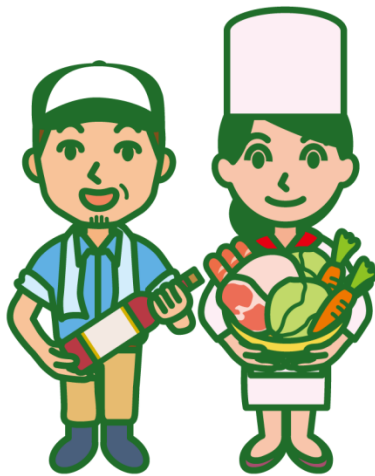


実践キャリア・アップ戦略 キャリア段位制度

食の6次産業化 プロデューサー

| 基幹教則本 |



一般社団法人 食農共創プロデューサーズ 編

本書のねらい

平成25年3月にスタートした「実践キャリア・アップ戦略～食の6次産業化プロデューサー」では、「農」や「食」を基盤とした新たなビジネスの創出を目的とする人材の育成プログラムを認証し、「能力」ある人材を作り・育ててゆく社会システムの構築を目指すとともに、「能力」や「実績」を有する人材をプロフェッショナルとして認定するキャリア段位制度のシステム化を進めています。

平成26年3月現在、国内には、人材育成を行うプログラムが認証されるとともに、既に個人でレベル段位を取得された方（認定者）などが数多く存在します。

本書では、これからプログラムの認証やレベル段位の取得を検討される組織・個人、そのほか本制度に興味をお持ちの方など、多くのみなさまに、①本制度のねらい、②「わかる（知識）」、③「できる

（実践的スキル）」に係る解説を行っています。

特に「わかる」では、人材育成を行う上で必要となるプログラムの科目ごとの解説、「できる」では、判定の基礎となる評価指標ごとの解説をしており、いわば「食の6次産業化プロデューサー（食Pro.）」を基に、キャリア・アップを図ってゆくための「虎の巻」となっています。

今後、プログラム認証や個人のレベル認定に向けた申請書作成の際に、まずは本書に記載された解説をお読みいただくことで、認証や認定への近道になるものと思います。

平成26年3月

食の6次産業化プロデューサー事務局

一般社団法人 食農共創プロデューサーズ

－ 目次 －

1. 実践キャリア・アップ制度と食の6次産業化プロデューサー	3
1.1 当該領域に係る背景と「人材」の重要性	4
1.2 キャリア段位制度の必要性・重要性	6
2. 「わかる（知識）」	11
2.1 「わかる（知識）」評価と育成プログラムの考え方	12
2.2 「育成プログラム学習内容認証基準」の評価基準（科目・単元等の意味）	17
(1) レベル1（科目）	17
(2) レベル2（科目）	24
(3) レベル3（科目）	38
3. 「できる（実践的スキル）」	47
3.1 「できる（実践的スキル）」評価の考え方	48
3.2 「できる」の評価基準（項目の意味・事例）	54
(1) 商品・サービスの開発	54
〔①-1 商品化・サービス化〕	54
〔①-2 多角化等〕	60
(2) 販路開拓・プロモーション	63
〔②-1 新規販路の開拓・拡充〕	63
〔②-2 メディア等への情報発信〕	66
(3) 連携・コーディネート	69
〔③-1 生産・加工・流通の連携や一体化、異業種との連携〕	69
〔③-2 地域活性化への貢献〕	74
(4) その他のアピールポイント	78
(5) 事業成果	80

1. 実践キャリア・アップ制度と 食の6次産業化プロデューサー

1.1 当該領域に係る背景と「人材」の重要性

我が国の食を取り巻く社会情勢の変化

日本人は食べることに、ことのほかこだわりを持っています。そしてそのこだわりも日々変化しています。食に携わる人々が、努力を続け、このこだわりに応えてきたからこそ、現在の日本の素晴らしい食が実現したのです。

食品業界は競って日本中、世界中から興味深い料理や食材を探し紹介しています。B級グルメと言われるジャンルの食もとても元気です。また、忙しい現代人のニーズに合わせた食が次々と開発されています。我が国の食の広がりや世界屈指のものだと言えるでしょう。

その出発点はやはり和食です。和食はユネスコの世界無形文化遺産に登録されて、日本の料理の実力があらためて確認されることになりました。そして、この和食を支えたのが農業・水産業です。わが国の農業・水産業の伝統と奥深さが和食を生み出したと言えます。

戦後、日本の農業・水産業は、伝統的な和食を超えた食の変化に合わせて構造を変えてきました。その過程で、カロリーベースでみた食料自給率が大きく低下し、食料安全保障の面からすると懸念すべき水準になってしまいました。ただそれは少なくとも1980年代までは農業・水産業の現場での戦略的な判断の結果です。

小麦や油脂の消費が大きく伸びましたが、国内生産は国際的にみて優位性がありませんでした。そのために輸入小麦や大豆に依存することになります。一方、畜産物の消費も大きく増えましたが、これについては国内生産を拡大すべく産地づくりを進めていき、その結果、大量の飼料を輸入するようになりました。穀物や油糧種子の海外依存が高まって、自給率が低下してしまったのです。

このように輸入飼料に依存はしながらも、国内の畜産を大いに育てることができ、日本人の好む日本独自とも言える高品質な食肉や安全な卵が次々に開発されて生産が振興されていきました。

また、畜産だけでなく、米や野菜、果物についても品種や農法の改良が進んで、高品質な製品の生産が実

現しています。水産物の養殖技術も大いに発展しました。農業・水産業の産業としての規模は世界有数なものになりました。

これらの優れた食材を使って、素晴らしい料理が楽しめるように、食品産業は様々な工夫を積み重ねてきました。70年代以降の加工業、流通業、外食産業の発展は目覚ましいものがあります。その背景には、いわゆる食の外部化と言われる動きがありました。家庭で自ら調理することがだんだんと少なくなっていき、総菜や弁当などの調理食品をより多く利用し、外食をする機会が増えていきました。

この動きを促したのは、実は海外から輸入される農産品の拡大でした。拡大した理由は、急速な円高の進行と農産物の輸入自由化です。80年代半ばから、安い輸入原材料を利用した食品産業の拡大が進みます。食肉も直接輸入が増えることになりました。この時期から、国内の農業・漁業の生産規模は減少していきます。

一方、このような海外農水産物との厳しい競争の中、国内製品の品質改善が進み、より高品質なものが生産されるようになりました。ジャパンプランドやジャパンスペックと言われる高レベルの食が生まれたのです。そして、これだけの高品質な食材をどのように活かすのかが大きな課題となっています。

我が国の食の将来を担う発展の方向性

1つの方法が輸出の拡大で、円安が進めばその可能性が高まります。世界でも優れた品質であることを利用して、新興国の購買力のある消費者に販売攻勢をかけていく取り組みが行われています。技術力を活用して、海外での現地生産に取り組むことも検討されています。

もう1つの方法が、さらなる付加価値をつけて、国内の消費者に新しい商品を提案していくことです。先ほど述べたとおり、食の外部化が進んでいます。この動きが逆転することはないでしょう。消費者は、家庭での調理を軽減してくれる手段をさらに欲していて、よりよい食を実現するため、様々な手段をこだわりなく

採用するようになりました。価格と安全と品質を吟味しながら、食品事業者からの提案を待っているのです。

日本人にとって食は、日常生活の大きな楽しみの1つです。人生の節目に食が大事な役割を果たすこともあります。観光地を選ぶ時、食べ物にこだわる人も多いでしょう。お土産に食べ物やお菓子がこれだけ利用される国はありません。私たちの生活の隅々に食が関わり、大切さが染み込んでいます。

食は、私たちに新たな喜びを提案する力があります。そして日本人はそれを受け入れる用意があるのです。そのための創意工夫が求められています。新しい食を創造するためには、食材の品質、加工や流通の技術、販売やサービスでの取り組みなどが必要ですが、最終的な食の品質はそれらの最も低い水準に規定されることになります。

したがって新たな食を生み出すには、バリューチェーン※の構築が求められます。高品質な食にとって食材の品質は決定的です。しかしそれだけで優れた食になるわけではありません。加工、流通、販売、サービスなどフードチェーンのすべての関係者が高いレベルの活動をともに実行しなければならないのです。その1つの手段が、1次産業（生産）、2次産業（加工）、3次産業（流通、販売、サービス）の活動を総合的に組み合わせる6次産業化の取り組みです。

6次産業化に代表される産業発展の要件

6次産業化の担い手には、新しいことへ挑戦する意志と能力が求められます。消費者の期待を確実に把握し、それに応えるための手段を獲得している必要があります。

国内の農業・水産業は、6次産業化というビジネスモデルにおいて優位性があります。生産から販売・サービスまでを連携する上で、国内に生産地があることは現場理解、意志決定、活動着手が素早く行えるからです。我が国の消費者は、さまざまな多様性に価値を感じています。安定した品質で手軽に買える標準品を求めつつ、珍しいこだわりの商品にも手を出してくれるのです。したがってスモールビジネスにとってもチャンスがあります。

この取り組みを通じて、農業・水産業の長所を活かして再興に繋げることができるでしょう。新世紀になって社会の動きは速く、消費者の期待も大きく変化しています。6次産業化での活動も見直しと改善の繰り返しが求められます。産業としての完成型はないと言ってよいでしょう。挑戦し続けること、創造し続けることが重要です。そのための人材が求められています。

求められる人材は、経験を積んで自分なりの知識や知恵を蓄える必要があります。同時に、絶え間なく学習を継続しなければなりません。ビジネスが高度化して、経験に頼った暗黙知だけでは乗り越えられないことが多くなりました。新しい食を生み出すための制度、技術、ビジネス環境、情報は常に変化しています。学習や研修を通じた形式知の獲得も欠かせない時代になりました。

農業・水産業・食品産業が業界全体で人材の育成をしていくことが求められています。そして研鑽を積んだ人材の努力と能力を正しく評価して、適材適所の仕事を割り当てができるようになることが6次産業化のさらなる発展に結びつくのだと期待されています。

本実践キャリア・アップ制度は、継続した学習と経験を客観的に評価してくれる仕組みとなっているのです。

※バリューとは、ハーバード大学のM. E. Porterが著書「競争優位の戦略」（1985年）において、組織の競争優位の源泉を明らかにするために組織の内部環境を分析するフレームワークで整理された組織の価値活動を意味します。各組織の価値活動は、前工程のアウトプットが次工程のインプットとなり、順次変換（加工）が連鎖的に行われていく相互依存のシステムを構成しています。これをバリューチェーンといいます。

1.2 キャリア段位制度の必要性・重要性

本制度のねらい

食の6次産業化プロデューサー（以下食Pro.）の育成を目的としたキャリア段位制度は、1次産業から2次・3次産業をつなぐ6次産業化の流れの中で、最終製品を高付加価値化するとともに、付加価値を適正に配分し、新たな消費者を見つけることができる人材を育成し、同時に、他産業から食農分野に優秀な人材を呼び込むことをねらいとした施策です。

肩書きではなく、「キャリア」や「能力」がより評価される社会を目指して

実践キャリア・アップ戦略は、新成長戦略（平成22年6月18日閣議決定）において、国家戦略プロジェクトの1つとして位置付けられました。また、日本再興戦略（平成25年6月14日閣議決定）においても、個人が円滑に転職等を行い、能力を発揮し、経済成長の担い手として活躍できるよう、能力開発支援を含めた労働移動支援型の政策に大胆に転換していく旨が明記されています。

このような考え方に沿って、実践的な職業能力の評価・認定制度（キャリア段位制度）を構築するとともに、それにもとづく育成プログラムの整備や労働移動の円滑な仕組みづくり推進するため、実践キャリア・アップ戦略として政府において横断的に施策を実施しています。

具体的には、キャリア段位制度の実施により成長分野への労働移動を図り、当該分野における専門的人材を育成することを目的とした取り組みとして、「食Pro.」「カーボンマネジャー」および「介護プロフェッショナル」の3分野において制度設計を行い、平成25年3月から個人へのレベル認定が開始しています。

キャリア段位制度の仕組みは、エントリーレベルからその分野を代表するトップ・プロフェッショナルレベルまで、各分野統一で7段階のレベル（レベル段位）が設定されました。段位制度は、これら各レベルに応じて実践的な職業能力に重点を置き「わかる（知識）」と「できる（実践的スキル）」を評価し人材の認定を行うものです。

このうち食Pro.では、「農」や「食」を基盤とした新たなビジネスの創出を目的とする人材の育成プログラムを認証し、「能力」ある人材を作り・育ててゆく社会システムの構築を目指すとともに、「能力」や「実績」を有する人材をプロフェッショナルとして認定するキャリア段位制度のシステム化を進めています。

平成27年度からは3分野それぞれが独立し、制度の向上や発展に取り組んでいます。食Pro.では、レベル段位を6段階に改め、継続して人材の育成・認定を行っています。



食の6次産業化を目指す人材のキャリア段位制度 ～ レベル段位のイメージ ～

「食Pro.」とは

現在、我が国の「農」や「食」および「地域」を取り巻く課題を解決する方法の1つとして、「食」の付加価値向上に寄与することができる人材や「農」の生産性向上を目的に強固な「経営力」を構築することができる人材など、いわゆる「人」の育成が急務となっています。

このような背景をもとに、食Pro. では、生産（1次産業）、加工（2次産業）、流通・販売・サービス（3次産業）の一体化や連携により、地域の農林水産物を利活用した加工品の開発、消費者への直接販売、レストランの展開など、食分野で新たなビジネスを創出できる人材の創出を目指しています。

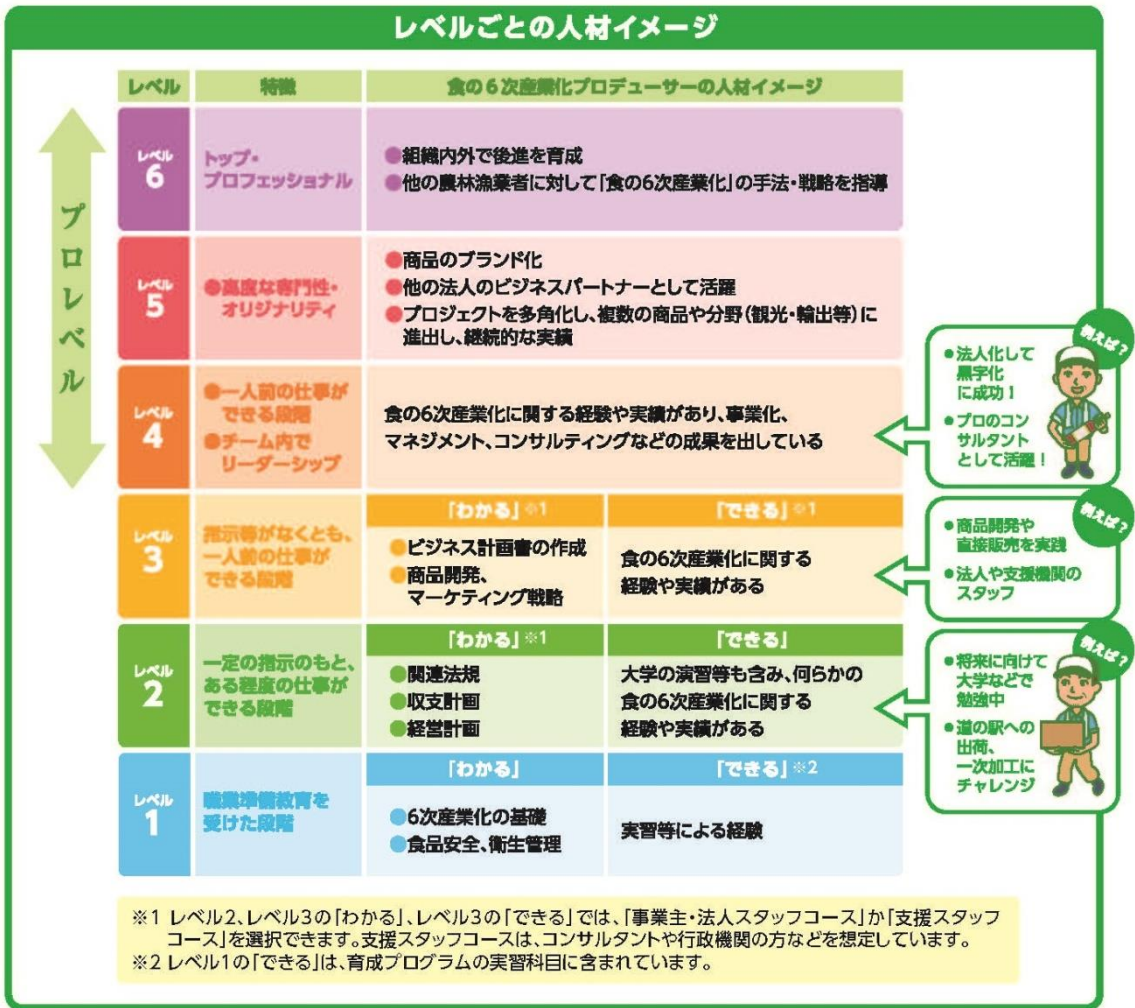
特に上記のビジネス創出において要求される人材は、「農水産物を高付加価値化する事業の企画に携わり、市場開拓を先導するとともに、参画する主体間の利害関係

を調整し、適正な付加価値配分を行うことができ、異業種横断でプロジェクトを組成・管理し、実績を上げることができる人材」です。

レベル段位ごとの人材のイメージ

このような人材を評価・認定するため、食Pro. では、各レベル段位ごとに、原則として「わかる（知識）」および「できる（実践的スキル）」の両面による評価を行うこととしています。

「農」や「食」を基盤とした新たなビジネスを創出する人材像としてレベル4を基準とし、それに至るレベル1～3では、食Pro. レベル4を目指すために、「わかる（知識）」と「できる（実践的スキル）」を習得するためのステップとしています。



「わかる（知識）」および「できる（実践的スキル）」
の両面による評価

食Pro. では、各レベルに応じて設定されている「わかる（知識）」と「できる（実践的スキル）」の2つの側面から評価を行うシステムを構成しています。

「わかる（知識）」は、レベル1～3までを対象とし、原則として認証された「育成プログラム」の履修により評価を行います。一方、「できる（実践的スキル）」は、レベル2以上を対象とし、人材の能力や経験、実績をもとに評価を行います。

下記の表にあるように、レベル1は「わかる（知識）」のみで「レベル認定」（「キャリア段位を取得する」の意味：以下同）となりますが、レベル2～3では、「わかる（知識）」と「できる（実践的スキル）」の双方について「レベル評価判定」を受け、合格しないとレベル認定にはなりません。これに対し、レベル4、5は「できる（実践的スキル）」のみでレベルの評価判定を行い、合格した場合にはレベル認定となります。

各レベルの解説

●レベル1

〔エントリーレベル（職業準備教育を受けた段階）〕
育成プログラムで、「6次産業化論」「農産物と水産物」「食品加工・衛生管理」「食品流通」「経営及び経営分析の基礎」等の講義や実習を受け修了した方が、食Pro. レベル1の認定となります。

●レベル2

〔一定の指示のもと、ある程度の仕事ができる段階〕
「わかる（知識）」は、育成プログラムで、「6次産業化関連法規・事例分析」「農産物と水産物（関連法規・技術）」「食品加工・衛生管理（法規・応用）」「マーケティング」「財務・事業計画」の講義や実習を受け、修了した方が「わかる（知識）」のレベル評価判定を受けることができます。実際には認証された育成プログラムの修了後、個人の登録申請を行うことで「わかる（知識）」のレベル2を取得することになります。

食の6次産業化プロデューサー レベルごとの審査基準

レベル		レベルごとの審査基準	
6	トップ・プロフェッショナル	●組織内外で後進を育成 ●他の農林漁業者に対して「食の6次産業化」の手法・戦略を指導 ※評価判定方法は検討中です。	
5	・高度な専門性 ・オリジナリティ	●商品のブランド化 ●他の法人のビジネスパートナーとして活躍 ●プロジェクトを多角化し、複数の商品や分野（観光・輸出等）に進出し、継続的な実績 ※「面接試験」（能力と実績が対象）	
4	・一人前の仕事ができる段階 ・チーム内でリーダーシップ	●食の6次産業化に関する経験や実績など、食産業に関連した分野で事業化、マネジメント、コンサルティングなどの成果を出しているレベル ※「面接試験」（能力と実績が対象）	
3	指示等がなくとも、一人前の仕事ができる	「できる（実践的スキル）」	「わかる（知識）」 ※育成プログラムの履修
		●食の6次産業化に関する経験や実績があるレベル 「書類審査」（実務等が対象） ※自身の業務経験や実績をもとに審査	●専門プログラムレベル 「経営戦略」「経営管理」「商品開発」「マーケティング」等の講義や実習
2	一定の指示のもと、ある程度の仕事ができる	●大学の演習等も含み、何らかの食の6次産業化に関する経験や実績があるレベル 「書類審査」（演習等が対象） ※レベル2の育成プログラム履修により得た能力や経験をもとに審査	●大学農学部／農業大学校等のシラバスレベル 「6次産業化関連法規・事例分析」「農産物と水産物（関連法規・技術）」「食品加工・衛生管理（法規・応用）」「マーケティング」「財務・事業計画」等の講義や実習
1	職業準備教育を受けた段階	（対象外）	
		●農業高校／水産高校のシラバスレベル 「6次産業化論」「農産物と水産物」「食品加工・衛生管理」「食品流通」「経営及び経営分析の基礎」等の講義や実習	

「できる（実践的スキル）」は、大学の演習等も含み、何らかの食の6次産業化に関する経験や実績があり、その経験にもとづいて自らのスキルを書面にて申請していただき、「できる（実践的スキル）」のレベル評価判定（書類審査）を受け、合格した方は「できる（実践的スキル）」のレベル2を取得することになります。

「わかる（知識）」と「できる（実践的スキル）」の2つのレベル評価判定の結果により、「わかる（知識）」「できる（実践的スキル）」の双方が取得できている場合には、食Pro. レベル2の認定となります。

●レベル3

〔指示などがなくとも一人前の仕事ができる段階〕

「わかる（知識）」は、育成プログラムで、「経営戦略」「経営管理」「商品開発」「マーケティング」等の講義や実習を受け、修了した方が「わかる（知識）」のレベル評価判定を受けることができます。実際には認証された育成プログラムの修了後、個人の登録申請を行うことで、「わかる（知識）」のレベル3を取得することになります。

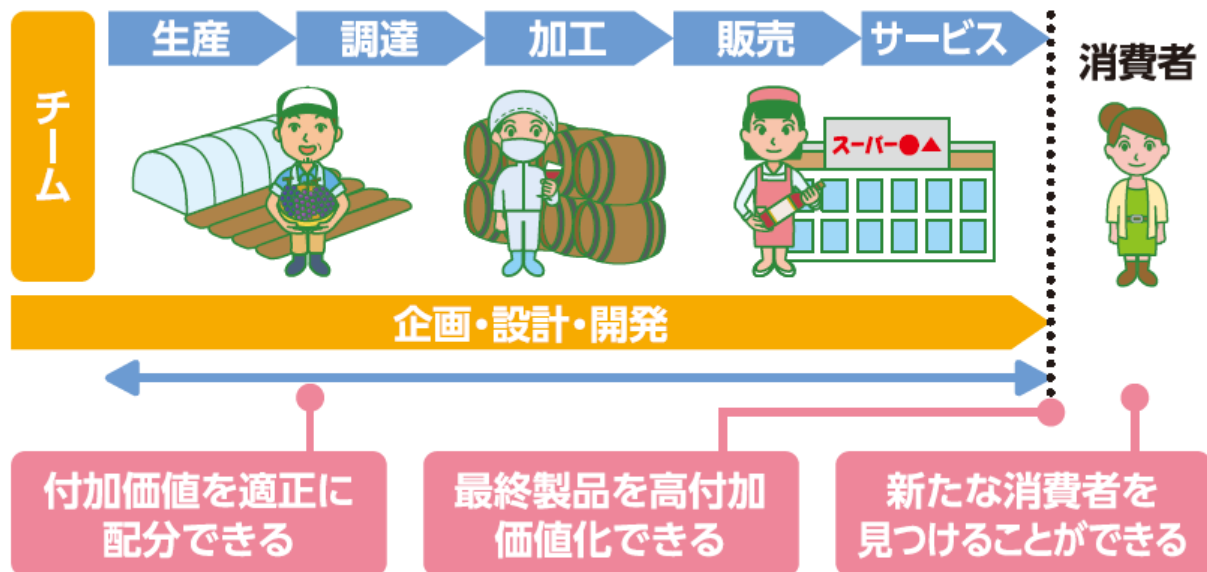
「できる（実践的スキル）」は、食の6次産業化に関する業務経験や実績があり、その経験にもとづいて自らのスキルを書面にて申請していただき、「できる（実践的スキル）」のレベル評価判定（書類審査）を受け、合格した方は「できる（実践的スキル）」のレベル3を取得することになります。

「わかる（知識）」と「できる（実践的スキル）」の2つのレベル評価判定の結果により、「わかる（知識）」「できる（実践的スキル）」の双方が取得できている場合には、食Pro. レベル3の認定となります。

●レベル4以上

〔プロからトップ・プロの段階〕

「できる（実践的スキル）」は、食の6次産業化に関する経験や実績があり、その経験にもとづいて自らのスキルを申請していただき、レベル評価判定（面接試験）を受け、合格した方は食Pro.（レベル4以上）の認定となります。なお、トップ・プロであるレベル6の評価判定方法は現在検討中です。



食の6次産業化プロデューサーに求められる人材像

2. 「わかる（知識）」

2.1 「わかる（知識）」評価と育成プログラムの考え方

「育成プログラム」による知識習得

食の6次産業化プロデューサー（以下、食Pro.）では、あらかじめ認証された「育成プログラム」の受講により、「わかる（知識）」を習得したことを確認します。レベル1、2、3から食Pro.のレベル認定に取り組む場合、まず、認定を目指すレベルまでの育成プログラムを受講します。

例えば、レベル2の認定を目指す場合には、レベル1を含むレベル2の育成プログラムを修了する必要があります。次に、専用サイトから「わかる」のレベル判定を申請します。申請を受けて、食農共創プロデューサーズは「申請者が育成プログラムを修了していること」を育成プログラムの実施機関に確認し、「わかる」のレベル判定を行います。

「育成プログラム」の受講を通じて受講者に習得してもらいたいのは、いわば、食に関するバリューチェーンについての共通言語です。「育成プログラム」としての認証基準には、学習内容の基準として、各レベルで学習する「科目」、各科目で扱う要素（P16「2.2『育成プログラム学習内容認証基準』の評価基準」で詳述）や各科目の必要履修時間だけでなく、講義形式を指定しています。

これは、学習した内容を共通言語として実際に使えるものにする上で、講義形式が重要な意味を持つと考えているためです。例えば、英語の習得でも、文法や単語の講義を聞いただけではコミュニケーションに使えるものにはなりません。英作文や会話の練習をしたり、英語を母国語とする人と交流したりすることで、初めて実践的な力が身に付きます。実践に活かすスキルを身に付けるためには、座学に加え実習、視察・ヒヤリング、事例学習などが必要です。

「育成プログラム」の体系

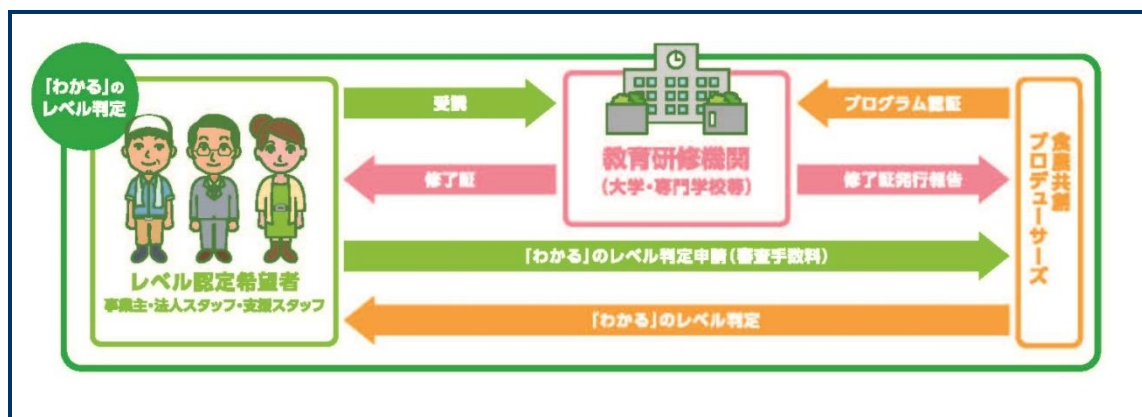
各レベルの学習内容は、順を追って習得しやすいように構成されています（次ページ、科目の構成図参照）。

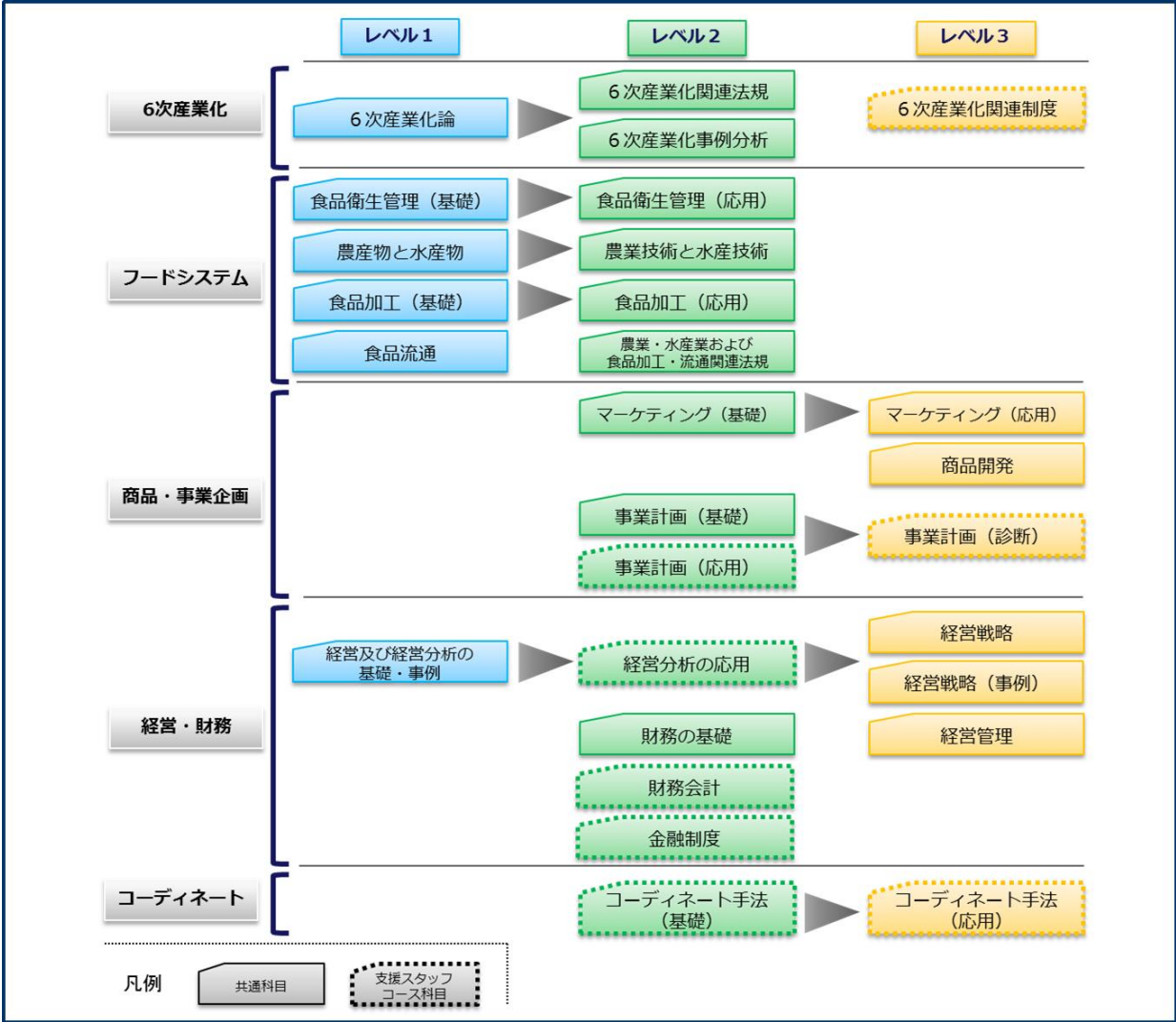
まず、レベル1では「6次産業化論」で基本的な考え方、「食品衛生管理（基礎）」「農産物と水産物」「食品加工（基礎）」「食品流通」でフードチェーンを構成する各産業の基本的な知識、「経営及び経営分析の基礎・事例」で、経営的な視点の必要性などを学習します。講義形式は座学を中心としており、この分野に初めて取り組む方にも基礎的な知識が習得できるよう構成されています。

レベル2では、レベル1で学習した各要素をもう一歩進め、より実践に近い専門的な知識を学習します。例えば、レベル1の「6次産業化論」で得た基本的な考え方をより実践的に学ぶ意味で、「6次産業化関連法規」「6次産業化事例分析」といった科目が設定されていますし、フードチェーンを構成する各分野については、「食品衛生管理（応用）」「農業技術と水産技術」「食品加工（応用）」「農業・水産業および食品加工・流通関連法規」といった科目が設定されています。

なお、レベル2以降は、「事業主・法人スタッフコース」と「支援スタッフコース」という2つのコースが設定されています。

支援スタッフとは、行政機関、農協・漁協で働く方、コンサルタントなど、外部から事業を支援する立場の方です。支援スタッフコースでは、事業主・法人スタッフコースより幅広く高度な学習内容を設定しています。これは支援者としてより適切な業務遂行ができるようにという意図で設定されたコースです。事業主や法人スタッフの方でも、より幅広く学ぶために支援スタッフコースを受講されても構いません。





「育成プログラム」の科目構成（支援スタッフコース）

レベル2では、商品や事業の企画に必要な学習として、「マーケティング（基礎）」「事業計画（基礎）」といった科目がありますが、支援スタッフコースには、これに「事業計画（応用）」が加わります（この科目は、事業主等のコースでは、レベル3で設定されています）。経営・財務に関する科目では、両コースに共通する「財務の基礎」に加えて、支援スタッフコースでは「経営分析の応用」「財務会計」「金融制度」といった経営者の支援に必要となる内容を学びます。さらに、さまざまなバックグラウンドを持つ関係主体をつなぐために必要ということで設定されているのが、「コーディネート手法（基礎）」です。

レベル3は、それまでに学習した内容を実践に活かす上で重要な考え方やスキルを事例学習、事例演習（ケースメソッドを含む）、実習を通して「総合化」することを学びます。具体的な科目としては、商品や事業の企画向け「マーケティング（応用）」「商品開発」、経営・財務の観点から「経営戦略」「経営戦略（事例）」「経営管理」などです。また、支援スタッフコースではこの他に「6次産業化関連制度」「事業計画（診断）」「コーディネート手法（応用）」が加わります。

「育成プログラム」の実施主体

これらの育成プログラムを実施するのは、現状、既に6次産業化の人材育成に取り組んでいる高等学校、専門学校、大学、自治体、民間の研修機関等です。また、こうした知識の習得がこれからの6次産業化分野の発展を担う人材に必要と考え、新たにプログラムを組む方も想定しています。

既に6次産業化の人材育成に取り組んでいる主体の場合、レベル1では農業高校や水産高校の授業の組み合わせ、レベル2は農業大学校や農学、食品関係学部のある大学の授業の組み合わせで実施可能と想定しています。また、レベル3は食の6次産業化、地域づくり等の人材育成を企図した大学や自治体等が社会人向けに開設している専門プログラムなどで認証できるものがあります。

この認定制度で規定されている学習内容の体系を活用して、新たにプログラムを開設して実施される場合には、後述の「2.2『育成プログラム学習内容認証基準』の評価基準」を読み、それぞれの科目のねらいを踏まえて設計することを推奨しています。

「育成プログラム」の認証

育成プログラムの認証にあたっては、まず、教育研修機関からの申請が必要です。申請にあたっては、申請書として、申請組織と対象のプログラム概要を記載する「プロフィールシート」、「自己評価票」（「育成プログラム学習内容認証基準」に沿ったプログラムが構成されていることを確認する）を規定のフォームで作成していただきます。これに加え、各教育研修機関の①プログラム構成と修了要件が確認できる資料、②講義内容が確認できる資料（授業計画書や使用教材等）、③組織概要を示すもの（パンフレット等）（①～③は規定のフォーム無し）を提出します。

「①プログラム構成と修了要件が確認できる資料」では、プログラムを構成する科目の全体像を把握できるよう、科目名、実施時期、実施場所、講師名、講師の所属、プログラム全体の修了要件を記載します。

「②講義内容が確認できる資料（授業計画書や使用教材等）」は、既存の学習計画書（シラバス）で示すか、フォームを作成して「授業実施年度」「科目名」「使用教材」「主な学習内容（各回授業の概要）」を科目ごとにまとめた資料を作成します。

提出された書類をもとに、次の「組織要件」と「プログラム内容要件」を満たしているか審査を行います。提出書類では、確認できない事項がある場合には、追加的な書類の提出や面談を要請する場合があります。

〔組織要件〕

- ①会社更生法にもとづく更生手続の開始の申立が行われていないことその他財務体質が健全であること
- ②育成プログラムの運営に当たり必要な要員を有するものであること
- ③その定款又は事業計画書の内容が法令又は法令にもとづく行政機関の処分に違反しているものでないこと
- ④暴力団員等がその事業活動を支配する団体でないこと

〔プログラム内容要件〕

- ①認証対象のプログラムは、次のいずれかに該当するものであること
 - (A) 大学や大学校、高等学校の常設の学科／専攻／コース／講座
 - (B) 時限的な教育プログラム
 - (C) 開講済みの（申請時点で終了している）教育プログラム（平成22年度以降に開講されたもの）
- ②認証対象のプログラムは、以下のいずれもの要件を満たすこと
 - (A) カリキュラムおよび修了要件が文書で規定されていること
 - (B) 名簿に登録するだけで修了できるプログラムではないこと
- ③カリキュラムの内容が「育成プログラム学習内容認証基準」の要件を満たしていること

「育成プログラム学習内容認証基準」の構成

「育成プログラム学習内容認証基準」は、「科目名」「単元」「講義形式／手法」「必要履修時間」から構成されています。

「科目」は、「食Pro.として活動するために必要な知識領域を検討した内閣府のワーキンググループで示された評価基準に基づいて体系的に整理したもの」です。プログラムの認証には、申請のレベル・コースに配置されたすべての科目が必要です。

「単元」は、「科目の内容を規定する単位であり、教育研修機関のプログラムとの照合を行うためのもの」です。各科目を構成する単元の60%以上が扱われることが科目充足の要件となります。

「必要履修時間」は、各科目の充足を見る上で、最低限必要とされる時間です。各教育研修機関で、受講者ニーズに合わせて、この時間以上の講義をすればよいということになります。

「講義形式／手法」は次の5種類が設定されています。各講義形式の定義は次のとおりです。

〔座学〕

- ・テキスト等を用いて講師の話す内容を聞いて学ぶ。

〔事例学習〕

- ・単元の内容理解を深める目的で、実際の事例をもとに、単元の内容に沿って分析方法の使い方や分析した結果の講義を聞く。（受講者が主体的に参加する形態であることが望ましい）

〔事例演習（ケースメソッドを含む）〕

- ・単元の内容を体得する目的で、実際の事例をもとに、受講者が分析及び第三者的評価を行う。（ケースメソッド※であることが望ましい）

〔実習〕

- ・単元の内容を受講者自ら実際にやってみる。
- ・単元の内容をロールプレイングで仮想的にやってみる。
- ・現場実習（単元の内容が実際に行われている現場において、体験等を通じた学習を行う）

〔視察・ヒアリング〕

- ・単元の内容が実際に行われている現場に出向いて、実施者にヒアリングを行う。

※ケースメソッド：実際の事例等をもとに設定された事業環境や前提条件の下で、単元の内容を踏まえた上で、受講者が当事者になったつもりで意思決定をする演習を行う。

2. 「わかる（知識）」

各レベルにおける「育成プログラム」の科目と単元、講義形式、必要履修時間の一覧表

レベル	科目名	単元	講義形式					必要履修時間	
			座学	事例学習	事例演習	実習	視察・ヒアリング	事業主・法人スタッフ	支援スタッフ
LEVEL1	6次産業化論	「6次産業化の意味と目的」「6次産業化のメカニズム」 「6次産業化のパターン」	○					0分以上	0分以上
	食品衛生管理(基礎)	「農業取締法／食品衛生法(及び関連条例)」	○					0分以上	0分以上
	農産物と水産物	「水稻／野菜／果樹／園芸／畜産／水産物／ 特用林産物の特性・現状」	○			○		0分以上	0分以上
	食品加工(基礎)	「食品の種類」	○			○		0分以上	0分以上
	食品流通	「食品の物流」「食品の商流」「食品の情報流」 「卸売市場・物流センターの視察」	○				○	0分以上	0分以上
	経営及び経営分析の基礎	「会社・組織・法人の種類」「経営理念」「経営目標」 「経営資源(ヒト・モノ・カネ・技術・情報・ブランド)」「組織」 「会計の原理」「簿記の仕組み」	○					0分以上	0分以上
	経営及び経営分析の基礎(事例)	「事例を用いた経営・経営分析」		○				0分以上	0分以上
LEVEL2	6次産業化関連法規	「6次産業化法」「農工商連携法」 「6次産業化や農工商連携の推進のための各種支援制度」	○					60分	60分
	6次産業化事例分析	「6次産業化の事例」		○				90分	90分
	食品衛生管理(応用)	「食品衛生管理の事例」「GAP・HACCP」 「トレーサビリティ／FCP(フード・コミュニケーション・プロジェクト)」	○					60分	60分
	農業技術と水産技術	「栽培技術／漁法・養殖技術」	○			○		90分	90分
	食品加工(応用)	「栄養成分」「保健機能食品」「食品の保存・加工・包装方法」	○			○		60分	60分
	農業・水産業及び食品加工・流通関連法規	「農地法・都市計画法／家畜伝染病予防法／漁業法／PL法」 「食品表示法／食品表示法などの表示制度」	○					60分	60分
	マーケティング(基礎)	「顧客と消費者」「マーケティングの定義・考え方」 「マーケティングプロセスの全体像」	○		○			30分	30分
	事業計画(基礎)	「事業計画書の作成方法ガイド」	○					180分	180分
	財務の基礎	「原価計算の目的」「原価計算の方法」 「収支計画の作成方法」	○					90分	90分
	事業計画(応用)	「事業計画書の作成演習」				○		-	360分
	経営分析の応用	「農業者・漁業者の経営分析」 「他産業の経営分析(食品メーカー／流通・販売業者／飲食店等)」	○		○			-	90分
	財務会計	「財務諸表の基本と読み方」 「主要な財務指標の種類と使い方」	○					-	90分
	金融制度	「農林水産、中小企業向け金融支援制度」	○					-	30分
	コーディネート手法(基礎)	「論理的思考」「聴く」「書く」「話す」	○			○		-	90分
LEVEL3	事業計画(応用)	「事業計画書の作成演習」				○		360分	-
	マーケティング(応用)	「事業環境分析(内部環境分析・外部環境分析)」 「標的の設定(セグメンテーション・ターゲティング)」 「差別化軸の設定(ポジショニング)」 「4P(Product, Price, Place, Promotion)」 「ブランドの要件」「知的財産管理」 「プッシュ戦略・プル戦略」「店舗設計」		○	○	○		180分	180分
	商品開発	「設計・試作・テスト」「商品ラインナップ」 「商品ライフサイクル」「価格設定」		○	○	○		90分	90分
	経営戦略	「戦略の定義」「経営戦略と事業戦略」 「コアコンピタンス(何を武器として戦うかを考える)」 「ドメイン(戦う土俵を考える)」 「ポジショニング(戦い方を考える)※競争戦略」 「アウトソーシング・アライアンス・M&A(機能の調達方法を考える)」 「ポートフォリオ(経営資源の配分を考える)」	○					90分	90分
	経営戦略(事例)	「経営戦略事例」		○				90分	90分
	経営管理	「組織／経営者論」「人的資源管理」「生産・販売・在庫管理」 「計画と進捗管理」「業務システムと情報システム」 「損益分岐点」「収益性評価」「資金繰り」	○		○			90分	90分
	6次産業化関連制度	「公的支援制度の活用方法」	○					-	30分
	事業計画(診断)	「事業計画書(事例の診断・打ち手検討)」			○			-	180分
	コーディネート手法(応用)	「リーダーシップ」「ファシリテーション」 「アイデアジェネレーション」「ネゴシエーション」	○			○		-	90分

※「」内の言葉が一つの単元

※単元中の「／」はOR条件を意味する

2.2 「育成プログラム学習内容認証基準」の評価基準

(1) レベル1（科目）

6次産業化論

(1)科目のねらい

6次産業化は、経営多角化の一種と言えますが、その一言では片付けられません。食と農で地域経済を活性化させるという志が重要です。食Pro.としての判断基準となる6次産業化や食や農を基盤とした地域活性化の意味や目的を学びます。

(2)単元の内容

① 6次産業化の意味と目的

農業の事業環境を踏まえ、6次産業化の意味と目的を理解します。具体的には、地域の所得向上・雇用創出などが挙げられます。

② 6次産業化のメカニズム

6次産業化を構想する下敷きとなる、1～3次産業をつなぐバリューチェーンの全体像を学び、ビジネスとして捉えた6次産業化のメカニズムを理解します。また、6次産業化を実現するためには「企画・設計・開発」機能が重要であることを理解します。

③ 6次産業化のパターン

ある事業者が自力でバリューチェーン上の他の機能を手掛ける6次産業化などの事例（融合型）や、複数の事業者がそれぞれ役割分担し、連携してバリューチェーンを構築するなどの事例（連携型）を紹介し、将来受講者が6次産業化や農商工連携、食農連携に携わる際、どのパターンを採用するかをイメージするきっかけとします。

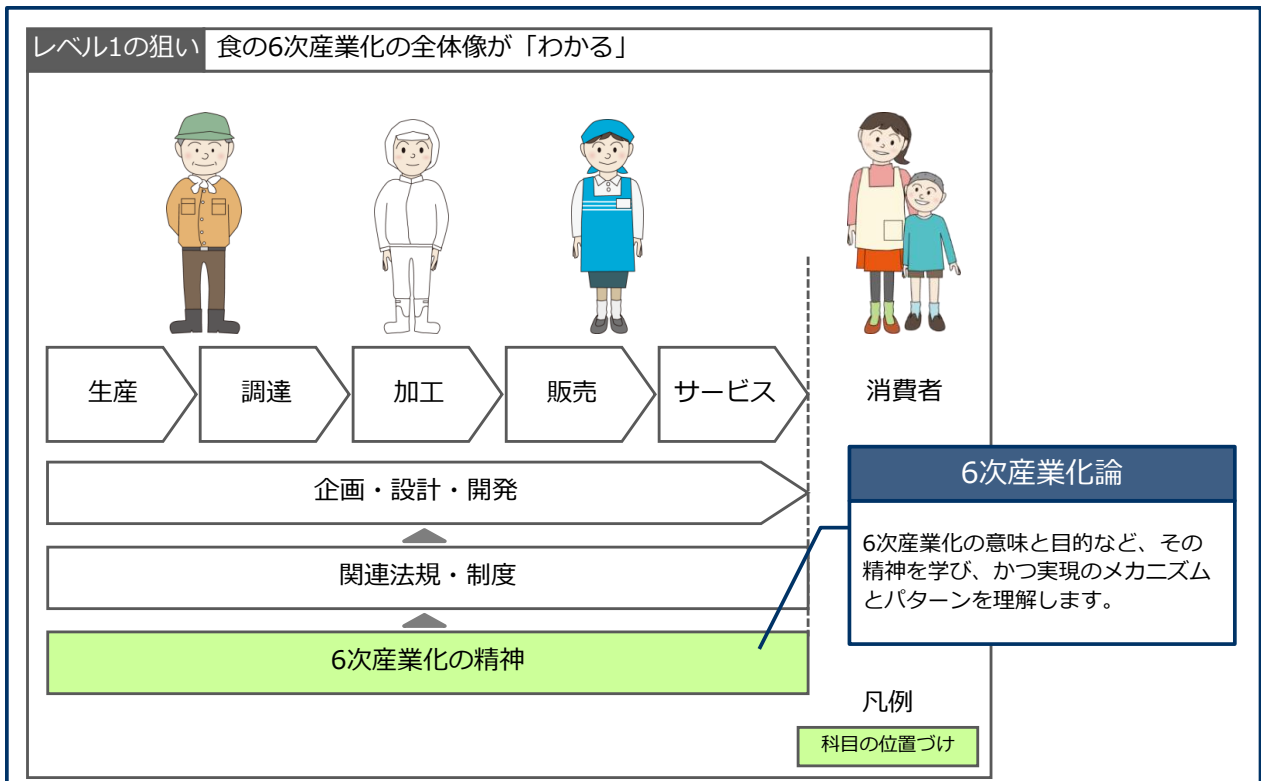
取り上げる事例は、育成プログラムの開催地域の実例など受講者にとっての身近さ・イメージしやすさを重視して選ぶことを想定しています。

(3)講義形式／手法・必要履修時間

- ・座学
- ・レベル1では、「わかる」の深さより幅を重視するため、時間は問いません（以降、省略）。

(4)関連科目

- ・レベル2：6次産業化関連法規、6次産業化事例分析
 - ・レベル3：6次産業化関連制度（支）※
- ※（支）は、支援スタッフコースのみの科目



(1) レベル1（科目）

食品衛生管理（基礎）

(1)科目のねらい

食や農の分野において、安全・安心の担保は必要不可欠です。消費者の信頼に応える生産者や事業者を育成し、安全で安心な食品の供給を確保するために、食品安全・衛生管理に関する関係法規や各種取り組みについて基礎的な知識を習得します。

細かい内容を覚えることよりも、設計思想・目的・構造などの要点や実務上の留意点について解説することを想定しています。

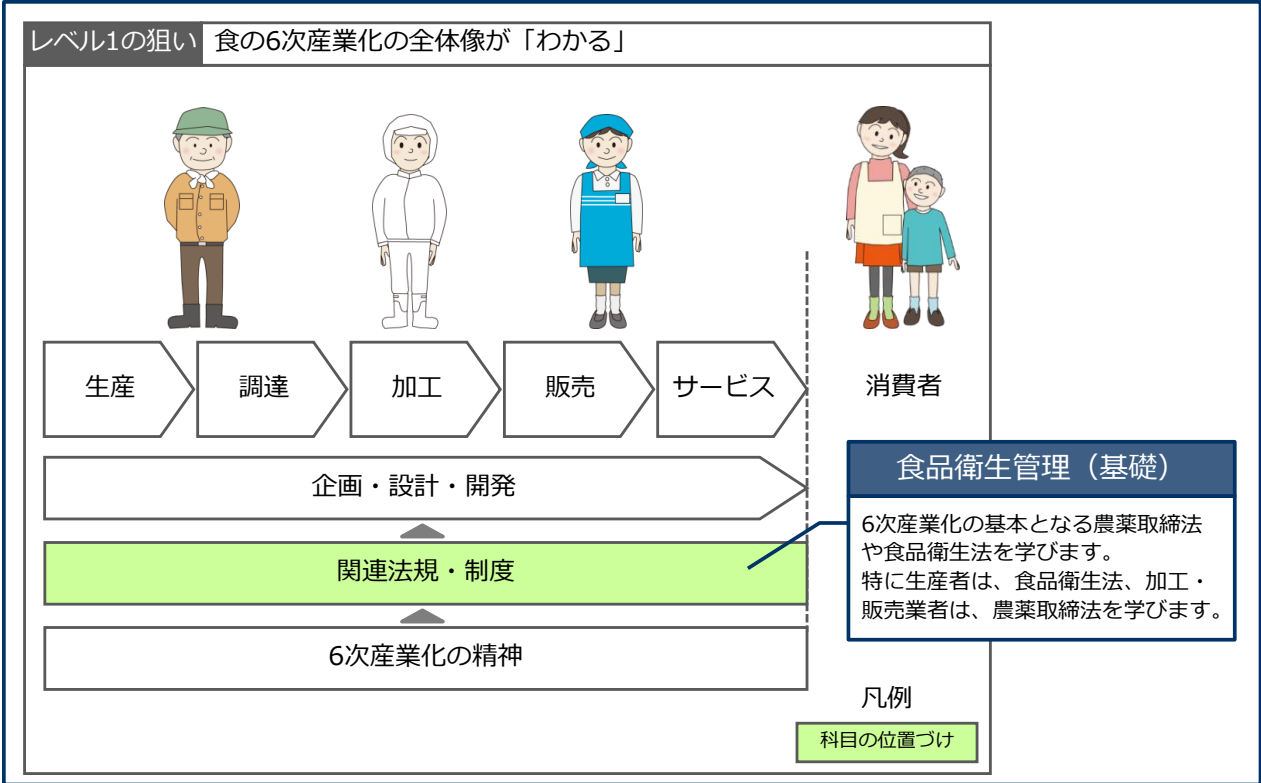
(2)単元の内容

- ・農薬取締法／食品衛生法（及び関連条例）
- 社会人を対象とする場合、2次、3次産業従事者は農薬取締法中心に、1次産業従事者は食品衛生法中心に学び、他分野の関係法規を学びます。
- 育成プログラムによって、受講対象の産業が限定される場合があるため、どちらか片方でもよいという条件ですが、両方を学べるのが望ましいです。

なお、育成プログラムの開催地域にあてはまる関連条例等がある場合は、併せて紹介・解説することが理想的です。

- (3)講義形式／手法・必要履修時間
- ・座学

- (4) 関連科目
- ・レベル2：食品衛生管理（応用）



(1) レベル1（科目）

農産物と水産物

(1)科目のねらい

水稻、野菜、果樹、園芸などの耕種作物、牛、豚、鶏などの畜産、そして林業、水産業の特徴と日本の農林水産業の構造・位置付けの変化などを理解します。

これらの理解に基づき、日本の農林水産業の構造上の課題を踏まえた上で、6次産業化などを進めるための課題を理解します。

(3)講義形式／手法・必要履修時間

- ・座学＋実習
- ・実習は、農場実習・先進生産者の圃場、先進漁業者などの体験等を想定しています。

(4) 関連科目

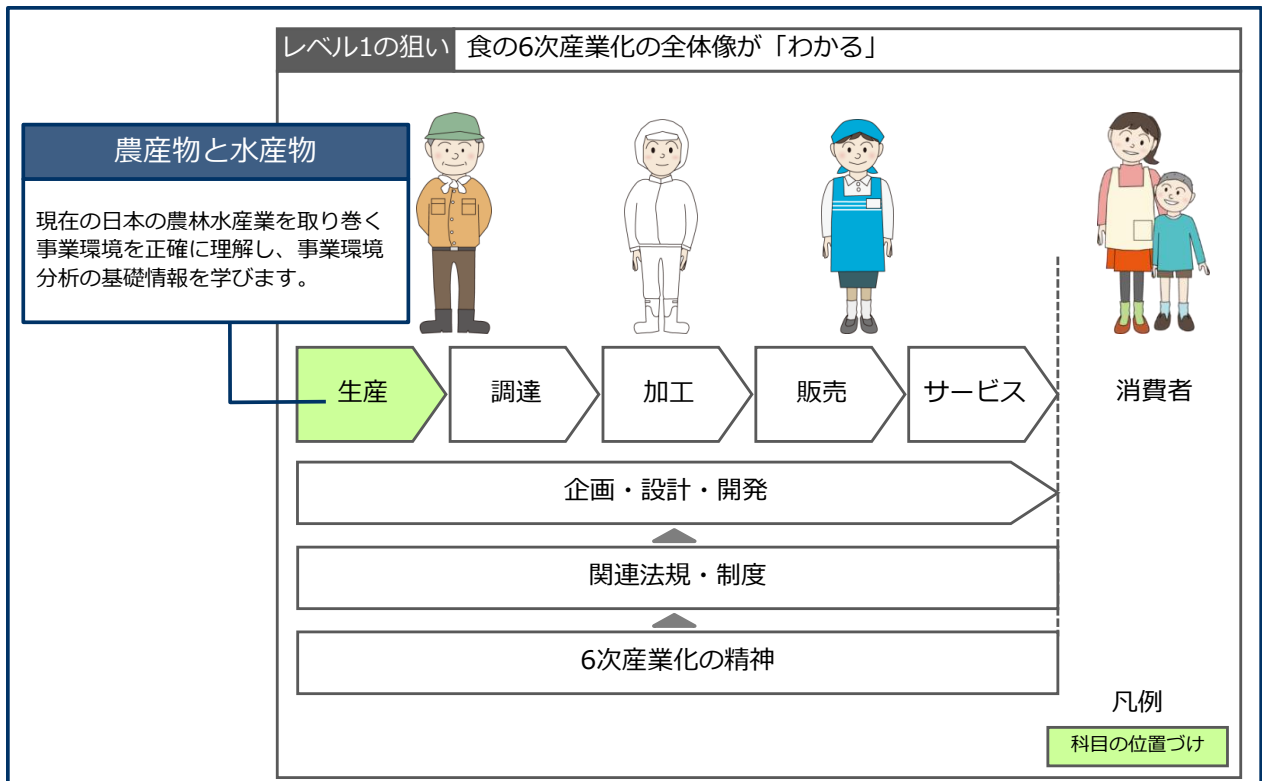
- ・レベル2：農業技術と水産技術

(2)単元の内容

- ・水稻／野菜／果樹／園芸／畜産／水産物／特用林産物の特性・生産の現状

1次産業従事者は、自身の作目の置かれている事業環境を正確に理解します。一方、2次、3次産業従事者は、融合先・連携先となりうる作目の事業環境や現状を理解します。

プログラム実施地域の地域特性や、受講者の属性に合わせ、必要な作目を選択できるよう、水稻／野菜／果樹／園芸／畜産／水産物／特用林産物の中から、少なくとも1つをカバーしていればよいとしています。



(1) レベル1（科目）

食品加工（基礎）

(1)科目のねらい

食品加工についての基本的な類型と特徴について理解します。特に2次産業に従事していない受講者は、食品加工の基本を理解した上で、品質保持、加工適性、貯蔵性、微生物の制御など、さまざまな観点から食品加工について科学的知見を踏まえた理解を深めます。

(2)単元の内容

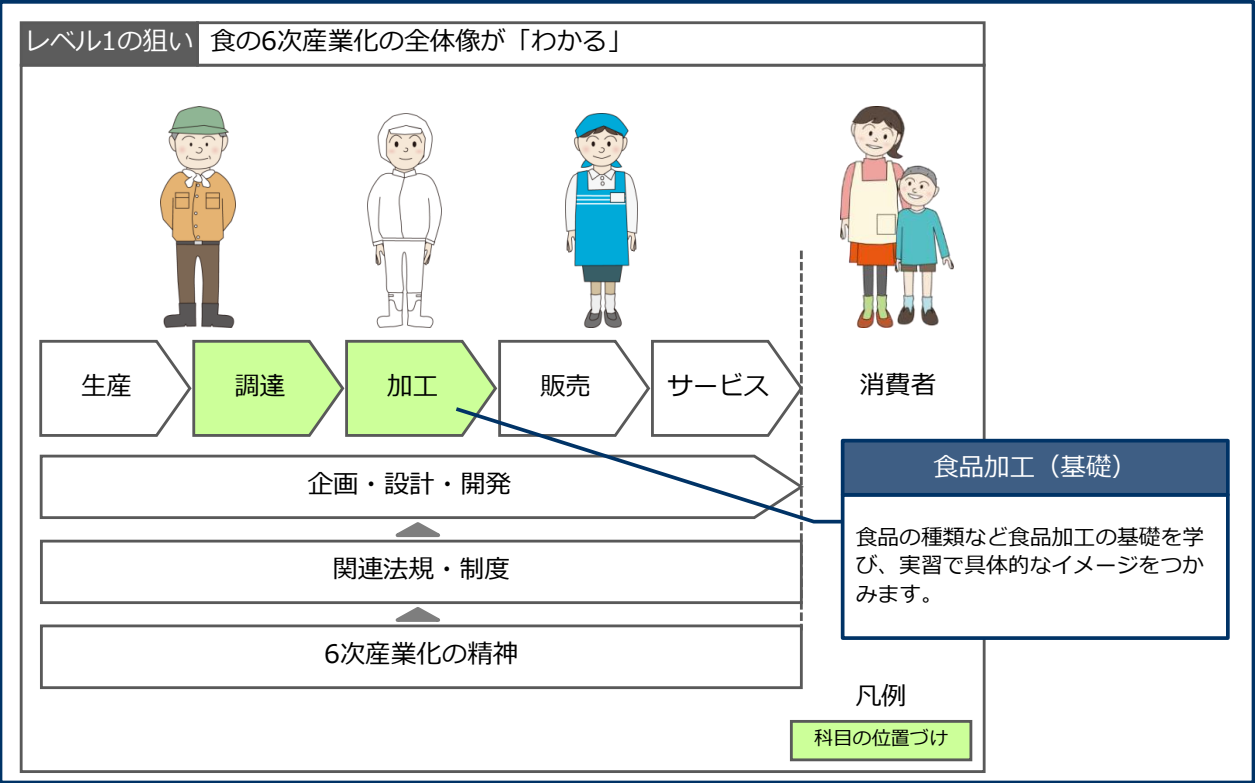
- ・ 食品の種類
- 食品加工を活用した商品の開発の際の一般的な流れと留意点について習得します。具体的には、穀物加工製品、野菜加工製品、肉・乳製品、酒類・調味料などの一般的な製品化の流れを理解します。
- これらを通じて食品にはどのような種類があるのかを理解し、受講者に6次産業化に向けた商品・サービスの構想をするための基礎となる知識を提供します。

(3)講義形式／手法・必要履修時間

- ・ 座学＋実習
- ・ 実習では、食品の一部加工体験を想定しています。

(4)関連科目

- ・ レベル2：食品加工（応用）



(1) レベル1（科目）

食品流通

(1)科目のねらい

農産物生産から食卓までの食品流通の基本を、物流・商流・情報流に切り分けて理解します。加えて、農産物流通における産直、直売所、インターネット販売などの多様な流通経路の特徴と最近の動向を理解します。

(2)単元の内容

①食品の物流、②商流、③情報流

流通を物流・商流・情報流に分けて学びます。物流では、コールドチェーンや鮮度を保つための工夫、差別化ポイントなどを理解します。商流では、所有権移転や代金決済などの流れなど代表的な取引・受発注の流れ、および、食品における商流の特徴や最近のトレンドを学びます。情報流では、取引情報の流れ・使い方や直接の顧客だけでなく、消費者（エンドユーザー）の情報を取得することの重要性を学びます。

④卸売市場・物流センターの視察

現場を視察することによって、卸売市場・物流センターなどの役割や実態を理解します。

レベル1は、食品関連分野からのみならず、他産業からも新たに6次産業化分野に足を踏み入れる方の入口となるものです。

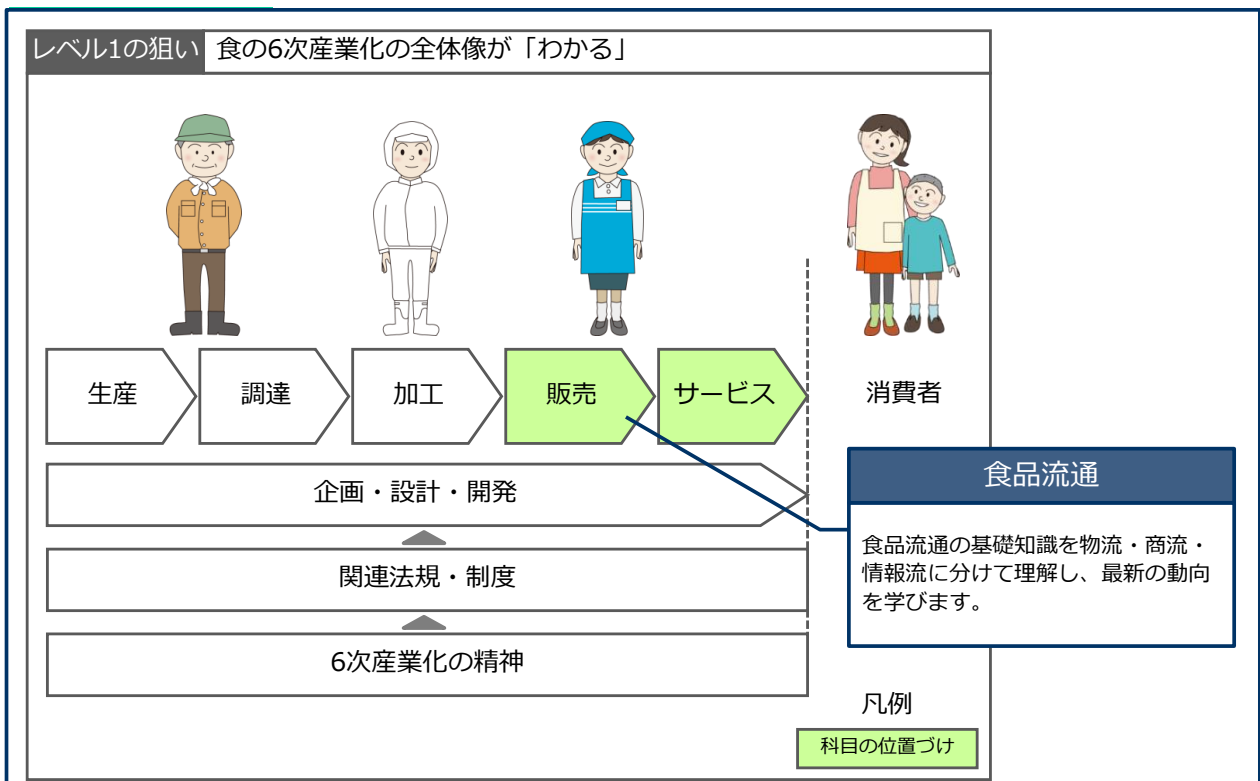
それを念頭に、生産者側の現場だけでなく、流通の現場を理解してもらうために、あえて「視察・ヒアリング」という講義形式を要求しています。例えば、市場流通に商品に乗せるためには、一定のロット単位を安定的に供給できなければならないなどの注意点を、実体験を通じて理解してもらうことをねらいとしています。

(3)講義形式／手法・必要履修時間

- ・座学＋視察・ヒアリング
- ・視察・ヒアリングは「卸売市場・物流センターなどの視察」を想定しています。なお、近隣にこれらが無い場合には、食品製造業者の加工・物流拠点、小売業者の店舗、バックヤードなども可とします。

(4)関連科目

なし



(1) レベル1（科目）

経営及び経営分析の基礎

(1)科目のねらい

農林水産業を家業から事業へ転換するため、経営の基礎概念を理解します。

(2)単元の内容

①会社・組織・法人の種類

1次産業特有の組織（農業生産法人等）、2次、3次産業に多い組織（株式会社等）の概要を学び、他産業を理解する素地を養います。

②経営理念

6次産業化を進める事業体の「存在意義」「日々の判断基準」という観点から、経営理念の重要性を学びます。

③経営目標

地域を支える事業としての6次産業化における経営目標の意味を学びます。

④経営資源（ヒト・モノ・カネ・技術・情報・ブランド）

経営目標実現に活用できる経営資源の種類を学びます。

⑤組織

複数の組織を束ねて事業体を組成する際に役立つ組織作りの基本を学びます。

⑥会計の原理

事業計画・収支計算に必要な会計の基本的な考え方（収益・費用、資産・負債等）を学びます。

⑦簿記の仕組み

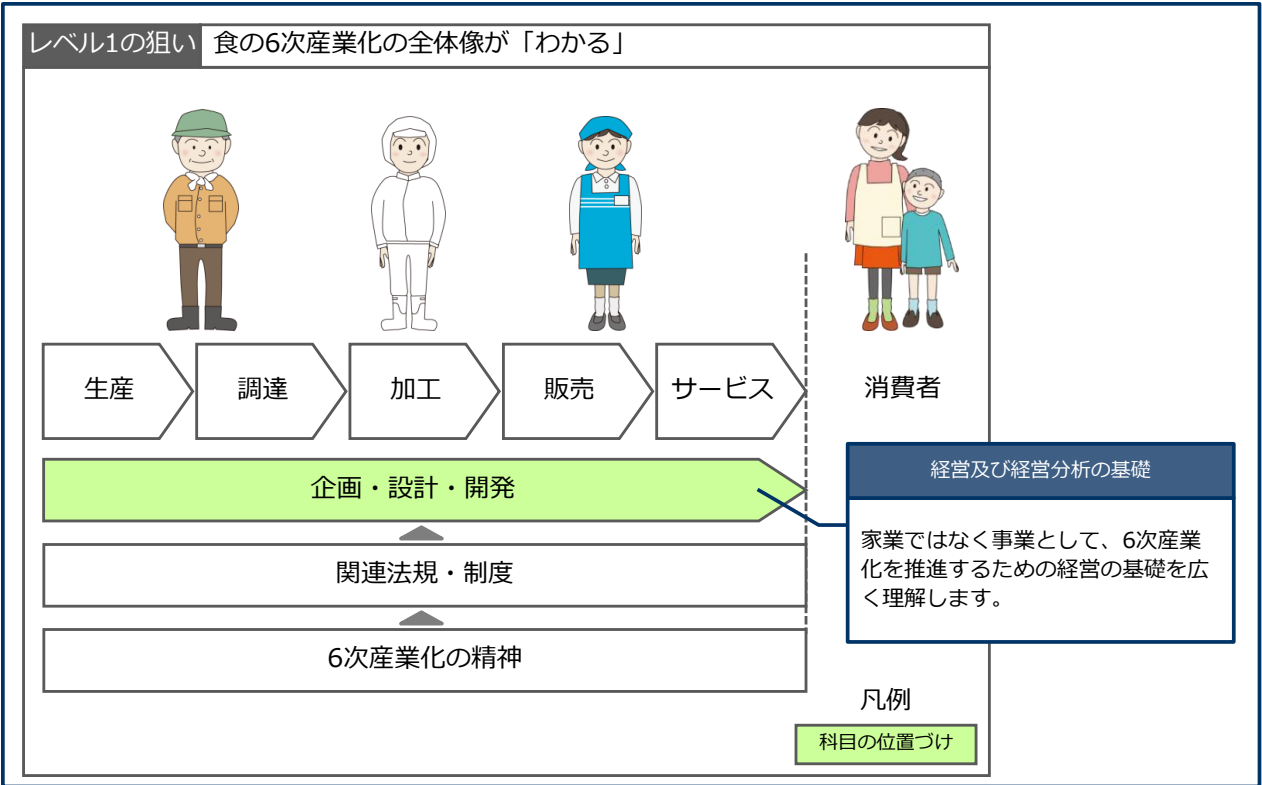
会計の基礎である簿記の“世界観”、売上原価や減価償却等の事業計画作成に必要な概念を理解します。農業簿記と商業簿記を比較して学ぶことを推奨します。

(3)講義形式／手法・必要履修時間

・座学

(4)関連科目

- ・レベル2：財務の基礎、財務会計（支）、経営分析の応用（支）、事業計画（応用）（支：事業主等ではレベル3）
- ・レベル3：経営管理、事業計画（診断）（支）



(1) レベル1（科目）

経営及び経営分析の基礎（事例）

(1)科目のねらい

経営及び経営分析の基礎で学んだ内容をもとに、経営の基礎概念を理解し、事例を通じて理解を深めます。

(2)単元の内容

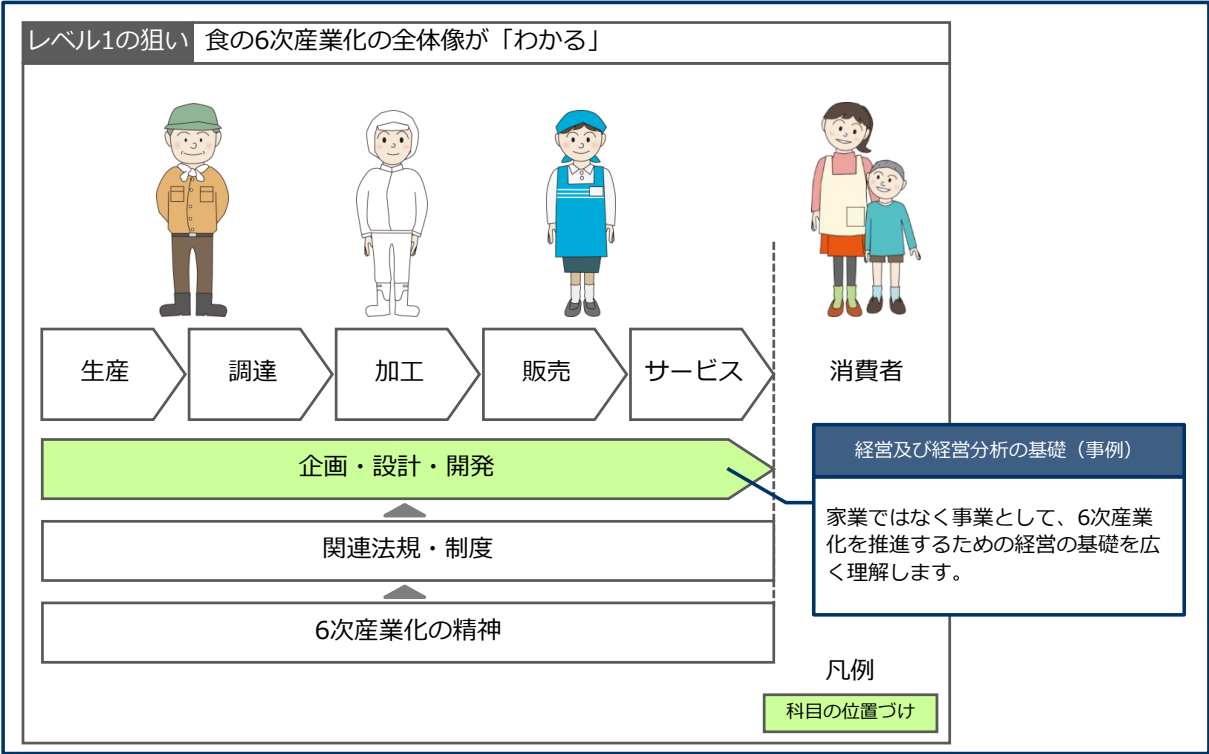
①会社・組織・法人の種類、②経営理念、③経営目標、④経営資源、⑤組織、⑥会計の原理、⑦簿記の仕組み、など「経営及び経営分析の基礎」で学んだ内容を地域の事例等を用いて現実に取り寄せて理解します。

(3)講義形式／手法・必要履修時間

- ・事例学習

(4)関連科目

- ・レベル2：財務の基礎、財務会計（支）、経営分析の応用（支）、事業計画（応用）（支：事業主等ではレベル3）
- ・レベル3：経営管理、事業計画（診断）（支）



(2) レベル2（科目）

6次産業化関連法規

(1)科目のねらい

6次産業化に関する法律を学ぶことにより、事業に影響を与える外部要因を理解し、事業環境を的確に把握できるようにすることがねらいです。

(2)単元の内容

① 6次産業化法

6次産業化・地産地消法の目的・概要を理解します。

② 農商工連携法

農商工等連携促進法の目的・概要を理解します。

③ 6次産業化や農商工連携の推進のための各種支援制度

6次産業化・地産地消法や農商工連携法に係る各種支援制度の概略や支援措置等の概略などについて理解します。

なお、プログラム実施機関により地域の状況や受講者の属性などを踏まえ、上記に記したものの以外にも、地域の食や農に係る新たな関連法規や制度等があれば講義を実施することを推奨します。

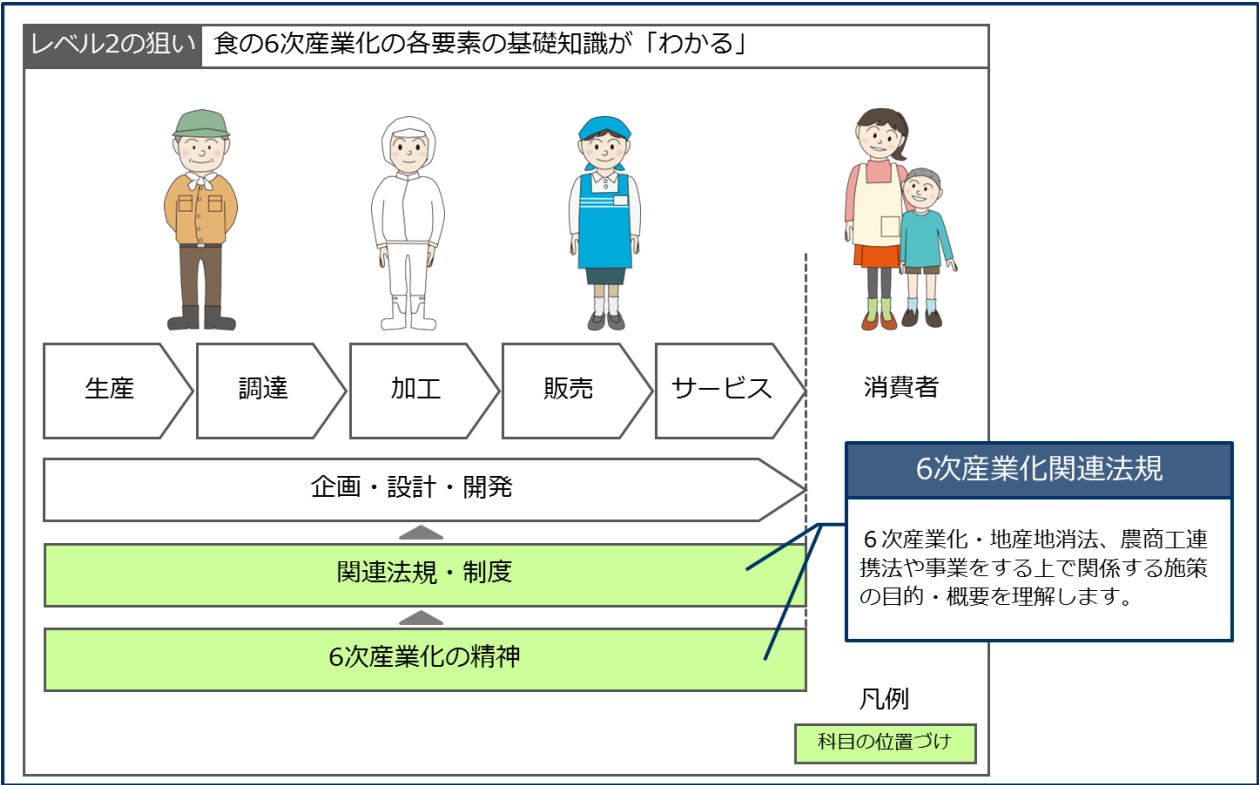
外部講師による講義を実施する場合には、各省庁の地方局や都道府県・市町村の職員、地域の中核機関担当者、制度支援者などに依頼することで、受講者が実際に支援制度を利用する際の窓口となることが期待できます。

(3)講義形式／手法・必要履修時間

・座学×60分

(4)関連科目

- ・レベル1：6次産業化論
- ・レベル2：6次産業化事例分析
- ・レベル3：6次産業化関連制度（支）



(2) レベル2（科目）

6次産業化事例分析

(1)科目のねらい

「財務の基礎」「マーケティング（基礎）」などの科目で習得した知識に基づき、6次産業化の事例を分析することで、6次産業化を実現する上での成功要因、課題の要因を学びます。

本科目は、レベル1、レベル2の各科目で理解した知識を駆使してみるなど、レベル2段階の総合演習の場として位置付けています。

(2)単元の内容

- ・ 6次産業化の事例

6次産業化の具体的な事例を取り上げ、損益分岐点や収支計画、マーケティング戦略などの観点からテーマを決めてその事例を分析します。

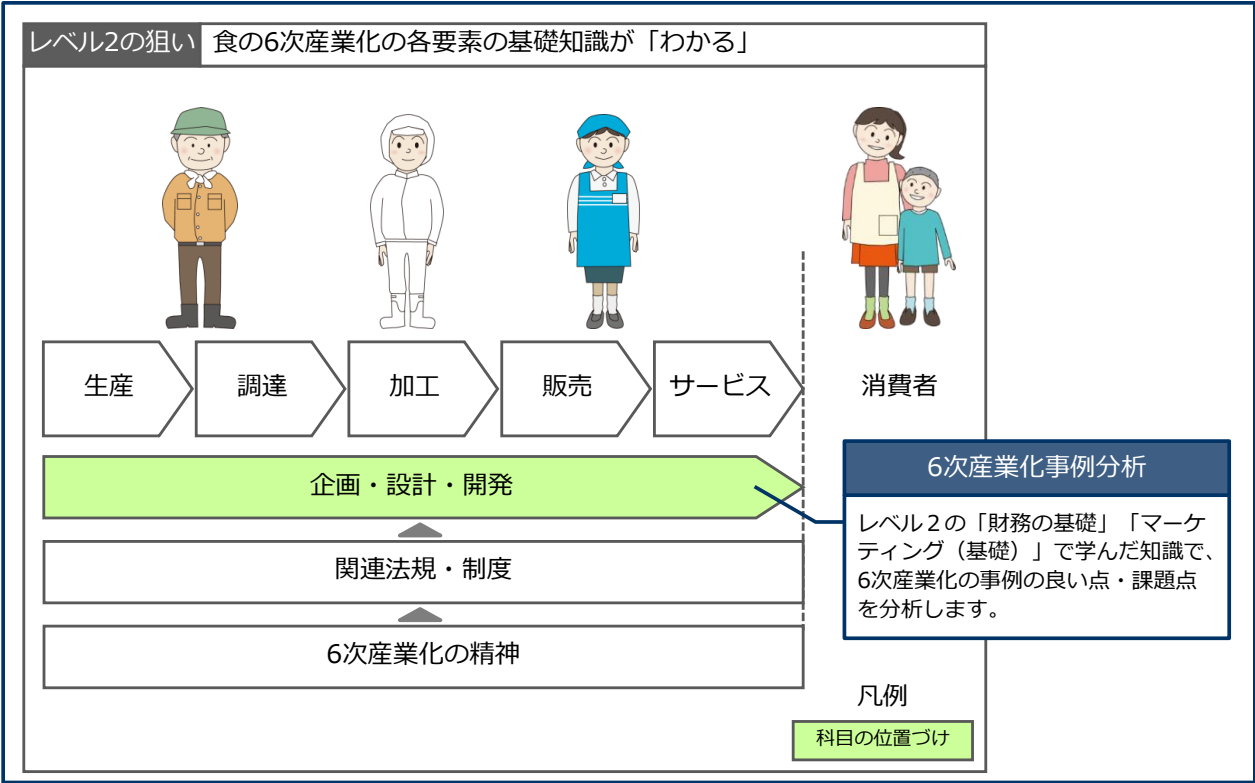
分析の際は、必ず現状把握、優れた点、今後の課題、課題の解決策まで考えるようにします。

(3)講義形式／手法・必要履修時間

- ・ 事例学習×90分
- ・ 時間に制約がある場合を考慮し、テーマを絞った時に最低限必要な時間として記載しています。その場合でも、事前課題などを適切に取り入れて運用することを推奨します。

(4)関連科目

- ・ レベル1：経営及び経営分析の基礎、
経営及び経営分析の基礎（事例）
- ・ レベル2：財務の基礎、マーケティング（基礎）
- ・ レベル3：経営戦略、経営戦略（事例）



(2) レベル2（科目）

食品衛生管理（応用）

(1)科目のねらい

レベル1の食品衛生管理（基礎）相当の知識を前提とし、食の安全・安心に必要な知識を習得します。

(2)単元の内容

①食品衛生管理の事例

地域の事例等を用いて②③に関する食品衛生管理の取り組みを学びます。

②GAP・HACCP

GAP・HACCPなどによる食品衛生管理システムの構築・運用の重要性を理解します。

③トレーサビリティ/FCP（フード・コミュニケーション・プロジェクト）

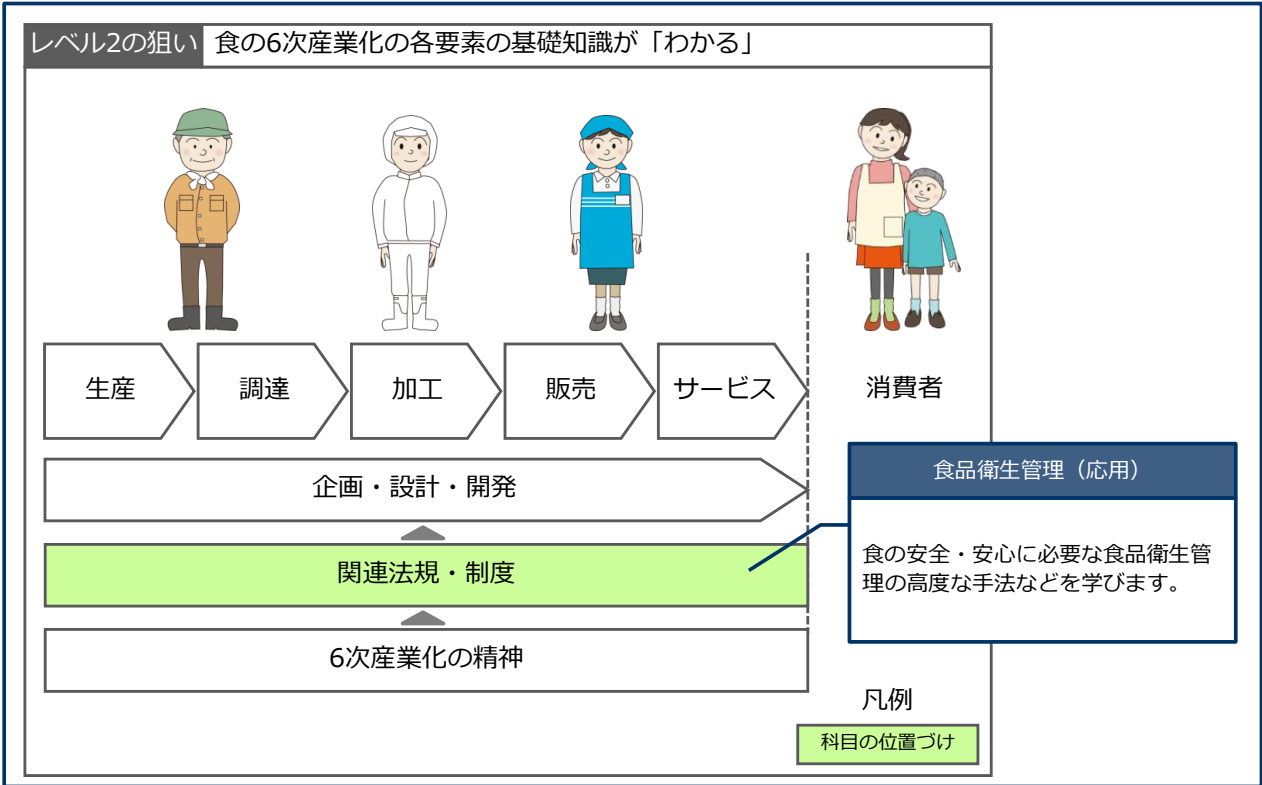
食のバリューチェーンが複雑化する中で、安全・安心を担保する手法やその具体的な取り組み、商品情報を的確に訴求し差別化要素とするなどの方法を学びます。

(3)講義形式／手法・必要履修時間

- ・（座学＋事例学習）×60分
- ・事例学習は「食品衛生管理の事例」
- ・時間に制約がある場合を考慮し、テーマを絞った時に最低限必要な時間として記載しています。その場合でも、事前課題などを適切に取り入れて運用することを推奨します。

(4)関連科目

- ・レベル1：食品衛生管理（基礎）



(2) レベル2（科目）

農業技術と水産技術

(1)科目のねらい

今後の6次産業化の競争優位の源泉となり得る農林水産業の技術的な動向・概要を体系的に理解します。多くの6次産業化で、競争戦略上の差別化戦略、高付加価値の商品開発を模索する必要が生じます。

その際、技術が差別化や高付加価値化の拠り所となることが考えられることから、最新の農業技術と水産技術を学び、併せてビジネス上のような活用ができるのかを発想する意識を養うことがねらいです。

(2)単元の内容

・栽培技術／漁法・養殖技術

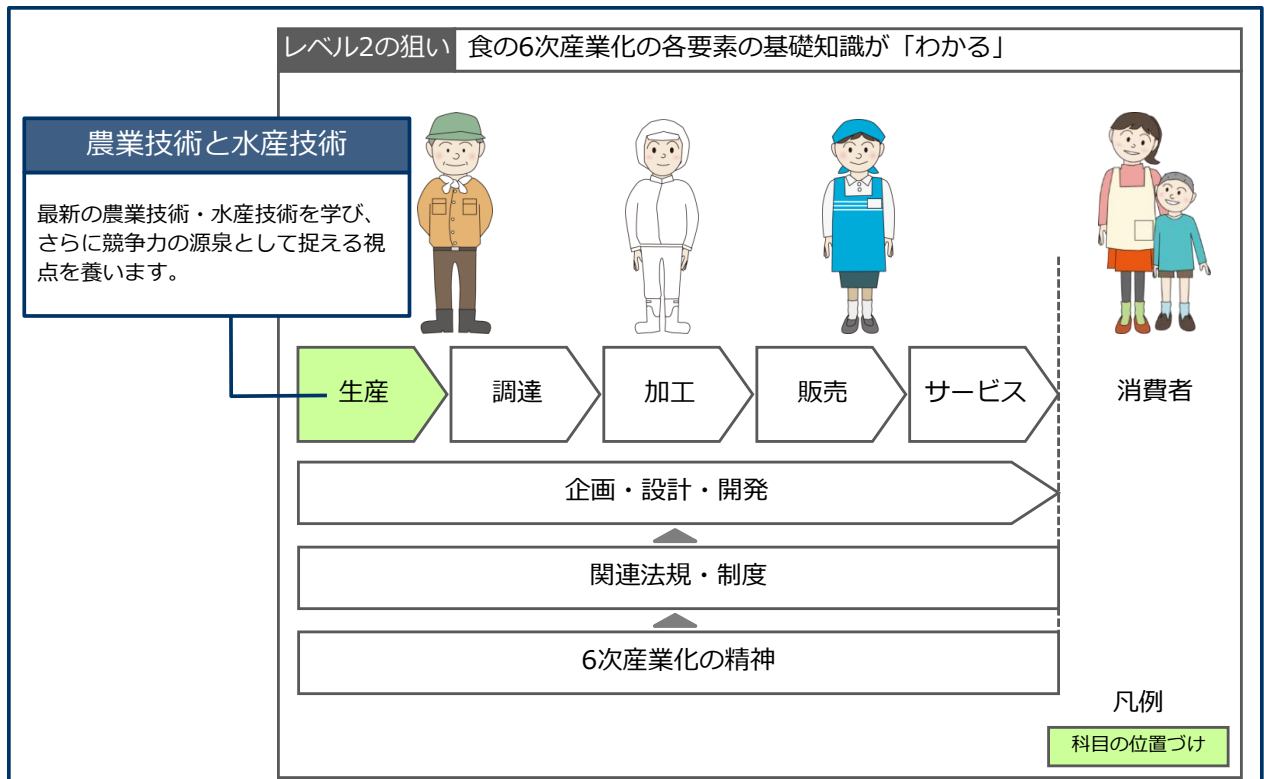
地域の農林水産業の特性などに合わせ、取り上げる技術を選択します。単純な技術を学ぶのではなく、シーズ（技術）をどのようにニーズに結び付けたのかなどを学ぶことが望ましいです。

(3)講義形式／手法・必要履修時間

- ・（座学＋実習）×90分
- ・時間に制約がある場合を考慮し、テーマを絞った時に最低限必要な時間として記載しています。その場合でも、事前課題などを適切に取り入れて運用することを推奨します。

(4)関連科目

- ・レベル1：農産物と水産物



(2) レベル2（科目）

食品加工（応用）

(1)科目のねらい

レベル1で食品の生産・加工・流通の基礎の習得していることを前提として、食品に必要な栄養成分の知識習得、加工食品の付加価値となる機能性成分についての理解を深めます。また、これらの成分を抽出するための加工方法や食品製造の過程で保持するための保存技術・包装技術などについての知識を習得します。

(2)単元の内容

①栄養成分

主な食品成分とその性質を理解します。

②保健機能食品

食品の機能性の定義や分類などを体系的に理解するとともに、機能性に係る食品の表示など関連法規についても取り上げることが望ましいです。

③食品の保存・加工・包装方法

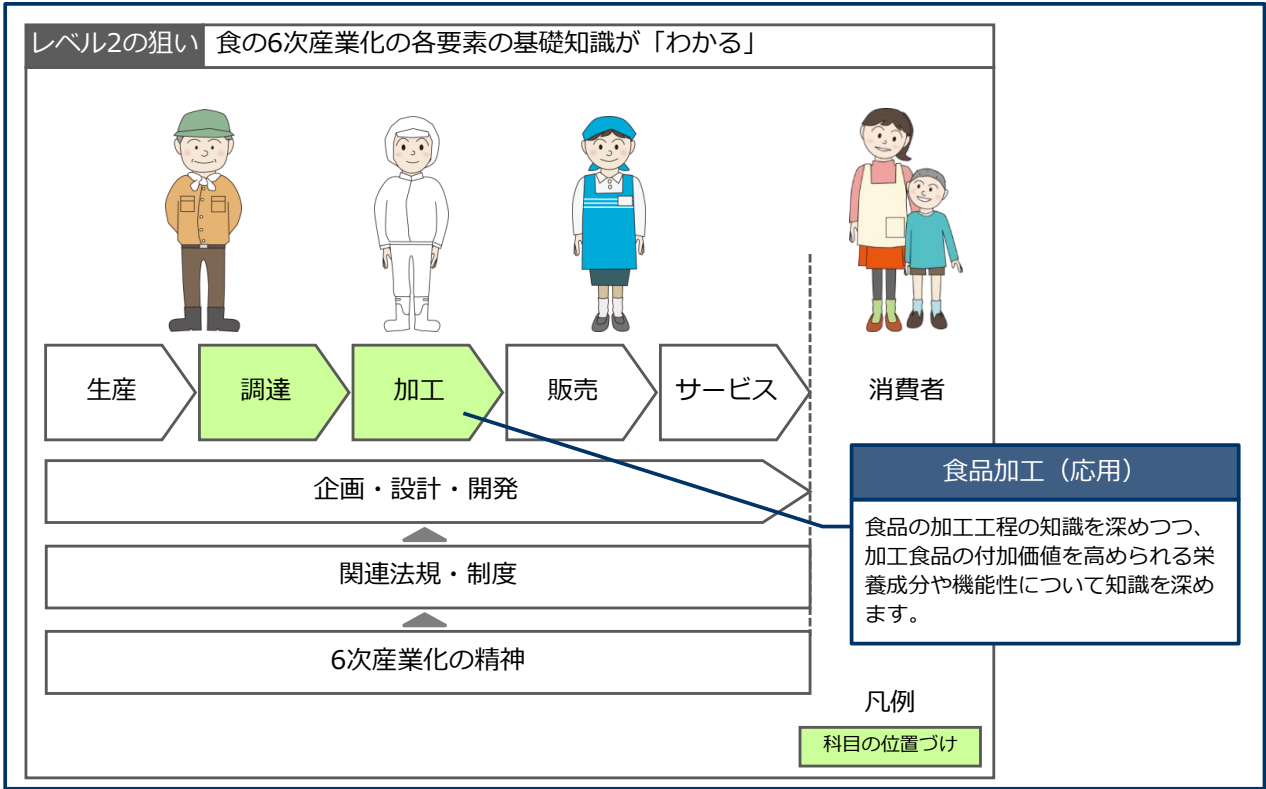
食品の保存・加工・包装方法と品質変化の関係、品質保持のための工夫や注意点を理解します。

(3)講義形式／手法・必要履修時間

- ・（座学＋実習）×60分
- ・実習では、食品の加工工程体験などを想定しています。
- ・時間に制約がある場合を考慮し、テーマを絞った時に最低限必要な時間として記載しています。その場合でも、事前課題などを適切に取り入れて運用することを推奨します。

(4)関連科目

- ・レベル1：食品加工（基礎）



農業・水産業および食品加工・流通関連法規

6次産業化を構想する上で、バリューチェーンの各段階で求められる各種の法的知識を習得します。

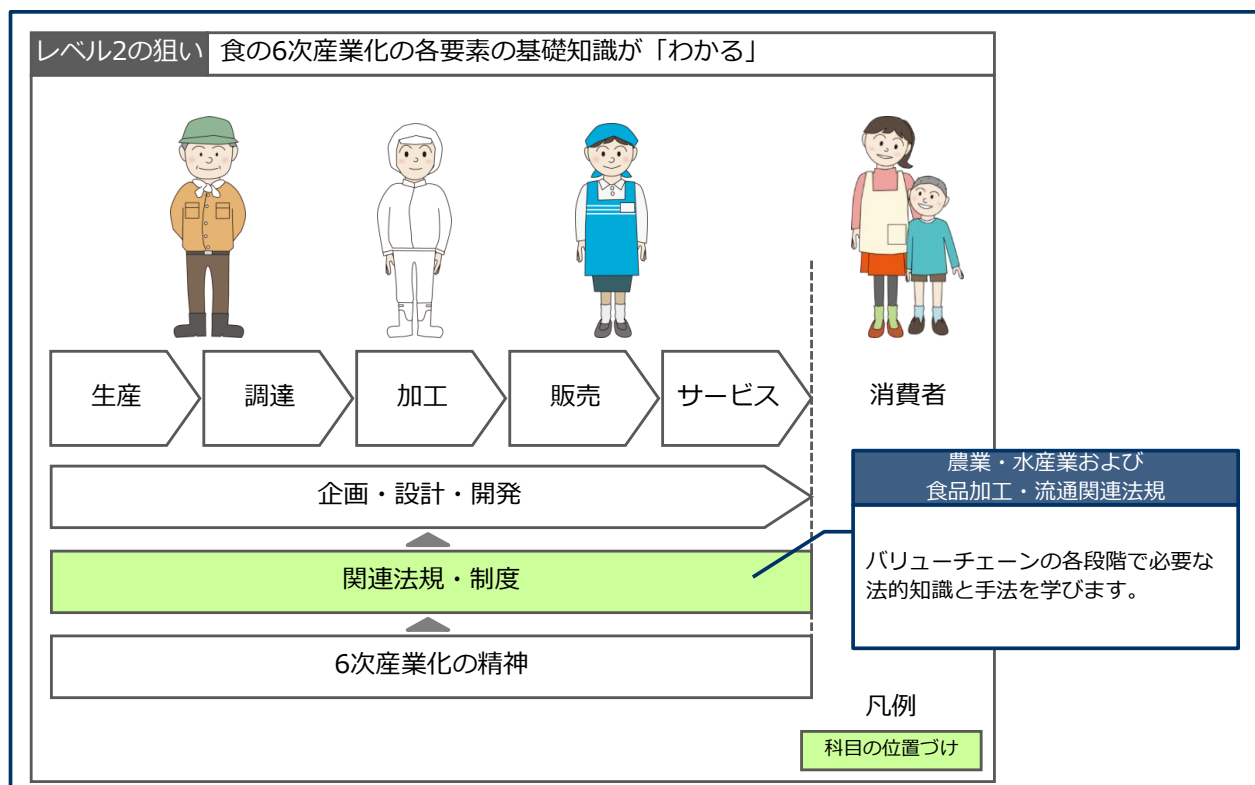
①農地法・都市計画法／家畜伝染病予防法／漁業法
／P L法

上記に記したもののうち、育成プログラムの設計思想や受講者の属性に応じ、少なくともどれか1つ関連法規を学びます。

食の安全・安心の確保のために法的に必要となる、食品表示の重要性を理解します。

・座学×60分

なし



(2) レベル2（科目）

マーケティング（基礎）

(1)科目のねらい

6次産業化に限らず、ビジネスでは具体的な消費者とニーズを想定して商品・サービスを開発し、売れ続ける仕組みを作る必要があります、マーケティング戦略を学ぶことが役立ちます。レベル2では、具体的な手法よりも、常に顧客起点でニーズを考えることの重要性を学び、マーケティング戦略の概念を理解することが重要です。

(2)単元の内容

①顧客と消費者

顧客は直接の取引相手、消費者は、商品・サービスのエンドユーザーであることを理解します。

②マーケティングの定義・考え方

マーケティングの意味やねらいなどについて、プロダクト・アウト（作り手）とマーケット・イン（顧客）の対比から、マーケティングの基本的な考え方を理解します。

③マーケティングプロセスの全体像

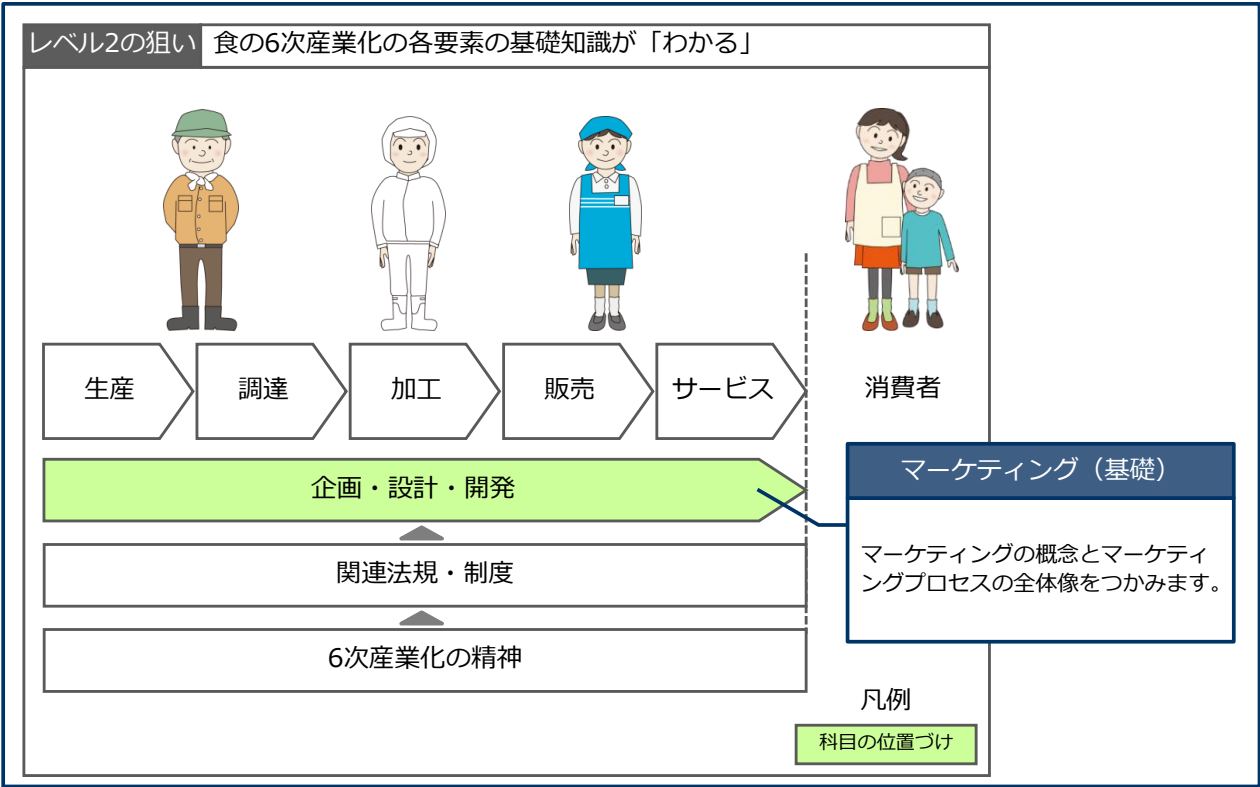
事業環境分析、STP分析（Segmentation, Targeting, Positioning）、マーケティング・ミックスといったマーケティングを理解するためのプロセスや各手法の意図を理解します。

(3)講義形式／手法・必要履修時間

- ・（座学＋事例演習）×30分
- ・独立した講義というよりは、6次産業化において重要な概念であるマーケティングを適切に理解するための導入に要する時間として位置付けています。

(4)関連科目

- ・レベル3：マーケティング（応用）



(2) レベル2（科目）

事業計画（基礎）

(1)科目のねらい

事業計画書の全体像と基本的な構成を学び、事業を計画することとは「具体的に何を検討し」「決めることなのか」を理解します。また、事業計画の核となる要素（ねらい）を理解します。

(2)単元の内容

・事業計画書の作成方法ガイド

一般的な事業計画書の構成をもとに、各項目で「何を」考えるか、また、各項目がどのように連携するのかについて理解します。

一般的に事業計画の講義では、項目の解説や演習を重視しがちになるため、この講義で要素間の関係性を頭に入れてもらうことが望ましいと考えられます。

加えて、それまでに行った講義や今後実施する予定の講義の内容がどのように事業計画策定に役立つかを解説します。

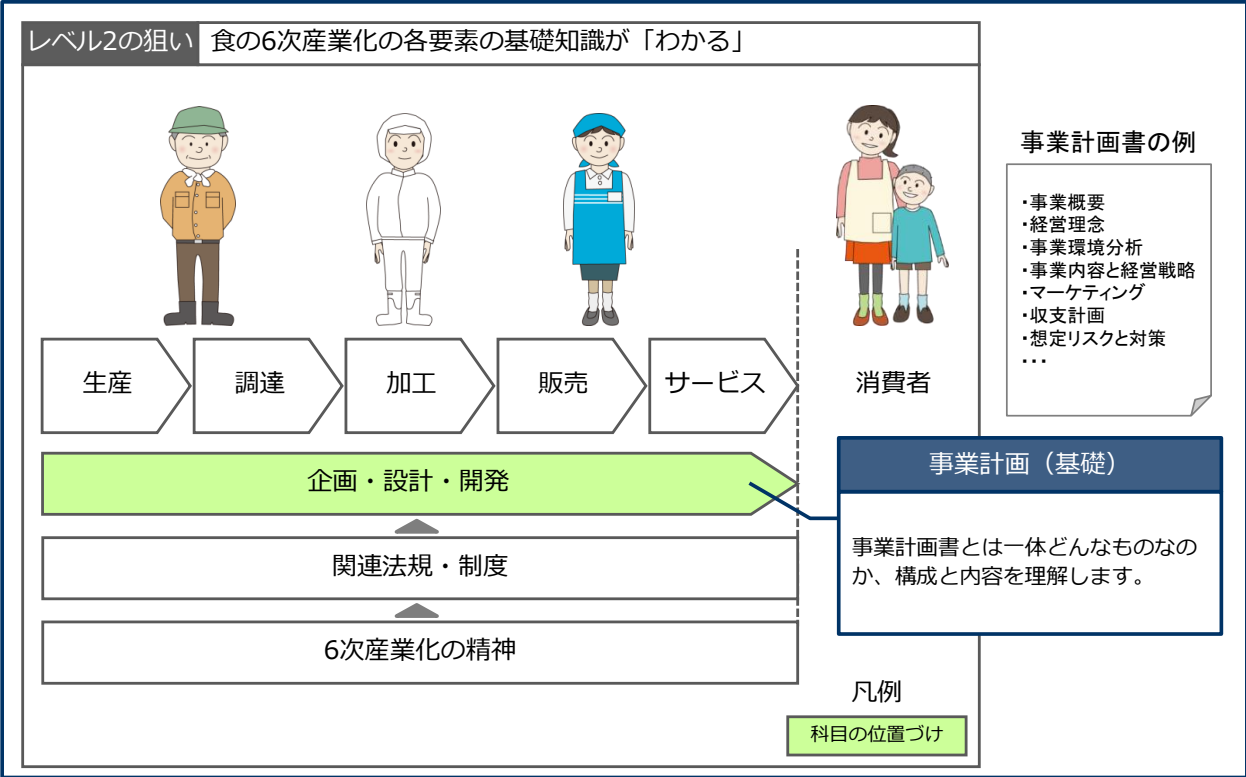
なお、公的機関等の補助金や認定を受ける際に提出する申請書を使う際は、ビジネスとしての事業計画という視点で講師側がレビューし、不足している点を補足する必要があります。

(3)講義形式／手法・必要履修時間

- ・座学×180分
- ・この段階では、事業計画を作成することが目的ではなく、全体像とアイデアの核となる部分を理解し、実際に自分が事業計画を作成する際の“地図”を持ち帰ってもらうために、座学までにとどめています。

(4)関連科目

- ・レベル2：事業計画（応用）（支：事業主等ではレベル3）
- ・レベル3：事業計画（診断）（支）



(2) レベル2（科目）

財務の基礎

(1)科目のねらい

事業計画を立案する上で損益計算を行い収支の見通しを把握することは非常に重要となります。本科目では、これらを理解する準備として、原価計算の枠組みを理解します。

(2)単元の内容

①原価計算の目的

収支計画を立てる際、損益分岐点という考え方があることを理解した上で、原価計算が損益分岐点の算出に必要な概念であることを学びます。

②原価計算の方法

①で理解した原価計算の概念をもとに、実際に原価計算の手法を学びます。

③収支計画の作成方法

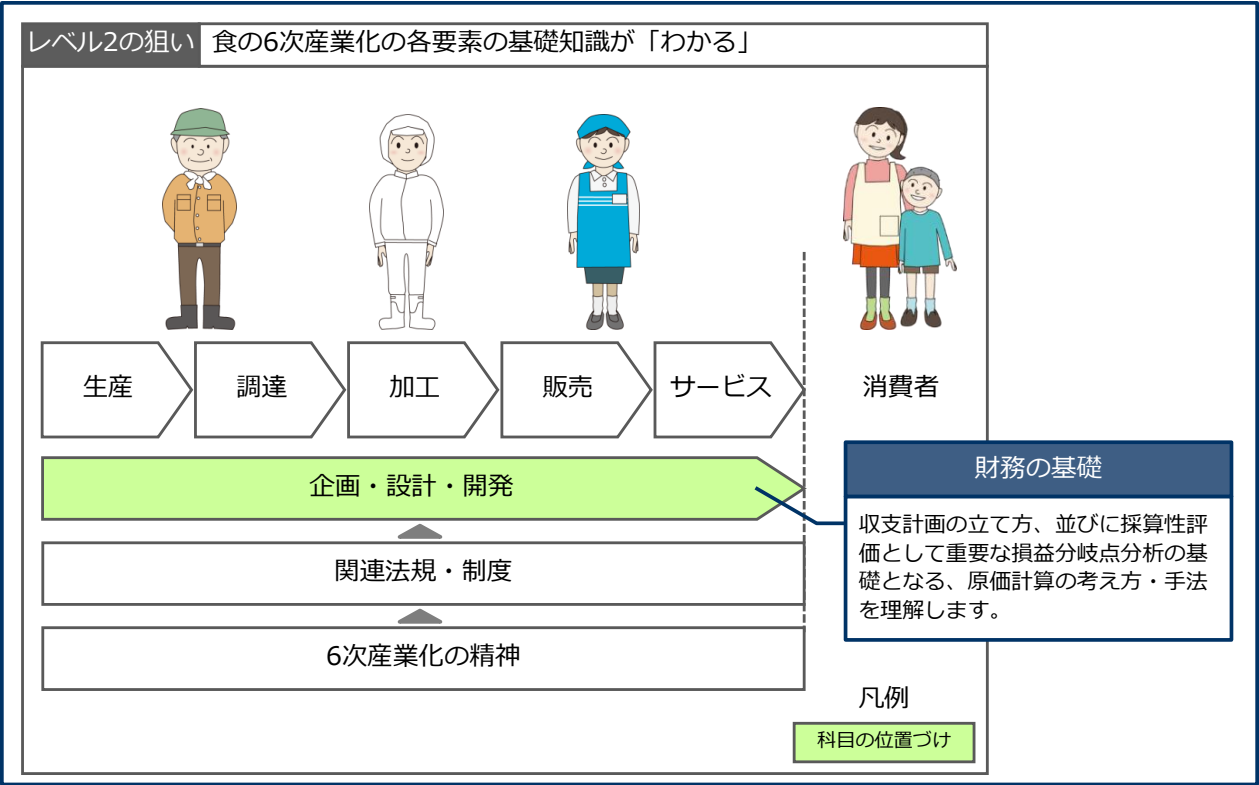
単年度収支の試算方法と複数年度の収支計画の構成・作成方法を理解します。主には、売上計画・費用試算（製造原価、初期投資額）、資金調達計画などの立て方を理解します。

(3)講義形式／手法・必要履修時間

・座学×90分

(4)関連科目

- ・レベル1：経営及び経営分析の基礎、経営及び経営分析の基礎（事例）
- ・レベル2：事業計画（応用）（支：事業主等ではレベル3）財務会計（支）、経営分析の応用（支）
- ・レベル3：経営管理、事業計画（診断）（支）



(2) レベル2（科目）

事業計画（応用）（支援スタッフコースのみ）

(1)科目のねらい

これまでに学んだ内容をすべて使ったレベル2の「わかる」の総仕上げとして、6次産業化の事業計画を練り上げ、実際に6次産業化に携わる力を身に付けます。

(2)単元の内容

・事業計画書の作成演習

事業計画書を一通り受講者自身の手で作ります。最終的には、金融機関に対して融資を取り付けられることを到達のイメージとしています。

事業計画作成中は適宜講師がファシリテーションを行い、最終的に受講者本人が計画のプレゼンテーションを行うようにします。事業計画の内容、プレゼンテーションの内容などを総合的に評価・フィードバックをすることで、新たな気づき、今後の課題などを明らかにし、持ち帰ってもらうことを目指します。

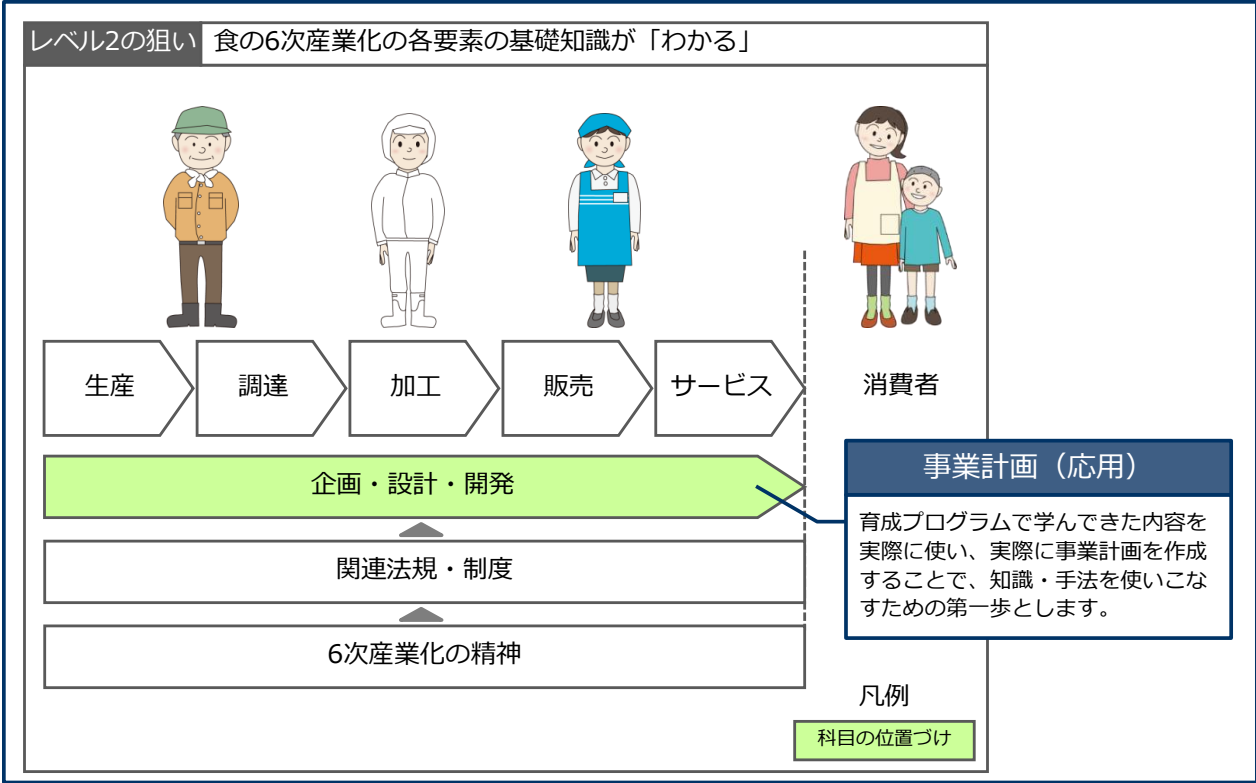
プレゼンテーションの場には、地元の有識者・金融機関・行政担当者・食Pro. レベル4 認定者などに審査員を依頼し、受講者がその後6次産業化に携わるにあたって、有益な人的ネットワークを築くことができるように工夫することが望ましいです。

(3)講義形式／手法・必要履修時間

- ・実習×360分
- ・受講者自身が当事者として事業計画を立案することを重視します。
- ・個人演習かグループワークかは問いません。
- ・連続で実施するのではなく、適宜開講日に間を空け、アイデアを練る時間、調べる時間などが取れるようにする方法も効果的です。

(4)関連科目

- ・レベル2：事業計画（基礎）



(2) レベル2（科目）

経営分析の応用（支援スタッフコースのみ）

(1)科目のねらい

レベル1の「経営及び経営分析の基礎」「経営及び経営分析の基礎（事例）」、レベル2の「財務の基礎」「6次産業化事例分析」で身に付けた知識・手法を用いて実際の1次、2次、3次産業の経営分析を行い、手法理解を深めるとともに、1次、2次、3次産業における経営状況の違いを理解します。

(2)単元の内容

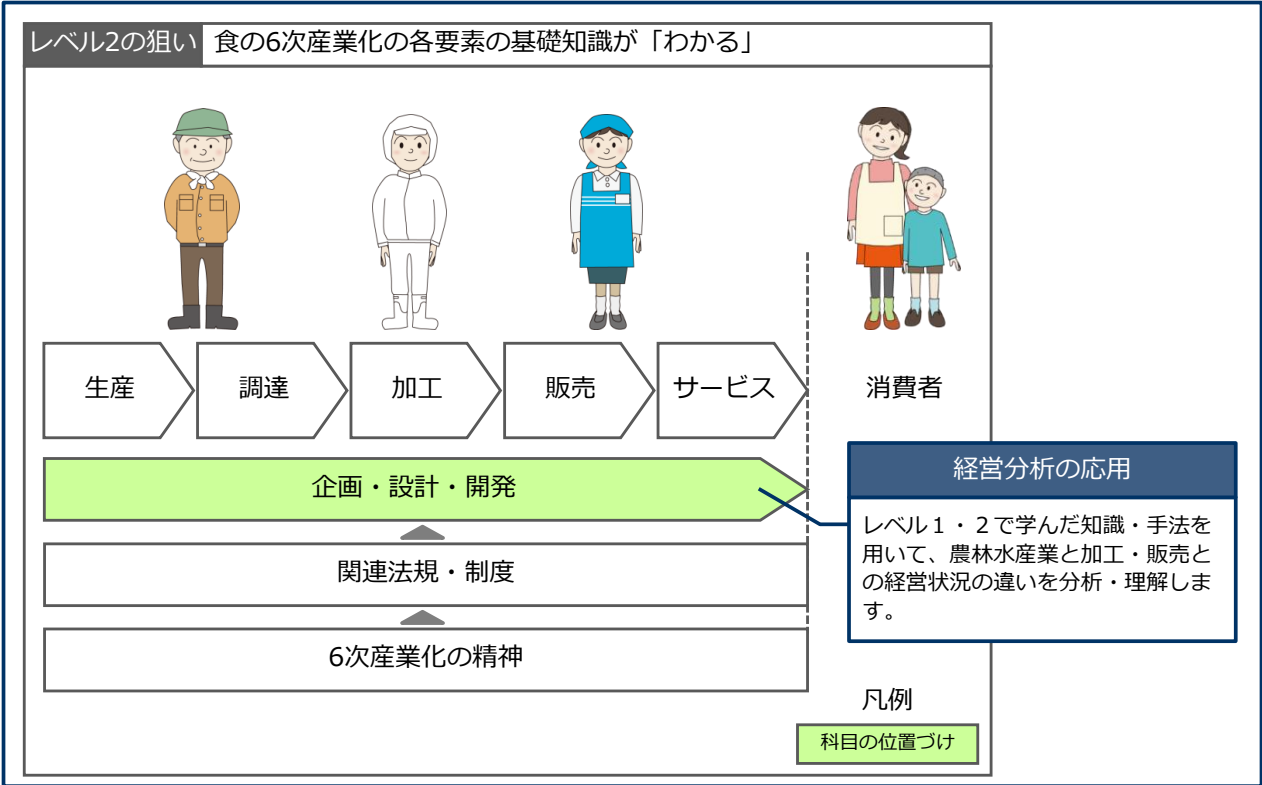
①農業者・漁業者の経営分析、②他業種の経営分析（食品メーカー／流通・販売業者／飲食店等）
農林水産業起点で高度な経営を行っている事例と2次、3次産業の事例を比較し、両者の違いを分析します。

(3)講義形式／手法・必要履修時間

- ・（座学＋事例演習）×90分
- ・ケースメソッドの有効活用を推奨します。
- ・時間に制約がある場合を考慮し、テーマを絞った時に最低限必要な時間として記載しています。その場合でも、事前課題などを適切に取り入れて運用することを推奨します。

(4)関連科目

- ・レベル1：経営及び経営分析の基礎
経営及び経営分析の基礎（事例）
- ・レベル3：経営戦略、経営戦略（事例）



(2) レベル2（科目）

財務会計（支援スタッフコースのみ）

(1)科目のねらい

支援スタッフに求められる6次産業化の事業計画の診断・助言・戦略提案力の基礎として、財務諸表を読み、使いこなす力を身に付けます。

具体的には、財務諸表のうち、貸借対照表・損益計算書・キャッシュフロー計算書の意味と各表の構成要素を理解し活用法を習得します。

(2)単元の内容

①財務諸表の基本と読み方

損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー計算書等の意味・構造・読み方を理解します。例えば、損益計算書の場合、売上高とさまざまな利益（売上高総利益、営業利益等）や資本の概念と関係を理解します。

②主要な財務指標の種類と使い方

各種売上高利益率、売上原価率、自己資本比率、固定比率などの算出式・意味、支援スタッフとしての使い方（収益性分析、安全性／流動性分析など）を学びます。

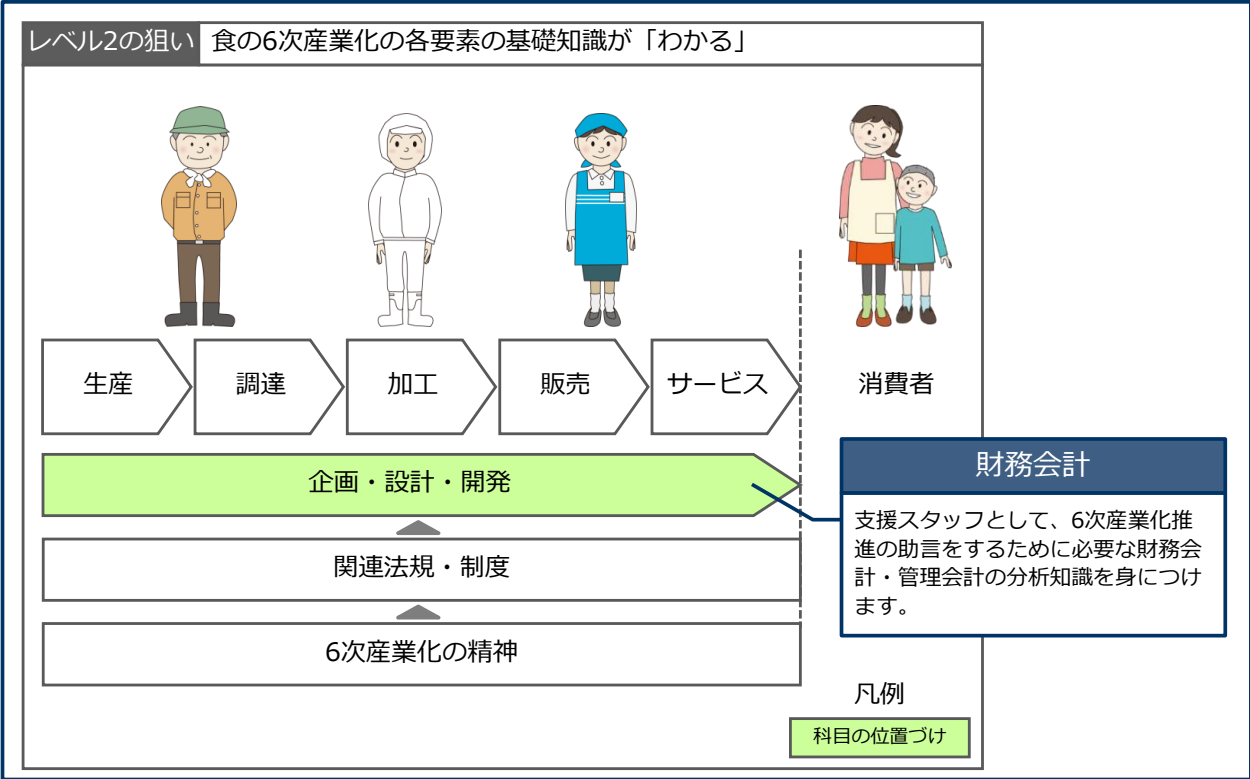
例えば、総資本経常（営業）利益率、売上高経常（営業）利益率、総資本回転率の意味・関係性が挙げられます。また、公表データ等から企業経営の農業法人、食品製造業等の一般的な財務指標の水準とその参照の仕方を理解します。

(3)講義形式／手法・必要履修時間

- ・座学×90分
- ・座学の中で、簡単な演習問題を解きながら理解を深めることを推奨します。

(4)関連科目

- ・レベル1：経営及び経営分析の基礎、
経営及び経営分析の基礎（事例）
- ・レベル2：財務の基礎、経営分析の応用（支）
- ・レベル3：経営管理



(2) レベル2（科目）

金融制度（支援スタッフコースのみ）

(1)科目のねらい

農林水産業や中小企業等が資金調達をする際に活用可能な金融支援策を理解します。特にどのような支援策があるのかというメニューを知り、さらに各支援策の資金的なメリットとデメリット（制約）を理解し、事業を外部からサポートする際に活用できるようにします。

(2)単元の内容

- ・ 農林水産、中小企業向け金融支援制度
- 日本政策金融公庫の各種農林水産業・中小企業向けの金融支援制度などについて情報収集と内容習得を促します。
- 例えば、農林水産業向けでは、スーパーL資金、農業近代化資金、食品流通改善資金、農林漁業施設資金（共同利用施設）などの制度理解が想定されます。また、中小企業者向けには、新事業育成資金、新事業活動促進資金などが想定されます。

その他、農業法人投資育成制度や農林漁業成長産業化ファンド(A-FIVE)なども理解することで、さまざまな支援制度に対する知識向上が図られます。

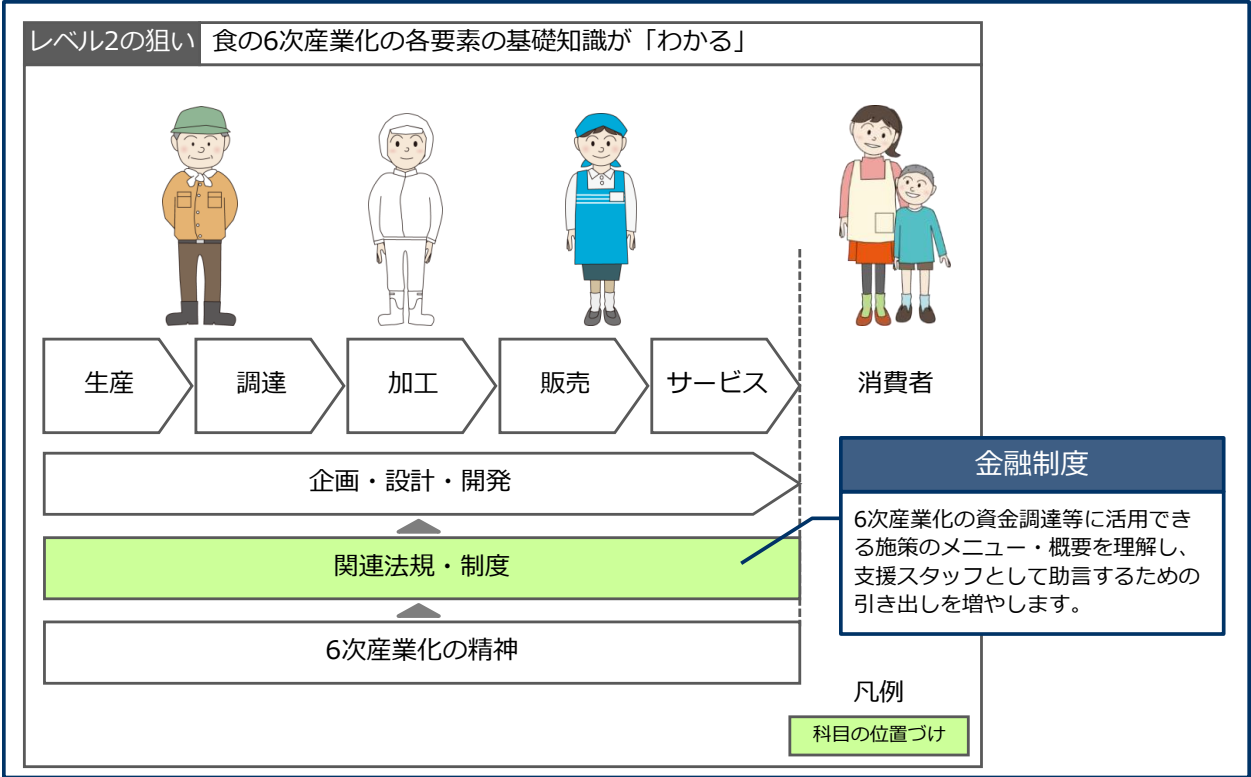
本科目では、地域の専門家を講師として招くことで、受講者にとっての相談窓口づくりの場とすることを推奨します。

(3)講義形式／手法・必要履修時間

- ・ 座学×30分

(4)関連科目

- ・ レベル3：6次産業化関連制度



(2) レベル2（科目）

コーディネート手法（基礎）（支援スタッフコースのみ）

(1) 科目のねらい

食の6次産業化は、生産から販売・サービスまでのさまざまな立場・利害関係・思考パターンのメンバーが協働することで成立します。食Pro.（特に支援スタッフ）には、そのようなメンバー間の調整することが求められます。

本科目ではその基礎力を身に着けることをねらいとしています。レベル3の「コーディネート手法（応用）」の前段として位置付けられます。

(2) 単元の内容

① 論理的思考

食Pro.として活躍する上での基本となるロジックツリーなどの論理的思考力を学びます。同時に、論理的思考は必要以上に相手に向けて使わないなど、前向きに使う留意点も解説します。

② 聴く

「聞く」「訊く」「聴く」の違いを理解し、コーチング・ファシリテーションの基礎となる「傾聴」の概念を理解します。

③ 書く

建設的な議論を進めるためには、議論の内容を整理し、板書する力・記録を取る力が求められます。また、各種申請書等の作成支援を行う場面も想定されます。これらの場面で役立つ論理的な文章の書き方・まとめ方を学びます。

④ 話す

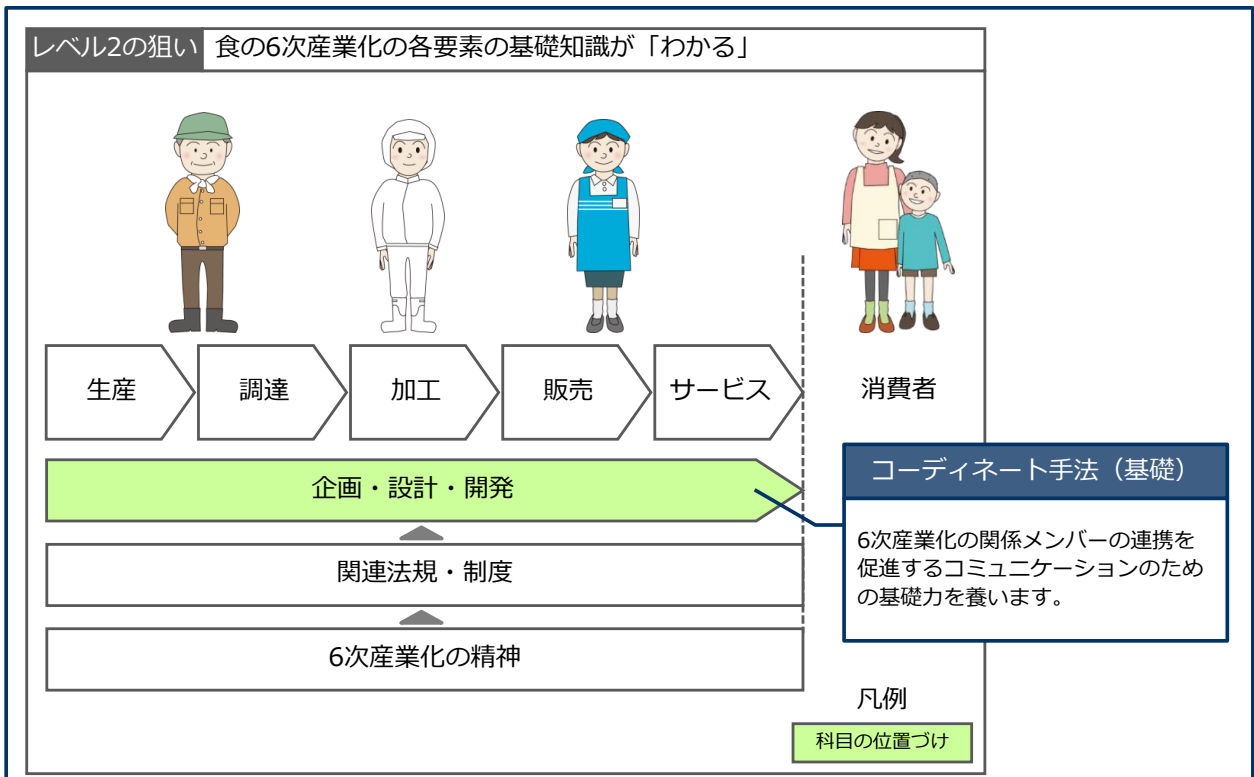
自分の考えを端的に伝え、かつ相手の意見を引き出す力を身に付けます。例えば、5W1Hの明確化、相手から引き出したい反応の明確化などを学びます。

(3) 講義形式／手法・必要履修時間

- ・（座学＋実習）×90分
- ・実習は講義内でのワークを想定します。

(4) 関連科目

- ・レベル3：コーディネート手法（応用）



(3) レベル3（科目）

事業計画（応用）（事業主・法人スタッフコースのみ）

※再掲：レベル2（支援スタッフコースのみ）の「事業計画（応用）」と同じ内容です。

(1)科目のねらい

これまでに学んだ内容をすべて使った「わかる」の総仕上げとして、6次産業化の事業計画を練り上げ、実際に6次産業化に携わる力を身に付けます。

(2)単元の内容

・事業計画書の作成演習

事業計画書を一通り受講者自身の手で作ります。最終的には、金融機関に対して融資を取り付けられることを到達のイメージとしています。

事業計画作成中は適宜講師がファシリテーションを行い、最終的に受講者本人が計画のプレゼンテーションを行うようにします。事業計画の内容、プレゼンテーションの内容などを総合的に評価・フィードバックをすることで、新たな気付き、今後の課題などを明らかにし、持ち帰ってもらうことを目指します。

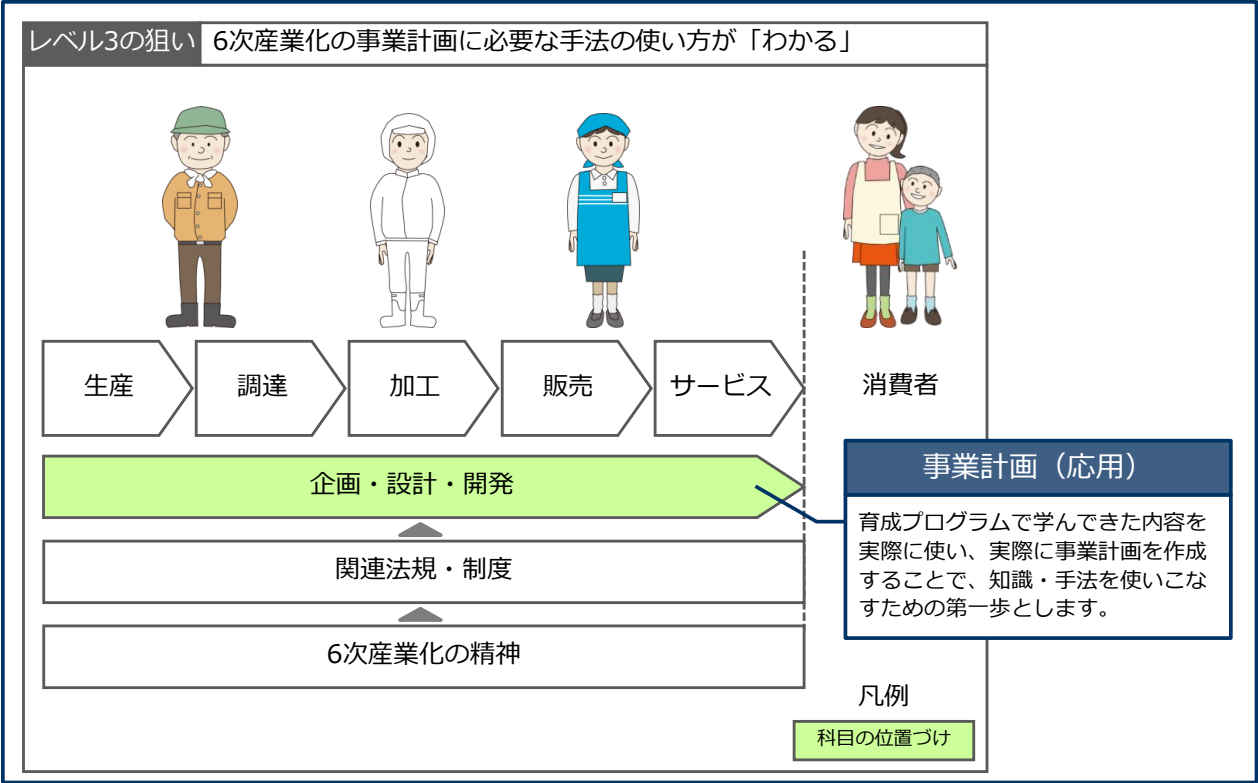
プレゼンテーションの場には、地元の有識者・金融機関・行政担当者・食Pro. レベル4 認定者などに審査員を依頼し、受講者がその後6次産業化に携わるにあたって、有益な人的ネットワークを築くことができるように工夫することが望ましいです。

(3)講義形式／手法・必要履修時間

- ・実習×360分
- ・受講者自身が当事者として事業計画を立案することを重視します。
- ・個人演習かグループワークかは問いません。
- ・連続で実施する以外に適宜開講日に間を空け、アイデアを練る時間、調べる時間などが取れるようにする方法も効果的です。

(4)関連科目

- ・レベル2：事業計画（基礎）



(3) レベル3 (科目)

マーケティング (応用)

(1)科目のねらい

レベル2の「マーケティング（基礎）」で学んだマーケティングプロセスを実践的に学び、マーケティング戦略を立てる力を身に付けます。事例にもとづく解説を行い、実習を通して理論の使い方の習得を図ります。

(2)単元の内容

①事業環境分析（内部環境分析・外部環境分析）、②標的の設定（セグメンテーション・ターゲティング）、③差別化の設定（ポジショニング）、④4P（Product, Price, Place, Promotion）

①では、事業環境分析として、SWOT分析、3C分析、PEST分析等について学びます。次に②・③では、セグメンテーション・ターゲティングの概念とポジショニングの考え方を学びます。④の4Pは、それぞれの内容の他全体の整合性が重要である点を併せて学びます。

①～④を通じ、マーケティングプロセスを理解します。

⑤ブランドの要件

ブランドの定義・要素を学び、6次産業化における地域ブランド確立の要件を理解します。

⑥知的財産管理

保有技術・ノウハウを競争力の源泉（コアコンピタンス）として確立するための方法として、知的財産管理を学びます。例えば、特許権、営業秘密の保護、意匠権、商標権、育成者権の概要とビジネスにおける知的財産戦略の解説などが想定されます。

⑦プッシュ戦略・プル戦略、⑧店舗設計

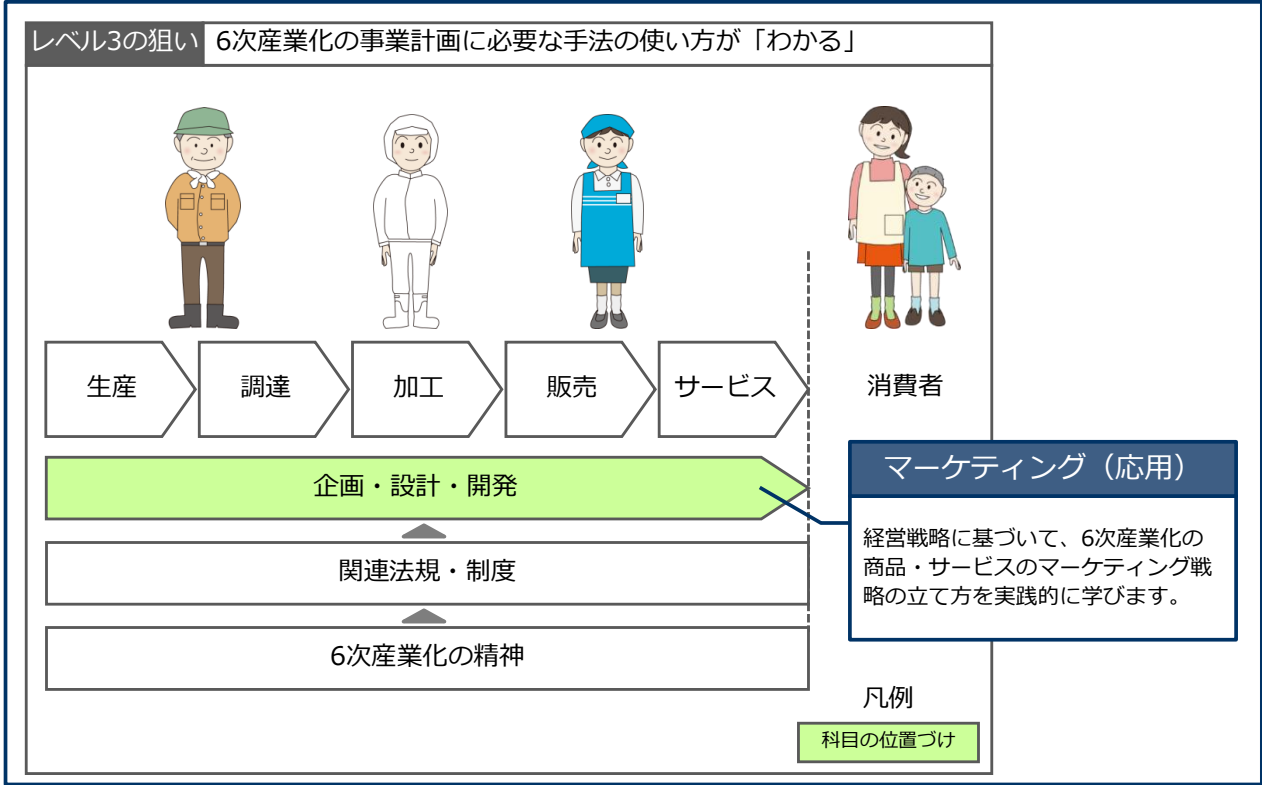
この2単元では、販売戦略に特化し、プッシュ戦略・プル戦略の目的・手法・効果を学びます。店舗設計では、直売所など直販をする場合の店舗設計の基本的な考え方を学びます。

(3)講義形式／手法・必要履修時間

- ・（事例学習＋事例演習＋実習）×180分
- ・座学は要求しませんが、必要に応じた解説があることを想定しています。

(4)関連科目

- ・レベル2：マーケティング（基礎）
- ・レベル3：商品開発



(3) レベル3（科目）

商品開発

(1)科目のねらい

マーケティングプロセスを一通り自分で考え、そのマーケティング戦略にもとづく、商品・サービスの試験的な開発の仕方を身に付けます。

(2)単元の内容

①設計・試作・テスト

マーケティングプロセスを自身で考え、マーケティング戦略を立てた上で、商品・サービスを設計します。可能であれば、試作やテストを行います。講義後に試作品を持ち寄った試食会を催すなどの工夫をすると効果的です。

②商品ラインナップ

商品は、1つにする必要はありません。ラインナップとして提供することによるメリット・デメリットを検討し、その構成を検討します。

③商品ライフサイクル

自身が設計・試作・テストした商品がどの程度の商品ライフサイクルが見込めるかを想定し、あるいは意図的に

商品ライフサイクルを短期化する工夫を考えるなど、市場性を想定する力を身に付けます。

④価格設定

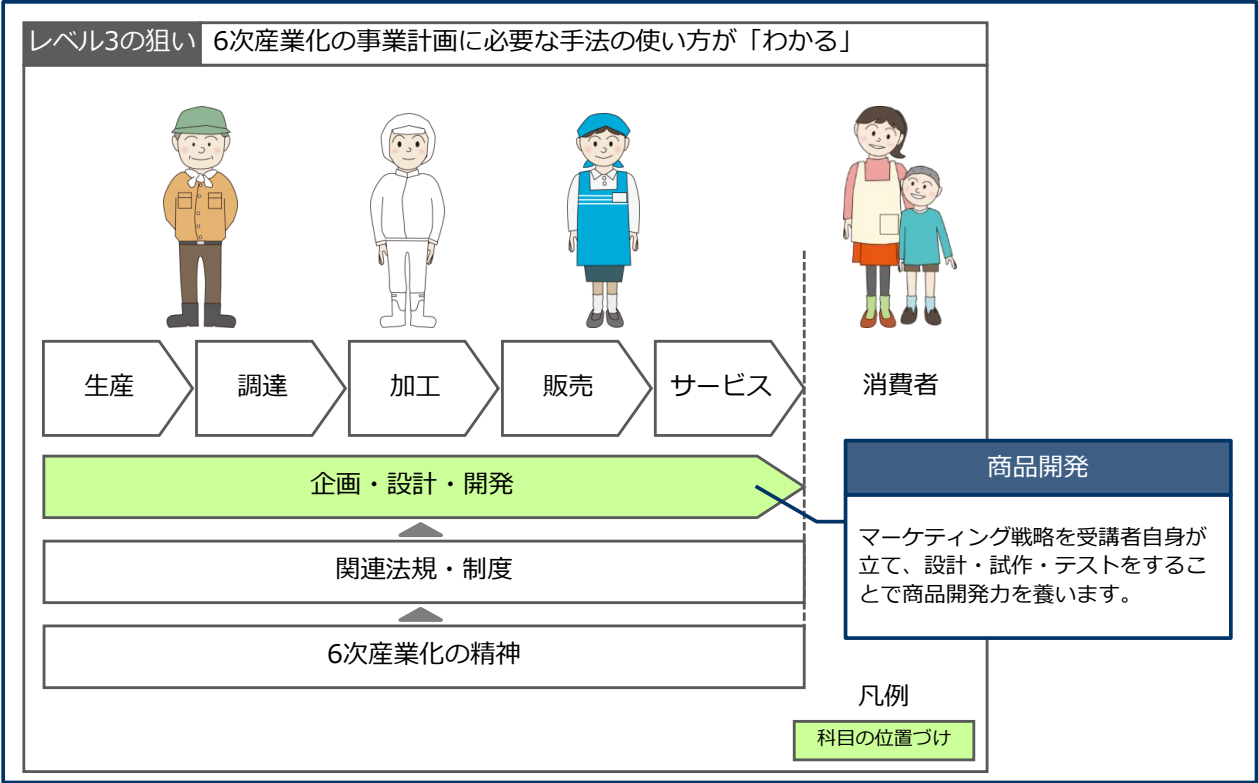
マーケティングの4PのPriceの理論をもとに、値付けを行います。受講者間でその値段で買うかどうかの意見交換を行い、価格の妥当性を試験的に評価します。

(3)講義形式／手法・必要履修時間

- ・（事例学習＋事例演習＋実習）×90分
- ・個人ワークかグループワークかは問いません。
- ・時間に制約がある場合を考慮し最低限必要な時間として記載しています。その場合でも、事前課題などを適切に取り入れて運用することを推奨します。

(4) 関連科目

- ・レベル2：マーケティング（基礎）
- ・レベル3：マーケティング（応用）



(3) レベル3 (科目)

経営戦略

(1)科目のねらい

食Pro. に求められる「企画・設計・開発」力の基礎・思考のフレームとなる経営戦略理論を理解します。

(2)単元の内容

①戦略の定義、②経営戦略と事業戦略

①では戦略とは何かを、②では経営戦略と事業戦略の概念と関係を学びます。

③コアコンピタンス（何を武器として戦うかを考える）

SWOT分析の「強み」の中の強みを探り、自分たちの競争力の源泉＝武器を考える方法を学びます。

④ドメイン（戦う土俵を考える）

「顧客」「提供価値」「それを可能にする経営資源」を考えることがドメインの定義の基本であることを学びます。

⑤ポジショニング（戦い方を考える）

競争相手を想定し、他との優位性を発揮するための差別化戦略について理解します。

⑥アウトソーシング・アライアンス・M&A（機能の調達方法を考える）

自分の強みを活かすだけでなく、必要な技術・ノウハウ等を外部から調達し、競争力を高める方法を学びます。

⑦ポートフォリオ（経営資源の配分を考える）

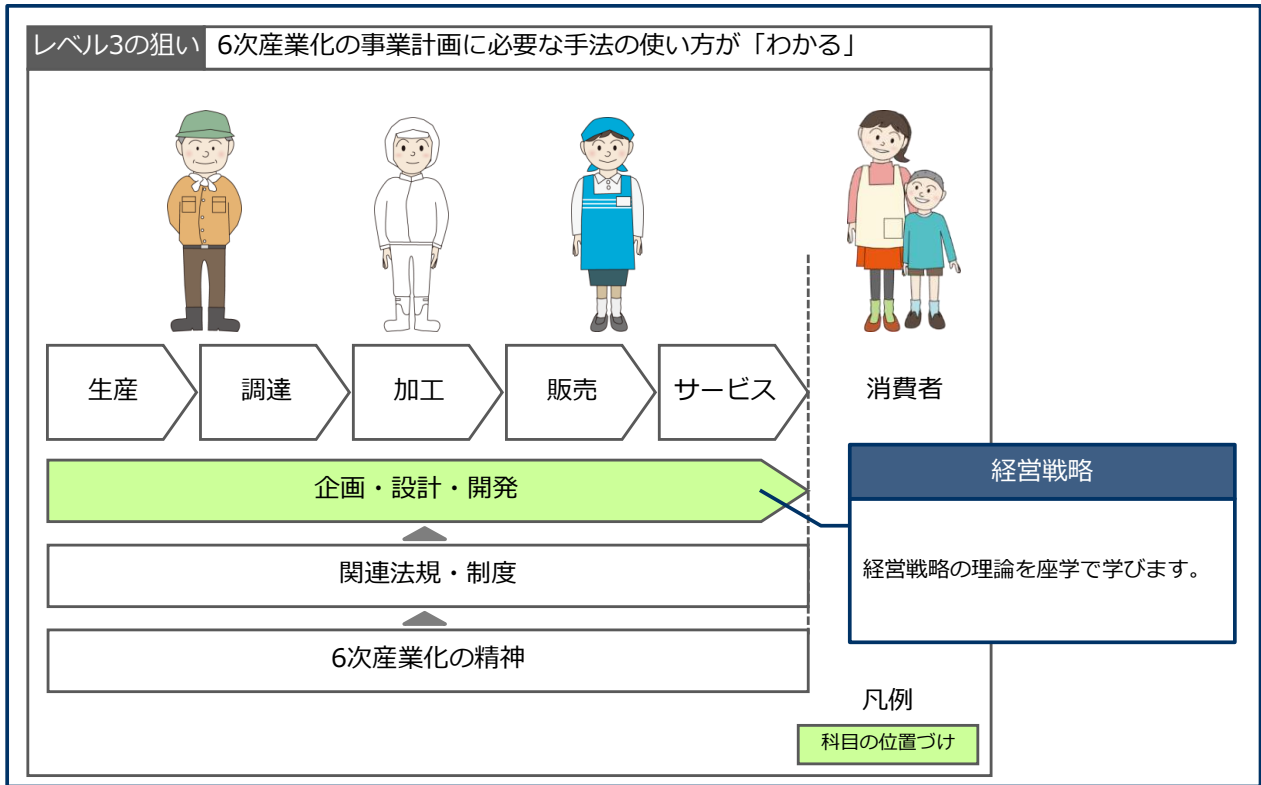
プロダクト・ポートフォリオマネジメントを理解し、目の前の事業だけでなく、次の一手を視野に入れた経営資源の配分の仕方を学びます。

(3)講義形式／手法・必要履修時間

・座学×90分

(4)関連科目

- ・レベル1：経営及び経営分析の基礎
経営及び経営分析の基礎（事例）
- ・レベル2：経営分析の応用（支）
- ・レベル3：経営戦略（事例）



(3) レベル3（科目）

経営戦略（事例）

(1)科目のねらい

食Pro. に求められる「企画・設計・開発」力の基礎・思考のフレームとなる経営戦略理論を事例を用いて理解します。

(2)単元の内容

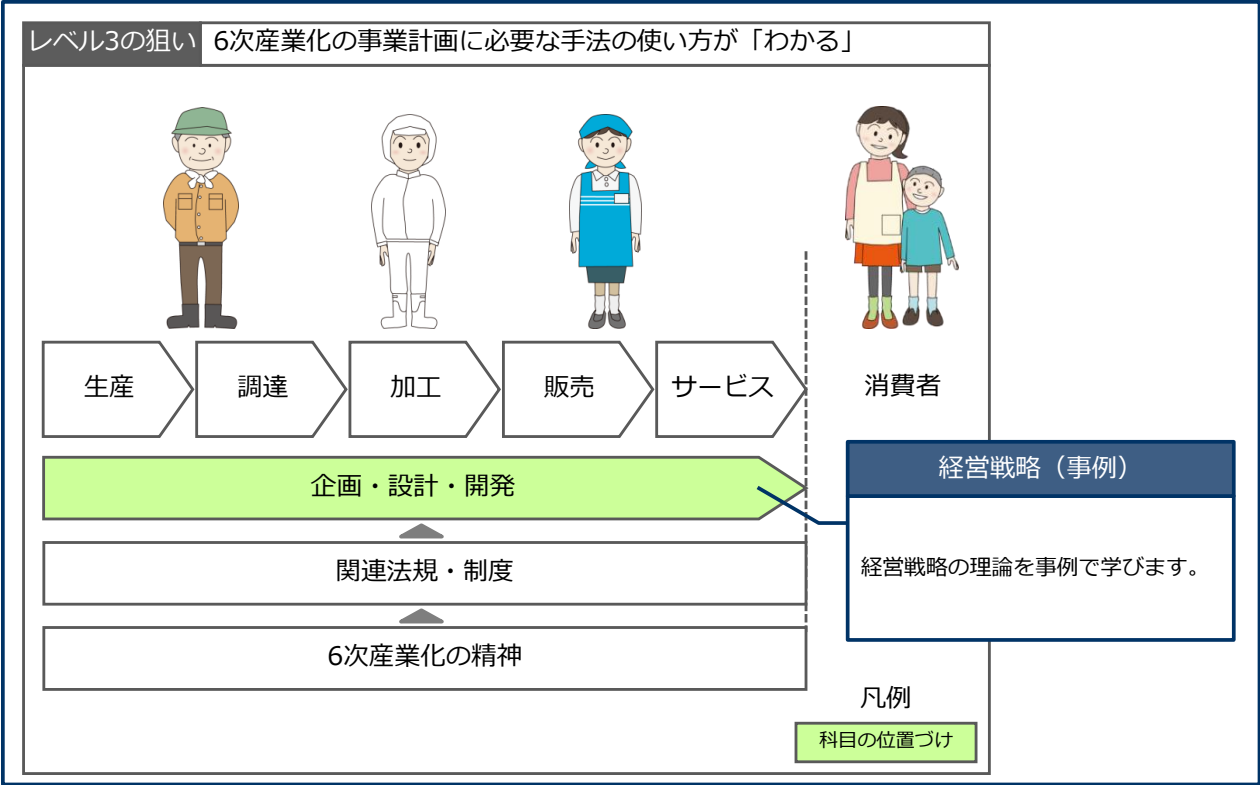
①戦略の定義、②経営戦略と事業戦略、③コアコンピタンス、④ドメイン、⑤ポジショニング、⑥アウトソーシング・アライアンス・M&A、⑦ポートフォリオなど「経営戦略」で学んだ知識を用い、具体的な事例を分析することで、具体的な経営戦略立案に向けた理解を深めます。

(3)講義形式／手法・必要履修時間

- ・事例学習×90分
- ・「わかる」仕上げに近い科目であるため、履修時間はできるだけ多くを取るよう計画することを推奨します。なお、必要履修時間は、学習時間に制約がある場合を考慮し、最低限必要な時間として記載しています。その場合でも、事前課題などを適切に取り入れて運用することを推奨します。

(4)関連科目

- ・レベル1：経営及び経営分析の基礎
経営及び経営分析の基礎（事例）
- ・レベル2：経営分析の応用（支）
- ・レベル3：経営戦略



(3) レベル3 (科目)

経営管理

(1)科目のねらい

経営戦略を実現する体制作りに必要な経営管理の基本を「ヒト」「モノ・情報」「カネ」で理解します。

(2)単元の内容

①組織／経営者論、②人的資源管理 [ヒト]

①では、事業を実際に担う人材の能力を最大限発揮させるための組織作り、求められる経営者・管理者の人材要件を学びます。

②では、人事・労務・人材育成／能力開発の基本的な知識を習得します。例えば、6次産業化の事業立上げ後の雇用管理、人事制度の基本体系、労働関連法規などの解説を想定しています。

③生産・販売・在庫管理 [モノ・情報]

生産管理・販売管理・在庫管理、そして全体としてのサプライチェーンマネジメントの基本的な考え方、また6次産業化の事業計画を立てる上での注意点（生鮮食品のロス率の想定等）を学びます。

④計画と進捗管理 [モノ・情報]

経営目標、経営計画、KPI（成果指標・プロセス指標）の関係とPDCAの概念を学びます。

⑤業務システムと情報システム [モノ・情報]

サプライチェーンマネジメントにおける業務システムと情報システムの重要性と全体像の捉え方を学びます。

⑥損益分岐点 [カネ]

事業の採算性を評価する手法として、損益分岐点分析を学びます。加えて、損益分岐点比率が高かった場合の改善策を、理論に基づき習得します。

⑦収益性評価 [カネ]

現在価値、内部収益率、ペイバック法、加重平均資本コストなどの指標の算出方法・意味を理解します。

⑧資金繰り [カネ]

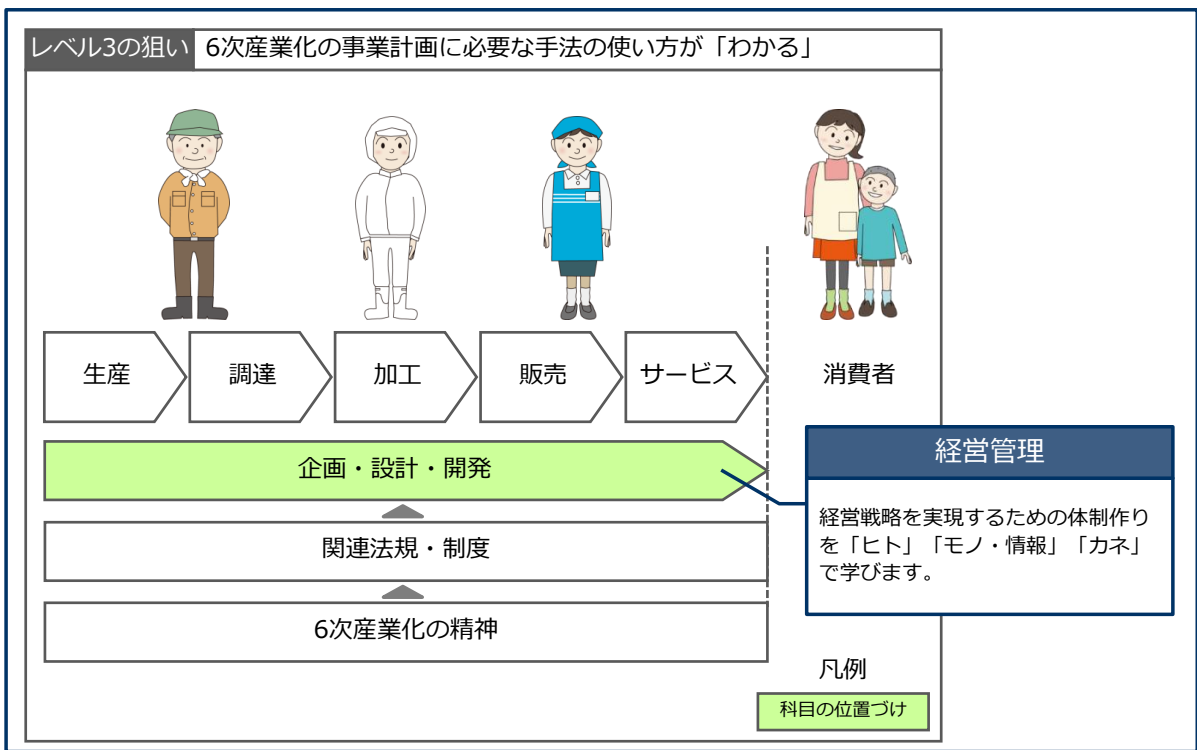
キャッシュフローを経年的に想定し、売掛金・買掛金のサイト期間や税金など、黒字倒産をしないための注意点を理解します。

(3)講義形式／手法・必要履修時間

- ・（座学＋事例演習）×90分

(4)関連科目

- ・レベル1：経営及び経営分析の基礎、経営及び経営分析の基礎（事例）
- ・レベル2：財務の基礎、財務会計（支）



(3) レベル3（科目）

6次産業化関連制度（支援スタッフコースのみ）

(1)科目のねらい

レベル2の「6次産業化関連法規」や「金融制度」で取り扱った支援事業や支援制度の実際の活用例などを元に、具体的な公的支援制度の活用方法を学びます。

(2)単元の内容

- ・ 公的支援制度の活用法
- 関係法規に基づく各種事業の動き、概算要求や概算決定資料の取得や概略の理解、更に国等で実施される支援事業などの公募情報の収集方法等について具体的な申請書作成をイメージした知識習得などを促します。
- 特に6次産業化や農商工連携など法律に基づいた計画立案については、計画認定のメリットの理解や「事業計画」「研究開発・成果利用事業計画」の申請方法、事務的な留意事項などについて理解します。
- そのほか、「金融制度」で解説した公的制度も含めて支援策の使い方をビジネスの状況に応じて戦略的に活用する方法を提示できるまで理解を深めます。

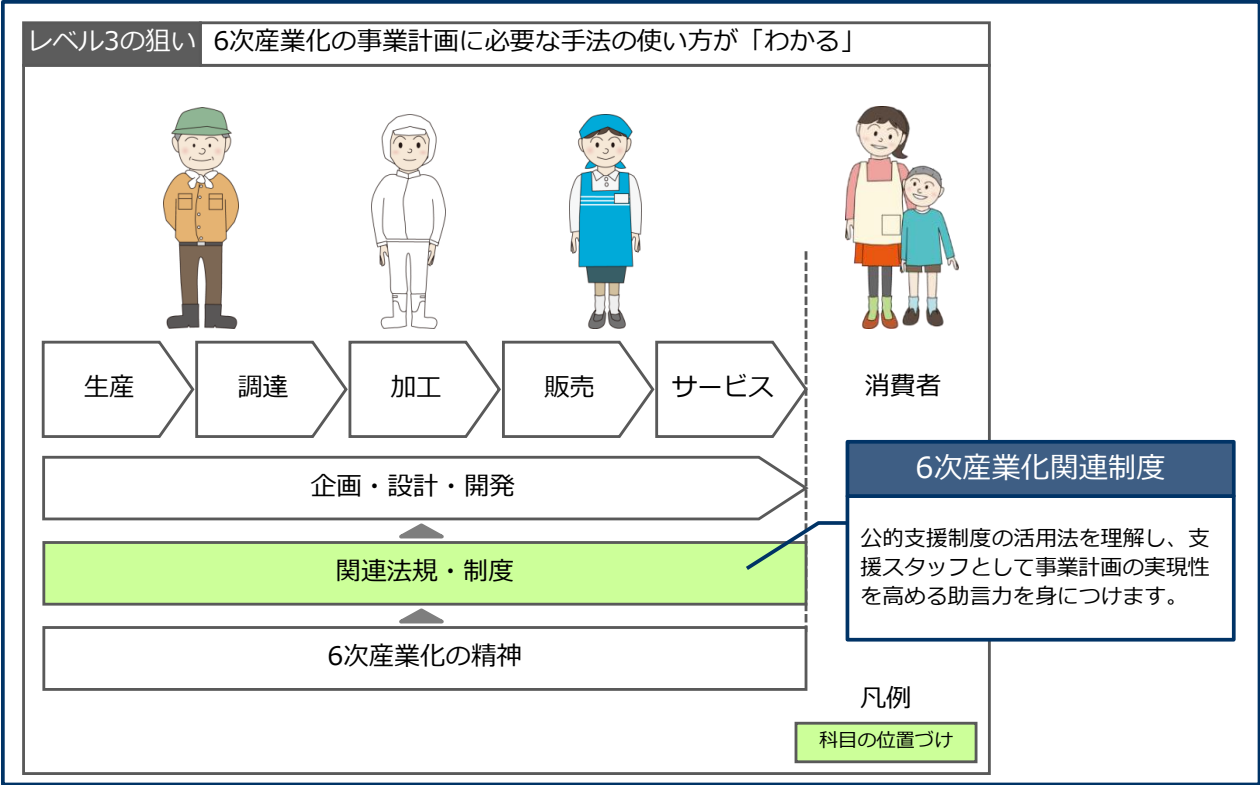
なお、外部講師による講義を実施する場合には、各省庁の地方局や都道府県・市町村の職員、地域の中核機関担当者、制度支援者などに依頼することで、受講者が実際に支援制度を利用する際の窓口となることが期待できます。

(3)講義形式／手法・必要履修時間

- ・ 座学×30分

(4)関連科目

- ・ レベル2：6次産業化関連法規、金融制度（支）



(3) レベル3 (科目)

事業計画（診断）（支援スタッフコースのみ）

(1)科目のねらい

食Pro.（特に支援スタッフ）は、事業計画を分析し、現状把握・課題分析・改善策の立案を行うことが求められます。そのための知識習得を目的に、事例を用いて演習を行います。

(2)単元の内容

- ・事業計画書（事例の診断・打ち手検討）

実際の事業計画書や事例を分析し、現状把握・課題分析・改善策の立案を行い戦略・戦術の検討を行います。診断だけでなく、打ち手（原因に基づく具体的な対策手段）の検討まで行う点がポイントです。

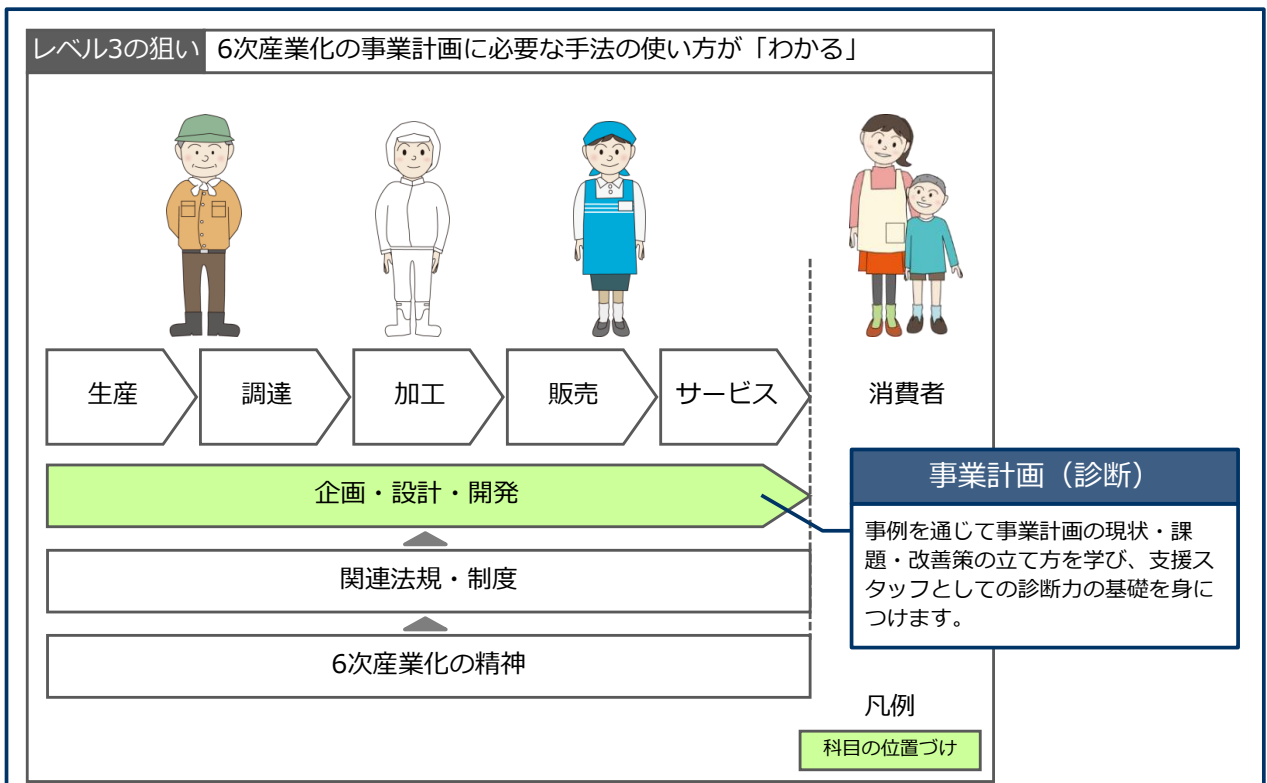
個人またはグループで検討した後、ディスカッションを通じて多面的な視点・見方を身に付けます。

(3)講義形式／手法・必要履修時間

- ・事例演習×180分
- ・ケースメソッド、事前課題等の有効活用を推奨します。
- ・連続で実施する以外に、適宜開講日に間を空けアイデアを練る時間、調べる時間などが取れるようにする方法も効果的です。

(4)関連科目

- ・レベル2：事業計画（基礎）、
事業計画（応用）（支：事業主等ではレベル3）



(3) レベル3（科目）

コーディネート手法（応用）（支援スタッフコースのみ）

(1)科目のねらい

6次産業化は、1～3次産業の垣根を越えて、複数の主体が協働することで成り立ち、当然利害が対立する局面があります。その際、うまく落としどころを見出し、Win-Winの関係を構築するのに必要な基礎的スキルを習得します。レベル2の「コーディネート手法（基礎）」で習得した知識をもとに実際の場面を想定した研修を行います。

(2)単元の内容

①リーダーシップ

メンバーが共感できるビジョン・目標を示し、人のやる気を引き出すというリーダーの役割とその重要性を学びます。

②ファシリテーション

レベル2で習得した「論理的思考」「傾聴」「話す」を用いて、メンバーの意見を引き出すための心構えと技法を学びます。

③アイデアジェネレーション

メンバーのアイデアを引き出すための心構えと技法を学びます。手法の紹介にとどまらず、普段の思考法や会議の設計・運営の工夫などを学びます。

④ネゴシエーション

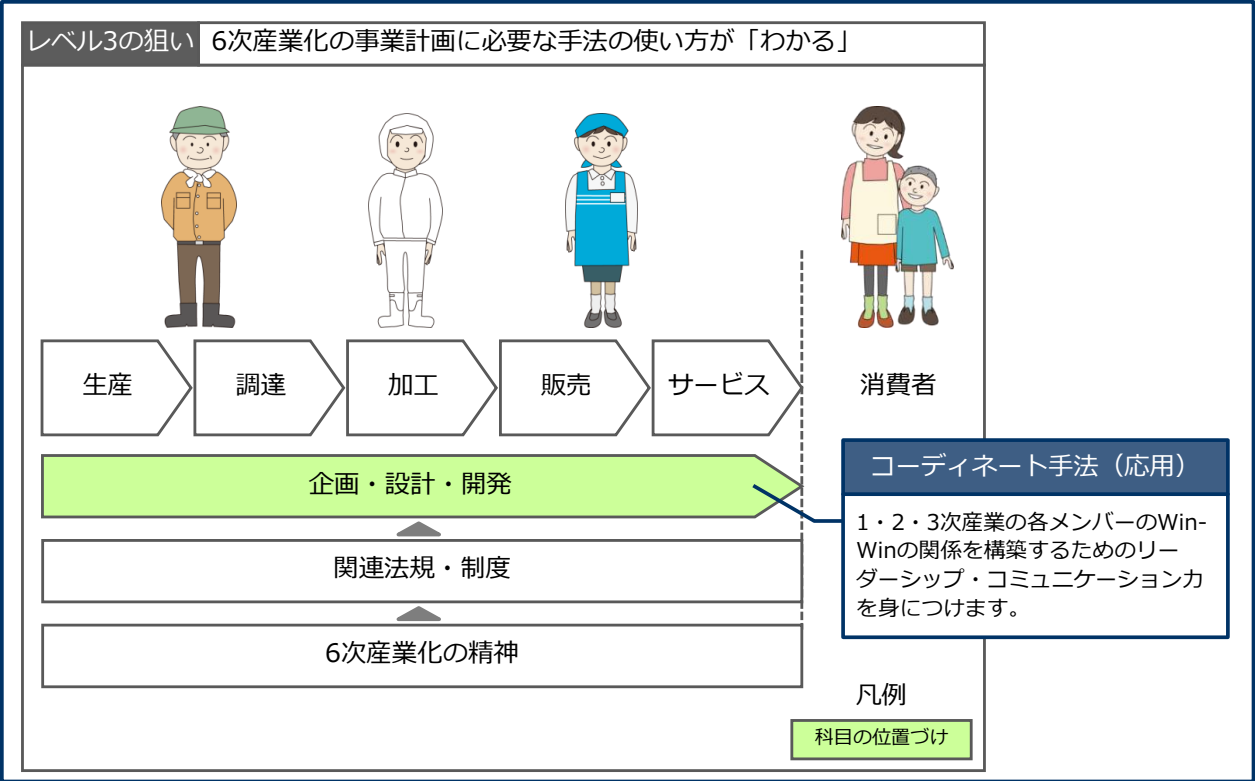
利害の異なるメンバーが、同じ目標に向かって進めるよう、両者にとってWin-Winとなる落としどころを引き出すための心構えと技法を学びます。

(3)講義形式／手法・必要履修時間

- ・（座学＋実習）×90分
- ・実習は、講義内のワークを想定しています。

(4)関連科目

- ・レベル2：コーディネート手法（基礎）



3. 「できる（実践的スキル）」

3.1 「できる(実践的スキル)」評価の考え方

考え方と項目構成

食の6次産業化プロデューサー（以下、食Pro.）において「わかる」が認証されたプログラムの受講による「知識」の習得であるのに対し、「できる」は、6次産業化や農商工連携など新たな生産や製造、流通におけるビジネスシーンを創造するために必要な個人の「実践的スキル」としてしています。

近年、我が国の農林水産・食品産業では、既存の生産、製造、流通・小売・外食産業といったフードチェーン以外に、自身が他の業態への事業展開を進めたり、事業者間の相互メリットのもと他の事業者などとの連携を推進したり、また、観光産業やIT産業、イベント産業および研究機関との連携を行ったりなど、これまでにはなかった新たなビジネスが見られるようになっていきます。

先にも示したとおり、食Pro.では、プロレベル（レベル4以上）の人材像を「農林水産物を高付加価値化する事業の企画に携わり、市場開拓を先導するとともに、参画する主体間の利害関係を調整し、適正な付加価値配分を行うことができ、異業種横断でプロジェクトを組成・管理し、実績を上げることのできる人材」としてしています。

「できる（実践的スキル）」では、その目標に向かって、個々人の「能力」と「実績」を評価するとともに、その評価結果をもって自身の「強み」と「弱み」を客観的に把握することで、次に向けたステップアップを図っていくための手段と方法を理解するものといえます。

「できる」の「能力」評価

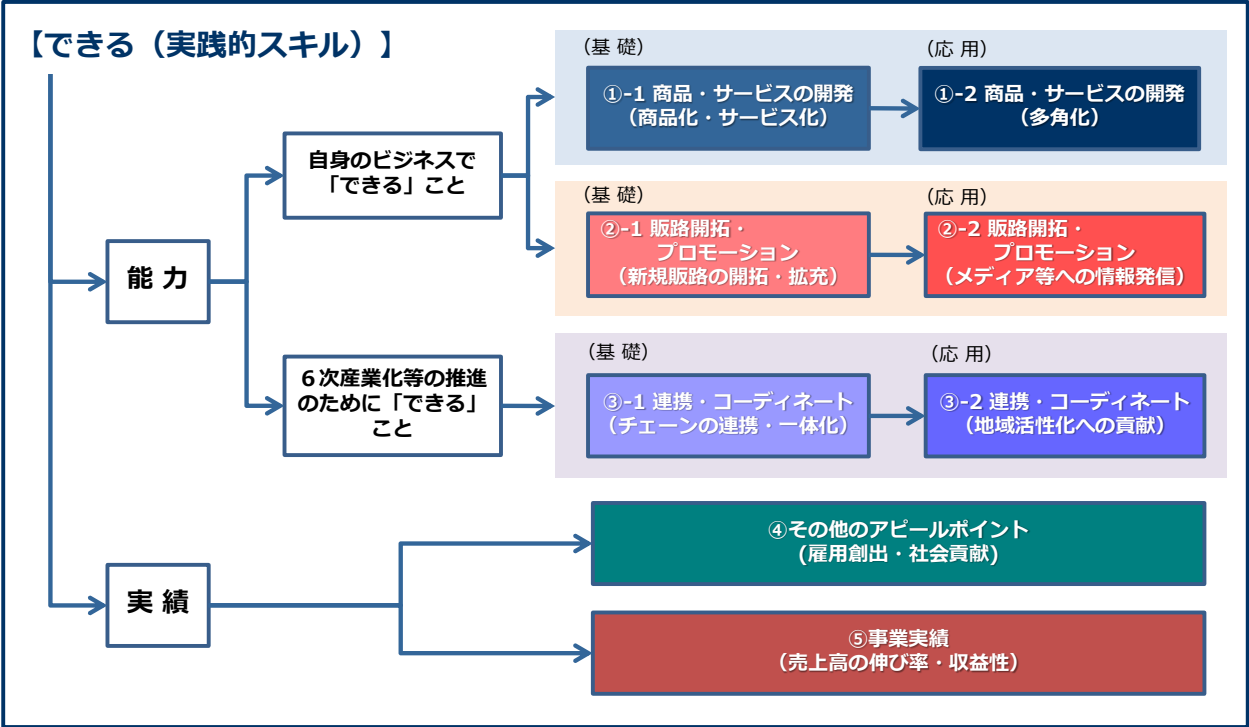
下図に示したとおり「できる（実践的スキル）」は、大きく分けて「能力」と「実績」の2つの分類からなります。

まず「能力」は先の人物像をモデルに「自身のビジネスで『できる』こと」と「6次産業化等の推進のために『できる』こと」に類別しています。

前者は、さらに「①商品・サービスの開発」と「②販路開拓・プロモーション」の項目で構成されており、後者は「③連携・コーディネート」からなります。

また、各々の項目は、「基礎」と「応用」とを設定しているため「能力」の項目は合計6項目となります。この6項目を「能力」の評価基準としています。

当該領域における人材の能力評価の基準には、さまざまな考え方があると思われますが、食Pro.では、先に記した目指すべき人材像をもとに、「①商品・サービスの開発」では、基礎として「自分達の事業環境を見極め、顧客がつく商品開発を推進できる人材か」、また応用として「持続的な発展のために、戦略的に事業開発を行える人材か」、「②-1 販路開拓・プロモーション」では基礎として「商品・サービスを拡販できる人材か」、応用として「最終消費者とのコミュニケーションを構築で



できる（実践的スキル）の項目構成概念

できる（実践的スキル）の評価基準・指標と各レベルでの必須事項

	評価基準	評価指標	必須の評価指標		
			Lv 2	Lv 3	Lv 4・5
能力評価	①-1 商品・サービスの開発 （商品化・サービス化） 自分達の事業環境を見極め、 顧客がつく商品開発を推進で きる人材か	1.商品の企画・設計・開発に主体的に参画できる	○	○	○
		2.商品の開発にあたり自分達の強みを活用できる	○	○	○
		3.市場の規模や成長性を正確に捉えられる		○	○
		4.最終消費者と消費・利用シーンを想定できる		○	○
		5.競合相手に対する競争優位性について客観的に確認できる			○
		6.損益分岐点を計算できる			○
	①-2 商品・サービスの開発 （多角化等） 持続的な発展のために、戦略 的に事業開発を行える人材か	1.選択しうる複数のアイデアの中から、最適なものを客観的に選択できる		○	○
		2.商品の成功がもたらす各連携事業者の経営上のメリットについて説明できる			○
		3.後続の商品開発のネタを出せる			
	②-1 販路開拓・ プロモーション （新規販路の開拓・拡充） 商品・サービスを拡販できる 人材か	1.販路の獲得手段を具体的に挙げられる	○	○	○
		2.商品特性に合った販路開拓ができる	○	○	○
		3.サプライチェーン（商流・物流・情報流）を合理的に設計できる			○
	②-2 販路開拓・ プロモーション （メディア等への情報発信） 最終消費者とのコミュニケー ションを構築できる人材か	1.商品を最終消費者に認知させるための手段を具体的に挙げられる		○	○
		2.商品を最終消費者に体験させるための手段を具体的に挙げられる			○
		3.商品の評判を把握する手段を具体的に挙げられる			
	③-1 連携・コーディネート （生産・加工・流通の連携や 一体化、異業種との連携） バリューチェーンを支える連 携体制を築き、発展させるた めに必要なリーダーシップ・ マネジメント力・ネットワー ク力を有する人材か	1.商品のバリューチェーンを支える人的ネットワークを築ける		○	○
		2.連携事業者の能力を活かすことができる	○	○	○
		3.連携事業者間の付加価値配分を適正に行える		○	○
		4.自らが利害関係の調整役となれる		(○)	○
		5.商品の売行きが伸び悩んだ場合に、協働者を鼓舞し、軌道修正できる		(○)	○
	③-2 連携・コーディネート （地域活性化への貢献） 地域貢献を志し、行動する人 材か	1.地域を活性化しようという強い意志を保持できる	○	○	○
		2.商品の成功による地域への経済的な波及効果をシミュレーションできる			○
		3.商品の成功による地域への非経済的な波及効果をシミュレーションできる			
		4.地域活性化のために本業とは直接的には関係のない活動も行える			
実績評価	④その他のアピールポイント 社会貢献度の高い事業を開発 できる人材か	1.当該商品の成功により連携事業者のいずれかが新たな人材を雇用できる（した）			
		2.当該商品を通じて、便益創出・雇用創出以外の社会貢献を企図している			
	⑤事業成果 実績のある（成功体験を有す る）人材か	1.当該商品の売上げは伸びている			○
		2.当該商品により全連携事業者が利益を確保できている			

注）表中（括弧）の項目は、支援者のみ必須対象とするもの

きる人材か」、「③-1 連携・コーディネート」では基礎として、「バリューチェーンを支える連携体制を築き、発展させるために必要なリーダーシップ・マネジメント力・ネットワーク力を有する人材か」、応用として「地域貢献を志し、行動する人材か」という点を基軸としています。

この評価基準に対し、実際の能力を評価判定する指標として、例えば「①商品・サービスの開発（商品化・サービス化）」では、「1. 商品の企画・設計・開発に主体的に参画できる（か）」（このほか5項目が設定されています）など、能力の評価基準全体として、24項目にわたる細分化された評価指標を設定しています。

なお、評価指標の数は評価基準ごとに異なり、概ね「基礎」となる評価基準（①-1・②-1・③-1）では多く、「応用」となる評価基準（①-2・②-2・③-2）では少なく設定しています。

「できる」の「実績」評価

「実績」は、能力の項目で記した『できる』に対して、自身の活動や取り組み、事業などをとおして『できた』かどうかの評価を行うものです。

ここでは、「④その他のアピールポイント」と「⑤事業成果」の2項目を評価基準とし、「④その他のアピールポイント」では「社会貢献度の高い事業を開発できる人材か」を視点に雇用創出と社会貢献、「⑤事業成果」では「実績のある（成功体験を有する）人材か」を視点に、展開する商品やサービスの実績や連携する組織間の相互利益の創出などの評価を行います。

先の「能力」とは異なり「結果」を評価するものであるため、評価指標は4項目のみを設定しています。

個人の実践的スキルは、知識に基づいた能力のみではなく、能力に基づいて活動を行った結果となる実績、さらに個人として果たすべき地域社会への貢献なども対象の範囲になります。一方、知識や能力に裏打ちされていない実績は、たとえ今の段階で成果が上がっていたとしても、一時的なものである可能性があり、将来にわたり持続してゆくかわからないものになってしまいます。

食Pro. では、このような観点から、個人の「できる（実践的スキル）」について、能力と実績の両面から判断し、また、それを支えるものとして「わかる（知識）」を有していることを基盤とした評価体系を構築しています。

各レベルに応じた「評価指標」の「必須事項」

「できる（実践的スキル）」の評価は、食Pro. レベル2～5を対象に、統一のフォーマットを用いて実施しています。

このフォーマットに自身の能力や実績を記入し申請を行うことで、「できる」の判定が行われます。各項目で獲得した点数を合計し、レベル2では20点、レベル3では40点、レベル4では60点、レベル5では80点と①-1、②-1、③-1および⑤「1.」で各々50%以上の得点が合格ラインとなっています（レベルによる審査方法や得点配分については後段で解説します）。

「できる（実践的スキル）」の統一フォーマットでは、レベルに応じて各々『必須事項』の○印が記載されています（前頁参照）。この必須事項は、申請書を書く場合に必ず記述しなければならない評価指標を意味しています。

必須事項はレベルが上位になるにつれ増え、レベル2では概ね「能力」の基礎となる評価指標を中心に6項目、レベル3では「能力」のほとんどを網羅した12項目（支援者の場合14項目）、レベル4、5になると能力のうち必須でないものは4項目しかなく、さらに実績にも1項目が付加されています。

なお、得点構成は各レベルとも、必須事項を十分満足すれば上記の合格ラインをクリアするようになっていますが、自身の能力や実績をもとに必須事項以外の項目をしっかり記すことで、さらなる加点に繋がることもあります。

「できる（実践的スキル）」の評価は、相互に影響しあう「わかる（知識）」との連動性をもって設定しています。

例えば、レベル2の「わかる」で習得した知識は、主に食や農を支える基礎知識とそこで必要となる各種の手法が想定され、これに対応する「できる」は、習得した知識をもとに「できる」の基礎項目のいくつかを満たす能力を有しているレベルといった設定となっています。

レベル3では「わかる」の段階で主に経営ビジネスマネジメントの知識を習得していることを前提に、「できる」の基礎項目がほとんど実践でき、また応用にもつながれられるレベルといった設定になっています。

レベル4、5は、既に知識習得の段階を終了し、実際の事業などの場面である程度の実績を持つプロレベルです。このため能力を評価する「できる」のほとんどを網羅し、さらに実績も必須事項として評価対象としています。

評価指標ごとの評価尺度

	評価基準（配点）	評価指標	4段階評価の尺度
能力評価 (計60点)	①商品・サービスの開発 ～ ③連携・コーディネート (配点) ○-1は各々15点満点 ○-2は各々5点満点	※「できる（実践的スキル）」 の評価基準・指標と各レベル での必須事項」の表に記載し ています。	〔4段階評価の尺度〕 1. 納得感がある 4ポイント 2. まあまあ納得感がある 3ポイント 3. あまり納得感はない 2ポイント 4. 納得感はない 1ポイント ポイントは以下同
実績評価 (計40点)	④その他のアピールポイント (配点:20点) ※評価指標ごとに10点満点	1.当該商品の成功により連携事 業者のいずれかが新たな人材 を雇用できる（した）	〔4段階評価の尺度〕 1. 複数名雇用した 2. 1名雇用した 3. 実績はないが雇用できる可能性がある 4. 雇用できそうにない
		2.当該商品を通じて、便益創 出・雇用創出以外の社会貢献 を企図している	〔4段階評価の尺度〕 1. 複数実施している 2. 実施している 3. 企画している 4. 企画・計画なし
	⑤事業成果 (配点:20点) ※評価指標ごとに10点満点	1.当該商品の売上げは伸びてい る	〔4段階評価の尺度〕 1. 売上げ（利益増） 2. 売上げ（利益横ばい） 3. 売上横ばい 4. 売上減少
		2.当該商品により全連携事業者 が利益を確保できている	〔4段階評価の尺度〕 1. チーム全体の利益確保 2. 自身以外複数の利益確保 3. 自身以外1者の利益確保 4. 相互の利益確保なし

レベルごとの判定基準

【判定の基準】

- レベル2：合計点が20点以上で必須の評価指標すべての回答が行われていること
- レベル3：合計点が40点以上で必須の評価指標すべての回答が行われていること
- レベル4：合計点が60点以上で必須の評価指標すべての回答が行われていること
かつ以下の評価基準もしくは評価指標の全てで満点の50%以上の得点を獲得していること
- ①- 1 商品・サービスの開発（商品化・サービス化）
 - ②- 1 販路開拓・プロモーション（新規販路の開拓・拡充）
 - ③- 1 連携・コーディネート（生産・加工・流通の連携や一体化、異業種との連携）
 - ⑤事業成果のうち「1. 当該商品の売上げは伸びている」

レベル5：レベル4の基準を満たし、かつ、合計点が80点以上であること

※レベル6の評価判定方法は現在検討中です。

審査方法と各項目の評価尺度の設定

「できる（実践的スキル）」の審査は、レベルによって実施方法が異なります。

現在、勉強中であるレベル2、レベル3では、主に「わかる」で得た知識や若干の実績などをもとに、個人の能力を判定する目的から、審査は申請書をもとに認定審査員による『書類審査』で実施されます。一方、プロレベルであるレベル4、5は、2名の認定審査員からなる評価判定チームにより、上記の書類審査に加え、『面接試験』によるプレゼンテーション（30分）と質疑（30分）で審査が行われます。

面接試験のプレゼンテーションでは、申請書に記した自身の活動事例とともに、商品化・サービス化から連携・コーディネートなどの自身の能力、実績にもとづく成果や効果、地域社会への貢献についての発表が行われます。質疑は申請書に記載されている事項の確認を基本に、発表された内容などについての質問を行い、その結果を認定審査員が判定することになります。

評価判定は、前頁に示したとおり4段階の尺度となっており、能力評価では申請書に記載された内容および面接試験のプレゼンテーションと質疑の内容の「納得感」で評価を行います。一方、実績評価では、各々項目ごとに尺度の内容が設定され、申請書および面接試験の内容に加え、実績のエビデンスにより評価を行います。

なお、各項目とも、それぞれ最上位が4ポイントから最下位が1ポイントとなり、申請書に記載がない場合には0ポイントとなります。各項目で獲得したポイントは、評価基準ごとに合計し、評価基準ごとの最高評価（各評価指標に対しすべてが4ポイントの場合）に対するポイント率を算出します。次に、算出されたポイント率に評

価基準の配点を乗じて、評価基準の得点を算出し、その得点を合計することで、評価の点数化を行います。結果、最高点は100点となります。

最後に合計された点数を前頁に記した判定基準と照合し、申請されたレベルに応じた合否判定（「できる」のレベル判定）を行います。

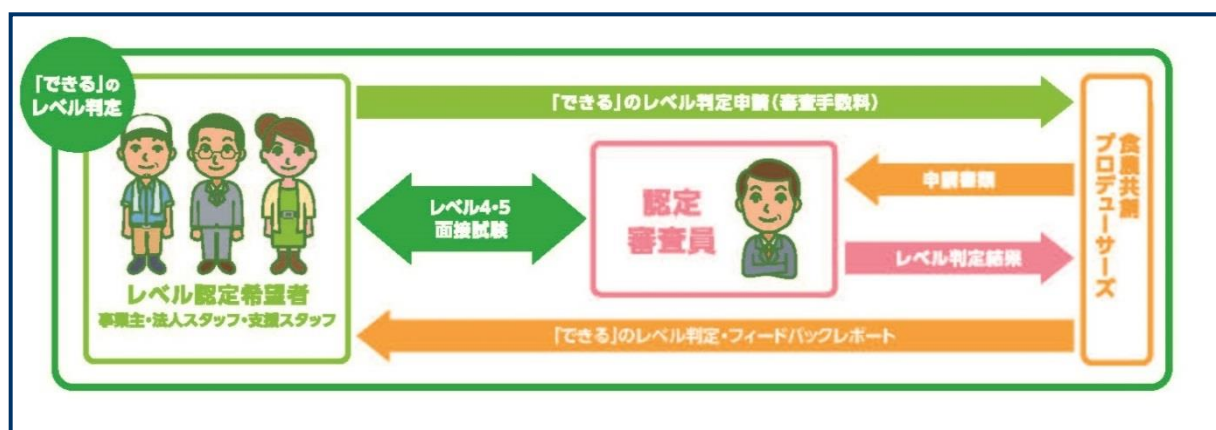
「できる」のレベル判定

食Pro.の「できる」判定は、申請者の能力や実績を評価し合否の判定のみを行うものではありません。

評価判定をもとに、申請者個人が有する現在の能力や実績を確認し、自身の強み（能力や実績を大いに発揮できる点）や弱み（食Pro.として能力や実績をさらに高めるべき点）などを明らかにし、今後のスキルアップやキャリアアップにつなげていただくねらいがあります。

このため、例えばレベル4に申請し、判定結果が判定基準を超えていない場合でも、単純に「不合格」になることはなく、今後のスキルアップやキャリアアップを促す意味で、獲得した点数により判定基準に適合するレベルに応じて「できる（レベル3）」「できる（レベル2）」などを付与することになります。

その一方で、レベル2に申請し獲得した点数がレベル3の基準を満たしている場合には、レベル2を飛び越え「できる（レベル3）」の判定を行う「飛び級」も用意されています。なお、「飛び級」の設定はレベル2のみで適用されているのみで、仮に点数がレベル4の判定基準を満たしていたとしても、レベル4では面接試験が付加されているなど、レベル2、3と審査方法が異なるため飛び級は設定されていません。



審査結果フィードバックレポート

食Pro. では、申請者が今後、当該領域で能力を向上させたり、実績を高めたりするための参考として、審査結果を評価基準や評価指標ごとに分析したフィードバックレポートを作成し、判定結果とともに申請者に通知しています。

フィードバックレポートには、評価基準ごとの獲得点数を示すだけでなく、個人の強みや弱みを客観的に把握するための棒グラフ、能力や実績の全体を俯瞰するためのレーダーチャートおよび、強みや弱みの具体性や今後の活動の進め方のアドバイスなどを記した認定審査員のコメントが記されています。

レベル段位の認定

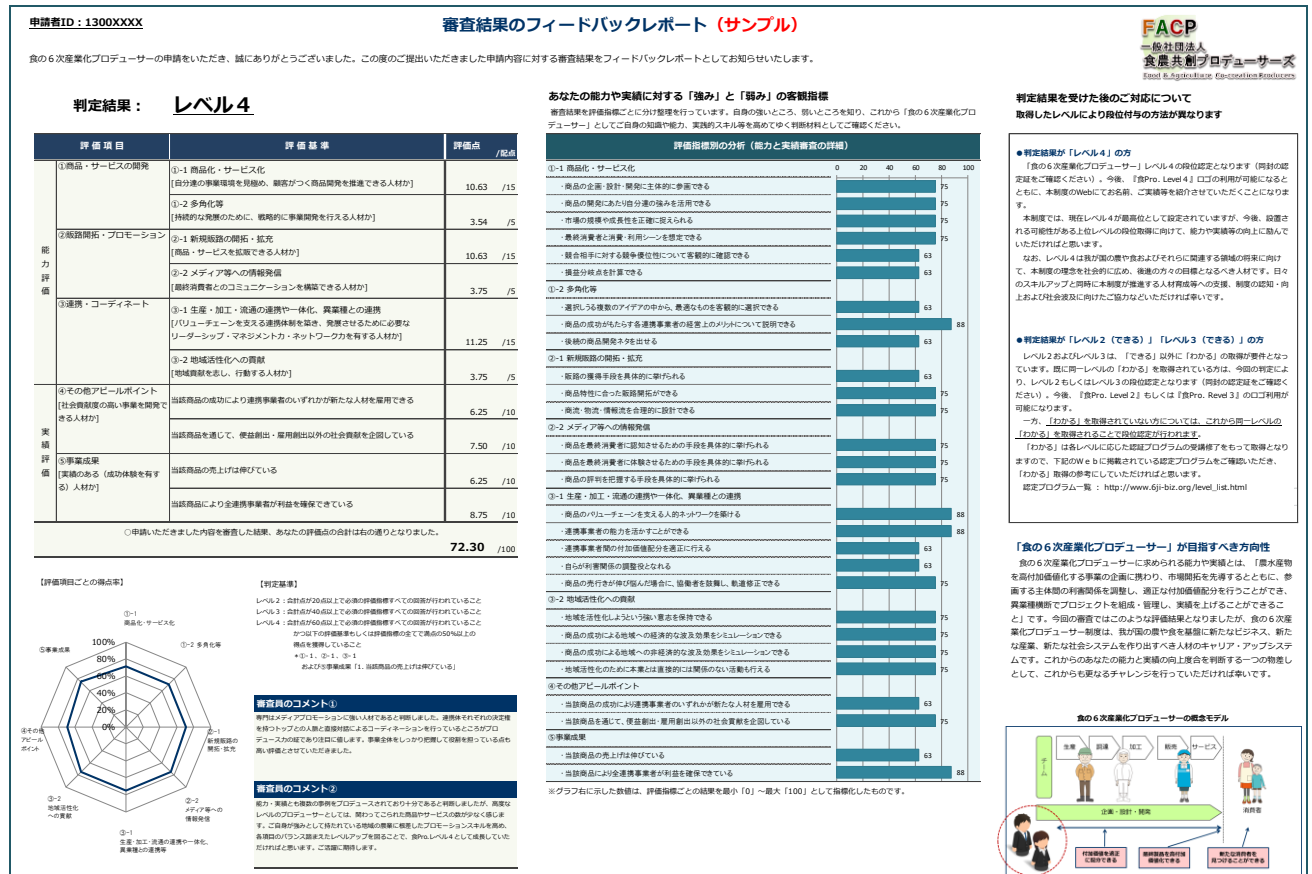
「できる（実践的スキル）」で判定されたレベルに対し、既に申請者がそのレベルの「わかる（能力）」を取得している場合には、そのレベルの段位認定が行われます。

食Pro. では、段位認定をもって、そのレベルのキャリアを認める制度設計であるため、「できる」の判定に併せ「わかる」の判定が必要となります。

なお、この両判定によるレベル段位の認定は、レベル2およびレベル3のみが対象となります。レベル1は認定されたプログラムで実施される実習や視察をもって「できる」を取得したことになっているため「できる」判定はありません。また、レベル4、5は既にプロレベルであることから「わかる」の設定がないためです。

国家戦略・プロフェショナル検定として推進されている食Pro. では、さまざまな有識者や実務者、行政機関担当者等により検討を重ね制度化されています。実践的スキルを審査し、評価判定を行う「できる」においても、現在、当該分野で必要とされる最低限の指標をもって制度の基盤が構築されています。

後段では、「できる」の評価指標28項目について、詳細なねらい、想定されるケースなどを解説しています。



フィードバックレポートのサンプル

3.2 「できる」の評価基準

(1) 商品・サービスの開発 ①-1 商品化・サービス化

1. 商品の企画・設計・開発に主体的に参画できる

食Pro. は、地域資源を有効に活用して、商品やサービスの企画立案、設計、開発を主体的に構想・計画し、実践することが最初のステップとなります。

ここでは、活動や取り組みを遂行する事業体（自社）や連携枠組（グループ）の中で商品やサービスの開発など構想・計画を立案する際に、自身が主体性を持って活動や取り組みの推進を担い、その中で計画性あるアイデアや意見を出すことができるかについて評価を行います。

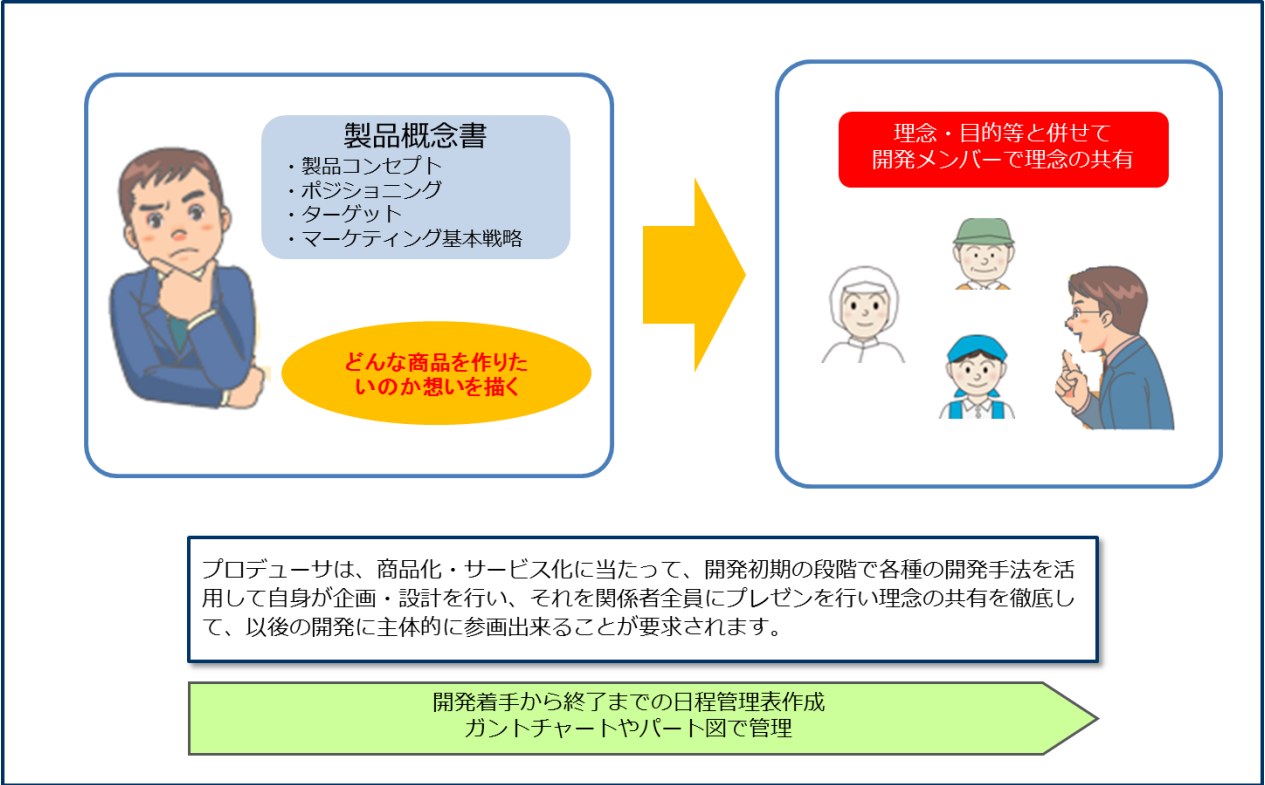
そのためには、商品やサービスの開発に当たっての手順とも言える開発フローやステップごとのチェック項目に関しての必要な知識とその作成、運用が要求されます。

当然それらを作成する前提としての保有資源の有用性の分析や、それを活用した開発商品に対する顧客満足度測定のための消費者調査の設計と分析、それを反映したコンセプトメイキング、マーケティング展開表（製品概念書とも呼ぶことがある）、最終的には事業計画書等の作成能力も欠かせません。

具体的にはコンセプトメイキング作成のように、商品開発の初期において、可能な限り自分たちの想いを込めたモックアップ商品を作成して、その上で既に市場で販売されている競合品と思われる他社製品をできるだけ多く購入して、自分たちが検討している商品との内容物、パッケージデザイン、容器の形態、販売価格等々の比較を徹底的に行い、後発メーカーとしての自社の優位性を確保する実践能力の有無も評価の対象となります。

さらにプロデューサーとしては、作成したマーケティング展開表等にもとづき、関係者全員に開発計画の内容の詳細と各自の役割分担を明確にして、目的と目標に向かって挑戦するための意思統一を図ることが大切です。

また、往々にして商品開発に際しては予期せぬトラブルにより修正を余儀なくされる場合が発生します。パッケージデザイン作成では1度では済まない場合が多いです。従って開発計画をスムーズに進行させるために、ガントチャートやパート図等を作成して関係者の役割分担の明確化と進捗管理の徹底を図ることも大切な要件となります。



(1) 商品・サービスの開発 ①-1 商品化・サービス化

2. 商品の開発にあたり自分達の強みを活用できる

商品やサービスを開発しようとする場合、他との差別性を客観的に自己評価し、得られた評価結果―差別的優位性―を活かして新ビジネスとして具現化するための方策をたてたり、展開場面（市場）を設定することが重要となります。ここでは、商品やサービスを開発するための戦術的要素となる「ヒト」「モノ」「カネ」「技術」「情報」「ブランド」など、自社の強みとなる事項を特定できるとともにウエイト付けができるかなどについて評価を行います。

具体的には事業体（自社）や連携枠組の内部環境分析にもとづき自社の持つ強みを整理して、その消費者ニーズや需要先、競合相手など外部環境との関係を分析する能力の有無もポイントとなります。

同時に、前記戦術的要素において自社で不足するものへの対応策についても具体的な開発計画策定前に対応策を講じておくことが大切です。さらに、開発初期の段階で検討を終えておかねばならない点として、商品開発に当たっての現有シーズの有効性を測定しておく事や、その量と調達コスト等も計算できることが必須です。

具体的には、SWOT分析等により内部環境だけでなく外部環境分析も同時に行い、いわゆる強み・弱み、機会と脅威の抽出と層別分類を実施して更に相互の関連を明確にして取るべき対応策を企画、提示できることが要求されます。

一般的に商品開発に当たっては、なぜそれに挑戦するのか、この事業に取り組む動機や背景をきちんと整理して把握することも欠かせません。そのためには、ファイブフォース分析やポジショニング分析等の手法を活用して自社の戦略的課題を明確にして、基本戦略としての商品開発戦略と競争戦略を立案する事が要求されます。その際に、自社の経営理念との整合性についても十分に検討しておくことが必要です。

また、6次産業化での商品開発において、例えば原料は自社の農場で栽培する農産物の規格外品を使用するので原価が安く、収益的にもメリットがあると想定した商品だとしても、すでに市場に存在する競合品と比較して、その商品が本当に優位性があるかを顧客視点で評価することが不可欠です。プロデューサーは常に冷静で客観的であることが要求されます。

SWOT分析の例

環境分析の視点

	内部資源	外部環境
プラス	強み	機会
マイナス	弱み	脅威

競合他社分析の視点

	機 会	脅 威
強み	自社	競合他社
弱み	競合他社	自社

強みとは、通常競合他社との比較において自社が勝っている現象をいうが相対的なものです。商品開発にあたっては独自性が要求されます。従って強みの内容(市場地位、製品力、技術力、販売力等)とともに質と量を正確に把握しておくことが求められます。



(1) 商品・サービスの開発 ①-1 商品・サービスの開発

3. 市場の規模や成長性を正確に捉えられる

商品やサービスを開発しても、それが売れなければ活動や取り組みは持続せず、最悪の場合は失敗・撤退・負債など、深刻な問題を発生させる要因となります。

6次産業化等での事例を見ると「商品開発を行ったが販路が見つからない」「売れない」といった事例が多くあります。また、想定される売り先が存在しても、その市場に成長性がなければ、結果として商品やサービスの売れ行きはしりつぽみになってしまいます。

ここでは、開発する商品やサービスについて、そのターゲットとなる市場の規模や成長性をどのようにして捉えているかについて評価を行います。具体的には、開発しようとする商品やサービスの需要先を数値（エビデンス）をもって正確に捉えるための手法（ターゲッティング）を理解しているかなどがポイントとなります。

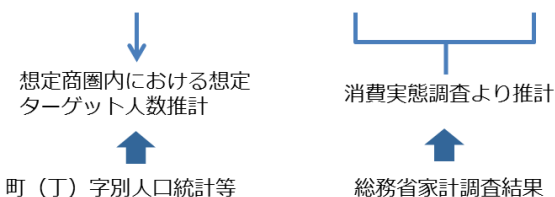
通常買回り品としての食品の市場規模の把握を算出するには、商圏の広さから、その商圏における世帯数の把握から、そして消費者の家計における当該品目の消費支出額から等のアプローチがありますが、そうした手法を論理的に活用できているかも問われます。

新商品の市場導入に当たっては市場規模の把握や成長性を正確に捉えることが要求されますが、それと同時にすでに市場にある競合品（直接の競合品がない場合は代替品）の動向をも把握し、その対応策も事前に検討しておく必要があります。ただし、中小企業や6次産業化に挑戦する農家の規模ではこうした情報を入手するにも限度がありますが、〇〇産業工業会とか△△組合と言ったような同業者組織等では業界の動向についての実態調査や市場規模の推移等のデータを保有しているところが多くあります。また、国会図書館や農林水産省図書館や一般図書館等の利用のほか、近年では各種統計資料をWebから入手することが可能です。さらに商工会議所や中小企業団体中央会、商工会等の各種公的機関が発行する機関紙、調査報告書の活用も可能です。また、金融機関の情報紙等の活用も有効です。

食Pro.として日頃からこうした情報入手先にアンテナを張り巡らし、常に最新の情報を入手して市場動向を把握することを心がけておくことが肝要です。

現象をモデル(一次データ)で推計

$$\text{売上高} = \text{顧客数} \times \text{販売個数} \times \text{単価}$$



各種公表データ（二次データ）で推計

- ・ 調査会社や新聞社、雑誌社等の調査報告書や業界団体等の発行する報告書等から推計。
- ・ データの入手先は各種図書館、業界団体及び最近ではインターネット上からも入手可能。

マーケットサイズの推定や今後の成長性を予測できる知識と経験をそなえていること。戦略は将来構想であり予測が重要である。そのための原資料の収集方法や分析能力を有し、具体的な数値目標の設定や販路設計ができる。

(1) 商品・サービスの開発 ①-1 商品・サービスの開発

4. 最終消費者と消費・利用シーンを想定できる

前項の「3. 市場の規模や成長性を正確に捉えられる」のターゲットをより明確化することで、開発する商品やサービスの明確な戦略や戦術を見出すことが可能となります。ここでは、特にその商品やサービスは最終的にどのような消費者が、どのような時に買うのか、食べるのかなど、より具体的なターゲットとシチュエーションを想定することができるか（セグメンテーション）について評価を行います。

次に開発商品の市場導入にあたり留意しなければならない点として、前述のようにターゲットを明確にすることは重要なことですが、商品によっては実際に食べる人と商品を購入する人が違うことがあることを理解しておくことも必要です。なぜならば、それによってコミュニケーション戦略の展開の仕方が大きく変わってくるからです。例えば、幼児用のお菓子は食べるのは文字通り幼児ですが購入するのは安全・安心なものを食べさせたいと考えている母親です。従ってプル戦略としての情報提供は母親に向けたものであることが要求されます。

納豆メーカーA社ではなんとかしてトップシェアのB社の牙城を攻めるという戦略目標を設定しました。そのために社内に特別プロジェクトチームを結成し、手始めに、B社の一番売れている納豆の徹底的な分析、消費者調査、市場調査を行いました。

その結果、消費者が現在の納豆に満足していない点がいくつかあるのを発見しました。また、その商品の主なユーザーは年配者の方が多いということも発見しました。子供や納豆が嫌いだと答えた人のなかには、臭いがいやだとか食感が気なるとの意見が寄せられた事にも注目をしました。同時に、こうした顧客の不満を解消すれば、競合商品の市場を奪うだけでなく新たな市場を開拓することも可能であると確信をしました。

A社の担当者は早速、かき混ぜ易い容器の開発、臭いの少ないやわらかい納豆、扱いにくい液体調味料をジュレタイプにする等の改良を施し、さらには子供を主要ターゲットに想定した斬新なデザインのパッケージを導入することで一気にシェア拡大を実現しました。このように具体的にターゲティングや市場創造に取り組むことができる企画力、調整能力の有無も重要な評価項目です。

ターゲット調査

君たちなら、このトマトジュースをどんな時に飲むのかな？



ターゲットの絞り込み方によって、販売チャネルの設定も変わってくる。

開発する商品を買ってくれる顧客がどんな人なのか、どこで買うのか、どんな時に飲むのかなど具体的なターゲットやシチュエーションを想定して、競争上有利になるポジショニングを選び、販売チャネル等を決定することができる。

(1) 商品・サービスの開発 ①-1 商品・サービスの開発

5. 競合相手に対する競争優位性について客観的に確認できる

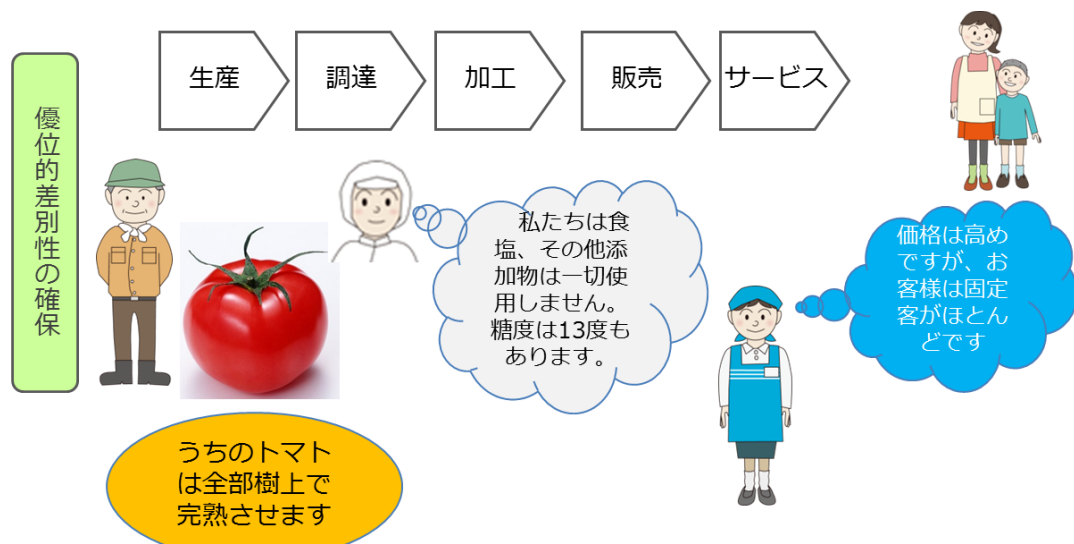
具体的な最終消費者の想定ができて、食品の世界では既に競合する他者が存在することが多いものです。仮にニッチな市場を想定する場合においても、それに類似するカテゴリーや商品アイテムも多数存在することが想定されます。ここでは、これら競合相手に対する競争優位性について、どのような評価手法（例えばポジショニング分析）を用いて確認できるかの評価を行います。

また市場での競争戦略としては通常価格戦略、差別化戦略それに集中化戦略の3つがあるといわれますが、自社の開発商品を市場導入するに当たりどの戦略をとるかを検討しておくことも大切なポイントです。さらに、この戦略決定に当たっては、自社が市場においてどのような競争的地位にあるかといった視点を明確にしておくことも要求されます。すなわち、業界でのリーダーか、チャレンジャーかフォロワーかニッチャーなのかによって変わってきます。6次産業化等での展開はニッチャーとしての立場から市場開拓に挑戦することになる場合が多いと思われるので、そうした展開の手段、方法の採用、実践ができることが評価対象になります。

北海道のある農家は、自社で栽培するトマトを全量トマトジュースとして加工・販売をしています。普通のトマトジュースの糖度は6度位ですがこちらは13度位あり大変甘くて濃厚です。750mlで1本1,600円と少々高めですが通販のお客様や契約販売店のみに出荷しています。

この農家は、このトマトジュースを作るためにジュース専用の品種を特別栽培で生産をしています。ジュースに加工するために、樹上で真っ赤に“完熟”するまで収穫はしません。加工するのでいわゆる規格外品は発生せず、生産量のほぼ全量が製品化されます。

トマトジュースのように成熟市場にあっては品質そのものの価値のほかにその商品ならではのストーリー性が効果的です。一農家の作るトマトジュースがこれといったプッシュ戦略もプル戦略もない中で数千万円という販売高を確保できているのは、その製品情報に明確な優位的差別化ポイントがあるからです。原料（品種・完熟トマト）、栽培方法、美味しさ（酸味も調和した）といった品質での差別化が競争優位を実現しています。こうした面での支援活動も重要な評価ポイントです。



市場においては競合他社が存在することを前提に、自社の優位点はなにか、またそれがどれほどの優位性があるのかを明確にするため、ポジショニング分析等のツールを活用して基本戦略に反映できることが必要。

(1) 商品・サービスの開発 ①-1 商品・サービスの開発

6. 損益分岐点を計算できる

商品やサービスを開発しても事業体（自社）や連携枠組（グループ）の収益にならなければ、その活動や取り組みは失敗となります。各種資源を有効に活用しつつ、固定費の削減、開発の効率化など、収益を生み出すシステムをどのように構築するかが成功のカギとなります。

①商品・サービスの開発の評価基準では、損益分岐点の計算を最終のターゲットとして、商品やサービスの開発にかかる原価計算などのスキルについて評価します。

②損益分岐点計算と価格設定の整合性をいかに取るかも重要な視点です。販売価格を高めに設定すれば製造原価率は低く抑えられますが市場での競合品との戦いで不利になる恐れが生じます。自社の市場でのポジショニングを理解したうえでの価格設定がなされているかも重要な評価項目です。

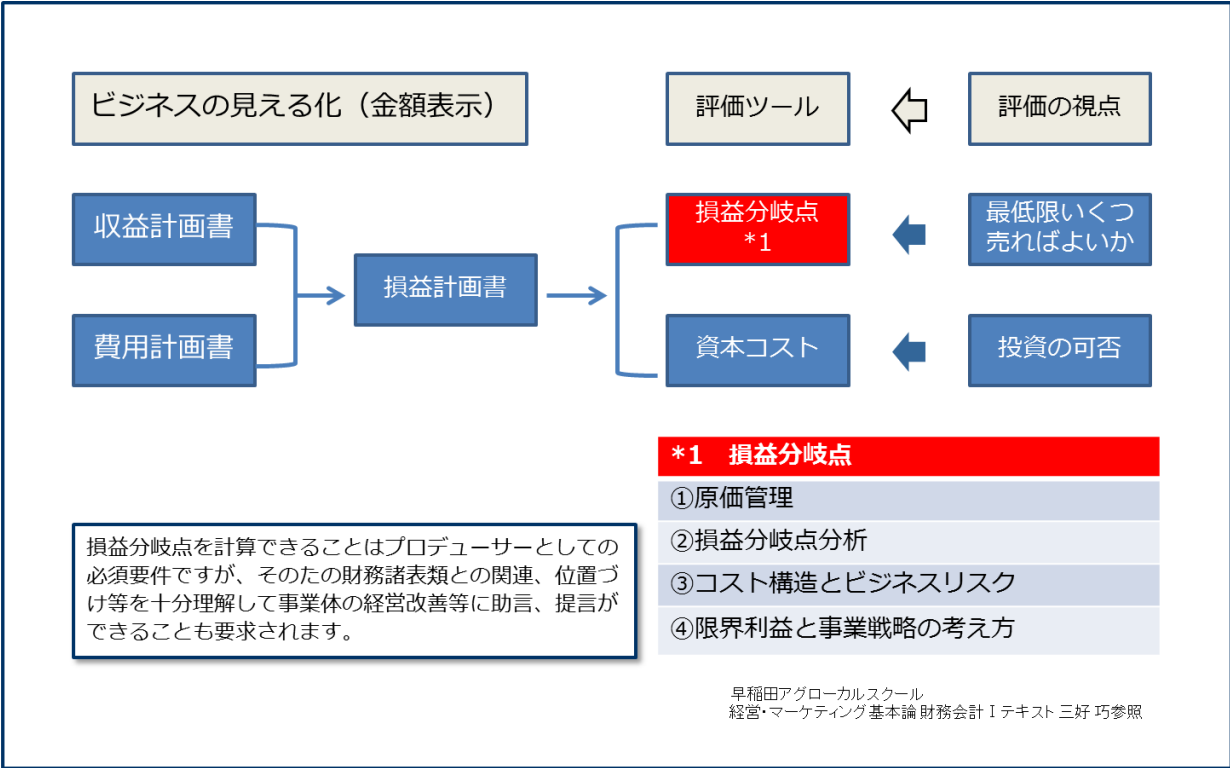
いわゆる工業簿記（複式簿記）と農業簿記では記帳方式や利用目的が大きく異なります。特に農業においては人件費の概念が薄く、加工品を製造するに当たって原料として使用する自社農産物の評価の仕方も一様ではありません。こうした違いがあるということを理解して原価計算等の作成指導ができていいるかも重要なポイントです。

農業者が作成する6次産業化総合化事業計画書の中には、開発商品の製造原価率が極端に高かったり低かったりするものを見かけることがあります。

事業体はいくつもの商品を持っていたり、異なる事業を営むのが普通です。従って手持ちの商品でどの商品が利益をしかもどれくらい稼いでいるか、また逆にどの商品が損失を出しているのかを明確に把握しなければなりません。開発した商品が、本当に農家や連携枠組の経営の強化に貢献するかどうかを把握するためにも管理会計の目的に沿った正確な原価計算ができるよう指導できるかどうかも評価の対象となります。

さらに、自社商品の原価計算や損益分岐点算出以外にも、農商工連携やクラスターなど、事業者の連携体やグループとして活動を推進する場合には、活動総和の中の損益分岐を考えるなどが重要となります。

このように商品やサービスの開発において、損益計算による価値の客観的な把握は、商品やサービスの多様化や深化など、次なる展開に繋がって行くきっかけになります。



(1) 商品・サービスの開発 ①-2 多角化等

1. 選択しうる複数のアイデアの中から、最適なものを客観的に選択できる

6次産業化や食農連携の取り組みでは、単純に1つの商品やサービスを開発する以外に、商品のアイテムやラインナップを変えたり、他の原料を使って拡大したりするなど、自社（事業体）や連携枠組（グループ）の活動に対して多くの選択肢があると思われます。

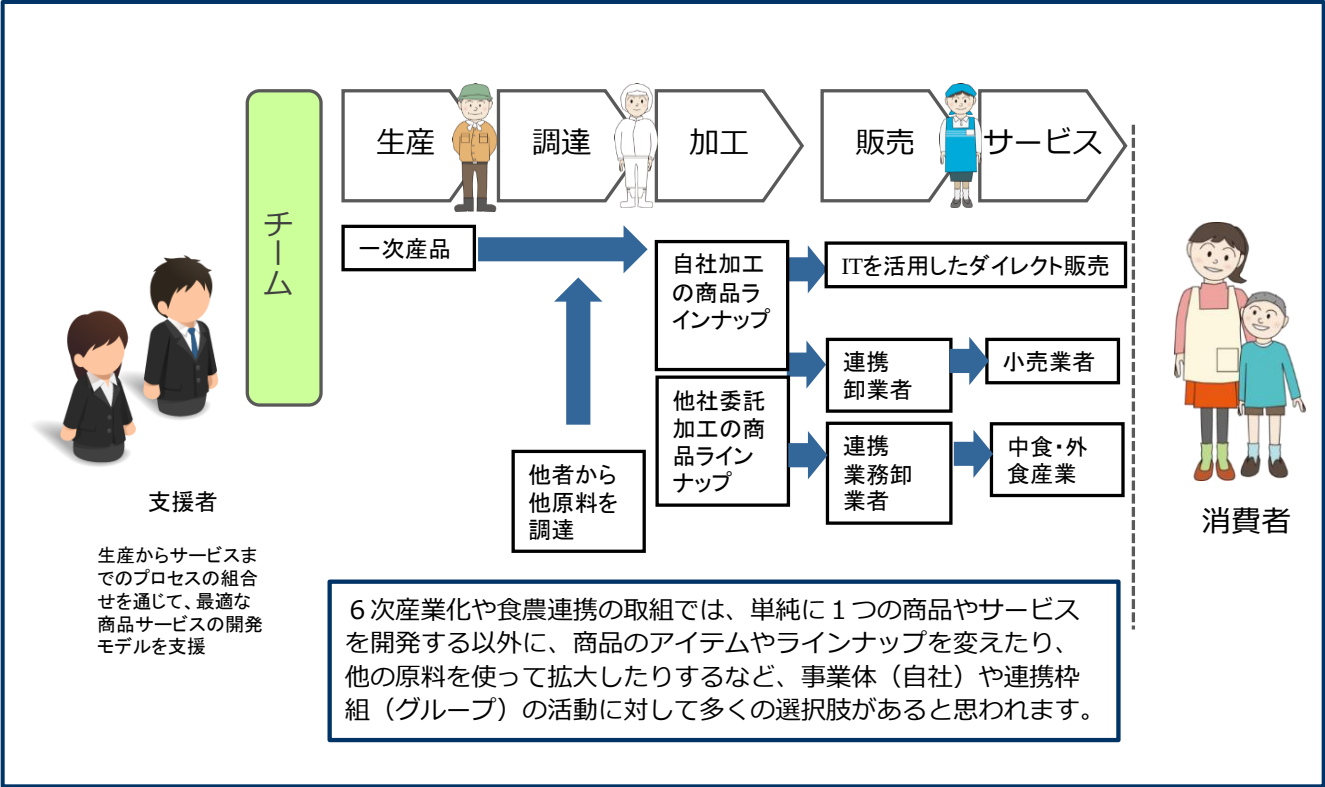
具体的には、ターゲット市場には消費者市場だけでなく業務用市場があり、それぞれの商品ニーズが異なります。また、加工方法も自社加工だけでなく他社委託加工が可能です。さらに、販売チャネルも連携相手を探す方法以外に、自社でフードチェーンシステムを構築する方法や、ITを活用してダイレクト販売方式を採用することも可能です。

ここでは、このような標的市場、加工方法、販売チャネルなどの取り組み段階ごとの複数の展開方法から、さまざまな組み合わせを想定して、最適な生産、加工、販売の組み合わせを客観的に選択して、商品サービスを開発できる体制づくりの能力について評価を行います。

例えば、農畜産物の6次産業化や食農連携では、生産者の一次産品を自前でハムやソーセージ等に加工して、直売所や道の駅等で販売するケースが見られます。これでは加工技術と生産力に限界があります。

そこで、他の生産者と連携して原料や調味料などを調達するとともに、連携先への委託加工に取り組むことで、自社に不足している技術を活用し、ハム類に加えてカレーや麺類等の加工食品のラインナップを拡大することが可能となります。また、これまでの消費者向け商品だけでなく、外食・中食産業向けの業務用商品を開発することで、少品種大量生産が可能となり経営効率を高めることが可能となります。

このように、商品サービスの開発に際しては、生産、加工、販売などの各取り組み段階において、それぞれの商品や技術を評価しつつ、複数の組み合わせを考え、さまざまな商品サービスのアイデアを検討して、そこから最適な組み合わせを選択することが重要になります。



(1) 商品・サービスの開発 ①-2 多角化等

2. 商品の成功がもたらす各連携事業者の経営上のメリットについて説明できる

商品サービスの高付加価値化を目指す6次産業化や食農連携の取り組みでは、自社（自身）の展開のみで成果達成が図れるものではありません。自身の事業の高度化や多様化を進める以外にも、事業活動を通じた他との連携や提携など、さまざまな相手との関わりをどのように判断、分析しているかが重要となります。

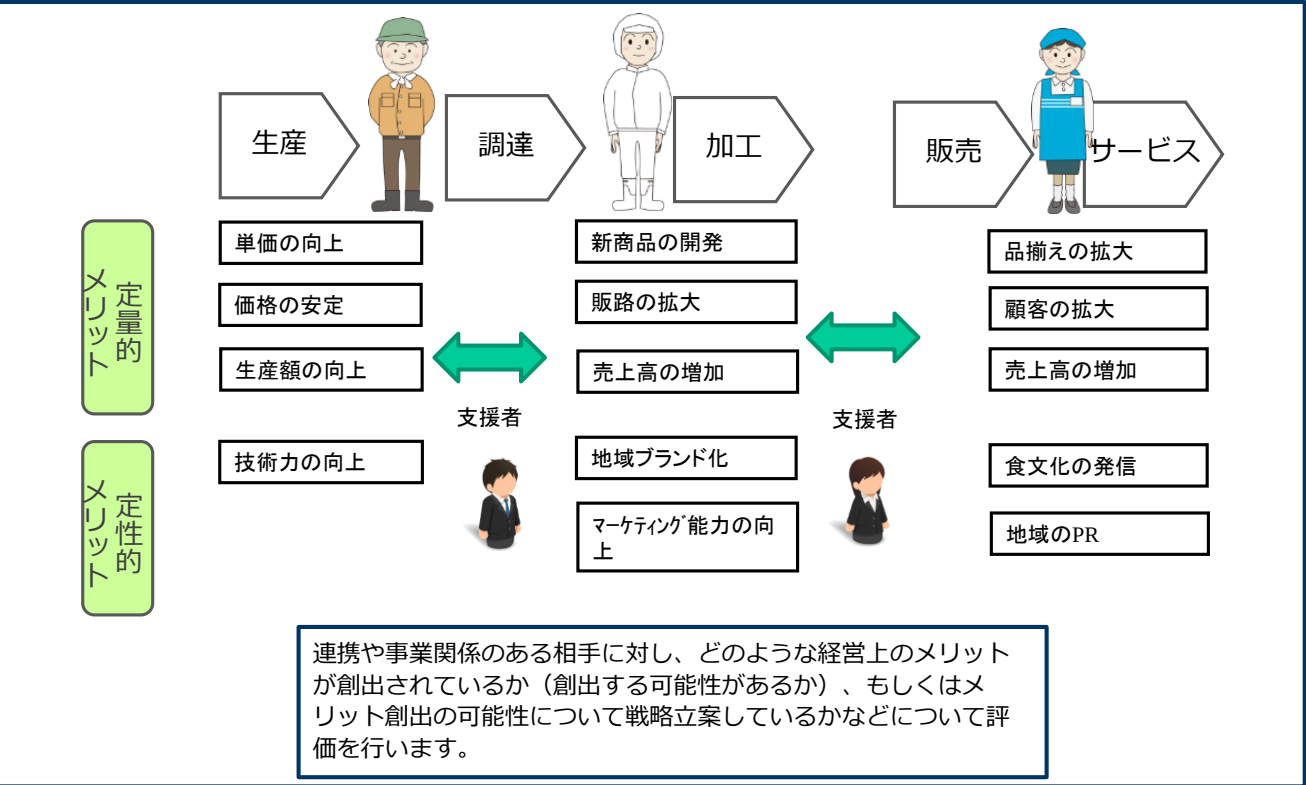
ここでは、連携や事業関係のある相手に対し、どのような経営上のメリットが創出されているか（創出する可能性があるか）、もしくはメリット創出の可能性について戦略立案しているかなどについて評価を行います。

なお、メリットについては単価の向上、販路の拡大、売上高の増加といった定量的な要素以外だけでなく、技術力の向上、地域ブランド化、マーケティング能力の向上、食文化の発信、地域のPRなど定性的な要素も含まれます。

また、支援者は、生産、加工、販売サービスの各事業者の連携を円滑にするために、取引における適切な仕切り価格が設定されているかどうかについても検討する必要があります。

例えば、生産者の一次産品を活用して、加工事業者が高付加価値の新商品を開発・生産し、連携した販売サービス事業者が全国に販路を広げたケースを考えると、生産者にとっては、製品の単価の向上、価格の安定、生産額の向上といった定量的なメリットの他に、生産に係る技術力の向上などの定性的なメリットが期待できます。加工事業者にとっては、地元産品を活用した高付加価値の新商品の開発と販路の拡大を通じて売上高の増加という定量的なメリットとともに、商品の地域ブランド化等マーケティング能力の向上といった定性的なメリットが期待できます。さらに販売サービス事業者にとっては、品揃えの拡大と、全国販売等を通じた顧客の拡大により売上高の増加という定量的なメリットと、地域の食文化の発信や地域のPRといった定性的なメリットが期待できます。

このように、事業者の連携を通じた取り組みについては、生産、加工、販売サービス等の連携する事業者がパートナーシップにもとづく戦略体制をつくるとともに、各事業者の経営上のメリットを明確にしておく必要があります。



(1) 商品・サービスの開発 ①-2 多角化等

3. 後続の商品開発のネタを出せる

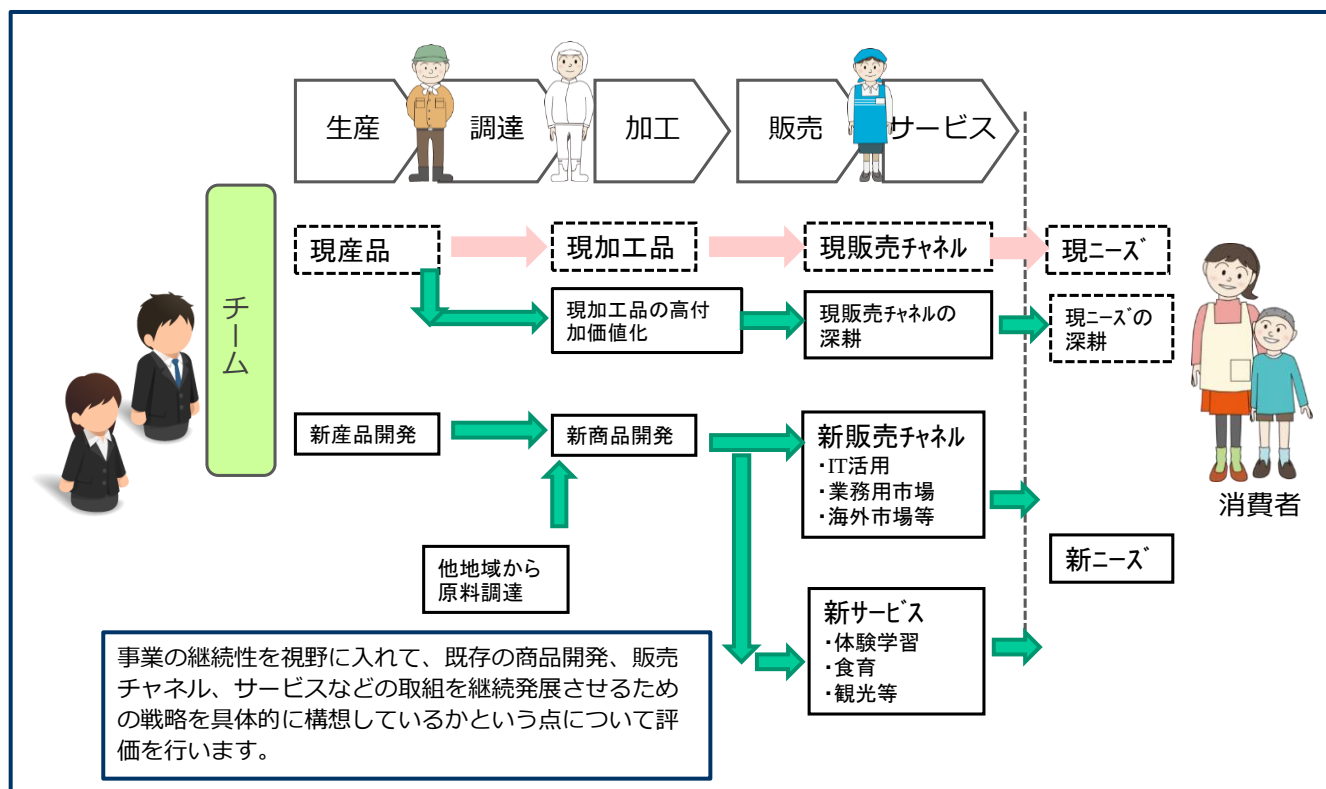
事業活動とは継続性が最も重要であり、6次産業化や食農連携の取り組みが一過性のものであってはいけません。食品のライフサイクルは短く、たとえ今順調であっても今後のその商品が売れ続ける保証はありません。これまで取り組んできた6次産業化や食農連携等による商品やサービスの成功をもとに、次なる展開について具体的な戦略を練っておく必要があります。

具体的には、現在の産品、加工品、販売サービスをベースとしながら、消費者ニーズの変化により深く対応すべく、加工品の高付加価値化やブランド化、販売チャネルの深耕に取り組む方法を検討するとともに、新たな消費者ニーズに対応した新しい産品を開発して、加工事業者とともに新産品を開発し、IT活用や海外市場などの新しい販売チャネルを活用し、食育や観光などの新たなサービスを付加して市場を開拓する方法も検討する必要があります。

ここでは、事業の継続性を視野に入れて、既存の商品開発、販売サービスなどの取り組みを継続発展させるための戦略を具体的に構想しているかという点について評価を行います。

事業の継続性を意識した取り組みとして、商品開発を数次に分けて段階的に取り組むことで成功している地域があります。ある農業団体はコメの転作対策として雑穀を栽培して、雑穀茶として自前で加工して、団体組合員を中心に地産地消の取り組みで一定の成果を上げました。この団体は、ただちに次の新商品開発に取り組み、地域の大学と連携して「健康」をテーマとする飲料の開発に成功して、全国展開可能な商品ラインナップを拡大していきました。さらに、全国の耕作放棄地に悩む農業団体へ雑穀の栽培を呼びかけて、原料調達の道を付けるとともに、その団体と共同で雑穀茶や健康飲料の加工と、全国市場への販売に取り組むなど、雑穀をキーワードとする全国ネットワークを作り出しました。

このように、常に継続発展していく戦略を用意することが必要です。特に重要なことは、消費者ニーズは必ず変化するという認識を持って取り組むことです。ヒット商品もいつかは売れなくなる時が来ますから、常に消費者ニーズの変化を観察して、新商品開発の準備を進めておくという視点が求められます。



(2) 販路開拓・プロモーション ②-1 新規販路の開拓・拡充

1. 販路の獲得手段を具体的に挙げられる

6次産業化や農商工連携の展開では、さまざまな素材を活用して積極的な商品開発が進められています。しかしながら、その多くが商品開発までは進むものの、その商品を「どのように売るか？」という販売戦略を予め見据えた事業計画となっていないというケースが非常に多く見受けられます。

商品開発の目的は、開発することではなく開発した商品をいかに消費者購買に結び付け適正な利益配分を行うことで、初めて達成されるものです。開発された商品やサービスを、ターゲットとする顧客や消費者の目にふれさせ、手に取らせて購買するまでの戦略的なスキーム構築は、事業として成立させるために必須の要件です。

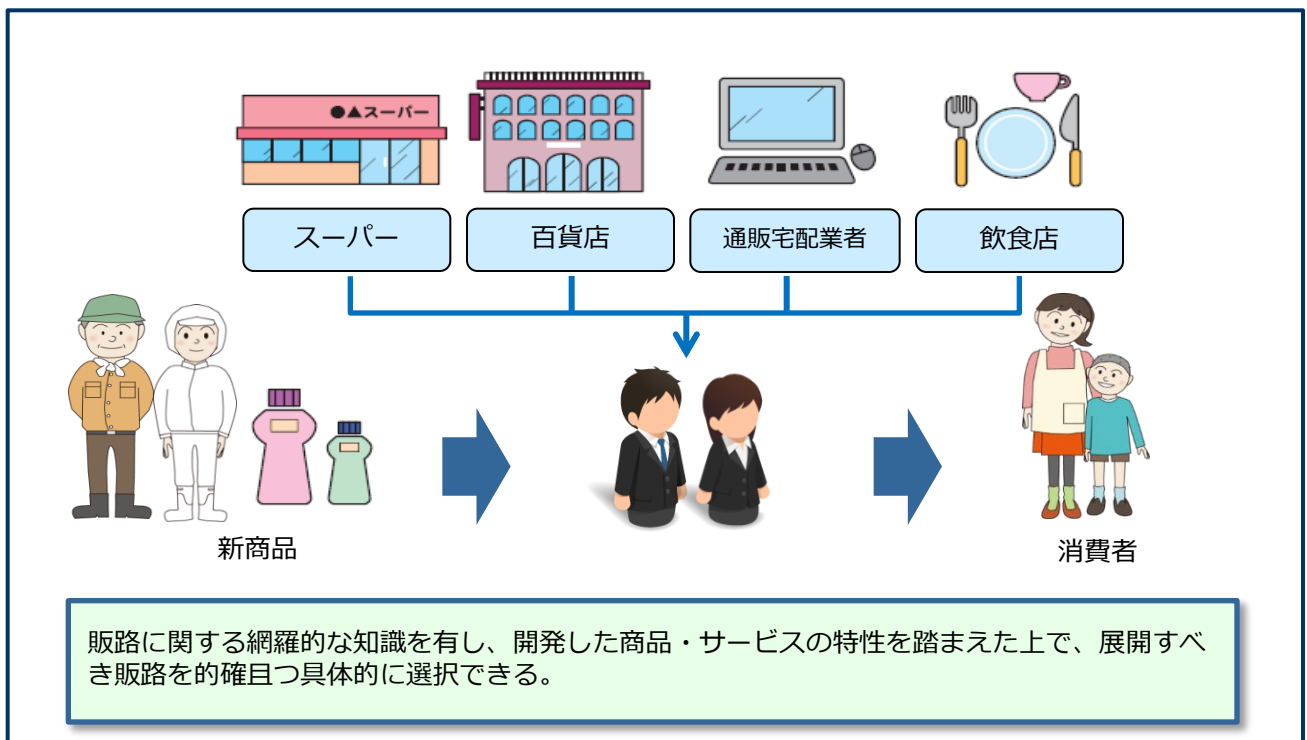
ただし、一概に販路といっても商品やサービスに固有の特性があるように、それらの販路には特有の性質や商品やサービスとの適合性、条件設定やアクセス方法等、さまざまな違いがあります。多数存在する販路に効率的にアプローチし、確実に販売実績を獲得していくためには、より多くの販路手段や特性を網羅的に把握し、想定販路の利用顧客属性や購買特性、さらには営業獲得手段の理解のもとに、商品やサービス特性に見合った販路を選択するスキルが求められます。

多様な流通経路が確立されている昨今、販路の想定は卸売業者や小売店だけでなく、消費者直販の手段も多数の選択肢が存在します。小売店も専門店から百貨店、総合スーパーやローカルスーパーなどがあり、店舗特性により高級志向からロープライス志向まで、実に多種多様です。また、商品によってはサービス施設（ブライダル施設やホテル・旅館など）や宅配業者、通信販売などの直販経路、飲食店等も視野に入れることができます。

当然それぞれの販売先によって、顧客ターゲットや購買行動の特性などが異なり適合する商品にも違いがあるため、適合した取引先となるかはケースバイケースといえます。

すなわち、提案する商品の特徴（消費期限、品質基準、生産要件、納品制約等）や目的とする顧客ターゲットに見合う的確な販路選択の戦略性が極めて重要です。

この項目では食Pro.に求められるスキルとして、販路特性の実情と傾向を含めて網羅的な基礎知識を有し、開発した商品またはサービスの特性を踏まえた上で、集中的に営業展開すべき販路を的確に選択できるだけの幅広い販路選択の可能性と獲得手段を具体的に挙げられる能力を評価します。



(2) 販路開拓・プロモーション ②-1 新規販路の開拓・拡充

2. 商品特性に合った販路開拓ができる

販路開拓のプロセスは、その商品またはサービスの特性を踏まえ、競合状況やターゲットとなる顧客の消費購買特性やライフスタイルなども包括した検討の上で、適切な販路が想定されます。そしてそれらの選択した販路に対しては、商品またはサービスの内容の最適な提案と販路毎のアプローチにより、両社のメリットを打ち出しながら積極的且つ集中的に開拓することが望まれます。

但し現実的には、販路開拓の第一歩となる担当者へのアポイントメントを獲得するだけでも容易なことではありません。一般的にアプローチ成功率自体が低い中、幸いにアポイントを獲得することが出来ても、よほどの縁故か、瞬時に唸らせるほどの圧倒的な商品力でもない限り、担当者はあくまでも冷静且つ事務的な対応で、提案に与えられる時間はわずか数分間の勝負となります。

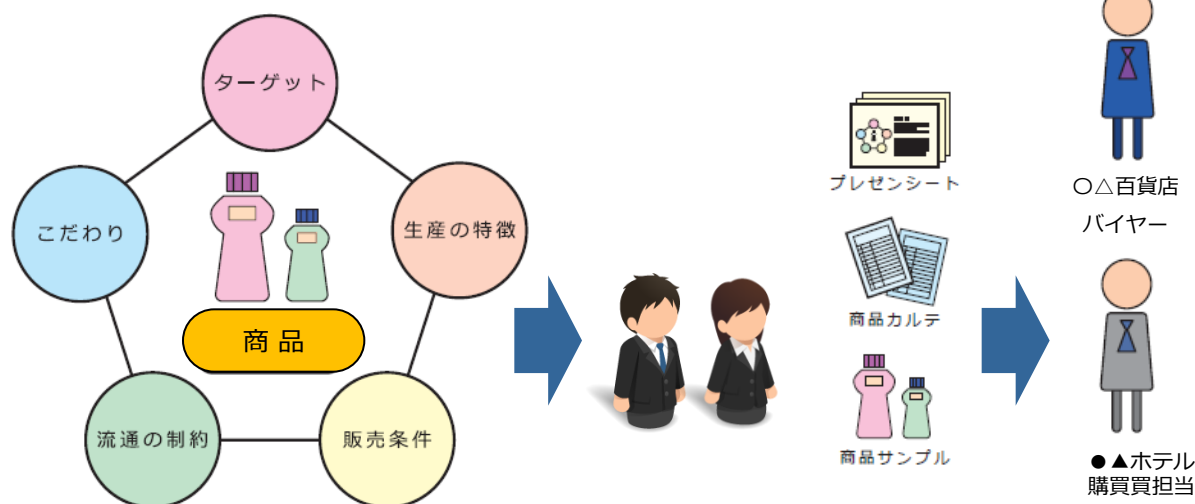
こうした制約条件の中で、提案する商品またはサービスの差別化の訴求点を正確に伝え、数多ある競合他社商品またはサービスとの比較優位性の理解を促すことができることが大前提です。さらには、採用することによる販売先のメリットや顧客のメリットを担当者が明確にイメージすることができ、要件がわかり易く具備されたアピールである事が成功に導く鍵といえます。

新規の販路開拓は、前述した要件だけでなく、先方担当者との相性や性格、時期的な要素等の不確実的な要素が加わり、極めてハードルが高いのは事実といえます。

しかしながら、販路側の「こだわりの地産品」に対するニーズは高く、こうしたハードルの高い中、確実に新規販路を拡大している商品またはサービスも確実に存在しています。

食Pro.に求められる能力は、商品特性／顧客特性／ライバル特性を多面的に考慮し、的確な販路ターゲットにアプローチする具体的な手段を持ち、また、アプローチ成功率を上げるための戦略的な手段、定量的且つ定性的な提案商品・サービスのポイントを短時間且つ印象的にプレゼンできる能力と、コミュニケーション力です。例えば、提案の際に商品サンプルや試食品、商品カルテだけでなく、瞬間的に比較やイメージができるプレゼンシートやビジュアル、さらに販路先ニーズを事前リサーチした上で編集したデータや提案などのツール類も必須です。

この項目では、的確な販路の選択肢を提案できる能力に加え、担当者の印象度を高める工夫や知恵の具体的なアウトプットを柔軟に使い分けることができる提案力やセンスについて評価します。



商品サービス、顧客、ライバル等の特性を考慮した上で、その商品にあった販路開拓に関するアプローチや商品提案等、販路開拓を成功に導く工夫ができる

(2) 販路開拓・プロモーション ②-1 新規販路の開拓・拡充

3. サプライチェーン（商流・物流・情報流）を合理的に設計できる

出口戦略の有効的なマネジメントは、サプライチェーン全体の合理的な設計が重要なポイントとなります。商品の魅力が理解され、新規販売先へのアプローチの機会が得られたとしても、本部における与信条件をクリアして無事に口座を開設することが出来なければ取引を始めことはできません。

与信条件には、経営情報は勿論のこと、取引条件・納期・締め支払い等の決裁条件などを遵守できることなど、適正な取引信頼性の担保が求められます。商取引経験の乏しい事業者が多い傾向として与信条件をクリアできずに取引が成立しないケースも少なくありません。

また、口座取引が成立しても、受発注から納品に至る商流に関わるプロセス管理や、物流・情報流に係るコストを合理化し、費用対効果を高めながら全体最適化を図り、継続取引のための競争優位なサプライチェーンを構築する必要があります。

販売の機会が与えられても、競合する商品またはサービスとの比較で販売優位な状況を築くためには、商品の魅力は勿論のこと、供給段階におけるローコスト運営により価格競争優位性を確保し、自社利潤の適正確保により高付加価値化の再投資を目論める体制整備が重要です。

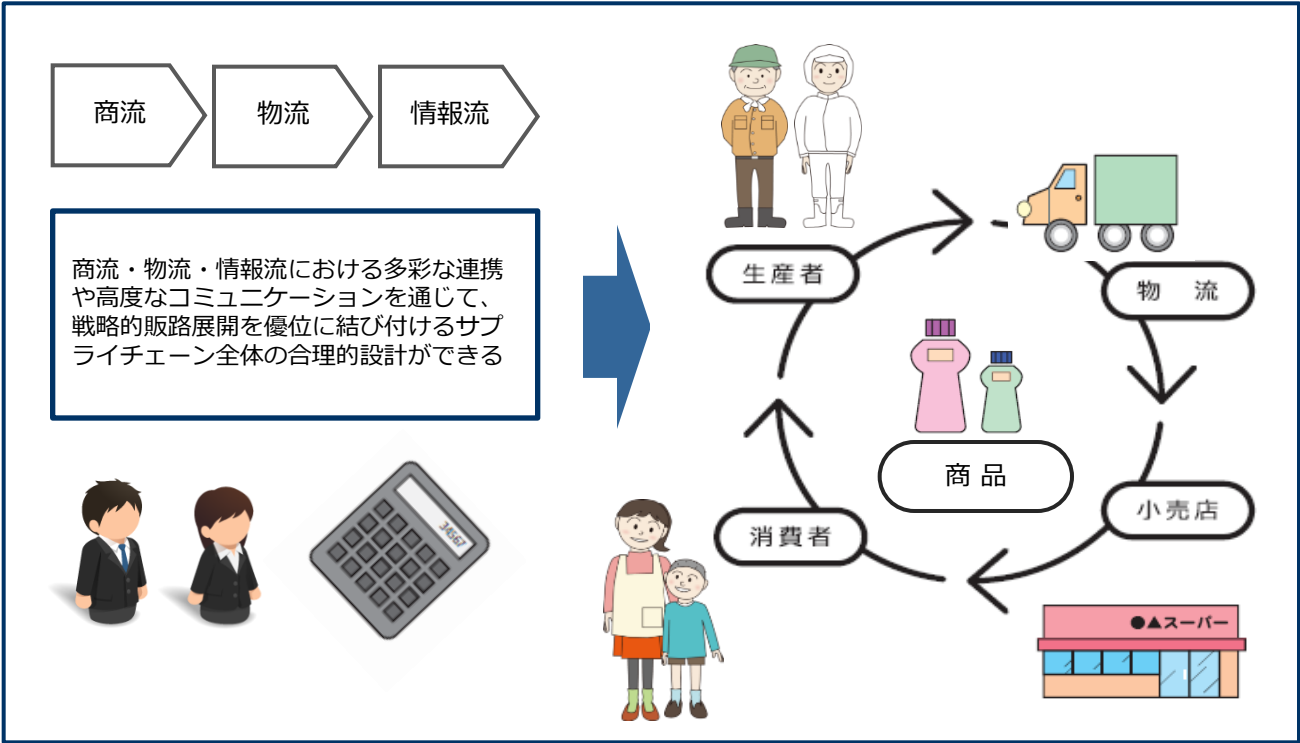
例えば、販売先によっては高度な取引条件が設定されて直接取引では容易に口座取引が開始できない場合においても、専門商社や卸売業者を経由することで商品供給が可能となったり、販売会社や連携会社の受発注システム・物流・販売支援・決裁機能を積極的に活用することで、商品供給体制を整備する手法もあります。

新規販路開拓の現場では、こうした営業展開における知恵と工夫、または相互補完の仕組みを貪欲に提案し、アイデアを具現化する積極的な姿勢が求められます。

このように、6次産業化や農商工連携の展開における商品またはサービス開発を前提にした成功者の多くは、綿密なる出口戦略の合理的な設計を実施しております。

すなわち「強み」を活かすだけでなく、自社の「弱点」については、相手先または専門業者との連携や活用で克服するというような、粘り強く柔軟なマネジメント能力であり、まさに食Pro.に求められる高度なコーディネートファクターです。

この項目は、レベル4、5のみのできる評価基準として設定しており、商流・物流・情報流というサプライチェーン全体の合理的な設計における対策の具体的な工夫と、高度な活用能力に対して評価するものです。



(2) 販路開拓・プロモーション ②-2メディア等への情報発信

1. 商品を最終消費者に認知させるための手段を具体的に挙げられる

自身の新たなビジネス展開や他者等との連携により商品やサービスを開発しても、既存の販路等で店頭においておくだけでは、そこに来た人にしか分かりません。広く消費者に知ってもらわなければ、新たに創出された特徴ある価値も宝の持ち腐れとなってしまいます。

商品やサービスが認知されるためには、いかに広報・PRをするかが重要な戦略であり、その具体的な手法を複数知っているかが、ここでの評価対象となります。

チラシ配布や広告出稿・CM、プレスリリースや記者会見を含めたマスメディアへの接触、インターネットのホームページへの掲載、大消費地での人的販売、ブログなどでの口コミの広がり、観光など具体的な行動機会に伴う商品コラボや紹介など、さまざまな手段が挙げられるでしょう。

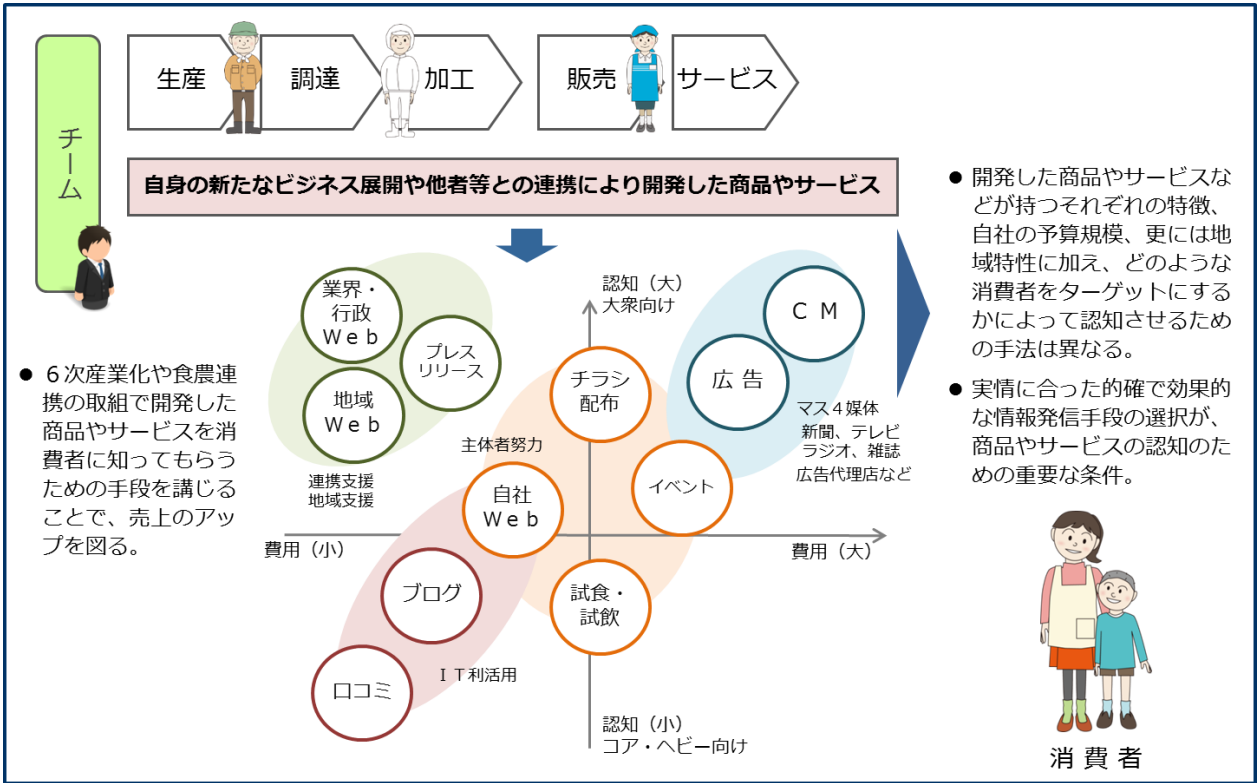
ただし、開発した商品やサービスなどが持つそれぞれの特徴、自社の予算規模、さらには地域特性に加え、どのような消費者をターゲットにするかによっても、手法は異なってきます。実情に合った的確で効果的な情報発信手段の選択が、商品やサービスを認知のための重要な条件となります。

例えば、地域によっては経済関係のニュースを扱う記者が集まる記者クラブがあり、ここに新商品を説明しに行ったり、プレスリリースを配ったりすると、興味を持った媒体が記事にしてくれる場合があります。

報道など第三者の評価は、商品やサービスの信頼性を高めるとともに、商品のブランド力が上がり受注の増加につながる有力な手段であると考えられます。広報予算を捻出できれば、チラシを見栄えのあるものにして、新聞折り込みや各家庭へのポスティングを施したり、他のメディアを駆使することも可能となります。

一方、自社ホームページを使い、原材料へのこだわりや、製造工程の工夫といった詳細のほか、責任者のコメントなども掲載して、他との差別性や思いを伝えるといった方法もあります。これによって通信販売が伸びる効果も可能性としてあります。

さらに近年では、有名人や著名人、専門家など、他者のブログで取り上げられるなど、ITを利用した口コミによる認知も商品PRの有力な手段として注目されています。



(2) 販路開拓・プロモーション ②-2メディア等への情報発信

2. 商品を最終消費者に体験させるための手段を具体的に挙げられる

広報・PRを駆使し、「知ってもらう」手段で認知向上を図ることに加え、実際の商品をお客様に食べてもらったり、サービスを体験してもらったりするなどの「もう一手間」が、更なる重要なプロモーション活動の手段となります。試食会や試飲会、体験工房、試供品を配布するサンプリング、店員による人的販売などがこれに当たります。

ここでは、自身が取り組んだ（もしくは取り組んでいる、取り組もうとしている）活動において、どのような方法で「体験」プロモーションを行うか、また、なぜその方法を選択するのか、その効果と課題はどのようなものであるかなどについて回答していただきます。

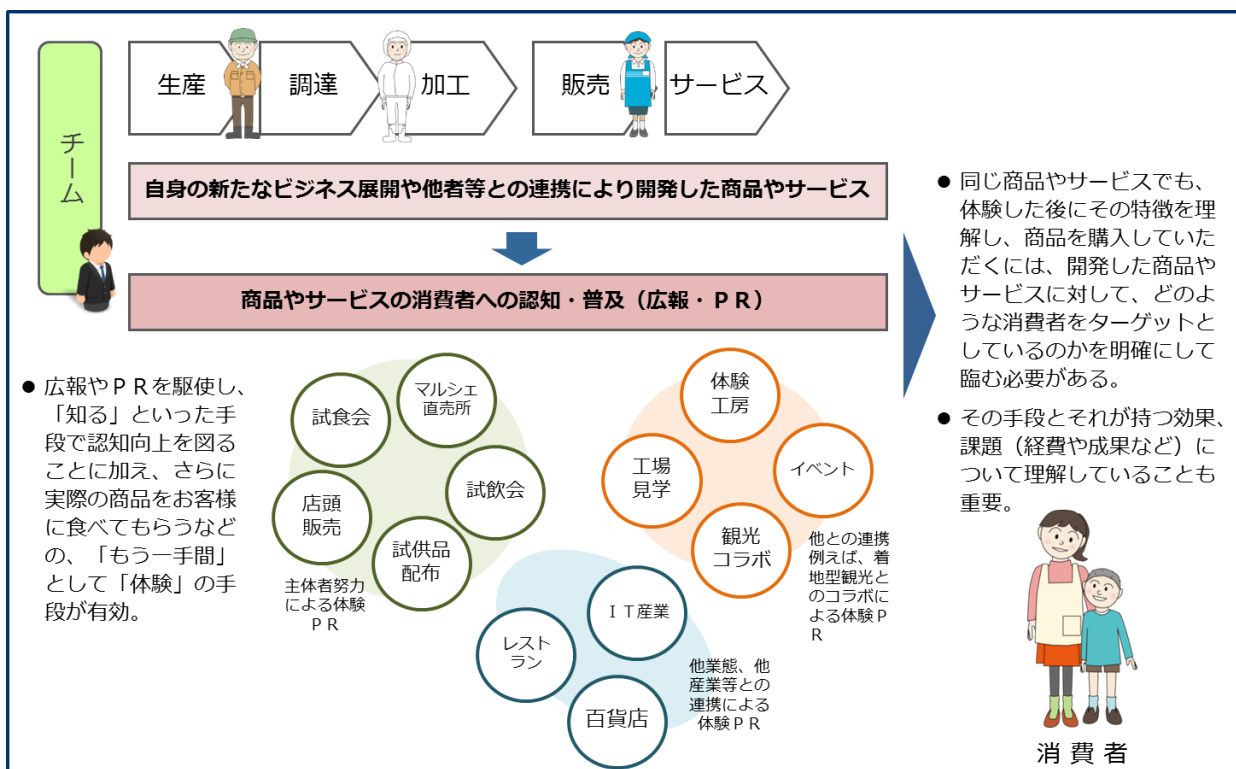
同じ商品やサービスでも、体験した後にその特徴を理解し、商品を購入していただくには、開発した商品やサービスに対して、どのような消費者をターゲットとしているのかを明確にして臨む必要があります。また、その手段とそれが持つ効果、課題（経費や成果など）について理解していることも重要です。

例えば、昔から目にするスーパー店頭での試食の場合、一般的な消費者層の中でも、毎日食べる食材を求める主婦層が主なターゲットとなります。

このような試食を、高級感ある食材や健康機能の特徴とした食材などで実施しても、お客様の購買意識が異なるため、その効果は薄くなってしまいます。

高級感ある食材なら、高級レストランや百貨店などのコラボレーションによるメニュー提供が選択肢の1つとなるでしょう。健康機能の特徴とするなら、健康に気を遣う購買層をターゲットとして、例えば、地元で行われる体力作りイベントとタイアップしての試供品配布など、実需者を意識した戦略が必要となります。

一般的な商品の販売促進なら、このような試食や試飲などがポピュラーな方法ですが、近年では、そのほかにも着地型観光と併せた体験工房、工場見学なども盛んに行われています。これらはすべて体験を通して、商品の認知を図るとともに、商品やサービスに対する共感や賛同などを促すことで売上げの増加につなげようとするものです。また、これらの体験により、お客様がブログで商品やサービスを紹介することで認知が拡大するなど、思わぬ波及効果に繋がることもあります。



(2) 販路開拓・プロモーション ②-2メディア等への情報発信

3. 商品の評判を把握する手段を具体的に挙げられる

各種プロモーションによって、商品やサービスの売上げは一時的に伸びることはありますが、ライフサイクルが短い当該分野においては、それを工夫して持続させていく、そして次なる商品開発を行っていくといった、発展的な展開を仕掛けることなどが求められます。そこで、各種プロモーションの際に得た顧客の情報をいかにして整理・分析し、消費者の声やその反応を吸い上げ、販売戦略や新商品の開発などに役立てる姿勢が必要となります。

こうした顧客志向や市場の動向を把握するための方法は、試食販売を行ったスタッフの感触を集めたものから、試食・購入者へのアンケート調査やネットでの回答、体験モニター、イベントを開催しての大きかりなものまでさまざまです。ここでは、商品特性やターゲットとする消費者に適した市場調査などの手法を具体的に挙げいただき、さらに、その結果をどのように分析して、その後の取り組みに活かしたか（活かそうとしているのか）を回答していただきます。

例えば、旧来から行われているマーケティング手法などでは、POS（販売情報管理システム）などを使い購入者の属性等で販売動向を把握しているほか、商品を展開

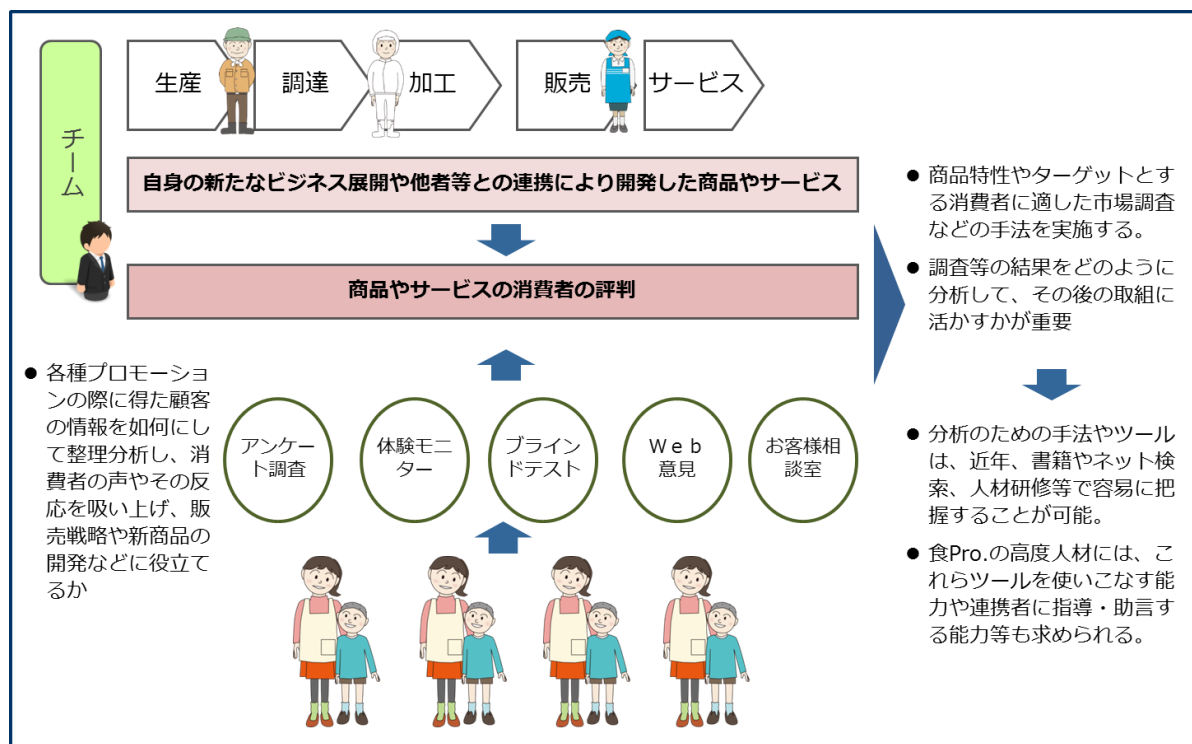
している店舗の商圈や店舗立地、曜日などによる違いなど、さまざまな分析を行っています。

また、より具体的な評価手段としては、直接購入者へのアンケート調査を実施したり、これから投入しようとする商品のテスト販売等によるモニタリング、他の商品との比較によるブラインドテストなども行われます。

近年では、商品を購入したお客様の声をWebやフリーダイヤル等を通して把握する方法なども一般化しており、お客様相談室との連動により、有効な市場情報の収集手段と位置付けているケースも多く存在します。さらに、先に示した「体験」によるプロモーションは、このようなお客様の声を実際に聞くことができる貴重なシーンです。

こうした種々の手段により収集した情報を整理・分析することで、次なる展開を戦略的に差配することが最も重要となります。分析にはさまざまなマーケティング手法を用いて、ねらいとする回答を導き出す必要があります。これら分析のための手法やツールは、書籍やネット検索等で容易に把握することが可能となっています。

食Pro.の高度人材には、これらツールを使いこなす能力や連携者に指導・助言する能力等も求められます。



(3) 連携・コーディネート ③-1生産・加工・流通の連携や一体化、異業種との連携

1. 商品のバリューチェーンを支える人的ネットワークを築ける

6次産業化や食農連携等を推進する場合、事業者（自身）の単なる商品やサービスの開発ではなく、生産・加工・流通の連携や一体化、異業種との連携により「付加価値（バリュー）」を創造する新たな価値連鎖のシステムを構築することが重要となります。

ここでは、生産から加工、流通及び小売（直売所）、レストラン、民宿などのフードチェーンを構築する上で、素材・原料の安定供給を図る食農連携やその他異業種との連携をコーディネートする技量があるか。あるいは、そのような異業種との人材ネットワークを築くことができるかについての評価を行います。

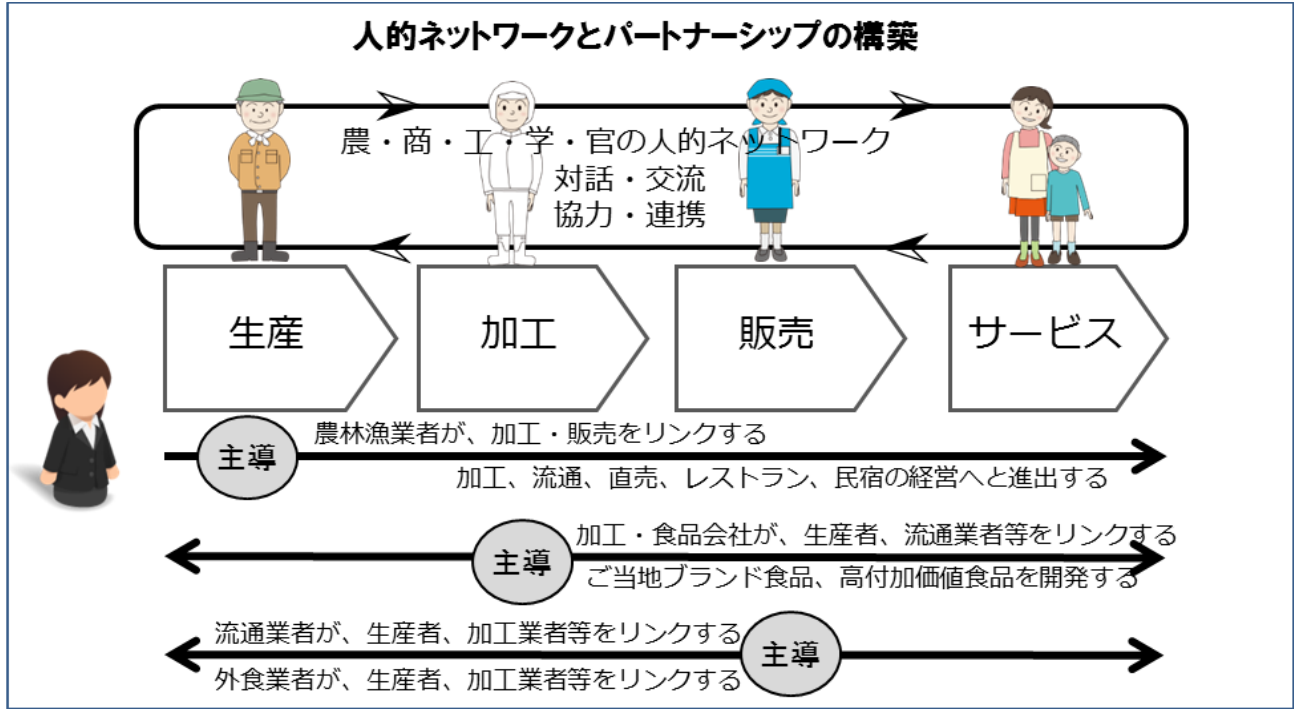
バリューとは、ハーバード大学のマイケル・ポーター教授が著書「競争優位の戦略」（1985年）において、組織の競争優位の源泉は、協働と競争を行うことによってイノベーションを起こし、新しい付加価値を創造することにあると提唱しました。組織の価値活動は、前工程のアウトプットが次工程のインプットとなり、順次変換が連鎖的に行われていく相互依存のシステムを構成することにより、バリューチェーン（価値連鎖）といいます。

異業種等とのパートナーシップを構築するには、日ごろから意識して、生産者、農業団体、加工メーカー、流通業者、小売業者や大学・研究機関、行政などとの交流や人的ネットワークを形成する必要があります。

そのためには、行政の6次産業化担当者等に相談するとともに、異業種交流会や研究会に参加し、交流を通じ、パートナーとして情報の共有化を図り、事業の共同化に向けてお互いの信頼関係を築くことが大切です。業種が異なれば、事業の考え方や進め方の習慣や方法が異なり、そこに、衝突（コンフリクト）が起こります。

6次産業化や食農連携等を推進する場合、生産者が加工・販売をリンクし6次産業化を進める場合、加工業者が主導する場合、流通業者が主導する場合、外食業者が主導する場合などがあります。

連携をコーディネートするには、メンバーの考え方や習慣の違いを把握し、その相互理解や交流を勧め、6次産業化に向けた事業の共同化をそれぞれの強みを活かせるように推進する力量が求められます。



(3) 連携・コーディネート ③-1生産・加工・流通の連携や一体化、異業種との連携

2. 連携事業者の能力を活かすことができる

6次産業化や食農連携等の取組において、連携する相手との関係はwin-winが基本です。相互に連携し関係性を高めることでシナジー効果を発揮するなど、連携者間における切磋琢磨の状態があるか否かが重要です。ここでは、連携体や枠組みなどを講じている相手に対し、どのようなメリットを想定しているのか、また、連携する相手の能力を活かし全体の活動においてどのような効果が期待できるかについて評価を行います。

事業の推進においては、互いが対等な関係を構築し、互いの強みを活かし、1次産業×2次産業×3次産業＝6次産業となる掛け算のシナジー効果を創出することにより、今までになかったイノベーションを創造することが期待されます。

そのためには、対話によるコミュニケーションを深め互いの強み・弱みを認識し合うことが大切です。その上で、互いの強みを活かし、弱みをカバーする体制が生まれます。そのような連携体制を築くためには、めざすべき全体像を構築し、さまざまな要素や条件の調整を行いながら、種々の制約のなかで最も効果を高めるよう、それらを1つのシステムとして組み上げていく力が要求されます。これを事業のプロデュース力といいます。

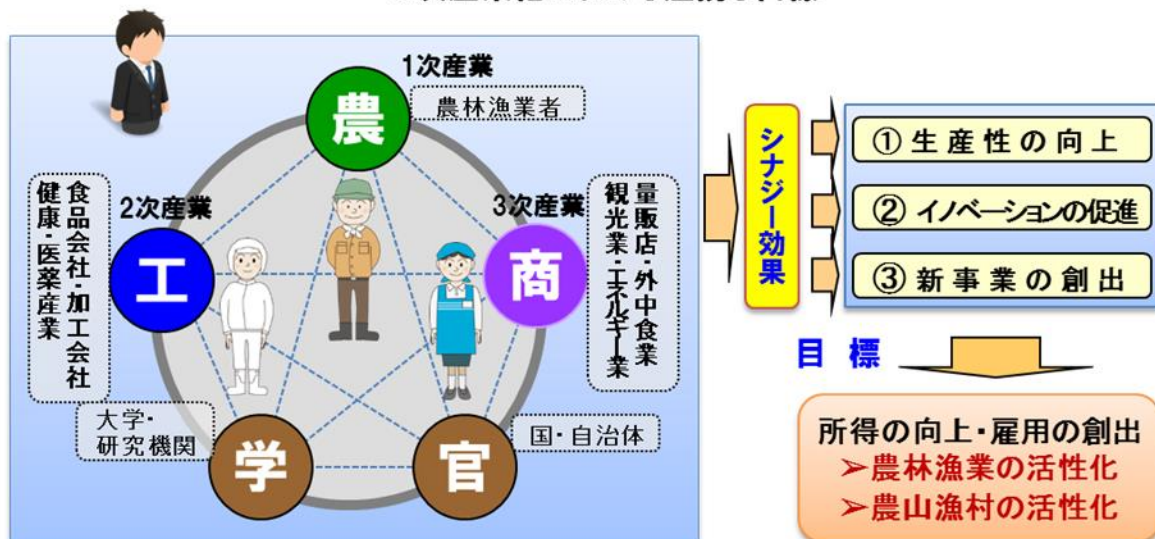
個人のプロデュース力は重要ですがそれがかなわない場合、事業体にプロデュース機能を持たせる必要があります。事業推進には一貫した判断基準が必要です。

事業を推進するためには、まず、「基本構想（事業の枠組み、全体像を明らかにした企画案）」が必要です。基本構想があれば、協力予定関係者に提案し協力を求めたり、賛同を得ることができます。さらに、国や地元の行政機関や金融機関にも相談に乗ってもらうことができます。まず“構想ありき”で事業を進めることです。

基本構想が不明確だと事業は進みません。基本構想は、中心的な人が作成することが多いですが、全員参加のワークショップ形式で作成することもあります。ともあれ、しっかりした基本構想を作成するアドバイスやコーディネートをする力が求められます。

事業体に参加する会社や個人の強み（実績等）を詳しく情報収集することは大切です。連携体の枠組みにおいて、相手の強み、弱みを認識し、枠組みにおける業務分担、役割分担を行わないと相手の能力を十分に生かすことができません。シナジー効果を適切に引き出すためには、パートナーの強みを知り活かすことが大切です。

6次産業化における連携と目標



(3) 連携・コーディネート ③-1生産・加工・流通の連携や一体化、異業種との連携

3. 連携事業者間の付加価値配分を適正に行える

連携している相手に有形・無形の付加価値を創出してゆくことが、活動の持続性確保に繋がります。ここでは、活動や取組をとおして、どのような方法で付加価値の配分を行っているか（行うことができるか）について評価を行います。

「付加価値」とは、企業による事業の結果として生み出された製品・サービスなどの価値の中で、それぞれの会社とその活動自体から生み出し、付け加えた価値のことをいいます。下図のバリューチェーンの枠に各段階で人や設備、技術、情報によって生み出される付加価値を生む源泉を記載しました。

「付加価値」は数式で、「売上高－外部給付費用」と表します。外部給付費用（外部購入原価）とは、外部から購入した原材料や商品、外注費、運搬費、保管料、動力費、宣伝広告費などをさし、付加価値とは、外部給付費用以外の人件費、賃借料、租税公課、減価償却費、営業利益などをいいます。一貫的に統合されたバリューチェーンは、付加価値を生み出しやすくなります。

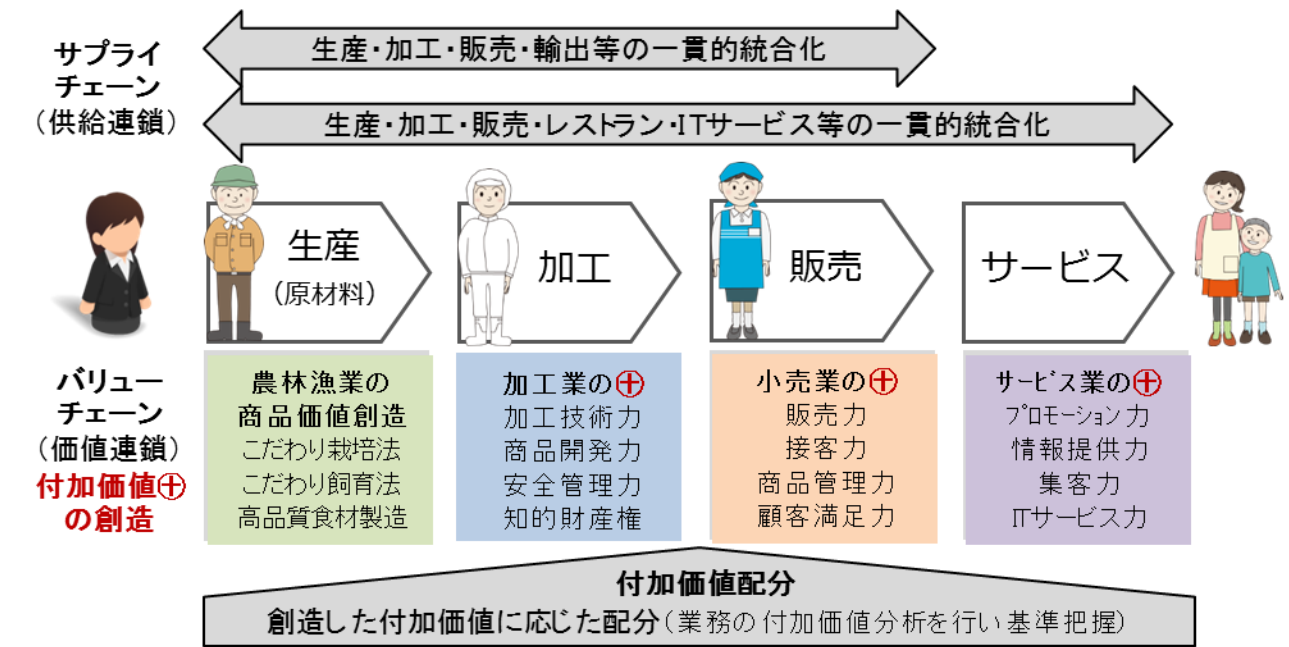
付加価値を大きく生み出すことによって、付加価値配分をすることができます。近年は、会社の稼ぐ力を評価する指標として「付加価値率」が使われています。会社が創り出した価値が高いか低いかは付加価値率を算出すれば解ります。付加価値率は、売上高に対する付加価値の比率を表し、高い比率は稼ぐ力の大きさを表します。

＜数式＞ 付加価値率＝付加価値÷売上高×100

付加価値は、経営者の意志によって、「人」と「金」に分配されます。「人」への分配は、給料などの人件費、「金」は設備費、減価償却費、賃貸料、金利及び利益（税金・配当・役員賞与も含む）などです。この分配が適切で関係者を満足させるものであり、付加価値率が高ければ、稼ぐ力が大きいと判断できます。逆に、分配が不適切で、付加価値率も低ければ、稼ぐ力は小さく、将来の見通しは暗いことになります。

連携事業者間の付加価値配分は、各段階の業務の付加価値分析を行い配分基準を把握できれば、創造した付加価値に応じた配分ができることになります。

バリューチェーンの構築による付加価値の創出と付加価値の配分



(3) 連携・コーディネート ③-1生産・加工・流通の連携や一体化、異業種との連携

4. 自らが利害関係の調整役となれる

6次産業化や食農連携等を進めて行くためには、連携枠組の中で多くの課題が想定され、それを乗り越えなければなりません。これらの課題を解決するためには、関係する面々が自己犠牲の精神や相手を思いやる気持ちを持ち、課題に立ち向かうことが必要となります。また、その中で「食の6次産業化プロデューサー」人材には課題解決のため自ら奔走し調整役となり、相手の話を聴き適正な解決手段を講じられることが重要となります。ここでは、自らが有する調整機能とその方法について評価を行います。

事業を進めていく中で、さまざまな問題が発生してきます。また、問題の解決のための新たな課題が発生してきます。そこで、どのような方法で課題を解決できるかが問われています。

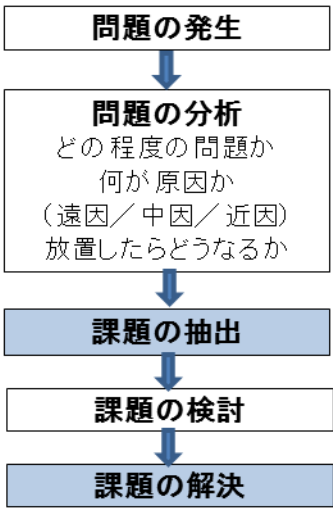
発生した課題の種類や内容に応じた、担当メンバーを集め、その課題の本質を探り議論し、課題解決手法を活用し、その解決プロセスをコーディネートする必要があります。課題解決手法には、ロジックツリー等のツリー手法、KJ法、ブレインストーミング、マインドマップ、QC七つ道具、ポートフォリオ分析などがあり、課題の性格によりどの手法を取るかを確定します。

どのような課題を解決するかについては、どのようなズレが起きているかの原因（起点）を見つけることが重要です。どのようなズレが生じるかを以下の6つに整理してみました。

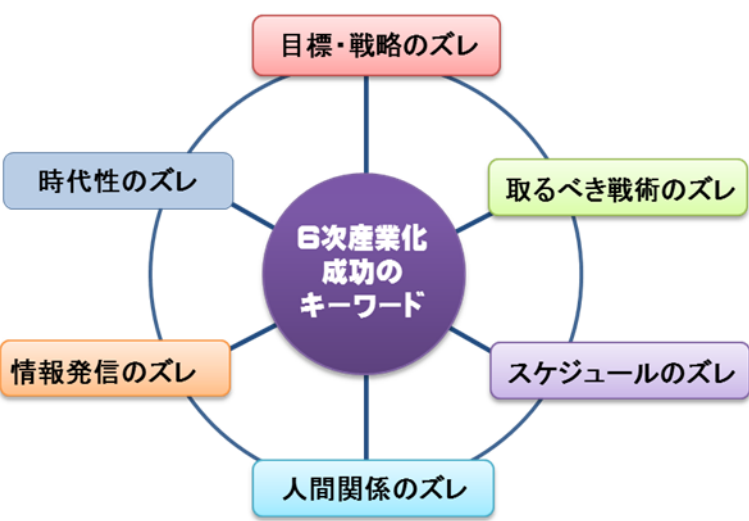
- ①目標・戦略のズレ（その一貫性にズレが生じ調整）
- ②採るべき戦術のズレ（戦術・手段のズレの調整）
- ③スケジュールのズレ（ロードマップ、重要行事日程のズレの調整）
- ④人間関係のズレ（商習慣の相違や利害の相違、文化の違いによる相違による認識・理解のズレを調整）
- ⑤情報発信方法のズレ（表現文章、広報・宣伝方法等の表現・感覚のズレの調整）
- ⑥時代性のズレ（時代感覚のズレの調整）

課題解決やその調整には、相手の考えを引き出す力、相手の話を丁寧に聴く力、物事に優先順位をつける力、相手が理解できる言葉を選ぶ力、物事を構造的若しくは因果的に負荷か考える力、他人を動機づける力、状況に応じて方針を修正する力、場合によっては中止決定をする勇気、他人を愛する心、常に情熱をもって語る力が必要です。あなたは、どのような役割を果たすことができますか。

課題抽出と課題解決



調整力が必要なズレが生じる起点



(3) 連携・コーディネート ③-1生産・加工・流通の連携や一体化、異業種との連携

5. 商品の売行きが伸び悩んだ場合に、協働者を鼓舞し、軌道修正できる

食品のライフサイクルは短く、連携体や枠組みで開発した商品がいつまでも売れ続けるとは限りません。また、一度開発した商品やサービスを漫然と売り続けるだけでは、その活動や取組自体も衰退を迎えることになります。ここでは、もし、計画が頓挫しそうになった場合の軌道修正判断や失敗に学ぶ次のステップなど、連携枠組を持続的に推進させるための能力について評価を行います。

売上が下落・低迷している場合、次の3つを検討する必要があります。それは、①ターゲット・販路等の一部の修正や改良・改善などで対応可能かどうか、②ゼロベースで商品・サービスを白紙から考え直す必要があるかどうか、③製造の継続中止を決断するかなどの検討です。

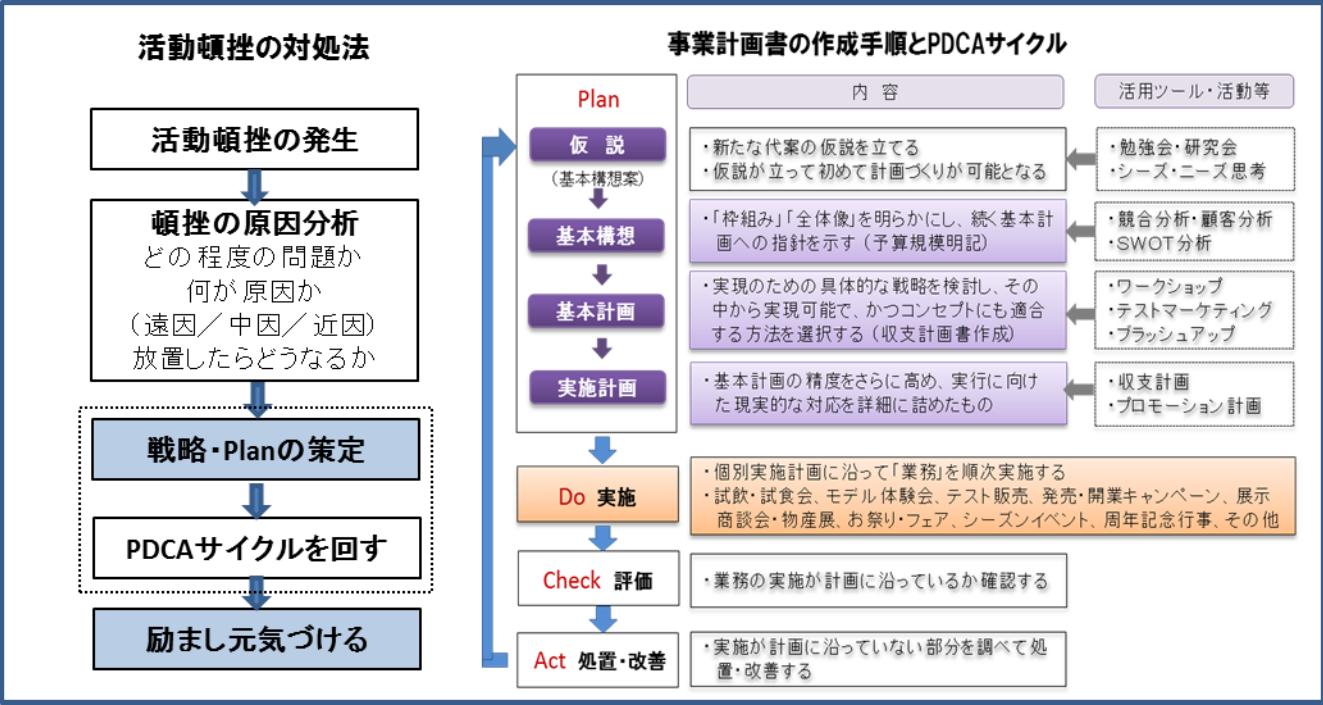
いずれにしても、その原因を把握することが重要です。そのためには実態把握調査を行い、因果関係を整理し、新たな「代案（仮説）」を立案するかを冷静に判断し、軌道修正ができるとなれば、みんなを勇気づけ代案立案の体制を準備・確立します。

計画が途中で頓挫する場合は、原因となる予兆が必ずあります。それは、内部要因と外部要因に大別できます。内部要因は、生産、加工、販売、サービスの段階のどこに原因があるのか、それは、技術やシステムの問題か、組織内部の問題に起因するのか。外部要因は、競合分析、顧客分析などに甘さがなかったか。情報・データの収集を行い新たな戦略を再構築する必要があるでしょう。

下図は、企画書作成と実施・評価・改善の「PDCAサイクル」を表したものです。調査や再検討により原因を把握し、因果関係を整理し、新たな課題を抽出します。その上で、新たな代案を作成します。

修正又は改良・改善や新しい「Plan」を作成し、PDCAサイクルを回します。危機意識を共有するために広報し、内部の結束を固めるとともに、改善に取り組むみんなを励まし元気づける。密な対話と情報交換の場と機会が改善を進めます。時にはガス抜きも必要でしょう。

外部に向けては企業の取り組み姿勢の理解を求めます。その取組みが顧客の好意的支持を得る場合もあります。これらの基本作業を根気強く行うことが大切です。



(3) 連携・コーディネート ③-2地域活性化への貢献

1. 地域を活性化しようという強い意志を保持できる

6次産業化や食農連携の推進は、まず商品やサービスが市場に受け入れられ新たな顧客を創ることにより、連携事業体が自らの収益を得ることにあります。しかし、その目的は単に自社ビジネスの維持・拡大を追求することだけではありません。ここでは、取り組みに参加する連携事業者の範囲を超えた地域社会への貢献に向けられる姿勢について評価を行います。

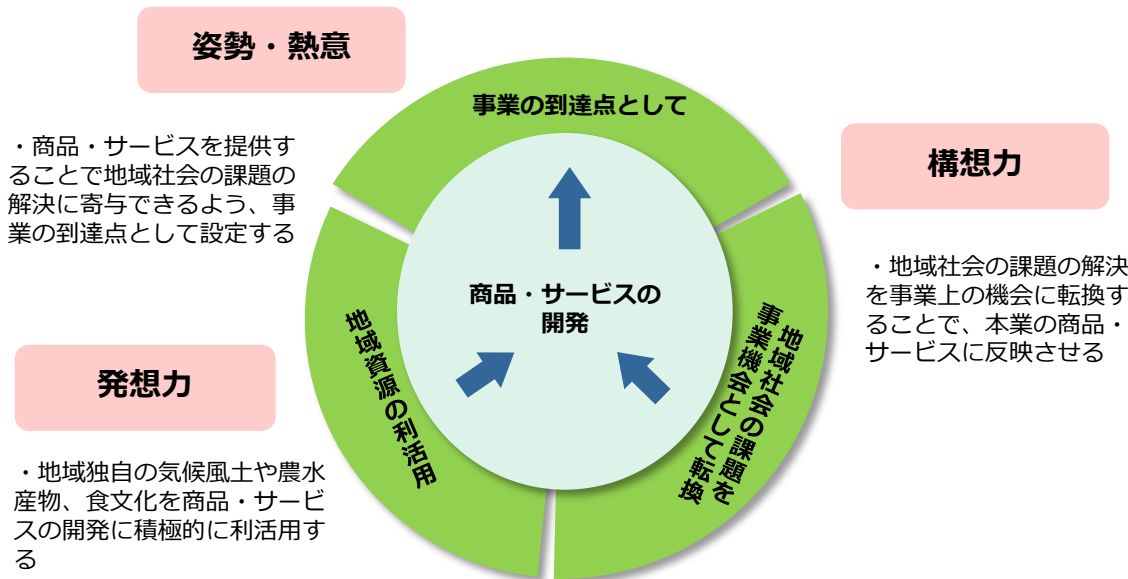
食や農は、気候風土や農水産物、食文化といった地域資源を利活用し、生みだされる商品やサービスは地域に住む多くの人の日々の暮らしに直結するなど、地域との関わりが強い産業です。したがって、他産業にもまして、地域社会の課題の解決を事業上の機会および事業の到達点と捉える視点が求められます。

商品やサービスの企画立案段階において地域活性化への視点を持ちビジネスの仕組みに組み込む構想力だけでなく、当初のビジネスが新たな転換や発展を迎える場面においても、地域を思う熱意を保持し続ける姿勢が評価されます。

例えば、6次産業化で自身が栽培する農産物を新たに加工・販売しようとする場合、需要が顕在化している既存流通だけを市場として捉えるのではなく、地域社会に目を向け、高齢化やライフスタイルの変化がもたらす課題に対応し、新たな商品やサービスを企画することもこの評価指標の対象となります。

また、農商工連携で生産者と観光事業者が連携して活動を推進する場合において、取引価格や観光事業者どうしの競合といった個々の利害を超え「地域を盛り上げるために」何ができるかを考える取り組みも評価指標に当てはまります。

いずれにしても、地域の課題に目を向ける姿勢および発想力や、その課題を事業機会として捉えビジネスの仕組みを描き連携事業者を納得させる構想力が重要となります。



地域の活性化に向けて、地域の課題に目を向ける姿勢および発想力や、その課題を事業機会として捉えビジネスの仕組みを描き連携事業者を納得させる構想力を持っている

(3) 連携・コーディネート ③-2地域活性化への貢献

2. 商品の成功による地域への経済的な波及効果をシミュレーションできる

6次産業化や食農連携では、連携事業者のヒト・モノ・カネといった経営資源や地域資源を投入し、新たな商品やサービスの開発に取り組むことにより、経済活動の結果として連携事業者に売上げや収益がもたらされます。この評価指標でいう波及効果とは、取り組みにより連携事業者が得られる直接的結果とは別に、地域にもたらされた間接的な成果のうち、売上げや収益など経済的な要素に関するものを指しています。

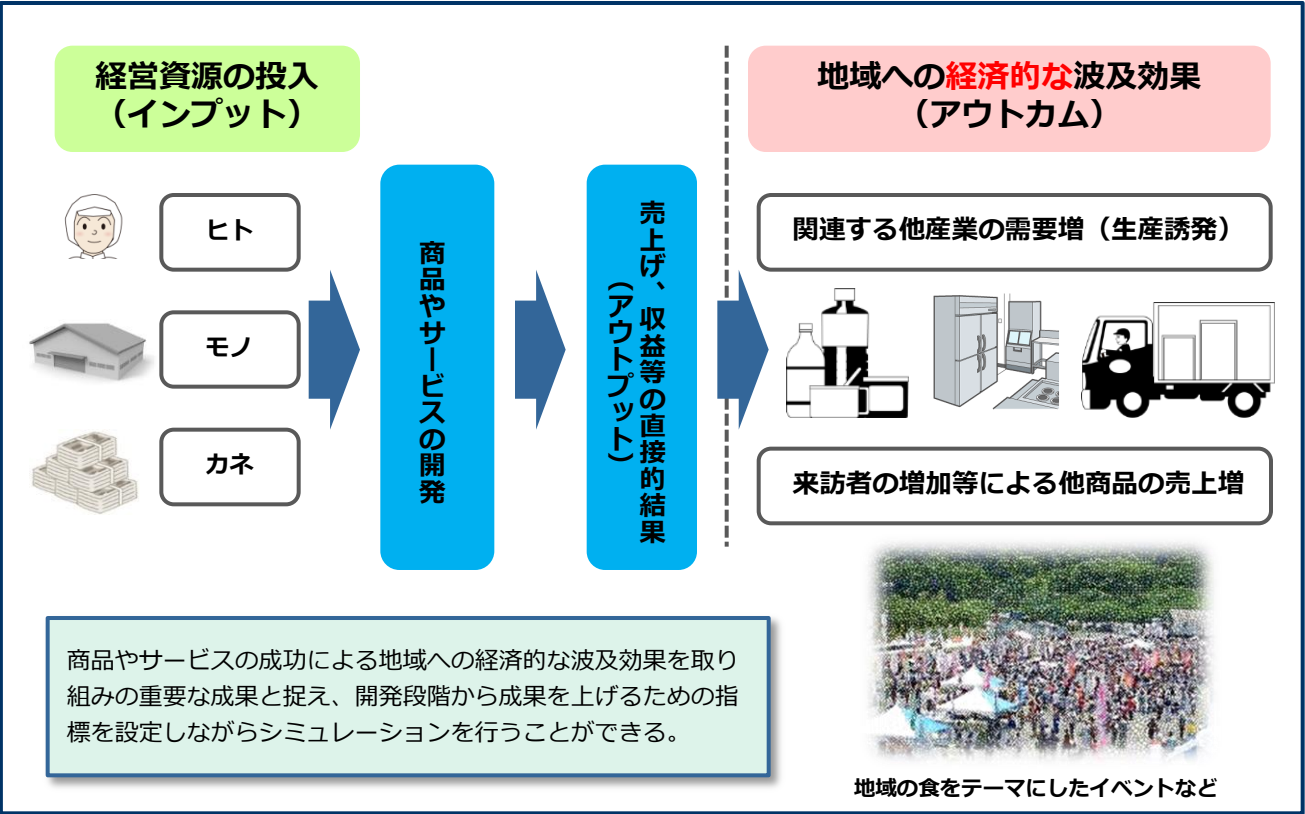
農や食は地域との関わりが強い産業であり、食を通じた観光、教育、福祉等、時に公益的な役割を担う場合があります。したがって、取り組みの妥当性を考える際は、限られた経営資源を投入（インプット）することで、直接的結果（アウトプット）だけでなく、地域にもたらされる間接的な成果（アウトカム）をいかに広げられるかという視点が求められます。

この項目では、間接的な経済的成果をどのような指標で捉え、その効果を算出できるかについて評価します。

例えば、6次産業化や食農連携で開発した商品やサービスの販売が伸びると、主原料となる自家生産の農産物以外にも、地域から調達している副原料や調理器具、物流サービスの需要増に寄与します。

また、商品やサービスが地域内の小売店や飲食店と連携しご当地グルメ等として地域外にも認知されるようになると、地域への来訪者が増加し、当該商品以外の売上に寄与することになります。食を通じた地域活性化を目的とする食のイベントに出展する各地のまちおこし活動などは、その最たる例でしょう。

食はエンターテインメント性の強い商品であり、地域への経済的な波及効果が大きい期待できます。その効果も取り組みの重要な成果と捉え、成果を上げるための管理指標としてシミュレーションを行うスキルも評価されます。



(3) 連携・コーディネート ③-2地域活性化への貢献

3. 商品の成功による地域への非経済的な波及効果をシミュレーションできる

前項と同様の内容になりますが、ここでは取り組みにより地域にもたらされた間接的な成果のうち、経済的な要素以外の寄与について評価を行います。非経済的（社会的）効果の対象としては、人の持つ意識や活動を想定します。

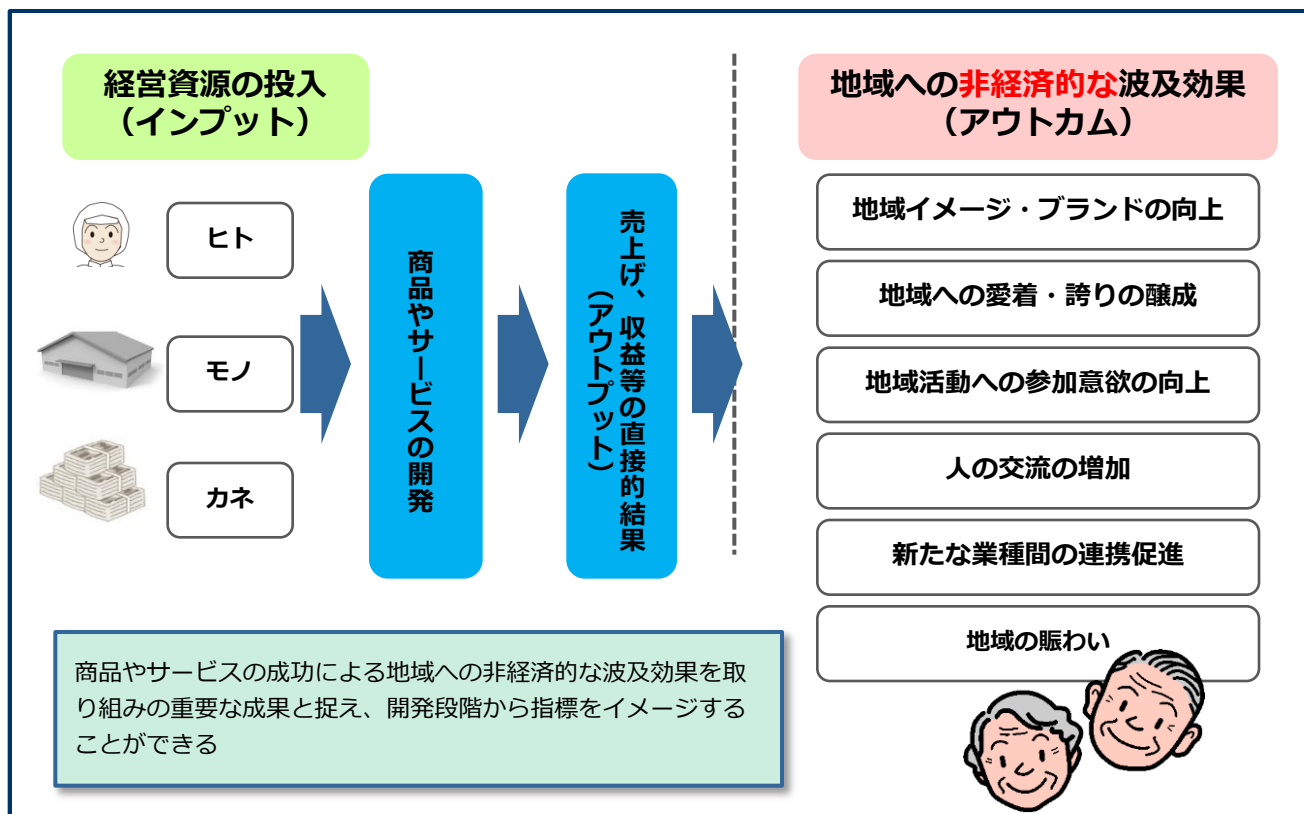
地域イメージ・ブランドの向上、地域に住む人たちの地域への愛着・誇りの醸成、地域活動への参加意欲の向上、人の交流の増加、新たな業種間の連携促進、地域の賑わいなど、さまざまなものが想定されます。

例えば、商品やサービスが市場に受け入れられお客様からの反応や売上げという形で評価を受けると、やりがいを見出し売上増のために積極的に創意工夫を重ねる人が出てきます。その姿を見た地域の人々が、高齢者であっても働けるうちは元気に働くのが当たり前と考え、自らも新たな活動を始め、結果として地域で寝たきりになる高齢者が減少するケースもあります。

また、地域で何かを創造できるというモデルを示すことで、若い世代も地域に踏みとどまり新たな事業に参加するケースもあります。

実際に北海道のある町では、地域の農や自然の豊かさを地域の小中学校の児童・生徒に教えたところ、「地域に戻りたいと思う子供が増えた」、また「その雇用先を考える事業プロジェクトを遂行する検討が始まった」など、地域への愛着や誇りの醸成が更なる展開を発生させているなどの事例もあります。

地域への非経済的な波及効果を取り組みの当初から想定するのは難しいかもしれませんが、社会的課題を事業機会として捉え地域活性化に寄与するには、自身が（もしくは地域の連携体として）行う活動や取り組みを俯瞰的にとらえ、定性的でも構いませんので大きな波及効果を生み出す可能性について、指標をイメージすることができるスキルが望まれます。



(3) 連携・コーディネート ③-2地域活性化への貢献

4. 地域活性化のために本業とは直接的には関係のない活動も行える

前2項の「商品の成功による地域への経済的／非経済的な波及効果をシミュレーションできる」という項目では、取り組みによる効果は間接的なものですが、取り組み自体は商品やサービスの開発という本業に直結する活動でした。一方、本項では、「当該活動や取り組みで開発した商品やサービス以外で地域との関わりをもっているか」といった、自身や連携体の行動について評価を行います。

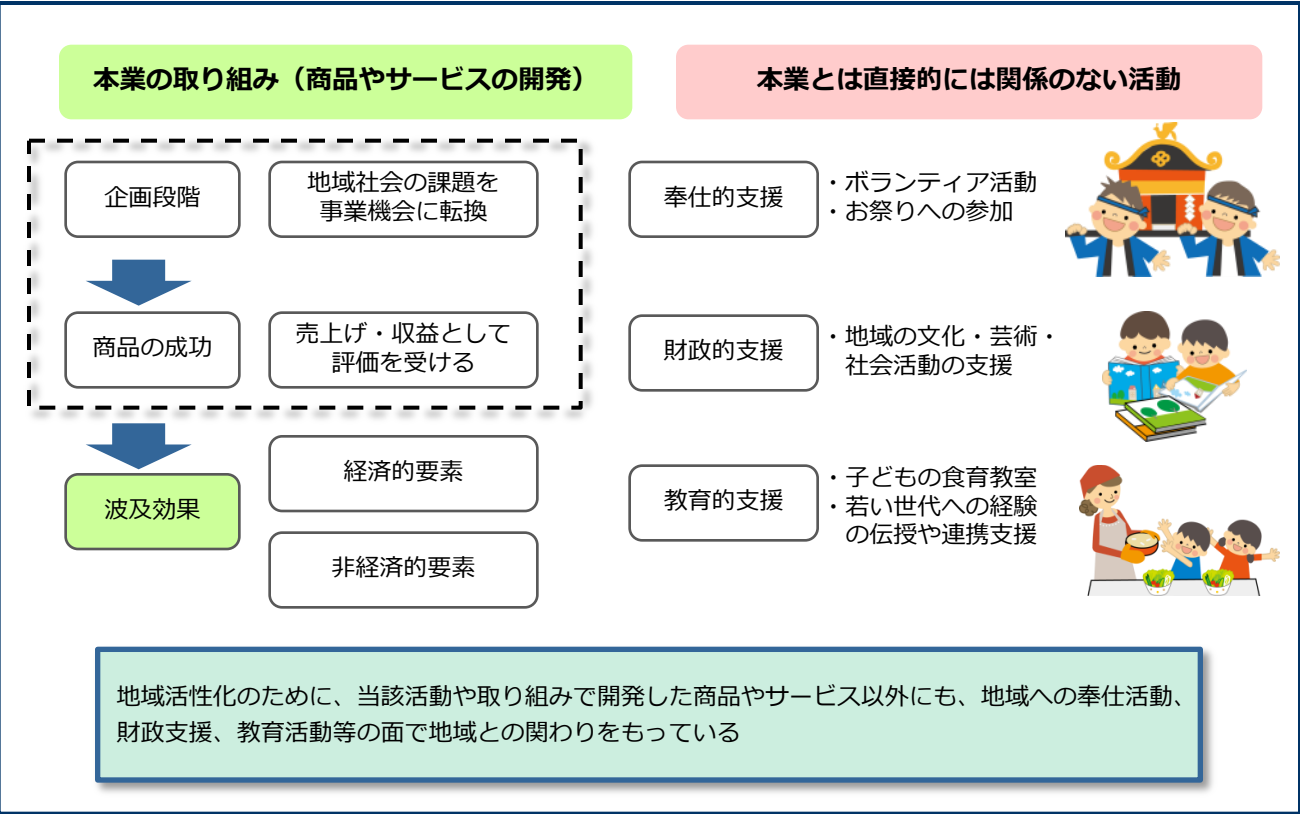
本業とは直接的に関係のない活動としては、ボランティア活動、地元のお祭りへの参加といった奉仕的な支援と、地域の文化・芸術・社会活動に対する寄付や財政的支援、地域の自然・文化資源や人材等を活かした、観光資源開発や観光ルートの整備による観光客の誘致に向けた奉仕活動、地域の食育活動や若い世代の育成などの教育的支援など、自身が在住する地域社会の活動に資するもの全般が挙げられます。

このような各種場面において、自身が持つスキルを活用したり、無償で提供するなど、食や農、自身のビジネスの垣根を越えた地域活性化のための行動ということになります。

例えば、地元自治体が実施する小学校の親子食育教室に協力し、小学校を訪問して地域の食材や加工について実習を行うことで、未来を担う子ども達の生活習慣を向上させたり、地元の食材や産業への理解を深めたりする活動も該当します。

また、6次産業化や食農連携を目指す地域の若い世代に自らの経験やノウハウを伝え、連携先を紹介することにより、後進を育てることも地域活性化のための重要な活動です。

食Pro. の高いレベルでは、これらのスキルやノウハウを次世代に継承して行くこと、地域人材の育成活動なども重要なポイントとしてあげられます。



(4) その他のアピールポイント（実績）

1. 当該商品の成功により連携事業者のいずれかが新たな人材を雇用できる（した）

6次産業化や農商工連携などによる新たなビジネスの創出は、生産者や事業者もしくは連携する各セクターにおいて売上げの向上を図り利益を生み出すなど、経済活動における付加価値を創出することが成功の第一歩となります。しかしながら、これらの創出された経済価値を内部留保するだけでは事業やビジネスとしての発展や持続には繋がりません。これらの価値を設備投資や人材投入など、次のステップに備え有効に活用して行くことが求められます。

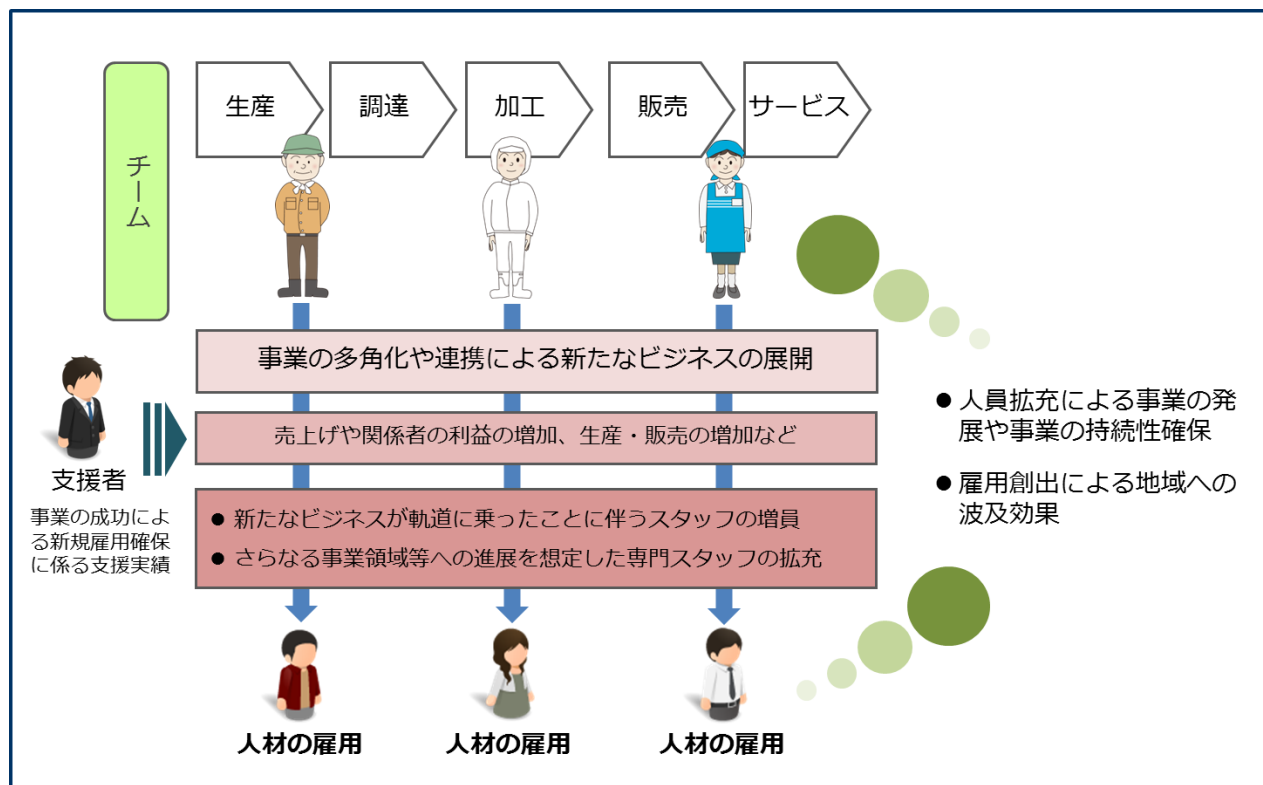
食品の生産や製造、流通を基盤としたビジネスは、地域において展開されていることが多く見られます。新たなビジネスの創出や連携を核とした取り組みでは、その波及効果として、新たな「イノベーションの創出」「市場の構築」「雇用の創出」等が求められますが、特に地域に立脚した取り組みや活動においては、雇用を創出することで地域課題の解決の一助に繋げることが重要です。

このような視点から、「その他のアピールポイント」では、当該商品（もしくはサービス）の成功により連携事業者のいずれかが新たな人材を雇用できる（した）についての実績を評価することとしています。

例えば、6次産業化で自身が取り扱っている農産物を加工・販売する展開を発展させようとする場合、設備の高度化や増設による商品ラインアップの拡充を図ることで増産が可能となります。また、これらを適正なマーケティングに対し展開することで売上げが期待されます。しかしながら、これを進めるためには、企画や計画、製造や販売を担当するスタッフの拡充が必要となります。

また、農商工連携など生産者や事業者が連携して活動を推進する場合においても、その取り組みを発展的に推進するためには、連携する各々のセクターにおいて人員の拡充が求められることになります。

人員の拡充は地域雇用に係る課題解決の一助となるだけでなく、取り組みや活動を世代を通じて継承して行くことにもつながります。1回の成功のみで事業を停滞させることなく、その取り組みを発展させ持続的に進めて行くためには人的資源への投資も重要なファクターとなります。



(4) その他のアピールポイント（実績）

2. 当該商品を通じて、便益創出・雇用創出以外の社会貢献を企図している

6次産業化や農商工連携など、フードチェーンをととした新たなビジネス活動を展開していると、自身の事業やビジネスを越える範囲でのさまざまな関わりが生まれてきます。ここでは、業務や事業の範囲を超えて、地域、他の人たち、他の領域なども含めた活動や取り組みについて評価を行います。

取り組みや活動を通して発生する課題や壁を乗り越えるには、商品やサービスの開発、販路確保などのノウハウに加え、種々の人的な結びつき、他の領域の事例分析や体験など、生活の多くの時間から発想され、それを行動へと昇華した結果、得られている場合も多くあると思います。

すなわち、新たなビジネスの成功は、フードチェーンを基盤とした能力以上に個人が有する資質、考え方、熱意、想いなど多くの要素を包含した結果ともいえます。

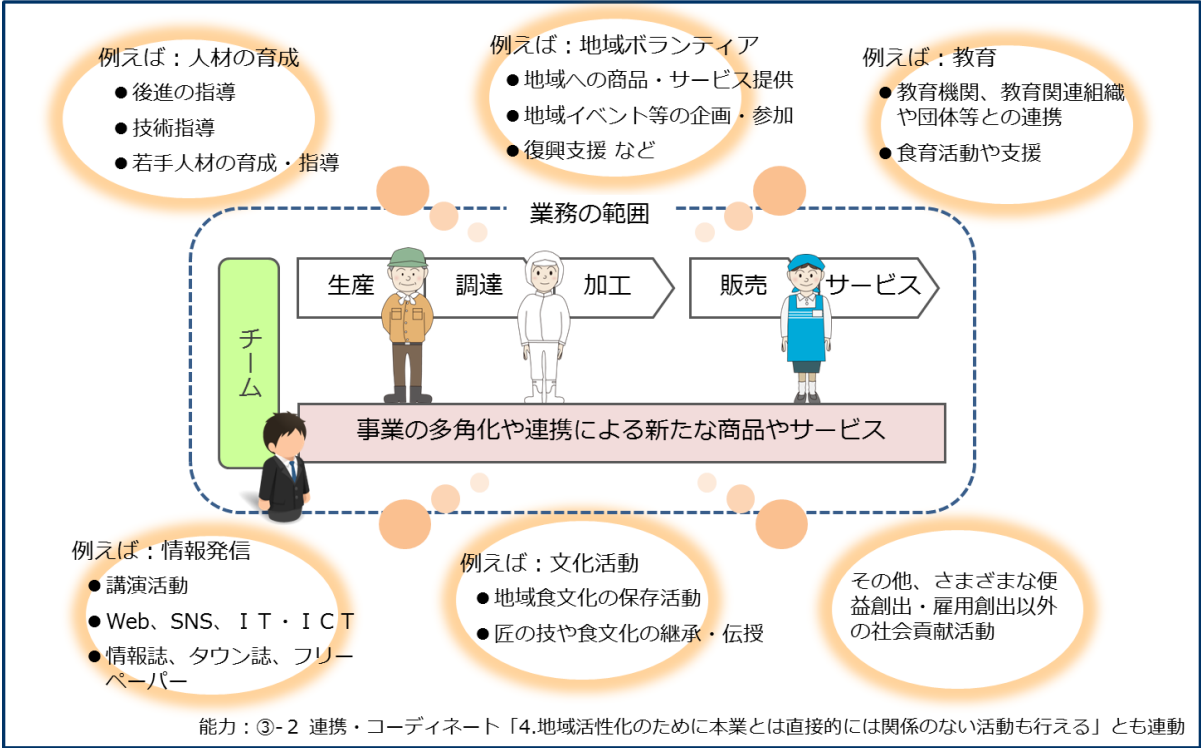
組織に従属する個人なら、日頃の業務の範囲を超え、自身が生活する地域、業務以外に関わる人たちなど、日ごろ業務で得た知識や能力を他の場面で利活用することも想定されます。このような経験と実績こそ、食Pro.としての資質を高めるものであると言えます。

例えば、自身の成功をもとに後進や若手人材の育成や指導を行うこと、地域ボランティアとして獲得した便益や価値を提供すること、商店街との連携やお祭り、地域の学校などの関わりから食育活動やPTA活動を行ったり、組合青年部の活動、JC活動なども、業務を越えた社会貢献（「おすそわけ」や「おもてなし」）に繋がります。

さらに、WEBサイトやSNS等を利活用した地域からの情報発信、地域の食文化や食習慣、匠の技の継承や保護育成など、いわゆる業務時間を離れて自身がいかにかにさまざまな活動や取り組みを成功体験を通して推進しているか、もしくは企画しているかなどが重要です。

また、その逆として、これまで農や食に関わる領域以外にいて、これらの活動や取り組みを推進した結果、現在、農や食の領域でビジネスを展開しているなどのケースも想定されます。

先に示した「③-2 連携・コーディネート『4.地域活性化のために本業とは直接的には関係のない活動も行える』」とも連動し、ここでは、取り組みや活動の成功を前提に便益創出・雇用創出以外の社会貢献を「複数実施している」「実施している」「企画している」「企画・計画なし」の4段階で評価します。



(5) 事業成果（実績）

1. 当該商品の売上げは伸びている

食Pro. では能力とともに、実績も評価の対象になります。6次産業化に係る事業や関連業務に携わることで自ら研鑽するとともに実績を積み上げていき、レベル向上を図りましょう。

食Pro. の実績としては、さまざまなものが挙げられます。中でも6次産業化の取り組みの結果として客観的に把握しやすく、6次産業化の進展に直結することから、事業成果を端的に示す商品の売上げの伸びに着目します。食Pro. のレベルアップに取り組み、レベル4（プロレベル）以上を目指す上で、自らが取り組んだ商品の売上状況は、客観的に実力を判定するための重要な判断材料になります。

6次産業化ではさまざまなビジネスモデルの展開が期待されています。また、事業のライフサイクルのステージにより事業規模も変わってくるため、事業の売上規模の大小のみで実績の適切な判断はできません。食Pro. として自らが取り組んだ役割とタスクが、その事業における商品の売上げの伸びを生み出すことができたかが実績としての評価対象となります。

商品の売上高は、景気動向などの外部環境にも影響されます。自らが関与した期間のうち、できるだけ長期間での売上高の推移をもとに、その伸びを算出します。

6次産業化を実現する事業にかかわり、さまざまなステークホルダーと協業する中で、自らがコミットすることにより得ることができた実績を整理します。

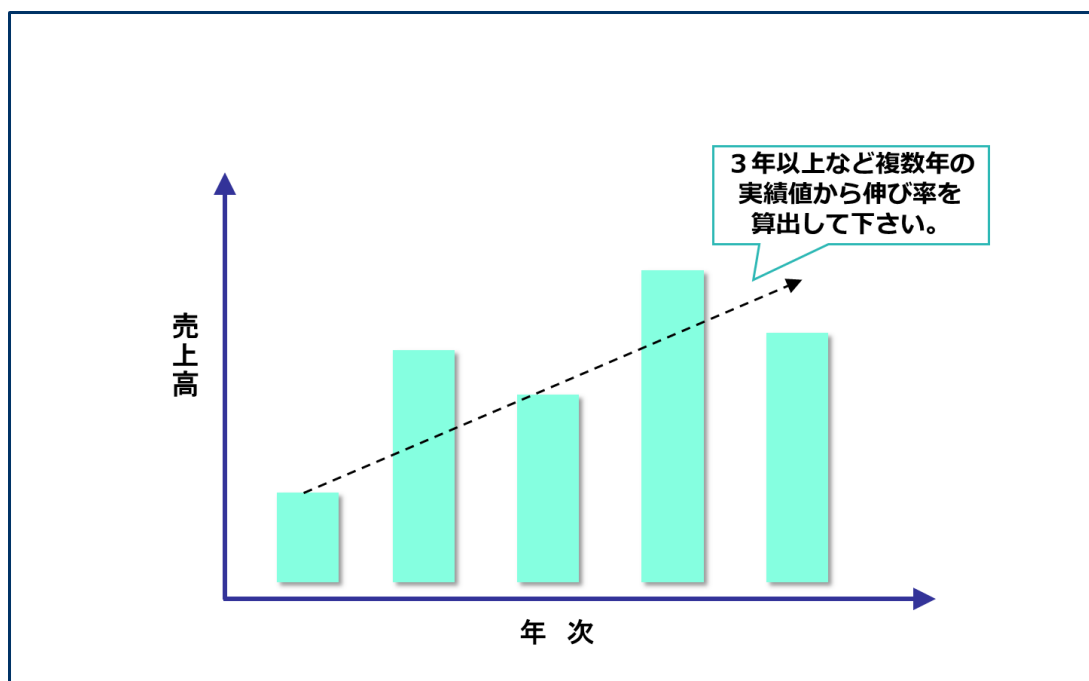
次に、評価対象商品を決めます。6次産業化に関する実績を複数有する場合、自らが最も実績を上げたと思われる事例を選定し、さらに当該商品の売上実績に自身が関与した期間を明確にし、対象範囲を設定します。

農業生産法人の事業主の場合、自らが取り組む6次産業化の当該商品の売上高の推移について算出します。自社だけでなく他社と連携して商品を創出したケースでは、自社の売上げのみを対象にして算出しましょう。

食品関連企業に勤務し、スタッフとして6次産業化関連事業に取り組む場合、自らの役割や関与の度合いも実績の重要な判断材料となります。

コンサルタントやアドバイザーなど、6次産業化を支援するポジションで関与する場合、ビジネスモデルの創出や改善にどのように貢献し、それが結果として商品の売上げの伸びにつながったかというプロセスと結果を整理すると良いでしょう。

実績については、それを客観的に証明できる書類が必要です。取引先などに了承を得て、可能な範囲で実績に関する証憑を提出してください。



(5) 事業成果（実績）

2. 当該商品により全連携事業者が利益を確保できている

食Pro. とは、“農水産物を高付加価値化する事業の企画に携わり、市場開拓を先導するとともに、参画する主体間の利害関係を調整し、適正な付加価値配分を行うことができ、異業種横断でプロジェクトを組成・管理し、実績を上げることができる人材”です。6次産業化においては、連携する事業者のうち、特定の企業のみが利益を得る仕組みでは長続きしません、連携する事業者によるフードシステム全体の中で得られた付加価値を、ビジネスパートナーそれぞれの事業性が維持できるよう適切に配分されることが前提となります。

6次産業化では、異業種連携などの進展によりイノベーションを創出することが期待されています。一方で、異なる産業分野の事業者間の連携では、それぞれの業種の特性や自社の利益獲得の主張のみに終始するのでは、その目的は結実できません。まずはお互いの違いを認め合うとともに、俯瞰的な時点でビジネスモデルを捉えることが重要となります。

すなわち6次産業化の進展において、持続可能なパートナーシップの創出が不可欠であり、その協業体制の構築において自らがどのように関与したかという実績を評価します。

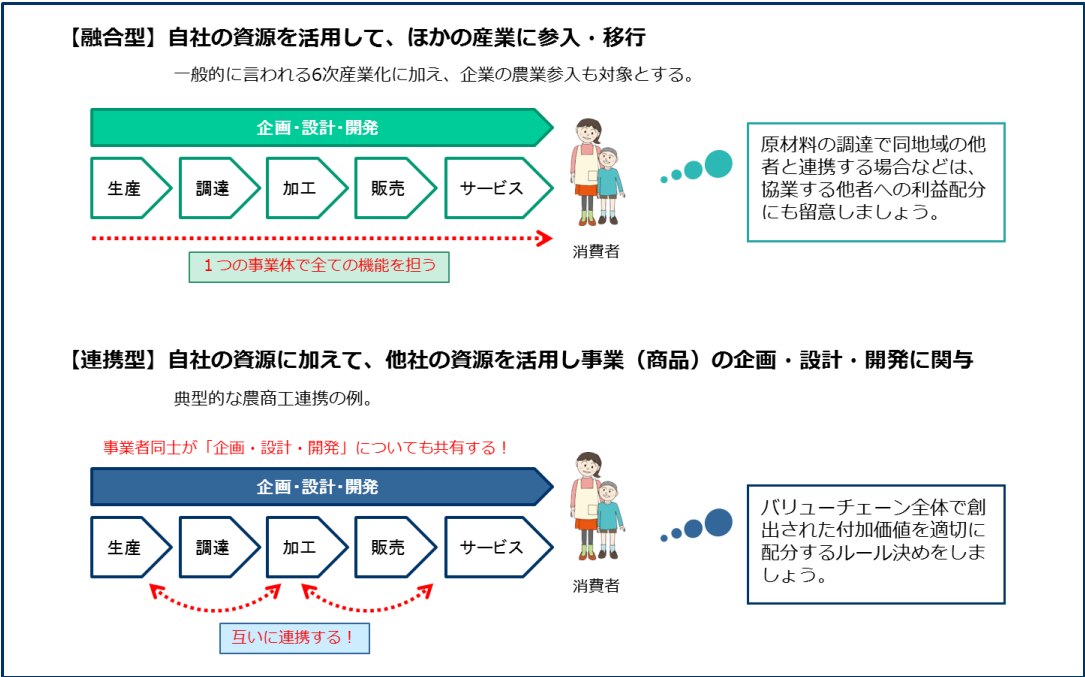
6次産業化ではさまざまな連携スタイルが想定されますが、代表的な形態としては、「融合型」と「連携型」

が挙げられます。融合型とは例えば農業生産法人などが加工や販売を手がけることで付加価値を高める形態です。これに対して連携型は、例えば生産者が加工業者や流通業者と連携して商品開発を行い販売するなど、各事業者は自らのポジションは変えずに役割分担し、他者と連携することで付加価値を創出する形態です。

農業法人の事業主や食品関連業者などが6次産業化の統合型に取り組む場合、本来の事業領域と異なる分野にも進出するという、いわゆる異業種参入になります。この融合型においては、例えば農業生産法人が加工食品を企画・製造する際、原材料として自社で生産する農産物のみならず、他の農産物の使用も想定されます。安定的な商品の供給において、原料として使用する他の農産物の供給において連携する生産者とのパートナーシップへの配慮も必要となります。

連携型の場合はいくまでもなく、まさに連携する事業者で創出するバリューチェーン全体で商品の付加価値をとらえ、役割に応じた適切な配分が求められます。

プロデューサーとして連携する事業者間の利害調整を行い各事業者の利益を確保できているかを客観的に証明できる書類が必要となります。取引先などに了承を得て、可能な範囲で実績に関する証憑を提出してください。



監修者・執筆者

<監 修>

櫻井 清一 ・ ・ ・ 2.1、3.1

〔千葉大学大学院 園芸学研究科 教授／「食の6次産業化プロデューサー」レベル認定委員会座長〕

小沢 亙 ・ ・ ・ 2.2

〔山形大学 農学部 教授／内閣府 食の6次産業化プロデューサー ワーキング・グループ委員〕

南 賢二 ・ ・ ・ 3.2

〔高崎経済大学 地域政策学部 教授／「食の6次産業化プロデューサー」レベル認定委員会副座長〕

<執 筆> ※掲出順

中嶋 康博 ・ ・ ・ 1.1

〔東京大学大学院 農学生命科学研究科 教授／内閣府 食の6次産業化プロデューサー ワーキング・グループ委員、
「食の6次産業化プロデューサー」運営委員会座長〕

神林 悠介 ・ ・ ・ 1.2

〔内閣府 政策統括官（経済財政運営担当）付 参事官（企画担当）付 参事官補佐〕

葦津 紗恵 ・ ・ ・ 2.1

〔（一社）食農共創プロデューサーズ 普及戦略Gリーダー／「食の6次産業化プロデューサー」事務局〕

杉山 圭記 ・ ・ ・ 2.2

〔（株）三菱総合研究所 経営コンサルティング本部 人材・組織戦略グループ〕

長谷川 潤一 ・ ・ ・ 3.1、3.2 (4)

〔（一社）食農共創プロデューサーズ 代表理事／「食の6次産業化プロデューサー」事務局〕

加藤 寛昭 ・ ・ ・ 3.2 (1) ①-1

〔食と農研究所／「食の6次産業化プロデューサー」認定審査員〕

金子 和夫 ・ ・ ・ 3.2 (1) ①-2

〔金子和夫事務所(株) 代表取締役／「食の6次産業化プロデューサー」認定審査員〕

松本 謙 ・ ・ ・ 3.2 (2) ②-1

〔（株）ファーマーズ・フォレスト 代表取締役社長／「食の6次産業化プロデューサー」レベル認定委員〕

大須賀 純 ・ ・ ・ 3.2 (2) ②-2

〔（株）読売・日本テレビ文化センター センター支援局 事業部長／「食の6次産業化プロデューサー」運営委員〕

後久 博 ・ ・ ・ 3.2 (3) ③-1

〔コーソー経営研究所 所長／「食の6次産業化プロデューサー」認定審査員〕

松田 恭子 ・ ・ ・ 3.2 (3) ③-2

〔（株）結アソシエイト 代表取締役／「食の6次産業化プロデューサー」認定審査員〕

木附 誠一 ・ ・ ・ 3.2 (5)

〔（一社）食農共創プロデューサーズ 事務局長／「食の6次産業化プロデューサー」事務局〕

※肩書は、2014年3月現在のもの

食の6次産業化プロデューサー基幹教則本

2014年3月 発行
2015年4月 一部改訂



発行元 一般社団法人 食農共創プロデューサーズ

〒114-0024東京都北区西ヶ原3-1-12西ヶ原創美ハイツ2階
TEL : 03-5961-8124 FAX : 03-5961-8125
e-mail : info@facp.or.jp <http://www.6ji-biz.org/>