

焼酎市場における輸入焼酎の マーケティング戦略（1）

——JINRO のケースを中心に——

李 昊 泰

I はじめに

1 研究の背景

過去20年間、焼酎市場は拡大を続けてきた。今日に至ってもその勢いは衰えを知らない。実際、1997年から始まった蒸留酒間の酒税格差の見直し¹⁾がウイスキーの酒税減と焼酎の酒税増という結果をもたらしたにもかかわらず、前年対比の焼酎出荷量は1999年105%、2000年101.5%、2001年107.1%、2002年105.1%、2003年109.1%と、安定的な成長を続けている。それにともない、酒類市場で焼酎が占める出荷数量基準の割合も1999年の7.5%から2000年に7.6%、2001年に8.1%、2002年に8.7%、2003年には9.9%まで上昇している²⁾。このような焼酎の伸張勢は、低迷の続くビール、清酒、ウイスキーなどと対照的である。第1図は、清酒、焼酎、ウイスキー類の消費数量を時系列的に比較したも

1) 蒸留酒間酒税格差の見直しは、焼酎と同じ蒸留酒であるウイスキーの税率が高いとする欧米の提訴を受け、WTOが出した蒸留酒の価格差是正勧告に応じた措置である。この措置によって焼酎の税率は1997年以降3回に渡って引き上げられ、減税されてきたウイスキーとはほぼ同一の酒税率になった。尚、2000年10月1日乙類の最終酒税引き上げによって甲乙間の格差も無くなった。次は1kl基準でアルコール1%当たりの税額を表したもので、焼酎—ウイスキー間の最終格差は1:1.03まで縮小している。

—焼酎甲類：96年（6,228円）、97年（8,076円）、98年（9,924円）

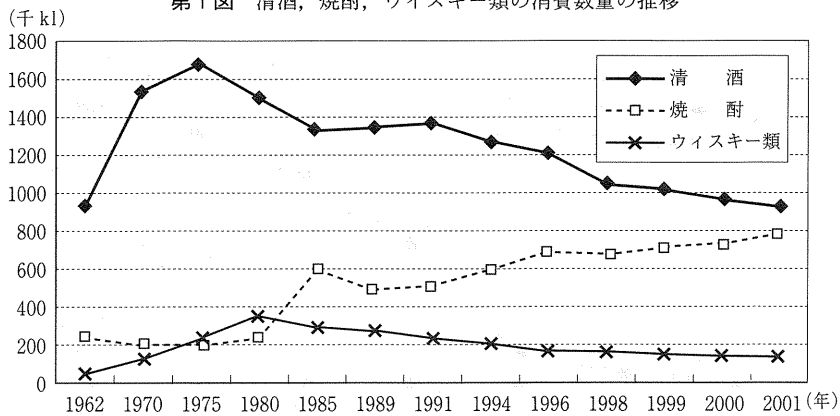
—焼酎乙類：96年（4,048円）、97年（6,028円）、98年（7,976円）、2001年（9,924円）

—ウイスキー：96年（24,558円）、97年（13,775円）、98年（10,225円）

出所：『日本経済新聞』1996年12月17日付。

2) 国税庁統計情報より。

第1図 清酒、焼酎、ウイスキー類の消費数量の推移



出所：国税庁「統計情報統計時系列データ」をもとに筆者作成。

のであるが、1980年以降から——一時的な低迷はあったものの——焼酎が継続的に上昇していることがわかる。

かかる状況で、輸入焼酎が注目を浴びている。輸入焼酎の焼酎甲類³⁾出荷に占める市場シェアは、1998年に10.8%と二桁になって以来、2000年に13.9%、2002年には20.5%と大幅な伸び率を示している⁴⁾。ここ10年間(1992年から2002年まで)の平均伸び率は31.9%(甲類)に達する。それにともなって、輸入量も急速に増加している。第2図は、輸入焼酎の課税数量の推移を表したものである。

3) 酒税法第三条の五では焼酎を次のように定義している。「アルコール含有物を蒸留した酒類で、アルコール分が四十五度以下(連続式蒸留機により蒸留したものについてはアルコール分が三十六度未満)のものをいう」そして、酒税法第四条には焼酎を次のように分類している。

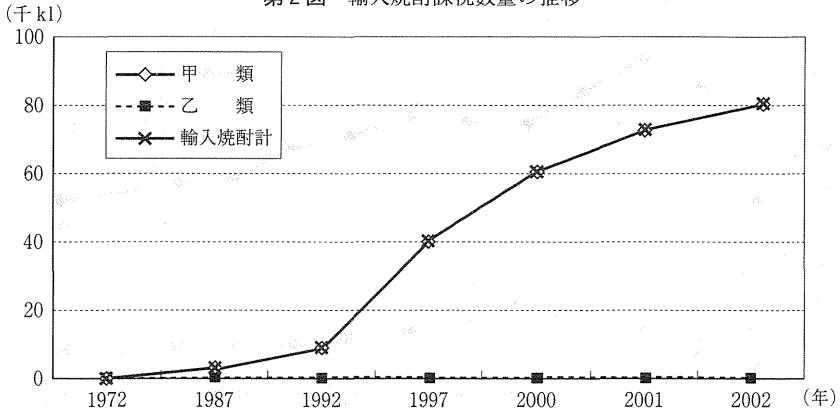
「しょうちゅう甲類……蒸留の方法が連続式蒸留機によるしょうちゅう

しょうちゅう乙類……しょうちゅう甲類以外のしょうちゅう」

このように焼酎は、基本的にアルコール分36度未満の甲類焼酎(希釈式焼酎)とアルコール分45度以下の乙類焼酎(本格焼酎)に区別される。一方、近年には甲乙のボーダーレス化が進み、甲乙混和焼酎も登場、人気を博している。国税庁が発表する「酒類課税出荷数量」によると、2003年現在、焼酎は延べ950,826kl(国税局分と税関分の合計)が出荷されており、そのなかで甲類焼酎は501,476klと、全焼酎市場の約53%を占めている。

4) 国税庁統計情報および「日本のWine」(<http://www.winery.or.jp>)の統計(2003年12月5日アクセス)より。

第2図 輸入焼酎課税数量の推移



出所：国税庁「酒類課税数量（輸入分）」昭和57～平成14年度までの統計より作成。

第2図にみるように、輸入焼酎は甲類を中心に80年代半ばから伸び始め、90年代に入って急成長を遂げている。80年代前半の「焼酎ブーム」が去った後の急伸長だけあって、その背景が注目される。そこで本稿は、輸入焼酎の普及をリードした先駆者であり、今やその代表格とされる JINRO のケースに分析の焦点を当てる。そして、日本参入から20年間で業界トップのブランドにまで成長を遂げた事実と関連し、JINRO のマーケティング戦略を明らかにすることを本稿の目的とする。なお、そのマーケティング戦略が日本の焼酎市場に及ぼした影響についても検討を加える。このような目的意識は、弱い原産地イメージに対する戦略的対応の問題に関連している。途上国の製品として相対的な劣位にある原産地イメージをどのように克服できたか究明し、そこから示唆を得ようとするものである。

因みに、分析の時間的な範囲に関して、本稿では日本進出期から1990年代までのマーケティング戦略に主眼を置くことにする。なぜなら、JINRO が日本市場で主要な市場地位を獲得するまでのマーケティング戦略に本稿の関心がおかれているからである。

2 分析対象の設定

輸入される焼酎の多くは甲類で、主な輸入先は韓国である。韓国以外にも北朝鮮、アメリカ、フランス、ベトナムなどから焼酎が輸入されているが、その数量は微々たるものである。輸入焼酎の中でも JINRO を分析対象として設定することには、次のような理由がある。

一つ目は、JINRO が焼酎市場において主要なポジションを占めていることである。JINRO は全焼酎輸入量の約 6 割強 (2000年基準) を占めているばかりか、販売量においても甲類市場 1 位を堅持している⁵⁾。

二つ目は、焼酎市場において革新者としての役割を果たしてきたことである。JINRO は斬新なマーケティング戦略によって成長を遂げてきたブランドであり、その革新性が焼酎市場に及ぼした影響も看過できない。

三つ目として、日本市場への先発進出者という点である。JINRO は1979年に日本市場へ参入しており、1990年代の半ばに参入を果たした寶海や鏡月より15年以上も長い歴史をもつ。その間、JINRO は日本焼酎市場の成長と変化を身をもって体験し、場合によってはそれに深く関わってきた。それゆえ、後発の輸入焼酎にとっては参考対象たる存在でもある。

一方、分析範囲は輸入焼酎を焦点にするだけに、甲類焼酎市場が中心になる。日本に輸入される焼酎 (スピリッツ) の多くは連続蒸留方式で製造されたものであり、それは当然輸入と同時に甲類に分類されるからである。

II JINRO の概要と日本進出の背景

1 JINRO について

1924年創立された眞露株式会社 (JINRO CO., Ltd) は、韓国焼酎市場の半分以上を占めており、名実ともに韓国を代表する焼酎メーカーである。特に、本社所在地のソウルを含む首都圏においては、占有率が90.3%に達している。

5) 「眞露の日本成功事例」『社外報チャミスル』眞露株式会社、1999年夏号および「日本市場を掌握した韓国焼酎」『Newsweek 韓国版』中央時事ジャーナル J&P、第505号、2001年11月21日。

第1表 JINRO ジャパンの概要 (2002年基準)

会社名	眞露ジャパン株式会社 (JINRO JAPAN INC.)
設立	1988年10月25日
資本金	2億円
売上高	272億円 (2001年12月期)
代表取締役	金泰勲 (キム・テ・フン)
事業所	東京本社, 8支店
事業内容	焼酎など酒類製品および食品の輸入販売
関連会社	ジンロガーデンコーポレーション株式会社 (韓国料理業態の展開, 食品の企画販売)

出所: JINRO ジャパン・ホームページ (<http://www.jinro.co.jp>) より (2003年4月29日アクセス)。

全国市場における成長率も目まぐるしい。1997年44%だった全国市場占有率は、経済危機を契機に一時期38%までに落ち込んだが、その後回復を続け2000年に51.4%、2002年に53%、そして2003年4月には54.3%まで上昇している⁶⁾。

JINRO は輸出にも力を入れ、輸出先は日本、欧米、中国、東南アジア、南米などを含む世界80カ国余りに至る。しかし、輸出先の偏りは激しく、日本向けが大半を占める。世界市場における売上は2001年に5千5百70万箱 (1箱9リットル基準) に達し、世界蒸留酒市場における販売量1位を記録した⁷⁾。

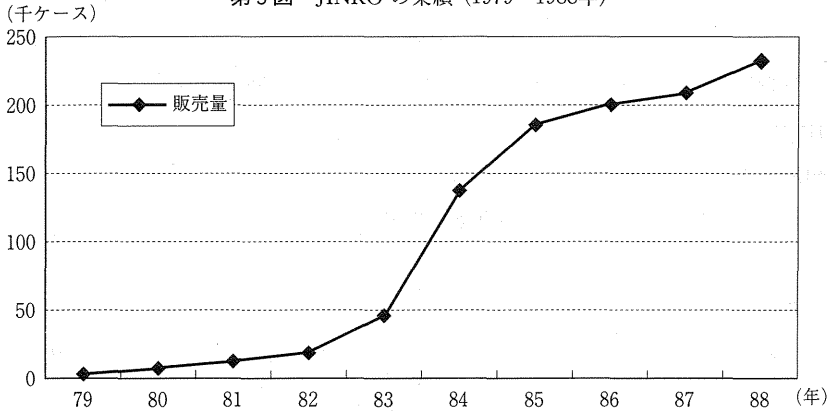
日本への輸出は1968年ベトナム、1973年西ドイツ、1975年アメリカに次いで1979年から始まった。1988年には現地法人の眞露ジャパン株式会社が設立されるが、これは需要の急増に対応すると同時に、マーケティングを主導・強化するためであった。

JINRO ジャパンの設立は対日マーケティングに本腰を入れる起点となった。それまで日本の総販に頼りがちだったマーケティング活動もその主体が JIN-

6) 『毎日経済新聞』2002年6月5日付および『中央日報』2003年6月8日付 (韓国)。

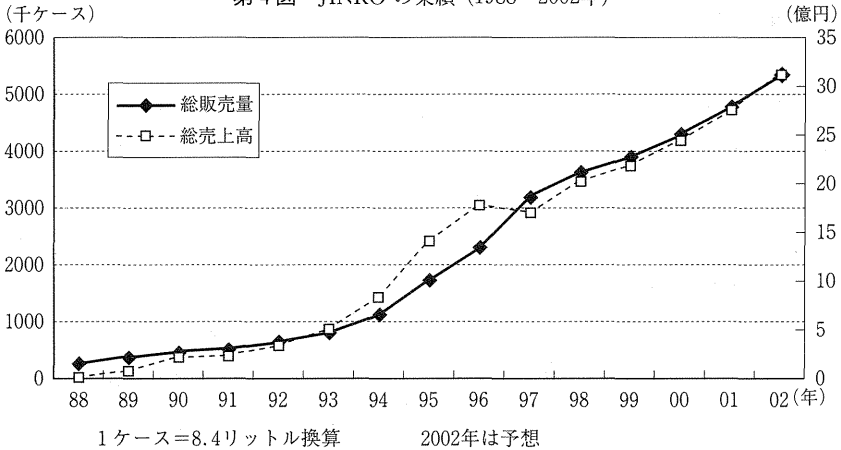
7) アメリカの IMPACT 誌によると、JINRO は1箱を9リットルと換算した場合5千5百70万箱を売上げており、2位に留まったロシアの Stolichnaya を120万箱の差で退け、首位にたった (『韓国経済新聞』2002年3月21日付)。

第3図 JINRO の業績 (1979~1988年)



出所：梁 [1999] 48ページをもとに筆者作成。

第4図 JINRO の業績 (1988~2002年)



出所：JINRO ジャパン・ホームページ (<http://www.jinro.co.jp>) のデータ (2003年4月29日アクセス) より筆者作成。

RO の方へ移りはじめた。

その後、1995年に甲類市場で販売量2位へ、そして1998年には1位に躍り出た。この時点で JINRO の販売量は 356万5000箱 (1箱は 700 ml 12本入り) と、

1997年に比べ14%上昇している。一方、売上は約200億円、営業利益は約38億円を計上している。反面、20年近く不動の1位を堅持してきた宝酒造の「純」は販売量が9%も減少し、2位へと退いた。当時、酒販店の取扱率においてもJINRO焼酎は「純」を抜いて1位となり、単一ブランドとしては名実共に甲類焼酎1位となった。

第3図、第4図はJINROの業績を現地法人の設立を基準に分けて表したものである。

業績は年々上昇しているが、マーケティング・ミックスは現地法人の設立に異なる点が多い。そこで、次章からは成長段階を「参入期～1980年代」と「1990年代」の2つの時期に分け、各時期別のマーケティング戦略を明らかにしたい。

生産は「JINRO CAN」を除いて、全て韓国で行われている。韓国には4つの工場を設けており、その中で3つが酒類を、残りの一つはミネラル・ウォーターを生産している。酒類生産工場の中で、海外市場をターゲットにしているのが馬山工場である。全ての日本輸出用の焼酎はこの工場で作られている。最新式自動設備を備えた馬山工場は61名の従業員で年間約450万箱（1箱700ml焼酎12本入り）を生産している。

2 日本進出の背景

韓国には1970年代後半当時、焼酎市場の自由な競争を妨げる二つの制度があった。一つは酒精配定制であり、もう一つは自道酒50%義務販売制である⁸⁾。前者は前年度の出荷実績を基準にして政府が各焼酎業者へ酒精を一律的に配分するもので、各業者の市場シェアが事実上政府によって決まっていた。そして後者は、地方焼酎業者を保護する目的で自道酒を50%以上販売するよう義務付ける制度であった。これらの両制度は消費者の自由な商品選択権を制限したばかりか、最大の焼酎業者であるJINROにとっては新たな販路の開拓を迫る要

8) 酒精配定制は1960年代末から、自道酒50%義務販売制は1976年から実施された。

因として働いた。そのうえ、1970年代後半におとずれた不況と国産洋酒時代の開幕が海外市場開拓の必要性に拍車をかけた。

その時、主力輸出先として浮上したのが日本である。日本市場は地理的に隣接しているばかりか、韓国と同じく焼酎という酒類が存在する。そのため比較的に進出が容易であった。また、大勢の在日韓国・朝鮮人が暮らしており、ある程度安定した需要が見込めるメリットもあった。さらに時期を同じくして、茨城県の酒問屋である鹿島酒類販売から積極的な輸出の要請があったため、日本国内の流通にかかわる問題がある程度解消できた。

一方、1970年代後半の日本市場は、「白色革命 (White Revolution)」の影響をうけ、甲類焼酎業界が転機を迎えつつある時期であった。「白色革命」とは、1974年にアメリカの国民酒的酒類だった茶色のバーボン・ウイスキーが白色のウォッカに首位を奪われた出来事である⁹⁾。これをきっかけに無色透明な酒に対する人気が世界中に広がった。この動きを察知した日本の焼酎業界は、ウォッカの特長を日本の甲類焼酎に取り入れようと試みていた。その結果、従来「ホワイトリカー」とも呼ばれていた甲類焼酎が、一段格上げされた酒類として台頭することになるが、その先頭に立ったのが宝酒造の「純」であった¹⁰⁾。JINRO は、「純」の登場より2年遅れた1979年に日本市場に参入した。

9) そもそもロシア産まれのウォッカはピュアでクセのない酒質を特徴としており、他の酒類やジュースや香料などをミックスして好みのドリンクにすることができる。また、価格は割安で、ウォッカの人気は上昇していった。アメリカにおけるバーボンとウォッカの市場シェアの推移をみると、1970年にはバーボン22%、ブレンディ19%、ウォッカとスコッチ・ウイスキーがそれぞれ13%であった。しかし、1974年にはウォッカ16.5%、バーボン16.4%、スコッチ14.3%、ブレンディ13.6%となり、1983年にはウォッカ22.7%、バーボン12.9%と、その差が一段と開いた(稲垣 [1985] 160-161ページ)。

10) その名前どおりに、「純」はピュアな酒質を売り物にしている。無色で香りが薄くミックスドリンクが作りやすい、味わいがソフトで飲む人の好みに合わせた度数や味に調節できる、普段の焼酎よりは高値だがウイスキーより経済的である、といった特徴がうけ当時の焼酎市場をリードした。

第2表 日韓 JINRO 焼酎の比較

	日本向け JINRO 焼酎	韓国の眞露焼酎
味	<ul style="list-style-type: none"> 糖度を韓国向けの10分の1まで低め、添加物の使用も最小化。純粹・淡白でドライな味わい。 無色無臭でありながら、後味にほのかな甘さを漂わせる。 ミックスする日本の飲酒習慣に対応。 	<ul style="list-style-type: none"> 甘目で風味豊かな、スウィートな味わい。 刺激的な韓国料理に似合う。 ストレートに飲む韓国の飲酒習慣に対応。
主製品の容量	700 ml	360 ml
ラベル	<ul style="list-style-type: none"> 背景は黄色。上端に小さい「眞露」文字、中央に大きくて赤い「JINRO」英文。 企業シンボルの蝦蟇を削除。 異国的で高級な印象。 	<ul style="list-style-type: none"> 背景は青色。上端に丸い蝦蟇マーク、中央に大き目の白い「眞露」文字、下端に英文の小さい JINRO SOJU。 庶民的で親密感のある印象。
瓶の色	緑	白

III 参入時～1980年代のマーケティング戦略

1 高級化戦略

1979年8月に登場した JINRO 焼酎は、徹底した現地化が施され、韓国の眞露焼酎とは全く異なる新しい製品であった。眞露は1977年に韓国国内用の焼酎をそのまま輸出し失敗を喫したことがある。その経験から3年がかりの研究を重ね、日本人の口に合う焼酎として輸出用の JINRO 焼酎を開発した。第2表は JINRO 焼酎と韓国の眞露焼酎を比較し、現地化の程度を表わしたものである。

日本向けの JINRO 焼酎を開発するにあたって、何よりも重視したことは高級感の追求であった。そのため、JINRO 焼酎には洋酒のイメージが積極的に取り入れられ、味の高級化もさることながら、ボトルにも工夫が凝らされた。ウイスキーに似たグリーン色の700mlボトルを採用し、焼酎離れしたイメー

ジを創り上げたのである。洋酒のような高級感を醸し出すことによって、スナックやクラブやバーなど業務店への参入をもくろんだ。このようなウイスキー似の高級化戦略は、漸次既存市場に浸透し、1990年代に入ってはウイスキー市場にも大きな打撃を与えることになる¹¹⁾。1990年代の話になるが、対応策を迫られたウイスキー・メーカーは、韓国から焼酎を輸入・発売するようになる。サントリーの「鏡月」、アサヒの「緋緞 (ピダン)」などがその例である。これらの製品はJINROを追従し、高級焼酎を標榜しつつ、700 ml ボトルを採用している。このような戦略は日本の焼酎にも影響を及ぼし、1990年代後半から2000年代にかけて登場した焼酎ブランドは700 ml のボトルが主流を成すようになる。JINROの製品戦略は、甲類焼酎市場に高級化の波を巻き起こしたという点で大きな意味があると評価できよう。

2 高価格戦略

価格は優先目標の利益最大化を実現するため高く設定された。当時の韓国では、政府が価格設定権と調整権を握って酒類産業を厳格に統制していたため、酒類業者は高い利益を達成することが困難であった。その影響で、海外市場においては市場シェアより利益を重視し、高価格戦略が採られたのである。なお、長い中間段階のマージン (第5図参照) と輸出や流通に伴う諸費用がまかなえる適正利益を確保するには、高価格設定が避けられなかった。よって、JINRO 焼酎の小売価格は同種の競合商品より10%程度高く設定された。

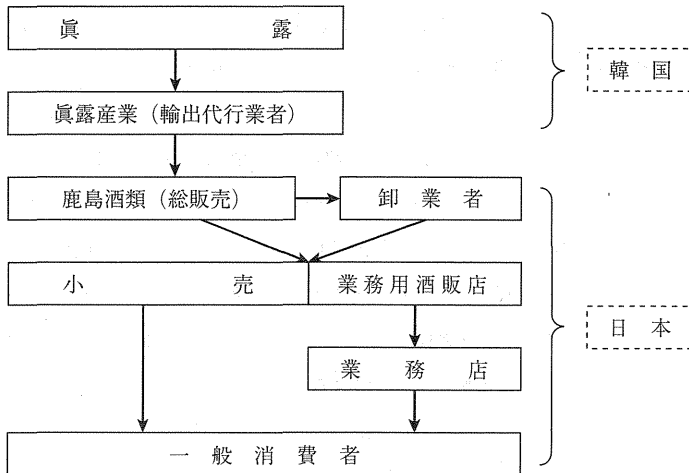
このような高価格戦略の背景には長年濃縮してきた焼酎造りへのノウハウと品質に対する自信があった。こうして、JINROのマーケティング戦略は初期から「最高品質を最高価格へ」という方針で進められた。

3 現地パートナーの努力

鹿島酒類販売の岸根健三郎社長の積極的な要請をきっかけに日本進出を断行

11) 野間・中野編 [2003] 283ページ参照。

第5図 1980年代の JINRO 焼酎の流通経路



出所：梁 [1999] 73ページおよび真露ジャパンへの聞き取り調査（2003年7月10日）
をもとに筆者作成。

した JINRO は、鹿島酒類と総代理店契約を結び、日本における流通と営業を一任した。

鹿島酒類による刻苦奮闘の営業努力は今日の「JINRO」ブランドを築く基礎となった。岸根社長みずからが都内の高級料亭や焼肉店に幾度となく足を運び、JINRO 焼酎を売り込む位の熱心ぶりであった¹²⁾。JINRO の流通に鹿島の販売網が最大限活かされたことは言うまでもない。また、鹿島の営業部隊は二人や三人ずつチームを編成し、街中の業務店を歩き回りながら、JINRO の陳列を訴え続けた¹³⁾。

鹿島の着実な営業活動によって、1986年に売上は20万ケース（1ケース：700 ml 12本入）まで伸びた。これをきっかけに JINRO は鹿島との提携強化と本格的かつ長期的なマーケティング活動の必要性を感じ、日本国内の拠点づくりに着手した。その結果、86年7月に東京事務所が、そして翌年の9月には東

12) 真露ジャパン株式会社創立10周年記念誌編集チーム [1998] 20ページ。

13) 当時、鹿島の営業部隊は「JINRO を陳列してくれると、自分達が来て注文する」とまでいいつつ、業務店を回り続けたという（梁 [1999] 63ページ）。

京支店が開設された。支店は本社から派遣された4～5人のスタッフで構成されたが、直接的な営業活動は行わず、市場調査と情報収集に努めた。

JINROの支店開設はJINRO独自のマーケティングの萌芽としてみなすことができる。しかし、80年代におけるJINRO支店の役割は乏しく、流通および営業活動は鹿島に委ねられていた。鹿島の営業・流通戦略は典型的なプッシュ戦略といえるものであって、自社販売網や営業部隊による積極的な売り込みを中心としていた。ただし、80年代の流通および営業活動は、まだ次のような制約を抱えていた。一つは、主に業務店向けの流通および営業活動が行われ、一般消費者向けの活動はまだ微弱であった。もう一つは、鹿島酒類の基盤であり甲類が比較的に好まれる関東地方が中心となって、関西地方への流通はまだ微弱な状態にとどまっていた。

4 外部好条件

第3図にみるように、1980年代は販売量が飛躍的に伸び、JINROの成長がよい軌道に乗る時期であった。先述の通り、高品質と鹿島による献身的な営業努力が大きな役割を果たした結果といえる。

ところが、80年代の成長には、外部の好条件も重要な役割を果たしていた。80年代前半、酒類市場では巨大なチューハイ・ブームが起り、それとあいまって焼酎市場が急速な拡大期を迎えた(第1図参照)。チューハイは、白色革命の影響を受けて登場した新感覚の甲類焼酎が普及する過程で生まれた。最初は居酒屋を中心に急速に拡がったが、1983年からは焼酎メーカーも缶チューハイを発売し、全国的なブームになった。その影響で、チューハイのベースとなる甲類焼酎の販売量も急激に伸びていった。同時に、焼酎に対する多様な飲み方が試される傾向が拡がり、焼酎の消費量は大幅に増加した。乙類市場でも、米の代わりに麦麹を使用する新製法でつくられた「大分むぎ焼酎二階堂」(1974年発売)と「いいちこ～下町のナポレオン～」(1979年発売)が大きな評判を呼び、焼酎の消費量は甲乙ともに大きく伸張した。このような甲乙焼酎の

同時的な成長は、「第2次焼酎ブーム」といいならされている。国税庁の統計情報によると、1980年に237千klだった焼酎の消費量は、5年後の1985年に593千klと、2.5倍以上増加した。この期間中に、JINRO 焼酎も飛躍的な成長を遂げることができた。

しかし、焼酎ブームは、80年代の後半に差し掛かってはじけることになる。それに伴って、消費量も約5年間に亘って逐次に縮小していった。ところが、80年代後半においても JINRO は成長を続けた。その要因は、上述の JINRO の製品力とマーケティング努力に、1986年のソウルアジアゲームと1988年のソウル五輪という外部好条件が加わった結果と考えられる。両ビック・スポーツ・イベントが日本における韓国への関心を高め、JINRO 焼酎に対する需要をも押し上げたのである。

以上のように、80年代に恵まれた外部好条件は、JINRO の初期成長を理解するうえで、重要な要素である。

5 小 結

JINRO の80年代の成長は、外部好条件と、現地パートナーの地道な営業努力とがあいまって生まれた結果であった。そして、爆発的な販売量の増加は JINRO 焼酎を一般消費者に広く紹介し、その品質の良さを認識させる契機になった。当時の焼酎市場はカクテルやチューハイなどの飲み方が一般化し、各焼酎ブランドはミックスに適合したピュア性を前面に出していた。しかし、JINRO 側にいわせると、当時の日本焼酎はまだ荒い感じで、酒精のクセが残って後味がすっきりしない傾向があったという。それに対し、JINRO はピュアでありながら後味にほんのりとした甘さが漂い、品質の面で優れているといわれていた¹⁴⁾。品質に対する自信は高価格戦略の追い風となった。実際、市場での評価は高く、上述した販売量の増加もさることながら、都心の高級クラブなどにも流通され、高級イメージが広がっていった。この勢いで、1988年

14) 2003年2月6日の JINRO 本社聞き取り調査による。

の10月には現地法人の「JINRO ジャパン株式会社」を設立することになる。

IV 1990年代のマーケティング戦略

現地法人の設立後、JINRO のマーケティングは一層積極化した。JINRO ジャパンには意思決定の独立性が保障された。製品を徹底的に現地化したからには、他のマーケティング要素もそれに相応しい形で展開せざるを得なかった。そこで、現地法人に大幅な権限を与え、日本の事情に適合したマーケティングを展開するようにしたのである。そのため、JINRO ジャパンのマーケティング意思決定は基本的に「追認」の形で本社へ伝わる仕組みになっている。

1990年代はバブル崩壊の余波が社会全般に及んでいた。酒類市場においても経済的な酒類に対する選好傾向が明らかとなり、焼酎の需要が再び伸びはじめた。ところが、焼酎市場の拡大とともに競争も熾烈さを極めていた。製造者の数は甲類だけで80を超えており、JINRO が1位に上った1998年に至っては、甲類88、乙類783と多くの業者がしのぎを削っていた¹⁵⁾。さらに、輸入焼酎の参入も焼酎市場の競争を激化させた。輸入焼酎のシェアが年々上昇していることは既に述べた通りである。主流をなす韓国焼酎の場合、JINRO の後を追って斗山鏡月、寶海、HITE、鮮洋、舞鶴、漠羅山など、多くの業者が日本企業と手を組んで進出を果たした。そのなか、JINRO ジャパンは積極果敢なマーケティングを展開した。それがバブル崩壊後の経済的な酒への選好傾向とあいまって、再び業績を大きく押し上げた。その結果、1998年に宝酒造の「純」を抜いて、単一ブランドとして販売量1位に上り詰めた。

この成長要因の分析には、二つのキーワードによるアプローチが必要である。一つは「無国籍・脱焼酎」コンセプトであり、もう一つは「流通管理の成功」である。

15) 出所は、国税庁統計情報。付け加えて、矢野経済研究所の調査によると、90年代末の時点で上位5社の寡占度は、甲類で70.0%、乙類で55.2%に達しており、甲乙ともに少数の有力業者が多くのシェアを占めている(矢野経済研究所出版本部 [2001] 1041-1042ページ)。しかし、この上位グループ内の競争も熾烈である。

1 「無国籍・脱焼酎」コンセプト

「無国籍・脱焼酎」は基本戦略である「高品質・高価格戦略」を遂行するうえで具現されたマーケティング・コンセプトである。このコンセプトは、高級ウイスキー似の製品戦略にみるような、進出当初からの差別化戦略が、90年代に入って概念化されたものである。

「無国籍」には韓国産という原産地 (Country-of-Origin) の限界を乗り越えようとする意図が潜んでいる。消費者が原産地による先入観や偏見に囚われていては、JINRO の高品質・高価格路線に支障が生じるからである。また、斬新で無国的な雰囲気を出すことによって、次に述べる脱焼酎のコンセプトを実現する狙いもあった。「脱焼酎」には、既存の焼酎イメージから脱皮する差別化を行い、高級品でありながら若者も楽しめるお酒として製品イメージ・ポジショニングを確立する意図があった。要するに、「無国籍・脱焼酎」は、原産地イメージを薄めつつ果敢な差別化を行い、消費者の関心を原産地ではなく、ブランドと製品自体に集中させるためのコンセプトであったといえる。言い換えれば、「無国籍・脱焼酎」は「原産地効果 (Country-of-Origin Effects)」を克服し、ブランドを確立するための戦略的コンセプトだったのである¹⁶⁾。

参考文献

- Bilkey, W. J. and E. Nes [1982] "Country-of-Origin Effects on Product Evaluations," *Journal of International Business Studies*, Vol. 13, Spring/Summer, pp. 89-99.
- Kim, C. K. [1995] "Brand Popularity and Country Image in Global Competition: Managerial Implications," *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 4, No. 5, pp. 21-33.
- Han, C. M. [1989] "Country Image: Halo or Summary Construct?," *Journal of*

16) 国際マーケティング論では、国家イメージが消費者の製品評価に及ぼす影響について盛んに研究が行われた。既存研究によると、好ましい(あるいは、好ましくない)原産地のイメージは、消費者の製品評価にポジティブ(あるいは、ネガティブ)な影響を及ぼすとされる。このような影響関係は、一般に「原産地効果」と呼ばれている。原産地効果とJINROのマーケティング戦略の関係性については、本稿最後の「考察」で検討を行うことにする。

- Marketing Research*, Vol. 26, May, pp. 222-229.
- Han, C. M. and V. Terpstra [1998] "Country-of-Origin Effects for Uni-National and Bi-National Products," *Journal of International Business Studies*, Summer, pp. 235-255.
- Johansson, J. K., I. A. Ronkainen and M. R. Czinkota [1994] "Negative Country-of-Origin Effects: The Case of The New Russia," *Journal of International Business Studies*, Vol. 25 Issue 1, pp. 157-176.
- Lotz, S. L. and M. Y. Hu [2001] "Diluting Negative Country of Origin Stereotypes: A Social Stereotype Approach," *Journal of Marketing Management*, Vol. 17, Issue 1/2, pp. 105-135.
- Nebenzahl, I. D. and E. D. Jaffe [1996] "Measuring the Joint Effect of Brand and Country Image in Consumer Evaluation of Global Products," *International Marketing Review*, Vol. 13, No. 4, pp. 5-22.
- Niss, H. [1996] "Country of Origin Marketing over the Product Life Cycle," *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 3, pp. 6-22.
- Roth, M. S. and J. B. Romeo [1992] "Matching Product Category and Country Image Perceptions: A Framework for Country of Origin Effects," *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, Issue 3, pp. 477-98.
- Samiee, S. [1994] "Customer Evaluation of Products in a Global Market," *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, pp. 579-604.
- Tse, D. K. and G. J. Gorn [1993] "An Experiment on the Saliency of Country-of-Origin in the Era of Global Brands," *Journal of International Marketing*, Vol. 1, Issue 1, pp. 57-76.
- 稲垣真美 [1985] 『現代焼酎考』岩波新書。
- 白井秀彰・加藤弘貴・寺嶋正尚 [2001] 『卸売業のロジスティクス戦略』同友館。
- 加護野忠男・石井淳蔵編 [1991] 『伝統と革新——酒類産業におけるビジネスシステムの変貌』千倉書房。
- 国税庁長官官房企画課『平成10年度版国税庁統計報告書』国税庁。
- 眞露ジャパン株式会社創立10周年記念誌編集チーム [1988] 『JINRO JAPAN 10 YEARS』眞露ジャパン株式会社。
- 眞露ジャパン株式会社・株式会社電通 [1999] 『営業支援調査御報告書』株式会社電通。
- 高嶋克義 [2002] 『現代商業学』有斐閣アルマ。
- 日経産業新聞編 [2001] 『市場占有率2002年版』日本経済新聞社。
- 野間重光・中野元編 [2003] 『しょうちゅう業界の未来戦略——アジアの中の本格焼

酎』ミネルヴァ書房。

荻原 勝 [1975] 『酒類業界』教育社。

矢野経済研究所出版本部 [2001] 『日本マーケットシェア事典』矢野経済研究所。

梁 洗鎬 [1999] 「眞露焼酎の日本市場マーケティング戦略および成功要因に関する研究」高麗大学校経営大学院碩士学位論文 (韓国)。

吉田 豊 [1998] 『酒ビッグバンの衝撃』商業界。

和田充夫・恩蔵直人・三浦俊彦 [2000] 『マーケティング戦略 (新版)』有斐閣アルマ。

雑誌

「眞露の日本成功事例」『社外報チャミスル』眞露株式会社, 1999夏号。

「日本市場を掌握した韓国焼酎」『Newsweek 韓国版』中央時事ジャーナル J&P, 第505号, 2001年11月21日。

参考インターネット・ホームページ

アサヒビール・ホームページ <http://www.asahibeer.co.jp>

キリンビール・ホームページ <http://www.kirin.co.jp>

国税庁統計情報 <http://www.nta.go.jp>

合同酒精ホームページ <http://www.godo.jp>

サントリー・ホームページ <http://www.suntory.co.jp>

眞露株式会社ホームページ <http://www.jinro.co.kr>

眞露ジャパン株式会社ホームページ <http://www.jinro.co.jp>

醸界タイムス・ホームページ <http://homepage2.nifty.com/jokai/index.htm> (2004年4月29日現在は, <http://www.jyokai.com>)

宝酒造ホームページ <http://www.takarashuzo.co.jp>

日本蒸留酒酒造組合ホームページ <http://www.shochu.or.jp>

「日本の Wine」ホームページ <http://www.winery.or.jp>

Mainichi Interactive お酒のページ <http://www.mainichi.co.jp/life/hobby/sake/>

メルシャン・ホームページ <http://www.mercian.co.jp>