

# 1. 株式会社豊かな丘 (1/2)



## ■基本情報

企業名	株式会社豊かな丘
本社所在地	長野県下伊那郡豊丘村
設立年	2017年

## ■取り組みの背景・課題

地元の中心産業のひとつである果樹産業を振興する

### 農業振興

- 検討のきっかけは農業振興。最近20年で農家数が半数になり、稼働している農地の面積も半減した。地域の基幹産業である農業の将来に対する危機感を持っていた。

### 住民が地元の品を購入できる場の創設

- 農協の統廃合で農協の販売拠点がなくなってしまい、地域住民が地元の特産品である果樹を買いづらい状況になっていた。

### 果樹産業

- 豊丘村は果樹生産が盛んで、リンゴ、ブドウ、桃、梨などが特産品となっている。

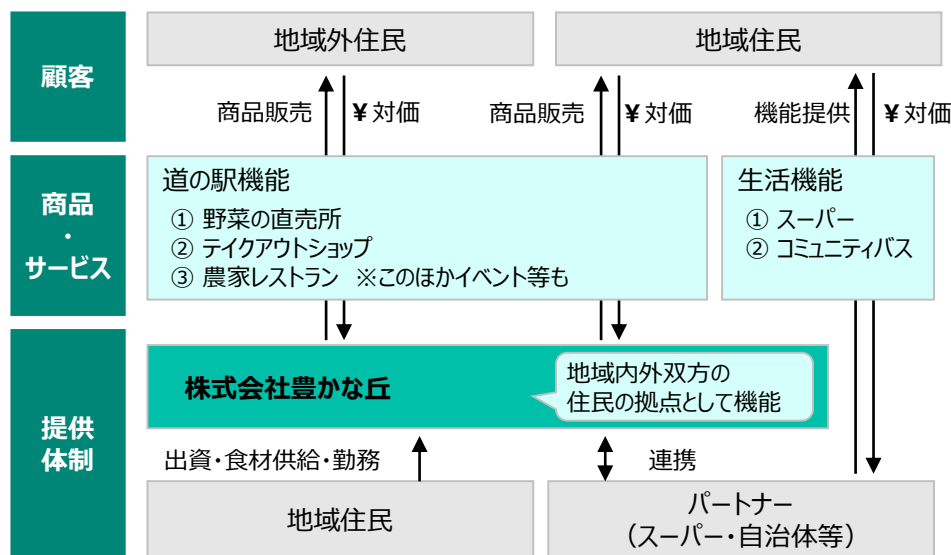
## ■事業概要

「小さな拠点」としても認定されている道の駅「南信州とよおかマルシェ」を運営、地域資源を活用した食材・料理を地域内外住民向けに提供する

- 株式会社豊かな丘（以下、豊かな丘）は、村や住民の出資によって設立され、小さな拠点としても認定されている道の駅「南信州とよおかマルシェ」を運営している。
- とよおかマルシェでは、「野菜の直売所」「パン・ジェラートなどのテイクアウトショップ」「農家レストラン」を運営している。直売所では、豊丘村の農畜産物・林産物・加工品など地域特産物を販売する。また、イベント、各種体験講座などの企画および販売も行う。
- とよおかマルシェは、道の駅としての機能だけでなく、地元住民向けのスーパーも併設しており、地域内の住民にとっても、生活機能の中核拠点の一つとなっている。また、豊丘村コミュニティバスの全路線の結節拠点であり、隣の高森町や喬木村とも、道の駅のバス乗り場から繋がる。緑地広場やコミュニティスペースを充実させ、また各種イベントを開催することで、観光客だけでなく地域住民の交流の場ともなっている。



## ■事業モデル



## ■目指す姿

### 近隣地域巻き込み

- 村内の巻き込みはある程度実現できたが、南信州の近隣市町村の巻き込みが不十分と認識している。新型コロナ禍の環境下でも、地域住民の需要を取り込んで一定の売上を確保してきた。今後は近隣住民を巻き込む必要があると考えている。

### 農業振興に向けた地域外売上拡大

- 地域の農業生産高を増やしたい。そのためのECサイトとの連携が必要である。
- 東京都墨田区の飲食店で構成する会にダイレクトに商品を卸すECサイトを構築し試行を始めた。配送費の問題をクリアする必要があるが、連携を模索している。

# 1. 株式会社豊かな丘 (2/2)

## A. 事業化・事業拡大の経緯

### ① 構想・企画

- 平成24年に、豊丘村は「農村フォーラム」を主催した。産直新聞社の代表である毛賀澤氏の講演を聞いて「六次産業化」のコンセプトに共感、村としてその実現を目指すことになった。
- 平成25年に40人ほどのプロジェクトチームを結成し、六次産業化を検討した。その結果、地域食材を活用した「直売所」と「農家レストラン」を作ることになった。また、運営法人として株式会社豊かな丘を設立することになった。村役場に加えて、住民の出資で法人を設立した。

ポイント

**プロジェクトメンバーの主体が村民だからこそ「村民の総意」を主張可能**

⇒豊丘村にとっては第三セクターで収益事業を手掛けるのは初めての試みであり、議会で慎重な意見も多くあった。しかしプロジェクトチームのメンバーの主体は住民であったため、「住民の代表」「村民の意見」という主張を行うことができた。議会議員と議論を重ね、村に必要であるという合意の形成に至った。

### ② 事業化

- 役場に加えて、農業関係の組合、商工会、金融機関からメンバーが集まり事業化に向けた取り組みを開始した。六次産業化検討の前から活動していたNPO法人とも連携した。こうした村内の様々な関係者が連携して準備を進め、活動の内容が認められて、内閣府の「小さな拠点税制」の全国初の認定を受けた。
- 平成29年には国土交通省から正式に「道の駅」として認定され、平成30年4月、道の駅「南信州とよおかマルシェ」を開業することができた。当初の狙いどおり、一般的な道の駅に見られる「外から来た人」向けではなく、「地域内住民」向けの拠点として機能している。利用者全体の8割を地域住民が占める。

ポイント

**政府施策の1号案件として採用されPRに成功**

⇒もともと地域で実現しようとしていたコンセプトが、内閣府の「小さな拠点」のコンセプトと同じであることに気づいた。そこで速やかに応募し、第1号案件として認定された。そのニュースは多くのメディアに採りあげられ、施設のPRを行うことができた。

### ③ 地域循環共生圏の醸成

- 当初は、道の駅に農家レストランと直売所のみを設立する予定であった。しかし、住民にとっても拠点となるようスーパーと連携することを発案、道の駅から1kmほどの場所にあった地元資本のスーパーと議論を開始した。「双方の顧客が行き来し相乗効果がある」ということで合意に至った。元からあったスーパーの建屋は古いものではなく、まだ使える状態であった。そこから離れて道の駅に立地する際、村が負担することも案に出たが、村が「小さな拠点」の補助金を活用できることを、当時は財務担当部署に所属していた現支配人が発見、申請して建屋建設資金獲得に成功した。
- 隣の高森町や喬木村とも道の駅のバス乗り場から繋がり、各種イベントも開催するなど、地域にとっての交流の場となっている。

ポイント

**村長がアプローチしてスーパーとの連携を実現**

⇒一般的には、野菜の直売所とスーパーの青果部門は競合する。共倒れにならないかが懸念されていたが、村長が連携することを発案、村長が直接スーパーに働きかけを行った。村長は民間出身で小売業の経験もあったことも活きた。

## B. 資金調達

**プロジェクト情報発信と税制控除策が功を奏し、想定以上の住民出資を獲得**

- 10人の発起人が1人あたり5万円を計50万円を出資、村が250万円を出資して計300万円を株式会社を設立した。それに加えて、1口1万円で地域住民から出資を募り、住民や企業から1,200~1,300万円の出資金を得た。
- 地域住民からの出資は当初の想定以上に集まった。途中で募集を停止したほどであった。要因として考えられるものは2つ。
  - ①平成24年から開始したプロジェクトでは、月に一度程度の頻度で議論内容を情報発信してきた。その結果、出資を募る平成H27年の段階では、地域住民の期待が高まっていた。
  - ②「小さな拠点税制」の制度があり、出資分は所得税控除の対象になる。募集の際にメリットを説明しやすかった。

## C. 人材獲得・パートナー連携

**マーケティング会社の支援のもとで事業立ち上げ**

- 「南信州広域連合」の活動の一環として開催した若手職員向け勉強会に株式会社マーケティングフォースジャパンの職員が講師として来訪した。これをきっかけに豊丘村の職員をマーケティングフォースジャパンに2年間出向させた。そうした縁で、マーケティングや財務諸表の分析方法などについてアドバイザー契約を締結、これが、事業立ち上げに大きく貢献した。

**村と縁ある人を活かし、都市消費者との接点を構築**

- 豊丘村に拠点を持つ企業が仲介役となって東京都墨田区が運営するECサイトと接点を持った。役場でコワーキングスペースを創設した際、「異業種で集まると新しいアイデア・刺激が生まれる」と実感、積極的に異業種と交流してきた姿勢が活きた。

## D. その他工夫

**円滑な事業発足のため配当でなく割引で株主還元**

- 発起人10人は農家・会計事務所職員・女性団体職員・その他企業職員・村長などで構成される。この10名が議決権を持ち、四半期に一度、経営の状況について共有・議論する。住民株主は議決権を持たず、設立後2年間は配当は行わない。期末に一口につき300円の割引券（株式価格の3%相当）を配布する。3年目以降の扱いは今後判断する。

**公募で民間出身の初代支配人を選定**

- 村は民間視点を入れるべきと考え、支配人を全国から公募した。応募数は当初伸び悩んだが、人材募集メディアに掲載すると約40名の応募者を得た。コンセプトに共感・実現できる人材という視点で、東京でホテル運営経験がある人物を選んだ。