

3. 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－担い手中心型 BSC－

1. 背景とねらい

広島県では、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「担い手中心型」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) 調査対象とした北広島町の B 法人は、設立から 5 年以上経過しており、水稲、野菜生産などの事業があり、30 歳以下の若い専従者も数名いる。
- 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、農外分野で既に活用されている手法に、新たに「5 中期売上目標の策定」と、「6 戦略目標の洗い出し」以降のステージに「地域」の視点を追加した点である。BSC の構築には、関係者の司会のもと、7 日間で延べ 20 時間程度を要した。
- 3) B 法人の重要戦略要因である「独自ブランドの確立」を達成するための戦略マップを図 1 に示す。現状では、顧客からの出荷量増加のニーズに応えられておらず、重要戦略目標として、生産活動を中心に、チームワークの強化や従事者の育成に関する戦略が選ばれた。
- 4) 戦略プランを表 2 に示す。新たな取り組みは、品目毎に作成した作業計画をもとに、労務調整会議（毎日）を実施することである。
- 5) BSC の構築後、検討メンバーからは「頭の中でもやもやしていたことがはっきりし、目標が定まって計画が立てやすくなった。」との意見が出された。

3. 普及上の留意点

- 1) 検討メンバーからは、「考える時間が少ない。」との問題点が指摘された。この解決策としては、次回までの宿題を提示することが有効と考える。
- 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「それは具体的にどういう意味か？」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
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	財務、顧客、業務、人材と地域の上下関係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	次年度の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) 下線部のみ、全戸参加型BSCと方法が異なる。

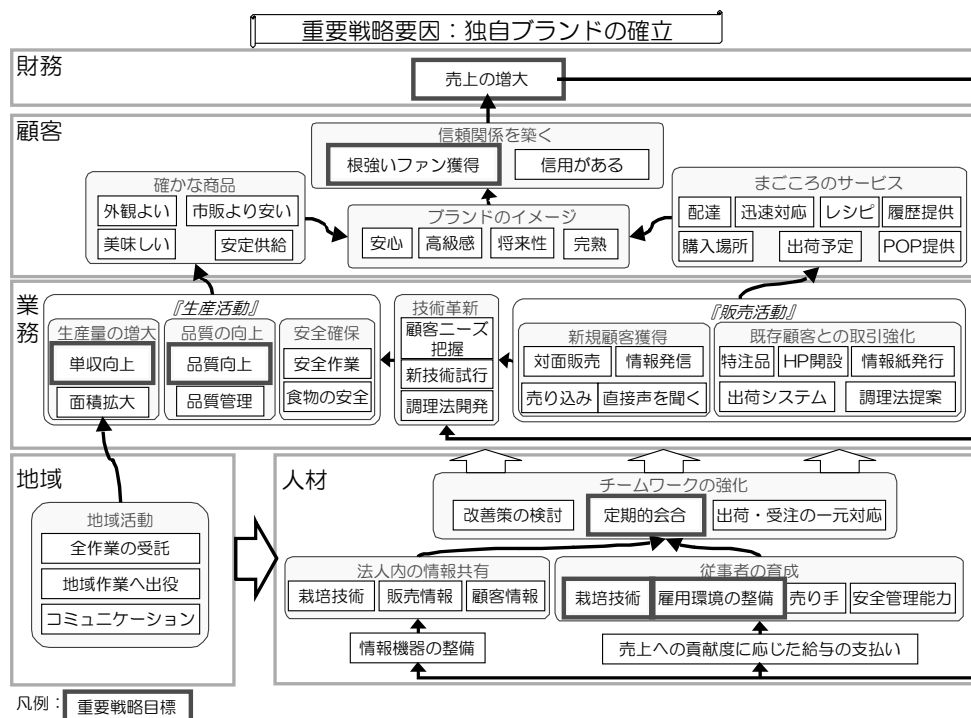


図 1 B 法人の戦略マップ

表 2 B 法人の戦略プラン

視点	戦略目標	指標	単位	去年 (H18)	来年 (H20)	戦略行動
財務	売上の増大	販売額	万円	4,446	5,630	(顧客、業務、人材戦略の達成)
顧客	根強いファンの獲得	個人顧客数	戸	35~40	50	既存顧客を通して顧客開拓
		名指しで買ってくれる大口顧客数	社	6	10	流通業者を通して顧客開拓
業務	単収の向上	米単収	kg/10a	380	450	(人材戦略の達成)
		トマト単収	kg/10a	3,500	5,000	(人材戦略の達成)
	品質の向上	キャベツ単収	kg/10a	3,383	4,500	作期・品種拡大
		トマトA品率	%	50	60	(人材戦略の達成)
人材	定期的会合	パブリカ2L・L級率	%	40	50	株間を広げる
		キャベツA品率	%	20	70	作期・品種拡大
		労務調整会議(毎日)の開催率	%	0	50	品目毎に年間作業計画を作成 作業計画のすり合わせ
人材	栽培技術向上	部門別目標の達成率	%	0	80	米: 作業日誌、適期除草 トマト: 週1回腋芽の硝酸測定 パブリカ: 日焼防止技術の試行 キャベツ: 担当者自らが機械作
		雇用環境の整備	休暇取得率(1日/月/人)	%	14	100