

2. 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」の構築手法の開発－全戸参加型 BSC－

1. 背景とねらい

広島県では、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、平成 20 年 1 月 31 日現在、「全戸参加型」99 法人、「担い手中心型」19 法人が設立されている。本研究では、「全戸参加型」の集落法人を対象に、企業戦略の策定や実行に実績のある手法である BSC（バランススコアカード）を実施し、集落法人に特有の地域との関わりに配慮した「農業版 BSC」の構築手法を開発する。

2. 成果の内容

- 1) 調査対象とした三原市の A 法人は設立 4 年目である。構成員の大半が兼業農家であり専従者はいないが、積極的に園芸品目に取り組んでいる。
- 2) 開発した BSC の構築手法を表 1 に示す。「農業版」としての特徴は、一般的な BSC の手法に、「中期売上目標」の策定と「地域」の視点を追加した点である。
- 3) 検討メンバーは現役員など 11 名であり、構築には 7 日間で延べ 14 時間程度を要した。
- 4) A 法人の重要戦略要因である「大口及び個人顧客との取引拡大」を達成するための戦略マップを図 1 に示す。A 法人の理念に配慮し、「地域」の視点を「財務」と並んで最上位に位置づけた。A 法人が優先的に取り組む重要戦略目標として、情報公開・顧客接点の創出活動、販売活動や企画・広報機能の強化などに関するものが選択された。
- 5) 戦略プランを表 2 に示す。大口顧客を定期的に訪問してニーズを整理すること、改善提案の掲示や広報紙の定期的発行など、新たな取り組みが盛り込まれた。
- 6) 検討メンバーから「法人の方向性を見直す良い機会となった。」との意見が出された。

3. 普及上の留意点

- 1) 「中期売上目標」は、生産実績に基づく達成可能な目標を策定したが、専従者を確保するための必要額や、経営を継続するための必要額なども考慮する方が有効と考える。
- 2) BSC の導入には、ここで示した BSC の構築に続いて、BSC の実行管理、次年度に向けての BSC の再構築を、毎年、繰り返すことが必須である。
- 3) 構築手法の詳細は「農業版 BSC 導入マニュアル（暫定版）」を参照のこと。

(栽培技術研究部)

4. 具体的データ

表1 「農業版BSC」の構築手法

ステージ	目的	方法
1 理念の再確認	組織の理想的な姿を明文化	既存の法人理念などを基に「それは具体的にどのような意味か?」と質問してアイデアを出し、KJ法と3分割法によって整理する。
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	法人内部と外部の環境から戦略を発想	法人の内部環境（強み、弱み）と外部環境（機会、脅威）を列挙し、クロス分析（強みを活かして機会に乗じたり、機会を活かして弱みを克服する等）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「重要性」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	5年先までの部門別の面積、単収、単価に基づく売上目標を設定し、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	地域、財務、顧客、業務、人材の各視点別に戦略を発想	顧客のニーズを洗い出した後、「そのニーズに応えるためにやった方が良いと思うことは?」と質問して業務、人材のアイデアを出す。
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	地域と財務、顧客、業務、人材の上下関係 ^{注)} で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、各視点から重要戦略目標を選ぶ。
8 戦略プランの策定	目標値と戦略行動の策定	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。

注) 下線部が「担い手中心型」と異なる。

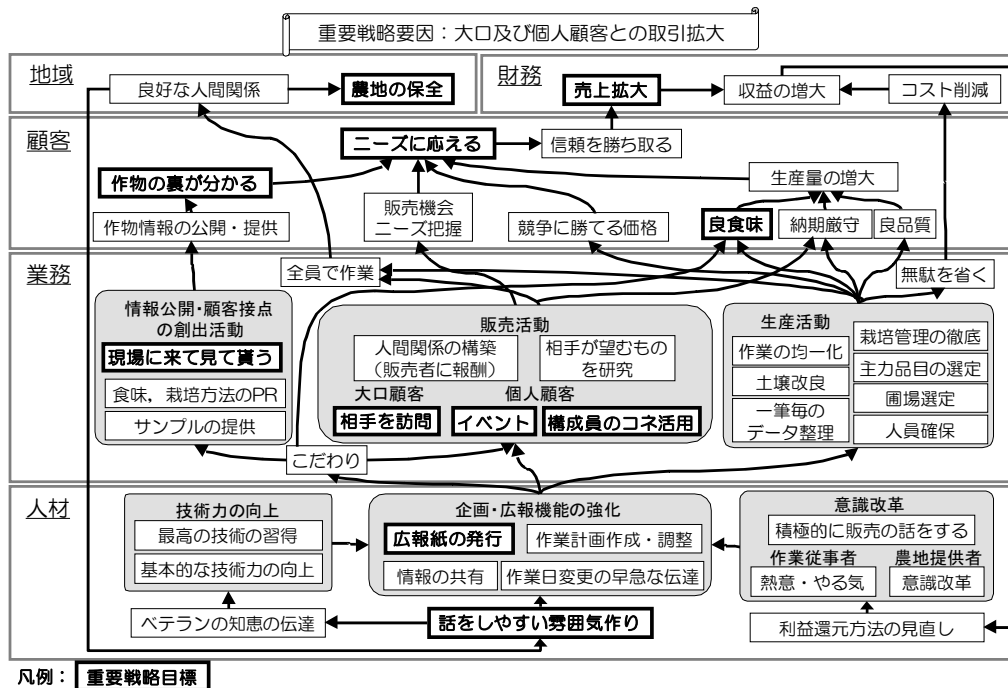


図1 A法人の戦略マップ

表2 A法人の戦略プラン

視点	戦略目標	指標	単位	2006年 (H18年)	2007年 (H19年)	2008年 (H20年)	戦略行動
財務	売上拡大	直接販売額	万円	大口: 0 個人: 570	大口: 118 個人: 570	大口: 486 個人: 600	(顧客、業務、人材戦略の達成)
地域	農地の保全	耕作放棄地の面積	a	0	0	0	(中山間地域等直接支払制度の活用)
顧客	客のニーズに応える	不満・意見への対応率	%	0	0	—注)	(業務戦略の達成)
	食味	タンパク含有率	%	不明	7.1	7.0以下	栽培適地の選定 適正な穂肥の施用
業務	農作物の裏が分かる	栽培履歴の提示回数	回	大口: 1 個人: 0	大口: 2 個人: 0	大口: 2 個人: 1	個人顧客へも提示
	相手を訪問 (大口顧客)	ニーズの開き取り項目数	件	0	0	5	定期的な訪問 聞き取りリストの作成
	イベント (個人顧客)	来場者数	人	150	400	500	積極的なPR
人材	構成員のコネ (個人顧客)	顧客勧誘聞き取り件数	件	0	0	5	構成員のコネの洗い出し 聞き取りリストの作成
	現場に来て見て貰う	大口顧客の訪問者数	人	0	15	20	業者のリストアップ 電話作戦
人材	話をしやすい雰囲気作り	定期的な勉強会の回数	回	1	1	3	各担当によるテーマの設定
	広報紙の発行	改善提案件数	件	0	0	3	目安箱の設置 改善提案、対応状況を一覧表にして掲示
		広報紙の発行回数	回	0	0	6	担当(チーム)の設置

注) 2008年でニーズを開き取り、2009年で対応する。