

受注生産型農業経営を実現するための従業員のキャリアアップ 株式会社ゲブラナガトヨ(茨城県稲敷郡)

- 設立 平成12年4月 経営形態 株式会社
- 代表取締役 荒井 芳夫
- 役員 3名(男性2名 女性1名)
- 従事者 9名(男性6名、女性3名)
- パート 35名(男性6名 女性29名)
- 従事者数計 47名
- 資本金 500万円
- 売上高 1億9,400万円
- 生産品目 ガーデニング用花苗・野菜苗、鉢花、種苗生産
- 規模 田2.2ha、畑1.5ha、生産施設7,920㎡、直売所100㎡



これまでの歩みとこれからの戦略

(株)ゲブラナガトヨは、茨城県稲敷郡河内町にて、ガーデニング用花苗・野菜苗の育種生産、鉢花・種苗販売、花き(施設・露地)の生産・加工・販売を行っており、経営規模は、田2.2ha、畑1.5ha、生産施設7,920㎡、直売所100㎡である。さらに長野県八ヶ岳では、「八ヶ岳ファクトリー」という生産農場・直売所の経営も行っている。生産している品種は、ラベンダーや、ペチュニア、セロシヤ、マーガレット、多肉植物など約50品種にもなり、70%以上がオリジナル品種である。

このうち、マーガレットについては、平成17年に千葉県幕張で開かれた全国規模の品評会「日本フラワー&ガーデンショウ」に出品した「セント・バースデー」が個人育種部門で人気投票1位を獲得している。

精魂込めて育てたオリジナル品種苗たちをオリジナル商品として企画することで、花屋さんである専門店、ホームセンターなどの小売店、そして一般消費者、全国花市場に向けて商品の出荷・販売を行っている。

また同社は、MPSという、花きの生産業者と流通業者を対象とした、オランダ発祥の花き業界の総合的な認証を取得しており、その中でMPS-Q(品質)という、生産出荷する花き生産物の品質向上と収穫から出荷までの商品管理体制の整備、トレーサビリティシステムの認証を獲得している。



秋色ケイトウ畑の風景

同社の代表である荒井芳夫氏は、早い時期から「農家も企業意識を持たないと生き残れない」と危機感を感じており、今後の景気動向の不安を懸念して花き栽培の本場ヨーロッパを視察、さらに、平成11年には経営基盤の強化を図ることを目的に、単身オランダに渡り半年間の園芸研修を受け農業経営を学び、帰国後は自社の組織化に着手した。組織化に着手した当時のことを芳夫氏は、「まずは、チャイム(就業開始、就業終了を知らせる)を付けるところから始めたんです。」と語っており、従業員に対しての意識改革からスタートを始めている。

オランダで学んだ農業経営の考え方を導入し改革を進める中で、翌年平成12年には、父が築いた「長豊花園」を弟である利博氏と一緒に経営していく意味も込めて社名を「有限会社ゲブラナガトヨ」として法人化

した。ゲブラはオランダ語で「兄弟」を意味する。さらに代表である芳夫氏は経営学を学び続け、新規就農者等の人材育成を行ってきた結果、平成17年には茨城県農業経営士として認定を受けることとなった。その後は、長野県八ヶ岳ファクトリーをオープンさせ、園芸分野での最新商品・提案・情報が行き交う展示商談会「フラワートライアルジャパン」を仕掛けるまでになり、平成20年には、社名を株式会社ゲブラナガトヨへ変更している。



展示会出展時の様子

同社の経営理念は、「本物の一流生産会社として、お客様と共に成長・発展し、共に私達が幸せになり社会や福祉に貢献する。」となっており、商品の70%以上は当社オリジナル「世界で一つの花」として販売を行うなど、「ゲブラー」という熱狂的なファン作りをするための努力をしている。また、農業経営を進めるにあたっての思いは、お客様と接することでニーズを商品に反映させた農業を行っていききたい、さらには、生産している花をお客様に計画的に伝えることで、売り先も計画的に販売できるような情報共有をできるようにしたいとのことであり、最終的には、お客様からの注文に対して受注生産できるような経営を目指している。

同社はお客様に商品を販売するにあたり、様々な取り組みを行っている。例えば、年に2回ある展示会では、新商品のお披露目を行うことでお客様から注文を頂けるようにしている。また、毎年行われているフラワートライアルジャパンでは、事前登録人数は2500人以上（平成29年）に上り年間売り上げも大きく左右している。

常務取締役である荒井ひろこ氏に話を伺ったところ、「10年ぐらい前のことであるが、当時の展示商談会は、お客様を迎えるにあたって出店事業者の方々の殆どが

黒系のスーツを着ていたが、当社は、新商品であるセロシア（ベネゼーラ）のお披露目を成功させることを考え、商品名を「灼熱の女王」とネーミングして、従業員には全てピンクのTシャツを着てもらい、社長のネクタイには「灼熱の女王」の刺繍をさせて、出展ブースを構えたところ、明らかに当社ブースが目立ち、お客様へのPR効果が発揮された。そのおかげで受注数が大きく取れて「灼熱の女王」（セロシア・ベネゼーラ）がヒット商品となった。」という。

他にも商品を販売するにあたって店頭に置くことを前提に、様々な工夫を凝らしながら商品企画を行っている。例えば、ホームセンター等に置く商品として企画した「枝豆苗」について、夫婦で買い物に来た旦那さんをターゲットに「おやじの時間シリーズ企画」として、商品名を「湯上り娘」「なつのまい」としたところ、見事にはまり、男性客によく売れるようになり、ヒット商品となった。

また、八ヶ岳ファクトリーでは、ペットの犬である「咲次郎（さくじろう）」を副農場長に任命しPRキャラクターとして活動してもらい、「お花がいっぱい咲次郎」という商品（ピオラ）を作って人気商品となった。常務からは「お客様との接点3秒の間に、手に取ってもらえるかが勝負」と、商品企画と販売方法において、並みならぬ努力を行っている事が窺えた。

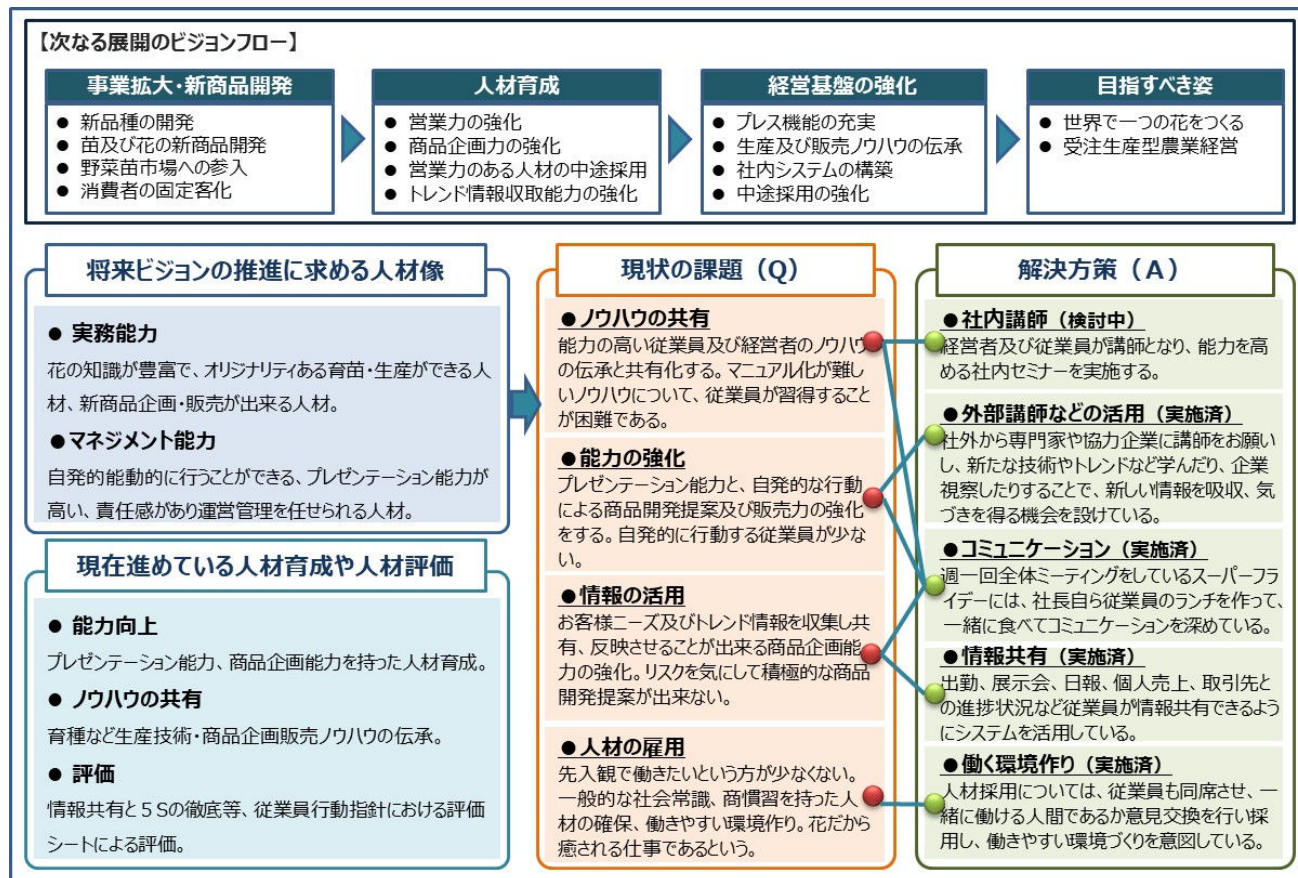
当社は福祉にも貢献している。園芸福祉士の資格を活用して、花の苗を老人ホーム、保育園、小学校、中学校学校などに無償提供している。さらには、震災に見舞われたいわき市の仮設住宅に毎年花を贈っているが、これについても、社長は仮設住宅ゼロになるまで続けることを決めている。



当社の商品チラシ

戦略に基づくキャリアアップの考え方

茨城県農業経営士として認定を受けている荒井氏は、新規就農者はもちろんのこと、若手農業者の育成や従



株式会社グブラナガトヨが考えるこれからの法人経営と雇用就農者のキャリアアップの課題と解決方策（見える化シート）

員員に対しての教育も非常に熱心である。

社員の能力でいえば、大きく分けると、育苗の生産技術、商品企画能力、販売能力の3つが必要であると考えている。更に、同社が求める人材としては、この3つの能力を備えていることは勿論だが、能動的で責任感がある人材を育てたいと考えている。

同社では、専門スタッフを育成するのではなく、全ての能力が身につくように、従業員は生産から販売まで全てに携わることになっている。そのため、入社すると業界専門用語、当社マニュアル等の情報提供を行い、最低限困らないような配慮をしている。その後は、当社が重視しているコミュニケーションと情報共有によってスキルアップを図っている。

基本的な教育はOJTを中心に行っているが、より専門的な知識を学ぶために、外部の専門家等を講師として招き、年2回2日間かけて従業員主導の勉強会を実施している。

また、従業員個々のレベルに合わせた能力向上策については、社長の判断で、従業員の能力を踏まえて外部研修を受けさせることにより、最終的にはパートナーとなりえる人材を育てている。

人材育成や人材評価の課題

同社の大きな課題は、能力の高い従業員の育成及び経営者が有するノウハウの伝承と共有化である。

マニュアル化が難しいノウハウについて、従業員が習得することが困難であるという。OJTで伝えようとしても、その場での対応になりがちであり、環境変化に対応していくためには、データの蓄積から最適な解決策を導き出して、従業員がすぐに理解と対応ができる仕組みが必要である。

また、同社は教育の中でも、特にプレゼンテーション能力と、自発的な行動による商品開発提案及び販売力の強化を重視しているが、経営陣から見ると、自発的に行動する従業員が少ないのが課題であるという。

「インセンティブを与えるから商品企画提案をしてくださいと言っても、リスクを気にしてなかなか提案が出てこない。課題解決のためには、お客様ニーズ及びトレンド情報の収集と共有、生産や商品企画や販売に反映させるといった能力の強化を促したい」と考えているとのことである。

雇用面については、一般的な社会常識、商慣習を持った人材の確保するためにも、働きやすい環境作り

をしなければならないと考えている。

「花だから『癒される仕事』という先入観で働きた
いという方が少なくないが、癒しを求めて働く方は、
すぐにやめてしまう傾向がある」とも伺った。

課題の解決方策

○ノウハウの共有

同社においても様々な課題があるが、解決するため
に試行錯誤しながら施策を打ち出し実行している。そ
の一つとして、経営者及び従業員が講師となり、能力
を高める社内セミナーを提案した。これについては、
個々の高い能力を共有化することを意図し、さらには
プレゼン能力を高める効果がある。OJTでは、その場
での対応になり、従業員の理解度も確認ができづらい
が、能力の高い人材が講師になり、その長けている能
力をテーマにして事例とともに座学での指導を行うこ
とで、従業員へのノウハウの共有を促すことができる。
また、教材に関してはデータ化することにより、ノウ
ハウの蓄積に繋がる効果もある。

○教育について

先ほども述べたように、年2回行う勉強会で、社外
から専門家や協力企業に講師をお願いし、新たな技術
や育苗の知識、トレンドなどを学ぶ機会を設けている。
また、この勉強会は、従業員が今後企画したいことを
発表する場としても機能しており、その企画・運営は、
従業員主導で行っている。最後には企画発表を行うが、
公平を担保するために、外部専門家に評価してもらい、
一番になった人には、社長賞を与えている。

この勉強会については、あえて経営陣は、評価に対
してノートタッチを貫き独立性を担保させている。従業
員主導で実施することにより、従業員の知識の吸収、
プレゼンテーション能力の向上、自立化を図っている。
さらに外部企業を視察したりすることで、自身の日頃

の活動を客観視する意味も込めて、新しい情報を吸収
し、気づきを得る機会を設けている。

○情報共有について

スカイプを使って本社と八ヶ岳で週一回全体ミー
ティングを実施している。ここでは主に5S活動の実
施評価、改善などの意見交換を行っている。スーパー
フライデーには、社長自ら従業員のランチを作って、
一緒に食べてコミュニケーションを深めている。さら
には、出勤、展示会、日報、個人売上、取引先との進
捗状況など従業員が必要な情報にアクセスできる情報
共有社内システムを活用している。また、LINEアプリ
を活用しリアルタイムの情報共有も行っている。これ
らにより従業員が能動的なアクションが取れる体制を
整備している。人材採用については、経営陣のほか従
業員も同席させ、一緒に働ける人間であるか意見交換
を行い採用し、働きやすい環境づくりを意図している。

キャリアアップ計画作成のポイント

同社が目指す自発的に行動できる従業員を育成して
いくためには、会社の戦略的な目標に対して、協力し
て達成していける従業員のあるべき姿の明確化が重要
であった。あるべき従業員の姿が明確化されることで、
従業員が現状の課題把握ができ、将来に向けたキャリ
アアップ計画の立案が可能となった。

計画導入の波及可能性

キャリアアップに必要な教育等を計画に落とし込み
明確化することにより、行動に移しやすいことが大き
い。従業員のキャリアアップをするための道筋が、感
覚ではなく、ある程度明確に解りやすくなることで、
経営者及び従業員とで共有化が図れる。それにより、
従業員も将来を見据えた納得感のある働き方が可能と
なる。

まとめ

同社のように、働きやすい環境を重視した上で、企
業としての将来の目標に従業員のキャリアアップを重
ね、一緒に目標を達成していく事は容易なことではな
い。また、その過程において様々な課題をクリアして
くためには社員が協力し合うことが重要である。当社
は、まさに社内においても「グブラー」というコアな
従業員というファン作りが実践されていると肌で感じ
ることができた。

文責：宮崎 秀和 ライズエイジコンサルティング



女性スタッフが積極的に商品企画を行っている