

高松青果株式会社

「農」と「食」を結ぶ要として 新しい青果市場を拠点に 地域と社員の幸福を追求し続ける



Profile

代表取締役社長
齊藤 良紀氏

1962年 高松市生まれ
1987年 京都青果合同株式会社入社
1989年 高松青果株式会社入社
1997年 高松青果株式会社取締役就任
2003年 高松青果株式会社代表取締役社長就任
趣味は「食」(作る、食べる、飲む、知る)
尊敬する人は、稲盛和夫氏(京セラ創業者)

ことし4月に高松市朝日町に移転した高松市中央卸売市場の青果棟。ここに拠点を構える高松青果株式会社は60年の長きにわたり、地域における青果の流通を支えてきました。同社が追求するのは、DX投資などを通じた働きやすい職場の実現と、「地産地消」のさらなる推進。齊藤良紀社長に、働き方改革に向けた施策や地域貢献の取組を伺いました。

青果の新たな流通拠点が誕生！

新青果棟への期待

ことし4月、高松市朝日町に高松市中央卸売市場の青果棟が新たにオープンしました。建物は2階建てで、1階は青果を荷受したりセリを行ったりするスペース、2階は事務スペースとなっています。

新青果棟の強みは、適切な温度管理にあります。建物全体が壁やシャッターで囲まれており、外気の流入を防ぐことができるため、夏場でも青果を新鮮な状態で保つための温度管理が可能となりました。

新青果棟に拠点を構える高松青果株式会社社長の齊藤良紀さんは、次のように話します。

「温度帯の管理ができる青果市場は、全国でもあまり例がなく、とても画期的な施設となりました。生産者の方からお預かりした農産物を、今まで以上の鮮度で市民の皆様に届けられるのではないのでしょうか。」



適切な温度管理が可能となった新青果棟

粛々と進んだ移転プロジェクト

旧青果棟(高松市瀬戸内町)の老朽化による今回の移転。大規模な引っ越しは、社内の誰も経験したことのない、一大プロジェクトとなりました。長年にわたり慣れ親しんだ場所を離れ、新しい場所でのオペレーションとなることに誰もが不安だったといいます。しかし、移転が完了した今、齊藤さんは、「想像以上に粛々、淡々とプロジェクトを遂行できた」と振り返ります。

「私は、稲盛和夫さんの言葉を引用し、『計画を立てる際は、スケッチのような粗いものではなく、カラー写真のようにはっきりとした輪郭が見えるまで考えるべき』と社員に繰り返し伝えてきました。実際、社員一人ひとりが、移転を自分ごととして考え、問題を共有し、細部まで詰めていきました。その結果、大きなトラブルが発生することもなくプロジェクトを完遂できましたね。」

仕事の進め方にも新しさを

新青果棟への移転以降、大きく変わったことのひとつが事務スペースのレイアウトです。同社では初めて、社員が固定の席を持たず、自由に席を選べる「フリーアドレス」を導入しました。フリーアドレスは近年、社内のコミュニケーション活性化につながるとして、導入する企業が徐々に増えています。齊藤さんも部署を超えた活発な社内コミュニケーションに期待しています。

「この業界は、営業担当者一人ひとりが個人商店経営者だと例えられます。言い換えると、タスクやノウハウが共有されていない状態。しかし、働き方改革を進めたり、災害時でも業務を継続したりするためには、他の部署や社員が何をしているかを把握しておく必要があります。組織に横串を通す意味でも、導入する価値があったと思っています。」



フリーアドレスを導入したオフィス

「農」と「食」をつなぐ信頼

信頼こそ差別化の源泉

同社は、生産者や出荷者から直接商品を仕入れ、仲卸会社やスーパーをはじめ、様々な小売店に販売しています。県内に5社ある青果の卸売会社の中で、同社のシェアはトップ。齊藤さんは、会社が成長できた背景には、「信頼」があると強調します。

「青果のビジネスでは、食材そのもので他社と差別化するのは難しい面があります。こうなると、『モノ』を売るだけではなく、人と人のつながりを築くことが大事になってきます。例えば、『高松青果になら、手塩にかけて育てた野菜の販売を任せられる』と言ってもらえる生産者を増やせるかどうかは差別化のポイントになると考えています」。



生産者を訪問して信頼関係を構築

販売の主流は相対取引へ

卸売市場の花形といえば、セリ。セリ人と仲買人が丁々発止のやりとりで、値段をつけていく様子を思い浮かべる方も多いのではないのでしょうか。しかし、最近では、顧客と1対1で商談する「相対取引」も増えてきています。同社では、実に、取引の8割以上が相対取引となり、スーパーなどから特売の目玉商品として、大量の発注が来ることも日常茶飯事となりました。

しかし、天候により商品の入荷量が左右されたり、小売店で売れる商品が変わったりと、入荷や販売の直前にならないと需給の状況がはっきりしないのが青果ビジネスの特徴です。齊藤さんは、相対取引が主流になった今こそ、不測の事態が起きたときにも丁寧に説明し、お客様から納得と信頼を得られるよう努力することが必要だと指摘します。



市場の花形・セリ取引は徐々に減少

あらゆるニーズに対応できる目利き力

生産者や顧客との信頼関係と同様、齊藤さんが重要だと考えているのが、「目利きの力」です。

「顧客からは幅広い要望が寄せられます。例えば、『料亭用の最高品質の食材がほしい』と言われることもあれば、『品質はそこそこでもいいので、とにかく安く大量に仕入れたい』と言われることもあります。様々なニーズに応えるためにも、私たちは青果流通のプロと

して、見た目で商品の価値を見極められるようになっておくことが重要です。生産者と接したり、毎日野菜を取り扱ったりすることが、目利きの力を育み、さらなる信頼につながるのだと考えています」。

会社が目指すべきは社員の幸せ

稲盛哲学から学んだこと

「実は、若いころ、経営者になりたくありませんでした」。齊藤さんは、学生時代をそう振り返ります。齊藤さんにとって、経営者は「労働者を搾取する資本家」というイメージ。創業家一族として、家業を継ぐことにためらいがあったといいます。

こうした思いを変えるきっかけとなったのが、経営の神様とも称される稲盛和夫氏との出会いでした。高松青果に入社したばかりの齊藤さんに対し、稲盛氏は経営者が目指すべきものを教えてくれたのです。

「『経営者は、社員の幸せを実現するために頑張らなさい。あなたは、社員の幸せを実現するための修行を積むことができるありがたいポジションにいるんだよ』と稲盛さんに言っていただきました。この言葉が、私の経営者としての原点となっています。それ以降、私にとって、『いい社長』の理想像も定まりました。つまり、高級外車を持ち回すのでも、飲み屋さんでちやほやされるのでもなく、社員が元気で幸せな会社の社長が最もいい社長だと考えるようになりましたね」。

DX投資で働き方改革を推進

同社では、業界に先駆けて、約20年前から「BIツール」を導入しています。BIツールは、企業が持つ様々なデータを可視化して、経営

や業務に役立てるソフトウェア。現在では、最新のソフトウェアによって、日々の入荷量、取扱高、キロ当たりの単価などの数値をリアルタイムで集計します。市場での業務が終わった直後の正午過ぎには、データをもとに、今後の戦略を練るミーティングを実施。鮮度保持のため、入荷商品を当日中に売り切らなければならない特殊なビジネスにおいて、社員の経験と勘に頼ることなく、利益を意識した判断が可能となりました。

齊藤さんは、こうしたDX投資を積極的に進める理由について、「働き方改革を推進する意味合いが大きい」と強調します。

「かつては、先輩からの仕事の引継ぎが少なく、若い社員が現場の肌感覚や人間関係を学べないままに営業の最前線に送り出されることも多くありました。こうした中で、せめてもの営業の武器として、『数字』を持たせたいと思ったのが、導入のきっかけです」。

現在では、社員の働き方を改善することにも役立っています。例えば、かつて卸売市場には、『自分の仕事はやり切るまで帰らない』という文化があり、長時間労働の温床にもなっていました。しかし、ソフトウェアを活用することで、仕事の進捗状況が瞬時にわかるようになり、業務が途中でも円滑に交代することができるようになりました。DXを通じた業務改善により、かなり働きやすい職場になったのではないのでしょうか」。



リアルタイムで集計したデータを使っのミーティング

女性活躍推進のパイオニアとして

ことし、同社では初めてとなる女性の執行役員が誕生しました。全国の同業者の中でも、先導を切って女性活躍を推進したことで知られている同社。こうした功績が評価された結果、2023年、齊藤さんは、食品産業優良企業等表彰（一般財団法人食品産業センター及び公益財団法人食品等流通合理化促進機構の共催）の食品流通部門において、農林水産大臣賞を受賞しました。しかし、齊藤さんは、会社が活躍を促進したのではなく、女性社員自らが活躍の道を切り開いてきた結果だと振り返ります。

「約20年前の、いわゆる就職氷河期の時代、1人の女性（現在の執行役員）が採用に応募してくれました。農業に対してとても熱い思いを持っており、採用したのですが、当時の卸売市場は男性中心の職場。社内外の一部からは、『なぜ女性を採用するんですか？』という声も聞かれるような時代でした。しかし、彼女の入社後の努力により、生産者からも販売先からも、大きな信頼を得るようになりました。その結果、彼女が後輩社員にとっての『憧れの先輩』になり、人材育成の面でもプラスの効果があつたんです。近年では、女性の採用比率が50%を超えることも多くなりました。これからも、女性も男性もともに働きやすい会社を目指したいと思いますし、こうして育った若い世代の中から、将来、経



女性活躍推進が農林水産大臣表彰の大きな理由に

営の中核を担う人材が誕生してくれるものと期待しています」。

地産地消の新しい形を目指す

日本の農と食を支えたい

齊藤さんが目指す高松青果の目標。それは、「日本の農と食を応援し続ける存在」になることです。

「生産者とも仲卸会社や小売店とも関係がある当社は、『農』と『食』の結節点として、様々な取組ができるポジションにいると認識しています。担い手の不足や食料の安全保障の問題など、産業としての農業には課題が山積しています。さらに、消費者の食に対する関心も高まっているように感じます。こうした中で、目先の収益だけにこだわるのではなく、『農』と『食』を応援する会社であり続けることで、地域・社会に貢献していきたいと考えています」。



食育を通じた啓発活動

同社が力を入れて取り組んでいる活動の一つが、「食育」です。食育とは、「様々な経験を通じて食に関する知識と食を選択する力を習得し、健全な食生活を実践することができる人間を育てる」と定義されています。同社では、子どもたち向けに、生産地への見学ツア

ーを実施したり、県内の卸売会社と協力し、地元産野菜の魅力を発信する冊子を作ったりして、食に関する啓発活動を行っています。

食育活動の中で、齊藤さんがキーワードするのは「地産地消」です。「農」と「食」は密接に結びついており、安全・安心な食生活のためにも、輸送コストや環境負荷を低減するためにも、地域の食文化を守っていくためにも、齊藤さんは引き続き、地産地消を推進していきたいとしています。



社員による食育活動

連携によるマーケット形成を

農業を活性化させ、地産地消を通じて消費者に安全・安心な青果を届け続ける。そのために齊藤さんは、四国を1つのマーケットとして捉え、各地域の卸売市場で連携を深めていく必要があると考えています。

「東京や大阪などの大きな卸売市場と比べて、四国内の各卸売会社の規模は相当に小さいと言わざるを得ません。一方で、今後の人口減少の中でも、地産地消を前に進め、地域の食文化を維持するためには、地元精通した卸売市場が不可欠です。四国は1つの島であり、1つのマーケットとしても適正規模なので、事業者どうしで連携し、それぞれの地域の新鮮な食材を届けられる仕組みを作りたいと考えています。現時点ではまだ、『夢物語』かもしれませんが、夢で終わらせず、私の生涯の仕事として取り組みたいですね」。



高松青果株式会社

所在地 香川県高松市朝日町三丁目8番25号
(高松市中央卸売市場内)

設立 1966年

資本金 5,000万円

売上高 119億円(2025年3月期)

従業員数 46人(2025年6月1日現在)

沿革

1966年 設立

1967年 農林水産省から認可を受け、業務開始

2003年 齊藤良紀氏が代表取締役社長就任

2018年 農林水産省「働き方改革ハンドブック」に取組掲載

2021年 高松市「素敵にたかまつ女性活躍企業」認定

2024年 齊藤良紀社長が「第45回食品産業優良企業等表彰 食品流通部門 農林水産大臣賞」受賞

2025年 高松市朝日町の新青果棟に移転

編集後記

私たちが毎日口にする野菜や果物。しかし、その流通について、私はこれまであまり意識することはありませんでした。しかし、今回、齊藤社長のお話を通じて、卸売会社が生産者と消費者を結んでくれていることが、豊かな食生活につながっているのだと実感することができました。

取材の中で、齊藤社長は、「新青果棟への移転に費やしてきたエネルギーを、四国の市場間での連携に注ぎたい」と仰っていました。一消費者である私としても、地元の「農」を応援し、地元の食文化に貢献するため、地産地消を意識した「エシカル(倫理的)な消費」を目指したいと思います。(客員研究員 中村 宇雄)