

スガノ農機(株)

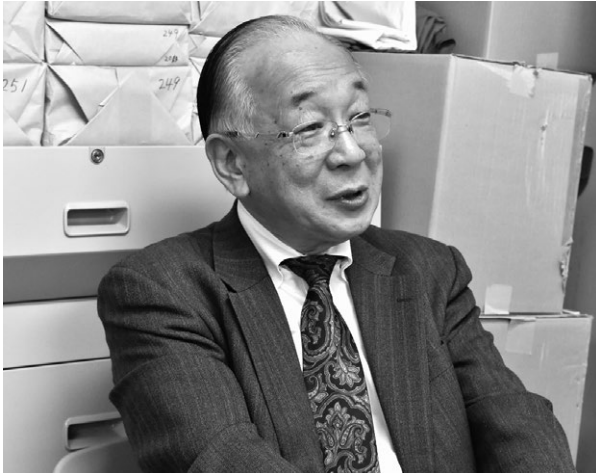
代表取締役

渡邊 信夫

# 「白の理念」 新生スガノは原点を忘れない 乗っ取り騒動の真相と再建への道筋

プラウメーカーとして独自の存在感を示してきたスガノ農機。社長交替をめぐって社内紛争に至ってから約1年が経つ。昨年12月、渡邊信夫氏が新たに代表取締役に就任、再建へのスタートを切った。その渡邊氏に聞いたスガノの「これまで」と「これから」。

構成／加藤祐子



## 渡邊 信夫

■プロフィール (わたなべ・のぶお)

1949年大阪府生まれ。関西学院大学を卒業後、71年に三越へ入社。営業推進部長、購買管理部長などを歴任。2002年に関西学院大学東京キャンパス長に就き、約10年間大学運営に携わる。退官後、企業再生プロジェクトに参画する。15年4月に老舗の和食器卸・小売業、(株)たち吉の代表取締役社長に就任し、「たち吉」ブランドの復権を懸けて初年度に黒字化を達成するなど企業再建に尽力(17年6月に退任)。17年12月より現職。

農機については素人でも  
経営の基本は同じ

昆吉則(本誌編集長) スガノ農機

(株)以下、スガノ)の社内紛争が起きて約1年が経過しました。その間、本誌では2回にわたる特集を組み、長年ともに歩んできた顧客との対話をやめたことに抗議の姿勢を示して事態を見守ってきました。その後、昨年12月に渡邊信夫代表取締役が就任され、会社の再建に向けて一丸となつて取り組みを始めています。今日は、渡邊社長にスガノの近況とこれからの展望についてお話を伺いたいと思います。

渡邊信夫(スガノ農機(株)代表取締役)

昨年の弊社の社内紛争におきましては、菅野充八氏(以下、充八氏)

が主導した旧経営陣と、大森聡氏(以下、大森氏)率いる前経営陣の対立に、全従業員と組合が巻き込まれただけでなく、スガノ製品を利用していたっている農家の皆様、お取引先、納入業者、金融機関等をも巻き込む状況に発展し、大変ご迷惑をおかけしました。改めてお詫び申し上げます。旧経営陣と組合とが事態の鎮静化に努めた結果、オーナー型経営を脱却することで事態を収拾することになりました。

昆 充八氏も役員を下りて、経営からは離れたのですか？

渡邊 はい。私のほかに新たに代表取締役専務に品田裕司が就き、常務取締役に田井中秀公、取締役に大江充久、非常勤監査役に隈元慶幸が就任し、前社長の村井信仁氏には顧問をお願いしています。ただ、スガノにとって創業家の存在は大きいと承知していますので、菅野鋭三氏には実質的に経営に関わらない監査役に就いていただきました。2月末に株主総会を開いて、前期の営業概況を報告し、今期はこういうことをやりますよというのを発表しました。3月頭より新しい人事配置を発表してようやく新体制で動き始めたところです。

昆 スガノの社長という役回りをお引き受けになった経緯を差し支えな

い範囲で教えていただけませんか。

**渡邊** 私は百貨店の三越の出身ですが、母校の関西学院大学が東京に拠点を作ることになった際に声をかけられまして、責任者として大学の運営に携わりました。65歳で定年を迎えたときに、投資ファンドの下で老舗の和食器卸「たち吉」を再建するプロジェクトから依頼が入りました。百貨店時代から知らない会社ではなかったのに依頼を受け入れ、15年4月に社長に就きました。1年目で黒字化を実現したものの、人件費をコストとみなしてリストラを敢行したいファンドと意見が合わなくなり、退任することになり、その直後にスガノのお話をいただきました。

**昆** これまでに農機業界とはご縁があったのですか？

**渡邊** いえ、ありません。まったく縁のない業界でしたから、はじめはお断りしていました。でも、充八氏に面会したときに、彼はうちの社員はダメだとはつきり言ったんですね。その瞬間に、彼が自分の会社の社員を信用していないことがわかりました。誰もやらないという話も聞きまして、このままだと170〜180名の社員が不幸になると。私自身はあと何年やれるかわかりませんが、最後のご奉公だと思ってやりましょうとお引き受けした次第です。

**昆** 就任されてから3カ月ほどが経ち、社内外からいろいろなお話を聞きするなかで、就任当初とは認識が変わってこられたと思いますか、いかがでしょうか？

**渡邊** 当然、「農業がわかるのか」「機械のことがわかるのか」「製造業がわかるのか」という批判を受けるのは百も承知のことです。業界におけるテクニカルな部分だとか知識の部分は後からでも学習できると思いますが、仕事とは何かですとか、自分が経営するという立場に立ったときに従業員をどう捉えるのか、従業員が家族を含めて幸せになるためにはどうするのかといったところは、正直なところ業界問わず同じだと思います。

**昆** 会社を経営する上では重要な根っこの部分ですね。

**渡邊** はい。スガノという会社は、あの混乱期でも売上高35億円という業績を上げられるのですから、この人たちが持っている力をもう1割でも伸ばしてあげれば、あるいはモチベーションを上げれば、もっともつと良くなると信じています。

### 経営乗っ取り騒動の真相

**昆** さて、昨年の騒動についてはどう捉えていらっしゃいますか？

**渡邊** 充八氏の「金正日体制」にして、乗っ取った大森氏の「サダムフセイン体制」にして、いずれも経営陣が社員に恐怖政治を強いていたわけです。上位下達で上からの命令を下に伝えて動かすのは早いですけど、本当の会社の強みとは違うと思っています。たとえばトヨタが強いのは「カイゼン」があるからですね。上から命じられてどうこうするのではなく、いま携わっているところでもっと利益が上がると一人ひとりの社員が自分の仕事を通じて会社の利益に貢献するんです。

**昆** スガノの強みはお客様と結びつきの強い現場の営業にありました。それが近年は上からの意向を口にして、自由に動き回れなくなっているように感じていました。

**渡邊** 大森氏がやったのは「俺の言うとおりにやれ」と言ってやらせることでしたから、そこから出た利益にはなんの意味もありません。次の瞬間に同じことはできませんので。

**昆** 社内では過去最高利益が出たという話があったようですね。

**渡邊** 決算資料を見れば明白ですが、昨年の上期の売上高はマイナスでした。下期はさらに減っています。仕入れの抑制をかけたことによって形の上では利益が出たことになって

いますけれども、売り上げが下がったのに過去最高の利益なんて出るわけありません。

**昆** 過去最高益を出すために仕入れを減らすなんて馬鹿げてますよ。

**渡邊** おっしゃるとおりです。新たな外国製品や必要な原材料の購入を一切やめてしまったので、次の期になつて製品をつくりたくても原材料がないわけです。私が着任してからは原材料を大量に買わせていますから、昨年11月までの決算では仕掛品がものすごく増えています。

**昆** 大森氏は何を狙っていたのでしょうか。

**渡邊** おそらく彼は会社を売却してそのキャッシュゲイン（売買差益）だけを取って逃げようという腹だっただと私は思っています。社員のためと盛んに主張していましたが、賞与の積み立てすら下期はまったくやっていますでした。充八氏の頃にはちゃんと積み立てていましたから。

**昆** 開発の担当者が「個別的な要請は一切受けません」と発言して大反発を受けたこともありましたね。

**渡邊** あの発言は、大森氏が言わせたんですね。会社を売り払うつもりだったら、別注品なんて受けたら時間がかかってしょうがありません。全部そこに行きつくんですね。

**昆** いつ頃逃げるつもりだったんですか？

しようか？

**渡邊** 昨年の秋頃には売り切ったので会社から出るつもりだったのではありません。ただし途中で計画が狂ったわけです。当初は充八氏VS大森氏という形で、充八氏を解任して自ら社長になりましたが、充八氏は51%の株を持っていきますから当然取締役を解任することができません。これでは戦えません。

**昆** それでセクハラやパワハラで訴えたわけですね。

**渡邊** 大森氏は要するに労使紛争に持っていきました。「セクハラはないですか？」「パワハラはないですか？」と社員に聞きまくって、管理職ユニオンを連れ込んで充八氏を訴える手法をとりました。それでもまだ勝てないんですよ。その次に何を意図したかという点、お取引いただいているトラクターメーカー様三社から役員を派遣してもらおうという動きをしています。この三社から役員が入って自分のほうに味方してくれたら勝てる。結果的には、三社ともから断れています……。

**昆** その局面では管理職ユニオンが関わっていたことが毛嫌いされたということでしょうか？

**渡邊** はい、そのようです。そこは大森氏の計算違いだったと思います。私が着任してわずか1カ月で、

大森氏が息をかけた、簡単にいえば給料をガンガン上げてやって札幌で頼つてたのを叩きながら言うことを聞かせた社員のほぼ全員が新体制に従ってくれました。ここでも想定外のことが起きたんだと思います。

**昆** 訴訟はまだ残っていますか？

**渡邊** 充八氏が退任直前に社員を訴えたものについては、私の責任で退職予定の一人を除いてすべて取り下げました。社員を訴えても仕方がありません。充八氏としても根本は「打倒！大森氏」だったのでしょうから、まずは取り下げて正常化させようと思います。そのほかの案件についてもなるべく早く解決できるように弁護士の方と相談しています。

**社員はコスト（費用）か  
アセット（経営資源）か**

**昆** スガノという会社のここはいいところだと感じておられる点を教えてくださいいただけますか？

**渡邊** 真っ先に挙げたいのは、社員の皆が本当に会社を好きなことです。そして社員はみな純朴で真面目です。その分、新しい情報に対しては疎い部分があり、口のうまい連中にはコロっと騙されてしまう部分もあったのでしよう。でも、お客様に對してもとても誠実に接することが

できますし、菅野祥孝氏（3代目社長）が掲げた「白の理念」がどこかに染みついていて感じます。

**昆** だからこそ彼らはお客様に寄り添えるのではないのでしょうか？

**渡邊** 農機具はお客様にとつては日々使うものですから、何かトラブルがあったらすぐに対応しようというマインドを皆が持っています。その意味では、否が応にもお客様との距離が近くなっている気がします。

**昆** 農家のなかでも良質なお客様に出会ってきていますからね。

**渡邊** その辺りは菅野祥孝という男が素晴らしかったと思います。とくに農業と自分の会社の製品というモノに対するロイヤリティは非常に高かったという風に思います。私が「白の理念」をもう一度掲げているのは、祥孝氏が掲げられたことを大事にしますよという証なんです。

**昆** 昨年の騒動では矢面に立たされた社員もいると思いますが、営業所の体制など新たな人員配置はどう考えておられますか？

**渡邊** これまでにいろんな組織を引っ張ってきましたけれども、基本的にはそこにいる人で組織運営をします。外部から人財を持つてこないで、組織内の人間を育てます。そうしないと本当の意味で組織に力は付きません。事業再生のなかでは人は

コスト（費用）かアセット（経営資源）かという話があります。綺麗事のように聞こえるかもしれませんが、私は、人はうまく育てればどんな力を発揮するのでアセットだと考えています。人をコストにするのは簡単で、やる気をなくさせればいいんです。モチベーションを下げれば間違いなくコストになります。ですから、アセットにするためにはモチベーションをどう上げるかという仕組みと働かせ方を考えなければなりません。

**昆** 新しい人事を決める前にすべての社員と面談をされたそうですね。

**渡邊** 時間をかけて一人ひとりと話をしました。その辺りは業界に関係なく、モチベーションを上げるためには、その人がどんな能力を保有しているか、その人が何を望んでいるかをきちんと掴むことが必要です。賃金や待遇、取り組む仕事もあるでしょうし、いろいろな要素があると思います。その上で、人事を決めました。

**昆** いわゆる「懲罰人事」はやらないうということですか？

**渡邊** こういう騒動の後は「あいつが悪かった」「こいつがこういう動きをした」と懲罰的な人事をやがちですけれども、たかが180名にも満たない社員でそれをやってもう

まくいきません。逆に言えば、ある程度実力があるからそういう立ち回りをしてきたメンバーですので、経営陣の紛争に巻き込まれた犠牲者という見方もできると思います。ですから、いわゆる原点に戻るよという認識を示して、それに共感してくれた社員とは一緒にやっつけていこうというスタンスをとっていきます。

### 商品開発の根源は アイデアを持つお客様

**昆** 営業マンの話題でもお客様との距離感について触れましたが、百貨店でご経験されていた部分と共通するところはありますか？

**渡邊** 百貨店時代は、営業から総務までいろいろと渡り歩きました。そのなかで基本的にはお客様を大事にしないと、自分のところの商売は成り立たないということは徹底して教え込まれています。もちろん店頭にお越しになるお客様と、こちらから足を運ぶ外商のお客様、両方いらっしやいます。

**昆** もちろん個人も法人もいらっしやると……。

**渡邊** そうですね。私どもにとっっては、すべてお客様という考え方は百貨店と変わりがありませんよ。たとえば、土を考える会の会員さんもお

客様ですし、農機メーカーさんもお客様ですし、販売店もそうです。ただ、実際に購入いただくのはエンドユーザーですから、ともかくその声を聞くということ徹底してやらないとダメだと思っています。

**昆** おっしゃるとおりですね。技術部門の方々にも営業マンと一緒にその声を聞いて回るということも必要でしょうね。

**渡邊** 工場の人間は難しいと思いますが、開発部門のメンバーにはお客様のところに足を運ばせようと思っています。充八氏の時代に頭でっかちの若手を多く入れたことが開発を動かなくしたネットにもなっていますから。

**昆** 爆発的に売れたプラソイラもパーチカルハローシーダーも千葉の瀧島秀樹さんのアイデアで生まれた商品です。現場で一緒にアイデアを絞って商品化してきたのに、今は営業マンがそうしたお客様のところにも長居していると咎められることもあったそうですから。そういう部分から取り戻していくと、営業マンも動きやすくなるのではないのでしょうか。

**渡邊** そうでしたか。まさしく我われの商品開発の根源というのはいかにいになっている方ですから、ともかくそこにアンテナを張らなければど

うしようありません。

**昆** 昨年の騒動の最中に、弊社に部品や実演機を持たせるようになりましたが、以前のようにスガノの営業所で部品を抱えたり、実演機を保有したりしていただきたいですね。

**渡邊** もちろん私も持てるものは持つて、きちっと営業ができる体制をつくらないといけないと思っています。生産体制についても、資金調達を工夫して整備しなおして、新商品の計画を加速したいと考えています。今年は国際農機展がありますので、着任直後から新製品開発の準備を始めたのですが、はじめは既製品に毛の生えたようなアイデアアッ上がってきませんでした。

**昆** 別注品を作らなくなったのは紛争が起きる以前の充八氏の時代からかもしれませんね。

**渡邊** 充八氏はモノづくりには興味があつたように思います。新しい提案も含めて自由に発言できる会社ではなかったのかもしれませんが。工場でもモノづくりをやってきて、営業も経験した人財を開発部門に抜擢しましたので、流れは一気に変わると思います。

**昆** 別注品についてはなんでも引き受けるといふわけにはいかないでしょうけれども、できるだけ顧客の意向に添えるように、あるいは一緒に

に製品をつくっていくというニュアンスを出されると良いのではないかと考えています。

**渡邊** 余談ですが、私自身は三越で岡田体制という強権時代を知っています、そこに真つ向から逆らった人間なんです。

**昆** そうか、三越のその事件は当時ニュースになりましたね。そのときはどんなお立場だったんですか？

**渡邊** ちょうど平社員から主任になったくらいでした。岡田自身も強権政治を強いていましたが、その愛人だった武久というのが若手を一本釣りしていたんです。私も引っかけりましたが、断りました。さらに、岡田が背任をする過程のなかで具体的な指示が上司からありましたが、ここでもやりませんと断りました。そのときは、自分がそこで会社を裏切ったなら、そのことが一生残ると思ったんですね。

**昆** なるほど。そういうご経験があつて今回の騒動のなかでも上しか見ていない社員のことを「養殖ヒラメ」とおっしゃっていたんですね。

**渡邊** 冷や飯を食わされたこともありました。結果的にはそういう風に生きたことが良かったと思っています。私自身、ヒラメは嫌だというのが正直な気持ちです。自分がやってきただけに、「戦えよ、お前ら！」

と言いたいんですよ。

**昆** いいお話が聞けました(笑)。

**渡邊** 私は大勢に流されるのは大嫌いな性質で、長いものに巻かれるのなんて一番嫌いなことなんですよ。意外と団塊の世代にはそういうのが何人もいるんですよ。

**昆** 僕もそういう馬鹿をやってききましたが、渡邊社長もそうでしたか(笑)。我われの世代はとにかく人数がいまましたから、人と違うことをしないと、競争から抜け出せないですからね。

### スガノにしかできないこと 原点回帰からのリスタート

**昆** 本題に戻りましょう。団塊の世代が70代になってリタイアしようとしているいま、まさにスガノにとってはチャンスだと思えます。

**渡邊** 私も日本の農業が転換期に来ていると認識しています。そのときにこの仕事ができるということは本当にありがたいです。それこそ少子高齢化、とくに高齢化が一番響いている第一次産業ですから、いろいろな可能性を持っていると思っていま

**昆** これからは、土を考える会などでスガノと一緒に歩いてきたメンバーが本場に活躍する時代が来ます

からね。

**渡邊** はい。安易に海外へというようなことも言われませんが、まずは国内に軸足を置くことを考えています。

**昆** これからの時代に土地利用型農業で生き残ろうとした場合に、スガノが提案する畑作作業体系が定着しない限り、現実的にできません。そのときにお手伝いするのはトラクターメーカーにはできなくて、スガノにしかやれないでしょうか？

**渡邊** かたや会社規模が大きくなりすぎていきますから、そういう背中のかゆいところに届くようなことというのは、我われがやっていけないとい



いけないと思っています。

**昆** 最近ではプラウやレベラーを使った畑作作業体系が農業政策にも加味されるようになってきました。そういう意味合いでも現場的に定着させていきたいと思います。府県あるいは市町村の役場と一緒にやっていく必要があると思います。祥孝さんがおっしゃっていたのは、取る前に戻し続けるということでした。古くからいる営業マンであればその意味がわかると思いますよ。

**渡邊** 私としても、いわゆる農業あるいは化学肥料全盛の時代に、そうじゃないことをやってきたスガノという会社を、安全・安心という時代にもっとPRするべきだと思っています。最小限の化学肥料と農業は使いますが、できる限り土が持つ力を使おうという農機具を扱っているわけですから、その農場からとれた農産物を買いたいよねと消費者に呼びかけるくらいに持っていきたいと。

**昆** それはまさに祥孝さんがおっしゃった「ただの太陽、ただの水、ただの微生物を活かすのが農業の仕事であり、そのための道具を我われは提供している」という認識に通じますね。イデオロギー的な有機農業のように農業や化学肥料を全否定するわけではなくて、非常に真っ当な思考だと思っています。

**渡邊** 化学肥料や農業に頼りすぎず、バランスよく利用しようというわけですからね。

**昆** 水田農業が兼業化する時代には、ロータリーは合理的な機械でした。でも、農業そのものが産業として変わろうとしているいま、実はスガノが取り組んできたことは、時代の先取りだったと思います。

**渡邊** とにかくプレスをかけて、土の力をなくして、水を張ってというやりかたとはまったく違う発想ですよ。素人考えですけど、表面の土だけで作物をつくるよりも、刃を深く入れて土を反転させていくことで表層の土はゆっくり休ませることもできますし、土の力を常に引き出すようなことをするプラウの力はすごいと思います。

**昆** そのお考えを伺って安心しました。祥孝さんは30年くらい前にプラウを普及するのはイスラム教徒を仏教徒に変えるくらい困難な仕事だと話されていましたが、北海道ではある程度プラウが定着しても、府県ではまったく変わらなかつたわけです。それがこの30年間で時代が変わってきました。スガノの皆さんには自信と誇りを持っていただきたいと思えますし、今後現場で挑戦を続ける農業経営者たちの背中を押していただけだと思います。