

鹿児島茶を地域ブランドから世界ブランドへ

——株式会社下堂園による有機栽培茶への取組み

大 芝 周 子

1. はじめに

企業は経営環境の変化にいかに対応し、持続的競争優位を維持していくのか。すべての企業に共通するこの問いに関して、D. ティースらによるダイナミック・ケイパビリティ論は、内外の経営学で高い注目を浴びてきた。筆者もダイナミック・ケイパビリティ論について学説研究を掘り下げ、この理論を用いて現実の経営現象、とりわけ地域産業を対象に研究をしてきた。そして、地域産業や地域ブランド政策を分析するにあたって、ダイナミック・ケイパビリティ論は有効なものであることが分かった。

本稿は、鹿児島の代表的産業である茶産業の中から、株式会社下堂園に着目する。同社の68年間の歴史は、幾多のイノベーションの連続であり、そうして同社の優位性は構築されてきた。このことについて、本稿ではダイナミック・ケイパビリティ論による説明を試みる。

第2節では、日本と鹿児島の茶産業の現状について紹介し、第3節では株式会社下堂園の経営活動について、様々な資料から収集した情報や下堂園元副社長へのインタビューで得た情報から紹介する¹。それらについて、第4節ではダイナミック・ケイパビリティ論の観点から分析する。

2. 日本および鹿児島の茶産業

(1) 日本の茶産業

まずお茶の生産工程を確認しておく。生葉が収穫され、荒茶に加工され、この段階で農家から茶市場に入札取引に出される²。そこで購入された荒茶は、卸問屋または飲料メーカーによりブランドされ、製茶（仕上げ茶）として小売店に並ぶ。また、お茶は収穫される時期順に、一番茶から四番茶までである。一番茶とは、その年の最初に出てきた芽でとった茶葉、いわゆる新茶である。最も旬の良い茶で、主に急須で飲まれ、高価格で売れる。そして二番茶、三番茶と収穫時期が遅くなるに伴い、うま味成分は弱まり、苦みが強くなっていく。価格も低下していくため、ペットボトル茶の原料となったり、スーパーや量販店で販売されることが多い。かつての茶農家の主要な収入源は、最も高価格で売れる一番茶であった。尚、急須等を用いて茶葉から淹れられた茶は、リーフ茶と呼

¹ インタビューは、2015年8月、CHAHO SHIMODOZONOにて実施。下堂園元氏の役職は、当時のものである。尚、本文中で特に引用の明記がない「鉤括弧」は、インタビュー時の下堂園元氏の発言である。

² 静岡では相対取引であり、斡旋人が農家と茶商を仲介する形態である。

ばれる。

茶の需要は戦後、飲料は水とお茶しかなかった時代から、バブル期に向かって急激に伸びた。しかし、急須に入れて茶を飲むという習慣は次第に廃れ、緑茶の消費量は1972年頃を境に減少に転じ、1975年にはリーフ茶の国内消費量は頭打ちとなる。そこに、消費者の茶離れを補うようにして登場したのが、ペットボトル緑茶飲料であった³。次節で述べる通り、この頃より大手飲料メーカーは緑茶のペットボトル化の研究開発を本格化させる。そして、まずはペットボトル商品に先立って、1985年に缶入り煎茶を伊藤園が発売したのに続き、世界初の1.5ℓペットボトル緑茶飲料が伊藤園によって1990年に、1996年には500mlペットボトルのものが発売された。このように、大手飲料メーカーが茶市場に参入したことで、茶葉への需要は再び急拡大し、二番茶や三番茶の価格が上がった時期もある。確かに、ペットボトル茶の登場により、若い世代へも茶が浸透したという効果は否めないが、それは茶農家が抱える問題を根本的に解決するものではなかった。むしろ、大手メーカーは、茶葉を自社調達すなわち自社農園で栽培したり、または特定の契約農家に生産委託するため、茶商が市場で取扱う量は減ってきた。加えて、飲料メーカーは商品価格を値上げしまいと、契約農家に対して安い茶葉を要求することもあった。さらに、メーカー側の加工技術が向上したことで、急須で飲むときに必要な茶葉の1割程度の量で、ペットボトル茶が製造可能ともなった。ペットボトル緑茶の需要拡大により、茶の価格は2004年までは上昇したが、以後は低下傾向にある(図1)。

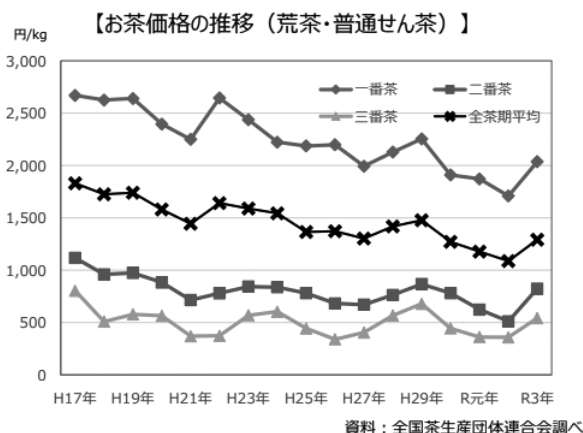


図1 引用：農林水産省(2022) p.4.

(2) 鹿児島県の茶産業の動向

鹿児島県は大農業県である。2020年の農業産出額は北海道に次ぎ、4年連続で2位である。総産出額の6割強を占めるのは畜産であるが、温暖な気候ゆえ、茶や野菜や花きなど幅広い農産物生産

³ 大学生の緑茶飲用について、鹿児島大学の講義で受講生32名に対し、「緑茶を飲みますか」と質問を投げかけた。回答結果は、①急須に入れて飲むこともある(4名)、②ペットボトルの茶飲料を頻繁に購入する(15名)、③ペットボトルの茶飲料を時々購入する(10名)、④自ら選択することは少ない(3名)であった(2022/6/15実施)。また、鹿児島県内の小学校には、様々な茶葉団体や茶農家によって、茶摘み体験会や「お茶の入れ方教室」が提供されているところも少なくない。例えば、鹿児島県茶生産協会による「お茶の入れ方教室」では、児童に急須、お茶の入れ方の説明書、お茶の一煎パックをプレゼントしており、好評である。

で有名である。本稿で取り上げる茶は、その中でも鹿児島を代表するものであり、令和3年度の栽培面積をみると静岡県が1位（14,500ha）に対し、鹿児島は2位（8,300ha）、しかし荒茶生産量で見れば静岡の29,700tに対して鹿児島は26,500tと大きな差はない^{4,5}。また産出額については、2019年には初めて、静岡県が50年以上君臨していた首位の座を奪ったこともある。また、消費面からみると1世帯当たり年間緑茶購入金額と数量の平均では、いずれも全国1位は静岡市、鹿児島市は前者では2位、後者では5位である⁶。

鹿児島における茶産業の歴史には諸説あるようだが、江戸時代に基礎ができたという見方がある。それによれば、安政の頃、財政的困窮状態にあった島津藩が、砂糖を始めとする商品作物の生産奨励と専売制度を実施した際、茶も含まれた。そして、産業としての本格的発展の基礎ができたのは1860年（万延元年）、島津藩が製茶の移輸出を解禁したことによる。自由取引が可能となり、茶は長崎や神戸や横浜といった交易街に送られ、そこで好評を得たのである⁷。そして一気に戦後に飛べば、鹿児島茶が産業として確立されたのは1960年代以降、官民一体となって栽培促進や流通改善に取り組んだ結果である。

鹿児島が茶の名産地となった地理的要因の1つ目としては、平坦で広い畑作地帯であること、それゆえ農園の規模拡大や機械化が容易であったことが挙げられる。平坦な農地であることは、乗用型摘採機を導入しやすい理由となる。茶の生産コストにおいては、肥料費と労働費の割合が大きい中で、傾斜度の高い中山間地の多い静岡県では乗用型摘採機の導入率75.1%であるのに対し、鹿児島県の導入率は97.6%である⁸。また、傾斜地と平坦地の労働時間を比較すると、傾斜地では経営規模3haのところでは83時間/1haであるのに対し、平坦地では経営規模10haのところでは39時間/1haと大きな差がみられる⁹。平坦地であることは、労働費の削減に大きく寄与する。尚、摘採機といえは南九州市頰娃町にある松元機工に言及するのは必然だろう。同社は1968年、県からの要請もあって開発に当たっていた乗用型摘採機の製造に、全国で初めて成功した。同社の商品は国内トップシェアを誇り、海外でも利用されている。同社の摘採機の寸法は、茶樹の幅が180cm以下であり、これが世界中の摘採時のスタンダードと自ずとなっている¹⁰。地理的要因の2つ目として、鹿児島の温暖な気候を挙げられる。それは、他地域よりも多様な品種の栽培、また収穫時期が長いという

⁴ 2019年の市町村別の農業産出額において、南九州市の茶生産（生葉、荒茶）は6年連続1位、産出額は97億6千万円であった（南日本新聞2021/7/10）。

⁵ 農林水産省（2022），p.1.

⁶ 総務省家計調査（2019-2021年）

⁷ 足立（1956）

⁸ 平坦地に対する中山間地の割合は、静岡県は27.7%、鹿児島県は38.6%である。但し、静岡県は「中山間地のうち5割が傾斜度15度以上（平成6年時点）であり、乗用機械の導入が困難」である一方、鹿児島県は「中山間地においても傾斜度は小さく、基盤整備が進んでいるため、ほとんどの地域で乗用型機械の利用が可能」である（農林水産省2022，p14）。

⁹ 同上，p.11.

¹⁰ 2016年には、松元機工・日本計器鹿児島製作所・鹿児島県農業開発総合センター茶業部が共同開発した、無人走行の摘採機が開発された（南日本新聞2016/11/9）。

強みを生み出している。例えば静岡県の生産品種の9割はやぶきたであるのに対し、鹿児島は約30の品種があり、品種別生産量や時期もバランスが取れている。特に、鹿児島の代表的品種であるゆたかみどりとさえみどりは早生であり、全国に先駆けて3月から新茶を提供することが出来る。また近年では、世界的な抹茶需要の高まりもあり、抹茶の原料となる碾茶の生産量も拡大している。2020年度の碾茶生産量は全国首位の800ト¹¹であった¹¹。

しかしながら、鹿児島茶の長年の課題は、ブランド力の低さであった。茶は、農産物であると同時に、加工品でもある。そして商品パッケージへの記載の義務表示事項と任意表示事項のうち、原産地ないし産地銘柄に関する規定は次のとおりである。まず、前者は「原産国名（国産、中国産等。都道府県名も可）」という形で表示が義務化されているのに対し、後者の「産地銘柄は、荒茶を製造した都府県名など社会通念として一般に認められた地名を産地名とし、その産地名を冠して産地銘柄とする。また産地銘柄を表示する場合は、国産であって当該荒茶産地の使用割合が50%以上であること」¹²との内容で、任意表示とされている。鹿児島茶は長い間、静岡茶や宇治茶のブレンド用として購入されることが多く、そうした他地域のブランド茶の原料供給県という位置づけから抜けることが出来るようになったのは、決して遠い過去の話ではない。

(3) 緑茶の海外輸出

緑茶の輸出は、うなぎ登りに増加中である（図2）。

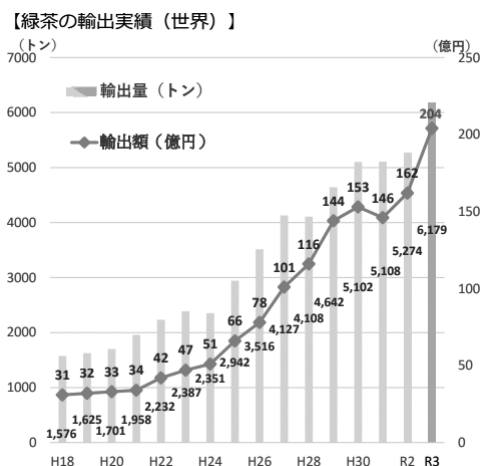


図2 引用：農林水産省（2022）p.20.

国別輸出額で見ると、2019年の輸出額合計146億円のうち、米国が65億円すなわち約45%を占め

¹¹ 県内の碾茶生産について、2014年の工場数は3、生産量は50ト¹¹だったのに対し、2019年（令和元年）には工場数14、生産量は832ト¹¹に拡大している（鹿児島県茶生産協会 HP <https://kagoshima-cha.or.jp/knowledge/kagoshima-chagyo/>）。尚、碾茶の荒茶価格は高い。碾茶が2,599円/kgに対し、最も一般的なせん茶の荒茶価格は1,291円/kgである（農林水産省2022、p.2）。

¹² 全国茶生産団体連合会・全国茶主産府県農協連連絡協議会 HP (<https://www.zennoh.or.jp/bu/nousan/tea/seisan03b.htm>)

る。その理由は、輸出货量自体が大きいことに加え、興味深いのはその形状別内訳である。米国は、輸出货量および輸出額の約3/4を粉末状が占めている。粉末状とは、粉末茶（茶葉をそのまま粉碎機にかけたもの）と、抹茶（碾茶を微粉末状にしたもの）である。米国では、健康志向を理由に和食への関心が高く、粉末状のものは茶葉の栄養素がまるごと摂れるとして人気がある。そして、形状別の輸出単価（2021年）では、リーフ茶が2,244円/kgであるのに対し、粉末茶は4,411円/kgと2倍であり、それも米国向け輸出額が大きい一因である。茶の輸出货量に占める有機茶の割合は米国26.8%、EU・英国77.4%と特に後者で高い。なお、全国の有機JASを持つ茶畑の47%を鹿児島県が占めている（2021年）¹³。

3. 株式会社下堂園

(1) 茶商・下堂園の誕生

下堂園の創業者である下堂蘭實氏は、茶の栽培や指導をする農業協同組合連合会の技術者であった。しかし、農協連のお茶の販売方法に疑問を抱いたことから、お茶を製造・販売する店、下堂園を1954年に創業する¹⁴。實氏は、研究熱心であった。県奨励品種でもあるゆたかみどりが、鹿児島の現在の代表的品種となった背景には、實氏の大きな貢献があった。当時のゆたかみどりは渋さと苦みを持ち、品質として出来の良い品種とは言えなかったが、量産可能という利点ゆえに生産が進められた。そこで實氏と南薩摩の茶農家は、ゆたかみどりの栽培や製茶の方法を研究した結果、ゆたかみどりは深蒸しすることで飲みにくさを無くすことが出来ること、また特有のうまみと濃い緑色という特徴を生み出すことが出来ることを発見する。鹿児島の生産者にとっては、早生という点で他地域との差別化もでき、収穫量も多いという魅力的な品種となった。實氏らによる研究の2回目時には、伊藤園との取引が始まるが、この経営判断は下堂園にとって良い帰結をもたらすものだった。当時の伊藤園は、経営的に迷いの時期にあった。伊藤園の主事業はリーフ茶販売だったが、1975年にリーフ茶市場が頭打ちになったことを受け、同社は飲料市場への参入を決める。そこで伊藤園は、茶農家から茶葉を購入したいと考えたが、当時の茶卸の多くは既存の流通チャネルを確立していたこと、また売掛債の期間が長かったこともあり、伊藤園との取引に応じた茶卸は多くなかった。そうした中で下堂園は、社長の「面白そうだ」という感覚で伊藤園との取引を1982年に開始する。伊藤園は、茶飲料開発に長年の期間を掛け、ついに1985年、缶入り煎茶を、そして1990年にはペットボトル茶「お〜いお茶」を発売し大ヒットする。茶飲料市場は急拡大し、下堂園との取引も増加した。時代は前後するが、下堂園は70年代初頭には年商3億円の企業となり、1977年には売上15億円を超えるほど急成長を遂げ、同年には東京営業所を開設するなど順調に展開していたが、1980年實氏が急逝する。そして實氏の息子である豊氏が、非常に若い二代目社長に就任した。

¹³ 農林水産省（2022），p.21-22.

¹⁴ 1962年に有限会社化，1991年に株式会社化。

下堂園は1980年頃より、鹿児島茶商の中では早い時期から、ゆたかみどりを東京に売込むことに積極的であった。だが、最初は苦労が続いた。営業に行った東京の小売店では、「茶は静岡が一番。鹿児島茶など飲めたものではない」と言われたり、ゆたかみどりの鮮やかな緑色と強い香りに対して、着味・着香を疑われたこともあった。そこで、思い切ったセールス・プロモーションを実施したところ、非常に大きな効果が得られた。それは、500万円をかけて用意した数万個の「一煎パック」を、小売店を通じて消費者に無料配布するというサンプリングであり、その成果は、消費者による実際の購買行動となって表れた。また、各小売店の要望に応じてオーダーメイドの茶を販売することも開始し、小売店との関係も構築していった。

鹿児島においては1999年に本社を市内で移転した際、新規に建設した工場は衛生配慮型工場という、外気から完全に密閉された造りを採用し、それは茶工場としては全国的にも目新しいものであった。2000年には本社1階に喫茶店「ラサラ」を開店、客が自分で急須から茶を入れて飲むスタイルの同店には、急須で緑茶を楽しむ文化を伝えたいという同社の現在にまで至る想いがつまっている。

(2) 有機茶生産への参入と下堂園インターナショナルの設立

下堂園は「ドイツの緑茶ブームの火付け役」¹⁵と紹介されるが、海外展開そしてそれに伴う有機茶生産への参入という一連の出来事について、下堂園は「偶然」、「たまたま」だと言う。

下堂園の海外初出展は1990年、パリでの国際食品展である。そのきっかけは、海外展示会へ6年間出展するという県の事業が実施されていたのだが、3年目が経ったとき、出展予定企業が辞退したため、下堂園に急遽、県議員からの強い出展依頼がきた。乗り気ではないまま、その任を引き受けてパリに向かうも、下堂園のブースには閑古鳥が鳴いていた。しかし翌1991年のケルン国際食品見本市では、大きな出逢いが待っていた。現地の自然食品会社の社員、マルクス・ハステンフルク氏との出逢いである。それまでのドイツでは、茶というと中国産の黄色いものが主だった中で、下堂園のゆかたみどりの鮮やかな緑色、味、香りはハステンフルク氏を魅了した。そして、この「偶然」の出逢いから間もなく、サンプルのやり取りを経て、1992年にはハステンフルク氏の会社との取引交渉が始まった。しかし、ここで大きな障壁、すなわち残留農薬に関するドイツの厳しい基準の壁に直面することになる。つまり、当時の日本国内で販売されていたお茶では、ドイツに輸出できないことが分かったのである。とはいえ、ドイツへの輸出基準を満たしうる茶生産を行っているところは日本国内になかった為、下堂園は自ら、輸出用の茶を生産することを決意する。このとき、下堂園はただ単にドイツの残留農薬基準をクリアする茶の生産ということに留まらず、有機茶を生産する、そして世界で最も厳しいというドイツの有機認証機関から認証を得ることを目標にした。但し、下堂園自身は卸売商であったため、生産は契約農家に依頼し、ここから農家と一緒に、有機茶生産という未知の世界への一步を踏み出したのである。

¹⁵ 南日本新聞 (1999/3/25, 2000/1/17)

今日でこそ、日本でも有機食品市場は拡大傾向にあり、茶について言えば、全国の有機 JAS 認証茶畑のうち47%は鹿児島県に所在しているという状況であるが、当時は有機栽培への理解や共感はずいぶん大きくなかった。まず、土壌を有機畑に変えるには最低3年間を要する上、強い化学肥料を使わない農法となれば害虫は来るし、茶葉だって病気に罹る。生産計画は予定通りには進まないし、採算も合わない。有機茶生産を委託した契約農家には、市場価格の2割増しでの購入を約束していたが、そもそも収穫がままならない。ただでさえ、こうした困難が伴うことに加え、新奇的な農法は周囲からの白い目にもさらされた¹⁶。加えて、ドイツの有機認証取得のためには毎年 EU 検査員のチェックを受ける必要があり、その費用80万円の自腹出費も小さくはなかった。しかし、こうした様々な困難を乗り越えて1995年、ドイツ有機認証を取得する。

こうして有機栽培茶の生産に携わり始めた下堂園であるが、契約農家と取り組んできた経験とノウハウを生かして、自ら茶を生産したいと徐々に考えるようになっていた。これは当時の茶業界において、非常に難しい意思決定であった。茶商である下堂園が、茶葉の生産という農家の領域に参入することは、ある種のタブーだったのである。社内でも「今まで茶農家さんから買ったお茶でやってきたのだから、生産までする必要はない」、「茶商が生産までするのは茶農家さんに失礼」¹⁷等の反対意見が出た。しかし、二代目社長は前方統合の意思決定をする。決定要因となったのは、有機栽培茶のオファーが増えつつあることを社長が実感していたこと、そして鹿児島茶の将来性を考えると、有機茶栽培を始めていくことは必須だと考えたことである。下堂園元副社長は「お茶栽培は地球環境への負荷が高い。土壌汚染をしている。農薬より肥料の影響が大きい。大地から恵みを頂いているのに、大地から搾取だけしている。有機栽培や無肥料自然栽培、そういう畑を少しでも増やしていくことが農家の在り方として大事」と言う。

直営の有機農園はビオ・ファームといい、南九州市川辺町神殿に1998年に設立された。この地域は全国100名水があり、また一日の寒暖差が大きく、茶の栽培に適している。このとき取得した7畝の畑も非有機畑であったため、有機畑への転換には年数を要したし、先述したのと同様、有機栽培法ゆえの困難の発生と克服を、再び経験することとなった¹⁸。

ビオ・ファーム設立と同じ1998年にはドイツに現地法人、下堂園インターナショナルを設立する。出資は下堂園とハステンブルク氏で折半し、社長にはハステンブルク氏が就任した。同社は早速、ビオ・ファームで生産した有機茶葉を用いて、自社の緑茶ブランド KEIKO を立ち上げた。翌年ドイツで行われた輸入茶対象の残留農薬検査において、他国または日本の他の輸入茶からは農薬検出例が少なくなかった中で、ビオ・ファームで生産された KEIKO 茶から農薬は検出されなかつ

¹⁶ 「(無農薬、有機栽培は)先取り感覚でしょうが、私には“抜け駆け”に思えますね」(南日本新聞社・静岡新聞社1999, p.106)。

¹⁷ 下堂園 HP 内「下堂園物語」より引用。

¹⁸ 現在は8.5畝(南日本新聞2019/2/10)。2004年からは、無肥料自然栽培茶の生産も行っている。この栽培法の実践にあたっては、映画『奇跡のリンゴ』(2013年)の実在モデルであり、青森県で無農薬リンゴの栽培に約10年かけて成功した木村秋則氏からの指導を受けた。2018年には有機てん茶(抹茶の原料)の加工場も設立された。

た。農業検出結果の一覧は、ドイツで権威ある商品検査雑誌 TEST に掲載され、そして KEIKO 茶はその後の検査でもずっと不検出であった。KEIKO 商品は、緑茶以外にも抹茶や抹茶チョコレート等もあり、いずれも人気がある。そして KEIKO は、ドイツでは高価格帯な茶ではあるが、信頼が積み重ねられた結果、下堂園はドイツで KEIKO のブランド化に成功したと言えよう。KEIKO 商品は、今では日本の下堂園に逆輸入され、販売されている。

2006年からは、米国への輸出も始めた。イリノイ州の流通業者と取引契約を行い、ターゲット層は富裕層に設定した。取扱店については、有機食材専門の高級スーパーであるホールフーズを始め、自然食品店を中心に開拓した。有機認証は国によって異なる為、下堂園はアメリカ NOP (National Organic Program) 認証も取得した。海外各国の有機認証に関しては、毎年1度の査察を受けていることに加え、ビオ・ファームでは出荷先ごとに茶園を分けて設定している。

今後の海外展開については、「オール・ジャパンが念頭にある」と言う。以前、茶の輸入大国であるロシア最大手の輸入商社と商談をした際、「日本茶とは何か」と聞かれ、日本茶の認識レベルを痛感したそうである。「鹿児島、静岡、八女だの言ってる場合でない。鹿児島、静岡、八女などがオール・ジャパンとなって出ていく。日本茶とはこういうもの、と世界に伝えていくことが重要」と話す。

(3) 自社ブランドの確立

下堂園は創業以来、茶の需要がピークとなる2008年頃まで、ペットボトル茶を含む茶市場の拡大と共にずっと右肩上がりに成長してきた。その時期の売上の約95%は、卸売業によるものである。卸売は、小売の販売力に頼るところが大きい。下堂園は、売上が減少し始めるまでは「商品を創る」、そして自社ブランドを確立するという発想がなく、「中身は一生懸命作るが、外見は適当」だったと言う。しかし、そこから同社は、現在の問題点や、何のために茶事業を行うのか、ということに向き合い始め、クリエイティブディレクターやデザイナーを入れたりしながら、商品のリニューアルやビジネスモデルの再構成に取り組み始めた。下堂園の看板商品で、創業者の時代からある茶商品「千両」については、「千両」に対する考え方やコンセプトを整理し、それを表出するデザインとして、現在の赤色と白色の缶を採用した。「夏煎茶」は1989年発売、毎年の季節限定品である。当初は卸売用にノンブランド品として販売していたが、自社ブランドに切り替えることにし、原料には宇治の抹茶等を使っていたが全てを鹿児島産に切り替えて、小売専用の商品にしたものである。

下堂園には、二代目社長の口癖が「やらんか」であるように、とりあえずやってみようという社内風土や、昔から創造的で挑戦的で新規的なことを仕掛けてきた企業であるという誇りがある。1980年代の伊藤園との取引然り、500万円のサンプリング配布然り、そして有機茶生産への参入と海外展開然り。それらがあったから、その後の様々な展開があったと考える下堂園元氏だが、現在の同社のビジネスモデルでは、お茶の潜在性を引き出したい、お茶を通じて社会貢献をしたい、という創造性が発揮できないと感じている。その理由の1つとして、「これだけ長い間、右肩上がり

の業界に身を置いていると、変化することが難しい」ことを挙げる。「過去の延長線上ではイノベーションを起こせない。自分たちが創りたい未来を考え、色んなものを手放して考えてみよう。自分がわくわくすることをやっていこう、それは社会的意義とどう結びつくだろうか」、「これまでの商品展開は横展開だった。ひとつ『おいしい茶葉を生産できる』という技術があると、『美味しい茶葉を生産できます』、『それをティーバッグにします』、『あと、パウダーにもできます』というように、その優れた技術を切ったり大きくしたりするだけだった。お茶だったら、リーフかペットボトルかという二者択一的に囚われがちなところがあるが、そうではなく、0から1を創造するにはどうしたら良いかというように考えていきたい」と言う。

そして、社内事業についての考え方を、「親と子」に例えて、次のように説明する。まず「親」の事業とは、荒茶卸や仕上げ茶卸といった既存事業である。親もいつかは死に向かい、その間に子が育つ。いつまでも続く事業などはそうそう無く、常に革新が必要であり、既存事業が衰退するのは仕方ないと考えている。一方の「子」事業に対しては、「自分がワクワクすること、楽しいことをやってみよう。顧客に喜ばれる色々な企画を、自分たちでゼロから立ち上げてほしい」と期待し、「親の事業で資金源を生み出し、子の成長を見守っていてほしい」と言う。ここで、「子」の事業とは具体的に、次の4つのブランド事業である。

① CHAHO 事業

2012年、鹿児島中央駅前に CHAHO SHIMODOZONO をオープンした。空港バスやホテルが入る駅前のビルに出来た同店は、カラフルなガラス照明、広々として白を基調とした店内喫茶スペース、店内を囲む壁4面のうち2面はガラス張りで開放的、そして茶の焙煎や菓子製造を行うキッチンとファクトリーは客席から見る事が出来、また商品販売スペースにはおしゃれな急須と共に、多様な種類の茶商品が並べられている。CHAHO 事業は、「若い世代にお茶文化を伝えていくには、どうすれば？」と考えた時に出てきた答えであり、テストマーケティングの場として位置付けられている。ここでのお茶の潜在性を引き出す商品、サービス、事業を展開してみて、そしてキッチンで製造したものをここで流通に乗せるという場である。ターゲットは30代女性を想定していたが、実際の顧客層は40-50代である¹⁹。

② ボトリング吟醸茶事業

ワインボトルのようなおしゃれなデザインのボトルの、茶飲料である。CHAHO で開発され、2014年に発売された。きっかけは、店内で、ウォーターボトルで水出ししたお茶をワイングラスで提供するというサービスが好評だったことにある。「マリアージュを楽しんでいただく」というコンセプトで、止渴制より嗜好性を重視し、ペットボトル茶との差異化を図る。750mlで5000円の同商品は、ターゲットを高級旅館、ホテル、レストランでのディナーとし、量販店向けの商品開発は

¹⁹ 2018年に閉店。

しないと決め、例えば全日空のファーストクラス、カルティエ銀座本店のパーティ、霧島市の高級旅館「天空の森」と取引があった。ボトリング茶の根底にある想いは、「ワインのように、農家が自分の畑で育てた茶葉を使って、自分で飲料を製造する世界を作りたい」。どこでも取引することよりも、自分たちの求めている世界に向けて量より質を追うことを心掛け、価値観を共有する生産者と出逢えたら、いずれボトリング茶の製法を公開したいと考えている。そうすることで、各産地で様々な表情のボトリング茶が生み出されるし、それらがラインナップとなって世界に出ていくことを望んでいる。そのため、製法開発では革新的な技術を導入しながらも、設備の小規模化と低価格化を実現している。

③ ボタニカル事業

茶市場における味別セグメンテーションをみると、普通の茶（ナチュラルティ）よりもフレーバーティの人気の高いと聞く²⁰。下堂園インターナショナルでも、柚子や紫蘇といったフレーバーを求める消費者の声が多かったことから、KEIKOブランド商品としてフレーバーティの開発に着手する。鹿児島は柑橘大国だがマーケティングが弱くて知名度が低いという問題意識と、「土地の個性を引き出した商品作りは地域振興につながる」²¹との考えから、鹿児島固有の伝統果樹である喜界島花良治ミカン、喜界島シークームかん、薩摩温州ミカンを用いたフレーバーティが2016年に発売された²²。

④ KEIKO 事業

本節内（2）で著した通りである。

4. ダイナミック・ケイパビリティ・アプローチ

ダイナミック・ケイパビリティとは、「変化する技術や市場に反応するように、企業が資産ベースを形どり、再形成し、配置し、そして再配置しなければならない模倣不可能な能力のこと」（Teece 2009, 118）である。ここで、企業にはオーディナリー・ケイパビリティとダイナミック・ケイパビリティがある。前者は「(決められたことを) 正しく行う (doing things right)」なケイパビリティである。これは、企業の歴史の中で形成されてきたルーティンやルールを形成する能力であり、通

²⁰ 「茶」は3種類に分類される。紅茶 (black tea)、緑茶 (green tea)、ウーロン茶 (oolong tea) である。世界の統計上で詳しく分類される場合は、紅茶 (black tea) と緑茶 (green tea) と区分されることが多い。そして例えばアメリカでは、Green Tea についても、Small Size & Bulk, Packages under 3kg, Flavored, NOT Flavored と細かく分類される (田口2001)。

²¹ 南日本新聞 (2016/7/5)

²² 喜界島の在来柑橘シークームは島内に多く自生しているものの、酸味の強さから、ほとんど食されていない。食べる人はほとんどいないという (南日本新聞2017/3/5)。尚、温州みかんの発祥は長島町と言われ、海外では satsuma という名称で流通している。

常の能力である。一方の后者は、「正しいことを行う (doing the right things)」ケイパビリティであり、オーディナリー・ケイパビリティを再構成する、より高次の能力である。そして、ダイナミック・ケイパビリティは組織に宿るのか、あるいは経営者個人に宿るのかをめぐり、様々な議論が展開されてきたが、ダイナミック・ケイパビリティは組織ルーティンと企業家精神から構成されるという見解に集約していった。

ダイナミック・ケイパビリティ論は、戦略論の進化の中で生まれた理論である。それに基づいて述べるならば、競争状況の変化を感知し（ポーターの競争戦略論）、組織固有のVRIN資源を認識し、再構成、再構築し（資源ベース論）、そして組織内部および外部の資産をオーケストラのように同一方向にコーディネートする（企業家精神論）能力が、ダイナミック・ケイパビリティである。

ダイナミック・ケイパビリティは、具体的には3つの能力に分類される。①機会・脅威を感知する能力（センシング）、②機会を捕捉し、既存の資産や知識や技術を再構成して競争優位を獲得する能力（シージング）、③競争優位を持続的なものにするために、組織全体を常に刷新し、変容する能力（トランスフォーミング）である。

以下では、下堂園の経営活動について、ダイナミック・ケイパビリティ論の観点から分析する。

（1）固有の地方資源と危機・脅威の感知

ゆたかみどりは、鹿児島の温暖な気候での栽培が適した品種である。鹿児島茶は、いくつもの脅威に面してきた。ゆたかみどり自体、かつては品質の評価も低く、静岡や宇治のブレンド用に使われる茶葉であった。鹿児島茶が単独のブランド茶として流通することは、当時の茶業界においては想像し難かった。しかし、下堂園の創業者は茶農家と共にゆたかみどりの研究を重ね、深蒸し製法によって、ゆたかみどりは優れた味・色・香りをもつ茶葉となることを発見した。また、東京の小売店では鹿児島茶が全く相手にされていなかった状況において、500万円をかけたサンプル・マーケティングを行い、消費者および取引小売店の獲得に成功した。とはいえ、茶市場としては急須で飲む文化の衰退に伴い、リーフ茶需要は減退、それを補うようにして大手メーカーがペットボトル茶飲料を持って茶市場に参入してきた。茶市場としてはペットボトル茶の需要増と共に拡大に向かったが、農家にとっては一番茶による収入が減少したことや、大手メーカーと契約栽培をすると安価での取引を求められる農家が出る一方、メーカーと取引をしない農家はもはやリーフ茶需要の減少に耐えることができなくなっていた。

（2）機会の捕捉

ダイナミック・ケイパビリティのシージングとは、機会を捉え、既存の資産や知識や技術を再構成する能力である。下堂園は、上述の様々な脅威を機会に変えてきたが、何より大きかったのは、海外展開時に直面したドイツの残留農薬基準という壁を機会と捉えたことだろう。同社は、ドイツの残留農薬基準をクリアするという範囲に留まらず、鹿児島茶の将来性も見据え、有機茶を生産し、ドイツに輸出することを決心する。同社は卸売商であり、生産に関するオーディナリー・ケイパビ

リティは強くなかったため、契約農家に生産は委託した。有機栽培には困難が付きまどったが、有機茶の生産は成功し、ドイツから有機認証を得ることができた。

ここで同社は、既存の技術や資源を再構成し、次なる機会の捕捉に成功する。それは、下堂園が自ら、有機茶を生産するということであった。この前方統合という二代目社長の意思決定は、当時の茶業界のタブーを犯すものであり、社内でも強い反対があった。同社は茶商として、茶の販売に関するオーディナリー・ケイパビリティを有していた。そして、ドイツのオーガニック認証取得に向けて契約農家と有機栽培に取り組む中で、茶の生産のノウハウや経験が蓄積されていた。畑の有機化から有機茶栽培成功に至る間に発生した時間的・金銭的・精神的コスト、また今後の海外展開を考えると、従来の茶商というパラダイム内で精緻化し、洗練化し、効率性を高めることよりも、同社が創業以来構築してきた能力や資源を、今の状況に応じて再利用し、再構成し、再構築して、有機栽培という新しい取組みを始めることは、必然であった。下堂園にとり、この意思決定は葛藤を含むものであっただろう。だが、「やらんか」と言って様々なイノベーションを起こしてきた下堂園は、これによってまた次の成功、すなわち下堂園インターナショナルにおける KEIKO ブランドの確立を実現したのである。

(3) 変容・共特化・ビジネス・エコシステムの形成

競争優位を持続的なものにするためには、組織全体を常に刷新し、変容する能力が求められる。こうした変革には、多様な利害関係者が抵抗するという面が生じる。しかし、もし変革を行わないということは、その組織において歴史的に形成され、獲得されてきた既存の資産や知識や技術を利用しないということとなり、逸失機会や機会コストが発生してしまう。そのため、ダイナミック・ケイパビリティを用いて、既存の資産や知識を再構成する必要がある。この際、ティースは共特化の原理に言及する。

売上が減少傾向に転じ始めた2008年頃より、下堂園は少しずつ社内改革を進めてきた。同社をここまで成長させてきた「親」の既存事業部について、「同じ事業をやってきて、創造性が発揮しにくい現場となっている。ある程度成長し、衰退し始め、今はルーティンをこなしている状態」と変革の必要性を認識しつつも、「全社的に新しい取組みを始めようとすると反発が大きい」ことも理解する。しかし、下堂園には創業以来の経営活動の中で獲得してきた資産や知識や技術が蓄積されている。いま同社は「変革するのは若者、よそ者、馬鹿者」であり、社長の口癖「やってみんか」の精神で、「子」事業には自由な発想で、実現したい社会を考えて、新たな事業に挑戦してほしいと考えている。

同時に下堂園は、日本の緑茶産業としてビジネス・エコシステムを構築する必要性を主張する。国内での緑茶需要の減少に対し、また海外展開をしていくに当たり、日本各地の茶業者が技術や資源を補完し合うことで、オールジャパンのブランドを構築できると語る。具体的には、ボトリング茶の製法を公開するという考えや、ボタニカル事業についても、日本の各地固有の果樹でフレイバーティのラインナップを揃えるというアイデアを、メディア等で発信している。

5. おわりに

人口減少に伴う地方経済の悪化という脅威に面している地方自治体や地域企業にとって、海外の和食ブームや健康志向といった機会を捉え、地元の和の食材を売り出していくことは必須である。緑茶市場の場合、国内市場は減少傾向にある一方、海外では需要は高まっており、輸出货量も増えている。この機会を事業として成功させるには、各茶業事業者がもつ既存の資源や技術を再構成し、相手国のニーズに合った茶商品を提供することが重要である。

本稿が着目した下堂園は、鹿児島の茶産業において数多くのイノベーションを行ってきた。同社の経営判断は、時として“タブーを犯した”，または“抜け駆け”と批判され、周囲から異端児扱いされたこともある。それでも、同社は二代目社長の「やらんか」という口癖のもと、自分たちが良いと思う新しいことに常に取り組んできた。このことは、ダイナミック・ケイパビリティ論によって次のように説明できる。

鹿児島茶が「安かろう、まずかろう」と言われていた時代には、南国ならではの品種ゆたかみどりの製茶方法の研究に成功し、静岡茶のブレンド用として購入されるのが主だった中で「鹿児島茶」として首都圏へ積極的に売込んだ。そして、海外輸出においてドイツの残留農薬基準という壁に直面した時には、有機栽培茶の有望性を察し、茶商でありながら生産という農家の領域に入っていくという当時のタブーを犯し、有機栽培ゆえの苦労やそれによる周囲の茶業関係者からの白い目に耐えながら、結果「ドイツの緑茶ブームの火付け役」となり、また様々な活動を展開する中で、下堂園ブランドを確立することができた。さらには、鹿児島茶および日本茶をより普及させるべく、社内には、他社や他地域を巻き込もうとするアイデアも溢れている。これらはすべて、68年間の同社の歴史の中で形成されてきたダイナミック・ケイパビリティ、すなわちルーティン、ケイパビリティ、資源、知識、資産を再構成するという高次のケイパビリティが発揮された結果であろう。

インタビューに応じて下さった、株式会社下堂園・下堂園元様には心より御礼申し上げます。但し、本稿における誤りの責任は筆者に帰します。

〈参考文献一覧〉

- 足立東平（1956）「島津藩政時代の茶の歴史（II）」『茶業研究報告』（8），112-123
一般社団法人鹿児島県茶生産協会 <https://kagoshima-cha.or.jp/>
株式会社下堂園 <http://shimo.co.jp/>
菊澤研修（2019）『成功する日本企業には「共通の本質」がある「ダイナミック・ケイパビリティ」の経営学』朝日新聞出版。
南日本新聞社・静岡新聞社（1999）『お茶最前線』南日本新聞開発センター。
農林水産省（2022）「茶をめぐる情勢」（令和4年6月） <https://www.maff.go.jp/j/scisan/tokusan/cha/attach/pdf/ocha-44.pdf>
大芝周子（2016）「特産品の地域ブランド戦略－広島レモンの事例から」『経済学論集』87，pp.23-40。

- 大芝周子 (2018) 「ダイナミック・ケイパビリティ論の地方創生問題への応用」 菊澤研修編著『ダイナミック・ケイパビリティの戦略経営論』, 第6章, pp.114-129.
- 田口敏行 (2001) 「緑茶リーフの流通と生産・消費拡大戦略: 海外市場ならびにドリンク・応用製品市場の動向を視野に入れて」『静岡産業大学国際情報学部研究紀要』3, 31-58.
- Teece, D. (2009) *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. New York: Oxford University Press. (谷口和弘・蜂巢旭・川西彰弘・チェン訳 (2013) 『ダイナミック・ケイパビリティ戦略』ダイヤモンド社)
- “Japanese Shimodozono Starts Organic Tea Exports to USA”. Japanese Business Digest, 28 Nov. 2006.