

令和 6 年度農山漁村関わり創出事業
事業の自走化のポイントと課題

令和 7 年3月
JA共済総合研究所

まえがき

農林水産省の農山漁村振興交付金(農山漁村発イノベーション対策)農山漁村発イノベーション推進事業(地域活性化型)農山漁村関わり創出事業のうち「農山漁村体験研修の実施」(以下、「体験研修」)では、農林水産業体験や地域課題解決に向けた協働を通じ、多様な人材が農業・農村に関わることのできる仕組みの構築を目的に、農山漁村と都市住民の間をつなぐ事業者を交付金で支援し、多様な事業モデルづくりを行ってきています。

本資料は、令和4年度から2か年、体験研修のもとで事業の自走化を目指し、先行事業者の試行錯誤の経験をもとに、事業が継続的に自走化するためのポイント、そしていまま残る課題について整理したものです。この先行事業者の経験や工夫が、これから関わり創出に取り組もうと志す企業・団体・個人の皆様にとって、参考になれば幸いです。

次ページから説明するように、事業者によって事業のポジショニングや事業内容は様々です。皆様を始めようとする事業がどの事業者の活動に近いのか、農林水産省 Web サイトに掲載されている事例集(<https://www.maff.go.jp/j/nousin/attach/pdf/231221-2.pdf>)もあわせて参照しながら事業化の検討を進めてみてください。

用語

この資料では次のように用語を統一しています。

➤ **参加者**

農山漁村と関わろうとする研修生、イベント参加者、支援者など。

➤ **受入地域**

参加者の受入れ先となる自治体、農林水産業従事者、観光地域づくり法人(DMO)、農村型地域運営組織(農村 RMO)、NPO 法人、その他自治組織。

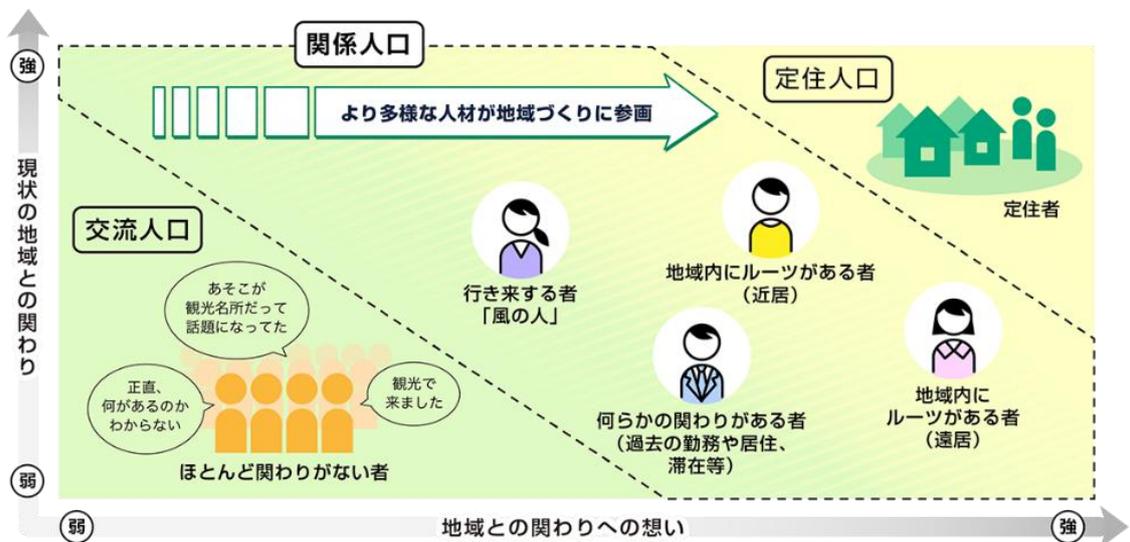
➤ **事業者**

地域による研修・体験プログラムの策定や参加者募集などを支援し、参加者と地域をつなぐ企業・団体。また、組織形態にかかわらずその構成員を「社員」、組織内部を「社内」等、企業に合わせた言葉に統一します。

事業のポジショニング①

農山漁村における活性化や地域課題の解決にあたっては、地域住民だけではなく地域外の人々の関与の重要性が指摘されています。かつては地域外の人々と関わる主な目的は定住促進に置かれていましたが、近年は、観光等で一時的に地域を訪れる「交流」と移住・定着する「定住」の間に、とても幅の広い、多様な関わり方があることが認識されるようになりました。具体的には、農作業アルバイトへの参加やふるさと納税制度の活用のような都市生活を大きく変えない関わり方から、二地域居住や地域おこし協力隊のような生活の半分以上を農山漁村に拠点を置く関わり方まであります。このような中間的な関わり方をする人々は「関係人口」と呼ばれ、地域づくりにおける大きな期待がかけられています。

事業実施にあたっては、多様な関わり方がある中の、どこを事業のターゲットにするかで活動内容が異なってきます。なぜなら、参加者がどんな関わり方を望むか、受入地域がどんな人材の募集を望むかを上手にくみ取り、マッチングする必要があるためです。



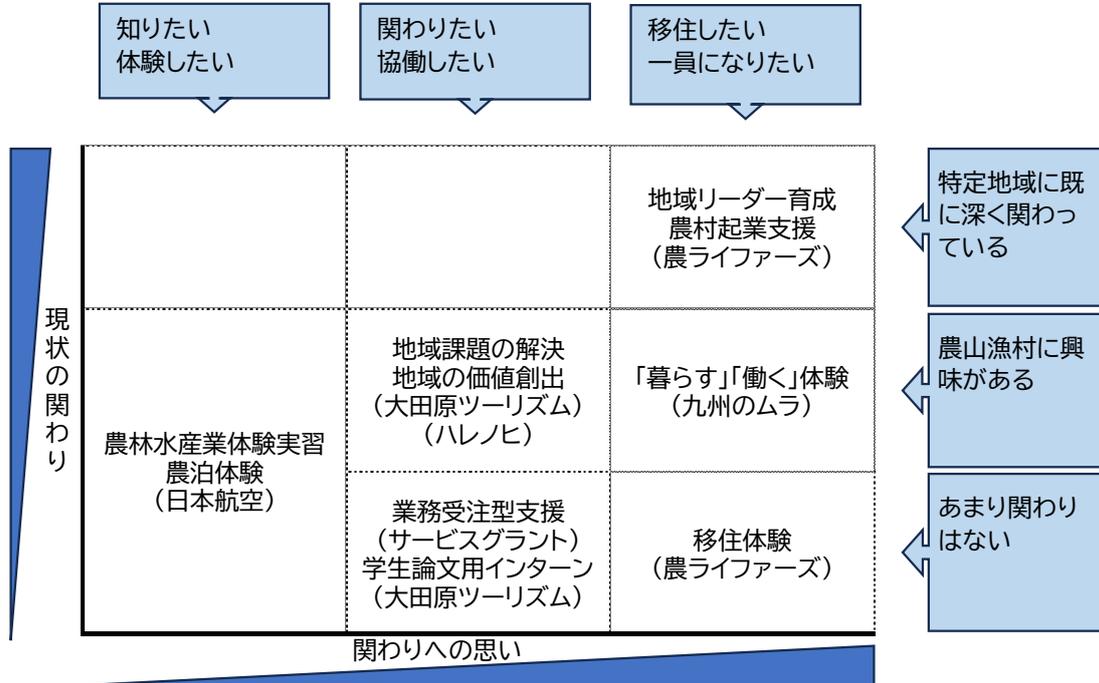
出所：総務省「関係人口ポータルサイト」

事業のポジショニング②

具体的にターゲットごとにどんな事業が展開されるか、イメージを表に整理しました(カッコは参考になる先行事業者名です)。

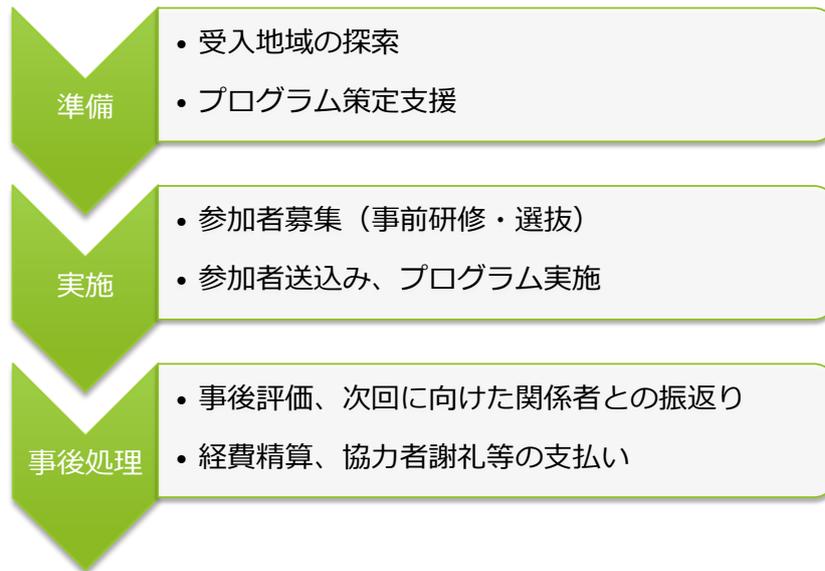
前のページの関係人口の図と同じように、右側ほど農山漁村への関心が高く、上側ほど現状の農山漁村との関わりの強い参加者向けのコンテンツとして解釈してください。言い換えると、左下は参加者が気軽に参加しやすいエントリー層向けのサービスであり、右上は農山漁村側にとって、いわば即戦力に近い人材を育成し、受入地域に供給するサービスといえます。

なお、「知りたい／体験したい」層や「関わりたい／協働したい」層を主な対象とした事業であっても、参加者の中から活動を経て移住や就農、農村起業につながった例は複数あります。



事業者の業務の流れ

では事業者はどのような業務に取り組むことになるでしょうか。事業者におおむね共通する、大きな業務の流れを整理しました(下図)。



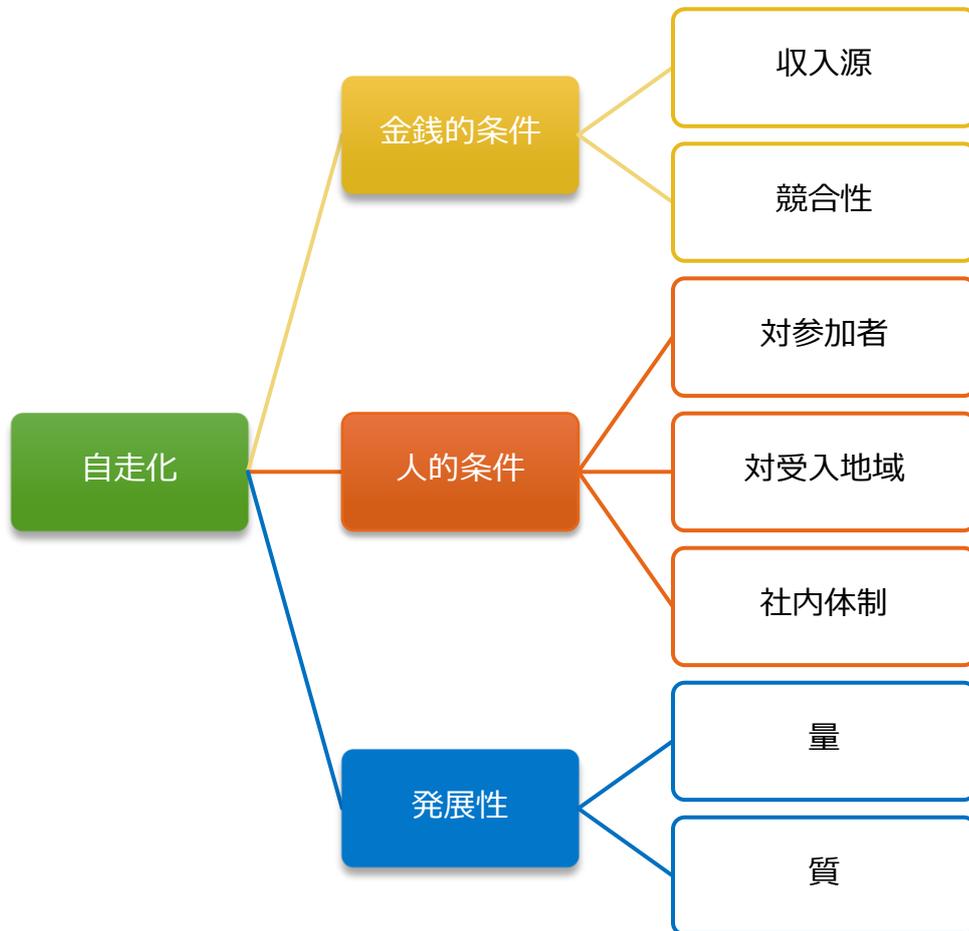
このすべてのフローを事業者が担う必要があるわけではありません。例えば、参加者と受入地域を結ぶプラットフォームビジネスを実施する場合は、受入地域自身で策定したプログラムを Web プラットフォームに掲載し、参加者に応募を呼び掛けることが主な役割となり、現地での実習は受入地域と参加者の間で進行していきます。



プラットフォームビジネスの例(JALふるさとむすび)

事業の自走化に向けたポイント

事業の自走化に必要な条件を仮定して下図のように整理しました。こちらにもとづき、先行事業者へのヒアリング等を行った結果、自走化に向けたポイントとなりそうな点、課題感として残る点を以下で取り上げます。



金銭的条件について

(1) 収入源

最初に、先行事業者の事例から、どのような収入源が考えられるか整理します。

➤ 参加者

第一には、参加者から参加料金を徴収するものです。

料金設定においてはひとつ留意すべきことがあります。体制のところでも述べますが、参加者の農山漁村体験を主とするサービスだとしても、事業継続のためには参加者と受入地域双方の満足感が不可欠です。料金設定を下げることでより多くの参加者を募れる一方、万全のサービス提供を要求するいわば「お客様感覚」の参加者や、ただ体験に終始し農山漁村との関係性発展につながらない参加者が含まれる恐れも増します。これでは他の参加者や受入地域の不満につながり、事業者としても事業の趣旨にも反してしまいます。

先行事業者の経験でも、相応の負担を課すことで参加者の意識を高める必要性が指摘されています。

➤ 企業・大学

参加者からの料金徴収の一種として、企業との連携による研修料という手段があります。近年は大企業を中心に、食や環境、持続可能性等の観点から、新たな価値を生み出す場として農山漁村への関心を高めており、CSR や人材育成の一環として農山漁村研修のニーズが生まれています。単一企業による研修イベントもあれば、複数企業相乗りによる研修イベントも考えられますが、10名規模になると現地での移動手手段や研修会場、宿泊施設の確保なども課題となってきます。受入地域との入念な準備のもと検討してください。

同様に、大学からも学生教育の一環としてのニーズがあります。教育プログラムとして妥当か、単位科目かできるか、安全は担保できるかなど、大学との調整が必要になりますが、若年層の目を農山漁村に向ける意味でも有意義な取組と言えます。

➤ 地方自治体

サービスが受入地域のニーズに基づいて提供される場合、実施自治体からの委託料が収入源になりえます。しかしながら、その原資である税金は本来的には市民のために使われるべきものという考えから、外部人材を呼び込むための予算をつけることが難しい自治体もあるようです。

一つの対応策としては、企業版ふるさと納税やデジタル田園都市国家構想交付金など、国の関連制度を活用できるよう、自治体に提案・申請支援等を行うことが挙げられます。また、例えば移住促進や農業労働力確保を目的とした具体的な効果が見えやすい事業であれば比較的予算をつけやすいと考えられます。

自治体のニーズや事情をくみ取りながら、実施につなげていくための伴走をすることも事業者の役割と言えます。

➤ その他

農山漁村関わり創出は、地域社会が持続可能であるための大きな手掛かりであり、公益的な意義を持っています。先行事業者の中にはそうした活動への共感を受け、財団法人の協力を得ているところもあります。また、地域人材の誘致・育成は地域経済への投資と言えますので、地銀の支援を受けられるテーマかもしれません。このように、参加者や受入地域だけでなく第三者からの支援・連携も考えられます。

収入源の例

- 農業体験の参加者から一人当たりの参加料を徴収。
- 受入地域から、マッチングプラットフォームの年間利用料(1アカウントあたり)を徴収。
- 地域おこし協力隊の活動費の中から出せる程度の価格設定で起業塾の受講料を参加者から徴収。
- 自治体からの委託業務として実施。その際、国の施策の利用を提案する。

☞ 地方銀行との連携について

地銀は、資金力や事業化ノウハウはもちろんのこと、地元自治体・企業と強い結びつきを持ち、地域の特色や地元企業の強み・悩みを深く知っている存在です。地域ビジネスを創出するのに力強い味方になるでしょう。先行事業者の中では特段地銀との連携は見受けられませんでした。が、ひとつの可能性として触れたいと思います。

地方創生における地銀の取組は、一般社団法人全国地方銀行協会の事例集(https://www.chiginkyo.or.jp/regional_banks/initiative/creation/)にて、「観光振興」「公共施設利用」「農業活性化」「移住定住」「その他(DX や事業創出等)」の5分類で紹介されています。また、内閣官房・内閣府総合サイトにても事例紹介されています(https://www.chisou.go.jp/sousei/pdf/2503_research_kinyu1.pdf)。

これを見ると、地銀との関係性については、①融資や事業化ノウハウの提供、他の企業・団体との連携推進等の支援を受ける、②事業連携やコンソーシアムとして共同でプロジェクトを実施する、という2つのありかたが見受けられます。残念ながら、現時点では地銀からこうした支援を得たり、有益な連携を構築したりする手法を具体的なノウハウとして説明することができません。

そこで一例として、長年にわたり産学官金連携による事業を継続している魚津市(富山県)の「魚津三太郎塾」の例を引いてみたいと思います。この塾では、魚津市と富山大学との共同主催のもと、地銀5行、地元企業・メディア等と連携して、企業人・地域リーダーの育成に取り組んでいます。各団体、「共通価値の創造(CSV)」という価値観を共有し、「水循環」などの魚津市の特色の学びを通していかにソーシャルビジネスとして成立させるか具体的な検討をしていきます。こうした取組は、関係人口創出そのものではありませんが、地域人材の育成・確保という点で大いに重なるところがあります。このように、地銀との連携にあたっては既に地銀との連携を進めている自治体での事業展開や、CSV を切り口にした地銀とのコミュニケーションが糸口になるのではないかと考えます。

(2) 競合性

結論から述べると、この市場はまだ競合性の低い市場です。根拠は次の通りです。

➤ 参加者をめぐる競合性

体験研修のもとでの実績をみると、参加者については複数の事業者を利用していることがありました。つまり、既に今現在、農山漁村に関心を持っている参加者層に限って言えば、事業者間で参加者をめぐって競合する側面があると言えます。

しかし、農山漁村との関わりをもたない方々はまだまだ多く、業界全体としてパイを拡大していく段階です。事業者のさらなる参入も含め、人の動きを拡大させていく必要性と余地があります。

➤ 受入地域をめぐる競合性

同様に、まだ関係人口創出に関心を持っていない地域、踏み出したいが何をしたいかわからない地域、人手が足りずに実行できずにいる地域など、受入地域側にも伴走を必要とするところがあります。こうした地域に伴走できる事業者がいることを PR する必要な状況です。

➤ 事業者の多様性、独自性

p.3 で見たように、先行事業者のポジショニングは様々です。また、事業者は特定の地域と長年に亘って強く連携していたり、自社ならではの人材・ネットワークを活かしたりして、特徴あるプログラムをつくることができます。そのため、事業者が提供できるサービスは独自性をもち、市場を分け合うことが可能になっています。

以上のことから、現時点でこの市場は競合するよりも、協調による事業の魅力向上と市場開拓の局面にあると考えられます。

協調の例

- 自社事業と参加者・受入地域のニーズがマッチしない時により適した事業者に連携
- 参加者・受入地域向け説明会の共同開催による事業の PR
- 各社の強みを活かした受入プログラムの共同開発

人的条件について

事業の継続のためには、金銭面だけでなく、参加者と受入地域の満足感、そして安定した実施体制が必要です。

(1) 对参加者

経験的に、農山漁村での体験・研修そのものが参加者にとって満足度の高いコンテンツの傾向にあります。実際に、先行事業者の取組実績として、体験や受入地域との協働を通じて移住したり、事業を興したりしている修了生が何人も現れており、体験研修をきっかけとした継続的な関わりが着実に生まれています(事例集参照)。ただし、プログラムの進行がスムーズでなかった、約束通りに待ち合わせ場所に迎えがなかったなど、ちょっとした不手際が最終的なネガティブイメージにつながる様子も見受けられます。この点の注意が必要です。

また、体験・研修後も参加者同士、参加者と受入地域間の交流が SNS 等で自発的に続く傾向があります。それを積極的に活用する事業者もあれば、やりとりをモニタリングしつつ SNS 利用者の自発性に任せる事業者もあります。こうした修了生コミュニティは事業者にとって次の展開への足掛かりにも事業リスクにもなりえますので、どのように関わるか想定しておく必要があります。

(2) 対受入地域

参加者側と比較して、受入地域から満足を得ることに关してはやや難度が上がります。特に協働型のプログラムの場合、参加者が真剣度やスキルの面で受入地域が希望する人材ではなかったというミスマッチの問題が発生しがちです。その対応として、面接等を通じて参加者の選抜を厳しくすることが考えられますが、事前に参加者の姿勢を見抜くのは現実的でないというのが先行事業者の結論です。

そのため、対受入地域の満足度管理としては事前・事後の綿密なフォローが重要となります。

(3) 社内体制

対受入地域との事前擦り合わせや事後フォローにあたっては、地域の関係者と話し合い意見を吸い上げるコミュニケーション能力・ファシリテーション能力や、地域の事情に対する理解力・洞察力、要望に対する的確な回答を提供する力など高度なスキル・能力が求められます。そのため、特に中小規模の事業者においては非常に限られた人員で地域との折衝を行っているケースがあります。しかしこうした属人的な状況は、新たな受入地域の開拓の妨げになっていたり、万一欠員になった際に活動停滞につながる懸念の元になってたりしています。

そこで、先行事業者は、初回のプログラム策定等を受入地域との共同で行いつつ、将来的には受入地域が自走できるよう、ノウハウは受入地域に移転することを目指しています。具体的には、現地在住の自治体担当者や NPO、一般社団法人、あるいは関わりを継続している修了生等を「地域コーディネーター」として配置、連携しています。

地域コーディネーターは、プログラムを企画し、地域の関係者との調整を行い、募集要項にまとめます。この情報を事業者が受け取り、Web プラットフォームでのマッチングや、説明会・イベントの開催を通じた募集を行っています。

発展性について

長期的な事業継続を考えると、新たな受入地域の開拓と新たな参加者の確保(量的発展性)や、新たな事業領域の開発や実施方法の変化(質的発展性)も必要と考えられます。

(1)量的発展性

受入地域の新規開拓に関しては、先ほどの社内体制でも述べた通り、地域コーディネーターの配置と受入地域の自走化を経て手離れしていく必要があります。

そのほか、より多くの受入地域や参加者に関心をもってもらうには自社ならびに事業自体に対する知名度、ブランド力が必要となってきますが、残念ながらこの点は現状では先行事業者も課題として残されたままであり、地道な実績の積み上げと発信活動に努めるしかない状況です。なお、メディア関係者によれば、SNS 発信を通じた PR も、注目を浴びることができるかどうかは実質的に広告宣伝費のかけ方と運の2つに尽きるようです。

(2)質的発展性

質的発展は事業者の新たな発想に基づくため、ノウハウとして言及することは難しいですが、質的变化が必要となるひとつの要因として、事業環境の変化が挙げられます。

例えば、先行事業者はコロナ禍の下で事業を試行しました。再び人の移動や交流が難しくなった時、どのような対応が必要でしょうか。また、日本は産業全体で人手不足の時代に突入し、賃金が上昇基調にある中、参加者募集が難しくなっている実情もあります。そのような中で、農山漁村との関わりや移住を選択してもらうためにはどのような付加価値が必要でしょうか。あるいはどのような価値転換の促し方があるでしょうか。

こうした事業環境の変化に柔軟に対応できるようにするうえでも、対応策を想定しておく必要があります。

まとめ:自走化に向けて

以上、本資料では自走化に向けたポイントとして、「金銭的条件」「人的条件」「発展性」の3点を挙げて先行事業者の取組や課題の状況を説明しました。「金銭的条件」は、各先行事業者とも収益モデルを成立させているものの、中長期的な視点では収益源の割合の調整、具体的には厳しい財政状況にある地方自治体への依存度を下げるなどの継続的な工夫が行われています。「人的条件」については、もともと自社内にある拠点(支店など)の活用や、研修卒業生・協力者の地域コーディネーター化、受入プログラムの策定ノウハウの受入地域への移転により受入地域の自走化を促し、段階的に手離れする動きが先行事業者に共通していました。このことは業務量に新たな余力を生み、事業の量的・質的な「発展性」につなげるためにも必要な取組であることを指摘しました。

実は、検討段階ではこれら3点に「レジリエンス」「ブランド」を自走化の要点として加えていました。この2点について少し補足します。「レジリエンス」は、コロナ禍や雇用環境、国・地方自治体の施策変更等、外的な環境変化に対する耐性・柔軟性を、「ブランド」は自社や事業の知名度・評判を念頭に置いたものです。前者のうち、コロナ禍は参加者・受入地域ともやりとりのオンライン化が進みむしろ事業の効率化を後押ししたこと、その一方で全体的な賃金の上昇に伴い募集に苦戦する事業者がいることがわかりました。このことは前頁の「質的发展性」の中で触れたため改めて項立てしませんでした。また、外的環境への適応についても意識が必要です。また「ブランド」についても「競合性」「量的発展性」の項の中で、画期的なPR方法がない中で、まず市場のパイそのものを事業者連携で大きくしていく必要性を指摘しました。

事業内容によって自走化に向けた具体的な方策は異なってくるでしょう。ここで5点をチェック項目として念頭に置いていただくことで、自走化に対する思考の整理につながるのではないかと思います。本資料をそのように役立てていただければ幸いです。