

人材育成に関する主な取組

日本農業の次世代を担う農業経営者を育成・輩出するため、意欲ある若手農業経営者を対象とした完全招待制の農業経営勉強会である「AC経営研究会」と地方公共団体が地域の若手農業者が営農しながら体系的に経営を学ぶ場である「農業経営塾」を運営している。

人材育成に取り組む背景・目的

日本農業の次世代を牽引する広い視点で考えることができる農業経営者を育成・輩出することを目的に、令和元年から会社の成長につながる「新たな学び」と「経営者のつながり」として「AC経営研究会」を主宰している。

最初は、アグリコネクト㈱から「こんな勉強会をしようと思うのだが参加しませんか」と声をかけて集まった6名の農業経営者に限定し、守秘義務を徹底した上で、お互いの経営情報を交換し経営発展を目指す勉強会としてスタートした。

若手農業経営者の育成

選ばれた経営者が集まる経営研究会で、経営に関する様々なテーマで意見交換や議論が行われる。

受講生は厳選された経営者

「AC経営研究会」では、会員企業の現状の財務面、生産性等は共有され、また経営で成果の出た取組等については具体的に共有し合う。

このため、正社員数5名以上、目標売上が3億円以上の経営者のみが入会でき、原則として1品目1社のみに限って、会員企業からの紹介又はアグリコネクト㈱からの推薦がなければ入会（受講費用は年間30万円）することができない。

3つの力を養うための研究会

会員同士の知見・情報交換以外にも、人材育成や財務分析等のテーマで、年間4回勉強会を開催して



研究会の様子

おり、メンバーの希望に応じて大手飲食チェーンの社長を招いてディスカッションするなど、3つの力を養うための学びを提供している。

3つの力

①Strategy

社会課題を的確にとらえて収益性のある事業構想を描き、実現のための道筋と資源を見極める力

②Partnership

自社だけでは実現しえない大きなビジョンに向けて、人々の共感を獲得し、連携を構築する力

③HumanResource

経営理念・使命を組織に浸透させ、メンバーの成長を後押しし、目標を達成する



意欲ある若手農業経営者として活躍しているメンバーたち

会員の声を反映した運営改善

受講した会員向けのアンケートや会員からの自発的な改善提案などを受け、研究会の趣旨・目的が達成できるよう講座内容の見直しを行っている。

また、会員に向けて、農業経営に関する最新情報等の配信や随時の経営相談なども行い、会員の事業成長に向けた意欲を引き出すような取組となっている。

自治体と連携した人材育成

農業経営者に対する経営コンサルティング業務を通じて得た知見や経験を生かして、都道府県等が運営する地域の農業者を対象とした経営を学ぶ場である「農業経営塾」を数多く受託している。

これは農業者教育を通じ、自治体との関係強化や自社の企業価値向上を目指したものであり、令和4年度は、14地域で17コースを受託している。

「農業経営塾」の基本的な運営方針は、各自治体が事前に決定していることが多いが、志を持って自ら決断する経営者となる人材の育成と発掘ができるよう、自治体に建設的な提案をしながら、カリキュラムを共に作り上げている。

対象は若手の農業経営者

受講生については、事業主体である自治体ごとに異なるが、新規就農から5年以上経過した成長意欲のある50歳未満の農業経営者であることが多い。

経営者となれる講座

アグリコネクト㈱のコンサルタントによる経営講座（経営理念、経営戦略、財務、労務等）と外部講師による講座を設けることで、受講生が自ら考え、未来を決めることができる「経営者」となるカリキュラムとしている。



講義の中で思いを伝えている熊本代表



受講生によるグループディスカッションの様子

また、知識のインプットだけでなく、グループディスカッションや先進事例視察、個別経営相談などで、自らの考えをアウトプットすることを重視している。

さらに受講後にレポートを毎回、提出してもらって理解度を確認し、個別相談や講師を変更するなど、「やり方」よりも「考え方」や「必要性」を感じてもらえるようきめ細かくフォローアップをしている。

卒業後の自主的な取組

卒業後も経営発展に向けた取組を続けていくためには、モチベーションの維持が肝要であり、卒業生同士が励ましあい、相談できるような繋がりが大切だと考え、またそのコミュニティが持続的に活動するためには、アグリコネクトが主導する形ではなく、卒業生による自主的な取組であることが大切だと考えている。

こうした思いを受けた卒業生たちは、それぞれの経営がどのように発展しているか、地域の近況などを共有できる場を主体的に設けており、こうしてできた県域でのネットワークは、さらに発展して全国卒業生交流会が今年からスタートしている。

また、各地の農業経営塾の卒業生の中には、他の農業経営塾の講師として登壇している者もいるなど、経営発展した農業者が農業の発展に貢献する好循環を生み出している。

自治体で完結できる取組の構築

事業主体である都道府県等がその管内で人材育成が完結できるよう留意している。

具体的には、1年間などの研修期間を通じて、研修を運営していく上で必要な年間スケジュールの設計、現地視察会などの進行管理や研修で学ぶべき内容の棚卸と整理について、自治体と緊密に連携して、農業経営塾を運営している。

こうした取組により、いくつかの県では自主的な運営ができるようになった。

平成28年以降に実施した主な事例

- ・みやぎ次世代農業リーダー養成塾
- ・信州農業MBA研修
- ・埼玉農業経営塾
- ・さが農業経営塾
- ・愛知農業次世代リーダー塾
- ・京都農人材育成センター研修
- ・わかやま農業MBA塾／わかやま農業経営塾
- ・新潟県版農業経営塾
- ・岐阜農業経営学院
- ・茨城県 リーダー農業経営者育成講座
- ・鹿児島県 農業経営革新ビジネスプラン作成講座
- ・ひろしま農業経営者学校
- ・おおいた農業ステップアップカレッジ
- ・くまもと農業リーダー養成ラボなど

農業経営人材の育成と課題

アグリコネクト(株)は、『農業の発展に努め、豊かな社会づくりに貢献する。自分だけが儲かればいいという発想ではなく、地域のために貢献したい。社会の役に立ちたい。そんな、意欲ある事業家が増えていけば、地域が活気づく。社会が活気づく。農業の力は、社会全体の豊かさにつながっている。そのことを愚直に信じる集団。』として、農業者の情熱や意欲を引き出していくことに意欲的に取り組んでいる。

現状でもう十分だと思っている農業経営者もいる中で、経営理念を持ち経営目標を設定する知識と能力

の習得に励み、ビジネスモデルの構想力を養うためには、刺激になる情報や志を持って取り組んでいる農業経営者や他産業の経営者の声を聞くことが非常に効果があり、農業経営に対して時間と労力をきちんとかけることで、農業経営はまだまだ発展していく余地がある。

社会情勢や事業環境の変化などに応じて、アグリコネクト(株)自体もどんどん進化していきたいし、農業を発展させ社会を豊かにするため、農業経営者と共に様々な志を実現していきたいと考えている(熊本代表談)。

アグリコネクト株式会社

所在地	東京都江東区青海2-7-4 the SOHO923
代表者	代表取締役 熊本 伊織
設立	2013年3月
売上高	非公開
従業員数	役員4名、正社員15名、常勤パート18名
経営理念	農業の発展に努め、豊かな社会づくりに貢献する
事業内容	経営コンサルティング事業、Webメディア事業

大手銀行系コンサル事業者による取組

三菱UFJリサーチ& コンサルティング株式会社

(東京都)

大手銀行グループの社会経済や

政策研究の成果を生かした

県内トップを目指す農業経営者向け研修

 **MUFG** 三菱UFJリサーチ&コンサルティング

人材育成に関する主な取組

売上額10億円以上を目指す農業経営者を育成するため、「信州農業エグゼクティブMBA研修」として経営に必要な座学及び視察を内容とする研修を行っている。

人材育成に取り組む背景・目的

長野県では、売上額3千万円を超える農業トップランナーを育成するため、平成24年度から「信州農業MBA研修」を実施し、多くの若手農業者を育成してきた。

県内の農業経営者トップ層を育成することで県内の農業をさらに発展させるため、令和4年度に新たな視点で自社の経営発展計画を作成し、県の農業生産と地域農業を支える売上額10億円以上のエグゼクティブな農業経営体の輩出を目指す「信州農業エグゼクティブMBA研修」を県が立ち上げ、この事業を当社が受託した。カリキュラム作成にあたっては、これまで何度も行ってきた他産業経営者トップ層向けのセミナー経験等を活かし、事業を運営している。

農業トップランナーの育成研修

ビジョン構築や経営分析といった経営者に必要な知識を習得する講義と、説明時間の2.5倍の時間

をとったグループワークを中心に、先進農業生産法人視察を盛り込んだ充実した講座を提供するため受講者数を絞り、長野県農業界のトップ層向け研修を行っている。

受講者要件は、長野県内でおおむね10年以上の農業経験年数を有し、売上額が約5千万円以上の40歳代までの農業経営者としている。

初めての取組であったため、右記の要件に照らして、長野県の農業農村支援センターの職員が対象となる経営者を中心に募集し、令和4年の受講者数はほぼ定員どおりの10名で、現経営者が9名、翌年に経営継承予定者1名となっている。

講義課題の考察を重視

長野県内の農業者が受講しやすいよう11月中旬から3月中旬までの5か月間で全6回(個人負担の受講費5万円)の講義が行われる。基本的には月に1回ずつの講義としており、毎回「自社の経営理念・ビジョンの構想」や「自社の経営分析」といった課題を出題し、受講者が課題にじっくり取り組む時間を考慮している。

他産業の経営ノウハウも取り込んだカリキュラム

カリキュラムは、「経営トップ層の育成においては、農業だから特別ということではなく一部で、8〜9割はどの産業も共通である。特別なことは、天候に左右されるといふことと、すぐに生産する

ことができないということぐらい」という基本的な考え方に基づいて作成されている。

また、事前に受講対象となる農業者にヒアリングを行った結果、ヒトとカネについてしっかり学びたいという声があったことから、グループワークとしてケーススタディを行っている。

こうしたカリキュラム作成の基本的な考え方に従い、①講師はその属性を農業に限定しないこと、②現場の経営者の生の声を聞ける場を用意することの2点を重要ポイントとし、知識面の理屈を説明できる講師を配置している。

研修の最後には、自らの経営発展プランを作成・発表することになっており、他の参加者や長野県関係者に加え、投資家のコメントをもらえる場を設けている。

カリキュラムの全体像

- 第1回 ビジョン構築(講義)
経営戦略(講義)
- 第2回 先進施設園芸事例(講義)
先進農業法人の生産施設・設備見学
- 第3回 マーケティング戦略(講演)
新規事業(講義)
- 第4回 経営分析(講義)
経営分析(グループワーク)
- 第5回 組織・人材(講義)
組織人材(グループワーク)
- 第6回 経営発展プラン(発表会)
投資家他からのフィードバックあり
※各回提示される課題に基づき発表資料を作成

アウトプットの間を設けた講義

本研修の大きな特徴として、講義1回あたりの講義時間が8時間以上と長丁場であることだ。それは、説明（インプット）の時間としておおよそ2時間程度、グループワーク（アウトプット）の時間としておおよそ5時間程度を設けているためである。グループワークのテーマは各回の説明に関連したものとしており、説明後には説明内容に関連した課題が出題されることになっている。具体的には、マーケティング戦略や新規事業について、実際の企業のケーススタディに基づいて講義テーマにそった内容をディスカッションしたうえで、各チームの考察を発表していく形式をとっている。

また、カネに関することとして、経営状態を財務データから判断する手法として財務指標の扱い方や財務指標から読み解く説明を行った後でグループワークで自社の経営分析を行う。

ヒトに関わる内容として、経営戦略を実現する組織体系、人材採用から定着までのフォローに対する考え方、経営継承に向けた後継者育成に関するテーマで説明と自社の目指す組織体系を構想するグループワークを行う。

視察研修の際には、前半に視察先に関する先進施設事例についての説明を行い、施設園芸に関する知識や考え方をインプットし、その後、長野県近郊で売上額10億円以上を達成している条件で選定した先進農業生産法人視察へ向かう。



講義の様子

その場で、視察先法人からその法人の理念やこれまでの取組などについての説明を受ける。その他にも、マーケティング戦略や経営戦略などの講義が展開されている。こういったカリキュラムの見直しは受講生からアンケートをとり、講座の内容に反映されている。



現地視察の様子



グループワークの様子

卒業発表の資料は、毎回講義の後に出される課題（全部で5課題）を組み合わせて作成することになっており、講義内で作成する時間は設けておらず、研修の最終回で発表する。

持ち時間は一人30分として、半分が発表時間で、残り時間は意見交換や投資家からは出資可否を含めたフィードバックとなっているため、「緊張する場面で、様々な立場の者と意見交換でき、とても充実したものになった」「参加者の「熱」もさらに高まっているのが体感できた」など実際のビジネスシーンを体験できる貴重な機会を与えている。



最終回の発表と意見交換の様子

受講期間中に質問や相談に応じる時間を設け、宿題となっている課題についての相談のほか、主にメールで経営相談を行っている。さらに、受講後は、卒業生の会をつくり、令和5年度の受講生との交流などを実施する予定である。

農業経営人材の育成と課題

農業経営人材育成については、農業経営者の多くは多忙な作業者であり、営農類型問わず、体系立てて経営を勉強する時間や機会が少ないのが現状である。また、育成を任せられる人材が不足したり、育成に関する相談先がないことも課題である。

売上額10億円以上を目指すためには、農業経営者は他産業の経営者と同様の知識（例えば、ヒト・モノ・カネに関する知識やマネジメントに関する知識）を習得する必要がある。そのためには、中小企業のケースと同様にメインバンク（例えば、JAや日本政策金融公庫）から経営や人材育成についての情報提供などのきつかけづくりが大切になる。その情報提供の中でこういった講座に参加する必要性を訴えていくこともできる。経営者育成を進めることと並行して日頃の農作業を任せられる人材を確保していくことも重要である。

農業界は異業種の方との交流が少ないのではないかとという印象があり、他産業、異業種との交流を通じて、人材育成についてのノウハウを学べたり、

人材育成に関する相談先になり得るため、他産業との交流が今後の経営人材育成には必要になると考えている。

令和5年度は、県からの委託を受け、グローバルとローカルに関する追加する予定で、海外進出に取り組んでいる企業や地元の方の長野の販売関係に取り組んでいる企業との交流を考えている。他の主要なカリキュラムは変更せず、今までより内容を充実させて実施する予定だ。

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

所在地	東京都港区虎ノ門5-1 1-2
代表者	代表取締役社長 池田 雅一
設立	1985年10月
売上高	21,955百万円（2023年3月期）
従業員数	常勤役員32名、正社員960名、嘱託59名 契約社員51名、常勤パート6名
企業理念 (Philosophy)	Humanismに立脚し、RomanticismとRealismの両立を目指す
事業内容	コンサルティング事業、シンクタンク事業

地方銀行による取組

株式会社山梨中央銀行 (山梨県)

地方銀行のネットワークを生かした

企業の農業経営力が学べる研修



人材育成に関する主な取組

新しい農食ビジネスや6次産業化を推進する経営能力を習得し、地域資源の有効的活用と地域農業の活性化を目指し、原価を把握して販売先と価格交渉ができる人材を育成する「アグリビジネススクール」を運営している。

人材育成に取り組む背景・目的

平成23年に農林水産省の農業のトッププロを育成するための事業を受託した(株)サラダボウルが中心となって山梨学院大学及び当行へ連携を呼び掛けて当スクールを開講した。

開講当初は、大学と共同で作成したカリキュラムに基づき、(株)サラダボウルの田中代表が中心講師として、受講生が作成したビジネスモデルを指導する形式であったが、カリキュラム改編を経て、人材マネジメント等の研修が増えていった。令和2年から新型コロナウイルス感染症対策としてオンライン研修に切り変わり、引き続き、現在もオンラインにて行っている。また、同年に当行と静岡銀行の間で「静岡・山梨アライアンス(包括的な業務協定)」を締結したため、当スクールは静岡銀行との共催となった。

企業の農業経営者養成を目的とした研修

「農業においても原価を把握したうえで、栽培作物の販売価格を決定し、価格交渉を販売先と行える企業の農業経営者」を育成するため、農業経営に特化したビジネススクールとして、経験豊富な農業企業経営者による座学研修に加えて、農業経営者等による最新事例に関する講義を行っている。

農繁期を避けた受講期間の設定

令和2年以前の受講期間は、4月から2月までの期間で12回の講座と課外講座1回の合計13回(受講定員数:50名程度、受講費用4万2千円)が行われていたが、受講者が繁忙期に受講できなくなるといふ課題があったため、県内の農業(主に桃・ブドウ)の繁忙期を考慮して、農業者が受講しやすい5月中旬から6月下旬に受講期間を変更しており、その期間で全6回(受講定員数:40名、受講費用:3万3千円)の講義が行われる。受講期間の変更や短縮によって、研修を受けた内容がその年度の農業経営に反映することができ、当行がアフターフォローできるようになった。

開講当初の受講者属性は、食品関係業者や食品加工業者、食品仕入れ業者といったいわゆる食品関連企業の受講が多かったが、ここ数年は農業経営を強化したい農業経営者に加えて、「独立するために学びたい」、「栽培技術ではなく農業経営を学びたい」という農家、農業参入について学びたい栽培研修生や農業へ参入する意思のある他産業の企業経営者と多様化している。

バランスの取れたカリキュラム

原価を把握して販売先と価格交渉を行える農業者を育成するためには、材料費以外に人件費や運搬費等についても理解を深める必要があるため、経営マネジメント、流通マネジメント、人材マネジメント、財務マネジメントと経営に必要な科目を開講している。

令和2年以前は、重要な科目である経営マネジメント、生産マネジメントは複数回講義があるなど、科目ごとに濃淡をつけたほぼ1年間にかかるものであった。しかし、令和3年からは、受講生が最後まで受講できるような受講期間を短縮したことにより、経営マネジメント、流通マネジメント、人材マネジメント、財務マネジメントが1回ずつ、最新事例研究2回の合計6回となった。

講義回数が減少しても、目指すべき人材像は不変であり、それを達成するために同じ講師が全マネジメント講義を対応し、受講期間中は質問可能な体制を意識した。また、原価を把握する能力を育成するために、令和4年以降は流通マネジメントの販路選択、財務マネジメントの経営管理にその内容を組み込んだほか、販売先と価格交渉を行える人材へ育成するために、流通マネジメントの販売促進、人材マネジメントの人材育成に講師の実例を伝える場としている。

事例研究は、これまでは実際に視察していたことを踏まえ、当行が事前に受講者から講師への質問等を

収集するといった準備を行うことで、オンライン形式でも活発な講義を目指している。

こうした講話ができる講師を令和2年以前は山梨県内から招聘していたが、令和3年からは各科目1回ずつの講義回数となり、的確に受講生に内容を伝えることができる講師を選定する必要性が出てきた。

また、令和2年度からのオンライン研修への移行と令和3年度のアライアンス締結を契機として受講生が静岡県からも参加するようになったことから、全国的な視点で講話ができる講師を選定して講座運営をしている。

カリキュラムの概要

オンライン形式（ZOOM）にて開催
各回18:30～20:30

第1回 経営マネジメント

経営戦略、経営方針、経営目標、ビジネスモデル

第2回 流通マネジメント

マーケティング、商品企画、販路選択、販売促進

第3回 人材マネジメント

人材育成、組織開発、人材採用、労務管理

第4回 財務マネジメント

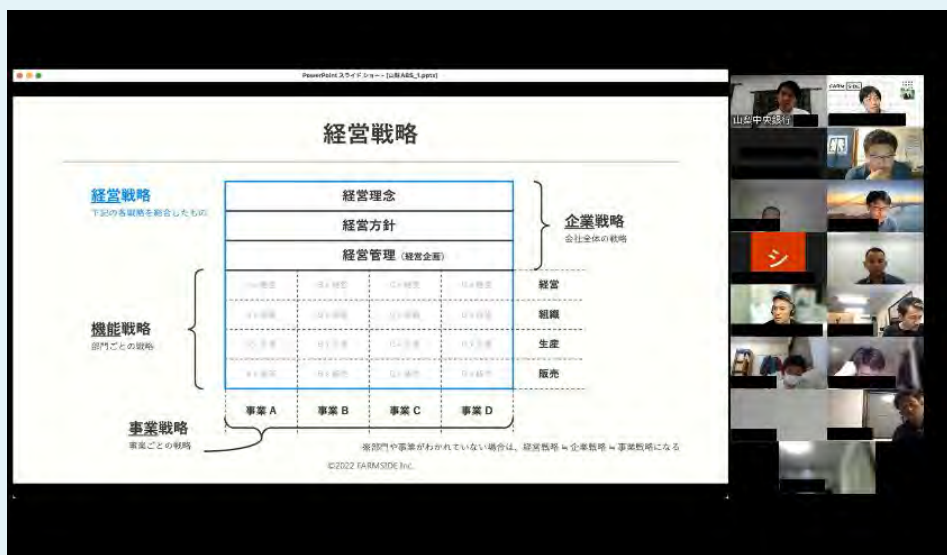
経営管理、財務会計入門、管理会計入門

第5・6回 事例研究

農業法人ならびに農業者の取組

受講生と取引先をつなぐ 経営拡大に向けた支援

令和2年以前は、当行に事務局を置くやまなし食のビジネス情報連絡会（入会費・会費無料）による会員相互の交流機会の提供や情報提供の支援を行っていた。受講生は本会への入会が要件となっており、こうした取組により受講生のネットワーク拡大・受講生同士の情報提供等により、さまざまな



講義の様子

新規ビジネスや取引が開始された。また受講生は課外授業として「やまなしの食のマッチングフェア」（自由参加）に参加でき、そこでは、アグリビジネススクール受講生専用ブースで、食品バイヤー等に対して生産・販売する商品の商談・PRすることができた。

コロナ禍における活動の制限もあり、令和3年からは、当行の経営者向け支援施策である「山梨ちゅうぎん・経営者クラブ」（入会金無料・年会費3万8千5百円）という組織を活用した支援を行っている。農業だけではなく様々な業種の経営者が集まって構成される組織のため、会員にはビジネスマッチングや階層別セミナーの提供などのサービスが行われており、修了生には加入を推奨している。そういったサービスに加えてクラブ内では、さまざまな交流の場が用意されており、経営後継者育成セミナーも実施（全7回で3万8千円）している。

受講後のキャリアパス

受講生キャリアパスは、独立就農、ワイナリー経営、異業種から農業参入など多岐に渡っている。

山梨県内の全市町村において「産業競争力強化法に基づく創業支援事業計画」の特定創業支援事業であり、全講座を受講すれば、株式会社設立時の登録免許税が減免される等のメリットもある。こういったところがあるため当スクールは、銀行の取引先への営業ツールにもなっている。



活躍する受講生

山梨県大月市
営農類型：生食用ぶどう
栽培(シャインマスカット)

アグリビジネススクール2
023卒業生

自身の独立をめざして山梨市の(株)アグベルにて栽培技術を学んでいる。(長野県出身)

農業経営人材の育成と課題

農業経営人材育成について、育成を担う社内人材や社内ノウハウが不足しており、また、育成に要する資金も負担できないこと等が課題と認識している。

特に、育成に関する資金不足という点では、従業員に対して社費で研修を受けさせるという組織や法人が少ないことにつながっている。

また、経営者自身がマネジメントに専念しようという基本的な認識のある者がまだまだ少ないと感じている。その中で、受講生は、個人・法人共に経営者としてのステップアップに対する意識が高く、今後の山梨県内の農業界で重要なポジションになっていくと期待している。

他産業と比較して、農業経営者は、農作業が多忙であることを理由に人材育成の優先順位が低位となってしまう傾向にある。

農業経営人材の育成で重要なことは、役割分担を進展させることである。そのためには、栽培などの現場仕事については、その方法や管理について担当者を育成・指導し、一定水準まで引き上げたうえで、仕事を任せることである。幹部候補生には、そういった農業管理を経営者に代わって行うスキルが求められる。

そのような課題に対しては、様々な機関が実施している研修事業を活用することが有効であるが、農業の研修事業は、座学的な経営研修と

農業技術的な実地研修との組み合わせ提供が難しいという課題がある。

このような課題を解決していくためには、銀行・JA・その他農業関係機関のより一層の連携が求められる。最近ではM&Aや農業参入の相談があり、こうした案件はJAよりも民間銀行に情報が集まりやすい。こうしたそれぞれが持つ強みを生かし、それぞれが持つ情報を共有して、共通の目標で地域課題の解決にあたっていきたい。

株式会社山梨中央銀行

所在地	山梨県甲府市丸の内1-20-8
代表者	取締役頭取 古屋 賀章
設立	昭和16年12月1日(創業1874年)
売上高	60,552百万円
従業員数	役員26人、正社員1,623人、 常勤パート638人
企業理念	地域密着と健全経営
パーパス (存在意義)	山梨から豊かな未来をきりひらく
事業内容	金融業、銀行業

公益財団法人 いしかわ農業総合支援機構

(石川県)

就農希望者からプロ農業者まで県内農業に携わる

人材育成（新規就農、経営強化など）研修

