

## (報告書)

### 経営史から見た日本製茶産業の国際化（1990-2020年）

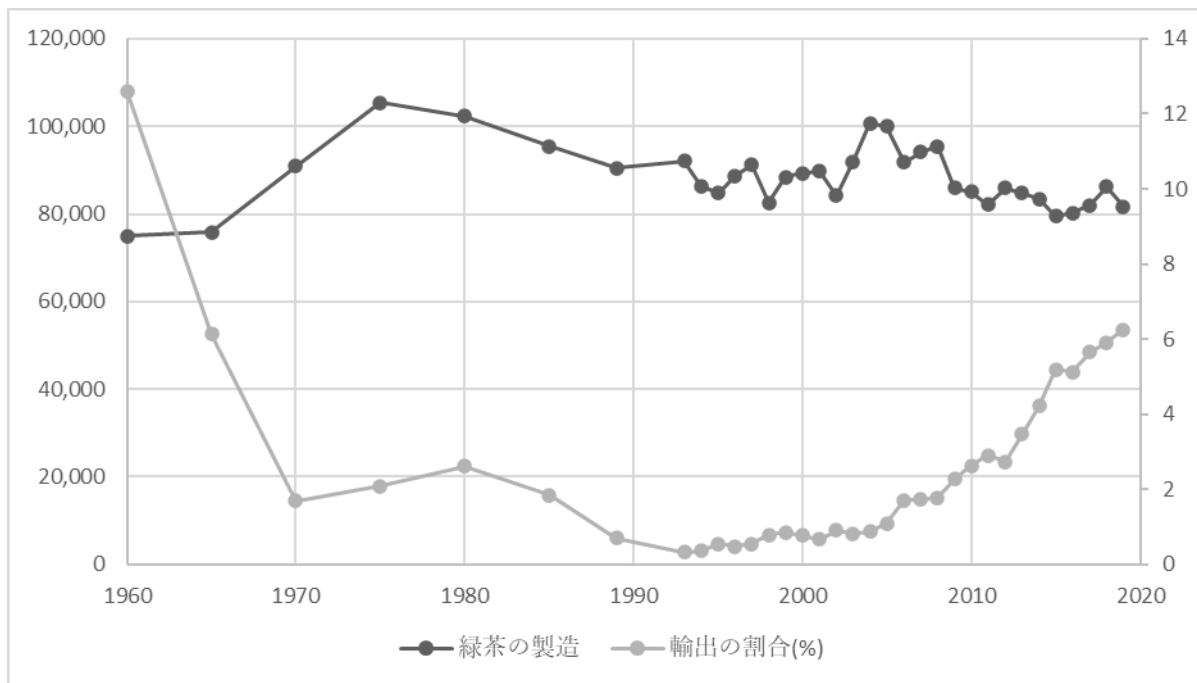
ピエール=イヴ・ドンゼ，夏 青（大阪大学）

#### 1. はじめに

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（図1参照）。輸出の増加は、近代的なマスマーケティングや金融・流通能力を持つ大企業の出現と急成長に加え、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。

図1. 日本における茶の生産量と対外貿易量（数量単位：トン）、1960年～2019年



出典：大石（1983, 279）、茶関係資料（2020）

したがって、この最終報告書は、前述の2つの研究論文の研究成果をまとめたものである。全体としては、研究序論（第1節）と方法論（第2節）を含む6節から構成されている。第3節では、1990年代以降の日本茶業界の構造変化を紹介する。第4節では、大企業である伊藤園の台頭と、国内市場および海外市場における成長戦略を紹介する。第5節では、中小企業が国際市場にアクセスするためのさまざまな戦略の様式を紹介する。第6節では、最終的な結論を述べる。

## 2. 方法論

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（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き中小企業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。これかの企業に関して、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

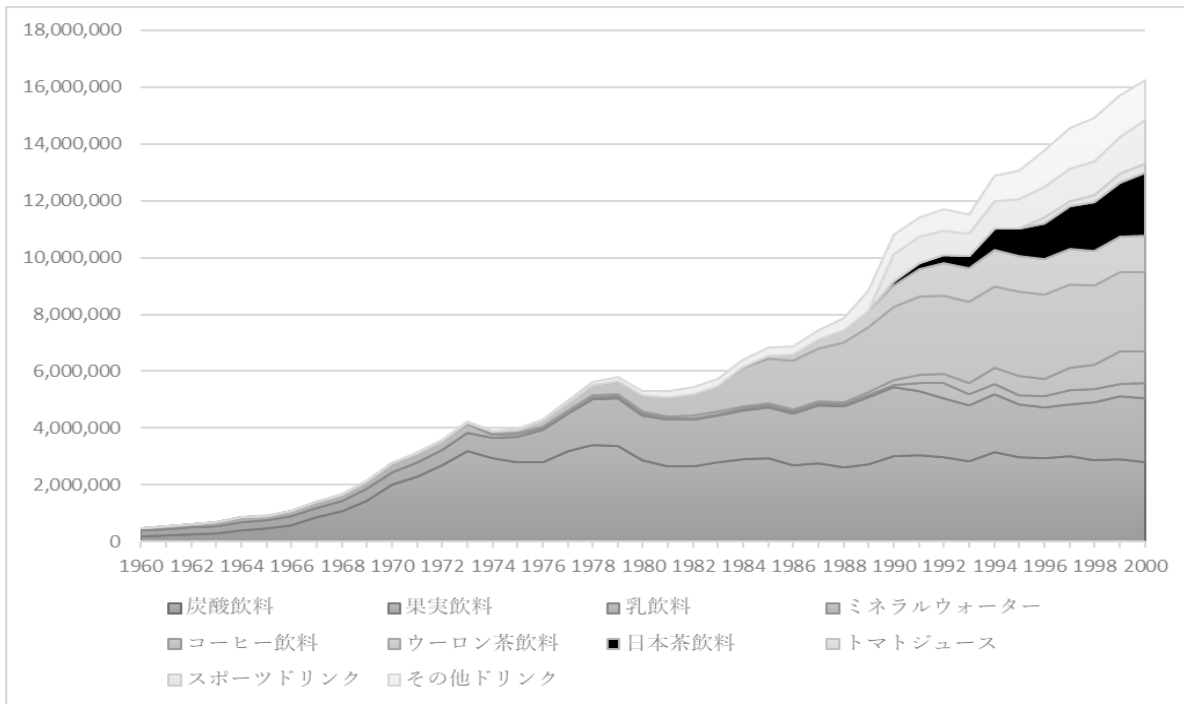
	所在地	社名・対象者	場所・日時
1	静岡	佐々木製茶 CEO	オンライン、2021年10月22日
2	京都	福寿園会長	京都、2021年11月8日
3	静岡	魚河岸銘茶 CEO	掛川市、2021年11月10日
4	京都	一保堂の店長	オンライン、2022年1月14日
5	静岡	杉本製茶 CEO	オンライン、2022年1月28日

### 3. 日本茶産業の長期的な構造変化とその輸出動向について

日本では、お茶は広く飲まれていたが、1970年代から炭酸飲料(コカ・コーラは1960年に日本での本格的な営業を開始した; Mason, 1992, 161-173参照)などの新しいタイプの飲料に押されて、その消費量は著しく減少している。1970年代の炭酸飲料、1980年代から1990年代のコーヒー飲料を中心とする近代的なボトル飲料の消費量は、毎年数量・カテゴリー幅ともに驚異的に増加し、1960年の477,324klから2000年には16,241,134kl(図2参照)、40年前の34倍に達した(村山、2006)。ファストフード、コンビニエンスストア、自動販売機の普及が若者の消費習慣に深刻な影響を与え、

お茶の国内消費量は1973年の112,000 トンをピークに減少に転じ、1989年には93,000 トンとなった。また、増田（1984）は、1970年代には茶葉は主に60歳以上の日本人に消費されていたことを明らかにした。16年間で市場規模が17.3%減少したため、この業界では競争が激しくなった。お茶の企業は生き残るための変革を求め、さまざまなイノベーションを行った（図3参照）。1970年代後半から、製造能力が需要を上回ったため、特許の取得が激減したことがわかる。そして、衰退していく国内市場の中で、より大きなシェアを獲得するために、製品開発へと舵を切った。この過程で、イノベーションが技術からマーケティングへと劇的に変化したことが観察される（Xia & Donzé, 2022a）。1990年代以降、商標の数は大幅に増加した。15年間の減少の後、1990年以降、茶の消費は新たな成長段階に入り、2004年に116,823 トンという歴史的なピークを迎えるまで続いた。このブームは、1985年に開発され、1989年に伊藤園が初めて販売したボトル入り緑茶という破壊的イノベーションに依存していた。このブームは、コカ・コーラや大手ビールメーカーのアサヒ、麒麟、サントリーなど、組織力を持つ後発組を惹きつけ、ペットボトル緑茶の消費をさらに促進した（村山、2006）。ペットボトル緑茶として消費される茶葉の量は、1993年にはわずか2,660 トンだったのが、2019年には同年の茶葉消費量の39%に相当する31,266 トンに増加していた（茶観景誌, 2020, p. 50）。

図2：1960年から2000年までの日本の各種ペットボトル飲料の生産量 (kl)



出典：村山 (2006)

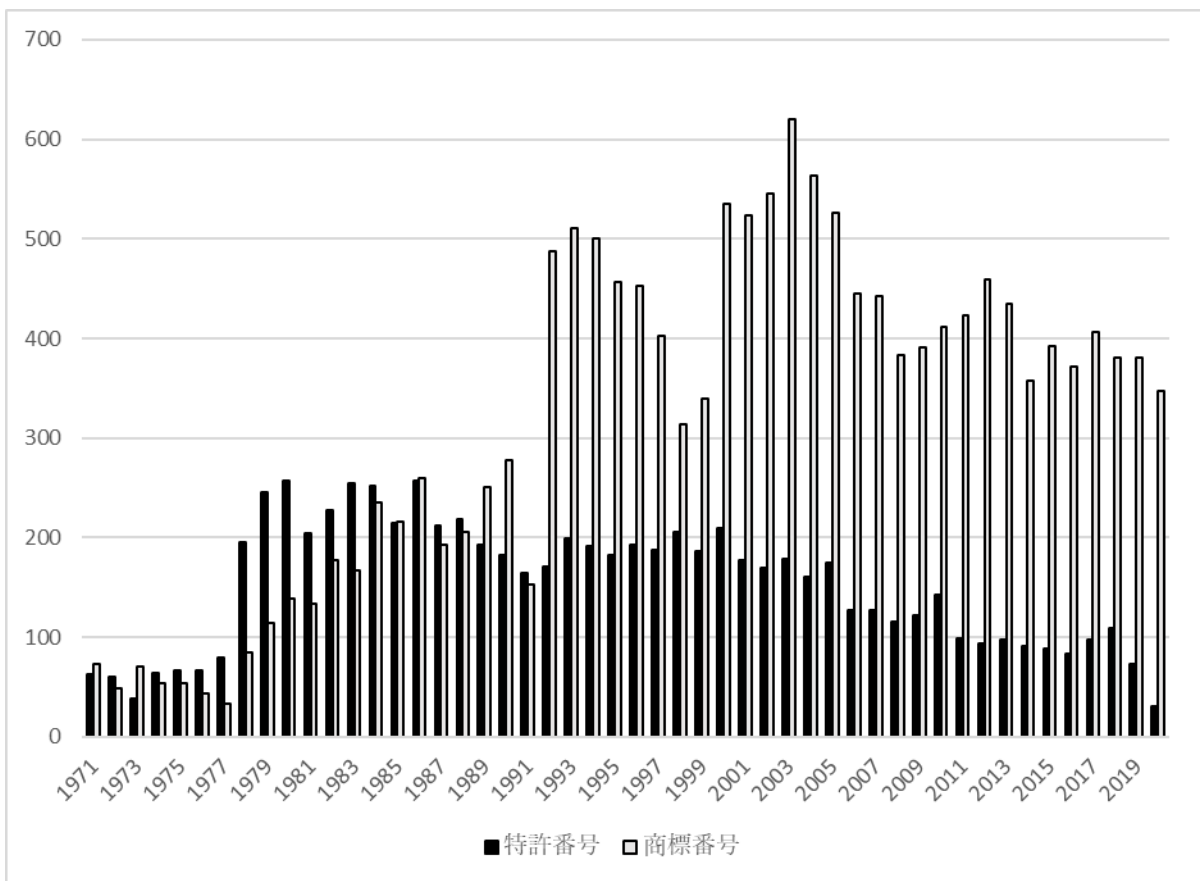
注：ボトル飲料とは、アルバム、ペットボトル、ガラス、紙など、あらゆる素材で包装された液体飲料のこと。

1990年代以降、日本の茶業界では大きな乖離が見られるようになった。大手企業も中小企業も、変革や生き残りをかけて、多くの商標を出願し、商標出願を飛躍的に増加させたが、特許については異なる行動をとっていることがわかる。図3に示すように、一般的に特許出願は全体的に減少傾向にあるが、大手飲料メーカーの特許出願は明らかに増加傾向を示している。例えば、伊藤園が出願した「お茶」をキーワードとする特許は、1980年代には14件しかなかったものが、1990年代には32件、2000年代には77件と、1990年代から大きく増加している（J-PlatPat、2021）。さらに、主にマーケティング（商標）に焦点を当てた茶特許を全く出願していない中小の茶企業の多くと異なり、大手飲料企業のイノベーションは際立ったパターンを示している。彼らの技術革新（特許）は、マーケティング戦略（商標）と密接に関連し、ブランディングや製品開発の基礎となるものである。この新しいパターンは、多額の投資を必要とするため、一部の機知に富んだ大企業しか実現することができない。したがって、ほとんどの中小企業は伝統的な生産方式を続けている。この変革は産業構造に深く影響し、飲料を大量生産し、大量宣伝し、大量流通させる組織能力が、日本の緑茶産業における新たな競争優位となった。これは、Chandler (1990) が19世紀後半以降の米国の近代大企業について示したものと同一である。飲料メーカーがこの業界のリーディングカンパニーとなったのである。例えば、かつて茶葉の包装業者であった伊藤園は、日本最大のお茶の製造業者

として自らを位置づけ直した。2019年、業界で文句なしのNo.1である伊藤園の売上高は、2位の茶問屋の25倍である（日刊経済通信社、2019年、608ページ）。

30年足らずの間に、茶問屋と特約店の半数以上が消滅した。問屋は1991年の3,519社から2014年の1,607社に、特約店は1985年の14,282社から2014年の6,381社に減少した（茶業史料館、2020、93-94ページ）。国内市場のシェアを失った一部の製茶会社は、2005年頃から海外市場を模索し始めた（水野、2015；中村、2015；田村・李、2019）。日本茶の輸出は増加し、2005年の1,096トンから2019年には5,108トン、つまり国内生産量の1.1%と6.3%にそれぞれ上昇した（図1）。

図3：茶の特許・商標出願件数（1971年～2020年）



出典：J-PlatPat

注：お茶に焦点を当てたデータを収集するため、タイトルに「お茶」というキーワードが含まれる特許を抽出した。商標については、メインデータに絞るため、除外機能を使って他製品と共通する商標を除外し、クラスコード 30class コードで出願された商標のみを残した。

#### 4. 伊藤園の変貌とその国際化

数多くの製茶企業が海外市場を開拓していたが、2019年の国内生産量の6.3%に過ぎない輸出量の少なさ（FAOSTA 2021）は、日本製茶会社全体の海外進出の難しさを示している。2018年の日本からの茶の輸出額全体（1億4200万米ドル）と比較した伊藤園の海外売上高（3億5000万米ドル）を見ると（Comtrade 2021）、緑茶以外の製品や日本国外で生産された商品も含まれているものの、（伊藤園などの）多国籍企業による圧倒的な支配がうかがえる。

伊藤園のルーツは1960年代にさかのぼる。日本国内でのお茶の消費量が急増する中、多くの起業家が流通業での新規事業立ち上げの機会を得ていた。元自動車販売員の本庄正則（1934-2002）もその一人であった。彼は、食料品の流通業を通じて茶葉の収益性の高さを知り、1966年から茶葉の流通業に力を入れ始めた。1966年から1978年まで、緑茶の茶葉の包装・販売業者として伝統的な茶業に参入した。セルフサービス店などの新しい流通チャンネルへの茶葉供給に特化した。1978年の売上高は73億円、営業利益は10%に達した。1980年代、茶葉の消費量の減少に伴い、伊藤園は飲料業界への多角化を図りました。生産は行わず、商品開発、マーケティング、流通に特化した。生産はほとんどをOEM飲料メーカーに委託することにした（NSS, 1984b）。1992年以降、伊藤園は驚異的な成長を遂げ、大規模な飲料会社へと変貌を遂げました。1992年に600億円だった総売上は、2000年に1740億円、2020年には4830億円になった。2019年に総売上高2兆900億円を計上したアサヒグループホールディングスのような多角化の進んだビール会社に比べればまだ小さいが、伊藤園は2018年に飲料市場で4位のシェアを獲得することができた（日刊経済通信社、2020、477ページ）。

##### 4.1 1990年代以降の伊藤園の成長

まず、飲料市場の競争の激しさを考慮し、伊藤園はボトル入り緑茶に焦点を当て、この製品革新と結びついた強力なブランドを開発することを決めた。資本を動員するために、伊藤園の経営陣は1992年に株式の店頭売買を開始し、1996年に東京市場に上場した（営業報告書、2020年）。同社の新しいマーケティング戦略には、3つの大きな特徴があった。第一は、ブランド・アイデンティティの構築と広告宣伝という要素である。伊藤園は「お〜いお茶」というブランド名を使い、自然で健康的なイメージと結びつけた（梶原、2012）。また、ペットボトルの緑茶を擬人化したアニメキャラクターを登場させ、テレビスポットへの出演や消費者とのコミュニケーションなど、さまざまな活動を行っている。さらに、有名アイドルをCMキャラクターに起用し、俳句を募集し（1992年に6万3000句以上、2005年には170万句近く）、その中から優秀な句をお茶のパッケージに印刷するキャンペーンも行う。また、ペットボトルのお茶ブランド「お〜いお茶」の発売以来、お茶カテゴリ

一の CM GRP 率の高さを維持するために多額の投資を行ってきた (Itoku & Shibuya, 2018)。最後に、商品開発の先駆的かつ革新的で伝説的な物語を伝えるマンガを出版し、ボトル緑茶の先駆者としての地位を正統化した。1992 年に 12 億円 (売上高の 2%) だった広告宣伝費は、2005 年には 98 億円 (売上高の 3.7%) になった (営業報告書, 1992 年, 2005 年)。

次に、伊藤園は「お〜いお茶」のラインアップを拡充し、ペットボトル緑茶 (1990 年) や加熱式ペットボトル緑茶 (2000 年) を発売しました。さらに、嗜好性、健康性の向上にも努めました。2000 年には、マーケティングと研究開発 (中央研究所、商品研究課、農業課、農業技術課) をより密接にするため、両者を統合し、バリューチェーン活動の革新をマーケティングと同期させた (営業報告書, 2001 年)。

第三に、伊藤園は、全国に営業所を積極的に開設し、毎年 200~300 人の営業マンを採用するとともに、流通経路を持つ外部パートナーとの提携により、流通体制を拡充した (NKYS, 1997)。1994 年には 72 カ所しかなかった営業拠点が、2006 年には 200 カ所となった (NKMJ, 2006)。また、1992 年には自動販売機推進部を設置し (営業報告書, 1993 年)、伊藤園が管理する自動販売機の総台数は、1994 年の 17,293 台から 2008 年には 123,692 台に増加した (営業報告書, 1995 年, 2001 年)。この数字は、サントリーの 2008 年の総台数 44 万台 (東洋経済, 2009 年) など、他の大手飲料メーカーが保有する台数とは比較にならないが、伊藤園はスーパーマーケットでの存在感が強く (大倉, 2012, p. 143)、病院など競合が注目していない新しい販売エリアを開拓した (NKS, 2005)。

2000 年代に入ると、国内のペットボトル緑茶市場は停滞し始めました (茶観景誌, 2020, p. 49)。そこで伊藤園は、「お〜いお茶」を主力商品としながらも、新商品や新ブランドへの多角化を図ることにした。例えば、天然ミネラル麦茶 (2002 年)、天然ジャスミン緑茶 (2003 年)、金烏龍茶 (2015 年) のほか、お茶とは関係ない商品として、充実野菜 (2004 年)、サプリメント (2006 年)、コーヒー (2007 年)、ミネラルウォーター (2008 年)、ヨーグルト (2011 年) などを発売した (伊藤園年報, 2006、2020)。伊藤園は緑茶をコアコンピタンスとしていたため、M&A や総代理店権を利用して多角化を図った。最も重要な買収は、米国の栄養補助食品メーカー Mason Distributors (2006 年)、タリーズコーヒーを展開する日本の FoodX Globe 株式会社 (2006 年)、日本の乳製品メーカー Chichiyasu (2008 年) であった。独占販売権については、2008 年にフランスの多国籍企業ダノンと、ナチュラルミネラルウォーター「エビアン」の日本での販売に関する最も重要な契約を締結している (大倉, 2012)。このように幅広く多様化しているにもかかわらず、日本茶飲料と健康茶飲料は、2019 年の同社の売上高の半分を占めている (営業報告書, 2020 年)。

## 4.2 海外展開戦略

まず、伊藤園は国内市場と同様にファブレス方式をとり、主に海外市場でのマーケティングと製



品開発に注力し、飲料の製造は現地パートナーに委託していた（信川・鈴木・長、2018）。北米市場は日本の緑茶の最大市場であったため。2000年にニューヨークに市場調査事務所を開設し、2001年に伊藤園（北米）となった。米国でのマーケティング目標は、日本の茶文化や儀式、日本茶のさまざまな楽しみ方をアピールすることで、日本茶の健康的で贅沢なイメージを構築することでした。

「O-i Ocha」のほか、さまざまな商標を登録し、「Teas' Tea」や「MATCHA GREEN TEA」など、現地の消費者の好みに合わせた商品ラインナップを展開した（北畑、2014）。また、パッケージや容器の大きさのデザインを現地のデザイナーに依頼し、砂糖ゼロのお茶文化を現地の人々に提案したり、特にアメリカのローカルフードでお茶製品をPRしたり、茶葉から抽出した各種お茶を開発して商品ラインアップを拡充したりした（Kitabata, 2014）。とはいえ、核となる現場主義は国内と同じであった。様々な顧客の現場情報を根回し営業マンが直接収集し、商品開発やマーケティングのために分析した（北島、2014年）。

マーケティングというキーワードはシンプルで直接的なものであったが、実際のプロセスは時間がかかり、直線的ではなく、多くの葛藤や苦闘、失敗を含んだ。社会的なルールやダイエツト文化が異なる新天地に適応するためには、起業家精神が必要だった。例えば、伊藤園はシリコンバレーにあるIT企業のカフェテリアをターゲットにした。営業マンが頻繁に会社を訪れてお茶を売り込むが、当初はうまくいかなかった。しかし、営業マンが戦略を変えて、エンジニアが集まる地元のイベントに頻繁に参加し、エンジニアと仲良くなったところ、結果が変わってきた。それらのIT企業のカフェテリアでは、ようやく伊藤園の提案や製品が受け入れられるようになった。

次に、北米での流通ルートを拡大するため、2015年にコーヒーなどの飲料の製造・販売を専門とするDistant Lands Trading Co.を買収した（北島、2014年）。また、日本の緑茶ヘルシーブームに対応した専門店「Matcha Love」を米国に5店舗出店した（NS, 2017）。世界のグローバルティーカンパニーを目指し、2005年、オーストラリアにITOEN Australia PRT.Ltd.を立し、茶葉の供給体制を整えた。その後、シンガポールにITO EN Asia Pacific Holdings Pte.Ltd.を設立し、東南アジアへも事業を拡大しています。伊藤園は、主要な海外市場である北米（海外売上高の87.5%）を除き、現地法人や合弁会社の設立により、中国、東南アジア、オーストラリアに事業を拡大してきた（信川・鈴木・長、2018、伊藤園アニュアルレポート、2018）。

## 5. 中小企業の国際戦略

Pilapitiya, De Silva and Miyazaki (2020) は、スリランカや他の主要な紅茶生産国の紅茶産業と比較した場合、日本の紅茶産業は非常に革新的で、輸出において高い付加価値を生み出していることを示した。例えば、2019年の1kgあたりの輸出額は、中国が5.8ドル、スリランカが4.2ドル、イン

ドが 3.2 ドル、ケニアが 2.3 ドルに対して、日本は 26.4 ドルに達した (FAOSTA、2021)。Pilapitiya, De Silva and Miyazaki (2020)は、日本の紅茶会社のイノベーション能力は、多くの中小企業の茶加工工場と支援サービスに依存していることを示した。大規模な近代的飲料メーカーに加え、中小規模の茶小売業者、茶業組合も積極的に海外市場を開拓していた。

生産規模が小さく、新しいボトル入り飲料の需要の高まりに応えることが難しいことは、大衆市場において不利とみなされた。しかし、一部の企業は、この弱点を競争上の優位性に変えることができ、ラグジュアリー・ブランディングのマーケティング原則に従って、一般的な紅茶ブランドに欠けている希少性や独自性の感覚を作り出すことができた (Kapferer & Bastien, 2012)。一部の小規模な紅茶会社は、大量に低価格で販売する代わりに、収益性を向上させるために高級化戦略を採用した。

大企業とは異なり、中小企業は商社を通じて、あるいは販売子会社を設立して海外市場に進出し、モノブランド店を運営して、小売とブランドイメージをコントロールしている (杉田、2006)。これらのモノブランド店は、日本の茶メーカーが海外の消費者に向けてメッセージを発信する場であり、主に茶道、哲学、工芸、伝統的なデザイン、健康機能などを強調している (中村、2015)。商標は、小規模な専門茶企業のこのマーケティング創造性を保護するために大きく適用される。

日本茶の輸出に占める抹茶パウダーのシェアは大きい。例えば、日本の緑茶の最大の輸出先である米国では、輸入される抹茶パウダーの 70%が日本産です (水野 2015、JTEC2017)。たくさんの中企業が日本の抹茶を輸出し、ブランディングする。福寿園は 2000 年から海外市場の百貨店に 3 店舗を設立した (桐島、2015)。日本から海外に営業マンを配置し、現地の消費者と交流し、ブランド「福寿園」を売り込むのである。広報活動では、消費者、小売店、販売店への訪問だけでなく、日本茶セミナーも開催している (桐島、2015 年)。杉本製茶は、2007 年に米国シアトル近郊で杉本製茶を立ち上げ、伝統的な茶道や抹茶を使ったレシピを紹介するなど、地道なプロモーション活動を続け、その地域でブランドを認知させた (NKS、2020 年)。辻利については、現地パートナーとのフランチャイズにより 15 カ国に出店している (辻・宇田、2017)。

各企業のマーケティング努力に加え、農林水産省、日本茶輸出組合、ジェトロ (日本貿易振興機構) も、海外市場における日本茶の普及とマーケティングに重要な役割を果たしてきた。これらの機関は、貿易展示会の開催、マーケティング調査、海外貿易実務やブランディング手法の研修やセミナーを提供している (杉田、2006)。さらに、海外の消費者、輸入業者、レストランに対して、日本の伝統的な食や文化を宣伝し、日本食の一般的なブランド価値を向上させている (水野、2015)。

## 6. 結論

本研究の目的は、日本茶業界の国際化プロセスを理解することである。本研究では、1990年代以降のビジネスコンテキストの変化と、大企業と中小企業を含むこの産業の様々なアクターの国際化の試みについて分析した。しかし、日本の他のハイテク産業の国際化とは異なり、大企業と中小企業による国際化は、以下の理由で困難であることがわかった。

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ました。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。

## 7. 参考文献

### 日本語

- 茶関係資料 (2020) 『茶関係資料』公益社団法人日本茶業中央会。  
井徳正吾, & 渋谷詩織 (2018) 「キリン『生茶』の競合に対するブランド戦略を考える: ブランド価値構造の視点から」『情報研究』58, 1-19.  
梶原勝美 (2012) 「お茶のブランド・マーケティング」『社会科学年報』46, 3-15.  
桐島俊昭 (2015) 「宇治の露製茶株式会社の日本茶輸出について」『緑茶通信』世界緑茶協会機関誌/世界緑茶協会 編, 37, 7-10.  
北畑浩太郎 (2014) 『日本茶の海外展開: 株式会社伊藤園の北米市場進出のケース』.  
増田佳昭 (1984) 「近年の緑茶消費問題に関する考察」『農林業問題研究』20 (3), 115-123.

- 水野春奈 (2015) 「我が国における茶の輸出戦略について」 『緑茶通信』 世界緑茶協会機関誌 / 世界緑茶協会 編, 37, 3-6, 2015-09.
- 村山貴俊 (2006) 「わが国清涼飲料ビジネスにおける事業特性の形成について——国際比較からみた日本市場の特異性——」 『東北学院大学東北産業経済研究所紀要』 25, 69-106.
- 中村順行, 岩崎邦彦, 西川博, 内野稔, 佐藤真紀, 鈴木麻子 & 日吉徹. (2016) 「海外市場に対応した粉末茶のマーケティング戦略の構築」 『茶業研究報告』 122, 27-30.
- 日刊経済通信 (1974-2019) 『酒類食品産業の生産・販売シェア』 日刊経済通信社, 日刊経済通信社調査部編.
- NKMJ (2017) 「高級日本茶、海外デビュー——「美術品」扱い、1本200万円(食のフロンティア)」 『日経MJ (流通新聞)』 (2017年2月6日, p. 14).
- NKS (2020) 「杉本製茶、静岡の抹茶を北米にブーム追い風、用途開拓 (地域発世界へ)」 『日本経済新聞』 (2020年7月27日, P. 7).
- NKS (2005) 「緑茶飲料を強化、各社、販促や新ブランド」 『日本経済新聞』 (2005年1月21日, p. 12)
- NKYS (1997) 「伊藤園——営業強化で大幅増収、生産委託し資産効率も向上 (会社分析)」 『日経金融新聞』 (1997年10月3日, p. 17).
- 信川峻耶, 鈴木貴也, & 丁未紗 (2018) 「グローバル企業の現地化・標準化に関する研究」 『早稲田社会科学総合研究』 別冊, 2017年度学生論文集, 5-19.
- NS (2017) 「「抹茶」の定義緩く輸出拡大、日欧EPAにらむ」 『日経速報ニュースアーカイブ』 (2017年8月26日).
- NSS (1984b) 「伊藤園、缶入りウーロン茶増産」 『日経産業新聞』 (1984年6月20日, p. 17).
- 大石貞男 (1983) 『日本茶業発達史』 (Vol. 1), 農山漁村文化協会.
- 大倉雄次郎 (2012) 『伊藤園の“自然体”経営: 伝統と最新手法が織りなすイノベーション』.
- 杉田直樹 (2006) 「日本茶輸出と国際マーケティング」 『農業経営研究』 44(1), 111-116.
- 田村善弘, & 李炳旣 (2019) 『日本における茶関連産業の展開過程と特徴』.
- 東洋経済 (2009) 「「飲料自販機」設置競争の熾烈、転機に立つドル箱事業」 <https://toyokeizai.net/articles/-/3195>
- 辻利之, & 宇田弘 (2017) 「日本茶文化を発信し新たな販路でなんと世界各国に15店舗を展開」 『専門店』 762, 24-28.

## 英語

- Chandler, A. (1990). *Scale and Scope*. Belknap Press.
- Comtrade (2021). *International Trade Statistics Database*. Retrieved from <https://comtrade.un.org>
- FAOSTA (2021). *Food and Agriculture Organization of the United Nations*. Retrieved from <http://www.fao.org/faostat/en/>
- ITO EN *Annual Report* (1992-2020). Retrieved from <https://ssl.eoldb.jp>
- J-PlatPat (2021). Official website of J-PlatPat. Retrieved from <https://www.j-platpat.inpit.go.jp>
- Kapferer, J. N., & Bastien, V. (2012). *The luxury strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands*. Kogan page publishers.
- Kurosawa, T. (2017). Industry history: Its concepts and methods. In B, Bouwens, P.Y. Donzé & T. Kurosawa, (Eds.), *Industries and global competition: A history of business beyond borders*: (pp. 1-24), New York, NY: Routledge.
- Lopes, T., & Duguid, P. (Eds.). (2010). *Trademarks, brands, and competitiveness*. Routledge.
- Mason, M. (1992). *American multinationals and Japan: The political economy of Japanese capital controls, 1899-1980*. Harvard Univ Asia Center.
- Pilapitiya, H. M. C. G., De Silva, S., & Miyazaki, H. (2020). Innovative Value Addition in Tea Industry: Sri Lanka vs. Japan. Research Square. Resarch paper retrieved from >

<https://assets.researchsquare.com/files/rs-27492/v1/f5742c1a-fb6c-41a0-8a9e-6c9fb568ed70.pdf?c=1631841281>

Scranton, P., & Fridenson, P. (2013). *Reimagining business history*. JHU Press.

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*.

## 8. 英文アブストラクト

The Internationalization of the Japanese Tea Industry from a Business History Perspective (1990-2020)

Pierre-Yves DONZE and Qing XIA (Osaka University)

The objective of this research was to discuss the internationalization strategy of Japanese tea companies in a business history perspective. This industry was strongly focused on the domestic market in the early 1990s, with basically no export, and started slowly its global expansion afterwards, with exports reaching 6% of domestic production in 2020. In order to estimate the various approaches to expand on foreign markets, we tackled the largest green tea making company, Itoen, as well as five small firms. Our research has demonstrated that Itoen engaged in an internationalization strategy especially characterized by the takeovers of foreign firms and a target to mass-market, while small firms built partnerships and stucked to luxury strategies to position their goods on the upper-end segment. However, the cooperation between Japanese large and small companies are remained exceptional.