

地域における食品メーカーの戦略展開と競争優位：伊藤園の事例

長村 知幸*

The Strategies and Competitive Advantage of Food Manufacturing in Region The Case of Ito En, Limited

Tomoyuki OSAMURA*
(Accepted 12 July 2018)

I. はじめに

本稿の目的は、地域中核企業の戦略展開と競争優位を考察することである。地域中核企業とは地域経済のリーダー的な役割を發揮する中小企業であり、当該地域に蓄積されてきた資源や取引関係に依拠した形で成長を実現する（塩次, 1995）。

本稿では、地域中核企業として伊藤園を事例として取り上げる。伊藤園は、国内の茶産業における技術革新の牽引役を担っている。研究対象として、伊藤園を選択した理由は、国内の茶産業において革新的な企業として高く評価され、地域中核企業として静岡県の地域活性化に貢献している点で、注目すべき事例であるからである。本稿では、研究課題を「地域中核企業による戦略展開の成功要因は何か」と設定し、伊藤園の戦略展開について歴史的経緯を整理した上で分析を行い、成功要因を導出する。

本稿の構成は、以下の通りである。第Ⅱ節では、先行研究レビューを行い、分析視角を提示する。第Ⅲ節では、伊藤園の事例研究を行う。そして、第Ⅳ節では、前節の事例研究を踏まえて、伊藤園の戦略展開について考察する。最後に、第Ⅴ節では、結論と今後の課題について述べる。

Ⅱ. 先行研究レビューと分析視角

1. 地域中核企業とは何か

塩次（1995）は、地域経済のリーダー的な役割を發揮しながら中小企業の殻を破って成長を続けようとする企業を「地域中核企業」と呼んでいる。地域中核企業は、①地域に本社を置く自立企業である、②地域資源に根ざした独自の競争優位を確立してい

る、③イノベティブな組織ダイナミズムを發揮している、④地域経済のリーダー企業である、⑤自律的な成長が可能な経営規模である、という5つの特徴を持つ（塩次, 1995）。したがって、地域中核企業は、地域社会のネットワークを活かして、地域資源の開発を通じてイノベーションを実現する企業であると言える。

一般的に、地域中核企業の競争優位の源泉として、技術、ノウハウ、ブランド、ネットワーク、コア・コンピタンスや組織能力などの見えざる資産の存在があげられる。

伊丹（2003）は、「見えざる資産」の意義を下記の3点をあげている。

- ① 競争優位の源泉：見えざる資産は、市場から調達することは難しく、自社で蓄積しなければならない。自社で蓄積するには、時間がかかるため、競争相手に対する競争優位の源泉になる。
 - ② 変化対応力の源泉：現在の事業において見えざる資産を活用するだけでなく、新事業への進出など、変化対応力の源泉になる。
 - ③ 事業活動が生み出すもの：見えざる資産は、現在の事業活動を成功させるために必要なだけでなく、将来の事業のための蓄積という側面を有する。
- また、田中（2010）は、地域中核企業に近い概念としてリンケージ企業という概念を提示している。田中（2010：75）は、リンケージ企業を「市場と産業集積を結びつける役割を果たす」と定義している。リンケージ企業は、その革新性ゆえに地域内外のネットワークを多く有しており、様々な情報が集まることが一般的である。それゆえ、地域経済においては、リンケージ企業に協力する様々な専門企業が

* 酪農学園大学農食環境学群食と健康学類マーケティング研究室

College of Agriculture, Food and Environmental Science Department of Food Science and Human Wellness, Marketing Laboratory, Rakuno Gakuen University, Ebetsu, Hokkaido, 069-8501, Japan

数多く存在することで柔軟性を発揮し、リンケージ企業も積極的に外部との結びつきを模索するという特徴を持つ。石倉他（2003）によると、リンケージ企業は「ゲートキーパー」としての役割を果たすと指摘している。

そのため、リンケージ企業は、地域産業における技能基盤の形成やサプライヤーの育成などの役割を果たし、イノベーションを実現する組織能力を持っており、リンケージ企業を起点とした産業集積が創出される可能性がある。以上の内容を踏まえて、本稿では、地域中核企業を「地域資源の開発を通じて共同体と連携し、相対的に生産高が大きく、当該地域で技術革新の牽引役を果たす企業」と設定する。

2. 地域中核企業と組織能力の関連性

ここでは、地域中核企業の戦略展開と組織能力の関連性を明らかにする。組織能力に関する議論には、RBV (Resource-Based View) や能力 (capability) の戦略論などの関連分野がある。軽部（2001）は、これらの議論について資源・能力アプローチという枠組みで説明している。資源・能力アプローチは、資源 (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991)、コア・ケイパビリティ (Leonard-Barton, 1992)、資源とケイパビリティ (Peteraf, 1993)、ストラテジック・アセット (Amit & Schoemaker, 1993)、ダイナミック・ケイパビリティ (Teece *et al.*, 1997) などの概念と関連性を持つ。組織能力に関する議論では、ストックとしての資源を扱う RBV (Wernerfelt, 1984; Grant, 1991) と模倣困難な組織ルーチン等に着眼した能力の戦略論 (Teece *et al.*, 1997; 桑嶋, 1999) を含んでいる。つまり、資源・能力アプローチは、企業を経営資源や能力の集合とみなし、企業内部の資源や能力の異質性・独自性が競争優位の源泉であると説明する有力な説明枠組みとして発展してきた (軽部, 2001)。

本稿では、これらの議論を、広義の組織能力という用語で統一する。企業間の競争力や収益性の差を説明する鍵概念として重視されてきたのが組織能力である (藤本, 2003: 12)。経営学の分野では、組織能力を、「知識とスキル、技術的システム、マネジメント・システム、価値観と規範、という4つの相互依存的な局面で構成されるものであり、競争優位を際立たせ、それに貢献する知識セット」、「競争優位やレントをもたらすルーチン、スキル、補完的資産の束」などの定義がなされてきた (Leonard-Barton, 1992; Teece *et al.*, 1997)。

組織能力は、市場で簡単に取引できない企業特殊

的 (firm-specific) な性格をもち、暗黙的な要因が強く、長年の積み重ねや組織学習によって獲得される (藤本, 2003)。例えば、過去から蓄積してきたノウハウ、改良が積み重ねられた製造設備、試行錯誤の経験から得た暗黙知、見えざる資産などは、組織能力の典型例である。

そのため、組織能力は、知識やノウハウの蓄積をもたらす業務上の「経験」が基礎要因になるため、より多くの経験をすることが重要になる (桑嶋, 1999)。特に、暗黙的なノウハウが組み込まれた組織ルーチンは、経路依存的な側面を持つため、企業の独自性と模倣困難性をもたらす要因となる (Teece *et al.*, 1997; Eisenhardt & Martin, 2000)。

近年では、内部レベルに焦点を当てた組織能力のみならず、外部レベルの関係に焦点を当てた組織能力に関する研究がクラスター論やアライアンス論の分野で蓄積されている。組織間関係から生まれる組織能力は、組織間で蓄積されるため、組織間レベルの組織能力をいかにして形成・展開していくかが競争優位のポイントになる (山倉, 2001)。Dyer & Singh (1998) は、組織が他組織との関係を複合的に形成していることを前提とし、組織間関係の形成・維持が競争優位の源泉であると論じている。こうした組織能力は、関係の組織能力 (relational capability) の概念で説明されている。関係の組織能力とは、「企業提携パートナーの資源を取り込んで増大させながら、目的に対応し、拡張・調整する組織能力」である。そのため、関係の組織能力は、パートナーとのコミュニケーションを維持し、円滑に行うことによって蓄積されると言える。

3. 地域中核企業と資源動員の関連性

次に、地域中核企業と資源動員の関連性を整理する。資源動員は、組織の知識創造プロセスを可能にするため、組織能力との親和性が高い。地域中核企業は、創業期から成長期にかけて、周囲の人間を巻き込むことで組織化を行うことが一般的である。天野 (2004) によると、企業の成長過程は、産業集積内の取引関係や分業、技術伝播などの質に影響を受け、産業集積に立地することの恩恵を享受する形で自社の事業を拡大すると指摘している。企業家は、様々な人々に接する過程で、地域内の規範や社会構造を理解し、支持や同意を獲得する。そのため、周囲の人間に対する説得活動があつて初めて、正当性を獲得することができ、当該事業に必要な経済的資源や社会的資源などを動員することができる (山倉, 2009; 武石・青島・軽部, 2012)。また、企業家は、

個人の関係特定のつながりや地域社会でパワーを持つ古参者に承認されることにより、自身の評判を高める傾向にある。

このように、企業の成功可否は、企業家の信念・先見性と他者の説得・支持が必要となり、社会ネットワークを通じて資源動員できるかどうかが大きな鍵を握っている(軽部・武石・青島, 2007)。したがって、地域中核企業を取り巻く他組織との関係性マネジメントを行うことで、外部資源を取り込み、競争優位の源泉である組織能力を創出し、イノベーションを実現することが重要である(Helfat *et al.*, 2007)。

4. 分析視角

上述したように、地域中核企業は、成長プロセスにおいて、地域資源を開発し、当該地域で求心力を持ち、地域のリンケージの深化や組織能力の向上を実現する。組織能力は、企業に埋め込まれているために容易に模倣できないため、競争優位となる(軽部, 2001)。

また、地域中核企業は、資源動員の正当化が必要である。地域中核企業のイノベーションを実現するためには、外部資源や能力を活用することが必要であるため、様々な相手とのネットワークを構築し、資源動員を可能にする何らかの正当性を獲得する必要がある。

そこで、本稿では、地域中核企業の組織能力構築と資源動員を実現することで、競争優位を実現したと分析枠組みを仮定する。また、研究課題を「地域中核企業による戦略展開の成功要因は何か」と設定し、伊藤園の戦略展開について歴史的経緯を整理した上で分析を行い、成功要因を導出する。

5. 研究対象

静岡県は、茶生産に適した気候と高い生産技術によって、品質の高い本山茶や清水のお茶を生産している先進地であり、全国の茶園面積の41%、荒茶産出額の42%を占める日本一の茶集積地である。古くから、生産農家、加工・販売の茶商、茶器製造業者、市場等流通業者などの静岡茶に関わる多くの産業が集積しており、生葉(原材料)と荒茶(中間財)、仕上茶(最終財)の生産量は日本有数である。特に、牧之原地域は、安価な土地や豊富な用水などの産業資源に恵まれており、茶生産で有数の地域である。このように、茶の生産、加工、流通に関連する企業群が数多く集積し、様々な関連・支援産業との連携を通じて茶産業の振興・発展を目指している。

静岡県における茶産業は、明治初期の士族授産事

業を契機として、静岡県の牧之原台地を筆頭とする平坦な土地に集団茶園が形成されたことに端を発する。集団茶園の形成は、流通チャネルの形成・発展、茶商・仲買人・茶問屋などの育成、各種機械の発明、優れた栽培技術などが蓄積され、茶業を中心とした関連産業の成立や製茶機械を生産する企業の台頭に大きな影響を与えることになった。現在では、県内には荒茶の仕上加工業者が約600社以上存在し、全国各地から国内生産量の70%の荒茶が流通されている。

昨今の健康志向の高まりや海外での日本茶ブームを背景として、わが国の緑茶輸出量は増加傾向にあり、茶生産量は右肩上がりにある。しかしながら、静岡県の製茶産業は、茶業による収益力の低下、流通チャネルの変化などに見舞われている。特に、生産者の高齢化と耕作放棄地の増加が顕著であるため、工場を集約化・大規模化することで、生産者の負担を減らし効率化するなどの各種対策がとられている。

また、静岡茶ブランド推進協議会が、静岡茶の魅力を発信しようとJAPANブランド育成事業に取り組んでいる。これは、日本が誇る優れた素材や技術を、地域の中小企業と連携して世界に向けてブランド化して発信している。近年、政府は日本茶の輸出促進に注力しており、世界的な日本茶の消費増加に対応しようとしている。静岡県の茶産業では、静岡県立大学や静岡大学をはじめとする研究機関や地域産業が連携を図ることで、業界の技術開発力と大学の研究開発力を融合し、既存産業の高度化に端を発する地域振興が積極的に実践されている。

Ⅲ. 事例研究：伊藤園

1. 企業概要

企業名：伊藤園株式会社
設立：1966年8月22日
資本金：199億1,230万円(2015年4月)
事業内容：茶製品・飲料の製造・販売等
売上高：4,305億円(2015年4月, 連結)
営業利益：114億円(2015年4月, 連結)
当期純利益：73億円(2015年4月, 連結)
従業員数：5,674名(2016年8月)

2. わが国における緑茶飲料市場の生成と発展

1970年代には、ファストフード、コンビニエンスストアの登場により、飲料の多様化、簡便性、洋風化が急速に進んだ。1980年代は、消費者の健康志向も相まって、ウーロン茶飲料が時代のニーズに応じ

て台頭することになった。1990年代に入ると、1993年にコカ・コーラ「爽健美茶」とアサヒ飲料「十六茶」のヒットをきっかけにペットボトル緑茶飲料市場が形成されることになる。伊藤園の「お〜いお茶」もこの時期に発売され、1990年代は緑茶飲料市場の創成期を迎えた。

2000年には、キリンビバレッジが発売した緑茶飲料「生茶」が大ヒットし、現在のペットボトル緑茶人気の火付け役となった。ペットボトル緑茶は、キャップを開けるだけの手軽さに加え、すっきりと飲めることから、世代を問わず人気が高い。キリンビバレッジが「生茶」を発売したことによって、健康に特化した高機能緑茶の台頭によって飲料メーカーの間で緑茶市場のシェア獲得競争は激化することになる(吉田, 2010)。2001年には、無糖茶飲料で最大シェアの烏龍茶飲料市場を抜き、2003年以降は清涼飲料市場全体の10%以上のシェアを占める規模にまで成長することになる。売上ベースで緑茶飲料市場の規模を見てみると、1993年には571億円であったが、1997年に1,133億円、「第一次緑茶戦争」と呼ばれた2000年には2,171億円にまで成長した。しかしながら、2004年をピークに「生茶」の売れ行きは下降し、パッケージやボトルデザインを一新するなどブランドをリニューアルすることで再び緑茶飲料市場の牽引役になっている。

その後、「生茶」に続いてペットボトルの緑茶飲料市場に登場したのが、サントリーと京都福寿園のコラボによって開発された「伊右衛門」である。福寿園の茶匠が厳選した茶葉だけを使用したというプレミアム感が消費者の心をつかみ、期間限定のバリエーションも登場するなどヒット商品になった。「伊右衛門」の成功を見て2007年にペットボトル緑茶に参入したのが、日本コカ・コーラの「綾鷹」である。「綾鷹」は、京都宇治の上林春松本店と提携して開発された緑茶飲料である。「綾鷹」というブランド名は、老舗茶舗である上林春松本店が販売していた高級玉露に由来し、茶葉のプレミアム感を打ち出したことでヒット商品になった。現在、ペットボトルの緑茶飲料以上の勢力図は、販売数1位が「お〜いお茶」、2位が「伊右衛門」、3位が「綾鷹」、4位が「生茶」になっている。2004年のサントリーの伊右衛門のヒットをキッカケとした「第二次緑茶戦争」を経た2005年には4,470億円規模に躍進することになる(吉田, 2010)。

各社のシェア争いが激化する中で、現在、各飲料メーカーの間でトレンドになっているのが、季節限定の味とペットボトルの増量である。例えば、「氷

水出し」や「玄米茶」など、600ミリリットルにサイズアップするなど多くの商品が増量し、男性のニーズに合わせて量を多くしている。いわゆる高機能緑茶では、花王の「ヘルシア緑茶」以来、大ヒット商品が出ていない状況である。

現在、茶系飲料市場(緑茶、烏龍茶、ブレンド茶などを含む)は9,100億円規模にまで成長しており、清涼飲料市場の3割を占めている。しかしながら、近年では、個人消費は節約志向も高まっていることから、2006年をピークとして減少傾向が続いており、高い成長率を維持してきた緑茶飲料市場は、踊り場を迎えている。新たに開拓を始めた海外市場では、緑茶飲料は順調に売り上げを伸ばしているものの、2006年に国内の出荷量は、伊藤園が最初に緑茶飲料を世に出して以来、市場規模は4,000億円強で推移している。2015年の緑茶飲料の市場規模は、約2億4,000万ケースで順調に拡大している。しかしながら、緑茶飲料市場は、店頭ブランド数とアイテム数が限定されているため、既存ブランドが優勢を誇っており、新規ブランドの育成が難しい環境である。

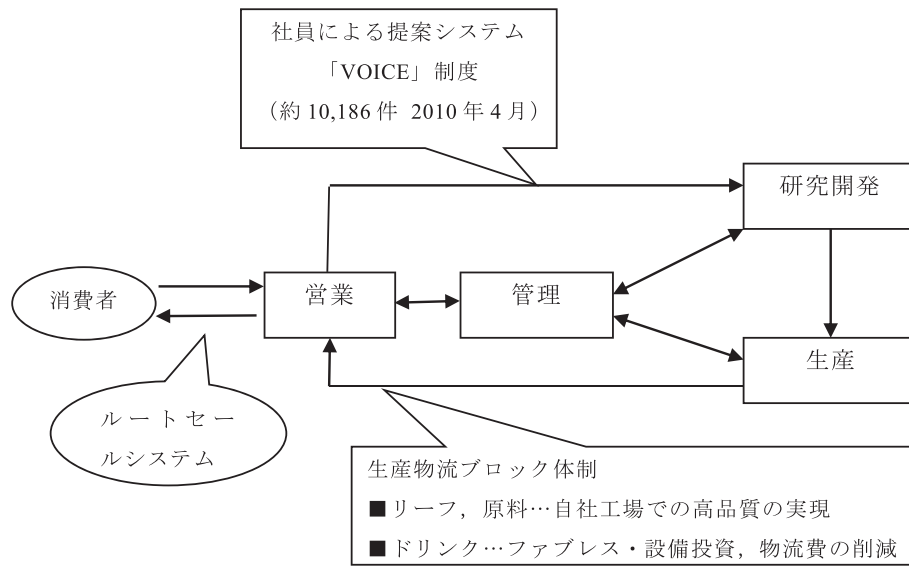
3. 緑茶飲料市場における伊藤園の位置づけ

株式会社伊藤園は、1966年、静岡県静岡市で設立された茶葉の製造・販売会社「フロンティア製茶株」を前身とし、その後、1969年に現在の商号への変更をへて現在に至る。

1975年に、茶葉の国内消費量が頭打ちになったため、伊藤園は飲料市場に参入することになる。1979年、中国土産畜産出口総会社との間で日本初のウーロン茶輸入代理店契約を締結し、茶葉の販売を開始している。そして、1981年に「缶入りウーロン茶」が大ヒットした後、伊藤園は、緑茶の商品開発にも注力する。約10年間に及ぶ開発プロジェクトを経て、「T-N(ティー&ナチュラル)ブロー」製法の確立によって、茶葉の酸化問題を克服し、1985年に世界で初めて「缶入り煎茶」を発売した。これにより、伊藤園は緑茶市場のパイオニアとして位置づけられるようになった。戦前には高級品だった煎茶の一般家庭への普及を背景に、ルートセールスを主体とした営業によって、百貨店、スーパーマーケット等の量販店にパッケージ化した茶葉を販売し、売上を拡大してきた(吉田, 2010)。

当時は、健康や美容への関心が高まっており、ビタミンCが多く含まれるという特徴を持つ緑茶飲料に、消費者が関心を持ったという追い風もあり、伊藤園の緑茶飲料は好調な売り上げを上げるように

図1 伊藤園のビジネスモデル



	VOICE 件数	改良した商品名
1997年4月期	2,665	カテキンウォーター
1998年4月期	2,855	カップチーノ
1999年4月期	3,474	デミタスコーヒー
2000年4月期	4,149	ブルーベリーヨーグルト風味
2001年4月期	4,322	ホット用ペットボトルお〜いお茶 お〜いお茶新茶

(出所) 伊藤園 HP (http://www.itoen.co.jp/) コーポレートブック 19 頁より筆者作成

なった(吉田, 2010)。その後、「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った。「お〜いお茶」は、緑茶飲料の主要ブランドで一番歴史が長い。

1990年に、伊藤園が初めてペットボトル入りの「お〜いお茶(1.5ℓ)」を発売すると、市場規模が急速に拡大することになる。1993年には571億円の規模であった緑茶飲料市場は、1994年には前年比41%売上を拡大し、805億円に達している。1ℓ未満の小型ペットボトル入り飲料の販売を自粛する自主規制が撤廃された1996年には、伊藤園がいち早く500mlペットボトル入りの「お〜いお茶」を発売した。2009年1月末で累計販売量150億本(500ml容器換算)を超えるブランドへと成長した(吉田, 2010)。

このように、消費者ニーズに応えた企業努力の結果も相まって、「お〜いお茶」はトップシェアを持つロングセラー商品に成長している。緑茶飲料市場の拡大要因としては、①健康志向の高まりに伴う砂糖離れ、緑茶のコレステロールの抑制効果のために「安心して飲める」こと、②家庭内食や和食回帰という

嗜好の変化、③屋外での飲用が可能になったこと、④夏場も飲まれる飲料になったこと、⑤コンビニエンスストア売場の拡大などがあげられる。

また、伊藤園では、図1に示されるように、商品改良を実現する上で、VOICEという社内提案制度が導入されている。これは、消費者の“声”を積極的に取り入れることで、顧客ニーズに応える形で「お〜いお茶」などの製品を改良している。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生かされている。VOICE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り、「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持ち、製品やサービスを通じて「お客様第一主義」を実践するための中心的な考え方である。

2000年11月には、業界に先駆けてホット専用のペットボトル入り緑茶飲料を販売し、季節による売上高変動の平準化を図ることに成功している。また、伊藤園では容器メーカーと共同して酸素を通しにくいペットボトルを開発することで、緑茶飲料は

温めると通常の数倍の速さで酸化し味が劣化してしまう問題を解決し、中身もホット専用の味づくりを徹底する工夫を行うことによって、緑茶の飲用シーンは拡大し、緑茶飲料が広く普及していくことになった(吉田, 2010)。

現在、伊藤園では、茶系飲料以外の紅茶やコーヒー飲料で相次いで新商品を投入し、ミネラルウォーター、野菜ジュース、コーヒー飲料などの様々な製品カテゴリーを取り扱う飲料メーカーになっている。2006年のタリーズコーヒーの連結子会社化や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の締結といった外国企業との提携を進め、高採算製品を投入することで、低価格志向の消費者を取り込むことに成功している。

4. 伊藤園の茶産地育成事業

伊藤園は、1970年代から契約栽培取引を開始しており、『お茶の伊藤園』として、①高品質な国産緑茶原材料の安定調達および生産の効率化、②生産農家の育成、③遊休農地の積極的な活用、などの3点を目標としている。

茶農家は就農者の高齢化や後継者問題のため、就農人口、茶園面積ともに減少傾向にある。同業他社は、茶葉の不足分を中国など海外から輸入品でまかなっているが、伊藤園では、「国産茶葉100%」にこだわりを持っている(吉田, 2010)。伊藤園が取り扱う緑茶の量は、国内の荒茶生産量の約2割に上っており、国内での緑茶原料の安定調達と生産の効率化は大きな課題であった(吉田, 2010)。

そこで、2001年は、長期的な緑茶飲料市場のビジョンに基づいて「茶産地育成事業」を開始している。これは、生産者に対して、長年蓄積してきた技術ノウハウを農家に提供し、大規模茶園経営と機械化による省力管理、生産・加工に対する伊藤園独自の生産技術の導入を行い、安定した単価での全量取引を行う契約を結んでいる。これによって、品質の高い茶葉の安定調達を実現し、新規造成した茶園面積の9割をお茶づくりの経験のない農業法人が経営することが可能になっている(吉田, 2010)。茶産地育成は、10年単位の時間がかかる事業であるが、伊藤園では何年先にどれ程の茶葉を仕入れるのかまで見越して投資を行っている。こうした取り組みの背景には、茶農家と茶園面積が減少傾向にあるのに対して、逆に緑茶飲料の消費量は増加が見込まれている。

このような長期的なビジョンに基づいて、契約農

家が栽培した茶葉を厳選し、茶に対する安心・安全を顧客に届ける伊藤園の姿勢が競争優位の確保につながっている。それは、緑茶のトレーサビリティの確立によって、「自然」で「安全」なお茶づくりを推進できるようになったことである。「お〜いお茶」の原料には、およそ400~500の契約農家で年間4回収穫される茶葉が用いられている。緑茶の濃縮液を用いれば、緑茶飲料の工業化は比較的容易であるが、お茶本来の自然な作り方にこだわる伊藤園では、独自の茶葉ブレンド技術によって、均一な味の大量の飲料生産を可能にしている。

また、伊藤園では、1本1本のペットボトルに使用されている茶葉の生産・流通履歴をさかのぼることができる。消費者がコンビニの棚から手にとった緑茶飲料が、どこの工場で作られ、400~500の農家のどこで作られた茶葉を用いており、さらに、その農家がどんな農法を用いたのかまで、履歴を特定することができる。これは国産の原料にこだわり、香料や添加物を一切用いない伊藤園だからこそ実現できることであり、他社には真似できない強みとなっている(吉田, 2010)。茶産地育成事業では、耕作放棄地の有効活用や雇用の創出、若年層の就農による後継者育成などの問題に積極的に取り組むことによって、高品質な茶葉の安定確保と地域社会への貢献を目指している。

伊藤園では、「契約農家」や地域社会とのコネクションを重視しているため、地域社会の環境保全活動に力を入れている。茶産地育成事業は、環境と共存する茶園経営の1つの形であり、安定的かつ持続的な農業経営を実現し、良質な「茶葉」の調達を可能にしている。伊藤園は、茶産地育成事業の推進によって、2008年度のエコプロダクツ大賞(エコサービ部門)農林水産大臣賞を受賞していることから、環境保全の面から高い評価を得ていると言える。また、環境効率の高い経営を実現するために、2002年にグリーン購入基本方針を制定し、環境に配慮した原材料・資材・事務用品等を優先的に購入している。

このように、伊藤園では、生産効率の追求や付加価値の高い製品開発への取り組みに加えて、経営資源を効率的に活用する“環境効率”の高い経営を目指している。

5. 伊藤園による地域密着型の研究開発活動

伊藤園では、自社の工場や研究所を静岡県に設置することで現場のニーズを直接吸収する仕組みを形成している。1974年に、静岡県牧之原市に相良工場

を建設することによって、生産体制を集約化している。1986年には、「健康で、より安全な、おいしい商品作りを基本に、独自の技術による研究・開発を推進すること」を目的とした中央研究所を新設し、静岡県内の大学との連携を図ることができるような体制を構築することに成功した。

この中央研究所では、①飲料・茶葉製品等の製品開発および製造技術の開発、②製品・原材料等の品質管理および委託先への品質管理、③茶葉成分の有効性・機能性に関する基礎研究と応用研究および実用化、④農産物の栽培技術・加工技術の開発と、品種特性・産地形成の研究、という4つの研究開発テーマがある。2000年には、静岡相良工場および中央研究所で環境マネジメント・システムの国際規格ISO14001を認証取得し、環境保全活動を強化している。

1990年代初頭におけるバブル経済の崩壊を契機として、企業の研究開発投資は、実用化・商業化により重点が置かれるようになり、その効果が検証されるようになった。そうした中で、基礎研究や技術シーズの担い手としての大学の存在が再認識され、大学が保有する知的資産の有効活用の方策が模索されるようになる。具体的には、大学内への知的財産本部の設置や産学官連携を促進する各種制度整備等の推進があげられる。最近では、伊藤園の中央研究所と静岡県立大学薬学部が連携して、緑茶成分の1つであるポリフェノールの分析を行い、インフルエンザウイルスへの作用が発見され、今後の応用可能性が期待されている。このように、伊藤園の中央研究所は、飲料製品の多様化にタイムリーな対応が可能になっており、静岡県の茶産業の発展に大きく貢献している。

IV. 分析と考察：伊藤園のファイブ・フォース分析

わが国の緑茶業界は主に4～5社で市場シェアの8割以上を占めており、伊藤園は約30%程度を占めている。伊藤園株式会社は、緑茶飲料を中核とした

総合飲料メーカーであり、缶入りウーロン茶やペットボトルの緑茶飲料等の製品群を開拓することで、日本の緑茶飲料市場を切り開いてきた企業である。伊藤園は、自然の恵みを大切に、そのおいしさを自然のままの「飲みもの」を追求し、自然かつ健康な商品を提供することを基本的な企業理念として、商品開発や経営活動を行ってきた。

1966年に静岡県で設立された茶葉の製造・販売会社「フロンティア製茶㈱」を前身とする伊藤園は、戦前には高級品であった煎茶の一般家庭への普及を背景に、百貨店・スーパーマーケット等の量販店にパッケージ化した茶葉を販売し、消費者にとって緑茶飲料がより身近なものとして定着してきた先駆的な企業である。伊藤園は、図2に示されるように、「お〜いお茶」というブランドに資源を集中させる集中戦略を踏襲し、伊藤園の営業現場においてキリンビバレッジなどの競合他社に営業マンの数で勝負する地域密着型営業体制を展開している。

伊藤園では、「お〜いお茶」の緑茶事業を主力ドメインに据えることによって、「自然」「健康」「安全」というメッセージを消費者に訴求している。伊藤園は、緑茶飲料のトップメーカーとして国内荒茶生産量の2割以上を取り扱っており、主力ブランド「お〜いお茶」をはじめとする清涼飲料の販売量は同社の販売量続伸記録を達成している。

伊藤園の緑茶飲料「お〜いお茶」が高い売上高と利益率を獲得することで、長期間にわたってトップシェアを実現してきた。1980年代に「お〜いお茶」が発売された頃には、まだ買ってまで緑茶を飲むという文化自体がなかったが、緑茶自体の消費量はコーヒーやウーロン茶よりも多かった。そこで缶やペットボトルに力を入れてマーケットを開拓し、それまで急須や煮出して飲むのが最も美味しいと思われてきた日本人のお茶に対する価値観をひっくり返した。もともと緑茶自体の消費量は多く、それを「買ってまで」飲むという文化を生み出すことができたことが伊藤園の戦略展開で重要なポイントであ

図2 伊藤園の戦略展開と競争優位

競争戦略		競争の強みと弱み		今後の課題
3つの競争戦略	①営業基盤の強化 ②ブランドの強化 ③海外市場展開の強化	強み	地域密着型営業体制かつ地域社会に対し健康志向の姿勢	①ブランドの育成 ②海外市場の開拓 ③費用対効果の改善
	コスト・リーダーシップ戦略	弱み	競争他社と比較して自動販売機が少なく、「お〜いお茶」のイメージが強い	
	差別化戦略			
	集中戦略	◎		

(出所) 筆者作成

る。その後も手頃な価格と高い品質で、「伊右衛門」や「生茶」などのブランドが存在する緑茶市場で「お〜いお茶」は40%ものシェアを獲得している。そして、缶やペットボトルの比率が増えるにつれて、緑茶の消費量も増え、マーケットが拡大することで伊藤園の売上も上昇している。2000年には、容器と中身を改良してホット専用の「お〜いお茶」を開発するなど新規開拓を通じて、緑茶は年間を通じて飲まれる飲料へと成長してきたことにより、伊藤園は安定した収益を叩き出すことになった。

以下では、伊藤園の緑茶事業を競合他社の緑茶事業に対する位置づけや企業戦略を分析するためにファイブ・フォース・モデルを用いて考察する。

- ① 既存企業間の対抗度：緑茶業界では、清涼飲料を長年製造・販売してきた企業が多いため、その資金力ゆえ既存企業間の対抗度は比較的に高い。しかしながら、伊藤園は安定的な市場シェアを維持して売り上げを伸ばしていることから、業界利益の確保と既存企業との協調関係が存在していることが見受けられる。
- ② 新規参入の脅威：緑茶市場の成長性は高く、伊藤園、サントリー、キリン、コカ・コーラなどの大手企業で形成されている。伊藤園の場合、長年に渡って緑茶の生産販売を行ってきたため、スーパーやコンビニ、自動販売機などの多様な流通チャネルを構築してきた。もし新規参入した場合、既存企業との競争で「コスト面での不利」「大規模な資金が必要」「流通チャネルの構築の難しさ」などがあげられる。つまり、簡単に新規参入ができる市場ではなく、新規参入の脅威は低いと考えられる。
- ③ 買い手の交渉力：伊藤園の買い手となるのは、流通チャネル（スーパー・コンビニ・自動販売機など）である。例えば、伊藤園では約140,000台の自動販売機を保有し、自動販売機による緑茶の販売を展開している。そのため、他の企業にパワーを行使されることが少なく、経営上の制約を強いられることがほぼないと考えられる。
- ④ 供給者の交渉力：伊藤園の緑茶事業に対する供給者は、原材料となる茶葉を栽培する農家である。伊藤園では、社員自らが茶畑に足を運び、茶葉の品質を見極めるといった直接仕入れにこだわっている。2001年度から契約農家と協力関係を結び、「お〜いお茶」で使用する茶葉を育成する「茶産地育成事業」を展開している。伊藤園では、原料である茶葉の栽培農家と密接な取り組みを行い、お

茶の樹の植え替えなどを行っており、競合他社と比較して供給者（茶葉を栽培する農家）との交渉に有利であると考えられる。

- ⑤ 代替品の脅威：緑茶飲料における代替品の脅威となるのは、すべての清涼飲料水であるといえる。清涼飲料市場全体の需要が一定であるとする、当該市場における代替品の供給が多ければ多いほど競争が激しくなる。伊藤園が発売している商品群は、様々な場所で買うことができる。そのため、伊藤園は、既存商品間において各企業の流通やプロモーションや価格などを調整することで、代替品の脅威を回避することができると考えられる。

V. 結論と今後の課題

本稿では、地域中核企業の戦略展開と競争優位について考察してきた。本稿の研究課題を「地域中核企業による戦略展開の成功要因は何か」と設定し、伊藤園の戦略展開について歴史的経緯を整理した上で分析を行い、成功要因を導出した。

伊藤園は、国内の茶産業界における革新的な企業であり、日本の食文化の一端を担う「お茶」の普及に取り組んできた企業である。伊藤園は、「いつでも、どこでも緑茶を美味しく飲んでもらいたい」という想いから「缶入り煎茶」の開発に着手し、約10年もの研究期間で多くの試作を重ねた結果、1984年にお茶の自然な風味を守ることを実現する緑茶飲料化技術を発明した。1985年に発売された「缶入り煎茶」は、1989年に「お〜いお茶」へと名称を変更し、今日に至るまで市場をリードしてきた。「お〜いお茶」は緑茶飲料市場の約40%の市場シェアを持つ。

また、茶葉生産農家をはじめとする地域社会との「和」を重視し、お茶を中心として日本の文化と環境の保全にも力を尽くす伊藤園では、社内外のコミュニケーション環境を重要視してきた。このように、伊藤園は、緑茶飲料市場の成長を予見し、契約栽培や茶産地育成事業を通じて茶農家との関係構築を行ったことが同社の競争優位につながっている。

本稿の問題点は、単一事例研究に留まっている点である。地域中核企業の組織能力は、いかなるプロセスを経るのかという議論は発展途上にあるため、今後も様々な視角から、事例研究を積み重ねていくことが不可欠である。

参考文献

- 天野倫文 (2004) 「東アジアとの国際分業と国内産業集積の再生—電子機械産業集積の形成の史的的研究—」『組織科学』38(1), 16-33.

- Amit, R & P.Schoemaker (1993) Strategic Assets and Organizational Rent, *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Badaracco, J. (1991) *The Knowledge Link*, Harvard Business School Press.
- Barney, J.B. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Collis, D.J. & C. A. Montgomery (1997) *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*, McGraw-Hill.
- Dyer, J.H. & H.Singh (1998) The Relational View: Cooperatitive Strategy and Source of Interorganizational Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Eisenhardt, K. M. & J. Martin (2000) Dynamic Capabilities: What are They?, *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Grant, R.M. (1991) The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formation, *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- 藤本隆宏 (2003) 「組織能力と製品アーキテクチャ」『組織科学』36(4), 11-22.
- Helfat, C.E., S.Finkelstein, W.Mitchell, M.A.Peteraf, H. Singh, D. J. Teece & S. G. Winter (2007) *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell Publishers Limited.
- Leonard-Barton, D. (1992) Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development, *Strategic Management Journal*, 13, 111-125.
- 軽部 大 (2001) 「日米 HPC 産業における 2 つの性能進化—企業の資源蓄積と競争環境との相互依存関係が性能進化に与える影響—」『組織科学』35(2), 95-113.
- 軽部 大・武石 彰・青島矢一 (2007) 「資源動員の正当化プロセスとしてのイノベーション：その予備的考察」—橋大学イノベーションセンター・ワーキングペーパー WP#07-05.
- 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」京都大学経営管理大学院リサーチペーパー, 1-12.
- 桑嶋健一 (1999) 「医薬品の研究開発プロセスにおける組織能力」『組織科学』33(2), 88-104.
- 石倉洋子・藤田昌久・前田 昇・金井一頼・山崎 朗 (2003) 『日本の産業クラスター戦略—地域における競争優位の確立—』有斐閣.
- 伊丹敬之・松島 茂・橘川武郎編 (1998) 『産業集積の本質』有斐閣.
- 伊丹敬之 (2003) 『経営戦略の論理 第3版』日本経済新聞社.
- Marshall, A. (1890) *Principles of Economics*, Macmillan.
- Peteraf, M. A. (1993) The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View, *Strategic Management Journal*, 14 (3), 179-191.
- Porter, M.E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press.
- Saxenian, A.(1994) *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press. (大前研一訳『現代の二都物語』講談社, 1995年).
- Schumpeter, J.A. (1961) *The Theory of Economic Development*, 3rd Edition, Oxford University Press.
- 塩次喜代明 (1995) 「地域中核企業の創造」『組織科学』29(2), 36-45.
- 田中英式 (2010) 「産業集積内ネットワークのメカニズム—岡山ジーンズ産業集積のケース—」『組織科学』43(4), 73-86.
- 武石 彰・青島矢一・軽部 大 (2008) 「イノベーションの理由：大河内賞受賞事例にみる革新への資源動員の正当化」『組織科学』42(1), 4-14.
- 武石 彰・青島矢一・軽部 大 (2012) 『イノベーションの理由—資源動員の創造的正当化—』有斐閣.
- Teece, D.J., G.Pisano & A.Shuen (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Wernerfelt, B. (1984) A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.
- 山倉健嗣 (2001) 「アライアンス論・アウトソーシング論の現在—90年代以降の文献展望—」『組織科学』35(1), 81-95.
- 山倉健嗣 (2009) 「中小企業の成長戦略と組織・組織間関係」『横浜国際社会科学研究所』13(6), 409-416.
- 吉田満梨 (2010) 「不確定な環境における市場予測と遂行的実践—株式会社伊藤園 飲料化比率を参照点とした市場創造の事例—」『マーケティング

グ・ジャーナル』29(3), 59-73.
若林直樹 (2009) 『ネットワーク組織—社会ネットワーク論からの新たな組織像—』有斐閣.

要 約

本稿の目的は、地域中核企業の戦略展開と競争優位を考察することである。本稿の分析対象である伊藤園は、国内の茶産業における革新的な企業であり、

技術革新の牽引役を担っている。本稿では、研究課題を「地域中核企業による戦略展開の成功要因は何か」と設定し、伊藤園の戦略展開について歴史的経緯を整理した上で分析を行い、成功要因を導出した。その結果、伊藤園は、緑茶飲料市場の成長を予見し、契約栽培や茶産地育成事業を通じて茶農家との関係構築を行ったことが、同社の競争優位につながっていることが明らかになった。