

# 同伴者たち ⑨

カルビー株式会社 松尾雅彦社長

## 産地価格で国際比較をするから 日本農業の可能性も見えない！

市場占有率70%を占めるポテトチップのトップメーカー。社名のカルビーはカルシウムとビタミンB<sub>6</sub>の合成語だが、会社案内にも『ポテトチップにも旬があります』と大きく謳っている。原料のバレイシヨ確保をめぐる企業努力は独自の産地卸会社カルビーポテト(株)を生み、全国の農家との契約栽培として結実している。未来を見据えたこの企業の姿勢の中から日本の農業の明日が見えてくる。

### ”経営”に徹すると農業も根本から変わり明日が見えてくる

私はいつも言うのですが、どうも農業について専門家とか識者が語っていることは、抽象的でわかりにくい。経営というののもっと具体的でないといけないはず。経営というのは待ったなしです。投資して、採算を考えて、即行動し、明日への改善活動をする。

識者の意見は、結局何をどうすればいいのかはつきりしない。あれは、いけませんね。やさしいことをわざわざ難しく

言ったり、農業というものを何か特別のもののように扱う。テレビとかマスコミの人々も断片的に時流に乗った報道しかない。

いま日本の農業は危機的だという人が多いようですが、本当にそうですか。まったく逆じゃないですか。私には農業はチャンスの花盛りに見えます。

チャンスを見る眼をマーケティングといます。すなわち、お客様を大事にして、お客様と手を結ぶことです。そのチャンスを手に入れるためには、いまのやり方を変えて新しい技術を身につけなければいけません。これはテクノロジーと



スキルの問題だと思います。そして、チームワークや自分の行動をうまく運営することをマネジメントと言います。この三つの要素に注目して知恵を出すことを経営と言いますが、農業を生産活動の場面だけで考えないで「経営活動」と考えてよく世の中を見渡せば、バラ色の明日が見えてくるはず。

### 農業界では、なぜ農業を”特殊”なものにしたがるのか

昔は、お米を大切にしない、お百姓さんに感謝しないと言って、農業を特別視していました。食糧法というのはその代表例です。しかしいまはまったく逆です。なぜでしょう。それは唯一の理由からです。食糧が不足時代から過剰時代へと変わったからです。

過剰になったのは食物だけではありません。すべてのものが過剰時代に入って、消費者が王様になりました。日本での食物の過剰は昭和47年から始まりました。これは、日本社会の高度成長時代の終わ

いつの時代も農業は、農業者と、彼らとともに歩む同伴者たちとで成り立ってきた。村には鍛冶屋がいたし、カツギ屋のおばさんもいた。冷害とともに泣き、豊作とともに喜んだ。しかしいつの間にか、農業者にも農業にかかわる業者にも、そんな同伴者の観念は希薄になってしまった。現代の”同伴者”と呼び得る異業種の経営者や職業人の言葉を伝えたい

りと一致していません。人は、不足の時、野獣になります。少しばかりの余裕を持つことで人は、人間らしくなれるのです。これは社会を見る眼の本質にかかわることですから、しっかりと認識して下さい。日本でも本当に人間を大切にす時代がやってきたのです。ちなみに”米”が過剰に転じたのは昭和39年、東京オリンピックの年からです。

まつお・まさひこ 1941年2月20日東京生れ。1965年慶応義塾大学法学部卒。67年カルビー(株)に入社。平成元年、産地卸業のカルビーポテトを設立し社長に就任し、北海道を中心に全国の農家と契約栽培方式の生産体制を作り上げる。平成4年にカルビーの社長に就任する。国内産の原料増産の仕組み作りを常に念頭に置き、日本の農業振興が自社の活路に重なるというポリシーを守る。

ものが過剰の時代になりますと、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年くらい経ってからでした。昭和50年代後半から、脱工業化社会へと歩を進めることになりました。

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、

農村へ注いできました。いま、過剰時代になって、都市の人々から反撃をくらっています。

しかし、再び農業を特別に大切にしてくれる時代の再来を農業が望んでは、自らの命取りになるのではないのでしょうか。それは二つの意味で危険であると思っています。

やがて食糧危機がくるから、農業を特別なものとしようという企みがあります。もし、本当に食糧危機がやってきますと、人間は獣になってしまうのですから、戦争になります。天然資源、とりわけ、エネルギー源のない日本は、ひとたまりもなく国を滅ぼしてしまいます。ですから、食糧危機を迎えないように、世界中へ出かけていって、進歩した日本の農業技術の普及を図るべきです。農業にとっても戦争のない社会が望ましいはずで

です。二つめの理由は、食糧不足が現実の問題となれば、再び日本の農家は国家の鎖につながれてしまうことです。そこでは人間らしい自由な活動は望めないでしょう。

食管法や農地法がいかにも農業を保護しているように見えますが、私から見ると、農家を土地に縛りつけていた奴隷法にしか見えません。どんなものも見方を変えて見ることが大切です。せっかく WTO 体制になって農家が自由になったのに、何でその自由を捨てたいと思うのでしょうか。日本の農家は、大閣検地以来、400年にわたって、土地に釘付けにされてきたのです。

## いま日本で一番成長性のある産業は農業ではないだろうか

ながい間、日本では自動車産業が代表的な成長産業と言われてきました。しかし、いまでは成長力のない産業の代表です。マツダはフォードの傘下に入りました。輸入車の比率がどんどん伸びて2%のシェアが10%になり、やがて20%を超える日もそう遠くはないでしょう。日本の自動車は生産台数をうんと減らしています。国産車は98%という高いシェアを持つていたので拡大余地がなく、むしろシェアを外車に奪われて減少する一方です。

しかし農産物はどうでしょう。食糧の自給率は50%以下というのですから、倍に増やしてもまだおつりがくるほど拡大余地があるというわけです。米ばかりに眼をやらないで消費者の生活を総合的に考えれば、もっと実入りのいい農業や仕事があるはずで、チャンスがゴロゴロ転がっているといっても過言ではありません。

そのチャンスの狙い目を説明するため、私達カルビーがチャレンジしたポテトチップスのビジネスやこれからやろうとしているポテト工場のことをお話しましょう。

## なぜ「カルビーポテト」という産地卸しを設立したか

昭和50年、カルビーはポテトチップス

市場の開発に着手しました。それまでの日本のチップ市場は、23年の歴史がありながら年間百億にも満たない小さなものでした。

それから10年後の昭和60年には、1000億円に達する大きな市場になり、原料パレイシヨの供給は全量国産で30万tにもなりました。これは日本のパレイシヨ生産の10%を超える数字です。

こんな大きな市場になるチャンスは二つの流通を変えることによって生まれたといえます。ひとつは、フレッシュなポテトチップスを買えるようにする、商品流通の改革でした。他のひとつは、原料流通、すなわち、農家とチップ工場をつなぐ関係の改革でした。

二つの流通の改革によって、ポテトチップスを愛好する消費者とパレイシヨ農家とが、チップ工場を媒介にして結びつくことができました。そして、大きな市場を実現したわけです。

このことは、昭和50年代という過剰時代を象徴する出来事のひとつです。しかし、流通改革が簡単に進んだわけではありません。

原料の流通の改革とは何だったのでしょうか。二つの鍵がありました。ひとつは365日の消費に応えること。すなわち、通年の供給を実現することです。もうひとつの鍵は、工場が必要とする品質を知ることです。

365日の必要にピッタリの品質で原料を供給できることによって、ポテトチップスの大きな市場ができました。まさに消費者に密着することで新市場ができるのです。

## 原料の鮮度にこだわり。日本農業との連携を通じて品質本位の商品開発を進める

### カルビー株式会社

創業は古く明治38年、現名誉会長の先代の松尾寿八郎が広島で「かきようかん」の製造を開始。昭和6年には瀬粉生産を始め、合わせて飼料業も営む。その後菓子製造を始める。戦後の昭和24年松尾糧食工業株式会社を改組。29年には日本初めての小麦粉あられの製造に成功し、これが後にヒット商品の「かつばあられ」となる。この年会社名をカルビーと改め、社の基本姿勢に健康産業化を謳う。昭和39年瀬戸内海の小えびを丸ごと使う「かつばえびせん」を開発し、「やめられない、止まらない」のCMソングとともに全国的な成功をおさめ基盤を固めた。昭和50年のポテトチップ開発とともに原料の調達を国内のパレイシヨで行なえるよう契約栽培を開始。発売後1年目の爆発的ヒットで、全国生産地のネットワーク網が拡大した。昭和55年、産地卸会社のカルビーポテト(株)を設立。加工食品での「旬」を打ち出し、品質重視の商品開発で国内農業の活性化に貢献。



紀州産の梅を使った「かつばえびせんこだわり梅味」



北海道美瑛町にあるカルビーポテト(株)のバレイショ貯蔵施設

しかし、需要に密着するということは、なかなか難しいことです。はじめ、農家と工場は争いばかりしていました。そこで、私は、カルビーと農家との間にカルビーポテトという産地卸会社を作って、両者の利害対立を調整することになりました。昭和55年のことです。それまで、カルビーの原料バレイショの調達は加工メーカーであるカルビーの原料調達部門が当たっていたわけですが、その部門をカ

ルビーから独立させたわけです。新しく作ったカルビーポテトは産地卸ですから、カルビーにバレイショを調達するだけでは会社として存在理由がありません。産地のバレイショをカルビー以外への仕向け先へ流通させることや、産地に對しては仕向先を開拓しながらバレイショ以外の作物について流通業者として取り組むことも進めてきたわけです。それによって、産地での機械の有効利用や輪作の工夫も出てくるのではないかと考えています。

### 世界最大のチツプメーカーが日本を撤退した理由とは何か？

昨年、米国のチツプメーカーが日本市場にやってきました。しかし、半年で撤退してしまいました。なぜ、彼等は日本でうまくいかなかったのでしょうか。過剰時代の流通問題を心得ていなかったからだと思えます。農業関係の人は、今でも大量生産による低価格こそが競争優位の条件であると考えているようです

が、それは大きな間違いです。大量生産の優位は、もう過去のものになってしまいました。世界最強のメーカーがやってきても怖くはないのです。競争優位で最も大切なことは消費者に密着することです。密着するということは流通のシステムを構築することを意味します。こんなことがハッキリしてきたので、私達はいま、北海道にポテト加工工場を建設することを決意しました。これまでがなく、ポテト加工品は米国にやっつけられてきました。フレンチフライや、マッシュポテトの市場をどんどんとられて、風前の灯でしたが、いよいよ反攻の時がきたと思っています。

### 国際的な競争に勝てるキーワードは「生鮮的流通システム」

いま、世界はWTO体制になって、メガコンペティションの時代になりました。農産物も例外でなくなりました。幸いなことに、農産物は食生活の原料です。人々は食いだめすることはできません。365日の消費に密着することに競争優位の活路がある訳です。この活路を、私は、生鮮的流通システムと考えています。生鮮的流通システムの特徴は何でしょうか。第一に、一次産業、二次産業、そして三次産業が一体になって、共同で事業化をやっている関係にすることです。農業だけ特別扱いして下さいというのではチームワークにはなりません。第二のポイントは、ジャスト・イン・

タイムという仕事の仕方を身につけることです。略して、JITと呼びますが、昔の大量生産方式にかわって、品質とコストの優位をつくる方式といわれています。

かつては、機械化して大規模経営が競争優位といわれておりましたが、今は違います。機械化するのは品質を良くするためです。また、タイミングに合った収穫のスピードを得るためです。したがって経営規模にあった機械の活用でなければダメです。高度な機械化は、過剰生産につながりませんから、いけないのです。もちろん、ある程度の生産ロットがなければもとより合理化も進まないでしょう。でも、アメリカの生産規模と競争する必要はないのです。

さて、国際的競争で価格の優位性をどうやって生むかが問題です。多くの人々の判断の誤りは、産地での農産物価格差に注目することです。消費者の手の届く時の価格と品質で競争していることを忘れていきます。消費者に届く時で見ると、大半は物流費とロスになります。畑から食卓までの物流費とロスは、間に立っている人の仕事を簡単にすることで大幅に削減されます。この考えが、JITの考え方です。JITは農家と加工業者と流通業者が心をひとつにして取り組まなければ実現しません。ここに日本の農業の本当のチャンスがあります。

### 今こそ都市と農村の垣根を取り払う一体化のチャンス

戦中、戦後、50余年にわたって、農業



発売以来30年のロングセラー、日本のスナック市場の草分けとなった「かっぱえびせん」と、100%国内産原料を使用、ベーシックな味付けの「ポテトチップスうすしお」。いずれもカルビーの定番商品。



ポテトチップス「チキン竜田」と「じゃがバター」。どちらも「旬」を意識した秋期限定商品。

保護の政策によって都市と農村は分断されてきたように思います。食糧不足の時代には、それなりの役割を果たしてきました。しかし、過剰の時代を迎えて、いまこそが、むらとまちとが一体になるチャンスなのだと思います。消費者とのつながりを分断されては、農業の自立経営はますます難しくなっています。

これまでは系統組織や族議員の政治家達によって、農家はまちの人々と手を組むことを邪魔されてきたのではないのでしょうか。

たとえば今、地方都市や農村にも、コンビニエンスストアが拡がりを見せています。コンビニストアは人々の生活に必要なものを全部そろえようと、猛烈な努力をしています。昔から主婦が農家のお客様でした。彼女たちが料理の担い手だったからです。しかし、今、彼女等の多くは料理から離れて、コンビニのお客様

に変わりつつあります。したがって、主婦に変わって惣菜の加工工場が農家の重要なお客様になってきました。いま、ポテトサラダを作っているのは主婦ではないということをお頭においておくべきです。

コンビニも大変伸びていますが、外食産業も大いに伸びています。イタリア料理店も伸びている店のひとつです。ここでは完熟したトマトをふんだんに使っています。質の良いフレッシュな素材を大事にするところです。

カルビーでもコンビニでもイタ飯屋でも、伸びているところの共通点は、質の良いフレッシュな素材を大事にしていることです。しかも、通年の需要に応えることです。建前として農業保護を語る人々ではなく、さまざまな制約やリスクがあっても自己変革を進め、お客様に求められる市場を作りながら伸びていく

人々、いわば前を向いた人々と組む必要があるのではないのでしょうか。

加工流通の人々と手を組み、一体になって活動する関係を作る経営者には、沢山のチャンスがあるのです。

### 加工工場や外食の側から見た期待される農家像とは何か？

伸びている加工や外食の側から見ると、安心して仕入れることができるところということになります。安心のもとには、品質と供給の信頼性、そして改良や改善活動に熱心なことです。信頼をつくり、そして信頼を維持するためには、日々、技量の改善に努力することが大切です。お客様の好みは、どんどん変化しますから、改善活動を怠らないことが大切です。

この信頼性をつくり、維持することを経営と言うのでしょうか。冒頭に言いましたが、マーケティング、マネジメント、そして、テクノロジーです。自分の土地に合った経営を考えることです。実務家の考えは三現主義ですから、現場、現実、現時点を見つめて、ムリ、ムラ、ムダをなくしてゆくことです。

穀物は別ですが、米国でも40年前は70%が青果市場流通、すなわち、主婦対象の農業でした。しかし、今では、60%以上が、加工向けや外食向けになってきました。お米で言えば、主婦の電気釜から、コンビニのおにぎり屋さん、お弁当屋さん、お寿司屋さんなど、料理の専門家相手の需要が猛烈に増えているわけです。

農業を経営に変えるのはお客様に専門家を選ぶことが早道です。自分の生産物の半分をこういった専門家にまかせれば、販売は計画的になり、技術の進歩を促され、経営の充実を図ることができるでしょう。

### あらためて、農業は特殊じゃない。その強調がエゴを生む

農業の特殊性を強調する人達は、有機だとかエコロジーだとか、もつともらしいことを言っているような重たい話にして背負っているような重たい話にしてしまっています。きちんとした考えで農業を改善してゆけば、必然的にそういった方向に向かうわけで、それはとりたてて語ることも、それをもって農業の特殊性を示すものでもありません。医療で薬を使わないで、人間の治癒力を活かそうという話と同じことなのです。

特殊性を強調することの怖いことは、生産者のエゴがでてくることです。それは、まちとむらが手を結んだり、加工需要や外食需要と手を結ぶことの妨げになることです。まちの人々と手を携えて有機を実現することがエコロジーにかなうことです。

有機とか、エコロジーは、消費（排泄）との調和が原点了。

とにかく、農業に明るい未来があるのですから、積極的な明るい見方をすれば、どんどん知恵が泉のように湧いてくるはずですよ。

(構成／西田慎二)