

---

# 食料産業クラスター事業推進の 手引き

---

# 食料産業クラスター事業推進の手引き

社団法人食品需給研究センター

 株式会社 三菱総合研究所

## < 目次 >

1. 手引きの使い方 .....	1
( 1 ) 手引きを活用する場面 .....	1
( 2 ) 想定する利用者 .....	1
2. 手引きの構成 .....	2
3. 事業推進に役立つツール(自律型モニタリングシステム) .....	3
( 1 ) 「自律型モニタリングシステム」とは .....	3
1) 事業推進に必要不可欠な「P D C Aサイクル」 .....	3
2) 「P D C Aサイクル」の導入を支援する「自律型モニタリングシステム」 .....	4
( 2 ) 「自律型モニタリングシステム」を構成する2つのツール .....	5
1) 点検指標 .....	5
2) ロジックモデル .....	8
4. 着実な目標達成のための事業の進め方 .....	10
( 1 ) 事業における課題抽出 .....	11
1) 地域の食料産業に関する情報収集と特徴の把握 .....	11
2) 収集した情報の整理と課題の抽出 .....	12
( 2 ) 事業計画の作成 .....	15
1) クラスターの事業目標の設定 .....	15
2) 目標達成のための計画作り .....	16
3) 進捗管理の枠組みづくり .....	22
( 3 ) 計画の実施 .....	25
1) 計画の進捗管理 .....	25
( 4 ) 実績評価 .....	26
1) 実施結果の評価 .....	26
2) 課題の抽出 .....	28
( 5 ) 計画の改善 .....	31
1) 課題の改善策の検討と計画への反映 .....	31

## 1. 手引きの使い方

---

### (1) 手引きを活用する場面

➤ 手引きは、次のような場面で役立ちます。

**事業を立ち上げる場面**

**事業の方向性を再確認する場面**

#### 【解説】

- ・ 手引きは、食料産業クラスター事業を上手く進め、事業目標を達成するためのノウハウや方法を紹介しています。
- ・ 具体的には、次のような場面において役立てることができます。

事業の立ち上げの場面

- 事業を軌道に乗せるためには、事業を開始する前に事業の目標や実施体制などを検討しておくことが重要です。
- 手引きでは、このような場面で検討しておくべき事項を確認する方法を紹介しています。これを活用することにより、後戻りの少ない事業の立ち上げが可能となります。

実施している取り組みが適切であったか再確認する場面

- クラスターでは様々な取り組みを実施しますが、それらが目標達成に貢献しているか、改善の必要はないかを定期的を確認することが重要です。
- 手引きでは、クラスターにおける各取り組みの効果と目標達成状況をモニタリングするための方法を紹介しています。これを活用することにより、目標達成に向けた適切な事業の推進が可能となります。

### (2) 想定する読者

➤ 手引きは、以下の方を対象としています。

**事業の立ち上げ準備を担当されている方**

**すでに開始している事業のコーディネーターの方**

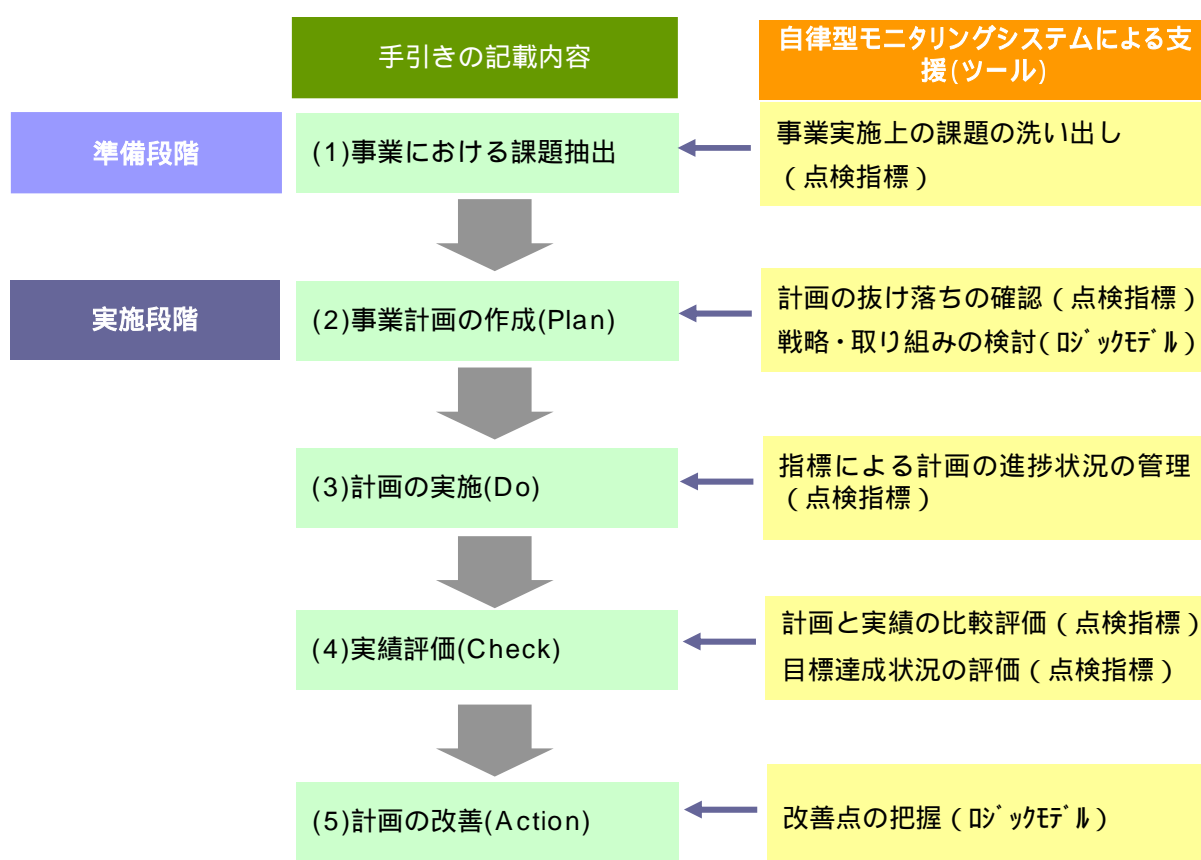
#### 【解説】

- ・ 手引きの読者として、クラスターの構築において中心的な役割を果たすコーディネーターの方、また将来そのような役割を担う方を想定しています。
- ・ このような方々にとって役立つ手引きとするために、コーディネーターの方の仕事の流れに沿ってノウハウを整理しています。
- ・ 手引きに記載するノウハウやチェックの視点等は、クラスターの先進事例のコーディネーターの方に聞き取り調査を行い集めたものであり、現場で実際に使えるものが中心となっています。

## 2. 手引きの構成

- 手引きでは、事業の段階を「準備段階」、「実施段階」の2つに分け、それぞれの段階での事業の進め方を解説します。
- 事業を推進させるためのツールとして開発した「自律型モニタリングシステム（3.参照）」の活用方法についても解説します。

図表 1 手引きの構成



### 3. 事業推進に役立つツール(自律型モニタリングシステム)

#### (1) 「自律型モニタリングシステム」とは

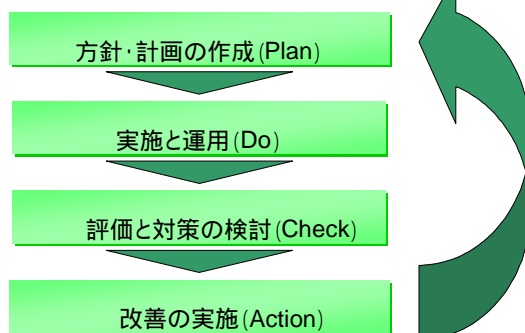
- 「自律型モニタリングシステム」は、コーディネーターがクラスターの目標達成状況を自己点検することを助けるために開発したツールです。
- 最大のねらいは、目標達成の原動力となる「PDCAサイクル」をクラスターに導入することです。

#### 1) 事業推進に必要不可欠な「PDCAサイクル」

- ・ クラスターの目標達成に向け事業を推進させるためには、
  - 具体的な目標やそのために必要な取り組みを明確化する
  - 中間目標を定めて達成状況をチェックする
  - 必要に応じて取り組みを見直すといったことを実現する仕組みが必要不可欠です。
- ・ 例えば、「地場農産物を活用した商品を開発し新たな市場を獲得する」ことを目標とする事業の場合、商品開発や事業化に向け、様々な取り組みを実施することになります。事業目標を達成するためには、様々なデータを見ながら「取り組みが計画通りに進んでいるか」、「期待通りの成果が挙がっているか」などを常に確認し、必要に応じて取り組みを改善していく必要があります。
- ・ このような目標達成に向けた継続的な改善活動を推進する上で効果を発揮するのが「PDCAサイクル」です。
- ・ PDCAサイクルとは、「方針・計画の作成(Plan)」、「実施と運用(Do)」、「評価と対策の検討(Check)」、「改善の実施(Action)」の一連の流れです。

図表 2 PDCAサイクルのイメージ

- 目的と手段の関係や取り組みの結果の評価基準を明確にした事業計画を作成する。
- 取り組みの目的に対して、関係者の共通理解を深める。
- 事業計画の重要な節目を意識した活動を推進する。
- 評価項目と取り組み内容を細分化し、目的が達成されなかった原因を分析する。
- 実施体制・活動主体を明確にして、具体的な対策・改善方策とその評価項目を検討し、次の事業計画に反映する。



2) 「PDCAサイクル」の導入を支援する「自律型モニタリングシステム」

- ・ 様々な組織が連携するクラスター事業では、PDCAサイクルを導入することは難しい作業となります。
- ・ 平成19年度に実施した調査では、6割の協議会で目標が設定されていたものの、達成状況を確認して改善策を検討しているのは2割弱、目標達成に向けた具体的な計画も持っている協議会は2割程度に止まっている状況です。
- ・ このような状況を踏まえ、開発された仕組みが「自律型モニタリングシステム」です。
- ・ このシステムは、クラスターのPDCAの各段階でコーディネーターの方が行う業務を助けるための複数のツールから構成されます。
- ・ これらのツールを上手く活用することにより、クラスターの構築においてPDCAサイクルの一連の活動を実践できるようになります。
- ・ 次の節で、このシステムの詳しい内容を紹介します。

(2) 「自律型モニタリングシステム」を構成する2つのツール

- 自律型モニタリングシステムは、次の2つのツールから構成されます。  
点検指標（現状把握、達成状況把握）  
ロジックモデル
- 点検指標は「事業の現状と推移の点検」、ロジックモデルは「事業戦略の構築と見直し」に活用します。

1) 点検指標

- ・ 自律型モニタリングシステムは、次の2つの点検指標を提供します。

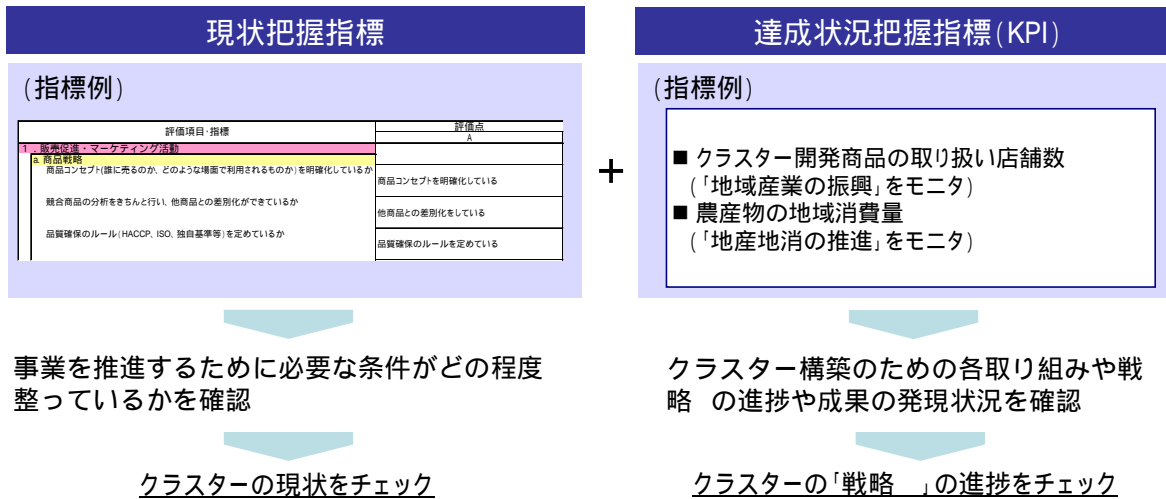
現状把握指標 [ 6 ページ ]

... クラスターの現状を全体的に点検するための指標

達成状況把握指標 [ 7 ページ ]

... クラスターの構築と目標達成のための各取り組みや戦略 の進捗、成果の発現状況を確認するための指標（KPI：Key Performance Indicator）

図表 3 自律型モニタリングシステムが提供する点検指標の構成



手引きでは、クラスターの構築と目標達成のための「取り組み」、「戦略」を次のとおり定義します。複数の「取り組み」を効果的に組み合わせた「戦略」をとることによって、地域の食料産業において、クラスターの最終的な活動目標（新事業が次々と生み出されるような事業環境を整備することにより、競争優位を持つ産業が核となって広域的な産業集積が進む状態）の達成を目指します。

取り組み: クラスターの構築と目標達成のために協議会として実施する行動の最小単位

戦略: クラスターの構築と目標達成に必要とされることを実現するために、複数の取り組みを組み合わせるもの



### 現状把握指標

■ 自律型モニタリングシステムは、クラスターの現状を全体的に点検するためのツールとして、次の2つの指標を提供します。

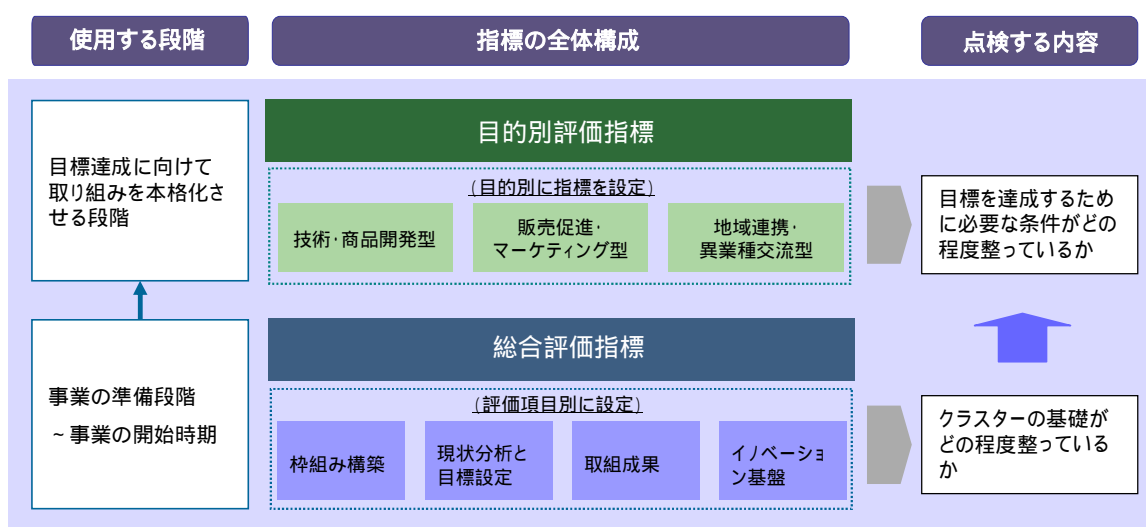
#### i) 総合評価指標

- ・ この指標は、「クラスターの基礎がどの程度整っているか」を自己点検するための指標です。
- ・ 「枠組み構築」、「現状分析と目標設定」、「取組成果」、「イノベーション基盤」のそれぞれの視点に対応する評価指標を複数設定しています。
- ・ これらの指標は、事業の準備段階（P D C Aサイクルに入る前の段階）～事業の開始時期に使用することを想定しています。

#### ii) 目的別評価指標

- ・ この指標は、クラスターの基礎がある程度整い、目標達成に向けて事業を本格化させる段階において、「目標を達成するために必要な条件がどの程度整っているか」を自己点検するための指標です。
- ・ この指標は、クラスターの主な活動として、新たな技術開発や商品開発を目指す場合、既に地域に存在している商品の統一的な販売促進やマーケティングを目指す場合、地域内での連携や異業種交流を目指す場合、の3つに分類し、「技術・商品開発型」、「販売促進・マーケティング型」、「地域連携・異業種交流型」の3種類の指標を設定しています。

図表 4 現状把握指標の構成



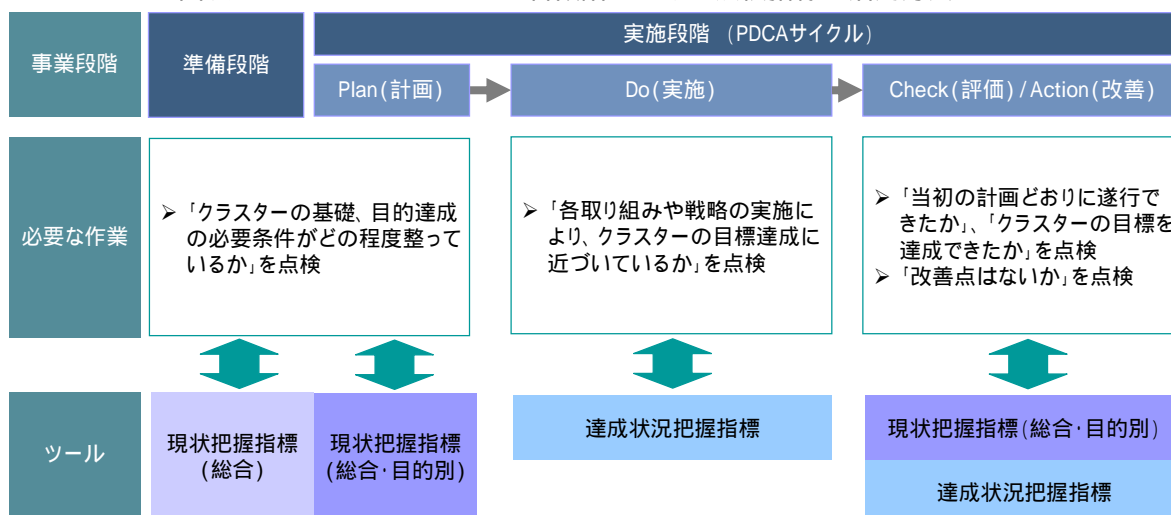
### 達成状況把握指標

- ・ この指標は、クラスターの構築と目標達成のための各取り組みや戦略の進捗や成果の発現状況を点検するためのツールです。
- ・ この指標は、システムを構成するもう一つのツール(ロジックモデル)を用いて設定します。
- ・ その設定方法は、2)の(9ページ)にて解説します。詳しくは、この項をご覧ください。

### PDCA サイクルでの指標の使い方

- ・ 、 では、各指標による点検内容を紹介しましたが、これらを PDCA サイクルの中で整理すると、次のとおりになります。
- ・ 現状把握指標は、準備段階 (PDCA サイクルに入る前の段階)、Plan、Check/Action の段階で行う自己点検において活用します。
- ・ 達成状況把握指標は、Do、Check/Action の段階で行う自己点検において活用します。
- ・ 各段階で行う指標による点検方法は、4.(10ページ~)にて説明します。詳しくは、この章をご覧ください。

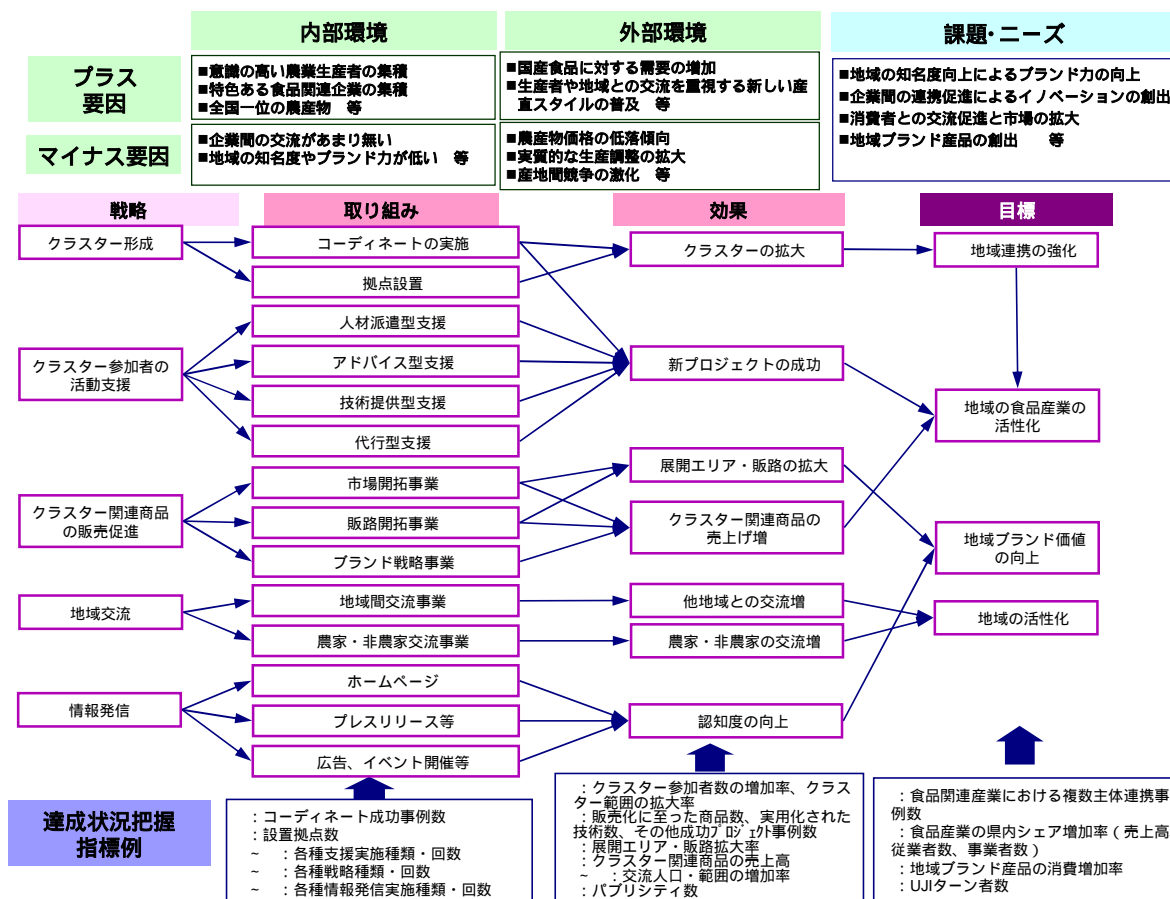
図表 5 PDCA サイクルの各段階における点検指標の活用方法



## 2) ロジックモデル

- ロジックモデルとは、クラスターの構築と目標達成のための「**戦略**」・「**取り組み**」と、これらを実施することにより達成を目指す「**目標**」との関係を図で示したものです。
- 具体的には、「**戦略**」・「**取り組み**」と期待している「**効果**」を書き出します。これらの「**効果**」がクラスターの「**目標**」にどのように結びつくのか、その関係を論理（Logic）で考え、図で表したものがロジックモデルです。
- 具体的な作成方法は、4（2）2 ii）（19ページ～）にて説明します。詳しくは、この章をご覧ください。

図表 6 ロジックモデルの作成例



## 【ロジックモデルの使い方】

「戦略」・「取り組み」の抜け落ちの確認

- ロジックモデルは、Plan（計画）の段階において、クラスターの構築と目標達成のために実施している「戦略」・「取り組み」に不足がないかを確認するツールとして役立ちます。
- 具体的には、次のような使い方が考えられます。
  - 現在実施している「戦略」・「取り組み」に期待される効果とクラスターの目標を比較し、それらの「戦略」・「取り組み」が十分であるかを確認する
  - クラスターの目標を達成するために、実現すべきことをリストアップし、そのために必要な「戦略」・「取り組み」を考え出す

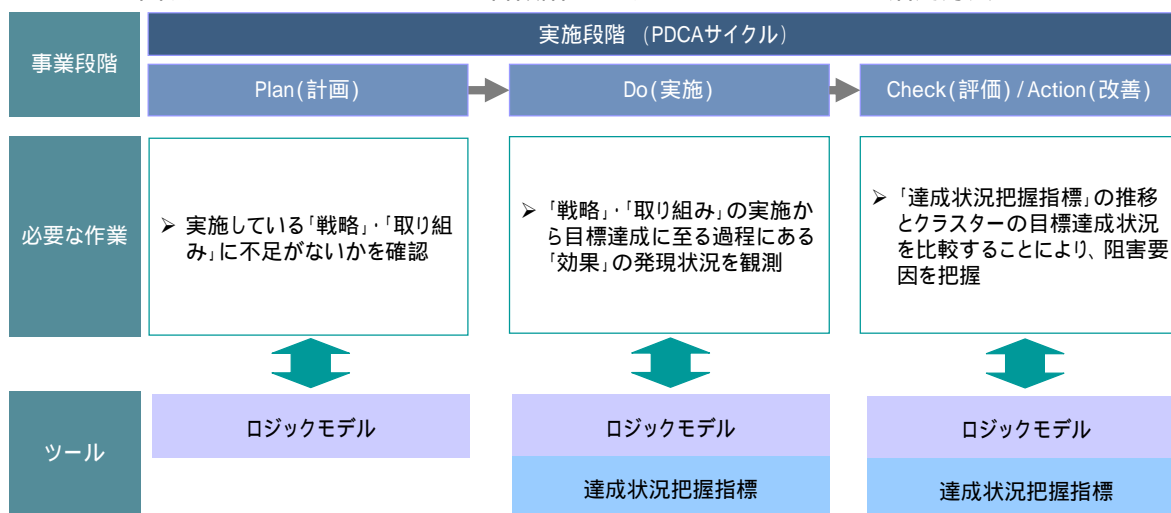
達成状況把握指標の設定

- ロジックモデルは、「戦略」・「取り組み」の実施から目標達成に至る過程を「見える化」します。
- この過程にある「効果」の発現状況を観測するための指標を設定することにより、「クラスターの目標達成にどこまで近づいているか」を把握することが可能になります。この指標が、1)で紹介した「達成状況把握指標」です。
- この指標は、Do（実施） Check（評価）の段階で主に役立ちます。

目標達成を阻害した要因の把握

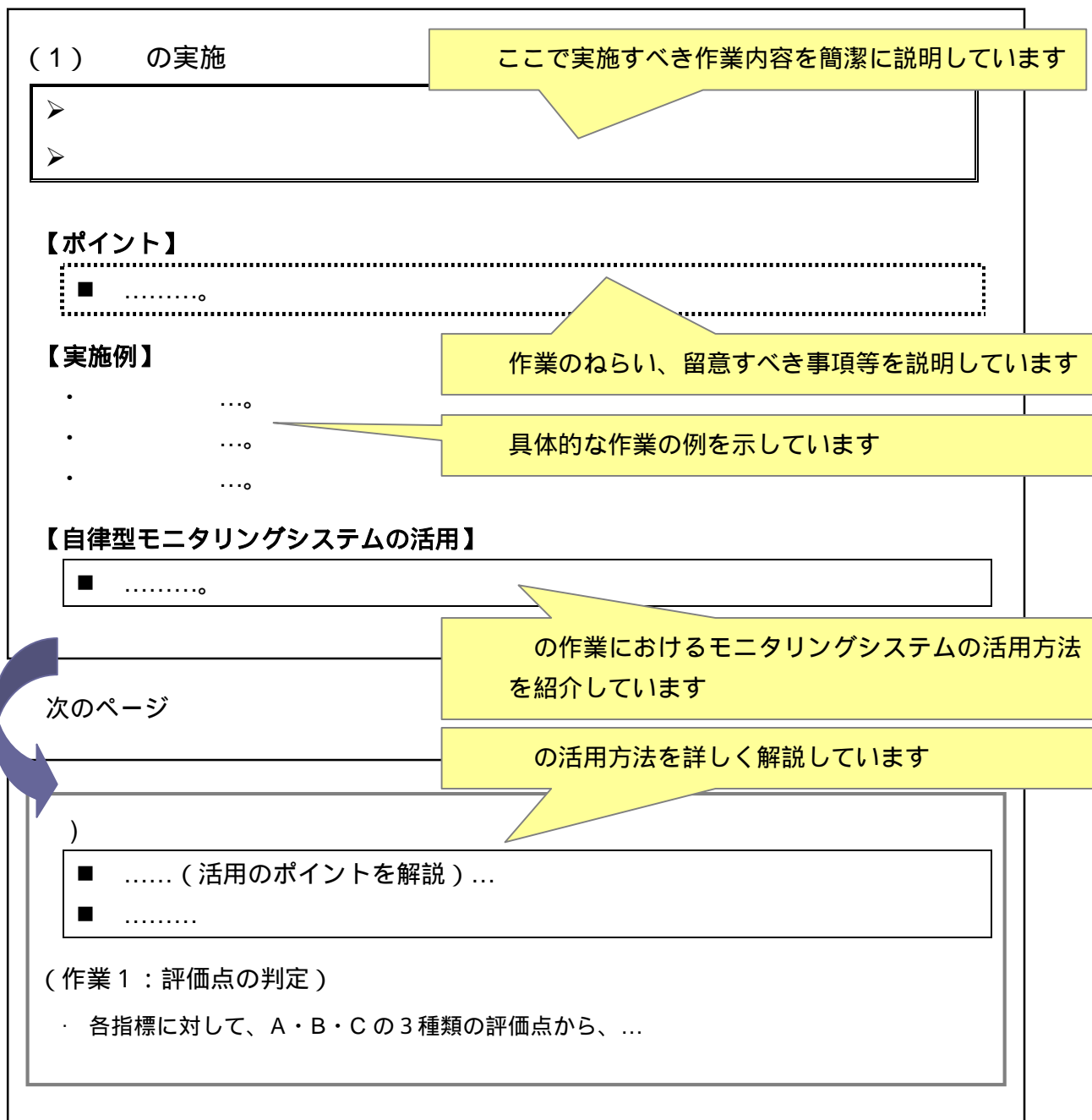
- ロジックモデルに基づきながら、で設定した「達成状況把握指標」の推移とクラスターの目標達成状況を比較することにより、「どの指標が伸びなかったことによって目標を達成できなかったのか」の絞り込みが可能となります。
- これにより、以降の「戦略」・「取り組み」においてどこを直せばよいか分かり、的確な改善策を講じることができるようになります。

図表 7 PDCA サイクルの各段階におけるロジックモデルの活用方法



## 4. 着実な目標達成のための事業の進め方

以降のページの読み方



作業の進め方

- ・ 次ページ以降で説明する作業は、クラスター事業を中心となって進める人が一人で、複数で議論しながらなど、色々な進め方が考えられます。自分のクラスターに最も適した方法を選んでください。

(1) 事業における課題抽出

1) 地域の食料産業に関する情報収集と特徴の把握

- 地域の食料産業の課題を把握するために、関連する情報を収集しましょう
- 特に、地域の食料産業と市場環境、事業実施に必要な資源について詳しく調べ、その特徴を明らかにしておくとい良いでしょう

【ポイント】

- クラスタ事業では、全く新しいことを始めるより、地域の特産品や、地元企業のノウハウなど、地域がもともと持っている強みを活かしたほうが上手く行くことが多いようです。このため、地域の食料産業とその市場環境に関する情報を中心に収集しましょう。
- クラスタ事業を実施するためには、地域には何があるか（生産物、企業、生産技術、人材等）、何が活用できるかなどをしっかりと把握することが重要です。このため、地域の現状や事業実施に必要な資源（ヒト・モノ・カネ・情報）に関する情報を収集しましょう。

【実施例】

- ・ 地域の食料産業の現状について、例えば以下のようなことを調べてみると良いでしょう。
- ・ 収集したデータを分析し、地域の特徴を明らかにしておきましょう。

【事例は語る！】

まずは消費者ニーズの見極めが重要である。見極めが早い段階で出来ることが、取り組みが成功するための秘訣である。出口部分を見極めていない場合、自己満足で突っ走ってしまう場合などは失敗するケースが多い。(H 県クラスター)

<< 地域の課題抽出のために重点的に収集する情報 >>

収集する情報	内容(例)
食料産業の現状と市場環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域で生産されている食品（生産額が大きい食品 等）</li> <li>・ 食品市場の動向（売上が伸びている食品 等）</li> <li>・ 商品開発の動向（現在開発中の食品技術 等）</li> <li>・ 農業や食品に関する国や自治体の施策 等</li> </ul>
事業実施に必要な資源	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域の農業と生産物（農業従事者、地域の特産品 等）</li> <li>・ 食料生産に携わる企業（クラスターに関心を有する企業 等）</li> <li>・ 食料関係の研究機関、有識者（研究開発の実績 等）</li> <li>・ 地域における食品流通（大都市への流通網の有無 等）</li> <li>・ 特産品を活かした産業活性化の成功・失敗事例 等</li> </ul>

## 2) 収集した情報の整理と課題の抽出

- 収集した情報を整理し、課題を抽出しましょう
- 課題を的確に抽出するため、「SWOT分析」、「自律型モニタリングシステム」等のツールを用いて情報を整理しましょう

### 【ポイント】

- 収集した情報を整理し、地域の食料産業の課題、事業実施上の課題の2つを明らかにしましょう。
- 地域の食料産業の課題を抽出するために情報を整理する枠組みとしては、マーケティングの分野などで開発されたもの（SWOT分析）があります。
- 事業実施上の課題を抽出するために情報を整理する枠組みとしては、自律型モニタリングシステムの「現状把握指標（総合評価指標）」の一部の指標が有用です。
- クラスタ事業を成功させるためには、これらの枠組みを上手く利用し、クラスタの課題を的確に抽出することが重要です。
- 抽出した課題を一度に解決するのは困難です。まずは、地域で解決できるものは何か、解決を急いでいるものは何か等、優先順位を検討して、クラスタの活動で解決すべき課題を検討してみましょう。
- 抽出した課題は、コーディネーターだけが熟知するのではなく、クラスタの参加者全員で共有しましょう。

### 【実施例】

- ・ 収集した情報を整理し、地域の食料産業における課題を抽出するために、例えば以下のようなことを実施すると良いでしょう。
  - SWOT分析の考え方に基づく情報の整理（「地域の食料産業の課題」の抽出において活用）
  - 自己点検指標（現状把握指標）に基づく情報の整理（「事業実施上の課題」の抽出において活用）

【参考】SWOT 分析の考え方に基づく情報の整理（地域の食料産業の課題の抽出）

- ・ 事業戦略を策定するツールの一つに「SWOT 分析」があります。この分析の視点を整理すると、次のとおりになります。

影響の内容

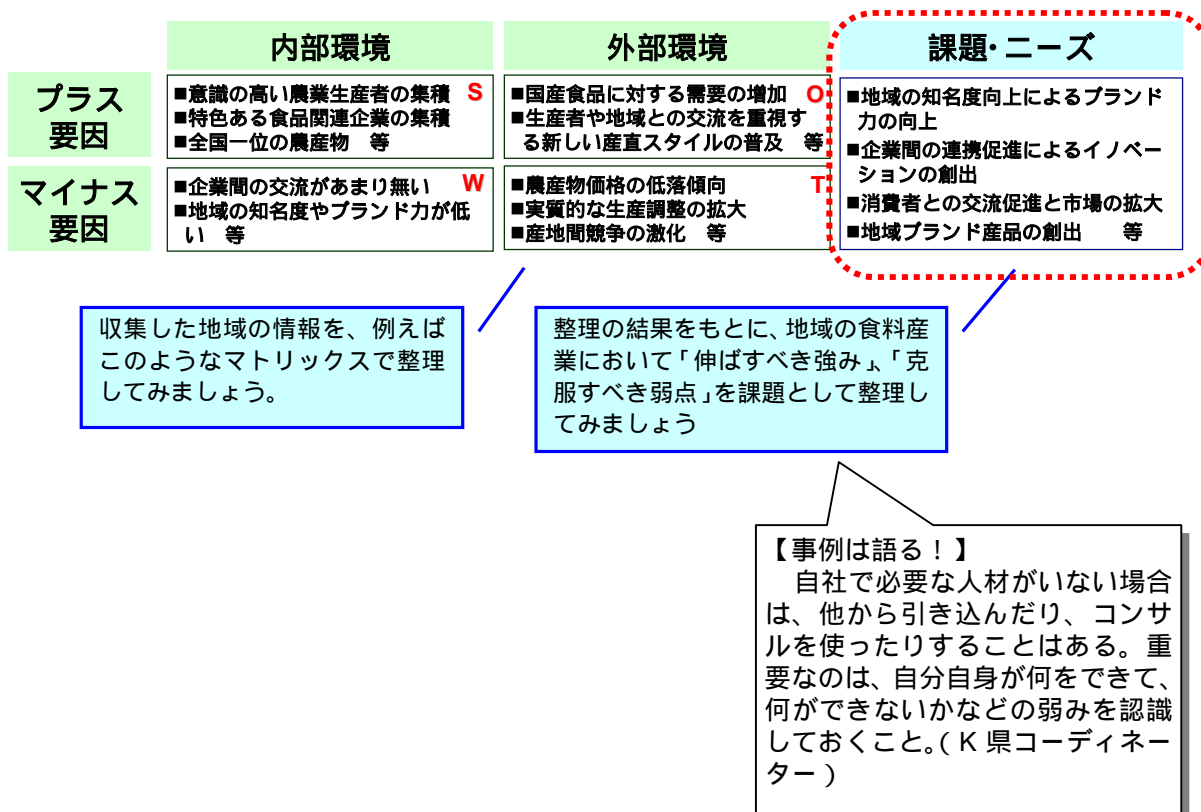
… 事業にプラスの影響を与える要因（強み・機会） マイナスの影響を与える要因（弱み・脅威）

影響の発生源

… 事業に影響を与える内部要因（組織内） 外部要因（外部環境）

- ・ これらの視点をを用いて分析することにより、事業の強みや弱みを整理することができます。
- ・ この分析に基づく情報整理の枠組み例は、図表 8 のとおりです。1) で収集した情報や把握した地域の特徴を、この枠組みを用いて整理することにより、地域の食料産業の「伸ばすべき強み」や「克服すべき弱点」を把握できます。

図表 8 SWOT 分析に基づいた情報の整理と課題の抽出例



事業を、Strengths（強み）、Weaknesses（弱み）、Opportunities（機会）、Threats（脅威）の4つの視点から分析する手法。「強み」、「弱み」が内部、「機会」、「脅威」が外部に分類される。



## 【自律型モニタリングシステムの活用】

- 事業実施上の課題を把握するために、点検指標（総合評価指標）を使います。
- 総合評価指標は、「クラスターの基礎がどの程度整っているか」を自己点検することを目的とした指標ですが、このうち「枠組みの構築」、「地域における課題の整理と目標の設定」の指標が参考となります。
- これらの指標は、Plan（計画）の段階で用いることを想定した指標ですが、準備段階でチェックすることにより、事業実施に向けて不足している事項を事前に確認することができます。

### （作業1：評価指標による確認）

- ・ 総合評価指標の評価項目のうち、「枠組みの構築」、「地域における課題の整理と目標の設定」に対応する指標を参照し、「仮に現時点でこれらの指標に対応する項目を実施しようとした場合、実施できるか」という観点から確認を行います。

### （作業2：確認結果に基づく課題の抽出）

- ・ 指標に基づく確認結果をもとに、事業実施上の課題を具体化します。
- ・ 例えば、「生産者、一次加工者、食品製造業者、流通小売業者などの多様な参加を得ているか」において、「このような業者が見当たらない」という確認結果になった場合、「クラスターに参加する事業者の洗い出し」が課題となります。
- ・ ここで明らかになった課題については、事業実施までに解決することが望まれます。

---

小項目「目標の設定」は除く（クラスター発足前では検討できない事項であるため）

## (2) 事業計画の作成

### 1) クラスターの事業目標の設定

➤ 地域の食料産業の課題を解決するために、クラスターの事業で達成する目標を設定しましょう

#### 【ポイント】

- ここで設定する目標は、今後のクラスター事業推進の指針となるものです。
- どのくらいの期間で達成するかをあらかじめ定めておき、その期間内で達成できそうな目標を設定しましょう。
- クラスターの参加者全員が共有できる目標を設定することが重要です。そのためには、参加者の間でコミュニケーションを取るとともに、目標設定の過程に参画してもらうと良いでしょう。

#### 【実施例】

- ・ クラスターの目標は、参加者全員で共有するために、例えば以下のようなことを実践すると良いでしょう。
  - 事業に対する期待に関する参加者アンケートの実施
  - 目標設定と共有を目的とした会議（参加者出席）の開催
  - 会議等で決定した内容の文書化、関係者への配布

クラスターの規模が大きい場合、参加者全員がそろって会議を開催することが難しい場合もあります。その場合は、クラスター参加主体のキーパーソンが出席するようにするなど、参加者を絞り込みましょう。

#### 【事例は語る！】

食料産業クラスターの形成には、コーディネーターなど地域のコアとなる人材が必要であり、その人を中心とした連携枠組みのビジョンを形成することがポイント。

地域の中小食品メーカーが、すぐに製品化できるように、開発製品のプロトタイプを提示するなど、コーディネーターの役割も果たして目標設定しているケースもある。（N県クラスター）

## 2) 目標達成のための計画作り

- 目標を達成するために実施すべき戦略・取り組みを検討しましょう
- 戦略・取り組みをもとに事業計画を作成しましょう

### 【ポイント】

- まず、1) で設定した目標と現状を比較し、その間を埋めるためにやるべきことを検討してみましょう。
- その際、どんな取り組みを実施するか、それを実施することによって目標達成にどんな影響が及ぶのか、それらを実施するためにはどんな資源や体制が必要かについて検討すると、より実効性の高い計画になるでしょう。

### 【実施例】

- ・ ここでは、自律型モニタリングを活用して事業計画を作成します。

### 【自律型モニタリングシステムの活用】

- ここでは、現状把握指標とロジックモデルを使います。
- 現状把握指標は、総合評価指標、目的別評価指標の両方を用います。計画作成時にこれらの指標をチェックすることによって、事業推進の基礎条件、また事業目的を達成するための計画策定、体制整備に必要な条件を確認し、確実に実施するようにします。
- ロジックモデルは、事業目標を達成するために、実現すべきことをリストアップし、そのために必要な「戦略」・「取り組み」を考え出すために用います。

### 【事例は語る！】

産学官連携の場合、基本的に事業者が主体でないと、うまくいかない場合が多い。特に、技術や材料が先にあって商品を開発するシーズ型の場合は、事業者が主体でないと、うまくいかない。というのも、産学官連携の場合に、関係者は多いが、本気になって取り組む主体がないケースが多い。官が主体の場合は、地域おこしなどが目的となり、目標や責任の所在が不明確である。(K県コーディネーター)

i) 現状把握指標（総合評価指標・目的別評価指標）によるチェック

- 現状把握指標の各指標について、クラスターの現状に該当する選択肢を選び、判定基準に照らして、ABCの評価点の何れに該当するかを判定します。
- 3タイプある目的別評価指標については、クラスターの目的に最も適した指標を選択してください。（複数の目的別評価指標を選択しても構いません。）
- 判定結果をもとに、計画策定時に対応可能な事項については、この段階で対応を実施します。

（作業1：評価点の判定）

- ・ 各指標に対して、A・B・Cの3種類の評価点から、クラスターの現状に最も近いものを選びます。
- ・ 現状把握指標では、クラスターの目標達成に必要な条件を可能な限り幅広く整理しているため、個々のクラスターでは実施する必要が無いことが指標になっている場合もあります。その際は、その指標は評価対象外として評点の算出から外してください。
- ・ ただし、現状での実施が困難でも、現状把握指標の各指標は理想的なクラスターの活動状況においては、当然実施されているべきことばかりです。特に、目的別評価指標の「技術・商品開発型」、「販売促進・マーケティング型」では、将来的には全ての指標についてAがつくことを目指すようにすることが望まれます。

（作業2：評点の算出）

- ・ 各指標に対するA、B、Cの評価点の選択結果を、A = 2点、B = 1点、C = 0点として、各指標の評点を算出します。
- ・ 各指標の評点を、評価項目毎に集計し、評価項目の評点を算出します。

図表 9 現状把握指標によるチェックの例

評価項目・指標	評価 (a)	ウエイト (b)	評点 (a × b)	評価点		
				A	B	C
<b>1. 技術・商品開発における事前の検討</b>						
<b>a. 開発対象の取込み</b>						
消費者や事業者、公設は、研究機関など様々な関係主体から情報収集（勉強会やセミナーへの参加等）を行い、開発する技術・商品のアイデアを収集しているか	A	1.0	2.0	開発する技術・商品のアイデアを収集している	現在は開発する技術・商品のアイデアを収集していないが、今後収集する予定がある	開発する技術・商品のアイデアを収集していない
開発する技術・商品の類似商品についての情報収集を行い、当該商品及び技術の優位性について検討しているか	B	1.0	1.0	当該商品及び技術の優位性について検討している	現在は当該商品及び技術の優位性について検討していないが、今後検討する予定がある	当該商品及び技術の優位性について検討していない
新たな技術に関する情報を収集しているか	A	1.0	2.0	新たな技術に関する情報を収集している	現在は新たな技術に関する情報を収集していないが、今後収集する予定がある	新たな技術に関する情報を収集していない
原材料に関する情報（値上げの時期等）を収集しているか	A	1.0	2.0	原材料に関する情報を収集している	現在は原材料に関する情報を収集していないが、今後収集する予定がある	原材料に関する情報を収集していない
開発する技術・商品の特性を把握しているか	A	1.0	2.0	開発する技術・商品の特性を把握している	現在は開発する技術・商品の特性を把握していないが、今後把握する予定がある	開発する技術・商品の特性を把握していない
複数のアイデアに対する市場分析（技術の新規性・革新性、市場性等）の結果から、開発対象を絞り込んでいるか	C	1.0	0.0	対象を絞り込んでいる	現在は対象を絞り込んでいないが、今後絞り込む予定がある	対象を絞り込んでいない
開発する技術・商品に関する国内外の規制や政策の動向を把握しているか	B	1.0	1.0	国内外の規制や政策の動向を把握している	現在は国内外の規制や政策の動向を把握していないが、今後把握する予定がある	国内外の規制や政策の動向を把握していない
開発予定の技術が既に別会社から特許申請されていないか等、知財の確認ができていますか	B	1.0	1.0	知財の確認をしている	現在は知財の確認をしていないが、今後確認する予定がある	知財の確認をしていない
<b>b. 開発計画の策定</b>						
開発目標を設定しているか	A	1.0	2.0	開発目標を設定している	現在は開発目標を設定していないが、今後設定する予定がある	開発目標を設定していない
開発する技術・商品の事業性（市場規模、利益等）を検討しているか	A	1.0	2.0	技術・商品の事業性を検討している	現在は技術・商品の事業性を検討していないが、今後検討する予定がある	技術・商品の事業性を検討していない
何をいつまでに実施するか等の開発の工程を検討しているか	B	1.0	1.0	開発の工程を検討している	現在は開発の工程を検討していないが、今後検討する予定がある	開発の工程を検討していない
共同で開発した特許などの権利関係について、関係者間で合意形成をしているか	B	1.0	1.0	関係者間で合意形成をしている	現在は合意形成をしないが、今後合意形成を完了する予定がある	関係者間で合意形成をしていない
小計 (総点率)			7.0 7.0			

（作業2）  
評価点の選択結果に応じて、評点を算出する。

（作業1）  
クラスターの現状に当てはまる評価点を選ぶ

図表 10 不要な指標の例

評価項目・指標	評価 (a)	ウエイト (b)	評点 (a × b)	評価点		
				A	B	C
1. 連携・交流						
a. 連携・交流の規模・範囲・多様性						
多様な主体が参加しているか 〔実施事業が商品の製造の場合〕 〔商品製造・加工等に関わるコアプレーヤー〕 *1 農林漁業者等の生産者や生産者団体		1.0	0.0	農林漁業者等の生産者や生産者団体の参加がある	現在は農林漁業者等の生産者や生産者団体の参加がないが、将来的には予定している	農林漁業者等の生産者や生産者団体の参加はない
-2 原料から商品化する製造業者		1.0	0.0	製造業者の参加がある	現在は製造業者の参加がないが、将来的には予定している	製造業者の参加はない
-3 商品化に必要な技術を提供する、もしくは共同開発する研究機関や実務者 *製造に必要な技術を有する、もしくは共同開発する研究機関や実務者		1.0	0.0	製造に必要な技術を有する、もしくは共同開発する研究機関や実務者の参加がある	現在は製造に必要な技術を有する、もしくは共同開発する研究機関や実務者の参加がないが、将来的には予定している	製造に必要な技術を有する、もしくは共同開発する研究機関や実務者の参加はない
*マーケティング等、販売に関する技術を有する研究機関や実務者		1.0	0.0	マーケティング等、販売に関する技術を有する研究機関や実務者の参加がある	現在はマーケティング等、販売に関する技術を有する研究機関や実務者の参加がないが、将来的には予定している	マーケティング等、販売に関する技術を有する研究機関や実務者の参加はない
-4 卸売業者、流通業者、小売業者等、流通・販売業者		1.0	0.0	流通・販売業者の参加がある	現在は流通・販売業者の参加がないが、将来的には予定している	流通・販売業者の参加はない
〔実施事業が都市農村交流等の場合〕 〔都市農村交流等に関わるコアプレーヤー〕 *5 農家、民宿等、交流体験に必要な施設・設備を提供する事業者		1.0	0.0	交流体験に必要な施設・設備を提供する事業者の参加がある	現在は交流体験に必要な施設・設備を提供する事業者の参加はないが、将来的には予定している	交流体験に必要な施設・設備を提供する事業者の参加はない
-6 農家レストラン、ファーマーズマーケット等、交流体験のコンテンツとなる事業を運営している事業者や生産者		1.0	0.0	交流体験のコンテンツとなる事業を運営している事業者や生産者の参加がある	現在は交流体験のコンテンツとなる事業を運営している事業者や生産者の参加はないが、将来的には予定している	交流体験のコンテンツとなる事業を運営している事業者や生産者の参加はない
-7 旅行代理店や交通事業者等、販売窓口となる事業者		1.0	0.0	販売窓口となる事業者の参加がある	現在は販売窓口となる事業者の参加はないが、将来的には予定している	販売窓口となる事業者の参加はない
〔活動の発展に寄与するプレーヤー〕 *8 JA、土地改良区等農業関連団体		1.0	0.0	農業関連団体の参加がある	現在は農業関連団体の参加はないが、将来的には予定している	農業関連団体の参加はない
-9 行政関係者		1.0	0.0	行政関係者の参加がある	現在は行政関係者の参加はないが、将来的には予定している	行政関係者の参加はない
-10 金融機関		1.0	0.0	金融機関の参加がある	現在は金融機関の参加はないが、将来的には予定している	金融機関の参加はない
-11 弁護士、弁理士、会計士、コンサルタント等		1.0	0.0	弁護士、弁理士、会計士、コンサルタント等の参加がある	現在は弁護士、弁理士、会計士、コンサルタント等の参加はないが、将来的には予定している	弁護士、弁理士、会計士、コンサルタント等の参加はない
-12 広告代理店やイベント会社等		1.0	0.0	広告代理店やイベント会社等の参加がある	現在は広告代理店やイベント会社等の参加はないが、将来的には予定している	広告代理店やイベント会社等の参加はない
-13 報道機関や出版関係等		1.0	0.0	報道機関や出版関係等の参加がある	現在は報道機関や出版関係等の参加はないが、将来的には予定している	報道機関や出版関係等の参加はない
-14 パッケージや形状等、デザインを行う事業者や大学・専門学校等		1.0	0.0	デザインを行う事業者や大学・専門学校等の参加がある	現在はデザインを行う事業者や大学・専門学校等の参加はないが、将来的には予定している	デザインを行う事業者や大学・専門学校等の参加はない
-15 バイオ、化粧品、医薬品産業		1.0	0.0	バイオ、化粧品、医薬品産業の参加がある	現在はバイオ、化粧品、医薬品産業の参加はないが、将来的には予定している	バイオ、化粧品、医薬品産業の参加はない
-16 消費者団体、NPO団体等		1.0	0.0	消費者団体、NPO団体等の参加がある	現在は消費者団体、NPO団体等の参加はないが、将来的には予定している	消費者団体、NPO団体等の参加はない
複数の都道府県からの参加があるか		1.0	0.0	都道府県を越えた複数の参加がある	都道府県を越えた参加がある（1都道府県のみ）	都道府県を越えた参加はない
連携・交流の実績があるか		1.0	0.0	参加者同士が連携したビジネスや交流イベントが実施されている	これまでは連携・交流の実績はないが、実施体側など参加者同士が交流できる環境は整っている	特になし

クラスターの事業として、都市農村交流を実施する予定が無い場合は不要

(作業3：評価結果の確認)

- 各評価項目の評点を合計し、クラスターの総合評点を算出します。
- ここで算出した総合評点は、Do（実施）の段階以降に事業推進の基礎条件、また事業目的を達成するための必要条件の充足状況を確認するために用います。

この段階で評価を実施した場合、事業開始後の状況で評価される指標の評点が低い  
ため、総合評点が低くなります。（例えば、総合評価指標の「取組状況」、「活動の  
発展性」の指標の評点の大半は0点になります。）総合評点は、事業開始後も定期的  
に算出し、その充足状況を確認するツールとして活用することを想定しているため、  
この段階の総合評点が低いことを懸念する必要はありません。

(作業4：事業計画への反映)

- 評価点が低かった指標については、評価点が上がるよう積極的に事業計画へ反映すると  
良いでしょう。

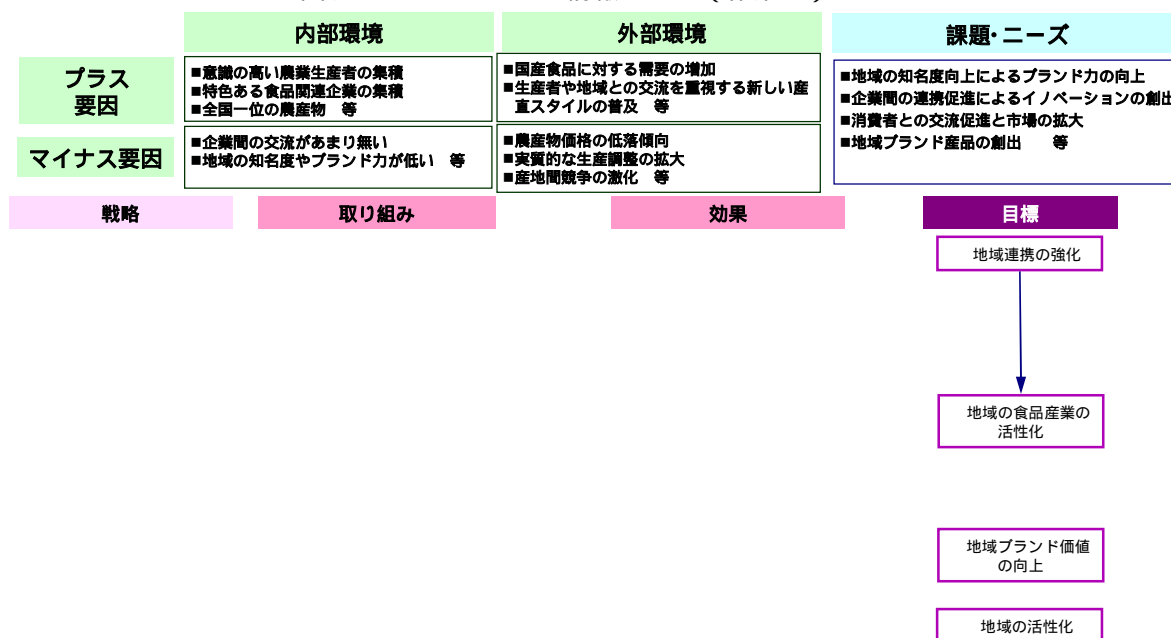
ii) ロジックモデルによる計画作り

- ロジックモデルを作成するための枠組みを以下に示します。
- この枠組みを埋めるように、ロジックモデルを作成してください。
- 完成したロジックモデルを構成する「戦略」・「取り組み」が事業計画に記載する内容の骨子となります。

(作業1：これまでの情報の整理)

- ・ これまでに検討した、地域の食料産業の課題(図表 8(13 ページ))、事業目標を次の枠組みの中に入れてください。

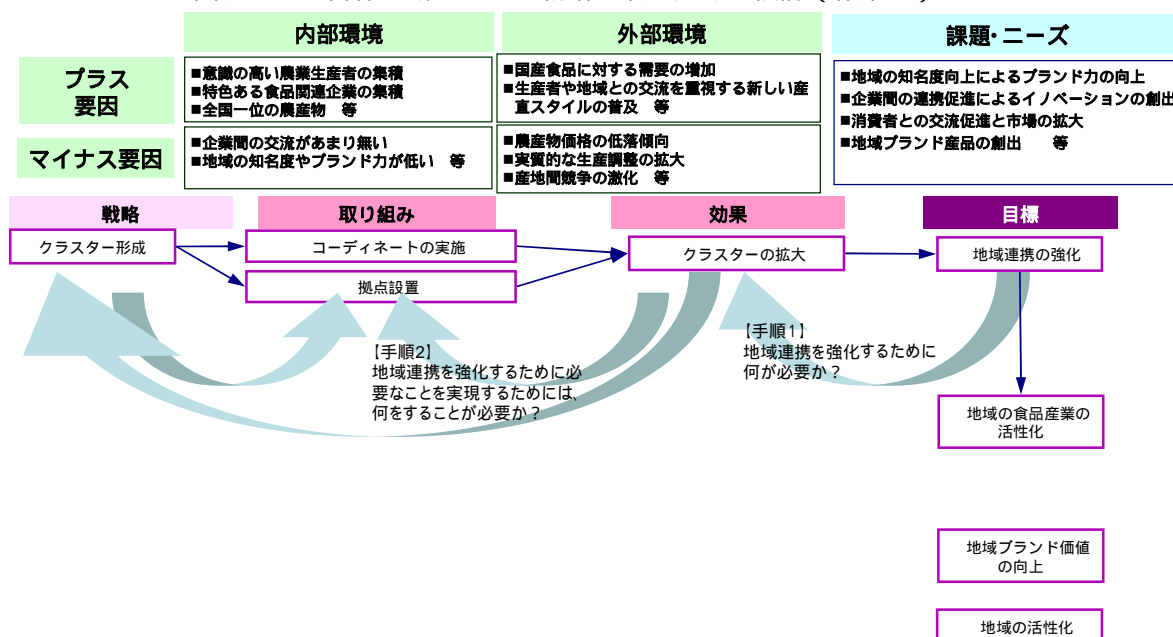
図表 11 これまでの情報の整理(作業1)



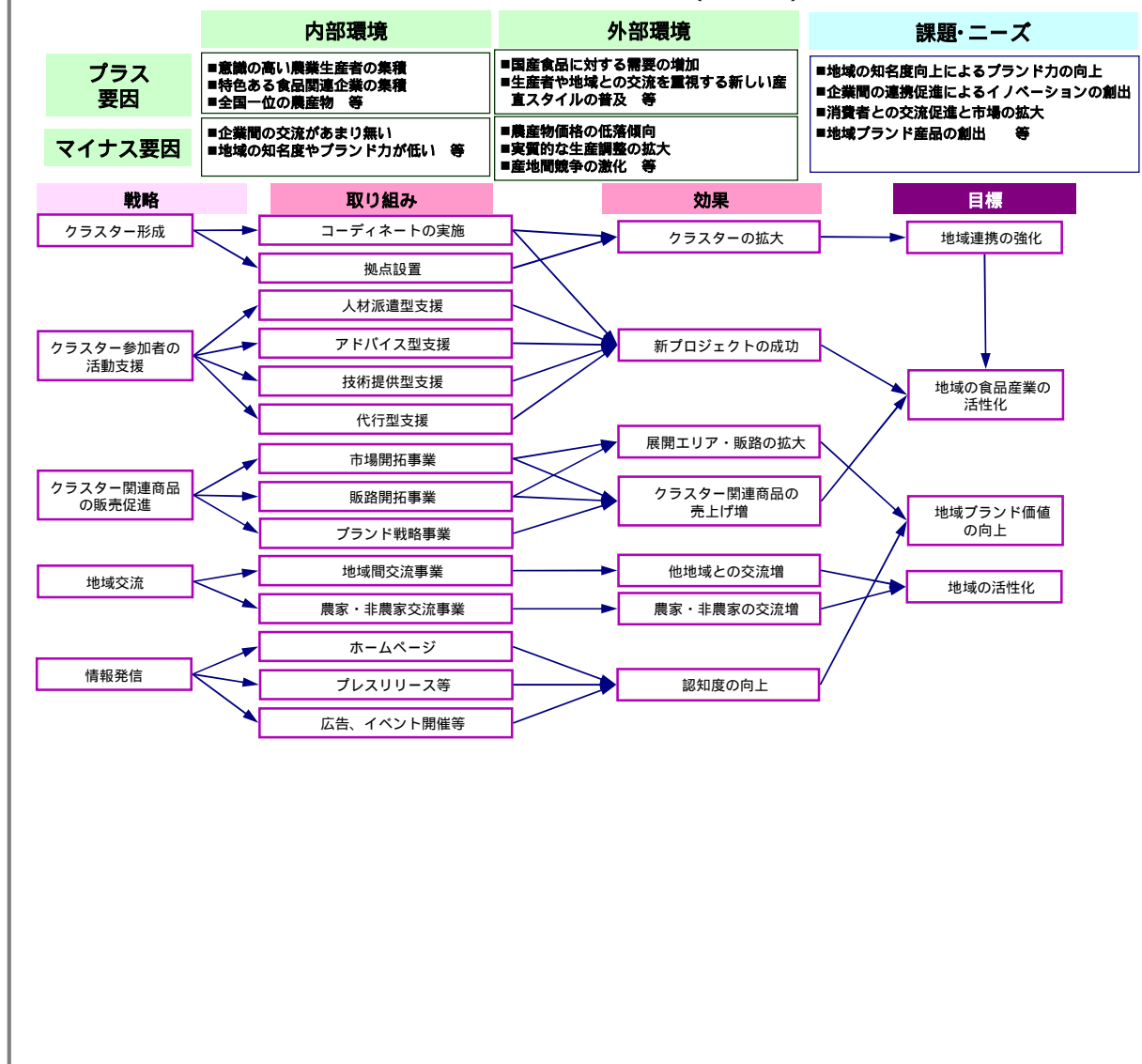
(作業2：目標達成のための戦略の検討)

- ・ 作業1で整理した情報(例えば、SWOT分析の結果など)から、目標の達成のために何が必要か、(既に実施している取り組みを踏まえ)何が足りないかを検討してみます。
- ・ 必要なこと、足りないことを実現するために必要な戦略・取り組みを検討し、それぞれの関係性を矢印で結び、ロジックモデルの空欄を埋めていきます。
- ・ 全ての目標に対してその作業を繰り返し、ロジックモデルを完成させます。

図表 12 目標達成のための戦略・取り組みの検討(作業2)



図表 13 ロジックモデルの完成（作業2）





### 3) 進捗管理の枠組みづくり

- クラスターの事業計画の進捗を管理するために、作成したロジックモデルをもとに、進捗管理のための指標（達成状況把握指標）を設定します
- あわせて、これらの指標を用いた進捗管理の方法も検討しておきます

#### 【ポイント】

- クラスターのような多くの主体が参画する取り組みにおいて、効果的に事業を推進するためには、事業の成果を把握し、進捗管理を実施することは必要不可欠です。
- 事業の成果を確認するために、必要なデータの多くは、事業の実施中に収集し、モニタリングする必要があります。
- 必要なデータは何か、いつ収集するか等を明確にし、事業評価に必要なデータを適切にモニタリングできるようにしておきましょう。

#### 【実施例】

- ・ 事業計画の進捗状況を適切に管理できるよう、例えば以下のような項目を実施しておきましょう。
  - 事業の成果をどのようなデータで評価するかを決める
  - 必要なデータを収集する方法を把握する
  - 目標とする値と、達成期間を決める
  - 計画実施前の初期値を収集しておく
  - クラスター参加者への事業計画の進捗状況の報告とそれに基づく対応を検討する手続きを決めておく（定例の進捗報告会の設置など）

#### 【自律型モニタリングシステムの活用】

- 事業の目標達成状況を管理する指標として、達成状況把握指標を使います。
- 達成状況把握指標は、ロジックモデルを用いて、クラスター毎に独自のものを設定します。

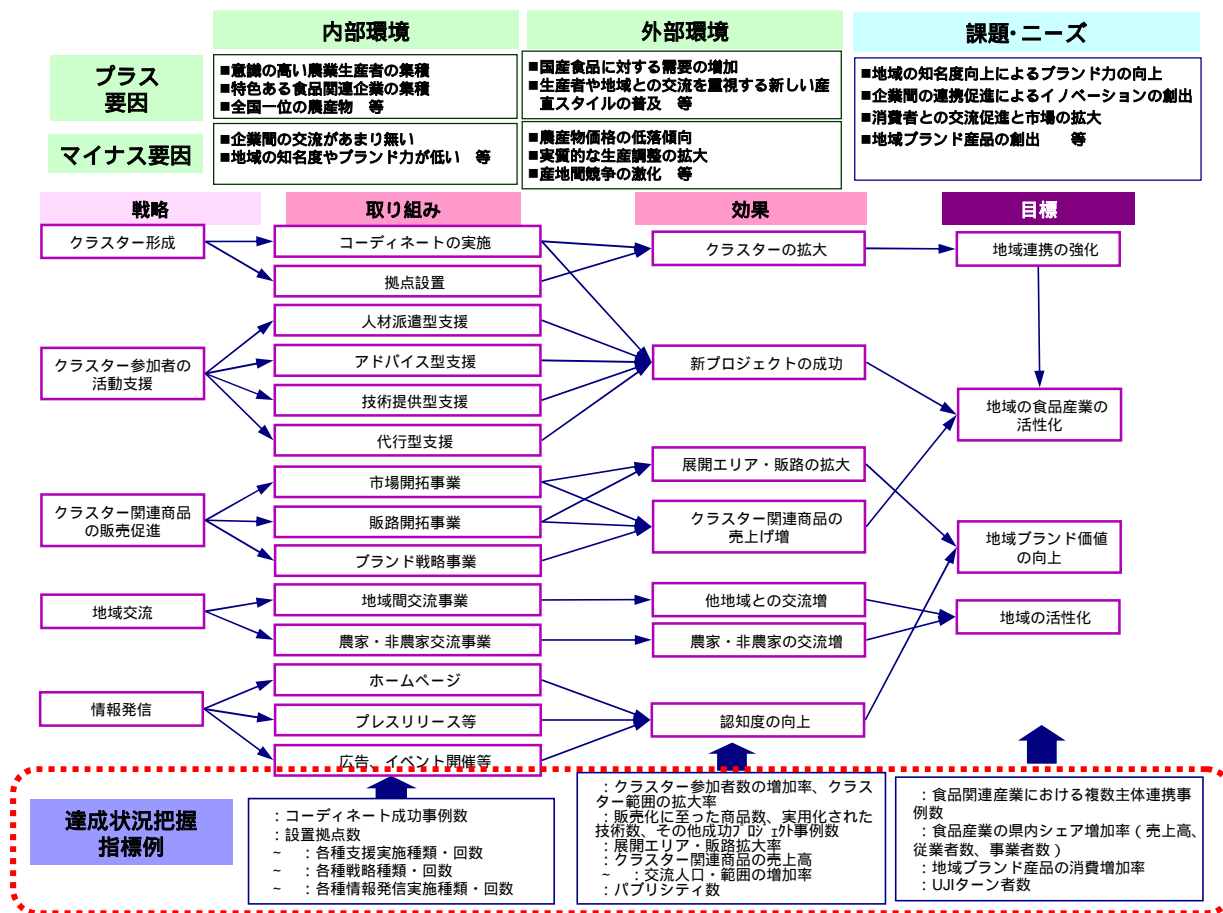
i) ロジックモデルを用いた達成状況把握指標の設定

■ ロジックモデルの「取り組み」、「効果」、「目標」のそれぞれに対して、達成状況把握指標を設定します。

(作業1：達成状況把握指標の設定)

- ・ ロジックモデルで整理した「取り組み」、「効果」、「目標」の各ボックスに対し、それぞれの動きを表すデータを1つ以上選定し、これを「達成状況把握指標」として設定します。(例：取り組みの「コーディネートの実施」に対して、「コーディネートの成功事例数」等)

図表 14 達成状況把握指標の設定例



(作業2：初期値の把握)

- ・ 設定した達成状況把握指標の、計画実施前の値を収集しておきましょう。
- ・ 計画の実施前に行った、総合評価指標と現状把握指標のチェック結果の点数も基準点として保存しておきましょう。

(作業3：目標値の設定)

- ・ 設定した達成状況把握指標に対し、目標とする値と、どのくらいの期間で目標を達成するかを決めましょう。
- ・ 必要に応じて、各年度、中間時点など、各時点で達成する目標値を設定しましょう。
- ・ このような中間目標は、目標達成を促す上で非常に有効であることから、可能な限り設定するようにしましょう。

(作業4：指標の作成方法・体制の確立)

- ・ 定期的に指標を作成し、各時点の結果を比較できるようにするためには、毎回決まった方法で指標が作成される必要があります。
- ・ 設定した達成状況把握指標の中には、既存の統計データではなく、複数のクラスター参加者の協力によりデータを収集し、その結果をもとに作成する指標が設定される可能性があります。
- ・ これらの点に留意し、設定した指標については、その作成方法を決めておくとともに、その作成に必要な体制を検討しておくようにしましょう。

(作業5：指標の計測頻度の設定)

- ・ 目標達成の進捗状況を管理するために、どのくらいの頻度で指標を計測するかを決めましょう。
- ・ 指標の計測頻度は、指標の内容とその結果への対応により異なります。たとえば、「商品販売額」のように、その増減に応じて即座に対応する必要がある指標の場合、「各年度の四半期毎」など多頻度で計測する必要があります。他方、「開発商品数」のように、その増加に時間を要する指標の場合、複数年に1回程度でも構いません。
- ・ なお、指標によっては、その収集に多大な負担を要する場合があります。このため、各指標の作成方法とそれに係る業務負担を予め確認し、その作成時期を検討しましょう。

### (3) 計画の実施

#### 1) 計画の進捗管理

➤ 計画の実施と並行して、計画策定時に設定した達成状況把握指標を用いて進捗管理を行きましょう

#### 【ポイント】

- 「(2)3) 進捗管理の枠組みづくり」において用意した枠組みに従い、定期的に達成状況把握指標の実績値を作成し、事業計画の進捗状況を管理しましょう。
- もし、途中段階でも目標値と実績値が大きく乖離しているなどの問題が見られた場合には、必要に応じて計画の見直し、変更を実施しましょう。

#### 【実施例】

- ・ 事業の進捗管理のため、以下のようなことを実施しましょう。
  - 達成状況把握指標による進捗状況の定期点検
  - 達成状況把握指標による定期点検結果の参加者への報告
  - 進捗状況の定期点検の中で問題が発生した場合、計画内容の見直し、変更の実施

#### 【事例は語る！】

1つのクラスター内に同業者が存在する場合も、協議会内での連携意識を持って取り組めば、お互いの得意分野で棲み分けたり、お互いの得意分野の視点で、計画実施においてアドバイスし合う等、クラスター形成の効果が発揮され、取り組みの成功につながり得る。(K県関連業界団体)

#### (4) 実績評価

##### 1) 実施結果の評価

➤ 目標値の達成を目指す期間の終了時点、その中間時点など、予め決めた時点で事業計画の実施結果を評価しましょう

#### 【ポイント】

- ここでは、事業計画策定時に行ったチェック、達成状況把握指標について設定した目標値を用いて、事業開始時からそれまでの実績を評価しましょう。
- この評価の中で、取り組みの進捗状況、効果の発現状況等を確認し、事業の次期展開に向けて改善すべき事項を把握しましょう。

#### 【実施例】

- ・ 事業計画の実績を評価するために、以下のようなことを実施しましょう。
  - 事業計画に記載した戦略・取り組みの実施状況の確認
  - 食料産業クラスターの構築状況の確認
  - 事業目標の達成状況の確認

#### 【自律型モニタリングシステムの活用】

- 実施例に示した確認を行うために、達成状況把握指標、現状把握指標を使います。
- それぞれの指標で、計画実施前後の値を比較してみましょう。

i) 達成状況把握指標による実績評価

- 目標値に対する実績値の割合を算出します

(作業1：目標値に対する実績値の割合の算出)

- ・ 達成状況把握指標に関するデータの目標値に対する実績値の割合を算出します。

ii) 現状把握指標（総合評価指標、現状把握指標）の再チェック

- 計画の実施後に、総合評価指標と目的別評価指標を用いて、クラスターの状況を再度チェックし、事業実施前と実施後の結果を比較しましょう

(作業1：指標の再チェック)

- ・ 総合評価指標と現状把握指標について、再度チェックを実施します。

(作業2：計画の実施前後で評点を比較してみる)

- ・ 事業実施前後で、評価項目別の評点・総合評点を比較し、点数がどの程度上昇したか、また上昇した指標・評価項目は何かを把握します。

## 2) 課題の抽出

### ➤ 実績評価の結果から、事業における今後の課題を抽出します

#### 【ポイント】

- 評価結果で、目標値に対する実績値の達成率が悪い指標や、計画の実施前後で変化が無い指標の項目には、何らかの課題があると考えられます。
- 実績評価の結果を詳細に分析し、クラスターの事業推進の阻害要因を特定しましょう。

#### 【実施例】

- ・ クラスターの課題の抽出のため、例えば以下のようなことを実践すると良いでしょう。
  - 達成状況把握指標のうち、目標値に対する実績値の達成率が悪い指標を抽出する。
  - 現状把握指標のうち、計画実施前後で評点が低いまま変化が無い指標を抽出する。
  - 抽出した指標の内容を参考に、クラスター事業における課題を具体化する

#### 【自律型モニタリングシステムの使い方】

- 達成状況把握指標とロジックモデル、現状把握指標を使います。
- 達成状況把握指標とロジックモデルでは、達成状況把握指標の目標値の達成状況に着目します。例えば、取り組みの実施状況は高いのに、効果の発現状況が低い場合、取り組みから効果にいたる過程に課題があると考えられます。
- 現状把握指標では、計画策定時と事業計画終了時の評点を比較することにより課題を抽出します。

#### 【事例は語る！】

産官学連携の場合、コーディネーターの役割が重要となってくる。大学関係者は、成果を特許化することを目的としている場合もあり、クラスターとしての目的とメンバーの目的が乖離しているようなケースは失敗することが多い。(K県コーディネーター)

i) 達成状況把握指標とロジックモデルを用いた課題の抽出

- 達成状況把握指標のうち、目標値に対する結果の達成率が低い指標を抽出します。
- 達成率が低い指標の、ロジックモデル上での因果関係を確認します。

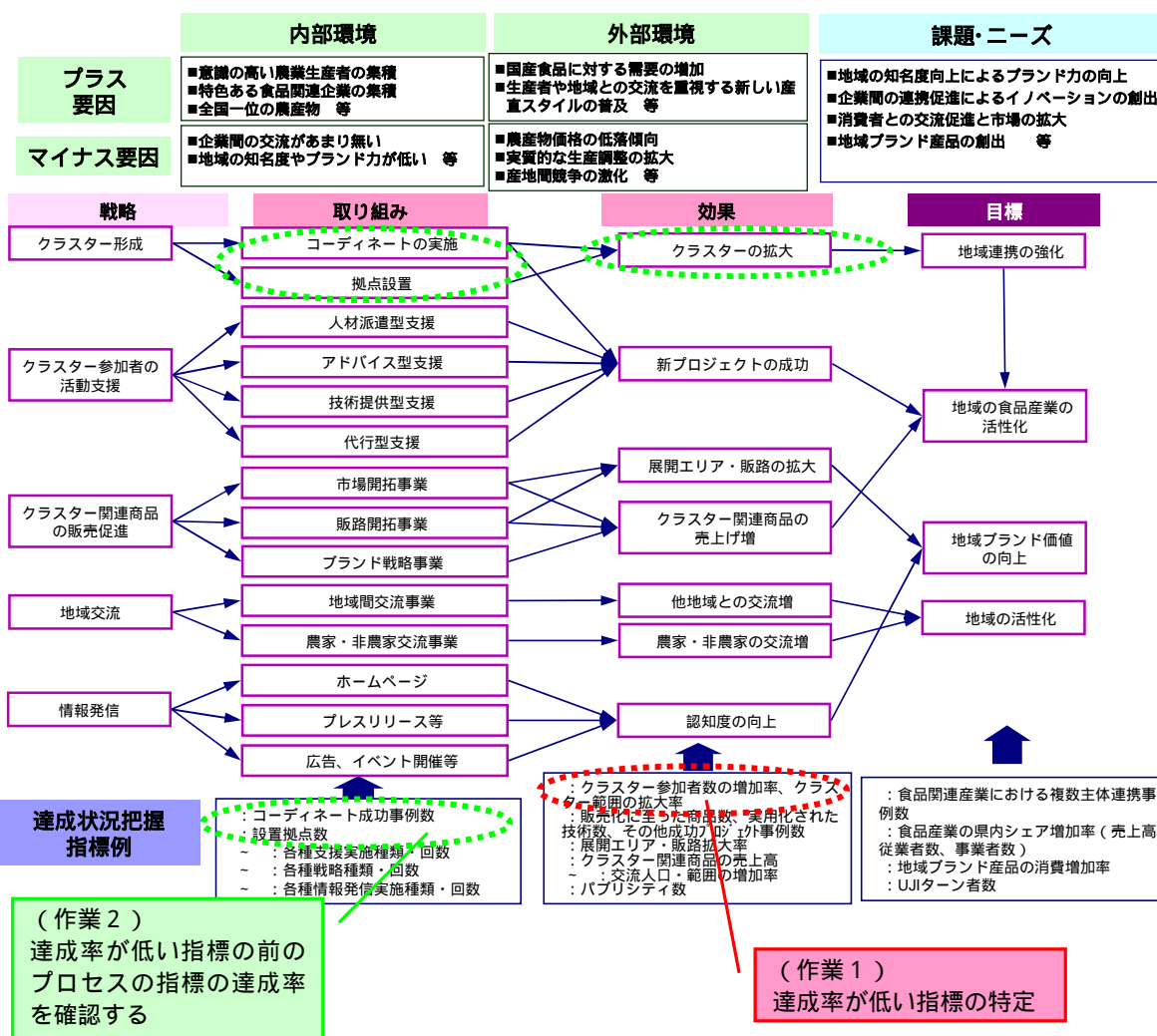
(作業1：達成率が低い指標の抽出)

- ・他の指標と比べて、目標値に対する結果の達成率が低い指標を抽出します。
- ・ここでは、「クラスター範囲の拡大率」の達成率が低いと仮定します。

(作業2：達成率が低い指標のロジックモデル上での関係性の確認)

- ・達成率が低い指標について、ロジックモデル上のどのボックスに位置するかを確認し、そのボックスに入ってくる矢印の先(前段階)のボックスの指標の達成率を確認します。
- ・例えば、達成率が低い「クラスター範囲の拡大率」は、効果の「クラスターの拡大」に関する指標です。「クラスターの拡大」は、ロジックモデル上では、「コーディネートの実施」と「拠点設置」の効果として整理されています。このとき、「コーディネートの実施」と「拠点設置」の達成率は計画通りであったと仮定します。

図表 15 達成状況把握指標による課題の抽出例





(作業3：課題の具体化)

- 達成率が低かった指標について、目標を達成できなかった要因を検討し、課題を具体化します。
- 例えば、「クラスターの拡大」に対する指標の達成率が低かったが、その前段の実施項目「コーディネートの実施」と「拠点の設置」は計画通りに達成できている場合、なぜ計画通りクラスターが拡大できなかったかを検討します。

(検討例)

コーディネートの内容に問題があった  
コーディネートの実施回数が十分ではなかった(当初に設定した目標値では不十分だった) 等

ii) 総合評価指標と現状把握指標を用いた課題の抽出

- 現状把握指標で、計画の実施前後で評価点が低いままの指標を抽出します
- 評価点が伸びなかった指標について、その要因を検討します

(作業1：評価点が低いままの指標の抽出)

- 現状把握指標で、計画の実施前後で評価点が低いままの指標を抽出します。
- ここでは、総合評価指標の「都道府県を超えた広域連携が行われているか」について、評価点がCのままとどまっていたと仮定します。

図表 16 総合評価指標による課題の抽出例

分析指標	評価点		
	A	B	C
<b>枠組みの構築</b>			
組織の設立 食料産業クラスター協議会等の組織が発足しているか	発足している	発足準備中	発足していない
参加者の構成 生産者、一次加工者、食品製造業、流通小売業者などの多様な参加を得ているか	生産者から小売りまでの参加を得ている	食品製造業以外の業種の参加を得ている	食品製造業のみが参加
原材料の調達のための体制づくり 原材料の調達の状況に応じて、積極的に事務局が動いている	原材料の調達状況を認識して、課題を整理している	特になし	特になし
都道府県を超えた広域連携が行われているか	組織的な取組みによる広域連携が行われている	個人的な参加による広域の連携が行われている	都道府県を超えた連携は行われていない
大学、公立研究機関などと連携し、支援を受けているか	複数の専門の研究機関の支援を受けている	少なくとも一つの専門の研究機関からの支援を受けている	研究機関の支援は受けていない
行政機関などと連携し、支援を受けているか	具体的な予算措置を含めた行政機関からの支援を受けている	行政機関から何らかの支援を受けている	行政機関からの支援は受けていない
<b>推進体制</b>			
推進役となる経験のあるコーディネーターを配置している	商品開発などの関連業務に経験のあるコーディネーターを配置している	コーディネーターを配置している	推進役となる人は配置していない
取組みの推進力となるコア企業が参加しているか	具体的な取組みの計画・意志を持った企業が参加	新商品開発などのリーダーなどを有する企業が参加している	特になし
<b>意見交換の仕組み</b>			
意見交換のための機会の提供を行っているか	懇話会、交流会、セミナー・シンポジウムなど複数の機会が提供され活用されている	懇話会、交流会、セミナー・シンポジウムなど1-2種類の機会が提供されている	特になし
意見交換のための仕組みづくりが行われ利用されているか	メール・リスト、ウェブサイト等で意見交換のための仕組みを提供し、活発に活用されている	メール・リスト、ウェブサイト等で意見交換のための仕組みを提供している	特になし
小計 (得点率)			

(作業2：課題の具体化)

- 評価点が低いままにとどまっている要因を検討し、課題を具体化します。
- 例えば、「都道府県を超えた広域連携が行われているか」について評価点がCのままとどまっていた場合、次のような検討を行います。

(検討例)

隣県との連携の必要性を感じているが、隣県のどの機関と連携を進めればよいか分からない 等

## (5) 計画の改善

### 1) 課題の改善策の検討と計画への反映

- 評価の結果、抽出された課題に対する改善策を検討しましょう

#### 【ポイント】

- 次の事業実施で課題を確実に解決するため、その改善策を検討します。
- 抽出、具体化した課題については、関係者での会議を開催し、その評価結果が妥当であるか検証してから、改善策を検討すると良いでしょう。
- 検討した改善策は、次の事業計画の中に盛り込み、課題が確実に解決されるようにしましょう。

#### 【事例は語る！】

商品の研究会では、原料供給体制に関する情報共有がなされ、商品開発方向に対する闊達な議論が交わされている。事務局が原料供給体制を把握して、各社あるいは数社（組織）の連携によって試作した新商品を研究の場で披露し、商品開発の方向性をメンバー全員で検討するという方法が上手く機能している。

すなわち、クラスター形成メンバー間で情報共有をし、商品開発方の方向性を全員で検討するという方法を上手く機能させることが計画改善においても重要となる。（M県クラスター）

平成 20 年度 食料産業クラスター促進技術対策事業

食料産業クラスター自律型モニタリングシステム構築業務 報告書

---

本報告書中に記載された内容について、転載、複写・複製、電子媒体等への転用を禁じます。

実施主体：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

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

事業実施担当：長谷川 潤一、藤科 智海

委託先：株式会社 三菱総合研究所

〒100-8141 東京都千代田区大手町 2-3-6

TEL (03)3277-0848 FAX (03)3277-3480

担当：先進ビジネス推進センター 木附 誠一

---