

第2章

日本の農業にイノベーションを

——神奈川県藤沢市 農業生産法人 株式会社井出トマト農園



坂本 敦史

東京都中小企業診断士協会

会社名 農業生産法人
株式会社井出トマト農園
代表 代表取締役 井出 寿利
資本金 600万円
従業員 50名
所在地 神奈川県藤沢市宮原2420
連絡先 TEL：0466-65-0719
URL <https://www.idetomato.com/>

「農業での成功が、自分に与えられた天命だと考えている」

そう語るのは、神奈川県藤沢市北部に位置する「井出トマト農園」の井出寿利社長だ。15代目として農家を継いだ37歳の若きリーダーは、この「天命」をモチベーションの源泉として、トマト農園事業を行ってきた。

「100年後に残る農業の新時代を創る」を目標として掲げ、これまで全力疾走してきた。その結果、農林水産大臣賞（2013年）、トマトの通年収穫、農薬50%カットなどの実績を積み上げてきている。志の高い若きリーダーは、どのように井出トマト農園をここまで大きくしていったのだろうか。

1. 強みにより乗り越えた壁

井出社長は自身の強みを「成功するまで諦めないこと」と述べる。この強みは、同社の社は「すぐやる、必ずやる、出来るまでやる、

人を尊重し大切にする」にも色濃く反映されている。井出社長の諦めない力は、大学卒業後の不動産営業の時代より発揮されていた。当時、新人トップセールスに昇り詰めた井出氏だが、入社当初から営業成績が良かったわけではない。入社して1～3ヵ月間の成績はボロボロで、店長に叱られることもあった。

ここまではよく聞く話だ。しかし井出社長の物語が異なる点は、その「受け止め方」だ。

「この人は、自分の可能性を信じているから叱ってくれていると本気で思っていた。だから、自分は非常にうれしかった」と24歳の頃からポジティブな思考を持ち合わせていた。

「起きたこと自体は変わらない。しかし、受け止め方は自由。ならば良い方向に考えたほうが楽しくなる」と考えた。

その結果、店長からの説教を真摯に受け止め、4ヵ月目から爆発的に数字が伸びた。入社後12ヵ月目には21件/月もの契約を取れるトップセールスに成長していた。

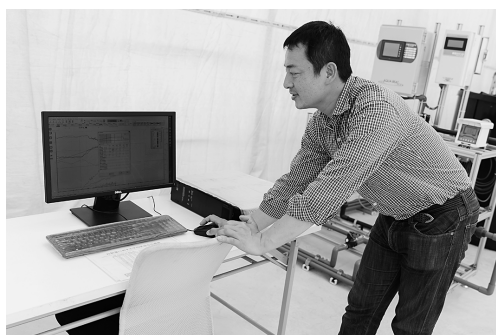


株式会社井出トマト農園の井出寿利社長

家業のトマト農園に戻ってきてからも、ポジティブで諦めない姿勢は変わらない。井出社長は押し売りは行わなかった。これまでの数々の失敗で学んだ経験からである。顧客が望む以上の情報を提供し、「ぜひご検討ください」と一言添える。成果が出るまでには時間を要したが、持ち前の諦めない姿勢とポジティブな考え方で乗り切った。

当時の同社の課題は、①生産面では収穫量のコントロール、②人事面では会社の目的の明文化、の2点だった。生産面に関しては設備投資をし、IoTを活用することで対応した。ビニールハウス内に設置された機器類により、気温、湿度、照度、CO₂濃度などのデータをパソコンやスマートフォンなどで確認することができる。このデータをもとに栽培環境を整え、通常6ヵ月間の収穫期間を9ヵ月間にまで拡大した。

しかし、収穫量の増加で需要超過となると価格が低下してしまう。法人として従業員を雇っている以上、この問題をクリアしなければならなかった。



気温、湿度、照度、CO₂濃度などのデータをリアルタイムで確認することができる

2. スモールビジネスからの脱却

4～5年前の従業員30名規模の時期は、社長のマンパワーでなんとかなった。しかし、2015年に従業員が50名に増えたあたりから、どうにも経営がうまくいかなくなってしまった。そこで、2016年に組織学習経営のコンサ

ルティングを受け、さまざまな点で改善を図った。なかでも最も効果があった取組みが「CCS（指揮管制体系）ノート」だ。

CCSノートとは、会社のビジョンや諸規則、トマトづくりのマニュアル、財務諸表までを盛り込んだ、100項目にわたる同社のオリジナルハンドブック。中身の陳腐化を防ぐために、1月、3月、7月、10月と年に4回の更新を行っている。更新時には、従業員全員からアンケートを集め、検討委員会メンバーによる採択を実施。改訂されたCCSノートの配布時には、改訂内容の説明会を開催した。

しかし、CCSノートの運用開始は、試練の始まりでもあった。CCSノートにより会社の方向性が明文化されると、その方向性に合わない従業員が如実に明らかになった。そして、彼らは徐々に離れていった。CCSノートの検討委員会メンバーですら、頻繁に交代せざるを得ない状況で、アンケートの検討中にはメンバー同士の衝突が絶えず起きていた。

2015年頃は、何の仕組みもないまま従業員が50名まで大きくなっていったから、毎日のようにトラブルが続いていた。そして、これ以上の成長も見込めない状態だった。しかし、そのような状態から脱すると決意して運用していたため、井出社長にはCCSノート運用を中止する選択肢はなかった。

この運用を始めてまず変化を感じたのは、井出社長自身だった。経営者にありがちな「社長、この前と話している内容が違いますか?」といった指摘を受けることがなくなっていった。CCSノートとして会社のビジョンを明文化すると、自分の軸がブレなくなる。

経営者の頭の中で整理ができていない状態では、従業員に会社のビジョンが伝わることはない。経営者の悩みとしてよく耳にする「従業員が思うように動いてくれない」。これは、従業員の問題ではなく、伝えている側の問題なのではないか。だから、何度でも見返せるようなツールとしてCCSノートを活用した。

運用当初、従業員たちは「またやることが

増えた」と主体的に受け止めていなかった。しかし、3回目の更新時には、一緒に作っているメンバーをはじめ、積極的に参加するメンバーが徐々に増えていった。これは、CCSノートで明文化された方向性を望む従業員が少しずつ参加するようになったからである。現在、CCSノートを運用して2年が経過するが、運用当時と比べて職場の雰囲気は改善している。

「中小企業は、経営者の価値観で会社が動いていることが多いと思う。自分は何を考えているのかを、繰り返し従業員に話していかなければならない。だからノートを作ることも大切だが、従業員と頻繁に話をする機会を作ることが重要だと思う」と井出社長はノートを見つめながら語った。



取材中でも、気になる点が出てくると従業員と情報共有を頻繁に行う

3. ハードとソフトを活用した生産体制

2018年6月頃より、新たに稼働する静岡県朝霧高原農場での収穫が始まる。朝霧高原農場での収穫が可能になると、同社は1年間を通してトマトを出荷できる体制となる。通常トマト農園での収穫時期が年間6ヵ月程度のところ、これまで同社では9ヵ月の収穫時期を可能としていたが、湘南と朝霧の標高差を使って収穫時期をずらすことで、通年収穫が可能となった。

同社を取り上げる際に必ず着目される点が、IoTによるデータ活用であるが、同時にアナ

ログ面での生産効率を向上させるための取組みも多数行っている。取材中にも何名もの従業員の方と挨拶したが、皆、腰にストップウォッチをぶら下げていた。何に使用しているのかと聞くと、「作業時間を測定しています」とのこと。常に自分の作業時間を意識することで、日々の作業効率を分析しているとのことだった。

井出社長はこの取組みの意図として、「これらのデータは競争や評価指標として使用しているわけではありません。自分の作業時間を認識したり、作業を振り返ったりすることにより、従業員それぞれが改善を図っていくためにデータを集めています」と説明する。

ほかにも、農園内ではハサミなどの工具を戻す場所が決められており、作業後は皆、定位置に工具を戻していた。

「工具も会社の資産になります。これが、ぞんざいに扱われてしまうのは良くないのです。以前、ハサミが足りないと言われたため、追加で購入したことがありました。しかし、後日、農園の隅から大量にハサミが出てきたのです。ハサミくらいなら、と思いがちですが、そういった気の緩みにより、大きな失敗につながることはよくある話です。だから、定物定位の文化が醸成されるような環境を整えました」



日本で初めて導入された自動パッケージマシン

4. 新しい事業への挑戦

井出社長が今後注力しようとしているのが、

「トマトジュース」だ。先述のように、需要超過の状態ではトマトを出荷し続けると、価格は低下してしまう。そこで価格を維持するためにも、需要超過分のトマトを加工してストックしている。井出トマト農園では長野県にある加工工場と提携して、トマトジュースやケチャップなどの加工品の製造販売も行っている。トマトジュースに着目している理由は、日本の超高齢化や医療費増加の問題に取り組めないかと考えているからだ。

トマトには「リコピン」と呼ばれる成分が豊富に含まれている。このリコピンには、保湿作用や美肌作用があるといわれ、肌の水分量を整える効果が期待されている。しかし、日本のトマト摂取量は世界平均の半分程度しかない（2013年、FAO データ）。そこで、トマトの摂取量を効率良く増やすことができるのがトマトジュースである。

同社で提供しているトマトジュースの特徴は、生食できる味の良いトマトのみを使用しているため、トマトジュース独特のえぐみが非常に少ない。これは井出社長がこだわっている点でもある。「味が良くなければ、毎日飲むことは難しい。だから、子どもから大人まで飲みやすい味を目指している」

現在、販売強化のためにLP（ランディングページ）を作り、オンラインでのルート拡大を準備中。多くの知られていない情報をサウンドメディアで全国に伝えたい思いがある。

同社で現在構築されているシステムは外注がメイン。しかし、外注に頼ってばかりでは、自社にノウハウが蓄積されず、打ち合わせの手間も多い。そこで内製化への準備を行いつつ、エンジニアの採用にも力を入れている。

また、井出社長は2018年5月に「株式会社ファームオーエス」という新会社を設立し、2019年2月より園芸全般のシステム提供を予定している。システムへの入力により各ユーザーの生産性が見える化が行われると、改善点が共有化される。「自分の農園でのプロセスが役に立つのなら惜しみなく開示していきたい」という思いから、栽培条件データを

配信するASP（アプリケーションサービスプロバイダ）サービスの立ち上げも視野に入れている。

現在の井出トマト農園事業は、CCSノートにより土台が安定してきた。これまで不在だったマネジャーの育成も順調に進み、井出社長の休みも徐々に増えてきたため、空いた時間を利用して、次なる挑戦を試行している。

井出社長による農業界のイノベーションは、まだ始まったばかり。今後の活躍にぜひ注目していただきたい。



生食できる味の良いトマトしか使用していない自慢のトマトジュース

坂本 敦史

（さかもと あつし）

東京薬科大学大学院薬学部修士課程修了後、チェーン調剤薬局のマネジャーとして勤務。19店舗70名をマネジメントしている。2018年中小企業診断士登録。店舗運営を中心に、新人や管理職候補者の育成研修の立ち上げにも参画。また、休みには出張フォトグラファーとして全国で撮影を行っている。

