ExeJapan
Business School

一般社団法人　MBA推進協議会

第1回セミナー

日本酒のマーケティングと酒造の経営戦略
@若駒酒造

Dr. 鎌田伸尚

September, 2019

ExeJapan Business School

MBA（Master of Business Administration）:

--- is a general graduate business degree that teaches students technical, managerial, and leadership skills (MBA.com)

First MBA course: Wharton School of the University of Pennsylvania（1881)

An MBA comes in many different shapes and sizes:
- full-time, one- and two-year programs
- part-time
- flexible
- online
- and executive MBAs (EMBA).

© 2019 Nobuhisa Kamada

ExeJapan Business School

MBAの認証:

国際認証組織によるAccreditation(認証):MBAコースの質的保障

主な国際認証機関:

1. AACSB(The Association to Advance Collegiate Schools of Business) 米国
2. AMBA(the Association of MBAs) ロンドン
3. EQUIS(European Quality Improvement System) ベルギー
4. QAA (Quality Assurance Agency for Higher Education)英国

日本国内の認証取得状況(5校のみ):

慶應大学(KBS):AACSB、EQUIS
名古屋商科大学(NUCB):AMBA、AACSB
立命館アジア太平洋大学:AACSB
国際大学:AACSB
早稲田大学(WBS):EQUIS

© 2019 Nobuhisa Kamada

ExeJapan Business School

本日のアジェンダ 10:45～14:00セミナー（3時間程度）

1. Revisit – 戦略・マーケティング (15 min. 1045 – 1100)
2. 日本酒を取り巻く環境について(25 min. 1100 – 1125)
3. 若駒酒造様から現状と課題(20 min. 1125-1145)

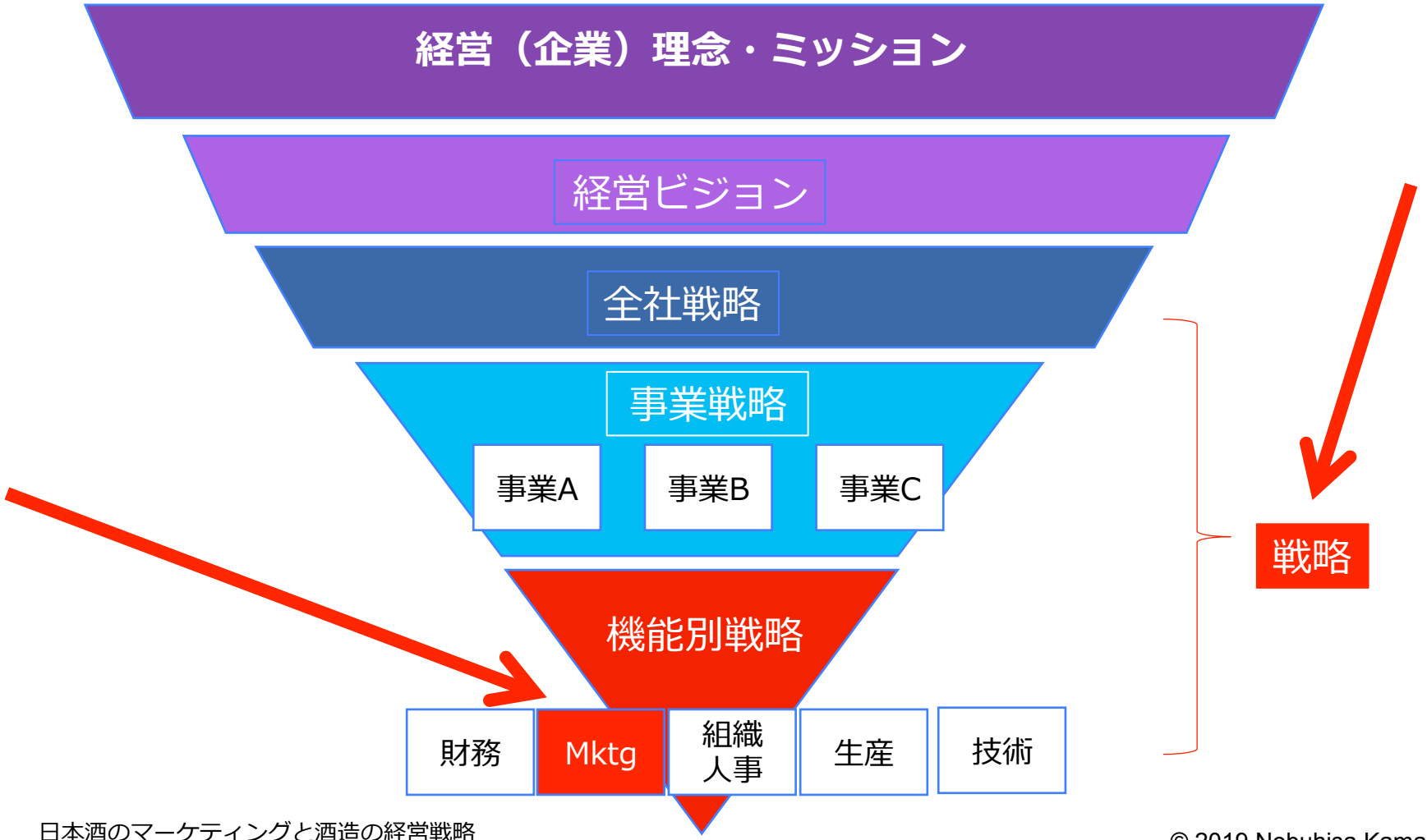
   - Break (15 min.) -

4. 討議：今後酒造メーカーが取るべき対応策と展望について (1200 – 1330)
5. 提言: (1330 – 1400)

© 2019 Nobuhisa Kamada

ExeJapan Business School

今日のアプローチ（戦略、マーケティング ）



© 2019 Nobuhisa Kamada

ExeJapan Business School

分析・戦略フレーム

状況分析: 3C, PEST分析、Value Chain, Ansoff成長マトリクス、Five Force, SWOT、VRIO

戦略立案: 競争戦略、Business Model Campus

実行計画: Product Life Cycle, PPM, 7S

企画開発: AIDMA, AISAS, STP戦略、4P

計画の実行: 5W1H, PDCA

© 2019 Nobuhisa Kamada

ExeJapan Business School

分析・戦略フレーム

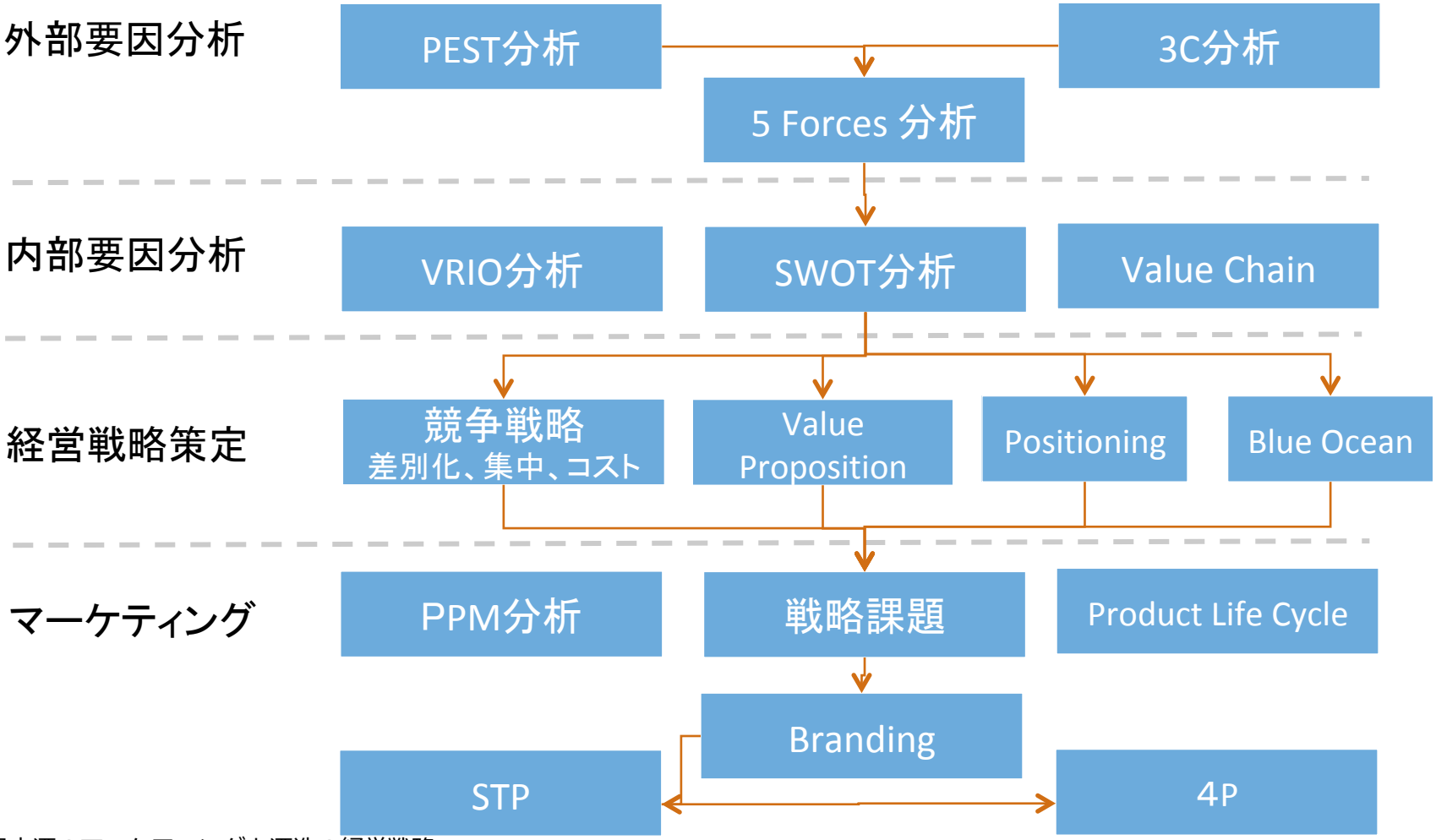
外部要因の分析
↓
内部要因の分析
↓
経営戦略の策定
↓
マーケティング

© 2019 Nobuhisa Kamada

ExeJapan Business School

分析・戦略フレーム

分析・戦略フレームの流れ



© 2019 Nobuhisa Kamada

ExeJapan Business School

分析・戦略フレーム

状況分析：

External analysis:
What’s going on outside your business

1. Porters 5 forces
2. STEEP
3. 3C
4. Blue ocean Strategy
5. PESTLE
6. Scenario planning
7. ANSOFF Matrix

Internal analysis:
What's going on with your business

1. SWOT
2. Value chain analysis
3. Balanced Scorecard
4. VRIO
5. Resources based view
6. Kotter Change Model

http://www.smestrategy.net/blog/business-strategy-frameworks-for-strategic-planningを基に作成

© 2019 Nobuhisa Kamada

ExeJapan Business School

分析・戦略フレーム

PEST分析
企業を取り巻くマクロ環境を把握する。マクロ環境の変化は業界・自社に大きなインパクトを与える可能性がある。 すべての要素を網羅的にみる必要はなく、自社にとって影響のありそうな要素を取り出して分析する。

政治(Political)	法規制(規制強化・緩和)／税制 政府・関連団体の動向、 裁判制度、判例
経済(Economic)	景気／物価(インフレ・デフレ) 金利・為替・株価
社会(Social)	宗教／価値観／人口動態 世論・流行／教育水準 治安・安全保障／ライフスタイル
技術(Tchnological)	技術革新／特許 代替技術／新技術の普及度

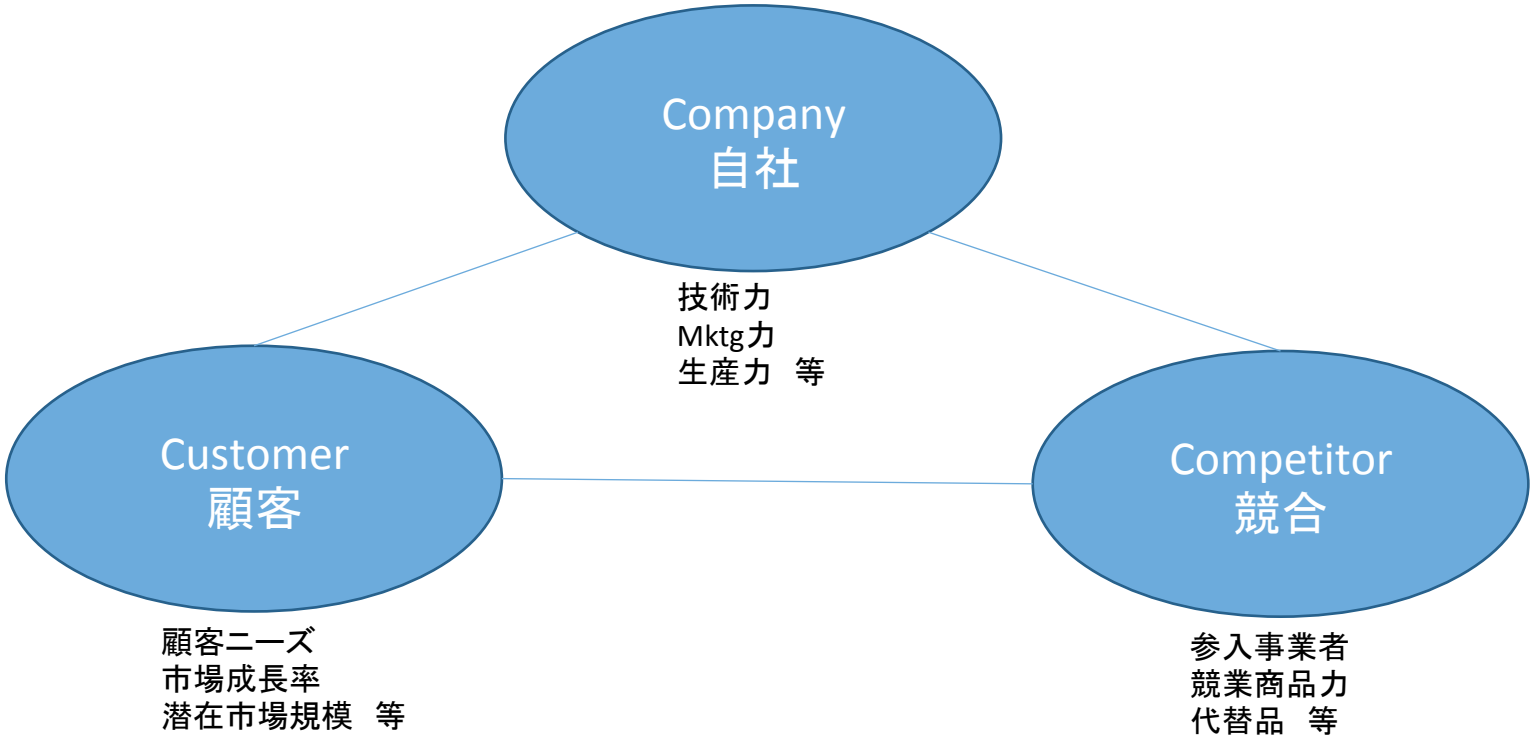
http://www.univinfo.jp/6ji-biz/kyozai/text/sub02/2_05_text_v22.pdf

© 2019 Nobuhisa Kamada

ExeJapan Business School

分析・戦略フレーム

3C



3Cとは、「市場（customer）」「競合（competitor）」「自社（company）」の頭文字。 自社の製品やサービスを、購買する意志や能力のある潜在顧客を把握する。 具体的には、市場規模（潜在顧客の数、地域構成など）や市場の成長性、ニーズ、購買決定プロセス、購買決定者といった観点で分析する。

© 2019 Nobuhisa Kamada

ExeJapan Business School

分析・戦略フレーム

3C分析
市場、競合を分析することでKBF、KSFを把握する。KSFを把握した上で自社の状況のギャップを把 握する。

顧客・市場分析	①既存顧客の層は？　意思決定者は誰か？ ②市場規模や成長性はどのように評価できるか？ ③顧客の購買動機、ニーズは？ ④顧客にとって充足されてないニーズは何か？ ⑤既存の流通経路は？他にどのような流通経路が考えられるか？
競合分析	①既存の競合相手は？　強み・弱みは？　どうして強いのか？ ②競合企業の売上、シェア、利益、コスト構造は？ ③新規参入が出現する可能性は？ ④業界としての魅力や収益性は？
自社分析	①自社戦略は？強み・弱みは？財務状況や業績（売上、収益）は？ ②先行投資（研究開発や設備投資）は行っているか？または多すぎないか？ ③生産力、販売力、コスト構造に問題点はないか？ ④自社独自の技術やスキルはあるか？ ⑤トップのリーダーシップや組織体制・組織文化はどうか？

KBF(Key Buying Factor)は？
潜在顧客が購買を決定する
主要な要因は何か？

KSF(Key Success Factor)は？
当該事業で成功するための
要件は？

ギャップ？
自社の競争優位？

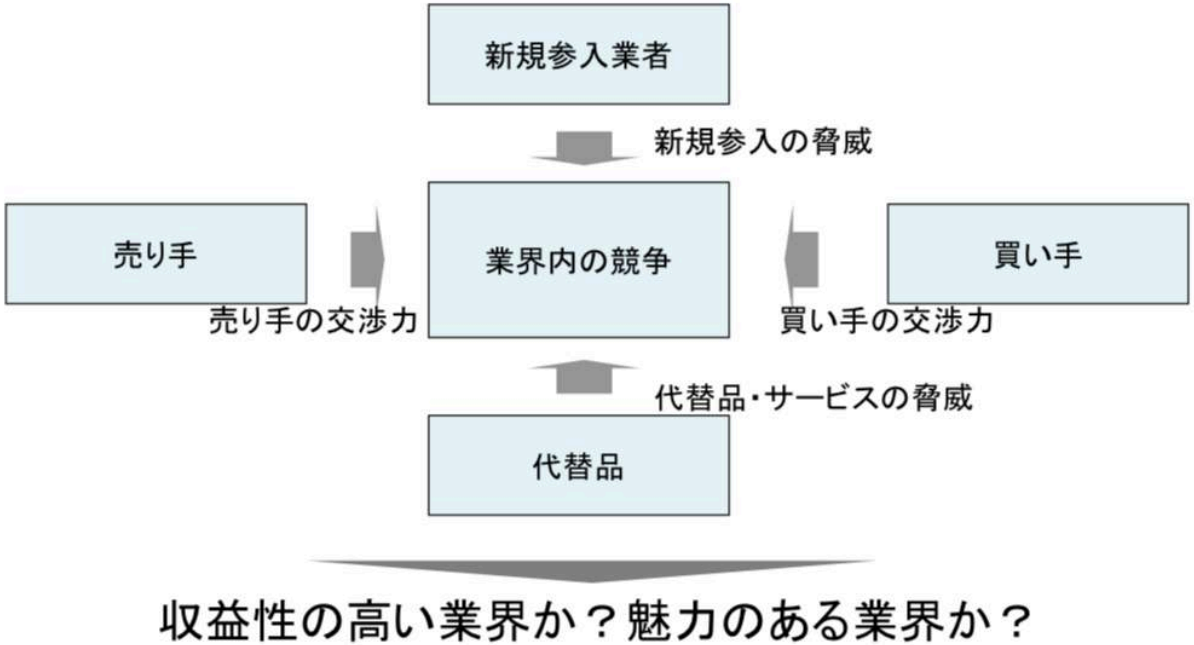
http://www.univinfo.jp/6ji-biz/kyozai/text/sub02/2_05_text_v22.pdf

© 2019 Nobuhisa Kamada

ExeJapan Business School

分析・戦略フレーム

5 Force分析: 業界の構造を把握し、業界の魅力を図る



■5つの力分析のポイント ・「業界」の定義=どの業界で戦うのか?
・5つのそれぞれの力が強いのか、弱いのかを把握する
・結果として業界として魅力があるのか・ないのかを把握する
・魅力を高めるために何をすればよいのかを大まかに考える

http://www.univinfo.jp/6ji-biz/kyozai/text/sub02/2_05_text_v22.pdf

© 2019 Nobuhisa Kamada

ExeJapan Business School

分析・戦略フレーム

SWOT

	+	−
内的要因	Strength（強み） - 主力商品の多数の特許 - 最新鋭の物流システム - ブランド	Weakness(弱み） - 営業拠点が他社より少数 - 工場の老朽化 - 資格保有者の少なさ
外的要因	Opportunity(機会） - 主力商品普及率の拡大 - 競業他社の撤退 - 規制緩和	Threat(脅威） - 市場の成熟（新規需要が見込めない） - 新規参入者の増加 - 少子化・人口減少

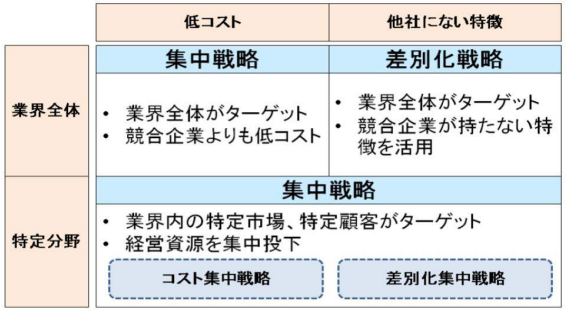
© 2019 Nobuhisa Kamada

ExeJapan Business School

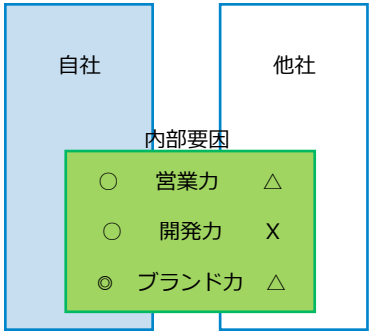
分析・戦略フレーム

戦略策定とアプローチ

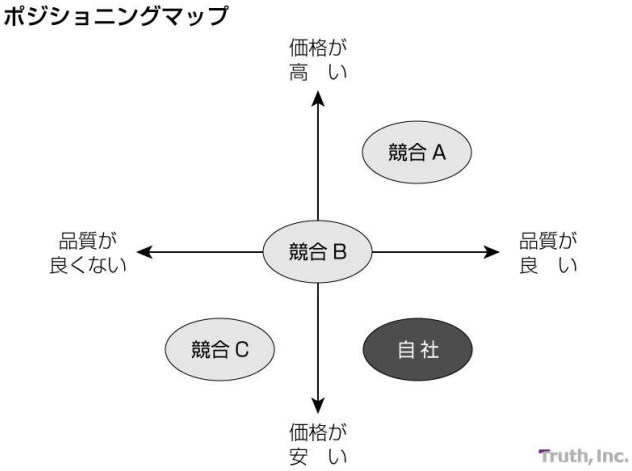
1. Porterの基本戦略



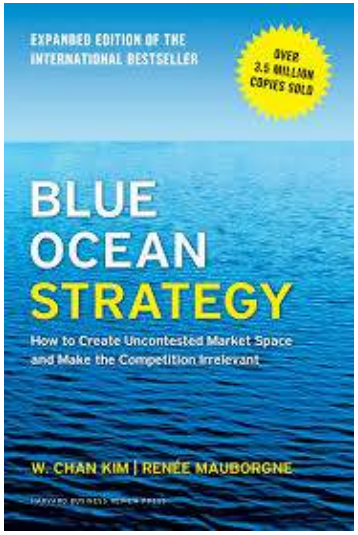
2. 資源ベース



3. ポジショニング



4. Blue Ocean戦略



© 2019 Nobuhisa Kamada

ExeJapan Business School

分析・戦略フレーム

戦略策定とアプローチ

（ポーター）競争戦略

	低コスト	他社にない特徴
業界全体	**集中戦略** • 業界全体がターゲット • 競合企業よりも低コスト	**差別化戦略** • 業界全体がターゲット • 競合企業が持たない特徴を活用
特定分野	**集中戦略** • 業界内の特定市場、特定顧客がターゲット • 経営資源を集中投下 コスト集中戦略	差別化集中戦略

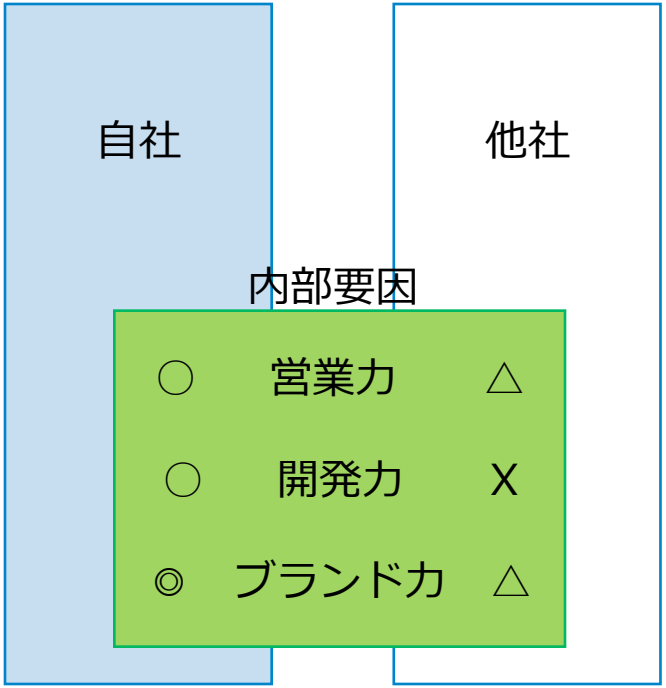
© 2019 Nobuhisa Kamada

ExeJapan Business School

分析・戦略フレーム

戦略策定とアプローチ

「資源ベース」社内のリソースを重視＞企業それぞれの能力・ノウハウが成功の要因になる



© 2019 Nobuhisa Kamada

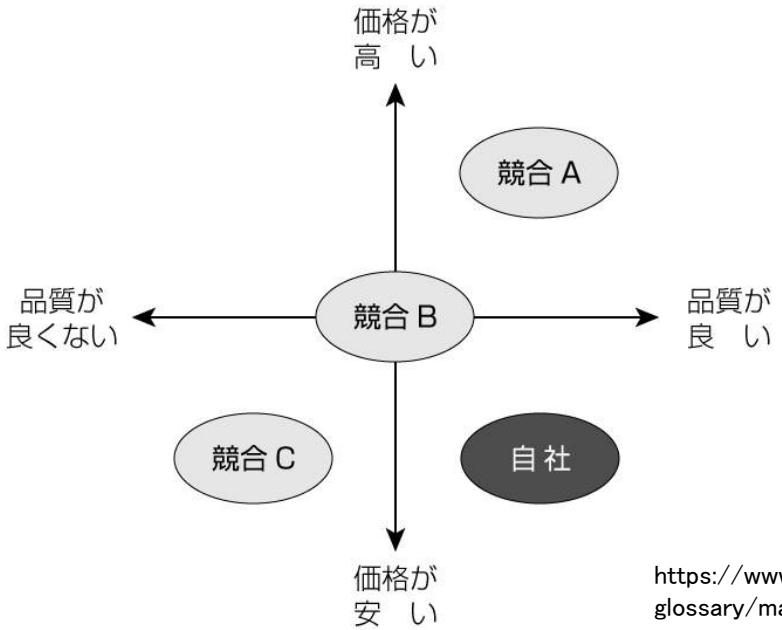
ExeJapan Business School

分析・戦略フレーム

戦略策定とアプローチ

「ポジショニング」- 外部環境への対応を重視＞企業の成功は外部環境にいかに対応・適合するかで決定する

ポジショニングマップ



https://www.truth-inc.com/marketing/mba-glossary/marketing/positioning

© 2019 Nobuhisa Kamada

ExeJapan Business School

分析・戦略フレーム

戦略策定とアプローチ

Blue Ocean

W. Chan Kim と Renée Mauborgne（INSEAD）が示した経営戦略論。

ブルーオーシャン戦略は、差別化と低コストを同時に追求して新しい市場を開拓し、新しい需要を生み出し、競争のない市場空間（Blue Ocean)を創り出して捉え、それによって競争を無関係にすることです。
市場の境界や業界構造は与えられたものではなく、業界関係者の行動や信念によって再構築できるという見解に基づいています。

© 2019 Nobuhisa Kamada

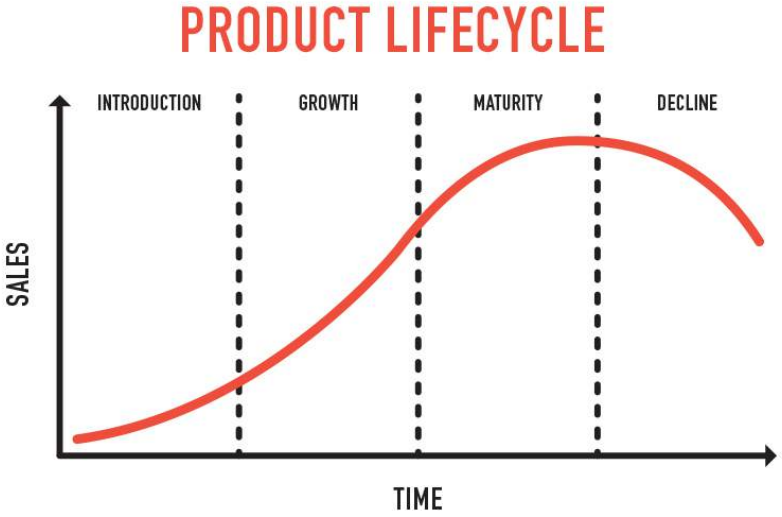
ExeJapan Business School

分析・戦略フレーム

実行計画：　Product Life Cycle, PPM, 7S, Branding

Product Portfolio Mgmt

http://keiei-manabu.com/strategy/product-portfoliomanagement.html



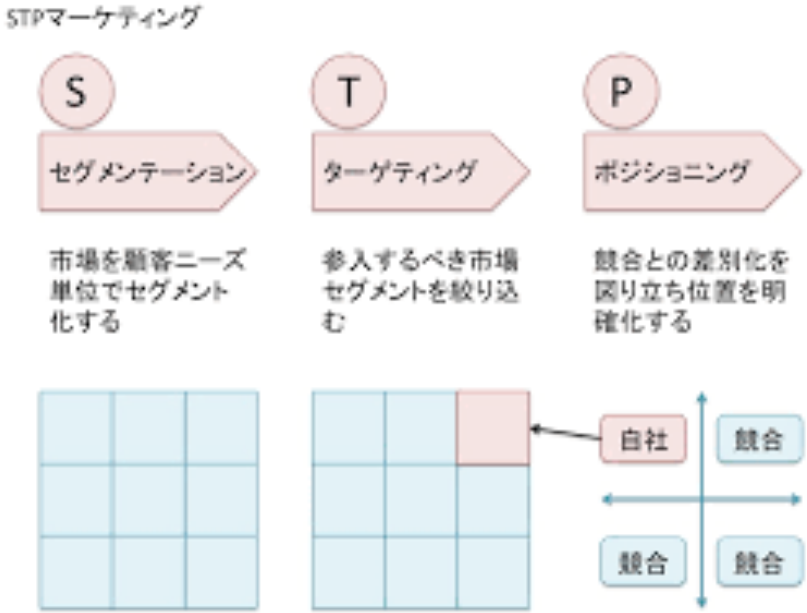
Product Life Cy https://geileon.com/blog/product-life-cycle-marketing-management-introduction/ cle

© 2019 Nobuhisa Kamada

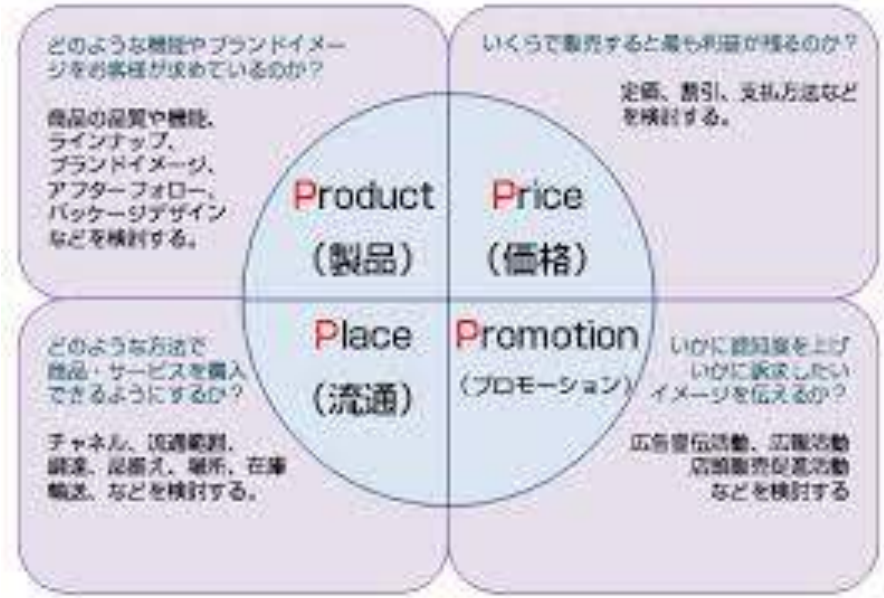
ExeJapan Business School

分析・戦略フレーム

企画開発：　AIDMA, AISAS, STP戦略、4P



http://creationconsulting.co.jp/2016/04/1711



http://www.i-i-b.jp/blog/2717/4p-marketing/

© 2019 Nobuhisa Kamada

ExeJapan Business School

分析・戦略フレーム

マーケティング戦略のステップ

1. 市場調査（マーケティングリサーチ）
2. 市場細分化（セグメンテーション）
3. ターゲティング
4. ポジショニング
5. マーケティングミックス（4P）
6. 実行
7. 分析

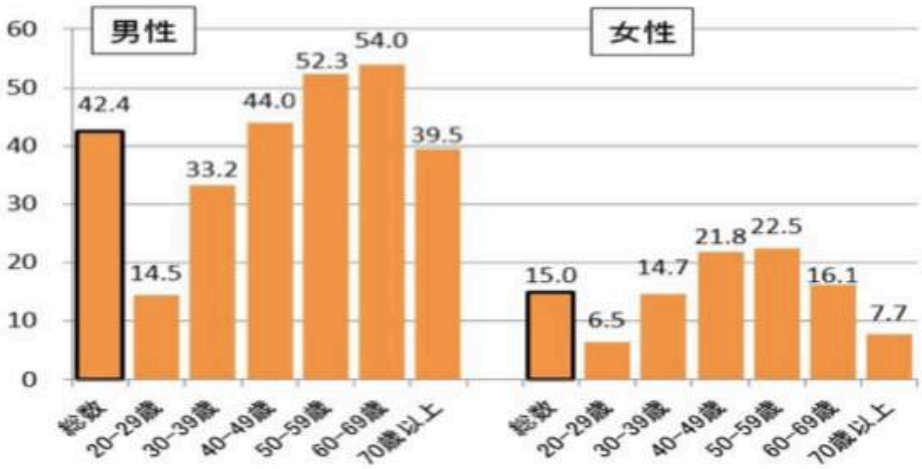
© 2019 Nobuhisa Kamada

ExeJapan
Business School

© 2019 Nobuhisa Kamada

ExeJapan Business School

図３ 飲酒習慣のある者の割合（性・年齢階級別）



資料：平成28年国民生活基礎調査（厚生労働省）表15を再編加工
（週３日以上飲酒する者を「飲酒習慣あり」とした。）

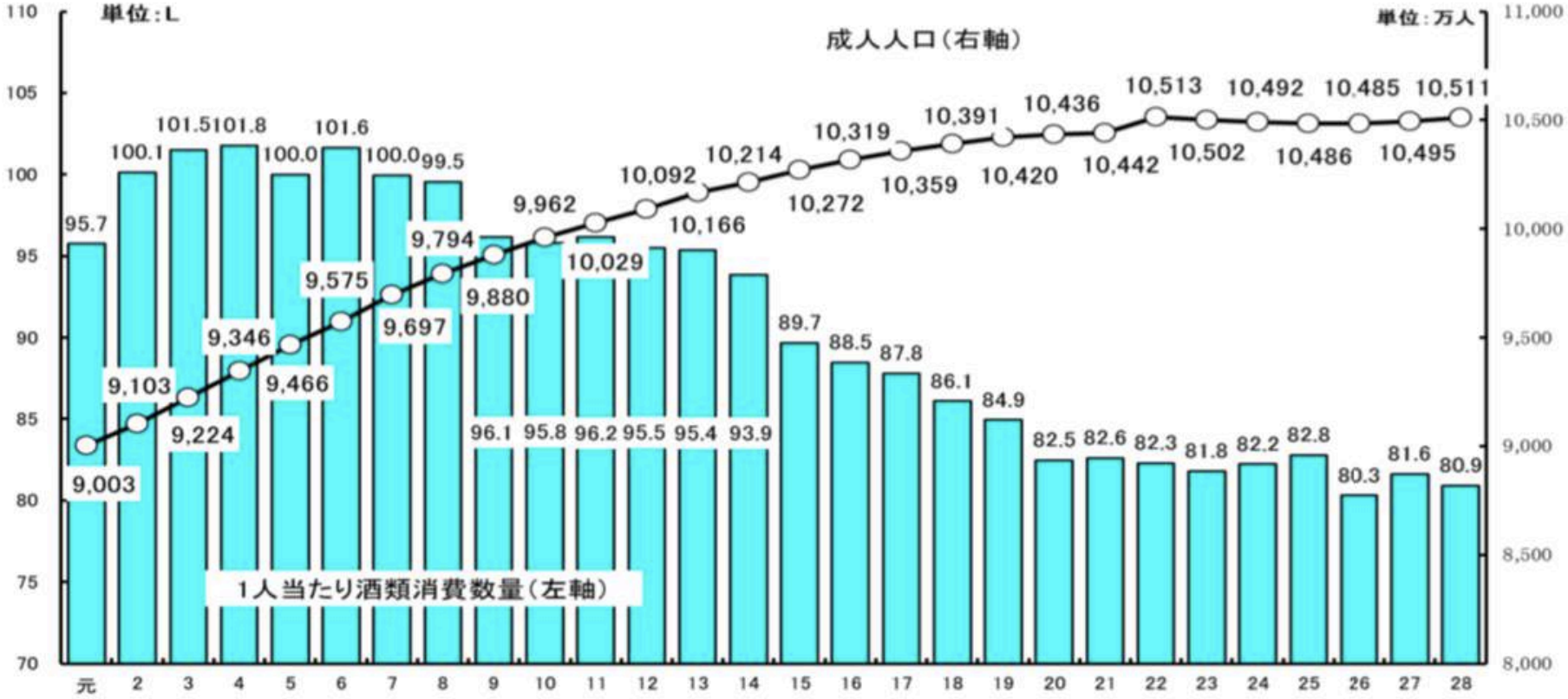
図４ 酒類販売（消費）数量の推移

資料：国税庁統計年報（以下の図表において、特記がない資料は国税庁統計年報による。）

© 2019 Nobuhisa Kamada

ExeJapan Business School

図５　成人一人当たり酒類消費数量の推移

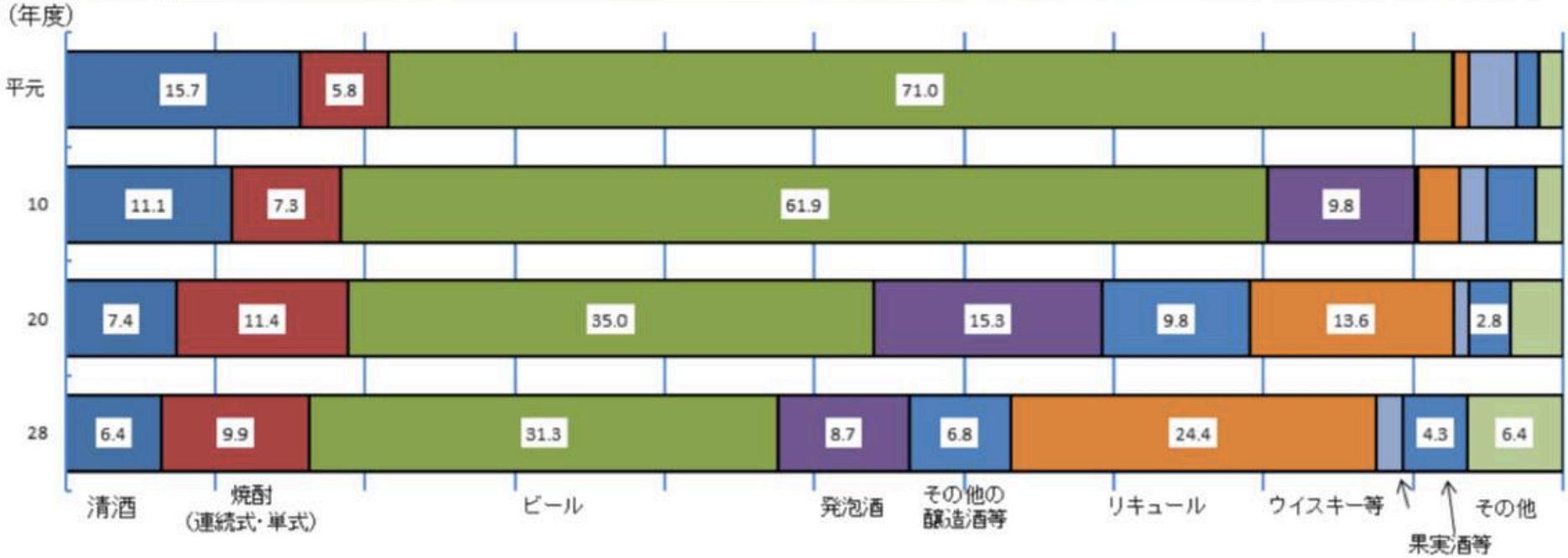


資料：成人人口は、「国勢調査結果・人口推計年報（各年10月１日現在）」（総務省統計局）による。
注釈：１人当たり酒類消費数量（左軸）に沖縄分は含まない。

© 2019 Nobuhisa Kamada

ExeJapan Business School

図６　各酒類の販売（消費）数量構成比率の推移



© 2019 Nobuhisa Kamada

ExeJapan Business School

図８ 酒類業免許場数の推移

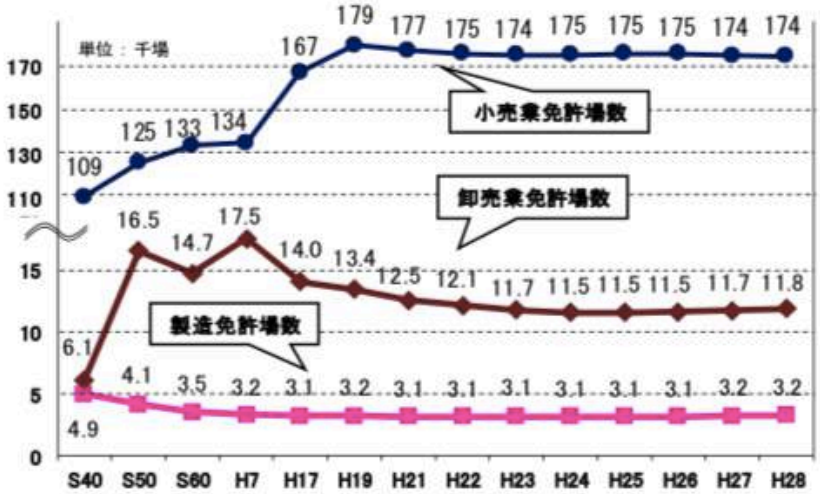
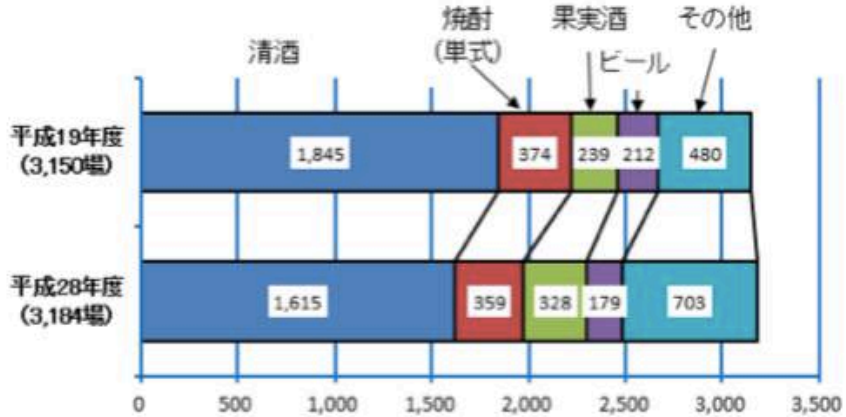


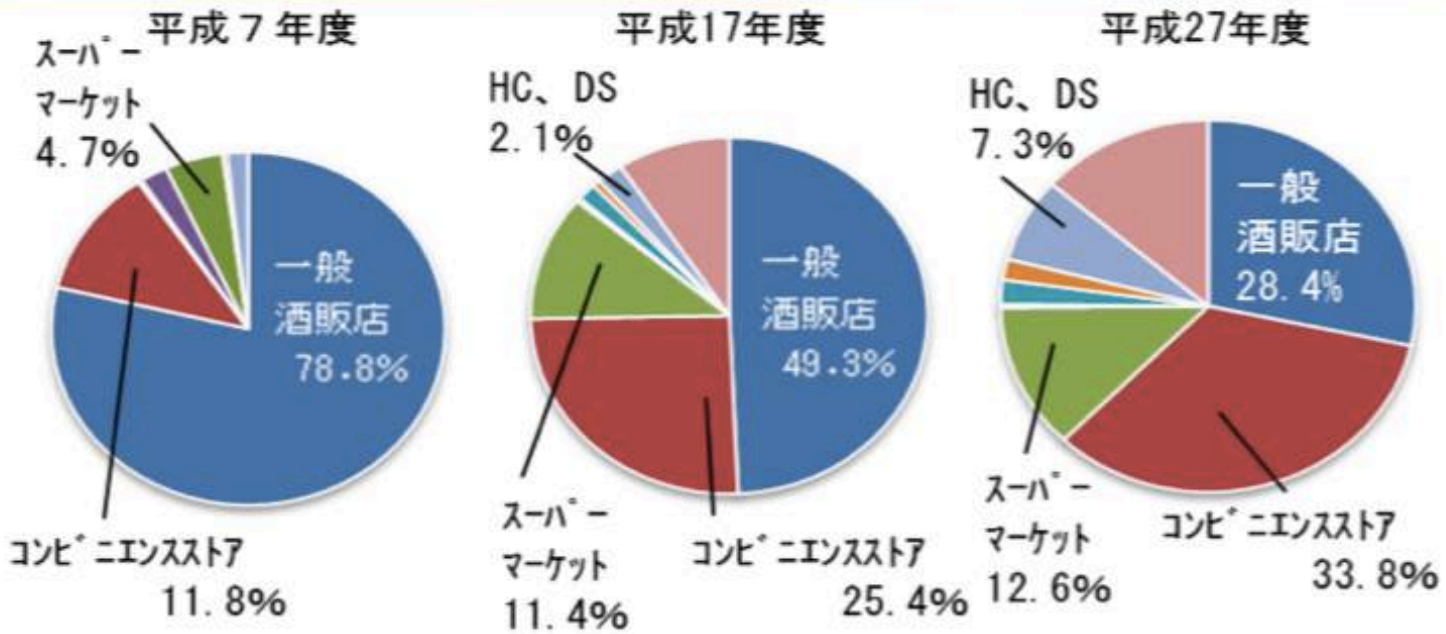
図９ 酒類製造業の現状



注釈：複数の品目を製造している製造場は、製造数量が最も多い酒類の品目で計上している。

© 2019 Nobuhisa Kamada

図10 酒類小売業免許場の業態別構成比



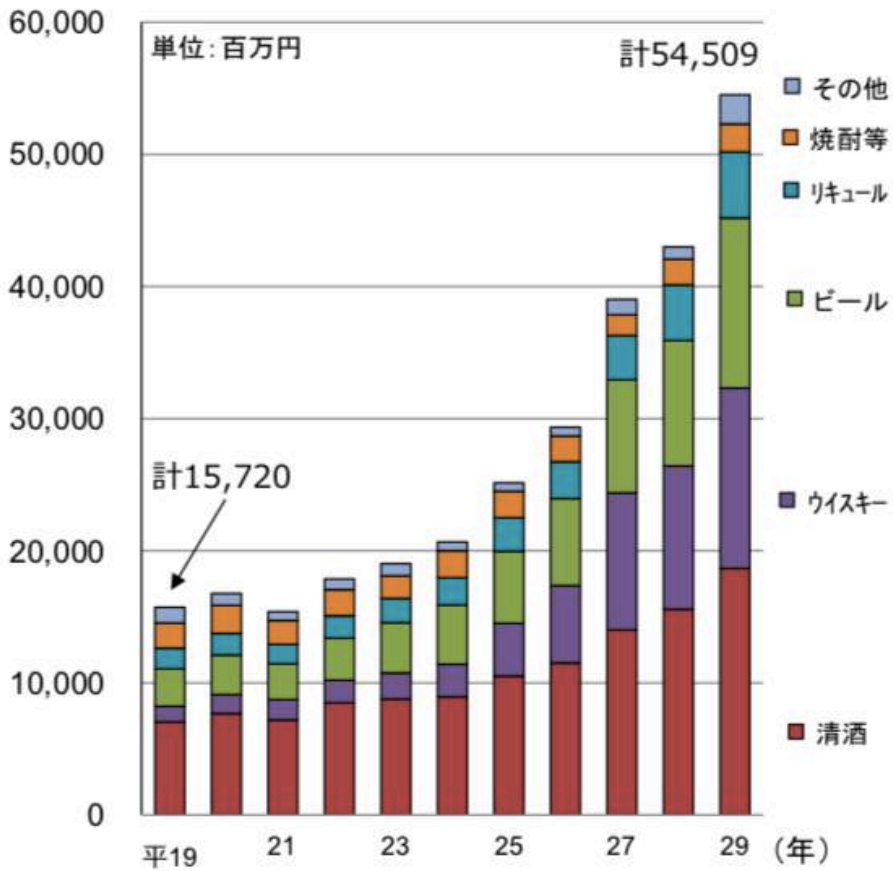
資料：平成７年度及び17年度は酒類小売業者経営実態調査による。平成27年度は酒類小売業者の概況による。

注釈：ＨＣ（ホームセンター）、ＤＳ（ドラッグストア）

© 2019 Nobuhisa Kamada

ExeJapan Business School

図14 酒類の輸出金額の推移



資料：財務省貿易統計

表２ 清酒の国（地域）別輸出状況（金額順・平成29年）

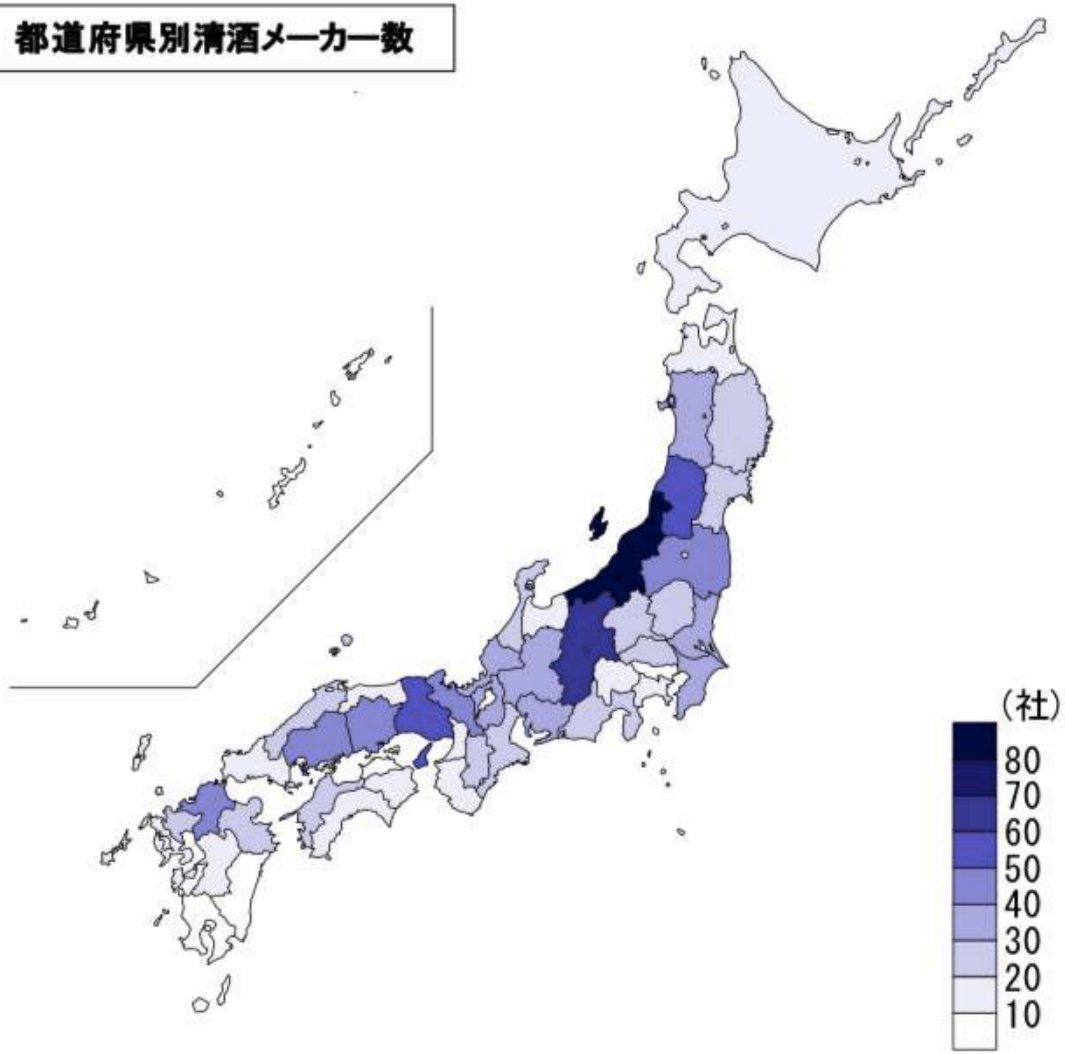
	国名	金額（百万円）	輸出全体に占める割合（%）	数量（ＫＬ）	輸出全体に占める割合（%）
1	アメリカ合衆国	6,039	32.3	5,780	24.6
2	香港	2,799	15.0	1,807	7.7
3	中華人民共和国	2,660	14.2	3,341	14.2
4	大韓民国	1,864	10.0	4,798	20.4
5	台湾	948	5.1	1,985	8.5
6	シンガポール	691	3.7	530	2.3
7	カナダ	486	2.6	711	3.0
8	オーストラリア	396	2.1	444	1.9
9	英国	348	1.9	388	1.7
10	ベトナム	267	1.4	376	1.6
	合計	18,679	100.0	23,482	100.0

資料：財務省貿易統計

© 2019 Nobuhisa Kamada

ExeJapan Business School

都道府県別清酒メーカー数



2016年度

都道府県別清酒メーカー数
（上位20府県）

順位	都道府県	社数	構成比（%）
1	新潟県	84	6.7
2	長野県	64	5.1
3	兵庫県	57	4.5
4	山形県	51	4.1
5	福島県	49	3.9
6	岡山県	45	3.6
7	広島県	42	3.3
8	京都府	41	3.3
8	福岡県	41	3.3
10	秋田県	38	3.0
11	茨城県	36	2.9
11	愛知県	36	2.9
13	千葉県	35	2.8
14	福井県	34	2.7
15	滋賀県	33	2.6
16	岐阜県	32	2.6
17	栃木県	29	2.3
17	埼玉県	29	2.3
17	島根県	29	2.3
17	大分県	29	2.3
		⋮	
合計		1,254	100.0

https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p171204.pdf

© 2019 Nobuhisa Kamada

ExeJapan Business School

2016年度　清酒メーカー売上高上位20社※1

（売上高は推定値を含む）

順位 ※2	前年度順位	企業名	所在地（市区郡）	主力ブランド名	決算年	決算月	売上高（百万円）	前年度比（%）
1 ⇨	1	白鶴酒造 ㈱	兵庫県神戸市	白鶴	2017	3	34,808	▲ 0.7
2 ⇨	2	月桂冠 ㈱	京都府京都市	月桂冠	2017	3	27,387	▲ 2.9
3 ⇨	3	宝ホールディングス ㈱ ※3	京都府京都市	松竹梅	2017	3	24,822	0.3
4 ⇨	4	大関 ㈱	兵庫県西宮市	大関	2017	3	16,376	▲ 2.5
5 ⇨	5	日本盛 ㈱	兵庫県西宮市	日本盛	2017	3	14,770	0.1
6 ⇨	6	㈱ 小山本家酒造	埼玉県さいたま市	金紋世界鷹	2016	9	11,358	▲ 0.1
7 ⇨	7	菊正宗酒造 ㈱	兵庫県神戸市	菊正宗	2017	3	11,018	1.7
8 ⇧	11	旭酒造 ㈱	山口県岩国市	獺祭	2016	9	10,803	65.3
9 ⇩	8	黄桜 ㈱	京都府京都市	黄桜	2016	9	10,000	▲ 2.9
10 ⇩	9	オエノンホールディングス ㈱ ※4	東京都中央区	大雪乃蔵、福徳長	2016	12	9,105	▲ 9.8
11 ⇩	10	朝日酒造 ㈱	新潟県長岡市	久保田	2016	9	8,589	▲ 3.2
12 ⇧	13	八海醸造 ㈱	新潟県南魚沼市	八海山	2016	8	6,169	4.9
13 ⇩	12	辰馬本家酒造 ㈱	兵庫県西宮市	白鹿	2017	3	6,063	▲ 5.1
14 ⇧	15	菊水酒造 ㈱	新潟県新発田市	菊水	2016	9	5,452	0.0
15 ⇩	14	合資会社 加藤吉平商店 ※5	福井県鯖江市	梵	2016	6	4,829	–
16 ⇧	18	剣菱酒造 ㈱	兵庫県神戸市	剣菱	2017	3	4,300	0.0
17 ⇨	17	小西酒造 ㈱	兵庫県伊丹市	白雪	2017	3	4,085	▲ 7.4
18 ⇩	16	沢の鶴 ㈱	兵庫県神戸市	沢の鶴	2017	3	3,980	▲ 12.6
19 ⇨	19	中埜酒造 ㈱	愛知県半田市	國盛	2016	6	3,700	▲ 2.6
20 ⇨	20	清洲櫻醸造 ㈱	愛知県清須市	清洲桜	2016	6	3,500	▲ 2.8

https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p171204.pdf

© 2019 Nobuhisa Kamada

ExeJapan Business School

本日のアジェンダ 10:45～14:00セミナー（3時間程度）

1. Revisit – 戦略・マーケティング (15 min. 1045 – 1100)
2. 日本酒を取り巻く環境について(25 min. 1100 – 1125)
3. 若駒酒造様から現状と課題(20 min. 1125-1145)

- Break (15 min.) -

4. 討議：今後酒造メーカーが取るべき対応策と展望について (1200 – 1330)
5. 提言: (1330 – 1400)

© 2019 Nobuhisa Kamada

ExeJapan Business School

本日のアジェンダ 10:45～14:00セミナー（3時間程度）

1. Revisit – 戦略・マーケティング (15 min. 1045 – 1100)
2. 日本酒を取り巻く環境について(25 min. 1100 – 1125)
3. 若駒酒造様から現状と課題(20 min. 1125-1145)

- Break (15 min.) -

4. 討議：今後酒造メーカーが取るべき対応策と展望について (1200 – 1330)
5. 提言: (1330 – 1400)

© 2019 Nobuhisa Kamada

ExeJapan Business School

本日のアジェンダ 10:45～14:00セミナー（3時間程度）

4. 討議：今後酒造メーカーが取るべき対応策と展望について (1200 – 1330)

「若駒酒造様の課題への対応施策」

今お話しをいただいた若駒酒造様の課題に対し、その対応策をマーケティング戦略を活用し、グループ討議を通じて現状分析ならびに課題解決のための戦略を策定し、マーケティング施策および実行プランを立案し、プレゼン発表してください。
グループ発表・プレゼン（10分）。

© 2019 Nobuhisa Kamada

ExeJapan Business School

本日のアジェンダ 10:45～14:00セミナー（3時間程度）

1. Revisit – 戦略・マーケティング (15 min. 1045 – 1100)
2. 日本酒を取り巻く環境について(25 min. 1100 – 1125)
3. 若駒酒造様から現状と課題(20 min. 1125-1145)

- Break (15 min.) -

4. 討議：今後酒造メーカーが取るべき対応策と展望について (1200 – 1330)
5. 提言: (1330 – 1400)

© 2019 Nobuhisa Kamada

ExeJapan
Business School

Prof. Stephen P. Bradley
Harvard Business School

利益の源泉

内部要因 54%		外部要因 46%
事業領域 16% ・市場性（規模・成長性） ・収益性	自社の強み 38% ・Philosophy（理念・ビジョン） ・Plan（戦略計画） ・People（人材） ➡ Profit（利益）	環境 46% ・マクロ経済環境 ・消費者動向 ・規制 ・為替 ・原油 ・コスト ・その他

ステファン・P・ブラドレー教授（ハーバード・ビジネススクール）

© 2019 Nobuhisa Kamada

ExeJapan
Business School

Thank you very much

Nobuhisa.kamada@gmail.com

© 2019 Nobuhisa Kamada

ExeJapan Business School

参考資料

© 2019 Nobuhisa Kamada

ExeJapan Business School

蔵元の戦略

獺祭

“杜氏のいない酒造り”

経営難で杜氏の去った後、自分たちで酒造り
製造工程の工場化（見える化）による徹底的な生産管理

売り上げ10億達成時に「30年後に100億円企業」
→ 7–8年で実現

「真似をしてもらっても良い」

チョコやアイス等お菓子、食品への展開

旭酒造　（山口県岩国市）
日本酒の常識をぶち壊した銘酒

日本酒ブームの立役者。各国で大人気
ジョエル・ロブション、「一瞬で恋に落ちた」

© 2019 Nobuhisa Kamada

ExeJapan Business School

蔵元の戦略

醸し人　九平次

日本酒の概念、イメージを変えたい（15代目）

“大量工業から「手作り」への回帰”
　　洗米、手作業。ただし、タイマーで時間管理）

“酒米は自分で作る“
　　ワインの作り手は、自分で作るように（＠兵庫県）

“ 異文化のミックス”
　　ワイン樽に仕込み（検証中）
　　仏人の従業員
　　フランスでワイン作りもしている

　　日本酒をワイングラスで！を提唱
　　→ 香りがたつ
　　「酸」を大事にする酒造り

　　焼肉とのマリアージュ

醸し人九平次　萬乗醸造
　　愛知県名古屋市
　　ライバルは世界のワイン
　　パリの三つ星レストランにもストック

© 2019 Nobuhisa Kamada

ExeJapan Business School

蔵元の戦略

梵 （Born 英名）

商標登録100か国以上

“世界の食と日本酒を合わせる”
和食ブーム、米国、カナダ、中東、アフリカも
現地食とのマリアージュ
チーズと合う。パスタ、カルパッチョ
世界的なコンクールで多数受賞

“酒造りの設備を自社開発”
純米酒のみ
自社精米
自社開発の泡で洗う洗米機
割れにくい→カイ入れ無し、雑味なし
自動対流のタンク 雑味なし
マイナス10度の氷温熟成

「Black梵」 特選純米大吟醸
ニューヨークの高級店で馬鹿売れ

「日本の翼」政府専用機に搭載の酒

梵（ぼん） 加藤吉平商店

福井県鯖江市
世界40か国以上で売れている

© 2019 Nobuhisa Kamada

ExeJapan Business School

蔵元の戦略

田酒

“進化のための効率化”
　手作業の、最新機器への置き換え→機械化
　複数人数を要した作業を一人作業できる環境の整備

“ 進化のために、良いものはパクる”
　（他の蔵の製造方法を模倣、積極導入）
　麹の製造の工夫

田酒ブランド20種類
ワインへぶつける商品（13%前後）も
　「TZEIZE（トレーズ）」

西田司（つかさ）社長：
蔵元によっては写真もだめなことに対し、「ケチくさいこと言わないで、美味いもん、作りましょうよ」

「ズドンとくる『山廃』は下手くそ」

「マリアージュを意識して作っている」。酒もそうあるべき

業界について、「合格レベル」にないお酒（大手のパック酒）は無くなれば良い
「大学生にスタートラインとして、『田酒」』を飲んでもらいたい
酒の旨さを知ってもらいたい」

田酒　西田酒造店

青森県青森市
進化を続ける永遠の未完成

© 2019 Nobuhisa Kamada

ExeJapan Business School

事例

Suntory Whisky: ハイボール

分析（外的、内的）、
戦略立案、Execution、
競争ポジション (2008頃の当時)Snapshot等の
観点からケース分析

© 2019 Nobuhisa Kamada

ExeJapan Business School

1983年をピークに急激に縮小してきたウイスキー市場。2007年には販売量ベースで6分の1まで落ち込んでいた。メガ・ブランド「オールド」を軸に成長を続けてきたウイスキー事業も創業以来最大の危機を迎えつつあった。そんななか、起死回生の一打として打ち出されたのが「ハイボール」の復活プロジェクトだった。

なぜ、ウイスキーが飲まれなくなったのか。数年にわたる調査のなかで、浮かび上がってきた課題が若者のウイスキー離れ。ウイスキーは他のアルコール飲料に比べ、価格も高い。そして何よりも中高年がグラスを片手に氷の音を響かせながら飲むという古いイメージが、ウイスキーを若者から遠ざけていた。

その一方で、「**とりあえずビール**」と乾杯はするものの、低アルコール飲料が台頭し、若者のビール離れが叫ばれている時代でもあった。そこで再発見された飲み方が、アルコール度数も低く抑えられ、食中酒としても飲める「ハイボール」だった。

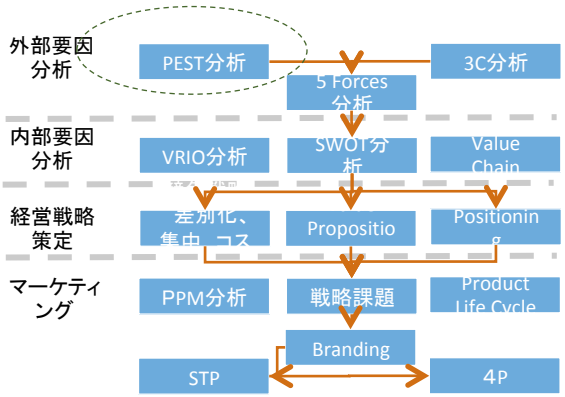
2008年にスタートさせた「角瓶」による「角ハイボール」復活プロジェクトは、翌年には17%の市場拡大に貢献。その後、「トリス」の「ハイボール」提案や「角ハイボール缶」などを発売。「ハイボール」という飲み方を定着させ、ウイスキー市場の底上げに貢献していった。

SUNTORY

https://www.suntory.co.jp/?ke=hd

© 2019 Nobuhisa Kamada

ExeJapan Business School



PEST:ウイスキー

Politics:
税法改正（第三のビール等）
規制緩和（アルコール飲料の販売）

Social:
消費者のライフスタイルの変化
少子高齢化
アルコール離れ

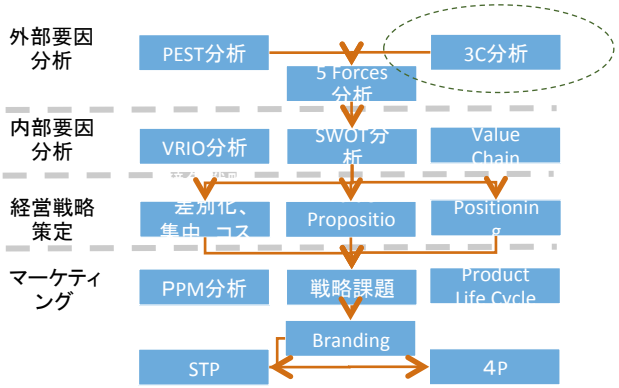
Economic:
日本経済の低成長
個人消費の冷え込み

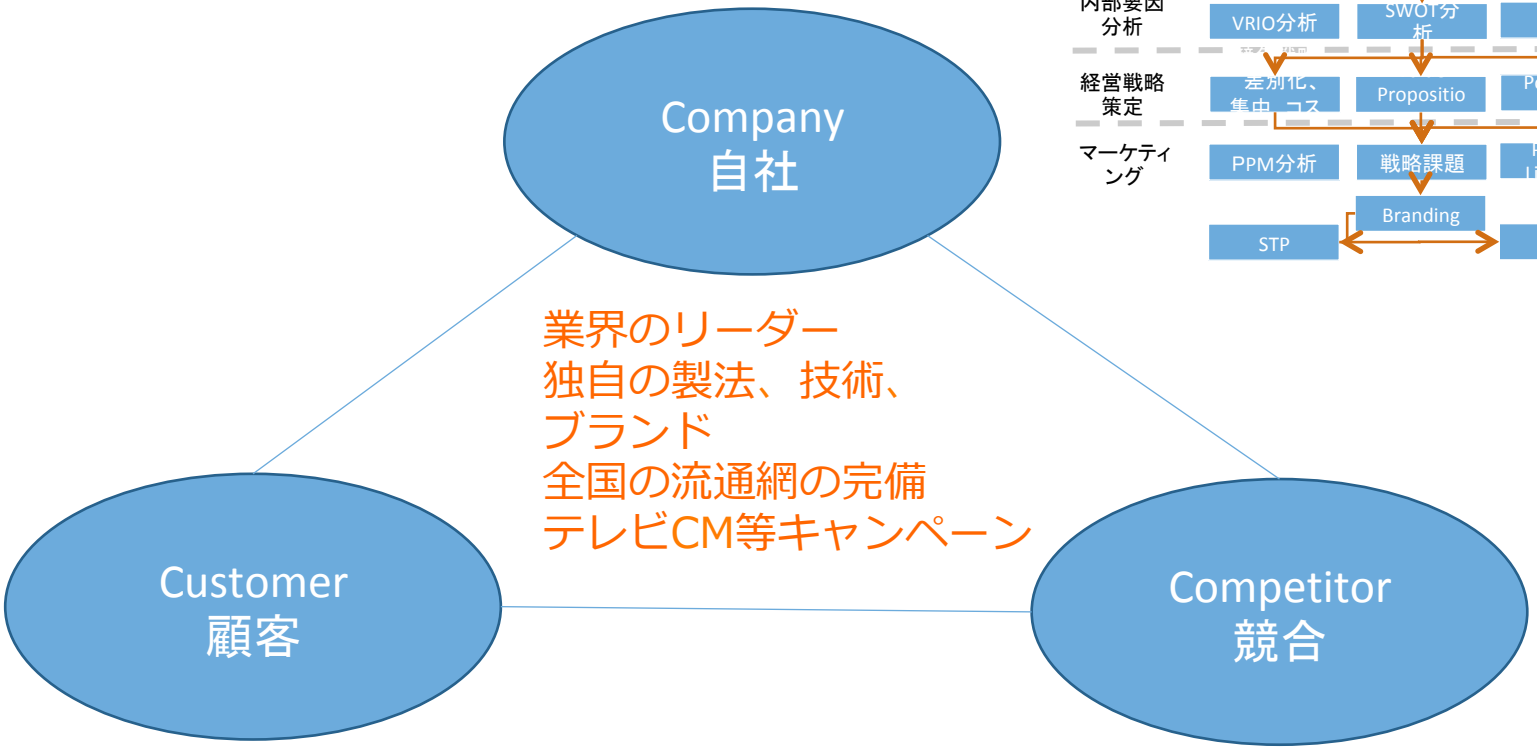
Technology:
コンビニ等流通革命
インターネット等情報
EC市場の伸長

© 2019 Nobuhisa Kamada

ExeJapan Business School

3C: ウイスキー





消費の減少
飲みにくい、食事にあわない
高い

国内外のウイスキーメーカー。
ビール、ワイン、日本酒、焼酎等の
様々なアルコール飲料の企業

© 2019 Nobuhisa Kamada

ExeJapan Business School

3C: ウイスキー

アルコール消費数量　（出所：国税庁統計データ）　（単位：千 kl）

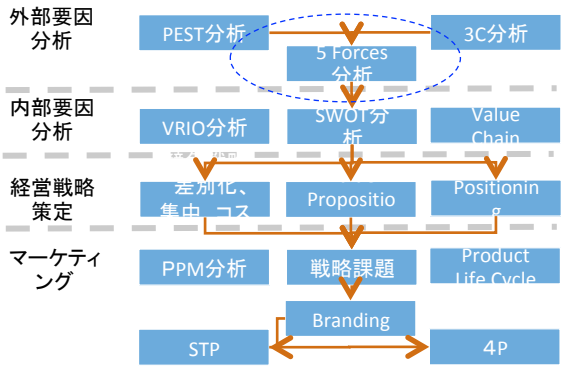
	1999.3	2000.3	2001.3	2002.3	2003.3	2004.3	2005.3	2006.3	2007.3	2008.3	99 年比
清酒	1,052	1,030	977	933	889	826	746	719	688	664	63.1%
焼酎	689	721	734	792	833	921	983	999	1,000	1,005	145.8%
ビール	5,857	5,508	5,185	4,622	4,136	3,783	3,617	3,408	3,305	3,215	54.9%
発泡酒	926	1,278	1,574	2,157	2,475	2,403	2,213	1,679	1,516	1,473	159.1%
雑酒	19	17	16	15	15	43	232	898	1,032	884	4655.0%
果実酒	313	293	282	266	271	247	234	247	238	239	76.5%
ﾘｷｭｰﾙ	262	344	381	447	543	580	692	736	745	945	360.9%
ウィスキー	166	157	124	116	106	98	88	83	80	76	45.7%

168 ----------→ 76　成長率46.7%

Yr1999　　Yr 2008

© 2019 Nobuhisa Kamada

ExeJapan Business School



5Force: ウイスキー

参入障壁は非常に高いため、 新規に参入してくるところは少ない。

新規参入の脅威

原料は高騰してきている。世界的な人口の増加に伴い、主原料の麦芽やホップはひっ迫する可能性が高い。

売り手の交渉力

海外では発祥の地スコットランドやバーボン（北米）等があるが、国内では競合は一社との寡占状態。人口の縮小とアルコール離れからウイスキー市場は縮小

ウイスキーの顧客市場が1990年代と比較しておよそ半分のサイズに縮小。そもそも購買パワーは弱い。安くしても売れない状態

買い手の交渉力

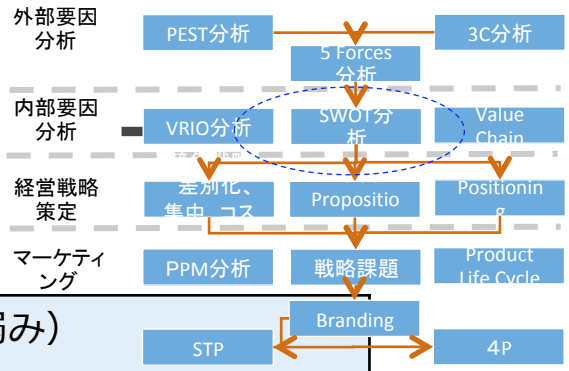
代替品・サービスの脅威

他のアルコール飲料。（ビールや、伸長している第3のビールや発泡酒、酎ハイを含むリキュール類がある。

© 2019 Nobuhisa Kamada

ExeJapan Business School

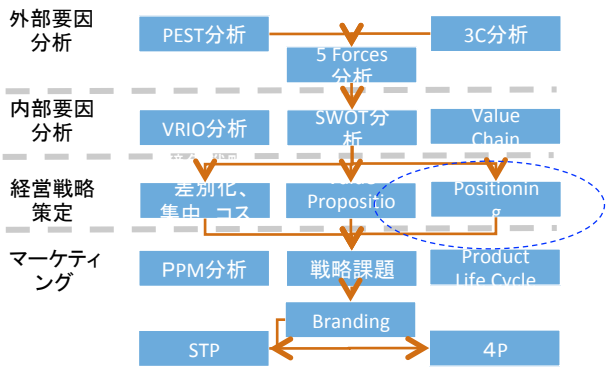
SWOT分析（2008年頃のWhisky (Suntory)）



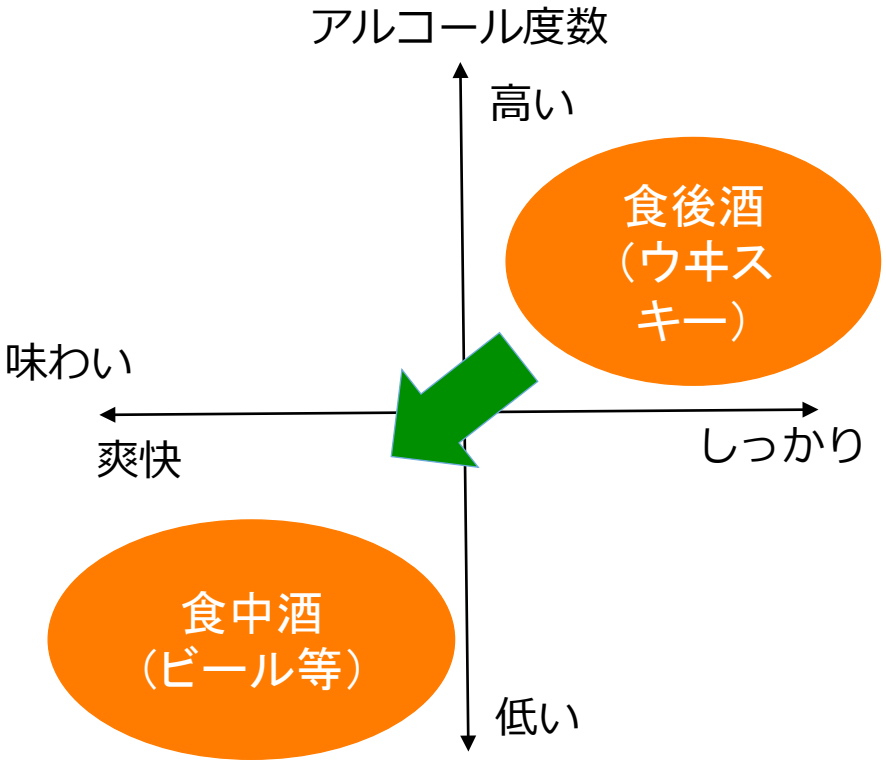
内的要因	Strength（強み） ・トップブランド力 ・中高年層の顧客に強い ・全国の酒店・コンビニ等の販売網	Weakness(弱み) ・製造に経年が必要なため生産コストがかかる ・そのため、需給調整が難しい ・若年層の顧客が少ない
外的要因	Opportunity(機会) ・アルコール飲料にかかる規制緩和（発泡酒の低税率） ・量販店で手軽に購入できる ・飲める「場」が少ない	Threat(脅威) ・他のアルコール飲料、酎ハイ等の低アルコール飲料の身長 ・酒店ルートのシェアの落ち込み ・量販店、コンビニのルート拡大 ・若年層のアルコール離れ

© 2019 Nobuhisa Kamada

ExeJapan Business School



戦略的ポジショニング （ウイスキー）

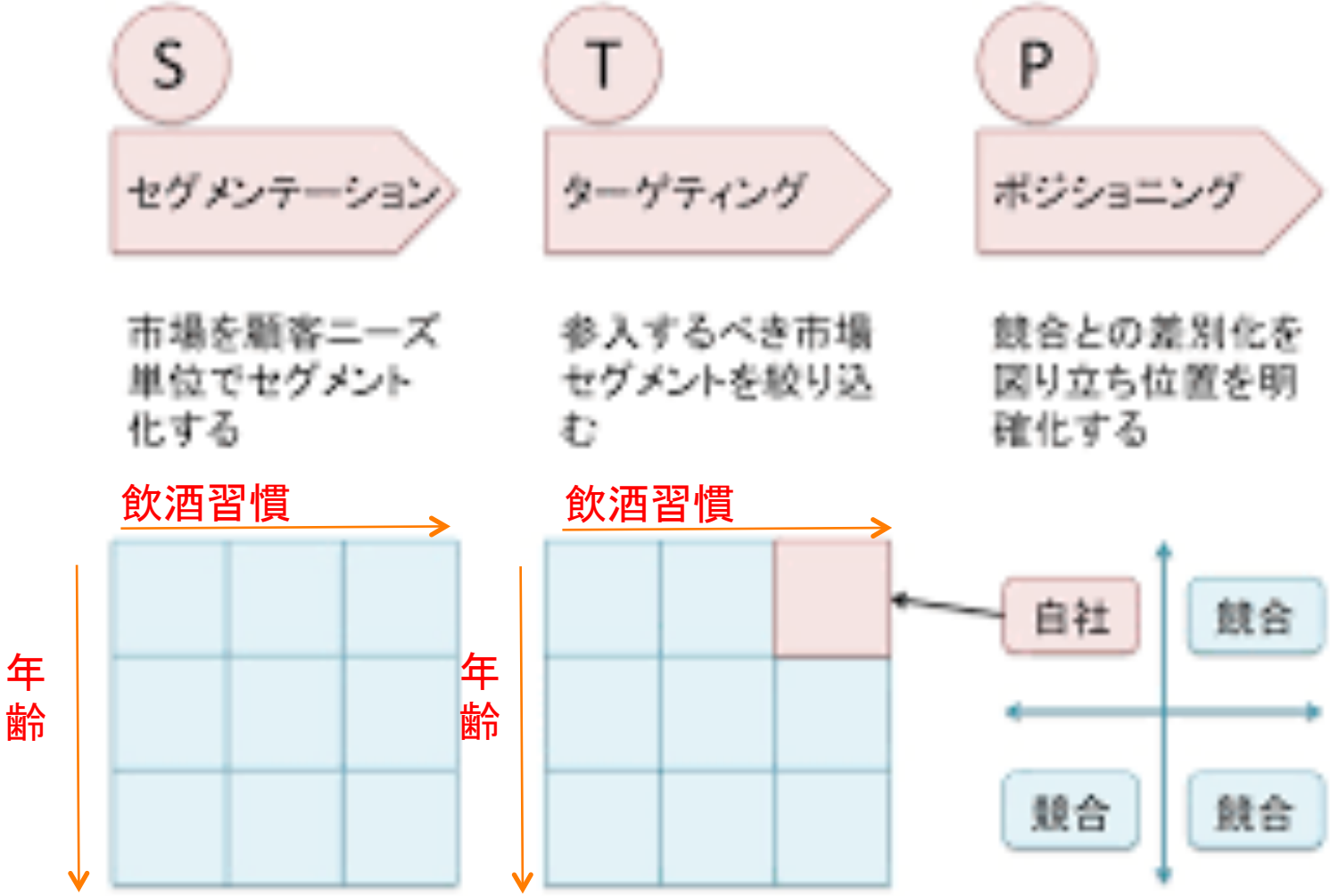


http://www.educate.co.jp/columns/16-column/85-highball.html?start=1

© 2019 Nobuhisa Kamada

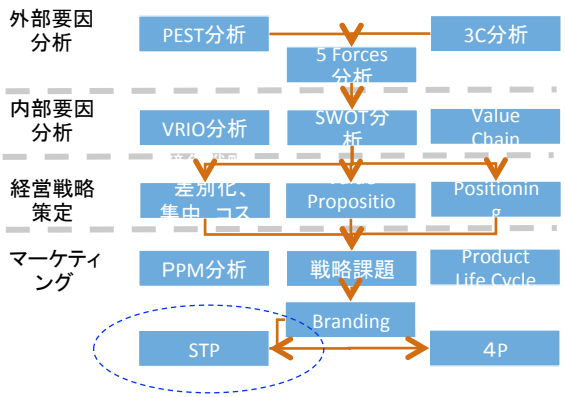
ExeJapan Business School

STPマーケティング



© 2019 Nobuhisa Kamada

ExeJapan Business School



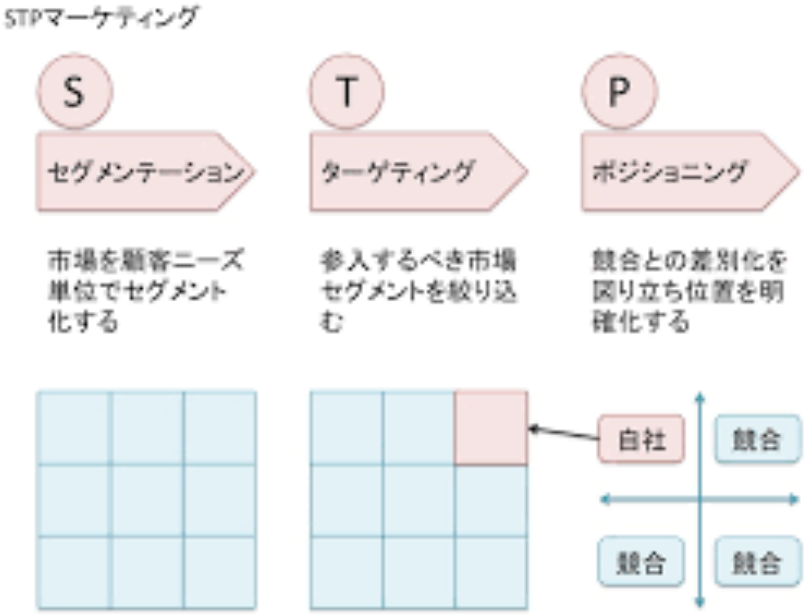
STP（ハイボール）

Segment

- ハードリカーを好まない
- 飲酒習慣がない

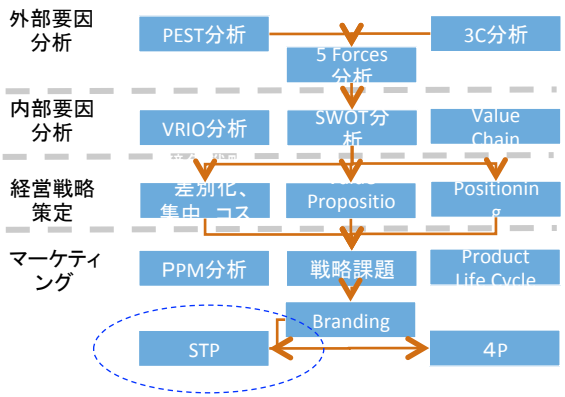
- 低アルコール志向
- 健康志向（糖質、プリン体等への配慮）

- ２次会等はしご酒に行かない



© 2019 Nobuhisa Kamada

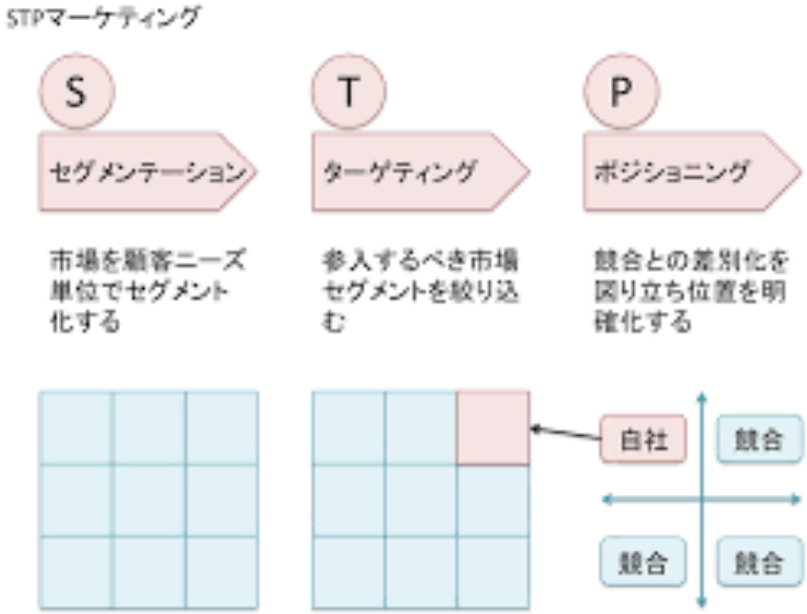
ExeJapan Business School



STP（ハイボール）

Target

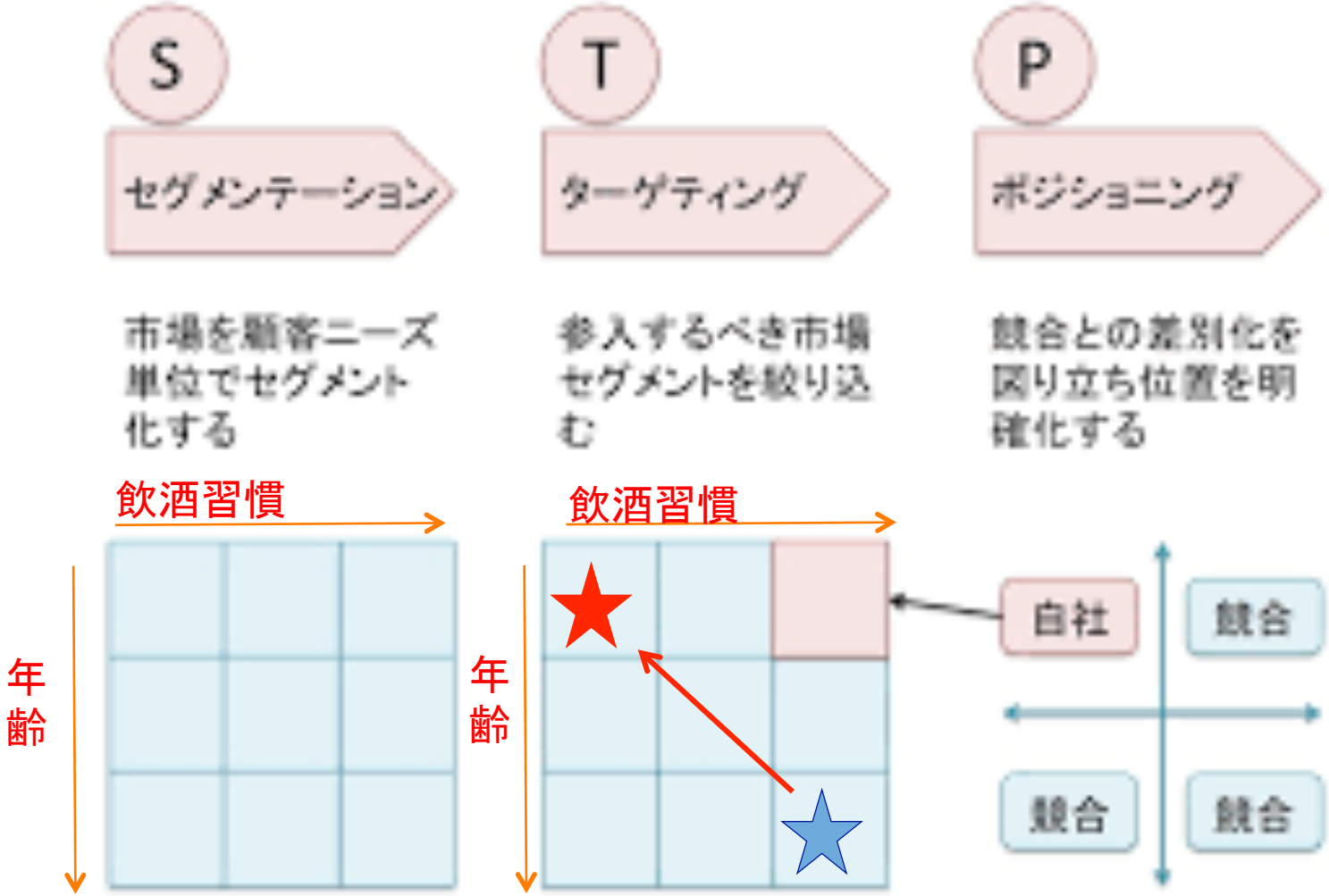
- 20-30歳代
- アルコールのライト飲酒ユーザー



© 2019 Nobuhisa Kamada

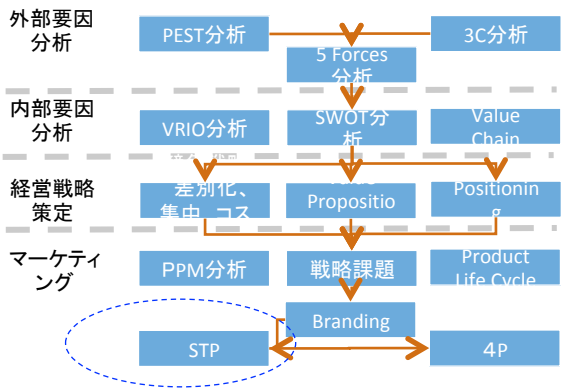
ExeJapan Business School

STPマーケティング

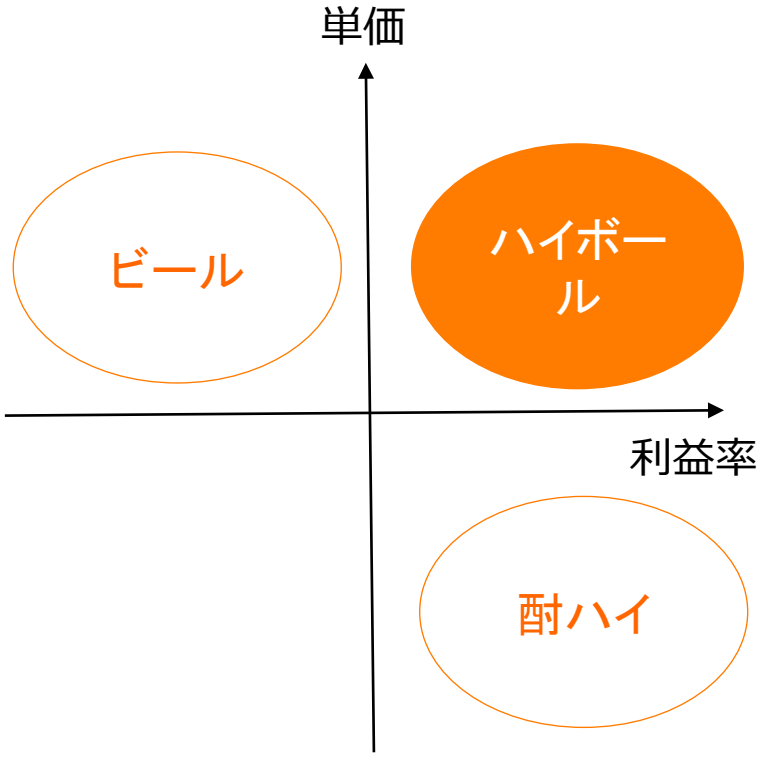


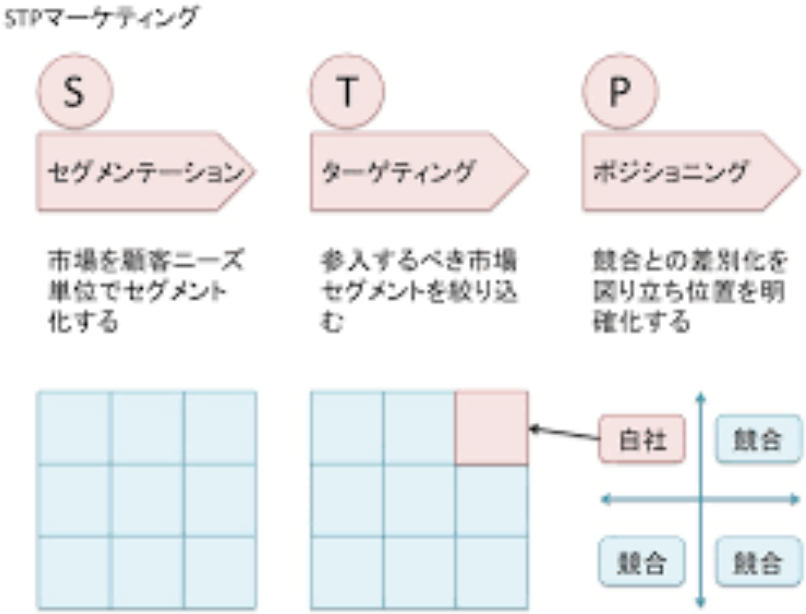
© 2019 Nobuhisa Kamada

ExeJapan Business School



ポジショニング （ハイボール）

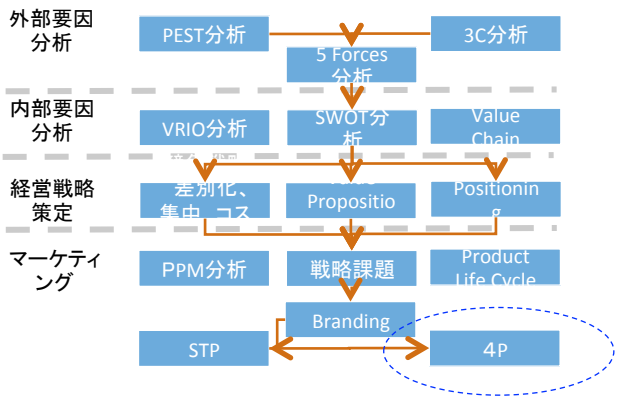




http://www.educate.co.jp/columns/16-column/85-highball.html?start=1

© 2019 Nobuhisa Kamada

ExeJapan Business School



4P（ハイボール）

Product:

- アルコール度数：低アルコール（7%前後）
- 成分：低糖質、低プリン体
- 味：スッキリ、清涼感
- 飲酒場面：食中酒

Price：

- 価格：手ごろ感

Place:

- 提供の場：居酒屋、焼肉屋、たこ焼き屋、自宅
- 1軒目需要、一杯目需要

Promotion:

- マス広告：CM、駅ポスター等
- キャンペーン＆プロモーション：
  - ➢ 家飲み （お中元商戦への参入等も）
  - ➢ 外飲み （居酒屋用サーバーの開発等）
  - ➢ それぞれの相乗効果

© 2019 Nobuhisa Kamada

ウイスキー:
40～50歳代がメインターゲット
今後、顧客層の高齢化に伴って、需要が先細りしていく脅威に晒されている
（**ロングセラー**の商品にとって**顧客の高齢化**は深刻で最大の課題）

「一杯目」を誰がとるか！ ビールで乾杯から、ハイボールへ」

「一杯目」→ターゲット、ポジショニングを"まるで変えた"

「新市場」 （ハイボール）：敢えて20～30歳代をターゲットとした

外食でのハイボール提案（サーバー、たこ焼きやとのコラボ）
家飲みでのハイボール提案（角瓶＋炭酸水＋専用ジョッキ「角ハイボールセット」）

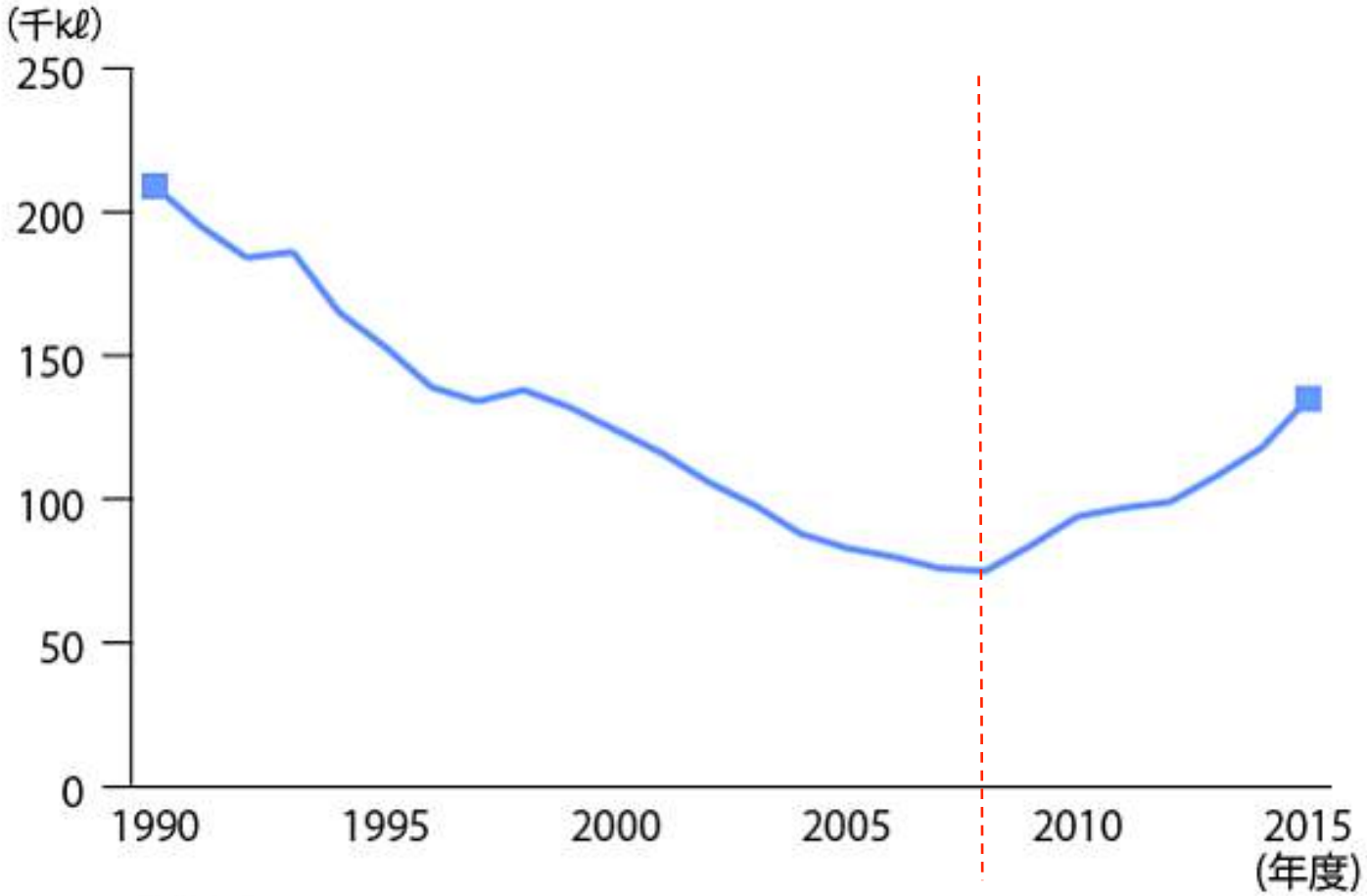
- ✓ 「ウィスキー」のポジションの変更
- ✓ 地道なマーケティング・プロモーション活動
- ✓ ビール離れ等の消費者の嗜好変化への対応

バリュープロポジションの考え方が、経営戦略からプロモーションまで一気通貫

© 2019 Nobuhisa Kamada

ExeJapan
Business School

ウイスキーの販売（消費）数量の推移



（出所）国税庁「酒のしおり」

© 2019 Nobuhisa Kamada