

加工と流通と非日常の需要を取り込んだ新しい農業の形

株式会社 伊賀の里モクモク手づくりファーム

三重県伊賀市西湯舟3609 従業員数：約1000人（正職員150人、パート・アルバイト850人）

牛肉の輸入自由化の波から地元の養豚農家を守ろうと、3人が脱サラして豚肉のブランド化を目指した。だが、バブル景気の中で農家が離れていき、自分たちで農業を一から見つけ直すことになった。食べるための食材をつくるだけでは、後発事業者が生きていく道を見つけるのは難しい。加工と流通を取り込み、非日常の需要を取り込むことが大きな飛躍につながった。松尾尚之社長にそのいきさつを聞いた。

■ 農業公園

新名神・甲南インターチェンジから車で15分。三重県伊賀市の山里に農業公園「伊賀の里モクモク手づくりファーム」がある。春休みが終わり、新学期がはじまったこの日なら比較のお客さんが少ないので…と、広報担当の浜辺佳子さんに園内をゆっ



松尾尚之社長

くり案内していただいた。

ゲート前の「元気な野菜塾市場」では、その日の朝に収穫した新鮮な野菜、果物、豆腐などが並び、買い物客の姿があった。来園者は大阪から名古屋あたりまで、高速道路で2時間くらいの範囲の人たちが多いのだが、野菜塾市場だけは、地元伊賀市内の人たちも買いに来るらしい。

ゲートを入ってすぐのところに酪農製品とジャムの店がある。園内の酪農場の牛から搾った牛乳を加工したソフトクリームを売っている。ジャムも園内のハウス苺を加工したものだ。

直営農場で収穫したトマト料理を出すトマトカフェがあり、その向こうにログハウスが見える。29年前に最初に建てられた建物である。ここでハム・ソーセージをつく



農業体験（トマトの収穫）



酪農体験（牛乳しぼり）

りはじめたのが、この園のそもそものはじまりだった。現在はこのログハウスを含めて3カ所で、手づくり体験教室が開かれており、1回に計400人が受講できる。手づくりウィンナー教室、石釜でパンを焼く教室、ケーキづくり教室などが、毎日数回開催されている。

総面積14ヘクタール。周辺では酪農場のほか、米、大豆、苺、トマト、椎茸などが栽培され、それらを園内で加工し、それを利用したバイキングレストラン、焼き肉レストランがある。中部地方で最も早くできたという地ビール工場があり、^{いかだ}筏遊びのできる池、ミニブタショーが人気のミニブタハウスもある。37棟ある宿泊棟に泊まることもでき、宿泊客たちは朝早く起きて、農業体験や酪農体験に参加する。年間来場者数は50万人に及ぶ。

そのほかに大阪、京都、名古屋、兵庫などに直営レストラン10店、お弁当と総菜の店3店、直営売店5店を展開し、さらに全国の会員組織を通じて米や農産物や酪農製品の通信販売を行なっている。2015年度の

売上げは54億円。

■モクモクのはじまり

施設の見学を終え、事務棟で松尾尚之社長にお目にかかった。29年前にモクモクを創業した3人のうちの1人。初代木村修社長（現名誉会長）の後を継いで、一昨年から現職。笑顔が絶えることのない、包み込むような優しさが漂う人である。

「いまTPPによる農産物の関税撤廃が議論されていますが、30年前には牛肉の輸入自由化の議論がありました。1991年から牛肉の輸入枠が撤廃されることが決まり、三重県経済連（三重県経済農業協同組合）の中でその影響が話し合われたのが、そもそものはじまりでした」と松尾さんは話しはじめた。

海外から安い牛肉が入ってくると、豚肉が打撃を受ける。そこで県内の養豚業者を守るために、この地域の豚をブランド化して付加価値を高めようという話になった。養豚農家には豚の品種を統一し、同じ飼料を使い、抗生物質などの薬品の使用基準を

守りながら豚を育て、グレードの高い豚肉をつくってもらう。それを三重県経済連の職員だった木村修氏と吉田修氏が、「伊賀山麓豚」のブランドでスーパーに売り、「伊賀豚」のブランドで生協に売る道筋をつけた。

だが、食肉の儲けはたかが知れている。もっと付加価値の高いものづくりに挑戦しなければならない。そのためにはハム・ソーセージだと木村氏は考えた。1987年、木村氏は、吉田氏と三重県経済連の関連会社、三重ミートの社員だった松尾さんを誘い、その3人がそれぞれの勤め先を退職して16軒の地元養豚業者とともに「伊賀銘柄豚振興協議会」という農事組合法人を立ち上げ、養豚農家の近く、当時の阿山町（現伊賀市）の山中に、ハム・ソーセージづくりの工房としてログハウスを建てた。

木村氏と吉田氏が販売を引き受け、ハム・ソーセージづくりは松尾さんが担当した。ハムづくりの名人といわれる先生に阿山町まで来てもらい、その先生と一緒に1年半ログハウスに泊まり込んで、ハム・ソーセージづくりの基本を教わった。

松尾さんは、その後、みんなに資金を出してもらって単身ドイツに渡っている。片言の英語と身振り手振りだけで、マイスターの称号を持つドイツ人の手づくりハムの工房に住み込み、ハムづくりを修業した。そこからハムづくりの学校にも通った。これを皮切りに、その後の後輩たちは順次ドイツに渡って修業しており、さらにフラン

スやイタリアにも渡って、世界中のありとあらゆるハム・ソーセージのづくりのレシピを集め、研究を重ねて、国際的なコンテストで何度も輝かしい成果を残している。しかし、これは事業が軌道に乗ってからのことである。

当初、ハム・ソーセージはブランド力がないために、スーパーや百貨店に持って行ってもさっぱり売れなかった。1年目の年末にお歳暮用のギフトセットをつくったが、それだけはみんなで近くの事業所に売りに歩き、以前の勤め先や阿山町の役場の人にも頼んで買ってもらって、ようやく収支トントンにまでこぎつけた。

■養豚農家の離脱

そして、はじめての決算期を迎え、出資者である養豚農家たちに「今年度は収支トントンでした。来年度は利益を出せるように頑張ります」と報告した。

「僕らはよく頑張ったと思っていたのですが、配当を期待していた16軒の養豚農家たちには、当てにならない危ないビジネスと映ったのかもしれない。彼らの反応は予想外のものでした」と松尾さんは言う。

養豚農家たちは、自分たちが出資した3200万円でこの会社を農協に買い取ってもらおうと言い出し、農協に話を持ちかけ、結局断られた。それならと、配当金の代わりに、モクモクに納める1頭分の豚肉について1500円ずつ積み立て、それを年度末に

自分たちに配分することを要求した。会社は結局、通常よりも高い価格で豚肉を仕入れなければならなくなった。

そもそもは養豚農家のためにはじめた事業だった。しかし、すでに養豚事業者として自立していた農家と、脱サラして新しい事業に身を投じた3人との間には、はじめから大きな意識の差があった。会社設立の数年後に起こったバブル景気の中で、ゴルフ場の開発事業者に土地を売ったり、息子が獣医師として開業したのを機に廃業する人が現れ、養豚農家たちの気持ちはこの会社から徐々に離れていった。

「養豚農家というのは決して実入りのいい仕事ではありません。そのうえ、豚は生き物だから365日世話をしなければなりません。しかし、豚を育てて売れば現金が入る。それをこつこつと蓄えて、計画的に設備投資して合理化をすすめていけば、きっと大きく発展したでしょう。しかし、何億円というお金で土地を買い取ってくれるゴルフ場の開発業者が現れ、その後グリーンキーパーとして雇ってあげるからと誘われると、ほとんどの人がそっちを選んだのです」

モクモクの創業から5年後、結局16軒の養豚農家すべてが手を引き、彼らが持っていた株は、そのとき数十人にまで増えていた従業員の有志が引き受けることになった。

■メディア戦略とクチコミ作戦

お歳暮のギフトセットで何とか収支トン

トンに持ち込んだものの、ハム・ソーセージはなかなか売れなかった。3人はなぜ売れないのかを考え続けた。最大の要因は、自分たちがここでこんなふうにはム・ソーセージをつくっていることが、まるで世間に知られていないことだった。

そこで、知名度の向上をねらって、「伊賀銘柄豚振興協議会」という名前を「手づくりハム工房・モクモク」に変えた。木のログハウスだったこと、ハムを燻製にするためにいつも煙が立ち上っていたこと、そして伊賀忍者の煙玉の連想からつけた名前だった。

ついで、世間の話題になるような商品をつくって、メディアに取り上げてもらうことを考えた。豚の心臓を塩漬けしてハート型の燻製にした「ホラーバレンタイン」、1990年の総選挙に合わせて発売した「創政治」、母の日のためのレバー入りウィナー「肝っ玉母さんフォーレバー」などの「なんちゃって商品」を次々売り出し、ねらいどおりテレビ、新聞、雑誌で大きく取り上げられた。メディアに名前が知られ、メディアの広報担当者と懇意になったことが、その後の事業展開を有利にした。

メディア戦略と並行してクチコミ作戦を展開した。生協や農協の婦人部の人たちに呼びかけて「手づくり教室」を開催した。豚のミンチ肉にスパイスを混ぜ、イタリア製の腸詰機で羊の腸に詰めるという作業を体験してもらうもので、2～3時間でウイ



手づくりウィンナー教室

ンナーソーセージが出来上がり、それを試食してもらう。1日に50人を受け入れ、後に食事も提供することにした。それが好評で、生協や農協の婦人部の人たちからクチコミで広がり、平日は半年先まで、土日は1年先まで予約でいっぱいになった。

■農業の実践から見えてきたこと

農事組合法人は農業従事者で構成される。当初の「伊賀銘柄豚振興協議会」は農事組合法人の1号法人で、農業従事者以外の人を雇用することができなかった。そこで農業従事者以外の人でも雇用できる2号法人に定款を変更し、さらに有限会社モクモク農業法人という組織を別につくって、通信販売や外食産業を担当させることにした。

農事組合法人の構成員は基本的に農業従事者でなければならないから、みんなで農業を実践することにし、米づくりをはじめた。手づくり教室のお客さんたちがバーベキューをするときに提供するオニギリは、当初農協から購入していたが、それを徐々に自社でつくった米に切り替えていった。

農協のオニギリは、当初1個70円で購入してお客さんには100円で売っていたが、自分たちで米からつくると1個分が20円でできた。一般のコンビニでは、それを握って、配送して、店頭で並べることで100～120円で売っている。米をつくるだけで農家が食べていくのは厳しいが、加工から販売まで取り込んで付加価値を上げれば、十分な収益をあげることが可能だ。1次産業だけの農業は、もはやこの国では成り立たない。2次産業の加工、3次産業の流通まで取り込んで、 $1 + 2 + 3 = 6$ 次産業にまで広げて考えてはじめて農業の未来を描くことができる。米づくりの実践はそのことをはっきりとわからせてくれたと、松尾さんは言う。

■新しい余暇の過ごし方を提案

当時の農水省は、都会の人たちに農村で農業や自然に触れて余暇を楽しんでもらおうというグリーンツーリズム構想を打ち出し、全国に農業公園をつくらうとしていた。モクモクはそれにいち早く手をあげ、国と県からの補助金を得てログハウスに隣

接する土地を買い取って、農業公園をスタートさせた。1995年のことである。

観光地を巡るだけだった従来のレジャー産業に、モクモクは自然と触れ合い、体験し、自分の手でつくり出す喜びを見つける新しい余暇の過ごし方を次々提案した。

松尾さんたちが最初苦労したのは、地元のお客さんにハム・ソーセージを売ろうとしたからだった。旧阿山町山中のモクモクは、旧上野市（現伊賀市）の市街地からは遠くて、買物に行くには不便過ぎた。しかし、高速を使って来てもらうことを考えれば、車で2時間というのは適当な距離感といえ、その範囲内には近畿圏と中部圏の2000万人がすっばり入ってしまう。その2000万人に照準を合わせたときから、モク

モクは大きく発展しはじめたのである。

もうひとつの成功要因は、余暇という非日常の世界に照準を合わせたことだ。ふだんの晩酌を100円の発泡酒で済ませる人たちも外食するときは500円の生チュウを注文する。日常と非日常の世界では、お金の価値観が異なる。人々の日常の消費生活は大手資本がしっかり押さえてしまっているが、非日常の世界なら、後発事業者にも工夫次第で入り込む余地があった。

元々は地域の養豚農家のためにはじめた事業だったが、伊賀市内の養豚農家は、もはや数軒しか残っていない。現在のモクモクは、三重県内の他地域の養豚農家から豚肉を仕入れている。将来は自分たちの手で養豚をはじめの計画だという。

取材・執筆 山口 幸正（やまぐち ゆきまさ）

《プロフィール》

外資系食品製造業人事部勤務の後、産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し、改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立、『絵で見る創意くふう事典』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。40年にわたって企業・団体の改善活動取材。現在はフリーライター。

●創意社ホームページ <http://www.souisha.com> 「絵で見る創意くふう事典」をネット公開中