

## 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(東京)

日時：平成22年10月28日(木) 13:00～17:00

場所：日本橋プラザ

全国の各地域で地域連携による食料産業の推進に向けた戦略構想書を作成した主担当が、「連携による食をととした地域活性化」に向けた地域戦略ビジョン構築のためのポイントをお伝えします。

# 連携による食をととした地域活性化

## ～SWOT分析等を活用した地域戦略の構築～

**社団法人 食品需給研究センター**

Food Marketing Research & Information Center



# 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

## 食料自給率の低下

S40(73%)  
→H19(40%)  
(カロリーベース)

## 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

## 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



## 世界的な気候変動

## 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・CO<sub>2</sub>削減

石油代替エネルギー  
バイオエタノールの増産

## 国内農業の衰退

農業者の高齢化  
栽培面積の縮小



## 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

## 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.



## 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

## 金融・経済

## 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

## 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



## 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

## 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



## 食への安全・安心

BSE、相次ぐ表示偽装

## 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

## 海外では制度の強化

トレーサビリティ・HACCP  
義務化

## 食の安全性

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)



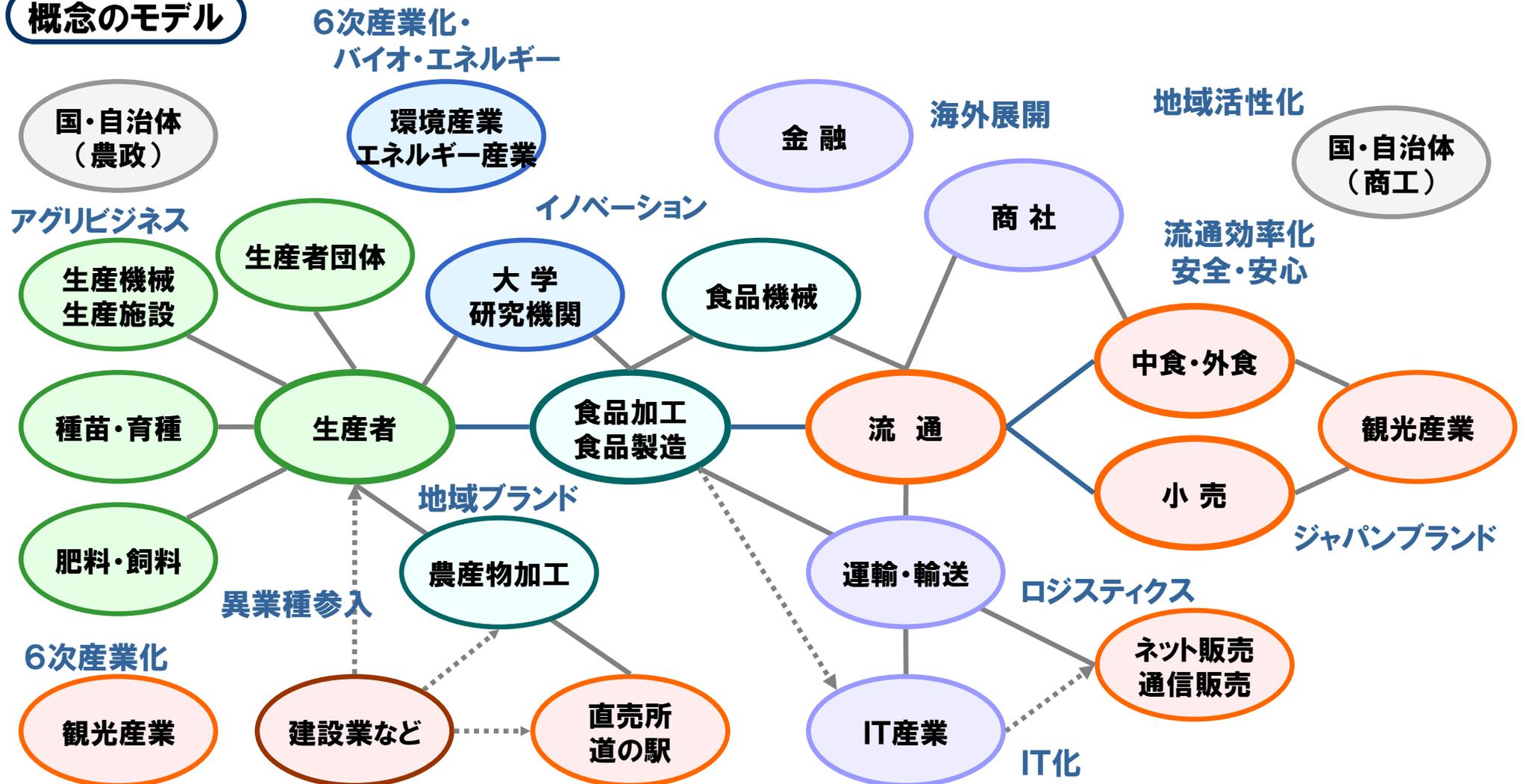
現在、食を取巻く、さまざまな課題について、国内の対策・戦略の一つとして『**連携**』による課題解決が提唱されている…

# 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（経済主体間の関係）

フードチェーンにおける多様な連携を背景として、国を中心とした行政サイドでも、各種の支援施策を展開している。近年では、農業者を支援の中心とした地域資源活用に加え、再生可能エネルギー、環境・生物多様性や異業種との連携による、新たな6次産業化がキーワードとなっている。

## 概念のモデル

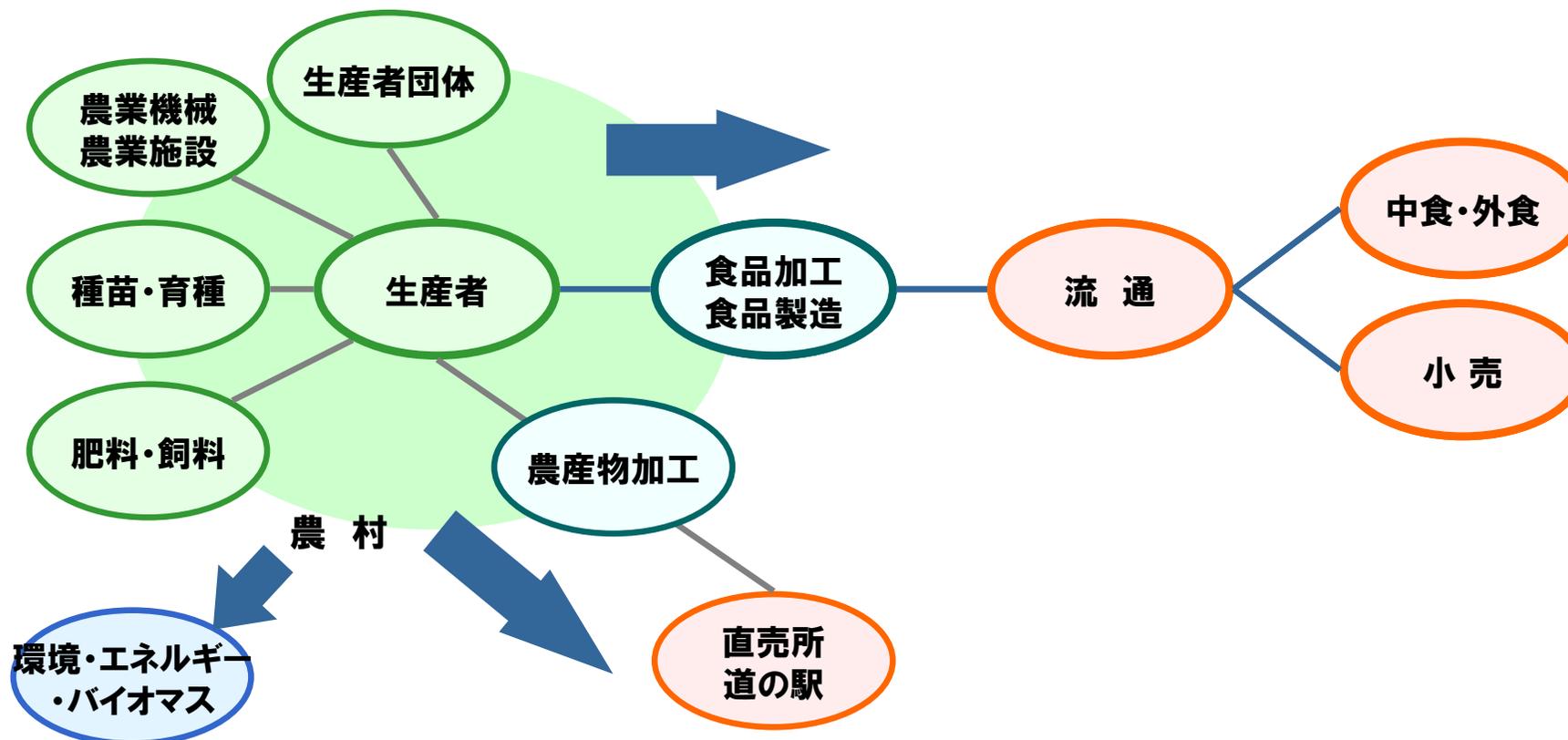


# フードチェーンにおける既存の連携による取組（例えばアグリビジネス、6次産業化）

我が国のフードチェーンでは、従来の生産から加工、流通、小売・外食に見られる垂直統合型フードシステムから、近年では、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、ITを活用したネット販売・通信販売など、消費者ニーズの多様性に伴い変化し、また、連携の取組も様々な展開が見られるようになってきている。

## 概念のモデル：アグリビジネス

いわゆる『アグリビジネス』による取組では、既存のフードチェーンから、生産者や生産者団体を中心に、生産に関連したセグメントでの連携が講じられ、さらに加工、流通、小売・外食などを包括、総称した概念である。

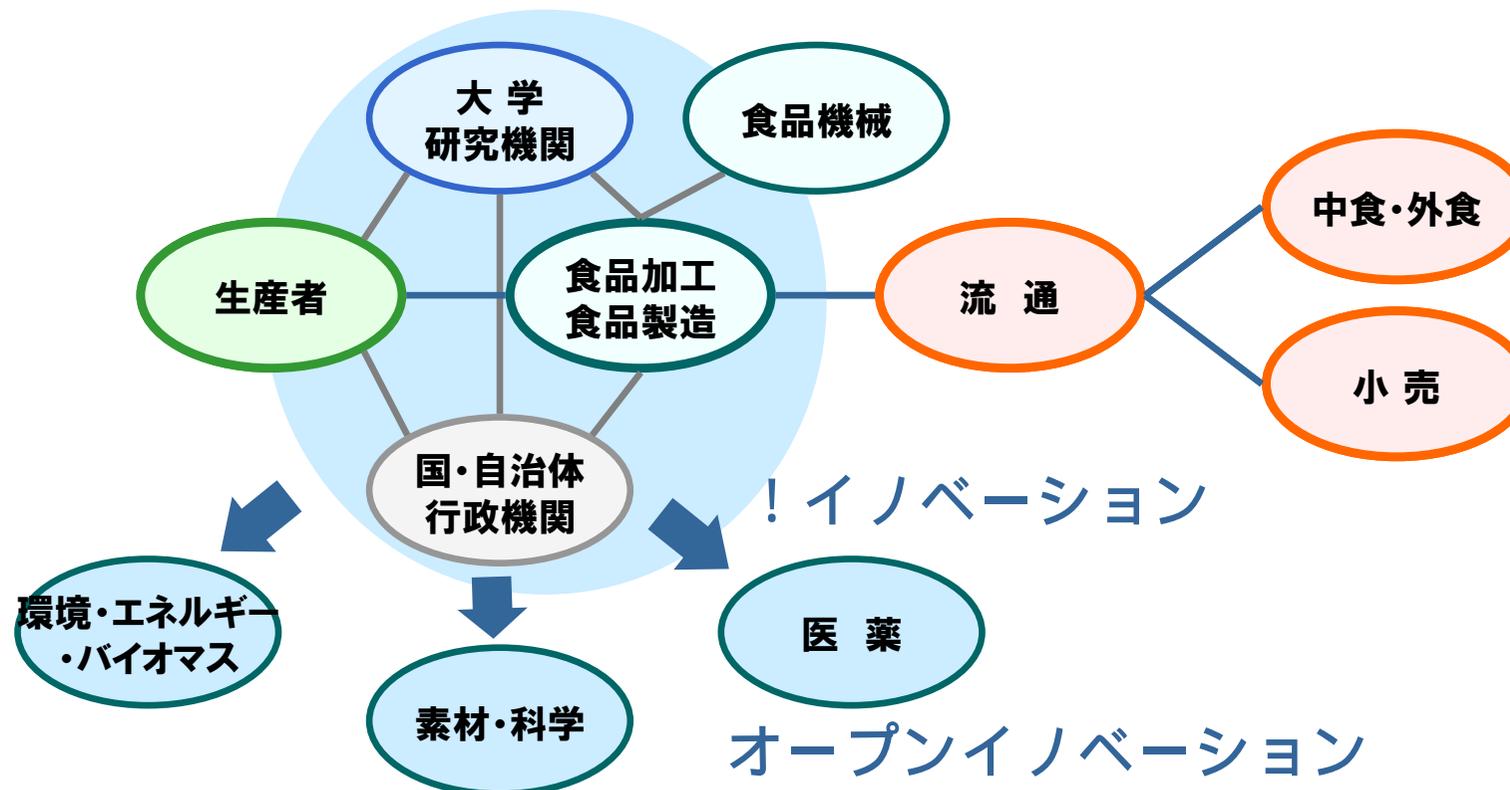


# フードチェーンにおける既存の連携による取組（例えば産学官連携）

我が国のフードチェーンでは、従来の生産から加工、流通、小売・外食に見られる垂直統合型フードシステムから、近年では、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、ITを活用したネット販売・通信販売など、消費者ニーズの多様性に伴い変化し、また、連携の取組も様々な展開が見られるようになっている。

## 概念のモデル：産学官連携

いわゆる『産学官連携』による取組では、主に生産や製造などの開発の場面において、大学や研究機関との連携や行政機関等による支援を得て、技術シーズの利活用、事業者が有する製品開発ニーズとのマッチングを図り、新たな製品や技術の開発を行うことで、イノベーションを促進するものである。



# フードチェーンにおける既存の連携による取組（例えば農商工連携）

我が国のフードチェーンでは、従来の生産から加工、流通、小売・外食に見られる垂直統合型フードシステムから、近年では、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、ITを活用したネット販売・通信販売など、消費者ニーズの多様性に伴い変化し、また、連携の取組も様々な展開が見られるようになっている。

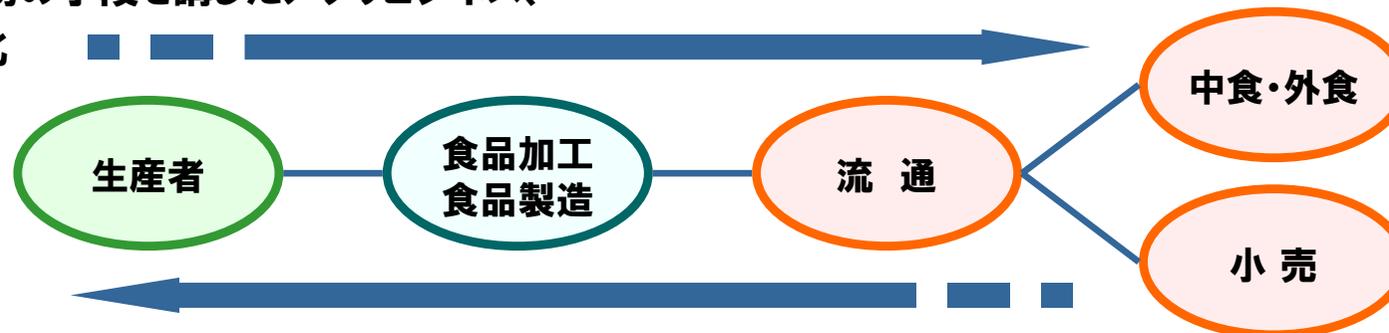
## 概念のモデル：農商工連携

いわゆる『農商工連携』による取組は、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。

### ○農業者が主体となり、新たな商品・サービスの開発を目指す

（生産技術、ノウハウ、機械設備など）例えば：中小企業の技術を活用した新しい品種の開発・生産など

- ・新たな連携の手段を講じたアグリビジネス、
- ・6次産業化



### ○製造、流通・小売業者が新たなビジネスを展開する

（技術、ノウハウ、ネットワーク、特許や商標、販売方法など）

例えば：農林水産物を活用した新たな加工食品、化粧品の開発・製造・販売など。

レストランでの新メニューの提供、農林水産物やその加工品の直売所の設置など。

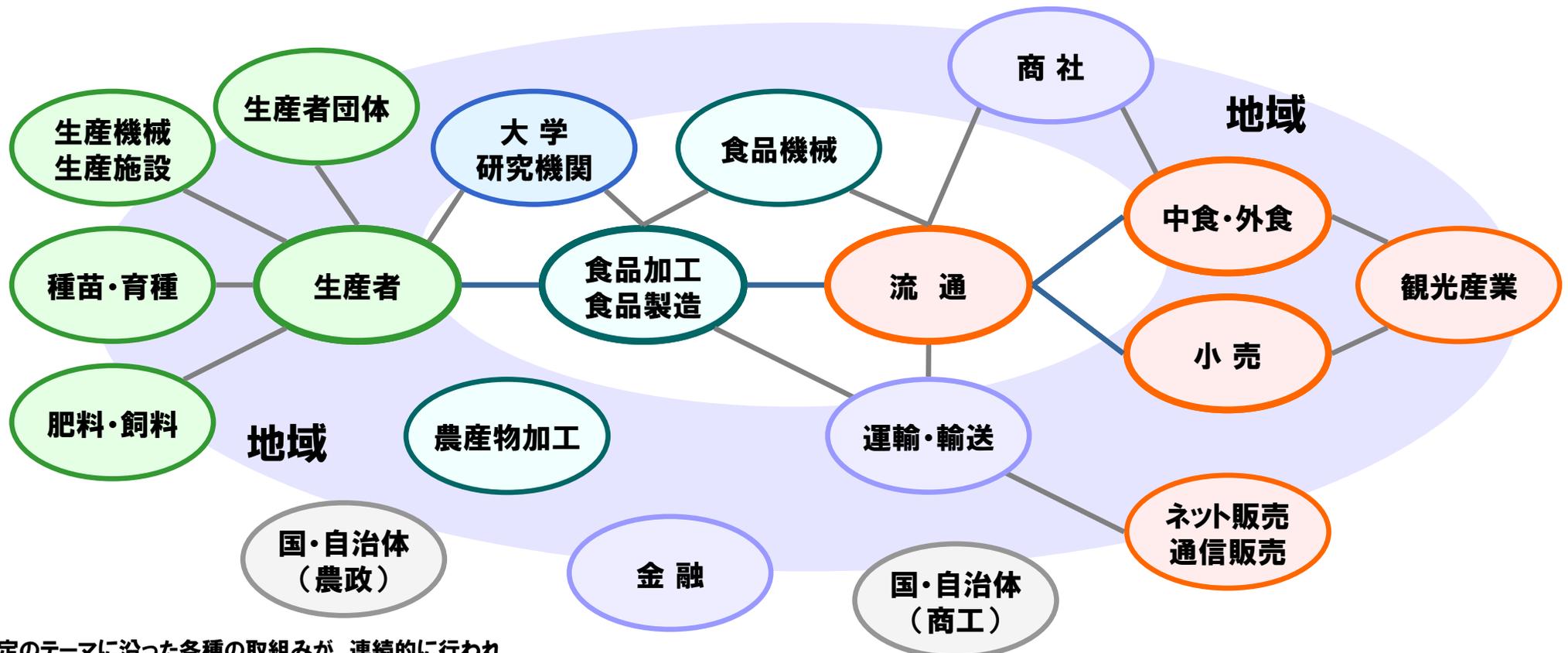
- ・契約栽培、生産者との業務提携、
- ・農業者への資本参入、直接的な農業参入

# フードチェーンにおける既存の連携による取組（例えば食料産業クラスター）

我が国のフードチェーンでは、従来の生産から加工、流通、小売・外食に見られる垂直統合型フードシステムから、近年では、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、ITを活用したネット販売・通信販売など、消費者ニーズの多様性に伴い変化し、また、連携の取組も様々な展開が見られるようになっている。

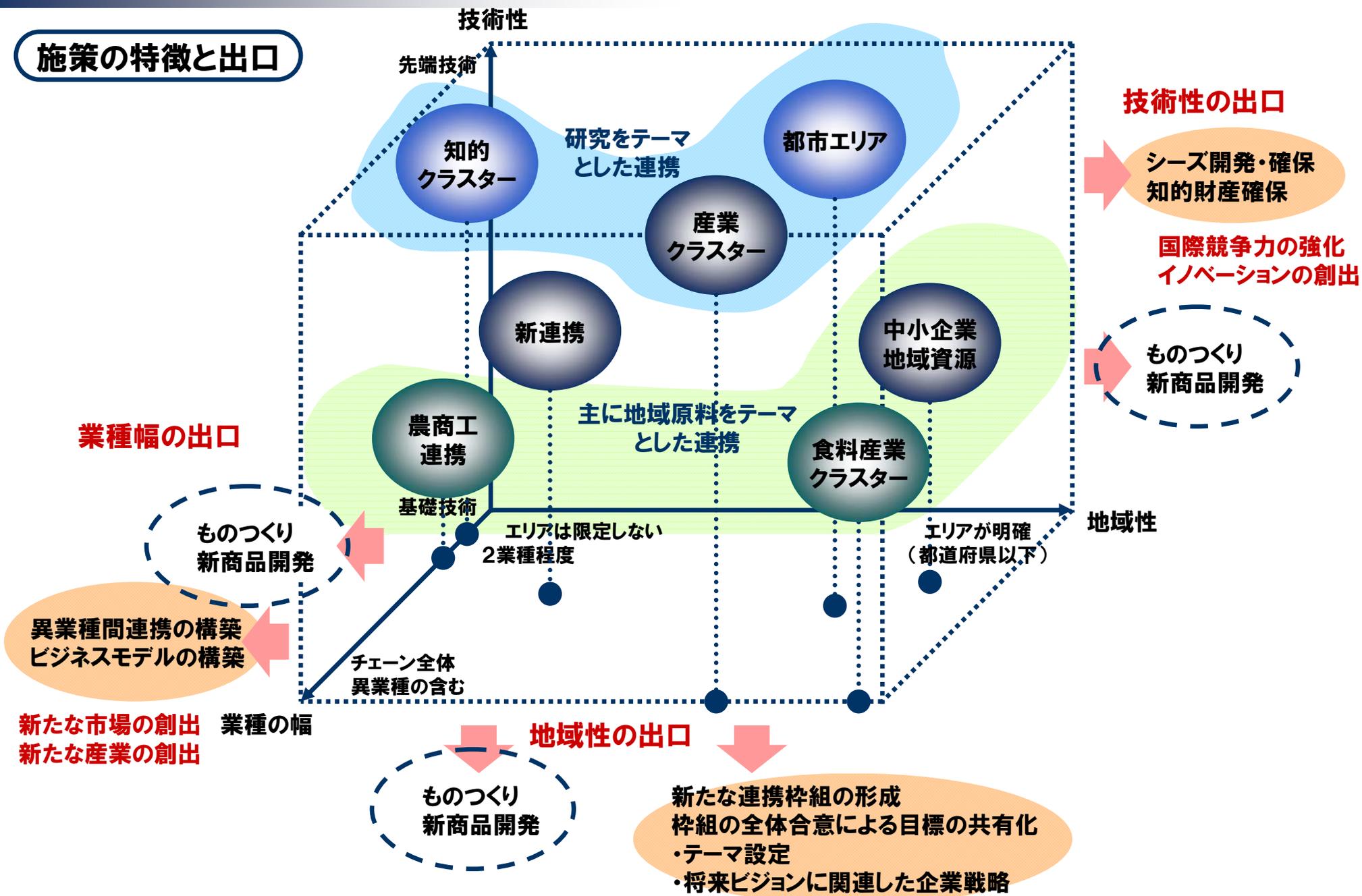
## 概念のモデル：食料産業クラスター

いわゆる『食料産業クラスター』は、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。



特定のテーマに沿った各種の取組みが、連続的に行われ、競争と協調との存在によりシナジー効果がみられる。

# 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

## まとめ

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思われます。

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。**

# **食をとおした地域活性化に向けて ～地域戦略を作成する～**

**(参考資料)**

**連携による食をとおした地域活性化**

**～SWOT分析等を活用した地域戦略の構築～**

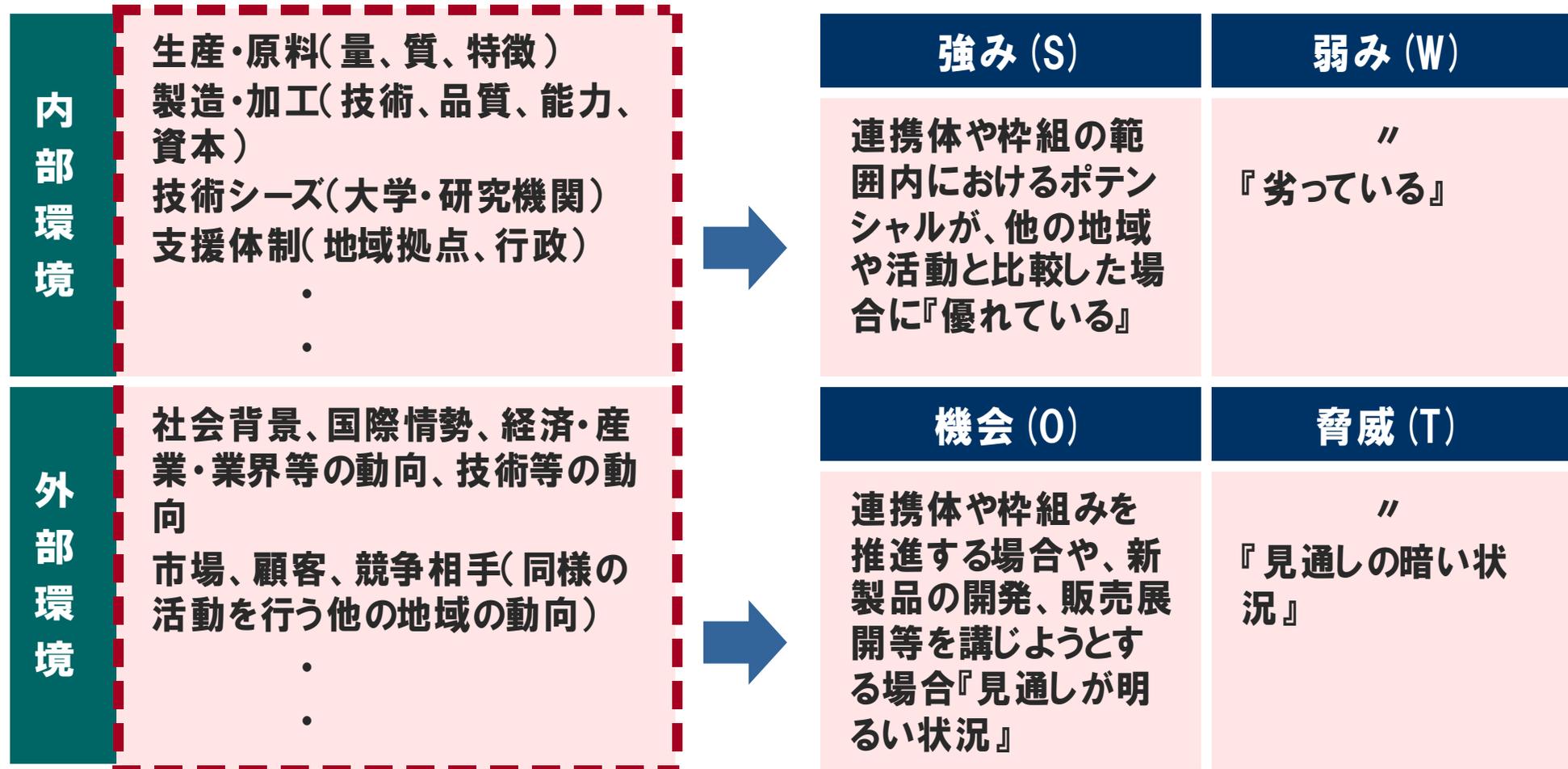
手 法	概 要
ブレインストーミング(BS)	ブレインストーミング(BS)は、新たなアイデアを生み出すための方法の一つ。グループのメンバーが、ある問題について自由にアイデアを出し合う手法。
K-J法	BSなどで出されたアイデアをもとに、テーマの解決に役立つヒントやひらめきを生み出す方法の一つ。 課題の所在、解決の糸口が明確化させる。
SWOT分析	SWOT分析は、組織のビジョンや戦略を企画立案する際に利用する現状を分析する手法の一つ。 さまざまな要素をS(強み)・W(弱み)・O(機会)・T(脅威)の四つに分類し、マトリクス表にまとめることにより、問題点が整理される。その結果、解決策を見つけやすくなるという特徴がある。 <u>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。</u>
ロードマップ	ロードマップは、プロジェクトマネジメントにおいて、用いられる思考ツールの一つ。目標に向かってプロジェクトメンバーが共有する大まかなスケジュールの全体像を示すために用いられる。

# ①食農連携におけるSWOT分析を知る

	農工商等連携や食農連携	企業経営や経営計画
内部環境	<ul style="list-style-type: none"><li>○連携体や枠組内(地域)のポテンシャル 生産・原料(量、質、特徴) 製造・加工(技術、品質、能力、資本) 技術シーズ(大学・研究機関) 支援体制(地域拠点、行政) 商業、観光、その他関連産業 風土・歴史・文化 関係者及び人脈(人的ネットワーク) 情報の収集・発信力 個々の企業戦略、その他</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○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、その他</li></ul>
外部環境	<ul style="list-style-type: none"><li>○地域を取巻く環境 (マクロ的視点) 社会背景、国際情勢、経済・産業・業界等の動向、技術等の動向 (ミクロ的視点) 市場、顧客、競争相手(同様の活動を行う他の地域の動向) 対象としたテーマの動向(ブーム)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○自社を取巻く環境 (マクロ的視点) 社会背景、国際情勢、経済・産業・業界等の動向、技術等の動向、 企業経営(業界動向) (ミクロ的視点) 市場、顧客、競争相手(他社・コンペディター)</li></ul>

## ②S・W・O・Tの概要を理解しよう。

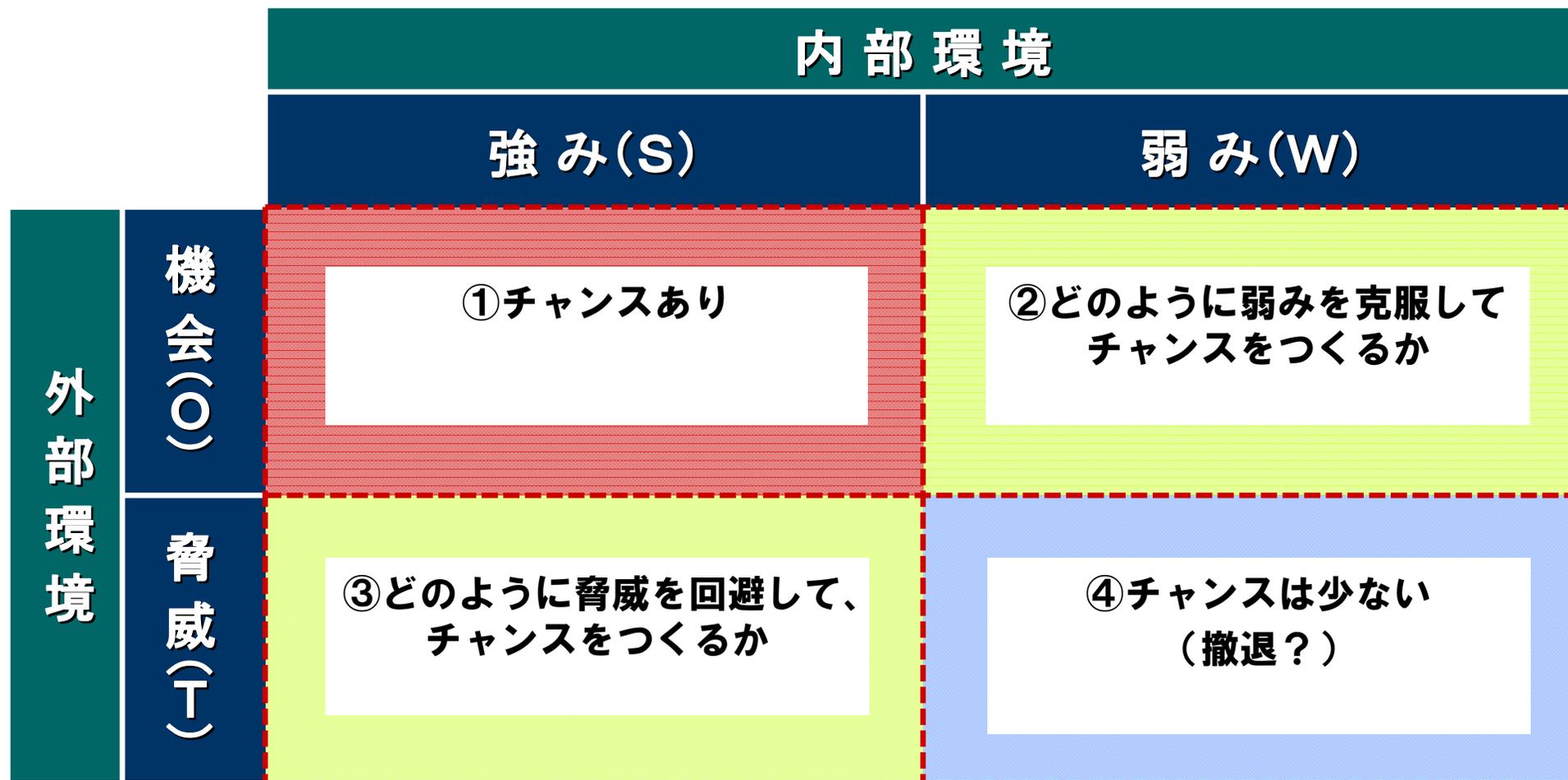
資料p7をご参照



### ③SWOTの分析方法の概略を理解しよう。

資料p7をご参照

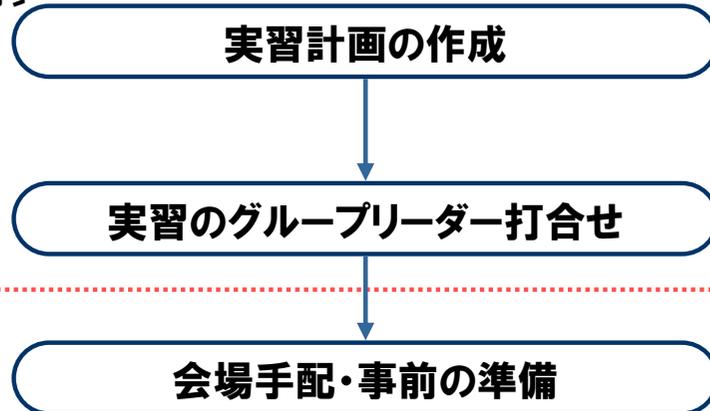
	強み (S)	弱み (W)
内部環境	<p>要素 (コメント)</p> <p>連携体や枠組の範囲内におけるポテンシャルが、他の地域や活動と比較した場合に『優れている』事項</p>	<p>要素 (コメント)</p> <p>連携体や枠組の範囲内におけるポテンシャルが、他の地域や活動と比較した場合に『劣っている』事項</p>
外部環境	<p>機会 (O)</p> <p>要素 (コメント)</p> <p>連携体や枠組みを推進する場合や、新製品の開発、販売展開等を講じようとする場合『見通しが明るい状況』</p>	<p>脅威 (T)</p> <p>要素 (コメント)</p> <p>連携体や枠組みを推進する場合や、新製品の開発、販売展開等を講じようとする場合『見通しが暗い状況』</p>



- SWOT分析は、分析を行う主体や対象の大きさによって、コメントの配置や分析結果が異なる特徴があります。
- SWOT分析を繰り返し実施し、慣れることで、分析力が向上します。
- SWOT分析の参加者に外部の人を入れることで、客観的な視点を追加することが可能となります。

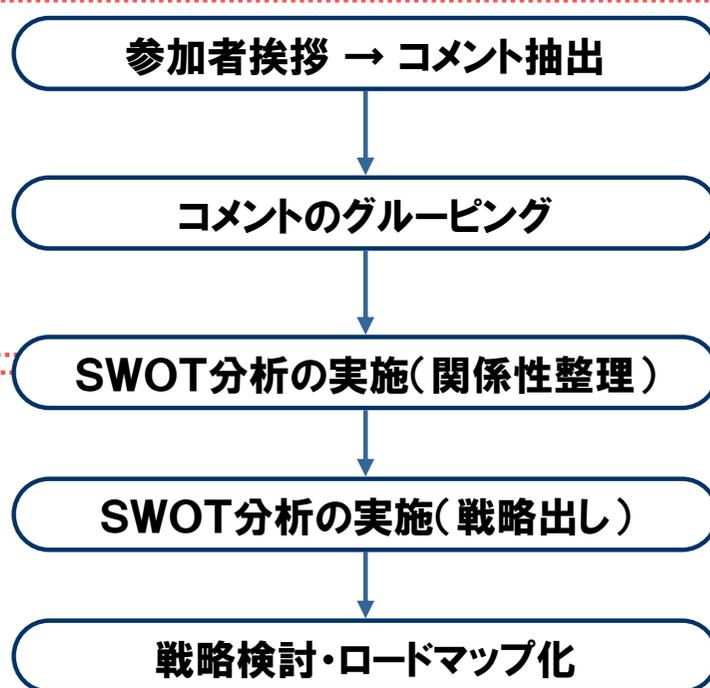
## ②実習の方法

〔事前準備〕



半日  
〜  
1日程度

〔実習〕



半日程度

本日、  
実習していただく箇所

1日  
〜  
3日程度

①自己紹介 → ②テーマ決め



〔①自己紹介〕



〔②テーマ決め〕



○自己紹介

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。

○テーマ決め

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た場合

- ・〇〇県全体、・〇〇県のみかん
- ・〇〇県の食のブランド etc

□テーマ決めのポイント

- ・事前のグループリーダー会議の議論を踏まえ、SWOT分析の目的を参加者に伝える。
- ・その中で、参加者が発言しやすいテーマを決めてゆく
- ・できるだけ、具体的なテーマのほうが、コメントを出しやすい。

**本日は、東京研修なので、モデル地域として郡山市役所、熊谷市役所、川島町商工会さまのご協力をいただきました。2チーム1地域を対象としていますので、このタイミングで、地域の概況をご説明いただきます。**

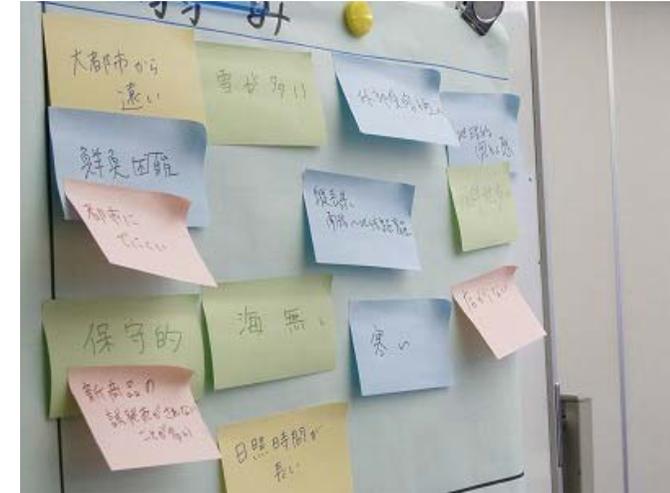
## ③コメント抽出 → ④コメント貼付け



〔③コメント抽出〕



〔④コメントの貼り付け〕



〔貼り付けられたコメント〕

## ○コメント抽出

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。

グループメンバーの一人一人が発言しながら、SWOTのフォーム表にコメントを貼り付けてゆく方法でもかまいませんし、各員思うところを一気に書いてから、SWOTのフォーム表に貼り付けて行く方法でもかまいません。

## □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。

〇〇の観光入込  
客数の増加

消費者の  
低価格志向

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。

⑤配置の整理(意見交換) → ⑥その他のコメント抽出



〔⑤配置の整理(グループリーダー)〕



〔②配置の整理(意見交換)〕



〔⑥その他のコメント抽出〕

○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きましょう！

○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！

□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)? 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	<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>

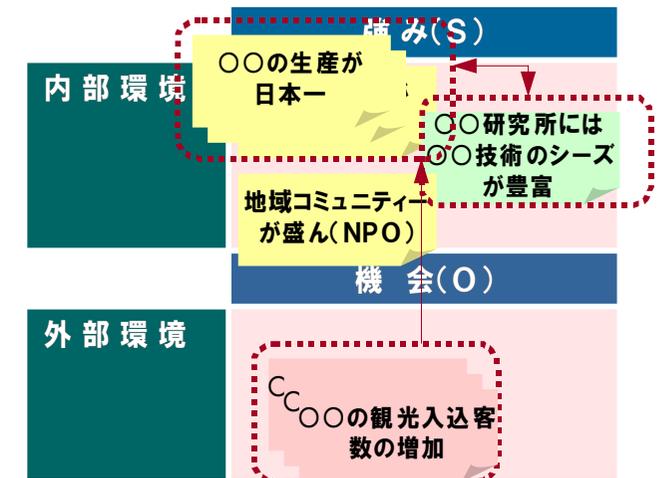
## ⑦コメントのグルーピング(意見交換) → ⑧SWOTマップの作成



〔⑦グルーピング(意見交換)〕



〔⑦グルーピング(意見交換)〕



- 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。
- 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。

## ⑨SWOTマップの完成 → ⑩SWOTマップ発表と簡易分析



〔完成したSWOTマップ〕



〔完成したSWOTマップ〕



〔SWOTマップの発表〕

## ○グループごとにSWOT要素マップの発表を行いましょう！

1グループ5～10分程度が目安グループリーダーはフォローしましょう。

また、各グループの発表内容をもって、参加者全員で、SWOT分析表をもとにした簡易分析を行いましょう。

簡易分析の実施については、講師等による指導をもとに進めてゆくのも方法です。参考として簡易分析のテクニックを書きに記します。

## ○簡易分析結果を記録に残しておきましょう！

各チームが簡易分析したSWOTマップは、全体およびS・W・O・Tの各要素ごとに写真を撮って記録しておくとう便利です。

後日、その結果をExcelファイルで整理することで、次回のSWOT分析やロードマップ化が行いやすくなります。

## □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。

### 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。

### 理解



- 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 → SWOTのその先には、戦略ロードマップがある。
- 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。

**それでは、休憩を挟んで、実習に入ります。**