

常時100万羽を飼養

経営難に陥った養鶏会社の営業譲渡を受け、独自の経営手法で見事に業績を回復させただけでなく、若者や女性が生き生きと働く、成長力のある企業が鳥取県米子市にある。

富士山、立山、御嶽山とともに日本四名山に数えられる中国地方の最高峰、大山の麓に立地する株式会社大山どりが、それだ。

現在、ブロイラーを常時100万羽飼養、他に生産を委託している協力農家が常時40万羽飼養しており、合わせて年間七七〇万羽を出荷する大規模経営体だ。

この業績回復の担い手が、代表取締役を務める島原道範さん(四二歳)だ。

大山どりの前身、山陰食鶏株式会社は一九五五年に創業したが、競争が厳しい養鶏業界の荒波にのまれて業況が低迷し経営難に陥っていた。そこで、取引先の飼料会社に勤めていた島原さんに白羽の矢が立ち、二〇〇九年に営業譲渡を受け代表に就任することとなった。

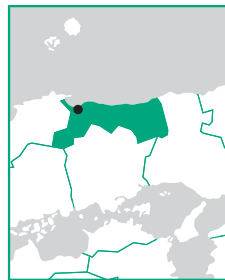
島原さんは、初めに飼養成績の改善が急務と考えた。それは、養鶏業の根幹であり、事業の再出発を

経営紹介

事業引き受け見事に業績回復 若者が生き生きと働く養鶏場



従業員の皆さんとともに(写真左端が、島原さん)



鳥取県米子市
株式会社大山どり

設立 ● 2008年3月
資本金 ● 9,000万円
代表取締役 ● 島原 道範
事業内容 ● 養鶏(ブロイラー常時100万羽)

機に原点に立ち返ることもあった。

成績改善と人材育成の両立

まず、若手従業員を積極的に登用するとともに、責任とやりがいのある仕事に挑戦できる機会を与えることで、従業員の意識改革を図った。

具体的には、希望する従業員に担当する鶏舎を割り振り、その鶏舎における飼養管理全般を任せさせた。その結果、従業員はみずからの熱意や判断・行動が飼養成績、鶏肉の品質、ひいては会社の収益にまで影響が及ぶことを自覚していったという。

そして、従業員がチャレンジしやすい環境をつくるため、「経験の浅い若者は失敗して当たり前。失敗の教訓を生かし、次のチャレンジにつなげよう」と島原さんは鼓舞した。

そのかいあって、「やる気のある従業員は目を輝かせて働くようになりました。互いに切磋琢磨しメキメキと成長してくれた。それに伴って、飼養成績も徐々に改善していったのです」と当時を振り返る。

また、島原さんはブロイラー飼

養管理のマニユアル化・共有化にも取り組んだ。

飼養経験による勘だけに頼るのではなく、温度管理、衛生管理、給餌方法などの飼養データを収集・分析し、データに基づく合理的な飼養管理を構築、従業員と共有するのが重要と考えたのだ。

こうした取り組みが功を奏し、結果的に飼養成績の改善だけでなく、生産農場部門の人材育成という、島原さんにとってはうれしい経営効果が現れた。

そして、大山どりは、昨年開催された日本チャンキー協会通常総会において、最も優れた生産成績を収めた者に贈られる「最優秀賞」に選ばれた。日本で生産されるブロイラーはチャンキー種が約九割を占めるため、「ブロイラーの生産成績日本一」といっても過言ではないだろう。

食味と品質に自信

次に、販売戦略の転換に島原さんは取り組んだ。

従来は、販売量の確保を優先して鶏肉専門店を中心に販売していたが、販売単価を優先するようにかじを切った。取引先に販売価格の引き上げを交渉したのだ。結果、

焼き鳥店などの外食企業向けの販売が増え、収益は改善していった。「値段は高くても品質を重視してもらえたことは、ありがたいことです」と島原さんは語る。

販売戦略の転換と価格引き上げの交渉ができたのは、品質に自信があったからだ。

その根拠の一つとして、日本では珍しい「空気冷却システム」を採用している。食鳥処理で、加熱した鶏を脱羽後、一般的には冷水を使用して冷却するが、大山どりでは一羽一羽に、冷風をあて冷やしている。

この「空気冷却システム」は、冷水処理に比べて二倍の時間が掛かり、費用もかさむ。しかし、冷水に浸さないためドリップ（栄養分の流出）を、より抑制できるメリットがある。「鶏本来のおいしさを維持できます」と島原さんは胸を張る。

また二つ目として、親鳥となる種鶏の飼養から採卵、ふ化、ヒナの飼養、ブロイラーの飼養、食鳥処理までの一貫生産体制を構築している。

この取り組みも、ブロイラー生産業者としては珍しいことだが、自社内で二世代にわたるブロイラー生産履歴を一元管理することで、

安全・安心な鶏肉の供給を可能にしている。

若者と女性の活躍推進

もう一つ大山どりには特徴がある。若い人材が豊富なことだ。

従業員一九三人の平均年齢が三九歳、うち生産農場部門では従業員八〇人の平均年齢が二七歳とさらに若い。島原さん自身も四二歳で、農業法人経営者としては若手に分類される。

養鶏業界に限らず、担い手の高齢化が深刻となっている農業の現状の中、大山どりは若者が多く活力がみなぎっている。島原さんの発想や行動が若者を引き付けているのだ。

また、研修生を除けば、正社員が多く、臨時雇用者が少ない。さらに従業員の三五%に当たる六七人が女性で、管理職も六人と全体の三三%を占めるなど、女性の活躍推進の場をつくっている。「当たり前のことですが、給与格差もなく、業績や勤務実績で平等に評価しています」

このような人材育成方針と時代を先取りする社内風土が評価の対象になったのだろう。鳥取県内だけでなく、全国各地から国公立大

学新卒者など若い人材が集まっている。

「毎年一〇人前後の若者を採用していますが、近年は応募総数が五〇〇人を超えることもあります」と島原さんはうれしい悲鳴を上げている。

「大山地どり」の普及へ

現在、鳥取県当局と協力して「大山地どり」の普及を島原さんは進めている。

「大山地どり」は、シャモ（軍鶏）をベースにつくり出した鳥取県の地どり。肉は歯ごたえがよく、低脂肪でコクがあり、ブロイラーとはひと味違うという。

大山どりでは、鶏舎一棟でこの「大山地どり」を生産しているが、生産量はまだ限られており、全国への普及には「時間と工夫が必要」だそう。

「チャレンジは緒についたばかりであり、乗り越えるべき課題はまだまだ山積しています」と島原さんは言う。

しかし、全国の若い人材が大山地りの経営に興味を持ち、門をたたいてくる現状では、難題の克服は不可能ではなさそう。

（情報企画部 清村真仁）

大杉 芳克 さん

静岡県
(有)ボタニカルガーデン大杉

台湾などと観葉植物をリレー栽培 五本編みパキラの独自開発で評価

成熟社会に対応して、癒やしなど
多用途の観葉植物はビジネスチャン
スになっている。そんな時代のニ
ーズを見極め、観葉植物を台湾やフ
ィピンとリレー栽培し、最終工程を

と同じで、観葉植物に癒やし効果を
求めるものまで、需要は多様ですが、
安定しています。

日本で行って販売するビジネスモデ
ルが成功した。特に台湾で独自に開
発した幹の部分有五本編みにした。パ
キラは高い評価を得ている。極東口
シアにも輸出を計画中だ。

——ご実家はメロンと稲作農家だっ
たのでしょうか。観葉植物へ次第にシ
フトしたのは、なぜですか。

大杉 静岡県立磐田農業高校に在籍
していたときに、実家の周辺は施設
園芸といえはメロン農家が多く、経
営面で競合する厳しさを感じたのが
一つ。それと高校の温室で観葉植物
に取り組んでいて、花きの中でもグ
リーンの観葉植物への好奇心が重な
り、面白いと直感したからです。

——すると、高校卒業後から、すぐに
観葉植物栽培に取り組まれた？

観葉植物は面白いと直感

——観葉植物はアレカヤシ、ポトス、
パキラなどかなり多くの種類が出
回っています。需要は高いのですか。

大杉 私の取り扱うパキラ、それに
サンセベリアは葉が緑色ですので、
グリーン系の観葉植物とも呼ばれます。

部屋のインテリアや、ペット動物

大杉 父親に相談したら「家業を手
伝いながら観葉植物にも取り組むと
いうのならば応援する」と言って、三

つの温室を貸してくれたのです。や
りたいことを認めてもらえたのが、
うれしかった。

——取り組まれて四八年になる計算
ですが、当初からパキラに？

大杉 当初は、小鉢でアフエランド
ラ・ダニアやゴムの木などの別のグ
リーン品種に取り組みました。それ
と種類は違いますが、赤い花が咲く
ハナキリンも手掛けました。パキラ
自体はずっと後です。

——地元の静岡や浜松にある花きの
卸売市場に出荷する形に？

大杉 ここ遠州地方は観葉植物の産
地で、卸売市場もあり、最初は地元
市場に出荷していました。次第に自
分の栽培した植物に手応えを感じる
ようになり、一九六七年ごろ、大消費
地として期待の持てる東京市場にも

狙いをつけ、当時、一トトラックで輸
送し、競りに掛けてもらいました。

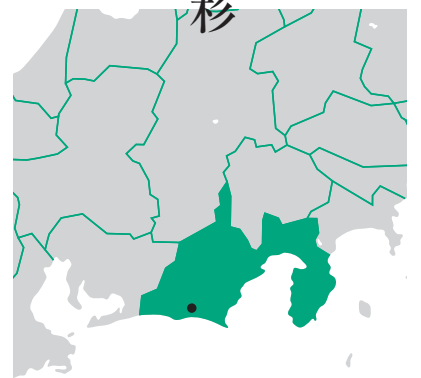
「力付けてくれる木」に感動

——静岡県から東京市場までトラッ
クで運ぶとなれば、コスト高で採算
にも影響するのでは？

大杉 確かにその通りですが、それ
でもチャレンジしたくて、規模が大
きい東京市場では何が売れるかなど、
マーケットリサーチを徹底的に行
い、学習効果は十分にありました。

——パキラとの出会いはその時に？
大杉 いえ、当時は小鉢に取り組ん
でいましたが、マンネリ化したのか、
経営的に成長が見込めないなど次第
に感じるようになったのです。

そんな矢先の一九八三年ごろ、た
またま台湾で栽培されていたパキラ





五本編みパキラを育てる温室で経営を語る大杉芳克さん

Profile

おすぎよしかつ
一九四八年静岡県生まれ。六五歳。静岡県立磐田農業高校卒業。実家の農業経営に携わりながら観葉植物生産に取り組んだ。台湾で観葉植物のパキラに出会い、独自の五本編み手法を開発。台湾の生産者とのリレー栽培で成功。現在、経営を長男にバトンタッチし会長職に。妻と一男一女。県内外農家の後継者づくりに熱心。

Data

有限会社ボタニカルガーデン大杉
静岡県磐田市に本社。代表取締役社長は長男の大杉崇記氏。資本金は五〇〇万円。一九九五年に有限会社化し、大杉植物園から現在の社名に変更。台湾とフィリピンとのリレー栽培で最終工程を日本で行う。五本編みパキラの日本国内販売シェアは六〇%。年商三億円。栽培面積八三^ア。正社員五人を含め、従業員は一二人。

を見る機会があり、これは面白い植物だ、いけるぞと思ったのです。

——高校時代と同じ直感ですか。

大杉 はい、これが大変好評で、パキラの10号鉢は今、年間六万鉢を取り扱い、商品の90%を占めるわが社の主力商品となっています。実は、ここに至るまでに台湾でパキラをデザイン化する手法を開発したのです。パキラに出会って五年後の四〇歳のとき、付加価値を付けるためのよい方法はないかと知恵を絞り、やっと考案したのが五本編みという手法で

した。五本編みパキラは、五本のパキラの幹をからませて一本のようにすると、幹の部分が太くたくましい姿になるのです。

この五本編みパキラを東日本大震災の被災地へ送った際、お年寄りが「力を付けてくれる木だ」と評価して下さいました。まさに生きる喜びを感じることでできる植物であり、苦労が実ったなと思いました。

五本編み開発までは試行錯誤

——その力を感じさせる五本編みとは、どのようなものですか。なかなかイメージがしにくいのですが……。

大杉 若木のときに畑から掘り出して、人間の髪の毛を編むのと同じ方法で幹の柔らかい部分をねじるように編んでいきます。一本から二本、そして三本と本数を増やし、最終的に五本まで編んだ後、再び畑に植え込んで成長させるのです。

——すごい手法ですね。先例があったのですか。

大杉 幹が柔らかいため、三本ねじりの手法でヒットしたベンジャミンという観葉植物があり、これにヒントを得たのです。

——それをパキラに応用したというわけですか。

大杉 そうです。三本ねじりベンジャ

ミンを生産しながら、その手法を習得しました。しかし、パキラに応用したところ、三本ねじりでは木の育ちが悪く、そこで意外にうまくいったのが五本編みでした。

成木になるまで三年以上かかり、試行錯誤の連続で、とても苦労しました。しかし、出売上がった五本編みパキラは、見違えるほど力強い木になり、おかげで市場評価も得て商品価値がぐんと上がったのです。

——大杉さんが独自に考案した成果ですか。

大杉 すでにこの手法を施した植物はありましたが、パキラのようながっしりとした木では例がなかったの

で、話題性は十分にありました。

——生産は、台湾のパートナーと連携しているそうですね。

大杉 はい。まず、台湾で五本編みにして二年強育てられた後、枝や葉を落とした状態で日本へコンテナ輸送されます。私の農園で鉢に植え、四カ月かけて商品の形になるまで育てます。こうして二カ所で引き継いで栽培する、いわばリレー栽培がビジネスモデルです。連携した当初は、こちらのつくってほしい生育状態をなかなか理解してもらえず、何度も現地足を運んで指導しました。初めは苦労しましたが、五本編みの手法に

関しても、台湾のパートナーの協力なくして実現し得るものではなかった。よいパートナーに巡り会えたと大変感謝しています。

——リレー栽培のメリットは？

大杉 パキラは熱帯の植物なので、日本では温室で育てなければなりません。そこで、パキラの生育に適した風土の台湾で育てれば、低コストで、しかも温室よりも短い生育期間で良質なものができます。また、一年中栽培できるので計画的に数量を確保することも可能です。

もちろん、メリットだけではなく、木に病気や害虫が見つければ、検疫を通過できず、せつかく運んできたものを全て処分しなければならぬなどのリスクもあります。

三年間は独走状態で利益

——五本編みパキラは、珍しさも加わって好評だったのでは？

大杉 ありがたいことに、話題性もあり、よく売れました。商品化して売り出した三年は独走状態でした。

——生産面での苦労は？

大杉 台湾では、パキラを五本編みにしたらもうかるということが分かり、まねをする生産者が増えました。独走状態だった三年というのは、五本編みで市場に出すまで三年かかる

ために、他の競合企業もすぐには追いつけなかつたからです。

——フィリピンからもサンセベリアという観葉植物を輸入し、リレー栽培されているとか？

大杉 商品化できる観葉植物を探しにフィリピンへ行った際、マニラの近郊で観葉植物を現地生産されていた千葉県船橋市出身の北村一成さんと出会いました。台湾のパキラと同様、リレー栽培という形で取引させていた聞いています。

——北村さんの経営も学ぶことが多いそうですね。

大杉 北村さんは三〇歳のころ、単身でフィリピンに渡り、観葉植物苗生産で起業されました。植物を一年中、畑で生産できる利点を生かして、日本のみならず欧米など世界中に輸出しています。最近では、農業に関心をもち、就農を目指す若者が多くなりましたが、日本の若者も北村さんの生産技術や経営手法を見習い、広く海外で観葉植物に限らずさまざまな農産物を生産してほしいと思います。

——大杉さんはパキラとサンセベリアの二種類に特化を？

大杉 以前は、さまざまな種類に取り組みましたが、今は商品の九〇％がパキラです。サンセベリアも生産していますが、パキラが中心です。

——独自考案されたパキラへの愛着に加えて、パキラが比較的誰からも好まれる植物、という点からですか。

シアの中でもウラジオストクなど極東市場に照準を合わせています。というのは、オランダもロシアの極東までは輸送距離が長く、重量の大きいパキラは飛行機輸送ができません。そこで、富山から船舶輸送すれば、オランダよりも輸送時間を短縮できると見込んでいるのです。

ロシアへのパキラ輸出検討

——パキラに関しては大杉さんの販売シェアが大きいとか？

大杉 ありがたいことに、今、国内販売シェアの六〇％に及んでいます。

——流通ルートは産直のような形も手掛けておられる？

大杉 観葉植物自体の市場規模は桁外れに大きいというものでないことや、商品の販売代金回収の手間暇を考えると、市場流通に委ねた方がいいと思っています。

——オランダの花き輸出やフィリピンの北村さんの事例を見れば、観葉植物の輸出も視野に？

大杉 実は今、富山経由でロシアへの輸出を計画中です。ロシアでは長い冬場を室内で過ごすため、富裕層を中心に観葉植物の需要が高いので、市場開拓しているかと思っています。

——オランダもロシア市場を狙っているのでは？

大杉 そうでしょうね。わが社は、口

——輸出を契機に株式会社化や商品開発力を付ける経営改革が課題？

大杉 その通りです。経営は常にチャレンジだと思っていますので、事業展開に合わせて経営力を付けることが重要です。優秀な人材の確保や、商品開発力、販売市場開拓力を付けることも重要な課題だと思っています。

——今年五月、代表取締役社長を息子さんに委譲し、経営をバトンタッチされたとか。

大杉 息子が大学卒業後、中国に行つて海外とのビジネスに関心を持ったのか、海外とのリレー栽培を行うわが社の経営に携わりたと言ってくれました。現場でしっかりと指導した後、バトンタッチしました。

実は、私の信念として農家の後継者対策が必要と考え、かなり以前から県内外の若者を研修の形で預かり、教育指導して送り出しています。

(経済ジャーナリスト 牧野義司)