

# 同伴者たち 10

株式会社伯養軒 専務取締役 伊藤俊二氏

## 品質管理の基準を定義するのは 国でなく生産者の仕事である！

日本フードサービス協会（ジェフ）設立時以来の会員社である（株）伯養軒。年商200億円のこの外食企業から、日本の農業経営者へ熱いメッセージが送り出されている。それは、外食企業の未来を日本の農業の未来と強く結び付けようとするものであり、本来外食業に必要とされる地域農業との関連、生産と流通の再構築へ向けた家業、生業の農業から事業として産業としての農業を展望する提言だ。

### ジェフの理事就任後 農業と出会う

私の農業との関わりというのは、外食業界の団体である日本フードサービス協会（ジェフ）との関わりからですね。

ジェフが出来たのは私が30歳ぐらいのときです。設立総会のメンバーで今も残っている人は少ないと思いますが、そのジェフから理事を仰せ付かったわけですね。ジェフの中に「農業問題特別委員会」というのが出来ましてね、農業者へのメッセージなどを作りましたが、この農業問題委員長を2年やる中で、全国をま

わる機会があったわけですね。

外食業側の人間を連れていって、生産者との交流をやったり、バイヤーの人達を連れていって各地をまわったりしていたわけですね。

当時、農政審議会が動き始めていました。私は東北ブロックからの意見陳述人ということで選ばれてお話する機会がありました。東北農政局の審議会のメンバーになるとか、県の農業問題へのアドバイザーになるとか、そんなことでどんどんその分野が広がるようになってきたというの、私と農業との結び付きの経緯ですね。



現在どんなことをしているかといいますが、地元紙で河北新報というのがありますが、そこにEPPプロジェクトというのがあって、これは環境エンパイロメント、人間ニール、食料ニールの頭文字で名づけているんですが、そのメンバーとしていろいろなことをやってきました。

たとえば各地で定期的に市をやっている人達を仙台に集めて、「朝市、夕市ネットワーク」というのを毎月やろうということから始めて、これは自分が作ったものを都市生活者に対面販売することで生産の自己責任というか、農業経営の初歩を知ってもらう、つまり入口はここからですということですね。もちろんこの試みには後で述べますが、地域流通を活性化するというのもあります。あるいは環境保全米というのを作るために、県内10カ所ほどの農家をお願いをして、事前に種籾の段階から農作業日誌をつけてもらい、どの位の作業量になったか、どの位の肥料をやったか検証しながら、環境を保全する米作りにもどの位の

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。冷害をともに泣き、豊作をともに喜んだ。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

手間やコストが掛かるもののかを調べたり、あるいはそのことを消費者が受け入れられるのか、というようなことをやってきたわけですね。

### 自分で売ることがすべての始まりだ

ここに「地域食材利用メニュー開発事例集」というのがあります。

3年の間、事務局長になってやって来ましたが、これは外食業側から農業者へ期待する内容を出来るだけはっきり出す。

いとう しゅんじ 1944年4月22日、秋田県横手市生れ。日本大学理工学部電気工学科卒。（財）日本生産性本部に所属し主にインダストリアル・エンジニアリング部門で71年まで経営コンサルタントとして活躍。2年後、伯養軒に入社。外食産業部門でレストラン展開を担う。日本フードサービス協会の農業問題委員長として地域農業活性化を提起。現在、伯養軒の流通機構革新を推進中。



盛岡駅でお土産品から日常生活用品・食料品までを取り扱っている

ミニショップ・オアシスは「小さなデパート」である

水省なんです。各県の農政局、農政部に  
いって、実はここにこういう生産者がい  
ますが、いって、まったく知らない  
です。結局、チャネルが違ふんです。  
農政局や農政部は普及所や農協のチャネ  
ルしかないわけですから。そういう活力  
のある生産者の情報がまずほとんど無い  
んです。

そんなわけで、昆虫さんと一緒に話し  
をいただいた、真室川町で無農薬有機米  
を作っている高橋さんなんです。この  
高橋さんと、となり町の金山町の生産者  
の方々にお話ししているんです(笑)。

金山町の方々は朝市、夕市ネットワー  
クも毎回参加して下さっている「金山夕  
市」という7人の生産者グループです。

彼らは、それぞれ自分の庭に加工場を持  
つていて、各自が仕出しや菓子製造  
業者として、生産物だけではなくそれを  
使った食品を製造して販売しているん  
です。地域の学校給食の行事食を作った  
り、山形名物くじら餅を作ったり、指定業者  
としてちゃんとやっているわけです。

これまでやる中でいろいろ考えてきた  
わけですが、結局のところ農業者にとっ  
て一番大切なことは何だろうか、スター  
トは何だろうかと考えますと、「自分で売  
った」という経験が大切なんです。

高橋さんのようにいきなり10haとい  
うのはなかなかできませんが、自分で作り  
自己責任で売るということを通じてしか  
事業への道はないと思います。

先の金山町の方にしても、17年間の努  
力があるわけです。

農作物を売るのはいい。じゃあ売れ残  
ったものをどうするか、というところか

ら漬物を作ろう、それも一つではなく古  
漬けから浅漬けまでバリエーションをつ  
けて作るというようにですね。  
そこまでやって初めて自己責任で売っ  
て行くということが成立するわけです。

## 国家的食糧生産と 地域食糧生産の2本立

宮城県で考えますと、仙台平野や大崎  
という条件の良い肥沃な農地に対する県  
の米中心の政策が中心です。米以外には  
関心がないんです。行政側でも相手にな  
っていないのは経済連ですね、農協しか相  
手にしていない。ですから私たちに對し  
て興味もないわけです。

大分だとか熊本は水田面積が小さいで  
すから必至の思いで、米以外の農産物を  
私たちにどうやって売るか取り組んで  
いきましたが、その落差というのは本当に  
ビックリするほどのものでしたね。

ここに至ってやっと稲作以外を畑作でどう  
するかというか、畑作こそがこれから  
のテーマだ、非稲作ということが大切だ  
ということが、分かってきたように思っ  
ています。

まあこと野菜に関しても、この地域で  
すと転作田を使った指定産地がこの15年  
位で増えてきているわけですが、農協さ  
んが共同選果場を作って、市場にどんど  
ん売るといふ形の畑作ができてくるわけ  
です。これで成り立つのかということに  
なる問題はありますね。

もちろん、私は広域流通を否定するつ  
もりはありませんが、それだけでいいの  
かという問題は残るわけです。

多様な外食ニーズに対応し、  
きめ細かな業態を展開。東  
北地区の地域農産物流通の  
活性化を通じて、品質向上  
を推進中。

(株)伯養軒

同社の創業は古く、江戸時代の嘉永3  
年、仙台国分町に大泉屋旅館を開業。そ  
の後明治20年東北本線開通にともない現  
在の仙台駅前の仙台ホテルの場所に大泉  
屋旅館を開業。23年駅構内で食堂と駅弁  
の立ち売りを開始。昭和17年(株)伯養軒設  
立。戦後27年に株式会社へ改組し、39年  
国際的な都市型ホテルとして仙台ホテル  
を駅前に新築。61年仙台ホテルをリニ  
ューアル。平成2年、仙台空港国際化にと  
もない機内食業を開始。平成4年、仙台  
空港で日本航空のグランドハンドリング  
(カウンター業務代行)業務を受託。業  
務内容は多岐にわたる。仕出し弁当製造、  
レストランやファストフード、駅構内レ  
스토랑と売店業務、給食事業、ケータ  
リング事業、機内食製造販売業、航空会  
社のカウンターハンドリング業務のほか  
ホテル、宴会、公共施設内の食堂などを  
経営。年商は200億円、従業員は3  
000人を数える。東北地区外食業の大  
手企業であり、地域農業への理解が深く、  
独自のマーチャライジングを展開中。  
機内食部門  
でシンガポ  
ールエアラ  
インの全世  
界50以上の  
ターミナル  
中ナンバー  
ワンの評価  
を受ける。



仙台・阿武隈川の「鮭はらこめし」

ていこうということですが。

たとえばこれは昨年やったものですが  
山形県と宮城県の県境にある高度750  
m位の高地で、2人の生産者がキャベツ  
と白菜を作っているんです。

自分たちで直接山形市場に出荷してい  
るんですが、品質がいいことから地元  
のスーパーが全量買い取っています。

私たちはどういふことをするかとい  
いますと、生産者の方と相談して協力して  
もらいその生産物を持ち帰って、メニ  
ューレシビ(献立)を作るわけです。

そして実際にその品質の良さを食べて確  
認していくわけですね。ここのキャベツ  
は長く煮ても煮崩れないからシチューに  
は向いている、とかですね。

そんなことで3年間やって参りまして  
今年も10月にやるんですが、なかなか準備  
するのが大変なんです。

もともとバックアップしているのは農

大都市の人間は野菜食うなどということにはなりませんから、広域流通の必要はある、しかし、広域という一方の流れだけでいいんだらうかということです。地域流通がなぜだめになったのか、それは効率の悪いところは集荷しないようになってきたことや、単協の合併がどんどん進んできて、ますますそんなことはやられていないことになってしまったからですね、現実には。

**情報伝達の広がりや速さが鍵になる**

こういうことをずっと考えておりますと、やはり農業というものの持つ多面的な側面が徐々に見えてきます、環境保全問題も含めてですね。地域流通も守るべきだという声も出て、賛同する者も出てきたわけですね。

昔は都市近郊には小口の集荷業者がいて農家をまわっていろいろな作物を集荷して、それを売る八百屋さんが沢山いたわけです。今その八百屋さんがいなくなっているわけです。それを復活させようということから、そのもつともプリミティブな形である「市」を始めたわけですね。問題は市そのものをどうして行くかというのではなく、地域の農産物を地域で消費させるという、それこそが日本の農業を守る一番大切なことではないかというわけです。それをテーマにして今活動しているところなんです。

単なる知識として入っていくのではなく、作業として取り組まなければ意味が無いことですね。とにかくプ

ロパガンダし続けることが大切になるわけですね。

これまでは減反政策から休耕田、そこから転作田そして指定産地化という流れですね。

それに対応して政府の価格補填事業（指定消費地への共同出荷率による）とか生産者交付金（構造改善事業から共選・共販を通じて）というものが大生産地の形成をすすめていきます。

その結果が大消費地の中央卸売市場の青果物寡占化を促進し、量販店や物流センターに作物が集中する形で現在の農業生産物の流通システムが成り立っているということですね。

ここからどのような弊害が出てきているか見ますと、一つには規格化の弊害ですね。これは品目も同じですが大型量販チェーン店の求める形になっている。それに共販品目以外は出荷されなくなっていますね。その結果何が起きているかというと卸売市場の形骸化です。

こうしたことは指定産地化されないような都市近郊農業や中山間地農業の問題解決にはまったくありません。

これは、戦後の日本の農政がしょつてきた問題、飢えをしのぐための農業生産ということに比重が置かれてきたということの影響だと思えます。

飢えをしのぐということになるとどうしても土地集約的な農業になります。パレイシヨ、ニンジン、タマネギがそうですし、もちろん米もそこに入るものです。

これらの作物についての生産の考え方は、指標といってもいいですが、量の確保が第一ですから生産量や生産高、販売

高、そして生産性と価格という、いわば国民経済的な視野が優先してきます。

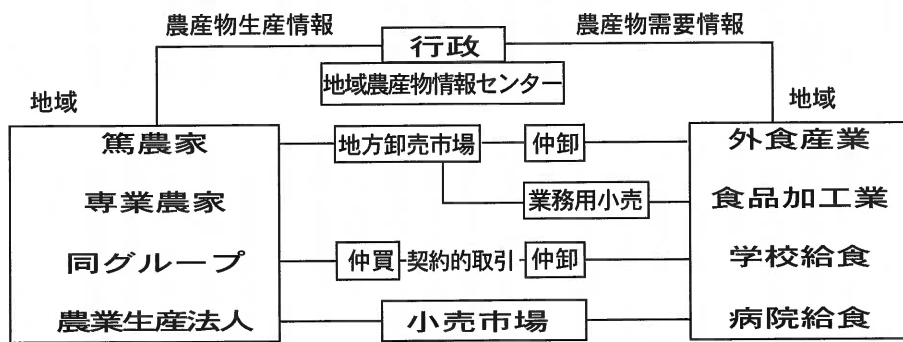
しかし、それとは別にこういう問題があるんじゃないか、ということですね。それは耕作地保全ですとか、後継者育成、これは農業技術だけではなく経営を学ぶ仕組み作りを抜きには出来ませんが

そして食文化継承、農産物と消費の形としての料理文化がつかないと、さらに農業の永續性や事業としての安定性を確保するため、不可欠な条件となる環境保全型農業の確立です。

具体的にこれをどういう形に置き換えていくかの問題ですが、まず表をご覧ください。第一に耕作することがテーマとなるはずですね。そして適地耕作が問題になる、反当り収量の問題でも価格の問題でもなく生産量（ロット）でもない。品目も当然多様化するというように、土地集約農業の逆からの発

想が求められてくるように思うんです。そしてここで一番大切なことは、その地域の農産物の情報なんです。だから、何を、どれだけ、いつ出荷出来るのか、という情報です。これを地域の消費者、これは外食業で

**＜地域農産物の地域流通・地域消費モデル＞**



- A=①自己出荷
- ②産地仲買人
- ③運送業者による代行出荷
- B=①公設小売市場、販売者は生産者グループ
- ②常設・定期の朝市・夕市、販売者は生産グループ

- 重要**
- 1出荷規格は系統出荷より当然ゆるい
  - 2ポリコンテナ出荷でよい
  - 3出荷ロットは小でよい

表：地域における流通モデル

あり、食品加工業であり、学校や病院などの消費者に、行政が仲立ちとなる形での確な情報を流す役割を担う地域農産物情報センターを設け、ここにすべての情報を集約していく。

生産情報と需要情報が一つところで得られる仕組みですね、生産者も流通も消費者も同様の確な情報にもとづいて動いていくわけです。この場合、特に大切なのは出荷流通の形態を多様化し、小規模化していくことです。

たとえば、自己出荷があれば、産地仲買人も、運送業者による代行出荷（乗合バス方式）もある、これを公設の小売市場で生産者グループみずからが売る方法や、常設のまた定期的朝市や夕市を設けて売る方法も採用していくというようにですね。

ですから出荷規格についても緩くし、ポリコンテナ出荷でいいし、ロットも小



現在では東北6県の事務所、病院、大学、高校等約80箇所において各支店や営業所が地域と密着した形の供食サービスを行なっている。

さくといいいわけです。

こういう形で地域生産者と地域の消費者（学校給食、病院給食、外食業）を強く結び付けていくことが、主体的な農業生産者を作りだし、地域農業活性化を進め、農業経営の基盤確立の第一歩になると思うんです。実際、病院の管理栄養士さんは野菜の産地や季節、市場価格など何も知らないで献立作っていますから。

### 農業者の定義を改めることが前提条件だ

いま農業経営ということで一番問題になるのは農業者という言葉の定義だと思っただけです。これをはっきりさせることが必要ですね。

どうですか、いま実態としては農家の90%近い第2種兼業農家を見て、全収入にしめる農業収入は5%ぐらいです。

5%というと、われわれのような業種でも不況になると時間外の削減や賞与のカットなど5%ぐらいはすぐ変動するんですね。それでもちゃんと企業も労働者も生きているわけです。その点を考えますと農業収入5%が農業者かどうか。

その5%の人達をどうするかというところで、膨大な手間やお金をかけてどうするつもりなのかという問題があると思うんです。それが日本の農業の本質的な解決になるのか疑問ですね。

新農政で個別的中核農家ですか、組織形態で一応の区分をしたとは思いますが、農政の段階で降ろして

いくときにその辺りがすつとんでしまうんです。

だれを主体にというときの定義、ですから、これをはっきりさせておかなければならないと思いますね。

その主体をどうするのか、私は外食業に身を置いてきましたからこういうんですが、われわれも通ってきた道なんです、つまり、生業、家業から事業になる道ですよ、ということですね。

大事なのは自己責任の原則でやるということですね、だれもが全部がうまくいったわけではないわけですから。

外食業を見て下さい。われわれのほとんどの人が家や土地を担保に借金して、やっただめなら全部取り上げられるし、うまく行けば子供達が後を継いで発展させるというようなことですが、これは産業界がみんな通ってきた道なんです。

### 自主的な品質規格で共同の基盤作りを

ところで、自分から一所懸命事業家たらんと頑張ってきた人達、事業を目指す人達の多くが特産米にかけてきているんですね。私はそれは限界がありますよといってきたんです。

ではその先に何があるんだろうかという話ですね。ここから先は分からないところがあるんですが、一つこういう仮説が成り立つんではないかと思うんです。一定の集落や似たような土壌や気候の地域ですね、そこで同じ積肥の基準や農薬の基準を決めて、一定のお米を作って共同で出荷するというようなことをやって

いかないと、特産米だけではだめなんじゃないだろうか、限界があるんじゃないかと思っただけです。いわば、フランスで言うところの「原産地呼称統制法」ですね。

国が決めた基準ではなしにこれは生産者の自主基準なんです。このワインはこうだ、このチーズはこうだという基準を自主的に決めてやっている。

品質管理技術が問題になるんです。味を基準とした、品質を管理するための自主的な基準作りが、作る側から定義されていくわけです。

現在のように昔の県域で規格を決めているような非合理は、規格とは言えないものです。自主的な基準が作られていないから、偽のブランドも出てくるわけですね。

フランスの場合にはネゴシアンブランドというものがありますが、これは仲買人が規格を作って流通させているんですね。これは常にお客さんを前提にしないと出来ないことです。

日本の農業はこれまでお客さんという消費者の方を向いてこなかった。常に顔を向けているのは経済連であり農水省の方なんです。これでは品質管理ということが出てきません。

話がいろいろ飛びましたが、いずれにしても、農業における事業のあり方が今ほど真剣に問われている時代はありませぬ。繰り返しますが、本当に大切なのは自分が作ったものを自己責任で売ることを通じ、農業経営者としての自立の道を探ることではないでしょうか。