

やまがた6次産業ビジネス・スクールの取り組み

フィデア総合研究所 理事 加藤 和徳

「農業ほど人材を必要とする産業はない」とは、“6次産業”の提唱者として知られる今村奈良臣氏の言葉だが、現在の農業・農村の状況を見るにつけ、その重みはいよいよ増しているように感じられる。

山形県内では、6次産業化を実践する人材の養成を目指して「山形第6次産業人材創生コンソーシアム」(事務局：フィデア総合研究所、以下「6次コンソーシアム」)が中心となり、2009年度より「やまがた6次産業ビジネス・スクール」(以下「6次スクール」)を開校しており、今年度で4期目を迎えている。本稿では、スクールの修了者の活動にも触れながら、現在の農業を取り巻く環境を概観し、改めて人材育成の意義や課題、今後の方向性などについて考えてみたい。

1. 疲弊し衰退する地域農業？

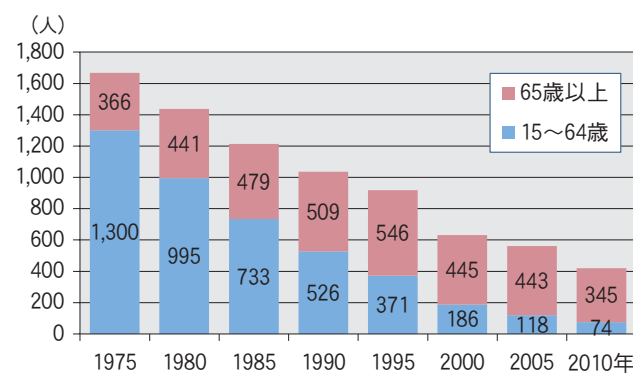
農村の現状を考える手がかりとして、始めに、「6次スクール」の第一期修了者であり、現在、西川町の入間地区で農業を営む大泉忠昭さん(56歳)の事例を紹介したい。

大泉さんは西川町で9代続く農家の長男だが、学卒後、農業は継がずに県内で公務員となった。

西川町は朝日連峰や月山の山懐に抱かれた自然豊かな町だが、他の市町村と同様に急激な人口減少が進み、大泉さんが就職した1975年には10,016人だった町の人口は、2010年には6,270人に減少し、その間、65歳以上の高齢化率は13.6%から県内最高レベルの36.3%まで上昇した。

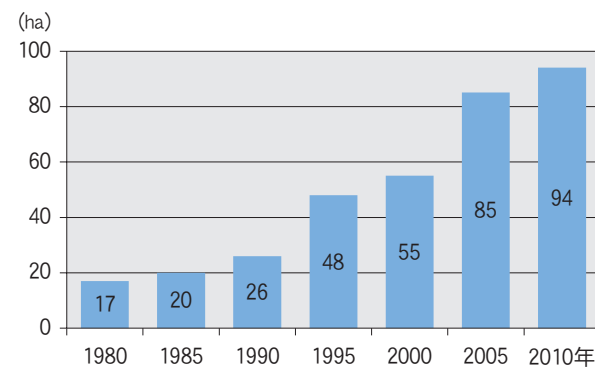
農業分野に限ってみれば、1975年に1,600人余りいた農業者(販売農家^{※注1})は、2010年には約4分の1の

図表1 西川町の農業就業人口推移(販売農家)



資料：農林業センサス

図表2 西川町の耕作放棄地の推移



資料：西川町農業委員会

419人まで減少し、そのうち65歳以上の高齢者が8割以上を占めるに至った(図表1)。この間、耕作放棄地も増え続け、1980年の17^㉔から2010年には5倍超の94^㉔(町内の田畑の11%余り)に拡大した(図表2)。結果として、町の農業粗生産額は1980年の12億7千万円から、2006年には6億2千万円へと半減した。

このような時代の流れの中で、大泉さんは10年ほど前から、あえて自ら就農することを考え始めた。自宅

の前にも基盤整備されながら耕作放棄されている土地が目立って増えてきた。先祖から苦勞して耕してきた土地が、荒れている。このままでは景観のみならず、地域そのものが崩壊するのではないかという強い危機感を覚えたという。

大泉さんは、「農業をしたい」という思いよりは、むしろ「ふる里の土地を守りたい」という思いに突き動かされて、それまで30年間勤めた職場を中途退職し就農することを決意した。1年間県立農業大学校で技術研修を受けた後、2006年より町内の3.5^㉔の農地を借り受けて専業農家となった。

大泉さんの就農当初の計画としては、5年後の経営規模の目標を5^㉔程度と定めていたが、いざ地域で農業を始めてみると、予想以上に近隣の高齢者などから耕作依頼の引き合いが多く、就農2年目には経営面積が2倍の7^㉔になり、3年目には10^㉔の農地を引き受けることになった。

想定外の状況の中で、当初描いていた事業計画の大幅な変更の必要に迫られ、事業計画を再度練り直すために、折しも2009年より開校した「6次スクール」に入校したという。

その後も経営面積は増え続け、2010年には20^㉔、2011年からは、延べ約100名の地主と賃貸契約を結び25^㉔の農地を管理している。

2011年には、大泉さんが社長となり農業生産法人「株式会社月山じょいふるふあーむ」の設立に踏み切った。引き受けた農地を永続的に守っていくために、法人化は必然的な選択だった。大泉さんは「一人で続けられる時間には限界がある。法人として農地の集積を図り、いずれは若い人に営農を任せていきたい」という。

この間、2010年には山形県農林水産業創意工夫プロジェクトの採択を受け、2011年には内閣府の農村六起ふる里起業家認定を受けている。

大泉さんの現在の経営は減農薬・減化学肥料による水稲栽培が中心だが、その他にソバや古代米、飼料米の生産、切り餅や、こくわのジャム、ジュースなどの加工・販売も行っている。販売は市場などを通さず全量直接販売だが、当初、顧客の開拓にあたっては、首都圏や仙台圏の町内出身者などの組織や集会を丹念に回り、自らの取り組みについてプレゼンを繰り返し、思いを共有してくれる人をお客様として開拓してきた。その努力が実り、就農4年目からは財務内容も黒字に転じたという。



そばの刈り取り作業中の大泉忠昭さん

現在は、従業員を常時雇用し、間伐材を乾燥させた薪の販売や、地域の取り組みを知ってもらうために短期農業体験の受け入れも行っている。今後は地元の主婦などと協力して米粉パンの製造や、菜種油の製造・販売にも取り組む予定だ。さらに近い将来には直売所の整備なども計画している。

地域に賦存する農地や環境、山林、人材、エネルギーなど、地域に眠る資源を掘り起こし、それらを総動員して中山間地のマイナスをプラスに転化していく発想こそが、6次産業化の意義であり、醍醐味であることを考えさせられる事例である。

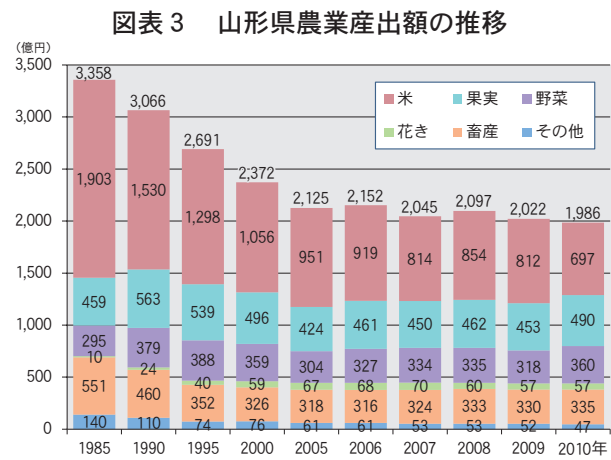
2. 農業経営者人材の重要性

前項で紹介したような農業・農村の衰退は、もちろん西川町だけに限った現象ではない。

全国の農業就業者数の推移を見ると、1990年には482万人だったものが、その20年後の2010年には260万人へとほぼ半減し、農業就業者の平均年齢は65.8歳となった。山形県の農業就業者数も、1990年の14万3千人から、2010年には6万4,335人へと55%減少し、平均年齢は65.2歳である。しかも、年代別では70歳代の就業者が最も多く、70歳以上が2万8,683人で県内就業者の44.6%を占めるのに対し、50歳未満は7,184人で11.2%に過ぎない。

全国の農業総生産額は、ピーク時の1984年には11兆7,171億円だったものが、2010年には8兆1,214億円へと30%余り減少した。山形県の産出額は1985年がピークで3,358億円だったが、その後、米の需要縮小や価格低迷から、米を中心に産出額の減少が続き2010年には1,986億円と約40%減少した(図表3)。

※注1 販売農家：経営耕作面積が30^㉔以上、または農産物販売金額が50万円以上の農家



資料：農林水産省「生産農業所得統計」

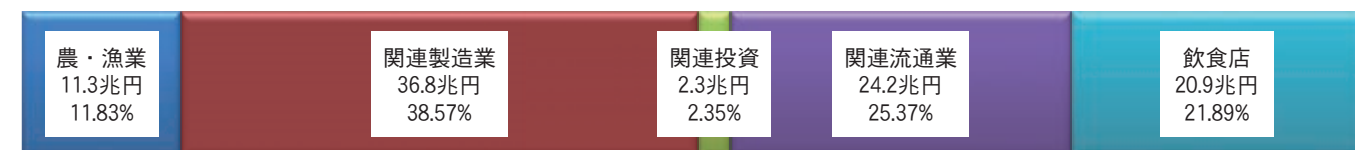
この間、全国の耕作放棄地は、1990年の22万^{ヘクタール}から、2010年には40万^{ヘクタール}へと1.8倍に広がり、県内では3,214^{ヘクタール}から7,443^{ヘクタール}へと2.3倍に拡大した。

このような現在の農業構造がそのまま継続していけば、高齢化による農業者のリタイアに伴い、数年後には担い手はさらに加速度的に減少する。農地の荒廃が一層進み、近い将来日本の食料の大部分を外国に依存するという事態に陥る可能性さえ皆無とはいえない。わが国の食料自給率が先進国中最低（2011年カロリーベース39%）といわれるなかで、国民の食料供給の基盤となる国内農業を守り、基幹的な産業として発展させていくために、今何をすべきか。農業の構造変革は、今や待ったなしの瀬戸際の段階を迎えている。

そもそも、戦後の日本農業は、農地改革によって地主制度を解体し、「個々の農家が農地を所有し、耕作し、家族労働で経営する」というあり方のもとでスタートした。そのため、従来の農業は家業的な性格が強く、農業経営はムラ社会や生活（家計）と一体化し、しかも家族労働を基本として成り立ってきたため、生活と経営の機能が未分化のまま推移してきた傾向が強い。つまり、従来の農業においては、農家は「生産者」ではあっても「経営者」としての意識に乏しかったのが実情である。

しかし、現在のように就農者が減少し、機械化、施設化によって効率化を目指すだけでは対応不可能な段

図表4 農業・食料関連産業の国内生産額 95.3兆円（全産業の10.9%）



資料：2009年度 農林水産省大臣官房統計部「農業・食料関連産業の経済計算」

階を迎え、また、グローバルな競争の中で農産物の価格も低迷する中では、小規模な家業の営みだけでは限界に来ているといわざるをえない。

今後は、「家」という枠組みを企業という枠組みに再編し、主に他人労働、雇用労働を基本とし、経営として組織を管理・運営していく近代的な仕組みに転換していく必要がある。

また、今後の農業が発展していくためには、今までのような圃場での生産に特化したモデルだけでは限界がある。生産→加工→小売→消費という流通システムを短縮し、農業者が得る付加価値を増大させていく取り組みが求められる。

農林水産省の試算によれば、食品関連製造業や流通・飲食業を含めた農業・食料関連産業の国内生産額は95.3兆円であり、これは国内生産額876兆円の約11%を占め、わが国最大の産業分野のひとつである。しかし、第1次産業（農・漁業）の生産額は11.3兆円であり、これは農業・食料関連産業全体の11.83%を占めるに過ぎない（図表4）。

農業・食料関連産業全体が生み出す付加価値を視野に入れ、農業者が独自に、あるいは信頼のおける他事業者と手を組んで加工・販売まで主体的にコミットしていけば、農業のビジネスチャンスは大きく広がる。これからの日本の成熟社会において、消費者の欲求が高度化・多様化することはあっても、国内産の安全・安心で美味しい農産品へのニーズが大きく減退することは考えにくい。農業経営者が「社会が必要とするモノやサービスを自らの志をもって創造する」というスタンスで商品開発や市場開発（創造）に挑戦していけば、農業は極めて魅力的なビジネス分野になり得るだろう。

ただし、このような方向へ農業を変革していくためには、企業家マインドや経営感覚を持ち、地域のリーダーとなる農業後継者を、農業・農村の中にどれくらい多く輩出できるかがポイントとなる。行政などによる農業への支援施策はこれまでハードを中心に行われてきたが、今後の日本の農業を発展させようとするれば、農業の経営者人材の育成が絶対条件である。

これまでも増して、農業者にはグローバルな感覚と、消費者ニーズや環境を自ら判断するための情報分析力、高度な経営能力が求められる時代になってきているのである。

3. 「6次スクール」の概要

「6次スクール」は2009年の7月より開校した。

この事業は、もともと2008年の秋に経済産業省の「人材育成パートナーシップ事業」の委託を受け、半年間のカリキュラム作成や体制作りなどの準備期間を経てスタートした事業である。

当時、山形県内では山形大学工学部において、食品加工業を中心に食農産業の担い手を育成する大学院コース（食品MOT「食農の匠」）が開講されており、また、県立農業大学校では2009年度より「農産加工経営学科」の開講も予定されていた。しかし、農業大学校は新卒者を対象にしており、一方、大学院コースに農業者などが入学するのは、一般的にはやや敷居が高い。したがって、すでに社会人となった農業者や、6次産業化を目指す経営者・会社員などが改めて企業経営などについて体系的に学ぼうとしても、その機会に乏しかったのが実情である。「6次スクール」では、これらの意欲を持つ人々を対象に、現状の教育機関では対応できない中間的な社会人養成コースとして、経営や起業について実践的かつ体系的に知識や技術を習得するための機会を提供していくことを目的としている。

実施体制は、図表5に示すように、フィデア総合研究所が事務局となり、山形大学などの教育機関、農業支援センター、農業会議などの産業支援機関、農業法



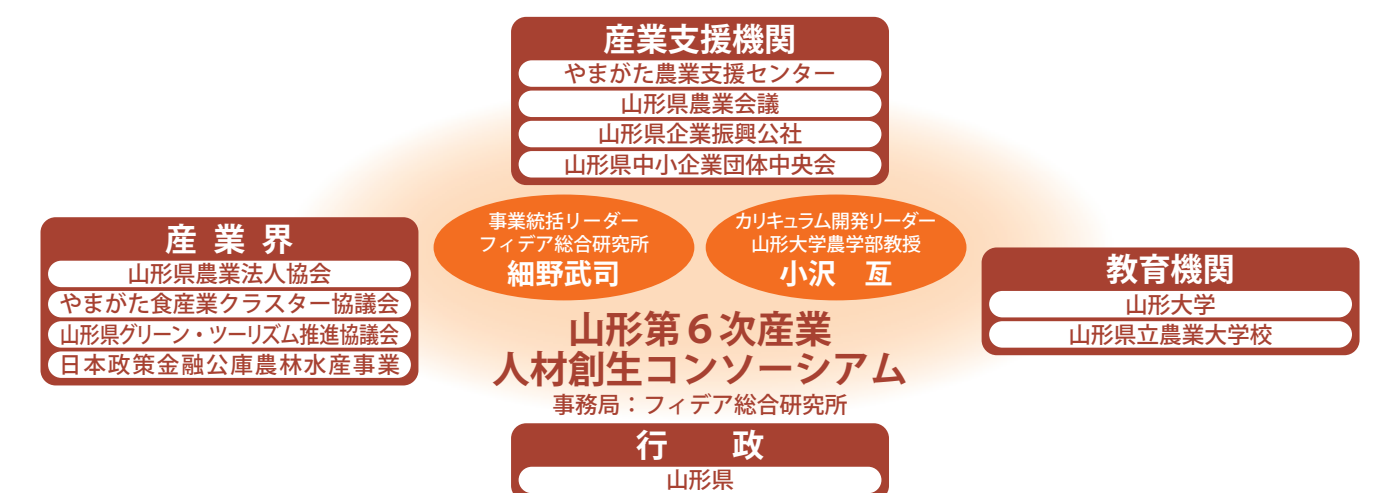
24年度「6次スクール」での宮城県農場視察

人協会や食産業クラスター協議会などの産業団体、山形県など、県内の食農ビジネスに関わる「産・学・官」の主要なメンバーが「6次コンソーシアム」を組織し実施している。各機関からはそれぞれ主体的・積極的に参画していただいております。「6次スクール」の活動をこれまで継続できたのも、それぞれの担当者のボランティアな協力や尽力に負うところが大きい。

ちなみに、「6次スクール」の取り組みは全国的にも注目を浴びており、内閣府の「6次産業化人材WG」をはじめ、高崎経済大学や佐賀県議会など、県外からも多数の視察やヒアリングを受けている。これも、関係する機関が重層的に協力し、一丸となって人材育成に取り組んでいる点が評価されていることと思われる。

カリキュラムの内容であるが、ひと口に6次産業といっても、その領域は無限と言ってもいいほど広く、また、「6次スクール」の受講者がスクールに求めるニーズや問題意識も、その立場や経験、職業などにより、さまざまである。そこでスクールでは、例年7月から

図表5 「やまがた6次産業ビジネス・スクール」実施体制



翌年2月にかけての8ヶ月間、主に水曜日を中心に週一回程度（2012年度の場合は延べ34回、135時間）の講義を用意し、スクール入校と同時に各人の問題意識に応じて「履修届」を作成してもらい、講義を自主的に選択する方式をとっている。そして、最終的に90時間以上受講した場合に「修了証」を交付し、さらに一定の要件を満たした場合には山形大学との協定により、学長名の「履修証明書」を授与するという2段階の方式をとっている。ただし、いずれの場合もビジネスプランの作成・提出を要件としている。

また、受講者が科目を選択する際の参考として、各科目を「基礎・共通科目」(必須)「農業ビジネス管理コース」「食品ビジネス管理コース」「交流・観光ビジネス管理コース」「ビジネスプラン作成」(必須)に区分して示し、それぞれの問題意識に応じた科目選択が可能となるように配慮している。

講師の選定にあたっては、大学教授を中心とした理論に重点をおいた講義と、6次産業の経営者やコンサルタントによる実践的な講義をおおむね半分程度ずつ組み合わせ、適宜、宿泊研修や現場視察なども織り込みながら、理論から実践までの内容をバランスよく習得できるように工夫している。

受講者の年齢や職業は、図表6に示すとおり、さまざまだが、全員が現役の社会人である。年代は20代から60代まで、職種も農業者をはじめ、建設業や食品メーカーの社長・社員、行政・団体職員、自営業者などバラエティに富み、山形県内全域から参加している。

責任ある職を持つ社会人が、8ヶ月間にもわたって毎週の講義に参加するのは大変なことだろうが、それぞれが高いモチベーションを持つ人達であり、平均的な出席率はおおむね8割程度と良好である。

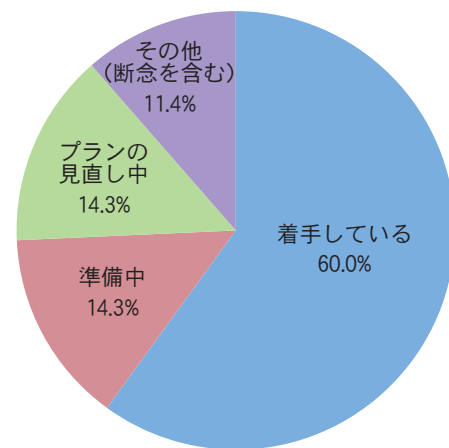
図表6 年代別・職業別 やまがた6次産業ビジネス・スクール受講生の推移

		2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	延べ人数
年代別	20歳代	7	7	9	5	28
	30歳代	12	19	14	3	48
	40歳代	12	10	6	5	33
	50歳代	8	7	5	7	27
	60歳代	7	7	1	3	18
	合計	46	50	35	23	154
職業別	農業	23	18	16	8	65
	企業	16	19	10	10	55
	行政・団体	5	8	6	4	23
	その他	2	5	3	1	11
	合計	46	50	35	23	154

受講者にとって、講義で得られる知識や情報はもちろん大切だが、世代も経歴も違う人々と8ヶ月間を付き合わせ、自分の夢やビジネス構想について議論を交わすことは、日常では得られない貴重な体験になる。また、通常は接触の少ない大学教授や、コンサルタント、経営者などの話を間近に聞き、顔見知りになることもその後の事業実現に向けた大きな励みとなる。修了者の感想を聞くと「スクールでいろいろな人と知り合えたことが、最大の収穫だった」と語る人が少なくない。

「6次スクール」の最終的な目標は、当然ながら、単なる学習に終わるのではなく、受講者がそれぞれのビジネスプランを実践し地域経済の活性化に寄与していくことである。そこで、1期～2期の修了者を中心に、その後のプランの実施状況を確認したところ、図表7に示すように、約74%の受講者がすでに新規事業に着手しているか、もしくは準備中であるとの回答を得た。また、すでに新規事業に着手している人のうち、スクール受講中に作成したビジネスプランと関連した事業を展開しているとの回答が76%であった。

図表7 修了者のビジネス着手状況



スクールで学んだスキルが、その後のビジネス展開に大きく活かされていることがうかがえる結果だが、コンソーシアムとして、引き続き修了者の活動をフォローし、事業化の実現までサポートできる一体的な体制を作りあげていくことが今後の課題である。

4. 「6次スクール」を中核とした6次産業化ネットワーク

「6次スクール」を開校してから今年度で4年目を迎えているが、その間、状況も少しずつ変化してきた。

スクールを開始した当時、“6次産業”という言葉はまだあまり一般的ではなかったが、2011年に民主党政権のもとで「六次産業化法」が施行されたことに伴い、各県に「6次産業化サポートセンター」が設置された。6次産業という言葉もメディアなどで頻繁に取り上げられるようになり、各機関でも従来以上に関連するセミナーなどが数多く開催されるようになった。

しかし、現状では各機関がそれぞれのミッションの下に、独自に研修会などを開催している状況である。

もとより6次産業化を担う人材育成のニーズは多様であり、その段階や形態によって、一様に対応することはできない。また、支援する組織にはそれぞれの特性があり、ひとつの組織で農業者の多岐にわたる支援ニーズに対応していくことは困難である。

したがって、それぞれの段階や目的に応じた人材育成の場が県内で体系的に準備されていることが望ましい。そのためには、現在のように各機関が独自の内容でそれぞれに提供しているサービスや機能を一度整理・調整して、相互に連携を図ることや、事業化の支援も含めて不足の部分の補い、より効果の上がる仕組みを構築していく必要がある。この点、本県ではすでに「6次コンソーシアム」の活動があり、これを足がかりに、たとえば「6次産業化サポートセンター」などが中心となり、支援機関のネットワークをさらに拡充させて、それぞれの強みを相互補完的に発揮していくことが重要だろう。

一方、農業経営者の側においても、6次産業化を目指す人材が集うプラットフォームのような場があれば、それぞれのビジネスパートナーを探すうえで大きな支えとなる。農業者は普段、個人あるいは個社で、それぞれ単独で仕事に取り組んでいるが、「6次スクール」でのプラン発表会などを聞くと、連携・共同して事業化



24年度「6次スクール」仙台での販売実習

を図れば、互いの強みが相乗効果を発揮して効果的に事業を展開できると思えるケースが多い。

また、農業後継者が経営感覚を高めるためには、直売所やスーパー等で、直接、自分で売り場に立ち、消費者の生の声を聞くことが大切である。昨年10月には「6次スクール」初の試みとして、仙台の「東北ろっけんパーク」を借り切り、2日間にわたり「山形秋の収穫フェア」を開催した。消費者に直接売るという経験が初めての受講者もあり、戸惑う場面もあったが、「生産したものを有効に売るのはではなく、有効に売れるものを生産する」というマーケティングの基本的な考え方へ意識を変えていくためにも、いろいろな売り方に挑戦し、消費者から直接情報を得ることは、極めて有効な手段である。

さらに、農業者以外の友達、大学などの研究者、市場関係者、量販店のバイヤー、税理士、会計士、異業種従事者などといった人達と関わる機会を持つことも経営感覚を磨くために大切なことである。

「6次スクール」の受講者はこれまですでに延べ150人を超えている。スクールで学んだ経験や、そこで生まれた受講者同士の繋がりを無駄にしないためにも、今後、県外での直売イベントや、受講者を中心とした相互交流の場を定期的に設けていきたいと考えている。

いずれにしても、「6次コンソーシアム」が主催する「6次スクール」が契機となり、農業経営者同士のネットワーク、そしてそれを支援する側のネットワークが形成されていけば、県内の6次産業化推進の大きな原動力になるだろう。

現在の農業がおかれた現実を直視し、農業経営者とその関係者が一体となって地域農業を変革していくために、残された時間は多くはない。