

# 高付加価値商品のマーケティング

## ——ロイヤルブルーティー日本のケース——

大 崎 孝 徳

### 目 次

1. RBTJの原点
2. 伝統的なお茶の世界への問題意識
3. RBTJの創業
4. RBTJのコンセプト
5. RBTJのマーケティング
6. 今後の課題

アベノミクスにより、株価こそある程度のレベルを維持しているが、デフレ基調に改善の兆しは見受けられない。こうした状況において、多くの企業は低価格を重視した戦略を展開している。例えば、高い利便性の提供により、価格競争を回避してきたコンビニエンス・ストアにおいてすら、業界トップのセブンイレブンに追随し、ローソンやファミリーマートも5%程度の値引きを実施している(日本経済新聞2017.4.28)。

一方、こうしたデフレ環境にもかかわらず、高い付加価値を提供することにより、低価格競争を回避している企業が存在していることも事実である。ロイヤルブルーティー日本(以下、RBTJ)のワインボトルに詰められたお茶は最低でも2,800円、ボリュームゾーンは5,000円程度という高価格にもかかわらず、好調な販売を維持している。

厳しい市場環境において、RBTJはいかなるマーケティング戦略を実行し、好調な業績を維持しているのか? 2017年2月24日(14:00-17:00)に実施したロイヤルブルーティー日本株式会社・代表取締役社長・吉本桂子氏へ

の個別訪問面接調査を踏まえ、考察していく。

### 1. RBTJの原点

RBTJは当時、グラフィックデザイナーであった吉本氏(現社長)が客として、茶間香を訪れたことから始まる。茶間香は一流ホテルを対象に茶葉の卸売りや消費者へのお茶のサービスに関するサービスといったコンサルティングなどを含む茶商を行っていた佐藤氏(現会長)が営む店であり、青茶を始め、様々なお茶を飲むことができた。また、茶間香ではティースクールも開催していた。RBTJの起源はこの茶間香にある。

佐藤氏は大手旅行代理店であるJTBで30年にわたり、営業マンとして活躍した後、大手ホテルを対象にCSRに関わるコンサルティングを行った後、茶ビジネスに着手している。JTB時代に付き合いのあった富裕層の顧客との関係で茶文化への造詣を深めており、コンサルティング先のホテルから豊富なお茶に関する知識を提供してほしいとの要望があり、茶商のビジネスを始めている。

茶聞香は基本的にはお茶を飲む店であったが、昼時には無料で創作料理などを提供していた。通常、こうしたサービスの場合、サラダ、点心、メイン、麺、デザートなどはまとめて提供されるが、茶聞香では1つ1つ個別に提供され、その合間に様々なお茶が出された。お茶は各顧客の前で蒸かし、お茶の淹れ方を教えながら、サーブされていた。つまり、単なる食事の場ではなく、高い経験価値が提供されていたわけである。

料理は無料で、お茶代は1,000-1,500円程度であったものの、平均の客単価は5,000円にも達した。店で提供される茶葉やデザート、さらには茶器などが販売されており、こうした商品の販売が好調であったためである。とりわけ、お茶をサーブするティーサーバーは極めて好調であった。吉本氏は地元の藤沢にお茶を楽しむよい店があるという噂を聞き、普通の客として、この茶聞香を訪れた際、オーナーの佐藤氏にスカウトされ、現在に至っている。

## 2. 伝統的なお茶の世界への問題意識

お酒を嗜まない吉本氏は、それまで例えば居酒屋や飲み屋をはしごするといった飲食に関する楽しさや感動のようなものを味わったことがなかったが、「この茶聞香ではじめて食事の場におけるレスト（くつろぎ、休息）の感覚を得た」と語っている。また、「周囲の客も同様に大変くつろぎ、楽しんでいるように見えた。しかし、なぜこうした素晴らしい世界が世の中に広く普及していないのか？」との疑問も同時に抱いた。

その後、茶聞香を手伝うようになり、1年で1万人にお茶を提供した。その結果、様式と所作という2つの点に疑問を抱くようになった。まず様式に関してはデザイン性など、あまりにも現代の社会とかけ離れているのではないか？

また所作に関しては、あまりに面倒であり、もちろん雰囲気自体は重要な要素であるものの、現代人が手軽に贅沢を楽しむことができないのではないか？という点であった。

こうした問題点に対して、単に商品や様式にとどまらず、お茶の世界全体を新たにデザインし直すことができないか？と考えるようになった。

## 3. RBTJの創業

従来のお茶文化を変革することを目指し、様々な活動に取り組むことになる。例えば、お酒を飲めない人を対象に、“お酒を飲まない人向上委員会”を立ち上げ、お茶の楽しみ方を広げる活動を行った。また、藤沢市からの依頼により、歩行者天国に路上カフェを開いたこともあった。この取り組み自体はうまくいかず、お茶を楽しむ際の雰囲気の重要性を改めて痛感したものの、このイベントの際に配布した“お酒を飲まない人向上委員会”のビラが藤沢市産業支援団体というアントレプレナーを支援する組織の関係者の目に留まり、「ビジネスとして本格化させるべきだ。ビジネスコンテストなどに積極的にエントリーしては？」との助言を受け、ビジネスとしてお茶文化の変革を目指すことになる。

ビジネスコンテストへのエントリーに向け、当時の吉本氏にはビジネスに関して何の経験や知識もなかったため、開催中のコンテストに足を運んだ。そこでファイナリストのビジネスプランを聞き、自分たちのプランはうまくいくと確信する。なぜなら、こうしたビジネスプランには自らの利益のみを追求するものが多く、一方、自分たちのプランはもちろん収益は考慮できるが、それにとどまらず、広く社会に貢献できるものであったからである。

その後、“かわさき起業家オーディション”

に応募する。このコンテストは審査を通じてビジネスプランをブラッシュアップさせるという特徴を持っている。当初のビジネスプランは、“ティーサロンと茶葉や茶器の物販を組み合わせたビジネス形態”，“プロ向けにお茶の淹れ方を教える事業”，“茶商として台湾などの高級茶葉を輸入・販売する事業”，“水出し高級茶を製造・販売するポトラズ事業”の4つを組み合わせたものであった。しかし、審査員から「1つに絞るべき、1つがうまくいけば残り3つも後からついてくる」との指摘を受け、誰も着手していなかった“水出し高級茶を製造・販売するポトラズ事業”に一本化した。残り3つのプランは既に競合が存在している、参入障壁が低く模倣されやすいなどの理由により、却下している。この点に関して、吉本氏は「いろいろな事業を幅広く手掛けた方がリスクが減り、成功確率が上がるように考えがちだが、1つに絞る勇気がこれからのビジネスには必要だ」と指摘している。また、プランで発表した商品の価格は2万円程度と、0.75Lのお茶の料金としては常識を超える高価格であり、審査員をはじめ、多くの人から否定的な意見があったものの、事業化に向け、突き進んでおり、こうした覚悟や勇気といったものも、高価格であるプレミアム商品の開発に取り組む前提として重要な要素になると考えられる。さらに、お茶をボトルに詰めるアイデアはお茶に何ら関わりのない吉本氏の弟のアイデアであり、第3者や素人の意見に素直に耳を傾ける重要性についても改めて示唆を与えてくれる。

その後、一切の添加物を加えず、加熱もしない水出しのお茶という、これまで誰も取り組んだことのない唯一無二の商品の開発に向けた取り組みに着手する。当初はOEMでの調達を目指し、製造してくれるメーカーを探したものの、こうした製法はリスクが高く業界の非常識であり、製造することができるメーカーを

見つけることができなかった。逆にこうした製法に関しては素人であったがゆえに思い出すことができた発想とも言える。そこで、自ら製造するための情報収集に入る。こうしたなか、HACCPという管理手法に基づけば可能ではないかとの情報を得て、HACCPの研修会に参加することになる。その会場がたまたま静岡であったため、お茶に携わるビジネスを営む多くの方と交流することができた。その際、ペットボトルのお茶により、日本お茶市場自体は8,000億円程度にまで拡大してきているものの、そうした商品に上質な茶葉が使用されることはなく、安い価格の茶葉だけが取引されるだけでメーカーからの買い取り要求額は厳しく、多くの茶農家は潤っていないという事実を知ることになる。また、上質な茶葉の市場はこうしたペットボトルのお茶の影響により、むしろ縮小傾向となっていた。このような実態を知り、また農家からの要望もあり、当初、青茶（烏龍茶）などを中心に考えていたものの、日本茶のボトル事業も検討するようになる。その後、2006年にRBTJを創業、“かわさき起業家オーディション”で優秀賞を獲得し、ビジネスプランを担保に川崎信用金庫から融資を受け、製造業への転身を実現している。

#### 4. RBTJのコンセプト

創業当初のコンセプトは“高級品を高級店で！”であった。昔は経済から文化をつくったが（堺の商人などが茶道具を売るため、茶文化を拡めた）、RBTJは最高においしいお茶で人々にレストを与えるという文化を拡めることを第1とし、その後、自社の利益をはじめ、広くお茶に関わる経済を動かすという流れを目指した。

同じ畑でも、よい茶葉がつくれる場所と、悪い茶葉しかつけれない場所があるなど、一口

にお茶と言っても様々なレベルに分かれるが、RBTJは最高の場所で最高の人がつくった手摘み茶葉しか扱わない。このような取り組みにより、ピラミッドの頂点に位置する高級茶葉（手摘み茶）市場を大きくできれば、その波及効果により茶葉市場全体が拡大し、結果、茶農家も潤うというビジョンが描かれた。

RBTJの体制に関して、神奈川県藤沢市から茅ヶ崎市に移転し、新工場を竣工させている。現在のスタッフは製造関係6名をはじめ、計12名となっている。茶聞香を開き、吉本氏をスカウトした佐藤氏が代表取締役会長、吉本氏が代表取締役社長となり、トゥートップ体制で運営されている。2人の役割に関して、佐藤氏が売上、人材、生産などに関わる数字の管理、吉本氏はBI（ブランドアイデンティティ）やCI（コーポレートアイデンティティ）を主として担っている。

## 5. RBTJのマーケティング

### 5.1. 商品

商品は日本茶や青茶などのボトルドティーに加え、茶葉の販売も行っている。売り上げの中心は日本茶のボトルドティーである。こうしたボトルドティーは手摘みの最高茶葉を3-7日間かけて水出しにより抽出したものをワインボトルに詰めている。添加剤不使用はもちろんのこと、本来のデリケートな味わいを損なわないように加熱殺菌も行っていない。その代わりに茶飲料では初となるフィルター濾過除菌を採用している。高度な品質管理、技術力がなければ実現できず、すべての工程は手作業となっている。

例えば、“MASA SUPER premium”には静岡県浜松市天竜区の太田昌孝氏による自然仕立ての茶畑において手摘みで収穫された茶葉が使われている。この茶葉は農林水産祭で天皇杯を受賞している。ラベルは書道家の武田双雲氏、

商品箱を包む風呂敷の生地には伊勢神宮式年遷宮で奉納された友禅染などが使われるという、こだわりぶりである。

茶葉の仕入れは、“この土地のこの人”と決めて仕入れている。具体的には、最高のお茶をつくっているという情報を基にRBTJサイドから依頼する場合や逆に最高の茶場しか使わないというRBTJの噂を聞き、農家サイドから持ち込まれる場合もある。仕入先の決定においては最高の茶葉であることはもちろんのこと、たとえ小規模の農家であっても、今後さらによい茶葉をつくっていくという熱意や拡がりを感じることができる点を重要視している。こうした基準により、仕入先を決めるのに長い年月がかかる場合も少なくはない。例えば、“釜炒り緑茶IRIKA 妙香”の茶葉は宮崎県五ヶ瀬の宮崎亮氏の農家から仕入れているが、いい茶葉ではあったものの、機械摘みであったため、長い交渉を経て手摘みに変更してもらっている。こうして、“釜炒り緑茶IRIKA 妙香”の茶葉の仕入先が決まるまでに6年の歳月を要している。ちなみに、仕入価格はすべて茶農家の言い値で購入すると決めている。つまりコンセプトに掲げている茶農家が潤う価格が具現化されている。こうした買い取り策は、「その代わり一切お茶づくりに妥協しないでほしい、さらによい茶葉を目指してほしい」という期待やプレッシャーの裏返しとも捉えられる。

お茶を詰めるワインボトルは見た目のよさを意識したと思われるが、本質的には空気が入りにくく、光も遮断できるという機能性の高さにより採用している。飲む際はワイングラスに注ぎ、香りを楽しんだ後、飲むことが推奨されている。

### 5.2. 営業

飲食店などへの営業は基本的には佐藤会長を中心としたトップセールスの方式を採用してい

る。プレミアム商品の場合、企業の方針や商品のコンセプトなどをしっかりと相手先に理解してもらう必要があるためである。また、食事をしながらロイヤルブルーティーを楽しむことができる機会として“茶宴”を催し、仕入れ決定権のある担当者2人を招くことも行われている。一見、手間やコストがかかるやり方に思えそうだが、高価なプレミアム商品であるため、商品をゆっくり味わってもらうことが重要であるとの考えによる。また費用対効果の面でもこの方法は極めてよいとのことであった。成約率は概ね50%にもおよび、たとえ諸事情により、契約に至らなかった場合でも、商品のよさを理解してくれた担当者が他の顧客を紹介してくれる場合も多いようである。しかも、一度採用されると、担当者の移動などの場合を除けばかなり高い確率で継続的に採用されている。また、他の店に移動した担当者が新規に採用してくれる場合も少なくはない。

さらに、顧客の飲食店に対する、「ロイヤルブルーティーを常時飲めるようにしてほしい」という要望を踏まえ、飲食店からの引き合いにより採用される場合も少なくはないようである。ちなみに、一流レストランやホテルとの取引においては、おいしさはもちろんのこと、トップクラスの国際的な品質管理基準であるSGS-HACCP認証を得ていることも効果的に作用している。

### 5.3. 流通

創業当初、資金的余裕は一切なく、よって消費者相手ではなく、飲食店やホテルを主たるターゲットとしたビジネスを展開していた。その後、飲食店でロイヤルブルーティーを飲んだ消費者がSNSなどに書き込み、情報が拡散していくという口コミ効果により、大きな話題となり、百貨店やネットを通じた個人向け販売にも着手している。現在の大まかな割合は飲食店：

個人 = 1 : 1 となっており、個人向け販売の半分はネットによるものとなっている。

### 5.4. 価格

ボトルティーの価格は最も安いダーズリンでも2,800円、「MASA Super premium（2016年完売）」にいたっては30万円となっている。ちなみに「MASA Super premium」に関しては30万円という売価でも赤字のようである。さらに「HOSHINO Super premium」は、60万円となっている。ボリュームゾーンの価格は5,000円程度である。

商品価格の決定方針に関しては、「当社は平和産業であり、平和維持価格です」とのことであった。一般には高いと思われがちな価格ではあるが、「自社の商品にはその価値があるという自信」、「自社、農家、消費者の誰も泣かない、みんなが幸せになるための正当な価格」という意味が込められている。「本当の高級ブランドのビジネスモデルはみんながハッピーで誰も泣かない世界である」とのコメントもあった。ちなみに、レストランなどの飲食店におけるグラス1杯の価格は1,000-3,000円程度となっている。レベルの高いワインと同程度の価格帯と言えるだろう。

## 6. 今後の課題

ビジネスの状況に関して、創業後6年を経た時点で黒字に転換している。黒字化の原動力となったのは日本茶のボトルドティーである。平均成長率は120%くらいで推移している。

香港やシンガポールなど、海外への販売にも着手し、好調に推移している。しかしながら、好調ゆえ既に模倣品が現れている。香港などで出回り始めている模倣品に関しては、「本物であるためには偽物が必要という側面もあるかもしれない。やっと現れたという印象もある。」

とのことであった。飲み比べを行った海外のバイヤーたちからはやはり断然ロイヤルブルーティーがおいしいとの評価であったようだ。徹底的にこだわった茶葉や製法により、見事に差別化されているということであろう。

最後に、プレミアム商品は大企業より、中小企業で展開する方がうまくいく場合が多いのではないかと？なぜならプレミアム商品は尖った商品（ある意味、非常識）、価格も高価格であり、こうした意思決定は多くの人に関与し、強い権限を持つオーナー社長ではない場合が多い大企業においては難しいのではないかと？といった筆者の疑問に関して、「なかなか一概には言えない部分がある。例えば、消費者向けに商品をアピールするにはやはり大きな資金が必要となる。よって資金力のある大企業が有利に展開できる側面もあるだろう。極端なことを言えば、普通の商品でも大量広告などによりプレミアム化することも可能かもしれない。また中小企業

でも保守的な企業は少なくはないだろう。しかしながら、確かにチャレンジ精神のようなものがあるか否かは重要なポイントかもしれない。」とのコメントを得ている。

#### 謝辞

個別訪問面接調査においては、ロイヤルブルーティー・ジャパン株式会社・代表取締役社長・吉本桂子氏から長時間にわたるインタビューおよび資料提供などで多大なるご協力を頂戴した。ここに記して感謝の意を表したい。当然のことながら、あり得べき誤謬はすべて筆者に帰するものである。

#### 参考文献

「日本経済新聞」(2017. 4. 28)

吉本桂子 (2015) 『わが社のお茶が1本30万円でも売れる理由：ロイヤルブルーティー成功の秘密』祥伝社