

平成 26 年度農山漁村地域ビジネス創出人材育成委託事業
事業成果報告書

平成 27 年 3 月

農林水産省食料産業局産業連携課

< 目 次 >

I.	事業の目的及び内容	1
1.	事業の目的	1
2.	事業の内容	2
II.	育成プログラムに関する調査・検討	4
1.	「農山漁村地域ビジネス創出人材育成プログラム検討委員会」の開催	4
2.	先進事例調査	6
3.	教育機関等へのヒアリング調査	22
4.	e ラーニングシステムの構築・運用	33
III.	育成プログラムの実証	37
1.	研修生の募集・選定	37
2.	実証研修の実施	39
3.	研修参加者の評価把握	47
4.	報告会の開催	78
IV.	育成プログラムの作成	79
1.	基本設定	79
2.	研修計画	82
3.	教材	84
V.	次年度以降の課題	124
1.	研修生の募集・選定方法	124
2.	研修終了後のフォロー	124
3.	研修実施主体の特定	125

I. 事業の目的及び内容

1. 事業の目的

6次産業化の推進に当たっては、従来より、取り組む意欲はあるものの加工や販売等の経験、ノウハウを有していない農林漁業者を対象に、専門的な知見を有する6次産業化プランナーを派遣し、きめ細かなアドバイスを行う形で人材育成を進めてきた。

しかしながら、農林漁業者等自身による構想を基にして、その実現をサポートするだけでは、大きな規模での事業展開に繋がりにくい面があり、6次産業化の市場規模の拡大が限定的となることが懸念される。

このため、農林漁業者等による構想実現を外部からサポートする人材と合わせて、自らが農山漁村に入り込み、農山漁村に存在する豊富な地域資源の価値を再発見し、その資源を活用した6次産業化の取組について、地域を巻き込みながら実践する人材（以降、「農山漁村地域ビジネス創出人材」とする。）を育成・確保していくことが、6次産業化の更なる市場規模拡大には必要であると言える。

すなわち、農山漁村地域におけるアグリビジネスの創出に意欲を持つ人材に対して、農林水産業、食品加工業、食品販売業、バイオマス、再生可能エネルギー、環境、観光等の多様な分野の知識のみならず、コミュニケーション能力やマネジメント能力を付加するためのプログラムを開発・実証し、その内容を普及・展開することにより、農山漁村地域ビジネス創出人材を生み出し、全国の農山漁村において、地域資源を活用したビジネスを拡大することが求められる。

以上を踏まえ、各種調査、有識者や専門家等による検討委員会による討議、実証研修等を通じ、農山漁村地域ビジネス創出人材の育成・確保に向けた育成プログラムについて検討・作成することを目的として本事業を実施した。

2. 事業の内容

本事業は、「育成プログラムに関する調査・検討」「育成プログラムの実証」「育成プログラムの作成」の3フェーズで構成される。

(1) 育成プログラムに関する調査・検討

① 「農山漁村地域ビジネス創出人材育成プログラム検討委員会」の開催

有識者や専門家等により組成した検討委員会を設置し、各種調査や実証研修の内容、育成プログラムの作成に関する検討を行った。

② 先進事例調査

育成プログラムの作成に資する知見等を得るために、農山漁村地域においてビジネスを実践している事例を対象としたヒアリング調査を行った。

③ 教育機関等へのヒアリング調査

育成プログラムの作成に資する知見等を得るために、類似する人材育成研修を実践する教育機関等を対象としたヒアリング調査を2回に分けて行った。

第1弾では、農山漁村地域における人材育成に係る事例を対象とし、対象事例が実施しているプログラムの内容、人材育成における課題、農山漁村地域ビジネス創出人材育成プログラムに対する意見等を把握した。第2弾では、各種調査や第1回検討委員会での議論を踏まえて作成した育成プログラム案の適切性や普及可能性等について把握した。

④ eラーニングシステムの構築・運用

講義や実習等の復習、他会場の研修内容の共有、研修生間のコミュニケーションの促進等をねらいとしたeラーニングシステム（研修生、講師、委員、事務局等限定のFacebook）を開設し運用した。

(2) 育成プログラムの実証

① 研修生の募集・選定

農林水産省、事務局等のネットワークを活用し、仙台、東京、大阪の各開催会場において、実証研修の参加者を募集した。今回は実証研修であるため、農山漁村地域でビジネスを創出することに関心を有する人材を幅広く集めるという観点から、原則、先着順で参加者を選定した。

② 実証研修の実施

各種調査や検討委員会での討議を通じて研修計画案を作成し、その中から当該育成プログラムにおいて特徴的なカリキュラムを抽出し、上記①にて選定した研修生を対象に実証研修を実施した。

③ 研修生参加者の評価把握

実証研修終了後、研修生を対象としたアンケート調査を実施し、各カリキュラムの評価、実施期間・頻度等について把握し、育成プログラムの作成における参考資料とした。

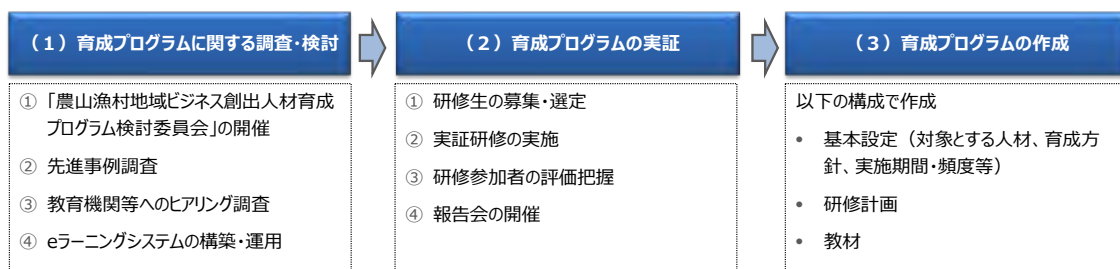
④ 報告会の開催

各会場の研修生、検討委員会委員及び講師等が一堂に会し、成果の一部や実証研修に対する感想・評価を共有するとともに、今後のビジネス創出に資するネットワークを形成する機会として報告会を開催した。

(3) 育成プログラムの作成

上記（１）及び（２）の結果を踏まえ、基本設定（対象とする人材像、育成を目指す人材像、育成方針、具備すべき知識・技術、実施期間・頻度）、研修計画、教材（テキスト、カリキュラム指導案）から構成される育成プログラムを作成した。

図表 1 事業の構成とフロー



II. 育成プログラムに関する調査・検討

1. 「農山漁村地域ビジネス創出人材育成プログラム検討委員会」の開催

有識者や専門家等を招聘した「農山漁村地域ビジネス創出人材育成プログラム検討委員会」を組成し、より効果的な育成プログラムを作成するための討議を行った。

当該委員会の委員及び開催概要は、以下の通りである。なお、第2回検討委員会には、実証研修の「事業計画（実習）」においてテーマを提供して頂いた研修生もオブザーバーとして参加した。

図表2 「農山漁村地域ビジネス創出人材育成プログラム検討委員会」委員名簿（敬称略）

委員長	柏 雅之	早稲田大学人間科学学術院 教授
委員	伊藤 秀雄	農業生産法人 有限会社伊豆沼農産 代表取締役
	大宮 登	高崎経済大学地域政策学部 教授
	梶村 勢至	H2H 株式会社 代表取締役
	久塚 智明	株式会社 FBT プランニング 代表取締役社長
	毛利 公紀	株式会社和郷（THE FARM）統括責任者
オブザーバー（第2回委員会のみ）		
	岸川 武彦	株式会社阿形 代表取締役
	佐藤 真平	NPO 法人ゆうきの里東和ふるさとづくり協議会
	早川 至	全国農業協同組合中央会
		営農・経済改革推進部 営農・経済改革推進課審査役
	平川 泰	新日鉄住金ソリューションズ
		社会公共ソリューション事業部 事業企画担当
	藤田 哲史	特定非営利活動法人バイオマスもみがら研究会 理事長
	本田 真紀	南国市地域雇用創出推進協議会 事業推進員

図表 3 「農山漁村地域ビジネス創出人材育成プログラム検討委員会」の実施概要

開催日時		主な議事
第 1 回委員会	平成 26 年 11 月 7 日 9:30～12:30	<ul style="list-style-type: none"> ① 「平成 26 年度農山漁村地域ビジネス創出人材育成委託事業」の概要について ② 教育機関等ヒアリング調査の結果概要について ③ 先進事例調査の結果概要について ④ 育成プログラム案について ⑤ 実証研修の実施概要について
第 2 回委員会	平成 27 年 2 月 28 日 13:00～16:00	<ul style="list-style-type: none"> ① 実証研修の実施内容について ② 実証研修に対する研修生評価等について ③ 教育機関等ヒアリング（第 2 弾）の結果について ④ 育成プログラム（育成方針・カリキュラム・教材等）の素案について ⑤ E-ラーニングの実施状況について

2. 先進事例調査

(1) 調査の目的

農山漁村地域ビジネス創出人材に求められる知識や技能、人材像等を把握し、育成プログラムに反映させることに加え、各地で実施する実証研修の講師及び実地研修の調査先を選定するために、地域ビジネスの創出事例を対象とした調査を実施した。

(2) 対象事例の選定

① 選定基準

農山漁村地域ビジネス創出人材にとって参考となる地域ビジネスの創出事例を選定する視点として、「担い手」「ビジネス志向性」「課題・分野の多面性」の3つに着目した。

「担い手」では、ビジネス創出を主導する中心人物が、地域外の者（外部人材）が担う場合と地域内の者（内部人材）が担う場合のどちらであるかに着目した。対象事例の選定においては外部人材、内部人材どちらもバランスよくヒアリング対象とすることとした。

「ビジネス志向性」では、利益を追求するビジネス性の高い取組となっているかに着目した。地域ビジネスの創出事例の中には、ビジネス性を強く追及しないコミュニティ・地域に根差した互助・共助的な取組も含まれている。地域ビジネスの創出において、コミュニティ・地域に根差している取組であることは必要であるといえるが、より利益を追求するビジネス性の高い取組を対象事例として抽出した。

「課題・分野の多面性」では、農山漁村地域における課題は農林水産業に留まらず、環境・福祉・観光等の多面性を有することから、食農分野の他に環境、福祉、観光等の多分野の課題解決に資する取組となっているかに注目した。

図表 4 選定基準

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">① 中心的役割を担う人物が外部人材か内部人材か② ビジネス性を追求し持続性ある取組となっている事例③ 6次産業化を中心に複数分野に係わる取組になっている事例 |
|--|

② 選定候補

仙台会場、東京会場、大阪会場のそれぞれにて、実証研修の講師及び実地研修の調査先となりうる先進事例の候補を下記の通り抽出した。

図表 5 仙台会場の先進事例候補一覧

選定基準			実施主体	概要
担い手軸	ビジネス志向性	分野		
外部	ビジネス	食農環境	株式会社ファームステーション 代表者 酒井里奈氏 (岩手県奥州市)	発酵技術を中心とした未利用資源バイオマスのエタノール化、発酵残さの飼料化、及び肥料化に関する技術・情報提供を行う技術開発企業。10 年以上前、旧胆沢町（現奥州市）の農家と町役場による勉強会をきっかけに、2007 年農事組合法人アグリ笹森が休耕田を開墾して原料を栽培し、同社が岩手県奥州市水沢区の旧酒蔵でエタノールと飼料（蒸留残さ）を製造する。製造したエタノールや蒸留残さから化粧品等を製造し、都市住民に販売するほか、残さを飼料として地域の家畜農家に提供している。また、その卵や肉、卵等を使用した洋菓子等の加工品による商品開発を行うことを目指している。このほか、地域に人を呼び込むため、農業体験ツアー等も地元のグリーンツーリズムに係る方と連携して取り組む
内部	ビジネス	食農観光	有限会社伊豆沼農産 代表取締役 伊藤秀雄氏 (宮城県登米市)	ラムサール条約に登録されている伊豆沼にてハム・ソーセージの加工とそれらを提供するレストラン事業を核に、生産から加工、販売、食卓まで、総合的に地域に関わりながら「農村産業」の構築を目指して事業を展開。地元で発見された菌を使った発酵食品を産学官連携で開発を行うとともに、地域の野菜をレストランで提供するといった地域を巻き込んだ事業を展開している。加えて、本事業を核とした伊豆沼の観光地化にも取り組んでいく予定
外部	ビジネス	食農観光	H 2 H 株式会社 代表 梶村勢至氏 (山形県山形市)	東京農業大学農学部を卒業後、都内の教育コンサルティングベンチャー等に勤務。社会起業大学 3 期生。NPO 法人 ETIC の地域イノベーター養成アカデミーの 2、3 期修了。2011 年、内閣府の地域社会雇用創造事業に採択され、2012 年 4 月に山間地や離島の一次産業の活性化を目的として一人ひとりの顔が見える小規模農家の強みを活かして都市生活者に農産物を届ける事業を展開する H2H 株式会社を設立。2013 年 5 月に山形市に移住し、地域事業の創生に取り組んでいる
内部	コミュニティ	食農観光 福祉 環境	NPO 法人生き粋あさむし 理事長 石木基夫氏 (青森県青森市)	青森市の地域づくりモデル地区に選定（1999 年～2002 年）され、住民参加による地域づくり活動を開始。コミュニティビジネスの創出に向け、2003 年 3 月に NPO 化している ワークショップで抽出された地域課題等をふまえ、浅めし食堂や浅虫コミュニティスクール、蛍の再生事業、里山の保全活動等食や農を強く意識した活動に取り組む

選定基準			実施主体	概要
担い手軸	ビジネス志向性	分野		
内部	コミュニティ	食農 福祉 環境	京津畑自治会 自治会長 菊池建氏 事務局長 伊藤鉄郎氏 (岩手県一関市)	京津畑集落は、53世帯150人が暮らす山間の小規模集落であり、高齢化率は45%に達する。加速する過疎化への危機感から、1991年に自治会を立ち上げる 旧京津畑小学校をグリーンツーリズム施設として改修し、集落活性化の拠点とした活動を実施。環境美化保全活動や、京津畑神楽の伝承活動、郷土食の伝承活動、高齢者世帯の除雪支援活動、世代間交流等に力を入れている。2010年には農事組合法人京津畑やまあい工房を組織（前進組織は、2002年設立の京津畑郷土食研究会やまあい工房）
内部	ビジネス	食農	有限会社おっとちグリーンステーション 代表取締役 柳渕淳一氏 (宮城県登米市)	米・大豆・野菜の複合経営に取り組む有限会社。地域の若手農家3戸で形成されており、新規就農者を積極的に受け入れるとともに、企業と連携して新規事業にも取り組む。具体的には独自の製法で、風味と栄養価を残したまま粉末化に成功した野菜パウダー「のなこ」は、健康食品やお菓子、料理等に利用されている。今後は、周辺の農家も巻き込んで更に事業展開を行っていく予定
外部	ビジネス	食農	株式会社中華・高橋 代表取締役 高橋滉氏 (宮城県気仙沼市)	東京日本橋においてフカヒレ等の中華料理食材問屋を営む三代目。気仙沼市のサメをブランド化し、町おこしにつなげようと、2013年より取り組む。食品や流通大手企業も参加する協議会を発足させ、サメの切り身やフカヒレを大手中華料理チェーン等の業務用及び家庭用（加工品）として商品化。地域外の人材が中心となり、地域を巻き込んだ商品開発を展開した成功事例

図表 6 東京会場の先進事例候補一覧

選定基準			実施主体	概要
担い手軸	ビジネス志向性	分野		
外部	ビジネス	食農 観光	農事組合法人和郷園 株式会社和郷 木内博一氏 (千葉県香取市)	千葉県北東部及び茨城県南部の生産者からなる「農事組合法人和郷園」と農産物に様々な付加価値をつけて販売する「株式会社和郷」が連携して事業を行い、加工・販売分野では、カット野菜、冷凍野菜等の加工を行う「パック・カットセンター」、「冷凍加工センター」、貸農園や BBQ スペースの貸出、コテージでの宿泊等のサービスを提供する「THE FARM」等多角的な事業を展開しているのが和郷グループである
内部	ビジネス	食農 まちづくり	小田原柑橘倶楽部 報徳二宮神社 草山明久氏 片浦地区みかん農家・FM 小田原局長 鈴木伸幸氏 (神奈川県小田原市)	「片浦みかんプロジェクト」として、小田原市片浦地区の農家支援を目的とした活動を、報徳二宮神社宮司草山氏とみかん農家・FM 小田原局長鈴木氏が発起人となり 2010 年 10 月小田原柑橘倶楽部の立ち上げとともに開始。規格外のみかんやレモンを高値で購入し、市内の業者で搾汁、県内外の加工業者で加工する。レモンサイダーは、2011 年 3 月の発売開始から 10 万本近く売り上げ、2011 年度の売上は 1,400 万円に上る 現在、小田原柑橘倶楽部は、地域の企業や個人のボランティアにより活動を進めており、「御歳暮みかん」や「地域振興サイダー」の開発販売を中心に、「農援隊」（地域の農家の販売先マッチング）や「新商品開発プロジェクト」等を展開し、地域の農商工連携によるまちづくりや活性化に取り組む。なお、倶楽部の事務局は、報徳仕法株式会社（社社がまちづくり推進事業のため設立した会社。会社の利益は「推譲金」として地域のまちづくり事業に役立てられる）が務める
外部	コミュニティ	食農 観光	NPO 法人えがおつなげて 代表理事 曽根原久司氏 (山梨県北杜市)	地域共生型の市民ネットワークづくりを目的とし、農業、都市農村交流、食育、農商工連携等多岐にわたる事業に取り組む。限界集落の遊休農地の活用を目指し、都市部の学生ボランティアや企業の研修の受け入れを実施。都市部に住んでいても農村地域社会づくりに貢献できる人材を育成するため、関東ツーリズム大学を開校
内部	ビジネス	食農 福祉	株式会社小川の庄 代表取締役 権田辰夫氏 (長野県小川村)	1986 年に信州西山農協が「ふるさと田舎事業」の指定を受け、その一環として漬物生産を引き受けることになったことが設立の発端。地域ぐるみで高齢者の雇用の場を確保することを理念とし、1986 年創業。高齢者が通いやすい分散型の職場づくりや、高齢者の経験が活かせる郷土食の「おやき」を代表的商品とする等工夫。小川村内に加工場を併設した飲食店・販売店を保有するほか、長野市内にも飲食店・販売店を開設、最近は海外の販路開拓にも取り組んでいる

選定基準			実施主体	概要
担い手軸	ビジネス志向性	分野		
内部	ビジネス	食農	株式会社農業法人みずほ 代表取締役社長 長谷川 久夫氏 (茨城県つくば市)	「本物の農産物」を消費者に安定供給するために、農家が再生産できるような適正価格で販売することを目的とし、農産物直売所「みずほの村市場」を設立。生産者組織「みずほ農業経営者会」では「会員相互の協力と自己主張と自己責任の基に、消費者との信頼関係を構築することにより経営の安定的向上を図り、地域社会と共生し、その発展に寄与すること」を目的としている。直売所を通じた若手の人材育成にも力を入れ、高い評価を得ている
内部	コミュニティ	食農 観光	財団法人小布施町振興公社 代表者 市村良三氏 (長野県小布施町)	小布施町内で栽培される良質な果物（さくらんぼ、プラム、ネクタリン、ブルーベリー、桃、ぶどう、りんご等）をジュースやジャム、はちみつやゼリー等に加工作し、オリジナルブランド「小布施屋」として販売。一般消費者向けだけでなく、業者やレストラン経営者向けに卸販売も実施する また、小布施産の野菜等、可能な限り地元産の食材にこだわり、品質の良い肉・魚介類とともに提供する飲食店「花屋」を運営するほか、花のミュージアム・フローラルガーデンおぶせも運営し、地域への誘客に取り組む
内部	コミュニティ	食農 林業 福祉	お菓子な郷推進協議会 中村雅夫氏 (埼玉県秩父市)	2002 年 10 月、お菓子製造業者 16 社が連携し「お菓子な郷推進協議会」を立ち上げ、地元食材を用いたブランド力のあるお菓子の製造に取り掛かった。秩父地域に自生するカエデの樹液をシロップ化した国産メープルシロップ「秩父カエデ糖」や地域農産物（ちちぶ太白サツマイモ、吉田さんブルーベリー、てん菜、小麦等）を用いたお菓子、カエデの緑葉のお茶からラムネ・ゼリー等を開発・販売、つまもの等の葉っぱビジネスを展開する。地域農産物を使うことで、地域農業が活性化し、地産地消も進展、農商工連携の輪が拡大している。また、「森を育てて、お菓子を創る」をスローガンに、2005 年より社）国土緑化推進機構の「緑の募金」を活用し、緑のボランティアの参加を得て「花粉の少ないカエデの森」づくりの植樹を行い、これまでに 9,000 本以上のカエデを植樹している。お菓子については、東京周辺にも販路開拓を行っている。市内の小中学校に対しても、「地域農産物活用親子お菓子作り教室」を開催し、地域での P R・啓蒙活動にも努めている

図表 7 大阪会場の先進事例候補一覧

選定基準			実施主体	概要
担い手軸	ビジネス志向性	分野		
外部	ビジネス	林業 生物多 様性	株式会社トビムシ 西粟倉・森の学校 代表 牧大介氏 (岡山県西粟倉村)	株式会社トビムシでは、西粟倉村において、小口分散の森林を一括して経営する「共有の森事業」の実行支援するほか、奥多摩、西粟倉村、飛騨高山において、地域資源を活かした商品開発・販売を行う。また、森林管理に金融手法を活用した「共有の森ファンド」を提案、実行している 西粟倉・森の学校は、岡山県西粟倉村（人口 1,600 人）において、間伐材や農産品等を活用した商品開発・販売を展開している。資源の活用を通じて、森林の再生、地域の再生に取り組んでいる。2014 年 5 月に 6 次産業化ファンドから 163.3 百万円の出資が決定
内部	ビジネス	食農 福祉	有限会社 龍神自然食品 センター 代表 寒川善夫氏 (和歌山県田辺市)	地域の特産品である梅干し（東急デパート等でも常時販売）及び梅干し加工品の自然食品の製造販売に取り組む。無農薬・無化学肥料で栽培した梅の実からつくられる「龍神梅」を主力商品とし、欧州に梅干し及び梅干しペーストの輸出もしている。代表の寒川氏は、林業を営んでいたが、50 歳のとき梅干屋へ転身し、梅の有機栽培を開始した また、同社は、生産者の育成指導と産地の支援活動を目的として、料理研究家辰巳芳子氏が結成した「確かな味を造る会」の会員である
外部	ビジネス	農業	株式会社マイファーム 代表取締役 西辻一真氏 (京都府京都市)	主力事業である耕作放棄地再生による貸し農園事業の立ち上げに加え、農業分野におけるリーダー育成、農業ビジネスコンサルティング等も行う。農業を核とした他分野との連携によるビジネスの創造についても積極的に取組、発信を行っている
外部	コミュニティ	食農 福祉 観光	NPO 法人英田上山棚田団 代表理事 猪野全代氏 (岡山県美作市上山)	棚田再生、農業、林業、古民家再生、小水力発電、グリーンツーリズム等、できることには何でも取り組むことをモットーに、「限界集落」の克服に取り組む。外部からの人材が多様なバックグラウンドを持って積極的に活躍している。英田上山棚田団をはじめとして様々な団体が集落の活性化に関わっている
内部	コミュニティ	林業 生物多 様性	かみかつ里山倶楽部 飯山直樹氏 (徳島県上勝町)	徳島の上勝の自然ふれあい施設の運営を中心に、徳島県が多様な主体の協働による生態系保全、地域おこしに取り組む。大学と連携したスタディーツアー等も実施 かみかつ里山倶楽部には、10 団体が参画しており、それぞれ温泉の営業、林業、まちづくり等に取り組んでいる

以上の候補の中から、先に示した「担い手」「ビジネス志向性」「課題・分野の多面性」の3つの選定基準に照らし合わせて、仙台会場では株式会社ファームステーション、有限会社伊豆沼農産、東京会場では農事組合法人和郷園、小田原柑橘倶楽部、大阪会場では株式会社西栗倉・森の学校、有限会社 龍神自然食品センターの6事例を抽出した。

図表 8 先進事例調査対象



(3) 調査の方法

抽出した先進事例は訪問してヒアリングを実施した。ヒアリング項目は下記の通り。

1. 事業概要
 - ・事業立ち上げの経緯、目的等
 - ・事業内容
 - ・組織運営体制
 - ・今後の活動の展望 等
2. 人材育成方針
 - ・人材育成の方針
 - ・人材育成の取組の詳細 等
3. 「農山漁村地域ビジネス創出人材」に対するご意見
 - ・ビジネス創出人材の人材像に対するご意見
 - ・ビジネス創出人材に求められる知識・技能 等
4. 「農山漁村地域ビジネス創出人材」の育成に必要な研修内容及び構成
 - ・育成プログラム案に対するご意見
 - ・求められる講師陣のイメージ 等

(4) 調査の結果

① 株式会社ファームステーション

a) 事業内容・企業理念

発酵技術を中心とした未利用資源バイオマスのエタノール化、発酵残さの飼料化、及び肥料化に関する技術・情報提供を行う技術開発企業である。代表者は発酵の専門家である酒井里奈氏が務め本社は東京都港区にあり、奥州市のエタノール製造施設に社員が1名いる。

10年以上前、旧胆沢町（現奥州市）の農家と町役場による勉強会をきっかけに、2007年農事組合法人アグリ笹森が休耕田を開墾してバイオエタノール向けの原料を栽培したことが事業始まりのきっかけである。2010年4月より総務省「緑の分権改革」の補助金を活用してFS調査を行い、2年目以降は奥州市の事業として実施していた事業を2013年4月より同社が引き継ぎ、岩手県奥州市水沢区の旧酒蔵でエタノールと飼料（蒸留残さ）を製造している。製造したエタノールや蒸留残さから化粧品等を製造し、都市住民に販売するほか、残さを飼料として地域の家畜農家に提供している。また、その卵や肉、卵等を使用した洋菓子等の加工品による商品開発を行うことを目指している。このほか、地域に人を呼び込むため、農業体験ツアー等も地元のグリーンツーリズムに係る方と連携して取り組む。

「発酵で楽しい社会を！」を企業理念に、発酵技術を活用した各地域でのオリジナルな地域循環型プロジェクトを全国に展開していくことを目指している。

b) 地域との関係

同社はエタノールと飼料製造は奥州市水沢区で行っているが、本社は東京にあるため、酒井氏自身は東京から地域に通う形で関係が続けている。しかし、FS事業からの様々な地域内の方々との長い関係の中で信頼関係を築いている。

地域内の主な連携主体としては、エタノール用の米を生産する集落営農組織アグリ笹森、エタノール残渣を飼料として活用する地元の養鶏農家、農業体験ツアーやグリーンツーリズムの受け入れに協力していただいているマイムマイム奥州や地元の企業等である。

c) 事業の立ち上げの経緯及びポイント

米を原料としたエタノール製造に関して、酒井氏が所属していた東京農業大学の研究室に相談があったことが同地域との最初の接点であり、2005年と2009年の短期実証実験後、2010年より「緑の分権改革」を利用し、奥州市事業として米からエタノールと餌を作る地域循環プロジェクトが開始となった。

酒井氏は、2010年の奥州市事業においては、実施主体である（株）まちづくり奥州のアドバイザーとして、エタノール製造等に関する指導を行っていたが、2013年からは、奥州市より事業を引き継ぎ、現在に至っている。

地域で事業を立ち上げるにあたり、同じ価値観や夢を持っているパートナーの存在が重要と考えており、酒井氏にも心強いパートナーがいたことが事業の継続につながっている。

また、地域でビジネスを興すには、ビジョンが必要であり、ビジョンがあることで具体的な手段がついてくると考え、明確な経営ビジョンの下で活動に取り組む。

酒井氏のように専門家等とのネットワークや販路を有している等、地域の人がある強みを持っていない強みを有していることで、地域の人にとって不可欠な存在となったことで、地域内の支援体制が整っていったという経緯がある。

加えて、現在でも、消費地である東京の情報やファーマンステーションの活動内容について、地域の人に対して積極的に配信することで、地域の人々の活動意欲を高めるとともに、地域内の重要な情報を地域から発信してくれるようになり、活動の継続や新たな視点の発見につながっている。

d) 人材育成に関する取組

現在、奥州市に社員が1名でいるだけであるが、年に1回は東京に出張し、商品が販売されている現場を見る機会を設けるようにしている。自分が製造した製品がどのように消費者に届いているか感じてもらうとともに、地域にいただけでは感じられない新しい視点や発想をもってもらうための機会としている。

② 有限会社伊豆沼農産

a) 事業内容・企業理念

ラムサール条約に登録されている宮城県登米市の伊豆沼にてハム・ソーセージの加工とそれらを提供するレストラン事業を核に、生産から加工、販売、食卓まで、総合的に地域に関わりながら「農村産業」の構築を目指して事業を展開している農業法人である。代表取締役は伊藤秀雄氏が務めている。ハム・ソーセージの原料となる豚は「しもふりレッド」という品種を用いて、こだわりの飼料を用いて地域の農家（伊達の赤豚会）から全頭買取をする形で「伊達の純粋赤豚」というブランド名をつけている。また、地元農家（伊豆沼農産直売会）が生産した野菜・製品を販売する直売所を運営するとともに、地域の野菜をレストランで提供するといった地域を巻き込んだ事業を展開している。加えて、本事業を核とした伊豆沼の観光地化にも取り組んでいく予定である。

b) 地域との関係

同社は事業内容で述べたように、地域の養豚農家（伊達の赤豚会）と連携するとともに、直売所には地元農家（伊豆沼農産直売会）の野菜が並ぶ等地域の農家と連携して事業を展開している。

また、地域内の資源を見つける NPO 法人「新田あるものさがしの会」を設立して、地域資源の発掘に努めたり、地域の子供たちへの食農体験を提供している。

また、登米市産業経済部ブランド推進室と連携し、市内の6次産業化を興す人材の育成に協力している。

c) 事業の立ち上げの経緯及びポイント

昭和60年ごろ、大規模化を目指した養豚・稲作を農家として行っていた伊藤氏が「経営の効率化を追求しすぎて、消費者に対して食べ物を作る視点が抜けていないか。農業=食業と考えた時に、やるべき仕事は何か。」と自省したときに、付加価値化を目指した農産物の加工、販売、レストランの経営ではないかと考えたのが事業を立ち上げるきっかけであった。レストラン事業は昭和63年に立ち上げた。

事業の方向性が定まってからは、分からないことがあれば 先進的に取り組んでいる事例へのヒアリング を行う等、積極的に外に学びに行きながら、事業構想を固めていった。事業の方向性・理念 というのが事業を立ち上げる際に、最も重要である。

地域内の資源をリサーチして把握して、「地域の中で取り組む」という枠を設定することで、地域内にあるものに価値を見出して、産業へと落とし込んでいく という姿勢で事業を展開している。これが地域に根付く形で事業を行っていく上では重要な点である。

d) 人材育成に関する取組

登米市が主催する「登米市アグリビジネス起業家育成塾」にて講師として協力するとともに、視察・研修等を積極的に受け入れ、伊藤氏自身の経験・考えを広く伝えている。

また、同社では、4～5年前より新卒採用を開始し、企業としての従業員の年齢の均一化を図るとともに、新しい視点や考え方を社内に持ち込む良い機会となっている。モチベーションを持って、新規事業に取り組んでもらうためには新しい人材を社内に取り込むことが重要である。

③ 農事組合法人和郷園

a) 事業内容・企業理念

千葉県北東部及び茨城県南部の生産者からなる「農事組合法人和郷園」と農産物に様々な付加価値をつけて販売する「株式会社和郷」が連携して事業を行い、加工・販売分野では、カット野菜、冷凍野菜等の加工を行う「パック・カットセンター」、「冷凍加工センター」、貸農園やBBQスペースの貸出、コテージでの宿泊等のサービスを提供する「THE FARM」等多角的な事業を展開しているのが和郷グループである。農事組合法人和郷園の代表理事及び株式会社和郷の代表取締役を木内博一氏が務める。「農業生産者の自律」を理念に掲げている。

b) 地域との関係

同社は事業内容で述べたように、地域の数多くの農家を取りまとめて農事組合法人を設

立するとともに、食肉及び農産物の販売を行っている「恋する豚研究所」や創業 1804 年の老舗企業である大高醤油等の地域の企業と連携して物販事業を行っている。

他にも、夏祭りやハロウィンパーティー等、地域住民参加型のイベントを開催している。

c) 事業の立ち上げの経緯及びポイント

供給過剰による価格の下落が進展することを危惧し、市場に代わる新しい需要先を創り出す必要があると考え、1991 年に木内氏を中心に有志 5 名で野菜の産直を開始したのが事業立ち上げのきっかけとなっている。

近年では、ドラッグストアを始めさまざまな店舗において農産物含む食料品が買え、価格競争が激化しており、今後和郷園も価格競争に巻き込まれないとも限らないと危機感を抱いている。そこで、消費者とのリアルな接点の場（消費者獲得の場）として貸農園や BBQ スペースの貸出、コテージでの宿泊等のサービスを提供する THE FARM を活用していくことを目指している。

d) 人材育成に関する取組

「現場を知らなければリーダーにはなれない」を理念に人材育成に取り組んでいる。また、6 S（整理、整頓、清掃、清潔、しつけ、作法）について学び実践できるよう指導している。

農業インターン生を活用しており、現在は 2 名雇用している。2 年間、一般社団法人アグリフューチャージャパンが主催する農業経営大学校にて研修を行い、卒業後、幹部として和郷園の生産農家へ就業するという形になっている。

また、2014 年度より新卒採用を開始した。4 月～8 月までの 5 カ月間は、各現場（冷凍工場、生産現場、カット工場、THE FARM 等）での実習に加え、マナー研修等の座学研修についても組み合わせて実施した。そして、9 月からは各施設に配属し、各施設の施設長のもと、施設全体の運営に関するノウハウの習得と、各自与えられたミッションを遂行するという形でスキルアップを図っている。

④ 小田原柑橘倶楽部

a) 事業内容・活動の理念

報徳二宮神社のまちづくり推進事業主体である報徳仕法株式会社が事務局として活動を推進している。活動の発起人は、報徳二宮神社の宮司 草山明久氏と FM 小田原局長 鈴木伸幸氏の二人である。活動内容は、地域の柑橘類の農家の支援、「お歳暮みかん」や「地域振興サイダー」といった商品の企画販売、新商品開発プロジェクト等である。

活動理念としては、報徳二宮神社のまちづくり推進事業主体が事務局を務めていることもあり、「天地の中で生かされているという、人間の分度をわきまえながら、天地の恵みに感謝し、四季の彩りに心を和ませ、自然環境とも調和しながら、人と人との絆を大切にしたい心豊かな社会づくりを目指す」としている。

b) 地域との関係

発起人である鈴木氏のネットワークを活用して、地域の農家から耕作放棄地を借り受ける等の連携を行うとともに、地域内の加工業者、広告企業や地元スーパー、給食センター等、小田和市内の多様な企業と連携している。

c) 事業の立ち上げの経緯及びポイント

草山氏が報徳二宮神社の御祭神（二宮尊徳翁）が実践した農村復興に習い、現在の小田原市に応用できる事業を構想する中で、小田原市長の紹介により鈴木氏と出会い、2010 年より小田原市の無尽蔵プロジェクト¹のひとつとして地域活性化を目的とした小田原市片浦地区の農家支援活動「片浦みかんプロジェクト」を開始したのが活動をはじめるきっかけである。

小田原市の無尽蔵プロジェクトや農林水産省から「食と地域の『絆』づくり」優良事例として認定される等、地域内外からのお墨付きを得たことで地域内からの協力が得られるようになり、地域内の理解を得られるようになった。プロジェクト継続において 地域内から理解をどのように得ていくのかが重要なポイントであった。

商品開発にあたっては、原料の単価や製造方法、物流・商流等について基礎から独学で学び、実践する中で付加価値の付け方や商品を販売する際のポイント等について習得していった。このように、柔軟な考え方をもち、厳しい局面においても楽しみながら事業に取り組むことができたことが、地域でビジネスを立ち上げる際に重要であった。

また、商品開発やプロジェクトの継続にあたっては、神社の 事業活動経験からデザインやビジネスに関する知見を有し、かつ地域内の情報に精通している 草山氏と、都内のレコード会社への勤務経験から 外部の視点を持つとともに、デザインや商品開発の流れににつ

¹ 市民と小田原市が市民の力・地域の力を核とする新しい公共をつくる取組と位置付けて平成 21 年 12 月より平成 26 年 11 月まで実施していたプロジェクト。市民・地域住民が企画案を出し合って、それを市が補佐するという仕組みで実施した事業である。

<http://www.city.odawara.kanagawa.jp/municipality/industry/mjinzou/mujinzou/mijinzou-project.html>

いて知見を有している 鈴木氏とが連携したことが重要なポイントである。なお、事業方針等の決定は2人が行うが、関係者への「報連相」は行うことが地域内の信頼を獲得する上で重要。

単発ではなく「継続的な売り買い」を重視し、イベントや研修会等は事業達成のために必要な場合のみ実施している。

d) 人材育成に関する取組

農家等の自助による栽培・収穫・販売が可能となるよう農業生産法人を設立予定である。

⑤ 株式会社西栗倉・森の学校

a) 事業内容・活動の理念

間伐材を加工した家具や雑貨の展示・販売、地域の農産物等の販売、森林散策等の体験プログラム・イベントの開催等を行っている岡山県西栗倉村で事業を展開する法人である。代表取締役は牧大介氏が務める。2014年5月に6次産業化ファンドから163.3百万円の出資が決定している。

また、西栗倉村において、小口分散の森林を一括して経営する「共有の森事業」の実行支援している株式会社トビムシとも連携して事業を行っている。

企業理念としては、「地域の資源を価値にすること」としており、林業を通じた地域活性化を目指している。

b) 地域との関係

西栗倉村では、西栗倉村役場が森林所有者と長期施業管理委託契約を締結した上で、役場は森林組合に施業管理を委託している。さらに森林組合が使用する林業機械を「共有の森ファンド」という小口出資者からの出資にて調達して施業を行っている。代表取締役の牧氏は、この西栗倉村での森林管理の仕組み作りから地域に関わっている。

西栗倉・森の学校は地元の製材工場に委託した地場産の素材を活用した製品の企画・販売を行っている。6次産業化ファンドを活用して、自前での製材工場を立ち上げて、更に地域との関係を深めていく予定である。

c) 事業の立ち上げの経緯及びポイント

西栗倉村での「共有の森事業」の立ち上げ時には、匿名だが明らかに村民であると考えられる者から、事業を批判するメールが届く等といった困難を経験した。地域で新しいことを始めようとする、周囲からの理解が得られない状況に直面することがある。こうした経験から、地域でビジネスに取り組む者にとって重要となるのはメンタルの強さであり、そのためには仲間作りが非常に大切であることを学んだ。

牧氏は以前シンクタンクで働いていた経験から、ビジネス文章作成を苦に感じることはなかった。地域でビジネスを起こすことを志すのであれば、一定程度のこうした 基本的ス

キルは身につけておくことが望ましい。

d) 人材育成に関する取組

会社として、いずれ起業して社員が会社から巣立っていくことを理想としている。

現在の 30～40 代の起業家は、後進の育成に積極的な者が多い。西栗倉村でも、森の学校を中心に、起業家が次々巣立っていく循環が構成されている。現在では、はじめから起業を視野に、スキルを身につけるため西栗倉村で働くことを選択する者もいれば、西栗倉村で働き、多くの起業家に触れる中で自らも起業を志すようになる者もいる。

また、牧氏は、「小村力研究所」の所長を兼任し、ローカルベンチャーを志す者向けに「小村力開発塾」を運営している。今年度は「ローカルベンチャーの群れを作る」をコンセプトに、チーム作りとビジネスプラン作りを 2 泊 3 日で行う。プラン作りの過程では、特に強い想いを持った研修生のビジネスプランを題材に、まずは 他者との対話の中で徹底的にビジョンの明確化を行う アプローチを取る。これにより、自ずと次取るべきアクションが明確化してくる。

⑥ 有限会社龍神自然食品センター

a) 事業内容・活動の理念

地域の特産品である梅干し（東急デパート等でも常時販売）及び梅干し加工品の自然食品の製造販売に取り組む企業である。代表取締役は寒川善夫氏である。無農薬・無化学肥料で栽培した梅の実からつくられる「龍神梅」を主力商品とし、欧州に梅干し及び梅干しペーストの輸出もしている。代表の寒川氏は、林業を営んでいたが、50 歳のとき梅干し屋へ転身し、梅の有機栽培を開始した。

「無農薬・有機栽培・無添加」を製品のコンセプト・理念として、伝統的な製法を守りながら、ISO・エコサート・有機 JAS の認証を取得し、現代の消費者のニーズにこたえる工夫を行う。

b) 地域との関係

地域内外合わせて約 200 軒の契約農家から梅の供給を受けている。特に田辺市龍神村と、同県有田郡有田川町宇井苔では地域全体が龍神梅を栽培しており、これらの地域との関わりは深い。寒川氏が頻繁に契約農家を訪れる等密な連携を図っている。

c) 事業の立ち上げの経緯及びポイント

林業や農業を営んでいた現社長・寒川善夫氏の両親（殖夫・賀代氏）が「村の子供たちの健康を守るため」に創業した自然食品販売店が事業の原点となっている。賀代氏が自家用に作った無農薬・無添加の梅干しを偶然食べた料理研究家からの販売ニーズをきっかけに、無農薬・無添加の梅干し製造を開始した。

善夫氏は、自身で中古車業を営みながら両親の事業（主に農業）を手伝っていたが、両親の高齢化に伴い、中古車業を後継者に譲り本格的に会社を引き継いだ。中古車業を立て直した経験から、事業のリスクを理解し、補助金の積極的な活用等で原料以外に対する投資リスクは最小限にすることで、梅干しを核とした事業の拡大に成功した。

無農薬・無添加という理念に基づき、下処理から品質管理を徹底することで、商品価値が明確となり、販路拡大につながっている。

また、先代の社長から付き合いのあるマクロビオテックの会社をはじめ、人と人との付き合いを重視したビジネスを行うことにより、お互いに助言をしあう・支えあうことが可能な関係性を構築できたことも事業拡大のポイントである。

事業継続において重要となる 各農家との信頼関係構築 に向け、原料となる梅を原則全量一定価格で買い取る。豊作の年は、買取量に制限を設けることがあるが、各農家に直接説明することで、信頼関係を維持している。

d) 人材育成に関する取組

採用に際しては、若くかつ社会経験の少ない人材を積極的に採用するとともに、同社で働く意欲や誇りを持てるよう、同業他社の若手の給料水準よりも高い給料を与えている。これにより前向きで新しいことにもチャレンジできるような人材の育成に繋がっている。

また、海外展開事業担当として、東京の自動車会社で企画等に携わっていた人材を 外部アドバイザーとして受入、活用している。

さらに、後継者の育成に向け、若手人材を営業に帯同させ勉強させる予定である。

(5) 先進事例調査からの示唆

以上の6つの先進事例から地域をマネジメントし、事業を拡大するために「必要な能力・資質等」と「ポイント」について、整理すると、下記のような示唆が得られた。

① 地域をマネジメントし、事業を拡大するために必要な能力・素養等

- ・ 明確なビジョンを有していること
- ・ 地域内の人々が有していない強みを有していること
- ・ 文章作成能力等、社会人としての基礎的なスキルを有していること
- ・ 事業活動等に関する知見又は経験を有していること
- ・ 現場を知っていること
- ・ 厳しい状況を楽しむことができる精神力

② 地域をマネジメントし、事業を拡大する際のポイント

- ・ 地域内外に協力者をつくること
 - ・ 同じ価値観や夢を持っているパートナーがいること
 - ・ 地域内からの協力が得られること
 - ・ 仲間づくりが非常に大切
- ・ 人と人との付き合いを重視し、互いに助言しあい・支えあう関係性や信頼関係を構築すること
- ・ わからないことがあれば、先進的に取り組んでいる事例に話を聞きに行くこと
- ・ 多くの起業家に触れることで自らが起業を志すようになる
- ・ 活動内容を地域に対して共有すること

3. 教育機関等へのヒアリング調査

育成プログラムの作成に資する知見等を得るために、既存の農林水産省による人材育成プログラムのレビューを行った後、教育機関等を対象としたヒアリング調査を２段階に分けて実施した。

第１弾では、主に農山漁村地域ビジネス創出人材の育成に求められるプログラムについて検討するため、本事業に先行して農山漁村地域における人材育成を実施・展開している教育機関等を対象とした。

第２弾では、開発した人材育成プログラムを広く普及・展開するためのフィージビリティスタディを目的として、今後プログラムの担い手として想定される教育機関等に対して、本事業にて開発したプログラム案に対する意見、人材育成プログラムを担う場合の可能性や課題等について聞き取りを行った。

対象としたヒアリング先は次の通りである。

図表 9 ヒアリング対象

プログラムの担い手として 想定される組織	担い手として想定される理由	ヒアリング対象
大学	既に多くの大学において、社会人教育、産学連携、地域貢献等の観点から人材育成プログラムが実施されている	(第１弾) 株式会社早稲田大学アカデミックソリューション (2014年9月4日) (第２弾) 国立大学法人豊橋技術科学大学 (2015年2月16日)
農業大学校	地域の農業を牽引する担い手の育成という観点から人材育成に取り組んでいる。近年では６次産業化の担い手育成に取り組む農業大学校も	(第２弾) 奈良県農業大学校 (2015年2月13日)
地域経済団体 (商工会・商工会議所等)	地場産業振興に資する人材育成という観点から人材育成プログラムに取り組んでいる	(第２弾) 滋賀県商工会連合会 (2015年2月12日)
民間企業・NPO法人・創業支援機関等	収益事業、プレゼンス向上等の観点から人材育成プログラムに取り組んでいる	(第１弾) 株式会社西粟倉森の学校 (2014年10月22日)
地方自治体	地域産業振興に資する人材育成という観点から人材育成プログラムに取り組んでいる	(第１弾) 宮城県登米市 (2014年10月16日)

(1) 農林水産省による既存の人材育成事業のレビュー

農山漁村地域におけるビジネス創出を主導する人材の育成にあたって、本事業と補完関係にある人材育成プログラムとして、農林水産省による、6次産業化に係る既存の人材育成研修の事例の整理を行い、本研修の位置付けの明確化を図った。

図表 10 6次産業化に係る既存の人材育成事業のレビュー対象

人材育成事業	実施主体
①新事業創出人材育成事業	プログラム作成：株式会社三菱総合研究所 ※実施主体の1つである早稲田アカデミックソリューションにヒアリング調査を実施
②6次化起業支援研修	NPO 法人 100 万人のふるさと回帰・循環運動推進・支援センター
③6次産業化支援人材育成研修	一般財団法人食品産業センター
④食農連携コーディネーター育成（教材のみ）	一般社団法人 食品需給研究センター

各研修事業の目的、対象となる人材像、育成を目指す人材像、プログラムの概要については次頁の表の通りである。

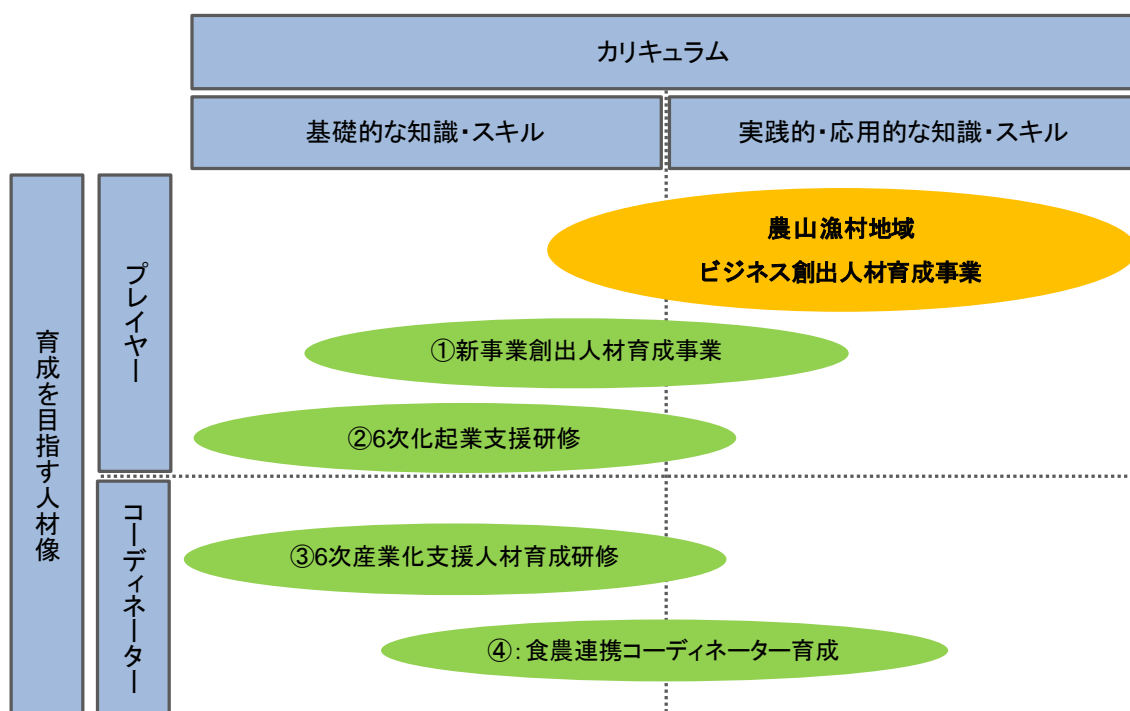
図表 11 レビュー結果のまとめ

人材育成事業	事業目的	対象となる人材像	育成を目指す人材像	プログラムの概要
新事業創出人材育成事業	<ul style="list-style-type: none"> ・新旧の技術やノウハウ等の知的財産を核に、様々な産業において、農林水産物・副産物の画期的な活用方法の創造や未利用資源を活用した新たなビジネスモデルの構築といった新事業の創出を促進すること ・農林水産業の6次産業化を担う人材の育成 	<ul style="list-style-type: none"> 「食ること」「食べ物を作ること」「健康に楽しく生きること」「新しいビジネスを立ち上げること」に興味のある人 	<ul style="list-style-type: none"> ・真の問題とは何かを発見できる人 ・異なる立場の人と協力し新規事業を立案・提案できる人 ・新たな価値や資産を見出し問題を解決できる人 	<ul style="list-style-type: none"> ・カリキュラムは、「知識」と「ワーク又はディベロップメント（能力開発）」により構成。内容的には「1・2・3次産業基本論」、「経営・マーケティング基本論」、「6次産業化実践論」、「新事業創出実践論」より構成 ・大学教授等の有識者による講義形式のプログラムが充実していることが特徴
6次化起業支援研修	農山漁村の6次産業化に向けた取り組みを推進し、新たな市場・付加価値を創出するとともに、農山漁村地域において、生業を起こすことにより雇用を創り出し、農林漁業者の所得向上を推進すること	<ul style="list-style-type: none"> ・6次産業化による起業に意欲のある者 ・農業改良普及員 OB、普及指導員 OB ・商品開発、マーケティング等に携わっている者、またその経験者 ・農商工連携コーディネーター等、6次産業に近い分野で仕事をしている者 等 	農山漁村の6次産業起業について、基礎的な理解と基本スキルを身につけた6次産業起業人材	<ul style="list-style-type: none"> ・起業に必要な知識を学ぶ「起業基礎講座」（15 時間）、6次化の現場を体験する「地域特色講座」（15 時間）、「アイデア」を具体的な「事業計画書」にするための「起業プラン作成講座」（20 時間）の3つの講座を開講 ・研修を通じて事業計画書を作成することにより、研修終了者が起業に挑戦できる段階に到達することを目指す。より実践的なカリキュラムとするために、中小企業庁「地域需要創造型等起業・創業促進補助金」の申請書、または各自治体での創業支援事業等の公的創業支援申請書類を、専門家の指導のもと作成する
6次産業化支援人材育成研修	6次産業化に必要なプランニングスキルの強化	6次産業化プランナーとしての経験、又は同等の知見のある者	6次産業化に必要なプランニングスキル、6次産業化支援に必要なコーチングスキルを有する人材	・6次産業化プランナーをはじめとする、6次産業化の実現を支援する人材の育成を目指すプログラム。「コーチング研修」「ケーススタディ」「実地研修」「事業プランのまとめと発表」より構成
食農連携コーディネーター育成	<ul style="list-style-type: none"> ①現地の抱えている課題解決につなげる ②総括的な視点から地域戦略を描けるような質の高いコーディネーターを増やすことを目指す 	現地で地域のコーディネートに携わっている者	全体をコーディネートするという視点と資質を有する人材の育成	・農林水産省の平成22年度「農商工等連携促進対策中央支援事業」の一環として、連携業務に取り組むコーディネーターもしくは、これからコーディネーター等を目指す者を対象に、6次産業化推進に向けたコーディネーター人材育成研修を開催。現在は教材のみ公開

これまでにレビューしてきた6次産業化に係る人材育成事業について整理すると、まず、育成対象として、自ら地域で6次産業化を推進する「プレイヤー」の育成を主な目的とする事業（①、②）か、そうした地域の事業主体をまとめ、調整を図る「コーディネーター」の育成を目的とする事業（③、④）に大別することができる。このうち、「農山漁村地域ビジネス創出人材育成事業」は、自らが農山漁村に入り込み、6次産業化を実践する人材の育成を目的としていることから、前者の「プレイヤー」を育成する事業に位置づけられる。

さらに、プレイヤーの育成を目的とする既存事業のカリキュラムを見ると、6次産業化に係る「起業」を目的としている点、講義形式による座学を中心とした基礎的な知識・スキルの習得が中心となっている点等が指摘できる。これに対し、「農山漁村地域ビジネス創出人材育成事業」は、既に農山漁村において6次産業化に係るビジネスに取り組む人材も対象としている点、また、2次産業、3次産業従事者や出身者等、基礎的なビジネスの素養を強みとして農山漁村におけるビジネス創出を目指す人材を対象としているという点において、既存の人材育成事業と比較して実践的かつ応用的なカリキュラムと位置づけることができる。

図表 12 既存の人材育成事業及び本事業のポジショニング



出所) 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

(2) 第1弾ヒアリング

主に農山漁村地域ビジネス創出人材の育成に求められるプログラムについて検討するため、本事業に先行して農山漁村地域における人材育成を実施・展開している教育機関等を対象としたヒアリング調査を実施し、下記の示唆を得た。

① ワセダグローバルスクール（株式会社早稲田アカデミックソリューション）

a) プログラムの概要

- ・ 先述の農林水産省「新事業創出人材育成事業」において作成された人材育成プログラムに則り、研修を実施。

b) プログラムの特徴・成果・課題について

- ・ 受講生には、「誰に」対してビジネスプランを発表するのか、常に意識してビジネスプランの作成にあたるよう指導した。また、実際に、発表したい相手をビジネスプラン発表会に招待しており、対象者への依頼等も受講生自身が行った。
- ・ 多くの講師や志を同じくする受講生と出会え、ネットワークを築くことができたことについて高い評価を得た。
- ・ 実地研修先では経営者より経営方針や事業活動に対する考え方を直接伺うことができ、受講生にとって大変満足度の高いものとなった。
- ・ 知識のみ習得することを目的とする場合には、こうした研修に参加しても続かない。一方で、出会いを楽しむことができる人は、研修への参加も続く。

c) 人材に求められる能力・課題について

- ・ 地域には多様な人が集まっているため、研修内でも多様な人が集まる機会を設けることが重要である。
- ・ 受講生は、地域内におけるコミュニティの形成方法や地域内外における専門家等とのネットワーク形成に関するノウハウを一番求めている。コミュニティやネットワークの形成方法についての情報提供が望まれている。
- ・ 地域には多様な人が集まっているため、研修内でも多様な人が集まる機会を設けることが重要である。

d) 事業に関するご意見

- ・ 研修受講生がいかに覚悟をもって研修に参加するかが重要である。

② 登米アグリビジネス起業家育成塾（宮城県登米市）

a) プログラムの概要

- ・ 農家の後継者世代、法人経営体の社員、経営のレベルアップを目指している者、認定農業者、商工分野等農業分野以外の者を対象として、経営としての農業、ビジネスとしての農業を実践する「経営者」の育成を目的に研修を実施。
- ・ アカデミックな講義より、ビジネスに即座に活きる講義を優先してプログラムを構築した。また、意欲ある人材、農商工の各分野の多様な人材の出会いの場とすることを意識している。
- ・ 先駆的経営者からの講義、法人化、マーケティング、財務・会計、税務、ビジネスプラン作成手法等を学習する。

b) プログラムの特徴・成果・課題について

- ・ 事業担当者は先述「ワセダアグロカルスクール」の1期生であったが、カリキュラムが膨大であること、講義だけでは不十分である等の課題意識から、本塾を自ら立ち上げた。先駆的経営者からの活きたビジネスに関する話を聞ける場を提供することで、一歩踏み出す「動機づけ」、気づきを受けられるようにすること、また、受講者が持っている漠然とした夢を、期限を区切って紙にビジネス計画として書き残させることによって夢を実現する術を学べる塾とすることを意識した。
- ・ 仲間内だけの集まりに終わるのではなく、異業種と交流することが重要であるとの認識から、農・商・工の各分野の多様な人材の出会いの場とすることを意識した。人材育成の次のステップを用意するのであれば、異業種間の交流をより意識的に行いたいと考えている。
- ・ 塾生には、「何かやってやろう」という意欲のある人材が集まり、横の連携が生まれる場になり、大変良い機会となった。
- ・ カリキュラムの中では、「戦略マネジメントゲーム」が非常に好評であった。グループでの共同作業は、受講生同士の一体感を醸成するにあたって大変効果的であった。

c) 人材に求められる能力・課題について

- ・ 組織マネジメント、人材育成に係る講義は、すべての活動のベースとなるものであることから、初期の段階で行うべきである。
- ・ まず「自分のやりたいこと」を先に固めた上で、それを実現するための手段のひとつとして6次産業化を捉える視点を持つことが重要である。

d) 事業に関するご意見

- ・ 受講生が自分なりの課題意識を持って講義を受けられるよう、先進事例における実践的な取組を聞いた後に、理論的講義を行うという順序が良いと考えられる。
- ・ アウトプットの機会をより多く設けることが必要である。
- ・ カリキュラムも重要であるが、刺激的な話ができる講師をいかに呼ぶことができるかがより重要である。

③ 小村力開発塾（株式会社西栗倉・森の学校）

a) プログラムの概要

- ・ 「ローカルベンチャーの群れをつくる」ことを目的とし、株式会社西栗倉・森の学校が岡山県西栗倉村において実施する研修事業。平成 26 年の研修では、2 泊 3 日のプログラムで、起業という挑戦を成功させるためのチームづくり、ローカルベンチャーの群れを作り、チャレンジの連鎖反応を引き起こすための地域づくり、具体的なアクションを生み出すためのプランづくりを行う。

b) プログラムの特徴・成果・課題について

- ・ プログラム初日に最終日のプランづくりのためのチーム編成を行う。1 日目の晩に、参加者のうち特に想いの強い者がリーダーとなり、その他の参加者をチームに巻き込む形でチームを組成する。これをやりたいという思いこそが事業を始めるにあたり重要であるが、これを言語化出来る人は少ない。
- ・ リーダーのプランをメンバー全員で徹底的に掘り下げることで、ビジョンを言語化させるプロセスを重視している。このプロセスを十分に掘り下げると、次に何をしなければいけないのかというアクションプランがはっきりとしてくる。
- ・ 参加者にとっては、自分の事業のために、1 日一緒になって考えてくれた人がいることそのものが、以後のモチベーションになる。

c) 人材に求められる能力・課題について

- ・ 新しいことを始める際は困難が多くついて回るため、メンタルの強さが重要である。また、信頼できる仲間や地域外から応援してくれる者を持つことが取り組みを支えるため、チームづくりが非常に重要である。
- ・ 知識は、必要に応じて体で覚えていくので、チーム作りが出来ることがより重要である。

d) 事業に関するご意見

- ・ 空想的な題材によるプランニングは何も生まない。具体的にやるプランがある人の、一人の人生がかかっているプランを真剣に考えるものにしなければ意味が無い。
- ・ 地域で結果を出す先輩起業家が1人でも輩出されれば、その背中を見習って、地域において続々とベンチャーが輩出される確率が高まる。一定の成果が期待される者への投資を重視することにより、結果的に地域全体を引き上げるというプロセスを意識することもあるのではないか。

④ 小括

第1弾ヒアリングからは、本事業が目指す人材の育成のために、主に次のような人材育成プログラムが有効であることが示された。

- ・ 研修内で、多様な人材が集まる機会。また、それらによるネットワークの形成、グループでの共同作業の機会
- ・ 異業種と交流する機会。異分野について学習する機会
- ・ 動機づけ、高い目標の提示の為、先駆的経営者からの活きたビジネスに関する講話
- ・ アウトプットの機会をより多く設けること
- ・ 想いを言語化する機会

また、目指すべき人材像のイメージとして、次の要素の必要性が示唆された。

- ・ 地域内におけるコミュニティの形成方法や地域内外における専門家等とのネットワーク形成に関するノウハウ
- ・ 「自分のやりたいこと」の明確化。また、その想いを言語化し、仲間をつくるスキル
- ・ メンタルの強さ。信頼できる仲間や地域外から応援してくれる者を持つこと

(3) 第2弾ヒアリング

第2弾ヒアリング調査では、実証研修を経て開発した人材育成プログラムについて意見を聴取することに加え、以後プログラムを広く普及・展開するためのフィージビリティスタディを目的として、プログラムの担い手として想定される教育機関等に対して、人材育成プログラムを担う場合の可能性や課題等について調査を行った。以下、プログラムへの示唆を論点ごとに整理する。

① 調査から得られた示唆

(a) プログラムの内容について

概ね事務局が提案したプログラムの内容について評価を得られたが、地域特性によって柔軟性を持たせることが提起された。また、対象とする人材像及び想定する出口（後述）によって若干の修正の余地が提起された。

プログラムと、それを担当する講師をセットで考える必要性が提起された。

図表 13 プログラムの内容に係る主な意見

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">・ 地域毎に特色や課題があるので、それを活かしてプログラムを組めるような柔軟性が必要・ 先進事例の現地調査については、知らない地域に行くメリットもある・ 経営・財務分析のコマは、合計で1コマあれば良い・ 組織マネジメントのコマは、ファシリテーションのコマの中で教えることができる・ プレイヤーを育成するためのカリキュラムと、コーディネーターを育成するためのカリキュラムが混在しているため、内容がぼやけている。前者を対象とするのであればビジネスプランの作成が必要であるが、後者が対象なのであれば、マネジメントスキルを高める研修が必要・ コーディネーター育成が主眼にあるのであれば、様々な地域の知見が必要 |
|---|

(b) 研修生像について

地域内でアグリビジネスに従事しながら6次産業化によるビジネス創出を目指す人材と、地域にコーディネーターとして関わり、ビジネス創出を目指す人材が想定される中、本研修の対象を明確化すべきとの提起があった。また、対象とする人材を獲得するための募集のあり方の重要性についても提起があった。

図表 14 研修生像に係る主な意見

- ・ プレイヤーを育成するためのカリキュラムと、コーディネーターを育成するためのカリキュラムが混在しているため、内容がばやけている（再掲）
- ・ 地域を動かすためには、コーディネーターの育成が重要である。地域おこし協力隊等の人材を、現場で活躍できるよう育成する必要があるのではないかと
- ・ 参加者募集の範囲としては、県単位が適している。受講者が県からの支援を得られる可能性も高まる上に、地域的なまとまりを確保できる。他には、農業のつながりが強い水域単位という考え方もある
- ・ どこで募集を行うかが重要。定年後の人を対象とする場合は労働局や社会保険事務所等が想定される。ネットワークや経験を活かしてもらえることが、高齢な人が参加するメリットである

(c) プログラムの形式（期間、コマ数、実施体制等）について

参加者が参加しやすいプログラムのあり方として、開催時間については評価が得られた。一方で開催期間についてはより短くすべきとの意見が提起された。また、適切な講師の確保方策についても課題が提起された。

図表 15 プログラムの形式に係る主な意見

- ・ コマ数が多く、現役で働いている人では全カリキュラムへの参加は難しい。拘束時間が長いと若手に参加してもらうのは難しい
- ・ 農業者を対象とする場合、10月中旬以降～2月中旬までに終わるカリキュラムのほうが参加率は高い
- ・ 平日PM5～8時＋土曜日というのは参加者目線で良い
- ・ 講義とは別に、個別の相談を受け付ける時間を設けると良い
- ・ プログラム実施に当たっては講師リストを提供して欲しい
- ・ 農業分野でマーケティング・ビジネスプラン策定等の講師を行うことが出来る人材が少ないことが課題
- ・ 農学部を抱える大学等では、学部教員に講師を頼まなければならない等、講師選定の選択肢が狭まる可能性がある
- ・ 実効性のあるプログラムにするため、外部人材で構成される委員会を構成することが必要

(d) プログラムの出口について

研修後の継続的なネットワーク形成、及び研修生間のグループ化の重要性が提起された。また、肩書や認定の付与、修了生の地域への派遣等、研修生の具体的な地域での活動を促す方策のあり方についても提起された。

図表 16 プログラムの出口に係る主な意見

- ・ 短期の研修を修了しただけでは、実際の新規事業創出には繋がらない。受講生同士が連携できるような仕組みづくりとフォローアップこそが大切である。毎週のニュース等の情報発信や 2 カ月に 1 回 IT アグリ通信というニュースレター、そして、事業の年次報告書等をセンター経由で修了生に送信している。また、リアルで交流する場として、年に 2 回ほどシンポジウムを開催している。今後は、色々なグループのユニット化に働きかけることで、連携するきっかけづくりを行っていく予定である
- ・ 肩書や認定がつくと、研修後に実際に行動を起こす際や講演会等を行う際に、研修生が動きやすいメリットはある。肩書があると地域に入りやすくなる面がある一方で、あまり意味をなさない場合もある
- ・ 行政・各県の農政関係部署に申し込んで、派遣できるようなフォローアップができると良いかもしれない

(e) プログラムの担い手となる場合の課題・必要な支援等について

カリキュラムと講師は一体であることから、リストの提供、手配等、講師の確保に関しての支援の必要性が提起された。事務局機能についても、それを担うだけの財源の必要性が提起された。

図表 17 プログラムの担い手となる場合の課題・必要な支援等に係る主な意見

- ・ 中小企業団体にどうメリットを感じてもらえるかが重要。現状のカリキュラムでは実施は難しい
- ・ パッケージとして提案されれば実施はできるが、講師の手配等も含めて行う必要がある場合は難しい。講師のリストの共有があれば良い
- ・ プログラムとそれを担う講師はセットで提案して欲しい（奈良県農大）。地域の先進的農業者等を手配することは可能
- ・ 専属の事務員 1 名を雇用することのできるだけの委託料があれば実施は可能。講師については、基本的にはカリキュラムとセットで提案いただき、必要に応じて自前で手配することが考えられる

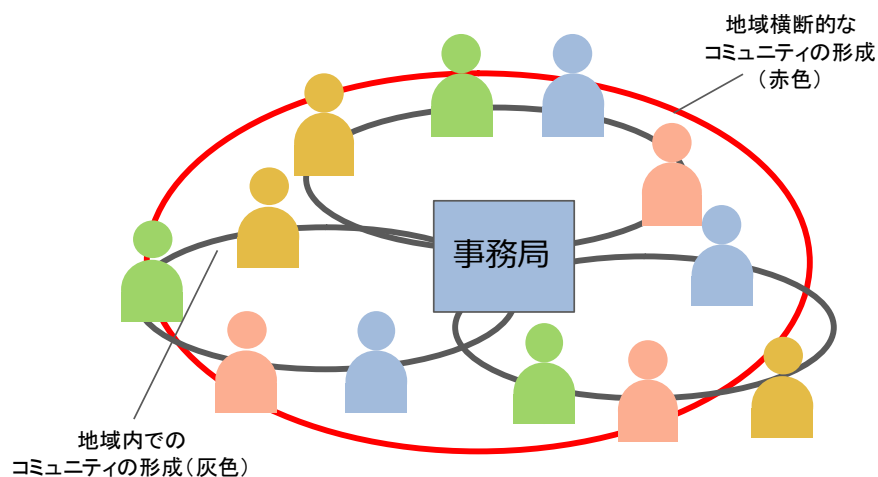
4. eラーニングシステムの構築・運用

(1) eラーニングシステム構築の目的

実証研修で配布された資料の閲覧・ダウンロードを可能とし、各カリキュラム内容の振り返りを行うことを目的にeラーニングシステムを構築した。

各カリキュラムで使用した教材を用いて自習・復習を行えるシステムとするほか、先進事例教材等の他地域で使用した教材の閲覧も可能とした。当システムは同一地域の別グループ及び他地域の研修生が行ったグループワークや実地研修等の内容、課題等を互いに閲覧、コメントできる地域・グループ横断的な「重層的なコミュニティの形成」を支援するものである。こうしたコミュニケーションを通じて研修生の一体感を醸成するため、事務局がメンターとして積極的にコメント・指導等を行う等ハンズオン支援を行った。

図 18 eラーニングシステムのコンセプト



研修修了後も研修生間の交流を継続させるべく、eラーニングシステムをコミュニケーションツールとして活用する。当該研修を修了した農山漁村地域ビジネス創出人材は、自らのフィールドで活躍することになるが、その際には新たな課題が発生する。これは同様の活動を行う人材間の交流機会が少なく、新たな発想が生じにくい状況下に陥るためである。そのため、研修終了後も互いの活動状況の報告や活動を進める上で必要となる情報共有・情報提供の呼び掛け等を行うための基盤を整えることで、全国各地で活動する研修修了生との継続的な交流や研修生同士の連携を促進するためのプラットフォームとして活用する。

(2) eラーニングシステムの実施概要

eラーニングシステムは、上記（１）で記載した目的を鑑み、Facebook の非公開グループページとした。これは、パソコン・タブレット・スマートフォン等の多様な媒体からアクセスが可能であり、研修生がいつでも気軽にコメントでき、自身の活動報告等のためのコメントや写真をリアルタイムで投稿できることから活発な交流を望むことができるためである。利用者は３地域の教材等のファイルの閲覧・ダウンロード、研修の様子を収めた写真等が閲覧可能なほか、アップロードされている教材や写真等についてコメントを投稿することが可能である。

利用者は３地域の研修生、各カリキュラムの講師、検討委員会委員、事務局に限定し、事務局は管理者として教材や写真等をアップロードするとともに、研修生同士の交流を促進するための指導等を行った。

なお、eラーニングシステムの運用に際しては利用規約を定め、その中で教材・写真・コメント等を無断転載することを禁止すること等、使用にあたってのルールを明文化した。

図 19 eラーニングシステムの概要

項目	
システム	Facebook グループページ
U R L	https://www.facebook.com/groups/648494215296044/
公開状態	非公開（登録された利用者のみ閲覧・利用可能）
利用者	３地域の研修生、講師、検討委員会委員、事務局
管理者	事務局
機能	教材のダウンロード、写真の閲覧、研修生間・研修生と講師の交流等

農山漁村地域ビジネス創出人材 eラーニングサイト

運用・運営規程

平成 27 年 2 月 1 日

平成 26 年度農山漁村地域ビジネス創出人材育成委託事業(以下、「本事業」)の公式 eラーニングサイト(以下、「本サイト」)では、下記の運用・運営規程(以下「本規程」)を定め、閲覧、利用にあたっては、本規程にご同意下さいますようお願い致します。

【目的】

第1条 Facebook が持つ即時性、利便性を活かすことで、本事業で使用した教材の閲覧を可能にするほか、本事業の研修生同士の交流や講師との情報交換を行うことを目的とする。

【運用・運営管理】

第2条 本サイトについての設定は以下の通りとする。

- 1) サイト名:研修生用ラウンジ@農山漁村地域ビジネス創出人材育成(Facebook グループ)
- 2) U R L:<https://www.facebook.com/groups/648494215296044/>
- 3) 運用・運営管理者:三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社(以下、「管理者」)
- 4) 内 容:研修用教材の閲覧・ダウンロード、研修生同士の交流、研修生と講師・委員・事務局との交流、研修に関する情報提供等、本事業関わる情報発信・交流のために使用
- 5) 運用・運営時間及び時期:随時

第3条 本サイトの運用・運営は以下の通りとする。

- 1) 事務局より本サイトの閲覧を許可された利用者(研修生、講師等 以下、「利用者」)は、事務局より提供された研修教材を閲覧・ダウンロードし、研修内容の復習等を行う
- 2) 本サイトを運用・運営するに当たり、本事業の事務局である三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社が管理者を請け負う。ただし、本事業終了後、事務局の変更があった場合等は、必要に応じて管理者の変更を行う
- 3) 管理者は本サイト全体の統括者として運営にあたる。管理者は以下の業務を行う
 1. 新規利用者の承認、権限設定及び、既存利用者の権限設定、その他これに類する行為
 2. 本事業の教材や研修中の写真のアップロード
 3. 本サイトにおける情報の掲載・更新・削除
 4. 禁止事項(第4条)に該当する記事の削除等
 5. その他、運営上必要な行為
- 4) 記事の投稿および情報発信は管理者または利用者本人によって行われる。

第4条 禁止事項について

利用者により投稿された内容が以下の事項に該当する場合、管理者は投稿の削除やアカウントのブロックを行う。

- 1) 研修生や講師を含む第三者になりすます行為
- 2) 本人の承諾なく、個人情報や特定、開示、漏洩する等第三者のプライバシーを侵害する行為
- 3) 利用者又は第三者に不利益・損害を与える行為またはそれらの恐れのある行為
- 4) 利用者又は第三者を差別もしくは誹謗中傷、侮辱し名誉を棄損する行為
- 5) 利用者又は第三者の製品やサービスを誹謗中傷する行為、又は事実と反する製品やサービスの情報投稿又は送信する行為
- 6) 政治活動、選挙活動、宗教活動またはこれらに類似する行為
- 7) 有害なコンピュータプログラム等を投稿または送信する行為
- 8) 著作権その他、利用者又は第三者の知的財産権を侵害する行為
- 9) 法律や法令、公序良俗に反するまたはそのおそれがある行為
- 10) 投稿がアフィリエイト目的のもの（本サイト外に誘導された場合にそのサイトがアフィリエイトプログラムであることが明確であること）
- 11) 本ページの趣旨に関係のないもの
- 12) 管理者の承諾なく、本事業の情報や教材等を無断利用・無断転載したり、利用者以外に本サイトに関する情報を無断転送すること
- 13) その他、管理者が不適切と判断するもの

第5条 コメント返信、いいね！、記事のシェア等について

本サイトから他ページへのリンクとなる「いいね！」は原則メンバー各自の Facebook ページ及び各利用者のホームページ以外には適用しない。ただし、本事業と関係が深いと思われる Facebook ページについては管理者と協議の上、例外的に他ページへのリンクを認めることがある。

- 1) 原則、本サイトは一般には非公開とし、本事業の研修生および講師のための専用 e ラーニングサイトとする
- 2) 研修生や講師、事務局から本サイトに投稿された記事をシェアする際には、投稿者の承認を得る必要がある
- 3) 投稿された記事に対し、利用者間での情報共有を図るため、記事閲覧した際には「いいね！」をし、自らが他利用者の近況を確認した意思表示をすることを推奨する

【免責事項】

第6条、本サイトの利用者に損害が発生しても一切責任を負わない。

- 1) 利用者は、当該する取引に関連する責任(メリット・デメリット)を持つ
- 2) 利用者は、当該する製品・サービスに関連する責任(瑕疵担保責任、PL 法等)を持つ
- 3) 管理者は、天災及びネットワーク障害等によって発生した損害について責任を負わない

第7条 その他

本規程に定めていない事項については、農林水産省と管理者が協議して定めるものとする。

以上

Ⅲ. 育成プログラムの実証

1. 研修生の募集・選定

(1) 募集概要

研修生の募集に当たっては各種メーリングリストや自治体のホームページ等を活用し、広く募集した。具体的には、参加条件等を記載した参加要領を配布し、参加希望者には申込書の提出を課して募集を行った。

図 20 募集概要

【申込締切日】	平成 26 年 11 月 21 日（金）
【研修費用】	研修参加費 無料 ※研修会場までの交通費及び宿泊費は助成。実地研修は自己負担
【研修開催地】	仙台・東京・大阪
【定員】	各地域 20 名程度（先着順）
【申込方法】	申込書を提出
【募集期間】	平成 26 年 11 月 3 日（月）～平成 26 年 11 月 21 日（金）

対象とする人材は「地域資源を活かし、地域を巻き込みながら 6 次産業化に関わる様々なビジネスに既に取り組んでいる人や、今後、そのようなビジネスに取り組みたいと考えている人を対象」とした。応募要領には、下記の通り農山漁村地域ビジネス創出人材のイメージを提示し、育成する人材像を明確にした上で募集を行った。

【本研修を通じて育成する「農山漁村地域ビジネス創出人材」のイメージ】

- ◆ 自ら農山漁村地域に入り込み、農山漁村地域に存在する豊富な地域資源（人、モノ、金、情報等）を活用した取組を、地域全体を巻き込みながら実践し、6 次産業化の市場規模拡大を牽引するとともに、地域経済に寄与できる人材
- ◆ 経営・マーケティングのビジネスに必要な「知識」、マネジメント能力・ファシリテーション能力等の「技能」を兼ね備えた『プロモート力』に優れた人材
- ◆ 加えて、農山漁村地域の多面的な課題解決に資する多様な分野に関する「基礎知識」を有する人材

(2) 募集スケジュール・結果

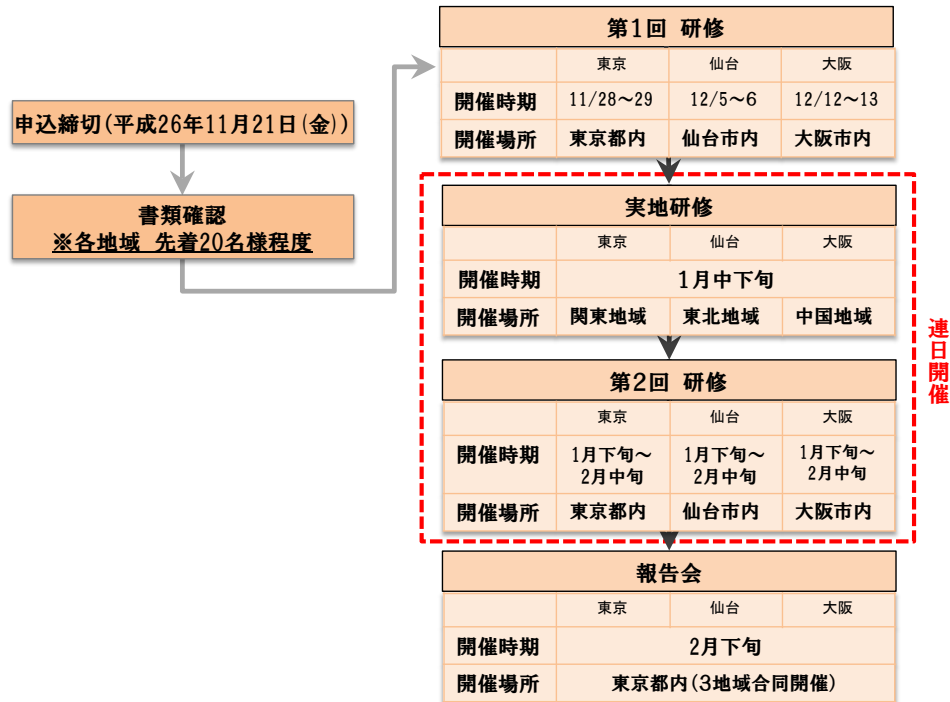
募集期間は平成 26 年 11 月 3 日（月）～平成 26 年 11 月 21 日（金）で、応募総数は 50 名（仙台 8 名、東京 24 名、大阪 18 名）であった。定員を超過した会場については先着順とし、当実証研修の目的及び留意点について再度説明した上で、参加者を決定した。最終的に参加した研修生は次の通りである。

【人数】 計 37 名 （仙台会場 8 名、東京会場 13 名、大阪会場 16 名）

【性別】 男性：32 名、女性：5 名

【年齢】 20 代：6 名、30 代：9 名、40 代：7 名、50 代：8 名、60 代：7 名

図 21 募集及び研修全体のスケジュール



2. 実証研修の実施

(1) 実証研修のねらいと流れ

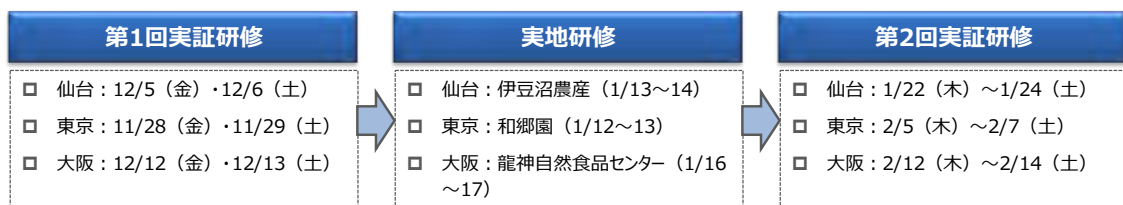
各種調査及び第 1 回検討委員会での討議を通じて作成した育成プログラム案の中から、特徴的なカリキュラムの一部を切り出し、その有効性や実施方法等を試行・検証するために、仙台、東京、大阪の各会場で実証研修を行った。

実証研修の具体的なねらいは、以下のとおりである。

- ・ グループワークやビジネスプラン作成等を通じたビジネスの基本理念（ビジョン）の構築
- ・ 商品価値の向上やマーケティング等の経営感覚、マネジメントやファシリテーション等のコーディネートに資するスキルの拡充
- ・ 農山漁村地域の多面的な課題解決に資する多分野の基礎知識の習得
- ・ 講師や他の研修生とのネットワークの形成

実証研修は、研修生が参加しやすい状況とするため、平日の夜と週末を組み合わせ 3 段階に分けて実施した。

図表 22 実証研修の流れ



(2) 実証研修の内容

実証研修は、各会場において講義・実習 5 日間、実地 2 日間、計 18 コマのカリキュラムで実施した。

図表 23 第 1 回研修（講義・実習）

日 時		テーマ	カリキュラム	概 要	形 式	講 師
仙台：12/5 東京：11/28 大阪：12/12	18:00 ～ 19:00	オリエンテーショ ン	研修の概要・目 的等の説明	研修の概要や目的、各カリキュラムの関係性等、旅 費等の経費処理の仕方等について説明を行う。ま た、研修生による自己紹介も実施する。	－	【仙台】岩崎 亘氏（株式 会社和郷） 【東京・大阪】渡具知 豊 氏（有限会社渡具知）
	19:15 ～ 20:45	基本理念	基本理念（ビ ジョン）の共有・ 構築	他の研修生に自身の活動や参加目的等を共有。 その上で、企業や地域の経営に対する基本理念 （ビジョン）をグループワークを通じて構築・共有する。	実 習 （1）	
仙台：12/6 東京：11/29 大阪：12/13	10:00 ～ 11:30	先進事例	企業・地域を経 営するとは	先進事例先の事業者より、取組の概要及び立ち上 げや事業継続時のポイント・課題について紹介する。 また、農山漁村地域における企業経営、及び地域 経営のポイントについて講義を行う。	講 義 （1）	【仙台】伊藤秀雄氏（農業 生産法人伊豆沼農産）、 酒井里奈氏（株式会社 ファームステーション） 【東京】毛利 公紀氏（株 式会社和郷）、鈴木伸幸 氏（小田原柑橘倶楽部） 【大阪】寒川 善夫氏（有 限会社龍神自然食品セン ター）
	13:00 ～ 14:30	経営・財務	商品・サービスの 価値形成の考 え方・手法	商品・サービスを有利に売る＝付加価値を高めるた めの基本的な考え方・手法等について、具体例等 を交えながら説明する。	講 義 （1）	【仙台】事務局 【東京・大阪】久塚 智明氏 （株式会社FBTプランニン グ）
	14:30 ～ 17:30		ビジネスゲーム 「この商品を有 利に売るには」	研修生の具体的な商品・サービスについて取り上げ、 前提条件を提示した上で、その商品・サービスを有 利に売るための戦略についてグループ毎に検討する。	実 習 （2）	【仙台】事務局、先進事例 講師 【東京・大阪】久塚 智明氏 （株式会社FBTプランニン グ）、先進事例講師

図表 24 実地研修

日 時		テーマ	カリキュラム	概 要	形 式	講 師
1日目 仙台：1/13 東京：1/12 大阪：1/16	13:00 ～ 17:30	先進事例	先進事例の調査・フィールドワーク	先進事例を現地調査し、実践者より取り組み概要等について話を聞くとともに、活動への参加者等から話を聞く。また、調査先及び実践者・活動参加者からの話を踏まえ、グループ毎にとりまとめを行う。	実習 (5)	【仙台】 農業生産法人伊豆沼農産 【東京】 株式会社和郷 【大阪】 有限会社龍神自然食品センター
2日目 仙台：1/14 東京：1/13 大阪：1/17	9:30～ 12:30					

図表 25 第2回研修（講義・実習）

日 時		テーマ	カリキュラム	概 要	形 式	講 師
仙台：1/22 東京：2/5 大阪：2/12	18:00 ～ 19:30	マーケティング	マーケティング	実際の商品事例を用いながら、マーケティングの基礎及び応用について説明する。理論的な説明を中心とするのではなく、実際の商品を用いながらマーケティング戦略等について説明する。	講 義 (1)	畦地 裕（三菱UFJリサーチ &コンサルティング）
	19:45 ～ 21:15	関連分野別 講義（必 須）	農林漁業・6次 産業化	地域においてビジネスを立ち上げる際の参考となる分野について、政策的動向と各地域における取り組みについて説明する。	講 義 (1)	柏 雅之氏（早稲田大学）
仙台：1/23 東京：2/6 大阪：2/13	18:00 ～ 19:30	関連分野別 講義（選 択）	環境（再生可 能エネルギー、生 物多様性等）、 福祉、観光	地域においてビジネスを立ち上げる際の参考となる分野について、政策的動向と各地域における取り組みについて説明する。	講 義 (1)	環境：相川高信 環境：西田貴明 福祉：岩名礼介 観光：田中三文 （以上、三菱UFJリサーチ& コンサルティング）
	19:45 ～ 21:15	社会調査	地域資源の発 掘法	地域内にある資源を調査・把握する手法について説明する。	講 義 実 習 (1)	小松 亜紀子氏（大阪経済 大学）
仙台：1/24 東京：2/7 大阪：2/14	10:00 ～ 11:30	ファシリテー ション	地域内でのチー ムの作り方	地域でのビジネスの立ち上げ・継続において、仲間・支援者を作ることの重要性、仲間・支援者を巻き込む際のポイントや手法について説明する。	講 義 (1)	渡具知 豊氏（有限会社 渡具知）
	13:00 ～ 17:30	ビジネスプラン	活動計画の作 成	各グループで活動計画を作成する研修生1名を選定し、グループ毎ワークによって活動計画を作成する	実 習 (3)	渡具知 豊氏（有限会社 渡具知）岩崎 亘氏（株式 会社和郷） 佐藤 道明氏（株式会社 Hanoi Advanced Lab）