

Top

トップと語る

71

interview

株式会社サラダコスモ



株式会社サラダコスモ 代表取締役社長

中田 智洋氏

◎聞き手

十六総合研究所 取締役社長 佐竹 達比古

NAKADA Tomohiro

SALAD COSMO CO.,LTD.

経営の根幹にあるのは「役に立つ」ということです。お客さまの役に立つのは当然として、社員の役に立つ、家族の役に立つ、もっと言えば、日本中の国民のために、さらには国境をも越えて世界中の人の役に立つ。スケールは大きい方がいいです。

株式会社サラダコスモは、1955年に副業としてもやし栽培を開始、「親が子どもに食べさせたい野菜づくり」を原点に、当時としては珍しい無添加・無漂白のもやし開発に挑戦し、業界の新たなスタンダードを作り出しました。現在は、教育型観光生産施設「ちこり村」の運営など、野菜と農業を軸に幅広い事業を展開し、次世代の健康と環境を見据えて食の安心・安全を追求し続けています。

▲養老山地。山麓の豊富な水を野菜づくりに活用する

本日は株式会社サラダコスモ 本社をお訪ねし、代表取締役社長 中田 智洋氏からお話を伺いました。

冬場の副業として、もやし栽培を開始

—— 創業からの沿革についてお話し願います。

●中田社長（以下、敬称略） 私の父は戦時中に軍需工場で働いていたようですが、戦争が



1973年、中田商店入社当時の智洋氏

終わって仕事がなくなったため、1945年に中田商店を創業し、中津川でラムネ飲料の製造を始めました。この地域は大変寒く、当時は

住宅も粗末でしたから、冬場には一晩で部屋の中のお茶が凍るなどということもありました。そのような所で冬にラムネが売れるわけはありません。そこで、冬の間だけできる仕事として、名古屋の市場へ行った時に見かけたもやしの栽培を始めました。今でこそもやしは一年中売っていますが、当時は栽培技術や保存技術が低く、夏場はすぐに傷んでしまうため、冬の季節野菜でした。ラムネの製造が暇な冬にだけもやしの商売をするというのは都合が良かったのです。

私は長男でしたから、当然親の跡を継ぐものだと思っていましたので、大学を卒業してから

跡継ぎとして、1973年に中田商店に入社しました。入社して5、6年経った頃、父が病気で突然倒れました。商売について詳しく教えてもらうこともないまま、その日からすぐに会社を引き継がなければなりませんでした。

無添加・無漂白のもやしで 業界のスタンダードを変えた

—— 当時としては珍しい無添加・無漂白のもやし栽培に取り組み始めたといいました。どのようなきっかけがあったのですか。

●中田 当時、もやしの製造には漂白剤を使うことが当たり前でした。漂白すると見た目が良くなり長持ちしますが、体には良くありません。食べ物は食べた人の血や肉になるものですから、私は、無漂白にすれば色は悪くなるけれど、食べる人のためになる、役に立つことになる、と思い、漂白をやめました。無添加・無漂白のもやしは大変傷みやすく、もやしを作る側からしたら漂白剤を使う方が圧倒的に楽です。当時は同業者から大反対にあいました。それでも、理解してくださるお客さ



十六総合研究所
取締役社長 佐竹 達比古



最新鋭の設備を備えた養老生産センター



工場内の様子

まに守られて、信念をもって無添加・無漂白のもやしの製造・販売を続けました。

—— 社長様が信念をもって続けられたことが、業界の新たなスタンダードになったのですね。

●中田 無添加・無漂白のもやしは次第に売れ行きが良くなり、会社も成長しました。当時、年商2,000万円だったのが、10年後には10億円になりました。ところが、事業規模が急拡大したことで、次第に資金繰りが追いつかなくなりました。10年間で工場の増設工事をしていない時期はありませんでしたし、原材料を買う資金も必要です。従業員も採用しなくては行けないし、輸送するトラックも要る。毎年黒字でも資金繰りが回らず火の車で、あの時は大げさでなく、もうだめかもしれないと思いましたが、なんとか倒産する前に事なきを得ました。

大変な思いをしたことで、何事も絶対にやり抜くという覚悟はできましたね。今から思うと、若い時に資金繰りの大切さを痛感したことは、後々のプラスになりました。また、当時のことを教訓として、会社を設立してから43年間、一度も赤字を出さずにやってきました。

値上げをしないで黒字を出し続ける

—— 43年連続で黒字を続けていらっしゃるのすごいことですね。



株式会社サラダコスモ
代表取締役社長 中田 智洋氏

●中田 最近では、機械化や効率化を進めたことも大きいです。国民の可処分所得は下がっていてお客さまも苦しいから、私たちも苦しくても値上げしないで頑張ろう、値上げする前にできることがあるはずだ、と考え、社をあげてすべてのコストを見直すつもりで、2020年12月に岐阜県養老町に国内最大規模・最新鋭のもやし工場「サラダコスモ養老生産センター」を新設しました。

この工場では、極力機械化を進めたことで、従来の当社の工場に比べて人件費は半分以下になりました。また、太陽光パネルを設置し、電気代を約25%削減しました。さらに、商品が多く作った方が1個当たりの費用は安く済みますから、とにかく稼働率を上げることを考えています。ただ、たくさん生産しても、値上げをすれ



ちこり村 外観。ちこりを使った焼酎やクラフトジンの製造施設を見学できる

ばお客さまから選ばれなくなってしまいます。値上げをしないことで売れ行きを維持でき、結果として1個当たりの費用を抑えられ、お客さまへ商品をお値打ちに提供できるという良いサイクルが生まれます。

工場の稼働開始から3年経ちましたが、売上げが伸び、利益率も良くなりました。



野菜を豊富に使ったビュッフェレストランの料理

地域を元気にする発信地「ちこり村」

—— ちこり村も盛況ですね。

●中田 当社が運営する「岐阜中津川ちこり村」は、西洋野菜であるちこりの国産化を通じて、休耕地の活用や地域の活性化を実現するための教育型観光生産施設として、2006年12月にオープンしました。地元で作られた野菜をふんだんに使ったビュッフェレストランのほか、地域の特産品を扱うお土産売り場や体験施設などがあります。

ビュッフェレストランは、たくさんのお客さまに来ていただいております。有名なグルメサイトのランチバイキング部門で岐阜県1位を取っています。2023年にはちこり村の売上げ、来場者数ともに過去最高を記録しました。

—— 栗きんとん生食パンを求めていらっしゃるお客さまも多いと伺いました。

●中田 ちこり村の『栗きんとん生食パン』は2021年秋に販売を開始しました。この商品は、栗きんとん7個分の栗を贅沢に使ったもので、この

地域の名産である栗きんとんと競合しないように、栗きんとんそのものではなく、パンとして売り出すことにしました。どのようにPRするかと考えた時に、とにかく食べていただくと思い、当社にご縁のある方々に、試食していただだけませんかと商品をお配りしました。コストもかかりますが、ひとつのマーケティング手法としてやってみました。



対談風景／株式会社サラダコスモ 代表取締役社長 中田 智洋氏(右)、十六総合研究所 取締役社長 佐竹 達比古(左)



第72回ジャパン・フード・セレクション グランプリ受賞の栗きんとん生食パン

それが奏功したのか、私どもの想像以上にたくさんご注文をいただけるようになりました。また、作りたても、冷凍して1か月保存したのものも食べ比べたら遜色ありませんが、お客さまは焼きたてを求めて買いに来てくださいます。特に秋はちこり村が大渋滞になるほどで、私も駐車場の誘導係を一生懸命やっています。

おかげさまで、今年の2月15日に、日本フードアナリスト協会が主催する「第72回ジャパン・フード・セレクション」で、最高評価のグランプリを受賞しました。

このような世相の中、この業界もシュリンクが始まっていると感じますが、ありがたいことに当社は成長できています。その要因を考えると、マーケティングにおいて 押すところと引くところのバランスが良かったのではないかと思います。

—— ちこり村には、地元出身の儒学者・佐藤一斎に関する展示もありますね。

●中田 佐藤一斎は、中津川市の隣の恵那市岩村町出身で、幕末の著名な儒学者です。著書の『言志四録』^{げんししよろく}を分かりやすく学んでもらえるよう、「『言志四録』のこみち小径」というコーナーを設けています。同書の全1133条より厳選した30条をイラスト入りのパネルで掲示して、ゆっくりご覧いただくために休憩スペースも設けていま

す。こういった取組みも地域活性化につながると思って続けています。

だめだと思っても3回目にはGOを出す

—— 新商品の開発にも積極的にチャレンジされ、社員の方からの提案も多いと伺いました。人材育成についてお聞かせください。

●中田 社員の提案の中には、私から見たら、これはだめだろうというものもあります。ですが、私が決めているのは、同じ社員が同じ内容の提案を3回言ってきた時には、無条件でやってみようということです。社員だって3回同じことを社長に提案するのは勇気が要りますよね。うまくいけば「素晴らしい、ありがとう。あなた



取り扱う有機野菜は13種類にのぼる



のおかげで成功した。」と褒めてあげればいいし、仮に失敗したとしても、本人は反省して、これからはもうちょっと人の話を聞こうという気になるでしょうから。どちらに転んでも良いのです。そういう社員は将来、会社の宝になりますからね。

—— 提案がたくさん上がってくるのは、社員の方を大切にしていच्छるからこそですね。

●中田 当社の仕事は大変だと思います。年中無休で夜間の仕事もあり、週末も関係ありません。しかし、ありがたいことに人が集まってきてくれて、現在は800人を超える従業員が働いています。また、離職率も低いです。今、入社5年目の社員の研修をしているのですが、入社時に12人いて、そのうち10人が今も当社で働き続けています。

入社希望者に良い面ばかりを見せて誘うのは簡単ですが、そこから5年、10年やめないで働いてもらうことは大変なことです。毎日一緒に働いている社員はすべて見ていますからね。この会社が好きで一緒に成長したいという社員が根付いて頑張ってくれています。

—— 高齢者の方を積極的に雇用していることが評価されて、今年3月には、人を大切にする経営学会が主催する「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞の地方創生大臣賞を受賞されたのですね。

●中田 「日本でいちばん大切にしたい会社」

大賞は、審査項目が60くらいありました。売上げや利益率のほかに、社員の給料や定着率、福利厚生まで多岐にわたります。私の立場からすれば、まだできていないと思うことが多々ありますが、私たちが大切にしてきたこと、目指してきた方向性は、世の中の物差しで見ても間違っていないのだということで、激励というか、これからも頑張ってくださいねという意味で、賞をいただいたと思っています。

次世代に思いを伝える

—— 社長様の思いに賛同して人が集まってくるのですね。

●中田 経営の根幹にあるのは「役に立つ」ということです。私が通っていた大学では仏教に関する授業があったのですが、そこで学んだ考え方が今でも大きく影響しています。簡単に言うと、何をやれば幸せになれるのかということ。それは、とにかく「役に立つ」ということです。役に立つと自分が幸せになれるという考え方です。

お客さまの役に立つのは当然として、社員の役に立つ、家族の役に立つ。そこにとどまらず、当社の野菜を買っていないお客さまの役にも立つ、もっと言えば、日本中の国民のために、さらには国境をも越えて世界中の人の役に立つ。スケールは大きい方がいいです。

こういったことは、お金や時間をかけても伝

えておきたいと思っています。実は、今日も若手社員に向けて話をしてきましたが、私が良いと思う考え方を、これまでの事例も含めて伝えました。20代半ばの彼らが、10年後に工場長や新しい部署の長に成長するのだと思うと幸せを感じますね。

目的地を定め、具体策を立てて着実に進む

—— 今後の経営の中で実現したいことや社長様の夢をお聞かせください。

●中田 この先、10年で4倍の会社になろうという目標を掲げています。今の売上高が約200億円ですから、10年後に800億円を目指しま



会社概要

- 本社 社/岐阜県中津川市千旦林1-15
- 創業/1945年12月
- 設立/1980年8月21日
- 事業内容/●もやし、スプラウト、カット野菜の開発、生産販売 ●教育型生産観光施設「ちこり村」の運営
●焼酎、クラフトジンの開発、製造販売 ●企業及び幼稚園向け給食弁当の開発、製造販売 等
- 関連会社/有限会社中津川サラダ農園、株式会社サラダコスモ新潟、株式会社ディア中津川、
Saladcosmo U.S.A CO.LTD (アメリカ カリフォルニア州)、SALAD SPRUIT BV (オランダ)

す。最初は寝言のようなものだと思われて、社員に話をした時は皆きょとんとしていました。ですが、常にそのことを考えて口に出していると、最近では必ず到達できそうだと思うようになってきました。というのも、具体策がわかってくるのです。このためにはこういうものを作る、こういう工場がある、こういう部門を立ち上げるなど、どんどん細かく具体的にしていくのです。社員も突然4倍という言葉が飛び出すと驚くでしょうが、こういう風にすると達成できるよと具体的に説明すれば納得します。

目標は、会社としておおよそこの辺りを目指すのだと、目的地にピンを刺しておくようなものです。途方もない目標に思えても、必ず達成できると信じて、階段を一段ずつ上るように着実に進めていけば実現できるものです。

—— 本日は貴重なお話を聞かせていただき、ありがとうございました。

(対談日：2024年5月14日)

