

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

目次

はじめに	3
1 伊藤園の歴史	5
2 伊藤園の北米事業	6
2－i 北米市場の沿革	6
2－ii 北米市場における伊藤園の事業展開	7
3 商品レベルで見る北米市場における伊藤園の市場開拓	10
4 まとめ	11
<参考文献リスト>	12

<謝辞>

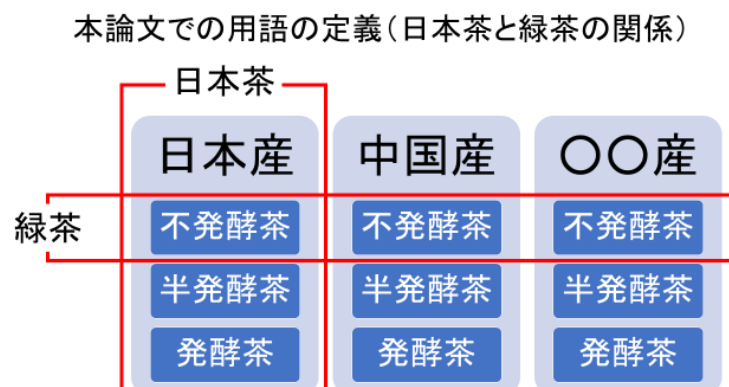
本ケースの作成に当たり、まずは、その機会をご提供いただいた、株式会社伊藤園の笹谷秀光氏に深く感謝申し上げます。また、様々な調整・確認作業に対応していただいた株式会社伊藤園関係者各位に対して心よりお礼申し上げます。最後に、本ケースの完成までに有益なアドバイス等様々なご支援をいただいた、京都大学経営管理大学院特定准教授前川佳一氏、特定講師鈴木智子氏、特定助教竹村幸祐氏、日本茶輸出組合副理事長谷本宏太郎氏にもここに記して心よりお礼申し上げたい。

<本ケースに係る注意事項>

- 本ケースの記述は企業経営の巧拙を示すことを目的としているものではなく、分析並びに討議上の視点と資料を提供するために作成されたものである。
- 本ケースに含まれる株式会社伊藤園に関する事実・データについては、特段注記がない場合は、株式会社伊藤園のWEBページ（[株式会社 伊藤園, 2013]）及び大倉雄次郎氏の著書“伊藤園の”自然体“経営 伝統と最新手法の織りなすイノベーション”[大倉雄次郎, 2012]を参考に著者がまとめたものである。
- 本ケースでは、日本で生産される茶の総称として、「緑茶」ではなく「日本茶」という言葉を使用する。この定義において、「日本茶」とは、日本産の茶という意味と言い換えることができ、緑茶（不発酵茶）のみならず、ウーロン茶等（半発酵茶）、紅茶（発酵茶）が含まれる。一方、「緑茶」という言葉の定義は、不発酵茶を指すこととした。（図1）

このような定義を設定した背景には、海外市場においては、主に中国産を中心とする外国産の緑茶が販売されており、それらとの混同を避けるためである。なお、日本茶業中央会の定める「緑茶の表示基準」[社団法人日本茶業中央会, 2009]によると、緑茶は「茶葉（一部茎を含む）を蒸熱又は釜炒り等の方法により茶葉中の酵素を失活させた後、飲食用に供せられる状態に製造したもの」と定義されている。

図1 本論文での用語の定義（日本茶と緑茶の関係）



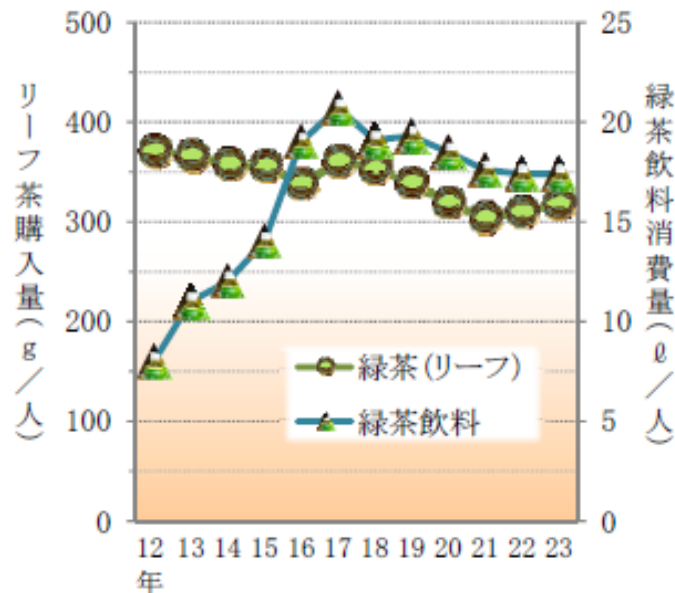
<出典>筆者作成

はじめに

近年、日本国内の茶の消費動向について、緑茶の茶葉(以下、緑茶リーフという)の消費は、長期にわたり減少傾向であり、その一方で緑茶飲料の消費は、平成17年まで急伸したがその後頭打ちしている。このため、緑茶リーフと緑茶飲料を合わせた緑茶全体の消費が減少しているのが現状である。(図2)

図2 一人あたりの緑茶消費量(リーフ茶と緑茶飲料)

■ 一人当たり緑茶消費量(リーフ茶と緑茶飲料)



(注) リーフ茶は総務省「家計調査年報」をもとに算出。
緑茶飲料は(社)全国清涼飲料工業会による生産量から算出。

<出典>農林水産省 茶をめぐる事情(2012年7月)

現在、こうした現状を踏まえ、政府は日本茶の輸出促進に注力しており、「我が国農林水産物・食品の総合的な輸出戦略」(輸出戦略)において、「茶」を含む11の主要品目、「緑茶」を含む54の重点個別品目を設定し、その輸出重点国(地域)として、アメリカ、シンガポール、カナダ、ドイツ、フランス、香港、中華人民共和国を設定しており、今後の世界的な日本茶の消費増加に対応しようとしている。[農林水産省, 2012]

本ケースは、株式会社伊藤園の北米市場での活動について分析することにより、日本茶の海外展開におけるマーケティング活動への示唆を与えることを目的としている。北米市場に着目した理由は、当該市場の規模が現在世界第一位である(平成23年金額ベース:225,164万円、全日本茶輸出量の47.7%)ことから、この世界で最も大きな市場の形成過程を分析することによって、今後の日本茶の海外展開を考える上での示唆を得られるのではないかと考えたからである。

また、ケースの題材として選出した株式会社伊藤園は、世界で初めて缶入りウーロン茶の開発

や緑茶ペットボトル飲料の開発を行ったが、このような技術革新によって誕生した製品（茶の加工品）により、日本茶が消費者にとって身近なものとなり、新たな市場を創出した事例は記憶に新しいのではなかろうか。

少子高齢化とそれに伴う人口減少といった国内環境の大きな変化やグローバル化の進展により、日本企業は更なる成長を続けるためにも、日本国内でのビジネスにとどまらず海外へもビジネスを拡大していかなければならない状況に変化してきている。とりわけ、日本茶を含め農産物の海外展開は、世界的な貿易の自由化が進む中で日本国内世論においても渴望されている。本論文が、農産物の海外展開業務に携わる実務者の方々に対して、何らかの形で貢献できるのであれば幸甚である。

1 伊藤園の歴史

株式会社伊藤園は、1966 年(昭和41年)、本庄兄弟(兄:正則氏、弟:八郎氏)によって静岡県静岡市に設立されたフロンティア製茶株式会社を前身とし、その後、1969 年に現在の商号への変更を経て現在に至る。伊藤園は、業界で初めてとなるテレビ CM の活用や鮮度保持技術のための真空パックの開発等、茶葉の製造・販売の会社として技術と経営の両面において着実な事業運営を行っていき、1977 年には、神奈川店に直営小売店第1号となる「茶十徳・日吉店」を開設し、全国展開へと事業を拡大していった。

その後、伊藤園は外国産のお茶も取扱うようになる。1979 年、中国土産畜産進出口総公司との間で日本初のウーロン茶輸入代理店契約を締結し、茶葉の販売を開始するとともに、1980 年には缶入りウーロン茶を世界で初めて販売、また、1981 年にはスリランカから直接輸入で紅茶の販売も開始した。そして、「缶入りウーロン茶」の大ヒットの後、伊藤園は、緑茶の商品開発にも注力し、1985 年の「T-N ブロー」製法の確立によって“茶葉の酸化問題”を克服し、「缶入り煎茶」の販売が実現する。「缶入り煎茶」は、1989 年に「お〜いお茶」にネーミング変更後、消費者に高く認知されるようになり、また、容器の開発(1990 年:2lペットボトル、1996 年:500ml ペットボトル、2000 年:ホット対応ペットボトル)等の利便性を中心とした現代消費者のニーズに応えた企業努力の結果もあいまって、「お〜いお茶」は現在日本でトップシェアを持つ長寿商品に成長している。

1990 年以降、伊藤園は茶系飲料以外にも事業を拡大し、現在はミネラルウォーター、野菜ジュース、コーヒードリンクや乳製飲料等幅広い飲料を取扱う企業となっている。こうした商品カテゴリー増加は、2006 年のフード・エックスグローブ(タリーズコーヒードリンク)の連結子会社化や2008 年のダノングループとのミネラルウォーター「エビアン」の日本国内独占販売契約を締結、2011 年のチチヤス(乳製品)の連結子会社化、といった企業の買収や外国企業との提携を積極的に進めていった結果によるものである。そして、1998 年には、東京証券取引市場第一部に上場を果たすこととなり、売上高 4,039 億円、従業員数 5,307 名(各 2013 年 4 月 30 日時点)の名実ともに日本を代表する飲料メーカーの1つになっている。

なお、伊藤園は、1980 年代から積極的に事業の海外展開に取り組んでいる。米国市場については、1987 年にハワイ州に飲料の製造販売を行う ITO EN(USA)INC.を設置し、中国にも1994 年に茶葉の製造販売輸出を行う合弁会社「寧波舜伊茶業有限公司」を設立した。また、2001 年には ITO EN(North America)を設立し、北米市場での茶葉・飲料製品の販売を開始した。近年は世界的な需要増加の背景もあり、2005 年には、豪州に ITO EN AUSTRALIA PRT.LIMITED を設立し、茶葉の供給体制を整えている。また、直近では、シンガポールに ITO EN Asia Pacific Holdings Pte. Ltd を設立し、東南アジアにも進出している。

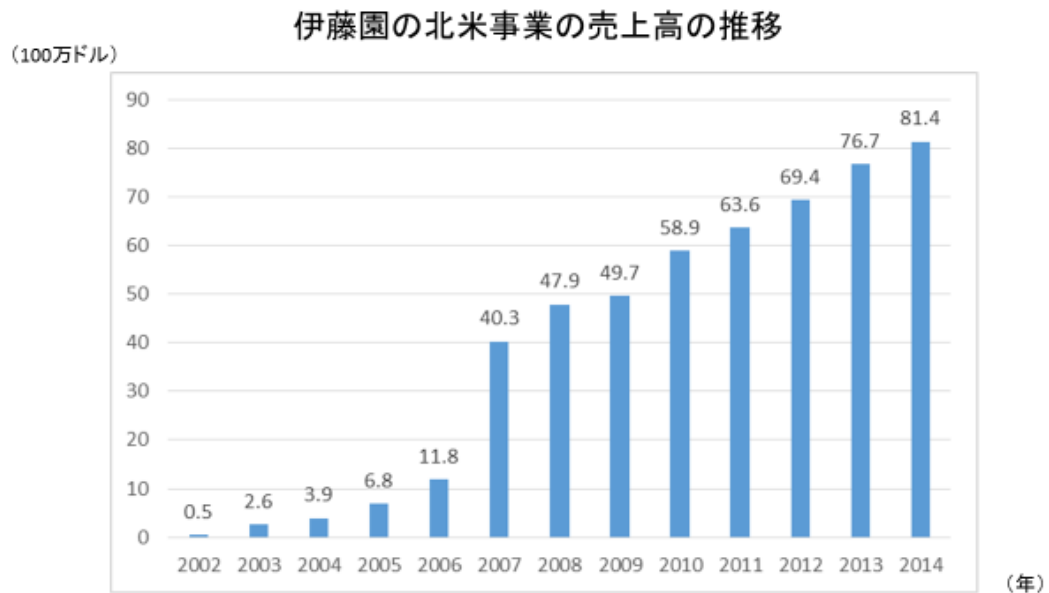
2 伊藤園の北米事業

前述したとおり、伊藤園の海外事業の歴史は古く、また、自社製品の進出先国は多い。現在、伊藤園は、「世界のティーカンパニーへ」という長期ビジョンを掲げ、海外事業におけるポイントとして、①米国での事業規模の拡大②中国(上海)・台湾の販売強化③東南アジアへの新たな挑戦④オーストラリアなどでの生産機能強化をあげている。[株式会社 伊藤園, 2011.12]そして、現時点での海外事業の事業全体に占める割合は、売り上げベースで2%程度(約 70 億円)である [日本経済新聞電子版セクション, 2012]が、今後、蓄積した日本茶の海外展開に関する経験を活かして海外展開を促進すると思われ、本庄大介社長の掲げる、「海外売上比率を 10%」という目標達成はそう遠くない未来であるように感じる。今回の論文では、伊藤園の海外事業のうち、最も早期から現地に進出し、大きな事業(約 61 億円)に成長している北米事業を取り上げてみたい。

2- i 北米市場の沿革

図 3 にもあるとおり、伊藤園の北米事業は着実に成長してきている。

図 3 伊藤園の北米事業の売上高の推移



＜出典＞伊藤園 HP より著者作成

(注) ITO EN INC. (North America) の事業は、茶葉・飲料製品の販売であり、データは各年 4 月時点のもの。2014 年は計画ベース。(なお、2010 年に黒字化を達成している。)

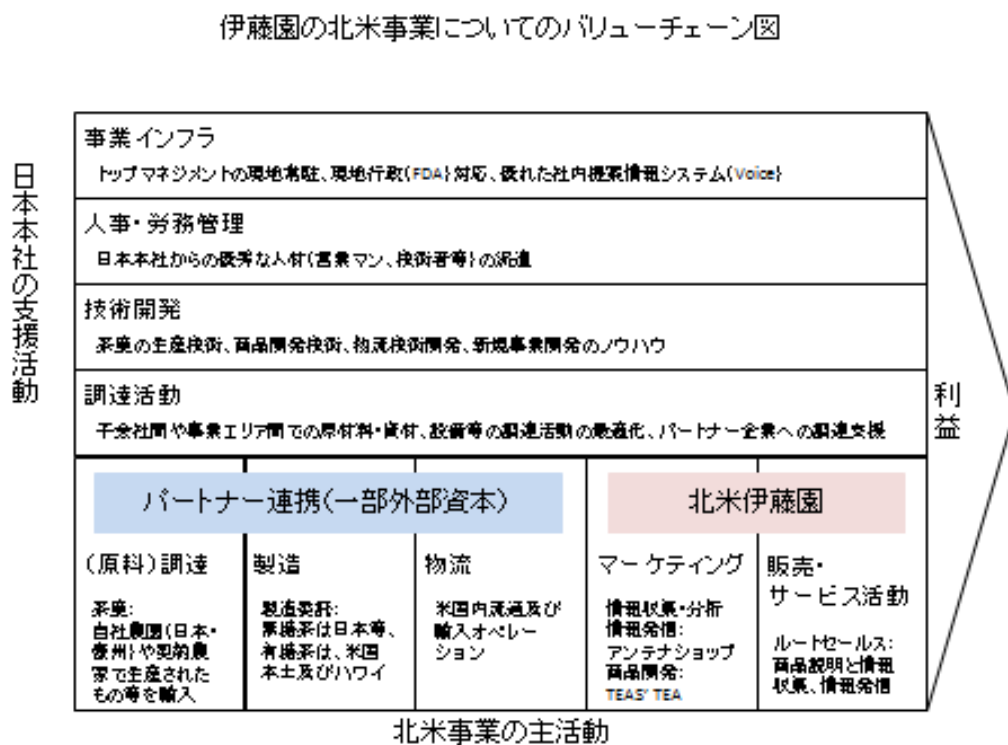
伊藤園の米国市場進出は、1987 年にハワイ州に飲料の製造販売を行う ITO EN(USA)INC. に

始まり、2000 年にニューヨークに市場調査を目的とした US リサーチオフィスを設立、翌 2001 年に ITO EN(North America)を設立し、本格的に北米市場に進出することになった。その後、2006 年にはサプリメント製造販売会社 Mason Distributors, Inc.を買収しグループ会社とし、当該社の製品であるお茶のエキスや茶を含む食品を用いた製品も取り扱うようになった。伊藤園の北米事業は、現地でゼロから立ち上げた事業であったため、2002 年の法人設立以降しばらく赤字が続いたが、拡大路線を取らずに地道な経営を続け、2010 年には黒字に転換している。なお、北米進出においても、日本同様に徹底的な現場主義とリーダーシップが貫かれており、海外戦略を担う特定部署は本社に置かず、現地トップマネジメントの意思決定がその都度行われている。

2－ii 北米市場における伊藤園の事業展開

伊藤園の北米市場攻略にあたっては、3 つのポイントがある。1 点目は、「アメリカ人に対して無糖茶文化の提案」、2 点目は、「ローカライズした商品とアメリカの食文化との融合」、3 点目は、「茶葉から抽出してパッキングした本物のお茶の提案」である。それらのコンセプトに基づく北米伊藤園の具体的な活動について、バリューチェーン図によって整理したのが図 4 である。

図 4 伊藤園の北米事業についてのバリューチェーン図



< 出典 > MBA マネジメント・ブックをもとに著者作成

（原料調達、製造、物流について）

伊藤園が米国で販売する茶系飲料には、無糖のものと有糖のものの 2 タイプがあるが、無糖緑茶は日本等¹で生産しており、有糖緑茶は米国本土やハワイで生産とパッキングを行っている。なお、伊藤園の日本国内における飲料製品製造は、自社が直接工場への莫大な設備投資することを避け、受託工場に対して生産委託を行う、“ファブレス経営”により行われているが、海外事業においても、日本国内と同様にこのファブレス経営が実践されており、伊藤園はパートナー企業に対して、製造に係る機械設備・技術面でのサポートを行い、自前生産と同等の効果が得られるようにしている。

また、原料の茶葉の生産については、日本国内のみならず、オーストラリアにおいても行っている。伊藤園は、北米市場進出の 7 年前である 1994 年にオーストラリアのビクトリア州に、ITO EN AUSTRALIA PTY. LIMITED を設立し、70 ヘクタールの茶園を有し、大型機械を導入して茶産地育成事業を行っている。

（マーケティング）

北米伊藤園は、当初マンハッタンの高級住宅エリアにレストランを併設したアンテナショップを設立し、それ以後 10 年間にわたって、日本のお茶の楽しみ方や日本文化の発信し、啓蒙活動に注力してきた。そして、市場が拡大した現在においては、現地市場の嗜好に合わせて開発した商品 (TEAS' TEA) と日本とほぼ同じ中身、デザインの商品 (おーいお茶) を販路によって臨機応変に使い分けたマーケティング戦略をとっている。

実際、北米伊藤園本庄洋介社長はインタビューにて、「アメリカは広大であるため、一国と考えずに、エリアとカテゴリーに分けて細分化し、さらに同一の州や市でも、その地区によって住んでいる人種や生活環境、所得が異なり、商品を買う小売店も違うため、一物一価ではなく、“一物十価”である現地の事情に対応する必要がある」と述べている。[大倉雄次郎, 2012]このような認識は、北米市場進出時以来、現在も続いている地道な販売活動とその情報に基づくマーケティング活動抜きには語れないであろう。

（販売・サービス活動）

伊藤園の販売活動の特徴は、“ルートセールス”を採用していることである。ルートセールスとは、卸問屋を介さず小売店などの顧客に直接販売する方法で、卸問屋のバイイングパワーの影響を回避できることのみならず、販売店に対して直接きめ細やかな活動ができることに強みがある。また、営業マンが販売現場から直接吸い上げた現場の情報は、“Voice”という提案システム等によって社内で共有され、新規の需要動向の把握と商品開発に活かされている。なお、Voice 活動は、伊藤園の行動指針の1つである“STILL NOW”から誕生したものである。

¹ 日本での生産の他、タイや台湾での製造も行われている。

「STILL NOW」＝「今でもなお、お客様は何を不満に思っているか・・・」という問題意識を常にもち、製品やサービスをとおしてお客様の期待にお応えするという姿勢です。「お客様第一主義」を実践するための伊藤園の中心的な考え方です。営業の現場から絶えず寄せられるお客様の要望や不満は、製品開発にも活かされ、ヒット商品を生み出しています。当社のルートセールスシステムの根幹は、人と人とのつながりにあります。お客様の満足にお応えできるよう、お客様をよく知り、そしてお客様の立場に立って行動できるよう心掛けています。[株式会社 伊藤園, 2013]

ルートセールスは、現地の顧客の話に対して感度を高め、その現場特有のニーズを汲取り、そのニーズを全社員で一丸となって考えるための起点であり、また、営業マンにとっては「頭と体を使ったマーケティングを学ぶ実践の場」でもある。このような顧客との直接的接点となる販売店へのきめ細かい対応を行う営業マンの姿勢は、伊藤園の徹底した顧客至上主義の現れともいえよう。また、そもそも外国市場のように、日本茶が身近でない地域においては、営業マンが販売店に対して、伊藤園の茶系飲料の特徴（無糖・無着色・ノンカロリーで、カテキンと呼ばれる健康に良い成分を含んでいる等）を丁寧に説明しなければ、伊藤園の商品の良さが伝わらないと考えられる。[大倉雄次郎, 2012]

このルートセールスの成果は北米市場の開拓においても着実に表れている。例えば、シリコンバレーエリアに配属された角野マネジャーは、当該エリアでしかできない営業の実践として、IT 企業のカフェテリア等のフリードリンクスペースに目を付けた。そして、最初こそ IT 企業への飛び込み営業においてうまくいかなかったものの、その後エンジニアが集まる現地のイベントへ標的を変え、地道に活動を続けることによって、様々なエンジニアと知り合い、彼らが働く企業のカフェテリアを一つ一つ攻略していくことに成功し、結果、角野氏赴任前と比較し、現地の売上を三倍にした。[JETRO サンフランシスコ事務所, 2013]米国における健康ブームは、「個人ブログや Facebook、ツイッター等ネット上での口コミによって拍車がかかっている」という指摘 [渡部千春, 2010]もある中で、角野氏の事例は、そうしたITサービスへの関心が高く、またその普及の初期段階のユーザーになるであろう、開発エンジニアに着目してプロモーション活動を行ったわけだが、これはルートセールスの長所を最大限生かしたケースといえるのではないであろうか。

以上のことからわかるとおり、北米市場における伊藤園は、米国消費者に対し「日本茶が健康的で高級志向の飲み物だとすると、それを本物志向で、きちんと人々に対し啓蒙活動ができる日本茶のノウハウを持った会社である」というアピールをしてきたのである。

3 商品レベルで見る北米市場における伊藤園の市場開拓

日本においては総人口が伸び悩んでいることもあり、今後、日本国内の飲料市場全体の規模が大きく拡大する見込みは薄いと思われる。一方で、海外進出を考えると人口が多いアジア地域や所得水準が高い米国や欧州の国々は、一見有望な市場にみえる。しかし、これらの国々の消費者にとっては、日本茶は馴染みの薄い飲料であるため、商品の普及は一筋縄ではいかず、企業は消費者に受入れられるためにも、本国のビジネスモデルに何らかの工夫を加える必要がある。そこで伊藤園は、北米進出において、伊藤園の商品や会社に対して親しみを持ってもらえるよう、商品のコンセプトからディテールレベルにも工夫をしているが、それは、現地消費者と商品を通じた円滑なコミュニケーションを行うために、消費者の茶リテラシーに基づく消費段階のニーズに即した商品を提供するとの事と同義であるといえるのではなかろうか。

実際、現在グローバル化の進展と健康志向が高まる米国社会の消費トレンドに即して、有糖茶として北米伊藤園のオリジナルブランド「TEAS' TEA」の他、無糖茶として日本等から輸入した「お〜いお茶」の2ブランドを展開しているが、現在の伊藤園の海外展開の特徴は、まさにこの点にあると考えられる。

過去、伊藤園は、ウーロン茶の北米市場進出の際、ウーロン茶を“日本・東洋の食品”として、「伊藤園のお茶は健康でかっこいい」というアピールのみならず、米国人にとって茶が持つ一般的なイメージ(=エキゾチックさ)を前面に押し出し、新しい市場を創出するスタンスで臨んだ。[日本経済新聞社, 1990]そして、現在北米市場の主力商品である TEAS' TEA は、北米進出にあたって、北米伊藤園が独自開発したブランドであり、現在、全 28 種類の商品を展開しているが、そのベースとなる茶は、緑茶の他紅茶やウーロン茶、ジャスミン茶であり、それらに様々なフレーバーや砂糖を加えた商品は、米国市場の消費者の嗜好に対応するものとなっている。また、そのパッケージは米国人デザイナーによってデザインされ、容器サイズは米国の事情を踏まえた 16.9 オンス(500ml)のみならずまとめ買いに対応した 2l のペットボトルの詰め合わせ商品も存在する。[ITO-EN, 2013]いずれにしても、緑茶商品であっても多くの日本人が連想するであろう“和風を前面に押し出した商品”ではない。その一方、将来的には消費者の茶のリテラシーの高まりにつれて、嗜好が変化し、より日本で販売されている商品と同じという意味で、“本物志向”になると考えられる。こうした考えのもと、伊藤園では、無糖茶ブランドである「お〜いお茶」も販売している。なお、そのパッケージ等の規格は現地対応したものとなつてはいるものの、基本的に商品の中身は日本で販売されているものと変わらない。[渡部千春, 2010]

4 まとめ

海外に事業展開を行う際、メーカーが直面する問題の一つに、自社商品をどの程度現地化させるかという“商品のローカライズ問題”が存在するが、他飲料メーカーにおける茶系飲料の事例 [日高 謙一, 2009]をみても、一般に外国市場に茶系飲料を投入する際は、飲料の中身を現地市場の嗜好に合わせたものにする必要がありそうだとことがわかる。また、米国市場における他の飲料メーカーの事例 [渡部千春, 2008]も踏まえると、商品のローカライズの範囲については、程度の差こそあれ飲料の中身のみならず、外観のパッケージに至るありとあらゆる部分についても現地化させる必要があるのではないかと推察される。

この問題に対し、伊藤園は現地化商品 (TEAS' TEA) の開発を中心に、

- ① 商品中身レベル: お茶のテイストを消費者の嗜好に合わせて様々な種類のものを用意
- ② 商品外観レベル: 商品パッケージは現地デザイナーによる専用デザインを採用
- ③ 商品カテゴリレベル: お茶以外の商品 (野菜ジュース) も同時投入

と、様々なレベルでの工夫を行っている。また、その一方で日本の茶系飲料市場においてシェア NO1である商品 (お〜いお茶) についても販売しており、“商品のローカライズ問題”に対しては、折衷的な対応をとっていると見て取れる。

なお、現在、TEAS' TEA 等米国で開発された商品²⁾の一部が、日本へ逆輸入される現象が起こっている。逆輸入にあたり、関税や輸送のコストが必要であるため、国内生産した場合よりも高価格に設定せざるを得ないが、異国風のパッケージもあいまって逆にそれが舶来品としての高級感を演出している。こうして、日本市場での“TEAS' TEA”は、“伊藤園の紅茶ブランド”として正式に定着し、日本本社の取扱商品アソートメントの充実に寄与し、その売上の増加にも貢献している。

これまで本論文では、伊藤園の企業活動を通じて、日本茶の外国での普及について論じてきたが、今後、日本茶の海外での普及が進むにつれて、その進出先で様々な日本茶の楽しみ方が誕生することが考えられる。そして、それらがまた別の国や地域においては、そのまま受け入れられることもあれば、再度アレンジされて受け入れられることも大いに想定される。したがって、現在、日本国内で課題となっている“日本茶の輸出拡大”には、日本茶の原材料としての使いやすさを向上させるのと同時に、日本産の茶葉及びその加工品が世界中で利用できる前提、すなわちその物流面、法制度といった環境の整備が肝要であると考えられる。

²⁾TEAS' TEA”のみならず、充実野菜シリーズも”gotta juice”として、米国輸出が開始された。(味は現地消費者の好みに合うよう野菜の種類を国内向けと若干変更し、パッケージも現地デザイナーによる専用のデザインを用いた。) [丸尾, 2002]なお、現在はその後継として日本の充実野菜の日本語/英語併記バージョン、「Veggie Shot」の販売を行っている。

<参考文献リスト>

ITO-EN, 2013. 北米伊藤園 WEB ページ. [オンライン]

Available at: <https://www.itoen.com/>

JETRO サンフランシスコ事務所, 2013. シリコンバレーで「おいお茶」ブーム演出ー伊藤園の角野賢一マネージャーに聞くー. 通商弘報, 7 10. Issue 10 月.

グロービス経営大学院, 2008. MBA マネジメント・ブック. 改訂 3 版 編 出版地不明: ダイヤモンド社.

株式会社 伊藤園, 2011. 12. 会社説明会 世界のティーカンパニーを目指して, 出版地不明: 株式会社 伊藤園.

株式会社 伊藤園, 2013. 2013 (平成 25) 年 4 月期 決算説明会資料 ~中期経営計画の達成に向けて~, 出版地不明: 株式会社 伊藤園.

株式会社 伊藤園, 2013. CORPORATEBOOK 2013, 出版地不明: 株式会社 伊藤園.

株式会社 伊藤園, 2013. 伊藤園 おいお茶 ブランドストーリー. [オンライン]

Available at: <http://www.itoen.co.jp/oiocha/#brandstory>

株式会社 伊藤園, 2013. 伊藤園 WEB ページ. [オンライン]

Available at: <http://www.itoen.co.jp/>

丸尾, 2002. 逆輸入で海外よりお安く. 日経デザイン, 9, Issue 9 月, p. 26.

社団法人日本茶業中央会, 2009. 緑茶の表示基準, 出版地不明: 社団法人日本茶業中央会.

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. 出版地不明: B&T ブックス.

渡部千春, 2008. 第 5 回 サントリー 伊右衛門 米国消費者の特殊な心理を反映. NIKKEI DESIGN, Issue 12 月, p. 84-85.

渡部千春, 2010. 日本ブランドが世界を巡る 第 24 回 伊藤園 おいお茶 そのまま、にはワケがある. NIKKEI DESIGN, Issue 7 月, pp. 80-81.

日高 謙一，2009. アジア市場における消費財メーカーのマーケティング課題の考察ーキリンビバレッジによるタイ市場への「生茶」導入の事例からー，出版地不明：神戸学院大学 .

日本経済新聞社，1990. ウーロン茶、米本土へ 伊藤園、ハワイから輸出. *日経産業新聞*, 28 2, p. 19.

日本経済新聞電子版セクション，2012. 伊藤園、ミャンマー進出のお点前. 5 7.

農林水産省，2012. 茶をめぐる事情. 7.