

こだわりの製品と戦略的なブランディングで成長を続ける黒松

競争が激しい台湾飲料市場において、2009年に最も売れたダイエット緑茶の「茶花」。このヒット商品を開発したのは、「黒松沙土」で知られる黒松股份有限公司 (Hey Song Corporation) だ。80年を超える歴史を持ち、「台湾のコーラ」と称され海外にもファンを持つ主力製品の沙土のほか、清涼飲料、果汁、茶、酒、健康食品と、幅広い製品を扱いながら成長を続けている。今月は同社の白錦文財務処処長を訪ね、同社の成長の背景や今後の事業戦略についてお話を伺った。



黒松(股)有限公司
財務処処長 白錦文氏

貴社の設立と事業概要について

当社は1925年に設立された「進馨商会」を前身とし、1932年から「黒松」の商標を用いるようになりました。1950年には初代董事長の張文杞が上海から原料を輸入し、台湾を代表する飲料「黒松沙土」が誕生しました。

当社の製品は大きく分けて、飲料、酒類、その他の製品があります。飲料には炭酸飲料、果汁飲料、茶、スポーツドリンク、コーヒーが含まれます。このほか、サントリーのC.C.Lemonを代理製造しております。酒類はウイスキー、ワイン、ビール、清酒、そして高粱酒などの白酒の取次ぎ及び代理販売を行なっています。その他の製品にはバイオ保健食品やビスケットなどがあります。

これらの内、黒松沙土を始めとする炭酸飲料が長く売上の主力を担っておりまして、2008年以前は50%以上を占めていました。ただ、2009年は「茶花」のヒットにより、年間の営業額が前年の34億元から40億元まで伸びまして、製品ごとの営業収入の内訳に変動があり、炭酸飲料の比率は50%以下に下がっています。

過去、消費者の皆様は「黒松」と聞くと、飲料を思い浮かべるのが普通でした。現在は飲料以外に、食品やバイオ分野にも参入しています。また、今はサービス業の時代ですから、物を作るだけでなく、サービスにもコミットすることが必要です。当社は2000年に微風広場(ブリーズ・センター)に資本参加いたしました。これは、本業から一歩踏み出す投資だと言えます。微風広場はこれまでとても成功している流通業者であり、サービス業者です。当社と微風の協力は非常に上手くいっており、良きパートナー同士だと言えます。

事業成長の背景と昨年台湾の飲料市場で旋風を起こした「茶花」について

黒松は創立以来、家族事業ではなく、宗族事業を行なっています。創業当初より「プロフェッショナルな経営」を重視しており、資本と経営とを分けて、能力を持つ者が経営を担ってきました。重要なことは利益を生み出し、みなに配当することです。大切なのは、決まった誰かが経営することではなく、家族経営でもありません。黒松が断続のない成長を続けられてきたのは、十分な権限を与えられたプロフェッショナルなマネージャーが重要な役割を演じているからです。

次に、黒松のブランドについてです。台湾で初めてのテレビ局が開設された際、最初のテレビ広告を打ったのが当社でした。黒松は当時から「ブランド経営」のコンセプトを持っていました。有名だから買ってもらえるというのではなく、ブランドを積極的に広げることで、消費者に「これは高品質のブランドだ」と感じてもらえるようになることが大切です。その後、本格的にテレビの時代が始まった後も、私達はブランド経営に力を注ぎました。

もちろん、品質へのこだわりは当然です。私たちは飲料製造のためのコストを惜しみません。例えば、果汁飲料は紙パックにこだわり、レストランや家庭といった消費者に対し、保存環境(要冷蔵)に気を配るように求めています。近年の飲料市場ではコストを抑えるために、冷蔵の必要がない缶やペットボトルの果汁飲料が多くなっていますので、当社の製品は著名なレストランや披露宴の席で欠かせないものとなっています。

台湾トップ企業

また、昨年は茶花が台湾全土で人気を博しました。各種の調査や市場動向を見ますと、今、各飲料产品中で最も発展性が大きいのは茶飲料だと言えます。特に代謝機能や養生、自然というキーワードで語られ、商品によっては健康食品の認証も得ている緑茶やウーロン茶は、台湾の茶飲料市場の主流を形成しています。こうした状況を背景として、日本でも話題になった茶花原料を用いて開発し、プロモーションにも力を入れた茶花は、昨年の当社の売上向上に大きく貢献しました。

中国事業の現況と展望について

中国事業では当初、代理店を通じて中国全土に黒松沙土を出荷したのですが、思いのほか市場の反応がよくありませんでした。中国の方たちは、炭酸飲料ではコカコーラとペプシコーラを好み、他のブランドが競争することは容易ではありません。いくら当社の看板製品と言えども、受け入れられないのであれば、新しい商品を開発するしかありませんでした。当社が中国に投資した2本の生産ラインでは製品の転換を図り、2006年には仕切り直しにダイエット麦茶を市場投入しました。台湾の同業者が力を入れている紅茶や緑茶を敢えて避けたことも功を奏し、機能性茶飲料として、中国市場で支持を得ることができました。

台湾でヒットした茶花は先月から中国市場でも販売を始めました。生産は中国・蘇州工場で行なっています。ただ、甘いお茶を好む中国の消費者の好みに合わせて、成分は台湾のものとは少し変えています。消費者の近くで生産することにより、現地の嗜好に柔軟に対応することができるわけです。

販売に関しては、中国は広大な国土ですから、当社では新製品はまず江蘇省や上海一帯の沿海都市部に限定して販売しています。エリアを限定してテレビ広告を打ち、売れ行きが好調であれば、安徽省や福建、山東など他の地区にも広げていきます。従って中国市場の開拓戦略は、チャンネルの拡大と新製品の開発とが主要な方向となります。

兩岸政策の開放の飲料業界への影響については、台湾製飲料の中国販売を拡大するチャンスだと考えます。先ほど、黒松沙土は中国市場に浸透していないという話をしましたが、一方で、成分や水質の違いに起因するのか、台湾で製造した沙土は中国でも人気です。もしECFAの非関税項目に飲料製品が含まれることになり、中国輸出のコストが低下すれば、台湾製沙土の中国市場開拓が後押しされることになるでしょう。

変化の激しい飲料業界での成長戦略について

2009年は、台湾の飲料市場全体が原材料や包装材価格の変動や金融危機の影響を受け、特に民間の消費が縮小しました。当社は今年度、新しい味の炭酸飲料や栄養食品、健康茶、バイオ保健食品などの開発を計画しており、落ち込んだ市場を盛り上げていきたいと考えております。特に、ダイエット茶や微炭酸飲料の開発に注力していきます。

国内では流通構造の変化が進んでおり、自己ブランドを持つ流通業者も出てきています。消費が緊縮する厳しい環境の中、私達は国内外の食品飲料事業者や流通事業者と協力することで対応を図っています。流通事業者の独自ブランドの代理製造や販売の協力など、戦略的関係を深めています。

総体的に言って、当社の発展戦略上の主軸は次のようなものです。主力ブランド及び主力品目の継続的な品質向上 競争力のある新製品の開発 流通の強化による経営効率の向上 マーケティング資源の運用効率の向上 バイオ及び食品事業への投資の継続 異業種連携の強化 国内外の著名ブランドの飲料やビール、食品などの代理販売による事業範囲の拡大、などです。

このほか私は、黒松は飲料製造のプロフェッショナルであるだけでなく、市場ニーズの変化に速やかに対応し、求められる製品を開発することができなければならぬと考えています。台湾は少子化が進んでおり、高齢人口の比率が高まっています。高齢者に合った飲料を提供することも、今後当社が努力しなければならないことですが、無視することのできない商機だと考えています。

ありがとうございました。

表1：黒松の基本データ

会社名	黒松股份有限公司(Hey Song Corporation)
設立	1925年
董事長	張道宏
資本金	NT53.5億元(2009年)
営業額	NT40億元(2009年)
従業員数	418名(2009年)
事業内容	飲料製造及び代理製造、不動産経営

出所)ヒアリングからNR1が整理