

農業生産の国際化—ラオスに見るその可能性と展望—

今井 雅和

日本の農業は守るべき産業であるとの評価が定着している。守るというのは、他国とのスクラッチの競争では勝ち目がないとの前提に基づく。果たしてそうであろうか。

確かにマクロの数値を見れば、そのような見方を当然視するのも仕方ないことかも知れない。表1を参照されたい。2014年の日本の国内総生産（GDP）は486兆円、うち農業は4.7兆円であるから、1%を占めるに過ぎない。基幹的農業従事者は159万人で、労働力人口の2.3%に相当する。つまり、労働生産性は他の産業に比べて、明らかに低いのである。農業生産額は8.3兆円、かつて1粒も輸入させないとヒステリックな空気が日本を覆ったコメの生産額は1.4兆円に過ぎない。2015年の農産物貿易を見ても、輸出額が0.4兆円に対して、輸入額は6.5兆円となっている。産業レベルで見ると、比較劣位のレッテルが貼られることも致し方ない。

表1. 日本の農業の概要

		暦年	金額	輸出入先上位・比率		
国内総生産 (兆円)	うち農業	2014	486.94			
農業総産出額 (兆円)		2014	8.36			
	米		1.43			
	野菜		2.24			
	果実		0.76			
	畜産		2.94			
食料自給率	カロリー	2015	39%			
	生産額		66%			
農産物貿易 (10億円)	輸入額	2015	6,560.7	米 24%	中 12%	豪 7%
	うち畜産品		1,794.4	米 23%	豪 16%	タイ 10%
	うち農産品		4,763.0	米 25%	中 13%	加 6%
	うち穀物・穀粉調整品		839.3	米 56%	加 9%	伯 7%
	うち果実・その他調整品		530.4	米 26%	比 20%	中 15%
	うち野菜・その他調整品		512.0	中 52%	米 16%	タイ 5%
	うち野菜		163.0	中 56%	米 9%	韓 7%
	輸出額	2015	443.2	HK22%	台 17%	米 15%
	うち畜産品		46.9	HK19%	タイ 13%	台 12%
	うち農産品		396.2	HK22%	台 17%	米 15%

注：HKは香港。

出所：農林水産省各種統計から抜粋。

二国間の貿易はいくつかのパタンに分類される。1つは一方貿易であり、輸出国と輸入国が明確に分かれるケースである¹。ただし、バナナのように国内生産がなく輸入のみの場合と、大豆、小麦、トウモロコシのように国内生産もあるが、輸出がなく、輸入のみの場合がある。後者は、価格差が大きく、同じ農産物であっても、要求品質（認知水準を含む）が乖離し、用途さえ異なること（例えば、食用と飼料用など）が多い。

もう1つは双方貿易である。2つの国が相互に輸出国かつ輸入国の場合である。そして、輸出入単価が顕著に異なる垂直的産業内貿易と、価格差が一定範囲内の水平的産業内貿易に分類される。前者は両国の得意分野が品質や評判の違いに対応して価格帯が大きく異なるケースである。例えば、輸入牛肉と輸出牛肉の単価が大きく異なるのはそうした理由による（輸出単価は輸入単価の13倍）。イチゴも同様で、輸出単価は輸入単価の2倍程度となる。2016年1-8月の輸出入実績によれば、イチゴの輸出は423トンで単価は1キロ当たり2,072円、輸入は1,283トンで単価は1キロ当たり969円となっている²。水平的産業内貿易は、農産品ではほとんど見られない。消費者の「バラエティ愛好」によって自動車を大量に輸出する国で、外国車の人気も根強く、輸入車も多いような状況を指す。

国際貿易の古典的で一般的なパタンは、比較優位の産業は低コスト生産が可能のため、国内需要のみならず、輸出によって海外市場の需要も満たすことになる。しかし、輸出が増えすぎると輸入国の反発が強まるため、生産プロセス自体を海外に移転し、現地生産が開始される。むろん農業は工業と同じようには進まない。農家保護のために輸入を実質的に禁止するセンシティブ品目を設定したり、食料安全保障、農業の外部経済の重要性を理由にしたりして、市場機能の導入には慎重であるべきとの意見が根強い。米国などの工業的性格の強い農業と異なり、農業が長く生活と表裏一体であった日本や欧州には農業に対する特別な思いもある。

日本の農業は競争力が劣るとされ、守勢一辺倒になりがちである。しかし、筆者が思うに、農業を十把一絡に捉えるのは乱暴であるし、もしも日本の農業に優位性がないとすれば、垂直的産業内貿易によって高付加価値の産品を輸出できるはずもない。課題も多いが、品目によっては輸出拡大の仕組みさえできれば、農業従事者による工夫の余地はまだ大きい。

さらに、農業生産自体を海外に移転することも可能である。東アジアからの輸入農産品の多くは日系企業や日本の農業技術によるともいわれる。また、筆者がかつて調査で訪れたことのある岩手県の西部開発農産は、ベトナムでのジャポニカ米の栽培を開始した。国内では細分化された農地が、農業技術の進歩と不調和を起し、生産性向上の足かせになっているとし、農地の集約が課題の1つになっている。そうした制度的制約が少ない環境では、日本の農業技術を活かす余地が大きいのではないか。むろん、多くの国では外国企業や外国人が農業に従事することは法的にも、実務的にもそれほど容易ではない。しかし、たとえ外資が直接、農業に従

事できないとしても、日本の農業技術を海外で活かすことはできる³。

日本ほど、海外情勢に敏感で、新しいものの好きの国民の多い国も珍しいと思う⁴が、農業になると突然内向き思考に陥る国内事情と企業家的農業従事者の少なさ⁵が問題なのかもしれない。低価格生産を可能にする比較優位はなくとも、日本には付加価値の高い農産物の生産が可能な「競争優位」が存在する。農産物の輸出促進に加え、日本人や日本の法人（農業法人、会社）の農業技術、農業経営の経験を海外に移転することで、事業創造の可能性を探ってほしい。

本稿は、ラオスで日系企業が農業生産を開始した3つの事例を報告する。アスパラガス生産の Advance Agriculture Co.とイチゴ生産を開始したニッシントーア・岩尾（株）の事例を中心に、事業の成り立ちと現状を概観する。そうしたなかで、日本の農業の可能性と展望、農業の国際化について考えてみたい。

I. Advance Agriculture Co., Ltd.⁶

1. 同社は、ラオスでの農業生産を目的に、タイの Taniyama Siam Co.の子会社として設立された。Taniyama Siam 社は、タイでの農産物生産を目的とする会社で、アスパラガスとオクラの委託生産と輸出を行ってきた。親会社（在日本）が経営破たんするなかで、両事業を引き継いだのが、（株）アグリ・サンであった。しかし、経営難は続き、2013年にそれらの事業を引き継いだのが、JALUX（双日 22.0%、日本航空 21.4%出資；主要事業は、航空関連、空港関連、食品）であった。JALUX は Taniyama Siam 社とラオスの Advance Agriculture 社を買収したのち、農産物の輸入、販売に従事するための新会社（株）JALUX フレッシュフーズを設立し、農業事業を再編した⁷。同社は、主力商材のパプリカに加え、買収に伴って、アスパラガスとオクラを主力商材として加え、食品事業の拡充を図るとした。

表 2. Advance Agriculture Co., Ltd..概要

設立	2007年	
所在地	ラオス王国セコン県タテン村	
所有面積	約 60ha	
従業員	正社員	31人
	ワーカー	約 197人
生産品目	アスパラガス	
栽培面積	21.4ha	
収穫量	2015年	68トン
	2016年計画	252トン

注：2016年9月現在

2. 同社は、2007年にラオス南部のセコン（Sekong）県タテン（Thateng）村に設立された。当初はオクラの生産が目的であったが、現在の生産品目はアスパラガスである。所有面積は約60ha、2016年9月現在の栽培面積は21.4haであり、従業員は、正社員が31人（日本人4人、うち2人が常駐、タイ人1人、ラオス人26人）、ワーカーが約200人である。生産実績は、2015年が68トン、2016年の計画は252トンとなっている。アスパラガスの生産体制が整い、事業規模の拡大を図る段階に近づいたといえるかも知れない。

3. アスパラガスはタイで開発された Brock Improved と呼ばれる品種である。色はやや薄めの緑色で、比較的温暖な気候でもよく育つところに特長がある。反収は日量 6kg/10a（収穫期）、年間単収は約 1.2 トン/10a となっている。

レインカットハウスを設置することで、雨季の栽培も可能となり、通年収穫が可能になった。レインカットハウスは、降雨が直接苗にかからないようするビニール製屋根による蓋いであるが、ビニールハウスと異なり、畑全体の保温ではなく、雨を除けることを目的とする。

写真1. レインカットハウス



出所：大矢根淳氏撮影（2016年9月14日）。

4. ラオスでの農業生産を開始した背景は次のとおりである。タイでは外資が直接農地をリースし、農産物を栽培することができない。そのため、タイの事業会社 Taniyama Siam 社は農家への委託生産によって、オクラとアスパラガスを調達し、輸出してきた。ただ、委託生産であ

るため、使用不許可農薬を契約で禁止したとしても、直接圃場を管理するわけではないため、完全とはいええない。また、契約農家の農薬管理が万全であったとしても、周囲に別の作物を栽培している畑があれば、散布された農薬が契約農家の圃場に飛散、滲出してこないとも限らない（ドリフト問題という）。万が一の場合は、自社に瑕疵がなくとも、農産事業を継続できないリスクが残る。

他方、ラオスは外資が土地をリースすることができる。土地を自ら管理し、農作業に直接従事することができれば、農薬管理が容易になる。それが、Advance Agriculture 社を設立し、自ら農業生産を開始した理由となる。

農業ビジネスにおけるラオスの強みを挙げるとすれば、以下の4点になる。

- (1) 安全性確保（既述）：海外での農産事業における最大の課題は農薬の管理だが、外国企業が自社管理の農園を運営することが法的に可能な点大きい。
- (2) 豊かな自然環境：火山灰土で水はけがよく、有機質を豊富に含んだ土地で、標高 630 メートルの中高地にあり、昼夜の温暖差があるため、野菜に甘さが乗りやすい。
- (3) 安価な労働力：2015 年に最低賃金が引き上げられたが、法改正後でも、労働コストはタイの 2 分の 1 のレベルとなっている。
- (4) タイとの親和性：タイ語が通じる環境で、タイ人マネジャーはラオス人ワーカーを管理しやすく、ノウハウの継承も比較的容易である。

5. 日本向けの輸出は 2015 年実績が 20 トン（29%）、2016 年は 132 トン（52%）を計画している。仕向け地ごとの金額ベースの内訳は、日本（JALUX）が 65%、タイ向け 25%、ラオス国内 10%となっている。

物流は他社委託ではなく、自社所有の冷蔵トラックで空港に輸送する。アスパラガスは傷みやすいので、保冷輸送が必要である。日本向けはバンコクのスワナプーム空港からの空輸であるが、経路は下記となる。なお、タイ国内は保税扱いでの輸送となる。

タテン（Thateng）圃場→ワンタオ・チョンメック国境（ここまでは自社冷蔵トラック）
→（Taniyama Siam 社の冷蔵トラックに積み替えて）バンコク・スワナプーム空港に輸送→日本（成田または関西空港）着→スーパーマーケットなど店頭

日数は、Thateng 出荷日の深夜または翌日早朝にスワナプーム空港に到着する（+1 日目）。同日朝 10 時のスワナプーム空港発便に乗せ、夕方に成田空港または関西空港に到着する。その日は空港上屋内の冷蔵庫に保管する。翌々日に通関し、配送会社に送られて荷捌きを行う（+2 日目）。そして翌々日の朝には、スーパーなどの小売店舗に並ぶ（+3 日目）。

自明のことながら、航空運賃は高く、コスト全体の3割を占める。逆に言えば、付加価値が高く、比較的軽量の農産品でないと、海外産農産物を日本で流通させるビジネスは難しいといえるかも知れない。

6. 梱包施設（パッキング工場）の概要は以下のとおりである。

敷地 1,600 平米

従業員 25 人（うちスタッフ3人）

最大作業人数 50 人

最大加工能力 約2トン（アスパラガス）/日

7. 社員寮を完備しており、一部屋3人収容、60部屋の社員寮がある。

8. アスパラガスの栽培は、立茎栽培である。概略は以下の通りである。

アスパラガスの茎は地上茎と地下茎の2つに分けられ、地下茎はほぼ水平に伸長する。貯蔵根の養分を使い果たす前に、1株当たり4-5本程度の茎を育て（立茎親茎）、養分蓄積を行いながら、次々と萌芽する地下茎の鱗芽から萌芽する若茎を収穫する。なお、アスパラガスは多年草で植えたあと、10年は収穫可能な作物である。

従来よりも収穫期間が長くなり、収穫量が増加する栽培法である。日本では、一般に3月から10月までは収穫可能であり、冬場は寒すぎて株が休眠入りするため、芽が出なくなってしまう。ただし、ラオスでは雨季に雨除けができさえすれば、ほぼ年間を通して毎日収穫できるようになる。

ところで、光合成をおこなう親茎は2カ月くらいで老いて光合成ができなくなる。そのため2カ月くらいで親茎を抜いて、新たな親茎を立たせるレスティングという作業を行う。この新たな親茎を立てている間は萌芽しなくなり、収穫ができなくなる。そのため、同社では収穫する畑とレスティングさせる畑を交互にローテーションさせることで、収穫の安定化を図っている。

II. ニッシントーア・岩尾（株）⁸ のイチゴ栽培事業⁹：ボラベン高原パクソン（Paksong）郡

1. 日清紡の子会社がイチゴの栽培事業を開始した背景は、グループ商社として、以下の課題への対応が必要になったからである。1つは新たな事業領域の開拓である。2つは国際人材を育成し、海外事業の拡充を図ることである。3つは中国から日本への繊維輸入ビジネスが多く、円安の弱い事業構造の転換である。ほかにもいくつかの課題はあるが、主にこれら3点の解消に向け、海外事業をいかに開発するかが、経営課題として意識されるようになった。

2. ラオスでのイチゴ事業の始まりは、2013年と比較的最近である。もともと、食品部で栃木

県のおとめ会からイチゴを購入し、イチゴ大福用に販売する事業があった。そして、この年に東南アジアをターゲットとし、新規事業展開の材料を探すため、市場調査を開始することになった。

2014年に入ると、PAKTAI PATHANA (PTP) 株式会社の米坂浩昭氏が来社し、ラオスでの事業提案がなされた。イチゴ栽培農家とともに、ラオスでの現地調査を実施し、その結果、ラオス南部のボラベン高原は気候が良く、日照時間が長いうえ、水が豊富であるなど、イチゴ栽培にとって良い条件がそろっていることが分かった。12月から5月の乾期に栽培し、収穫できれば、ビジネススペースに乗るのではないかとの結論が得られた。この調査結果を受け、さっそくラオスの農家と契約し、イチゴ苗の育成を委託し、経過を観察することとした。

2015年には、イチゴ苗の委託育成が良好で、ラオスでイチゴの試験栽培を行うとの決定がなされた。それに合わせ、社員を派遣し、農地等の手当、栽培準備を開始した。ただ、単独で事業を進めることは困難なため、日系現地法人の山本郁青農場とパートナー契約を結び、テスト栽培を開始した。他方、販売先の確保が事業成功のカギを握るため、並行して、タイとベトナムでのマーケティング調査を実施し、タイにはケーキ用にイチゴの需要が大きいことがわかった。ちなみに、日本への輸出は、輸送にかかわる技術的制約（リードタイム、梱包方法、航空運賃など）により難しいため、近隣の東南アジアを標的とすることになった。

3. 同社のラオス・イチゴ事業に関する方針は明確である。1つは自ら大規模な農園を経営は行わない。2つはイチゴ苗、土壌改良、堆肥づくり等を主に同社が担当し、ラオスの農家にとって最適な栽培方法の確立に努める。契約栽培方式を主とし、技術指導を行い、イチゴを全量買い取ることで、農家の収入増に資する枠組みを作る。そして、同地をイチゴの大生産地化することで、ラオスの外貨獲得を支援したいとする。3つは、乾期にイチゴを栽培、収穫するが、雨季にも付加価値の高い他の農産物を生産することで、農地の有効利用を図りたいとして、わさび、ブルーベリーなどの栽培を検討している。

4. 農業事業規模

(1) 作付け面積と本数、収穫予想量

2015年 (2015.10-16.4) 0.2ha 4,000本 (0.9トン)

2016年 (2016.10-17.4) 0.7ha 20,000本 (6トン)

契約農家二戸 2,000本 (0.4トン)

山本郁青農場の36ha中1haを借り、上記のとおり、栽培を開始した。2017年度にはさらに1haを追加し、イチゴ栽培を拡大する予定である。

(2) 栽培時期は以下の通りである。

定植時期 9月-10月

収穫時期 12月-4月

子苗育成 3月-9月

(3) 人員構成

テスト栽培期間は、山本郁青農場とのパートナー契約に基づいて、同社に社員3人（事務系社員1人と栽培技術者2人）を派遣するほか、通訳などを務めるラオス人3-5人を現地で雇用了。本格栽培に移行できれば、パートナー契約ではなく、山本郁青農場との共同経営も視野に入ってくる。

栽培技術者は契約社員で、1人はイチゴ農家出身でタイ、ベトナムでもイチゴ栽培の指導経験がある。もう1人は千葉で観光農園（イチゴ栽培）と農園マネジャーを経験しており、イチゴ栽培のスペシャリストである。

5. 販売方法

(1) ラオス国内：PTP社を通じて、委託販売を行う計画になっている。

(2) 国外（タイ、ベトナム）：同社が自ら市場を開拓する計画である。

6. 外部環境

(1) 市場と価格

東南アジアはイチゴ栽培の適地が少なく、これまでは、米国、豪州、ニュージーランド、韓国からの輸入が主であった。ラオス国内は販売実績もあり、おおむね1,500-2,000円/kgとなっている。ちなみに、日本国内は1,000-1,200円/kgとの由である。バンコクのデパートでは輸入イチゴが1,000-3,000円/kg、ホーチミンも同様の価格帯となっている。イチゴ以外にも、リンゴ、ナシ、桃、みかんなど、東南アジアでの栽培に適さない果実についても、需要はあり、将来は有望市場になるかもしれないとの観測がある。

(2) 想定販路¹⁰

生食用：デパート、ホテル、レストランなど、有望な市場であるが、常に計画通り供給できるような生産、流通体制を構築しなければならない。

加工用：ケーキ、ジェラート、お菓子、パン用（バンコクではパンのなかにイチゴを入れることがある）

観光農園：自社経営の農園で、来園者にイチゴを販売することは可能か、検討の余地がある。

7. 物流については、バンコク向けはウボンラチャターニ経由、ビエンチャンでも19時間かかる。傷みやすい商品であるため、最適な物流システムの構築が必要となる。

8. 今後の計画

(1) 同社農園は、3haまで拡大し、収穫用として100,000本栽培可能にし、親苗栽培ハウス（10,000本）を準備する計画である。

(2) 契約栽培農家の拡大：自社農園と同規模（100,000本）栽培可能な農家、20-25軒を育てること、これが同事業計画の中核となる。

(3) 観光農園：国内、タイ、ベトナムからの観光客に味を評価してもらい、ブランド化を図ることができるか、フィージビリティスタディが必要である。

(4) 雨季の裏シーズン用にブルーベリー、わさび、みょうが、トマトなどの栽培を検討する。自社農園のみならず、契約農家の裏シーズンの栽培につなげ、農家の収入増に資するよう、試験栽培を進める。

(5) 加工品事業については、イチゴ大福、ジャム製造などの検討が次の課題となる。

9. ラオスのイチゴ事業のみならず、東南アジアでの事業構築、拡大が同社の経営課題であるため、タイ・バンコクに駐在員事務所を設置し、駐在員を配置することが決まっている。イチゴ事業については、販売、物流などを担当することになる。

III. Lao Tsumura Co., Ltd.

1. 同社は2010年に、サーラワン（Saravane）県オランガム郡で設立され、生薬（解熱、鎮痛に効用のあるケイヒほか）の栽培と加工を行い、日本への輸出を行っている¹¹。同社は、ツムラの100%子会社であり、2013年現在の現地社員は34人、日本人社員が4人派遣されている。

2. 同社のラオスでの生薬栽培は、それまでの中国からの生薬輸入を他国での自社栽培にシフトするとの方針に基づくものであった。いわゆる、チャイナプラスワンの一環とも考えられる。

3. ラオス政府は「2+3政策」を掲げた。これは、ラオス側が土地と労働力を提供する一方で、外資に技術、資本、市場を提供させることで、事業創造につなげ、雇用創出、社会経済基盤の整備を進めようとするものである。ツムラのラオスでの生薬栽培は、まさにこの2+3政策の趣旨に合致するものであった。

4. 自社農場は当初156haで、第1期不発弾除去作業後の200haを加え、現在は356haに拡大している。将来的には1,000ha規模に拡大する計画となっている。

結びにかえて

JALUXとニッシントーアのラオスでの農業事業に関する本報告は、現地での聞き取り調査と本社での聞き取り調査に基づくものである。ツムラについては2次情報によるものである。いずれの事業も始まったばかりであり、評価するには時期尚早で、論評する段階にもない。本文では、各社事業のこれまでの経緯、現状と今後の計画について、できる限り客観的な記述に努

めた。

日本では、「比較劣位」の農業にはビジネスセンスが乏しいとして、農業主体の法人化や株式会社の農業への参入によって、農業の弱点は克服可能であるとの単純な議論もある。しかし、バイオ技術の粋と長年の農作業の経験の蓄積が基礎となる農業の難しさは、単なる「農業のビジネス化」によって解決するほど単純ではない¹²。

しかし、翻って考えてみれば、ほとんどすべてのビジネスもトライ・アンド・エラーは不可避であるし、継続的な学習によって組織能力を磨いている。国際事業を展開する多国籍企業も例外ではない。その意味で、農業も同様であろう。

今ようやく始まった農業生産の国際化も、遅れていた食品産業の国際化も粘り強く進めるしかない。農水省の提唱する「グローバル・フードバリューチェーン戦略」は机上の計画に過ぎないように見えるが、参加主体の不断の努力によって実体の伴った戦略となろう。農業を起点とする事業創造には、息の長い取り組みが不可欠である。農業を事業創造の起点として捉えれば、これまでとは異なるアプローチが可能と思われる。

繰り返しになるが、農業を十把一絡に捉えるのは誤りである。品目ごと、さらには農産品を種類（付加価値、用途）別に分けて、検討する必要がある。国際貿易と生産技術の海外への移転が可能な産業として、農業を捉え直す時期に来ていることは間違いない。

謝辞

本稿執筆にあたり、PTP 社米坂浩昭氏、Advance Agriculture 社伊藤俊介・宮下信両氏、ニッシントーア・岩尾（株）須賀裕則・林洋平両氏には聞き取り調査等でお世話になった。記して感謝の意を表します。

また、調査および論文執筆に当たっては、専修大学社会科学研究所の実態調査旅費の補助およびJSPS 科研費 JP26380529 の助成を受けた。記して感謝の意を表します。ありがとうございました。

¹ 一方向貿易を産業レベルで見ると、産業間貿易となる。農業全体でみるならば、一方向貿易に分類されそうである。

² 農林水産省国際部国際経済課（2016）「農林水産物輸出入情報 平成 28 年 8 月分」10 月 14 日。

³ 農林水産省は「グローバル・フードバリューチェーン戦略」を提唱しているが、海外での農業生産にそれほど熱心に取り組んでいるようには見えない。

(http://www.maff.go.jp/j/kokusai/kokkyo/food_value_chain/about.html)

⁴ 「島国根性」などという言葉が一人歩きし、日本人の特性を内向きと捉える向きもある。しかし、歴史を振り返るならば、海外の技術や文化をむしろ積極的に、無批判に受け入れる傾向があり、新しい物好きともいえるのではないか。

⁵ 「企業家的な農業従事者が少ない」というのは不在を意味しない。実際、さまざまなかたち、イノベーションを起こし、事業化に成功している農業重視者は確かにいるし、明らかに増えている。問題は、農業政策がそうした農業従事者の支援に向かわない点である。

⁶ 2016年9月14日（水）にラオスの同社農場を訪問し、伊藤俊介氏（Taniyama Siam 社輸出マネジャー）と宮下信氏（Advance Agriculture 社圃場管理マネジャー）に圃場見学、概要説明を受けた。

⁷ JALUX プレスリリース、「株式会社アグリ・サンの営業権の譲渡および同社グループ海外子会社2社株式取得（子会社化）に関するお知らせ」平成25年5月22日、「株式会社アグリ・サンとの事業譲渡契約について（開示事項の経過）」6月21日。

⁸ 2017年10月1日付けで、日清紡グループの2つの商社が合併した新会社である。

⁹ 2016年10月7日（金）同社本社を訪問し、須賀裕則氏（取締役総務管理本部長）と林洋平氏（総務監理部）より、同社イチゴ事業の概要説明を受けた。

¹⁰ 東洋大学の学部生はPTP社で1年間の海外インターンとして活動し、イチゴの販売方法についての提案を行ったり、販路開拓に従事したりしている。東洋大学のウェブサイト（<http://www.toyo.ac.jp/site/tgd/103662.html>）を参照した（2016年9月23日採取）。

¹¹ 「ラオス現地法人事業、現地貢献効果が認められる」、(株)ツムラニュースリリース、2011年6月21日および同社ウェブサイト（<https://www.tsumura.co.jp>）を参照した。

¹² 例えば、吉田忠則（2016）「またも企業が撤退「農家にはかないません」」日経ビジネスオンライン（<http://business.nikkeibp.co.jp/atcl/report/15/252376/082400061/>）、8月26日を参照されたい。