

トキタ種苗株式会社 代表取締役社長 時田 巖

ビジョンを明確に持ち、世界中で種を蒔きつづける

今年で創業95周年を迎える埼玉県のトキタ種苗株式会社は、現社長・時田巖氏の父の代から、国際化の時代の到来を予見して積極的に海外への事業展開を推進してきた。中国を皮切りにインド、イタリア、米国に現地法人を開設し、野菜、花卉等の品種開発とその販売、および輸出入などを手がけ、いまやヨーロッパ、オセアニア、アジア、中近東、南アフリカをも戦略のターゲットとしている。同族会社というメリットを生かし「人が考えつかないこと」をすみやかに行動に移していく、そのアクティブな姿勢が種苗業界や日本の農業界に新風を吹き込んでいる。

(まとめ/田中真知)

種は国際社会で渡り合うためのビジネスツール

——トキタ種苗が、2008年にベルリンで開かれた青果の国際見本市「フルーツ・ロジステイカ」に出品した「トマトベリー」は、アジア圏で初めて3位に入るといふ快挙を達成されていますね。出展のきっかけは何だったのですか。

時田 イスラエル人の友だちが教え

てくれたんです。たまたまヨーロッパ出張の帰りに3時間だけ時間があつたので寄ってみました。そのときは種苗会社が展示会をするというのがぴんとこなかった。種を展示してどうするんだろうと思っていました(笑)。ところが行ってみたら海外のいろんなメーカーが自社で開発した種なしの小玉スイカや糖度の高いトマトなどをこぞって出展している。来場者も世界中から来ていて、展示もプレゼンもかっこいい。ほん

の1時間半くらいしかいられませんでしたが、ショックでした。そこで、なにをどうすればいいかわからないままに来年の申込用紙をもらって、その場で申し込んだんです。

——それは何年頃ですか？

時田 2006年です。翌年小さいブースで出品したらけっこう好評でした。そのとき展示会には賞もあると聞いて、08年に応募しました。それがトマトベリーという、見た目がイチゴのようなハート型のトマトです。これが60近い応募の中で3位を受賞しました。まわりは狂喜していました。私は「なんだ3位か」とちよつとがっかりしたのですが、あとになって、これは日本の農業が世界で認められたという意味で価値あることだったと感じました。

実は今年も挑戦したんです。緑色

なのに食べると甘い「サングリーン」というトマトです。残念ながら受賞は逃したんですが、革新的な10品目にノミネートされました。今年は自分たちの他にも日本からの出展者もちらほらいましたね。来場者は5万人以上で、国籍は139カ国だったそうです。それだけの人が注目している展示会ですから、当然ビジネスにもつながっていきます。

——そういう現実があるのに、日本の農業界から海外へ進出しよう、世界一を目指そうという声はまだほとんど聞かれませんか。でも、トキタ種苗では社長の父君にあたる会長の時田勉氏の時代から積極的に海外に目を向けていましたね。現在、海外の拠点はどこにあるのですか。

時田 中国とインド、イタリア、そして昨年12月に米国にも販売拠点を

置きました。最初は中国で、うちの父が中国地元政府の研究所と合併会社を設立して今年で23年目です。設立後数年で黒字になり以来トキタグループ会社の中では最も優秀な成績で貢献しています。

——種苗という観点から長年中国を見てきて、どのような変化を感じますか？

時田 途方もなく進化しましたね。生産者の技術的レベルが格段に上がりました。ネギ一つとっても、手前の日本の農家よりはるかに上手に作ります。脅威です。やばいと感じるほどです。10年くらい前に中国を視察に行ったときは、技術的にまだまだだなと思ったのですが、その見方はもう通用しません。もちろん日本のトップレベルの人と比べればまだ改善すべき点がありますが、10年前の技術レベルはとくに超えています。しかも、向こうは規模があるし、まとめているビジネスパートナーの商売意識がひじょうに高い。完全にビジネスに徹していて、韓国、香港、東南アジア諸国にもほとんど輸出しています。言うまでもなく、日本の外食産業にも大量に入っています。

中国は種のパフォーマンスに対する要求がものすごく緻密で高いんです。以前は日本向けに開発をして、

いちばんいいのは日本向けに、それ以下のものは中国国内で「消費」するという形だったのですが、農家の腕が上がったことで、中国国内でもよりいいものが求められるようになり、品種への要求度が上がっています。高いパフォーマンスを100パーセント引き出す腕をもったわけですから、こちらもつくりがいがあります。

——中国ではパフォーマンスがよければ、高くても買ってもらえるんですね。日本はどうでしょう？

時田 日本はまだ種の位置づけがなかなか評価してもらえませんね。以前、うちのオープンデーのときに、トマトベリーを試食されたおばちゃんに「あら、これおいしいわね、ちよつと種ちょうだい」といわれたことがあります。私が「いや、お客様、種は買っていたかない」というと、「けちけちしたこといわないで、種くらい、いいじゃない」といわれて、ものすごくショックを受けました。「いや、私ども、これで商売しているの」というと、「社長の顔が見たい」といわれました（笑）。それがまだ日本の種に対する見方なんです。でも、中国は、パフォーマンスが高ければ、ソフトウェアのようなビジネスツールと同じで高くても買ってもらえる。日本

時田 巖

■プロフィール（ときた・いわお）

1967年埼玉県さいたま市生まれ。青山学院大学経営学部経営学科卒業。ニューヨーク・ロチェスター大学サイモン経営大学院修士課程修了。1989年トキタ種苗株。2005年代表取締役社長に就任。海外事業の強化に力を注ぎ、1998年にインド現地法人TOKITA SEED INDIAを設立。「トマトベリー」を海外展開からスタートし、同品種は2008年、世界最大級の青果展示会「FruitLogistica」にて革新・新規性を競うInnovation Award 3位入賞（アジア初）。現在、世界各国でトマトベリーの栽培面積を増やしている。同年、日本の種苗メーカーとしては初めてイタリアに現地法人を設立（TOKITA SEMENTI ITALIA）し、欧州展開を本格開始。一方、本場イタリア野菜を日本で栽培しやすいよう改良、食文化に定着させるプロジェクト「GustolItalia（グストイタリア）」にも着手。2011年には、親子2代にわたる夢であった米国に現地法人TOKITA SEED AMERICAを設立し、消費大国の胃袋を日本開発の野菜で狙う。





1 2 3 国際見本市フルーツ・ロジスティカ2008でアジア圏で初めて3位入賞した「トマトベリー」の展示。日本の青果物展示ではあまりみられないおしゃれなプレゼンテーションが際立っている。4 5 同見本市2012にて出展した「サングリーン」。緑色なのに食べると甘い革新性が評価され、上位10品目にノミネートされた。惜しくも受賞は逃した。



初めは販売拠点として考えていたのですが、やがて単なるトレーディングだけでなく、インドにもっと溶け込んで、インド人が好んで食べる野菜を開発したら面白いのでは、と思うようになりました。当時うちの輸出の主力はニンジン、キャベツ、カリフラワーだったのですが、インド人から「ニガウリはないか」など

中国の後には、インドですね。時田 インドとは父の時代から取引がありました。私が初めて行ったのは15年前です。現場が好きなのは興味がありました。最初はカルチャーショックでした。ハイアットのような高級ホテルに泊まっているインド人もいれば、路上に溶け込んでいるように暮らしている人もいます。でも、そのときこの路上の人たちだってニンジンを食べるだろう、もっとニンジンを食べるだろう、か、と思ったんです。それならインドに会社をつくった方が早いということで、父に進言して設立しました。同族会社ですから、そこは早いんです。

インドでトウガラシに挑戦する

で売られている価格より、中国の方が高く売れる品種も出てきたほどです。

と聞かれるんです。そこで南のバンガロールで畑を借りて開発を始めました。

——ニガウリのほかにはどんな野菜を手がけたんですか。

時田 力を入れたのはトウガラシです。インド人はトウガラシをよく食べるので、「よしトウガラシをやろう」と思い、うちが貯めていた遺伝子プールを全部持っていきました。これならかならずいけるだろうと思ったんです。ところが実際に蒔いてみると、全部だめ。ショックでした。畑で青々しているのはインドの在来種だけ。どうしてハイブリッドが、インドの在来種に負けるのだろうと思って、それから開発に力を入れるようになりました。開発を始めて10年もたっていないので、まだまだですが、それに強力な競争相手もいます。とくに韓国と中国は手ごわい。韓国はもともとトウガラシ文化の伝統がありますからね。

トウガラシはまだこれからですが、キャベツ、カリフラワーはけっこう売れるし、ニンジンもインド全体では3、4本に1本くらいの割合までシェアを伸ばしています。

——3、4本に1本とはすごいんですね。そこまで入り込めた原因は？

時田 パフォーマンスですね。面積当たりの収量が地元種とぜんぜん違



6



8



7

6 米国でのトマトベリー生産農場。大規模なハウスで栽培され、普及が進んでいる。7 トキタ種苗はイタリア特有の野菜を日本で栽培しやすいように改良、食文化に定着させるプロジェクト「GustoItalia（グストイタリア）」を進めている。今春6品種を新たに発売し、シリーズ17品種となった。5月21日には日本発のイタリア野菜「スティッキオ」を発表する予定だ。8 日本の種苗会社として初めてイタリアに現地法人を設立（TOKITA SEMANTI ITALIA）。写真は採種農場会社のパートナーたちと。

います。とくに根菜類の種というのは、土地が合っていないとパフォームンスを100%引き出せません。日本でナンバー1の種でも、土が変わるとだめということもあるし、その逆もある。うちのニンジンはずラッキーなことにインドの土に合ったんでしょね。将来インドの農家が日本の農家のように土をきれいに入れするようにになったら、また違う結果になるかもしれません。

——育種はインド人がやっているのですか。

時田 そうです。文化がちがうので、こっちのやり方は押しつけられませんが。現場主義が大事です。譲れない点があるとすれば品質管理です。時田ブランドとして恥ずかしくない品質管理はしています。

——現地の人を使う上で苦労されることもあるのでは？

時田 難しいところはあります。インドでは人が

辞めたり入ったりが激しいんです。自分のプレゼンはとても上手なので、仕事に飽きると、すぐほかの会社へ履歴書を送って「辞めます」という。もう慣れましたが、この商売は結果を出すのに長くかかる。とくにトップにはなるべく長くやってほしいと思いますね。10年かけて育てたマネージャーがライバル会社にヘッドハンティングされたときは、ちょっとがっかりしましたが、その後に入ったマネージャーは前任者の5倍くらい仕事のできたので、今ではありがたかったと思っています（笑）。

欧米と日本の違いは規模とビジネス感覚

——インドの次がイタリアですね。どうしてイタリアだったのですか。

時田 きっかけは人でした。夜中に仕事上の知り合いのイタリア人から、なにかチャレンジしたいというメールが来たんです。彼は同い年で、夢を語り合うような間柄でした。イタリアとは長年種を取る生産地としてずっと付き合っていたのですが、そのメールがきっかけで、イタリアを起点としてヨーロッパをカバーできれば面白いなと思ったんです。日本人はイタリア好きですね。



10



9



12



11

9 10 タイの販売会社を通じた、トマトベリーはディズニーのコラボレーション。「子供たちにおいしいトマトベリーをたくさん食べてほしい」という想いを共有して実現した。11 12 大規模生産者を通じてトマトベリーの普及が急速にすすむ米国での独自パッケージ。シールをはがすと大きめの穴があり、そのまま水洗いできる。

その知り合いにうちの仕事を手伝ってもらうことにしたのですが、「ヘッドハンティングされた」といわれるのはいやだから、あちらの社長のところへ行つて仁義を切つて挨拶してきました。こういう日本流のやり方は、じつはイタリア人もけっこう好きなんです。向こうは種を取る、うちは種を開発する仕事なので、もともと競合はしません。逆に互いに仕事が増えました。

——イタリア野菜のラインナップを揃え始めたのは、それからですか。

時田 初めはトマトベリーをはじめ、うちの野菜をヨーロッパに売り込むのに必死でした。でも向こうが疲れてきたのか、半ば切れて「イタリア野菜を日本で売ってみればいいの」といったんです。それを聞いて「いいね、それ」と思いました。考えてみれば、イタリアで野菜食べておいしくなかったことがない

し、イタリアは野菜の消費量がものすごく多いんです。トマト以外にも、いろんな種類のしかも独特な野菜をふだんから食べている。でも日本にはほとんど知られていません。これは面白いと思って、種をかき集めて日本で植えてみました。案の定、うまくいかず、「社長、これじゃだめですよ」と社員からいわれたのですが、私は「いや、だめだからチャンスがあるんだ」といつてこつこつ続けました。それが品種改良です。時間はかかりますが、現在、プロの農家がうちの品種を採用してくれています。

——欧米と日本と農家を比べた場合、どういふ違いを感じますか。

時田 やはり規模ですね。日本では一軒の農家が採用しても、その量にはかぎりがあつて東京のレストラン全部はともカバーできません。欧米はちがいます。以前、米国の展示会でトマトベリーをプレゼンしたことがあります。そこに若い人が来て試食して気に入ってくれて、ぜひやりたいからといって日本に来たんです。その若い人が、実は全米で五本の指に入る大規模生産者でした。もっている温室の面積が数十ヘクタールで、メキシコにも農場がある。必要とされる種の量の桁が違います。

トマトベリーはぼくらはすばらしいと思っているけど、日本で普及に時間がかかるのはそういう違いのせいです。供給量が確保できないし、流通経路も複雑です。米国の場合、大規模生産者がスーパーに一本電話すればそれで万事オーケー。いい悪いではなく、そういう違いがあります。

——トマトベリーもイギリスのスーパーと直接やりとりして売ってもらうようになったとか。

時田 トマトベリーはねらってつくったのではなく、偶然できてしまったものです。開発担当者の案内で研究農場の試作品種を見ていたのですが、どうもねらったものができていない。そこに1本、先の尖ったトマトがありました。狙ったとおりのものができておらずがっかりしていた担当者に「これは何だ？」ときくと、「いや、これはダメです。先が尖ってしまうんですよ。」「私は「いや、これを生かそう」といいました。家に持って帰ったら、当時2歳だった娘が大喜びして「イチゴ、ありがとう」といいました。それを聞いて、よし、これはいけると確信しました。写真を撮ってイギリスのバイヤーに送ったら「これは面白い」ということで、すぐに交渉に入ることになりました。日本だとビジネスとして具

現化するまでに複雑なステップがあつて、結局難しいということになりがちなんです。向こうは規模が大きいこともあつて、一人と話をするとすうっと物事が決まっていくなことが多いですね。

——そうしたビジネス感覚は、アメリカの大学院で学ばれたことと関係しているのでしょうか。

時田 ないですね。学校で習ったことを応用してビジネスになるなら学校の先生がいちばん金儲けが上手なことになりますよ（笑）。大学院で一番勉強になったのは、世の中には頭のいい人がごまんといえるなあということでした。私が学んでいた大学院には、日本から企業派遣された人たちが十数人ほどいたのですが、勉強会などしていると、こんなに頭のいい人がいるのか、こういう人たちと渡り合わなくてはならないのか、とショックを受けたものです。理解の早さや分析能力などでは、とてもかなわない。そこで感じたのは、自分が特別だと思つてはだめだ、ということでした。自分が思いつく程度のことは世界ですでにごまんという人たちが思いついているのだ。それが大学院で得た一番の収穫でした。

だから、品種開発にしても、他人がやらないことをやるのがいいじ

です。日本にもタキイさん、サカタさんのような優秀な種苗メーカーがあります。あちらがやっていることを後追いしてやってもだめなんです。品種開発は年月がものをいうから、後からでは絶対追いつけません。うちでいえばミニトマトにはいち早く取り組んでいたから、今でも商売ができる。大事なのは、向こうが思いつきそうもないことをすること、アタックする角度を変えることです。インドやイタリアで開発する、というのも、そうした発想から来ています。うちは同族会社だから、ぱつと決めたらぱつと動ける。それがメリットかもしれません。

優先すべきは 社会的責任を果たすこと

——以前、種という遺伝資源について問題意識を持つておられると聞いたのですが。

時田 ええ、近年米国のモンサントのような化学薬品メーカーが品種の遺伝子を解析して、それを特許で抑えるということが起きているんです。たとえば品種改良されたトマトの遺伝子に権利を主張して、ほかの人が使おうとすると特許使用料を要求する。でも、これは私はおかしいと思う。品種改良といっても、元々

は自然がつくったもので、人間がつくったソフトウェアとはちがいます。そこに権利を主張するのは、いわば後出しジャンケンみたいなもので、私にはおかしいとは思えない。

私たちがしているのはビジネスですが、同時に、自然の力を利用して良いものをつくり、みんなを豊かにしたいという社会的責任を感じてやっています。でも、遺伝子に権利を主張するという発想にはその社会的責任の部分が欠落している。完全な商業主義なんです。彼らにとって大事なものは株主であつて、みなを幸せにという発想がない。ビジョンが私たちと正反対なんです。でも、私は彼らのやっていることは続かないと思つています。お金を目的にすると続きません。冷ややかに見ていますが、脅威には感じていません。

——株主重視になると、投資へのリターンをなるべく早くということになりますね。

時田 ええ、でも、それは種苗という業態には向いていないんです。品種開発には時間がかかります。種の開発には平均すると10年くらいかかります。でも、時間がかかるからやめようという発想はありません。「時間がかかりますよ、社長」とスタッフにいわれると、「いいじゃないの」という（笑）。私たちは自然といっ

しよに商売しています。いくら技術が進んでも植物が必要としているものは変わっていません。キャベツが一週間でできるかというと、それは無理なので、おのずと一年間でできることは限られます。その中でいろんな工夫をしているわけです。それに、ときには損をしても社会的責任を果たさなくてはならないこともある。生産に失敗して種が不足したからといって値段を上げるわけにはいきません。

でも、株主第一だとそういう言い訳が通用しない。だから、社会的責任ということに理解のある株主の元でやるとか、同族あるいは完全にプライベートでやるのが向いている。ただ、そういう考えを持つ会社は少なくなりましたね。

地産地消はナンセンス 適地適作がベスト

——技術的なことなんです、品種改良の難しさというか、面白さというののはどのあたりにあるんでしょう。

時田 自然との知恵比べでしょう。種によつては「休眠」という性質をもっています。たとえば、100粒種が実って地面に落ちたとします。もし全部発芽したとしたら、干

ばつとか洪水があつたら全滅してしまいます。だから実は半分くらいは種の存続のためにあえて芽を出さないんです。でも、それでは農業がビジネスとして成立しないので、そこをなんとか人間の知恵で芽を出してもらおうようにあれこれ工夫をする。

——面白いですね！ どうやって目覚めさせるんですか？

時田 一言でいえば、種に危機感を与えてやるんです。種を残すのは、子孫を存続させるためです。だからぬくぬく育てていると、なかなか種ができない。でもあえて危険な環境に置くと、これはやばいと感じて子孫を残そうとするんです。キャベツにしても、これじゃ種が取れそうにないなと思うと、あえて葉っぱをむしってやつたりする。でも、いじめすぎてもだめなんです。そこは自然との知恵比べです。むずかしい。でも、楽しくてしょうがない（笑）。

種をとる農家と青果物をとる農家とは使うテクニックが違います。種の環境を極限に持つていくという点では、種を取る方が難しいかもしれません。技術的には祖父の時代と変わりがないのですが、その技術がむずかしくて伝承もなかなかできないし、気候も理想的とは言いがたく、結果として、種を採る仕事は95パーセント以上海外にお願いしているのが

現状です。

でも、今は南半球や北半球を自由に移動できる時代です。土地による季節の違いを利用することもできます。世界中いろんなところの地理や気候を使うことによって、現在の日本の豊かな野菜が形作られているんです。たとえば、日本で売られているホウレンソウは、ほとんどデンマークで種を取られています。適地適作が野菜にとつて、もつとも理にかなっている。逆に、地産地消なんて、ぼくらからするとまったくばかげています。やはり無理せず、適したところで作るのが一番いいと思います。

ビジョンをもてば起こすべき アクションが見えてくる

——日本の生産者へのアドバイス。

時田 もう少し売り上手になることでしょうか。和を重んじる日本では人より目立つてはいけないと考えられがちですが、海外ではそんなことはお構いなしです。代々やってきたから、それを踏襲するというのではなく、「今年はこんなことをやってみようかな」と考えると、その後のアクションが変わります。たとえば、チーズを買ってきて頼まれたと

き、6Pチーズならコンビニに行けば買えます。でも、イタリアでパルミジャーノ・レッジャーノを買ってきてくれといわれたら、1時間後にやるべきことが変わります。パスポートを用意し、気候や地理も調べなくてはならない。

今、私たちは娃娃菜（わわさい）という糖度の高いミニ白菜を台湾に売り込んでいますが、暑いのが苦手な娃娃菜をどこで作るか摸索していました。ところが、台湾の業者に聞くと、あっさりと「インドネシアの高地で作らせる」というんです。「えっ？」と驚いたんですが、目的がはっきりしていると、そういう柔軟な発想がごく自然に出てくる。日本ではなかなかそういう発想が生まれません。

日本の生産者の方たちも、自分はどこへ行きたいのか、日本の農業をどこへ持って行きたいのかというビジョンを明確にすると、これから起こすべきアクションがきつと違ってくるはずです。とにかく、種を蒔かないといけない。種を蒔くのは私たちの商売ですが、目的をはっきりさせ、種を蒔く。するとそれが何年かすれば、かならず実を結びます。とにかく現場に出て、種を蒔きつけることです。