

講師 **田中 進氏**

(株式会社サラダボウル 代表取締役)

演題 **農業にイノベーションを！  
～サラダボウルの挑戦～**

令和5年9月28日(木) 開催



## はじめに

皆さんこんにちは。株式会社サラダボウルを経営しております代表の田中と申します。本日1時間半ほどお時間をいただきまして、弊社グループの取組をご紹介させていただきながら、私自身の自己紹介も途中織り交ぜつつ、今どういう展開をしていて、今後どんなことをしていきたいと思っているかという話をさせていただきます。

## 1. 創業当初まで

### (1) 食を農業で変革したい

食という字は「人」を「良」くする、と書きますが、サラダボウルグループは「食を農業で変革したい」と考えています。

農業そのものを、「安心して」「誇りをもって」「夢中になれる」仕事にしていきたい。農業という仕事は、関わる人、パートや社員だけではなく、例えば、それを運んでくださる運送会社、運ぶためのダンボールを納品してくれる会社、商品を作るためのパッケージを作ってくれる会社、またそれを売ってくださるスーパーマーケット、というように本当に多くの人たちと関わりを持ちます。農業という一つの仕事を通じて、「関わる人を幸せに」して、「社会を豊かに」する。特に私たちの場合は、田舎で事業を行うことがほとんどですが、その田舎を「価値ある地域」にしていきたいという思いを持っています。これが、私たちサラダボウルグループが創っていききたいと思っている「農業の新しいカタチ」です。

「農業にはいろいろなカタチがあって、そのカタチは、もつともつと変わっていく。その変わっていく先、新しいカタチにとっても大きな可能性がある」ということを感じています。こうしたことを現場目線でお伝えできればと思っています。

### (2) サラダボウル創業までの経緯

#### ア) かつては農業に対して否定的だった

今では「農業は本当に面白い、すごく可能性がある」と思って経営をしていますけども、昔からそうかという、全くそんなことはなく、真反対でした。私自身は農家の次男ですが、親の後を継ぐとか、農業するなんていう選択肢は微塵もなく、親からも「お前たちの時代は農業する時代じゃない。勉強して学校行って、いい就職先を見つけろ」と言われていました。

#### イ) 金融機関勤務で得た経験・想い

農業の道を志すきっかけには、働き始めてから出会いました。私は平成7年に東海銀行に入行し、5年間勤務した後に、プルデンシャル生命という保険会社で5年間勤務しました。金融機関勤務10年間で様々な業種、業態の経営者の方々、いろいろな会社とお付き合いをさせていただき、その中でのいろいろな経験や想いが、創業するきっかけになっています。

例えば、小さな町工場を経営し、売上5億円ぐらいで、工場もすごく古くて、工作機械もすごく古い。でも、20%ぐらい営業利益が出ている。何でこんなところがこんなに業績がいいのだろうと工場に行くと、5S活動やQCサークルなど、現場改善といった取組をしている。古い工場で古い工作機械だけど、すごく手入

れがされていて、治具も取り出しやすいように全部整理整頓されている。そんな取組を見たときに、「もしこんなことが農業でできたら、どれだけ農業は変わるのだろう」と自然に思うようになっていました。

あるいはイタリアンレストランのチェーン店の社長さんから「ホスピタリティ」という概念を教えてもらって、こんなことに取り組んでいるのか、と驚くこともありました。

もし農業でこんなことができたら、一体どんなことができるのだろう。そんなことをいろいろな業種、業態の社長や会社から見せていただいて、知らず知らずのうちに農業とオーバーラップさせて、農業をいろいろ考えるようになっていきました。

またベンチャー企業の経営者の人たちがどんどん前に突き進み、想いをカタチにしていく姿も見ていました。そうした経験を積んでいくうちに、「金融機関として支援する側ではなくて、自らやってみたい、何かをやりたい」という想いが抑えきれず、その時には農業をやってみたいという思いが明確に強くなっており、2004年に退職をして、サラダボウルを創業しました。

創業当時は応援どころか、「農業なんか会社がなくなるわけがない」「農業もやったこともないお前が何で農業をやろうと思うのか」等々、農業に近い人たちからは、私たちがやろうとすることを否定され続けたのです。

### (3) サラダボウル設立当初の状況

設立当初から、会社のことや現場のことを毎日写真付きでコメントをつけて、当時まだ目新しかったブログで発信していきました。それを見て、早い段階からやりたい人が集まってきました。

当時は農地を借りるのも非常に大変でした。まだまだ農業者が元気だったので、何を作ってもうまくいかないような、放っておかれた土地だけをやっとお借りできるような状況でした。

ずっと黒字経営で今まで来ているのですが、それは社員の給料が低く、365日24時間一生懸命働いてくれたからです。給料の半分は「夢」みたいな感じで、本当にやりたい人が来てくれて、脱落者を出しながら、気合と根性で残った人たちだけで支えてきました。それが創業当時の実情でした。

## 2. マネジメントへの取組

### (1) 農業経営のためには何に取り組むべきか

やる気があったり、本当に将来に対してガッツがあるうちはいいのですが、だんだん将来は大丈夫なのか、とみんなも不安になってきます。

創業して3年ぐらいしたときから、「ただ頑張るだけじゃ駄目だ」となって、実はその時に初めて、先ほど少しご紹介をしました。金融機関勤務時代にいろいろな業種、業態の経営者の人から聞いた話を、自分なりにまとめて、「農業経営をする上で、何に取り組まないといけないのか」という、いわゆるマネジメントに取り組むということを始めました。

### (2) 強い農業現場構築のためのキー・ファクターア) 10個のキー・ファクター

サラダボウルの「強い農業現場を構築するための10のキー・ファクター」を紹介いたします。「マーケットクリエーション」「プロダクションマネジメント」「コストマネジメント」「プライシング」「見える化」「人材育成」「適正規模経営」「事業ポートフォリオ戦略」「データドリブンマネジメント」「多付加価値化」となります。

#### イ) マーケットクリエーションが戦略の基本

少しだけご紹介をさせていただくと、「マーケットクリエーション」というのは、バイヤーですら何を作ったら売れるかなんて分からない中で、とりあえず想定したものを、スーパーの棚に並べて、お客様の消費行動を見ながら「ちょっと量が多すぎるんじゃない?」「ちょっと価格帯が高い?」「ちょっとデザインがこうなのかな?」「品種が合っていないかもしれない?」等々、要するに、お客様の答えに近づいていく取組を、スーパーのバイヤーの方々とやらせていただくようになってきました。分からない答えに向かって取組を継続していくという意味で、「マーケットクリエーション」が戦略の1丁目1番地になってきました。

#### ウ) お客様が必要なものを作るために

そうすると、お客様が必要なものをどういうふうにするのかという「プロダクションマネジメント」、生産工程管理や品質管理や労務管理、いろんな現場での

マネジメントが必要になってきました。

「コストマネジメント」で原価をどういうふうに改善しながら、どういうふうに価格形成をしていくかという「プライシング」が大きなテーマになってきました。

それを実現するために「見える化」「人材育成」に注力する、という取組になってきます。

「見える化」には大きく3つのテーマがあります。1年間どんな業務で成り立っているのかという「業務そのものの見える化」、その業務がどういうふうに進捗しているのかという「進捗の見える化」、数値でどのように見えるのかという「結果の見える化」です。

こうして「データドリブンマネジメント」に非常に近づいてきました。「データドリブンマネジメント」は、以前は「ITマネジメント」と呼んでいましたが、現場のファクトをデータに置き換えながら、現場で起こっている事実を、正確に計測し、判断ができるようになって、本当に経営がしやすくなったと思っています。

これらを実践するために社員のリテラシーをどう高めるかっていうことを一生懸命社員と一緒にやっていきます。

あとは「適正規規模経営」、そして、経営リスクに対して「事業ポートフォリオ戦略」を組みながらやっています。

最後になりますが、以前は「高付加価値化」と書いていましたが、今では「多付加価値化」としています。農業界では「高価格化と高級化」が高付加価値化だ、とすごく狭く捉えられすぎる側面があると思っています。例えば、同じような市場に出ているものでも、7割のコストでできることも素晴らしい価値だし、1か月前から出荷ができて、2か月も長く出荷ができることも大きな価値だ、と考えるなど、もっと広い方向での価値創りができるのではないかと考えて取り組んでいます。

### 3. 次のステージへ

#### (1) 大規模で集約された農業経営

昔ながらの農業地域の中で、なんら他の農業者の人たちと変わらない環境の中で、自分たちなりにマネジメントに取り組んできて、今、少し大規模に集約された農場運営を始めることができるようになってきました。

山梨県北杜市に「アグリビジョン」という農場があ

ります。横幅が200m、奥行きが150m、地面からハウスの一番高いところ、棟高で7m30cmぐらいありますので、かなり見上げるような大きなハウスになります。

現在、北は岩手県大船渡市から南は福岡県みやま市まで11ヶ所の農場がございます。

今年度だけで4ヶ所の農場が増え、また来年度も3ヶ所の農場の建設を計画しています。

#### (2) 農業を地域に価値ある産業にする

地域経済や地域ということが今日のテーマだと思えますので、普段はなかなか数字のところはお伝えしないのですが、今日は少しだけお伝えさせていただきます。日本でお米を作ると、普通の流通の場合で、1,000m<sup>2</sup>当たりで10万円の売上があると言われています。

一般的な従来型のハウスで、トマトを作ると、大玉のトマトで、大体年間300万円と言われていて、ミニトマトで500万円ぐらいというのが一般的な売上とされています。

サラダボウルグループには全国に農場がありますが、中玉のトマトとミニトマトを作っていますが、大体どちらも1,000m<sup>2</sup>当たり2,000万円ぐらいの売上になっています。

自分たちでも少し驚くぐらい、ここまで生産性が変わるのです。

ハウスの中は非常に清潔で、整然としています。大規模にやっても、作業の標準化ができたり、1年間、平準的に忙しさをできるだけコントロールすることができます。

ですので、働く人たちの働き方も変わってきました。例えば、農場長やグロワーといわれる栽培責任者は、先輩が後輩を育て、後輩がまた次の後輩を育てる、それが当たり前になるようになってきました。

#### (3) 熟練パートたちの力

私たちの目指したい形の一つに、愛着を持って長く働き続けられる場を作っていく、というのがあります。今、パートだけで700人を超える方が全国で働いてくださっています。去年の数字ですけれども、そのうち50歳以上の人たちが71.9%、60歳以上ですと52.4%を占めています。

80歳を超えた人も何人もいらっしゃるのです。よく

農業の高齢化イコール農業の衰退だ、と言われますが、私たちからしたら、とんでもない考え違いです。1,000m<sup>2</sup>で2,000万円を超える売上は、50歳、60歳を超えた人たちの力があって初めて達成できているのです。

もちろんAIやロボティクスを積極的に入れていますが、何よりも一番当てになるのはこういった熟練した人たちの「経験知」なのです。

こういった人たちが自分の居場所を見つけて、愛着を持って長く働き続ける、働く場を自分たちでより良いものに変えていってもらい、こういうことを目指していきたいと思っています。

#### (4) 日常の中にもっと価値を創りだす

これまでもいろいろな地域づくりの取組が行われてきました。でも、何か地域が浪費されているな、と思うこともよくありました。

補助金でいろいろ地域づくりのこともやってきましたが、結局イベントで終わってしまう。そこに住む人たちがいない人たちがいろいろな発想や発案をしてやるけれど、予算がなくなったり、補助金がなくなったら、やらなくなってしまいます。

そういうことじゃなくて、当たり前の中にもっと価値を創り出すにはどうすべきなのかを考えるようになってきました。働く場があり、本当に愛着を持って、長く働き続ける場という、そんな当たり前の価値ある幸せが創れたらいいな、と思っています。

よく、スティーブ・ジョブスの言葉を借りるのですが、「人は形にして見せてもらうまで何が欲しいか分からない」という彼の言葉があります。恐らく、スティーブ・ジョブスが、パワーポイントで「iPhoneは、いいぞ!」と言っても、多分「いや、そんなに高いなら、要らない」と皆思いますよね。でも実際に手にしてみたら、この小さな画面の中にもものすごく奥行きがあって、世界と繋がって、あらゆることができることが初めて分かるのです。

#### (5) 多くの地域からお声がけいただく

私たちも「こういう農業をしたいのだ!」と言ったとき、みんなが応援し、理解してくれたわけではありませんでした。でも実際にその農場ができたことよって、全国いろいろなところからお声掛けいただき、

首長の方々から呼んでいただけるようになりました。

そうした流れを受けたのが「いわて銀河農園」の開設です。震災のがれき置き場となっていた土地の活用が何とかできないかという想いを抱いて、岩手県大船渡市の市長が山梨県北杜市の農場「アグリビジョン」を見に来られ、地域を復興していくときに、ぜひ一次産業でも復興を目指していきたいと言っていただき、水産加工業以外の新しい形として「いわて銀河農園」が開設されることになったのです。

#### (6) サラダボウルに対する需要は社会が決める

よく、売上の目標ありますかとか、農場の数をどこまで増やす目標があるのですか、と聞かれるのですが、本当にそういうのにはあまり興味がなく、いつも「社会が決めてくれる」と答えています。それはどういうことかということ、社会課題があって、そこから発せられる社会的要請の一つ一つの面が非常に密接に農業と関わっていると思うからです。

よく使われる17のSDGsの目標がありますが、非常に多くの面で農業と接しています。多くの社会課題とそこから発せられる社会的要請に、農業経営が応えることができれば、地域から必然的に求められるだろうと、考えています。

多くの地域からお声掛けをいただきながら、農業生産ができているのは、やはりこういった社会課題を背景にした多くの社会的要請と農業とがすごく親和性があるからだろうなと思っています。

#### (7) トータルフードバリューチェーン

そうは言っても、農業経営は簡単ではないと私たちも思っています。きちんと戦略を立て、戦術を実行しないといけないのです。トータルフードバリューチェーンを見渡し、「マーケティング」から始まり、どのように「セールスプロモーション」「ブランディング」をしていくのか、産地側からどう送り出し、消費者がどう受け取るのか、こういったバリューチェーンをどう作っていくか。

今までは「これを作ったのですが、買ってくれませんか?」という取組だったと思うのですが、このバリューチェーンの一翼を担うためには、きちんと戦略を立て、戦術をきちんと実行しないといけない。

その戦略を「生産設計」という言葉で定義をし、戦術を「生産管理」という言葉で定義をし、自分たちなりの「農業生産method」と「営業戦略」がマッチをすることでフードバリューチェーンの中で一翼を担えることができるのではないかと思います、今、事業展開しています。

## 4. Digital farming

### (1) 経験や勘でなく、データから正しく判断

AI、ロボティクスも、どんどん現場に入ってきていますので、今までとは違うレベルでの経営管理もできるようになってきました。気象や栽培環境を計測するセンシングや、それを常に観察をして考察分析まで繋げるモニタリング、自動収穫ロボットや自動運搬ロボット、また収穫予測システム、そんなものがどんどん当たり前ようになってきました。

先ほど、一般的なこれまでの農業用のハウスでトマトを作ると、1,000m<sup>2</sup>あたり300万円ぐらいの売上であり、私たちの実績が大体2,000万円ぐらいです、という話をさせていただきました。特別なことをしているわけではありません。5分おきに計測される40項目を超える栽培データ、環境データをきちんと見て、どういうふうに管理をしていったらいいのかを正しく判断できることによって、光合成、水素発電の最大化ができるようになったのが、大きな理由です。今まで「経験と勘」と言われていましたが、こういう計測項目を見ると、例えば、真っ暗な夜空の中、目的地の空港に正しいコースを通過して正しい時間で到着できるのと同じだと思うのです。目に見えない様々なデータや計測器を見ながら、自分たちが飛んでいるコース、飛んでいるスピード、あらゆるリスクを、全部アラート機能を見ながらやっていくのです。もちろん栽培環境というのは変化をしますけども、それに事前に備えながら、計画した生産量を生産し、それを販売に結び付けていくことができるようになってきました。

### (2) DigitizationからDigitalizationへ

外部委託先と一緒に開発をした収穫予測システムがあります。明日何キロ収穫できるのか、3週間後に何キロ収穫できるのか、それがどのスーパーにどれだけ

分配されていくのか、そのスーパーのどこのお店にどれだけ届けばいいのか、が分かるのです。川上の情報がピン止めできるので、そこから正しい情報をどんどん連結できるようになっていきます。

いよいよ農業界でも、デジタル技術によって既存の価値観や枠組みが根底から覆されるような革新的なイノベーションが、DXが起こるのではないかなと思います。

これまではDigitization、すなわち業務の一部をデジタル化するだけでした。作業がデジタル化されただけです。でも経営そのものがデジタル化されていく、工程プロセスがデジタル化されるDigitalizationという段階に入ってきたな、と実感できるようになってきました。

農業が本当に変わっていくのはこれからだろうと思っています。変化したところがやっと見え始めてきて、これからもっと大きく、みんなに多くの人たちに分かる形で農業が変わっていくのではないかと思います。

### (3) 独自の経営支援システム

私たちは、経営支援システムを独自で作っています。独自で作っていると言っても、例えば、会計、総務、労務、受発注といったものは全部既存の汎用的なものでできますので、自社開発はせずに、そういったものを使っています。

一方、収穫予測システムや生産管理といった独自性が強い部分については、外部に委託する形で全部自社開発をしています。

AIが私たちでも使える価格、使える環境にどんどんなってきましたので、栽培管理などの非常にコアな部分でも、これらを使いながら、ナレッジマネジメントもどんどん進んできています。それによって、これまでの農産物流通、フードバリューチェーンから大きく変わってきています。それらをさらにこれからも取り組んでいきたいと思っています。

私たちは、今ではデイトレーダーが使うマルチモニターを導入し、そこに全国の農場の栽培データ、栽培環境データを全部繋ぎ、社員がモニタリングしています。

私たちの中では、こういったことがもう既に3年前には当たり前になっていました。それで何が起こったかということ、山梨のベテランの栽培責任者が、岩手や兵庫のなりたての若手の栽培担当者に、毎日WEB会

議を通じてサポートができるようになったのです。

今までなら、そこに行かなければ、その人でなければ、できなかったことが、時間と空間を大きく超えられるようになってきました。

もちろんこの他にも、いろいろなものを使って、リアルタイムに、テキストベースでも画像でも動画でも全部シェアをしながら、現場を確認できるようになってきています。今までできなかったことが本当にできるようになってきています。

#### (4) 自ら価値を創り出し、成長していく

私たちがやりたいこと、それは「誰かと争い、何か奪い合って大きくなるのではなく、自ら価値を創り出し、成長していきたい」ということです。

これまで順風満帆だったわけではありません。今、AIやロボティクスを使いこなしているマネージャーが、たかだか7、8年前までは堆肥を手で撒いていました。本当に昔ながらの農業そのものでした。想いがあれば、新しいカタチが創られていく、そう思っています。

#### (5) 非常識も、結果を出せば常識に変わる

数年前にスケートの清水宏保選手（長野五輪スピードスケートで金メダル）とご一緒させていただく機会がありました。そのとき彼が言っていたのが「非常識も、結果を出せば常識に変わる」という言葉です。

オランダで新たに開発されたクラブスケートというスケート靴（ブレードと靴の踵部分が離れる構造となっている）を履きだしたオランダのスピードスケートの選手が長野五輪を目前にして好成績を上げていました。清水選手は、履き慣れた従来の靴をあっさり捨てて、未経験のクラブスケートに乗り換えて、結果として、長野五輪でオリンピックレコードを更新して金メダルを取ったのです。清水選手が言った「クラブスケートはもうスピードスケート選手はみんなそれを履くようになっていく。非常識も、結果を出せば常識に変わる」という言葉がとても印象的で、よく社内でも使わせていただいています。

農業も Science と Technology で大きく変わるので、非常識も結果を出せば、常識に変わるので、できっこないことでも、カタチになるとその時代の当たり前になっていく、と思っています。サラダボウルグ

ループとして「次の時代の当たり前」を創っていききたいなと思っています。

### (6) Digital farming で変わること

#### ア) 儲かる農業

今、日本ではスマート農業という言葉がよく聞かれますが、世界的には Digital farming と言われています。Digital farming によって、儲かる農業が実現するのです。儲かるというのは、社会に価値を生み出せることだと思っています。

#### イ) 生産者の待遇改善

Digital farming によって、働く人たちの待遇も変わってきます。サラダボウルグループの正社員が去年で33.2歳、おおよそ年収で500万円ぐらいです。普通に週休2日で、普通にボーナスをもらいながら普通に8時入社5時退社で1ヶ月の残業は大体10時間台で終わる、というごくごく当たり前の普通の仕事になってきました。これはもっともっと変わっていくのではないかとと思っています。

#### ウ) 最先端産業に変貌

先ほど見ていただいたように、AIやロボティクスもどんどん入ってきています。他の産業と比べて、農業は30年、50年遅れている、とずっと言われてきました。でも一番古い産業だからこそ、AIやロボティクスの活用により、そのギャップを一気に飛び越えて新しくなりやすいと思っています。急速に農業が最先端の産業になれる、そういう素地があると思っています。

#### エ) 農業界への優秀な人材の流入

そういう環境にあるので、サラダボウルにも本当に優秀な人材が入ってきてくれるようになりました。新卒採用や第二新卒だけでなく、役職定年や定年退職した人たちも採用しています。

そういった人たちにとっても農業がすごく魅力を感じてもらえるような時代になってきたな、と感じています。

#### オ) 地域のハブ産業へ

7、8年くらい前だったと思いますが、農業界と経済界の連携事業という補助金があり、経済界の人に声

をかけられて補助金の申請をした時に、「農業者がパソコンに向かって、データを収集したり、それを整理して分類するなどとんでもない、それは農業ではない」と言われたことがありました。当時は、随分ばかりにされていると思いましたが、今、どんどんそういう考えが見直されてきていますので、最終的には、小さいながらも地域のハブ産業になっていけるのではないかと感じています。

## 5. 農業がダイナミックに成長する時代に

### (1) サラダボウルの人材育成

アメリカのウィリアム・ウォードという人の言葉に私たちもすごく共感をして、ずっとこれが社内でも使われています。こういう言葉です。

「平凡な教師は指示をする。良い教師は説明する。優れた教師はやってみせる。偉大な教師は心に火をつける」

本当に情熱を持って、やりたい、と言って入ってきてくれる人がたくさん来てくれるようになりました。いかに私たちは彼ら、彼女たちにその場を担保してあげられるか、用意してあげられるか、にかかっているなと思っています。

そういう取組をいろいろやっていく中でも、7、8年ぐらい前に「人を育てている時代ではもうないな」と思ったときがあったのです。その時にHR (Human Resources: 人的資源) を専門にしている先生から教わったのが、「リーダーの仕事は、自分より優秀な次のリーダーを育てることだ」という言葉でした。

私たちがやらなければいけないのは、人を育てるだけでなく、「人を育てられる人」を育てることだと思います。難しい課題ですが、こうしたことにずっと取り組んでいきたいと思っています。

小さな会社であっても、人、知、技術、これらが本心に積み上げられていけば、農業も他の産業と何ら変わらなく、もっとたくましく、しなやかな産業になっていくのではないかと感じています。

イベントのような地域づくりや浪費するような地域づくりイベントではなく、もっともっとそこに住み、少しでもその地域を良くして、次の時代に引き渡していく、そんなことができればいいな、と思っています。

### (2) 農業がダイナミックに成長する時代に

私たちは次の2つのことを強く感じています。「農業の課題は、農業界だけでは解決できない」「地域の課題は、その地域だけでは解決できない」ということです。ですので、これまでも40社を超える他産業、様々な人たちと業務提携を行ったり、また地域を飛び越え、国を飛び越え、いろいろな解決策を探したり、というように取り組んできました。そして今、農業がスピード感とスケール感を伴って、ダイナミックに成長できる時代がやってきた、と思っています。

### 最後に

「農業にはいろいろなカタチがあり、そのカタチは変わっていく。新しいカタチにとっても大きな可能性がある」ということを本日申し上げました。農業にはいろいろなカタチがあります。私たちもその中の一つのカタチでしかありませんが、農業の可能性に、またその地域の中での価値創りの可能性にさらに挑戦をしていきたいと思っています。

ご清聴ありがとうございました。(以上)

#### 講師略歴

**田中 進** (たなか すずむ)

株式会社サラダボウル 代表取締役

山梨県中央市(旧田富町)出身。横浜国立大学国際経営学部卒業後、株式会社東海銀行(現三菱UFJ銀行)、プルデンシャル生命保険株式会社に勤務。

「日本の農業の新しいカタチを創りたい」との強い想いを胸に、2004年に株式会社サラダボウルを設立し、農業に参入。現在、岩手県から福岡県まで全国10か所に農場を展開。