

農業生産法人における BSC・戦略マップを活用した経営戦略立案支援

1150436 谷川 恵子
高知工科大学マネジメント学部

1. 概要

地方が抱える問題には、地域経済の不振や少子高齢化、人口流出や都市部との経済格差などがある。これらの原因の一つに地方経済の大きな柱であった第一次産業の衰退が挙げられる。農林水産省 HP「2010 年世界農林業センサス」によると、平成 22 年農業従事者の年齢構成は 75 歳以上が全体の 61.1%を占め、また、平成 22 年基幹的農業従事者数 205 万人、平均年齢 66.1 歳と、5 年前の調査から約 20 万人減少し、平均年齢は 1.9 歳上昇した。このことから今後さらなる農業従事者の減少・高齢化・後継者不足が懸念される。これらの問題を抱え、日本の農業が目指すべき姿に、IT 活用による高度化や農地の大規模集約化を行い、生産性・効率性を良くすることで国際的にも競争力のある農業や、6 次産業化の推進により、農家の所得向上と地域内に雇用機会を確保することで、地域社会の自立と持続的な発展を可能にするような産業としての農業の姿である。筆者が在住する高知県は、山林面積や河川が多い県土の特徴を持つこともあり、可住地面積 16%前後と全国においても大規模農法や大量生産規模拡大型の農業に適しているとはいいがた特色を有している。こうした地域における農業には、より一層の創意工夫と事業価値創造が求められる。

本稿では、高知県内の JA 南国市が出資した農業生産法人株式会社南国スタイルの設立から成功までのケーススタディーを通して農業生産法人のあり方や地域における役割を具体的に導き出した。

2. 背景

筆者は大学 2 年次に、新たに設立された JA 南国市出資の農業生産法人(株)南国スタイルの代表専務である中村文隆氏の講義を受講した。元々、筆者は農業に関心があったため、中村氏の農業に対する強い思いやビジネスとしての魅力を感じ、農業生産法人に強く興味を持った。しかし、中村氏自身も起業したばかりの農業生産法人を経営するにあたって、情報量とアイデア・やりたいことが多すぎるため仕事の優先順位をつけることが出来ず、熱い思いを混沌とさせていた。

同時期に、リフォーム起業で BSC (バランス・スコアカード) を用いた環境分析や業務改善提案を行っている研究事例を知った。筆者は、ビジネスを取り巻く因果関係を整理・分析するために、BSC (バランス・スコアカード) を活用し、(株)南国スタイルの経営戦略の立案支援をしようと考えた。

3. 目的

本研究の第一の目的は、農業生産法人の経営戦略立案支援である。BSC (バランス・スコアカード) を調査していく中で、金森敏氏の「中小企業におけるバランス・スコアカードの導入要因に関する研究」『ベンチャーレビュー (2008)』によると、「既存研究における BSC (バランス・スコアカード) の研究対象は、大企業が中心で、中小企業に関する BSC 研究はほとんど行われていない。」と記されていた。したがって、地域ビジネスの起業に当たっての BSC (バランス・スコアカード) 調査研究もほとんどない。このことから、第一の目的と同時に

- ・ 起業したばかりの地域ビジネスに BSC (バランス・スコアカード) はどのような効果をもたらすのか。
 - ・ また、筆者自身の興味から、
 - ・ 農業生産法人の設立による地域への効果。
- についても、共に検証していく。

4. 研究方法

筆者は、高知県内の JA 南国市が出資した農業生産法人株式会社南国スタイルの取り組み事例をもとに、経営者の緊密な協力を得ながら、起業から事業化に至るビジネスプロセスについて 2 年以上考察分析を進めている。

(検討経緯)

H24 年 12 月 7 日 (事業領域と使命の整理)

H25 年 5 月 21 日 (事業領域と使命の整理)

H25 年 6 月 12 日 (「財務の視点」のリストアップ)

H25 年 6 月 28 日 (クラスター分析の観点から)

H25 年 7 月 17 日 (「戦略論」での中間報告)

H25 年 8 月 8 日 (設立当初の SWOT 現在の比較)

H26 年 1 月 28 日 (プロダクトアウト・マーケットイン 青ネギと大根を例に)

H26 年 5 月 23 日 (アンケート調査と起業までの経緯)

インターンシップ H25 年 9 月 21~25 日

農作業・配送・南国スタイルの関連機関の会議出席・アグリスクール参加・ロゴのデザインの考案 等。

農業研修 H25 年 9 月~

オクラ・大根・キャベツ・フキ・青ネギ・水菜 等。

考察・分析における観察・測定は、インタビューと直接観察 (特にインターンシップを含めた継続的参加観察) を主体としたケース研究法を用いた定性分析である。プロジェクト推進にあたっては、スタートアップ直後の段階から定期的に情報交換を行いなが

ら、財務の視点（過去）、顧客の視点（外部）、内部業務プロセスの視点（内部）、イノベーションと学習の視点（将来）の4つの視点から経営戦略立案や企業経営分析を行い、ビジネスの因果関係を洗い出して因果関係の「見える化」を進めている。本稿では、市場や経営環境の変化に合わせた形でフレキシブルに適合させる経営戦略立案および実行評価のフレームワークにBSC（バランス・スコアカード）を用いる。企業のビジョンや戦略について、財務の視点（過去）、顧客の視点（外部）、内部業務プロセスの視点（内部）、イノベーションと学習の視点（将来）の4つの視点を用いながら経営分析を進める手法である。本稿のケースでは、特に経営者の協力を得て財務データの提示がなされやすい環境であるため、財務の視点についての分析も重点化できる。安定性、収益性、生産性、各々についての業績評価指標を分析しながら戦略立案を進めている。

5. 分析と結果

【調査研究】

(1) 起業までの経緯

「株式会社南国スタイル」は、高知県南国市のJ A南国市が平成23年から構想し、平成24年に投資設立された農業生産法人である。本社は南国市岩村にある。平成20年にJ A南国市が管内農地・農家を調べ、10年後の管内農業のシミュレーションを行った。結果は10年後には農業産出額は半減、農業の担い手も約半数に減少するという危機的な数値が明らかになった。J A南国市は、①管内農地や農業生産基盤の維持②集落営農や受託組織を補完③新規就農者の育成などの目的から、農業生産法人を設立し、自立自存の経営を推進しながら、地元農家と緊密に連携し、既存農家への営農指導を徹底することや、個別農家の販売力の強化を強力に推進して行く中核として、南国スタイルを創設した。

(2) 事業内容

南国スタイルの事業内容には①農業生産事業②農作業受託事業③加工事業④営農サービス事業がある。収益の柱となるべき農業生産事業は、事務所を構える岩村地区で昔から盛んな青ネギや、かつてはブランドだった「三和のカンラン」と呼ばれるキャベツを、ブランド再構築を目指し生産。その他にも、同市の野田地区の土壌でしか生産できない加工用大根の生産者がいなくなるのちに生産を開始。栽培技術や地元の食文化の継承している。そして、地産地消の推進に力を入れ、同市で昔から二期作二毛作として有名であった水稲や、地元の消費者・加工業者などからの依頼で様々な作物を少量多品種で栽培している。その他にも、地元の青果物を同市の13の学校に配達。給食に使用されることで食育活動を援助。県内量販店や外食店・病院・介護施設などへ、顔の見える食材販売を展開。高知県や同市と共に地産地消を推進している。農業受託事業では昔からある農作業受託組織を壊さないため

にも、畝づくりなどの土づくりに特化。また、飲食店等の企業向けに共同菜園を貸出し、耕作放棄地の利活用や食のプロと農の現場をつなぎ情報交換などに役立っている。加工事業・営農サービス事業はJA南国市からの委託で四方竹の加工事業（ピリシヤキ漬の製造）や育苗センター・ライスセンターの運営を行っている。また、耕作放棄地の再生の支援事業も行っている。

【問題認識と考察】

（株南国スタイルの代表・本学教員2名（マネジメント学部・工学部）・筆者でプロジェクトチームを結成し。ロバート・S・キャプラン、デビット・P・ノートン著、吉川武男訳『バランス・スコアカード[新訳版]戦略経営への変革』生産性出版（2011年）の読み合わせやBSC（バランス・スコアカード）のフレームにそって、ビジネスの現状や因果関係の把握等の分析を行う。

(1) 経営の現状把握と課題の認識

まずは、図1の写真のように、ポストイットを活用し、経営の現状や問題と認識していることを、洗い出した。問題を書き出すことで、意識していなかった・表立って見えていなかった原因の発見ができ、共通の認識で問題点を洗い出すことが可能となる。

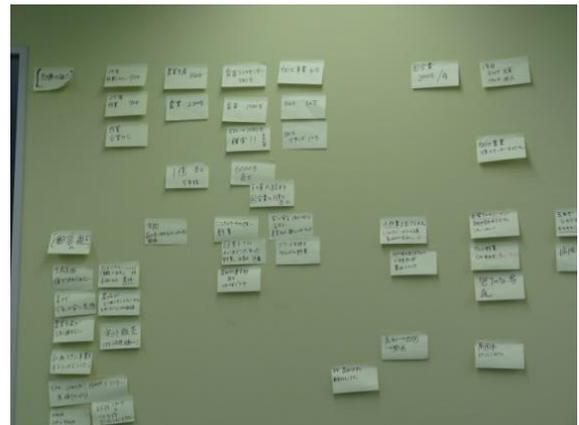


図1 問題や課題の洗い出し作業（筆者撮影）

(2) 事業領域と使命

経営の現状を話し合い、表立って見えてきた課題や目標を整理するために、図2を作成し、ビジネス全体感を把握した。

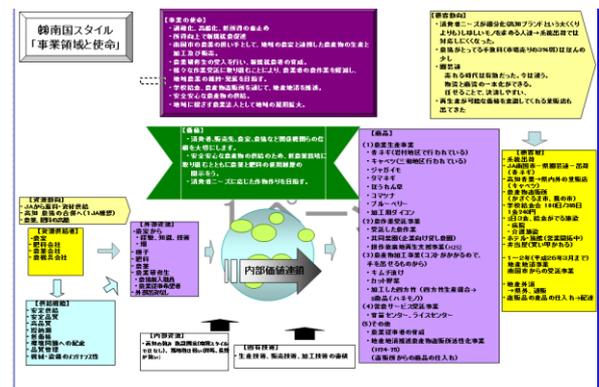


図2 株南国スタイルの事業領域と使命（筆者作成）

(3) BSC・戦略マップの策定

BSC (バランス・スコアカード) が「様々な問題は考えられるが、何が一番優先で解決しなければならないのかが分からない」「問題があいまいには分かっているが、明確ではない」といった場面で因果関係を洗い出し、問題を顕在化させるのに有効な解決手段の一つであると考えた。また、市場や経営環境の変化に合わせた形で臨機応変に適合させるのに最も適している手法であったためである。



表 1 BSC (バランス・スコアカード) 用いた戦略マップ (筆者作成)

①財務の視点では、設立1年目(H24)は5か年収支計画を大きく下回り、790万円の損失という結果だった。この結果から、2年目は1年目の失敗を繰り返さないように努力をし、年商3000万に達した。しかし、事業収益は500万円の損失。助成事業や委託事業などの営業外収益のおかげで、170万利益を出し2年目を終えた。一番主となる農業生産の事業では、大きな損失を抱えている。単価の安い農作物で500万円の利益を出すためには、安定性、収益性、生産性、各々についての業績評価指標を分析しながら戦略立案を進める必要がある。

I) 安定性の面では、栽培面積を増やし、広域化をすすめることで、リスクの回避や、収穫量を増やし、契約販売を増やすことで、安定的な収入を目指す。

II) 収益性の面では、農業は原価に関わらず、売値を生産者が決められないことが、最も深刻な問題である。現在は、JA南国市の委託で、四方竹の加工以外は、生産のみを行い、収益性は低い。そこで、6次産業化を目指し、生産・物流・加工・販売すべてを自らがやり収益性を向上させたい。

III) 生産面では、これまで施設が少なく、露地野菜を中心に農業生産を行ってきた。今年の春、大型のハウスを設置。環境に左右されにくく、安定的に生産を行い、新たな品種にも挑戦し、契約販売や顧客獲得に反映させたい。

②顧客の視点では、近年の健康や美容指向のものが好まれるこ

とや、大阪府豊中市にある高知県のアンテナショップ「とき千里」での聞き取り調査から大消費地では珍しいものや、安全で新鮮なものが好まれることや、また、飲食店の方との情報交換により、カット野菜や土のついていない野菜のニーズがあることが分かった。これらから大消費地に向けて、新鮮で安全なことをアピールし、トラックでの直接販売、また飲食店に向けてカット野菜などを提示する。

③内部ビジネス・プロセスの視点では、

I) 顧客を満足させるために、高知県のアンテナショップ「とき千里」での試食販売を兼ねて顧客へのアンケート・インタビューを実施し、ニーズを探る。

II) 株式会社日本トリムと共同で、水を電気分解したアルカリ還元水を農業生産に活用する試験を実施している。図2と図3の写真のハウレンソウは、同日・同じ畝にタネを播き、与える水を水道水とアルカリ還元水という違いで栽培実験を実施した。図2の水道水区のハウレンソウに比べて、図3の還元水区のハウレンソウのほうが生育速度が速くなる傾向があることが分かった。また高知大学農学部に依頼し水道水区のハウレンソウとアルカリ還元水区のハウレンソウの成分分析の結果、ベータカロテンやビタミン類などの栄養科・機能面が高い傾向にある。現在も株式会社日本トリムと高知大学と連携し、高知県産業振興計画「地域アクションプラン」に承認された。水にこだわって生育し、栄養科もあがることが実証できれば付加価値をつけることができる。また、生育速度が速くなることで、単位面積あたりの収穫量が増える。この取り組みで、増収効果と付加価値の確立を目指す。

III) 6次産業化を目指し、加工と販売に力を入れる。現在、南国スタイルでは、四方竹の加工しか行われていない。南国スタイルブランドを立ち上げ、商品開発に力を入れる。また、加工品を製造して販売するだけでなく、レストランを運営することで、自分たちで製造した野菜や地域の野菜をレストランで使用するものだけ加工し提供する。製造・加工・販売を地域の農家と協力して行い利益をあげる、またレストラン等で宣伝を行い、ブランド力の向上につなげたい。

④学習と成長の視点では、設立3年目で周りの農家に比べると技術的には劣る。データ化できないかんや経験を近隣農家と協力し、技術やノウハウの伝承を目指す。また、原価計算をしていない個人の農家は多く、企業として情報やデータを活用することで、農業経営に活かす。そして、地域の農家の経営感覚の薄さを改善し、地域農業を盛り上げることを目指す。

6. 戦略マップを受けての取り組み事例

BSC (バランス・スコアカード)・戦略マップのから「技術・ノウハウの伝承」「他業種との連携」「健康・美容指向の商品」というキーワードをもとに新たにプロジェクトを開始した。「加工用

大根の栽培を通じた地域活性化」である。

南国スタイルが契約販売を行っている干し大根は、大根を半年間乳酸発酵させる田舎漬の原料である。田舎漬とは、高知県で昔からよく食べられていた、甘味料や着色料を使用せず、長期間乳酸発酵させた酸味が強く、歯ごたえのある漬物である。近年は甘味の強い商品が好まれ、田舎漬のような酸味の強い古漬けと呼ばれる漬物が、商業ベースで製造されているのは高知県の2社のみと言われる。そこで、高知県春野にある漬物会社(有)土居食品と協力し、南国スタイルブランドで田舎漬の商品開発を検討中。大学とも連携し、乳酸発酵させた大根の健康効果を調べ、健康・美容指向の高い顧客をターゲットに。また地元の直販所だけでなく、大消費地に向けての販売を目指し、大阪府豊中市にある高知県のアンテナショップ「とさ千里」で試食販売やアンケートを実施し、マーケティング調査を行う。販路拡大・新たな顧客を獲得し、増益効果を狙う。そして、未来の生産者・消費者になりうる地元の小学生と栽培体験を通して、食育も同時に行う。

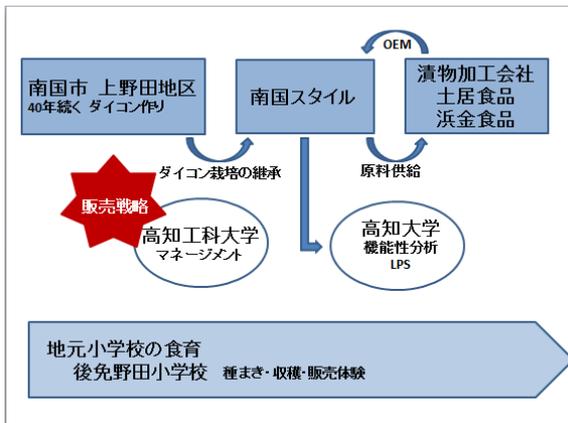


図3 加工用ダイコンの栽培を通じた地域活性化案

7. 考察

農業を取り巻く環境は依然厳しさを増し、危機感を一層強める農業関係者がさらに増している。より一層収益的な自立自存への対応と農業固有の問題課題を解決しながら戦略的農業経営と価値創造を目指す必要性が増してきている。

本調査研究から得られた知見から、課題も含め以下のポイントを指摘できる。(1)企業のビジョンや戦略について、財務の視点、顧客の視点、内部業務プロセスの視点、イノベーションと学習の視点の4つの視点をいながら経営分析を進める手法は、地域の中小ビジネスの仕組み把握と特徴の抽出に有効である。(2)経営者の理解と協力を得られれば、財務の視点の定量分析が可能となる。業績評価指標を踏まえた上での戦略立案は短期～中期のスパんで捉えることも可能となり、地に足の着いた成果に結びつく可能性が高い。

今回、農業生産法人の設立から現在までの調査を通して、JAから生産基盤をもった子会社ができたことで、県外やJA以外の取引

先、または他業種等の関連機関が増え、設立前に比べビジネスの幅が広がった。また、地元生産者が若者へと栽培技術の伝承等の指導や協力、連携を得ることで、食文化の継承の他にも、農業の分野から地域コミュニティの再構築にも還元している。

このことから、農業を自立した産業にする仕組み作りの一つの方法として、内発的発展は有用だと考える。外部からの一時的な支援だけでは、持続的に発展することは不可能である。地元の資本で、地元の人びとが地元の資源を活用し、自らの手で地域農業・地域全体を盛り上げる。そのような内発的発展が地域の発展、農業の発展にはかかせないと考える。

【引用・参考文献】

[1]ロバート・S・キャプラン、デビット・P・ノートン著、吉川武男訳『バランス・スコアカード[新訳版]戦略経営への変革』生産性出版,2011年

[2]金森敏「中小企業におけるバランス・スコアカードの導入要因に関する研究」『ベンチャーレビュー (2008)』

[3]多田有里、桂信太郎、井形元彦「地域活性化のためのBSCを活用した戦略立案・企業環境分析に関する調査分析」『地域活性研究』vol. 5, pp. 230-237, 2014年。

[4]井形元彦、桂信太郎「農業ビジネス活性化に向けた概念データモデリング、戦略マップ、品質機能展開の分析視点援用」『地域活性研究』vol. 5, pp. 52-62, 2014年。

[5]桂信太郎、那須清吾、永野正朗「地域ビジネス事業比較による産業クラスターの安定性に関する研究」『地域活性研究』, 地域活性学会誌, vol. 4, pp. 1-10, 2013年。

[6]藤本隆宏「地域や中小企業の現場にも良い設計と良い流れを」『内閣府連携高知工科大学・地域活性化システム論実施報告書』(那須清吾、桂信太郎編) 2013年。

[7]清成忠男『地域創生への挑戦』有斐閣, 2010年。

[8]岡本義行「地域の内発的発展に向けて」『地域イノベーション』vol. 4, pp. 47-52, 2011年。

[9]野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社「6次産業化優良事例66選」, 2014年。

【謝辞】

高知工科大学マネジメント学部桂信太郎教授、井形元彦教育講師には丁寧なご指導を賜りました。またインターンシップや勉強会、資料提供に協力いただいた、中村文隆代表専務をはじめ(株)南国スタイルの皆様、(有)土居食品の皆様、(株)とさ千里の皆様にご感謝申し上げます。