

平成21年度第3回 加工・業務用野菜産地と実需者との交流会in東京
＜マッチング促進セミナー＞

開催日：平成 21年 11 月 17 日（火）

場所：東京都立産業貿易センター浜松町館 4階展示室

講演者：株式会社アイスクウェア 代表取締役社長 福田 高志 氏

題名：『加工業務用野菜で産地数量契約ができる産地・できない産地』

私は、伊藤忠に入社してずっとバナナとかパイナップルの輸入の担当、実際にはグレープフルーツやレモンの輸入の担当をやりまして。それから駐在に行って、ずっとグレープフルーツをやろうと思っていたら、商売の変遷というのは、10年たったら同じ商売は続かないというそういうところに入りまして、商売替えをしまして、昭和58年からはロサンゼルスでカリフォルニアのレタスとかセロリの輸出を、主に香港、それからシンガポール、台湾、マレーシア、それから韓国にもレタスの輸出をしてまいりました。

そういう経験ですが、実際には会社に入ってから34年になりますけれど、実はこの生鮮の野菜・果実の商売しか知らないというちょっと偏った育ち方をしております。輸出入それから三国、中国のリンゴをロシアに売ったりとか、ちょっと変わったことをやってきております。

株式会社ケーアイ・フレッシュアクセスとアイスクウェアは両者とも今日は出店させてもらっていますけれど、株式会社ケーアイ・フレッシュアクセスは量販店向けの輸入の果実を中心とした取引、それからアイスクウェアは現在ほとんどが外食産業向けに国産の野菜を販売している。そういう性質を持った会社であります。

3年前から農林水産省の方の委嘱を受けまして、契約取引推進というのをずっと委員でやっておりまして、いろんな所で契約取引による野菜生産の拡大、販売の拡大をやっていこうというテーマでお話をしています。今日の場合は、実需者と生産者の方、両方交った皆さんに対してこういうお話をしていきたいと思っています。

ただ、ここに書いてあるのは、産地の話で、出来る産地と出来ない産地とありますよ、そんな偉そうにと言われるような話なんですけれど、実際には出来る実需者、出来ない実需者というのも当然ありまして、そういうことはなぜ契約取引が、推進していこうと思えますが、なかなか難しい面にぶつかります。そのあたりを中心にぼやきプラス愚痴も兼ねて、こういう実例がございますという話を少ししていきたいなと思っております。

国内の取引で言うと少し差しさわりがあると思いますが、ニュージーランドのカボチャの輸入取引をやったときに、ニュージーランドが大雨になりまして、カボチャが全然取れない。「畑が流されてしまいました」と、「お宅と 1500 トンの契約したけれど、500 トンしかでてこない。ついては 500 トンで契約は打ち切りです」という話になりまして、それはそれで天変地異のことですから、しかたがないなということで、仕方なく他の産地に行ってニュージーランドのカボチャを高く買い付けるということをやっておりました。

そうするとある日、元々の契約をしていたサプライヤーからテレックス、あの頃まだテレックスでした。テレックスがきまして、「契約していた畑は被害を受けて流れたけれど、実は隣に大丈夫な畑がある。」と、「ついてはお宅の契約した価格より 10 セントほど高くなるけれど、どうだ。」と「うーん」ということで、ここでそのときに気がついたというか、ぬかっていたことでもありますけれど、自分たちが交わしていた契約というのが数量契約だったのか、面積契約だったのか、ある畑に結びついた面積契約だったのか我々は確認していなかった。日本でもそうでしょうけれど、普通は何トンと契約したら、その何トンを出すのが、その会社の責務で、出来なかつたら他かからまわしてくるというのが普通だと思っていたのですが、いや違うと、契約はこの畑、こちらの方は別な会社がやっているから、同じオーナーだけでも別なものだと言われ、泣く泣く 10 セント高で買いました。また次に同じように更に 15 セント高でもあると言われて、結局 20 セント高まで買いました。輸入契約でいうとこういうようなことは、割合はつきりしてしまっていて、面積契約であれば、実はどここの地番、何番の畑から出てくる物について、数量をいくら契約するというふうにしておけばよかったですけれど、普通はあんまり細かくそこまで輸入でもやりません。国内でも同じようなことだろうと思いますが、皆さんが一言で産地と、実需者の間で契約した。なぜ契約が必要なのかということについては、改めて言うまでもないのですが、安定した供給を確保したいから、安定した品質を確保したいから、自分たちが欲しい品質を産地で作ってもらって、それを利用したいから、当然の供給安定というのが買う側にはあるわけです。売る側にとっても実際には、自分の作った生産物がいくらで売れるのかが分からない。というのを避けるためにもきちんとした価格で契約をして、その契約によって自分たちの生産が計画的に進んでいくことが出来る。これが、加工用業務野菜をどんどん広げていくための、最初の仕組みとして我々が提案してきたことです。

ただよくよく考えてみたら、契約の中身といってもさまざまです。私どもの競争相手の会社の方と時々話をしますが、野菜の相場が高かったり安かったりするときに、2人の顔色がいつも違います。うちの会社にしてみたら、うちは実は契約取引が主力で特に外食産業さんに販売していきますから、外食産業さん向けの販売価格というのはメニューがベースになって、メニュー価格から積み上げていって「いくらまでしか買えないよ」という価格の積み上げで納入価格が決まります。ですからあまり価格の変動がないのが好ましい。ただし、数量の変動は前のレストランがどれだけ売れるか、量販店もそうですけれど、

あるいはどれだけの注文が来るかによって数量が変わる。価格はあまり変えたくない。

量販店の場合はどうかな、と思いますが、量販店の場合は価格を一定にされたら逆に困るという面がある。そのときに売れる価格で売りたい。売れる価格というのは、競争者と比べてそんな色のない価格で売りたい。周りが高くなれば高くなっても構わない。安い時にはやすいように売っていききたい。そういう、業務用・加工用と小売り用というのは微妙に違ってきます。

そのときに気がついたのは、自分たちで数量契約していると言って、産地からずっと一定限度の数ももらっていくというやり方でも、たぶん産地だとか規格はそんなに変わらないと思いますが、価格の建て方、数量の建て方というのは一概に契約と言っても様々なやり方があります。我々のように一定数量、一定価格で決めるやり方もあれば、価格の方はフロートさせて、市場の価格に連動する。あるいは、一番簡単なのは週ごとに値決める。そのときの競争相場で値決めるというようなやり方をされるケース。そこで価格が安くて喜んだり悲しんだりするというような、同じ契約をしているといっても多分反応が違うんだろうと思います。我々の場合はどうでしょうね、産地の価格が高くなったときには、「契約しておいてよかったな」それでお客様のためにも、契約しておいてこれだけ価格が高くなっても、同じ価格で数量を確保して、出していけると喜びます。

安くなった場合は、逆にあまり数が減って困るということがないということで喜びます。反対にどちらに転んでも大儲けが出来るような仕組みには、我々はなってはおりません。野菜の相場で儲けるといところから、この契約取引というのは大きく離れたところにあります。買っている方の立場としては、そういうようなことでございます。

そういう商品の中でそういう価格の建て方、数量の建て方というので、微妙にずれがあるわけですが、こういうことがどういう問題を発生させるかということ、いい時だけはお友達、困った時は突然友だちではなくなるという人が……。皆さんの中にはいらっしやらないと思いますけれど、困ったときに助けてくれない。といっても皆さんそれぞれ会社を背負っていますから、生産者が困ったからといって、100パーセント生産者の言うことを聞くわけにはいかない。逆に買い手の方が困ったからといって、無理やりいろいろなことをして、自分のところの利益を犠牲にして、物を供給するわけにはいかない。そういう中で、どこにそういう問題が発生したときに、解決していく仕組みを作れるのかという、そこが今日のテーマというか、面積契約をしたり、数量契約をしたりするときどういう問題が発生して、それをどんなふうにして解決していけばいいのかな、ということをお話していきたいと思います。

レジュメは出ないのかな。皆さんレジュメをお持ちですから、今日少しまとめてみた部分がありますので、このレジュメに添ってお話をしていききたいと思います。これは産地側の方から少し書いてありますので、勝手なこと言うなという部分がありましたら、終わりの方の15分くらいで質疑応答の時間がございますから、そのときにご発言お願いいたします。

ます。ぜひ、話している途中では遮らないようにお願いいたします。

この前のセミナーで確か野菜くらぶさんがセミナーをやられたと思いますが、我々は野菜くらぶさんとも取引しております、「自分のところは契約をしたら、大体 120~130 パーセント多めに作ります。そうすることによって足りなくなったときのリスクに備えます」というふうに言われます。

北海道で契約取引の実態をアンケート調査しましたら、一番多いのがやっぱりキャベツの契約取引なのですが、まじめに取り組んでおられる農協さんの答えを見ますと「契約取引の大体倍作ります。倍を作って契約をなんとかやり遂げるようにいたします」1 生産者の数量が 100 としたら、契約を 100 受けたいいけないというのは皆さん分かると思うのですが、じゃあいくら受けたいいいんだろうというときに、実は皆さんさまざまなのです。100 の生産に対して 50 しか契約を受けないというところもありますし、30 にとどめておこうというところもあります。これは多分生産物の性質、ジャガイモとか玉ねぎとか結構棚持ちのするような物と、それから葉物のレタスみたいに非常にはかない物とはそのへんの比率は違うと思います。

おおざっぱに言ってこういうような、数量契約をやったときにきちんと数量契約が出来る相手というのはこういう準備をしておいてくれます。このあたりを相手とお話しして、実際に自分たちの数量が相手の数量の中のどのぐらいを占めるんだろうということを、よく聞いておいて、相手は無理なく契約を遂行してくれるのだろうか、ということを図るということになると思います。

余った分あるいは過剰になった分については、出来れば我々がさばくのではなくて、市場で売れるか、あるいは他の加工に回せるかというような転売する能力があるかどうか、これも 1 つ知っておかなくてはいけない部分だろうと思います。

3 番目のところは、厚かましいんですけど、最終的にはこういう契約という物を契約取引をベースにして、毎年良くなって行って欲しいと。契約取引があるのであれば毎年の努力が積み重なっていく。契約取引について私が申し上げるのは、その単年度だけの話ではなくて、毎年努力を積み上げていく関係にあるかどうかという、それがもう 1 つのポイントかなと思います。

最終的には生産コストが下がっていくような仕組みをぜひ持ってほしいと思います。昨日長崎県に行きまして、長崎県の畑の基盤整備がどんどん進みつつあるというのを聞きました。畑の基盤整備って、日本の野菜生産は実はほとんどが天水というか灌漑設備を持たないままの生産です。さらに畑 1 枚 1 枚は非常に田んぼの交換分合とか基盤整備というのはよく言われますが、水田の方はもともと灌漑はされていますし、基盤整備で大きな区画に直していくというのでも進みました。畑は、特に野菜生産の方ではなかなか進んでいませ

ん。お金もかかります。ただそういった形で最終的にはある程度規模が大きくなって、機械収穫は無理にしても、機会による生産で生産コストが少しずつでも下がっていくような努力をして欲しいということです。

通常を超える施策については免責事項を持つというのは当然なのですが、多分契約のとき免責事項は皆さん持っています。ところが、会社を作ってもう2年になりますけれど、実は天変地異だとか不可抗力だとかいうような状況というのが、そんなにあるわけじゃないんですね、それよりもむしろ、ほんのわずかな天変地異というか、半作になるとか、8割減るとかいうのは、こんなのは大被害ですから、これは言うまでもなく、買っている方にも理解してもらえますし、問題ないのですが、1割2割減って困るというのは、実は毎年のように発生しているわけです。毎年のように発生しているときに、じゃあ免責なのかと言われると、これはちょっと待って下さい。少し生産者としてはその部分は努力してもらえよう仕組みはお願いできないでしょうか。免責事項は免責事項としてやりますけれど、その部分は契約取引という意味をもう一度考えていただいております。その代り少し多くなったといったときに、買い手側にその部分の、他に回すとか転売に協力するとかということ、当然お互いのご事情として求められることだろうと思います。

面積契約はこれはどんなことかと言いますと。先程ニュージーランドのカボチャで言いましたように、どここの畑で、どういう規格の物を何月ごろに取れる物として、そこから出来あがってきたものを全部買い上げます。全部買い上げるときに金額1本で買い上げる、たとえば1反分20万で買い上げるだとか、あるいは、キロいくらで買い上げるだとか、ちょっと値段の建て方はありますけれど、面積契約の場合はカット野菜メーカーさんで適用されているやり方ですね。その代り自分たちで収穫部隊を送って、全部刈って収穫をして持って帰るというような仕組みの場合、これが面積契約ですけれど。こういう契約の、数量契約も面積契約もそうなんです、大体毎年どれくらい出来るのかというような常識的なラインというか、期待値というのを皆さん持っているわけですね。レタスだと1反分で大体300ケース取れるのか400ケース取れるのかというようなのは、当然期待値として持っておられる。気候変動で大きく変わってくるとこの期待値が大きく変わってきます。去年も一昨年も長野の現場ですとか、群馬の現場で気候が変わってしまって、なかなかとれなくなってしまった。岩手のレタスもおかしくなった。というようなときに、この気候変動のリスクはどっちが持つんだというようなことになりますけれど、契約自体は常識的な、常識というのをなんという言葉に変えていいのかわかりませんが、過去の経験値でこれくらい取れるであろうということ、お互いに持っている。面積契約でやっても最低これくらいはとれるよということが、お互いの期待値としてあって、これをベースに契約が成立するわけです。ただ1回契約してしまったからといって、きちんと生産してもらわないといけな。この収穫量の確保のために生産者としては努力してもらおうわけです。

が、この努力して生産が上がった時に報われる様な構造が面積契約の中に取り入れられればいいなというところでございます。

アメリカのレタスのケースはこれはまたちょっと違うのですが、生産者というのが土地の所有者で、レタスのパッキングハウスと生産契約をしまして、この面積で全部作るわけです。お互いに収穫はどちらがやる、途中の灌漑とか作業はどちらがやるというのを全部取りきめて、その費用と言うのが全部はじき出されます。

面白いのは年に1番最初に契約して、販売が全部終わった後、その生産者に対してパッキングハウスから清算が届きます。清算されて小切手が入っている場合は儲かった年でデビットノート、請求書が入っている年は損した年。というのは全部プールをして儲かった後半分に分けるという契約になっているわけです。こういう契約も実は面積契約の中にあるわけですけど、日本の中でこれをやってみようというのはちょっとまだ我々も……。こんなこともこの先契約取引の中には出てくるんじゃないかと思います。かなり大規模な1,000エーカーとか2,000エーカーの単位でレタスの生産というのは、そういう形で進んでおります。

日本の中で面積契約をやられているのは、名前だと差しさわりがありますので、カット野菜の大手さんぐらいだろうかと思えます。

このあたりは栽培についての情報がかなり公開されて、どんなふういきちんと進んでいるのかということが分からないと、なかなか公平な判断というのは出来ないのかなというふうに思えます。アメリカの場合は両方が畑に入って全部見てしまっていますから、そのあたりは問題ないわけです。

これは今産地と買う側の立場ばかりを話しましたが、現実には生産者と実需者の間で直接取引が成立しているというのは、意外と少ないですね。実需者の中で今日も出ておられる（有）トップリバーさんのように、トップリバーさんは生産者でありながら、自社の中に中間流通事業者と同じような機能を内封されていて、販売もされると、物流も自分でやられると、こういうような立場にある。これは構わないんですけど、普通はアイスクエアですとかMCプロデュース株式会社ですとか、株式会社ケイアイ・フレッシュアクセス、丸紅食料株式会社、今日4社出展していますけれども、野菜ビジネスから出展しております4社はみんな中間流通事業者でございます。中間流通事業者の場合は、ここで生産者から買って、こっちで実需者に売るわけですが、うまくつながっているかどうかというのがもう1つ問題になってくるわけです。

産地の状況と実需者の状況というのを我々は伝える役回りなのですが、はっきり言えば

そんなにうまく、全部伝わっているわけじゃありません。

この間新聞にも出ましたけれど、大きな取引をやられている、リンガーハットさんのように、リンガーハットさんのキャベツなんて非常に大量に買われて、リンガーハットさんのちゃんぽんですとか皿うどんの主力の食材です。これはきちんと確保しなければいけないということで、中間流通事業者は入れておられますけれど、実際にはご自分で産地までリスクを出して、確保されている。そういう、ここまでいくと産地の状況はもちろん、把握をきちんとされている。

中間流通事業者の役割というのはリスクを取らなくてもいいからきちんと物をまわしてくれ、というような立場になるわけです。ただ業務用の食材をやっている我々のようなところで言いますと、外食レストランの中で野菜の食材の中に占めている割合というのは、せいぜい8~10パーセントぐらいといわれています。

肉とか魚の非常に大きいのに比べると野菜の割合が少ない。野菜の中でキャベツ、野菜の中でトマトといってもどんどん割合が小さくなっていってしまう。そこまで実需者の方が知識を持って産地まで行ってやっておられるところというのは、数えるほどではないでしょうか。その分だけ、中間流通事業者がその役割を果たさないと、実需者の方の人件費のかけ方にしましても、関心の払い方にしましても中間流通事業者がそこをアピールしないと、どんなにいいものを持っていっても、実は相手のメニューの中に与えるインパクトというのは限定的なものになってしまいます。安全・安心で当たり前のものを普通の値段で届けてくれという話になります。そのあたりが、中間流通事業者としては苦慮することでもありますし、競争していく上でいろいろなことが標準作業のようになってくるということになります。生産者と中間流通事業者の関係というのはそういう意味では、お互いが必要とする関係を大事にして、その関係を継続していこうということを考えていきたいと思っております。

日本の中で何かあったときにすぐに訴訟に訴えるということは、まずあり得ないことです。訴訟による解決というのは、日本の、我々の文化の中でなじみません。

アメリカにいたときには、私は何度も訴えられました。何でもないことで訴えられます。えっと思うことで、ちょっとお金を止めたらというのは、ちょっとしたことなのかは別にしまして、トマトのコンテナに穴が開いて、香港に着いたときにはもう真っ赤になって過熟でどうにもならなかったので、お金を払わなかったら訴えられました。何月何日までにお金を払わなかったら法廷に出てこいと言うので、あわてて払いました。我々はこういう訴えというのは、非常に嫌いです。日本の中では、ただ訴えるということがあまりないので、よっぽどの大きな被害にならない限り、皆さん生産者と中間流通事業かわらず、訴えることはまずないと思います。ただその割には、この野菜の契約取引にしましても、実

はかなりいろいろなトラブルが発生しているはずなのです。これをもっとスムーズに簡単に解決する仕組みはないものなのかというのが、もう1つのテーマとして思っていることなのです。

私の方は、もっと簡単に話し合いが出来る場というのを持てばいいというのを、1つ農林水産省さんの方には提案しております。アービトレーターという仲介者を置いて、そこに訴えをファイルしていくような仕組みを考えて欲しいという提案は、ずっと出しております。なかなか、業界全体の運動にならないと、そういうのは取り上げられないので、このあたりはこういうトラブルをどうやって解決したらいいのかというのは、今のところ残念ながら当事者同士の話し合い意外に解決方法がありません。それ以外はすぐに訴訟に行ってしまうということです。

次の話に移りますけれど、中間流通事業者と最終需要家との関係でいいますと、片一方で価格の話が出る半面、また野菜につきましても、果実につきましても、次々と差別化を求めたり、あるいは他のところのないものを、あるいはない時期に欲しいというようなトライアルが行われます。

新産地とか新商品につきましては、多分契約取引にはなじみません。新産地・新商品については契約するというのは、文章に残して、ただし出来るか出来ないかということは、それこそトライアルですから、個々の部分について、農業が他の産業と同様に注文したら規格品がすぐ出てくるわけではないということをわきまえながら、新産地、あるいは新商品については、むしろ過大な要求を避けて、育てていく工夫を取り入れるべきだろうと思います。

数量契約をやられる場合は、中間流通事業者と最終需要家との関係でいうと、中間流通事業者自身との契約のリスクも考えておく必要があると思います。この中間流通事業者はこの取引を自分のところだけでやっているのか、それとも他のところと合わせてやっているのか、リスクの分散がされているのかというところを、これは最終需要家の方々に向けていっている話でございます。

反対に最終需要さんに対して少し申し上げたいのは、需要予測を出来るだけ正確にお伝えいただきたいということです。どれだけ売れるのかが分からないと言われて、たくさん用意して待っているというのは、我々の準備では、もちろんやりますが、ぜひ、どれぐらい売れそうかということ、普段の努力でお願いしたい。それが余分なコストをかけないで済ませられる基というふうに思います。

あとちょっとですが、すみません、あと少しだけ。最後に相手の選び方を書きます。お

互いの仕事の理解をぜひしていけないといけない。生産者には、どこで売られているのかということが見えるように、需要家の方に対しては、どこにどんなふうに作られているのかということが、情報が公開されるだけじゃなくて、実際に現場に行ってみていただけるように、そういうのが我々中間流通事業者の仕事の1つだろうと思います。

ただお互いに大事に思い合っているけれど、能力というのはお互い限界があります。過大な思いをかけないで、相手の能力を見極めて、出来ることを約束する。出来ないことは約束しない。限界以上の要求というのは不仲のもとです。このへんだらだと本来持ちつ持たれつとか書いておりますけれど、よくコミュニケーションがとれた間柄で解決していけば、たとえ今年お互いに不満が残ったとしても、来年解決出来ます。

野菜の担当者の話というのは、多分業界の話でいうとよく分かりますけれど、実は会社が変わっても個人について回るといふところがあります。これはアメリカでも同じなんです。アメリカでも個人の担当のところはずっと電話がついて回ります。それはこういう持ちつ持たれつというより、経験とお互いの歴史、積み上げているものがあって、解決方法もお互いに持てるかどうかといふところだと思うのです。

新人をだまさないようにしましょう。せっかくこの業界に入ってきてくれても、最初のうち知らないで騙されることっていうのはいくらでもあります。これは買っている人もそうです。売っている方もそうだと思います。買っている方も売っている方も、こいつ変な買い方するな、変な売り方するなと思って教えないでいますよね。ヘタしたら。「まあ知らないんだったらそのままにしておこうか」ということになるんですけど、あまり騙すと、この業界がおかしいといふふうに思われかねませんので、私は新人は騙さない。知らない人には教えましょう。こういうリスクがあるということはコミュニケーションしましょう。

我々は国際取引でユダヤ人、ユダヤ人の人はここにいないと思いますが、契約といったときに、これは契約だといふのは変わった使い方をします。元々の契約といふのは、人間と人間の契約ではないそうです。契約といふのは神様との約束、神様を介して約束しているのだから守らなくてはいけないといふことだそうです。

契約取引の話で変な方向に行きましたけれど、人間同士でコミュニケーションをして、そのあたりをきちんとやっていくというのが、どうしてもやっぱり当たり前のことなんですけれど、それがベースです。いろいろなテクニク上の数量契約の話ですとか、面積契約の話ですとか、そういうことは知識として分かっていって、その上でお互いは、お互いを騙さないということです。そう言いながら結果的に騙してしまうというケースもないとは言えないと思いますが、そこそお互いのコミュニケーションで乗り切っていきたいなと思います。私の話としましては産地数量契約といふのはこの先ぜひ発展させていきたい契約形式であります。そのためにもお互いが契約の限界といふものを知りつつこれを伸ばしていけるようにしていければと思います。

長時間ありがとうございました。