

国産紅茶の市場創出過程における生産者の 事業機会発見と新製品の価格づけ

—既存と新興産地の比較分析—

金間 大介

金沢大学融合研究域融合科学系教授

東京大学未来ビジョン研究センター客員教授

高野 里紗

金沢大学大学院人間社会環境研究科博士後期課程



国産紅茶の市場創出過程における生産者の事業機会発見と新製品の価格づけ

— 既存と新興産地の比較分析 —

Finding Business Opportunities and Pricing of New Products in the Market Creation Process of Japanese Black Tea: A Comparative Analysis of Existing and Emerging Tea Production Areas

要約

本研究では、国産紅茶の誕生から衰退、そして復活の軌跡を明らかにするとともに、国産紅茶の市場開拓過程において国産紅茶の生産者たちはどのように価格づけを行ってきたのかについて、日本全国の紅茶生産者に対するアンケートおよび現地調査の結果から分析した。その結果、国産紅茶の生産者たちの多くは、先代から続く緑茶生産を受け継ぎつつ、長期的に低迷する緑茶ビジネスの代替として自ら国産紅茶市場を開拓していたこと、その過程はまさに“ambidextrous organizations”と呼ばれる両刀使いの試行的取り組みの繰り返しであったことが明らかになった。さらに、日本国内の2大産地間において大きく異なった価格づけがなされていることがわかった。静岡を代表とした中部地方では、緑茶における強いブランドと安定した既存事業があったが故に、新興産地である九州地方に対し価値づけやブランド化において後塵を拝す結果となった。

Abstract

This paper studies the birth of the market for Japanese black tea, its decline, and its rebirth. We investigate the pricing of Japanese black tea, considering the influence of an established market in Japanese green tea, and comparing the product areas having a different historical background. We conducted a questionnaire survey, field surveys and interviews for Japanese black tea farmers. As a result, it became clear that most of the Japanese black tea farmers had inherited the green tea production and had also developed Japanese black tea market and that the process was trial and error as match by previous studies on the new business creation process and ambidextrous organizations. This paper also revealed the big difference of price among the two main tea production areas in Japan. Because Chubu area including Shizuoka has a comparatively strong brand with existing green tea business, the farmers in Chubu area are behind in value creation and pricing by the farmers in Kyushu area.

1. はじめに

かつて日本は 5,000t 以上の紅茶を輸出したこともある紅茶輸出国だった。それが間もなく減少に転じ、やがてゼロになった。日本国内で消費される紅茶も輸入が主となり、国内生産もやがてゼロになった。それが近年に入り、国産紅茶の復活が見られるようになった。

その背景には、緑茶産業の行き詰まりがあった。緑茶はペットボトル等の飲料としての消費量が増加する反面、リーフ茶等の茶葉の需要は低迷している。主な緑茶飲料の原料は、一時期は中国産中心となっていたが、現在は徐々に国内産に戻りつつある。とはいえ、飲料用の原料は安価であるため、この飲料化傾向は長期的に見て国内の茶産業にネガティブな影響をもたらす (Neshi & Fujisima, 2012)。そのような中、一部の緑茶生産者がこの逆境をプラスに捉えた。それが国産紅茶の復活である。

本論文では、国産紅茶の誕生から衰退、そして復活の軌跡を辿りつつ、国産紅茶生産の現場の状況を踏まえた上で、国産紅茶が一つの産業として誕生し、成長しつつあることを示す。その上で、国産紅茶の市場創出過程において、既存市場である緑茶との比較や地域間の比較を行いながら、国産紅茶の生産者たちはどのように自分たちで作りだした製品の価格づけを行ってきたのかについて考察する。

次章で見るように、先行研究では既存と新規のビジネスのバランスを図ることが重要であり、そのイノベーション・マネジメントもラジカルとインクリメンタルの両方を効果的に追い求める手法に注目が集まっている。本研究の結果から、国産紅茶の生産者もまた、その多くは緑茶をベースとして生計を立てていることがわかった。既存の緑茶事業を維持しつつ、紅茶の栽培・生産技術の習得や事業機会の発見、紅茶独自のサプライチェーンの構築等に注力するという点において、既存と新規のバランスを図っていることが明らかになった。

そこで直面したのが新製品となる国産紅茶の価格づけだった。国産紅茶の生産者は、この点について大いに頭を悩ませていたことが筆者らのインタビューによって明らかになっている。そして実際に、日本国内の主要産地間において、異なったロジックによって価格づけがなされ、結果として大きな価格差がつくこととなった。それでは一体何がこのような違いを生んだのだろうか？ 同じ日本の緑茶生産者でありながら、どのような背景の差異がこの価格差につながったのだろうか？ 本研究では、日本各地の緑茶生産者による国産紅茶市場の創出過程を事例として、多くの経営者が悩んだ末に誤ってしまうと言われる新製品の価格づけに影響を与える背景や文脈を浮き彫りにする。

II. 先行研究と本研究の問題意識

1. 事業機会の発見と新市場創出プロセス

多くの事業者は大きな変革を伴うラジカル・イノベーションの重要性を強く認識する一方、既存のサプライチェーンの維持や顧客満足度の向上など、持続的なイノベーションが経営の中心となっている（O'Connor & Rice, 2013）。しかも、このような活動はラジカル・イノベーションを起こす妨げになる可能性もある（Sethi & Iqbal, 2008）。そこで近年では、“ambidextrous organizations”と呼ばれる、両刀使いの経営に注目が集まっている（O'Reilly & Tushman, 2004; Raisch, Birkinshaw, Probst, & Tushman, 2009）。

新規と既存のビジネスの両立を考える場合、ほとんどの事業者にとって新規ビジネスの創出は未経験であり、アプローチも定まっていない。したがって、新規と既存のビジネスのバランスを図ると言っても、やはり注意が必要なのは新規ビジネスの創出である。実際に多くの研究が、既存ビジネスを担う事業者にとって新規ビジネスの創出は苦手であるという結論が提示されている（March, 1991; O'Reilly & Tushman, 2004）。

また、いくつかの事業機会の発見に関する先行研究によると、新市場を開拓するような機会は既存市場の中の緩やかな変化から発生するというよりもむしろ、新たな現象を起こそうとするアントレプレナーによって内発的に喚起されるものであるとされる（Alvarez & Barney, 2007; Baker & Nelson, 2005）。アントレプレナーは外生的な変化を待つよりも、彼らの中のリソースを根源として行動を起こす。

一方、そこには新たな技術的発見や彼らの持つネットワークが力を貸す場合もある。O'Connor and Rice (2013)によると、様々な機会は事業者と外部とのインタラクション、例えば顧客や取引先のみならず、異業種や競合他社とのコミュニケーションによっても見つけられる。ただし、それらの機会から送られてくるシグナルは総じて弱い。したがって、新市場創出のプロセスは多様で些細な出来事や活動の積み重ねということができる。そうして行動した上で、市場はどのようなリアクションを起こすかを慎重に観測する。行動と結果の間には極めて複雑な関係があるため（Cheng & Vande Ven, 1996）、アントレプレナーは最初から学習行為を内包した事業運営の形態をとることが理想となる（Lynn, Morone, & Paulson, 1996; Rice, O'Connor & Pierantozzi, 2008）。

ただし、上述した試行的取り組みの結果を予測することは極めて難しく、またそのような不透明な状況の中で事業者は意思決定を繰り返さなければならない（Hayward, Shepherd, & Griffin, 2006）。つまり、新市場創出のための活動は不確実性が高い分、多様性が求められる。それは技術的な機会探索においても、テストする市場においても同じことが言える（Geroski, 2003）。実際に、近年の探索的学習に関する先行研究は、よく分析された戦略や

顧客との密なコミュニケーションの結果よりも、より多くの試行的取り組みを踏まえて立案された戦略の方が結果的に成功する可能性が高いと主張している (Danneels, 2007; Eisenhardt & Martin, 2000)。

次章以降で見えていく国産紅茶市場を開拓してきた生産者たちも、まさにこのような試行的取り組みと学習を繰り返しながら新事業としての形を形成してきた。しかもその活動は、当初は個別に行なわれてきたが、徐々に各地で組織化され、それが地域間の差別化へとつながった。この差異と地域間ネットワークが不確実な新市場創出過程において必要な探索的学習を担保するとともに、嗜好品としての多様性を求める昨今の消費者を引き付ける要因となっていた。

2. 新製品のプライシング

プライシングは「ただ決めればよい」という点において、マーケティングの4つのPの中でも最もシンプルな意思決定と言える。しかし過去の先行研究は、単純化したプロセスにおけるプライシングは、新製品が持つ潜在的な収益力を十分に発揮できない可能性が高いと指摘している (Nagle & Hogan, 2006; Monroe, 2003)。新製品のプライシングとして頻繁に使用される戦略の一つとして、市場ペネトレーション・プライシングと市場スキミング・プライシングがある。これらについて、Hultink, Griffin, Hart, and Robben (1997) や Langerak, Hultink, and Robben (2004) は詳細に検討を重ね、その有用性を一部認めている。ただし、Calantone and Di Benedetto (2007) は「高くするか、あるいは低くするか」といった単純化したアプローチは思考実験の導入としては有用であるものの、現代における成功事例はもっと複雑なプロセスを経ていると主張する。

他方、過度に複雑化したプライシングの意思決定プロセスに警鐘を鳴らす報告もある (Calantone & Di Benedetto, 2007)。Ingenbleek, Debruyne, Frambach, and Verhallen (2003) は著名なプライシング戦略である、コスト基準プライシング、価値基準プライシング、競合製品基準プライシングの3区分をベースに、B to B市場を対象とした新製品のパフォーマンスを計測した。その結果はやはり複雑なもので、いずれのプライシングの効果も製品や市場の条件によるというものであった。

このように新製品開発時のプライシングは依拠すべき情報が極端に少ないために、事業者はひたすら正解を求めてこの複雑な迷路に迷い込む。なぜなら初期設定時のプライシングを誤ることは、顧客における当該製品へのイメージを固定化させるという意味において中長期的な悪影響を及ぼすためである (Lowe & Alpert, 2010)。現実には、新製品開発者の頭の中は、高すぎる価格では潜在的な消費者を十分に掘り起こすことはできないという思

考と恐怖に支配される (Urbany, 2001)。マッキンゼーの調査によると、新製品のうち 80～90%が理想よりも低い価格で市場投入されていた (Marn, Roegner, & Zawada, 2003)。

また、潜在的な顧客の価格感応性を知ることは、特に新製品開発を成功させる上で重要であるが、このアプローチもなかなか多くの現場で実装されるまでには至っていない (Harmon, Unni, & Anderson, 2007)。新製品開発者は需要を最大化させ、それに伴って収益も最大化させるような価格をつけることを強く望んでいる。そこで、顧客が受け入れることができる価格の最大値と適正値を見つけるべく、価格感応性の測定に関する研究は盛んに行われてきた (e.g. Widenhorn & Salhofer, 2014; Yao & Oppewal, 2016)。しかし、市場において全く新しい製品に対する価格感応性は最終的に消費者の想像に依存するため、度々現実との乖離が生じることが課題となる。

国産紅茶の生産者らもまた、極めて不透明な状況の中、自ら作った紅茶の価格づけをしなければならなかった。彼らには既存の緑茶事業があり、そこで伝統的に培われてきたネットワークやビジネスモデルがある。一方で、徐々に衰退する緑茶産業の対案として、製法も商習慣も異なる紅茶の事業化に挑戦してきた。むろん、売上ということだけを念頭に置いた低い価格設定では、採算が取れず投資回収も見込めない。他方、十分な利益が見込める価格帯にした結果、消費者から見向きもされなければすべてが無に帰す可能性もある。

本研究の結果、地域によってこの考え方に差が生じていたことが明らかになっている。各地域が持つ固有の文脈や商習慣が、ターゲットとする潜在顧客やその消費行動の予測にも違いを生み、結果的に大きな価格差となって表れた。本研究では、日本全国の紅茶生産者に対するアンケートおよび追補的なインタビューから、現在の国産紅茶の生産状況を俯瞰的に捉えつつ、2大産地である静岡県と鹿児島県を比較検討することで、価格づけの結果とそこに至る差異を分析する。

III. 研究方法

1. 文献調査

近年の国産紅茶生産の背景を探るために、明治時代の国産紅茶の誕生から、戦後の衰退、そして 2000 年以降の復活までの歴史を、様々な時代に出版された国産紅茶の史実に関する複数の書籍をもとに、詳細な文献調査を行った。特に紅茶の国内生産や輸出・輸入に関しては時代によってその統計が断片的であり、全体の流れを体系的に捉えることは難しい。そのため、国会図書館に所蔵されている統計資料である「日本の紅茶市場の概要」、「紅茶統計」等の資料を基に、本研究においてデータの再接合を行った。

2. 紅茶生産者を対象としたアンケート調査および現地視察・インタビュー調査

現在の国産紅茶の生産現場の状況を詳細に把握するため、2019年6月に675戸の国産紅茶生産者に対してアンケート調査を実施した。対象者は地紅茶学会事務局協力の下、「全国地紅茶マップ」作成のために収集されたデータに載っているすべての国産紅茶の生産者とした。アンケートは、①経営に関する項目、②紅茶の生産に関する項目、③紅茶の販売や流通に関する項目の3項目合計16題を設定した。回答は設問に応じて、自由記述方式か選択方式を採用した。最終的に219戸から回答が寄せられた。このうち、回答の一部に欠損等が含まれるデータを除いた118戸を統計分析対象とした。

また、アンケート回答者に対して追補的に5戸の生産者を訪問し、現地の視察とインタビュー調査を行い、質問票だけでは補足できない紅茶生産と経営に関する詳細について情報収集した。

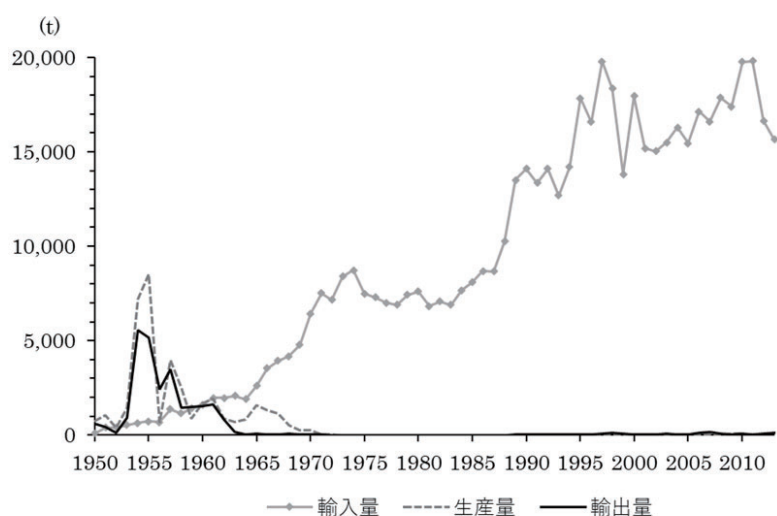
IV. 国産紅茶の特徴

1. 国産紅茶産業の推移

かつて日本では明治時代より茶業の振興と外貨獲得のために国産紅茶が生産されていた。1950年代前半は国内生産量と輸出量がほぼ同じ量であることからわかるように、ほぼすべての紅茶が輸出された(図1)。その後、高度経済成長の中で農業は近代化が遅れ、工業に比べて生産性が低く、労働力も不足していたことから生産コストが上昇した。それと同時に紅茶の輸入自由化などにより国内の紅茶生産は衰退し、茶生産は緑茶へと転換した(Zen Nihon Kocha Shinkokai, 1977)。

その国産緑茶市場はペットボトル飲料の消費が増加する一方で、リーフ茶の消費は低迷している。一般的に、一番茶はリーフ茶用に高価格で取引され、二番茶以降は飲料用に低価格で取引される¹⁾。かつては一番茶も二番茶もそれほど価格差がなかったものの、年々これらの価格差は拡大している(Nihon Chagyō Chuokai, 2015)。こうした状況から、一部の緑茶生産者らが二番茶以降の茶葉を紅茶に加工したのが近年の国産紅茶の始まりである。よって、そのほとんどは緑茶の生産地と重なっており、緑茶の生産量が多い静岡県や鹿児島県で盛んである。1950年代に比べれば日本の紅茶生産はほとんど止まった状態にあったが、2000年頃から徐々に増え始め、2008年には91戸、2016年には586戸にまで達している。

図—1 紅茶の国内生産及び輸出・輸入の推移



出所：Shimizu (1978), Nihon Koucha Kyokai (各年版), Japanese Association of Tea Production (2017)を基に著者作

2. 地域の特徴

先述の通り、中部地方と九州地方が国産紅茶の主要産地となっている。そこで本節では、それぞれの地方の代表産地である静岡県と鹿児島県の特徴を整理する。

(1) 静岡県の茶産業

静岡県は戦前から現在に至るまで一貫して国内荒茶生産量1位である。また生産量上位5府県のうち唯一関東に近い県であり、主に関東の消費者に向けて生産されてきた。平均気温16.5度と比較的温暖的な気候であり、茶の栽培地は広範囲に分布しているが、他県と比べて中山間地域の割合が高い。また、伝統的に緑茶生産者は荒茶に加工し卸す文化が根付いており、個人経営による小規模な荒茶加工場が多い。これらの理由から10a当たりの労働時間も他県に比べて長い。

国産紅茶の生産者数においても、静岡県は全国で最も多い。これはもともとの茶生産者の数が多いことや、2012年より静岡県農林技術研究所茶業研究センターで発酵茶等製造研究施設が設立され、容易に紅茶生産を学べる環境であることが生産者数の増加へつながったと考えられる。

(2) 鹿児島県の茶産業

鹿児島県は静岡県に次いで荒茶生産量 2 位となる茶の産地である。1960 年から 1980 年にかけて緑茶の栽培を一気に伸ばし主産地化した。全国の茶栽培地域の中でも特に平均気温が 18.9 度と高く、温暖な地域に位置しているため摘採回数が 3~4 回と多いことが特徴である。このような温暖な気候が多様な品種の栽培を可能にしており、1929 年に日本で初めて紅茶用品種であるアッサム種の露地栽培に成功した県でもある²。

また茶園面積が広く、平坦地または緩傾斜地の割合が高い。これにより摘採機械の導入が容易なため、機械化が進み作業効率が高く 10a 当たりの労働時間も短い。首都圏や京阪神といった主要な大消費地からは離れていることから、ペットボトル飲料等加工度の高い製品の割合が高い。茶生産者のうち紅茶生産者の割合が中部地方よりも多いことも同県の特徴の 1 つとなっている。

3. 両地域の価格設定と仮説

表 1 に以上の主要比較項目を整理する。これを見ると、栽培地のほぼ全量を一番茶として摘果しているのは両県とも変わらない一方、静岡県は二番茶以降の摘果を急速に減らしている。逆に鹿児島県は全体に占めるやぶきたの割合が小さく、また二番茶以降も多く摘果している。

また表 2 に、紅茶生産量の最も多い静岡と鹿児島両県における緑茶と紅茶の価格比較結果を示した。一般的に紅茶づくりは緑茶以上に人の手が必要であり、時間もかかる。よってコストに利益を足した積立式の価格づけを行った場合、大量生産を行っている緑茶よりも高価格になる。しかし、一見して静岡では緑茶と紅茶の平均値や中央値の差は小さい一方、鹿児島県では明らかに紅茶の方が高く設定されている。本研究では、紅茶に影響を与えると考えられる次の要因：品種、葉の収穫時期、摘果方法等を制御してもなお、主要産地間に価格差があるかどうかについて、次の仮説立て検証する。その上で、価格差が生じる要因や背景について考察する。

仮説：伝統的な緑茶の主産地である中部地方よりも、新興産地である九州地方の方が国産紅茶の販売価格は高い

表—1 静岡と鹿児島茶業比較

項目	静岡	鹿児島
摘採面積 (ha)		
一番茶	16,600	8,080
二番茶	9,670	6,800
三番茶	605	4,700
茶栽培生産者数(戸)*	38,300	8,870
茶園の傾斜率(10度以上)**	35%	0%
全荒茶加工場数	2,327	542
個人経営の荒茶加工場数	1,718	303
割合(荒茶工場数/生産者数)	74%	56%
10a当たりの生産性		
労働時間(h)***	122.03	78.16
副産物価格差引の生産費(円)***	386,391	276,455
全優良品種栽培面積(緑茶)(ha)		
うち、やぶきたの栽培面積(ha)	16,966	3,090
やぶきたの栽培面積割合	94%	36%

出所：Nihon Chagyo Chuokai (2015), Shizuoka Prefecture Tea Industry Development Division (2011)より著者作成

*茶栽培生産者数は2015年の資料を使用しているが、2001年以降統計がとられていないため、2001年の数値となっている。

**静岡県の斜傾度は2011年の資料を使用しているが、2005年以降、傾斜度別面積の統計が取られていないため、2005年の数値となっている。

***10a当たりの生産性は2015年の資料を使用しているが、2003年以降統計がとられていないため、2003年の数値となっている。

表—2 静岡県と鹿児島県における緑茶と紅茶の価格比較(円/100gあたり)

	静岡		鹿児島	
	緑茶	紅茶	緑茶	紅茶
平均	1,211	1,350	1,231	2,050
中央	1,067	1,083	1,051	1,519
標準偏差	526	870	692	1,362
最高	3,801	4,978	3,632	6,250
最低	313	500	649	750

V. 推定モデル・仮説検証

本研究で実施したアンケートの回答者 118 戸の国産紅茶 100g あたりの販売価格（平均値 1,674 円，中央値 1,200 円，標準偏差 1,584）を被説明変数とした推定モデルを（1）式に示す。

$$price_i = \alpha + \beta \times Blacktea_i + \sum_{k=1} \gamma_k X_i + \varepsilon_i \quad (1)$$

添え字の i は国産紅茶の生産者を表す。 α , β , γ は推定するパラメータ， ε は $N(0, \delta_\varepsilon^2)$ に従う誤差項を示している。説明変数 $Blacktea$ として地域を設定した（モデル 1）。また、このほかに価格に影響を与える要因として、紅茶用品種（モデル 2）、葉の収穫時期（モデル 3）、手摘み（モデル 4）、有機栽培（モデル 5）の有無を設定した。また制御変数 X として、紅茶生産を開始した年、紅茶や緑茶における受賞歴を設定した。分析方法は最小二乗回帰（OLS）を用いた。

その結果、九州地方、紅茶用品種、手摘み、紅茶における受賞歴において 5% かそれ以下の統計的有意が得られた（表 3）。この結果から、中部地方に比べ九州地方の方が高価格で紅茶を販売していることがわかった。また、国産紅茶の生産者は、緑茶用品種よりも紅茶用品種で作った紅茶の方を高価格に設定していることも明らかになった。これらの結果については、のちに詳しく考察する。

これまでの議論から、葉の収穫時期の差異については次の 2 点により一定の価格差が生じていると考えていた。1 つ目は緑茶の商習慣である。先述の通り、緑茶の場合は圧倒的に一番茶が高く取引される。ただし、紅茶は緑茶とは全くサプライチェーンが異なり、生産者の直販が主となる。よって、緑茶文化の影響がどこまで及ぶかは不透明であった。2 つ目は収穫時期の違いによって葉に含まれる成分率が異なり、紅茶の味わいに影響を及ぼすことである（Anan & Nakagawa, 1974）。特に二番茶以降を紅茶に加工した場合、ポリフェノール含有量が上昇し、より渋みの深い味わいになる。しかしながら、（1）式の推定結果からは明確な差は見られなかった。その理由として、一番茶に高価格をつける緑茶の商習慣と、そこには差はつけない、あるいはポリフェノール等の含有成分が上昇する二番茶以降を高価格にする紅茶の特性が混在しているためと考えられる。

次に茶の摘み方であるが、日本では今や機械化が進み、多くの茶の摘採は機械で行われている。しかし、現地調査を行った生産者の中には、あえて昔ながらの手摘みによって生葉を摘採し、紅茶を製造しているところもある。当然、機械に比べ数倍手間のかかる作業となるが、その一方で手摘みの方が正確に柔らかい葉だけを摘むことができるため、発酵が均一に

行われる。無論、そこに至るまでには相応の技能を身に付ける必要があるが、消費者はそれを評価し、高価格でも購入していると考えられる。

また、有機栽培は慣行栽培と比較して環境を大きくコントロールしない栽培方法であり、害虫が発生しやすい。しかし、その中の一つであるウンカは紅茶製造にとっては益虫となることがわかっており、ウンカの食害にあった葉でなければ生み出すことのできない香りがある (Kawasaki, Nakanoji, & Mizuno, 2017)。このことから我々は、有機栽培は高価格となることを予想していた。しかし、推定結果からはそのような差異は全く見られず、また実際に現地調査に入った5戸のうち3戸は有機栽培も営んでいたが、いずれも当該商品単独で価格を上げることはしていなかった。彼らは有機栽培そのものを商品単独の売りにするのではなく、茶園全体のブランディングや生産者の技術力向上の一環として取り組んでいる傾向にあった。

表—3 重回帰分析の結果

被説明変数: 価格 (円/100g)	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4	モデル5	モデル6
関東地方	0.045 (470.674)					0.174 (438.801)
近畿地方	-0.103 (429.925)					0.049 (414.039)
中国・四国地方	0.073 (559.715)					0.174 (536.738)
九州地方	0.238 ** (372.777)					0.233 ** (349.627)
紅茶用品種		0.335 *** (305.641)				0.253 *** (315.589)
一番茶(ファーストフラッシュ)			0.183 (361.367)			0.147 (358.209)
二番茶(セカンドフラッシュ)			0.154 (401.706)			0.162 (386.204)
三番茶以降			0.149 (849.093)			0.133 (829.053)
手摘み				0.282 ** (584.364)		0.059 (616.394)
有機栽培					0.011 (297.378)	0.082 (276.554)
紅茶開始年	-0.059 (12.457)	-0.051 (12.444)	-0.052 (12.504)	-0.042 (12.983)	-0.039 (12.363)	-0.016 (12.540)
受賞歴(紅茶)	0.273 ** (353.417)	0.258 ** (347.201)	0.239 ** (340.008)	0.222 ** (344.029)	0.229 ** (339.199)	0.231 * (350.012)
受賞歴(緑茶)	-0.032 (338.286)	-0.290 (323.733)	-0.019 (333.609)	-0.018 (322.258)	-0.018 (322.258)	0.017 (331.605)
Observations	118					
R2	0.114	0.079	0.116	0.098	0.106	0.322
Adjusted R2	0.104	0.044	0.091	0.088	0.088	0.238

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

(上段は標準化係数, 下段のカッコ内は標準誤差。品種は緑茶用品種を, 地域は中部地方を基準とした)

VI. 考察とまとめ

先行研究で整理した通り、新製品のプライシングはいくつかの理論が構築され、実証研究が進められてきたものの、いまだに課題が多く、依然として現場でも難しい判断に迫られている。実際に、結果的に見れば新製品の多くが誤った価格づけを行っていたという報告もある (Marn et al., 2003)。国産紅茶の生産者らもまた、自分たちの製品に対する価格づけに大いに頭を悩ませていた。

彼らの多くは、先代から続く緑茶生産を受け継ぎつつ、長期的に低迷する緑茶ビジネスの代替として自ら国産紅茶市場を開拓してきた。その過程はまさに“ambidextrous organizations”と呼ばれる両刀使いの経営や、新事業創出プロセスに関する先行研究が教える通りの試行的取り組みの繰り返しであった。そしてこれらの活動は、全国に点在する若手緑茶生産者を中心として内発的に勃興していた。そうであるにも関わらず、結果的に日本国内の 2 大産地間において大きく異なった価格づけがなされることとなった。一体何がこのような差異を生じたのだろうか。

両県の差異を比較した結果、紅茶生産者は 2 つのタイプに特徴づけられることがわかった (表 4)。一つ目は、やぶきたを中心として従来の緑茶用品種を使って紅茶を生産する「緑茶用品種発展型」である。このタイプは比較的静岡県に多く、一番茶を緑茶として出荷し、二番茶以降を紅茶に加工し出荷する。紅茶の価格は一番茶の緑茶と比べ同等かやや低価格に、逆に二番茶の緑茶と同等かやや高価格帯に位置づけている場合が多い。したがって、彼らは緑茶の商習慣に依拠して価格づけしていると考えられる。

紅茶生産者の 2 つ目のタイプは、べにふうき、べにほまれなど主に紅茶用品種を使う「紅茶用品種採用型」である。こちらは鹿児島県を中心とした九州地方に多く、一番茶からファーストフラッシュとして出荷する。価格は緑茶用品種に比べ高価格帯に設定する 경우가多く、ファーストフラッシュ、セカンドフラッシュの間で発する味や香りの違いを積極的に楽しんでもらうべく、early 1st, late 1st, といったように摘み取るタイミングそのものを価値化する動きも見られる。逆に緑茶のように摘採時期によって大きな価格差をつけることはない。また、製造工程の改良に加え、新しい品種に挑戦する傾向が強いことも特徴である。八女 (福岡)、対馬紅茶 (長崎)、薩摩紅茶 (鹿児島) など、地域ごとに独自のブランドを構築する傾向も強い。このような特徴が強気な価格設定につながっている。

本研究のインタビュー結果によると、十分な栽培経験がある生産者でも紅茶用品種を定着させるには 5~10 年程度の時間を要していた。静岡を代表とした中部地方では大規模な

商圈に近く、緑茶における強いブランドと比較的安定した既存事業があったが故に新規事業である国産紅茶の価値づけやブランド化において後塵を拝す結果となったと見られる。

ここに新事業のプライシングにおける一つのジレンマが見てとれる。静岡県は緑茶産地として他県よりも強い競争力があったが故に、緑茶と紅茶は全く異なるチャネルで取引されるにも関わらず、緑茶の既存事業に影響を受ける形で紅茶の価格づけがなされた。他方、静岡県に比べ後発でブランド力がなく、大消費地からも距離があったからこそ、鹿児島県を中心とした九州地方では高リスクな挑戦が実現した。

このような九州地方の挑戦が結果的に消費者に受け入れられた背景には、近年における消費者の嗜好の多様化と、その価値要素の一つとして地域資源への注目があったことを付与する必要がある。もともと食品は伝統的に地域ごとの気候風土に合わせた開発が進められてきた。そのため、地域性が他の商品との差別化の大きな要素となっている (Boland, 2008; Kanama & Kido, 2016)。特に 2000 年代以降、一部の事業者は既に地域にある技術、素材、イメージなどを再発見し、新たに価値づけを行おうとする試みが行われるようになった (Samuta, 2020)。一方、一部の消費者もこれまでの当たり前を問い直そうとする意識が定着し始めており (Bi, 2020)、食を通じた地域への注目も高まっている (Corvo & Maticena, 2018)。このような昨今の社会的背景の変化が、緑茶と異なる品種、生産地の特色、摘果方法の違い等、より多様な価値を実装し高価格を提案した生産者を後押しし、市場化を支えたと考えられる。

表—4 国産紅茶生産者の類型

	緑茶用品種発展型	紅茶用品種採用型
農家数	多い	少ない
地域	中部地方に多い	九州地方に多い
価格	緑茶と同等	緑茶に比べ高い
生産・製造	品種	緑茶用品種のみ
	番茶	二番茶以降
	製造	生産量は少なく、緑茶の製造機械を代用してつくられる
評価・表彰	緑茶に多い (例：全国茶品評会農林水産大臣賞等)	紅茶に近い (例：英国高級食品小売り組合グレートテイストアワード、国産紅茶グランプリ等)

References

- Alvarez, S. A., & J. Barney. (2007). Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1 (11), 11–26. doi: 10.1002/sej.4
- Anan, T., & Nakagawa, M. (1974). Effect of light on chemical constituents in the tea leaves. *Journal of the Agricultural Chemical Society of Japan*, 48(2), 91-96. doi: 10.1271/nogeikagaku1924.48.91 (阿南豊正・中川致之 (1974). 「茶葉の化学成分含量に及ぼす光の影響」『日本農芸化学会誌』48(2), 91-96) (In Japanese with English abstract)
- Arai, S., & Nagata, J. (2017). Management and Technological adoption of black tea producers emerging in Japan: Case study in Okinawa. *E-journal GEO*, 12(2), 192-208. doi: 10.4157/ejgeo.12.192 (新井祥穂・永田淳嗣 (2017). 「国産紅茶生産者群の経営的・技術的性格— 沖縄県を事例に—」『E-journal GEO』12(2), 192-208) (In Japanese with English abstract)
- Baker, T., & R. Nelson. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50, 329–66.
- Bi, T. (2020). How hippie farmers and hippie chefs created the iconic American slow food. *Japan marketing journal*, 39(4), 20-29. doi: 10.7222/marketing.2020.018 (畢滔滔 (2020). 「有機農業, カリフォルニア キュイジースとスローフード」『マーケティングジャーナル』39(4), 20-29) (In Japanese with English abstract)
- Boland, M. (2008). Innovation in the food industry: Personalised nutrition and mass customisation. *Innovation: management policy and practice*, 10(1), 53. doi: 10.5172/impp.453.10.1.53
- Calantone, R. J., & Di Benedetto, C. A. (2007). Clustering product launches by price and launch strategy. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 22(1), 4-19. doi: 10.1108/08858620710722789
- Cheng, Y.-T., & A. Vande Ven. (1996). Learning the innovation journey: Order out of chaos? *Organization Science*, 7 (6), 593–614. doi: 10.1287/orsc.7.6.593
- Corvo, P., & Maticena, R. (2018). The new 'online' alternative food networks as a socio-technical innovation in the local food economy: Two cases from Milan. In *Services, Experiences and Innovation*. Edward Elgar Publishing. doi: 10.4337/9781788114301
- Danneels, E. (2007). The process of technological competence leveraging. *Strategic Management Journal*, 28, 511–33. doi: 10.1002/smj.598
- Eisenhardt, K. M., & J.A. Martin. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21 (10-11), 1105–21. doi: 10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E
- Geroski, P. (2003). *The evolution of new markets*. Oxford: Oxford University Press.

- Harmon, R. R., Unni, R., & Anderson, T. R. (2007). Price Sensitivity Measurement and New Product Pricing: A Cognitive Response Approach. PICMET'07-2007 Portland International Conference on Management of Engineering & Technology, 1961-1967. IEEE. 5-9. doi: 10.1109/PICMET.2007.4349523
- Hayward, M., D. A. Shepherd., & D. Griffin. (2006). A hubris theory of entrepreneurship. *Management Science*, 52 (2), 160–72. doi: 10.1287/mnsc.1050.0483
- Hultink, E. J., Griffin, A., Hart, S., & Robben, H. S. (1997). Industrial new product launch strategies and product development performance. *Journal of Product Innovation Management*, 14(4), 243-257. doi: 10.1016/S0737-6782(97)00009-X
- Ingenbleek, P., Debruyne, M., Frambach, R. T., & Verhallen, T. M. (2003). Successful new product pricing practices: a contingency approach. *Marketing letters*, 14 (4), 289-305. doi: 10.1023/B:MARK.0000012473.92160.3d
- Kanama, D., & Kido, T. (2016). The innovation strategy of a non-food-industry company regarding the traditional food supply chain. *Agric Food*, 4, 687-695.
- Kawasaki, T., Nakanoji, S., & Mizuno, M. (2017). *Koutha ajiwai no kotsu*. Tokyo: Shibatahoten. (川崎武志・中野地清香・水野学 (2017). 『紅茶 味わいの「こつ」』柴田書店) (In Japanese)
- Langerak, F., Hultink, E. J., & Robben, H. S. (2004). The impact of market orientation, product advantage, and launch proficiency on new product performance and organizational performance. *Journal of product innovation management*, 21(2), 79-94. doi: 10.1111/j.0737-6782.2004.00059.x
- Lowe, B., & Alpert, F. (2010). Pricing strategy and the formation and evolution of reference price perceptions in new product categories. *Psychology and Marketing*, 27 (9), 846-873. doi: 10.1002/mar.20361
- Lynn, G. S., J. G. Morone., & A. S. Paulson. (1996). Marketing and discontinuous innovation: The probe and learn process. *California Management Review* 38, 8–37. doi: 10.2307/41165841
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2 (1), 71–87. doi: 10.1287/orsc.2.1.71
- Marn, M. V., Roegner, E. V., & Zawada, C. C. (2003). Pricing new products. *McKinsey Quarterly*, (3), 40-49.
- Monroe, K. B. (2003). *Pricing: Making profitable decisions*. NewYork: McGraw-Hill/Irwin.
- Nagle, T. T., & Hogan, J. E. (2006). *The strategy and tactics of pricing: A guide to growing more profitably*. London: Pearson Custom Pub.
- Neshi, A., & Fujisima, H. (2012). Business relations between green tea beverage corporations and suppliers of tea ingredients in Japan. *Journal of rural community studies*, 114, 25-34. (根師梓・藤島廣二 (2012).

- 「国内の緑茶飲料原料茶葉供給における 企業間取引の成立条件」『農村研究』, 114, 25-34) (In Japanese with English abstract)
- Nihon Chagyo Chuokai. (2015). Cha kankei shiryō . Tokyo: Nihon Chagyo Chuokai.(日本茶業中央会 (2015). 『茶関係資料』 日本茶業中央会) (In Japanese)
- O'Connor, G. C., & Rice, M. P. (2013). New market creation for breakthrough innovations: enabling and constraining mechanisms. *Journal of Product Innovation Management*, 30 (2), 209–227. doi: 10.1111/j.1540-5885.2012.00996.x
- O'Reilly, C.A., & M. L. Tushman. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82 (4), 74–81.
- Raisch, S., J. Birkinshaw, G. Probst., & M. L. Tushman. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20 (4), 685–95. doi: 10.1287/orsc.1090.0428
- Rice, M. P., G. C. O'Connor., & R. Pierantozzi. (2008). Implementing a learning plan to counter project uncertainty. *Sloan Management Review*, 49 (2), 54–62.
- Samuta, H. (2020). Chiiki no kachi no chiikiseisakushiron. *Annals of the Japan Association for Regional Economic Studies*, (38), 43-59. doi: (佐無田. 光 (2020). 「地域の価値」の地域政策試論『地域経済学研究』 (38), 43-59) (In Japanese)
- Sethi, R., & Z. Iqbal. (2008). Stage-gate controls, learning failure, and adverse effect on novel new products. *Journal of Marketing*, 72, 118-34. doi: 10.1509/jmkg.72.1.118
- Shizuoka Prefecture Tea Industry Development Division (2011).Shizuokaken no genjyou(O-cha hakusyo). Shizuoka: Shizuoka Prefecture Tea Industry Development Division. (静岡県経済産業部農林業局茶業農産課 (2011). 『静岡県茶業の現状(お茶白書)』 静岡県経済産業部農林業局茶業農産課) (In Japanese)
- Urbany, J. E. (2001). Justifying profitable pricing. *Journal of Product and Brand Management*, 10 (3), 141-159. doi: 10.1108/10610420110395386
- Widenhorn, A., & K. Salhofer. (2014). Price sensitivity within and across retail formats. *Agribusiness*, 30 (2), 184-194. doi: 10.1002/agr.21352
- Yao, J., & H. Oppewal. (2016). Unit pricing increases price sensitivity even when products are of identical size. *Journal of Retailing*, 92 (1), 109-121. doi: 10.1016/j.jretai.2015.09.002

¹ 緑茶の世界では主に 5 月初旬に摘んだ新芽を一番茶と呼び、以降、摘み取るたびに二番茶、三番茶と呼ぶのが一般的である。一方、紅茶の世界では一番茶をファーストフラッシュ、二番茶をセカンドフラッシュと呼ぶ。

² 茶樹の品種は大別してアッサム種と中国種の二系統からなる。一般的にアッサム種は紅茶向き、中国種は緑茶向きと言われている。現在、日本で最も多く栽培されている品種は中国種の「やぶきた」で、日本の緑茶栽培面積の約75%を占めており、多くの国産紅茶もやぶきた等の中国種によって作られ始めた。その一方、日本でもアッサム種に系統される品種の国産紅茶も存在する。