

経営の高度化に役立つ

「集落法人版BSC」

導入マニュアル



2009 年 3 月

広島県立総合技術研究所 農業技術センター

はじめに

広島県では、「広島県新農林水産業・農山漁村活性化行動計画」に基づき、集落農場型農業生産法人（以下、集落法人）の設立と経営の高度化を推進しており、2009年3月31日現在157法人が設立されています。

現在の集落法人は、経営の高度化に向けて、園芸作物の導入、農産物加工の導入や地産地消の取り組みなどが検討されているものの、マーケティングや人材育成などを含めた総合的な戦略づくりが十分とは言えません。また、集落法人に関する全国的な研究を見ても、このような戦略づくりを支援する実践的な手法にまで踏み込んだものはほとんどありません。

一方、農業以外の業種では、1980年代から事業の多角化の中で多くの経営戦略の構築手法が開発されています。とくに近年では、革新的な手法としてBSC（Balanced Scorecard、バランス・スコアカード）が開発され、欧米や日本で企業価値の向上に成果を上げています。このBSCの最大の特徴は、企業の全社的な経営戦略を各部門の日常業務の具体策へ落とし込むことであり、本手法は農業分野においても革新的な手法と考えられます。しかし、集落法人は一般企業と異なり、利益追求だけではなく、地域の維持や発展を理念に掲げる場合が多く、一般的なBSCをそのまま導入するのは困難ではないかと考えました。

そこで、調査研究「集落農場型農業生産法人の経営高度化を支援する農業版BSCの開発」において、集落法人を対象にケース・スタディを実施し、地域との関わりに留意した「集落法人版BSC」を開発しようとしてしました。開発に当たっては、経営戦略論が専門で、豊富な企業の経営コンサルタントの経験を有しておられる、広島大学大学院の井上善海教授、奥居正樹准教授及び広島経済大学の山本公平准教授から多大なるご指導をいただきました。

今後、このマニュアルが、普及現場などにおいて広く活用されることを願うとともに、集落法人の経営高度化に向けての一助となることを期待します。

最後に、本研究にご協力をいただいた集落法人の方々をはじめ、広島大学及び広島経済大学の先生方、そして、関係機関の方々に改めて厚くお礼申し上げます。

2009年 3月

広島県立総合技術研究所 農業技術センター
センター長 長谷川 繁樹

目 次

マニュアルの利用にあたって	1
I BSCの概要	
1 経営戦略とは	5
2 BSCとは	6
3 集落法人版BSCとは	7
II 集落法人版BSCの構築にあたって	
1 コーディネータの役割	11
2 集落法人の役割	14
III 構築	
1 理念の再確認	19
2 事業領域の定義	23
3 SWOT分析	27
4 重要戦略要因の抽出	35
5 中期売上目標の策定	40
6 戦略目標の洗い出し	45
7 戦略マップの作成	50
8 戦略プランの策定	56
IV 実行管理	
1 実行管理の準備	65
2 実行管理の実施手順	67
V 再構築	69
VI 構築事例	75
VII 実行管理事例	85
VIII 資料集	
1 検討会で利用する様式	91
2 宿題様式	99
3 実行管理の様式	104
4 用語解説	105
参考文献	106

マニュアルの利用にあたって

1 本書の主旨

本書は、集落法人が経営戦略を構築し実行することを支援するためのマニュアルです。

2007年度の調査研究における成果に基づいて、「農業版 BSC 導入マニュアル（暫定版）」を作成しました。本書は、これに構築、実行管理及び再構築段階の改善点を加筆しています。

2 本書が想定する利用者

Ⅲ構築は、手順が複雑なため集落法人を支援するコーディネータが利用することを想定して記述しています。また、**Ⅳ実行管理**と**Ⅴ再構築**は、集落法人により組織の運営方法が異なるため、個々の集落法人が利用することを想定して記述しています。

3 コーディネータが集落法人に働きかけること

1) 「自ら考えて答えを導き出すことの必要性」を伝えます

集落法人版 BSC を構築するための検討会（以下、検討会）は、集落法人が5年先の目標を設定し、達成する方法を考える場です。コーディネータから提案することはほとんどありません。そのため、コーディネータは構築の前に、「検討会は自ら考えて答えを導き出す場である」ということを伝える必要があります。

2) 「代表者の取り組む意欲」を喚起します

集落法人版 BSC は、集落法人の変革を促します。代表者の意欲が、変革を実行する原動力となります。検討会でアイデアが出ない時、構築した経営戦略を実行する時、そして実行結果が不十分で修正が必要な時などの場面では、特に代表者の意欲が必要となります。そのため、コーディネータは常に代表者の意欲を喚起することが必要です。

3) 「実行管理の重要性」を強調します

計画は実行してこそ意味があります。時間をかけて構築した経営戦略も、実行しなければ机上の空論となります。そのため、コーディネータは、「構築以上に実行管理が重要である」ということを代表者へ伝える必要があります。

4 実行管理の記述について

実行管理の方法は、集落法人によって異なります。そのため、記述内容をそのまま適用できない場合も想定されます。その場合は、実行管理の基本的な考え方を理解して、個々の集落法人に適した方法を検討してください。

本書は、コーディネータや集落法人のリーダーが、現場で利用する時の手順や要点を紹介しています。分かりにくい場合は、執筆者の所属と電話番号を巻末に載せていますので、お尋ねください。執筆者は利用者と一緒に考えています。

I BSC の概要

1 経営戦略とは

集落法人は、その設立経緯やタイプは多様ですが、地域の合意に基づいて法人化し農地の面的集積を行い、地域の維持・発展など、それぞれの理念の実現を目指しています。しかし、それぞれの集落法人が持っている経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）は異なりますから、当然、同じやり方をしても理念が実現するはずはありません。そこで、それぞれの集落法人に応じたやり方、方式を考える必要があります。この方式を、ここでは経営戦略と呼びます。

1 経営戦略を構築する目的

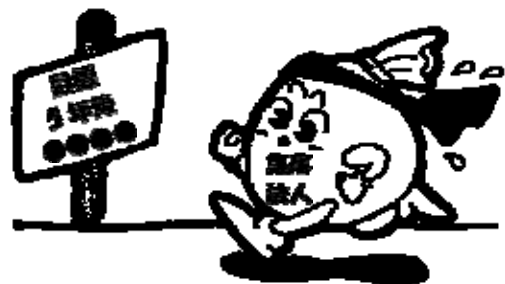
経営戦略を構築する一番の目的は、集落法人の役員が、強力なリーダーシップで構成員の皆さんを引っ張っていくことです。経営者にはリーダーの役割と、マネージャーの役割があります。リーダーの役割は、リーダーシップ、統率力とも言いますが、人を引っ張っていくことです。マネージャーの役割は、仕事を効率的、効果的に行うために、最適な組織を作って仕事を管理することです。構成員を引っ張っていくためには、5年後、あるいは10年後にどうなるかという姿と、そこにたどり着く道筋を見せる必要があります。

2 経営戦略の役割

経営戦略の役割は、3つあります。第一に、環境変化への適応です。環境が変わった時にいかに合わせるかを示すことが経営戦略の役割です。第二に、長期的方向性の指針です。前述した通り、5年先、10年先の将来どうするかを示すことが経営戦略の役割です。第三に、意思決定の基準です。何か判断しなければならない場面に直面した時に、すばやく的確に進むための基準を示すことが経営戦略の役割です。

3 経営戦略が実行される条件

構築した経営戦略が確実に実行されるためには3つの条件があります。第一に、構成員が分かりやすいように可視化することです。頭の中で漠然とイメージするのではなく、誰が見ても分かるようにすることが必要です。第二に、期限（いつまでに）と程度（どれくらい）を決めることです。例えば、売上高1億円を目指すという目標を持っていても、5年後に達成するのか、10年後に達成するのかでは、当然、やるべき戦略が異なってきます。第三に、経営戦略の達成度を毎年測定することです。毎年測定することにより、上手く行ったかどうか分かり、上手く行かなかった場合はその原因を分析し、計画を修正することができます。

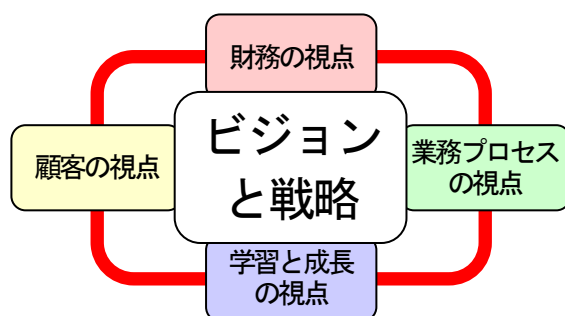


2 BSC (Balanced Scorecard, バランス・スコアカード) とは

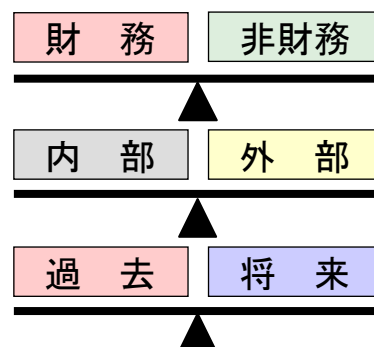
BSC は 1992 年に、米国ハーバード大学のロバート・S・キャプラン (Robert S. Kaplan) 教授と、経営コンサルタントのデビッド・P・ノートン (David P. Norton) 博士により、情報化社会に適合した新たな「業績評価システム」として発表されました。これにより BSC が広く知られるようになり、その後、米国の製造業、サービス業を中心に広く浸透していきました。

BSC には 4 つの特徴があります。第一は、「財務」「顧客」「業務プロセス」「学習と成長 (人材と変革)」という 4 つの視点を用いることです (図表 I-1)。第二は、財務と非財務 (顧客、業務プロセス、学習と成長)、組織内部 (業務プロセス、学習と成長) と外部 (財務、顧客) 及び過去 (財務) と将来 (学習と成長) というバランスに配慮した戦略を構築することです (図表 I-2)。第三は、戦略のつながりを図示して、分かりやすく説明することです。第四は、経営戦略を日常業務の具体策へ落とし込み、その実行状況をモニタリングすることです。

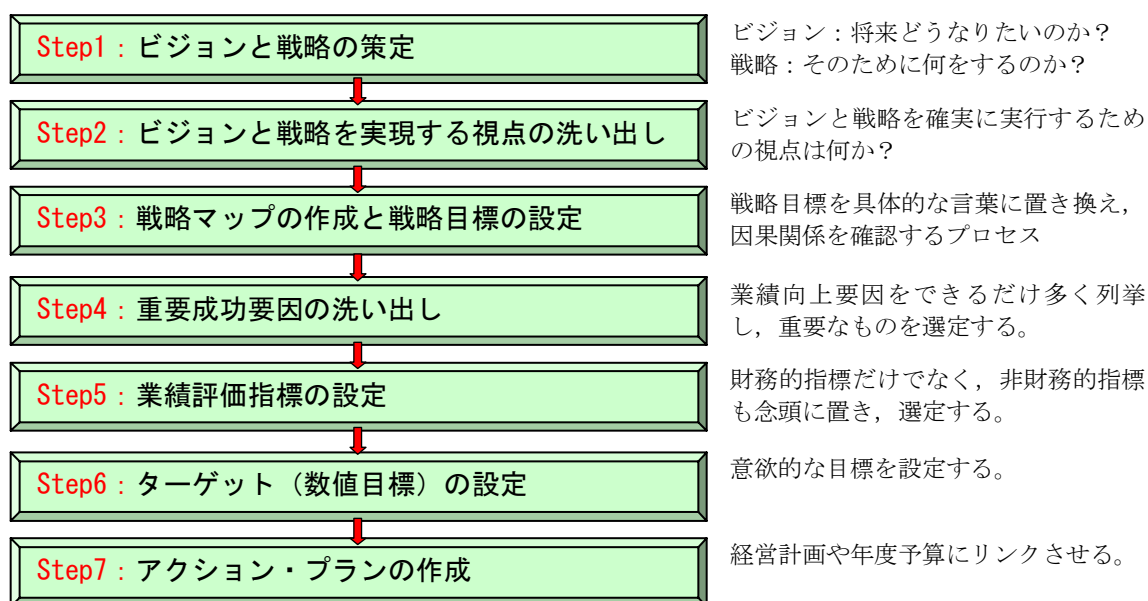
当初は業績評価システムとして登場しましたが、戦略の実行性に優れているため、現在では経営戦略マネジメントのシステムとしての評価を高めています (図表 I-3)。日本では、1990 年代後半から BSC の導入が始まっています (沖電気、富士電機、ニコン、リコー、宝酒造、三重県病院事業庁、横浜市、姫路市など多数)。



図表 I-1 BSC の 4 つの視点



図表 I-2 何がバランスされる？



図表 I-3 一般的な BSC による経営戦略構築の流れ

3 集落法人版 BSC とは

「集落法人版 BSC」を導入する手順は図表 I-4 の通りです。1 年目は、関係者のコーディネートのもと、①「集落法人版 BSC」を構築します。2 年目以降は、集落法人自らで、②目標の達成に向けて実行管理します。年度の終わりに③実行結果をもとに目標と実績の差を確認し、その原因を分析します。そして、次年度に向けての計画策定として、④再構築を必要に応じて関係者のコーディネートのもと実施します。この②③④を毎年繰り返して行うことで、「集落法人版 BSC」が導入できたことになります。



図表 I-4 「集落法人版 BSC」の導入手順

1 「集落法人版 BSC」の構築手法の源泉

「集落法人版 BSC」の構築手法（図表 I-5）は図表 I-3 に示した一般的な流れではなく、広島大学大学院の井上善海教授が開発した「セブンシート（仮称）」を基本にしています。

「セブンシート（仮称）」は、井上教授の経営コンサルタントでの実践経験を踏まえて、「簡単に戦略に沿った経営ができる」と企業に思わせることを狙いとして構築されたものです。「セブンシート（仮称）」は、その名の由来の通り、7つの段階（シート）によって構成されています。一般的な流れとの最大の違いは、図表 I-3 の Step1 に相当する部分が、バリュー・マネジメントの考えのもと、非常に分かりやすく組み立てられている点です。

バリュー・マネジメントとは、価値観に基づく経営を意味し、理念など企業の持つ価値観を具現化した概念に基づき戦略や組織をマネジメントしていくことです。企業は、規模が拡大するにつれ、社員や組織の階層が増え、事業範囲も拡大していきます。このように複雑になったマネジメントの中で組織のベクトルを合わせていくためには、組織の構成員に企業の価値観を共有させることが必要となってきます。ところが、一般に、理念（社是・社訓とも呼ばれる）は抽象的なため、企業内外の関係者に企業のあり方、方向性などを具体的にイメージさせることは容易ではありません。そこで、「セブンシート（仮称）」では、抽象的で包括的な理念を具体的にイメージできるようにするため、「理念の再確認」の段階が組み込まれています。

2 「集落法人版 BSC」の構築手法

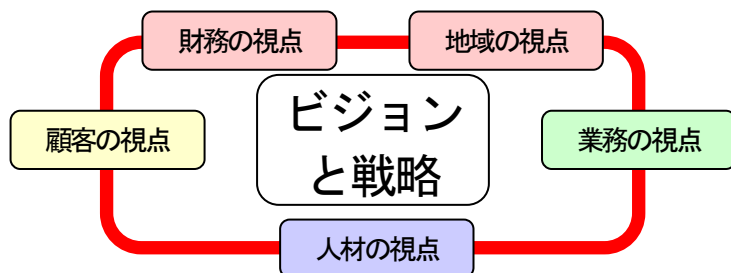
「集落法人版 BSC」の構築手法は図表 I-5 の通りです。「集落法人版」としての特徴は、井上教授が開発した「セブンシート（仮称）」に、新たに **5 中期売上目標の策定** の段階と、**6 戦略目標の洗い出し** 以降の段階に「地域」の視点を追加している点です。

5 中期売上目標の策定 を追加した理由は、**4 重要戦略要因の抽出** 以降の戦略づくりの焦点を絞りやすくすることと、**8 戦略プランの策定** で5年先を見通して販売額を設定するためです。

また、**6 戦略目標の洗い出し**以降に「地域」の視点を追加した理由は、集落法人は地域と関係が強く、地域に配慮した経営戦略を構築する必要があるためです（図表 I－6）。構築の具体的な進め方は、Ⅲ構築で詳しく説明します。

図表 I－5 「集落法人版 BSC」の構築手法

段 階	目 的	方 法
1 理念の再確認	組織の理想的な姿を明文化	既存の理念などをもとに「それは具体的にどういう意味か。」と質問してアイデアを出す。
2 事業領域の定義	現在及び将来の顧客との関係を整理	現在及び将来の顧客は「誰」で、その顧客に対し「何を」「どのように」提供していくのかアイデアを出す。
3 SWOT 分析	集落法人の内部資源と外部環境から戦略を発想	集落法人の内部資源（強み、弱み）と外部環境（機会、脅威）を整理し、クロス分析（強みをいかして機会に乗じたり、機会をいかして弱みを克服するなど）により戦略を発想する。
4 重要戦略要因の抽出	戦略の順位付け	「取り組みやすさ」及び「重要度」について順位付けする。
5 中期売上目標の策定	売上目標の設定と重要戦略要因の決定	従事者の目標所得や経営の継続性に配慮し、5 年後の法人の姿を基準として売上目標を設定する。その上で、4 の段階の順位付け結果を考慮して重要戦略要因を決定する。
6 戦略目標の洗い出し	財務、顧客、業務、人材、地域の各視点別に戦略目標を発想	集落法人と地域の関わり方の違いにより「地域」の位置付けを決定し、5 つ目の視点として加える。次に、顧客のニーズを洗い出し、「そのニーズに応えるためにやった方が良くと思うことは何か。」と質問して業務、人材のアイデアを出す。併せて、地域のアイデアを発想する。
7 戦略マップの作成	戦略目標のつながりを可視化し重要戦略目標を選定	視点ごとに類似の戦略目標をグループ化し、グループ間の関係が「Why」「Because」となるように矢印で結ぶ。その後、不足している戦略目標を補充し、重要戦略目標を選定する。
8 戦略プランの策定	指標、目標値及び戦略行動の策定	重要戦略目標ごとに、評価指標と目標値を設定し、それを達成するための戦略行動を策定する。



図表 I－6 「集落法人版BSC」における5つの視点

Ⅱ 集落法人版 BSC の 構築にあたって

1 コーディネータの役割

1 コーディネータの姿勢

集落法人版 BSC は、Ⅲの **8戦略プランの策定**により経営戦略の達成程度を評価します。この「評価」ということに、集落法人の構成員が抵抗感を感じる可能性があります。しかし、ここでの「評価」は、あくまでも時系列で、どういう傾向になっているかを把握するためのものです。したがって、コーディネータには、目標達成に向けて前向きな議論を誘導するという姿勢が求められます。

2 検討会の準備

1) SWOT 分析用の外部環境の収集と分類

3SWOT 分析では、集落法人外部の社会環境の変化に応じたアイデアを発想します。この外部環境の収集と分類は検討会の中でもできますが、大変時間がかかります。そこで、農業を取り巻く状況については、コーディネータが準備した方が良いでしょう。詳しくは、SWOT 分析で説明します。

2) 腹案の用意

検討会は検討メンバーのアイデアをもとに進めますが、コーディネータとして、対象法人を発展させるための腹案は常に用意しておきます。腹案は、検討メンバーに重要な事項を発見してもらいたい時、アイデアが出なくなった時やアイデアを修正する時などに利用します。特に、**7戦略マップの作成**や**8戦略プランの策定**が必要となりますが、詳しくは各段階で説明します。

3) シナリオの作成

検討会をどのように進めるのか、あらかじめ決めておきます。具体的には、到達目標、検討メンバーへ問いかける内容、時間配分を決めます。どこに焦点を当てて問いかけるかは、腹案をもとに決めます。例として、**1理念の再確認**のシナリオの一部を示します（図表Ⅱ－1）。



図表Ⅱ－１ 「理念の再確認」のシナリオ例

1 到達目標

1) 理念の再確認

2) 次回（事業領域の定義）に向けての頭出し

2 フローチャート（計 35 分）

1) 理念の再確認（30 分）

順序	項 目	内 容
① 導入 10 分	あいさつ 経営戦略の目的	・（貴重な時間を使って参加してくれたことに対する感謝の言葉） ・〇〇法人という組織をどのように発展させたら良いかみんなで考えることです。組織を成長させるやり方を考える手段が経営戦略です。
	理念を再確認する 必要性の説明	・理念を一から考えることは難しいので、現在の理念やキャッチフレーズをもとにしましょう。 ・理念では「負けない」と書いてあるが、何を持って「負けない」のか、皆さんの中で意味合いが異なる可能性があります。そこをすり合わせたほうが良いのではないのでしょうか。
② アイデ ア出し 15 分	1 つ目の理念 「誰にもどこにも 負けない法人」 の意味	・「誰にもどこにも負けない法人」というのはどういう意味があるのでしょうか。 ・例えば「誰にも」とは近隣の人もあるでしょうし、広島市内のサラリーマンというのもあるでしょう。 ・今から 3 分時間を取ります。 ・一人一つ以上書きましょう。ノルマです。書いたら真ん中に（模造紙の上に）置いてください。 ・例えば、小学生に説明する時の言葉を考えてください。
	嘆きへの対応 （経営戦略の目的 説明）	・理想像で構いません。現在できていなくても将来できれば良いのです。 ・悲観していると何もできなくなってしまう。あくまで、どうすれば良くなるかを考えるのがこの検討会の目的です。
	意見発表	・では、〇〇さんからこの付箋へ記入した内容を説明してください。 ・（内容発表→解釈） （または、内容発表→真意追究→検討メンバー回答→解釈） 【真意の追究】 ・これは、具体的にはどういうことでしょうか。 【解釈】 ・なるほど、〇〇（特定顧客の獲得）ということですね。
③ まとめ 5 分	次回までにやっ ておくことの説明	・これを次回までに、こちらの方で、できるだけ 3 分割になるように整理します。
	理念の使い方の説 明	・皆さんが目指す方向は、ここに書いてあることなので、新しい人が入って来たら、「こういう風にやってくれ。」と指示できると思います。

2) 次回（事業領域の定義）に向けての頭出し（5 分）

順序	項 目	内 容
① 説明 5 分	事業領域の説明	・次回は、現在の顧客は「誰」で、その顧客は「何を」求めている、それに対して「どのように」生産や販売しているかを整理します。その後、将来も同様に整理します。

4) 物品の準備

検討会では内容を整理するために、OA 機材や文具などが必要になります。

①OA 機材：録音機器（検討結果を後から確認し、正確に整理するため）

ノートパソコン（SWOT 分析の項目整理、中期売上目標の表をプロジェクターで映しながら整理、戦略プランを整理）

プロジェクター（中期売上目標の表の投影）

プリンター（検討結果の印刷）

②文具：模造紙（B1 程度）、付箋（8×8cm 程度）、マグネット、両面テープ、メンディングテープ、セロハンテープ、マジック（黒、赤、青）、ボールペン、鉛筆・シャープペン、ハサミ、ホッチキス、穴あけパンチ、画鋏

③配布資料：検討会の次第、前回検討会の結果を整理した資料

④出席簿

3 検討会の実行

Ⅲ構築における検討会は、司会と補助の 2 人のコーディネータで進行することを前提に記述しています。詳しくはⅢ構築の各段階の **2 検討会** をご覧ください。

1) 司会の役割

①検討会の目的、進め方や時間配分などを提示します。

②検討メンバーに対して、グループ討議での約束ごとを常に提示します（図表Ⅱ-2）。

図表Ⅱ-2 グループ討議での約束ごと

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">・人を傷つけないことなら、思い切って自由に発言します。・人の意見は、最後まで共感的に聴き取ります。・発言は「私は…」で始めます。「あなたは…」で始めると、否定的・攻撃的になりがちです。・建設的な意見を出すために、相手を気遣って対話します。・議論がテーマから外れないようにします。 |
|---|

③検討メンバーに対して、テーマに沿ったアイデアを出すように働きかけます。

④検討メンバーの相互理解を促進し、合意形成へ導きます。

⑤発言が特定の検討メンバーに片寄らないように、全員から意見を引き出します。

2) 補助の役割

①検討メンバーが記入した付箋を、模造紙上で適正に整理します。

②検討メンバーの発言から、付箋に書かれていないキーワードやアイデアを注意深く聞きとり、付箋に記入します。発言はそのまま記入するのではなく、テーマに沿って記述をします。③パソコンで整理します（パソコンでの整理を必要とする場合）。

④常にシナリオを確認し、司会が「**ポイント**」や、**【留意点】**を外さないように注意します。

4 検討結果の整理

検討結果を整理し、次回の検討会の初めに報告します。ほぼ全ての段階で KJ 法により同類のアイデアをくくり、その表題をつけて、パソコンで整理します。詳しくはⅢ構築の各段階の **3 結果の整理方法** をご覧ください。

また、整理した結果は、Ⅳ実行管理やⅤ再構築で実施法人の事務局長により利用されるため、構築後に電子データで実施法人へ渡します。

2 集落法人の役割

1 検討チームの編成

1) チーム構成

集落法人版 BSC の構築に際して、まず取り組まなければならないことは、検討チームの編成です。構築の失敗原因として、チーム構成の問題を挙げている事例も多く、チームの構成いかに構築の成否が係っているとも言えます。

基本的には集落法人に検討チームの編成を委ねますが、次のようなメンバーで編成するのが良いと考えます。

- ①代表者（代表理事，社長）
 - ②取りまとめ役（事務局長など経営戦略プロジェクトの責任者）
 - ③各部門の責任者（総務部，営農部，機械部，労務部や加工部などの各部門の責任者）
- これに加えて，様々な人によって構成される集落法人では，
- ④5年後，10年後に担い手となる若手（次の世代の発想を反映させることは極めて重要）
 - ⑤各部門の専従者（経営戦略の実行者として重要）
 - ⑥農外勤務で様々なノウハウを身に付けている人（商品開発，販売，顧客管理や品質管理など）
 - ⑦女性（女性の目線からの発想は，作業改善や商品開発などに有効）
- にもチームに加わっていただくことが重要です。

2) 検討チームの人数

一般企業の場合には，業務として，勤務時間中に経営戦略の構築に取り組みます。そのため，検討チームは6～8人程度の固定したメンバーとなります。

しかし，集落法人の場合は農外勤務をしている人が多くいます。専従者が全くいないところや，役員のほとんどが農外勤務をしているところも少なくありません。こうした集落法人では，検討会を夜間や休日に設定したとしても，毎回チーム全員が集まることは，かなり難しいと思われます。

そこで，時間を無駄にすることなく構築を進めるためには，検討メンバーの勤務状況などを考慮し，多めの人数で検討チームを編成することが有効です。具体的には，出席率にもよりますが，10～12人程度のメンバーで構成することが良いと考えます。

2 準備物

1) すぐに準備できるもの

- ①決算書（貸借対照表，損益計算書）
- ②総会資料
- ③事業計画：単年度 ※中期計画（5年程度）があれば準備します。

2) データ整理の必要があるもの

- ①部門別，作目別や品目別の生産，販売状況：売上高，生産量，面積，単収，単価など
- ②顧客状況：顧客の分類，実数と販売割合など

3 会場準備

集落法人事務所の会議室，近隣の集会所などを確保します。2～3 脚の長机を囲み，模造紙を拡げて作業ができる広さで，電源，黒板またはホワイトボードがある会場が必要です（図表Ⅱ－3）。



図表Ⅱ－3 会場の様子

4 構築前の会合（動機づけ）

検討メンバーの意欲を喚起するため，構築の検討会に先駆けて会合を開き，経営戦略を構築する目的と集落法人版 BSC の構築手順を説明します。その会合の最後に，**2 理念の再確認**の宿題様式を配布します。

5 検討会の開催

1) 開催時期

検討会の開催時期は，集落法人の都合に左右されます。農繁期でも差し支えない集落法人もあれば，農繁期は作物の栽培管理や収穫作業に追われ，全く時間が取れないという集落法人もあるでしょう。検討メンバーが最も集まりやすい時期に取り組みます。

2) 検討時間と期間

構築は短期間で仕上げるのが重要です。一般企業の場合は，一週間で集中して仕上げる，といった例もあります。

集落法人の場合，農外勤務をしている人が検討チームに入ることが想定されます。また，検討メンバーがじっくり考える時間やコーディネータが前回の検討会の整理をする時間も確保する必要があります。従って，1 回あたりの検討時間を 2 時間程度とした場合は，検討会は 1 週間に 1 回程度，2 ヶ月くらいで構築することが現実的だと考えます。今回の調査研究の事例における検討時間は図表Ⅱ－4 の通りです。

図表Ⅱ－4 構築に必要な検討時間と回数

段 階		事例1		事例2		事例3		事例4	
		時間	回数	時間	回数	時間	回数	時間	回数
0	動機づけ	1.5	1	1.5	1	2	1	2	1
1	理念の再確認	0.75	1	0.75	1	1	1	1.5	1
2	事業領域の定義	0.75		0.75		1		1.5	
3	SWOT分析	3	2	2	1	4	2	5	2
4	重要戦略要因の抽出	1.5	2	2	2	2	1	2.5	1
5	中期売上目標の策定	3		3		0.5		別途整理	
6	戦略目標の洗い出し	0.5		1		1		1	
7	戦略マップの作成	1.5	1	4	3	3	3	3	3
8	戦略プランの策定	3	1	5		4		4	
合 計		15.5	8	20	8	18.5	9	20.5	8

3) 日程調整

検討会の日程調整も構築の成否に係わります。検討メンバーの中核となる人が欠席したのでは議論に厚みを欠きます。リーダーである代表理事や社長, 取りまとめ役である事務局長の欠席は, 極力避けます。事前に欠席することが分かっている場合には日程を変更したほうが良いでしょう。また, 検討会を重ねる過程で, 斬新な発想をする人や建設的かつ具体的な提案をする人が明らかになってきます。こうした議論を前向きにリードする人が出席できるように日程を調整することも, 構築を成功させる上で重要となります。

6 役員への説明

構築した集落法人版 BSC を実行に移すためには, 役員の承認を得る必要があります。そこで, 構築中は, 役員会等を通じて検討メンバー以外の役員へ随時内容を報告します。集落法人の存在理由を明文化した **1 理念の再確認**, 経営戦略を可視化した **7 戦略マップの作成**, 及び単年度の計画である **8 戦略プランの策定** は重要なポイントとなるため必ず報告します。

Ⅲ 構築

1 理念の再確認

1 目的

既にどの集落法人にも、「理想的な姿」や「責任」を表す「理念」があると思います。しかし、それは非常に抽象的な言葉ではないでしょうか。ここでは、構成員の人たちがみんな同じ方向に行くために、抽象的な理念を分かりやすい言葉に置き換えて、意見をすり合わせることで、理念の再確認を行います。

なお、ここで再確認した理念は、以後、構築する各段階において、「理念に合致している戦略か。」「理念を達成するために、果たしてこの戦略で十分か。」と振り返る時や、新たに入った構成員に集落法人の理想的な姿を説明する時に活用します。

2 検討会

1) 司会の進行方法

(1) 目的と手順の説明

進 行 手 順	備 考																												
1. 目的の説明 ・ 1 目的を丁寧に説明します。	【具体例】 ①経営戦略は、夢や理想を実現する手段ですから、まず、理念を再確認します。 ②皆さんが将来どうなりたいかということを、分かり易い言葉にします。 ③ここでは、理念に込められた皆さんの思いをすり合わせます。																												
2. 手順の説明 ・ 既存の理念を 3 分割した宿題様式（図表Ⅲ－1）を、改めて検討メンバーに配布します。 ・ テーブルに、白紙の模造紙（B1 程度）を配置します。 ・ 理念の再確認する手順を説明します。 ①3 分割した理念の説明 ②3 分割した理念ごとのアイデア出し ③アイデアの補充	図表Ⅲ－1 理念に関する宿題の様式 <table><tr><th colspan="2">既存の経営理念やキャッチフレーズ</th><th colspan="2">具体的な言葉に置き換えたもの</th></tr><tr><td rowspan="3">1</td><td rowspan="3"></td><td>1</td><td></td></tr><tr><td>2</td><td></td></tr><tr><td>3</td><td></td></tr><tr><td rowspan="3">2</td><td rowspan="3"></td><td>1</td><td></td></tr><tr><td>2</td><td></td></tr><tr><td>3</td><td></td></tr><tr><td rowspan="3">3</td><td rowspan="3"></td><td>1</td><td></td></tr><tr><td>2</td><td></td></tr><tr><td>3</td><td></td></tr></table> 【留意点】 ①明文化された理念がある場合は、これをもとに考えます。 ②明文化された既存の理念がない場合は、キャッチフレーズや集落法人の設立目的をもとに考えます。 ③キャッチフレーズもない場合は、「集落法人自身」の理想的な姿や、「顧客」「地域」に対する責任を考えるとところから始めます。	既存の経営理念やキャッチフレーズ		具体的な言葉に置き換えたもの		1		1		2		3		2		1		2		3		3		1		2		3	
既存の経営理念やキャッチフレーズ		具体的な言葉に置き換えたもの																											
1		1																											
		2																											
		3																											
2		1																											
		2																											
		3																											
3		1																											
		2																											
		3																											

(2) 3分割した理念の説明

進 行 手 順	備 考
・ 図表Ⅲ－1をもとに、3分割した理念を説明します。 ・ 検討メンバーからの質問を受けます。	【具体例】 ①法人の理念を3分割すると、「〇〇な農業の展開」「〇〇で顧客へ貢献」「〇〇な地域づくり」になります。これを分かりやすい言葉に置き換えていきます。

(3) 3分割した理念ごとのアイデア出し

進 行 手 順	備 考
1. 1つ目の理念からのアイデア出し ・3つに分割した理念の内1つ目について、分かりやすい言葉に置き換えるために、検討メンバーへ問いかけてアイデアを引き出します。  図表Ⅲ-2 付箋にアイデアを記入する様子（事例2） ・検討メンバーを順に指名し、アイデアの説明を求めます。 ・検討メンバーの説明が抽象的で、意味が分かりにくい場合は、具体的な内容が出るまで、例示や解釈を加えながら質問を繰り返します。👉ポイント ・相反するアイデアが出た場合は、その必要性を検討メンバー全員に確認します。👉ポイント	【具体例】 ①宿題様式に記入してきた人は、1つ目について付箋に書き写してください。 ②記入していない人は、「人とのつながりを大切にする」とはどういうことか、改めて考えてください。誰とのつながりなのか？どんなつながりなのか？をこの場で考えて、付箋に書いてください（図表Ⅲ-2）。 ③小学生に説明すると仮定して、分かりやすく表現してください。 ④書いたら自分の前に置いてください。 【留意点】 ①1枚の付箋に二つ以上の内容が記入してあると整理に手間取るため、一つの内容だけを記入するように注意を喚起します。 【留意点】 ①若手や女性から指名し、リーダー、事務局長や各部門の責任者を最後にします。 ②発言順に配席する方法も考えられます。 【留意点】 ①検討会の進行を停滞させる発言が出た場合は、経営戦略を構築する目的や、理念の再確認の目的を改めて説明します。 【具体例】 ①（抽象的な内容）少し意味が分かりにくいですね。「良い人間関係を築く」とは、悪口を言わないことですか？意思の疎通を大事にすることですか？ ②（解釈）「地域のまともに貢献する」とは、「法人が自治会と協力して共通の目標をつくる。」ということですね。 【具体例】 ①「各自が責任を持つ」が、この法人の理念にあった方が良いと思いますか？
2. 2つ目の理念からのアイデア出し ・1つ目の理念と同様に進めます。	
3. 3つ目の理念からのアイデア出し ・1つ目の理念と同様に進めます。	



(4) アイデアの補充

進 行 手 順	備 考
・「集落法人自身」、「顧客」、「地域」の3つのいずれかに関するアイデアが全く出ていない場合は、司会の方から問いかけてアイデアを引き出します。	【具体例】 ①「顧客」は、収益の源となるため、集落法人の存続に必要不可欠な存在だと思います。そこで、顧客に対する責任を加えようと思います。顧客に対して、どのようにありたいか？果すべき責任は何か？アイデアを出してください。ちなみに、ここで言う顧客とは、お金を支払ってくれる全ての人のことです。 ②「地域」は、重要な経営資源である人と農地の提供元なので、集落法人の存続に必要不可欠な存在だと思います。そこで、地域への責任を理念に加えようと思います。地域に対して、どのようにありたいか？果すべき責任は何か？アイデアを出してください。

(5) まとめ

進 行 手 順	備 考
・検討メンバーのアイデアをおおまかに3つ程度にグループ化します。	【具体例】 ①この法人のキャッチフレーズを分かりやすい言葉にした結果、皆さんの思うところは「組織の強化」、「集落法人のファンづくり」、「地域への貢献」の3つに集約されました。 ②これは、皆さんが口にはしていなかったが、頭の中でこのようにやっていきたい、と思っていたことを改めて言葉にしたものです。
・今後、理念をどのような場面で使うかを説明します。	【具体例】 ①これは、集落法人の憲法であり、法人を発展させる上で最低限守らなければいけないこと、やり続けなければいけないことです。法人の現在や将来の構成員に伝えてください。 ②また、今後、重要戦略要因を決定する段階では、理念の実現にかなうものであるかどうかを判断する時の基準としても使います。
・アイデアを整理した後、その最上位の表題と3分割した表題の4つを考えるように検討メンバーに指示します。	【具体例】 ①これを分かりやすくするためにこちらで3分割にして整理します。 ②キャッチフレーズとなる最上位の表題と3分割した表題は皆さんが考えてください。

2) 補助の役割

- ・検討メンバーが付箋に書いたアイデアや発言から汲み取れる内容を付箋に記入します。この際、発言をそのまま記入するのではなく、テーマに沿って表現します。それを検討メンバーのアイデアが記入してある付箋に、補足内容として貼り付けます。
- ・検討メンバーの発言の中に、今後の戦略要因や戦略行動につながると思われるアイデアが見いだされた場合は、付箋に書き留めておき、Ⅲの **3 SWOT 分析**以降の段階で活用します。

3) 検討メンバーの役割

- ・集落法人の理想的な姿や責任についてアイデアを出すとともに、付箋に記入し、テーブル上の模造紙に貼り付けます。

3 結果の整理方法

- ・検討メンバーのアイデアをパソコンで清書し、1枚ずつ切り離してカード化します。
- ・KJ法により、内容が類似したカードをグループ化し、その表題を付けます（図表Ⅲ－3）。
- ・類似した表題をさらにグループ化し、その表題を付けます。
- ・20～30程度にグループ化した時点で、大きく3つに分類します。分類する基準は特にありませんが、「集落法人自身」「顧客」「地域」などを基準にすると整理がしやすくなります。
- ・一つの分類内の表題を、3分割で2～3程度の階層に整理します。👉ポイント
- ・残りの分類についても同様に整理します（図表Ⅲ－4）。
- ・時間があれば検討会の録音を聞きながら、見落とししたアイデアがないか、アイデアは真意を反映した表題になっているかなどを確認します。
- ・最上位の表題と3分割した表題の4つは空欄にしておき、次回の検討会で検討メンバーが表題を付けます。👉ポイント

図表Ⅲ－3 検討メンバーのアイデアのグループ化と表題作成例

アイデア1	アイデア2		表題
儲ける	収入の増加	→	儲ける農業
特産品の開発	儲かるモノづくり	→	高価な農産物づくり
効率良く作業	ロコミを使ってPR	→	効率的な農業の実践
竹山の活用	間伐材の利用検討	→	地域資源の利活用
組織内の情報共有	地域へ法人情報を発信	→	情報共有と情報発信
勉強する	ノウハウを学ぶ	→	ノウハウを勉強
自分の特技を伝える	技能の継承	→	技能継承
作業・イベントは全員で協力	重労働は全員で作業する	→	全員参画
納得いくまで話し合う	構成員の意見を尊重する	→	全員の意見を尊重
各自が責任を持つ	他の人と協力する	→	能力に応じた仕事分担

図表Ⅲ－4 表題の整理例

分類	表題		分類	表題
1	儲ける農業	→	1	高価な農産物づくり
		→	2	効率的な農業の実践
		→	3	地域資源の利活用
2	情報共有と情報発信	→	1	ノウハウを勉強
		→	2	技能継承
3	全員参画	→	1	全員の意見を尊重
		→	2	能力に応じた仕事分担

4 この段階に関するコーディネータの準備

- ・特にありません。

5 この段階に関する検討メンバーへの宿題

- ・既存のキャッチフレーズ、語録や理念を3つに分割したものを宿題様式に記入します。
- ・宿題様式を検討メンバーに配布し、既存のキャッチフレーズなどにどのような意味があるのか記入してくるよう指示します。

2 事業領域の定義

1 目的

現在の顧客は「誰」で、その顧客は「何を」求めている、それに対して「どのように」生産し、販売しているのかを整理します。次に、将来の希望を聞きます。将来の顧客は「誰に」したいのか、その顧客は「何を」求めている、それに対して「どのように」生産し、販売したいのかを整理します。これにより、現在どのような経営をしており、将来どのように変えたいと思っているのかが明らかになります。なお、この段階は次へ移行するための過程なので、大概が整理できれば十分です。

2 検討会

1) 司会の進行方法

(1) 目的と手順の説明

進 行 手 順		備 考																																																																
1. 目的の説明 ・ 1 目的を丁寧に説明します。		【具体例】 ①この段階の目的は、現在の顧客は誰で、何を、どのように生産しているのか？またどのように販売して利益を得ているのか？将来はどうしたいという思いがあるのか？を整理し、検討メンバー全員で共通認識を持つことです。 ②まず、現在の状況を整理した後、将来の思いを整理します。																																																																
2. 手順の説明 ・ II の 2 の 2 準備物を手元において、参考にしながら進めます。 ・ テーブルに、事業領域の整理表（図表Ⅲ－5、大判）を配置します。 ・ 図表Ⅲ－6 を提示し、進める手順を説明します。 ①現在の誰に（顧客）の整理 ②現在の何を（ニーズ）の整理 ③現在のどのように（生産、販売方法）の整理 ④将来の誰に（顧客）の特定 ⑤将来の何を（ニーズ）の整理 ⑥将来のどのように（生産、販売方法）の整理		図表Ⅲ－5 事業領域の整理表 <table><tr><th rowspan="2">項 目</th><th colspan="2">区 分</th><th colspan="2">現 在</th><th colspan="2">将 来</th></tr><tr><th colspan="2"></th><th colspan="2">(現在の集落法人の顧客)</th><th colspan="2">(将来のお得意先にしたい顧客)</th></tr><tr><td>誰 に (顧客)</td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td></tr><tr><td rowspan="3">何 を (ニーズ)</td><td rowspan="3">応えて いる 応えて いない</td><td colspan="2">(顧客が求めていること)</td><td colspan="2">(顧客が新たに求めること)</td></tr><tr><td>有 形</td><td>無 形</td><td>有 形</td><td>無 形</td></tr><tr><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td></tr><tr><td rowspan="3">どのように (方法)</td><td colspan="2">(求めていることに応じるためにしている生産方法や販売方法)</td><td colspan="2">(求めていることに応じるためにする生産方法や販売方法)</td></tr><tr><td>生 産</td><td>販 売</td><td>生 産</td><td>販 売</td></tr><tr><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td></tr></table> 図表Ⅲ－6 事業領域の定義を進める順番 <table><tr><th>項 目</th><th>区 分</th><th>現 在</th><th>将 来</th></tr><tr><td>誰に（顧客）</td><td></td><td>①</td><td>④</td></tr><tr><td>何を（ニーズ）</td><td></td><td>②</td><td>⑤</td></tr><tr><td>どのように（方法）</td><td></td><td>③</td><td>⑥</td></tr></table>		項 目	区 分		現 在		将 来				(現在の集落法人の顧客)		(将来のお得意先にしたい顧客)		誰 に (顧客)							何 を (ニーズ)	応えて いる 応えて いない	(顧客が求めていること)		(顧客が新たに求めること)		有 形	無 形	有 形	無 形					どのように (方法)	(求めていることに応じるためにしている生産方法や販売方法)		(求めていることに応じるためにする生産方法や販売方法)		生 産	販 売	生 産	販 売					項 目	区 分	現 在	将 来	誰に（顧客）		①	④	何を（ニーズ）		②	⑤	どのように（方法）		③	⑥
項 目	区 分		現 在		将 来																																																													
			(現在の集落法人の顧客)		(将来のお得意先にしたい顧客)																																																													
誰 に (顧客)																																																																		
何 を (ニーズ)	応えて いる 応えて いない	(顧客が求めていること)		(顧客が新たに求めること)																																																														
		有 形	無 形	有 形	無 形																																																													
どのように (方法)	(求めていることに応じるためにしている生産方法や販売方法)		(求めていることに応じるためにする生産方法や販売方法)																																																															
	生 産	販 売	生 産	販 売																																																														
項 目	区 分	現 在	将 来																																																															
誰に（顧客）		①	④																																																															
何を（ニーズ）		②	⑤																																																															
どのように（方法）		③	⑥																																																															

(2) 現在の事業領域の定義

進 行 手 順	備 考
1. 現在の誰に（顧客）の整理 現在の集落法人の顧客は誰なのか、検討メンバーへ問いかけて、アイデアを引き出します。	【具体例】 ①現在の顧客は誰ですか？顧客とは、お金をいただいている相手のことです。 ②これで全てですか？作業受託サービスなどはありませんか？ ③農業以外の部門はありませんか？
2. 現在の何を（ニーズ）の整理 - 集落法人が現在の顧客に提供している価値は何なのか、検討メンバーへ問いかけて、アイデアを引き出します。 - アイデアが発想されにくい場合は、具体的な場面を提示してアイデアを引き出します。👉 ポイント - アイデアが発想されにくい場合は、既に出ているアイデアを紹介し、他のアイデアを引き出します。👉 ポイント - アイデアが発想されにくい場合は、具体的に着眼点を提示してアイデアを引き出します。👉 ポイント - 内容が曖昧で分かりにくい場合は、例示や解釈を加えて、具体的な内容が出るまで質問を繰り返します。👉 ポイント - 言葉の定義を混同している場合は訂正します。👉 ポイント - 現在提供していない価値が出ている場合、現在と将来の差を正確に把握ができないので、全てのアイデアについて、「応えられている」か、「応えられていない」かを整理します。	【具体例】 ①お客さんは、この集落法人に何を求めているのですか？何を期待しているのですか？ ②お客さんは何に価値を感じてお金を支払っているのですか？ 【留意点】 ①最初は「価値」という表現で、できる限り制限のない中でアイデアを引き出します。 【具体例】 ①スーパーで直売した経験はありませんか？ ②お客さんに「この法人の米はここが良い」と褒められたことはありませんか？ 【留意点】 ①場面設定や着眼点の提示が多すぎると誘導になるので注意します。 【具体例】 ①お客さんが欲しがっているものは「農薬の使用回数を減らした農産物」だけですか？ ②今挙げている全てがあれば、お客さんは全員買ってくれますか？ 【具体例】 ①料理のレシピ、宅配、イベント情報や法人への宿泊など、「形のない」情報やサービスを求められることはありませんか？ 【具体例】 ①「品質が良い」とはどういうことですか？形、大きさ、重さ、揃いといった外観ですか？糖度、酸度、香り、うまみ、舌触りといった内部の品質ですか？ ②「美味しい」とはどういう味ですか？どういう調理をしたら美味しいですか？それをどうやって食べますか？それを一口食べた時にどう感じますか？それはなぜそう感じるのですか？ 【具体例】 ①安全と安心は分けて考えてください。 ②安心は、宣伝、口コミや使用した経験などから醸成されるものです。 ③安全は、商品そのものに関することです。農薬の残留基準をクリアしているとか、腐敗していないとか、異物が混入していないとか、ということです。 【具体例】 ①「有機栽培の野菜が欲しい」という顧客のニーズに少しは応えていますか？それとも、まったく応えられていませんか？

3. 現在のどのように（生産、販売方法）の整理 ・ 集落法人はどのように価値を提供しているのか、検討メンバーへ問いかけて、アイデアを引き出します。 ・ アイデアが発想されにくい場合は、具体的な場面や着眼点を提示してアイデアを引き出します。👉 ポイント	【具体例】 ①現状は商品をどのように生産し、お客さんにどのように販売していますか？ 【具体例】 ①生産面では、人の配置や部門間の移動、雇用形態、栽培方法、仕事をする環境はどうなっていますか？ ②販売面では、流通方法、販売場所、販売する人、荷姿、顧客管理はどうなっていますか？ ③組織としての方針決定はどうしていますか？
4. まとめ ・ 整理した内容を、一つずつ最終確認します。	

（３）将来の事業領域の定義

進 行 手 順	備 考
1. 将来の誰に（顧客）の特定 ・ 将来の集落法人の顧客を誰にしたいのか、検討メンバーへ問いかけて、アイデアを引き出します。	【具体例】 ①現在はお客さんではないけれど、将来こういうところに販売したい、もしくは、販売先として軸足を動かしていきたいと考えている相手は誰ですか？
2. 将来の何を（ニーズ）の整理 ・ 将来の顧客が求めるニーズは何なのか、検討メンバーへ問いかけてアイデアを引き出します。	【具体例】 ①将来のお客さんは何を欲しがっていますか？現在のお客さんと違うところは何ですか？
3. 将来のどのように（生産、販売方法）の整理 ・ 将来の顧客が求めるニーズに対してどのように対応するのか、検討メンバーへ問いかけてアイデアを引き出します。	【具体例】 ①将来のお客さんは、この法人の商品を、どのようにして手に入れたいと思っているでしょうか？ ②商品、情報、サービスはどのように生産あるいは提供すれば良いですか？ 【留意点】 ①現在の「応えられていない」ニーズに対する方法が欠落している場合は、司会の方から問いかけてアイデアを引き出します。
4. まとめ ・ 整理した内容を、一つずつ最終確認します。	

2）補助の役割

- ・ 検討メンバーが付箋に書いたアイデアや発言から汲み取れる内容を付箋に記入します。それを検討メンバーのアイデアが記入してある付箋に、補足内容として貼り付けます。
- ・ 検討メンバーの発言の中に、今後の戦略要因や戦略行動につながるとされるアイデアが見いだされた場合は、付箋に書き留めておき、Ⅲの **3 SWOT 分析**以降の段階で活用します。

3）検討メンバーの役割

- ・ 顧客、ニーズや生産・提供方法のアイデアを出すとともに、付箋に記入し、テーブル上の事業領域の整理表に貼り付けます。

3 結果の整理方法

- ・検討メンバーのアイデアをパソコンで清書し，1枚ずつ切り離してカード化します。
- ・現在及び将来の顧客，ニーズや生産・提供方法それぞれの領域において，KJ法により，内容が類似したカードをグループ化し，その表題を付けます。
- ・時間があれば検討会の録音を聞きながら，見落としたアイデアがないかなどを確認します。

4 この段階に関するコーディネータの準備

- ・特にありません。

5 この段階に関する検討メンバーへの宿題

- ・特にありません。

3 SWOT 分析

1 目的

集落法人の内部資源となる「強み (Strength)」と「弱み (Weakness)」, 集落法人を取り巻く外部環境となる「機会 (Opportunity)」と「脅威 (Threat)」を洗い出します。次に, 集落法人の強みをいかして機会に乗じる戦略や, 機会を利用して弱みを克服する戦略などを発想します。これにより, 社会環境の変化に応じた戦略を発想することができます。また, 集落法人の内部資源と外環境を整理することで, 農業を取り巻く状況について理解を深め, 集落法人自身を改めて見直すことにもつながります。

2 検討会

1) 司会の進行方法

(1) 目的と手順の説明

進 行 手 順	備 考																																																																																						
1. 目的の説明 ・ 1 目的を丁寧に説明します。																																																																																							
2. 手順の説明 ・ テーブルに、SWOT 分析整理表（図表Ⅲ－7、大判）を配置します。	図表Ⅲ－7 SWOT 分析整理表 <table><tr><th colspan="2" rowspan="2"></th><th colspan="2">強み (Strength)</th><th colspan="2">弱み (Weakness)</th></tr><tr><th>得意</th><th>得意</th><th>得意</th><th>得意</th></tr><tr><th rowspan="10">内部資源 (自ら制御できること)</th><th>モト</th><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><th>ヒト</th><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><th>モノ</th><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><th>カネ</th><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><th>情報</th><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><th>その他</th><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><th rowspan="10">外部環境 (自ら制御できないこと)</th><th>人口統計的環境</th><td rowspan="10">強みをいかにして 機会に結びつけるか。 強みの程度 ①：高 ②：中 ③：低</td><td rowspan="10">機会を利用して 弱みを克服する。 弱みの程度 ①：高 ②：中 ③：低</td><td rowspan="10">強みの程度 ①：高 ②：中 ③：低</td></tr><tr><th>経済環境</th></tr><tr><th>技術環境</th></tr><tr><th>政治・法律環境</th></tr><tr><th>社会・文化環境</th></tr><tr><th>自然環境</th></tr><tr><th>市場</th></tr><tr><th>消費（者）</th></tr><tr><th>競争要素</th></tr><tr><th>中間媒介要素</th></tr><tr><th>資源の配分</th></tr><tr><th>労働環境</th></tr><tr><th rowspan="10">人口統計的環境</th><td rowspan="10">④ 両面性のある外部環境 は、機会として活用する。</td><td rowspan="10">強みを一層強固にして 脅威に備える。</td><td rowspan="10">弱みと脅威の 結合をせを回避する。</td></tr><tr><th>経済環境</th></tr><tr><th>技術環境</th></tr><tr><th>政治・法律環境</th></tr><tr><th>社会・文化環境</th></tr><tr><th>自然環境</th></tr><tr><th>市場</th></tr><tr><th>消費（者）</th></tr><tr><th>競争要素</th></tr><tr><th>中間媒介要素</th></tr><tr><th>資源の配分</th></tr><tr><th>労働環境</th></tr><tr><th rowspan="10">人口統計的環境</th><td rowspan="10">強みを一層強固にして 脅威に備える。</td><td rowspan="10">弱みと脅威の 結合をせを回避する。</td></tr><tr><th>経済環境</th></tr><tr><th>技術環境</th></tr><tr><th>政治・法律環境</th></tr><tr><th>社会・文化環境</th></tr><tr><th>自然環境</th></tr><tr><th>市場</th></tr><tr><th>消費（者）</th></tr><tr><th>競争要素</th></tr><tr><th>中間媒介要素</th></tr><tr><th>資源の配分</th></tr><tr><th>労働環境</th></tr></table>			強み (Strength)		弱み (Weakness)		得意	得意	得意	得意	内部資源 (自ら制御できること)	モト					ヒト					モノ					カネ					情報					その他					外部環境 (自ら制御できないこと)	人口統計的環境	強みをいかにして 機会に結びつけるか。 強みの程度 ①：高 ②：中 ③：低	機会を利用して 弱みを克服する。 弱みの程度 ①：高 ②：中 ③：低	強みの程度 ①：高 ②：中 ③：低	経済環境	技術環境	政治・法律環境	社会・文化環境	自然環境	市場	消費（者）	競争要素	中間媒介要素	資源の配分	労働環境	人口統計的環境	④ 両面性のある外部環境 は、機会として活用する。	強みを一層強固にして 脅威に備える。	弱みと脅威の 結合をせを回避する。	経済環境	技術環境	政治・法律環境	社会・文化環境	自然環境	市場	消費（者）	競争要素	中間媒介要素	資源の配分	労働環境	人口統計的環境	強みを一層強固にして 脅威に備える。	弱みと脅威の 結合をせを回避する。	経済環境	技術環境	政治・法律環境	社会・文化環境	自然環境	市場	消費（者）	競争要素	中間媒介要素	資源の配分	労働環境
				強み (Strength)		弱み (Weakness)																																																																																	
		得意	得意	得意	得意																																																																																		
内部資源 (自ら制御できること)	モト																																																																																						
	ヒト																																																																																						
	モノ																																																																																						
	カネ																																																																																						
	情報																																																																																						
	その他																																																																																						
	外部環境 (自ら制御できないこと)	人口統計的環境	強みをいかにして 機会に結びつけるか。 強みの程度 ①：高 ②：中 ③：低	機会を利用して 弱みを克服する。 弱みの程度 ①：高 ②：中 ③：低	強みの程度 ①：高 ②：中 ③：低																																																																																		
		経済環境																																																																																					
		技術環境																																																																																					
		政治・法律環境																																																																																					
社会・文化環境																																																																																							
自然環境																																																																																							
市場																																																																																							
消費（者）																																																																																							
競争要素																																																																																							
中間媒介要素																																																																																							
資源の配分																																																																																							
労働環境																																																																																							
人口統計的環境	④ 両面性のある外部環境 は、機会として活用する。	強みを一層強固にして 脅威に備える。	弱みと脅威の 結合をせを回避する。																																																																																				
				経済環境																																																																																			
				技術環境																																																																																			
				政治・法律環境																																																																																			
				社会・文化環境																																																																																			
				自然環境																																																																																			
				市場																																																																																			
				消費（者）																																																																																			
				競争要素																																																																																			
				中間媒介要素																																																																																			
資源の配分																																																																																							
労働環境																																																																																							
人口統計的環境	強みを一層強固にして 脅威に備える。	弱みと脅威の 結合をせを回避する。																																																																																					
			経済環境																																																																																				
			技術環境																																																																																				
			政治・法律環境																																																																																				
			社会・文化環境																																																																																				
			自然環境																																																																																				
			市場																																																																																				
			消費（者）																																																																																				
			競争要素																																																																																				
			中間媒介要素																																																																																				
資源の配分																																																																																							
労働環境																																																																																							
・ 図表Ⅲ－8 を提示し、進める手順を説明します。 ①「強み」の洗い出し ②「弱み」の洗い出し ③「機会」の洗い出し ④「脅威」の洗い出し ⑤「強み」と「機会」のクロス分析 ⑥「弱み」と「機会」のクロス分析 ⑦「強み」と「脅威」のクロス分析 ⑧「弱み」と「脅威」のクロス分析	図表Ⅲ－8 SWOT 分析を進める順番 <table><tr><th colspan="2">内部環境</th><th>①強み</th><th>②弱み</th></tr><tr><th colspan="2">外部環境</th><th>③機 会</th><th>④脅 威</th></tr><tr><th colspan="2"></th><td>⑤</td><td>⑥</td></tr><tr><th colspan="2"></th><td>⑦</td><td>⑧</td></tr></table>	内部環境		①強み	②弱み	外部環境		③機 会	④脅 威			⑤	⑥			⑦	⑧																																																																						
内部環境		①強み	②弱み																																																																																				
外部環境		③機 会	④脅 威																																																																																				
		⑤	⑥																																																																																				
		⑦	⑧																																																																																				

(2) 内部資源の整理

進 行 手 順	備 考																	
1. 準備 - 内部資源の整理は、Ⅱの2の2準備物を手元において、参考にしながら進めます。 - 検討メンバーから出されたアイデアを「強み」と「弱み」に仕分けするために、ヒト、モノ、カネ、情報の対照を提示します（図表Ⅲ－9）。👉ポイント	図表Ⅲ－9 強みと弱みに仕分けするための比較対照 <table><tr><th colspan="2">内部資源</th><th>対照</th></tr><tr><td colspan="2">ヒ ト</td><td>他の集落法人 産地、生産組合</td></tr><tr><td colspan="2">モ ノ</td><td>競合する商品</td></tr><tr><td colspan="2">カ ネ</td><td>他の集落法人 生産組合</td></tr><tr><td rowspan="2">情 報</td><td>組織に関する情報</td><td>他の集落法人 産地、生産組合</td></tr><tr><td>商品に付随する情報</td><td>競合する商品</td></tr></table>	内部資源		対照	ヒ ト		他の集落法人 産地、生産組合	モ ノ		競合する商品	カ ネ		他の集落法人 生産組合	情 報	組織に関する情報	他の集落法人 産地、生産組合	商品に付随する情報	競合する商品
内部資源		対照																
ヒ ト		他の集落法人 産地、生産組合																
モ ノ		競合する商品																
カ ネ		他の集落法人 生産組合																
情 報	組織に関する情報	他の集落法人 産地、生産組合																
	商品に付随する情報	競合する商品																
2. 強みの洗い出し - 図表Ⅲ－9の対照と べて強みだと思うことを、検討メンバーへ問いかけてアイデアを引き出します。 - 具体的な場面を提示してアイデアを引き出します。 - 既に出ているアイデアを紹介し、他のアイデアを引き出します。 - 曖昧な内容は、り下げて質問します。👉ポイント - アイデアは、可能な限り数値化します。👉ポイント - コーディネータが事前に準備していた「強み」が出なかった場合は提示し、検討メンバーが納得すれば取り入れます。	【具体例】 ①他の産地と同じ品目を作っているが、これは負けないということを書いてください。 ②特産品はありますか？ ③この法人だけの 自の技術、栽培方法や取り組みはありますか？ ④この法人だからとアピールするものが何かあると思います。その良い特徴は何でしょうか？ 【具体例】 ①お客さんから、この法人の強みを教えてもらったことがありますか？ ②よその米と味を べたことがありますか？ ③この法人へ視 に来る人は、何を見たいと思っ て来られますか？ 【具体例】 ①皆さんが強みだと思っているものは、「良い土地、良い水、自然が多い」 だけですか？ 【具体例】 ①（現状を表すだけの表現）「水が良い」は、具体的にはどんな点で強みとなりますか？ ②（程度）よそと べて、具体的にどれくらいコストが安いのですか？ ③（客観性）野菜の品質はどのように べるのですか？実際に調べたのですか？ ④（全体化、組織化）その技術は、法人の誰もが使えるのですか？ 【具体例】 ①現金、 金が多い → 流動 率 300 ②品質が良い → A 品率 80 【具体例】 ①「 積み」ミカンは、ここだけの 自の栽培法であり、強みになりませんか？																	
3. 弱みの洗い出し - 図表Ⅲ－9の対照と べて弱みだと思うことを、検討メンバーへ問いかけてアイデアを洗い出します。 - 具体的な例を提示して「弱み」を明確にします。	【具体例】 ①「 手だと思うこと」「自信がないこと」「他より っていると思うこと」は何ですか？ ②直面している問題がありますか？ 【具体例】 ①テレビとか、雑 に取り上げられることは りない、ということですね。 ②ホームページは誰も開設していないということですね。																	

- 内容を分かりやすく解釈して「弱み」を明確にします。 - 曖昧な内容は、り下げて質問します。ポイント - アイデアは、可能な限り数値化します。ポイント - コーディネータが事前に準備していた「弱み」が出なかった場合は提示し、検討メンバーが納得すれば取り入れます。	【具体例】 ①「情報発信不足」が弱みですね。情報発信さえすれば、確実に顧客を獲得できるということですね。 ②「あまり目に触れる機会がなかった」ということですね。実はそれが弱みですね。 【具体例】 ①（現状を表すだけの表現）「作業の集中」は、具体的に何が「弱み」になるのですか？										
4. 強み、弱みの程度の整理 「強み」、「弱み」の程度を分かりやすくするため、3段階に整理します（図表Ⅲ－10）。	図表Ⅲ－10 程度の整理基準 <table border="1"> <thead> <tr> <th>整理基準</th><th>内 容</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>経済価値</td><td>経営目標の達成に有効か？</td></tr> <tr> <td>希少性</td><td>他社は保有していないか？</td></tr> <tr> <td>模 可能性</td><td>まねされにくいのか？</td></tr> <tr> <td>組織</td><td>組織的に対応できるか？</td></tr> </tbody> </table>	整理基準	内 容	経済価値	経営目標の達成に有効か？	希少性	他社は保有していないか？	模 可能性	まねされにくいのか？	組織	組織的に対応できるか？
整理基準	内 容										
経済価値	経営目標の達成に有効か？										
希少性	他社は保有していないか？										
模 可能性	まねされにくいのか？										
組織	組織的に対応できるか？										
5. 内部資源の確認 整理した内容を、一つずつ最終確認します。											

（３）外部環境の整理

進 行 手 順	備 考
1. 事前に準備した外部環境の説明 - 図表Ⅲ－13、図表Ⅲ－14をもとに事前に準備した外部環境を説明します。 - 検討メンバーからの質問を受けます。	
2. 実施法人特有の機会、脅威の洗い出し - 実施法人特有の「機会」と「脅威」を検討メンバーへ問いかけてアイデアを引き出します。 - 既に出ている内部資源のアイデアを紹介し、機会、脅威となるアイデアを引き出します。	【具体例】 ①この法人、〇〇、〇〇地域だけにえられた機会はないですか？ 【具体例】 ①強みのところで、毎年例の〇〇フェスティバルというのがありましたが、それは、何を機に始めたことですか？これは、この地域特有の「機会」になりませんか？
3. 外部環境の確認 整理した内容を、一つずつ最終確認します。	

（４）クロス分析の実施

進 行 手 順	備 考
1. 方法の説明 - 集落法人での具体的な事例（図表Ⅲ－12）を利用して、クロス分析の方法を説明します。 - 事例を題材として、特定の所を使ってクロス分析を習します。	【留意点】 ①「強みの 農業を減らすコメ栽培」と、機会の 消費者ニーズは安全、安心で良食味を け合わせて、安全、安心を売り物に、個人顧客に減農薬米を売り込む というアイデアが発想できます」というように、1対の項目を け合わせる方法を説明します。 【具体例】 ① を見るというイメージ良いのですが、 れるまでは1対1のクロス分析を 習します。

2. 「強み」と「機会」のクロス分析 「強みをいかして、機会に乗じる」アイデアを検討メンバーへ問いかけて引き出します。 - アイデアが発想されにくい場合は、特定の「強み」と「機会」を取り上げてアイデアを引き出します。ポイント - 発想されたアイデアのもとになった「強み」や「機会」を取り上げて、アイデアを引き出します。 - 内容を下げながらアイデアを引き出します。 「両面性」を持つ内容は、できる限り「機会」ととらえて発想するように誘導します。ポイント	【留意点】 ①「できる」「できない」に関係なく、自由な発想を引き出すように誘導します。 【留意点】 ①アイデアが発想されにくい場合は、コーディネーターや 発想をする検討メンバーを中心に 2～3 人程度の小グループに分け、クロス分析を行います。 【具体例】 ①（発想しやすい 所を使う）強みの中の 農薬を減らすコメ栽培 と、機会の中の 消費者ニーズは安全、安心で良食味 を 合わせて何か思いつきませんか？ 【具体例】 ①この「地産地消の支援制度」のほかに、類似の制度がありますが、先ほどの強みと 合わせることはできませんか？ 【具体例】 ①（共感 解釈）それは面白いアイデアですね。「少々外観が悪くても、味の良いものを求める人を狙おう」というアイデアですね。 ②（他力 存のアイデア）「お客さんを紹介してもらおう」ためにはどうしたら良いですか？「紹介してもらうために、具体的に何かをする」という考え方でアイデアを発想してください。 ③（実現可能性）それは面白いアイデアですね。具体的なことがあれば、一つ二つ してください。
3. 「弱み」と「機会」のクロス分析 「機会を利用して弱みを克服する」アイデアを引き出します。	
4. 「強み」と「脅威」のクロス分析 「強みを一層強固にして脅威に備える」アイデアを引き出します。	
5. 「弱み」と「脅威」のクロス分析 「弱みと脅威の 合わせを回避する」アイデアを引き出します。	
6. 自由な発想からのクロス分析 - アイデアが発想されなくなったら、自由なアイデアを引き出します。 - アイデアが発想されれば、そのアイデアのもとになった内部資源や外部環境を明らかにします。 当項目がない場合は、新たな項目として追加します。 - 新たな項目を起点としてアイデアを引き出します。	【具体例】 ①「日 から考えている取り組み」、「やりたい取り組み」や「現在実施しようとしている取り組み」があれば出してください。 【具体例】 ①この項目をさらに利用して何か良いアイデアはありませんか？

2) 補助の役割

(1) 内部資源及び外部環境の整理

- ・検討メンバーが付箋に書いたアイデアや発言から汲み取れる内容をパソコンに入力します。
- ・入力した内容は、クロス分析で利用しやすいように、表形式に整理しておきます。

(2) クロス分析

- ・Ⅲの **2 事業領域の定義** の整理を見て、追加できるアイデアがある場合は、それを検討メンバーに確認した上で追加します。

3) 検討メンバーの役割

- ・内部資源、外部環境やクロス分析のアイデアを付箋に記入し、テーブル上の SWOT 分析整理表に貼り付けます。

3 結果の整理方法

- ・クロス分析で発想したアイデアをパソコンで清書し、1枚ずつ切り離してカード化します。
- ・KJ法により、内容が類似したカードをグループ化し、その表題を付けます（図表Ⅲ－11）。
- ・規模拡大、施設導入、新規作物導入、生産性向上、加工導入、事業の選と集中、ブランド確立、販路拡大、観農業、農外事業は混同せずに、区別してグループ化します。 **ポイント**
- ・時間があれば、検討会の録音を聞きながら、戦略要因につながるアイデアを見落としていないかなどを確認します。
- ・アイデアをグループ化する数に特に基準はありませんが、Ⅲの **4 重要戦略要因の抽出** での順位付けを考慮すると、7つ程度が適当です。
- ・アイデアのグループ化は、重要戦略要因を左右する重要な作業になります。過度に意図的になってはいけませんが、「落とし所」を考えながら、グループ化や表題づくりを進める必要があります。 **ポイント**

図表Ⅲ－11 クロス分析で発想されたアイデアによる戦略要因の整理例

検討メンバーのアイデア	表題（戦略要因）	方向性
休地への新規 農者の受け入れ、産地拡大 園を再開発し新規 農者を受け入れる	新規 農者の受入れによる規模拡大	規模拡大
個別経営部分の法人への取り込み	個別経営部分を取り込んだ体質強化	
まるかじりレモンの開発	まるかじりレモンの開発	新規作物導入
APを活用した生産工程の管理（技術のデータ化） APを取り入れ、「見える産地」として売り出す	APを活用した生産工程の管理	生産性向上
無加 ハウスによる 料費の低減	コストの低減による生産性の向上	
レモンを使った調味料の開発（〇〇醸造との ） せとかケーキの開発（ ケーキ との ）	地元業者との による加工品の 開発	加工導入
カンキ とハチミ のセット販売 レモンの葉、 , の商品化	アイデア 負で特産品の開発	
農業ボランティアを活用したファンの開 消費者教育とセットで販路拡大	様々な情報を活用したファンの開	販路拡大
園を含めた農園 の整備で観 農園化 近隣農 と した農作業体験 アー	地域と した観 農業への発展	観 農業

4 この段階に関するコーディネータの準備

1) 内部資源の整理

- ・内部資源の整理は検討会で行いますが、検討メンバーが気づかない場合もあります。そこで、コーディネータもあらかじめ整理しておいた方が良いでしょう。

2) 外部環境の整理

- ・外部環境の整理は検討会の中でもできますが、大変時間がかかります。そこで、外部環境は、コーディネータがあらかじめ準備します。収集内容は、図表Ⅲ－13に示す項目です。また、収集方法の参考として、当センターが収集した概要と出を図表Ⅲ－14に示します。
- ・現場に提示する項目は 査し、必要最小限にとどめます。必要以上に多く提示すると、クロス分析が難しくなります。 **ポイント**
- ・外部環境の中には、見方や立場を変えることによって、機会にも、脅威にもなるものがあります。代表的なものとして「企業の農業参入」があります。「競争相手の出現」ととらえれば「脅威」になりますが、「提 先」だと考えれば「機会」になります。こうした内容は両面性を持つものとして整理します。

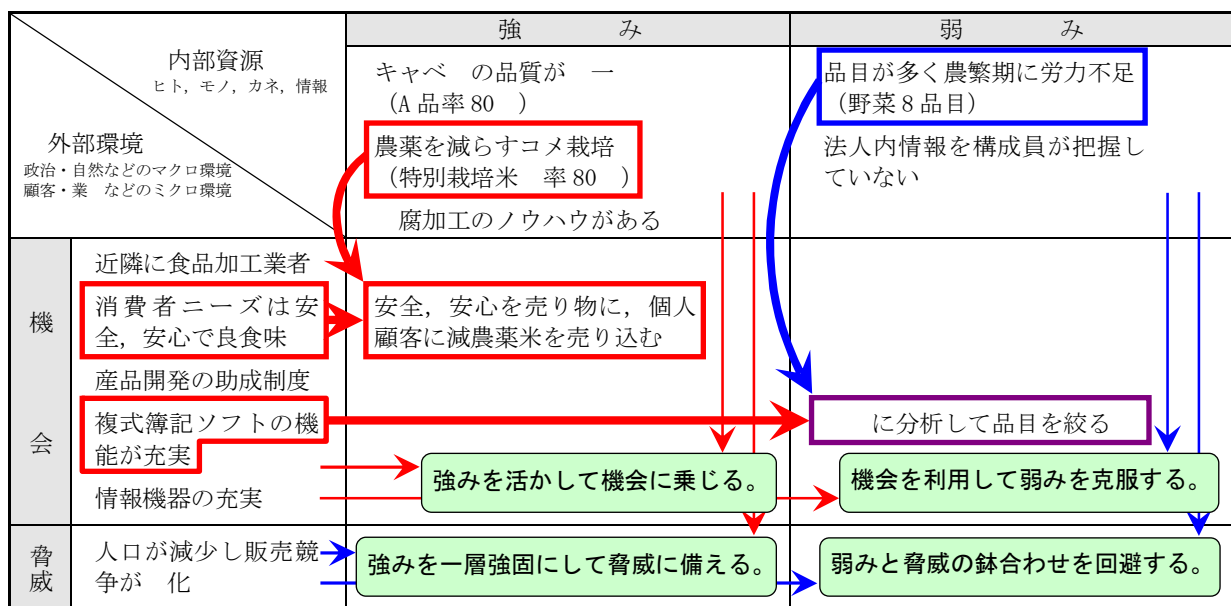
5 この段階に関する検討メンバーへの宿題

1) 内部資源及び外部環境の整理

- ・宿題様式を配布し、内部資源及び外部環境のアイデアを書いてくるように指示します。
- ・外部環境では、項目ごとに担当者を決めます。
- ・担当者の割振りは、検討メンバーの得意分野を配慮して行うように指示します。

2) クロス分析（内部資源及び外部環境の整理と別な日程で行う場合）

- ・クロス分析の方法を十分説明した上で、図表Ⅲ－12と宿題様式を配布し、アイデアを記入してくるよう指示します。



図表Ⅲ－12 クロス分析の例

図表Ⅲ－13 内部資源と外部環境の分類と内容

区 分	分 類	内 容
内部資源 (自ら制御できること)	生産能力	施設の規模・能力, 栽培・生産技術能力, 環境保全型技術
	土地利用	土地利用状況, 地化・ブロックローテーション実施状況
	財務力	収益性, 生産コスト, 資本調達コスト, 財務の安定性
	研究開発力	新技術開発, 新技術導入, 情報収集力
	人材	集落法人内部の人材開発・有能性, 外部助言者の利用, 若手リーダーの有無
	組織風土	有能な経営者, 構成員のやる気, 起業的思考, 性と適応性, チームワーク, 役割分担
	マーケティング力	販売力, 市場情報の収集, 品質評価, 地理的優位性, 価値, トレーサビリティの導入, 生産・産地情報提供, 消費者への流れ
	作業環境	ハウス内環境(温度, 湿度), 休 室, 調製環境(照度, 姿勢, 動線), 雇用環境(社会保 制度)
	研修体制	目的とする学習内容の有無, 先進地視 察の機会, 外部研修機関, 組織内研修, 異業種 交流
	ビジョン	目的の明確さ, 達成目標の難易度, 構成員への 周知
外部環境 (自ら制御できないこと)	人口統計的環境	農 業人口・農業 業人口の増減, 高 齢化・担い手の変化
	経済環境	気変動, 経済成長率, 国の財政状況, 通 貨の整備
	技術環境	栽培・生産技術の変化, 新技術開発, 情報インフラの整備
	政治・法律環境	農政施策, 土地利用調整
	社会・文化環境	女性の社会進出, 名 誉, 文化財
	自然環境	自然環境の 劣化, ネル ー資源の過不足, 気象条件, 異常気象
	市場	市場ニーズ, 入農産物
	消費(者)	消費動向, 消費者ニーズ, 消費者の安全 志向
	競争業者	既存の競争相手, 新規参入の動向
	中間媒介業者	農協, 売業者, 小売業者, 運 送業者, 入業者との関係
	農地の集積	規模拡大の可能性(農地の流動化), 作 業地の増減
	労働環境	高 齢化, 新規 農業, 新規参入, 雇用環境, 労働調整組織

図表Ⅲ－14 外部環境の概要と出典例

分 類	概 要	出 典
人口統計的環境	・日本全体及び農村の人口が減少 ・農業所得や 業者が減少 ・定年 者が2地域居 を希望	農山漁村をめ る現状について(農村振 局)
	・長期滞在でソバ ち段位取得する観 が人気 ・空き の登録, 活用制度	広島県 流・定 促進協議会について(広島県)
経済環境	・高額納 者は金 業, 食品, 美容関係	2004 年度高額納 者公示より
社会・文化環境	・地産地消を目的に 土料理コンテスト費用を助成 ・学 教育で農業体験費用を助成 ・バランスが良い食事を 発	食育について(農林水産)
	・ 活動, 生 学習活動により生活 足度が向上	日本人のライフスタイル及び生活観などに関する調査研究(第一生 経済研究所)
	・今後増えるのは, 単 世 , のみ 世 , 一人子 世 ・減るのは 子 世 , その他の世 (3 世代世)	世 が変わる世 が変わる「多世 社会」(博報)
	・生活者が地域生活に対して持つ欲求は, 利, 外見, 個性, , 安心, , 自然, 安価の8つ	地域への 足度を構成する「8つの欲」(博報)
自然環境	・CO ₂ の 出量増加により地 化が加	平成18 年度農業白書(環境)
	・化 料の将来的な不足が 念され, 物のバイオ 料への利用が 増 ・オキシダント発生が増加	中国新聞

分 類	概 要	出
市場	・有機農産物や特別栽培農産物市場が拡大	有機農業の現状と 題（生産局農産振 ）
	・米の消費量が減少 ・米の消費者ニーズは、安全、安心で良食味	業種別 査事 第10版
	・野菜不足を補うため、20代は外食、30代は果物、40代は外食と野菜ジュース、50代は 物野菜が増加	日本人の らしの統計 2005年（ミカン調査）
	・ 食品市場は全体でマイナス、 用で増加 ・定額野菜（100円野菜）が人気	業種別業 情報 2006
	・中食の市場規模は拡大し、外食産業は減少 ・外食産業は , 安全、手作り、新 を重視し 野菜が減少	外食産業総合調査研究センター
消費（者）	・消費者の食に対する 向は、 , 安全が上位 ・消費者は、国産の強みをいかす方策として「農薬、資材の適正使用」を最も強く求めている。次いで、「地産地消」, 「 , 度」	平成17年度農業白書（農林水産 ）
競争業者	・企業の農業参入が増加	業種別業 情報 2006
	・ 業者が農業参入	中国新聞
中間媒介業者	・手数料の自由化、合併の促進、商物分離の 可、産地買付可能	売市場報告（農林水産 ）
政治・法律環境	・定年 者や の第2世代の 農支援（ 農情報提供、体験研修支援、参入支援）	スロー人生二 作再チャレンジ支援事業（農林水産 ）
	・都市から農村への定 促進を支援（集落へのアンケート費用、情報提供のホームページ作成費用） ・地域産業との 促進（異業種 流会、 験的事業の費用）	農村コミュニティ再生・活性化支援事業（農林水産 ）
	・食品関係業者の食品残 リサイクルを支援	食品 環資源の再生利用などの促進に関する法律（農林水産 ）
	・農村資源（農地、水路、ため など）を保全する活動費用を助成	農地・水・環境の保全向上のために（農村振 局・生産局）
	・環境に配慮した生産方法の説明（農地・水・環境保全向上対策事業を申 する場合に必要）	やってみよう 農業環境規範（生産局農産振 ）
	・集落営農に対する、機械の査定 分・ 入を助成（小規模基 整備・簡易な施設の整備を助成）	強い農業づくり 付金のうち集落営農育成・確保 整備支援
	・法人に対する基 整備事業	農業生産法人など育成 整備事業
	・ , 大 で過去の出荷実績および毎年の品質・出荷量に対して助成 ・米, , 大 で基準より減少した収入分の補	わかり 品目横断的経営安定対策（農林水産 ） ※ 19.12 に水 ・ 作経営所得安定対策へ制度改変
	・米は 高関 402円/kg（関 率490 ） ・品目横断など、生産量に応じて支払われる補助金が将来減	農業分野における WTOについて（農林水産 ）
	・外国と べて、日本の農業は ・担い手に事業などを集中化	国内農業の体質強化に向けて（農林水産 ）
	・自治体に有機農業の 発と推進を義務付け	有機農業の推進に関する法律
	・ P（有限責任、法人 はない、利益の分配は自由な 法上の組合のため、ハイリスクハイリターン of 事業に有効）の 設	会社法の改正
	・ 利用のバイオマスを発見し、利活用を促進するため普及 発活動費用を助成	地域バイオマス発見活用促進事業（農林水産 ）
	・農業、商工、 食、観 などが一 となり地産地消に取り 組むモデル地区を選定し助成	技術革新 及対策事業（農林水産 ）

4 重要戦略要因の抽出

1 目的

Ⅲの**3 SWOT 分析**のクロス分析で発想した様々な戦略要因を、人員と予算が限られた中で、全て実行することは困難です。そこで、どの戦略要因に優先的に取り組むかを決める必要があります。

どの戦略要因が、今後5年間の集落法人の発展に最も有効なのか、を絞り込む第一段階として、それぞれの戦略要因について「取り組みやすさ」と「重要度」の観点から順位を決定します。

ここでの順位付け結果と、Ⅲの**5 中期売上目標の策定**の段階の結果とを総合的に判断し、集落法人の発展に最適な重要戦略要因を最終決定します。

2 検討会

1) 司会の進行方法

(1) 目的と手順の説明

進 行 手 順		備 考																																																																																																																						
1. 目的の説明 ・ 1 目的 を丁寧に説明します。		【具体例】 ①人員や資金などを考えると、全ての戦略要因 を実行することはできません。 ②どの戦略要因が、今後の法人の発展に最も有 効なのかを絞り込む第一段階として、「取り 組みやすさ」と「重要度」の観点から順位付 けを行います。 ③ここでの順位付け結果と、売上目標とを総合 的に判断し、最終決定します。																																																																																																																						
2. 手順の説明 ・ 3 SWOT 分析 の整理結果（図表Ⅲ－11）を検討メ ンバーに配布します。 ・ 黒板に、戦略要因を理解するための整理表（図 表Ⅲ－15、大判）を貼るとともに、検討メンバ ーにも同様の表（A4）を配布します。 ・ テーブルに、戦略要因の順位付け表（図表Ⅲ－ 16、大判）を配置します。 ・ 順位付けを進める手順を説明します。 ①SWOT 分析の整理内容の説明 ②戦略要因に対する認識の共有 ③「取り組みやすさ」の観点からの順位付け ④「重要度」の観点からの順位付け ⑤総合順位の決定		図表Ⅲ－15 戦略要因を理解するための整理表 <table><tr><th rowspan="2">項 目 戦略要因</th><th colspan="3">取 り 組 み や す さ</th><th colspan="2">重 要 度</th></tr><tr><th>技術の 難易度</th><th>労 務 量</th><th>土地・ 資金</th><th>情報 （量・質）</th><th>売上 の増 大量</th><th>理念の 実現度</th></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table> 【取り組みやすさ】 ：非常に取り組みやすい（現状で十分取り組める） ○：取り組みやすい（少し工 すれば取り組める） ：やや取り組みにくい（ から見直す必要がある） ：今後5年間で 目では取り組めない 【重要度】 ：非常に多い（高い） ○：多い（高い） ：やや多い（高い） ：変わらない 図表Ⅲ－16 戦略要因の順位付け表 <table><tr><th rowspan="2">戦略要因</th><th colspan="2">順 位</th><th rowspan="2">合計点 （①・②）</th><th rowspan="2">総合順位</th></tr><tr><th>取り組みやすさ （①）</th><th>重要度 （②）</th></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>		項 目 戦略要因	取 り 組 み や す さ			重 要 度		技術の 難易度	労 務 量	土地・ 資金	情報 （量・質）	売上 の増 大量	理念の 実現度																																																																戦略要因	順 位		合計点 （①・②）	総合順位	取り組みやすさ （①）	重要度 （②）																																			
項 目 戦略要因	取 り 組 み や す さ				重 要 度																																																																																																																			
	技術の 難易度	労 務 量	土地・ 資金	情報 （量・質）	売上 の増 大量	理念の 実現度																																																																																																																		
戦略要因	順 位		合計点 （①・②）	総合順位																																																																																																																				
	取り組みやすさ （①）	重要度 （②）																																																																																																																						

(2) SWOT 分析の整理内容の説明

進 行 手 順	備 考
- 図表Ⅲ－11 をもとに、整理した内容を説明します。 - 検討メンバーからの質問を受けます。	【留意点】 - 次のことは必ず説明します。 ①内部資源，外部環境 ②アイデアを KJ 法によりグループ化した考え方 ③表題（ 戦略要因）の内容

(3) 戦略要因に対する認識の共有

進 行 手 順	備 考										
1. 戦略要因の順位づけするための判断項目の提示 ・「取り組みやすさ」と「重要度」の程度を判断するための項目を提示します（図表Ⅲ－17）。	図表Ⅲ－17 程度の判断項目 <table><tr><th></th><th>取り組みやすさ</th><th>重要度</th></tr><tr><td>項目</td><td>技術の難易度 労務量 土地・資金 情報（量，質）</td><td>売上の増大量 理念の実現度</td></tr></table>		取り組みやすさ	重要度	項目	技術の難易度 労務量 土地・資金 情報（量，質）	売上の増大量 理念の実現度				
	取り組みやすさ	重要度									
項目	技術の難易度 労務量 土地・資金 情報（量，質）	売上の増大量 理念の実現度									
2. 取り組みやすさについての認識の共有 ・戦略要因を順に取り上げ、「取り組みやすさ」について、検討メンバーを指名して意見を求めます。 ・指名した人と見解が異なる場合には、他の検討メンバーが随時発言できるようにします。 ・黒板に貼った戦略要因整理表に、検討メンバーの意見に基づき、全ての戦略要因について、判断項目ごとに、図表Ⅲ－18 の基準に従って記号で整理します。可能な限り、全ての項目について整理します。特記事項があれば併せて記入します。 ・検討メンバーへ配布した戦略要因整理表にも、記入するように指示します。	【具体例】 ①〇〇さん、この戦略要因は「取り組みやすい」と思いますか？ ②どの判断項目からでも結構ですから、思うところを話してください。 ③今の技術がいかされる場合、販路が同じ場合、資金があまり要らないような場合は、現在の 長線上にあるから取り組みやすいですね？ ④「技術の難易度」は、栽培技術だけではなく、加工技術、顧客を開 するノウハウ、雇用や研修生への対応、イベントや観 農業などの知識、経験など 広いものです。 ⑤新たな人材が必要になりますか？ ⑥必要な情報は既に持っていますか？ 【留意点】 ①全ての戦略要因について、全員の意見を聞くのは時間が相当かかるため、各戦略要因の元となるアイデアを出した検討メンバーを指名して意見を求めます。 【具体例】 ①異なる見解をお持ちの方は随時発言してください。 図表Ⅲ－18 取り組みやすさの整理基準 <table><tr><th>記号</th><th>内 容</th></tr><tr><td></td><td>非常に取り組みやすい。 （現状で十分取り組める。）</td></tr><tr><td>○</td><td>取り組みやすい。 （少し工 すれば取り組める。）</td></tr><tr><td></td><td>やや取り組みにくい （ から見直す必要がある。）</td></tr><tr><td></td><td>今後 5 年間で 自では取り組めない。</td></tr></table> 【留意点】 ①他へ委託する場合という条件をつけた意見については、 を良く説明します。	記号	内 容		非常に取り組みやすい。 （現状で十分取り組める。）	○	取り組みやすい。 （少し工 すれば取り組める。）		やや取り組みにくい （ から見直す必要がある。）		今後 5 年間で 自では取り組めない。
記号	内 容										
	非常に取り組みやすい。 （現状で十分取り組める。）										
○	取り組みやすい。 （少し工 すれば取り組める。）										
	やや取り組みにくい （ から見直す必要がある。）										
	今後 5 年間で 自では取り組めない。										

3. 重要度についての認識の共有 - 各戦略要因を順に取り上げ、「重要度」について、検討メンバーを指名して意見を求めます。 - 指名した検討メンバーと見解が異なるメンバーがいる場合には、随時発言できるようにします。 - 黒板に貼った戦略要因整理表に、検討メンバーの意見に基づき、全ての戦略要因について、判断項目ごとに、図表Ⅲ－19の基準に従って記号で整理します。特記事項があれば併せて記入します。また、検討メンバーにも配布した整理表に記入するように指示します。 👉 ポイント	【具体例】 ①売上げは、販売量 単価ですよね？高く販売するか、たくさん販売するか、のどちらかですか？ ②販売量を増やすためには、たくさんのお客さんに販売するか、一人のお客さんにたくさん買ってもらうか、のどちらかですか？ ③また農産物の場合は、生産量 面積 単収という 面がありますよね？ ④この りを切り口に、意見を出してください。 図表Ⅲ－19 重要度の整理基準 <table border="1"> <thead> <tr> <th>記号</th><th>内 容</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td><td>非常に多い（高い）</td></tr> <tr> <td>○</td><td>多い（高い）</td></tr> <tr> <td></td><td>やや多い（高い）</td></tr> <tr> <td></td><td>変わらない</td></tr> </tbody> </table> 【留意点】 ①戦略要因を否定する意見や問題点を指す意見が出された場合は、その意見の を整理し、「取り組みやすさ」や「重要度」の判断項目に反映させます。	記号	内 容		非常に多い（高い）	○	多い（高い）		やや多い（高い）		変わらない
記号	内 容										
	非常に多い（高い）										
○	多い（高い）										
	やや多い（高い）										
	変わらない										
4. 各戦略要因に対する認識の共有 各戦略要因について、整理した内容を確認します。											

（４）戦略要因の順位付け

進 行 手 順	備 考
1. 準備 検討メンバーに、戦略要因が書いてあるカード（以下：カード）を配布します（図表Ⅲ－20）。	A 新規 農者の受入れ による規模拡大 D AP を活用した生産 工程の管理 F 地元業者との による加工品の開発 図表Ⅲ－20 配布するカードの例
2. 方法の説明 - 順位付けの方法を説明します。👉 ポイント ①「取り組みやすさ」と「重要度」について、別々に順位を付ける。 ②1位から順位を付ける。 ③検討メンバー全員が同時にカードを提示し、最も多いカードを1位とする。 ④同様に2位、3位と上位から順位を決定する。 ⑤提示された戦略要因の種類が多い場合は、上位からの順位づけを中断し、最下位から上位に向けて順位を決定していく。 ⑥「取り組みやすさ」と「重要度」の順位の合計が小さい戦略要因を上位とする。	【留意点】 ①例えば、3位の順位付けの場面で、 A（新規 農者）：5人、 （加工品）：3人 となった場合は、 3位：A（新規 農者）、4位：（加工品）と、 3位、4位を同時に決定しても良い。 【留意点】 ①重要戦略要因は、この段階とⅢの 5中期売上目標の策定の結果とを照らし合わせて決定します。

3. 取り組みやすさについての順位付け
- 2. 方法に従い、1 位から順位付けを行います（図表Ⅲ－22）。



図表Ⅲ－21 カード提示の様子（事例 3）

【具体例】

- ①皆さんのお手元に、戦略要因を書いたカードが 8 枚あると思います。今からこのカードを提示して順位を決定します。
- ②今後 5 年間を見通した場合、最も取り組みやすいと思う戦略要因のカードを 1 に提示してください。どうぞ（図表Ⅲ－21）。
- ③D のカードがほとんどですね。D が 1 位です。
- ④3 位を決めます。既に順位が決定している A、は 外して、残りのカードの中から提示してください。どうぞ。
- ⑤カードがばらけましたね。カードを 1 下げてください。
- ⑥今度は、反対に、最下位から決めていきましょう。最も取り組みにくいと思うカードを提示してください。どうぞ。
- ⑦C と が同数ですね。同列で 4 位としましょう。

【留意点】

- ①例えば、D が 1 位に決定した時に A を出した検討メンバーは、2 位を決める場面でも、続けて A のカードを提示するよう提案します。
- ②ただし、間断的な心がわりもありうるので、よく確認します。

図表Ⅲ－22 順位付け事例（検討メンバー：9 人、戦略要因：10 個）

設問順	順位	○のさん	さん	さん	さん	さん	さん	さん	さん	さん	決定	備考
①	1			C		D	D	D	D	D	D	D : 5 ; 3
②	2											
③	3	C		C								: 6
④	4	C	B	C	C		C	B	C	B	C	C : 5 ; B : 3
⑤	5											
⑥	6											: 8
⑦	7											
⑧	8											
⑨	9	A	A							A	A	: 5 ; A : 3
⑩	10	A	A		J	J		J		J	J	J : 4

4. 重要度についての順位付け
- 2. 方法に従い、1 位から順位付けを行います。

5. 総合順位の決定
- 2. 方法に従い、「取り組みやすさ」と「重要度」の順位を合計し、総合順位を決定します（図表Ⅲ－23）。

図表Ⅲ－23 順位付けの集計事例（戦略要因：8 個）

戦略要因	順位		合計点 (① ②)	総合順位
	取り組みやすさ (①)	重要度 (②)		
A ○○○○の拡大	8	5	13	7
B の強化	5	7	12	6
C の導入	4	6	10	5
D の管理	1	1	2	1
の開	3	2	5	2
の開	6	3	9	4
の構築	2	4	6	3
の開発	7	8	15	8

2) 補助の役割

(1) 戦略要因に対する認識の共有

- ・黒板に貼った戦略要因整理表に、司会の指示に従いながら「取り組みやすさ」と「重要度」の整理基準（図表Ⅲ－18、19）に基づく記号、及び特記事項を記入します。

(2) 戦略要因の順位付け

- ・テーブル上の戦略要因の順位付け表に、順位を記入します。

3) 検討メンバーの役割

(1) 戦略要因に対する認識の共有

- ・各戦略要因の「取り組みやすさ」と「重要度」について意見を発表します。

（２）戦略要因の順位付け

- ・戦略要因の「取り組みやすさ」と「重要度」について、カードを提示して順位を付けます。

３ 結果の整理方法

- ・各戦略要因についての「取り組みやすさ」、「重要度」、「合計点」、「総合順位」を一覧表に整理します。
- ・時間があれば、検討会の録音を聞きながら、戦略目標や戦略行動につながるアイデアを見落としていないかなどを確認します。

４ この段階に関するコーディネータの準備

- ・（３）戦略要因に対する認識の共有で、あらかじめ意見を聞く検討メンバーを決めておきます。各戦略要因の元となるアイデアを出した検討メンバーを指名します。
- ・順位付けをするために、Ⅲの **３ SWOT 分析** の段階で整理した戦略要因が書いてあるカードを、検討メンバーの人数分用意します。

５ この段階に関する検討メンバーへの宿題

- ・特にありません。

5 中期売上目標の策定

1 目的

BSC は既存の事業計画や予算と整合性のあるかたちで構築されなければいけません。そのためには、事業計画が明らかになっている必要があります。「事業計画が明らかである。」とは、事業計画の「程度」と「期限」が明確になっていることです。「程度」は目標売上高、「期限」は〇〇年先、と置き換えてください。「程度」や「期限」が違えばとるべき戦略が異なります。1億円を目標とする場合と、10億円を目標とする場合では当然戦略が異なります。また、3年での達成を目指すのか、10年での達成を目指すのかによっても戦略は違ってきます。このことは、集落法人が経営体である以上、集落法人版 BSC にも当てはまります。そこで、「程度」としての目標売上高と、「期限」である〇〇年先を明確にし、意識統一しておく必要があるのです。ここでは5年先を「期限」とした中期売上目標を策定します。

その上で、Ⅲの **4重要戦略要因の抽出** の順位付け結果と、ここで策定した中期売上目標の結果を総合的に判断し、集落法人の発展に最適な戦略である、今後5年間の重要戦略要因を最終決定します。

2 検討会

1) 司会の進行方法

(1) 目的と手順の説明

進 行 手 順			備 考																																																																																																																																																																																																																															
1. 目的の説明 ・ 1 目的を丁寧に説明します。			【具体例】 ①集落法人版 BSC と事業計画との整合性をとるために、事業計画の「程度」と「期限」を明確にしましょう。「程度」は目標売上高, 「期限」は 5 年先です。 ②その上で、重要戦略要因の順位付け結果と照らし合わせて、今後 5 年間の戦略を最終的に決定します。																																																																																																																																																																																																																															
2. 手順の説明 ・ II の 2の2準備物を手元において、参考にしながら進めます。 ・ テーブルに、現状の売上状況と、事前に検討した 5 年先までの目標が記入してある中期売上目標の整理表（図表Ⅲ－24、大判, 以下：売上整理表）を配置します。 ・ 中期売上目標を策定し、重要戦略要因を決定する手順を説明します。 ①現在の売上高の確認 ②5 年後の売上目標の策定（図表Ⅲ－24 の①欄） ③1～4 年後の売上目標の策定（図表Ⅲ－24 の②欄） ④重要戦略要因の最終決定			図表Ⅲ－24 中期売上目標の整理表 <table><tr><th rowspan="2">部 門</th><th rowspan="2">変換要因</th><th rowspan="2">単位</th><th>0年</th><th>1年</th><th>2年</th><th>3年</th><th>4年</th><th>5年</th><th rowspan="2">増 減</th><th rowspan="2">備考</th></tr><tr><th>(実績)</th><th>(計画)</th><th>(計画)</th><th>(計画)</th><th>(計画)</th><th>(計画)</th></tr><tr><td rowspan="12">農 業</td><td>販売額</td><td>円</td><td></td><td>〇〇〇</td><td>〇〇〇</td><td>〇〇〇</td><td>〇〇〇</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>面積</td><td>10a</td><td></td><td>〇〇〇</td><td>〇〇〇</td><td>〇〇〇</td><td>〇〇〇</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>単収</td><td>kg 10a</td><td></td><td>〇〇〇</td><td>〇〇〇</td><td>〇〇〇</td><td>〇〇〇</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>数量</td><td>kg</td><td></td><td>〇〇〇</td><td>〇〇〇</td><td>〇〇〇</td><td>〇〇〇</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>単価</td><td>kg 円</td><td></td><td>〇〇〇</td><td>〇〇〇</td><td>〇〇〇</td><td>〇〇〇</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>販売額</td><td>円</td><td></td><td>〇〇〇</td><td>〇〇〇</td><td>〇〇〇</td><td>〇〇〇</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>面積</td><td>10a</td><td></td><td>〇〇〇</td><td>〇〇〇</td><td>〇〇〇</td><td>〇〇〇</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>単収</td><td>kg 10a</td><td></td><td>〇〇〇</td><td>〇〇〇</td><td>〇〇〇</td><td>〇〇〇</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>数量</td><td>kg</td><td></td><td>〇〇〇</td><td>〇〇〇</td><td>〇〇〇</td><td>〇〇〇</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>単価</td><td>kg 円</td><td></td><td>〇〇〇</td><td>〇〇〇</td><td>②</td><td>〇〇</td><td>①</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>販売額</td><td>円</td><td></td><td>〇〇〇</td><td>〇〇〇</td><td>〇〇〇</td><td>〇〇〇</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>面積</td><td>10a</td><td></td><td>〇〇〇</td><td>〇〇〇</td><td>〇〇〇</td><td>〇〇〇</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td rowspan="3">関 業</td><td>販売額</td><td>円</td><td></td><td>〇〇〇</td><td>〇〇〇</td><td>〇〇〇</td><td>〇〇〇</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>数量</td><td></td><td></td><td>〇〇〇</td><td>〇〇〇</td><td>〇〇〇</td><td>〇〇〇</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>単価</td><td></td><td></td><td>〇〇〇</td><td>〇〇〇</td><td>〇〇〇</td><td>〇〇〇</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td rowspan="3">其 他</td><td>販売額</td><td>円</td><td></td><td>〇〇〇</td><td>〇〇〇</td><td>〇〇〇</td><td>〇〇〇</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>数量</td><td></td><td></td><td>〇〇〇</td><td>〇〇〇</td><td>〇〇〇</td><td>〇〇〇</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>単価</td><td></td><td></td><td>〇〇〇</td><td>〇〇〇</td><td>〇〇〇</td><td>〇〇〇</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td rowspan="2">合 計</td><td>販売額</td><td>円</td><td></td><td>〇〇〇</td><td>〇〇〇</td><td>〇〇〇</td><td>〇〇〇</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>面積</td><td>10a</td><td></td><td>〇〇〇</td><td>〇〇〇</td><td>〇〇〇</td><td>〇〇〇</td><td></td><td></td><td></td></tr></table>		部 門	変換要因	単位	0年	1年	2年	3年	4年	5年	増 減	備考	(実績)	(計画)	(計画)	(計画)	(計画)	(計画)	農 業	販売額	円		〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇				面積	10a		〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇				単収	kg 10a		〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇				数量	kg		〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇				単価	kg 円		〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇				販売額	円		〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇				面積	10a		〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇				単収	kg 10a		〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇				数量	kg		〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇				単価	kg 円		〇〇〇	〇〇〇	②	〇〇	①				販売額	円		〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇				面積	10a		〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇				関 業	販売額	円		〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇				数量			〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇				単価			〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇				其 他	販売額	円		〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇				数量			〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇				単価			〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇				合 計	販売額	円		〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇				面積	10a		〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇			
部 門	変換要因	単位	0年	1年				2年	3年	4年	5年	増 減	備考																																																																																																																																																																																																																					
			(実績)	(計画)	(計画)	(計画)	(計画)	(計画)																																																																																																																																																																																																																										
農 業	販売額	円		〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇																																																																																																																																																																																																																											
	面積	10a		〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇																																																																																																																																																																																																																											
	単収	kg 10a		〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇																																																																																																																																																																																																																											
	数量	kg		〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇																																																																																																																																																																																																																											
	単価	kg 円		〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇																																																																																																																																																																																																																											
	販売額	円		〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇																																																																																																																																																																																																																											
	面積	10a		〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇																																																																																																																																																																																																																											
	単収	kg 10a		〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇																																																																																																																																																																																																																											
	数量	kg		〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇																																																																																																																																																																																																																											
	単価	kg 円		〇〇〇	〇〇〇	②	〇〇	①																																																																																																																																																																																																																										
	販売額	円		〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇																																																																																																																																																																																																																											
	面積	10a		〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇																																																																																																																																																																																																																											
関 業	販売額	円		〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇																																																																																																																																																																																																																											
	数量			〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇																																																																																																																																																																																																																											
	単価			〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇																																																																																																																																																																																																																											
其 他	販売額	円		〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇																																																																																																																																																																																																																											
	数量			〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇																																																																																																																																																																																																																											
	単価			〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇																																																																																																																																																																																																																											
合 計	販売額	円		〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇																																																																																																																																																																																																																											
	面積	10a		〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇																																																																																																																																																																																																																											

(2) 現在の売上高の確認

進 行 手 順	備 考
事業別，作目別や品目別の売上高，面積，単収や単価の実績を検討メンバーにも確認します。	【留意点】 ①現在の売上高は，代表者などと事前に売上目標を検討する時に確認するので，場合によっては 略しても差し支えありません。

(3) 5年後の売上目標の策定

進 行 手 順	備 考								
1. 方法の説明 策定方法を説明します。 ①事前に検討した売上目標の説明 ②目標の決定									
2. 事前に検討した売上目標の説明 - 代表者（代表理事，社長）や取りまとめ役（事務局長）に，目標値と方向性について説明してもらいます。 - 検討メンバーからの質問を受けます。									
3. 目標の決定 - 代表者案を検討し，目標を決定します。 - 図表Ⅲ－25 にもとづき，より積極的な目標設定ができるように誘導します。👉ポイント - 目標は，各品目の将来性やこれまでの検討会の議論を考慮に入れて，検討メンバー全員が納得できるものを策定するように促します。それでも検討メンバーで意見が一致しない場合には，最終的にはリーダーである組合長や社長が判断する，との 解をとっておきます。	図表Ⅲ－25 目標設定の基準 <table border="1"> <thead> <tr> <th>目標設定の積極性</th><th>基 準</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>高</td><td>従事者（特に専従者）の確保や生活費を考えた目標額の設定</td></tr> <tr> <td>中</td><td>①補助金， 付金に頼らない経営を考えた目標額の設定（営業利益の黒 化） ②施設・機械の更新などのための内部留保から 算した目標額の設定</td></tr> <tr> <td>低</td><td>予想される農地集積などの，現在から積み上げた目標額の設定</td></tr> </tbody> </table> 【具体例】 ①現在の売上高，面積，単収や単価をもとに2年目，3年目と順に，達成可能な数値を設定することはしません。 ②「5年先にはこの程度の売上高が欲しい。」という目標額から始めたいと思います。 ③従事者の生活を考えた労 を支払う場合，どの程度の目標額を設定すれば良いですか？ ④理念にもありましたが，専従者を確保するためにはどの程度の売上高が必要ですか？ ⑤各種 付金や補助金が ロになることを想定した場合，どの程度の売上高が必要ですか？ 【具体例】 ①かなり議論が まってききましたが，この部門については皆さんの意見が分かれていますね。最後に言い足りないことがあれば意見を出していただき，そろそろ代表に最終判断をしていただきたいと思います。よろしいですね。	目標設定の積極性	基 準	高	従事者（特に専従者）の確保や生活費を考えた目標額の設定	中	①補助金， 付金に頼らない経営を考えた目標額の設定（営業利益の黒 化） ②施設・機械の更新などのための内部留保から 算した目標額の設定	低	予想される農地集積などの，現在から積み上げた目標額の設定
目標設定の積極性	基 準								
高	従事者（特に専従者）の確保や生活費を考えた目標額の設定								
中	①補助金， 付金に頼らない経営を考えた目標額の設定（営業利益の黒 化） ②施設・機械の更新などのための内部留保から 算した目標額の設定								
低	予想される農地集積などの，現在から積み上げた目標額の設定								

(4) 1～4年後の売上目標の策定

進 行 手 順	備 考
1. 方法の説明 ・ 策定方法を説明します。 ①事前に検討した売上目標の説明 ②目標の決定	
2. 事前に検討した売上目標の説明 ・ 代表者や取りまとめ役に、目標値と方向性について説明してもらいます。 ・ 検討メンバーからの質問を受けます。	
3. 目標の決定 ・ 事前に検討した売上目標を検討し、目標を決定します。 ・ ばす部門・作目は、ばす方向性（面積、単収や単価）が見えるように具体的に数にします。👉 ポイント ・ 現状維持の部門・作目は、現在の実績を記入します。 ・ 中する部門・作目は、いつから中するかの確認します。	【具体例】 ① ばす方向が明確になった〇〇部門と〇〇部門、〇〇（作目名）の1～4年後の売上目標を決めます。 ②面積拡大の方向ですか？ ③生産性を向上させる方向ですか？ ④販売強化による単価アップの方向ですか？ ⑤具体的に数にしましょう。 【具体例】 ①〇〇部門は めるということですが、1年目からすに めますか？ ②〇〇（作目名）はいつから中 しますか？ ③当面は生産を継続するということですね。面積の予定がありますか？分かりました。それでは、1年目の欄だけ めましょう。2年目は 定ということで整理します。

(5) 売上目標の確認

進 行 手 順	備 考
・ 整理した5年後までの売上目標を確認します。	



(6) 重要戦略要因の決定

進 行 手 順	備 考
1. 重要戦略要因の順位付け結果の再確認 Ⅲの 4 重要戦略要因の抽出 の順位付け結果を再確認します（図表Ⅲ－23）。 - 上位になった戦略要因の内容を説明します。	
2. 重要戦略要因の決定 ばす部門・作目の売上高に対する影 と、取り組み内容の変更程度（新規取り組み、生産方式の変更、顧客の変更）を考慮しながら、実施法人の発展に最適な戦略要因を重要戦略要因として決定します。	【留意点】 ①基本的には重要戦略要因は1つにします。 ②特に、方向性が異なる（例：生産性向上と市場拡大）戦略要因が複数上位になっている場合には、1つにします。 ③複数の戦略要因が 差で上位にある場合、かつ、それらの方向性が同じ場合には、同時に実行することができるかどうかを確認し、同時に取り組むことが可能と判断すれば、2つ程度の戦略要因を重要戦略要因とします。 ④上位になった戦略要因の方向性と、中期売上目標の方向性が極 に異なる場合、 3 SWOT 分析 の段階に って検討し直します。 【具体例】 ①売上目標に対する影 がどの程度か？全く新しい取り組みなのか？生産のやり方が大きく変わるのか？流通形態が大きく変わるのか？などを考慮しながら、集落法人の発展に最適な戦略要因を重要戦略要因として決定します。 ②基本的には戦略は1つに絞り込みます。 ③特に、生産性を向上させる戦略と販路を拡大する戦略というように、方向性が異なる場合は1つにします。 ④○○（戦略要因）と○○（戦略要因）は方向性が良く似ていますが、同時に取り組むことが可能ですか？

(7) まとめ

進 行 手 順	備 考
目標を達成するための 題（土地、労力、資金、技術、情報や販売体制など）を大雑把にまとめておくことは、Ⅲの 6 戦略目標の洗い出し 以降の段階で役立つので、部門や作目ごとに一定の整理をしておくことが有効です。	

2) 補助の役割

- ・テーブル上の売上整理表に、確認された目標値を記入します。
- ・なお、この段階はパソコンとプロジェクターを使用する方が、検討会を円 に進行することができます。
- ・検討メンバーの発言の中に、戦略目標や戦略行動につながるアイデアが見いだされた場合は、付箋に書き留めておき、Ⅲの **6 戦略目標の洗い出し** 以降の段階で活用します。

3) 検討メンバーの役割

- ・売上目標、部門、作目の方向性や 題などについてアイデアを出します。

3 結果の整理方法

- ・売上整理表を持ち ーり一覧表に整理します。
- ・検討会の場でパソコンにより整理していた場合は、印刷して検討メンバーに配布します。
- ・時間があれば、検討会の録音を聞きながら、戦略目標や戦略行動につながるアイデアを見落としていないかなどを確認します。

4 この段階に関するコーディネータの準備

- ・現状の売上状況を売上整理表に整理しておきます。
- ・売上整理表の作成を、可能な限り支援します。
- ・現状の経営データを正確に整理するため、必要に応じて作成を支援します。👉ポイント
- ・5年後の売上目標の設定にあたっては、図表Ⅲ－25の目標設定の具体的基準にもとづき、より積極的な目標となるように誘導します。👉ポイント

5 この段階に関する検討メンバーへの宿題

- ・売上整理表を作成します。👉ポイント
- ・5年程度先までの事業計画がある場合は、それをもとに売上整理表を作成します。
- ・作成は、代表者（代表理事、社長）や取りまとめ役（事務局長）が 体となって進めます。



6 戦略目標の洗い出し

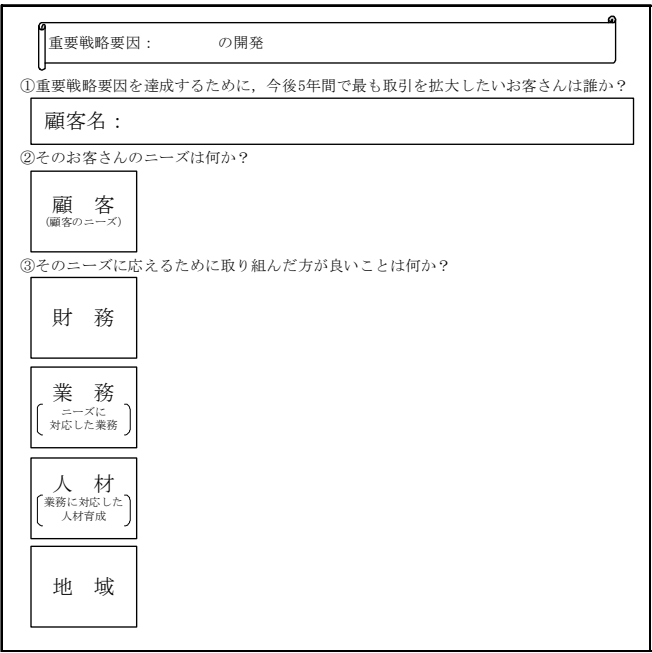
1 目的

重要戦略要因を達成するために、今後取り組んだ方が良いことを、財務、顧客、業務、人材及び地域の各視点から発想します。この発想した内容が戦略目標となります。洗い出しの前には、「地域」の視点の位置付けを決定しておきます。なお、戦略目標は、Ⅲの **7 戦略マップの作成** の段階で追加しますので、ここでは大概が洗い出せれば十分です。

2 検討会

1) 司会の進行方法

(1) 目的と手順の説明

進 行 手 順	備 考
1. 目的の説明 ・ 1 目的 を丁寧に説明します。	
2. 手順の説明 ・ テーブルに、戦略目標の整理表（図表Ⅲ-26、大判）を配置します。 ・ Ⅲの 2 事業領域の定義 と 3 SWOT 分析 の段階の整理表を手元に準備します。 ・ 戦略目標を洗い出す手順を説明します。 ①「地域」の視点の位置付けの決定 ②今後 5 年間で最も取引を拡大したい「顧客」の特定 ③「財務」の視点の戦略目標の設定 ④「業務」「人材」の視点における戦略目標の洗い出し ⑤「地域」の視点における戦略目標の洗い出し	図表Ⅲ-26 戦略目標の整理表  【留意点】 ①重要戦略要因だけでなく、クロス分析で発想したアイデアも併せて提示することにより、戦略目標の発想の幅が広がります。

(2) 「地域」の視点の位置付けの決定

進 行 手 順	備 考
1. 5 つの種類の提示 ・ 集落法人と地域の関わり方の 5 つの種類（図表Ⅲ-29）を提示し、説明します。	
2. 「地域」の視点の位置付けの決定 ・ 検討メンバーが 5 つの種類を検討し、実施法人における地域の視点の位置付けを決定します。	

(3) 今後5年間で最も取引を拡大したい「顧客」の特定

進 行 手 順	備 考						
- 重要戦略要因を達成するために、実施法人が今後5年間で最も取引を拡大したい顧客を特定します。 - 特定する顧客の属性は図表Ⅲ-27を参考にします。  ポイント - 品目が多にわたり、現在取引している顧客が多い場合でも、できる限り絞り込みます。	【具体例】 ①売上高 販売量 単価ということを念頭に置きながら顧客を明確にしましょう。 ②（特定した理由）その顧客を対象にする理由は一度に多くの量を取引してくれるからですか？高く買ってくれるからですか？ 図表Ⅲ-27 顧客を考える着眼点 <table border="1"> <tr> <th>属性区分</th><th>具体的内容</th></tr> <tr> <td>消費、実</td><td>個人、加工業者、外食業者、スーパーなど</td></tr> <tr> <td>流 通</td><td>売市場流通、 約販売、直売など</td></tr> </table> 【留意点】 ①特定した全ての顧客を対象にすることが可能かどうか確認します。 ②その顧客を対象とすることは理念に合致しているか確認します。 ③品目別の特定は行ないません。	属性区分	具体的内容	消費、実	個人、加工業者、外食業者、スーパーなど	流 通	売市場流通、 約販売、直売など
属性区分	具体的内容						
消費、実	個人、加工業者、外食業者、スーパーなど						
流 通	売市場流通、 約販売、直売など						

(4) 「顧客」の視点の戦略目標の洗い出し

進 行 手 順	備 考								
1. 戦略目標の洗い出し - 特定した顧客ごとに、検討メンバーへ顧客のニーズを問いかけて洗い出します。この顧客のニーズが戦略目標となります。 - 検討メンバーのアイデアは、図表Ⅲ-28の分類に従いグループ化し、表題を付けながら、戦略目標の整理表に貼り付けます。  ポイント - 曖昧な内容や する内容は、り下げて質問します。 - 場合によっては、検討メンバーのアイデアを適切な表現に み えます。  ポイント 2. 戦略目標の確認 - 整理した内容を、一つずつ最終確認します。	【具体例】 ①そのお客さんがこの法人に求めていることは何ですか？ ②そのお客さんが求めているものは「味の良さ」だけですか？他にありませんか？目に見えるものだけですか？ 【留意点】 ①顧客の戦略目標が変わると、業務、人材の戦略目標も変わるため、十分に洗い出します。 図表Ⅲ-28 顧客ニーズの分類 <table border="1"> <tr> <th>区 分</th><th>具体的内容</th></tr> <tr> <td>商品・サービス</td><td>価 , 品質, 機能, 品揃え, 納期など</td></tr> <tr> <td>顧客との関係性</td><td>サービス, パートナースhipなど</td></tr> <tr> <td>イメージ</td><td>ブランド, 情報など</td></tr> </table> 【具体例】 ①（抽象的なアイデア）「安定した」とは何の安定ですか？品質ですか？味ですか？量ですか？ ②（理念に反する）理念では「儲かる農業」とあるのに、「安さ」はそれと しませんか？ 【具体例】 ①「安さ」は、「競争に ち残るための価 」というように、 み えたほうが良いと思いますが、皆さんはどうお考えですか？ 【留意点】 ①重要戦略要因の達成に必要な業務、人材の視点の戦略目標が洗い出しやすいように、重要と考えられる顧客のニーズを意図的にならない程度に強調して説明します。	区 分	具体的内容	商品・サービス	価 , 品質, 機能, 品揃え, 納期など	顧客との関係性	サービス, パートナースhipなど	イメージ	ブランド, 情報など
区 分	具体的内容								
商品・サービス	価 , 品質, 機能, 品揃え, 納期など								
顧客との関係性	サービス, パートナースhipなど								
イメージ	ブランド, 情報など								

(5)「財務」の視点の戦略目標の設定

進 行 手 順	備 考
重要戦略要因や中期売上目標の策定結果に基づいて、戦略目標を提案します。	【具体例】 ①「加工業者との取引拡大」が重要戦略要因ですから、「加工業者への販売額の増大」を戦略目標とするのが良いと思いますが、いかがですか？

(6)「業務」「人材」の視点における戦略目標の洗い出し

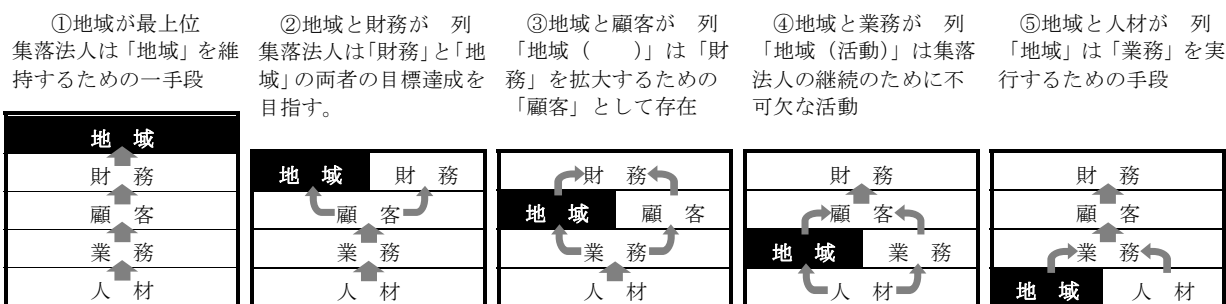
進 行 手 順	備 考
- 顧客のニーズに対応するために取り組んだ方が良いことを検討メンバーへ問いかけて、業務と人材の視点から洗い出します。これが戦略目標となります。 - 検討メンバーから出されたアイデアの内容が、業務と人材のいずれに 当するかを判断して、戦略目標の整理表に貼り付けます。👉 ポイント - 曖昧な内容は、り下げて質問します。 - 場合によっては、戦略目標を提案します。	【具体例】 ①お客さんの求める「美味しさ」に対して、取り組んだ方が良いことは何ですか。 ②「できる」「できない」は別にして、取り組んだ方が良いと思うことを挙げてください。 【留意点】 ①業務と人材の視点は同時に戦略目標を洗い出します。 【具体例】 ①（抽象的なアイデア）「意」だけで品質は良くなりますか？「意」だけでは難しいですよね？ ②（有効性に 問）そのアイデアの客観的な付けが何かありますか？ 【具体例】 ①若い人の技能を向上させるためには、コーチをすることは必要ないですか？ 【留意点】 ①「地域」の視点が「業務」より上位にある場合は、「地域」のニーズに対する戦略目標も洗い出す必要があります。

(7)「地域」の視点における戦略目標の洗い出し

進 行 手 順	備 考
(2)「地域」の視点の位置付けの決定に基づき、問いかけ方法に注意して、戦略目標を洗い出します。	【留意点】 ・地域の位置づけの違いにより、問いかけ方を変えます。 ①（地域が最上位、は地域と財務が 列）地域の目標は何ですか？理念を参考にしましょう。 ②（地域と顧客が 列）地 者や作業を委託してくれる人は何を望んでいますか？ ③（地域と業務が 列）法人のイメージアップにつながる、地域に対する業務は何ですか？ ④（地域と人材が 列）業務をスムーズにするために地域ができること何ですか？

(8) まとめ

進 行 手 順	備 考
検討メンバーのアイデアをおおまかにグループ化し、Ⅲの 7戦略マップの作成を簡単に実 します。	



図表Ⅲ－29 集落法人と地域の関わり方の5つの類型

2) 補助の役割

- 検討メンバーのアイデアをグループ化して表題を付けます。特に「顧客」の視点の戦略目標は、「業務」「人材」の視点の戦略目標を洗い出すもととなるため、図表Ⅲ－28 を利用して正確にグループ化します。📌 **ポイント**
- 検討メンバーの発言の中に、戦略目標につながるアイデアが見いだされた場合は、付箋に記入し、戦略目標の整理表に貼り付けます。
- 検討メンバーの発言の中に、戦略行動につながるアイデアが見いだされた場合は、付箋に書き留めておき、Ⅲの **8戦略プランの策定** の段階で活用します。

3) 検討メンバーの役割

- 集落法人と地域の関わり方の5つの類型を検討し、実施法人における地域の視点の位置付けを決定します。
- 各視点の戦略目標に関するアイデアを付箋に記入し、テーブル上の戦略目標の整理表に貼り付けます。

3 結果の整理方法

- 検討メンバーのアイデアや補助が作成した表題をパソコンで清書し、1枚ずつ切り離してカード化します。
- KJ法により、内容が類似したカードをグループ化し、その表題を付けます。表題は抽象的にならないように分かりやすく表現します。
- 多くの場合、この表題が戦略目標となります。ただし、検討メンバーの一つのアイデアが、そのまま戦略目標となることもあります。
- 複数のカードをグループ化して一つの戦略目標とした場合は、その対応関係が分かるように一覧表に整理します（図表Ⅲ－30）。
- 戦略目標はⅢの **8戦略プランの策定** の段階において、達成度を数値により測定します。したがって、基本的には、数値化できそうなものを戦略目標とします。ただし、その戦略目標を追求すると他のことが になるようなものは、戦略目標としては不適切です。例えば、「雇用の確保」は数値化できますが、雇用者が増えるほど労 が増加するという関係にあり、戦略目標としては ましくありません。📌 **ポイント**
- 時間があれば、検討会の録音を聞きながら、戦略目標や戦略行動につながるアイデアを見落としていないかなどを確認します。

4 この段階に関するコーディネータの準備

- ・特にありません。

5 この段階に関する検討メンバーへの宿題

1) この段階だけの検討会を行う場合

- ・「重要戦略要因を達成するために、今後5年間で最も取引を拡大したい顧客」を特定した上で、宿題様式を配布し、次の2つについてアイデアを記入してくるよう指示します。

①そのお客さんのニーズは何か？

②そのニーズに応えるために、取り組んだ方が良いことは何か？

2) 5 中期売上目標の策定 の段階と同じ日に検討会を行う場合

- ・特にありません。

図表Ⅲ－30 発想されたアイデアをグループ化した戦略目標の整理例

視 点	検討メンバーのアイデア	戦略目標
財 務	販売額の増大	→ 販売額の増大
	売上の増大	
地 域	〇〇地域を守る	→ 地域を守る
	伝統行事を子供へ教える	
	農地を守る	→ 農地を守る
	全て作付けをする	
顧 客	直販による安い価	→ 価値を反映した適正な価
	よそより安い	
	年次差のない安定した価	
	食味の安定	→ 美味しさ
	みの強いもの（糖度12以上）	
	生産者の が見えること	→ 安心感
	生産 が分かる	
	客のニーズに応える	→ ニーズへの対応
	要望を聞いてくれる	
業 務	農薬施用量の低減	→ 特別栽培農産物の生産
	農薬を1/2にする	
	誰が、どのように生産したか（という情報）	→ 生産情報の提供
	どんな人が栽培しているか（という情報）	
	〇〇地域の情報を提供する	→ 地域情報の発信
	消費者を 待する	→ 消費者との 流
	収穫 を実施する	
	直売所で販売する	→ 販売活動の実施
	イベントで 食会をする	
	地へチラシを配る	
人 材	食味値のデータを 積する	→ 栽培技術のデータ化
	Sによる 場データの管理	
	視 ベテランの技術の伝達	→ 技術力の向上

7 戦略マップの作成

1 目的

戦略マップは、各視点から洗い出された戦略目標をグループ化し、因果関係に注意しながら矢印で結んでいく作業を行うことによって作成します。「人材」の視点から「財務」の視点へ向け、矢印をたどっていくことにより、戦略の道筋が分かってきます。戦略マップを作成することにより、戦略の全体像が「可視化」でき、一 性のある戦略の構築が可能となるのです。

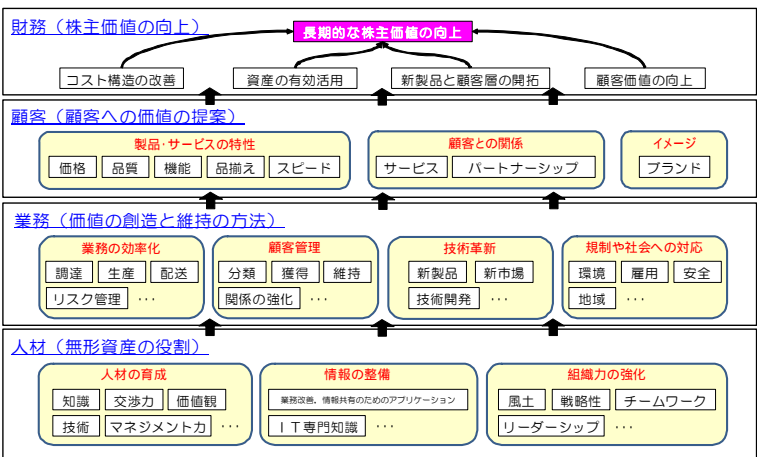
その上で、戦略マップ上に図示された戦略目標の中から、計画期間内に重点的に取り組むべきものを重要戦略目標として選定します。

また、戦略の「可視化」により、構成員や従事者一人一人が、「私が今取り組んでいることは、〇〇という目標を達成することにつながっているのだ。」と理解し、日々の業務にあたることが可能になります。

2 検討会

1) 司会の進行方法

(1) 目的と手順の説明

進 行 手 順	備 考
1. 目的の説明 - 検討メンバーに、戦略マップの一般的な な型（図表Ⅲ－31、以下：戦略マップ な型）を配布します。 1 目的を丁寧に説明します。	 図表Ⅲ－31 戦略マップの一般的なひな型 「戦略マップ」ロバート・S・キャプランら、ランダムハウス講談社より（引用、一部加筆） 【具体例】 ①（戦略マップ な型で説明）戦略マップは、このように、4 つの視点に落とし込まれた戦略目標を、グループ化したり、因果関係に注意して矢印で結びながら作り上げていきます。 ②「人材」の視点から「財務」の視点へ向け、矢印をたどっていくと、戦略の道筋が分かってきます。戦略マップを作成することによって、戦略の全体像を把握することができ、一 性のある戦略づくりが可能となります。 ③また、法人の構成員にとっても、「私が今取り組んでいることは、〇〇という目標を達成することにつながっているのだ。」ということがよく分かって、日々の業務に対するやる気につながると思います。 ④今回は、法人全体の戦略マップを作成します。 ⑤戦略マップを作成した上で、戦略マップ上に図示された戦略目標の中から、計画期間内に重点的に取り組むべきものを重要戦略目標として選び出します。

2. 手順の説明 - 戦略マップを作成する手順を説明します。 ①一般的な戦略マップの説明 ②Ⅲの 6戦略目標の洗い出し の段階で洗い出した戦略目標の説明 ③戦略目標に基づき、コーディネータが作成した戦略マップの説明 ④不足する戦略目標の追加と修正 ⑤重要戦略目標の選定	
---	--

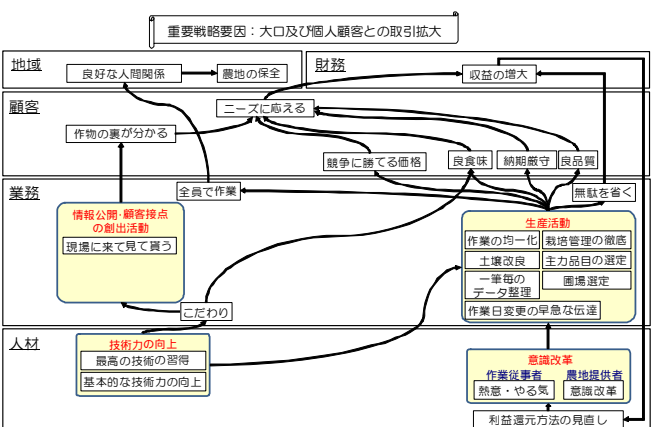
(2) 一般的な戦略マップの説明

進 行 手 順	備 考
- 戦略マップ な型（図表Ⅲ－31）を提示し、説明します。 ①視点の上下関係とつながり ②戦略目標のグループ化 ③矢印で結ぶ時の考え方	【具体例】 ①4つの視点の上下関係は、この通りで、財務が最上位、次いで顧客、業務、人材となります。これは、「儲けるためにはお客さんに ンで買ってもらわないといけない。そのためには、お客さんが ぶような商品を作らないといけない。そのためにはそうした商品を作ることができる人を育成しないといけない。人を育成するには、お金がかかるので、儲けたお金を人づくりに 元しないといけない。」という視点同士の関係があるためです。 ②一般的な戦略マップでは、地域は、業務の視点において、「規制や社会への対応」の中の一つとして われています。 ③一つ一つの戦略目標を矢印で結ぶ方法もありますが、今回は同じ性 のものはグループ化します。農業で言えば、生産管理に関するもののグループ化、というようなことが考えられます。 ④矢印の結び方にはルールがあります。先ほど、因果関係と言いましたが、例えば、お客さんに「低価 」というニーズがあるとすれば、その要望に応えるためには、「安い原材料を調達する」ということが必要になります。 に、「安い原材料を調達する」ことができれば、「低価 」の商品を提供することができる、というような関係が成り立ちます。このように「目的」と「手段」の関係が成り立つ部分を矢印で結んでいきます。
検討メンバーからの質問を受けます。	

(3) 戦略目標の説明

進 行 手 順	備 考																								
・Ⅲの6戦略目標の洗い出しの段階で洗い出した戦略目標の整理表を、検討メンバーに配布し、説明します（図表Ⅲ－32）。 ①検討メンバーのアイデア ②戦略目標	図表Ⅲ－32 戦略目標の整理表の例 <table><tr><th>視 点</th><th>検討メンバーのアイデア</th><th>戦 略 目 標</th></tr><tr><td>財 務</td><td>収益の増大</td><td>収益の増大</td></tr><tr><td>地 域</td><td>農地の保全</td><td>農地の保全</td></tr><tr><td rowspan="3">顧 客</td><td>食味の安定</td><td>良食味</td></tr><tr><td>低タンパク</td><td></td></tr><tr><td>安定した品質 等 の良い</td><td>良品質</td></tr><tr><td rowspan="2">業 務</td><td>適期の作業 よく観 する</td><td>管理の</td></tr><tr><td>現場に来て見て う</td><td>現場に来て見て う</td></tr><tr><td>人 材</td><td>栽培の勉強→習得 マン ーマンでの勉強</td><td>基本的な技術力の向上</td></tr></table> 【具体例】 ①前回の検討会では、「加工業者との取引拡大」という重要戦略要因を達成するために取り組んだ方が良いと思うことを洗い出しました。 ②検討会での皆さんのアイデアが2列目です。 ③同じ内容のものをくくり、表題を付けたものが3列目です。これが戦略目標になります。	視 点	検討メンバーのアイデア	戦 略 目 標	財 務	収益の増大	収益の増大	地 域	農地の保全	農地の保全	顧 客	食味の安定	良食味	低タンパク		安定した品質 等 の良い	良品質	業 務	適期の作業 よく観 する	管理の	現場に来て見て う	現場に来て見て う	人 材	栽培の勉強→習得 マン ーマンでの勉強	基本的な技術力の向上
視 点	検討メンバーのアイデア	戦 略 目 標																							
財 務	収益の増大	収益の増大																							
地 域	農地の保全	農地の保全																							
顧 客	食味の安定	良食味																							
	低タンパク																								
	安定した品質 等 の良い	良品質																							
業 務	適期の作業 よく観 する	管理の																							
	現場に来て見て う	現場に来て見て う																							
人 材	栽培の勉強→習得 マン ーマンでの勉強	基本的な技術力の向上																							
・ 検討メンバーからの質問を受けます。																									

(4) 戦略目標に基づき、コーディネータが作成した戦略マップの説明

進 行 手 順	備 考
・テーブルに、Ⅲの 6戦略目標の洗い出し の段階で洗い出した戦略目標をもとに、コーディネータが作成した戦略マップ（図表Ⅲ－33，大判，以下：戦略マップ当初案）を配置するとともに、検討メンバーにも同様の戦略マップ（A3 サイズ）を配布します。	 図表Ⅲ－33 コーディネータが作成した戦略マップ当初案の例 【具体例】 ①前回の検討会で、理念との整合性をとり、地域の視点を、財務と列で最上位に位置付けました。この法人は財務と地域の両者の目標達成を目指すということです。 ②この上下関係で戦略マップの作成を進めますが、戦略目標間の因果関係がうまくつながらないなどの不都合が生じた場合は、上下関係を変更することもあります。 ③顧客の視点では、「商品・サービス」に「競争に てる価」「良食味」「納期」「良品質」を、「イメージ」に「作物の が分かる」を入れました。 ④上から、「収益の増大」のためには「ニーズに応える」必要がある。そのためには良い「商品・サービス」を提供する必要がある。そのためには質の高い「生産活動」を行わなくてはならない。そのためには、人材育成として「技術力の向上」が必要になる。戦略の流れを示す矢印はこうになっています。 ⑤現在の戦略目標だけで戦略マップを くこんな感じです。
・戦略マップについて説明します。 ①地域の視点の位置付け ②戦略目標のグループ化 ③矢印で結ぶ時の考え方 ・検討メンバーからの質問を受けます。	

(5) 不足する戦略目標の追加と修正

進 行 手 順	備 考
・戦略マップ当初案（図表Ⅲ－33）を見ながら、不足しているグループや戦略目標を検討メンバーへ問いかけて、アイデアを引き出します。 ・戦略目標やグループをつな 矢印の因果関係が分かりにくいところを指し、不足しているグループや戦略目標を見つけるように誘導します。 ➡ ポイント ・場合によっては、コーディネータが不足していると考えたグループや戦略目標を挙げ、理由を説明し追加します。	【具体例】 ①戦略マップを見てください。これだけで、「大口及び個人顧客との取引拡大」という重要戦略要因を達成することができますか？ ②何か、大きく不足しているグループはないでしょうか？ 【留意点】 ①不足しているグループを見つけるために、マップ な型を参考にします。 【具体例】 ①顧客の視点で、「お客様のニーズに応える」というのがありますが、これに直 つながる業務が何もありません。皆さん、業務として何をしなければいけないか、考えてみてください。 ②同様に、グループとしてはあるが、戦略目標が不足しているところもありますよね。 ③業務の視点で、「顧客との 点の 出」というのがありますが、これを達成するための戦略目標が「現場に来て見てもらう」だけで十分でしょうか？ 【具体例】 ①顧客の視点に、物としての価値だけではなく、法人としてのイメージづくりが必要だと思いますが、どうでしょうか？ ②味、香り、 が けていないですか？

- 類似した戦略目標が出された場合は一つにまとめます。 - 補充したグループや戦略目標を加え、矢印を結び直します（図表Ⅲ－34）。	図表Ⅲ－34 新たな戦略目標を加えて修正した戦略マップの例 【留意点】 ①重要戦略要因に直 関係しないアイデアは可能な限りグループ化し、戦略マップが「総 的」にならないようにします。
--	---

（6）重要戦略目標の選定

進 行 手 順	備 考						
1. 目的と手順の説明 - 改めて、重要戦略目標を選定することの目的や手順を説明します。 - 重要戦略目標の選定基準と選定数を説明します（図表Ⅲ－35）。 ポイント	【具体例】 ①今までは、やったほうが良いことを、できる限り多く考えてきました。それがこの戦略マップに入っています。しかし、この戦略マップにあること全てを、等に 張ることは、限られた人員や資金の中では無理があります。 ②そこで、「大口及び個人顧客との取引拡大」という重要戦略要因を達成するために、大切だと思う戦略目標を選びます。それが重要戦略目標になります。 図表Ⅲ－35 重要戦略目標の選定基準と選定数 <table border="1"> <thead> <tr> <th>項 目</th><th>具体的内容</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>選定基準</td><td>①優先的に行わなければならないこと ②5年先までずっと行い続けなければならないこと ③新たに取り組まなければならないこと など</td></tr> <tr> <td>選定数</td><td>①各視点：2～3個程度 ②全 体：10～15個（2～3個 5視点）程度</td></tr> </tbody> </table> 【留意点】 ①重要戦略目標同士の因果関係に注意して選定します	項 目	具体的内容	選定基準	①優先的に行わなければならないこと ②5年先までずっと行い続けなければならないこと ③新たに取り組まなければならないこと など	選定数	①各視点：2～3個程度 ②全 体：10～15個（2～3個 5視点）程度
項 目	具体的内容						
選定基準	①優先的に行わなければならないこと ②5年先までずっと行い続けなければならないこと ③新たに取り組まなければならないこと など						
選定数	①各視点：2～3個程度 ②全 体：10～15個（2～3個 5視点）程度						
2. 「財務」の視点における重要戦略目標の選定 重要戦略要因を考慮し、コーディネータが重要だと考えた戦略目標を挙げ、その理由を説明し、決定します。	【具体例】 ①重要戦略要因が「大口及び個人顧客との取引拡大」なので、「販売額の増大」という戦略目標を選定するべきだと思いますが、どうですか？						
3. 「顧客」の視点における重要戦略目標の選定 - 検討メンバーの参考となるように、コーディネータが重要だと考えたグループ、は戦略目標を挙げ、その理由を説明します。 - 検討メンバーを順に指名し、選定した戦略目標やその理由の説明を求めます。	【具体例】 ①重要戦略要因が「日本一のみかんづくり」なので、「 ばれる商品づくりグループ」と「付加価値の提供グループ」とでは、まずは「 ばれる商品づくりグループ」から重要戦略目標を選定するべきだと思いますが、どうですか？ 【具体例】 ①ここで少し時間をとります。皆さんが重要と考える戦略目標を、「 ばれる商品」の中から2個選んでください。 ②順番に、選んだ戦略目標や選んだ理由を説明してください。						

重要戦略目標は、検討メンバー全員が納得できるようにします。意見が一致しない場合には、最終的にはリーダーである組合長や社長が判断する、との解をとっておきます。	【具体例】 ①「良食味」は皆さんの意見が一致していますので、これを重要戦略目標とします。 ②もう一つは、「大きい果実」と「味の 一性」で意見が分かれたままですね。最後に言い足りないことがあれば意見を出していただき、組合長に最終判断をしていただきたいと思います。
4.「業務」の視点における重要戦略目標の選定 「顧客」の視点の重要戦略目標の達成につながる戦略目標を、重要戦略目標として選定します。 - 検討メンバーを順に指名し、選定した戦略目標やその理由の説明を求めます。 - 重要戦略目標は、検討メンバー全員が納得できるようにします。意見が一致しない場合には、最終的にはリーダーである組合長や社長が判断する、との解をとっておきます。	【具体例】 ①「顧客」の視点の重要戦略目標は「良食味」と「大きい果実」です。この2つの重要戦略目標の達成につながる「業務」の中の戦略目標を2つ程度選んでください。 【留意点】 ①「地域」の視点が「業務」より上位にある場合は、「地域」の重要戦略目標の達成につながる戦略目標を、「業務」の中から重要戦略目標として選定する必要があります。
5.「人材」の視点における重要戦略目標の選定 4.「業務」の視点における重要戦略目標の選定と同様に進めます。	
6.「地域」の視点における重要戦略目標の選定 重要戦略要因を考慮し、コーディネータが重要だと考えた戦略目標を挙げ、その理由を説明し、決定します。	【留意点】 ①「地域」の位置づけにより、選定順番が異なります。「地域」の位置付けと同じ視点の重要戦略目標を選定した次に行います。

(7) まとめ

進 行 手 順	備 考
- 戦略マップや重要戦略目標のつながりを再確認しておきます（図表Ⅲ－36）。 - 検討メンバーからの質問を受けます。	図表Ⅲ－36 重要戦略目標を赤枠表示にした戦略マップの例 【具体例】 ①重要戦略目標を順番にたどると「収益の増大」のためには「ニーズに応える」必要がある。そのためには「良食味」の商品を提供しなければならない。そのためには… という道筋が見えます。

2) 補助の役割

- ・ 司会とともに検討メンバーによる戦略マップの修正を支援します。
- ・ 修正の過程で追加した戦略目標をグループ化する時には、表題を付けます。
- ・ 検討メンバーの発言の中に、戦略目標につながるアイデアが見いだされた場合は、付箋に記入し、戦略マップ当初案に貼り付けます。
- ・ 検討メンバーの発言の中に、戦略行動につながるアイデアが見いだされた場合は、付箋に書き留めておき、Ⅲの **8戦略プランの策定** の段階で活用します。

3) 検討メンバーの役割

(1) 不足する戦略目標の追加と修正

- ・ 不足しているグループや戦略目標を付箋に記入し、テーブル上の戦略マップ当初案に貼り付けます。
- ・ コーディネータの支援を受けながら、戦略マップを修正し、 成させます。

(2) 重要戦略目標の選定

- ・ 各視点から重要戦略目標を選定し、その理由を説明します。

3 結果の整理方法

- ・ 戦略マップの修正の過程で追加した戦略目標と、その基となる検討メンバーのアイデアの対応関係が分かるように一覧表に整理します。
- ・ 修正した戦略マップを 成させます。
- ・ 時間があれば、検討会の録音を聞きながら、戦略行動につながるアイデアを見落としていないかなどを確認します。

4 この段階に関するコーディネータの準備

- ・ Ⅲの **6戦略目標の洗い出し** の段階で洗い出した戦略目標をもとに、戦略マップ な型に準じて、戦略マップ当初案を作成します。
- ・ 戦略マップの 成度を高め、実施法人が理解を深めるために、代表者も作成に加わります。
 **ポイント**
- ・ 戦略マップ当初案を見ながら、不足していると考ええるグループや戦略目標を追加し、戦略マップの 成型の腹案を作成しておきます。
- ・ その上で、重要戦略目標の腹案も準備しておきます。

5 この段階に関する検討メンバーへの宿題

- ・ 特にありません。

8 戦略プランの策定

1 目的

戦略プランは、Ⅲの **7戦略マップの作成** の段階で選定した重要戦略目標を達成するための計画を、一覧表にまとめたものです。

重要戦略目標の達成度は、設定したある具体的な「目標値」への到達度をもって判断します。そのためには、計画当初に、各重要戦略目標の達成度を「測定」するのに相応しい「物差し」と、「目標値」を決めておく必要があります。戦略プランの目的の一つ目が、測定可能な「物差し」となり得る「指標」と、「目標値」を決めておくことです。

次に、「目標値」を達成するために有効な「戦略行動」を決めることが必要となります。「指標」、「目標値」と 動した「戦略行動」を決めることが、戦略プランの二つ目の目的です。

2 検討会

1) 司会の進行方法

(1) 目的と手順の説明

進 行 手 順	備 考																																																																														
1. 目的の説明 ・ 1 目的を丁寧に説明します																																																																															
2. 手順の説明 ・ II の 2 の 2 準備物を手元において、参考にしながら進めます。 ・ 戦略マップの 成版を検討メンバーに配布します（図表Ⅲ－36）。 ・ テーブルに、Ⅲの 7 戦略マップの作成の段階で選定した重要戦略目標が記入してある戦略プランの整理表（図表Ⅲ－37，大判，以下：戦略プラン整理表）を配置します。 ・ 戦略プランを策定する手順を説明します。 ポイント ①重要戦略目標の確認 ②視点ごと，重要戦略目標ごとの策定	図表Ⅲ－37 戦略プランの整理表 ※重要戦略目標間の因果関係を表す矢印あり <table><tr><th>視点</th><th>重要戦略目標</th><th>指標</th><th>単位</th><th>0年 (実績)</th><th>1年 (目標)</th><th>戦 略 行 動</th></tr><tr><td>財務</td><td>売上拡大</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>地域</td><td>農地の保全</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td rowspan="4">顧客</td><td>客のニーズに応える</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>良食味</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>農作物の が分かる</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>相手を 問 (大口顧客)</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td rowspan="4">業務</td><td>イベント (個人顧客)</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>構成員のコネ活用 (個人顧客)</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>(定期的・継続的に) 現場に来て見て う</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>広報紙の発行</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>人材</td><td>構成員同士が話をしやすい 同気作り</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table> 【留意点】 ①視点ごとに，財務 顧客 業務 人材の順に策定します。 ②地域は，「地域」の位置付けと同じ視点の策定の次に行います。 ③一つの重要戦略目標ごとに，「指標，単位」「実績値，目標値」「戦略行動」の順に策定します 図表Ⅲ－37 の 。 ④目標値を達成するための行動が戦略行動であるため，必ず指標，目標値から検討します。戦略行動を先に検討すると，現在行っている行動ばかりが挙がり，真に必要な行動が挙がらなくなります。	視点	重要戦略目標	指標	単位	0年 (実績)	1年 (目標)	戦 略 行 動	財務	売上拡大						地域	農地の保全						顧客	客のニーズに応える						良食味						農作物の が分かる						相手を 問 (大口顧客)						業務	イベント (個人顧客)						構成員のコネ活用 (個人顧客)						(定期的・継続的に) 現場に来て見て う						広報紙の発行						人材	構成員同士が話をしやすい 同気作り					
視点	重要戦略目標	指標	単位	0年 (実績)	1年 (目標)	戦 略 行 動																																																																									
財務	売上拡大																																																																														
地域	農地の保全																																																																														
顧客	客のニーズに応える																																																																														
	良食味																																																																														
	農作物の が分かる																																																																														
	相手を 問 (大口顧客)																																																																														
業務	イベント (個人顧客)																																																																														
	構成員のコネ活用 (個人顧客)																																																																														
	(定期的・継続的に) 現場に来て見て う																																																																														
	広報紙の発行																																																																														
人材	構成員同士が話をしやすい 同気作り																																																																														

(2) 重要戦略目標の確認

進 行 手 順	備 考
・戦略マップの成版を提示し、改めて重要戦略目標を確認します（図表Ⅲ－36）。	

※ (3) ～ (5) は、重要戦略目標ごとに進めます。

(3) 指標、単位の設定

進 行 手 順	備 考																									
1. 指標の説明 ・ 指標の意味を説明します。 ・ 指標の種類と設定数を説明します（図表Ⅲ－38, 39）。ポイント	【具体例】 ①「指標」とは、重要戦略目標の達成度を「測定」するための「物差し」と考えてください。「人の体の大きさ」を測定するための物差しとして、「身長」や「体重」が使用されるのが一例です。 図表Ⅲ－38 指標の種類と設定数 <table><tr><th colspan="2">項 目</th><th>具体的内容</th></tr><tr><td rowspan="3">指標の種類</td><td>結果指標</td><td>最終的な結果だけを測定するもの</td></tr><tr><td>先行指標</td><td>結果に先駆けた行動を測定するもの</td></tr><tr><td>プロセス指標</td><td>先行指標に なる過程を測定するもの</td></tr><tr><td rowspan="2">設定数</td><td>各重要戦略目標</td><td>1～3 個</td></tr><tr><td>全 体</td><td>15～25 個</td></tr></table> 図表Ⅲ－39 結果指標と先行指標、プロセス指標との関係例 <table><tr><th>結果指標</th><th>先行指標</th><th>プロセス指標</th></tr><tr><td rowspan="3">買者数</td><td>食販売の回数</td><td>検討会議の開催</td></tr><tr><td>込チラシの回数</td><td>食メニューの選</td></tr><tr><td>C の回数</td><td>年間スケジュールの作成</td></tr></table> 【留意点】 ①「結果指標」だけでなく、ることなく、「先行指標」や「プロセス指標」もバランスよく設定します。 ②指標は可能な限り少なくします。多すぎると測定することに多くの労力が必要となり他の業務を しかねません。 【留意点】 ①指標間の因果関係に注意して設定することを伝えます。	項 目		具体的内容	指標の種類	結果指標	最終的な結果だけを測定するもの	先行指標	結果に先駆けた行動を測定するもの	プロセス指標	先行指標に なる過程を測定するもの	設定数	各重要戦略目標	1～3 個	全 体	15～25 個	結果指標	先行指標	プロセス指標	買者数	食販売の回数	検討会議の開催	込チラシの回数	食メニューの選	C の回数	年間スケジュールの作成
項 目		具体的内容																								
指標の種類	結果指標	最終的な結果だけを測定するもの																								
	先行指標	結果に先駆けた行動を測定するもの																								
	プロセス指標	先行指標に なる過程を測定するもの																								
設定数	各重要戦略目標	1～3 個																								
	全 体	15～25 個																								
結果指標	先行指標	プロセス指標																								
買者数	食販売の回数	検討会議の開催																								
	込チラシの回数	食メニューの選																								
	C の回数	年間スケジュールの作成																								
2. 指標、単位の設定 ・ 担当の検討メンバーが挙げた指標について、その内容と理由の説明を求めます。 ・ 他の検討メンバーの考えを聞きます。 ・ 場合によっては、コーディネータが腹案として考えた指標を挙げ、その内容と理由を説明します。 ・ 指標は、検討メンバー全員が納得できるようにします。それでも検討メンバーで意見が一致しない場合には、最終的にはリーダーである組合長や社長が判断する、との 解をとっておきます。	【具体例】 ①前回宿題を出しておきましたので、まずは担当者のアイデアを開き、他の検討メンバーの考えも聞くという手順で進めます。 ②「相手を 問」は〇〇さんが担当ですね。どのような指標を考えましたか？その内容と理由を簡単に説明してください。 【具体例】 ①「聞き取り項目数」という指標を考えました。「 問回数」だけでは不十分だと思いますが、どうですか？ 【具体例】 ①「相手を 問」は、この 2 つの指標で皆さんの意見がほぼ一致していますので、これを指標とします。 ②「イベント」では、「開催回数」「来場者数」「販売品目数」「販売額」で意見が分かれたままですね。最後に言い足りないことがあれば意見を出していただき、組合長に最終判断をしていただきたいと思います。4つでは指標が多過ぎるので、3つに絞ります。 【留意点】 ①数値化が難しい指標が挙げた場合は、数値化できるような指標に み えます。																									

(4) 実績値の確認と目標値の設定

進 行 手 順	備 考																																																																																												
1. 目標値設定の考え方の説明 ・目標値を設定する考え方を説明します。	【留意点】 ①簡単に達成できそうな低い目標値を設定することは 美しくありません。 ②全く手が きそうにもない目標を設定すると、かえって意欲をそ結果になります。 ③検討メンバーが「これなら、 張れば手が きそうだ。」と思える目標を設定します。例えば、野 で言うと、 び込んだグローブの10cm 先にノックする感じです。 ④目標値間の因果関係に注意して設定することを伝えます。																																																																																												
2. 実績値の確認 ・指標に対する実績値を、検討メンバーに確認します。 ・検討メンバーが挙げた実績値について、その を確認し、戦略プランの数値の整理表（図表Ⅲ－40、以下：数値 整理表）に整理します（パソコン整理）。 ポイント	図表Ⅲ－40 戦略プランの数値根拠の整理表（記入例） <table><tr><th rowspan="2">視点</th><th rowspan="2">重要戦略目標</th><th rowspan="2">指標</th><th rowspan="2">単位</th><th rowspan="2">0年 (実績)</th><th rowspan="2">1年 (目標)</th><th colspan="2">数値の</th></tr><tr><th>0年（実績）</th><th>1年（目標）</th></tr><tr><td>財務</td><td>売上拡大</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>地域</td><td>農地の保全</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td rowspan="3">顧客</td><td>客のニーズに応える</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>良食味</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>農作物の が分かる</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td rowspan="3">業務</td><td>相手を 問 (大口顧客)</td><td>問回数</td><td>回</td><td>2</td><td>12</td><td>え後、収穫後</td><td>毎月1回</td></tr><tr><td>イベント (個人顧客)</td><td>聞き取り項目数</td><td>項目</td><td>0</td><td>5</td><td></td><td>タンパク含有率、 施、農業、納 期、約方式</td></tr><tr><td>構成員のコネ活用 (個人顧客)</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td rowspan="3">人材</td><td>(定期的・継続的に) 現場に来て見て う</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>構成員同士が話をしやすい 困気作り</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>広報紙の発行</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table> 【留意点】 ①実績がないという理由で、指標を変えることはしません。	視点	重要戦略目標	指標	単位	0年 (実績)	1年 (目標)	数値の		0年（実績）	1年（目標）	財務	売上拡大							地域	農地の保全							顧客	客のニーズに応える							良食味							農作物の が分かる							業務	相手を 問 (大口顧客)	問回数	回	2	12	え後、収穫後	毎月1回	イベント (個人顧客)	聞き取り項目数	項目	0	5		タンパク含有率、 施、農業、納 期、約方式	構成員のコネ活用 (個人顧客)							人材	(定期的・継続的に) 現場に来て見て う							構成員同士が話をしやすい 困気作り							広報紙の発行						
視点	重要戦略目標							指標	単位	0年 (実績)	1年 (目標)	数値の																																																																																	
		0年（実績）	1年（目標）																																																																																										
財務	売上拡大																																																																																												
地域	農地の保全																																																																																												
顧客	客のニーズに応える																																																																																												
	良食味																																																																																												
	農作物の が分かる																																																																																												
業務	相手を 問 (大口顧客)	問回数	回	2	12	え後、収穫後	毎月1回																																																																																						
	イベント (個人顧客)	聞き取り項目数	項目	0	5		タンパク含有率、 施、農業、納 期、約方式																																																																																						
	構成員のコネ活用 (個人顧客)																																																																																												
人材	(定期的・継続的に) 現場に来て見て う																																																																																												
	構成員同士が話をしやすい 困気作り																																																																																												
	広報紙の発行																																																																																												
3. 目標値の設定 ・どのような目標値を設定すれば良いか、検討メンバーに問いかけます。 ・検討メンバーが挙げた目標値について、その数値の を確認し、戦略プラン整理表と数値 整理表に記入します（図表Ⅲ－37、40）。 ・場合によっては、コーディネータが適当と考える目標値を示し、その理由を説明します。 ・目標値は、検討メンバー全員が納得できるようにします。それでも検討メンバーで意見が一致しない場合には、最終的にはリーダーである組合長や社長が判断する、との 解をとっておきます。	【具体例】 ①目標をどのあたりにおけば良いですか？ ②まずはこの重要戦略目標を担当された〇〇さんにお聞きます。 ③その目標値は、どんな積み上げで考えられたものですか？ 【留意点】 ①戦略プランの策定では、発言が、組合長や事務局長などの特定の検討メンバーに片寄りがちになるので、他の検討メンバーを指名して意見を求めます。 【具体例】 ①20 あたりを目標にしてはどうですか？売上の目標から考えるとこの程度は必要だと思います。																																																																																												

(5) 戦略行動の決定

進 行 手 順	備 考
1. 戦略行動の説明 戦略行動の意味を説明します。	【具体例】 ①「戦略行動」は「指標」の「目標値」を達成するための「有効」な「行動」です。 ②「指標」や「目標値」が違えば「行動」が当然変わりますので、指標づくりを先に行いました。
2. 戦略行動の決定 - 指標ごとに、担当の検討メンバーが挙げた戦略行動について、その内容と理由の説明を求めます。 - 他の検討メンバーの考えを聞きます。 - 現在実施していることがあれば、その内容の説明を求めます。 - 抽象的な戦略行動は、より具体的な行動にします。  ポイント - 実施法人が今まで取り組んだことのない戦略行動は、その必要性や具体的な手順まで、より下げます。 ポイント - 戦略行動が実施可能かどうかを確認します。 - 場合によっては、コーディネータが腹案として考えた戦略行動を挙げ、その内容を説明します。 - 戦略行動は、検討メンバー全員が納得できるようにします。それでも検討メンバーで意見が一致しない場合には、最終的にはリーダーである組合長や社長が判断する、との理解をとっておきます。	【具体例】 ①この重要戦略目標を担当された〇〇さんにお聞きます。 ②内容をもう少し具体的に説明してください。 【具体例】 ①「イベント」に関 したことで、現在実施していることがありますか？ 【具体例】 ①消費者ニーズの把握 どのような目的（価 ？商品ニーズ？）、誰（ ？0 ？）を対象、どこ（スーパー？コンビニ？直売所？）、どんな方法（アンケート？聞き取り？）など、より具体的な行動にします。 【具体例】 ①「スーパーでの 食販売」は、これまでになかった取り組みですね。〇〇さん、どんな内容や手順を考えられているか、もう少し詳しく説明してください。 【留意点】 ①今までに取り組んだことのない戦略行動を より下げることは、その実効性を高める上で有効です。

図表Ⅲ-41 戦略プランの整理表（記入例）

視点	重要戦略目標	指標	単位	0年 (実績)	1年 (目標)	戦 略 行 動
財務	売上拡大	-----	-----	-----	-----	-----
地域	農地の保全	-----	-----	-----	-----	-----
顧客	客のニーズに応える	-----	-----	-----	-----	-----
	良食味	-----	-----	-----	-----	-----
	農作物の が分かる	-----	-----	-----	-----	-----
	相手を 問 (大口顧客)	問回数	回	2	12	定期的な 問 (月1回)
業務	聞き取り項目数	項目	0	5	生育状況、出荷期間、出荷量、農薬使用、味の情報を相手のニーズの作成	聞き取りリスト (提供した情報と相手のニーズ)の作成
	イベント (個人顧客)	-----	-----	-----	-----	-----
	構成員のコネ活用 (個人顧客)	-----	-----	-----	-----	-----
	(定期的・継続的に) 現場に来て見て う	-----	-----	-----	-----	-----
人材	構成員同士が話をしやすい 雰囲気作り	-----	-----	-----	-----	-----
	広報紙の発行	-----	-----	-----	-----	-----

【留意点】

①次年度に実施しない戦略行動がある場合は、その実施年が分かるようにプランに記載します。

(6) 適正の確認

進 行 手 順	備 考			
・重要戦略目標同士の因果関係と同様に、指標同士、目標値同士の因果関係があるかどうかを確認します（図表Ⅲ－42）。 ・数値が上がる可能性のある指標かどうかを確認します。	図表Ⅲ－42 因果関係の確認例			
	視 点	重要戦略目標	指 標	目 標 値
	財 務	売上拡大	A 社への販売額	800 円
	顧 客	顧客のニーズに に応える	顧客 足率	95
	因果関係	○	○	○

(7) まとめ

進 行 手 順	備 考
日常活動へ落とし込むことの重要性、確認項目（指標の実績値の測定方法、測定時期、担当者など）や今後の手順を示します。	【留意点】 ①このような確認は、戦略行動の実行性を高める上で有効です。 【具体例】 ①構築はここで終了です。戦略を決め、計画は確かにできましたが、実は、スタート地点に立ったに過ぎません。 ②この計画を日々の業務の中へ落とし込み、実行に移すことこそが最も重要です。 ②具体的には、指標の測定方法や測定時期、担当者と年間スケジュールを決める必要があります。 ④がんばりましょう

2) 補助の役割

- 確認された指標、単位、実績値、目標値や戦略行動をパソコンで整理します。
- 各指標の実績値、目標値の をパソコンで整理します。
- 検討メンバーの発言の中に、戦略行動につながるアイデアが見いだされた場合は、付箋に書き留めて司会に渡します。

3) 検討メンバーの役割

- 指標、単位、実績値、目標値や戦略行動のアイデアを出すと同時に、付箋に記入し、テーブル上の戦略プラン整理表に貼り付けます。

3 結果の整理方法

- 戦略プラン整理表を印刷して検討メンバーに配布します（後日清書したものを 付します。）。
- 数値 整理表を印刷して検討メンバーに配布します（後日清書したものを 付します。）。

4 この段階に関するコーディネータの準備

- 重要戦略目標ごとに、指標、戦略行動の腹案を準備しておきます（図表Ⅲ－43）。
- 特に、「顧客」「人材」の視点については、検討メンバーからアイデアが出にくいいため、豊富な指標と戦略行動を準備しておきます。 **ポイント**
- 戦略マップの 成版（大版、配布用 A4 判）を準備しておきます。

5 この段階に関する検討メンバーへの宿題

- ・指標と戦略行動を十分説明した上で、宿題様式を配布します。
- ・重要戦略目標ごとに担当者を決め、指標、目標値及び戦略行動を記入してくるよう指示します。
- ・担当者の割振りは、検討メンバーの得意分野を配慮して行うよう指示します。

図表Ⅲ－43 戦略プランにおける指標例

視点	戦略目標の分野	指 標	備 考
財 務	販売額	〇〇販売額	品目別
			顧客別（個人，大口）
			生産方法別（有機，特別栽培）
	収益性	利益	
		売上高営業利益率	
		自 資本利益率	
	生産性	労働1時間当たりの販売額	
	その他	使用総資本回 率	
地 域	農地の保全	作 地面積	
		利用 設定面積	
		作業受託面積	
	地域活動	出役率（出役回数 地域の全共同作業回数）	
顧 客	顧客数	顧客数	顧客別（個人，大口）
		新規顧客数	顧客別（個人，大口）
		取引 数	
		取引（出荷）数量	
		顧客維持率	
	顧客のニーズ	問い合わせ件数	顧客別（個人，大口）
		ニーズの項目数	顧客別（個人，大口）
	顧客の 足	不 ・意見への対応率（組織として対応した件数 顧客の不 や意見件数）	
		〇〇に対する顧客 足度	味，大きさ，揃い，納期
	ブランド力	ブランド認知度	
		生産 の提供回数	顧客別（個人，大口）
		〇〇情報の提供回数	レシピ，使用方法，生産者情報
業 務	【生産】		
	収量	〇〇の10a当たり収量	品目別
	品質	タンパク含有率	味
		糖度（Bri ）	味
		酸度（ク ン酸）	味
		糖酸	味
		〇〇品率	等
		〇〇 率	階
	生産管理	〇〇調査回数	生育，果実
		〇〇数，〇〇 ， 〇〇量	各品目特有の生育指標
	土づくり	土 酸度（p ）	
		腐 含量	
		有機物施用量（率）	品目別
	コスト	〇〇1（kg，個，本）当たり生産費	品目別
		〇〇の10a当たり労働時間	品目別
	その他	農作業事 発生回数	
		〇〇施設（機械） 働率	

視点	戦略目標の分野	指 標	備 考
業 務	【販売】		
	顧客開	問回数	
		問時間（ べ）	
		口コミ販売回数	
		対面販売回数	
		セールスポイント数	
	イベント	イベント回数	
		イベント日数（ べ）	
		イベント来場者数	
		販売した商品数	
	見学会	現地見学会回数	
		現地見学会来場者数	顧客別（個人，大口）
	【商品開発】		
	新商品	新製品（アイテム）数	
		新製品開発件数	
		新品種導入数	
		実 展 示 数	
	【環境】		
	環境保全	化学 料使用率	品目別
		化学農薬 布回数	品目別
		化学農薬使用成分数	品目別
人 材	組織力	〇〇勉強会の回数	技術，マーケティング，経営
		各回の平 出席率	
		労務調整会議の開催率	
		改善提案件数	
		実施した提案件数（率）	
		戦略行動実行率	
		従事者の 足度	
	情報共有	栽培，製造行程 AP 数	品目別
		広報紙の発行回数	
	従事者の育成	個人別目標の達成者数（率）	
		〇〇指導ができる人数（率）	栽培，加工，簿記
		販売業務に わる人数（率）	
		情報発信業務に わる人数（率）	

IV 实行管理

1 実行管理の準備

1 目的

戦略プランを実行するためには、構築した集落法人版 BSC を構成員全員に十分説明し、集落法人全体の経営戦略として合意を得ることが必要です。また、検討メンバーや役員だけで戦略プランを実行することはできません。そこで、「戦略行動」ごとの担当者やその実行方法を決めておく必要があります。また、責任範囲を明確にしておくことも大切です。

2 進行手順

1) 役員への説明

手 順	備 考
・構築後は、役員等の構造的意思決定を行う人へ説明し、承認を得ます。	【留意点】 ①代表者もしくは事務局長が、集落法人版 BSC を説明します。 ② 1 理念の再確認 、 7 戦略マップの作成 、 8 戦略プランの策定 は必ず説明します。

2) 担当者の設置

手 順	備 考																				
1. 担当者の設置 ・ 会合や役員会等の場で、図表Ⅳ－1 の通り担当者を配置します。	図表Ⅳ－1 担当者の役割と人数 <table><tr><th>担当者</th><th>役 割</th><th>人 数</th></tr><tr><td>総責任者</td><td>集落法人版 BSC 全体の責任者</td><td>1 名</td></tr><tr><td>目標管理者</td><td>重要戦略目標の責任者</td><td>重要戦略目標ごとに 1 名</td></tr><tr><td>実行者</td><td>戦略行動の責任者</td><td>戦略行動ごとに 1～2 名</td></tr></table> 【留意点】 ①1 人が複数の重要戦略目標や戦略行動を 任する場合もあります。 ②負担が特定の個人へ らないように配慮します。特に、総責任者が目標管理者を 任する場合は注意します。 図表Ⅳ－2 担当者の具体的な業務内容 <table><tr><th>担当者</th><th>具体的な業務内容</th></tr><tr><td>総責任者</td><td>①Ⅳの 2 実行管理の実施手順において、目標管理者から報告される戦略行動の実行結果と指標ごとの実績値を集計し、実行状況を常に確認します。 ②理事会などの定期的な会合で、実行状況を報告します。 ③Ⅴ再構築を中心となって進めます。</td></tr><tr><td>目標管理者</td><td>① 2 実行管理の実施手順において、戦略行動の実行結果と指標ごとの実績値を取りまとめ、総責任者へ報告します。 ②戦略プランの目標値が達成可能か判断します。場合によっては、新たな戦略行動を追加します。</td></tr><tr><td>実行者</td><td>① 2 実行管理の実施手順において、戦略行動を目標管理者とともに実行します。</td></tr></table> 【留意点】 ①戦略行動は、目標管理者と実行者がグループ（以下、グループ）で実施します。 ②戦略行動の内容に応じ、横断的に数個のグループをつくります。	担当者	役 割	人 数	総責任者	集落法人版 BSC 全体の責任者	1 名	目標管理者	重要戦略目標の責任者	重要戦略目標ごとに 1 名	実行者	戦略行動の責任者	戦略行動ごとに 1～2 名	担当者	具体的な業務内容	総責任者	①Ⅳの 2 実行管理の実施手順において、目標管理者から報告される戦略行動の実行結果と指標ごとの実績値を集計し、実行状況を常に確認します。 ②理事会などの定期的な会合で、実行状況を報告します。 ③Ⅴ再構築を中心となって進めます。	目標管理者	① 2 実行管理の実施手順において、戦略行動の実行結果と指標ごとの実績値を取りまとめ、総責任者へ報告します。 ②戦略プランの目標値が達成可能か判断します。場合によっては、新たな戦略行動を追加します。	実行者	① 2 実行管理の実施手順において、戦略行動を目標管理者とともに実行します。
担当者	役 割	人 数																			
総責任者	集落法人版 BSC 全体の責任者	1 名																			
目標管理者	重要戦略目標の責任者	重要戦略目標ごとに 1 名																			
実行者	戦略行動の責任者	戦略行動ごとに 1～2 名																			
担当者	具体的な業務内容																				
総責任者	①Ⅳの 2 実行管理の実施手順において、目標管理者から報告される戦略行動の実行結果と指標ごとの実績値を集計し、実行状況を常に確認します。 ②理事会などの定期的な会合で、実行状況を報告します。 ③Ⅴ再構築を中心となって進めます。																				
目標管理者	① 2 実行管理の実施手順において、戦略行動の実行結果と指標ごとの実績値を取りまとめ、総責任者へ報告します。 ②戦略プランの目標値が達成可能か判断します。場合によっては、新たな戦略行動を追加します。																				
実行者	① 2 実行管理の実施手順において、戦略行動を目標管理者とともに実行します。																				
2. 集落法人版 BSC 全体の担当者の設置 ・ 8 戦略プランの策定 の全体の担当者（以下、総責任者）を 1 名決定します。	【留意点】 ・ 総責任者は次の条件を備えていることが想定されるため、事務局長が適切だと考えます。 ①構造的意意思決定において上位に位置する。 ②構築，実行管理，再構築への意欲が強い。 ③財務，生産，販売管理に係る全ての数値を把握している。 ④集落法人版 BSC を十分に理解している。																				

3. 重要戦略目標ごとの担当者の設置 ・重要戦略目標ごとに担当者（以下、目標管理者）を1名決定します。	【留意点】 ・目標管理者は次の条件を備えていることが想定されるため、検討メンバー、もしくは役員が適切だと考えます。 ①戦略プランを十分に理解している。 ②実行管理への意欲が強い。
4. 戦略行動の担当者の設置 ・戦略行動ごとに担当者（以下、実行者）を1～2名決めます。	【留意点】 ①総責任者は過大な負担を避けるため実行者にならないように注意します。ただし、これまでに実行したことのない戦略行動は行動に移されにくいいため例外とします。

3) 実行計画の作成

手 順	備 考																																																																																																																																		
1. グループによる実行計画案の作成 ・グループごとに実行計画案を作成します(図表Ⅳ-3, 4)。	図表Ⅳ-3 実行計画の整理表 <table><tr><th rowspan="2">戦略行動</th><th rowspan="2">実行者</th><th colspan="12">実 施 時 期</th></tr><tr><th>1月</th><th>2月</th><th>3月</th><th>4月</th><th>5月</th><th>6月</th><th>7月</th><th>8月</th><th>9月</th><th>10月</th><th>11月</th><th>12月</th></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table> 【留意点】 ・実行計画案の記載方法は次の通りです。 ①戦略行動の担当者を記入します。 ②戦略行動の開始と終りが分かるように図示します。 ③複数の戦略行動が関係している場合は、その関係が分かるように図示します。 ④戦略行動の具体的な内容も可能な限り記入します。 図表Ⅳ-4 戦略行動の具体的な内容の記入例 <table><tr><th>戦略行動</th><th>内 容</th></tr><tr><td>地へセールス用のチラシを配布</td><td>A 地：100 部 B 地：150 部</td></tr><tr><td>既存の個人顧客にアンケート</td><td>アンケート様式の作成（包 規 ） アンケート用紙を米の配達にあわせて 付（200 部）</td></tr></table>	戦略行動	実行者	実 施 時 期												1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月																																																																																																			戦略行動	内 容	地へセールス用のチラシを配布	A 地：100 部 B 地：150 部	既存の個人顧客にアンケート	アンケート様式の作成（包 規 ） アンケート用紙を米の配達にあわせて 付（200 部）
戦略行動	実行者			実 施 時 期																																																																																																																															
		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月																																																																																																																						
戦略行動	内 容																																																																																																																																		
地へセールス用のチラシを配布	A 地：100 部 B 地：150 部																																																																																																																																		
既存の個人顧客にアンケート	アンケート様式の作成（包 規 ） アンケート用紙を米の配達にあわせて 付（200 部）																																																																																																																																		
2. 実行計画の調整 ・実行計画案を持ち寄り、総責任者と目標管理者で全体の調整を行います。	【留意点】 ・調整内容は次の通りです。 ①各戦略行動の実施規模（例：アンケートの配布数）を確認します。 ②関 性のある戦略行動については、実施時期の整合性をとります。 ③特定の時期に業務量が集中する場合は、分 します。 ④新たな戦略行動が必要となる場合は追加します。																																																																																																																																		

4) 構成員への周知

手 順	備 考
・構築内容と実行計画を構成員へ 知します。	【留意点】 ①総会などの構成員全員が集まる場で、構築内容を説明し、構成員の取り組む意欲を喚起します。

2 実行管理の実施手順

1 戦略行動の実行

手 順		備 考								
1. 戦略行動の実行		【留意点】 ①基本的に、目標管理者と実行者のグループが各戦略行動を実行しますが、場合によって構成員を取り込みます。								
2. 実行結果の取りまとめ		図表Ⅳ－5 実行管理状況の整理表								
・ 実行状況を共有するために、実行管理状況の整理表（図表Ⅵ－5、以下 実行状況整理表）を事務所へ掲示します。 ・ 目標管理者は、戦略行動の実行結果と指標ごとの実績値を取りまとめ、総責任者へ報告します。 ・ 総責任者は、目標管理者から報告される戦略行動の実行結果と指標ごとの実績値を集計し、実行状況を常に確認します。 ・ 総責任者は、実行状況整理表に記入します。	視点	重 要 戦略目標	指標	単位	年 実績値	年 目標値	年 実績値	戦略行動	担当者	戦略行動 実施有無
	財務									
	地域									
	顧客									
	業 務									
	人 材									
	【留意点】 ①最新の実行状況が分かるように、常に更新します。									

2 戦略行動の修正と追加

手 順	備 考
- 目標管理者は戦略プランの目標値が達成可能か判断します。 - 目標値が達成困難と判断した場合は、戦略行動の時期や内容を修正します。場合によっては、新たな戦略行動を追加します	【留意点】 ①特に、先行指標、プロセス指標をもとに判断します。

3 実行状況の周知

手 順	備 考
- 総責任者は実行状況を役員会へ報告します。 - 総責任者は実行状況を構成員へ 知します。	【留意点】 ①取り組む意欲を喚起するために、実績が上がっているグループの取り組み、新たな取り組みやイベントなどは必ず報告します。

V 再構築

1 目的

再構築は、構築・実行管理・再構築の一の流れのうち最後の段階となります（図表Ⅰ－4）。再構築では、構築した当初の計画と実績を、重要戦略要因の達成に向けて、戦略目標、戦略マップや戦略プランの見直しを行います。しかし、理念を実現するために、重要戦略要因そのものを変更しなければいけない場合もあります。このように、再構築は、集落法人の理念を実現するために、計画と実績を、より良い計画づくりを行うことが目的となります。

2 方法の概要

再構築は、Ⅲ構築と同様に検討会を開催して、構築内容を見直します。ただし、実績により再構築が必要な段階が異なるため、必要な時間は違います。また、再構築は総責任者が中心となつて、検討会の準備から結果の整理まで行うことを想定しています。

3 時期

見直しの時期は、集落法人の決算の直後が適当です。ただし、次のように内部資源や外部環境に大きな変化があった場合は、直ちに再構築することが必要となります。

- ①食品事などの不事により社会的責任を問われる事態が発生した場合
- ②に業績が不振となり、キャッシュフローが悪化した場合
- ③役員の大な代わり、重要な人材の登用など、人的資源に大きな変化があった場合
- ④で多大な設備投資が必要になるなど、大きな資金要が発生した場合
- ⑤関事業や法制度に大きな変化あった場合

4 再構築の検討チーム

再構築における検討チームは、構築時と同様に、Ⅱの2の2検討チームの編成に基づいて構成します。

5 再構築の対象となる段階

再構築の対象となる段階は、にⅢの8戦略プランの策定となります。しかし、状況により、どの段階までさかのぼって再構築するかは異なります。

6 検討会

1) 司会の役割

(1) 目的と手順の説明

手 順	備 考
・ 目的を説明します。 ・ 手順を説明します。 ①実績の確認 ②再構築	

(2) 実績の確認

手 順	備 考
1. 準備 ・テーブルに、実行管理状況の整理表（図表Ⅳ－5）を配置します。 ・検討メンバーに実績値の（図表Ⅲ－40）を配布します。 ・Ⅱの 2 の 2 準備物 を手元において、参考にしながら進めます。	
2. 実績の確認 ・戦略マップの重要戦略目標を因果関係に沿って説明します。 ・実績を確認します。	【留意点】 ①目標管理者が因果関係に気をつけて、戦略行動の実施の有無と指標の実績値を報告します。 ②目標達成に結びついたポイント、反 点と改善案もあわせて説明します。
3. 目標値の未達成の原因整理 ・目標値を達成できなかった原因を整理します。	

(3) 再構築

手 順	備 考		
1. 再構築が必要な段階の決定 ・総責任者の腹案を提示し、どこまでさかのぼって再構築するか決定します（図表Ⅴ－1）。	【留意点】 図表Ⅴ－1 再構築が必要な段階と判断基準		
	段 階	見直す内容	判 断 基 準
	3 SWOT 分析 4 重要戦略要因の抽出 5 中期売上目標の策定	重要戦略要因	重要戦略要因そのものを変更しなければいけないほどに、内部資源や外部環境の変化があった場合。
	6 戦略目標の洗い出し	戦略目標	顧客の変更や顧客ニーズの変更がある場合。
	7 戦略マップの作成	重要戦略目標	顧客、業務、人材の視点の目標値を達成しているにもかかわらず、財務の視点の目標値を達成していない場合。 ※地域の視点は位置づけによって取り 扱いが異なる。
	8 戦略プランの策定	指標 戦略行動	戦略行動を実施したにもかかわらず、実績値が前年度から変化していない場合。 より効果的な戦略行動が考えられた場合。 戦略行動が実施されていない場合。
2. 再構築の実施 ・戦略プランのみを再構築する場合は、右の点に注意して進めます。 ・戦略マップより前の段階にさかのぼる場合は、Ⅲ構築の手順にしたがいます。	【留意点】 ①実績値がまったく変化していない指標は、目標値の達成が見込まれるか改めて確認します。見込まれないと判断した場合は、指標を します。ただし、 することで上位の指標の目標値が達成困難な場合は、新たな指標を設定します。		

2) 補助の役割

- ・Ⅲ構築と同様の役割を果たします。補助は検討メンバーが担います。

3) 検討メンバーの役割

- ・司会が提示したテーマに沿って発想したアイデアを付箋に記入し、テーブルに配置した模造紙や各種の整理表に貼り付けます。

4) 結果の整理方法

- ・総責任者は、Ⅲ構築の各段階の整理結果を電子データでコーディネータから受け取り、Ⅲ構築の整理方法を参考にし、中心となって整理します。

5) この段階に関する準備

- ・総責任者は、実行管理状況の整理表（図表Ⅳ－5）を記入しておきます。
- ・総責任者は、当 年度の実績の数値 （図表Ⅲ－40）を整理しておきます。
- ・総責任者は、Ⅱの **1** の **2** の **3**）シナリオの作成と同様に検討会をどのように進めるのか、あらかじめ決めておきます。特に、再構築が必要な段階と、その腹案を用意します。

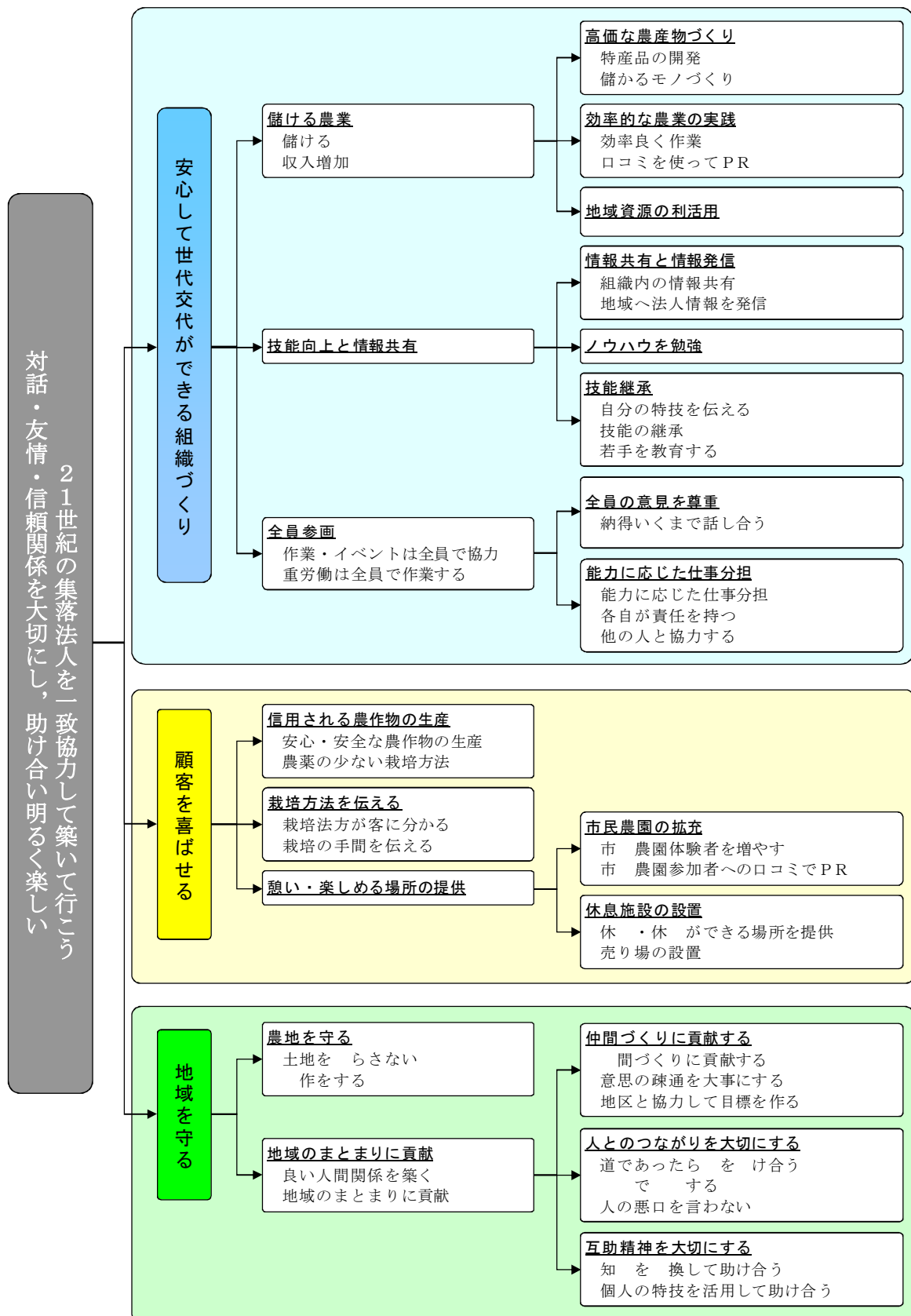
6) この段階に関する検討メンバーへの宿題

- ・特にありません。

7 再構築後

再構築後は、構築後と同様に実行管理します。

VI 構築事例



注1) ゴシック体：コーディネータがつけた表題

注2) 明 体：検討メンバーのアイデア

2 事業領域の定義

区 分 項 目		現 在	将 来
誰 に (顧客)		<u>組合員と、その縁のある個人顧客</u> 40 <u>JA</u> 35 <u>近隣及び県内の個人顧客</u> 15 <u>食品業者、食堂</u> 10	JA 出荷から直接販売の拡大へ <u>長期取引できる個人顧客</u> 3 <u>近辺の大口顧客</u> 2 <u>生協</u> <u>米卸業者</u>
	何 を (ニーズ)	<u>安全で安心できる米</u> 7 <u>冷めても粘りがあり甘い米</u> 5 <u>市販より安い米</u> <u>信用・信頼</u> 5 <u>個人は玄米</u> <u>スーパーは白米</u>	<u>安価な米</u> <u>特定の品種</u> <u>安定的な量を供給</u> <u>ご飯</u>
	生 産	<u>特別栽培農産物に準拠した栽培方法</u>	
どのように (方法)	販 売	<u>個人顧客と信頼関係を築く</u> 栽培場所、方法を来て見てもらう 各構成員が自ら販売 生産者が栽培方法や環境を伝える <u>特別栽培農産物・エコファーマーの認証取得を伝える</u> 出荷物にシールを貼る 生産 を公開 <u>良食味を PR</u> 食味値を計り伝える 場で 食会を実施	<u>団地へチラシを配布し個人顧客を拡大</u> <u>抱合せ販売</u> <u>個人顧客との信頼関係を強化</u> 市 農園を利用して信頼関係を築く 個人顧客への栽培 の提示 <u>大口顧客の獲得</u> 他の集落法人と共同出荷し量を確保

注 1) カッコ内の数値は発言者数

注 2) 語 の は、集落法人の販売額に対する顧客の 有率

			強		み	程度	弱		み	程度
内部資源 (自らで制御できること)	ヒト	若い人も農作業に参加し、構成員全員の営業意欲が高い				3	20～30代が少く後継者に不安			3
		修理技能を持つ人が大型機械を管理				3	後継者への技術伝承に不安あり			3
		若い人が多いため仕事がい				2				
	モノ	1経営体当たりの特別栽培米としては量が多い				3	が大きく、り労力が多大			2
		食味値が高い米				2				
		用にできる水で米を栽培				2				
	カネ	米の能力にあり				2				
		他の経営体と機械を共同入・利用によりコスト低減				1	収入を米に存しており収益リスクが高い			2
		資材を低単価で入				1	運資金を借り入れることがある			1
	情報	業の構成員が参加しやすい体制（年度始めに年間労務割り当て表を配布）				3	意思決定のスピードがい（総会の決定が必要）			2
		他業種と設立したPにより販路拡大中				3	消費者に対するPRが不足			2
		米の個人顧客が多い（市農園の利用者）				2	情報収集後の整理・共有が不足			2
		構成員が話し合う機会が多い				2				
		他の集落法人と情報を換する機会が多い				1				
		自のホームページを持つ				1				
外部環境 (自ら制御できないこと)	名	近隣社の参者・登山者が多い	A 新規作物の導入			程度 3：甚 2：中 1：微	程度 -3：甚 -2：中 -1：微			
		地に近い	先から集金できる他品目を栽培 空ハウスでメロンを栽培							
		労場所に近い								
	立地	大学に近い	B 特産品の商品化							
		高額納者は金業、食品、美容関係	地下100からき出る清水を販売 期限定の腐販売							
		中食の市場規模が拡大中								
	市場動向	有機農産物や特別栽培農産物市場が拡大中	C 経費の低減							
		子供の農業体験費用に助成制度あり	資材の共同入で経費を減 のにより・雑の対策実施 管理の力技術導入							
		学教育での農業体験費用を助成								
	消費者教育	消費者が求める食は「安全、良食味、地産地消、度」	D 近隣の個人顧客の獲得							
		元気でお金を持っている65以上が増加	販売所で米を通行する消費者へ販売 特別栽培米を近隣の地に売り込み 地のりの時に食販売実施 地の食に関心が高い顧客とサロンを開催							
		体験型観が人気								
	消費動向	100円の定額野菜が人気	E 高級ホテルへの売り込み							
		企業の農業参入が増加	特別栽培米を高ホテルに売込み 特別栽培米を安全向の顧客へ売込み							
		業者の直買い付けが増加（、量販）								
利関係者	農産物のネット取引が増加	F 消費者への情報発信								
	食の安全	写真入のチラシを配りPR キャッチコピーを作ってPR 米にCコード等を利用し生産情報をPR 若い人の感を営業活動に活用								
	法律									
補助事業	バイオマスの発見費用を助成	G 法人内の人材育成								
	新たな産品開発に助成あり（マーケティング、作品、販売）	【人材交流】 イベントを通して20～30代と流日りの研修会で経営方針を伝達 【技術継承】 次世代の人が大型機械に乗り技術継承週末に定期的な研究会を開催								
	消費財	生産資材が高								
脅威	法律	WTOにより米の関（403円）の可能性有								
	市場動向	米の消費量が減少								

注1) 戦略の方向性 新規作物導入 加工品導入 生産性向上 販路拡大 ブランド確立 経営資源強化

注2) ゴシック体：コーディネータがつけた表題 注3) 明体：検討メンバーのアイデア

4 重要戦略要因の抽出

戦 略 要 因	順 位		合計点 (① ②)	総合順位
	取り組みやすさ (①)	重要度 (②)		
消費者への情報発信	2	1	3	1
D 近隣の個人顧客の獲得	3	1	4	2
A 新規作物の導入	1	4	5	3
B 特産品の商品化	4	4	8	4
高 ホテルへの売り込み	5	3		
法人内の人材育成	6	6	12	6
C 経費の低減	7	6	13	7

5 中期売上目標の策定

年		2007 実績	2008 計画	2009 計画	2010 計画	2011 計画	2012 計画	2013 計画	変化量 07 13	備 考
部門、作目	販売額 円	0	0	195	390	585	715	910	910	・面積の拡大 →集落内の 場を集積
	面積 10a	0	0	15	30	45	55	70	70	
米 (大口顧客 A)	単収 10a	0	0	500	500	500	500	500	500	
	数量 kg	0	0	7 500	15 000	22 500	27 500	35 000	35 000	
	単価 円 kg	0	0	260	260	260	260	260	260	
米 (大口顧客 B)	販売額 円	990	990	968	840	820	800	800	190	・大口顧客 A への出荷量増大とともに 面積が減少
	面積 10a	90	90	90	80	80	80	80	10	
	単収 10a	500	500	500	500	500	500	500	0	
	数量 kg	45 000	45 000	45 000	40 000	40 000	40 000	40 000	5 000	
	単価 円 kg	220	220	215	210	205	200	200	20	
米 (大口顧客 C)	販売額 円	265	265	265	265	265	265	265	0	・現状維持
	面積 10a	20	20	20	20	20	20	20	0	
	単収 10a	500	500	500	500	500	500	500	0	
	数量 kg	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	0	
	単価 円 kg	265	265	265	265	265	265	265	0	
米 (個人顧客 a)	販売額 円	620	620	698	775	853	930	1 008	388	・面積の拡大 →集落内の 場を集積 ・販路の拡大 (顧客数 70~80 人拡大) →売り込み イベントでの PR
	面積 10a	40	40	45	50	55	60	65	25	
	単収 10a	500	500	500	500	500	500	500	0	
	数量 kg	20 000	20 000	22 500	25 000	27 500	30 000	32 500	12 500	
	単価 円 kg	310	310	310	310	310	310	310	0	
米 (個人顧客 b)	販売額 円	1 088	1 088	1 088	1 088	1 088	1 088	1 088	0	・現状維持
	面積 10a	75	75	75	75	75	75	75	0	
	単収 10a	500	500	500	500	500	500	500	0	
	数量 kg	37 500	37 500	37 500	37 500	37 500	37 500	37 500	0	
	単価 円 kg	290	290	290	290	290	290	290	0	
大	販売額 円	125	125	125	125	125	125	125	0	・現状維持
	面積 10a	20	20	20	20	20	20	20	0	
	単収 10a	250	250	250	250	250	250	250	0	
	単価 円	250	250	250	250	250	250	250	0	
園芸品目	販売額 円	20	20	20	20	20	20	20	0	・現状維持
	面積 10a	15	15	15	15	15	15	15	0	
作業受託	販売額 円	80	50	0	0	0	0	0	80	・集落内の 場を集積するため減少
小計 (米)	販売額 円	2 963	2 963	3 213	3 358	3 610	3 798	4 070	1 108	【5 年後の法人の姿】 ・集落内の 場集積で農地の保全 ・利益拡大で地代・管理代を維持 ・利益拡大で資金繰りを改善
小計 (米以外の作物)	販売額 円	145	145	145	145	145	145	145	0	
合 計	販売額 円	3 188	3 158	3 358	3 503	3 755	3 943	4 215	1 028	



重要戦略要因：消費者へ情報発信
近隣の個人顧客の獲得

6 戦略目標の洗い出し

財 務	
検討メンバーのアイデア	戦略目標
販売額の増大	販売額の増大

地 域	
検討メンバーのアイデア	戦略目標
地域を守る	地域を守る
るさを守る	
農地を守る	農地を守る
作付けをする	

顧 客	
検討メンバーのアイデア	戦略目標
安心 (4)	安心感
表示と中身の一致	正直さ
りのない米	
情報と実際の一致	
近感が持てること	近感
流	
サービスがある	
産地	生産者・産地の情報提供
空気	
水の源	
自然環境	
有機 料を入れる	
化学 料が2割減った	
ミミズが増えた	
減農薬 (2)	顧客ニーズの把握
有機 料を利用	
オ クズ (3)	
顧客の要望を整理する	
さ	商品の特性に関するデータ提供
えても りがある	
高い食味値	
農薬の減少量	
化学 料の減少量	
特別栽培農産物の認 (2)	

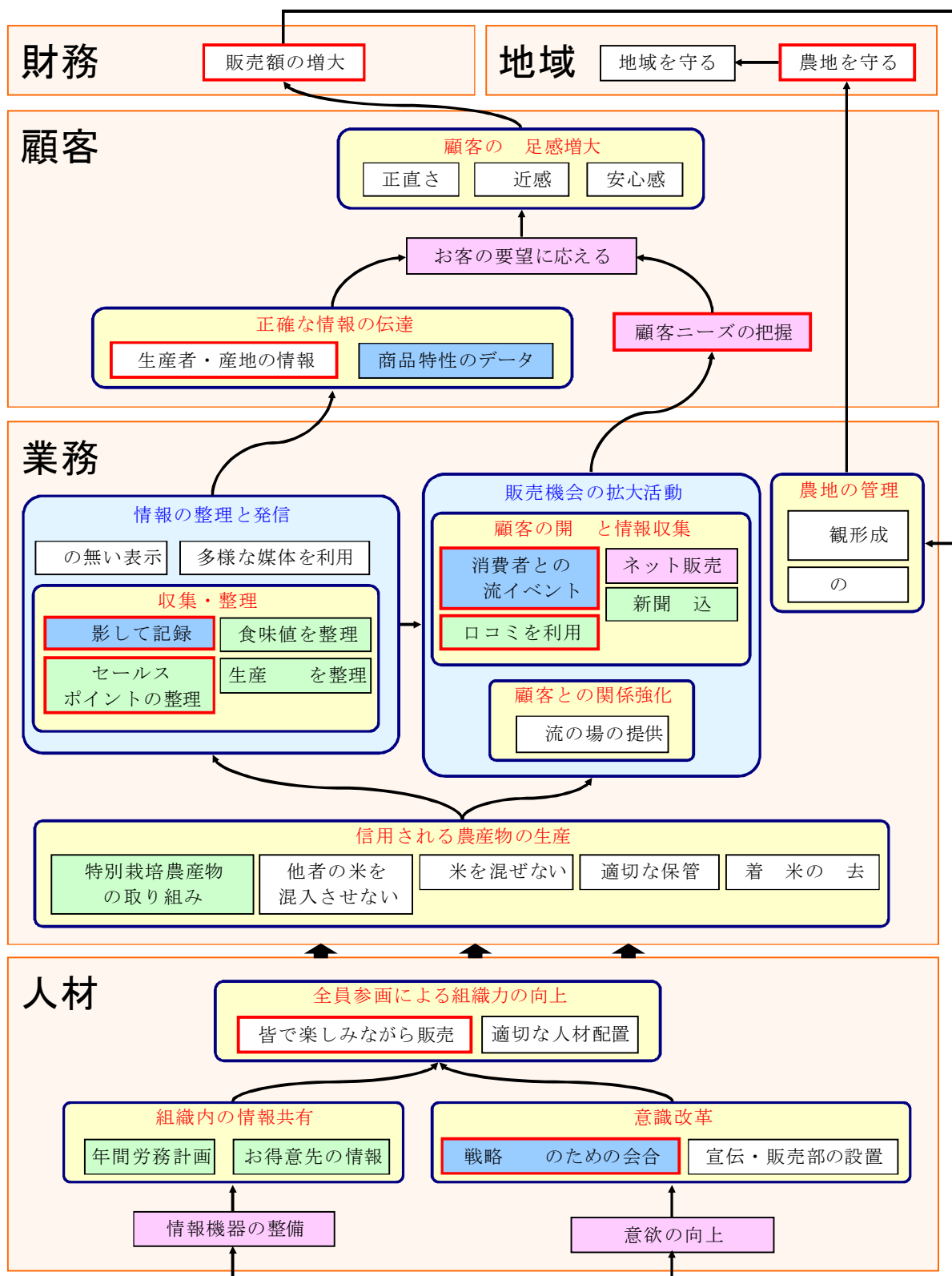
業 務	
検討メンバーのアイデア	戦略目標
の	の
観形成作物の栽培	観形成作物の栽培
保管	適切な保管
低 保管 (品質・味・)	
他の生産者の米と混ぜない	他者の米を混入させない
調整を自らの施設で行う	
米を混ぜない	米を混ぜない
流の場の提供	流の場の提供
選別機の導入	着 米の 去
のない表示	のない表示
商品と情報の一致	
実際に 食をさせて伝える	多様な媒体を利用
チラシを配る	
米 に情報表示	
情報紙を利用する	消費者との 流イベント
え	
り	
つき	影して記録
写真で伝える	
の生産者の写真	
共生生物の写真	

人 材	
検討メンバーのアイデア	戦略目標
適材適所	適切な人材配置
ロコミで実際に買える	宣伝・販売部の設置
チラシに 先掲載	
計画をチームで話し合う	戦略 のための会合
担当に任せずチームで実行	皆で楽しみながら販売
楽しみながら売込	お得意先情報の共有
個人顧客のリスト	
入記録	年間労務計画の共有
労務計画を年度始に検討して全 に配布	

注 1) : 「戦略マップの作成」において追加した戦略目標

注 2) カッコ内の数値は発言者数

7 戦略マップの作成



- 備考)
- : 「戦略目標の洗い出し」で発想した戦略目標
 - : 「理念の再確認」「事業領域の定義」「SWOT分析」から追加した戦略目標
 - : 関係機関が加えた方が良いと判断して追加した戦略目標
 - : 「戦略マップの作成」において追加した戦略目標
 - : 重要戦略目標

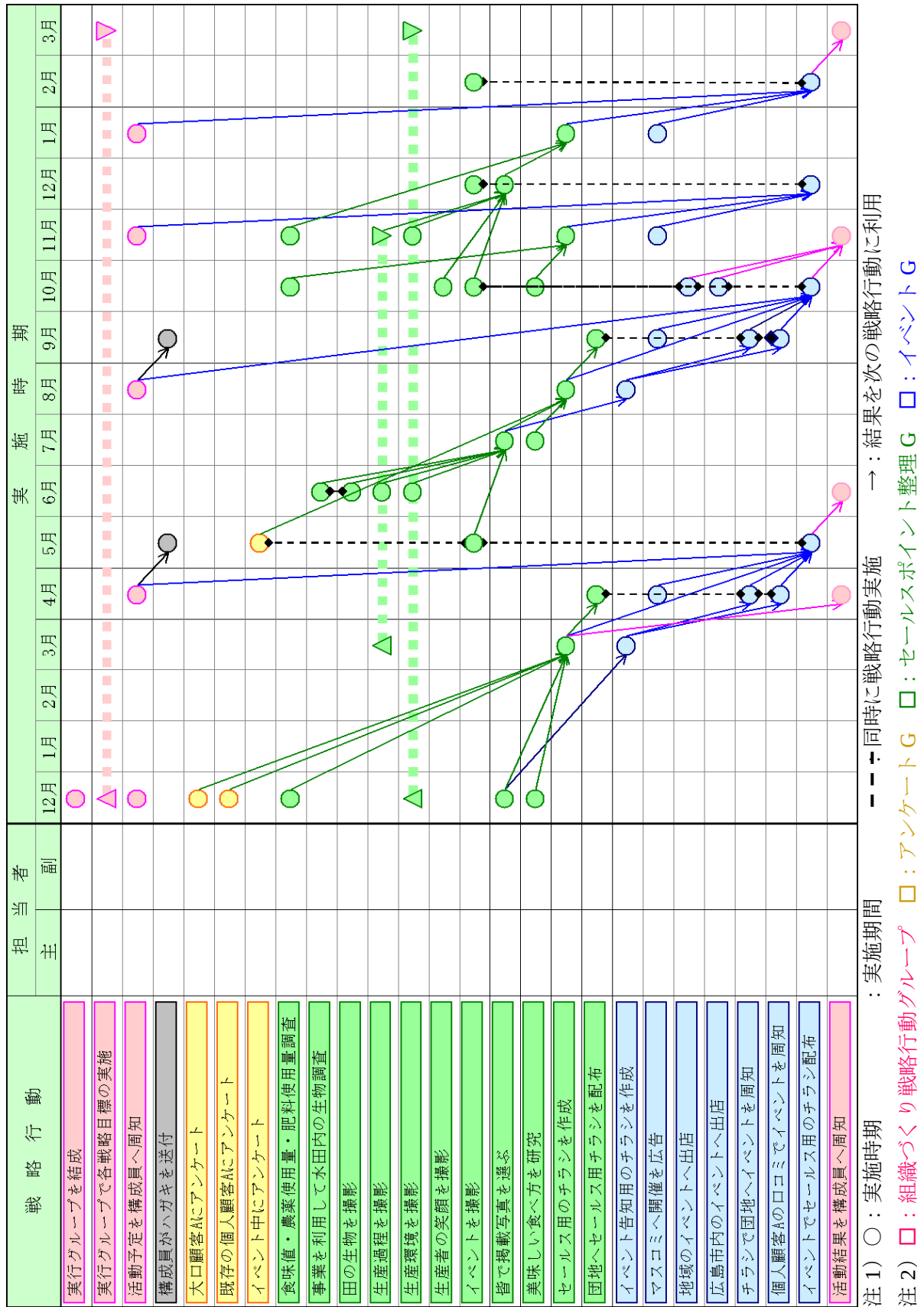
8

戦略プランの策定

視点	重要戦略目標	指 標	単位	2008年 実績値	2009年 目標値	戦 略 行 動
財務	販売額の増大	販売額 (大口顧客A)	円	0	195	(顧客・業務・人材の視点の 目標値の達成)
		販売額 (個人顧客a)	円	620	696	
地域	農地を守る	作 地	a	0	0	(財務の視点の目標値の達成)
顧 客	生産者・ 産地の情報	出荷量 (大口顧客A)		0	200	(業務の視点の目標値の達成)
		顧客数 (個人顧客a)	人	70	90	
		問い合わせ件数	件	50	200	
	顧客ニーズ の把握	ニーズの項目数 (大口顧客A)	個	1	6	大口顧客Aにアンケート
		ニーズの項目数 (個人顧客a)	個	6	10	既存の個人顧客aにアンケート イベント中にアンケート
業 務	セールス ポイント の整理	数値化した項目数	項目	3	4	食味値・農薬使用量・ 料使用量の調査
		紙情報の提供部数	部	200	400	事業を利用して 水 内の生物調査
	影して記録	写真の 影枚数	枚	30	600	イベントでセールス用の チラシ配布
						地へセールス用の チラシを配布
						セールス用のチラシを作成
						イベントを 影
						生産過程を 影
						の生物を 影
						生産環境を 影
						生産者の を 影
	消費者との 流イベント	地区外への イベント参加日数	日	0	4	地域のイベントへ出 広島市内のイベントへ出
		地区内の イベント参加者数	人	200	300	イベント広告用の チラシを作成
						マスコミへ開催を広告
						チラシで 地へ イベントを 知
						個人顧客aのロコミを利用して イベントを 知
	ロコミを利用	ロコミ販売の回数	回	不明	100	構成員がハ キを 付
人 材	皆で楽しみ ながら販売	情報発信・販売の 業務に わった構 成員の割合		80	80	活動結果を構成員へ 知 美味しい食べ方を研究 みんなで掲載写真を選ぶ
	戦略 の ための会合	戦略行動実行率		23	100	実行グループを結成 実行グループで 各戦略目標の実施 活動予定を構成員へ 知

VII 实行管理事例

実行計画



2 実行管理の実施

視点	重要戦略目標	指 標	単位	2008年 実績値	2009年 目標値	2009年 実績値	戦 略 行 動	実行者	戦略行動 の実施
財務	販売額の増大	販売額 (大口顧客A)	円	0	195		顧客・業務・人材の視点の 目標値の達成	—	—
		販売額 (個人顧客A)	円	620	696				
地域	農地を守る	作 地	a	0	0		財務の視点の 目標値の達成	—	—
顧客	生産者・産地の 情報	出荷量 (大口顧客A)		0	200		業務の視点の 目標値の達成	—	—
		顧客数 (個人顧客A)	人	70	90				
		問い合わせ件数	件	50	200				
	顧客ニーズ の把握	ニーズの項目数 (大口顧客A)	個	1	6		大口顧客Aにアンケート		
		ニーズの項目数 (個人顧客A)	個	6	10		既存の個人顧客Aに アンケート		
							イベント中にアンケート		
業務	セールスポイント の整理	数値化した項目数	項目	3	4		食味値・農薬使用量・ 料使用量の調査		
							事業を利用して 水 内の生物調査		
		紙情報の提供部数	部	200	400		イベントでセールス用の チラシ配布		
							地へセールス用の チラシを配布		
							セールス用のチラシを作成		
	影して記録	写真の 影枚数	枚	30	600		イベントを 影		
							生産過程を 影		
							の生物を 影		
							生産環境を 影		
							生産者の を 影		
	消費者との 流イベント	地区外への イベント参加日数	日	0	4		地域のイベントへ出		
							広島市内のイベントへ出		
		地区内の イベント参加者数	人	200	300		イベント広告用の チラシを作成		
							マスコミへ開催を広告		
							チラシで 地へ イベントを 知		
	口コミを利用	口コミ販売の回数	回	不明	100		個人顧客Aの口コミを 利用してイベントを 知		
							構成員がハ キを 付		
人材	みなで楽しみ ながら販売	情報発信・販売の 業務に わった構 成員の割合		80	80		活動結果を構成員へ 知		
							美味しい食べ方を研究		
							みんなで掲載写真を選ぶ		
	戦略 の ための会合	戦略行動実行率		23	100		実行グループを結成		
							実行グループで 各戦略目標の実施 活動予定を構成員へ 知		

注) ○：戦略行動を実施, : 一部実施, : 実施

VIII 資料集

1 検討会で利用する様式

以下の様式は、Ⅲ構築において検討会で使用するものです。検討メンバー全員が見えるように、B1 程度の模造紙に拡大印刷して、テーブルに広げて利用します。

1 理念の再確認

なし

2 事業領域の定義

区 分 項 目	現 在		将 来	
誰 に (顧 客)	(現在の集落法人の顧客)		(将来のお得意先にしたい顧客)	
何 を (ニーズ)	(顧客が求めていること)		(顧客が新たに求めること)	
		有 形	無 形	有 形
	応えて いる			
	応えて いない			
どのように (方 法)	〔 求めていることに応じるために している生産方法や販売方法 〕		〔 求めていることに応じるために する生産方法や販売方法 〕	
	生 産		販 売	

3 SWOT 分析

内 部 資 源 (自ら制御できること) 外 部 環 境 (自ら制御できないこと)		分 類	強 み	程 度	弱 み	程 度
		ヒ				
		ト				
		モ				
		ノ				
		カ				
ネ						
情						
報						
他						
分 類	項 目					
機 会		A 戦略 ・ ・		C 戦略 ・ ・		
		B 戦略 ・ ・		D 戦略 ・ ・		
脅 威		E 戦略 ・ ・		F 戦略 ・ ・		

4 重要戦略要因の抽出

1) 戦略要因の理解

項 目 戦 略 要 因	取 り 組 み や す さ				重 要 度	
	技術の難易度	労務量	土地・資金	情報（量・質）	売上の増大量	理念の実現度
【取り組みやすさ】 : 非常に取り組みやすい（現状で十分取り組める） ○ : 取り組みやすい（少し工 すれば取り組める） : やや取り組みにくい（ から見直す必要がある） : 今後5年間で 自では取り組めない			【重要度】 : 非常に多い（高い） ○ : 多い（高い） : やや多い（高い） : 変わらない			

2) 戦略要因の順位付け

戦 略 要 因	順 位		合計点 （ ① ② ）	総合順位
	取り組みやすさ （ ① ）	重 要 度 （ ② ）		

5 中期売上目標の策定

部門		変化要因	0年	1年	2年	3年	4年	5年	変化量	備考
		単位	(実績)	(計画)	(計画)	(計画)	(計画)	(計画)	0 5年	
農 業		販売額	円							
		面積	10a							
		単収	kg 10a							
		数量	kg							
		単価	kg 円							
		販売額	円							
		面積	10a							
		単収	kg 10a							
		数量	kg							
		単価	kg 円							
		販売額	円							
		面積	10a							
		単収	kg 10a							
		数量	kg							
		単価	kg 円							
関 事業		販売額	円							
		数量								
		単価								
その他の事業		販売額	円							
		数量								
		単価								
合 計		販売額	円							
		面積	10a							

6 戦略目標の洗い出し

重要戦略要因：

①重要戦略要因を達成するために、今後5年間で最も取引を拡大したいお客さんは誰か？

顧 客 名：

②そのお客さんのニーズは何か？

視 点	発 想 し た ア イ デ ア
顧 客 (顧客のニーズ)	

③そのニーズに応えるために取り組んだ方が良いことは何か？

視 点	発 想 し た ア イ デ ア
財 務	
業 務 〔 ニーズに 対応した業務 〕	
人 材 〔 業務に応じた 人材育成 〕	
地 域	

7 戦略マップの作成

重要戦略要因： _____

財務 の 視点	長期の価値向上	地域 の 視点	地域への貢献
顧客 の 視点	商品・サービスの向上	顧客との関係性の改善	イメージの向上
	業務管理のプロセス	顧客管理のプロセス	開発のプロセス
	規制と社会のプロセス	人的資本	
人材 の 視点	情報資本		組織資本

8 戦略プランの策定

1) 戦略プラン

重要戦略要因： _____

視点	重要戦略目標	指 標	単位	年 実績値	年 目標値	戦 略 行 動
財 務						
地 域						
顧 客						
業 務						
人 材						

2) 実績値と目標値の根拠整理

重要戦略要因： _____

視点	重要戦略目標	指 標	単位	年 実績値	年 目標値	数 値 の	
						年	年
財 務							
地 域							
顧 客							
業 務							
人 材							

2 宿題様式

1 理念の再確認

キャッチフレーズや既存の理念		具体的な言葉に置き換えたもの	
1		1	
		2	
		3	
2		1	
		2	
		3	
3		1	
		2	
		3	

2 事業領域の定義

なし

3 SWOT 分析

1) 集落法人の内部資源

項 目		強 み ()	弱 み ()
内 部 資 源 (自ら制御できること)	ヒト		
	モノ		
	カネ		
	情報		
	その他		

例：生産能力，土地利用，財務力，研究開発力，人材，組織風土，マーケティング力，作業環境
研修体制，ビジョン

2) 集落法人の外部環境

項目	機 会 ()	脅 威 ()
外部環境 (自ら制御できないこと)		

例：人口統計的環境，経済環境，技術環境，政治・法律環境，社会・文化環境，自然環境，市場消費（者），競争業者，中間媒介業者，農地の集積，労働環境

3) クロス分析

発想した戦略	発想のもとにした項目	
	内部資源	外部環境

注) 次の段階でできるかどうか？効果があるか？を検討しますので，自由に発想してください。

4 重要戦略要因の抽出

なし

5 中期売上目標の策定

部門		変化要因	0年	1年	2年	3年	4年	5年	変化量	備考
		単位	(実績)	(計画)	(計画)	(計画)	(計画)	(計画)	0 5年	
農 業		販売額	円							
		面積	10a							
		単収	kg 10a							
		数量	kg							
		単価	kg 円							
		販売額	円							
		面積	10a							
		単収	kg 10a							
		数量	kg							
		単価	kg 円							
		販売額	円							
		面積	10a							
		単収	kg 10a							
		数量	kg							
		単価	kg 円							
関 事業		販売額	円							
		数量								
		単価								
その他の事業		販売額	円							
		数量								
		単価								
合 計		販売額	円							
		面積	10a							

6 戦略目標の洗い出し

重要戦略要因：

①重要戦略要因を達成するために、今後5年間で最も取引を拡大したいお客さんは誰か？

顧 客 名：

②そのお客さんのニーズは何か？

視 点	発 想 し た ア イ デ ア
顧 客 (顧客のニーズ)	

③そのニーズに応えるために取り組んだ方が良いことは何か？

視 点	発 想 し た ア イ デ ア
財 務	
業 務 〔 ニーズに 対応した業務 〕	
人 材 〔 業務に応じた 人材育成 〕	
地 域	

7 戦略マップの作成

なし

8 戦略プランの策定

重要戦略要因： _____

視点	重要戦略目標	指 標	単位	0年 実績値	1年 目標値	戦 略 行 動	
【記入例】	筋力の増大	握 力	kg	40	45	ハンドグリップパ ーの利用	バーベルの保持 運動
		筋力	kg	130	140	毎日の 筋運動	
財 務							
地 域							
顧 客							
業 務							
人 材							

3

以下の様式はⅣ実行管理において使用するものです。

1 実行計画

[illegible]

2 实行管理

視点	重要 戦略目標	指 標	単位	年 実績値	年 目標値	年 実績値	戦 略 行 動	担当者 ・	戦略行動 の実施
財 務									
地 域									
顧 客									
業 務									
人 材									

4 用語解説

【50 音順】

用 語	解 説
レント・チャート	作業の工程管理などに用いられる 状のグラフ。横軸に時間、 軸に作業をとり、作業の開始から終 までを横 で示す。1910年代に、米国の経営コンサルタントである ンリー・ローレンス・ ントにより考案された。
経営戦略	企業が成長・発展するために、社会環境に適応し、長期的な方向性を示すとともに、企業経営を革新するための「基本設計図」となるもの。
KJ法	雑多なアイデアや情報をカードに書き込み、類似のカード同士を2, 3枚集めてグループ化し、それらを小グループから中グループ、大グループへと組み立てて図解する技法。 工業大学の川 二 教授により考案された。
3分割法	雑多なデータを構造的に整理できる手法。あるテーマを3つのサブテーマに分解し、サブテーマを更に3つのサブ・サブテーマに 分化していく。近 大学の市 明教授により考案された。
集落法人	集落農場型農業生産法人の略称であり、以下の2つの条件を たす農業生産法人のこと。①農業経営基 強化促進法に規定する特定農業法人であつて、地区の農業の振 等に一致協力して取り組むものであること。②市 が定めた集落法人育成計画に基づき設立されたものであること。
事業領域	理念を基 として企業の活動する領域と基本的性 を決定したもの。つまり、誰に（市場・顧客層）、何を（顧客ニーズ）、どのようにして（技術）提供する事業なのかを明らかにしたものである。企業活動の優先順位が明確となり、情報の選別や環境の選 に役立つ。
重要戦略目標	実際に取り組む戦略目標のこと。戦略マップを利用して、重要戦略要因を達成するために継続的に取り組む戦略目標を選定することにより、効果的な取り組みが可能となる。
重要戦略要因	戦略要因のうち、他と べて5年間で重要度が高く、取り組みやすいもの。
SWOT分析	戦略を検討する手法の一つ。企業の外部環境における機会（Opportunity）と脅威（Threat）を考慮し、自社の持つ経営資源の強み（Strength）と弱み（Weakness）を評価することで、 自能力を いて 力ある事業環境に身を置くための戦略要因を検討する。
戦略プラン	単年度の経営計画のこと。「財務」「顧客」「業務」「人材」及び「地域」の各視点の重要戦略目標ごとに、指標、目標値や具体的な行動を策定する。
戦略マップ	重要戦略要因を具体的に可視化したもの。戦略目標を、目的と手段の関係に注意しながら、矢印で結ぶことにより作成する。
戦略目標	重要戦略要因を達成するために必要なこと。「財務」「顧客」「業務」「人材」及び「地域」の5つの視点からアイデアを発想し、戦略マップに落とし込む。
戦略要因	様々な戦略のこと。SWOT分析により発想したアイデアをKJ法によりくくり、その表題を付けたもの。
理念	企業の存在理由を示すもの。企業目的の確立と経営戦略構築を効果的に行うために不可欠となる。理念の作成は経営戦略構築の最初の段階に位置づけられる。

参考文献

- 1 市村 三, 井上善海, 本 一・重 一 (2003): テキスト基本経営学 中 経済社
- 2 井上善海 (2002): ベンチャー企業の成長と戦略 中 経済社
- 3 井上善海, 山 良一, 増 一 (2004): 事業再構築のプランニング 中 経済社
- 4 井上善海, 間信 編 (2008): よくわかる経営戦略論 ミネル ア書
- 5 村 (2004): 現代農業経営の成長理論 農林統計協会
- 6 井通 (2003): バランスト・スコアカードー理論とケース・スタディー 同文 出版
- 7 社 法人 全国農業改良普及支援協会 (2006): 消費者の視点を重視した地域農業の改革支援
支援活動マニュアル (基本編)
- 8 中 (2006): P プロジェクト・マネジメント 日本能率協会マネジメントセンター
井 (2004): 図解入門 最新バランスト・スコアカードがよ〜くわかる本 シス
テム
- 10 平成 14 年度普及活動研究会 ・沖 ブロック (2003): 効果的な普及活動のための新た
な分析手法
- 11 門間 (2001): TN 法 参加の地域づくり の 協会
- 12 川 (2003): バランスト・スコアカード構築 基 から運用までのパーフェクト イド
生産性出版
- 13 ダイ モンド社編 (2006): 世 を変えたビジネス思想 ダイ モンド社
- 14 ロバート・S・キャプラン, デビット・P・ノートン (2005): 戦略マップ バランスト・ス
コアカードの新・戦略実行フレームワーク ランダムハウス 社

【執筆者及び研究担当者】

きたの つよし
野

やま ち ろなお
山口 直 (2009.4～ 広島県農林水産局・ 部農業技術指導所)

いさやま とし き
山 (2008.4～ 広島県農林水産局・総務管理部・農業活性化推進)

経営の高度化に役立つ「集落法人版ＢＳＣ」導入マニュアル

2009 年 3 月 発行

発行者 広島県立総合技術研究所 農業技術センター 栽培技術研究部
739 0151 広島県 広島市 本 原 6869
T : 082 429 0522 (農業技術センター 代表)
T : 082 429 3066 (栽培技術研究部 直通)
A : 082 429 0551
mail : ngcsaibai pre .hiroshima.lg. p
