

農村経営研究会 2018年第1回定例会

「松尾雅彦氏は農村経営の未来に 何を残したのか」



農村経営研究会のアドバイザーを務められた松尾雅彦氏が、2月12日に逝去された。

今回の定例会では、「松尾雅彦氏は農村経営の未来に何を残したのか」をテーマに、参加者が意見交換をした。

松尾氏と スマート・テロワール

松尾氏が残したものに、「スマート・テロワール」の提唱がある。著書『スマート・テロワール』に始まり、その仮説を実証する取り組みが山形と長野で始まっている。はじめに、スマート・テロワールに関わってきた4人から、松尾氏から学んだこと、松尾氏が残したことが語られた。

松尾氏の著書『スマート・テロワール』の共著者である浅川芳裕氏は、松尾氏から教わった3つの思考と2つのシステムを紹介した。3つの思考とは、①世界（農村）は変えられるというポジティブ思考。②常識にまどわされないという独立思考。③価値には優劣があるという、ポストモダン超越思考。2つのシステムは、①30年という期間でものごとを考えるとという独自のタイム・システム。②種のDNAから栽培、加工、流通、美食の世界までをつなぐ、深いフードシステム。これらが松尾哲学を構

成していて、農村消滅論というネガティブな思考から大転換するという本につながったのではないかと述べた。

庄内スマート・テロワールの構築に取り組み一般社団法人山形県農業会議の五十嵐淳氏は、現在の進捗状況と今後の計画を紹介した。2016年から取り掛かっている、10年間のホップ・ステップ・ジャンプの3段階の計画は、松尾氏と議論して作成したという。

「時間はかかっても、一步一步着実に進め、松尾さんの遺志を継いでいきたいと思う」

松尾氏から学ぶ人が多いなかで、(有)降矢農園の降矢敏朗氏は、農村経営研究会で松尾氏に出会い、耕作放棄地で放牧養豚ができるということを示し、松尾氏のスマート・テロワールの構想に影響を与えた人である。衝撃的な出会いから、放牧豚を生ハムに加工するために松尾氏と行動を共にしてきたことなどを振り返った。

NPO法人信州まちづくり研究会の安江高亮氏は、長野県が食料自給圏をつくらうとしている取り組みに、市民の立場から協力している。安江氏は、長野県がスマート・テロワールに賛同し、松尾氏が地消地産アドバイザーに就任した経緯を説明し、この改革は、日本を救うだろう

と述べた。

松尾氏と カルビーの経営

松尾氏からカルビーの経営を引き継ぎ、現在、(一社)スマート・テロワール協会の理事を務める中田康雄氏は、カルビーの経営者としての松尾氏を次のように紹介した。

松尾氏は、マネジメント、マーケティング、戦略経営、この3本柱でカルビーの事業を成功させた。マネジメントでは、社員がベクトルを合わせて目標を達成するようにした。マーケティングでは、お客様第一を貫き、農産物が原料の食品加工分野に品質管理を持ち込んだ。戦略経営では、ビジョンを明確に設定し、それを実現するための打ち手を掲げた。カルビーで言えば、「ポテトチップスは生鮮食品だ」「ポテトチップスは健康食品だ」というビジョンを設定し、打ち手として、店頭のパテトチップスの鮮度をよくするという営業改革を行なった。

「松尾氏は、経営者として第一人者だったからこそ、スマート・テロワールというビジョンを掲げることができたのだろう」
元カルビー社員の松本淳氏は、松尾氏から、農村経営の未来は「経営」だということを学んだと述べた。こ



松尾氏と米国での学び

こでいう「経営」とは、カルビーの経営でも実践してきた、社員の出身をつくること。中央集権によって出番を奪われていた人たちに、出番をつくったのがスマート・テロワールだと語った。

獨協大学外国語学部交流文化学科の北野収氏は、米国の農業の新たな動きを描いたトーマス・ライソンの著書『シビック・アグリカルチャー』を翻訳したことから、松尾氏と出会った。北野氏は、松尾氏は現場から世の中を変えていく、社会のイノベーターだと述べた。

浅川氏は、松尾氏が米国でスナツ

ク菓子の鮮度管理や、ジャガイモの契約栽培を学び、それを日本に導入してきたことを紹介した。また、米国の大学のエクステンションセンター機能、地域循環システム、社会プロセスのコントロールなども学び、それが、スマート・テロワールの理論に反映されていると語った。

昆吉則は、次のようにコメントした。

「日本では社会そのものが非常に特殊で、それが当たり前だと思っている。しかし、松尾氏は、いとも簡単にそこから自由になり、米国から学んだことを経営のなかで実現してきた。

松尾氏が企業経営を通して育んできた思想とビジネスモデルは、まさに農村経営に合致するだろう。経営力があり、理念を持ち、顧客を考える経営者がいて、そのうえで団体戦として、もっと大きな理想を持つ大切さを教えていただいた。なかでも、団体戦という目線の揃う異業種が協力することを大事にしてきた。

この農村経営研究会には、異業種の方々が参加している。この会に来ると、松尾氏に30年後を描けと言われるので、はじめは悩んだと思う。しかし、松尾氏が大事にしていた、異業種と一緒に、お客様と一緒に商品をつくるという考えになるという変化があったのではないだろうか」

本会参加者たちが松尾氏から受け取った言葉

「失敗しない人間が、成功するということは言うものではない」

「5Sがホップ・ステップ・ジャンプの最初にやることだ」以上、(有)素道 若狭秀己

「民間は金がないから向上する。だからいいものをつくることができる」

「違ったベクトルを向いているものが混ざり合うと新しい文化ができる。

同じものがいくら混ざり合ってもいいものがない。違うものが混ざり合うからいいものができる」

「俺は食べもの屋だ。イモのために一生、生きてきたんだ」

(雅彦氏の父、松尾孝氏の言葉「一生一研究」が根底にあった) 以上、鈴木米穀(株) 鈴木隆一

「(講演の) 聴衆はどんな人たち？」

(聴衆に合わせて講演内容を吟味) カルビー(株)社員・松尾氏の秘書 中村恵子

「失敗してもいい」五十嵐淳

「この本は売れちゃだめ。これからの日本の地域、農業のバイブルになるから」浅川芳裕

「それは同士討ちだ。他の人のシェアを奪っているだけだ」

「新しいことをするとき、いちばん成功しそうなところでやるんだ」

以上、(株)CTI フロンティア 野村奏史