

カルビーポテト(株)

代表取締役社長

中村一浩

我々と一緒に加工用馬鈴薯を作って儲けましょう

近年のカルビー(株)の業績は目覚ましいものがある。2009年3月期以降、7期連続で売り上げ・利益ともに最高を更新している。その屋台骨を原料調達で支えるのがカルビーポテト(株)だ。国産馬鈴薯の調達量は全国で27万tに達し(15年実績)、国内の全生産量の1割を超える。16年6月には中村一浩社長が誕生し、従来の同社には見られなかったような方針を次々と打ち出している。そのなかの一つであり、最も重要な契約栽培の拡大について本誌読者に呼びかける。

文・写真／永井佳史

創業理念である 農工一体の精神を大切に

昆吉則(本誌編集長) 私は、カルビーグループとの長い付き合いのなかで、カルビーやカルビーポテトほど日本農業に果たした役割の大きい会社はないと思っています。農業団体以上ではないでしょうか。グループでもカルビーではなく、カルビーポテトこそがその中心だと見ています。

2016年6月、カルビーポテトの社長に中村さんが就任しました。創業理念に原点回帰すると内外に向けて発信していますが、その点から聞かせてください。

中村一浩(カルビーポテト(株)代表取締役社長) カルビーポテトは、カルビーの創業者である松尾孝が1980年に作った会社です。カルビーの原料部門が分離・独立して誕生しました。カルビーは、未利用資源の有効活用と生涯一人一研究という二つの

DNAを持っています。我々カルビーポテトは、そこに農工一体の精神を付加し、農業と工業とが手を取り合っで一緒に豊かな未来を築いていくんだということを植え付けて発足しました。当社のコーポレートアイデンティティーもそれを表しています。

会社が始まったころはそういうお話をしていました。30年も経ちますと改めてそのことを口にする機会が少なくなっていました。今回の社長就任にあたってまずはそれを前面に出し、すばらしい馬鈴薯を調達していくんだという気持ちでいっぱいです。いま、「調達」と発言しましたが、我々は調達と購買の二つの言葉を明確に使い分けています。購買はできたものを買ってくる。それに対して、調達は一緒に必要なものを作り上げていく共同作業だと



中村 一浩

■プロフィール (なかむら・かずひろ)

1960年、北海道増毛町生まれ。84年、カルビーポテト(株)入社。執行役員営業本部長、同経営推進本部長、カルビー(株)北海道事業本部長を経て、2016年6月に現職へ就任する。「じゃがりこ」の開発者の一人でもある。

認識しています。農工一体の精神とはこういったことを指します。ここが我々の出発点ですから、大切にしたいですし、忘れてはいけません。これまでの30数年を振り返りますと、栽培技術や新品種、貯蔵技術とさまざまなものを取り入れてきた経緯があります。契約生産者のみなさんにそれらを使ってより高収量で省力化できる馬鈴薯の生産に取り組んでいただきました。もちろん、これからは続けていきますが、それだけ



▲カルビーポテトのコーポレートアイデンティティ(ロゴマーク)。農業と工業が手を取り合う一体の精神を示している。

日本の生産者を世界一へ

昆 本誌を創刊した90年代前半、カルビー元社長の松尾雅彦さん(現・相談役)は、農業で契約栽培が定着していかないとマーケットと生産者とのギャップは埋まらないだろうと語っていました。私も同じ思いを持っており、それに絡んで自分の講演ではカルビーのポテトチップ事業参入後のことをよく話題にしています。

マーケティングや商品開発と同時に自己投資を含めて貯蔵庫を建てたこと、契約生産者と顧客と理念を共有すること、現実のマーケットの浮き沈みと調達、契約生産者への支援

にとどまらず、もっと広い方々に我々の事業に参画していただきたいと考えています。フィールドマンを通じたサポートで新しい生産者のみなさんにもいろんな提案を行ないます。馬鈴薯づくりが魅力的で経営に役立てていただけるよう支援は惜しみません。

最終的には生産者自身が強くたくましくなっていたら、いただくことを願っています。

……。私の呼びかけで府県の読者に貴社の契約栽培にかかわってもらい、発展したところがあれば消えていったところもありました。北海道の古い読者でもカルビーポテトに育てられたという人たちがたくさんいました。ある時期、離れていったのも知っています。

それでも、圧倒的なシェアを握ることや商品開発は生産側にはできないことです。食料が飽和するなかでマーケットを開拓し続けるカルビーグループ、そのなかでカルビーポテトのどの部分を強調して読者に伝えていくべきでしょうか。

中村 ポテトチップ市場が伸びていき、馬鈴薯の調達が間に合わないところでカルビーポテトが始動しました。しかし、80年代後半に市場が一つの踊り場を迎えます。75年に参入して調達量を増やしていったところから一転し、セーブしたわけです。それによって、カルビーに期待していた生産者の一部が離れていったのは事実だと思います。

そこで、我々カルビーポテトが行なったのは「じゃがりこ」という新品种の開発でした。こうして馬鈴薯の新しいマーケットを開拓していった結果、350億円を超える市場に成長しています。いまもなお拡大が進み、16年にはさらに北海道士幌町にじゃ

がりこの新工場が完成しました。ただ、今後ともこれが続くのかというところではないでしょう。ポテトチップがポテトスナックの第1弾、じゃがりこがその第2弾としましたら、第3弾以降を展開していかなければなりません。たとえば、北海道のおみやげとして販売中の「ぼてコタン」もその枠を超え、全国のスーパーマーケットやコンビニエンスストアで取り扱っていただけるように発展させて新市場を創出していきたいです。国産の馬鈴薯や農産物の需要の拡大をどんどん図るのが我々の使命だと考えています。

使命としてはもう2点あります。一つは、馬鈴薯をより魅力的な農産物や商品にしていくことです。我々の生産部門や営業部門がここに力を注ぎます。一方で、フィールドマンや産地担当者、馬鈴薯研究所(社内にある品種開発と栽培技術の部署)のスタッフには、日本の生産者が世界一になつていただくための支援に当たらせませう。世界一といっても収量が一番ということではありません。個々で世界一のものさしが異なりますので、設定した内容に対して適切な何をするのかと問うています。

昆 馬鈴薯では土壌病害のそうか病やジャガイモシストセンチュウ、収穫時の打撲痕が問題になります。そ

んななか、貴社では栽培技術の指導のほか、品種開発も手がけていますが、いまの契約生産者に対するサポートを具体的に教えてください。**中村** 世界一の生産者になつていただくために我々が準備しているツールの話をします。

まず、収益の部分でしっかり儲けていただくことが重要です。そして、労働人口が減少していくなかでは省力化がポイントになります。この二つは同時並行的に進めていかなければなりません。

前者は、単位面積当たりの収入をよりたくさん取れる品種や栽培方法をきちっと確立して提供することです。たとえば、そうか病が発生するために馬鈴薯を作付けできない耕地が増えています。それに対して、16年から一般栽培が始まった「ぼろしり」という品種は、そうか病に加え、軟腐病に強く、主要品種のトヨシロより10a当たり1割増収する特徴を持っています。栽培上の欠点を克服し、収量も多いとなれば、収益性にプラスに働くでしょう。

後者の省力化では、2畦掘りのポテトハーベスターを導入するなどしてコントラクターを運営していますが、その反面、機械化の進展は打撲痕の発生を助長する恐れがあります。ここで有効なものも品種です。現在、打

撲に強い品種の開発に取り組んでおり、有望な候補もいくつか出てきています。

生産者のみなさんに馬鈴薯を作付けしたいと思っていただけける環境を整えば、後継者やそのお孫さんにも契約栽培は引き継がれていくことでしよう。そうした世界を作りたいです。

水田でも馬鈴薯は生産できる

昆 本誌も創刊から25年近くが経過するなかで、北海道でも府県でも読者の世代交代が進んでいます。最初の読者層だった団塊の世代以上の人たちは引退し、一方で感覚がビジネスマンの3、40代の若い経営者も増えてきました。府県の水田地帯では、「今年、2〜3 ha増えた」というのが「一度に15 ha増えた」というように状況も変わってきています。ただ、何を作っても供給過剰になりがちです。

そんななか、カルビーグループのように、マーケットを開拓したり、品種開発もあるということで、農業者とすれば作りやすい環境があります。これまででん粉原料用の馬鈴薯しか生産できなかった地域でも、もっと収益性の高い加工用馬鈴薯に取り組めるのではないのでしょうか。補助金や交付金の額に引っぱられる

人はいませんが、マーケットを考える若者も増えてきています。ただ、そのときに有効なビジネスパートナーに出会うチャンスが北海道でも府県でも限られているところはあったと思います。

中村 馬鈴薯は畑作地帯で作るものという認識が一般的でしょう。でも、そんなことにこだわる必要はありません。我々の契約産地では九州の水田地帯で大きくやっているとありますが、じつは北海道の水田地帯でも契約栽培を行なっているところがあります。

16年の北海道では度重なる台風災害に見舞われました。しかし、水田では大雨があっても速やかに排水できますし、干ばつときには給水が可能です。このフラットなレベルのフィールドを利用した馬鈴薯の生産に非常に魅力を感じています。それがこの年に目の当たりにした成功事例です。

昆 排水設備の整ったところは望ましいですよ。私は、水田を水の張れる畑だと言っています。日本の農地で最も有効性が高いのがこの水田です。水田地帯でいい仕事をしており、従来のロータリー耕ではなく、畑作技術体系に取り組んでいる人には子実トウモロコシが絶対に行けると話しています。コメは供給過剰で、

平成30年度からは水田政策も変わります。ますますコメに執着すると経営リスクが高まるでしょう。その点、貴社の九州の水田地帯の契約生産者には「コメは裏作で、馬鈴薯が表作」と言い切る人もいますから頼もしいですよ。

中村 このたび九州の水田地帯の契約生産者と語り合う機会がありました。この方々は非常に熱心で高い技術を持っていることがわかりました。コメは本当に裏作の位置づけで、メインが加工用馬鈴薯というケースが多くなってきました。東北もそこらで出てきています。このインフラをコメだけにとどめるのはもったいないです。

馬鈴薯のプロ集団が徹底サポート

中村 先ほど需要の話がありました。カルビーグループでは現在、国産の馬鈴薯では原料が足りず、2万tを輸入しています。こんなことは早くやめたいです。

昆 輸入は小売の棚を維持するうえで必要なわけですが、農業界ではなかなか理解されない時代がありました。貴社は日本の生産者を世界一にするということですから、国内マー

ケットだけではなく、いろんなことを視野に入れておられると思います。ですから、早々に輸入しなくてもいい生産体制を築きたい考えなんです。

中村 生イモか加工品かわかりませんが、東南アジアに輸出したいくらいです。それくらいの力が日本にはあると思っています。輸入の生イモは安いから使っていると誤解されている契約生産者が結構いらつしやいます。でも、現実とは違っており、非常にコストがかかります。国産馬鈴薯の価格競争力や品質の良さを我々は実感していますし、その生産を増やしてこの部分を置き換えたいと考えています。

昆 これまで政治的に優先されてきたコメは今後、変わってしまったざるを得ないでしょう。農協も危うくなってきました。コメの値段を政治的に上げよう、維持しようという力が働いています。結局それも下がっていく方向だと思えます。

そのとき、農業者が何に取り組むのかですが、みなさん、見た目の売り上げだけを考えている場合が多いです。投下資本や投下労働力当たりで収益がどうなのかと見ますと、じつは他作物がコメを上回るかもしれません。生食用馬鈴薯も単価は高いでしょうが、加工用のほうがはるか

に効率的でしょう。農業者には、取引業者の姿勢を含め、合理的な経営判断を求めたいところです。

中村 我々の最大の特徴は産地にフィールドマンという技術普及員を置いておくことです。彼らが一対一できちんとコミュニケーションしながら技術的なことを伝えていきま。それが我々の強みです。契約生産者のみなさんには新しい技術をどんどん実践していただいています。肥料の与え方一つとってもそうです。以前は元肥を与えてあとは何もしませんでした。それがいまでは生育に応じて追肥していく方法に改め、防除もきちんと畑を見て草丈に応じて必要時に適切な薬剤を散布するようにしています。ひと昔前には薬剤コストがもつたないという理由で防除回数が少ない方もいましたが、費用対効果をしっかりと自覚していただいたいまはそういう方もあまり見られなくなってきました。

我々は馬鈴薯に特化したプロ集団です。勝手に思っているだけかもしれないですが、他に我々を上回る技術を持つところには日本には存在しないと自負しています。いまはノウハウを契約生産者のみなさんにだけ提供していますが、せっかくなので、技術を我々は備えていますので、もっと仲間を増やして多くの方々に

実感して喜んでいただけたらと考えています。

収入目標を示す

昆 中村社長は収入に関する目標も示しています。10 a当たりで北海道が15万円、府県では20万円ということとです。買う側も作る側も目指すべきラインがここであるというわけですが、単価がうんぬんではなく、そこに向けてお互いにどういうふうにやっていくべきかということだと思います。

中村 まず、目標を共有化し、それぞれをするのか。ここで役割分担が出てきます。

昆 そこで腹を割って話す必要があります。いくらで買ってくれるのかという話になりがちですが、20万円を目指すためにあなたがやっているこの作業は必要ではないかもしれないですし、もっと手間のかかることをやらないといけないかもしれせん。でも、それによって上がる収益がいままで以上だとしたら、どちらが得かということをお互いに考えることが求められます。

中村 作業体系もそうです。佐賀県の水田地帯で契約栽培を行なうグループでは、北海道と同じように収穫時期はとにかく掘り上げることに

専念しています。通常はポテトハーベスターの機上で選別しますが、それでは畑での作業時間が長くなってしまいます。梅雨入りしたら作業が停滞しますし、疫病などの発生リスクも高まります。そうしたなかで実施している作業体系で、倉庫に運んだ馬鈴薯を我々に出荷する前に集中的に選別しています。これなら選別員も環境のいいなかで働いて効率的ですし、トータルコストを考えた場合もこちらのほうが安いので収益性も向上します。こういった成功モデルがいくつかあります。なかなかご理解していただけなかったり、従来の技術を変更するのは難しいですが、視察や体験を通して普及を早めたいと考えています。

若い世代に期待

中村 作付品目を検討するにあたり、「親父（周囲の生産者）がやっているから」という理由で判断せず、何が最適なのかを考えて選択していただければ幸いです。若い方たちには期待しています。

昆 団塊の世代より少し下の人たちは否応なく消えていってしまいうでしょう。「やっとな自分たちの時代が来た」と思っている若い人も多いと思います。そういう人たちがこれか

らやってくれるはずですよ。ちなみに、九州から北海道まで地域を問わず、契約生産者や産地を増やしていきたいのでしょうか。

中村 取引したくない地域でもどんどん募りたいです。いまは馬鈴薯に特化していますが、将来的には他作物にも挑戦したいという思いがあります。

昆 馬鈴薯を生産するためにも適正な輪作は必要です。「馬鈴薯を作ってください」というだけではなく、産地や契約生産者とフィールドマンとが話しながらいずれも未来を創造していくのが望ましいですね。

中村 次世代に継続できる基盤はしっかりと作りたいたいです。収奪的であってはけません。畑のメンテナンスをしながら次の世代にバトンを渡す。そういうかたちであれば日本の農業の未来は明るいのではないかと思います。

長期的な視点で契約関係を築けるところは他にない

昆 日本ではどの作物も自己完結型が多く、機械を一式そろえています。そんななか、かつて貴社の契約栽培で作業時期の異なる岐阜県や千葉県、福井県の農業者がポテトハーベスターを共同利用する経営実験を行

なつたことがあります。地域のなかだけではない有効活用の事例です。新規産地や生産者になりますと、いきなりポテトハーベスターを購入するのはハードルが高いと思います。それに対してはどんな支援ができるのでしょうか。

中村 すべてにできることではありませんが、一部我々が選別機を用意したり、ポテトハーベスターを導入してデモで実感してただけるケースもあります。それはこれまでも実施してきましたし、来年度も投資していきます。やはり馬鈴薯を手がけたことのない方にはリスクです。で、そのハードルは下げようになります。ただ、ずっとお貸しすることではできませんので、馬鈴薯の生産が経営に見合うとなった場合は自身でご購入していただきます。

昆 貴社の北海道の収穫体系ではスチールコンテナのほか、けん引式セルフアンローダー（カルビーポテトでは「ピート車」と呼ぶ）を使っています。容量が12、3tのトレーラーが数台体制で圃場の脇に待機し、掘り取った塊茎を排出していくものです。機上選別を前提にしませんから、圃場での収穫は一般的なものに比べものすごいスピードになります。十勝の契約生産者がこのような作業を行なっているのを目にしまし

たが、本当に驚きました。選別が別工程というように技術体系が変わることで機械の持つ意味も変わってきます。でも、先進国ではそれが当たり前なんですね。貴社の場合、このように省力化を考え、あるべき姿を見据えながら進めていくということですね。

中村 我々は、10年後、20年後、それまでにどういうことをしながらそこに進んでいくのかということを生産者のみなさんと一緒になって未来の設計図を作っていきます。馬鈴薯を取り扱っている他の業者や野菜を調達・購買しているところで、我々のように長期的にプランニングするところはおそらくないと思います。それくらい我々は覚悟を決めて取り組んでいます。

昆 契約栽培とは顧客と理念を共有し、長期的に安定して一緒に取り組んでいける関係が本来の姿です。単価がどちらが高いかという話はあるでしょう。ですが、本当の意味でどちらが得なのかを農業者は考えるべきです。

中村 生産者のみなさんには一緒に成長するツールをお渡しします。新品种や栽培技術、収穫技術、そして我々がしっかり購入します。値段も決まっていますので安心して生産できます。

昆 当社が進める子実トウモロコシ生産のなかで生産側に貯蔵設備がないという問題があり、それがボトルネックになって面積が広げられませんが、その点、カルビーグループは最初に自前で貯蔵庫を建設してモデルを示しました。それはじつは非常に大きなことなのです。その後、産地側による建設が進んでいったわけですが、こうした貯蔵庫を積極的に設置してきたのはたぶんカルビーグループだけです。他社がやりきれないことをできたのはなぜでしょうか。

中村 それは当社の企業姿勢だからです。農業には長期的なビジョンや強い意志が必要です。その一例ですが、貯蔵庫を設置することで今後30年以上の長期にわたって馬鈴薯を買いますというコミットメントを農協や生産者のみなさんに対して示したわけです。ハードがあることでここからカルビーは逃げない。それは大きなことだったと思います。

昆 中村社長はそういう覚悟でやるということなんですね。

中村 そうです。我々は20年に35万tの調達量を実現する目標を立てています。

昆 最も大事なことはマーケットがあるからやるということです。その点で一番強いのは長期的な視点を持ち、世界一になろうといっているカ

ルビーポテトと一緒に契約栽培に取り組むことです。しかし、そのためにはいっばいハードルを越えてもらう必要があります。甘いことだけをいうべきではないですね。

中村 我々はサポートすべきことはしっかりします。一方、生産者のみなさんには自ら成長していただきたいです。勝手な思いですが、我々と付き合うことができると生産者のみなさんも成長することができると信じています。

昆 いま、農業ほどチャンスに恵まれたビジネスはないと私は思っています。土地利用型の加工用馬鈴薯も有望です。フィールドマンが相談に乗ってあげながらやれることはいっぱいありそうだと思います。私どもでも積極的に勧めていきたいです。

中村 我々はフィールドマンというインフラを持っていますので、彼らが技術的なサポートや機械も協力します。なので、みなさんの心の不安を少しでも払拭して一緒に歩めればと思います。ただ、まったくリスクがないものはありません。そこは役割分担しながらやっていきたいです。我々は真摯に向き合い、逃げることもしません。

昆 今後の展開に期待しています。本日はどうもありがとうございました。