

第8節 商品力の強化

(1) 商品とは何か

商品力の強化を考える上で、「商品とは何か」という概念を押さえておく必要があるだろう。マーケティングでは商品を「消費者の問題を解決する『便益の束』」として捉えている。分かりやすく言い換えれば、消費者に提供する「価値」と言える。

最近の消費者は「清酒そのもの」を買っているのではなく、清酒の持つ「豊かな食生活」、「生活の喜びと安らぎ」、「コミュニケーションの円滑剤」、「健康」等の価値を買っている。この便益の束が商品の中核部分である。

次に、消費者の購買を引き起こすためには、実態としての商品が不可欠である。実態部分は消費者が店内等で目にする商標、ラベル、容器、酒質等である。これに品質保証や配達等の付随部分が周辺を取り囲んでいる。このように商品は、便益の束としての「中核部分」を「実態部分」、「付随部分」が取り囲んでいる（コトラー「製品の3つのレベル」より）。

商品とは、これらの3つのレベルを統合して検討すべきであることを、最初に認識しておく必要がある。

(2) 商品開発における課題

「マーケティング力調査」によると、有効回答企業（157社）全体の中で、最も多くの企業が重要と考えており、最も多くの企業において取り組まれている開発分野が「商品力」である。

商品力とは、清酒の味や品質だけでなく、商標やラベル、ボトル、容量、価格等の商品に関する要素が持つ「総合力」である。

多くの企業が品質にこだわった経営を行っており、それを自社の強みと認識している。しかし、肝心の業績向上に結びついていない傾向にある。その主たる原因は、消費者ニーズに対する理解の不足及び対応不足であるといえる。清酒製造業の多くがプロダクトアウト的発想（生産者中心主義的発想）から抜け切れていない実態を表している。

品質にこだわったモノづくりという姿勢事態は間違っていない。しかし、その前提にマーケットイン的発想、消費者志向がなければいけない。

また、漠然とした製品アイテム数の拡大ではなく、将来の企業の核となる商品で、優先的に販売を推進すべき商品、つまり戦略商品の育成も課題となる。以上の清酒製造業者の商品開発における課題を確認したうえで、清酒製造業者の商品力の強化について考える必要がある。

(3) 商品力強化の方向性

本調査研究におけるヒアリング対象企業を中心に、比較的業績の良い清酒製造業者が取り組んでいる商品力の強化方法を分類すると、次の6つの方法に整理できる。

①既存商品の強化

自社の強みである付加価値商品を強化する。

②差別化商品の強化

従来の商品にはない、新たな特徴を持った商品を開発・強化する。

③新たな販路開拓を目的とした商品力の強化

新たな販路の開拓を目的とした戦略商品の強化や、販路先に応じた商品を強化する。

④地域密着を目指した商品力の強化

地元への地域密着を原点とした、地域性を生かした商品力を強化する。

⑤同業他社との共同開発

同業他社と新技術を共同開発し、商品力を強化する。

⑥清酒以外の商品の開発

既に持つ技術の活用のほか、新技術の導入や製造過程の副産物の利用等により、清酒に捉われない新商品力を開発する。

以上6つの方法を以下の項で、事例のコラムと共に検証する。

(4) 既存商品の強化

既存商品の強化とは、自社の強みである技術力を生かして、今ある主力商品を強化することである。消費者の志向の二極化は進んでおり、清酒製造業者のとる方向性も、高付加価値商品に特化する製造業者と低価格で戦う製造業者の二極化が進んでいる。具体的には、吟醸酒・純米酒等の特定名称酒を強化する方法と値ごろ感のある商品を強化する方法である。

①高付加価値商品・特定名称酒の強化

高付加価値商品に特化することとは、高品質志向の消費者を対象として特定名称酒に特化するものであり、品質重視で価格は高くても高品質の商品を消費者に提供するという考えである。

高付加価値商品に特化することで、特化前よりも売上数量は減少しても売上金額の減少は小幅に止めることができ、利益を得ることができる可能性がある。規模の小さい企業は、価格競争の面では不利なため、比較的価格競争の発生しない高付加価値商品中心の商品展開が有効といえる。

高品質・高付加価値商品を強化するに当たっても、プロダクトアウト（生産者中心主義）ではなくマーケットイン（市場中心主義）の発想が大事である。

純米酒への強いこだわりがブランド力を生んでいる事例

I社は1,000石余りの清酒を製造しており、すべてが純米酒である。昭和40年代に純米酒を手がけ始め、その後全量を純米酒としており、純米酒造りにおける先駆者的立場に立って高いブランド力を形成している。

純米酒へのこだわりは、「本来の清酒、地に根ざした酒であれば、受け入れられる」との自負に基づいている。その土地固有の気候、水があれば、他では同じ酒は造れないと考え、伝統的な製法や設備、ノウハウによる造りをし、奇をてらうことはしていない。このような明確な考えが、消費者に対してブランドを形成することに寄与している。

また、純米酒を基軸に据えることにより、付加価値の高い商品の開発も実現している。当社の売上対前年比は約90%であるものの、売上総利益率は上昇しており、高収益体質に向かっている。

特定名称酒にこだわり、ブランド力向上を目指す

T社は1,300石規模で、数量の90%以上が特定名称酒であり、そのうち吟醸酒が70%を占めている。顧客のニーズがあるため、普通酒の製造をやめることはないものの、今後も吟醸酒に傾注していく方針である。

T社では製品を高く評価して買っていただければ意味がないと考えている。それは普通酒においても同様であり、日本一うまい酒を醸せば、価格もそれについてくると考えている。品質を第一優先とし、一切の妥協をしないことが蔵の基本方針である。

同社では、製造業の進む道はローコストで戦うか、付加価値の高い酒で戦うかの二極化しかないと考えている。自社の存在理由を明確にする最適な路線として、大手企業には取り組みにくい大吟醸酒に力を入れている。

同社の販売実績を時系列で見ると、数年間で全製造数量は約半分になったが、売上高は大幅には減少していない。つまり数量で減少しているのは安い価格帯のものが多く、付加価値の高い商品は相変わらず支持されていることを示している。経営者の狙いどおりに推移しているようである。

品質向上施策に体系的に取り組んでいる事例

H社の経営理念は、「いいものは売れる」である。これは、慢心ではなく、品質の向上を常に追及することが、何事にも優先すると考えている。

品質の向上に向けて、①原料対策、②鮮度維持対策を柱として取り組んでいる。①の原料対策では、良質な山田錦を安定的に調達するために、自社栽培を行っている。今では珍しくないが、10年以上前から取り組んでおり、毎年田植えと収穫時期には、県内から多数のボランティアが参加する一大イベントとなっている。また、同業他社の多く

がコスト削減のため共同精米を進めているが、当社は社内に精米機を設置し、精白度の微妙な調整や作業のスピード化を図っており、お正月前には新米の新酒が飲める体制を整えている。

②の鮮度維持対策としては、タンク貯蔵をやめ、ビン詰め貯蔵に移行している。これには、広い冷蔵室が必要となるが、冷蔵室の増設など思い切った投資を進めている。

これら体系だった取組により、当社の製品が、なぜいいものなのかといった特性を小売店、消費者などに説明しやすくなっている。品質向上のための体系化した取組は、本物志向の時代には、必須のものと思われる。

②手ごろな価格帯の商品の強化

高品質・高価格な商品ではなく、毎晩飲める手ごろな価格帯の商品を強化している製造業者もある。高価格な商品は、いくらおいしくても経済的に毎晩飲める商品ではない。手ごろな価格帯の商品を強化することは、消費者に「毎日の楽しい夕食という価値」を提供することを目的としたものであり、造り手志向ではない消費者志向の姿勢が読み取れる。

普通酒にこだわりターゲットを囲い込む

時代の流れが特定名称酒に向き始める中、J社では普通酒のレベルアップを追求している。また、しばらく製造をやめていた三倍増醸酒の復活も計画している。名だたる表彰を受けるなど、決して特定名称酒のレベルの維持が困難な蔵ではない。

全国規模のコンビニエンス・ストアや外食チェーン店にも同社の製品は導入され、定番品として競合商品に勝ち抜きながら、ここ数年間売上げを順調に伸ばしている。

商品レベルの設定として、会長は「自分の飲みたくなる酒」・「自分の好きな酒」という基準を設けている。毎晩晩酌を楽しむのに、1升1万円もするようなものはふさわしくなく、4合で1,000円前後が手ごろなところ、と考えている。競合他社の商品を意識しているのではなく、あくまでも飲み手を意識した酒造りに徹しているところが市場に受け入れられているのではないか。

③品質管理の強化

商品力の強化を支えるには、その前提となる品質管理の強化が欠かせない。付加価値の高い商品にしても値ごろ感のある商品にしても同様である。特に付加価値の高い商品を大量に製造するには高い品質管理のレベルが要求される。

次の事例は、高品質の商品を安定的に製造・瓶詰めするために、品質管理に積極的に取り組んでいる製造業者である。

経営理念を基に技術力の強化、品質管理の強化を図る事例

A社は製造設備への投資を積極的に展開し、技術力に裏打ちされた酒を造り、大手メーカーと同じレベルの品質管理の実践に取り組んでいる。

木造蔵の中に、最新式の麴室、スチールベルト式連続蒸米機と放冷機を備え、もろみのコントロールにおいても気温に左右されない理想的な温度制御を可能にしているほか、真夏でもマイナス3度での貯蔵を可能にするサーマルタンクも設置している。

また、最新の瓶詰め工場を新設し、クリーンルームでの充填、火入れと冷却を可能にしたボトルクーラー等最新鋭の設備を備え、酒造りの最終段階である瓶詰め工程での品質を格段に向上させている。瓶詰め工場には常設の見学コースが配置され、多くの見学者が訪れている。売上規模からすると過剰投資とも思える製造設備への投資も、蔵としての技術の蓄積に努める経営理念に基づいた長期的な経営計画に基づくものである。

(5) 差別化商品の強化

高付加価値商品の中でも、他社とは違う新たな差別化の要素をもつ商品の強化に取り組んでいる製造業者もある。従来吟醸酒・純米酒というだけでは競合企業も多く、その中で自社の商品を選択してもらうのは難しいため、新たな価値の提供が必要とされている。前述の商品の3つのレベルで言うと「便益の束」を取り囲む「実態部分」と「付随部分」において差別化できる新たな価値を提供している。

無農薬米、自家栽培米を使用することによる原料米における差別化、酒の特徴を醸す新たな酵母を使用することによる差別化、貯蔵した古酒を年代別に揃えた差別化、ワインの樽で熟成させることによる差別化等様々な方法が採られている。

また、酒そのものの差別化というより、酒造りに消費者自ら参加してもらい、参加者自身が造った酒を提供するというエンターテイメント型の差別化を実施している製造業者もいる。ここで紹介する以外にも、健康、トレーサビリティ（生産履歴）、容器、ラベル、飲み方等いろいろな差別化要素がある。

小売店と提携し、製造年度の異なるアイテムを販売している事例

T社は、近隣にある小売店と提携し、同社の製造した特定名称酒を製造年度別に異なる価格で販売してもらっている。約10年前の製品から毎年の各種特定名称酒（純米大吟醸酒、大吟醸酒など）が、鮮度管理されたセラーの中に整然と並べられている。価格は基本的に、希少価値に応じて古いものほど高くなるよう設定されており、高価なものでは1升瓶で約2万円の値が付けられているものもある。ワインが製造年度によって付加価値が異なるように、清酒でもそうした売り方があってもよいと考えての販売方法である。

原料米、酵母にこだわった酒造りを進めている事例

L社は老舗の蔵元である。こだわりを持った酒造りを進める上で特に原料米にこだわりをみせ、農薬、化学肥料を一切使わない合鴨農法で米作りを行っている。また、酒造好適米の山田錦の自家栽培にも取り組んでいる。自家栽培米を原料としたお酒の割合はまだ僅かであるが、L社の酒造りの姿勢をアピールする好材料となっている。

また、L社は花酵母で酒を醸している。花酵母の特徴は、大変香りが良いことであり、他の酵母との違いが明らかに分かるものである。

L社は地元では圧倒的に高いシェアを誇っているが、今後は地元以外のエリアで専門店を中心に新規取扱店を獲得していくこととしている。その際に原料米、酵母へのこだわり、また古い佇まいを残した蔵の開放が、L社のブランド構築に大きく貢献している。

ワインの樽で熟成させた清酒を製造・販売している事例

Q社は、ワインの樽で熟成させた清酒を販売している。

熟成させているのは、吟醸酒及び大吟醸酒である。そのビンの栓にコルクを用いたり、ラベルも英語表記にしたりするなど、容器はさながらワインそのもののようになっている。製造数量はまだ少なく、一部の小売店でのみ流通しているが、顧客からの評判は良い。

Q社では、こうした商品開発の他にも、他のメーカーと提携して、海外のイベントに出店するほか、自社のホームページで英語のサイトをつくり商品紹介を行うなど、海外への販売についても積極的に取り組んでいる。

ただし、基本はあくまで国内販売を重視しており、日本国内での売り方の幅を広げていくために、海外という場を活用しているに過ぎない。清酒の特徴のアピール方法や販売方法、また海外を意識した新しい商品開発等への取組が、今後、国内における清酒の新たな位置付けにつながっていくことが期待される。

特注の少容量タンクを活用し、酒造り体験や小ロットの注文に対応している事例

※88ページ参照

(6) 新たな取引先の開拓や取引高向上を目的とした商品力の強化

特定の取引先に商品提案を行い、新たな取引先の開拓や取引高向上を目指す方向である。提供する商品により連携すべき取引先も変わってくるし、連携する取引先により得られる効果も変わる。例えば、より消費者に近い段階に位置する流通業者と連携することにより、正確な消費者ニーズを汲み上げることができ、商品開発に生かすことができる。また、力のある取引先と連携することにより、取引先の販売

力を効果的に活用することができる。地域の顧客だけでなく、より広範囲の顧客を獲得できる可能性が開ける。

① 専門店向け限定商品の強化

専門店向け限定商品の強化とは、高付加価値商品や差別化商品を、商品知識が豊富で説明して販売することができる能力がある特定の専門店だけに販売する対策である。商品の特性をより正確に消費者に伝えることが可能となり、従来の地元での消費だけでなく全国的に販路を拡大できる可能性もある。それには新たな、より価値の高い戦略商品・戦略ブランド(将来の企業の核とするために、積極的に販売を強化すべき商品・ブランド)の開発が必要となる。

限定流通業者向け戦略ブランドを開発し、新規販売先を開拓する事例

A社は、清酒と本格焼酎を造っている蔵元である。県内向けの取引は、小売店との直接取引から地元卸を通した取引にシフトすることで効率化を図り、従来の銘柄を中心として、地域に密着した販売をしている。

一方で、長期的に蔵のブランドを向上することを意図した商品を開発し、特定の小売業者に対して直接に販売している。専門店、業務用酒販店、百貨店など商品知識、サービス、品質管理の能力を有する販売店とのみ取引をしている。

この商品のラベル、容器には商品の説明を省き、あくまでも消費者に説明した上で販売する姿勢を貫いている。この商品は、県内だけでなく、関東、関西を中心に全国的に販路を拡大しており、売上構成比は現在 5%であるが、5年後には 20%にすることを目標にしている。

② 組織小売業向け高付加価値商品の強化

組織小売業向け高付加価値商品の強化とは、文字どおり組織小売業を対象に、付加価値の高い商品を提供することを強化することである。組織小売業とは、全国展開している総合スーパー、有力な各地方のスーパー、コンビニエンス・ストア、地元の食品スーパー等である。組織小売業は、消費者への販売機会を多くもつ取引先として大変魅力的な業態である。付加価値の高い商品を提供することにより、価格競争に陥りにくいため、利益を確保することができる場合が多い。

開発に当たっては、対象の小売業者の顧客層や販売方針をよく理解した上で、検討を進めることが必要である。また、予測販売数量や受発注システム等も理解し、対応が可能かどうかも理解した上で、開発作業を進めることも重要である。

高級酒に特化し、組織小売業をターゲットに売上伸長している事例

※ 57ページ参照

③組織小売業向けプライベート・ブランド商品の強化

組織小売業者のプライベート・ブランド商品を開発することにより、消費者ニーズに合った商品を提供することも、一つの効果的方法である。プライベート・ブランド商品の開発により組織小売業者との連携も強化でき、また安定した売上を確保することも可能となる。これにはコストを抑えた商品開発も必要とされている。

特定の店舗向けのプライベート・ブランド商品（ストアブランド商品）の開発も効果的な方法の一つである。セルフサービス業態の組織小売業では商品の差別化、例えばラベルが違うだけであっても他とは違うことが売場の個性を演出する有効な方法となるため、ストアブランドを検討している業者は多いようだ。

顧客ニーズを満たすプライベート・ブランド開発により、売上を伸ばしている事例

※ 83ページ参照

④流通業者との共同開発商品の強化

流通業者（卸、小売業者）との共同開発商品の強化に取り組むことにより、流通業者が持っている消費者の生の情報と販売力を活用することができ、また、流通業者の考え方も参考とすることができる。

より効果を得るためには、安易なプライベート・ブランド商品の製造だけを受けるのではなく、共同のプロジェクトチームで商品企画をきっちりと練り上げる必要がある。すなわち、マーケットインの発想により、どのような消費者に対してどのような価値をどのような方法で提供するか、発売後の販促スケジュールはどうかまでの計画立案に参加することが大切である。

経営理念を礎に、流通業と連携した共同商品開発を成功させた事例

※ 24ページ参照

⑤消費者への直接販売向け商品力の強化

消費者への直接販売用の商品を強化する方法を採っている製造業者も増えている。

例えば、朝絞った酒をその日のうちに消費者に届けるなど、蔵での直売でないと対応が難しい商品である。また、日を限って、そのような商品を消費者へ直接販売する製造業者も増えている。このような商品は新鮮さや、限定日にしか入手できないという希少価値を提供しているものである。

蔵開放・蔵見学時に購入できるよう蔵に直売施設を設けて、その場でしか入手できない限定商品を品揃えすることも効果が大きい。

ほかにも、前述した酒造り体験により消費者自らが醸造した酒を販売する方法もユニークな直接販売の方法である。

蔵見学を手段に消費者直売に力を入れ、売上高・粗利益率を伸ばした事例

※ 67ページ参照

(7) 地域に根ざした商品力の強化

県外や全国的な販売を目指すのではなく、地元での消費を中心に販売促進を展開し、地元で愛される商品を強化する戦略である。それには、以下のような方法がある。

- ①毎日でも晩酌を楽しめるような値ごろ感のある商品を強化する。
- ②地域の有力飲食店と連携した商品開発により飲食店市場を掘り起こす。
- ③自ら飲食店を経営することにより、消費者ニーズを収集すると共に、新たな商品情報を発信する場とし、ブランド力の浸透・向上を図る。
- ④地域の酒販店組織、行政とも連携し、地域振興と連動した地域限定商品を開発・育成する。
- ⑤蔵開放により地域住民とのコミュニケーションの強化を図る。
- ⑥地元異業種との共同による商品開発に積極的に取り組む。
- ⑦地元の様々なニーズに細かく個別に対応した商品造りを実施する。

異業種連携や消費者交流で販売場面を創り出し、業績回復につなげた事例

※ 45ページ参照

地元密着方針で県内シェアを高めている事例

※ 46ページ参照

地域限定商品、期間限定商品、プライベート・ブランド開発に力を入れている事例

※ 58ページ参照

(8) 同業他社との共同開発による商品力の強化

流通業者、地元行政・産業との共同開発以外に、同業他社との共同開発による商品力の強化を図る方法もある。規模の小さい清酒製造業者にとっては、同業他社との共同開発は大いに取り組むべき事項ではないか。それには以下の方法がある。

- ①新技術を用いた商品の共同開発を行う。
- ②産地・地域の振興を目的とした商品の共同開発を行う。
- ③健康等のテーマの啓発を目的とした商品の共同開発を行う。
- ④純米酒、燗酒等のある特定の分野の酒、飲み方の普及を目的とした商品の共同開発を行う。
- ⑤今までにない新しいタイプの商品の普及を目的とした共同開発を行う。

同業者連携の中で醸造発酵技術の研究を行い、新商品の開発を実現している事例

C社は自社独自の製品開発研究のほかに、同業他社との連携による新しい醸造発酵技術を用いて新商品を開発・販売している。その発端は、他の蔵元の経営者が提唱する新しい醸造発酵技術の推進運動に参加したことである。その後、趣旨に賛同する全国の蔵元が組織を発足させ、具体的な製品開発を進めて、統一ブランド酒として発売するに至っている。

C社もこれに連動して、新技術を利用した低アルコールの雑酒やリキュール類を新たに製造・販売している。従来の定番商品に加えて、これらの新しい商品群により、将来に向けた事業分野の拡充を目指している。

(9) 清酒以外の商品力の強化

清酒の需要が低迷する中で、清酒以外の商品の開発・強化も取り組まなければいけない大きなテーマである。実際、清酒以外の酒類、酒類以外の商品を地道に育てて、その成果が出始めている製造業者も存在する。清酒の製造過程で発生する米ぬかや、清酒そのものを原料とした製品開発の取組が進んでいる。酒類以外の製品の開発となると異業種メーカーとの連携も成否に関して大きな要素となる。

次の廃棄物ゼロを目指す商品対策、生産体制の事例は、環境対策という社会的にも大きな意義がある。

廃棄物ゼロを目指した商品開発で売上を伸ばした事例

E社は1,500石強の清酒メーカーである。自家精米を行っており、赤ぬかは飼料として販売し、その他は焼酎の原料として、米ぬかの廃棄をゼロにしている。

また、リキュールの製造後に発生する副産物からジャムを製造して販売するほか、梅酒の製造に使用した梅についても、レシピをつけて販売をしている。

さらには自社で発生する副産物だけではなく、他社で発生する副産物の有効利用も視野に入れている。他社からすればお金をかけて処理していたものを、無料で引き取ってくれるというメリットがあり、E社にしても無料で材料が手に入るという、相互にプラスの効果がある。

これらはまだ試験段階であるが、事業として成功する可能性は大きい。「地場に根ざした企業というイメージ作り、そして酒造りは無駄がないというアピールも兼ねて、様々な取組をしていきたい」という社長の言葉に将来の可能性が凝縮されている。

(10) 商品力の強化 ～まとめ～

以上、商品力強化の6つの方法を述べてきた。現在、清酒製造業者が取り組んでいる商品力の強化の方向は、これらに集約できると考える。

清酒製造業者にとって、商品開発が一番熱心に取り組んでいる部分であり、自社の強みを生かせると考えている部分でもある。しかし、「製品」開発はするが、それを市場で支持される「商品」に育成することができていないのが、清酒製造業者の弱みである。事例で取り上げている製造業者は、取引先対策、消費者対策、地域対策、ブランド対策等の商品育成の方法を実施して成功している。何らかの対策を採れるかどうか大きなポイントであろう。

商品力の強化において、一番重要なことは商品の目的の明確化である。まさにマーケットインの発想で商品開発をしているかどうかであり、そのためには①対象とする顧客は誰か、②顧客にどのような価値を提供するのか、③価値をどのような方法で提供するのかの3点を明らかにすることが重要である。この3点を明確にした商品造りを実施しているか、確認することが望まれる。

また、清酒製造業者が商品力を強化する上で考えなくてはならないのが、ポートフォリオ・マトリックスである。ポートフォリオとは、元々は有価証券の投資用語である。有価証券に投資する際、リスク（危険性）は大きいが高収益性の高い有価証券と、リスクは少ないが収益性も低い有価証券をバランスよく持つべきであるという考え方を基に、種々の有価証券の投資において適切な組み合わせを検討するものである。

この考え方を経営戦略に応用して、最適の商品または製品の組み合わせを行い、長期的な観点で売上高と利益を確保しようとする手法が、ポートフォリオである。

代表的なものに、ボストン・コンサルティング・グループ（BCG）のポートフォリオ・マトリックスがある（「図 2-8-1 BCGポートフォリオ・モデル」参照）。

図 2-8-1 BCGポートフォリオ・モデル

市場の成長性	高い	花形	問題児
	低い	金のなる木	負け犬
		高い	低い
		相対的マーケットシェア	

撤退・廃棄

これは、自社の事業分野や商品を、市場の成長性と相対的マーケットシェア（市場占有率）を組み合わせ、4つの象限に分類し、今後の戦略を考察するための参考にするというものである。4つの象限の概要は、次のとおりである。

①花形

市場全体の成長率も高く、自社のシェアの高い事業分野や商品を指す。したがって、非常に魅力的な分野である。売上高が大きいことから、流入する資金も大きい。拡大する市場での優先的地位を確保するために販売促進等に使用する資金も大きい。したがって、差し引きすると純利益や純キャッシュ・フロー（手許に残る資金）はたいした額にはならない。

②金のなる木

市場の成長率は低い、マーケットシェアは高い事業分野や商品であり、自社が市場のリーダーとなっている場合が多い。したがって、安売りをする必要もなく、粗利益率も高いし、市場に投下する経費が少ないことから、差し引きすると純利益や純キャッシュ・フローが大きくなる。つまり、企業における利益の源泉である。

③問題児

高成長市場であり非常に魅力的な分野であるが、シェアが低い事業分野や商品である。高成長市場なので競争も激しく、売上高やシェアを上げようとするれば、多額の経費が必要になる。

④負け犬

低成長市場でシェアの低い事業分野や商品である。ここでは、自社に対して高い信頼度を持っている顧客集団を持っている場合は、利益の源泉となる。しかし、新規事業分野や商品でなければ、将来性が低く魅力のない分野なので、撤退することが望ましい。

これから言えることは、「金のなる木」で得た資金を「問題児」に投下して「花形」に育て、やがて「金のなる木」にするという戦略を取ることが望ましいということになる。また、「金のなる木」ばかりだと、現在は良いが、将来、市場がさらに縮小した場合、売上高や利益も少なくなり、経営が成り立たないということになる。つまり、これら4つの象限の事業分野や商品をバランスよく持つことが重要である。

この考え方は大手企業の商品戦略だけでなく、中小の清酒製造業者の商品戦略においても参考になる手法である。清酒製造業者にとって、市場の成長性や相対的マーケットシェアは当てはめづらい面があると考えがちである。しかし、市場を全国あるいは全業態総合でみるのではなく、〇〇県あるいは更に狭く〇〇県××市としたり、専門店市場やスーパーマーケット市場などの自社の標的とする業態で捉えたりすることも可能である。自社はどの製品で利益、資金を生み出しているのか、また、将来に対して育てるべき商品を持っているか等を一度調べてみる必要がある。