

年50万人集客する「モクモク」の戦略 複数の産業を総合化(6次産業化)

亀山典子
株式会社日本総合研究所 総合研
究部門 社会・産業デザイン事業部
主任研究員

本稿では、地域の「面的再生」について3回シリーズで考察している。「商店街と温泉街など、物理的に連たっている地域での再生」(第1回)、「物理的には離れて立地していても、相乗効果がある事業を有している複数の企業を同時に再生」(第2回)に続き、今回は最終回として第1次、第2次、第3次など複数の産業に同時にアプローチするという「6次産業化」の事例を取り上げる。

6次産業化の事例

農事組合法人「伊賀の里モクモク手づくりファーム」(以下、「モクモクファーム」)は、豚をテーマにした農業テーマパークであり、三重県伊賀市(人口約10万人)の中山間地域に立地している。生産から加工・販売までを一貫して手掛け、年間50万人を集客し、年商50億円の産業に育っている。役員・職員148人、契約職員88人、パートタイマー146人、合計282人の体制である(2010年5月1日現在)。春や秋のイベント時のアルバ

イトを含めると、年8000人の雇用を創出している。

モクモクファームは、豚と地場の農産物を軸にして多角的に事業を展開し、雇用創出につなげている。創立以来27年を経て、モクモクファームは今日の成果を出すに至るまでにどのような戦略・戦術で事業を展開してきたのだろうか。

銘柄化から加工・販売を一貫して事業化

モクモクファームは1983年、三重県阿山町(現・伊賀市)で産声を上げた。三重県経済農業協同組合連合会(以下、「経済連」)(現・JA全農みえ)の職員2人が中心となって地元の養豚農家14戸と共に設立した任意団体「伊賀銘柄豚振興協議会」がモクモクファームの母体である。

71年の豚肉輸入自由化により、安価な輸入豚肉が流入した。さらに異常気象が引き起こした穀物危機(72年)、飼料価格の高騰の要因となった石油危機(73年)など、当時、養豚業をとりまく環

境はきわめて厳しい状況にあった。近い将来の牛肉の輸入自由化も視野に入中で(実際には91年に自由化)、割高な国産の豚肉をどのようにして差別化していくのかは、養豚業においては喫緊の課題であった。

このような背景の中、伊賀銘柄豚振興協議会では、抗生物質の投与を抑制し、飼料に木酢を混ぜて肉の臭みを改善するなどして、当時では珍しかった豚の銘柄化を行い、「伊賀豚」として普及させた。しかし、当時は加工によって生み出された付加価値はハムメーカーが吸収し、生産者である養豚農家は恩恵をあまり受けることができないという状況にあった。

そこで87年、養豚農家や経済連職員(後に退職してモクモクファームを立ち上げ)が共同で出資し、農事組合法人「伊賀銘柄豚振興組合」を設立。翌年にはモクモクファームの出発点である「手づくりハム工房モクモク」(総工費1億4000万円、うち国・県からの補助金3800万円)を建設し、

から加工へと事業の幅を広げた動機となった。

農業全般への事業展開

モクモクファームはその後、自ら区分する5段階の変革期を経て今日に至っている。

①変革の第1段階(87〜89年)

「手づくり」「素材」「純粋」「無添加」など、安心・安全な食材という商品イメージを創出。会員組織「モクモククラブ」(現モクモクネイチャークラブ)に入会金2000円、年会費無料を設け、DM等を通じてモクモクファームの理念や商品、作り手に関する情報やイベント等について情報発信を実施。しかし、これは3000万円もの赤字を抱える不採算事業になった。

②変革の第2段階(89〜93年)

89年から会員の要望によって始めた「手づくりワインナー教室」がヒットし、会員の口コミにより中部・近畿地方を中心に年間3万人を集客。会員数は50世帯から95年には1万5000世帯に、現在では約4万世帯に至るまでに成長した。91年には津市に直営直売店を出店するなど、伊賀市を離れての事業展開も見せている。この時期に、不採算事業の解消を図り、安定した経営基盤の基礎を築いた。

③変革の第3段階(94〜98年)

米、野菜、ビールなど、地場の農産物を生かした事業を展開。95年には、総事業費15億円(自己資金1億円、補助金6億円、借入れ等8億円)

テーマパークのマップ



資料:「伊賀の里モクモク手づくりファーム」ホームページより

養豚業から食肉加工業へと本格参入を図った。なお、組織名を「伊賀の里モクモク手づくりファーム」としたのは、後述する変革の第3段階に当たる94年である。

このほかにも、06年には「(株)モクモクネイチャーエコシステムズ」を設立し、公園内や直営レストランから発生した食品残渣を利用した養豚施設の運営を行っているほか、「おわせ海洋深層水(株)モクモクしお学舎」(06年設立、09年社

を投じて現在のテーマパーク(以下、「ファーム」)を整備。地ビール醸造、製パン・製菓、レストランなど、多角経営を図った。

④変革の第4段階(98〜04年)

「生産者と消費者がともに学び、ともに農業価値を認識し、生活スタイルをつくりあげる共生の時期」として、学習牧場、温泉施設、産直販売等、さらに多方面へと事業を展開。ファームの入場者数はオープン当時の年間17万人から40万人超へと飛躍的に伸びた。

⑤変革の第5段階(05年〜)

食農教育等を通じて農村・農業の新しい価値観を創造し、生活者とともに学び、新しいライフスタイル「スローライフ」の定着化を目指している。05年は39棟、200人以上が宿泊できる滞在型食農学習施設を開設。さらに同年、「(有)モクモク流農村産業研究所」を設置し、農業公園の運営や集客ノウハウなどについて、全国の農業公園等に助言を行っている。

名変更)では廃校を活用した天然塩の製造と体験学習事業を実施している。07年には伊賀市内の遊休農地を取得し、8畝四方・150区画を貸し出す会員制の市民農園事業「農学会」(年間使用料15万円)にも参入した。

消費者にストーリーを届ける仕掛け

以上の通り、モクモクファームの事業は生産者と消費者を直接結び付けることを徹底している。マーケティング責任者の栗本靖士常務取締役は次のようにモクモクファームの戦略を語る。

『①農業体験のテーマパークであるファーム』『②通信販売』『③直営レストラン』の三つの要素を組み合わせ、この中で100万人の消費者を循環させる。この循環が円滑であればあるほど、事業の効果は高くなる。これは『黄金のトライアングル』である』

ファームは屋外施設であり、天候や季節によって収益は大きく影響を受ける。このため、通信販売と直営レストランを組み合わせて収益を安定させる。ファームはモクモクファームの理念や思想を伝える媒体、ショールームである。だからこそ、ファーム内には、「ごみ箱は設置しない(ごみは持ち帰り)」「自動販売機は設置しない(自ら生産するもの以外は販売しない、電気消費を抑制する)」「箸、コップの使い捨てはしない」「トイレの水は雨水、地下水を利用」等、モクモクファームの方針が細部にも徹底されているのである。

つて人脈を築き、米、麦などの素材を地場で仕入れ、輸入素材を使うよりも高価になったとしても「地場ブランド」によって差別化する。その思想は、例えば地ビール、製パンなどにも色濃く出ている。

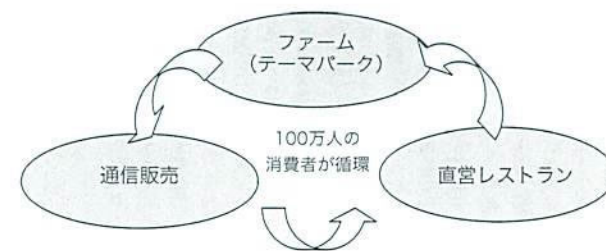
ファームの運営責任者である松永茂理事は、モクモクファームの年末セールでの集客のほとんどが地元客であることに触れ、「地元のファンをつくることが重要」と述べている。地域に支持されているからこそ、遠方の会員の安心感にもつながる。地域密着の戦略の核は、「地元住民が支持するものは良品である」とのイメージを広く普及させることができる点にあると考えられ、単なるスローガンとしての地域密着ではこの付加価値を維持することは難しい。ここに、モクモクファームならではの大手との差別化戦略がうかがえる。

6次産業化実現のポイント

モクモクファームの取り組みから学ぶべきことを整理すれば、第1に「生産者が自らを組織して加工に取り組む」ことである。養豚業の付加価値を高め、その利益を自ら獲得するために生産者が自ら組織化して加工にも取り組んだことがモクモクファームの出発点である。銘柄豚の開発に成功した後、モクモクファームも販路の開拓には苦心している。しかし、それは会員の要望によって始めた「手づくりウインナー教室」が切り札となったことが第2のヒントである。販路の先にいる消

生産と消費を結び付ける努力は、昨今、スーパーなどにおいても盛んに行われており、大手のハムメーカーでも「安心・安全」はもはや常識である。モクモクファームはこのことを十分に認識しており、大手との差別化こそが生命線であると考えている。黄金のトライアングルも、事業スキームだけでなく大手も追従することは可能であるが、

モクモクファームの黄金のトライアングル



資料：ヒアリング調査をもとに作成

モクモクファームの商品の一例

地ビール工房で醸造しているいちご(さちのか)を使用した発泡酒。いちごはモクモクで栽培。2本で1,260円(税込)と価格は高いが売れ行きは順調だった。	三重県産小麦を使った「モクモクスペシャル」。480g、630円と一般の製パンではあまり見られない量と価格を設定。過販の年間ランキング1位。

資料：モクモク直販カタログ(2010 春号)

他社が追従できない要素がモクモクファームにあるとすれば、「地域密着」にこだわる点であろう。養豚の高付加価値化を出発点として地域に根を張

モクモクファーム 七つのテーゼ

- ① モクモクは農業振興を通じて地域の活性化につながる事業を行います。
- ② モクモクは地域の自然と農村文化を守り育てる担い手となります。
- ③ モクモクは自然環境を守るために環境問題に積極的に取り組みます。
- ④ モクモクはおいしさと安心の両立をテーマにしたモノづくりを行います。
- ⑤ モクモクは「知る」「考える」ことを消費者とともに学び、感動を共感する事業を行います。
- ⑥ モクモクは心の豊かさを大切に、笑顔が絶えない活気ある職場環境をつくりまします。
- ⑦ モクモクは協同的精神を最優先し、民主的ルールに基づいた事業運営を行います。

費者を「会員」とし、その要望に忠実に応えたことが、モクモクファームの評判を口コミで広げることにつながり、結果的にこれが今日の安定した収益の礎となった。

販路の開拓でつまずく生産者も多いと思われるが、生産物の価値を消費者が実感として直接感じる

ることができると、手間とコストを惜しまないことが生産者の強みを発揮する最大のポイントと思われる。そして、大手との差別化を図る最大の切り札は、商品の固有性を演出するカードである「生産者」「地域性」を徹底して前面に出す手法である。どんな人が、どんな思いで、どんな素材を、どんなふうに製造したのか。消費者自身が商品に口に入れるまでのストーリーをとことん演出することで、一般の商品とは違うという印象を消費者に与えるのである。これはモクモクファームのマーケティングの努力の賜物である。

しかし、こうした仕掛けも堅実なものづくりの基礎・基本があつて初めて機能する。従って、6次産業にあつては生産の比重が大きいことは言うまでもないが、だからといって生産者の思い込み

で商品化するだけでは消費者は付いて来ない。生産、加工、マーケティングを段階的ではなく同時進行できる体制づくりが必要である。

モクモクファームのように一つの組織だけで体制を構築することが困難な場合は、それぞれに事業者が役割分担を行う方法もある。組織化が必要という面においては、中小の生産者にはハードルが高く思えるかもしれないが、ストーリーの多様さにおいては大手よりも地域密着の生産者にアドバンテージがある。全国の生産者がここにやりがいと楽しさを発見することができれば、6次産業化の波はもっと大きくなるのではないだろうか。

今後の課題と食農ビジネスの可能性

モクモクファームの今後の課題としては、事業規模、内容ともにさらに充実・拡大させ、誰の目にも地域経済に大きく貢献している基幹企業の一つとして認められる存在になることであろう。そして、モクモクファームが自ら「七つのテーマ」の一つとして掲げる「農業振興を通じて地域の活性化につながる事業」の実現のために、次の新しい分野に収益を投じていくことができれば、まさに「食農」ビジネスとしての飛躍であり、従来の農業の枠組みとは全く異なる世界が開けることになる。

木村修社長理事は今後のモクモクファームの展開について、「これからは消費者が自ら評価し好きになったモノや企業を応援する時代であり、消

費者になるほどと共感してもらおう会社になることが必要」と述べている。そして、今後は学校事業、医療、福祉などにも進出していききたいとの意欲を持っている。

これが実現すれば、もはや農業の枠組みでは語ることのできない新しい産業の創出につながるのではないだろうか。そのプロセスにおいては、モクモクファームが異業種との間においても「協同的精神」(七つのテーマの七つ目)を構築するなど、組織としての新たな岐路を迎える可能性も見据えていく必要があるだろう。



本稿は「伊賀の里モクモク手づくりファーム」の研修制度を利用して筆者が10日間の研修を受講した経験、およびその期間中に関係者の皆さまにヒアリング調査をさせていただいた内容をもとに執筆している。多忙の中、筆者を受け入れてくださったヒアリング調査にご協力をくださったスタッフの皆さまに心より謝意を申し上げます。

〔参考資料〕

- ・「モクモク通信」(こんな会社特別編) (伊賀の里モクモク手づくりファーム)
- ・「モクモク本」(伊賀の里モクモク手づくりファーム 09年9月)
- ・「新農業ビジネス 伊賀の里 ただいま大奮闘」(金丸弘美著 N A P 02年8月)
- ・「実践! 地域再生の経営戦略」(株式会社日本政策投資銀行地域企画チーム編著 10年2月)