

平成22年度
農商工等連携促進対策中央支援事業
(コーディネーター活動対策)



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)



食農連携の推進と本書の狙い

近年、農商工等連携や食農連携など、食をとおした地域活性化等を目的に、地域の生産者や事業者等の連携体や枠組による新たな取組が推進されています。

連携体や枠組による取組では、活動の主体者以外にも関連事業者や組織、研究機関、行政機関など、地域のさまざまな人たちが関わるため、相互の利害が一致しない、目標が一本化できないなどの課題が発生することもあります。

課題を解決し活動を差配するとともに、明確な目標に向かって取組を推進するため、今、地域には、優秀なコーディネーターが必要とされています。

社団法人食品需給研究センターでは、このような活動を支援する目的で、食農連携コーディネーター(FACO)バンクの設置およびFACOが行うコーディネーター研修をとおして、地域の課題を解決し、連携体や枠組を差配するコーディネータの育成を行っています。

農商工等連携や食農連携を推進する連携体や枠組の中で、関係者が合意形成を図り、発生する課題等を解決してゆくためには、関係する機関・組織・事業者等が理念として共有できる『ビジョン・戦略』が最も重要であり、コーディネーターが先ず行わなければならない活動ともいえるでしょう。

本書では、その一つの方法として、ビジネスの現場で利活用されているブレインストーミング(BS)、K-J法、SWOT分析などの手法をアレンジし、農商工等連携や食農連携の取組を推進する連携体や枠組におけるビジョン形成や戦略構築のためのメソッド(手法)をご紹介します。

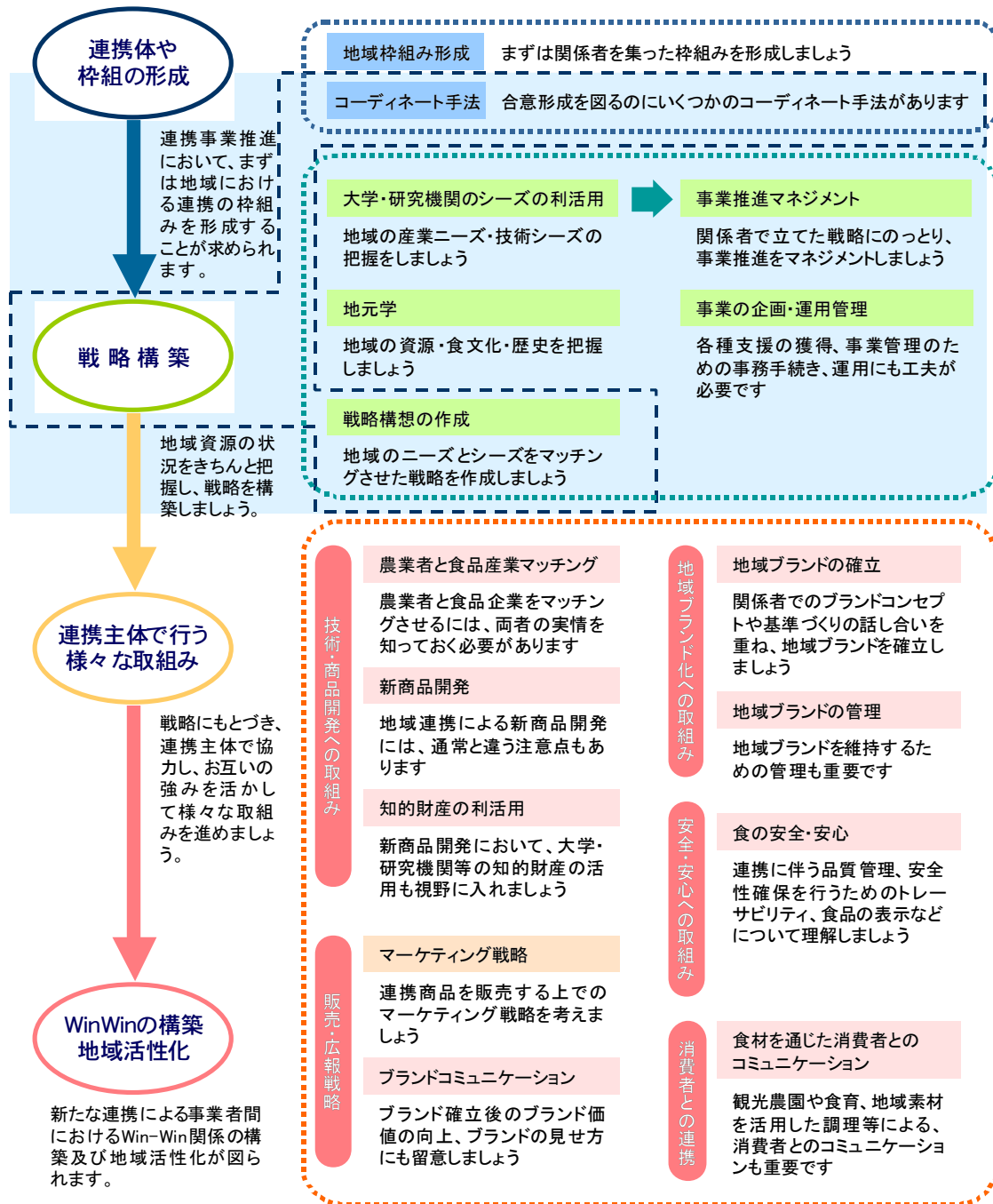
戦略の構築手法には、その他、多くのメソッドが存在しますが、これらを理解し、活用してゆくための導入編として、本書を参考にしていただければと思います。

目次

○食農連携の推進と本書の狙いと本書の位置づけ	・・・2
1. ビジネスシーンで活用される戦略メソッド	・・・4
①戦略メソッドの連動性	・・・5
②戦略メソッドの利用想定	・・・5
2. 戦略メソッドの利活用	・・・6
(1) ポテンシャルの抽出とSWOTの仕組みを理解する	・・・6
(2) SWOT分析を行い、食農連携等の戦略を立案する	・・・10
3. SWOT分析等を活用した地域戦略の構築の実践	・・・14
(1)SWOT分析 実習の概要	・・・14
(2)SWOT分析 実習場面でのポイント	・・・16

本書の位置づけ

社団法人食品需給研究センターでは、食農連携等の推進において、地域のコーディネーターなどのみなさまが業務を推進してゆく際の参考として、必要となるスキルやノウハウを体系的に整理し、一例として、わかりやすいフロー図を作成しています。本書は、このフロー図のうち、「連携体や枠組の形成におけるコーディネート手法」および「戦略構築における戦略構想の作成」の領域（下記青色の点線で囲まれた領域）をカバーするものとして、ご利用ください。



コーディネーター業務の実施フロー（FACOに求められるコーディネート業務の一例）



1. ビジネスシーンで活用される戦略メソッド

企業の経営戦略構築など、ビジネスの世界では、企業の方向性を示したり、社員のマインドを高めることを目的とした様々な手法(メソッド)が存在します。農商工等連携や食農連携など任意の連携体や枠組においても、これらメソッドを活用したビジョン形成、戦略構築が重要です。

ここでは、各種ビジネスシーンで活用されているビジョン形成や戦略構築および合意形成のためのメソッドを紹介します。

【ブレインストーミング、K-J法、SWOT分析、ロードマップ】



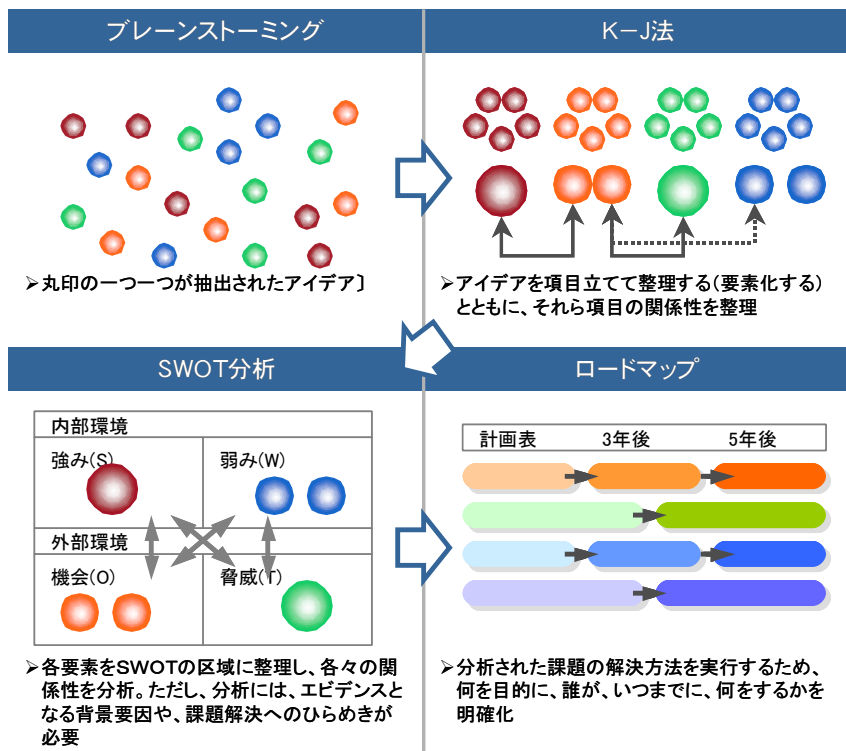
手法	概要
ブレインストーミング(BS)	<p>ブレインストーミング(BS)は、新たなアイデアを生み出すための方法の一つ。グループディスカッションにおいて、①批判をしない(批判があると良いアイデアが出にくくなる)、②自由奔放(こんなことを言ったら笑われはしないか、などと考えず、思いついた考えをどんどん言う)、③質より量(できるだけ多くのアイデアを出す)、④連想と結合(他人の意見を聞いてそれに触発され、連想を働かせ、あるいは他人の意見に自分のアイデアを加えて新しい意見として述べる)などのルール設定し、グループのメンバーが、ある問題について自由にアイデアを出し合う手法。</p>
K-J法	<p>K-J法は、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。</p> <p>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を2、3枚ずつ集めてグループ化していき、各グループの因果関係を整理することで、課題解決の糸口を生み出す方法。グループは、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することで、課題の所在、解決の糸口が明確化されてゆく。</p>
SWOT分析	<p>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。</p> <p>SWOTとは、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。</p> <p>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>
ロードマップ	<p>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。</p> <p>例えば、合意形成、目標管理などで活用される場合が多く、「アウトプットとなる具体的な達成目標を掲げた上で、目標達成の上でやらねばならないこと等を時系列的に順序だてて整理した目標。</p> <p>時間的なスケールは、10年の長期間をあつかうものから、1週間程度の小規模のプロジェクトに関するものまで様々な活用方法があるが、プロジェクトマネジメント上、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。</p>

①戦略メソッドの連動性

ブレインストーミング、K-J法、SWOT分析、ロードマップには、それぞれ利活用する上での目的があり、利用するには、各々の特徴を把握しておく必要があります。これらの手法の特徴を理解することで、実際のビジョン形成や戦略構築および関係者間での合意形成に向けた有効な利活用が可能となります。

以下の図に、各メソッドの特徴をイメージとして記しました。これらの特徴を把握することで、検討段階別の利活用と、連動性を発揮した課題分析や計画策定が可能となります。

メソッドのイメージと各メソッドの連動性



- ▶ブレインストーミング (BS) は、主に、新たなアイデアを生み出すための方法です。あまり難しいことを考えずに、決められたテーマに沿って、自由にアイデアを出し合ひましょう。
- ▶BSで出たアイデアを、K-J法を用いて整理しましょう。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することで、課題の所在、解決の糸口が明確化してゆきます。
- ▶K-J法で整理された要素は、おのおの関係性をもっていると思われます。これらを内部環境や外部環境など、決められたSWOTの表を使い分類し、その関係性を整理するとともに、その関係性から導きだされる課題解決等の方法を分析してゆきます。ただし、分析には、エビデンスとなる背景要因や、課題解決に向けた方法立案へのひらめきが必要となります。
- ▶立案された解決の方法を、目的にそって、誰が、いつまでに、何をするかなど、時系列的に順序だてて整理し、ロードマップを作成してゆきます。

②戦略メソッドの利用想定

農商工等連携や食農連携など任意の連携体や枠組における各種メソッドの利活用では、それぞれ、連携体や枠組の発展段階に沿ったテーマ設定が重要となります。

取組の初期段階では、その取組を推進させるためのアイデンティティー共有や方向性の決定などに用い、また、取組が進むにつれ、個別テーマで発生する課題の解決などに利用します。

活動の初発段階

参集した関係者間の合意形成やアイデンティティー共有を目的に、活動全体の方向性やテーマ、目指すべき方向性を整理する。大きな社会的背景に裏打ちされた、中長期的な視野が必要。(主に合意形成)

活動の中間段階

個別のテーマなどに対し、発生した課題を解決する場合に用いる。課題の原因となる事項を整理する必要があるため、より具体的な要素の抽出等が必要。

活動の成果検証

基本的に本書のメソッドでは検証できない。別冊『自律型モニタリングシステム導入の手引き』をご覧ください。
<http://www.fmr.or.jp/facobank/kenshu/kyozai.html> で無料ダウンロード可能

利活用のポイントは、『何を目的に行うか』ということです。





2.戦略メソッドの利活用

それでは、これから、農工商等連携や食農連携を推進する地域の連携体や枠組において、戦略メソッドを利活用するための方法をご紹介します。

前段でご紹介したブレインストーミング(BS)、K-J法、SWOT分析、ロードマップは、それぞれ個別のビジネスシーンで利活用されてきたメソッドですが、これらを連動させることで、ビジョンの形成や戦略構築が簡易に行うことが可能となります。本書では、SWOT分析をメソッドの中心に置き、その検討過程において、それぞれブレインストーミング、K-J法を包含した手法についてご紹介いたします。



(1) ポテンシャルの抽出とSWOTの仕組みを理解する

①内部環境と外部環境の違いを理解しよう

SWOT分析で先ず理解しなければならないのは、分析の前提として、検討を行うための要素を内部環境と外部環境に分けて整理することです。一般的な、企業経営や戦略策定などの場合、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」とに分類されます。

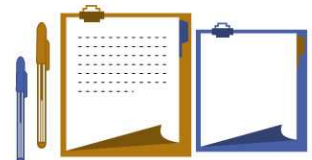
これに対し、食農連携等の場面の内部環境は、地域の連携体や枠組などが活動する範囲内のポテンシャルとなり、外部環境は、枠組の範囲外の事項となります。なお、外部環境に列記する要素は、マクロ的視点より、ミクロ的視点など、内部環境に比較的近い箇所を想定するほうが、具体的な課題も明確になり整理を行いやすいといった特徴があります。下記の表におのおの参考となる要素項目を整理していますのでご覧ください。

企業経営戦略と食農連携等における内部環境・外部環境の要素の相違

	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"> ○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 	<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、その他
外部環境	<ul style="list-style-type: none"> ○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) 	<ul style="list-style-type: none"> ○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・コンペティター)

【用語・ポイント】

- ・内部環境と外部環境
- ・ポテンシャル
連携体や枠組の範囲内のポテンシャル
⇒ 概して『地域ポテンシャル』
- ・農工商等連携や食農連携における内部環境と外部環境





② S・W・O・Tの概要を理解しよう。

SWOT分析では、抽出する要素を内部環境の場合『強み(S)』・『弱み(W)』、外部環境の場合『機会(O)』、『脅威(T)』とに整理してゆきます。

食農連携における内部環境の「強み」は、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』と想定されるもの、逆に「弱み」は『劣っている』と想定されるものとなります。

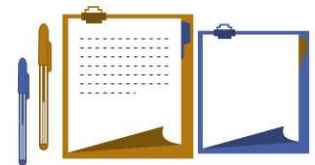
外部環境の「機会」は、連携体や枠組みを推進する場合や、新製品の開発、販売展開等を講じようとする場合、『見通しが明るい状況』と考えられる背景や動向です。逆に「脅威」は、『見通しの暗い状況』となります。

内部環境における『強み』と『弱み』と外部環境における『機会』と『脅威』

内部環境	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） ・ ・	強み(S)	弱み(W)
	社会背景、国際情勢、経済・産業・業界等の動向 市場、顧客、競争相手（同様の活動を行う他の地域の動向） ・ ・	機会(O)	脅威(T)
		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』	” 『劣っている』
		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』	” 『見通しの暗い状況』

【用語・ポイント】

- ・内部環境における『強み』と『弱み』
- ・外部環境における『機会』と『脅威』



③ SWOTの分析方法の概略を理解しよう。

・要素の掛け合わせ

SWOT分析では、個別に抽出された内部環境の『強み(S)』・『弱み(W)』と、外部環境の『機会(O)』、『脅威(T)』の要素を、相互に掛け合わせて検討を行います。

SWOT分析における要素の掛け合わせのイメージ

	強み(S)	弱み(W)
内部環境	要素（コメント） 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	要素（コメント） 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
外部環境	要素（コメント） 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』	要素（コメント） 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』
	機会(O)	脅威(T)

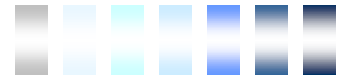
【用語・ポイント】

- ・要素の掛け合わせ

〔ポイントと注意点〕

○SWOT分析は、食農連携や農商工等連携を推進するための連携体や枠組において、戦略やビジョン、商品開発や販売戦略などを構築する場合の戦略を描くための手法です。

○食農連携や農商工等連携においては、複数の関係者がいるため、これらメンバーが同じ方向を向いてゆくための意識の合意形成が必要です。SWOT分析の結果を用いて、『どのようなターゲットに対し、だれが、いつまでに、何を』といった戦略を作り出し、それを形成された合意に基づいて実行してゆくことが、食農連携や農商工等連携の推進では最大の目的となります。



・SWOT分析「4つの領域」

要素の掛け合わせには、内部環境と外部環境とを表頭、表側にしたSWOT分析表を用います。

SWOT分析では、下記の4つの領域で分析を行います。領域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ります。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ります。

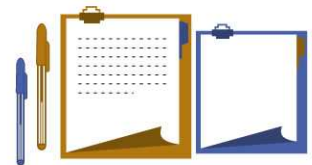
なお、②は内部環境の克服など連携体や枠組内での検討になりますが、③は市場、社会といった大きな意味での克服・変革が求められるため、②に比べ、課題の困難性が高い領域といえます。なお、④『弱み』×『脅威』はチャンスが低く、克服すべき課題も多い領域で、一般的には撤退を示すものと考えられます。

SWOT分析における掛け合わせの4つの領域が持つ意味（SWOT分析表）

		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チャンスは少ない (撤退?)

【用語・ポイント】

- ・SWOT分析「4つの領域」
- ①『強み』×『機会』
チャンスあり
- ②『強み』×『脅威』
どのように脅威を回避して、チャンスをつくるか
- ③『弱み』×『機会』
どのように弱みを克服してチャンスをつくるか
- ④『弱み』×『脅威』
チャンスは少ない (撤退?)



④SWOT分析の弱点を理解しよう。

- 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。

SWOT分析では、対象とするテーマやターゲットなど想定されるものが大きいほど、分析の結果が抽象的になってしまうといった課題があります。また、分析を行う主体や想定する外部環境(社会、顧客、競争相手)などにより、強みと弱みや機会と脅威が逆転する場合があります。

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、絞込みが可能となります。

また、SWOTは分析、複数の参加者(例えば外部の人も含めるなど)による多くの客観的な意見を参集することで実態に即した分析が可能となります。



【用語・ポイント】

- ・SWOT分析の弱点
- ・テーマ、ターゲットの大きさ
- ・繰り返し行う
- ・外部参加者による客観的視点

(2) SWOT分析を行い、食農連携等の戦略を立案する

①ブレインストーミング（BS）、K-J法、SWOT分析の一連の流れ

○BSを利用した地域ポテンシャルの抽出

ここでは、BSの手法を用いて、SWOTの各領域に該当するコメントを自由に出し合ひましょう。

例えば、連携体や枠組内(地域)のポテンシャル(内部環境)は、原料(量、質、特徴)、加工品の品質、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、個々の企業戦略などが考えられます。これらの要素について、「強み」、「弱み」を踏まえてコメントだしを行います。

一方、外部環境は、社会背景、国際情勢、経済・産業・業界等の動向、技術等の動向、市場、顧客、競争相手の動向、ブームなどです。これらについては、連携体や枠組に対する「機会」、「脅威」を踏まえてコメント出しを行います。

深く考えずに、質より量を重視してください。

○K-Jを利用した地域ポテンシャルのグループ化

K-J法を活用し、抽出されたコメントの関係性を整理することで、後段のSWOT分析を行いやすくしましょう。

作業としては、抽出されたコメントを似たものどうしで整理するとともに、S・W・O・Tのそれぞれの領域に配置することが正しいかの確認を行います。

ここで、整理されたグループに対して、関係性のあるコメントやグループが不足していないか、参加者どうしで話し合い、確認作業を行います。

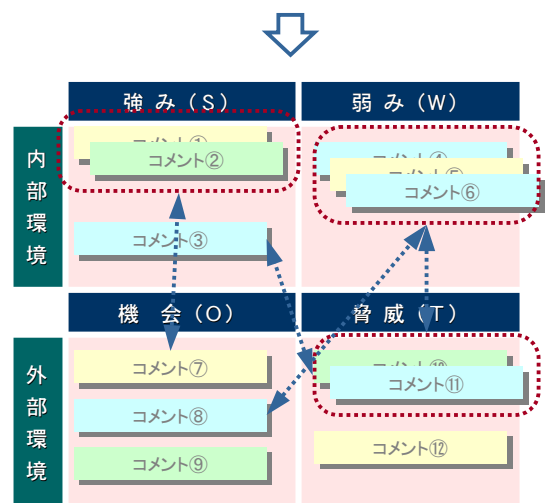
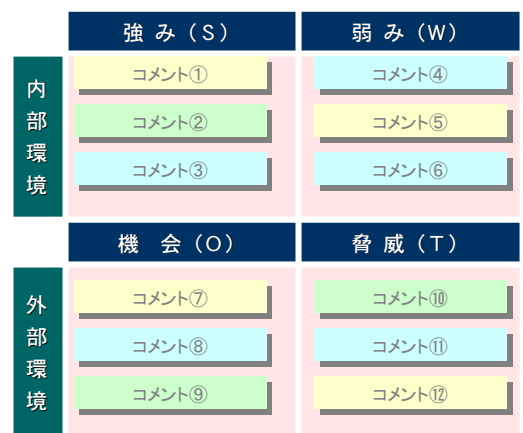
○要素の掛け合わせによるSWOT分析の実施

整理された地域ポテンシャル等のグループを用いて、要素の掛け合わせによるSWOT分析を行います。ここでは、背景を深く考え、戦略構築に繋がるアイデアや発想力が求められます。個人で行うことなくSWOT分析の参加者全員で考えてゆきましょう。

実際にSWOT分析を行う場面では、S・W・O・Tの各々の領域に、さまざまなグループが整理されていますが、実際の分析では、各々のグループの連携により、課題を解決する可能性があるものを個々に分析してゆきます。

なお、抽出された要素の全てがグループ化され、分析を行うために使われるわけではありません。関係性の高いものや、内部環境と外部環境相互の関係で整理しやすいものから、分析を行ってゆきましょう。

自由な発想でどんどんコメントを出す。



コメントを関係のあるグループでまとめ、グループ間の関連性を整理する。

内部環境と外部環境との関連性について、分析を行い、その内容を戦略コメントとして整理する。





②各段階での実施のポイント

○BSを利用した地域ポテンシャルの抽出

◇テーマやターゲットを決める

SWOT分析では、テーマやターゲットが大きいほど、結果は漠然としたイメージになりやすい特徴があります。食農連携等に取組む連携体や枠組の範囲、特定の品目、解決すべき課題など、SWOT分析を行う目的を事前に参加者どうしで確認しましょう。

◇内部環境と外部環境を確認する

内部環境は、事前に決めたテーマやターゲットを主語として考えるとコメントが出やすくなります。また、外部環境は、そのテーマを取巻く社会的背景や競争相手など、対象を想定するとコメントが出やすくなります。

◇コメントには相手が存在する

例えば、内部環境の「強み」についてコメントを行った場合、それに相反する「弱み」や背景となる外部環境「機会」「脅威」など、関係性のあるコメントがあると思われます。コメントを単独で考えることなく、一つのコメントを広く派生・連想させて考えるも重要です。

◇自由な発想で考える

「こんなコメントは恥ずかしい」、「こんなコメントは分析には使えない」などと考えず、広い視点からコメントを考えましょう。

○K-Jを利用した地域ポテンシャルのグループ化

◇まずは、同じコメントをまとめる

関係性は考えず、まずは、抽出されたコメントどうし同じものがあるかグループ化を行いましょ。また、全てのコメントをグループ化する必要はありません。コメントには単独で置いておくべきものもあります。

◇S・W・O・Tの領域内で、グループの座標を決める

グループ化されたコメントは、S・W・O・Tの各領域内ごとに、例えば、『左上は小さい内容 → 右下は大きい内容』、『フードチェーンを想定して、左上から生産、製造 → 右下は小売・外食、消費』など、座標を決めて配置しましょう。

○要素の掛け合わせによるSWOT分析の実施

◇グループの関係性を整理する

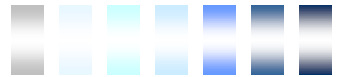
各グループを更にまとめた大きなグループを枠線で表示したり、グループどうし関係性を矢印なので線で繋ぎましょう。関係性の整理は、内部環境と外部環境との繋がりだけでなく、内部環境どうしや外部環境どうしなどでもかまいません。考えられる関係性を全て標記しましょう。

◇足りないコメントを追加する

関係性の整理されたSWOT表を参加者で眺め、足りないコメントなどが無いか確認しましょう。

◇SWOT分析をおこなう

SWOT分析は、ズバリ、関係性を整理した図の中で内部環境と外部環境との間にある線を参加者全員で議論・検討したことを『見える化』することです。この過程で出されたアイデアや発想が、その関係性において課題を解決するための個別戦略（案件）になります。



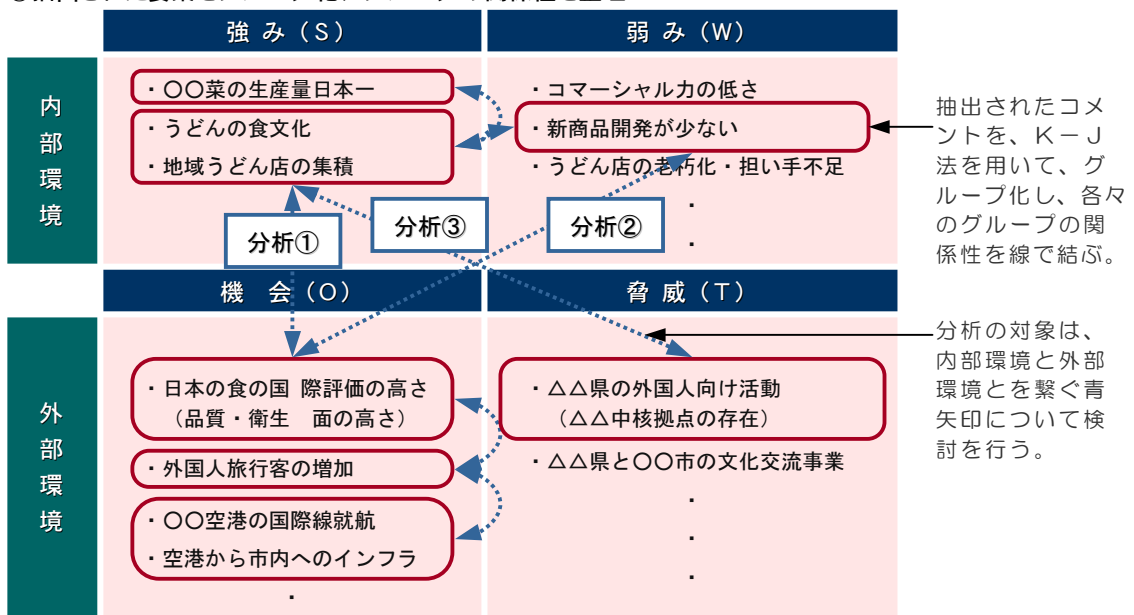
〇〇県におけるSWOT分析の参考例（イメージ）

〔シナリオ〕

〇〇県では、古くから、〇〇菜の生産とうどんの食文化を有しており、うどん店が他の地域に比べて多く出店されています。近年、国内での展開は頭打ちで担い手不足や店舗の老朽化、新商品開発を行う活動の停滞感が課題となっています。これに対し、2年前、地域の空港と中国〇〇空港との間で、国際線が就航し、近年、外国からの旅行者が増加しています。この機会を有効に活用し、隣の△△県では、これまでの文化交流をもとに、外国人旅行者の招致、観光化に成功しています。

このような状況に対し、〇〇県では、食を中心とした地域ポテンシャルの抽出とSWOT分析による戦略検討を行いました。

〇抽出された要素をグループ化、グループの関係性を整理

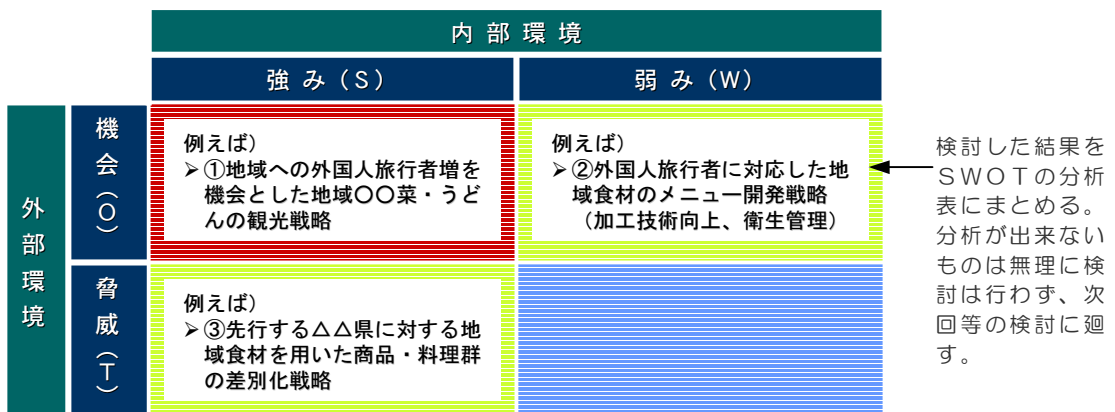


〔分析の結果〕

内部環境および外部環境に抽出された要件を分析し、●→に記した矢印について関係者間での議論・分析を行ったところ、右の①～③について戦略を創出することができました。

なお、弱み×脅威の領域は、①～③の具体的計画を作成した後に検討することになりました。

〇SWOT分析による戦略の想定





③ SWOT分析の結果を用い戦略を立案する

SWOT分析により整理された結果をSWOT分析表のままにして残しても、連携体や枠組の推進には寄与しません。

結果を用いて、具体的な活動に結びつけるには、個別の戦略や案件に対する精査や、各案件を実施段階順に並べたロードマップ化が必要になります。

SWOT分析の分析結果となる、①『強み』×『機会』(チャンスあり)、②『強み』×『脅威』(どのように弱みを克服してチャンスをつくるか)、③『弱み』×『機会』(どのように脅威を回避して、チャンスをつくるか)について、『どのようなターゲットに対し、だれが、いつまでに、何を』といったことを明確化することで、連携体や枠組における戦略的な計画やプランが生み出されます。

参考例) SWOT分析の結果

		内部環境	
		強み (S)	弱み (W)
外部環境	機会 (O)	例えば ➢ ①地域への外国人旅行者増を機会とした地域〇〇野菜・料理の観光戦略	例えば ➢ ②外国人旅行者に対応した地域食材のメニュー開発戦略 (加工技術向上、衛生管理)
	脅威 (T)	例えば ➢ ③先行する△△県に対する地域食材を用いた商品・料理群の差別化戦略	



参考例) SWOT分析の結果を踏まえた戦略ロードマップ

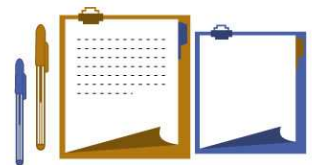
	今から・・・	1年後	2年後	3年後	アウトカム
①地域への外国人旅行者増を機会とした地域〇〇野菜・料理の観光戦略	エースメニューの開発 (市内暖簾会結成) 現地観光PR (行政、観光協会) インフラ・宿泊検討 (空港、バス、受入サポーター: 協議会)	店舗投入 クロスメディア戦略 (TV、ネット、携帯)	受入開始	地域産業の創出 (中間整理)	○チャンスあり! 2年以内に、外国人旅行者向けの〇〇菜、〇〇うどん店、宿泊施設 100店舗以上の展開 (3年後) 外国人旅行者年間10万人増
②外国人旅行者に対応した地域食材のメニュー開発	エースメニューの開発 (市内暖簾会結成) 宿泊用レシピの開発 (地元カリスマ・シェフ〇〇氏の協力) エースメニューに関連したお土産 (食品〇〇協議会、〇〇技術センター)	店舗投入 ホテル	地域資源を活用した高級料理、加工食品の開発・展開		○弱み克服 エースメニューを中心とした宿泊者向け高級レシピの開発と、高級お土産の開発 (3年後) 国内含む入込数年間50万人増
・・・	・・・				・・・

このように、地域のポテンシャルやそれを取巻く背景、競争相手等を想定し、BS、K-J法、SWOT分析を駆使した分析を行うことで、最終的に、これから地域において、『どのようなターゲットに対し、だれが、いつまでに、何を』といったことを明確化することができました。

これまでの過程で議論し、検討してきたことで、関係者間における暗黙知が形式知へと変化し、合意形成が図れたと思われれます。この戦略をもとに、行動することこそ、戦略的な地域の食農連携等の推進に寄与すると考えられます。

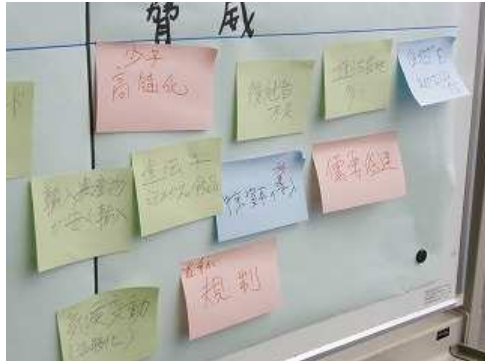
【用語・ポイント】

- ・ SWOT分析の結果のロードマップ化
- ・ 『どのようなターゲットに対し、だれが、いつまでに、何を』





3.SWOT分析等を活用した地域戦略の構築の実践

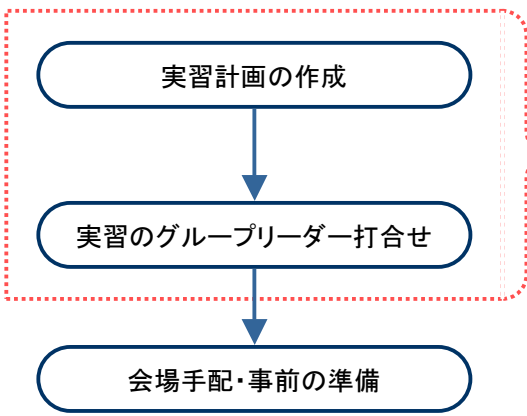


(1) SWOT分析 実習の概要

社団法人食品需給研究センターでは、農商工等連携や食農連携、6次産業化の推進を目指すコーディネーターのみなさまを対象に、育成研修プログラムの一環として、これまで紹介してきました「SWOT分析」の実習を行っています。ここでは、その実施方法等をご紹介します。

全体のスケジュール

〔事前準備〕



半日
～
1日程度

○SWOT分析は、5～7名のグループを1つの単位として行います。グループは多くても6つ程度が理想的な配置となります。

○任意に各グループのリーダーとなる人を決め、リーダー会議等の打合せにおいて、下記の事柄について事前に確認を行っておきます。

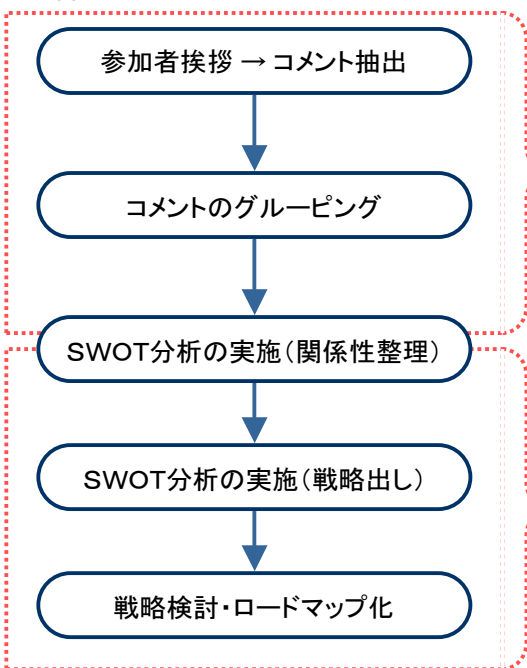
- ・何を目的にSWOT分析を行うか
- ・参加者の範囲はどうするか(人数とグループ分け)
- ・内部環境や外部環境のコメント出しに参考となる資料はあるか(例えば、地域の行政資料、統計資料や連携体、枠組の計画書など)

○下記の文具類等を事前に準備します。

- ・S・W・O・Tのフォームを記載した模造紙
- ・模造紙を貼るホワイトボード
- ・付箋紙(1人1個程度)、
- ・マジック(太目)

	強み (S)	弱み (W)
内部環境		
	機会 (O)	脅威 (T)
外部環境		

〔実習〕



半日程度

○グループリーダーが全体の遂行を把握しやすいように、実習当日のタイムスケジュールをつくっておくと便利です。

- ・次ページ『グループリーダー向け、実習当日のタイムスケジュール例』を参照ください

○SWOTのグループ化の結果を整理するため、SWOT分析表を上記と同様に用意します。

1日
～
3日程度

- ・SWOT分析表を記載した模造紙
これにグループ化したラベルを貼りなおす
- ・模造紙を貼るホワイトボード
- ・付箋紙(1人1個程度)
- ・マジック(太目)

	内部環境	
	強み (S)	弱み (W)
外部環境	機会 (O)	
	脅威 (T)	



〔参考：グループリーダー向け、実習当日のタイムスケジュール例〕

	開始時間	終了時間	所要時間	主な作業	達成すべき状態	作業単位	進め方	ツール
作業1	13:30	13:35	5	オリエンテーション	研修の目的と具体的な進め方の理解・共有	全体	研修の概要、ねらい、作業手順、本日の達成目標、発言時のルールなどの説明をする。	マイク
作業2	13:35	13:45	10	グループ内自己紹介	気軽に発言できるようなグループ内の雰囲気づくり	グループ	一人当たり1分を目安に、自己紹介の際に、地域に対するイメージなどを一言で付け加えてもらうのも、次の作業につなげるきっかけになる。 (例)イメージ: 地域名産、観光名所、建築物、文化など些細なことでもよいので、何でも気軽に発言できるよう空気づくりをする。	模造紙、付箋紙、マジック、ホワイトボード
作業3	13:45	14:15	30	地域内の食品産業の強み(S)、弱み(W)、地域外の食品産業に対する機会(O)、脅威(T)に関する情報を収集する	参加者からの情報収集		模造紙の表を活用し、「地域の食品産業」に対する強み(S)、弱み(W)(内部要因)、機会(O)、脅威(T)(外部要因)に関し、グループ内の全員で情報を出し合います。 以下のような方法を参考に、グループリーダーの行いやすい方法で、情報出しを誘導してください。 方法1: 参加者にS,W,O,Tの各々に対し、各参加者にそれぞれ3枚程度ずつ付箋紙に記入してもらい、各参加者が1枚ずつ順番に発表、模造紙に貼付してもらう。 方法2: 内部要因(S,W)、外部要因(O,T)の各々について各10分程度の時間に分け、参加者から順番に発言、内容を付箋に記入、模造紙に添付してもらう。 ※情報は、単語だけでなく、他の人がみてもわかるような形で記載してください。 (悪い例) (良い例) 嗜好品 → ○○地域の食材は嗜好品が多い だいたい → だいたいの生産量が全国で第○位	
作業4	14:15	14:45	30	参加者より出された情報のグループピング	参加者からの情報の集約		グループリーダー指導の下、強み(S)、弱み(W)、機会(O)、脅威(T)ごとに内容の近い情報をグループピングし、グループピングされた内容ごとにタイトルをつける。 (グループピング例) 観光資源が多い、知名度が高い、イメージが良い、年間を通じて訪問できる → 豊富な観光資源 グループピング	
作業5	14:45	15:00	10	内容の精査	グループ内の方向性の共有	全体	全体を見返しての不足部分の付け足し、S,W(内部要因)、O,T(外部要因)の再確認などグループ内でのとりまとめを行う。	
作業6	15:00	16:00	35	発表	各グループの内容の共有	各グループ	各チーム5～6分程度で発表を行う。	マイク
作業7	16:00	16:30	25	簡易な掛け合わせ分析	参加者のクロス分析方法の理解	全体	実際にクロス分析を行った例を参考に、クロス分析方法を解説する。	マイク

○グループリーダーに求められること

グループリーダーの主な役割は、発言を促したり、話の流れを整理したり、参加者の認識の一致を確認したりすることで、相互理解を促進し、合意形成へ導くことです。そのため、以下の点に注意し、SWOTの実習を行ってください。

①参加者の主体性を引き出す

→ 発言しやすい雰囲気づくり、各参加者への意見の聞き出しなどを行う。

②知識と経験を統合できるような情報の提供をする

→ 進行にあたって参考になりそうな過去の経験や、地域の基本情報の提供をすることで、それに対する意見を促すなどをする。

③参加者自らが主体的に考えられるようなサポートをする

→ 進行にあたって参考になりそうな過去の経験や、地域の基本情報の提供をすることで、それに対する意見を促すなどをする。

④状況を見ながら適切な軌道修正を行う

→ 一人の発言が長引くときや、ディスカッションが本筋からずれそうな場合に、軌道修正を行う。



(2) SWOT分析 実習場面でのポイント

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。

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。

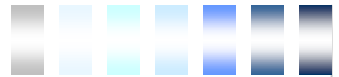
〇〇の観光入込客数の増加

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、その配置が適当か意見交換を行いましょう！
- 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"> ○○の生産が日本一 ○○研究所には○○技術のシーズが豊富 地域コミュニティが盛ん(NPO) 	加工は県内に少ない。
外部環境	○○の観光入込客数の増加	消費者の低価格志向
	機会(O)	脅威(T)

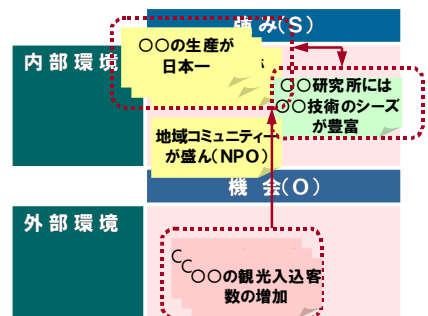
⑦コメントのグルーピング(意見交換) → ⑧SWOTマップの作成



【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！

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。

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くと便利です。

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。



〔SWOTマップの発表〕

		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?)

〔SWOT分析表〕



本書は、平成22年度 農商工等連携促進対策中央支援事業(コーディネーター活動対策)の一環で実施される『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(連続開催東京)』および『地域コーディネーター人材育成研修(秋田県)』向けに作成しています。

当該事業は、現在進行形で進められている取組で、本書に記載できていないSWOT分析の精査やロードマップ化のメソッド等について、他地域での実習をとおして効果検証しています。

この度は、上記の研修会向けに暫定版として作成しています。上記の効果検証等をとおして、平成22年度末には、確定版としてみなさまにお届けさせていただく予定です。



平成22年度 農商工等連携促進対策中央支援事業（コーディネーター活動対策）

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～

平成22年10月

社団法人 食品需給研究センター

〒114-0024 東京都北区西ヶ原1-26-3 農業技術会館3F

TEL 03 (5567) 1991 FAX 03 (5567) 1960

調査研究部：長谷川 潤一 藤科 智海

ホームページ <http://www.fmic.or.jp/>