「21世紀に向けての食肉産業の展望'95」

＜報　告　書＞

開催日　　平成７年９月19日（火）
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

司会　　皆様、大変長らくお待たせをいたしました。

また、本日はご遠方より、お忙しい中ご出席いただきましてまことにありがとうございます。ただいまより「21世紀に向けての食肉産業の展望 ´95」講演会を始めさせていただきます。

台風が過ぎまして、気温のほうもめっきり下がり、大分秋らしくなってまいりました。あの夏の猛暑がいまでは嘘のような、そんな雰囲気さえ感じられます。皆様方にはまた涼しくなった中で一段とお仕事に力を発揮されているのではないかと思います。

さて、本日の講演会、あちらの白いボードにもございますプログラムでございますが、昼食や、またコーヒーブレイクをはさみましての少々長丁場となりますが、それぞれ各分野でまさに第一線でご活躍の皆様をお招きしてのお話でございます。どうぞ皆様方十分ご期待いただきたいと思います。

なお、本日の進行役を務めさせていただきます、小柳美江でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

理事長挨拶

司会　　それでは、開会に先立ちまして、財団法人伊藤記念財団理事長　伊藤研一よりご挨拶をさせていただきます。お願いいたします。

伊藤　　本日、皆様方にはご多忙中にもかかわりませず、多数ご参集いただきましてまことにありがたく、厚く御礼申し上げます。

当財団は、伊藤ハム株式会社の創業者　故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から、今年で14年目になります。

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ことにあります。この目的にのっとり、この間、14億余りの予算のもと、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っていらっしゃいます大学などの研究機関への助成を行ってまいりました。

特に、研究調査への当財団の助成は、これまでに 1,000件を超え、金額にいたしまして８億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１つに、食肉の生産・処理・加工等に関する情報の普及およ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。

また、この講演会は、伊藤ハムのもう一人の創業者であります故伊藤きぬゑが、夫の志を受け継ぎ、その所有株式を当財団に寄付されたことを記念して行われ、本日で３回目でございます。

本日の講演会は、「21世紀へ向けての食肉産業の展望 ´95」のテーマのもと、皆様方と

ともに、21世紀へ向けての食肉産業のあり方、展望を考える目的で企画いたしました。

午前の講演におきまして、農林水産省の関川先生に、「ＷＴＯ体制下の食肉の需給と流通」について、厚生省の森田先生には、「食品衛生の最近の話題」についてご講演をいただき、午後は、マーケティングの視点から、伊藤ハムマーケティング研究所能地所長に「アメリカ食肉加工業界の近況と問題点」について。最後に、作家であられ、また偉大な評論家でいらっしゃいます堺屋太一先生に、今月初めに出版されたばかりの、大変マクロ的なテーマ、「大変な時代－常識破壊と大競争－」の特別講演をいただきます。

このように、それぞれの分野で最も権威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から御礼申し上げ、本日の講演会が皆様方のご協力により、実りあるものになりますよう祈念いたしまして、あせわて、私伊藤ハムの社長として皆様方に、日ごろ大変お世話になっておりますことを心から感謝申し上げ、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　　開会に先立ちまして、当財団理事長伊藤研一よりご挨拶させていただきました。

それではいよいよ講演会、本題のほうに入らせていただきたいと存じます。

この後の進行役は、農林水産省畜産試験場場長でいらっしゃいます松川正様にお願いしたいと存じます。

松川様は、農学博士でいらっしゃいまして、現在は農林水産省畜産試験場場長、また、当伊藤記念財団専門委員会の委員としてもご活躍されています。

それでは、松川正様、よろしくお願いいたします。

松川　　ご紹介いただきました、畜産試験場の松川です。本日の講演会の進行役を務めさせていただきます。よろしくお願いいたします。

いま、伊藤理事長からのご挨拶にもございましたように、食肉産業というのは大きく動くときであろうかと思っております。どなたかの講演のレジュメにもありましたけれども、我々は食品に、いまは、まずは健康、安全を求める、それから健全性を求める、食べておいしいものを求めるという状況があります。一方では、貿易の自由化、ＷＴＯ体制ということで、いろいろ流通の状況が変わってくるというようなこともございます。一方ではまたＰＬ法の施行というようなこともあり、一方ではまた規制緩和というようなこともある。いろいろなことが動いているときに、本日のような、こういう講師の先生方のお話を聞けるということはまことにタイミングがいいことであろうと思っております。

順序が逆になりましたけれども、私、本日これほどたくさんの皆様方にこの講演会に参加いただきましたことを、進行役としてお礼を申し上げまして、最初の講演に移ってまいりたいと思います。

最初に講演いただきますのは、農林水産省畜産局食肉鶏卵課長の関川和孝様です。関川様についてご紹介いたします。

関川課長は、1973年（昭和48年）に農林省へ入省されまして、以後、農蚕園芸局総務課、あるいは農林水産大臣秘書官、林野庁の森林組合課長など、いろいろな分野でご活躍されて、昨年５月から畜産局食肉鶏卵課長を務めていらっしゃいます。

ご講演の演題は、「ＷＴＯ体制下の食肉の需給と流通－現状と課題－」でございます。

それでは関川課長お願いいたします。

「ＷＴＯ体制下の食肉の需給と流通－現状と課題－」

関川　　ただいまご紹介いただきました、食肉鶏卵課の関川でございます。日ごろ皆様方には、食肉行政の推進に当たりまして大変ごやっかいになっておりますことを厚く御礼申し上げます。

また、ただいまは伊藤理事長さんからご挨拶がございましたけれども、当伊藤記念財団におかれましては、調査研究、あるいは広報活動等を通じまして大変有意義な公益事業を展開しておられますことに対し、深く敬意を表させていただく次第であります。

さて、時間も少ないですので、早速きょうの課題に入らせていただきます。

ガット・ウルグアイ・ラウンドが、93年12月に交渉が合意されまして、昨年の秋はウルグアイ国会、臨時国会で関係条約の批准なり、関係法令の制定が行われた。それを受けて、本年４月から、６年間にわたるウルグアイ・ラウンドの実行段階に入ったということがまさしく、食肉をめぐる一番の大きな情勢の変化であります。

そういった中で、このＷＴＯ体制下で、私ども、あるいは皆様方が、携っておられる食肉の需給、流通、あるいは加工が今後どのような方向に立ち向かっていくのだろうかといった点につき、若干お話を申し上げたいと思います。

まず最初に、食肉の需給動向につきましてお話し申し上げ、つづいて食肉の流通をめぐる最近の変化と課題をお話し申し上げたいと思います。

１．牛肉の需給

先ほどもいろいろなお話がございましたけれども、食肉、とりわけ牛肉については大きな変化期に当たっております。ご承知のとおり、平成３年には数量制限が撤廃された、いわゆる自由化が行われたわけですし、また、自由化から５年目に当たる本年４月には、ウルグアイ・ラウンドの実行に入ってまいったという状況がございます。

まず「牛肉の消費」です。牛肉の消費は一貫して増加しております。表－１をごらんいただきますと、毎年７～８％の需要の増です。消費量というのは、生産量と輸入量から在

庫を差し引いた、いわゆる出回り量を消費量というふうにこの表では言っております。平成６年には 100万トンの大台に乗ったところであります。年率でいたしますと７～８％といいますと10年間で倍になるわけですが、総じて他の農産物が伸び悩み、あるいは減少するといった傾向の中で、７～８％成長するというのは極めて例外的な農産物であるといえます。７年の４－７月で見ますと、対前年同期比で8.7 ％という出回り量の増加になっております。

１人当たりの消費量も、平成６年は年間１人当り８キロで、平成５年が 7.4キロですのでかなりの増加になっております。ちなみに、昭和60年には 4.4キロですから、10年間で約倍のスピードで需要が伸びているということです。

仕向け別に見てみますと、「家計消費」が半分弱で「加工用」が１割弱、「その他需要」は、業務用、外食用など、いろいろなものが入るのですが、それも半分近くになってきているということです。傾向的には、百分比から見ますと「家計消費」は低下しているということになっておりますが、絶対量としては、家計消費も伸びておりまして、年率４～５％の増加になっております。それ以上に、「その他需要」（業務用・外食用等）が伸びているという状況にあります。

牛肉の消費を最近の傾向で見てみますと、興味深い動きが出ております。第１点は、輸入の自由化以来、「牛肉消費の多様化」が進んでいるということです。国産の生産量と輸入量を見ていただきますと、大雑把に言って、消費量 100万トンのうち60万トンが輸入、40万トンが国内生産という数字になっております。一方の極には６割を占める輸入牛肉、他方の極には高級な黒毛和牛があり、その中間に乳用種と中級クラスの和牛がある。ということで、牛肉に対する消費者の選択の幅はかなり広がっているというのが第１点の特色です。

第２点の消費の特色は、「地域的な平準化傾向」が著しいということです。従来、西日本に比べて東日本の消費量というのは極めて少なかったのですが、東日本の消費量が大幅に増加してまいっております。例えば東北・北海道で言いますと、この10年間で年率10％の消費量の増加になっておりますし、一方で西日本は１～２％ということです。したがって、地域的な差というのはかなり縮まっておりますが、なお絶対量で見ますと、東日本と西日本では２倍から３倍の消費量の差があります。こういう地域的な傾向が第２点でございます。

第３点目の特色は、ごく最近の動きとして、Ａ３を中心にＡ２の上といいますか、あるいはＡ４の下といいますか、「中級部位が堅調に推移」していることです。高級部位につきましては、こういう景気の情勢ですから、いまひとつ弱いところがあるのですけれども、Ａ３を中心とした中級部位と言われるところに対する需要というものが底固い、そんな傾向が去年の後半あたりから出ています。よく考えてみますと、これはもっともな話です。自由化前後、もちろんそれ以前もそうですけれども、いままでは、とにかく牛肉を食べた

い、牛肉ならどんなものでもといいますか、とにかく牛肉を食べたいという需要が強かったわけです。ところがこれだけ牛肉が普及してくる、あるいは値段もこれだけ安くなってまいりますと、量的な需要というのはもちろん基本にあるのでしょうが、どうせ食べるなら、値段はいくらか高いが、おいしいものを食べたい。また、日本人の食生活として、そんなに量を食べるような食生活でもありませんので、そういったところから、輸入肉よりは品質のいい中級クラスの牛肉に対する需要が出てきているのかなと見ているわけです。

第４点目の特色としては、こうした消費者のニーズの変化と同時に、「量販店等の販売方針」も変わってきていることです。今までは、２割、３割値段を下げればその分以上に売り上げ量が伸びて収益も上がるということでしたけれども、最近は、２割、３割下げてもそれだけの収益増が確保できないというような状況になっています。したがって、量販店にあっても、消費者の需要に合わせた販売というものが行われてきつつあるということでございます。

「国内生産」を見ていただきますと、（表－２）自由化後も微増傾向でたどっております。この表は昭和63年度が起点になっておりますが、昭和63年というのは、日米・日豪合意で、牛肉の自由化を平成３年４月からやるということを合意した年で、それまでの平成元年度、２年度と輸入枠を広げていくという約束もあったわけです。63年度以降、トータルの生産量は６％伸びております。平成６年度も 1.8%の増、今年度に入りまして対前年度比99.9%で、ほぼ前年並みとなっております。

これを畜種別に見ていただきますと、黒毛を中心とする「肉専用種」は、一貫して増加しています。去年が 8.4%、今年に入りましても 2.1%伸びております。これは、63年と比較していただきますとわかるのですが、４割増になっているわけです。６年間に４割も供給量が増えているということです。

これに対して「乳用種」は、年によって若干変動がございますが、横ばいから若干減少ぎみということです。この結果、63年時点では肉専用種と乳用種が１対２だったのですけれども、いまは、６対４から、さらに肉専用種のウエートが高まってきております。

特に７年度に入りましてからは、和牛については、全体としてのと畜頭数が若干減ってきている。これは平成元年以来６年ぶりのことであります。

和牛について見ますと、おすのと畜頭数の増加に比べて、めすのと畜頭数の増加の度合が高い。おすは対前年１％の増ですけれども、めすは４％の増です。これは何を意味するかといいますと、繁殖資源の食い潰しの芽が出てきているのではなかろうかということです。

一方乳用種については、今年度に入って、おすのと畜頭数が１％増加する中で、めすが８％減少している。これは、いま酪農が去年の猛暑以来好調なものですから、めすを後継牛として保留している状況のあらわれといえましょう。

もう一つは、乳用種の中では、Ｆ１、交雑種が増加しており、３割程度のシェアになっている、というのが特色になります。

表－３は「輸入」でございます。

100万トンの消費量のうちの６割、60万トンが輸入と申し上げましたが、これは昭和63年度と比べていただきますとちょうど倍の量になっています。

去年は３％の増加、今年度に入りましては18％の増加となっています。冷蔵、冷凍別に見ていただきますと、いま冷蔵６、冷凍４となっておりますが、63年は３対７で、冷凍が７割を占めていたわけです。大きく冷蔵、テーブルミートの輸入量が増加していると言えます。

今年度に入りましては、４－７月を見てみますと、冷凍牛肉の輸入が急増しています。４－７月で114,000トン、対前年比25.8％増という状況になっています。

これを輸出国別に見てみますと、豪州が53％、アメリカが43％ということで、この比率は63年時点とほとんど変わっていない。ただ、今年の状況を見てみますと、豪州は干ばつによって、特に日本向けのグレンフェッドの供給力が低下したということもありまして、対前年で見ますと８％の増にとどまっております。

これに対してアメリカのほうは、キャトルサイクルによる供給力の増加といったこともありまして、30％の増加になっておりますし、特に冷凍は46％の増になっています。この結果、豪州とアメリカの比率は、本年度に入ってほぼ半々という状況になっています。

今後どうなるのかという話になりますが、豪州の干ばつの影響も一巡して、７月を境にショートフェッドの輸入も増加し始めるのではないかと言われております。ただ、一度市場がこういうことで約半々ということになりますと、市場競争もなかなか厳しいものがあろうかと思われます。

表－４は、「ウルグアイ・ラウンドの合意内容」です。ウルグアイ・ラウンドの交渉の結果、2000年までの間に関税率を50％から38.5％まで下げていくということになります。毎年 1.9ポイントずつ低減していくことになります。自由化した平成３年度から毎年、70％、60％、50％と下がってきた。毎年10ポイント下がってきたことからしますと、６年間で11.5ポイントの低下というのは、いままでの急激な関税率の低下からはかなり緩和されるわけです。とはいえ、なお下がっていくことの影響があることは事実かと思います。

実は、ウルグアイ・ラウンドの関税率の引き下げという合意は、「関税の緊急措置」いわゆる「セーフガード」というものとパッケージで合意されております。表－５、これは、輸入が急増した場合に、関税率を引き上げる。牛肉については50％でガット・バインドしておりますので、その水準まで引き上げるという措置です。チルド、フローズン別に四半期ごとに累計の輸入量が対前年同期比で 117％を超えた場合にその年度内、関税率を50％

に引き上げる、というのが緊急措置の中身であります。

それが早くも発動されたというのが表－６になります。

冷凍牛肉については、第１四半期の輸入量がトリガー水準を超えたことから、８月１日から緊急措置の発動に入っています。７月27日に通関統計が発表になった。発動基準数量79,916トン、これが対前年比 117%の水準です。一方、輸入量の実績は 83,097トン、対前年比でいいますと 122%になっています。 3,000トンほど上回ったわけ。これで、関税暫定措置法に基づき８月１日から今年度いっぱい、関税率が50%に引き上がるという緊急措置が発動されたわけです。

なぜこんなに増えたのかということですけれども、これは、１月以降、とりわけ３月における急激な円高に伴って、当用買い、あるいは模様ながめ、通関先送りといったことが行われまして、４月には対前年でいいますと40%増という急激な増加になっております。これが一番大きな要因であっただろうということです。

５月は若干おさまりましたけれども、６月はまた 129%。今年は焼き肉商材がかなり引っ張りだこというような状況もあって、こういうことになったと見られています。

これに対して、冷蔵牛肉は足が速いという商品特性から、円高状況下であってもキャリーオーバーというわけにはいかないので発動基準が102,000トンのところを 95,300トンということで、対前年９%の増にとどまっております。

では、冷蔵牛肉が第２四半期にはどうなるかという議論になります。発動基準は、第１・第２四半期の累計で195,700トンです。ところが、第１四半期に 95,000トン入っていますので、第２四半期の枠は10万トンになります。このうち、７月は３万トン入っていますので、残りは７万トンということになります。７万トンというのは、対前年比では、去年の８、９月が 55,000トンという数字ですので、27%増ということです。４月から７月までの輸入実績が 112%という水準からしますと、到達水準としてはかなり高いものであるといえましょう。

いずれにしても、冷凍については緊急調整措置が発動になったのですが、その影響を見てみますと、関税率が、 1.9ポイントの引き上げということで、極めて小さく、また、急激な円高、為替相場の変動と比較しますと、市場に対するインパクトというものは、これは海外の反応も含めて、冷静に受けとめられているのではなかろうかということで理解しております。いずれにいたしても、輸入が急増すれば「セーフガード」が発動されるということが実際に示されたわけであります。

次は「価格の動向」です。

価格については、「省令規格」、東京・大阪の加重平均ですけれども、（表－７）平成３年以降５年の前半ぐらいまでは低減傾向できたのですが、５年の後半から、若干持ち直し、横ばいになっています。今年度に入っても、４－８月でマイナス 1.5%、 1,004円と

いうことですので、安定して推移しているということです。

特に８月については、７月20日以降Ｊビーフのキャンペーンに入りまして、国産牛肉の動きも出てきたということで、対前年比 1.5%の上昇になっています。　一方、「輸入価格」を見てみますと、今年度、急激な円高と、それから、アメリカにおける現地安ということを反映して、輸入価格はかなり下がっている。牛肉全体のＣＩＦ（部分肉ベース１kg当たり）は 439円で対前年比12%ほど下がっておりますし、アメリカ産のチルドで見ますと15%ほど下がっております。このＣＩＦの低落を受けて、国内の仲間相場も、部位によって違いはありますが、大体１割から２割下がっているというのが最近の状況です。

次に、「品種別価格」を見ますと、（表－８）総じて言うと、去勢和牛については、自由化の影響も当初はそれほどなかった。あらわれたのは遅くて、自由化の翌年、平成４年度あたりからです。Ａ４、Ａ３が、平成４年あたりに下がっているのがおわかりになろうかと思います。ところが一方、乳用肥育去勢牛は既に平成２年なり３年から下がっております。

ただ、注目すべきは今年度に入ってからの状況です。先ほども消費のところで若干申し上げましたが、部位によって、いままでとは若干違う傾向があります。表－８のグラフで言えば、Ａ３あるいはＢ３、この辺が対前年で言うと▲ 2.5%、▲ 2.0%と、下げ率としては少ないのですが、一方で、Ａ４とかＢ２とか、この辺はかなり高い。Ａ５も、 2,500円の基準を割って 2,400円台ということになっております。この辺が、牛肉需要の中級クラスへの回帰傾向がここにあらわれているかなと見られるところであります。

ただ、乳用種のＢ２、Ｂ３には、例のＦ１（交雑種）がこの中に入っていますので、若干引き上げられた数値になっていようかということです。

そういう中で、「子牛の生産の動向」です。（表－９）子牛の価格は、枝肉価格とかなり連動すると言われております。「黒毛和牛」は、平成２年、３年は、一頭40万円、50万円という、極めて高い水準であったのですが、平成４年から下がり始めて、平成５年は31万円台という水準になっております。

ただ、31万円台といっても、保証基準価格は304,000円で、これはオーバーしております。

ところが、平成６年の頭になりますと、第１四半期、第２四半期に初めて保証基準価格を下回ったわけですが、その後また反転して34～35万円、今年の第１四半期で328,000円になっています。今はこれ以上に上がっておりまして、36～37万円となっています。

これには幾つか要因があるのですが、１つは、和牛の肥育経営の収益性がかなり回復してきています。いままでは、タイムラグの関係でかなり収益性がよくなかったのですけれども、いまは、子牛の高い時期のものがもう出まして、安くなった時期のものがいま出荷されているというようなことで、収益性はかなり回復している、そういう意味で子牛の引きが強いというのが１点。

２つ目は、子牛の頭数が若干減りつつあることです。

３つ目に考えられるのは、乳用種肥育からの転換需要です。乳用種の肥育から、Ｆ１とか和牛を肥育しようということで、そういう需給の関係で、いまかなり上がっている。おすで言いますと40万円を超えている、ちょっと上がりすぎかなというような感じもしますが、そんな状況にあります。

「乳用種」の子牛価格は、先ほど枝肉の話を申し上げましたが、平成２年、３年、４年とずっと下がって、５年で横ばいかなと思ったら、また６年でさらに引き下がった。ただ、６年から最近にかけては若干上がっております。平成７年の第１四半期は97,300円となっていますが、これは、Ｆ１を平均売買価格の算定対象としたものですから不連続に上がっています。

「飼養動向」を見てみますと、飼養頭数は、平成７年２月１日で 2,965,000頭。前年に比べちょっと減少しております。（表－１０）

子取り用めす牛が、平成５年の745,000頭をピークに、６年、７年とマイナスになってきている。この子取り用めす牛の減少で、肉専用種の分娩頭数が平成５年からマイナスになっている。平成４年がピークです。平成５、６年を境にちょっと変わってきているということです。

一方、乳用種については、肥育頭数は増えておりますが、分娩頭数は減りつつあるということです。

以上が牛肉をめぐる需要の動向です。海外における牛肉の生産動向、それが為替レートのスクリーンにかかって日本に入ってくるわけですけれども、その動向が、日本の枝肉価格、あるいは部分肉価格に反映し、いまのような生産動向と深くかかわり合う中で大きな変化が出て来ているというのが牛肉の状況でございます。

２．豚肉の需給

次は豚です。（表－１１、１２）

「豚肉の消費量」は、近年 145～ 146万トン前後で一定です。国内生産が毎年若干減っている、減った分を輸入で補っている。数字上はそのように現われています。

今年度に入って消費量が若干伸びている。流通在庫の増加が相当あるということも聞いていますが、とにかく出回り量としては 1.6%の増加になっています。

仕向け別に見ますと、家計消費が４割、加工３割、その他３割、これは近年ずっと変わっておりません。

今年度に入って、家計が若干伸びている数字が現われていますし、ハム・ソーセージの生産量も今年度に入って 1.5%の増加。その仕向け量も 2.6%の増加というのが今年度に入って今までの状況です。

「国内生産」は、約 100万トンです。平成５年は冷夏であったせいもあってプラスになっていますが、逆に６年度は猛暑で、４%の減少。今年は、去年の猛暑の影響が第１四半期にもろに現れたとみられることから６%の減少になっています。

これに対して「輸入」ですが、 145～ 146万トンのうち50万トンが輸入ですが、今年に入って２割の増加となっています。これをチルド、フローズン別に見ますと、冷蔵が３割、冷凍が７割です。伸び率で言いますと、今年は、猛暑の影響による国内生産の減少もあり、それを補う形で、冷蔵の伸び率が高くなっています。４－７月で対前年比33%増となっています。

国別に見ていただきますと、台湾が約半分、デンマークが４分の１、アメリカが15%程度というシェアです。今年度に入って、台湾は１対２の率でフローズンが多いのですが、対前年比23%の増加。アメリカは逆に３対１でチルドのほうが多いのですが、これが38.5%の増加ということです。とりわけ、チルドが対前年度49%の増加です。

このような急激な輸入の伸びによって、国内の豚肉の在庫量は、表－１１を見ていただきますと、３月末に比べ12,000トンと、２桁の増加になっておりまして、近年にない大幅な増加になっています。これは、国産も入った数値ですけれども、冷凍の輸入豚肉だけでみると上積み量が15,000トンを超えております。

いずれにしましても、昨年の猛暑の影響によって国産の減少はあったのですが、在庫等から見てみますと、これまでの輸入量は、この時期の需要をかなり上回るものであると言えるのではなかろうかと思います。

次は「ウルグアイ・ラウンドの合意内容」です。（表－１３、１４）

ＵＲ交渉では、包括関税化に向けていろいろな議論があったところですが結果的には差額関税制度の機能は維持された。しかし、西暦 2,000年にかけて基準輸入価格が 410円まで下がっていく、定率部分については５%が 4.3%に下がっていく。これとパッケージで「セーフガード」が合意されたということです。これは、四半期ごとの累計輸入量が前３ヵ年平均の 119%を超えた場合に発動されることになります。

では、いまどうなっているかということです。（表－１５）まず、第１四半期ですが、前３ヵ年平均に比べてかなり増加したものの、発動基準には至らなかった。第１四半期の発動基準は147,000トンですが、輸入実績は142,700トンで、 4,000トンほど下回った。

チルド、フローズン別に見ますと、チルドが対前年同期比31%、 フローズンが 7.5%

それぞれ増加しています。

国別に見ますと、アメリカが32%、台湾が24%の伸びを示したのですが、デンマークは13.5%のマイナスです。第１四半期の特色としては、在庫の大幅な増加があったことです。３月末と６月末を比べてみますと、国内在庫は 7,000トンの上積みですし、輸入在庫については 9,000トンの増加になっています。

第２四半期の発動基準については286,000トンです。286,000というのは、第１四半期、第２四半期の累計の数量ですが、第１四半期には143,000トン、ちょうど半分入っておりますので、残りの枠は143,000トンということになります。

ところで、第２四半期の最初の月の７月の輸入量を見てみますと、 58,600トンということですので、差し引き、 85,000トンが８月、９月の枠ということになります。一ヵ月平均に直しますと42,000トンです。

この85,000トンというのは去年と比べてみますと96.5%で、 3.5%のマイナスです。そういった意味で、かなり低い水準ではないかという見方もありますが、しかし、去年を振り返ってみますと、去年は猛暑でありました。去年の国内生産は、８月は対前年比６%の減少、９月は９%の減少ということで、大幅に減少した。これを補う形で輸入が急増しております。対前年比で、８月は20%増、９月は17%増。そういう状況が去年であったのです。去年の輸入量自体が平年と比べて非常に大きな数字になっているということです。

加えて、在庫水準が３月末に比べて12,000トンも多いわけですし、去年の７月の状況に比べても１万トン多い。そういった中で、昨年８月、９月と同程度の輸入が行われるとすれば、これは国内の実需を上回る、言ってみれば過剰な輸入と言わざるを得ないということです。

私どもも、今後の需給についていろいろなシミュレーションもしています。需要が伸びているとはいえ極めて低いとか、秋になれば国内の生産力は回復してくるとか在庫水準は極めて高いといったことを引き合わせてみる限りにおいては、輸入のある程度の増加はあるにしても、トリガー水準を上回るほどの増加というものは、需要の面から見ますと必要ないということが言えるかと思います。

ただ問題なのは、心理的な不安からくる前倒し輸入であります。加工の皆さんが12月の需要期に向けて原料肉を手当てされるのは、例年ですと、大体10月、11月がピークです。ところが、セーフガードが発動されるのではないかという不安感から前倒し輸入が行われる。現に７月あたりから、かなりそういう状況が見られます。一部の思惑が全体の不安となって広がり、現在の需要に見合わない急激な輸入の増加が行われることになりかねない。私どもといたしましては、従来から呼びかけていることですけれども、需要に見合った適正な輸入を厳にお願いしたいということで関係者にお話ししてございます。

これが基本的な姿勢でございますし、また、そのために、いろいろな方々からいろんな情報も入れさせていただいております。私どもがいただいた情報はすべて、事業団等も通

じまして、全部オープンにしていく、需給が現在どういう状況にあるかということをお話ししてございます。主要輸出国が３ヵ国あるわけですけれども、その方々ともお会いする機会がございまして、いまのような状況もお話ししながら、我が国の需要に見合った適正な輸出について協力を仰いでいる状況にございます。

いずれにいたしましても、基本的に、国内市場の安定ということが重要なことでありますし、生産者並びに業界が、双方、大きな影響を被ることなく安定した需給で推移されるということが期待されるわけです。

表－１６は「価格」になります。

これは豚の省令価格です。平成３年度は高かったのですが、平成４年度、５年度と、下がった。この間、平成４年度には調整保管を発動しました。平成５年度も長期間にわたる調整保管を発動し、平成６年度は猛暑で一時高かったのですが、その後、輸入の急増もあって大幅に下がり、10月に 400円を切ったということで調整保管をしたことは記憶に新しいところです。今年度に入りましては、比較的堅調です。７月は 531円ということで、安定上位価格前後になっております。

ただ、前年度と比べてみますと、第１四半期はオーバーしていたのですが、７月、８月はマイナスです。８月は、対前年比 7.8%低くなっております。これは、去年の水準自体が猛暑で高騰しているので、マイナスになっているのであって、水準としては低い水準ではない。ただ、一部に言われていますのは、出荷頭数が少ないわりには値がこの程度だという、市場関係者のお話も聞くわけです。また、７月以降、マイナスに転じたのは、特に輸入の在庫の増加と関係するという見方もございます。

「飼養動向」については表－１７のとおりです。規模拡大はどの５年間をとっても倍になっておりますが、他方で全体の飼養頭数は減少傾向ということでございます。

以上が豚肉の需給関係ですが、こういう国内生産要因、あるいは輸入要因等々、従来になく豚の需給をめぐっては関心を持たれているところです。基本的な見方につきましてはお話し申し上げたとおりでございますし、また、安定した、実需に見合った対応をお願いしたいということでございます。

３．食肉流通の変化と課題

（１）３つの視点

時間も少なくなりましたので、「食肉流通をめぐる情勢」についてポイントをお話し申し上げたいと思います。

食肉の流通をめぐっては、大きな変化が起きているのであります。大きく言うと３つの視点がございます。第１点は、「国産食肉と輸入食肉」という視点です。輸入食肉の流通量が増加する中で、国産食肉のあり方が問われていることです。牛肉で言いますと６割が輸入ですし、豚肉でも３割強の輸入状況です。この背景としては、輸入肉は値段が安いということに加えて、品質がそろっていて、一定規格の部分肉をユーザーの必要な数量を必要なときにパーツごとに供給できる、という利便性等も大きな要因となっているのです。

この影響は、国内の肉畜の出荷頭数が横ばいから、畜種によっては減少になるとか、食肉処理施設の処理頭数が伸び悩んで収益性が低下するとか、食肉の卸売市場の取り扱い量の問題とか、あるいは業界では流通マージンが減少するとか、いろんな影響があらわれてきているのであります。これが第１点です。

第２点は、部分肉流通の進展です。つまり、「枝肉流通と部分肉流通」の視点です。部分肉流通が進展する中で、枝肉と部分肉の流通体制のあり方が問われているのであります。表－18でごらんいただきますと、左上が、農家から始まって、と畜場、卸売市場もこの中に入っておりますが、卸売、一次、二次、パックセンター、小売店とあります。右のほうで言いますと、生体から枝肉、部分肉、大分割から小分割、精肉パックとあります。食肉は、左上から右下へと形を変えながら流れて行きます。従来は、枝肉段階で上から下へストーンと来て、小売店の段階で右のほうへいった。模式的に見ますとそんな状況だったわけですが、これがどんどん右のほうへきている。流通が右のほうへ来ると同時に、加工の段階も上のほうで行われるようになってきている。これが最近の状況です。つまり、枝肉の状態で川上から川下へ流すという形態から、川下で行われていた作業が徐々に、川中、あるいは川上へ遡ってくるという状況にあります。川上あるいは川中で部分肉になり、その部分肉も大分割から小分割になり、さらには、最近の量販店のアウトパックの要請からパックセンターも川上に上がってくるというような状況にあります。

表－１９－①は、「枝肉から部分肉流通へ」という大きな流れがある中で「フルセット販売からパーツ販売へ」と変わってきている。これは（財）日本食肉流通センター調べですが、フルセットとパーツの比率を見てみますと、平成元年ではパーツは３分の１だったのですが、いまはは５割を超え、６割に迫るということで、部分肉流通の中でもパーツ販売が増えていることがわかるのであります。

しかも、表－１９－②をごらんいただきますと、同じくセンター調べですけれども、分割の度合が、平成元年時点では、（財）日本格付協会の13部位、いわゆる大分割が６割近くだったのですが、いまや小分割が３分の２という状況になっています。

第３の視点は、「流通チャンネルの多元化」ということです。これは、従来の市場流通主体から、市場外流通というものが拡大して、流通チャンネルが多元化する。そういった

中で、卸売市場のあり方が問われているのであります。

表－２０は、牛肉・豚肉の流通経路をチャートにしたものです。左から、生体流通、と畜解体、卸売、小売段階と物が流れるのですが、と畜解体のところをごらんいただきますと、市場併設と畜場と食肉センターと一般と畜場と３つに分かれる。牛肉については、市場併設と畜場に入ってくるものは34%、食肉センターに入るのは40%を占めております。

豚肉になりますと、これがもっと大きい。市場に入るものが17%、食肉センターに入るのが約半分であります。こういう状況の中で、いろいろな問題が出ております。枝肉相場と部分肉相場の連動性が弱まっているのではないか、あるいは、乳用種については卸売市場への上場頭数が減少していることから、市場の建値形成機能が低下しているのではないかというような問題があります。これが第３の視点です。

（２）国産食肉の課題

実は、この春以来、私ども畜産局において、「食肉流通に関する懇談会」を開催し、生産から加工、それから流通、量販店も含む専門家の皆様に集まっていただいていろいろなご意見をお伺いしました。そのとりまとめの骨子が表－２１です。

この懇談会は、（財）日本食肉流通センターの関谷理事長に座長をお願いしていろいろご議論いただいた。当財団の伊藤理事長、眞鍋常務にも委員としてご参加いただきました。

アの（ア）に、いま申し上げました、「食肉流通の変化の中での検討の３つの視点」が書いてあります。

では今後どういう対応をすべきかということですけれども、それがアの（イ）に書いてあります。「国産食肉の生産、流通の安定を図るための基本的課題」、これが基本になります。１つ目は、コストを削減する。２つ目は国産食肉としての評価を高めていく、品質を維持向上する、商品性を高める、あるいは安定供給、輸入肉に対応するような利便性の確保といったことも含めて競争力を高めていく。３つ目は、適正な価格形成。４つ目は、関連産業の体質強化。基本的な課題はこの４点に集約されるのであります。

この懇談会では、「具体的な今後の課題と政策展開の考え方」というものを提言しています。

一番大きな特色は、「食肉処理施設の再編整備」ということです。食肉処理施設については、零細な施設が多数まだ存在します。また、最近は肉豚の生産分布と処理施設の配置とのアンバランスが見られますし、今後かなりこれが広がりかねない。食肉処理施設の適正配置によって、処理頭数の拡大や処理工程の効率化を図ってコスト低減をしていくという意味で、食肉処理施設の再編整備が急がれるわけです。もちろん、衛生水準の向上ということは国産食肉処理施設の大きな課題の１つでもあります。したがって、大型食肉センターを中心にすえた産地づくりをやっていくというのは基本にありますけれども、今後は、

少なくとも県域を視野に入れた食肉処理施設の再編整備が求められる段階に来ているのではなかろうか。また、県域を越えてブロック単位でも検討していく必要があるのではないかというご意見もございました。いずれにしても、食肉処理施設の機能の高度化が求められるのであります。

具体的課題の２点目は、「部分肉流通の円滑化」ということです。先ほど、枝肉流通と部分肉流通という話をしましたが、多様化するユーザーニーズに適切に対処し得る流通体制を確立していく必要がある。「効率的な物流体制の確立」、あるいは「情報取引」についても今後具体的な検討をしていく必要があります。また、この部分肉流通の議論を突き詰めていきますと、部位によって需要がかなり違う、とりわけ「不需要部位」、「低需要部位」をどう処理していくのか、あるいは流通させていくのか、販売していくのか、利用していくのかといったことに突き当たるということもわかったのであります。

今後、部分肉流通の円滑化を図っていくに当たってのもう１つの問題は、「規格の設定のあり方」です。部分肉の規格としては、日格協の大分割13部位がありますが、実際の流通は小分割、30部位、あるいは40、50、末端へいくと限りないのですけれども、そうしたものに移行しています。現在、川崎の流通センターが、コマーシャル規格ということで30部位を一応設定していますが、今後、日格協の規格も含めながら、利用しやすい小分割規格のあり方も検討課題になろうということです。

３つ目には、枝肉価格と部分肉価格との連動性とも関連しますし、また、市場における乳用種の取引の価格形成機能ともかかわりますけれども、「部分肉価格公表のあり方」が問われています。（財）日本食肉流通センターでは、部分肉価格を公表しておりますが、端的に言いますと、いろんな切り方の部位が一緒に、ドンブリで公表されていた。実は、センターはこの９月４日から、乳用種にについて、より利用しやすい部分肉価格公表をスタートさせたところです。大手の主要な卸売業者さんが量販店等の大口需要者へ販売する牛肉の形態を日格協の13部位に一定の歩留率で引き戻しまして、13部位の形態のレベルで公表していくというのがこの趣旨です。当面は、乳用種について、チルドの「２」、「３」を対象に試行を始めたところです。

言ってみれば、擬制な数字が出てくるわけですけれども、従来のようにいろんな形態のものがゴッチャに入ったものではなくて、とにかく13部位の形に引き戻したものの価格の推移がわかるということになります。また、参考値として「フルセットの換算値」も発表されています。今後、これが関係者の方に広く利用され、改善していくべきところは改善していくというのが今後の価格公表のあり方です。

具体的課題の３点目としては、「食肉卸売市場のあり方」です。食肉卸売市場は、食肉の価格安定制度の基本にもなっておりますし、取引価格の指標にもなっているということであります。今後、市場の活性化を図っていくには、一方で集荷力と、他方で販売力を強めていくことが求められてまいります。今後の市場のあり方については、引き続き検討し

ていくことが必要です。

以上が食肉流通をめぐる情勢です。いずれにいたしましても、ＷＴＯの体制下において、いろいろな変化があらわれている。第１四半期、第２四半期という短期的な変化がございますし、また、ただ今食肉流通のところで出てまいりましたような、かなり中長期的な課題もございます。これらの課題に対応して、私ども、いまほどの懇談会の議論により「検討」の方向づけができたのではなかろうかと思っております。今後、当財団をはじめ、いろいろな場を活用させていただきながら、具体的な課題についてより突っ込んだ議論を行い、しっかりとした方向づけをやってまいりたいと考えている次第でございます。　時間がまいりましたので以上で終わりたいと思います。

ご静聴ありがとうございました。（拍手）

松川　　関川課長、どうもありがとうございました。

豊富なデータに基づきまして、貿易、生産、あるいは流通の現状についてお話しいただいたわけです。今後の我々の対応についても大きな示唆がいただけたと思っております。

それではもう一度、関川課長に盛大な拍手をお願いいたします。（拍手）

Ⅰ 牛肉

（1）消費

表－1　牛肉の消費量（推定出回り量）は、牛肉輸入自由化とその後の関税率低下による価格の低下等により、一貫して増加。

◎ 牛 肉 需 給 の 推 移

（部分肉ベース、単位：千トン，％）

年度	60	63	元	2	3	4	5	6	7(4～7)
生産量	389 (3.2)	398 (0.0)	377 (▲5.3)	388 (2.9)	407 (4.7)	417 (2.5)	416 (▲0.2)	424 (1.8)	134 (▲ 0.1)
輸入量	158 (6.0)	286 (28.3)	364 (27.3)	384 (5.6)	327 (▲14.9)	423 (29.5)	567 (33.9)	584 (3.0)	239 (18.4)
消費量	542 (3.0)	681 (9.0)	697 (2.3)	766 (9.9)	789 (3.0)	850 (7.8)	947 (11.4)	1,018 (7.5)	358 (8.7)
在庫増減	5	3	44	6	▲55	▲10	36	▲ 11	15

資料：「食料需給表」農林水産省
注１：５年度は速報値、６年度以降は畜産局推計値。
　２：在庫増減は、年度の期首在庫量に対する増減。
　３：（ ）内は対前年増減率

（2）国内生産

表－2　① 国内生産は、自由化後も微増傾向で推移しており、６年度は前年度をわずかに上回る水準。７年４～７月については、ほぼ前年並み。
② 肉専用種は、元年度以降一貫して増加傾向。他方、乳用種は、５年度以降減少。
③ 国内生産に占める比率は、肉専用種が次第にシェアを高め４割強。

○牛肉の生産量

（部分肉ベース、単位：千トン）

年度	生産量		うち肉専用種			うち乳用種		
	実数	前年比	実数	前年比	シェア	実数	前年比	シェア
63	398	100.0	129	99.1	(32)	269	100.7	(67)
元	377	94.7	133	103.5	(35)	243	90.6	(64)
2	388	102.9	145	108.6	(37)	243	99.7	(62)
3	407	104.7	153	105.4	(38)	253	104.4	(62)
4	417	102.5	159	104.4	(38)	257	101.4	(62)
5	416	99.8	169	105.7	(40)	247	96.2	(59)
6	424	101.8	183	108.4	(43)	240	97.2	(57)
7(4～7)	134	99.9	58	102.1	(43)	76	98.3	(57)

資料：「食肉流通統計」農林水産省
注　：シェアは生産量を100とした指数

（3）輸入

表－３　①　３年度から輸入数量制限を撤廃。４年度、５年度と大幅に増加したが、６年度は伸び率が低下。７年４～７月については、前年に比べかなりの増加。

○牛肉の輸入量

（部分肉ベース、単位：千トン）

年度	輸入量									
	合計		うち 冷蔵		うち 冷凍		アメリカ		ｵｰｽﾄﾗﾘｱ	
	実数	前年比	実数	前年比	実数	前年比	実数	前年比	実数	前年比
63	285	127.6	80	132.3	197	126.3	119	140.3	148	119.2
元	364	127.5	121	150.3	235	119.5	152	127.8	190	128.0
2	384	105.6	150	124.6	230	97.8	164	108.4	198	104.5
3	327	85.1	170	113.2	153	66.4	142	86.1	176	88.7
4	423	129.5	217	127.5	204	133.3	183	129.2	228	129.3
5	567	133.9	301	138.7	264	129.5	243	132.9	302	132.6
6	584	103.0	334	111.0	248	94.1	248	102.2	307	101.7
7 (7.4～7)	239	118.4	125	112.3	114	125.8	109	129.7	115	108.0

資料：「日本貿易統計」大蔵省

表－４　②　ＵＲ交渉の結果、2,000年までに関税を50%から38.5%に引下げ。

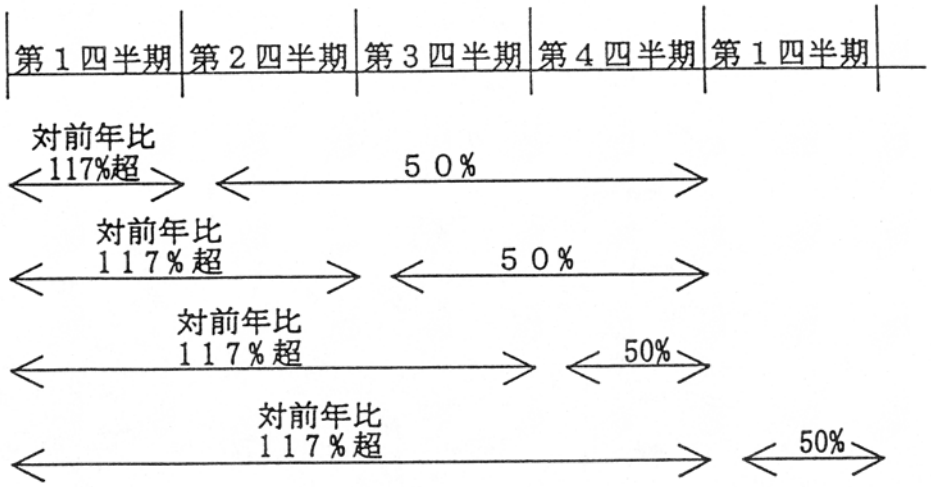
○牛肉の関税率

単位：%

年度（西暦）	平成７（1995）	8	9	１０	１１	１２（2000）
関税率	48.1	46.2	44.3	42.3	40.4	38.5

表－５　　冷蔵牛肉、冷凍牛肉各々について、四半期毎にその累計輸入量が前年の 117%に当たる発動基準数量を越えた場合、関税率を50%まで引き上げる緊急措置を確保。

○緊急措置の発動例



表－６　　冷凍牛肉については、７年度第１四半期の輸入数量が発動基準数量を越えたため8月１日から、緊急措置を発動。

○牛肉の発動基準数量及び輸入数量

(1)生鮮・冷蔵　　(単位：t，%)

平成７年度		発動基準数量	輸入数量
第１四半期	４月		３２，９６６(114)
	５月		３０，５２１(109)
	６月		３１，８６８(105)
	累計	１０２，０８４(117)	９５，３５５(109)
第２四半期	７月		３０，２１７(123)
	８月		
	９月		
	累計	１９５，７７２(117)	１２５，５７２(112)
第３四半期	累計	３０３，６７６(117)	－
第４四半期	累計	３９２，４１２(117)	－

注：（　）内は対前年同期比（%）

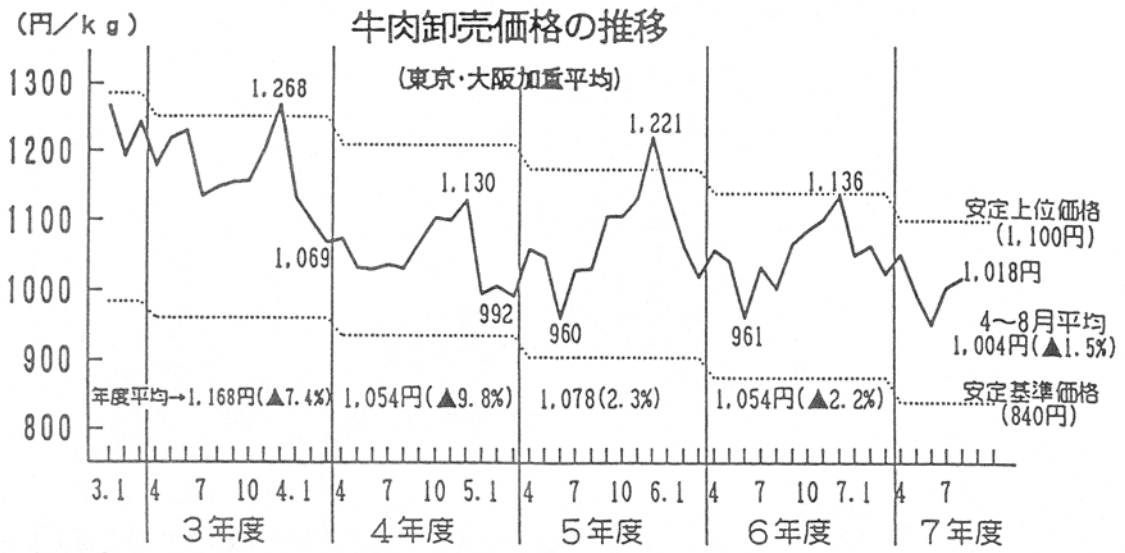
(2)冷凍　　(単位：t，%)

平成７年度		発動基準数量	輸入数量
第１四半期	４月		３０，９８３(140)
	５月		２９，４３５(103)
	６月		２２，６７９(129)
	累計	７９，９１６(117)	８３，０９７(122)

注：（　）内は対前年同期比（%）

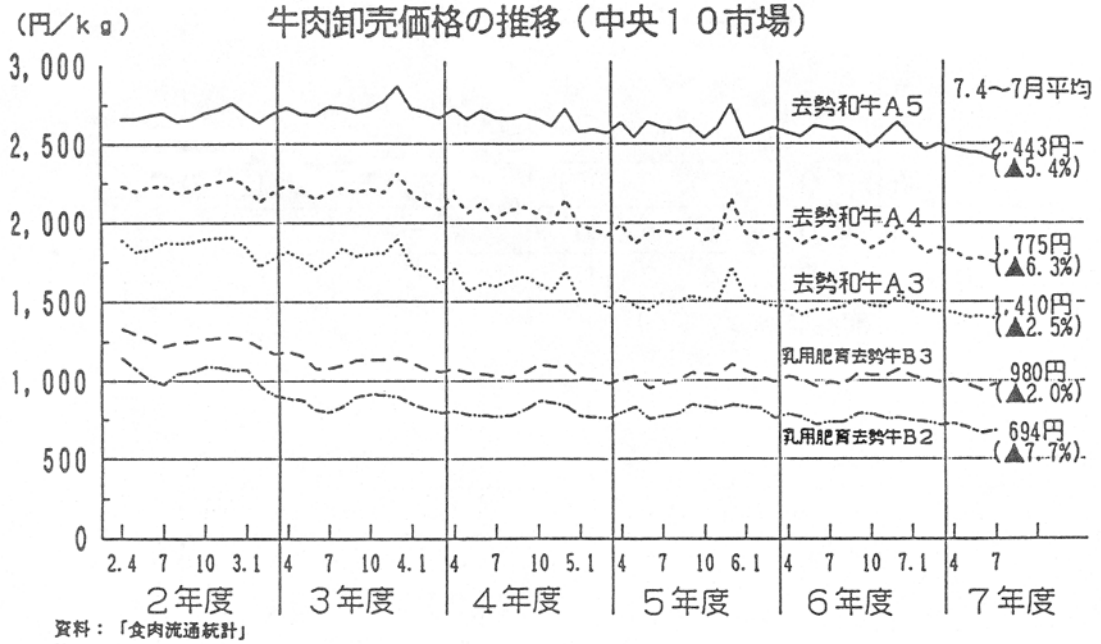
（4）卸売価格

表－7　① 卸売価格（省令規格）は自由化後低下したが、５年度の夏以降は、概ね安定的に推移。
７年４～８月についても、前年に比べわずかの低下で推移。



資料：「食肉流通統計」
注１：価格は、東京及び大阪の中央卸売市場における去勢和牛・乳用肥育去勢牛などの「Ｂ－２・Ｂ－３」規格の加重平均値（省令価格）。
注２：平成５年６月以降取扱を除く。
注３：価格に続くカッコ内数値は対前年騰落率。

表－8　② 品種別に卸売価格の推移をみると、去勢和牛は自由化以降、わずかな低下傾向で推移。
乳用肥育去勢は、自由化に先立つ平成２年度以降、低下傾向で推移。最近はやや弱含みで推移。



資料：「食肉流通統計」
注１：去勢和牛肉は、高級規格である「A5, A4」が４割強を占める。
乳用肥育去勢牛肉は、中級規格である「B3, B2」が７割強を占める。
注２：価格に続くカッコ内数値は対前年騰落率。

（5）肉用子牛価格の動向

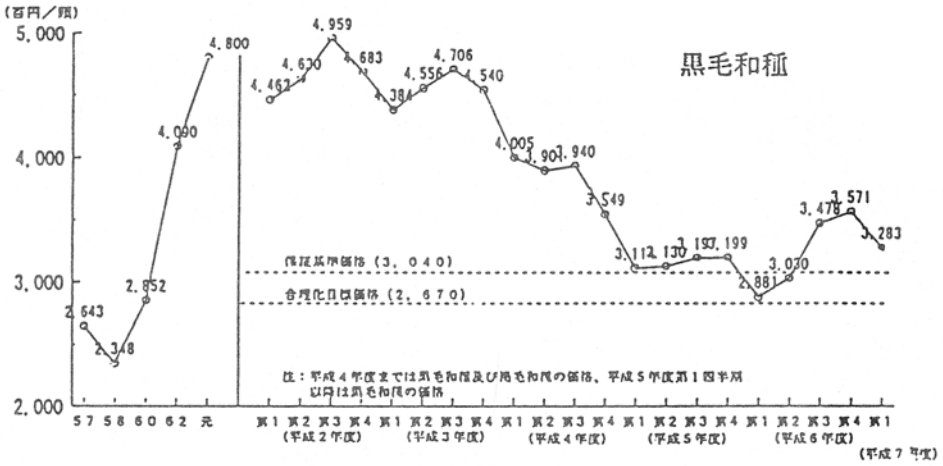
表－９

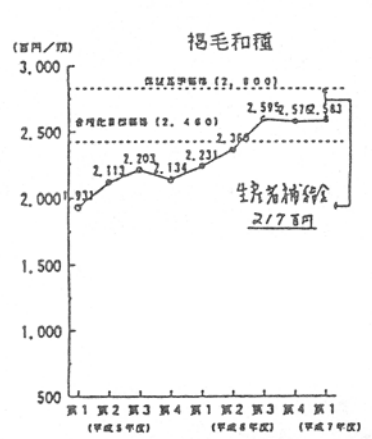
肉用子牛価格は、牛肉輸入自由化決定前まで高水準で推移。その後、

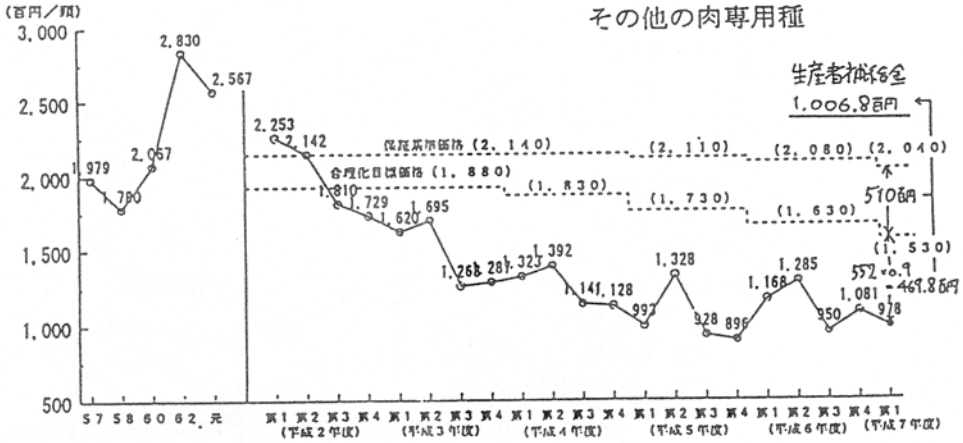
① 「肉専用種以外の品種」（乳用種等）の価格が低下し、合理化目標価格を下回って推移。６年度第３四半期以降上昇傾向。７年度第１四半期から交雑種を平均売買価格の算定対象に追加。

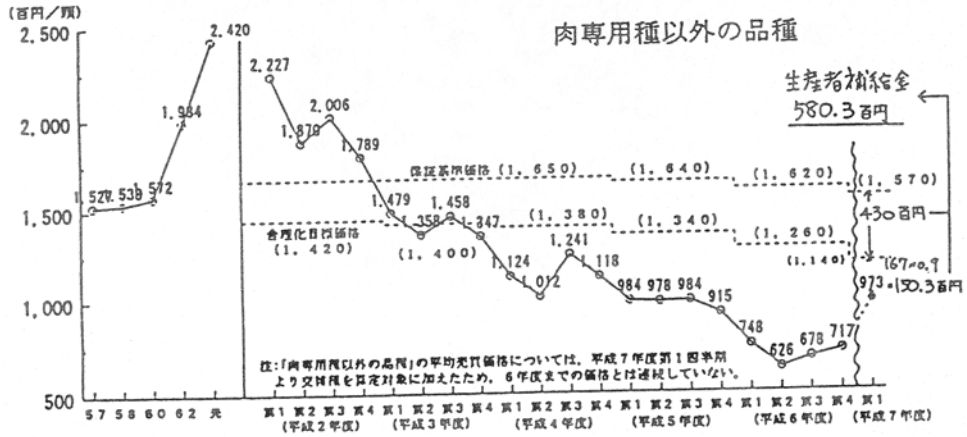
② また、「黒毛和種」については平成４年度以降次第に低下傾向で推移し、６年度第１、第２四半期は保証基準価格を下回ったが、第３四半期以降保証基準を上回る水準。

「褐毛和種」についても、６年度第３四半期以降合理化目標価格を上回る水準に回復。









（6）飼養動向

表－１０　① 飼養頭数については、肉専用種肥育牛は６３年以降増加。乳用種肥育牛は２年以降増加したが、７年はほぼ横ばい。子取り用めす牛頭数は、６年、７年とやや減少。

② 飼養戸数は、年率５％前後で減少し７年は８％の減少。飼養規模は着実に拡大。

③ 肉用子牛の生産頭数は拡大傾向にあったが、５年以降はわずかに減少し、６年は全体で約１２２万頭。

品種別にみると、肉専用種は徐々にシェアを高め、６年は約５３万頭、乳用種は約７０万頭。

◎ 肉用牛飼養戸数、頭数及び分娩頭数の推移

（各年２月１日現在）

区分		昭和63	平成元	2	3	4	5	6	7
肉用牛	戸数（千戸）	260.1	246.1	232.2	221.1	210.1	199.0	184.4	169.7
	（対前年増減率）	(▲4.5)	(▲5.4)	(▲5.6)	(▲4.8)	(▲5.0)	(▲5.3)	(▲7.3)	(▲8.0)
	頭数（千頭）	2,650	2,651	2,702	2,805	2,898	2,956	2,971	2,965
	（対前年増減率）	(0.2)	(0.0)	(1.9)	(3.8)	(3.3)	(2.0)	(0.5)	(▲0.2)
	１戸当たり（頭）	10.2	10.8	11.6	12.7	13.8	14.9	16.1	17.5
うち子取用めす牛	戸数（千戸）	202.6	194.4	－	183.3	176.3	168.3	156.0	－
	頭数（千頭）	666	673	687	714	739	745	725	701
	１戸当たり（頭）	3.3	3.5	－	3.9	4.2	4.4	4.6	－
うち肉専用種肥育牛	戸数（千戸）	68.2	57.3	－	39.6	35.8	33.7	32.1	－
	頭数（千頭）	696	697	701	722	736	760	793	823
	１戸当たり（頭）	10.2	12.2	－	18.2	20.6	22.5	24.7	－
うち乳用種肥育牛	戸数（千戸）	27.5	25.3	22.8	19.6	16.2	14.7	13.2	12.1
	頭数（千頭）	1,036	1,024	1,038	1,073	1,083	1,088	1,093	1,093
	１戸当たり（頭）	37.7	40.5	45.5	54.7	66.9	74.0	82.8	90.3
分娩頭数（各年１～12月計）		1,201	1,216	1,229	1,252	1,272	1,253	1,224	(94)
肉専用種	頭数（千頭）	502	506	515	535	544	537	525	(39)
	（対前年増減率）	(▲1.0)	(0.8)	(1.8)	(3.9)	(1.7)	(▲1.3)	(▲2.2)	(▲2.5)
乳用種	頭数（千頭）	699	710	714	717	728	716	699	(55)
	（対前年増減率）	(0.7)	(1.6)	(0.6)	(0.4)	(1.5)	(▲1.6)	(▲2.4)	(▲4.5)

資料：農林水産省「畜産統計」、「肉用牛の飼養動向」、「乳用牛の飼養動向」

注１：飼養形態別戸数は、これらを重複して飼養している場合もあることから、必ずしも戸数の合計は肉用牛飼養戸数とは一致しない。

２：平成７年の分娩頭数は、１月分のみ。
また、乳用種の分娩頭数は、生産された乳用種雄子牛のうち30%が肥育に向けられるものと仮定して推計。

３：平成３年以降の子取用めす牛、肉専用種肥育牛及び乳用種肥育牛の戸数は、試験場、学校等の非営利的な飼養者を除いた数値。

II 豚肉

表－11・12

（1）消費　豚肉の消費量（推定出回り量）は、平成元年度以降ほぼ横ばいで推移－１４５万トン前後。

（2）国内生産　２年度以降、環境問題等から減少傾向で推移。
５年度は、ほぼ前年度並の水準となったが、６年度以降は、猛暑の影響もあり減少。

（3）輸入　①　５年度は、冷夏等の影響による国内価格の低落から、前年度を下回った。
６年度は夏に国内価格が他界水準であったため、前年度をかなり上回って推移。
７年４～７月については、前年に比べかなりの増加。

◎ 豚 肉 需 給 の 推 移

（部分肉ベース、単位：千トン，％）

年　度	６０	６３	元	2	3	4	5	6	7 (4～7)
生産量	1,091 (8.8)	1,104 (▲0.9)	1,118 (1.3)	1,075 (▲3.8)	1,026 (▲4.5)	1,003 (▲2.3)	1,006 (0.4)	964 (▲4.3)	292 (▲6.3)
輸入量	190 (3.8)	339 (16.5)	366 (8.0)	342 (▲6.6)	442 (29.4)	467 (5.7)	455 (▲2.6)	503 (10.6)	201 (20.1)
消費量	1,269 (6.8)	1,429 (2.4)	1,446 (1.2)	1,446 (0.0)	1,459 (0.9)	1,465 (0.4)	1,457 (▲0.6)	1,468 (0.8)	481 (1.6)
在庫増減	13	14	38	▲29	9	5	4	▲ 2	12

資料：「食料需給表」農林水産省
注１：５年度は速報値、６年度以降は畜産局推計値。
２：在庫増減は、年度の期首在庫量に対する増減。
３：（ ）内は対前年増減率

○豚肉の輸入量

（部分肉ベース、単位：千トン）

年度	輸入量											
	合計		うち 冷蔵		うち 冷凍		台湾		デンマーク		アメリカ	
	実数	前年比	実数	前年比	実数	前年比	実数	前年比	実数	前年比	実数	前年比
６３	３３９	116.6	２８	—	３１１	—	１２２	90.5	１２８	130.5	４４	188.0
元	３６６	108.1	３２	114.2	３３４	107.5	１２３	100.8	１３９	108.4	５２	119.1
2	３４２	93.3	４０	123.2	３０２	90.4	１５９	128.9	１０７	77.4	４４	83.9
3	４４２	129.4	７１	178.8	３７１	122.9	２２３	140.2	１４２	132.1	４５	102.1
4	４６７	105.7	１１４	161.1	３５３	95.2	２０４	91.7	１４９	105.0	６７	149.1
5	４５５	97.4	１２２	107.0	３３３	94.2	２０３	99.1	１３３	89.4	６８	101.5
6	５０３	110.6	１４１	116.0	３６２	108.7	２４１	119.0	１３３	100.1	７５	110.7
7 (7.4～7)	２０１	120.1	５８	133.2	１４３	115.5	９４	123.5	５０	102.2	３４	138.5

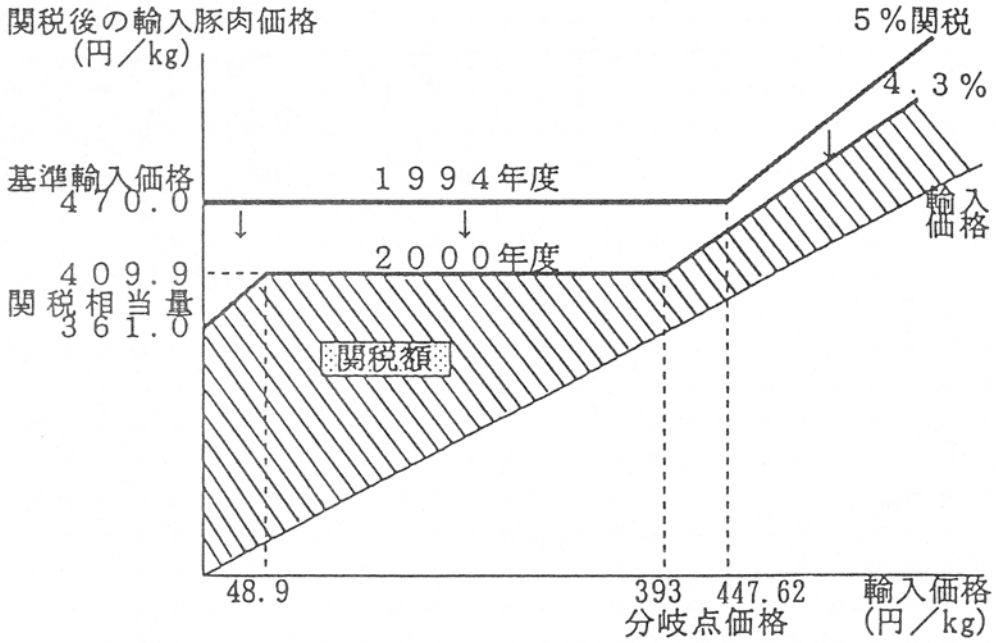
資料：「日本貿易統計」大蔵省
注　：合計には、くず肉を含む。

表－13　② UR交渉において、差額関税制度の機能を維持したが、基準輸入価格等についての引下げを合意。これを受けて関税暫定措置法の基準輸入価格の規定が変更され、2,000 年度まで毎年度の基準輸入価格を設定。

○豚肉の基準輸入価格及び従価税率(枝肉)

(単位:円／kg, %)

年　度 (西　暦)	平成7 (1995)	8	9	10	11	12 (2000)
基準輸入価格	460.01	450.02	440.06	429.71	419.79	409.90
従価税率	4.9	4.8	4.7	4.5	4.4	4.3



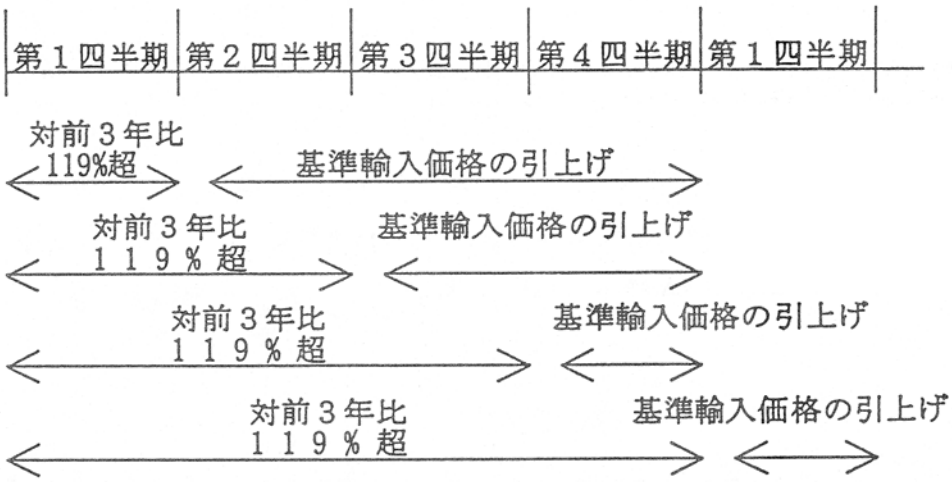
表－１４　　四半期毎に、その累計輸入量が前３か年平均の１１９％を越えた場合、基準輸入価格を引上げる緊急措置を確保。

○豚肉の緊急措置発動時の基準輸入価格（枝肉）

（単位：円／kg，％）

年度（西暦）	平成７(1995)	8	9	１０	１１	１２(2000)
通常時	460.01	450.02	440.06	429.71	419.79	409.90
発動時	568.90	557.19	545.49	533.29	521.66	510.03

○緊急措置の発動例



表－１５　　７年度第１四半期の輸入数量は、前３か年平均に比べかなり増加したものの、発動基準を下回る水準。

○豚肉等の発動基準数量及び輸入数量

（単位：ｔ，％）

平成７年度		発動基準数量	輸入数量
第１四半期	４月		４８，８５７(111)
	５月		５１，４８３(126)
	６月		４２，３８７(110)
	累計	１４６，９６５(119)	１４２，７２７(116)
第２四半期	７月		５８，６０４(147)
	８月		
	９月		
	累計	２８６，２１５(119)	２０１，３３１(123)
第３四半期	累計	４４０，４９４(119)	－
第４四半期	累計	５６７，０２９(119)	－

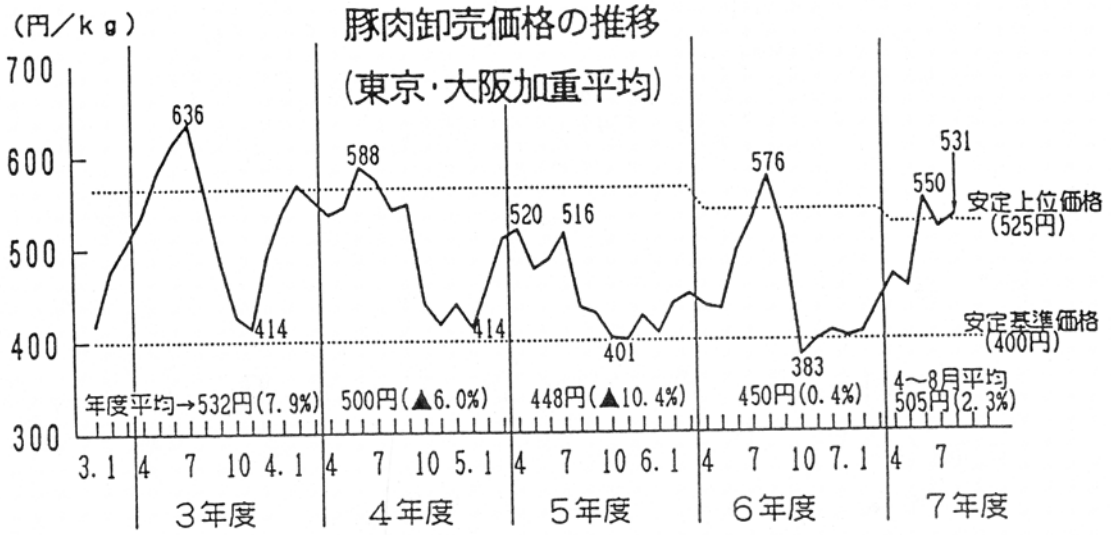
注：（　）内は対前３ケ年平均同期比（％）

（4）卸売価格

表－16　５年度は、例年上昇する夏場にもあまり上昇せず、１０月から２月にかけて調整保管を実施。

６年度は、夏場に猛暑の影響による出荷頭数の減少等から急上昇したが、９月下旬から低下し、１０月から３月にかけて調整保管を実施。

７年４～８月は、出荷頭数の減少から前年度をわずかに上回る水準で推移。



資料「食肉流通統計」
注１：価格は、東京及び大阪の中央卸売市場における「極上・上」規格の加重平均値（省令価格）。
注２：平成７年８月は速報値。
注３：価格に続くカッコ内数値は対前年騰落率。

（5）飼養動向

表－17　① 飼養戸数は、零細飼養者層を中心に年率１０％を越える割合で減少し、７年には１５％の減少。

② 飼養頭数は、２年以降減少。うち子取用雌豚は元年以降減少。

① 規模拡大が急速に進展。（５年間で２倍）

◎ 豚飼養戸数、頭数の推移

（各年２月１日現在）

区　分	昭和63	平成元	2	3	4	5	6	7
飼養戸数（千戸）	58	50	43	36	30	25	22	19
（対前年増減率）	(▲11.7)	(▲12.7)	(▲13.5)	(▲17.1)	(▲16.9)	(▲15.4)	(▲12.6)	(▲14.9)
飼養頭数（千頭）	11,725	11,866	11,816	11,335	10,966	10,783	10,621	10,250
（対前年増減率）	(3.3)	(1.2)	(▲0.4)	(▲4.1)	(▲3.3)	(▲1.7)	(▲1.5)	(▲3.5)
うち子取用雌豚	1,229	1,214	1,182	1,111	1,061	1,043	1,008	970
（対前年増減率）	(0.9)	(▲1.2)	(▲2.6)	(▲6.0)	(▲4.5)	(▲1.7)	(▲3.4)	(▲3.8)
一戸当たり平均飼養頭数（頭）	203.9	236.4	272.3	314.9	366.8	426.2	480.6	545.2
一戸当たり平均子取用雌豚頭数（頭）	24.5	27.5	31.1	35.3	40.0	46.6	51.7	58.4

資料：農林水産省「畜産統計」、「家畜の飼養動向」

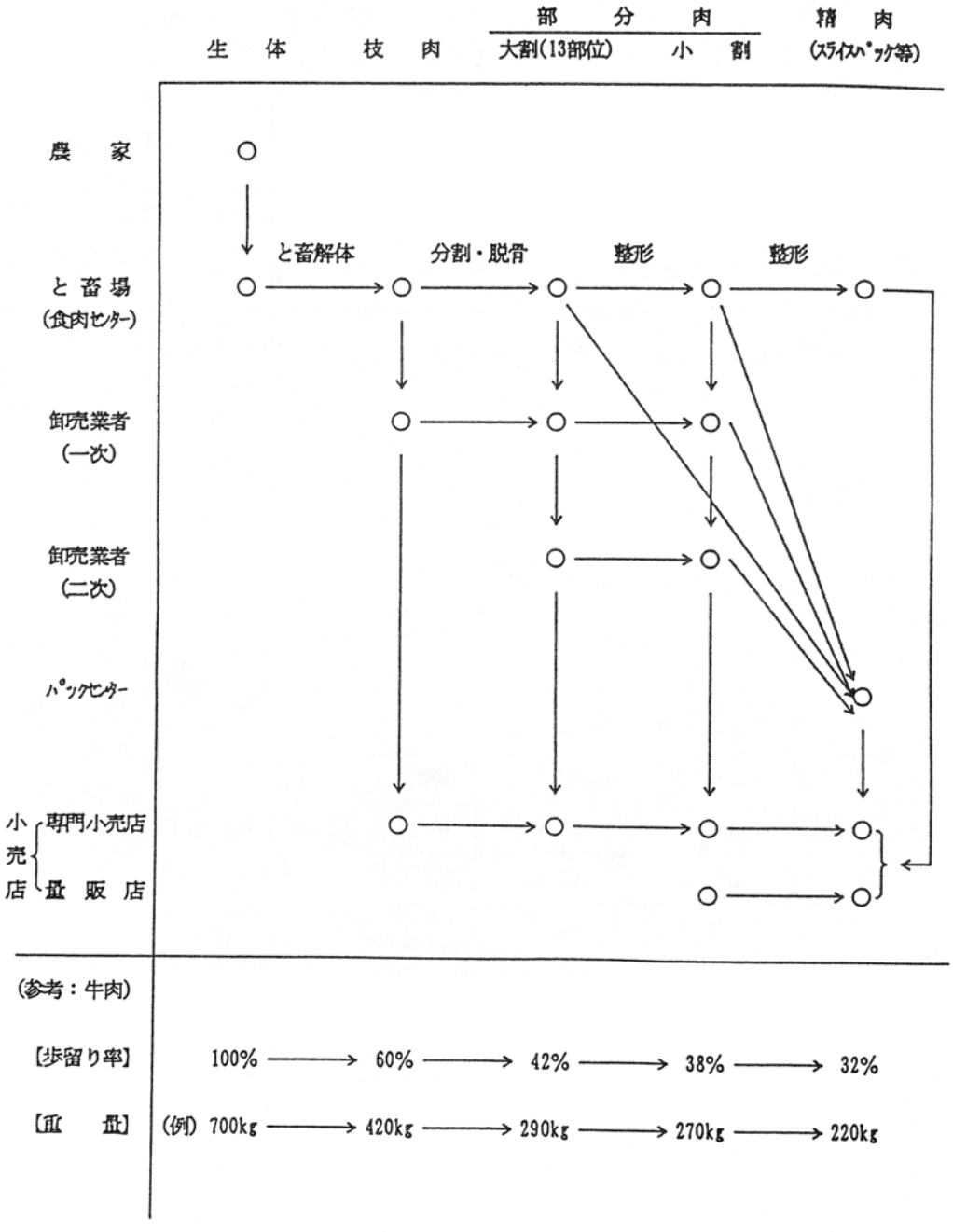
Ⅲ　食肉流通をめぐる情勢

（1）食肉流通の変化

表－１８　ア　国産食肉と輸入食肉

牛肉の輸入自由化後、食肉の流通量も、平成６年度においては、牛肉全体の６割弱、豚肉全体の３割強をそれぞれ輸入が占める状況。この背景としては、低廉な価格面に加えて、品質の揃った一定規格の部分肉をユーザーの必要な数量だけパーツごとに供給できるという利便性等。

食肉の流通段階別の形態の変化



表－１９　イ　部分肉流通の進展

このような中、国産食肉についても、輸送コスト等の低減という観点はもとより輸入食肉と同等の荷姿を求めるユーザーからの要請等を背景に、産地処理による部分肉流通が進展。特に、整形度の進んだ小分割やスライスパック等の高度な処理・包装形態での供給等、そのニーズも多様化。

①

◎卸売業者におけるフルセット販売とパーツ販売の動向（乳牛去勢、ﾁﾙﾄﾞ「3」）

（単位：トン、％）

区　分	販売量合計 ①	フルセット	パーツ ②	パーツ割合 (②／①)
平成　元年	21，148	13，940	7，208	34．1
2年	23，042	14，135	8，907	38．7
3年	21，120	13，733	7，386	35．0
4年	18，067	10，302	7，765	43．0
5年	11，898	5，689	6，209	52．2
6年	9，877	4，457	5，420	54．9

資料：（財）日本食肉流通センター調べ（出店者に対する調査（価格公表ベース））

②

◎食肉卸売業者における牛部分肉の製造状況

（単位：％）

区　分	大分割 〔日格協13部位〕	小分割	合　計
平成元年11月	55.5	44.5	100.0
平成５年１月	40.2	59.8	100.0
平成６年１月	36.4	63.6	100.0

資料：（財）日本食肉流通センター調べ
注　：データは、部分肉を製造している食肉卸売業者（元年46社、５年25社、６年22社）における製造量の割合である。

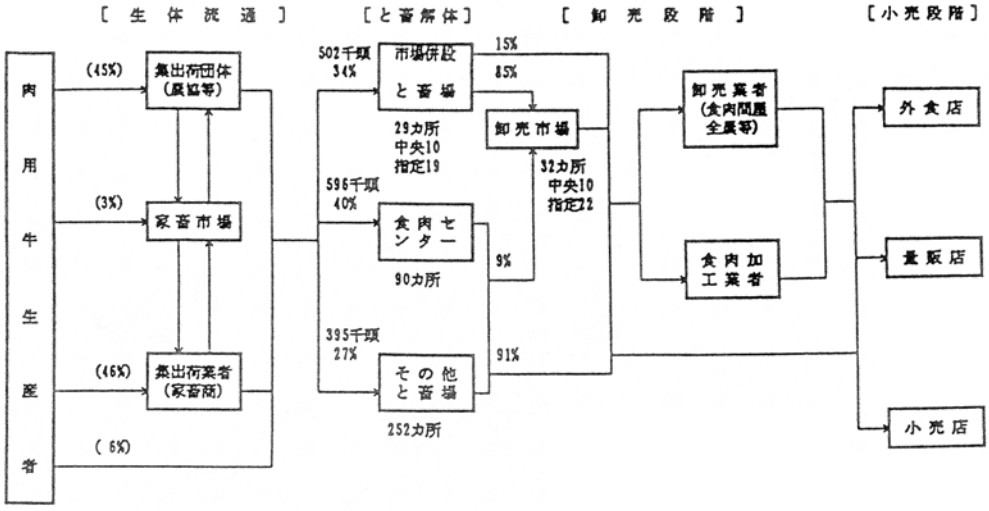
表－２０　ウ　流通チャンネルの多元化（市場流通と市場外流通）

こうした変化の中で、食肉の流通チャンネルにも変化がみられ、

①　食肉卸売市場→卸売業者→専門小売店等の市場流通ルートに加え、

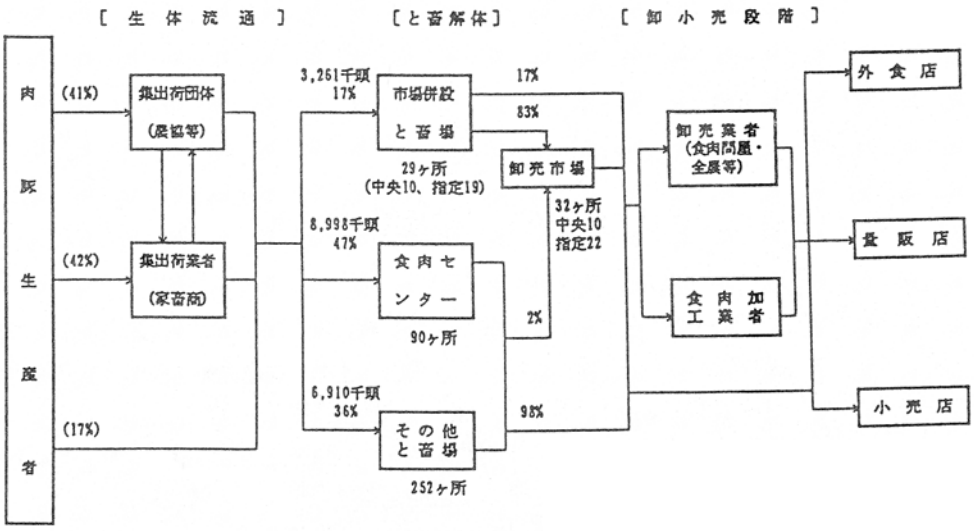
②　産地食肉センター→農協・加工メーカー等→量販店等の市場外流通ルートが拡大。

肉用牛・牛肉の流通経路



資料：農林水産省「畜産物流通統計」、「肉用牛流通構造調査報告書」
注：（ ）内は昭和63年、以外は平成５年の数値である。

肉豚・豚肉の流通経路



資料：農林水産省「畜産物流通統計」、「肉豚流通構造調査報告書」
注：（ ）内は昭和62年、以外は平成５年の数値である。

◎食肉処理施設の設置箇所及び処理頭数（豚換算頭数）の推移

（単位：カ所、千頭、％）

区　分	55年	60年	２年	３年	４年	５年
食肉卸売市場	26	27	29	29	29	29
	5,681	5,758	5,547	5,351	5,229	5,269
	(23.0)	(21.5)	(21.0)	(20.9)	(20.9)	(21.0)
食肉センター	76	88	89	91	89	90
	7,478	10,794	11,395	11,199	11,090	11,382
	(30.3)	(40.3)	(43.1)	(43.8)	(44.3)	(45.3)
その他と畜場	383	322	281	269	258	252
	11,528	10,236	9,472	9,004	8,728	8,490
	(46.7)	(38.2)	(35.9)	(35.2)	(34.9)	(33.8)
計	485	437	399	389	376	371
	24,691	26,783	26,410	25,553	25,013	25,141
	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)

資料：農林水産省「畜産物流通統計」

注　：１　上段は設置箇所、下段は処理頭数、（ ）内は処理頭数シェアである。

２　豚換算頭数は牛１頭を豚４頭として算出した。

表 — 21　「食肉流通に関する懇談会」のとりまとめの概要

「食肉流通に関する懇談会」においては、国際化の進展の中での我が国の食肉流通事情の変化を踏まえ、今後の食肉流通の将来方向等について、食肉流通関係業者や学識経験者の見解を徴し、これを「酪肉近代化基本方針」の検討や今後の食肉行政に反映させるための意見交換を行ってきた。今般、その結果のとりまとめを行うこととしているが、その概要は以下のとおり。

ア　食肉流通の変化と課題

(ア) 食肉流通の変化の中での検討の３つの視点

① 国産食肉と輸入食肉（輸入食肉の流通量が増加する中での国産食肉のあり方）

② 枝肉流通と部分肉流通（部分肉流通が進展する中で、枝肉と部分肉の流通体制のあり方）

③ 流通チャンネルの多元化（市場外流通が拡大し、流通チャンネルが多元化する中での食肉卸売市場のあり方等）

(イ) 国産食肉の生産、流通の安定を図るための基本的課題

① コストの削減

② 国産食肉の評価の向上（①品質の維持・向上，②商品性の向上，③安定的供給）

③ 適正な価格形成

④ 食肉関連産業の体質強化

イ　具体的な検討課題と政策展開の考え方

(ア) 食肉処理施設（と畜解体部門）の近代化、合理化

① 食肉処理施設の再編整備

食肉処理施設は、処理規模が零細な施設が多数存在する一方、生産と処理のアンバランスがみられるため、生産サイドと流通サイドの有機的な連携の下、肉畜の生産・出荷動向に即した食肉処理施設の適正な配置により、処理頭数の拡大や処理工程の効率化を図り、処理コストを低減していくとともに、併せて一層の衛生水準の向上を図ることが重要。

懇談会では、食肉処理施設の再編整備を図ることが急務であるとの共通の認識が明らかとなり、具体的には、県単位又は県域を超えた食肉センターへの処理の集約化、バッカー的な機能を有した地域における流通拠点としての施設整備の必要性等の意見があった。

これらを踏まえ、少なくとも県域を視野に入れた食肉処理の集約化を図っていくこと等が必要であり、中期的には県域を超えたブロック単位での再編を図っていくことについての検討も必要。

② 食肉処理施設の機能の高度化

産地の食肉センターにおいて、買取・販売による付加価値の向上を図ることについて検討する必要があると考えられるが、この場合、いわゆる不需要部位の発生についてどのように対処していくかが課題。

懇談会では、①買取・販売を行う食肉センターの経営は良好とする意見と、委託処理のみを行う方が経営は楽とする両論の意見のほか、②高度なカット、スライス処理を行う施設整備が必要であるが、財源的な手当が困難、③不需要部位をより有利に販売していくためにはどうすべきか等の問題提起もあった。

これらを踏まえ、一定の販路が確保されること等を前提に買取・販売機能を付加し、併せて、不需要部位の活用のための高度加工部門の導入や新商品等の新規用途開発等の措置を講じていくことが必要。

(イ) 部分肉流通の円滑化

① 部分肉流通体制の整備

部分肉流通が進展する中で、卸売段階においては、パーツでの取引や多様なスペックでの品揃えの確保、高度な処理・包装形態での供給等の多様化するユーザーニーズに適切に対処しうる流通体制を確立していくことが課題。

懇談会では、施設機能の向上と研究開発の必要性、アウトパックについての要請がある一方で、包装肉をすぐ作れるような小割整形した部分肉の供給ニーズ、この場合発生する不需要部位問題の解決方法等の問題提起もあった。

今後、産地食肉処理施設と消費地の卸売業者等が連携しつつ、効率的な物流体制の確立や情報取引体制の整備、不需要部位の新規用途開発等についての検討が必要。

② 部分肉規格の設定

部分肉の取引規格について、効率的な加工処理を実現するためには、小分割規格としての統一規格の設定が必要との意見がある一方で、タテの系列化した取引が太くなっている中で、ヨコに統一的な規格を作ることは困難とする意見もあった。

しかし、取引の最小単位としての小分割取引規格を設定し、情報取引等の場で普及していくことも有用であり、今後さらに検討を深めていくことが必要。

③ 部分肉の価格公表のあり方

食肉の流通チャンネルが多様化する中にあって、食肉卸売市場の枝肉価格と部分肉価格の連動性の弱まりが一部から指摘されている。

このため、(財) 日本食肉流通センターは、本年９月４日から乳用種について、より利用しやすい部分肉価格の公表を行うこととし、この成果を踏まえ部分肉の価格公表のあり方を今後とも引き続き検討していくことが必要。

(ウ) 表示及び銘柄のあり方

小売段階における適正表示販売の徹底や産地等銘柄に係る基準の明確化等をさらに推進する必要。

(エ) 食肉卸売市場のあり方

市場外流通が増加する中で、枝肉については、和牛及び豚はなお市場が大きな価格形成機能を保持しているとの評価があるが、乳用種については、指標性の低下を指摘する声もあり、市場機能の強化と運営の安定化のためには、集荷力や販売力の強化を通じた取引の活性化が重要な課題。

食品流通審議会（卸売市場部会）における中央卸売市場整備１０カ年計画の検討結果を踏まえ、今後の市場のあり方について引き続き検討していくことが必要。

(オ) その他

その他、懇談会においては、①国産食肉の安定した規格、品質での供給ロットの確保、②流通全体に係る衛生水準の向上、③食肉の健康面での正しい知識の普及啓蒙等消費拡大の推進の必要性等についての意見があった。

松川　　それでは続きまして、２番目の講演に移っていきたいと思います。

講演いただきますのは、厚生省生活衛生局乳肉衛生課長の森田邦雄さんでございます。

森田課長は、当初北海道庁に勤務された後に、1978年（昭和51年）、厚生省に移られまして、乳肉衛生課、食品保健課などで勤められて、食品の衛生部門において際立った指導力を発揮しておられます。

講演の演題は、「食品衛生の最近の話題」ということでございます。

それでは森田課長よろしくお願いいたします。

「食品衛生の最近の話題」

森田　　ただいまご紹介いただきました厚生省生活衛生局の森田でございます。本日は、伊藤記念財団の、こういうお話しする場にお招きいただき、お話しする機会をいただきましたことを厚く御礼申し上げます。

きょうは、食品衛生の最近の話題ということで、食品衛生法の改正の内容とか、ＥＣ委員会との水産物のトラブルの問題、あるいは日付表示等についてお話ししようかと思って、考えてきたところ、今朝の新聞に、カクテルから菌が出てきたという記事が載っていまして、この話もしておいたほうがいいのかと思って、順番が入れかえになりますけれども、お話しします。

「カクテルに雑菌、異臭」という見出しですが、ここのところいろいろこういう問題が出ています。８月10日にキリンビールが、新しく出した「太陽と風のビール」からペクチネイテスという菌が出てきた。それから、９月13日には、ニュージーランドから輸入したミネラルウォーターに白い澱があり、調べてみるとカビだったという問題があって、引き続きサントリーのカクテルから菌が出たということです。

私はビール業界の方ともいろいろお付き合いさせていただいていますが、ビールのシェアというのはキリン、アサヒ、サッポロ、サントリーの順ですね。ビールのトラブルというのは、一番初めに騒がれたのはサッポロビールです。86年９月に、ろ過器のフィルターのところが壊れ、それで乳酸菌が残っていたという事件が起きて、その後アサヒビールが93年７月に、レーベンブロイからペクチネイテス菌が見つかりました。これはあまり大きな数量ではなかったのですが、大阪を中心に起きた。新聞には大きく出なかったかもしれませんが、ペクチネイテスという菌、これはビールが非常に好きな菌で、これが今回も出たわけです。

この８月にキリンビールが問題となったときに、私は、サントリーの方にお会いしまして、「シェアが４番目ですが、事故は４番目にならないほうがいいですよ。頑張ってください」と言っていたのを思い出しましたが、今度はサントリーさんが起こしちゃった。ゴルフのサントリーオープンが終了した後でよかったかなという気がしないではないですけ

れども。

いろいろな記事が載っていました。日経は「王者キリン、苦い教訓」。いま、アサヒがスーパードライで非常にシェアを伸ばしてきて、キリンは一時は相当シェアがあったのが、ご承知のとおりの状況になっている。そういう中で新商品の出だしでつまづいた。こういうことが産業としては非常に大きな問題です。企業として大変だということです。

私は、決して個々の企業のお話をしようということではなくて、こういう事故は必ず起きる可能性があるという前提で産業は動いていかなければならないということです。災害は忘れたころにやってくるという、寺田寅彦さんか誰かが言ったのと同じように、企業が万全を尽くしていても、起こしてはならないのは当然ですけれども、必ずこういうことが起きてくる。私は、ビール業界で今回の事例が起きたときに、直ちに、乳業界も同じ液体を扱っているところは事故を起こすことがないように頑張ってくださいと、業界団体を通じてお話ししたりしているわけです。常に注意を払っていくということはもちろん大事ですし、絶対起こさないための努力というのは企業として必要なのは当然ですけれども、事故が起きたときの危機管理、これが、企業としてちゃんと取っているかというところが重要なのです。

93年にアサヒビールがレーベンブロイで同じようことがあったとき、当時私は食品保健課におりまして、相談を受けたんです。「どうしよう、公表しようか、しまいか」といって。私は、「公表しなさい、いま公表することで企業の責任が表に出、逆によくやったじゃないかとなるよ」と言いました。

隠すことは、後でわかったときに、企業は隠そうとしたとなる。隠して、誰もわからないうちはいいわけですが、これだけ物流が複雑で、卸から小売店に情報が流れているときに、隠し通せるものではないわけです。社内で回収しようなんていってもそれは無理な話です。それならば、逆に打って出て、消費者に渡る前に、マスコミの力もお願いして先に回収してしまう。こっちのほうに力を入れていく時期にきているんですよ。情報はどんどん公開していくべきであって、隠して隠し通せるものではない。この間ある企業の人と話しているときに、隠し通せるなら隠したいと言っていました。企業の人はそうでしょうけれども、いまの時代、大きな物流の中で隠せるものではないということです。

私は、アサヒビールの方にお話しして、公表しようということで公表したんです。それで、そんなに大きな問題とならないで、いろいろな協力を得ておさまっている。だから、その勇気を出す。危機管理というのはトップダウンでやらなければ駄目なのです。私も30年近く食品衛生行政をやっていて、一番おもしろいのは、危機管理のときに企業はどう動くか。それによってその企業の体質がわかってくるんです。どこの組織もそうですけれども、どうしても末端でおさめたい。係長なら係長、課長なら課長の範囲で。役所もそうです、できるだけ上へ上げたくない。何とか自分の範囲でおさめていこうというのが人間の心情です。

そこで、この事件はどこまで拡大するのかという判断ができるかどうかにあるわけです。甘く見て、これはこの辺でおさまるだろうと思ったのが以外と大きくなっていく。だからそういう事故は必ず上に通じていく仕組みにしていく。これが企業の危機管理のあり方だと思います。そして、できるだけ隠さない。一たん隠すと、何事もそうですが、一たん嘘をつくと、その嘘の上にまた嘘ついていかないといけない。これは非常にまずいやり方です。

これは隠したわけではないと思いますけれども、ミネラルウォーターの新聞の記事も、要は隠したということを書かれているわけです。「消費者に告知なし」。そして、名前も載っているから、西友の方がいらっしゃったらごめんなさい。先に東京都に発表されちゃったんです。決して東京都が先に発表したのがけしからんということではないですよ。それは行政として当然やることをやっているんですけれども、ここのところが、行政に表に出されたというところを書かれちゃうんですね。私は、こういうことが悪いということよりも、そういうときにトップがどう判断していくか。やはりこれはマスコミに公表していく。確かに企業イメージは落ちるかもしれないけれども。

食中毒というのは、現実に起きたら我々は一番に何をやるかといいますと、被害の拡大防止なんです。だから、何か事件が起きたと思ったら直ちに原因究明して、それがどこまで広がるのか、その拡大をいかに防止するのかというのが食品衛生行政の鉄則です。まさに危機管理と同じなんです。消費者が知らないで飲んで、「なんだこのビール、苦いじゃないか、おいしくないじゃないか」ということがわかって、どこのビールだとなって、それを捨てていく消費者はたくさんいるわけです。消費者はみんな苦情を申し出てくるかといったら、決してそんなことはない。そういう人はその企業からはもう買わない。こういう消費者の心情を考えたら、早く公表して、「あそこの企業はよくやっているじゃないか」。そういうことがいまの時代は求められているのかなと、３つの続けざまに起きた事例を見ながら思っています。

それと、私はこの事例を見ながら、今後もこうあるべきだなと思いますのは、原因究明したら、それをオープンにするということです。社内だけで持っているんじゃなくて、こういうネガティブのデータをいかに業界に広げていくか。私は、アサヒビールで起きたときに、アサヒビールにお願いしたんです。原因がわかったらぜひ公表して欲しい。これはビール業界の財産にしていかなければならない。プラスのデーターだけが財産じゃないんです。こういう事故が起きた、どこに原因があった。ペクチネイテスというアサヒビールで起きたのと同じものがいまキリンビールで起きている。そういう事故が起きないように各社が注意をし、この食品のパイを守るのがその産業のあり方なんです。自分の会社だけ守っていればいい時代じゃないんです。それは、食肉・ハム・ソーセージも同じなんです。自分の企業だけ守っていて、どこかでハム・ソーセージで大問題が起きたときにどうなるのか。ハム・ソーセージ全体の消費が低迷する。いまは物が余っており、代替品は幾らで

もあるわけですから。そのためにも業界全体がそういう情報を収集したり、提供していくことが大切です。

きょうは流通の方がいらっしゃるかもしれませんが、チェーンストア関係の月刊誌と思いますが、お客さんからどういうクレームがあって、そのスーパーではどう対応した。それがよかったか悪かったかというのが毎月載っています。私は毎月あれを読むのを楽しみにしています。こういう情報をみんなで共有しようじゃないか。共有する場を業界全体が持っていくことが、その産業をみんなで守っていくことです。そういう方向にぜひ持っていってほしい。

食中毒については都道府県の保健所が調査しますが、その結果を厚生省が集計し、『食中毒事件録』という本にして全国に周知しています。これは民間の方にも公表してもいいと思いますけれども、現実には保健所と都道府県だけにしかありません。とりあえずその範囲で情報を共有していこうということになっています。

業界の皆さんは、いい情報だけ表に出していたってしようがないんです、安全衛生に関しては。マイナスの情報を共有していく。例えば細かい苦情処理だっていいと思うんです。保健所に苦情たくさん来ます。これで本をつくろう、保健所だけで持っているのではなくて、みんなで共有する財産にしようということで、『食品苦情処理事例集』というのをつくった。

おもしろいのがあるんですよ。消費者が蒸しサツマイモを切って冷蔵庫に入れておいた。一晩たったら真ん中と周辺が緑色になった。それで保健所へ苦情を言いに来たわけです。「このサツマイモはおかしいんじゃないか」。保健所で調べてみると、芋の中にわずかなクロロゲン酸というのがあるそうです。それとアンモニアがくっつくと緑色になる。冷蔵庫の取り扱いが悪くて、冷蔵庫の中にある食品が腐敗しアンモニアを産生した。このアンモニアが芋にあるクロロゲン酸と結びついて緑色になった。これは、消費者が、冷蔵庫の管理を適切にしていないという証拠で、消費者の責任で発生した事例です。そういう例が140例ぐらい。読んでいて、なるほど、こんな事例があるんだな。イカの刺身を食べて口の中を怪我する。これは、イカにそういう突起物があるんだなとか、おもしろいんです、この本は。なかなかベストセラーにはならないけれども。

このような事故事例を共有していく業界であるべきで、21世紀に向かって業界全体がこの方向に進んでいただければと思っています。企業が消費者により良い物を提供するための材料にもなるかと思って、きょう、たくさん新聞の切抜きを持ってきました。今回のビールの事件を見ながら、これからの企業のあり方、企業内の危機管理とシュミレーションを行って、いつでもそういう対応ができるようにすることの大切さをお話しました。それから決して自らの都合だけで情報を隠してはいけないということ。これは、私何年かこの行政をやっていて、行政側も大分変わりました。役所は、よらしむべし知らしむべからずとかつては言っておりましたけれども、今ではそうじゃないんです。情報公開をいかにし

ていくか。それが消費者の信頼を得ていくことになる。

一昨年、米の不作で緊急輸入したとき、私は当時輸入時における監視の担当をやっていて、データは全部公表しようということで公表して、それで、農薬に関しては消費者は不安がなくなったんです。そういうようなことをやっていくことが大事で、現在、動物用医薬品の抗生物質、抗生抗菌剤の残留基準値をつくろうということで、食品衛生調査会に審議をお願いしておりますが、調査会の部会報告を受けて、いまは各国にも通報し、消費者団体などにも説明に行っているんです。反対がある方皆さんに説明する。いまの現代科学で評価するにはこれしかないんじゃないか。そういう説明をしていくことにより、情報をどんどん出すことで、消費者の方は、いまはあまりそのことで反対運動が出ててきいるわけではないんですね。

もちろん企業秘密というのはありますから、大事なことは隠していいけれども、後から消費者、マスコミにたたかれない、そういう体制を常に持っていなければいけないと思っております。

サントリーのカクテルの場合、原因菌はバチルスコアグランスではないかと思うんです。これはミルクが入っているカクテルですから。バチルスコアグランスというのは、微生物をやられる方は皆さんご存じだと思いますが、缶詰でもＦ０値を相当高くしないと死なない菌です。この菌の予防というのは非常に難しいんです。私は十数年前この問題の研究班を組んで取り組んだことがあるんです。それは何かというとコーヒー牛乳です。ホットベンダーで販売されますと、蛋白凝固してくるものがあるんです。おかしいなということで調べていくと、バチルスコアグランスなんですね。多分今回もそうかもしれない。Ｆ０20ぐらいかけないとこの菌はなくなっていかないんです。今年の夏は暑かったので、きっとこの菌が増殖して、蛋白凝固を起こしているのかなと思います。原因はまだそこまではっきりしていませんが。バチルスだとなると、缶詰で起きている、十数年前のコーヒー牛乳の事例を思い出す。そういうデータベースをみんなが共有していけば、ＨＡＣＣＰのＨＡを何にしたら良いか明らかになってくる。ＨＡＣＣＰのＨＡというのは何なのか、どういうものがあるのか。それを各社が共有する。バチルスコアグランスを引いたときに、どういう事件が起きたのか。そういうデータベース化が、これから、それぞれの業界において非常に重要となってくる。これらが行われてくると、食品の安全確保がより前進していく。

食肉産業の展望がテーマなのにビールの話しばかりしてもしようがないわけですが、私はいろいろな業界とお付き合いしているものですから、次は水産業界です。これからＥＣとのお話をしてみたいと思います。

この経緯をお話ししますと、ＥＣは1991年に水産食品の安全確保は重要だということから、ＨＡＣＣＰを義務づける指令を出したのです。指令を出すと、各国はそれを受けて法律化しなければいけない。1993年までに法律にしていくということで、それはＥＣ域内だけではないんです。ＥＵ諸国が輸入している輸出国にも全部求めるわけです。国内は何も

しないで外国にだけ求めるというのは絶対あり得ない。内外無差別ですから。そういうことでいくと、ＥＣは1991年にそういう方針を出した。日本も、ＥＣに輸出している企業についてはＥＣ指令に合うようにということで、都道府県を通じて指導し、暫定的に輸出可能になっていたんです。

ところが、暫定期間は去年で終わり、今年からはＥＣ指令を本格的に適用します、いいかげんなことは許しませんということで、各国に査察が入ったんです。我々もたかをくくっていたわけでは決してないんですが、ご承知のとおりわが国の食品衛生行政は国がプランニングする、実際のコントロールは都道府県にお願いしているという構図でやっていますから、輸出についてもその監視・指導は都道府県にお願いしてやってきたわけです。３月27日からＥＣ委員会の査察官２名が来日し、現地調査を行いました。

その結果、大きくわけて２点が指摘されました。１つは、冷蔵庫を見せなさいとインスペクターが言ったのですが営業者は見せたくないと言った。この中は輸出するものではない、国内品だから見せたくない。それはなぜ見せなかったかと後で聞くと、実はＥＣに輸出することのできない食品、これは国内では問題ないんですけれども、ＥＣでは禁止されているものであるんです。実はそれが冷蔵庫に入っていたから見せたくなかったので見せなかった。査察拒否です。会計監査が来て、この書類は見せたくないと言ったらどうなるのかです、企業で。

それからこれも、青森県というところを悪く言う気は決してありませんし、私は北海道生まれだから同じような発想でやっているんですけれども、彼ら査察官は世界各国回っているから、どこを見れば問題があるかわかるわけです。冷蔵庫をパッと開いて出してきた箱の中の袋に「1990年４月に凍結、1992年まで品質保持」、これがフランス語で書いてあった。1990年は数字です。しかし、４月というのはフランス語で書いてあるから、普通の人は誰もわからないんだけれども、このインスペクターはフランス人だった。パッと見て「なんだ1990年４月の凍結の袋じゃないか」。

これがまた、1990年というのは非常に意味のある年なんです。1990年に、日本からフランスに輸出していたホタテ貝、これが麻痺性貝毒で毒化したのを持っていってしまった。その当時、フランスはカンカンに怒って輸入を禁止したんです。この輸入禁止を解除するためＥＣ委員会と協議して、何とか再輸出できるように去年からなったのですが、1990年の表示の袋に入っている。彼らは怒るわけです。輸入禁止かけられたのをまだ置いといて、解除になったらそれを輸出しようとしているのではないか。日本人はひどいじゃないか。

ところが、実際は違うんです。1990年４月というフランス語の包装紙つくった。ところが輸出が禁止となり袋があまった。もったいないからというので今年使用したというんです。これも査察に来る４日前から使用したというわけです。査察に来ますから、厚生省も青森県も、事前に指導に行っているわけです、その指導の後に、４日前から使用したというんです。その袋にホタテを入れどうするのといったら、出荷時また破って、バルクにし

て販売する。一時的に保管するつもりで入れたというんですけれども、そんなこと外人に説明しても、私もＥＣに説明しましたけれども、信用しません。そんなことあり得ないというんです。ところが、実際、本当かどうかということで、予防衛生研究所にお願いして、古い凍結物なのか、新しい凍結物なのか、科学的データを出してもらったんです。確かに、科学的には凍結は新しいんです。新しいうちは、蛋白の溶出が多いというので、それを調べると凍結後間もなくだと。だから、営業者の方が言っていることは正しかったけれども、査察は拒否するわ、古い容器に入って、それも禁止された時のものが入っているわ。これが、彼らにしては、日本には行政機能ってあるのかという話です。都道府県、厚生省が同行しているところで査察拒否するなんて、普通考えられないと言うわけけです。行政組織が機能してないというところが第１です。

第２点は、これはあまり言いたくないのですが、実は、衛生問題なんです。日本とＥＣの衛生管理の違いがある。日本は上がってなんぼだと。最終商品がよければいいんだ。これがＥＣの連中にはけしからんとなるわけです。なぜかといいますと、ホタテの場合、最終の工程で次亜塩素酸ソーダ80ppm ぐらいの水で殺菌するわけです。日本は大体そういうところが多いわけです。最終的に化学物質か何かで殺菌すればいい。缶詰工場はレトルトに入れるからというので、前段は衛生的に取り扱わなくても良い。こういう発想はＥＣの連中はおかしいと言うんです。

これについて、私は何回か彼らとも議論したんです。微生物コントロールのために次亜塩素酸ソーダを用いるのはやむを得ないじゃないか。ブロイラーの場合も、最終的に次亜塩素酸ソーダでサルモネラをコントロールするんですけれども、ＥＣではブロイラーについても次亜塩素酸ソーダを一切認めていない。次亜塩素酸ソーダはそもそも禁止なんだと。認められるのは水の消毒にだけ認めている。飲料水の殺菌に、一番多くても１ppm 。それ以外は認めないというのです。

ほんとかなと。日本人のさもしい発想ですね。彼ら口だけで言ってるんじゃないかと疑い、ＥＵ域内の工場を見に行ったらどこも使っていません。原料からトータルの衛生管理を行い、そして微生物コントロールしようというのがＥＣのいまの考えなんです。

私も５月，６月、ＥＣと交渉に行きまして、毎日毎日国を変えて各国と交渉して歩いたんです。ＥＣというのはＥＣ委員会はもちろんですけれども、主要５ヵ国ぐらいは根回しかけておかないと、最終的にＥＣ委員会が検討するとき、加盟国が集まって投票で決めるわけですから。そのため、ドイツ、フランス、イギリス、オランダに行って根回ししてきたんですけれども、彼らはやはり科学的な話ですからそれは当然受け入れてくれる、協力してくれるということとなりました。先ほどの次亜塩素酸ソーダの使用ですが、アメリカはまたちょっと違うんです。ご承知のように、アメリカは今回と畜場についてパソジエンリダクションという新しいプログラムを計画しています。ここでは、科学物質を使って微生物コントロールしようという発想はあるんです、この点アメリカとＥＣは違うんだけれ

ども、ＥＣはそういう考え方なんです。

私はＥＣに出張した時、ＥＣは日本に要求していることを全部やっているかということで、工場を見に行ったんです。フランスとベルギーのを見に行きました。サーモンのフィレなどをつくる工場です。すべてステンレスです。床はタイルです。日本人の発想というのは、濡れているときれいだと思う民族なんです。土に打ち水して濡らすと埃が立たないということから伝統的にウエットの状態にしてきた。これじゃ駄目なんです。いかにドライの作業としていくかということが大切です。微生物が増えるのは水分があるからです。日本の水産加工場へ行ったら床は水だらけです。洗浄した水はそのまま床の上を用いて排水していく。これがきれいだと思っているのは間違いです。いかに床を乾燥させるか。見にいったところは、汚染区域と清浄区域を完全に仕切ってある。フィレを包装するところは、処理する場所から小さな穴を通じて自動的に送り出され、そちらで包装される。それは従業員も行き来しないようになっている。そういう衛生管理をやっている。

終わった後どうするか。大体、蛍光灯を見ても、蛍光灯には必ず、いくら水かけてもいいようにキャップがかぶせてある。ですから天井まで水をかけて、まず水で流してしまう。日本はそれでさよならと帰るんです。これはアメリカのと畜場もそうですけれども、それが終わってから、いよいよ清掃隊が入ってくるんです。清掃専門の従業員の方が来て、洗剤を使って、そして水で流して、必要があれば殺菌して、乾燥させて翌日作業ができるようにする。これは、アメリカのと畜場も、オーストラリアもニュージーランドもカナダもそうですけれども、そういう衛生管理をやっている。ＥＣの魚の加工場も同じことです。確かにまだ若干ＨＡＣＣＰ入ってないところもあるし、問題のところもないわけではないけれども、今年いっぱいで、完全に実施されます。

日本の産地市場というのは、柱に屋根があるだけです。これはＥＣは全部禁止です。全部壁を設け、シャッターを降ろす。こういうふうに、市場から、船から、漁船からすべてをＥＣ指令で構造設備の基準をつくってやろうというのがＥＣの動きです。私は現場を見て、さすが彼らの言うとおりだなと。じゃ日本の人たちにも見てもらったほうがいいと思ってＥＣ委員会のオルガートという局長、我々のカウンターパートになる衛生担当の局長ですが、彼は、何もＥＣまで来なくても、そんな旅費を使わなくてもいい。ベトナムへ行きなさい、ミャンマーへ行きなさい、バングラデシュだってあるよ。ＥＣ向けの工場がたくさんある。それを見れば、何もＥＣまでの旅費かけなくたっていいんですよと、こういうことを彼らに言われた。

そういうことで、今回の事例を見て、言えることは、日本は輸入大国になって、外国に「ああしなさい、こうしなさい。肉のスペックはこうだ、微生物はこうだ」と言ってきたが、国内を見ると世界の衛生水準から10年は遅れてしまったという気がします。私は多くの国の人たちとお付き合いして見ているけれども、世界の食品産業は大きく変わってきています。ＥＣにしてもアメリカにしてもオーストラリアにしても、輸出産業がこれから国

際的に勝つのは何かというと、もちろん品質であり価格でありますが更に、より安全で衛生が重要だと認識していることです。より安全で衛生を確保するためＨＡＣＣＰを使っていこう。こういう方向に世界が流れてきているんです。そして、最後は消費者がそれを選ぶからです。

では国内はどうしているのか。私はいろいろな企業の方にお話しするんです。皆さん方のうちには、東南アジアに工場をつくろうとしている方もいるでしょう。その方にそこの衛生管理どうするつもりですかといったら、それはＥＣ向け、アメリカ向けにちゃんとやりますと言う。そっちにコストかけて、国内ではそこまで考えてない。この様なことは早く直していかないと、輸入品がどんどん入ってきて、国内マーケットで安全衛生で国産品がたたかれます。そのような時代が来ないうちに国内の衛生水準を上げて、ＨＡＣＣＰを導入してでも一生懸命やっていかなければいけない。決して金をかけろと言うわけではないんです。従業員の方一人一人が、手を洗うなどのソフトが非常に重要だということ。

もちろん、いい施設でいい設備は大事です。ある企業の社長とこの間話していて、「私のところなんて、エアシャワーも入れているし、いいところですな」「どこで手を洗っているんです」と言ったら、「シャワーに入る前に手を洗ってから入れる」と。手を洗って、エアシャワーのドアのノブをさわって、また外へ出るときもノブにさわって、手を汚して製造施設に入る。なぜ、内側に手洗いを置かないんですか。それから、手洗いを終わった後にペーパータオルを置いているところ、だんだん増えてきたけれども、ヨーロッパはどこにもあります。空港の便所へ行ってもある。厚生省の便所にないじゃないか。この間、庁舎管理室に文句を言ったんです。「金がかかって駄目だ」と言う。そういうことをやっているから日本はうまくいかないんだと私は文句言ってるんですけれども、更に、手を洗うには蛇口をひねる。日本は多いんです。これは、足踏み式か、センサーで水が流れるようにしなければならない。そういうように、手をいかに汚さないか、そして洗ったらいかに汚染させないかという発想でやるのではなくて、ただ手を洗えばいい、水に濡らせばいい、こういう発想では駄目なんです。

彼らの言うことは理にかなっている。日本の従業員のロッカーも指摘された。何かというと、自分の着てきたものと作業衣が一緒のところに入っている。彼らはこれは信じられないという。汚染してきた自分の着物を、なんできれいな作業衣と一緒にするんだ。ロッカーを２つ置いて、きれいなのと汚いものを入れるか、あるいは、自分の私服はロッカーに入れて、作業衣は別なところにあって、そこへ行って着ればいいじゃないか。なるほどそうだなと。そういう細かいところを彼らと話し合いして、私は、日本はやっぱり10年遅れちゃったなと。私自身が、輸入食品のコントロールのため、各国に注文ばかりするものだから、さもしい発想になるわけです、「なんだ、あいつら、自分のところは何もしないで輸出国ばっかりに言ってるじゃないか」と。

これは決してそうじゃない。白人世界というのは内外無差別なんです。自分がやるから

おまえもやってくれという話です。日本は、自分はやらないで相手にだけやれという。そんなムチャクチャな話はないんです。私は、ＥＣの問題を見て、もっと世界を見てほしい。

それから皆さん方、企業の方は、世界に工場を見に行くときに、労務管理だ経営だ、そういうことだけではなくて、衛生管理という切り口からぜひ見てもらいたい。いま世界はどう流れているのか。先進国はどう流れているのか。東南アジアへ行っても、ＥＣ向け、アメリカ向け、日本向けに企業は何を考えているのか。

世界獣医学大会というのが先々週、横浜でありましたが、私は公衆衛生に関する時間の責任を持たされ、世界各国の行政の筆頭獣医官を集めてＨＡＣＣＰのシンポジウムを行いました。集まった彼らは衛生をいかに向上させるか、それは輸出の振興となり、消費者のためなんだと。最後に選ぶのは消費者なんですから、消費者のためにいかにいいものを提供するかを考えていくことがこれからの経営であるということでした。ぜひ、外国へ行ったらそういう切り口から見てほしい。

次に日付表示についてお話します。もう時間がありませんが、日付表示の重要なことは何か。かつて製造年月日が重要だったというのは、その製造年月日をもとに、消費者が、私はこれをいつまでに食べるという、消費者に判断を委ねるような体系できたわけです。と同時に、ロットという意味もあった。ところが、いま製造過程が大幅に変わって、工場の衛生管理も変わってきている。納豆一つ取っても、３日もつもの、４日もつもの、２日しかもたないもの、こういうふうに変わってきている。

それから、醗酵食品が増えてきて、製造のエンドポイントがわからなくなってきた。こういうような、消費者に判断を委ねていくだけではもう駄目な時代に来ているのではないか。

そういうことから考えたら、やはり、企業が責任を持って、「これはいつまでですよ」という期限表示のほうがよっぽど重要だ。これは世界が10年前からそういう方向へ来ているわけです。我々は、これからは期限表示でいかなければならないということで検討してきた。一番初めにハム・ソー業界の皆さん方がそういう運動を起こしてきた。食肉加工協会、ハム組合が一緒になって、いろいろなところにそういう情報提供をしながら、期限表示に移行するよう努力され、ようよう昨年の省令改正ができたんです。

製造年月日が必要としている情報は、期限表示で全部包含しているんです。昨年改正し９年３月までじっくり時間を取って、消費者にこのことをよくわかってもらおうと。この期限の設定は企業が、いいかげんにつくるんじゃありません。期限表示というのは、食肉加工協会が中心になっていまガイドラインをつくっているんです。一般細菌数が幾つになったときをエンドポイントにしよう。その８掛け、牛乳なら７掛けにしよう。こういうことで、科学的根拠に基づいて期限表示をつくろうと一生懸命企業の方は頑張ってきた。

私は、こういうことを消費者の方にぜひ理解してもらって、なるほど、アメリカやＥＣと同様、品質保持期限にしなければだめだという認識を持ってもらいたい。そういうふう

に持っていって変えるべきだと私は思っているんです。製造年月日併記という話がいま出てきているけれども、将来は絶対に期限表示へいくのが消費者のためでもあり、また、製造者の皆さん方、あるいは流通の皆さん方のためでもあると思います。いままで何年間も考えてきたんです。製造年月日併記をこれからも続けたら、またさっき言った、ＥＣと日本との関係と同じです。世界を見ないで日本だけ見ているとなる。科学的根拠があれば日本の考えを世界に主張してもいいんですが日付表示については、製造年月日併記で本当にいいのか。

この日付表示のために製造と流通が対立する話ではない、この話は。製造と流通が一緒になって協力しなければならない。流通は、なぜ製造年月日を打たなければならないと言ってるかというと、それは消費者がまだ不安を持っている。品質保持期限だとか賞味期限に対して不安を持っている。不安があるうちは、消費者が製造年月日で判断したいという要望があるからだ。これがたぶん流通の人の大きな言い分だと思う。また、いままでなれ親しんできているからでもある。しかし、逆に、本当に流通の方はどうなんだ。製造年月日と期限表示併記がいいのか。多くの人に聞くと、「期限表示のほうがいいんだ。しかし消費者がそう言うから」。「それじゃ、消費者の方にわかってもらう努力をなぜしないのか」。「いや、やってきている。やってきているけど、メーカーが一方的に押しつけるから、我々は反発している」。「流通がこう言うからメーカーが団結してやる」。私は、こういう構図ではないと言っている。食品の安全確保というのは第一次生産者、製造加工する人、流通、消費者、これが一貫した対策を取って初めて消費者がより安全なものを消費できる世の中なんです。消費者が言っているからじゃなく、消費者に理解してもらおうという努力なしに、そんな対立をして、製造年月日と併記だ。こういうことは、私はぜひ避けてもらいたい。

１つは、先ほどお話ししたように、製造者の責任に変わるんです、期限表示というのは。それと同時に、保存基準というのを前提に期限表示というのは成り立っている。消費者の方に、自分の責任を理解してもらういいチャンスなんです、期限表示というのは。何でも売った人の責任、つくった人の責任ではないんです。消費者が正しく保存基準を守ったかどうかにかかっている。こういうことを消費者に理解してもらういい材料が、期限表示なのです。これをなぜ活用しないか。消費者が保存の重要性をわからなかったばっかりに事件が起きていることがあるんです。

昭和59年にからしれんこん。これは11名亡くなった。これは、真空包装して売っていた。この事件の不思議なことは、熊本県の人は１人も被害にあっていない。熊本県以外の13都道府県の方が被害にあっている。それは、保存ということをよく考えないから、観光に行き、その帰りに買って車のトランクに入れて、培養して、それでボツリヌス菌が増殖した。あるいは飛行機で持って帰って、冷蔵もしない。こういうような事件が現実に起きている消費者にそういうことをわかってもらう。保存条件というのは必ず読んで、守るという習

慣をこれから消費者に理解してもらういい材料があるのに、なぜ流通と製造が対立しなければいけないのか。私は、これは時間をかけてでも、一緒になって消費者にもっと情報を提供して、消費者に理解してもらって、保存条件を守ること。食品の保存は消費者の責任でやるんです。消費者にも自己責任原則があるんですということを、流通と製造が一緒になって知ってもらう。もちろんいいかげんなことをやった期限表示だったらそれは絶対駄目だと思うんです。食肉加工協会が自信を持ってつくっているガイドラインなんですから、ぜひそのデータを見てもらって、流通の方にも納得してもらって、それで１つの方向に進んでもらいたい。これをぜひお願いします。これからの食品の安全確保にあたっては、消費者に情報を提供し理解してもらう一方消費者の自己責任も考えてもらう必要があります。

いずれにしても、今後どのような食品の需要が増えるかと言うと、それは消費者が決めるということなんですけれども、決めるには、情報を与えて決めてもらわなければなりません。コンシューマパーセプションというのはこれからますます重要になってくる。ですから食品は、より安全で、より低価格で、おいしくて、このほかに消費者の感性に訴えるかどうかがますます重要になってくる。そういうコンシューマパーセプションの時代に来ている中で、ぜひ情報を与えていただいて、日付表示も、流通とメーカーが仲良く手を握って、いい方向に持っていっていただくことを心からお願い申し上げまして私の話を終わらせていただきますが、食品衛生行政は従来の食中毒の取り締まりから変わってきているということをぜひご理解いただきたい。私がきょうお話ししていることは、産業を規制することでは決してないんです。衛生を付加価値として産業を応援していこうというのが、我々の考えで、食品衛生法の改正も今回そういう方向で行ったのです。ですから、ぜひ衛生に関して知識のある厚生省を活用していただきたい。21世紀に向かって健康で長生きが、日本のこれから一番求められていることです。健康をキーワードにして、高齢化社会をどうやっていくか。寝たきり老人にならないための食生活。ある栄養学者の方と話していたら、寝たきり老人の方はやはり食生活が貧しい。この食生活をいかに豊かにしていって、健康で長生きしていくか。そういう日本社会をつくっていく。それには、食品は非常に重要な役割をこれから担っていくわけです。今後共、厚生省行政にご協力をお願い申し上げまして私の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。

まさに食品衛生、最近の話題でありまして、ビールの話から水産業の話まで多岐にわたってお話しいただきまして、言ってみれば森田節というようなことで、皆さんも何回かこの間に笑い声が聞こえたと思っております。大変ありがとうございました。もう１回拍手をお願いいたします。（拍手）

司会　　松川場長どうもありがとうございました。またお二人の講師の先生も、すばらしいお話しありがとうございました。またお疲れさまでございました。

午前の部はこの辺で終了させていただきます。

司会　　午後の部を始めさせていただきます。

進行は引き続き松川場長にお願いしたいと存じます。

それでは松川さんよろしくお願いいたします。

松川　　それでは、午前の部に引き続き午後の部の特別講演も進行担当させていただきます。

午前の部は、農水省並びに厚生省の両課長からお話しいただきまして、貿易あるいは生産・流通の現状、展望の話、あるいは食品衛生でこういう問題があるというような話をいただいたわけです。

午後は特別講演ということで、ちょっと時間も長くお話しいただくことにしております。

午後の特別講演の一番手になりますけれども、株式会社伊藤ハムマーケティング研究所所長でいらっしゃいます能地英一様にお願いいたします。

能地所長は、食肉通信社に勤めておられまして、編集局長、専務を経て、1983年（昭和58年）、伊藤ハムに入社しておられます。取締役営業本部副本部長を経まして、1988年から現職に就いておられます。『繁盛ノウハウ』であるとか、『90年代食肉小売業の経営戦略』、その他いろいろな本を書いておられます。

講演の演題は、「“お手軽さ”と“脂肪嫌い”に応える商品開発　－アメリカ食肉加工業界の近況と潜む問題点を考える　－」ということでございます。

それでは能地所長よろしくお願いいたします。

「“お手軽さ”と“脂肪嫌い”に応える商品開発」
－アメリカ食肉加工業界の近況と潜む問題点を考える－

能地　　ご紹介をいただきました能地でございます。伊藤ハムマーケティング研究所とは、伊藤ハムの広報誌『躍進』の編集及びいろいろな情報の提供、それからビデオの制作などもやっている子会社でございます。（スライド１）

私は『躍進』に毎月「アメリカ小売業の活力」というシリーズを執筆しておりまして、この取材の関係で、必ず、毎年２回はアメリカに出張しております。

今日は、小売業のことではなく、アメリカの食肉加工業界の現状ということでお話をしたいと思っているわけです。

取材の中では、ＦＭＩと申します食品マーケティング協会のコンベンションが毎年５月にシカゴで開かれますが、これを見ることにしております。大変大きなコンベンションで、（スライド２～６）これはシカゴの市街の南側にあるマコーミック・プレースという見本市会場で開かれます。このコンベンションには、アメリカ全国の食品の小売業、つまりスーパーマーケットの方々が集まり、その年の食品小売業の方向など、どのように変わっているかというふうなワークショップが開かれますし、また展示会がございます。

これはＥＣＲについてのワークショップ。（スライド７）今日はＥＣＲのお話はいたしませんけれども、ＥＣＲとは、訳すると効率的消費者対応という、一昨年ＦＭＩが発表しました構想で、メーカーと卸、小売がお互いに協力しながら流通チェーンのコストを削減していこうではないか、という考え方です。そういうような構想もこのＦＭＩで発表されたものです。

同時に展示会。（スライド８）ここでその年のアメリカの食品の新商品の傾向がわかるわけです。

私はこれを３年連続して見ておるわけですが、とくに最近の傾向では、食肉加工品の中で、低脂肪の商品が非常に増えてまいりました。

これは去年発表された製品ですが、（スライド９）97%ファットフリー、つまり脂肪が３%しかないホットドック用のフランクが発売されて、これはえらい時代になったとびっくりしたものでございます。

ところが、今年行ってみますとさらにびっくりでして、こうした「ファット・フリー」の新製品がたくさん出ている。（スライド10）これはオスカーマイヤーの製品ですが、ノーファットと書いてあります。こういうシリーズが各社から発売されています。私もかなり試食してみましたが、やっぱりこれは通常のレギュラーの製品に比べますと、無理をして作っているなというところがあるのですが、各社それぞれに、技術上の努力と新技術でカバーして、そこそこレギュラーの製品に近いようなものを作っているわけです。

こちらは、スイフト・イクリッチの製品です。（スライド11）これもファット・フリーです。

ボロナにおきましても、オスカーマイヤーのファット・フリー・シリーズが出ておりました。（スライド12）５月の時点で各店頭を見て回ったのですが、この品は既にかなり導入されていました。

こちらは、タイソンのターキーブレスト。（スライド13）ハム状に成型して作った製品です。ターキーは、豚肉と違って低脂肪はお手のものですが、ファット・フリーで作られております。

こういったファット・フリー製品がなぜ出てきたか。私の考えでは、「ニュートリション・ファクツ」という、加工食品についての栄養表示が、引き金になったと見ております。アメリカでは、昨年の５月から「ニュートリション・ファクツ」が施行されて、加工食品についてはこのような表示が義務づけられているわけです。

これは、ニュートリション・ファクツの解説をした消費者向けのリーフレットです。（スライド14/15 ）最初に、ワンサーブ、つまり１切れとか１個、１本といった１食分の単位、ここでは40グラムですが、その１食当りのカロリーがどれだけあるということで、90キロカロリーと表示されています。次に、脂肪からくるところのカロリーが５キロカロリーであるという表示です。以下、いろんな栄養成分、脂肪、飽和脂肪酸、コレステロー

ル、塩分、トータルの炭水化物、食物繊維、糖分、蛋白質がそれけぞれどれだけ、最後にビタミンA、ビタミンC、鉄分などの数値がダイジェスト的に表示されています。

そして、右端の欄のパーセンテージは、成人の1日分の標準摂取量に対し、このワンサーブを食べるとこれだけのパーセンテージ摂るんですという数値が表示されているわけです。熱量では、1日 2,000キロカロリーを基準にして、その何%。

脂肪については、1日65グラムを基準として、1食分を食べるとその何%を摂るというふうにパーセンテージが表示されます。

こういうニュートリション・ファクツが去年の5月から、加工食品については表示が義務づけられております。

つまり、この表示フォームで一番目立つのは、カロリーと脂肪です。例えば、ある食品に20グラムも脂肪が入っていますと、それだけで1日の脂肪の30%になってしまう。これだと家に帰ってアイスクリームも食べられないから、困るということで忌避され、脂肪のなるべく低いのが喜ばれる。とくに気にする人にとっては、これがゼロであれば一番かっこいいわけです。カロリー・フロム・ファットがゼロであれば一番いい。ということで、ニュートリション・ファクツのカロリー・フロム・ファットを気にする消費者のために、各社がファット・フリー、ノーファットの製品を出してきたのではないかと思います。

これは、製品のパッケージの中に表示されたニュートリション・ファクツの実例ですが、（スライド16）この製品は脂肪が多いことが一目でわかる。1食分に18グラムも含まれているから、1日分に大体食べてよろしいという標準の65グラムに対して、28%も摂ってしまうということです。

このニュートリション・ファクツは、小売業各社もいろいろとお客様に対して啓蒙・周知を図っております。これは、（スライド17）フロリダ州を本拠としている非常に有力、かつ優良会社といわれているスーパーマーケット・チェーンの、パブリックスが、小売業でありながら自社独自にこういうリーフレットを作って、お客様に啓蒙しているという例で、こういう普及努力がなされていますから、ニュートリション・ファクツはかなり周知度が高いわけです。

どのくらい周知度があるかといいますと、これはFMI（フード・マーケティング・インスティテュート）が今年調べたものですが、（スライド18）いつもニュートリション・ファクツを見ているという人が53%、ときどき見るという人が34%。表示が始まってから1年にしては、かなり注目度が高いと思われます。男性よりも女性の方が関心がやや高い。そして、年収階層別にみると、所得の低い人よりも所得の多い人の方が関心度、利用率が高いという結果が出ております。

次に、消費者が栄養のどこに気をつけているかということです。これもFMIの調査ですが、（スライド19）トップに上がっておりますのは、やっぱりファットです。脂肪のコントロール、ローファットの食事に気をつけていますという人が65%もありまして、これ

は、その後に続く塩分、コレステロール、糖分の３つを合わせたものよりも高い。つまり、脂肪の65％という関心度、気をつけ度あるいは嫌われ度といいますか、これが圧倒的に高いという結果が出ております。したがって、メーカーの方も、品揃えとして、いろんなノーファットを作る。あるいは、ノーファットを強調する。

これはフローズンヨーグルトの広告ですけれども、（スライド20）アイスクリームに対抗して伸ばす、絶好のチャンスであるということで、脂肪からくるカロリーがゼロですということを強調しています。アイスクリームに対して、フローズンヨーグルトを伸ばしていくチャンスだということで、このような大きな広告をしているという１つの例でございます。

各社のファット・フリーのシリーズの広告をご覧いただいておりますが、オスカーマイヤー、（スライド21）そしてこれはタイソンのターキー・シリーズです。（スライド22）これはファット・フリーという言葉を商品名にうたっております。

ミスターターキーというメーカーも、（スライド23）ファット・フリーを出しています。

店頭での１つの例をご覧ください。これはフロリダ州のオーランドにありますグディングスという高級スーパーです。（スライド24）この店はグディングスの中でも一番高級なお店、つまりお客さんの所得が高いところで、初めて行われた試みだろうと思いますが、このように、ランチョンミート、つまりハム・ソーセージの売場の一角を縦割りにコーナーどりして、「ファットフリー・ゾーン」を設けております。（スライド25）ここには、各社のファット・フリーの商品だけを集めている。これは非常に進んだといいますか、ほかではまだ見られていない売り場づくりですが、こういうことが、とくに所得の高いお客さんを持つ店ではもう既に始まっているという状況が出ているわけです。

ただし、これだけたくさん出ているファット・フリー製品が、全部成功するとは限りません。私はやっぱりテイスト、おいしいということが決め手になろうかと思っています。

これは、アメリカにおける、消費者が食品を選ぶ場合のポイントとして、何を最も重要視しているかということを、ＦＭＩが今年調べたものです。（スライド26）トップが、90％でテイスト、つまり味、おいしいということが重要視されている。２番目が栄養で、かなり気にする度合が高まっています。３番目がプライス。４番目が安全性の問題。これは後ほど申しますが、３年ほど前に大変な食中毒事件がありましたので、それ以来関心が非常に高まってまいりました。そして調理時間、最後に、調理の簡単さといいますか、イージーさ。最後の２つをを合せますと70％になりますので、いわゆるコンビニエンスという要素もかなりスコアが高いわけです。

こういうことで、栄養についての関心が高いのですが、低カロリーあるいはノンファットでもおいしくなければいけないということですから、先ほどまでお見せしました各種のファット・フリー製品が、全部生き残るとは限らないと思います。１年後、売場を見て、どれだけのものが残っているかというのは非常に興味があるところです。

さて、脂肪嫌いについていの問題点です。日本でもかなり脂肪は嫌われている。しかし、現在日本人の脂肪の摂取ベースは、１人当り58グラムということで、アメリカの基準の１日65グラムまでには至っていないわけです。（スライド27）

供給ベースで比べますと、これは、食料需給表で、ＦＡＯに提出する資料の統計ベースですが、国民１人当たりの供給カロリーでは、アメリカは日本に比べて３割以上たくさん食べている。脂肪については２倍以上という摂り方ですので、アメリカ人が、脂肪について、摂取ベースで65グラムに減らしていこうということはよくわかります。

日本は、まだそんなにひどい段階ではありません。にもかかわらず、大変脂肪嫌い、あるいはお肉そのものがヘルシーでないというような俗説が聞かれます。私は不思議に思うんですけれども、専門家であるはずのお医者さんでもそういうことをおっしゃる方が非常に多いわけです。例えば血圧が高いとか、コレステロール値がちょっと高く出ると、なるべく白身の魚を食べなさい、お肉は避けたほうがよろしいというようなことを、必ずおっしゃる。魚介類の中にも大変コレステロール値の高いものもあるわけです。

そういうことから、私は、日本でもし仮に将来、先ほどのニュートリション・ファクツのような栄養表示がなされた場合、もっともっと我々が栄養についての知識なり、食肉についての有用性を消費者に知っていただく努力をしなければいけないのではないかと思うわけであります。

ここにあげましたのは、これから我々が勉強すべきだと私が痛感しております上で、最もお勧めしたい本です。（スライド28/29 ）本日お見えでございます太田理事長のところの財団法人日本食肉消費総合センターがおつくりになられた、「探るシリーズ」の三部作でございます。右は『脂肪を探る』。脂肪というとすべて悪者というふうに思われるのですが、この本を読むと、本当に人間の細胞が生まれかわっていく上で重要な役割をしているということがよくわかります。コレステロールについての善玉と悪玉についても非常によくわかります。それから『蛋白質を探る』、左の方は『ストレスと病気・食生活』についての本でございます。

この三部作は、本日ご出席いただいております藤巻先生が座長になられまして、たしか1987年から「食肉と健康に関するフォーラム」を作られ、そこで専門の学者先生がいろいろと最新の知見を集めてお作りになったものを、大変わかりやすく、イラストなど入れてまとめられた本でございます。

先ほど太田理事長にお聞きしましたら、これは有料ではなく、無料ですけれども、大変よく売れている、つまり人気があるというお話でした。しかし私に言わせれば、とくに食肉産業で売りの第一線に立っているような人たちが、わりとこれらを勉強していないわけです。知らない人が多いわけです。本日は伊藤ハムの営業関係の人もたくさんいるわけですが、そんな本は初めて見たという人も恐らくいるのではないかと思うぐらいで、むしろビジネスで忙しい方ほどこういった本をよく読んで、我々が扱っております食品のすばら

しい栄養的な働き、健康を担う役割について、もっと勉強していく必要があるのではないかと思います。

現在、日本人の食肉の消費量は、まだ１人１日 100グラムという健康ラインまでいっていないわけです。老人医学の先生に言わせますと、お年寄りでも１日 100グラムぐらいの赤身のお肉は召し上がった方が、体の細胞をどんどん更新していく、血管を若返らせる上で大切なことだと言われておりますが、若者も含めてそこまでいっていない。現在、年間30キロにちょっと足りません。それを少なくとも、１日 100グラムですから、年間に36.5キログラムまでスムーズに持っていくには、もっともっと、業界挙げて、商売の売りとか、そういうビジネスと同等ぐらいの努力を、栄養についての啓蒙なり、人さまにお話しできるぐらいの知識を持つというところに持っていく必要があるのではないかというふうに考えます。

今年アメリカへ行きまして、ノーファット製品がたくさん出ていた。その引き金となったニュートリション・ファクツがどう利用されているか、ということを考えて、日本でも、もっともっと食肉についての栄養知識、バランス食生活がヘルシーなんだという考え方を普及する努力が必要ではないかというふうに痛感したわけです。

次のテーマは、スーパーマーケットのミート部門で扱っている商品がどう変化しているかという問題です。

従来は精肉と食肉加工品だけでしたが、最近はアメリカでも、精肉と食肉加工品の中間といえる「付加価値ミート」と呼ばれる区分の商品が増えてきました。この付加価値ミートは３つのカテゴリーに分類されます。まず、すぐ調理できるように下ごしらえをした「レディ・トゥ・クック」のカテゴリー、２番目は、調理済みで、家庭で再加熱すればすぐ召し上がれる「プレクックド」。３番目に、すぐ食べられる「レディ・トゥ・イート」、この方はデリ部門、日本でいうと惣菜部門に相当するところで扱っているのですが、ちょうど「プレクックド」のあたりで、ミート部門の扱いとオーバーラップいたします。惣菜部門とミート部門がともに扱うケースもありますし、あるいはミート部門がどんどん加工度の高いものを扱っていくという傾向もありますし、各社それぞれですが、要するに、最近は付加価値ミートの扱いが非常に増えた。また、メーカーもそういった新製品を作りだしたということをご報告したいと思います。

以上は、いずれも加工したものですけれども、デリ部門で力を入れているのは、調理しなくても、今すぐでも召し上がれるし、あるいは今日の夕食に食べたいという場合にデリ部門が主として利用されます。（スライド30）

ミート部門で扱っている半調理ないし半加工品は、今日あるいは数日後に調理の手間を省いて、しかも最後の工程、例えばオーブンで焼くとか、電子レンジに入れるとかということは家庭でやりまして、出来たての一番おいしいところを食べたい。そういうニーズに応えるものです。

さらに、数週間も保存したいという場合には冷凍食品がカバーするわけですが、チルドの半調理ないし調理食品の方が、冷凍食品よりおいしいということで、アメリカでもだんだんとチルドの調理食品が発達しております。

ここに出したデータは、スーパーマーケットのミート部門で付加価値ミートを販売しているお店の割合、つまり、下ごしらえ済みの、加熱するだけで食べられますという「レディ・トゥ・クック」が93%の店で扱われていることを示しています。（スライド31）それから、すぐ食べられるところまで加工された「レディ・トゥ・イート」も63%の店で販売されていまして、去年よりも扱い率が高くなっています。

それからサイドディッシュを販売している店が30%。さらに手をかけるところでは、お客様の注文で加熱する、日本流に言いますと、コロッケとかミンチカツをその場で揚げて差し上げるというふうなことをやっている店が約16%。これはわりと少ないのですが、少なくとも、レディ・トゥ・クック、あるいはレディ・トゥ・イートの商品はほとんどのスーパーで扱われているというのが現状です。

まず最初に下ごしらえ商品「レディ・トゥ・クック」の方から見ていきますが、最初は、ご覧のような対面販売で、ロールしたものとか、マリネード、つまりタレ漬けしたような肉から始まったわけです。（スライド32/33 ）それがだんだんプリパッケージ用に発達してきました。とくにチキンのような淡白な肉の場合は、シーズンドチキン、つまり味つけをしたもの、あるいは衣をつけたもの、スパイスをまぶしたなもの、という形で発達してまいりまして、各種できてまいりました。（スライド34）

この売場の、このあたりは衣づけのものです。あるいは、あらかじめ加熱したものもございます。（スライド35/36 ）

お店によっては、こんな商品も出しています。これはまだ生のミートローフです。（スライド37）３種類のミンチを味つけして、パン粉も含めて混合して、上にソースを塗って、このままオーブンで焼けるという商品です。これはもう十数年前から非常にポピュラーな下ごしらえ商品として販売されていました。

こちらは生のミートローフをブランド化したもの。（スライド38）これはミネソタ州のバヤリーズですが、下ごしらえしたものの自社ブランド商品です。これは冷凍品です。

そういったものの中で、とくに今年の新商品として注目されたのは、もっと生に近くて、しかも油を使わなくても調理しておいしいというふうなものが各メーカーから出ていたことです。これは１つの例ですが、ホーメルから出ておりました、（スライド39）ポークテンダーロインのシーズンド・ポーク。豚フィレにいわゆるインジェクションで味つけを注入して、油を使わなくても低カロリーでおいしく調理できますというものです。味つけはペッパーとテリ焼き味の２種類がありました。（スライド40）これはブライアンの同様の商品ですが、こうしたシーズンド・ポークは数社から発売されておりました。

販売期限も、製造後２週間ないし３週間と、かなり長いものです。チルドの温度で販売

できる。こういったものを可能にしたのも、先ほど森田先生のお話がございましたが、アメリカの場合、製造年月日表示がありません。セール・バイ・デイトという販売期限だけです。そういうところから、各社の責任において、製造段階、流通段階を通じての、きちっとした製品管理と温度管理によって、また技術を高めることによって、なるべく生のままのおいしい状態で、こういう半加工品ができるという環境が、アメリカではかなり整っている。その中で技術の進歩によって、相当程度保存期間の長いものができたというのが今年の状況です。

これも、ハムのように見えますが、実は、味つけしたロースト用のポークその他で、このまま家庭のオーブンで焼いていただけるという、生製品です。（スライド41）

もっと細かい単位の商品もあります。これはターキーのメーカーの製品ですが、もともと非常にあっさりした、悪くいえば、ヘタに調理しますとパサついておいしくない。そういう特徴があるこのターキーを、いろいろ味つけして、スパイシー、あるいはレモンフレーバーなどをつけた、各種の味つけターキーが出ております。（スライド42）　こういったもので、油をあまり使わなくても、カロリーを高めなくても食べられる、それでおいしいというふうな商品がかなり増えたような感じがいたします。

これは、今年のＦＭＩの展示会における新商品です。（スライド43/44 ）

ご覧のように、ターキーを普及させた功績の半分ぐらいは、こういう味つけ商品にあるのではないか。しかも、昔のような、１羽丸ごと焼くというような、ハレの日にやる料理でなくて、普段の食卓、あるいは１人前でもできるような、こういう半調理品が出てきたことが、ターキーの普及を大変促進したと思います。

これもチキンの生製品です。各種ありまして、ケイジャン味とか、レモンハーブとか、すべてスパイスと香りでおいしく食べられるように工夫された生製品です。（スライド45）

こちらはちょっと違うんですけれども、ローカルのメーカーが作ったロースト用のターキーのブレストです。私は現物を見てないのですが、これはフローズンのもので、この紙の袋のままオーブンに入れられるそうです。料理が70％方進みますと、この袋に、自然に裂け目ができて、中のターキーがキツネ色にこんがり焼き上がるという、調理する人が考えなくてもいいという、便利な下ごしらえ商品が発売されて、業界でかなり話題を呼んでいるようです。（スライド46）

こちらは、クライオバックというパッケージ・システムのメーカーのパンフレットですが、こういう下ごしらえ商品の歴史と申しますか、変遷を表しております。（スライド47/48/49）最初はこういうふうに対面販売でレディ・トゥ・クックが売られていたものが、次第にパッケージ技術と製造技術の進歩によりまして、だんだんとセルフサービスで売られるようになった。今では、このセルフのスタイルが圧倒的に多いという状況です。

次は、ミート部門で販売されていますプリクックド商品、調理済みのすぐ食べられる方に属するものをご紹介したいと思います。（スライド50）

こういった商品も、もとはと言えば、このように店段階で作られて、いわゆる惣菜売場的なものから始まった。（スライド51）店によっては、「私が作っています」と料理人の写真まで表示しております。ローストチキンも、もともとは、店で焼き上げて販売されていました。（スライド52）それが、メーカーで非常においしいものができるようになったのが最近の状況です。

これは、タイソンのローステッド・チキン。（スライド53/54 ）これは数年前から、かなり普及率が高まり、ヒットしてまいりました。

とくにこの１、２年は、ボストン・チキン、現在はボストン・マーケットと名前が変わっておりますが、このチェーンのロティスリー・チキンがヒットした。このロティスリー・チキンとは、普通のローストよりじっくりと焼き上げて、昔風の焼き方で油を落として、というふうなものです。これが大変人気があるということから、タイソンでも今年の新商品はこのロティスリー・チキンに名前が変わってまいりました。（スライド55/56 ）

このパンフレットの写真は、キツネ色ですが、（スライド57）ＦＭＩの会場で見たロティスリー・チキンは、どうしてかわからないのですが、こういう黒っぽい色でした。いずれにしても、タイソンは今年の新商品として大変力を入れておりますし、皆さんも注目しておりました。

タイソンでは、このロティスリー・チキンを、各スーパーマーケットのフレッシュミートのケース、つまり惣菜売場でなく生肉売場で売ってください、生肉売場を活気づけてください、と訴えております。

この種のメーカー製の焼きチキンは、今ではカバー率96％となっており、スーパーとしても「将来も増やす」率が60％と最も高いカテゴリーになっています。

これは冷凍食品のチキン料理で、（スライド58）むしろチルドのプレクックの製品とは競争的立場にあるのですが、最近では、冷食の売場のみならず、ミート部門の生肉売場の隣に位置する売場で、ご覧のように、チルドの調理済食品の陳列量が非常に増えております。チキン、ポークその他、既に加熱済みで、再加熱するだけでかなりおいしく食べられるという製品の売場スペースがかなり増えているわけです。（スライド59）これは、展示会ではなく、現実のスーパーマーケットの売場の写真です。（スライド60）

先ほども申し上げましたが、消費者の商品選択要素は、やっぱ味が一番でして、いかにしてお店のチキンロースターで焼き上げたものに匹敵する味が出せるかというところが勝負です。

伊藤ハムの宣伝になって恐縮ですが、私ども伊藤ハムでは、調理食品の製造技術に、焼きたてに近いおいしさを出す技術、あるいは素材の持ち味を生かす新調理技術を採用しております。先般来稼働しております船橋の第三工場では、サーマルゾーンと申します焼き工程、あるいは焼く・揚げる・スービット製法など複数の工程を組み合せたラインを持っておりまして、非常に焼きたての味に近い、しかもおいしく召し上がれる調理食品に力を

入れております。この「あぶり焼きチキン」のシリーズは、いわば日本版のロティスリー・チキンです。（スライド61）ただ、日本はお箸の文化ですので、アメリカのようなブレストの片身といった大きいものより、こういうお皿にきちっと収まるサイズの方が好まれるわけです。（スライド62）パストラミ風味とゴマの風味の２種類があります。（スライド63/64 ）あるいは蒲焼きシリーズ、（スライド65/66 ）これは牛、豚ともにありまして、すぐ召し上がっていただける製品です。

こちらは、まさにこれからの調理方法だと思うのですが、スービッド製法による「ソースデチキン」。（スライド67/68/69/70/71/72 ）この製法は、いわゆる真空調理法でして、素材のやわらさか、ジューシーさを失わないように、つまり加熱しすぎて蛋白質が変性しないような、一番おいしい状態で料理を仕上げてあります。

こうした新調理法の製品は、脂肪を加えておいしさを出すのではなく、素材そのもののおいしさを生かすという調理法で、その結果カロリーも上がらない、やわらかくてジューシーである、というふうな料理法であります。これこそ“脂肪嫌い”の時代に対応した、製法であり、商品ではないかと思うわけです。

このためには、工場における製造技術はもちろん、流通チェーンと申しますか、デリバリーの温度等におきましても、伊藤ハムとしましては４度Ｃ以下の流通チェーンを作るということで、その完成を目指して努力しているわけでございます。

こちらは、スービッド製法によります「ローストハンバーグ」で、（スライド73）ハンバークでも、フォンドボー仕立てのソースでおいしく召し上がっていただこうというところに力を入れているわけでございます。（スライド74/75 ）

以上、ちょっとコマーシャルを入れさせていただいたわけでございます。

次は、アメリカにおける生肉、とくに牛肉の消費量が、昨年久しぶりに伸びたということをご報告したいと思います。

この写真はアメリカのスーパーマーケットの業界紙です。（スライド76）ビーフ・イズ・バック。ビーフが戻ってきた、という見出しをつけています。昨年、アメリカの１人当りの牛肉の消費量は67.5ポンド、キロにして30.6キロですが、前年比 3.7%の増加であった。これは久しぶりの増加です。また、スーパーマーケットの食肉部門の全国の売上も、（スライド77）金額ベースで３%伸びました。鳥肉はまだまだ好調で、チキンとターキーを合わせたポールトリーは８%近くの金額アップです。牛も豚も伸びたということで、94年の食肉産業は、パッカーから小売りのスーパーマーケットのミート部門に至るまで、大変よかったという年であったということです。

日本では、先ほど関川課長のお話がございましたが、消費量としては伸びているのですが、単価ダウンが大きいので、金額ベースでは、なかなかそうはいかない。むしろ金額は減っているというところが事業所段階では多いのですが、アメリカの場合、昨年、牛肉の価格は下がりましたけれども、数量が伸びたということで、金額も伸びた。うらやましい

限りです。

これは牛肉の小売価格、（スライド78）今年の５月の時点で前年同期と比べて、オール・フレッシュビーフの平均で若干下がっています。去年１年間下がりまして、今年もやや弱いわけです。とくに、低級部位といいますか、グラウンドビーフ（挽き肉）あたりが下がっています。逆に、リブ・ローストとかＴボーン・ステーキなど、高級部位はちょっと強含みですけれども、ミンチに使う部分とか肩あたりは逆に値下がりが続いていて、食肉業界並びにスーパーマーケットのミート部門としてはやりやすい状況が今年も続いているようです。

牛肉の消費が伸びた背景は、１つには、価格が下がって、各スーパーの広告などでも、昨年はとくに牛肉のスペシャルがたくさん見られました。それで消費が増えたという要素も大変大きいわけですが、何せ、今まで10年以上、牛肉を減らしてその分チキンとかターキーに乗り換えるとか、魚を食べようというふうな動きがここで止まったというのは、１つには、業界がこれまでやってきました消費促進の努力がかなり実ってきたのではないかと思われるわけです。

これは、今年の段階でスーパーマーケットのミート部門に伺ったアンケートです。（スライド79）食肉、この場合はレッドミート（ビーフ及びポーク）を指していますが、これを再び我が国の食事にするために、業界ができることは何かということで、上から多い順に挙げてあります。第１には、よりリーンな牛肉、脂肪を削った赤身の多いものを提供する。２番目に、食肉というものが、バランスのある食事の中の１つとしてすぐれていることを強調する。これは、先ほどお見せしました、食肉消費総合センターの「探るシリーズ」にありますような、お肉のすぐれた栄養の力というものは、全体の食事のバランスの中で大切なんだということをお客様、消費者に強調していこうということに通じます。３番目に、同じようなことですが、栄養に関する教育を進める。決して、脂肪が全部悪いのではないのです、こういう料理をすれば低脂肪の肉料理ができますというような教育。それから４番目に、プロモーションや広告を強化する。５番目に、この業界のあらゆる段階において安全性の確立を進める。第６に、消費者がお求めになっている新製品を開発する。第７に、簡単な料理法を開発する、という順であげられています。

業界みんなの認識として、こういったことをやっていこうと、かなりの努力をしてきたわけです。

１つは、トリミング。これは、５年ほど前の古い写真ですが、(スライド80/81)クローガーが、「我が社のポリシー」として当時では先進的だった、４分の１インチのトリミングをしますと、大々的に掲示しています。４分の１インチといいますと約６ミリです。脂肪を６ミリ・アンダーに削りますということを、約束しているわけです。

これは伝統的なローストビーフですが、（スライド82）今では、こういうものは少ない。最近は、これは同じクローガーの広告で「Ｔボーンステーキ＄3.99」と宣伝していますが、

４分の１インチ・トリムは今や当たり前ですから、ここに小さく「４分の１トリム」と書いています。（スライド83）現在は４分の１インチ・トリムが標準です。

さらに最近は、ご覧のように、とくに対面販売の肉などになりますと、“クリクリ”に脂をトリミングするのが一般的です。（スライド84）

それから８分の１インチ・トリム。これはフロリダのパブリックスの広告ですが、（スライド85）＄4.69のリブアイステーキが「８分の１インチ以下のトリム」と書いています。（スライド86）

昔に比べますと、表面脂肪のトリミングが厳しくなってきて、現在は４分の１と８分の１が半々くらいと思われます。こうしたことがお客さんに好感を持たれて、ビーフの消費が伸びる１つの要因になってきたというわけです。

もう１つが、アメリカの業界がやっていますビーフの消費促進キャンペーン。今年で３年目になります、このキャンペーンのスローガンが「Ｂｅｅｆ　Ｉｔ’ｓ　Ｗｈａｔ’ｓ　ｆｏｒ　Ｄｉｎｎｅｒ」、今晩のディナーはビーフだということです。（スライド87）そういう楽しい要素を盛り込んだスローガンで、伝統的にビーフ好きのアメリカ人に向けて「今晩のディナーはビーフだ」というふうな、楽しさを盛り込んだキャンペーンを３年間続けてきたわけです。

もう１つ感心しますのは、「３０　Ｍｅａｌｓ　ｉｎ　３０　Ｍｉｎｕｔｅｓ」と書いていますが、要するに30分でできる30種類の料理。短い時間でできますという肉料理を集めたレシピ・ブックを50万部、このキャンペーンで、生産者・ミートパッカー合同の団体が配っております。この配り方も、なるべく、人口統計的にもっとビーフを食べていただける方々が住んでいる地域のスーパーマーケットを選び、それらの店の協力を得て、そういう地域に重点的に配布する、というようなことをやっているようです。

面白いのは、30分という時間です。今、アメリカの主婦が夕食の用意にかける時間は、30分が標準だそうです。21世紀にはこれが15分になるであろう、といわれています。ですから、もっと簡単に料理が出来る商材、商品を供給しなければいけないということが今年のＦＭＩでも言われていました。

つい先週、アメリカのアルバートソンズという、大手の、しかも業績がアメリカのスーパーマーケット・チェーンの中でいま最高の利益をあげているチェーンの会長で、ＣＥＯでいらっしゃるマイケルさんという方が来日されて、講演をなさいました。そのときマイケルさんいわく、「30分では長すぎる。ダブルインカムの場合は、ディナーにかける時間は16分以上かけたくないということが、アルバートソンの店でのお客様調査でわかっている。ですから、我々の店の調理食品売場では、16分以上かからないというところを一つの売りものにして商品を作っている」ということを言っておられました。

人々はだんだんと忙しくなってくる。先ほどのレディ・トゥ・クックの商品などはまさにそうですが、短時間に出来て、しかも、カロリーを上げずに、むしろ脂を抜くような形

での食事もあるんですよというようなことが、これからの消費キャンペーンに重要なことではないかと思います。

これは、アメリカの消費者が食事で何に気をつけているかということの調査ですが、（スライド88）果物や野菜をよりたくさん摂ろうと思っているというのが、63%でトップに挙がっております。ファットやオイルをより少なくしようというのが34%、レッドミート、つまり牛肉・豚肉をより少なく摂ろうというのが34%です。以前はこれが40%ぐらいありまして、非常に多かったのですが、だんだんとバランス栄養という考えが定着してきたようで、それでも高いと思うのですが、だんだんとこれが下がってきております。非常にいいことだと思います。より、チキンやターキー、ホワイトミート、ポールトリー類を摂りましょう、これは牛肉・豚肉の代りにということでしょうが、それが16%。それから、砂糖を少なくするというのが15%、というふうに続いておりまして、今でも３割人以上の人がお肉を少なくしようと思っておられるのですが、わりとこれが減ってきています。これもアメリカの消費キャンペーンの一つの成果ではないかと思っています。

次にご報告したいポイントは、アメリカで、ケースレディというものがだんだんと取り入れられ始めたという状況です。ケースレディといいますと、つまり、パッカーやメーカーが作った包装肉を、お店で段ボールを開けてすぐケースに並べられる。日本で言うところのリテールパックとか、アウトパックのことです。先ほど森田課長がおっしゃっておられた、パッケージセンターで作られるようなものです。

これは、ＦＭＩの展示会の会場でパッケージングのクライオバックが、ケースレディを推奨しているところです。（スライド89/90 ）

アメリカではもう既に、チキンはほぼ 100%ケースレディです。メーカーの工場で作られて、大変細かい、ササ身１本ずつというふうな切り身でも、（スライド91）メーカーで作られて、お店ではラベリング・マシーンを通して値段をつけるだけということです。これもアメリカの場合は、販売期限表示だけで、製造年月日表示がありませんので、その範囲で安心してお買い求めいただけるということから、メーカー及び小売業が管理をきちっとする中で、こういうものの流通が可能になった。その中で、流通チェーンとしてコストが非常に合理的に削減されたということです。

現在では、このように、（スライド92）ターキーのミンチに至るまでケースレディが主流になっています。

これをポーク及びビーフに広げていこうというのが、とくにクライオバックなどが、これは自分のビジネスですから、一生懸命に技術を開発しながら、そういうノウハウを提供して、促進しようと立場にあるわけです。（スライド93）

現にＦＭＩの展示会でも、ご覧にいれているのはホーメルというパッカーの展示場ですが、自社のポークのケースレディ商品を展示していました。

ご覧のような商品です。（スライド94/95/96 ）

パッカーでは、このようにカタログを作成して、それぞれのアイテム、細かいスペックを記入しています。（スライド97）

これはタイソンのポークスペアリブです。（スライド98）タイソンはポールトリーのメーカーで、売上の85％はチキンとターキーですが、最近は、ケースレディでポークあるいはビーフの世界にまで進出してきているわけです。

ポールトリー以外でケースレディがどのくらい普及しているかということですが、これは私が取材でいろいろ回る中で見た、クローガーの店です。クローガーはアメリカで最も大きいＳＭチェーンで、これはそのアトランタ事業部の店ですが、（スライド99）クローガー全部ではなく、アトランタの事業部だけとくに進んでいて、ポークについてケースレディを採用しております。取り組んでからもう３年ぐらいになります。最初はいろいろ問題があったものを、テストしながら、改善していって、メーカーも店の方もかなり慣れてきたという段階で、非常にうまくいっているという話でございました。これがそのポークの製品です。（スライド100 ）

ただ、ビーフについては、まだそれぞれの店のインストアでやっております。

包装資材機械メーカーでは、いろいろな方法があると言っています。例えばガスパックでは、ミンチのパティのようなものでも、かなりの期間、２週間ぐらいのシェルフライフが得られる、と言っています。（スライド101/102 ）

ビーフの場合は、一番問題なのは、肉色が鮮紅色でなくなる。酸素が遮断されていわゆる紫色になってしまうというのが一番大きい問題です。

もう１つは、ドリップの問題です。これを解決する包装のやり方があると、パッケージングのメーカーは言っております。

この写真の右は、ちょっと古い、従来型の真空包装の形ですが、（スライド103 ）これですと、ステーキの場合、フィルムの合せ目のところにドリップがしみ出て、非常に見栄えが悪い。それを改善した左は、新しいスキンパックです。（スライド104 ）密着していますので、ドリップが滲出しない。ただ、肉色の問題というのは未だに完全に解決されていないようです。しかし、従来よりは肉色はいいということで、これが現在、クライオバックが推奨している、ビーフのケースレディを進めるための、ステーキにおける最良の方法だということです。（スライド105 ）

ケースレディがどのくらい普及しているかといいますと、これは今年における、アメリカのスーパーマーケットが仕入れる牛肉のタイプです。（スライド106 ）ボックスビーフが89％と圧倒的に多いわけですが、ケースレディが今年は７％に上がっています。去年は３％でしたから、かなり普及し始めているという感じはいたします。

参考までに、その次にある、利用率３％のクロース・トリムド・ボックスドというものは、脂肪をギリギリまで削ったボックスミートです。（スライド107 ）これはあまり増えてないようです。ただ、ミートパッカーに聞きますと、パッカーの業界では現在、ボック

スの約４割はクロース・トリムになっているという話ですが、小売ではなかなかそういう受けとめ方をしていないようで、恐らくクロース・トリムも一般的なボックスの中に含まれている感じです。

いずれにしましても、まだまだ少数ではありますが、いわゆるアウトパック、あるいはリテールパックと日本で呼ばれているところのケースレディが、まだ一桁ですが、前年よりも増えてきたという感じはございます。

これはクロース・トリムの広告です。（スライド108 ）モンフォートの広告でして、「こんなにバカみたいな脂をつけているのは、そこに１ドル札を貼りつけているようなものだ。それをお店で削るなんていうのはバカなもので、モンフォートのクロース・トリムのボックスミートを使えば、この１ドル札を削るようなことはしなくて済む」という広告です。

これは、ケースレディはどういう影響を及ぼすかについて、スーパーマーケットのミート関係者の答えをまとめたものです。（スライド109 ）複数回答で、人件費を大幅に削減するという認識を持っている人が50％います。非熟練労働者が増える、が21％。労働力に対する影響はほとんどないという人も21％います。

ここで問題なのは、いまアメリカで、非熟練労働者が増えるから人件費削減に役立つ。ミートカッター・ジャーニーマンと呼ばれる一人前の職人さんをびっしり雇わなくても、段ボールを開けて並べればいい。ちゃんと売場の管理と在庫管理をやりさえすれば、非熟練労働者でいけるという考え方もあるのですが、そこで考え方が２つに分かれるわけです。あるチェーンでは、ケースレディを導入して、顧客サービスに力を入れる。いままではバックヤードに集中していた労働力を軽減することによって、その分の一部を顧客サービスに振り向ける。つまり、もっとお客様に対して接触の場面を設けて、カロリーを上げない料理方法とか、来るお客様の注文に応じるようなサービスを強化するという方向にしなければ意味がない。それが今、ミート関係では重要なのだという意見があります。

一方、ケースレディは非熟練労働者でいけるんだからということで、ヘタをすると、ミート売場が、移民労働者のたまり場になってしまう可能性がある。そういうことを今から嘆く人もいるわけです。

日本とアメリカは今、状況が天と地ほど違いまして、向こうは、昨年来景気がいい時期ですから、スーパーマーケットなどではいい人材を雇用するのが難しいという時期です。日本はどちらかといえばその逆です。人材を確保するチャンスです。ですから向こうは、いい人材を必要とするような、惣菜とか調理とか、サービス関係にいい人が集まりにくい。頭数だけ揃えようとすればどうしても質の低い労働力に偏ってしまいがちだということを嘆く。それが問題だという時期です。

したがって、移民労働者でもいいじゃないかというお店と、逆に、ケースレディ等のいろんなハイテクによってコストを削減した結果を、顧客サービスの充実に向けていくのだ

という店と、２通りに分かれるわけです。この辺が、これからあるいは来年にかけてアメリカの業界でも議論が起こってくるところではないかと思われます。

左の表は、（スライド109 続き）スーパーマーケットが、牛肉または豚肉のケースレディのテストをしましたか、という問いに対する答えです。「イエス」が43%、「ノー」が57%で、43%もの店がテストをしている。かなり皆さん注目しているという感じを持つわけです。

次は衛生問題に簡単に触れておきたいと思います。

アメリカでは、ひき肉について、（スライド110 ）現在ではどこの店へ行っても、ひき肉のパッケージの裏には、こういうラベルが貼られています。これも今年から義務づけられたものですが、お客様に対する取り扱いの注意書きです。（スライド111 ）一言で言うと、冷蔵庫に保存してください。半分使って半分余ったような場合はとくに注意してください。それから、フライパンで加熱するような場合、必ず中心まで十分熱が通るようにしてください、ということを書いてあります。

事の起こりは、93年１月に、あるハンバーガーチェーンの、ハンバーガーパティの加熱が不十分で、E．coli 0157:Ｈ７（腸管出血性大腸菌）、これは大腸菌ですが、普通の無害な大腸菌と違って、増殖すると腸の中で出血を起こす。ひどいときは死に至るということです。この大腸菌が増殖していたパティが、たまたま店での加熱が不十分で、それを食べた子供さん３人と大人１人が死亡した。これは大変大きな社会問題になりまして、それ以降、アメリカでは、とくにひき肉の取り扱いについて侃々諤々の議論が行われました。結果、お客様に対しては最低限の注意事項として、このラベリングを義務づけることになりました。

同時に、取り扱う側のバックヤードにおけるＨＡＣＣＰの手順もきちっと実行してやりなさいということが今年から施行されたわけです。

これらについては、業界と、アメリカの場合は食肉衛生を管轄する農務省との間に、いろいろやり取りがあったようです。

例えば、このラベリング一つにしましても、一番単価の低い挽き肉に、それぞれ貼るわけですから、そのコストもバカにならないわけです。と同時に、バックヤードでも、ＨＡＣＣＰの実行、特に手洗いとか、それに接触するミンチその他、処理器具の洗浄等の問題が、厳しく作業手順が決められています。

業界の中では、これは非常に負担だという方もいます。もう一方では、そういったことを機会に、当然、安全性の確立をすることが最重要であるということ。さらには、ＨＡＣＣＰの考え方を、衛生管理から一歩進めて、品質とか顧客サービスに向けることも可能てではないか。つまり、商品化をする現場において、お客様に対して品質上、あるいはお客様が不満に思うようなことをなくしていくための手順を確立しようという考え方、そういうふうにもっていくいいチャンスであろうという議論も巻き起こっております。それがア

メリカの現状です。

最後に、これはレジュメには載っていないことですが、ぜひともこれはお伝えしたいと思いまして追加いたしました。

それは、ナチュラル・ビーフという一つのカテゴリーが、アメリカの消費者の中でもだんだんと市民権を得つつあるということです。

この表は、スーパーマーケットの食肉部門が扱っているスペシャリティなものが何%の店で扱われているかを示したものです。（スライド112 ）例えば、ブランド付きのチキンとか、リーンの挽き肉などは、90%以上のほとんどの店が扱っています。８番目にあげられている、ナチュラルビーフは、今年の時点で、スーパーマーケットの15%で扱わているということです。私は、もうちょっと少ないと思うんですけれども、アメリカの業界が調べた結果はこういうことです。しかも去年の11%よりも増えています。また「将来増やす」という店も20%と、かなり多くあがっています。

ナチュラル・ビーフを扱っている会社は、何社かあるようです。このマーベリックランチというビーフは、ブランド付きで、これはナチュラル・ビーフと表示してあります。（スライド113 ）

ナチュラル・ビーフとはどういうものか。一口で申しますと、その牛を飼育するに当たって、成長促進ホルモンと抗生物質は一切使いません。これが最低条件のようです。ナチュラル・ビーフと表示する以上は、最低この２つの条件は満たさなければいけないということは農務省の方でも決めているようです。そのほか、各会社によりまして、それぞれの規定、スタンダードを作っているわけです。

コールマン・ナチュラル・ミートというのがあります。（スライド114 ）ここでは、そのビーフが陳列されていますが、１ポンド当たりポーターハウスステーキが$12.95 、リブアイステーキが$16.95 と、大変高い。普通の価格に比べますと７、８割高い。しかし、この店ではこういう値段で売っているわけです。この例は、ナチュラルである、安心して召し上がっていただけますということが、こういうプレミアム・プライスをつけてもなおかつお買い求めになるお客さんがいるところまで市民権が出てきたということの例として挙げているわけです。私は、この値段が決して妥当だとは思いません。これは高いと思いますけれども、それでもお買いになる需要があるということです。

コールマン・ミートという会社は、ナチュラル・ビーフの一番大手のようです。（スライド115/116 ）コロラド州デンバーに本社があり、必ずしも全部自社の牧場で飼育しているわけではなく、委託契約で、コールマンのスタンダードと規格にのっとって飼育する。そうして肥育したナチュラルに適合する牛は、安心して召し上がっていただけるコールマン・ナチュラル・ミートとして、一般の肉より高い卸売り価格で出荷されています。

コールマンが言うことを聞いてみますと、成長促進ホルモンなどを与えて、急に大きくするような肥育はしない、昔ながらのやり方で肥育する、日本流に言いますとじっくり仕

上げる。これが結果的に、その牛がおいしいということになるので、ナチュラルであると同時に、味もいいということを言っております。この味というのは、必ずしも、マーブリングが入るとか、そのことによってグレードが上になるということではなく、肉そのものの味が出てくるということを強調しています。

私は、アメリカに１回行きますと大体50～60店舗回るわけですが、その度にコールマンのビーフを扱う店が増えている感じがします。１つの例として、去年の暮れから扱い始めたのが、ニューヨークのド真ん中にある、フード・エンポーリアムという高級スーパーです。（スライド117 ）このチェーンは、Ａ＆Ｐという大手スーパーマーケット企業の中の１つの事業部ですが、去年からコールマン・ビーフを扱い始めました。（スライド118 ）ただし、全部コールマンに切り換えたわけではなく、普通のビーフもありながら、コールマンのラインを揃えているということです。

私の推定では、ナチュラル・ビーフといわれているものの、牛肉の全流通量に占めるウエートは、量としてはまだ１％かそこらではないかと思います。しかし、ニューヨークの都心で、かなりお金持ちの客が来て、非常に食品の安全性、栄養、その他に気をつけられるお客様がいるところでは、これは置いた方がいいということになってきたのだろうと思います。

また、伊藤ハムのことが出て恐縮ですが、コールマンなどがやっていることを詳しく調べれば調べるほど、私ども伊藤ハムの直営牧場のやり方と全く同じだということを痛感したわけです。

これは、伊藤ハムの展示会で、海外における直営牧場のビーフをご案内しているところですが、（スライド119 ）オーストラリア並びにニュージーランドのビーフにつきましても、国内で和牛を肥育してまいりましたノウハウで、じっくりと飼育していく。安全とおいしさをモットーにしております。（スライド120 ）当然そこでは、成長促進ホルモンも抗生物質も使わない。さたにまた、与えます粗飼料においても、定期的に農薬の検査をして、残留がないものを与える。これは 100%、全然農薬は入ってないということは言えませんが、そういう検査をしております。それから、仕上がったビーフについても検査をやるということを、ロックデール、ファイブスターで実行しているわけです。（スライド121 ）それと同じやり方を、アメリカのコールマンがやっている。コールマンでは、それをプレミアム・プライスというところまで高めている。これは偉いという感じがいたします。

伊藤ハムの直営牧場では、長期間肥育しておりますので、それによって肉そのものの肉質がアップし、おいしさに見合う分だけ、価格が高いといえば、ショートフェッドに比べれば高いんでしょうが、安全だからといって、そのプレミアムはいただいていないわけです。その点は、私どもの方は、商売下手といいますか、正直といいますか、アメリカと違うという感じがするわけです。

これはロックデールのフィードロットの入り口です。（スライド122 ）これは開所した初期の状況で、現在はもっと緑が茂っておりますが、アンガスの肥育の状況です。（スライド123 ）

こちらはニュージーランドのファイブスターの素牛です。（スライド124 ）子牛を生体350～ 400キロになるまで、標高400 ～ 500メートルの非常に環境のいいところで放牧して、健康な素牛に育てます。（スライド125 ）そして、ファイブスターのフィードロットに入れて肥育します。（スライド126 ）これは海岸べりのファイブスターのフィードロットでございます。（スライド127 ）

いずれも伊藤ハムの直営牧場では、アメリカのナチュラル・ビーフと全く変わらないことをやっているのですが、そういったものがアメリカではプレミアム価格がついて流通するというところまでなったか、という感じでございます。

これは、ロックデールのビーフでございます。（スライド128/129/130/131 ）

最後に、問題点をまとめたいと思います。（スライド132 ）

まず第１、正しい栄養と食生活の知識の普及に、ビジネスと同等の努力を払う。とくにビジネスに携っている者も、商売と同じくらいの努力を払って、勉強もし、説得力をもたなければいけないということを感じております。

第２は、食の“楽しさ”や“簡単調理”をアピールする食肉消費拡大キャンペーン。キャンペーンをする場合、「食べる楽しさと簡単調理」という要素を消費拡大キャンペーンの中に含めるべきではないかと思いました。最近、日本のＪビーフのキャンペーンも非常に楽しくなっていいなと思います。そして「簡単調理でカロリーを上げない」というふうなものを盛り込む必要があると思うのです。

第３は、高度な技術による、低脂肪で美味しくジューシーな調理済食肉製品の開発。これからは、簡単調理でありながらおいしいというものが要求されます。チルドということになりますと、どうしてもそこに高度な技術が必要になってまいります。我田引水すれば、例えば伊藤ハムの船橋第３工場のごとく、です。これからは、チルドでおいしくて、しかもヘルシーというようなことになりますと、どうしても、手工業的な製造ではなかなかそこはクリアできない。高度に完成された技術と設備が必要である。そういうものの出番ではないかという感じがするわけです。

第４は、チルド流通による調理済ならびに半調理食肉製品の増大に伴う、流通システムとしてのＨＡＣＣＰの実施。前項のような製品ほど、チルド流通によります流通ほど、流通チェーンとして、メーカーから小売店、さらに消費者の冷蔵庫に至るまで、ＨＡＣＣＰをずっと通していくということが非常に必要になってくると感じております。

第５は、システム化した「ナチュラル、安心ミート」を最終消費者まで情報とともにお届けする努力。ナチュラルな飼育のノウハウは既にあるわけですから、あとは情報が必要です。ナチュラル＝安心ということも、ただ、うちはそうなんですよということだけでな

く、コールマンあたりのＰＲのように、そういう情報を最終のお客様にまでお届けする仕組みが必要だと思います。私どもの自戒を含めて、そういう感じを持っております。

第６は、ハイテクによる効率化が発達すればするほど、売りの現場における、売り手と生活者との間における直接コミュニケーションによる、ニーズ受け止めシステムの構築が必要である。ということは、将来、ハイテクといいますか、製品をつくる技術、パッケージ技術、さらにはコンピュータ化にるＥＤＩなどが進んでいます。効率化がどんどん進んでくる。そうすればするほど、売り場におけるところの最終のお客様、お使いいただく生活者の方々と、売り手のコミュニケーションをきちっと受けとめるようなシステムが必要なのではないかという感じがいたします。午前中の森田課長のお話にもございましたが、苦情をどんどん言ってきていただけるような、そこでまた対話ができる。それが売り手の改善に役立つような、そういう雰囲気なり、人間がいつも売り場にいることが必要だ。あるいはメーカーの営業マンもそういう役割の一翼を担うというふうな環境が、必要だと思います。つまり、ＰＯＳデータがますます精密になる、ＥＤＩが発達する、商品と情報がどんどん自動的に流れていくような状況になればなるほど、人間と人間のつながりにおけるところのニーズを受けとめる、こちらからのメッセージをお届けするシステムが必要になるのではないかという感じがしております。

以上でございます。（拍手）

松川　　どうもありがとうございました。

アメリカにおける食肉の小売りということを手がかりにして、今後の展望というようなことをお話しいただけたかと思います。大変興味ある話でありましたし、ここにおいでの方々はどちらかというと流通に関係する方がたくさんおられるかと思いますけれども、大変参考になるお話であったと思っております。

もう一度拍手をお願いいたしたいと思います。（拍手）

次の講演に移る前に、ここで休憩したいと思います。

司会　　どうもありがとうございました。ここで20分ほど休憩をさせていただきます。

皆様のテーブルのところにコーヒーをお運びいたしますので、どうぞお席のほうで、短い時間ではございますけれども、しばらくの間おくつろぎいただきたいと思います。

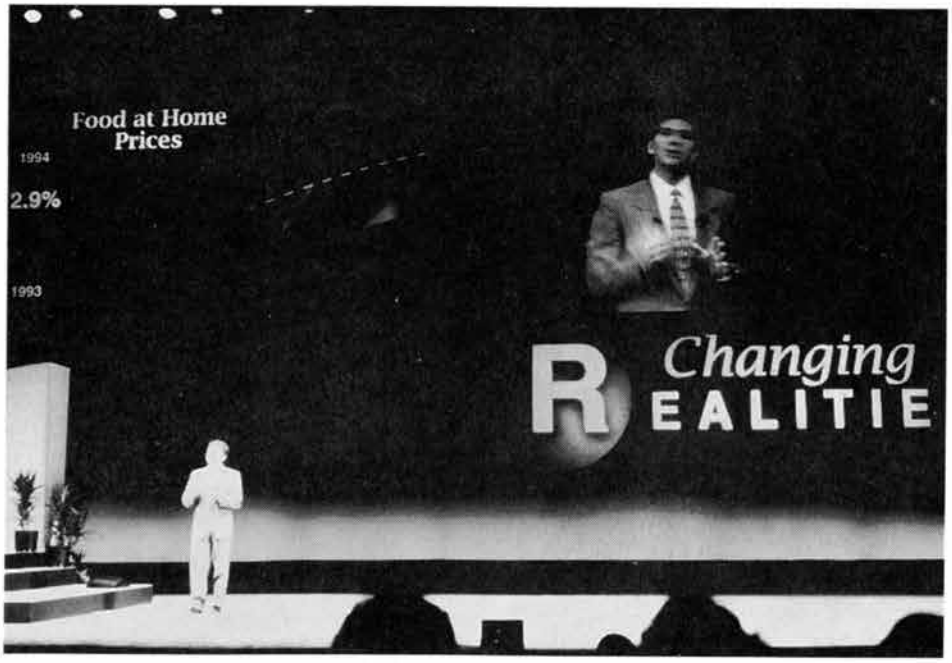
スライド1

スライド2

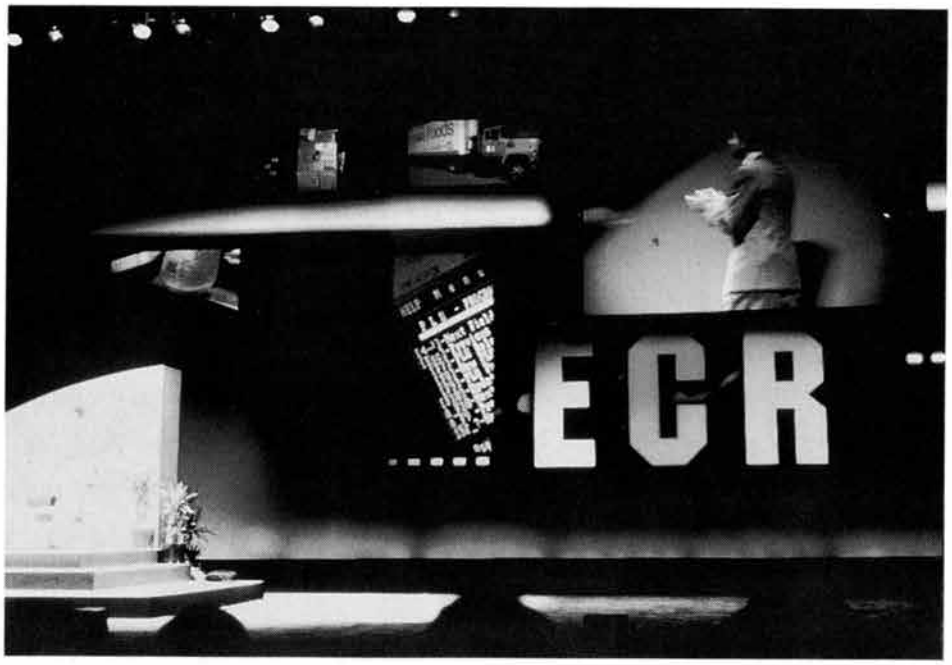
スライド3

スライド4

スライド5



スライド6



スライド7

スライド8

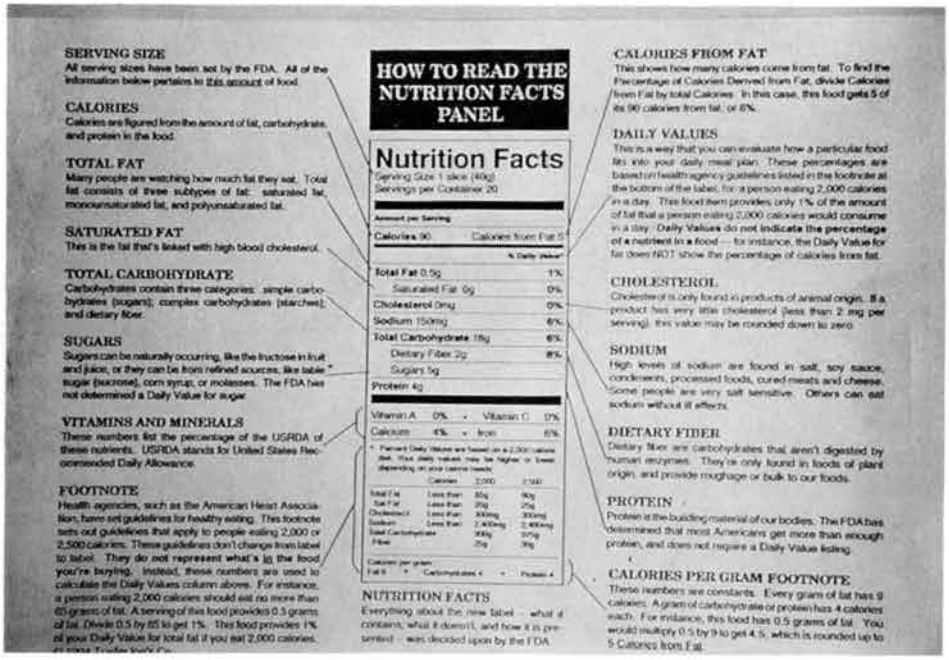
スライド9

スライド10

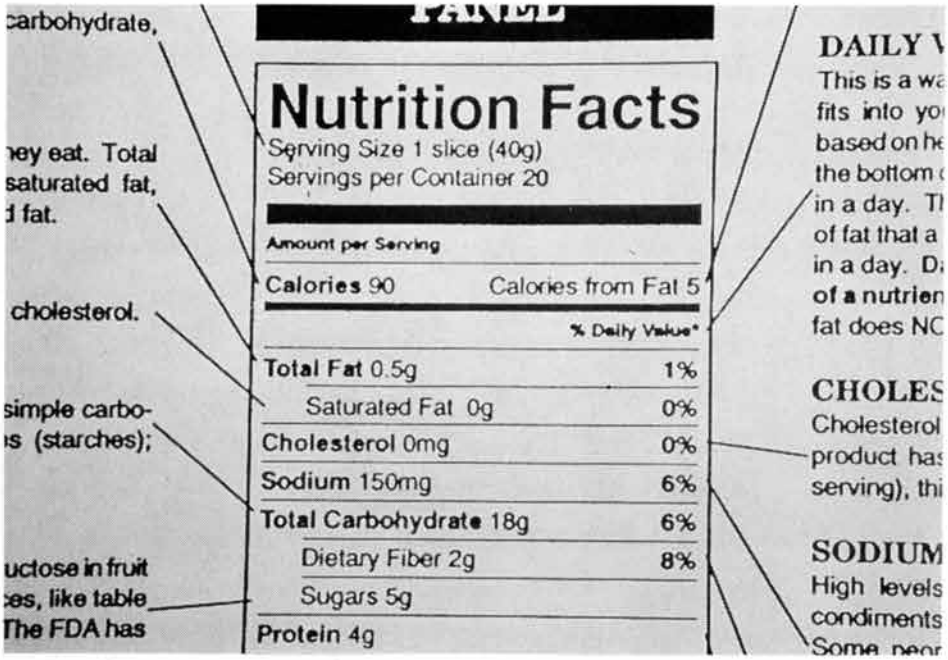
スライド11

スライド12

スライド13



スライド14



スライド15

スライド16

スライド17

SHOPPERS READING NUTRITIONAL LABELS

	Always	Sometimes
All shoppers	53%	34%
Men	50%	31%
Women	54%	35%
Annual Income		
$15,000 or less	45%	39%
$15,001-$25,000	49%	36%
$25,001-%35,000	53%	35%
$35,001-$50,000	58%	31%
$50,001 or more	66%	28%

SOURCE: Food Marketing Institute, *Trends in the United States: Consumer Attitudes & the Supermarket, 1995*

スライド18

NATURE OF CONCERN ABOUT NUTRITIONAL CONTENT OF FOOD

Percentage of shoppers who are concerned about:	
Fat content, low fat	65%
Salt content, less salt	20%
Cholesterol levels	18%
Sugar content, less sugar	15%

SOURCE: Food Marketing Institute, *Trends in the United States: Consumer Attitudes & the Supermarket, 1995*

スライド19

スライド20

スライド21

スライド22

スライド23

スライド24

スライド25

IMPORTANCE OF VARIOUS FACTORS IN FOOD SELECTION

Percentage of shoppers saying the following are very important:	
Taste	90%
Nutrition	74%
Price	69%
Product safety	69%
Food preparation time	35%
Ease of preparation	35%

SOURCE: Food Marketing Institute, *Trends in the United States: Consumer Attitudes & the Supermarket, 1995*

スライド26

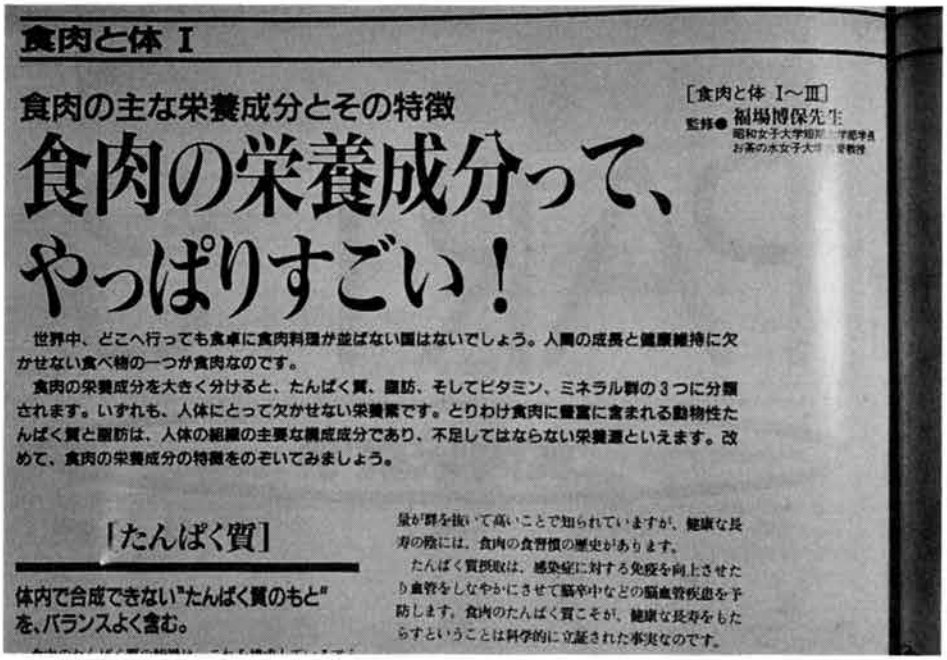
	日本	米国	米／日
供給カロリー	2,625kcal	3,394	133%
供給脂質	84g	176g	212%

摂取ベース

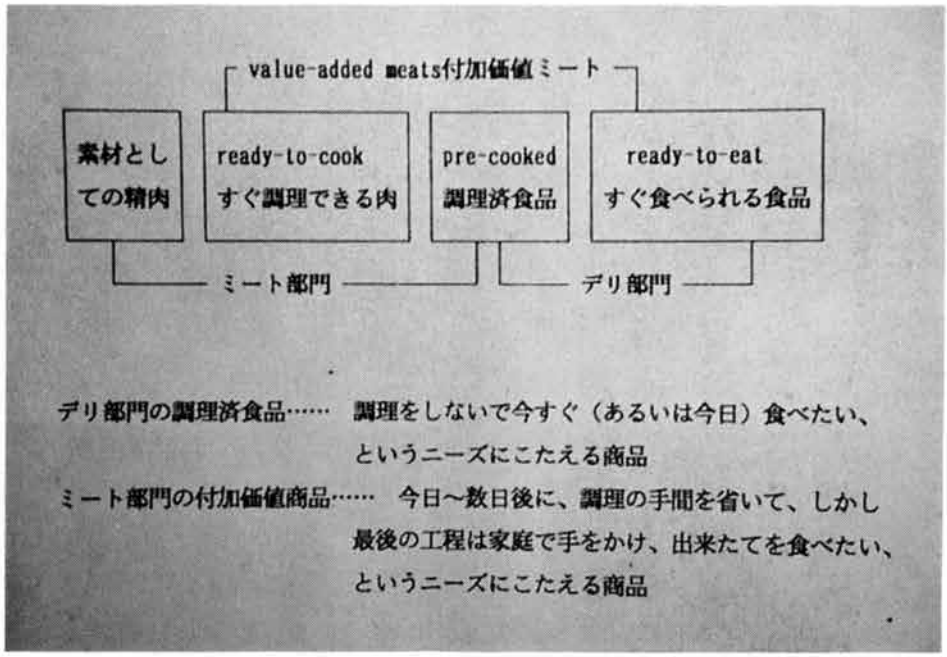
カロリー	2,058kcal
脂質	58g

スライド27

スライド28



スライド29



スライド30

ムしたボックス・ビーフは、ストアの３％がこれを利用している。
レディ〔すぐケースに出せる包装肉〕牛肉の利用率は前年の３％

●付加価値ミートを販売している
店の割合　　前

ready-to-cook entrees 加熱するだけの料理品	93%	(93)
packaged ready to eat すぐ食べられる包装品	63%	(61)
side dishes サイドディッシュ	30%	(29)
cooked-to-order meals 注文で加熱する料理	16%	(14)

視する消費者にとって付加価値商品は非常に重要な商品になって
％が数種類の ready-to-cook entrees すぐに調理にかかれるアン

スライド31

スライド32

スライド33

スライド34

スライド35

スライド36

スライド37

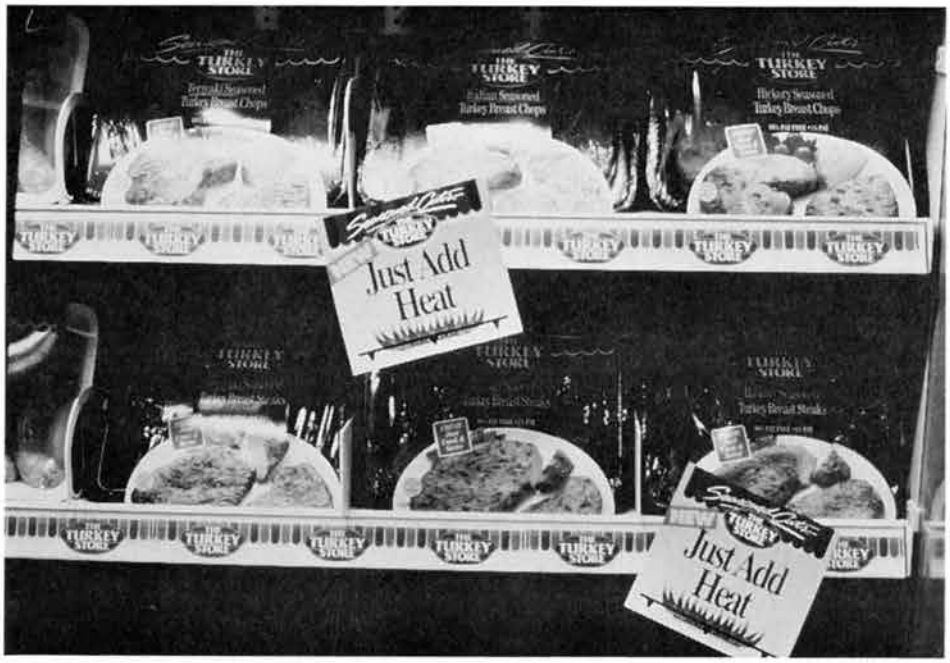
スライド38

スライド39

スライド40

スライド41

スライド42



スライド43

スライド44

スライド45

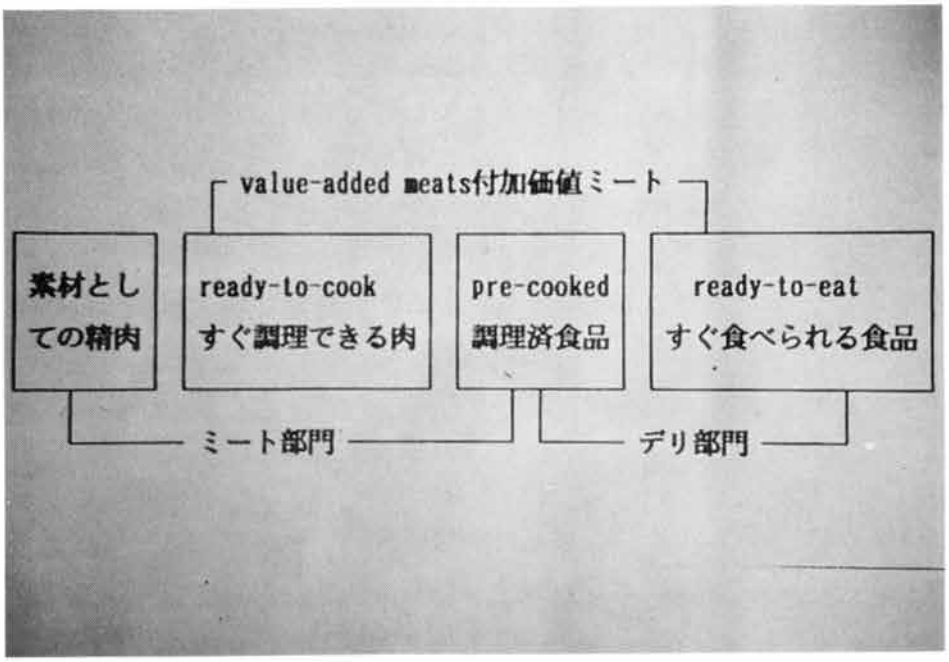
ped make Boston Mar-
Boston Chicken) a
omenon.
ting message to con-
g to product manager
quick meal has never
h
e
ng
ine,
pany
g that
erials,
conve-
nom can
t time—
inutes—
eel good
The com-
new rotis-
d a pre-
able for some time as "fres
for dinner."
While Tyson is among th
the gate with a precooked
uct for the meat case, Butt
Co., Downers
division of C
ally offered
the option c
pared turkey
all the fixing
mashed potatc
cranberry sa
the holiday
year.
Certainly ar
poultry produ
ing a hard loo
nities in the
cooked mark
does look lik
be a stron
says Davic
Carolin
new
defr
requ

スライド46

スライド47

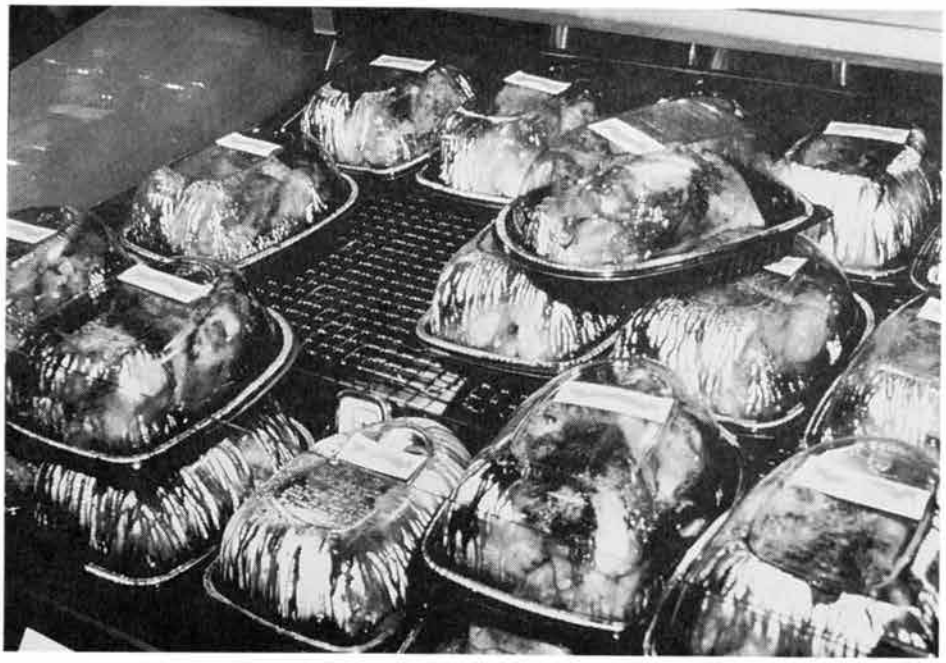
スライド48

スライド49



スライド50

スライド51



スライド52

スライド53

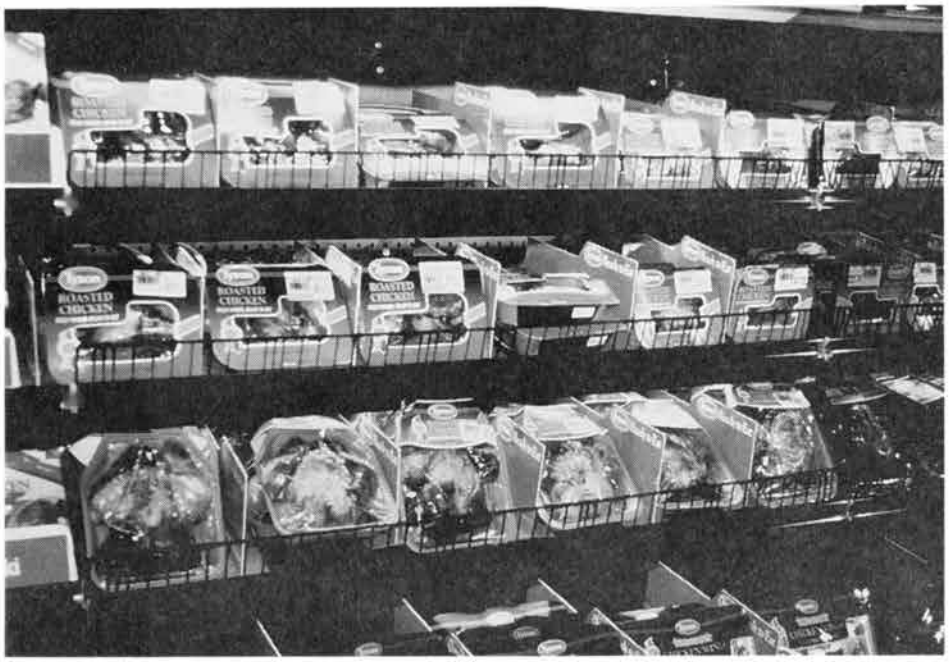
スライド54

スライド55

スライド56

スライド57

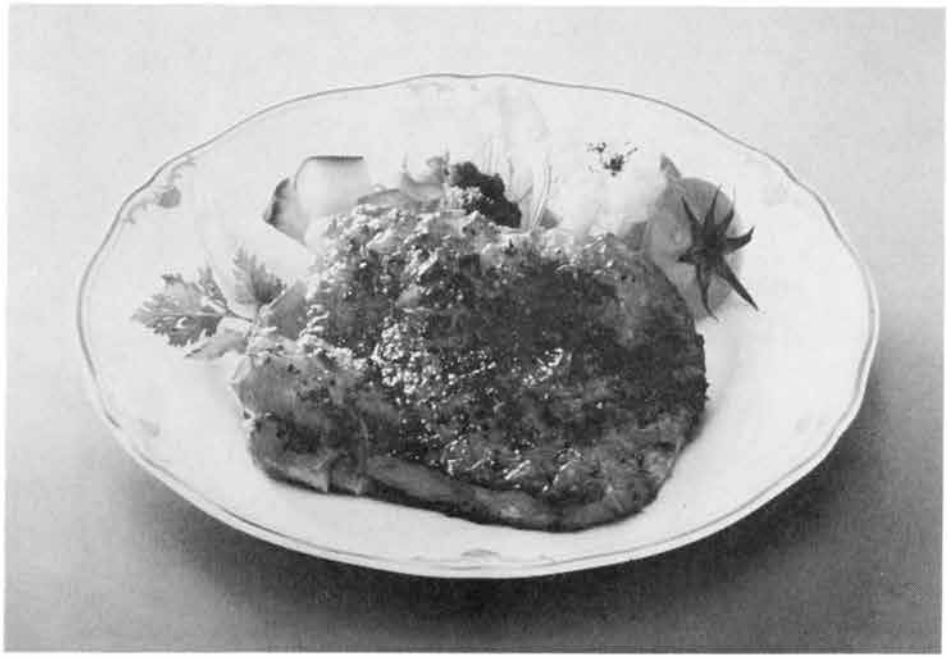
スライド58



スライド59

スライド60

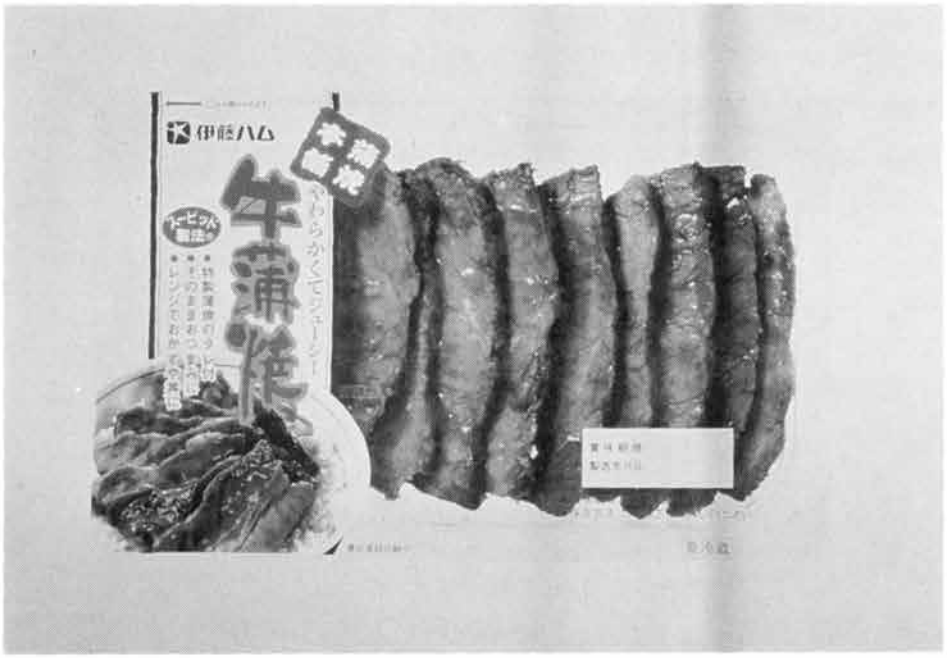
スライド61



スライド62

スライド63

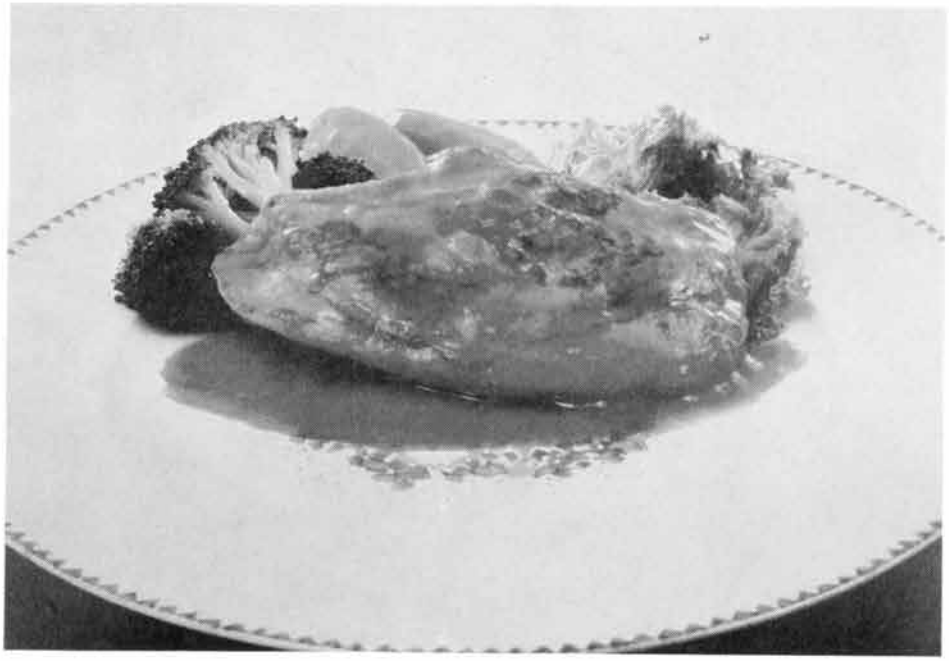
スライド64



スライド65

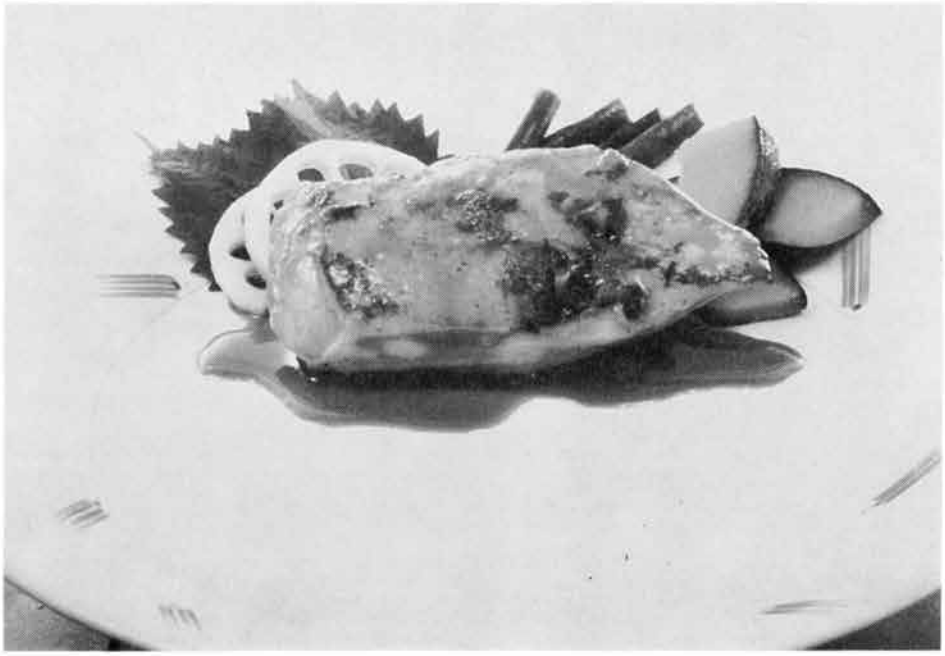
スライド66

スライド67



スライド68

スライド69



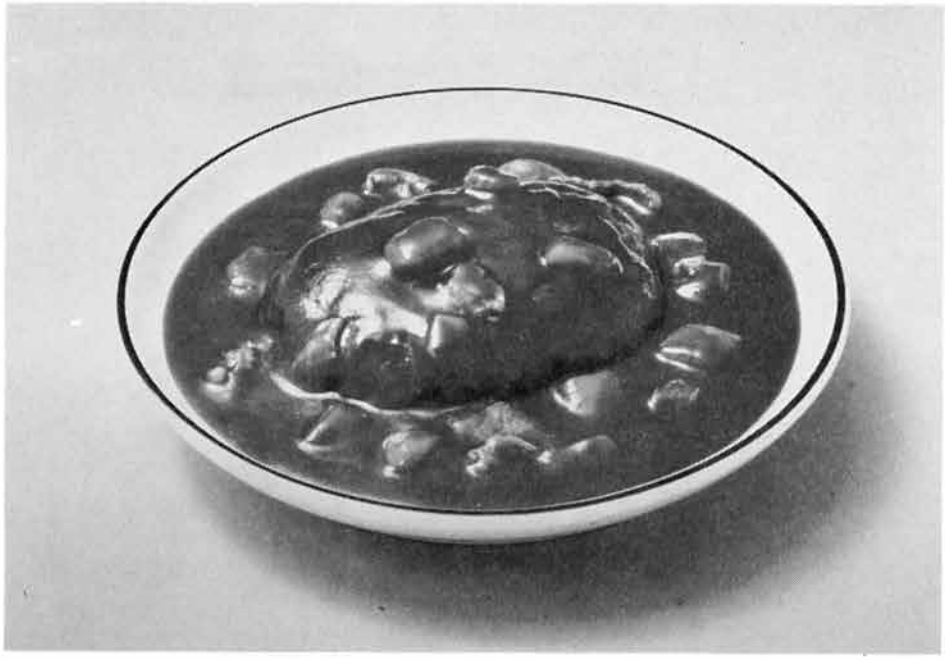
スライド70

スライド71

スライド72

スライド73

スライド74



スライド75

ERATIONS REVIEW

Beef Is Back

Herds are soaring, prices are falling and chickens and hogs are still looking good. For the meat industry, 1994 was a good year. It might have been an even better year for the meat consumer.

BY DAVID LITWAK

If you pack too many steers into the
d lot, put them on a diet and sell them
less, you just might start a customer
mpede toward the meat case.

That's what happened last year, and it continued into 1995. As overall meat sales rose, beef led the charge. And while retailers weren't stampeding to the bank, they managed a slow trot.

Per capita consumption of bu
roasts, steaks and other beef cut
3.7 percent to 67.5 pounds in 1

MEAT SALES & PROFITS

In the end, all the talk about eating healthy and avoiding meat and
t by choice seems to have come down to price. After two years of
nclines, dollar sales of meat rebounded last year, increasing by 3.2
rcent. This was due primarily to lower prices on beef products, as well
leaner cuts and consumer education about how meat fits into a
althy diet.

Not all stores were lucky enough to share in the upturn. Thirty-eight
rcent of operators reported their meat sales last year were lower than
993's. These retailers may have failed to lower beef prices or to offer
ner cuts and value-added products. Forty-four percent of the operators
ported higher meat sales in 1994.

The meat department's share of store sales remained fairly stable

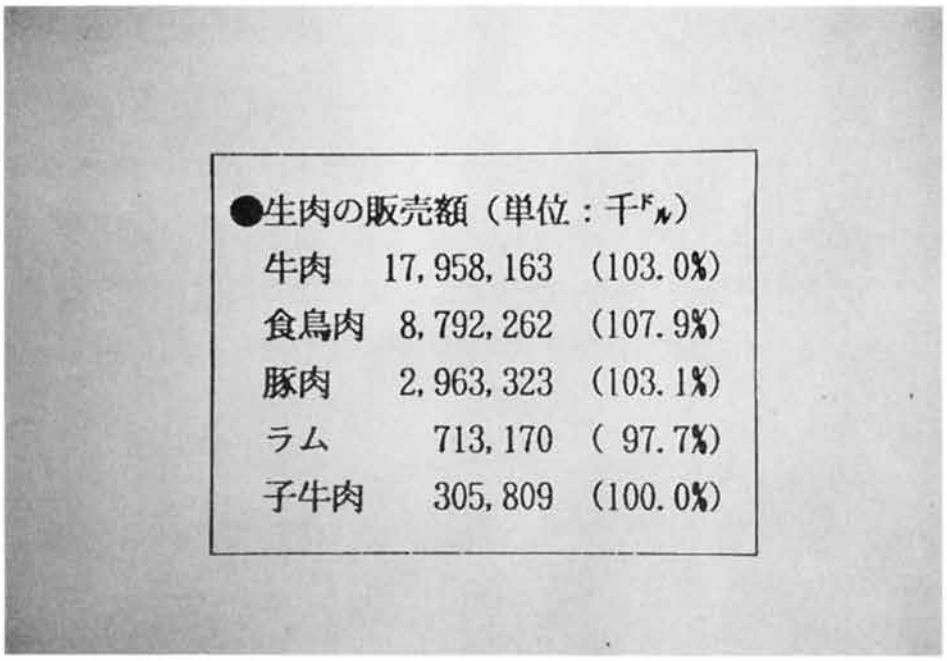
MEAT PRODUCTS

Poultry continued to increase its share of meat sales, gain
percentage point to 21 percent, second only to beef's 43 per
the other species' share of sales remained unchanged last ye
for lamb, which lost the one percent share that poultry gained

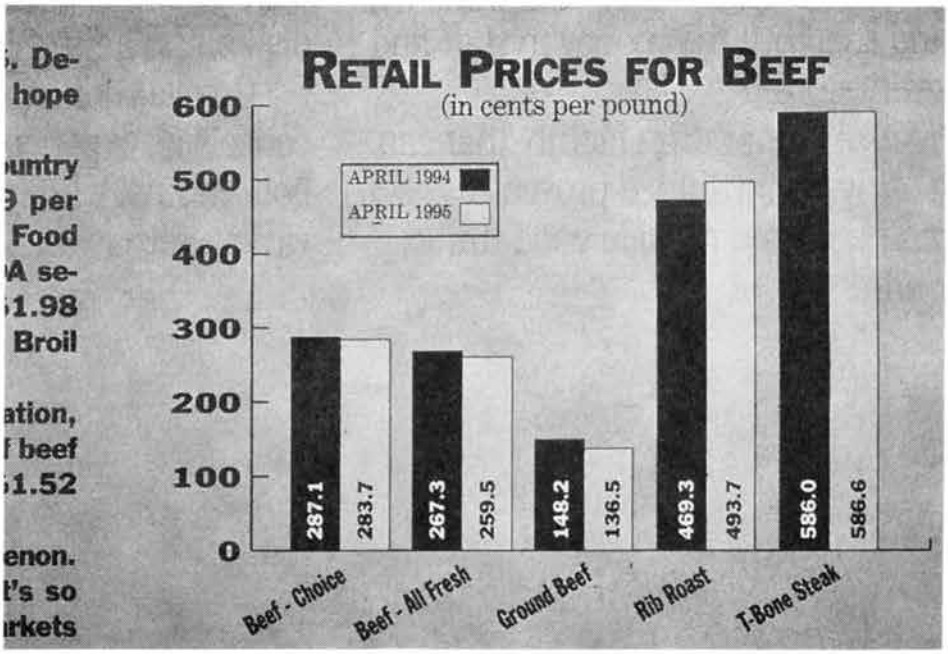
Most beef is still brought into the store in boxes. Close tri
boxed beef appears to be gaining in popularity, with three per
stores using it. Case ready beef remains at the seven percent
level.

Since value added products are so important to time-consc
consumers these days, it is no wonder that 93 percent of the
departments offer some ready-to-cook entrees. Ready-to-eat p
are gaining in popularity, with 63 percent of the meat operati

スライド76



スライド77



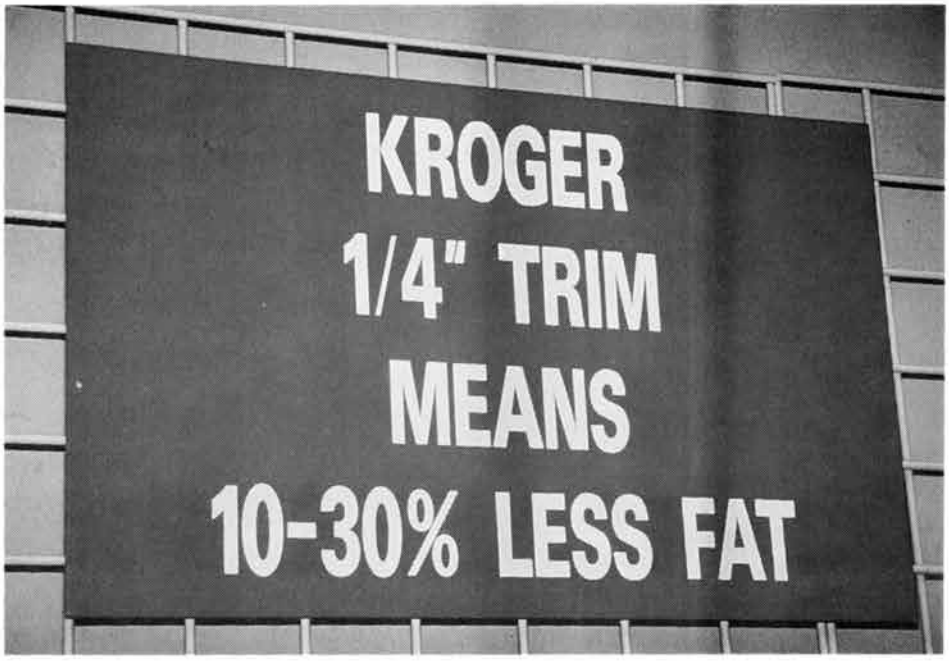
スライド78

●食肉を再びわが国の食事にするために業界にできることは何か
- よりリーンな牛肉を提供する
- 食肉がバランス食の1つとして優れていることを強調する
- 栄養に関する教育を進める
- プロモーションや広告を強化する
- この業界のあらゆる段階において安全性を確立する
- 消費者が要求する新製品を開発する
- 簡単な料理方法を開発する

●過去1年間に行った特別なマーチャンダイジング・プログラムは
- より付加価値をつけたマーチャンダイジング

スライド79

スライド80



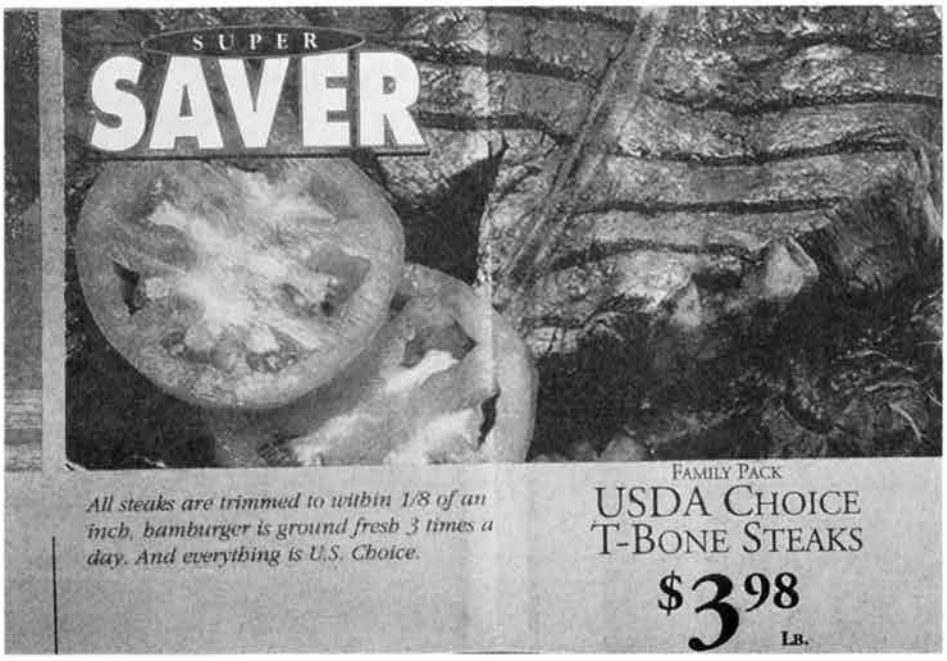
スライド81

スライド82

スライド83

スライド84

スライド85



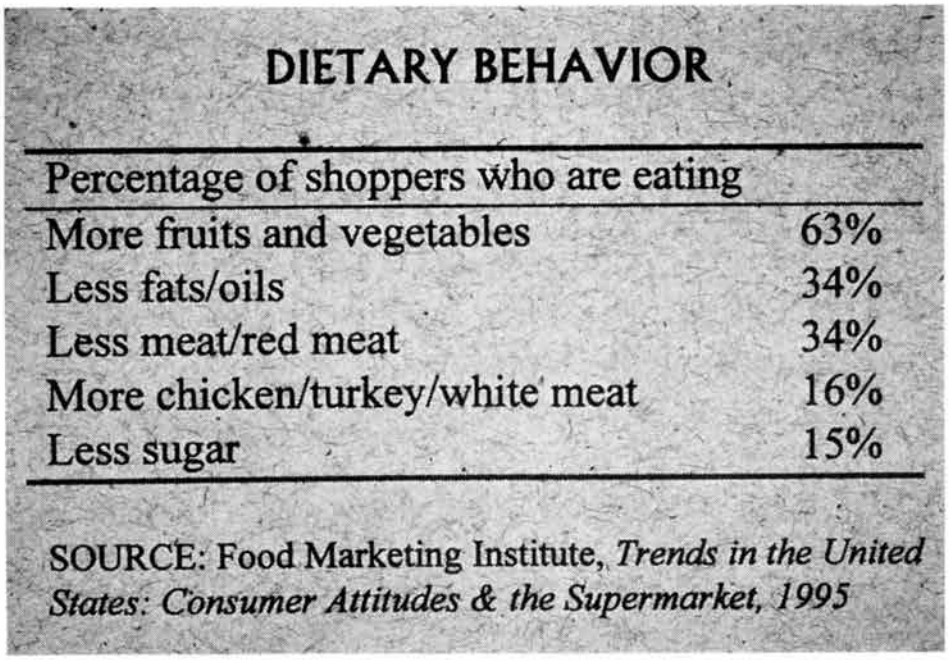
スライド86

In two television commercials running through September and touting the council's three-year slogan, "Beef. It's What's for Dinner," the red meat is being pushed as a quick centerpiece to a healthy dinner that can be prepared in a variety of ways in under 30 minutes. The television ads will be reinforced through ads in women's magazines that include recipes and a mailing of 500,000 "30 Meals in 30 Minutes" recipe books to targeted consumers.

In addition, during the week before July Fourth, more than 13,000 retailers will receive four-color brochures to hand out to customers. The brochures contain recipes and coupons for products, like mustard and aluminum foil, which are used in summer grilling.

The retailers selected for the

スライド87

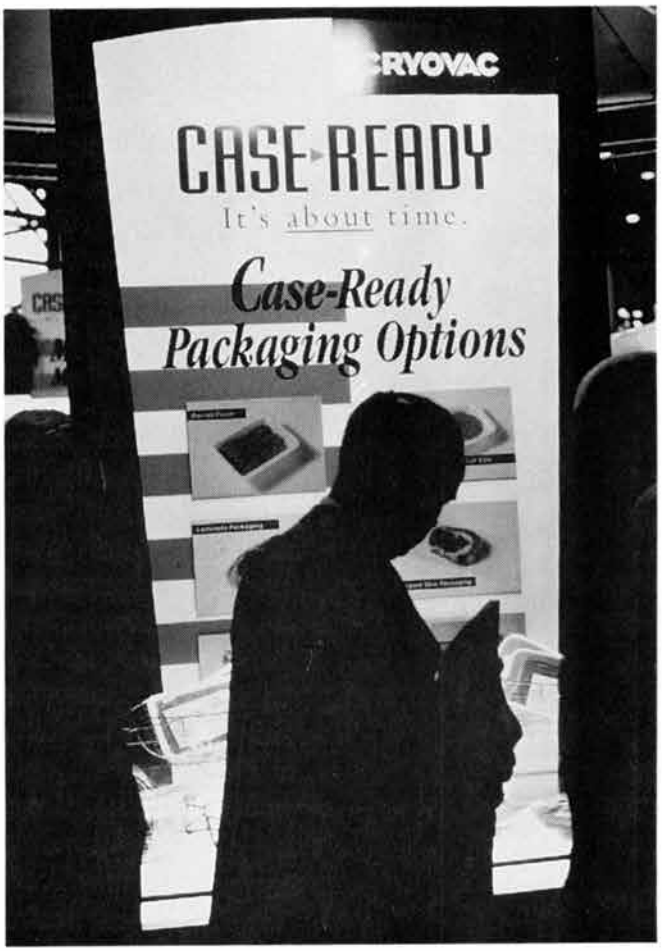


DIETARY BEHAVIOR

Percentage of shoppers who are eating	
More fruits and vegetables	63%
Less fats/oils	34%
Less meat/red meat	34%
More chicken/turkey/white meat	16%
Less sugar	15%

SOURCE: Food Marketing Institute, *Trends in the United States: Consumer Attitudes & the Supermarket, 1995*

スライド88



スライド89

スライド90

スライド91

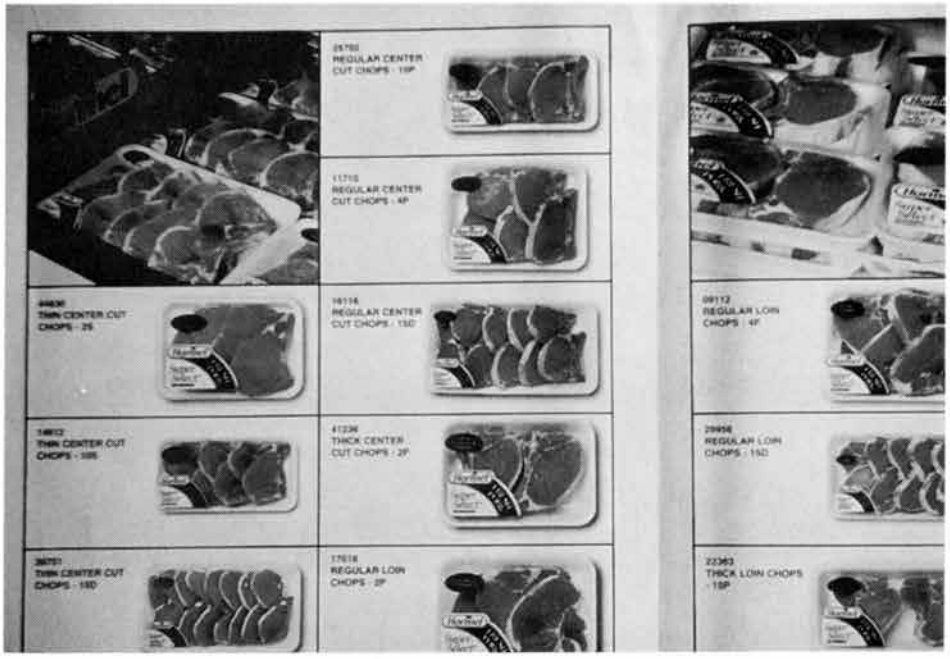
スライド92

スライド93

スライド94

スライド95

スライド96

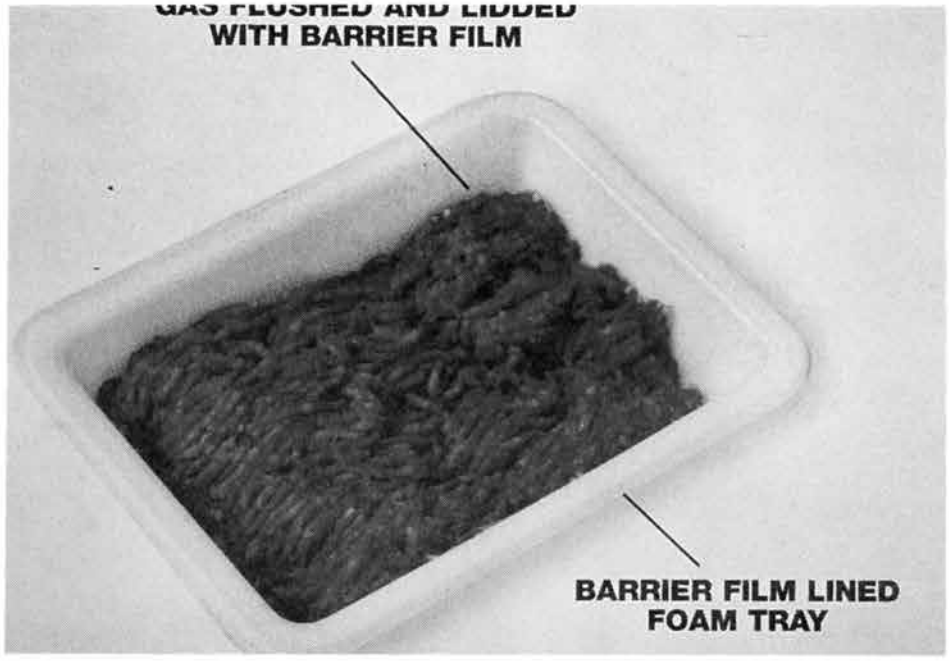


スライド97

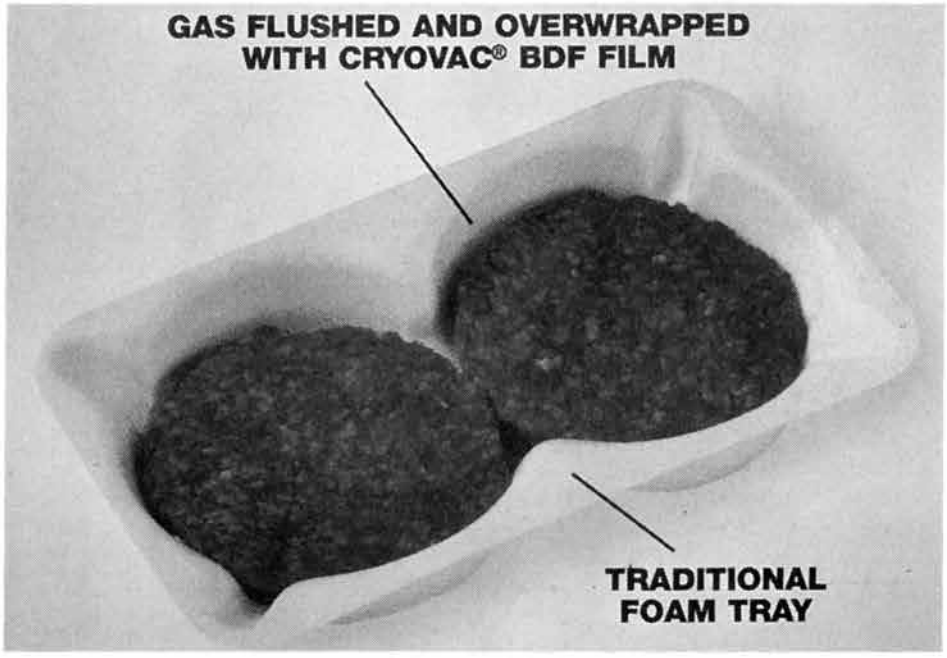
スライド98

スライド99

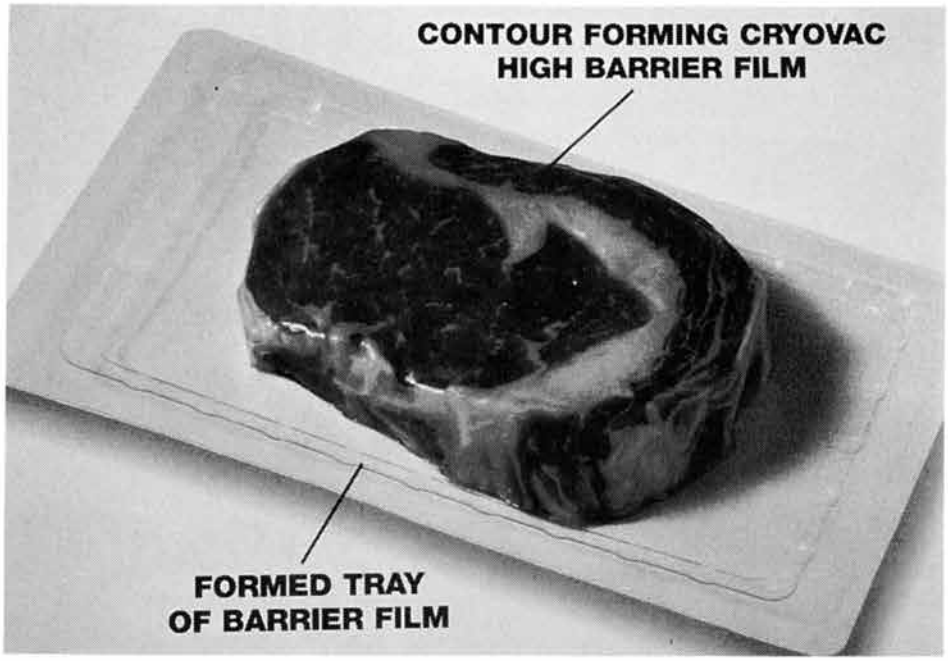
スライド100



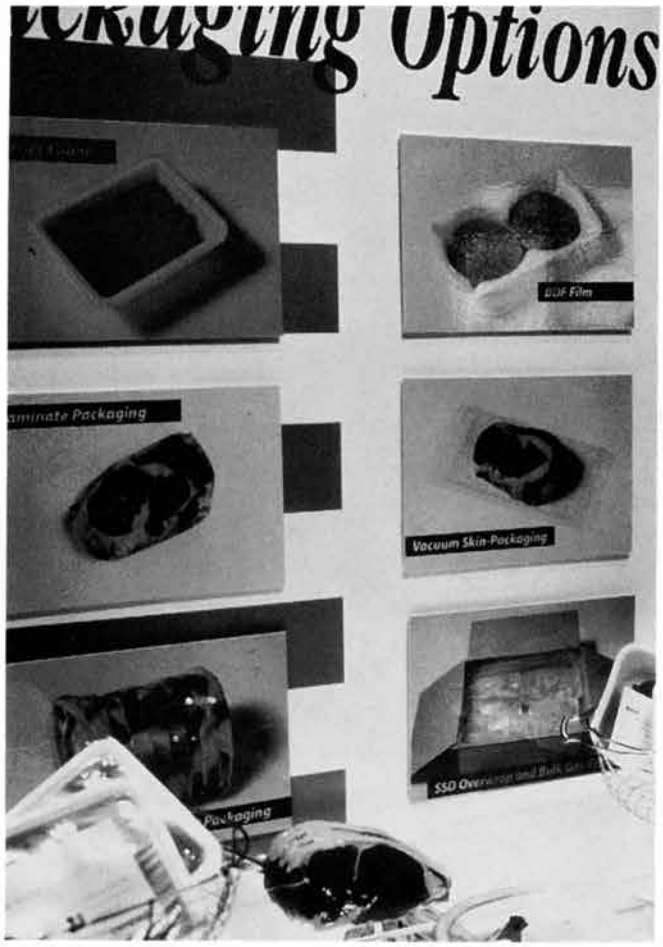
スライド101



スライド102



スライド103



スライド104

スライド105

●牛肉のタイプ	前年
boxed ボックス	89%(92)
case ready そのまま ケース に出せる包装肉	7%(3)
close trimmed boxed 脂肪を削ったボックス	3%(4)
その他	1%(1)
計	100%

スライド106

スライド107

スライド108

には何をする必要が出てくるのかという心配である。

運営者の過半数は、今も他のタイプの小売業者に食肉の売上を奪われていると思っている。最も頻繁に引き合いに出されるフォーマットは、Boston Market ボストン・マーケットといった専門業者を含むレストランであるが、マスマーチャンダイザーやディスカウンターも売上に食い込んできている。食肉担当者が、食肉の購買を奪っていくものとして、スーパーマーケットの店内の他の売場をあげ、さらに、消費者が他の食品や蛋白源に切り換えつつあることを強調していることも興味深い。

●現在、ケースレディの牛肉または豚肉をテストしているか		●ケースレディの食肉は労働力に大きな影響を及ぼすと思うか （複数回答）	
イエス	43%	人件費を大幅に削減する	50%
ノー	57%	非熟練労働者が増える	21%
		労働力に対する影響はほとんどない	21%
		顧客サービスが充実する	7%
		労働力に対する影響は小さい	7%
		利益が増加する	7%

スライド109

スライド110

スライド111

●スペシャルティ商品を販売している割合（会社の割合）

	現在販売している	前年	将来増やす	将来減らす
branded chicken ブランドつきチキン	97%	(96)	62%	0%
"lean" ground beef リーン牛ひき肉 *	92%	(88)	35%	0%
choice チョイス規格の牛肉	71%	(72)	40%	11%
select セレクト規格の牛肉	50%	(51)	33%	12%
no roll 格付けなしの牛肉	41%	(43)	18%	1%
branded lamb ブランドつきラム	35%	(33)	44%	0%
branded veal ブランドつき子牛肉	31%	(31)	26%	5%
natural beef ナチュラル牛肉	15%	(11)	20%	1%
Certified Angus サーティファイド・アンガス 牛肉	26%	(25)	33%	8%
other branded beef cuts その他のブランドつき牛肉	21%	(20)	25%	0%

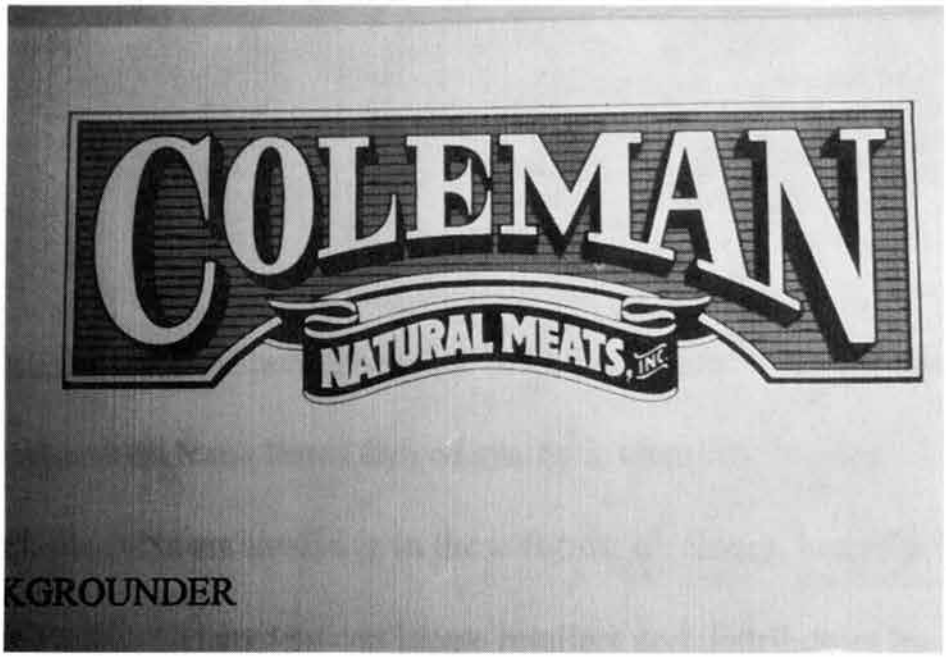
*は平均80～81%リーン

スライド112

スライド113

スライド114

スライド115

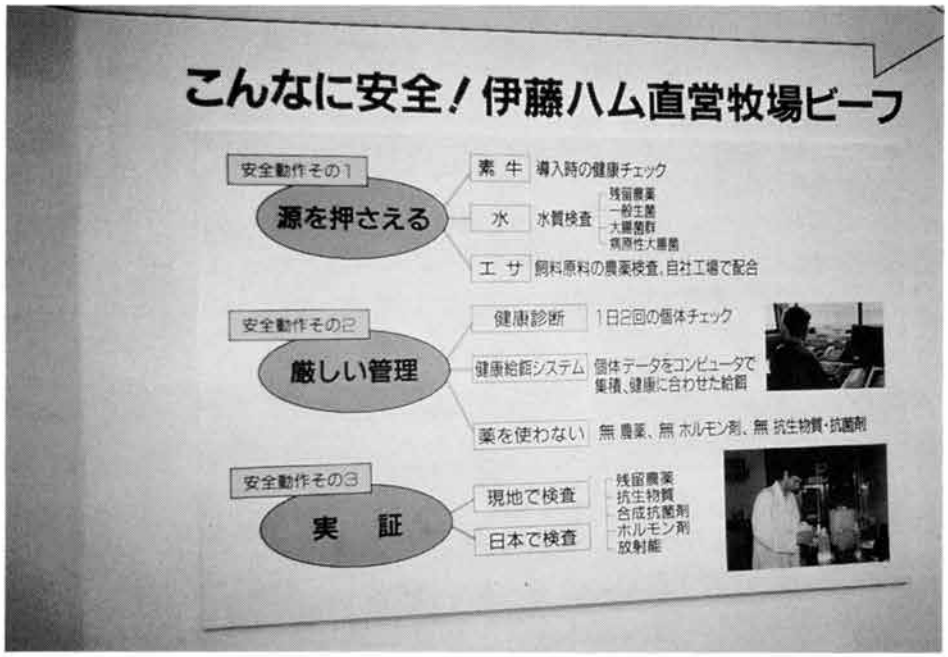


スライド116

スライド117

スライド118

スライド119



スライド120

スライド121

スライド122

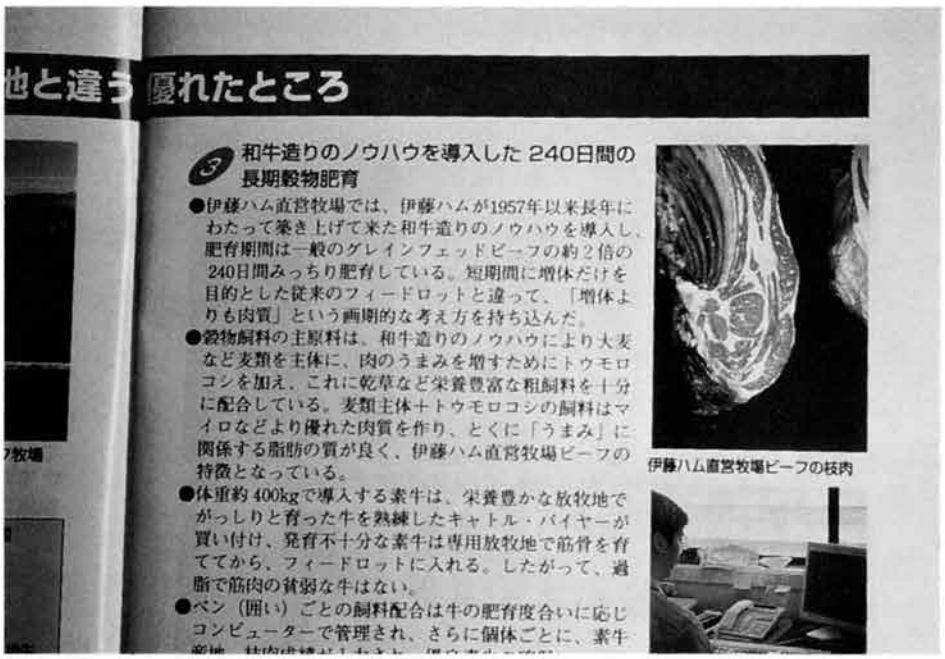
スライド123

スライド124

スライド125

スライド126

スライド127



スライド128

脂で筋肉の貧弱な牛はない。
●ペン（囲い）ごとの飼料配合は牛の肥育度合いに応じコンピューターで管理され、さらに個体ごとに、素牛産地、枝肉成績が入力され、優良素牛の確保にフィードバックされている。
●牛はあらゆる面で、健康第一に管理されているので、肉色、肉の締まりなど、最良のビーフが生産される。


コンピューターによる管理


検査室

④ 無ホルモン剤、無抗菌剤、残留農薬の定期検査など「お客様安心プログラム」の実施

伊藤ハム直営牧場は、人間の健康に影響を与える可能性のある物質が肉の中に残留するのを防ぐことを目的に、事業開始以来「お客様安心プログラム」を実行している。その内容は次のとおり。

1)素牛、肥育牛に成長ホルモン剤、抗菌剤は一切使わない。
2)農薬については飼料の段階でロットごとに検査を行う。
3)万が一の残留を防ぐため、現地と日本の両サイドで定期的に厳重な検査を行う。この検査は「不使用→念のために検査」の理念に基づいている。検査項目は次のとおり。

●成長促進ホルモン剤　●残留農薬　●抗生物質
●合成抗菌剤　●放射能

スライド129

スライド130

スライド131

むすびとして ―今後の課題

(1) 正しい栄養と食生活知識の普及に、ビジネスと同等の努力を払う。

(2) 食の"楽しさ"や"簡単調理"をアピールする食肉消費拡大キャンペーン。

(3) 高度な技術による、低脂肪で美味しくジューシーな調理済食肉製品の開発。

(4) チルド流通による調理済ならびに半調理食肉製品の増大に伴う流通チェーンとしてのＨＡＣＣＰの実施。

(5) システム化した「ナチュナル、安心ミート」を最終消費者にまで情報とともにお届けする努力。

(6) ハイテクによる効率化が発達すればするほど、売りの現場における、売り手と生活者との間における直接コミュニケーションによるニーズ受け止めシステムの構築が必要である。

スライド132

司会　　きょうのプログラムの最後、特別講演を始めさせていただきます。

それでは進行役、松川場長よろしくお願いいたします。

松川　　お待たせいたしました。

本日最後の特別講演は、作家であり、また経済評論家でもあります堺屋太一様にお願いしております。

堺屋様のことについて簡単に紹介しますと、皆様もうご存じだと思いますけれども、堺屋様は1960年（昭和35年）に通産省に入省いたしまして、通商調査課、大臣官房企画室などを経て、通産省の研究開発官で退官されました。昭和53年になります。その後の活動は皆さんご存じのとおり、作家として、あるいは経済評論家として活躍して、多数の著書もございます。私が最初に読んだのは、もう20年あまり前になりましょうか、『油断』という本でありましたが、その後『団塊の世代』であるとか、『日本人とは何か』というような本を書いておられます。

本日講演いただきますタイトルは、最新の、いま大変売れている本ですけれども、「大変な時代－常識破壊と大競争」ということでお話しいただきます。

昔、見てから読むかとか何とかありましたけれども、読んでから聞くのか、聞いてから読むのかというようなことになろうかと思いますけれども。

それでは堺屋様よろしくお願いいたします。

「大変な時代 ── 常識破壊と大競争 ── 」

堺屋　　皆さんこんにちは。到着が10分ほど遅れましてまことに申しわけございません。所用と交通の混雑が重なりまして到着が遅れました。世の中はおもしろいもので、「きょうは道が混んでいるから早目に出てください」とおっしゃるときは多いのですが、「きょうは混んでいるから早目に終わっていいよ」という人はいないものですから、混んでいるとやっぱり遅れてしまうんですね。申しわけございません。

きょうは、私「大変な時代」というテーマでお話させていただきます。これは本のタイトルですけれども、まことに実感でございます。いま、日本は、そして世界は大変な時代を迎えたと思います。

「大変な時代」というのは何かというと、いまは終戦直後だということなのです。「冷戦」というものすごく大きな戦争が1990年に終わったんです。正確に言うと、1989年11月６日にベルリンの壁が破れた。あのときが終戦と考えていいでしょう。

そうしますと、いまは終戦から６年目です。太平洋戦争、第二次世界大戦が終わったのは1945年（昭和20年）でした。それから６年目といいますと、1951年（昭和26年）です。ちょうどいま昭和二十五、六年。サンフランシスコ条約を結ぶかどうか。あのときにも、ご年配の方はご記憶おありでしょうけれども、全面講和か単独講和か、多数講和か、そう

いう議論がありました。つまり、日本がアメリカ陣営に属するのか、属しないのかという議論があった。ちょうど今そんな議論をしているときなのです。

第二次世界大戦の後、戦後の体制ができて、高度成長が始まった。それはいわゆる55年体制と言われる、1955年からです。45年から55年までの10年間は、一体日本はどういう方向に行くべきか、みんなが模索していた時代でした。その間には、憲法が改正され、農地解放があり、財閥解体があり、新円が出て、教育が変わり、あらゆることが大激変いたしました。

終戦から初めの四、五年間は、戦前の体制を壊す、戦前の憲法を変えるとか財閥を解体するとか、農地解放するとか、労働法をつくるとか、教育を改革するとか、民法を変えるとか、戦前の体制を潰すことに熱中していた。マッカーサーの４年間というのは、前時代を壊すことだけをやっていた。

それから、ドッジラインというのが起こりまして、これは昭和24年です。それから朝鮮戦争の幸運があった。この間に大体、次の方向は、日本は西側陣営の一員になって、経済成長を目指す。その中でも、規格大量生産を行うんだよという方向が何となくわかる。

そういった西側陣営に属していく中で、誰が、どんな産業がイニシアチブをとり、どんな政党が政権を取り、どういう政策が中心になっていくか。これがようやく見えてくるのが55年。だからいまは、まだ三、四年ぐらい、これから、衆議院の選挙をあと２回ぐらい、もう一遍景気・不景気が一巡するぐらいの間、この混沌の時代が続くだろうと思うんです。

いま我々にとって一番問題なのは、日本は冷戦を主体的に戦わなかった。アメリカとソ連、ドイツあたりは分裂国家で最前線でしたから、冷戦というものをひしひしと彼らは感じていた。これは第二次世界大戦以上に感じたんですね。だから、いま終戦直後だということも彼らは感じている。時代の変化というのを感じている。

ところが日本は主体的に戦わなかった。冷戦はアメリカとソ連でやっているので、日本の頭上を素通りで戦っていた。だから、いま終戦直後だという感じがありませんから、これまでの体制を変えなければいけない、発想を変えなければいけないという実感が非常に乏しいんです。何となく、大変な時代になったなと言いながら、従来のを多少手直しする程度でいいんじゃないか。多少手直しするなら、自分の分野、うちのところは手直ししないで、よそのところだけやってくれというのが実状です。各官庁全部そうです。「変えなければいけない」「改革をしなければいけない」「時代は変わった」。お役人の方に聞きますとみんなそうおっしゃる。それで、「じゃ財政はどうしますか」「財政はできるだけ健全にして、金融ぐらいでやったらどうだ」。金融当局に行ったら、「金融はやるけれども、倒産銀行を出さないようにみんな補償して、母店行に持ってもらって、なるべく預金金利を下げて貸付金利はそのままに維持して、それで15年ぐらいたてば何とかなるでしょう」。農林省に聞いたら、「やっぱり農村は何とか維持しなければいけない」。通産省に聞いたら、「大店法はそう急に変えられません。世の中が変わったんだからゆくゆく検討

しなければいかんとは思っておりますけれども、それよりも情報通信で……」なんていうことを言いだすわけです。みんな他人を指さしている。

終戦のとき、昭和20年のときはそんなこと言ってなかったんです。マッカーサーがドンと言えば、日本人もショック受けていたし、家もなくなったし、これは大変だ。だから、公共事業のシーリングなんて絶対言ってない。陸軍の予算を維持しろなんて言う人は誰もいなかった。いまは全部同じことを言っているんです。これが現在の危険であり、何となく閉塞感がある。みんな、日本という国が自信を失ったという、そういう閉塞感があります。大改革だと思わなければいけないんですね。

実は、日本という国は、明治維新のときは大改革と思いました。このときは徳川幕藩体制を潰した。明治維新が起こったのは明治元年（1868年）です。このときも、それから10年間は大混乱でありました。日本がどうなるかわからなかった。

初めの４年間、明治元年から明治４年までは、やっぱり旧体制、徳川幕藩体制の残りを潰すことに熱心になっていた。この間に行われたのは、斬髪令、チョンマゲをやめろとか、廃刀令、刀を差すなとか、それから廃藩置県、新貨令、両を円にかえる。そして大名が全部チャラというようなことをやったわけです。七六公債を出してお侍さんの禄を全部なくして、大名さんを知事さんにして、やがて知事さんを統廃合して華族さんにして涙金の年金だけ出すということになった。それに約４年間かかった。

そしてその次の、日本をどうするかという議論が、廃藩置県の後から始まった。このときに、大久保利通や岩倉具視、いわゆる岩倉遣欧使節団というのが欧米へ見に行って、そして欧米には、いままでイギリスの話ばっかり聞いていたけれども、行ってみるとドイツ帝国、オーストリア帝国というようなのがあって、官僚主導制の立憲君主制度をやっている。これが日本にいいということになったわけです。

それを持ち帰ってきたら、西郷隆盛などは、やっぱり士族というのを中心に国を構成すべきだ。これが大論争になり、それで結局西郷さんが下野をした。

その後、もう４年間、明治６年から明治10年まで、方針としては官僚制でいくというのが主流になったんですが、本当にそれを実行するのは誰であるか。近代産業を興すというけれども、その近代産業とは何であり、どういう人がどういう仕掛けで、仕組みでやるのか。こういう議論が続きました。

そして、西郷さんの起こした西南戦争が決着したことで、ようやく明治官僚体制が確立する。革命第一世代とも言うべき西郷隆盛とか、木戸孝允とかはこの年に亡くなります。翌年、大久保利通が暗殺されて死にます。これで革命第一世代がいなくなって、いよいよこれからの官僚制は伊藤博文とか山県有朋とか、官僚第二世代がやっていく。

その中で主流を占める産業は、１番に運輸業、船舶と鉄道です。２番目に繊維産業、生糸と紡績。３番目に鉱山、石炭と銅鉱石。この３つが日本資本主義の誕生の源流です。こういう産業を興していく。近代工業は、鉄道・船舶と、紡績・生糸と、それから鉱山から

やるということが決まって、ここは非常に儲かる仕組みをつくるんです。

その反面で何が起こっていたか。我々は歴史を見るとき、明治の歴史というのは成功の歴史だった。やがて日清、日路戦争に向かって近代化が進んだというから、悲惨なほうはあまり言わないんですが、まず第一に起こったのは、全国に広がっていた、日本における木綿の栽培をやめたことなんです。河内木綿とか三河木綿とか、日本はそれまで自給していたわけですから、日本の衣服の最大のものは木綿でありました。これ、全部日本の国内でつくっていた。それを全部やめたんです。アッという間に、大体明治10年から明治18年までの間に日本の木綿の栽培はほとんどなくなってしまいます。

作付けの転換を行う。だから、河内木綿をつくっていたところ、和泉木綿をつくっていたところにはジャガイモやタマネギとか、新種の作物を随分奨励したんです。いまの関西空港のあたりがタマネギの産地になったのは、そのころの転換なんです。そういうことを随分やりました。

同時に、今度は、タマネギが出てくると、いままでタマネギを日本人はあまり食べておりませんでしたから、流通市場をつくらなければいけない、消費市場をつくらなければいけない。これをまた熱心にやったんです。

そういうような農業の転換が一方であって、一方で紡績が発達して、中国の綿花であるとかインドの綿花であるとかを使う。だから日本の紡績は、それから40年たちまして、昭和の初めになると世界一強くなった。河内木綿を保護していたら絶対に日本の紡績はそんな大きくなりません。わずかに布団に入れる綿だけが日本の木綿で残ったのですが、紡績には使わなくなった。

同じように、鉄道ができたことによって、駕籠屋、馬車屋は全部いなくなったんです。これも、今から考えると笑い話のように思いますけれども、当時の駕籠屋というのは大変威勢のいい職業でして、これを全廃するということは大変な反対があった。だから、鉄道をつけるときにはものすごい反対がいっぱいありました。船も同様です。汽船をどんどん入れたことによって、いままでの帆船というのは全部なくなった。

帆船がなくなり、駕籠屋がいなくなるということは、逆に言いますと地域市場がなくなるということです。いままでは、駕籠と帆船で運んでいる程度では、大して流通がありませんから、九州のものが関東まで来るなんていうのは、よくよくの貴重品しかなかった。ところが、全国市場がアッという間に出てまいります。ラシャの服なんていうのが、軍隊を通じて、やがて学生を通じてものすごい勢いで流れるわけです。そうすると、当然全国市場の商業も、流通形態も、運輸形態も、猛烈に変わりだして、村落共同体が変わりだし、大都会に人が住む。

そういう大展開が行われたのですが、これが、徳川体制のままだったら、駕籠屋を廃止するだけで暴動になります。大井川の雲助をなくするだけで大変だったんですから。

ところが、明治維新という、ご一新というものすごいことが起こって、それで日本人が

全部変わらなければいかん。文明開化の世の中だと言われたものだから、抵抗がなかったんですね。それで、あの明治官僚体制というのができた。

終戦のときも同じです。終戦のときも、いままで農地解放なんていうのは何回も言われても全然できなかった。ところがマッカーサー、あの原爆が落ちたというショックで、ものすごく改革をしなければいけないとみんな思ったんです。

ところが逆に、世界じゅうが変わっていても日本が主体的に戦争をやってなかったから変わらなかった時代というのは、第一次世界大戦の後です。第一次世界大戦というのは、世界的に見ると第二次世界大戦よりも大きな社会変化を呼びました。

いま、冷戦が終わって、メガコンペティションの時代と言われています。これからは大競争の時代になる。メガコンペティションと言うからには、プチコンペティションがあったわけですね。大競争時代というからには、その前に小競争時代といいますか、競争時代というのがあった。いわゆるコンペティションエイジというのがあったんです。

それはいつのことを言っているかというと、19世紀の後半から第一次世界大戦まで、1860年ぐらいから1910年ぐらいまでの半世紀をコンペティションエイジというんです。ちょうど日本で言いますと明治維新から明治いっぱい、明治時代ということになります。この時代がなぜコンペティションエイジであったか。日本の教科書ではこれを「欧米列強時代」と名づけています。いまは「大国」と言いますが、昔は「列強時代」と言ったんです。強が列をなしている。だから幾つもいて、これが競争している時代。

このコンペティションエイジがなぜ起こったかといいますと、もともと近代工業というのは、産業革命を起こしたイギリスが独占していました。ところが、ナポレオン戦争が終わった1830年ぐらいから、この近代工業が、オランダやベルギーやフランス、西ドイツ、北イタリア、オーストリア、そしてアメリカ、北アメリカ、遅れて日本に普及した。それで、イギリスが独占していた近代工業をいろいろな国々がやりだした。それぞれの国が、自分の国の近代工業のための原料と市場を求めて、世界を再分割しだした。これがコンペティションエイジなんです。

イギリス陣営、フランス陣営、ドイツ陣営、ロシア陣営、アメリカ陣営というのができて、植民地の再分割をやったわけです。だから、この時代にはイデオロギーも宗教も何もありません。カトリックのフランスとロシア正教のロシアが手を結ぶ。これに対抗して、プロテスタントのドイツと回教のトルコが同盟を結ぶ、そんなことは平気だったんです。10年もたてば同盟状態がガラガラ変わるという、合従連衡、権謀術数、あらゆることが行われた時代なんです。極めてプラグマティズムな、実践的な利益を追求して争った時代です。その時代で一番有名なのが、ビスマルクのような、権謀術数を駆使した外交官が成功した時代であります。

ところが、これがだんだんと大袈裟になってまいりました。競争が激しくなって、工業の規模が大きくなってまいりますと、結局、列強同士の間の対立が起こって、第一次世界

大戦が始まった。

第一次世界大戦で負けたほうのドイツやオーストリア、革命が起こったロシアはもちろんのこと、勝ったほうのイギリスやフランスも大打撃を受けて、もはや世界的な陣営を維持できなくなった。これが第一次世界大戦の後です。

同時に、国内的には４年間にわたった大戦争に、税金と兵役で全国民にものすごい負担をかけた。したがって、勝ったほうからも負けたほうからも、我々にこんなに負担をかけて、どうもいまの指導階級というのはあやしい。偉いと思っていたけれども大したことない。我々にもっと権利を与えろという、いわゆる階級闘争が起こった。それで、ロシアでは革命が起こった。ドイツは革命に失敗しますが、社会党政権ができる。イギリスでもマクドナルドの社会党政権という、いまの労働党政権ができる。各国の対立よりも、階級同士の対立が大変だという時代が起こってきた。国の間では、もう戦争はやめようという不戦同盟、不戦条約、戦争しない条約というのをつくったりするのですが、各国の国内闘争が大変だった。

ロシア革命が起こり、1922年にはムッソリーニのファシズム政権が起こり、これから列強は自分たちの陣営を維持できない。それに代わってイデオロギー闘争が起こるのです。

1922年、日英同盟というのが解消いたしました。これは、イギリス陣営が解散したということです。イギリスが世界中に陣営を張りめぐらす能力も意欲もなくなった。だから、これからはもう世界帝国を維持しません。いままで日本もイギリス陣営の一員として、ロシアの乱心を抑える役割りをしていたのですが、もう結構ですと。そのかわりにみんなでワシントン条約という、西太平洋に興味を持つ国が13ヵ国、みんなで同盟条約を結ぶ。こういう話になったのです。

関心あるものみんなが入る条約なんていうのは意味がないんです。日本国民全部を会員にしたクラブなんかつくっても意味ないですね。クラブとか同盟とか何とかいうのは、入ってない人を差別するから意味があるのでありまして、みんなが入っちゃったら意味がない。

いまも、外務省あたりでは、日米同盟から多角的条約にしなければいかんなんて言っていますが、あれは条約をなくすというのと同じことです。意味がありません。敵のいない野球チームなんていうのは成立しない。

つまり、無条約状態になったんです。このときに起こってきたイデオロギーは３つありました。陣営がなくなってイデオロギーになった。まず第１は、自由経済・民主主義のイデオロギー。第２番目は、計画経済・社会主義のイデオロギー、第３番目は、統制経済・民族主義のイデオロギー、この３つが起こったのです。

ところが、第１次世界大戦を主体的に戦わなかった日本は、この変化を全く理解してなかった。あの第一次世界大戦の後で世界が大変動を起こした。そのときに日本は何をやっていたかというと、政治改革をやっていたんです。普通選挙というやつです。普選運動。

25歳以上の日本の男性全部に選挙権を与える。それまでは、国税５円以上払っている者にしか選挙権がなかったんです。だから、当時日本の有権者は 200万人でした。それを25歳以上の男性全部に与えると 2,500万人になった。これはいまの小選挙区制よりもっとすごい改革です。選挙民が一遍に12倍になるわけですから。これをめぐって原敬総理大臣が暗殺されるというほどの大論争をやった。世界中が変わっていることは一切見ない、政治改革ばっかりやっていた。

大正14年に政治改革の法案が通るわけですが、当時の新聞を見ると、普通選挙さえやればすべて解決する、日本は一遍に近代国家になってみんなが豊かになって寿命が伸びる、ぐらいに書いてあるです。その間に世界はどんどん変わっていたんですが、全く気がつかない。これで普通選挙を行った。第一次世界大戦で民主主義陣営に勝ったというので、ちょっとそっちのほうへ動いてみた。

ところが当時の官僚は、無知蒙昧なる人民に選ばれた国会議員などにまかせるのは危いというので、普通選挙と同時に、民主主義に対する歯どめを考えた。これが後に悪名高くなります「治安維持法」というものです。治安維持法と普通選挙法とは、同じ週にできているんです。だから、同時に枢密院がこれを通したというかっこうになっています。

それで普通選挙をやってみたら、国民の期待に反してろくな人は通らない。少なくともそう見えたんですね、期待が大きすぎたから。大体民主主義なんていうのはろくな人が通らないんです。なぜかというと、どんな立派な人も、選挙に出たらさんざん悪口を言われて頭を下げなければいけませんから、ろくな人でなく見えるんですね。だから、歴史が終わって後から見ると、昔の犬養毅とか、浜口雄幸とかいうのは偉い総理大臣だったけれども、当時の新聞を見たらボロクソです。戦後でも、吉田茂とか、佐藤栄作とか、いまになって偉いと言っているんですが、やっているときはボロクソです。それが民主主義なんですね。

民主主義のいいところは、誰でも政治を批判できるんです。だから、村山富市さんを誰が批判しても、例えば数学者の広中平祐さんが総理大臣を批判したら新聞は取り上げて、「なるほど、なるほど」と言います。ところが、総理大臣が広中さんの数学を批判したら、とうとう気が狂ったと言われることは間違いないですね。

ところが、共産主義、社会主義というのは、数学者の博士がスターリンを批判したら、ブレジネフを批判したら監獄へ入る、病院へ入れられてしまうんです。スターリンのほうは、ルイセンコの遺伝学は正しいとか、およそ知識のないことを言ってもいいんです。「この芸術は頽廃している」とか、「この画家がすごいんだ」とか、「建築は全部こいつにまかせる」とか、いいかげんなことをいっぱい言っているわけです。

誰でも政治は批判できるが、政治家は政治以外を批判したら笑われるというのが民主主義のいいところ。独裁政権、絶対主義というのは、誰も政治を批判してはいけない、政治家は全部を批判できるという体制なのです。だから、民主主義で政治家がバカに見えると

いうのはいいことなんです。言論の自由が認められているいい状態なのです。

昭和３年に普通選挙第１回が行われた。大正14年に普通選挙法が通りまして、大正15年は昭和元年と一緒ですから、それから２年、中２年半置いて選挙をやったわけです。そしたら民政党と政友会という当時の２大政党がちょうど同じぐらいになった。３人ぐらい引き抜いたほうが勝つという状態になったわけです。

そうなりますと、政治家は政権を取りたいのが当然ですから、相手の悪口を言う。小選挙区２大政党制の一番の欠点は、自分を誉めるより相手をけなすほうが当選しやすいということです。定員１名だったら、相手をけなせば必ず自分が受かるわけですから、いわゆるネガティブキャンペーン、悪口の言い合いになるんです。人間は、人を誉めて 100票集めるのは難しいですが、人の悪口を言って 1,000票減らすのは簡単ですから。そうするとますます政治家はいいかげんになってくる。

そのときお互いに何を考えるかというと、必ず金銭汚職なんです。民主主義の一番の業病は金銭汚職でございまして、民主主義というのは、自由経済の政治版なんです。自由経済というのはイギリスから始まった。あの産業革命を起こしたときのイギリスは、前例がなかった。どんな技術がいいのか、どんな組織がいいのか、どういう経営者が偉いのか、誰にもわからない。中世の間、千年にわたってヨーロッパ人の精神を支配した聖書が疑われだした。聖書には「大地は動かず」と書いてあるけれども、どうも地球はグルグル回っているらしい。聖書には「人間は神がつくった」と書いてあるけれども、どうも猿から進化したらしい。神の言葉も怪しい。神の言葉が怪しいときに役人や学者の言葉が聞けるかというわけです。

そうなるとどうしたらいいか。誰でも供給者になって、誰でもが製品をつくって売り出せる。そういう機会の均等、チャンスの平等を与えよう。それで大いに宣伝して、大衆がたくさん買うものがいいものだ。適者繁栄です。大衆に支持されて売れるものがいいものだ。学者が「こんなものはやめておけ」と言っても、みんなが買えばそれがいいんだ、こういう制度を敷いた。これが自由経済です。したがって、自由経済では、いろんな物をつくっていろんな宣伝をして売り込む。

今から見ると、産業革命当時のイギリスは、スチーブンソンの機関車とか、ハーグリーブスの飛び杼とか、すごい立派なものばっかりつくっていたような気がしますが、あれは、後に影響した成功品だけ並べているからそうなのでありまして、当時はメチャクチャなガラクタがたくさんつくられた。詐欺商法が横行していたのです。その一部は、いま大英博物館の地下室で見るとよくわかります。寝ながらコーヒーを飲む機械なんてあるんですね。ああいう機械がつくられていたところを見ると、誰か出資をする人がいて、それを売り込もうとしたグループといいますか、かなりのお金をかけてやったはずです。そんなものがいっぱいあった。それで、売れなかったから駄目になったんですね。

そういう、みんなが供給に参加して競争させようというのが自由経済。したがって、こ

れには宣伝費、交際費が絶対に要ります。それを政治に当てはめたのが民主主義なんです。誰でも立候補して、誰でも政党をつくって、自分の信念を皆さんに訴える。政治の消費者である有権者からできるだけたくさんの支持を得る。つまり政策が売れた。政治が売れた人が政権を取るという制度です。

誰か偉い人が、こういう立候補者はいけないとか、こういう人を推薦するとか言ってはいけない。すべて大衆が選挙で選ぶ。こういう制度なんです。そうすると、会社の宣伝と一緒で、政権・人柄・いろんなことを発表するための費用が要るわけです。これがないとできないんです。したがって、民主主義には必ず金銭、政治資金がつきまとう。政治資金がつきまとうと、それを私するやつがいる可能性は必ず出ますから、ギリシャ、ローマの時代から民主主義というのは、金銭汚職は業病であります。だから、民主主義を潰そうという人は、必ず金銭汚職を攻撃するんです。お互いに足を引っ張り合った民政党、政友会というのは、金銭汚職を言い合うわけです。

だから、明治時代の政治家、山県有朋なんていうのは豪快な汚職をしておったのに違いない。そうでないと、あんな椿山荘なんていう家に住めるはずがない。あの時代は大らかでありました。山口県から出てきた貧しい人が、アッという間に、才能と努力と幸運で、陸軍大将、参謀総長、内閣総理大臣になった。たちまち椿山荘というものすごい家を建てて、馬だけで70頭飼っていたというわけですから相当なものです。

ところがそのときは大らかで、山県有朋を逮捕しろという意見はなかったんですね。なぜかといえば、山県有朋は官僚の親玉ですから、民主主義の政治家でないから、官僚から、民主主義を潰すためにあいつをつかまえろという意見は出なかった。

それから70年ほど後に、今度は新潟県のほうから貧しい人が出てまいりました。この人も、努力と才能と幸運に恵まれて内閣総理大臣になって、山県さんの家のちょうど隣に、山県さんの家に比べると25分の１だそうです、敷地は、椿山荘に比べると。二千坪ほどの家を建てた。山県さんのところは５万坪ぐらいあった。そしたらたちまち、「田中角栄は怪しい、調べろ」ということになるんです。これは民主主義なんです。

山県有朋、伊藤博文なんていうのは豪快なことをやっていたに違いないんですが、それでも文句言われなかったのに、次の、普通選挙で選ばれた田中義一内閣になると、珍品三品事件なんていうのがありまして、犬養毅さんが何か骨董ものを３つもらったらしいなんていうのがまことしやかに言われる。それで激高した海軍将校が総理大臣を暗殺しちゃう。そのときに日本の新聞は、暗殺は悪いことだけれども、ああいう汚職大臣を切るのは義憤である。だから刑一等を減じて死刑にはしないでほしい。助命嘆願の手紙が、当時 100万通集まった。それぐらい民主主義の政治家は汚職しているという話が知れ渡った。

ところが、その後、いろいろと軍閥が調べますけれども、今日に至るまで犬養毅さんが汚職していた証拠は全然上がってないんです。だから、多分嘘だったろうと思われる。

それの仕上げが、昭和９年の帝人事件というものです。いま帝人という株がありますけれども、あれが、鈴木商店が倒産したときに、日銀特融をやった。ちょうどいまと同じです。台湾銀行に対して日銀特融をやって、台湾銀行が鈴木商店から担保に取っていた帝人の株、神戸製鋼の株なんかを日銀が持っていた。それで、帝人もいい会社になってきたから払い下げをしようというので、これをめぐって汚職があったと言われたのが帝人事件です。これで大臣２人、次官１人が逮捕されている。それで、戦後大活躍される永野護さんとか、小林中さんとかいうような、当時の若手財界人がドッと逮捕された。これによって当時の斉藤実内閣が倒壊して、日本の民主主義はこれで終わりであります。以後、議会から超然とした内閣がずっと続いて、軍人と官僚と、近衛文磨という公家さんしか、総理大臣は出ておりません。議会からは出なくなった。

ところが、この帝人事件、昭和12年の12月に判決がおりた。全員無罪でありました。しかもこの無罪は、有名な判決文書でありまして、「本件無罪は証拠不十分にあらず。事実無根による無罪である。本件は猿が水に映った月影を掬おうがごとき事件であった」という判決で、全員無罪、事実無根であったんですね。

ところが、興味のある人は見ていただいたらわかるんですけれども、昭和９年１月16日から始まったキャンペーンでは、微に入り細にわたって、毎日毎日この帝人事件を、いまのオウムと同じくらいの規模で、リクルート、ロッキードを上回るような規模で報道していた。実に詳細なんですね。「何月何日、何時何分、麹町何丁目、料亭何とかに、誰それ、誰それ、誰それが集まって、帝人株の何株券何枚、何株券何枚が渡された。そのときに出席した芸者は何の誰それである。これは下足番から聞いたから間違いがない」なんていう記事が出た。検事もそれで動いて逮捕したら、全部嘘だった。

リクルート事件、それから佐川急便事件、これはほとんど、騒いだわりに政治家の罪人がいないんですね。佐川急便事件では金丸さんという人が逮捕されたような気がしておりますけれども、あれは脱税で逮捕しているので、佐川急便事件とは全く関係ありません。だから、佐川急便事件では１人も出てないわけです。中村喜四郎さんという人も、全然別の公正取引法のほうでひっかかっているわけでありまして、全くひっかかった人はありません。リクルート事件も、この間、質問した人が１人だけ有罪だというのがありましたが、藤波さんまで無罪になっちゃった。これも誰もないんです。要するに騒いだだけで事実無根なんですね。そういう形で民主主義は攻撃を受けた。それで、結局民主主義の政治家ではなくして、軍人と官僚にまかせたらいいということになったわけです。

そのとき日本は何が一番問題だったかというと、そんなことばっかりやっていて、世界が変わったことを知らなかった。つまり、世界が陣営からイデオロギーの時代に変わったのに気がつかなかったのです。だから、日本だけが植民地政策をその後も推進したんです。

いまアジアの国々が、イギリスやアメリカやフランスの植民地主義はそんなんに攻撃しないのに、日本のことだけなぜ騒ぐんだ。我々から見るとそう言いたいところであります

が、彼らの側から言うと、イギリスやフランスが植民地主義をやっていたときは第一次世界大戦の前であって、以後は徐々に撤退しだした。まだ持っていましたけれども、徐々に撤退しだした。そのときになって日本がやってきた。初めの植民地主義は、近代工業とか近代化学を教えるプラスもあった。ところが日本が来たときには迷惑だけが残ったという、時代錯誤的だったというのが大きな理由なんです。それは何かというと、第一次大戦で列強の時代が終わったことに気がつかなかったんですね。

このイデオロギーの時代が第二次世界大戦を呼びます。だから日本は、軍国主義、計画経済・民族主義の陣営を選んだわけでもないのにいつの間にか入っている。それで太平洋戦争で敗北して、統制経済・民族主義のイデオロギーは、政治勢力としても社会倫理としてもなくなりました。それで戦後は、自由経済・民主主義と計画経済・社会主義との対抗時代、冷戦時代になったんです。

ところが、この冷戦時代に日本は非常に有利な状態になった。この時代に15年かかって日本は1955年体制というのをつくりました。この55年体制というのはどういうものであったか。まず第一に、よく言われるのは政界における55年体制。つまり、社会党と自民党とが対立をして、自民党永久政権が続く。世界の冷戦構造のミニチュア版なんです、これは。一方には自由主義経済を維持するという自由民主党があり、他方には社会主義革命を目指すという共産党、社会党があります。政党は、左右の一線の上に全部並んでいる。これは世界の冷戦構造のミニチュア版です。このミニチュア版である限り、日本が西側陣営に属するなら、自由民主党以外に政権を取るところは絶対ありませんから、当然永久政権が続くという仕掛けができていたわけです。

けれども、55年体制は政界にだけあったのではありません。政策にもありました、経済にもありました。経営にもありました。そして私たちの個人生活にもありました。政策における55年体制とは何かといいますと、対外的にはアメリカ追随をやる。外交・対外政策ではアメリカの言うとおりにする。国内政策においては供給者保護をする。この２つが両立したところが政策における55年体制のポイントであります。

本来ならこの２つは両立しないんです。日本の規模がだんだん大きくなってきて、経済規模が大きくなってまいりますと、当然、自由経済民主主義のアメリカは、日本にも自由経済、自由競争の世の中をつくれと言うはずです。したがって供給者保護はできなくなるんです。供給者保護を続けようとすると、アメリカと対立するはずであります。

ところが、冷戦というのがあったから、アメリカは日本のような重要な国を敵側陣営に追いやっては困る。したがって必ず妥協したんです。日米の間には繊維交渉以来、25年間にわたっていろいろな貿易摩擦、経済摩擦がありましたが、最終的には日本が形式的に譲歩する、アメリカは実質的に黙認をしたんです。そのための仕組みができていたんです。それは何かというと、国務省、国防総省主導のアメリカの政策決定機構であります。国務省、国防総省というのは、世界戦略官庁なんです。つまり、冷戦にいかにして勝つかを第

一に考える官庁です。日米交渉がいよいよ決裂しそう、煮え詰まってきたら、必ず国務省が出てきて、世界戦略の観点からこの辺でおさめようと言ったんです。そのことが日本の政府、日本の業界はしみ込んでいますから、もうマスコミ・学者までしみ込んでいますから、今回も、いざとなったら国務省が出てくるだろうと思っていた。

だから去年の２月、去年の２月といったらずっと古い話みたいに思うんですけれども、これはやっぱり時代の変化が速いんですね。金丸さんが逮捕されて、自民党が分裂したというのは何年ぐらい前ですかと聞いたら大抵の人は五、六年前だと言うんですが、本当は２年半前なんです。去年の２月というと１年半前です、細川、クリントンの間で会談が決裂した。このときに初めて円が 110円を超えたのですが、ずっと昔に思えます。このとき、ミッキー・カンターという人がいて、アメリカの通商代表部の代表をしているわけですが、これが、「我々にまかされているんだ。たとえ細川さんが来ても、日本の総理大臣が来ても、そう簡単に我々の主張をひっくり返してクリントンと手を結ばせない」と言ったと、盛んにうちの事務所まで言ってきている。

ところが、日本の外務省に聞いたら、「いや、あんなカンターみたいな人はキーキー言ってるけれども、いざとなったら国務省が出てきてちゃんとできるんです。我々は国務省の高官と全部連絡を取って……」と言ってたんです。ところが、細川さんが行ってクリントンさんと会っても、国務省の役人は出てこない。世界戦略がなくなったんです、アメリカから。冷戦が終わったんですから、冷戦に勝ってしまったんですから、冷戦に勝つための戦略はないわけです。必要ない。したがって、世界戦略官庁の国務省の地位はドーンと落ちたわけです。日本の外務省と同じようになりました。

それで、通商代表部とか商務省とか農務省とか財務省とかいう所管官庁が浮揚してきた。それで決裂しちゃったんです。細川さんは決裂するという振りつけをつけてないものだから、クリントンさんが、あまりに後味が悪いから、きょう夕飯食いに来ないかと言ったら、「いやだ。大使館で日本人集めてパーティをしたほうがかっこうがいいから、そっちへ行くんだ」と言って断っちゃったのですが、それぐらいアメリカの態度が変わった。このこと自体、なかなか理解してないですね。

アメリカにとっては、ちょうどいま、1922年に日英同盟が解散したのと同じでありまして、日本に追随してほしくないんです。迷惑なんです。アメリカはもっとアメリカのことを考えたい。ブッシュさんは世界戦略を考えて湾岸戦争やって、ニューワールドオーナーを高々と掲げて選挙戦やったら負けちゃった。クリントンさんは世界戦略など何も言わなかった。恐らく何も考えてないでしょうね、あの人は。つまり、アメリカ国民は、日本人、フランス人と同じように、アメリカも自分の国の利益を考える普通の大国になろうと言っているんです。したがって、政策における55年体制は破局を迎えた。いまは対米追随を残すべきか、供給者保護を残すべきか、この２つの争いなんです。供給者保護をやめようという人は「規制緩和、規制緩和。自由経済、自由市場を」と言っているわけです。

ところがなかなかそうはまいらないので、各官庁は、自分のところは規制緩和するつもりは全くありません。もっともっと強くしたいと言っている。ソリブリンとサリンと地震で、この６ヵ月間にものすごく強化したわけです。サリン法なんていうのはすごい法律ですから。何か起こると、誰も反対できないような事件が起こると、それを契機に統制を強化する。そのおかげで、コストの上昇と一般的利便の削減が行われるのが官僚統制の悪いところなんです。だけど、ではサリン事件がまた起こってもいいのか、地震が起こってひっくり返ってもいいのかと言われると誰も反対はできないですね。これが官僚統制のおそろしいところなんですが、それがいまどんどん進んでいます。だから、悪くすると第一次世界大戦の後のように、日本だけが世界の流れと変わるかもしれない。

その次には経済の55年体制。これがいまガラリと変わりだした。経済の55年体制とは何であったかというと、規格大量生産です。戦後日本が、これから経済を発展させるというときに何を選んだかというと、規格大量生産の産業を伸ばそうとした。終戦直後には、中小企業、手工業がいっぱいありました。どこの村にも繊維品を加工しているところとか、チャックをつくっているところとか、製粉工場も各村にありました。それを規格大量生産にしていこう。そして零細な手工業、自営業をやっていた人はサラリーマンに変わって、都市に集中する。大工場をつくって、規格大量生産をつくらなければいけない。これがいわゆる昭和16年体制というものです。昭和16年に、規格大量生産のあらゆる規格ができました。まず第一に、日本工業品規格というのができた。お米も１等、２等、３等，４等、５等に分かれた。お酒も特級酒、１級酒、２級酒の３つに分かれた。建築基準法が強化され、都市計画法が改正された。そのほか、鉄道施設基準とか、電気施設基準とか、あらゆるものの規格基準が、大体、昭和15年から17年までの間にできた。

第２番目には人間を規格化する運動が起こった。これは昭和16年の国民学校令というものです。国民学校令というのは、その名のように、ナチスのフォルクスシューレからきたものです。いまでも国民学校令を読んでみると、ドイツ語の字引きを引きながら訳したなとわかるぐらい直訳法です。

その一番の基本は何かというと、学校教育、特に小学校・中学校は公営にする。東京都千代田区立とか、大阪市立とか、何とか村立とか、自治体、公営にする。そして、公営の学校以外の私立学校は新設を認めない。いまある私立学校もどんどん減らして、やがて全部公営にする。公営の学校は１学校１通学区域の通学区域を設けて、学校を選べないようにする。これが極めて重要なところです。教育の消費者である生徒と父兄に学校選択の権利をなくさしめた。

そうすると何がいいかというと、あらゆる学校に平均的生徒群というのが来ます。東京都世田谷区何々に体育の上手な子ばかり居住とか、大阪市住吉区何とかに数学の好きな子ばかり誕生ということは絶対ないんです。どこの学校にも、体育の上手な子も、数学の得意な子も、国語の好きな子も入っている。そうすると、先生が、うちは音楽に重点を置い

た教育をしますとか、うちは体育に重点を置いた教育をしますというのはできないんです。そんなことすると、５人ぐらいの好きな子は大喜びですが、あとの30人は困ってしまいますから、必ず苦情が出て、あの先生クビにしろということになりますから、一々役人が見張っていなくても、完全に共通になる。標準の方法を出すと、全国が標準教育に一致していく。これがナチスの教育官僚が考えた悪魔的天才性なのです。

それを見て、当時の日本の文部官僚は手を打って喜んだ。「これだ。これさえやれば統制が確実だ」と喜んだんです。当時の文部革新官僚というのがこれに飛びついた。

この制度が戦後も残ったんです。教育問題を言うときに、六・三制であるとか、教科書であるとか、枝葉末節を言いますが、一番問題は通学区域制度なんです。昭和15年まではこんなのはなかった。選択ができたんです。私は17年に学校へ入ったのですが、兄や姉のときは、母親と一緒に学校を回って、「あそこの先生はおもしろそうだ」とか、「こっちはいじめっ子が多いという噂がある」とかいうので学校を選んでいたんです。だから先生は一生懸命になって生徒が集まるような学校をつくらなければいかんとやっていたのですが、もうそれは必要なくなって、どんな悪い先生でも必ず生徒が集まる。居住者さえいれば絶対集まるんですから。

それで、これをやってみたら先生たちは、これは楽だということがわかったんですね、競争する必要がない、批判を受けることもない。

いま、日本の役所の中で３悪というのがあるんです。３悪官庁というのがあるんです。それは文部省と厚生省と警察庁だというわけです。３悪という意味は、悪いというのではなしに、消費者の言うことを聞かないという意味です。農林省もかなり批判は強いのですが、まだこの３つに比べるとずっとましだと言われています。なぜかというと、この３つの官庁は、文部省の消費者は子供なんです。だから、子供の意見など聞けるかというわけです。厚生省の消費者は病人なんです。だから病人の言うことを聞いてて医療ができるかというわけです。警察庁に至っては、犯罪人ですから、犯罪人の言うこと聞いて警備ができるかというわけです。だから消費者の言うことを絶対聞かないです。文部省などは、いまや消費者の言うことを全く聞かない制度をつくってしまったわけです。選択の自由があると生徒がいなくなるから、いまの予備校とか学習塾はそうです、だから一生懸命やるんですが、一生懸命やらなくてもよくなった。

その次に、戦後になって、これをもう一段強化する。戦争中は統制で戦後は自由だと思っている人が多いんですが、実は昭和30年代、1955年体制の初期に統制強化が起こったんです。いまの規格基準も、日本工業品規格がＪＩＳマークになって、農林産物についてはＪＡＳマークができ、その後建築基準、都市計画法、道路基準、全部、ものすごく強化しているわけです。がんじがらめにしたのは戦後の昭和30年代です。

同じように教育も昭和30年代に、個性をなくさなければいけない。規格大量生産に向いた労働力をつくるためには、まず第１に協調性がなければいけない。みんなで一緒に大量

生産するんだから、１人で勝手なことをやってはいけない。第２番目には、辛抱強くなければいけない。規格大量生産というのはおもしろくないんです。それをやり遂げるためには辛抱強くなければいけない。そして、共通の知識と技能を持たなければいけない。みんなが読み書きソロバンができる。大体中卒といえばこの程度できる、高卒といえばこの程度、みんながができる。そして、何よりも大事なことは、個性と独創性があってはならないんです。個性的な人が規格大量生産に入ってきたら困ります。独創的なことを言われたんじゃ困る。したがって、個性と独創性がなくて、辛抱強くて協調性があって、共通の知識と技能を持っている人を育てよう。

そのためにどうしたかというと、昭和30年代に入りまして、学習指導要項というのができて、これからの教育は欠点を直しなさい、体育が上手で算数のできない子には算数の補講をしなさい。理科が上手で国語ができないところには書き取りの宿題を出しなさい。全部、欠点のない丸い人間にしましょう。長所を伸ばすより欠点をなくしましょうということです。

だから、いま皆さん方のお子さん、お孫さんが小中学校、高校ぐらいまでは、通っておられると、先生は必ず欠点のほうを熱心に教えてくれる。優等生は全部５が並ぶ、普通の子は全部３が並ぶ、まん丸人間がいいんです。

まん丸人間になりますと、その丸の大きさだけで能力がわかるんです。優等生は全部５である。普通の子は全部３である。この丸の大きさをあらわす面積で測ればいい。これをあらわすのが偏差値なんです。だから偏差値一つで全部わかる。こういうふうにやったんです。

そうすると受験競争は必ず激しくなってくる。偏差値の高い子供が集まる高校がいい高校。そこからさらに高い子が集まる大学がいい大学。東京大学を頂点とする学校のヒエラルキーができちゃった。そうすると、受験競争がますます激しくなる。したがって、内申書は大事ですから、先生はますます何もしなくてよくなる。こういう仕掛けができた。

だから、いま、教育自由化、通学区域の緩和というのを一番、文部省と日教組がこわがるんです。この形になりますと、日教組と文部省はたちまち意見が一致します。

それで、1980年代の中ごろになりまして、もう１回多大反省が起きた。まだ個性的な子供がおるではないか、個性の残っているやつが生きているではないか。けしからんという声がグワーッと起こったんです。これは皆さんもご記憶のとおりです。その結果何が起こったかというと校則主義というのが起こった。髪の毛はなんぼにしなきゃいけない、スカートの丈はなんぼにしなきゃいけない、歩くときは左足から出せ、手を上げるときは右前方70度に上げろ。指を伸ばすのが41都道府県、指を丸めるのが６都道府県と決められています。千葉県のほうでは、男子生徒の小便は30秒、大便は３分と決めているところがある。これは大変重要な話なんです、文部省の人に聞くと。

なんでそんなことをしたかというと、規格大量生産に向いている人をつくろう。管理の

しやすい人間をつくろう。したがって日本は自動車や電化製品に代表される規格大量生産品がべらぼうに上手になった。管理しやすいから犯罪は少なくなった。そのかわりに独創性のある人はいなくなったんです。わずかに独創性がある人は、大体落ちこぼれます。学校から追放されて、長期欠席、高校中途退学という人が多いんですが、それでもしぶとく生き残った人が、天才的な能力を発揮している。そういう個性的な人を受け入れられる組織というのは、いま日本では、漫画、劇画の世界です。劇画の世界と歌の世界。それからゲームソフトの世界。この３つに入れるんです。これはいずれも組織としては数十人ぐらい。大きいところで数十人、小さいところでは数人でやっているところです。こういうところは個性が入れられるんです。したがって、ここへ日本の個性が全部集まった。おかげで、この３つは世界を日本が圧倒しています。カラオケと、ゲームソフトと、アニメーション、これはどこへ行っても日本です。ヨーロッパもアメリカも、日本のテレビ映画が出ているのはアニメーションだけです。アニメーションは圧倒的に日本が強い。日本の優秀な個性が全部集まったのがこの分野です。大企業や官庁には誰もいないんです。だから、アメリカから技術を入れる以外に能がなくなったんです。だんだんこれが激しくなってきているわけです。

こういうふうに、物と人とを規格化した。それで日本を規格大量生産の国にする。これが経済における55年体制でありました。

ところがいま、これが大変な問題になってきた。というのは、冷戦構造が終わって、メガコンペティションの時代になった。メガコンペティションの時代というのは、いままで、コンペティションエイジのときは、西ヨーロッパと、北アメリカと、日本ぐらいが入って、これだけで競争していたところに、1980年代からアジア諸国が近代工業を持ってドッと乗り込んできたんですね。なぜここでアジア諸国が近代工業をやりだしたか、やれるようになったかというのが大問題なんです。

昔は、１つの国が近代工業を興す、工業社会になるというのは、大変難しいことでありました。そのためにはまず、インフラストラクチャーを整備して、道路や鉄道や通信機器を整備して、まず統一大市場をつくり、ここで規格大量生産したものが売れるようにする。そして、国民学校令みたいなことをやって、近代工業で働ける人員をたくさんつくる。それから、お金をたくわえて、これで資本蓄積をして、大工場をつくる。この３段階だった。だから、まず第１にインフラストラクチャーと教育をやって、国内市場を整備して、そこで輸入代替産業を興す。繊維とか、雑貨とか、マッチとか、化学肥料とかいうのを興す。それで近代工業のトレーニングをしながら、やがて強くなって輸出産業に打って出る。こういう理論だった。これが大体1980年まで信じられた発展途上国開発理論でありました。

ところが、80年代に入りまして、まず第１にお金がペーパーマネーになった。何も自分の国で資本を蓄積しなくても、ニューヨークかロンドンかシンガポールの市場で借りれば簡単に何百億円でも手に入るようになりました。これで工場をつくればいい。

第２番目は、1979年から始まった、世界のマーケットの自由化。これによって、自分のところで国内市場を育てなくても、輸出市場によって大量生産ができるようになった。だから、香港のような、自分の国にはほとんどマーケットがないところが、アメリカ向けの輸出で、いま香港が世界最大の輸出をしている商品が12もあるんです。これはほとんど香港で売るのが目的でなしに外国で売ることを目的にしている。そういうことができるようになった。

そして第３番目に、最も重要なことでありますが、エレクトロニクス化であります。基礎教育を徹底させて、中堅技能者をたくさんつくる。明治、大正の日本はこのために必死の努力をした。これは日本だけではなしに、ドイツもアメリカもそうでした。それで中堅技能者がたくさん出て、中間管理職に当たる人がたくさんできた。昔で言うと、高等工業とか高等商業ですね。このクラスの人をたくさんつくったのですが、いまはそんな必要ないんです。エレクトロニクス化した機械を使えば、技能も知識もそうない人が高級品をつくれるんです。中国の深圳あたりへ行きますと、コンクリートの小学校みたいなビルがあって、そのワンフロアごとに１つずつの会社が入っている。そこへ行きますと、去年四川省から出てきたという18歳の女の子が、エレクトロニクス化した工作機械でコンピュータの部品をつくっている。そういうのを買い集めて台湾で組み立てたら日本製とほとんど変わらない性能のものができる。

一番典型的なのはベアリングで、深圳でつくっている、全く技能も経験もないような女の子がエレクトロニクス化した工作機械でつくっているベアリングが、ミクロン単位の正確さを持っています。宇宙ロケットに使うものです。うちはパチンコの玉に使うんだからそんな正確なものでなくてもいいんです、もっと安物でいいんですと言ったら、「この機械にこの原材料をこう入れて、このスイッチを押したら自動的に高級品が出てくるから、安物をつくるのは高くつくからやめたほうがいい」と言う。昔は、ミクロン単位の正確なベアリングをつくるのは、相当の教育を受けて、10年以上の経験を持った人しかできなかった。だから東大阪にベアリング工場がたくさんあって、世界中に輸出していたんです。ところが、いまは簡単にできるから、東大阪のベアリング工場は１社もなくなりました。何しろ賃金が50分の１ですから、とてもじゃないけど太刀打ちできない。

こういうことが至るところで出てきたものですから、トップと現場の人だけでいいんです。中間管理職はなしで製造業はできる。これがドッと東南アジアに起こった。これでメガコンペティションになったんです。何しろ、工業に参加する人がいままで７億人だと思っていたら急に20億人になっちゃったわけですから、これはものすごい。

しかも、彼らが一番得意とするエレクトロニクス化した機械を使って、あまり教育水準の高くない人でもできる。これが一番向いているのが規格大量生産なんです。日本が明治

治以来一生懸命やってきた、世界一強くなったと思っていた電化製品や自動車なんかは、アジアで簡単にできるようになった。だから、いまカラーテレビぐらいまではほとんど、日本市場でさえ国内生産より輸入のほうが多い。あんなものは簡単に、年に20万円ぐらいの給料の人がやっているんです、月じゃないです。それで十分できるんです。そうなってくると、日本のように 500万円もかかる国はなかなかできないです。だから、日本が規格大量生産という戦後経済をやってきたのがいまや大転換期になった。

ところが一方では、教育から個性をなくする、独創性をなくすることをやっていますから、なかなかこれがうまくいかないのがいまの問題なんです。そしてその経済の55年体制を反映しているのが経営の55年体制です。日本式経営というやつです。

この日本式経営がいま問われているんですが、なかなかこれが変えられないです。経営の55年体制とは何か。まず第１に終身雇用、年功賃金、企業内組合に代表される閉鎖的労使慣行です。

第２番目は、賃金をやや低めに抑えて、株式配当はメチャクチャ低く抑える。そして内部留保を優先させて、先行投資をするという、先行投資型財務体質です。

第３番目は、権限をできるだけ分散して、みんなで相談して決めるという集団的意思決定機構です。この３つが戦後体制です。

まず第１に、終身雇用がいいことだ。こんなのは戦前はなかったんです。昭和12年までは日本は、労働者横転率、同じ職種で、運転手さんなら運転手さん、守衛さんなら守衛さん、旋盤工なら旋盤工で、会社をかわる率、これを横転率といいます。同じ会社で職種をかわるのを縦転。この横転率が世界１高かったんです、昭和12年までは。それが戦後になって、世界１低くなったのです。終身雇用になったんです。

この終身雇用になったことは経済が成長する間はよかった。人口はどんどん増える。若者がどんどん増える。そうすると会社は、大体、中高年が少なくて若者が多い。毎年成長し、若い人が多いわけですから。そうすると、終身雇用、年功賃金なら、賃金の安い下が多いわけですから、全体の支払い賃金はどんどん低くなる。成長さえすれば有利だったんです。

そしてそこへ先行投資をすればいい。必ず物価は上昇する。特に土地、不動産なら上昇する。だから少々大きめのものをつくっても、やがて経済が成長して操業率が上がれば必ず得をしたんです。「えらい大きなビル建てたな。しかも、相場よりも土地を高く買って、贅沢な建物を建てた」と言ってても、３年、４年たったら、だんだんと利用者が増えてくる。操業率いっぱいになった。そしたら、これから建てようという人よりは必ず安いんです。３年、４年、５年たつ間に、建築費も土地の値段も上がっていますから。そしたら、いっぱいになったら競争すると必ず勝つ。こういうような宴会場とかホテルなんかも典型的にそうです。相当贅沢で、相当ヘタな投資をしたと思っていても、四、五年たてばよくなる。その間の金融さえつなげればいいんです。その間に金利が払えなくなって倒産さえ

しなければ必ずよかった。

そうであるならば、終身雇用で、とにかく馬力のある人がいいんです。少々判断を誤ろうが、知識がなかろうが、とにかく、土地を買ってこいといったら徹夜でもしてメチャクチャに買ってくる。それですぐ建物を建てる。そういう馬力のある人がよかった。馬力のある人を育てるためには、忠誠心が大事です。だから終身雇用がよかったんです。そしてその人たちに終身雇用を維持させて、忠誠心を高めるためには、企業の意思決定に参加していると思わせるのが一番いい。だから、集団的意思決定。ワンマン経営はよくないと言ったんです。ワンマン経営がよくないなんて言っているのは世界中で日本だけです。いいときもあれば悪いときもあるんです。ところが日本では、近代経営というのは合議主義だというのが、誰かが、いいかげんな人が言い出ししたんですね、きっと。それで、できるだけ権限を細かく分けまして、みんなで相談する。それが重役だけではなしに、管理職だけではなしに、現場までずっと。

そのおかげで、いろんな集団的意思決定機構のための費用を使った。まず第１に交際費というのを使った。とにかく、みんなが本社へしょっちゅう顔を出して、情報交換をしなければいけない。フェイス・ツー・フェイスの情報交換をしなければいけない。情報交換はどうでもいいからフェイス・ツー・フェイスだけやっていればいい。

一昨年の税務統計によりますと、我が国の企業交際費総額、民間企業交際費総額というのは５兆 9,500億円でありました。その前の年は６兆 2,000億。 2,500億だけ減りました。不況で随分減ったかと思ったら、その程度しか減ってないんです。これは一番切りにくいんです。

なんでそんなに要るか。ちなみに言えば、これはＧＮＰ当りで見ますとアメリカやイギリスの６倍、ドイツの８倍です。出張費と交通費がなんと14兆円です、民間企業総出張交通費。これはアメリカが10兆円ぐらいですから、アメリカよりずっと多い。アメリカは人口が倍ありますけれども。ドイツに比べると４倍ぐらい多い。つまり、出張旅費を使って、交通費を使って、集まって、飲み食いにものすごく使う。

株式総配当、これは上場してない会社までを含めて４兆 2,000億ぐらいです。だから、株式配当の 1.5倍を飲み食いに使うという国です。なんでそんなにお金が要るんだといったら、みんなが意思決定に参加して、いまの状況はどうだ、いまの雰囲気はどうだ。だから、社長が決めるときにはみんな知ってるんです、もう社員は。社長が一番後から決める。決まったとたんにダーッと動くわけです。だから、決定は遅いけれども、決定したら下々までみんな知っていますから、現場まで知っていますから、一遍に動くのが日本の特徴です。アメリカやドイツの会社というのは、社長が決めるから、決めるのは速いけれどもそれが下へ浸透するのにものすごく時間がかかって、現場でひっかかるということが多いんです。

一長一短でありますが、日本の意思決定機構というのはものすごく遅い。みんながその

気になるためには１年でも２年でも、時には10年ぐらいかかります。日本は、勤勉によく働いて労働の質がいいから仕事が早いと思っておられる方が多いでしょうけれども、日本ほど遅い国はないです。

私は1992年にスペインの万国博覧会の日本館のプロデューサーをやりました。スペインという国は生活優先でありまして、12時半から４時半まで昼寝をする。きっちり夏季休暇を取る。役所へ書類を出したら、「あ、時間が来ました」。４時半から６時半までまた２時間やるんですね。「６時半になりました。私帰ります」。もう３ページぐらい読めば終わりそうなのに、そう言いだす。「次はいつやりますか」、「来週からはマジョルカ島に休暇に行くから、９月になったらやりましょうか」なんて、随分呑気になっているというので、日本人はストレスのたまる人が多いんです。ところが、結果としてできるのはものすごく早いです。

例えばマドリッドからセビリアまで 502キロ、東京・京都間ぐらいの新幹線が３年９ヵ月でできちゃう。日本ならどう考えたって15年。セビリア空港の大拡張。これは成田空港の４倍ぐらいのものをつくったんですが、３年と５ヵ月と15日目にちゃんとできるんです。ここは湾岸戦争のときにＢ-52 が飛び立ったところです。

そのかわりにやるときはものすごく独裁的にやるんです。例えば土地買収。スペインの南部、アンダルシアの土地というのは、日本どころではなしにもっと複雑なんです。世界的に有名な複雑なところでありまして新幹線の土地を買収するなんていうのは何十万人の利権者がいる。１キロについて 1,000人以下というところはないというくらいすごいんです。その土地買収を、３年５ヵ月15日の間に電車が完成するわけですから、３ヵ月ぐらいでやっちゃう。どうするか。根競べというのをやるんです。１つの建物の中に買い手と売り手を全部閉じこめて、話がつくまで出さないというんです。これは盛んにやるんです。「それ何時間ぐらいやるんですか」といったら、「いや、２ヵ月ぐらいというのはしょっちゅうあるんですよ」と。「２ヵ月も閉じこもっていたら病気になったり死んだり……」「それは、死ぬ人もいますよ。我々は戦争のために命を賭けるんだから、建設のために命を賭けてもいいじゃないですか」なんていうことを平気で言っているんです。国鉄総裁も死んじゃったそうです。というようなやり方をするんです。だから、要するに決断が速いんです。日本は、成田空港なんていうのは25年かかってまだできませんから、いかに遅いか。

これが日本の経営の基本です。だから、決めるのに時間がかかる。決めたら大量につくるのには向いているんです。規格大量生産には向いています。

ところが、だんだんと話が多様化して、決断の回数が多くなるとこれは非常なマイナスになりだした。さらに、不動産が下がりだした。経済が、いままでの右肩上がりの経済から、俯き加減になってきた。俯き加減の経済になったというのは成長率が下がったというだけではありません。右肩上がりが右肩下がりになっただけではないんです。

成長率が下がったことに続く第２の問題は、物価が非上昇になったということです。物価が上がらなくなった。だから、先行投資が有利でなくなったという時代です。

そして３番目には、若者が減りだしたということです。これは大変なことです。若者のピークは去年でした。20歳人口が去年は 206万人、今年は 202万人、来年は恐らく 194万ぐらいになるでしょう。あと５年ぐらいたつと 170万台になります。20年後には 120万人になります。去年生まれた新生児は 120万 5,000人ですから、 120万人になるでしょう。いまの６割以下になるわけです。若者が減るということは、住宅が要らないということです。最近役所へ入ってくる若い人などに聞くと、実に呑気です。高齢化社会がやってくるから大変だなんて言っているのは、一部の役人とジャーナリストでありまして、若い人は実に呑気です。「私は１人っ子と結婚するし、私も１人っ子ですから、両方の両親から住宅をもらって、２軒できます。40代以上の世代は住宅ローンで苦労したんです。僕たちは逆に住宅を売って逆にもらうんですから、あんまり働かなくてもいいんです。これからは高齢化社会になるから世の中が豊かになります。世の中をつらつら見るに、おじいさんが孫に小遣をやっている例は非常に多いけれども、孫がおじいさんに仕送りしている例はほとんどない。おじいさんが増えて孫が減ったら、これは豊かになるに違いない」。なるほどです。

家計の流れは高齢者から若年層に流れているんです。税金の流れは若年層から高齢者へ流れているんです。これでチャラなんです、本当のこと言うと。むしろ、高齢者から出ているのが多いですね。だから、日本はストック社会になるということです。そうすると、住宅は要らなくなる、増えなくなるということは、地下鉄も道路ももう伸ばさなくていい。都市は拡張しなくていいということですから、随分楽になる。随分楽になりますけれども、建設業は駄目になります。大体、日本はいま不況と言いながら、１年間に 150万軒以上の住宅を建てています。アメリカは人口は日本の２倍だけれども、130 万軒になれば好況です。イギリスは日本の人口の半分ですが、１年間20万軒になれば好況なんです。日本はアメリカの人口当りで２倍以上、イギリスの４倍以上住宅を建ててきました。これは人口が増えたからです。これからはそうはならない。だから、住宅建設が減る、建設が減る、したがってこれからは消費が増える社会になります。

こういう社会になってくると、規格大量生産型の日本式経営というのが大問題になるんです。もっと流動化しなければいけない、もっと選択をしなければいけない、決断を速くしなければいけない。そして何より大事なことは、経営における人間評価、能力評価が変わってくるということです。ここが大変な時代の大変たる所以なんです。今までは、馬力のある人、忠誠心のある人、やる気のある人、意欲のある人がよかったんです。これからは、意欲よりも能力の時代です。昔は、馬力のある人が、判断もしないで、とにかく、こういう工場をつくった、こういう売り込みをした。毎日毎日、自分の月給も顧ずに、売り込みに走っていた。たった月 100万円の販路でも拡張してきた。おまえの月給から見たら

合わないじゃないかと思いますけれども、その 100万円の取引先が、3年後には 1,000万円買ってくれるようになったら、その人のやったことはよかったんです。だから馬力のあるやつがよかった、意欲のあるやつがよかった。

経営者も、士気を高める、やる気を出させるというのが一番のテーマだったのです。人事管理の一番のテーマはやる気を起こさせる。いま、リストラクチャリングとか、リエンジニアリングとか言われる。こういう事業はやめたほうがいいとか、こういう人はカットしたほうがいいとか、この製品はもうやめましょうと言われる。そうすると必ず「そんなことをしたら社員の士気が衰えます」。交際費を切ったら「社員の士気が衰えます」。本社ビルを売っちゃったら「社員の士気が衰えます」。そう言われると経営者は必ずたじろいで、「じゃ、これは残しておこうか」。いわゆる平等化のコストというのをものすごくかけているんです。社員全体を平等化するためのコストというのはものすごくかけています。

ところがこれからは、やる気よりも能力、賢さ。意欲よりも能力の時代です。意欲がいいというのは右肩上がりのときだけなんです。そうでないときに意欲を持たれるのはかえって危険です。昭和13年に、日本の軍人に意欲がなかったら太平洋戦争にならなかったんです。日本の陸・海軍の軍人がみんな臆病で、中国で、盧溝橋で銃声が鳴ったら怖い怖いといってみんな逃げ帰っていたら戦争にならなかった。あれが、意欲があったから迷惑したんですね。これは実に大事なところなんです。

意欲のある人というのはかわいく見えます。抑えにくい。能力のあるやつは憎たらしい。人間誰でもそうです。

ビスマルク時代の参謀総長であったモルトケ元帥が、ドイツの参謀本部の、これからの人事の要締を書きました。それは能力と意欲に分けてあります。どういう人を要職に就けるべきかというと、能力があって意欲のないやつなんです。これは一番要職に就ける。その次には、能力も意欲もないやつを就けろ。そうすると、次長か何か、能力のあるやつが代りをやるから大丈夫。その次は、能力も意欲も両方あるやつを就ける。絶対に要職に就けてはいけないのは、能力がなくて意欲のあるやつ。これが要職に就くとどうにもならない。これは太平洋戦争を見たらよくわかるんです。あのインパール作戦なんて、牟田口中将という人がものすごく意欲があって、どうしてもビルマに行きたい。全戦線から見たらビルマは、昭和19年の後半に占領してもしようがない。というときに、「俺をビルマで死なせてくれ。インドで死なせてくれ」と言って行くんですね。意欲があり過ぎるんです。あれがもっと意欲のない人をつけておけばよかった。能力がなくて意欲のある人をつけてはいけない。

ということは、その次の問題として、終身雇用というものは考え直さなければいけない。これは意欲を高め忠誠心を高める制度でありますが、能力のない人を養う制度でもあります。ここは難しいところです。そして、不適材不適所になるんです、理論的に言えば、終

身雇用でいきますと、能力のある人は出世するんです。営業課長で能力がある。そしたらすぐに出世して営業部の次長になる。ここでも能力がある。その次は部長になる。ここで能力がなくなったらとまるんです。あいつ駄目だからもう出世させない。そうすると、全部のポジションが不適任になったときにとまる仕掛けになっています。そういう仕組みというのはよく考えたらいいです。

けれども、いままでは、全部意欲さえあれば、右肩上がりできたから、たとえ不適任な人でも意欲を持ってやってくれたらよかったんです。ところがこれからは判断ですから、不適任者になってはいけない。逆に、適任の能力を外から採らなければいけない。ここで終身雇用というのが本当に問題になるんです。

いまいる人を急に辞めさせるということはできないかもしれませんが、問題は、現在行われている人事投機。つまり、20年先の課長をいま募集している。大卒は採っておかないと20年先に人事に穴をあける。これほどすごいスペキュレーションはないのです。土地が危い、何が危いといっても、ヒューマン・スペキュレーションほど危険なものはありません。これを意識しなかった。昭和35年に私が通産省に入ったときにはまだヒューマン・スペキュレーションという言葉があったんですが、40年にはなくなりました。それは、みんなが右肩上がりで安全だと思ったんですね。

そうなりますと、今度は人間の生き方として、社員一人一人の生き方として、従来と変えなければいけない。戦後の社会における55年体制というのは、職縁社会でした。地縁社会も血縁社会も崩壊した。職場の縁、職業の縁だけでつながる社会を我々はつくったのです。昔は地域社会がありました。不名誉なことをすると、まず「村の恥」と言った。その次は「親類のつら汚し」と言ったんです。いまは「団地の恥」なんていう言葉は聞いたことがない。みんな「会社にご迷惑をかけました」「あんなやつが出て会社が迷惑した」。職縁社会になった。この職縁社会からもう１回、地域社会、趣味の社会に戻らなければならない。つまり、好きの縁、好みの縁でつながる「好縁社会」に戻らなければいけない。これは恐らく情報社会がある種の手助けをしてくれるでしょう。

いま、１つの時代が終わった。それは、イデオロギー対立の時代が終わったんです。第一次世界大戦で始まり、冷戦で終わった。そして、メガコンペティションの時代になった。19世紀型の時代が来たんです。だから今、ボスニアとかロシアの話を聞いていると、19世紀そのままですね。そういう時代が来たんです。イデオロギーよりも、権謀術数の時代になったのです。そういう中で企業経営がどう変わらなければいけないか。どう変わるべきか。これは極めて根本的な問題です。その根本にあるのは何かというと、会社。機能体として、共同体ではなくして機能体としての企業の必要な能力は何かという問題です。それが意欲から能力、馬力から判断に変わってきた。そういう目で自分の会社、自分の流通網というのを見ると非常に違います。代理店一つでも、意欲のある代理店と能力のある代理店、これは違うわけです。商品開発でも、社員の扱いでも、設備をつくるのでも、右肩上

がりを前提としない世の中をつくらなければいけない。建設よりも消費に依存しなければいけない。

そういう意味では、皆さん方の職種というのはこれから大変重要、成長性があるんですね。ますます多様化し、複雑になり、競争は激しくなると思います。内外格差が一番大きな分野ですから、かなり縮小されると思いますが、それだけに需要の拡大が一番望める分野だろうと思うのです。ぜひ、これからの時代を、夢と希望を持って、知恵と勇気で乗り切っていただきたいと思います。。

どうも長時間ご清聴ありがとうございました。（拍手）

松川　　堺屋先生、どうもありがとうございました。

１つの時代が終わった。そして問題点としてどういうものが残されているのか、あるいは今後どういうことが求められているのかということを、広範な知識、情報に基づいてお話しいただいたと思っております。

もう一度拍手をお願いいたします。（拍手）

松川　　きょうは朝から、４人の方のお話をいただきました。最初は、食肉の貿易・生産・流通でどういう変化が起こっているかというようなことをお話しいただいたと思っております。　２番目には、食品衛生の、現在何が問題になろうとしているのか、何が問題になっているのかということについてお話をいただきました。

３番目は、アメリカの食肉の小売り、消費者に対する対応がどうなっているのかということを中心にお話しをいただいた。アメリカで起こっていることは10年たたずして日本に定着すると言われておりますので、これはまた我々が対処する上でいろいろな情報を提供していただいたと思っております。

そして最後の特別講演、堺屋様のお話、いま何が求められているかということをかなり広範な情報に基づいてお話ししていただいたと思っております。

この４人の方々のお話を聞いた結果、21世紀の食肉産業に対応して我々は何をするべきかということが、ちゃんとそれぞれの胸の中に構想ができたということになるのかならないのか、帰ってからじっくり考えていただければと思っております。

それでは、私はこれで進行役の任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　　きょう１日の感想も最後にお話しいただきました。改めて、きょう進行役を務めてくださいました農林水産省畜産試験場場長でいらっしゃいます松川正様にも拍手をお贈りいただきたいと思います。長い間ありがとうございました。（拍手）

きょうは朝早くから、本当に皆様方も真剣に耳を傾けていらっしゃいまして、いかがでございましたでしょうか。まだ会場には何となく緊張感が続いているようでございますが、ちょっとお疲れになったのではないかと思います。本当に長い間お付き合いいただきましてありがとうございます。

以上をもちまして本日のプログラムは終了でございます。

閉会の辞

司会　　それでは、最後に、当財団常務理事眞鍋常秋より、皆様方にお礼のご挨拶と、並びに閉会の言葉を述べさせていただきます。

眞鍋　　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。また、講師の先生方には、時宜を得た有益なお話をいただきましてまことに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。

当財団も、おかげさまで設立以来14年を経過することができました。この講演会も一昨年から３回目になりました。この講習会の冒頭で理事長からご紹介いたしましたように、本日の事業は、伊藤傳三創業社長夫人のご遺徳を忍び、伊藤きぬゑ顕彰事業として実施い

たしているものでございまして、本年も皆様方のご協力を得まして、盛会裡に終了することができ、顕彰事業の成果をあげることができました。改めて厚く御礼を申し上げます。

伊藤財団は、今後とも食肉産業発展のため、微力ではございますが努めてまいりたいと存じております。皆様方の旧に倍しましたご理解とご協力をお願いいたしたいと思います。

これにて本日の講演会を終わらせていただきますが、ご参集の皆々様のご健康と今後のご発展を心からお祈り申し上げます。

本日はどうもありがとうございました。（拍手）

司会　　財団法人伊藤記念財団常務理事眞鍋よりご挨拶をさせていただきました。

何度も申し上げていますように、ほんとうに長い間お疲れさまでございました。それぞれの分野で第一線でご活躍されている皆様のお話、大変貴重なお話、参考にしていただけたのではないかと思います。

それでは、これをもちまして、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´95」、講演会のほうはこれをもちまして終了させていただきます。また当伊藤記念財団が開催いたします講演会などございましたらぜひご出席くださいますようお願い申し上げましてお開きとさせていただきます。

皆様、まことにありがとうございました。