

日本の文化的要素の強い商品の海外商業化に向けた差別化戦略

—宇治園製茶の経営戦略を事例として—

押久保政彦¹ 日本経済大学経営学部

宮川幸子 目白大学経営学部

1. はじめに

本研究の目的は、日本の文化的要素の強い商品・サービスを海外で事業化するスタートアップ企業の普及プロセスにおける差別化戦略を明らかにすることである。

日本は、諸外国と比較して、スタートアップ企業のビジネス展開が遅れていることが指摘されている。近年産業界では、日本企業のイノベーションの推進を通じて日本の競争力強化を目指すために、スタートアップ企業に対し様々な施策が講じられている。これに対し諸外国に目を向ければ、中国をはじめとする経済新興国から生まれたスタートアップ企業の台頭が顕著であり、これら企業が国際的な経済インパクトを与えている事象が観察される。

国際的に大きな経済的インパクトを与えるスタートアップ企業に関する研究として、国際経営論におけるボーン・グローバル企業の研究 (McKinsey & Co.,1993; Knight & Cavusgil, 1996; Madson & Servais, 1997; Nakamura, 2008; Morita, 2014) が注目されている。ボーン・グローバル企業とは、『創業と同時にあるいはその後2・3年以内に国際事業を展開するベンチャー・ビジネスまたは中小企業』であり、さらに、これに加えて『母国市場外で売上高の少なくとも25%以上を上げている企業』(Knight & Cavusgil, 1996) と定義される (Morita, 2014)。

ボーン・グローバル企業は、先行研究を通じて固有の特徴があることが明らかにされてきた (Cavusgil & Knight, 2009; Koshita & KIM, 2020)。これらの企業は、従来の国際化理論の説明とは異なり (Knight, Cavusgil, 1996)、ユニークな資源コントロールの下 (Oviatt, McDougall, 1994)、技術集約的で高付加価値産業を前提に早期に海外進出 (早期の国際化プロセス) を実現している (Morita, 2014)。これを実現するための要因は、主に差別化戦略にあり (Knight et al.; 2004)、コスト・リーダーシップ的アプローチを避ける傾向がある (Knight, Cavusgil, 2005)。また、技術的な無形資源を効果的に活用し (Mudanbi & Zahra, 2007)、人的・組織的な資本資源は成功に重要な影響を与えるとされる (Rialp, 2006)。こうした資源獲得は持続的競争優位性をもたらす (Barney, 1991)、大企業との競争をも可能とする (Nakamura, 2013)。

このようなボーン・グローバル企業は、経営資源劣位にあるにもかかわらず、オープン・イノベーション (Chesbrough, 2003) を通じて知の創造、獲得を実現し、イノベーションを興している。この点に関し、先行研究においても、ボーン・グローバル企業が構築する供給業者・顧客との外部ネットワークは、国際業績に対する主要な貢献であるとの評価もある (Yeoh, 2000)。

¹ 責任著者 (Corresponding author) : masahiko@oshikubo.jp

日本の中小企業の中でも、設立当初から日本国内市場よりも海外市場をターゲットとして事業活動を行っている企業がある。例えば、日本の伝統文化は、海外市場の顧客に人気であることから、日本の伝統文化的要素の強い商品は、国内市場よりも海外市場を重要視する傾向が近年強くなっている。

他方で、日本の伝統文化要素が強い商品は、原産地が日本であることが海外の顧客ニーズを満たすことになるため、海外で事業展開する日本企業が提供する製品・サービスが同質的な商品となってしまう、海外に進出する日本企業の中で差別化することは困難となる。

このような背景から本研究では、「日本伝統文化要素が強い商品の海外事業の商業化に向けて、経営資源劣位の企業は、どのような戦略を用いれば差別化を行うことができ、供給業者や顧客に受け入れられるのか」というリサーチ・クエスチョンを設定し、宇治園製茶株式会社（以下、宇治園製茶という）を対象とした事例研究を行い、この問いに対する仮説を導出する。

2. 先行研究の整理

Nakano and Inaba (2023) は、食品産業は文化的な感度が高く市場によって顧客の嗜好も異なるという市場特性から、食品の輸出には文化の輸出という側面があるため海外進出は難しいという課題に対し、文化的要素の強い商品（うまみ調味料・お茶・しょうゆ）の米国市場における普及メカニズムを示した。Nakano and Inaba (2023) は、国際マーケティングやグローバル・マーケティング分野のいわゆる標準化－適応化戦略モデルの枠組みを用いて、製品ライフサイクルの段階ごとに標準化と適応化を効果的に組み合わせながら海外市場へ適合させる有効性の仮説を提示した。

この標準化－適応化戦略モデルは、国際経営の主要テーマであり、長らく標準化論争として議論されてきた (Oishi, 1997; 2001; Baba, 2004)。海外事業展開における標準化と適応化は二者択一的な問題ではなく、標準化と適応化の同時達成、いわゆる複合化の重要性や企業の戦略的視点も議論されている (Oishi, 1997; 2001; Baba, 2004)。

このような標準化－適応化戦略モデルに関して、Baba (2004) は、標準化と適応化のフレームワークの理論的な問題を検討し、標準化と適応化の同時達成のロジックを考察した。その検討過程において、Baba (2004) は、標準化と適応化に係る問題を提起しており、標準化は既存活動の標準化と新規活動の標準化に分けて議論し、グローバル合理化段階にある企業にとっては、新規活動の標準化が特に重要であることを指摘した。他方、Baba (2004) は、適応化は、環境決定論アプローチと主体決定論アプローチに分けることができ、前者は環境と戦略ないし行動の適応性が重要であり、後者は企業自らの行動の意図が重要であると指摘した。その上で、Baba (2004) は、標準化と適応化の相互作用という観点から標準化と適応化の同時達成メカニズムを提示した。

Nakano and Inaba (2023) は、こうした標準化－適応化戦略モデルを用いて、文化的要素の強い商品を提供する大企業の米国市場普及メカニズムを示しているが、その前提は進出市

場に類似の商品が存在しない場合であり、本研究とは前提が異なる。また、本研究の対象とする企業は、文化的要素の強い商品を提供する経営資源劣位にある中小企業である。

他方、Miyoshi (2019) は、日本企業が海外市場へ進出する際の企業の戦略的視点として、標準化—適応化戦略モデル (主に Oishi, 1997; 2001; Baba, 2004) 、グローバル・ブランド醸成 (Inoue, 2013)、経験価値 (Schmitt, 1999) や意味的価値 (Nobeoka, 2011)、顧客毎のコンテキスト (Kawabata, 2005) 等の先行研究を整理し、海外市場における企業と顧客の相互作用に着目した。

Miyoshi (2019) によると、海外市場の環境・文化・生活様式等に適合させるため、現地事情に詳しい現地スタッフが顧客一人一人の文脈にあった価値提案をしていくことが重要である。このような価値提案は、知識移転を前提にするものであるが、本研究は、経営資源劣位企業の海外事業展開における戦略的視点を考察するものであり、知識移転は対象としていないため、知識移転に関する先行研究までは踏み込まない。

Kawabata (2021; 2022) は、海外事業展開をする場合に、現地顧客による意図せざる意味づけや価値づけがなされる現象に着目し、国境を越えた顧客の使用価値の生成メカニズムを提示した。Kawabata (2021; 2022) によると、商品等の提供の際に「ローカルな規範感覚」というものが、母市場と進出先市場それぞれのコンテキストから生まれ、顧客の意味づけや価値づけに影響するという。ここでの規範とは、「使いやすい／使いづらい」「便利だ／不便だ」「カッコいい／ダサイ」等の顧客の評価に影響を与える感覚的な基準とされている。さらに Kawabata (2021; 2022) は、文化は「規範構造」「暗黙の了解」「慣習」「制度」という4層構造になっていることから、「ローカルな規範感覚」には「意味づけの地域差」があるため、意味づけの現地適応化という観点が海外市場参入には必要と指摘した。

このような先行研究を前提として、本研究は、日本の文化的要素の強い商品の現地適応化を意図する企業と現地顧客との相互作用の観点から普及メカニズムを考察するものである。

3. 宇治園製茶の事例研究

本研究は、従来にない仮説を導出することを目的とするため、事例の定性分析を選択した。事例分析には、1次資料 (インタビュー) および2次資料 (新聞記事・書籍) を用いることで、客観性を担保した (Yin, 1994)。

事例として、宇治園製茶を選択する。選択理由は、①日本の文化的要素の強い商品である、お茶を用いたビジネスを展開していること、②現に米国において3店舗の日本茶カフェ・レストランを運営していること、③同社と同様の商品・サービスを提供する企業が存在する中で、商業化を実現した特徴的な事例であること、の3点である。

(1) 日本茶をめぐる情勢

2024年農林水産省の「茶をめぐる情勢」(Nourinsuisansyo, 2024)によれば、お茶の栽培面積は緩やかな減少傾向にあり、お茶の販売価格についても需要の停滞により低下傾向となっている。ペットボトル等の緑茶飲料の需要は増加しているが、茶葉からお茶を淹れるリー

フ茶の消費量は激減の一途を辿る。

図1に示す通り、2024年の緑茶の輸出額は292億円であり、輸出量・輸出価格は毎年増加傾向にある。図2は主な輸出国の内訳であり、特に米国の占める割合が多い。また、図3に示す通り、緑茶の輸出価格は年々増加している。緑茶の輸出量が拡大している理由は、海外での健康志向や日本食への関心の高まりを背景に、抹茶を含む粉末茶の需要が拡大しているためである。

図1 緑茶の輸出実績（世界）

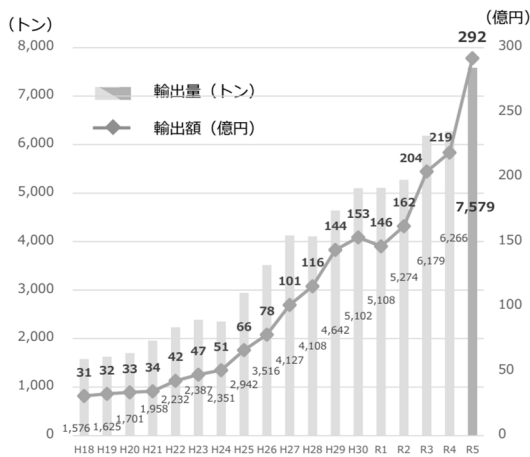


図2 緑茶の主な輸出先国

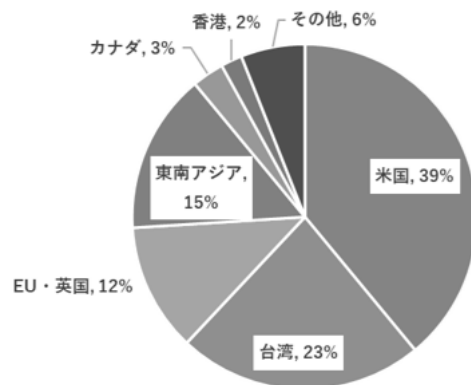


図3 緑茶の輸出価格の推移

2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
2,812	3,093	3,005	2,867	3,069	3,304	3,494	3,851

単位：円/kg

(出所:Nourinsuisansho (2024) を基に筆者作成)

(2) 宇治園製茶の概要

宇治園製茶は、広島県尾道市で1966年に溝口義輝氏により個人創業され、1979年に法人化された日本茶の栽培・販売を行う企業である。代表者の溝口義輝氏は熊本県球磨郡相良村に四百年続く茶農家の出身であり、伝統的な茶道（上田宗箇流）の家元でもある。従業員14名の小規模事業者ながら、世界40か国以上で登録した商標「日本茶®」を活用し、2016年にニューヨーククイーンズで日本茶カフェ・レストランを店舗開業し、次いで2022年にニューヨークブルックリンで2店舗目を開業した。現在はナッソー（ロングアイランド）で3店舗目を準備している。なお、このレストランのメニューの原材料となる粉末茶の輸出は、宇治園製茶のグループ会社である有限会社セカンドグリッド（代表者は同じ）が行っている。

江戸時代には嗜好品であったお茶が、茶飲料の普及により清涼飲料化していることから、溝口氏は、ペットボトル飲料として定着しているお茶を再度伝統的な文化に戻すことは難

しいと考え、海外市場へ茶文化を輸出して、将来逆輸入することによって、日本の茶文化を再構築することを構想している。

(3) 宇治園製茶の製品・サービス

宇治園製茶は、「日本茶®」という統一ブランドを使用している。日本国内では、茶葉の特徴及び産地ごとに、せん茶、玉露、かぶせ茶、てん茶（抹茶）、玉緑茶と商品が細分化されているものを、海外市場で伝わりやすくするために「日本茶®」として再定義した。

同社は、茶商として全国各地の日本茶を扱っているが、「日本茶®」は一番茶（新茶）にのみ使用することを徹底することにより厳格な品質基準を設定している。茶は地域によって好みが大きく異なるため、分り易い商標の運用ルールを設けるのみで、具体的な販売は現地スタッフに任せている。

米国市場では、お茶を淹れて飲む文化がないことから、食品へお茶を添加、加味してメニューを考案している。「抹茶ラテ」「スパークリング抹茶」「抹茶柚子レモネード」「抹茶オレンジ」等のドリンクメニューに加えて、お茶を添加・加工した「ラーメン」「茶寿司」等のフードメニューも提供しており、商品群はバラエティ豊かである。

(4) 宇治園製茶のイノベーション

宇治園製茶は、海外市場の事業展開に向けて、「お抹茶まっちゃ Shaka Shaka セット」というお茶を点てるためのセット品を開発した。これは、持ち手付茶碗、お湯注し、ティーストレートナー、ティーサーバー、茶せん、個包装された抹茶がセットされたものである(図4)。日本の伝統的な茶道の茶会で使用する茶碗には取手はついていない。しかしながら、宇治園製茶は、格式にこだわることなく、敢えて取手を付けることによって、外国人の使い易さを追求した。これにより、外国人がお茶をたてる際に、取手を持って茶碗を固定し、シャカシャカと楽しみながらお茶をたてることを可能とした。このような取組みは、伝統的な茶道からしてみれば、常識外れであり邪道というべき取組みと批判されている。

また、宇治園製茶は、「樹脂茶せん」(JYUSHI Plastic Matcha Whisk)を開発した(図5)。これは、文字通りプラスチック製の茶せんで、簡単に分解して食洗機で洗うことができ、穂先が切れず繰り返し使えるものである。伝統的な茶道においては、竹製の茶せんを使用しており、プラスチック製を使用することはない。

図4 お抹茶まっちゃ Shaka Shaka セット



図5 樹脂茶せん



(出所 : <https://nipponcha.us/>)

さらに宇治園製茶は、プラスチック製の折り畳み式の畳を岡山県倉敷市の畳屋である畳瀬と共同開発した。この畳は、畳の風合いをプラスチックで表現したもので、1畳分を4つ折りにでき、簡便に持ち運べるようにしたものである。この畳を使用することによって、海外でも手軽に茶会の場所を確保することができるようにした。溝口氏は、ニューヨークの路上でゲリラ茶会を行う等のパフォーマンスも行っている。

このように宇治園製茶は、自らのイノベーションによって、従来からの日本の伝統文化で使用する道具を使いやすくし、外国人が感じる茶道へのハードルを低くした。

(5) 宇治園製茶の日本茶文化の普及活動

宇治園製茶は、バラエティに富んだ製品群を提供し、茶道に使用する道具のイノベーションを行う一方で、日本の伝統的な茶道を学ぶ外国人等を活用して日本茶文化の普及活動を積極的に行っている。例えば、日本茶の文化に共感した外国人を上田宗箇流の家元のもとで修業させ、免許皆伝の腕前になるまで育て、正式な作法を顧客へ魅せつつ、文化の普及活動を行っている。

伝統的な茶道の師範は、本来格式を重んじている。茶会の場所から使用する道具に至るまで自己の流派のやり方で進める。しかしながら、宇治園製茶に協力する師範は、宇治園製茶のイノベーションである「お抹茶まっちゃ Shaka Shaka セット」、「樹脂茶せん」(JYUSHI Plastic Matcha Whisk)、プラスチック製の折り畳み式の畳を使用する等して、およそ日本では考えられないことを海外で行っている。また、宇治園製茶のカフェ・レストランにおいて、茶会等のパフォーマンスを行い、参加する外国人へ日本茶の楽しさ、親しみやすさを伝えている。本来、茶会は茶室で行うものであるとされるが、同社ではオンラインを活用して9か国同時に茶会を開くといった試みを通して、日本文化を積極的に発信している。

以上のような様々な取組みの結果、宇治園製茶は、競争が激しい米国の日本茶カフェ・レストラン市場において顧客を掴み、複数店舗を開設するに至っている。

4. 考察

宇治園製茶の米国における事業展開から日本の文化的要素の強い商品の現地適応化を意図する企業と現地顧客との相互作用の観点から普及メカニズムを考察する。

宇治園製茶の事例から、日本の文化的要素の強い商品の現地適応化に向けて、①日本茶を添加・加工したバラエティ豊富な商品群を提供し、②日本の文化を楽しむための道具のイノベーションを起こし、③伝統的な日本茶の知識やスキルを習得した茶道家を活用して、楽しく日本文化の普及を行っていることが明らかになった。

これは、「文化（カルチャー）のポップ化」とも言える。大衆向けの文化全般を指す言葉として「ポップカルチャー」があり、主に漫画、アニメ、映画、ゲーム等を指すが、「文化（カルチャー）のポップ化」とは、大衆が受け入れやすい文化を目指すことを言う。

日本文化がいかに海外で人気があったとしても、伝統的な日本文化を忠実に再現しただけでは、それに興味がある人達にしか広まらない。イノベーションの普及プロセスにおけるイノベーターやアーリー・アダプターで止まってしまい、マジョリティへアクセスできない。

しかしながら、日本文化をポップ化することにより、よりエンターテインメント性を高くし、かつ、大衆へアクセスすることが可能となる。

宇治園製茶は、まず、①日本茶を添加・加工したバラエティ豊富な商品群を提供することによって、より多くの人の嗜好を刺激し、日本茶が使用されていることを顧客に認知させた。次に③伝統的な日本茶の知識やスキルを習得した茶道家を活用することによって、茶道が日本発祥の文化であることを顧客に認知させる。世界的な茶文化の中では中国茶が最も広く認知されているが、上田宗箇流は武家の家元であるため、日本のサムライのイメージを想起させることによって、日本茶のイメージを作っている。そして、この①と③を繋げるものが②日本の茶文化を楽しむための道具のイノベーションとなる。

このように茶道に使われる道具を大衆向けにすることによって、日本茶が使用された商品と日本文化のイメージを上手くつなぎ合わせ、差別化する戦略を用いている。差別化する目印として用いているのが、日本茶を広く捉え直した「日本茶®」ブランドである。

日本文化について顧客のエンターテインメント性を高め、ポップ化した結果、日本文化を日本文化のまま忠実に伝えるのではなく、新しい米国の文化として普及、浸透させることが可能となり、経営資源劣位企業であっても差別化を獲得することができたのである。

5. おわりに

本研究では、「日本伝統文化要素が強い商品の海外事業の商業化に向けて、経営資源劣位の企業は、どのような戦略を用いれば差別化を行うことができ、供給業者や顧客に受け入れられるのか」というリサーチ・クエスチョンを設定し、事例研究を行った。この問いに対す

る仮説は以下の通りである。日本の伝統文化要素が強い商品が供給業者や顧客に受け入れられるには、伝統的な日本文化を伝統的な形式のまま伝えるのではなく、文化的要素のポップ化、エンターテインメント化を通して、現地の文化として再構築する必要があり、この過程における道具の提供が差別化をもたらす。

今後の課題として、日本伝統文化要素が強い日本茶以外の商品・サービスの事例分析を行うことで、より精緻かつ俯瞰的な普及メカニズムの提示に向けて、考察を深めていくことが求められる。

References

- Baba, H. (2004). Kokusai Marketingu hyojunka tekiouka furemuwaku no saikouchiku [Reconstruction of International Marketing Standardization- Adaptation Framework]. *Kansaidaigaku syougakuronshu* [The business review of Kansai University], 49(2).
<https://kansai-u.repo.nii.ac.jp/records/8877>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/01492063910170010>
- Cavusgil S. T., & Knight, G. (2009). *Born Global Firms: A New International Enterprise*. Business Expert Press.
- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press.
- Inoue, M. (2013). Seihinburandokanri no shinte ga gurobaru maketeingu wakugumi ni ataeru shisa [The Suggestion of Product Brand Management Improvement to Global Marketing Framework], *Ryutsu kenkyu* [Journal of marketing & distribution], 15(2), 63-76. (in Japanese).
https://doi.org/10.5844/jsmd.15.2_63
- Kawabata, M. (2005). *Ajiashijo no kontekisuto, gurobarizesyon no genba kara* [Asian Market Context From the Field of Globalization]. Shinpyoron (in Japanese).
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (1996). The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory. *Advances in International Marketing*, 8, 11-26.
- Knight, G.A., & Cavusgil, S. T. (2005). A taxonomy of born global firms. *Management International Review*, 45(3), 15-35. <https://www.jstor.org/stable/40836141>
- Knight, G.A., & Madsen, T.K., & Servais, P. (2004). An inquiry into born-global firms in Europe and the USA. *International Marketing Review*, 21(6), 645-665.
<https://doi.org/10.1108/02651330410568060>
- Koshita, T., & Kim, M. (2020). Bohn gurobaru kigyou to Kokusai keieiron no shintenkai. [Born Global Company and New Developments of International Management Theory]. *Tamadaigaku kenkyukiyou* [Tama University journal of management and information science], 24, 137-150. (in Japanese). <https://tama.repo.nii.ac.jp/records/1112>
- Madson T. K., & Servais P. (1997). The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process? *International Business review*, 6(6), 561-583. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(97\)00032-2](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(97)00032-2)
- McKinsey & Co. (1993). Emerging exporters; Australia's high value-added manufacturing exporters. *Australian Manufacturing Council*.
- Miyoshi, J. (2019). Nihon no hausu meka niyoru ajia Shijo heno tekiou ni kansuru kenkyu [A Study on Adaptation to the Asian Market by the Japanese House Maker], *Ajia shijokeizaigakkainempou*

- [Journal of Japan Academy for Asian Market Economies] 22(0), 31-39. (in Japanese).
https://doi.org/10.20766/jafame.22.0_31
- Morita, M. (2014). Bohn gurobaru kigyokenkyu no genjou to kongo no kadai. [Current Status and Future Issues of Born Global Company Research]. *Yokohama Kokusai syakaikagaku kenkyu* [Yokohama Journal of Social Science], 18(4,5), (in Japanese).
<https://ynu.repo.nii.ac.jp/records/3164>
- Mudanbi, R., & Zahra, S. (2007). The survival of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 38(2), 333-352. <https://www.jstor.org/stable/4540423>
- Nakamura, H. (2008). Bohn gurobaru kanpani (BCG) no kenkyu: sono gainen to atarashii kokusaika puroseshu no kentou. [A study of Born Global Company: consideration of the concept and the new internationalization process]. *Toyodaigaku keieironshu* [Journal of business administration Keiei ronshu], 70, 1-16 (in Japanese). <https://ndlsearch.ndl.go.jp/books/R000000004-I10261742>
- Nakamura, H. (2013). *Bohn gurobaru kigyō no keieiron; Atarashii kokusaiteki bencha, chushokigyo no shutsugen* [Management theory of Born Global Companies]. Yachiyo shuppan (in Japanese).
- Nakano, A., & Inaba, Y. (2023). Bunka no Yushutsu; Nihon shokuhin Sangyo no beikokushijo ni okeru syouhin huku puroseshu [Exporting Culture: Diffusion Process of Japanese Food Product in the U.S Market.]. *Shakaikagaku janaru* [The Journal of Social Science], 90, 51-76. (in Japanese). <https://doi.org/10.34577/00005234>
- Nobeoka, K. (2011). *kachizukuri keiei no riron: nihonseizogyo no ikirumichi* [The logic of value creation management: The way of life in the Japan manufacturing industry]. Nikkei Publishing Inc (in Japanese).
- Nourinsuisansho (2024). Cha wo meguru josei [The Situation Concerning Tea].
<https://www.maff.go.jp/j/seisan/tokusan/cha/attach/pdf/ocha-72.pdf>
- Oishi, Y. (1997). Kokusai maketingu fukugouka no jittai [The reality of international marketing complexes]. *Keieironshu*, 44(3,4), 157-198. <https://meiji.repo.nii.ac.jp/records/6365>
- Oishi, Y. (2001). Kokusai maketingu fukugouka no jissshokenkyu [Empirical Study of International Marketing Complexity]. *Meijidaigaku shakaikagaku kiyō* [Memoirs of the Institute of Social Sciences, Meiji University], 40(1), 129-139. <https://meiji.repo.nii.ac.jp/records/12502>
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business studies*, 25(1), 45-64. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193>
- Rialp, A., & Rialp, J. (2006). Faster and more successful exporters. *Journal of Eura-Marketing*, 16 (1-2), 71-86. https://doi.org/10.1300/J037v16n01_06
- Schmitt, B. H. (1999). Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management*, 15, 53-67.
<https://doi.org/10.1362/026725799784870496>

- Yeoh, P. (2000). Information acquisition activities: A study of global start-up exporting companies. *Journal of International Marketing*, 8(3). <https://doi.org/10.1509/jimk.8.3.36.19636>
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.

Differentiation Strategies for Overseas Commercialization of Products with Strong Japanese Cultural Elements: A Case Study of the Management Strategy of UjienSeicha

Masahiko OSHIKUBO
Tokyo University of Economics
masahiko@oshikubo.jp

Sachiko MIYAGAWA
Mejiro University
s.miyagawa@mejiro.ac.jp

Abstract: The purpose of this study is to identify differentiation strategies for start-up companies commercializing overseas operations for products and services with strong Japanese cultural elements. The following research questions will be set for this study. “What strategies can a company with inferior management resources use to differentiate itself and gain acceptance from suppliers and customers in order to commercialize a product with strong traditional Japanese cultural elements?” This study will conduct a case study on Ujien SeiCha to derive a hypothesis for this question. The hypotheses for this question are as follows. In order for products with strong traditional Japanese cultural elements to be accepted by suppliers and customers, it is necessary to reconstruct Japanese culture as local culture through populating and entertaining cultural elements, rather than conveying Japanese culture as it is. Innovation of tools in this process will bring differentiation.

Keywords: Business Strategy, International Management, Japanese Culture, Innovation, Commercialization