

アジア市場における消費財メーカーのマーケティング課題の考察 —キリンビバレッジによるタイ市場への「生茶」導入の事例から—

神戸学院大学 経営学部准教授 日高 謙一

1 キリンビバレッジによる「生茶」のタイ市場への導入

キリンビバレッジのタイ現地法人であるサイアムキリンビバレッジは、2006年4月タイ市場に「生茶」ブランドの緑茶飲料を投入した。これは、キリンビバレッジにとって2カ国目となる海外事業展開であり、「生茶」ブランドの投入は総合飲料メーカーとして「Kirin」ブランドを東南アジア市場で展開するための足掛かりとして期待された²。

「生茶」のブランド・アイデンティティともいえるのが生茶葉抽出物を使用することである。そして、それにより茶葉本来の持つ香りや旨み、甘みを引き出すことができると、「生茶」を紹介する当社ホームページでは紹介されている。（キリンビバレッジホームページより）したがって、その製法はタイ市場に導入する商品でも変更されていない。しかし、最終製品の味はタイの消費者の嗜好に合わせて変更された。

当初、サイアムキリンビバレッジでは日本市場で販売されているのと同じ無糖緑茶を販売することを考えた。それが「生茶」のブランド・アイデンティティである生茶葉抽出物の味を伝えるには最善の選択だと考えていたからだ。しかし、当時タイで売れていた緑茶飲料は加糖されていた。しかも日本人の味覚からすると相当甘い味であった。結局、無糖緑茶の投入は見送られることになったが、甘みの程度の違う2種類のアイテムを市場投入することとなった。1つはタイの消費者の嗜好に合わせて甘くした「Original」と、もう1つはそれよりも甘さを控えた「Low Sweet」である³。市場投入前の調査では「Low Sweet」の味はある程度年配のタイ人には比較的好評であったし、またタイでも健康志向が高まっていたため、「Low Sweet」は先行する競合ブランドに対する「生茶」の差別化の鍵になると期待された。しかし、市場投入してみると売れるのはほとんど「Original」のほうであった。さらに、先行する競合ブランドとの差は一向に埋まらなかった。

2 キリンビバレッジの海外事業

キリンビバレッジにとって初めて参入した海外市場は中国であった。中国で消費財を販売する際に、中国市場という1つの巨大な統一市場が存在していると考えerことは間違いであろう。中国各地方に独特の料理があるように食習慣が異なるし、また沿岸部と内陸部では所得水準やライフスタイルも異なる。キリンビバレッジの中国市場展開はまずは上海、そして北京、広州と沿岸部の所得の高い大都市を中心に行われている⁴。

キリンビバレッジが上海市場で最初に市場投入した製品は、同社を代表する炭酸飲料「キリンレモン」や果汁飲料であった。キリンビバレッジの参入前にすでにコカ・コーラやペプシは存在しており、清涼飲料水市場では大きなシェアを持っていた。その巨人たちと直接競合しない透明な炭酸飲料や果汁飲料で参入することをキリンビバレッジは選択した⁵。

その後、中国事業は拡大し 2001 年には「午後の紅茶」を、2002 年には「生茶」を投入した。このとき「生茶」は無糖タイプと甘さ控えめでジャスミンの香りを加えた低糖タイプの 2 種類であった⁶。

キリンビバレッジの中国事業の好調ぶりは様々なところで取り上げられ報道されている。上海市民の所得上昇に伴い茶飲料市場は拡大し、現在「午後の紅茶」は日本と同じくストレート、レモンティー、ミルクティーの 3 種類が販売されている。キリンビバレッジは日本で成功したマーケティング手法を中国でも実践したと言える。それがうまくいった背景には相当な所得水準の上昇に伴い、上海などの大都市では科学的知識にもとづく訴求が理解されたという点、漢字表現を受け入れる文化基盤、CM などの広告表現方法を受け入れるセンスを日本人と共有できるといった点が指摘される⁷。

この点はタイ市場では違っていた。中国で先行して成功していた「午後の紅茶」であったが、タイではアフタヌーンティー（午後のひと時を紅茶でリフレッシュする）という感覚を理解してもらえそうにはなかった。一般のタイ人にとって「リプトン(Lipton)」は紅茶を意味する一般名詞のように使用されている。それは、ティーバックに熱湯を注げば紅茶ができるという認識が広くタイの人たちの間に浸透していることを意味する。キリンビバレッジのタイ事業展開は「午後の紅茶」ではなく「生茶」から始まることになった。おりしも、タイに限らず東南アジアでは緑茶ブームがピークを迎えていた。

3 タイにおける緑茶飲料の市場環境

タイ市場で最初に緑茶飲料の販売を始めたのは台湾の統一企業グループである。「Unif」というブランド名で 2001 年に販売を開始した。統一企業は中国で既に飲料事業の経験を積んでおり、新市場の開拓のノウハウを有していた。さらに、タイで日本食レストランチェーンを展開するタイ企業 OISHI がチェーン名と同名ブランド「Oishi」を 2004 年に投入し、緑茶飲料カテゴリーが活気づいた。「Unifi」ブランドのユニークな CM 訴求がタイの消費者に受けたこともあり⁸、2005 年緑茶飲料がブームとなった。しかし、茶飲料カテゴリー全体の出荷額は 2005 年の約 60 億バーツをピークに、その後 2006 年は前年の反動から 40% 下落し、2007 年は前年比 17~18% 回復したものの、2008 年はほぼ横ばいの約 40 億バーツと見込まれている。「生茶」の参入時期は、ブームが一段落した後という時期であった。ちなみに、炭酸飲料の市場規模が約 300 億バーツ（コカ・コーラとペプシがほぼ 2 分している）、栄養ドリンクが約 140 億バーツと見積もられており、ブームになったとはいえ茶飲料の市場規模はそれほど大きなものではない⁹。

さらに、緑茶飲料というカテゴリーがはたして確立しているかという疑問である。日本の消費者が緑茶と烏龍茶が、あるいは緑茶と紅茶が異なるカテゴリーに属すると考える程に、タイの消費者はその違いを認識していないように思われる。緑茶飲料メーカーは、レモン風味の緑茶やいわゆる紅茶を、緑茶飲料とは異なるカテゴリーに属するものとして訴求するのではなく、緑茶飲料カテゴリーの周辺に展開している。言い換えれば、緑茶飲

料の味のバージョン拡張という位置づけにすぎない。

4 タイにおける小売環境

1980 年代末から 90 年代前半のタイ経済の高度成長にあわせて、セントラルグループと CP グループといったタイ小売企業グループは多角化を進めた。しかし、1997 年の通貨危機以降、タイ小売企業グループは事業再編を余儀なくされた。同族経営への固執により多角化したグループ経営に人材供給が間に合わなかったことや、新業態（フォーマット）では既存業態で培った経営ノウハウを活かせなかったことにより、危機以前も多角化が収益面で成功しているとは言い難かった。1997 年の通貨危機が引き金になり、セントラルグループは中核事業である百貨店へ回帰、CP はコンビニエンス事業へ集中することになった。彼らが保有していた株式は合弁先であったテスコ・ロータス、ビック C、カルフルーといった欧米系外資小売企業に売却された¹⁰。

現在、タイで事業展開する近代的小売フォーマットは、百貨店、ハイパーマーケットとホールセールクラブ（キャッシュ・アンド・キャリーとも呼ばれる）、スーパーマーケット、コンビニエンス・ストア、ドラッグストア、カテゴリー・キラーである。

百貨店はセントラルグループとザ・モールグループのタイ資本の 2 大小売グループに分けられる。セントラルグループはセントラルという店舗名で 14 店、ロビンソンという店名で 18 店を展開し、ザ・モールグループは 6 店、およびエンボリアム、サイアム・パラゴンを展開する。エンボリアムは 1997 年に開店し、その後の高級ショッピング・モールの先駆けとなった。

最初にタイ市場で成功した外資小売企業はオランダ資本のマクロが展開するホールセールクラブであった。その後、イギリス資本のテスコ・ロータスがハイパーマーケットの積極的な出店を行い、現在タイ市場では売上高ナンバー1 小売企業となっている。それに次ぐ存在がビック C、カルフルーである。2004 年時点での店舗数はマクロ 27 店、テスコ・ロータス 47 点、ビック C 40 店、カルフルー 19 店である。

スーパーマーケットというフォーマットは市場（タラート）とハイパーマーケットの間に位置する。両者の間に埋もれてその独自性がタイ市場では発揮できていないようであり、かつて進出していた西友、フードライオン（ベルギー）は撤退、あるいは撤退を表明している。しかし、トップスマーケットは、セントラルグループが 2004 年、外資から買い戻し、バンコク都内ではセントラル百貨店やロビンソン百貨店の食料品フロアーに入店する形で展開している。また、日本のジャスコは苦戦をした結果、事業縮小を行ったが、2007 年度から食品に特化して出店を再開している。その他、フードランド、ヴィラスーパー、富士スーパーなどのスーパーマーケットが存在するが、いずれも外国人などの特定顧客をターゲットにしている。

タイ市場におけるコンビニエンス・ストアはほぼ CP セブンイレブンの 1 人勝ちの状態である。CP セブンイレブンは 2006 年時点で約 3300 店を展開しているが、コンビニ第 2 位

のファミリーマートは、伊藤忠商事によって 509 店展開されているにすぎない。ただし、全国展開するコンビニエンス・ストア以外に、オフィスビルやサービスアパートメントなどに店出している店舗、ガソリンスタンドに併設されている店舗があり、それらを含めるとコンビニエンス・ストアと呼ばれるフォーマットは約 5200 店存在する。

その他、ドラッグストアのワトソンズやブーツ、家電のパワー・バイなどカテゴリー・キラーと呼ばれている小売フォーマットがタイ国内で店舗展開している。

近代的な小売フォーマットに対して、伝統的な零細小売店が約 60 万店存在している¹¹⁾。遠藤（2010）は、百貨店、ハイパーマーケット、ホールセールクラブ、スーパーマーケット、コンビニエンス・ストアといった近代的小売フォーマットが、タイ国内小売販売総額に占める比率は 25～30%の間と推計され、その比率は伸び悩んでいると指摘している¹²⁾。

緑茶飲料全体の経路別販売比率は、伝統的小売フォーマットが約 25%、近代的小売フォーマットが約 75%（内、コンビニエンス・ストア 50%、ハイパーマーケット+スーパーマーケット約 25%）と推計されている。つまり、比較的新しい商品カテゴリーである緑茶飲料は主として近代的小売フォーマットで販売されていると言える。

5 「生茶」のマーケティング・ミックス

1) 製品のポジショニングとプロモーション

キリンビバレッジは緑茶ブームとなっていたタイ市場に市場拡大の機会を見出していた。また、キリンビバレッジにとってみると 2 カ国目の海外市場への事業拡張であり、中国での経験が生かせるとも考えていたであろう。「タイ人はまだ緑茶の甘みや香りを理解していないだろう。本場である日本のおいしい緑茶を紹介し、説得的なコミュニケーションをすることでタイの消費者に緑茶本来の味を啓蒙しよう。」当時のキリンビバレッジのタイ市場における「生茶」のポジショニングはおおよそそのようなものだった。競合ブランドの「Unif」は「Oishi」は本当の緑茶ではない。本当の緑茶は「生茶」だけであり、それが「生茶」の差別化のポイントである。市場投入時はタイの人気歌手 Bird（Tongchai）を起用し「和」テイストの TVCM を打った。

2) チャネル

市場導入に際してサイアムキリンビバレッジはディストリビューター（販売代理店）経由のチャネルを選択した。ディストリビューターに採用されたのはオソサパ社である。近代的小売フォーマットに対しては、オソサパ社と各小売企業が直接取引を行う。伝統的小売フォーマットに対しては、さらに問屋経由で取引を行う。

オソサパ社とは卸売企業ではない。飲料メーカーである。その主力商品は「M150」というブランドで、栄養ドリンクである。オソサパ社は大正製薬の合弁相手でもあり、同社販売網を通じて「リポビタン」も販売している。「M150」は年間販売額約 140 億円と推計され、コカ・コーラ、ペプシと並ぶ販売額である。オソサパ社は「M150」を販売するための

自前のチャンネルを持っている。タイ市場での事業経験がなく、「生茶」しか製品を持っていないサイアムキリンビバレッジにとって、小売業者と独自に取引を行うということは困難だった。小売業者は、1~2SKUのためにわざわざアカウントを開き、取引条件の交渉を行おうとはしなかった。したがって、「生茶」はオソサパ社製品の1つという位置づけに置かれた。

6 「生茶」の苦戦の原因と今後の課題

1) チャンネル管理の問題

市場導入後、「生茶」は計画通りの実績を上げられなかった。

市場環境の問題としては緑茶ブームが既に終わっていたという点があげられる。また、現地の諸規制への対応という問題では、FDA（Food and Drug Administration）による表示ルールが厳しく、生茶葉抽出による味わいを説得的に伝えることができなかったという点があげられる。例えば、含有物の含有量やパッケージへの表示方法が細かくチェックされるため、開発から発売まで半年ほどかかることは珍しくないという。「生茶」の場合、生茶抽出物を使用していることがブランド・アイデンティティであるが、生茶葉抽出による味わいを説得的に表現することが難しかった。

しかし、より大きな問題はオソサパ社経由のチャンネルに求めることができるだろう。

まず、オソサパ社の主力製品「M150」は労働者が愛飲するというポジショニングを持っている。したがって、オソサパ社は伝統的チャンネルにチャンネル上の強みを持っている。オソサパ社経由の「生茶」のチャンネル別販売額比率は、伝統的小売フォーマットで35%、近代的小売フォーマットが65%（内、コンビニエンス・ストア40%、ハイパーマーケット＋スーパーマーケット25%）であり、茶飲料全体のチャンネル別の販売比率に比べコンビニエンス・ストアの販売比率が10ポイント低い。「生茶」の小売価格は500ml入りペットボトルで20バーツ、250ml入り紙パックで10バーツである。この価格は、コンビニエンス・ストアでは受け入れられるが、伝統的小売フォーマットでは高すぎる価格である¹³。伝統的チャンネル向けの製品ではないにもかかわらず、本来のメインターゲットであるコンビニエンス・ストアでの販売力が弱い。

オソサパ社経由のため、新製品の立ち上げの際も発売日一斉の立ち上げができない。日本では販売1ヵ月前にすべての準備を整え、発売日を迎えることができる。しかし、タイではそのようなことをすると競争相手に情報が漏れ、競争相手に対抗策を打ち出してくる。情報の管理ができないのである。

さらに、近代的小売フォーマットといえどもタイではオペレーション能力は必ずしも高いとは言えない。例えば、コンビニエンス・ストアでさえ、ほとんど商品の入れ替えがない。回転が悪くなった商品でも棚に並び続けることがある。ディストリビューターの小売に対する販売企画を提案する能力も高いとは言えない。近代的小売フォーマットに対しては、ディストリビューターまかせから脱却し、自らが小売りに対する売場作りや売場活性

化提案をしていかなければ取引量は拡大しない¹⁴。

2) 現地市場で新しい製品カテゴリーをつくる

「緑茶ブームに乗り、日本人の感覚で従来の製品よりもおいしいと思われるものを売っていてもタイの消費者には受け入れられなかった。消費者は先行する競合ブランドと同じような製品としか理解していなかった」。「生茶」の市場導入から約 2 年後、筆者がインタビューに訪れた際に、サイアムキリンビバレッジの有馬氏はこのように振り返られた。消費者の反応が弱いことから当然、近代的小売フォーマットとの直接取引もすんなりとは進まない。だから、オソサパ社の製品の 1 つとしてしか近代的チャネルへは入りこめなかった。

新しいカテゴリーの製品をタイの消費者に提案するために、日本本社に多くの蓄積があるレシピや製造技術を活用した新商品を投入していく必要がある。キリンビバレッジは 2009 年 3 月にタイ市場に「午後の紅茶」を投入した。同社は緑茶飲料の 1 つの味のバラエティとしてレモンティーやミルクティーを位置づけるのではなく、紅茶カテゴリーを確立することを目指している¹⁵。そのために、時として現地市場で受け入れられやすい広告表現を行うことも必要かもしれない。例えば、キリンビバレッジが日本で行うような説得的な真面目で、地味な広告はタイの消費者には受けない。もしかすると、タイ市場に合わせた広告表現を日本本社の倫理委員会で厳密に審査すれば、これまでの麒麟のカラーとは違うと受け入れられないかもしれない。しかし、新興国市場で近代的小売フォーマットに入り込むためには、ある程度の市場地位を獲得しなければ参入の足掛かりをつかめないのである。

¹ 2008 年 3 月 26 日、サイアムキリンビバレッジ副社長兼マーケティング担当取締役有馬正剛氏（当時）に対する聞き取り調査による。数値も当時のものである。

² 日本経済新聞 2006 年 1 月 17 日

³ 日経産業新聞 2006 年 4 月 28 日

⁴ 日本経済新聞 2004 年 1 月 16 日

⁵ 日本経済新聞 1995 年 2 月 8 日

⁶ 日経産業新聞 2002 年 1 月 25 日

⁷ 小川孔輔、『マーケティング入門』、日本経済新聞社、2009 年。第 8 章事例で上海におけるキリンビバレッジの事業展開が紹介されている。「午後の紅茶」はコンビニエンス・ストアの棚では日本語表記のほうを前面に陳列するという。それは日本語の「午後の紅茶」という表記のほうが、美しいと上海の消費者が感じるからだという。また、オードリー・ヘップバーンの映像を用いた「午後の紅茶」の TVCM も松嶋菜々子を起用した「生茶」の TVCM も日本とほぼ同じものを用いたという。

⁸ 新茶葉を摘み取ろうとする人間に対して青虫が「新芽ちょうだい」といいながら催眠をかけ、新茶葉を手に入れるという CM で、この CM はカンヌ国際広告賞で受賞している。

⁹ 『タイ国経済概況』（2006/2007 年版）、バンコク日本人商工会議所、246-247 ページ。

¹⁰ 遠藤元、「小売業の構造変化と流通資本の再編 - 外資の台頭とセントラルグループの対

応」、末廣昭編、『タイの制度改革と企業再編 - 危機から再建へ』、アジア経済研究所、2002年

¹¹ 2002年商業センサスに基づく数値であるが、この数値は過小評価されていると遠藤（2010）は指摘している。遠藤元、『新興国の流通革命 - モザイク状消費市場と多様化する流通』、日本評論社、2010年、144-145 ページ。

¹² 同上、74～77 ページ。

¹³ 10 パーツでも高いといわれる。そのため、たとえばタイグリコでは伝統的チャネル向けには価格を抑えるため、小パッケージにして販売している。2008年3月26日タイグリコ、田井氏からの聞き取りより。

¹⁴ タイの日本語総合情報サイト「newsclip.be」のサイアムキリンビバレッジ、岩尾英之社長へのインタビュー記事によると、現在セブンイレブンやテスコ・ロータスに対して独自の販売網を築きつつあるそうだ。2009年7月16日

¹⁵ 同社ホームページより。http://www.beverage.co.jp/about_tea/topics/index.html