

特集 追跡、チャレンジ農業者

ナガイモが教える青果物輸出モデル

十勝産ナガイモの輸出が、台湾に続き米国にも好調である。薬膳料理の食材として台湾の「太もの」の需要が多く、それに十勝地域の農協が広域連携してロットをまとめて応え、競合産地を抑えた。米国向けには安全・安心の認証を取得し、優位に立っている。

台湾から舞い込んだ輸出商談

農林水産省の統計によれば、二〇一八年の農林水産物・食品輸出額のうち、加工食品を除く農産物は二八％、二五六〇億円を占めるが、野菜・その他調整品は一・二％、一〇五億円にすぎない。その中の最大の品目が「ながいも等」であり、二・三億円を占める。

帯広市川西農業協同組合（以下、「JA帯広かわにし」）は、ナガイモ輸出の先駆者として一九九九年に台湾を皮切りに近年では、米国、シンガポールなどへ、「十勝川西長いも」のブランドナガイモを年間一〇億円前後、輸出している。

七一年に畑作物の輸入自由化による価格の低下を受け、収益作物として導入したナガイモ。八〇年代に入るところからは作付面積が徐々に拡大

して生産量が増え、九〇年代になると広域連携体制を確立して主要産地として通年出荷を続け、輸出開始当時にはすでに国内では青森県に次ぐナガイモの産地として知られていた。

ところが、輸出を始めた九九年ごろには豊作時の価格暴落に加え、核家族化などから大きなサイズが好まれなくなり量販店ではカット販売されるようになっていた。十勝の出荷の二、三割を占める太もの（4L規格）は規格外品並みの低価格でしか取引されなくなっていた。

輸出開始前七年間を見ると、生産者に支払われる精算単価は平均で一キログラム当たり二二八円であるのに対し、前年比八％増の豊作となった九七年は一六一円と下がっている。

とりわけ輸出を開始した九九年は、豊作が見込まれていたため、太ものの比率増加と市況の



帯広市川西農業協同組合
代表理事組合長

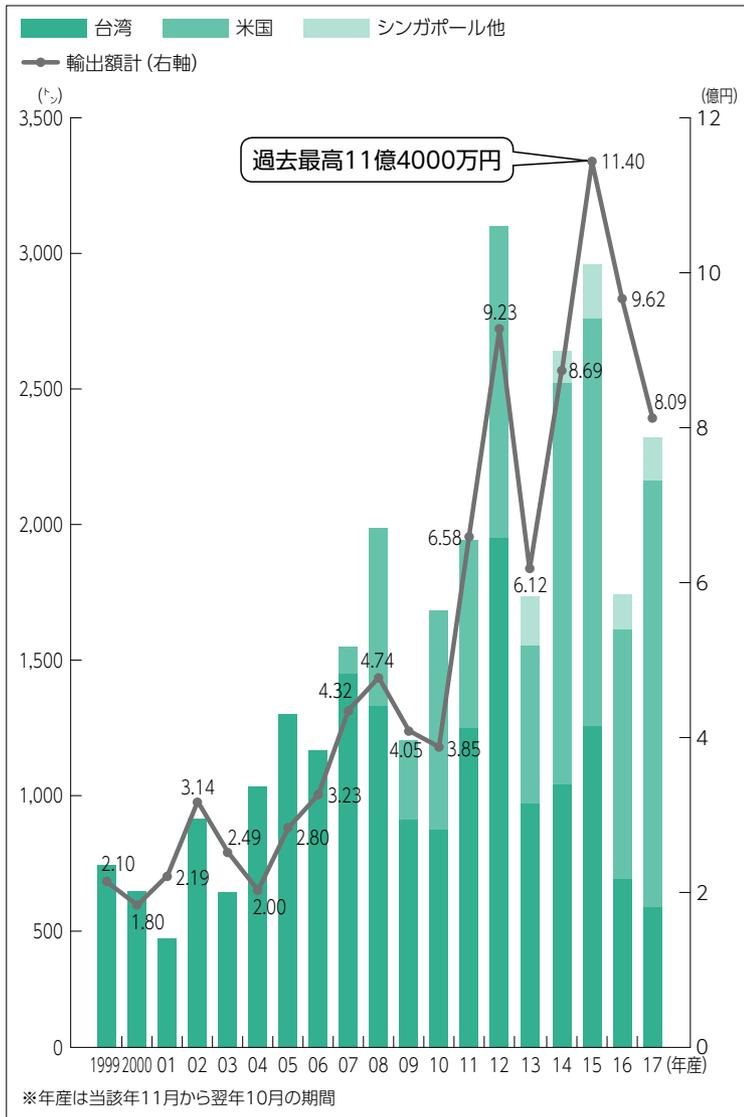
有塚 利宣 *Arizuka Toshinobu*

ありづか としのぶ
1931年北海道生まれ。50年、十勝農業高校（現、帯広農業高校）を卒業し、家業の畑作に従事する。81年、帯広市川西農協理事、93年、組合長、98年、十勝地区農協組合長会会長。ナガイモの産地形成、輸出の取り組みをはじめ、十勝の農業振興に尽力している。

下落への懸念が大きく、太ものの販路拡大と国内市場の価格維持が切実な課題だった。生産の調整や流通統制による価格維持は一産地やJA系統だけでは困難だし、そもそもそうした農家の意欲をそぐ「制限農業」は避けなければならぬ。余剰分を海外へ輸出して国内市場から隔離すれば価格暴落が阻止できるのではないかと考え、取引のあった神戸の卸売業者に相談をした。

台湾への輸出の打診があったのは、ちょうどその時期だ。台湾ではナガイモを「山薬」と書き、もともと健康食品としてのイメージがあったが、その年に台湾の医学界が漢方薬に位置付けたことから、需要が爆発的に増えた。そこに着目した台湾の輸入業者が、神戸の卸売業者を通じて打診してきた。

図 「十勝川西長いも」輸出数量と輸出額の推移



なぜ、十勝のナガイモだったのか。台湾では、家庭で皮をむいてぶつ切りにし、スーの具材として大鍋に入れて煮込むなどするため、大きいサイズに人気があるという。だから輸入業者は「太もの」を探していた。しかし太ものは、一定の比率でしか発生しない。そこで、年間出荷量一万トを超えている大産地・十勝でないところとまとまった取引はできないと輸入業者は考えたのだろう。

初年度、台湾へ六八・四ト、二・一億円の輸出が実現した。輸出量はナガイモの収量などによる増減はあるものの、二〇一八年産の輸出は、米国が一番多く、次いで台湾、シンガポールへ二一

五・三ト、四・三億円まで増えている(図)。地域ではナガイモの作付面積も増加しており、生産者の手取り収入は輸入開始前が一〇万円当たり六二万円だったが、近年では八二万円と増加している。

J A帯広かわにしではリスクを最小限に抑えるため、特徴的な取引形態をとっていると言えよう。ナガイモは「産地倉渡し」、つまりJ A帯広かわにしの倉庫で輸入業者側に渡し、価格は日本国内の卸売市場の相場とした。代金決済も卸売市場を通じておこなう。J A帯広かわにしとしては、輸出の物流上のリスクはもちろん、価格や外国為替のリスクも避けることができる。

輸出開始当初から検疫で問題が生じたことはない。輸入業者は、信頼の置ける一社に限定することで、海上から台湾における市場までの輸送はコールドチェーンで品質管理され、問題も起きなかった。しかし、その先の販売段階ではかなり多くの中間業者や末端の業者が関わり、冷蔵庫を持たない販売業者が品質管理をおろそかにしたため、輸出初期にはクレームが頻発したこともあった。

取引形態が「産地渡し」だから産地のJ A帯広かわにしに責任はないが、イメージダウンにつながるような対応は、

また、海外でブランド品として認知されるようになると、類似品も出回るようになった。「十勝川西ナガイモ」とうたった中国産の偽装品とも競合するようになった。そこで、輸出用の箱はオリジナルの色とデザインとし、かつ、長期輸送でも衝撃に耐える強度を増したパッケージを用い、他産地と明らかに区別できるようにし、輸入業者の会社名も入れた。輸入業者にとっても独占取引業者としてステータスになる。その効果が上がると、それまでのクレームはなくなり、偽装されることもなくなった。

HACCP認証で差別化

台湾への輸出量が増加するにつれ、国内の他産地からの輸出も増加し、日本産ナガイモの価格競争が激しくなると、輸入業者が米国への販路開拓を始めた。彼らの力で米国への輸出はスムーズにいったが、中国産との価格競争に直面した。中国産の品質も良くなっており、し

かも価格は十勝産の半値である。そこで確実な差別化を図るために取った対策が二〇〇八年の国際規格のHACCP認証の取得である。当時、農産物の選果場にHACCPは求められていなかったが、半値近い市場の価格に対する差別化には品質で担保するしかないと思った。米国の消費者には「中国産は危ない」という認識があり、安全を求めている。その流れに乗った。

HACCP認証の取得にはコストが掛かり、生産者からは「こんなことをやって何になるのか」という抵抗もあった。それに対して、「世界でもここしかないという安全・安心の具体的なイメージづくりに向けて、国際規格のHACCPなら間違いない」ということを説明した。価格以外で買う消費者が選択するのは安全・安心で、それこそが倍の値段でも買うという明確な担保になる、と説明し、そして、「あなたの息子の代までナガイモの輸出が続くようにやっていきたい」と話した。生産者は理解し協力してくれるようになり、また輸出が成功し所得が確保されたことから認めてくれるようになった。

ナガイモのHACCP手法で、大切なことは残留農薬と異物混入がないことである。十勝では十勝型GAP(農業生産工程管理)の一環として、野菜について生産履歴のデータベース化はもちろんのこと、生産現場での工程をチェックリストで管理しており、残留農薬の検査にも取り組んできた。全ての作物について生産者ごとに選果場への受け入れ時点で実施し、合格したものしか受け入れておらず、栽培履歴は生産者ごとに完全にトレースできる。特にナガイモの

場合は生産者ごとに出来高を管理しており、段ボールに詰めた時点で個人を特定できる。異物混入については、緩衝材として使っているおがくずにのこぎり刃の破片など絶対に混入しないようにしなければならず、金属検知器でチェックしている。

HACCP認証の取得は高い信用となつて、二〇一三年以降、台湾をきっかけとした薬膳料理ブームがシンガポールにも波及した際に、青果を集荷する商社との取引開始につながった。

JA帯広かわにしの安全・安心の取り組みはこれにとどまらない。新品種への更新で生産量の増加を見込む現在、輸出量の三分の二を占める米国での信用力を高め、安定した輸出を維持し強化することは重要な課題となっている。このため一七年四月には、食品の安全と品質を保証する米国のFMI(食品マーケティング協会)が管理する認証規格「SQF(セーフ・クオリティー・フーズ)」の認証を取得した。取得したSQF(レベル3)は、GFSI(世界食品安全イニシアチブ)が認める最高規格で、商品への認証マークの貼付が可能であり、安全・安心かつ高品質な商品としてPRすることで販路をさらに拡大していける。

なお新品種への更新と書いたが、品種登録を実現するために、新品種の育種には二〇年を費やしてきた。台湾への輸出を開始した一九九九年に種子の改良に着手し、新品種の「とかち太郎」の登録が認められたのは一七年であった。それから種子を増殖し、今年春から作付けを開始している。育種には時間がかかる。しかし、あき

らめなかった。「現状に満足するな、あぐらをかくな、止まるな」が私の口癖である。」とかち太郎」は一本の重さが二割増となる一方で、選別の費用は増えず、生産性の向上が期待されている。

一元集荷による広域連携

「十勝には民の開拓精神が残っている」と思う。一九七一年にJA帯広かわにしは東京に営業拠点を開設し、その後東京営業所、東京支店と格上げしてきた。当時から豆を売るために、北農販(現在のホクレン)に丸投げせず、独自に販売する気概があった。生産者が汗水垂らして生産したものを、職員が汗をかかなくていいのかもしれないことだ。国内の有力産地を求めていた三菱商事との提携やイトーヨーカ堂との取引が始まり、現在まで続いている。

開拓精神で、ナガイモのブランド化、輸出にも取り組んできた。成功した要因を一つだけ挙げるとすれば、広域連携体制であったことだ。JAでは絶対にうまくいかなかった。全ては九つのJAによる広域連携体制というこのスケールメリットを活かした手法によるものだ。

JA帯広かわにしはナガイモを導入して以来、周辺のJAに協力を求めて現在では九JAまで拡大した。その過程でどれだけ量が増えても、単協ごとに工場を持つのではなく、JA帯広かわにしが中心となり、多額の投資をして施設を整備し一元集荷を徹底してきた。一元集荷にこだわったことで、どの箱を開けても同じ規格であり同じ商品であるというブランド化の最大のポイントを実現できた。



JA帯広かわにしを集荷場で、ナガイモを一元集荷する

このブランドとしての品質保証機能がお客さまからの信頼を勝ち取り、開封しなくても商品価値を保ちながら価格交渉ができることにつながる。こうして輸出前からすでに年間を通して太もの商品を安定供給できる体制を確立していたことが輸出の最大の成功要因である。

広域連携体制にこだわってきたのはJA帯広かわにしがとった後発のブランド構築戦略にある。当時はナガイモといえば青森産が圧倒的なブランドで、北海道は二番手以下だった。市場からも全く相手にされなかったのを振り向かせるには、まず通年供給が必要と考えた。そして一年間、相場が安い時期でも生産を止めないということが続けた。

ブランドの形成には量と価格の安定供給が不可欠である。しかし通年供給の中で、寒い時期に一割以上は価格が下がる。そうすると、生産者に支払う単価が下がるので、不満が生まれる。それをどう解決するか、生産者の利益と相反する部分をどう解決するかということが、ブランドをつくっていくに当たって最大のポイントだった。それにはスケールメリットを活かすしかない。一年間、工場が操業できるだけのナガイモを集め、毎日操業することで、大幅にコストダウンを図る。製造コストを下げることで、相場が安い時期に売っても手取り額を上げることができる。

顧客である量販店には一年間売り場の棚を開けさせない。それを維持しながら生産者に支払う精算単価を下げないように努力をするということ、生産者に理解してもらった。生産者部会の中でブランドを築こうという強い意志があったので、彼らのその意志が農協の戦略と一体化できた。JA帯広かわにしのこれら取り組みは、一年に三〇〇〇組も訪れる視察者に対して、隠すことなく公開している。それは、同様の取り組みが広がることへの期待でもあり、長い年月をかけてわれわれ産地がつくり上げてきた体制への自信でもある。

広域連携体制の競争優位性は分かりやすい。しかし、確立までの経緯は、広大で畑作に適した土地条件に加え、開拓時代以来の風土や気質など、さまざまな要因も加わり、なかなか模倣できるものではない。しかし、広域的な産地一体の取り組みや、生産を抑制せず販路拡大を追求しようとする方向性、現状に満足しない行動の継

続は、多くの産地で指標となり得る。

将来に夢のある農業に

「制限農業」では将来に夢を持ってないと思う。三七%の食料自給率のわが国が輸出なんておかしな意見もある。しかし、個別の品目で見ると間違いなく過剰なものがあり、それを輸出することは間違いではないと考えている。過剰だから生産を減らすのではなく、生産を増やし輸出を進めることで自給率を上げなければならぬ。

相場は需要と供給が一致して形成される。需要と供給が崩れるから値が崩れる。そこで余剰分を市場から隔離する。その隔離先が海外で、それによって需要と供給が一致するから、国内市場の値が崩れない。JA帯広かわにしは、それを米ではなくナガイモで実践した。シンプルなお考え方で、結果が出ているからこそ生産者に理解し支持してもらっている。結果が重要で、それが生産者と農協の信頼をさらに強くさせている。ただ、あくまでも国内の供給責任を第一に置くことに変わらない。米国におけるナガイモの需要は大きく、まだまだ売れるが、国内を基軸に考え、余剰になったものを輸出するという位置付けにある。

JA帯広かわにしには、毎年全国の大学から夢のある仕事を求めて、意欲にあふれ、さまざまな分野を学んだ学生が就職したいと訪れる。彼らの期待に応えるためにも、「将来に夢のある農業にしたい」と考えている。

（聞き手 新潟食料農業大学 松村順二）



特集 追跡、チャレンジ農業者

日本酒の価値を訴えて世界市場を獲得

日本酒の輸出が九年連続過去最高を更新している。クールジャパン戦略の一環として政府の支援もあるが、酒造メーカーによる市場開拓の努力も見逃せない。福島県喜多方市の大和川酒造店もその一つで、海外市場での日本酒の価値の向上と地元経済への貢献に努めている。

日本酒輸出の現状と課題

二〇一八年の日本産酒類の輸出金額は、六一億二七〇〇万円で、初めて六〇〇億円を突破した。伸びも前年比二一・三・四％で、七年連続で過去最高を更新した(図)。

品目別に見ると、清酒が前年比二一九・〇％と大きく伸び、成長をけん引している。一八年の輸出金額は二二二億三三〇〇万円、輸出数量は前年比一〇％増の約二万五七四七_{キロ}リットル(一升瓶換算で約一四三〇万本)となっており、金額・数量ともに九年連続で過去最高を記録している。

主な清酒の輸出先は、米国、香港、中国、韓国、台湾、シンガポール、カナダ、オーストラリア、ベトナム、イギリスが上位一〇カ国である(表)。EU(欧州連合)には台湾に次ぐ二億円を輸出し

ている。また、金額ではまだ大きくないが、ベトナム向けが一六四・八％増と大きく増えているのが目立つ。成長著しいベトナム経済を反映しているのかもしれない。全体としては、北米、アジア、欧州の三地域向けに輸出されている。

世界の酒市場の規模は、一九年で約六九兆円と予想されているため、今後も日本酒の輸出拡大余地は大きいと考えられ、政府としても支援策が講じられている。海外需要開拓支援機構(クールジャパン機構)は、中国でワイン卸を手掛けるトリオ社や、米国のウインク社に出資し、日本酒の拡販に本腰を入れている。

国税庁は日本産酒類の輸出強化策として、来年度予算の概算要求で、前年度比一〇倍となる二五億円を求めている。海外にコーディネート者を置き、日本産酒類の新規取扱事業者を開拓



食品ジャーナリスト

小澤 弘教 *Ozawa Hironori*

おざわ ひろのり
1982年茨城県生まれ。2005年国際基督教大学卒業、10年同大学院行政学研究科博士後期課程単位取得退学。教育系NGOを経て、株式会社日本食糧新聞社に入社。酪農・乳業を中心に、業態を超えた関連産業などの動向や、海外市場の食品動向などの取材を進めている。

する計画だ。二〇年の東京オリンピック・パラリンピックに合わせてプロモーションを展開していく。ジェトロ(日本貿易振興機構)は、海外の酒類展示会に酒造メーカーを出展させることや、国内事業者と海外バイヤーとの商談機会を多くすることにも力を注ぐ。

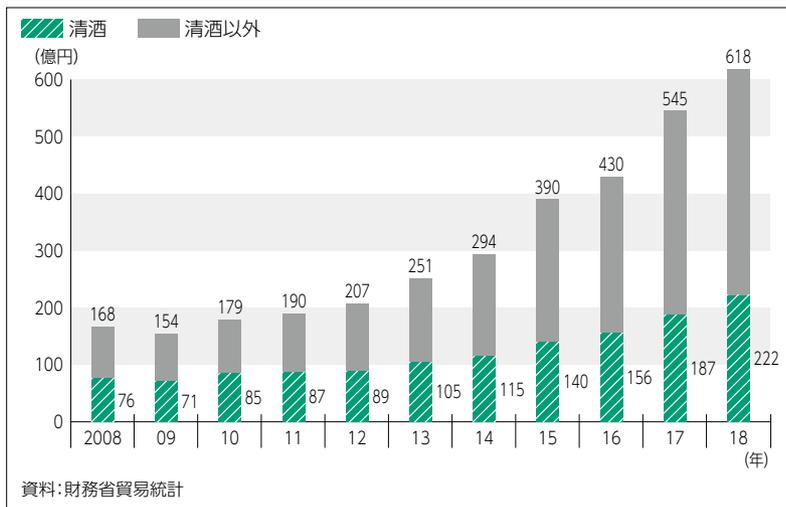
「日本酒」という商品そのものへの理解促進にも取り組む。欧米では、日本酒をワイングラスに入れて飲むことが一般的である。特にヨーロッパのレストランでは、ワインに代わる醸造酒として取り扱ったり、日本酒ソムリエを募集したりするところも増えてきた。日本食品海外プロモーションセンター(JFOODO)は、輸出用ラベルが海外消費者にとって選択の基準となる記載項目が少なく、外国人にとってなじみのない表現が使われていることに気づき、好みの味を

表 2018年清酒の輸出先上位10カ国(金額ベース)

	金額(億円)	前年比
米国	63.1	104.5%
香港	37.7	134.8%
中国	35.8	134.8%
韓国	22.1	118.7%
台湾	13.5	142.4%
シンガポール	8.4	121.1%
カナダ	5.3	108.7%
オーストラリア	4.5	112.6%
ベトナム	4.4	164.8%
英国	3.2	93.1%

資料:財務省貿易統計

図 日本産酒類の輸出金額推移



ここで、日本酒の輸出に取り組む酒造メーカーの一つを紹介しよう。福島県会津地方の喜多方市にある合資会社大和川酒造店である。二〇〇〇年より海外輸出を開始。現在、台湾、香港、オーストラリア、カナダ、米国、英国、ブラジルに清酒を輸出している。

大和川酒造店は江戸時代中期の寛政二年(一七九〇年)の創業以来、約二三〇年続く老舗で、九代にわたって自らの味を守り続けている。飯豊山の伏流水を仕込み水として使用し、純米辛

日本酒の輸出に取り組む

選びやすくするように、輸出用の「標準的ラベル」および「表記ガイド」を策定した。

一九九年二月に発効した日欧EPA(経済連携協定)では、これまで一〇〇リットルあたり七・七ユーロ(約九七〇円)掛かっていた日本酒の関税が撤廃された。相互の地理的表示(GI)法による相互保護制度も採用され、EU市場で日本産品の保護やブランド化が促進されることとなり、日本酒も「日本の米を原料として国内製造された清酒」としてGI対象に指定されている。

輸出促進に向けてバックアップ体制が整う一方、メーカー側の輸出拡大への課題も多い。輸出には各国の規制や言語への対応、輸出実務の知見と経験が必要である。また、海外のエンドユーザーまでの間には、中間流通が複数入ることが一般的で、輸出先での商品の売られ方を把握していない酒造メーカーも少なくない。中には、国内外の商社に依頼するだけで販路開拓が可能と誤解しているところもある。

その頃、時代の流れは大きな転換を迎えていた。高度経済成長期は、「作ったら売れる」時代。日本酒も「安ければ安いほど良い」と思われていた。大規模な製造設備を持つメーカーでない限り、安売り競争はローカルメーカーの疲弊を招くだけだった。

日本酒の消費スタイルの多様化も進んだ。それまで、日本酒は一升、四合、二合、一合が主な販売容量だったが、六四年に大関株式会社が一八〇リットルの「ワンカップ大関」を発売。それ

「弥右衛門」をはじめとしたさまざまな日本酒を生み出してきた。二〇〇七年には農業法人「有限会社 大和川ファーム」を立ち上げ、自社栽培した米を使って「田んぼからの酒造り」の実践を開始した。「弥右衛門」は全国新酒鑑評会で八年連続金賞を受賞している。また、今年六月に開催された第一四回二〇カ国・地域首脳会合(G20大阪サミット)でも提供されるなど、国内外から高い評価を獲得している。

大和川酒造店は、みずから海外に向いて市場調査や営業活動を展開し、自力で市場を開拓してきた。

時代の流れを読みながら、大手メーカーとは違いを出した経営展開を進めてきた大和川酒造店が海外に目を向けたのは、現在は会長を務める九代目、佐藤彌右衛門さんが会社の陣頭指揮を執るようになってからだ。

佐藤さんは東京農業大学を卒業後、一九七三年に大和川酒造店に戻り、一八九二年生まれの七代目であった祖父と、一九二四年生まれの八代目であった父から酒造りを学んだ。

までの徳利やコップ酒とも違った新しい商品として市場に登場した。七〇年代以降は同業他社も類似商品を多く市場に投入し、日本酒はよりカジュアルなお酒として定着していく。

さらに、日本酒の級別制度に対する消費者の評価も厳しくなっていく。それまで、二級・一級・特級で分類されていた日本酒に対し、「本物の酒が飲みたい」との声が高まり、八二年には、日本消費者連盟が『ほんものの酒を！』を出版。その後の級別制度廃止につながっていく。

そこで、八代目は、「コストダウン、大量生産、大量消費」に背を向け、個性的な地酒を造る方針にシフトを決断する。『伝家のカスモチ原酒 弥右衛門酒』を誕生させた。米麴を多く使い、低温で長期間発酵させた、地元では栄養剤のような飲まれ方をしていた酒だ。その後は冷やで飲むスタイルも増えてきたことから、純米酒を「しほりたて」として発売し、食文化の変化にも対応した。

さらに七五年以降は、有吉佐和子作の『複合汚染』に代表される、自然環境への関心の高まりにも注目し、その後の健康志向の高まりを見据えて、無化学肥料で清涼な水を使う福島県の米農家との契約も進めていった。

こうした個性的な地酒を生産する中で、佐藤さんは販売リスク軽減のため、販売先の拡大を模索。九八年、佐藤さんは日本地酒協同組合の代表理事に就任し、将来の輸出を見据え、海外で地酒を広める活動に取り掛かる。当時の海外マーケットは、「あまりにもひどい酒が『日本酒』として出回っている状況だった」。

日本酒の保管、輸送、流通形態のすべてに対する理解がない、ずさんな状況だった。佐藤さんは、「このままだと日本酒が海外で流通すればするほど評判が落ちてしまう」と危機感を抱き、本当の日本酒とは何かをまずは味わってもらおうと、ハンドキャリー（旅客手荷物）で台湾に日本酒を運んだ。

日本酒はワインと同じように、風土などの地域特性がある。さらにスパークリング、にごり酒、生酒などの味わい方の違いや、原料、風土、歴史、食との相性などの特徴を消費者に理解してもらう必要があると考え、日本酒とは何かを一から説明した。

マーケティング調査の結果、「本当のおいしさへの理解が浸透していない」ことを確信し、本物の日本酒の普及に努めることを決意。同業者とともに試飲会を実施し、肩を組んで「日本酒」の価値を訴えた。そうした活動が実を結び、しっかりと現地問屋も開拓した。一社単独ではなく、他の酒造メーカーと、それぞれ各地の個性豊かな日本酒の味や歴史の奥深さを訴えたことが、世界の市場を開くことにつながった。

大震災をバネに商圏を全世界へ

順調に数量を伸ばしていた輸出事業であったが、二〇一一年三月一日に発生した東日本大震災で大きな打撃を受けた。東日本大震災前と後では輸出先の状況も変化が起きている。最大の輸出先であった台湾は、東日本大震災による原発事故での風評被害により一時期は輸出が激しくなるなどダメージを受けた。現在は輸出

を再開しているが、震災前の輸出量には回復せず、今後の回復見込みも立っていない。また、香港を除いた中国本土はそれほど大きな市場ではなかったが、いまだ禁輸措置が続く、見通しは立たない状況だ。

一方、ブラジルはここ数年で輸出量が増加し、現在では大和川酒造店の最大の輸出先となった。これは現地問屋との橋渡しをした福島県人会の力が大きく、現地問屋・ビジネスパートナーも以前から日本食をメインに扱っている商社のため販売先も多く、輸出開始以降順調に出荷量は増加している。市場的にはまだ他社の参入もそれほどなく、今後も掘り起こしが可能な市場と見込んでいる。

米国への輸出は他社よりも先行しておこなってきた。これまで輸出量は堅調に推移。今後はいかに日本食とセットで売り込むかがカギになると思われる、成熟した市場に向けては、他社との優位性を示していくことが必要と考えている。

イギリスなどのヨーロッパに関しても近年日本酒のニーズが高まってきており、年を追うごとに輸出量を伸ばしている。今後はいかに現地においてのローカルプロモーションを行えるかがどうか、これからの数値の伸びにつながると考えられる。

こうした輸出先への取り組みにより、大和川酒造店の輸出事業は、東日本大震災後の落ち込みから回復し、〇四年実績に対し、一九年現在として、出荷本数で一五九%、金額ベースで二四六%と増加している。

今後は、既存の輸出先に加え、ASEAN諸国



海外へ目を向けた9代目、佐藤彌右衛門さん



「弥右衛門」をはじめとした大和川酒造店の商品

への輸出も新たなターゲットとして視野に入れている。なお、ASEAN諸国を含め、新規の輸出先で成功を取めるには、多言語の営業力を持たない酒蔵にとっては有力な現地問屋といかに出会うかがほぼすべてと言ってよく、さまざまな場面の出会いを大切にしていこう。日本酒の魅力のアピールし、輸出先の拡大に努めつつ、既存の輸出先に対し、利益の拡大を念頭に置き、商品を展開していく考えだ。

日本酒の「風土」を大切に

とはいえ、大和川酒造店は、成長著しい海外市場に主軸を移すことは、佐藤さんの頭にはない。「経営の柱は多い方がいいが、かといって売

ることだけを考えてはいけない」と考えているからだ。

その想いには、先代から受け継いできた地元貢献する地域づくりへの思いがある。父である八代目は伝統的な日本酒製造への経営シフトと同時に、喜多方の蔵を活用した地域づくりに着手した。もともと福島最西部に位置し、北は米沢、西は新潟の道筋に位置する物流の結節点である喜多方では、「男は蔵を一つ造らないと一人前にはなれない」「旦那と呼ばれるには、作業用の蔵、家財道具を入れる衣装蔵、床の間のある座敷蔵の三つの蔵を持たないといけない」と言われるような文化的背景があった。

喜多方は、合併前には人口三万七〇〇〇人の

町に二二〇〇棟の蔵があったほどの「蔵の街」であった。しかし開発が進むにつれてその数が減少し、八代目は「このままではハード(建物)とソフ(心象風景)の蔵が両方ともなくなってしまう」と危機感を抱き、七〇〇〇万円をかけて自社も含めた三つの蔵を建築、水路も造り復活させた。この取り組みは観光客を多く呼び込み、年間二二〇万人が訪れるようになる。

そうした先代の姿を見てきた佐藤さんも、巨額の資金を投じた現在の醸造場である「飯豊蔵」を建設した。「地元の酒を、豊かな地元の水と原料で丁寧に造る」ことを突き詰め、「大和川ファーム」を立ち上げた。現在は五〇畝の水田のうち、酒造好適米「夢の香」などを一五畝で栽培している。土づくりから循環型農業を確立させ、地元を強みを活かした酒造りを進めている。

大和川酒造店は、こうした地域に根を張った取り組みがあつてこそ、海外で評価されていると言えよう。

創業から続く伝統的な技術と近代的な設備を用いた技術革新を組み合わせ、さらに蔵の周りの豊かな喜多方の風土との相乗効果を実現することで、会津・喜多方から世界へと、大和川酒造店は活躍の幅を広げている。

大和川酒造店の取り組みに見られるような市場開拓により、メイド・イン・ジャパンのハイテクリテイヤー、ハイスタンダードの酒類に対する評価が国境を越えて広がっていくことが、日本の食への理解を深め、ひいては輸出力だけではなく、新たな食文化を創るソフトパワーになっていくと期待される。



特集 追跡、チャレンジ農業者

市場分析で小玉リンゴに特化して輸出

青森県産の小玉リンゴの東南アジア向け輸出に特化し、創業わずか三年で、七〇〇〇トもの輸出を目標に掲げるベンチャー企業が株式会社日本農業である。輸出市場開拓のポイントは、輸出先市場の綿密な分析だ。弱冠二七歳の社長は、日本の農業のグローバル展開を支援することで、攻めの産業に転換させると語る。

日本の農業界をリードしたい

「日本の農業を強く、農家を豊かに」を使命に、農産物の輸出販路を開拓することで、日本の農業の産業構造を「攻め」に転換させたいと思っている。「日本農業」という社名は、「日本郵便」とか「日本生命」「日本製鉄」など、産業界のリーダーングプレーヤーが「日本〇〇」と名乗っていることに倣った。日本の農業界のリーダーング・カンパニーになりたいという自負を持って考えた。二〇一六年一月に創業し、初年度はタイにリンゴを一五ト輸出した。翌一七年度にはアジア諸国・地域に前年比五〇倍以上の約八〇〇ト、一八年度にはその三倍の二五〇〇ト、今年度はさらに三倍近い七〇〇トの輸出を計画している。売上高は、一八年度は一〇億円弱だったが、

今年度は二〇億円強を見込んでいる。二三年度には一〇〇億円の大台に乗せ、株式の上場を目指している。

わが社が輸出するリンゴは、おもに青森県産だが、青森県産リンゴの全輸出量はざっと二万五〇〇〇トだ。この数字を二倍に増やすために、二三年には年間三万ト輸出する目標を掲げている。

日本のリンゴの生産量は、頭打ちか、やや右肩下がりの傾向にある。わが社の頑張りで、生産量をV字回復させたいと思っている。

一つの品目に特化し市場開拓

「日本農業」を創業し、日本産の農産物を海外に輸出しようとするとき、二つの道があった。一つの品目に特化するか、それとも幅広くさま



株式会社日本農業 代表取締役

内藤 祥平 *Naito Syohei*

ないとう しょうへい
1992年神奈川県生まれ。高校時代に自転車で日本縦断、農業に魅了される。慶應義塾大学法学部卒業。在学中、イリノイ大学農業経営学部にて1年間留学。鹿児島、茨城、ブラジルの農業法人で修業。卒業後、マッキンゼー・アンド・カンパニー日本支社を経て2016年より現職。

ざまな品目を扱うかである。われわれは、一つの品目に特化する道を選択した。

農産物に対する好みは、国や民族によってさまざまだ。嗜好に応じて、生産のやり方も輸送の方法も変えないといけない。宣伝などのプロモーションにも工夫が必要である。そこで幅広くたくさんの品目を扱わず、一つの品目に絞って集中しようと考えた。ニュージーランドのゼスプリはキウイフルーツに、米国のドールはバナナやパイナップルに特化することで食品企業として成功している。そういった世界企業の経営スタイルに学んだ。

では、どんな品目にしたらいいのか。第一の条件は、市場規模が大きくなければならないということだ。一部の人が好まないマニアックな品目では、大きな成長が見込めない。第二に、



タイでは大手スーパーマーケット500店舗以上で、「エッセンス」の常設棚を確保している。タイ・バンコクのスーパー「Big C」にて。(2019年5月撮影)

日本産と海外産との品質格差が大きく、それによって価格差が小さなものが望ましい。

そんな観点から検討した結果、リンゴに絞ることにした。リンゴは世界中の人々に好まれ、消費されていて、市場が大きい。品質については、日本産のリンゴは、「ふじ」などおいしい品種の栽培技術が確立されていて、海外産との品質格差が大きい。一方、価格については、日本産リンゴは海外産と比べて高いとはいえ、それほど大きな差はない。

「タイに小玉リンゴ」と、的絞る

次に、どこの市場を狙うか検討した。さまざまにデータを集めて、机上で計算をした。国・地

域ごとに、リンゴという果物の市場規模がどれだけあるか。その国・地域の購買力を左右する一人当たりのGDP(国内総生産)はどのくらいか。想定される市場の規模(量・金額)と、実際のリンゴの輸出量・額との差を計算した。その結果、輸出市場として参入の余地が最も大きかったのがタイだった。

タイと同じぐらいリンゴ市場の大きい国があった。それがシンガポールだ。シンガポールは自由貿易国で、規制が少なく貿易がしやすい。それだけに世界中からモノが入ってきて、価格競争が起きやすい。消費者の購買力はあるが、安い果物に慣れきっている。一方、タイの消費者は、品質のいいものであれば、高価な輸入果

物にもお金を払ってくれる。タイには輸入規制があるが、植物検疫を受け「日本産」だという原産地証明を取ればいいので、対応は難しくない。ある程度、輸入規制のある方が、競争相手が少ない。

市場をタイに絞った上でどのようなリンゴを輸出するか検討した。

日本産のリンゴといえば、輸出市場では大玉リンゴが有名である。日本から最も多くリンゴが輸出されている台湾市場では、「芸術品」ともいわれる日本産の大玉で立派なリンゴが人気である。一玉で一〇〇〇円もするリンゴが贈答用などとして売れている。

しかしわれわれは、贈答用や一部の富裕層にしか売れない大玉リンゴではなく、その国の一般消費者に買ってもらえる市場を狙うことにした。その方が、量がはけてビジネスが安定すると考えた。さらに大玉はなかなか売れず売り場に長く置かれがちなので、品質が劣化する心配もあった。その点、販売の回転の速い小玉は、すぐに売れて品質劣化のリスクが少ない。そこで、タイのリンゴのマーケットを徹底的に調べた。スーパーマーケットを回ってみると、タイで売られているリンゴには三つのタイプがあることが分かった。

一番目は、一玉約五〇円程度の中国産の小玉リンゴ。色は薄い赤色で、味が薄い。傷が付いていることもある。二番目が一玉一〇〇円程度の米国产の小玉リンゴ。濃い赤色で、実が堅く酸味が強い。三番目が一玉三〇〇円以上する日本産の大玉リンゴ。酸味も甘みもあっておいしい

が、価格が高いため売れ行きはいまひとつだった。

中級品市場でポリウム狙う

輸出の実現へ、もう一人の役員である永田玲士（二七歳）と二人で、タイの市場を何回も回り、現地の輸入業者やスーパーマーケットの担当者から話を聞いた。

初年度はスーパーマーケットに小玉の「サンふじ」と「王林」を置いてもらった。価格は米国产より少し高くしたが、味と香りで圧倒した。赤色で酸味と甘みのバランスのいいサンふじは、特に蜜の入っているのが好評で、香りがあって甘い「王林」は、珍しい黄緑色であることも人気を拍車をかけた。

われわれのリンゴには「エッセンス」という独自のブランド名を付けた。毎日の食生活に不可欠なものという意味と、日本の生産者がおいしさを追求して作ったものという二つの意味を込めた。

初年度のテスト販売では二〇店舗だったが、翌年度からは一五〇店舗以上に広げた。スーパーの店頭には、タイ語で手書きのPOP（お客に訴える宣伝パネル）を置くなど、販売促進に努めた。さらに品ぞろえを増やし、青森産のシナノゴールドを投入した。きれいな黄金色で、店頭には赤、緑、黄の三色がそろった。

その後、いくつかの国・地域に市場を広げた。一人当たりのGDPが相対的に低い東南アジアでは、価格の安い中級品市場を狙った方が量をはける。一方、一人当たりのGDPの高い香港や台湾は、自家用の小玉だけでなく、贈答用の

大玉もそれなりの需要がある。

また、色の好みも市場によって異なる。赤いサンふじはどこでも人気だが、タイや香港では緑色の王林が、インドネシアでは黄色いシナノゴールドが人気である。欧米市場への進出については、現時点では考えていない。欧米人は地元産の酸味のあるものを好むので、日本から輸出しても受け入れられるかどうか分からないからだ。

二〇一八年度から、リンゴだけでなく、ブドウ（シャインマスカット）やナシ、イチゴ、サツマイモ（焼きイモとして店頭で販売）など、取り扱う品目を増やした。しかし、あくまでもリンゴが中心であり、他の作物は市場の反応を探るためのテスト販売にすぎない。

青森県産のサンふじと王林

わが社が輸出したいリンゴは、一玉二〇〇〜二三〇gの小玉だ。その小玉リンゴの国内集荷には苦労した。初年度は一五ト輸出したが、大量に出荷してくれるリンゴ農家は、なかなか見つからなかった。

農協を訪ねたが、取引実績がなく、私が若いこともあってか相手にしてもらえない。青森、長野、山形、岩手などリンゴの産地を何回も訪ね歩いた。弘前市にあるリンゴ栽培・販売会社の社長が「若者を応援してやろう」と言っ、小玉リンゴを集めてくれた。

現在では七〇〇ト輸出するまでになったが、四年後に三万トに増やすには、小玉リンゴの集荷が課題である。われわれは海外で市場を広げ、

農家の皆さんが作るリンゴを売りさばく自信がある。仕入れる量を増やしたいが、応じてくれる生産者が限られているのが残念だ。

リンゴ農家に小玉リンゴを作ってほしいと頼んで回っている。果樹の間隔を狭くすると、摘果の量を減らして小さなリンゴがたくさんるように頼むのだが、協力してもらえていない。リンゴの主産県に、それぞれ数軒でいいから、われわれの要請にに応じてくれる増産志向の積極的な生産者がいてほしい。

経済学に「全体最適」と「個別最適」という用語がある。たくさん取れる小玉リンゴを大量に出荷・販売すれば、リンゴ一個の利益は少なくても、全体としては利益が大きい。これが、われわれの目指す全体最適。ところが個別のリンゴ農家にしてみれば、芸術的で立派な大玉リンゴを少量でも高く売った方が、いいものを作っているというプライドが保てるし、販売収入も確保できる。これが個別最適。リンゴ農家の多くは個別最適を重視しているのが現状だ。リンゴ産地全体が活気づく全体最適のことを考えるのも必要ではないだろうか。

自前で生産・選果に乗り出す

小玉リンゴの調達を確保する一環で、二〇一八年三月より、青森県津軽地方の農家から一畝のリンゴ園を借りて、自社栽培に乗り出した。面積当たりの小玉リンゴの生産量を上げる「高密度栽培」に取り組むためだ。リンゴ農家から指導を受け、一九年五月に一四畝のリンゴ園を持つ農業法人に出資する形で、本格的な自社生

産に乗り出した。現在では、社員四人が常駐し、栽培・管理している。

自社栽培は、小玉リンゴの調達という目的もあるが、リンゴ生産の新しいビジネスモデルをつくる狙いもあった。日本のリンゴ農家は、品質を求めることでは優れていても、効率を求めるのは二の次。そこで、例えば品質はこれまでより五%落ちてもいいから、生産効率が三〇%上がるような高密植栽培のビジネスモデルを確立したい。他人の園地でやるにはリスクがあるし協力してもらえないので、自社農園でモデルを確立してから他のリンゴ農家に広めていきたい。

自社生産に乗り出して、良かったことがたくさんある。輸出のことしか分らない商社ではなく、リンゴの作り方に詳しいことから、さまざまな課題に対応できる。今年の作柄はどうか、どんな病害虫がはやってるか、といった産地情報がすぐに入手できる。海外の産地で注目されている新しい生産技術を日本に導入できるかどうか、自ら栽培しているから、具体的な検討ができる。

自社の選果場も設けた。リンゴに「エッセンス」という自社ブランドのシールを貼る機械を備えている。この選果場で使っている段ボール箱のサイズは、輸出品コンテナにきっちり積める大きさだ。この結果、一つのコンテナに、従来は一〇トしか積みなかつたのが一八ト積めるようになり、輸送効率を上げることができた。輸出向けに最適化された選果場だと思っっている。他の選果場にも情報を提供していきたい。

さらにグローバルGAPにも取り組んでいる。インドネシアやタイの市場から求められているから、現在は自社農場と出荷で協力してもらっている農家四戸、合わせて二二戸でグローバルGAPの認証を取っている。

米国の大学で農業を学ぶ

農業とは縁のなかつた私が農業に関心を持ったのは、高校生のときからだ。自転車で日本を一周し各地を見て回り、農業ビジネスに関心を持った。高校を卒業したとき、一カ月間、ヨーロッパを電車で回って、優秀な若者たちが地域農業を支えている姿に感銘を受けた。

「衰退」といわれる日本の農業だけれど、農業はなくてはならない大事な産業。だからこそ、ビジネス・チャンスが潜んでいると考えた。

大学は農学部に進みたかつた。ところが、私の高校から進学できる系列の慶應義塾大学には農学部がない。やむなく法学部に進んだが、大学二年生のとき、一年間、米国のイリノイ大学に留学し、農業経営学を学んだ。農業が産業として確立し成長している国で学んだ方が、日本のこれからの農業ビジネスの展開に役立つと考えたからだ。

イリノイ大学には、米国の穀倉地帯である中西部の大規模農家の後継者たちが学びに来ていて、彼らとのケーススタディーをめぐる討論は、面白く勉強になった。

日本の農業の国際展開支援

大学卒業後の二〇一五年四月、外資系のコン

サルティング会社であるマッキンゼー・アンド・カンパニー日本支社に就職した。日本の農業法人に就職するより、ビジネスの最前線に身を置くことで、グローバルな経営の実態に触れられると考えた。マッキンゼーでは、農業チームでさまざまなプロジェクトに関わり、日本の農業をどうしたら強くできるか考え続けた。

私なりの答えは、産業として農業を成長させるには、市場を大きくしなければならぬということだ。農業大国である米国やブラジルと、そうでない日本との違いはどこにあるのか。米国などは、世界中の人々の胃袋をターゲットにしている。一方の日本は国内市場しか頭がない。対象とする市場規模が大きいから、米国の農業者は攻めの経営ができる。

マッキンゼーに数年いて経験を積むつもりだったが、やりたいことが明確になつたので、一年半で退職し、一六年一月に「日本農業」を起業した。私がやるべきは、日本の農産物のマーケットを世界中に広げて、日本の農業者を攻めの姿勢に転じさせ、日本の農業を強くすることだ。日本の農業のグローバルな展開を支援することでもある。

日本の農業はこれまで国内市場しか考えていなかったから、人口の減少や高齢化で食料市場が縮小するにつれ、衰退を余儀なくされてきた。世界の大きなマーケットに乗り出せば、日本の農業が発展する可能性は大きい。輸出によって日本の農業のビジネスモデルを変えることができ、そこにビジネス・チャンスがある。

(聞き手 編集部)