

財団法人 伊藤記念財団 保存版

「21世紀に向けての食肉産業の展望'94」

< 報告書 >

開催日 平成6年9月7日（水）
会場 虎ノ門パストラル
新館1階 鳳凰の間

財団法人 伊藤記念財団

目 次

開会挨拶	1
------------	---

講演

①「ガット・ウルグアイ・ラウンド合意を踏まえた我が国の食肉生産と流通」 農林水産省畜産局参事官 永村 武美 氏	4
②「食品の安全確保と国際的動向」 厚生省生活衛生局乳肉衛生課課長 森田 邦雄 氏	14
③「人の国際化は食生活とショッピングをどう変えたかー泣き笑いの体験談」 東京国際大学商学部教授 川嶋 行雄 氏	24
④「食生活トレンドとクオリティ・マーケティングの展開」 慶応義塾大学総合政策学部学部長 井関 利明 氏	48
閉会の辞	74

司会 皆様おはようございます。大変長らくお待たせをいたしました。

さて、過去の歴史を振り返ってみますと、世紀末というのは、政治・経済・文化、いろいろな部分で激しく揺れ動いている、そんな時代が多かったようでございます。そして、こうして、日本だけとはいわず、世界の産業界においてご活躍の皆様が一堂に会される機会が21世紀、新しい時代に向けての財産となることと確信をいたしております。本日は、大変お忙しい中、そして早朝より、「21世紀に向けての食肉産業の展望'94」にご来場いただきましてまことにありがとうございます。本日、私は司会進行のお手伝いをさせていただきます杉本純子と申します。どうぞよろしくをお願いいたします。

開会挨拶

司会 それでは、開催に先立ちまして、主催者を代表し、財団法人伊藤記念財団理事長 伊藤研一より、ここで一言ご挨拶をさせていただきます。どうぞよろしくお願いいたします。

伊藤 （財団法人伊藤記念財団理事長） 本日、皆様方には大変お忙しい中、また残暑厳しい中、多数ご出席をいただきまして厚く御礼申し上げます。また、日ごろは当財団、またその母体であります伊藤ハムが、皆様方に大変お世話になっておりますことを厚く感謝申し上げます。お礼の言葉を述べさせていただきます。

当財団は、伊藤ハム株式会社の創業者 伊藤傳三の志により創設されまして、昭和56年7月3日に農林水産大臣から設立許可をいただきまして、今年で13年目でございます。

当財団の目的は、食肉に関する研究及び調査を行い、畜産業及び食品産業の振興と国民食生活の安定に資するところでございます。この目的にのっとり、食肉の生産、処理、加工等に関する基礎的研究及び調査を行うとともに、これらの研究調査に携わっております大学などへの研究機関への助成を行ってまいりました。

研究調査への当財団の助成は、これまでに約 900件、金額にいたしまして7億円を上回るものとなり、その中から多くの研究開発成果を生んでおりますことを喜んでいるものでございます。

また、当財団の主たる事業の一つに、食肉の生産・処理・加工等に関する情報の普及及び広報がございまして、本日の講演会もこのような趣旨から開催させていただいた次第でございます。

申すまでもなく、我が国の食肉産業は牛肉の輸入自由化を契機にますます国際化の度を深めてまいりまして、その一方では景気後退のインパクトにより、消費者の価値観も大きく変貌し、実質の価値を求めるライフスタイルが強まってまいりました。私ども食肉産業に携る者は、このような変化に適切に対処することが強く求められていると思うのであります。そのためには、これは昨年の講演会に際してのご挨拶でも申し上げたのでございますが、食肉の需給から食肉の生産加工の基礎的技術の問題に至るまで、第一に、グローバルな視野を持つこと。そして第二に、生活者のニーズに合わせて、その水準と精度を高めることが重要でないかと思っております。

今回の講演会は、このような要請に応えまして、皆さん方とともに、21世紀に向けての展望を考える目的で企画いたしました。

講師の先生といたしましては、農林水産省の永村先生に「ガット・ウルグアイ・ラウンドの合意を踏まえた我が国の食肉生産と流通」について、厚生省の森田先生には「食品の安全確保と国際的動向」についてご講演をいただきます。午後は、マーケティングの視点から、東京国際大学の川嶋先生に「人々の国際化が食生活とショッピングに与える影響」について、また、慶応義塾大学の井関先生には「食生活トレンドから見たクオリティ・マーケティングの展開」について、特別講演をいただくことになっております。

このように、それぞれの分野で最も権威のある先生方をお招きできましたことを心から喜んでいるものでございます。先生方、本日はまことにありがとうございます。

終わりに、この講演に関係されました皆様方のご協力に心より御礼を申し上げ、本日の講演会が皆様方のご協力をいただきまして実りあるものになりますよう祈念いたしまして、開会にあたりまして私のご挨拶とさせていただきます。本日はまことにありがとうございました。（拍手）

司会 ご清聴ありがとうございました。

理事長どうもありがとうございました。

司会　さて、それではいよいよ各先生方からのご講演のお時間に移らせていただきたいと思います。大変貴重なお話を、大変幅広い角度から先生方に、午前、午後と分かれてこれからご講演をいただきます。

さて、これからの講演会の司会の進行でございますが、こちらのほうは専門の方にしっかりとお願いさせていただいております。

司会進行を、農林水産省畜産試験場場長　松川正様をお願いいたしたいと存じます。松川様は、ただいまご紹介させていただきました、農林水産省の畜産試験場場長としてご活躍、そしてまた当伊藤記念財団の専門委員会の委員としてもご活躍をいらっしゃいます。専門の松川様より、しっかりとした目でごらんいただきながら、こちらの講演会のほうは進めさせていただきたいと思います。

それでは早速ご紹介をさせていただきます。松川場長でございます。

松川　畜産試験場の松川でございます。不慣れですけれども、本日の進行役務めさせていただきます。よろしくお願いいたします。

本日の講演会、4人の方をお願いするわけですが、午前中は、昨年末のガット・ウルグアイ・ラウンド交渉の合意を受けて、その合意のインパクト、あるいは、それに伴って生産・流通はどういうふうに対応するべきかというような話についてまずお話しいただきます。引き続いて、食品衛生の問題について、現状はどうなっているか、あるいは国際的な動向はどうなっているかということで、主として技術的な立場から午前中はお話しいただくことにしております。

午後は、先ほど理事長のご挨拶にもありましたように、主としてマーケティングの立場から、社会科学的な立場からお話をいただくということになっております。

松川 最初の講演に移りたいと思います。最初にお話しいただきますのは、農林水産省畜産局参事官の永村武美さんで、演題は「ガット・ウルグアイ・ラウンド合意を踏まえた我が国の食肉生産と流通」ということになっております。

永村さんは、1972年（昭和47年）に農水省へ入られました。畜産局の家畜生産課、食肉鶏卵課、畜政課、経営課、畜産局のこういう課をいろいろご経験されて、官房の企画室にもお勤めになっております。その間に、岩手種畜牧場、あるいは熊本県の畜産課長というようなことで現場経験もきちんと踏んでおられます。昨年のガット・ウルグアイ・ラウンドの交渉では、半年間ジュネーブに詰めて、畜産局代表というようなかっこうでいろいろ交渉に当たっておられます。また、私も昔から親しくさせていただいておりますけれども、大変勉強家でございまして、アメリカのほうで肉牛生産者のバイブルと言われている『ビーフキャトル』という本、原本でも3～4センチの厚さになるわけですが、日本語に翻訳しても3～4センチの厚さになる、こういう本を翻訳して出版しておられます。

それでは永村参事官お願いいたします。

「ガット・ウルグアイ・ラウンド合意を踏まえた我が国の食肉生産と流通」

永村 ただいまご紹介いただきました永村でございます。きょうは、与えられましたテーマが大変大きなテーマでございますけれども、40分という制約がございますので、どういうふうにおさまるか、さっぱり自分でも見当がつかないんでございますが、できる範囲で皆様方にご理解をよりいただけるようなお話にしたいと思っております。

まず、昨年末、ジュネーブで、おおむね 120の国々が合意に達しましたウルグアイ・ラウンドの協定につきまして、現在各国の議会でその批准手続に入っておるわけでございます。私どもも、恐らく今月末には臨時国会を開催いたしまして、10月の末ぐらいになるのか中旬になるのかわかりませんが、この国際条約の批准に向けて国会に提出をする。こういう運びになっております。また、アメリカにおきましても、いま盛んにこのUR合意をめぐる国内議論はかなり割れておるような雰囲気もございます。またECについても同様でございます。

したがって、一部には、日本だけが先走ってこのUR合意を批准してしまっているのか、やはりアメリカの様子なりECの様子を見ながらやったほうがいいのかというような見方も一部あるようでございますけれども、いずれにしても、来年の1月1日におけるこのWTOの協定の発効に向けて、秋の国会は大変過熱状態になるだろう。特に、昨年末と政権の中身が変わっておりますので、去年は野党としてこのUR合意に反対の立場をとっておりました自民党さんがいま与党でございまして、そういったこともなかなか、このラウンド合意の批准をめぐるいろんな動きの行先が不透明になっている一つの背景としてあるわけです。

まずUR合意、豚と牛について、ざっとお話しをしたいと思います。

牛肉についてはご承知のとおりでございまして、今回の合意のバックグラウンドにございましたのは、基本的には、現在でも40万頭、あるいは50万頭に迫らんとしております、オーストラリアにおけるグレンヘッドの日本に入ってくるチルドビーフ、要すれば半年ないし1年というケースもあるのかもしれませんが、500キロぐらいの牛を、あちらにして

みればメチャクチャ長期肥育をして日本向けに仕向けようとしておる、この40万頭強のフィードロットの存在というものが実は牛肉の関税引き下げと非常に密接にリンクしていたということです。要すれば、私どもは50%の関税で、これは昭和63年の日米合意というのは、まさにウルグアイ・ラウンドが進行中に決めたことでありますから、ウルグアイ・ラウンドの交渉の中で関税化をした品目であるから、関税率を50%より下げる必要はないというスタンスでアメリカとずっと交渉をやってまいりましたけれども、アメリカは、現在1ポンド2セントといますから、大体キロ3〜4円でしょうか。率にして2%程度の牛肉の関税を適用しておりまして、これを食肉輸入法という枠の中で制限をしながら入れている。この輸入法を取り払うということをアメリカが決断したおかげで、これは関税化することですから、関税化をする見返りとして高い関税を張ってよろしい。これがアメリカのいわゆるPD関税相当料として32%という高い関税を張ったつもりになっておったわけです。ところが日本が50%の関税を張り続けるならば、自分たちが高いと考えておった32%の関税でも、オーストラリアでグレンヘッドのフィードロットをたくさん日本の資本が投資をして増やしておるのではないかと。オーストラリアから日本向けに必要な部位、これはフルセットで現在は持ってきておりますけれども、とても国内で消費されない部位も当然出てくるわけですから、そうしたものがアメリカになだれ込んでくるのではないかと。要すれば、日本が蒔いた種をアメリカにしわ寄せをするのはけしからんということが、50%の関税で維持したいという我々と、アメリカの32%弱の関税まで引き下げるべきである。アメリカの関税と日本の関税は同水準にすべきである。牛肉交渉はこの綱引きであった。

その結果、38.5%ということで妥協いたしまして、そのかわりセーフガードとしては、チルド、フローズンを分けて、しかも四半期ごとに検証していく。

これは、来年度蓋を開けてみないとわかりませんが、今年の4月からチルドの輸入量がどういうふうに動いてきておるか。これいかにによって、来年の第1四半期の4〜6が、今年の4〜6の117%を超えるかどうか。また、4〜6、7〜9、この2つの四半期が来年においては今年とどう変わるかということで、発動の可能性というのはよくわかりませんが、いすれにしても、17%を超えるような急激な輸入の増加というのはある程度抑えられているだろう。

いずれにいたしましても、牛肉の、21世紀に向けてどうなるかということとはなかなか展望し難いわけですが、少なくとも、従来から申し上げておるように、世界中の牛肉の生産量のうちで国際貿易に回るのが330〜340万トンでありまして、そのうち口蹄疫フリーの国から出ておるのがその半分程度。また、170万トン程度のクリーンビーフといいましょうか、口蹄疫フリーの牛肉の中でも、その7〜8割は豪州とアメリカから出ているわけですから、きれいな牛肉の輸入ソースとしては、基本的にはアメリカと豪州であると考えざるを得ないでしょう、ということでもあります。要すれば、現在ブラジルとかパラグアイとかアルゼンチン等で、どうやって口蹄疫を撲滅しようかという国を挙げてのキャンペーンをいろいろやっておりますけれども、とても21世紀に国際社会で南米の牛肉の大生産国が口蹄疫が完全にフリーになるという状況は、およそ期待し難いであろうと考えるわけでございまして、まず、こういった基本的な制約要因がある。

それからもう一つは、アメリカが67万トン程度のカレントアクセス、先ほど申しました1ポンド2セントで輸入をさせる。低い税率で輸入をさせる枠を拡大いたしました、ウル

グアイ・ラウンドで。したがって、オーストラリアにとりましても、現行水準よりも7～8万トンアメリカにたくさん輸出できる。こういうことになった。これが一つの大きな動きでございます。

それからカナダとメキシコとアメリカが経済的な国境を取り払った、いわゆる北米自由貿易協定、通商N A F T Aと呼んでいますけれども、これによって、アメリカからメキシコ、アメリカからカナダ、あるいは相互の牛肉の貿易が非常に活発になっております。これが国際的にどういう影響を及ぼすかという問題が一つ。

それからもう一つは、E Cが輸出補助金を2000年に向けて徐々に減らすという約束をさせられましたので、E Cからの、これはきれいな牛肉というわけではありませんけれども、間接的に牛肉の国際貿易に影響を及ぼすE Cからの輸出というものが、補助金を徐々に減らすということによって競争力をだんだん失ってくる。これが大きな三番目のポイントです。

それからもう一つ大きなのは韓国であろうと思うわけですが、韓国の場合はどういう約束をしたかと申しますと、自由化の時期は2000年であります。2000年までは待ってくれ。そのかわり輸入の枠を、来年在12万 3,000トン入れましょうという約束をしておりますが、関税は20%です。これが2000年に22万 5,000トンにしよう。約10万トン増やしていこう。2000年の時点で自由化をする。ただしその場合は、2000年に、これはどういう計算式をやったのか知りませんが、関税を44%弱に引き上げます、自由化と同時に。いまの20を倍以上にする。それを2004年までに徐々に下げて40%にする。韓国の牛肉の関税率も2004年には40%程度になるわけです。今後韓国における牛肉の輸入がどういうふうになっていくか。これも日本の輸入に大きくかかわってくるだろう、こういうことであります。

次に豚にまいります。

豚肉の約束といえますのは、Pは関税相当料というもので、この 425円というのは我が国の豚肉価格と世界で一番安い豚肉の価格だろうということで、我々が勝手に作りあげたというと語弊ありますけれども、内外価格差です。これはいまの、ご承知のと通りの定率関税5%です。基準期間といえますのは1986年～88年でありまして、G Pというのはゲートプライスで分岐点価格のことでありまして、差額と定率の5%が一致する価格のことであります。このS I Pというのは輸入基準価格であります。したがって 553円×1.05が 581円になりますし、 581円と 553円も全く同額になる。5%と、これとこれの差額が同じになる。

このG P (1)、こちらの世界は、実は表向きのガットの国別表でバインドをした世界でありまして、これ以上は、この期間については引き上げません、こういう水準であります。このG P (2)、S I P (2) は、アメリカとの2国間の約束で、これはサイドレターという形で約束をいたしますが、これはアメリカとの約束でありますけれども、ガットに通報いたしますので、あらゆる国に均霑をする。

これでは、国際約束ではどういう約束をしたかという、T Eを 425円から 361円、要すれば64円下げます。全くこれと同じ額を 553円から下げて、せき止め価格を 489円にします、分岐点価格を。5%は、これを15%カットして 4.3%にする。こういう約束を表向きのバインドの世界としてしている。アメリカとの間では、 553円を 393円にする。これは現行からの変化と呼んでおりますが、実は、これは、 553円から29%カットをしたのが

393円であります。アメリカとの間でもめましたのは、これから何%カットするか。アメリカは30%以上切り込めと。我々はとてもそれじゃもたない。ギリギリの決着が29%カットの393円であったわけです。これを基準輸入価格に直しますと、現行というか、去年が483円、これが410円程度になる。これに見合う関係になるわけですが、これがたまたま現行水準から見ると15%カットの水準になる。

いずれにいたしましても、豚肉の輸入につきましては、今年度の価格は、95年460円、483円と書いてありますが、これは交渉の時点で、まさかこの年にこれよりも引き上げることはないだろうな。このおしまいの数字は決めたいけれども途中は決めない。なぜかという、これは審議会にかけの事項でありますから、審議会が決めることを先取りして国際協定で決めるなんていうのは大変失礼なことでもありますから、間は我々は決めない。しかしアメリカとしては、間は決めないからといって、この年にまさかこれから引き上げるなんていうことはしないだろうな、少なくともこの水準はピン止めしておいてくれ。実際は、460円が今年度は約448円に下げました、3月の審議会で。したがって、これがいまでは470になっているわけです、実際の数字は。

ということで、いずれにいたしましても、豚肉はこの間、この年、この年はどうなるかわかりませんが、少なくとも2000年には393円のせき止め価格で豚肉は入ってくる。基準価格で言えば410円。要すれば、どのような輸入豚肉でも410円以下では国内で流通できないという価格になるわけですが、少なくとも、豚肉につきましては、かなりのコスト低減が必要となってくるというのは、これは目に見えておるわけでございまして、現在一番生産者が懸念しておりますのは、現在私どもの制度は、この基準輸入価格というものが政府が定める豚肉の上限と下限価格の真ん中にあるものですから、これがどんどん下がっていくということは、国が安定価格帯として守りたい価格帯もどんどん下がってくるのではないかと。生産者はこれを懸念しているわけで、生産者の要望は、これが必ずしも上限と下限の中心の価格でなくてもいいじゃないか。安定価格は別途決めてくれ。せき止め価格が下がっていくのはしょうがない。少なくとも、安定価格は生産費を償えるような価格にしてほしい。要すれば、何がそこでポイントになるかといいますと、下限価格です。調整保管に入る価格、これはある程度高い水準でないと生産者はとてももたないということで、現在これは畜産局と大蔵省との間で、いまの差額関税制度をどうするか、来年4月からの適用についてどうするかということで詰めておりますけれども、大きな焦点は、安定価格帯とこの基準価格、あるいはせき止め価格をどうリンクさせ、かつ分離をしていくか。これがいま大きな議論になっているというところであります。

それから、豚肉の今後の輸入の展望ということにつきまして、少なくとも、アメリカの言い分は、このせき止め価格が非常に高いから、いろんな組み合わせができるのだ。いつも言いますが、コストを比較するとアメリカが1で台湾が2で日本が3ぐらいだとアメリカは言うておまして、アメリカの2倍もコストをかけている台湾からなぜ輸入が日本に向けて非常に多くなされているかと言えば、このせき止め価格が高いから、高い部位を組み合わせで輸出できる。これをどんどん下げていけば組み合わせの余地が少なくなりますから、最終的にフルセットとして安い価格で輸出できるアメリカに有利になるはずだというのが、アメリカの、このゲートプライスに着目した要求であったわけで、少なくともそういう傾向が今後とも強まるということは否定できない。ということは、アメリカからの

輸入にシフトしていく傾向というのは考えられるのではないかと思います。

それともう一つは、ヨーロッパ通貨に対する円高であります。極端に円高基調が進んでおります。したがって、ヨーロッパから日本に対しても、輸出しやすい条件が為替レートの変動ででき上がりつつある。本来なら、それほどアメリカと比べて競争力があるはずもないヨーロッパ諸国でありますけれども、為替レートの円との関係が非常に弱くなっておりますので、そういう意味で、一時的にあるいは中長期的にヨーロッパからの、フレート問題は別途あるかもしれませんが、輸出ということも考えざるを得ない。したがって、いま国内生産の中で、大体養豚農家で肥育をしている場合、いまは 400円というのが調整保管のベースになっておりますけれども、大体、肥育をして、豚1頭当りの所得が家族労働費よりも安い。ということは、農家がただ働きをする部分が出てくる。この水準が、枝肉で大体 410円か20円、その程度ではないかと思うのですが、これが全国平均的な姿でありますけれども、2000年を非常に単純に展望すれば、どう見ても、こういう価格があるわけですから、これに市場の手数料とかいろんな諸がかりを足せば、キロ当り 360円とか 370円という水準で生産しないと、まさに、輸入と太刀打ちするという単純な仮定に基づけば非常に難しいということでありまして、豚についての対策はいま鋭意畜産局でも検討しておりますけれども、非常に難しい状況になってきているということです。

それから、国内生産の中で、肉牛でありますけれども、これは、私も、将来の肉牛生産を考えると、酪農と和牛、両方の部門から来ているわけですが、少なくとも和牛の繁殖経営を見る限り、1・2頭とか3・4頭とか、5～9頭。5～9頭は少し増えてはおりますけれども、実際戸数として増えているのは10頭以上の層です。

したがって、例えばこういうおもしろいデータもあります。今後、和牛の繁殖経営で、肥育まで手を出す、いわゆる一貫経営と呼んでおりますけれども、子牛を生産するだけではない。自分のところの繁殖牛の能力がどの程度いいか、子牛を肥育してみて、その肉質を見て、あるいは子牛の価格が安いときは肥育をしたらいいじゃないか、高いときは子牛として売ればいいじゃないか。そういった選択の余地のある一貫経営というのがありますが、これも、規模が大きくなればなるほど、一貫経営の比率は高まってきます。

それからもう一つ、最近のように子牛の価格がどんどん下がってきますと、もちろん生産者には30万ちょっとの価格を補給金という形で保証しておりますけれども、子牛の値が下がってくると、この層はやっぱり減ってきます。ところが子牛の価格が下がってくると、この辺の農家はどんどん増えてくる。要すれば、安いとき、いま増やしておこうと、繁殖牛を。そういう形でいままで、過去何年か構造的な変化が起こっておりますが、今後もそういう可能性が強まるだろう。ただし、日本の繁殖牛の場合、どうしても、1頭当り30万を保証しておりますけれども、コストは40万ちょっとかかっているんです。大体生産費は1頭当り42万と読んでおりますけれども、そのうち労働費が15万かかっているんです。餌とかいろんな物材費は大体21～22万でおさまっている。これはどんな経営も変わらないんですけれども、こういった規模の小さい経営ほど、1頭当り手をかけすぎている。全体で15万ぐらいかかっている。規模が大きくなれば、これが11～12万とか、多頭化によって労働費が下がってくるんですけれども、基本的に、40万ちょっとというコストをさらに飛躍的に下げるとするのは非常に難しい。これは基本的に日本の土地資源の問題に尽きると思いますが、非常に難しい。したがって、私も和牛の繁殖経営というのは将来

的に、日本の中山間地域における地域の活性化とかそういう意味で非常に重要だとは思いますが、いまの生産方式を抜本的といいますか、ドラスティックに変えるというのはなかなか難しい。例えば放牧をやってまき牛をやりなさいといっても、とてもそんな規模にはなっていない。少なくとも、まき牛をするには40〜50頭の雌が必要なわけで、その土地がなかなかない。

ただ、そういう中で、最近、九州で聞いた話でございますけれども、1,000頭あるいは2,000頭規模の繁殖経営というのが出てきているんですね。そのかわり土地の裏づけがありませんから、ほとんど輸入の粗飼料、ちょっとでも種がつかないものは全部肥育に回す。事実それでも経営ができる。なぜかという、子牛は政府が30万という価格で支持をしていますから、そういった非常に大規模な企業的な形態が出現しておる。ただ、果たしてこれが、土地利用型の農業ということで我々は一生懸命和牛の生産について国民の理解求めたいと思っておるわけですが、鶏とか豚のような形で輸入飼料に依存した繁殖経営というものがいまからどんどん出てくることに対してどう対応するか。我々としては非常に大きな、痛し痒しの立場で見えておるわけですが、少なくともこの円高で、いわゆる可消化栄養分総量、TDNと呼んでおりますけれども、数年前までは、自給飼料のほうが、1栄養価、1キログラム当りのTDNでは大体70円ぐらいでできていたのですが、輸入粗飼料の場合は100円とか110円していたのです。ところが、ドル100円時代になりまして、カリフォルニアから持ってくる乾草とかヘイキューブと、国内の粗飼料の栄養単価がほとんど変わらなくなってきた。これが今後、和牛の繁殖について、見方を変えて、まさに輸入粗飼料で中小家畜並みの和牛生産をやっていくかというような人も出てくるような状況になってきている。しかし、それが国民的な理解を得られるかどうかについては、これまた少し我々も考えてみななければいけないと、こういうことであります。

それから、これは簡単な話であります。先ほど申し上げた、規模の大きな層ほど、60歳未満の、働き盛りの担い手がしっかりいる。こういった層ではほとんど、片手間ないしは、将来は肉牛をやめる可能性が非常に強い、担い手が少ない。

これは、一つの提言といいたしましうか、見通しといいたしましうか、今後の我が国の肉牛生産というものをどう考えたらいいかということですが、これは皆さん方も大変関心をお持ちのことだと思いますが、輸入牛肉と乳雄との品質格差といいたしましうか、一体どうなっているか。非常におもしろいデータがあります。平成元年度に、乳雄の部分肉フルセットが1,890円、豪州産のフルセットが1,420円、U S産のフルセット、これはフルセットはありませんから部位によってフルセットに再構成をした価格でありますけれども、1,540円。大体これとこれ、これとこれの対比が、こっちが1.2、豪州産に比べて1.3、平成元年度はこういった価格比だったんです。それが、平成5年度になりますと、乳雄のフルセットが1,430円になり、豪州産が880円になり、米国産が1,120円。この比率を比較いたしますと、アメリカとの関係はあまり変わりません。これは1.2ないし1.3倍ですが、豪州のものに対しては1.6倍になっている。これをどう見るかという話です。

非常に単純な見方をすれば、乳雄と豪州産のフルセットの品質格差が非常に開いている。しかし、業界でそう見る人は実際いないと思います。豪州でグレンヘッドのものをつくってこっちへ持ってきているものと、国内の乳雄との品質が同じだなんて思っている業界の方はいない。これは何を意味しているか。これは私なりに考えるのですが、要すれば、豪

州から物を入れすぎておるといことです、簡単に言えば。恐らく、豪州産のものがダブつきすぎて、アメリカとの価格比はあまり変わらないにもかかわらず、恐らくアメリカとは、相対的な品質格差をかなりあらわしているんだと思うんです。要は豪州産のものがわが国にドブドブ入りすぎていて、見かけの格差が拡大している。したがって、これを見て国内の乳雄が大丈夫だなんて考える人は全然いないわけです。しからば、先々一体どういうふうな形になっていくのだろうかということです。

もう一つ、これは海外からの輸入に関連して、最近いろんな話題に出ておりますけれども、日本から和牛を海外に持って行って、非常に高い品質のものを将来的にどんどんこっちへ持ってこようという動きがいろんなところでございます。これは法的な規制はできませんから。しかし、恐らく、ビジネスとしてとらえた場合非常に難しいだろう。これは、ご承知のとおり、遺伝能力の強い種牛をつくるということは簡単なことではないんです。非常に難しい。ただ、最近、いろんな関係者の努力によりまして、今までは雄サイド、種牛のサイドからの改良がメインでありましたけれども、その種牛の父親だけでなく母親の遺伝情報まで入れて、非常に高い確率で、その種牛の遺伝能力を推計できる手法が徐々に確立しております。それは、ご承知のとおり、和牛登録協会という登録団体が非常に長い時間をかけて、各地域で育種組合をつくり、いい牛を保留して、要は優良な遺伝子をずっと蓄積してきた成果であります。そういった、生産者が長い歴史をかてたつくったものが、簡単にアメリカにいい種牛をポンと出せるというほど甘くはないと私は思うわけです。たとえ受精卵で出すという動きが出てきても、ビジネスとして成功するほど甘くはないだろうと私は思っております。

そこで、これは畜産局の中でいろいろ若手と検討しておりますところですが、これはまだまだ練れた案ではございませんで、将来的に、今までどおりの乳雄という形で酪農家が生産していくだろうか。やはりF1 というものに対する指向というのが出てくるのではないだろうか。いま、世間で乳雄と呼ばれておるものの中の3割は実はF1 であります。これは枝肉の統計では乳雄という形で処理されておりますが、その価格差が大体この程度、B3 で比べると 1.3倍、B2 で 1.2倍ぐらい、こういうふうになっているわけですが、この程度の価格差がどの程度将来維持できるかは別として、少なくとも、乳雄については、全面的になくなるとは思いませんけれども、かなりF1 にシフトしていく可能性は強い。これは、アメリカにおいてももともと、最初からすべて肥育牛というのはF1 でございますし、あるいはヨーロッパにおいても、例えばフランスなどでは、あの有名なシャロレーという種牛がおりますけれども、これを乳用種にかけて、F1 をつくって、それを肉にする。やはりF1 のメリットというのは非常に、強健性とか発育性とか、いい面があるわけですから、将来的に、ホルスタインに交配をしてかなり高い確率で肉質のいいものが、種牛がどんどん選ばれてくるとすれば、F1 指向というものは今からも強まるのではないかと、こういう気がしているわけです。

これは、ある若手が試算をしたのですが、現在、ホルスタインの雌牛が 140万頭程度おるわけです。ホルスタインの搾乳牛を、老齢牛は淘汰をして若い雌を更新用にとるわけですが、その更新雌牛を生産するのに必要なのは85万頭程度である。残りの53万頭というものは、ホルスタインの種をつけなくてもいい部分である。現在はどうなっているかといいますと、いまは、85万 2,000頭と30万 7,000頭、要するに 115万頭程度はホルスタインを

つけている。2万1,000頭程度は和牛の受精卵をホルスタインに移植している。これは元牛生産。20万頭が和牛をホルスタインにつけている。この部分はホルスタインの種をつける必要はないわけですから、将来、いまのペースでETが進んでいけば2000年には10万頭程度の純粋種の和牛がホルスタインから生まれる勘定になる。また、40万頭程度のF1生産ができる。

こうなりますと、いま、和牛の雌が72万頭程度おりますから、毎年60万頭ぐらいの若牛が生まれるわけです。それとこれをあわせて、ですから、これは純粋の和牛で、これから生まれる60万が和牛の純粋種。要するに70万頭程度の和牛の肥育元牛と、これに8割掛けて34~35万頭のF1、これによって肉用の元牛が生産される可能性がある。これはあくまでもまだたたき台の段階であります、こういうことを考えているところです。

いずれにいたしましても、先ほどの養豚問題にしろ、酪農問題にしろ、最後に環境問題を挙げましたが、これは畜産経営に起因する苦情発生件数ということで、やはり豚が一番多い、悪臭も汚染も。環境問題というのは、次のラウンドが1999年に始まるということになっておりますが、私どもは、いまECがやっておりますデカップリング、非常に農業生産にとって条件が不利な地域における農家直接保証、例えば牛1頭飼っていれば1頭当り幾らと、無条件に所得保証している制度があるわけですが、それを我が国で導入できないかどうかという議論がありましたが、とりあえずは先送りをしようということになっております。しかし、国際競争力だけで、日本のこの大家畜生産なり、養豚しかり、なかなか残れるとは考えられないのです。土地条件から餌の自給率からいろいろ考えてみて。先々、デカップリングということ考えた場合に、ECの場合も、なぜ条件の不利な地域に対して農家に直接支払い保証をしておるか。これはやはり、国土の保全に役に立っているからだという基本的な理念があるわけですが、1992年から、その考え方をさらに鮮明にいたしまして、いまから先も、そういった山岳地とか中山間地域、非常に条件の悪いところで営農している方々には保証しますけれども、そのかわり、環境問題に対する配慮がなければお金を出しません。クロスコンプライアンスという言葉があるらしいですが、環境をきちっと守って初めて保証いたしましょう。それが条件です。何となれば、畜産でどんどん環境を破壊するような人に、幾ら山に住んでいるからといってもお金は払わない。環境をきちっと整えた上でなければデカップリングの対象としないと、こういう話がECではもう92年から始まっているわけです。我が国においても、今から中山間地域が非常に大事だということで、今後の大きな課題になっていくわけですが、環境問題をクリアしない限り、次のラウンドはもちろんのこと、我が国の畜産経営が立ち行かない条件になるだろう。こういうことであります。

いずれにしても、今、いろんなところで堆肥の有効利用とか、たまたまこの間も宮崎で、出張で見たのですが、国道を走ると鶏糞、トン糞の臭いが非常に強い、大畜産地帯があるのですが、そこである糞尿処理の施設を導入しまして、糞の一部はエネルギーとして使い、燃やすわけです、最初は重油を使いますが、残りのものは肥料に還元する。そういった新しい装置だったのですが、それを炭化するというようなこと。いろんなところで、いろんなメーカーがいま環境問題には知恵を競っているわけです。いずれにしても、ここ数年の間に環境問題に対する何らかの解決の糸口を見出さないと、2000年の展望というのは描きにくいということでもあります。

生産と流通ということで、流通問題についてはあまり触れることができませんでしたが、私は、いまから、市場における建値の形成機能がいろいろなところで上回ってくる中で、どうやって国産の食肉なり輸入の食肉の建値形成の場を確保していくか。これは非常に大きなテーマでありますし、片や、生産者と消費者が直接結びついた形での特殊な畜産物、卵なんかはご承知のとおり、ヨード卵に始まって、最近では一部アメリカのトウモロコシ生産農家を指定して、あなたのところのトウモロコシは収穫した後で農薬をまかないんだよ、ポストハーベストフリーのトウモロコシを輸入して、それを与えて生産した鶏肉です、卵ですということで、生活クラブ生協あたりはそういったものまで産直としてやっている。要するに、特殊化と従来の基礎的な産品の普遍化といいたいでしょうか、建値形成機能、これが両方の大きな課題としてあるだろう。

それからもう一つは、表示なり栄養問題でありますけれども、これはいまアメリカで大変モメておりますが、これは牛肉に起因する食中毒で、要は食肉の処理について非常に厳格な規格を適用しよう。いま、U S D A（農務省）は、牛肉、豚肉、家禽肉を所管しておりますが、それ以外はF D A（食品医薬品局）で所管しているわけです。いまアメリカの肉屋さんが、パッカーが大変大騒ぎをしておりますのは、枝肉に細菌付着ゼロにしろという運動を展開されつつあるんです。そうしますと、水で洗っただけでは駄目だ。表面の皮下脂肪をトリミングしろと。パッカーは、とんでもない、そんなコストかけて、我々は食べていけないと。しかし、そこまでいま、食肉の衛生管理についてアメリカで侃々諤々やっている。この後お話になる、厚生省サイドと農林省サイドみたいな話かどうかわかりませんが、そういった消費者に対する問題がある。

もう一つは栄養問題です。これは、93年にアメリカでいろんな食品に対する表示の義務、これは非常におもしろいんですが、強制表示でありますけれども、例えばポテトチップならポテトチップ、1人平均アメリカ人が1回に何グラムぐらい食べるか。それはトータルカロリーは幾らで、脂肪由来のカロリーが幾らで、1日に必要なカロリーのうち何%になりますと。要は、その食べ物の表示を見れば、きょうは僕はこれとこれとこれを食べたからもう2,500カロリーになったなというようなことがわかる。あるいはビタミンも全部表示されるようですけども、非常に厳しい表示義務が課せられているということです。いま、私どもの表示は、国産であるか輸入であるかというようなことでいろいろ議論しておりますけれども、先々、消費者の要望というのは、当然アメリカにならっていくようなところが日本の場合あるわけで、この表示問題について、あるいは衛生規格問題について、さらに厳しいものかが要求されてくるだろうということは言えるかと思えます。

非常に話が雑駁になりましたが、いずれにいたしましても、来年4月から、新しいウルグアイ・ラウンドの枠組みの中で動き出すわけでございまして、これは畜産局以外、農林省の各局を挙げて、その対策に鋭意努力をしているところでございます。これは、年内には大体どういう対策を講じていくかという全体像が明らかになってくると思いますが、いずれにいたしましても、いままでの枠組みとはかなり違った形での対応が迫られているということで、業界の方々にも、私どもが今からどういう対策をとっていくかよく注視していただいて、またご意見をいろんな形で賜ればと思います。

ご清聴ありがとうございました。（拍手）

松川 永村参事官、どうもありがとうございました。

永村参事官には、ウルグアイ・ラウンド合意を受けて国内、国外でどういうインパクトがあるか、あるいは食肉の生産技術、特に肉牛の生産技術について、今後の技術的な方向というようなことについてもお話しいただきましたし、環境問題の重要性ということについてもお話しいただいたと思っております。私の所属する畜産試験場でも、今後環境問題についてはかなり力を入れて研究を進めたいと思っております。よい示唆をいただいたと思っております。

松川 午前中二番目の講演に移ってまいります。

講演いただきますのは、厚生省生活衛生局乳肉衛生課の森田邦雄課長です。講演いただく演題は、「食品の安全確保と国際的動向」ということです。

森田課長は、1955年（昭和41年）、北海道庁に入っておられます。そこで、10年たったころに厚生省に引き抜かれたといいますが、厚生省にスカウトされるかっこうで厚生省に移っておられます。厚生省では、いま所属しております乳肉衛生課、あるいは食品保健課などにお勤めになり、最近では食品保健課の輸入食品規格指導官という任務も務めておられます。今年の1月に現在の乳肉衛生課長に就任しておられます。食品なканずく食肉あるいは乳製品の衛生問題で、これまでに大変すぐれた指導力を発揮してこられた方でございます。

それでは森田課長よろしくお願いいたします。

「食品の安全確保と国際的動向」

森田 ただいまご紹介いただきました厚生省の乳肉衛生課の森田でございます。本日は、伊藤記念財団の「21世紀に向けての食肉産業の展望」という、こういう場でお話しする機会をいただきまして本当にありがとうございます。私ども厚生省がいま食品衛生行政をどう考えて、食品衛生をどうこれから進めていくのか、お話しさせていただければと思っています。

ご紹介いただきましたとおり、私は地方行政を10年経験しておりまして、現場の保健所で食品監視行政も行っておりまして、また道庁におりまして、と畜場の整備、あるいは肉の安全確保のためのプランニングもしております。51年に厚生省へ行きまして、乳肉衛生課にずっといたわけですが、昨今までは輸入食品の監視、現在輸入食品が相当増えておりますけれども、この監視は、全国の30ヵ所の検疫所の食品衛生監視員がやっているわけですが、そのコントロールを私がやっております、この3年間も非常に有益だったかなと。多くの世界の人たちと話し合いをして、食料の自給というのは非常に重要だということを感じるとともに、世界と仲よくしていかなければ、なかなかいい食料が入ってこないということを感じながら、1月に乳肉衛生課へ来たわけです。食品衛生行政はもう28年になっておりますから、そういう今までの経験等も踏まえながら、少し厚生省も変わったな、取締り官庁から少しは変わるんだなというところをご説明できればいいかなと思っています。

私も食品衛生行政を昭和40年代から見えておりますが、「食品の安全性と食品衛生行政」ということで、食品の安全性というのは科学だというのは誰しもが認めていただけていると思います。食品の安全を脅かすものとして大きく分ければ二つあるけれども、一つ科学物質であり、一つは微生物なんです。この危害を及ぼす程度というものに対する考え方というのは、科学者と国民というのは非常に乖離しているところがあるというのは不思議なことなんです。本当にいま公衆衛生上、人への危害は何かといったら微生物なんです。昨年アメリカでもハンバーガーで腸管出血性大腸菌で死んでいる。いま、毎年500件からの食中毒が起きて2万人近い患者が出ているわけですが、これも大半は、食中毒の原因は微生物なんです。アメリカのニュースレターを見ていましたら、アメリカのCDC、これは日本

の予防衛生研究所みたいなところですよ。その研究者が、日本の統計は少なすぎると。アメリカはもっともっと多いんです、統計上でいくと食中毒というのは。フードボーンデジタルというとならえ方をしていますが。日本は統計少ないのではないかと。本当は、掘り起こせばもっともっと患者がいるはずだと。それは、大半は病原微生物が原因になっているんです。そうすると、科学者に言わせると、まず微生物を一番リスクのあるものと見ているわけですよ。

ところが消費者の方たちはどうか。まず農薬なんです。ポストハーベスト農薬を中心とした農薬に対する不安。それからもう一つは、食品添加物に対する不安、それから汚染物質に対する不安。次に栄養とくるんです。しかし専門家は逆なんです。

科学というものをベースにして、こういう科学物質を評価している。農薬についても添加物についても、動物実験をして、マウス、ラットに終生にわたって与えていって、本当に毒性を現さない量はどこか、最大の無作用量というところを調べた上で、安全率 100倍掛けて、1日に人間が取り込んでも大丈夫だという数値を出すんです。1日最大許容摂取量、アクセプタブル・ディリー・インテーク（ADI）、これは国際的に評価されている手法です。そういうことでいくと、科学物質に対する、特に日本で言う、農薬も添加物もそうですけれども、そういう毒性を評価した上で、その量を決めて、残留基準を決めている。そういう意味で、科学を根拠にしているんですけれども、食品衛生行政となると、科学だけではいけないところに、消費者の皆さん方、あるいは営業者の皆さん方もまた営業の政策上、多分、純科学だけの話ではないんですね。

食品衛生行政が科学だけではないというのは、日本の歴史を見て、戦後もう49年間たって、来年は戦後50年になります。この50年を10年スパンで見えていくと、やっぱりそうです。本当に科学だけでは食品の安全確保と言い切れないんです。社会状況、経済水準、文化・宗教、こういうものがみんな絡んできて初めて、食品衛生行政の水準というのが維持できるんです。これは、いま日本はこれだけ経済成長してきているから言えるんです。20年前は厚生省はそんなこと言えなかったんです。「安全衛生が重要です。どうぞ皆さん、安全衛生に力を入れてください」と言わなければいけなかった時代。しかし、いまこれだけ経済成長して、もうそんなこと言わなくなつて、それは企業の皆さんがやる時代が変わってきているんです。

そういう意味で、昭和20年代、私は昭和18年生まれですから、ちょうど、戦後ずっと育ってきて、私が小学校へ行くころは食糧がない。私は北海道帯広の田舎です。大正村というところで、人口 2,000人ぐらいの本当に田舎。小学校は赤組、白組20人ずつ、40人しかいないところですよ。そういうところでも食糧がなかったんです。米は食えなかった。お昼はカボチャ食べたりイモ食べたり、それから代用食、うどんを食べた時代。

私の親父は臨床獣医をやっていたので、私は親父と一緒に往診に行った。十勝ですから、馬と牛、馬産地帯でもあり牛の主要生産地でもありますから、獣医は往診に行くわけです。親父と一緒に往診に行って、こういうことを言うと怒られるんですけれども、その当時、昭和20年代は、急性鼓張症で死んだ牛といったら、大体「獣医さん、片足どうぞ」といつてくれたものです。私は41年に保健所へ勤めて初めて、あれは違反だったなと。そういえば、と畜条法というのは昔からあって、食品衛生法違反だったなと。しかし、物のない時代というのはそんなものだったのかなと。こういうことを言うと厚生省としてちょっと恥

ずかしいんですけども、私もそういう経験して、昭和20年代は物の確保の時代。ですから、食中毒の統計を見ても、当時はまだ 1,500件ぐらいなんです。人口はそれほどあるわけではないですから。それでも患者も2万か3万人。統計上は少ない。しかし死者は 350人～ 500人ぐらいがずっとある。これは何かというと、やっぱり栄養が足りないからです。栄養が足りないところにサルモネラとか腸炎ビブリオというのと死んでいく。いま日本でコレラで死ぬ人はいないんです。4年ほど前に1人亡くなりましたけれども、それは、高齢の方で胃を取っていた方です。これは、胃を取っているから胃酸がないので、コレラ菌を殺すことができなくて亡くなった方がいるけれども、通常健康体では、コレラではいま死なない。ところがいまバングラデシュでも多くの人が死んでいる。いまルワンダでもコレラがどんどん発生して、赤痢が発生して死んでいますね。それは体力です。栄養がないから死んでいくんです。いま日本はこれだけ食料豊富になっていて、栄養があるところではそういうものよりもっと違うもの。ですから、腸管出血性大腸菌、あるいはリステリア菌、そういうものの日和見的なものがある。特に腸管出血性大腸菌は子供が腎炎を起こして亡くなる。リステリア菌というのは妊婦の方とか、あるいはエイズで免疫低下している方に症状を出してきている。そういう意味では、依然として微生物のおそろしさはあるのですが、当時と大分違うのは、昭和20年代は食料確保の時代。それに伴う事故が起きた。やっぱり、栄養の確保を優先した時代が昭和20年代だったのかと思います。

昭和30年代に入ってきて、昭和30年代の初めの経済白書が、「もう戦後は終わった」と言った時代から日本はどんどん経済成長して、このとき、いま思うと、産業優先だったところがあるんだなと。私は北海道の帯広、空もきれいで、空気もきれいなところ、あそこから昭和36年に修学旅行で来たんですけども、あの空を見たら、こんなところに人間よく住めるなと思いました。これはひどいところに住んでいるなと思って、私は東京なんて来たくないと思った。なんでかわかりませんが、51年から18年、こっちへ住むようになりましたけれども。あのころはそういう時代だった。

それから、インフラが整っていないですよ。食品の安全確保というのはインフラが整わなければならない。それは何かというとまず電気です。電気のないところでコールドチェーンといってもこれは成り立たないんです。昭和30年代、ようやく電気、それも産業にまずいっていた。そうすると、流通が広域化したときに、物流をどうやって保つかといったら、やっぱり添加物に頼らざるを得ないんです。保存料を使って、それだけでやっていく以外なかった時代なんです。添加物を多用した時代。農業生産で農薬をどんどん使いだした時代。家畜のほうにも動物医薬品を使いだした時代。これが昭和30年代だった。昭和37年ごろに『沈黙の春』という本が出て、日本で訳されたのは2～3年後ですけども、あのころから、科学物質に対する不安というのが消費者に出てきた。昭和40年代はまさに科学物質に対する消費者の不安が爆発した年代なんです。昭和44～45年を見ていると、毎日、新聞は農薬、農薬です。牛乳の農薬、肉の農薬。それから抗生物質の残留、これは牛乳のほうです。それからAF2は49年です。44年ぐらいはチクロです。甘味料のサイクラミン酸ナトリウムに発癌性がわかってきて、昭和44年に厚生省が禁止した。この禁止したことによって産業が大きな影響を受けたんです。当時缶詰業界は 200億以上の在庫を抱えちゃった。それで1年間かかってようやく消費した。あのころはそういうふうにならざるを得なかったんです。全品回収というわけにいかなかった。猶予期間を設けながら、徐々にチク

ロをなくしていった。それからP C Bの問題です。47年、魚が大きなパニックを起こして、48年は水銀問題。こういう話をしていくと、まさに昭和40年代というのは消費者の方々に科学物質に対する不安がワッと出た時代。

それで、私は今でも思うんですが、消費者の感覚というのはやっぱり鋭いと思うんです。コンシューマ・パーセプションという言葉がありますね、消費者の感覚というか、感知というか、これはやっぱり正しい方向だと思う。今もそうだと思うんです。今もやはり、いい物を安く買おうというのは消費者のそもそもの原点なんです。いい物を安く買うというのは消費者運動の原点なんです。

経済企画庁が消費者運動の調査をしていますけれども、一昨年までは、全国に4,000近くの消費者団体ありますが、その70%以上は食品問題を取り上げています。昨年からは環境問題に少し変わってきた。しかしいづれにしても消費者の方は食品に非常に関心をまだまだ持っている。

そこで、いま消費者に買ってもらうための話というんだったら、やっぱり原点はいい物、もちろん食べ物はおいしくなければいけない。いい物を安く買うというのは何も食品だけではないんです、消費者運動のそもその原点というのは。着る物もそうですし、家もそうなんです。バブルのときあれだけ伸びたけれども、そうじゃないんです。いまの消費者の考えが正しい。私も消費者ですから、女房とよくスーパーも行きますし、ディスカウントストアも行きます。同じ物を買うのに、ディスカウントストアへ行きますと、大体レジで20人ぐらい並ぶんです。20人ぐらい並んでも安いのを買うか、ゆったりと買えるスーパーで買うか、いつも女房と、どっちがいいかなと。消費者の選択ってそういうところがある。ゆとりを持って買おうとする人と、ゆとりよりも安い物。同じ物なんですから、同じ品質のものを安いほうで買うほうがいいのか、少しお金を払ってもゆったりと買おうかという、そういうのを私も女房と体験しながらいるんですけれども、いまはそういう時代に変ってきている。やっぱり消費者は賢いと私はいつも思っています。そういう意味でコンシューマ・パーセプションというのは、我々はどういうふうにアンテナを上げていかなければいけないのか、こう思っています。

特に、いい物を安く、安全がこのごろのキーワードです。キーワードの安全というのは何かというと、それは健康なんです。いまの日本人の多くの人が注目しているのは健康なんです。それはなぜか。いま、日本の国民は、厚生省が毎年調査していますが、1991年の国民生活基礎調査によると、一人当たりの平均所得が幾らかというと199万円なんです。これは全国平均です。いま核家族化していますから、一家庭は大体3.16人なんです。そうすると629万円の所得なんです、一家庭。6万ドルです。アメリカで6万ドルといったら相当いいところの所得にいくはずなんです。そうすると金はあるんです、消費者は。流通の方、きっとそう感じていると思うんです。それはそうだと思いますよ。中国の国家公務員は、政府の職員は国家公務員ですけれども、給料が4,000円です。私が3年前会った人たちが大体3,000円だったと思います。いま、タイへ行っても2万か3万ぐらいです。台湾で10万ぐらいいくかどうか。

日本は、成田空港へ行ったら、アスパラガスが飛行機でドッと入ってくるわけです。アスパラガス4本、スーパーで200円で売っている。200円ということは、中国へ行ったら1日の生活費です。そういう所得があって、購買力はあるんです。誰も同じ物だったら高

くなんて払いません。いい物をいかに安く買うか。そして健康というキーワードで、いかに安全かということなんです。

そこで、「安全」というところが、我々行政は科学だ、科学だと言ってきた。しかし消費者は科学じゃないんです。科学ももちろんあるけれども、そうじゃない、心なんですね。これからの商売はみんなそうだと思うんです。有物的なものだけでは駄目なんです。これだけの成熟社会になってくると、心をどうとらえていくかになってくる。だから、食品衛生行政もそう変わっていかなければいかんと思っています。

私はあるマスコミ関係の人と話していて、消費者の不安というのは、関心の高さと情報のあいまいさに比例していくというんです。関心があるものについて、情報があいまいだと、本当に不安が高まってくる。関心がないものについては情報なんてなくなっても、不安は出てこない。それは食品の安全に関心があるからです。

もう一つは、その個人が知識があるかないかということと、情報を提供する人間が信頼されるかどうかにかかっている。だから、知識のたくさんある人に信頼された情報を出すと不安はなくなってくる。そういうような解析をしながら、我々は、消費者に安心して買ってもらえるような、それは皆さん方と同じ立場なんです。消費者が安心して消費生活を送っていただくということは、皆さん方と厚生省は変わらない。そういう意味では、消費者にどう、これから情報提供して、どういうチャンネルを使って、どう入っていくのか。これを我々は検討しなければいかんと思っています。

いずれにしても、我々は、消費者あつての産業だと思うし、厚生省としても消費者に信頼されて、私は昨年まで米の対策やっていたんです。米の対策やったときに、私は昨年10月に農林水産省さんから緊急に輸入しなければいけないという相談を受けて、じゃ今回米については消費者に絶対安心してもらえるような対策を取ろうということで、農水省さんと相談しながら、農薬の検査を一生懸命やったんです。農薬の検査というのは、日本に基準があるのだけやったわけではないんです。タイから来るといって、タイでは何を使っているのか、全部調べようと。使っている農薬を全部やってみようと。中国は何を使っているのか。この情報収集がえらい大変なんです。タイで何を使っているか、どこに聞いたらいいか、政府もよくわかっていないという。この情報収集をしながら、74項目決めて、ほとんど出ませんけれどもやったんです。農薬の検査を、商社の人が買う段階でやってください。それから船積みするときにサンプリングして飛行機で持ってきて、日本国内で検査する。到着したときもう1回やった。

私は全部データを公表したんです。「省内で全部公表していこう。何でもかんでもオープンにして、情報公開するというのが消費者に信頼を得ることだ」ということで、農薬の検査結果は全部出しました。それから試験法。ある消費者団体の方で非常にうるさい方がいて、「この試験法はどうなんだ、検出限界でごまかしているのではないか、厚生省は。NDというけれども、検出限界をうんと上げているのではないか」。「そんなことはない、こういう検出限界でやって、この試験法でやっているから、不審があるなら自分の専門家に聞いてこい」と言ったら、その人は自分で聞いたら、「やっぱり厚生省の言うのは正しかった」と。そういうことから信頼関係ができて、農薬に関しては消費者の対応うまくいったなと思った。ところが1匹のネズミにタイの米はやられてしまった。消費者の動きというのはなかなか難しいというのはそこにあるんです。これだけ真剣になって、相当金も

かけて、農薬70何項目の検査をして、たった1匹のネズミのために、国会で質問されたように、「タイ米は危い」。大黒さんの米俵にはいつもネズミがいるではないか。古来ネズミと米なんてああいものじゃないのかというのは全然通じないんですね。

情報提供の重要さということと、たった一つのことで消費者の信頼を失ってしまうというおそろしさを米で感じたというのは、これから、一つの教訓としてやっていかなければと思っています。

二番目の、食品規格の国際的な整合化をお話したいと思います。

一つは、ガット・ウルグアイ・ラウンド、もちろんガット・ウルグアイ・ラウンドはずっと昨年来、米と乳製品の問題というのがあったんですけども、この中にあって、一つは、サニタリー・アンド・フィット・サニタリーメジャー（SPS）という動物検疫、植物検疫、食品衛生、これについては国際基準に準拠していこうというふうな内容のものが含まれているのです。食品の国際的な基準というのは、アニメンタルズコミッションというのは、FAOとWHOの合同で食品規格計画をつくっています。これは1962年に設立されて、日本も1965年に加盟して、食品の規格をたくさんつくっているんです。食肉製品についてもこれはつくられています。

FAO、WHOの合同食品規格委員会、これは、計画は1992年ですが、委員会ができたのは93年です。これがコーデックス・アニメンタルズ・コミッションという、一般に、食品の国際規格というのはここがつくっているわけです。食肉製品で言うならば、ここに加工食肉、食鳥肉製品、これはデンマークがホスト国になって規格をつくっています。農薬については、オランダがやっている残留農薬部会がありますし、添加物は、これもオランダが食品添加物、汚染物質分科会。動物薬品はアメリカがホスト国になっている部会がある。それぞれの世界の専門家が集まったこういう専門家会議を持っている。乳製品についてはニュージーランドが持っている。日本は何もないんです。厚生省は何をやっているというお話になるかもしれませんが、やっぱりこれは輸出国が、自分の国が有利になるためにホスト国になりたがるんです。日本は輸入国だからなかなかないたがらない。ましてや地域調節部会というのがあるんです。アジア、ここも10数回やっているんですけども、日本は一回も手を上げたことがないんです。今年は5月に北京でやったんです。これじゃやっぱり恥ずかしいなと。ようやく、農林水産省さんと共同して、再来年以降日本も手を上げようよということで予算要求していますが、予算がつかないわけなんです。

こういうふうにして、250品目以上の国際基準をつくっているんです。ところが、残念ながらこれは全くの勧告しかないんです、強制力がないんです。ですから国際規格をつくっても、発展途上国が受諾してだけで、多くの国はほとんど受諾しないんです。ここに非常に問題があった。ところが日本はたった一つ受けているのがあるんです、部分的に。太平洋サケ・マス乾物です。昔、日本が輸出したから受諾しただけの話です。それもほとんど規格はJAS的な規格になっています。

いま、これが大きく変わろうとしているのは、これはそもそも商取引の公正さをやろうというのが中心だったけれども、この総会、2年ごとにローマとジュネーブで交互にやっているんですけども、3年前のローマの総会から、消費者のための規格に直していこう。単純な、JAS的なというか、品質規格的なものはできるだけなくしていこう。本当に消費者のたために必要なものに変えていこうというふうに変わってきているんです。その背

景は何かといいますと、ガットなんです。ガット・ウルグアイ・ラウンドの中で、サニタリー・アンド・フィット・サニタリーメジャーと書いてあるのはこういうことなんです。「衛生及び植物検疫措置の適用に関する協定」。サニタリーというのは、食品衛生と動物検疫、それからフィット・サニタリーは植物検疫という意味ですから、このガットの協定の中で重要なことは、人・動物、または植物の生命または健康の保護のために必要な措置。いわゆるバリアをとっていいよと決まっているわけです。ところが、ガットというのはご承知のとおり、自由化と低関税化を目指して集まってきているわけですから、この中で自由化し、低関税化した、あと国を守るのは何かといったら衛生しかない。そうすると、不当な衛生規制をかけてしまって、それに伴って輸入を阻害しようという動きが出てきたといって騒いだのがアメリカとECの、例の牛肉のホルモン戦争なんです。そのホルモン戦争が1988年の1月から域内、89年から輸入もストップしました、そういうようなことがあって、ガットのパネルに上げてきたんですけれども、そういうことから問題になって、不当な衛生的なバリアをつくらないようにしようということがこの協定なんです。

この協定は、もちろん人・動物・植物の生命・健康を守るために必要な措置は取れますよと言ってますけれども、ここなんです。「関連する国際基準がある場合、加盟国は原則としてそれに基づく検疫政策……」、国際基準があれば、それに従わなければいけません。いわゆる二国間トラブルがあったら、尺度となるのは国際基準ですと。ここなんです。

ここで先ほどのコーデックスの立場がすっかり変わったわけです。いままで任意だったのが、突如、これをやると強制になってしまう。ガットで争っても負けてしまうわけです。それでコーデックスの許可は非常に重要になってきた。「ただし、科学的正当性がある場合においては、国際基準よりより高いレベルの保護水準をもたらす検疫衛生措置を採用して維持することができる」。これはどういうことを言っているか。日本は米を1日200グラム食べているのです。EC、アメリカの人たちはそんなに食べない、10グラムほど。そうすると、同じ濃度の農薬残留基準をつくっていったら、日本は、アメリカ、ECより10倍、20倍の取り込み量になってしまう。そうすると基準を下げてもいいではないかということなんです。そういう場合は国際よりきつくできます。ここが「科学的正当性があれば、国際基準よりもきついのができる」。

しかし、ここのところが、なかなか二国間協議でこれから難しくなる。ガット・ウルグアイ・ラウンドにこういう中身があって、我々としては、食品衛生行政も、国際的な整合化にいかないと駄目な時代になってきているわけです。

そこで、PL法と規制の緩和です。いま、国際的には、国際規格に合わせていかなければいけないということ。これはガットが締結されていきますとものすごい数字になる。それで、現実には、直ちに合わせるということではないんですけれども、二国間トラブルが起きたときには、この国際基準がレフリーの役を果たすようになりますから、それをいま我が方としては一生懸命国際規格とすり合せしているわけです、日本の基準とどっちがゆるいかきつか。きつい場合は、理由をつくらなければならない。そういうことで作業しているのですが、そういう時代が変わってきているということが、国際的な整合化の話です。

これは、これからガット・ウルグアイ・ラウンドの国会審議で、消費者団体の方は反対なんですね。この辺のところについては整合化反対、国際基準はゆるすぎる。日本はもっと高いところに設定する、という消費者団体の方がいらっしゃるわけです。これは、どっ

ちがいいかということではないんですけれども、安全というのは、ここのベースで安全であれば、これは世界統一していいんじゃないだろうか。それより日本の消費者はもっと高いレベルのものを買いたいとすれば、それは、どうぞ高いものを、消費者の選択であって、日本全部をここに上げろということはなかなか国際的に通じませんよと説明するんですが、これは、先ほど言った、消費者団体の中でもいろいろ意見があるんです。

I O C U、これはコーデックスの準加盟という会員になっていますけれども、国際ナショナル・オーガナイゼーション・オブ・コンシューマーズ・ユニオンズという、世界消費者連合というのがあるんですが、ここも二つに分かれています。やはり、安全性というのをベースにして基準をここでつくって、それで、国際交流を活発にして、世界の安い物を消費者が買える。これこそ消費者運動の原点だという国と、そうじゃない、日本は日本、あるいは自分の国の食生活を守るためにはよそよりも強いものをつくっていかないといけない、高いバリアをつくるんだ。こういう消費者運動と二つあるんです。私は、どっちがいいとかは言わないけれども、多くの流れは、国際的に統一していきましょうというふうに、消費者の方も変わっていく。ただ、日本の消費者の方の一部では、当分これは反対だなと。これから秋の臨時国会にその辺は出てくるんだろうという気はしています。

そこでP L法ですけれども、P L法については来年7月から施行される。P L法で私が、「規制の緩和」と、H A C C Pを書いてきたのは、H A C C Pという道具を使って、P L法に対応してクレームにどう対応していくかという道具にH A C C Pを使っていかないといけないのではないかと、こう思っているわけです。このH A C C Pというのは、1960年代にアメリカがアポロ計画の宇宙飛行士の食料の安全確保のためにどうしたらいいんだということが検討材料になって、それで、ハザードをまず、製造工程全般にわたって、どこにハザードがあって、そのハザードを分析して、それを効果的に、全部をやるわけにいかないわけですから、一番問題あるところはどこにすると目標設定して、その目標に合わせて、これがクリティカル・コントロール・コンセプト。実質的な監視していくところはどこなのか。

私は、N A S Aがこれを開発したと言ってますけれども、日本は昔からやっているんじゃないかなと思っているんです。日本の食品業界の皆さんは、みんな、原料から、問題点はどこにあるのか、特性要因図をつくって対策をとってきているわけです。そんなに目新しいくない。しかし、H A C C Pは非常に論理的に整理されている。先ほどのコーデックスの衛生部会でも、すべての食品にこのH A C C Pを導入していこうとなっています。E Cはもう既に、水産物、一般食品に導入しています。アメリカは、今年の1月に水産食品にH A C C Pを導入、8月には他の食品に、F D AはH A C C Pを導入するというプロポーザルをしている。多分、水産食品に来年からF D Aは入れるだろう。食肉食品については農務省が一旦プロポーザルしたんですけれども、ちょっとモタモタしているところがある。いずれにしても、H A C C Pというのは先進国はみんな導入していこうと考えている。しかし、この導入は何を考えているかというと、一つは規制の緩和。これは、村山内閣が7月5日に閣議決定した、今後における規制緩和の推進等について。この目的は内需の拡大、輸入の促進、国民生活の質の向上、新規事業の創出、消費者に選択の機会を与えていく。内外価格差の是正。こういうようなことを大きな目標にして、需給調整ですとか、新規参入の規制とか、そういう経済的規制というのは原則としてやめていこうというのがい

まの方向です。

それから、食品の安全のような、消費者の利益になるもの、あるいは、動物、植物の問題、それから環境問題、こういうような社会的規制については、これは技術の進歩で、消費者にもっと知識を普及していくことによって、できるだけ本来の目的・手段があるわけですから、それと照らして、できるだけ少なく、必要最少限にしていこうというのが今回の方針なのです。

そういうことを受けて、いま食品業界はどういう方向にいかなければいけないか。やっぱり、自己責任原則を打ち出していかなければいけないんじゃないか。かつてのように、政府が、国が基準をつくって、食肉製品の規格品をつくって、「皆さん方、どうぞこれを守りなさい」ではなくて、これはトップダウンでいかなければ駄目なんです。企業がトップダウンで、これは受け入れてやっていくよという姿勢を出して、そして生産から消費に至るまでのコントロールをやっていく、HACCPが入ってきたところについては、もう食品衛生の基準なんてやめちゃえばいいじゃないか。どうぞ、自由にその辺は、自己責任原則、その世界をつくっていけば、新しい食品の技術の開発もあるし、いろいろな面で、もっと企業は自由にやれる。それで消費者により安全なものを提供できて、そういうなら、そっちの方法がもっといいんじゃないか。これが、これから21世紀に向かって、我々もそうですし、企業の皆さん方がそういうふうを考えていく。いま、企業の皆さん方で消費者におかしなものを売ろうとする人はいないと私は思っています。輸入食品を3年間やっています、変な物を入れて国民にそれを提供するなんていう人はいませんよ。消費者は買いません、そんなものは。おかしなことをやった企業は誰も買わなくなるんです。それを一番知っているのは企業の方なんです。それであれば、もっと自己責任の原則を表に出して、官主導ではなくて民主導にいく時代に切り変えていかなければというのが、私ども厚生省がこれから考えていかなければならない。21世紀に向かって、そういう行政を我々はやっていかなければならないと思っているわけです。

いつも私は思うんですけれども、いま我々の仕事の判断というのは、消費者のためになるのかどうかを尺度にしているわけです。消費者と目線を合わせて、これは消費者のためになる行政なのか、ためにならないならやめたほうがいい。そういう考えで我々はやっていかなければならない。これは企業も同じだと思います。消費者が受け入れてくれるかどうかにかかっているんです。売れないものをつくったって産業は成り立たないわけですから。厚生省食品衛生行政が、いま大きく変わろうとしているのは、官が規制していくのではなくて、民がみずから、製造して流通していく人たちがやっていくことを支援する態勢をどうやってつくっていくか。そしてそれが消費者のためになる態勢をどうつくっていくかにかかっているわけです。

私はクリスチャンではないですけれども、旧約聖書の中に、「何事にも時がある。天の下の出来事にはすべて定められた時がある。我々が生まれたときも死ぬときも時がある」。ですから、我々は時にかなった行政をしなければならないし、皆さん方は時にかなった、消費者に受け入れられる産業形態をもっていかなければならないと思っているわけです。

もっと細かい日付表示等のお話をしたほうがよかったのかもしれませんが、21世紀というテーマだったものですから、21世紀に向かって、我々厚生省の食品衛生行政はどう行ったほうがいいのか。決してこれは大臣まで上がっている考えではありません、私が、

こういう考えで持っていかなければ、これから日本の産業をどうやって支援していくか、厚生省がやらなければいけない。農林水産省さんはもちろん生産サイドで、我々は消費者の立場から支援していきたいと思っています。

食品衛生行政、決して捨てたものじゃございませんので、今後ともご支援のほどお願い申し上げます。私のお話を終わらせていただきます。

どうもありがとうございました。（拍手）

松川 森田課長、どうもありがとうございました。

今後の食品衛生行政の向かうべき方向ということについて、主としてポイントを絞ってお話いただいたと思っておりますし、また、午後から、消費者行動あるいはマーケティングのお話いただくことになりますけれども、その話につながるようなことも特に前半たくさんお話いただいたと思います。大変ありがとうございました。

以上をもちまして、午前中の部を終わらせていただきます。どうもありがとうございました。

司会 松川場長、どうもありがとうございました。午後もどうぞよろしくお願いいたします。

というわけで、食肉の経済循環に基づきまして構成されております本日の講演会でございます。生産から管理まで進んでまいりました。午後は流通、そして国民の食生活と追ってまいりますが、こちらにお集まりの皆様の食生活も満たされるべきお時間となってまいりました。この後は昼食のお時間とさせていただきます。

司会 午後の部は、コーヒープレイクをはさみまして二つのご講演を拝聴することになっておりますのでどうぞご期待くださいませ。

それでは、司会のほうは午前の部もお願いいたしました松川場長をお願いしたいと存じます。

松川 それでは引き続き午後も進行役を務めさせていただきます。

午前中は、農水省の永村参事官から、ガット・ウルグアイ・ラウンド合意を受けているような話があった中で、私どもも若干こたえたのは、養豚にしる肉牛生産にしる、かなり厳しい局面を迎えるのではないかなというようなお話があったかと思っております。

厚生省の森田課長からは、食品衛生行政の方向であるとか、国際的な動向であるとか、そういうことについてお話しをいただいたと思っております。

午後の第一番目にお話しいただく方は、東京国際大学商学部の川嶋行彦教授でございます。お話しいただく演題は、「人の国際化は食生活とショッピングをどう変えたか ― 泣き笑いの体験談」ということでお話しいただきます。

川嶋先生は、1964年、慶応大学の経済学部を卒業されて、一度民間会社にお勤めになった後、再び慶応大学の商学部並びに大学院を出られまして、横浜国立大学を経て、1977年、国際商科大学、いまの東京国際大学でございますけれども、そこに移っておられます。1989年、オレゴン州のセーレムというところに東京国際大学のアメリカ分校をつくるということで、現地の責任者ということで約5年ほどアメリカに滞在しておられます。その間、アメリカのウイラメット大学の客員教授も務めておられます。現在は、東京国際大学の教授ということでございまして、ご専門はマーケティング、流通経済論、あるいは消費経済論というようなことでございまして、『現代の流通政策』とか、あるいは『都市と商業』、その他たくさんのご著書がございます。

演題からもご想像いただけますように、きょうのお話は、アメリカで経験されたことを中心にして、「泣き笑いの体験談」というようなことで、くだけたお話がいただけるのではないかと期待しております。

それでは先生、よろしくお願いいたします。

「人の国際化は食生活とショッピングをどう変えたか ― 泣き笑いの体験談」

川嶋 ただいまご紹介にあずかりました川嶋でございます。

いささか奇妙な演題の上に、奇妙な出方をしてみいりまして、その上このかっこうでございますので、驚かれた方も多いかとは思いますが、腹ごなしということで気楽に聞いていただければありがたいと思います。

隣におりますのが私の家内でございます。一緒に出てくれています。これはアメリカスタイルではないか、というようなことはないんでございまして、ただの私はマザコンだと、こういうことでございます。

伊藤ハムさんには、実はもう25年ぐらい前、柏のほうの研修を担当させていただいたことがございますし、宇佐見のほうの施設は何回か利用させていただきました。もちろんおいしいハムも大いに楽しませていただいております。また、伊藤記念財団、これは学界に対する大変な貢献でございます。実は私ども学者と申しますのは、経費の出ない個人営業

のようなものでございまして、なかなか研究費というところまで回りません。そこで、この10年、すばらしい研究にご援助をいただいているということは、まさにこれから21世紀、大変な貢献をなさっていくと思います。このような名誉ある場にお招きいただきましたこと、まことにありがとうございます。

オレゴンから去年帰ってまいりました。ちょうど、森田課長のご出身の帯広と同じような、空気のきれいな、大変美しい町でございました。そこから東京へ帰ってまいりまして、一番困ったのは着物が汚れることでございます。オレゴンでは着物が汚れない。汗をかかない。ですから、ずっとオレゴンでも着物でおりました。それが東京でこの暑さ、これは大変でございまして、洗い張りに出さなければいかんわ、いろいろとつくろいものはせにゃあかんわ。みな私がするわけでございます。ところが、その生活の中でさまざまなことを体験し、また、私がアメリカで生活をするそのきっかけが、アメリカをジャパナイズしてやろう、俺が国際化じゃないか、俺がスタンダードだ、スタンダードが国際化だ、というようなことをほざきまして、行ってまいりまして、まあ、いろんなことがありました。わからないことも、そんなことあたりまえだろうというようなこともいろいろございました。その5年間の生活をこれからの90分で一気に圧縮してご紹介しようという算段でございます。これからは少々言葉を変えまして、少し早口で、べらんめえで、かなり口が悪い、普通の状態でまいりたいと思いますのでよろしくお願いいたします。

まずはご挨拶でございまして、ご挨拶いたします。オレゴンで生活した仲間、つまり私の家族でございますけれども、これが多分家内で、これが娘でございまして、いま23歳、高校を卒業してすぐ連れてい行きました。これが中学1年で連れて行きました。1人日本に捨てていきました。これは何だ。金髪の養子でももらったか、これが大事な役割りをするわけでございまして、後からまた出てまいります。(1)

この4人ですったもんだの生活を始めました。どこで始めたかと申しますと、オレゴンでございまして、カリフォルニア州とワシントン州、これは非常に日本との行き来が頻繁でございますが、この二つの間にはさまれたオレゴンという州がございまして(2)。オレゴンというところは、アメリカでも、ロサンゼルスの人間に言わせれば、オレゴンといったら木こりしかいないんだ。当たらずとも遠からず。大体林業です、その次農業、その次なくて観光。その次なくてハイテク産業がボチボチ、こんなところでございまして、97%が白人です。コケージアンというのは異常に少ない。これは、オレゴントレイルというルートですけれども、その昔、今から150年ぐらい前、西へ西へと、フォーティナイナーズ、という時代でございます。ミズーリからカンサス、ネブラスカ、ワイオミング、それからモンタナ、それからオレゴンと、こういうふうに移住してまいりました。途中で、血の気の多いイタリア人ですとか、あのあたりの血の気の入っているのは大体みんな南に行って金を掘ったんです。上へ上がってきたのは、結局北欧、ノルウェーですとか、当時ノルウェーはほとんど飯が食えなかった時代だそうでございまして、スウェーデンとか、デンマークとか、こんなあたりの人間、いわゆるバイキングの末裔みたいなのがオレゴンに到着した。そこで木こりを始めた、こういうことです。その末裔ですから、みんな背が高くてもっ白です。見た目にきれいだというところの金髪美人ばかりいる、非常に保守的な場所です。白人が97%、残りの3%がマイノリティ。どうしてか。州政府の運輸省の連中がI-5という、南北に通る高速道路を、ちょっと中心からずれてつくりまして、南から上が

ってくる失業者を全部シアトルへ流した。そしてオレゴンにはとまらないようにということで、しかも産業がほとんどございません。ほかにあるのは行政と教育だけです。飯が食えない、歓楽街がない。学生が困りまして、「どっかおもしろいところないか」と。「あるわけないだろう、オレゴンに、勉強でもせい」、こういうことでございましてね。

ところが日本人というのは大変歓迎されます。随分金を持ってくる。しかもポートランド空港も、それから、港ですけれども、コロンビアリバーとウィラメットリバーのちょうど境のところに、ポートランドという、ここは 100万近い人口がございすけれども、日本に輸出している小麦のほぼ全量をここから船積みしている。それからホンダの車は、アメリカ産日本向けホンダはやはりここから出ております。そのほかさまざまな農産物、現在ではタマネギ、それからかいわれ大根の種は大体ここでつくっているわけです。それをどんどん日本に輸出している。最大のお得意である。であるから日本人が非常に歓迎される。それもありますけれども、実は、連邦政府から、マイノリティを差別してはいけません。大体カントリークラブはほとんど白人でございす。これはいけない。ナショナルツアーが組めない。そこでマイノリティを入れなければいけない。そうすると、日本人が一番便利である。悪いことはしない、結構金離れもいい。おとなしいし、まあ、マイノリティとしては最高である、便利だ。

私どもがつくりました分校、この提携しておりますウィラメット大学というのは、私どもの学生はたった1年しか行かないんですけれども、その学生は向こうの学生の中に入っております、「うちの学校はちゃんとマイノリティが何%いるよ」と連邦政府に報告してある。そんな状態でございまして、非常におもしろい政策を取っています。表で言うことと裏で言うことは大分違うような感じがいたしますが、非常にすばらしい、きれいなところでございまして、そういうところで生活した、その生活の背景から入ります。そこから食生活、ショッピング、この三つが全部おさまるかどうかが。着るものと住生活というような、こういう基本のところは脇に置きながらお話ししていきたいと思ひます。

とりあえず、マーケティングだからマーケティングもご挨拶しなければあかんだろうということで、マーケティング戦略を打ち立てるための多少の基礎的なお話し、参考にでもなればということで図を書いてみたのですが(3)、マーケティング戦略、「戦略」というのは生産・流通・消費だけではなく、生活というものを基盤にしながら、そのバランスとポジショニングと、それから優先順位等をつけながら打ち立てるのが戦略である。ということでこの図を書いたのですがどうも気に入らない。あまりいい図じゃないということで周りにちょっと絵なんか書いてみました。

オレゴンには花のきれいなところでございまして、2月の半ばから桜が咲き始めます。これがリングドでこれがナシです。それが終わるとすぐチューリップ。これは日本に相当輸出しています。そして、これはジャーマンアイリスで、これも日本に輸出しています。それから、州の花でありますバラ。5月にはローズフェスティバルという大々的なフェスティバルが開催されて、大変にぎやかでございす。そしてシャクナゲ。これがすばらしい。黄色いシャクナゲというのはそうめったにないですが、これがあちこちに咲く。あらゆる色のが、しかも大木で咲きます(4)。そのほかに、オレゴンといえば森林でございまして、日本に木材その他を輸出しています。自然環境としては最高のところでございす。ただし夏は。冬は、ジトジト、ジトジト、雪でもなし、晴れるでもなし、10月の半ば

から2月の半まで、毎日雨でございます。この雨が、コロンビアリバー、それからその支流のウィラメットリバーというところにたまりまして、その後、4月から10月まではほとんど雨が降らない、カラッとしている。ところが水は全く不足しない。それだけ地盤が水を吸収していて、その谷筋に幾らでも水が湧き出してくるところでございます。そのために農業が盛んに行われています（5）。

そもそも、私がなんでアメリカに行ったのかと申しますと、東京国際大学、すごい名前ですよね。埼玉にあるんですよ、川越。それが東京はないだろう。埼玉の国際か、千葉の国際のほうがまだましです、あちは海がありますから。学長が、何の拍子か、こういうふうになまえを変えようと言い始めまして、文部省にどう根回したのか知りませんが、まあいいわということになりましてね。ところが、これはひどいじゃないか、国際なんてとんでもないじゃないか。国際を取れよと、本郷のほうから文句が出るかな。どうしたらいいと思います？ 簡単なんです。「ダ埼玉をどうしようか」なんていうようなところに呼ばれて、「どうしたらいいか」「簡単、簡単、東京都にしまえればいいんです。誰が困る。東京都川越市、東京都熊谷市。町田が東京都なら、川越や熊谷が東京で何が悪い」というようなことを言いましたらそれっきりでございます。やっぱり、知事の座が一つなくなるせいでしょ。そういうこともあり得るかもしれないですよ、21世紀は。

「国際」、どうしようか。何とかせにゃしようがない。学生をみんな外へおっぴろ出そう。4年もこんなところでウロウロさせておいてもろくなことしない。ちょうどバブルになり初めのころでございます。金持って、みんな外へ出せばいいじゃないか、こういうことになりまして、世界中にみんなバラ撒いてしまえと。それで後で戻してもう1回やれば、もしかすると2人で帰ってくるかもしれないし、3人になって帰ってくるかもしれないじゃないか。それがゴソゴソ、つまり世界中に5ヵ所分校をつくって、4年卒業するまでには必ず1年間そこで勉強しなければいけない。英語だけではなくて、第二外国語をみんな揃える。中国語、ドイツ語、ロシア語。こういうふうになれば、これは国際になるんじゃないか、こういうふうに言いましたら学長乗りまして、「幾らかかる」。

ここが難しい。5億。できるわけですね。ところが、その気になり始めましたところで、10億はかかるか。最終的に15億かかりましたけれども、とりあえずは15億で一つできた。もうそろそろ二つ目ができないといけないんですけれども、とりあえず学生を1年間、外国で暮らして、そこで生活をしながら現地語でちゃんと、現地語を勉強するのはなくて、経済学ですとか心理学ですとか社会学ですとか、マーケティングなんかも勉強することができるだろう。そういうふうにして戻して、そしてその1年分はそのまま大学の単位にしまえはば4年で卒業できる。女の子だって行き遅れはないだろう、二浪の人でも安心して行けるだろう。金はどうする。北海道から東京に息子さんを出すの大変です。それでも、まあ、なんだかんだ言って10万は仕送りせにゃあかん。足りない分はアルバイトで。つまり、そのお金で、なんで北海道から東京へ来るんだ。そのままオレゴンへ行ったほうがいいじゃないか、近いよ、同じようなところだよ。

その金額、つまり100万円で1年間生活できるというプログラムをつくって、そのかわり誰でも参加できる。エリートじゃない。もう国際化なんていうのはエリートの時代じゃございません。量的な拡大の時代でございます。それを、単なる旅行者じゃなくて生活体験ということでおっぴろ出すためには、とりあえず分校をつくらうじゃないか。というこ

とでつくりましたのがこれでした。

となりにあるのがウィラメット大学という、長年付き合いのある、人のいい大学です。で、大いに歓迎してくれたりなんかいたしましてね、キブ・アンド・テイクでやろうじないか。これは平面図ですけども、セーレムというところでございます、これはオレゴンの首都なんです（6）。ニューヨークの首都、ご存じですか。皆さんご存じないんですよ。首都なんていうと、県庁所在地みたいなものですから、一国の首府ですから、議事堂もあり、行政府も全部そろっている。裁判所もある。学生が随分裁判所へ行きました。「交通事故のキップ切られたか」「切られた」「幾らと言われた？」「150 ドル」「バカモン、50マイルオーバーだな」、「バレたか」「よし、裁判所へ行け」。交渉をやるわけです、裁判所で。大体、学生ですと50ドまでもらえます。あんまり大きな声では言えないんですが、私は 100ドルまで下げました。

ということで、なかなか勉強になるんです。法律の勉強です。何しろ裁判所が目の前です。行政府が目の前。これは議事堂、その隣に裁判所。すべての行政が整っております。知られていませんけれども、全部コンパクトに入っているんです。ニューヨークの州都はオールバニという、変なところにあるんですけども、それと同じようにポートランドから南へ約60マイルほど、まあ 100キロです。これは随分家内と一緒に往復しました。ちょっと飯を食いに行く、ちょっと会合がある、ちょっと来てくれないか。大体小田原ぐらゐで飯を食いに行くというようなことをやっておりました。そんなところでございます。

ウィラメット大学というのは、西海岸では一番古い大学です。もう 150周年を超えました。ミシシッピ川以西では一番古い大学で、非常に伝統がある大学でございますが、いかんせんリベラルアーツの小さなユニバーサル、大学院がございますから。そういう小さな大学ですけども、全寮制で、お坊ちゃん、お嬢ちゃんが集まっているところですから、私どもの学生もお坊ちゃま、お嬢ちゃまのしつけをまずいたしましてね。学習院ですとか成城大学、あのあたりを見学させて、日本の坊ちゃまやお嬢ちゃまはどういうふうにいるか。それらしく向こうへ行って振る舞え。何しろ金はあるんだから。それらの所得の水準というのは、購買力がどうということは抜きにしまして、普通の日本人でしたらアメリカへ行けば金持ちだと。

そんなかっこうをして行けば、仲間内だということでやってくれるんじゃないかということで始めた企画でございます。学長は、3年で黒字にせい、こうですからね。バブルの時期に中小企業はアメリカへ出て、土地から建物みんな買ってしまった。お金出して建てたんですから、後に引けないわけです。しかも、3年でランニングコストをトントンにしろと。きつい話でございますね。大体これを運営するのに、300人収容の全寮制の、しかも教室その他全部そろっている。ただし、図書館ですとかプールですとか、こういう大きな施設は全部隣の大学と共用でございます。向こうにいろいろとお土産を持っていって、一緒に使わせてもらうというような企画をやりました。

学生から入ってくるのが、大体 200万ドル。経費がどうやってもやっぱり 250万ドル〜270万ドルかかるわけです。これをどうやって稼ぐか。現地で稼げといわけです。いろいろやりました、向こうで商売やりました。何の商売か。「マーケティング・イン・ノンプロフィット・オーガニゼーション」、非営利組織のマーケティングというのを実践してまいりまして、4年目にトントんにいたしまして、全部完成させて、それで、ここまでやっ

たんだから大したもんだろう、少しのんびりさせてくれ。何しろ最初の4年間で休みが10日でございますから、土日含めてですよ。これはないよといって、あと4～5年は向こうであそばばしてもらえる予定だったんですが、なかなかそうもいきません。日本が忙しいから帰ってこいと。どうにもならないですからしょうがない。それは宮仕えということでございましょうか。

そういうことで、いまのところ潰れずに、順調にいておりまして、なかなかおもしろい企画でございます。これはこれでまた別の機会にお話を申し上げるとして、そんなことでまいりましたのですが、行ってびっくり。

当然、従業員は全部アメリカ人でございます。雇ったわけです。最終的には四十数人雇ったわけですが、最初のころ少しずつ増やしましてね。それで学生の面倒を見させながら、教育させながら、いろいろ、あれやこれやとやっていたわけですが、安く雇えます。金髪の美人が、秘書です、タイプはできるコンピュータはできる。これが月1,100ドルでございまして、ボーナスなしです。今は大分値段を上げて、ランクを上げてアシスタントディレクターにしてありますので2,000ドル近くまできていますけれども、これで有能な秘書が雇える。それから経理。経理マンじゃないんです。これが全部女性でございまして。私が女好き、あるいはマザコンだから女ばかり集めたんだろうと、そうじゃないんです。男も集めて、その中で面接して採用したら、結果的に女性ばかりだったということでございます。きょうのようなこのお話で、見ますと3分の1は女性、これからまさに女性の時代であるというふうに思いきや、チラホラ。21世紀のマーケティング。そのときに、もし機会があって私がここにお呼ばれするようなことがございましたら、そのときはぜひ3分の1は、何しろ食べ物のお話でございますしょう、買い物のお話でございますしょう。女が3分の1はいなくちゃあかんのじゃないのかな、と私は思うんですが、それでも、アメリカ人でございますので、女も男も、これが、土日が全然駄目だということを知りませんでした。

学生は土日もちろんというわけでございます。確かに学校は月曜日から金曜日まで。土曜日に隣町に、隣町といっても随分あるんです。100マイルほどありましてそこでTOEFLの試験をやる。うちの学生も少し英語ができるようになったから、TOEFLの試験でも受けてみようということで、全部手続してくれと。はい、かしこまりました。スチューデントアフェアの担当のアイリーンさんという方が担当して全部セットしてくれたんです。全部セットし終わりました。じゃ安心だといって、土曜日の朝起きて、始まるのは8時からです。8時からもうテストが始まる。つまり7時半には行ってなければいけない。始まりは早いんです。そのかわり後も早いんですけれども。6時に学生を集めて、さあ、一体どうなったと思います。100マイル歩いて行けというんです。足がないんです、足が。

つまり、その女性は、あるいはその社会は、ほかの人もみんな、その人だけじゃないんです。車は全部自分で持っている、自分で調達できるのがあたりまえという感覚で、人のために車をセットするというこの常識がからきしございまして、全く気がついてない。「車はどうするんだ」、「そんなの知らないわよ。大体土曜日の朝に自宅に電話するなんて、たとえ上司でも許せない。訴える」、こうですから。いいよ、俺が運転するよと。ところで鍵はどこにあるんだ。20人乗りのバンに30人ほど積み込みまして、もう一人運転手雇いまして、学生を。それで朝ぶっ飛ばしました。定員オーバー、かなり重量オーバーで

すから。それで 100マイル近くでぶっ飛ばすわけです、バンで。よく走ります。戦車みたいな車をつくるのはアメリカはうまいです。クライスラーなんかのミニバンなんて、よく売れているわけで、あんなものをつくるのはうまいんですが、乗用車つくるのはへたくそです。それぞれ得手、不得手というのがあるんですけども、その横を、金髪のばあさんがビューンと行きます。一番スピードを出すのが金髪のばあさんです、そして18の女の子これが飛ばすのなんのって、すさまじいです（7）。

そういう社会ですから、車がなかったらいざりてございまして、どうにもなりません。90歳のばあさんでも、95歳になっても運転します。平気で運転します。ポートランドあたりへひょいひょいと、仕事ですというようなことを言って車をぶっ飛ばしていきます。

おもしろいところでございます。なるほどと思うこともいっぱいございました。これは何かと申しますと、その従業員が土日に出ないのは仕方がないんです。重要な会議をやっているときに、3時5分前になるとスッと消えるんです。「なんだあれは。重要な会議をやっているときに、黙って消えるなんて」。そう言いましたら、みんなは哑然とした顔で私を見まして、何を言ってるの、この人は。これで責任者かしら。子供を迎えに行くんだというんです。「自分で帰ってくればいいじゃないか。何年生だ」「5年生」。駄目なんでございます。

一部では確かにスクールバスもございますけれども、ちょっとしたところ、住む場所によって、親が迎えに行くよりほかございせん。3時に終わって、3時10分には学校の中は、中学校も高等学校も人っ子一人おりません。学校に残ってみんなでサッカーしたりなんかということはないんです。全部、スーッと校門へ来て、ほとんど止まらずにスッと駆け込んで、パッとピックアップしてサッと行く。そうしないと後ろが詰まります。あの技術はなかなかのものでございまして、タイミングよくポンポンポンと。七、八百台がスーッと、3時5分前から5分後までの間に。10分後に行ったら人っ子一人いない。うちの子供なんかかわいい、中学校2年生です。ポチャッとして色が白くて。ミッシングチャイルド、人さらいにやられちゃうんです。人権問題だから、命にかかわるから、3時5分前には全部、いかなる仕事があっても、どんなに緊急な事情があっても、そちらが優先です。知らなかった。

というようなことがわかりますし、このほかも、あれやこれやと、アメリカのお父さんがやることはいっぱいあるんです。ちゃんと学校からピックアップします。女房の買物について行って入口から駐車場の車のところまで、バンの後ろを開けて荷物を入れなければいけないし、ハンバーグを焼かなければいけないし、窓拭きをやらなければいけないし、サッカーにちゃんと連れて行って、何しろ 100マイル先まで連れて行くわけですから、練習も試合も、それで応援しないといけないんです（8）。なんで応援しなきゃいけないんだ。応援しませんと、正選手にしてくれない。正選手にならないと、奨学金がつかない。奨学金がつかないと大学へ行けない。アメリカの大学は高いんです。日本の大学は高いなんて言ってますが、安いほうなんです。アメリカの私学というのは高いんです。最近州立大学もどんどん値上げしている。教育予算ガンガン減して、ボンボン上げている。日本人なんか行ったら州立も私立も同じでございます。州に住んでない人間はコストは全部回収する。州立大学でも日本から留学すると非常に高い。差別的に高い。これはオレゴンでございますが、多分、ほかの州も同じはずです。

これは何だというと、車の下に入って修理しなければいかんのです（9）。これは、サントクロースが来る1ヵ月前から、屋根に上って、向こうの家はでかいんです、運動会できるような家ですから、私も大きな家に住んでいた、豪邸と言われます。向こうに住んでみて、なるほどそれは見た目には豪邸かもしれないけれども、中古のハケ岳のペンション買ったようなもので、その屋根の上に上って、全部イルミネーションつけないと、隣近所の関係がございますので、これをやらなければいけない。それから芝を刈らなければいかん。アメリカの芝はなぜ青いかのかと思いました。大体青いですよね。あれ、放っておいたら青くなるんだろうと思っていたら、とんでもない、あれは放っておけばまっ黄色になっちゃうんです。そうすると隣近所からギャーギャー文句が出る、電話が入ってきます。値段が下がる、ちゃんと水撒け。水なんか撒いていられないですよ。ですから結局スプリンクラー。ほとんどの中流以上の家庭では庭は全部スプリンクラー、埋め込まれていて、自動散水になって、そして緑になっているなんて知りませんでした。

これはパーティーでございまして、週に1回か2回ぐらいは2人でお雛様でございましてね。これは何か。向こうは自転車でも机でも、みんなバラで売っています、キットでございまして、組み立てなければいかんのです。これは皿洗いです。これは何か。唖然といたしますけれども、向こうは大体、娘が13になるとそれなりに、ほとんど準備を始めて、14ぐらいで経験していく。そこをうまく通過させるかどうか、一緒になるとか何とかということではなくて、これが親の務めです。ところが、13、14は運転免許を持ってないでしょう。13の娘のデートに親が運転して行きまして、家の中で何やってるのか知らない。でもちょっと遠いところだと家へ戻ってまた来るわけにはいかないから、その外で車の中でじっと2時間ぐらい待っていて、出てきたらまたピックアップして帰る。アメリカの子供は16歳で免許が取れるまでニッチもサッチモいかないんです。アメリカの子供は父親と会話をして、コミュニケーションが密である、日本は全然ないじゃないか、けしからんというけれども、けしからんのじゃないんです。あれは親父やおふくろや、車のキーを持っている人の袖を常に握っていませんと、どこにも行けない。ゲーセンにも行けない、友達のところも行けない、デートも行けないということです。常に親の顔色を窺っている。何が自立だ、権威に従えて、これで徹底的にやられます。車を持っているのが権威です。アメリカの子供の自立、あれは逃走です、自立じゃない、逃げ出すんです。

これは、かみさんが財布を管理しない、親父が全部管理するんです。小切手帳違いますから、全部管理しなければいけない。ですから、いわゆる社会生活時間、労働時間、外で働く時間と家のことに費す労働時間は、日本は週に61時間、アメリカもトータルで61時間。日本はそのうち4時間が家事に費す時間。アメリカは15時間が家に費す時間です。アメリカのお父さんは働かないんじゃないんです。家で働いているんです。トータルでは日本の親父と同じぐらい働いていまして、これはきつい。というようなことがございまして、なかなかアメリカというのはおもしろい国です。そのほかいろいろございしますが、一つだけ、お話し申し上げておかなければならないことがあります。

これはポートランドです。いいところです。一番下はダウントウン。なるほどダウントウンというのはこういうことかと。ダウントウンの真ん中に高級マンションが建った。ここはしかるべき人が住んでいる。が、そのほか、ダウントウンに住んでいる、つまり便利なところに住んでいるのは最下層階級。人間じゃないよと言われても仕方がないようなの

が住んでいまして、学生なんかもそのうちの一部ですけれども、つまり、歩いて用が足せるということは車がないということです。車がないのが仕方がないというのはそこよりほかに行きようがないんです。私はいま東京の山手線のほぼ真ん中に住んでいます。市ヶ谷に近いところです。「俺は東京のダウントウンに住んでいる」と言ったらバカにされましてね、よっぽど貧乏なんだと。順に階級が上がっていくわけです。ロアロア、アッパーロア、ワーカーズ、ミドルクラス、アッパーミドル、ロウアッパー、アッパーアッパーとなるわけです。これがみごとに丘のところに並んでおりまして、下からスウーッと車で上がっていくわけです。そうしますと、ポンコツアメ車から始まりまして、クライスラーなんかこんなところにあたりして、それからホンダのシビッククラスがこの辺からポチポチ、それからクーガーですとか、トヨタカムリ、フォルクスワーゲン、ボルボ、ベーエンベ、キャデラックがこのあたり、トヨタのレクサスという高級車、それからベンツ、ロールスロイス。この順番で車庫に並んでおります。これは一目でわかる。これは見事でございまして、家の造りも全部そうです（10）。

私も長年日本におりまして、横飯なんか食えるか。何しろ海を渡ったことは北海道へ行ったことしかないですから、どこへも出るつもりはなかったんです。ところが、いろいろ身辺ございまして、逃げ出しまして、出掛けて行ったわけでございますけれども、ここから這い上がるのがアメリカのルールでございまして、言っちゃなんですけれども、車を持たない学生なんかこの辺から始まるわけです。それから地元に着いて現地採用になって、順に上がっていくわけです。かなりうまく行って、アッパーミドルまで行けばいい、ある種のプロフェッショナルなところですけども、ロアアッパーというのがほぼ最高の地位でございます。いわゆる医者クラスがこのあたりへやっとなって入ってきます。弁護士はいま少し数が多すぎて、減ります。この一番上というのは、これがアッパーアッパーでございまして、これはおもしろいんです。いわゆるエスタブリッシュメントでございまして、これはどの地域にも必ずいる。オレゴンには150年前に幌馬車でオレゴンへ来た、その子孫。そのときに「この山は全部俺のもの、この谷は俺のもの」と、こう言って全部取っちゃった連中です、それがドーンとおりましてね。こう言っちゃなんですが、「今度の州知事誰にしようか」「あいつでいいんじゃない」、てなことをやっているんですよ。数家族でやっております。こういうものが必ずあるんでございますね。そこに入らなくても、ロアアッパーぐらいでいきたいなんて。アッパーミドルかな。

普通、大学の先生はアッパーミドルではございません。普通の大学の先生はミドルクラスでございます。何しろ、大学の教授というのは日本では権威です。地位がある、尊敬される。ということは必ずそれに見合うお金がついているはずなんです。無冠の帝王ですとか、武士は食わねど高楊子なんていうのは全然駄目です。バカと言われてしまいます。見下されてしまうわけです。大学教授はミドルクラスのこのあたりでウロウロしている。というのは、大学教授の普通の平均の賃金というのは、4万ドルです。結構な年、私ぐらいです。4万ドルもらえばいいかなと。4万5,000ドルだとちょっといいかもしれない。終身教授のテニユアーで、しかもある種の肩書がついてくようになりますと、特別5万ドルというようなことになりますけれども、プレジデントになりますと経営者ですから何十万ドルと、ボーンと上がるわけです。私は小なりといえどもT I U A、東京・インターナショナル・ユニバーシティ・オブ・アメリカという、これもディーンという肩書きで入

ったんです。ディーンていうの知らなかった。ディーンというのは偉いんです。クラスとしてはプレジデントと同じクラスです。飯を食うときにプレジデントの横で食うんです。決して古手の教授なんかと席を一緒にしない。パーティも全然違う。

「教授なんていうのは、ちょっと油断するとすぐサボって金、金と言うから、ギョッと絞り上げて、ぶったたいておけばいいんだよ。いざとなったら学生の評価というのがあるから、あれをしこたまため込んだんだから、あれを見せればそれで済むよ」というようなことをパーティのときに隣で言うわけです。私もディーン、「うん、そうそう、甘やかしちゃいかん、教授なんていうのは」というようなことを言わなければならない。僕は辛いんですが。

私はコウモリです、このトップからかなり下まで、すべてのグループと等距離で一緒に入っちゃったんです。これは完全なルール違反です。やっちゃいけないんです。ある階層に入ったら、その階層のルールに従う。ほかのところと付き合ったらいかんのです。情報が洩れます、スタイルが違います。

上から二番目ぐらいに入ろうかなんていうので、無理しました。私の乗っていたのがBMW、しかも、マニュアルシフトです。140マイルから150マイルで飛ばしてつかまりました。よく走ります。家内も最初はバンみたいなのに乗っていたら駄目。やっぱりボルボのステーションワゴン。全く金がかかります。そんな社会でございます。

これが、セーレムという小さな町でも、ポートランドという社会、オレゴンというところでも同じようなことです。それがわからないと、それなりの付き合いができないということで、あちこちとインチキやりまして、いろんなことをやりました。

学校差別なんていうのがありまして、ノースセーレムハイスクールは貧乏人の行くところで、サウスが一番古い、昔からのいやな、鼻持ちならない子供の行くところ。スプレイグというのは新しい新興の人間の行くところ。マッケイというのはヒスパニックが行く。ヒスパニックはここへ行けというようなことを暗黙に言っている。エイジアンはここマクナリーへ行け。うちの息子はノースへ行きました。なるほど、これがうわさに聞いたアメリカの高校か、ということです。何しろ日本人は1人ですから。しょっちゅう出張っていきまして、大喧嘩です。「俺はディーンだぞ、高校の教師なんかが口をきけないんだ」、そのくらいやらないと、息子が踏みつぶされてしまいそう。

でも、いいところでした(11)。これはホスピタル。これは『カッコーの巣の上で』という映画の、あのモデルになった精神病院です。こちらがプリズン。おもしろいことに、首都というのは、精神病院と刑務所を引き受ける場所でございます、仕方がないんです。私の家がその中間のここ。夜になるとあかりがきれいです。昼間は気球が、今ごろちょうどいい時期です、上が冷えてきましたから。目の前からポンと上がる。金曜日になると飛び始めます。夜になると、まさに百万ドルの夜景。それがプリズン。これが男のプリズン、女のプリズン、これが精神病院、ここは煌煌と照らされます、逃げ出さないように。

こんなところで、郷に入れば郷に従え、こんなかっこうしていても結構楽しくやれるんだよというようなことを考えてはおりまして、それなりにうまいことはやってまいりましたが、ソーシャル・セキュリティ・ナンバーというのがあります。コケージアンか、ブラックか、ヒスパニックか、エイジアンか、ネイティブアメリカンか、これにマルをしなければソーシャル・セキュリティ・ナンバーは取れないんです。連邦共通の公式書類です。

ビッグホーン（12）。これは、アメリカの西部の、各部族の、さらに大酋長。いい男です。すばらしい男です。これが何かと追いやられています。一体どうしたらいいのかというようなことはまた別の問題です。毎年、部族のドンドコ、ドンドコ、ドンドコに私呼ばれて、ひとくさり話した。ボーイズビーアンビシャスなんていうことを言いましてね。

ただ、そんなところに行ったことはほかの階層には知られない。我々学者はネイティブアメリカンを研究対象として研究することは一向に問題はない。同じ人間として付き合っているのかどうか、いまだにわからないんです。不思議な社会でございます。

ところが、上がクラブ組織。このセーレムという町は10万ほどで、ポートランドは100万ほどです。いろんなクラブがあるんですが、見えないんです、この扉の奥は（13）。私は何とか、あの手、この手、裏、いろいろと使いまして、カントリークラブに、ファミリーの正式のメンバーに入った。しかるべき推薦者を立てて。これは10万のうちの200ファミリーだけ。幾ら待ってても駄目なのは駄目。とりあえずここへ行けば飯も食える。カントリークラブの飯が一番うまいというひどいところですけども。

この人は下唇が出ているわけではございません、葉巻です。西部はたばこ吸えない。ただし公には。裏では、このカントリークラブは200ファミリー以外は来ないんですから、葉巻プカブカ、その辺にみんな置いてある。そんなことはおくびにも外へ行ったら言いません。それで、外で「たばこを吸っている、けしからん。査定悪くしなければ」なんていうことを言いながら自分でやっている。

その上にあったのがダンスクラブ。これが50カップル、20ファミリー。ここにはさすがに駄目ですけども、何度かのぞきましたけれども。行くだけでも大変なんです。これの中でまた選ばれて、そして、しかるべき人がしかるべくセットをして。このドアの向こうは別世界です。そこへ入ると、必ず、正式のメンバーでないのは、全員に紹介されます。「これこれの人物は、これこれであって、これこれである」なんていうようなことを言って、「であるから、きょうは一晩楽しく一緒に我々と過ごそうではないか」というようなことでやるわけです。これはうちのかみさん、ちょっと、向こうでは美人に見えますので、それが目当てだったんじゃないかなと思うんですが、そんな社会です。非常におもしろい。基本的に私が生活していたアメリカの、ただしこれはオレゴンですよ、田舎ですよ、ニューヨークじゃない、ロサンゼルスじゃないです。田舎で、私の個人的経験でございます。

アメリカ社会というのは、やっぱり、非常に遠心力がブンブン回っているわけです。ここにしがみついている。離したら落ちる。それをたぐり寄せ、たぐり寄せ、中心に入れば、遠心分離器の中心というのは何もしなくても動きはしない。日本の社会は、臼の中でペタンペタンおモチつき。談合ペタン、系列ペタン、行政ペタペタ、指導ヨッコラシヨというような。失礼いたしました。よし悪しは別です。アメリカはベー独楽の桶みたいなものです、アメリカの社会は、ちょっと油断するとサッとハジキ飛ばされます。

次は、これは何ですか。ハムでございます（14）。ポートランド空港で取られました。これは惜しかった。何しろアメリカでございましょう。何食ってるんだというところですから、いろいろなハムはありますが、ロースハムがないんです、おいしいロースハム。日本のロースハムってこんなものじゃない、おいしいんだから、今度持ってきてやるというてお土産に3本持って行きましたら、税関で取られまして、やつら食っている。

食べ物の話に入ります。アメリカ人は何を食ってるのか。これはセーレムの1週間前の

新聞広告の写しでございます（15）。こちらは1週間前の私のすぐ近くのスーパーの広告です。これはアメリカのサーロイン、2ドル99セント。安い。日本の方は黒毛和牛モモたたき用ブロック、298円。これでビーフシチューつくる。確かにサーロインはいいけれども、と思いきや、アメリカは1ポンド、453グラム、日本は100グラム。米ほどでないにしてもやっぱり開いている。普通のスーパーの店頭でこんなものでございます。

やっぱりきついと思いきや、実は、またとんでもないことでございまして、これでございます。先ほど裏に隠れていたのがメグちゃんでございます（16）。どういうわけか、恩師の娘さんと同じ名前です。経済学の先生みたいに、犬にマルクスという名前をつけてムチでひっぱたいて喜んでいたという先生がいらっしゃいますけれども、そんなことはいたしません。甘やかして育てまして、床の物を食わないんです。ご主人さまが食べている、それと同じもの。冷えたものは食わない。育て方を間違えた。何しろ恩師の娘さんでございますから、大事に大事に育てた。ご飯も食べます。ただし、新潟のちょっと山の奥のほう、最近ちょっと駄目そうですけれども、あのあたりのコシヒカリ、新米だったらホカホカのやつを食べる。アイスクリームもおいしいアイスクリームは食べる。何でも、人間の食べるものは食べる。ただしおいしくないと食べないんです。ドッグフードなんか絶対に食べない。とんでもない犬です。

さっきの肉なんて食うわけない。臭いもかがない。全く食いません。食えたしろものじゃございませんで、さすがに学生もポンド2ドルというのは食いません。やっぱり4ドルは出します。うちのメグちゃんは4ドルでも食いません。最低ポンド8ドルです。ここからが、まあ日本で食っている肉かなと。特に、さっきのあれは冷蔵庫へ入れておくと10日でも20日でももつんです。同じ色しています。20日たってから包丁入れますと、中はまっ黒けですけど。どういうわけか、おもしろいですね。

挽き肉までちゃんと周りだけ赤いんです。おもしろいのを売ってますよ。どうなっちゃってるの、これってね。それを別にどうとも思わないのか、思ってもそうなのか。そのあたりでございまして。

これが向こうのレシートでございます（17）。もっと長いんですよ。ロッツという店がありまして、どちらかというと南のほうのアップーミドルからアップークラスの人たちの行くお店でございます。同じロッツというお店も、北のほうに行くととんでもないものがとんでもない安い値段でちゃんと手に入るわけです。一つの町の中で、ゾーニングだとかエリアマーケティング。そんなもの一目でわかる。エリアマーケティング、私は随分研究しました。ライフスタイルも随分勉強しました。そんなものは日本でしか通用しない。アメリカでは一目見ればわかる。ロッツ。サンクス・フォア・ショッピング・ウィズ・アス・トゥディ・アット・ロッツ・イースタンマーケット。ここはちゃんとアルバイトの店員が、車まで全部運んでくれて、キーを開けますと、全部入れてくれて、「ありがとうございます」とやってくれます。ほんの10メートルかそこらですけれどもね。そういうお店です。

つまり、アメリカへ行って、行くなら、看護婦連れて、コック連れて、畳担いで、それこそ執事か何かを引っ張って、「よきにはからえ」なんていうようなことを言って生活するんだったらいいけれども、そうでなければ行けるかというようなことを言ってたのが行かなければいかんことになって、それでも食べ物だけは頑張るやろうと。日本と同じ物

をと。大体日本と同じ物を食おうと思っていろいろやりますと、3人と1匹の、週2回行く1回分 100ドルぐらいかかります。これが週2回で 200ドル。それから魚屋に週1回行って50ドル。それから、どうしても味噌、醤油もアメリカの醤油は駄目、アメリカの工場のは味が違う。日本の醤油。それから味噌ですとか、かつぶしとか、いわゆる隠し味として使うさまざまな材料、これはしょうがない、週に1回ポートランドまで行って買って来るわけです。これは 150ドル。トータル、1週間で 400ドルくらい。日本と大体同じ食生活を維持しようと思うとかかるんです。

ところでこのレシートの挽き肉 2ドル36セント、何をつくったんだろう、ハンバーグでもつくったのか。ポークテンドーロイン 9ドル70セント。これは、2ポンドはないですけど、1ポンド半ぐらい。それから、ビーフリブアステーキ、これが2ポンドです。ですから、1ポンド9ドルちょっとします。このくらいですとメグちゃんも喜んで食べてくれます。アイスクリームバー、これはちょっと高い、これはハーゲンダッツか。

アップル 1ドル66セント、これもひどい。どうしてあんなもの食うのか。ワックスでピカピカ。測りましたら 0.2ミリあるんです。厚紙の厚さですよ。ワックスかけてピカピカです。3日置いとくと、ひびが入って、パラパラになって、食ったら口の回りが雪みたいになります。あんなもの、そのまま食うんですもの、信じられないですね。

オニオン、これは日本にきています、同じ物が。キュウリは 1ドル17セント、何本入っていたか、1本です。キュウリがないんですよ。似たようなのがあって、ズッキーニというのがあるが食べられません。このキュウリはカナダから、ラップにくるんで、空輸です。最後まで駄目だったのが、大根おろしにできるラディッシュ。これは駄目です。しょうがないから、庭に大根植えようか。というようなことで、日本の中産階級、我々は教授ですから食生活は大したことないんです。中のちょっと上ぐらいの程度の食生活。

ちょっと僕は贅沢だったかな。そんなことないです。先ほどの森田課長と同じように、昭和17年生まれでございますから、小さいころ味を覚えなかった世代ですから、そんなに味がわかるわけではない。それでも日本と同じ食事をしようと思えば大体このくらい週 400 ドルはかかるということです。

学生は、アメリカ人は何を食っているのか。キャフェテリアで、フライドポテト、カリカリのベーコン、それから生のニンジン、プチトマト、それにご存じハンバーグ。こういうわけで、これがたまにターキーであったりするんですけども、こんなものでございまして、よかったのはジュース。これはいいです。アイスクリーム、これはいいですね。あとは食べたものではない。何だかわからないんです、豆の煮っころがしみたいなのがよく出ています。それでときどき出てくるのがタコス。てなことを言いながら、実は私、学生と一緒に、先ほどの、あの寮の中に最初の1年間は住んでいる、24時間。保育所の園長さんでございまして、夜中の2時に確かに見回って鍵を閉めたのに、夜中の4時に鍵がいているんですね。怖いですよ。さすがに1年間で疲労困憊でございまして、そのとき1年間これを食ってたんです。最初は、気が張っていますから、食べたんです、これどういうわけですかね(18)。

ところが4ヶ月、ある日、「なんだこれは。これは人間の食うものではない」、それから外へ逃げ出したんですが、これを学生に食わせているんです。これも勉強のうち。ということでございまして。下層階級の人たちは、つまり、さっきの下から 7.7%、ちょうど

失業率と同じです。ホームレスを入れて失業者。これはチケットというのがありまして、これが社会保障の代りでございます。それと食べ物と交換してくれる、酒・たばこは駄目というようなことです。彼らの食っているのは大体予想がつきます。それでもごまかしてたばこ吸ったりなんかしています。

上流のほうの人たちはどうするか。アッパーアッパー、ロアアッパー、アッパーミドルの半分ぐらいは外食です。アッパーアッパーは大体メイドがいます。彼らはいい物を食っています。先ほどのカントリークラブへ行きますと、プライムリブですとかね。カントリークラブがすぐ近くでございます。町中から5分でございますから、女房と待ち合せて、お昼を食べました。クラブサンドイッチとか、あんなこと言いながら食うわけです。夜は夜でそれぞれおいしいものを食べています。それは金を出せばおいしいところがあるんです。

学生でも、全員が全員こんな物を食っているわけではない。アメリカの学生、私立には、フラタニティー、女にはソロリティーという特別な寮があるんです。シグマカイですとか、デルタファイ、いろんな、いわゆる秘密結社です。その中に金持ちの結社がある。そのメンバーは、土曜日になるとみんなブラックタイです。高級車でポートランドへ行く。ポートランドの街中のホテルでフランス料理を食うか、でなかったら小さな住宅街の中にある特別のシェフのいるようなところで、自分たちだけ食っている。これはうまい物を食っているんです。先ほどの週 400ドルを超えます。おいしい物は高い。

中流、これは何を食っているんだろう。これがなかなかわからなかったけれども、いろいろと、あの手この手で調べたところ、学生と同じ。やっぱりハンバーグです。あとピザ。たまにタコス。やっぱりオレゴンは駄目です。ノルウェーだとかスウェーデンなど北欧出身の人には、味覚のスポットが2つ足りないのかな。一番奥の苦みのわかるのはない。隠し味がわかりようがない。日本は、中あるいは下のところの人まで、つまり、全部がアメリカのアッパークラスと同じ食事の体系をしているんじゃないか。贅沢です。金がかかるに決まっている。アメリカのミドルクラスの学生、あるいは留学生がアメリカから日本に来て、高い高いというのはあたりまえだというんです。もともとアメリカで食ったことないのを食おうというんだから、それはしょうがない。ところが彼ら用の店がない。何しろおもちゃですから、みんなでヨッコラショ、上昇指向で食生活もウンチャと上がったわけです。

ところが、私がいないうちにバブルがはじけました。バブルの前に出掛けて、バブルがはじけてから帰ってきた。おもちゃがだんだん、お供えもち、硬くなってビビが入り、ポーンと破裂するかもしれない。つまり、価格だけでは駄目です。いろいろな選択が要る。いままでは上へ上へ選択してきた。横だけではなくて、下にも選択の幅を求めてきている。うちの学生なんか、帰ってきて、やっぱりハンバーグを食っている。あれが日本の文化になる。ある日突然の文化です。文化・伝統、これは脆いものでございます。一瞬にして崩れる。

皆さん方は日本人です。足短いんだから、隠すのをはいたらどうだ、何もわざわざ足の短いのを強調してジーンズをはくことないじゃないのよというようなことを言ってみたらそこで始まりません。きれいサッパリ。いいものですよ。ジーンズは、立体に裁断されています。これはほころびもしない、破れもしない。よくできています。着物は平面、二次

元の世界です。二次元の世界に肉体という三次元を滑り込ませるところに色気というものが出てくる。しかしどうしたって、三次元を二次元に合わせようというわけでございますから、無理がある。ほころびる。着物はほころびを繕ってくれる人間がいなかったらば、絶対にもたないんです。いまの女房が繕ってくれると思うか。そんなものいるわけない。これで男の着物の時代は完全に終わりました。私は全部自分で繕います。袴は夏の袴で、縹の袴です。天地ひっくり返したり、いろいろとあるわけです。大島渚もあれやってるんだよきっと、自分で。需要がなくなれば、お金を出してやってくれるところすらない。かけはぎ屋さんは全然なくなりました。もういまは洗い張りに出せないんです。洗い張りしても、その後仕立てが悪くなってしまう。文化はある一瞬にして崩れます。それはそれなりの需給関係です。

どうも女性が変わりすぎた。いままでは、男が61時間働いて4時間家のことをやった。けしからん、もっと家事をやらなきゃいかんと。女は、家で週20時間働いている。それっきりなんです。あとは何している。カルチャーセンター、海外旅行。昼間外へ出てごらんさい、みんな女です。あんないい既得権益、それを放棄してまでウーマンリブだとか、女の自立だとか、おかしいんじゃないか。あれほどの既得権益をなぜ捨てるんだというのと、どうやら彼女らは、その既得権益はそのまま持って、なおかつ権利を主張しているに違いない。それに気がついた男がいじめた。グューグュー、この2年ほど。特に今年大卒女子を。この恨みは必ず来ます。怖いですが、21世紀は。女性にやられます。

この絵、ターキーのつもりなんですけど(19)。サンクスギビングのときにターキーを食べます。そういうとき学生なんか呼んでくれましてね。普段でもこんなのを食っているのかというと、とんでもない、年に1回だけ。それからクリスマス。これもこんな程度。向こう側にあるのはカボチャです。パンプキンパイというのを食うんですが、私は戦後でしょう。体中黄色くなるほどカボチャしか食っていませんから、カボチャとサツマイモは食えないんです。

特にサンクスギビングのときなんかには結構人を呼びます。クリスマスのときは、まず家族だけ。よく、アメリカではクリスマスのときに自殺者が発生します。誰も呼んでくれない、行くところがない。アメリカへ行って、クリスマスパーティ、クリスマスパーティっていうから、どんなに楽しいんだろうなんて行きますと、誰も、どこにも、何にも行く場所もなし。大都会でしたら、そういう流れ者ばかりを集める場所がそれぞれありますからまだ行き場所がありますが、こんな田舎はどうにもならない。ただ1人、孤独なクリスマス。ポツーンと取り残されて、「ウッ」なんていうようなことをときどき学生なんかもやります。

やるんですよ、4階から飛び降りて。明け方の3時ぐらいに電話がかかってきて、「先生、大変です、飛び降りてます」「飛び降りたか」「いや、まだつかまえて足残ってます」「そのままじっとしてろ」って飛び出して行きますってつかまえたりして。いろんなことがあります。車はひっくり返るし。最初に学長に、「棺桶3つ用意してください、3つまでは免責です」なんていうようなこと言ってきました。おかげさまで、600人ほど扱いましたけれども、1人も増えず、1人も減らず。

いろんなパーティがございます。ただ、ディナーにお呼ばれ、まず、普通のところからのお呼ばれと言われたら、ハンバーグ。「エッ、これだけ?」。それでも向こうとしては

大歓迎なんです。東洋からのお客さんをお迎えして。喜ばなければいけない。ミドルクラスはそんなものです。

それから、ホームパーティ。先ほど私、スパイやりましたと言いました。つまり、知事、学長、教育長、このあたりが大体州のトップクラスです。それと同席するのにふさわしい恰好をしていく。同時に教授連中とも仲がいいんです、「コンピュータどうした?」「この前のデータベースどうしている」「日本とイーメールやっているんだけど、どうしてもつながらない、番号変わったんじゃないか」、こんなことをやっているわけです。それから従業員は従業員でパーティーをします。偉そうにもしているけれども、どう考えたって私はアメリカのボスにはなれない。そこで仲よくなっちゃう。みんなディレクターにしちゃう。そしたら全部残業をしてくれるわけです、ディレクターなんですから。課長にして残業代パーにする、あれやりますね。するとみんな喜んで。ちょっと給料上がりますから。

というようなグループもあれば、そのほかにもいろんなグループで集まってホームパーティをします。特に学齢期の子供を2人連れて行ったので、中学、高校、大学と親同志のパーティーをやったわけです。しかるべき時にお呼びするわけです。これが難しい。どの人とどの人を絶対に同時に呼んではいけないというのは、階層の違う人間を呼んではいけない。これはわかるんです。ところが、同じ階層でも、呼んではいけないグループがいっぱいある。これがわからない。しかも、日本みたいに、「今度うちでパーティやるから、みんないらっしゃい」というのではない。こっそり、一人一人、ラブレターのごとく渡す。さっきまで一緒にいて、今晚一緒になることはこちらはわかっています。本人は全く知らぬ、存ぜぬというような顔をして、そのときにパッと来る。あれはきついですね、顔色窺うというのは(20)。そして「このパーティは一体誰が呼ばれているんだろう。そして、このパーティに自分はどういうポジショニング、どういう会話をする」、それを一生懸命、プレゼントは何にする。これを考えて、予測してやらないといけない。私、実は一度違って、絶対一緒に呼んではいけない人に同時に招待状を出してしまった。そしたら直前になって、こっそり、「すみません、私ダブルブッキングしました」、こう言って断ってきました。これはなかなか難しい。人間関係、人の顔色を窺い、窺い。どこでも同じですね。その点、日本のほうがまだいいか。うちの奥さんは「パーティだ、パーティだ」って、うれしそうにしましたから。

最後のお店の話です。これは街です(21)。ここに大体集中しているわけです。T I U Aというのがここにありまして、キャピタルがここにあって。これはダウンタウンです。こちらはどちらかというと低所得階層、こちらが中から上、そしてカントリークラブ、こちらはパブリック、こちらはプライベート。この中に何軒か住宅がありまして、このあたりにアッパーアッパーのあたりの人達がいるわけですが、赤で示したのがお店です。ダウンタウンに非常におもしろい、セーレムセンターと名づけて再開発をしたショッピングセンターがあります。古いビルをうまく利用しまして。そして周りに個人商店がそのまま残っているというところなんです。それから商業の中心は、もう一つ南の地区に、どちらかというとお金持ち向けのお店が集まっている。それから北東に、貧乏人向けのお店。そういうふうにはっきりしておりまして、どこの店はどんな物が大体どんな値段で売って、そういう店には自分はどういうのか、というのか、ということ。それはみんな大体、行

けばわかる。この地図で私の大学のすぐそばに、「危い」と書いてある。これは麻薬の秘密の取引所です。学生に「あそこは麻薬の取引所だ、見ろよ、見ろよ」と言って、ようく見させますと、「あ、やってる、やってる」。あれだけ言うておけばやらないだろうと思うんです。

これはショッピングセンター（22）。大体アメリカの1ブロックというのは歩いて、早足で3分ぐらいです。そのブロックの2つを利用して、約80店舗の小売店、専門店も入っております。普通のお店も入っております。雑多です、競合しております。中にはギャップですとか、ジョンニュー Yorker とか、幾つかのアパレルの専門店も入っています。ノードストロームという、いま西海岸で非常に伸びているおもしろい百貨店、靴屋さんから伸びてきて、いまシカゴあたりも店舗展開しているデパートが入っています。これは売れているんです。高いんです。何が違うか。店員が違うんです。タイミングよくスッと来ます。商品知識抜群なんです。ただし担当領域はかなり小さい。こんなに親切に、こんなことまでやってくれるんです。自宅までいろいろと連絡してくれたり、あるいは、必要があれば、向こうの自宅の電話番号も全部教えてくれるんです。これ実は全部契約社員なんです。コミッション制ですから、必死になって商品情報を集めてサービスする。つまり従業員は全部個人経営です。そのかわり競争が激しいですから、ちょっと落ちればポンです。

J C ペニー。これは売り上げ落ちているなというのがよくわかります。さらにこちらのほうにシアーズというのがあります。これは倒産するのは当然だ。変な悪いこともしたし、とんでもない。これはやっぱり店員です。店員の商品に対する知識、これがいまイチなんです。ましてや私のように外国人、言葉もおぼつかない。その上使い勝手も、それから仕様書みたいなものもよくわからない。ああでもない、こうでもないと聞いたら、やっぱりノードストロームはちゃんと対応してくれる。なるほどそれなりに伸びているという感じです。

ペイレス、これは安売りのお店です。メイアンドフランクというのは雑貨、寝具、家具、台所用品の専門の販売店です。それから、マービーズは衣料関係。これらの店が駐車場のビルと2階で全部つながっています。お店は9時まで開いています。つまり9時ということとは暗い。暗いということはお店を一步出たら危険です。その危険なところを、危険なく車で行ける。だから9時まで開ける。なかなかうまくできています。学生は、ダウンタウンですから、明るいうちだったら歩いて行って帰ってこられる。車がなくてもみじめな思いをせずに何とかやっていけるというところす。

それから、もう一つ大きなモールがございまして人口10万の街でそこにはおよそ 4,000 台収容の駐車場がある。つまり、駐車場がなければお店をつくってはいけないんです。これだけの売場面積だからそれに見合う駐車場。私のところは 300人の学生が入るんだから、150台分の駐車場をつくれと。ちゃんとつくりました。

しかも、お店をつくるんであれ学校をつくるんであれ、許可が必要です。ある意味で大店法と同じなんです。周りの商店街その他と協調して、調整して。アメリカですと地域住民の代表が投票して、5人出てきまして、ああでもない、こうでもないと監査する。こうやってこんなことする、おかしいことをするわけではない、麻薬を売ったりなんかしない。じゃ大学をつくってもいいだろう。これを議会に答申するわけです。5人ですよ。3人反対したらアウトです。これは厳しいです。それを受けて議会で決議して初めて出られる。

なければ出られない。このようなゾーニング規制が非常に厳しい。いろんなことがあります。けれども基本的には、ゾーニングさえクリアすれば、経済的な規制というのはほとんどないみたいです。

最後に時間もオーバーしましたので、消費者の生活におけるバラバラな事象をどのようにすくい取ってまとめていけば良いのか、その道筋を考えてみましょう。(23)

こういう生活、あるいは社会、いままさに混沌。最初は「行く川の流れは絶えずしてもとの水にあらず」。これは川です。これは何か、これは箱根のモザイクです。これは何か、ネット、これは何か、ハブシステムです。最近随分あちこちに出てきましたですね、拠点空港のハブシステム。これはニューロンです。つまり、ネットワークシステム。情報を共有しながら、いかに協調しながら、流動的に、効果的に進んでいくかということです。つまり、社会生活を生態的にシステム化することがマーケティング戦略に必要となる時代が来るでしょう。

最後の最後にシュンペーター(24)。創造的に破壊をする。ぜひ頑張ってください。いまこそ投資です。投資機会がなくなったときに経済は潰れます。資本主義も社会主義も、潰れるのは、投資機会が消滅したときです。それは創造的破壊のプロセスから生まれるものです。まさに、価格破壊をしたならば何をクリエイトするのか。クリエイティブ・ディストラクション。ぜひ、次へ向かって。私も次へ向かってやってみよう。

大変失礼いたしました。(拍手)

松川 アメリカの一つの都市から見たアメリカの模様というのをいろいろお話しいただきまして、アメリカの社会の変化というのが、我々の社会の変化の先取りをしている部分があるとすれば、大変示唆に富む話であったかと思っております。お話の中で出てきた。大変雰囲気のある楽しいイラスト、これはどなたの手になるものか質問をしたいところですけれども、これはまた後の懇親会のときにでも質問していただくとして、きょうは、東京国際大学の川嶋先生にお話を伺ったというより、私としては、フォーマー・ディーン・ノブ・T I U Aのプロフェッサーカワシマのお話を聞いたような気がしております。大変ありがとうございました。

ここで暫時休憩に入りたいと思います。

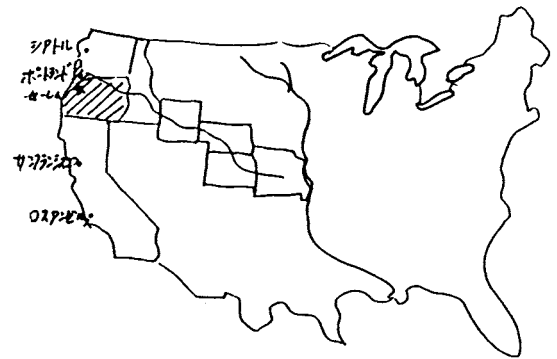
司会 どうもありがとうございました。

それではここでコーヒープレイクとさせていただきますと思います。

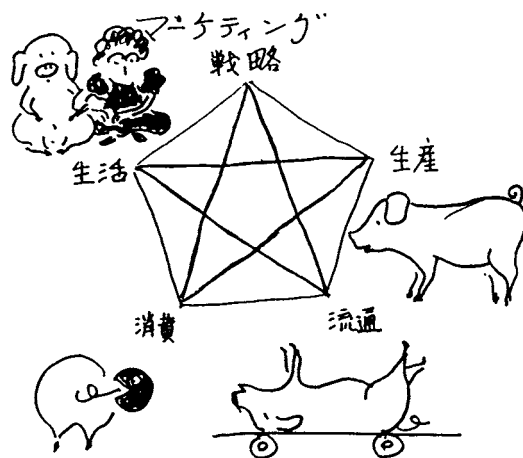
(1)



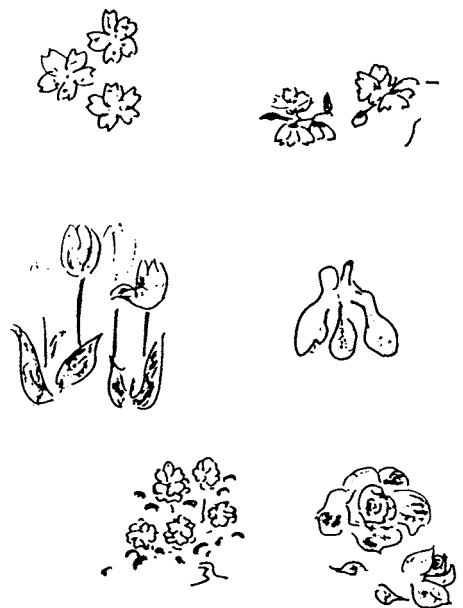
(2)



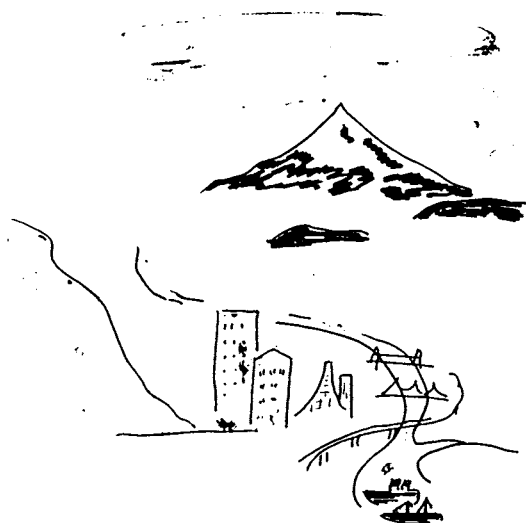
(3)



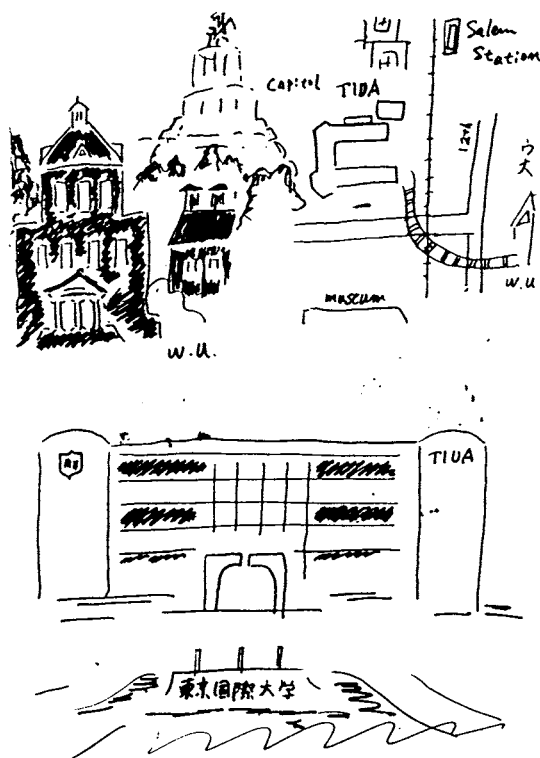
(4)



(5)



(6)



(7)



(8)

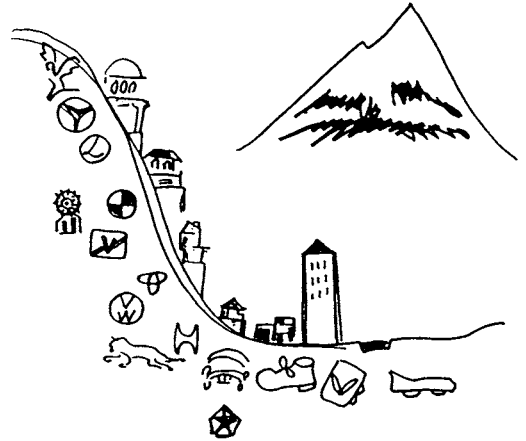


(9)

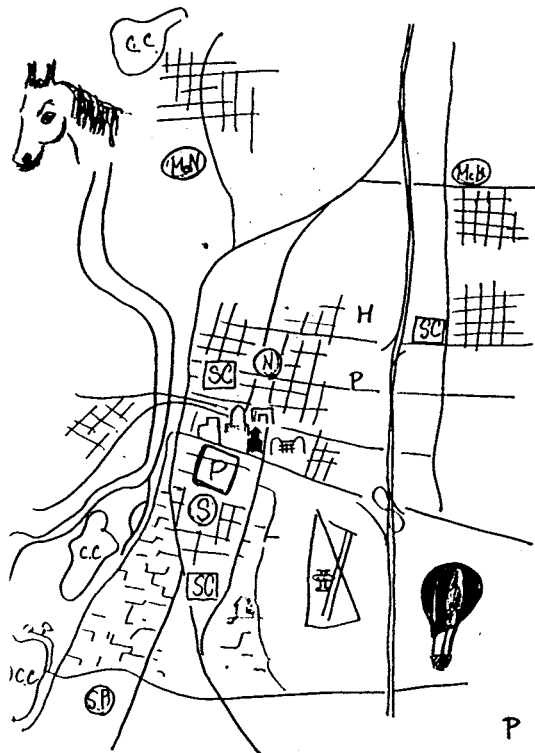


(10)

U.U.	< 1%
L.U	2%
U.M	12%
M	32%
W	38%
U.L.	9%
L.L.	7%



(11)



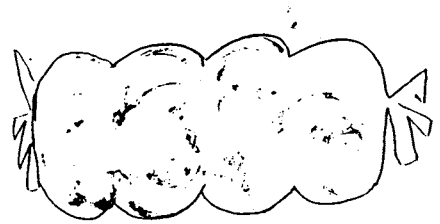
(12)



(13)



(14)

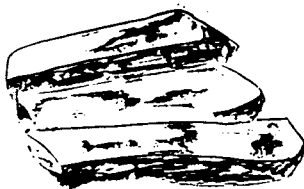


(15)



Sirloin Steaks

2⁹⁹¢
\$ 1b



黒毛和牛モモたたき用ブロック

298
100g

(16)



(17)

THANKS FOR SHOPPING WITH US
TODAY AT
ROTH'S VISTA MARKET
12/16/92

CURLYS MILK 2.34
KLEENEX 1.99
DOZEN BROWN EGGS 1.09

GROUND BEEF 2.36
PORK TENDERLOIN 9.70
BEEF RIBEYE STEAK 19.84

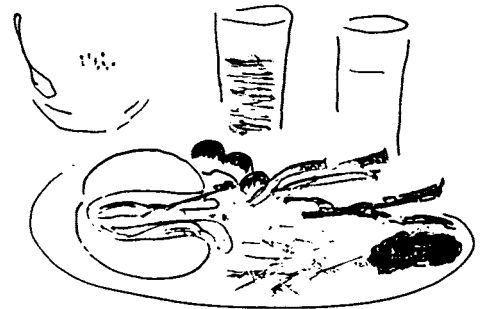
ICE CREAM BAR 3.59
BAKERY MERCHANDISE 1.29

GOLD APPLES 1.66
ONIONS YELLOW .64
BANANAS 1.82
LARGE TOMATOES 3.06
CUCUMBERS 1.17

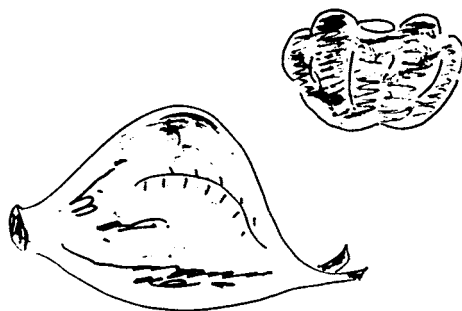
TOTAL 123.14
CHECK 123.14

≈ \$400/w

(18)



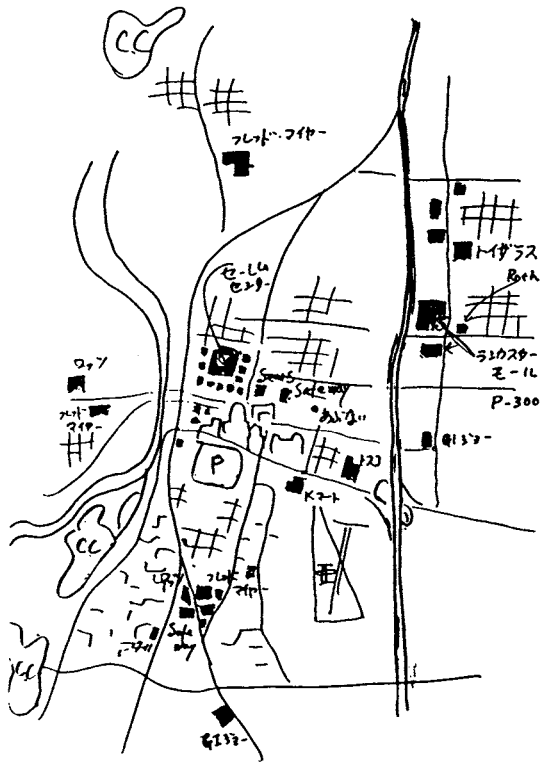
(19)



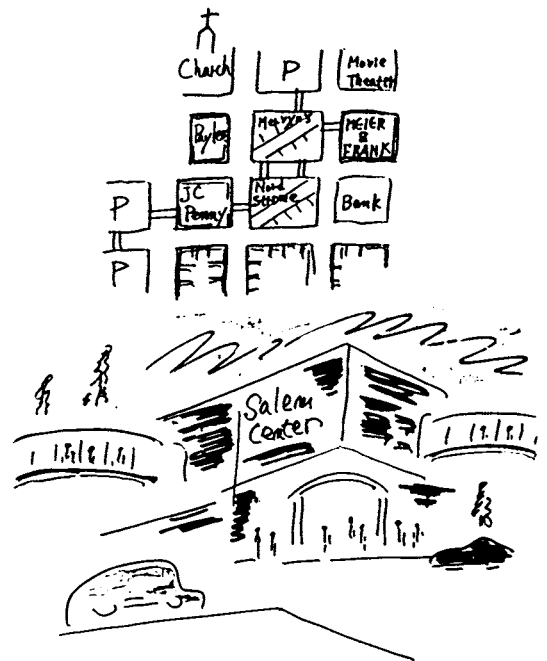
(20)



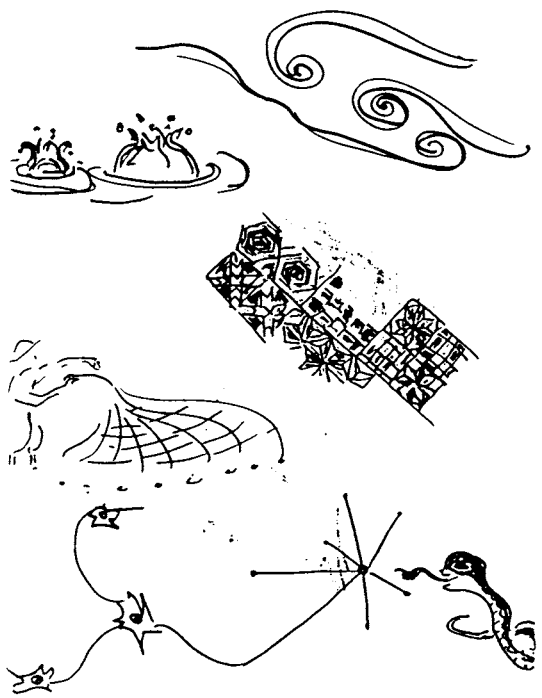
(21)



(22)



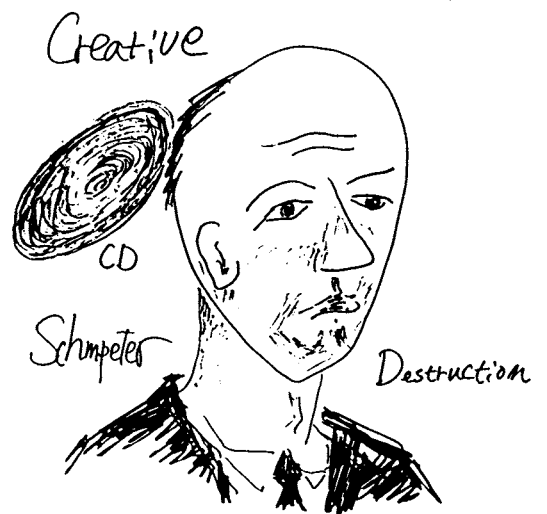
(23)



(24)

発展は創造的破壊の
プロセスである

シムパ-グ-



松川　これから本日最後の講演に移ってまいります。

今回講演いただきますのは、慶応義塾大学総合政策学部教授で、現在学部長をなさっておいでになります井関利明先生です。講演の演題は「食生活トレンドとクオリティ・マーケティングの展開」ということになっております。

井関先生は、1959年（昭和34年）、慶応義塾大学経済学部を卒業されて、すぐ大学院に進まれました。大学院の博士課程を終了後、直ちにアメリカのイリノイ大学に留学しておられます。2年ほどで帰ってこられまして、慶応義塾大学にお勤めになって、1979年（昭和54年）に慶応義塾大学の文学部の教授に就任しておられます。この間に、アメリカのイリノイ大学で1年ほど社会学部の客員教授もお勤めになっておられます。1990年（平成2年）に総合政策学部の教授におなりになって、今年の4月、総合政策学部の学部長に就任なさっておられます。専攻分野は、行動科学、マーケティング、ライフスタイル論というようなことで、ご著書もたくさんありまして、読み上げるときりがございませんけれども、例えば『消費者行動の理論』『企業環境の読み方』というご著書がございます。

それでは井関先生よろしくお願いいたします。

「食生活トレンドとクオリティマーケティングの展開」

井関　ご紹介をいただきました、慶応大学の井関でございます。

きょうお話をいたしますのは、題名はこうでございましたが、既にどうやら、食生活のトレンドについてはいろんなお話があったように思いますので、一昨日アメリカから帰ってまいりました。アメリカで話題になっている本がありました。ビジネスマンの間でかなり語られておりました。その話から始めてみようと思います。きょう申し上げるのは、クオリティ・マーケティングとリレーションシップ・マーケティング、ワン・トゥ・ワン・マーケティングという、実はほぼ同じことなんでしょうありますが、その話をいたしますが、その背後にある大きな流れをまずお話しておこうと思うのです。

と申しますのは、この本が、21世紀を目指すグローバルなトレンドに関して、大変洞察にあふれた見解を提示しておりまして、まだ日本では翻訳をされておられませんので、新しいものをお聞きになっておいたほうがよろしいかなと思ひましてご紹介申し上げます。

著者はジョン・ネイスビッツです。皆様ご記憶であろうと思いますが、数年前に『メガトレンド』という本を書きまして大変に話題になった男であります。21世紀にかけての10のトレンドというのを書いて大いに話題になりました。「メガトレンド」という言葉がひところ大変話題になったことがあります。その男が書いた本でございまして、今年の初めに出版された本です。いまようやく話題になっていて、アメリカ国内の空港の本屋に並んでいます。というのは、概してエアポートブックスストアというものはビジネスマンがよく利用するところであって、売れている本が並んでいる場所です。その題名が『グローバルパラドックス』で、パラドックスというのは、両立し難いものが一つの、ある種の命題となり、真理を含んでいるということ。二律背反でありながら、なおかつそれが無視できないというようなもの、それを普通パラドックスと言ったりいたしますけれども、その話をいたしております。一体パラドックスとは何かというのであります。一言で申しますとこういうことでもあります。経済というものが、世界の経済が、大きくなればなるほど、拡

大すればするほど、実は小さな範囲や、小さなプレイヤーや、小さな企業が、ますますもってその役割と重要性を大きくしていくのである。まさにパラドックスでございましょう。経済が大きくなればなるほど、小さな企業が大きな役割を果たすのだ。あるいは小さな意思決定の主体が、それだけ大きな意義を担うことになるということを語っている本であります。

1つの例を挙げてみようと思います。皆様にもちょっと考えていただきたいことがあります。『フォーチュン』というビジネス雑誌がございまして、毎年、『フォーチュン』がアメリカにおける大企業 500社というものの番付を発表いたします。同時にそれは、アメリカを除いた、アメリカ以外の世界における企業のランキングも発表しております。

さて、アメリカ大企業 500社というのは、皆様ご存じのゼネラルモーターから始まりまして 500社が並ぶのです。そのかなりの部分がメーカーであることはおわかりいただけると思います。もちろんウォルマートのような小売業がとって上の方にあることは確かではありますが、概してメーカーであることはおわかりになると思います。

さて、その 500社が、アメリカ経済の全体の中でどのくらいの比重を持っているかと思いにになりますでしょうか。ここがこのパラドックスを明らかにする決め手であります。私は、この本を読むまでは、正直申し上げて、私の認識はかなり間違っていたことに気がつきました。多分皆さんは、日本でも大企業を上から 500社を取って見たら、日本のGDPないしはGDPの中のどれだけを占めるかということ。それについてはある種のイメージをお持ちだろうと思うのですが、いかがでございましょう。私はこのときこんなふうに踏んだんです。多分、25%~30%近くいくかなという感じがいたしました。もしかして50%以上だなんてお考えの方は全然ズレているとしか言いようがないです。実は、ここに出ている資料に基づいて考えますと、結論を申します。アメリカにおける巨大企業 500社の成果は、アメリカ経済の内においてわずか10%しか占めないのであります。驚くべきことであります。私はこれは若干、本当かなというので、ノースウエスタン大学の何人かのプロフェッサーに聞きました。その本を持って行って指示しながら、これは本当かと言いました。そしたら、「若干誇張しているように思うけれども、間違いとは言えないね」と。つまり、アメリカで経済は確かな回復の基調にあります。回復の確かな足取りが聞こえてまいります。それを支えているのは大企業の復活ではないというのであります。中小企業とベンチャービジネスこそがアメリカを支えているものであり、しかもそれが大きな成果を上げていることなのだ。だから驚くべきことであります。

しかも書いてありました。1970年代は確かに 500社が20%を占めていたのだそうです。しかしながら今では、大企業 500社の成果は、アメリカ経済全体のわずか10%を占めるにすぎないのだということでもあります。

これをお考えになりますと、アメリカの経済は、概算いたしますと日本の倍であります。大きな経済、そしてグローバルになっていって、経済自体が大きくなればなるほど、ますますもって小さな意思決定単位こそが大きな役割を果たすのだというのがパラドックスでございまして。さあ、ここから話が始まるのだと申し上げます。グローバルに考えて、小さく意思決定をすることが実は本当には必要になってくると同時に、巨大な企業がますますもって手詰まりを、それをあらわすことはこういう結果によっておわかりになるでございましょう。すごいことをネイスビッツは言っております。これからは、そうい

う例として、いまアメリカ経済におけるその数字を申し上げます。

ちょっと種明かしをするともうちょっとおわかりになると思います。500社というのは概してメーカーが多いと申し上げました。そうすると、アメリカ経済全体の中における製造業の役割がどのくらいだと思になります。これは小さいんです。したがって、メーカーを主体とした500社の力が小さいのはあたりまえだと言うしかない。アメリカというのは、第三次産業、第四次産業の国でございます。したがって、67～68%が第三次、第四次産業でございます。日本もそうです。どうぞお忘れにならないでいただきたい。日本のGDPの62～63%は、もう、第三次産業と第四次産業によって占められているのでありまして、物的生産が日本の経済を担っているとは言い切れない。ましてアメリカにおいては、もはや製造業は経済の基幹ではない。これをまず知っていただかなければなりません。

といたしますと、製造業がわずか3割を占めるか占めないという、そういう比率の中で大企業500社が10%しか占めないという意味は、もうちょっとおわかりになるであろうと思います。どうぞ、よくおわかりいただきたいのでありますが、産業別の就業構造を見ても同じでございます。就業構造で見たらアメリカは67～68%は第三次、第四次産業への就業者であります。製造業への従事者というものは極めて数が少ない。まして第一次産業は、あそこは成果は大きいのでありますが、従業者の数はとっても小さいことになります。これが一つの例であります。いずれにしても、変動の、そして世界中が一つに絡まりながら大きく動いているそのさ中に、実は巨大なプレイヤーが大きな役割を果たすのではなくて、一見目に見えないような、虫眼鏡や拡大鏡で見ないとわからないような小さな、そういう企業努力がこれが実は大きな経済を担っているのだというのが、ネイスビッツの言うポイントであります。

ついでに、彼はこんなことまで言うのですが、本当だろうかと思います。つまり、大きなものとしての巨大国家の役割が終わった時代だ。つまり、このパラドックスは決して経済についてだけ言ってるものではありません。政治も同じなんだ。かつての米ソ対立のような二大国が世界の動きを支配するような時代が終わってしまって、どんどん分解していく、そして自立をしていく。驚くべきことを言いました。ますますもって世界の情勢が組み合っていていき、そして絡まりが強くなればなるほど、単位は小さくなるんだというのであります。彼は、21世紀の20年代ぐらいには、世界は1,000国になるだろう。いまは200国近くになりましたけれども、それがどんどんばらけていって1,000ぐらいの国になるだろうということは、どの一つも巨大な国ではないことになってしまいます。巨大な国はほとんどその中では無用の長物か邪魔者か、あるいは大きいという理由によって実は世界の平和の妨げになる類のものに陥ってしまうであろうということになります。

こういう例として彼が、21世紀の来るべき新しい傾向は、多分ドラゴンセンチュリーと言いました。中国の時代だろうと言うのです。中国は巨大で異質であるために、あのままでは中央集権がままならないであろう。すぐにばらけていく。その徴候は既に見えている。したがって、特定の偉大なる指導者が亡くなればもうすぐにばらてしまう。ばらけていった中国の強さというのはすごいものだろうというのでありまして、21世紀は中国、つまりドラゴンが大きな力を持つ時代であり、それに合わせて、アジアとラテンアメリカが大きな力を持つ。ドラゴンに対して7つのタイガーとか8つのタイガーといっています。それは、韓国、シンガポール、マレーシア、タイ、ああいうものを含んで言っているのであり

ますが、1つのドラゴンと7つのタイガーが世界を支配することになるであろう。したがって、アメリカがいまのようにヨーロッパ中心のものの考え方をしていたら、とてもとても、これからは十分ではないであろう。

こんなことを言っても、私は八百半さんの肩を持って応援しているわけではないのであります。ただし、そういうことをはっきりと言う評論家が数多く出てまいりました。

そして、彼が言うのは、これからの経済情勢もそうであるけれども、政治も、そしてありとあらゆる分野が、巨大なるものというものが次第次第に役割を減じていって、少数に絞られながらなおかつ、全体の中における影響力が弱まっていくものだというのを一つの見通しとしてはっきり語っている点であります。

ついでに言うのであります。ECはまとまらないはずだ。驚くべきことを言っています。あんなことを言っちゃっていいのかなと思うのでありますが、通貨を一つにするなんてできるはずがないと言うんです。それぞれの国には文化があり歴史があり、発展の段階が違う。しかも貨幣というものは大変なものだ。貨幣というのは文化そのものなんだ。なぜならば、ごらんくださればわかります。貨幣というのは必ずその国の、その歴史のその文化を象徴するような人物が刻印されております。これが簡単に一つになったりするはずないだろう。日本のお金もごらんください。私もいつも、偉大なる慶応義塾の開設者に尊敬の念を持ちまして、ポケットに大事に入れておるのであります。

とにかく、そういうものであるのが、簡単に「ヨーロッパ」などという一つの、実はありもしないかもしれないコンセプトのもとに一つになるなどということはある得るだろうかという疑問を彼は提示しております。したがって、これからは、無数にバラけていったものが緩やかにつながっていく。じゃつながりはどこに出るかというときに彼が言うのは、「テレコミュニケーション革命」であります。当然のことではありますが、情報ハイウェイはアメリカを貫いて、さらに地球を駆けめぐるに違いありません。そうすると。小さくばらけたものは、実は。「インフォテック」と称される情報テクノロジーによってつながっていくのであります。そして、相互に協力し、あるいは共同することを通じて大きな成果を上げていくことになります。バラけてしまったものが全く勝手に動いているのならば、それが大きな力を持ち得ないかもしれないのでありますが、それがテレコミュニケーション技術あるいはインフォテックの力によって結合され、情報を共有しながらすばらしい成果を上げていける。大企業のほうが、上下、序列がはっきりしたり、硬直した構造を持っているために、かえって対応ができないことになる。これを明瞭にいたします。

そういう中で初めて、私がきょう申し上げるような、クオリティ・マーケティングとか、リレーションシップ・マーケティングとか、あるいはワン・トゥ・ワン・マーケティングというのか生まれてくるんだ。こう申し上げておきたいと思うのです。いずれ翻訳は出るかとは思いますが、いま申し上げたようなことが書かれた本である。翻訳にはまだ間があるかもしれませんが、どこかでごらんいただければおもしろいと思います。彼自身は、かなり著名な、世界の未来を予測するトレンドセッターであると同時に、トレンドを読む文明評論家として著名な人でありますので、大変参考になるだろうと思います。

そうなりますと、ビジネス自体、不特定多数の大きなマスに向かって、そして巨大な仕掛けでビジネスをするよりは、小さな小さなプレイヤー、最終的な小さなプレイヤーは個人であります。その個人の顧客を見詰めながら、どんなすばらしいビジネスができ

るか、そしてそれにどんなふうにして、テレコミュニケーション、あるいはインフォテックを使えるかという問題に話が集約されてくることになります。

さあ、皆さん、私はきょうはマスマーケティングの終焉を一方では語らなければなりません。マスマーケティングは、不特定多数のために標準化された商品を大量に売ることで、これは今までのやり方です。誰もが同じ物を求め、同じ製品にみんながある種の需要を感じていた。それは十分でありましたでしょうが、いま申し上げたような。不特定多数に向かって巨大な形の仕掛けをするということ自体が、果たして、本当に有効なのだろうかという時代であります。最終的に、結論として後ほどゆっくりお話しをしながら申し上げますが、マスマーケティングをやっている限り、最終的には価格競争以外にはありません。マスマーケティングの行き着くところは価格競争である。つまり、何の特徴もない、そしてほぼ同じような物を大量に売ろうとする限りは、ただひたすら最終的にはプライスの競争になるしかない。そうすれば、売り上げを上げれば上げるほど、最後に売れた一単位の商品の利益はうんと小さくなってきます。したがって、売り上げが上がったのに儲けが上がらないというビジネスを長々とおやりになるのはそのせいでもあります。

私ははっきり申し上げたいのでありますが、ビジネスというものは、安く売ればいいものではありません。確かに、海外を歩いてまいりますといやというほど感ずることがあります。食品を初めとした内外価格差のそのすごさであります。これは痛いほど感じる。年間 1,000 万以上の人間が、多分今年は 1,400 万ぐらいになるであろうと言われていいますが、そういう人々が海外に出て、さまざまな経験を積んで帰ってまいります。そうすれば当然のことながら、日本の公共料金がいかにべらぼうであるか、食品が高すぎるかがはっきりわかることになるであります。そして、豊かなものというのは何なのかといったら、まず第一番目に人間のいないことだと思うでしょう。朝晩、汗をかいてベタリと隣の人とひっついて会社へ通うということがどんなに豊かではないことかをいやというほど知ってくるでしょう。街を歩いたときに、まるで雲霞のごとく人間がうごめいているということは決して豊かな社会ではないことを知ることでしょう。そして、日々食べている食品がこんなにべらぼうに高いのは、これは豊かではないと思うでしょう。タクシーも電車も、あるいは電気代も水道も、やたら高いことに気がつくであります。そういうものは、そして我家がいかに貧しいかに気がついた。日本というのは本当に、実は一つも豊かではないことに気づくであろうと思うのでありますが、そういうものは実は、海外旅行をほとんどの人が、誰でも、何でもない人がみんな旅行に行くことによって、いやというほど知ることになってきました。この力は将来大変大きな影響力を持つに違いありません。そういう人々をつかまえて、平均値で対応しようとか、標準化されたものを誰にも売りつけようなんていうことは、一体これから先通用すると思いいになりますでしょうか。

ところで、私が申し上げなければならないのは、まず、従来のマスマーケティングに對しまして、新しいマーケティングというのは一体何なのかをこれから語ることであります。それは、さまざまな言葉によって言われています。一つは「クオリティ・マーケティング」と呼ばれます。もう一つは「リレーションシップ・マーケティング」と言われます。リレーションシップは関係づくりという意味であります。三番目は、「ワン・トゥ・ワン」と最近は言われております。一対一の個別対応マーケティングということであります。ワン・トゥ・ワンのマーケティング。はっきり申し上げますが、ほとんどみんな同じことだと

申し上げていいのです。

さて、クオリティに対立いたしますのは、こっちでは品質という言葉であります。リレーションシップに対応いたしますのは取引中心、売上げ中心ということであります。売上げ中心ないしは取引を数多くすることですから取引中心ということになります。ワン・トウ・ワンに対しましては、ここで言うところのマスというものであります。そうすると、品質ではなくクオリティを協調し、売上げ、取引中心ではなくリレーションシップを考え、マスではなくてワン・トウ・ワンを考えるということはどんな意味で有効なのか、必要なのかを、これを私は語りたいと思うのです。とりわけ食品マーケティングにおいては、今後これはますますもって大きな意味を持つことになるでありません。

まず第一番目に、品質とクオリティはどう違うか、これからお話をいたしましょう。

多くの方は、「なに、同じこと言ってるんじゃないの。クオリティというのは訳すと品質になるんじゃないか」とおっしゃるのは間違いでございます。はっきり申し上げます。なぜならば、「クオリティ」という言葉が日本に入ってきたころ、高度成長期の日本は「クオリティ」というものを品質と受けとめながら、クオリティ・コントロールを「品質管理」と訳しました。よく考えてほしいのです。あのころの品質はただひたすら統計上の概念であります。マス生産のまさに新しい論理になりました。なぜならば、大量に標準化された物をつくった際、製品のばらつきがないかどうか、これを明らかにすることはまず品質の問題でありました。したがって、品質とは、統計上の概念として成立いたしました。そして、日本に入った品質管理というものは、抜き取り検査をした結果、製品にばらつきのないことをもって品質と言ったのであります。いずれにしても、品質とは企業サイドが勝手に考えたことを言います。企業サイドが、みずからの原料と材料と技術とによって、どんな製品をつくって、それが製品の間にばらつきがないかどうかということが、これが中核でありました。

クオリティをそのように日本が解釈しているうちに、アメリカの経済は進展し、変化し、不況を経験しながらまた甦ってまいりました。クオリティという言葉は、アメリカ人にとっては日常語であります。日常語は、絶えず絶えず変化していくものです。したがって、最近クオリティというときにはこう言うのです。それは製品の品質を意味しておりません。そうではなくて、生活をするほうが、カスタマーが、それとのかわり合いでどれだけ満足を感じるかという問題です。したがって、品質は企業が決めるのに、クオリティはカスタマーが、生活者が決めるものなんです。その例を幾つか申し上げます。

よく私は例として挙げるのですが、ある製薬会社、わざわざ食品会社は避けてお話をいたします。先ほどからご出席の名簿を拝見しておりましたら、迂闊に食品の話をする、いずれにしてもかかわりのある方がいらっしゃることに気づきました。そうすると、私が無事、気持ちよく我家に帰るためには、どうやら、食品産業には触れないのがよからうという結論でございます。ただし、私がこれからお話しする幾つかの例を、どうか、食品産業にわざわざ反映させてお考えいただきたいと思っておるのであります。

製薬会社の話であります。ある製薬会社がすばらしい薬品を、それも老人病の薬を開発いたしました。長い実験の結果はすばらしい成果を挙げました。そして学会で報告しても学会では大変に驚かれました。期待は高まりました。しかもそれは、単品の薬ではありませんで、いろんな薬を調合して、その相乗効果によって大きな力を持つという薬でありま

した。

いよいよ厚生省からの認可が出ると同時に、具体的に製品化する段階に入りました。製品開発を担当した3人の担当者は、夜も寝ずに努力をいたしました。どうすれば素晴らしい薬になるか。喜んで飲んでもらえて満足を与えるにはどうしたらいいかということを考えたのであります。出来上がりました。素晴らしいものが出来上がりました、と思っていました。まず社内の発表会であります。社長以下重役の前で3人が、製品を披露しながら説明をするときであります。何げなく社長のお座りになる前、その薬をここへこうして置いてみた。その中には、カラフルな幾つものカプセルが入っていました。社長は座るなりフッと手を出して、口へ入れようとしてしました。「社長、お待ちください。それがその薬です」「エエッ」というので、「どうして、薬が」。

それは、まさに見た目は。あのレーガンが大好きでありましたジェリービーンズのようなものでした。カラフルで、そして大きいけれどもつい手を出してみたくなるような、そういう感じのものでありました。「こんなすごいものか。つい僕も食べようとしたよ。これは大変当たるし、そして話題になるだろう」というので、社長は、1ヵ月後の発売の日、プレス発表のその日、その3人に社長賞を出したわけです。3人は素晴らしい面目を博しました。うれしくてしょうがない。

発売されました。1ヵ月がたち、2ヵ月がたち、そして3ヵ月がたったのに、全然話題にならないんです。社長は毎日のように業界紙を見ております。開発担当者も、業界紙どころか、今度の製品は一般紙にまでも取り上げられるはずだと期待していたのに、全然そういう話がありません。半年がたちました。

困りました社長は、ちょうどその会社のコンサルタントをやっていたのが私の同僚でございまして、それが、ビジネススクールの教授をしております。その男をつかまえて、「どうしたらいいかな」と言うんだそうです。彼は私と相談しながら、そういうときには、開発者を現場に出すんだよと言いました。それを早速彼は社長に進言したのでありますが、開発担当者は頑として言うことを聞きません。「何言ってるんですか、いつもこういう白い上っぱりを着て研究所で研究するのが我々の仕事なんです。現場へ行くのは営業です、我々が行く必要ありません」と言っているのです。しかしながら、申しました。「開発を担当した者は、みずからが開発したそのものが、人々によってどんなふうに使われ、どんなふうに使われ、生活の現場でどういう満足を与えているのか、不満を与えているのかをつぶさに見ることなしには、ビジネスというものは成り立たないのだ」というその話をいたしました。説得をいたしました。

不承不承ながら、3人は背広に着替えまして、3つの大学病院と3つの老人診療所を歩いて戻ってまいりました。夕方たどり着いた彼らはまっ青でした。膝はガクガクでした。「大変だ、大変だ、大変だ」といって帰ってきました。「どうしたんだ」「いやあ、大変だ。社長賞を返さなくちゃいけませんでしょうか」「社長賞を返すよりも何よりも、まず何なのか教えてくれ」。3人はようやく語り始めたのであります。せっかく、あんなに素晴らしいものとしてつくり上げた製品が、一体どんなふうに使われていたのかです。

カラフルな、しかも粒々の小さな薬は、何種類かの薬の結合ですから、それをまず小さな薬に封じ込めました。粒々。しかもそれは胃の中で時差をおいて溶けるようにしたので

す。したがって、時差をおいて溶けながら相乗効果をもって、いつまでも持続するものです。すばらしいアイディアでした。それをワンセット集めてカプセルに入れましたが、そのカプセルが従来のものとは違う。口の中では溶けないけれども、胃の中では速かに溶ける。そして中の粒々がバラけていくのですが、しかも、それを見た目もおいしくするために、バナナの黄色、ブドウの紫、オレンジのオレンジ色、桃のピンク、チェリーのレッドというのをつけたのでありますから、誰が見てもすばらしいアイディアであり、大変なものだと思いいになるでしょう。それが話題にならないとは何事なのか。行ってみて気がついたのです。せっかくつくった大きなカプセルは、老人は飲み込めはしないのです。口に入れて水を飲みます、ゴクンとやると水だけが入って、ちゃんと口の中にカプセルが残ってしまう。もう一杯といって飲むと、やっぱり残る。じゃウーロン茶にしてみよう。何にしたって飲みやしないものは飲みやしない。

ご存じでしょうか。ある老人病で亡くなった老人の死体を解剖した結果、喉頭から胃に至るまで、食道にぎっしりとカプセルが詰まっていたという話があるのです。すごい話です。

そんな大きなものは飲みやしないのです。どうするのだろうか。どこでも同じことをやっていました。ミキサーに2粒入れます。そして、ついでに飲ませたい薬を入れまして、ちょいと甘みのついたお水を入れて、ドワーッとかき回します。かき回しますとカプセルは飛びますが中の小さな粒々は壊れません。それを吸い飲みに入れて、「さあ、おじいちゃんどうぞ。まだ残っているよ、はい」と飲ませるのです。どこでも同じことをやっていた。「まだ残っているよ」と飲ませた後に、見ると、どこへ行っても吸い飲みの底にベッタリと残っているのは同じものでした。時差をおいて溶けるようにしたというのは溶けないということです。つまり、我が社の、自分たちが開発した老人病の薬こそはまさに、いつも吸い飲みの底にベッタリと残るものであったんです。だとすればどうです。どうして効能があります。つまり、本当に必要としている老人の病人の口にはその薬はほとんど入らなかったのだと言わなければなりません。口の中を通らないものがどうして効果を上げることがあり得ます？　そういうことはあり得ない。したがって、全くズレている努力をしていたということでもあります。

じゃ聞きましょう。品質は悪いのかい？　いえ、品質は最高です。なぜならば、学会は驚き、社長賞をもらったものですから、品質の悪いはずはどこにもありません。にもかかわらず、顧客を満足させる性質、つまりクオリティを全然持っていなかったのです。こういうことはごくあたりまえです。ありとあらゆるところにあります。

食品でちょっと言います。怖いことが起こってまいります。例えば、本年の5月から、母の日を起点といたしまして、アメリカでは、一切の食品、アメリカ国内で売られるすべての食品にニュートリションファクトツと言いますけれども、栄養価の表示を義務づけました。法制化したしました。それによりますと、ビタミンだけではありません。大体サービングユニットと言いますから、一回分の食料品のその中に、コレステロールから脂肪酸から、ありとあらゆるものがどれだけ入っているかを明示しなければならなくなりました。生鮮食品も同じです。したがって、最近のスーパーマーケットへ行きますと、当然、加工品やあるいは包装品は、そのパックの上に印刷されますから当然義務づけられていてあたりまえです。生鮮食品はどうするんだと思いいになりますでしょう。そうすると生鮮食品

の上にちゃんと看板をぶら下げまして、「この肉は脂肪酸がこのようなものであって」ということがきっちりと書かれます。それ以来、食品の中にいい食品と悪い食品が語られるようになりました。昔は言ったものです。何か食べたいというときに、あまりコレステロールもいやだし、おなかかの張るのもいやだし、太るのもいやだから、サムシングライトと言うんです。なにか軽いものないの。そう言っていたのがいまははっきりと、サムシングライトと言います。何か正しいものないか。LとRの違いです。つまり、悪い食品ではない、よい食品がないかと聞くようになりました。だから、栄養価が正しくて、悪い成分を含んでないものはないかと聞いているのです。そこではセーフティや、あるいはウェルネスや、あるいはおいしさよりももっと別な価値が働き始めたんです。

これで私が心配するのは、ひょっとしたらこれで和牛の霜降りはまだ駄目だな。あれはおいしいです。霜降りはおいしいのですが、アメリカ人から見てウエーッというほどオイリーであって、グリージーである。そうすると、いかにおいしくとも、こんなに脂のあるものはもう、我々は正しい食べ物であるとは思わないと言うんですから、怖いことが出てきたと思うのです。安い、ササミのお肉の前には、コレステロールはほとんどゼロに近いと書いてある、霜降りのお肉の上には、コレステロールがどれだけあるかをはっきりと明示しなくてはいけないのです。そしたら、「あれはおいしいんだけどな」と思いながら、誰が買うとお思いになりますか。アメリカで起こったことは日本でも間もなく起こります。PL法がそうです。プロダクト・ライアビリティの制度が日本でも成立しました。何年か前にできたものが日本でもPL法として今度義務づけられました。同じことです。ヌートリションファクトの表示がアメリカで今年行われたら、5～6年先には日本では本当に真剣な論議になることは目に見えたことだと言わなければなりません。それにどう対応なさるのだろう。あれだけ努力をして、そしてすばらしい和牛をつくったというその努力は大変なものですが、それが本当に、21世紀の人々が喜んで食べるものなんだろうか。そういうこともお考えいただかなければならない。

もう一つ例を挙げましょう。どなたの家にもあるもの。ジューサーミキサーというものがあります。私はきょうもまた蹴っとばしました。「捨てろといってるのに、どうしたんだ」「だって、3万円も出したのよ」と言います。おわかりでしょうか。あれほど、ほとんどの家が持っていてお使いにならないものはないのではないのでしょうか。品質はいいのです。モーターはすばらしいし、非常にすばらしい。ある時私の家に巨大なリングが送られてまいりました。私はリングは好きなんです、つい昔学生の前で、リングが好きだと言ったために、全国に散らばりました学生たちが、全国津々浦々から産地直送のリングを送ってよこすのでありまして、我が家の玄関は入る隙間もないほどリングの箱が積まれてしまいました。人にあげてもいいけれども、それでは片っ端からミキサーでジュースにして飲んじゃおうということになりました。ジューサーのいいやつを買ってこいと言ったのが3年、4年前であります。

いいものを買ってまいりました。一番いいのを買ってこいと言ったものですから、一番いいのを買ってきました。ある日届いたすばらしいリングをそれで飲んだら、本当においしいんです。甘くて、香りがよくてすばらしい。それで私はついワイフに「もう一杯」と言ったんです。私はリングのジュースのおかわりになんてめったにしたことはありません。そしたら「そんなこと駄目です、できません」「どうしてだ、あるじゃないか」「できな

いのっ」と言うんです。「何言ってるんだい」。そしたらドンと持ってまいりました。あれをするにはどうしたらいいのでしょうか。たぶん皆さんも、ジュースだけを飲んでいらっしゃるからおわかりにならないんです。もう一杯のジュースをつくるためには、受けるカップを洗いまして、回りを拭いて、そして金属に細かい穴のあいたフィルターを、そしてその上に飛び出している刃物を洗いまして、そして回りの輪っかを洗って、その回りにクシ状のものがついていて、そこに遠心分離でリンゴの滓がびっしりと詰まっていまして、ポンポンとやっても取れませんから、一々手でしごくしかありません。そして上の蓋まで拭いて、もう一つつくろうというときにはほとんど疲れて、やめたになります。大体リンゴのジュースというのは、日曜の午後など、暇で暇でしようがないときに飲むものですか？ ああいうのは出がけに、朝一杯なんていうのが普通でありまして、そうすると、忙しいさ中にあんなものは二杯目ができないに決まっている。そうすると、毎朝ワイフはこうやってしごいていたのかと思うと涙が出るぐらいです。こういうものを開発した者が何となく憎くなってまいります。大体、使いません。大体どの家にもあって、誰も使わない。しかしあれはすばらしいものだ。モーターの音はいいし、飲んでみたらすごい。ですから、電機メーカーではほとんどみんな、部長も課長も、そして担当重役も社長も、ジュースだけを飲んだ人が黙ってはんを押しました。しかしながら「新入社員ちょっと来い」と言われて、呼びつけられた新入社員は、「おまえ、これ洗っておけ」と言われて、一生懸命しごいて取りながら、「バカみたい、こんなの誰も買うやついないよな」と思っていたに違いない。

というのは、使い手とつくり手とは全く別な感覚と期待とを持っているんです。それでも買ってくれた時代はとてもよかった時代だと言わなければなりません。それはどこにもあるんです。サービスだって同じなんです。ある日銀行にまいりました。私の前をトボトボと歩いていたおばあちゃんが入りますと、サッと寄ってきましたのは中年のおじさんでありまして、「ああ、いらっしゃいませ、こちらへどうぞ」とATMのほうへ連れてまいりました。私はそっちに用事がありましたからついて行きました。「あのおばあさんはこの間いた人だ」と思いました。そのおばあさんをつかまえて一生懸命、自動支払機を教えようとするんですが、おばあちゃんは「いやです」と手を引っ込める。「私はあっちはわかったけど、これわかんない」と言うんです。つまり、同じ機械ではありません、新しいものもあるし古いものもある。こっちはもっと新しくて、最新鋭で、とってもいいんだからと、一生懸命教えようとするんですが手を引っ込めました。とたんに手を引き出そうとした。私は後ろにいて、「やめなさい、なんでそんなことするんですか。失礼でしょう」。しかし、なんで叱られたのかわからない。おばあさんはいやがっているのに、なんでそういうことをするんですか。「だって、これは正確ですし、待たなくていいし、速いんです」「何言ってるの、このおばあさんは暇で暇でしようがないのに、何が待たなくていいんだ、バカなこと言うんじゃない」、私はそう言って叱りました。ブツブツ文句を言うんです。したがって私は、しようがないから名刺を出しまして、「支店長呼びなさい。私は文句を言いたい」。言った以上は、名刺を出して、こういう者だけでも用事があると言いました。そしたらその男はびっくりしたようではありますが、なんで叱られているのか全くわからないんです。

そして、私の名刺を見ながら、びっくりしてカニみたいに横に歩いて行きましたが、し

ばらくすると支店長が上着に手を通しながらすっ飛んできました。「先生ですか、先生ですか」と。いや、よかったなと思いました。実は私が慶応に奉職して間もなく日吉で教えた学生らしいんです。いま40代の後半になりまして、その支店長になっているわけです。よかったことは、相手が私の名刺を見て思い出してくれたんです。街で会ったらわかりません、お互いに。「ああ、あのときの先生だ。何か怒っているらしいから話を聞こう」という形で出てきてくれたのでよかったのでありますが、あれが、全然関係のない日大の相撲部出身なんていうのが出てきたら、私は逃げるしかなかったと思うのですが。

とにかく、どういうことでしょうかというので案内をしてくれましたのが、支店長室の脇にちゃんと応接間があるんです。私は銀行へ行ってもあんなところへ通されたこともありませんし、あんなものがあるとも知りませんでした。すかさずお茶菓子とお茶を持ってくる。うまいことしているのは俺以外にいたんだなと思いましたけれども。

そうしていろいろ話をしていたら、「いや、先生そうおっしゃるけれども、うちの最新鋭機であって、うちの方針としてはできるだけあれでお願いするようにして、みんなに教育していて、お客様にもそうお願いしているんです」と。「バカなこと言うんじゃない」と言いました。それはこうであります。そのおばあさんは、この間会ったときにはそうじゃなかったんです。そのおばあさんは、この間私が会ったときには、番号札を持って待っているんです。私のほうが4番、5番後ろなのに、「どうじょ、どうじょ」と言ってみんな先にやっちゃう。私がやっているうちに、「なんだろう、あのおばあさんは」と思いながらいたら隣があいた。そしたらあのおばあちゃんがスクッと立ち上がったたら、こんなに速く歩けるかと思うほどチョコチョコと歩いてきて、「これお願いね」と始まったんです。アレ？というので、私は見ましたら、かわいいお嬢さんなんです。つまり、孫の嫁にしたいなと思うあのお嬢さんのところがあくまでは何時間でも待っている。そして毎日 2,000円おろすんだそうです。4,000円はおろしません。4,000円おろすと明日来る理由がなくなります。2,000円おろしちゃ、一生懸命話をして、「おばあちゃん、気をつけてね、足下気をつけて、滑らないようにね」とやさしいことを言われて、「またね、またね」と何度も振り返って帰っていくのが楽しみなんです。そのおばあちゃんをつかまえて、自動支払機で、すぐ出るからいうんですから、これはほとんど犯罪と言うしかない。

そういうのが銀行のやり方です。いかに間違っているかを、私はニューヨークのシティバンクの話をいたしました。私はシティバンクに預金を持っておりますので、アメリカへ行くときお金を持っていきません。それで、朝出ると、ホテルの近くのシティバンクにまいますと、ドアを開けると矢印がついています。その矢印には、ATM、フェラー、デスク、そしてオープンザカウンター、いろんなものの矢印がついています。つまり、私がよしんば 200ドルおろすのでも、どんな対応でもしてもらえるのです。急いでいるときはATMで 200ドル出せばいい。ちょっと時間があったらフェラーと呼ばれる窓口へ行って、ちょっと話をかわしながら、「今月のおたくのマンハッタン情報ちょうだいね」と、ただいて、200ドルもらうことができる。そうじゃないときは、ゆっくり時間のあるときはデスクというところへ行って、中年のおじさんの前に座りながら、最近のニューヨーク事情をいろいろと確かめて、30分もかけて 200ドルをもらうことができる。つまり、人間はそのときその時に応じて、企業に対する期待は違う。そしてその、それぞれの違いにどうフレキシブルに対応できるかということが根本的な問題なのであって、何でもいから、

平均値に対して一斉にやるということは誰をも満足させないことです。当然のことです。したがって、公共企業やお役所の仕事というのは、人を差別しない建前で、人を差別しないために誰にも同じように対応することによって、誰にも満足を与えないようにできている。これが普通の公的な仕事だと申し上げていいでしょう。

それに対して、一人一人を特別にどう扱って、しかもそれを大量にこなすことができるかということがこれからの話の眼目です。一人一人を大事にしながら、1日に5人だけ相手にして1日終わったのでは、これからのビジネスにならない。例えば、1度に1万人にも2万人にも個別対応ができるかということ、それが可能かどうかを問うのはこれからの問題です。それを私はワン・トゥ・ワン・マーケティングと呼ぶのであって、昔のように、親しく話し合いながら、私が申し上げるのは話し合いが大事だということですが、話し合いながら1日5人で終わったなどというのはこれからのビジネスではあり得ない。

そうすると、そういうのは一体どうするか。結論を出しましょう。クオリティというのは、ほかならぬ、生活者をどれだけ満足させるか、顧客をどう満足させるかの問題である。顧客が満足したものをクオリティと言うのです。アメリカではいつの間にやら、クオリティというのはそういう意味で使われるようになってきました。それに対して品質とは、企業サイドが勝手に考えて、原料がいい、材料がいい、技術がいい、パッケージがよくてなんでこの商品が悪いんだと、こう言っているのは、これは品質です。

ところが、品質とクオリティとがイコールであった時代がありました。高度成長期。誰でも同じものを求め、何でもいから食べたい。人が食べているものは食べたいし、人の持っているものは持っていたいと思った時代は、おもしろいことには、品質とクオリティはイコールであったと申し上げていいのです。最近では、ちょっと人と違うもの、私はこうなんだ。別なんだと思い始めた際に、はっきりと品質とクオリティとは違ってくる。これを食品に合わせてどうお考えになるかをまず第一の皆さんへの提案といたしましょう。食品をつくる、食品を売るということにおいて、クオリティとは何であったのかという問題であります。それを真剣に考えていただくこと、メーカーがよかれと思うことが、それがクオリティとは限らない。したがって、メーカーが品質はいいのだと豪語することが、一つも顧客を満足させることにはつながらない。現実には、品質がよくななくても十分であることは幾らでもある。

私はよく、朝早く出張することがあります。神戸なんぞへ出掛けるときには、品川まで出まして品川で乗りかえるんですが、朝飯食べてこない。じゃしょうがないというので、時間を見ながら、15分いいなというので、2階に上がりまして立ち食いの駅そばを食べたことがある。そういうときバツタリと昔の友達に会ったりする。「なんでこんなところで食べているんだ、俺、高輪のいいところ知ってるから行かないか」「冗談じゃない、時間がない」「でもな、あそこおいしいんだよ、朝粥食わせるんだ。すげえよ」と無理やり連れて行こうとするけれども、「勘弁してくれ、俺は駄目なんだ、もう時間ないんだ」。そしてそこで駅そばを食べながら、ちょいちょいと話して、またなと言う。私はそのとき思うんです。駅そばで十分。つまり、そういう状況において、私にとって駅そば十分クオリティがあったのです。もしくは行って、高輪の料亭で朝粥を食べたら、きっと品質はいいに違いない、おいしいに違いないけれども、私はみごとに遅刻をし、1日の仕事を駄目にしていたに違いないんです。だとすると、クオリティとは、状況と場面に依存するので

あって、品質とは状況と場面をオーダーしているんです。つまり品質は企業がつくったのですから、相手の生活の場面は一切無視です。誰に対しても同じものです。クオリティとは、一人一人が生活の場面バイ場面、シチュエーション・バイ・シチュエーションによって違うものを我々はクオリティと呼んでいるんです。ですから全くそれは違うものとは言わなければなりません。だとすれば、生活の状況がわからない人にどうしてクオリティを高めることができる？

皆さんは、顧客を見ずしてできることは、いい材料といい原料といい技術とによっていい製品をつくることは、これはお客の顔を見なくても、お客の生活を知らずしてできます。これを私はズレていると申し上げているのです。そうではなくて、相手との対応。したがって生活者は、ここはベーシックなもので、値段さえ安ければいいもので十分だという、そういう場面がある。いかな私ですらも、あの駅そばは品質がよくてなんて決して言いません。そんなこと言うはずがない。しかしながら、あれはクオリティがあったのだと私は言っているのです。あの状況、あの場面において、立派なクオリティを持っていたと、こう申し上げるしかないであります。

その問題です。私が申し上げているのは、古いタイプのマーケティングというものは、モノログ、つまり独言の時代でした。企業サイドがよかれと思って、企業サイドの論理、企業サイドの考え方で顧客や消費者に対応するのが、これがモノログの時代です。それに対して、これからはダイアログの時代というのは、対話の時代です。対話とは、相手に耳を傾けながら、相手を自分のビジネスの中にどうして取り入れていけるかという、その問題であります。それを言います。

そういたしますと、当然のことながら、企業の論理ではなくて、相手とどのようないい関係をつくることができるかという関係づくりの論理に変わってまいります。これをリレーションシップ・マーケティングと呼んだのです。つまり、従来の企業の論理の生産性と効率性と、そして売上げ高をアップすること、そういうこととは違う、新しい顧客との関係づくりを、これを、これからの時代の中核としなければならないのですが、それこそがまさに、関係づくりのマーケティングですから、先ほど申し上げたリレーションシップ・マーケティング。というのはつまり、クオリティを高めるための大事な条件づくりは関係づくりにあるのだと、こう申さなければなりません。

当然のことながら、効率性と成長主義中心よりは、社会的な適合性を求めることになる。したがって、やり方はマスマーケティングであったよりは、ワン・トゥ・ワン・マーケティングに変わっていかなければならない。当然のことながら、消費者指向ではなくて、顧客ドリブン。

消費者と顧客とはどう違うかをちょっとだけ申し上げます。どうか皆さん、きょうを限りに「消費者」という言葉はお使いにならないでいただきたい。アメリカに、有名なニーマンマーカスという店があります。すばらしい店でした。私はあえて過去形で申し上げます。最近、全国に店舗展開をするたびごとに駄目になってまいりました。昔はテキサスにはとんでもない金持ちが生まれましたが、石油成金はいたけれども、生活の仕方を知らない人ばかりでした。そういう金持ちたちに、ヨーロッパ貴族の生活が何であるかを教えようとして、そのためにはどんな生活の道具が必要なのかを、それを教えようとしてできたお店です。この創立者の1人であったスタンレー・マーカスという方がすばらし

いことを言っています。コンスーマーズ・アー・ジャスト・スタティステクス・バット・カスタマーズ・ア・ピープルと、こういう言い方をいたしました。消費者と言ってしまったら、それはただ単なる統計数値にすぎないよ。目鼻の見える、生活の見える、買ってくれる人がどれだけ頭数いるかという話だよ。それに対して、相手をカスタマーと呼ぶときには顔の見える、生活の見える人々のことなんだと、こう言っているのです。したがって、皆さんのビジネスの相手をコンシューマーと考えるから、大量生産と、そして標準化されたものがあたりまえになります。ところが、顔の見える、生活の見える特別の人々だとなったら、その人々に対応するのに、いままでのやり方でいいとは決して見えない。それは、ビジネスの相手をどういうふうにするかの人間観の問題である。経営者が、意思決定者が、ビジネスの相手をどういうものとして理解するかによってはっきりとその態度が違って来る。こう言わなければならないであります。その問題です。

二番目に大事なことは、マーケットシェアとカスタマーシェアがはっきり違うんだという問題です。この辺から、もう一つ別なものに移ることにいたしましょう。

この話をしておりますと、はっきりと、リレーションシップ・マーケティングの話をしていることになるのです。リレーションシップ・マーケティングというのは一体何なのか。

リレーションシップ・マーケティングにいいよ入ります。そして、リレーションシップ・マーケティングの大事なキーワードをお話しすることになります。

第一番目に、いままでのマスマーケティングは何であったかといいますと、まず、顧客をどうつかむかの問題です。これをカスタマー・ゲティングと言います。それに対して、リレーションシップ・マーケティングが一番大事なことだと考えるキーワードは、カスタマー・キーピングなんです。というのは、はっきり申し上げますとこう申し上げればいいでしょう。売れば誰が買おうとかまわないと考えているのか、何度も何度もリピーターになっていただいて、喜んでいただいて、我が社の製品を頻繁に買っていただくあの人というふうを考えているときには、これはカスタマー・キーピングだと言わなければなりません。従来のビジネスは、何度顔を出しても、カスタマー・ゲティングをするんだと考えていました。これからは、いかにして、我が社の、我が店の、頻繁にやってくる、そして相手の気持ちもわかる、そういう関係づくりをどうするかの問題ですから、これはカスタマー・キーピングと呼ばれるものです。

もっと別な言い方をすれば、マスのほうは、コンシューマーマーケティングかもしれませんね。それに対して、マスマーケティングの考え方は、不特定多数を大量に、そして一回一回の取引は、誰が買ってくれても同じものとしてある期間に合算したものを売り上げと称します。その結果を、同種製品の1年間の販売額の中に占める我が社の比率ということになりますと、それは市場シェアということになります。この考え方は駄目だと言っているのです。そうではなくて、顧客自身とどう関係をしながら大事にしていくかということが何よりも大事な話です。これは、別な言い方をすればリピーターづくりをしなければならないということでもいいのです。

おもしろいデータがあります。アメリカでは、いろんな試算が行われています。正確ではないというのは、試算をする人によって数値が違うからです。例えば車を買います。全く新しいお客様に売るために、自動車メーカーが一つの取引成立のために払う費用はどのくらいかといいますと、当然のことながらマスメディアを使うことになります。マスメ

ディアを使って宣伝をし、そうすると30ドルから50ドルぐらいかかると言われています。

それに対して、この間買ってくれた人との関係を大事にしながらもう1台買ってもらう費用は一人当たり6ドルで済むと言っています。ということは、新しい顧客を獲得するよりも、関係を持っている顧客にもう一つ買ってもらうことのほうがはるかに経費は少ないと言わなければなりません。

先ほど申し上げました、大量に売って、値段を下げていけばますます売れ行きが下がるのはそこにあります。当然のことです。特定の人との関係ではありませんから、値段を下げざるを得ない。競争に勝つためには値段を下げなければいけない。うちが下げれば相手も下げる、相手が下げたらまた下げなければいけない。そうして不特定多数に売りつけるのでありますから、ますます一取引当りの利幅は小さくなるのはあたりまえだ。時にはマイナスですらある、車なんかまさにそうです。製造部門が、10円、20円、時には100円のコスト削減に努力しているのに、末端で売るところでは10万、20万平気で割り引いているのでありますから、全くバカなことをしていると言うしかない。台数が上がって、現金収入はあっても、明らかに全体の経営の結果は、1年間は利益減少ないしはマイナスという形に出るのはあたりまえというしかありません。

問題はここです。私が申し上げているのは、不況脱出と同時に、価格競争を脱出するための方法は何かということ語っているのだとご理解いただいてもいいのです。

そうなりますと、当然のことながら、顧客維持とは何なのかをもう少し詳しくお話しをしてみましょう。そうすればこの点をよくおわかりいただけるのではないかと思います。

リレーションシップ・マーケティングには進化の段階があります。それをお話しいたしましょう。皆さんのお店の前を歩いている人、街を歩いている人、ちょっと覗いた人はまずプロスペッツと言います。これは見込み客です。買ってくれるかどうかまだわかりません。そういうお客に働きかけることは、主としてマスコミュニケーションを通じた宣伝広告が行ってきたことでもあります。そしてそれが、取引が成立する、つまり買ってくれたということになりますと、それをカスタマーと呼ぶことにいたしましょう。

プロスペッツというのがある。これは見込みのお客です。そうしますと、そのうちから、顧客をつかみ出すというのを顧客獲得というのでありますから、これを新規顧客の重視、これはカスタマー・ゲティングという先ほどの言い方であります。問題は、一度お客として買ったださった人を、さらに何度も何度もやってくるお得意さんにどのようにして仕向けることができるかの問題です。

カスタマーの次は、だんだん顔なじみになって、「ああ、あの方またいらしたな、また買ったださったな」と心で思える相手、それはクライアントと呼びます。お得意さんです。ところが、その人がやってくるたびに、「ねえねえ、こんな製品ないの。どうしてこういう個別のものをつくってくれないの。私のうちでは、毎朝ちゃんとポテトのフライとソーセージと卵なんだ。味噌汁とご飯なんぞ食べたことがない。だけどうちではこういうふうにして、コレステロールが少なく、こんなふうにはハーブがきいていて、こんな味のするソーセージが欲しいんだけど、ないの」。そんなことを言い始める。「おたくの陳列の仕方がおかしいから、こうしたらどう」などということをするようになりますと、それをサポーターと呼ぶのです。それは支持者です。つまり、企業活動に参加してくれるのです。先ほど申し上げた、新しいタイプのワン・トゥ・ワン・マーケティングはここで

は確実に成立をし、それを通じて製品開発まで行われていく。つまり、顧客を組み入れた新しいビジネス活動がここで始まるんです。これを我々はサポーターと呼ぶんです。

さらに、そのサポーターの中から、いつの間にか、何も頼まないのに企業の宣伝をしてくれる人、あるいは企業について語り始めるような人が、代弁者、あるいは擁護者として、あるいは、大変なファンとしてあらわれてまいります。信者でもあります。これをアドバケイトと呼びます。これを見てお思いになるのは、J Rというのはすごいと思います、J Rじゃない、J リーグです、あのサッカーです。ちょっと間違えました。J Rがすごいはずはない。なぜならば、あそこはマスマーケティングだからであります。

それに対して、J リーグというのはすごい。最初からカスタマーづくりをしたんじゃない、最初からサポーターづくりをしたんです。したがって彼らは、ここにおいで世代は多分プロ野球世代でありましょう。だからわからないんです、あれ見ても。わからないから、実はワン・トゥ・ワン・マーケティングがわからない。ところが、若い学生に聞くとはっきり言います。野球なんて見てられないですよ、休みばかりじゃないですか。ところがサッカーというのは、ちょっと目を外したらどうなるかわからないんです。じっと終わりまで見てなくちゃいけない。しかも時間が来れば終わりです。野球なんて、昨夜の野球は何です、あれは。いつ終わるかわからないものをどうやって、忙しい人が付き合うことができます？ それで間はやたら休みです。私は、40年来のジャイアンツファンであります。50年かな。何しろ私は、中学生になったばかりのころに後樂園で、水原茂がシベリアから帰ってきたのを見ているのですから。白い麻の服を着て、マウンドの上で、「巨人の水原茂ただいま帰国いたしました」。そのころは一リーグ制で、三原が監督でございました。なんでこんなこと喋っているんだ、どうしようもない。私は21世紀の話をすべきでありません。過去の話ではありません。

そうなりますと、J リーグのほうはすばらしい。最初から、マークのついたものを着たり顔に色を塗ったりしながら、選手と一緒にあって語り合う、そういうのをつくろうとしたのです。プロ野球は、何度行ったらクライアント以上にはなりません。問題はそこです。

その次に問題になるのは、サポーターがアドバケイトになれるかどうかというときに、我々は、ここで神話づくりができるかどうか。「伊藤ハムには幾つも神話があってね、それを持っていっちゃ人に宣伝しているんだよ」、そういう人が増えていくことが大事なことなんです。これもまた食品産業を避けてお話をいたしましょう。

ノードストロームというすばらしい店があります。先ほど川嶋先生がちょっと最後のほうで話をされたようですね。西海岸を拠点としたすばらしい百貨店ですが、最近駄目です、落ち目です。あれも全国展開を始めたから駄目になったんです。シアトルにいるときはすばらしかった。それはどうかといいますと、こうなんです。

サンフランシスコのその店に、毎度やってくるうるさいおばあさんがいたんです。そのおばあさんがきょうも来ているというので大騒ぎになりました。支店長が「じゃ私が会いましょう」というので支店長室に呼びました。コーヒーを出しながら、何が不満なのか聞きました。居丈高に叫ぶばかりであります、黙って聞いているうちに大分静かになりました。要は、「明日うちでパーティをやるのに、この料理の器具が壊れてしまってどうしてくれるんだ」、こう文句を言っているわけです。それを見た支店長、さすが支店長で

あります。「どうぞお見せください。うーん、こんなに壊れていたら駄目ですね。これは明日は間に合いませんね」。何と言ったと思います、憎いことを言いました。「ミセスミス、この製品は、ついぞ私の店では扱ったことがありません。うちの店で扱っているものはこれよりももっといいもので、こんなふうには壊れないものなんです。一つ、見本にきょうは差し上げますから、明日使ってみてくださってご感想をいただきたいんです。これはいい製品ですよ。こんなメーカーとは違いますよ」。もう一度言いました。「このメーカーのものは、うちでは一度も扱ったことがありません」。憎いではありませんか。簡単です。うちで売ったことのないものを持ってきやがって、と首根っこつかまえて警察に突き出すのは簡単です。ただし、そのばあさんは一生涯ノードストロームの悪口を言って過ごすことになりますでしょう。1つ90ドル、宣伝費と思えばこんなに安いことはありません。そして、それをあげたらおばあさんは途端に、喜んでニコニコして「ありがとう」。そして帰っていったと同時に、お店を出た途端に始まった、「この店はね……」。つい昨日までは「この店はね……」って罵倒していたのが、「この店は素晴らしいお店なのよ、私にこれをくダさって」というので、街中をそれを持って歩き始めたんです。わずるか90ドルで、どんなにすごいことになったかがおわかりになりますでしょう。問題はそこです。首根っこつかまえて突き出すのは簡単ですが、それは何の役にも立たないことです。できたら、うちの店ではもっとおいしいものを売っておりますが、ちょっと召し上がってみますか。それが言えたらいいんです。突き出してみて何になる。こういうのが神話づくりになります。いつの間にか、「あのお店のためなら私が……」というものができていく。「あのメーカーのものなら私が……」というものができてくる。だから伊藤ハム評論家なんていうのが出てきて、あのハムとこのハムとはここが違って、あるいは、こうして食べて、こうするとおいしくて、これとこれを合せるとコレステロールが実はなくなるんだとかいうようなことをまことしやかに語る伊藤ハム評論家が生まれたりすれば、そうすれば、これはアドバケイトを持っているということになる。神話づくりが必要です。

ノードストロームはもっとすごいことをやりました。私の親しいマーケティングのプロフェッサーが、ある日、韓国へまいりまして、日本を經由してシアトルに着きました。シアトルに二泊ばかりしましてシカゴの国際会議に出る予定でありましたので、旅行中にワイシャツがヨレヨレになりましたので、シアトルに寄りまして一つ注文をいたしました。「ただし明日の夕方の便でシカゴへ発つんだから」、「大丈夫です。明日のお昼まではちゃんとつくります」ということでありました。

さて、出掛ける用意をして空港へ行く途中にもう一度ノードストロームに寄りましてところが、できていないということになりました。彼は烈火のごとく怒ったのであります。「なんだ、おたくは信用できると思っていた。約束したから頼んだのではないか。私は今晚シカゴのホテルに入って、明日は国際会議で基調報告をしなければならない。夜のパーティに出なければならないのに、このワイシャツではしょうがないだろう」ということになりました。その話を黙って聞いたマネージャーが出てまいりました。いろいろ話を聞いた後、「失礼ですが、プロフェッサー、どんな会議でございまして、どんなお話をなさいますか」「何言ってるんだ、一々あんたにそんなこと説明する必要があるか」「いえいえ、そうではない。私は責任がありますから、プロフェッサーのことならば何でも知りたいと思うのです」。やむを得ず、こういう会議であって、こういう題で基調報告をするという

ことを言いました。その夜は、6時からレセプションパーティがあるので、そこで私が乾杯の音頭をとるんだという話もいたしました。「まことに申しわけない。そうすると、今晚お着きになって、明日の朝、お目覚めになるころには必ず届くようにいたします」「本当かな」というわけです。

それでも、半信半疑で彼はシカゴへ飛んだのでありますが、明日の朝、起きるか起きないかにトントンと。そして「荷物が届いております」と届けられました。なんと、見ると意外に大きいものです。ノードストロームがフェデラルエクスプレス、ご存じだと思いますが、フェデラルエクスプレスは必ず8時間以内に届けちゃうというところですよ。そのフェデラルエクスプレスを使って送られてきたわけです。開けてみたらワイシャツが2枚入っていて、カードに細かい字が書いてある。何と書いてあるか。「プロフェッサー、まことに申しわけありませんでした。きょうこれをお届けしますが、確実に間に合うだろうと信じております。きょうの午後における何々の国際会議についてのあなたのこういう題の基調報告が、大変成功し、多くの人の関心を集めることを願っております。そのときにはこのストライプのシャツでひとつスピーチをお願いいたします。終わられたら部屋に戻られて、シャワーを浴びて、もう1枚の白いワイシャツに着替えて、そしてパーティにお出になってはいかがでございましょうか。ご幸運をお祈りします」と書いてあります。1枚頼んだのに、2枚ついていました。しかも、ストライプのほうは基調報告でというので、私もストライプにしてきたのでありますが、関係ないんだこれは。関係ないけれども、とにかく、彼は感激であります。午後の基調報告での第一声が始まりました。「私は、昨日、韓国から日本を経由してシアトルに入りました。シアトルのノードストロームで実はこのシャツを……」と始まりました。それは神話の始まりであります。国際的に著名な先生が、国際会議における基調報告の第一声がノードストロームの話から始まったのであります。こうして、その店は、数々の神話に輝く店になりました。いまや、落ちたる神話のお店であります。

しかしながら、それをつくれたときに、その企業は本当にすばらしくなるのです。一時はキリン神話というのがありましたね。私の同僚が、目隠しをして飲ませると何にもわからないやつが、さんざんビール飲んで、また一口飲んで、ラベルを見て「ああ、キリンか、やっぱりうめえ」と。バカと私は思っておりました。そういう人がやたらにおるんであります。いつの間にかキリンというものが神話化されていったのはそういうものであります。伊藤ハムもそういう意味の神話をつくらなければならない。最近新しいマーケティングでは、マネージメント・アンド・マーケティング・バイ・ストーリーテリングという言い方があります。ストーリーをつくりながら、そしてそれを語ることは従業員、社員を満足させることであって、社長が燃えた、社員が燃えた、そしてお客と良い関係を持ちながらお客を巻き込んでいけるような、そういうストーリーづくりをすることが、これからは大事だと言っています。もちろん、それ以外ならば、価格競争という手があります。私はやけになって、きょうは価格競争というのがあるよと言っておるのであります。そう、それをやらないなら、あとは価格競争という方法があります。

それを申し上げたいのでありますが、いかにして多くのお客を、プロスペクツからクライアントにする、ここはカスタマー・ゲティングであります。つかまえたお客をどんなクライアントにし、サポーターにし、アドバケイトにしていけるか。これを皆様がおやりに

なるときに、それをリレーションシップ・マーケティングというのです。それは何であるかといったら、明らかに、これを「カスタマーサービス」と呼ぶのです。それをするためには従業員が、社員が、相手の気持ちがわかるようにいろいろと努力をしなければなりませんし、新しいトレーニングをしなければならないかもしれないです。

そうなりますと、何が必要かというならば、カスタマー・ゲティングよりは、よりプロフィットナブルなお客をどれだけ数多くつかめるかということ、そしてそれを、どんなにいい関係を持ちながら、やがてアドバケイトへとそれを巻き込んでいけるかということが、実は、これからのビジネスの本当の決め手なんだということでもあります。こうしないと、ほかに方法は価格競争しかないだろう。これは火を見るよりも明らかだと申さなければなりません。

そうなりますと、当然のことではありますが、マスマーケティングでは顧客ゲティングが問題でありましたし、販売取引を一つ一つ算術的に総和していくことが問題でありました。そうするとその結果はマーケットシェアが高まると言いました。顧客シェアのほうが大事であります。顧客シェアとは何かということを申し上げます。先ほどもちょっと言いかけたのでありますが、どの家庭をとっても、どの個人をとっても、1週間の間に、1ヵ月の間に、1年の間に、食費に費すお金は比較的推測ができます。試算することができます。所得水準がこのぐらいならば、食品というものに払うのはこのぐらいだということはいごく普通にわかります。だとすれば、そのうちのどの部分を我が社がつかまえたかというのを、これをカスタマーシェアと呼ぶのです。したがって、リピーターになっていただいで、何度も何度も我が社の製品を買っていただくと、Aさん、あの人の1ヵ月の食費の中のどの部分を我が社が占めたかということ、これをカスタマーシェアと言います。その結果が、気がついたら結果としてマーケットシェアになるのであって、マーケットシェアを狙うから、気がついたときには利益を失う形になり、手から水のように洩れていくことになるのです。むしろ、カスタマーシェアこそ確実なものであって、それを重ねることが、気がついたら、結果としてのマーケットシェアを高めていることになるのだと、これがわかりいただかなければなりません。

アメリカでの試算があります。一人の人間が生涯に車に費すお金が15万ドルから20万ドルだと言われています。そのうちのどれだけを我が社がつかまえたかということに、いまアメリカの自動車メーカーは真剣に取り組むようになりました。わかりいただきたいのです。企業というものは、今月だけ成立しているのではありません。今年だけ営業しているのではありません。場合によっては、人生よりも長い、そうした寿命を持つのが企業なのかもしれない。だとすれば、どうして1ヵ月単位、1年単位でものを考えるになる。前年同月比何%。全く無意味な比較でございます。あんなの簡単ですよ、来年の同月、来年の9月をすばらしい売上げ成長にする秘訣を一つ教えます。簡単です。今月全然売らないんです。だったら来年の9月はものすごいことになりますでしょう。だったら、ほとんどバカげた数字だということがおわかりになればいいんです。落ち込んだ後はよくなるし、とってもよく売れたら、来年の同じ月はあんまりよくないのはあたりまえでしょう。何を考えていらっしゃるんだろうかと思えます。そういうことではないんです。ビジネスというのはもっと長い目で見たときにどうなるかという問題です。そうすると、その人の1年、そして生涯にわたってどれだけを我が社がつかむことができるかということを実際に考え

始めるとき、そのときには当然のことながら顧客との関係が必要になり、顧客が我が社にかかわってくることになります。そこから初めて製品開発が生まれます。顧客が本当に必要としているものは、そして、企業活動のあれこれが、ああしたらいい、こうしたらいいということがわかってくる。つまり、顧客というものをどれだけ企業活動の中に引き込むことができるかということが、これがこれからのマーケティングの非常に大きなことになるのです。

そういたしますと、もう幾つ説明をしたことになりますでしょう。したがって、従来はプロモーション、販売促進中心であったものが、顧客サービスが中心になります。できれば顧客サービスというものは、顧客がはっきりとわかっていたほうがいい。このとき必要になるのが、実は、顧客のデータベースをつかめるのは、テレコミュニケーションの技術であり、情報技術が必要になってまいります。多くの場合は、登録をいたします。アメリカで有名な例を幾つか申し上げますと、個別対応がそれできるようになると同時に、その人のデータが長く残ることになります。有名な話は幾つかありますが、私が経験したのも織り混ぜながらお話をいたします。

一つは、私がぜひ見たいなと思っていて実現しない話です。それは水着のメーカーの話です。カリフォルニアにある水着のメーカー、スイムウェアという会社では、セカンドスキンというお店を展開しています。そこへまいりますといろんな基本形のものを自分の体に合わせて、鏡ではない、実は鏡であるようなカメラなんです。その前でポーズを取りますと、それがコンピュータにあらわれてまいります。そうすると、今度は、基本的なパターンやサイズをそこに合わせることによって、自分自身が着なくても、画面の上で入力用のペンを使いながら修正するとサイズが修正され、自由に変わります。そしてそれがメーカーというか、製造元に直接つながっておりますので、オンラインで届きまして、2週間後には、あのあこがれのパターンの、私以外には合わないもの、そして私にピッタリの、まるでセカンドスキンであるような、そういう水着が私のためにできるのです。そうして一度つくられたら、そこでは多分すっ裸になったかもしれません。そして着てみたかもしれません。その関係ができたらどうなりますか。そのデータは永く、そして時には、2年おき、3年おきにサイズの修正が必要かもしれませんが、当然のことながら水着といえはそこに行くに來まっていますでしょう。よそが同じことをやってどうなると思われていますか。あり得ない話です。よそがやったら、いままでとは違うところへ行ってもう一度裸になってやり直しますか。そんなバカな手間はかけないものです。したがって、お客に手間と時間とを取らせたということが、抜き差しならない関係をつくる大事なことであります。

ロンドンとパリに1軒ずつか2軒ずつありますが、大きな鏡の前で私が12歩歩いて360度回転しますと、私の動いているサイズが全部取られます。それに合わせて、この生地、あの生地で、このスタイルと言いますと、なんと、それに合わせて、アッという間に採寸されて、アッという間に自動縫製されて、3日目には私の背広ができてまいります。それは、丹念な職人が私の背中をなでながら、キングスが右か左か、それを確かめながら私のためのをつくってくれるという、それほどではないけれども、その辺に下がっているぶら下がりとは全く違う、私の体に合う背広が1着、わずか3日でできることになります。

松下電器は、自転車をつくるようになりました。模型の自転車に跨りながらこいでみせ

ると、力の入れ方や足の長さや、それから腕の長さや何やらなどみんな測定されまして、そして2週間後にはその人以外のものではない自転車ができてまいります。つまり、これが可能になったということがあって初めてなんです。食品はなぜ同じ物をいつもつくるのです。ベルトコンベアというものは、フレキシブルな生産がどれだけできるかが決め手です。皆さんご存じでしょうか。トヨタ自動車が、まだブームのころであります。5～6年前に、1年間に何種類の乗用車をつくったかおわかりになりますでしょうか、当てずっぽうで結構です。例えば座席が違う、カラーが違う、そういうものが違うとみんな違うと考えてください。そうするとどのくらいだと思いにになりますか。100ぐらい？ つまり常識とはこういうものであります。批判しているのではありません。ただ、常識を代表していただいたんです。3万8,000であります。トヨタは1年間に乗用車を3万8,000種類つくったのです。でも同じ車種でも、座席がクロスなのとレザーでは違いますね。ちょっと違うとみんな違うんです。つまり、トヨタのベルトコンベアの上では、3台と同じものは流れていないのです。そういうやり方を、これはコンピュータの技術を使うからであります。私は、これをかねがね鮎屋のパラダイムと呼んでいるのです。

なんで鮎屋のパラダイムか。なぜならば、鮎屋のおやじさんは、ほとんど同じ動作なのに、「おい、エビ」「おい、マグロ」「アワビ」「ウニ」と言ってるのに、ほとんど同じ動作で一人一人別なものを与えることができるのはなぜか。これを、もしマグロと言われたら、冷蔵庫を開けてマグロの切り身を出して、やっているうちに「アワビ」と言われたらあわててしまつてアワビを出していたら、お客は帰るぞと言うに違いありません。それがなぜできるのでしょうか。それは、お店を開く4時間、5時間前、タネもので一番よく出るのは白身と赤身とトロです。それを真ん中において、そして、きょうあたりは伊藤ハムの社長がいらっしゃるから、まずウニから出てウニで終わる人だから、こっちにウニ置いて、そうして、きょう来るかもしれないお客を想定しながら、ちゃんとタネものを並べます。それができてしまえば、あとは、お客の言いなりにどう組み合わせるかの問題です。

問題はここです。つまり、部品と原料で標準化しておく、それを組み合わせると多様になる。つまり、個別対応は部品レベルの標準化によってできるのに、いままでの考え方は最終製品を標準化しようとした。間違い。最終製品を標準化すれば、誰に対したって同じ物を与えるしかない。トヨタのやり方は、部品のレベルにおける標準化の違いですから、ロボットの手が、プログラムがAのときにはこういうふうに動いていた。それがとたんに、1台あいてプログラムがCというふうに転換したとたんに、ロボットの動きがこういうふうに変った。つまり、ロボットがつかんでくる、プログラムが変わるたびごとに、実はベルトコンベアの周りにはありとあらゆる部品が、規格化されたものがきちっと並んでいて、その組み合わせの違いが最終製品の違いになる。なのに、いままでのやり方は、最終製品を同じにすることだけを考えていた。間違いです。ソーセージだって同じです。同じもので、プログラムさえ変われば、塩分の強いものと少ないもの、ハーブの入っているのと入っていないのと、豚肉の入っているのと入っていないのとが、幾らでも交代してできるという、そういうフレキシブル・マニファクチャリングのシステムは、コンピュータさえ使えばごく簡単であります。

これをどれだけこれから食品業界が取り入れるかです。しかもこれからは大量生産をすると、ビールなんてははっきりしている。ビールというのは、これからは、どんどん地方に

出て行って、それで、多分、地方、地方にそれぞれ異った味があり、なおかつビアホールの裏に醸造所を持つようになるかもしれない。中規模の生産。先ほど言っています。経済が大きくなればなるほど、単位は小さくなる、生産も小さくなります。車がいま初めて気がつきました。アメリカでいますごいのは、ディーラーに対しては素材、部品を渡すんです。すると店頭で組み立てて、あなたの言うなりにするんです。すごいんです。小さな車の頭に、ロールスロイスの頭がくっついているような車がアメリカで走っていたりします。車検が緩いんです。しかしながら、それぞれがみんな自分の希望を言って組み立ててやる。したがって、ディーラーというのは組み立て工に変わりました。実は、それが個別対応の大事なところで、お客がここにいるなら、ここで物をつくってやれたらそれが一番いい。それが鮎屋のパラダイムなんです。ですからビールなんかもどんどん小さくなって行って、ヨーロッパへ行ってごらんさい、ミュンヘンなんかへ行くと、ホップブラウハウスなんて巨大なるビアホールがありまして、それは自分の裏から汲んでくるんです。裏から汲んでくるんですから、ボコボコ、ボコボコ、まだ醗酵している。フッと漬物みたいな匂いがする。見てみると澱が浮いているんです。気持ち悪いなと思いなが飲むと、おいしいです。おなかの中で醗酵している。滅菌、殺菌して、フィルター通したやつじゃないんです。沈殿物が出てくるような、そういうのを飲むんですから、まさに生きているビールそのもの。すごいです、おなかの中でボコボコ、ボコボコ醗酵している。あわててお手洗いへ行くと、お手洗いが醗酵しているんですから、どうしようもない。とにかく大変なものを飲ませてくれるので、「俺は、生きているビール飲んだ」という感じがします。

ところが、どっかわからない遠いところで缶に詰められて、日向をトラックで運ばれたもの、これは運搬賃が高いに決まっています。そんなものおいしいビールであるはずはない。そうすると、カスタマーの最も近いところで生産が行われる時代が来るのです。そしてそれを可能にするのは、かつてのように技術が未熟であってコンピュータを使われないからこそ集中生産が効率を上げていたのです。生産性を上げ、そして能率を上げ、コストを下げていくためには巨大なる工場が必要であったのですが、いまは巨大なる工場ほど無駄であります。なおかつ、そこでできたものをゴトン、ゴトンと運んでいくのに、公共料金は高いわ、運送費はかかるわで、どうしようもないことになります。そうすると、はっきりと拠点ごとに異なった組み合わせによる、だから中央は全部イングレジエントの統制をしていて、その組み合わせによってみんな地方の違うソーセージがでるんです、違うハムができます。そういうものが自由にできるようになる。しかもそれがコンピュータでやるようになっていったら、それはワン・トウ・ワン・マーケティングの、いわば基盤ができた、こういうふうに申し上げていいことなんです。

いま私が申し上げたのは、そういうふうにするんだよということでありまして、そういうのをナット・トウ・オートメート・バット・トウ・インフォメートと言うのです。アメリカでの最近の掛け声であります。オートメートというのは、いままでの集中方のやり方をして、そして、いままでのやり方を、人手を省いて、そして時間を短縮して、コストを下げてやることを言います。この考え方が間違いだと気がついたのが、リエンジニアリングを言い出したマイケル・ハマーでありました。それ以来彼は、そういうふうにするのではない。お客の異なる希望を、あるいはニーズを取り入れながら、異なったお客に同時に対応しながら、お客と対応するコンピュータの使い方をするのを、これをトウ・インフ

オートメートと言います。ですから、オートメートしたことは間違いであった。あれは技術が未熟であって、間違っていた考え方で、これからは、つまりオートメートというのは、先ほどから何度も言っているように、企業の論理であり、品質の論理なんです。企業サイドが勝手に使っている。そうではなくて、インフォメートというのは、コンピュータを相手との関係のために使おうではないかと、こういうことであります。ですから相手の意見を取り入れながら、相手に合わせながら、組み合わせによって多様性をつくっていくということが大事なんだということになりました。

私の、ニューヨークへ行って泊るホテルは、いつもすごいんです。入ったとたん、もう私のことを覚えているんじゃないんです。私の名前を言うとコンピュータからパッとはいき出されたものを見て、「あなたのアドレスは間違いないね」。どこへ行っても大体、まずアドレスを書けと言うんですが、「あなたのアドレスは間違いないね」とくるんですから、「ありがとう、覚えていてくれたか」。部屋に入りますと、なんと液晶の画面の上に、「ウェルカム・トウ・セントリース・ミスターイゼキ」。私がチェックアウトするまでミスターイゼキが閃くんです。オペレーターのところを押すと、いきなり返事が戻ってきます。「ミスターイゼキ、キャナイヘルプユー」。5年前からそうです。このシステムを取り入れているいろんなホテルがそうになりました。したがって、押すと「イエス、ミスターイゼキ」と答えるホテルは幾つか増えてまいりました。しかしその後が続きません。その、私の行くホテルはすばらしい。そして一人一人が対応する。レストランのところを押しながら、「何時に行くよ」と言うと、私が行ったとたん「ミスターイゼキ、こちらへ」と。どうして知っているのというわけです。私が部屋のコンピュータから、何時に行くよという予約を入れています。私の部屋から入ただけで、それはミスターイゼキであって、ミスターイゼキは東京出身の、一人淋しく旅行している中年の男である、なんていうことがちゃんと全部情報として入っているから、相手の扱い方が違う。レストランの隅のほうに連れて行って、全体がよく見えて、女性たちがよく見える場所を私に与えてくれるのです。レストランの一番端っこというのはいい席なんです。もっとも、端っこへ行って壁に向かって座らせられたらこれは悪いところだと言うしかない。これは悪い。しかしながら、本当は、レストランの隅っこというのは、レストラン全体を見渡することができるからとってもいい場所なんです。いつも私はそこを、ただ一人、淋しく与えられまして、それで幸せになるのでありますが、そういうことを自由にやってくれるものです。そういうもののために使うのがインフォメートなんです。

だから、皆さんのところで、きょう何がどれだけ売れたかというあのPOSというのはバカです。なぜ、相手にICカードをやらない。ICカードをやって、パッとくぐらせると、私を見て、「あら、井関さん、ありがとうございます」。そうすると私のカードをくぐらせたとたん、入ったとたん私の名前を言う必要は全くない。しかしながら、私がカードを渡して、それをレジでくぐらせたとたん、私の前回の買物が表示される。それを見ながら「井関様、いかがでございましょう。この間の土曜日のすき焼きはおいしかったですか。お客様多かったようですね」と言えないのだったら売り手ではないんです。それができないんだったらあとは価格競争しかない。それができたら別です。そしたら次に、「きょうは冷えますから、お鍋などどうでしょう。こういう組み合わせがきょうはありますよ」、いろんな会話ができる。しかしながら、いままでお客との関係ではなくて、受

発注の自動化で、単品化された商品が土曜の午後にどれだけ売れたかしか記録に残ってない。そんな記録を幾ら持っていたって何の足しになりはしない。お客のためではないからです。それは前方の関係ではなくて後方のためにコンピュータを使っているのです。そういう使い方は、はっきり申し上げて、これからのやり方ではない。これからはお客との関係のためにコンピュータを使う時代が来ているんです。

どこでもあります。アメリカのステイブルスという大きな文房具を売るところへまいりますと、私ですらもカードメンバーに入らされてしまう。そういうところならば、相手のために使うのであって、受発注の自動化や単品管理のためではない。単品管理とか受発注の自動化というのは、企業の話なんです。これはお店の話です。私の言っているのは全部相手との関係の問題。これがどうできるか。対話をどういうふうにしてくれるか。ステイブルスは、気がついたときには、欲しいもののところに「カードメンバーなら何割引き」と書いてあるんです。「チキショー」と思いながらフッと見ると、「いますぐでも入れます」と書いてある。さっそくレジへ行って自分で登録書いて、「東京だけでいいか」と言う。「結構です」と書いてくれて、何歳で、自分の職業は何で、どんな趣味があるなんて書かれて、書かされちゃったなと思いながらパッとそれを出すと、わずか15分ぐらいでカードをつくってくれます。そうするともう、16分目から買うときは全部割引になります。つまり、そういうことが自由にできて、彼らはどんどんデータベースをつくっていくことになります。そういうことができると、相手との通信ができて、カスタマーサービスが自由にできるようになる。何よりも、顧客との対話こそがこれから必要だということを最後に申し上げて終わりにしますが、実は、一つの話があります。大変困った話、悲しい話がありました。

私の1年先輩だったんですが、ある会社を定年退職でやめました。「あいつがやめたらいいよ」ということで、その後どうしているかなということも考えながら、4ヵ月ばかりたったときに電話を入れたんです。そしたら、電話に出てきて彼はいきなり怒鳴るんです。「何言ってるんですか。おい、先輩、何怒っているんですか。僕はちょっとお誘いしようと思って電話したのに、僕は怒られる理由なんかないですよ。もう2年も会ってないじゃないですか」。そしたらとたんに、今度は急に「あのな、僕はな……」と泣き始めたんです。これには私自身がびっくり仰天です。怒られたり泣かれたり、俺は何なんだ。正直申し上げて、しばらく電話を持って茫然としていました。そしたら言うんです。「実はな、俺、離婚されちゃったんだ」「どうしたんですか」「定年退職のその日、花束や何かもらって家へ帰ってきたんだよ。そしたら、喜んでくれるかと思ったら、あなたとは離婚したいというんだよ」「どうしたんですか」「あなたは今までぜんぜん対話をしたことがない。ダイアログのない人だ」「何を言ってるんだ。あんなに、帰ってくるといつも、寝る前にいつもビールを飲みながら話したじゃないか」「いいえ、あなたの話というのは会社のことと仕事の話だけでした。私のことなど一度も聞いたことないじゃないですか。隣のネコが死んだときも、向いのおばあさんが腰を打って、そして病院へ行ったときも、そんなのはくだらねえというだけで、何の話も聞いてくれなかったじゃないですか。あなたはこの辺のことを何か知っています？ いまの隣組の組長の名前知っていますか。向こうの横丁の、新しくできた家に引っ越してきた人の名前は何ていうか知っていますか。最近娘が付き合い始めた男の名前知っていますか？ 何も知らないでしょう。私たちはね、隣の

ネコが死んだり、向いのおばあちゃんが腰を打ったりしたようなところで生きているんですよ。そして、あなたの会社の本当のお客様は私たちでしょう。その私たちのことをあなたは何も知らないじゃないですか、関心を持たないじゃないですか。私は、長年相談をしてきた高校時代の友達と一緒に住む。別の男じゃありません。もう男はいやです。男のパンツなんてもう見たくもないし洗いたくもない。私は、昔からそういうふうにして、もう既に離婚している友達と一緒にこれから楽しく生活するんです。それに当たっては、私は少なくとも33年間あなたを支えたんだから、あなたの退職金の半分は私のものだ」。そして持って出て行ってしまったんです。そして言ったそうです。「対話っていうのはね、あなたね、人の話に耳を傾けて、あなたが変わることですよ。話を聞いて変わることを対話というんです。あなたは一つも変わらないし、対話のできない人でした」。「俺もよくわからないんだけど」って言うております。

それを聞いて私は切ない気持ちになりました。怖い気持ちになりました。家に帰って早速やってみました。「おい、隣のネコは元気かい」。そしたら言われちゃいました、やぶへびだった。「あなた何言ってるの。あのネコはいつの間にか居ついた野良ネコなのよ。隣のネコじゃないわよ」ってやられました。まずいこと言っちゃったな。それ以来私は、動物行動学の勉強をしています。そして、隣のネコと野良ネコとはどう違うか、行動のパターンがきっと違うに違いない。見ただけでわかるように努力をいたしております。なぜなら、私の願いは退職金全額確保でございます。

ご清聴ありがとうございました。（拍手）

松川 井関先生、ありがとうございました。

メインの話は、21世紀のマーケティングのあり方。それで、いままでのマスマーケティングは、ワン・トゥ・ワン・マーケティング、あるいはリレーションシップ・マーケティングに移行しなければならないとか、あるいは、コンシューマ・オリエンテッドの考え方がカスタマドリブンの考え方にいかなければならないということが基調の話であったかと思っております。最後には、家庭内対話のあり方までお話しいたきまして大変ありがとうございました。ここでもう1回井関先生に拍手をお願いいたします。

きょうは朝から、大変充実した話がありまして、皆様の頭の中、かなりパンパンになっているのではないかと思っております。本日の出席者は230人を超えると聞いております。中でも、流通に携っている方がかなりの比重になっているかと思っております。講演の組み立て、これはかなり皆様方の関心事とマッチしていたと私は思っております。しょっぱなに、ガット・ウルグアイ・ラウンド合意に向けて、世界の国々の食肉需給はどう動いているかという話、それから、国内の食肉の生産技術的な問題点の話がございました。

続いて、厚生省の森田課長からは、食品の衛生行政は今後どういう方向に向かおうとしているのかという話がございました。

午後からは、一転して、アメリカの一つの地方都市に拠点を置いて、アメリカの社会の観察というようなお話がありましたけれども、日本の社会が数年ならずしてアメリカの社会に似たような変化を遂げるとすれば、これは極めて示唆に富んだ話であったと思っておりますし、最後の井関先生の話は、これをみごとに締めくくっていただいたと思っております。改めて4人の先生方に感謝を申し上げるとともに、最後までこの席においでいただきまして、この講演を盛り上げていただきました皆様方にも心からお礼を申し上げたいと

思っております。

ということで、ここで司会の任を終わらせていただきます。どうもきょうはありがとうございました。（拍手）

司会　きょうは長時間にわたりまして、司会進行役をお勤めくださいました松川場長に、皆様どうぞ大きな拍手をお贈りくださいませ。（拍手）

どうもありがとうございました。ということで、本当に充実したお話をたくさん伺いました。最後の井関先生のお話を伺ってありましたら、私の美容院に行く、わざわざ名古屋まで行っております。あと化粧品の買い方、すべてそういった意味で、女性が21世紀の顧客になりやすい体質を持っているのではないかなと思いながら聞いておりました。

ということで、きょうはこれもちまして講演会のプログラムはすべて終了させていただきます。

閉 会 の 辞

司会　それではここで、当財団眞鍋常秋常務理事より、皆様にお礼のご挨拶、そして閉会の辞を述べさせていただきたいと存じます。よろしくお願いいたします。

眞鍋常務理事　ご紹介いただきました眞鍋でございます。本日は、長時間にわたりまして、ご熱心にご清聴いただきましてありがとうございました。午前の部では、永村、森田両先生に、また、午後の部では川嶋、井関先生に、まことに時宜を得た有益なお話をいただきありがとうございました。また、松川場長にはめんどうな司会を務めていただきまして心から御礼を申し上げます。

本日の開会にあたりまして伊藤理事長からご紹介いたしましたとおり、当財団も設立以来13年を経過いたしております。この講演会は、昨年に引き続きまして二回目でございますが、実は、この講演会は、伊藤きぬゑ顕彰事業として実施いたしておるものでございます。と申しますのは、伊藤傳三創業社長夫人の伊藤きぬゑ相談役が、一昨年お亡くなりになりました際に、その資産を財団にご寄付いただきました。そのご厚志に報るために伊藤きぬゑ顕彰事業として行っているでございます。おかげさまで、本年も皆様方のご協力を得まして、盛会裡に講習会を終わることができました。改めて厚く御礼を申し上げます。

伊藤記念財団は、今後とも、食肉産業の発展を通じまして社会に貢献するとの伊藤一族の志を体しまして、事業を行ってまいりたいと思っております。今後とも皆様方の倍旧のご理解とご協力をお願い申し上げます。

これにて本日の講演会を終わらせていただきますが、終わりに、ご参集の皆様方のご発展を心からお祈りいたします。本日はどうもありがとうございました。

司会　どうもありがとうございました。

以上をもちまして、財団法人伊藤記念財団主催によります「21世紀に向けての食肉産業の展望'94」を終了させていただきます。また伊藤記念財団が主催いたします催しがございましたら、ぜひ皆様のご参加を心からお願いいたしたいと存じます。本日は、早朝より、そしてお忙しい中ご来場いただきましてまことにありがとうございました。