

抹茶から Matcha へ
ー新しいホンモノはどのように確立したかー
From Matcha to Matcha
-How the New Authentic Product was established-

軽部大¹（一橋大学大学院経営管理研究科イノベーション研究センター）
アヴィマニュ・ダッタ²（イリノイ州立大学ジョージ R アンドマーサミーニズ研究センター）
Masaru KARUBE¹（Institute of Innovation Research, Hitotsubashi University）, Avimanyu
DATTA²（George R. and Martha Means Center for Entrepreneurial Studies, Illinois State University）

1. 和文アブストラクト

既存研究は、真正性（Authenticity）がブランド価値や消費者信頼に重要であるとしつつも、伝統的な真正性の不変性に注目するあまり、その意味の変化過程を十分に説明できていない。これに対し本研究は、真正性がどのように再構築されるのかを実証的に検討する。具体的には、煎茶・玉露市場で劣位にあった西尾地域が、業界トップメーカーである（株）あいやを中心にニッチな碾茶（抹茶）市場に活路を見出し、地域間競争を通じて競争者を巻き込み、伝統的真正性を維持しながらも減農薬・無農薬・健康食品という新たな次元を取り入れ、抹茶を世界展開させた過程を分析する。本研究は、抹茶を単なる日本文化の輸出ではなく、健康食品市場への適応による新たな真正性の形成と捉え、カテゴリーの変容プロセスの一般化モデルの提案を通じて、製品市場拡張と真正性再構築のメカニズムを解明する。提案される一般化モデルは、成熟市場の脱成熟化戦略の考察にも有効であり、現実的な応用可能性を有している。

2. 英文アブストラクト

Existing research has emphasized the importance of authenticity in brand value and consumer trust but has focused too much on the consistency of traditional authenticity, failing to adequately explain the process of change in its meaning. In contrast, this study empirically examines how authenticity is reconstructed. Specifically, this study analyzes the process by which the Nishio region, which was in a disadvantaged position in the sencha and gyokuro markets, found a new opportunity in the niche Tencha (Matcha) market. Centered around the top manufacturer, Aiya Co., Ltd., the region engaged in interregional competition, incorporating new dimensions such as reduced pesticide use, pesticide-free production, and health foods while maintaining traditional authenticity, and successfully expanded matcha into global markets. This study views matcha not merely as an export of Japanese culture but as the formation of new authenticity through adaptation to the health food market. By proposing a generalized model of the process of category transformation, it aims to

elucidate the mechanisms underlying product market expansion and authenticity reconstruction. The proposed generalized model is also effective for examining strategies for the de-maturation of mature markets and possesses practical applicability.

3. 研究目的

(1) 研究背景と研究目的

嗜好品を語る上で、「本物であること（ホンモノ）」を意味する「真正性（Authenticity）」は不可欠な概念である。なぜなら、大衆化以前の嗜好品は、虚偽や模倣ではなく「ホンモノ」でなければならず、それ故に歴史や伝統と紐付けられた普遍性を有し、さらに愛好者個人の志向や精神、そして性格を忠実に投影するものでなければならないからである。特に、3D プリンターや生成 AI などの近年の技術革新は、模倣品の大量生産を加速させ、「ホンモノの重要性」を高めている。

既存研究もまた、ブランド価値と消費者信頼の向上に重要な役割を果たすという点で、本物であることの重要性を繰り返して強調してきた（Kapferer, 2014 ; Sharma, Soni, Borah, & Haque, 2022 ; Södergren, 2021）。もっとも、既存研究は歴史や文化に根ざした＜伝統的な意味＞での本物であることの重要性を強調してきたが、「本物であること」の意味が、経時的にどのように変化し、時に再構築されるのかという点については、等閑視してきたように思われる。具体的には、既存研究の多くは、「真正性（本物であること、その程度）」という概念を、市場の動的变化を説明する概念ではなく、市場の安定性を説明する概念として利用してきたように思われる。例えば、多くの既存研究は、「真正性」という概念を歴史や伝統と強く紐付け、既存の「真正性」の普遍性や再生産過程に注目してきた。その結果、既存研究はすでに存在する「既存の真正性」が、いつどのような条件で「新たな真正性」と共存し、時として代替されるかについて明らかにできていない、という課題を抱えている。

本研究は、このような理論的研究課題を実証的視点から検討するものである。具体的に本研究では、歴史的に確立された既存の製品評価体系の下で宇治や静岡といった主たる生産地に対して、煎茶・玉露といった製品セグメントで劣後していた西尾地域に着目する。具体的には、比較劣位にあり、市場規模で相対的にニッチ市場であった碾茶（抹茶）に製品セグメント上の生存領域を求めざるを得なかった西尾地域の発展過程と、その後の生産地間の市場競争および製品市場の変化に注目する。特に、西尾地域の成長の牽引役となった抹茶製造企業で、日本国内の抹茶製造のトップメーカーである（株）あいやという企業による先駆的な企業行動を起点にして、事後的に製品市場が経時的に変化した一連の過程を明らかにする。

一連の過程を多様な主体と生産地域間の競争を通じた相互作用として多層的に検討していくことで、集計レベルとしての国内・海外での製品市場が伝統や歴史文化に根ざした既

存の「真正性」を維持しながらも、事後的に減農薬や無農薬、そして健康食品という新次元を導入することで新たな「真正性」を構築し、海外顧客の獲得と抹茶の世界展開に成功した一連の過程を解明する。

本研究は、抹茶という日本文化の一部を代表する嗜好品の海外市場展開過程を、単なる日本文化の輸出過程として表層的に捉えるのではなく、過去の伝統や日本文化に一義的に制約・拘束されることなく、健康食品としての潜在的可能性を訴求することで世界的に受容され、新たな「真正性」の形成と確立に成功した過程として捉える点にその特徴がある。

具体的には、「カテゴリーの創造」による製品市場の拡張戦略を通じて、既存の「真正性」の再構築が可能となり得る一連のメカニズムを一般化可能な説明モデルとして導出することが、本研究が目指す理論的貢献である。このような視点は、「真正性」の戦略的な可変可能性に注目するからこそ可能となる視点であり、成熟市場の脱成熟化のあり方を具体的に考える上でも有効な考え方で、汎用性や現実妥当性も小さくないものである。

(2) 理論的背景と具体的な研究課題

本物であること、あるいはその程度を意味する真正性という概念は、「本物であること」「正直であること」「真摯であること」を一般的に意味している (Dutton, 2003)。この概念は、人工物や個人、あるいは個人が属する集団や組織の属性や行動に関する客観的な「真実」や「事実」それ自体ではなく、多様なステークホルダーが「真実」や「事実」の解釈に関する社会的に共有される合意の範囲とその程度を指す、とされている (Peterson, 2005)。真正性には、「一貫性としての本物性」「適合性としての本物性」「つながりとしての本物性」という相互に関連する 3 つの側面があることが知られている (Lehman, O'Conner, Kovács, & Newman, 2019)。

また、真正性は個人や集団、あるいは組織の評判獲得や市場地位の確立に不可欠なものであり、特にマーケティング分野では顧客に対して真正性を訴求することで、顧客からの信頼獲得と顧客による認知価値を高める役割があることが知られている (Kovács, Carroll, & Lehman, 2014 ; Södergren, 2021)。しかし、本物であることは、当該製品やサービスの社会・経済的価値を高めることが良く知られているものの (Dutton, 2003)、他方で真正性を戦略的に管理・操作することが容易ではないこともよく知られた事実である (Schifeling & Demetry, 2021)。

加えて、多くの既存研究は、個人や組織が製品やサービスを主体的に改変することで、市場や社会における真正性を確立する重要性を主張するものの、経時的に安定的で固定的と見なされることが多い既存製品やサービスの真正性がどのように変化し、戦略的に改変可能なのかについては、十分な検討を行っていない。そもそも、市場競争がもたらす多様な影響にも目を向けると、外部環境が長期的に安定し、不変であることはほとんどない。むしろ市場競争がもたらす多様な変化は、時として既存の真正性を「時代遅れ」の象徴とす

る可能性さえ指摘することが可能である。このような点を踏まえれば、環境変化への適応の中で既存の真正性を変化させることは、企業の長期的な存続を考える上で重大な戦略的経営課題でもある。

その一方で、変化する市場ニーズに適応することは、市場競争を通じた事業存続のために確かに不可欠であるが、他方で真正性が依拠する既存の価値体系からの過度な逸脱は、当該製品やサービスの真正性を損ない、その正当性を脅かす可能性もある。このような既存の価値体系に基づいて「本物であること」を維持することと、変化する環境に適応すべく、新たに「本物であること」を創造することとの間の矛盾は、学術的にも興味深いパラドックスでもある。このパラドックスがどのように戦略的に管理され、真正性の意味が経時的に変容する過程を調査・分析することは、真正性に関する学術的理解と実務的意義の双方においても、有用な知見をもたらすはずである。

4. 研究方法

(1) 採用した研究方法論

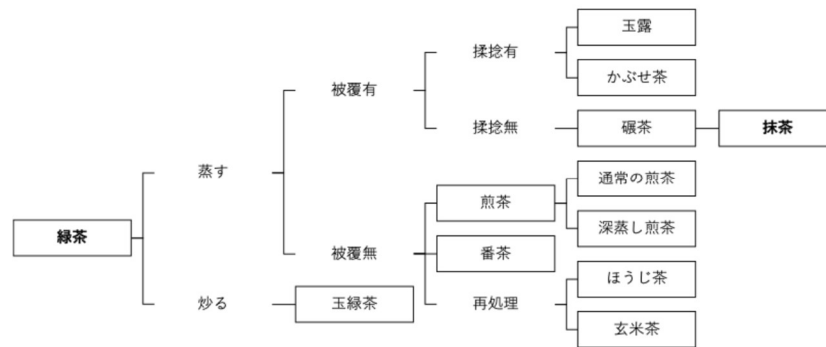
本研究では、文化、伝統、時間、地域に深く根ざした独特の意味体系に埋め込まれ、時に暗黙的に理解される供給者と消費者双方の評価体系の変化を間接的に同定するため、単一事例分析法に基づく多面的な分析を実施した。このような研究手法を採用する積極的な理由は、組織レベル、地域レベル、そして製品市場カテゴリーレベルという異なる分析レベルで、しかも時間経過に伴うマクロ要因とミクロ要因の動的相互作用過程を検証するためである。単一事例という点で一般化の限界はあるものの、縦断的データを活用することで、研究者は時間依存的な動的プロセスを明らかにすることが可能となる（Siggelkow, 2007）。

(2) 事例の選択

本研究は真正性を具体的に検討する事例研究の対象として、日本の茶道文化の重要な構成要素の一つであり、文化的に消費される商品から構成される緑茶の一カテゴリーである「抹茶」を取り上げた（図 1 参照）。抹茶は、少なくとも日本において、文化、歴史、伝統、地域、あるいは職人技と関連付けられ、異なる生産地域間で明確な階層構造が存在する製品である。本研究で着目する愛知県西尾地域は、生産地域の地位や社会的評価において比較劣位の市場地位に歴史的に置かれていたにもかかわらず、抹茶を食品製品に展開し、海外展開を積極的に推進することで成功を収めた地域である。市場の発展過程で、抹茶は事後的に健康効果を有するオーガニック食品として徐々に位置付けられることとなる。

この事例は、日本における抹茶の伝統的な飲料としての位置づけから逸脱するものであり、2000 年代初頭に始まった西尾地域とこの地域を本拠とする生産者（(株) あいや）の 20 年に及ぶ取り組みは、結果として元来の抹茶のカテゴリー境界を拡大することにも成功した事例でもある。

図1. 緑茶の細分類



(3) 分析手順

組織、地域、製品カテゴリーなど、複数のレベルにわたる時間依存型の定性・定量プロセスデータを扱うため、多様な歴史的な事象を整理し、真正性の変容プロセスを具体的に解明するため、以下の3つのステップで詳細な時代区分の同定と、それに伴う関連主体の行動と市場成果を整理した (Langley, 1999)。具体的には、第一に製品カテゴリーレベルでの抹茶市場の変化に焦点を当て、第二に地域間の抹茶生産の時間経過に伴う変化を分析し、地域間の変容と製品カテゴリーレベルでの変化の相互作用を分析検討した。そして、第三に主要生産地域に依拠する組織をさらに調査し、より詳細な利害関係者の行動を調査・検討し、組織、地域、製品カテゴリー間のマルチレベルの相互作用がどのように真正性の変容に寄与したのかについて検討した。一連の分析手順を経て、製品カテゴリーレベルの変化を引き起こした地域レベルと組織レベルの要因を同定し、市場全体の変化というマクロ集計レベルの結果をもたらした具体的なプロセスを整理・同定した (Kouamé & Langley, 2018)。

(4) 記事データ収集

抹茶の製品カテゴリーレベルの変化を同定する作業には、抹茶製品の種類と抹茶カテゴリーに対する評価の変化を特定する独自の記事データを収集構築し分析に使用した。具体的には、抹茶製品の種類の变化を捉えるため、1977年から2023年までの抹茶関連の加工食品・飲料・菓子の新製品発売に関する10,337件の日本語記事を、記事検索データベースである「日経テレコン」を通じて収集し、独自に構築した。各製品カテゴリー別の記事数の時間的变化を分析することで、時間経過とともに増加した抹茶製品の種類を特定した。また、抹茶カテゴリーの経時変化を日本国内市場とグローバル市場の両面で捉えるため、抹茶と共起する関連語のデータと、その共起頻度の時間的变化を収集し分析した。さらに、1981年から2023年に発表された「Matcha」、「Maccha」、「Macha」、または「Green tea」という用語を含む英語記事16,320件をNexisUniデータベースから抽出し、分析に利用した。

(5) 公刊データの収集

また、一般消費者の抹茶製品の市場カテゴリーに関する認識を間接的に把握するため、Google Trends を使用して、日本語と英語の両方で関連する単語の検索規模に関するデータを収集した。加えて、抹茶を生産する地域や組織の変化を補足・分析するため、多様な出版物から可能な限り多様な公刊データを収集した。具体的には、日経テレコンから「抹茶」と「あいや」（抹茶カテゴリーの変革をリードした企業）をキーワードに、抹茶を食品として宣伝する企業や地域、および抹茶カテゴリーの海外展開に関する新聞記事 366 ページを収集した。さらに、調査結果を補完するため、雑誌記事、企業事業報告書、地方自治体の市場調査報告書や生産状況調査報告書、農林水産省の統計データと報告書、インターネット記事から、抹茶市場の拡大を多角的な視点から分析するための補足データを収集した。

(6) 半構造化インタビューを通じた定性データの収集

定性的データは、主として半構造化インタビューを通じた聞き取り調査によって収集し分析を行った。具体的には、33 名の業界関係者への 19 件の半構造化インタビューを実施し、合計 36 時間 41 分に相当するデータ収集を行った。これらのインタビュー協力者は、京都、静岡、西尾、鹿児島という 4 つの主要な生産地域で生産・加工を行う組織に所属する個人である。具体的には、抹茶生産の長い歴史を持つ京都（6 名）、静岡（5 名）、および抹茶製品の新たな可能性を最初に探求した西尾（12 名）、そして鹿児島（10 名）から構成される 33 名である。インタビュー協力者には、中央／地方自治体職員、食品・飲料の栽培から販売までを手掛ける企業の CEO、抹茶製造業者あるいは抹茶を利用した加工業者などが含まれている。この多様なタイプのインタビュー協力者の選択は、幅広い異なるタイプのデータの収集を可能にただけでなく、特定の同一事象に対する主体間で異なる解釈や評価を捉えることも可能にした。

(7) 定量データの分析

定量データ分析は、3 つのステップを経て進められた。まず、抹茶製品の種類における変化を分析し、抹茶の製品カテゴリーレベルでの変化を同定した。また、抹茶製品の新商品発売に関する記事のカテゴリーを活用することで、時間経過に伴う抹茶製品の種類の増加を同定した。さらに、新聞記事のテキストデータに自然言語処理技術（Kang, Cai, Tan, Huang, & Liu, 2020）を適用し、頻繁に言及される単語や共起する単語の変化を特定し、さらに日本語と英語の両方で特定単語の Google 検索規模の傾向を分析することで、経時的な市場変化を同定した。

(8) 定量データと定性データの統合

さらに本研究では、新興の生産地域と伝統的な生産地域とが時間経過と共にどのように変化し、さらに地域間の変化が抹茶製品カテゴリーの変化にどのように寄与したかについても検討した。具体的には、公刊資料と書籍資料を用いて、抹茶生産地域の歴史的背景、

各地域や地域内の組織が市場変化と共に実施した新たな実践を調査した。その上で、収集データを表形式で整理し、伝統的な生産実践と新たな取り組み（Cloutier & Ravasi, 2021）といった特定の次元に基づいて各地域を比較した。加えて、各地域の旧来の特徴と新たな特徴とを比較し、新たな実践や実践に基づく新たな生産地域上の特徴がいつ、どの程度出現したかについて詳細に比較検討することで、各地域がどのように変化し、生産拠点間の競争や相互参照を通じて、各地域が抹茶製品カテゴリー上の変革にいつ、どのように、そしてどの程度寄与したかを比較検討した。

5. 研究成果

（1）個別企業に関する発見事実：（株）あいやによる戦略的企業行動

（株）あいやの起源は、1888年に創業者である杉田愛次郎が杉田商店を設立したことに遡る。創業当初から上級茶の製造を目指しており、1900年ごろには茶の樹に覆いをかけて育てる覆下栽培技術の向上に取り組み、商品価値の高い玉露の生産を目指した。そして、茶臼を用いて碾茶から抹茶を生産する体制は1898年に開始され、現在までこの生産技術は継承され、磨かれ続けている。当時、主に宇治方面への販売を行っており、1920年代からは事業を茶業へと一本化し、その後は栽培から加工に至る一貫生産ではなく、精製と卸売りに特化することで、製茶工場の増設などを通じた生産性向上を実現させた。第二次大戦中の爆撃によって大きな被害を受けたものの、戦後は再度販路を全国に広げ、復興を遂げてきた。

しかし同社は、1960年代後半に容易には克服できない課題にも直面していた。それは、抹茶が茶市場の中でもその規模でニッチな存在であったにもかかわらず、宇治という地域ブランドが圧倒的なブランド価値を以て市場を支配していたという課題である。当時の生産地としての西尾地域の知名度は低く、宇治の圧倒的なブランド力の前に大きな挫折を経験していた。同社は、新規事業への多角化を通じて宇治への対抗を試みるのではなく、従来からの主力製品である碾茶および抹茶に軸を置いたまま、この障壁を打破しようと試みたのである。

具体的に（株）あいやは、抹茶が歴史的に茶道文化と密接に結びつき、そのため専ら飲用に生産されていたことを踏まえ、1970年代半ばから新たにアイスクリームや洋菓子などの食品用抹茶の生産・販売に乗り出した。この取り組みは、茶道文化という歴史的な裏付けを有するが故にホンモノであることを訴求できる京都もしくはその主たる生産地である宇治にはその実現が難しく、歴史的な真正性の欠如を逆手に取った戦略であった。また、宇治に比べて相対的に価格競争力が低いことは、新たな食品メーカーに相対的に低価格で抹茶を売ることと整合的でもあった。このように（株）あいやは、洋菓子向けの抹茶新市場創造に向けて動き出すこととなる。

もっとも、食用抹茶の市場を創造することは、単に相対的に低価格で抹茶を売ることだ

けでは決して実現できなかった。なぜなら、食品メーカーに抹茶を供給するには、食品メーカーが要求する高度な衛生基準を満たす必要があったからである。当時茶業界が当然視していた衛生水準は、食品業界が求める衛生水準には遠く及ばなかった。同社もまた、食用抹茶市場開拓を目的とした食品メーカーとの協業において、協業先から数多くの衛生管理上の解決すべき課題を指摘されてきた。

そこで同社は、様々な衛生管理上の課題を解決するために、工場内の工程を仕切った上で食品メーカーでは当たり前だった衛生管理を積極的に推進し、従来業界では行われていなかった高度な水準での湿度・温度管理に取り組んだ。業界では先駆的な一連の改善活動を通じて、抹茶を用いたアイスクリームの販売を皮切りに、クッキーやチョコレートなど次々に抹茶味の菓子製品を手掛けることとなった。さらに 1980 年代には、菓子類以外の加工食品に製品範囲を拡大することを構想し、より一層厳格な衛生基準を実現すべく、衛生管理体制を強化した。当時抹茶は熱を加えることも、高温水で洗浄することもできないと考えられており、雑菌による抹茶の汚染を防止する生産工程を構築する必要があった。

衛生管理と並行して進められていたのは、抹茶の品質を保証する製造工程の確立であり、衛生管理が抹茶の新たな用途開発を目的とした取り組みである一方で、品質管理は従来の抹茶の魅力を維持するための取り組みであった。その代表例が、抹茶の鮮やかな緑色を加工食品に利用しても維持できる技術の確立であった。同社による一連の開発活動とその成果によって、同社の抹茶は菓子類のみならず麺類や水産加工品、米飯加工品や畜産加工品、そして乳製品への利用も可能となった。このように（株）あいやは、自社で独自の衛生・品質管理体制を確立させ、従来の抹茶の魅力を維持しつつ、他方で抹茶の新用途開拓に必要となる高度な衛生・品質管理体制を確立させた。

もっとも、そのような高度な衛生・品質管理体制は、顧客から見て明示的で透明性を担保したものでなければ、必ずしも社会で広く受容されるものではない。そのため、主観的に語られてきた衛生状態や品質の評価指標を、客観的な数値を以て業界外の主体に伝達する手段や手法も確立させる必要があった。例えば同社は、1985 年に業界に先駆け、抹茶業界初の品質管理室を設け、微生物や残留農薬など品質や安全性の数値的分析を実施し、それを社外の協業先が評価できる体制を築いた。

同社の異なる客先の多様な食品加工へのニーズを満たすべく行われてきた継続的な改善努力は、結果的に加工食品用抹茶の市場拡大に寄与することとなった。かつて主に飲用であった（株）あいやの抹茶は、2002 年には重量換算で 90%が食品向けの抹茶となった。その後も、現在に至るまで生産する抹茶の 9 割以上が加工食品用であり、アイスクリームや菓子に始まり、せんべい、あめ、茶漬け用ふりかけ、茶そば、漢方薬にまで用いられるようになっている。

このような加工食品用抹茶の国内市場拡大が、同社に海外展開に必要な経済的な成長原資をもたらした。同社は抹茶の海外輸出に向けた試行錯誤を 1983 年から開始した。

同社が海外展開を視野に入れて海外輸出に取り組んだ背景には、国内では宇治などの強豪ブランドに肩を並べるのは容易ではなく、長期的には国内抹茶市場の成長が頭打ちになることを予見していたことが挙げられる。むしろ、欧米などの海外においては、日本国内の産地ブランドの価値が日本ほど大きくないため、国内市場でのブランド劣位が顕在化しにくいだけでなく、紅茶やコーヒーを嗜む文化があるため潜在的需要があると考え、市場拡大の可能性を模索していたのである。

同社の本格的な海外展開の契機となったのは、1986 年に取引関係にあった商社から米国で加工食品用抹茶を用いたアイスクリームを作ることを提案されたことに端を発している。そこで同社は、国内で開発・販売してきた加工食品用抹茶を海外に輸出する試みを開始した。その後、米国における日本食ブームや健康意識の高まりが追い風となり、勝機を見出した同社は、2001 年にニューヨークに現地法人を設立した。米国では日本食ブームにより「Green Tea」が認知の高まりを見せていた。加えて、含有成分であるカテキンの動脈硬化の予防効果も雑誌で紹介され市場拡大の追い風となった。結果として、2001 年の製菓大手やカフェチェーンとの契約を皮切りに、2002 年には米国内で健康食品メーカーなど 120 社と、そして 2005 年には 200 社との契約にこぎ着けた。

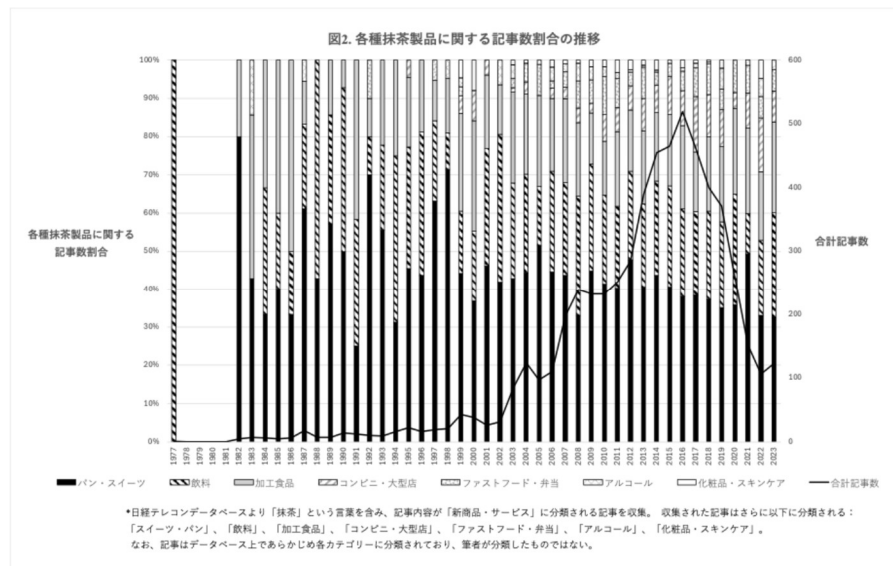
同社の先駆的な取り組みを契機にして、抹茶の定義は日本文化と密接に結びついた伝統的な飲用製品から、結果として抹茶の健康効果や多様な用途に注目される食用製品へと拡張された。その結果として、(株) あいやの海外事業は大きな成功を収めている。2002 年ではわずか 2%であった同社の海外輸出の売上比率は、2023 年では総売上の 65%となり、その内訳は米国が 30%、25%が欧州、10%が東南アジアとなっている。売上比率だけでなく、総販売重量に占める輸出の比率も急成長しており、2007 年で 8%であったが、2016 年には 50%に達し、2021 年以降は輸出重量が国内向け抹茶の供給重量を上回っている。

(2) 製品市場カテゴリーの変化：供給者側の発見事実

上述の(株) あいやによる先駆的な企業行動が、抹茶業界の変革に一石を投じる契機となったことは間違いない。しかし、業界を構成する特定企業 1 社だけでは、抹茶という製品市場カテゴリー全体が大きく変化したことを説明するには不十分である。そこで、既存の製品カテゴリーの境界が既存と異なる形で拡大し、伝統的に飲料としてのみ使用されていた抹茶が加工食品の原料として広く様々な主体で採用され、結果的に国内消費からグローバル市場への輸出へと大幅に増加した一連の過程を説明するには、多様な影響要因もまた考慮に入れる必要がある。

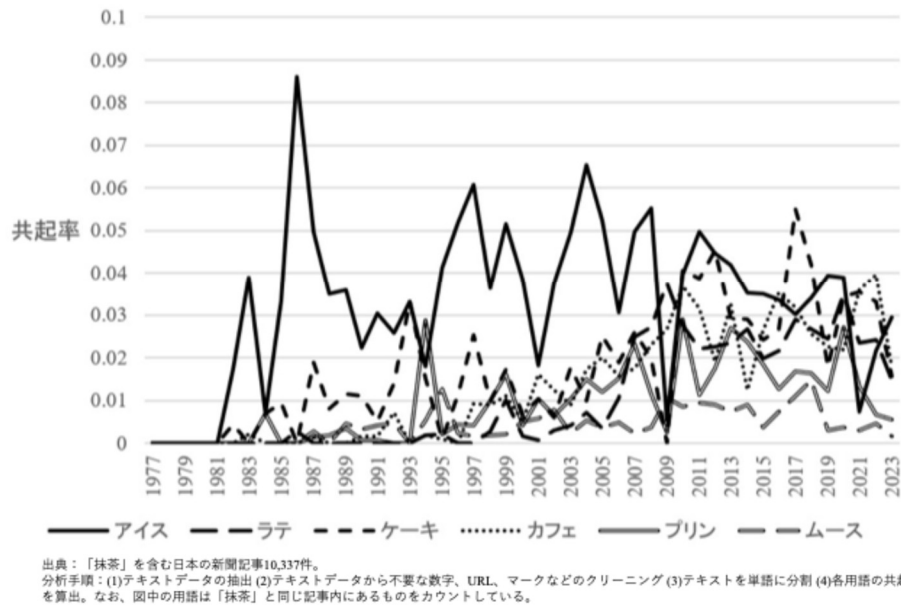
その点を確認すべく、独自に構築した大規模テキストデータの分析から、抹茶が茶会での飲料という「文化的製品」として主として消費される商品から、加工食品の原料として広く使用される商品へと進化し、結果的に国内のみならず海外輸出を通じて市場拡大した過程を検討した。第一にその点を確認すべく、日本国内における抹茶製品が、加工食品の

原料として使用される割合が増加した事実を確認した。具体的には、図2に示すように、抹茶製品数の全体的な増加に伴い、2002年以降にスイーツ・パンという製品カテゴリーにおける抹茶製品の新商品発売数が大幅に増加したことを確認し、さらに加工食品に分類される抹茶製品も2002年以降増加したことを確認した。抹茶飲料の数量も増加しているものの、その原因は伝統的な抹茶の飲み方とは異なる抹茶ラテや即飲用ボトル飲料などが大きく伸長したためである。



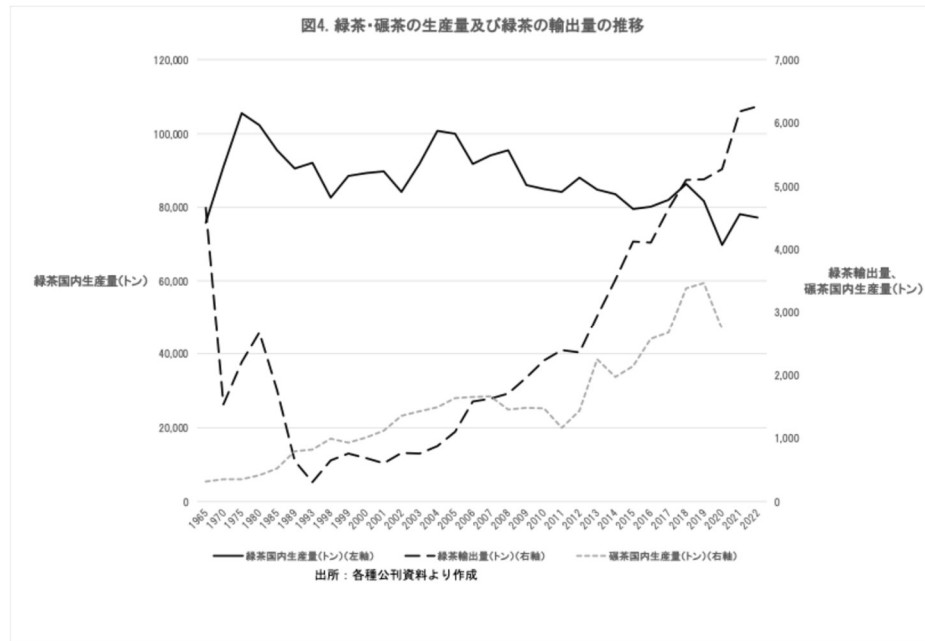
また、図3に示されるように、抹茶は1985年頃を境にアイスクリーム、和菓子、洋菓子などの食品加工に利用され始め、抹茶を原料とした食品市場の規模が徐々に拡大したことが読み取れる。この傾向は、大手食品ブランドによる1996年の抹茶風味のアイスクリームの成功と、2005年にグローバル飲食チェーンが抹茶をベースにした製品を世界展開したことで加速し、日本国内外で「抹茶ブーム」が出現する契機となった。図3に示されるように、日本における抹茶に関する新聞記事に「アイスクリーム」という言葉が登場したのは1980年代からであり、2000年代初頭からは「ラテ」「ケーキ」「カフェ」「プディング」「ムース」といった言葉も登場し、その出現頻度は徐々に増加している。一連の傾向から、抹茶は菓子類や多様な飲料に利用されていることが示唆される。この事実は、抹茶の元来の形態である伝統的な茶道における飲料としての形態から、多くの製品群が逸脱しつつも、社会的に受容され、製品カテゴリーとしての正当性を確立した事実を示唆するものである。

図3.日本語記事における「抹茶」の共起語の傾向



第二に、図 4 に示されるように、緑茶の総生産量は横ばい傾向にある一方で、抹茶の原料である碾茶の生産量は、特に 2010 年以降、緑茶の海外輸出の増加に伴い増加している。具体的には、日本の粗茶の総生産量は 2008 年に 96,000 トンでピークに達し、2022 年に 77,000 トンまで徐々に減少した一方で、碾茶の生産量は 2011 年の 1,161 トンから 2022 年の 3,809 トンまで着実に増加し続けている（農林水産省、2023 年）。緑茶の輸出量が増加するに伴い、輸出時に需要の高い有機緑茶の生産も増加している。また、輸出量は 2006 年の 1,576 トンから 2021 年には 6,179 トンに増加し、4 倍の規模に達している。特に、米国への輸出に関しては、粉末緑茶（主に抹茶（碾茶を粉末化したもの）と、一部に粉末茶（煎茶を粉末化したもの）を含む）が、2022 年の緑茶輸出量全体の 71%および輸出額全体の 76%を占める見込みであり（農林水産省、2023 年）、その一因として、米国における食品サービス業界（カフェやレストラン）での抹茶の需要が著しく高まっていることが指摘されている（日本茶輸出促進協議会、2017 年）。

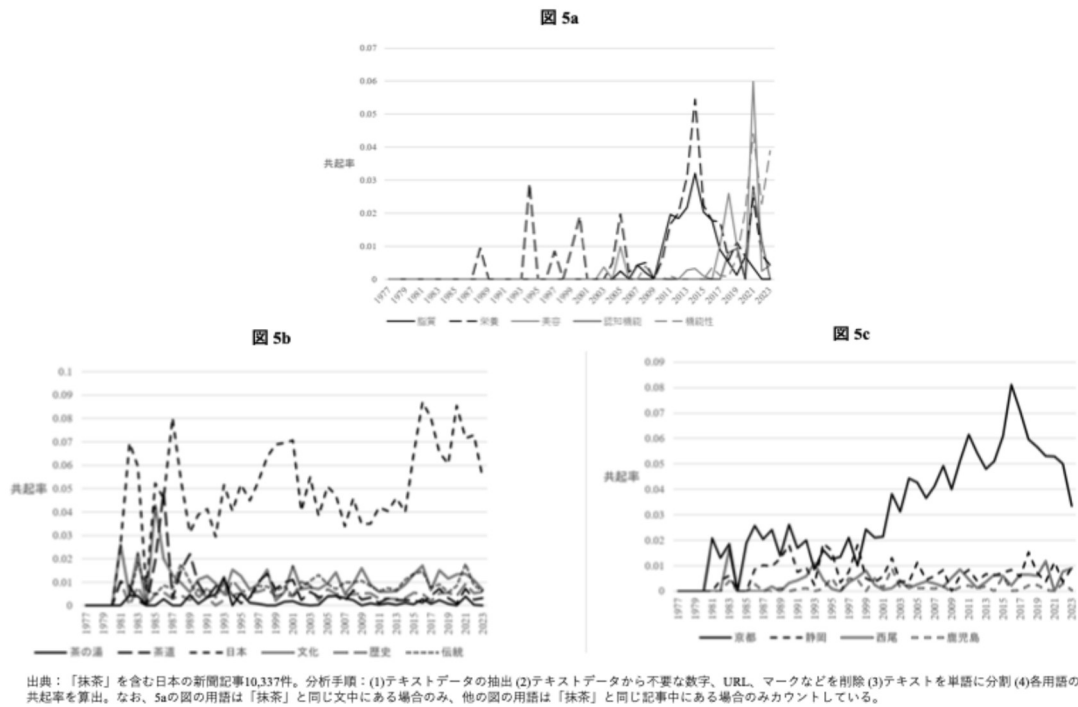
さらに、農林水産省（2023 年）と愛知県（2021 年）の報告によると、碾茶の取引価格は下落傾向にあり、抹茶も市場拡大と共にコモディティ化が進んでいることが伺える。例えば、碾茶の平均生産価格は 2008 年に 3,546 円/kg だったが、2022 年には 2,801 円/kg に減少する見込みである。また、有機栽培の抹茶の生産増加により、碾茶の単価は近年回復傾向にあるが、飲料用よりも安価な食品加工用抹茶の需要は大きく、低コスト生産方法による碾茶の生産が増加している。



このような市場における製品カテゴリーの変化は、抹茶製品の形態やターゲット市場の変化だけでなく、製品の魅力を再構築するプロセスでもあったことが伺える。特に抹茶の海外輸出においては、その傾向が顕著である。

例えば、図 5a が示すように、日本語の新聞記事で「抹茶」と共起する単語に焦点を当てた分析では、2010 年代に抹茶の海外展開が加速した時期には、健康に関連する単語（「脂肪」、「栄養」、「美容」、「認知機能」、「機能性」など）が徐々に現れ始めたことが確認できる。他方で、図 5b が示すように、「茶道（日本の茶道文化）」「茶道」「日本」「文化」「歴史」「文化」といった単語の出現頻度が横ばいになっている傾向が確認できる。これらの結果は、新たな製品評価次元である「オーガニック」や「健康」が加わっても、既存の次元は不変であることを示している。また、図 5c は、新聞記事において「京都」が抹茶と最も頻繁に組み合わせられる単語であり、長年「静岡」がそれに続いていることを示している。西尾や鹿児島などの新たな後発生産地が台頭しているものの、京都と静岡は抹茶製品カテゴリーにおいて依然として支配的な地位を維持していることが示唆される。したがって、抹茶の伝統といった古い次元と新しい次元が共存するだけでなく、地域ブランドとその抹茶とのつながりも一定程度安定的であることが示唆される。

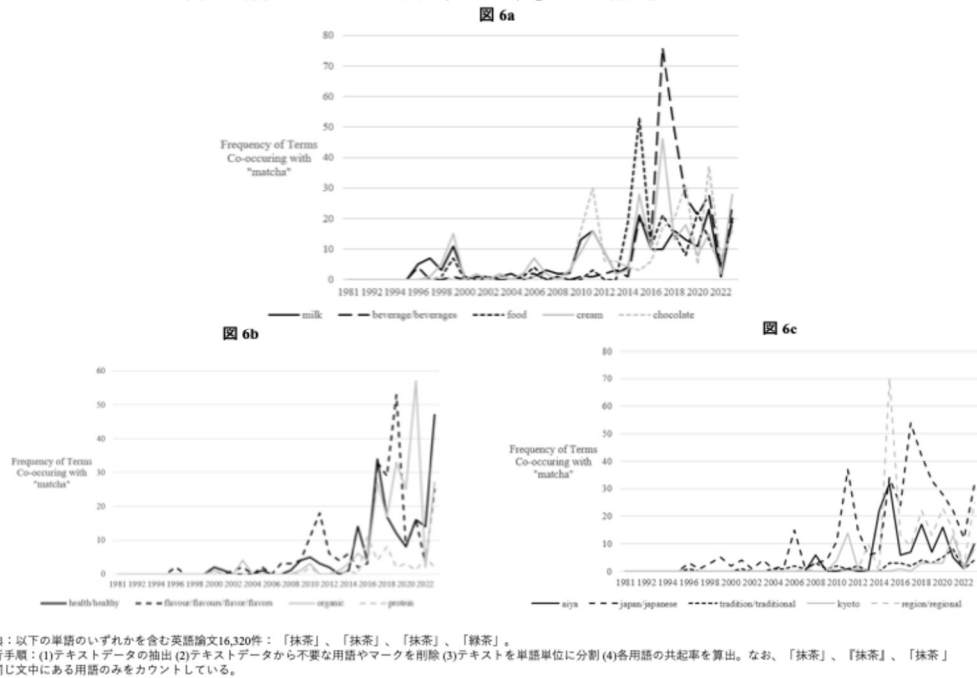
図5. 日本語記事における「抹茶」の共起語の傾向



国内の抹茶市場と比較して、グローバルな抹茶市場では、健康効果などの新たな製品上の顧客に訴求可能な魅力が存在しつつも、伝統的な魅力が低下していることも伺える。例えば、図 6a は、2010 年前後にグローバルな抹茶市場が形成された経緯を示している。具体的には、「ミルク」、「飲料」、「食品」、「クリーム」、「チョコレート」といった単語が抹茶と頻繁に共起しており、グローバルな抹茶市場が「飲料としての抹茶」と「食品原料としての抹茶」の両面から始まったことを示唆している。また、図 6b と図 6c では、「健康」、「オーガニック」、「タンパク質」といった健康関連の単語が、「風味」という単語と共に増加していることを確認することができる。

他方で、「日本」、「伝統」、「地域」といった単語は抹茶と共起して出現するものの、伝統的な魅力に関連する具体的な用語の存在を確認できなかった。さらに、最も伝統的に支配的な地域である京都と、抹茶の海外展開をリードする企業に関する記事や用語を除き、伝統的な魅力に関連する用語の存在も確認できなかった。「伝統」、「地域」といった単語は「Matcha」と共起するものの、伝統的なアピールに関連する具体的な用語の存在は確認できなかった。加えて、最も伝統的に支配的な地域である京都と、Matcha の海外展開をリードする企業である「あいや」という用語を除き、地域名や地域ブランドで「Matcha」との頻繁な共起関係は確認できなかった。また、京都も他の機能的なアピールと比較して共起頻度は低水準であった。

図6. 英語記事における「抹茶 (Matcha)」の共起語の傾向



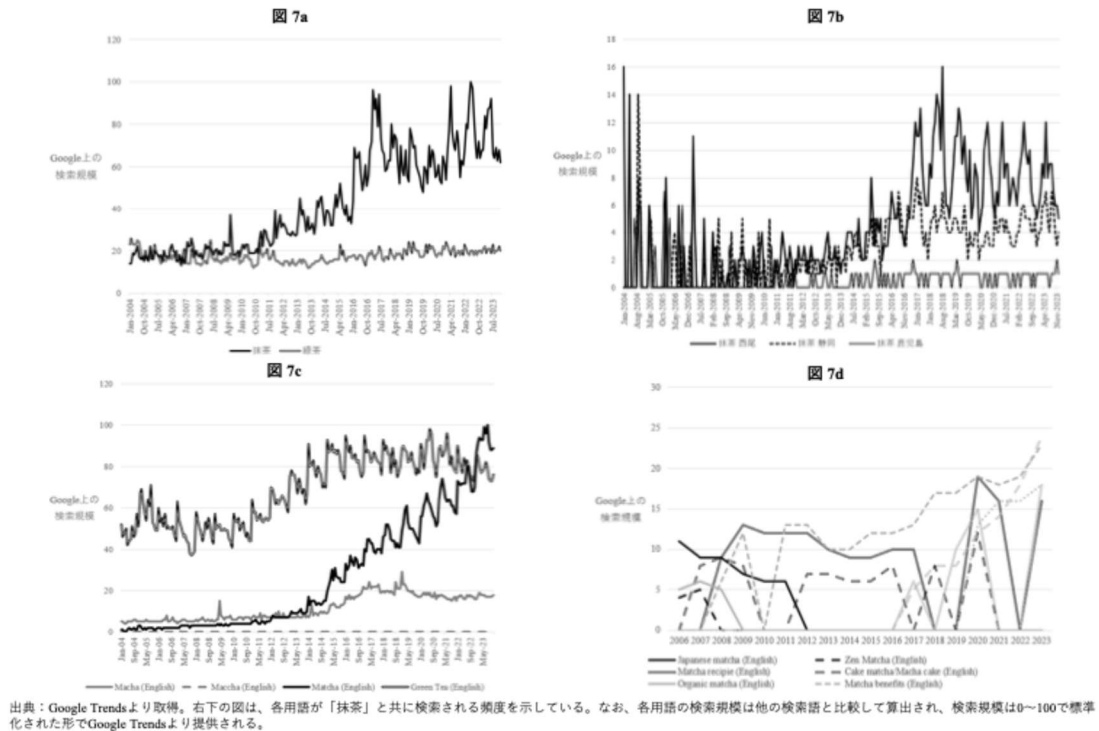
(3) 製品市場カテゴリーの変化：消費者側の発見事実

一般消費者における製品カテゴリーに関する認識上の変化もまた、上述の供給者側で見られたものと同様の傾向を示している。例えば、図 7a に示されるように、「抹茶」と「緑茶」を比較すると、抹茶は緑茶のサブカテゴリーとしてかつて存在していたものの、2011年頃から緑茶よりも顕著に注目される製品に変容してきた事実を確認できる。これは、緑茶の消費が低迷する中で、抹茶という1つの製品セグメントだけが著しく成長していることを確認するものである。

次に、図 7b は、日本語で Google で検索された「抹茶京都」「抹茶西尾」「抹茶静岡」「抹茶鹿児島」の検索頻度を時系列で示したものである。この図に示されるように、「京都」という単語は日本語で検索される際に「抹茶」と組み合わせて検索されることが多く、京都が日本において抹茶と関連する地域として依然として認識されていることを示唆している。

また、「西尾」と「静岡」も「京都」と比べてその頻度は低いものの、組み合わせて検索される傾向が顕著になっていることが読み取れる。さらに、他の検索語句を分析すると、「ケーキ」や「スイーツ」といった単語が頻繁に組み合わせて検索されていることが明らかとなる。近年では、「ラテ」や「フラペチーノ」といった単語も検索される頻度も高まっており、他方で「茶道」や「歴史」といった単語は、依然として安定した検索頻度を維持していることが伺える。

図7. Googleにおける用語の検索規模の推移



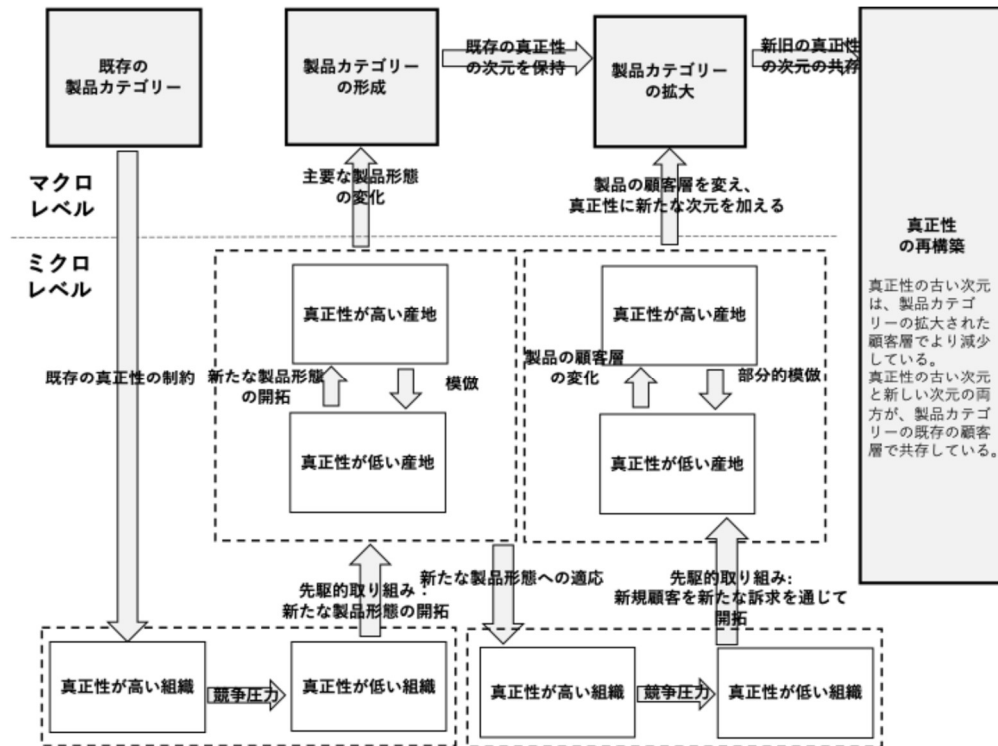
英語の検索用語の結果もまた、日本語での検索結果と同様の傾向を示している。例えば、図 7c に示されるように、「Green tea」は伝統的に最も多く検索されてきた。しかし、「Matcha」は「Maccha」「Macha」「Matcha」といった表記が徐々に統一され、2023年には「Green tea」の検索数を上回っている。また、図 7d が示すように、一緒に検索される単語は、食品関連の「matcha recipe」と「cake matcha」、健康関連の「organic matcha」と「matcha benefits」、および飲料の新形態に関連する「matcha milk」である。さらに、「matcha milk」「matcha coffee」「iced matcha」は全体的なトレンドとして増加傾向にある一方で、2018年から2019年にかけておよび2022年に減少する傾向が読み取れる。その一方で、供給側や国内のトレンドとは異なり、「Japanese matcha」「Zen matcha」など、歴史や日本文化に関連した伝統に関連する検索用語は皆無である。この事実は、「抹茶」という用語が、日本や日本文化から独立して人気を博していることを示しており、その傾向は英語圏市場で一般的に見られる傾向であり、国内市場とは異なるものであることを示している。

6. 考察

(1) マルチレベルの相互作用

上記の発見事実を一般化可能な説明モデルとして導出したものが図 8 である。この図は、マイクロレベルとマクロレベルの異なるレベルの相互作用過程がどのように真正性の経時的な再構成に寄与したのかを帰納的に理論化した説明モデルである。

図 8：真正性の変容プロセスモデル



(2) 製品カテゴリー創造

図 8 に示される多段階の相互作用を通じた説明モデルは、組織が他の組織と地域と競争する過程で新たな製品形態を創造し、新たな製品カテゴリーを創造するに至る一連の実現プロセスに焦点を当てて可視化したものである。この実現プロセスは、既存の真正性への依存度や貢献が相対的に小さく、既存の制度からの制約や拘束が小さい組織によって開始される。これらの組織は、既存の真正性という点でより真正性の高い組織や地域と競争するために、製品の形態を戦略的に改変することが不可欠である。先行研究でも指摘されるように、本物であることの制約が比較的弱い場合には、真正性の変更行動が相対的に容易であるはずである。本研究で扱った抹茶市場の事例では、西尾地域を先導した（株）あいやがそれに該当する。同社は、相対的な劣位の市場地位を活かすことで、加工食品向けの抹茶の生産を開始した。このような真正性の戦略的改変により、同社と同社が依拠する西尾地域は、伝統的な製品形態からの逸脱が可能となった。これは、加工用市場への注力を通じて、既存の真正性の概念が彼らの行動を必ずしも制約しなかったためである。

さらに、抹茶の用途を飲料から食品へ拡大するには、抹茶に馴染みのない新たな利害関係者との関与も不可欠であった。これらの新たな利害関係者へのニーズに対応するため、（株）あいやは抹茶の品質と衛生を測定する新たな基準を考案し、客観的な数値を通じてコミュニケーションを図る手段を確立した。

加えて、他の生産地域や組織がこれらの革新的な取り組みを模倣し始めることで、結果

として市場レベルでの新たな製品カテゴリーの創造と形成のプロセスが進行したと考えられる。これらの先駆的な取り組みは、他の生産地域にとって脅威または成長の機会として捉えられ、その結果、他の生産地域が同社の取り組みを模倣する形で従来以上に抹茶増産に注力し、結果的に抹茶製品カテゴリーのさらなる拡大をもたらしたのである。

カテゴリー出現 (category emergence) が市場の外部要因によって駆動されるのに対し、「カテゴリー創造 (category creation) は、市場内の既存の要素を再配置、再解釈、再ラベル付けすることで新たな意味と関連性を生み出すプロセスから生まれる」(Durand & Khaire, 2017 : 95) ものである。本研究の事例分析を通じて明らかとなったのは、抹茶の食品カテゴリーとしての創造過程は、既存の抹茶製品カテゴリーの境界を再解釈し、再定義し、新たな製品形態と関連付けることで創造されたものである、という事実である。

特に注目すべき点とは、製品カテゴリーの拡大が、製品の新規顧客層を創出するプロセスでもあるという点である。抹茶製品の新たな顧客層への拡大と新たな製品アピールの出現は、伝統的に本場とされる地域や組織にとって大きな転換や適応の困難を伴う。その結果、これらの変化に適応できる競争者は限られることとなる。実際、かつて非伝統的とされていた鹿児島を除き、他の生産地域は十分な有機抹茶を生産できず、抹茶製品の海外市場への展開が出遅れている。しかし、西尾と後発者としての鹿児島の取り組み、そして場合によっては両地域の主体的な協働を通じて、結果的に抹茶製品の新たな顧客層が成功裡に創出され、抹茶製品全体のカテゴリーが拡大したのである。

7. 結論

(1) 真正性の再構成

本研究の一連の分析から明らかとなったのは、新たな顧客層の発見と拡大そして製品市場の拡大過程で生み出される新たな製品上の魅力とそれに呼応する評価次元の創造過程が、結果としてこれまでの真正性とは異なる真正性の転換という「真正性の再構成と変容」をもたらすという点にある。伝統的な形態に馴染みのない消費者を引き付けるためには、製品カテゴリーの新たな創造を通じて、新たな製品形態を創造することが不可欠である。しかし、カテゴリー創造自体が真正性の再構成の直接的な原因ではないことに注意が必要である。むしろ、製品カテゴリーの顧客基盤が拡大した後、そのような新たな顧客が立脚する評価次元への訴求を通じて、既存製品に新たな魅力が生まれ、結果として既存の真正性の再構築と変容を通じて新たな評価次元が形作られ始めることを本研究の結果は示唆している。

先行研究は、顧客基盤の拡大と多様な消費者層へのアピールが、製品評価時に既存の本物の次元が軽視される傾向があることを示している (Pozner et al., 2022)。この知見に基づけば、製品カテゴリーの「真正性」の意義を定義する次元は、以下の2つの主要なプロセスを通じて再構成され、結果的に変容する可能性が示唆される。具体的には、第一

に既存の真の価値の次元を維持しつつ、新しい製品形態から成る新たな製品評価次元が創造され、その上で第二にこれらの新しい製品形態と既存の価値の次元とを組み合わせることで、古い評価次元と新しい評価次元とを融合させるというプロセスである。

実際、抹茶の場合、2010年代に抹茶製品の海外展開が実現するまで、健康効果などの新たな魅力は顕在化しなかった。実際、食品用の抹茶など抹茶の新たな製品形態は、日本の伝統といった既存の「本物らしさ」の次元を伴いながら主に海外に輸出され、海外展開の足がかりとなった。しかしその後、抹茶製品が新たな顧客層に拡大する過程で、事後的に有機栽培の重要性や健康効果といった新たな「本物らしさ」の評価次元が消費者においても訴求されるようになったのである。

最後に、真正性の意味の保存と変革のパラドックスについて、本研究が示した真正性の再構成・変容プロセスは、新しい評価次元と古い評価次元とが融合する市場領域と、古い評価次元が徐々に消滅する市場領域とが異なる形で存在することを示唆している。例えば、国内の日本抹茶市場では新しい次元と古い次元が共存しているが、グローバルな抹茶市場では古い次元の真正性という評価次元はほぼ消滅している。

(2) むすび

本研究の学術的貢献は、以下の3点である。第一の学術的貢献とは、組織と生産地域が真正性の再構成と変容を通じて、新たな真正性を確立する具体的なプロセスを明らかにした点である。既存研究では、エージェントが脅威や不利な状況下にある場合、または真正性が事前に確立されていない場合に、新たな真正性の確立に取り組むことが示されている(Lehman et al., 2019; Schifeling & Demetry, 2021)。これらの知見を踏まえると、本研究は真正性の確立において相対的に不利な地位にある主体が、既存の真正性の価値に縛られない既存製品や新たな消費者層の潜在性を探索し、新たに探索したセグメントにおいて新しい真正性を構成する新たな次元を加える具体的なプロセスを明らかにしたという点で真正性に関する新たな理解をもたらしている。

第二の学術的貢献とは、単一の分析レベルに焦点を当てがちな既存研究とは対照的に、本研究は複数の分析レベル間の相互作用および各レベル内の相互作用を調査し、歴史、伝統、地域に結びついた本物であることの価値や意味がどのように変容するかを明らかにした点にある。具体的には、組織や地域間の競争がカテゴリー創造と製品カテゴリーの拡大を促す仕組みを明らかにした。単一事例分析ではあるものの、カテゴリー創造が新たな顧客層への製品展開の足がかりとなり、これが既存の顧客層と新規獲得した顧客層の両方で新たな本物であることを評価する新規評価次元を導入するプロセスも明らかにしたという点で、既存研究の真正性に関する理解を前進させるものである。

第三の学術的貢献とは、本物であることの意味の保存と更新のパラドックスを管理する上で、本研究が貴重な洞察を提供している点にある。本研究の事例分析が示唆するように、伝統的に真正性を代表する組織や地域が革新的な取り組みを事後的に模倣する程度と、新

たに獲得した顧客層が製品の伝統や歴史に関する事前知識を有するか否かが、新たに定義された真正性の構成に影響を与えることを示している。具体的には、既存の真正性に立脚する地域が比較劣位にある地域の取り組みを模倣し、顧客層が製品の伝統や歴史に関する知識を有する場合、古い評価次元と新しい評価次元に基づく真正性とが共存する可能性が示唆される。この行動は、伝統的な本物であることの次元を保持しつつも、既存の真正性が完全に変容する領域を創造することが可能であることを示唆するものである。さらに、製品カテゴリーの拡大を新しい顧客層に限定しつつカテゴリー創造を実現することは、古い意味の保存と新しい意味の導入を調和させるのに役立つ可能性も指摘可能である。ただし、製品カテゴリーを新しい顧客層に拡大しない場合、新しい真正性の次元は全く出現しない可能性も指摘可能である。

もっとも上記の議論は、これからの他事例を通じた検証が必要な論点である。さらなる検証を待つ必要がある理論仮説でもある。本研究は、単一事例研究のアプローチを採用したため、一般化可能性に限界がある。したがって、本研究から導き出せる仮説を定量的に検証するためには、当然のことながら将来的な追加検証が必要となる。

8. 引用文献

- Aichi Prefectural Government. 2021, March. "Aichi's Tea" development plan [published in Japanese]. Retrieved from <https://www.pref.aichi.jp/uploaded/attachment/464876.pdf>
- Bermiss, Y. S., Hallen, B. L., McDonald, R., & Pahnke, E. C. 2016. Entrepreneurial beacons: The Yale endowment, run-ups, and the growth of venture capital. *Strategic Management Journal*, 38(3): 545–565.
- Beverland, M. B., Lindgreen, A., & Vink, M.W. 2008. Projecting authenticity through advertising: Consumer judgments of advertisers' claims. *Journal of Advertising*, 37: 5–15.
- Carroll, G. R., & Wheaton, D. R. 2009. The organizational construction of authenticity: An examination of contemporary food and dining in the U.S.. *Research in Organizational Behavior*, 29: 255–282.
- Cloutier, C., & Ravasi, D. 2021. Using tables to enhance trustworthiness in qualitative research. *Strategic Organization*, 19(1): 113–133.
- Cruz, M., & Beck, N. 2022. All we want is authentic beer: The role of geographic communities and authenticity on breweries' reactions to competition. *British Food Journal*, 124(12): 4496–4515.
- David, R. J., & Lee, Y. 2022. The short history and long future of research on market categories. *Strategic Organization*, 20(4): 709–721.
- Vergne, J. P., & Wry, T. 2014. Categorizing categorization research. *Journal of Management Studies*, 51: 56-94.
- Deephouse, D. L. 1999. To be different, or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance. *Strategic Management Journal*, 20(2): 147–166.
- Demetry, D. 2019. How organizations claim authenticity: The coproduction of illusions in underground restaurants. *Organization Science*, 30(5): 937–960.
- Dutton, D. 2003. Authenticity in art. In J. Levinson (Ed.), *The Oxford handbook of aesthetics*: 258–274. Oxford: Oxford University Press.
- Durand, R., & Khaire, M. 2017. Where do market categories come from, and how? Distinguishing category creation from category emergence. *Journal of Management*, 43(1): 87–110.
- Grayson, K., & Martinec, R. 2004. Consumer perceptions of iconicity and indexicality and their influence on assessments of authentic market offerings. *Journal of Consumer Research*, 31: 296–312.
- Japan Tea Export Promotion Council. 2017, November. Matcha distribution and consumption trends in the U.S. [published in Japanese]. Retrieved from https://www.nihon-cha.or.jp/export/pdf/180131_JTEC.pdf
- Kamino, M. 2010. Aiya, 10 years of Chinese matcha production [published in Japanese]. *Nikkei*

Business: 54–55.

- Kang, Y., Cai, Z., Tan, C. W., Huang, Q., & Liu, H. 2020. Natural language processing (NLP) in management research: A literature review. *Journal of Management Analytics*, 7(2): 139–172.
- Kapferer, J. N. 2014. The future of luxury: Challenges and opportunities. *Journal of Brand Management*, 21(9): 716–726.
- Kodama, T. 2022. How can Japan's matcha-producing regions be revitalized through their regional branding strategies? [published in Japanese]. *Logistics Review*, 72: 115–141.
- Kouamé, S., & Langley, A. 2018. Relating microprocesses to macro-outcomes in qualitative strategy process and practice research. *Strategic Management Journal*, 39(3): 559–581.
- Kovács, B., Carroll, G. R., & Lehman, D. W. 2014. Authenticity and consumer value ratings: Empirical tests from the restaurant domain. *Organization Science*, 25(2): 458–478.
- Kuwabara, H. 2016. All about Matcha. The history of matcha (tencha) No.3 “Distribution” “Purpose,” “Tencha Production Volume” [published in Japanese]. *Gekkancha*, 69(5): 18–23.
- Kuwabara, H. 2019. All about Matcha from the fourth-generation Uji matcha wholesaler [published in Japanese]. Bunkyo: Seibundo-Shinkosha.
- Langley, A. 1999. Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4): 691–710.
- Lee, B. H., Hiatt, S. R., & Lounsbury, M. 2017. Market mediators and the trade-offs of legitimacy-seeking behaviors in a nascent category. *Organization Science*, 28(3): 447–470.
- Lehman, D. W., O’Conner, K., Kovács, B., & Newman, G. E. 2019. Authenticity. *Academy of Management Annals*, 13(1): 1–42.
- Lo, J. Y., Fiss, P. C., Rhee, E. Y., & Kennedy, M. T. 2020. Category viability: Balanced levels of coherence and distinctiveness. *Academy of Management Review*, 45(1): 85–108.
- Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries. 2023, June. The situation concerning tea [published in Japanese]. Retrieved from <https://www.maff.go.jp/kanto/seisan/engei/tokusan/attach/pdf/index-5.pdf>
- Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries. n.d. Export volume and export value of green tea and production of tencha [published in Japanese].
- Munir, K., Ansari, S. S., & Brown, D. 2021. From Patañjali to the “Gospel of Sweat”: Yoga’s remarkable transformation from a sacred movement into a thriving global market. *Administrative Science Quarterly*, 66(3): 854–899.
- Nakagawa, M., Iwaasa, K., Konomoto, H., Hakamada, K., Tomita, I., Kudo, H., Masuzawa, T., & Tanimoto, Y. 2020. The book tells all about Japanese tea [published in Japanese].

Minatoku: Japanese Tea Instructor Association.

- Nakamura, Y., Konomoto, H., Morita, A., & Iwaasa, K. 2021. Japanese tea instructor text I [published in Japanese]. Minatoku: Japanese Tea Instructor Association.
- Nikkan Kogyo Shimbun. 2008a. Winning/ Aiya (1) Matcha's potential to the world [published in Japanese]. 204: 30.
- Nikkan Kogyo Shimbun. 2008b. Winning/ Aiya (3) Potential demand in Europe and the U.S. [published in Japanese]. 197: 32.
- Nikkan Kogyo Shimbun. 2008c. Winning/ Aiya (4) Driving force behind the dynamic, a pair of brothers [published in Japanese]. 193: 31.
- National Federation of Agricultural Cooperative Associations of Tea Producing Prefectures. n.d. Tea Production and Distribution [published in Japanese]. Retrieved from <https://www.zennoh.or.jp/bu/nousan/tea/index.htm>
- Peterson, R. A. 2005. In search of authenticity. *Journal of Management Studies*, 42: 1083–1098.
- Pozner, J. E., DeSoucey, M., Verhaal, J. C., & Sikavica, K. 2022. Watered down: Market growth, authenticity, and evaluation in craft beer. *Organization Studies*, 43(3): 321–345.
- Rao, H., Monin, P., & Durand, E. 2005. Border crossing: Bricolage and the erosion of categorical boundaries in French gastronomy. *American Sociological Review*, 70(6): 968–991.
- Sakaguchi, K. 2009. Regional brand from Chubu: Matcha from Nishio (Nishio Tea Cooperative Association) [published in Japanese]. Chubu Region Development Research Center, 167: 57–68.
- Schifeling, T., & Demetry, D. 2021. The new food truck in town: Geographic communities and authenticity-based entrepreneurship. *Organization Science*, 32(1): 133–155.
- Siggelkow, N. 2007. Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1): 20–24.
- Sharma, A., Soni, M., Borah, S. B., & Haque, T. 2022. From silos to synergies: A systematic review of luxury in marketing research. *Journal of Business Research*, 139: 893–907.
- Smith, B. R., Bergman Jr., B. J., & Kreiner, G. E. 2021. When the beacon goes dark: Legitimacy repair work by subsequent actors in an emerging market category. *Journal of Business Venturing*, 36: 106144.
- Södergren, J. 2021. Brand authenticity: 25 years of research. *International Journal of Consumer Studies*, 45(4): 645–663.
- Sugita, N., & Kiminami, A. 2012. Analysis of regional brands of Japanese green tea by brand evaluation model [published in Japanese]. *Food System Research*, 19(2): 156–168.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. 1999. Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990. *American Journal of Sociology*, 105(3): 801–843.

- Yoshioka, Y. 2002. Aiya, proposing “O-temae” that fits the customer’s needs [published in Japanese].
Nikkei Business: 56-57.
- Younger, S., & Fisher, G. 2020. The exemplar enigma: New venture image formation in an emergent organizational category. *Journal of Business Venturing*, 35(1), 105897.