

「蒔かぬ種は生えぬ」という言葉があるように、何かを始めなければ、何も生み出すことはできません。野菜や花もまず種をまくことからはじまります。

種には底知れぬパワーが備わっています。私たちは種を通して食生活を支えることを目指し日々努力を重ねています。

大和農園グループ 代表取締役社長

吉田 裕氏



平成 28 年 4 月 1 日、同社にて

▶ チューリップの球根取扱高が日本一

— 御社が今日の姿にまで成長してこられた経緯や要因を教えてくださいませんか？

創業当時の 1920 年頃は、この辺りはほとんどが水田で、米を作る農家が多かったそうです。ただ創業者は、身体があまり丈夫でなく農業が苦手だったので自分ができることは何なのかといろいろ考えたようです。当時ヨーロッパでは花の流通が盛んで、これを見聞きした創業者は、これからは日本の生活レベルも上がってくるだろうし、きれいな花の需要が広まるのでないかと考えたわけです。創業者は他人とは違うことをする人だったものですから、花の種もいいけれど球根も良いのではと。既にチューリップはあったのですが、日本ではまだそんなに普及していませんでした。それでチューリップを普及させようとしたわけです。しかし当時の検疫は厳しく、輸入のハードルはか

なり高かったようです。創業者は粘り強く検疫を乗り越えて、ヨーロッパからチューリップの球根を輸入するという画期的な取り組みをスタートさせました。

その後、関東大震災（1923 年）が発生し、関東が壊滅状態となり、横浜に寄航していたオランダ船が入港できなくなったのです。そこで創業者は、オランダ船が運ぶチューリップの球根を神戸港で引き受けることにし、チューリップの球根の取扱高が日本一となりました。また本格的な生産販売にともない株式会社大和農園を設立（1934 年）するきっかけにもなりました。

— チューリップの球根の取引は、順調に拡大されたのですか？

ところが太平洋戦争（1941 年）が始まり非常事態となりました。戦時中ですから花のような嗜好品より食べるものが大事ですよね。市場はとい

うと統制経済で全て配給です。種苗業であれば、その県に一つの種苗統制会社を創ることになり、その統制会社に当社が指定されたのです。戦時中ですから食べる野菜の種が主流となっていきました。もちろんチューリップの原種である原球は、毎年植え替えて維持し続けたようです。

▶ 社会の要請に応えるのは会社の使命

—— 戦後間もない頃は、とにかく食べるものが必要な時ですね。

そうですね。戦争が終わり、統制経済は解除されましたが、市場は混沌としており、社会もまだまだ食べるものを求めています。だから安定的に優良な野菜の種を供給しなければなりません。

企業には、社会が求めるものをきっちり提供していく使命があります。そこで野菜の優良な種の育種にもさらに力を入れていったのです。特に野菜の種は良く売れた時代でした。

また 1947 年に代表取締役役に就任した 2 代目の社長（実父）が、球根とともに野菜の育種研究とカタログによる通信販売を拡大展開したのがこの頃です。ところが、戦争が終わり人々にも活力が現れ始めた 1951 年に本社が全焼し、商品在庫も全て焼失してしまいました。



本社の外観

—— 戦争が終わり、これからという時に大変な出来事があったのですね。

その当時は保存用のディスクもなく、取引先の名簿は全て手書きの帳簿です。卸売りのルートセールス先は分かりますが、通信販売の不特定多数の個人の方はその名簿がなければ分かりません。社

員がそれだけでも焼失しないようにと、会社の前の小川に放り込んだのが奏功し、帳簿は無事残ったそうです。それで何とか事業を続けることができました。

全焼の後、2 代目の社長が万が一の事があってはと、部署ごとに会社の社屋を切り離して分社化しました。その後、当社も経済復興の波に乗り復活を遂げました。また国民の生活レベルが上がってきた 1959 年に戦後産業復興モデル法人として高松宮殿下よりご視察の栄を受けました。

▶ オリジナルブランド「天理交配」の開発

—— その頃の奈良県の産業の中心は農業だったのですか？

当時の奈良県の中心産業は農業です。今のように大阪など県外に働きに行く人は少なく、専業農家が多かったです。奈良県には、隣に京阪神という大きな市場があるという地理的な優位性があります。まだインフラや食品の保存技術も確立していない時代なので、京阪神の台所にすぐ運べる利便性を活かすにはどんな作物があるかを奈良県が模索した結果、スイカを選定品目の一つとし品種改良したのです。

奈良県で栽培出荷されるスイカを統一して「大和スイカ」というブランドが出来たのです。当初多くの農家で県の試験場が作出した品種を使っていたのですが、我々種苗業者もスイカの育種（品種改良）に取り組みました。

—— 御社のオリジナルブランドである「天理交配」の「縞王西瓜^{しまおう}」が開発されたのですね。

官の育種と民の育種の違いは、官の担当者は異動ですぐ代わってしまうことです。育種というのは、ずっと継続するわけです。だから担当が代われれば、前任が進めていた研究がシャッフルされ、時間ロスが発生します。

一方、民の育種の研究は営利目的なので、担当者も死に物狂いでやります。だから民の育種のレベルが上がったのです。

その成果が当社のオリジナルブランド「天理交

配」で、その代表品種が「縞王西瓜」です。

1960年に販売を開始し、現在に至るまで半世紀以上も皆様に高い評価をいただいています。多いときで国内シェアが4割位ありました。この「縞王西瓜」を中心として西瓜の種子販売量日本一にもなりました。縞王ブランドは幾多の交配と選抜を繰り返し、今では10品種以上のシリーズを発表しています。西瓜以外の交配にも取り組み、きゅうり、メロンなどの果菜類やダイコン、キャベツ、白菜などの葉根菜類などの開発にも力をいれました。それが昭和30年代の後半です。西瓜以外にも全国で推奨されている「天理交配」品種が数多くあります。



縞王西瓜（左）と金味南瓜（右）

当時は右肩上がりの経済も相まって、当社の事業も順調に推移していました。各事業分野の躍進に伴い、さらなる特色の発揮を期待して、1969年に株式会社大和農園を8社に分社化し、大和農園グループを発足させました。あくまでも大和農園という全体を見渡す会社はそのまま残しました。これが最初の再編です。

その後、花関連の3社が1993年に合併独立。1996年には私が大和農園グループの代表取締役役に就任しました。また2014年には不動産管理や経理、財務を執行するホールディングスを立ち上げ、現在に至っています。

▶ 雑種第一代による育種方法の展開

— 1年間にどの位の数の種を開発されるのですか？

毎年200~300の新しい組合せ品種を作りますが、それだけ作っても本当に良いものがあるかどうかです。育種は非常に時間がかかります。一つ

の品種について、交配など作業を繰り返し良いものを作っていくわけですが、商品として出来上がるまで10年くらいかかります。

しかし10年後に完成したものが、その時代にマッチするとは限りません。育種には相当のコストとリスクをとまいます。ですから毎年新しい目標に向かってスタートし、リスク分散を図りながら様々な品種を開発します。

海外で育種方法が確立したのは戦前ですが、日本に本格的に普及したのは戦後です。日本の場合、戦後の経済成長に合わせ、都市圏に人口が集中していきました。そうするとその地域には同じ規格の商品を大量に、かつ安定的に供給するシステムを作らなければなりません。そこで雑種第一代による育種方法が広まったのです。

— 雑種第一代（F1）とその育種方法について詳しく教えていただけますか？

異なる形質を持つ親の種をかけ合わせることにより、生まれた第1代目の子（F1＝雑種第一代）は、両親の優性形質だけが現れ、劣性形質は陰に隠れます。これはメンデルの第一法則（優性の法則）によるもので、F1の種から育てた野菜は収量も安定して形も均一にそろうので、この育種方法が広がりました。

ところが、F1から自家採取した第2代目（F2）では、メンデルの第二法則（分離の法則）により、収穫した野菜の形質はバラバラになってしまいます。F1に現れた形質が、その子（F2）や孫（F3）と世代を重ねるごとにその力を弱めてしまうためです。

このようにF1に現れる形質の均一性は一代限りのため、我々は異なる形質の純系の親の種子を毎年維持し、均一な販売用の種子を生産するために、同じ組合せで交配し続けています。

▶ 何事も能動的に動かないとおもしろくない

— 社長に就任された当初のご苦労があればお聞かせください。

私よりも2代目の社長の方が苦労したと思います。会社を分社するという決断をしたのは2代目ですし、一番分かりやすい経営方針を明確にしたのも2代目です。高度経済成長の時代で右肩上がりと言っても競争も激しいから大変だったと思います。父がよく言っていたのですが、社長というのは孤独だということです。私は権限委譲もしているで父ほどの孤独感は無いと思いますが、それでも言いたいことの半分も言いません。やはり自分でどういうふうに表現しようかと考えながら喋ります。感情的になったら絶対にダメですね。

— 企業経営のあるべき姿について、お考えをお伺いできますか？

何でもそうでしょうが、今やっている仕事を好きになるということが大事だと思います。言われたことだけをやっていても絶対おもしろくないですよ。自分から能動的に動かないといけません。



私は小さい頃から今の仕事を見ていましたから会社が身体の一部になっています。経営者にとって会社は自分の分身だと思うくらいで丁度いい。

そのくらいの思い入れがなければ、やっていけません。実際に経営者をやっているうちにそういう気持ちになってくるわけで、命を懸けて会社を守らないといけないという気持ちで毎日業務をこなしています。

▶ 日本の農を守るのは我々の使命

— 日本の農を維持発展させることについて、どのようにお考えですか。

種苗会社が生き残るだけだったら、別に日本の農を捨てて海外に目を向ければ全然問題ありません。でも日本の農を捨てるわけにはいかないし、農を守る使命が我々にはあると思います。種屋の宿命としてね。

人口減少と就労者の高齢化対策を考えれば基本的にはその栽培方法や生産システムの根幹を変える必要があります。でもそれはいろいろなハードルがあり、なかなか変えることができません。

だから法律で農地をもっと柔軟に活用できるような方策を打ち出すべきではないでしょうか。耕作放棄地が、日本には滋賀県の面積くらいあるようですが、もったいない話だと思います。

このままでは耕作放棄地がさらに増えてしまいます。だから本当に農を活かすのであれば、国が真剣に取り組まないといけません。また種屋である我々も日本の農を守るやり方を真剣に考えないといけない時期ですね。それと種苗業界として統一した見解を出して、それを実践していくような時期に来ていると感じます。

それから今後の大きな課題としては、人口が減ることですね。農業の労働人口は230万人くらいで、後10年も経てば平均年齢も70歳を超えてしまいます。若手が入ってくるといっても就労するのは年間1万人とか2万人ですから。日本の農業をどうしたいのか農業政策をしっかり示す時ではないでしょうか。人口が減少し超高齢社会が進む中、農業に従事されている方もかなり高齢化しているのが現状です。

— 農を守る御社の施策をお伺いできますか？

やはり種というのは食の基本です。種を販売したらそれで終わりではありません。これからは種を購入してくれる産地や企業に合う研究・開発も必要だと考えています。例えば横の幅を拡げて栄養価が高く安心・安全な機能性野菜の開発などに力を入れる方法などもあると思います。我々サイドでできる安心・安全な栽培の仕方をフォローすることも大事です。日本の農にとって安心・安全

は絶対必要です。また海外でも必ず需要があります。これは日本の一番の取り柄でもあります。

▶ 奈良県経済の活性化に向けた政策を

— 奈良県の現状をどのように思われますか？

奈良県は、上場企業が少ない県ですよ。創業100年以上の企業が、滋賀県には400社以上、京都府に至っては1,000社以上もありますが、奈良県には300数十社しかありません。

奈良県の方が歴史は古いのですが、残念ながら企業が育っていません。隣の京阪神地区に大きな企業があるから、そこに勤める人も多く、起業しようとする気持ちが薄くなるのかもしれない。

それでも靴下や薬など奈良県にも立派な地域産業があります。また他の業種でも新しい付加価値を追い求め続けている企業もあります。

企業誘致も必要だと思いますが、奈良県には既存のユニークな企業がいっぱいあるので、その企業をいかに育て、大きく成長させるかを考えたほうがいいと思います。そのためにも行政がもっと旗を振ってほしいですね。

— 奈良県のまちづくりについてどうお考えですか。

やはり、先を見据えたグランドデザインが大事だと思います。そこから派生して、今できることから進めていくのです。目の前のことばかり追いかけてもしょうがない。

経済諸団体がもっと強く行政に提言する必要がありますね。確かに奈良の歴史を守っていくためには、景観や高さ規制も必要だと思います。乱立したらやっぱり奈良の良さも無くなる。ただすべてに規制をかけるのではなく、エリアを決めてメリハリつけないことには、前に進まない。

— 奈良県の観光についても通じるものですね。

2~3年前にギリシャのアテネに行ったのです。あの辺は、ほとんど町全体が遺跡なのですが、遺跡の上に立派な建物がいっぱい建っています。もちろん発掘調査もしています。決して壊している



のではなく調査の様子も見えるよう綺麗にガラス張りにしてあります。全部ではありませんが、発掘しながら街の生活・経済活動にも影響が出ないように共存しています。奈良県も、そういう遺産の保全を図りながら上手く活用すればと感じます。遺跡の保存と保全は違いますよね。

だから遺跡の保全にもっと軸足を置けばと。もちろん遺跡が大切なのは分かりますが、これがネックになって、奈良県の観光のインフラ整備が進んでいないのが現実ですね。だから経済にもロスが生じます。もうちょっとそこをね、保全の方向に持っていければと思います。

それと奈良県人は郷土愛が他の県に比べ低いように思います。特に文化的な歴史のある他府県の地域では、幼い頃から学校で自分達のこれがいいところだって、全部教え込んでいます。それだけは自慢していいところですよ。そうすれば郷土に対して誇りを持ちますよね。その教育が大事だと思います。奈良県は他府県にはない素晴らしい文化遺産を持ちながら、郷土愛が低いというのは残念でなりません。

▶ レベルの高い人材が集まった組織

— 若いビジネスマンの育て方や組織の活性化についてのお考えを教えてくださいませんか？

基本的には、早く一人前にすることです。早く立ち立たせるために、目の前の仕事に責任を持たせる必要があります。しかし早く一つの仕事を持たせた場合、当然失敗する確率は高くなります。

でも失敗は早いほうがいいのです。若い時の失敗を栄養にしてね。それで人を育てていくのがいいのです。若い時の失敗を栄養に育てていくのが一つの方法であると思っています。若い人は、我々には計り知れないほどすばらしい力を持っていると思います。それぞれ違う能力をね。100の力を持っているのに80の力しか出せないというのは、本人も会社もどちらにも責任があるのですが、それはお互いにとって損失です。だから100の力がある者に110、120の力を出せるように引っ張りあげることが、我々の務めでもあります。よく先輩社員には、若い人に仕事をしやすい環境をつくることや精神的なサポートをするよう口酸っぱく言っています。先輩社員は、きっちりやってくれていますよ。個々のレベルは本当に高いと思います。そりゃ素晴らしい能力持っています。性格は全部違いますが、それで良いと思います。

バラエティが一番おもしろい。だから大学の出身学部もバラバラです。農の関係の会社ですが、農学部というのは品種改良をしている連中ぐらいです。理学部も工学部も、もちろん文系の学部も多いです。平均年齢は30歳半ばぐらいの会社です。今年も新卒と中途合計で9名採用しました。

— 女性社員の割合はどれくらいですか？

全体では女性の方が若干多いです。女性の能力は高いですよ。管理職も4割ぐらい女性です。男性の方が向いている、あるいは女性の方が合うという仕事もありますが、基本的には男性も女性もあまり意識せず管理職に登用しています。

— クォータ制ではなく仕事もでき、かつ能力も高い人を登用するということですね。

そうです。あくまでも仕事の出来不出来での判断です。能力的なもので判断するのが一番間違っていないと思います。でも女性はよく頑張ってくれています。今でこそ農場の研究者にも女性が増えてきましたが、以前は研究職の女性は採用していませんでした。というのも、やっぱり出産となると、どうしても研究・開発期間にブランクがで



きてしまいます。育種は継続していますから、そのブランクが非常にマイナスになると考えていました。育種の研究も時間との勝負ですから、あえて女性の研究職を採用していなかったのです。でも採用してみると一つの目的を持って仕事をする女性は、責任感も強く、その点は男性も女性も関係ないと感じました。暑い時でも冬の寒い時でも、頑張ってくれます。仕事に対する自分の夢というか、こういうふうになりたいという理想の姿を描ける女性が多いからでしょうね。

— 会社に魅力があり、組織体制もしっかりできてきているからですね。

こういう特殊な業界ですから、それは分かりません。でも目的を持っている人は取り組む姿勢が違います。人の力ってやっぱり凄いと思います。中小企業は特に人次第ですから。無駄な人は1人もいません。皆が本当に効率よく真摯に業務に取り組んでいるので、その結果、会社が機能しているのだと思います。品種を作り出すのは人ですし、営業ももちろん人ですからね。やっぱり人の力が一番です。だから私は、いかに気持ちよく働いてもらえるかを常に考えています。

▶ 何事にも情熱を持って前向きに

— 「企業在人」と「種苗道・一粒入魂」を座右の銘にされていますが。

「企業在人」というのは、人は財産、人が企業

をつくるという、人があって企業があるということです。それも普通の人じゃなくて、特別な能力を持った人です。そういう人が企業を作っていくのです。その点では、当社は間違いなく頭脳集団です。

「種苗道・一粒入魂」は私が作った言葉です。種苗、これが命。自分の天職としてやっていかなければならない使命があります。柔道でも書道でも道を究めると言いますよね。種苗だから種苗道です。その道を邁進するのです。ですから自己を厳しく律するということが大事です。

私の1日のスタートは早いですよ。大体3時半とか4時頃に起きます。ですから遅くとも5時ぐらいに会社に入るようにしています。もう20年以上前から続いています。みんなが来る前に、私一人の時間が作れるでしょう。その時間帯に自分の仕事を片付けます。夜の宴席はよくありますが、私は一次会の宴席だけで打ち切ります。だから遅くとも9時半、10時までには絶対帰ります。二日酔いもなく早く起きられるのです。

— モットーとされている「パッション」、「ポジティブ」、「パワー」という言葉に対する思いをお聞かせください。

これは大和農園の3Pです。農業だから泥臭くというのではなく、何事にも情熱を持って前向きに、力強く行こうということです。特に当社は若い社員が多いので、こういうのが一番大事だと思っています。何事にも情熱を持って、夢に向かって力強く前向きに行こうということです。

— ストレス発散のためにされていることは？

本を読むのが好きですね。今、電子書籍のタブレットがあるでしょう。あれは本当に便利です。新幹線で移動する出張があれば、何冊分も入れて行きます。本は1カ月30冊ぐらい読みますね。だから、出張の移動を利用して1日3冊ぐらい読みます。多くの人と会話する時に情報や知識は必要なのでいろんなジャンルを読みます。人はいくつになっても物事を追い求める姿勢を止めてはい

けません。

●プロフィール 吉田 ^{ひろし}裕氏

■主な経歴

1953年、奈良県天理市生まれ。1976年、関西学院大学商学部卒業、同年4月、大和農園グループ入社。1996年、株式会社大和農園 代表取締役社長に就任、2014年、大和農園グループ 代表取締役社長に就任、現在に至る。

その他、一般社団法人日本種苗協会 常務理事、公益社団法人奈良納税協会 副会長、奈良経済同友会 副代表幹事 等。

■座右の銘、好きな言葉

「企業在人」「種苗道・一粒入魂」

■大事にしていること

「自己に厳しく律する」

■趣味

グルメ旅行、ゴルフ

■私のモットー

PASSION “情熱”、POSITIVE “前向き”、POWER “力”

■好きな食べ物

海鮮料理

■お勧めの本

「蒼穹の昴」浅田次郎著

■私のストレス発散法

晴耕雨読

■奈良県内で一番好きな場所

奈良公園・飛火野、東大寺・二月堂

■所属企業の概要

- ・名称：大和農園グループ
- ・所在地：奈良県天理市平等坊町 110 番地
- ・創業：1920年（大正9年）
- ・設立：1934年（昭和9年）
- ・資本金：11,000万円（グループ合計）
- ・事業：オリジナル野菜種子の育種開発・生産、国内外卸売、農産園芸種苗全般の国内通信販売
- ・社員数：72名（平成28年4月時点）

（聞き手・文責：橋本公秀）