



東北アグリヒト

サラダボウル

兵庫ネクストファーム

**■ 会社概要**

会社名 株式会社サラダボウル  
 設立 2004年  
 代表者 田中 進  
 所在地 山梨県中央市西花輪3684番地3  
 TEL055-273-2688  
 FAX055-273-5559

事業内容 農産物の生産・販売  
 農産物の加工  
 農産物の小売  
 農作業の請負・農地の管理  
 農業経営コンサルティング  
 農産物の企画・開発

山梨県 農業生産法人

# 株式会社サラダボウル

～農業を地域にとって価値ある産業に～ (編集部)

山梨県に本社を構える農業生産法人 株式会社サラダボウルは、東北や兵庫など国内に5社、海外1社のグループ会社をもち、施設栽培のトマトを中心に、キュウリ、ナス、ピーマン、葉菜類など年間約30品目を生産しています。製造業で広く行われている5Sやカイゼン活動を農業に取り入れることで、徹底した品質管理と生産管理

を行い、高品質の野菜の安定供給を実現。販売においても「消費者の本当にほしい商品は何か」を追求し、取引先と一緒に商品づくりからマーケティングまで行うなど、従来の農業にはない新しい取り組みを展開しています。

サラダボウルの考える「農業の新しいカタチ」とその取り組みについて田中進社長にお話を伺いました。

## 元銀行員という 異色の経歴から農業へ

「サラダボウル設立の背景には、『農業の新しいカタチを創りたい』という想いがありました」

実家は地元山梨県のトマト農家という田中社長。銀行員から外資系保険会社への転職を経て農業への参入という一見異色とみえる経歴の根底には、トマト農家としてのDNAがあったと自身を振り返られます。とはいえ、子どものころは自分が農業をするとはまったく思っていなかったといいます。

「ある意味僕らの世代はみんなそうだったと思います。農家を継がずに高校を卒業したら都会へ出る...という」

田中社長もそんな多くの都会に憧れを抱く農家の子どもたちと同じように、大学卒業とともに金融機関に就職、その後5年間保険会社に勤めます。転職となったのは、起業支援を担当する中で、経営者たちが何もないところから、会社のカタチをつくっていく姿に間近で接したことでした。

「経営者の理念、それによってどのような活動をするかで結果が変わってくる。例えば、すばらしい経営をしている製造業の会社では5S活動（整理、整頓、清掃、清潔、躰）や独自の現場カイゼン活動がなされている、それを

農業に取り入れたらもっとよくなるか。これまで『農業だからできない』と思っていたことでも、ほかの業種と同じように創意工夫すれば変わるんだと思えるようになったんです」

農業は古くからのシステムに守られてきた産業だからこそ、そこには多くの改善点がある。これまで欠点だと思っていた部分が可能性に変わるのを感じたという田中社長。多くの企業家の情熱に触れ、「自分でも何かをやりたい、何かではなく農業を」との想いに駆られ2004年に農業生産法人株式会社サラダボウルを設立されたのです。

「サラダボウル」という社名には「赤い野菜も黄色い野菜も、甘いも酸っぱいも、一つのサラダボウルの中で調和することによってすばらしいものになる」との社長の想いが込められています。目的とする理念があつて、その中で一人ひとりの個性が際立つ。そういう組織ができたときに「農業の新しいカタチ」ができる。こうして農業生産法人サラダボウルの挑戦が始まったのです。

## サラダボウルの考える 10強い農業経営を創る のキー・ファクター

サラダボウルでは徹底的な品質管理と生産管理を行うことで、高品質の野菜を安定して出荷し農業では難しいと



↑銀行員、生命保険会社の営業と経営に深くかかわる職業を経て農業に参入。「最終的に農業を選んだのには、やはりトマト農家としてのDNAが働いたのかなと思っています」と田中社長。

### ■サラダボウルの考える強い農業経営を創る【10のキー・ファクター】



### ■オンラインアグリビジネススクールのトップ画面



されてきた4定（定時、定量、定質、定価格）を目指しています。そのために、製造業で広く取り入れられている業務の「カイゼン活動」「5S」業務の見える化」などを徹底して行っています。「当社も設立当初は、道具の管理など各自が勝手にやっていたので、剪定バサミ一つを探して各担当者に電話して、半日潰れて…という笑えないドタバタが多々ありました。これでは効率が上がらるわけがない。道具の管理から作業の平準化に取り組んだことが始まりです」と田中社長。このカイゼン活動

により劇的に作業時間が短縮されたこともあり、現場では夏季でも18時には終業、週休1日、月1回は連休という業務体系を実現しています。また、販売においてもただ生産したものを売るだけでなく、取引先と「お客さまの本当にはほしい商品とは何か」を考え、商品の提案、ブランディングや時には売り場づくりまで共に行っています。「マネジメント、生産工程管理・品質管理、原価管理、どういうふうにより価格形成していく

か」ということですね。これら全部がつながっていくと考えています」と田中社長。サラダボウルではこれらを「強い農業経営を創る10のキー・ファクター」として設定し、それらが独立してあるのではなく、すべてつながって存在していると考えています。

### 自主的な学びによる 人材育成を実践

田中社長は、これら10のキー・ファクターを実現するためには、人材育成が重要であると考えられています。サラダボウルでは、社員・研修生が自主的に朝の勉強会を行い、意見交換することでスキルアップを図っています。また、現場の「カイゼン活動」も社員が自主的に行うことで、実際の農業で役立つ栽培技術だけでなく農業経営のためのマネジメントについても習得していきます。社員の中には、独立し就農する人もいます。こうして全国にサラダボウルの理念に賛同する仲間が増えていくのです。

さらに、サラダボウルで培われた農業経営のためのカリキュラムを、農業を志す人たちにインターネット上で発信する「オンラインアグリビジネススクール」の開講など、新しい取り組みも始めています。

### サラダボウルが目指す おいしい野菜

もちろん業務改善や人材育成に取り組む最大の目的は、「おいしい野菜」をお客さまに届けることです。「南アルプス農園の天然水トマト」などの独自のブランドトマトや「フルテイカ」など個性のある品種を多数生産されています。中でも田中社長が期待を寄せているのが、タキイの育成中トマトです。グルタミン酸が多く、高糖度トマトとはまた違った甘さとうまみ



↑「フルティカ」収穫作業の様子。「フルティカ」は市場での評判がすごくよく、皆さんが買ってくれる品種だと田中社長。

をもち、機能性成分のリコピンを豊富に含むこのトマトを「毎日食卓に置いておける」普段使いのできる商品に育てていきたいと考えています。

「大玉トマトの中には、普段食べるものから、高機能性をうたう高価格帯のトマトまで多数あります。当社の目指す所は、味はすごくおいしい、けれど価格的にはハイエンドではなくミドルアッパーくらいまでにしたい。『体によいけれど高いトマト』だと、売れません。だったらもっとおいしくして、お客さまが喜ぶ価格にしよう。というのが狙いどころです」と田中社長。

ただしこれは、品質のよいトマトをただ栽培してさえいれば実現できるというものではありません。例えば、現在取り組むトマトは従来の栽培法では尻腐病しりくちびょうが出やすい品種なのですが、サラダボウルでは「尻腐が出るから作らない」ではなく、グルタミン酸やリコピンを抑えずに、尻腐が出ないように作り方を工夫していきます。それによって収量の上限や価格設定も変わりますが、そこに合わせてマーケティングも変えていく。

「現在、試験販売の段階ですが、サラダボウルではタキイと協力してこの品種を育てていきたいと考えています」高品質のものが安定して出荷できるという前提があって、初めてマーケティング

トクリエーションが成り立つのです。

**ものが安定して集まると、売り場をつくることができる。**

取引先との「取組」の中で、売り場づくりまで行うことも少なくありません。例えばグループ会社である、南アルプス農園では、取引先の量販店などの一角でサラダボウルのトマトを中心に独自の棚を作っています。そこには「天然水トマト」や「フルティカ」などのおいしくて、個性のある商品が並び、ほかの売り場とは一線を画しています。

これらの売り場は「安いから買うのではなく、お客さまがいいねと思ったものを買ってもらいたい」という発想で成立しています。ただ単に作った野菜を出荷する「取引」だけでなく、出荷先と一緒に商品を作っていく「取組」を行っています。

働く人たちが愛着をもって長く働けるから、よいものができていく。作り続けて、届け続ける。それをできる会社をつくるというのが、10のキー・ファクターのすべてなのです。

**社会的な要請に応えられる農業に**

農業としては画期的な取り組み。しかし田中社長はこれらの活動を「何も特別なことではない」と言い切ります。



↑ピーマンの誘引作業をする栽培管理担当の富田さん。



↑取材当日、圃場を案内いただいた経営企画室の小林太一さん(左)。栽培管理を担当する藤森景太さん。小林さんは社長と同じく元銀行員、藤森さんは農学部出身でサラダボウルに勤めて4年目の若い力だ。



←サラダボウルには全国から農業を志す若者が集う。自主的に働き、学ぶ姿勢が培われていく。

「製造業でも、サービス業や小売業でもどれぐらいの量が必要かということから逆算してすべての計画があります。それと一緒に。これまで、農家だけが畑に行つてから今日することを決めていた。そんな状態を、計画を決めてきちんと管理しようということから始めたことなんです」と。そしてそれは、

大きな視点からいえば「社会的要請に答える」ということにつながっていくといえます。「社会的要請があるから農業は昔から存在していて、今も必要とされていきます。しかし社会の要請は時代とともに変わるので、農業もそれに合わせて変化しないとけません。一昔前は物が

必要な時代で、農家はとにかく均一な形で大量のものを需要地へ届ければ社会的要請に応えられた。しかし現代では求められるものが変わってきていると考えています」

例えば、トマトの市場ではおおむね大玉トマトは全体の6割、ミディトマトが1割程度、そしてミニトマトが3割程度に増えています。食べ方もお弁当が細かくなってきています。大玉トマトだけを大量に生産していても需要に応えられなくなっていると感じています。そこを社会的要請と考え、きちんと役割を果たすためには何をすればいいのかサラダボウルの戦略になっています。社会の望むニーズ、具体的には形質や数量、価格に応じていくための活動なのです。

「社会の一員としてモノづくりをする」そうした姿勢はサービス業の人たちと一緒に販売に取り組む中で、培われてきた部分もあるといえます。

サラダボウルの現在のあり方は、社会の要請に応えるために農業を体系化させた結果といえるかもしれません。

### 農業を地域にとって価値ある産業に

サラダボウルの目指す社会的な要請に応える農業。それは「農業を地域に

とって価値のある産業にしたい」という想いにつながっています。野菜という収穫物を扱う農業には、販売店、物流、農機や梱包資材業者など多くの産業がかかり、雇用もたくさん生み出します。そんな中で農業を地域を活性化させるハブ産業、地域産業の拠点に育てたいという想いがあります。

農業の業務改善を行い、マーケティングボードとしての役割を果たし、それを新しい経営モデルとして定着させる、そんな会社が各地に拠点のようにできていくことで、それにかかわる産業も発展する。そうした取り組みを続ける中で、ほかの多くの生産者も触発されて農業自体が発展していく。それこそが、サラダボウルの目指す「農業の新しいカタチを創る」ということなのかもしれません。

「いろいろな農業のやり方があると思うし、当然ですがほかのやり方を否定することは全くありません。だけど僕らは農業を産業にしていきたい。農業の一つのカタチとしてそういうカタチがあってもいいのではないかと考えています」

田中社長の目指す「農業の新しいカタチ」は、全国につながった同じ想いをもつ仲間たちによって少しずつ、でも着実に「カタチ」になっていきます。今後もサラダボウルの挑戦は続きます。