

# Club BUSINESS FARMERS

今回の定例セミナーでは、A-1 グランプリ 2011 で『Agrizm』賞を獲得した(有)石田牧場の石田陽一氏（神奈川県伊勢原市）に講演いただいた。石田氏のビジネスプランはP46に掲載したので、今回は質疑応答の様子を採録する。

第68回定例セミナー

## 夢を実現する一歩を踏み出す 次世代経営者 〜農業ビジネス挑戦記〜



有限会社 石田牧場 ジェラート屋めぐり 代表

石田 陽一 氏

とにかく自分ひとりで  
やるつもりじゃないとダメです

Q…プロフィールによればニュージーランドで修行されたとのことですが、仕事のビジネスプランや考え方に影響を与えた点はありますか。  
石田…「日本の酪農と海外の酪農は全く逆」という体験をしたことが、確実に今の自分の価値観に繋がっていると思います。

僕は大学を卒業後、2007年から2008年まで、頭数が2600頭、放牧地の面積が700haという大規模なニュージーランドの牧場で働いていました。当時はバイオエタノールの影響で国際的に穀物飼料の価格が3、4倍に跳ね上がってしまった時期で、実家の経営はすごくきびしかったです。でもニュージーランドは100%放牧飼料なので、国際的な趨勢とは無縁で、経営はイケイケの状態でした。インターネットで日本の状況を知った時、「同じ酪農なのに、どうしてこんなに違うんだらう？」と他人事のように感じていたぐらいです。

それから帰国して実家を継いでみると、餌が高騰して経営は不安定だし、だからといって神奈川県では規模拡大も難しいし、周りに人がいるから臭いや環境もニュージーランドの何倍も気を遣わなくてははいけない。「ここで酪農をやる意味ってなんだらう？」と半年間くらい考えてまし

た。

そこで考え方が変わったきっかけがありまして、ある日、近くの保育園から「酪農について教えてほしい」と呼ばれたんです。それで授業したら、なんと牛が牛乳を作ってることを知らない子供がいた。さらに参加していた大人の中にも、牛が大きくならたら勝手に牛乳を出すと思ってる人がいたり、「神奈川に牧場ってあったんですね！」と言われたりして、「こんな近くにいるのに、心と心の距離はこれほど遠いのか！」と衝撃を受けたんです。だけど同時に思ったのが、「そうだ。ここには人がいるんだ」ということでした。人と農場がこれだけ近い環境は北海道にもニュージーランドにもないわけで、周囲の人達ひとりひとりを石田牧場のファンにできれば、それはすごい強みになるんじゃないか、と感じたんです。日本とは真逆の環境であるニュージーランドにいたからこそ、神奈川で酪農をやる意味に気づけたんだと思っっています。

**Q**・やっぱりかみを受ける機会も多いと思いますが、それはどのように受け止めていますか。

**石田**・また僕は農業を始めてまだ5年目なのに大きい目標を掲げるから、「こんなペーパーが何を言ってるんだ」「できるわけないだろ」と

見られている気はしています。でもそこをめげるのではなく、何のためには自分は事業を始めたのかを考え直してみる。僕の場合、それは自分のためではなく、仲間や嫁を幸せにするためだったので、その責任があると思うと、やっぱりかみに打ち勝てたし、逆にエネルギーへと変換できました。

**昆**・石田さんは家族や同僚のことを大事にするという考えも、変人扱いされる可能性が高い(笑)。でもそうなるのがいちばん得なんです。何やっても「もうしようがねえなあ」と思われますから。大事なのは突き抜けることですよ。

**石田**・ありがとうございます。一方で、住んでいる環境が都会じゃなくて地方ですから、消防団の活動や地域の運動会など、与えられた役割をきっちり果たすことは心がけてます。そうした行動によって、地域に根付いていく必要もありますから。

**昆**・事業を展開していくうえで、一番重要に考えていたことは？

**石田**・とにかく自分ひとりでやるうとしないことです。現在、経営するジェラートの店では僕の妻、主婦2名、それと20歳前後の学生さんたち7名、計10名が働いています。僕がそのスタッフたちに何ができるか考え

た時、「仕事をやらされてる」と思わせるのではなく、「こんな目的がある」「私の力が地域を盛り上げていく」といった実感を持って働いてもらうことではないかと思えました。それでスタッフにはどんどん権限を与えるようにしたんです。

たとえば文章を書くのが好きな子にはブログを書いてもらったり、管理栄養士を目指している子に「健康的なジェラートというのを伝えるために君の力を必要としている。だから栄養成分を全部調べて、お客様に伝えられるようにしてくれないか？」と頼んだりしました。すると、HPに新しいページを開設し、彼女の名前は監修として載せました。そうやってみて分かったのは、役割をもらった人は力を発揮しようとすごい頑張る、ということなんです。

そうしてスタッフひとりひとりが成長した結果、お店の成長、事業の成長につながるんだなと思いました。それを成功させるためには、まず会社の経営理念を繰り返し繰り返し伝える。そのうえでスタッフ個人個人の夢を明確にして、そのステップとして今の店で働いていることを位置付けます。将来小学校教員になりたいスタッフがいて、最初すごい人見知りだったのですが、「小学校の先生

は子供たちひとりひとりを育てる大切な仕事だよ。今、対面販売の仕事をするのは、子供たちと向き合うトレーニングになるから」と説明しました。そのようなモチベーション作りが、もともと気を遣っているポイントです。

**Q**・ハーゲンダッツやサティーンを競争相手として想定しているとうかがいました。これから競うにあたって、どういう部分で差別化を図っていくのでしょうか。

**石田**・今の段階で具体的に考えているのは、水の代わりに石田牧場の牛乳でこねたパンを作って、中身も農家さんが育てた加工品を使い、存在をもっとPRしていくことです。ただし差別化を図っていくうえで気になるのは、開発する商品そのものというより、基本となる考えがぶれないかどうか。ジェラートはあくまでツールであって、本当の商品は農家さんの思いや志なんです。新規のビジネスに取り組む際、新しいことに目移りしがちですが、ジェラートが何に形を変えれども、「農家と消費者との間に笑顔のめぐりを作って、伊勢原を農業から盛り上げていく」という基本理念だけは変わらないう。そしてその幹から枝葉が分かれていく意識を持つことが、何よりも重要なのではないのでしょうか。



期等の理由により一度諦めていた。なので、今回のこの事業は両親の夢を叶えることにもなり、なみなみならぬ決意で臨む。

## 提供するサービス および製品

主な製品はジェラート。シングルサイズ330円、ダブルサイズ380円、お子様サイズ240円。原価は約25%。店頭のショーケースには常時12種類のジェラート・シャーベットの並び、そのうち約6種類はミルク、抹茶、チョコ系などの定番メニュー、そしてその他約6種類は季節（毎月ごと）に合わせ、地元で採れる旬の食材を使ったジェラート・シャーベットのメニューを並べる。○○（地域名）産の○○使用といった説明ではなく、○○という人がこ



ういう思いや農法で作った○○といったストーリーが伝わる情報を、ホームページや店内パネル、黒板POPなどを使い発信する。農家さんの写真は、よく直売所にあるような証明写真のような写真ではなく、カメラマンにお願いし、雑誌に載っているようなカッコいい写真を使用する。お客様が地元農業に興味・関心を持って、安心感とワクワク感を持ってジェラートを食べていただけたことが、私が考えているゴール。ジェラートに使用した農産物を実際に店内で販売したり、月に何回かイベントを開いて、実際に農家さんを招いてトークショーやワゴン販売などを行う。「このお店にきたら、毎回ワクワクできる」そう思っていただけサービスを提供したい。

## ターゲット市場の環境

メインターゲットは、市内の幼稚園から中学校までの子どもがいる家族。調査すると、伊勢原市の人口約10万人のうち、中学生までの子ども数約1万1000人。世帯あたり子ども数1・5人、全世帯両親がいるとすると、彼らの親の総人数1万5000人。よって最大で2万6000人がメインターゲットとなる。牧場で定期的に学校を受け入れている酪農教育ファーム活動や様々な地元行事を通じ、石田牧場ファンを増やす活動を続ける。

さらに当牧場は、東名高速厚木インターチェンジから車で焼く10分、箱根へと続く小田原厚木道路の沿線という好立地である。2009年の

箱根旅行者数約2000万人のうち、マイカーを使い都心を出発点とする旅行者は約380万人。現実的に10%が小田原厚木道路を降りるか一般道を通ると考えると、約38・5万人が潜在顧客として考えられる。伝達力の高いホームページの制作や、牧場ブログ、ツイッターなどを通じ、県外にも積極的に情報を発信していく。

## 本ビジネスモデルにおける弱みと強み

### 〔強み〕

●石田牧場の牛乳の乳質は毎年常に県内トップクラスにランクインするほど、衛生的で美味しい評価を得ている。このミルクを常に安定的に、新鮮なうちにジェラートに加工できることが何よりの強み。

### 戦略的逆算思考でのオープン準備

- ・オープン日の設定:2011年3月6日午前9時  
→11.3.6.9. (しいミルク) 夢に期日を貰えると目標が変わる
- ・資金:伊勢原市農協から3450万円融資
- ・デザイン:外観・内装・HP・ショップカードでコンセプトを一貫化
- ・ジェラート研究:全国40か所以上を食べ歩き
- ・コンサルタント:㈱フォーバル岩崎氏、㈱UNOLL山崎氏
- ・自己開発:アチーブメント検で目標達成技術習得  
一年で110冊以上読破



また、農協青年部に所属しており、農家仲間と信頼関係が確立されているため、高品質の農産物が低原価で安定的に確保できる。

●酪農教育ファームに認証され多くの子ども達の受け入れ実績を持つことから、市内・市外でも当牧場が取り組む活動が広く認知されており、ブランド化されている。そのため販売部門と連動し、口コミを広めやすい環境がすでに整っている。

【弱み】

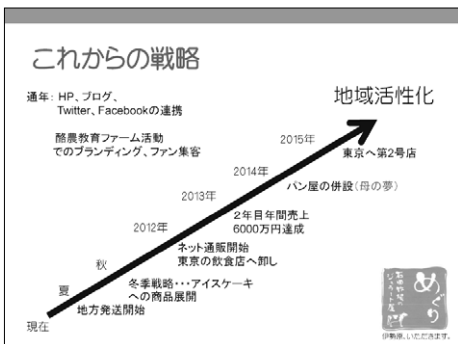
- 加工販売の経験を豊富に持つスタッフはいないので、最初の段階は手探り状態である。
- 少子・高齢化により市の人口は減ることが予想され、地元リピーターの獲得が鍵となる。
- 季節性の激しい商品のため、冬期



間の戦略を練る必要がある。

収益モデル

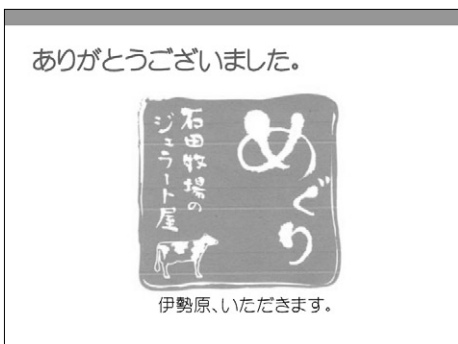
店と製造ラインは一体となっているので、ジェラート製造↓店頭販売がメインとなる。加えてカップアイスも充実させ、お持ち帰りメニューを提供する。11年夏から、地元飲食店のデザートメニューで使用していただけるよう卸売を開始。冬季メニューとしてアイスクーキーの製造・販売を計画中で、10月のハロウィンからクリスマス、お正月、バレンタイン、雛祭りなどのイベントにあわせてアイスクーキーを提供し、かわりにジェラートのメニューを3種類ほどにしぼり、廃棄率を低くし商品展開をしていく。同時に冬季からホットドリンクメニューを充実させる。翌



2年目から、インターネット販売できるような環境を整備し、販路を広げていく。

ビジネスモデル実現にあたって必要な資産等

- ヒト・スタッフ (アルバイト) は3名採用済。いとこや友人等だが、時給820円で働いていただく。
- モノ・店については牧場の敷地内に木造建築を建設中。他に、ジェラート製造機器、ショーケース、冷蔵・冷凍庫、作業台、シンク、食器洗浄機、調理器具等が必要となる。
- カネ・農協から初期投資額3450万円を融資済。残りは自己資金約200万円を初期運転資金とする。



審査委員による講評メモ (書類選考段階)

畜産・酪農に限らず、農業者が商業と連携することによって開かれる世界は大きい。市場調査、顧客・ターゲット分析が非常にしっかりとされており、かつ農協からすでに3450万の融資を受けていることから事業の実現性は高評価。持続可能性も十二分にあり、商品開発から市場開発を含めた価値創造活動のプログラムが明確に見えて、可能性を感じさせてくれる。販路拡大も大いに見込める成長性のある事業であるだろう。しかし、純然たるジェラート屋であり、厳しくいえば、観光地にはよくあることも事実。Twitterなどの販促も行っているとのこと、地元ターゲットのみならず、今後はネット販売の可能性も視野に入れるべきではないだろうか。(編集部註・石田氏は本ビジネスプランで提案したジェラート店を2011年3月6日にオープンさせている)