

# 抹茶メーカーの事業転換と国際化

松井 義司 (鈴鹿大学)

Yoshiji Matsui (Suzuka University)

## 1. はじめに

第2次大戦後、ライフスタイルの変化に伴い茶道用の抹茶需要が縮小傾向にあったが、1980年代からは、食品加工など茶道以外に抹茶の需要が拡大した。抹茶メーカーが、食品メーカーやコーヒーチェーンなどと関連しながら新たな用途を内外でつくって行く過程で、どのように伝統の継承をしつつ事業転換を進めたかを明らかにすることが、本報告の目的である。

## 2. 研究方法

研究対象は、抹茶の用途が大きく変化し拡大した時期(1980年代から2015年頃まで)における、抹茶メーカーと食品加工メーカーの出来事である。中心的な役割を果たした(株)あいや(西尾市)や宇治にある複数の問屋へのインタビュー、食品加工メーカーとのメールでの確認、関連雑誌のレビューを通し、これらの出来事をまとめた。(あいやは、創業1888年の西尾市にある抹茶メーカーである。1970年までは20名程度の個人商店であったが、現在は、従業員は国内外で約200名、抹茶の国内生産シェア4割を超える抹茶製造の中心的な企業である。)

## 3. 事業転換と国際化の過程

### (1) 用途の広がり

茶道以外の用途として、宇治金時・飴・ういろなど抹茶が使われて来た。抹茶アイスは1903年の文献に既に登場している。しかしこれらは、抹茶需要の大きな拡大や国際化に貢献したわけではない。1980年代以降からアイスクリームや抹茶ラテなど海外の食文化の原料として使われてから、抹茶の需要が内外で拡大した。

### (2) 宇治抹茶のブランド力

宇治抹茶は800年以上の歴史があり、茶道会ではゆるぎない地位を占めてきた。一方、愛知県西尾市は、矢作川の水はけが良い肥沃な土壌、温暖な気候と川霧、石臼の生産に適した岡崎の花崗岩など、質の良い碾茶(抹茶原料)と抹茶生産に適していた。しかし歴史は130年と短く、西尾の抹茶生産は宇治の下請けとして行われてきた。杉田愛次郎(あいや現会長)が4代目社長に就任した1970年代初め、抹茶の国内市場は斜陽化傾向にあり、しかも宇治の問屋の下請けという、事業として厳しい立場にあった。そのため、全国の茶店(約180軒)をまわり、あいやブランドの抹茶販売を進めた。3~4年間の営業活動にも関わらず、宇治のブランド力に阻まれ、自社ブランドでの茶道用の抹茶販売は失敗に終わった。

### (3) 食品加工用の抹茶の供給拡大

茶道用抹茶の下請けだけでは事業の存続が難しいことから、大手乳業メーカーの研究所と1969~1970年頃から氷菓用の抹茶の検討を続け、1975年頃から漸く供給が始まった。

複数の国内乳業メーカーとのやり取りを通じて、伝統的な茶商と大手食品加工業では、基本的な考え方の違いが判明し、商談を進める上でその対応に迫られた。色合い・味・香り・収穫方法・挽き方（茶臼・機械粉碎）などについて、より数値化した基準が必要となり、今まで以上の厳しい衛生管理を必要とした。宇治の茶商は、茶道用抹茶より利益率が落ち手間もかかる食品加工用抹茶への対応に消極的であったが、あいやは積極的に対応をした。

あいやは以前から、産地とは市場を介した取引ではなく長期契約による直接取引を行い、産地と碾茶の品質を一緒に育てる方法を取ってきた。食品加工用の抹茶においても、この取引関係を継続した。むしろ、無農薬の抹茶生産や原材料のトレーサビリティのために、この関係が活用された。

#### **（４）抹茶の海外展開**

1996年から米国の大手高級アイスクリームブランドが、日本国内向けに抹茶フレーバーを導入した。しかも、質の高い抹茶アイスを開発するため、茶臼で挽いた良質の抹茶が用いられた。これが、日本の高品質の抹茶が、海外で食品加工用として普及して行くきっかけとなった。

また、米国の大手カフェチェーンが2005年から抹茶ラテ用に採用されてから、カフェチェーン向けなどに抹茶の用途が更に拡大した。そこに至るまでには長い経緯を要した。1995～1997年頃に米国のジューススタンドの中小チェーンが、バナナやケールとミックスするフレーバーとして抹茶が採用された。これが後にヒットする抹茶ラテの原型である。その後、2000年に中小カフェチェーンが抹茶ラテの用途として採用し、2005年に大手カフェチェーンが採用するに至った。そこでも茶臼で挽いた良質の抹茶が用いられた。

顧客の用途に合わせて抹茶の開発と生産が必要なことから、顧客との試作の打ち合わせや直接取引が重要であった。そのため、あいやは中規模企業でありながら、積極的な海外拠点の展開を進め、販売会社をアメリカ（2001年）、欧州（2003年）、中国（2005年）、タイ（2017年）に設立した。

残留農薬基準が厳しい欧州向けの販売には、無農薬抹茶を開発するために、碾茶産地との長期に渡る協業が行われた。

## **4. 発見事実と考察**

あいやが進めて来た事業転換と国際化の過程では、伝統産業の特性を継承する部分と、伝統産業から脱却するための革新部分の両面があった。

顧客のニーズに合わせた抹茶を生産するために、伝統に則り、碾茶の産地とは長期契約の直接取引が行われた。また高品質な抹茶アイスクリームや抹茶ラテをつくるために、伝統的な茶臼を用いた生産が行われた。

一方、茶道用の抹茶とは異なる様々な革新が進められた。伝統的な抹茶メーカーが食品加工メーカーと商談する上での共通の枠組みをつくるため、抹茶の仕様や品質管理は経験や感覚ではなく、数値化されたものに改められた。そして、長年のしきたりではなく、仕様書に基づいた価格の商談が行われた。抹茶を用いた高品質なアイスクリームやラテをつくるために、商社や別の茶商の下請けではなく、直接の商談や商品開発のやり取り、直接取引を国内外で積極的に進めた。

抹茶は日本の伝統産業ではあるが、むしろアイスクリームやラテなど海外の食文化を引き立てる重要なフレーバーとして成長した。その過程では、食品加工メーカーやコーヒーチェーンとの関係の中で、抹茶メーカーは、顧客の製品をより良いものにするという判断軸で、伝統の継承と革新を取捨選択して来たと考えられる。