

(要約版)

経営史から見た日本製茶産業の国際化（1990-2020年）

ピエール=イヴ・ドンゼ，夏 青（大阪大学）

1. 研究の目的

本研究の目的は、1990年代から現在に至るまでの日本製茶産業の国際化プロセスを明らかにすることである。1980年以降、新型飲料による国内市場の衰退から輸出が求められるようになったが、中小企業を中心とする日本の茶業が海外市場にアクセスすることは困難であった。1990年にはほぼ0%だった輸出は、徐々に増えていき、2020年には6%に達する。輸出の増加は、大企業の急成長に加え、中小企業や公立機関の多くの努力によって達成されたものである。そこで、本研究では、ビジネスコンテキストの変化、大企業と外資系企業のマーケティングおよびブランド戦略、そして中小企業の海外市場参入戦略について、質的および量的アプローチで分析する。

本研究では、日本茶企業の国際化プロセスに注目したが、輸出货量は国内シェアに比べればかなり少なかったと言わざるを得ない。2022年の生産量全体の6%程度に過ぎず、日本茶産業の主要市場は依然として国内市場であったことを意味する。国際戦略は通常、企業の国内戦略の中に組み込まれているため、国際化プロセスをより良く理解するために、国内の文脈に特別な注意を払った。しかし、2021-2022年のコロナの規制方針により、小規模な茶葉生産者への広範なインタビューや訪問を実施することは困難であった。そこで、まず多国籍企業の最大手である伊藤園に焦点を当て、次に以下で紹介する一握りの小規模企業への取材を行った。研究成果は、2022年4月のBusiness History Conference（アメリカ経営史学会）オンライン大会、2022年6月のEBHA（ヨーロッパ経営史学会）年次大会（スペイン・マドリード）、2022年6月の企業家研究フォーラム年次大会（大阪）で発表された。また、国際誌に2本の論文を発表した（Xia & Donzé, 2022a; 2022b）。最初の論文は、大企業の出現、特に日本茶業界のリーディングカンパニーである伊藤園の国内市場で大きく成長するための戦略と海外市場にアクセスするための戦略に焦点を当てる。もう1本は、グローバル化時代の中小企業の生き残り戦略と海外市場への取り組みについて、特許や商標などの定量データと定性的なインタビューに基づき、主に研究したものである。

2. 研究方法

日本茶産業の国際化プロセスを理解するためには、大企業だけでなく、その産業におけるコンテキストの変化にも注目する必要がある。古典的な経営史のアプローチでは、主にある産業における主要な企業に焦点を当て、議論する（Chandler, 1990; Scranton & Fridenson, 2013）。産業論のアプローチ

チ (Kurosawa, 2017) は、各産業は製品、技術、経済機能、市場などの点で独自の特殊性を持ち、それが企業間の協力と競争の力学に影響を与えると主張する (Kurosawa, 2017)。そこで、本研究は、経営史と産業論のアプローチを合わせる。日本茶産業の特殊性を明らかにした上で、個別事例分析に移る。

まず、茶業協会と農林水産省が発表する統計、日本最大の経済ニュースメディアである日経グループの 1975 年以降の出版物 (<https://t21.nikkei.co.jp>)、日刊経済通信社が発表する企業市場シェア (1974-2019)、特許や商標の公的登録などから茶業の特異性を明らかにし、茶の主要イノベーターたちの技術革新とマーケティング革新を経年的に定量的に評価した。これらの情報源は、茶業界における環境の経年変化を分析するために必要な情報を提供した。

次に、この業界の最大手である伊藤園に注目した。この業界における特許や商標の出願状況、ブランディング、製品開発戦略、組織変更、そして 1990 年代以降の海外市場参入戦略などを分析した。主な資料として、伊藤園が IPO 後に発行したアニュアルレポート (1992-2020)、日本経済新聞社が IPO 前に発行した未上場企業の財務データ (1970-1991) だけでなく、日経のデータベースからのニュースも使用した。

最後に、最大手企業の単一事例研究の限界を克服するために、いくつかの中小企業を研究対象にした。特許や商標の数が多し中小企業 5 社 (福寿園 [京都] 一保堂 [京都]、佐々木製茶 [静岡]、魚河岸銘茶 [静岡]、杉本製茶 [静岡]) を選んだ。これらの企業に関して、CEO へのインタビューを行い (表 1 参照)、本社、小売店、工場、茶畑を訪問し、この業界の様々なアクターが国際市場にアクセスするためにどのように研究開発やマーケティングのイノベーションを実施したかについてのデータを収集した。業界誌や経済新聞に掲載された情報は、インタビュー時のデータ収集に利用した。

表 1: インタビュー一覧

	所在地	社名・対象者	場所・日時
1	静岡	佐々木製茶 CEO	オンライン、2021 年 10 月 22 日
2	京都	福寿園会長	京都、2021 年 11 月 8 日
3	静岡	魚河岸銘茶 CEO	掛川市、2021 年 11 月 10 日
4	京都	一保堂の店長	オンライン、2022 年 1 月 14 日
5	静岡	杉本製茶 CEO	オンライン、2022 年 1 月 28 日

3. 研究の成果

本研究の成果は以下の通りである。

まず、伊藤園は 1987 年に国際化を開始し、米国に子会社を設立、中国に合弁会社を設立（1994 年）、2000 年以降はアジアに進出した（伊藤園アニュアルレポート、2020）。しかし、2020 年現在、海外からの売上は 8%に過ぎず（伊藤園アニュアルレポート、2020 年）、メイソンディストリビューターと寧波順益茶業有限公司を除く海外子会社はすべて赤字だった（伊藤園アニュアルレポート、2015、2016、2017）。苦戦の理由は、商品の性質から説明できる。日本の緑茶は、文化的なルーツが強い商品であり、その本質的な特徴が世界展開を制限している。そのため、異なる文化の消費者にアピールする緑茶ブランドを構築するには、コストと時間がかかる。グローバルな飲料メーカーを見ると、M&A によって地域に根ざした強いブランドのポートフォリオを構築することが、国際的な事業展開の方法である（Lopes, 2007）。しかし、伊藤園の M&A 戦略は、タリーズの日本法人（独立法人）を買収した。

第二に、5 社の中小企業にインタビューした結果、中小企業の多くが家族経営であり、家業を次世代に引き継ぐことが主な目的であるため、外部投資家を避け、伝統的な経営手法で小規模にとどまっていることがわかった。また、中小企業の多くは、何十年、何百年と地元で事業を営んでおり、その事業は、地元の長期的な利害関係者との関係に基づいて発展してきた。特に、国際的な競争相手との激しい競争に直面しなければならない場合、不確実な市場に身を置くことは多くのリスクを伴い、歓迎されない。しかし、国内市場の縮小に伴い、海外市場の開拓を余儀なくされていた。この厳しい環境に対応するため、彼らは国内でのラグジュアリー戦略を海外にまで広げ、文化や伝統をブランディングし、海外市場でもニッチな存在であり続けた。

4. 参考文献

- Xia, Q., & Donzé, P. Y. (2022a, forthcoming). Making Japanese tea a big business: The transformation of ITO EN since the 1960s. *The Journal Of Japanese Business And Company History*.
- Xia, Q., & Donzé, P. Y. (2022b, forthcoming). Innovation in the Japanese tea industry, 1970-2020. *Journal of Evolutionary Studies in Business*.