

「伊賀の里モクモク手づくりファーム」 研修会参加メモ

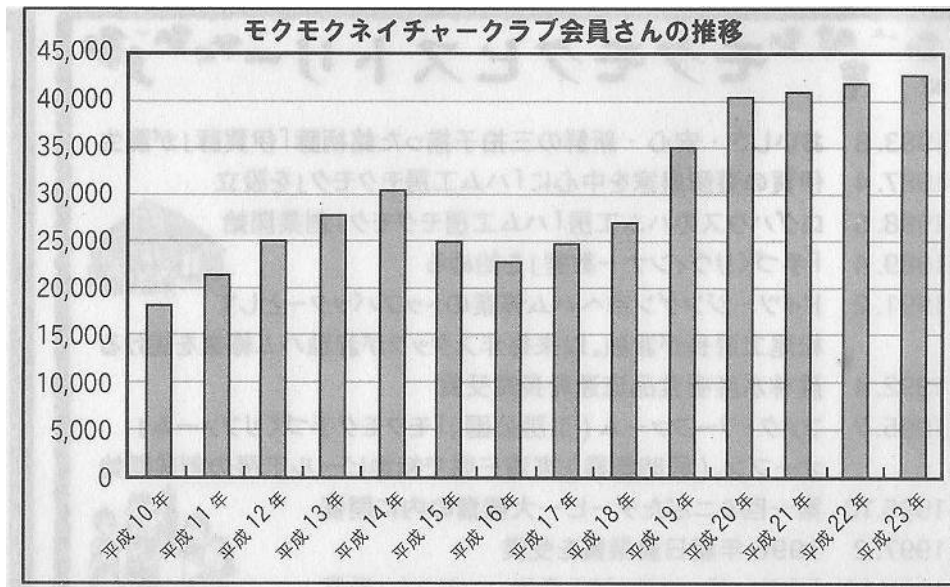
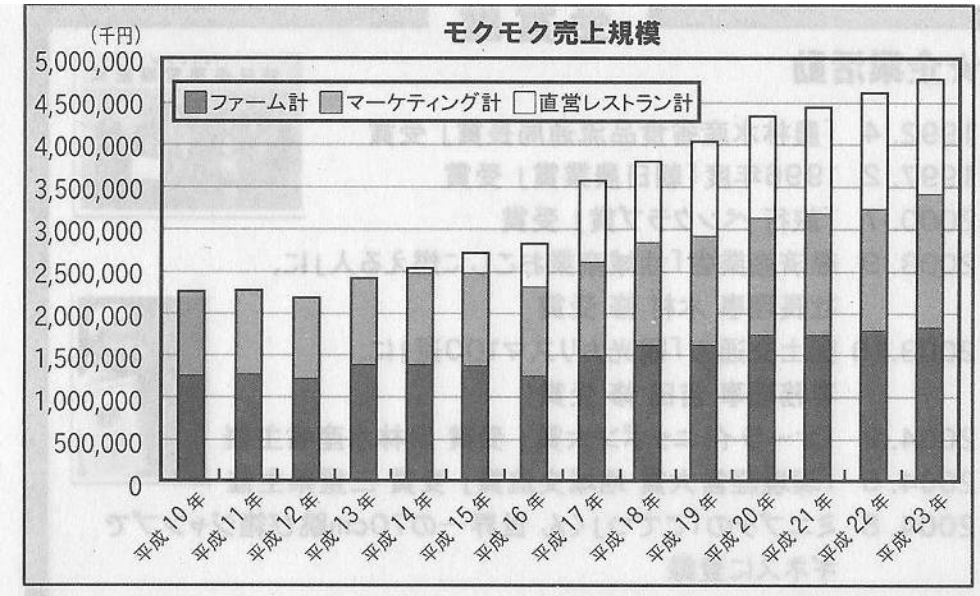
研修期間: 2012.6.20～2012.6.21

参加者: 28 名

(株)CAPコンサルティンググループ

川上 恵三(中国ブロック長)

I. 売上高、会員の概要



1. 仏の「修」と鬼の「修」

社長と専務の2人はともに三重経済農業協同組合(JA)出身で、木村修社長(61歳)は豚肉の販売担当を行っていた。木村はいつも夢を語り、ほんわかとしたタイプで誠実な人柄で仏

みたいな人。一方の吉田修専務(62歳)は獣医師として就職。学生時代は「学生運動に参加した改革派であり、常に現状に満足しないタイプで鬼将軍言われている。新しい企画を考えることが好きでスピード感がある。この性格の異なる二人の絶妙のコンビが今日のモクモクを創った。

2. 設立の目的

卸売市場に出せば、仕事は終わりだが、あまりにも安く農家を守れない。直接スーパーに売りに行っても、「安くしろ」言われ結局、相手の示した値段となる。「農家が再生産可能な価格で販売するためには、自ら販売するしかない」との思いで養豚農家16軒と一緒に「農事組合法人伊賀銘柄豚振興組合」を設立。

その後、農事組合法人伊賀の里モクモク手づくりファーム」と名称変更するとともに事業内容を農業全般に変更した。

3. モクモクとは

最初のハム工房ログハウスで木材を使っており「木々(モクモク)」だし、ハムを燻製にする時の煙がたち上がるのも「モクモク」。それに伊賀忍者の煙幕も「モクモク」だ。農家からはこの名前に反対され「伊賀ハム」等を提案されたが、「楽しさが感じられる方が似合っている」と押し切った。

4. 経営危機を3回経験

- ① 事業開始(昭和63年5月)後全く売れず、3ヶ月で3,000万円の赤字。このとき吉田が参画。吉田の奥さんは大反対で1ヶ月は口をきいてくれなかった。「男のロマン、女の不満」と……

時はバブル全盛期だったおかげで、ギフト商品が当たりなんとか赤字を解消した。その後、昭和63年秋にログハウスでのウイナー教室が口コミで広がり大盛況。

- ② 創業5年目(平成4年)のクーデターが勃発

定例総会の席上1人の理事が緊急動議を出し、「福島会長は解任、木村、吉田は留任とするが、松尾は役員から外す。新たに町議を新理事とする」とのことであった。本音は木村、吉田をやめさせることにあることがはっきりしたので、「辞めるよ」と言って2人は退席。その後、ログハウスにてスタッフ15人に経過報告。

そうすると「僕たちも辞めます。みんなで第2のモクモクを作ろう」と提案された。クーデターの翌日2人の理事がモクモクに来て、事務引き継ぎ中、「スタッフ全員辞めますよ」と話したところ動揺して目を潤ませた。

スタッフの心が自分たちになく、負債も引き継がねばならないことが分かって、5日目に「和解したい」との申し入れで、これに応じることにした。このときに「モクモク7つのテーゼ(主張、目的)」をまとめ、「モクモクが何のために存在しているのか」を明確にした。

- ③ 温泉を掘り当てたが資金不足

バブル景気崩壊で売り上げが伸びない。特に冬場がダメでその対策として温泉施設を

作ることにした。深さ 1,200mで関連施設を含め 1.5 億円。お客に快適に温泉に入っただけとなると総額 4.5 億円の投資となる。銀行に交渉したがバブル崩壊で融資してもらえなかった。2 億円はなんとか確保できたが 2 億円不足。

会員に「夢があるがお金がない。温泉は出たが施設が作れない。」と訴えたところ 1 口 5 万円の商品券で合計 1.8 億円が集まった。(多い人は 1 人で 300 万円購入)。…モクモクがつぶれたらただの紙切れになってしまうのに買ってくれた。「風呂桶募金」はモクモクと会員の強い絆を感じた。

平成 13 年 1 月オープンするも、その年の 10 月に資金 1 億円不足であわや倒産。原因は会員が商品券で商品を買ってくれるが、当然ながら現金が入ってこない。木村、吉田ともに家を担保に借金。職員の退職金引当金を解約してもなお 3,500 万円不足した。

このとき社員から「われわれも借金(車の買うことにしてローンを組んだ)して会社に貸します」と、幹部たちのおかげで危機一髪で倒産を免れた。「社員は同志、お客は仲間」。銀行はCFの 10 倍までしかかしてくれないことが分かった。銀行からお金を借りるには奥さんをもくもくのファンにすることだと気がついた……。

5. 来年は 25 周年

6 次産業化を徹底する

「1 次産業」

- ① 米 7,000 俵(70 軒の契約農家)で農業生産の 60%。これを 1 万俵にしたい。
- ② イチゴの終了を 17 トン(62a)、トマト 20 トン(40a)、ブルーベリーはイベント中心、シイタケ 11 トン?(11,000 本)、ジャージー 30 頭で搾乳量 120 トン。

「2 次産業」

- ③ ハムソーセージが売り上げの 60%で 7 億円。

「3 次産業」

- ④ ファームに 50 万人来る。80%は 1.5 時間範囲の地元のお客。
- ⑤ 体験教室は 10 万人で 5 人に 1 人である。食べ放題のイベントはやらない。作ったものは持ち帰り、自宅で思い出を語りながら食べてもらう…そうしないとファームの売り上げが伸びない。
- ⑥ 流通の場として通信販売がある。43,000 世帯で、近畿圏が 30,415 世帯である。
- ⑦ 食のレストランが 6 ヲ所あるが全てコンセプトが違う店にしている。
- ⑧ モクモクのマーケティングスタイルは「同志的結合」→「仲間づくり」であり、「ファーム」、「レストラン」、「通販」の 3 つの情報発信を持っている。
- ⑨ 「商品」を売るのではなく「考え方」を売る。
- ⑩ 「価格競争」ではなく「価値競争」で守るべきは「自分たちのポジション」。
- ⑪ 大きな重たいパンが 650 円/1 個×3 万個売れている。「小さく軽い」が大手のコンセプトで「大きい、重い、高い」がモクモクのスタイル。ミニクワッサンは作らない。

- ⑫ 通販は4回/年発行(26ページから今は60ページへ)。おもちのチラシで初期は500パック、消費者の声を加えたところ3,000パックとなった。実際に食べていただいていることが、キャッチコピーとなっている。
- ⑬ 絶対しないことは、「理由なき値引き」である。
- ⑭ 異業種の商品を参考に「スープが飛び出すウインナー」開発。また、和文化与洋文化の組合せ(いちご大福等)を考えている。
- ⑮ 商品のアイテムは250種類ある。パッケージデザインはすべて社内で作っている。
- ⑯ 時代の流れを考えて7大アレルギーを一切使わない工房を計画している。
- ⑰ ファームの入場料は500円。会員には年間20枚の無料券を発送している。

6. その他、名言集？

- ① 男性が500円のランチで我慢しているときに、女性は友達と1,800円のランチを食べます。この現実が分からないとこれからのビジネスは無理だよ⇒四日市市の「農場レストラン SaRaRa」。
- ② 食べるものに対する価値観が「胃で食べる」(充足—吉野家タイプ)→「舌で食べる」(向上—グルメでホテルのレストラン)→「頭で食べる」(創造—良い環境で、大切な人と食事、健康に良い等)と変わってきている。胃は男性、頭は女性に多い。
- ③ 地元の人に愛される「愛着ブランド」をつくるのが夢である。そのため事業領域はファームが見える車で1.5時間(高速利用)の範囲にとどめる。
- ④ たのしくなるネーミング
平成2年:創政治(ソーセージ)、肝っ玉母さんフォーレバー、米こめウインナー。
- ⑤ ファームの成長を支える4つの戦略
 - ・自分たちで値を付ける・・・スーパーより10~30%高いが価格以上の価値を創造。
 - ・客単価を上げる仕組み・・・滞在時間(3~4時間)を長くする仕組み等。
 - ・消費者に近づくが、迎合はしない・・・消費者ニーズをあえて、少しずらす。
 - ・自販機は置かない。エコボトル(100円)で販売し、ショップでドリンク50円引き。
 - ・事業(営利)と運動(非営利)の一体化・・・食育講座等は無料。
- ⑥ カタログ通販が全く売れない。「モノ」を売るから「考え方」を売ることをテーマにした。(商品開発のストーリーを載せる。)また、会員さんの声を掲載したことで、通販の売上が伸びた。会員からの手紙も増えた。
- ⑦ モクモクの統一したメッセージを伝えるため看板・POPは8人のデザイナーが経営理念にのっとり作成している。
- ⑧ モクモク人材育成の仕組み
 - ・昇進・昇格は自己申告。
 - ・やりたい仕事があれば年に2回移動の希望が出せる。
 - ・自己実現に向けて目標を自分で決めて「チャレンジシート」に書いて上司に出す。目標が達成されたかどうかは双方で評価し、年棒に反映させる。

- ・一般企業の課長職にあたるキャプテンで年収 400~500 万円台。
- ・研修生も受け入れる。
- ・元気で明るい子が採用されることが多い。
- ・学生時代に何回恋愛したかで採用したかったが、総務から「それはセクハラです」と言われ、あきらめたが、感性豊かな人がほしい(吉田専務)。

⑨ アイディアは盗め(吉田専務)

- ・熊本県のTIA(ティア)「土に命と愛ありて」というビュッフェレストランが人気との情報を大阪の友人から得て見に行った。

すぐにやりたかったがお金がなく友人のぶどうの樹の小役丸秀一代表に「やってはどうか」と勧めた。小役丸氏はH13年にティアを参考にビュッフェレストラン「野の葡萄」をオープンし大成功を収めた。

モクモクも1年遅れのH14年10月に四日市市に同様のレストラン「農場レストランSaRaRa」をオープン。95%は女性客で、ランチ1800円でも行列ができた。

- ・小役丸氏の「葡萄の樹」からヒントを得て、ファームのレストランに本物の葡萄の木を植えた「PaPaビアレストラン」を作り、結婚式もできるようにした。
- ・吉田専務は迷ったらすぐに本屋に走る。ここから情報を得ることが多い。「大いにパクリをやろう」。
- ・「ムーミーカフェ」まねしたい。ノンアルコールビールの開発は避けて通れない。
- ・トマトの専門店やりたい。(女性が一番好きなもの)酵素の塩麴も・・・。

⑩ ギフトの主力はクリスマスから母の日に変わった。

母の日ギフト市場 5,250 億円、クリスマスギフト市場 4,200 億円。早急に、母の日の商品を充実させねばならない……。

⑪ 25 年前のバブル絶頂期に農業の決定的な欠陥が分かった。それは自ら価格を付けられないことだ。「自ら価格を付けられない産業はいくら頑張ってもダメ。これが6次産業化の始まりだった。

⑫ 田舎者ほどブランド志向(ナショナルブランド)。

⑬ 金の匂いがしたらお客は逃げる。

⑭ 客のニーズはコンビニ、スーパーなどで分かるが、少し外すことがポイントだ。

違った価値観を持たせることが大切だが、ただどこまで耐えられるかがである・・・(大企業は大衆にあわせるから価格競争になってしまう)。

⑮ ファームの客単価は、H24年は4,800円で、日本一だろう。目標は3時間滞在して3,000円なら成り立つ。(売上17億円÷50万人=3,400円?)。

2年前よりファームのレストランの売り上げは、レストランにカウントしている。

⑯ ジャージー牛牧場について、「ハイジーの世界では4~5頭の牛で生活できている。100~200頭でないとビジネスならないと言われているが、40頭以下で採算を取れ」と言って始めた。ジェラート、ヨーグルトなど6次産業化で職員7人の人件費が出せるようになった。

た。

- ⑰ 商品の値段は「食育」で価値を知っていただくので、納得してもらっている。
- ⑱ イベントでは、トントン祭りが最大。クリスマスにはドイツのまねをして全員で踊る。コテージに親が持ってきたプレゼントをサンタが配る。一番大きいものは自転車だった。
- ⑲ 塩学舎は3年間赤字だったが1億円以上売れるようになって黒字化した。地産地塩で、しおサイダーしお・・・の新商品開発。
- ⑳ 地域と仲良くはもくもくの精神だが、実際には住民のうち50%は支援、50%は反対(休日に車が多すぎる)。

→現在徳之島を支援している。他に、韓国、マレーシア、中国からも依頼が来ている。

参考資料:「新しい農業の風はモクモクからやってくる」

著者:木村修、吉田修、青山浩子 2011.4.30 発行

発行所:株式会社商業界