

## 2. 経営の高度化に役立つ「集落法人版 BSC」の開発と導入効果

### 1. 背景とねらい

広島県では、2009年3月31日現在、157の集落農場型農業生産法人（以下、集落法人）が設立されており、設立の加速化とともに、経営の高度化が求められている。

そこで、集落法人を対象に、企業の経営戦略づくりや実行に実績のあるBSC（バランス・スコアカード）のケーススタディを実施し、集落法人に特有の地域との関わりに配慮した「集落法人版 BSC」を開発し、活用マニュアルを作成する。併せて、「集落法人版 BSC」の導入効果を評価する。

### 2. 成果の内容

- 1) 4つの集落法人を対象に一般的なBSCのケーススタディを行い、「中期売上目標の策定」により戦略との整合性を確認する段階と、「戦略目標の洗い出し」以降の段階における「地域」の視点とを加え、「集落法人版 BSC」を開発した（表1）。
- 2) 「中期売上目標の策定」の段階では、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方法とする。
- 3) 「戦略目標の洗い出し」の段階では、集落法人と地域の関わり方について5つの類型を提示し、これをもとに、経営戦略を検討するメンバーが、「地域」の位置付けを決定する方法とする。これにより、「地域」を位置付ける基準が明確となる（図1）。
- 4) 「集落法人版 BSC」を構築、実行管理することにより、リーダーシップ能力について、「広い視野・長期的展望」が有意に高くなる。また、「農業観・理念・哲学」も高くなる傾向が認められる（表2）。モチベーションについては、「業務の面白さ」、「業務の満足度」や業務のやりがいを示す「モラル」が高くなる傾向が認められる（データ省略）。

### 3. 普及上の留意点

- 1) 「集落法人版 BSC」は、構築するだけでなく継続的に実行管理し、その結果に基づき再構築するという一連の手順を、毎年繰り返すことが必要である。
- 2) 手法の詳細は「集落法人版 BSC 導入マニュアル」を参照のこと。

（栽培技術研究部）

#### 4. 具体的データ

表1 「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	既存の法人理念などをもとに、「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」提供している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	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（強みを活かして機会に乗じるなど）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	5つ目の視点として「地域」を加える。集落法人と地域の関わり方の違いによる5つの類型 <sup>2)</sup> をもとに、「地域」の位置付けを決定する。その上で、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、各視点から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。

z) 5つの類型は図1を参照

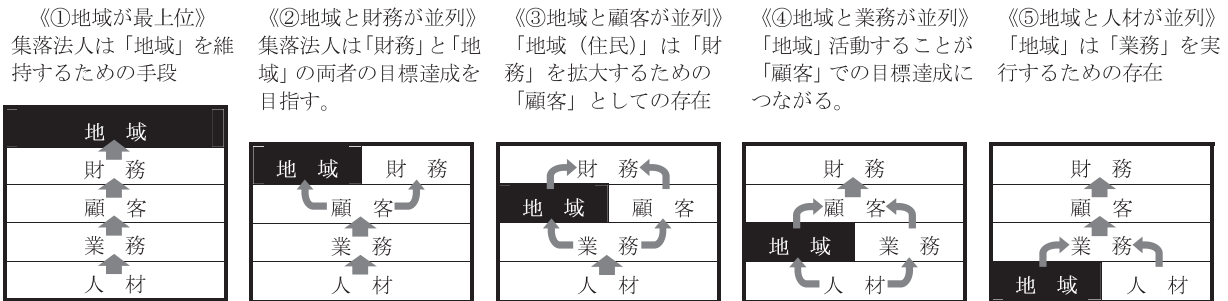


図1 集落法人と地域の関わり方の5つの類型

表2 「集落法人版BSC」の導入が経営者能力へ及ぼす影響

法人名	時期	調査の概要 対象者	調査の概要		リーダーシップ能力 <sup>1)</sup>							企業家精神関連能力					管理者精神能力					
			配布数	有効回答数	有効回答中の役員数	農業観・理念・哲学	広い視野・長期的展望	忍耐力・持続力	夢・理想	高い目標	危機感	好奇心	情報収集力	直観力、カン	洞察力・分析力	決断力・判断力	対応力・先取り力	挑戦力	スピード	計数感覚	効率・合理思考	説明能力
A法人 <sup>z)</sup>	再構築直後	検討メンバー	9	9	7	4.2 <sup>z)</sup>	4.4	4.1	4.0	4.3	4.5	4.1	3.8	4.3	3.8	3.8	3.9	3.9	3.8	3.5	3.9	4.0
B法人 <sup>y)</sup>	実行管理中	検討メンバー	7	7	2	3.7	3.9	3.7	4.0	4.0	4.7	4.3	3.7	3.7	3.4	3.3	3.1	3.1	3.3	3.1	3.4	3.1
C法人 <sup>x)</sup>	構築直後	検討メンバー	10	10	6	3.9	3.8	3.6	3.9	4.0	4.1	3.8	3.3	3.8	3.9	3.6	3.4	3.8	3.6	3.3	3.9	3.4
D法人 <sup>w)</sup>	構築直後	検討メンバー	9	9	7	4.6	4.3	4.4	4.1	4.6	4.4	4.8	4.2	4.0	4.0	4.0	4.0	4.2	3.9	3.9	4.0	3.9
対照 <sup>v)</sup>	セミナー他 <sup>u)</sup>	役員	6	5 <sup>v)</sup>	5	3.2	2.8	3.4	3.6	3.2	3.8	3.8	3.4	3.2	3.2	3.6	3.0	3.4	3.0	3.6	3.4	3.2
A法人	再構築直後	検討メンバー	9	9	7	* <sup>v)</sup>	**	+	n.s.	+	n.s.	n.s.	n.s.	*	n.s.	n.s.	*	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	+
B法人	実行管理中	検討メンバー	7	7	2	n.s.	*	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
C法人	構築直後	検討メンバー	10	10	6	+	*	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	+	n.s.	n.s.	n.s.	+	n.s.	n.s.	n.s.	
D法人	構築直後	検討メンバー	9	9	7	**	**	*	n.s.	*	n.s.	**	*	*	*	n.s.	*	*	**	n.s.	+	+

z) 三原市の集落法人、設立5年目、構成員65人、2007年に集落法人版BSCにより経営戦略を構築

y) 北広島町の集落法人、設立13年目、構成員16人、2007年に集落法人版BSCにより経営戦略を構築

x) 大崎上島町の集落法人、設立2年目、構成員12人、2008年に集落法人版BSCにより経営戦略を構築

w) 東広島市の集落法人、設立7年目、構成員51人、2008年に集落法人版BSCにより経営戦略を構築

v) 経営戦略を策定する意向がある4つの集落法人

u) 2008年12月16日に開催した「新技術セミナー」や、集落法人への訪問時に調査した。

t) 調査項目ごとに質問し、5件法で回答する方法とした。A、B、C及びD法人は、集落法人版BSCに取り組む直前の自分と比べて、調査時どのようなように変化したかを質問した。対照は、1年前の自分と比べて、調査時どのようなように変化したかを質問した。（1：低くなった 2：やや低くなった 3：変わらない 4：やや高くなった 5：高くなった）。

s) 明らかに、他人を比較の基準として回答していると考えられた1つを無効とした。

r) 平均値を表示

q) t検定による対照との比較（\*\*：1%水準で有意差あり \*：5%水準で有意差あり +：10%水準で有意差あり n.s.：有意差なし）