

一粒万倍の経営

タキイ種苗株式会社 [京都市下京区]

100年続く
「老舗」
に学べ!

IMコンサルタント代表 平松陽一



代表取締役社長 瀧井傳一氏

全社員が種苗一代で

一人の人が、一社で一生を終わるといふことは、今日の日本では難しいと感じるかもしれないが、それを実現しているのがタキイ種苗株式会社(代表取締役社長 瀧井傳一 5代目)である。タキイ種苗の社員は、一度入社すると定年で退職するまで種苗に取り組む社員が殆どではないかと思うからだ。

タキイ種苗株式会社の創業は1835年(天保6年)初代瀧井治三郎が種々の分譲を開始したことに始まる。

以後、タキイ種苗は種苗一筋なのだ。規模が大きくなった今日においても、種苗関連の世界から頑なに出ようとはしないのである。

どうして京都で種苗業なのかと

思われる読者がいるだろう。京都は元々、各地の名産・嗜好品などを集めるだけでなく、京土産として持ち帰るといふことも行われた。また、徒歩での旅行であった時代の土産品となると大きなものは嫌われ、種が重宝がられたということがある。このように京都は種苗の入りと出の両面で恵まれていたのである。

成長・発展そして飛躍

タキイのこれまでの歴史を振り返ると、創業成長期に含め、大きく3つに分けられる。

第一期：成長期 創業に始まり、将来のための仕組みを手がけた

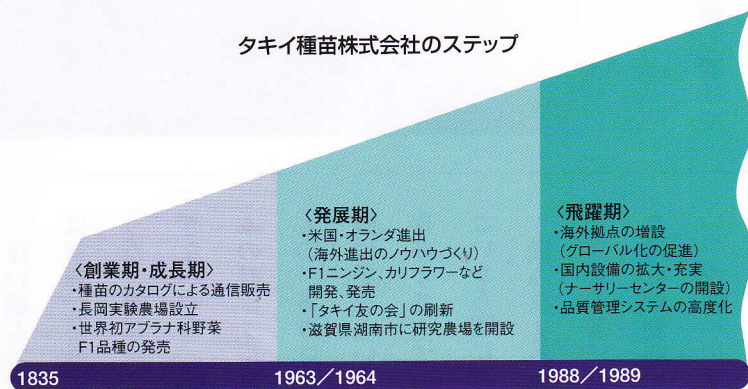
第二期：発展期 基礎期の仕組みを維持しながら、次の展開のための仕組みを

展開のための仕組みを
応用した

第三期：飛躍期 グローバル経済化を追い風に業容を伸ばす

まず成長期の象徴的なものは、何といつても、1905年(明治38年)に、種苗の通

タキイ種苗株式会社のステップ



信販売を開始したことである。当時は、石版刷りのカタログを作成し、全国展開の通信販売を始めたそうだ。これが今日まで続いており、収益拡大の柱となっている。実は、京都地区は通信販売が早期から行われている。今日でも京都の物産は通信販売で多く扱われているが、意外に知られていない。

その背景には、大阪・東京のように物流環境に恵まれていないことから、流通ルートの確立が難しかったことがある。また、顧客の意見をス

トレイトに聞きたいということから、直販方式に切り替えたという意見が多い。従って、京都には大規模でなく、ごちんまりとしたコールセンターが多く見られる。著者の知る範囲では、通信販売で扱われている商品は小物で付加価値の高いものが多く見られるのである。これは、京都人の知恵によるものであろう。

更に成長期では、京都府長岡市に実験農場を設置し、科学的育種研究をするようになる。これが後に新商品開発の拠点となるのである。このことがタキイを研究開発型企業として、種苗業界で知名度を高めるようになるのである。

F1品種にこだわる

ここで、タキイの得意開発分野であるF1品種について触れておこう。F1品種とは、性質の異なる2種類の原種を掛け合わせた種子のことで、優性遺伝を併せ持つ種子であり、一代交配種であることから、1回しか同じものを収穫できない。このため、日本の多くの農家は、自分で野菜のタネを採取するのではなく、毎年タネを購入して栽培しているのである。

タキイ種苗株式会社

〒600-8686 京都市下京区梅小路通猪熊東入
TEL:075-365-0123 (大代表)
FAX:075-365-0150 (代表)
URL:www.takii.co.jp



タキイ種苗、現在の社屋



明治～大正初期の店舗

農業の生産性を上げるための分業が進んでいるということである。更に付け加えると、種から苗にして植えつけるというやり方ではなく、苗を購入して育てるというように変わってきている。農業技術の向上と共に、種苗業に対するニーズも変化しているということである。

第二の発展期では、第一期の基礎的な施策が花咲くことになる。その代表が、1985年(昭和60年)完熟トマトの『桃太郎』の誕生である。今日、トマトの栽培面積の70%はタキイの品種であるから、読者の皆さんが食べているトマトの殆どが

タキイに関連していると考えてい

だろう。

もう一つは、海外展開の第一歩となる米国での現地法人が1982年(昭和57年)に設立される。サンフランシスコに駐在員事務所を開設したのが、1970年(昭和45年)であるから、実に12年をかけての進出である。時間はかけたが、ここで海外進出のノウハウを身につけたことが後に急速展開の礎となる。

第三期飛躍期では、米国進出で身につけたノウハウにより、海外展開を積極的に進めるのである。また、品質レベルを向上・安定化させるた



120万部発行の通販カタログ11年秋季号



通販カタログ2009年夏秋号

めに品質管理センターの設置をしている。社内管理レベルの向上により、顧客満足度を向上させようというものだ。

無借金経営と終身雇用制度

現社長によると、これからも守っていききたいものは、無借金経営と終身雇用制度であるという。無借金経営とは、「借金までして商売をするな」ということである。広い意味では、上場も他人から借金をしていることになる。上場するメリットには、知名度が上がる、資金が集まるとい

うことがある。だが最近では、これまでも言われていた上場のメリットは、外部に対するアピール力の向上と資金調達方法の多様化により、急速に薄れつつある。

それよりもタキイの場合、長期間に渡り育種開発を行っていかねばならないために安定した資金が必要となる。無借金経営が金利などの無駄な費用が発生しないために意味があるということだ。

もう一つ守っていききたいのが、終身雇用制度であるということだ。種苗を愛するということは、経営者と社員の間に親子関係のような付き合いであることが求められる。そのためには、リストラをしない終身雇用が前提となるのである。新卒を採用して、この人を育成し、そして定年まで勤めてもらうということが、開発力を強め維持できる背景にあるということだ。

この2つのことが行われてきた背景には、種苗業の本質的な部分と余計なことには投資しないというタキイ独自の考え方が流れているのではないだろうか。

最近の経営ブームを見ていると、多角化戦略やサービス戦略と様々なものが出ているは消えていつている。要

100年続く 「老舗」 に学べ!

さて、現社長であるが、小さい頃から植物を自分で育てるという環境の中で育つた。そのため自分では意識することなく後継者への道を歩むことになる。大学農学部卒業後、タキイに入社。入社後は、まず生産部に

若い時に多くの仕事を体験する

は業種の特性、自社の体質に合ったものは何であるかということ把持することだ。
安易に他社がやっているから、今流行しているからということだけでは、自ずと結果が見えてしまうのである。

開いていくものである。そのため少なくとも10年先を見極めなくてはならない。営業担当者と連携して現場ニーズ、社会動向の情報から予測を立てるといっている。
このブリーダーがいかに育つかとい

人材育成も長い目で

タキイの人材育成についてであるが、最も力を入れているのが、ブリーダーと言われる育種計画の立案・栽培・品種改良の担当者である。
品種開発の仕事は、10年スパンで展開していくものである。そのため少なくとも10年先を見極めなくてはならない。営業担当者と連携して現場ニーズ、社会動向の情報から予測を立てるといっている。

タキイ種苗株式会社 企業理念

- タキイ種苗の企業理念「より良い種子を創造し、高品質種子の安定供給により社会に貢献する」
高品質の種子を供給するという事は種苗メーカーとしての使命であり、永遠の課題といえます。タキイ種苗の種を信頼して使っていたために、厳しい検査システムを実施し、合格した種だけを販売しています。
- タキイ種苗の商売における信条「一粒万倍」
「一粒万倍」は、良い種からは万倍の収穫が得られるが、逆に悪い種を蒔けばその損害は計り知れないというものです。
種は見た目ではどれも同じ顔をしているので、蒔いて、育て、収穫の時が来て始めて満足してもらえます。そのため、品種の開発も厳しい品質管理もすべてお客様の信頼をいただくことが根底にあると考えています。
- タキイ種苗が考える日本農業への取り組み
食の安全・安心への関心が高まり、国産農産物の重要度が増している中、種苗のリーディングカンパニーとして貢献できることを模索し、実現していきたいと考えています。
その一環として、業界全体で全国的に食育を推進し、野菜の消費拡大に結びつくよう努めています。

所属し、アメリカでの生産基地開発その後日本に戻り、国内営業と様々な仕事を体験することとなる。そして、30歳の時に先代の秘書となり、33歳で副社長となる。
その後、海外の拠点づくりを行うこととなる。この海外拠点づくりが一般的な業種とどう違うかという点、電機製品や自動車のように、日本で作ったものをそのまま持ち込めばよいというものではない。そのエリアに適した品種を開発するための農場を作らなければならぬのである。この適種適所の展開を展開している。



「桃太郎」トマト



サンリッチひまわり

うことが、タキイの将来を左右すると言っても過言ではない。終身雇用にとこだわるタキイの強みが生きているのである。
もう一つの柱として行っているのが、農業を担う若い人材を育てる園芸専門学校(タキイ種苗研究農場付属園芸専門学校 1947年設立)である。日本の農業は、衰退しているといっても過言ではない。企業が社会との関わりの中で生き残っていくには、社会環境そのものに働きかけるといってしなくてはならない。

種苗界のリーディングカンパニーであるタキイは、農業人材育成を進めており、すでに60年以上継続している。これまでに30000人の卒業生を輩出している。この人材が全国の農業機関・生産現場で日本の農業を支えている。
飛躍からの出発
これからのタキイについてであるが、当然のこととしてグローバル化は進めていかなければならない。一方、目を国内に向けて、農業従業者が減り、かつ高齢化がある。また、食糧自給率の低下がある。すでに40%を割り込むとしている。これではグローバル戦略を取りながらも、足元の国内需要そのものが落ちてしまうということになりかねないのである。このことに対して積極的にアプローチしていかねばならないのである。

ひらまつ よういち 玉川大学工学部経営工学科卒業後、経営コンサルティング活動(会社経営研究所)を経て、I-Mコンサルタント代表となる。現在、経営コンサルティングとして、指導業務、教育、講演を行っている。コンサルティング活動の傍ら、企業に入り管理職を兼務。主な著書「この老舗に学べ(フォレスト出版)」「必ず売れる営業マンになれる」『営業幹部のための指導力増進講座』(以上する舎)など多数。