



Local Food Project  
検討プロセスに対するノウハウ集

# 目次

1. はじめに	3
2. 検討段階の趣旨・目的と留意点	4
3. 検討プロセスに対するノウハウマップ	5
4. ノウハウ集	
方針1 異業種企業等をプラットフォームに勧誘	7
方針2 コミュニケーション・関係構築の尊重	8
方針3 地域の間接支援組織に協力要請	9
方針4 社会的課題のイメージを共有する	10
方針5 学習する組織化	11
方針6 興味あるテーマに分かれ議論	12
方針7 余白をもたせて企画立案	13
方針8 多数派「ではない」意見に注目	14
方針9 ファシリテーションの専門チームを編成	15
方針10 視点を合わせることに集中	16
方針11 垂直方向の連携で消費者と接点をもつ	17
方針12 事業計画を「全体的に」つかむ	18
方針13 間接補助事業の選び方を工夫	19
方針14 次年度への準備	20
方針15 各社の本業にメリット還元	21
方針16 セクターを分け居場所を用意	22
方針17 独自の目標の設定	23
5. おわりに	24

## 目 的

- ビジネスを創出するプロセス段階において、中央LFP事務局が行った各種支援の中から、一定の共通課題に対応可能な汎用性のある方策や知見を整理することにより、LFPに取り組む地域の参考にしていただく。
- このほか、各地域が今年度の取り組みの中で見出した手法についても同様に整理することで、地域の参考にしていただく。

## 想定読者

- LFPに取り組む地域の行政担当者、地域事務局担当者

## 編集方針

- LFPの検討では、多くのマーケティングのメソッドを用いる場合が想定されますが、これらのフレームワークは市販の書籍で取りまとめられているため、本書では主にLFPに即したノウハウを中心にとりまとめを行いました。
- LFPの検討プロセスにおいて、時系列に生じてくるニーズや課題感から、対応する方策を紐解く流れで「フェーズ」や「方針」として項目化することで順序だてた編集を行いました。
- なお、取り組まれた地域の情報を付記する案もありますが、別途本事業で作成した「事例集」と重複する場合、それぞれ制作する意味に疑義が生じる可能性があるため、地域情報は記載する場合も最低限にとどめました。

## 2. 検討段階の趣旨・目的と留意点

### phase 1 プラットフォーム の体制構築

- プラットフォームの体制構築の趣旨・目的は、LFPの活動の土台となる事務局運営体制を整備することです。そのためには、多様なアイデアや経営資源の組合せによりイノベーションの創発につながるよう、多様な事業者を集めることが求められます。
- 留意点としては、新たなアイデアを創発するため、遠い「知」を集める必要があることと、地域事務局を外部委託できない場合への対応です。

### phase 2 研 修 会

- 研修会の趣旨・目的は、新たなビジネスを創出する仕組みづくりや地域の社会課題解決と経済性が両立するビジネスの創出など、LFPの意義やLFPパートナーの共通認識を醸成すること等にあります。
- 留意点としては、社会的課題の捉え方に個人差があり、取り組む意義が理解されにくいケースがあること、外部環境の感度に個人差が大きく、今ある周辺情報だけで判断しがちであること、パートナー数が多かったり参加者の関心が異なったりして、全体で議論が深めにくいなどの課題が生じやすいことが挙げられます。

### phase 3 ワークショップ

- ワークショップの趣旨・目的は、地域資源の洗い出しや磨き上げにより、新たなビジネスのアイデアを生み出すことにあります。
- 留意点としては、現状の延長線上の思考では未来志向の発想が生まれにくいことを意識すること、ワークショップで意見を集約する際、キラリと光る少数派意見が見落とされがちなこと、さらには参加者がワークショップ慣れしマンネリ化しているケースもみられます。

### phase 4 戦略会議

- 戦略会議の趣旨・目的は、研修会で出されたアイデアを基にした新たなビジネスの基本構想の検討並びに新たなビジネスを担う事業者のマッチングを行うことにあります。
- 留意点としては、ビジネス全体を議論したいがステークホルダーが多く各論に陥りがちなこと、またアイデアの良否の判断がつきにくく、意味や価値を改めて明確にする必要が生じるケースがみられます。

### phase 5 プロジェクト組成

- プロジェクト組成の趣旨・目的は、ワークショップを経て生み出されたアイデアをもとに、間接補助事業の内容を計画し、参加者（共同で事業を行う事業者、連携する事業者等）を募ることです。
- 留意点としては、なるべく多くの参加者が賛同できるプロジェクトをどう選ぶか、また間接補助事業に参加できない事業者が離脱するのでは、という不安への対応が考えられます。

### phase 6 全体支援

- プラットフォームの取組全体を通じて、多くの参加者を維持し、活発な意見交換を促し、イノベーションの創発につながることに心がける必要があります。
- 留意点としては、補助金以外の動機づけが乏しいと感じる際の対策、事業者がプラットフォームのなかで自分の役割が見出しにくく帰属意識が薄いのではと感じる際の対策、また試作開発から先の具体的な目標がない場合の対策が考えられます。

# 3. 検討プロセスに対するノウハウマップ

フェーズ	趣旨・目的	想定する課題感（留意点）	方針	手法
<b>1</b> <b>プラットフォームの体制構築</b>  <b>効果的な検討体制をつくりたい</b>	LFPの活動の土台となる事務局運営体制を整備する  イノベーションの創発につながる多様な事業者を集める	新たなアイデアを創発するため、遠い「知」を集める必要がある	<b>方針1</b> 異業種企業等をプラットフォームに勧誘	地元企業等に幅広い人脈をもつ地域事務局採用 プラットフォームのメリットの共有 都道府県庁内の連携
		地域事務局が外部委託できない	<b>方針2</b> コミュニケーション・関係構築の尊重  <b>方針3</b> 地域の中間支援組織に協力要請	パートナー同士の特徴や連携ニーズなど情報共有 定期的な情報提供の機会を設置  地域で活動する既存の中間支援的組織を巻き込み協力要請
<b>2</b> <b>研修会</b>  <b>参加者の認識を合わせたい</b>	新たなビジネスを創出する仕組みづくりや地域の社会課題解決と経済性が両立するビジネスの創出など、LFPの意義やLFPパートナーの共通認識醸成等	社会的課題の捉え方に個人差があり、取り組む意義が理解されない	<b>方針4</b> 社会的課題のイメージを共有する	社内課題から国際的課題の概念説明 社会的課題の市場性説明
		外部環境の感度に個人差が大きく今ある周辺情報だけで判断しがち	<b>方針5</b> 学習する組織化	全県を挙げて取り組む課題をプラットフォームの共通課題に設定（プラットフォーム全体での合意形成が最も重要） 専門家の講義など外部人材活用
		パートナー数が多かったり、参加者の関心が異なったりして、全体で議論が深めにくい	<b>方針6</b> 興味あるテーマに分かれ議論	外部環境分析フレームワークによる分析・解説 分科会形式による検討組織編成
<b>3</b> <b>ワークショップ</b>  <b>未来志向で発想し多様な意見を集めたい</b>	地域資源の洗い出しや磨き上げにより、ローカルフードビジネスのアイデアを生み出す	現状の延長線上の思考では未来志向の発想が生まれにくい	<b>方針7</b> 余白をもたせて企画立案	当初計画段階でテーマや素材を固めすぎない 企画の目標である未来のイメージを共有する
		ワークショップで意見の集約を図りたいが、キラリと光る少数派意見が見落とされがち	<b>方針8</b> 多数派「ではない」意見に注目	未来のイメージを起点にバックキャストで発想・検証 親和図法で異なる意見の共通点を見い出す
		ワークショップがマンネリ化	<b>方針9</b> ファシリテーションの専門チームを編成	少数意見の顕在化と重要性 有識者のファシリテートチーム編成 複数のファシリテーターのアドバイスから新たなアイデアを見出す

### 3. 検討プロセスに対するノウハウマップ

フェーズ	趣旨・目的	想定する課題感（留意点）	方針	手法
<b>4</b> <b>戦略会議</b> 事業計画の精度を高めたい	研修会で出されたアイデアを基にしたローカルフードビジネスの基本構想の検討並びにローカルフードビジネスを担う事業者のマッチングを行う	ビジネス全体を議論したいがステークホルダーが多く各論に陥りがち	方針10 視点を合わせることに集中	ビジネスモデル・キャンバスで包括的に議論 Value Graphで思考の抽象度をコントロール
		消費者からの支持を得られるような商品やサービスの開発が難しい	方針11 垂直方向の連携で消費者と接点をもつ	各社の知見を集め、消費者との対話を通じて価値創造
		アイデアの良否の判断がつきにくかったり、意味や価値を明確にする必要がある	方針12 事業計画を「全体的に」つかむ	ゴールデントライアングルで目的と解決策、提供価値の整合性を検証
<b>5</b> <b>プロジェクト組成</b> 全体最適で選びたい	ワークショップを経て生み出されたアイデアをもとに間接補助事業の内容を計画し、参加者を募る	なるべく多くの参加者が賛同できるプロジェクトを選びたい	方針13 間接補助事業の選び方を工夫	専門部会やアドバイザリーボード等によるマッチングやプロジェクト組成の仕組みづくり プランとチーム組成を分けて考える
		間接補助事業に参加できないと、離脱する事業者が増えかねない	方針14 次年度への準備	不採択案のブラッシュアップや次年度に向けた新たなプラン検討 独自のプラン発表会等の開催
<b>6</b> <b>全体支援</b> 参加者のモチベーションを高めたい	多くの参加者を維持し、活発な意見交換を促しイノベーションの創発につなげる	補助金以外の動機づけが乏しい	方針15 各社の本業にメリット還元	普段出会えない人や企業と交流できたり、有益な情報が得られる機会づくり（交流会・勉強会）
		プラットフォームのなかで自分の役割が見出しにくく、帰属意識が薄い	方針16 セクターを分け居場所を用意	プラットフォーム内に小単位のグループをつくり、所属させることでつながりを意識させる クラウドファンディングの活用
		試作開発から先の具体的な目標がほしい	方針17 独自の目標の設定	ふるさと納税やローカルファンディングの活用 道府県事業やその他の補助事業の活用

## 方針1 異業種企業等をプラットフォームに勧誘

- 多様な意見を交わしてアイデアを生み、経営資源の組み合わせによりイノベーションを創発するには、普段から意見を交わす身近な方たちだけでなく、異なる業界で事業を営んでいる方たちや、学生、NPOなど企業以外の方たち、さらに外から地域を見ている方も、新たな視点を提供してくれるかもしれません。こうした関係者に幅広く声をかけ、プラットフォームに参画を促していくことが期待されます。

### 地元企業等に幅広い人脈をもつ地域事務局採用

都道府県

- プラットフォームを立ち上げるにあたっては、LFPの趣旨に賛同した企業や農林漁業者、NPO、観光事業者など多様な業種の事業者等に参加してもらいたいと考えています。
- そのためには、地元企業等に幅広い人脈をもち、コミュニケーション能力の高い地域事務局の存在が不可欠です。
- 地域事務局は、フットワーク軽く地域の企業等を訪問・開拓し、プラットフォームを連続的に活性化することができる組織であれば、民間企業でなくても結構です。

#### 令和4年度の地域事務局の例

区分	地域
民間企業	栃木県、千葉県、神奈川県、静岡県、長野県、愛知県、三重県、島根県
財団法人・ 社団法人・組合	福井県、岐阜県、京都府、宮崎県、鹿児島県
協議会	岩手県、滋賀県
その他	北海道（民間企業と財団法人のコンソーシアム形式）、富山県（市）

### プラットフォームのメリットの共有

都道府県

- LFPは、食品産業と農林水産業を中心にしながら、観光産業やサービス産業など、工夫次第で裾野の広い産業振興に寄与します。
- LFPは、都道府県庁内の各部局と連携して、取り組むテーマを設定することによって、都道府県の幅広い施策の推進に役立てることができます。

### 都道府県庁内の連携

都道府県

- 組織は複数の部署で、部署内は上役と担当など横と縦の関係で成り立っています。このような組織構造で横断的な連携や認識の共有・合意を図るには相互のコミュニケーションが必要です。上役や他の部署にLFPの取組への参加を促すことや他部署との連絡会議の設置も有効です。
- LFPの担当部署だけでは広がりには限界があるため、他の部署と横断的に連携して、事業者のプラットフォームへの参加を呼びかけます。
- 知事や副知事などが、各種会合や広報の機会を捉えてLFPの周知を図る、いわゆる行政のトップセールスを展開して、プラットフォームの拡大につなげている地域もあります。

### 方針2 コミュニケーション・関係構築の尊重

- 多様な人材をプラットフォームに集めただけではイノベーションは生まれません。プラットフォームの運営事務局は参加者相互のコミュニケーションを深める工夫が必要です。お互いを知り信頼関係を構築することが心理的な安心感を生み、自由闊達な意見交換を可能にします。

#### パートナー同士の特徴や連携ニーズなど情報共有

地域事務局

- プラットフォームに参加する事業者がどこにある会社で、どのような特徴をもち、どのような人たちと繋がりたいのかわかることができると、プラットフォーム内に小さな連携の動機が芽生えます。
- いくつかの地域では、プラットフォームに参加する事業者の情報やニーズをエクセル表などにまとめ、会議開催のタイミングや、新しいパートナーが増えたタイミングで配布・共有しています。
- お互いの経営資源の情報を開示したり、自分を必要としてくれる事業者がいるかもしれないプラットフォームは、LFPパートナーだけに許された、ビジネスチャンスを感じさせる特別な場所です。



#### 定期的な情報提供の機会を設置

地域事務局

- 参集する事業者のコミュニケーションや関係づくりには、プラットフォームで何が決定され、次に何を行うのか（検討するのか）など、生きた情報を広くスピード感をもって伝えることで、参集者の参加動機の具体化が図られます。
- 地域事務局によるLFPパートナーへのメール発信など、機会に応じて高い頻度で具体的な内容を配信することに加え、行政や連携する他の中間支援組織、業界団体などにも情報伝達を依頼し、内外への情報提供を積極的に行いましょう。
- 情報を発信し提供するだけでなく、LFPパートナー等から広く意見を求めたりすることで次のステップに向けた準備を行います。





## 方針3 地域の中間支援組織に協力要請

- プラットフォームの運営において大切な役割を担う地域事務局ですが、外部委託できない地域もあります。地域事務局が設置できないのは不利な状況ではありますが、地域の既往の機関を巻き込み、プラットフォームの運営に協力してもらえば、事務局機能を補完できる可能性があります。

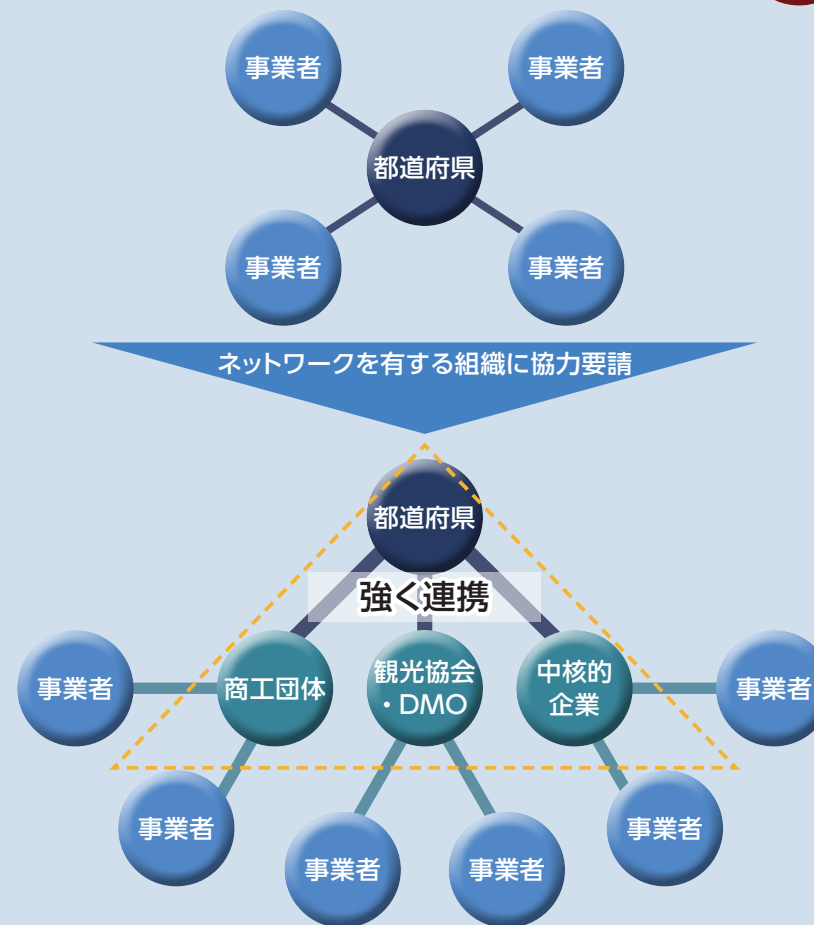
### 地域で活動する既存の中間支援的組織を巻き込み協力要請

都道府県

- プラットフォームの運営には地域事務局の存在は大きく、通常は地域事務局は外部委託を想定しますが、予算の都合などにより、地域事務局を外部委託できない地域もあります。
- 都道府県が地域事務局を担うことができれば問題ありませんが、体制が十分でないと感じる場合は、プラットフォーム内の協力者と連携するといった方法が考えられます。
- たとえば、商工団体や観光協会など、地域で中間支援機能を果たしている組織や、業界ネットワークを有している企業は、参加者集めの面でも中核的存在として期待されます。



徳島LFPは、DMO「そらの郷」が中核的な役割を果たしています。



## 方針4 社会的課題のイメージを共有する

- 「社会的課題」という言葉でイメージするものは一様ではありません。経済的利益の確保だけでも難しいのに、社会的課題の解決との両立はさらに高度な要求であり、理解されにくいかもしれません。まずは、社会的課題の概念を理解し、自分たちの社会的課題とは何なのか、共通のイメージをもつことが、価値のある解決策を考えるうえで不可欠になります。

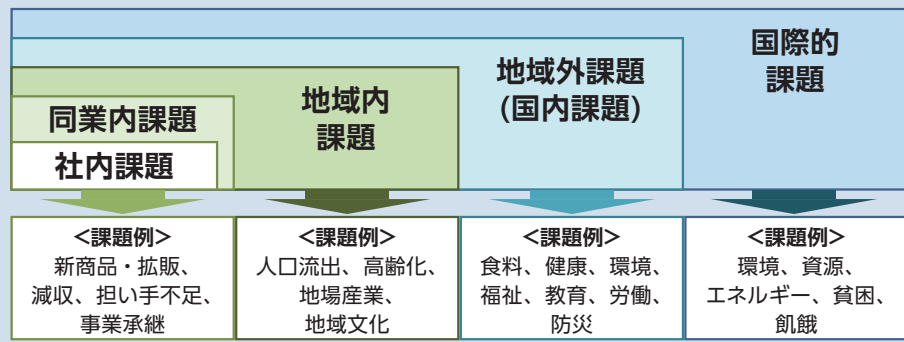
### 社内課題から国際的課題の概念説明

地域事務局

- 狭い範囲の課題感からグローバルな課題感まで、社会的課題は様々ですが、他者から幅広い共感を得て、力を合わせて取り組むに値する課題とは、ある程度広範な視点が必要です。
- やや抽象度の高い議論は、言葉だけで理解しようとするよりも、視覚を通して共有することが理解を助けることがあります。
- 以下の図は研修会資料の一部です。図が示すように、左から右へと進むに連れて、社会的課題の視野が広がり、共感できる人の数も増えます。
- 社会的課題解決に取り組むことが協働の旗印になりますので、プラットフォーム全体での合意形成が最も重要です。

これまでの取組の課題解決範囲

LFPで求められる社会的課題の範囲



### 社会的課題の市場性説明

地域事務局

- このような論理的な思考は、これまで日常的に使われてきたものではなく、いざ捉え直すとしても難しいものです。
- 例えば、生産や売上増だけではなく、それを行う事で、地域の環境保全を図る、フードロスを軽減する、社会的な弱者を支援する、就業の機会を作るなど、大きな課題を具体的なテーマにするなど、コーディネーターなどに論理的な考え方を求める方法もあります。

### 全県を挙げて取り組む課題をプラットフォームの共通課題に設定

地域事務局

- 社会的課題を特定の産品に絞った場合、課題は生産量の増加や加工による売上向上、そのための技術や販促など、議論が小さくなり、多くのパートナーが参集するプラットフォーム全体でのイメージ共有が図りにくくなってしまいます。
- 逆に社会的課題を大きく捉えすぎると、課題やアイデアが乱発され、課題解決の議論が具体化しにくくなってしまいます。
- 課題が小さい場合には「なぜそれを行うのか」、大きい場合には「その中で特に何について」など、社会的課題として掲げるテーマを一度、上下の階層で論理的に捉え直すことで、プラットフォームの課題として共通のイメージを持つことが可能となります。

## 方針5 学習する組織化

- 研修会の目的のひとつは、客観的に現状をみつめる視点を獲得することが挙げられますが、外部環境を正確に理解するのは難しいものです。そこで、パートナー全員で学習する経験は、個々の参加者のレベルアップに寄与するだけでなく、プラットフォーム全体を底上げする効果が期待できます。

### 専門家の講義など外部人材活用

地域事務局

- よいアイデアをたくさん生み出すためには、良質な情報をインプットすることも大切であり、外部から専門家をプラットフォームに招いて学習することは、よい経験になります。
- 個々人に知識が蓄積されるのはもちろんのこと、参加者間の知識のバラツキが補正され、プラットフォーム内で組織的に議論しやすくなる効果も期待できます。
- また、研修会だけにとどまらず、定期的に学習機会を設定することは、プラットフォーム内で間接補助事業に携わらない事業者にとっては、プラットフォームに参加しつづける動機にもなります。



### 外部環境分析フレームワークによる分析・解説

中央事務局

- 掲げた社会的課題の解決を図るテーマに対し、参集した事業者などがもつポテンシャルを、消費者、市場、業界、経済、社会など周辺を取り巻く状況との関係から、テーマの方向性を分析する方法としてSWOT分析という手法があります。
- SWOT分析は、地域の枠組みの戦略を検討する上で広く利用される分析手法で、枠組みの内部環境を強み、弱み、外部環境を機会・脅威として洗い出すフレームワークです。
- また、SWOT分析は、展開の方向性を把握することに加え、分析者が相互に意見を出し合うことで、参加者の合意形成を図ることに繋がります。

	強み (Strengths)	弱み (Weaknesses)
内部環境	<b>要素(コメント)</b> 自社の産品・商品(連携体の場合は枠組みの範囲)におけるポテンシャルが、他と比較した場合に『 <b>優れている</b> 』事項	<b>要素(コメント)</b> 自社の産品・商品(連携体の場合は枠組みの範囲)におけるポテンシャルが、他と比較した場合に『 <b>劣っている</b> 』事項
外部環境	<b>要素(コメント)</b> 自社の産品・商品の開発・販売、連携体の場合は枠組みの活動等を推進しようとする場合、社会背景やトレンド、市場などで『 <b>見通しが明るい状況</b> 』と捉えられる事項	<b>要素(コメント)</b> 自社の産品・商品の開発・販売、連携体の場合は枠組みの活動等を推進しようとする場合、社会背景やトレンド、市場などで『 <b>見通しが暗い状況</b> 』と捉えられる事項 競争相手の存在、発展可能性がないなど
	<b>機会 (Opportunities)</b>	<b>脅威 (Threats)</b>

## 方針6 興味あるテーマに分かれ議論

- プラットフォームに参加するパートナーが増えてくるに従い、全員で同時に対話することが難しくなります。また、参加者の関心もそれぞれ異なることも想定され、全体で議論が深めにくいといった悩みも聞かれます。幅広い参加者を募りつつ、実りある検討を重ねるために、地域事務局は会議の開催方法を工夫する必要があります。

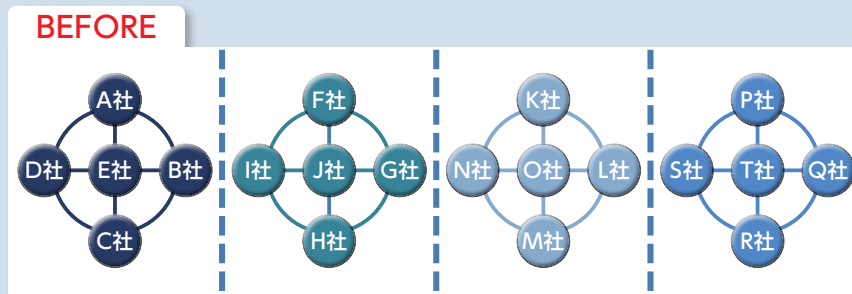
### 分科会形式による検討組織編成

地域事務局

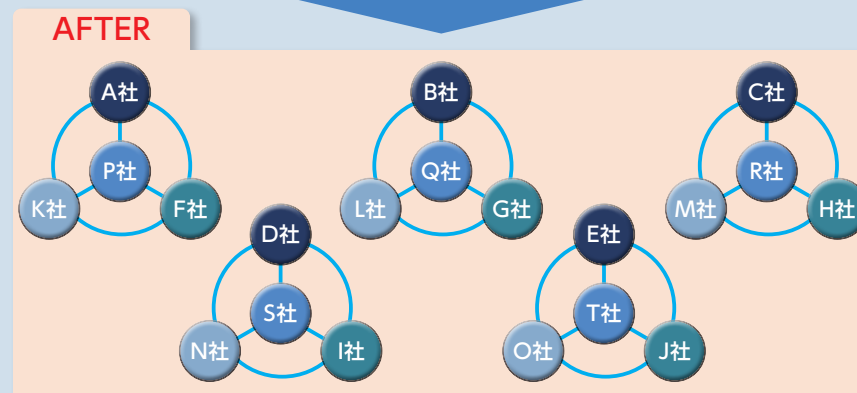
- プラットフォームの参加者の興味・関心にあわせて議論するためには、分科会などグループにわかれるやり方があり、比較的規模の大きなプラットフォームを中心に取り入れられています。
- ただし、サプライチェーンのパーツを切り取ったような分科会だと同業者だけが集まるかたちとなり、多様な視点を取り込んだ対話が生まれにくいことも予想されます。
- そこで、グループの編成にあたっては、異業種企業が一緒に参加し対話できるよう、地域事務局は業種横断的なグルーピングを工夫する必要があります。



宮崎LFPは、プランをもっている事業者を中心に、メンバーも席替えしながら自由に意見交換している。



縦割の検討組織から業種横断型へ



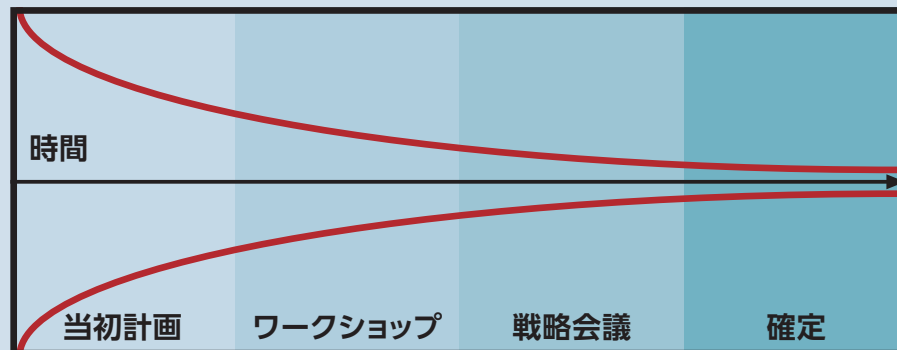
## 方針7 余白をもたせて企画立案

- 都道府県が最初に立案する計画は、その後プラットフォームのパートナーとの協議を踏まえて少しずつブラッシュアップされ、時には形を変えたりすることが想定されます。社会的課題を的確に捉えた上での変化であれば、むしろ歓迎すべきことです。当初計画にこだわりすぎず、変化する余裕も持ち合わせて議論すると、現状の延長線上にはない、非連続なイノベーションのアイデアが広がる可能性があります。

### 当初計画段階でテーマや素材を固めすぎない

都道府県

- 都道府県が最初に作成する「推進事業計画」では、想定する新たなビジネスとして、活用を予定している地域資源や、新たに開発又は販路開拓を行う商品、メニュー、サービス等の内容について記載する項目があります。
- これら記載内容を議論の入り口として、プラットフォームで検討が進められるわけですが、当初の計画どおりに遂行することが、LFPの目的ではありません。
- 大切なことは、社会的課題の解決と経済的利益の確保を実現することであり、そのための手段である素材や商品については、検討の結果、さらによい提案が生まれれば、むしろ望ましい成果です。テーマや素材をガチガチに固めすぎないことも重要です。



### 企画の目標である未来のイメージを共有する

地域事務局

- プラットフォームでは目指すべき到達点(コンセプト)をLFPパートナーだけでなく広く一般の人にもわかるスローガンとして掲げることで認知や周知など、目的の共有を図ることができます。
- ここで掲げたコンセプトは5年、10年先に成し遂げたい地域の姿であり、どのような社会的課題に挑み、どのような経済的価値を顧客や、地域、業界、社会にもたらすかを表すものです。100文字程度の簡単な文章で整理しましょう。

### 未来のイメージを起点にバックキャストで発想・検証

中央事務局

- コンセプトに記した目標に対し、未来から現在に向けて段階を追って検討する事項を整理する(バックキャストで発想)ことがLFPでは重要となります。
- また、整理された未来へのステップを逆に未来に向けて再検証することで、発生しそうな課題、課題解決の困難性、現在から到達までの時間など、取組の実現可能性を把握することができます。
- 再検証の過程で見えた課題解決の手段には、当初計画に掲げた地域資源や開発商品、メニュー、サービス以外にも、さまざまなものや手段が考えられ、これらを含めた企画の再検討こそがLFPの波及効果として展開に広がりをもたらします。

### 方針8 多数派「ではない」意見に注目

- ワークショップにおいて参加者から出された多様な意見を集約する際、つい多くの参加者から出された「多数派」の意見に着目しがちですが、まだ多くの人気づいていないような鋭い視点をもつ人は少数派となることが多く、ワークショップのまとめから抜け落ちてしまう可能性があります。そうした貴重な意見を意識的に探し出す工夫が必要です。

#### 親和図法で異なる意見の共通点を見い出す

中央  
事務局

- 意見の多寡ではなく、本質的な問題を見つけ出す方法として、有効なのが親和図法（別名K-J法）です。
- 収集した情報を相互の関連によってグループ化し、解決すべき問題点を明確にする方法で、ワークショップ形式の検討によく利用されます。
- 具体的には多くの意見が出されたら、親和性の高い意見を集約します。一次的なグループができたらさらに上位のグループに集約していきます。（グループ化と概念化を繰り返す。）
- これ以上まとめられないと思う段階まで整理したら、上位グループと下位グループの関係を関連線でつなぎ、関係性を文章化して完成させます。



#### 少数意見の顕在化と重要性

中央  
事務局

- 多様な参加者によるワークショップでは、フードチェーンの議論では見られない「まわりと異なる少数意見」が提案されることがあります。
- LFPのワークショップでは、このような少数意見を無理に集約することはせずに、そのまま独立させておくことがポイントとなります。
- 親和図法による合意形成では、一般に多数派意見が注目されますが、独立して残った意見も、再度コンセプトとの繋がりを協議することや、方針5に示した「外部環境分析」等を行い考えることで、新たなテーマが見出されたり、次なる展開に向けた発展に繋がるのが考えられます。



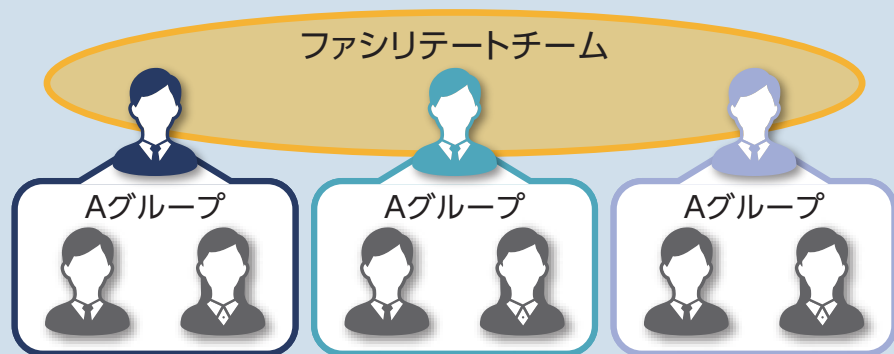
## 方針9 ファシリテーションの専門チームを編成

- LFPに限らず、地域づくりや職場内など様々な場面でワークショップが取り入れられるようになり、参加者がワークショップにマンネリ感を感じている可能性があります。スキルと経験を有したファシリテーターが場を設計し、ワークショップをうまく誘導すれば、これまで参加したものとは違う新鮮味を感じてもらえる可能性があります。

### 有識者のファシリテートチーム編成

中央  
事務局

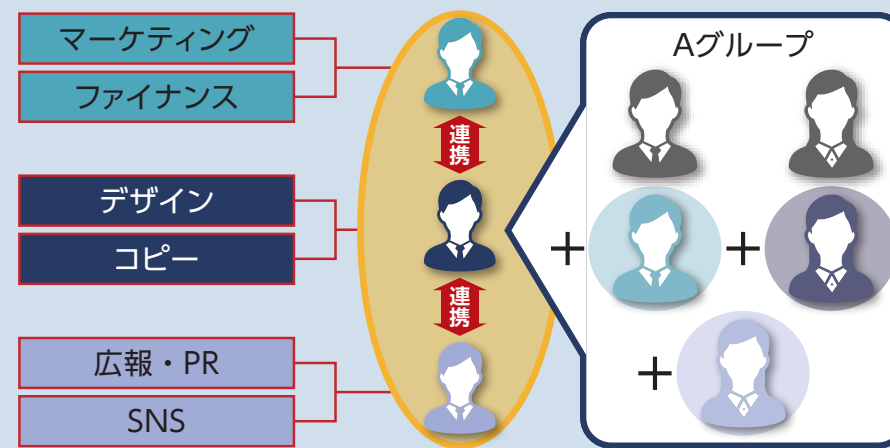
- 司会の役割が会議を進行させることにあるのに対し、ファシリテーターの役割は、参加者に発言を促し、出された意見をまとめながら、同時に参加者全員の認識を深めることを目指します。
- 一般に、グループに分かれてワークショップをする際には、各テーブルにファシリテーターが1名配置されますが、ファシリテーターの手腕次第で生まれるアイデアも変わってくるため役割は大きいです。
- 個々のファシリテーターの資質に委ねるのではなく、携わるファシリテーターたちを束ねてチームとし、企画や準備の段階から関与させることは、ファシリテーター自身の理解を高めワークショップのクオリティコントロールの面でも有効です。



### 複数のファシリテーターのアドバイスから新たなアイデアを見出す

中央  
事務局

- ファシリテーターは、会議当日のワークショップの運営だけにとどまらず、専門家としての経験とネットワークを活かしグループに必要な情報、外部の企業・人材、情報等を提供することも期待されます。
- 一方で、ファシリテーターにも専門性がある以上、万能ではないため、ファシリテーター間の情報共有も重要になります。
- プラットフォームに参加するパートナー同士の連携を促すのと同様に、ファシリテーター同士の相互連携も図りながら、プラットフォームを育てていくイメージが求められます。



## 方針10 視点を合わせることに集中

- それぞれビジネス上の専門分野があるが故に、ときに議論が各論に入り込んでしまい、前に進まないことがあります。事業戦略全体を俯瞰してみることができれば、今、議論していることの立ち位置が確認でき、進むべき方向性も理解しやすくなります。

### ビジネスモデル・キャンバスで包括的に議論

中央  
事務局

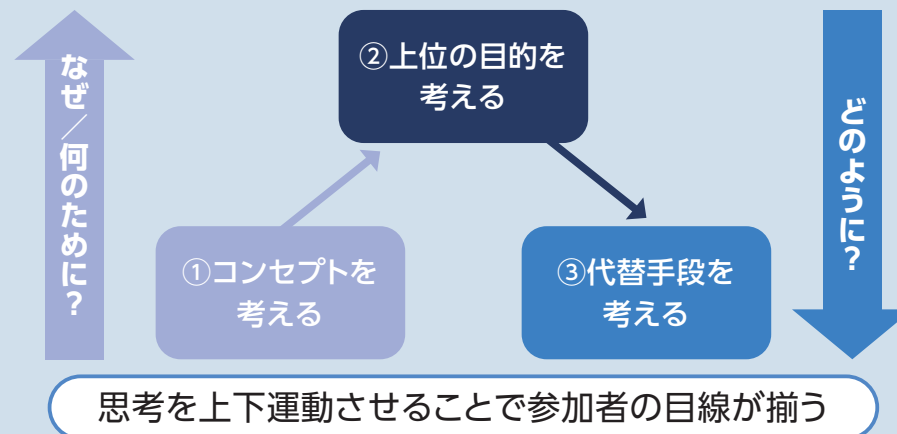
- LFPは、生産・加工・販売の3者以上が連携して新しいビジネスを生み出すことを要件としています。それぞれが自分の立場だけを主張すると各論ばかりの議論となり、うまくいきません。
- ビジネスモデルキャンバスは、事業内容のアイデアを整理できるフレームワークです。新規ビジネスの構築や既存事業の見直しに有効といわれています。
- ビジネスモデルキャンバスは、顧客セグメント、価値提案、チャンネル、顧客との関係、収益の流れ、リソース、主要活動、パートナー、コスト構造の9つの要素から成り立っています。
- 9つの要素が1枚のビジュアルなキャンバスに収まり、ビジネスモデルの全体像を理解・共有でき、実現可能性の検討にも活用することができます。

KP キーパートナー	KA 主要活動	VP 価値提案	CR 顧客との関係	CS 顧客セグメント
	KR 主なリソース		CH チャンネル	
CS コスト構造		RS 収益の流れ		

### Value Graphで思考の抽象度をコントロール

中央  
事務局

- 議論が噛み合わない場合は、もう一段高い目的のレベルで認識がずれている可能性があります。
- 例えば、Value Graph（バリューグラフ）という技法を用いると、コンセプトや機能を起点に抽象度を上げ下げし、アイデアを検証・広げることができます。
- 抽象度を上げるには「Why -なぜ/何のために?」の問いを繰り返し、本質的な目的を探ります。逆に抽象度を下げるには、「How -どのように?」の問いを繰り返し、具体的に思考します。
- 上位の目的のレベルで合意できれば、達成手段の違いは選択肢の違いに過ぎず、比較検討が容易になります。





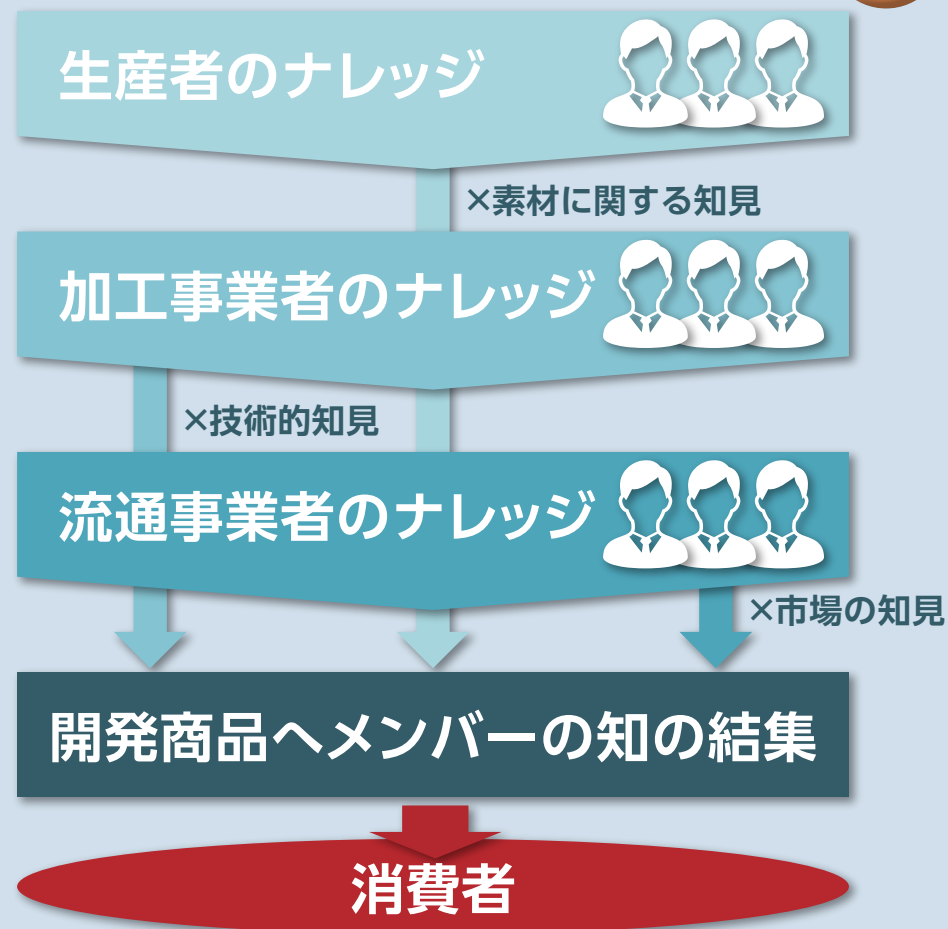
### 方針11 垂直方向の連携で消費者と接点をもつ

- 次々と商品やサービスが生み出される現代社会の中で、消費者の支持を得るためには消費者からの共感を獲得する必要があり、消費者との対話が不可欠です。また対話のもととなる試作開発品は、サプライチェーン上の分業にとどまらず、各プロセスにある企業の知見を広く集めることが重要です。

#### 各社の知見を集め、消費者との対話を通じて価値創造

地域  
事務局

- LFPは、そもそも垂直統合によりビジネスを展開しますが、例えば、一つの商品を製造する場合に、複数の事業者のそれぞれの技術を組み合わせることで、プロダクトの共有価値がさらに高まり、潜在的な需要の発掘につなげることが可能となります。
- 生産・加工・流通の分業によるサプライチェーンではなくて、各段階の事業者が知り得た知見を出し合い、開発商品に結実させることが、連携することの意味です。
- いわゆる垂直統合はノウハウが蓄積しやすく、差別化要因にもなることから、価値創造に結びつきやすいと考えられています。異なる企業同士が連携して付加価値を生み出す場合も同様に、各社の知見を出し合い、プロジェクトに貢献する姿勢がポイントになります。
- さらに、これに消費者との接点が増えれば、消費者との共感を通じた新しい価値の創出、いわゆるCSV（Creating Shared Value：共通価値創造）につながります。



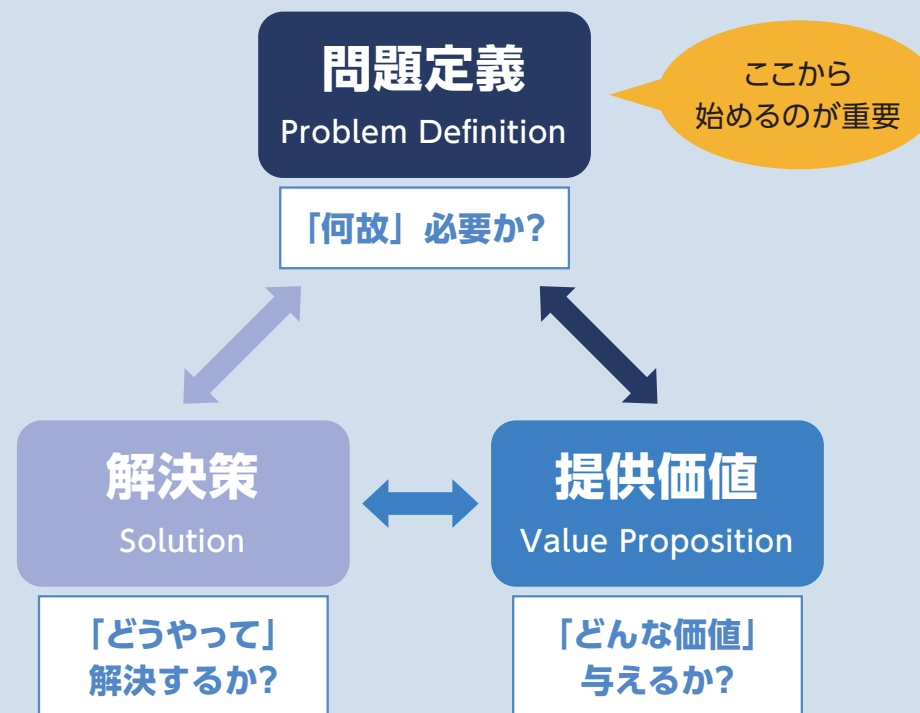
### 方針12 事業計画を「全体的に」つかむ

- カルチャーの異なる事業者同士が作りあげるビジネスプランは、一筋縄ではいかず、時に方向性を見失うことも想定されます。各論に必要以上にとらわれないためには、参加者全員が事業計画全体をみる習慣が必要です。

#### ゴールデントライアングルで目的と解決策、提供価値の整合性を検証

中央  
事務局

- みんなで出したアイデアを集約して事業計画のかたちにしたら、一度全体の整合性を検証する必要があります。
- 整理のアプローチはいろいろありますが、ここでは一例としてゴールデントライアングル理論（またはゴールデンサークル理論）の手法を紹介します。
- はじめに「なぜその問題を解決しようとするのか（問題定義）」、次に「問題をどのように解決するのか（解決策）」、そして「誰に対しどんな価値を届けるのか（提供価値）」の3つの視点で整合性を検証します。
- 「なぜ必要か」という問題提議から着手する点は、方針10に記載した「Value Graph」において、上位の目的を共有することによって視点を合わせようとする考え方にも通じ、計画策定の要諦といえます。
- 一方、「顧客への提供価値」という視点は、複数ある手法の中からいくつか選択しなければならない場合の有効なモノサシとなり、自分たちが提案しようとする商品やサービスの価値を検証するのに役立ちます。



## 方針13 間接補助事業の選び方を工夫

- 間接補助事業は、プラットフォームに参画した事業者の合意形成により選ぶのが大原則であり、ビジネスとしてより完成度の高いプランを選ぶことを基本として、間接補助事業がごく一部のパートナーたちのもので終わるよりは、当該プラットフォームのより多くのパートナーに参画の機会があった方がプラットフォームの求心力を維持する意味で望ましいです。

### 専門部会やアドバイザリーボード等による マッチングやプロジェクト組成の仕組みづくり

地域  
事務局

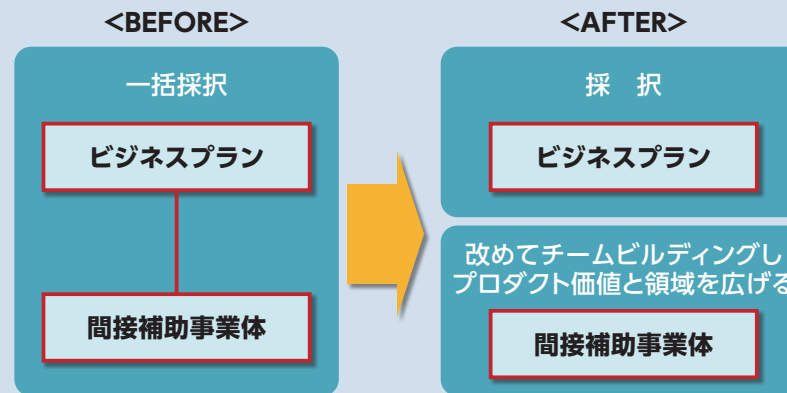
- LFPパートナーは、間接補助事業を立案する立場であると同時に、複数のアイデアの中から選ぶ立場となることから、間接補助事業の選定作業は難しさがあります。
- このため、プラットフォーム内でプロジェクトの選定のため有識者による審査会を設置し、プロジェクトを考える人と選定する人を切り分けるという手法を採用している地域があります。
- また、ビジネスの専門家がパートナー同士のマッチングや、プロジェクト組成をアドバイスすることで、より確度の高いビジネスプランをつくり出す手法をとっている地域もあります。



### プランとチーム組成を分けて考える

地域  
事務局

- 間接補助事業を選ぶ際、グループでビジネスプランを検討・提案し、ビジネスプランの良否を判断する、いわゆる”企画コンペ方式”があります。
- 企画コンペ方式は、ビジネスプランの検討に携わる事業者が限られるため、1グループを採択すると、「関わる事業者が非常に限定的になりやすい」という声も聞かれます。
- そこで、最初に地域としてよりよいビジネスプランの提案を募り、その後、改めてビジネスプランに合致する事業者を募る“2段階方式”を採用している地域もあります。
- ただし、参加者を増やすことにあまり意識が向かいすぎると、コンセプトがぶれやすくなるため注意が必要です。



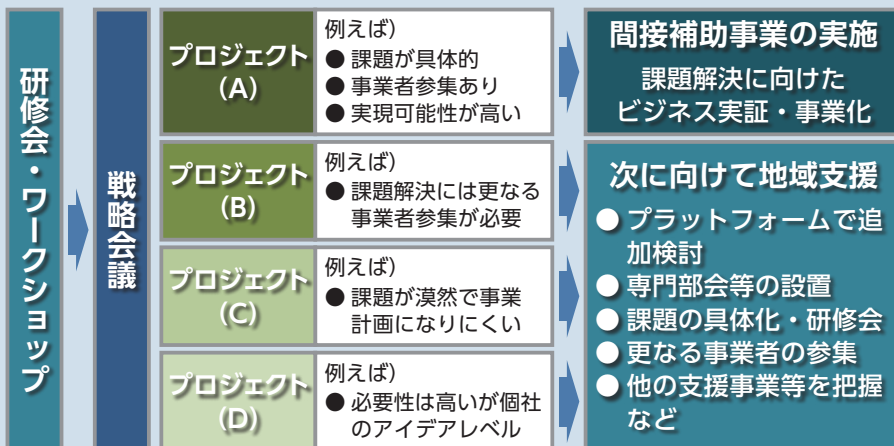
## 方針14 次年度への準備

- プラットフォームのなかで全てのパートナーが間接補助事業に携われるとは限らず、係わるつもりで参加していた事業者にとっては、自身のプランが採択されなかったり、素材が採用されなかったりした場合は、その後の参加意欲が低下してしまうことが予想されます。今年度に採択されなかったとしても、再度チャレンジできる仕組みがあれば、離脱を引き留める効果が期待できます。

### 不採択案のブラッシュアップや次年度に向けた新たなプラン検討

地域事務局

- プラットフォームで出されたアイデアの中には、検討時間が足りなかったり、ビジネスプランとしては、まだ荒削りで採択には至らなかったりしたものがあるかもしれません。
- 間接補助事業として取り上げられるビジネスプランは1つに絞らざるを得ませんが、もう少し時間をかけて磨けば光る可能性があるプランは、ぜひブラッシュアップを続けてください。次年度の間接補助事業の有力な候補のひとつになる可能性があります。
- 地域事務局が定期的にオンラインで検討状況を把握し、プラットフォームから専門家を派遣して伴走することも有用です。



### 独自のプラン発表会等の開催

地域事務局

- 今年度に採択に至らなかったプランの継続的なブラッシュアップをインキュベーション（卵からの孵化）と捉えるならば、次年度のビジネスプランの芽を発見する取組は種まきにあたります。
- 具体的には、プランの募集・発表会などを開催し、今年度のうちから次年度に向けてLFPパートナーに意識付けします。
- 当然、ビジネスプランは煮詰まっていらないことが予想されますが、「量が質を生む」という言葉もあるように、多くのプランを集めることが今後につながります。



宮崎LFPでは、次なるプロジェクトを生み出す「プロジェクトの卵発表会」と題した取り組みを実施している。

### 方針15 各社の本業にメリット還元

- 間接補助事業に携わることを最優先の目的に参加していた事業者は、補助金獲得に対する意識が強いですが、プラットフォームに参画するメリットは補助金ばかりではありません。知らなかった情報の共有や個々の事業者同士の繋がり（人脈）など、本業にプラスの効果を得られる機会を提供することも可能です。

#### 普段出会えない人や企業と交流できたり、有益な情報が得られる機会づくり（交流会・勉強会）

地域  
事務局

- 間接補助事業体の構成員となって補助金を得ることは、プラットフォームに参加するメリットのひとつではありますが、すべてではありません。
- 多くのメンバーと交流し、情報交換をしながら各社のビジネスを加速させる効果も期待できます。
- そうした交流を積極的に広げていくために、地域事務局は研修会や戦略会議の機会を活用したり、成果発表会などにあわせて交流する場を提供したりすることで、LFPパートナーの相互理解を深め、連携を促しましょう。



名刺交換ではなく、思いや考えを伝えることがポイント



プロジェクトの報告だけでなく、そこで得たノウハウや失敗談などを伝えることがポイント



参加しやすい時間設定（夕方・短時間など）を組み、繰り返し実施することがポイント

#### 対面やオンラインなどを駆使

例えば）

- 自社の経営資源（プロフィール交換）  
事業内容、事業範囲、特徴、技術、人材、目標など
- プロジェクトで得たノウハウ  
マーケットなどの調査結果、  
実証の結果や失敗事例など
- 新たなプロジェクトのアイデア
- 新たな連携事業者の紹介 など

### 方針16 セクターを分け居場所を用意

- プラットフォームの登録者が必ずしも毎回会議等に参加するとは限らず、中には登録はしたものの、なんとなく参加しない層が一定数発生します。原因は自分の居場所や役割が見いだせないケースが考えられます。地域コミュニティと同様、所属する組織が複数あったほうが自分の役割を認識しやすく、またコミュニケーションも取りやすくなります。例えばテーマ別勉強会などセクターを複数つくることが、参加者の居場所づくりにつながります。

#### プラットフォーム内に小単位のグループをつくり、所属させることでつながりを意識させる

地域  
事務局

- 私たちは地域社会において、様々なコミュニティに所属することで、絆が生まれ愛着や帰属意識も醸成されます。
- プラットフォームも同様に、プラットフォーム内に自分の居場所が複数あるほど、離脱予防効果が期待されます。
- 具体的には、興味関心のある勉強会グループや、次年度に向けた検討グループ、または所在地が近いもの同士の地域グループなども考えられます。
- このように、最初は単一セクターのプラットフォームを複数のセクターに分化させることで、対話しやすくなりつながりも強化されます。



同一会場に複数セクターを用意し、ローテーションや組み換えで、複数の議論に参加。参加者の居場所を作る。



リモート環境を用意し現地に来られない参加者を繋ぐことで、次回の参加のしやすさ（居場所）をつくる。

## 方針17 独自の目標の設定

- 間接補助事業の取り組みでは、試作開発後にテストマーケティングのためのクラウドファンディング（以下、CF）を実施することとしていますが、事業の継続的な実施に向けた具体的な目標は間接補助事業者自身に委ねられています。特に、単年での収益化は容易ではないことから、いきなり独立採算を促すよりは、マイルストーンを設置し段階的にビジネスの完成度を高めていく視点を持つことが有効です。

### クラウドファンディングの活用

地域事務局

- LFPではマーケティングの手法のひとつとして、CFの活用を推奨しています。
- CFには資金獲得のみならず、共感してくれるファンの獲得という効果もあります。また、応援者の属性を分析することで、商品のブラッシュアップやストーリーづくり、販促に有用です。
- プラットフォームとして掲げた目標が達成されれば成功体験にもなります。



令和4年度 香川県LFPで実施されたCFでは、目標金額を大幅に超える成果を達成

### ふるさと納税やローカルファンディングの活用

都道府県

- 社会的課題の解決の手段として開発された新商品については、行政からも応援してもらえると心強いものです。
- 具体的には、最近注目が集まるふるさと納税の返礼品のひとつに加える方法が考えられます。
- 地域の金融機関等が、ローカルに焦点を当てたクラウドファンディングを実施する例（ローカルファンディング）もあります。
- 地域で生まれたビジネスを地域のお金で育て、地域に還元する、地域経済の好循環を促進させる仕組みです。

### 道府県事業やその他の補助事業の活用

都道府県

- プラットフォームでの検討の結果、ビジネスのアイデアが複数生まれたり、ビジネスが自立するまで複数年を要するケースがあるかもしれません。
- そうしたビジネスの芽を育むために、地域によっては自治体で単独予算を措置している例もあります。そのほかにも、農山漁村振興交付金のような補助事業を併用することも考えられます。
- 同時に複数プロジェクトが生まれて動き出すと、プロジェクト同士の連携や、販促活動の相乗効果も期待できます。

- 令和4年度のLFP推進事業では、生産、加工、販売とそれぞれ異なる組織が連携して、社会的課題の解決と経済的利益の獲得を目指し、商品やサービスが試作開発されました。
- 今後は今年度の取組をふまえ、試作から実際の販売、改良、さらにはアイテムの拡充などの展開が期待されます。
- 地域でLFPの推進に取り組まれるみなさまにおいては、当初の取り組みの出発点である社会的課題の解決に寄与することを確認しながら前進していただきたいと思います。
- そのためには、現在ともに携わっている事業者間の目線合わせ、今後、賛同者の輪を広げていくための取り組み、加えてビジネスの持続に向けた検証作業や改善を繰り返し行うことを推奨いたします。また、これらの推進のために目標やビジョンを文字にして可視化し、関係者と方向性をしっかり共有することも重要です。
- 今年度の取組が、地域の希望の種となり持続的に成長することで、地域の新たなビジネスがLFPの枠組みを基盤として次々に創出されていくことを期待いたします。

令和5年3月

中央LFP事務局

農林水産省大臣官房 新事業・食品産業部 企画グループ  
令和4年度 地域食品産業連携プロジェクト推進委託事業

## 令和5年3月 検討プロセスに対するノウハウ集

編集：一般社団法人 食品需給研究センター（中央LFP事務局：事業実施主体）  
〒114-0024 東京都北区西ヶ原3-1-12 TEL 03 (5567) 1991 (代表)

作成：株式会社 アール・ピー・アイ（中央LFP事務局：連携事業者）  
〒101-0051 東京都千代田区神田神保町2-38 いちご九段ビル 3階

