

新・農業経営者ルポ／第51回

再建と躍進、すべては社員の力です。

(有)大串農園 オーナー

大串謙二 高知県宿毛市

おおぐし・けんじ●1958年高知県生まれ。高校卒業後、大阪の運送会社に3年間勤務。81年父の後を継ぎ就農。83年生美（現大串農園社長）と結婚。その年の文旦が不作だったのをきっかけに直売を開始する。その後、農協出荷を止め、産直に専念。96年㈲大串農園設立。現在、全国に1万4,000人の顧客を持つ。文旦、小夏、河内晩柑などの柑橘類を約23ha。

再建と躍進、すべては社員の力です。

文旦、小夏、河内晩柑などの生産・直販をしている㈲大串農園。今期は、収量約550t、売上約2億5000万円を見込んでいる。昨年までは11期連続の赤字で、廃業をも迫られる状況にあったが、同社の社員らが自ら業務改善を進め、起死回生を果たした。1996年の法人化以来の累積赤字も今期で一掃できそうだ。ここに至るまでに、大串謙二と妻・生美、そして大串農園が歩んできた道のりには、経営者のあるべき姿を問う幾重もの山坂があった。

取材・文／昆吉則　撮影／編集部

不作がきっかけで開けた創業への道筋

大串謙二（50歳）は、18歳からの3年間を大阪で働き、21歳で故郷に戻った。当時の大串家の生産基盤は約1・2haのミカン山だけ。それでも食べるだけなら何とかなる時代だった。23歳で父から農業を受け継ぎ専業農家になった謙二だが、ミカンだけでは物足りず、オクラやスイカ、ブロッコリーなども作った。

そして25歳の時、一つ年下の生美と結婚する。金銭的に豊かとはいえない家庭で育った2人には、貧乏はしたくないという思いが共通していた。また、謙二の胸中には、いずれ会社を経営したいという夢もあった。

夫婦として初めて農業に取り組んだこの年、文旦は不作だった。農協に出荷したところで、市場で買い叩かれるのは目に見えている。そう考えた謙二と生美は、苦肉の選択をする。文旦を軽トラックに積み、宿毛市内を引き売りして回る事にしたのだ。品質の高い文旦とは言えないものの、お客さんは喜んでくれた。2人はそれが素直に嬉しかった。これが、現在、全国に約1万4000人の顧客を抱える大串農園の始まりである。

翌年、謙二は農協出荷を止め、すべてを自分で売ると決断する。当然、農協からは出荷するようにとの要請があった。個人販売を止めさせようと周囲から忠告された。それは農協職員を含めて、農家が自分で販売することなどできるわけがないと考えていたからだ。だが、2人は躊躇しなかった。謙二には漠然とした自信があり、生美は商売の面白さを感じ始めていた。

地元での引き売りだけでなく、ゆうパックを利用した通販も始めた。静岡で商売をしている謙二の姉の家族にも助けられた。そうして販路を広げると、注文が殺到して想像以上の売れ行きになった。自分たちで生産した文旦だけでは注文をまかないきれず、翌年からはほかの農家からも仕入れて販売するようになった。農協出荷の倍の値段で売れる産直販売は大いに儲かり、結婚した直後に建てた家の借金を3年で返済できるほどだった。

やがて儲けの大半は、仕入れて販売するブローカーとしての利益が占めるようになる。謙二には、そうした商品には生産者として責任が持てないという後ろめたさはあったが、その旨みを捨てることはできなかった。顧客への責任を知る本物の商売人としてのブローカーであれば、生産者を指導するという配慮もあっただろうが、それができる謙二ではなかった。

そうして事業を続けるうちに顧客からのクレームが増えていく。生美にとっては苦悩の日々の始まりである。生美は、お客さんの「ありがとう」という言葉に励まされ、それを裏切らない仕事をしたいと思い続けていた。だが、事業の拡大を目指す





▲大串農園は、四国の西南端、豊後水道に面した高知県宿毛市にある。宿毛湾を一望する圃場からは、急峻な斜面に折り重なるように点在する果樹園が見て取れる。

▶温暖な気候から周辺に果樹農家は多い。その中でも、大型の加湿冷蔵庫を備える大串農園は異彩を放つ。

謙二は、生美の言葉は理解しても、事業規模を縮小しようとは考えなかった。ただ、謙二自身、自ら作ったものでなくては責任が取れない、誇れるもの、ありがとうと言われるものを作りたいという思いはあった。

ブローカーとしての儲けを元手に、93年に山林を購入、そこを造成して翌年、文旦、デコポン、小夏を植えた。97年にも新規に林地を借り受けて園地造成を進めた。99年には基盤整備されてはいるが耕作放棄されていた国営の農地を借り、文旦栽培を始めた。今では、園地の総面積は23haを超えている。この間の96年に、念願だった㈲大串農園を設立した。

行き詰まる経営 原因は経営者の意識

農地を取得し、自分で作った作物を販売すれば顧客への責任を取ることができる、品質も守れると考えたが、そうはならなかった。規模の拡大に伴い、機械化を進め、社員や臨時雇用も増やしたが、謙二に大規模柑橘園の経営ノウハウがあるわけではない。むしろ、生産の拡大は経営収益の悪化をもたらし、さらに顧客の満足度も小さくしてしまうという二重の困難に陥っていった。

当時のことを生美は次のように述懐する。

「これは自分たちが思い描いた産直の姿ではないと思い始めていました。産直ってもっと楽しいものだったはず。なぜ事業規模を大きくしなければならないのか。こんなにも新しい山を購入する必要がどこにあるのか。私にはわかりませんでした。どこまで事業を拡大するのかと夫に聞いても、『俺がいいと言うまでだ』という答が返ってくる。いったい、いつまでこんなことが続くのか、そんなことを思っていました」

生美がそう思うのも無理はない。お客さんに対応する立場にいる生美であればこそ、クレームの質が年を追うに連れて変化していることに敏感に気付いていたのだ。もちろん規模が小さい時代にもクレームはあった。しかし、それは真摯に対応すれば自分たちへの励ましにも聞こえるクレームである。それが、「バカ」、「それで商売してるつもり!?」という、ただの罵りに変わっていったのだ。大串農園が顧客から評価すらされない会社になっているという現実を突きつける言葉は、生美の心に深く突き刺さった。

そうして、いつしか2人の心の間にも溝ができていた。つい感情的になって意見を言った生美に、謙二は「もう、お前の意見は要らない」と

夏文旦の圃場。段階的に規模拡大をしてきた大串農園の圃場は各所に点在しており、愛媛県側にも圃場を持つ。



再建と躍進、すべては社員の力です。



▲大型加湿冷蔵庫の内部。2002年に貯蔵倉庫の移転と合わせて導入した。全量を個人客への直販で売り切る大串農園は品質重視。温度と湿度を自動でコントロールできるこの設備で、品質を損なわず貯蔵管理する。



◀大串農園が設立当初から生産・販売してきた「土佐文旦」。この商品に限らず、年2回発行している商品カタログ配布直後は注文が殺到する。

突き放した。生美には、謙二と同様に寝る間も惜しんで取り組んできたことや、お客様との対応を通して大串農園の「商売」をやってきたのは自分ではないかという自負があった。規模は大きくとも少しも商売になっていないのではないか。商売があるから生産があるのではないか。そんな思いが募っていたある日、謙二や従業員を前にした生美の口から、「私の大事なお客さんをどうするつもり!?」という言葉も出た。夫や社員たちはどうしてこんなにバカなのだろう。当時の生美には、そう思うことしかできなかった。そして、真剣に離婚を考えた。

一方、謙二は、当時従業員に対して抱いていた思いをこう振り返る。

「農業とはいえ、地元にあるほかの肉体労働系の仕事よりは高い給料を払っている。それなのに社員たちは自分の半分も仕事をしない。1から10まで指示しないと仕事ができない。当時は給料が高ければ人は働くと思っていたんです」

生美の言葉も、自分の苦労を理解せずに不平を言っているだけに聞こえ、謙二を苛立たせた。そして謙二も、もう限界かもしれないと思い始めていた。

04年の年末、いよいよこのままでは会社が行き詰るという事態になって、生美が謙二に、「この会社は、もうダメだね」と切り出した。謙二も「俺もそう思う」と答えた。

だが、このやりとりは、大串農園再建への第一歩となった。

正月の3日、2人は久しぶりにお互いが思っていることを話し合った。冷静になって互いを認め合う心で話し合ってみると、実は考えていることが同じであるとわかった。

その年の夏文旦の樹は非常に良い実を付けていた。これが売れれば4000万円にはなる。今を乗り越えれば、そして社員の意識を変えられ

れば、何よりもその原因となっている自分たち2人の意識を変えることができれば未来はあると思えてきた。さらに、謙二は作業や経営を数量化し、それを元に仕事を組み立てるための研修を受けていた。あとは、それを実践するか、しないかを決めるだけだった。

全員の意思を確かめた崖っぷち会議

2005年1月23日。謙二は社員を会議に招集した。それが、今や同社の語り草になっている「崖っぷち会議」の始まりだ。これによって大串農園は再建に向けて具体的に動き出した。

2日間にわたったこの会議で謙二は、会社の現状を包み隠さず社員に伝えた。

「今、文字通り会社は崖っぷちに立たされている。このまま会社を続けていくか、それとも畳むか、みんなと相談したい」

そう切り出した謙二は、社員一人ひとりに働く者としてのあり方を問い、それ以上に、経営者としての自分自身を問うた。専務の生美に対して、そして従業員たちにとっての自分とはどういう存在であったかを。

さらに、理想の農場づくりへの思いはあっても、それまでの謙二自身に会社を運営する知恵が欠けていたことを伝えた。その対策として、農場経営や作業を数値化して捉え、その分析を元に仕事を進めていく考え方があることも話し、その勉強を社員自身に取り組んでもらいたいと提



事務所内に飾られた顧客からの絵手紙。顧客との間に築いた信頼関係は、従業員のやりがいにもつながっている。



月1回、高知市で行なっている研修には、このバスにスタッフ全員が乗り込み、欠かさず参加している。



大串農園の事務所。驚くことに大串夫妻の席はない。アットホームな雰囲気ながらも、従業員がきびきびと仕事を進めていく。

再建と躍進、すべては社員の力です。

案した。その上で、新しい会社の出発にあたって、生美が社長になり、社員自らが会社を作り出していく組織にしようと話した。

社員の満足度が顧客満足につながる。社員が幸せにならなければお客様を満足させる本当のサービスはできない。そのためには、社員に職業人としての学習のチャンスを作ることが必要だと考えた。そして、自分はあえて経営の一線を退く形にした。

再建初年度の課題は、生産部門における作業の数量化の学習とその実践だった。生美と生産部門の社員7人がそれに取り組んだ。専門家の指導を受け、圃場カルテ、作業カルテを作っていくと、それまでの仕事に、経費も労力もいかに無駄が多かったかがよく理解できた。「崖っぷち会議」以前は正社員だけで15人いたが、現在11人になっている。それにも関わらず、以前以上の仕事量がこなせている。無駄がなくなり作業の質が高まるだけでなく、商品の品質にもその成果は現れた。



この翌年の夏に行なった第2回目の「崖っぷち会議」のテーマは、「お客様本位」を追及することだった。それは、生美がかつて謙二や社員たちに向けて言った「私の大事なお客さんをどうするつもり」という言葉を皆で思い返してみることから始まった。

「顧客本位」の仕事をするために自分たちの何を変えていかねばならないのか。それを学習するために、トヨタの全ディーラー中で顧客満足度1位を何年も達成してきた高知市にある企業の研修会に、月1回全社員で参加してきたのだ。その成果は、社員らが大串農園の企業理念を自ら作り出すところにまでに発展した。その理念はこうだ。

「すべては共に生き、働く仲間とその家族のために、私達はまごころこめて育てたみかんを通じて、お客様に感動と幸せを、そして自然と共に生きる喜びをお届けします」

これを作る会議に謙二と生美が参加したのは2回だけだった。

すべては従業員が自ら発揮した力

謙二は腹から搾り出すようにしてこう言った。

「すべては従業員の力です。私たちを指導して下さった素晴らしい方々の力を借りた人材教育の成果です。かつて、私も女房も社員をバカにするボヤキばかりを繰り返していました。でも、問題は社員ではなく経営者である自分たちにあり、これが会社の最大の問題だったのです」

このまま続けるか、それとも止めるか——文字通り崖っぷちに立っての決断がその克服を可能にしたのだ。

昔、筆者はある優れた農業者からこういう言葉を聞いたことがある。

「作物は土を作れば勝手に育つ」

作物は人が作っているのではない。人がやるべきことは作物が健康に育つ条件を用意することなのだ。会社経営にも同じことがいえる。

不作を契機とした大串農園の始まりだけでなく、あらゆる創業は、傍目には無謀に見える。しかし、謙二のような〝見る前に跳べる者〟がいなければ創業はあり得ない。かつて農家の暮らしとは、できたものを食べ、できただけを売り、売れただけの暮らしをすること。それで足りなければ出稼ぎに出ることだった。謙二は農業で創業を目指し、未来に掛けたのだ。彼の文旦の産直という事業は、人に必要とされればこそ成立し、成長すればこそ顧客の要求はさらに高いものになった。クレームとは顧客の期待の証なのだ。企業は創業時のやんちゃさだけでは続かない。それを超えていく経営の知恵を持つ者だけが永続性を獲得し得るのだ。

謙二と生美は、自らを問うことを通して困難を克服した。その中でこそ創業時に共有していた夢を再確認できたのだ。謙二は言う。

「後継者は他人がやることになると思います。そんな形で未来永劫に続く会社を作りたい。経営者に債務保証が求められる様な会社ではそれを受け継ぐ人はいないでしょう。早くそんな状況を作りたいですね」

（文中敬称略）