

## [連載講座]

## マーケティング

## 4. 販売よりみたワインマーケティング

カルピス株式会社

国際事業部 武内 正三

## はじめに

企業経営のあり方がますますグローバル化、スピード化してゆく中、ワインに関連する企業も例外なくこの流れの中に組み込まれてゆく。しかしながら、ワインは農産物に非常に近い位置にあるため工業製品とは一線を画した長期の戦略性を必要としているのではないだろうか。そこで「販売より見たマーケティング」を考えるにあたっては現状から見た今後の課題を織り交ぜて見通してみる事にした。

国全体が単価下落経済の中にスパイラル状に巻き込まれていく中で、マーケティングの持っている役割はますます重要になってきている。時代の転換点にあるとの認識のもとで改めて「ワインのマーケティング」について考えて見ると、マーケティングという用語自体INGがついていることで想像される通り、常に変化する市場を対象としていることから学問領域としてはわかりにくいものとなっているのではなかろうか。

かつて学んだ「マーケティング・マネージメント」のなかでフィリップ・コトラーがマーケティングは“消費者発想の経営学”であると看破しており、時代を経て理論は進化しているが基本は変わらないとの判断で、本稿の要請を受けてワインの市場をあらためて消費者視点で見つめ直すことにした。

全体を俯瞰した場合、さまざまなマーケティング課題がこのワイン業界には散在するが、今回はマーケティングプロセスに焦点を当てて考察することとしました。本稿は輸入ワインを手掛ける一方で、清涼飲料の手法で国産の低アル酒類ビジネスを立ち上げた僅かな経験のなかでワイン市場を考察したものであり、浅学のご批判を承知しつつ、読者諸兄がすてにお気付きのことを改めて書きまとめたものであ

ります。

## 日本ワイン市場の現状

ワインブームに始まる健康ニーズの高まりも手伝い裾野は広がったが消費者の選択の目も厳しくなり、ワインなら何でも売れた時期は過ぎた。これからはより一層ワインの真価が問われる時を迎えようとしている。

## 1. ワイン消費の現状

成人一人当たりワインの消費量は数次のブームを経て2.8Lまで拡大した。第一次ワインブーム以来平成10年の狂乱的赤ワイン過熱騒動の第5次ブームに至るまで、数々の曲折を経ながら市場は着実に拡大してきた。ワイン消費量はまだまだ少ないものの九割の家庭で誰かがワインを飲んでいて、底辺の拡大が数字で裏付けられているが、1週間に一度程度の飲用頻度とまだまだ浅い事事実である。

日本の酒類消費金額は6兆1345億円で6年連続の減少となった。消費数量は1%増であることから低価格化が進行したことが見て取れる。市場では単価の高い酒類から、より価格の安い酒類へのシフトが起こっており生活防衛に努める消費者の姿が浮かんでくる。この中でワインは数量96%金額89%と、ともに大幅減となりワインブームは過剰在庫と低価格化という市場における負の要素を残すことになった。低価格化はすぐに改善するとは思えないが市場在庫については今年中で解消すると見込まれている。

2001年のワイン課税数量推移でみると国産シェアが4割を切り低価格を中心とした輸入ワインの攻勢が続いている。約3000万ケースという年間出荷量はバブル前の97年比で16%増であり着実に拡大しているとの見方もある。

一方、ワインに集まった消費者が他の酒類に移行していった様子は、家庭内消費動向における別図「酒類の 카테고리別世帯購入数量の流出入状況」にシェア増減として表される。流出入状況に反映される消費の動向はやはり種類間競争を表している。発泡酒と低アルコールに向けてワイン市場が流れ、セミドライ系の伸びが著しい低アルコール市場は8千万ケースに向けて急拡大を続けており、ワイン市場に競合する結果となっていて、種類間でボーダーレス化が生じていると判断できる。

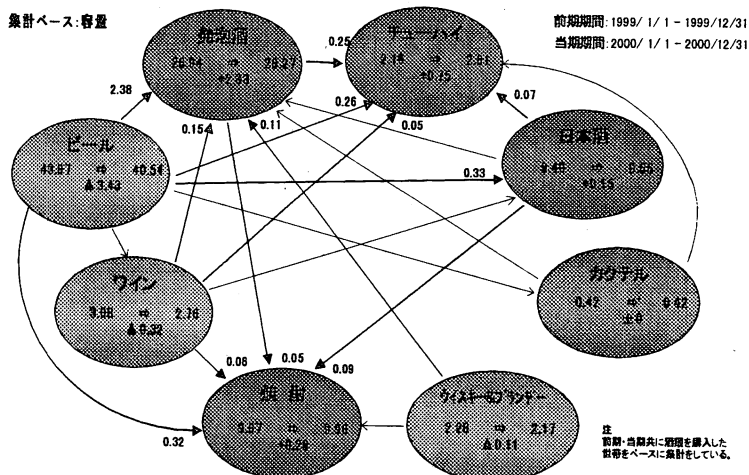
2. 流通の現状

経済の国際化情報化がますます進展するなかで、アライアンスをキーワードにしドラスチックな構造改革や企業の合併などが進展し企業も収益の改善を目指し、景気の自律回復に向けた動きも見えている。しかし酒類市場は低アルコール品、低価格商品が主流をなし川上から川下まで収益減を余儀なくされている。組織小売業の勢力拡大が進み対応に迫られてきている一般酒販店の販売比率は5割を切り、粗利も13%程度、業務用酒販店に至っては一桁台も珍しくない厳しい経営状況となっている。

購入世帯調査によればワインの購入先はスーパーが43%、酒類大型専門店が32%、酒販店が9%、CVSが4%となっている。今後規制緩和の進展とともに組織小売業の比率が高くなってゆくことと思われるが、すでにスーパーの酒類免許保有率は6割を超え集客のためのカテゴリーとして酒類が注目されている。しかし酒類専任バイヤーがおかれている企業は4割台である。専門性の高いカテゴリーであることを考えると嗜好飲料としての発展に危惧するものがある。嗜好飲料であるワインが一般の飲料と同じように販売されるのではなく、それぞれ個性を生かして店頭にあるべきとの意見は多く聞かれる。

流通面でワインブームが残した爪後は不良在庫にとどまらず、品揃え・価格など多くの後遺症を残した。とりわけ国産の低価格ワインは消費縮小の波を大きく受けて、前年に比べ82%までシュリンクした。現在も残る不良在庫とラインナップの崩れ、さらには円安、深刻な不況も業界には逆風となっている。

図 酒類カテゴリー別世帯購入数量の流出入状況



売り場縮小の進むなかでシンプルで存在感のある品ぞろえがより重要になってきている。

一方の乱れている価格についても業界の商習慣では建値からの値引きは当然のことと受けとめられており、この流れを打破すべく賛否両論はあるもののオープンプライス化の動きも出てきている。

さらには次年度に控えた増税案など内憂外患の市場ではあるが、消費は堅調であり赤が主体の消費から徐々にではあるが白ワインが復活し始め、低迷する酒類市場全体の中なかでもワイン業界はいよいよ底打ちが伝えられている。景気回復の見通しが不透明な中であっても、時代の流れに沿った成長を期待できる分野となっている。

企業経営の環境変化

21世紀が新たな世界的規模の大競争時代になるのは確実に生産・流通の構造が大きく変わり、それも変化のスピードは早く過去のしがらみにとらわれることなく突き進んでいくと思われる。変化をチャンスと受け止め各企業ともチャレンジしているのが現状である。

そのような中でワインは農産物に近い分野で、その農業はもとより労働集約的な産業であるため、最近では内外の格差を利用した果実野菜など開発輸入商品の加速度的な流入により、産業としての存立基

盤が危ぶまれている。

世界のベストソースを追求するため、国境というボーダーにとらわれることなく全地球的規模で資源や市場機会をとらえようという考え方で最適地生産、最適地販売はワイン業界において定着しており、グローバルマーケティングの流れは変わらないと見る。生産については労働の質、コスト、設備を勘案して最も生産性の高い国で製品を作り、所得や消費性向などの面で最も販売成果の上がる国でワインを売るという行動パターンはワイン企業にとって当然の帰結と考えられる。しかし、現在、日本は有望市場と見られており需要にあった輸入レベルを超えて売り込まれているのが実態の様である。

今や企業は複雑に影響しながらお互いに優位性を競っているが、グローバルスタンダードや事実上の世界標準であるデファクトスタンダードに準拠できない場合は競争にすら参加できない状況になっている。

グローバルな企業経営を構成する要素は

1. 企業のアイデンティティとしての企業理念
2. 企業の進むべき道を示す戦略
3. それを実現し運営していくビジネスプロセス

そして一番重要な事はそれらを実行する人々の市場認識と経営に対する意識である。

経営戦略の本質は「事業領域と経営資源の配分をタイムリーに意識決定すること」と定義できる。もう一方の見方として「消費者視点ではカスタマーバリュー（顧客にとっての価値）を明確にする」ことであり、決して値段だけではなく品質、性能、がよくて企業と商品に魅力を感じてもらおう努力が大切である。

近年の企業戦略は各時代ごとに変遷を経て高度成長時代の合理化多角化の戦略、差別化戦略・集中戦略、90年代になってコアコンピタンス論による組織的知的創造の必要性が強調されることになり、ナレッジマネジメントの考え方が出てきた。

また競合概念としては70年代までは人、物、金が競争の原資と考えたが80年代は情報、90年代には時

間が重要な概念として加えられてきた。

さらにこの時間の概念も単にスピードではなくタイミングであり俊敏であること、さらには市場のスピードに組織の時間をシンクロさせていく経営手法が求められていく時代になりつつある。ワインのビッグブランドが品質を磨き評価を求めて名声をめざすのと同様に、これからの経営は明確な方向性を持ってベンチマークの獲得を目指す段階になっている。

成功するためのマーケティングの正解は一つではなく、従来の企業中心の考え方から市場および顧客中心の考え方に移行することが重要であることを示している。

また前提としての事業や商品の定義は大切であり、これを間違えると市場構造の見方や売り方を間違えてしまう。したがって単にワインを販売する会社ではなく生活文化提案企業であるというような定義も成り立つ。

何を持って社会に貢献するかを見据えなければ企業として生き残れない。

### マーケティングプロセス

マーケティング発想の前提条件は需要と供給のバランスの中で統合された市場が成立している事、消費者がより選択的な欲求を持ち始めている事、さらに効率的な情報媒体が発達している事が上げられる。

プロセスの視点としてはまずそのワインを誰が買うかの顧客視点、細分化された市場でより良い差別化を目指す競争視点、これはさらにブランドに発展して他の製品と明確な区分がなされる。また、いかにして渡って行くかの流通視点でのチャネル構築と、近年重要となっているロジスティックスそしてコミュニケーションの戦略である。

市場の現状と経営環境の変化を踏まえてマーケティングプロセスを進めて行く事になるが、現代のモノあまりの時代には消費者はモノを欲しがらず、モノを通して自分を表現したいと考えている事が一

つのヒントになる。

## 1. 市場分析

マーケティング計画作成にあたって重要なことは消費者の分析であるが、その前提となるマクロ環境、業界の環境、会社の経営資源の分析が基礎となる。また、当然のことながら市場＝消費者であるという観点を持つべきである。競合分析も重要である、何をシューティングするか競合者の分析と、どの程度のマーケットシェアを目指すかを明確に定めることが大切である。

販売活動では目先の競争価値を追い求めることになるが、ややもすると最近の様相では「価格」を売ってしまっていることに対する反省も踏まえて、「商品そのもの」を売るべきであり、市場分析することで他社との差別化を考え方ことの大切さがある。

近年のマーケティング戦略において事業または製品のコンセプトのほかに重要な要素はコアコンピタンスと言われている。もちろん基本戦略を立てるために重要なことはその企業の理念であり目標であるが、他社に真似のできない価値を提供する力、技術面でも、販売面であっても差別的優位性を持ったストーリー展開が必要となっている。

## 2. 市場の設定

把握した市場に対してターゲット、セグメンテーション、ポジショニングによるアプローチ手法が一般的である。

### ①ターゲット

ターゲットとベネフィットとは大事な定義である。消費者ベネフィットは実質的な効用、感覚的効用、意味的効用に分けられ、幅と深さレベルによって事業や商品の性格づけが大きく異なってくる。この見極めの中で切れ味のよいコンセプトが作られてくる。

### ②コンセプト

コンセプトはベーター&ディファレンスという言葉に代表されるように、明確でわかりやすく抜群の差別性を持って、消費者ベネフィットをカバーして

ゆく凝縮した原点であるべきもの。たとえば、かつてのブームの中での赤ワイン礼賛の本質は赤ワインに名を借りた“健康ブーム”であったととらえる必要がある。

### ③セグメント

目指すべきワインユーザーの市場を明確にして同じニーズを持つ顧客を年齢別、購買行動別、心理学的区分別などで分類し細分化することで、そのワインが顧客満足に適合できる部分をセグメントと定めることになる。

### ④ポジショニング

セグメントされた顧客に対して目標のワインをより高く評価してもらえるように巧みに位置づけを行うことで顧客の要望を満たす戦略的要素を加えて行く、狙うべき市場によってとるべき戦略が違ってくる。

## 3. マーケティングミックス

製品が商品に変換されてゆくプロセスに有名なマッカーシーの4Pで示される市場創造の活動がある。プライス、プロダクト、プライス、プロモーションが登場する。さらに今日では酒類規制緩和や酒税改正など、政治的要素ポリティクスや未成年の飲酒問題などの世論パブリックオピニオンを含めた6Pが考慮されるべき要素といわれている。

マーケティングミックスを提案するメーカーはより良い販売の観点で見ているが、消費者は自分自身の欲求満足や問題解決の購入という観点で見ている。この点については4Cと称される顧客にとっての価値（カスタマーバリュー）、顧客の負担（コスト）、入手の容易性（コンビニエント）そして（コミュニケーション）にまとめることができる。

消費者にとって明確となった商品はつぎにマーケティングミックスのプロセスを経由して消費者に渡って行くことになる。価格、製品、広告、販促・流通、販売、サービスがそれぞれ有効に作用するよう最適の組み立てを行う。最適のチャンネルと競争力

のある価格の設定がされて、広告メディアの効果的投入が製品コンセプトと広告表現のバランスのなかで販売促進活動やパブリシティと有機的に組み合わせられることになる。

## マーケティング課題

バブル以後のワイン商品が一段落した環境下で規模や販売方針をどうするかという基本戦略の再構築が問われている。一方でワインは多様性を持った農産物であり世界性、文化性を持った付加価値ビジネスを実現できる商品でもある。そこでワイン市場で課題と思われるものをいくつか取り上げて考察を試みた。

### 1. 価格のあり方

最大のボリュームを形成している国産の低価格ワインと輸入低価格ワインの競合がどのように進むかが今年の最大の焦点となると見ている。国産と輸入の闘い合いのなかで低価格ワインの主戦場は徐々に輸入に移ってきている。一方で高額なワインを特定の得意先へ集中的に販売する場面もあり二極化の様相となっている。

ワイン価格はデフレ経済のなかで激しい競争下にあるが、輸入ワインの場合消費者はIT情報の発展とともに産地情報を直接得られるようになり、従来のコスト積み上げ方式の価格設定では納得を得られないのが現状である。

品質と価格のバランス、バリュー・フォーマネーが問われている、本来の意味を今一度確認したい。ボルドーやブルゴーニュがすばらしいのはグランバンの世界であって、通常のワインであればニューワールドにも素晴らしいものが揃っている。

この業界で常に話題となる適正価格とは、多様化する消費者の嗜好に対応して望むところのワイン品質を安心感と信頼感を含めて提供することと考えられる。

### 2. 品質と選択の基準

顧客はワインを探し求めて百貨店・専門店を尋ね

るが、そこにはたくさんのワインが陳列されているが選択の基準を持たない顧客は当惑することになる。

ここにおける課題は消費者に品質を伝えることにある。工業製品と違って農産物としてのバラツキが認められており、各国とも統制法を制定しながら品質の幅を表示している。日本においても山梨県で産地呼称の試みがなされている事は評価されるべきである。しかし、消費者の啓蒙・教育によりこの課題を克服しようという流れについて、大方の消費者は結果としてフレンチへ傾斜していくことになり、国産ワインの存在意義が薄れていく結果となっている。

大胆な提案ではあるが、この際日本酒においてかつて実施された酒質の級別表示をワインに復活することも視野に入れて、より消費者に判りやすい表現表記を実践することも一案ではある。同様の発想で、輸入ワインの業界ではワインスペクテーターやワインアドヴォケートの得点スコアでワインの評価をニュートラルに表現した情報として発表している。ワイン専門店の売り場で表示し消費者選択の基準とする店も現れている。

しかしながら、選択の基準が無い層に対するアイディアとしてはよいかと思うが、悩ましいことにわれわれが目指すべき市場＝消費者がこのスコアに影響されるようになると生産から販売に携わる者までがそのメンタリティに対して従わざるを得ない恐れが出てくる。世界中のワインが多様性を失ってひとつのおいしさに収斂していくということは想像したくない。

### 3. 今後の市場は食卓

ワイン商品の底上げのためにはもう1回のブームが必要との考え方もあるが、やはり着実に食卓にワインがどの程度並ぶかにかかっていると思われる。一人当たりの消費量4リットルの到達は夢ではない。経済環境が激しく変化しない前提ではあるが、5年先のワイン市場は5千万ケースに近づくという見方もあり、生活スタイルの変化、女性の飲酒の増加、ワイン売り場での広がりなど基本的な流れはできて

いる。大きなポイントは気軽さ、日本の家庭の食卓では洋食の1皿に1本のワインという発想を変えて、日本的な食事の場面に合うオールマイティーなワインが登場する可能性もある。批判を恐れずに断言すれば白ではソビニヨンブラン、赤ではピノノアールにその可能性があるように思われる。

#### 4. ブランド

現代的な意味でのブランドとは自社商品を他のメーカーから区別するためのシンボル、マーク、デザイン、名前などのことである。

ワインの場合にはまだ商品価値がブランド価値とリンクしていると言えるまで市場が成熟していないようにも思われる。これまでは需要拡大を言いながらも一部のワイン愛好家のスノッブな世界に影響される傾向が強い。そして売れない理由に挙げられるのが、覚えたブランドが売り場で見つからないというこの業界の皮肉なルールのようなものがある。

しかし、ニッチャーであってもブランド力があれば特定の市場において成功を取めることが可能である。

個々のワインブランドは品質とサービスで顧客の期待に答えたときブランドのロイヤリティーが醸成される。また、それらが凝縮されたものとしてはワインのラベルとなる。したがってワインについて論じられるべきは、既に高いレベルに達している品質の僅かな違いよりも消費者との接点となるブランドでありラベルのネットワークであるべきと思われる。ブランドは会社の存続よりも大事なものと定義する場面もある中で、ワインのマーケティングにブランドの考え方がまだ希薄である。

#### 5. ITとワインビジネス

競争の領域がマーケットプレイス、地理的場所からインターネット上のマーケットスペースに拡張する中、現在のワイン販売においても生産から販売に至る一連の過程が瞬時に展開していく状況は当たり前の光景となった。遠く離れた生産地のブドウの作柄状況や、現地の最新マーケット情報をインポーター

と顧客がほぼ同時に入手する状況下でのワインビジネスでは、競争優位をめざして企業はどこよりも早く素早く学習し、変化を遂げる能力をつける以外にないと考えられる。

ITの役割は学習院大学田島教授よればマーケティングトリニティとして表現され、真の消費者指向の発想がIT技術を介在して効果的マーケティングシステムと効率的流通システムにつながっていくことで、全体のマーケティングプロセスが構成されてゆくと述べられ、ワインビジネスにおいても消費者の購買行動の変化に確実に対応する手法としてのIT情報技術ベースのマーケティングが提唱されている。

#### 6. 販売チャンネル

これまで述べてきた通りのワイン販売についてはその商品特性としての“多様性”とそこから生じる“選択”の難しさを勘案すると、現在の様々なチャネルを経由して顧客に届く姿は概ね3方向に整理されていくのではなかろうか。ジェネリックワインのように、広範囲に数量的な拡大をめざす場合は組織小売業を含めたチャネル構成で流す方式をとるが、プレミアムワインの様なケースはある程度限られた顧客のための専門的なチャネルが有利である。また今後の発展に期待する部分であるが、ピンポイントでダイレクトに売り込んで行くチャネル政策も発達して行くと考えられる。

売場において顧客がワインを選ぶ観点からすると販売店での国別陳列、味わい別陳列パターンの2つの方向性は工作すべき大きな課題である。販売店は単に売り場でなくワインを正しく保管して顧客に選んでもらう場所と考えれば、売り場の構成はおのずと変わってくる。消費者の購買動機についての分析が十分に進んでいないなかでは単に価格別の陳列も登場し始めている。マーケットの成熟度合いによって顧客の選択の着眼点が異なってくることにより、棚割パターンも変化していくものと思われる。

## おわりに

世界的にはワインをはじめとした飲料の歴史は器の発明と普及の歴史でもあり、容器は貯蔵・移動・販売の手段として、さらには富の蓄積が可能となって経済の発達につながっていくことになった。また、本邦における葡萄栽培は戦国の昔、武田信玄の地域振興策である田畑大小切税法により、年貢の1/3を現金としたために換金作物として始まったと聞く。

ワインという歴史的で話題性の豊富な商品に現代的なマーケティングの概念を当てはめながら、改めて考えてみる機会を頂き感謝している。各部分について深耕すべきところ、断片的で不十分なものとなったが是非ご批判を頂きたい。

ワインの長い歴史のなかでこの100年間は語り伝えるに十分な変化と発展を遂げて、飲料としての実質的効用から食文化の創造に至る新たな価値を提供した。今後めざましい発展を遂げることは信じて疑わないが、需給を混乱させるような“ブーム”になることなく、しっかりと生活に定着した酒として発展していくことを願うものである。

人々の個性に応じた生き方、価値観が尊重される時代にあっては、まさに自らを表現するツールとなることも含めて時代性を得た酒“ワイン”は大きなポテンシャルを持つと期待している。