

特集

食べる人のために、 何を共有すべきか 売る人、売る人、売る人

「伝言ゲーム」というのをご存知でしょうか…？

ある言葉を、一人づつ順番に耳元で囁き、最後の人に伝わった時の精度を競うゲームです。これが単純ですが意外と難しいゲームなのです。スタート時は「隣のおばあちゃんが風邪ひいて寝込んでしまった！」なんて文章が最後の人が聞いたのは「隣のババアが癌で死んじゃった！」など、とんでもない結果になってしまったりする事があります。さて、「食」の関連業界の伝言ゲームは一体どうなっているのでしょうか…？

「食べもの」を作る人からスタートして、次に「食べもの」を運ぶ人、その次に売る人。その次の次に調理する人、

そして、最後に「食べもの」を食べる人です。

伝言が無事に伝わっているか否かを気にする前に、あれ、自分は一体何を伝言していたのだろうか…？という人もいるかも知れません。

その人は、実は「食」関連業界の伝言ゲームは表と裏の2種類ある事に気がついていないに違いありません。

「裏」の伝言ゲームは「食べもの」を食べる人からスタートして、次に「食べもの」を調理する人、その次に「食べもの」を売る人、その次の次ぎに「食べもの」を運ぶ人、そして、最後に「食べもの」を作る人です。

「表」の伝言ゲームで聞こえるのは「作る人」の声で、「裏」の伝言ゲームで聞こえるのは「食べる人」の声です。

また、聞こえてくるのは耳障りの良い声ばかりではないかもしれませんが、聞いてみる価値はあるかもしれません。

でも、まずはその伝言ゲームに参加する必要があります。

参加資格は「参加する意志」のある方なら誰でもOKです。

そして、伝言ゲームで勝利をおさめるコツはただ一つです。

前の人から「よく聞く事」と次の人に「正確に伝える」事です。

さあ、一緒に「食」関連業界の伝言ゲームに参加しましょう…？。

話し手…辻純朗氏（通産省北海道通商産業局）・金子隆氏（㈱函館酪農公社）・松丸正明氏（伊藤忠商事㈱）・武内智氏（㈱平成フードサービス）・庄司昭夫氏（㈱アレフ）

聞き手…編集部（昆吉則、後藤芳博）

「食」関連産業の実態調査の結果は？

後藤… とりわけ北海道の場合は、産業構造自体が「食」関連産業のウェイトが高いわけで、他の地域よりも食料生産部門である「川上」と、食料加工部門である「川中」と、食料提供部門である「川下」との関係は重要視せざるを得ない立場にあるからこそ、敢えて、農水省ではなく、通産省の取組みを知りたいと思ったのです。通産省だからこそ可能な、農業界へのアプローチという事も含めてお聞きしたいのですが…。

辻… 平成9年度に、通産局として「食」の生産現場から最終消費に至るまでの、実態を調査しました。

特に、道内の主要産品ということで、「ジャガイモ」「サケ」「乳製品」の、この3品が実際に生産現場から加工されて、流通されるまでのような経路になっているのかということ徹底に調査し問題点と課題を抽出したんです。

何でこんな調査を行ったかという、通産局の食に対する問題認識として、「川上」「川下」のそれぞれの立場で問題を抱えて対応しているけれど実はこの3つの部門の

繋がりは薄いんじゃないだろうか？

もしかすると道内の食関連産業の競争力を強めていく場合、この繋がりを強めていくということが、重要なのではないだろうかという問題認識から始まったんです。

ところが残念ながら我々通産省としては、食料加工部門の方とは若干のおつきあいがあるのですが、それ以外の部門の方々とは、殆どおつきあいがありません。

じゃあ、具体的にどうなの？というわけで、調べてみるとやはり、「川上」「川下」の繋がりは、上手くいってないということが解ったわけです。

その事が全て悪いと言っているわけではなく、もう少し工夫をする余地があるのではないかと、特に、端的に言って北海道の主要食産品の競争力を強化するためには「系統流通」を見直すことが必要であるという結論でした。

その事を6月の15日にプレス発表させていただいたんですけれど…。

後藤… えっ、その反発は？

辻… ええ、ちよつとききました。(笑)

別に、系統流通が悪いと言っているわけ

はないんです。

ただ、今までは非常に大きな役割を果たしてきたけれども、系統が非常に大きくなりすぎて、小回りが利かないようになっていくけど、昔のように巨艦で広い海を渡っている時代じゃなくなってきたよ…という事をメッセージとして出させていたわけなんです。

後は、消費者から非常に遠い生産者が、消費者ニーズに応えようとして、例えば、安易に「有機農業」に転換しようとするんだけど、実は消費者ニーズをよく理解していないから、それが裏目になったりしているケースがあつたりしていました。

異業種の力を結集すると

辻… もう一つには、研究開発体制が十分な企業が多い事もわかりました。

共同研究についても限定的であり、研究開発の意欲はあつても、人と金の余裕がないという場合が多かつたんです。

そこで、我々通産省としては、まずはこの研究開発を支援しようという事での取組みを始めました。

後藤… 例えばどんな研究ですか。

辻… 「コスト削減に向けて共同で技術開発を進めた事例」ということで、肉屋さん事例ですが、牛の半身を運ぶ時に、通常であればトラックに平積みして運ぶんですが、これは品質的にも衛生的にも良くないんです。

しかし現実的には、倉庫に吊るしてある状態から、トラックに積む時には、人が運んで「ドサッ」と平積みしてしまっているんです。

食肉業界は特に近年、O157がらみで、衛生管理に非常に気を使っていますが、如何に工場内で充分な衛生管理をしても、運んでくる途中に肉と肉が触れ合つてしまつたり、人が触れる機会が多くては意味がありませんので、それを改善する事が非常に重要なテーマだったんです。

それで、吊るしておくのが一番良い方法だとわかってるんなら、吊るしたままトレーラーで運んでしまおうということになったんです。

そこで、肉屋さんと機械加工会社と、車体改造やコンテナ車を作っている会社などの異業種の会社が、4社ほど集って、通産省の補助金で「ミートトレーラー」というものを開発したんです。

開発は結構大変だったようでしたが、各社、その分野ならではの技術を駆使して見事完成させたわけです。

後藤… 肝心の肉の品質はどうですか。

辻… これがとても良いです。衛生管理面

川上く川下の壁も、役所の壁も越えてしまえば未来が見える！

通産省北海道通産産業局 食関連産業係長

辻 純朗氏



でも大変評価されています。

通産省の役割

後藤… 近年、外食産業などが熱心に産直などの市場外流通に取り組んでいます。確かにある面で画期的なのかもしれませんが、どこ、当然の事ですが、悲しいかな所詮は自分達だけの都合だけなんです。

野菜のサイズが大・中・小あるとすれば、「ウチは中だけでいいです、大・小はいりません」と、こう言われてしまうと生産側としては、困るわけです。そして結局は市場流通に頼らざるを得ないわけです。ところが、かたやコンビニなどでは「惣菜」

用に「大」だけを欲しい場合があっても、そのルートがないから、結局コンビニは市場から「大」だけを購入しているわけです。つまり、情報の量と、それが行き交う交差点の場が少ないわけです。

そんなわけで、通産省で「川上」と「川下」を結び付けるような仕組みが作れないのかな…なんて思うんですが。

辻… そこまでの力はまだないかもしれませんが、我々の「食関連産業政策室」というのは去年の7月に設置されたばかりですが、これを設置した究極的な目的は、やはりそこにあると思ってるんです。

農水省や厚生省が出来ない場合でも、通産省だったら出来る事があるかも知れないと…。

それならば、その時は通産省的にどここの省庁の領分だなどということにとらわれずやってしまおう…とね。もともと通産省は、他人の領分に入っていくのが好きですから。(笑) だから、霞が関で嫌われるわけですけどね…。(笑)

産業は、やはり役所ごとに別れていないんです。当然なんですけど…。

境界はともて曖昧なわけです。特に地方局になれば法律を作る事をやってくるわけじゃないですから、もともと現場の感覚が大切だと思っんです。

だから農業の生産現場にも出掛け、加工現場でも流通現場にでも、ドンドン出掛けて、境界線を引かずに、とにかく色々な立

場の人に沢山会って、話を聞く中から、少しずつですけど「川上」「川下」の良い関係を作っていくヒントが生まれるんじゃないかなと…。そういう仕事をしていかなくはないかなと思っています。

そして、通産省らしく、その事を「インターネット」上でドンドン情報公開していきたいと、個人的には思っています。

通産省に期待する事

後藤… 私が通産省に期待している事が幾つかあります。

一つは乳製品のハードとソフトについてです。生産現場で「いいチーズを作りたいな」と思ったら、自らヨーロッパに行き、プラントを見付けて輸入しなければならな

いというのが、現在の現状です。チーズでも数百種類近くありますから、プラントもそれぞれ違うし、技術的にも衛生管理や発酵管理面などで、かなりのソフトが必要になってきます。

法的な問題はありますが、各市町村のオリジナルチーズを、地ビールのように同時多発的に生む事が出来るのでは…と思っています。地ビールのように、自然淘汰される所もあるでしょうが、低迷する酪農界に活路を見いだすという事では意味あることだと思ってるんですが…。

他には、米の食味計のように、「ジャガイモ」や「タマネギ」の品質を簡単に測定出来る測定機器なんかもいかがでしょう

正直言って、北海道の人は品質については無頓着ではないかと思えますよ。輸入「タマネギ」が増える理由は、殆どの人が価格が安いからだって思っているようですが、それだけではありません。

「タマネギ」を大量購入している某外食メーカーに「なぜ北海道産じゃダメなのか？」と訊ねたら「品質が悪い」と言うんですよ。

実はそのメーカーは産地毎の栄養価の分析をしており、以前はポストハーベストの事もあり、敬遠していた輸入品も、測定してみると北海道産より品質は全然良いって言うんですよ。

でも、もし北海道産の品質が良ければ、価格が20%高くても購入してもいいと言っていました。

辻… なるほど。大量に作っているから品質が少々落ちててもいいという話じゃないですか。工業製品にしたって大量生産していても、その品質をどういうふう

に管理するかという手法はもう確立されているわけだし…。

農業も同じ事だと思っんです。これまで農協に出荷すれば、必ず売ってくれるという状況に狎れ過ぎていたと思っんです。でも、これからは生産者自身が経営者のセンスを磨く必要があるんじゃないでしょうか。そういった生産者の方であれば通産省はいつでも喜んでWELCOMEです。生産者だけではなく、農業関連企業にも

創業と直売を始めた理山

金子… ウチの会社は、私たち酪農家達で作った会社なんです。創業のキッカケは、北海道で生産された牛乳の乳価が全て同じ価格なのはおかしいじゃないかと思ったわけです。北海道と一口に言っても、道東や道北のような大規模産地もあれば函館のように小規模な産地もあるわけです。生産と輸送のコストも違うのに何で同じ価格でなければいけないのか？と。それで昭和48年、たった4人で会社を作って、スタートし今では70人になりました。お蔭様で離農する農家は一軒もなく、他からウチにきた農家も、販売を伸ばさせていただいています。

しかし、創業当初は大変な苦勞の連続でした。結局、私達に牛乳を出荷するという事は、即ち「ホクレン」さんを離れる事です。地元では大問題になりました。今だから笑い話ですが、わざわざホクレンさんからウチに人がやってきて、「どうせ3ヶ月で廃業するのだから今ならプラントごと買い入れるから今すぐ止めなさい」と言い、農家には「融資を打

ち切る」とか言う話が来たわけです。また、府県に売りに行った時もそうですね。オーブン1ヶ月前に販売をOKしてくれていた30軒くらいの店全てが突然「ノ」と言ってきたんです。

その理由は既存のメーカーからの圧力で、もし、函館牛乳のものを扱うんだつたら、「アイスクリーム入れないよ」とか、「看板下ろすよ」とか脅かされたらしいんですよ。突然、売する方法が無くなつてしまいかえついた苦肉の策が、結局移動販売だったんです。今同じような直売がありますが、元祖はウチなんです。

品質に対してのこだわり

後藤… 函館牛乳さんのヒットの大きな要因として「品質」という事があつたと思います…

金子… ウチは生産者に対しては、とても厳しい目でお付合いをさせてもらってますよ。しかし、他のメーカーと根本的に違うところは、『美味しい牛乳は、高く買う』という点です。こうゆう考えでやっている所は他にはないと思います。

本来、同じ牛乳でもバターの原料と飲

用乳に求められる「品質」は別物のはずが、実際は区別はありません。メーカーがバター用に求めるのは、たんぱく質や脂肪の質よりも、バターがたくさん取れる、脂肪分が多い牛乳です。であれば農家の目標もそれだけになってしましますから、牛の育種や餌のやり方などの全てがそういう方向になり、牛乳の「品質」の事が等閑視されます。日本中の牛乳が全てそういう基準だったのでウチでは、飲用の「品質」に取組んできたのです。

まず初めは、「おいしい牛乳」「お客さんの求める牛乳」って何だろうと色々調べていきました。牛乳のおいしさには様々な要因がありますが、日本の牛乳は海外の牛乳と比べると「カルシウム」が少ないという特性があることに気付いたのです。その理由は草地に「カルシウム」が不足しているからであり、日本の土壌が火山灰の酸性土壌だからです。しかし消費者は牛乳に対して良質なカルシウムを摂る飲料としての期待を持っている。

それで、草地の「カルシウム」のことを真剣に考えようということになり、そ

れから毎年、きちんとした量の土壌改良材を撒いてもらうようにしたんです。また、カルシウムの品質にこだわるならば、おいしさに関わる脂肪の比率や質、鮮度などにも独自の規格を作り、殺菌方法は低温殺菌、さらに牧草への農薬散布を止め、乳牛へのホルモン剤や抗生物質などの使用も出来る限り少なくしよう…。

そして、このような牛乳の品質への取り組みを生産者も一緒に考え、取組んだ結果が、最終的に消費者の方々の反応に繋がったのだと思います…。

誤魔化しは続かない…

金子… 牛乳というのは非常に正直な商品で一切誤魔化す事が出来ません。酪農は事業ですから儲からなくてはならない。でも目先の経済性の事だけを考えていていいのかという疑問があります。現実、売れるからといって、牛乳に色や匂いや、味を付け足して低品質の牛乳を販売しているわけですが、そんな誤魔化しをする商品ではないはずなんです。牛乳というのは。

もっと素朴で正直でなければいけない商品で、それを扱う人間も正直で、良心的でなければ味も微妙に変わってしまうんです。確かに合理化して行けば、飼養管理や、機械化に強い、経営力のある酪農家が勝つ残るでしょう。しかし、大切な事はそれだけではないと思います。

私は酪農というのは永遠に作り続ける

大切なものは、高品質の商品を誤魔化さずに生産すること

株式会社函館酪農公社 代表取締役

金子 隆氏



の農業の衰退の原因という事でしょうか？

金子… 率直な考えとしては、日本の農業は、本当に将来があるのかというような状態だという気がしています。

10年、20年のうちに必ず、「あの時の政策は失敗だった、そんな中であった達が農業を守ってくれて良かった」といわれる時期が来ると思って今まで頑張ってきたけど、本当にそうなるんだろうか？ という不安を持たざるを得ない状況ですね。

農業が大事ということは、国もわかっていると思うんですが、農地だけを守ろうとしてもだめです。そこには農家がいる、生活の場としての農村がある。その辺を理解していないように思うんです。それでは農業は栄えるはずありません。そんな状況の中で我々はどう戦わなければならないのか。それは、やはり本当の農業が生み出す、本当の食べ物、良心的に皆さんに伝えていくという事なんじゃないかと思うんです。この事が真理であれば、農業は続いていくんじゃないかな、と思うんです。

農業の名を借りて、一時しのぎをしている人や企業もあると思いますが、そん

な人や企業は長続きしないと思います。

わき目をふらずに…

後藤… 農家の方にメッセージがありますか。

金子… 正直なところ、農業には政治力が必要だと思いますが、個人としてはとにかく、「土」も含め、誤魔化しのない事をやって行く事が大切だと思います。コストを安くするために、邪道なことをやったら絶対ダメですよ。

それと、極端な話かも知れませんが、「食うもの」をもっと大事にしなければいけないんじゃないかなと思うんです。

食糧問題として農業を考えた場合、狭い国土の中で、グリーンツーリズムのような事をやっている余裕などないんじゃないかなと思うんです。

つまり、何が一番大事かというと、酪農なら牛乳、農業全体で言えば、自分が生産する事の本質をつかんで、それを忠実に守り続けることだと思います。ウチでも「直売所」があつて、多い月で1万5千人もお客様が来ますが、これは本業ではなく、あくまでも地元の観光産業への貢献の為です。食糧を生産する者の立場から言うと、専業だけをわき目を振らずの方がいいんじゃないかと思っています。その根本的な部分を考えなければいけないと思うんです。

後藤… まずは本業で飯を食えるようになれと言うことですね。

金子… そうなんです。生産者はまず本当に良いものを真剣になって作るという事が基本だと思うんです。後はそれを本当に良いパートナーが売るという仕組みを作れば良い。

我々も色々なことがあつたから、自分たちで売る事を始めましたが、本当は農協が、自分たちの生産したものを絶対売るとなれば良かったと思います。私は地域にとつて農協というのは絶対大事なものだと思っています。ウチでは土壌改良材や餌などは農協から入っています。基本的に牛乳以外は一切扱わないようにしているんですよ、意識的にね。

必要な物はすべて、ウチで生産者の分を見積もって農協に注文し、農協から入れるようにしています。

生産者の中には全てウチで仕切つてほしいという方もいます。勿論、それらの売上だけでもかなりの金額になります。が、ウチは牛乳以外は一切やるつもりはありません。

生産者は生産が基本である事を忘れない為にも敢えて社名に「株式会社函館牛乳公社」というように「公社」という名を残したんです。だから、ウチでは、生産者にはとても厳しくして、どこまでも絶対に自信の持てる品質の牛乳を作らせる使命があると思っています。

この事は全ての農産物に共通する事だと思っています。

ということが原則だと思うんです。だから「土」に対しても「牛」に対しても誤魔化す事が出来ないはずなんです。

人間がやる部分では誤魔化しが出来ませんが、「土」や「牛」などの自然に頼る部分では誤魔化しは出来ないんです。

かつて、自分が生産者だった時に、自分の農協であるにも関わらず、農協を騙して売る生産者がいました。農協も質が悪いのを知っていて、商人を騙して売ってしまうということがありました。

それを農協の売り方が良いといつて、もてはやされたりしていた時期もあったけど、そんな誤魔化しをして結局はダメになってしまった。誤魔化しをしないようにしなければ、それを作り続ける事も、売り続ける事も出来なくなるのです。

後藤… それが忘れ去られた結果が現在

日本の農業が生き残るための 新たな物流とは

昆… 農家あるいは農業関係者の中には「商社」というと「安い海外農産物を輸入して国内農業を崩壊させる存在」といった見方をする人もいます。しかし、消費者の間には強い国産品志向があるにもかかわらず海外からの農産物輸入が増えるのは、そもそもの国内農業が衰退しているからです。むしろ消費者のニーズと対面する小売業や外食業などの調達の要求に答えるためには海外に頼らざるを得ないということでしょうし、基本的には、需要があれば供給可能性を持つ生産地があると考えればそこに取引が生まれるのはあたりまえの経済の原則であるともいえます。この間、伊藤忠さんが海外農産物の扱いに加えて、国内農産物の安定的供給にたいして本格的に取り組みはじたと聞いていますが、それが我が国の硬直した農産物流通に一つの展開方向をもたらし改革につながるのではという期待もあります。生産者や産地業者、あるいは消費者と直接顔を合せる小売業や外食業の立場でもない中間業者だ

からできる、農産物流通を改革するオーガナイザーの役割があるのではないかと。

見る先はスーパーの棚です

松丸… 私達は従来、輸入生産物を取り扱ってきました。そのような中で、国内の生産者の方々とも10年に渡っておつき合ひさせて頂いています。そして3年前から実際のビジネスとして始めたわけです。生産者の方々には、例えば、輸入生産物と一緒にどここのスーパーにこういう形でやっていますよ、とお話ししながらやっています。

私達は全て売り場からものを見ます。これは外食産業でもスーパーでも同じです。ですから生産者の方々には、伊藤忠の顔を見てはいけません、中間流通業である伊藤忠がたまたま仲介しているだけで、あなたの方の見る先はスーパーの棚であり外食のテーブル、つまり売り場です、とお話ししています。売り場で何が起きているのか。輸入品、国産品、惣菜もあるし、そこで、

どういったカテゴリ・マネージメントが行われているのかを見て頂きたいのです。例えば朝食サラダセットのレタス。自分達が作ったレタスが何g入っていて、いくらで売られているのか、あなた方がいくらで出荷したものが、いくらで売られていて何倍になっているのか、といった価格の実態。そして作ったものがどういう流通経路を通じて、鮮度が落ち、どのくらいロスが生じているのか、おそらく作ったものの半分も残らないかもしれない。そういった流通過程で起こっていることの実態もぜひ知って頂きたいのです。

流通の合理化が農業再生の鍵

昆… 流通の合理化はいうまでもないのですが、野菜農家の仕事を拝見していると袋詰めや箱詰めといったパッキングの作業に取られている時間がすごく大きく、それが農業生産コストの上昇や労力調達上の問題を起こしています。農家は袋詰めして「付加価値を上げた」と誤解しているけど、それは

流通業者の下請けの賃仕事をしているだけです。農業生産者の本当の仕事は、土の管理を含めて作物生産そのもののレベルをあげ生産を合理化することのはずです。

松丸… その通りですね。一方、中間流通の場合の合理化とはこういうことです。現在、青果の最終小売り末端価格のうち3割が生産者の出荷価格、2割は小売り業者のマージンとされています。残り5割は実に中間流通で消えていきます。例えば物流費や包装代、これに関わる人件費、ロス費、そして業者のマージン等がその中に含まれる。この部分の合理化が中間流通の大きな課題です。

伊藤忠は今二つのことを提案しています。一つは、広い意味での売り場対応型食品流通です。そしてもう一つは、総合的な新しい物流です。今は生産者がパッキングをして、農協なり何なりの手を通して、中卸しへ行つてと複雑な経路を経ている。これを専用センターを設けるなどして変えていきたいのです。

ロスと鮮度の管理ができるということとはどういうことか。それは、欲しいものを、欲しい時に、欲しいだけ、欲しい所へ動かしていくことができるということです。これが実現すると、生産者は生産計画が立てられるようにな

伊藤忠商事株式会社 生鮮流通部長

松丸 正明氏



ります。

そうなれば、生産をより合理化、省力化でき、コストダウンへと繋がる筈です。消費者というのは本来気まぐれなものです。スーパーなら、生もの、半調理品、惣菜のような完全調理品とを、そうした消費者に常に対応できるように品揃えしておかねばなりません。消費者の気まぐれな来店、気まぐれな時間帯に合わせ、気まぐれな嗜好を満足させるには、ロス管理しかないのです。

昆… そう言うと、農家は「だから消費者が悪い」という。(笑)

松丸… また、1000人を1000人生かそうという政策がまかり通っていることについて仰っておられましたか、そのうちの10人が私達に共鳴してくれ

て、その10人が1000人分つまり今の10倍ずつ作ってくれたら売り場はハッピーなのです。つまり、そうであれば良い物が安定的に出せる。だからこそ、生産者は安心して一杯作れる。品種も売り場対応で増やせる。そうして経営が良くなつていく、と考える人と一緒にやっていければ良いのです。

昆… そういった合理化が進んで行き、流通の全体像ができれば全体のコストが下がる。そして生産者は儲かる。松丸… 青果物の生産コストはアメリカの2倍です。しかし価格は3倍です。本来コストが2倍であれば、2倍で売れるはずなのです。2倍で売れば日本の農業は生きます。何故か。生鮮だからです。消費者の購入動機が一番は鮮度です。適量販売体制ができれば、2倍という価格でも問題なく行きます。

新しい時代の仕組み作りを

昆… しかし、過去の結果としての現在にしがみついている中間業者が未だに多すぎるのではないのでしょうか。

松丸… マジョリティはまだ、ただも

のを集めることだけを考えている。しかし本来、英語で言うマーチャンダイズとは、この良い商品を使ってこう売り場作りをしよう、調達はこうしよう、それがうまくいかなかった時の調整はこうあるべきだ、海外のものはこう使えろと考えていくことです。これはブランド・オーナーもしくは売り場、つまり、ものを売っている人がやるべきことです。そして中間流通業者の仕事は、その売り場が考えることから、材料としての品揃えをどうしようと考えていくことなのです。優秀な中間流通業者は「どの生産者が」、「いつ」、「何を」、「どれだけ出荷できるか」を知っていますし、そういう機能をもった中間流通業者は絶対必要です。

えっていく必要がありますね。松丸… そうです。私達は商・物(商流・物流)分離を提唱していますが、それは、それぞれの機能を明確化しようと考えてからです。本来は商物一体で、生産から売り場まで、一体の流れの中にあります。この流れをスムーズにするために機能の分化が必要なのです。

そういった意味で生産者の意識を変えていくことは必要です。しかしそれには大きなエネルギーが必要だと思えます。売り場は待ったなしで動いています。その売り場への対応を真剣に考えるようになれば、生産者も自ら変わっていくのではないのでしょうか。

昆… バイイングだけの時代が終わわり、売るだけの時代も終わり、今までのシステムの崩壊は始まっています。まだ皆さんは安心して居る感がある。バイヤーの人も、良い生産者を紹介してくれ、と聞いてくるだけでその先の生産の問題を考えるのを避けている。

松丸… 良い生産者を紹介してもらって何になるでしょう。たとえば良いものを作ってもそれが流通できる仕組みがなければ今までと変わりません。良いものを作る生産者が増えているというなら、我々はよく機能する流通の仕組みを作ります。それからお互いに握手すればいい、そう考えています。

昆… 生産者サイドもマーケティング・テーマを共有するよう、意識を変

良質の食材を守る

昆… 今回は食関連産業の一つとして、平成フードさんがどのような取り組みをしているかについて、お聞きしたいと思います。まず、「北海道」という郷土料理店をやってらっしゃいますが、武内さんご自身北海道とはどのように関わってこられたんですか。

武内副社長… まず、私自身が北海道の出身なんです。ですから北海道にはかなり愛着を持っています。実は北海道という店にしたのは、北海道料理が、比較的素材の味をそのまま楽しむものが多いということがあったんです。食材を吟味すれば、比較的料理には手がかからないということです。例えば、京料理を出そうとしたら、調理が大変ですから。

昆… 北海道の食材は、それだけ良いものが多いということですか。

武内… そうだと思います。私はもともと海産物の方の仕入れを専門にやっていたんです。そういう面からすれば、北海道は食材の宝庫だったですね。直

接漁港に行つて、漁協と取り引きしたりもしていました。

そんな関係で、北海道は、あちこち歩き回っていますよ。その中の一つが、瀬棚町です。ここは、もともと天然の昆布を餌にして育つアワビやウニの養殖が盛んで、これがウチの主力商品だったんです。そんなわけで、そこには何回も足を運んでいました。

実はこのウニやアワビの質と量を支えているのが、この海に注いでいる河川の水質なんです。またその河川の水質は、瀬棚町の土壌の状態に関係しているんです。

でもその土壌はもともと重粘土質で、有機物がきわめて少なく、ミネラルも不足しています。その上少しの農業と、酪農をやっていますが、生の糞尿や化学肥料や農薬をふんだんに撒いているため最悪の状態だったんです。

昆… ウニやアワビにも影響が出そう

武内… そうでしたね。だから私は町の役場にずっと問い続けてきたんです。

す。『このままの状態を続けるんですか』と。

昆… 続けたくはないでしょうね。

武内… 続けたくはないんだけど、どうしていいかわからない。また、何かしようにも町には予算がないという状態でした。

そんな時、3人の若い者が、「化学肥料を使わない、安全なミルクを作りたい」「瀬棚町の将来の産業を何とかしたい」と立ち上がったんです。彼らから言いだしたので、「それじゃあ」ということで、彼らをサポートすることにしました。

状況から見ても、方法は完熟堆肥の大量投入しかないと思いましたが、町では完熟堆肥を作る技術もなければ、それを買ってくるお金もない。そこで、平成フードで、百数十キロ離れた札幌の近くの京極町の近隣の農家で130もの完熟堆肥を作ってもらいそれをトラックで運ぶことにしました。

昆… なぜそこまで、力を入れたのですか。

武内… 一つは、もちろん海産物を守るということがあります。そしてもう一つは、町の人たちが「良いもの、安全なものを作りたい」という強い気持ちを持っていたからです。特に若い酪農家や、漁師の人たちがです。そして役場が理解してくれたからです。特に町長さんは、熱心でした。

必要不可欠なコンピュータ

昆… しかし、生産が上手くいっても、それが経営として成り立つかどうかというのは別問題だと思いますが。

武内… 確かにそうですね。良いものを生産しても、売れなければどうにもなりません。ですから、彼らが作ったオーガニックミルクは私たちの店で、「西川牧場のソフトクリーム」としてメニューに載せました。

また、経営については私も経営のプロの一人ですから、私が経営状態をチェックして、今後も指導していくことになりました。

昆… 多くの農家の場合、経営という面で、形になっていないことが非常に多いですが、多くの産地を歩かれて、その辺はどのように感じておられますか。

武内… 私は産地を良く訪ねます。その時まず感じたのが、漁業の方も農家の方も名刺を待っていないんですね。これは良くないと思いました。それで、

お客様の声を生産者に伝えるため、一緒に食材作りを実践

株式会社平成フードサービス 取締役副社長

武内 智氏



「ぜひ名刺を持って下さい」と言ったんです。買う人間は多くの生産者の方達と会いますから、「あの人はどこそこで、何をとっている人」ということは覚えていても、名前を忘れてしまうんです。自分が獲った魚や、作った野菜を売ろうと思ったら、売る相手に覚えてもらったほうが絶対得ですから。そして経営のことがですが、私たちが契約栽培をしている農家の方には、パソコンを使ってもらっています。私がパソコンを担いで持っていくと、全国何ヶ所も訪問して、セッティングしてEメールの申し込みをして帰ってくるんです。私は基本的には1回しか訪問しません。後はすべてEメールでやり取りします。今ではかなりの農家とネットワークを組んでいます。農家の方

も経営者なんです。パソコンを使って、自分の経営を管理することが絶対に必要だと思います。これからはどんなパソコンを使って情報収集したり、情報発信したり、経営分析をしたりしていくべきだと思います。

「有機だから安全」というわけではない

昆… 平成フードさんでは、群馬県のオーガニックファームで、社員の方々が実際に農業を体験しているそうですが？

武内… 私どもでは昨年、群馬県倉瀬村の山林を2ha開墾してオーガニックファームを開設しました。

昆… そこではどんなものを作っているんですか？

武内… 日本ではまだまだ生産されていない種類の葉物野菜などの種を、外国で買い付けてきて、試験的に育てています。

先日アメリカに行ってきました。向こうのオーガニックファームで色々、教えてもらってきました。向こうでは、こちらでほとんど作っていないレタスのような野菜や、ウチの売り物のサラダバーで出したらいいような野菜

を作っていたんで、種をたくさん仕入れてきました。これから、実験的にウチの農場で栽培してみても、良いものだったら契約農家の方に生産してもらうことになると思います。

昆… それでは、社員の方が作物を作っているんですか？

武内… 常駐の社員が2人います。ただ、彼らも生産のプロというわけではないです。農場に行くまでは、私どもの店の店長をしていまして、非常に優秀な店長だったので、農場での経験が彼らをもっと優秀な社員に育ててくれると思います。

農場には宿泊施設などもあり、社員が実際の生産を体験学習することが出来るようにしています。研修所的な機能も持たせているんです。

調理したり、お客様に料理を出す人が、生産者の方の苦労を知っているのと、知らないのでは、食材や料理の扱い方も違うと思います。また、お客様に食材のことを聞かれても、ちゃんとした対応が出来ると思っています。

昆… 平成フードさんのお店では、有機野菜しか扱わないと伺いましたが、どういう理由からですか？

武内… 確かに私たちは有機野菜しか扱っていません。食べ物を提供しているわけですから、美味しさはもちろん、安全なものをお出ししなければいけな

いと考えているからです。本来これは当然なことなんですけどね。ですから、有機ならば何でも良いというのではなくて、品質チェックも常にしています。

例えば、今話題になっている硝酸の問題でもそうです。入ってきた食材の硝酸濃度を、こまめにチェックしています。つい先日、ホウレンソウの硝酸濃度を測ったら、高い値になっていたので、全店にEメールで「サラダバーからホウレンソウをはずして、おひたしにまわすように」という指示を出しました。硝酸は茹でることで、問題ない値になりますから。そうしました。

昆… 平成さんがそこまでされるとい

うのはなぜなんですか？

武内… 簡単に行ってしまうえば、美味しいもの、安全なものを適正な値段で、お客様に提供していきたいということなんです。しかし、実際問題食材を生産していただいている方々には、それが届いていないと思います。最終消費者の方々と実際に接触しているのは、私たちですから、その声を生産者の皆様に伝える義務があると思います。

昆… 消費者に実際に食べ物を提供している立場の方々が、そういう厳しい目で食材を選んでいるということは、私たち一般消費者にとって、非常に心強いことだと思います。

農業審議会での出来事

庄司… 私は店は客の為に客と教わりま

したけど、農業は食べる人の為に客と思
うんですが、農業界ではこういう認識がな
いから、食べる人の事が何処かに消えちゃ
って、なんだか自分達だけしか存在してな
いような感じを受ける時がありますね。

農業審議会でも陳情を繰返すだけの団体
のリーダーばかりが集まって、この前の
会議でも、「株式会社なんて悪い事ばかり
りして…」なんて話をする村長さんまでが
喋るわけです。

「企業が入れば土地が荒れる…」って言
うんですね。私はそれを聞いて「カチン」
と来てね、「企業が入る前に既に荒れてし
まってるじゃないかって…」だからそ
れを治すための企業はいれたほうがいい
…」って話しますとね、他のメンバーは
「農業は家族経営がいい…」って言うから、
私が手を挙げて、「どこの誰がいいって言
ったんですか？」って聞いたんですよ。そ
うしたらひんしゆくかうわけですよ。え
(笑) 要は株式会社になるってことは、利
口な人達が出て来て批判力がつくから、や

りずらくなる人達がいるってだけの話なん
でしょう。

後藤… やはりそういう事を言いますか。

庄司… 実際に自分達で取組んでみて分り
ますが、農業は結果が出るまでに結構時間
がかかりますよね。ウチみたいなのは素人だ
から余計時間がかかるけれど、企業の良さ
ってというのは、初めは悪くても何時かは這
い上がってくる強さがあります。企業は瞬
間的に勝つてもダメなんです。個人なら
それでダメになってしまうかもしれない。

だからみんないつその事、企業になった
らいいよね。要は企業ってのは、優秀な人
材を確保して、そして事業計画を立ててそ
れに見合ったような投資をするわけ。ま
ともな企業ならムチャクチャな投資はしな
いから。それじゃ、ダメなのに保護され
て潰れない農業はおかしくないのかと…
そして私はもう一度、手を挙げたわけ
です。それに関して。しかし、今度は座長が
当てないわけ、私には。(笑) そうか…そ
れなら、いいだろうと。

だけど毎月審議会がありますから、次の
審議会では、日本と競争関係にあるニュー

ジーランド、あそここの農協は株式会社、株
主は農業者って発言したんです。

それでいざ5年位したら、株式会社を
否定した国と、農協まで株式会社になっ
てる国とどっちが農業者の役に立って、消費
者の役に立つかは、比較されると。それで
この場の責任は重いですね、なんて言っ
たらしらーっとしらけるわけね。(笑)

ニュージージーランドはアメリカとかイギ
リスよりも激しく大リストラやって成功し
た国なんです。

イギリスとアメリカは部分革命だけど、
ニュージージーランドは全体革命なんです
よ。今はイギリスでもそれを学び始めてる。

ニュージージーランドに学ぶ

後藤… 意外と知られてないですねー。

庄司… そう、誰も知らないわけ。

これは農業を学ぶ上で、良いサンプルと
してニュージージーランドがあると思うから、
言ってるんだけど、あそこは世界で3番目
に良い所得だったんですよ。失業率はた
った0.16%。世界個人所得3番目の国だ
ったんです。

なぜなら、イギリスが全部買ってくれた

わけなんです。それがEU統合で買上げてくれ
なくなつた途端に賃金や物価を統制しなけ
ればならぬという最悪な状況になった。

その時に政府がやった事は超公共事業、
まるで日本の自民党と同じ。(笑い)
だけど効果が無いとわかり、政権がひつ
く返って、社会党みたいな政党が政権を取
ってしまった。

その時の政権のメンバーは、ロンギー首
相はじめ、大蔵大臣のロジャードグラス氏
などの海外生活経験者でしかも全部40代
の半ばというメンバー達だったんだけど、
このメンバーが実にものすごいセンスで、
大改革をやっちゃった。

それまではいろんな補助金から特別優遇
税制処置が、日本以上についていた。

郵便局なんか2時間働いて8時間分の給
料もらっていたりして、要は、そういった
破産状態になる原因があったんだけど、こ
んなにダメだつていうんで彼等が政権
とつたとたんに日銀総裁みたいな人にイン
フレ率は2%以内に維持出来なければクビ
だ。その代わり維持出来てる限りは政府
は口出しはしないという契約書を交わした
わけね。

後藤… へー、すごいですね。

庄司… そして、さらにすごいのは行政に、
決算報告をさせたわけなんです。要は、どんな
計画でどんな成果になったか、全て報告し
なければならぬ。

これをやったから、行政がガラス張り

共に役立ち競争を
しようじゃないか。

株式会社アレフ 代表取締役

庄司 昭夫氏



の中で成り立たなきやなら
ない立場にあり、要は国際
競争力の中で耐えられる、
戦略的な意志決定を農業者
自身が皆やっているという
事です。

自分達がこの国を支えて
いるって言う、プライドも
ある。補助金ゼロは、試験
場も同じ。

私は今、北海道で酪農家
を対象に「グラスファーム
ングスクール」というのを

なつて悪い事がなくなった。

で、次にすごいのが人材に関してなんだ
けど。なんと政府が海外の雑誌に人材募集
するんですよ、次官クラスのポストを…。

だから国防の副次官がカナダ人、郵政次
官はイギリス人、運輸はオーストラリア人
とか…。

後藤… すごいですね。

庄司… しかも5年契約で見合つた成果が
出せなかつたら再契約なし。あなたでなく
ても世界中に人材はいると。

そしてこれらの大改革で農業も補助金ゼ
ロ、特別優遇税制なしです。

初めの3年間だけは苦勞したけど、今で
は昔のような補助金体勢に戻りたいって人
はほとんどいない、今の方が良いって。

後藤… ええ、そりゃすごいですね。

庄司… ニュージーランドは常に国際競争力

開校していますが、そこに招聘しているニ
ュージーランド農業試験場の幹部も、勿論
民間です。日本もコンサルティングの競争
に巻き込まれてるわけで、試験場や普及所
はその認識が欠けてますね。

後藤… そうですね。

庄司… 国際競争つてのは農産物の競争ば
かりじゃなくて、農業者自身の能力の競争
でもあるし、農協対農協の競争でもあるし、
政府対政府の競争でもあるわけです。ニュ
ージーランドの株式会社農協と、日本の家
族経営がいろいろ農協とどっちが強い
かってことだよ。どっちが農業者の役に
たつたかってこと。

例えば乳製品に関して言えば、農協が加
工して販売するから、おまえ達はただ、搾
ってりゃいい…と、酪農じゃなくて搾乳だ
けやらしてきた…。

これじゃまるで、酪農大学ではなく、搾乳
大学、搾乳王国、北海道だ…。(笑)

「お役立ち競争」

後藤… 生産者に向けてのメッセージがあ
ればお願いします。

庄司… 私も創業期には「何をやったらよ
いのか分からない」という悩みがあつて、
商業界の先輩達から「社会に還元されない
仕事は繁栄しない」「利益の出ない仕事は
社会貢献出来ない恥だと思え」と教えられ
ました。

そうか、なるほど「お役立ち競争か…」
以来、理念をもつて頑張ってきました。

国際競争といえども、やはり「お役立ち
競争」なんです。つまり海外の産地と社会
に役立つ事を競争すればいいと思うん
です。「アメリカはそこまで役に立ちまし
たか、すごいですね…私たち日本も負けない
ように頑張つて、中国から誉めてもらいた
きました…」とかね。そういつたお役立ち
競争をライバル同士でお互いに、いい刺激
にしていけばいいんと思うんですよ。

だけどその競争に蓋をしてしまえば、自
分達しか見えなくなり、結果、成長や変化
がなくなつてしまふんじゃないでしょ
うか。やはり、チャレンジしないと新しいも
のは生まれてきません。

安定性を求めれば成長はしませんが、と
いつて、成長ばかりしていると躓きますの
で、そのバランスが非常に大切だと思いま
す。「失敗する事を恐れるよりも真剣でな

い事を恐れなさい」という言葉があります
が、人生の目標を達成する時に限界が一つ
だけあります。

それは、自分が定めた限界なんです。
夢とは、普通出来そうもない事を掲げる
事で、私も、年商五百万弱の時に「百億円
売る…」と理念を持ち目標を掲げて頑張
てきました。

お金も何も無いときには誰も協力してく
れないですから責めて「夢くらいは負けな
い！理念と目標は負けない！」と思う事が
大切です。思い描いていない事は、何一つ
出来得ないのですから…。

最後に一人でも多くの農業者が、農業経
営者としてのセンスを身に付け、新しい日
本の農業を担うリーダーになつて欲しいと
いう願いを込めて次の言葉を贈ります。
「好きでなければファーマーではない」
「生き甲斐がなければファーマーではない」
「勇気がなければファーマーではない」「挑
戦できないのはファーマーではない」
「喜びが湧かないのはファーマーではない」
「感動がないのはファーマーではない」
「夢がなければファーマーではない」
「楽しくなければファーマーではない」
「愛がなければファーマーではない」
「発見がなければファーマーではない」
「変化がなければファーマーではない」
「共感がなければファーマーではない」
「人の素晴らしいところがわからなければファ
ーマーではない」