



特集

追悼 松尾 雅彦

写真(左) 提供:カルビー(株)

去る2月12日、松尾雅彦氏が急逝された。ジャガイモの契約栽培などを通じて地方の再建と農業の成長に寄与されたカルビー時代の業績は言うまでもない。さらに「日本で最も美しい村」連合副会長を務めるとともに、スマート・テロワール協会も立ち上げた。この特集では松尾氏の「人」と「思想」を振り返りながら、日本農業の在り方を考えてみたい。松尾氏の影響は過去以上に未来にこそ及ぶだろう。再掲載した過去記事を読み返してみても、その視点と手法は今でも輝きを失っていない。

松尾 雅彦氏 経歴

1941年2月20日生まれ(広島県)
1965年 慶應義塾大学法学部卒業
1965年 富士急行㈱入社
1967年 カルビー(株)入社
1975年 同社専務取締役
1980年 カルビーポテト(株)代表取締役兼任
1992年 カルビー(株)代表取締役社長
2005年 同社代表取締役会長
2006年 同社取締役相談役
2009年 同社相談役

所属団体:特定非営利活動(NPO)法人「日本で最も美しい村」連合 副会長／一般社団法人スマート・テロワール協会 会長

公 職:2016年4月～長野県食の“地消地産”アドバイザー／2016年6月～国立大学法人山形大学客員教授／2017年9月～国立大学法人福島大学食農学類(仮称)設置協力会議顧問

その他:2008年10月 第41回食品産業功労賞受賞(日本食糧新聞社制定・農林水産省後援)／2016年1月 第78回中国文化賞受賞(中国新聞主催)

二度の訪米ショックで つかんだ40年来の目標

昆 今月号の本誌は「松尾雅彦氏の追悼特集号」ということで、本日は生前の松尾氏をよく知る方々のなかから、弊社として関係の深い皆さんに集まつていただきました。とくに

1・5 kmほど離れた場所にあり、たまに訪れていました。子ども時代の印象は「真っ黒けのやんちや坊主」。ただ、おとなしい子で、目立った存在ではなかつた。そのおとなしい少年が、高校生の最後の年に生徒会長

になつたというのを聞いて、「おつ」と思いましたね。高校の卒業文集には「何かがやりたい、と思ったときにできる人間になりたい」と書いたそうです。

のちの松尾氏につながるエピソード

になつたというのを聞いて、「おつ」の正月に帰省して松尾家に遊びに行った時のことです。4学年下の彼と政治かなにかの議論になつたのですが、「粘り強くてしつこい」。いつぶんに酔いが醒めました。

昆 その松尾少年は大学卒業後に勤

めた富士急行を経て、1967（昭和42年）に25歳でカルビーに入社し、「かつばえびせん」の首都圏での販売拡大を狙うPRの一環として米国で販促活動をしようと11月に訪米します。米国で評判になれば、首都圏でも売れると思ったわけです。実は松尾氏には二度の「訪米ショック」があるので、これが第一次訪米ショックですね。

浅川 そうです。米国での販売も視野に入れてニューヨークの卸売大手のトップと面会したのですが、「昨日製造したスナックは今日売りたい」という理由で断られてしましました。」「かつばえびせん」は西海岸の一部で販売されるにとどまりました

が、この米国出張で松尾氏は「スナック菓子は風味を損なわない鮮度が重要」であり、そのために必要なのは「どんなシステムなのか」を学ぶんです。これがポテトチップス事業からスマート・テロワール構想まで貫する「鮮度戦略」との出会いです。それと同時に、ニューヨークへ

追悼座談会

一体の遺志を 継ぐために

構成／清水 泰

浅川さんは2014年に発刊された松尾氏の『スマート・テロワール…農村消滅論からの大転換』（学芸出版社）の共著者であり、五十嵐さんは「庄内スマート・テロワール」で現地事務方を務めておられます。青果卸業からカルビーに転身され、カルビー・ポテト発足の時点から中心的役割を担われた山下さんは松尾氏の兄・康一氏（のちのカルビー副会長）と同級生で、幼少期から青少年時代の松尾氏のこともご存じです。まずは山下さんに松尾少年のことをお聞きしたい。

山下 松尾氏の実家は爆心地から

食料品店の店頭に山積みにされたポテトチップスを見て、衝撃を受けるんですね。

昆 「やめられない、とまらない」がキヤッチコピーのCM効果で首都圏での販売が急増したのが69年で、70年には売上100億円を超えるヒット商品になります。72年発売の「サツポロポテト」もヒットしますが、やがて売り上げに陰りが出てきます。新商品となるカルビーポテトチップスの発売は1975年ですが、その前後で「農工一体」の取り組みを加速させました。

山下 私がカルビーに入社したのは1977年で、青果卸業時代からカルビーの仕入れも手伝っていたので、当時のことをお話しします。

カルビーではポテトチップス市場に参入する少し前の1970年代前半から十勝など北海道の各地に工場やジャガイモの貯蔵倉庫を新設していました。サッポロポテトがヒットしたおかげで、原料のジャガイモが足りなくなつたからです。

昆 同時にカルビーとしては今後も「ポテト事業から逃げない」という意思表示であり、貯蔵倉庫の一定の稼働率を保証することで農家の継続的なジャガイモ栽培を可能にする産地化を実現しようとしたんですね。ただ、工場や倉庫を作つたはいい

が、収穫はまばらで不良品も多いなど管理がうまくいかない。ジャガイモ農家の多くはでんぶん原料を作つて、一山いくらの世界だったから。ポテトチップス事業への参入も決まって、準備を進めていました。

松尾雅彦氏

松尾氏の農工

出席者

昆 吉則（本誌編集長）

山下 明郎（株農業技術通信社監査役）

五十嵐 淳（一般社団法人山形県農業会議総務企画課課長）

浅川 芳裕（株農業技術通信社顧問・ポテカル編集長）

機になるんです。ご自身では、目標を見つめながら実現に向けて進んでいく「坂の上の雲」を見つけたとも言っています。

松尾氏が見た光景とは、米国のポテトチップス工場では毎日、在庫ゼロで鮮度の高いジャガイモがポテトチップスに加工され、出荷されています。近接する農場では、契約栽培で生産している。そして米国の製造加工場では、むいたジャガイモの皮を放牧する牛の餌にしていたのです。一大産地のアイダホ州のあるジャガイモ会社では、膨大な量の皮にビートを混ぜて発酵させ、それを牧草にドレッシングのようにかけていたそうです。松尾氏が工場のそばにある丘の上を見ると、5万頭いる牛の群れで辺り一面が真っ黒。牛のふん尿はジャガイモや輪作する小麦の堆肥となるわけです。

このとき目に焼き付けた光景を日本流に再現したい、という想いが、スマート・テロワール構想の原点でもあります。松尾氏はその実現困難な目標や夢を40年以上追求してきて、ポテトチップス事業は今や100億円規模に拡大しています。二度の訪米からすべてが始まっているんです。

その現状を打開する術はないかと
浅川 この2週間の米国滞在が、その後の松尾氏の人生を決定づける転
です。



昆 吉則

仕事を「製造年月日の古い商品を回収すること」に改めさせました。

昆 女優の藤谷美和子さんを起用した「100円で『カルビーポテトチップス』は買えますが、ポテトチップスで100円は買えません。あしからず」というキャッチコピーのCMも当たつて、ヒット商品になるわけですね。3年目の売り上げは年間200億円弱を記録し、商品の賞味期限も当初の製造後1年からストレートして、半年、最終的には1カ月後に短縮されました。結果が出たとはいえ、「消費者起点」のマーケティングや流通改革という松尾氏の考え方、米国で見聞きした大元にある思想は社内で理解されていたのでしょうか。

農工一体の先駆者として ジャガイモ産業の礎を築く

昆 ただ、訪米から戻った松尾氏が

販売担当となつたカルビーポテトチップスの売れ行きは当初、苦戦した

そうですね。

山下 鳴り物入りの商品だったのに問屋からの追加注文はないわ、東京のお店には置いてないわ、あつても棚の奥ではこりをかぶっているような状態だったようです。

浅川 まず取り組んだのは営業方針の大転換ですよね。新商品のポテトチップスを棚に置いてもらつても、

売れずに放置しておくとどんどん鮮度や風味が落ちてしまう。しかも、それ以前の問題として製造年月日が袋に明記されていなかつた。消費者はいつ作ったかわからない商品を買おうとは思わない。

山下 では、どうするか。そこで思い出したのが、第一次訪米ショックで学んだ鮮度戦略だつたんでしょうね。松尾氏が毎日、売れた量だけ生産して在庫は極力抱えない、さらに商品に製造年月日と賞味期限を明記するようにしたんです。そのうえで、新

年6月からの販売では、営業の主な

山下 私は青果卸の商売をしていたので消費者起点という考え方は理解できましたが、営業マンをはじめ社内の多くは理解できていなかつたと思います。

昆 もしかわらず、松尾氏は同時に並行的に産地の改革にも乗り出しました。商品の鮮度（パリっとした歯ごたえとジャガイモの風味）というものは、結局のところ原料であるジャガイモの鮮度に行き着くし、産地がメーカーの基準を満たす良品を高い割合で納入してくれれば、製造の口数も減らせ、お互いの利益になつた

山下 先駆者としての松尾氏の功績は、まさに偉大です。彼の改革によって、ジャガイモ産業が大きく発展したのです。しかし、一方で、その改革によって多くの農家が失業するなど、社会問題ともなりました。それでも、松尾氏は常に農家の立場に立ち、彼らの意見を尊重していました。彼の死後、農業界では大きな悲しみが広がりました。

山下 松尾氏はよく「消費者につながる団体戦」と言つてましたね。私は個人戦で優秀なジャガイモ農家が出てくるような改革でいいんじやないかと思つたんだけど、彼の考えは違つたんだな。地域にジャガイモ農家が10人いたら、上から目線で言わせてもらえば優秀な人は約1割しかいない。その1割だけだと十分な量を確保できない。それで3分の1はダメだというのも各地域共通で、上から3分の2の農家を中心で、巻き込んでいかが産地化のカギを握る。これが共通の現状と課題だつたんです。だから個人戦ではなく団体戦なんですね。

昆 団体戦でしかもジャガイモ産業全体の発展を考えていたから、欧米メーカーのポテトハーベスターを松尾氏たちが購入し、日本メーカーに真似させて産地に導入することも積極的にやっていましたね。

浅川 それで思い出したことがあります。松尾氏に『ボテカル』創刊準備号で生産者と対談してもらつたの

ですが、いきなり「100年後にカルビ」という会社はなくともかまわ

ないが、ジャガイモ作りは100年後も面白くなくてはいけないし、消費者にはボテトチップスを楽しんでいてほしい」と発言されたんです。これには驚きました。

それとボテトハーベスター以外に松尾氏が日本のジャガイモ产地に導入しようとしていたものが、米国型の「エクステンションセンター」です。产地に近い大学が育種や栽培・加工技術の研究開発からマーケティング、技術指導までを行なう。これも松尾氏が2週間の訪米で学んだことです、日本の大学にエクステンションセンターの機能を持たせようとしています。「大学自体がモデル農場にならないといけない」とも話していく、帯広畜産大学や山形大学での松尾氏個人による寄付講座の開設には、その意図が明確にありますね。また、長野県では、スマート・テロワール構想が地方創生総合戦略として正式に採用され、2016年から実証に向けた取り組みが始まっています。

五十嵐 勉強会は秋田や青森でもやつており、立ち上げを希望しています。松尾氏は山形大学に「庄内スマート・テロワール」構想実現に向けたエクステンションセンターの役割

を期待していましたし、そうしたいと自分たちも努力しています。

昆 松尾氏は、再掲載した菅野祥孝

氏との対談「目線を揃えて（後）」（2003年7月号）でも触っていますが、なぜカリフォルニアワインがブランドになつたかといえば、ブドウを栽培する農家がバラバラにやるの

ではなく、地域の大学を中心にトップレベルの技術と情報を持つ人が診断を下すからです。医療の世界と同じで、臨床の現場から集まってきた情報を見合的に見て判断したり、医療技術・機械の進歩や新薬の研究開発をするのは大学病院や医学部にいる世界トップレベルのお医者さん。

農業においても診断はプロがすべきで、結果のばらつきは現場の状況を常にフィードバックすることでいざれ修正されていきます。臨床現場と研究開発の一體化・連携が欠かせないんです。

契約栽培の産業化で過剰時代の原料流通改革

昆 松尾氏が消費者起点の社内改革

や農工一体の产地改革に乗り出した背景には、食糧が不足時代から過剰時代へと移行したことが挙げられます。詳細は再掲載の「同伴者たち」（1996年8月号）を読んでいただきたいのですが、日本では1971（昭

和46）年をピークに翌年から採取カロリーが減少し続けています。以来、何を食べるかの決定権は生産者から

消費者に移り、消費者が王様になっています。そして私たちの食生活は原料をそのまま食す生活から加工食品を食す生活に変わりました。

「同伴者たち」の中で松尾氏は「それが過剰な時代になりますと、社会

や経済の関係が一変します。そして、人々がそのことに気付くのは、それから10年くらい経つてからでした。

（中略）もの不足の時代、農業者は尊敬され、大切にされました。国家

予算の多くを、農村へ注いでできま

た。いま、過剰時代になつて、都市の人々から反撃をくらっています」と言っています。

過剰時代になつて約10年目の1980年に、松尾氏は商品流通改革に続いてジャガイモ農家とボテトチップス工場をつなぐ関係の改革（原料流通改革）を行なう専門の組織、「カルビーボテト」という産地卸を原料部門が分離独立する形で帯広に設立し、自ら社長に就任します。同社の

社是が「農工一体」でした。カルビーボテトで取り組んだのが通年供給の実現と、工場で必要とする品質の農家への周知徹底です。その手段と

農業会は、庄内スマート・テロワール構想が地方創生総合戦略として正式に採用され、2016年から実証に向けた取り組みが始まっています。詳細は再掲載の「同伴者たち」（1996年8月号）を読んでいただきたいのですが、日本では1971（昭

山下 明郎



して使われたのが「契約栽培」でした。

山下 産地で契約栽培の話をすると、それだけ嫌がれたりしたものです。我々としては必要な時期に必要とする品質の原料を必要な量だけ納めてくればよいのですが、ジヤガイモ農家のなかには全量をとられてしまふと勘違いされたりしました。それにそもそも加工業の言葉が農家人には通じませんでした。工場ではイモの品質がよくないと、「トラックごと持つて帰れ」などと平気で言います。けれど一山いくらの世界に慣れていたり、天候などに左右されるのが当たり前という農家は反発する。それまで別世界で生きてきたお互いの言葉を通訳し、間を取り持つのも産地卸の役割でした。

昆 当時は契約栽培を「カルビー」という大資本による農民支配だ」といふ声もありましたね。

山下 松尾氏はそういう声には屈しませんでしたね。むしろいい意味で、農家の経営により関与しようとしたま

した。当初は生産に関してはプロである北海道の農家に任せようと口出ししなかつたのですが、「北海道はよい作り方をしていない」と農水省元技官の同僚に聞き、米国やドイツの産地も調査していました。

そして毎年、新じゃが前線を追つて収穫期の産地を九州から北海道ま

で歩いていた松尾氏は、北海道が霜害で収穫が激減した1983年も同じように歩いていました。そのとき、地力が高く、理想的な枯れ方をしている煙を見つけたそうです。

そうした蓄積、経験から農家にアドバイスする「フィールドマン」制度を設けて技術指導に乗り出しました。ただ、農家はアドバイスに耳を貸さない。フィールドマンは個々の圃場の状況に合わせて、「あそこはいつ収穫しましょう」と細かく提案しているのに、その通りにはしない。これには困りましたね。ならばということで、契約栽培もやがて量的な契約ではなく、品質改善の経営努力をした農家に報いる比重インセンティブをつけて、条件を満たした農家との取引価格を引き上げる質的契約栽培を導入することになったんです。

浅川 インセンティブ制度を作り、産地や農家ごとのランク付けを採用したのも松尾氏ですね。

昆 それで一部農家からの反発がさらには強まつたのも事実なんだけど、本誌の読者のような農家からは「歓迎する」という声も出てくるようになりましたね。品質で取引単価が変わるとなると真っ先に農家の好みさんが変わったのです。経営努力次第で収入が上がりますからね。

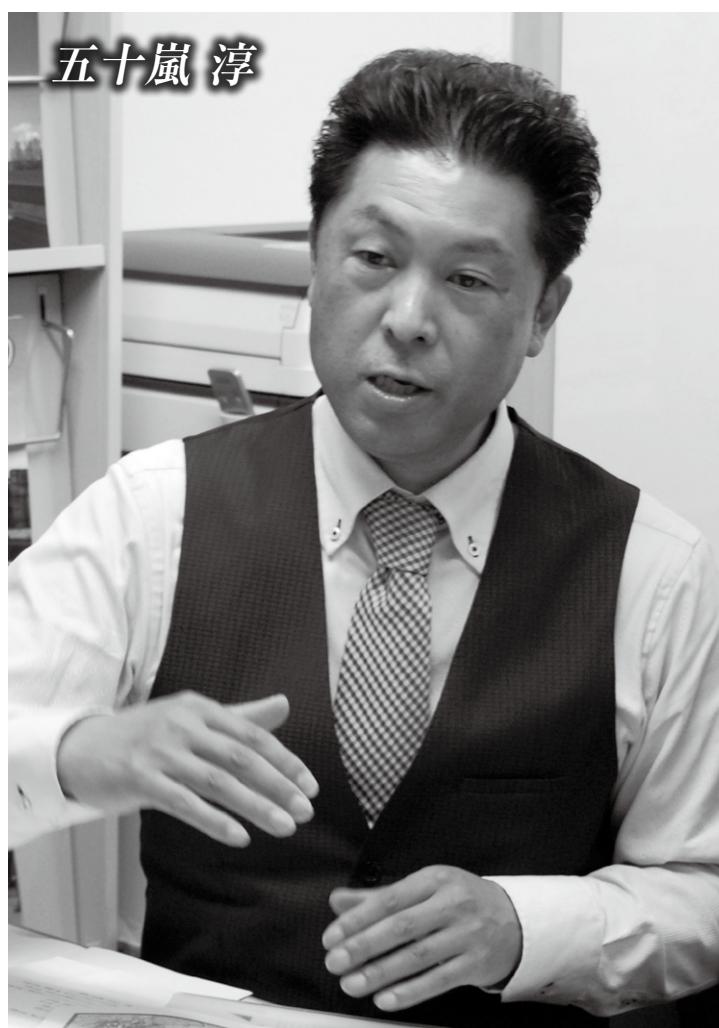
商品流通改革と原料流通改革の道筋をつけたことで、ジヤガイモの品質・収穫量は大きく向上し、ポテトチップス事業も拡大。カルビーは1987年に当時の最高益を記録します。松尾氏の父で創業者の孝氏は、長男の聰氏に社長の座を譲りました。そしてバブル崩壊後の契約栽培が軌道に乗った1992年に松尾雅彦氏がカルビーの3代目社長に就任します。

日本における契約栽培のパイオニアはトマトのカゴメですが、契約栽培の本格的な産業化に成功したのはカルビーのポテトチップス事業だと

商品流通改革と原料流通改革の道筋

をつけたことで、ジヤガイモの品質・収穫量は大きく向上し、ポテトチップス事業も拡大。カルビーは1987年に当時の最高益を記録します。松尾氏の父で創業者の孝氏は、長男の聰氏に社長の座を譲りました。そしてバブル崩壊後の契約栽培が軌道に乗った1992年に松尾雅彦氏がカルビーの3代目社長に就任します。

松尾氏が社長になって開発したヒット商品の代表が「じゅがりこ」です。ポテトチップス事業が拡大して増産に協力してくれた農家のジヤガイモを安定的に仕入れるための新商品が必要になつたのがきっかけでした。1995年に発売され、10年かけて売上200億円の主力商品に成長させました。じゅがりこは女子中高生に支持される商品なんですが、ある年にジヤガイモが不作でカルビーチップスがスーパーで欠品が出る事態が起きました。テレビニュースにもなつたんです。女子中高生



五十嵐 淳



浅川 芳裕

たちが「これは大変だ」と欠品への批判よりカルビーを心配する声を挙げているのをテレビで見ました。また、彼女らがじやがりこにお湯を加えて增量させる食べ方を発明しました。カルビーはすぐさま耐熱容器に仕様を変更して彼女たちのニーズに応えました。

末端まで気配りする オーネストラの指揮者

昆 松尾氏の思想と行動を足跡とからめて駆け足でたどってきたので、ここからはもう少し細部にこだわつて話を進めたいと思います。

山下 行政や農協から抵抗されたことは「何度も」ありましたね。

浅川 片や明治以来の制度を守ろう

松尾氏には訪米時の原風景からスマート・テロワール構想に至る全体像があり、自分の進むべき道の正しさに確信を持つていました。だからこそ素人だったにもかかわらず、「土壤管理や品質管理がなってない」「機械化も遅れている」「品種や育種がダメだから、海外から持つてこよう」と農業界の問題点を指摘し、解決策を提示して行動に移し続けました。

当然、農家だけでなく行政からも農協からも強い抵抗に遭います。

昆 『ポテカル』を創刊した頃、カルビーがジャガイモの端境期に小売の棚を確保するために米国から原料を輸入し始めました。小売の棚を通年で確保することは北海道産のジャガイモを守ることなのですが、大反対したのは当事者のホクレンでした。反輸入のイデオロギーに固執しているだけで、実態は自殺行為なんですね。

山下 消費者が「ちょっと中がピンク色だった」とカルビーのお客様セントレーに電話すると、すぐに生産者を特定できるからね。

昆 これも「目線を揃えて（後）」で松尾氏が語っていることですが、三連番地管理に取り組む前の2002年から、ジャガイモ購入時のシステムを大幅に変更しているんですね。品質の悪いイモは早く悪くなるし、芽も早く出てしまい加工の手間が増えるので、買わない。多少の壳り上げ減はかまわないという方針に転換し、質的契約栽培への移行が本格化していくわけです。

山下 カルビー・ポテトを設立した目的の一つが、生産者と工業の言葉を通して通訳し合うことだったんだけども、品質の悪いイモは工場の荷受け時に選別するおばちゃんが絶対に受け取らない。農家のロスを増やすためにしているのではなくて、品質を向上させてロスを減らしてもらいため、比重インセンティブで農家に儲けてもらうためなんですよ。

浅川 商品一袋ごとのバーコード番号、畑の番号、工場の貯蔵コンテナ番号が一致しているから「三連番地管理」なんですね。畑番号と商品バーコードが一致しているということ

とする側、片や世界トップレベルの食品産業化を目指すのですから、方向性が合うはずがありません。

昆 『ポテカル』を創刊した頃、カルビーがジャガイモの端境期に小売の棚を確保するために米国から原料を輸入し始めました。小売の棚を通年で確保することは北海道産のジャガイモを守ることなのですが、大反対したのは当事者のホクレンでした。反輸入のイデオロギーに固執しているだけで、実態は自殺行為なんですね。

山下 消費者が「ちょっと中がピンク色だった」とカルビーのお客様セントレーに電話すると、すぐに生産者を特定できるからね。

昆 これも「目線を揃えて（後）」で松尾氏が語っていることですが、三連番地管理に取り組む前の2002年から、ジャガイモ購入時のシステムを大幅に変更しているんですね。品質の悪いイモは早く悪くなるし、芽も早く出てしまい加工の手間が増えるので、買わない。多少の壳り上げ減はかまわないという方針に転換し、質的契約栽培への移行が本格化していくわけです。

山下 カルビー・ポテトを設立した目的の一つが、生産者と工業の言葉を通して通訳し合うことだったんだけども、品質の悪いイモは工場の荷受け時に選別するおばちゃんが絶対に受け取らない。農家のロスを増やすためにしているのではなくて、品質を向上させてロスを減らしてもらいため、比重インセンティブで農家に儲けてもらうためなんですよ。

浅川 一番効果的だったのは、イモ農家に工場の生産工程を見せることでしたね。松尾氏が作ったインセンティブ制度やトレーサビリティシステムは、消費者に一番貢献した農家が最大のリターンを得る仕組みなんです。そこに気づいた農家は経営努力をするようになる。敏感に察知したのが、財布を預かるかみさん連中だったわけですね。

山下 それでもようやくここ数年でカルビーの社内にせよ加工工場にせよ世界トップレベルの工程管理を実践できるようになるまでは無数の障害があつたはずです。ただ、それでも松尾氏は確信を持って障害を乗り越えてきました。

浅川 ご自身では「カルビーには不敗神話がある。一度も失敗していない」と豪語されていました。その意味するところは、カルビー単体で解決できることは解決し、単体で解決できないことは外部を巻き込み、外部の力を借りて解決していくということです。問題によってスナック業界、加工業界、ポテト業界の取り組みをご自身がリードする形で、物事を動かしていました。

また、松尾氏も自分の理念や目指すべき姿の全体像が社内で伝わっていないと感じていたようで、外部からいろんな専門家を連れてきて、大量のセミナーを開催していました。それと『スマート・テロワール・農村消滅論からの大転換』を共著で書く過程で、松尾氏とやりとりしたメールは5000通にもなるんです。が、よくみると同じテーマのメールでも「c.c.」を使う相手をその都度変えていました。この情報や案内を送つて共有するのに相応しい人を相手の理解度や必要度などを先読みしりしている。

昆 でしょう。農家だけでなく、カルビーの社内にせよ加工工場にせよ世界トップレベルの工程管理を実践できるようになるまでは無数の障害があつたはずです。ただ、それでも松尾氏は確信を持って障害を乗り越えてきました。

昆 だけどオーケストラなら楽団の人数が限られるけど、カルビーともなれば関係するメンバー（楽団員）は膨大ですよね。しかもメンバー一人ひとりの個人練習にまで付き合うなんて優秀な指揮者でもできない。

浅川 そこが松尾氏の常人離れしたことですね。とにかく人と会つて情報を更新しながら全体像を描くことも徹底していたし、その全体像を作るために戦略仮説を立てるために実現していく戦略を練るビジョンを考え尽くすことも徹底していました。かといって、理想を追求するた

めに現実に目を向けないかというとそうではない。現実に起きている問題の解決法も真剣に考えていました。大きな話では例えばシングルマザー問題の解決法であり、細かいところでは農場でのトイレ問題。実際に女性が入りやすいトイレを各地に寄贈していました。

それだけ考え尽くしている人ですから、改善点なんてすぐに50も100も見つけてしまう。ただ、それを誰に言うか、いつどういう形で取り組むのかまで考える。私と交わした10年前の会話も覚えている松尾氏だからできることでしょう。根本には世界をよくしたいという純粋な使命感があつたと思います。だから妥協しない。

昆 松尾氏の妥協せずに言い切る姿勢も一貫していましたね。僕がそれを痛感したのは田畠輪換の件です。松尾氏の主張は明快で、「水田の畠地化」であり「傾斜地の水田は放牧地にしろ」というもの。それに対しても僕は畠作化には賛成だし、そうすべきだと考えているけれども現実には抵抗が強いから「田畠輪換」という言い方をしたり、「飼料米栽培でまずは畠作体系を練習しましょ

う」などと言っている。松尾氏のようには言い切れない。

浅川 昆さんが畠作化の「一番の抵抗勢力だ」「ガンだ」というのを聞いたことがあります。

昆 日本農業の問題意識や畠作化への想いは松尾氏と同じなんですけどね。そう言い切る松尾さんが正しい。僕もまだ中途半端なんだ。

それで最後に五十嵐さんの話もうかがいたいですし、「スマート・テロワール」の話題に移りたいのですが、まずは「スマート・テロワール構想」に至る経緯についてです。社長を退任したのが2005年で、頻繁にメールのやりとりをするようになつたのは2010年頃でしょうか。40年来追求してきたテーマですから、松尾氏本人の頭の中では見えているんだけど、言葉にできるほど固まっていない。相手に伝わるほど整理されていないという状態だつたと思います。

問題意識としては長年の「地域」をどうするのかを考え尽くしているうちに、あるときポテト不作のときに地方が高かつた畠のことを見出しついた。それで各地の数値を取り寄せてみてみると、土の循環が途切れています。それで実践してきたポテト事業と合わせて考えると、日本で

「田畠輪換」ではなく 「水田の畠地化」

は地域と消費者、地域と土（有機物）の循環が途切れている。その循環を取り戻さないと、最終的には地域そのものの崩壊につながるという問題意識に達したんです。

「ト・テロワール 農村消滅論からの大転換』は、その懸賞論文が元になっています。ただ、松尾氏は現実の変化への寛容性が高く、変化を止めたら終わりと思っている人なので、本を書き上げていきながらスマート

年のホツプ（実証展示圃）、2019年から2021年のステップ（プロトタイプ）、2022年から2025年のジャンプ（全域展開）の3段階があり、最終的には食料自給率が50%を超える（指標として①住民の所得2倍増、②美しい農村景観、③生態系の健全さ）「庄内自給圏」の

だけ協力していくつもりです。最後にみなさん、松尾氏の印象的なエピソードがあればお願ひします。

僕は松尾氏の「米はパンに必ず負ける」という発言が印象的で、食べ物は香りと食感が決め手なのに、米は香りが少ないうえに炊飯器の保温が香りと食感をますます悪くしている。だからパンに負けるんだというわけです。それから農村経営研究会ではいつも「30年後の村の姿を描け

四庫全書

テロワール」という造語を松尾氏が
生み出したんです。

7月号)で当時スガノ農機社長の萱野祥孝さんと異業種対談してもらつたことがあります。松尾氏はこれ以降もさらに土の問題を突き詰めていったのですね。

浅川 もう一つの問題意識は、「日本で最も美しい村」連合に参加する多くの村の人口が減少していることでした。根本原因を経営視点で究明

していました。その過程で山形県飯豊町が将来構想の懸賞論文を募集していることを聞きつけて、応募した

んです。「日本で最も美しい村」運

昆　スマート・テロワールは松尾氏の人生の集大成ともいうべき構想ですが、五十嵐さんたちの現状と今後について教えてください。

「場構想」を言い出して、全国にサテライト農場を100カ所作ると意気込んでいた。軒高でした。

昆 本日は長時間ありがとうございました。松尾雅彦氏のご冥福をお祈りいたします。

参考資料：中国新聞「生きて カルビ一元

社長 松尾雅彦さん」（2010年4月6日
（1）～4月28日（15））

松尾雅彦の商品開発思想

美しいジャガイモ畑の風景

阿紀 雅敏 元カルビー株上級常務執行役員/NPO法人食の安全と安心を科学する会副理事長

1977年にカルビーに入社以来、松尾雅彦さんは大変多く学ばせていただいた。カルビーがポテトチップス事業に参入したのは1975年で、私が「ポテトチップスコンソメパンチ」の開発を担当した時はまだ駆け出しのころで宇都宮にいた私は松尾さん（当時専務）は遙か雲の上の存在だった。カルビーにとつてジャガイモ事業は大変な事業で商品開発と密接につながっているポテトチップスを中心に書かせていただ

商品属性として松尾さんが重視されたのは①食感、②香ばしさ、③商品鮮度である。特に食感は後に続く堅あげポテト、じやがりこ、フルグラなどカルビー商品の重要な製品属性となっている。食感・香ばしさ・鮮度を実現するためにサプライチェーン全体で解決するという仕組みを松尾さんが強力に推進された。すな

食感・香ばしさ・鮮度

カルビーの看板商品で薄くジャガイモをスライスしてフライするというシンプルな商品である。当時はパ

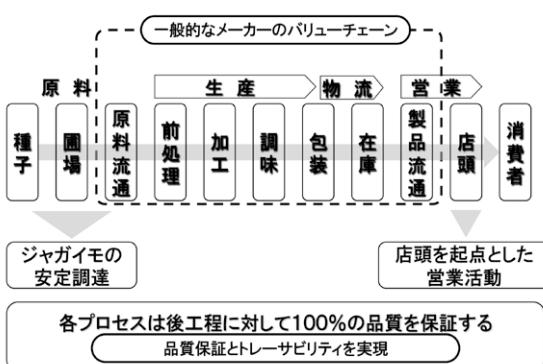
わち、ジャガイモ種子（品種）—圃場—原料流通（貯蔵）—前処理—加工—調味—包装—在庫—製品流通—店頭という10のプロセス（図1）である。特にジャガイモ品種／貯蔵が製品品質とコストに大きく影響する。ジャガイモという生原料であるがゆえにジャガイモ圃場、原料貯蔵庫のバラツキ管理を重視され、そのため原料から製品までのトレーサビリティを完成させることになった。これがカルビーグループ最大の強みで、この仕組みはポテトチップスのみならず「堅あげポテト」や「じやがりこ」にもいかんなく發揮された（図2）。

ツケージのキャッチコピーに「パリツと新鮮」と書かれていた。現在は「新鮮」は当たり前なので「パリツとおいしい」となっている。フライ製品なので油の劣化対策が重要課題だった。油の選択、製造工程管理はもちろんのこと、今は当たり前であるが當時業界初のアルミ蒸着フィルムと窒素充填包装を行なった。ここまではまだ通常考えられるところだが、ここからがユニークなことである。上記10プロセスの包装→店頭に工夫がある。まず賞味期限と製造年月日を袋の前面（通常は裏面）に印字し、お客様が商品の鮮度がすぐにわかるようにした。商品が店頭で速く回転するため営業担当者が店頭を巡回し日付けが遅くなつた商品を値引き販売するなど店頭起点のプロモーションを行ない、鮮度の良い商品が店頭で並ぶようにした。味のバリエーションも季節限定、地域限定

商品を発売し、「うす味、のり塩、コンソメパンチ」のベーシック商品と味替わりを組み合わせて常に店頭をにぎやかに、楽しくさせて商品の回転を上げた。味の多様化により開発と工場が鍛えられた。

看板商品のコンソメパンチをリニューアルしたことだが、大型商品のリニューアルというのはなかなか厄介である。開発担当者と試行錯誤していた時のことであるが、ちょうどアサヒのスーパードライが「コクがあつてキレイがある」というキャッチフレーズで大ヒットしていた。松尾さんから「阿紀さん、これで行きましょう」というヒントをいただいた。コンソメの味を追求し、味がくどくなりすぎていなかというこ

図1：SCMの考え方



とある。あくまで主役はジャガイモである。ロングラン商品にとって大変重要なことだった。

ア・ラ・ポテト

美瑛への想いを込めて

これは現在マイナー商品であるが松尾さんの想いが強い商品である。1989年の発売以来現在に至るまで秋から冬にかけて北海道産ジャガイモの季節限定の商品である。「パリツとした食感」の通常のポテトチップスに対してギザギザしたスライス形状の厚切りで「ザクッとした食感」で豊かなジャガイモ風味が特徴である。品種は「トヨシロ」で北海

道のこの時期は格別食感が良い。ある範囲の比重と還元糖という制限があるので期間限定にならざるを得ない。発売当初は美瑛・上富良野地区のジャガイモが最もこの製品に適していた。コンドルは飛んで行くという曲にのって美瑛地区の美しいジャガイモ畑の風景のテレビCFは今まで記憶に残っている。松尾さんの美瑛への想いはその後も続いていた。

アクリルアミド問題

関係者の協力で大幅削減

2002年にスウェーデンの科学者がアクリルアミドの発ガン性について発表して以来ポテト加工メーカーにとって頭の痛い問題となつた。松尾さんはいち早くこの研究者を訪ねられた。アスパラギンというアミノ酸と糖のメーラード反応によつて生成される。現在では穀類、いも類、野菜を加熱すると生成され、家庭での野菜炒めでも生成されることがわかっている。しかし当時「ポテトチップスに発ガン性」という見出しど甫トチップスがやり玉にあげられ、カルビーポテトチップスの写真が入った週刊誌の記事はショッキン

グであった。

ジャガイモスライス片を温水で洗うと糖分は溶出するのでアクリルアミドが減少するが、食感も香ばしさ

←関連写真を次ページに掲載

図2：コンテナ単位での貯蔵管理／トレーサビリティ



も悪くなる。しかもこれだけではとても根本的な解決にはならない。ある時、車の中で松尾さんから「阿紀さんがポテトチップスを不味くしますね」と言われたことがある。まさにそのとおりで返す言葉も無かつたが、松尾さんからアクリルアミド対策について言及されたのはこの時だけであった。研究所と工場の人たちがあの手この手で打つ手には限界があつた。北海道と国の研究所、大学、農協、ジャガイモ生産者の皆さんのが力をでポテトチップ業界全体としてアクリルアミドを大幅に削減できた。

特にカルビーポテト社が長年行なってきた圃場と貯蔵のバラツキ管理のノウハウ（図2）が大変貢献した。農協、ジャガイモ生産者の皆さんのが力でポテトチップ業界全体としてアクリルアミドを大幅に削減できた。特にカルビーポテト社が長年行なってきた圃場と貯蔵のバラツキ管理のノウハウ（図2）が大変貢献した。

帯広畜産大学寄付講座 ジャガイモ新品種開発へ

アクリルアミド問題は大変多くの人たちの力で大きな問題にならなかつた。しかし最終的にはジャガイモ新品種開発という課題に行きつく。従来から国、北海道、農協、カルビイモ育種が行なってきた。ただ国内で入手できる遺伝資源には限界があり、各研究所で交雑するための「父親」の開発（基礎育種）が必要であつた。アクリルアミド問題はジャガイモ品質問題であるが、ジャガイモ

の量の確保の問題が想定された。ジャガイモ生産者の減少は農業全般に言われる問題であるが、反収を上げる技術開発が必要で特に新品種に期待がかかる。また長期的には地球温暖化によってジャガイモ品種も変わっていくことが予想される。生ジャガイモの輸入が原則的に禁止されているのでカルビーにとってジャガイモ新品種開発は避けて通れない長期課題である。

松尾さんはこのような長期的視野に立つて神戸大学から保坂教授を招聘され帶広畜産大学に寄付講座を開設することを提案された。寄付講座は2012年にカルビー（株）、キユーピー（株）、ケンコーマヨネーズ（株）、北海道馬鈴しょ協議会、松尾雅彦氏（個人）の寄付により開設され、松尾さんは更に温室を寄付された。

昆社長から松尾雅彦氏の商品開発思想について書くように言われたが、どうしてもジャガイモの話に行きついた。今、農業の6次産業化が日本の成長戦略の一つとして推進されているが、松尾さんがリーダーシップを發揮されて推進したカルビーのポテト製品はまさに大掛かりな6次産業化であったといえる。

松尾さんの突然の計報に大きな悲しみの中にいますが、ご冥福をお祈りいたします。合掌



▲▶パレイショ圃場視察
(1988～1989年)



◀2014年度
ポテトフォーラム



▶帯広畜産大学に温室を寄贈
(2013年)



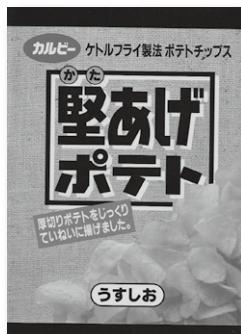
▲小清水馬鈴薯集荷センター（貯蔵庫）(1974年)



▲帯広畜産大学パレイショ遺伝資源開発学講座開設 (2013年)



松尾雅彦氏が開発に関わった主なポテトチップス商品



堅あげポテト
(1993年発売)



ア・ラ・ポテト
(1989年発売)



コンソメパンチ
(1978年発売)



うすしお味
(1975年発売)

このページの写真はすべてカルビー(株)提供

構想から実証までの歩み

30年先を見据えた地域自給圏構築の試み

平井 ゆか ライター

松尾雅彦氏は2014年12月に著書『スマート・テロワール 農村消滅論からの大転換』を上梓し、スマートは、「賢い」という意味。スマート・テロワール協会（17年4月17日一般社団法人化）を設立した。スマートは、「賢い」という意味。スマートは、「賢い」という意味。

スマート・テロワールは、その地域独自の風土・景觀・品種・栽培法などが育む「特徴ある地域」のことである。

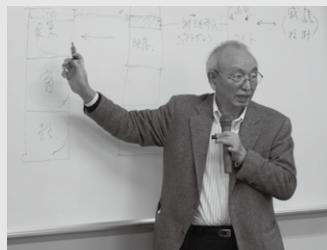
スマート・テロワールは、著書の上梓以来、山形県や長野県をはじめ、長崎県、愛知県、栃木県、福島県、宮城県など全国各地で講演活動を行なってきた。

30年先のビジョンを描き 次世代に引く継ぐ

松尾氏は、地域の農業、加工業、小売業、住民が一体となり、美しい景觀と美味しい食が溢れた自給圏の構築を提唱し、その実現に向けて尽力した。これまで我々が目にしたのは、高いビジョンを掲げ、自ら力を尽くし、人々を集めて導くリーダーとしての松尾氏の姿であった。

講演・視察

理論を提唱



14.12.05

農村経営研究会で講演。「地域を変えようと決心するリーダーがいて、ビジョンが高ければ若い人が集まる」



15.03.24

過疎化に悩む山形県鮭川村で講演。「地域で加工して販売するという、食の地域内循環が小さな村が生き残る方法」と語った。会場には、住民約150名が詰めかけ、地域の美味しい食のあり方について、来場した主婦らと活発に意見を交わした。



14.12.10

福島県の降矢農園を視察。急勾配の遊休地や耕作放棄地の活用方法として放牧養豚に注目した。



17.08.01

北海道内の放牧養豚場、エゾシカの捕獲現場、ジビエ加工場などを視察。放牧とジビエ加工の手法と課題を把握した。



15.03.23

山形県金山町を視察。地域で産出された木材を地域の建築資材として使用する意義について行政と意見を交わした。

松尾氏は、著書の上梓以来、山形県や長野県をはじめ、長崎県、愛知県、栃木県、福島県、宮城県など全国各地で講演活動を行なってきた。講演では、スマート・テロワールの理論を土台に、それぞれ講演先の地域に合った戦略を提言している。たとえば、栃木県なら宇都宮餃子の方、長崎県なら漁業のあり方などである。いずれもカルビーの元経営者としての知識や経験を基にしている。さらにこれまでの知見に加え、講演先の地域の状況を念入りに調べ、その地域が抱える課題を分析し、その課題を克服する戦略を練るために、多くの時間を割いてきたことも書き添えておきたい。

また、国内外で視察を繰り返し、農業や農村の現場の人々と意見を交わしながら、最新の技術や手法を取り入れることにも積極的に取り組ん

16.05.10



庄内の小麦の圃場で、土壤の性質を観察する松尾氏。庄内で畑輪作体系を確立するため、土壤の性質を把握するためである。松尾氏は、常に課題はないか、課題を克服するためにはどうしたらよいか考える姿勢を貫いた。

16.04.04



庄内スマート・テロワールの賛同メンバーによる月例会議。畑輪作体系の試験、豚の飼料調製給与の試験、生産物の品質の研究、加工、販売などの方針を話し合った。松尾氏は、会議でもリーダーシップを発揮し、メンバーを導いてきた。

16.06.25



(株)東北ハムの代表取締役社長 帯谷伸一氏との対談。松尾氏は、自給圏における畜産と畜肉加工・販売が果たす役割を伝えた。現在、東北ハムは、山形大学農学部が肥育した豚をハム、ベーコン、ウインナーソーセージに加工している。

16.04



鶴岡市にある山形大学農学部高坂農場内に設けられた実証展示圃。多収と高品質を目指す畑輪作体系の試験（小麦、大豆、ジャガイモ、トウモロコシ、緑肥）を行なっている。写真は2年目の試験栽培（17年7月18日撮影）

16.07.21



庄内スマート・テロワール戦略会議を開催。農業者や農業団体、加工業者、大学、行政、市民が参集した。登壇した松尾氏や大学、生産者らが食料自給圏「庄内スマート・テロワール」の趣旨を伝え、市民に理解と参加を求めた。

16.04.05



鶴岡市内にある養豚場の加藤畜産。松尾氏は、代表の加藤氏らと情報交換し、地域内の耕畜連携を実現するための最善策を探った。現在、加藤氏は、庄内スマート・テロワールの畜肉チームMD（マーチャンダイジング）に参加している。

16.08.18



鶴岡市の試験農場で収穫したジャガイモ。松尾氏は、規格内と規格外、規格外の中の「厳選素材」の検証、収量を上げるための栽培の課題と対策、規格外品を飼料として活用する研究などについて、メンバーに助言した。

16.05.10



庄内スマート・テロワールの畑輪作体系の実地試験圃。松尾氏は、大学の研究のための実証展示圃に加え、他の生産者のモデルになるような実際の経営規模に近い面積で畑輪作の経営をする「医学で言うなら臨床試験」が必要だと考えた。

理論だけではなく姿を見せないと

現在、山形県庄内と長野県において、スマート・テロワール構築のための取り組みが進められている。松尾氏は、実現化に向けて動き出したところ、次のように語った。

「理論を説明するだけではなく、実際にやってみて成功した姿を見せないといけない」

長野県では、松尾氏の声掛けにより16年から農政部主導で自給圏の構築の準備に取り掛かった。17年には「地域食料自給圏実証実験」事業として、当面5年間の計画が立てられ、17年7月14日、長野県野菜花き試験場佐久支場に設けた実証展示圃が公開された。松尾氏は、阿部守一知事から「食の地消地産アドバイザー」に任命され、関係者たちに助言をし始めた。

山形県でも、16年から山形大学農

だ。視察で得た情報は、次の講演で人々に伝授していく。

松尾氏は、講演先や視察先で、「30年先のビジョンを描こう」という言葉を繰り返してきた。そして、この言葉を人々に伝えるだけではなく、このスマート・テロワールという壮大なビジョンの実現に向けて、自ら行動を起こしたのである。

17.11.28



山形大学農学部と山形県農業会議が主催する「庄内スマート・テロワール」収穫感謝祭が催され、大学・生産・加工・小売・市民など約140名が参加した。会議では、各作物と畜肉のそれぞれについて業種をまたがるメンバーで構成されたチームが結成されたこと、「庄内スマート・テロワール」初となる市販品の畜肉加工品が発売されること、「庄内自給圏をつくる会」が設置されたことが発表された。試食会では各チームによる「美食」を追求した試作品がお披露目され、来場者が舌鼓を打った。



山形大学農学部高坂農場に設置された実験用肥育豚舎。16年12月に完成し、17年1月から肥育を開始した。契約栽培を念頭に置いた畑作では規格外品や余剰品が発生するため、それを豚の肥育に活用するために飼料調製給与の研究をしている。

17.01.20



畜肉加工品を試食する松尾氏。庄内スマート・テロワールのチームが畜肉加工品の開発を始めるに当たり、松尾氏は自ら市販品を試食して商品のあり方を検討し、メンバーに助言した。

17.11.29



松尾氏の支援で建設された穀物調製査査棟。収穫感謝祭の翌日、除幕式が挙行された。松尾氏は、来場した関係者に穀物調製査査棟の意義や活用方法を説明した。



実験用豚舎の除幕式。松尾氏の支援による寄附講座「食料自給圏（スマート・テロワール）形成講座」の開設を機に、山形大学農学部が進めている教育研究活動の一環として建築された。松尾氏（左）と山形大学学長の小山清人氏（右）。

17.02.28

17.07.14



長野県農政部が「地域食料自給圏実証実験」事業として、長野県野菜花き試験場佐久支場に設けた実証展示圃を公開。松尾氏は、「地消地産」を目指すため、「東信地域で畑作物と畜産による循環型農産業構造を実現しよう」と述べた。



都内で開催された新品種产业化研究会において、「庄内スマート・テロワール」の1年目の活動が報告された。松尾氏は、山形大学農学部の実証展示圃の設置を機に、スマート・テロワールが現実化への第一歩を踏み出したことを発表した。

17.03.03

この日をもって「庄内自給圏をつくる会」準備委員会が設置され、現在、山形大学農学部、山形県農業会議、農業、加工業、小売業らによって、「庄内スマート・テロワール」構築のための活動が展開されている。松尾氏の描いたビジョンは、こうして引き継がれていくこととなつた。

そして、17年11月28日、山形大学農学部と山形県農業会議が主催する「庄内スマート・テロワール」収穫感謝祭が開催され、2年間の取り組みと成果が地域住民に報告されるまでに進展した。松尾氏は、この日、檀上で次のように語った。

「自給圏のエリアを決めて、住民たちが自分たちで子や孫にどんな地域を残したいのか30年先のビジョンを描こう」

この日をもって「庄内自給圏をつくる会」準備委員会が設置され、現在、山形大学農学部、山形県農業会議、農業、加工業、小売業らによって、「庄内スマート・テロワール」構築のための活動が展開されている。松尾氏の描いたビジョンは、こうして引き継がれていくこととなつた。

学部を中心に取り組みが始まった。もとより地方大学が地域の食産業のプラット・フォームとしての役割を果たすことを提唱していた松尾氏は、その実現のために大学に教育研究活動費を寄付した。16年4月、山形大学農学部に寄附講座「食料自給圏（スマート・テロワール）形成講座」が開設され、畠輪作の研究のための実証展示圃が設けられた。17年2月には、飼料調製給与の研究のための豚舎、17年11月には、穀物調製査査棟が開設された。