

焼酎市場における輸入焼酎の マーケティング戦略（2）

——JINRO のケースを中心に——

李 炘 泰

IV 1990年代のマーケティング戦略

1 「無国籍・脱焼酎」コンセプト

1) 促進戦略にみる「無国籍・脱焼酎」コンセプト

「無国籍・脱焼酎」コンセプトは、特に放送広告を通して消費者へ繰り返し伝播された。JINRO の促進は現地法人の設立を機にプッシュからプルへと重点が移っていくが、中でも1996年から始めたテレビ CM は JINRO のプル・マーケティングを代弁する。一連の CM は、JINRO から提案された「無国籍・脱焼酎」のコンセプトを具現すべく、博報堂との度重なる折衝を経て生まれた¹⁾。ターゲットは20代中後半から30代までの若い世代に絞られ、主な消費層とされる40-50代以上の男性層は外された。それは相当なリスクを伴うものであったが、若い層の消費潜在力を見込んで、差別化を極大化すべく断行が決定された。

「無国籍・脱焼酎」のコンセプトで制作された JINRO のテレビ CM は、既存の焼酎イメージを覆すほど奇抜性に満ちている。まず、CM の登場人物はすべて欧米人で構成されている。日本の年配の男性が好む焼酎のイメージとは全くかみ合わないキャスティングである。そして、画面は映画のような質感

1) JINRO ジャパン株式会社創立10周年記念誌編集チーム [1998] 13ページによると、企画だけで半年以上がかかったという。

で、奇妙で異国的な雰囲気が漂う。映像も多彩で色彩感が溢れる。内容構成は明るく、コミックかつスピーディで、にぎやかな若者向けの性向が非常に強い。最後には、ギターのリズムとともに「JINRO、それは楽しいお酒～」というメインのメッセージが流れながらCMが終わる。CMだけでは、JINROがお酒であることは判っても、それが焼酎であることは判りにくい。むしろ、欧米人の登場と異国的な雰囲気によって、欧米のどこかから輸入された酒のような感じさえする。

このような若者向けの独特なCMが誕生した背景としては、次の二つが挙げられる²⁾。

まず、クラブ、スナックなどでは既にJINROが定番になっていたが、若者が頻繁に利用する居酒屋やカフェなどでは、まだ十分に浸透していないという状況があった。もう一つは、中長期的な成長のためには、差別化されたブランド・イメージの確立が必要と判断したからである。それゆえ、製品価値の提案を通じて、既存の消費層のみならず、ポテンシャルの豊富な若者をも取り込む必要があった。

加えて、次のような推察もできる。JINROは、業務用ルートで銀座のクラブに進出した初の焼酎になるなど、既に高級焼酎として一般焼酎との差別化に成果をあげていた。ウイスキー感覚の「焼酎らしくない焼酎」を標榜したのが功を奏したのである。そこから、既存の焼酎イメージから脱皮することで新たな需要を掘り起こせると確信し、「無国籍・脱焼酎」のコンセプトを具現化したのであろう。そして、より過激果敢に「無国籍・脱焼酎」のマーケティングを展開するようになったのではないだろうか。

以上のような差別化戦略の根底には、消費者知覚の中でJINRO焼酎を、「韓国製の焼酎」としてではなく、「JINROブランド」自体として認知させようとする意図があった。即ち、原産地イメージを希薄化し、ブランド・イ

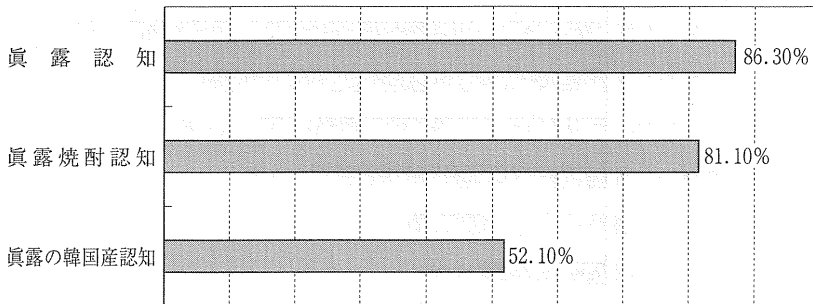
2) JINRO ジャパン・マーケティング部に対する電子メールによる聞き取り調査(2003年9月30日受信)に基づく。

第 3 表 JINRO の CM

テーマ	内 容
隣はパーティ篇	どこかの国のどこかの街。或る働き者と JINRO を手にした陽気な仮装集団を対比し、人生を楽しむことを謳う。
歩く男篇	どこかの国のどこかの街。JINRO を飲んでリズムに合わせ、楽しく奇妙な歩き方をする男。
サンタクロース篇	どこかの国のどこかの街。プレゼントを届ける工作中に、誘惑に負け JINRO を楽しむサンタクロース。
王 様 篇	どこかの国のどこかの王様。JINRO が大好きで国中の JINRO を買い占め、それを楽しむ。
裸の王様篇	どこかの国のどこかの王様。楽しいお酒を独り占めにした王様に民衆が蜂起、王様は丸裸にされる。
今夜は JINRO が MVP 篇	どこかの国のどこかの街。テレビに映るエキサイティングなサッカー中継に JINRO のビンが動き出し、選手になりきる。そして、テーブル上のオリーブを蹴っ飛ばすが、あいにく居眠り中の主人の口へゴールイン。
男シェイク篇	どこかの国のどこかのマジックショー。男が音楽に合わせて踊りながら、口の中で JINRO とレモンとソーダをシェイク。
女シェイク篇	どこかの国のどこかのマジックショー。今回は女アシスタントが口でシェイクし、JINRO チューハイを楽しむ。
ホームパーティ篇	ホームパーティ中、大きな窓越しのテラスで男女がビートのきいたリズムと「JINRO」のかけ声とともに踊る。
オフィス篇	JINRO を片手に仕事仲間同士が JINRO を片手にホームパーティ篇の踊りを披露。
見上げる男篇	「オフィス篇」がビルの大きな窓越しに外からみえる。夕暮れの街で男がそれを見上げる。

メージを浮き彫りにさせるための差別化戦略だったのである。

第 3 表は JINRO の CM を簡略にまとめたものである。この中で、9 篇が JINRO 焼酎の CM で、残りの 2 篇は JINRO 缶レモンの CM である。CM コンセプトは初めから「楽しいお酒」を維持してきたが、2003 年からは「Let's JINRO」へと転換されている。上記の第 3 表でいうと、「隣は

第6図 JINRO の認知状況³⁾

出所：真露ジャパン株式会社・株式会社電通 [1999]『経営支援調査御報告書』をもとに作成。

パーティ篇」から「女シェイク篇」までは「楽しいお酒」を、それ以降の3編は「Let's JINRO」をCMコンセプトにしている。このような転換は、「説得型広告 (persuasive advertising)」から「リマインダー型広告 (reminder advertising)」へと、広告の訴求次元が変わったことを意味する⁴⁾。つまり、成長とともにCMの訴求内容が「認知度の上昇と購買意欲の誘導」から「ブランド・ロイヤルティの維持と購買意欲の喚起」へ移っていったのである。

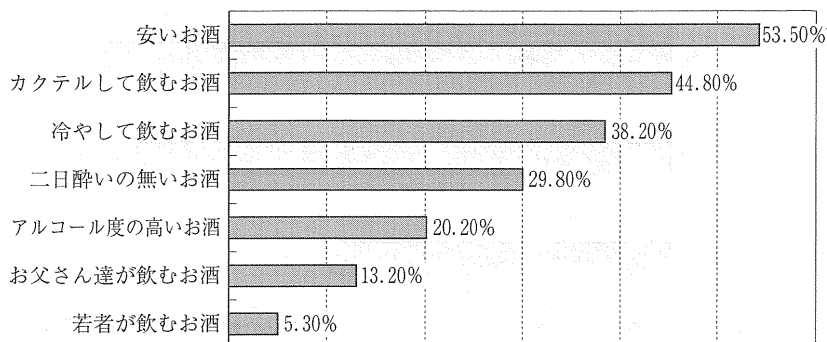
これらのCMはJINROの認知度を大きく上昇させた。その根拠たるものとして、1998年12月に行われた消費者調査の結果を第6図に提示しよう。

第6図をみると、「真露」と「JINRO 焼酎」を認知している消費者は、それぞれ86.3%と81.1%とかなり高い。CM放映前の1996年の調査では、「真

3) これは1998年9月から1999年2月にかけて行われたアルコール飲料に関する総合調査の一部である。この調査はJINROの依頼でJINROと電通が共同で行ったもので、資料、流通、消費者、新世代の四つの側面から調査が行われた。消費者調査の場合、週に1回以上ビール以外の酒を飲む20～50代の男女600名を調査対象にした。

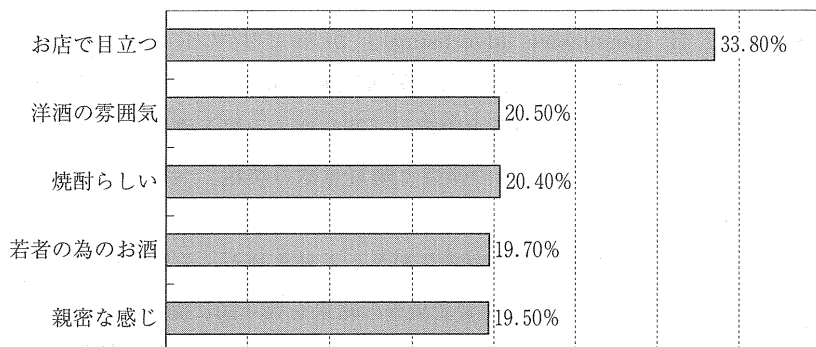
4) 広告は訴求内容によって、情報提供型広告 (informative advertising)、説得型広告 (persuasive advertising)、リマインダー型広告 (reminder advertising)、比較広告 (comparison advertising) の4つに類別できる。情報提供型は新製品の導入時に、説得型は競争の激しい市場で、リマインダー型は成熟段階で最もよく利用されるといわれる (詳細については和田・恩蔵・三浦 [2000] 228-230ページ参照)。JINROのCMは上述の通り、説得型からリマインダー型へ移行していった。但し、「男シェイク篇」と「女シェイク篇」は新しく市場導入するJINRO レモンを広告するもので、情報提供の要素も含んでいる。

第7図 焼酎のイメージ



出所：真露ジャパン株式会社・株式会社電通 [1999]『経営支援調査御報告書』をもとに作成。

第8図 JINRO 焼酎のイメージ



出所：真露ジャパン株式会社・株式会社電通 [1999]『経営支援調査御報告書』をもとに作成。

露」に対する認知度は55%に過ぎなかった⁵⁾。これを勘案すると、CMが認知度の上昇に大きく貢献したことが解る。また、JINROが韓国産であることを認知している消費者は52.1%に過ぎず、原産地による偏見を防ぐにも成功したものと考えられる。

5) 1996年のデータは、『社外報チャミスル』真露株式会社、1999年夏号による。この社報は更に、認知度の上昇が最終消費先の比重にも影響を及ぼしたという。つまり、90年代の前半には業務店向けの販売が圧倒的に多かったが、1999年の時点では約40%が一般家庭へ販売されるようになったというのである。

そして、若者向けのマーケティングも次のように成果を出している。

第7図と第8図は、消費者が焼酎全般と JINRO に対してどのようなイメージを持っているのか、複数回答を許容して調べたものである。

焼酎全般をみると、「若者が飲むお酒」としてのイメージは5.3%に過ぎない。しかし、JINRO の場合、「若者の為のお酒」が19.7%に上っており、若者向けのイメージが非常に強いことがわかる。また、「焼酎らしい」というイメージが20.4%あるが、「洋酒の雰囲気」も20.5%に達している。洋酒ではないが焼酎らしくもない酒類としてイメージされているようである。これらの結果は、JINRO が既存の焼酎イメージからある程度脱却していることを証明している。

2) 価格戦略にみる「無国籍・脱焼酎」のコンセプト

既に述べたように、「無国籍・脱焼酎」は「高品質・高価格戦略」を実践するために具現されたマーケティング・コンセプトである。促進による「無国籍・脱焼酎」を「需要層にまつわるイメージ」からの脱却とすれば、価格戦略による「無国籍・脱焼酎」は「価格にまつわるイメージ」からの脱却といえる。その面で、高価格戦略は、高級ブランドとしての製品ポジショニングをするために重視された。そのため、同種の競合製品の平均値に比べて、約10%程度高く設定することを価格策定の方針として定めていた。ちなみに、第4表は、主要焼酎ブランドの消費者価格を比較したものである。

割高の JINRO が着実な成長を遂げるにつれて、焼酎市場には次のような変化があらわれた。一つは、甲類焼酎市場に高級化の波が押し寄せたことであり、もう一つは、この波に乗って韓国焼酎が高級焼酎として登場しはじめたことである。鏡月と緋緞(ビダン)はその代表事例である。鏡月と緋緞(ビダン)はそれぞれ韓国の有力メーカーの斗山と寶海が生産した焼酎で、鏡月は1995年にサントリーによって、緋緞(ビダン)は1994年にアサヒによって輸入された。その値段も高級焼酎を強調し、JINRO より高い841円に定められた。それ以降も JINRO に対抗する形で甲類焼酎の高級化が進められた。2000年代に入っては、宝酒造が2001年3月に高級次世代焼酎を標榜した ZIPANG を発売した。

第4表 主要焼酎ブランドの消費者価格の比較 (1990年代後半基準)

ブランド	容量 (ml)	アルコール度 (%)	価格 (円)	メーカー
純	720	25	746	宝酒造
JINRO	700	25	837	JINRO
トライアングル	720	25	746	キッコーマン
ワリッカ	720	25	707	合同
SUN	720	25	746	協和
JINRO	1,800	25	1,575	JINRO
宝焼酎	1,800	25	1,370	宝酒造
大五郎	1,800	25	1,370	協和
ビックマン	1,800	25	1,370	合同
ホワイトパック	1,800	25	1,370	メルシャン
鏡月*	700	25	841	斗山 (サントリー)
ビダン*	700	25	841	寶海 (アサヒ)

注：*は韓国からの輸入ブランド。() の中は日本の輸入・販売業者。

その値段は JINRO と同じく 837円 (700 ml, 25度基準) に設定された。また、アサヒでも 2001年 4 月に、韓国の寶海と共同開発した宝海 (ほうかい) を 830 円 (700 ml, 25度基準) で発売した。20度製品においても、合同の「グランブルー」(2001年 9 月)、サントリーの「上海碧」(2003年 3 月) が続々と登場した⁶⁾。

2 流通管理

JINRO の流通管理は、総代理店、特に鹿島酒類との深い信頼関係を基盤に行われた。信頼関係の背景には、「長期的関係による利益と成長」という共有された目標があり、実際に両社は長期間にわたる協力的な関係のもとで、ともに成長を果たしてきた⁷⁾。

6) 主な20度甲類焼酎の希望小売価格をみると、720 ml の「大自然」と「純」がそれぞれ500円と649円であるのに対し、高級焼酎を標榜する 700 ml の JINRO、鏡月、ZIPANG が744円、宝海が735円となっている。最近発売されたグランブルーは 700 ml 基準で744円と、他的高级焼酎と同じ価格であるが、上海碧はこれらより高く、660 ml で750円となっている。ちなみに、チャミスルは22度、700 ml 基準で795円である。

7) 高嶋 [2002] は信頼関係を「経済的な対立関係を前提としながら、それよりも優先される目

1) 卸売業者との信頼関係

取引先からの信頼は JINRO の戦略を流通経路に貫徹するうえで役立った。先述の通り、JINRO は進出期から取引先との関係を重んじてきたが、『JINRO JAPAN 10 YEARS』には、この姿勢が次のように明記されている。

「日本において商売は特に信用第一とされるが、外国製品を扱う当社にとってこの点は切実な条件として要求されるとの認識があった。当社は短期的結果を求めて安易な取引変更を行うことなく、設立以前からの特約店を尊重し苦楽を共にしてきた……(以下、省略)」⁸⁾

このような長期的な相対取引に努めた結果、チャネル・メンバー同士の関係は比較的円滑であった。さらに、取引先との信頼関係は、90年代の半ばにサントリーから持ちかけられた総販契約の依頼を断ったことでより強固なものになった。JINRO は、長期的で緊密な相対取引を重視する日本の慣習を重んじて鹿島との関係を続けたのであり⁹⁾、これを契機に他の取引先からの信頼も一層厚くなった¹⁰⁾。

2) 流通経路の拡張

第9図は第5図に続き、流通経路の変遷を簡略に表したものであり、JINRO 流通網の変遷を示している。

「90年代初期の図」は流通経路に JINRO ジャパンが加わったことを表す。日本国内における大幅な意思決定権を与えられた現地法人は、流通経路をも大

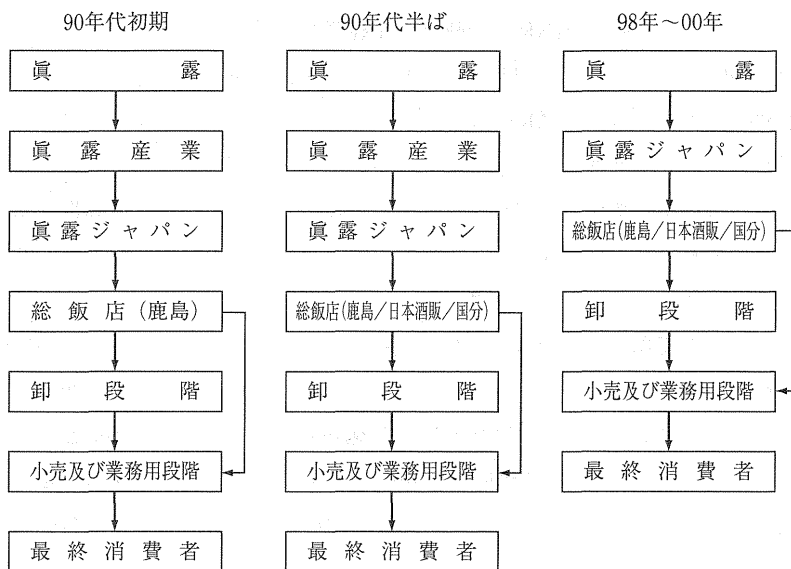
「標が共有されて、売手と買手の利害対立が表面化しない状態」(103ページ)と定義しているが、お互いに中小規模で利益と成長が共通する優先課題だった JINRO と鹿島の信頼関係もこの定義に当てはまるものであった。

8) JINRO ジャパン株式会社創立10周年記念誌編集チーム [1998] 6ページ。

9) 一方では、流通のイニシアティブを握りつづけ、直販体制を構築する長期的な布石もあったと考えられる。

10) この信頼関係を裏付けるエピソードがある。97年に JINRO の本社が経営危機に陥ったとき、その余波は JINRO ジャパンにも及んだ。本社の経営危機によって取引先の間で JINRO のイメージが低下する動きをみせたのである。また、一部の取引銀行は、与信の回収や大幅な縮小を行った。それに対し、JINRO ジャパンの従業員達は、手形を手にもって取引先を一つひとつ訪れ、助けを求めまわった。そして、取引先には既存と変わらない安定供給や支援活動を強調し続けた。このような危機状況の中で、既存取引先がみずから JINRO 焼酎の販売を拡大させるための会を開き、JINRO の危機脱出手伝った(梁 [1995] 90ページ)。

第9図 1990年代の流通経路



出所：筆者作成。

きく変えていった。それまでの関東中心のマーケティングから脱皮し、日本全国をカバーする流通網の構築に取り組んだのである。その結果、1993年9月には国分と北海道地域の総販契約を、1996年1月には日本酒販と関西地域の総販契約を締結した。これによって「90年代半ばの図」のように総代理店は3つに増えた。そのうえ、96年9月に大阪支店、98年4月に福岡支店、99年6月に仙台支店が開設され、流通網が大きく拡張・整備された。「98年以降の図」は、JINROの輸出を代行していた眞露産業が97年の経済危機の際に破綻し、流通経路から外されたことを表す。流通網の拡張整備は、当時のCM中心の促進戦略とあいまって、JINRO焼酎の販売量を押し上げた。

3) 値崩れ防止の流通方式

第9図には卸以下の段階が簡略化されているが、流通経路は依然として多段階で、先述の通り数回の変遷も遂げている。かかる状況で、高価格戦略を貫く

には流通経路における値崩れを防ぐ必要があった。そこで、JINRO の流通政策は適正な中間マージンの保障と、相互利益を重視した長期的で緊密な相対取引に重点がおかれた。これは、自前の流通網を持たず、流通段階への統制力も弱い JINRO が、自社の「高品質・高価格戦略」をやり通すため採らざるを得ない戦略でもあった。

JINRO 焼酎の流通経路における中間マージンは卸で約10%、小売で約20～25%程である。この割合は競合他社と大きく変わるものではない。しかし、JINRO は中間マージンを高く維持させ、利益商材として認識されている。その原因としては、次が考えられる。

第1に、流通対策費を単純化した。JINRO が総代理店の機能に対して支払うリベートは、基本リベート、年間謝礼金、2次店リベートのみである¹¹⁾。流通経路において値崩れをきたし得るリベートの支出を出来る限り抑えて、高価格焼酎としての戦略を貫いたのである。

第2に、「4：1支援」を行わなかった。4：1支援とは、4箱を注文すると1箱を無料で提供する販促方法である。自社商品の流通拡大と競合商品の追いつきに有効とされ、一部競合他社によって使われていた。しかし、4：1支援によって卸段階や小売段階に大量の無償商品が流れ込むと、値崩れは必至の

11) 白井らが次のように分類しているように、通常メーカーの流通対策費は多様である。JINRO はこのような支出を最小限に抑えている。

流通対策費	取引機能割引	販売機能割引	基本手数料 帳合手数料 分荷手数料など
		購買機能割引	配送条件割引 決済条件割引 発注条件割引など
	流通販促費	期間リベート	卸売業向け期間リベート 小売向け期間リベートなど
		販促企画費	卸売向け販促企画費 小売向け販促企画費など

出所：白井・加藤・寺嶋 [2001] 48ページ。

ものとなる。製品流通の拡大には効果を発揮するが、メーカーと商業者の個あたり利益は当然のことに低くなってしまふ。メーカーにとってより深刻な問題は、値崩れによって製品のイメージが低下することである。JINROはこの点を最も恐れ、無償支援は一切に行わなかった。

長期にわたって貫かれたこのような戦略が、高級イメージを定着させ、なおかつ商業者に適正な利益を与える要因になったと考えられる。

4) JINRO の営業活動

1989年7月1日付で酒類販売業免許を取得¹²⁾した JINRO ジャパンは、社内に営業課を設けた。そして、総代理店と協調して営業を展開したが、プッシュによる売り込みには、発売原である総代理店の役割が大きかった。総代理店は、営業部隊による対面販売、2次卸や小売に対するリベート、販売店コンテストによる表彰、看板支援など、積極的なプッシュ戦略を展開した。JINRO は、テレビ・雑誌広告をはじめ、「FOODEX JAPAN」,「西日本国際食品見本市'96」,「'97食博覧会・大阪」,「シティ OL 夏祭り（東京・元赤坂）」など種々のイベントに参加し、認知度の向上に努めた。取引先に対しては、酒飯店を対象にコップ、韓国ラーメン、お茶、氷箱など販促物を提供するかたわら、「JINRO 訪韓団」プログラムを実施した。「JINRO 訪韓団」とは、日頃 JINRO の拡販に努める特約店、大手卸、酒飯店、末端小売の関係者らを韓国に招き、生産工場の見学および韓国観光を提供するプログラムである。また、1996年10月には、JINRO 製品の育成と拡販、親睦増進、情報および意見交換などを目的とした「東日本真露会」を結成した。当会は、JINRO と鹿島酒類が顧問になって支援を行い、メンバーには国分本社を始め、東日本の「JINRO」

12) 販売免許の取得は、既存取引先との関係を疎遠にする側面があった。そこで、JINRO は1991年新年懇談会の場で、金泰勲社長自らが半永久的なパートナーシップを強調し、販売拡大支援を約束した。そのうえ、自分も10年以上日本に勤めることを約束した。なお、当時、毎月郵便で行われていた代金請求を、JINRO の職員達がプレゼントを携えて直接取引先へ訪れ、代金を受領するようにした。そして代金受領の際には、約3時間にわたる販売対策会議を行うようにした。かかる努力によって、取引先との信頼は一層深まり、販売量の伸張が続くようになった（梁[1999] 81ページ）。

取扱有力卸、約50社が参加した。

流通網の拡充をうけて、営業組織の再編にも取り組んだ。1997年3月に営業部隊を倍増して営業課から営業開発部へと昇格・独立させた。また、同年12月には全国を首都圏、北海道地区、東北地区、東海・信越・北関東地区の4つのエリアに区分し、各地域の特性に即応できる営業体制を導入した¹³⁾。一方、西日本では、大阪支店と福岡支店に現地の事情に明るい日本酒類販売の営業マンを出向社員として迎え入れ、少数精鋭で営業を展開した。

3 小 結

80年代に続いて90年代にも JINRO は持続的に成長を遂げた。これは本社の経営危機や市場競争の熾烈さなどの外部悪条件を乗り越えて収めた成果という点で注目に値する。そのため、90年代は JINRO のマーケティング戦略を分析するうえで、要になる時期と考えられる。特に、「無国籍・脱焼酎」のコンセプトが具現された点は重要である。「無国籍」は原産地イメージを希薄化させた。「脱焼酎」は、極めてユニークな差別化を行うことによって消費者知覚をブランドへと誘導した。「無国籍・脱焼酎」は、かつての製品差別化がいっそう進展し、マーケティング全般に及ぶコンセプトとして具現されたものと認識できる。ウイスキー似の高級感を追求した従来の戦略は、焼酎に付されていたイメージから差別化を図るものであった。それが漸次「無国籍・脱焼酎」コンセプトとして確立し、原産地イメージの希薄化とブランドの確立に向け、マーケティング・プログラム全般で強く推し進められたのである。このような戦略は、韓国製焼酎に対する過去の消費者態度が、ネガティブかどうかは別として、少なくとも好ましくはなかったという事実を反映している。

13) 例えば、首都圏の場合、それまでフォローの不十分であった家庭用市場開拓のため、総代理店と協力し大手スーパー、CVS 中心の広域チェーンへの積極的販促を行っていく方針を決めていた。また、北海道では、代理店の国分と協力し、業務用の JINRO 20° を中心商品に売り込む計画を立てた（JINRO ジャパン株式会社創立10周年記念誌編集チーム [1998] 12ページ）。

V お わ り に

1 要 約

本研究の目的は、輸入焼酎の代表格である JINRO のマーケティング戦略を明らかにすることであった。そのため、JINRO の成長要因について、現地法人の設立を基準に、参入期～1980年代と1990年代に分けて分析を行った。その結果、80年代の飛躍的な成長は、焼酎ブームなどの外部好条件と総代理店の地道な営業努力が合体して得られた結果であることがわかった。それに対して90年代の成長は、JINRO ジャパンの独創的なマーケティング戦略の貢献が大きいと判断された¹⁴⁾。このなかで本稿は1990年代のマーケティングに主眼を置いた。現地法人の積極的なマーケティング戦略によって、JINRO ブランドが日本市場に根付き、かつ大きな成長を遂げたからである。

本稿では、1990年代における JINRO の成長要因を究明するキーワードとして、次の二つを提示した。

一つは、「無国籍・脱焼酎」のマーケティングであった。「無国籍・脱焼酎」は、基本戦略の「高品質・高価格戦略」をやり通すうえで、戦略的なマーケティング・コンセプトとして具現された。このコンセプトのもとで、製品の高級化、高価格戦略、若者向けの無国籍的でユニークな促進戦略が展開されたが、これは原産地イメージを希薄化しつつブランドを確立するための戦略であった。特に、テレビ広告は90年代の促進戦略を代弁しており、JINRO の認知度向上および製品イメージ・ポジショニングの確立に多大な役割を果たした。

二つは、流通管理の側面であった。JINRO は、高級焼酎としてのイメージ

14) 独創的なマーケティング戦略が展開された背景の一つとして、金泰勲社長のリーダーシップについて言及せねばならない。JINRO 一の日本通だった金社長は1986年の東京事務所、1987年の東京支店、そして、1989年の現地法人の設立を主導した人物で、現地法人の設立時から近年まで代表取締役をつとめてきた。金社長は、みずから営業の音頭を取り、JINRO ジャパンマーケティングの根幹を成す「高品質・高価格戦略」をはじめ、テレビ CM、流通政策、新製品開発などを陣頭指揮した。彼の独創的な経営戦略が JINRO マーケティングを生み出したといえるのである。

を保つと同時に利益重視の方針を貫くため、中間マージンを保障しつつ流通経路における値崩れ防止に力を入れた。これは、「安いお酒」という焼酎イメージからの脱皮という点で、「脱焼酎」コンセプトと通じている。なお、営業・流通網を漸進的に拡張する一方、取引先と長期的かつ緊密な関係作りに努めた。その甲斐あって、JINRO の戦略は比較的容易に流通段階に浸透しかつ貫かれた。その面で、取引先との信頼関係は、JINRO の成長を支えた重要な要因であったといえる。

要するに、JINRO は、製品および促進における果敢なイノベーションと、日本の慣行に上手く適応した流通管理によって飛躍的な成長を遂げることができたといえよう。そして、JINRO の跳躍とともに、他の韓国焼酎が多く登場し、また、競合他社によるマーケティング戦略の追従もみられている。結局、JINRO のマーケティングは、業界トップに上り詰める成長過程で、改革者として顧客ベースの拡大を果たしつつ焼酎市場の拡大にも貢献したと評価できよう。

2 考 察

多くの韓国企業が日本に進出しているにもかかわらず、目立った業績をあげている事例は少ない。そこには種々の原因があるだろうが、その一つとして国家イメージ (Country Image; 以下、CI と略す)¹⁵⁾ の低さが考えられる。国際マーケティング論では、CI が消費者の製品評価および態度に及ぼす影響について、長年にわたって解明が試みられてきた。そして、原産国 (Country of Origin) がポジティブ (ネガティブ) なイメージを帯びるほど、消費者の製品評価は肯定的 (否定的) になることが実証された¹⁶⁾。また、CI は、ブラン

15) ここでいう CI は、Bilkey and Nes [1982], Han [1989], Roth and Romeo [1992], Niss [1996] などに従って、製品特定のものと見なす。即ち、消費者の製品評価における CI は、製品カテゴリによって異なるものと考えられる。

16) 詳細については、Bilkey and Nes [1982], Han [1989], Han and Terpstra [1988], Kim [1995], Nebenzahl and Jaffe [1996], Tse and Gorn [1993]などを参照されたい。

ド・イメージや使用経験などとともに消費者態度を規定する重要変数とされ、各変数間の相対的な影響関係についても実証研究が行われている。例えば、Han and Terpstra [1988] は、原産地とブランドが消費者評価に及ぼす影響を定量分析し、原産地がブランドよりも重要な役割を果たすという結論を導き出した。Tse and Gorn [1993] も、使用経験前後の原産地効果とブランド効果を対比させることによって、消費者態度における原産地の相対的な重要性を論じた。そして、Kim [1995] は、長期無形資産のブランド評判、CI、海外直接投資などが、短期的な市場シェアや価格効果に正の影響を及ぼすことを明らかにした。このような視角からすると、日本で韓国消費財が低迷する原因を低い CI と関連付けて類推することができる。そして、相対的に CI の低い韓国消費財企業にとっては、消費者のステレオタイプ¹⁷⁾が克服でき得る戦略的な方案の工夫が大きな課題になる。

本稿は、以上のような問題意識と絡んでいる。JINRO のケースは、日本企業に比べて相対的に低い CI を独特なマーケティング戦略によって克服し、ブランドを確立した事例である。従って、このケース・スタディは、ネガティブな原産地効果に直面する企業に対して戦略的なインプリケーションを与え得る。「無国籍・脱焼酎」はその格好の例である。「無国籍化」は、原産地イメージを希薄化させる役割を果たした。そして、「脱焼酎化」は極めて差別化した製品・促進戦略を生み出した。つまり、CI の弱いブランドは、原産地イメージを薄め、極めて差別化したマーケティング戦略を、持続的に展開することが効果的かもしれない。これを一般化するには、より豊富な実証研究が必要であろう。しかし、一部の文献が提示している戦略的インプリケーションと共通していることは注目に値する。JINRO は「無国籍・脱焼酎」コンセプトに基づき、原産地イメージを希薄化し (Niss [1996])、極めてユニークで差別化した単一

17) CI を製品評価の尺度として用いる消費者の認識プロセスは、しばしば「ステレオタイプ」として見なされる。例えば、Samiee [1994] は CI がもたらす効果を「country stereotype effect」と、Lotz and Hu [2001] は CI によって片寄せられた消費者の認識を「country of origin stereotype」と呼ぶ。

製品に絞込み (Lotz and Hu [2001]), 当時としてはニッチ・マーケットであった若者に向け (Kim [1995]), 大々的な広告キャンペーンの展開 (Johansson and Ronkainen [1994], Lotz and Hu [2001]) と種々のイベント参加によって, 消費者露出を高めた (Lotz and Hu [2001])。また, 流通と営業において現地企業との緊密なパートナーシップ (Johansson and Ronkainen [1994]) を構築した。ただし, CI の弱いブランドが採用しがちな低価格戦略 (Johansson and Ronkainen [1994]) は採られなかった。これは, 既存研究に示唆されなかった JINRO マーケティングの独特な特徴といえる。

付け加えて, JINRO のケースは, 代表格ブランドが長期的に確立していくにつれ, その製品カテゴリにおける当該国家のイメージが好ましくなり得ることを示唆している。本論で述べているように, JINRO の成功がきっかけとなって, 韓国焼酎の評判が高まり大量に輸入されるようになった。今や, 焼酎甲類における韓国イメージは, 弱いものではなくなっている。このような事実, 特定国のメジャー・ブランドによる高いパフォーマンスが CI に影響するという Kim [1995] の見解を一部支持するものである。また, トヨタや SONY などによって, アメリカにおける日本製の自動車と家電の認識が長期的に好ましく転じたケースとも類似している。

原産地効果に対する企業側の戦略的対応の問題は, まだ議論の乏しいテーマである。既存研究には, 独立変数である CI およびブランドが, 従属変数の消費者評価にいかなる影響を及ぼすのか (あるいは, 及ぼさないのか) を定量的に分析するものが多い。そこからは, 原産地効果の証明と独立変数間の相対的な影響程度などが導かれるが, その一方で, 原産地効果に対する企業側の戦略的な対応の問題については, さほど議論がなされていない¹⁸⁾。この問題点に対

18) Lotz and Hu [2001] と Niss [1996] も同様の問題点を指摘している。Lotz and Hu は, 既存 CO 文献は消費者評価および行動におけるステレオタイプの効果に焦点を当てる傾向があり, ネガティブな原産地イメージをコントロールする戦略にはあまり注目していないと指摘する (p. 106)。Niss も, 異なる国籍を有する企業らによる, ナショナル・イメージの利用を基礎としたマーケティング戦略については, あまり議論がなされていないと指摘する (p. 6)。

する一つの方法は、ケース・スタディの蓄積を通じて、企業の戦略的対応に関する研究をより深めることだと考えられる。その点で、JINRO のケース・スタディは、企業の戦略的視角から原産地効果への対応を分析した一事例研究として位置づけできる。

ただし、本研究の示唆点が製品カテゴリを越えて応用できるかについては疑問の余地がある。多くの論者が指摘するように、製品カテゴリによって消費者態度と CI の影響は異なる。例えば、Han [1989] は、消費者が製品に親しい場合、CI は要約構成概念 (summary construct) として働き、そうでない場合はハロー (halo) として働くとして主張しつつも、複雑度の高い自動車のような製品においては、親しい場合でも依然として CI はハローとして働くことを指摘している¹⁹⁾ (p. 227)。そうであれば、製品カテゴリが異なると、マーケティングに対する消費者態度も異なることが予想される。従って、本稿の示唆点を他の製品カテゴリに拡大適応する場合には、限界が生じるかもしれない。

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 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.

19) Halo と Summary Construct の詳細については、Han [1989] を参照されたい。

- 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. 477-498.
- 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 Salience 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。
- 荻原 勝 [1975] 『酒類業界』教育社。
- 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 [2001] 『平成10年度版国税庁統計年報書』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。
- 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 洸鎬 [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, <http://www.jyokai.com>)

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

日本蒸留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>