

# 中小農業企業による連携をつうじた 輸出ビジネスの実践

——柿生産企業 株式会社柳澤果樹園を中心としたケース・スタディ——

関 智 宏

- I はじめに
- II ケースの対象
- III ケース
- IV 発見事実とディスカッション
- V 小結

## I はじめに

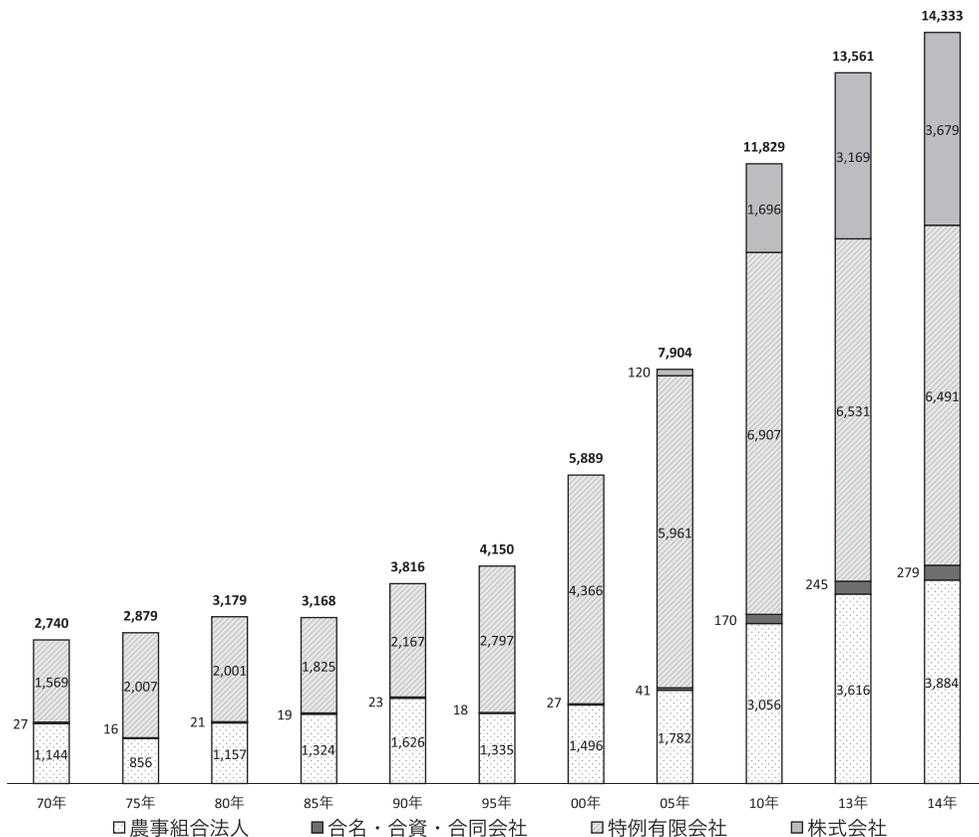
農林水産業の振興は、日本における近年の産業振興のなかでも重要な位置づけとなっている。近年では、農林水産政策と経済産業政策、とりわけ中小企業政策との融合あるいは省庁の垣根を超えた協同的取組が産業振興策の1つの特徴として指摘することができる。その最たるものが、2008年度から制度的に取組まれた農商工連携である。これは、農林水産業を商工業と連携させることで、国内の農林水産業の高付加価値を実現する「6次産業化」を目指すものである。農商工連携は、2005年度から取り組まれてきた中小企業の組織化支援としての新連携の推進のなかで新たに取組まれることになった(関, 2011)。

日本政府は、農林水産を対象とした国内市場の開発にとどまらず、海外での市場の開発にとくに力を入れるようになってきた。日本政府は、日本の文化産業を中心とした国際戦略を展開するために、2010年6月に経済産業省内に「クール・ジャパン室」を設置したが、その後、他の省庁にもクール・ジャパンへの取組が広がっていくことになった。2011年11月には、農林水産省がクール・ジャパンにかかる施策として、日本における農林水産業・食品産業の経営基盤の発展・強化を輸出の拡大により図るとし、2020年度までに1兆円の実績を達成することを目標として掲げた(知的財産戦略本部, 2012)。安倍政権は、日本の成長戦略としてさらに輸出の強化、あるいは中小企業の海外事業展開を推進することになった。農林水産省では、2016年5月に輸出力強化戦略を策定し、オールジャパンでの品目別取組、広域連携、産地ごとのブランド形成などを推進していくことにした。これらのように、農林水産業における海外市場の開発支援に

対するメニューは充実化しており、その成果が期待される場所である。

本稿では、そうした現状を踏まえ、農林水産業のなかでも農業に焦点を当て、農業における海外市場の開発にかかる課題を、あえて独自に海外市場の開発を手がけている、ある企業を中心としたケースから明らかにしていく。こうした課題を本稿で明らかにしようとする意図は、おもに2つある。1つは、政府による農作物の市場開発の取組主体は、あくまで支援機関としての独立行政法人日本貿易振興機構（以下、JETRO）や地域の農家から農作物を集荷する農業協同組合（以下、JA）などとなることが多いが、経済主体としての生産者側の姿が现阶段ではほとんどみえない。もう1つは、海外市場の開発手段として輸出をみると、その規模があまりに大きく、農作物の主たる生産者である農家個人ではとても対応できる規模ではない場合がある。このさい、農家個人から法人企業へ（生産的経営から企業家的経営へ）の転換を余儀なくされることがある（石崎、2001）。図にみられるように、農業生産法人の設立はこの数年の規制緩和にともな

図 農業生産法人数の推移



資料：農林水産省経営局調べ（各年1月1日現在）

注：「特例有限会社」は、2005年以前は有限会社の法人数である。

出所：農林水産省ホームページ

<http://www.maff.go.jp/j/keiei/koukai/sannyu/pdf/seisan.pdf> (2017年4月1日閲覧) より筆者作成

い大きく増加しており（鈴木・岸本，2014），農業の担い手が，農家個人から法人企業へ次第に移りつつある。しかしながら，法人企業であったとしても，農作物の輸出は必ずしも容易ではなく，輸出をしていくことがどのように実現可能かどうかについては検討の余地が残されている。さらに，企業（法人企業）といっても，企業規模が相対的に小さい中小企業である場合には，1企業単独では対応できないことを，農商工連携にもあらわされるような連携によって取り組んでいくことが希求される。

日本の中小企業の範囲を規定する現行の中小企業基本法では，産業分類上，第一次産業を除いたかたちとなっている。こうしたこともあってか，農林水産業分野における中小企業研究（中小企業による農作物の輸出ビジネスなど）は，一部を除き，日本ではほとんどなされていないように思える（関，2017<sup>1</sup>）。それゆえ本稿での検討は，日本の中小農業企業の経営実践の解明や日本における農林水産業の輸出ビジネス支援など実践上の意義だけでなく，日本における中小企業研究の新たな展開など学術上の意義をもたらすものと期待される。なお本稿では，農作物のなかでも，とくに柿に焦点を当てながら，中小農業企業で柿ビジネスを手がける株式会社柳澤果樹園を中心としたケースを描くことで，経営実践の展開プロセスを明らかにしていく（Marshall and Lossman, 1999）。なおケースの基となるデータの多くは，筆者が実施したインフォーマル・インタビューに基づいているが，既存の二次資料も活用する。

本稿の構成は次のとおりである。第Ⅱ節では，対象となるケースの選定理由について，1つはなぜ柿に着目したのか，またもう1つには，なぜ株式会社柳澤果樹園を中心的にとりあげるのか，についてそれぞれ説明をする。第Ⅲ節は，株式会社柳澤果樹園を中心とした海外市場の開発の実践について，インタビューに基づくデータから詳述する。第Ⅳ節は，前節のケースから得られる発見事実を整理する。第Ⅴ節は結論である。

## Ⅱ ケースの対象

ケースの対象となる柿について，まず説明していく。日本における柿は，古くは奈良時代から栽培されていたとされる。品種には，富有柿など甘柿や渋柿があるが，甘柿は渋柿の突然変異とされ，日本原産の果物として知られる。柿は，季節性が非常に強い果物であり，収穫時期は年に一度である。栽培の方法によって収穫時期が異なっており，ハウス栽培は7月から，渋柿が9月上旬から収穫可能となる。したがって，柿の商談は9月以降から行うことが可能となる。11月には収穫が終わるため，柿の収穫時期は，9～11月の3か月間となっている。柿は，ある時期にしか食されないという特徴がある

1 日本の中小企業が手がける先進国市場への日本伝統食品の輸出という点では，張（2015；2016）などによる研究があげられる。

だけでなく、加工には不向きな果物の1つとされる。柿は缶詰にも加工されておらず、加工品と言えば、干し柿が知られている程度である。

このような特徴を有する柿を本稿でとりあげる理由は、すでに海外で評価され、これまでもいくつかの輸出実績があるからである。日本国内の柿の出荷量をみると、その第1位は和歌山県で、第2位が奈良県である。この2つの県での出荷量を足し合わせると、じつに40%を占める。柿の栽培を国際的にみると、2005年のデータでは全世界で256.2万トンの柿が栽培されており、この内訳をみると、中国が183.7万トンと圧倒的な割合を占め、これに韓国(25.0万トン)、日本(23.0万トン)、ブラジル(6.7万トン)、イタリア(データが不明確であるが、柿博物館に提示されているデータによると2010年ではこの位置にある)、イスラエル(5.3万トン)が続く<sup>2</sup>。2010年のデータでは、全世界で406.0万トンの柿が栽培されており、中国が348.0万トン、韓国が39.0万トン、日本が18.9万トンとなっており、この3か国で世界の柿栽培の90%を占めている<sup>3</sup>。

近年、日本産の甘柿が海外で評価され、輸出が増えつつある。2014年度の輸出実績でみると、全国で、数量ベースで578トン(前年度比で130.0%増)、金額ベースで2億7400万円(前年度比で137.0%増)であった。このうち、出荷される港は、神戸港がもっとも多く、数量ベースで60.6%(次点は関空で11.4%)、金額ベースで57.4%(次点は関空で16.4%)を占める(神戸税関、2015)。

日本からの輸出先国・地域は、タイがもっとも多く、数量ベースで64.6%(次点は香港で21.5%、次々点はマレーシアで8.2%)、金額ベースで67.2%(次点は香港で19.8%、次々点はマレーシアで7.4%)を占める。出荷される港のなかで出荷量・出荷金額ともにもっとも多い神戸港でも同じ傾向にあり、タイがもっとも多く、数量ベースで67.6%(次点は香港で27.9%、次々点はマレーシアで3.5%)、金額ベースで69.5%(次点は香港で25.9%、次々点はマレーシアで4.1%)を占める。日本産の柿がタイで支持されている理由の1つに、タイでは「サポジラ」という果物があり(画像)、その甘い味が柿に似ているためといわれており、甘いもの好きのタイ人が柿を受け入れているという。

次節でとりあげる中小農業企業は、奈良県五條市西吉野に立地する株式会社柳澤果樹園である。五條市は、奈良県内では有数の柿の生産地であり、奈良県内の約80%を占

画像 サポジラ



出所：<http://www.fruitia.net/zuk/sapodilla.html> (2017年4月1日閲覧)

2 柿博物館に提示されているデータによる。

3 柿博物館に提示されているデータによる。

めている<sup>4</sup>。同社は、創業以来約120年にわたって、柿を生産してきた。柿を自社独自であらゆるルートに販売しており、輸出も手がけている。柿の販売ルートが多様化していくなかで、個人としては法人との取引が難しいということから、2014年に株式会社に法人化し、農家個人から法人企業へ転換した。次節では、柳澤果樹園を中心とした諸組織との連携による、輸出など海外市場の開拓にかかる取組について詳述していくことにしたい。

### Ⅲ ケ ー ス

株式会社柳澤果樹園（以下、柳澤果樹園とする）は、奈良県五條市西吉野に立地する柿生産企業である。同社の創業は、いまから約120年ほど前のことである。創業以来永らく、栽培した柿をJAに納める農家であった。五條市吉野地域は畑作地域であり、明治時代にはみかんを中心に梅や梨、野菜などが栽培されてきた。柳澤果樹園も、創業当時は、柿ではなくみかんを栽培するみかん農家であった。五條で柿の栽培がはじまったのは1919（大正8）年であり、当時の西吉野村で富有柿の栽培が広がった。1921（大正10）年に大寒波が到来し、みかん農場が壊滅的被害を受けた。これにより、雪害に強い柿が岐阜から持ち込まれて増殖され、1940年頃には栽培面積が1000haを超えるまでに至った。

現在、柳澤果樹園の代表を務める柳澤氏は5代目であるが、柿農家としては4代目である。柳澤家は、当時、西吉野ではなく、そこから離れたいくつかの場所において家族でいくつかの事業を行っており、西吉野の今の場所には誰も居住していなかった。後に、柳澤氏の祖母がその地に残ることになり、その後柳澤氏の祖父が養子に来て、現在の西吉野に住み続けていくことになった。

柳澤氏が先代から代を引き継ぐことになった2003年から、柳澤氏は次第に新しい取組を行うことにした<sup>5</sup>。それらのなかでも、2011年には、収穫以外の時期にもビジネスができるようにと、農家民宿・レストランの「こもれび」を始めた。これは、たんに民宿やレストランとしての事業ということだけでなく、営業をしなくとも情報を収集することができるための1つの手段として始めたものであった。柿のシーズンになると、ほとんど営業に外出することができなかったが、「こもれび」をオープンしてから、さまざまな方々が客として訪れるようになった<sup>6</sup>。さらに、県など自治体も、こういう補助金

4 奈良県では、五條市のほかに、現在では下市町、天理市、御所市でも生産されている。

5 後述の農家民宿・レストラン「こもれび」の経営以外にも、4～5年前からブルーベリーの栽培を始めた。また最近では、販路を活かして、地元の若い農家が生産する夏野菜を紹介して提供マージンも得たりしている。また近いうちに、五條市内の比較的大きな土地を活用し、地元の若い農家や有力な企業家とともに、グランピングなどの施設開発を行いたいと考えているという。

6 「こもれび」では、柿を使ったジャムを年間1000本ほど製造し、店頭で販売している。当初は年に数ノ

があるというような情報を提供するなど、さまざまな点でバックアップをしてもらえるようになった。また農家民宿・レストランということでさまざまなメディアにもとりあげてもらえるようになるなど、知名度が上がっていった。こうしたなかで、偶然にも1人の来客として「こもれび」を訪れ、出会うことになったのが、奈良県葛城市にて農薬の製造・販売をてがけていた阿古哲史氏であった。

阿古氏は、すでに海外での事業展開を模索していた。阿古氏は、柳澤氏に海外でのビジネスを一緒にしないかと打診した。阿古氏の考え方に理解を示した柳澤氏は、一緒に上海でビジネスを行うべく、上海へ渡航しながらその可能性を検討したが、最終的には失敗に終わってしまうことになった(関, 2017)。上海の次に検討したのがカンボジアであった。阿古氏は、2012年9月にカンボジアにジャパン・ファーム・プロダクツ(JFP)という現地法人を設立した。柳澤氏がカンボジアに行き出したのは、阿古氏がJFPを設立した、それ以降のことであった。カンボジアでは農作物の栽培を行うとし、最初はオクラの栽培を行った。この栽培は試験的なものであり、何がカンボジアの土地に適したものかを考えていた。そうしたときに、カンボジアにおいて柿が市場として可能性があることがわかってきた。具体的には、柿が神様の食べ物と学名の *Diospyros kaki Thunberg* ともいわれており、韓国産の生柿や、中国産の干し柿は流通しており、柿そのものは人々に広く認知されていたが、人々はたんに柿を食べたことがないことがわかってきたのである。カンボジア政府関係の方々にもインタビューをすると、柿は非常においしいという評判であり、手ごたえを感じていた。

当時、奈良県産の柿は、タイと台湾には輸出された実績があったが、これはJAをつうじて行われたものであった。またJETROをつうじて、マレーシアやシンガポール、さらにはタイでの展示会の実績がある程度であった。柿は中国系の人々には縁起がよいともいわれており、タイの中華系の方々には、1つ7ドルの価格で販売が可能ともいわれていた。また、あるコンサルタント会社を仲介に、ドバイにも視察など試験的な取組を行っており、ドバイにてアンケートをとったところ、1つあたり8ドルで販売できる可能性をつかんでいた。しかし、新たな販売先としてカンボジアの可能性が考えられたものの、カンボジアはまったくの未開拓な市場であった。

カンボジアへの柿の輸出は、JAをつうじて行うことも考えられたが、これは次の理由から困難であると判断した。1つには、この輸出ビジネスは近畿農政局からの要請を受けたことをきっかけに少量を輸出している程度のものであり、前向きに取り組めていないためである。2つには、一般的には国内では出荷後の1週間後には集金することができるが、輸出になると売上金の回収にリスクが大きい反面、リターンが少ないと考え

▼ 本売れたにすぎなかったが、ランチのデザートにつけて出したところ、年間で1200本ほど売れるようになったという。

られるためである。3つには、台湾への輸出が検疫の問題<sup>7</sup>でストップし、タイへ一本化を余儀なくされたためである。これらの理由もあって、JAとしては、柿は日本国内での販売で十分であり、さらにリスクを抱える輸出には前向きでないと判断した。

そこで柳澤氏は、独自で日本から柿などの果実や野菜を輸出していくために、JFPを輸出の受け皿として活用することにした。柳澤氏は、この法人とは別で同名の日本法人の取締役役に就任することになり（代表取締役は阿古氏）、商材が現地にはなく、身近に手に入り、かつ付加価値がつくものが望ましいと考え、自らが栽培する柿の輸出を主として手がけることになった。

柳澤果樹園が日本国内で栽培する柿の年間生産量は、平均であるが、重量ベースで、1箱10キログラムのダンボール箱で、1万1000ケース（約110トン）となっている。一般的に、柿農家は自身が収穫した柿をJAの集荷場に持っていく。現在、奈良県内の約400の柿農家がJAに柿を納めているという。柳澤果樹園も、かつては一般的な柿農家と同じように収穫した柿をJAの集荷場に納めていた。しかし、その後、現在は自社生産した柿を自社ブランドで独自に販売していくとし、JAを退会し、現在ではJAに集められる柿の買い付け業者の1人となっている。現在では、「霜が降りると柿は甘くなる」といういい伝えから、収穫時期を12月上旬に遅らせたが、このことから生じうる表面の変色や軟化を抑えるために、柿1つ1つを包装するなど手間とコストをかけて育て上げた「霜朱宝」を開発し、自社ブランドとして売り出している。この柿は、タイの前国王であるプミポン国王にも献上されたことがあるという。

日本国内に流通している奈良県産の柿は、現在、スーパーなど小売店に流通しているが、この全量はJAをとおして西吉野産の柿として販売されている。販売ルートは、JAから地方中央市場の仲卸（「仲買さん」）を介して商店に卸されるというものである。奈良県の地方中央市場には約30社の仲卸（「仲買さん」）がいる。損害賠償などの関係もあり、仲卸を介した商流が一般的である。仲卸を介した商流にはしがらみもあるが、飛び越えて自社で販売してはいけないという暗黙のルールもあるという。仲卸を介した商流における販売数量は、5万ケース（約500トン）にのぼる。

現在、柳澤果樹園が自社で輸出している取扱量は、全体で約155トンである（インタビュー時点）。ここで取り扱われている柿には、生柿として販売するものと加工向けのものがある。自社生産で栽培される柿は生柿として販売するために、輸出にまわすものは約500ケース（約5トン）に過ぎない<sup>8</sup>。生柿としては、非常に付加価値の高い商材で

7 検疫で一番問題になっているのが、カイガラムシである。検疫のあり方は、国々によってさまざまであるが、カンボジアやタイは、日本での検査が問題ないということであれば、そのまま輸出することができるとのことになっている。JAは検疫で問題に直面したが、柳澤果樹園としては、これまで貿易上、検疫で問題になったことがなく、JAからは驚かれたことがあるという。

8 JFP代表の阿古氏に対して実施したインタビュー調査によれば、この量は約4トンであるという（関、1

あり、日本国内で1つ100円程度で販売されるものと同等のものが、1つ500～600円で販売される。輸出向けの柿は、規格外品であり、JAならけんから約150トンを仕入れて輸出する。輸出先国・地域で見ると、カンボジアに輸出するものと、タイのバンコクに輸出するものとの、おもに2つのルートがある<sup>9</sup>。バンコクの高級デパートであるサイアムパラゴンで開催された催事の際には、収穫時期や催事期間などの問題から関西空港から飛行機を使って輸出した。現在の輸出の2つのルートは船での輸出であり、大阪の南港かあるいは神戸港から出荷される。

#### カンボジアへの輸出：加工ビジネス

カンボジアへの輸出向けの柿は規格外品であり、また現地での加工用である。JFPは、規格外品の柿を加工するために、日本郵船と連携するかたちで、カンボジア現地にて、柿をドライフルーツに加工するための加工センターをプノンペン空港近くに立ち上げた。加工されたものを日本へ逆輸出する取組である。それまでは、カンボジアとの輸出は、日本のある企業に委託していたが、加工センターでのつながりもあって、現在、物流面においても日本郵船と連携している。

柳澤果樹園がJAならけんから買い付けた約150トンの規格外品の柿を大阪の南港(日本郵船は南港を使う)まで運ぶが、日本郵船ロジスティクスが40フィートのリーファーコンテナ7本分(約140トン分)に積み込み(インボイスやラーニングレポートの作成も行う)、1か月ほどかけて船で輸出する。そのままでは柿の品質がもたないだけでなく、カイガラムシが付着することがある。これまで真空パックの要素で柿を個別包装をして輸送していたが、現在では柿を冷凍させることで、ある程度品質を維持させ、かつカイガラムシを凍死させることで検疫をクリアすることに成功している<sup>10</sup>。カンボジア現地での輸送は、日本郵船ロジスティクスがJFPの倉庫まで運んでいる。

カンボジアの加工センターでは、現在約40名の従業員がいる<sup>11</sup>。ここでは、洗浄から乾燥、カット、パッキングを行っている。それらの機械は11台ほどあり、すべて日本から送られたものである。また、カンボジアでの加工に対して、衛生面で懸念されるこ

9 2017)。

9 これ以外にも、ベトナムでの取組があるが、これは催事だけである。また、日本のある商社をとおしたマレーシアへの間接輸出があるが、空輸で1回の注文あたり10ケースほどであり、注文があれば送る程度で、年間で30ケースほどである。

10 カイガラムシ対策を自社で研究したところ、マイナス23度で凍死することが判明した。柿を凍らせると品質が劣化するが、それでも冷凍にしたほうがよいという判断であったという。冷凍にさせるだけで、コストが400～500万円ほど増加したという。

11 カンボジアのJFPでは農場を営んでいるが、ここに約10名の従業員と、またホワイトカラーが約10名ほどおり、全体で65名くらいの雇用を創出している。従業員には、平均で1万4000円の月給を支払っているが、これはカンボジア国内の平均賃金よりもやや高めの設定となっている。月に一度の頻度で、パーティーを開催しており、これが現地従業員のモチベーションとなっている。

とがあったが、大阪の衛生管理業者の協力を得て、体制を構築し、HACCP（ハサップ<sup>12</sup>）の取得も可能なレベルになっているという。加工すると、約150トンの生柿が約20トンのドライフルーツに変わる。4月終わりに商品ができあがり、それを日本にコンテナ2本に積み込み、日本へ5月を目途に送る。JAで出る規格外品の全量を買って取っていることから、JAとしても何とか協力したいという話になった。JAには、補助金の申請書類の作成だけでなく、商品のパッケージの作成をしてもらっただけでなく、さらには柿のドライフルーツの販路を日本全国に展開するJAのネットワークを使って販売してもらうことになった。JAと柳澤果樹園との関係は、互いにWin-Winの関係であるとともに、非常に強固な関係となっており、市場に出すよりも柳澤果樹園へ優先的に販売してくれることもあるという。

柿のドライフルーツは、1袋50グラム入りで約30～35万袋ほど詰めることができる。1つの価格が、末端で398円であることから、単純計算で1億2000万円程度の額となる。現在、規格外品は1キロ398円で取引されており、柳澤果樹園が1000万円で購入した規格外品が、新たな価値の創出に成功している。なお加工センターでは、近い将来、柿以外にもカンボジア産のパイナップルやマンゴーなどのドライフルーツの加工も行うことで、1年間をとおして加工が継続できる仕組みを検討している。また現在は、カンボジアで加工したドライフルーツの販路は、日本向けしかないが、今後、ASEAN経済共同体（AEC）にからめて東南アジア域内や他国への販路の開拓を検討しているという。

## タイへの輸出

次にタイへの輸出についてみていく。タイの首都であるバンコクへは、京都青果合同株式会社を母体とする京果のグループ会社（A社）をつうじて輸出している。ここでは、これまでおもに海外からバナナやパイナップルといった果物の輸入を手がけていたが、日本からの輸出に政府から補助金が出ることもあり輸出ビジネスを手がけていきたいと考えていた。そこで柳澤果樹園に打診があり、市場（いちば）をつうじてA社に納めることになった。A社は、タイへ輸出しているが、神戸港から出荷されるため、A社から注文があった際に、神戸港の近くに冷蔵の保管倉庫を保有する企業に直接納めることもあるという。

12 HACCPとは、厚生労働省によれば、「HACCPとは、食品の製造・加工工程のあらゆる段階で発生するおそれのある微生物汚染等の危害をあらかじめ分析（Hazard Analysis）し、その結果に基づいて、製造工程のどの段階でどのような対策を講じればより安全な製品を得ることができるかという重要管理点（Critical Control Point）を定め、これを連続的に監視することにより製品の安全を確保する衛生管理の手法」であり、国連の国連食糧農業機関（FAO）と世界保健機関（WHO）の合同機関である食品規格（コーデックス）委員会から発表され、「各国にその採用を推奨している国際的に認められたもので」という（[http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kenkou\\_iryuu/shokuhin/haccp/](http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kenkou_iryuu/shokuhin/haccp/)）（2017年4月1日閲覧）。

日本以外の国、とくにカンボジアやタイなど東南アジア諸国では、歯ごたえのある固めで糖度が高い柿が好まれる傾向が強い。一般に日本では、熟したやわらかい柿が好まれることもあるが、やわらかい果物を好むのは日本人だけである。やわらかい柿は、現地では、腐っていると判断されてしまうことがある(関, 2017)。このため柿を収穫する時期の調整が必要であり、東南アジア諸国に輸出するための柿は、11月上旬に収穫される、未熟な色の浅い柿を販売していく必要がある。このたび京果グループから打診があったのは11月末であった。12月上旬に、10キロ2500円で販売していた柿を、4300円で購入した。これはタイでは、柿は1つ6ドルで販売されるためである。しかし、この時期ではやわらかすぎであり、現地では受け入れられないことは容易に想像できたが、それでも真空パックにして冷蔵で出荷した。その結果、出荷した半分くらいが売れ残り、廃棄処分となった。入金などさまざまな課題が生じたが、現場の写真を見ながら、互いに協議を重ね、次年度は11月上旬に収穫した固い柿を出荷する約束をした。現在は、収穫時期を調整することで対策することを考えているが、輸出向けの新しい品種の開発も視野に入れている。

現在、日本国内でもおもに熊本県で栽培され、梨のような触感と甘みが特徴的な「太秋(たいしゅう)柿」がタイで非常に好評であり、タイの日系の高級レストランで販売されているという。「太秋柿」は味はよいが、色合いと栽培で問題がある。1つは、黒い輪が模様として入るため、見た目が悪い。そこで熊本県のある農家は、黒くならないために雨よけのハウスを設置するなど徹底して対策をとり、黒くならない「シンデレラ太秋」を開発した。この柿は、楽天市場で1つ5000円の値段で販売された。また、もう1つには、栽培方法が難しく、奈良県ではほとんど栽培されていない。柳澤果樹園では、畑を借り、試験的に「太秋柿」の苗を120本ほど植えた。実がなるまでには7~8年ほどの年月がかかるが、今後、栽培の研究を進めていく予定であるという。

#### IV 発見事実とディスカッション

柳澤果樹園を中心とした諸組織との連携による、カンボジアおよびタイへの輸出など海外市場の開拓にかかる取組についてみてきた。以下では、このケースから明らかとなる発見事実を整理するとともに、いくつか検討すべき事項についていくつかを指摘しておきたい。

第1に、カンボジアへ輸出する柿が規格外品であるという点についてである。なぜ柳澤果樹園は規格外品の柿を輸出にあてているのであろうか。日本の一般の市場では、規格外品が出回っており、1つの柿が50~60円程度、1キロが398円で販売されるときがあるという。規格外品は、一般の柿と比べて見た目が悪いが、安いため量販店を中心に

広く出回っている。規格外品が顧客から支持されると、それよりも価格の高い一般の生柿が売れなくなり、「棚もちが悪い」ことから、品質が悪くなってしまふ。こうして小売店に流通する柿は、販売価格が上がらず、廃棄して売上が立たない結果として、本来的な柿の値段を駆逐してしまふ。そして、最終的に農家の手取りを低めてしまふことになる。そこで柳澤氏は、こうした悪循環をなくすために、市場に出回る規格外品のほとんどすべてを JFP として（利益を度外視して）買い取り、国外へ輸出することによって、国内の流通を抑制し、本来的な商品の価値で消費者に販売するしかないと判断した。柿が不作の場合には、輸出量を減らすなどして流通量を調整するという。つまり、柳澤氏は、輸出ビジネスを自ら手がけることにより、日本国内の柿の需要と供給のバランスを調整することを目指しているのである。柳澤氏は、「生産者でありながら、仲介業者であり、気持ちがわかることから、全体で協力できる仕組」を構築したいと願っているという。

それゆえに、柳澤氏が企業として取り扱う輸出向けの規格外品の量は、1箱10キロの段ボールで1万5000ケース、じつに約150トンに達する。この規格外品の柿の調達に柳澤果樹園単独では間に合わないため、全量をJAならけんから買い付けている。この量は、近畿農政局の柿の年間の輸出目標数量が、約200トンであることから、それ相当の量であるということ、またこの輸出量が日本全国の柿の輸出量の20%を占めていたことから、実績としては非常に大きいものであったことがわかる。また、柳澤果樹園としても、自社生産量が約110トンであることから、約150トンという取扱量が自社として非常に大規模なものであったということが容易に理解できる。

こうした大規模な量を取り扱うことになった背景として、2つがあげられる。1つは、柳澤氏の上の判断にもあるように、輸出ビジネスを自ら手がけることにより、日本国内の柿の需要と供給のバランスを調整することで、柿の市場価格をある一定の価格帯で安定化させるという点である。こうしてみると、柳澤果樹園による輸出ビジネスの展開は、カンボジアにて加工した柿のドライフルーツを日本で販売したいということからということよりも、あくまで国内にて流通する柿の市場価格の安定化のための随伴的な結果としてのビジネス展開であるといっても過言ではなからう。もう1つは、そのくらいの規模を取り扱わなければ、輸出ビジネスそれ自体の採算が合わないという点である。カンボジアと日本との間の輸送費だけで通関手数料や関税などを含めて1000万円ほどの経費がかかるという<sup>13</sup>。この経費をカバーできるだけの売上高の規模が必要になる。こ

13 関税は、日本から生柿としてカンボジアに入れる際にかかるが、カンボジアから日本へ持ち帰る際には、日本から輸出された原材料を使って生産したものはカンボジアの原産品とみなす「自国関与制度」を活用することで（[https://www.jetro.go.jp/world/asia/kh/trade\\_03.html](https://www.jetro.go.jp/world/asia/kh/trade_03.html)（2017年4月3日閲覧））、無関税で運ぶことができているという。なおタイへは日本との間で経済協力協定（EPA）の取り決めがあり、関税はかからない。

れら2点について、その大規模な量を取り扱うのが、採算が合わないからなのか、市場の価格を安定化させるためなのか、どちらもその背景ではあるが、前者の市場価格を安定させたいという目的意識が明確であるという点が、農業ビジネスを展開する主体にとって、どのような意味があるのかについては、別途議論する必要がある。

第2に、大規模な量を取り扱ったがために、柳澤果樹園が農家個人から法人企業へ転換したという点についてである。柳澤果樹園は、創業以来、永らくJAに栽培した柿を納める農家であったが、2014年に法人化し、株式会社となった。株式会社に転換したのは、商流がますます拡大していった結果として、事業規模が大きくなったためである。一般的な企業発展のプロセスは、個人企業から法人企業（その代表的形態である株式会社）への企業形態の転換として描かれる。個人企業には生業を含めて考えるのか、生業を企業としてみないのか、という議論がある（中山，1978：1983）。一般的な農家は、生業と大差がないようにも思えるが、生業から法人企業（株式会社）への形態転換は（株式会社といっても、ほとんどの中小企業が理念的な株式会社ではないのと同様であるが）、たんに形態が転換されるというものでなく、石崎のいう生産的経営から企業家的経営へと転換されることが必要である（石崎，2001）。

そのように考える要因の1つが、生産面での管理および販路経路の確保である。農家個人の場合には、生産面での管理上の指導や販売経路の確保はJAがおもに行ってきた。しかし、柳澤果樹園では、日本国内に流通させる自社栽培の柿については、1つ1つを包装するなど手間とコストをかけ、さらに独自のブランドを構築しなければならない。また、生柿の輸出にあたっては、現地で受け入れられる品質のために収穫時期を調整したり、新しい品種の栽培を手がけるなどの工夫も必要となる。しかし日本国内で農作物の生産量を拡大させることには一定の限界がある。規模や価格で勝負することにはリスクや限界がある。狭い面積なりに、効率的かつ有効的な栽培が必要である。そのために、高価格で販売していくことが可能となるブランドの構築が必要となるのである。また、日本国外に輸出する柿（おもに規格外品）については、自らが買い付け業者となり、それ相当の量をJAから購入しなければならないし、また同時に輸出のための輸送方法の確立、現地での加工現場の体制の構築、またその結果としての販売先の確保など、高付加価値を実現可能とするサプライチェーンを独自に構築しなければならない。こうした自社ブランドの構築や、一連のサプライチェーンの構築は、中小企業にとっては負担であり、リスクでもある。柳澤果樹園が展開した一連の生産面での管理や販売経路の確保などといった経営行動が、法人企業（株式会社）へ転換したからといって、容易にできるというわけでは決してない。これがなぜ柳澤果樹園で実現することができたのかについては、別途議論する必要がある。

第3に、東南アジア市場への適応には課題が残るという点である。上述のように、日

本国内で栽培する農作物を海外に輸出していくためには、規模や価格で勝負していくには限界があるために、高い価格帯で販売していくことができるためのブランドの構築が必要となる。柳澤果樹園としても、現行では高価格帯の生柿を輸出している。高い価格帯は、おもに現地の高所得者層をターゲットにした価格設定であり、輸出ビジネスの際には高価格な農作物を積極的に販売していくことが、輸出ビジネスを手がける際の一般的な見解となっている。しかしながら、柳澤氏によれば、海外で高価格な商品しか売れないという見解は、再考が必要であるという。柳澤氏がこのように考えるのには、シンガポールでの商談会の際に、日本の輸出ビジネスは高価格品の「押し売り」であり、高所得者層ではなくむしろ中間所得者層など、多くの人々が「手にとりやすい」商品を輸出するべきだと指摘されたことがある。現段階において、いかにASEAN諸国をはじめとする新興諸国の経済発展が著しいといっても、経済発展のレベルにはそれぞれ差があるとともに（関，2015b），市場のボリュームゾーンはあくまで中間所得者層である。市場開発の方向が、高所得者層から中間所得者層への方向であるのか、あるいはその逆であるのかについては議論の余地が残されている。

柿を例に考えると、中間所得者層をターゲットにする取組の一例が、B級品の輸出である。日本の柿には、規格外品と通常の製品との間にB級品というランクの柿がある。日本では、このB級品の柿は規格外品並みの価格で流通し、また支持されていることから、本来販売していくべき通常の製品の販売価格に影響を与えている。しかし海外ではB級品ということに対してあまりこだわりがない。そこでまずはB級品の柿を現地で食してもらい、現地に受け入れられたならば、その次に高価格帯の柿を輸出するという段階的な輸出ビジネスが必要となる。この点は、まずニッチ（高価格帯でも柿を食したいとする高所得者層）からより大衆（中間所得者層）へとする市場戦略とは、一見すれば真逆のものである。現地にあまり流通していない農作物の市場浸透のあり方については、別途議論が必要であろう。なお、B品を大きく束ねて大量に海外に輸出することは、総じて日本の市場でのB品の品量が品薄になることから、第1の点で触れた、通常の製品の価格を安定させていくことにもつながるといえる。

第4に、柳澤果樹園が中心となって輸出ビジネスを展開していくにあたって、政府による中小企業の海外事業展開支援や関連団体との連携は現段階ではそれほどないという点である。中小企業の輸出促進の支援を行う政府機関の1つにJETROがある。JETROでは、この数年、毎年わたって、JAならけんの柿部会をつうじた海外での商談会を開催している。なかでも日本製品を海外にアピールしようとするクール・ジャパンの取組では、大手旅行会社をつうじて関連先に打診があるという。2015～2016年度においては、2015年度はバンコク、2016年度はシンガポールでの開催であり、2015年度のバンコクの展示会にJFPとして出展した。2016年度には出展しなかったという。

すでに触れたように、農林水産省では、輸出力強化戦略を2016年5月に策定し、オールジャパンの品目別取組、広域連携、産地ごとのブランド形成などを推進している。この推進主体はJETROであるが、上の推進のなかで広域連携として指定されたのが、和歌山県と奈良県との産地間リレー出荷のマーケティングとそのプロモーションである(設楽, 2016)。これは、和歌山県およびJAグループ和歌山県と、奈良県およびJAならけんとが連携した取組である。具体的には、2013年から2年間にわたって、マレーシア向けの輸出を実現しており、伊勢丹といった日系の百貨店、またVillage Grocerなど現地のローカル高級スーパーでの販売を行った。また、同期間において、長期輸送の実証実験を実施し、アメリカおよびカナダといった北米市場向けの輸送の可能性を確認している。こうした取組を受けて、2016年度には、10~12月を目標に、北米市場の開拓を目指し、現地でプロ向けセミナー・試食マーケティングを同時に開催する予定である<sup>14</sup>  
<sup>15</sup>

これらのように、JETROなど政府機関やJAなど経済団体としての輸出の取組は、日本の農業振興にとっては重要であり、今後も継続した取組が希求される。しかしながら、柳澤果樹園のように、中小農業企業が輸出ビジネスをいっそう展開していくにあたって、関連する諸組織との間でどのような連携をどのように構築していくことになっていくのかについては、慎重な検討が必要である。たしかに柳澤果樹園は、自社が中心となって関連する諸組織との間で連携を構築しながら、自助努力によって輸出ビジネスを展開していくなかで、規格外品の買い付けやそれをカンボジアで加工したドライフルーツの販売にあたってJAと連携し、互いに便益の出る仕組を構築することに成功している。しかしこの仕組の構築は、1つには、輸出にあたってJAがJETROと連携した取組とは別に、あくまで自助努力として(JFPにより)取組まれていること、またもう1つには、柳澤果樹園とJAとが、柳澤果樹園が輸出ビジネスを展開しようとする当初から連携していたわけではなかったということ、それら2つの点から、あくまで柳澤果樹園とJAとの連携(さらにはタイへ生柿を輸出するA社との連携)は、自助努力のプロセスのなかで成しえたものであるといえる。JETROとの連携は、展示会以外にはいまのところ目立った取組もない。このように考えるために、中小農業企業が輸出ビジネスをいっそう展開していくにあたって、さまざまな諸組織との間でどのような連携をどのように構築していくことになっていくのかについては、そのプロセスを別途議論する必要があるだろう。

14 アメリカへの柿の輸出解禁は2016年12月を予定しているとされていたが、和歌山県が2017年2月2日付に発表した資料では、「現在、最終段階の手続きに入っているという情報を得て」いるという([http://wave.pref.wakayama.lg.jp/news/file/24705\\_0.pdf](http://wave.pref.wakayama.lg.jp/news/file/24705_0.pdf) (2017年4月3日閲覧))。また、カナダは、日本からはこれまで継続した輸出実績はないが、多くの外国産柿の輸入実績があるという。

15 『産経新聞』2016年5月17日付22面

## V 小 結

本稿では、農業における海外市場の開発にかかる課題を、あえて独自に海外市場の開発を手がけている、ある企業を中心としたケースから明らかにしていくことを目的としていた。農作物のなかでも、とくに柿に焦点を当てながら、中小農業企業で柿ビジネスを手がける株式会社柳澤果樹園を中心としたケースを描きながら、輸出によって海外市場の開発をどのように実現していくのかについて検討してきた。

そこで明らかにすることができた諸点は、前節で示したとおりであるが、再度ここであらためて要諦をまとめておきたい。第1に、柳澤果樹園がJFPをつうじてカンボジアへ輸出する柿が規格外品である。規格外品をおもに輸出することの目的は、一義的には日本国内の柿の市場価格を安定させたい点にある。しかし、農業ビジネスを展開する主体にとって、このことがはたしてどのような意味があるのかについては、別途議論する必要がある。第2に、大規模な量を取り扱っていったがために（いくために）、柳澤果樹園が農家個人から法人企業へ転換した。しかし法人企業であるからといって、輸出ビジネスを展開するにあたって、一連の生産面での管理や販売経路の確保などといった経営行動がとれるわけではなく、なぜ柳澤果樹園が実現することができたのか（企業家的経営をどのように実践したのか）については、別途議論する必要がある。第3に、東南アジア市場への適応には課題が残る。高所得者層をターゲットにした高価格帯での販売でなく、中間所得者層が受け入れた後に高所得者層にターゲットを変更させ市場を浸透させていく方法については、別途議論する必要がある。第4に、柳澤果樹園が中心となって輸出ビジネスを展開していくにあたって、政府による中小企業の海外事業展開支援や関連団体との連携は现阶段ではそれほどない。JETROとは展示会でのつながりがある程度であり、JAとの連携は自助努力の結果である。中小農業企業が輸出ビジネスをいっそう展開していくにあたって、関連する諸組織との間でどのような連携をどのように構築していくことになっていくのかについては、そのプロセスについて、別途議論する必要がある。

本稿での検討は、日本の中小農業企業の経営実践の解明や日本における農林水産業の輸出ビジネス支援など実践上の意義だけでなく、日本における中小企業研究の新たな展開など学術上の意義をもたらすものと期待される。本稿は、あくまで1つのケース・スタディをつうじた探索的な研究であるという位置づけであり、仮説の提示に至っているわけではない。そういう意味において、研究のうえで、上にも示したような検討課題を多く残したものとなっている。しかしながら、農林水産分野における中小企業研究はいままさに始まったばかりである。本稿で導出しえたいいくつかの含意が、中小企業の経営

実践に貢献するとともに、さらなる研究展開の起点となることを期待する。

#### 付記

本稿での記述の多くは、2017年3月15日13:00~15:30に、株式会社柳澤果樹園の代表取締役社長である柳澤佳孝氏に実施したインタビュー調査に基づいている。柳澤氏には、上のインタビュー調査時以外にも、幾度となくお会いし、情報を提供していただいた。この場をお借りし、記して感謝の意を表したい。また、柳澤氏が取締役を務める農業法人株式会社ジャパン・ファームプロダクツ (JPF) 代表取締役社長の阿古哲史氏に対して、2016年5月26日に実施したインタビュー調査の内容も、すでに拙稿(2017)でその内容を発表しているが、本稿のなかで一部使用している。

なお本研究は、JSPS 科研費 JP16H03322, JP15K03707, JP26282065 の助成を受けたものである。

#### 参考文献

- 知的財産戦略本部 (2012) 「農林水産省のクールジャパン施策」知的財産戦略本部コンテンツ強化専門調査会 (第4回) 配布資料 2-5
- 張又心 Barbara (2015) 「中小食費企業のイノベーションと海外展開－大豆加工食品総合メーカーのミニミ産業株式会社を事例として－」大阪経大会『大阪経大論集』第66巻第4号, pp.121-148
- 張又心 Barbara (2016) "Innovation and Internationalization of Traditional Food Processing SMEs," *Small Business Monograph*, 20, pp.25-44
- 石崎忠司 (2001) 「農業経営の企業経営化－生業的経営から企業家的経営へ－」日本農業経営学会編『農業経営研究』第38巻第4号, pp.34-41
- 神戸税関 (2015) 「『柿』の輸出について」2015年10月21日
- Marshall, C. and G. B. Lossman (1999) *Designing Qualitative Research*, 3rd Edition, SAGE
- 中山金治 (1978) 「中小企業経営論の問題視角」日本経営学会『経営学論集』48, pp.293-297
- 中山金治 (1983) 『中小企業近代化の理論と政策』千倉書房
- 関智宏 (2011) 『現代中小企業の発展プロセス－下請制・サプライヤー関係・企業連携－』ミネルヴァ書房
- 関智宏 (2015 a) 「中小企業の国際化研究に関する一考察－その射程と分析課題－」同志社大学商学会『同志社商学』第67巻第2・3号, pp.21-35
- 関智宏 (2015 b) 「現代における日本企業の国際化－チャイナプラスワン時代における ASEAN ビジネスと現地化を中心に－」同志社大学商学会『同志社商学』第67巻第2・3号, pp.53-68
- 関智宏 (2017) 「中小企業の国際化の実現プロセスにかんする一考察－中小農業企業 JFP のケース・スタディー－」同志社大学人文科学研究『社会科学』第47巻第1号, pp.91-106
- 関智宏・中山健編著 (2017) 『21世紀中小企業のネットワーク組織－ケース・スタディからみるネットワークの多様性－』同友館
- 鈴木宏和・岸本高昌 (2014) 「農業経営の企業化を考える－成長産業への脱皮に向けて－」『SERI Monthly』第593号 (2014年5月号), pp.6-15
- 設楽隆裕 (2016) 「グローバル化時代の地域創生－ジェトロの取り組み紹介－」関西☆ローカル・イノベーション創生シンポジウム 2016年9月29日配布資料