

業務報告

食農ビジネス推進センターの初動と今後の展開

坂井 真*

I. はじめに —初年度の活動の振り返り—

食農ビジネス推進センター（以下、食農センター）は、平成28年4月の農研機構第IV期中長期計画の開始とともに設立された。2年間の活動をほぼ終えた時点で、これまでの活動の概略を、特に最近の活動内容を中心に報告する。

産学連携や研究成果の社会実装を進めるための組織として、食農センターを農研機構本部（以下、機構本部）から独立したセンターとして設立する構想は、第IV期がスタートする1年以上前から検討されていた。筆者はその検討に17年度当初より加わっていたが、そのなかでは、①第III期までは機構本部に「連携広報センター」が置かれ、産学連携と広報を一体的に担う組織になっていたものを、マーケティングの視点から「BtoB」の産学連携（対企業、農業法人等）に特化した組織を設置し運営すること、②マーケットインの発想でニーズをキャッチアップし、それに対して機動的な対応が行える専門の部隊を作ること、③その組織は、機構本部で担う従来型の産学連携業務とは別に、独立した「遊撃隊」として活発に動ける組織であるべきこと等が検討された。こうした議論の内容をかなり忠実に実装する形で食農センターが設置された。

食農センターには、マーケットイン型技術移転を行なう専任スタッフとして複数名の「プロジェクトプランナー」を置き、それを補佐する組織として、研究成果や知財の情報の収集整理

を行う「技術情報調査室」、企業訪問活動やコンテンツ作成の実務を担う「連携推進室」、さらに、先進的な市場調査・技術移転手法の研究開発を行なう研究部隊としての「食農ビジネス研究チーム」が設置された。

農研機構の組織図の筆頭という「目立つ位置」に設置され、成果社会実装のコアを担う組織として期待された食農センターであったが、新しいコンセプトのセンターであったために、まず要員の確保が問題になった。最も重要な要員である「プロジェクトプランナー」は適任者を確保できず、発足段階では専任者がゼロであった。また技術情報調査室も想定よりも遥かに少ない人数しか確保できず、連携推進室も前期の第III期に比べて減少した人数でのスタートになった。

このようにマンパワーが不足する困難な状況ではあったが、センター長を中心にスタッフ全員のチームワークでそれを打破すべく、活動を開始した。初年度の活動を一言で言えば、農研機構と食農センターの知名度を高めるための初動であり、そのために、農研機構内外に我々の存在を知ってもらうことと、技術移転活動の実施を通じてカウンターパートとなる企業や農業法人の信頼を得ることを目標にした。

初年度の成果としては、連携推進室を中心に企画したイベントや各種外部イベントへの出展活動の中で、夏秋どりイチゴおよび小麦の用途

* 農研機構食農ビジネス推進センター

別品種を取りそろえた「品種マッチングミーティング」の開催が新規の品種利用許諾に結びついたことが挙げられる。また、センター長を先頭に各室のスタッフがプロジェクトプランナー的役割を果たし、大規模に農業経営を行っているビジネスファーマーや大手加工・流通企業との対話を進めて関係を構築し、開発技術の紹介やニーズ把握等の今後に繋がる活動を行っ

た。加えて、技術情報調査室では、24年度から26年度まで3カ年の普及・研究成果情報の普及状況等のフォローアップ調査（売れる技術の洗い出し）を実施するとともに、農業関係の統計ウェブ情報の整理等のニーズの前提となる情報の整理を行い、次年度以降の活動の基礎固めとした。

II. 平成 29 年度の活動概要

29年度は食農センターとして2年目となり、いよいよその真価が問われる年となった。年度の目標は、後述する増員されたプロジェクトプランナーの活動を本格化することと、基礎的な活動ノウハウが蓄積されてきた連携推進室の技術移転の実を上げることである。また、前年度から引き続き農研機構と食農センターの知名度を高めるとともに、技術移転活動の実施を継続することによって、農研機構の内外に食農センターが認識され、「頼れる存在」になることを目指した。

1. 組織の強化

食農センターは、30年1月の時点でも実員30名に満たない小さな組織である。

29年度の活動を始めるにあたり、最も注力したのがプロジェクトプランナーの確保であった。年度当初の段階で3名、年度途中にはクロスアポイントメント制度を活用した外部組織との併任者1名の増員が実現した。連携推進室については併任者2名の増員配置が実現し、また機構内部の研究組織の広報プランナーに転出した者についても併任として残すことでスキルの継承が可能になっている。反面、技術情報調査室についての人員強化は実現できなかった。食農ビジネス研究チームについては外国籍の新人研究員1名を確保したが、研究の軸を担ってきた上級研究員をオランダ国に長期出張させることになり、こちらも人員強化が課題となっている。

2. 組織内コミュニケーション

食農センターは小さな組織であり、全スタッ

フが効率よく動かないと力を出しえない。組織内、室チームの間に垣根を作らない組織運営を実現するため、室・チーム長とプロジェクトプランナーの代表をメンバーにした「運営会議」を原則毎週開催している。そこでは、役員会など上部会議の伝達等を必要最小限とし、センター内部の業務進捗状況や問題点について、広範に議論する場としている。

また、増員されたプロジェクトプランナーの具体的な活動の方向を議論するために、プロジェクトプランナーに運営会議メンバーを加えた「シニアスタッフ会議」を29年度当初に集中的に開催し、プロジェクトプランナーの初動を明確にするとともに、業務内容をセンター全体でバックアップする態勢づくりを行った。

3. 機構本部および内部研との連携

農研機構においては、全体を管理する機構本部と食農センターは別組織になっているが、センター長が役員会や機構本部「部長打ち合わせ」（部課長級以上出席）等に出席し、機構本部と問題意識のすりあわせを図っている。一方、機構本部の中で、カウンターパートとなる連携広報部、特に連携企画室との連携については、担当者レベルでの情報共有や業務連携を行っている。ただし、同部の行う知財の活用や広報活動と当センターの活動との分担や連携については、現時点においても情報共有や意思疎通が十分とは言えず、今後の課題となっている。

内部研究部門・研究センター（以下、内部研）との情報共有、意識共有は、通常のイベント等における産学連携活動を通じてなされるほか、

プロジェクトプランナー等が内部研を直接訪問し、今後の連携についてヒアリングや協議を行っている。一部の内部研とは、協力しての活動実施など実質的な産学連携に結びついている。食農センターのスタッフが精力的に活動することにより、当方のミッションや活動内容が認知されつつあるといえる。一方で、双方の産学連携スタッフの数が限られていることから、認知や関係構築が十分にできていない研究部門等も散見される。食農センターは、新しい組織であり、内部に対しても引き続きコミュニケーション活動と連携活動の強化が必要である。

4. 主要な取り組みと成果

今年度の特筆すべき取り組みは、成果やシーズを紹介するパンフレット類や産学連携の報告レポート、農研機構の産学連携の「仕組み」を紹介する外部向けのリーフレットなどを編集したことや、産学連携活動のツールとなる「コンテンツ類」を多数作成できたことである。また、連携推進室の一連の活動の中で、外部からの問い合わせも多かった「業務加工用米」品種については、積極的にマッチングの機会を確保し、重点的に取り組みを行った。

研究成果を発信するために、連携推進室で特許等の情報を網羅した「技術 2017」パンフレットを編集し、産学連携イベントや企業訪問の機会に相手先企業・団体に配布した。さらに、食農センター内のスタッフの共同作業として、農研機構全体の研究成果を網羅した「成果 380 選」や産学連携の事例を紹介する「開発レポート」等の冊子を編集し、配付を開始するとともに、産学連携活動のガイドンスである「やっぱり農研機構」リーフレットや「品種利用の手引き」等のリーフレットを作成し配布した。これらの資料類はすべてウェブでダウンロード可能な形で提供中である。

プロジェクトプランナーの活動は、詳細な報告は別稿「食農ビジネスの創出に向けたプロジェクトプランナーの初動と今後の展開」に譲るが、概要としては、企業への「プッシュ型営業」としての「知」の集積プラットフォームを活用した産学連携可能性の検討、食品、農業分

野の企業への農研機構の紹介活動およびそのフォローアップとしての企業面談活動（12月31日現在約70件）を実施し、農研機構の成果、シーズに関心を寄せた企業担当者を内部研の産学連携部門や研究者に紹介する活動を実施した。そうした中で反応を寄せていただいた複数の企業と、共同研究等の課題化に向けた協議を続けている。

連携推進室は、「品種マッチングミーティング」、「知」の集積成果発表会、「業務用米マッチングフェア」「JST 技術説明会」等の農業法人、企業向けの普及イベントを企画・実行するとともに、アグリビジネス創出フェア等計30件以上の産学連携イベントに出展し外部向けに研究成果を紹介した。中でも、農研機構と産業技術総合研究所が合同で開催する「アグリテクノフェア in 北海道」（3月開催予定）では、食農センターが事務局機能の一端をなすとともに、招待した民間企業への成果紹介や役員によるトップセールスを実施する。今年度のこれらのイベントの企画・出展がきっかけとなり複数のマッチング案件が動いている。特に「業務加工用米」品種については、東京に本社のある大手米卸とのマッチングにより7品種の利用許諾がなされ、東北地域から九州までの広域普及（同社だけで合計1,000ha(H31見込み）につながる実績が得られた。

技術情報調査室は、23、27年度の研究成果情報のフォローアップ調査を行い、前年度の調査分（24～26年度）と合わせ5カ年分の研究成果の活用、普及の状況を整理した。また、技術情報調査室が機構本部企画調整部および内部研と協力して、研究職員の専門や研究内容を開示する「人材情報」の収集・整理を実施し、「researchmap」情報の充実や「研究者カタログ」に反映させた。

その他の活動としては、畜産が専門のプロジェクトプランナーが、日本の母豚数ベースで10%以上の養豚農場が採用している豚のベンチマーキングシステム「PigINFO」について、獣医師団体と連携した社会実装を引き続き進展させた。また、新たな取り組みとして肉用牛の

ベンチマーキングシステム「CattleINFO」の立ち上げや、「PigINFO」をインフラとした新たな研究プロジェクトを企画し進展させた。

食農ビジネス研究チームでは、研究開発ニーズを把握するための消費者調査手法を体系化するとともに、農産物輸出促進に向けた研究開発に資するモモを対象にした日本を含む9カ国の消費者嗜好性調査をとりまとめて、輸出国別の嗜好性データベースを構築している。

研究成果を活用した農産物の輸出促進に関連しては、長期貯蔵したブドウ品種「シャインマスカット」の嗜好性、受容性について調査（香港のバイヤーへの聞き取り調査）、1-MCP 処理によって鮮度保持した黄色リング品種「もりのかがやき」の調査（タイ国のバイヤーへの聞き取り調査）にプロジェクトプランナー等が関与した。イチゴについては、東南アジア等への船便輸送の実現に向けて、「恋みのり」の産地や

輸出業者と準備を進め、1月に香港で「恋みのり」の試験販売を実施した。なお、輸出に対応できる国内産地の確立に向けて育成地と連携した普及活動を進めている。「恋みのり」については今年度7件の新規の実施許諾が種苗会社等と締結され、主要産地の一つである JA 阿蘇では前年度比18倍の3.5haに普及するなど顕著な普及が進んでいる。

一方で、機能性のある成果食材を入れた「農研機構弁当」の製品化に向けては、商品開発を希望する企業とその商品内容や「農研機構商標」の表示等について必要な調整を進め商品化に向けて進展させた。

これらの活動を通じ、農研機構の知名度を高める活動、知財や研究成果、研究シーズの「見える化」を一定程度進捗させたと考えている。また、技術移転の「ノウハウ」は徐々にではあるが蓄積してきている。

Ⅲ. 今後の課題

今後の活動の問題点としては、まずマンパワーの面では、プロジェクトプランナーを中心に、強化が図られたとはいえ、食農センター構想時に想定した業務を実施するには経験豊富なスタッフがさらに必要である。人材確保の面で解決すべき課題は多い。特に知財の活用に精通したスタッフの増員が望まれる。コンテンツの作成の面では、29年度にかなり精力的に取り組んだが、ウェブコンテンツの充実や知財情報のわかりやすい整理、平易なビジュアル資料の作成等の面でなお課題が残っている。関連して、普及・研究成果情報を中心に農研機構内部の研

究シーズ情報については技術情報調査室を中心に把握・整理することが出来たが、外部すなわち民間企業等の研究情報収集、及びそうした外部情報と農研機構内部の成果の関連性を明確にした「研究開発マップ」の作成には着手できていない状況にある。イベントを中心とした技術移転活動については、「ノウハウ」の蓄積は進んでいるが、まだ道半ばであるとともに、その体系化や農研機構全体での共有化が今後の課題である。内部研とコミュニケーションをとりながら「技術移転マニュアル」のようなものを確立していく必要があると考える。