

活動対象の概要

- ・平成19年1月に設立【設立から約5年が経過】
 - ・「地域の農地は地域で守る」が経営理念
 - ・構成員は67名で平均年齢は71.6歳
 - ・理事・役員の平均年齢は72.9歳
 - ・農地集積面積は約30ha
- 水稲・ムギ・タマネギ・アスパラガスを栽培
- ・ほ場整備が実施済み(平成12年)

普及活動の課題・目標

①後継者確保

設立後5年が経過し、高齢化が進んだ

②後継者を受け入れるための体制整備

法人の課題整理と解決への取組

→法人自らが考えて、取組を実施する

③法人を支援する関係機関の体制整備

関係機関の連携体制の再構築

共通認識での法人支援

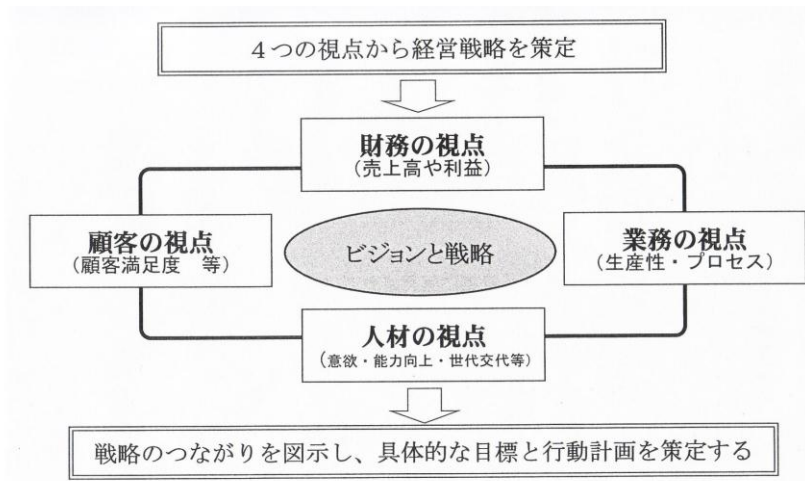
普及活動の内容

- ①後継者確保
- ②後継者を受け入れるための体制整備
- ③法人を支援する関係機関の体制整備



手法として、
BSC(バランス・スコア・カード)を用いた取組

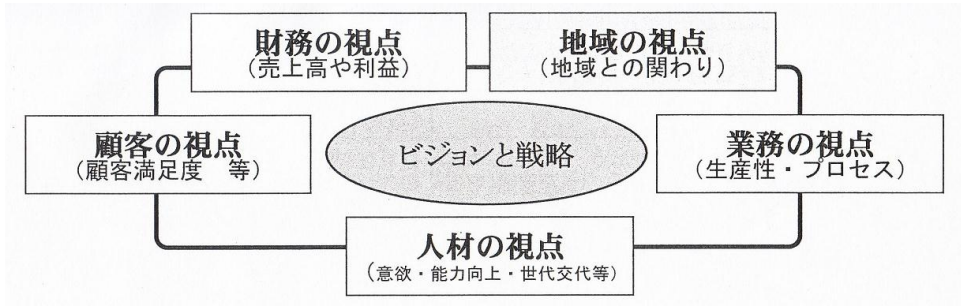
BSC(バランス・スコア・カード)とは・・・



「バランススコアカードによる集落営農法人の経営戦略の作成について」より

BSC(バランス・スコア・カード)とは・・・

このBSCの手法に・・・
「**地域**」の視点を加えたものが
「**集落営農法人BSC**」



「バランススコアカードによる集落営農法人の経営戦略の作成について」より

BSC(バランス・スコア・カード)の進め方

- ①理念の再確認
- ②顧客と事業領域の確認
- ③環境・資源分析(SWOT分析・クロス分析)
- ④優先戦略要因の抽出
- ⑤中期売上目標の策定
- ⑥戦略マップの作成
- ⑦戦略プランの策定

「バランススコアカードによる集落営農法人の経営戦略の作成について」より

BSC取組のきっかけ

○プロジェクト活動の中での設定目標

組織を担う人材の確保育成

○県内他法人でのBSC取組事例が報告され、参加していた理事が挙手！

(農)切畑ファームでもBSCを実施したい



BSC実施スケジュール(当初想定)

- ①理念の再確認(8月)
- ②顧客と事業領域の確認(9月)
- ③環境・資源分析(10月)
- ④優先戦略要因の抽出(11月)
- ⑤中期売上目標の策定(12月)
- ⑥戦略マップの作成(1月)
- ⑦戦略プランの策定(2月)

BSCの取組(工夫点)

①法人の目標確認

到達点を確認し、実施

②BSC取組のメンバー

若い構成員を検討メンバーに加える(19名)

③意見収集の方法

課題を出して、考えてくる宿題方式の実施

④関係機関の実施体制

目標達成に向け、意見や課題、解決策を想定するため、事前協議を複数回実施

①法人の目標確認

BSCの内容説明と法人理事の意向を確認

○後継者候補の明確化

(地域内や構成員の家族等から後継者となってくれる者を見つけ出したい)

○構成員や地域の法人に対する印象や要望の確認(アンケートの実施)

○理事の立場と責任、理念の共有化

理事の一言



「(法人の)次の世代のために、**次の次の世代を育成**することまで現理事としての責任」

若い理事の言葉



「作業中にほ場で深みにはまることが多い。若い人が加入した時にほ場の状況が分かれば作業しやすい」
「各理事の責任と権限があいまいで**作業がしにくい**」

②BSCの取組メンバー

BSCの検討メンバー

理事12名 + 若い構成員7名 = 19名

→**将来の後継者候補を意図的に抽出**

③意見収集の方法

考えられる問題点

- ・大人数で協議するため、発言しない人が出る
- ・当日、考えると時間がかかる
- ・表面的な意見しか出ない

→宿題方式での実施を考案

事前に協議事項を伝え、考えてくることで、時間の短縮を図りながら、多くの意見やアイデアを引き出す。

意見収集の方法

宿題方式の参考資料 事前に配布

SWOT分析 ケース分析の事例

	内情	外情	機会	脅威
内情 (自ら制御できること)	<ul style="list-style-type: none"> 「不安心・安心」「食費増」「地産地消が学べない」 「設備更新している」 「水が十分確保できている」 「顧客満足が高い」 「県中心部に位置している」 「主要幹線道路に隣接している」 「周辺に農業集落がある」 「近隣に農産物産出がある」 「特産品がある」 「インターネット活用が盛況している」 「就業機会が増えている」 	<ul style="list-style-type: none"> 「安全・安心」「食費増」「地産地消が学べない」 「設備更新している」 「水が十分確保できている」 「顧客満足が高い」 「県中心部に位置している」 「主要幹線道路に隣接している」 「周辺に農業集落がある」 「近隣に農産物産出がある」 「特産品がある」 「インターネット活用が盛況している」 「就業機会が増えている」 	<ul style="list-style-type: none"> 「売上の減少」 「TPP参加」による農産物輸入が増加する可能性がある 「農産物」 「農産物産出量の減少」 「農産物産出量の増加」 「交付金が」までであるかわからない 「補助金が」 「設備更新」 「就業機会が増えている(不特定多数の増加)」 	
外情 (自ら制御できないこと)	<ul style="list-style-type: none"> 「組合員の年齢(平均年齢)の高齢化傾向」 「役員の高齢化(平均年齢)の高齢化傾向(若手不足がある)」 「地域内外の集客に難関がある」 「他産業関連の競争がある」 「経験者と若手との差がある」 「野菜(ひょうたん、サトイモ)に特化している」 「設備更新している」 「水(井戸)の枯渇、エコファーマー(水質、7/10/13)に特化している」 「顧客へのサービス」 「導入者が少ない」 「補助金がはいる入っている」 「インターネット活用が盛況している」 「県山形県職員を定員した」 	<ul style="list-style-type: none"> 「組合員の年齢(平均年齢)の高齢化傾向」 「役員の高齢化(平均年齢)の高齢化傾向(若手不足がある)」 「地域内外の集客に難関がある」 「他産業関連の競争がある」 「経験者と若手との差がある」 「野菜(ひょうたん、サトイモ)に特化している」 「設備更新している」 「水(井戸)の枯渇、エコファーマー(水質、7/10/13)に特化している」 「顧客へのサービス」 「導入者が少ない」 「補助金がはいる入っている」 「インターネット活用が盛況している」 「県山形県職員を定員した」 	<ul style="list-style-type: none"> 「売上の減少」 「TPP参加」による農産物輸入が増加する可能性がある 「農産物」 「農産物産出量の減少」 「農産物産出量の増加」 「交付金が」までであるかわからない 「補助金が」 「設備更新」 「就業機会が増えている(不特定多数の増加)」 	<ul style="list-style-type: none"> 「組合員の年齢(平均年齢)の高齢化傾向」 「役員の高齢化(平均年齢)の高齢化傾向(若手不足がある)」 「地域内外の集客に難関がある」 「他産業関連の競争がある」 「経験者と若手との差がある」 「野菜(ひょうたん、サトイモ)に特化している」 「設備更新している」 「水(井戸)の枯渇、エコファーマー(水質、7/10/13)に特化している」 「顧客へのサービス」 「導入者が少ない」 「補助金がはいる入っている」 「インターネット活用が盛況している」 「県山形県職員を定員した」
機会	<ul style="list-style-type: none"> 「顧客の年齢が高い」 「顧客の投資分が不十分」 「設備更新が、最終投資がない」 「組合員が作業に参加しない」 「組合員への技術継承に不安がある」 	<ul style="list-style-type: none"> 「顧客の年齢が高い」 「顧客の投資分が不十分」 「設備更新が、最終投資がない」 「組合員が作業に参加しない」 「組合員への技術継承に不安がある」 	<ul style="list-style-type: none"> 「売上の減少」 「TPP参加」による農産物輸入が増加する可能性がある 「農産物」 「農産物産出量の減少」 「農産物産出量の増加」 「交付金が」までであるかわからない 「補助金が」 「設備更新」 「就業機会が増えている(不特定多数の増加)」 	<ul style="list-style-type: none"> 「組合員の年齢(平均年齢)の高齢化傾向」 「役員の高齢化(平均年齢)の高齢化傾向(若手不足がある)」 「地域内外の集客に難関がある」 「他産業関連の競争がある」 「経験者と若手との差がある」 「野菜(ひょうたん、サトイモ)に特化している」 「設備更新している」 「水(井戸)の枯渇、エコファーマー(水質、7/10/13)に特化している」 「顧客へのサービス」 「導入者が少ない」 「補助金がはいる入っている」 「インターネット活用が盛況している」 「県山形県職員を定員した」
脅威	<ul style="list-style-type: none"> 「農業従事者が減少している」 「経営が厳しく、作業が非効率」 	<ul style="list-style-type: none"> 「農業従事者が減少している」 「経営が厳しく、作業が非効率」 	<ul style="list-style-type: none"> 「売上の減少」 「TPP参加」による農産物輸入が増加する可能性がある 「農産物」 「農産物産出量の減少」 「農産物産出量の増加」 「交付金が」までであるかわからない 「補助金が」 「設備更新」 「就業機会が増えている(不特定多数の増加)」 	<ul style="list-style-type: none"> 「組合員の年齢(平均年齢)の高齢化傾向」 「役員の高齢化(平均年齢)の高齢化傾向(若手不足がある)」 「地域内外の集客に難関がある」 「他産業関連の競争がある」 「経験者と若手との差がある」 「野菜(ひょうたん、サトイモ)に特化している」 「設備更新している」 「水(井戸)の枯渇、エコファーマー(水質、7/10/13)に特化している」 「顧客へのサービス」 「導入者が少ない」 「補助金がはいる入っている」 「インターネット活用が盛況している」 「県山形県職員を定員した」

④関係機関の実施体制

- ・7月13日～総会まで、**20回以上の取組を実施**
(実際のBSC検討は4回、それ以外は関係機関での協議)



BSC実施スケジュール(実際)

事前の間取り等準備(7月～8月) (協議6回)

①理念の再確認(9月10日)

→(協議2回)

②顧客と事業領域の確認(10月17日)

③環境・資源分析(11月13日)

→(協議4回)

④優先戦略要因の抽出(12月14日)

→(協議4回)

⑤中期売上目標の策定以降は未実施

取組の経過 (一部)

内 容	日 付
BSC実施に関する協議	7月13日
BSC実施事前説明	8月6日
メンバー説明会	8月17日
BSC事前打ち合わせ	8月22日
実施に関する事前聞取	9月4日
BSC第1回	9月10日
第1回とりまとめ 今後の進め方の協議	9月19日 10月4日
BSC第2回	10月17日
BSC第3回	11月8日
アンケート内容事前協議	11月13日
アンケート内容に関する協議	11月15日
アンケート実施説明会	11月21日
アンケート回収	12月3日
第4回事前協議	12月13日
BSC第4回	12月14日
理事会により次年度の方針決定	12月20日

関係機関の実施体制

クロス分析(想定)

→意見が出なかった時のために、関係機関で事前に想定したもの(手持ち)

→当日は、意見の引き出しや誘導に活用

SWOT分析(想定)		強み	弱み
内部環境 (自らコントロールできること)	弱み	<ul style="list-style-type: none"> ① 経営者(社長、役員)に認知されている ② 役員内各部署に担当者がある ③ 他部署関係の担当者がある ④ 経験者・知識者の多い ⑤ 経営者(社長、役員)に認知されている ⑥ 経験者・知識者の多い ⑦ 経営者(社長、役員)に認知されている ⑧ 経営者(社長、役員)に認知されている ⑨ 経営者(社長、役員)に認知されている ⑩ 経営者(社長、役員)に認知されている ⑪ 経営者(社長、役員)に認知されている ⑫ インターネット活用がされている ⑬ 登山行関係員を交えた 	<ul style="list-style-type: none"> ① 消費者の減少 ② ITやSNSにより消費者購入が増加する可能性がある ③ 購買力 ④ 購買力人口の減少 ⑤ 消費者が増加している ⑥ 消費者のニーズが多岐にわたる ⑦ 競争が激しい ⑧ 競争が激しい ⑨ 消費者のニーズが多岐にわたる ⑩ 消費者のニーズが多岐にわたる ⑪ 消費者のニーズが多岐にわたる ⑫ 消費者のニーズが多岐にわたる ⑬ 消費者のニーズが多岐にわたる
外部環境 (自らコントロールできないこと)	強み	<ul style="list-style-type: none"> ⑭ 近隣法人と連携した機械利用(17-4) ⑮ 新技術者を雇用し、野菜生産を拡大(8-9) ⑯ インターネット販売(12-2) ⑰ ココの実験を拡大(10-7) ⑱ 建設費の削減を拡大(8-7) 	<ul style="list-style-type: none"> ⑲ 高齢者の知識を継承する方法検討(3-7)
機会	弱み	<ul style="list-style-type: none"> ⑲ 法人の退職者として就業希望者を雇用(16-9) ⑳ ホームページの立ち上げ、法人のPR(24-25-3) ㉑ 販売所などへの販路開拓(22-7) ㉒ 本組合員が参加するイベントの開催(17-7) 	<ul style="list-style-type: none"> ㉓ 高齢者への技術継承対策(18-7) ㉔ 販路開拓の検討(20-4) ㉕ 不在地主の対応検討(17-4)
脅威	強み	<ul style="list-style-type: none"> ⑳ 消費者のニーズが多岐にわたる ㉑ 消費者のニーズが多岐にわたる ㉒ 消費者のニーズが多岐にわたる ㉓ 消費者のニーズが多岐にわたる ㉔ 消費者のニーズが多岐にわたる ㉕ 消費者のニーズが多岐にわたる ㉖ 消費者のニーズが多岐にわたる ㉗ 消費者のニーズが多岐にわたる ㉘ 消費者のニーズが多岐にわたる ㉙ 消費者のニーズが多岐にわたる ㉚ 消費者のニーズが多岐にわたる ㉛ 消費者のニーズが多岐にわたる ㉜ 消費者のニーズが多岐にわたる ㉝ 消費者のニーズが多岐にわたる ㉞ 消費者のニーズが多岐にわたる ㉟ 消費者のニーズが多岐にわたる ㊱ 消費者のニーズが多岐にわたる ㊲ 消費者のニーズが多岐にわたる ㊳ 消費者のニーズが多岐にわたる ㊴ 消費者のニーズが多岐にわたる ㊵ 消費者のニーズが多岐にわたる ㊶ 消費者のニーズが多岐にわたる ㊷ 消費者のニーズが多岐にわたる ㊸ 消費者のニーズが多岐にわたる ㊹ 消費者のニーズが多岐にわたる ㊺ 消費者のニーズが多岐にわたる ㊻ 消費者のニーズが多岐にわたる ㊼ 消費者のニーズが多岐にわたる ㊽ 消費者のニーズが多岐にわたる ㊾ 消費者のニーズが多岐にわたる ㊿ 消費者のニーズが多岐にわたる 	<ul style="list-style-type: none"> ㊿ 消費者のニーズが多岐にわたる

普及活動の成果

(1) 後継者の確保

構成員やその家族に対して、アンケートを実施

- ・5年後の法人との関わり方
- ・法人への要望
- ・法人として、取り組む必要があると思うこと
- ・そのほかのアイデア等

農事組合法人切畑ファームの将来方向に関するアンケート

＜個人情報について＞
本アンケートで得ました個人情報に関する内容については、今後の法人経営等の検討以外には使用いたしません

質問1 あなた自身、年齢、性別、住所についてご記入ください。
〔年齢〕
〔性別 男・女〕
〔住所 東畑・西畑・林・西山・上ノ庄・市内・県外〕
〔法人との関わり 組合員、組合員の家族、その他〕

※差し支えなければ、氏名の記入をお願いします。
〔氏名〕

質問2 あなた自身、現在の法人経営にどの程度関わっておられますか？

(1) 現在の法人との関係について ～該当する箇所1つに○をつけてください～
①組合の役員である ②組合員である ③組合員の家族である

(2) 現在の法人経営への関わり方について ～該当箇所すべてに○をつけてください～
①機械作業に従事している
②農作業（草刈り等）に従事している
③ほとんど関与していない

質問3 あなた自身、将来（約5年後）、法人経営にどう関わっていきたいと思えますか？

(1) 将来的（5年後）の関わり方について～該当箇所すべてに○をつけてください～
①直接的（農作業等）に関わっていきたい
②間接的（農産物の購入等）に関わっていきたい
③関わらない

(2) 直接的に関わっていききたいと答えた方にお聞きします。どのように関わっていききたいと思えますか？ ～該当箇所すべてに○をつけてください～
①機械作業に従事する (集落在住 通勤)
②農作業（草刈り等）に従事する (集落在住 通勤)
③農業作業以外の作業（加工等）に従事する (集落在住 通勤)
④法人の役員になる (集落在住 通勤)
⑤法人の事務経理に従事する (集落在住 通勤)

(3) 間接的に関わっていききたいと答えた方にお聞きします。どのように関わっていききたいと思えますか？
①法人から農産物を購入する
②法人へ農産物を購入するお客を紹介する
③その他 ()

(4) 関われないと答えた方にお聞きします。関われない理由は何ですか？
①高齢のため
②他の仕事をしている
③他の地域に住んでおり、家が遠いから
④約5年後以降であれば関われる (約 年後)
⑤その他 ()

質問4 今後の法人経営を活性化するために、取り組んでみたいと思われることを下記から、5つまで選び、重要だと思われる順番に下表に記入してください。

項目	項目
1 女性グループの組織化	12 情報誌の発行
2 切畑米のブランド化	13 少量多品目の栽培
3 直売所の利用	14 後継者確保
4 インターネットを活用した販売	15 非組合員の委託作業の拡大
5 安全・安心を売りにした独自販路の開拓	16 周年作業の確保（機械利用率向上）
6 直売所の設置	17 収益性の高い作物の拡大
7 農作業体験ツアー	18 共同作業化（水稲育苗、草刈り等）
8 休耕田の活用	19 構成員の増加
9 技術習得研修	20 草刈の省力化
10 従事分量配当額の見直し	21 秋祭りイベントの開催
11 ホームページの開設	22 縁故米販売の拡大

重要な順番	1	2	3	4	5
選んだ番号					

質問5 法人経営を活性化するためのアイデアをご記入ください
（思いついたことをご自由にお書きください）

実施したアンケート調査票

アンケート集計結果

＜回収したアンケートの集計結果＞

○回収率は、83%（151人/182人）

○法人とのかかわり方（5年後）について

直接かかわりたいという者が12名増加

（14名→26名）で年齢も20代から80代まで

○**法人の情報を知りたい**

など



(2) 後継者の受入体制の整備

- ・後継者のための体制整備
(栽培マニュアル・ほ場マップ・単収の向上)
- ・組織体制の見直し
- ・水稲育苗や草刈等の共同作業化
- ・女性グループの組織化
- ・草刈の省力化
- ・直売所の活用
- ・情報紙の発行

など

取組事項から 実行されたもの

① 情報紙の発行





地番	〇〇258-1 (上押地)
地権者	〇〇 〇〇
面積	2,994㎡
耕作可能面積	28.1a
関連水系	

取組事項から 実行されたもの

②新たなオペレーターの ためのほ場特性マップ

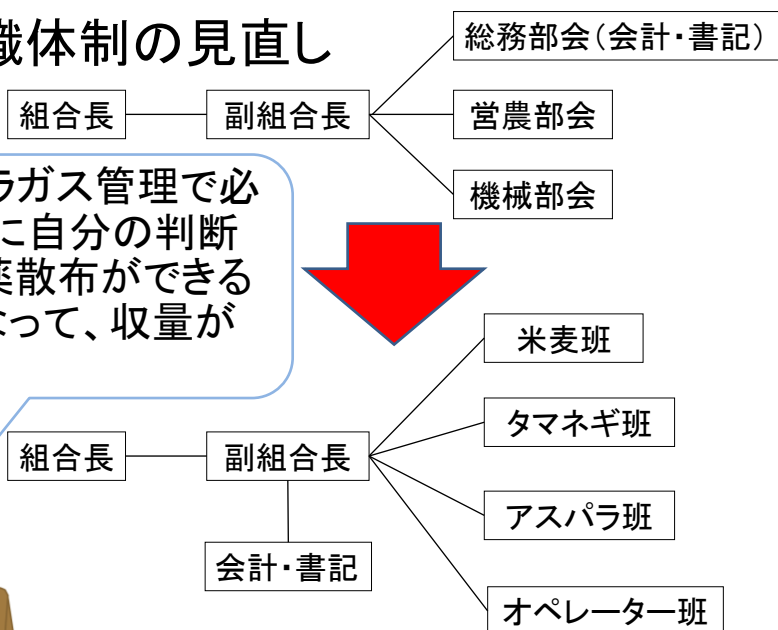
これまで組合長の頭の中
にしかなかった情報が
見える化されて、わかり
やすくなるし、新しい人が
来ても大丈夫！



取組事項から実行されたもの

③組織体制の見直し

アスパラガス管理で必要
な時に自分の判断
で、農薬散布ができる
ようになって、収量が増加！



(3) 法人支援体制の整備

BSCへの取組を通じて、担い手の経営支援に対する関係機関の意識醸成が図られた。



「防府とくち農協法人組織等連絡協議会」の活動が活性化

→関係機関で協議し、新たな取組を開始

BSC実施以降の取組(一部)



(4) その他

＜当初、想定になかった効果や取組＞

①BSC検討メンバーから新たな理事が誕生

②草刈の料金と地代の見直し
作業に出る構成員への配当を増加

◎理事会での発言が増加
理事から議案提出され、その場で協議

→理事としての自覚が芽生えた

今後の普及活動に向けて

(1) 後継者の確保

後継者候補への継続的な情報提供

(2) 後継者受入体制の整備

残されている受入体制の課題解決への取組

(3) 法人支援体制の整備

- ・「防府とくち農協法人組織等連絡協議会」を中心にした法人の経営支援を実施
- ・法人間連携の推進

BSCを用いた法人の運営改善

◎法人を支援する方法として**BSCは効果的**

効果を高め、協議をスムーズにするために・・・



①宿題方式

多く意見が出る、事前に考えたうえで他者の意見を聞くことでさらなるアイデアが出る

②コーディネーター側の事前協議

意見として、「弱み」は多く出るが、「強み」をいかに引き出すかが重要。事前想定することでスムーズに協議を進めることができる