

## テイastingルームの従業員プロフィールと 職場内訓練に関する調査 —山梨県のワイナリーを事例として—

江口 智子<sup>1</sup>

### A Survey on the Winery Tasting Room Employees' Profiles and Employees' Workplace Training in Yamanashi Prefecture

Tomoko Eguchi

#### 1. はじめに (研究の背景と目的)

近年、国内においてワイナリーを起業しようとする個人や団体が増加しており、日本におけるワイナリー数が拡大している<sup>2</sup>。いまや奈良県、徳島県、佐賀県を除いたほぼ全国の都道府県にワイナリーがあり、日本ワインが造られている。国税庁が 2017 年 11 月に発行した「国内製造ワインの概況 (平成 28 年度調査分)」によると、同調査に回答があったワイナリー数 231 のうち、年間生産規模が 100kl 以下のワイナリー数は 190 であり、日本における全ワイナリー数の 82%が小規模ワイナリーであることが分かる。そして日本ワイン産業の多くを占める小規模ワイナリーは、ワイン特区制度や各地域の支援策に支えられ、およそこの 10 年間で顕著に増加している<sup>3</sup>。

ワイナリーを経営するという意味でのワインビジネスには、葡萄栽培、ワイン醸造、販売、経営、その他多くの分野が含まれるが、造ったワインを販売することがいかに重要であるかに関しては疑う余地がなく、世界中のワイナリーが日々取り組んでいる課題でもある。欧米においては、小規模ワイナリーがワインを販売する方法として、消費者へ直接販売する場であるテイastingルームが重要であると主張されてきた。テイastingルームとは、ワインを無料または有料で試飲し、販売することが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自社ワインの特徴などを訪問者に説明する。ワイナリーにとっては、主にふたつの利点が指摘されている。ひとつは、卸売業者や小売業者を介した場合に、彼らが受け取るはずのマーゲンをワイナリーが得られることから利益性が高いこと。ふたつ目は、ワインのブランドコンセプトを消費者に伝える場となり、それによって顧客獲得につなげることができる、ということである (Cuellar, et al. 2012)。さらに Gomez (2010) は、テイastingルームにおいては顧客満足度を高めることが売上の向

---

<sup>1</sup> 昭和女子大学 現代ビジネス研究所 研究員

<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> 生産規模別企業数を 2006 年度と 2016 年度において比較すると、年間生産規模が 100kl 以下のワイナリー数は 6.1%増加しているのに対し、同 100kl 以上のワイナリー数は 1.4%の増加にとどまっている。

上に重要であると主張し、ニューヨークのフィンガーレイク地方のワイナリーを対象に行った調査で、テイスティングルームにおける顧客満足度が、売上の向上と強いつながりを持つことを示している。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しか販売することができず、小規模ワイナリーほどテイスティングルームの存在が重要となると主張されている (Lucia 2012)。

このような利点により、小規模ワイナリーにとっては、ワイン販売の場としてテイスティングルームの重要性が脚光を浴びているが、テイスティングルームを訪れた顧客の満足度を高め、ひいてはワインの販売が達成されるために、テイスティングルームで優秀な従業員を雇用し、育成し続けることの重要性にいま注目が集まっている。欧米ではすでに、たとえば顧客サービスを担当する従業員の専門的な知識や経験が、ワイナリーの利益に大きな影響を与えることが広く認識されている。テイスティングルームにおいて、専門的な知識と経験を有する人材を雇用し育成し続けることの重要性が、日本においても指摘されるようになることは間違いないであろう。しかし、諸外国のワイン産地で多く見られるように、どのような人材が従事しているのか、その人的資源プロファイルのデータや、どのような職場内訓練がなされているのかについては、日本においては未知であり、データの整備がなされていないのが現状である。

以上を踏まえ本稿では、山梨県のワイナリーに併設されるテイスティングルームで働く従業員の人的資源プロファイルの現況、およびどのような職場内訓練が実施されているかを調査する。未だ明らかにされていないその実態を調査し、現況および課題の発掘を行うことは、人的資源の側面から日本ワイン産業の長期持続的発展を実現するために必要な施策の制定やビジネス上の糸口を見出すことに寄与できると考えている。

## 2. 先行研究の整理

テイスティングルームに関する学術的研究は国内でほとんど見られないが、筆者が実施した「小規模ワイナリー経営におけるテイスティングルーム・マネジメントの重要性—山梨県ワインビジネスの現状調査—」においては、山梨県のワイナリーにおいてテイスティングルームを併設しているワイナリーは 81%と、多くのワイナリーにテイスティングルームが併設されている結果が得られている (江口 2018)。しかしその一方で、ワイナリーの全売上に占める直接販売比率の全社平均は 23%と、低い調査結果が得られた。つまり、山梨県のワイナリーにおけるテイスティングルームでは、ワインの販売に結びついていない現状が明らかとなっている。この理由のひとつとして、テイスティングルームで働く従業員の、訪問客の満足度が高まりワインの販売につながる接客、販売スキルが不足していることが考えられる。

ワイン産業における人事管理 (HRM: Human Resource Management) は、「従業員の満足度と業績に影響を与えるワイン産業における管理方針と実施方法である」と定義され (サ

ッチ&マツ 2010)、社員教育と人材開発はこのうちのひとつの領域である。テイスティンググループでは、ワイナリーの収益に結びつく接客や販売にかかわる技能を有する従業員が必要とされる。通常は、テイスティンググループもしくは接客の専門担当者が雇用され、消費者がワインを試飲し、ワインおよびワイン関連商品を購入するように促す訓練をうける。近年、ワイナリーは収益性の改善のために販売スキルの訓練を行うことの利点を見出すようになってきており、特に小規模ワイナリーにとって、ワイン販売の重要な手段となっている (サッチ&マツ 2010)。欧米においては、顧客サービスと販売トレーニングは常に重要であり、これらの分野で優れた従業員には賞与が与えられるのが一般的である (Steve and Jérôme 2014)。

具体的に必要とされるトレーニングは、まず何よりも基礎的なワインの知識である (Hall 2000, Winter 2001)。葡萄栽培、ワイン醸造、主要な葡萄品種、オペレーション、テイスティングの専門用語などの基礎的知識が含まれる。次に必要とされるのは、顧客サービスと販売に関する基礎的なスキルである。ただし、フレンドリーで豊富な知識を持っていることが求められるのではなく、あくまでもテイスティンググループにおける利益性を向上させるためのスキルが必要であるとされる (Root 1996)。ワインの販売のみならず、ワインクラブやイベントへの申込み、ウェブサイトやニュースレターなどのプロモーションを行うことも求められる。さらに、ワインに合う料理との相性、ツアーやセミナーの開催、地元のレストランや旅行会社のウェブサイトとの提携、テイスティングワインのサーヴの仕方、レジの打ち方、自社ワインを購入することができる販売店の情報提供などに関するトレーニングも必要とされている (Thach and Olsen 2003)。

トレーニングの頻度は、6~8 週間に 1 度のトレーニングが提案される一方で (Winter 2001)、Thach and Olsen (2003) は、テイスティンググループでの販売を改善するために、より頻繁かつ OJT ではない正式なトレーニング・プログラムを提供することを提案している。

以上を踏まえ本稿では、山梨県のワイナリーに併設されるテイスティンググループで働く従業員の人的資源プロファイルの現況、およびどのような職場内訓練が実施されているのかを調査する。

### 3. 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 2018 年 10 月 19 日から 11 月 25 日までとした。回答数は 42 社 (回答率は 55%)、有効回答数は 40 社であった。

### 4. 調査結果の概要

回答が得られたワイナリー40 社のなかで、テイスティンググループを併設しているワイナリーが 77.5%、併設していないワイナリーが 22.5%と、多くのワイナリーがテイスティン

グループを開設していることが分かる（図 1）。

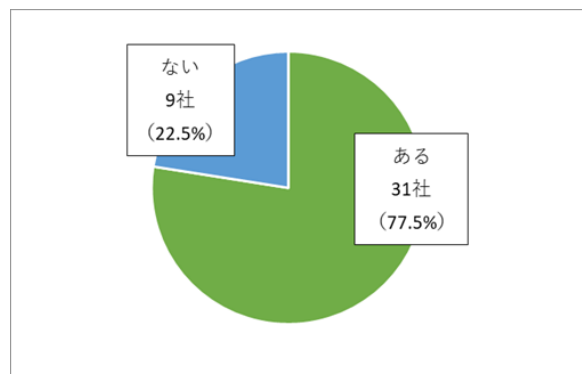


図 1 テイスティンググループの有無

テイスティンググループがあると回答したワイナリー31社において（以下同様）、ワイナリーの販売チャネル別の販売比率を質問した。全社平均は、間接販売（卸売り）が60%、直接販売（テイスティンググループ）が26%、ウェブ販売とイベントなどその他は14%であった（図 2）。

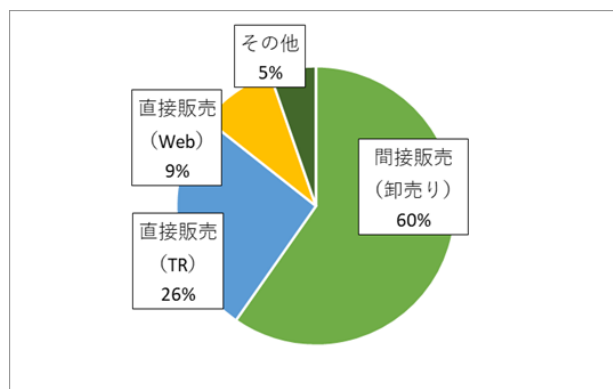


図 2 全売上に占める販売チャネル別割合

テイスティンググループで働く従業員数の合計は、専属従業員が72人、他業務を兼ねた従業員が69人、全体で141人であった。1ワイナリーあたりの平均従業員数は、専属従業員が2.3人、他業務を兼ねた従業員が2.2人であった（図 3）。

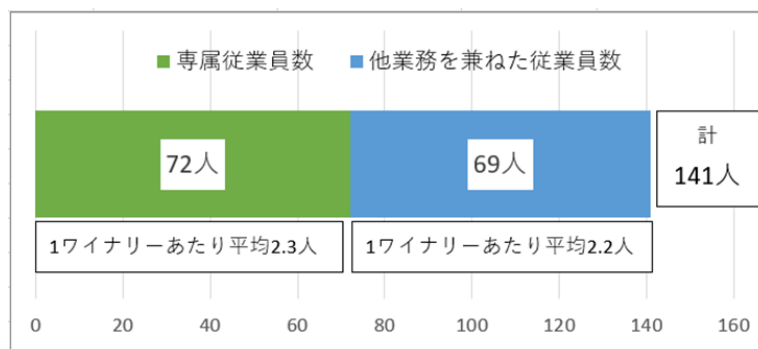


図 3 テイスティンググループの従業員数

テイスティングルームで働く従業員の性別は、平均して男性は 1.4 名、女性は 3.3 名と、男性より女性が多く働いている (図 4)。

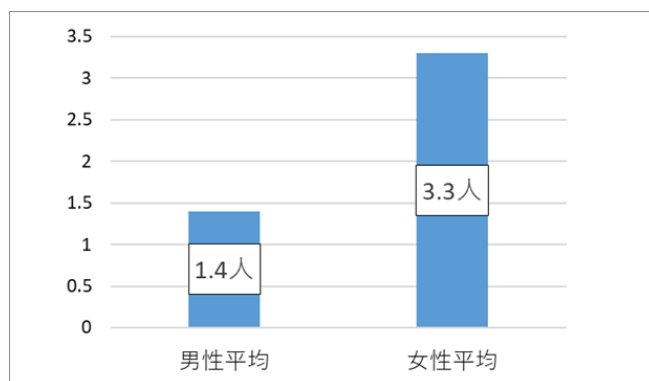


図 4 テイスティングルームで働く従業員の男女別平均人数

テイスティングルームで働く従業員について、ワインに関する資格を保有している従業員数について質問した。有資格者は全ワイナリーで 40 人、全従業員に占める割合は 28% である (図 5)。ワイナリー別に見ると、有資格者がいるワイナリーは 20 社でテイスティングルームを設置している全ワイナリーの 65% を占め、いないワイナリーは 11 社で 35% であった (図 6)。

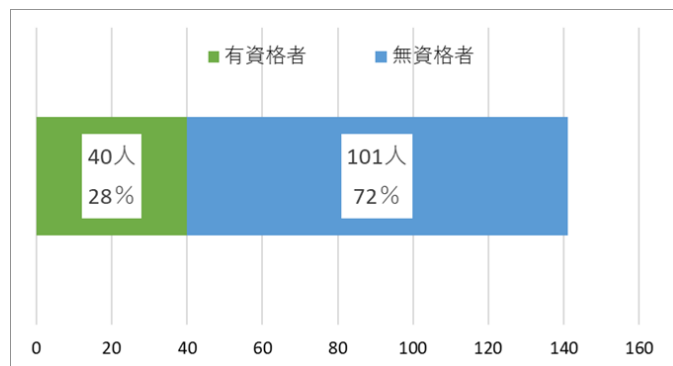


図 5 テイスティングルームで働く従業員の有資格者数

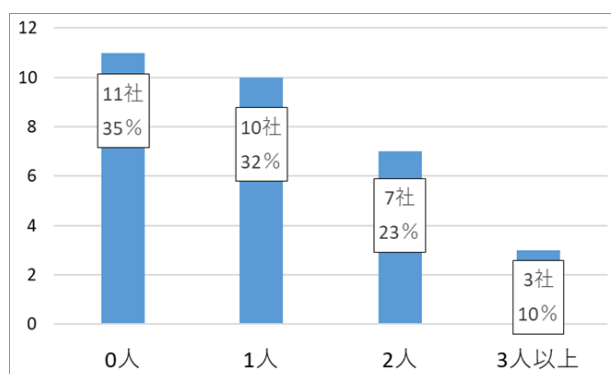


図 6 テイスティングルームで働く従業員の有資格者数別ワイナリー数

有資格者の具体的な資格内容については、一般社団法人日本ソムリエ協会が認定するソムリエが 23 人と最も多く、続いて一般社団法人日本ワイン協会が認定する日本ワイン検定の取得者が 11 人であった。フランス国家醸造技師、醸造責任者、ワイン科学士、酒類販売管理者、エノログ<sup>4</sup>、Graduate Diploma of Oenology が各 1 人であった（図 7）。

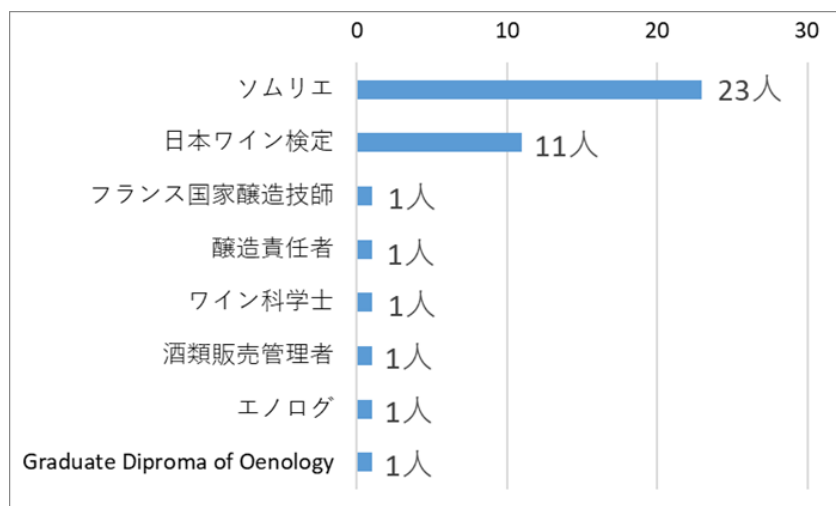


図 7 テイスティングルームで働く有資格者の資格内容

テイスティングルームの従業員に職場内訓練を実施しているワイナリーは 18 社、実施していないワイナリーは 13 社と、実施しているワイナリーがやや多い（図 8）。

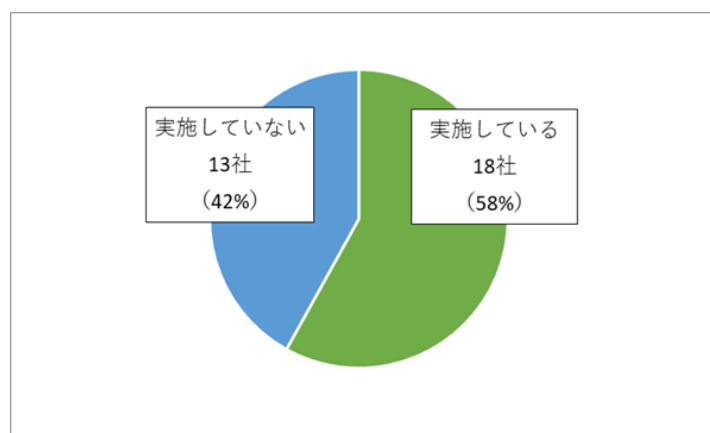


図 8 テイスティングルームの従業員に対する職場内訓練の実施

<sup>4</sup> ワイン醸造技術管理士のことで、葡萄の栽培、醸造、流通を熟知し品質管理を担う。欧州では国家資格である。

具体的な職場内訓練として、ワインのテイスティングについては17社、自社製品については15社、ワインの売り方については13社、ホスピタリティ、おもてなし等の接客については12社、ワイン造りに関しては10社、葡萄栽培については8社、その他は2社が実施しており、各数字の右側には、職場内訓練を実施しているワイナリーに占める割合を記載している（図9）。

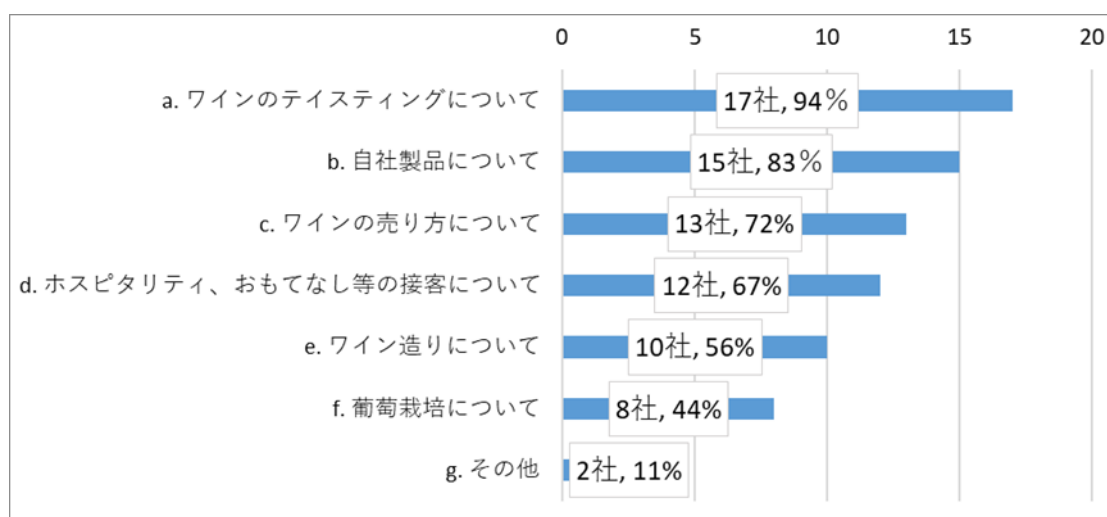


図9 テイスティングルームの従業員に実施している職場内訓練別ワイナリー数

職場内訓練が実施される頻度については、各項目別に以下の結果となった（図10）。

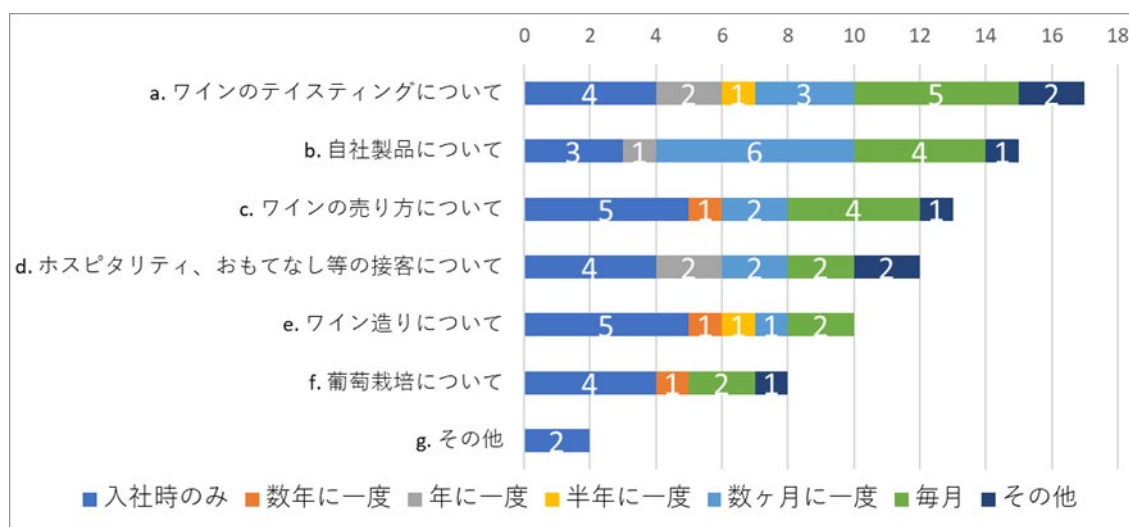


図10 実施される職場内訓練項目と頻度別のワイナリー数

テイスティングルームにおけるワイン販売の重要性について、5段階評価で質問した。重要である、やや重要であると答えたワイナリーは全体の 91%を占め、ほとんどのワイナリーがテイスティングルームにおけるワインの販売を重要視していることが分かる（図 11）。

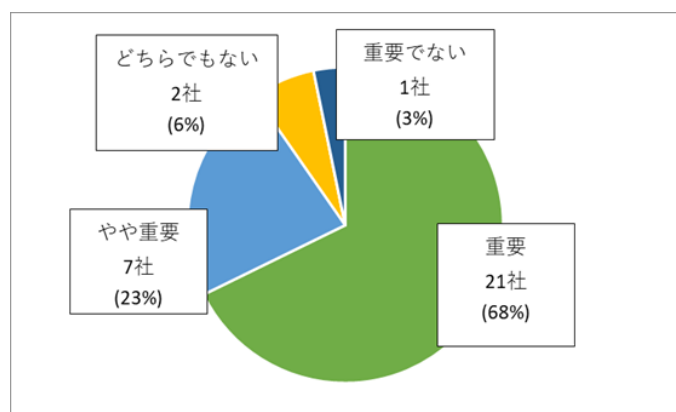


図 11 テイスティングルームの重要性に関する 5 段階評価

さらに、その理由について自由記述の回答を得た。重要である、やや重要であると回答した 91%のワイナリーは、①卸を通さない直接販売であるため利益率が高いこと、②直接顧客と話す貴重なコミュニケーションの場であることのふたつを主な理由とした。テイスティングルームが重要でないと回答したワイナリーは、運営コストに見合わないという理由であった。

## 5. 調査結果の考察

小規模ワイナリーにとってテイスティングルームの果たす役割は、利益性が高いだけでなく、顧客とのコミュニケーションを通してワインのブランドコンセプトを消費者に伝える場となり、ワインの販売やファンの獲得につなげることができるという理由から、その重要性が欧米で主張されてきた。本稿で実施した山梨県のワイナリー40社からのアンケート調査結果では、テイスティングルームにおけるワインの販売が重要である、やや重要であると回答したワイナリーが全体の 91%を占め、ほとんどのワイナリーがテイスティングルームにおけるワインの販売に価値を見出していることが明らかとなった。テイスティングルームでのワイン販売が重要である、やや重要であると回答したワイナリーが挙げたその理由は、欧米で主張されている理由とほぼ一致した。利益性が高いこと、自社のワイン造りの方向性や思いを消費者に発信するコミュニケーションの場であることから、テイスティングルームを重要であると考えているだけでなく、顧客の好みやワインに興味を持つ消費者マーケットの変化を感じることができる、直接消費者の声が聞ける、ワインの感想を教えてもらえる数少ない場であるといった、消費者が発信する意見や感想をワイナリーが知る場として重要であると考えている。このことは、Thach (2007) が先行研究で述べているように、ワインについての顧客の意見を聞くことができるテイスティングルームは、顧客のリサ



一チラボになるという主張と同じである。しかしその一方で、テイスティングルームでの従業員に対する職場内訓練を実施していないワイナリーが 42%と、実施しているワイナリーと大きな差はなく、半数近いワイナリーにおいては従業員を育成するトレーニングが行われていない実態が明らかとなった。

さらに、ワイナリーの全売り上げに占めるテイスティングルームでの販売比率について、職場内訓練を実施しているワイナリー18社と、実施していないワイナリー13社を比較すると、実施しているワイナリーは 25%、実施していないワイナリーは 28%であり、職場内訓練を実施していないワイナリーの方がテイスティングルームにおいてワイン販売がより行われていることが明らかとなった。職場内訓練を実施しているワイナリーの具体的実施内容は、a.ワインのテイスティングについて、b.自社製品について、c.ワインの売り方について、d.ホスピタリティやおもてなし等の接客についての4項目で、それぞれ a. 94%、b. 83%、c. 72%、d. 67%と、高い割合で実施されている。

以上のことから導き出されるのは、実施されている職場内訓練が、ワイン販売につながってはいないということである。Root (1996) は、多くのテイスティングルームの従業員はフレンドリーでワインの知識を豊富にもっており、満足するテイスティングと会話を提供するが、その後ワインを売ることに言及しないと指摘している。良い接客をしたのだからワインを買ってくれるだろうと期待してただ座っているのではなく、よりプロフェッショナルに、しかし押しつけることなく、顧客がワインを買うサポートや提案を行い、ワイン販売スキルを磨く必要があると主張される (Winter 2001)。

すでに述べたように、小規模ワイナリーのビジネスにとって、テイスティングルームにてワインを販売することは経営に大きなメリットをもたらす。ほとんどのワイナリーがテイスティングルームでのワイン販売を重要であると認識しながら、半数に近いワイナリーが職場内訓練を実施していないことを踏まえると、まず職場内訓練を導入し、顧客満足度が高まるようなテイスティングルーム作りを目指す必要がある。さらに、職場内訓練を実施したとしてもワインの販売につながっていないことから、顧客のワイン購入につながる職場内訓練を実施し、そのあり方を検討する必要がある。ワイナリーごとに職場内訓練を実施するだけでなく、国内を代表するワイン産地として、ワイナリー共通のテイスティングルームにおけるトレーニング・プログラムの導入を検討する価値もあるだろう。

## 6. 今後の課題

本稿では、既存にはない山梨県のワイナリーに併設されるテイスティングルームで働く従業員の人的資源プロファイルの現況、およびどのような職場内訓練が実施されているかを調査した。ほとんどのワイナリーがテイスティングルームでのワイン販売が重要であると認識しながら、テイスティングルームで働く従業員の育成に必要な職場内訓練を実施していないワイナリーが半数近く存在し、さらに職場内訓練を実施しているワイナリーにおいても、ワインの販売につながっていない実態が明らかとなった。今後は、ワインの

販売につながる従業員の人材育成手法のあり方や、個別ワイナリーに焦点をあてたより詳細な分析を行い、人的資源の側面から日本ワイン産業の長期持続的発展を実現するために必要な施策の制定やビジネス上の糸口を見出すことに寄与しうる研究を深めていきたい。

【研究プロジェクト参加学生<sup>5</sup>】

木村 美香 昭和女子大学人間社会学部現代教養学科 3 年

原 珠希 昭和女子大学人間文化学部英語コミュニケーション学科 3 年

深代 奈々子 昭和女子大学人間文化学部歴史文化学科 3 年

【参考文献】

- Cuellar, S. S., Robert, C. E., and Rich, F. (2012), “Does higher tasting room traffic lead to increased sales?”, *Vineyard & Winery Management*, May-June, p.74-78.
- Gomez, M. (2010) “Increasing customer satisfaction improves tasting room sales”, *Appellation Cornell*, Research Focus Issue 4 November, p.1-6.
- Hall, L. S. (2000), “Learning more about wine enhances any wine-related employment”, *Wine Business Monthly*, 7(7).
- 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*, 2018.12.10.
- Root, C. (1996), “Improving your tasting Room: Treatment of general public visitors”, *Practical Winery and Vineyard*, May/June, p.1-4.
- Steve, C., Jérôme, G. (2014) *Wine Business Management*, Pearson.
- Thach, E., & Olsen, J. (2003), “Customer service training in winery tasting rooms: Perceptions of effectiveness by tasting room personnel”, In Third Australian Wine Marketing Conference, Adelaide, p.26-27.
- Thach Liz (2007), “Trends in wine tourism”, *Wine Business Monthly*,  
(<https://www.winebusiness.com/wbm/?go=getArticle&dataId=50125>),  
2018.11.10.
- Winter, M. (April 2001), “Is your tasting room ready for the crowds?”, *Wine Business Monthly*,  
(<https://www.winebusiness.com/wbm/index.cfm?go=getArticle&dataId=7516>), 2018.1.21.
- 江口智子 (2018) 「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

---

<sup>5</sup> 本研究は、現代ビジネス研究所の助成金採択を受けたもので、学生との共同プロジェクトとして遂行した。

重要性—山梨県ワインビジネスの現状調査—」昭和女子大学現代ビジネス研  
究所 2017 年度紀要.

国税庁課税部酒税課 (2018)「国内製造ワインの概況 (平成 28 年度調査分)」.

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.