

広島経済大学経済研究論集
第31巻第3号 2008年12月

広島経済大学経済学会
2008年度 第4回研究集会〔2008年7月31日（木）〕

広島県の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(Balanced Score Card)の開発について

山 本 公 平*

1 はじめに

我が国の農業を取り巻く環境は、国際的には WTO 農業交渉による国際競争力強化の必要性や、世界的な気候変動とバイオ燃料の大幅増産等による世界的な穀物の需給ひっ迫と価格高騰が進んでいる。国内では、多くの食品偽装問題から消費者の食に対する安全・安心意識の高まりがみられる一方で、我が国の食料自給率は40%と低迷している。

これらを背景に国は、1999年度から農業の持続的な成長を図るために意欲と能力のある担い手に対して集中的な支援を行う「攻めの農政」を実施している。広島県も2000年度から集落農場型農業生産法人（以下「集落法人」と言う。）の法人化設立支援を積極的に進めているが、法人設立後の経営支援が新たな課題となっている。

当報告では、昨年度から広島県立農業技術センターと共同で取り組む「法人化後の集落法人の成長を支援する農業版 BSC (Balanced Score Card) の開発」について考察するものである。

2 広島県における農業版 BSC 開発の背景

前述したとおり、国は1999年7月に農業基本法に代えて「食料・農業・農村基本法」を制定し、攻めの発想に立った農政を推進している。広島県も効率的で競争力のある農業構造を構築するために、集落法人の設立支援を積極的に進めている。図1のように、集落の農地を1つにまとめ法人が一体的に管理することで、効率的な経営が図られることから、2008年3月末時点で広島県内に123法人が設立されてい

* 広島経済大学経済学部准教授

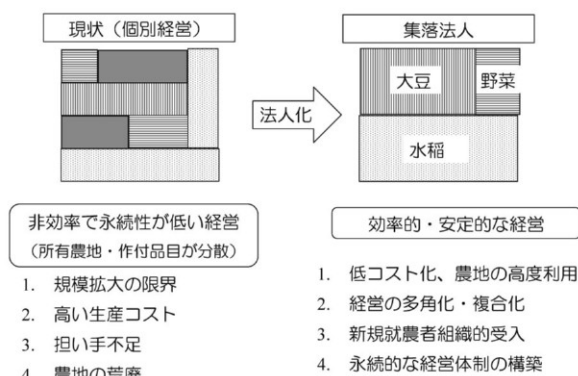


図1 集落法人と個別経営の比較

る。

しかし、設立した集落法人の経営体質強化に対する支援については、これまで十分な取組みがなされていない。

表1は、集落法人の平均的な財務状況を示している。売上高は米売上が中心で、売上高約22百万円の約79%を占めている。これに大豆や小麦への転作奨励金や、中山間地域等直接支払制度⁽¹⁾などの営業外収益を含め約29百万円の収入がある。これから、農地の借地料、農作業に従事した労務費、田の水やあぜの草などの管理委託費、役員報酬などで約13百万円が出資者である組合員に還元され、161万円の経常利益を計上している。補助金収入を加える前の営業収益段階で利益を計上する法人が少ないことが課題となっている。

このような集落法人の設立後の経営支援を行うことを目的として、2007年度から

表1 集落法人の財務状況の平均値

平成18年度				平成18年度 (単位: 千円)			
資産 23,083	流動資産 12,487	負債 14,999		売上 22,136	米売上 17,554	売上原価 11,457	
	固定資産 10,578	資本 8,080	固定負債 6,791	流動負債 4,119	その他 4,582	販売費・一般管理費 1,827	
						営業外費用 1,209	
		資本金 5,530				集落還元額 12,561	労務費 5,149
		未処分利益 2,550		営業外収益 6,525		支払地代 2,721	作業委託費 3,965
						役員報酬 721	経常利益 1,619
						集落農業所得 14,174	

出所:『集落法人の育成』広島県農業活性化推進課, 2008年。

広島県立農業技術センターと共同で農業版 BSC の開発に取り組んでいる。

3 農業版 BSC の概要

BSC は財務的指標に非財務的指標を加えた新たな業績評価システムとして登場したものである。組織が業績を生み出す要因を次の 4 つの視点で捉えることで、経営目標と戦略の関連性を明確にし、業績評価指標として活用することで、PDCA のマネジメントサイクルを実行するシステムとして評価を高めている。

- ① 財務の視点：財務的に成功するために、ステークホルダーに対してどのように行動すべきか。
- ② 顧客の視点：戦略を達成するために、顧客に対してどのように行動すべきか。
- ③ 業務プロセスの視点：株主と顧客を満足させるために、どのような業務プロセスを構築すべきか。
- ④ 人材と学習の視点：戦略を達成するために、組織および構成員は学習する能力をどのように高めていくべきか。

農業版 BSC では上記の 4 つの視点に「地域」の視点を加えた。なぜなら、高齢化と少子化による担い手不足や耕作放棄地の増大によって集落の存続が危ぶまれる農業地域で、効率的で競争力のある集落法人を設立することは、地域の存続にも影響を与えると考察したからである。

集落法人への農業版 BSC の導入は、① BSC の構築、② BSC の実行管理、③ BSC の再構築という 3 段階で計画した。1 年目に行政等の関係者のコーディネートによって組合員が BSC を構築し、2 年目以降は作成した BSC を組合員自らが実行管理し、修正を加えていく仕組みとなることを目標とした。

初年度となる 2007 年度は、県内の 2 集落法人への導入調査を実施した。導入調査は次の 8 段階の手順で行った。①経営理念の明確化、②事業領域の定義、③外部環境・内部資源の分析、④重要戦略要因の抽出、⑤中期売上目標の策定、⑥戦略目標の設定、⑦戦略マップの作成、⑧戦略プランの策定。このうち、中期売上目標は 5 年間とし、戦略プランは 1 年間のプランとした。

4 導入調査

ここでは、2 集落法人への農業版 BSC の導入調査について考察してみる。

(1) A 法人

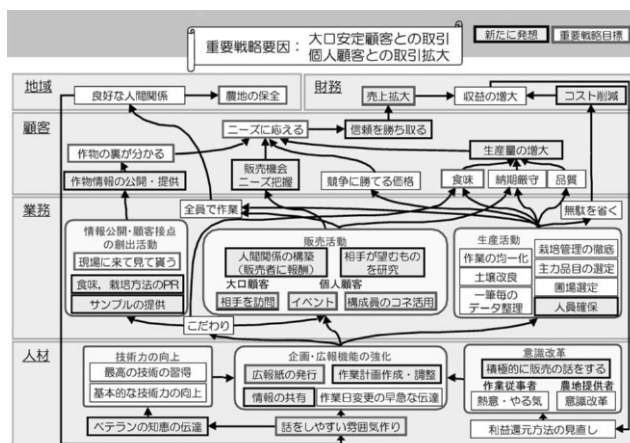
三原市大和町に位置する A 法人は、61戸の組合員と35haの農地で2003年度に設立した。組合員の大半が兼業農家で農業専従者が不在の全戸参加型法人⁽²⁾である。水稲栽培が主体で、ハトムギ、大豆、キャベツも栽培・出荷している。

11人の組合員と検討し、構築した BSC の戦略マップが図 2 である。売上を拡大し収益の増大を図るために、JA 出荷よりも高値で販売できる大口の安定顧客の開拓と個人顧客の顧客数の増加を最重点課題として設定した。高い食味や品質、納期の厳守という大口顧客のニーズを充足させるためには、組合員の生産技術力の向上が求められる。また、生産活動に加えて販売や広報活動の強化も必要となり、これも同様に組合員の能力向上が求められる。これらの技術力の向上には、熟練した組合員から他の組合員への知識の伝達が行われることが重要であり、そのためには組織内で話をしやすい環境にすることが必要となってくる。これらの目標を達成し拡大した収益は、組合員に還元され、組合員のさらなる意識改革に繋がっていくのである。

(2) B 法人

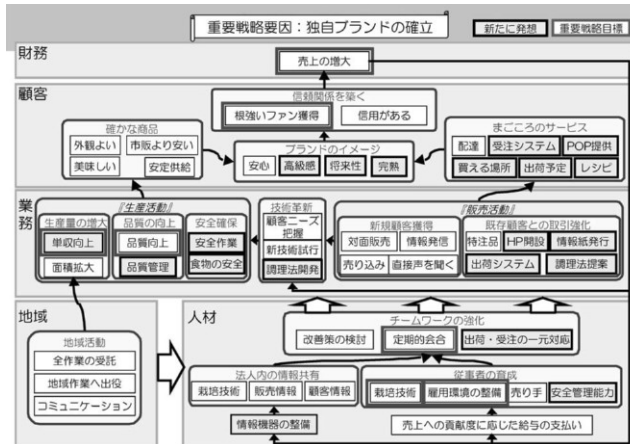
北広島町に位置する B 法人は、15戸の組合員と48haの農地で1995年度に設立した。農業専従者が中心となって農作業を行うオペレーター中心型法人⁽³⁾である。

7人の組合員及びオペレーターと検討し構築した BSC が図 3 である。B 法人は独自ブランドの確立を最重点課題として設定した。現在、出荷する米の全量を広島市内の米穀小売店数社と個人顧客へ自ら配達し販売している。米穀小売店に対しては、他品種及び他産地米とブレンドせず B 法人のあきたこまちだけで商品化し、販



出所：『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導入マニュアル』広島県立総合技術研究所農業技術センター，2008年。

図 2 導入事例 A 法人戦略マップ



出所：『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導入マニュアル』広島県立総合技術研究所農業技術センター，2008年。

図3 導入事例B法人戦略マップ

売する契約を結ぶことで商品の価値を高めている。

米以外にトマト、キャベツ、パプリカの生産も行っており、全ての商品に対してB法人の独自ブランドを確立することで、根強いファンを獲得し売上の増大を図ろうとしている。独自ブランドに対する顧客の信頼を得るためには、確かな商品を提供すること、顧客に情報を発信しながら顧客からの情報を得ること、生産量の増大によって安定供給することが求められる。生産やマーケティングなどの技術力を高めるためにチームワークを強化することで、作業の均一化や農地ごとのデータベース化、オペレーターへの育成を進めていく。売上高の増大は、各オペレーターに貢献度に応じて還元されることで、オペレーターのモチベーションを高めていくようなサイクルを構築した。

5 おわりに

A・B集落法人の導入調査への参加者は、BSCの構築によって次の効果があったと回答した。

A集落法人は、①組合員それぞれの思いが明らかになり、明確な目標を設定することで組合員の意識を統一することを可能とした。②継続して情報や知識の共有を進めていく仕組みが集落法人内に構築されたことを、高く評価している。

B集落法人は、BSC構築を実施したことでオペレーターの意識が次のように大きく変わった点を評価している。①日々の栽培管理に追われていたが、経営全体を考

える視点を持つようになった、②現状の問題点や課題を共通認識することができた。

一方で今後のBSC開発を進める上での課題も次のように指摘された。先述した手順に沿って進める中で、「④重要戦略要因の抽出」に想定していた以上に多くの時間を要することが判明した。集落法人の環境分析の結果を基に、「質よりも量」というルールで新たな戦略案を数多く出していく作業であるが、実際には提案される戦略案の数が乏しい状況であった。対象の集落法人は、これまで長年農業に携わってきた組合員が多く、良いものを作れば高値で売れるというプロダクトアウト的な既存意識を払拭して新たな発想を生み出すことが容易ではないことが推定される。

今回の導入調査では、司会役が環境分析のデータから誘導することで組合員の発言を導くことも行ったが、組合員が自主的に多くの戦略案を提案できるような仕組みを構築することが今後残された課題である。

注

- (1) 耕作放棄地が増加し、農業だけでなく国土保全の機能低下が特に懸念されている中山間地域等に対して、農業生産条件の不利な農業者へ交付金を支払うことで農業生産活動を維持し国土保全の確保を図る制度である。
- (2) 組合員は兼業農家が主体であり、平日の作業は困難であることから組合員間で休日を中心に作業日程を調整して農業生産を行う集落法人。法人の性格上、積極的な事業運営をする法人は多くない。
- (3) 組合員の一部の専業農家がオペレーターとして農業生産活動を行う集落法人である。外部からの作業受託の拡大や水稲以外への多角化、加工事業や販売チャネルの構築といった垂直統合による多角化を積極的に行う法人が多い。

参 考 文 献

- 広島県農林水産部『集落農場型農業生産法人育成の手引』, 2004年。
広島県立総合技術研究所農業技術センター『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導入マニュアル』, 2008年。
木村伸男『現代農業経営の成長戦略』農林統計協会, 2004年。
農林水産省『新たな食料・農業・農村基本計画のポイント』, 2005年。
櫻井通晴『バランスト・スコアカード理論とケース・スタディー』同文館出版, 2003年。
食料・農業・農村政策推進本部『21世紀新農政2008－食料事情の変化に対応した食料の安定供給体制の確立に向けて－』, 2008年。
山本公平「起業の持続的競争優位に関する一考察－農業法人の多角化を中心に－」日本経営診断学会論集⑦『流通と経営診断－辺境からの挑戦－』同友館, 2007年。
吉川武男『バランス・スコアカード構築』生産性出版, 2003年。