

トップリーダー3万人のためのビジネス誌

PHP Business Review

PHPビジネスレビュー 松下幸之助研究

2010年1・2月号

第41号

価格:本体1,000円(税別)

平成12年3月21日第三種郵便物認可
2009年12月27日発行 隔月27日発行 通巻59号

松下幸之助 初めに思いありき

素直な心と企業の強さ

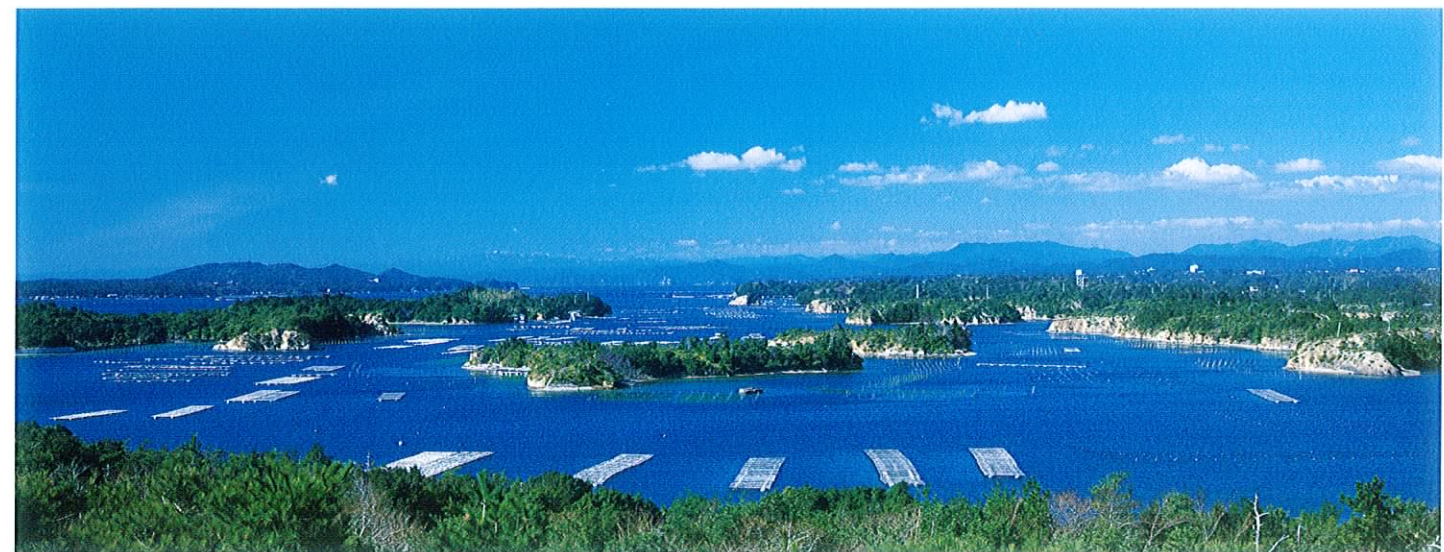
特集

海外・域外で勝つ

ダイキン工業——経営理念は文化

ホーユー——安定と積極性そして中庸

イシンホーム——幸せな家庭づくり



「古くて新しい京都の会社に学ぶ」福寿園の「二兎を追う」経営

「人を健康にする企業」年商4億円のネギ農家に「農業生産法人 こと京都」

「ものづくりは人づくり」兵庫県立姫路工業高等学校

「経営理念の継承—経営人類学者の視点」南部塾塾長・熊谷直幸

首都圏の有名ラーメン店に 飛び込み営業、 年商4億円のネギ農家に

生活文化研究所代表 大歳昌彦

「地域の誇り」と言われるような
農業法人にしたい

「京都市内で頑張っている農業青年がいますよ」と、社日本農業法人協会の松岡義博会長から紹介されたのが、九条ネギを栽培する山田敏之さん（47歳）だ。

近年、京都市内に田んぼや畑をあまり見かけなくなったので、ぜひ、訪ねてみたいと思った。

京都を南北に結ぶ地下鉄烏丸線に乗り、竹田駅に待ち合わせ時間の午前7時より早めに到着すると、すでに山田さんが待つてくれていた。早速、トラックに乗せてもらってネギ畑に向かった。朝の収穫の様子も、ぜひ見せて欲しいとお願いしていたからだ。

山田さんが用意してくれた長靴に履き替えて畑に入る。畑では若者たちがテキパキと作業を進めている。みんなが元気に気持ちのいい挨拶をしてくれた。



夜明けとともにネギの収穫を始める

収穫したネギを積み込んだ軽トラの後を追って加工場へ。すでにネギを選別、葉を剥いで揃える作業の真っ只中だ。収穫したネギの荷降ろしを終えると、みんなが勢揃いして朝礼が始まった。

「順番に、最近嬉しかったことや色々な提案を発表する機会にしています」

山田さんが提案しているのが「日本一シリーズ」。「私たちのココは日本一」と、何かひとつ誇れるものをつくる。これを毎年のテーマにしよう」という呼びかけで始



ネギの掃除、皮むき、選別は全て手作業で丁寧

めた。昨年は挨拶日本一、今年は笑顔日本一の農業法人を目標にしている。

みんなで声を揃えて挨拶の唱和が始まった。「ありがとうございます」「いらっしやいます」「ご苦勞様です」——加工場いっぱい元気な声が響く。

その後、各自がホウキとチリトリを手に、加工場前の道路や脇の路地に散らばった。毎日やっているから手際がいい。ずっと向こうの民家の前まで丁寧に掃除をしている。

「加工場に出入りする車が多くなったので、ご近所には少なからずご迷惑をおかけしています。掃除はそのお詫びと、日頃から何かとお世話になっているお礼の意味を込めて、毎日の行事にしています」

サラリーマンから農業に転身、どうせやるなら売上げ1億円の農家を目指す

山田さんは昭和37（1962）年、京都市伏見区の農家に三人兄弟の次男として生まれました。ちなみに現在、兄は京都の中学校で、弟は京都の小学校で教鞭を執る。

24歳の時に結婚、上が21歳の大学生、一番下は8歳の小学生という二男二女の子どもの父親である。

山田さんは大学を卒業するとアパレルメーカーに就職。ブティックの店長を勤め、年商15億円規模の事業部を任されるまでになった。

それは突然の出来事だった。平成6（1994）年、自転車に乗っていた母親が交通事故に遭い、あわや瀕死の状態に。これでは回復しても家事もできない。父の芳嗣さんのことも気掛かりだし、誰かが実家の農業を継がねばならない。この時、家業を継ぐ決心をしたのが次男の山田さんだった。

1ヘクタールの畑で、キャベツ、大根、水菜、九条ネギなど、多種多様な野菜を栽培していた。父親と一緒に年中無休で野菜を作って得た農業収入は、年400万円ほどだった。ちなみに山田さんのサラリーマン時代の年収は600万円であった。

農業とはなんと割りの合わない仕事と、早速、作付け品目を見直すことにした。

「どうせやるなら年商1億円くらいの農家になりたい」と、平成8（1996）年から作付け品目を九条ネギのみに絞った。周年出荷が可能な作物だからだ。

「父親とは毎日ケンカをしていました。ネギ一本でいくと言った時も、父親は大反対でした」

九条ネギはそれぞれの農家が自分の家の



直接ネギを納品している「らー麺藤平」の「ネギらー麺」

しかし、約束したことはどんなことがあっても守らねばならぬ。耕作地の拡大、カット加工技術の向上は不断の努力目標になった。

ネギには連作障害があるから、二作栽培するとしても、年間総作付がそのまま2倍の収穫量に繋がるわけではない。

平成16（2004）年、京都府のエコファーマー認定を受けた。減農薬、減化学肥料を基本にしていたからだ。夏場は収穫量が少ないうえに病虫害にやられ易いから神経を擦り減らす。

市場から高いものを買ってでも取引先に

「おもしろいものを見せましょうか」

山田さんが屈託のない笑顔を見せる。おもむろに書棚から1冊の本を取り出した。

平成16（2004）年発行の雑誌「ターザン」に山田さんのトライアスロン挑戦の特集記事が載っていた。水泳3キロ、自転車15.5キロ、マラソン42.195キロで競う、全日本トライアスロン宮古島大会は水陸で闘う、最も過酷な競技である。

レースは毎年4月に開催される。この大会に出るために、山田さんは1月から3月までを強化期間に設定していた。週に4日、加工場の2階に置いてある自転車をローラー1台に乗せて2時間漕ぐ。夕方は週2回ほ

鉄人レース「宮古島トライアスロン」に毎年、挑戦していました

は迷惑をかけない。その姿勢が評価されたのだろう。紹介で顧客は順々に増えていった。

得意先のラーメン屋が現金取引だったことで、経済的には随分、助けられた。大手のラーメン屋がチェーン店を増やす度に売上げ増になった。

それにしても山田さんのバイタリティーはどこから生まれてくるのだろうか。

大学卒業後、サラリーマン生活を32歳まで続けた。運動不足や不規則な生活で体重は92キロまで増加。このままではダメだ。ますます太る。一念発起して31歳の時にランニングを始めた。1年ほどすると、鍛えることが楽しくなり、ジムにも通うことに。水泳を始めたのは、トレーニングの後、クールダウンをするためにプールに入ったという気楽な気持ちからだ。

「もともとクロールの息継ぎが全くできませんでした。距離を泳げるようになるまでは大変でした」

平成8（1996）年、勧められるままに思い切ってショートトライアスロンに出場、予期せぬ完走を果たす。

翌年、家業の農業を継いだ。慣れぬ農作業を繰り返す毎日、そのなかでトライアスロン参加は1年がかりの大行事となった。農作業は体づくりのトレーニングだと思いと、辛い仕事も苦にならなくなった。

平成10（1998）年、念願のトライアスロン宮古島大会に初出場して見事、完走。約1000人の参加者のなかで318位だった。



京の伝統野菜・九条ネギ使用店の看板を持って。山田敏之社長

伝統的な種を持っている。その強みを生かそうと考えたのだ。品質の向上を目指して試行錯誤を重ね、作業工程の標準化など経営の合理化にも取り組んだ結果、3年目には年商が1500万円ほどになった。

現在、74歳の母は瀕死の交通事故から奇跡的に回復。後遺症は残ったが、元気に暮らしている。

有名ラーメン店へネギを持参、飛び込み営業が功を奏す

「年商1億円を目指すには、今のやり方ではとうていムリだ」

当時、京都にはネギ屋と呼ばれる京都特

有の産地仲買業者がいた。これを農家自身が行ってもできるのではないか。

生産から加工、販売までやらないと売りたい値段で売れない。平成12（2000）年から市場出荷を止めて、ラーメン屋やスーパーなどと直接取引をすることに決めた。そしてネギのカット加工にその活路を求めた。問題はどこに売るか、だ。他のネギ屋と競合する京都市内への営業はあえて避けた。

「実は、この本が私の営業の教科書なのです」

書棚から大事そうに取り出して見せてくれたのは『究極のラーメン』（びあMook）。この本が年商1億円のネギ農家を生んだ。

この時、サラリーマン時代の経験が生きた。この本に載っていた東京のラーメン屋を片っ端から見本のネギを持って訪ねた。

しかし、忙しいラーメン屋の店主がそんなに簡単に会ってくれるものだろうか。

「繁盛店ほど味に研究熱心です。見本のネギを持っていくと、すぐに試食してくれ

ました」

開店前や昼食後から夕食までのアイドルタイムを見計らって訪ねるのがコツだ。農家が直接訪ねてくることは珍しいから快く迎えてくれた。案ずるより産むが易し。2軒訪問すれば確実に1軒は取引してくれた。成約率50%である。

「毎回、農作業を放ったらかしにして出張に出るわけですから、親父といつもケンカになりました」

それでも止めなかったのは、山田さんには確かな手応えがあったからだ。

「アパレルメーカーのサラリーマン時代は、10軒廻ってもなかなか取引につながらないことが多かったのですが、それに比べるとネギの営業は随分確率が高いと思いました」

ラーメンブームも追い風になった。

「この市場は絶対にイける」と確信を持ったのは、ラーメン屋で使っているしなびたネギを見た時でした。こんなネギなら、うちのを食べればすぐに違いがわかる」

気がつくと、首都圏約200軒の繁盛ラーメン店と取引をすることになった。

初対面の自分を信用して取引をしてくれる。その責任は重い。出張帰りの新幹線で、その重圧に身震いした。もとより農業は天気次第、大不作の時もあるからだ。

平成13(2001)年以降、278位、190位、155位、141位と、年齢を重ねる毎に順位を上げた。普通、肉体は衰えていくものだから、驚異的な調整力にジムの仲間がみんな驚いていたという。

ネギの収穫は1年中、夜が明けたら畑に出る。ネギは鮮度が勝負だから、毎日出荷作業は戦争状態。1日に1トン、30名あまりの人数総がかりで出荷する。その激務のなかで時間を無理矢理つくってトレイニングを欠かさなかった。もっぱら夏場は走ることに専念する。伏見区の自宅から桂川沿いの道を嵐山まで往復すると26キロになる。感嘆しながら記事に見入っていると、山田さんが少しテラした表情になった。

「ヒザを故障してからは、さすがにトライアスロンは断念しました」
 そうか、山田さんのバイタリティーは、鉄人レースで培ったものだったのだ。

九条ネギという「京の伝統野菜」を栽培している矜持と責務

九条ネギの歴史は古く、平安京時代から京都で栽培されていたと伝えられている。幾度も品種改良を重ねて現在の九条ネギになった。京都の九条地域で主に栽培された

ので、名称はその地名に由来している。

九条ネギは「京の伝統野菜」として広く知られる存在である。「京の伝統野菜」とは、昭和62(1987)年に開始された京都府の認定制度で、現在までに11種類の野菜が登録されている。その定義は、明治維新以前から京都府内で生産されている歴史を有する農産物を指す。

葉ネギを代表する品種である九条ネギは強風で倒れやすく、生育すると急いで刈り取りをしなければならぬが、盆地である京都は強風の心配がない。じっくり時間をかけて生育させるから味の濃いネギが収穫できる。地域の気候風土に合った作物は、地域資源といえる。と同時に、農家独自の栽培法は知的資産でもある。

現在、山田さんは伏見区や久御山町の農地、約4ヘクタールで九条ネギを栽培。刻みネギ加工が奏功して需要が拡大したので、近隣農家にも栽培を委託している。昨年は約450トンを直接、顧客の元に届けたそうだ。

農作業の様子や旬の話題を京の歳時記とともにホームページで届けている「ことねぎだより」は、全て社員の手づくりである。篠山市のトマト農家に生まれ、岡山理科大学で学んだ、入社7年目の清水登志子さんが編集担当だ。



「ことねぎだより」の編集担当、清水登志子さん

例えば8月号では「冠水、切り苗、草引き、そしてまた冠水と、夏の農作業は雑草との戦いです」と、写真を添えて、その模様を報告している。

「今月お届けする『ことねぎ』は、厳冬の2月に植え付けしたものです。ネギに含まれるアリシンという成分は、血行をよくしビタミンB1の吸収を促進する働きがあります。今年の夏はネギをきょうさん食べて、夏バテ知らずでおきばりやす〜」

と、五山の送り火の解説と写真も添えている。毎号もらって嬉しい旬の便りを心がけているそうだ。

インターネットで「こと京都」と検索すると、「古都京都」ではありませんかと問いかける。なぜこの社名にしたのか、山田さんにその理由を訊いた。

「私たちは、歴史と伝統のある古都京都

の伝統野菜、九条ネギを栽培する耕作者というランナーだと認識しています。昭和から平成にかけてのほんの一瞬だけ私たちが担っているわけです。ですから次世代にしっかりとそのタスキを渡す役割があります。日々の農作業をコトという物語にして、その想いをお客様に届けたいと思っています」

「ことねぎだより」は、葉ネギと一緒に言の葉を届ける情報発信だという。モノと一緒にコトを売る、その熱い思いを「こと京都」という社名に込めた。

萱葺き屋根の里、美山町で養鶏場とネギ栽培を始めました

「美味しい玉子が食べたい」
 平成15(2003)年、その思いで萱葺きの里、京都府美山町に養鶏場を建てた。京都市郊外にある八瀬の養鶏場で修業した義弟、加茂亮さんを責任者に据えた。

全くの異業種から養鶏に転じた加茂さんが訴えるように言う。
 「冬は雪が1メートルも積もることがあります。出勤も出荷も大変です」

平飼いで有精卵を。鶏の餌は全て自家配合したもので、人間の食べられないものは



美山養鶏場の責任者、加茂亮さん

与えない。ネギの根、抹茶粉、岩塩、発酵大豆など、餌代だけで玉子1個当たり約30円かかっている計算になるそうだ。

しかし加茂さんは今、養鶏の仕事にすっかりハマっている様子だ。発酵の研究に没頭しているという。鶏糞も全く臭いがしない。この鶏糞を堆肥としてネギ畑に戻している。

平成18(2006)年、自家農園平飼い有精卵を使用したカステラやプリンを「京都美山の子守唄」というブランド名で販売。ケーキ店を京都市内2箇所オープンさせた。今はJR京都駅内、伊勢丹「SUVACO」などでも販売している。

帰りの車中、山田さんが苦笑いしながら話してくれた。

「現在、2千羽ほど飼育しています。養鶏

は4千羽くらいの規模にしないと、採算がとれる形にはなりません。毎日、美味しい玉子を食べられるから私は嬉しいですけど」

この養鶏場経営が地元で実績として認められ、美山町で九条ネギの栽培をさせてもらうことに繋がった。ネギの残渣を鶏の餌に、鶏糞をネギ栽培の堆肥として使用する循環農法として高く評価されることになった。

京都市内中心部で「京のこだわり旬野菜直売所」を運営

平成21(2009)年、京都市内中心部の御池通り地下商店街「ゼスト御池」に、野菜直売所ができた。

毎週末、金・土・日に開かれる「京のこだわり旬野菜直売所」には京都市内の農家23軒の採れたての野菜が並ぶ。栽培農家の名前や顔写真、料理法も掲示している。

この直売所の参加メンバーは、京都市内の農家がつくった「『京』有機の会」の有志だ。減農薬、減化学肥料で栽培された旬の野菜を並べる。夏バテ防止に土用のきゅうり封じ。寒い冬に食べる師走の大根炊きなど、京の伝統行事とリンクした展開を心



朝礼風景。今年のスローガンは「日本一いい笑顔の農業法人にしよう」

若者が競って就職したいと言ってくれる夢のある農業法人にしたい

栽培契約農家94軒、京の旬野菜直売所の

約17万人の学生がいる。京都にある知的資源を活用しないともったいない。バイオテクノロジーを見据えた農家でありたいという。

**年商10億円の農業法人を
目指しています**

掛けているそう。この直売所の担当は中陳哲雄さんだ。「自然に逆らわず育てられた旬野菜は味と香りが断然違います。その季節を乗り切るために必要な栄養が豊富に詰まっています」中陳さんは毎回こんなPOPを用意して持ってくる。

この直売所の運営は京都市から委託されて、「こと京都」が一手に引き受けている。市内中心部での直売所は賃料や輸送コストから常設は難しく、全国的にも珍しい試みと注目されているそう。

開催中は23軒の農家から朝採り野菜を毎日集荷、開店時間に間に合わせるには並大抵の努力ではないはずだ。

しかし、山田さんはあっさりしたものだ。「人がたじろぐ、躊躇する仕事を引き受けるのが割りと好きですね」



「京のこだわり旬野菜直売所」の責任者、中陳哲雄さん

現在、京都市内の農家82軒、府下南丹市美山町の農家12軒、計94軒の農家と九条ネギの栽培契約をしている。

今後も契約農家を増やし、市場動向に左右されない安定した経営にしたい。そのためにも自社所有のネギ畑をどんどん増やしていきたいという。

「昨年から年間売上げ目標を10億円に設定しました」

今の年商4億円の規模では厳しい市場競争に勝ち残れないという危機感からだ。

「カットネギ」の加工場はいよいよ手狭になってきた。加工場はエコロジーを意識した建物にして、より衛生的な設備のものにするつもりだ。念願の加工場用地確保の目処が立った。いよいよ、新加工場の建設にかかる。総事業費は現在の年商に匹敵する。相当な覚悟で臨む。

契約農家94軒に対する履行責任と同時に、200軒に及ぶ首都圏のラーメン店に安心、安全なものを安定供給するという責任がある。トレーサビリティ(生産者履歴)が問われる時代に一歩、他社に抜きん出た存在になるために、何より、お客様の信頼

をより強固なものにするためにも不転の覚悟で加工場建設を決断した。

新加工場には研究開発室も備えたいと考えているようだ。ネギの原産地、中国では古来、ネギの持つ効能・効用から健康維持に欠かせない家庭の自然療法の常備薬として栽培してきた側面がある。薬味と言われる所以である。

ノドの風邪にネギの湿布というのは昔からよく知られる民間療法のひとつである。ネギ特有のあのツーンとくる辛みはアリシンという物質によるものだ。

アリシンには血行を良くし体を温める作用が知られている。また、血小板の凝集を防ぎ血液をサラサラにする働きがある。葉ネギにはカロチン、ビタミンCが含まれていることから風邪の予防に効果があると言われている。

ネギに含まれているイオウには鎮静効果があるらしい。ネギを刻んで枕元に置いておくとイオウの匂いによってリラックスでき、不眠に効果があると昔から民間療法として伝えられてきた。

ネギの持つこれらの効能効果を産学連携で学術的に研究する。その拠点になれば、という展望がある。そのなかで機能性食品の開発に繋がれたらという願いからだ。京都には短期大学を含め48の大学があり、

参画農家23軒を束ねるリーダーシップは並大抵ではないはずだ。「いやあ、面白いですよ。人それぞれにそれぞれの考え方があって、これは勉強になりますよ」

山田さんは全く意に介さない。現在、従業員数62名、年商も4億円に届く農業法人になった。次なる目標は年商10億円の農業法人である。この目標は何としても実現させるつもりだ。

日本の農家戸数はこの半世紀で、ほぼ半減した。昭和30(1955)年には604万3千戸だった農家は約300万戸に、農業就業人口は約310万人になった。就業者は高齢化の一途を辿り、65歳以上が実に全体の6割を占める。

そのなかにあつて、山田さんの行動力は頼もしい限りだ。「こと京都」では老若男女の社員が嬉々として働いている。日本の食を守る。伝統ある九条ネギを守り育てる使命感に満ち溢れていた。

「若者がぜひとも『こと京都』に就職したい、という人気の農業法人にしたいです」このままでは農業をやる人がいなくなる、その危機感である。トライアスロンで鍛えた鉄人の、さらなる挑戦に大いに期待している。

(撮影：竹下光士)



Profile ● 大蔵昌彦(おとしまさひこ) 1947年生まれ。株式会社生活文化研究所、株式会社オンステージを設立、代表取締役就任。日本ベンチャー協会、京都府起業アドバイザー、東京農業大学非常勤講師を歴任。著書に、「あの詩の子、この子の詩」(北水)、「新幹線で読むセールスの本」(ダイヤモンド社)、「夢に挑む北の起業家」(PHP研究所)、「お客様に好かれる会社をめざす」(日本経済新聞社)、「ごっくん馬路村」の村おこし」(日本経済新聞社)他がある

DATA

設立	2002年5月1日
所在地	〒612-8456 京都市伏見区中島中道町70番B棟 TEL 075-601-0668
資本金	1000万円
代表者	代表取締役 山田敏之
事業内容	九条葱の生産販売・カットネギ・長ネギの販売、採卵養鶏・卵・鶏肉販売・菓子製造、販売
事業概要	九条葱の生産販売・カットネギ・長ネギの販売
主要商品	カットネギ、長ネギ、卵、鶏肉、菓子
URL	http://www.kotokyoto.co.jp