

## 小規模ワイナリー経営における テイastingルーム・マネジメントの重要性 —山梨県ワインビジネスの現状調査—

江口 智子

### The Significance of Tasting Room Management on Small Wineries A Survey on the Wine Business in Yamanashi

Tomoko Eguchi

#### 1. はじめに

近年、国内における「日本ワイン」<sup>1</sup>産業の発展は目覚ましく、新規ワイナリーが全国規模で増加している<sup>2</sup>。しかしその一方で、国内のワイン消費量はそれほど大きく伸びているわけではない<sup>3</sup>。ワイン産業は、葡萄生産（1次産業）、ワイン製造（2次産業）だけでなくワイン提供（3次産業）までを含む、典型的な「6次産業」として期待されている。さらにはワインツーリズムとも結びつくことで、地域経済の活性化においても大きな期待を寄せられることになっている。ワイナリーを起業しようとする個人・団体が増えていることは間違いないが、他方で、耕作放棄地を多く抱え、人口が減少し空き家率が上昇するといった問題に直面する地域にとって、新規の就農者として他地域から転入してくるケースの多いこのワイナリー起業は、積極的に支援・誘致したい事案になっていると考えられる。今やほぼ全国の自治体で、新規ワイナリーを支援する補助金制度や、栽培や醸造に関する研修・講座がすでに実施、あるいは実施が検討されている。しかしながら、起業したワイナリーが経営的に持続可能であるのか、少なくとも初期投資はいつ回収できるのか、といった議論はほとんど聞かれない。多くの地域が「理想のワイン」を夢みる起業家を支援するとしているが、それがビジネスとして成立するののかという点はいくまで自己責任に委ねられているのが現状である。ワイナリーを経営するという意味でのワインビジネス・マネジメントという考え方は、残念ながらじゅうぶんに認識されているとは言えない。現在すでに国内では、ワイン特区の制定もあり、多くの新規ワイナリーが小規模ワイナリーとして起業している。ワインビジネスのマネジメント、ことに小規模ワイナリーがビジネスとして成立し経営が持続するためには、どのような経営戦略が求められるのか、という議論が必要になっている。

---

<sup>1</sup> 「日本ワイン」とは、国内で生産した葡萄を100パーセント原料とし、国内で醸造し瓶詰めしたワインのことを指している。対して国産ワインとは、海外から輸入した葡萄果汁を使い国内で製造したワインのことをいい、従来曖昧であった両者を明確に区別した表示基準が2015年10月30日に制定された。

<sup>2</sup> 国税庁が発表した2017年3月31日における国内のワイナリー数は283である。

<sup>3</sup> 全酒類に占めるワインの消費量は2000年の2.8%から2015年の4.37%と伸びているものの、依然として市場は小さい。

## 1-2. 小規模ワイナリーにおけるテイスティングルーム・マネジメント

欧米を中心としたワインビジネスの研究においては、小規模ワイナリーの経営にとって、テイスティングルームの充実が重要と考えられており、テイスティングルーム・マネジメント<sup>4</sup>として専門領域を形成しているほどである。テイスティングルームとは、自社のワインが無料または有料で試飲できるスペースのことで、通常はワイナリーや圃場に隣接し、ワイナリーの関係者がそれぞれのワインの特徴などを訪問者に説明する。このテイスティングルームは、ワイナリーが消費者に直接販売する主要な形態としても重視される。

ワイナリーがワインを消費者に販売するチャンネルには、卸売業者や小売業者を介する間接販売と、それらを介さない直接販売がある。直接販売は、テイスティングルーム以外にもインターネットやイベント、ワインクラブを通じた販売を含むが、間接販売と比べて直接販売にはワイナリーにとって大きな利点があるとされている。直接販売の利点は、まずは利益率の高さである。卸売業者や小売業者に渡るはずのマーヅンをワイナリーが得るからである。このマーヅンは小売価格の 50%になることも珍しくないため、ワイナリーにとって一本当たりの利益は大きく異なることになる。さらには、新規の小規模ワイナリーにとっては、取り扱いを依頼する卸売業者を見つけることは簡単ではない。多くの卸売業者が小ロットでの買い付けには積極的ではないからである。そのため新規の小規模ワイナリーにとっては、直接販売が唯一利用可能な販売方法であることも珍しくないのである（サッチ&マツ 2010）。

直接販売にとって特に重要な役割を果たすのがテイスティングルームである。テイスティングルームでは、実際にワインを試飲するだけでなく、葡萄栽培やワイン造りに関するワイナリーの「こだわり」や歴史についても知ることが出来る。ワインを販売するだけでなく、そのワイナリーのホームページやイベント、ワインクラブにも誘客できるのが、このテイスティングルームの大きな役割である。

テイスティングルームの「成功」によるワイナリー経営への貢献としては、すでに述べたテイスティングルームでの直接販売による利益率の高さだけでなく、テイスティングルームでの体験がブランド・コンセプトを消費者に伝える場となり、ブランド・ロイヤルティが高まることも期待されている。いわばワイナリーの「ファン」になることで、そうした消費者は将来に渡って、地元のレストランや小売店に行った際にもそのワイナリーのワインを購入するようになるからである（Cuellar, et al. 2012）。

一方で国内においては、テイスティングルームに関する学術的研究は存在せず、またワイナリーにおいても、テイスティングルームの重要性がそれほど認知されてはいないのが

---

<sup>4</sup> 欧米のワイン産地ではその重要性が注目され、関連する研究が数多く蓄積されているほか、カリフォルニアの大学においては、テイスティングルーム・マネジメントと呼ばれるカリキュラムが存在する。また、同州にあるシリコン・バレー銀行は、ワイン・ビジネス・マンスリーと共同で、全米のワイナリーを対象にテイスティングルーム・サーベイを毎年行っており、ワイン産業に携わる人々のあいだでは、テイスティングルームはワイナリー経営にとって重要な分野であるとの認識が浸透している。

現状である。2014 年の「山梨県におけるワインツーリズムの観光客調査」では、ワインツーリズムを楽しむうえで試飲体験の満足度を最も重要視する、という結果が得られており、テイastingルームの充実度が観光客の顧客満足に最も影響を及ぼすことが明らかとなっている（江口 2015）。

## 2. 先行研究の整理と仮説の抽出

テイastingルームの存在は、ワイナリーにとって様々な利点があると指摘されてきた。卸売業者や小売業者に払うはずのマーjンを得ることができる、新しい顧客を獲得する機会となる、ワインについての顧客の意見を聞くことができ、テイastingルームが顧客のリサーチラボになる、訪問の後、顧客が自宅周辺の店舗でそのワインを探すことで、新しい取引の拡大が期待できる（Thach 2007）。このような利点は、小規模のワイナリーでその効果が大きい。なぜなら、小規模ワイナリーは大規模ワイナリーに比べてワイン生産コストが高く、それゆえ卸売業者や小売業者に渡るはずのマーjンをワイナリーが得ることができる直接販売に頼らざるを得ない（Gary 2010）。また、小規模ワイナリーは幅広い顧客基盤を保有することが難しいうえ、そもそも生産本数が少ないことからワインを限られた場所ですら販売することができず、小規模ワイナリーほどテイastingルームの存在が重要となる（Lucia 2012）。日本におけるワイナリーを規模別にみると、小規模ワイナリーが多くを占めている<sup>5</sup>。また、資本金並びに従業員数でみた中小企業者の割合が 96.1%を占めていることから、小規模ワイナリーが多い日本においてはテイastingルームのメリッtを享受しやすく、その重要性がワイナリー経営にとって大きな役割を占めると言える。

テイastingルームでのワインの購買は、提供されるワインの品質と価格を超えた属性によって影響を受ける（Alonso et al 2008）。特に、サービスの質との関連が強調されている。O'Neil et al（2002）は、ワイン購入の意思決定には、ワインの品質よりもサービスの満足度が重要であると指摘している。また、サービスに加えて、テイastingルームの雰囲気や審美的な魅力性が顧客満足度に影響を与えることも示されている（Charters et al 2009）。

顧客がテイastingルームで経験する肯定的な感情が、顧客とワイナリーの“強い情緒的結合”や“長期的な関係性”を構築する機会をもたらし、顧客のワイナリーやワインへのブランド・ロイヤルティとコミットメントを高める（Nowak and Newton 2006）。そしてこれらは、訪問時を超えて続き、将来において再び訪問する可能性とワインを再購入する確率に影響を及ぼすことが示唆されている（Gill et al 2007）。ワイナリーやワインに対するブランド・ロイヤルティが高まることで、ワイナリーのリピーター客になることも指摘されている。Dodd（1999）は、リピーター客はワイナリーにとって極めて重要である

---

<sup>5</sup> 国税庁が発表した 2016 年度の調査によると、年間生産量が 100 キロリットル以下のワイナリーが 82.3%を占め、1,000 キロリットル以上のワイナリーはわずか 3%である

と主張する。彼らは口コミによる宣伝という重要な役割を担い、他人に彼らのポジティブな体験を話すだけではなく、再訪問時には友人と一緒に連れてくる。さらにこのようなりピーター客は、最初の訪問時に比べて、より多くワインやお土産にお金を使うという。

ブランド・ロイヤルティが向上し、ワイン購入がなされるうえで重要となる顧客満足度とは、具体的にどのような要素によってであるのかについて、Gomez (2010) はニューヨークのフィンガーレイク地方のワイナリーに訪れた観光客にアンケート調査を実施し、具体的な 5 分野、23 項目を示した。さらに、どの分野が顧客満足に最も影響を及ぼすのかを順位付けした。その結果として 1 位に「試飲方法」、続いて以下に「サービスの方法」、「環境」、「ワインの売り方」、「試飲体験」の順位を示し、テイスティングルームにおいて顧客満足度を高める要素を具体的に示した。また、顧客満足度が高まると、ワインの購入可能性が 23%増加、平均購入ワイン数が 1 本増加、平均購入金額が 10 ドル増加、将来におけるワインの購入可能性が 2%増加したと報告している。テイスティングルームにおける顧客満足度は、売上の向上と強いつながりを持つことを示している。

以上を踏まえ本稿では、山梨県のワイナリー経営におけるテイスティングルーム・マネジメントの現状を調査した。山梨県を対象としたのは、当地域が日本における代表的ワイン産地であり、ワイナリー数においても現在国内最多であるためである。検証すべき仮説としては、上述の先行研究から以下のふたつを抽出した。

仮説 1：直接販売の比率が高いワイナリーは利益性が高い

直接販売は、その利点として利益率の高さがあげられる。卸売業者や小売業者に渡るはずのマーヅンをワイナリーが得ることが出来るからであり、特に生産コストが高い小規模ワイナリーで有効である。したがって、山梨県のワイナリーにおいても、直接販売の比率が高いワイナリーは利益性が高いと考えられる。

仮説 2：テイスティングルームが充実しているワイナリーほど直接販売の比率が高い

すでに述べたように、直接販売にとって特に重要な役割を果たすのが、テイスティングルームである。Gomez (2010) は、テイスティングルームにおいては顧客満足度が高まることで売り上げが向上すると指摘し、重視すべきテイスティングルームの要素を具体的に示している。したがって、テイスティングルームが充実しているワイナリーほど顧客満足度が高まり、ワイン購入が促されることで直接販売の比率が高まると考えられる。

### 3. 調査対象の概要

山梨県は、1870 年に国内で初めてワインを醸造し、今日に至るまで歴史を有している。地形や気候などの地理的特性が葡萄栽培に適しており、現在も日本で最も多くワイナリーが存在する<sup>6</sup>。高品質のワイン造りのみならず、国税庁が 2013 年 7 月に日本で初めての地

<sup>6</sup> 国税庁課税部酒税課「国内製造ワインの概況（平成 28 年度調査分）」による統計。

理的表示<sup>7</sup>「山梨」を指定したことで、国が正式に認める唯一のワイン産地となっているほか、国産葡萄 100%で造られたワインのみを対象とする国産ワインコンクールの開催地となっており、日本を代表するワイン産地として発展してきた。

ワインの原料となる葡萄には世界中に数多くの品種があるが、日本固有の葡萄品種で山梨県を原産とする白ワイン用の甲州種は、海外からも注目を浴びている。2007 年からは、ワインの世界的な認知と市場拡大を目的とし、「甲州ワイン EU 輸出プロジェクト」<sup>8</sup>を展開し輸出量が大幅に増加しているほか、海外のワインコンクールでの受賞などにより甲州種のワインは高い評価を受けている。また、山梨県は日本ワイン生産量が全国 1 位<sup>9</sup>であり、ワイン産地としての地位を確固たるものとしている。

山梨県にあるワイナリー81 社を経営形態別にみると、①個人・家族経営型、②共同経営型、③他資本進出・参加型の 3 つに分類することができる（山本 2012）。

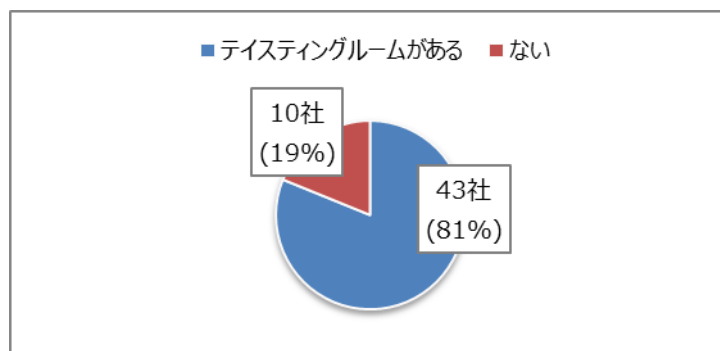
#### 4. 調査方法

調査は、山梨県のワイナリー81 社のうち、山梨県ワイン酒造組合に所属し、住所が確認できるワイナリー76 社にアンケート調査表を郵送した。調査期間は 2017 年 9 月 30 日から 10 月 31 日までとした。回答数は 53 社（回答率 70%）であった。

#### 5. 調査結果の概要

回答が得られたワイナリー53 社のなかで、テイastingグループを併設しているワイナリーが 81%、併設していないワイナリーが 19%と、現在では多くのワイナリーがテイastingグループを開設していることが分かる。

図 1 テイastingグループの有無



テイastingグループを開設しているワイナリー43 社に対し、その受け入れ・試飲のスタイルを調査した。訪問客の受け入れは、自由制が 65%、予約制が 21%、両方という回答

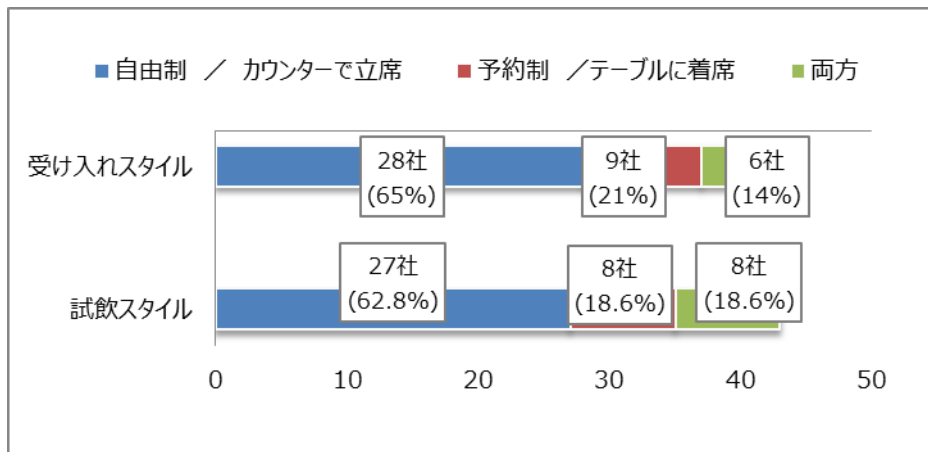
<sup>7</sup> ある特定の産地に特徴的な原料や製法によって作られた商品だけが、その産地名を独占的に名乗ることができる制度。他の商品との差別化が図られ、付加価値の向上や地域ブランドの保護などが可能となる。

<sup>8</sup> 山梨県内のワイン生産者 15 社と甲州市商工会、甲府商工会議所、山梨県ワイン酒造協同組合によって 2009 年に設立。

<sup>9</sup> 国税庁課税部酒税課「国内製造ワインの概況（平成 28 年度調査分）」によると、山梨県のワイン生産量は 5,510kl で全体の 33%を占める。

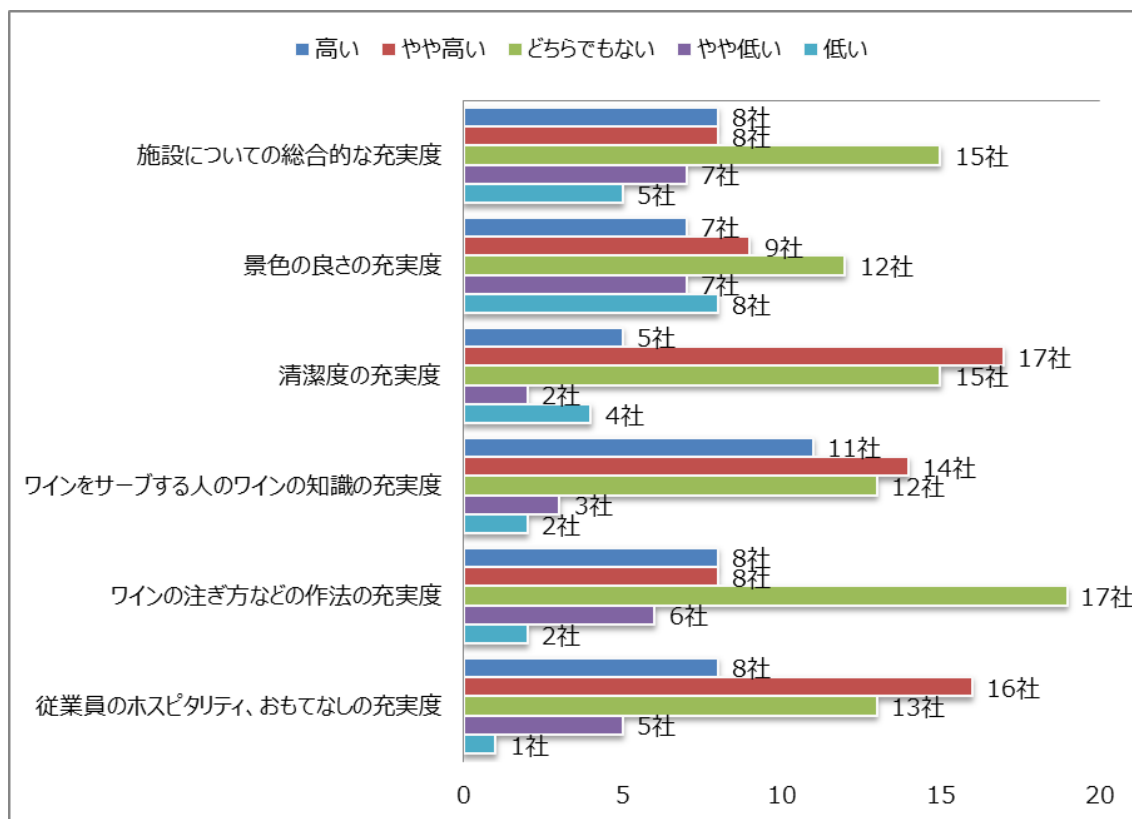
が 14% であり、試飲のスタイルは、カウンターでの立席が 62.8%、テーブルに着席が 18.6%、両方という回答が 18.6% となっている。

図 2 訪問客の受け入れスタイルと試飲スタイル



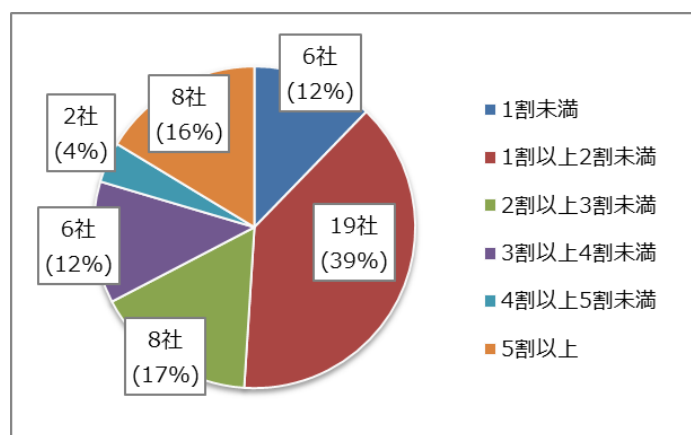
テイスティングルームの充実度については、Gomez (2010) が指摘した「テイスティンググループにおいて顧客満足度を高める要素」を参考に、それぞれのワイナリーにおける実情を調査した。充実度が高い・やや高いと回答したワイナリー数が最も多かった要素は、ワインをサーブする人のワインの知識、次に従業員のホスピタリティ・おもてなしであった。

図 3 ティスティングルームの充実度 (6 要素、5 段階評価)



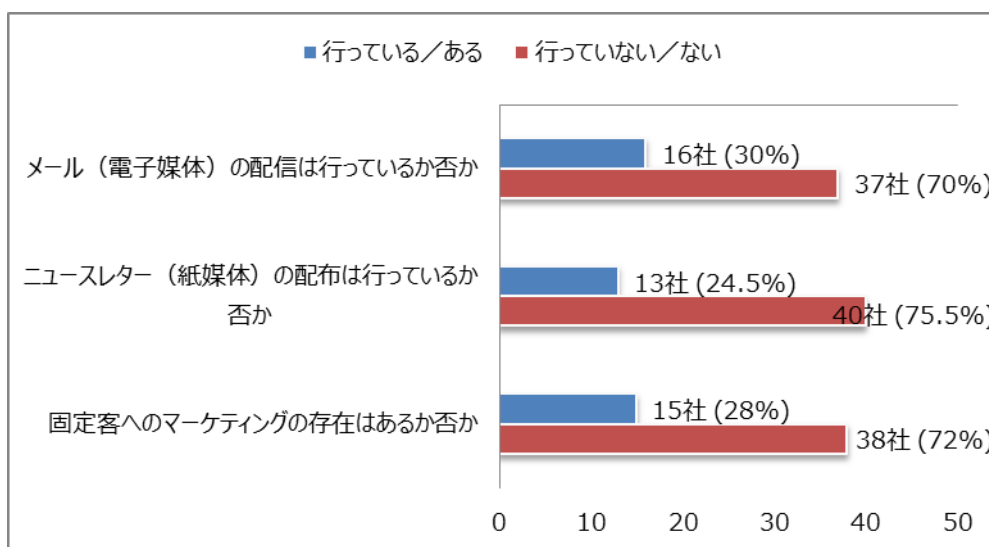
ワイナリーの全売上に占める直接販売の比率については、回答が得られた 49 社のうち約半数のワイナリーにおいて 2 割未満であり、5 割以上となっているのは 8 社 (16%) にとどまり、全社平均では 2.3 割であった。

図 4 売上に占める直接販売比率の分布



マーケティング戦略について、①メール（電子媒体）の配信の有無、②ニュースレター（紙媒体）の配布の有無、③固定客への個別マーケティングの有無について質問した。いずれの項目においても、実施しているワイナリーの方が少数派であった。

図 5 マーケティング戦略の概要



その一方で、75%のワイナリーがホームページを開設しており、半数のワイナリーがすでに何らかの形でメディアへの露出経験があると回答した。このことは、ホームページの設置やメディアへの露出といった形での宣伝活動はなされているものの、顧客に特化したマーケティングに力を入れるまでには至っていないことを示している。

図 6 ホームページの有無

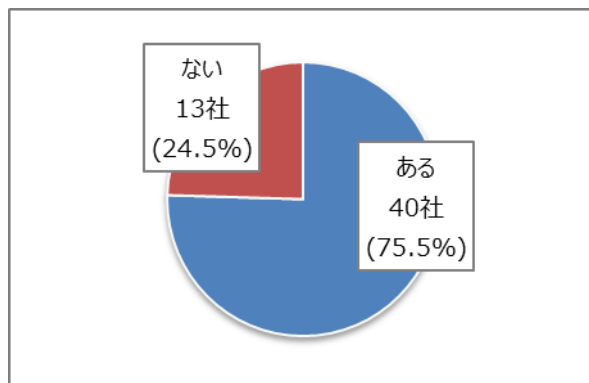
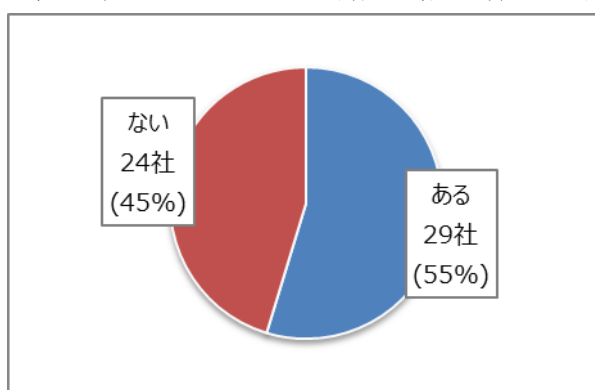
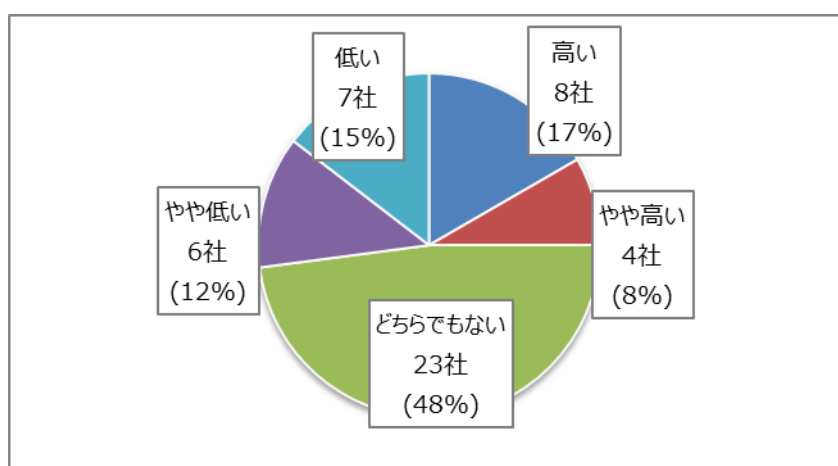


図 7 メディア（テレビ・ラジオ・新聞・雑誌等）への露出の有無



過去 5 年間の売上高の伸びについて、他社と比べた現在の利益性についての評価を質問した。有効回答数は 48 社で、その回答は図のようになった。

図 8 現在の利益性について、他社と比べての 5 段階評価



## 6. 仮説の検証と調査結果の考察

「直接販売の比率が高いワイナリーは利益性が高い」という仮説 1 については、直接販

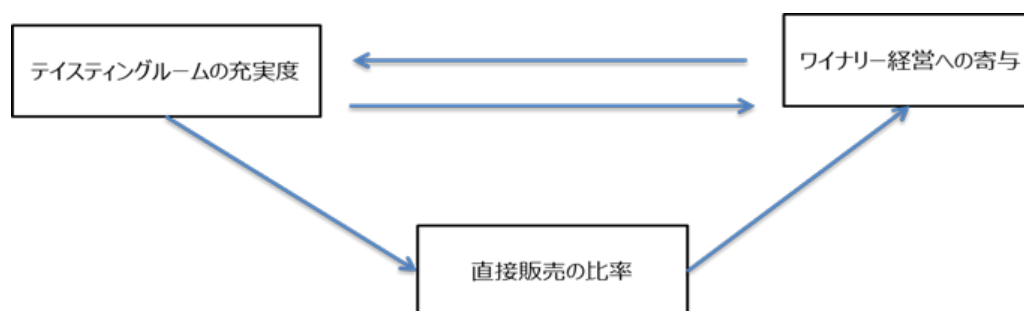


売の比率とワイナリーの利益性の相関を求めたところ、相関係数は  $r=-0.12$  となり、今回のデータからはまったく相関はみられなかった。したがって仮説 1 は棄却された。

「テイスティンググループが充実するワイナリーほど直接販売の比率が高い」という仮説 2 については、テイスティンググループにおける 6 要素の 5 段階評価と、直接販売比率の相関を求めたところ、こちらも相関はまったくみられなかった。したがって仮説 2 も棄却された。

海外においては、顧客のテイスティンググループでの肯定的な経験は、顧客満足度を高め、ブランド・ロイヤルティの向上とワインが再び購入される可能性を高め、テイスティンググループでの売上を向上させ、ひいてはワイナリーの利益性に大きな影響を与えることが指摘されてきた。テイスティンググループを充実させることが直接販売につながり、利益率の高い直接販売が伸びることでワイナリーの利益性が向上するというメカニズムが、小規模ワイナリー経営のとるべき戦略であるという主張である。しかし本稿においては、テイスティンググループを充実させることと直接販売比率の高さに相関は見られず、さらに直接販売比率の高さとワイナリーの利益性の高さに相関は見られなかった。このことは、テイスティンググループの運営に力を入れても直接販売には結びつかず、さらに直接販売が利益性に貢献するとは言えないということであり、海外において主張されてきた、ワイナリー経営にとってメリットがあると指摘される直接販売およびテイスティンググループ・マネジメントの意義が、山梨県のワイナリーにおいては見られないと考察できる。本調査から、山梨県のワイナリーでは、海外で蓄積されてきたワイナリー経営におけるテイスティンググループ・マネジメントに関する議論の枠組みが当てはまらないという現状が明らかとなった。

図 9 ティスティンググループ、直接販売、ワイナリー経営の関係性



さらに、テイスティンググループの充実度と利益性に相関があるかについて、図 3 の 6 要素と利益性の相関分析をそれぞれ行った。施設についての総合的な充実度と利益性は正の相関がみられる ( $r=0.69$ )。景色の良さの充実度と利益性は正の相関がみられる ( $r=0.4$ )。清潔度の充実度と利益性は強い正の相関が見られる ( $r=0.71$ )。ワインをサーブする人のワインの知識の充実度と利益性は弱い正の相関が見られる ( $r=0.34$ )。ワインの注ぎ方などの作法の充実度と利益性は正の相関がみられる ( $r=0.45$ )。従業員のホスピタリティ、おもて

なしの充実度と利益性は正の相関がみられる ( $r=0.49$ )。

以上のことから、次の結論を見出すことができる。山梨県のワイナリーにおいては、1) テイスティングルームの運営が充実しても直接販売比率は高まっておらず、直接販売比率を高めても利益性は高まっていない。2) テイスティングルームの充実度とワイナリーの利益性には相関がみられる。だが、2) に関しては、利益性が高いがゆえにテイスティングルームを充実させることが可能となっているということも考えられ、テイスティングルームの運営に力をいれるワイナリーほど利益性が高いという因果関係を証明するわけではない。昨今の日本ワインブームやワインツーリズムの活性化によってワイナリーの訪問客が増加し、体力のあるワイナリーがテイスティングルームの運営に力を入れているという構図になっている可能性は否定できない。

## 7. 今後の課題

本稿では、山梨県におけるテイスティングルーム・マネジメントの現状調査を行った。海外で主張されてきた、テイスティングルームの充実が直接販売に結び付き、ひいてはワイナリーの利益性を高めるというメカニズムが機能しているとはいえない現状が明らかとなった。今後は、直接販売に結び付くテイスティングルームの要因やそのあり方をより詳細に分析し、小規模ワイナリー経営がとるべき戦略の方向性を考えるとともに、ワイナリーの長期持続的発展に必要な不可欠なワインビジネス・マネジメントという視点から、さらなる研究を深めていきたい。

### 【研究プロジェクト参加学生】

長谷川美香 昭和女子大学ビジネスデザイン学科 3 年

渡邊日菜子 昭和女子大学国際学科 3 年

澁谷彩乃 昭和女子大学現代教養学科 2 年

### 【参考文献】

Alonso, A., Sheridan, L. and Scherrer, P. (2008), "Importance of tasting rooms for

Canary Islands' wineries", *British Food Journal*, Vol.110 No.10, pp.977-988.

Charters, S., Fountain, J. and Fish, N. (2009), "You felt like lingering . . . experiencing 'real' service at the winery tasting room", *Journal of Travel and Research*, Vol.48 No.1, p.122.

Cuellar, S. S., Robert, C. E., and Rich, F. (2012), "Does higher tasting room traffic lead to increased sales?", *Vineyard & Winery Management*, May-June, pp.74-78.

Dodd, T. (1999), "Attracting repeat customers to wineries", *International Journal of Wine Marketing*, Vol.11, pp.18-28.

Fountain, J., Nicola, F. and Steve, C. (2008) "Making a connection: tasting rooms and

- brand loyalty”, *International Journal of Wine Business Research*, Vol.20 No.1, pp.8-21
- Gary Zucca (2010), “Direct to consumer sales in small wineries: A case study of tasting room and wine club sales”  
([http://academyofwinebusiness.com/wp-content/uploads/2010/04/Direct-to-consumer-sales-in-small-wineries\\_paper.pdf](http://academyofwinebusiness.com/wp-content/uploads/2010/04/Direct-to-consumer-sales-in-small-wineries_paper.pdf)), 2017.11.20.
- Gill, D., Bylma, B. and Ouschan, R. (2007), “Customer perceived value in a cellar door visit: the impact on behavioural intentions”, *International Journal of Wine Business Research*, Vol.19 No.4, pp.257-275.
- Gomez, M. (2010) “Increasing customer satisfaction improves tasting room sales”, *Appellation Cornell*, Research Focus Issue 4 November, pp.1-6.
- Thach Liz (2007), “Trends in wine tourism”, *Wine Business Monthly*, (<https://www.winebusiness.com/wbm/?go=getArticle&dataId=50125>)  
2017.11.18.
- Lucia Annalicia Janney (2012), “Factors that create a positive tasting room experience for the current millennial generation”  
(<http://digitalcommons.calpoly.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1111&context=agbsp>), California Polytechnic State University, 2017.11.18.
- Mitchell. R. (2006) “Influences on post-visit wine purchase (and non-purchase) by New Zealand winery visitors”. In Carlsen. J. and Charters. S. (Eds), *Global Wine Tourism: Research, Management and Marketing*, CAB International Wallingford. pp.95-109.
- Nowak, L. I. and Newton, S. K. (2006) “Using the tasting room experience to create loyal customers”, *International Journal of Wine Marketing*, Vol.18 Issue3, pp.157-165.
- O’Neil, M. and Charters, S. (2000) “Service quality at the cellar door: implications for Western Australia’s developing wine tourism industry”, *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol.10 Issue2, pp.112-122.
- O’Neil, M., Palmer, A. and Charters, S. (2002), “Wine production as a service experience - the effects of service quality on wine sales”, *Journal of Services Marketing*, Vol.16 Issue4, pp.342-362.
- 江口智子 (2015) 「6次産業化による地域経済活性化の具体的方策に関する研究—ワインツーリズムやまなしの特性 観光客の定量的分析—」『現代ビジネス研究所報告書 2014』 pp.3-12 昭和女子大学
- 国税庁課税部酒税課 (2017) 「国内製造ワインの概況 (平成28年度調査分)」

(<https://www.nta.go.jp/shiraberu/senmonjoho/sake/shiori-gaikyo/seizogaikyo/kajitsu/pdf/28wine.pdf>)、2017.12.11

山本博 (2012) 『山梨県のワイン』 日本ワインを造る人々3 ワイン王国

リズ・サッチ、ティム・マッツ (2010) 『ワインビジネス』 (横塚弘毅ほか監訳) 昭和堂