

豪州ワイン産業のグローバル戦略

—中国市場を中心とした新戦略—

櫻井 結花

1. はじめに

近年、グローバル・ワイン市場の構図は、ヨーロッパを中心としたワイン伝統産出国あるいは“旧世界”ワインの圧倒的優勢から、オーストラリア、ニュージーランド、カリフォルニア、南アフリカやチリを産地とする“新世界”あるいは“新大陸”ワインの伸長により、“旧世界”ワイン対“新世界”ワインの攻防へと変容した。

新大陸ワインのなかでもオーストラリアは1990年代半ばから目覚ましい躍進を遂げている。豪州ワイン業界は1996年には、収穫と販売量を拡大し、2025年度までに豪州産ワインの認知度を全世界的に高め、市場占有率を高めるための政策と具体的数値目標を掲げた。ところが、目標は当初の計画よりも20年も早い2005年に達成され、オーストラリアは産出量ベースでは世界第6位、輸出量ベースではイタリア、フランス、スペインに次いで世界第4位（新大陸ワイン産出国のトップ）の快挙を成し遂げた。

2010年度現在、オーストラリアは世界100カ国以上に約7億8100万リットルのワインを輸出しており、その輸出高は21億ドルにのぼる（図表1参照）。輸出量ベースでの豪州産ワインの輸出市場トップ5はイギリス（前年度比率4%増、2億7200万リットル）、アメリカ（前年度比率15%減、2億600万リットル）、カナダ（前年度比率19%増、5600万リットル）、中国（前年度比率36%増、5500万リットル）、ドイツ（前年度比率22%増、3600万リットル）である⁽¹⁾。とりわけ輸出市場において注目すべきは、輸出量・輸出高ともに伸び率の高い中国市場である。中国市場は2015年度までに、オーストラリアにとって最大の輸出市場となることが予想されている。

図表1 豪州ワイン業界の概要（2009–2010年度）

醸造所数	2,477
ワイン用ぶどうの作付面積（ヘクタール）	156,632
生産量（100万リットル）	1,532,902
国内販売量（100万リットル）	470.8
輸出量（100万リットル）	781.0
輸出額（豪・ドル）	2073.5
1リットルあたりの輸出額（豪・ドル）	2.7

出所：Wine Industry Statistics in Winebiz Highlights of 2009-2010⁽²⁾ をもとに筆者作成。

本稿は明治学院大学経済学部の産業経済研究所助成プロジェクト「企業のグローバル化に関する研究—豪州ワイン産業のグローバル化を中心にして—」の調査内容を基軸にしている。プロジェクトの主な目的はグローバル・ワイン市場における豪州ワイン産業の成功要因と競争優位性を明らかにすること、競争が激化するグローバル・ワイン市場における豪州ワイン産業の戦略の方向性について産業政策、地域連帯、個別企業行動の3段階において調査することである。豪州ワイン産業の1996年から2005年までの成長戦略と成功要因については『経済研究』144号“グローバル市場遅参国の国際化—豪州ワイン産業のグローバル戦略を例として—”⁽³⁾の論文で明らかにした。

本稿では、豪州ワイン産業が直面している課題とそれに呼応する新たな業界戦略について、中国市場への取り組みに主眼を置き議論する。

2. 調査方法

2010年度においては、The University of Newcastle で開催された The Inaugural Wine Business Research Symposium, そして在日豪州大使館で開催された業界向けの豪州産ワインのシンポジウムへ参加した。更には、海外の豪州ワイン産業に関する調査研究の動向の探究、海外研究者との意見交換および文献調査、ワイン・オーストラリア日本事務局や豪州産ワイン輸出コンサルタントへのインタビューを通して、豪州ワイン産業のグローバル市場での成功要因および課題について調査した。こうした実績を踏まえて、今年度の2011年度においては、豪州ワイン産業の新しい動きである中国市場への展開を明らかにするために、AUSTRADE 香港支部のシニアビジネス・ディベロプメント・マネジャーの William Lin 氏およびワイン・オーストラリア・アジア地域統括ディレクターの Lucy Anderson 氏に中国市場への取り組みについて聞き取り調査をおこなった。

3. 豪州ワイン業界の課題

3-1. 2005年までの成長・拡大戦略

豪州産ワインの成功要因については、前述の“グローバル市場遅参国の国際化—豪州ワイン産業のグローバル戦略を例として—”において、1996—2005年までの豪州ワイン産業の輸出市場シェア拡大による成長戦略⁽⁴⁾を制度化の視点から詳しく述べている。ぶどう園開園奨励策による作付面積の急拡大、大学や研究開発機関との連携によるぶどう栽培や醸造技術の促進、研究開発促進のための助成金の増額、マーケティングや輸出業務の促進を担う組織の設立など、産・学・官の連携を強化し、イノベーションを促進する事業環境を整備したことが、グローバル市場へ進出するための基盤となった。そのような事業環境下、科学と最新テクノロジーを駆使し、産地間ブレンドによる良品質のワインの生産が可能となった。また、ぶどう栽培から醸造方法に関する法規制を最小限

にすることで、生産者のワイン造りに対する柔軟な発想を伸ばし、斬新なパッケージングやスクリーンキャップを導入するなど、先発者である旧世界ワインとの差別化に成功した⁽⁵⁾ (図表2参照)。

図表2 1996年から2005年までの成長・拡大戦略



このように、国際的な地位の確立と市場占有率を高めるための、収穫と販売量の拡大政策を支える制度面を確立することで、すでに確固とした競争構造が構築されている市場においてレイトカマー（後発参入者）でありながら、豪州ワイン産業は比較的短期間に成功を収めたといえる。

3-2. 輸出単価の低下

しなしながら、近年豪州産ワインの成長に陰りがみえてきた。輸出量は堅調に伸びているにもかかわらず、2005年度には3.98豪ドル/リットルであった輸出単価は、2010年度には2.7豪ドル/リットルに下落している⁽⁶⁾。主な要因として、1) 世界的金融危機の影響による主要輸出市場の景気・消費の停滞、2) 大手小売業によるプライベート・ブランド・ワインの生産拡大、3) 国内のブドウの余剰生産を取り除くための大量輸出などにより、輸出単価の安い大量船積みバルクワインの需要が増し、その一方で、ボトルワインの輸出が減速したことが挙げられる⁽⁷⁾。

次に、輸出単価の低下に伴い以下のことが明らかとなった。

3-2-1. アメリカ市場におけるブルーオーシャン市場のレッドオーション化

アメリカ市場においては、カセラワインズのイエローテール・ブランドがそれまでワインを飲まなかった非顧客をターゲットに新たな市場を創造し、爆発的にヒットしたことにより、豪州産ワインの知名度が一気に広まり、市場占有率1-2位を争うまでに成長した。キム、モボルニュ(2005)は、イエローテール・ブランドを「差別化」と「コスト・リーダーシップ」を同時に実現した戦略、つまり価値革新により競争のない市場を創造したブルーオーシャン戦略の成功例として挙げている⁽⁸⁾。しかしながら、そのラベルや味を模倣した追随者の参入および、より低価格のチリワインの参入により、イエローテール・ブランドの築いた競争優位性は失われつつある。

それまで競争のなかったはずのブルーオーシャン市場は競争の激しいレッドオーシャン市場へと代わってしまったのである。イエローテール・ブランドに代表されるように、それまでロウアーエンドからロウアーミドル価格帯のワインで成功していたオーストラリアであったが、豪ドルの高値が続いていることや、より低価格の新大陸ワインの成長により、「価格」面で競争優位性を保つことは困難になってきた。今後「質」の競争優位性を確立し、アッパーミドルからハイエンド価格帯の輸出を増やし、輸出単価を上げていくことが課題となっている。

3-2-2. 既存市場におけるブランド・イメージ

既存市場（特にアメリカやイギリスなどの主要市場）において、販売量の拡大を目的とする政策に伴ったマーケティング戦略は、ブランド・オーストラリア（豪州産ワイン全体）の認知度を高めることに貢献した一方で、「豪州産ワインはフルーティーで口当たりのよい安価なワイン」という、画一的で普遍的なイメージを定着させる結果となった。こうした既存イメージを払拭し、豪州産ワインの新たなイメージを造りあげることが課題となった。2007年に、ワイン・オーストラリアは63⁽⁹⁾の異なる地域に点在する2,500以上のワイナリーが生産する多様なワインを以下の4つのプロフィールにまとめ、豪州産ワインの特徴や個性を発信する戦略を打ち出した。

- ✓ 各地の葡萄を使いながらヴァラエタル表示によって人気を博しているワイン
- ✓ 柔軟で自由な発想のワインづくりを反映したワイン
- ✓ 産地の特徴にフォーカスしているワイン
- ✓ 価格や質の面で最上級のワイン

この戦略は各プロフィールがそれぞれ異なった基軸（品種、造り手の個性、地域性、格式・味わい深さ）を強調している点で革新的であったが、豪州産ワインの既存イメージを払拭するまでには至らなかったといえる。

3-2-3. 中小規模ワイナリーへの支援

現在豪州産ワインの生産量の90%を10のワイナリーが、そして輸出量の75%は合従連衡を繰り返しているワイン大資本3社（Accolade wines, Treasury wine estates, Casella Wines）が占めていることから、今後は業界の多数を占める中小企業の競争優位性を伸ばすことが、業界全体の持続性と利益性の確保につながると考えられる。というのも、豪州ワイン業界を急成長へと導いた制度に懐疑的な意見もあるからである。

現行制度下では中小規模のワイナリーは産・学・官連携による科学と最新テクノロジーを用いたイノベーション効果や研究助成金制度の恩恵をほとんど享受しておらず、しかも、業界主導のマーケティング戦略は大企業よりのものである⁽¹⁰⁾。業界全体の持続性と収益性のためには、大手ワイナリーよりの政策ではなく、業界の大多数の規模の経済を実現することのできない、中小規模ワイナリーへの支援を広げていく政策が必要となる。

4. 中国市場における戦略

4-1. 量よりは価値を重視した持続性と利益性の確保のための戦略

上記の課題をクリアするため、豪州ワイン業界はそれまでの“国際的な地位の確立と市場占有率を高めるための収穫と販売量の拡大”を目的とする政策から、既存市場での市場占有率の維持、中国を中心としたアジアにおける未成熟市場の開拓を目指し、“量よりは価値を重視した持続性と利益性の確保”のための政策へと戦略転換を図った⁽¹¹⁾。2009年から2010年度の豪州産ワインの輸出額ベースでの伸び率が最も高かったのは中国であり、中国市場の更なる成長が見込まれることから、ワイン・オーストラリアは2010年9月に、香港をゲートウェイとした中国および周辺アジア地域（日本、香港、シンガポール、韓国、ベトナム）の市場開発・販促活動の強化戦略を打ち出した。ワイン・オーストラリアのアジア地域の統括事務所を香港に開設し、今後北京・上海にも事務所を開設する予定である。ワイン市場では未成熟である中国市場ではアップーミドルからハイエンド価格帯に力点を置いた販促活動をおこなう。

では、豪州ワイン産業にとって中国を中心としたアジア戦略の拠点としての香港の有用性はどんな点であろうか。中国市場の可能性、香港の戦略的拠点としての有用性、豪州産ワイン間の「差別化」と高付加価値ワインとの関係性において香港・中国市場での取り組みについて以下論じよう。

ワイン・オーストラリアの新しいマーケティング戦略は既存市場および中国市場において以下の点を強調している。

- ✓ 豪州産ワインの「地域性」や「多様性」を強調することで、画一的なイメージを払拭し、豪州産ワイン間の「差別化」を図る
- ✓ 高付加価値のあるプレミアムワインの認知度を高める
- ✓ 中小規模のワイナリーの生産するワインの認知度を高める
- ✓ 実購買層をアップーローエンドからロウアーミドルそして、アップーミドルからハイエンド層へと誘導する（Buy Up 戦略）

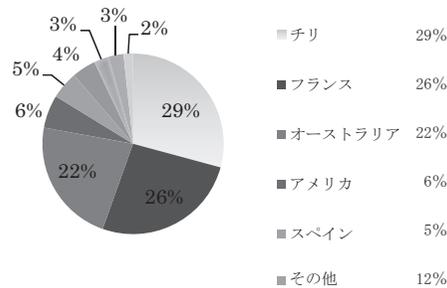
4-2. 中国のワイン市場

中国のワイン市場は生産量ベースで前年比の28%増の7200万ケースに達し、ワイン生産国7位となった。生産量の増加につれ消費量も急拡大しており、国際ブドウ・ブドウ酒機構（OIV）によると、2010年度の消費量は約14億リットル以上、消費量規模では世界第5位の市場になると見込んでいる⁽¹²⁾。しかしながら、ワイン・インスティテュートの統計によると、中国の1人あたりの消費量は1リットル程度であり、フランスの45リットル、オーストラリアの23リットル、香港の6.8リットルに比べてはるかに少ない⁽¹³⁾。中国では国産ワインの消費が主流で⁽¹⁴⁾、輸入ワインは全消費量の13%⁽¹⁵⁾を占める程度である。今後国民の可処分所得の上昇による中産階級の台

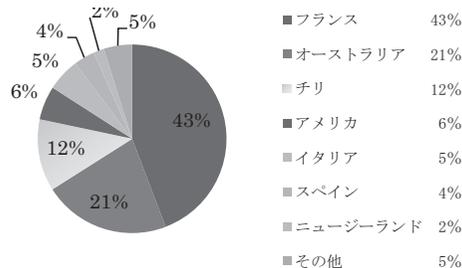
頭、「ステータス」「新規性」「トレンド」を好む消費層が広がるにつれ、高級輸入ワインを嗜好する消費層が更に増えていくことが予想される。1999年から2008年の中国の酒類の消費量は全体で12.2%，なかでもワインは20%と高い伸び率を示している⁽¹⁶⁾。VINEXPO/IWSRの調査によると、2010年から2014年の中国のワイン消費量は年間19.6%成長すると予測され、人口規模が大きいことから潜在需要が非常に高い市場であるといえる⁽¹⁷⁾。中国ワイン市場の成長を見越して、輸出用ワインの生産を視野に入れた中国投資家たちによるオーストラリアワイナリーの売買照会の問い合わせが急増しているとの報告もある⁽¹⁸⁾。

中国市場で流通している国産ワインはボトルあたり10–25元，あるいは35–55元の低価格帯に集中している。一方輸入ワインは40元から2000元までと幅広く，小売り平均価格は100元前後である⁽¹⁹⁾。中国市場の輸入ワインの内訳は，輸入量ベースではチリ（28.7%，4959万リットル），フランス（25.8%，4456万リットル），オーストラリア（22%，3810万リットル），輸入額ベースではフランス（43.1%，1億9735万 US ドル），オーストラリア（9722万 US ドル，21.3%），チリ（12.3%，550US ドル）となっており，豪州産ワインは中国市場では健闘している（図表3参照）⁽²⁰⁾。

図表3-1 中国輸入ワイン市場 生産国別シェア（量ベース）



図表3-2 中国輸入ワイン市場 生産国別シェア（金額ベース）



中国の消費者は“赤色は縁起が良く，祝宴に適している”“赤ワインは健康に良い”との理由から，圧倒的に赤ワインを好む傾向にあり，中国のワイン消費量の94%は赤ワインである。豪州産ワインに関しても，輸入額ベースでは84%，輸入量ベースでは64%は赤ワインである。豪州産ワインのボトルワイン1リットルあたりの輸出価格は赤ワイン4.14豪ドル，白ワイン1.41豪ドル

であることから⁽²¹⁾、中国の消費者は高価な輸入赤ワインを好むことが推察される。中国で人気の高い豪州産ワインの銘柄は、高級赤ワインで名高い Penfolds Grange やブランド認知度のある Jacobs Creek などが挙げられ、「ステータス」や「ブランド認知度」が輸入ワインの選択基準になっていると考えられる。

4-3. 豪州ワイン業界の中国戦略

中国市場において、ワイン・オーストラリアは「地域性」、「多様性」を全面に出すことで、豪州産ワイン間の「差別化」を図り、プレミアムワインの販促を目指す。2010年6月、ワイン・オーストラリアは日本の農業でいう「産地・生産者の顔がみえる食材」と旧世界ワインの「テロワール」の融合ともいえる新カテゴリーブランド・コンセプト「A+Australian Wine」⁽²²⁾を上海にて発表した。「A+Australian Wine」とはオーストラリア国内で生産・瓶詰めされた純正なワインを対象にし、それぞれのワインの「高い品質とスタイル」「地域性（その土地らしさ）」「キャラクター」に着目して、ワインとその生産者にまつわるオーストラリアン・ストーリーを新たな魅力として発信していくマーケティング戦略である⁽²³⁾。インターアクティブ・サイトを通じて、ワイン造りに関わる生産者の生い立ちや家族、ワイン造りへのこだわりを紹介することで、ストーリーを訴求力のあるものになっている。イギリスやアメリカでなく、上海において「A+Australian Wine」をいち早く発表したことから、中国および周辺地域ではアッパーミドルからハイエンド層に参入するための布石を投じたといえよう。

ワイン・オーストラリアの中国における戦略的特徴について、ワイン・オーストラリア・アジア統括ディレクターの Andreson 氏は以下のように述べた。“オーストラリア・スタイルの消費者教育は消費者の興味を喚起することです⁽²⁴⁾。私たちはワインに関する情報を提供しますが、その中で自分の好みに最もあったワインを選ぶのは消費者です。私たちの役割は、豪州産ワインのプロフィールを作り、消費者が求めているワインに出会うための後押しをすることです”。つまり、消費者教育や啓蒙活動によって、1) 潜在消費者のワインに対する関心を喚起し、消費層を開拓していくこと、2) “ワインといえばボルドー産のフランスワイン”，“ワインといえば赤ワイン”，“仏産ワインの味わいは複雑で奥深い”，“豪州産ワインはシンプルな味”，という消費者の偏った先入観を改善していくこと、そして3) 消費者の意思決定に間接的に関与しながら、Buy Up を実現させることである。具体的取り組みとしては、iPhone アプリの使用による中国語での検索・情報提供が挙げられる。iPhone アプリを使って、消費者が‘赤ワイン’を選択し、赤ワインの中で‘シラーズ品種’を検索すると、シラーズで有名な‘産地’が次々に表示される。そうすることで、消費者にシラーズ品種のワインは様々な地域で生産されていることを印象づける。次に、各地域のシラーズ品種の中で基幹ワインを表示する。この方法で、同品種ワインの中でも、「地域性」や「多様性」があることを消費者にアピールし、購買の選択幅を広げること、そして、ワンランク上のワインにも関心を持ってもらうことが狙いである。同時に、ワインの楽しみ方やオーストラリアに関する情報も提供する。そして、iPhone アプリを利用することで、1980年代

以降生まれの留学や海外旅行の経験がある，流行に敏感な世代を中心に消費層を開拓していくことも意図している。

「豪州産ワインの多様性」を訴えるこの戦略は，もともと豪州産ワインのイメージが希薄，かつオーストラリアという国をあまり知らない消費層にとって，「イメージがつかみにくくなる」というマイナス面も考えられる。また，生産者とワインにまつわる「オーストラリアン・ストーリー」を，言語も含めた文化的背景の異なる消費者へ上手に訴求していけるのかという疑問もある。しかし個々のワインにストーリー性をもたせることで，高付加価値をつけ，高級で手に入りにくい＝「ステータス」のイメージを普及させることができれば，今後中小規模のワイナリーの生産するプレミアムワインへの需要度が増す可能性はある。とりわけ旧世界ワイン産出国は厳格な意味での「地域性」＝テロワールを全面に押し出すことで「多様性」を表現しているが，これに対抗する方法論として，ワイナリーやワイン生産者の「多様性」で変数化を図ることは，少し視点を変えた競争を挑むことになる。規模をこえない産業構造の下でのグローバル戦略として学ぶべき点があるかもしれない。

4-4. 中国戦略における香港の有用性

香港の人口は700万人強で，国内のワイン消費量は増加の傾向にある。香港のワイン消費者層は外資系企業の駐在員，留学や駐在で海外経験のある帰国組，海外からの観光客，そして年収6500万豪ドル以上のミドルクラスを含む。中国本土同様，香港の消費者は“赤色は縁起が良く，祝宴に適している”“赤ワインは健康に良い”との理由から，圧倒的に赤ワインを好む傾向にあるが，白ワインも流行敏感な消費者に徐々に好まれるようになった。オーストラリア（18.0%）は輸入量においては，フランス（35.1%）について香港市場第2位，輸入額ではフランス，イギリス，アメリカについて第4位（6.7%）となっている⁽²⁵⁾。香港におけるワイン消費量は増加の傾向にあるとはいえ，香港の市場規模は比較的小さく，香港はワイン消費市場としてよりも，ワイン貿易・流通のハブ，特に中国本土進出への足がかりとして重要な役割を果たすと考えられる。

香港政府は2008年2月に，ワインにかかる関税を完全撤廃することで，香港がワイン・トレードのハブとなることを目指した。関税の撤廃により，2009年の香港のワイン輸入総額は前年比40.8%増の5億1670万 US ドルとなった⁽²⁶⁾。関税撤廃を追い風に，香港では諸外国のサプライヤーと地元のデストリビューターとのマッチングを目的に，国際ワイン・フェアやオークションなどのイベントを開催し，ワイン・トレードのハブとしての役割を強調している。イギリスからは様々な国を産地としたオークション用的高级ワインが香港に向けて輸出され，ワイン・オークションセンターとしての香港の国際的評価が高まっている。オーストラリアは香港の利点を最大限に活かし，2010年香港インターナショナル・ワイン&スピリッツ・フェアのパートナー国となり，最大規模の出店を果たした。AUSTRALIA 香港はアジア各国の AUSTRALIA 事務所と連携し，インターナショナル・ワイン&スピリッツ・フェアを含めたトレード・フェアに，バイヤー使節団派遣を送り，サプライヤーとインポーターの B to B マッチング機能を果たしている。そ

のほかにも AUSTRADE 香港は豪州産ワインの対中輸出促進にあたり、市場分析やサプライヤーとインポーター間で摩擦が生じた時の折衝役などを務めている。

2010年度 JETRO エリアレポートによると、中国の対外開放後も香港の有用性は薄れておらず、香港を経由した対中投資のメリットとして、参入障壁の低さ、法的透明度の高さ、行政効率の高さ、中国に対するショーウィンド効果や香港人材の活用が挙げられている⁽²⁷⁾。また、国都市競争力研究会による中国都市競争力ランキング2010年では香港は「成長力」の面では、上海や深圳に抜かれたものの、「総合競争力」「安全性」「商業性」で首位であった⁽²⁸⁾。香港には中国本土における煩雑な手続きや商習慣を理解し、英語および現地の言語および豪・中文化に精通する人材が豊富である。

AUSTRADE のシニアビジネス・ディベロプメント・マネジャーの Lin 氏は中国戦略における香港の有益性について以下のように述べている。“オーストラリアのワイン輸出業者が中国のような難しい市場を把握し、進出を成功させるためには、その市場を理解した人々の関与が必要です。香港は中国本土への中継地としての長年の経験があり、その経験はワイン貿易および貿易に付随した様々なサービスの提供に活かすことができます。たとえば言語。オーストラリアから発信されたメッセージを、香港を経由して、中国語圏の消費者に向けて翻訳して分かりやすく発信することができます。香港が長年本土と交易しているということは、香港企業の多くは本土に支社やビジネスパートナーを抱えているということです。こうした企業に協力してもらえば、オーストラリアのワイン輸出業者の本土への進出はスムーズになるといえます。ワイン文化の継承についても、輸出業者は現地に適応しなければなりません。オーストラリアのワイン輸出業者はより安全で、迅速な手段で現地適応していくべきです。ワインのラベルにしても、本土で輸入許可を得るためには、英語と中国語の表示が必要となります。オーストラリアのワイン輸出業者は、香港（人材）の専門知識と経験を活用することで、中国本土でのリスクを軽減することができるのです”。

Lin 氏へのインタビューから香港の人材を活用することは、下記の点で有益であると考えられる。

- ✓ オーストラリアのワイン生産者から発信されるワイン文化やメッセージを中国市場の嗜好や適性に合わせて伝達
- ✓ 現地語表示によるワインラベルの表示ミスの軽減、リードタイムの短縮化
- ✓ 現地の卸売り業者や販売代理店との交渉の円滑化
- ✓ 現地認証機関、管轄官庁との交渉の円滑化、手続きの迅速化

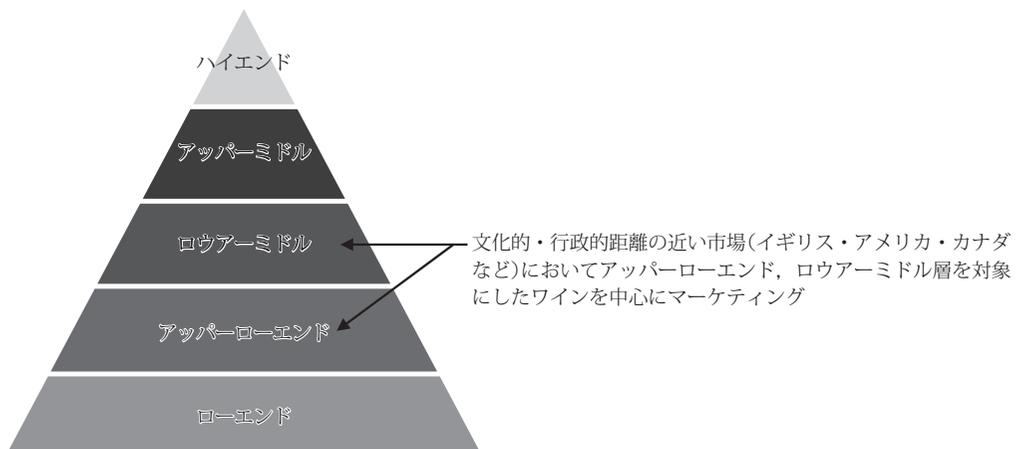
豪州ワイン産業のアジア戦略の立案・統括を香港に置くことにも物流システム、ワインメディアの露出、言語、人材などの点で利点があるといえよう。特に、「多様性」や希少で付加価値あるワインを提供する小規模ワイナリーを今後中国および周辺市場でアピールしていくうえで、生産者とワインにまつわるストーリー性を中国市場の嗜好や適性に合わせて発信・訴求できる人材の活用は重要だと考えられる。これまでオーストラリアはイギリス、アメリカ、カナダなど本国

と共通言語圏かつ文化的・行政的・経済的にも近い市場⁽²⁹⁾で成功してきた。中国はそういった意味でも課題が多く、香港人材の活用により本国と中国の文化的・行政的距離を埋めていくことが可能となるのではないだろうか。また、中国圏からオーストラリアへの移民や留学生が増加していることから、中国圏の食文化や食習慣を理解するこれらの潜在消費者をターゲットに中国の食文化とワインのマッチングを提案するセミナーやイベントを国内で開催し、彼らを通じて中国にワイン文化を発信してもらうことも考えられる。

5. 理論構築に向けた検討

豪州ワイン産業の例から、後発国が一度地歩を固めたとしても、追随者の出現により既存の競合相手だけでなく、追随者に対しても戦いを挑む両面作戦戦略が必要となることが示唆された。それでは豪州ワイン産業はどのような両面作戦戦略を構築しているのだろうか。後発である豪州ワイン産業のグローバル市場攻略戦略の推移について以下分析した。グローバル・ワイン市場後発国であるオーストラリアは、第一ステージにおいては、文化的・行政的距離の近い市場を中心に攻め、先発国である旧世界ワイン生産国が既に築いていた競争優位性（伝統、ヴィンテージ、テロワールなど）と真っ向勝負するのではなく、制度の柔軟性を武器に、価格の優位性、そして新たな競争要因（イエローテールの例にすると楽しさや飲みやすさ、意外性）を追加して、旧世界ワインと差別化を図り市場占有率を高めていった。また、ターゲット市場の中でもボリュームゾーン（ロウアーミドルおよびアッパーローエンド）の潜在消費層を開拓し、先発国とは異なる手法で市場を攻略していく手法をとった（図表4）。

図表4 市場拡大・成長戦略（1996-2005年頃まで）



ターゲット市場・地域：文化的・行政的距離の近い市場（イギリス・アメリカ・カナダなど）
競合相手：旧世界ワイン産出国

競合相手の競争優位性：伝統、ヴィンテージ、ワイン造りの極意、ブランド認知度

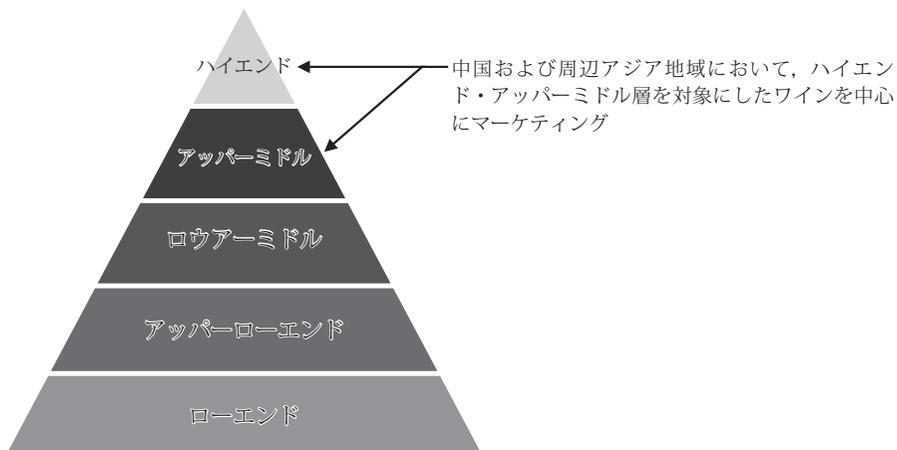


豪州産ワインのポジショニング：最新テクノロジーを駆使した醸造技術による価格の割には良質なワイン

豪州産ワインの差別化：柔軟な制度下における斬新なパッケージングや地域間ブレンド品種、価格

しかし、グローバル市場に進出して10年以上を経て、その他の後発勢力（チリやアルゼンチンなど）の発展に伴い、オーストラリアは他の後発国から追われる立場になり、オーストラリアの開拓した市場における競争優位性は脅かされることになる。第二ステージは、潜在需要の高い中国での消費層の開拓、そしてアップーミドルからハイエンド消費層の獲得をめざし、価格ではなく、質を重視する戦略へと移行した。大量生産が困難である高付加価値のあるプレミアムワインには、旧世界ワインの強みである、伝統やヴィンテージ、風味といった競争要因は欠かすことができない。しかしながら、後発であるが故、オーストラリアが正攻法で戦ったところで、伝統やヴィンテージにおいて先発国（特にフランス）を凌駕するのは難しい。そこで、先発国とは異なる方法論、つまり「造り手の個性」と「地域との繋がり」の変数から生じる「多様性」を新たな競争要因として追加し、その中に、家族経営によるワイナリーの伝統やワインメーカーの姿勢などを包含することで、付加価値を向上させようという戦略を策定した（図表5）。

図表5 持続性・利益性追求戦略（2007年以降）



ターゲット市場・地域：中国および周辺アジア地域（日本、香港、シンガポール、韓国、ベトナム）

競合相手1：旧世界ワイン産出国

競合相手の競争優位性：伝統、ヴィンテージ、テロワール、認知度

競合相手2：チリ、南アフリカ、アルゼンチンなどの他の新大陸ワイン産出国

競合相手の競争優位性：価格

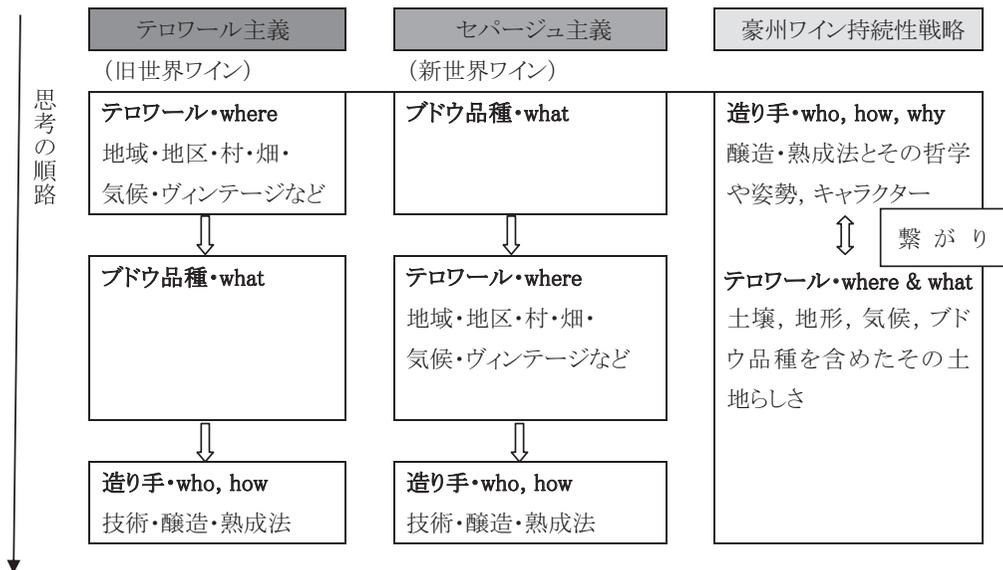


豪州産ワインのポジショニング：柔軟性、斬新さと伝統を兼ね備えたプレミアムワイン

豪州産ワインの差別化：造り手の個性、造り手と地域の繋がりから生まれる多様なワイン

前田（2010）はワインの質を決定する要因（生産者側からみたワインを造る際の決定要因）として、「テロワール」=where, 「ブドウ品種」=what, 「造り手」=who & how⁽³⁰⁾の3つを挙げている。オーストラリアを含めた新大陸ワイン国は優れた科学技術を活用し、国際的な「ブドウ品種」=whatによる高品質なワイン造りを重視した「セパージュ主義」、一方フランスを筆頭とした旧世界ワイン国は地域、土壌や気候を含めたワインを生み出す環境を重視した「テロワール主義」=whereであると分類している。豪州産ワイン持続性戦略における「A+ Australian Wine」が発信する「地域性」とは「テロワール」主義の考える厳格な地域性とも品種を前面に出した「セパージュ主義」とも異なる。「A+ Australian Wine」の「地域性」とは地域・畑・気候を含めたその土地らしさであり、その土地で育ったブドウをできるだけ使用していくこと=where & what, 「造り手」は=who, how から why まで含めたワイン造りへの姿勢やキャラクターであるといえるのではないか。オーストラリア・ワインブランディー協会の前ジェネラル・マネージャーであり、ワインコンサルタントのポール・ヘンリー氏は、豪州産ワインの魅力について次のように語っている。豪州産ワインのすばらしさは、土壌、地形、気候、ブドウ品種が複雑に関連したテロワールと、その土地に住み、ワインを造る人々の気質や習慣、パーソナリティをも包含したワインを生み出す環境を構成する様々な要素が絡み合って生み出された「多彩さ」であると述べている⁽³¹⁾。つまり、2007年以降の豪州産ワインの持続性戦略は、ワイナリーおよび「造り手の個性」と「造り手と地域の繋がり」を重視することで、豪州産ワインの価値を創造し、消費者に旧世界ワインと他の新世界ワインとの差別化を訴えかける戦略である。前田の分類を参照し、豪州産ワイン業界の持続性戦略を以下のように類型化した（図表6参照）。

図表6 ワインの質の決定要素



引用：前田（2010）参照の上，著者作成。

今後は、柔軟な制度化と革新性を保ちながら、プレミアムワインに必要な競争ファクター（伝統や格式など）を向上させ、グローバル市場において独自のポジションを築くことが豪州産ワインの生き残りに繋がるのではないかと考える。柔軟性が高く低価格の割に良質なワインから、伝統と柔軟性の両方を兼ね備えたプレミアムワインの価値にあった感動的なストーリーを訴求していくことが必要である。

6. まとめにかえて

豪州ワイン業界の戦略は“国際的な地位の確立と市場占有率を高めるための収穫と販売量の拡大”から“量よりは価値を重視した持続性と利益性の確保”へと変化した。今後の課題として個々の企業がこの政策転換にどのように対応しているか、地域性を前面に出すために地域連携はなされているのかについて調査を進める必要がある。浅川（2006）によると、グローバル企業は進出国の外部環境によって、現地に適応した戦略、現地に市場に働きかける戦略を選択する必要がある。一般に先進国市場に対しては現地適応、より後発の市場に対しては潜在顧客を教育することも必要となる。また先進国であっても、市場が成熟期にある場合などは、他国で築きあげた新たなイノベーションを進んで導入することもありうる⁽³²⁾。ワイン・オーストラリアの戦略は後者の、今後発展の可能性の大きな中国市場において潜在的顧客を教育しているといえる。こうした意図から、中国からの使節団の招聘にも力を注いでいる。たとえば2010年度、Jacobs Creekの販売権をもつPernod Ricard社の中国法人の社員600人を使節団としてオーストラリア最大のワイン生産地のバロッサ・ヴァレイに迎え、豪州産ワインの知識に関する講習会およびテイスティングなどを通じての啓蒙活動と中国人の嗜好調査を同時におこなった。中国人の嗜好に徹底的に合わせた商品開発戦略はボリュームゾーンを狙った大手ワイナリーの利益性には繋がるが、量産が難しい希少価値のあるプレミアワインを販売する小規模ワイナリーの持続性には繋がっていかないと懸念される。とはいえ、現地適応した商品戦略と同時に、豪州産ワインの多様性や地域性についてより活発に顧客に働きかけることが必要である。新戦略が意図するところを一般消費者、特に中国のように未成熟なワイン市場の消費者がどの程度理解しうるのか、今後期待していきたい。

豪州ワイン業界の70%以上の企業は1990年以降に設立されている一方、100年近く創業を続けている企業もある。今後、業界全体の持続的成長への活路を見いだすためには、生産量の比較的少ないプレミアムワインを生産する中小規模のワイナリー固有の持続的競争優位性に着目し、それらを明らかにすることが必要であると考え。そして、ワイナリーの個性、そしてワイナリーと地域との連帯といったファクターが、果たして豪州ワイン業界の強さの源泉となり得るのか否か、個別企業を対象に更に調査を進めていく予定である。

注

- (1) Wine Australia (2010) December 2010 Wine Export Approval Report (AEAR)
- (2) <http://www.winebiz.com.au/statistics/>
- (3) 櫻井 (2011) 「グローバル市場遅参国の国際化—豪州ワイン産業のグローバル戦略を例として—」『経済研究』144号 69—82ページ。明治学院大学経済学会
- (4) 1996年に the Australian Wine Foundation は2025年までにオーストラリアを世界の名だたるワイン産出国とすること、国際的な地位の確立と市場占有率を高めるための収穫と販売量の拡大を主要目的とした「Strategy 2025」を掲げた。
- (5) 櫻井 (2011) “グローバル市場遅参国の国際化—豪州ワイン産業のグローバル戦略を例として—”
- (6) Wine Australia (2010) Wine Export Approval Report, December 2010, in Winebiz: Wine Industry Statistics <<http://www.winebiz.com.au/statistics/exportstable16.asp>>
- (7) Wine Australia (2010) Wine Export Approval Report, December 2010, in Winebiz: Wine Industry Statistics <<http://www.winebiz.com.au/statistics/exportstable16.asp>>
- (8) Chan, W. K. & R. Mauborgne (2005) “Creating a Blue Ocean of Profit. Chief Executive, 206: 54-56.
- (9) 2011年現在は64のGI地域
- (10) Aylward, D. & M. Clements (2005) “Crafting a Local Global Nexus in the Australian Wine Industry”, Journal of Enterprising Communities, 2(1): 73-78.
- (11) Australian Wine and Brandy Corporation& WFA (2007)“ワインオーストラリア：2025年までの方向性：業界の戦略” April 2007, Australian Wine Brandy Corporation. <<http://www.wineaustralia.com/Japan/LinkClick.aspx?fileticket=eo3K8WvjTFs%3D&tabid=2290>>
- (12) OIV (2011) “9thGeneral Assembly of OIV Porto 2011” <http://news.reseau-concept.net/images/oiv_uk/Client/DIAPORAMA_STATISTIQUES_AG_Porto_2011_EN.pdf>
- (13) Wine Institute (2010) “Per Capita Wine Consumption by Country” (Revised on Apr 13, 2010) <<http://www.wineinstitute.org/resources/worldstatistics/article44>>
- (14) BrosBusiness11月号特集によると、2008年度においては中国のワイン市場は上位3社（張裕，長城，王朝）が販売シェアの半数以上を占めている。
- (15) World Fine Wines Online <<http://www.worldfinewines.com/news09/90605percapita08.html>>
- (16) Department of Primary Industry Victoria, Australia
- (17) Vinexpo (2011) Vinexpo news select 08.03.2011 <<http://www.vinexpo.com/en/actualites/news/chinese-wine-consumption/>>
- (18) “Beijing wants the taste of Australian wine sector” *The Australian*, January 14, 2010. <<http://www.theaustralian.com.au/business/beijing-wants-a-taste-of-australian-wine-sector/story-e6frg8zx-1225818986593>>
- (19) Wine Australia (2010) “Export Market Guide China”, *Australian Wine Brandy Corporation*, China. July 2010. pp.1-26.
- (20) Wine Australia (2010) “Export Market Guide China”, *Australian Wine Brandy Corporation*, China. July 2010,pp.1-26.
- (21) Wine Australia (2010) “Export Market Guide China”, *Australian Wine Brandy Corporation*, China. July 2010,pp.1-26.
- (22) Wine Australia Japan によると、1) オーストラリア国内で瓶詰めされていて、2) 産地 (GI) のアイデンティティが明記され、3) 豪州産ワインとしての純正なブランドであるワインを A+Australian Wine と定義している。
- (23) Wine Australia A+pluswinesのインターアクティブサイト日本語版 <<http://www.apluswines.com/ja-JP.aspx>>
- (24) 旧世界ワイン国の消費者教育は上からの目線であると仮定し、オーストラリアは消費者参加型により近いかたちでの消費者教育を目指している。
- (25) Wine Australia (2010) “Export Market Guide Hong Kong”, *Australian Wine Brandy Corporation*, Hong Kong. October 2010. pp.1-19.

- (26) 香港貿易発展局 <http://hkwinefair.hktdc.com/dm/201006/eDm_wine_jp.htm>
- (27) 室金建志 (2011) 「エリアレポート 中国：香港の有用性を再確認」『ジェトロセンサー』6月号, 68-69ページ。
- (28) Insight China <<http://www.insightchina.jp/newscns/2011/01/19/12676/>>2011/01/1912:22
- (29) 文化の類似性, 行政制度の類似性, 物理的距離の近さ, 経済発展レベルの類似性といった4つのDISTANCE (距離) の尺度から, これらの距離に近いほど通商の機会が増し, 遠いほど通商が困難でコストがかかる (Ghemawat, 2001, Kogut& Singh, 1988 など)。
- (30) 前田琢磨 (2011) 『葡萄酒の戦略：ワインはいかに世界を席卷するか』東洋経済新報社。造り手とは醸造技術や熟成法を含めた造り手の個性を意味する。
- (31) Wine Australia Japan (2011) 「A+Australian Wine 発見するよろこび。オーストラリアワイン」。
- (32) 浅川和宏 (2006) 『グローバル経営入門』日本経済新聞社 21ページ。