



## 経営は、全員が 同じ方向を向くための かじ取り役

Agrex do Brasil 代表取締役社長

### 川俣満郎 (写真中央)

#### 業界慣習からの脱却に挑戦

2015年後半、ブラジル北部で農家への農業資材販売、穀物の集荷販売・輸出を展開するAgrex do Brasilは、膨大な農業資材の在庫に頭を抱えていました。政情不安による急激な金利・インフレ率上昇から景気が低迷し、加えて大規模な干ばつが農家を直撃したことで、資材の需要が大きく減退したのです。拡大する世界の穀物需要を背景として、欠品防止を優先して年初に一括して大量購入するという従来の業界慣習が裏目に出て、在庫が膨れ上がっていたのです。

「これ以上在庫は増やせない。仕入手法と在庫管理を変革しよう」。同社に出向していた川俣満郎は、年初に仕入商品の一括購入という業界

慣習からの脱却を決意。必要分を必要な時に随時仕入れる手法を提案します。しかし、「現場と腹を割って話そう」と意気込む川俣を待っていたのは、社員の猛反発でした。「日本とは違う。この業界の商習慣が分かっていない」「サプライヤーが受け入れるわけがない」。社員たちの心には、慣れ親しんだやり方を変えるという新たな挑戦に抵抗があったのです。

しかし、「組織全員が同じ方向を向いて進めるようにかじ取りするのが経営の仕事」。その信念の下、売上実績や業績予想などに基づき、考え方を変えなければならないことを膝詰めで議論しました。川俣の熱意が伝わり、徐々に理解が広が



サイロの前で出荷状況を社員と話し合う川俣

ていきます。資材在庫をよく調べ、ニーズに見合う商品を目利きするなど、多くの社員が農家への提案力を磨いていきました。社員はもちろん、業界慣習を変えたくないサプライヤーにも「必要な時に必要な分だけ随時仕入れる」ことが長期的メリットになることを粘り強く伝え、次第に理解を得た結果、在庫一掃に成功したのです。

#### 違いを乗り越え一丸となる

「国の違い、世代の違い、産業の違いなど、違いはいくらでも存在する。しかし、“違い”を理由に諦めるのではなく、相手を理解し、公明正大に議論する空気をつくってゴールを共有し、そこに向かってまい進することで“違い”は乗り越えられる」と語る川俣。過剰在庫により経営破綻や支払いが滞

## Agrex do Brasil

1994年設立。アジアを中心とした穀物需要に対応するため、2012年に三菱商事が経営参画し、翌年子会社化。ブラジル北部で農業資材（種子、肥料、農薬など）の販売事業及び大豆やトウモロコシなど穀物の集荷販売・輸出事業を展開しています。



る同業がいる中、Agrex do Brasilは途切れることなく取引を続けたことで、「信じてよかった」と言葉を掛けてくれたサプライヤーも多く、最終的には彼らとの信頼はより強固なものとなりました。また、社員たちも自信を深め、今では既成概念にとられないチャレンジにやりがいを感じるようになってきています。

「当時議論を交わした社員たちが、今では会社の方針を理解し、伝道師的な役割を果たしてくれている。それが会社風土・文化の改善につながっていることが何よりもうれしい」と川俣は確かな手応えを感じています。「これからも環境変化はあると思う。それに対し、社員一人ひとりが自分で考え、話し合い、能動的に会社を変革していく組織にしたい」。川俣は社員たちと共に業界に新風を吹き込むべく挑戦を続けていきます。