

# 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で、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もありません。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となります。

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。