

(有)TOMTEN、Dacom JAPAN(有) 代表取締役社長 山道弘敬

ジャガイモ生産者よ、加工メーカーよ 国産冷凍フライドポテトと同じ轍を踏むなかれ

ポテトチップス同様、ジャガイモの加工メニューとして人気を博しているのが、フレンチフライドポテト。

その多くが海外から加工品として輸入されているものだが、かつては国産ジャガイモを使った冷凍フライドポテトが

国内市場で圧倒的シェアを占めていたという。

今回登場する山道弘敬氏は、国産品が輸入品に敗北していく過程をつぶさに見つめてきた人物である。

現在はジャガイモ専門のコンサル業務を行なっている氏に敗北することでわかった、国産ジャガイモ生産の可能性を聞いた。

いつの間取りをされた 国産フライドポテト

昆吉則(本誌編集長) 山道さんは北海道大学卒業後、森下仁丹(株)のグループ会社である仁丹食品(株)(当時)に入社されて以来、ジャガイモとの関わりが深いとお聞きしています。まずは、その頃のお話をお聞かせく

ださい。

山道弘敬(有)TOMTEN代表取締役社長) 私は、ジャガイモの生産・加工、そして流通・消費の拡大を図

るコンサルティング会社を起業しましたが、その原点にあたるのが、仁丹食品での経験です。入社した当時、1982年のことになりましたが、同社は食品事業に力を注いでおりまして。中でも、国産のジャガイモを使

った冷凍食品のフレンチフライドポテトについては、国内の市場で圧倒的なシェアを誇っていました。

昆 どのぐらいですか？

山道 60%ぐらいですね。それで、私は冷凍フレンチフライドポテトを生産する工場に配属になり、工場の生産性を改革するメンバーのひとりに抜擢されました。非常にドラスティックな改革をどんどん行なっていた結果、収益も改善しましたし、品質も向上しましたね。

昆 改革をしなければならぬ背景には何があったのでしょうか？

山道 当時「FF100プロジェクト」という社運を賭けた計画がありました。内容は、1kgあたり1000円で冷凍フレンチフライドポテトを生産しよう、それを武器に米国と戦おうというもの。プラザ合意に

基づいて円高ドル安が進行していましたからね。

でも、生産サイド、要するに私たち工場の人間たちは、十分勝てるという手応えを感じていましたね。

昆 他の部門の反応はいかがだったんですか？

山道 「本当に勝てるのか？ 利益も確保できるのか？」という本音が特に経営サイドにあったようです。そのため、営業部門が主導する形で87年秋、カナダのマッケイン・フーズ社と提携します。

昆 その裏には、どのような狙いがあったのでしょうか？

山道 北海道の工場では生産が得意な細いタイプの冷凍フライドポテトを日本に持ってきて、相乗的に販売を図ろう、ということ。安いカナダの製品と高い日本の製品とを



ブルルにして、いわば2本立てで利益確保を狙ったわけです。

ところが、期待したはずのカナダ製品がさっぱり売れませんでした。

昆 その原因は何ですか？

山道 ひと言でいえば、スペックの問題でしょう。カナダ産のフライドポテトの規格は日本人の口に合わなかった。フライドポテトには国際規格があるんです。四角の1ストリップで、1辺の長さが2分の1インチ、というように。しかし、仁丹食品には15mm角のストリートタイプなどのような世界のどこにもない規格があり、意識していたかどうかわかりませんが、日本の消費者に合わせた独自の品質で勝負していました。

ここで、少し話を端折ってしましますが、仁丹食品独自のフライドポ

テトの規格、いわばノウハウがマツケイン・フーズ社に漏れ知られてしまった。契約上の不備があったためでしょう、マツケイン・フーズ社が仁丹食品とは違うルートで、この日本人の口に合う規格のフライドポテトを販売し始めました。つまり、海外との提携によって、国際競争との荒波を乗り越えようとした戦略が、相手にマーケティングの情報を与えただけに終わりました。

そして、食品事業を創業し支えてきた森下泰社長の死去という不運が重なった。事業の精神的支柱を失った同社は、食品事業からの完全撤退を選択したのです。

昆 皮肉な結果に終わったわけですね。しかしながら、為替の変化が見えてくる中で米国に勝てる、勝とうという意識をお持ちになられていたのは、傾聴に値します。「過剰」の時代だからこそ、「FF100プロジェクト」の痛い失敗に学ぶべきことが多くのように思います。

北海道の生産者は マーケット意識が希薄？

昆 さて、現在は、まさに当時の経験を活かしたお仕事をされており、「消費を意識した生産」を生産者に提言されておられますね。

山道 今回、北海道から上京したのは、北海道のジャガイモがどう売られているか、都内のスーパーやデパートの売り場を自分の目で確かめるためです。そして、その情報を生産者に伝えるためです。1年に1回必ず東京で市場調査を行なっています。

私がマーケティングを意識するようになったのは、仁丹食品を退社してから入社した伊藤ハムの子会社になる食品加工メーカーでの経験が大きいですね。その会社はセブン・イレブンのベンダーでした。ご存知のように、マーケティングの期待に応えるということを徹底的に叩き込まれましたね。「絶えずいい製品を開発しろ、テスト販売しろ、データを取れ」と。そこまではないにしても、その半分でも3分の1でも、農業サイドが気持ちとして持つていれば、可能性は広がると思うんです。

昆 おっしゃる通りです。ジャガイモを含め、旧食管法で統制された作物は負けています。コメしかり、麦しかり。本当の日本品種というのは、世界中誰も食べていませんから。マーケットを無視した、食糧供給をする発想の中でしかやっていない。

山道 北海道のジャガイモ生産では未だに主力が100年も前に導入された男爵やメークインです。伊藤ハムから教わったことは、新

しい商品を出さなければ売り上げは翌年必ず10%低下する、そしてその10%の低下を新たな商品で11%補うか、9%しか補えないかが売り上げが増加するか減少するかの分岐点だということです。毎年とは言わずとも、品種にしても新しい提案をしていかなければ消費者は産地が何もしないと思うことでしょう。消費者の周りには毎日のように新しい商品が提案されているからです。それら様々な商品の中からジャガイモを選んでもらうために新しい提案が必要なのです。

ジャガイモ不足の ストレスは理解できる

昆 北海道では、カルビーポテトさんのジャガイモの輸入について批判的な意見を持っている人が多いですね。でも、ポテトチップスが原料不足ゆえに欠品になり、結果販売が落ちているという事態が現実にあります。そのような状況の中で、今の状態をなんとかクリアするには北海道のジャガイモを維持することだけでは足りないのでしょうか。

山道 私もジャガイモを買い集めた人間ですので、カルビーさんが感じているストレスは、大変よくわかります。原材料として29万t集めてい

るそうですが、その1%でもロスを出したとしたら、とんでもない損失になりますよね。しかし、天然資源のものは1万tびつたりに収まるわけがない。多かつたり少なかつたりする以上、それを調整する方法が現実的には難しい。毎年毎年胃が痛くなる思いで数量調整をやっているのだと思います。そうは言いながらも、今の北海道のジャガイモ産業の実力からいえば、現実的に反対せざるを得ないと思いますよ。だけど、裏を返せば、私も、ましてや行政も、原料や種子を集めるときのストレス、そういうことに対する正しい答えをまだ持っていないということかもしれません。

変わらなきゃいけない ジャガイモ生産者

昆 北海道の畑作物で加工ジャガイモだけが唯一、商品作物として成立するものですよ。商品として広がるもの、生食用の原料が減る中で考えると、商品展開がさらに拡大していくことになる。そう考えると、商品開発に取り組む企業、関連生産者マーケットの方々が一緒になって考えていくことが一番肝心ではなのではないでしょうか？

山道 ジャガイモに限らないです

が、農産物市場で生鮮市場が一番重要と思っているのは日本ぐらい。加工用の市場が農業の牽引者です。農業の繁栄というのは加工する業者さんたち、それと農業者との連携がどこまでうまく築けるかに尽きます。仁丹食品時代に最も疑問に感じていたのは、表裏一体の加工業者サイドと生産者サイドの連携が全くうまくいっていないことでした。育種サイドとデイスカッションする機会などは、ゼロでしたからね。

昆 今後の北海道農業、そしてジャガイモ生産の発展を考える上では、マーケットとの連携は不可欠です。

山道 北海道は本当の消費地、マーケットから隔離されすぎているからこそ農業本位の農業、作る側の論理に立った農業に固まってしまった。それが決して繁栄に結びついていないわけではないにも関わらず、です。けれど、もう変わらなきゃいけない。たとえば日本の種イモビジネスなどは、中国を最大の市場として目を向けてやっていける、いかなければならないんですよ。しかし、まだ北海道の農業関係者にしても、農水省の人間にしても、そんなことやろうというチャレンジ精神は持ってない。やる前に負けている気がします。

昆 戦わずして負けるな、ということですね。ありがとございました。



山道弘敬

■プロフィール (やまみち・ひろたか)

1955年北海道生まれ。北海道大学農学部卒業。82年仁丹食品(株)に入社。その後、食品加工メーカーなどを経て、2004年ジャガイモ専門のコンサルティング企業・(有)TOMTEN(トムテン)を設立。同時にオランダ企業との合併で、Dacom JAPAN(有)を設立。ジャガイモの先端技術の日本への導入・普及を図っている。ジャガイモ関連のウェブサイト、ポテトニュースジャパンを運営。季刊誌『ポテトジャーナル・ジャパン』も発行する。

<http://www.potatonews.jp>