

# 1 1. 株式会社ファーマーズ・フォレスト (1/2)



## ■基本情報

企業名	株式会社ファーマーズ・フォレスト
本社所在地	栃木県宇都宮市
設立年	2007年

## ■取り組みの背景・課題

農林業振興や地域活性化を目的に整備された農林公園は、集客戦略が弱く、広大な敷地を持って余っていた

地域課題	<p><b>活かされない「箱モノ」施設</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「ろまんちっく村」は1996年、宇都宮市の第三セクターが運営する農林公園として設立された。しかし、目立った「売り」がなく、客足が伸び悩んでいた。</li> </ul>
企業課題	<p><b>46haという広大な敷地</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「ろまんちっく村」は、東京ドーム約10個分という広大な敷地を有していた。</li> <li>箱モノを整備するハード面だけでは限界があるが、既存の施設を活かしながら体験などのソフト面を組み合わせられるなど、工夫の余地に大きな可能性を有していた。</li> </ul>
地域資源	<p><b>眠る多様な地域資源</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>農産物や特産品、観光資源など、地域には多様なコンテンツが存在する。しかし、その魅力を最大限に引き出す仕組みや仕掛けが必要であった。</li> </ul>

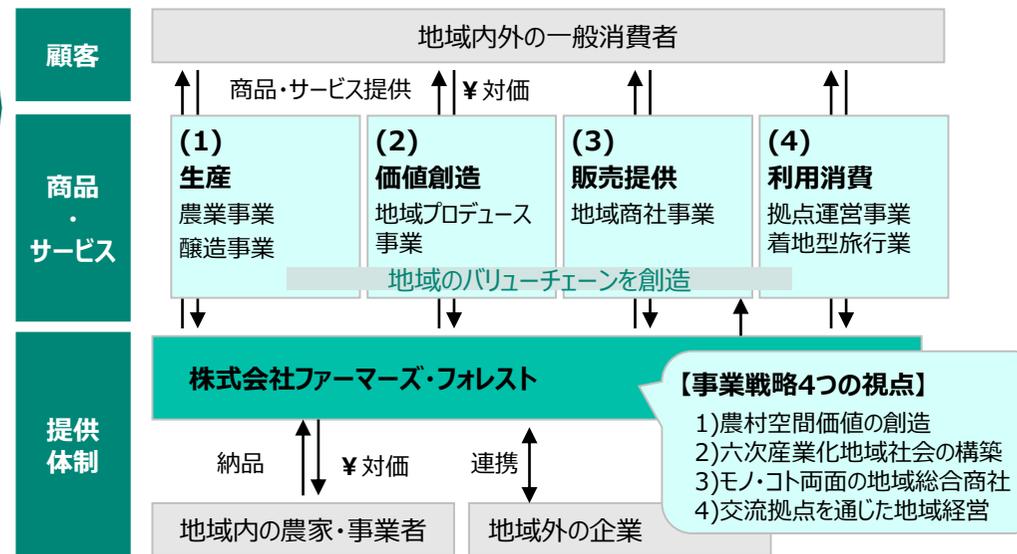
## ■事業概要

あらゆる地域課題解決の糸口を紡ぐプロフェッショナルグループとして、地域と協働、「ものづくり」「ひとづくり」「まちづくり」に挑戦して、ローカルブランドの発信に取り組む

- 株式会社ファーマーズ・フォレスト（以下、ファーマーズ・フォレスト）は、生産・加工から販売まで一貫してプロデュースし、道の駅などの地域拠点を核として、地域内外に販売する地域経営事業を展開する。地域の多くの関係者を巻き込み、農産物などの地域資源を活かした商品開発や販路開拓、マイクロツーリズムなどを展開し、地域課題解決ビジネスを総合的に取り組む。
- 「滞在体験型ファームパーク」として整備した道の駅うつのみやろまんちっく村をはじめ、全国各地で交流型6次産業化拠点を核とした地域経営を実践。地域内だけでなく地域外への魅力発信にも注力する地域ブランドのマルチメディア化にも挑戦。創業13年で売上高30億円を達成している。
- さらに、地域拠点機能を活かして、栃木県をはじめとした全国における道の駅・直売所・小さな拠点施設等のネットワーク化を目指す。各拠点が抱える売れ残りや、供給不足などの課題を、相互連携によって解決する。持続可能な地域好循環を生み出す総合出口戦略プラットフォームを構想している。将来は、全国的なネットワーク構築および海外販路の開拓も視野に入れている。



## ■事業モデル



## ■目指す姿

「広域ローカル経済圏」の構築

- 「地方-都市間」だけでなく、「地方-地方間」のネットワーク構築を進める。また、単に地域産品の商流を創るだけでなく、地域課題解決に貢献するよう、マーケティングやマネジメントなどを含めた出口戦略のサポートを行い、各地域が自走できる仕組みを創る。現在は、東日本エリアと沖縄エリアで事業展開が進む。



# 1 1. 株式会社ファーマーズ・フォレスト (2/2)

## A. 事業化・事業拡大の経緯

### ① 構想・企画

- 客足が伸び悩んでいた農林公園「ろまんちっく村」の運営に危機感を感じた宇都宮市は、管理運営を民間に切り替えることに決めた。
- ファーマーズ・フォレスト創業者である松本氏は、前職で事業再生に携わっていた。その中で、ハコモノの整備だけでなく地域の魅力を引き出す仕組みが重要だと考えるようになった。
- そうした時、「ろまんちっく村」運営の民間活用計画を知った。広い敷地で農村の活性化策を提案できる点に可能性を感じ、コンペに参加した。既存の施設を活かした農と食のエンターテインメントを実現する提案が見事受け入れられ、ファーマーズ・フォレストを設立、事業再生を開始した。

#### ポイント 地域のインフラを目指し、「100年企業」を構想

⇒「ろまんちっく村を上手く運営している企業」ではなく、「根本的な地域課題を解決する企業」でありたいと考えた。つまり地域によって必要なインフラ企業になることにより、しっかりと地域雇用を守りながら、持続可能な事業成長を期待できると考えた。

### ② 事業化

- まずは、地域の現状を把握し、地域課題を解決する事業の構想を行った。「地域にはどんな課題があるか」、「それを解決するにはどんな仕組みがあると良いか」という視点で検討した。
- すると、行政施策は生産振興面は充実しているものの、販売面などの出口戦略に関する施策は民間任せであるという現状が見えてきた。そこで同社は、地域製品の出口戦略をサポートすることにした。
- さらに、旅行業登録を活かした課題解決型マイクロツーリズムにより、地域全体を価値化し収益を地域還流する観光モデルも構築した。

#### ポイント 地域課題・資源の発掘や戦略の構築は「俯瞰した視点」で考える

⇒地域に入るのには良いが、近視眼的になると「木を見て森を見ず」となってしまう。ある意味ではドライかもしれないが、地域の人たちの考えや思いとは一線を画して、俯瞰した視点を持ち続けるようにしている。商品の売り方を考える際も、人々の行動や市場の傾向を俯瞰した視点で捉え、生活者視点を意識してサービスを検討している。

### ③ 地域循環共生圏の醸成

- また、生産者・消費者間で顔の見えないことで、意識の差が生じていることにも問題意識を持っていた。単に商流を創るだけでなく、そのギャップを埋める存在として、「結び手」が必要だと考えた。
- 地域の核となる「生産者が魅力を発信できる場所」「交流する場所」を目指し、農産品だけでなく周辺の空間も活かした事業づくりを実施した。次第に、縦割りであった行政サイドも、農業・観光・産業が連動するようになった。
- 今後は地域を越えて連携し、地域の自走までのサポートを行う「セルモーター」として、様々な地域を繋ぐことに取り組んでいく。

#### ポイント 「地域商社」のモデルができたのはアナログに地域課題を掘り下げた結果

⇒他者が面倒と考えること・解決できないことに取り組み、ビジネスモデル化しようと考えた。世の中の産業・企業は成熟しているが、スキマを縫って新しいモデルを創るのがベンチャー企業だと考えた。課題をアナログに掘り下げた結果、現在の業態になった。当社は専門家であり実業家であるが、そうしたスタイルがこのビジネスにマッチした。

## B. 資金調達

### 手元流動性を活用して無借金を維持

- 立上初期は関係を持っていた企業から出資を募ったが、その後は無借金経営を実現している。BtoCのビジネスで日々キャッシュが入るので、その利益分を投資へ回すという、手元流動性の高い資金循環で、事業を推進している。
- 薄利多売のビジネスだからこそ、必要なものには十分な投資が必要である。一方で、企業再生を手掛けていた時代には、身の丈に合わない経営を行い、破綻した経営者を多く見てきた。借入を避けるべく、「買える時に買う」という姿勢を貫いている。

## C. 人材獲得・パートナー連携

### キャリアよりも「誠実さ」を重視

- 応募者のキャリアを尊敬はするが、今後はこれまでのやり方を否定して新たなやり方を生み出す必要がある。先入観を持ちすぎず、自分自身の経験を冷静に見て、必要に応じて否定することが求められる。
- 地域でビジネスを行うには、地域の人々の声を聞くこと、そのためには誠実・謙虚であることが、より重要である。

### 自社運営やキャリア転換を通して「人材の百貨店」を実現

- 内製化にこだわるので、社内に様々な分野の専門家がいます。各々の経験をそのまま生かすのではなく、「当社では何ができるか」を議論してキャリアを転換・カスタマイズする。結果として、多様なアイデアや企画を作り出す人材が生まれている。

## D. その他工夫

### 「直営」にこだわってチャレンジする過程を通して、やりがいやビジョン共有を醸成

- 当初は松本氏が孤軍奮闘する状態であったが、小さな成功体験を積み重ね、次第にビジョンがスタッフに浸透、そうした人材が自発的に活躍するようになった。
- そうした体験の積み重ねのために「直営」にこだわっている。手配屋だと本質的な事業はできないと考えている。例えば、デザイナーも全て直営。少なくとも最初は、どこまで・何ができるかをまずは自分達で取り組んでみる。こうした過程をとおして共感が醸成されている。

### 地域の活用されていないアセットを活用

- 「物流ハブ創設」という構想では、大手企業であれば、大規模集中で物流センターを創るのに対して、ファーマーズ・フォレストでは、地域のプレイヤーの空いている施設などを活用し、自前で仕組みを構築した。例えば、収穫期以外は空いている梨生産向けの施設を物流施設として活用するなど、未利用の地域資源の利活用に着目した。