

あいやの国際マーケティング

太田真治

1. はじめに
2. グローバルニッチトップ企業について
3. あいやの国際マーケティング
 - 3.1. 抹茶について
 - 3.2. あいやの国際マーケティング
4. おわりに

1. はじめに

本稿は、株式会社あいや(以下あいやと表記する)の国際マーケティングについて考察したものである。あいやは、愛知県西尾市に本社を置き、抹茶をはじめとする茶類の製造・卸販売を行っている。創業は1888年(明治21年)である。抹茶スイーツブランドの「西条園」を展開している。アメリカ(ロサンゼルス)、ドイツ(ハンブルク)、オーストリア(ウィーン)、中国(上海)、タイ(バンコク)に海外法人を置いている。代表取締役は杉田芳男氏であり、社員数175名で資本金は3,000万円である¹⁾。あいやは、経済産業省が国際市場の開拓に取り組んでいる企業のうち、ニッチ分野において高いシェアを確保し、良好な経営を実践している企業グローバルニッチトップ企業100選に2014年に選ばれている。

消費財・その他部門の13社のうちの1社になっている²⁾。本稿は、あいやの国際マーケティングについて、グローバルニッチトップ企業の国際マーケティングに視野を広げてまとめたものである。

2. グローバルニッチトップ企業について

経済産業省は、2014年にグローバルニッチトップ企業100選を発表している。グローバルニッチトップ企業の概要は以下の通りである³⁾。

GNT企業100選の概要

1-1. 本事業の目的

昨今の産業構造の変化や、求められるニーズの変化に迅速に対応するため、大企業や主要業界団体だけでなく、ニッチ分野において高い世界シェアを有し、優れた経営を行っている中堅・中小企業(以下、GNT企業という。)との関係を強化していくことが日本経済全体にとって求められています。本事業では、GNT100社の選定作業に必要な資料収集・分析を行うことで、GNT企業が直面する課題(通商問題、異業種連携、再編等)を洗い出すとともに、こうし

た企業を掘り起こし、認定も含めて支援していく制度（GNT100選）を新たに創設する。最終的には、中長期的にGNT企業を輸出の担い手として育成し、GNTを目指す企業が、その考え方を参考にできるようにすることで、我が国産業発展の底上げをはかることを目的とします。

1-2. 「GNT企業100選」認定事業の概要

(1) 認定事業の目的 我が国には高い技術力や現場力を有して製品やサービスを提供している企業が多数存在していますが、国内市場の縮小傾向、海外との競争激化に伴い、従来のサプライチェーンの中では十分に受注を確保することが難しくなっています。また、優れた製品やサービスを提供していても、更なる国際的な市場展開やブランドの確立、提供する製品・サービスの価値に見合った高い収益率の確保など、一層の発展のための課題は非常に多い状況にあります。これに対し、ニッチとも呼べる市場であっても、国内外の市場を一体的に捉え、適切にマーケティングを行い、そのシェアを拡大し、ブランド確立と共に高水準の利益を確保し、トップとしての地位を築くという成長のシナリオに既に取り組んでいる企業も多数存在しています。こうした企業群を明らかにしていくことは、多くの我が国企業が直面する先述の課題への取組先行事例として重要な意義を持つものと考えられます。こうした観点から、上記の条件に当てはまる企業のうち一定の企業を「グローバルニッチトップ企業」として認定、顕彰し、その知名度向上や海外展開を支援するとともに、これらの企業の経験を整理することにより、グローバルニッチトップ企業を目指す我が国企業の経営上の羅針盤となることを目的としています。本事業では、このようにグローバルに事業を展開し、ある特定の分野において世界シェアの高い製品を製造・販売している優良企業を100社選定し、新たに「GNT企業」に認定することとしました。

(2) 「グローバルニッチトップ企業」の考え方 グローバルニッチトップ企業100選では、「グローバルニッチトップ企業」を以下のものとして、定義し

ます。○大企業……特定の商品・サービスの世界市場の規模が100～1000億円程度であって、過去3年以内において1年でも、20%以上の世界シェアを確保したことがあるものを対象とします。※大企業とは、中小企業基本法第二条の「中小企業者」以外のものを指します。例えば、製造業では、資本3億円を超えると同時に、従業員が300人を超えることが要件となります。また、①発行済株式の総数又は出資金額の2分の1以上が同一の大企業の所有に属している法人、②発行済株式の総数又は出資金額の3分の2以上が複数の大企業の所有に属している法人、③大企業の役員又は職員を兼ねている者が役員総数の2分の1以上を含めている法人については、大企業とみなします。○中堅企業……特定の商品・サービスについて、過去3年以内において1年でも、10%以上の世界シェアを確保したことがあるものを対象とします。※中堅企業とは、大企業のうち、直近の会計年度の売上高が1000億円以下であるものとします。ただし、みなし大企業の場合は除外し、中堅企業としては扱わないものとします。○中小企業……特定の商品・サービスについて、過去3年以内において1年でも、世界市場の10%以上のシェアを確保したことがあるものを対象とします。※中小企業者とは、中小企業基本法第二条の「中小企業者」を指します。例えば、製造業では、資本金が3億円以下か、従業員が300人以下のいずれかに該当すれば中小企業者となります。

(3) 選定対象 グローバルニッチトップ企業100選では、下記(1)～(5)の5部門において、特に優れた成果をなした日本企業を認定・顕彰します。
①機械・加工部門 ②素材・化学部門 ③電気・電子部門 ④消費財・その他部門 ⑤ネクストGNT部門

(4) 審査の基準 審査・選考にあたっては、次の評価項目を総合的に勘案して行います。

評価項目 主な評価内容

収益性 従業員一人当たりの売上高 営業利益率
最近5年間に於いて、新規にGNT化した商品・サービスの割合 戦略性 GNT製品・サービスの数 納

入先企業の数 占有 GNT 製品・サービスの世界市場シェア GNT 製品・サービスの世界市場シェアを維持している期間 GNT 製品・サービスに係る競争者の数 国際性 海外売上高比率 販売国数

グローバルニッチトップ企業 100 選においては、(1) 機械・加工部門 (52 社) (2) 素材・化学部門 (20 社) (3) 電気・電子部門 (15 社) (4) 消費財・その他部門 (13 社) そして追加ではあるが (5) ネクスト GNT 部門 (7 社) がその内訳である。BtoB 企業を中心に、BtoC 企業は少ないのが現状である。その中に選ばれているあいやについては、徹底的な品質管理と世界を視野に入れた戦略で国内、海外市場を果敢に開拓 (日本の有機 JAS 認定をはじめアメリカ、ヨーロッパの有機栽培認証を取得し、世界に抹茶を展開するための基盤を整備) としている。

以下、あいやのコメント欄を紹介する⁴⁾。

GNT となっている製品・サービスとその内容、強みの理由

同社は、抹茶をはじめとする茶類の製造・販売をする会社です。GNT となっている製品の抹茶 (食品加工用抹茶、茶道用抹茶) に、同社の強みは 5 つあります。1) 伝統の茶臼方式による抹茶製造です。高品質な抹茶を作り出すのに欠かせない茶臼を 1,000 台以上保有し、その茶臼をメンテナンスする卓越した技術職人が 4 人在籍しています。2) 徹底的な品質管理体制です。品質管理部では、充実した分析設備の下で、抹茶を科学的に分析しています。その上第三者機関から多くの認証を取得し食品安全に高い評価を得て、これを基に新たな抹茶の需要を開拓しています。3) 海外現地法人です。同社はアメリカ、ヨーロッパ、中国に現地法人を設立し、世界各地へ積極的に抹茶を紹介して、日本の伝統の味と文化を伝え続けています。4) 有機栽培抹茶の供給力です。海外、特にヨーロッパ市場において重要視される有機栽培に 1978 年より取り組み、現在では日本の有機 JAS 認定をはじめアメリカ、ヨーロッパの有機栽培認証を取得し、日本のみならず世界に抹茶を展開す

るための基盤を整えています。5) 商品開発力です。抹茶の用途の多様化を目指して、退色防止抹茶の開発や消費者の嗜好変化への対応に取り組むなど、果敢な商品開発、提案を行っています。日本から世界を視野に入れて、シェアを拡大しています。

GNT となるプロセスで生じた課題とその克服の内容

GNT となった要因の 1 つとして、抹茶をより広く一般の方に知ってもらうため、1970 年以降、茶道用抹茶から食品加工用抹茶の製造・販売に同社が大きくシフトしたことが挙げられます。今では抹茶は様々な食品に取り入れられ広く親しまれていますが、1970 年当初、抹茶の需要は茶道用が主流でした。そのような中で、販売先である食品業界において「抹茶を食品に使うこと」の優位性を認めてもらうことに苦労しました。そこで同社は食品供給者として、品質管理部を開設し、抹茶の分析施設を設けました。抹茶の色調、水分、粒度をはじめとし、顧客からの多様な要望に応えた独自の製品規格書を提供できる体制を整えました。抹茶を「お茶」としてではなく、「食品」として厳格に安全管理したことが国内のみならず海外での展開につながる一手であったと考えています。海外展開における課題の 1 つとしては、欧州での食品の安全性に対する規制に対応することが挙げられます。有機栽培に挑戦し、標高が高く自然に恵まれた場所で、耐寒性の苗木を作り、度重なる試練に立ち向かいました。開拓の結果、欧州の有機栽培認証を取得し、第三者評価を活用することで、抹茶を欧州に輸出することが可能となりました。「日本の抹茶を世界へ」という強い思いを胸に市場ニーズに対して柔軟に適応していくことが、次に繋がる原動力になっています。同社は、今後も常に次なる一手を考えて走り続けていく方針です。

細谷は、グローバルニッチトップ企業について BtoC ではなく BtoB すなわち販売先が消費者ではなく企業を基本的に選択して事例紹介を中心とする研究を行っているが、グローバルニッチトップ企業

の特徴を以下のようにまとめている。「グローバルニッチトップ企業等優れたニッチトップ企業の特徴として1) グローバルニッチトップ企業に代表されるニッチトップ企業は、全国に広く存在している。2) こうした企業は、高い製品競争力や製造技術等により、相対的な高賃金・円高の環境下にあっても、国内に一定の拠点を残しつつ海外市場を開拓し浸透している。3) また、国内における技術の継承者、自らイノベーションサイクルを完遂できる「イノベーター企業」として日本経済に貢献している。4) 企業単体としての従業員数は30人弱から500人と決して多くないが、周辺の金属加工を行う中小企業を協力企業とし、これを合わせると地域の雇用に一定のプレゼンスが認められる。5) 相対的に利益率が高く、雇用者に対する処遇で大企業事業所に遜色ない企業も少なくない」⁵⁾。また田宮は、グローバルニッチトップ企業100選について以下のようにまとめている。「経済産業省は2014年3月、ニッチ分野において高いシェアを確保し、良好な経営を実践している企業を「グローバルニッチトップ企業100選」として選定した。加えて、100選に準じる企業7社を「ネクストGNT」に選出した。言ってみれば、経済産業省のお墨付きの優良企業107社ということになる。100社に内訳は大企業6社、中堅企業25社、小規模企業69社で大企業は多くない。本社所在地は北海道から九州まで全国に分散しているので、U・Iターン就職するのに適した企業が選出されているともいえる」⁶⁾。そして「ニッチな分野であったとしても、そこで圧倒的なシェアを占めていれば、トップの地位は簡単には揺るがない。扱い品目はニッチであっても、高い技術力が世界で評価されて、活動はグローバルということは珍しくない」⁷⁾。本稿は、BtoCではあるもののあいやのグローバルニッチトップ企業のマーケティング、特に国際マーケティングについてまとめたものである。

3. あいやの国際マーケティング

3.1. 抹茶について

抹茶についての起源については以下の紹介がある。「日本に初めて抹茶がもたらされたのは鎌倉時代のこと。仏教を学ぶために中国(宋)に渡っていた栄西禅師が、帰国の折に茶種を持ち帰り、その栽培法と喫茶法を伝えたことに始まります。飲み方は今とほぼ同じだったようですが、喫茶の目的そのものが少し違っていました。栄西は、抹茶を薬として紹介したのです」⁸⁾。また「そしてもう一人、抹茶の黎明期に尽力した人といえば、京都郊外の梶ノ尾・高山寺の明恵上人。栄西を通じてお茶の存在を知り、茶種を譲り受けた明恵は、川霧がたつ梶尾の深瀬に茶種を蒔き、見事に栽培を成功させます。今に伝わる日本最古の茶園であり、梶ノ尾茶のふるさとです。これを機に、明恵は宇治、仁和寺、醍醐などで茶栽培に適した場所を見つけては茶種を蒔き、栽培のコツを熱心に教えてまわったとされます。のちに天下一の茶どころとうたわれる宇治の茶づくりの歴史はこの頃から始まりました」⁹⁾とある。近現代に目を移せば、「明治政府は西洋型の近代国家を目標に産業を育成し、商品の輸出を通じた外貨の獲得に努力を傾注した。重要な輸出品として、政府が特に注目したのは生糸、茶、雑貨だった」¹⁰⁾とある。「昭和20年までの軍需用に使用された抹茶を除けば、時代を追うごとに抹茶生産量は順調に増加していると考えられます。特に昭和60年～平成18年までの抹茶生産量は爆発的に増加しています。この増加の原因は多用途利用のいわゆる加工用抹茶です。特に、ハーゲンダッツ、スターバックスの日本進出の影響は大きいものがあります」¹¹⁾。別冊Discover Japan編(2016)では、抹茶の項について、「被覆した茶畑の「覆い下園」で育てた茶葉を摘採後、蒸気で蒸して乾燥させたものを「碾茶」といい、これを石臼で微粉末に挽いたものが抹茶。玉露と同じくまろやかな旨味がある。最近流行の「粉末抹茶」とは、栽培・加工方法ともに異なる。産地などで表れるお茶

の特徴がしっかり出る」¹²⁾とある。覆い下栽培は16世紀には一般化していた。「最初は霜の害を受けないようにと始められた覆いですが、覆いをすることによって碾茶の色、味、香りが露地の碾茶に比べて非常に良くなりました。」……「お茶のうま味成分であるテアニンなどのアミノ酸類は根より吸収されて新芽に蓄積されますが、露地栽培では、そのうま味成分が日光を浴びて渋味成分であるカテキン類に変化してしまいます。覆い下栽培では95%から98%の遮光率で日光を遮るため、アミノ酸類がカテキンに変化するのを抑制してくれるため、非常においしい碾茶の味になります」¹³⁾。また、抹茶の定義に目を移せば、以下のようにまとめたものがある。「抹茶の定義については、従来いろいろな見解がありますが、その見解の違いは栽培方法、摘採方法、製造方法、加工方法によって分かれています。・栽培方法における差異は、覆い下であるか、露地であるか・摘採方法における差異は、手摘みであるか、ハサミ刈であるか・製造方法における差異は、揉むか揉まないか、つまりモガ製か碾茶炉製か・加工方法における際は、茶臼か粉碎機か……茶業中央会では、摘採方法と加工方法は問題にせず、栽培方法が「覆い下栽培」であることと製造方法が「揉まずに」であることの2点で定義付けしています」¹⁴⁾。「監修者は、抹茶の香味を決定づけるのは次の三つであると考えています。一つは栽培において、覆い下栽培と肥料によってつくられる「覆い香」とうま味、一つは製造において、堀井式碾茶炉で焙られることによってできる「焙炉香」、もう一つは、加工において、石臼によって挽かれることによりできる「白挽き香」。つまり抹茶の定義は、「覆い下栽培」「碾茶炉製造」「石臼挽き加工」とするのが理想と考えられます。現在、粉末茶に「加工用抹茶」「工業用抹茶」「食品用抹茶」という名称をつけ、本当の抹茶と区別している企業が多くあります。しかし、食品の原料として出荷される際には、「加工用抹茶」と表示されていますが、製品となったときの裏面表示からは「加工用」という文字が消え、ただ「抹茶」と表示されるケースがほとんどすべてになっています」¹⁵⁾。ここ

で都道府県別碾茶生産量の表1を参考にして頂きたい。「碾茶の生産量は長い間、京都府と愛知県に限られてきました。昭和60年以降碾茶生産県は増加し、現在は11府県で生産されています」¹⁶⁾とある。

次にあいやの立地する西尾市の西尾茶についてまとめてみよう。「西尾茶の起源は、三河国守護職吉良満氏の命により、吉良家の菩提寺として実相寺を開山した聖一国師が、文永八（1271）年（中国）宋の国より茶の種を西尾に持ち帰ったといわれている」¹⁷⁾。また、西尾市における茶祖奉告祭における茶祖についてこうふれている。「茶祖とは明治の初期この寺の住職であった足立順道師が京都宇治から持ち帰った。茶種で茶園を開き、茶処西尾の基礎を築いた、故足立順道師の功績を讃えて茶業組合主催で行われる」¹⁸⁾。そして西尾茶の特徴としては、「西尾の碾茶が質・味で優れているのは、稲荷山一帯の土地が茶の栽培に適していることもあり、特に水はけの良い砂の混じった赤土の層となっている地質が、碾茶に大切な艶のある葉を作るのに向いていること、もう一つは矢作川の流れて適切な湿度が茶畑一帯を覆っていることも、茶栽培の好適地として順調に伸びてきた要因の一つに数え上げられる」¹⁹⁾とある。西尾の抹茶は矢作川より運ばれた土壌と川霧の恩恵に負うところが大きく、深い緑、上

表1

府県名	碾茶生産量
京都府	791t
愛知県	500t
静岡県	211t
岐阜県	70t
三重県	50t
奈良県	43t
鹿児島県	20t
宮崎県	10t
滋賀県	7t
福岡県	4t
埼玉県	3t
全国	1,740t

平成21年度府県別碾茶生産量（推計含む）

品な香り、まろやかな味が特色なのである。ただ宇治茶に比べれば、たかだか百数十年の歴史であり、なかなか茶道というピュアな形で使ってもらえないので、抹茶の色彩の明るさとも相まって加工用抹茶に進出した。地域抹茶ブランドの認定については、「西尾抹茶」の定義として西野小学校区コミュニティ推進協議会編（2017）の5～6ページに詳しい。それによると西尾の抹茶とは、西尾市（吉良町を含む）・安城市の一部（矢作川の沿いの地域）で生産された茶葉を同地域で碾茶加工・仕上げ精製・茶臼挽きされた抹茶のことをいう。全国生産量のシェアは約30%であり、宇治茶：京都府和束町の20%と競っている。防霜ファンによる管理がなされ、茶木の種類は平成28年作付面積として、「やぶきた」：30%、「さみどり」30%、「さえみどり」+「あさひ」25%（早生品種）、「おくみどり」15%（晩生品種）である。「やぶきた」は徐々に減っており、挿し木によって育てられている²⁰⁾。西尾抹茶は2009年に特許庁認定の地域ブランドとなっている。

3.2. あいやの国際マーケティング²¹⁾

あいやは、愛知県西尾市に本社を置き、抹茶をはじめとする茶類の製造・卸販売を行っている。西尾市でもリーディングカンパニーであるだけでなく、日本のみならず世界にも事業を広げて、世界のシェアは抹茶だけでみてもあいや社推定で欧州70%、米国50%、東南アジア30%に及んでいる。1970年代には抹茶の需要はピュアな形の茶道用が中心であったが、「抹茶を食品に使うこと」という加工用の優位が現代では日本でも大きなマーケットになってきている。あいやは、いかにして日本から海外へと抹茶の国際マーケティングを行ってきたのであろうか。

あいやの国際マーケティングは、アメリカから始まった。緑茶のリーフティが最初で1983年北米輸出をした。抹茶を“POWDERED GREEN TEA”としていたが、これでは分かりづらくあいやの杉田社長が“MATCHA”として売り出した。パウダーがコカインを意味する隠語であることも大きなことであった。1980年代後半には、抹茶はもともと漢方薬と

して日本に入ってきたために、サプリで進出したものの失敗している。カプセル化で抹茶を作ったものの抹茶の単価が高く、カテキンだけなら安い茶でも間に合うからであった。その後、アイスクリーム、クッキー、チョコレートの加工用として、毎月アメリカのどこかで開催されている展示会に出展しては抹茶の効能を説明し、日本の文化として紹介しながら、普及努力を重ねていった。こうしてアメリカのアイスクリームメーカーや菓子メーカーから抹茶入りキャラメル、チョコレート、アイスクリーム、ティラミス、ヨーグルト、ゼリーとして売り出された。1994年には、メーカーの認知もあって、ジューススタンドで豆乳味の抹茶や抹茶オーレが発売された。販売先は、アメリカ西海岸のカリフォルニア州が大きく、保守的な東海岸に対して受け入れに寛容な西海岸の構図である。ユーザーが近くなためにロサンゼルスに事務所を置いている。また米国有機栽培認証とコーシャを取得している。食品工業のほとんどはユダヤ資本であり、安い・美味しい・早いだけではだめだという。飲用抹茶（利益率が相対的に良い）がわずか数%で90%以上が食品加工用である。

ヨーロッパではゲルマン系とラテン系で売れ方が異なっている。ゲルマン系では、日本のハーブとしてハーブティとして飲まれている。日本の歴史・文化を感じつつ、フランクなホームパーティで、抹茶を茶筌でたてて飲んでいるのである。ミルクや豆乳をあわせている。ドイツを主体にしている展開である。ラテン系では、スイーツを中心とした加工用がメインである。直接抹茶を飲むことはしない。ベルギーではチョコレート、フランスではアイスクリーム、イタリアではスムージーで、食後のデザートとして楽しまれている。事務所のあるハンブルクから全欧州へ配達している。国別の需要では、圧倒的にドイツを中心とするドイツ語圏（スイス、イタリアの一部も含む）でピュア70%、ラテン系はスイーツ90%である。その他、イギリスでは抹茶を比較的好むが、ロシア、チェコ、ポーランド、スカンジナビア3国ではピュアが半分、スイーツが半分である。欧州では、水が硬く、風味のまろやかさを出すのが

難しいために強い味の抹茶を出している。また輸入食品の規制が強いために標高が高く自然に恵まれた場所で耐寒性の苗木を作り、無農薬・有機肥料栽培の強みを生かしている。有機JAS認証と欧州有機栽培認証を得ている。

中国は、元々抹茶発祥の地である。発祥の地中国では生産技術が途絶えてしまった抹茶を日本のあいやが再生した。2005年浙江省で有機の碾茶の栽培を開始している。2回の大きな失敗（茶樹に日除けの発想がない）の後、信頼できるパートナーを得て事業を軌道に乗せている。2013年に上海に事務所を開き、中国内の消費に特化した営業を行っている。スイーツ市場がメインである。中国は、2008年の中国餃子問題や2011年の日本の原発事故問題、最近の人件費の高騰で、中国で作って中国で売るスタイルである。輸入も輸出もしていない。中国国内でまかないきれないオーダーがあるという。アイスクリームがメインで、上海・南京・香港までの沿岸部が中心である。北京以北の都市や内陸部の重慶・昆明・長沙はこれからである。中国は、抹茶ブームであり、北京から香港まで抹茶があふれているが、「MATCHA」「抹」の字に代表される抹茶は、あいやが広めるのに大きな影響を与えている。中国だけ碾茶の生産を行っており、茶畑を持っている。

東南アジアでは、タイ(バンコク)に現地法人がある。タイは物価が安い、親日、シンガポールと迷ったがより人口が多く市場にとけこんだほうがよい、インドシナ半島が陸続き、航空ネットワークへのアクセスが立地として選ばれた決め手となった。タイからインドネシア、ベトナム、マレーシア、シンガポールへ事業を拡大している。ドリンクやアイスクリーム、クッキーなどの加工用がメインである。抹茶はキログラム単位の価格は高いが少量でもお茶のボディ感が出るため添加率はわずかで済む。ハラル認証を受けており、残留農薬の問題よりも宗教の問題の方が重要である。お金とは異次元の問題である。いずれは中東のドバイへ進出を考えている。

あいやは、売上高50億円以上であり、茶業界では川上の製造卸では珍しい。お茶だけでは10社もなく

その中の1社である。価格は現地適応化であり、ピュアな形で飲まれるヨーロッパは、値がさAランク、北米(アメリカ・カナダ)は中間Bランク、東南アジアをはじめとする新興国Cランクの値付けをしている。シェアは抹茶だけであいや推定で欧州70%、米国50%、東南アジア30%である。ライバルは、中国の業者であり、安価な粗悪品をキロ3ドル~5ドルで出す。日本の宇治・静岡のライバルメーカーは価格相応でキロ30ドルくらいである。総じて抹茶マーケットは、製品ライフサイクルという成長期にあるようである。海外比率は50%こえ、伸びているのは中国が多い。輸出は30カ国以上で主だった国はあいやの抹茶が入っている。99%ネイティブな方がティーショップで買い、現地日本人向けは0%で日本食レストラン向けもわずかである。抹茶を使った食品工業ジャンルが確立している。欧州2社米国1社タイ1社中国1社の販社はすべて100%出資であり、倉庫で配達、PR、決済を行っている。味は、ドイツは気質が似ているためやや同じである。軟水の日本とは違うので硬水に負けないお茶を用意する。水質で味が全然違うため、水質と民族性(強いブレンドを好む民族など 茶の木のキャラクターはそれぞれ違う)の関係は深い。スイスやアメリカ、東南アジアは硬い。海外向けは、残留農薬のチェックを行い、西尾はないが豊田や他県の契約栽培では有機栽培を行っている。有機認証相手国の担当者立ち会いである。加工食品としての抹茶は、原料だけの販売である。抹茶食品は協力工場がある。唯一、抹茶スイーツの店である西条園抹茶カフェ(笹島グローバルゲート店、メイカーズ・ピア店)では洋菓子メーカーとコラボして製造しているが、戦略としてやっているの売り上げ期待はない。売り上げた抹茶の行き先管理は行っている。同業加工メーカーのA社B社C社とバッティングはよくないために、交通整理を行っているのである。A社B社C社ブレンドを変えるということをやっている。AA'Bとブレンドを変えるということをやっている。売り方は、「健康で売っている」という。日本で1000年の歴史があり、from JAPANを意識している。made in 中

国は、特に欧州の人は嫌う。つまり from JAPAN by あいやでクオリティとプライスを守っているのである。2017年に宇治田原の工場を稼働させ、日本国内向けに抹茶を生産しているが、石臼にこだわった原点に戻った抹茶の作り方をしている。宇治抹茶あいやと西尾抹茶は使い分けて棲み分ける。2017年に抹茶体験や製造工程の見学を通して抹茶の新しい魅力に触れられる体験型博物館である和く和くミュージアムをつくった。これは、HP・DMともリンクされているが、あいや・西尾ブランドのためにお客さんに来て見て頂くためにつくったものである。あいやの経営課題について、「経営課題:これまで以上に輸出先市場の徹底したマーケットリサーチによって現地のニーズを把握し、抹茶の商品仕立てをどう構築するか、そしてマーケティングやブランド戦略を立て、それによって現地市場で受け入れやすい販売攻勢をかけること、現地市場に精通したマーケティングの人材を確保する必要、抹茶本来のおいしさを楽しめる飲用抹茶を米国のカフェでメニューに加えてもらうよう攻勢をかける、米国人の健康志向にリンクした抹茶を配合した健康飲料の開発も検討」²²⁾とあるが、私のインタビューの結果もおおむね同じである。また「抹茶生産は中山間地でしか見込めずしかも生産基盤が整っていないために積極的に有機栽培の抹茶に取り組む生産者が少ないので、てん茶の確保がボトルネックになって円滑な事業の拡大を阻んでいる」²³⁾ことも課題である。

4. おわりに

難波正憲・福谷正信・鈴木勘一郎編著(2013)は、グローバルニッチトップ企業の国際マーケティングとして、国際マーケティングの項において、以下の手順を踏むとある。すなわち、セグメンテーション、市場参入方法の意思決定、間接輸出、直接輸出、ライセンス供与、ジョイントベンチャー、直接投資である²⁴⁾。あいやの場合は、中国は直接投資の段階にあり、他の国の事業所は直接輸出の段階にあるとい

える。また、Hermann Simon(2009)は、隠れたチャンピオン企業からの教訓として8つの知見を抜き出してまとめている。

教訓1:リーダーシップと目標

教訓2:高業績を上げる従業員

教訓3:バリューチェーンの深さ

教訓4:分権化

教訓5:集中戦略

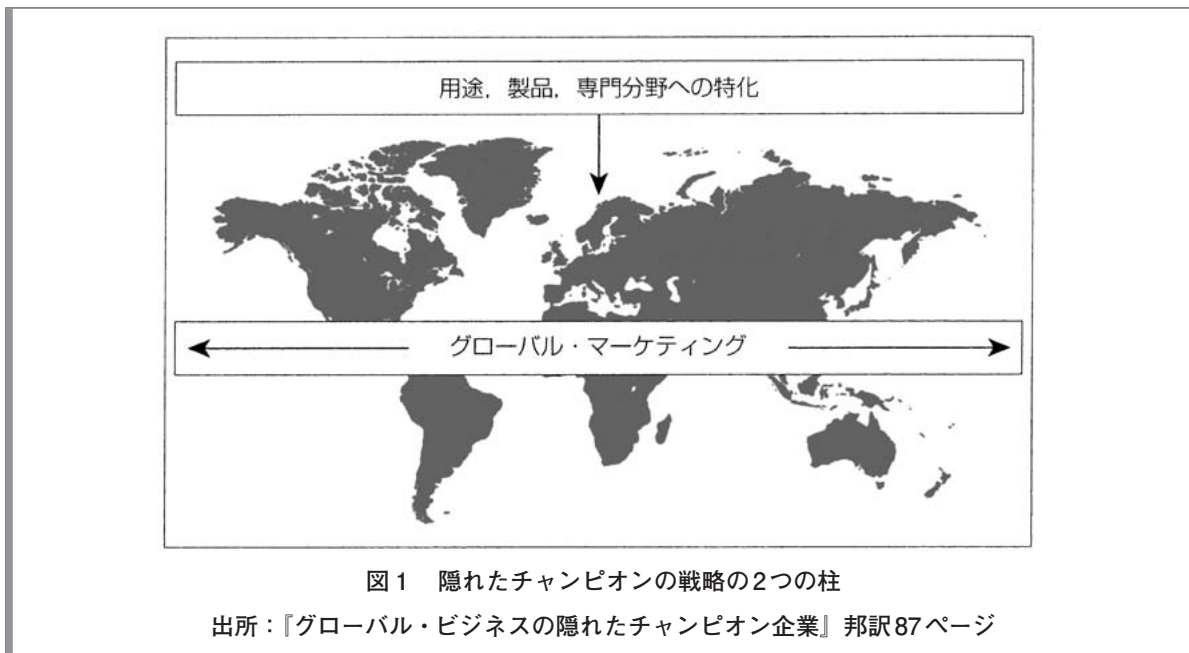
教訓6:グローバル化

教訓7:イノベーション

教訓8:顧客との緊密な関係²⁵⁾

小さな企業にとっての教訓として、野心的な目標、狭い市場への集中、グローバル化、顧客との近さ、イノベーションといったすべてが完璧にフィットすることである²⁶⁾。図1は、隠れたチャンピオン戦略の2本の柱を示している。専門特化とグローバル・マーケティングの組み合わせである²⁷⁾。大部分の隠れたチャンピオンは一般市民には知られていないが、多くの場合、ターゲット層との間に強力な独特ともいえるブランド・ロイヤリティを築いている²⁸⁾のである。「この戦略(グローバル化筆者柱)の成功基盤は、同じ業界の顧客が国をまたがって似たようなニーズを持つ傾向があることだ。隠れたチャンピオンの経験からわかるのは、同じ地域で異なる市場に参入するより、狭く定義した市場を地域的に拡大させる方がよい、ということだ」²⁹⁾。

あいやの国際マーケティングについていえば、西尾や日本をバックにしたプロモーションがある。中国では西尾の名を冠した偽物商品が横行している。中国とは、輸出も輸入もできないにもかかわらずである。「広域や海外でのプロモーションを単独で行い得るほどの資金力がない企業にとって、文化的な背景を自社の商品のためだけに説明するようなプロモーションを展開するような金銭的な余裕はない。SNSなどでの情報拡散も、徒手空拳では限界がある。とすると「日本」、「環境」、「自然との一体化」、「カワイイ」、「モットイナイ」、「世界遺産」などの大きなパーセプションの中に、自社の商品・サービスを位置づけ、自社が単独で説明しなくてはならな



い範囲を極力少なくすることが望ましい。地域の中に、自社の商品・サービスの歴史的・文化的背景を見出し、自社にとって重要な地域資源を顕彰するだけでも、その資源の有する大きなパーセプションを自社の味方につけることができ、地域内外の味方をつくることのできる可能性が高まるだろう。企業活動が地域に根ざしていればいるほど、信頼感も高まり、また、地域への貢献も独自性が高く失敗の少ないものになっていくだろう³⁰⁾ という記述もあるとおりである。また、前述の和く和くミュージアムをつくったことについては、「マーケティングは単なる販売戦略ではない。顧客との関係も、販売したらそれで終わりというものではない。今日のマーケティング活動に求められているのは、販売するという活動を通して、モノづくりの人々の想いと消費する人々との想いを循環させ、実りある対話を通じてモノづくりの質のレベルアップを図り、人々の幸せにつなげていくことである。そして、このような好循環が継続すれば、優れたブランドが生まれてくるのである³¹⁾ や抹茶のケースではなく緑茶のケースではあるが、「経験の提供による価値創造が、緑茶の価値を効果的に創造するための方向性であるとして紹介されている。一つは、緑茶を入れるプロセスを

価値に変える、二つには、緑茶カフェ、三つには、学びと体験の提供があるとしている。そして、“幸せ提供業”として創造的マーケティング活動を緑茶業界のいっそうの発展に必要であるとしている³²⁾ に見られる努力であると考えられる。

注

- 1) あいやホームページ <https://www.matcha.co.jp/> 2017年12月25日アクセス
- 2) <http://www.meti.go.jp/press/2013/03/20140317002/20140317002.html> 2017年12月25日アクセス
- 3) http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/gnt100/ 2017年12月25日アクセス
- 4) http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/gnt100/pdf/20140317d.pdf 2017年12月25日アクセス
- 5) 細谷祐二『グローバル・ニッチトップ企業論』白桃書房、2014年、15ページ
- 6) 田宮寛之『みんなが知らない優良企業』講談社、2016年、58ページ
- 7) 同上、57-58ページ
- 8) コトコト編『らくたび文庫京の抹茶もん』コトコト、2007年、5ページ
- 9) 同上、6ページ
- 10) 山田幸三『伝統産地の経営学』有斐閣、2013年、26

ページ

- 11) 桑原秀樹『お抹茶のすべて』誠文堂新光社、2015年、19ページ
- 12) 別冊Discover Japan編『世界が目にするニッポンの茶』権出版、2016年、138ページ
- 13) 桑原秀樹、前掲書、30ページ
- 14) 同上、14ページ
- 15) 同上、16ページ
- 16) 同上、11ページ
- 17) 西野小学校区コミュニティ推進協議会編『わが故郷西野町史あれこれⅡ』西野小学校区コミュニティ推進協議会、2017年、1ページ
- 18) 同上、9ページ
- 19) 同上、5ページ
- 20) 同上、5～6ページ
- 21) この節の記述はあいや代表取締役社長杉田芳男様とのインタビュー（2017年9月25日実施）に多くを負っている。記して謝意を表したい。
- 22) 「AFCフォーラム」2014年8月号、14ページ
- 23) 同上、14ページ
- 24) 難波正憲・福谷正信・鈴木勘一郎編著『グローバル・ニッチトップ企業の経営戦略』東信堂、2013年、14～17ページ
- 25) Hermann Simon, *Hidden Champions of the 21st Century*, Springer, 2009 上田隆穂監訳渡辺典子訳『隠れたチャンピオン企業』中央経済社、2012年、275～276ページ
- 26) 同上邦訳、281ページ
- 27) 同上邦訳、87ページ
- 28) 同上邦訳、93ページ
- 29) 同上邦訳、114ページ
- 30) 芦田秀・小泉格「地域プラットフォームのファンづくり」忽那憲治・山田幸三編著『地域創生イノベーション』中央経済社、2016年、161～162ページ
- 31) 古川一郎編『地域活性化のマーケティング』有斐閣、2011年、28ページ
- 32) 岩崎邦彦『緑茶のマーケティング』農文協、2008年、116～118ページ、129～130ページ

参考文献

- 岩崎邦彦『緑茶のマーケティング』農文協、2008年
 大木裕子『産業クラスターのダイナミズム』文眞堂、2017年
 忽那憲治・山田幸三編著『地域創生イノベーション』中央経済社、2016年
 桑原秀樹『お抹茶のすべて』誠文堂新光社、2015年

- コトコト編『らくたび文庫京の抹茶もん』コトコト、2007年
 千宗守『抹茶の歴史を味わう』日本放送出版協会、1999年
 田宮寛之『みんなが知らない優良企業』講談社、2016年
 難波正憲・福谷正信・鈴木勘一郎編著『グローバル・ニッチトップ企業の経営戦略』東信堂、2013年
 西野小学校区コミュニティ推進協議会編『わが故郷西野町史あれこれⅡ』西野小学校区コミュニティ推進協議会、2017年
 日本茶検定委員会監修『日本茶のすべてがわかる本』農文協、2008年
 古川一郎編『地域活性化のマーケティング』有斐閣、2011年
 細谷祐二『グローバル・ニッチトップ企業論』白桃書房、2014年
 山田幸三『伝統産地の経営学』有斐閣、2013年
 別冊Discover Japan編『世界が目にするニッポンの茶』権出版、2016年
 Hermann Simon, *Hidden Champions of the 21st Century*, Springer, 2009 上田隆穂監訳渡辺典子訳『隠れたチャンピオン企業』中央経済社、2012年
 「月刊ニュートップリーダー」2013年10月号
 「経営情報別冊注目カンパニー特集」2014年
 「AFCフォーラム」2014年8月号
 「経済月報」2015年5月号
 「ジパング倶楽部」2015年8月号
 「日本公庫つなぐ」2015年10月29日号
 三河新報2013年8月29日付
 愛三時報2013年8月30日付
 中部経済新聞2015年1月15日付
 中日新聞2015年5月12日付
 日刊工業新聞2015年11月26日付
 日刊工業新聞2015年12月7日付
 読売新聞2016年6月7日付
 日刊工業新聞2017年2月14日付
 あいや代表取締役社長杉田芳男様インタビュー 2017年9月25日実施