P15～19は2016年10月号より再録、P20～23は新規掲載

特別インタビュー企画

これからの農業・農村の道しるべ

前編　非市場経済をどう成立させるか



元カルビー㈱社長
NPO法人「日本で最も美しい村」連合副会長

松尾 雅彦氏

1941年広島県広島市生まれ。65年慶応義塾大学法学部卒業。67年カルビー㈱入社。92年同社社長就任。2006年より同社相談役。NPO法人「日本で最も美しい村」連合副会長、新品種産業化研究会（JATAFF内）会長、スマート・テロワール協会会長

×



法政大学大学院
イノベーションマネジメント研究科教授

小川 孔輔氏

1951年秋田県能代市生まれ。74年東京大学経済学部卒業、76年同大学院社会科学研究科（経済学専攻）修了、78年同博士課程中退。76年より法政大学経営学部にて教鞭を執る。2004年より現職。日本フローラルマーケティング協会会長（創設者）、MPSジャパン創業者（取締役）、オーガニック・エコ農と食のネットワーク（NOAF）代表幹事

スマート・テロワールを提唱しているカルビー㈱相談役の松尾雅彦氏との対談を待ち望んでいたのは、多くの経営者にインタビューを重ねてきた法政大学大学院イノベーションマネジメント研究科教授の小川孔輔氏だ。『マクドナルド 失敗の本質：賞味期限切れのビジネスモデル』など多くの著書があり、企業戦略から流通、消費に精通したマーケティングの専門家である。実務の世界で実践してきたことを語る元経営者と、理論を極めた研究者との対談を2回に分けて届ける。

（司会進行／昆吉則、文／平井ゆか）

――今日は、松尾さんの著書『スマート・テロワール』と『ジャガイモから見える農業の未来』をもとに、マーケティングがご専門の小川先生から質問をいただきながら、農業と農村、ひいては食と農を中心とした地域社会のあり方の理想像をどうやって具現化していくのかについて議論していただきたいと思います。

小川孔輔（法政大学大学院教授）　松尾さんの著書を読ませていただきましたが、スマート・テロワールという自給経済圏をつくるためには、農産物の取引を市場原理に任せないという「非市場経済の実現」と、企画・生産から小売までを一貫して垂直統合する「食のSPA化」の二つがポイントになると思っています。つまり、ある地域のなかで、共通の価値観や意識でつながっている人たちによって運営されている組織が、農業生産と食品加工に関する決定を下す。そうすることで天候や為替などによって変動する市場相場から自由になるわけです。これは私が常々主張してきたことと通じています。まず、どうしたら非市場経済を実現できるのかについてうかがいたいと思います。

松尾雅彦（カルビー㈱相談役）　具体例は本には一切書いていませんよ。実物を見ないことにはわからな

いですから。ただし、実際の取り組みをきちんと経済的に読み解く人がいないのが残念なことです。

非市場経済の三つの考え方

――日本では主に市場経済のなかで財やサービスの取引が行なわれていると思いますが、そもそも市場経済では何が問題なのでしょうか。

松尾　市場経済の根本問題は格差社会に収斂することです。自由競争で神の手が働き調整されるということは幻想でした。強者が固定化し、それらによって決められる価格に支配されるのです。農業の場合はそうとは言い切れません。たとえばコメをつくっても、市場に流通するのは6割ぐらいで、縁故米など残りの2割は市場に出回らないでしょう。

小川　確かにそうですね。市場経済が9割以上だと認識していましたけど、実際には市場経済が占めるのは6割でもおかしくないですね。

松尾　それなのに市場経済で片付けようとしていることが問題なんですよ。農業というのは、基本的に健康的で安心できる食生活をお客さんに提供しなければならないものなのに、市場経済においては誰が食べるかわからないものをつくっています。その結果、お客さんのためではなく、私益のためになってしまいます。もし、地域の仲間が食べるものをつくるなら、農薬や化学肥料の使い方も変わってくるでしょう。

――市場経済との違いを教えていただきたいのですが、非市場経済とはどんな考え方なのでしょうか。

松尾　考え方は三つあります。カール・ポランニーの経済の仮説に出てくる言葉なのですが、一つめは「家政」。これは自給自足という意味です。二つめは「互酬」で、古い言葉でいうと物々交換です。いまは同じ価値に相当する手間を交換すること、つまり契約栽培や耕畜連携がこれに当たります。

小川　スマート・テロワールでは耕畜連携についても触れていらっしゃいますね。畑作と畜産はいま分業化されていますが、耕畜連携をするにはどうしたらいいですか。

松尾　畑作では規格外の作物が余るので、余ったものを家畜の餌にして、その糞尿を畑作の堆肥にすればいいでしょう。要するに互酬の物々交換です。価格はつきませんが等価交換です。藻谷浩介さんは『里山資本主義』（角川書店）で「手間の交換」という言い方をしています。大変なときに手伝いに行ったり、お互いに貸し借りするという農村の文化です。

小川　その習慣は昔からありますからね。

いまある市場経済のなかの一部を家政と互酬を取り込んだ非市場経済にしなさい

松尾　そうです。昔からあるものを大事にしようということです。耕畜連携の場合は、地域のなかに一つ循環の核をつくれば、そこから年輪のように広がっていくと思います。運搬もお互いに空いた時間に無料でやればいいでしょう。北海道は規模が大きいので分業したほうがいいのですが、それ以外の地域は分業しないで自分で耕畜の両方をやってもいいと思います。分業化が産業革命によって進んだのは、大量生産のために効率がいいからですよね。それは市場経済のなかで有利に働きました。需要が増えない時代になったら供給を増やす必要はないですから、非市場経済のほうがいいわけです。

小川　松尾さんはスマート・テロワールの自給圏で、すべてを自給自足しろとはおっしゃってないですよね。

松尾　はい。市場経済をすべてやめろという意味ではありません。いまある市場経済のなかの一部地域内に資源があるものを、家政と互酬を取り込んだ非市場経済の原理（為替レートや商品相場の変動のない）で自給することを推奨しています。

――非市場経済の考え方に「家政」と「互酬」のほかにもありますか？

松尾　三つめは「再分配」です。これは、税金を集めて分配をやり直すことです。

小川　ここまでで非市場経済の基本的な概念は理解できました。

農業の垂直統合ビジネスは個人戦で同士討ち状態

小川　たとえば私が知っている新規就農した農家に、修行先の農園の紹介で野菜の品質を認められて小売店などに直接納品している人がいます。営業する努力をしなくても、安定した高品質のものをつくれば買ってもらえるという状況にいるわけです。これも非市場経済の取り組みだと思いますが、いかがでしょうか。

松尾　生産者が小売に直売するというのは、コメや野菜、果物ではよくありますね。でも、これは典型的な市場経済です。買い手の小売店が競合店に優位を奪われたらどうなりますか。つまり直接取引は市場経済の競争力強化の手段に過ぎません。

小川　その垂直統合の輪が全国に広がり始めているようですが。

特別インタビュー企画
これからの農業・農村の道しるべ　前編

松尾　サプライチェーンがつながるのは商売ですから当然のことです。中間流通をカットした垂直統合は基本的に競争力強化（コストダウン）の戦略です。それが個人戦なら、自分が勝てば誰かが負けていることになります。市場経済の下で個人戦をやると、同じものを後からつくった人が成功して、それまでやっていた人がやめることになります。つまり国内の農業者が互いに同士討ちをしているのです。このサイクルでは意味がありません。1社ごとに補助金が出る六次産業はその典型でしょう。

日本の農業にやってほしいのは、国内の同士討ちではなく、外国で生産して輸入されている農作物のシェアを取るということです。オリンピックと同じで、チームが強くなるためには、個人戦から団体戦に変えないといけません。

小川　それでコメの代わりに輸入量が多いトウモロコシや麦、大豆をつくろうとおっしゃっているわけですね。

松尾　そうです。とくに加工が必要な麦や大豆などは、生産者が束になって生産して、品質を向上させることが価格に影響しますから。斉一化が必要です。

――地域産業としての個人戦、団体戦の話をもう少し詳しく聞かせてください。多少強い農業経営者たちも基本的につぶし合いをしているだけだと。

松尾　団体戦というのは自分が失敗すると他人に迷惑をかけるという関係です。つまり、同じ作物をつくっている農家間で足並みをそろえることが重要です。それを学者や政治家の努力不足のせいにして見捨てていくのはおかしいと思うのです。

小川　自給圏という非市場経済をつくるには、個人戦ではなく団体戦が必要ということですね。団体戦とは具体的にどういう取り組みですか。

松尾　米国の農作物の輸出戦略はすべて団体戦です。ジャガイモの例を挙げると、「ポテト協会」というジャガイモ生産者の団体があって、日本の米国大使館に出店を持っています。日本の小売業や外食産業にアプローチする手段を持っていて、組織的に米国産のジャガイモを加工したフレンチフライを普及するために仕掛けているのです。

日本の農業にやってほしいのは、国内の同士討ちではなく、外国で生産して輸入されている農作物のシェアを取るということ

カルビーが実現した契約栽培と非市場経済

小川　地域の人々が家政と互酬の考え方を持って、輸入作物に対して団体戦という戦略をとるわけですね。

松尾　米国をはじめとする世界に対抗するには、日本も団体戦をやらなければいけません。そのために非市場経済が必要なのです。

小川　少し具体的な話を聞きたいのですが、団体戦をやるための準備といいますか、手法にはどんなものがありますか。カルビーのポテトチップ用ジャガイモの契約栽培は互酬の一例とおっしゃっていましたね。

――カルビーはポテトチップの原料調達部門を1980年に子会社化して、ジャガイモ産業の核をつくりました。

松尾　そのとき以来農家との取引基本価格は35年間一定です。品質向上のための生産者の技術指導体制を欧米のシステムから学び、マーケティングと流通を変えたのです。

小川　実際に生産と加工、販売の連携はどうなっているのですか。

松尾　まずジャガイモの生産者との契約については、カルビーが責任を負って契約した量を全量買い取ります。規格ごとに一定の価格で、しかも良質なものを高く買い取ります。互酬の考え方を取り入れて品質に応じてインセンティブをつけています。

小川　それを産地ごとに束ねたのですね。

松尾　そうです。産地ごとに倉庫をつくって、収穫時期も農家の判断に任せないで、品質チェックをして掘り取るという体系をつくりました。

小川　小売業とはどのような連携をしたのですか。

松尾　スーパーマーケットも地域ごとに集まってもらって、ポテトチップの鮮度管理について理解してもらいました。これは米国から入ってくるポテトチップより優位に立つための団体戦です。じつは発売当初はポテトチップが売れなかったんです。発売の8年前にニューヨークへかっぱえびせんを売り込みに行ったときに「スナックは鮮度が良くないと売れない」といわれたのです。それで鮮度にこだわった生販体制をつくりました。「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」というコマーシャルも効果がありました。

小川　鮮度がいいものを店頭に置くために商品を回転させたのですね。

松尾　消費者は信頼の置けるものを享受できますし、メーカーは利益を

確保できます。その回転を維持することで農家と契約栽培ができるわけです。種イモを確保するためには、2年先の商品販売量を保障していないと回りません。

小川　販売の保障は2年先で、さらに植え付けや品種の研究開発はさらにさかのぼるわけですね。

松尾　収穫したものを売らなければいけないという債務を負うことになるので市場経済ではできません。売れ続けるマーケットをつくるのもメーカーの責任です。小売業との互酬関係を形成するときには、流通システムの改善に精力的に取り組みました。

小川　カルビーが契約栽培によって非市場経済を実現したことはよくわかりました。これは強力なマーケティングを持った垂直統合型のビジネスモデルだと思いますが、いかがでしょうか。

松尾　そのとおりです。本にも書きましたが、カルビーは商品ラインナップを増やすことでシェアを維持してきました。ですが、だいぶ市場経済に入ってきています。

小川　では、どのように変えたら、市場原理を脱したまま水平展開できるのでしょうか。

松尾　地域でとれた原料を加工した地域限定商品です。輸入原料などそのものではなく、地域でとれたものを守るという食習慣をつくることで、消費者が地域を守るという仕組みができます。

小川　先ほど話に出た麦や大豆、トウモロコシなどは、コメと違ってそのまま流通できませんから、自給圏のなかに技術力のある加工メーカーがなければいけないわけです。カルビーはジャガイモを加工しているわけですが、ジャガイモ以外の作物でも可能ですか。

松尾　カルビーは全国規模で自給をやったわけですが、たとえば大豆なら地域の豆腐メーカーが、自分たちがやろうとリーダーシップを発揮すればできることだと思います。

地域住民が地域のものを選んでくれるようになるには、地元愛をどう活かすかということになります

地元の小売・加工と連携して地域住民を引き込む運動

小川　来る時代に求められるのは、地域の小売店が地域の食品加工メーカーと連携するということだと思います。すでにかかわり合っているところもありますが、地域の小売業は自分たちがやっていることが正しいという論理的なお墨付きがないので迷いがあります。米国のチェーンストア理論以外に、理論と呼べるものはありませんからね。結局、大手のイオンやヨーカドーの顔色を見ながらやることになるんです。

松尾　大手も地域の小売業も、自分たちで加工場を持っていますよね。ところがコメや野菜、果物は地域産のものを使いますが、麦や大豆、トウモロコシといった穀類は輸入したものを使っています。

小川　そこが問題なんです。輸入した食材を食べているだけでは地域の食を支えられませんから。

松尾　そこをぶった斬りたいですね。1年365日毎日平準的に消費されるものがナショナルブランドになっていますが、これを地域の元気な人がつくればいいのです。具体的には手づくりハム・ソーセージ、味噌、醤油などです。たまにしか消費されないニッチな商品に努力しても成功は乏しく、コストがかかります。

小川　地域の小売店で、そういう日常食が安く売られるようになったらいいですね。

松尾　この取り組みは簡単にはできません。ゴールと戦略をもってやらないとなかなか出てこないと思います。大手のスーパーマーケットに買い物に行く消費者をどう地域の商店街に引き戻すかという運動が必要です。言い換えれば、地域の食と農を守るための食習慣や食文化を住民に広める運動です。マーケティング戦略で考えると、地域住民が地域のものを選んでくれるようになるには、地元愛をどう活かすかということになります。

小川　なるほど。私は秋田の出身で、地元愛もあると思います。しかし、地元産のものを選んで食べるかどうかというのは現実問題としては別という気もするのですが……。

松尾　たとえば、北海道の別海町や標津町では、酪農家や畜産家が中心となって食文化を見直そうという運動になりつつあります。地域の食文化が変わっていかなければ、地域を救済することはできません。スマート・テロワールのビジネスモデルを理解するためには、トヨタのカンバン方式と米国のフォーディズムとを比較することが必要です。商圏内で各段のプレーヤーと消費者がつくるジャストインタイムシステムと理解してください。

――私は生産者と食品加工業者がお客様と理念を共有すると言ってきましたが、地域住民とも理念を共有すること、あるいはその地域の風土の

特別インタビュー企画
これからの農業・農村の道しるべ　前編

なかで何を生み出しうるかを共有できれば成立すると思います。

小川　そのためには消費者に地元愛が必要ですか。

松尾　地元愛を生むマーケティング戦略を構築するのです。50年前からの「流通革新」をリードしたのはダイエーなどの価格戦略でした。その既存のナショナルブランドに3割安い価格で挑みます。品質の競争は容易ではありませんが、5年もすればそこそこのものになります。その間に地域内の消費者の支援を得る必要があり、ここで「地元愛」が形成されます。消費者の支援に価格で報いるのです。



小川　やはりそこですか。3割安くて鮮度がよくて、しかもその地域の材料を使って、地元のメーカーがつくった商品というなら、消費者が選ぶ理由がわかります。

松尾　原料はいろいろな形で出ている補助金の1反当たり10万円程度を目安にした買取価格で、農家に長期的な契約栽培を勧めます。たとえば大豆の場合、味噌や醤油の加工メーカーが生産者から相場に関係なく1kg当たり300円で買い取ります。カルビーの場合、生産者は地域の仲間ですから、農家に品質を上げる努力を要請しました。品質が上がることでインセンティブが上がり、それにより農家の収入を確保しました。10万円でやった人がニコニコしていたら広がっていくわけです。

小川　ジャガイモ以外でも反当たり10万円が目安になりますか？

松尾　野菜や果物と穀物では収穫の手間がまったく違います。1個ずつ手摘みする果物や野菜と、1畝ずつ機械で収穫する手間とを想像してみてください。野菜の場合は年間3回つくれれば、30万円くらいになるでしょう。

小川　非市場経済ならではのポイントはどこでしょうか。

松尾　ここで強調したいことは、販売価格を安くするために原料価格を安くするという考え方です。原料を安くして販売価格の競争をしようというのは市場経済の考え方です。その市場経済の常識にとらわれてはいけません。高く仕入れるのですから、農家には規格に合った生産を要請します。それで成果を挙げればその価格より高く仕入れる相手がいないので、市場でリーダーシップを持つことができます。販売価格を安くするのもまた同じことです。

小川　それにしても3割も安く販売するには、何かイノベーションがないとできないと思いますが。

松尾　3割というのはカルビーではその価格にできたという例ですが、当然たくさんの改善活動が積み上がってできたことです。基本的には販売量がコストを決めますから、販売量を確保することです。量がまとまるとナショナルブランドのコモディティな商品で戦えるようになります。もともとナショナルブランドの商品ができる前は、地方での販売価格は東京の半値でした。ところが流通革命によって大手のスーパーマーケットが全国にできると、販売価格はどこも東京と同じになってしまいました。そのことを知らないだけですよ。

小川　それだけでしょうか。

松尾　新商品事業のコストの問題は、既存の事業で人件費や物流費などで負担すれば、かからないことになります。採算が合うようになったら会社化すればいいわけです。もう一つは麦、大豆、ソバ、ジャガイモなどの場合、半分は加工食品の原料に、半分は餌にします。先ほど話した規格外の作物と堆肥を交換する互酬の考え方を取り入れるのです。

――ここまでは非市場経済をどう成立させるのかというお話をうかがいました。後半は、人材と情報を地域にどう集結させるのかというテーマに話題が移ります。（つづく）

「スマート・テロワールとは」
松尾雅彦氏が提唱する広域エリアの自給圏。地方都会と周辺の農村を含む広域エリアのなかの農業、加工業、（物流）、小売業、消費者が、地域内で生産された農産物や加工食品、木材やエネルギーなどの資源を地域内で消費し、余剰分を大都会圏に販売するという考え方。既存の地産地消や特産品産業と異なるのは、競争相手を国内の他地域ではなく、輸入食材や輸入飼料としている点である。

特別インタビュー企画

これからの農業・農村の道しるべ

人材と情報を地域にどう集結させるか

後編



元カルビー㈱社長 **松尾 雅彦氏**



法政大学大学院教授 **小川 孔輔氏**

再掲載の特別インタビュー前編に続き、後編を新規掲載でお届けする。地域自給圏ひいては非市場経済を担う人材をどうやってつくっていくか。話は「公共」の在り方にまで展開していった。

（司会進行／昆吉則、文／加藤祐子）

なぜ日本の農学部は現場の役に立たないのか

――前編では、地域の自給圏のなかに非市場経済をどう築くかという手法について伺いました。後編ではそれを担う人材や情報を地域のなかでどう組織していくのか、主にソフト面についてお話しいただきたいと思います。

小川孔輔（法政大学大学院教授）　地方の大学には農学部があって研究者がいますが、『スマート・テロワール』の本には大学や学者が農業現場の役に立っていないとありました。

松尾雅彦（カルビー㈱相談役）　戦後に政府が、農学部の先生方が現場を指導できないようにしたんですよ。

小川　その辺りの事情をよく知らないので、詳しく教えてください。

――米国では大学が現場の経営も含めて指導する体制をとっていますが、日本が戦後に導入したとき、大学ではなく、農林水産省の下部組織の都道府県農林部のなかに普及所として入れてしまったんです。

松尾　いろいろと試行錯誤して合っているとか間違っているとか言い合って、学説を変えていくのが大学でしょう。その仕事を行政がやると、制度をつくって補助金を付けるから、間違えられなくなるんですよ。

――日本の大学の農学部はいわば指導者あるいは官僚育成の場になっています。農学部は全国に数多くあるのに、現場とつながらないで政治とつながってしまうわけです。日本の農業はそれが繰り返されて、政治が過剰に関与して、行政が隷属していると指摘されているわけです。

松尾　その補助金で政治家は票を買うわけで、減反政策もあれは間違いだと言われても変えられませんでした。土農工商がいまだに残っているんですよ。

小川　松尾さんは米国の大学を回られていますが、向こうの大学は現場にどう関わっているのですか？

松尾　米国の州立大学はその州の主要な農産物の研究所を持っていて、現場の生産の指導をする責任を負っています。米国では1970年頃に市場が加工食品に大きく変わりました。ハンドリングも含めて、いままでのやり方が通用しなくなりました。たとえばアイダホ州では生産者が1セントずつお金を出し合ってリサーチセンターをつくりました。また、ジャガイモの研究所は、産地でもあるワシントン州立大学が最初で、生産者はそこに問い合わせしながら仕事することができます。カルビーの工場はオレゴン州にありますが、こっそりワシントン州に行って指導を受けてくるわけです。

小川　オランダもそうですね。ワーヘニンゲン大学の農学部はフードバレーという研究拠点を持っていて、農業だけでなくマーケティングまでやるんですよね。

松尾　ノースダコタ州とミネソタ州の大学では、ジャガイモの育種から貯蔵まで自分たちでやっていて、試験をやれる工場もあります。住民や農家の相談にも答えられて、食品加工業者からの相談にも乗れる。まさにエクステンションセンターの役割を果たしています。

――カルフォルニア州立大学には三つの分校に農学部がありますが、野菜の需要が伸びていくなかで、農学部で全自動のハーベスターの開発を始めたそうです。ところが移民の労働力が確保できるので、全自動より横送りコンベアの付いた運搬車のほうが経済的だという声が現場の経営者たちから挙がると、大学の研究者たちは開発の方向性をすぐに変えました。つまり、米国の大学は現場の経営や現実のマーケットと非常に結びついているわけです。

松尾　コーネル大学の場合は、ニューヨーク市民のチャレンジャーのための大学ですから、大企業には一切教えません。そこはハッキリしています。地域社会を壊すのは大企業ですから。

小川　なるほど、大企業は自分でやれと。自力でやれますからね。

松尾　農家は地域に密着していますから大企業にはなりません。最近流行りのＩＴを使って生産管理からマーケット管理までできるシステムがオフィスに用意されていて、独り立ちできるまでサポートしていますよ。もちろん農場もありますから、栽培も指導できますし。

――米国のエクステンションセンターでは普及員が同時に研究者でもあって、医学で言えばまさに臨床の場になります。大学の農学部が現場と関係していないというのは、先進国のなかでは特殊なケースですね。

小川　若い研究者には、地域、地方の農学部なのだから公共心を持ってもらって、松尾さんが希望するような自分の業績だけじゃない人が出てこないと困りますね。

松尾　いい人は地方にもいっぱいいるわけですが、彼らが活躍できる場をつくらなければいけません。講演に行けば、必ず我われはどうすればそれを実証できるのかという質問を受けます。最初のうちは私企業が中核にはなれないので、公の試験場でやってみて、広がるものができたらまた来ますと答えています。研究者と農家しかなくて、その間の臨床がないのですから、そのエクステンション活動にも彼らが働く場ができます。

――社会のあらゆるところで、研究と臨床が一体になっていないわけですね。

小川　我われの経営学でもそうです。私は臨床に相当することばかりやっていますが、現実に突っ込む人があまりいなくて、農業や食べ物には興味がありません。ＩＴとか消費者行動とか論文を書きやすいテーマで研究をしています。大学が役に立たないという意味がわかりました。

山形大学で実証する日本農業の「臨床」の場

小川　山形大学でいろいろ挑戦されているそうですが、どんなことをされているんですか？

松尾　まず、山形大学の農学部に寄附講座を開設しました。それは庄内地方にスマート・テロワールのモデルをつくるためです。

――合わせて１億７５００万円の寄付だそうです。

小川　狙いを教えてください。

松尾　５年後には、山形大学のエクステンションセンターになるというビジョンを持ちなさいと話しています。山形など東北は水田ばかりなので、とくにいまはジャガイモや大豆などの畑作と畜産を連携させて、加工業と結ぶ取り組みをしています。庄内地方で興して、そこから広げていくという計画です。大学のなかだけでやっていてはダメですからね。将来、民間で同じようなことを始めたときに、困ったことがあっても駆け込める場所をつくっています。

小川　農学部の先生が中心になって進めているのですか？

松尾　鶴岡市にある農学部附属やまがたフィールド科学センターを拠点に、前回お話ししたような耕畜連携や、大豆の生産者と豆腐などの加工メーカーとの契約栽培、畜産家と畜肉加工場との連携、流通システムの構築、それから学校給食との連携などを進めています。

小川　何年計画ですか？

松尾　私がお金を出すのは５年間です。成長しなければ５年でやめますよ。完成するには最低10年はかかると思います。日本では育種でもちょろちょろと植えたくらいで試験栽培と言っていますが、欧米では広い農場でもって、農家が実際にやっている技術サイクルで実証試験をして成功したか確認するわけです。いまは試験場でやっていますが、民間が中心となって５haくらいで事業者の入ったチームをつくってほしいですね。

――日本では農水省と県、大学が独立していますが、現場ではもっと自由な発想で取り組んだらいいのではないでしょうか。

松尾　まず、人材と情報のプラットホームをつくるところから始めましたが、実績をつくりさえすればそこ

米国の大学には住民・農家・食品加工業者からの相談にも乗れるエクステンションセンターがある

にみんな寄ってきますよ。政治や理屈だけで何が必要なのか知らない国がやると、中身のないエクステンションセンターというハコモノをつくって借金を増やすだけですから、国はやらないほうがいいでしょう。

30年後の将来図を描けば若者は地域に集まる

小川　もうひとつ私が気になっているのは、人の問題です。働く場所があって、楽しく暮らせて、やりがいがあれば若者も田舎に帰ると思いますが、地元の秋田を見ていると年寄りしかいません。

松尾　政府が予算を付けていて、山形大学でも17年から農村に移住する人のための教育を始めています。私も講座を受け持っていますが、いまの農業で教えてほしくない……。

小川　どうしてですか？

松尾　コメと果物と野菜の農業を学んでも、前回話したような同士討ちにしかなりません。後出しした者が成功するでしょう。政府は農村に移住する人の受け入れ体制を整えるように号令を出していますが、流行のＩＣＴを使った農業だとかそういう話ばかりしてね。そこにお金が出ているのが現実です。

小川　それは基本ではありませんね。あくまでも手段ですから。

松尾　あくまでも農村が新しい枠組みに入っていくことに耐えられる人材を育てないといけません。そのために、山形大学では教育の仮説実証をやっています。最低3年かかると思いますが……。

小川　教育への投資が必要ですね。

松尾　若い人は希望が高いです。ですから、ビジョンを掲げて、ぜひ来てほしいというメッセージを打つんですよ。庄内は5年後くらいにはスマート・テロワールで「ホラ」をますことできるわけです。

小川　ホラね！

――従来の農村に調和することも必要ですが、飛び抜けられるような人が出てきて、生産だけでなく、加工業者や小売業者、消費者とうまく連携することが肝心なんですよね。農業には若者が結構集まるようになっていますが、それと同じように地方の小売業や加工業にも都会の若者が魅力を感じるようにアピールをするということも可能だと思います。

小川　小売業での成功例は少ないですね。私も大学に入学するために東京に移住してきましたが、都会には生活が便利で情報が豊富だという快適さがありますからね。

松尾　いま何ができるかではなく、30年先を見て、どこまでの可能性があるかを示さないとダメですよ。食文化だとか、住宅だとか生活だとか、それらをおしゃれにする将来図を描く必要がありますよ。

小川　いまの人たちは田舎に出かけても都会にいるのと同じパターンで楽しもうとするから、そこまで描いてあげるんですね。

松尾　30年先の将来図を描くことが人の考えを変える上では非常に重要ですよ。なぜこんなに変わるのかと聞かれるぐらいのことを描いてほしいですね。庄内の場合は、いま水田ばかりで畜産がないわけだから、少し高いところにある水田では畑作をやって、棚田は一部残して、傾斜地は羊とか牛の放牧地になるとかね。30年というスパンで考えると、限界集落の住民は次世代の人たちになるわけです。もっとコンパクトに街のほうに集まってもよいと思います。農村の将来を計画しようというのはそういうことです。

小川　それなら若者が戻ってくるかもしれないですね。女性も。

松尾　イタリアの事例を調べてみると、農村の計画図ができていて、評価されたところから補助金が付くんですね。日本はつい最近まで、いろんな規制があって地方自治体に自分たちの将来像を描かせなかった。地域でつくれるようになったのは、10年くらい前からですよ。だから、それに呼応して市街地の美しさとか言い出したわけです。

――松尾さんは常々、いま日本の農村の疲弊している姿は30年前のＥＵ諸国の姿だとおっしゃっています。イタリアやフランス、ドイツも同じ経過をたどってきたということです。でも30年経って復権しています。そこに参考にするべきサンプルがあるのではないかと。農業改革も日本より30年早くやっていますから。

松尾　工業社会は岩倉具視の使節団が学んできて、戦争のやり方も学んできて……。ところが、農業社会は学んでいないんですよ。

土地や風景は誰のものか公共を大切にする意識

小川　少し話は脱線しますが、北海道の美瑛町でやられているＮＰＯ法人「日本で最も美しい村」連合にはいつから携わっているのですか？

松尾　カルビーの産地が美瑛にあった関係で相談を受けて、02年にフランスの美しい農村の視察に行って、05年にスタートしました。でもね、美しい村をやると、だいたい選挙で落ちる……。

小川　どうしてですか？　有名になるでしょう。

松尾　経済の成長政策に比べたら、美しい村というのは縮小政策だから

銭を稼げないということですよ。たとえば、イギリスやフランス、ドイツ、イタリアあたりで人口5000人以下の村に行くと、広告は一つもありません。広告が一つあると、二つに増えて醜い村になる。人が来なくなるわけです。パリのシャンゼリゼも規制が厳しいでしょう。ヨーロッパではそういった公の場所の価値が重要なんです。民族間の侵略だとかがあったなかでも地域社会を守るという意志形成はしっかりしています。日本では家をつくると塀で囲うでしょう?

小川　私の家にはその塀がありませんよ（笑）。学生時代に米国では塀のない一軒家に住んでいて、家の前の芝生からそのまま家に入ることが快適だったので。周りから見えるので逆に泥棒に入られたことがありません。広告看板の話も塀の話も、土地や風景は誰のものかという考え方に帰着しますね。

――その話題で、近所の酪農家の仲間たちと自分たちの牧場を開放して観光客が自由に歩けるようなフットパスを始めた根室の酪農家を思い出しました。公にすることで得られるものの意義をわかっているんです。

小川　日本人はもっと公共を大切にしなきゃいけません。とくに土地はみんなのものだと思っていれば、風景もみんなのものなので看板を掲げなくなりますよ。

スマート・テロワールの責任は誰が負うのか

小川　本題に戻りましょう。最後の質問は、スマート・テロワールの責任者は誰なのかです。カルビーは、強力なマーケティング力を持った垂直統合のモデルですよね。それを自給圏のなかで展開するには、スマートな経営機能を持った組織が必要になると思います。

松尾　ある程度、協同組合あるいは管理組合みたいなものは必要になると思います。情報はジャストインタイムで動かすほうがいいわけですが、製品にして在庫することは一切やりません。地域内に消費者がいるわけですから。

小川　物流や運営のための情報システムのセンターは、自給圏のなかで共有するわけですね。

松尾　物流は手間の交換が基本ですが、少ない量の集荷や出荷の物流と、その運営のための情報システムが必要です。農協には設備も資本もあって、人もいます。それがうまく機能していないわけですから、農協としても新事業として請け負うのがいいと思います。一方、商流のモデル一つだけだと社会主義になりますから、それに従わない人はその地域に住みにくくなってしまいます。二つ、三つあったほうがいいですね。

小川　ヨーロッパにはモデルがあるのですか?

松尾　協同組合という人数も少なくシンプルな組織がありますけど、私の提唱するスマート・テロワールを動かす組織のモデルはありません。欧州は市場経済になる前に、すでに手づくりのハムやソーセージやワインやビールがありました。三圃式農業に小さな商圏の加工が加わっているだけですから、簡単な組織でよかったわけです。ところが、日本では市場経済が発達したなかに非市場経済の自給圏をつくろうという話ですから複雑です。誰かがリスクを負わないと維持できません。

小川　カルビーの場合はカルビーがリスクを負ったわけですよね。スマート・テロワールの場合は誰になりますか?

松尾　選挙に出た人はダメですね。広域連合ですから、そのなかで人柄のいい人が社長になるといいと思います。カルビーでも新しい事業をやるときには基本的にコストは母体で負担しているので、コストゼロなんですね。そういう思いでやれた人が、その地域にいれば、その人を中心に動けるようになるといいですね。採算に合う度量になれば運営会社にすればいいですし。庄内では、庄内スマート・テロワール協会という組織をつくって地域の人たちと話し合っています。それがどう発展していくかはこれからの話です。

――答えを出すのは松尾さんじゃなくて、そこの住民たちであり、経営者たちということですね。

松尾　西田幾多郎の言った真善美は、自然の理に基づく「真」、「善」は人々の善意、非市場経済の互酬のことですね、「美」は美食とか美景です。この三つをやる善意の人が集まって、こういうことを進めれば、農家から高く買ってくれて、消費者に一番安く売る仕組みが市場を支配するはずなんですね。

小川　価値があるものを近いから新鮮なまま安く提供できると。話を聞いているうちに、実現できるように思えてきました。

――お二方とも今日はありがとうございました。

あくまでも農村が新しい枠組みに入っていくことに耐えられる人材を育てないといけません。



カルビー株式会社
社長　松尾雅彦氏

お客様とお天道様という二人の神様の間に立って

善意の欠品

昆　今年は春先から天候不順が続きました。各地で農業災害が発生し天候異常による不作のために農産物の供給不足や価格高騰が生じました。台風や不作に泣いた生産者の苦労はいうまでもありませんが、不景気の中で高い野菜を買わされる消費者だけでなく、卸、小売、外食など青果物の生産・流通・消費にかかわるそれぞれの立場で大変な混乱と御苦労が続いています。特に野菜類の中間流通業では、外食や小売と結んだ契約単価と数量を確保するために、大きな赤字を出しながら需要に間に合わせてきたようです。

農業生産構造の改革が語られ青果市場の不合理が指摘されるなかで、契約栽培などによる青果物の流通の合理化が進められて来ました。しかし、その「流通合理化」と「欠品」のない供給という当然ともいえる流通改革が、一方で、今年の様な天候不良年に大きな混乱を産み出してもいるのです。

そこには、これまでの流通の常識を越えたもう一歩踏込んだ議論と改革が必要なのではないでしょうか。そして、ただ単に消費者の期待に応えるだけでなく、農業あるいはお天道様の現在を消費者に正しく伝える流通や小売の努力の必要性も感じます。

御社では今年の春、「九州産の新じゃが不足によるカルビーポテトチップスの品切れに関するお詫びを申し上げます」という「欠品宣言」ともいえる謝罪広告を新聞に掲載されました。それを拝見して供給者の怠慢による「恥ずべき欠品」というべきものがあるわけですが、今回のケースは農業生産と消費の間に立つ者としての「善意の欠品」というべきものではないかと思いました。

松尾　そういうご評価を頂くことは有難いことですが、少し誉め過ぎです。

春の欠品については、確かに天候は悪かったのですが半分は人災です。本当は、あれくらいのことで欠品してはいけないんです。畑の管理技術の不備、それに対する我が社の対応も拙かった。しかし、結果としてそうなってしまった。ないものはない。それじゃ売れないわけですからね。止むを得なかった。それで、商品の品種を絞ることにし、欠品の出る場面もあったのです。

昆　九州のバレイショ産地の畑ではサブソイラやプラウもまともに使っていない。それでは湿害が起きるのは当然。本誌でお馴染みの村井先生が以前からご指摘下さっていたことです。

松尾　もっとも、今回の欠品の背景には私共なりの考えもありました。

実は、私はこれまでにもコンビニエンスストアの会議などでは、そろそろ「欠



だけど、無い袖は振れないということもある。そろそろこれも同時に考えておかないといけないのではないでしょうか。できないことまでやろうとすると、むしろ流通が混乱する。

メーカーが新商品を開発する場合、テスト販売をして、これ位なら売れるだろうと見込んで設備投資をします。それがお客さんの支持を受けて見込よりもたくさん買ってくださることになったら、欠品は発生せざるを得ない。売れればこそ欠品が起きるのです。

しかし、そうなると流通はどう振舞うか。弱肉強食です。強い小売業は、腕力でもってメーカーや卸を嚇す訳です。そうすると弱いメーカーや卸は、零細な小売業に欠品をさせて力のある小売業ばかりに供給するようになる。

そうしますと、弱い小売店が自分の店で売るためにコンビニに仕入れに行くというような馬鹿げたこともおきるんです。コンビニからはますますメーカーにオーダーが来る。さらに、別の卸しからもコンビニに入って、そしてまたコンビニから小売りに流れるという変てこな流れができてしまう。これはとても我慢のできることではない。何度も経験していることです。それはまずいですよ。市場はフェアでなければ。

しかし、フェアになるようにメーカーが割り当てをしても、間に立っている者がアンフェアやるから、これも役に立たない。

強者の都合や立場が優先し過ぎて、本当の意味でも流通のルールがなくなってしまっている状況の中で、「欠品ゼロ」を言い過ぎるとフェアな流通の競争ということではなくなってしまう。

「欠品」をしないというのは当たり前だけど、「欠品ゼロ」だけがルールの時代は歴史的に終わりにしよう。

そもそも、農業はお天道様の支配下にあるものなんです。収穫の多少を無視できない。青果物はもとより、我々のポテトチップも国産のバレイショだけを原料にする生鮮物であり、作り置きのできる商品ではないのです。それに、新商品がヒットすれば、需要を満たすだけ作れないということもあり得るのですよ。こういうことを前提にして、新しい流通のルール作りが必要なのではないかと思っているわけです。

昆　食べ物にまつわる商売は、すべからく農業なりお天道様のことをもっと伝えなければならないし、通訳にならなければいけないし、コーディネーターにならなければいけない。

松尾　そう、そう。

内容量変更で需給調整

昆　さらに10月末、御社では主力産地の北海道での減収もあったことから、12月出荷分からのポテトチップ製品についてサイズに応じて2～10gの減量されるという発表をされ、新聞、TV等でも大きく報じられました。ポテトチップの減量については、新聞だけでなく各TVもこぞって取り上げ、むしろ農業での作柄不良を消費者も理解しているのだな、と感じましたが。

松尾　10月28日の日経新聞に出た小さな記事が大きく話題になったのですが、今回は共感を頂いているケースが多いようです。商品のサイズに合せて2～10gの減量をさせていただこうということです。主産地の北海道が台風の影響で来年春までの原料確保に不安があるからです。春の九州産が平年作であれば、もとに戻します。一年単位に作物生産の実際に合せながら価格を変えずに量の調整をしていこうということです。

生鮮品には相場というものがあります。その年の出来高によって豊作貧乏があり、不作だと相場が上がる。しかし、ポテトチップに使う加工用バレイショはカルビーと農家との契約栽培です。市場がないので価格によるバレイショの需給

品」についての考え方を少し変えてみたらどうかと話していた所だったのです。確かに、今のコンビニエンスストアのシステムができて流通革新が進みました。20年位前の菓子の卸し屋さんは、オーダーがあっても3%か5%くらいは欠品にして届けないというのが普通だったのです。小売はそういう中で我慢してきた。

それまでの「もう少しキチッとやろうよ」というのが、かつての「欠品ゼロ」という要求だった。それは小売業からすれば当然の要求だったのです。さらに、セブンイレブンさんが出てきてそれを徹底させて、ダメな卸とマトモな卸の区別が初めてついてきたのです。

コントロールもできない訳です。

さらに、我が社のポテトチップは生鮮物でありながら価格による需給調整ができない。そうなると今年の様な不作の年には欠品も生じかねない。

本来、供給不足で価格が高くなれば需要は減退するというのが市場の原理なわけですが、そういう市場による需給調整機能がない中での需給調整のルールをどうやって作るかというのが、かねてからの悩みだったのです。

これまでは、過剰になるとキャパシティーの大きな士幌農協さんなんかに、無理をいって頼み込んできた。デンプンに回す分などで調整して頂いてきた。しかし、WTO体制でデンプンに回すといった調整方法もとれなくなる。

さらに、コロッケその他の加工品の需要も伸びていますから、消費が増えても生産の方は増えないので、ますますバレイショの需給に遊びがなくなっているのです。もちろん、我が社自身でもマッシュポテトだとか、ジャガリコというチップに使えずに余ったものや、今までデンプンに落としていたものを別の加工品にしようという新製品開発もしているんです。

でも、もうそろそろ天候の変化をポテトチップの市場にダイレクトに反映させなきゃいけない時期に来ている。その方が自然なんだから別に恐れることもないと思ったんですよ。皆もう分かっているのだから、このタイミングしかないと思ったのです。抵抗は少なかったですよ。

昆　お天道様の変化（その年の生産状況）を価格に対応できないなら、内容量でバレイショの生産状況に合せた調整をしていくということですね。

松尾　天候異変にうまくバランスさせることが正しいやり方なんだと。我々の仕事というのは、消費者とお天道様という2つの神様の間をつなぐ仕事なんだから無理しちゃいけないし、両方に素直になることが一番いいことなんではないか。

私どものポテトチップは、貯蔵食品ではなくて生鮮食品なんですよ。食品流通には生鮮食品と保存食品の2種類がある。年に一度しか収穫できないものを365日の消費に耐えるようにしようと思えば、何かの形で貯蔵せねばならない。そのためにカンやビンに貯蔵する、すなわちパックして安定状態を作る方法もある。これは保存食品です。だけども、我々のポテトチップは、イケスに入れた活魚のようにイモを生かしたまま（鮮度を維持したまま）にしておいて、それを調理して使う。どちらかと言えば生鮮食品に近いものなのです。生鮮食品に近いというのは、できた商品というのが鮮度を要求するという意味だけではないのです。もちろんそれも重要なことで、それも最長で1ヶ月が限度です。

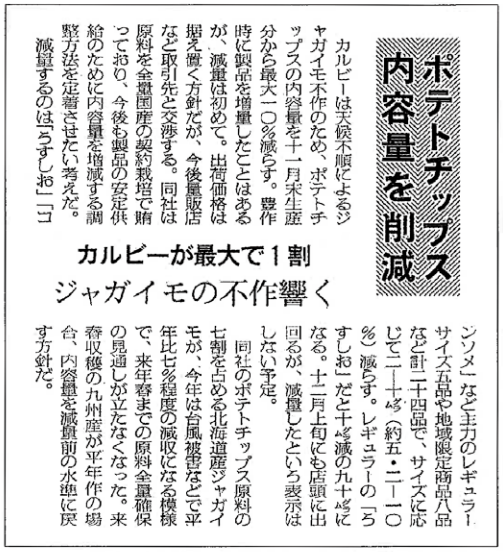
しかし、それ以上に肝心なのが加工するまでのイモの状態、要するに原料の状態の品質や鮮度なんです。粉にして貯蔵したのではお客様に選ばれるポテトチップにはならないのです。国産の鮮度、生産者と品質管理の考え方を共有しているものだから輸入に対抗できるのです。カルビーの場合は、イモが生きてなければいけない。

それによってチップのクオリティーが決まる訳です。それだから産地の倉庫を出て、消費地の工場についたら、12時間以内に使うというのがいいポテトチップを作る決定的条件なんです。

生産農家の立場で言えば、要するに普通の青果なんかと求められるものは一緒なんです。だからこそ国内の農業経営者の立場にたってやれる。間に産地卸であるカルビーポテトみたいな会社がいたとしても、そのロジスティックはダイレクトに結べる。逆に言えば、そのことこそが国産のイモが国際競争力を持っていくための条件なんです。

私は皆にお寿司屋を連想しろと言っているんだけれども、ポテトはマグロであり、我が社のポテトチップはマグロの刺身、マグロのお寿司なんだと。船で捕るとマイナス60度の急速冷凍をさせちゃう。冷凍保存しとけばね、安定状態で長く持つ訳ですよね。そして、相場に応じて倉庫から出して市場で競りにかけるわけだけども、お寿司出す時は、お客さんが食べる時間から逆算して程よい時に解凍始めて、ちょうどよくなった時にお寿司屋さんが、店が開いてね、いらっしゃいと言って刺身を出す訳です。解凍してしまったら、今度は限度がある訳です。

どこの店だとマグロ（ポテトチップ）がおいしく食べれるかってことだし、誰が捕ったマグロか（誰が作ったポテトであるか）が重要になってくるんですよ。要するに、畑でできたクオリティーを製品にしていくことが大事なのです。



ポテトチップ内容量を削減

カルビーが最大で1割

ジャガイモの不作響く

カルビーは天候不順によるジャガイモ不作のため、ポテトチップスの内容量を十一月末生産分から最大一〇%減らす。豊作時に製品を増量したことはあるが、減量は初めて。出荷価格は据え置く方針だが、今後量販店など取引先と交渉する。同社は原料を全量国産の契約栽培で賄っており、今後も製品の安定供給のために内容量を増減する調整方法を定着させたい考えだ。

減量するのは「うすしお」「コンソメ」など主力のレギュラーサイズ五品や地域限定商品八品など計二十四品で、サイズに応じて二十g（約五・二一〇%）減らす。レギュラーの「うすしお」だと十g減の九十gになる。十二月上旬にも店頭に出回るが、減量したという表示はしない予定。

同社のポテトチップス原料の七割を占める北海道産ジャガイモが、今年は台風被害などで平年比七%程度の減収になる模様で、来年春までの原料全量確保の見通しが立たなくなった。来春収穫の九州産が平年作の場合、内容量を減量前の水準に戻す方針だ。

10月28日付け日経新聞に掲載され、その後ＴＶなどで大きく報道されたポテトチップの減量を伝える新聞記事

一流のお寿司屋というのは必ず二流の店をセットにして経営しているんだそうです。

一流の店はもちろんその日に解凍したものしか出せない。一流店はその日に売れ残ったネタを使う二流店が必要なんだそうです。そうでないと大変な無駄がでるからなんです。

バレイショもチップにできないものを使う加工を持ってなきゃいけないんです。ジャガリコを作ったのはそういう意図もあるのです。チップに要求されている話とジャガリコに要求されている話とマッシュポテトに要求されている話と全部違う。時間経過に敏感なやつが一番最初に来て、後の加工製品に回していくことで、ポテトチップのクオリティーを守りながら、生産と流通を安定化させていくためにね。

昆　私共の北海道の読者にはカルビーさんに供給している生産者が多数いらっしゃいます。社長もよくご存知の素晴らしい経営者の方で、今年の水害で全滅の被害を受けられた方も。そういう話を伺うと、本当に農業の経営というものの困難さとそれに立ち向かわれる農業経営者の方々の勇気をこちらが学ばさせていただく思いがします。

松尾　まったくです。努力してもどうにもならない天災というものあるのですから。大きな資本があればそれもやり過ごせる面もあるが、そういうわけにはいかない。農業経営者の方々にご助言するとすれば、いかに借金をしない経営をして、もしもの時に備えること、様々な意味で経営の体力をつけることでしょう。

一年前にアメリカに行って、コーンベルト地帯歩いてね。それまでも聞いてた話で、もう一度確認してきたんだけども、アメリカの膨大な食品産業が、農業との関係で常にこれだけは守っているというものがある。それは何かと言うと、お互いの自立です。そしてアンフェアなことはダメだと言うこと。

自立するには、アンフェアなことがあったら成り立たない。種屋さんも農家もそれから大工場も。農家は一人で大工場は社長さんがいて、スタッフがいて、研究員がいる。それでも、自立して対等なんだ。ケロッグであれカルビーであれ、我々はこういうものが欲しいんだと明確に示し、農家も納得いけば作ればいいし、いやなら作らなきゃいい。そういう関係ですよね。だから、どうやってそれぞれの農家が個人として自立的になるか、それは、昆さんが言うように経営者になれって話しなんだよ。でも、それを壊そうとする、支配下に置こうとする勢力が一方にある。

農業では7年か10年に1回くらいは全滅ってこともある。そういう人たちには自立を助けるための協力が必要だろう。でも、我々のやることは、あくまでサポートでなくてはだめなんだ。結局は自己責任なんであり、その置かれた状況でどうしたら自立できるのかを我々はサポートすべきなんです。

昆　我々はカルビーさんが、大変な苦労をされながら国内のバレイショだけを使い、鮮度を重視しながらポテトチップを商品化してきていることを知っています。また、そのために生産者の意識改革から機械化を進めるための現実的な経営支援まで取り組んでおられるという実態を知ってますから、今回の善意の確信犯的な「欠品」や内容量の時期的変動で農業の現場情報を消費者に伝えようということも解るのです。

農水省が語る「皆で農業を守ろう」という号令ではなく、民間事業者が事業目的や利害に連動させながら、自らの責任で農業を支援し擁護していくことが大事なんです。そういう農業関連企業が、特に農産物需要企業の中からたくさん出てくることを、本誌は期待してるのです。それこそが、自立した農業経営者の活躍とともに、我が国の農業を「官」が保護し指導する開発途上国型の農業から、消費者や農産物需要企業などの「民」が支援し擁護する先進国型農業へと変えていくことだと考えるからです。今日はどうもありがとうございました。

Calbee

九州産の新じゃが不作による
カルビーポテトチップスの品切れに
関するお詫びを申し上げます。

カルビーのポテトチップスは、全国六千戸の契約農家から供給される国内産の馬鈴薯だけでつくっています。
また、フレッシュなポテトチップスをお届けできるように生産・流通のしくみを整えています。さて、今年も5月下旬から、九州産の新じゃがを使用したポテトチップスの発売がはじまりました。しかし、九州地方の過去にない天候不順により、馬鈴薯の生育が悪く、必要なだけのポテトチップス用馬鈴薯を収穫することができませんでした。そのため、充分な製造を行うことができず、店頭での品切れが起きております。
消費者の方々には多大なご迷惑をおかけいたしておりますことを、深くお詫び申し上げます。今後、馬鈴薯収穫前線の北上とともに、今月下旬ごろには関東産の馬鈴薯収穫が本格化します。全社をあげて収穫に努力し、店頭への商品供給に努めて参りますので、今後ともカルビーのポテトチップスをよろしくお願いいたします。

カルビー株式会社
取締役社長　松尾雅彦

カルビーの
ポテトチップスは、
国産のじゃがいもだけで
つくっています。



お客様相談窓口
TEL〇三－三九〇二－五九八三
受付時間　九時～十七時

カルビーが今年の春に新聞に掲載した、同社のポテトチップの欠品に関しての「お詫び広告」