

韓国茶主産地の活性化戦略

誌名	食農資源経済論集
ISSN	03888363
著者名	李,錦東 辻,一成
発行元	食農資源経済学会
巻/号	65巻1号
掲載ページ	p. 117-129
発行年月	2014年4月

農林水産省 農林水産技術会議事務局筑波産学連携支援センター
Tsukuba Business-Academia Cooperation Support Center, Agriculture, Forestry and Fisheries Research Council
Secretariat



韓国茶主産地の活性化戦略

— 寶城郡を事例に —

The activation strategy of S.KOREA's main tea producing district

— A case study of Boseong county —

李 錦東*・辻 一成**

LEE GeumDong Kazunari TSUJI

1. はじめに

韓国の茶業は1990年代以降に急成長したが、特に2000年代に入ると、茶の主要産地である全羅南道の寶城郡（ボソングン）では、茶業を地域経済成長の基幹産業として位置づけ、生産・加工・サービスの複合産業化¹⁾に向けて多様な振興策を実施してきた。寶城郡は韓国における近代茶業の成長を牽引してきたと言っても過言ではないが、その一方で、国内の緑茶市場は2005年頃にはすでに供給過剰の兆しを見せ始め、茶在庫量の増加が次第に懸念されるようになってきた。

そこへ2007年8月の韓国放送公社による農薬緑茶という報道²⁾が、韓国茶業全体に緑茶需要の激減と生茶葉単価の暴落という大きな打撃を与えることになった（以下これを2007年ショックという）。これは、寶城郡茶産地に製品在庫の増加、茶栽培農家の所得減少、管理放棄茶園の増加といった深刻な問題を引き起こし、それまで順調に増加していた茶生産量と茶農家数も2008年以降は一転して減少に転じた。

今日、寶城郡の茶業は、2007年ショックに端を発した風評被害から次第に立ち直りをみせてはいるものの、依然として販路不足の状況が続いているうえ、農業労働力の高齢化や他産地との産地間競争に直面して重要な転換期を迎えている。こうした転換期にある寶城郡茶業の活性化のための基本的な方向を明らかにするためには、寶城郡茶業の構造や成長の経緯、支援組織が果たしている役割、個別経営の将来に対する意向など、産地の現状に関する理解が不可欠である。そこで、本稿の課題は上記の実態を分析考察し、今後の産地戦略策定について検討することである。

以下ではまず、第2節と第3節で寶城郡茶産地の概要と産地システムの特徴を明らかにし、第4節で2007年ショックに産地がどのように対応したのかを検討する。次に、第5節で産地の個別経営の中から意欲的かつリーダー的な緑茶生産加工経営10軒を取り上げ、その成長戦略を明らかにする。なお、その際、個別経営の成長戦略を類型化するにあたって、ポーターの企業競争戦略とアンゾフの成長ベクトルを援用した。最後に第6節では、以上の検討を踏まえ、産地茶業の強化を図るための産地戦略について試論を提示する。



資料：著者作成

図1 寶城郡の位置

*佐賀大学農学研究科特定研究員 **佐賀大学農学部

Key Words：韓国茶業，寶城郡，産地活性化，茶作り体験観光

2. 寶城郡茶産地の概要

(1) 寶城郡の茶園面積・生産量・農家数の推移

韓国の茶業は、表1に示すとおり、1990年代以降全国的に急速な成長を遂げてきた。その中で伝統的な緑茶産地の寶城郡も栽培農家数と栽培面積を順調に伸ばし、1990年の47戸180haから2000年の158戸440haに増加し、2007年にはそれぞれ1363戸1149haと過去最高に達した。2010年現在、寶城郡の茶園面積と荒茶生産量は、1097haと1224tとなり最盛期よりもやや減少しているが、済州道など新興産地の追い上げにあいながらも依然としていずれも30%以上の全国シェアを占めている。

(2) 寶城郡における茶経営の生産構造

寶城郡の茶園の約70%は傾斜度の大きい斜面に立地しており、景観的には優れているものの、茶生産の機械化は一般に困難な状況にある。事実、近年でも乗用型管理機は企業経営を含む4戸によってわずか5台が導入されているに過ぎない。

そこで、郡内1097戸の茶経営のうち590戸が所属する寶城茶生産者組合の構成員のデータによって産地の茶経営の生産構造を把握しておくことの特徴が指摘できる³⁾。第1に、経営規模別には1ha未満の零細・小規模経営から10ha以上の経営面積をもつ企業経営まで多様に存在しているが、その多くは農家世帯による零細経営である(表2)。第2に、2010年現在、郡内には85

ヶ所の茶加工場がある。このうち比較的規模の大きい15ヶ所では蒸製茶ライン⁴⁾を装備しているが、それ以外は零細規模の釜炒製茶の加工施設となっている(表3)。また、これら茶加工施設を所有する経営体の経営面積の合計は郡の茶園総面積の41%を占めており、これらが郡茶業の中心的な担い手経営群となっている。第3に、寶城茶生産者組合員の経営主の年齢分布をみると、70代以上が117戸、60代が412戸、50代が60戸、40代以下が1戸と、経営主が60歳代以上の農家が約90%を占めており、茶農家の高齢化の著しいことが分かる。

(3) 1990年代から2000年代前半にかけての寶城郡茶業の成長要因

1990年代における寶城郡の茶業成長の主な要因として、同時期の韓国におけるウェルビーイングブーム⁵⁾を反映した緑茶への関心の高まりや消費量の増加、茶の他農産物に比較しての相対的な収益性の高さ、高い輸入関税(40%~513.6%)などを挙げることができる。例えば農村振興庁『農畜産物標準所得資料集』によると、2000年代初頭における寶城郡の緑茶10a当たり粗収入は307万ウォンとなっていて、全羅南道のコメ101万ウォン、キウイ216万ウォン、済州道の露地栽培柑橘165万ウォンなどと比較して、緑茶は生産農家にとって経済的にきわめて魅力的な農産物であったことがわかる。つまり、この時期の茶業の急成長は、こうした緑茶の相対的な収益性の高さといっそうの需要の伸びへの期待が栽培農

表1 韓国・寶城郡の茶園面積と茶生産量推移

年	全国		寶城郡		
	面積 (ha)	生産量 (荒茶,t)	面積 (ha)	生産量 (荒茶,t)	農家数 (戸)
1990	448	296	180	154	47
1995	790	698	306	169	51
2000	1,505	1,731	440	642	158
2001	1,825	1,351	461	691	174
2002	1,867	1,591	518	960	170
2003	2,225	2,332	551	996	274
2004	2,509	2,703	646	1,131	537
2005	2,953	3,309	885	1,246	982
2006	3,692	4,080	1,111	1,572	1,358
2007	3,800	3,888	1,149	1,410	1,363
2008	3,774	3,936	1,164	1,327	1,097
2009	3,616	3,266	1,097	1,266	1,097
2010	3,264	3,586	1,097	1,224	1,097

資料:農林食品部農林水産主要統計, 寶城郡

表2 寶城茶生産者組合員の茶園面積別分布

茶園面積	農家数(戸)
10ha以上	5
5ha以上~10ha	22
3ha以上~5ha	29
2ha以上~3ha	25
1ha以上~2ha	58
1ha未満	451

資料:寶城茶生産者組合
2011年12月

表3 寶城郡茶加工業者数(2010年)

区分	業者数(ヶ所)	茶園所有面積(ha)
茶ライン(蒸製後釜炒り)	15*	243
釜炒り茶(手製)	70	213
計	85	447

資料:寶城郡庁2010年12月, 寶城茶生産者組合2011年12月

注1:2011年12月現在業者数は91ヶ所(手製6ヶ所増加)

注2:*15ヶ所のうち、2ヶ所は寶城茶生産者組合員ではない。

家の生産意欲を刺激した結果であると考えられる。

同時期に寶城郡の緑茶生産者の生産意欲を刺激したもう一つの要因は、2002年の地理的表示制第1号としての登録であった⁶⁾。これは1999年に農産物品質管理法による地理的表示制が導入されて以降、全国で初めての認定となったものであり、このことがマスコミによって大きく報じられたことが産地における緑茶生産の拡大を後押ししたとみられる。

3. 寶城緑茶クラスター事業の展開

(1) 寶城緑茶クラスター事業開始の背景

1990年代から2000年代初期にかけての茶業の急成長は、寶城郡経済全体の活性化にとっても重要な意義をもつと考えられていた。例えば、2002年の郡統計資料によると、緑茶生産、緑茶加工、緑茶観光収入などを含む緑茶関連所得の合計1,184億ウォンは、郡の農業生産額全体3,902億ウォンの30%を占めるに至っており、すでに米穀の1,104億ウォンを上回っていた。

また、緑茶産業振興の効果を検討したソンの研究⁷⁾でも、緑茶産業の総生産額は約1,583億ウォン、産業連関によるその他産業部門への波及効果は3,941億ウォン、とりわけ観光産業への波及効果は約3,065億ウォンと推計され、6,288人の雇用創出効果が見込まれるなど、地域経済成長に与える効果は非常に大きいものと期待されていた。

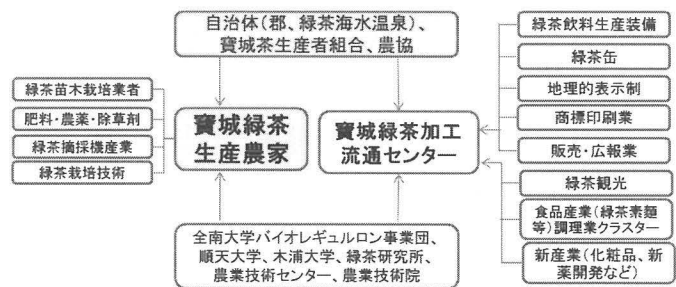
(2) 寶城緑茶クラスター事業の概要

以上のような背景の下で、2005年に寶城緑茶クラスター⁸⁾事業が開始された。

同事業は、2006年からの10年間で「寶城郡緑茶産業の世界化を成し遂げる」ことを目標に、革新体系とネットワークの強化、生産基盤造成、産業化並びにマーケティングの3事業に地域の諸資源を集中的に投下し、産学官の強固な協力関係を基盤として郡茶業発展の革新モデルを作り上げようとする試みである。

具体的には、単一品種による茶園団地の造成や機械化の推進による茶園管理の先進化、加工施設の設置など生産基盤の近代化、郡共同ブランドの確立に向けた製品の高品質化、産地景観造成の推進と広報活動の強化、企業誘致に向けた取り組みなど、多岐にわたる施策が盛り込まれた。

同事業の推進にかかる協議並びに実施主体として設立されたのが、寶城郡、寶城茶生産者組合、全南大学、順天大学、木浦大学、緑茶研究所、寶城郡農業技術センターによって組織された「寶城郡緑茶事業団」であった(図2)。このように、寶城緑茶クラスター事業では、産学官の協力によって生産者と関連産業の集積を図り、そのシナジー効果の発揮によ



資料：寶城郡配布資料を基に作成

図2 寶城緑茶クラスター

って緑茶産業の革新といっそうの振興を図ることが狙いとされたわけである。

(3) 寶城緑茶クラスター事業初期の成果

同事業の規模を事業費の面から確認しておく、2005年から2009年の5年間に107億ウォンが投入された⁹⁾。ここでひとつ注目されることは、総投資額107億ウォンの79%強にあたる85億ウォンが2005

年から2007年までの最初3年間に投入されていることである。この支出内訳は、革新体系とネットワークの強化に約6億ウォン、生産基盤造成に約20億ウォン、産業化並びにマーケティングに約59億ウォンという配分であった。その中で最大の配分があった産業化並びにマーケティングに関する事業費には、当初からクラスター事業全体の核心の一つであり、郡茶業の産業化に向けて最も基礎的なインフラであると位置づけられていた「寶城緑加工茶流通センター」の建設費と付帯施設の整備費の合計約55億ウォンが含まれていた。2008年10月に竣工された同センターは、1時間当たり800kg（日量8t）の生葉処理能力と、年間128tの製品茶生産能力を備えた近代的な施設であり、その供用開始によって郡内の多数の零細・小規模茶農家の生産効率を高め、緑茶製品の販路拡大に向けた共同ブランドの確立の基盤となることが期待されたものであった。

これ以外のクラスター事業の初期の成果は、とくに特徴ある地域の文化及び茶園景観、茶づくり体験観光を資源とした事業が軌道に乗ったことである。前者については、1985年から郡の恒例行事として定着してきた寶城茶香祭¹⁾が郡の諸組織、企業、市民をあげて参加する一大行事となり、近年45万人前後の観光客を誘致することに成功している。このイベントでは、茶人による茶会、韓・中・日茶文化交流展、名品茶共進会、国際茶料理コンテスト、国際銘茶展示会等の各種プログラムが催され、緑茶だけでなく寶城郡の知名度向上に大きく寄与している。この他に2000年からは、50万個のLED照明を使ってライトアップした茶園景観を楽しむ年末年始の「寶城茶園—光の祝祭」も開催されており、現在ではもうひとつの観光資源の目玉になっている。

一方、茶づくり体験観光の活性化について、郡は2006年度から茶作り体験観光を取り入れ始めた先駆的な茶農家に体験者の受入拡大を依頼するとともに、茶づくり体験観光客を増やすため一定の条件を満たす団体客に対して旅費の一部を補助する予算を措置し、近年では年間1万人に上る体験観光客がその恩恵を受けた（表4）。また、翌2007年にも、郡は茶作り体験観光指定業者（農家）10戸を選定し、体験場の建築費の一部を補助する事業を開始した。これらは2004年の週休2日制導入に伴う休日の増加によってもたらされた体験・滞在型観光への消費者ニーズの高まりに対応したものであった。

表4 寶城郡茶作り体験観光補助金事業

年度	人数	備考(郡指定茶作り体験観光農園など)
2006	2,500	(既存の茶作り体験観光経営茶農家に依頼)
2007	6,000	10ヶ所指定
2008	8,000	8ヶ所指定
2009	8,800	博物館1ヶ所 (緑茶料理体験場4ヶ所指定)
2010	10,000	(茶農家が自費で開園する)
2011	10,000	

資料：寶城郡庁2011年12月
 注1：郡は指定業者に初期施設投資費用の一部を補助（1軒当たり約5千万ウォン）。
 注2：郡は団体客（20人以上）に貸切バス代金の50%を補助。
 注3：寶城統計年報による寶城郡入り込み客数は2007年の約700万人をピークに、近年約600万人前後で推移している。また、文化体育観光部「2010年観光地訪問客報告統計」による寶城郡茶園観光客数は、2009年308万人、10年313万人である。故に茶作り体験の補助金の恩恵を受けているのは、一部のみである。
 注4：全国及び海外から来客しているが、参考文献[5]のアンケート分析による圏域別分布は全羅道が約半分、慶尚圏域が約1/4、首都圏が約1/5となっている。

4. 2007年ショックへの産地の対応

(1) 2007年ショックの産地へのインパクト

以上のとおり、寶城緑茶クラスター事業の初期には、緑茶商品の低コスト生産実現と観光事業等の定着による産地知名度の向上によって、やや過剰供給気味に推移しつつある緑茶市場においても他産地に対する競争優位を獲得してその成果が表れてくるものと期待されていた。

しかし、その期待を挫いたのが2007年8月の農産緑茶報道であった。この報道によって、韓国内の緑茶需要は激減し、産地農家の茶葉売渡価格は以前の30%近くまで暴落することになり、農家所得の減少と茶園管理放棄の増加、茶栽培経営の廃業など深刻な問題を広範に引き起こした（前掲表1）。このため、

それ以降における寶城緑茶クラスター事業の関心は、2007年ショックからの早期立ち直りに向けられていくことになった。

（2）クラスター事業の対応

2007年ショックからの早期立ち直りに向けた対策は概ね次のとおり展開された。

1）郡による品質保証制度の導入

2007年ショック以降の風評被害を克服するために、郡をはじめとする寶城郡緑茶事業団が最優先で取り組んだのは緑茶の品質保証であった。これについて、まず、郡議会は2008年に寶城緑茶郡守品質認証に関する条例を制定して郡守品質認証緑茶制度を設けた。翌2009年6月には郡内45業者から77製品の認証申請が行われ、そのうち38業者58製品が寶城緑茶郡守品質認証委員会の審査に合格した。これら合格品には認証シールが貼られ、郡内の観光施設等で展示販売する優先権が与えられた。

また、郡では、無農薬栽培茶の安全性確保についても、国立農産物品質管理院の協力の下で、2008年に1097戸全ての茶栽培農家を対象にして1400ヶ所（1戸当たり約1.3ヶ所）の圃場で茶葉の残留農薬検査を実施した。さらに、有給の監視員を配置して郡内茶園の安全管理実態を監視させ¹¹⁾、公的な品質保証に向けて徹底した管理体制を構築した。

2）新商品開発と国内外の市場開拓

低迷する緑茶需要に直面して、緑茶に代わる新商品の開発と新たな市場開拓も重要な課題のひとつとなった。前者については、緑茶からの派生商品である発酵茶加工技術の開発が模索され、総額21.4億ウォンを投資し、3カ年にわたって農林水産食品部、知識經濟部と全南大学・木浦大学・緑茶研究所並びに茶関連団体の連携による試験開発事業が実施された。ここで開発された製茶と商品製造の新しい技術は、農業技術センターや緑茶研究所を通じて郡内の茶生産農家に広く普及されることになった。

一方、それら商品の国内新規市場の開拓のため、郡は寶城郡地域の農特産物の販売促進を図る「緑茶首都寶城中継市場（mall.greenbs.kr）」や「寶城緑茶館（www.greenbs.kr）」などインターネット販売サイトを開設した。また、寶城郡緑茶事業団も首都圏や大都市部での消費回復に向けてマーケティング活動を強化し、ソウルに直売施設「寶城緑茶販売館」を開設したり、学校給食への緑茶飲料の提供拡大を図ったりするなど、支援機関の総力を挙げて需要拡大のための様々な対策が講じられた。

2007年ショック以降の市場拡大に向けた取り組みは、国内市場向けだけでなく、海外市場に対しても積極的に行われた。寶城郡緑茶事業団は、2008年にドイツで開かれた「韓国企業招請ヨーロッパ輸出博覧会」に参加し、EUのM社など5社と寶城緑茶のEU市場販売MOUを締結したことを皮切りに¹²⁾、同年、郡内18農家128ha茶園がEUの有機認証、アメリカUSDAの有機認証、日本の有機JAS認証など世界各国の有機認証を獲得して海外市場進出の基盤が整えられた。このことを背景に、寶城緑茶事業団は輸出用ブランド包装材の開発を進め、2010年4月にはオーストリアの緑茶専門店H社との間で共同ブランド「Korea Boseong Green Tea-HH Wein」の立ち上げにも成功した。

3）寶城緑茶加工流通センターの機能強化

韓国の茶の流通は、手摘み・手製釜炒による高級茶¹³⁾と加工原料用の低級茶で異なる。高級茶の場合、その主な需要者は一部の緑茶愛好家であり、緑茶を生産加工販売する一貫経営の農家が個別に直接販売を行っている。これに対して、低級茶は大手ティーバッグ加工流通企業（主に4社）と茶ドリンク製造企業（主に6社）などが主要な販路であるため、個別茶経営の価格交渉力は弱く、産地としてのまとまりが必要とされていた。

そこで、この課題に対処するため、寶城緑茶加工流通センターでは、運営主体が民間業者から寶城茶

生産者組合へと移行したことを機に、2011年8月から従前の加工受託事業に加えて生産者からの茶葉買取事業を開始し、組合による有利販売を模索している¹⁴⁾。なお、組合ではこの事業の買取資金の確保を郡財政からの支援によっているため、これは茶価の低迷によって農業所得の減少に直面した零細・小規模農家を行政が間接的に支援する事業とみることもできる。同事業で買取の対象となる茶葉は、食品医薬品安全庁長が公示した「農産物の農薬残留許容基準」以上の厳しい残留農薬検査に合格したものに限られており、これによって生産者のモラルを高く維持し、有機栽培を中心とする安心と安全な緑茶の緑茶産地としての評判を上げることが意図されている。

4) 観光事業の強化

郡茶業のイメージ回復に向けて、観光客誘致拡大対策もいっそう積極的に行われた。2008年及び2009年の茶づくり体験観光指定業者の追加と緑茶入り料理体験場の指定もそのひとつである(前掲表4)。また、2009年に開館した韓国茶博物館は、美しい茶園景観を臨む場所に建設され、来館者が茶の文化や歴史を学び、茶道体験を行うことのできる施設として新しい観光スポットになりつつある¹⁵⁾。

(3) クラスター事業の現時点までの到達点と課題

2007年ショック以降、寶城郡は「緑茶首都寶城」をスローガンとして掲げ¹⁶⁾、郡独自の品質認証制度の導入による茶の安全性確保とその広報など緑茶産業のイメージ向上に取り組んできた。また、新商品の開発支援、国内外の市場確保に向けた種々の対策、茶市場を拡大するための茶作り体験など観光事業の支援強化を図る一方、観光インフラの整備にもいっそう力を注いできた¹⁷⁾。こうしたクラスター事業における組織的かつ精力的な一連の取組の成果は高く評価され、2009年に「特産物ブランド大賞」、翌2010年に「大韓民国地域ブランド総合大賞」を受賞した。加えて、文化体育観光部の観光資源開発事業(2010年)や産業観光活性化支援公募事業(2012年)に相次いで採択されたことも特筆に値する。

しかし一方で、特にクラスター事業の核心のひとつとされた寶城緑茶加工流通センターの加工実績は、施設の処理能力に遠く及ばない少量の受託加工と郡による輸出用向けティーバッグ茶の製造に留まってきた。ようやく近年になって寶城茶生産者組合の茶葉買取事業が開始されたことで、緑茶生産者の組織化に向けた実質的な取り組みが緒についたところである。この事業の成功を通じて広く共同販売による利益の享受が実現され、生産者間に産地組織強化の機運をどう高められるかがクラスター事業の今後の課題である。

5. 緑茶生産担い手経営の成長戦略と課題

(1) 緑茶生産担い手経営が直面する問題

生産者間における産地組織強化の取り組みが、どのように展開、発展するかに関しては、とりわけ郡の緑茶生産担い手経営の動向に注目する必要がある。ここでいう担い手経営とは、寶城茶生産者組合の組合員のなかで、比較的規模の大きい経営面積と茶加工施設を保有して生産加工販売の一貫経営を行うほか、体験観光などを導入して事業の多角化を進めるなど、今後の経営革新に意欲的な経営を指している。第2節でも言及したとおり、こうした経営では郡の茶園総面積の41%を占め、近隣の零細・小規模農家から茶葉加工の受託も行うなど地域の茶農家に対して影響力が大きい経営である。

今日、担い手経営にとって主力商品である高級茶の販路拡大をどのようにして図るか、また、低級茶の主要販路である大手ティーバッグ加工流通企業や茶ドリンク製造企業などに対して如何に価格交渉力を高め、安定的な供給を継続できるかは最重要課題である。

さらに、手摘収穫と手製釜炒製茶が基本である高級茶の場合、販路確保と同様に難しい課題となって

いるのが近年の人手費高騰に伴う生産コストの上昇である。摘採作業に従事する女性の労賃は、2000年頃に日額3万ウォンから4万ウォン程度であったものが、2011年には5万ウォンから6万ウォン程度と約60%も上昇した。しかも、作業者の年齢は60代から70代が大半であり、今後10年以内に激減することが予想されている。

このような緑茶市場と労働力調達にかかわる外部環境の変化に対して、緑茶生産の担い手経営がどのように対応しようとしているのか、本節では10軒の事例調査にもとづいて明らかにする。

(2) 調査対象担い手経営の概要

表5にまとめたとおり、調査対象とした担い手経営10軒の企業形態別内訳は、法人経営1社(A社)と家族経営9戸であるが、後者のうちE経営は家族労働力のほかに周年雇用4人を導入した雇用型経営である。

表5 寶城郡茶生産主要担い手の経営概況

茶農家	経営主年齢	経営主要従事者	茶園面積 (ha)		加工施設 摘採期間の稼働率	販売先	摘採方法・摘採労働力	特徴・機械化・既存製法・展望	茶(茶入り料理)作り体験光導入有無・目的・年間入場者数	発酵・代用茶※1
			所有	受託						
A	58	㈱会社 30人	27	81/ 80戸	手製釜炒茶施設、 250kgライン、 120kgライン。 摘採期間の5ヶ月は80%	高級茶は自社ブランドで代理店販売(売上の10%、量の5%)。低級茶は大企業OEM茶受注生産及び荒茶販売	手摘み、乗用型・可搬型摘採機の利用。職員。	既存の茶市場だけでは展望がなく、新商品開発による茶市場の開拓に寶城茶業の未来がある。緑茶油と緑茶玄米油の開発など多数の研究成果あり。※2	無し。 但し、茶園の映像をPRのためにネットでリアルタイムで公開	◎
B	79	家族 2人 後継者含む	8	200 8年 以降なし	手製釜炒り、 200kgライン。 40%~50%	自家店頭販売30%、流通業者に荒茶販売70%。※3	手摘み、可搬型。年間800人・日雇用(近隣の65-70歳)	コスト削減型戦略だけでは寶城茶業の未来がない。高級茶の販路拡大も困難な状況である。産地茶農家の経営統合が求められる。	無し。 但し、斜面の茶園景観を利用した試飲場・販売店運営	無し
C	53	家族 4人	20	70/ 50戸	手製釜炒り。 生業3t/1日 の製茶ライン。 摘採期間フル稼働	インターネット販売(HP)90% 訪問者5%、 その他5%	手摘み、可搬型。年間1000人・日(近隣から)	高級茶は手製釜炒製造。各種の茶コンテストで受賞し、品質力を強調。将来、機械化及び摘採期間中の海外労働力の導入検討。	販路開拓。 2009年200人 2010年1500人 2011年1800人	◎
D	76	家族 3人 後継者含む	5	15/ 20戸	60kgライン。 摘採3週間はフル稼働	抹茶は自家店頭販売・茶商に納品。蒸製茶はインターネット及び自家店頭販売、大企業に荒茶納品。	手摘み、乗用型摘採機。(近隣の60代及び70代の女性)	国内、抹茶生産の権威者。規模拡大型の経営。拡大する茶園面積33haまで拡大する方針。海外輸出にも積極的に取り組む	茶人ネットワーク強化。 2011年抹茶作り見学者の受け入れ(200人) 2012年郡登録申請	△(抹茶関連商品)
E	51	家族 2人+ 周年雇用4人	5.6	5/ 7戸	手製釜炒り	自家販売・近隣の販売店(5ヶ所)、インターネット販売(1%)	手摘み、可搬型。年間700人・日雇用(近隣の60代及び70代)	近隣地域の文化・歴史資源の活用模索。将来的には高品質の機械化への転換が必要。体験観光への取り組み。	販路開拓(郡内茶作り体験導入の先駆者) 2005年400人、07年1500人、09年2500人、11年3000人	無し
F	53	家族 2人	4.3	無し	手製釜炒り	茶人ネットワーク、販促場(試演販売)	手摘み。年間800人・日※4	手製高級茶中心、傾斜地の茶園に適した茶業にこだわり、現状維持。	販路開拓・緑茶料理。 2009年1000人、10年500人、11年200人	◎
G	71	家族 3人	3	無し	手製釜炒り	茶生産者組合、近隣販売店、インターネット販売	手摘み、可搬型。年間400人・日	手製高級茶中心、緑茶入り料理体験場及び飲食店経営(2世代)、現状維持。	販路開拓。2007年~10年は毎年1000余人。 2011年300人	無し
H	54	家族 2人 後継者あり	2.3	無し	手製釜炒り	自家店頭販売とインターネット販売(完売)、海外輸出。	手摘み、可搬型。年間300人・日(近隣の女性)	世界のVIP顧客向け最高品質の黄金茶開発。コスト削減型戦略では他国の緑茶商品に勝てない。現在の規模が最適である	茶作り体験は顧客・販路獲得の手段、ネットワーク作り。2006年1000人、2011年11,000人(外国10ヵ国1000人含む)	◎
I	51	家族 2人	4	無し	手製釜炒り	自家店頭販売(試飲場運営)、インターネット販売。	手摘み、可搬型。年間400人・日。	高級茶・手製の釜炒り茶中心、家族経営に適した茶園面積へ規模縮小。	無し。但し、斜面の茶園景観を利用した試飲場・販売店運営	無し
J	60	家族 (1人)	2	2/ 20戸	手製釜炒り	茶人連合会などの茶人会に納品、販促場による試演販売。	手摘み。年間150人・日(近隣70歳前後の女性)	茶人とのネットワーク構築。発酵茶開発。独自ブランドで伝統を守る。茶人の嗜好に合う茶の生産。	無し	◎

資料：聞き取り調査により作成(2011年12月)

注1：発酵茶や代用茶の開発は消費者ニーズへの対応及び経営の効率化戦略。◎積極的に取り入れている。△今後導入の可能性あり

注2：一例に緑茶油(09年開発)があり、大豆油(99%)に茶葉油抽出物(1%)を入れた商品。緑茶油500mlの荒茶原料は50gである。また、緑茶玄米油(国産玄米油85%+茶葉抽出物15%、10年開発)と緑茶油を50万個販売(目標)できれば、原料として荒茶300(郡荒茶の約1/4)を消費。

注3：手摘みの高級茶(全荒茶生産量の10%)、可搬型摘採機で収穫した茶葉はティーバッグ(OEM生産委託)及び粉茶(自家製造)商品(全荒茶生産量の20%)は自家店頭販売。荒茶販売用の茶葉は可搬型摘採機で収穫。

注4：F経営は、手摘み収穫の高級茶生産にこだわっている。摘採労働者は、光州市の女性(50代3人、60代20人、70代7人)を雇用。

経営主の年齢は50代が6人と若く、経営主が70歳以上の経営でも40代から50代の後継者を確保し、家族労働力は充実している。茶園の経営面積は2haから27haまでの幅をもって分布しているが、経営面積20ha以上のA社とC経営を除いても経営面積の平均は約4.3haであり、担い手経営は比較的規模の大きい経営である。

摘採労働者の雇用規模は、経営面積によって異なるが、年間のべ150人日から1000人日程度である。主として60代から70代の女性を近隣農村から雇用している。

資本装備については、乗用型管理機を導入した経営が2軒（A社とD経営）であり、それ以外の経営では可搬型摘採機を保有している。また、10軒の経営全部が茶の加工施設をもっており、そのうち4軒（A社、BCD経営）は1990年代から近隣農家から茶葉加工の受託も行ってきた。ただし、B経営では2008年以降販売不振を理由に加工受託を見送っている。

製品については、抹茶生産に特化したD経営を除く9軒が釜炒高級茶を生産している。これら高級茶は自家店頭やインターネットHPによる緑茶愛好家や消費者への直接販売が中心である。一方、A社、B経営、D経営では荒茶やティーバッグ用の原料茶など低級茶の販売も行っており、これらは大手流通業者等に供給されている。なお、製品の販売価格については、高級茶が生産者自身による恣意的決定であるのに対して、後者では郡の経営の価格交渉力が非常に弱く販売先が買取価格を一方的に決定することが多い。

（3）緑茶生産担い手経営の成長戦略

調査対象の緑茶生産担い手経営者では、それぞれに明確な経営方針と将来展望、それに向けた成長戦略を持っているが、その類型化を試みた。戦略の類型化は、ポーターの3つの企業競争戦略「コストリーダーシップ戦略・集中戦略・差別化戦略」とアンゾフの経営戦略体系の中で「製品・市場のマトリックス」と「成長ベクトル」¹⁸⁾ になった。担い手経営の成長戦略は、2000年代初頭までには大きくコストリーダーシップによる市場浸透型戦略（ABCD）と家族経営規模で最適化を図る差別化戦略（EFGHIJ）に2分できた。しかし、2007年ショック以降、担い手経営の成長ベクトルは多様化しており、その中で3つの成長ベクトルを取り上げた。

1) 市場浸透・新製品開発戦略

調査対象の担い手経営のなかで、明確にこのタイプの戦略をとっているのはA社である。寶城郡の緑茶生産経営のなかで最大級の経営規模27haを有するA社は、1996年に結成した営農組合法人を2001年に株式会社へと組織変更したものであり、1996年郡内で初めて緑茶缶ドリンクを発売し認知度を高めた経験もある。2007年ショック以降、A社は、既存の緑茶市場だけでは展望を持たないとして、茶葉の消費量を画期的に増加させる新製品開発を進めるなかで、緑茶から抽出した脂溶性成分を混合した食用油を開発し、その生産販売事業の推進に活路をひらく方針である。A社では、同事業が軌道に乗ると、寶城郡の荒茶総生産量の25%までを原料用茶として利用可能であると試算している。

このように、A社は新製品開発を軸にした差別化戦略と規模拡大による低コスト化戦略の折衷によって緑茶市場における競争優位の獲得をめざす経営である。A社は、特にその事業成功をつうじて産地の零細・小規模経営を加工原料用茶葉供給者として組織する産地再編への強い意欲と野心をもって経営改革に臨む産地のリーダー的経営となっている。

2) 市場浸透・高付加価値新製品開発・多角化型戦略

このタイプの戦略はCD経営である。まず、C経営は2007年ショック以降も近隣茶農家からの受託を維持している一方で、発酵茶の開発研究にも積極的に取り組みながら各種の茶コンテストに出品するな

ドリーフ茶の高級化も追求している。さらに、比較的豊富な家族労働力を活かして2009年から茶作り体験観光を導入するなど事業の多角化にも積極的である。

一方、D経営は、従来の手摘手製釜炒高級茶の将来性に限界を感じており、乗用型摘採機と機械製茶ラインを装備して加工受託も増やしつつ経営規模の拡大を通じて生産コスト削減する方向を追求していく方針である。また緑茶製品の面でも、収穫する前に茶園に被覆をして栽培する方式（所謂、カプセ茶、玉露茶）で、韓国では一般的でない抹茶生産を導入することによって既存緑茶市場での差別化を試みている。さらに、D経営も2011年から抹茶作り体験観光を取り入れ、PRと販路確保に努力している。

このタイプの経営は、現在、茶の市況によって面積の拡大を見合わせているものの、今後乗用型機械化に適した面積までさらに拡大していく方針に変化はない。

3) 市場拡大（リーフ茶の品質重視、差別化）・事業多角化戦略

一方、生産量を限定してリーフ茶品質の高級化による差別化を図り、家族規模での経営最適化を追求する経営群がある。それが、2005年以降、体験観光を積極的に事業に取り入れ、茶業の多角化（茶生産・加工・販売＋茶作り体験観光）を追求してきたEFGH経営である。特に体験観光については、体験者の利用料金はもちろん、未成熟市場である高級茶の市場拡大への重要な手掛かりとして位置づけ、サービス強化を図っている。例えば、EH経営では各々年間約3千人、約1万1千人（外国人1000人を含む）の集客を行い、そのうち約10%を安定的なリピーター客として確保するなど、経営の成長部門として着実に成果を上げている。

これらの経営では、生産・加工面においては高級茶生産のほか製茶期間を延ばすために発酵茶の新商品開発にも取り組み、販売面では寶城茶香祭や国内外の名品茶コンテストへの出展を通じて地元での販売量を増やしたり、高級茶を嗜好する茶人など特定の消費者との人的ネットワークを強化したりする経営戦略を取っている。

このタイプの経営は、摘採労働力を確保のために近隣地域の農家とのネットワークの強化を図っている。一方、F経営は近年生産基盤の安定化のために約70km余り離れている光州市の定年退職者など労働者に着目し、数年定期的に雇用することで、安定的な摘採労働力を確保している。

6. まとめ

最後に本稿での分析内容を要約し、そこで得られた結果にもとづいて今後の寶城郡茶産地の活性化について考察を加えてみたい。

寶城郡の茶業は、2000年代以降、地域経済の成長を牽引する重要産業として位置づけられ振興されてきた。特に2005年に開始された寶城郡緑茶クラスター事業の初期には、官主導による生産インフラの整備を中心とした事業が展開されてきたが、2007年ショック以降、緑茶消費量が激減し、停滞局面に陥り、寶城茶産地のあり方を再考し、郡茶業を活性化させるために戦略を講じる転機が来たのである。

寶城郡茶業は、国内市場の回復に向け、郡独自の品質保証制度を確立及び全茶園の無農薬栽培を奨励・転換して安全性を強力にアピールする一方、種々の国際有機認証（2012年185ha）を獲得して海外市場の開拓にも積極的に取り組んだ。さらに、産地の地名度向上のため観光インフラへの投資や緑茶体験観光客の誘致拡大を図り、茶業担い手経営への補助金予算も設定し、直接的支援を行ってきた。

次に、2007年ショック以降の緑茶生産担い手の対応であるが、最大の課題は高級茶及び低級茶の販路拡大、高級茶の生産基盤の安定化、低級茶の価格交渉力強化及び安定的な販路確保にある。高級茶の販路拡大は、茶人とのネットワーク作りや茶作り観光による顧客確保など、個別的な努力によって一定の

成果をあげている。また、高級茶の生産の基盤の安定化のために、近隣地域の非茶農家とのネットワーク強化、道内の最大都市の定年退職者に着目するなど努力が見受けられる。

一方、2007年ショック以降、低級茶の収穫・加工・販売の面に関しては産地としての取組が弱く、大手の川下産業の販路をめぐって担い手間の競争関係が激化するなど、依然として問題を残している。これらの問題点解消には、クラスター事業を軸にした産地の準内部経済^{1) 9)}化が機能するように産地の主体間の協力や工夫が求められる。

その解決策のヒントとなりえるのが、2011年から始まった寶城緑茶加工流通センターにおける寶城茶生産者組合の茶葉買取事業であり、その拡大に求めたい。同事業は、郡の補助金によって支援されている側面もあるが、個別経営では対応できない価格交渉力の強化及び販路確保により、産地の機能を認識させた。緑茶生産担い手経営を初めとする産地主体が、今日の川下産業に牛耳られている流通構造、その販路確保のために産地内で起こっている出血競争、郡の低級茶生産・加工の不効率性などの現状認識を共有する必要がある。そのうえ、緑茶担い手経営が産地活性化という大局な観点から同センターを低級茶の販売窓口として位置づけ、大手の川下産業に産地組織として対応しながら、安定的に有利販売を実現することである。ひいては、担い手経営の認識からもみられるように、産地がクラスター事業を軸に郡全体の低級茶の生産加工の経営統合を行い、郡内の過剰設備の解消や郡の低級茶生産に最適な低級茶加工拠点を構築することである。

最後に、今後の産地活性化は、産地内に多数の成功的な担い手経営のモデル形成、茶消費の新市場拡大という明確な目標のもとに、寶城緑茶クラスター事業の諸資源を集中的に投下し、これを基盤としてさらに緑茶市場の回復と拡大を図ることであろう。まず、産地内に多数の成功的な担い手経営の育成のためには、寶城郡茶産地の立地条件を考慮し、リーフ茶品質の向上、事業多角化を導入して市場を拡大する戦略を強調したい。茶の生産加工販売の一貫型経営で、茶作り体験など事業の多角化に強い意欲をもち茶業の研鑽を続けることができる茶経営、産地としての組織化に積極的にコミットメントする経営に、引き続き観光事業などの経済的支援を行い、併せて観光事業運営などのノウハウについて教育支援していくことが望まれる。一方、消費市場の画期的な拡大という目標に関しては、大量の新規需要創出が見込まれる新ジャンルの新製品開発に集中的に支援することである。組合がこれらの成功的な担い手経営群をまとめ、それらの経験と手腕を組合員農家に波及していける組織として機能できれば、寶城茶業の個性を生かし、産地活性化へつながらる現実的な戦略である。このことを通じて寶城郡茶業の持続のための強力な礎石づくりが可能になると考えられる。

謝辞

寶城郡茶産地の調査に当たり、生産者の方々、寶城郡茶生産者組合ソサンギョン代表理事・安建順事務局長、全羅南道農業技術院緑茶研究所シンキホ室長、寶城郡庁緑茶産業課朴ヒョンウ課長・ソソンマン係長には親切なご指導と貴重な資料のご提供を頂いた。記して感謝を申し上げる。但し、本稿のありうる誤りや論議の責任は全て筆者にある。

註

- 1) 寶城郡の資料によると、複合産業化は、クラスター、農商工連携、6次産業化、事業の多角化などの内容を含む多義的な用語として用いられている。

- 2) 韓国放送公社 (KBS) の「消費者の告発」という番組で、茶栽培時における農薬散布の実態と国内の茶流通業大手 2 社のティーバッグ商品から残留農薬成分 (パラチオン) が検出された事実が報道された。これにより食品医薬品安全庁は国内に流通する 29 商品 (国産原料 11, 輸入原料 18) について 47 種の残留農薬検査を実施し、基準値 0.05ppm を超える EPN 成分が検出された 2 つの粉末緑茶商品の回収と廃棄措置をとった。
- 3) 寶城茶生産者組合は、緑茶の栽培農家数や生産量が増加する中で、緑茶産地としての組織的な成長を図るため寶城郡郡守のイニシアティブによって 2004 年に発足し、翌 2005 年には営農組合法人としての登記も完了した。同組合に期待された役割は、組合員農家の営農コスト削減のため資材の共同購買事業を行うほか、寶城郡緑茶クラスター事業の一軸を担うことであった。組合では、寶城緑茶の広報、学校給食への緑茶供給、緑茶栽培の技術普及、産地の情報化促進、共同購買、組合員への緑茶関連諸情報の提供、グリーン指導巡回班の運営、可搬型摘採機の普及、機能性製品の開発研究などの諸事業を行っている。
- 4) 蒸製茶のラインは、日本製の蒸し機と台湾製の乾燥機によって構成されている。
- 5) ウェルビーイング (Well being) とは、生活の質 (QOL)、精神的な豊かさ、自己実現などを重視する意識やライフスタイルを指す。1980 年代までの韓国社会では単なる経済的な豊かさ及び社会的な成功が強調されてきたが、1990 年代になるとこうした新しいライフスタイルを志向する気運が高まった。
- 6) 寶城郡の担い手茶農家 14 戸の茶園 237ha が承認を受けた。
- 7) 詳細は、参考文献[5]を参照。
- 8) 韓国農林部によるクラスター事業とは、地域内大学・企業・研究所・NGO・マスコミなど地域革新の担い手となる諸組織が協力して地域革新体系 (Regional Innovation System; RIS) を構築し、これが中心となって各地域の特性に合った発展戦略を策定・推進する事業である。
- 9) 同事業費の主体別負担割合は国 38%、道 10%、郡 34%、地元受益者 18%であった。
- 10) 韓国の自治体が主催する祝祭の多くは、地方自治体制度が導入された 1995 年を境に、観光客誘致や地域づくりを目的として開始された。寶城茶香祭はその先駆けであり、他の自治体の祝祭に比べて優れた観光商品性・差別化されたプログラム運営が文化観光部によって評価され、2003 年から 6 年連続、「文化観光部指定 (推薦) 祝祭」として選ばれた。
- 11) また、郡内茶園の安全性をより強化するために、郡内茶園での農薬散布の目撃を通報した一般市民には褒賞金を与える制度も作った。ただし、この制度による市民からの通報は皆無であった。
- 12) 寶城郡緑茶事業団は、2009 年 5 月に米国サンフランシスコ州最大の食品卸売業 S 社との間で緑茶製品 (ティーバッグ、緑茶飲料、緑茶油等) 8t の輸出契約を成立させた。また、同年 6 月には同ロサンジェルス州の J 社と共同で D ティーショップを設立し、フランチャイズ化事業を展開する MOU を締結した。
- 13) 寶城郡の高級茶については明示された共通基準はないが、4 月中旬から 5 月中旬までに手摘みした一番茶を手製釜炒りして加工製茶したもので、茶を淹れた時に茶葉が完全な形で戻ることが条件として一般に通用している。これに対して、低級茶とは、二番茶以降の茶を機械で摘採し、蒸製加工されたティーバッグ商品とその他の加工原料の荒茶を指す。

- 14) 寶城郡と寶城茶生産者組合は、2011年8月寶城緑茶加工センターの運営受委託協約を結び、郡の買取資金支援によって2016年まで毎年年間600tの生葉買取を行うことにした。2011年度は郡の3億ウォンの支援で100余農家から生葉128tを買取り、荒茶を完売し、約8千万ウォンの収益を上げた。
- 15) 寶城統計年報2012年によると、韓国茶博物館の入場者数は、2010年に約2万3千人、2011年は約28万3千人となっている。
- 16) 寶城郡では、国内随一の茶処であることをアピールするため「緑茶首都寶城」をスローガンとし、2008年5月特許庁にその業務標章登録をおこなった。
- 17) 2009年開館した博物館の他、2011年には「寶城茶園光の祝祭」の舞台であるボジジェ峠一带に187億ウォンの資金を投下して宿泊施設等の新規着工が行われている。
- 18) ポーターの企業競争戦略、アンゾフの製品・市場マトリックス、及び成長ベクトルは以下のとおりである。

表 a. ポーターの3つの

		競争優位のタイプ	
		低コスト	差別化
ターゲットの幅	広い	1.コスト・リーダーシップ	2.差別化
	狭い	3A.コスト集中	3B.差別化集中

図 a. アンゾフの

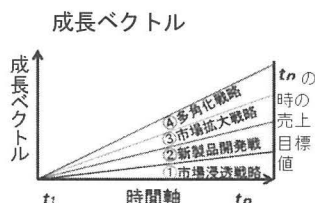


表 b. アンゾフの

製品・市場マトリックス

市場 \ 製品	既存	新規
	既存	①市場浸透戦略
新規	③市場拡大戦略	④多角化戦略

出所: 表 a は、M.E.ポーター(土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳)『競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか—』ダイヤモンド社、1985年。図 a 及び表 b は、H.I.アンゾフ(中村元一・黒田哲彦訳)『最新・戦略経営』産能大学出版社、1990年。

注 1: 表 a はポーターの同書、p.15 を若干修正して作成。

注 2: 図 a は和田充夫・温蔵直人・三浦俊彦『マーケティング戦略』有斐閣、1996年、p.32 より再引用。

表 b は、同書 p.29 を若干修正して作成。

注 3: 事業を市場と製品の既・新によって分類することにより、4つの戦略類型が出来上がる。

注 4: 企業は tn の時の売上目標を達成すべく、4つの成長戦略を再検討し、そのバランスを図る必要がある。

- 19) 準内部経済とは、堀田によると、『(主産地の内部における) 機能的組織体による経済活動は、「単なる産地」のように、個々の生産農家が主として自然的立地条件を生かした農産物の生産物の集積から生ずる、いわゆる「外部経済」を受動的に享受するとは異なる。…。しかしながら、その経済効果は個別生産農家の単独行動からもたらされる純粋な内部経済ではないのである。その経済を生産農家からみて、…、純粋な外部経済や内部経済とは区別しなければならない。そこで、これらの機能的組織体の経済活動による利益を生産農家の「準内部経済 (Quasi internal economies)」と呼ぶ』(参考文献[10], pp. 20-46) とされている。

参考文献

- [1] 李錦東・辻一成「小規模茶産地の活性化戦略—うれしの茶産地を事例に—」『農業経済論集』第58巻第1号、2007年7月、pp.89-101。
- [2] 李錦東・辻一成「高級茶産地の活性化戦略—福岡県八女茶玉露産地の星野村を事例に—」『食農資源経済論集』第63巻第2号、2012年10月、pp.65-74。
- [3] 李錦東「韓国における主要3茶産地形成期のリーダーの役割—寶城郡、河東郡、済州道を事例に—」『佐賀大学農学部彙報』第99号、2014年2月、pp.1-20。

- [4] 寶城郡内部資料「2007年地域農業クラスター事業計画書」（未公開）。
- [5] ソンキョンファン, イキウン, ユチャンジュ, オサヌオン『寶城緑茶産業の地域経済的役割に関する研究—緑茶産業の地域経済波及効果分析を中心に—』順天大学農業生命科学大学, 2005年6月（未公開）。
- [6] 緑茶事業団内部資料（全羅南道寶城郡）『茶の一般事項と寶城緑茶現況』, 2007年3月（未公開）。
- [7] H.I.アンゾフ（中村元一・黒田哲彦訳）『最新・戦略経営』産能大学出版社, 1990年2月。
- [8] 石田正昭「事業多角化の条件と経営理論」『農業と経済』昭和堂, 2012年1・2月合併号, pp.5-18。
- [9] M.E.ポーター（土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳）『競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか—』ダイヤモンド社, 1985年。
- [10] 堀田忠夫『産地間競争と主産地形成』明文書房, 1974年, pp.20-46。
- [11] 和田充夫・温蔵直人・三浦俊彦『マーケティング戦略』有斐閣, 1996年

Abstract

Boseong County had a prominent role in the establishment of Korea's modern tea industry, after the war era. The Boseong tea producing district had only 180 ha of tea field area and 47 tea producing farmers in 1990, which then suddenly increased and reached 1,149ha and 1,363 farmers by 2007. The background of this increase can be traced to the county government's strong political support of the tea industry place as the main industry of county, in tea producing and tea processing and offering the service of tea sales. But, it was changed dramatically by the one mass media company's broadcasting, which regarding two green tea products that contained pesticide residues over than the level permitted in the Korean domestic tea market, in August 2007. This broadcasting caused a 70% steep decline in the price of fresh green tea leaves of the producing areas. Subsequently it caused serious problems which resulted in the sharp decline of the tea producing farmer's incomes and caused many to give up managing tea fields in the tea producing district. Nowadays, under these grave circumstances, the revitalization of the Boseong county tea producing district is dependent upon reinforcing the lack of picking tea laborers and their aging, the establishment of a management system of the small and sloped tea field area which have disadvantages for mechanization, the development of new consumption markets, and so on. This study investigates the revitalization of the Boseong county tea producing district, including the state of the tea industry, an exertion of the tea producing farmer's cooperation in 2000s, the tendency of the county government of tea cluster projects and related infrastructure, the challenge of tea picking and processing tourism, and so on. Especially, it investigates tea producing leaders who are representative and energetic farmers.

（受理日 2014年2月7日）