

平成21年度食農連携機能高度化支援事業

2010.1.15

食農連携のための現地コーディネーター研修(大分県)

～食農連携のための戦略手法～



連携による食をとおした地域活性化

～SWOT分析を活用した地域の戦略ビジョン構築～

社団法人 食品需給研究センター

Food Marketing Research & Information Center

1 なぜ農商工連携、食農連携なのか？

我が国の食を取巻く周辺の状況



食生活の変化

ライフスタイルの変化
食の欧米化、食の多様化

国内農業の衰退

農業者の高齢化
栽培面積の縮小



食料自給率の低下

S40(73%)
→H19(40%)
(カロリーベース)

食の海外依存

油脂96%、小麦87%、
畜産物84%、青果物68%
(H18カロリーベース)

国産食材の海外進出

国産ブランド原料の海外展開
米(中国・台湾)、牡蠣(北米、アジア)、
いちご「あまおう」、干しなまこ(中国)

国内地域産業の衰退

地域需要の冷え込み
雇用機会の少なさ
地域就労者の高齢化

新興国の台頭

中国・インド等の市場成長
GDP8~10%成長が続く
輸出国から輸入国に

世界的な食料不足

生産国の輸出規制
ロシア、中国、インド、
ベトナム、ウクライナetc.

製造業の海外進出

低コストな労働力確保
産業の空洞化懸念
Vs新たな付加価値獲得

製造業の脆弱性

付加価値の低下
大手・中小の二極化の構造

食料産業

WTO交渉

EPA/FTA交渉

自由貿易による関税撤廃の動き
締約国間での経済連携
先進国・発展途上国対立

海外の食料事情

世界的な気候変動

豪州大干ばつ
米国ハリケーン被害・
オガララ帯水層の水不足



原料価格の高騰

小麦、とうもろこし、大豆、米
穀物取引相場3~5倍
*投機資金の流入

製造・販売価格の上昇

原料価格の高騰
原油価格高騰による
製造・輸送・包装価格の上昇



金融・経済

世界的な不況

・リーマンショック、金融危機
・世界消費の冷え込み、
・諸外国のGDP減少

原油価格の高騰

WTI原油価格相場
140ドル/バレル
*投機資金の流入

飼料作物農地の転換

米国(とうもろこし)、
ブラジル(サトウキビ)、
豪州、カナダ
米国は2022年150億ガロンを目標
→輸出分が消える

環境対策・CO₂削減

石油代替エネルギー
バイオエタノールの増産



世界的な気候変動



海外では制度の強化

トレーサビリティ・HACCP
義務化

畜産原料の感染被害

牛海綿状脳障、
口蹄疫、豚コレラ、
鳥インフルエンザ

食の安全性

我が国の食を取巻く課題の解決方法

これらの課題を解決するには、

- 政治・外交的な解決
- 行政・施策的な解決
- 産業・経済活動からの解決
- 技術的な手段による解決
- 生活者のライフスタイルの変化による解決

参考：農林水産省「食料の未来を描く戦略会議」資料集(2008.5)



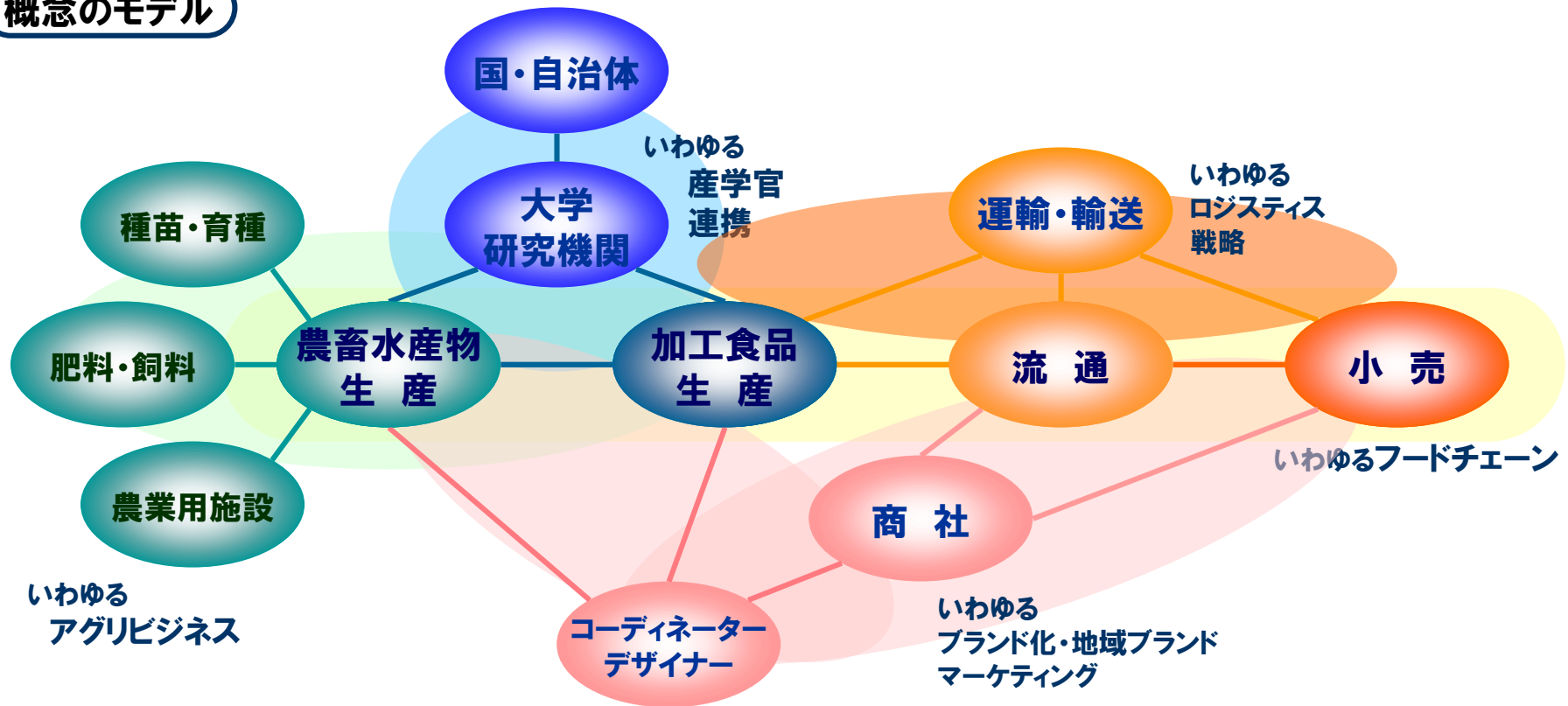
現在、食を取巻く、さまざまな課題について、国内の対策・戦略の一つとして『**連携**』による課題解決が提唱されている…

2 食産業における連携をテーマとした取組

フードチェーンにおける既存の連携による取組

我が国のフードチェーンでは、従来の垂直統合型フードシステムの場面において、生産サイドを中心としたアグリビジネス、学術分野を中心とした産学官連携、物流効率化を目的としたロジスティクス、販売戦略としてのマーケティング、ブランド化などが展開されてきた。

概念のモデル

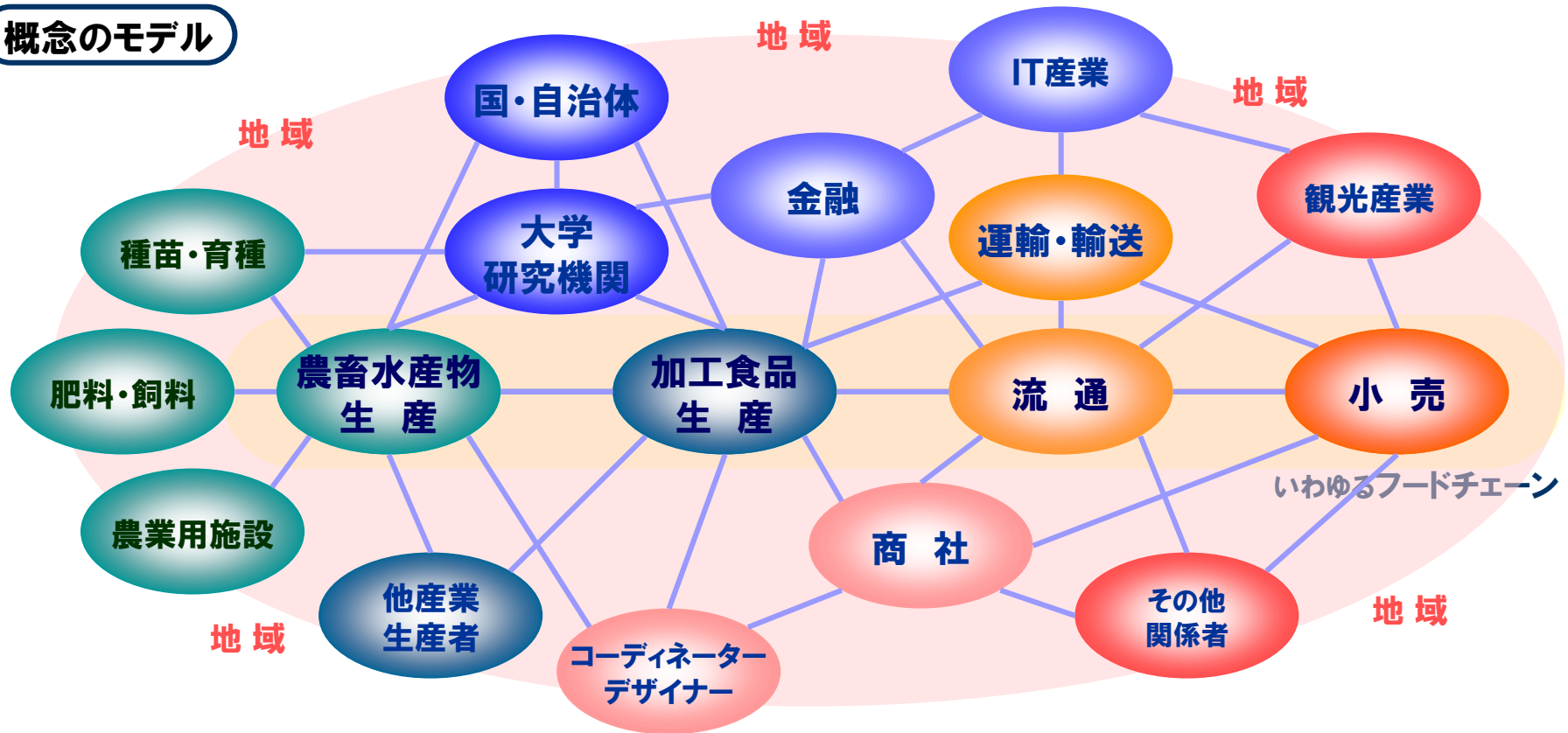


これまで、各種の枠組み的な構想が練られてきたが...

農林水産省が進めてきた「食料産業クラスター」

産業クラスター概念を基本として、地域の食材、人材、技術等の資源を有効に結びつけ、新たな製品、新たな販路、新たな地域ブランド等を創出し、地域経済を活性化することを目的とした集団が形成されている状態。

概念のモデル



地域を中心に、他産業も含めた緩やかな枠組形成のもと、特定のテーマに沿った各種の取組みが、連続的に行われている。その中には競争と協調との存在によりシナジー効果がみられる。

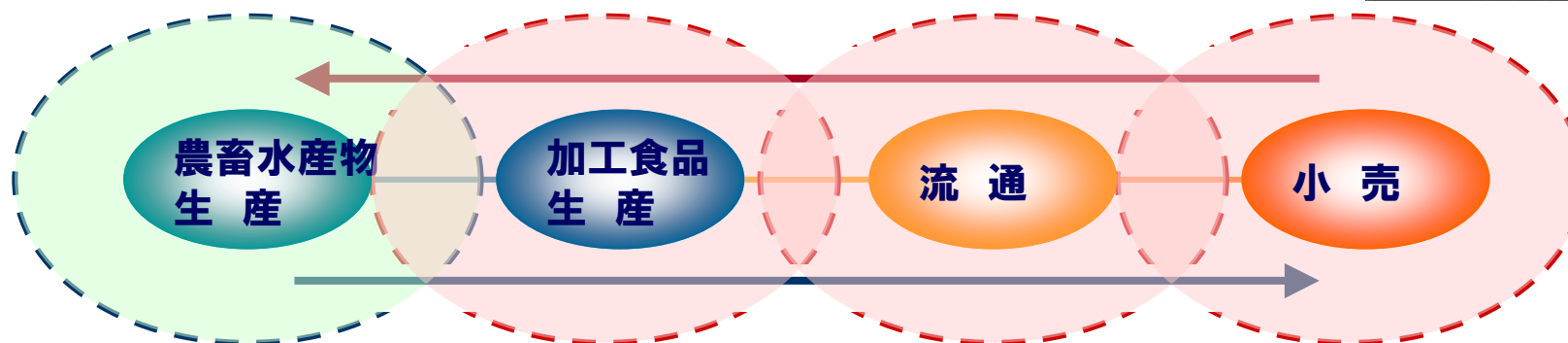
農林水産省と経済産業省の共管による「農商工連携」の取組

農林漁業者と商工業者等が通常の商取引関係を超えて協力し、お互いの強みを活かして売れる新商品・新サービスの開発、生産等を行い、需要の開拓を行うこと。

概念のモデル

○連携の具体的手段：商工→農へのケース

- ・契約栽培、生産者との業務提携、
- ・農業者への資本参入、直接的な農業参入



○連携の具体的手段：農→商工へのケース

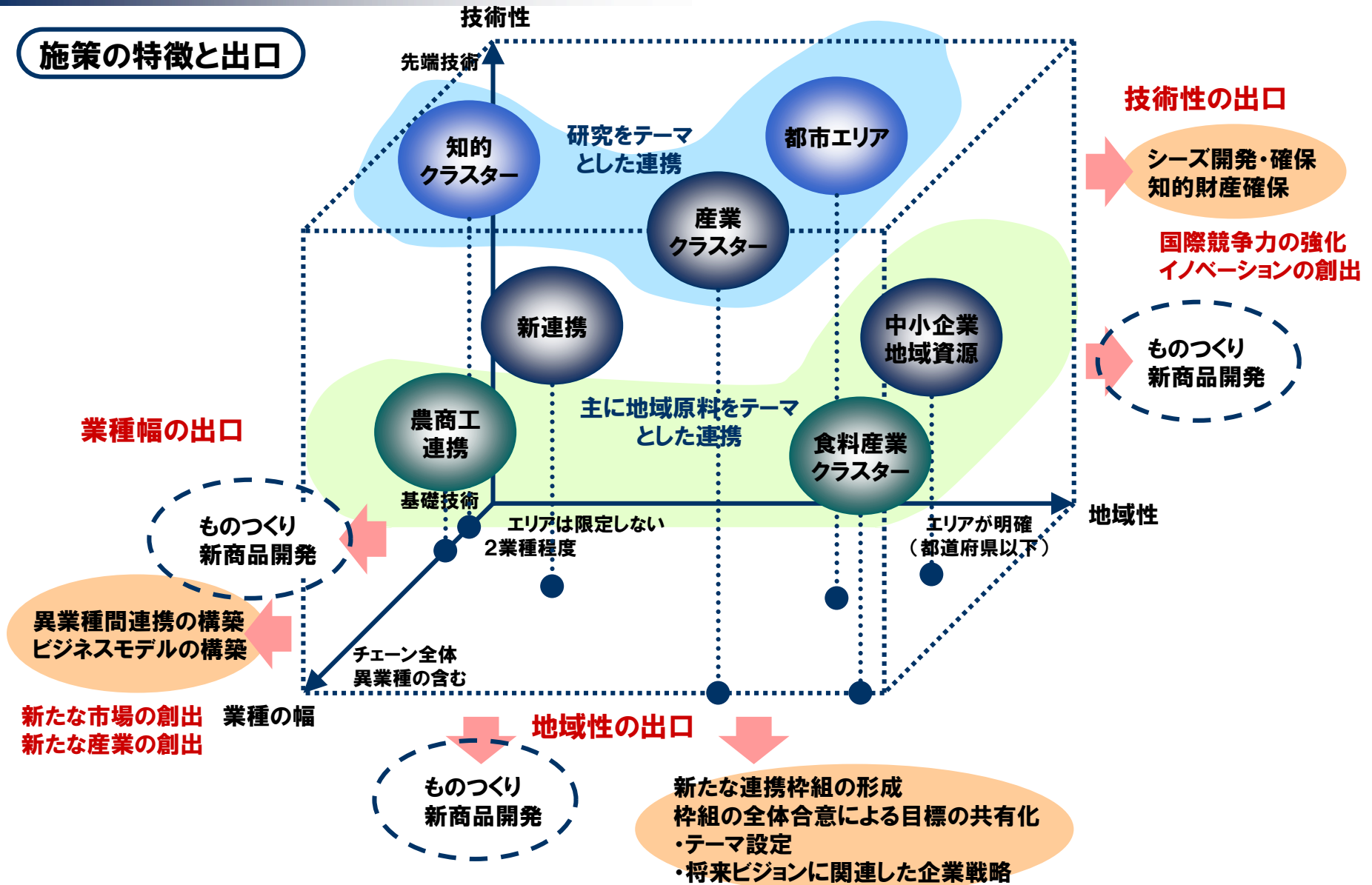
- ・新たな連携の手段を講じたアグリビジネス、
- ・6次産業化



食に関連する主な地域活性化のための連携施策

施策名	施策所管	概要
産業クラスター	経済産業省	平成13年度～全国18のプロジェクトで、地域の経済産業局と民間の推進組織が一体となって、新事業に挑戦する地域の中堅・中小企業約10,200社、約560校を超える大学(工業高等専門学校を含む)と緊密に連携、協力している。(H21予算:166億円)
知的クラスター創成事業	文部科学省	平成14年度～地域のイニシアティブの下で、地域において独自の研究開発テーマとポテンシャルを有する大学をはじめとした公的研究機関等を核とし、地域内外から企業等も参画して構成される技術革新システム。(H21予算:89億円)
都市エリア産学官連携促進事業	文部科学省	平成14年度～地域の個性発揮を重視し、大学等の「知恵」を活用して新技術シーズを生み出し、新規事業等の創出、研究開発型の地域産業の育成等を図るとともに、自律的かつ継続的な産学官連携基盤の構築を目指す地域科学技術振興施策。(H21予算:45億円)
新連携対策支援事業	経済産業省	平成17年度～中小企業が事業の分野を異にする事業者(中小企業、大企業、個人、組合、研究機関、NPO等)と有機的に連携し、その経営資源(技術、マーケティング、商品化等)を有効に組み合わせ、新事業活動を行うことにより、新市場創出、製品・サービスの高付加価値化を目指す取り組み(「新連携」)を支援。(平成21予算:)
中小企業・地域資源	経済産業省	平成19年度～。各地域の「強み」となり得る地域資源(産地の技術、地域の農林水産品、観光資源)を活用した中小企業による新商品・新サービスの開発・市場化を、関係省とも連携して総合的に支援する。(H21予算:)
農商工等連携	経済産業省 農林水産省	平成20年度～農林漁業者と中小企業者が共同で行う新たな商品やサービスの開発等に係る計画について国が認定を行い、この計画に基づく事業に対し、補助金、政府系金融機関による低利融資、信用保証の特例等の支援を行うことにより、農林漁業と商工業等の産業間連携を強化して地域経済を活性化する取組。(H21予算:経産省155億円、農水省179億円) ■この中に、食農連携(H20まで「食料産業クラスター」)が含まれる8億円
地域の元気再生事業	内閣府	平成20年度～。持続可能な地方再生の取組を抜本的に進めるため、地域住民や団体の発意を受け、地域主体の様々な取組を立ち上がり段階から包括的・総合的に支援する。(H21予算:38億円)

各種連携支援施策の特徴と方向性(出口)



資料:長谷川潤一「食品と開発」vol44_10、No.10 pp4~8 (2009)

地域経済の活性化、食料自給率の向上

各種連携支援施策の出口と課題

課題

- 連携の出口は、なぜ『モノづくり』や『商品化』ばかりで、地域活性化など、大きな目標達成が進展しないのか？

課題の要素

- 大きな目標を達成するためにコアとなる人物が不在
- 地域の優位性・課題の共有不足
- 支援施策の問題(即物的、短期間)
- 地域ビジョン・戦略が抽象的・浸透していない

解決方策

- **地域の中核機関等でコアとなる人材を育てる！**
- **地域ポテンシャルの認識を共有する努力をする！**
- **国の支援に頼らない！むしろ有効に活用する！**
- **地域の行政施策を理解し、実現可能な方策を練る！**

人を育て

モノを理解し

金を有効活用

そのための戦略

3 連携枠組推進のためのテクニック **～合意形成による戦略構想～**

食農連携における戦略構築及び合意形成手法

戦略構築及び合意形成手法

- 食による連携の取組においては、対象とする原料・素材の特徴、技術シーズに加え、商品にストーリー性を発揮させる地域の歴史、風土、文化等のポテンシャルを把握し、魅力ある商品、競争力のある商品を開発するとともに、顧客のセグメントやそのための販売先など、具体的なイメージのもと、戦略をプランニングしてゆくことが必要である。
- そのためには、取組のテーマに対する戦略を関係者間で議論し、合意した内容を形として記録しておくことが望ましい。
- 農商工連携や食農連携の場面における戦略構築や合意形成では、これまで企業経営等の過程で用いられてきた、ブレインストーミング(BS)、KJ法、SWOT分析など、種々の戦略ツールの利用が可能である。

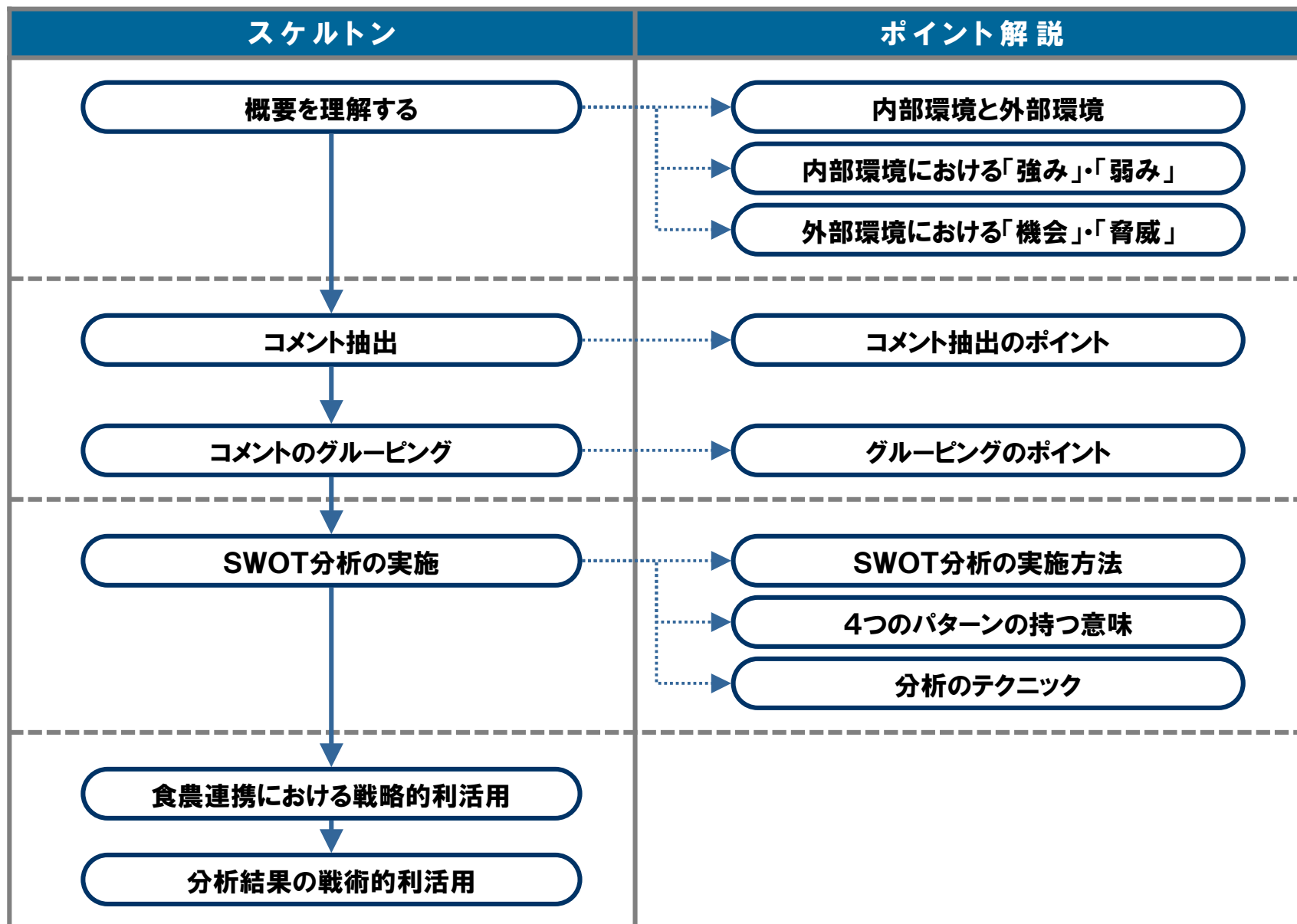
戦略構築及び合意形成手法の種類

手法	概要
BS: ブレインストーミング	<p>BSは、新たなアイデアを生み出すための方法の一つ。 グループディスカッションにおいて、</p> <ol style="list-style-type: none">①批判をしない(批判があると良いアイデアが出にくくなる)②自由奔放(こんなことを言ったら笑われはしないか、などと考えず、思いついた考えをどんどん言う)③質より量(できるだけ多くのアイデアを出す)、④連想と結合(他人の意見を聞いてそれに触発され、連想を働かせ、あるいは他人の意見に自分のアイデアを加えて新しい意見として述べる) <p>等のルール設定し、グループのメンバーが、ある問題について自由にアイデアを出し合う手法。</p>
KJ法	<p>BSなどで出されたアイデアをもとに、テーマの解決に役立つヒントやひらめきを生み出す方法。 BSなどで出されたアイデアや意見、または各種の調査の現場から収集された雑多な情報を1枚ずつ小さなカード(紙キレ)に書き込み、それらのカードの中から近い感じのするもの同士を2、3枚ずつ集めてグループ化していき、それらを小グループから中グループ、大グループへと組み立てて図解し、各グループの因果関連を整理することで、課題の解決の糸口を生み出す。</p>
SWOT分析	<p>SWOT分析とは、組織のビジョンや戦略を企画立案する際に利用する現状を分析する手法の一つ。 SWOTは、Strength(強み)、Weakness(弱み)、Opportunity(機会)、Threat(脅威)の頭文字を取ったもの。主に、企業が経営戦略や経営計画を策定するために、自社の内部環境(経営資源)と外部環境(経営を取り巻く環境)の分析を行う際に活用されてきた手法。 さまざまな要素をS(強み)・W(弱み)・O(機会)・T(脅威)の四つに分類し、マトリクス表にまとめることにより、問題点が整理される。その結果、解決策を見つけやすくなるという特徴がある。マトリクスに整理する過程で、関係者が意見を出し合いながら、問題意識を共有化できる点もメリットの一つ。</p>

（解説）

**～SWOT分析を用いた食農連携の
戦略構築・合意形成手法～**

(解説)SWOT分析を用いた食農連携の戦略構築・合意形成手法



(解説)SWOT分析を用いた食農連携の戦略構築・合意形成手法①

□ 分析の概要を理解する

・内部環境と外部環境

・ポテンシャル

・食料産業クラスターの
ダイヤモンドモデル

・食農連携における
内部環境と外部環境

企業経営戦略や経営計画策定では、内部環境は「自社の経営資源」、外部環境は「経営を取り巻く環境」とに分類される。

食農連携の場面では、内部環境は、連携体を構築する枠組の範囲内のポテンシャル(原料(量・質、特徴)、加工(資本、技術、人)、技術シーズ、地域の風土・歴史・文化、枠組み内の関係者及び人脈、個々の企業戦略)など、産業クラスターの成功条件(ダイヤモンドモデル)でいう「要素条件」、「関連産業」、「企業戦略」があげられる。他方、外部環境は、枠組の範囲外の事項であり、上記の企業経営戦略や経営計画策定の場合とも類似する。但し、列記するコメントは、マクロ的視点より、ミクロ的視点(特に市場、顧客等、競争相手)など、内部環境に比較的近い箇所を想定するほうが整理しやすい。

	食農連携	企業経営
内部環境	<ul style="list-style-type: none"> ○連携枠組内(地域)のポテンシャル 原料(量・質、特徴)、加工(資本、能力)、 技術シーズ、地域の風土・歴史・文化、 枠組み内の関係者及び人脈、 個々の企業戦略、その他 	<ul style="list-style-type: none"> ○自社の経営資源 製品・サービス、販売・マーケティング、 人材・組織、マネジメント、技術・ノウハウ、 生産、設備・資産、財務、企業、 文化・風土、その他
外部環境	<ul style="list-style-type: none"> ○地域を取巻く環境 (ミクロ的視点) 市場、顧客、競争相手(他のグループ・企業) (マクロ的視点) 社会、国際情勢、経済、産業、技術、 企業経営(業界動向) 	<ul style="list-style-type: none"> ○自社を取巻く環境 (マクロ的視点) 社会、国際情勢、経済、産業、技術、 企業経営(業界動向) (ミクロ的視点) 市場、顧客、競争相手

参考 *：食料産業クラスターにおけるダイヤモンドモデルは、「食料産業クラスターの鼓動・波動・躍動」(社)食品需給研究センター(2006~2008)をご参照ください。http://www.fmric.or.jp/foodcluster/main/seika/index.html

(解説)SWOT分析を用いた食農連携の戦略構築・合意形成手法②

□ 内部環境における「強み」・「弱み」

内部環境は「強み」と「弱み」の要素に分解する。食農連携における内部環境の「強み」は、連携体を構築する枠組の範囲内におけるポテンシャルが他と比較した場合に『他の枠組と比べて優れている』と想定されるもの、逆に「弱み」は『他の枠組と比べて劣っている』と想定されるものである。

□ 外部環境における「機会」・「脅威」

外部環境は、内部環境を取巻く社会背景的要因として、「機会」と「脅威」の要素に分解する。外部環境の「機会」は、連携体において開発しようとする技術、製品、販売展開を講じようとする商品、さらに、構築されている枠組の位置づけなど、食農連携の戦略展開を想定した場合の『チャンス:見通しが明るい状況』である。逆に「脅威」は、『見通しの暗い状況』である。

コメント抽出のポイント

- ・コメントは参加者が自由に発言(他の意見を否定しない)
- ・内部環境の主語は、形成された枠組。
「〇〇県は〇〇が生産量日本一etc」
- ・それ以外の主語は外部環境
「消費者は〇〇志向」
「我が国の〇〇は・・・」
etc
- ・コメントは具体的に記す。
- ・主語に注意して、内部環境と外部環境とを区別する。
- ・強み、弱みの検証は、他の枠組と比較して本当に強みか(他にもあるのではないか)?など、参加者で意見交換を行う。
- ・相対するものが強みvs弱み、機会vs脅威にあるのかを検証する。

	強み(S)	弱み(W)
内部環境	<ul style="list-style-type: none"> 〇〇菜の生産量が日本一 〇〇菜の加工食品メーカーが集積している △△研究所における加工技術シーズが豊富 〇〇菜に関する昔話や伝承が多数 〇〇菜を使ったレストランが地域内に□店舗 	<ul style="list-style-type: none"> 〇〇菜の生産は高止まり 〇〇菜以外に地域の特産品がない 地域連携を講じるための中核機関がない 地域連携を推進する中核担当者がいない 〇〇菜の域内販売額が減少しはじめた
	機会(O)	脅威(T)
外部環境	<ul style="list-style-type: none"> 都内●●店による〇〇菜料理のヒット 周辺地域を含めた観光入込客数の増加 〇〇菜に類似した△△△大根のブーム 国産農産物嗜好、健康志向 海外での日本食ブーム 	<ul style="list-style-type: none"> 国産原料価格の高騰 消費者の低価格志向 小売のバイイングパワーの強さ ●●地域における〇〇菜の展開 〇〇菜は海外でも生産(低価格)

(解説)SWOT分析を用いた食農連携の戦略構築・合意形成手法③

□ コメントのグルーピング



・グループの関係性

グルーピングのポイント

- ・コメントを眺めながら、関連性のあるコメントを重ねて、最後に、それぞれのグループの内容を簡潔に表す見出しを作る。
- ・1グループのコメントは最初は数枚程度にする。はじめから大きくまとめようとしない。
- ・結果として、そのまま残るコメントあっても良い。無理に他のグループと一緒にしない。
- ・意見交換を繰り返し、グルーピング及び配置確認を重ねる。
- ・できれば、各々のグループの関係(原因と結果、相互関係、相互対立など...)を整理しておく。

列記されたコメントについて、各々の要素内においてグルーピングを行い、概念の整理を行う。整理されたグループの関係を紐付けることで、各コメントの関係性を客観的に把握する。



(解説)SWOT分析を用いた食農連携の戦略構築・合意形成手法④

□ SWOT分析の実施方法

整理された内部環境の「強み」「弱み」、外部環境の「機会」「脅威」の各要素に対し、「強み」×「機会」、「強み」×「脅威」、「弱み」×「機会」、「弱み」×「脅威」の4つの領域で想定される事項を検討する。

	強み(S)	弱み(W)
内部環境	○○菜の生産優位性 ○○菜の加工、加工技術の集積	○○菜の生産規模の限界 他の生産品目への拡大が希薄
	機会(O)	脅威(T)
外部環境	市場の○○菜ブーム到来 観光による波及効果、機会の到来	国産原料価格の高騰 商品の低価格化

□ 4つのパターンの持つ意味

①「強み」×「機会」は、他との優位性があり食農連携を進める中でチャンスが多い領域となる。②「強み」×「脅威」、③「弱み」×「機会」は、各々課題を持ち、その課題をどのように克服してゆくかを検討すべき領域となる。②は内部環境の克服と枠組内での検討になるが、③は市場、社会といった大きな意味での克服・変革が求められるため、課題の困難性が高い。④「弱み」×「脅威」はチャンスが低く、克服すべき課題も多い領域である。

・SWOT分析「4つの領域」

		内部環境	
		強み(S)	弱み(W)
外部環境	機会(O)	①チャンスあり	②どのように弱みを克服して、チャンスをつくるか
	脅威(T)	③どのように脅威を回避して、チャンスをつくるか	④チャンスなし(撤退?)

(解説)SWOT分析を用いた食農連携の戦略構築・合意形成手法⑤

□ SWOT分析の実施



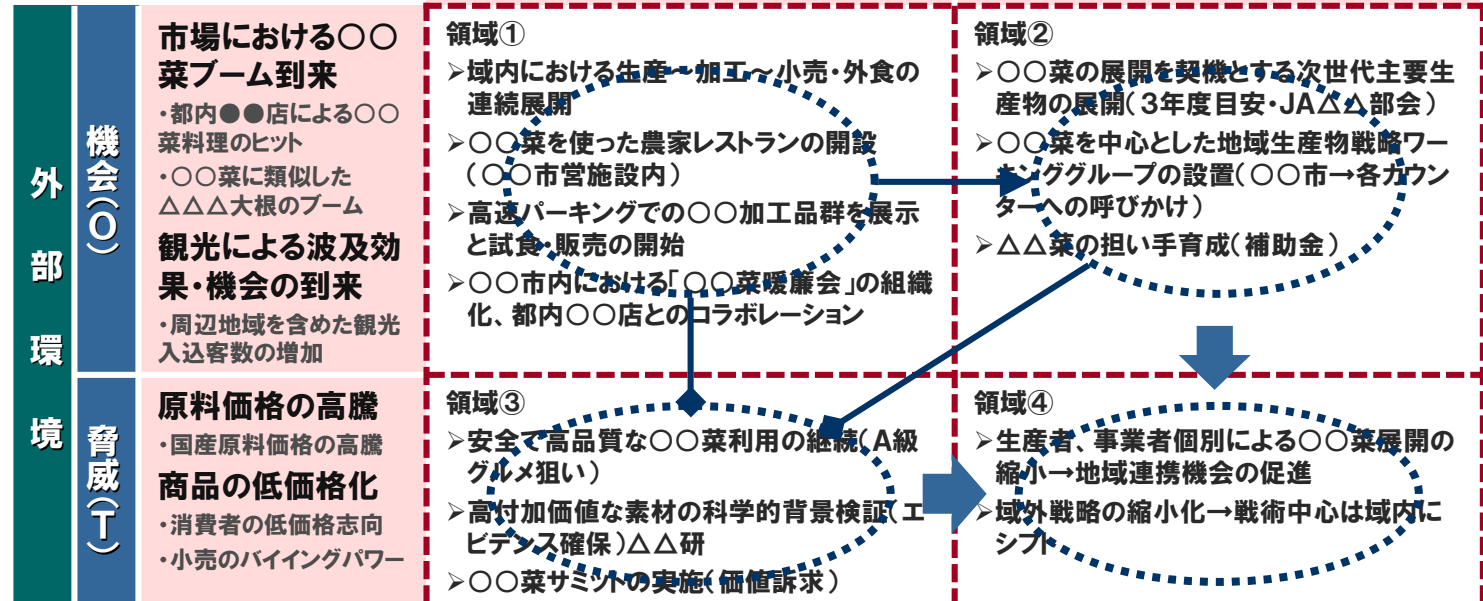
・SWTO分析表

整理された内部環境の「強み」「弱み」、外部環境の「機会」「脅威」の各要素に対し、「強み」×「機会」、「強み」×「脅威」、「弱み」×「機会」、「弱み」×「脅威」の4つの領域で想定される事項を検討・分析する。分析は、各領域内のグループ間での検討を行い、その内容を構成する要素として各グループのコメントについて精査を行う。

分析結果は、出来るだけ具体的な対応やアクションとして整理を行う。

分析のテクニック

- ・枠組の戦略をゼロベースから作る場合、戦略的に優位なポジションである領域①「強み」×「機会」から始めることが望ましい。
- ・一方、商品開発の達成後や次期戦略の構築など、ある程度課題などが見えている場合には、その課題を克服するための方策検討を目的に、領域②「弱み」×「機会」を中心に分析を行う。
- ・領域ごとの分析結果は、出来る限り具体的に、何を目的に、どのような対策を、誰が行うかを明確にする。



(解説)SWOT分析を用いた食農連携の戦略構築・合意形成手法⑥

□ 食農連携におけるSWOT分析の戦略的活用

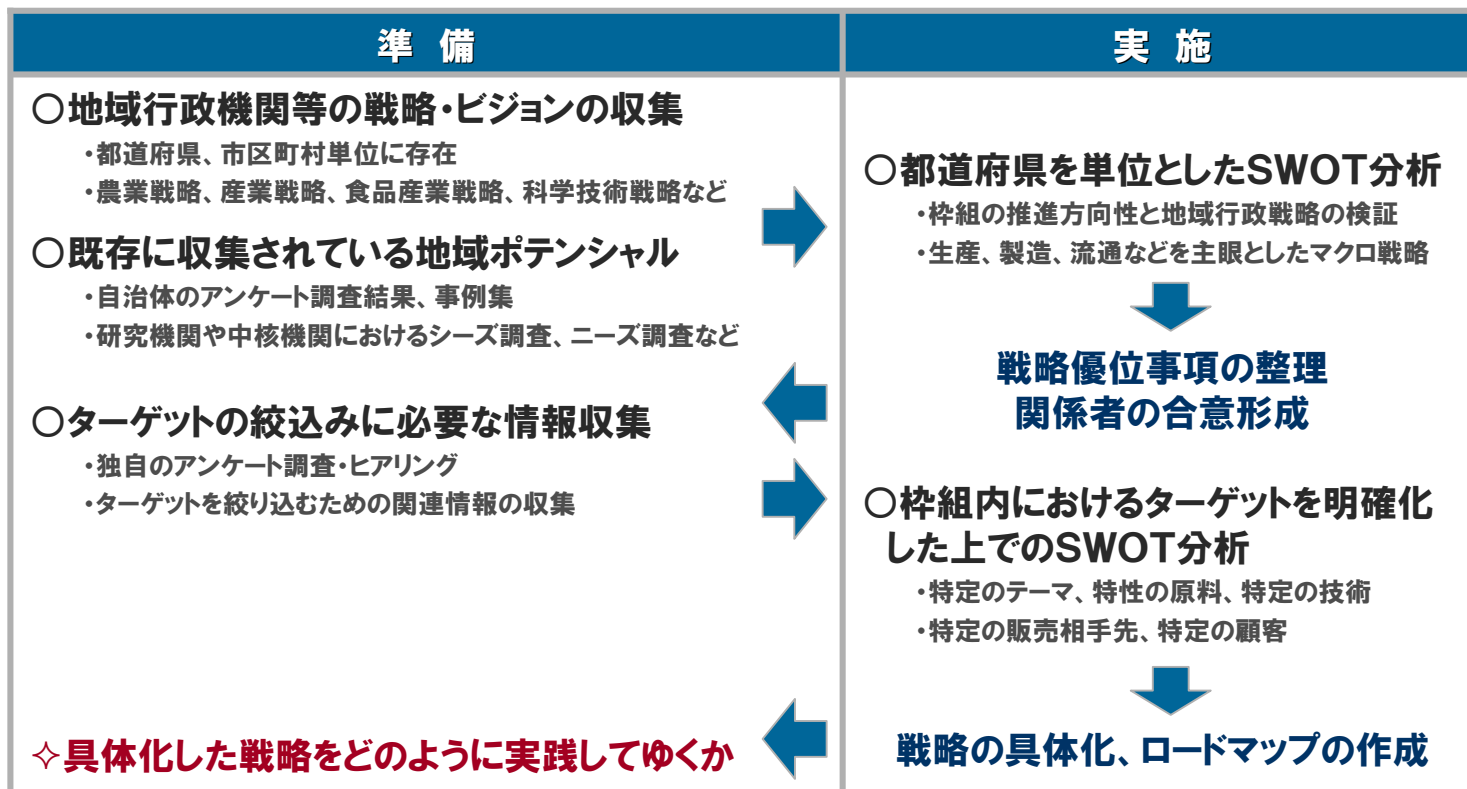
・ターゲットの絞込み

食農連携では、対象とする地域の広さ、テーマ、ターゲットなど、想定されるものが大きいほど、SWOT分析の結果が抽象的になってしまう。

これらを解決するためには、SWOTを行う主体、テーマ、ターゲットについて、大きな視点から、小さな視点へとSWOT分析を繰り返すことで、絞込みが可能となる。

特に、戦略構築をゼロベースから始める場合には、SWOT分析の基礎として、地域行政機関の戦略・ビジョン、関連する収集情報等をもとに開始することが望ましい。

・食農連携の場面における戦略的なSWOT分析例



(解説)SWOT分析を用いた食農連携の戦略構築・合意形成手法⑦

□ 分析結果の戦術的利活用方法

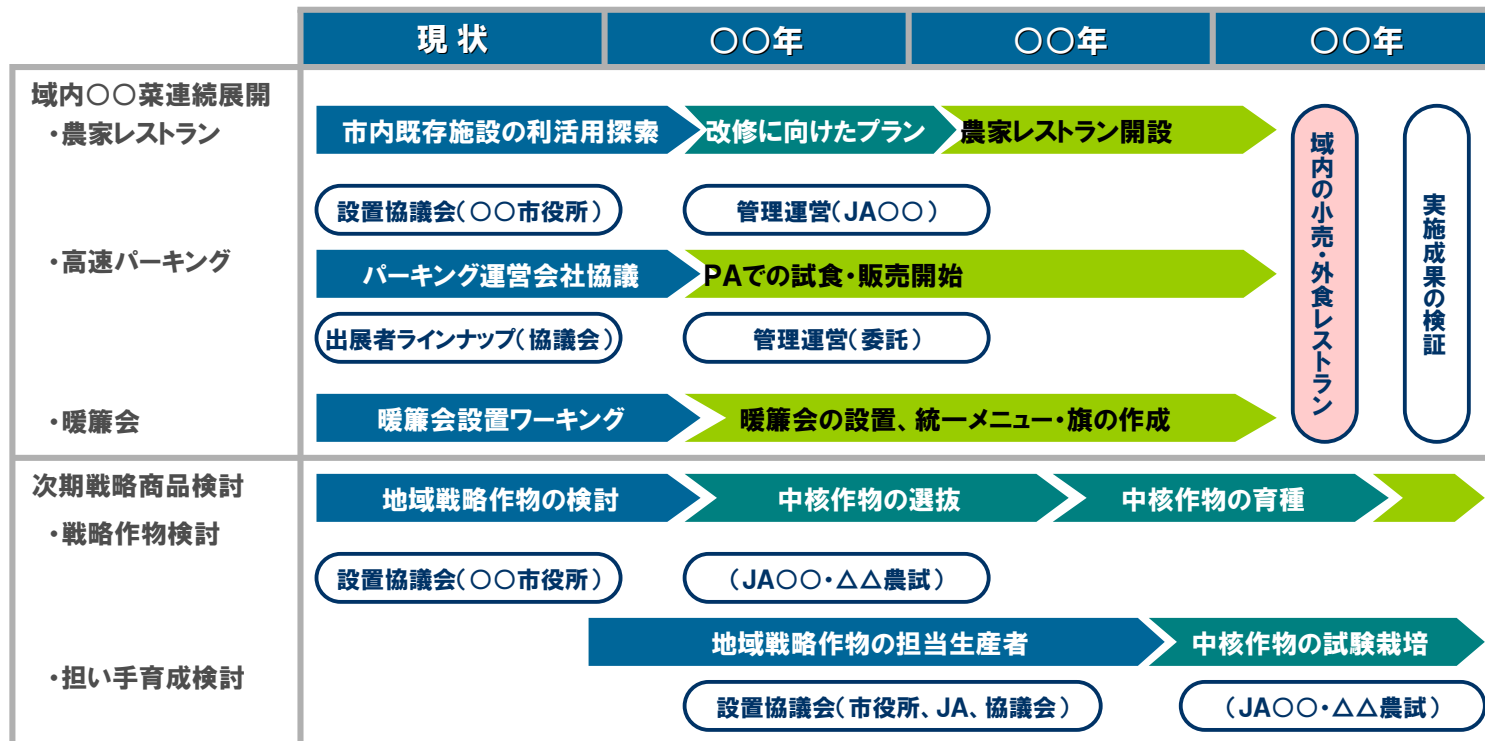
・ロードマップの作成

SWOT分析により得られた結果を踏まえ、食農連携の戦略構築に昇華させるためには、分析結果について、『①どのようなターゲットに対し、②だれが、③いつまでに、④何をする』といったロードマップを作成する必要がある。このロードマップを枠組推進のアイデンティティとし、取組の進捗、中間段階の検討・精査などを行ってゆくことで、枠組の目標に向けた成果達成が可能となる。

・食料産業クラスター自律型
モニタリングシステム
(ただし、次のステップ)

※なお、枠組における進捗状況の客観的な評価・検証については、別途、『食料産業クラスター自律型モニタリングシステム』*などを参考に、次のステップを勉強することが可能です。

・SWOT分析結果
のロードマップ化



参考 *：食料産業クラスター自律型モニタリングシステム

(社)食品需給研究センター・(株)三菱総合研究所(2008)をご参照ください。 <http://www.fmric.or.jp/foodcluster/main/seika/index.html>

(解説)SWOT分析を用いた食農連携の戦略構築・合意形成手法

まとめ

- SWOT分析は、食農連携における枠組等を推進させるための戦略構築・合意形成のための手法の一部である。
- 解説した手法では、BSやKJ法の要素も取り入れている。



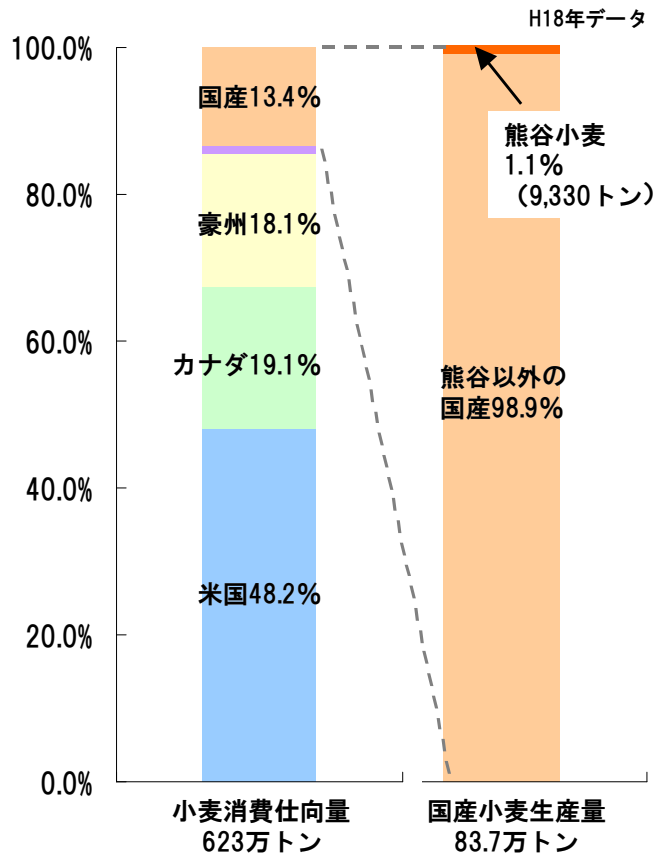
目標

- SWOT分析は、あくまで手法・手段であり目的ではない。
- 分析結果を用いて、『①どのようなターゲットに対し、②だれが、③いつまでに、④何をする』といったアイデンティティーを作り出すことが重要
→ 枠組内におけるモチベーションの共有。
- さらに、その戦略に従い行動すること、定点での検証・評価をすることこそが、地域における食農連携の促進には重要である。

**4 SWOT分析を使った
食をとおした地域連携戦略の事例
～埼玉県熊谷市(熊谷うどん)～**

SWOT分析を用いた地域の戦略モデル（事例：熊谷うどん①）

□ 熊谷うどんの概略



- 我が国の小麦消費は年間623万トン（年間、国民1人あたり32kgを消費）
- 国産の割合は13.4%、輸入は86.6%
- 国別では、米国、カナダ、豪州の順
- 国産小麦生産量は、83万7千トン。熊谷は9,300トン（仕向量の0.15%、国産の1.1%）
- 国産の多くは北海道
- 埼玉県は2万3千トンで、福岡、佐賀、群馬について全国第5位
- 熊谷市は本州(市町村別)で生産量トップ
- 熊谷市の人口は20万4千人(H17)
- 1人あたり32kg×20万4千人=6,528トン
- 熊谷の自給は重量ベースで142.9%！

- 権田愛三は、嘉永(かえい)3年(1850年)、現在の熊谷市東別府で生まれました。
- 愛三は、「麦踏み」「二毛作」など麦作りに改良を重ね、多収穫に成功しました。
- 愛三は全国を渡り、麦作りを広めることに尽力しました。人々は大きな実績を残した愛三に敬意を表し、「麦王(麦翁)(ばくおう)」と呼んでいます。
- 市内の家庭では「手打ちうどん」、「フライ」、「すいとん」や「炭酸まんじゅう」などの料理が作られ、重宝されてきました。
- また、市内では多くの「手打ちうどん」や「フライ」のお店が見られます。このように小麦を使った料理は、熊谷市の伝統食として受け継がれています。



SWOT分析を用いた地域の戦略モデル（事例：熊谷うどん②）

□ 熊谷うどんのSWOT分析

		【強み】	【弱み】
		<ul style="list-style-type: none"> ➢小麦生産量 ➢地域で進める『熊谷うどん』の枠組み ➢商品開発のストーリー性 ➢小麦由来の食文化 	<ul style="list-style-type: none"> ➢中小製造業者の多さ(競争力の低さ) ➢フードチェーンにおける拠点の少なさ ➢『熊谷うどん』の規格の曖昧さ ➢イノベーション基盤の活用度 ➢観光資源、名産の少なさ ➢市民アイデンティティーの低さ
機会	<ul style="list-style-type: none"> ➢原料価格高騰 ➢内外価格差減少 ➢地域特産品の見直し ➢国産小麦の有効な利活用 ➢食の安全安心・信頼確保 ➢高品質嗜好 	<ul style="list-style-type: none"> ●熊谷うどんの機運の高まり (地域枠組みによる『熊谷うどん』プロジェクト) <ul style="list-style-type: none"> ・協議会、研究会の取組推進 ・食機会、店舗、メニュー、地域内配置 ・普及・啓発活動、パブリシティの推進 ●安全・安心、品質確保戦略 <ul style="list-style-type: none"> ・おいしさ追求、高品質確保 ・可視化の推進(粉、麺、調理) ・トレーサビリティによる安全性確保 	<ul style="list-style-type: none"> ●『熊谷うどん』の規格作り <ul style="list-style-type: none"> ・小麦、地域、製麺方法、食べ方、その他 ●『熊谷うどん』バリューチェーン戦略 <ul style="list-style-type: none"> ・地域内フードチェーンの競争・強調 ・JA熊谷、製粉、卸、製麺等の連携強化 ・フードチェーンと他業種との連携 (包装、メディア、金融、行政etc) ●市内アイデンティティーの構築 <ul style="list-style-type: none"> ・食機会の提供 ・うどんを通じた市民向けイベント、勉強会等 ・行政機関による支援
脅威	<ul style="list-style-type: none"> ➢小麦輸入量(うどん適性品種) ➢既存のブランドうどんの存在 ➢各地の地粉うどんの取組み ➢郊外型大型SMの進出 ➢食の多様化 ➢低価格志向 	<ul style="list-style-type: none"> ●輸入小麦との差別化 <ul style="list-style-type: none"> ・他地域の地粉うどんとの強調・競争 ・域外イベント等への出展(普及・認知向上) ●既存ブランドとの差別化 (『熊谷うどん』の普及・啓発、認知) <ul style="list-style-type: none"> ・市民、事業者、行政等が育む枠組み作り ・歴史ストーリーの有効利用 ・熊谷食文化の伝承 ・おいしさ、経済性での差別化(困難) 	<ul style="list-style-type: none"> ●イノベーション等科学的知見の活用？ <ul style="list-style-type: none"> ・新商品開発、新品種探索、おいしさ追及 (農総研、北部研究所) ・マーケティング、販売戦略 (マーケティングサイエンス:東京大学 おいしさ評価:おいしさの科学研究所) ・地域形成、新たな都市形成、産業創出 (ユニバーサルデザイン)

SWOT分析を用いた地域の戦略モデル（事例：熊谷うどん②）

推進のポイント	短期的(H21~22年)	中期的(3~5年後)	長期的(5~10年後)
枠組み強化 (研究会) ↓ (地域事業者)	目標の設定 「研究会」基本戦略作り 定期研究会の開催、メンバーの拡充、サポーターの拡充	目標評価と設定 有識者との連携、他の枠組みとの連携	目標評価と設定 次世代リーダー・ファシリテーターの育成
基礎的要因の精査 (参加者意識、潜在市場、波及効果)	小麦、うどん、潜在市場検討 熊谷うどん消費者意識把握 熊谷うどん展開可能性検討		
おいしさの追求	適合品種の研究(農林61号、あやひかり)、その他の品種特性、生産農家(農総研、JA熊谷) うどん試食(地域内・地域外)情報蓄積 本当においしい「熊谷うどん」作り・商品開発(うどん店)		新品種にあったおいしさ追求 「熊谷うどん」ラインナップ充実
商品価値の追求 (研究会→消費者)	「熊谷うどん」基準作り 「熊谷うどん」中期戦略作り	「熊谷うどん」ブランド化検討(協議会?) 安全性確保対策(トレサビetc) 中期戦略成果評価	「熊谷うどん」持続戦略作り
普及・拡大 (地域全体)	のぼり旗・熊谷うどんマップ 地域内のイベント参加(熊谷産業祭・うどん祭り出展) 熊谷うどん取り扱い店、うどん店	商品開発・料理レシピ集	「熊谷小麦・うどん」アンテナショップ 熊谷うどんアワード うどんサミットin熊谷
パブリシティー	メディア・媒体戦略展開		
その他			

コンテンツの色分け： 計画がほぼ達成した事項 着手した事項 未着手の事項

SWOT分析を用いた地域の戦略モデル（事例：熊谷うどん③）

2009年(平成21年)5月26日(火曜日) 第13号

広告のご用命 TEL.048-795-9932

（13）

好きだぞ！熊谷

http://kuracom.jp

熊谷うどん

長谷川潤一

食を通じて地域愛育む

熊谷市は、平成12年から熊谷市在住。食を通じた地域活性化などの研究を行う仕事のかたわら、熊谷小麦産業クラスター研究会のアドバイザーを務めている。あつcomのハンドルネームはクラマス。

熊谷市は、平成12年から熊谷市在住。食を通じた地域活性化などの研究を行う仕事のかたわら、熊谷小麦産業クラスター研究会のアドバイザーを務めている。あつcomのハンドルネームはクラマス。



【熊谷流もつとうどんを極めろ！】

もつと！熊谷 うまい！「熊谷夏うどん」で、あつい熊谷を楽しもう！

「熊谷うどん」をたくさん食べて、熊谷・夏のめん盛り王にチャレンジ！100人前がプレゼント!!

熊谷うどんのメニュー表

① 熊谷うどん	② カルパチウオ	③ 熊谷うどん	④ 熊谷うどん	⑤ 熊谷うどん	⑥ 熊谷うどん
⑦ 熊谷うどん	⑧ 熊谷うどん	⑨ 熊谷うどん	⑩ 熊谷うどん	⑪ 熊谷うどん	⑫ 熊谷うどん
⑬ 熊谷うどん	⑭ 熊谷うどん	⑮ 熊谷うどん	⑯ 熊谷うどん	⑰ 熊谷うどん	⑱ 熊谷うどん
⑲ 熊谷うどん	⑳ 熊谷うどん	㉑ 熊谷うどん	㉒ 熊谷うどん	㉓ 熊谷うどん	㉔ 熊谷うどん
㉕ 熊谷うどん	㉖ 熊谷うどん	㉗ 熊谷うどん	㉘ 熊谷うどん	㉙ 熊谷うどん	㉚ 熊谷うどん
㉛ 熊谷うどん	㉜ 熊谷うどん	㉝ 熊谷うどん	㉞ 熊谷うどん	㉟ 熊谷うどん	㊱ 熊谷うどん
㊲ 熊谷うどん	㊳ 熊谷うどん	㊴ 熊谷うどん	㊵ 熊谷うどん	㊶ 熊谷うどん	㊷ 熊谷うどん
㊸ 熊谷うどん	㊹ 熊谷うどん	㊺ 熊谷うどん	㊻ 熊谷うどん	㊼ 熊谷うどん	㊽ 熊谷うどん
㊾ 熊谷うどん	㊿ 熊谷うどん				

熊谷市地図

熊谷うどんの店

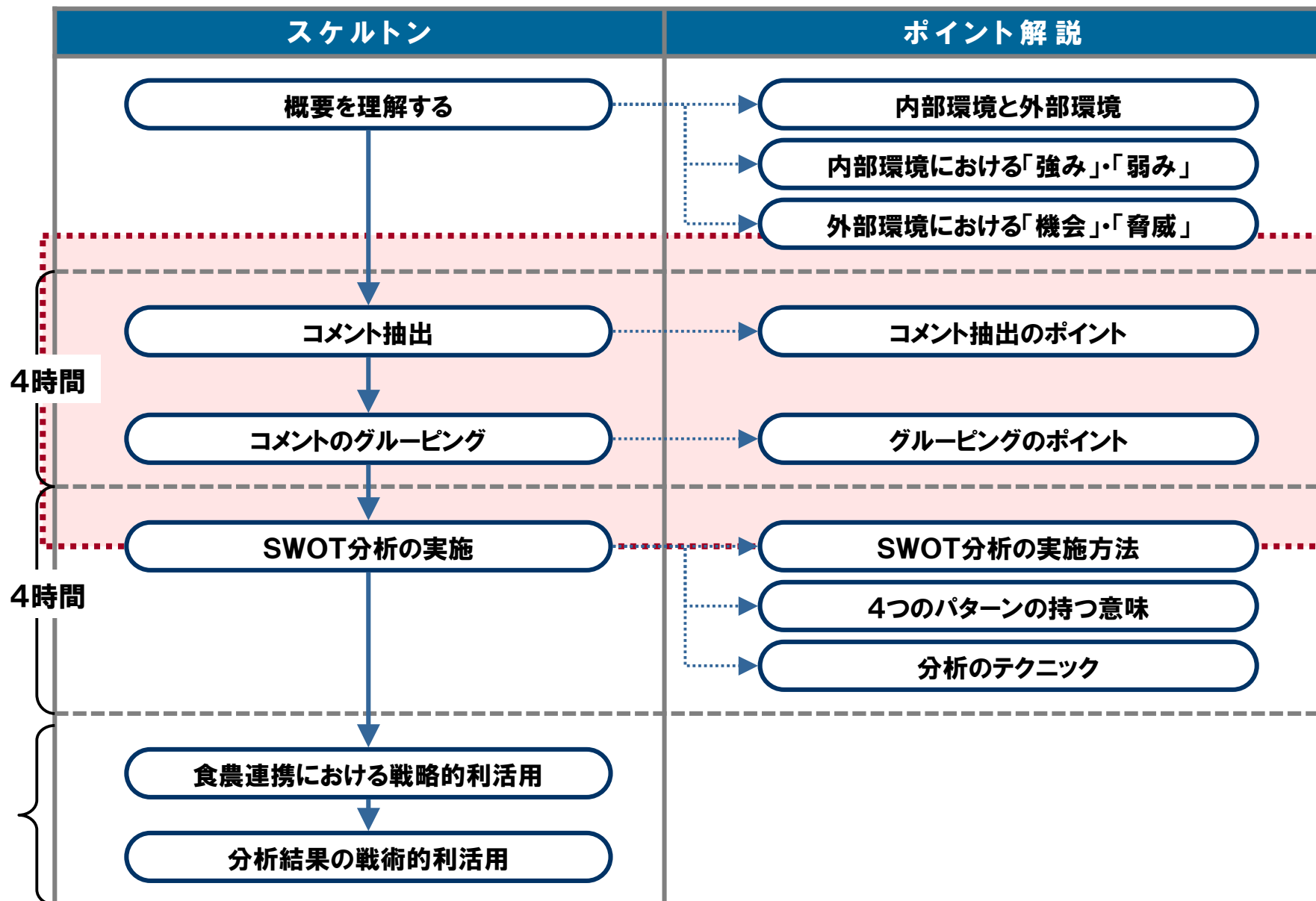
熊谷市物産館



5（実習）

～SWOT分析を用いた食農連携の 戦略構築・合意形成手法～

食農連携におけるSWOT分析(実習) 実習の概略



(実習)SWOT分析を用いた食農連携の戦略構築・合意形成手法①

□ グループ分け → 自己紹介 → テーマ決め → コメント抽出



①グループ内での自己紹介を1人1～2分程度で行いましょう。



②グループで分析を行う対象と、テーマを決めましょう。

※対象は食品製造業を主体として
・〇〇県全体、・〇〇県のみかん
・〇〇県の食のブランド etc



③付箋紙を用いて、各要素のコメントを書いてゆきましょう！

※各員思うところを一気に書く方法でもかまいませんし、グループメンバー一人一人の発言でもかまいません。

〇〇の生産が
日本一

〇〇研究所には〇〇
技術のシーズが豊富

加工は県内に
少ない。

地域コミュニティー
が盛ん(NPO)

消費者の
低価格志向

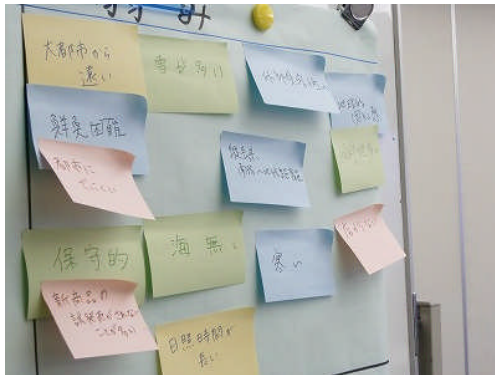
〇〇の観光入込客
数の増加

□ コメント抽出のポイント

- ・コメントは参加者が自由に発言
(他の意見を否定しない)
- ・内部環境の主語は、形成された枠組。
「〇〇県は〇〇が生産量日本一etc」
- ・それ以外の主語は外部環境
「消費者は〇〇志向」
「我が国の〇〇は・・・」etc
- ・コメントは具体的に記す。

(実習)SWOT分析を用いた食農連携の戦略構築・合意形成手法②

□ コメントの貼り付け → 配置の整理(意見交換) → その他のコメント抽出



④付箋に記したコメントを各要素に貼ってゆきましょう！
※書いた本人が適当と思う要素に貼ってゆきましょう。グループリーダーはフォローしましょう。



⑤付箋を貼った要素について、その配置が適当が意見交換を行いましょう！



⑥グループリーダーは、各員の意見を踏まえ、配置の整理、関係性のあるコメントがないか聴いてゆきましょう！

	強み(S)	弱み(W)
内部環境	<p>〇〇の生産が日本一</p> <p>〇〇研究所には〇〇技術のシーズが豊富</p> <p>地域コミュニティが盛ん(NPO)</p>	<p>加工は県内に少ない。</p>
	機会(O)	脅威(T)
外部環境	<p>〇〇の観光入込客数の増加</p>	<p>消費者の低価格志向</p>

□ コメント配置のポイント

- ・主語に注意して、内部環境と外部環境とを区別する。
- ・強み、弱みの検証は、他の枠組と比較して本当に強みか(他にもあるのではないか)? など、参加者で意見交換を行う。
- ・相対するものが強みvs弱み、機会vs脅威にあるのかを検証する。

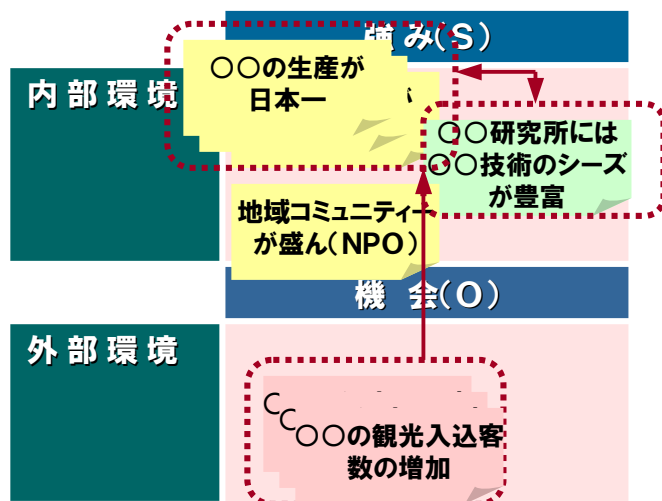
(実習)SWOT分析を用いた食農連携の戦略構築・合意形成手法③

□ コメントのグルーピング(意見交換) → SWOT要素のマップ完成



⑦グループリーダーを中心に各員の意見を踏まえ、コメントのグルーピングを始めましょう。グルーピングは、複数のコメントのまとめ、書き換えなどを行います。

⑧まとめられたコメントグループを再配置し、そのグループの関係性についてグループ内で意見交換を行い、SWOT要素のマップを完成させましょう！



□ グルーピングのポイント

- コメントを眺めながら、関連性のあるコメントを重ねてい、最後に、それぞれのグループの内容を簡潔に表す見出しを作る。
- 1グループのコメントは最初は数枚程度にする。はじめから大きくまとめようとするしない。
- 結果として、そのまま残るコメントあっても良い。無理に他のグループと一緒にしない。
- 意見交換を繰り返し、グルーピング及び配置確認を重ねる。
- できれば、各々のグループの関係(原因と結果、相互関係、相互対立など...)を整理しておく。

(実習)SWOT分析を用いた食農連携の戦略構築・合意形成手法④

□ SWOT要素のマップ発表



⑨グループごとにSWOT要素マップの発表を行きましょう！
1グループ5～10分程度が目安

⑩最後に講師からSWOTの模擬分析を行います。
・模擬分析は会場全体で行います。

		内部環境	
		強み(S)	弱み(W)
外部環境	機会(O)	①チャンスあり	②どのように弱みを克服して、チャンスをつくるか
	脅威(T)	③どのように脅威を回避して、チャンスをつくるか	④チャンスなし(撤退?)

□分析のテクニック

- ・枠組の戦略をゼロベースから作る場合、戦略的に優位なポジションである領域①「強み」×「機会」から始めることが望ましい。
- ・一方、商品開発の達成後や次期戦略の構築など、ある程度課題などが見えている場合には、その課題を克服するための方策検討を目的に、領域②「弱み」×「機会」を中心に分析を行う。
- ・領域ごとの分析結果は、出来る限り具体的に、何を目的に、どのような対策を、誰が行うかを明確にする。

「地域戦略」とそれを理解し差配する「人」の重要性

現在、国内で進められている地域を単位とした取組のうち、成果を得ているものは、その要因の一つとして、**地域の戦略的なビジョンに基づき、活動の企画立案や関係者間の調整等を差配するコーディネーターが存在することです。**

しかし、このような能力をもった人材は、まだまだ少なく、現実的には、どのような方法で、課題に取り組んだら良いのかわからないといったケースもあることとされます。

このような課題を踏まえた場合、**戦略的なビジョンに基づく、物づくり、マーケティング、ブランド化、技術開発、知的財産戦略等を理解し行動するなど、地域コーディネーターの能力向上が重要であると私たちは考えます。**

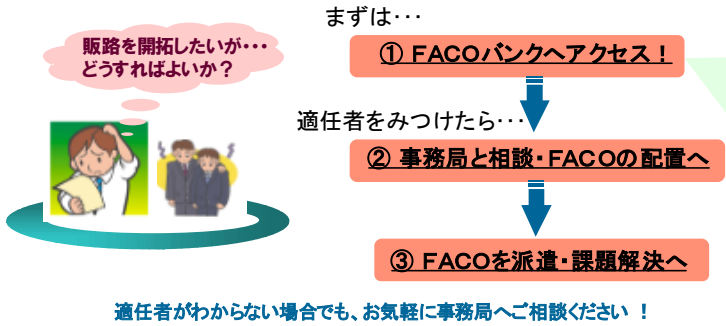
6 地域戦略作成、コーディネーター育成

～平成21年度（社）食品需給研究センターの取組～

食農連携コーディネーター（FACO）バンク

食農連携コーディネーター（FACO）が地域の課題に応えます！

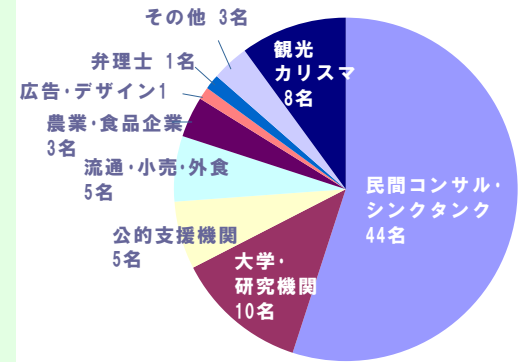
FACOバンク (<http://www.fmic.or.jp/facobank/>)



食農連携コーディネーター（FACO）バンクは、農商工連携の取組を進める中で、現場レベルでの様々な悩みや課題を解決したい地域に対し、地域の活性化やまちづくりに取り組まれた方、また、商品開発、マーケティング、ブランド化等の様々な専門分野の知見を有する食農連携のプロをご紹介します取組です。

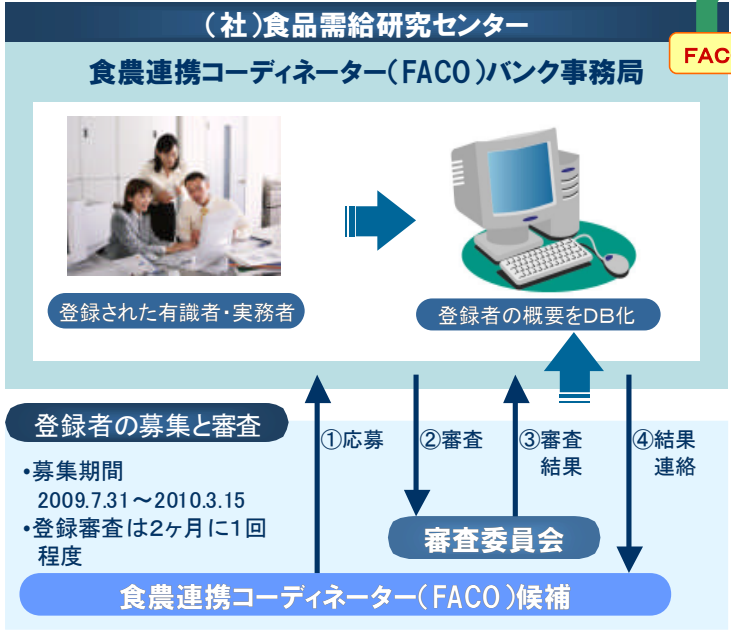


<FACO職業区分別>



FACOの登録状況（H21.10.15現在）

FACOが現地へもちろんメールや電話でも



FACO 利活用のシーン

講師として利活用	商品改良・販売戦略	戦略作成・人材育成	地域研修活動(事務局事業)
<ul style="list-style-type: none"> ●農商工連携等に関連する事業の推進や、地域の連携枠組で実施されるセミナー、講演会、研修会などにおいて、その講演者や講師としてFACOをご紹介します！ 	<ul style="list-style-type: none"> ●農商工連携等の取組による新商品開発、販売戦略、地域ブランド構築、観光とのマッチングなどに対し、さまざまな分野に精通し、戦略構築のためのノウハウを有するFACOをご紹介します！ 	<ul style="list-style-type: none"> ●原料、技術シーズ、製品開発ニーズ、人、観光・インフラ、食文化、風土・歴史など、地域のポテンシャルを踏まえたビジョン作成をサポートするFACOをご紹介します！ 	<ul style="list-style-type: none"> ●当該事業では、都道府県などの地域を対象として、FACOを講師とした現地コーディネーター研修も別途実施しております。 <p>今年度実施予定地域 〔北海道・長野・愛知・石川・大分〕</p>

【お問合せ先】 社団法人 食品需給研究センター（食農連携コーディネーター（FACO）バンク事務局）
担当：調査研究部 長谷川、江端、藤科 TEL：03(5567)1991 E-Mail：facobank@fmic.or.jp

【ご覧ください】 <http://www.fmic.or.jp/facobank/>

それでは、休憩を挟んで実習に移りましょう！

社団法人 食品需給研究センター

Food Marketing Research & Information Center