

# 次世代リーダーの誕生2

(株)照沼勝一商店代表 照沼勝浩 (第5話)

## 「社長になつてわかつた父のすげえさ」「孤独感」との闘いも父を手本に

「後継者不足」や「農業人口の減少」とは関係なく、新しい経営感覚で農業、ビジネスの確立を目指す若き経営者たちが確実に育ちつつある。次世代の農業をリードする彼らが就業当時何を思い、どう経営観を確立していったかを、数回の連載の中で語っていく。



【照沼勝浩】  
1962年茨城県生まれ。県立東海高校卒業と同時に、(株)照沼商店の仕事に従事するようになる。2004年9月に代表取締役社長に就任。  
【(株)照沼勝一商店】  
1978年創業。現在、70haでサツマイモを栽培する農業法人であり、地元の農家からサツマイモ、干しイモを仕入れ、市場や量販店、生協などに販売する産地卸業者でもある。2003年度の売上げは5億3千万円。2002年に農業生産法人の資格を取得。

干しイモ、サツマイモ産地卸を営む(株)照沼勝一商店。周囲の農家の高齢化に伴う産地弱体化に危機感を抱き、サツマイモの生産面積を徐々に拡大してきた。現在、70haの生産者でもある。広い面積の作業をこなす労働力には、海外からの留学生を活用し、安価な輸入品や国内相場に左右されないように、原料の品質向上に力を注いできた。

2004年4月、勝浩は父、勝一から代表取締役の座を譲られた。それは思いもよらぬことがきっかけとなった。その前年の11月、会社に税務調査が入ったのだ。

税務署の対応は勝浩に任せられたが、これには相当に苦労した。資金は勝一がすべて自らの頭のなかで動かしており、勝浩は経営にはまったくタッチしていなかったからだ。だ

が、数年前から体調を崩していた勝一に任せ切りにするのは無理だった。

最終的に、追徴課税など含め1億円を超える金額を支払うことに。勝一が受けたショックは並大抵ではなかった。

この時、勝浩は周囲から「社長に退職金を払って退いてもらった方がいいんじゃないか」という助言をも

らった。だが、「親父はあくまで現役としてやりたいはず」。一方、調査が入っても社内体制が刷新されないままだと、金融機関や取引先に対して会社の姿勢を示すことができない。勝浩は難しい選択を迫られた。

持ち込んだのをきっかけに、サツマイモおよび干しイモの流通に乗り出すようになった。それ以降、数多くの苦労を乗り越えて、会社を大きくしてきた。「サツマイモを貯蔵する倉庫などインフラの整備、『雪の華』という干しイモのブランド確立など親父がやってきたことは間違っていない。事実、会社として認められるようなもなかった。税務調査が入ったことも、そのこととは無縁ではないはずだ。自分が親父と決定的に違うのは、ゼロからの出発ではないということだと思っている」。

### 先代の業績に対する敬意 新しい路線打ち出す自分

社長になってみて、勝浩は父のやってきたことの重要性に改めて気付くようになったという。

戦後の貧しさから抜け出すため、サツマイモやスイカを集めて市場に

20代の頃、勝浩はワンマン経営の父親に強い反発を感じていた。だが

今、勝浩は同じ立場に立っている。自分にも勝一がやってきたことができるだろうか。「売上げはピークの1980年代後半に比べると、現在は半分程度。これだけでも雲泥の差がある。親父は「金の亡者」のように思われたが、それほど命を掛けてきたということだと思ふ」

その一方で、常に近くにいたことで、父の後姿を冷静に見ることもできた。「すべてのことを独断で決定し、周囲に云々させなかった。それが災いしたのだろう。親父には助言者がいなかった」。

拡大路線をひた走る勝一に、勝浩は「今はそんな時代じゃない」と言っても、「オレが作った会社なんだから、つぶれようとつぶれまいと関係ない」と突っぱねられた。

時代とともに沼沼商店の位置づけや環境は確実に変化している。勝一への尊敬を感じながらも、勝浩はこれまでとは異なる軸で会社を引っ張っていかうと考えている。

その一つが「原料の質の追求」だ。勝一は、とにかく「量」を多く扱うことで利益を上げることが重視してきた。「品物が良からうと悪からうと、安い時に干しイモを仕入れて、相場のいい時に売ることと利益を出してきた。その方法だと、当たるときは当たるが、はずれると損害も大

きい。それをうまくならすのが親父の経営のテクニクだった」(勝浩)。一方、勝浩は相場に頼った経営から脱却し、原料の質で安定的な評価を受けるスタイルを目指している。「親父の頃は、相場が高ければ利益が出た。だが今は高値が続くと消費者離れが進み、価格の安い輸入品に流れるようになった。

だからこそ、個別のブランドを作るべきだと考えている。『どうしても沼沼商店の干しイモが食べたい』と言ってもらえるようなものを作りたい——。これが目下、勝浩にとっての最大のテーマだ。

二つ目の軸が、経営をガラス張りにする。今回の税務調査をきっかけにコンサルタントとも契約を結び、月次決算も行なうようにした。三つ目の軸が、周囲の人間と目線を揃えるということだ。

勝浩は高校生だったころ、大学受験を希望していたが、「大学など行かんていい。そんな時間があればオレが仕込んでやる」と押し切られた。何か意見をしても、頭ごなしに「文句があるなら出て行け」と取り合わない。だがそれがよかった。「いつか自分の思いを実現させるぞ」というエネルギーを蓄えておけたからだ。「若いうちに苦労し、努力したことは一生忘れない。だから従業員に

も子供にもあえて厳しくしている」しかし、勝浩の目には、勝一が子供にも従業員にも一段高いところから叱っていたように見えた。勝浩はそうではなく、相手と目線を揃えて話をし、こちらが何を求めているのか、相手にもわかるように話すことが大事だと思っている。

**「経営者の孤独」に馴れて  
独断に陥ることへの恐れ**

社長になってからの勝浩は、以前に増してさまざまなセミナーや勉強会に出て人との交流を図るようになった。車で移動する間は、経営者や著名人が自らの考えを語るカセットテープを流しっぱなしにしている。今は物事を見る目を養う時期だ、と思っているからだ。「経営者に求められる力量の一つは、目の前に迫ってきたものが、またとないチャンスなのか、役に立たないゴミなのか、瞬時に見極める力ではないか」と勝浩は感じている。

その力は自らの経験によって身につくものだろうが、まったく別の世界にいる人の話が役立つこともある。だから、事務の仕事がたまっても、人と出会うチャンスがあればそちらを優先している。ただし、「自分の振る舞いを、会社の人間は理解してくれているのかはわからない。

い。社長はいったい何をしているのかと思っているかもしれない」。

そういう意味で、専務時代にはわからなかった「孤独」を初めて感じるようになった。「人から聞いてはいたが、実感がなかった。組織が大きくなればなるほど孤独を強く感じようになるかもしれない」。

ひとたび孤独に馴れてしまうと、何事も独断で決めようとし、いつしか守りに入ってしまう。周りの人間に耳を貸さなくなる。「自分にも親父と似たところがあるから気をつけようと思っている。わからないところは専門家に任せる。人との結びつきを多く持つことが会社の強さにつながると思うから」

たくましい外見からは想像しにくいほどの気配りや人当たりの柔らかさは、すべて勝一を見て学んできたものだったのだ。

(敬称略。文・青山浩子)



サツマイモの貯蔵庫と工場が並ぶ本社周辺