

フードバレーの戦略的マネジメントを支援する バランス・スコアカードの適用可能性

——フードバレーとかちの取組みを中心として——

金 藤 正 直

1. はじめに——研究の視点と方法——
2. フードバレーとかちの戦略的マネジメントの現状と特徴
 - 2-1. 十勝地域の地理的特徴と産業構造
 - 2-2. フードバレーとかちの戦略的マネジメントの現状分析
3. バランス・スコアカードを活用したフードバレーとかちの戦略的マネジメントの方法
 - 3-1. バランス・スコアカード活用の意義
 - 3-2. バランス・スコアカードの適用可能性
4. おわりに——研究の成果と今後の課題——

1. はじめに——研究の視点と方法——

フードバレー（Food Valley）は、海外では、オランダのワーヘニンゲン市において、顧客志向の商品やサービスを創造する世界規模の食品研究開発拠点を構築していくために¹⁾、ワーヘニンゲン大学リサーチセンター（1997年設立）²⁾と、コーディネーターを務めているフードバレー財団（2004年設立）³⁾が中心となり、食の技術、科学、ビジネスに関する組織とともに産学官が一体となった産業クラスター事業として展開されている。

日本でも、2005年に、フードバレーのような産業クラスター事業が実施されている。それが、「地域経済の活性化と自立化のために、地域に集積した食料・関連産業と農業とを連携させ、商品と

1) 金間（2013）26頁。

2) ワーヘニンゲン大学リサーチセンターの設立には、「1990年代には若者の農業離れが進み、学生数の減少に苦しみ廃校の危機にあった。その頃、財政逼迫に悩む政府と、専門領域に閉じこもる弊害が表明化していた研究機関との危機感から、産学官が共同で組織再編を行った」ことが背景にある（国立研究開発法人 科学技術振興機構 研究開発戦略センター（JST）（2017）45頁）。このような社会的背景も、フードバレーを実施する要因になっていると考えられる。

3) 農業経営者（2011）5頁。

サービスの付加価値を付けるイノベーションを継続させることを目的⁴⁾とした食料産業クラスターである⁵⁾。この取組みは、現在でも青森県、岩手県、山形県など各地で展開されている。また、北海道十勝地域、栃木県、富士宮市、新潟市、熊本県南地域では、フードバレーまたはニューフードバレーとして事業が実施されている。

しかし、食料産業クラスター事業は、会計検査院が行った2011年検査⁶⁾によれば、「日本各地で実施された食料産業クラスター事業は、新製品・新商品の開発、生産、販売において補助金が有効活用されていないこと、また、事業実施計画通りに進んでいないために、地域への活性化にほとんど結びついていない⁷⁾という実態が明らかにされている。また、食料産業クラスター事業以降に実施された農商工連携や6次産業化の事業を対象とした2014年検査⁸⁾では、「食料産業クラスター事業と同じように、事業効果が十分に生み出されているとはいえ、また、農林漁業者の所得向上や地域活性化には寄与している取組みにはなっていない⁹⁾ことも明らかにされている。

会計検査院のこれら2つの検査結果から、これまでに実施された食料産業クラスター、農商工連携、6次産業化の取組みについては、その多くが、地域に根ざした持続可能な「事業（ビジネス）」として十分な成果を上げていないことが示されている。こうした状況の中、2010年から北海道十勝地域で始まったフードバレーとかちでは、米沢帯広市長がリーダーシップを発揮し、また、フードバレーとかち推進協議会（以下、協議会）がコーディネーターとなって、関連事業やイベントが行われている。その結果、地域内外の組織連携による製造・販売などに関してより良い成果が得られている。帯広市は、フードバレー事業を、食料産業クラスター、農商工連携、6次産業化の取組みで指摘された上記の状態にならないようにするためにも、現在、協議会などの事業の中心組織が、フードバレーとかちのビジョンや戦略を他の事業関係者に浸透させ、事業の方向性を共有させながら、事業成果をモニタリングし、事業全体をより一層戦略的にマネジメントしていくシステムの開発および導入を検討している。なお、このような戦略的マネジメント・システムの構築の必要性については、フードバレーに関係している先述した十勝地域以外の自治体でも同じように考えている。

そこで、フードバレーとかちに関する先行研究をみると、斎藤・金山編（2013）は、フードバレーとかちの取組みをフードシステムという視点から分析している¹⁰⁾。また、藤芳（2015）は、

4) 社団法人食品需給センター（2010）4頁。

5) 食料産業クラスターについては、農林水産省（2006）は、「コーディネーターが中心となり、地域の食材、人材、技術その他の資源を有効に結びつけ、新たな製品、販路、地域ブランド等を創出することを目的とした集団である」と定義している。

6) 会計検査院（2011）1-7頁。

7) 金藤・岩田（2015）53頁。

8) 会計検査院（2014）1-9頁。

9) 金藤・岩田（2015）55頁。

10) 斎藤・金山（2013）。

フードバレーとかちの紹介と今後展開すべき取組みの提案¹¹⁾、さらに、角田（2017）は、フードバレーとかちの取組事例から地域企業の国際化の特異性とその特徴の検討を行っている¹²⁾。しかし、フードバレーとかちに関するこれらの研究は、どれもフードバレーとしての取組みに焦点を当てたものであり、フードバレーの戦略的な取組みとその成果の関係に注目したものではない。このような関係に注目した先行研究には、高橋（2011a・2011b・2013・2016）¹³⁾、金藤・岩田（2013）¹⁴⁾、金藤（2015）¹⁵⁾がある。これらの研究では、後述するバランス・スコアカード（Balanced Scorecard：BSC）を用いて、産業クラスターや食料産業クラスターの戦略的マネジメントを有効かつ効率的に実施し、クラスター事業を当該地域に根付かせていくための方法が提示されている。

本稿では、こうした先行研究を踏まえて、国内のフードバレーの取組みの中でも成果をあげているフードバレーとかちの戦略的取組状況を、BSCの基礎概念をもとに調査票を作成し、それを用いて実施したヒアリング調査の結果に基づいて明らかにする。そして、この調査結果をもとに、フードバレーとかちで今後展開すべき戦略的マネジメントへのBSCの適用可能性について検討する。

2. フードバレーとかちの戦略的マネジメントの現状と特徴

2-1. 十勝地域の地理的特徴と産業構造

十勝地域は北海道の南東部に位置し、19市町村（1市16町2村）の自治体で構成されている（図1）¹⁶⁾。この地域は、自然環境や地域固有の資源に恵まれているために¹⁷⁾、藤芳（2015）も、「特に農業では、品種改良や肥培管理技術の向上、農地の基盤整備が進められ、わが国を代表する食料生産基地として、大型機械を使った大規模で生産性の高い畑作・酪農が展開されています」と説明している。そのために、本稿でも、現在十勝地域で中心に展開されている農林水産業のうち、主として

11) 藤芳（2015）52-55頁。

12) 角田（2017）263-302頁。

13) 高橋（2011a）1-19頁、高橋（2011b）78-83頁、高橋（2013）117-126頁、高橋（2016）186-199頁。

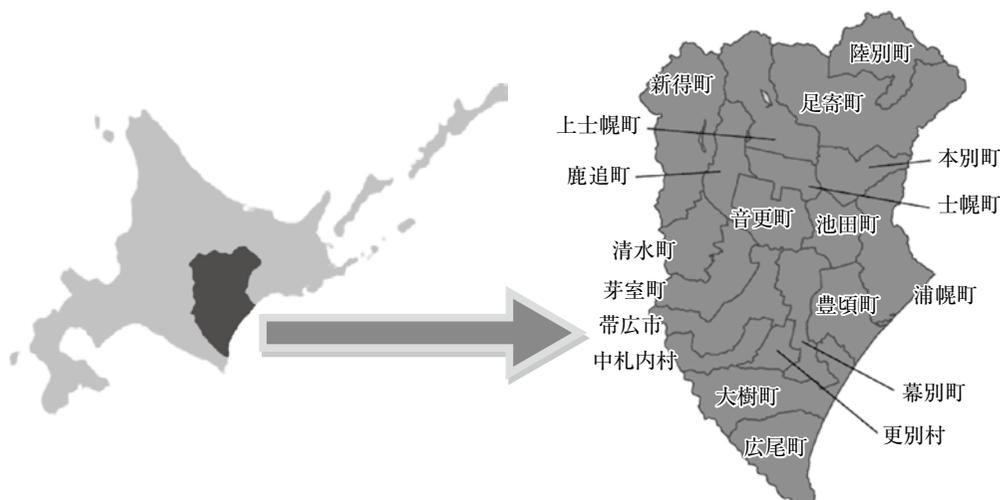
14) 金藤・岩田（2013）125-131頁。

15) 金藤（2015）53-63頁。

16) 総面積は、約10,831km²（2013年10月1日現在）であり、これは、北海道全面積の13%（岐阜県と匹敵する面積）を占めている。また、総人口と世帯数は、2016年11月末の国勢調査によれば、総人口は343,521人であり、世帯数が150,525世帯である。

17) 十勝地域は、①開拓以来から土壌機能を継続的に増進させていることから「肥沃度の高い大地（肥沃な大地）」を有していること、②十勝川を水源とするさまざまな河川があることから「豊富な水源」が存在すること、③年間日照時間が2,000時間を超え、道内の都市である札幌や全国平均を上回る「国内有数の日照量」を有していること、④夏と冬の気温差（「寒暖の差」）も大きい、降雪は比較的少ない、という特徴を有している（フードバレーとかち「十勝のポテンシャル」〈http://www.foodvalley-tokachi.com/?page_id=6990〉（閲覧日：2017年8月15日））。

図1 北海道十勝地域の位置と構成自治体



出所：金藤（2017）4頁。

表1 十勝地域における農業・畜産業の強み

豊かな生産力

- ・耕地面積（2015年）：約26万 ha（2,549 km²（254,900ha））、全国の5%強
- ・乳牛・肉牛の飼養頭数（2010年）：約43万頭（434,945頭）、全国の11%弱
- ・食料自給率（2015年）：約1,249%、約432万人分／年
- ・農協取扱高（2015年産）：3,233億円
- ・全国トップクラスの生産数量：馬鈴しょ、小麦、豆類、とうもろこし、長いもなど

安全安心力

- ・HACCP（Hazard Analysis and Critical Control Points：危害分析重要管理点）対応の取組み
- ・トレーサビリティ（生産物履歴開示）の取組み
- ・十勝型 GAP（Good Agricultural Practice：農業生産工程管理）の導入

研究開発力

- ・十勝の産業を支える試験研究機関（帯広畜産大学、北海道農業研究センター芽室拠点、十勝農業試験場、十勝圏地域食品加工技術センターなど）

出所：金藤（2017）5頁の図表4。

農業・畜産業に注目する。

帯広市産業連携室（2016）は、農業・畜産業を中心とした「十勝の強み」を、「豊かな生産力」、「安全安心力」、「研究開発力」の3つに分類している（表1）。この表から、十勝地域は、高品質な農作物や畜産物の研究、生産、加工、販売を中心としつつ、日本最大の食料基地として安心・安全・美味しい食材を提供していく役割を担っている、という特性を有した場になっていることが理解できる。

しかし、北海道十勝総合振興局（2015）は、十勝地域における農業・畜産業の現状について、「日本有数の農業地帯として発展してきたが、一方で、経営規模の拡大に伴う労働力不足や高齢化、後継者不足、また、食の安全・安心に対する消費者の関心の高まり、さらには市場のグローバル化が加速する中で、農業を取り巻く情勢は大きく変化している」¹⁸⁾と説明している。また、同局が行った農業生産者の現況を表す「販売農家数（経営耕地面積規模別農家数）」と「農業就業人口および基幹的農業従事者数」の調査では、「経営規模の拡大に伴う労働力不足や高齢化、後継者不足」が明らかにされている¹⁹⁾。

十勝地域は、現在、食料自給率が高く、農協取扱高もトータルで年々増加している²⁰⁾。しかし、農業や畜産業の担い手が少なくなっており、また、耕地面積も減少していることから²¹⁾、現在のよ様な食料自給率や農協取扱高がいつまでも続くとは限らない。現在のような状況をこれからも維持し続けていくためには、IT導入や屋内施設の有効活用など新たな技術に基づくプロセス構築や、地域活性化に取り組める能力を有した生産者の育成を含めた新たな生産システムとその基盤づくり、といった戦略的な取組みが必要とされる。そこで、次節では、フードバレーとかちの関係者を対象に実施したヒアリング調査の結果に基づいて、現在実施されているフードバレーの戦略的取組状況とその特徴を明らかにする。

2-2. フードバレーとかちの戦略的マネジメントの現状分析

BSCとは、「ビジョンと戦略を明確にし、それらを経営トップのものだけにするのではなく、従業員1人ひとりまで落とし込み、組織の末端まで浸透させ、部門や個人の目標とビジョンおよび戦略との整合性をとり、経営トップから従業員1人ひとりに至るまで組織全員のチーム・ワークと結束力を強化し、自分たちの夢であり目標でもあるビジョンと戦略の実現に向けて、果敢に挑戦させる戦略経営時代の革新的マネジメント・システムである」²²⁾と定義される。企業や行政などの組織は、ビジョンと戦略を策定し、それを有効的かつ効率的に実行して経営の品質向上につなげるためには、BSCを、SWOT分析²³⁾に基づいて、事業化のためのビジョンと戦略を設定し、また、それ

18) 北海道十勝総合振興局（2015）5頁。

19) 前掲報告書、9頁。

20) 作付面積およびそれに対する収穫量や飼養個数およびそれに対する飼養頭数は、農作物とその年産や畜産物によって増加したり、減少している。農協取扱高も同じような状況である（前掲報告書、13-24頁）。

21) 前掲報告書、10頁。耕地面積に関するデータを調査年ごとに見ても減少していることが理解できる。

22) 吉川（2001）1頁。

23) SWOT分析とは、企業を取り巻く外部環境と自社の能力を把握するための内部環境をうまく整理し、戦略の方向性を明らかにするための分析手法である。なお、S (Strengths) は自社の強み、W (Weaknesses) は自社の弱み、O (Opportunities) は自社を取り巻く経営環境に存在する機会、そして、T (Threats)

表2 バランス・スコアカードの基礎概念に基づいたフードバレーとかちのヒアリング調査票

1. クラスタ（フードバレー）事業開始の経緯	ていますか？
1.1 事業開始はいつですか？	4.2 企業・組織間の技術等のマッチングの場はありますか？
1.2 事業開始のきっかけは何ですか？	
1.3 事業開始に当たって主導した機関・企業はありますか？	4.3 勉強会等には関わっていますか？（勉強会等の設営、運営 or 勉強会等に参加・学習）
1.4 事業開始当初の参加組織数と現在の参加組織数を教えてください。	4.4 クラスタ（フードバレー）での人材育成に関わっていますか？
	4.5 ネットワーク作りによどのような工夫をされていますか？
2. コーディネーターの役割	
2.1 コーディネーターはいますか？	
2.2 どのような役割を果たしていますか？	5. 製造・販売のプロセス
2.3 コーディネーターによってネットワークは拡大あるいは縮小しましたか？	5.1 クラスタ（フードバレー）での製造や販売に関わっていますか？
	5.2 製造や販売はうまくいっていますか？
3. 戦略・事業展開の方向の共有	
3.1 クラスタ（フードバレー）の方向性・戦略に関わっていますか？	6. 市場開拓について
3.2 クラスタ（フードバレー）の戦略・展開の方向を共有する公式・非公式の仕組みはありますか？	6.1 市場ニーズの調査に関わっていますか？
3.3 事業の進捗状況をモニタリングする公式・非公式の仕組みはありますか？	6.2 販路拡大の取り組みに関わっていますか？
4. インフラ整備の状況	
4.1 企業・組織間の技術等のマッチングには関わっ	7. クラスタ（フードバレー）の事業成果について
	7.1 クラスタ（フードバレー）全体の成果を把握していますか？
	7.2 クラスタ（フードバレー）事業参加による個々の組織の成果を把握していますか？

注：3. は「ビジョンと戦略」、4. は「人材の変革と視点」、5. は「業務のプロセスの視点」、6. は「顧客の視点」、7. は「財務の視点」に関する質問項目になる。

出所：筆者作成

を実現していくための4つの視点である財務、顧客、業務プロセス（内部プロセス）、人材と変革（学習と成長）を設け、これらをバランスさせながら、組織全体に業績評価を促していくマネジメント・コントロールツールとして機能させることが必要である。

フードバレーとかちの戦略的な取組状況を明らかにしていくための調査は、こうしたBSCの基礎概念に基づいて作成された調査票（表2）を用いて、これまでに3回実施されている²⁴⁾。表2の1. から7. の質問項目のうち、3. から7. まだが、BSCに関連した内容になっている。

は自社を取り巻く経営環境に存在する脅威を表す。

24) フードバレーとかちの担当部署である帯広市役所産業連携室へのヒアリング調査は、第1回（2013年2月28日（木））と第2回（2016年9月2日（金））は、フードバレーの取組みに関する調査（経年比較も加味した調査）、第3回（2017年2月27日（月））は、フードバレーの取組みとバイオマス事業との関係に関する調査である。なお、これらの調査結果の詳細については、金藤（2017）を参照されたい。

（1）クラスター（フードバレー）事業開始の経緯

「食」と「農林漁業」を柱とした地域産業政策として策定されたフードバレーとかちは、2010年に、米沢則寿氏（現帯広市長）の選挙公約と当選を契機に開始され、現在もこの政策に基づく事業が各地で実施されている。また、2011年7月には、事業化のための支援や情報共有を行うプラットフォーム機能を有する「フードバレーとかち推進協議会」が設立された。協議会には、帯広市を中心に、北海道十勝管内の第1次産業関連団体、商工業団体、大学、試験研究機関、公的機関、十勝管内市町村の計41団体が集まり、組織化されている。

（2）コーディネーターの役割

フードバレーとかちのコーディネーターは、先述したように協議会が行っている。協議会の事務局の実質的な運営は、帯広市産業連携室が行っているために、同室が事業化のためのプラットフォームの中心組織の1つといえる。協議会のコーディネートによって、事業関係者のネットワークは、フードバレーとかち応援企業127企業（2013年2月時点）から366企業（2016年3月末時点）と約2.9倍に拡大している。また、道外企業との連携事業も少しずつ増えてきており、後述の新商品開発・製造・販売、市場開拓、販路開拓などでも大きな成果を上げている。

（3）戦略・事業展開の方向の共有

協議会では、2012年に、事業の理念やビジョン・ミッションおよび戦略として、『フードバレーとかち推進プラン』（以下、推進プラン）と『フードバレーとかちの施策展開～戦略プラン～』（以下、戦略プラン）を策定している。

推進プランは、「食と農林漁業を柱とした地域産業政策「フードバレーとかち」を十勝全体でスクラムを組んで進めるための基本方向や展開方策などを示すもの²⁵⁾である（図2）。図2のAは、フードバレーとかちの経営理念として、また、Bの3つの柱と19の施策は、この理念を支えるビジョン（あるいはミッション）として位置づけられる。

図2 推進プランの概要

A：フードバレーとかちの基本方向²⁶⁾

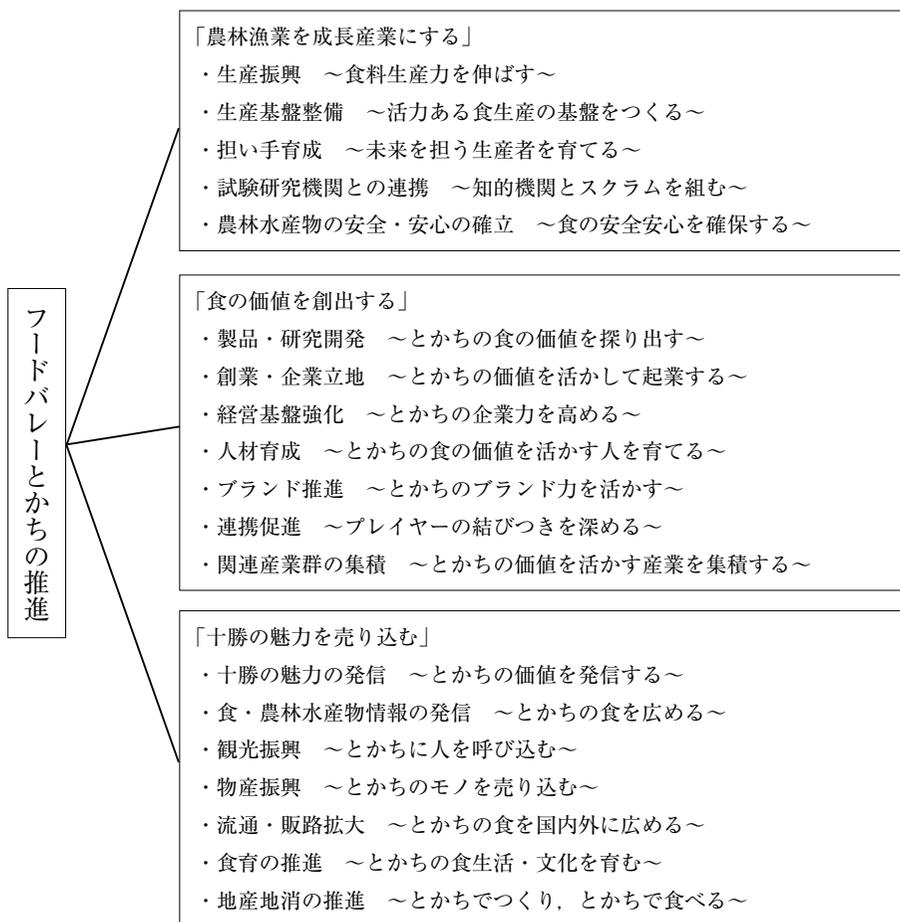
- 食や農業に関する産業集積は、比較優位性があり競争力のある分野
- 農林漁業と生産・加工・販売等の連携による十勝型フードシステム形成を推進
- 十勝の経済成長戦略として推進しアジアの食と農林漁業の集積拠点を目指す
- フードバレーとかちの旗印のもとに、自主・自立の地域経済の確立を目指す

出所：金藤（2017）12頁。

25) フードバレーとかち推進協議会（2012a）2頁。

26) 帯広市産業連携室「フードバレーとかち戦略プラン（概要版）」〈<http://www.city.obihiro.hokkaido.jp/sangyourenkeishitsu/b00foodvalley-suishinplan.html>〉（閲覧日：2017年8月30日）。

B：フードバレーとかちの展開方策



出所：金藤（2017）13頁.

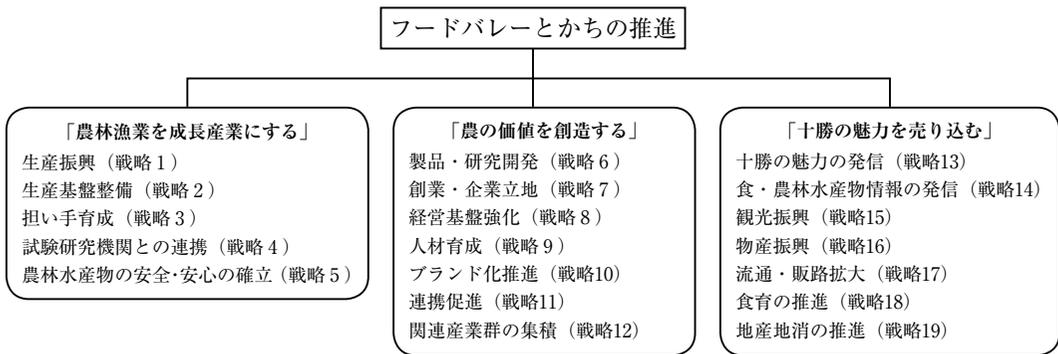
また、戦略プランは、「フードバレーとかち推進プランの施策の柱立てに基づく施策の取り組みの方向性を示すもの」²⁷⁾である（図3）。戦略プランは、図2に示された19の施策に基づく戦略の具体的な取組みを示したものと考えられるために、このプランは、フードバレーとかちの全社戦略、事業戦略、機能別戦略を包含し、推進プランを支えるものとして位置づけられる。

フードバレーとかちでは、これら2つのプランに基づいて、事業関係者間のマッチング、ニーズ調査、人材育成事業、道内外における企業間の新商品開発・製造・販売への支援、市場開拓や販路拡大の推進などが実施されている。その結果、十勝地域には、後述するさまざまな成果をもたらされている。

27) フードバレーとかち推進協議会（2012b）2頁.

図3 推進プランに基づく戦略プランの概要

A：図2のBに基づく戦略の全体像



出所：フードバレーとかち推進協議会（2012b）2頁。

B：Aの戦略の内容

農林漁業を成長案にする	食の価値を創出する	十勝の魅力売り込む
<p>戦略1 生産振興～食料生産力を伸ばす～</p> <ul style="list-style-type: none"> ○環境負荷軽減に配慮した環境保全型の農業の取り組み ○地域の実情に即した経営多角化 ○時給飼料生産の拡大と品質向上 ○関係機関と連携した鳥獣害防止対策 ○漁業特性等に合わせた稚魚等の放流、漁場の育成 ○森林の整備・保全等と特用林農産物の生産振興 <p>戦略2 生産基盤整備～活力ある食生産の基盤をつくる～</p> <ul style="list-style-type: none"> ○災害に強い農地整備、農業農村整備や治水等の取り組み ○生産基盤の適切な維持管理と生産性や収益性の確保 ○品質特性等に応じた農産物集出荷施設等の整備促進 ○水産業活動拠点となる水産基盤等の整備 ○森林資源の維持造成 <p>戦略3 担い手育成～未来を担う生産者を育てる～</p> <ul style="list-style-type: none"> ○生産技術や経営管理手法等の研修実施等担い手育成 ○農林漁業者、就業希望者への情報提供等新規就労・参入者支援 ○農林水産業と商工業の担い手の連携促進 <p>戦略4 試験研究機関との連携～知的機関とのスクラムを組む～</p> <ul style="list-style-type: none"> ○IT・AI技術等、先駆的農業の共同研究や連携強化 ○開発中の新品種・技術の研究開発等の関係者への迅速な提供 ○産学官連携の取り組みや開発製品情報等を消費者などへ提供 <p>戦略5 農林水産物の安全・安心の確立～食の安全安心を確保する～</p> <ul style="list-style-type: none"> ○適正施肥や耕畜指導・有機資材活用等によるクリーン農業の促進 ○エコファーマー認定制度やグリーン農業者表示制度等の認定や登録の推進 ○家畜伝染病対策や畜舎環境の配慮などの家畜生産管理の充実・強化 ○GAPやHACCP等を導入した管理促進やトレーサビリティの促進 	<p>戦略6 製品・研究開発～とかちの食の価値を探り出す～</p> <ul style="list-style-type: none"> ○研究成果や地域資源等を活用した新製品・技術等の開発支援 ○研究開発開発機能を持つ（仮称）食・農・医連携センターの整備 ○企業関連連携機会提供等による新製品・技術開発促進 <p>戦略7 創業・企業立地～とかちの価値を活かして起業する～</p> <ul style="list-style-type: none"> ○創業・起業家に対する支援体制の充実 ○創業・起業環境の整備 ○首都圏等への企業誘致PR活動 ○産地立地型企業等誘致や地場企業規模拡大等の促進 <p>戦略8 経営基盤強化～とかちの企業力を高める～</p> <ul style="list-style-type: none"> ○支援制度等の情報提供、事業継承・事業再生の支援 ○生産者や企業等の資金繰り制度の充実・周知 ○企業等の新分野進出支援や経営多角化等の支援 <p>戦略9 人材育成～とかちの食の価値を活かす人を育てる～</p> <ul style="list-style-type: none"> ○創業・起業、経営多角化等を担う人材育成 ○製品開発技術講習の開催や製品開発スキルの向上促進 ○農工商連携や6次産業化に対する人材育成 ○経営力や生産性向上等の技術を持つ人材の育成・確保 <p>戦略10 ブランド化推進～とかちのブランドを活かす～</p> <ul style="list-style-type: none"> ○十勝ブランド認証機構支援、地場産品ブランド化促進 ○企業や団体等の知的財産活動の支援 ○地域ブランドに関する取り組みの情報共有・収集 <p>戦略11 建物促進～プレイヤーの結びつきを認める～</p> <ul style="list-style-type: none"> ○試験研究成果を活用する団体・企業等との連携促進 ○生産者・団体・企業間の農工商連携機会の提供 ○地域内外の関係団体、企業間の連携機会の提供 <p>戦略12 関連産業群の集積～とかちの価値を活かす産業を集積する～</p> <ul style="list-style-type: none"> ○地域資源、機械・金属、環境・リサイクル等の関連産業立地支援 ○自然エネルギーの研究開発や産業化支援 ○新しい技術を活用した企業関連施設の立地促進 	<p>戦略13 十勝の魅力の発信～とかちの価値を発信する～</p> <ul style="list-style-type: none"> ○各種メディアを活用した国内外への十勝の魅力発信 ○国内外での観光客誘致プロモーション活動 ○海外メディア招聘による十勝の情報発信 ○十勝管内の祭りやイベント情報を一体的に発信 <p>戦略14 食・農林水産物情報の発信～とかちの食を広める～</p> <ul style="list-style-type: none"> ○食関連イベントと連携した農林水産物等の情報提供 ○様々なメディアを活用した食や農林漁業関連情報の発信 ○ビジネスマッチングによる商品情報提供や販路拡大 <p>戦略15 観光振興～とかちの人を呼び込む～</p> <ul style="list-style-type: none"> ○地域食材を活かした観光の振興 ○産業と観光が結びついた産業観光促進 ○観光案内所や鉄道駅、空港、道の駅等を活用した情報提供 ○広域観光や滞在型・体験型観光の促進 ○観光関連団体と連携したイベントや観光PRの促進 <p>戦略16 物産振興～とかちのモノを売り込む</p> <ul style="list-style-type: none"> ○農林水産物・加工品等のPR促進 ○商談会開催や展示会等出張支援による物産振興 ○物産展開催等による農林水産物や加工品の販売促進 <p>戦略17 流通・販路拡大～とかちの食を広める～</p> <ul style="list-style-type: none"> ○バイヤーとの商談機会提供等による販路開拓 ○展示会・物産展、ビジネスマッチング等への出張支援 ○農林水産物や食品等の輸出拡大促進 ○十勝管内・他地域との流通網の整備促進 ○港湾等の整備促進 <p>戦略18 食育の推進～とかちの食生活・文化を育む～</p> <ul style="list-style-type: none"> ○地元食材の普及、食の安全・安心に対する理解促進 ○農林水産業、食産業・食文化等への理解など食育の取り組みを推進 <p>戦略19 地産地消の推進～とかちでつくり、とかちで食べる～</p> <ul style="list-style-type: none"> ○地産地消に関する情報の入手環境整備 ○食関連イベントとの連携による地産地消推進 ○十勝が連携した地産地消の取組

出所：金藤（2017）15頁。

こうした推進プランや戦略プランを共有する公式・非公式の仕組みについては、総務省の定住自立圏構想に基づく部会（市町村担当職員が出席）や年1回開催される協議会の総会において、協議あるいは審議がなされている。しかし、これら2つのプランに基づいて実施されているフードバレーの取組みの進捗状況をモニタリングする公式・非公式の仕組みは、(7)でも述べるように、現時点では導入されていない。

(4) インフラ整備の状況

協議会は、事業関係者のための勉強会、講演会、セミナーでの人材育成などの取組みとといったインフラ整備のために、マッチングセミナーの開催以外に、「十勝人チャレンジ支援事業」、帯広市と帯広畜産大学の共同事業である「フードバレーとかち人材育成事業」、帯広信用金庫主催の「とかち・イノベーション・プログラム」を支援している。このような取組みによって、他の組織との直接的あるいは間接的なネットワークが形成され、また、その拡大もなされている。

(5) 製造・販売のプロセス

協議会による製造・販売のプロセスに関する取組みについては、(4)で述べたマッチングセミナーでの地元企業とのマッチングや、「十勝人チャレンジ支援事業」を通して、たとえば、現在全国で販売されているレンジ専用十勝ポップコーンの商品開発・生産・販売支援が行われている。その他には、十勝産の食材を使った商品開発を始め、パスコ、山崎製パン、フジッコなどの道外企業との連携事業、十勝川西長いもや十勝牛などの十勝地域の農畜産物の海外輸出の拡大支援、そして、フードバレーを推進している富士宮市と熊本県南地域（八代市）の共同PRなども行われている。

(6) 市場開拓について

市場開拓については、協議会メンバーと「フードバレーとかち応援企業」との情報交換を始め、(4)で述べたマッチングセミナーや、人材育成における各事業やプロジェクトが行われている。これらの取組みでは、新たなシーズや市場の獲得に向けた検討が行われるとともに、こうした検討のための情報共有の場が形成されている。その結果、(5)で述べた十勝産品を活かした商品開発および販売、農畜産物の海外輸出の拡大、道外企業との連携事業が実現している。

また、販路開拓については、市場開拓の取組み以外に、十勝そのものをPRすることによって、首都圏における飲食店での十勝産食材の使用や、有名ホテルでの十勝産食材フェアの実施、航空会社の国際線での十勝産チーズの使用などといった十勝産食材の付加価値向上に注力した取組みが行われている。

(7) クラスタ（フードバレー）の事業成果について

協議会では、現在、年に1回開催される会の総会の中で、事業に関する情報を用いて進捗状況が審議され、また、総会への参加メンバーから意見が求められている。そこでは、現時点において、帯広市が関与している取組みだけが、定量的あるいは定性的な成果として把握され、また、関係各

課にも情報共有されている²⁸⁾。したがって、フードバレーとかちに参加しているすべての地域に関する事業成果については、協議会は、帯広市以外の市町村や民間ベースで行っている独自の取組みに関する成果を十分に把握していないことから、BSCのように論理的かつ戦略的なモニタリングを行っていないといえる。

以上の調査結果から、現在、フードバレーとかちの取組みでは、協議会がコーディネートを担い、その支援を通して一定の成果を上げていることが理解できる。しかし、(3)で述べたビジョンや戦略に基づくフードバレーの地域全体の事業成果は、特定地域を対象とした成果のみを把握していることから、地域全体および地域別にモニタリングし、戦略的にマネジメントを行う仕組みは、現時点も存在していない。したがって、フードバレーとかちの取組みは、「プロジェクト」ではなく、地域に根ざした「ビジネス」として展開されているが、そのための戦略的マネジメントはいまだ十分に行われていないことが理解できる。

3. バランス・スコアカードを活用したフードバレーとかちの戦略的マネジメントの方法

3-1. バランス・スコアカード活用の意義

BSCは、前章で述べたように、SWOT分析に基づいて事業化のために策定された「ビジョンと戦略」を実現していくために、財務、顧客、業務プロセス（内部プロセス）、人材と変革（学習と成長）の4つの視点が設定され、これらをバランスさせながら、組織全体を対象とした戦略的マネジメント・システムとして機能する。これら4つの視点には、戦略目標（ビジョンを実現するための目標）、重要成功要因（戦略目標を達成するための主要要因）、業績評価指標（戦略の達成度を測定・評価する指標）、ターゲット（具体的な目標数値）、戦略プログラム／アクション・プラン（ビジョンと戦略を実現するシナリオ）、という5つの項目が設けられる。企業は、組織全体で戦略的にマネジメントを行うために、「①ビジョンと戦略の策定⇒②ビジョンと戦略を実現する視点の洗い出し⇒③戦略マップの作成と戦略目標の設定⇒④重要成功要因の洗い出し⇒⑤業績評価指標の設定⇒⑥ターゲットの設定⇒⑦戦略プログラムないしアクション・プランの作成」²⁹⁾といった7ステップに基づいてBSCの作成を行っていくことになる。

フードバレーでも、産業クラスターと同じように、「この事業に関係する数多く組織が集積し、

28) たとえば、人口減がストップし、人口増になっていること、2016年の『通商白書』や『食料・農業・農村白書』に、農林水産物・食品輸出拡大や6次産業化の先進事例として取り上げ、認知度が向上していること、(4)、(5)、(6)で述べた人材育成に関する新たな事業展開、製造・販売支援、市場開拓・販路拡大による成果などである。

29) 吉川（2003）30頁。

また、それが重層化している。そのために、各組織は、個々の取組みに関係する目的・目標だけに注力するが、事業全体の目的・目標を見失う可能性がある³⁰⁾ことから、コーディネーターである協議会がBSCを活用すれば、米沢市長やフードバレーに参加している地域とともに、前章の(3)で述べたビジョンや戦略を情報共有させ、これを達成していくためのロードマップを作成できる。さらに、BSCを通じて組織内外に情報開示された4つの視点に基づく財務的・非財務的な指標を利用することにより、売上、利益、税収入等の短期的な経済効果のモニタリングだけではなく、前章の(4)～(6)で述べたイノベーション、人材育成、地域インフラの整備などといった長期的な効果の経済効果への影響に関する論理的な検討や、当期の事業化の方向性や事業運営・管理を可能にさせるために、地域全体でクラスター事業としての最適化も分析・評価していく意思決定支援ツールとしても活用できると考えられる³¹⁾。

3-2. バランス・スコアカードの適用可能性

ここでは、協議会が、前章で述べたフードバレーとかちの取組みを戦略的に支援するためのBSCの適用可能性を明らかにするために、先述した7ステップのうち①から③を中心に検討していく。

まず、「①ビジョンと戦略の策定」では、「(3)戦略・事業展開の方向の共有」の図2と図3に示されている基本方向から、3つの推進プランの展開方策とそれに基づく3つの戦略が策定される。そのために、BSCの「①ビジョンや戦略の策定」にあたっては、協議会は、図4に示されているように、各推進プランに基づくSWOT分析を行い、ビジョンを実現させる戦略プランを策定していく作業が必要とされる。

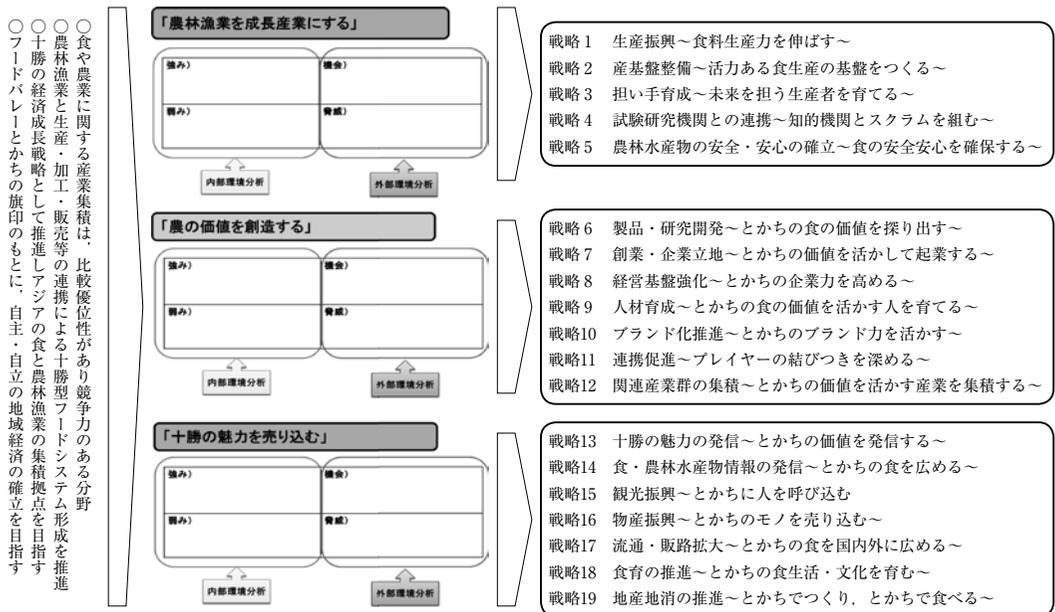
協議会は、SWOT分析を行うことにより、各推進プランにおける「強み」を、フードバレーによる効果が期待できる「機会」につなげ、また、「弱点」も補強しながら、将来的な「脅威」を明確にし、それに備えていくための有効的な戦略を現在よりも多く策定できたり、現在策定されている戦略の見直しもできよう。

次に、「②ビジョンと戦略を実現する視点の洗い出し～⑦戦略プログラムないしアクション・プランの作成」は、図4に基づいてBSCを検討し、構築していく段階となる。協議会や事業関係者が、前章の(4)から(6)の取組成果をより一層向上させるロードマップの作成と、(7)で述べた事業成果のモニタリングや情報共有を有効的かつ効率的に行い、ビジョンや戦略の達成度を評価していく場合は、推進プランの基本方向、3つの展開方策、3つの戦略プランを1つにまとめたBSCではなく、それぞれの推進プランおよび戦略プランごとにBSCを構築すべきであろう。

30) 金藤 (2015) 57頁.

31) 金藤・岩田 (2013) 128頁.

図4 SWOT分析を用いたフードバレーとかちのビジョンと戦略の策定プロセス



出所：筆者作成。

そこで、まず、「②ビジョンと戦略を実現する視点の洗い出し」については、図5のように、BSCの4つの視点を定義するとともに、図4に示されているそれぞれの推進プランのビジョンと戦略プランの戦略（BSCでは「戦略目標」）が関連する各種視点を検討し、整理していく作業になる。

次に、「③戦略マップの作成と戦略目標の設定⇒④重要成功要因の洗い出し⇒⑤業績評価指標の設定⇒⑥ターゲットの設定⇒⑦戦略プログラムないしアクション・プランの作成」については、図5に基づいてそれぞれのBSCを検討し、構築していく作業になる。ここでは、先述したように、「③戦略マップの作成と戦略目標の設定」を中心に検討する。

戦略マップとは、ビジョンと戦略を実現するためのロードマップあるいはシナリオである。企業の戦略マップでは、「利益最大化＝株主価値の増加を最終目標とした場合、戦略を入りと出の戦略、すなわち収益性向上戦略と生産性向上戦略との2系統で考える場合がある。つまり、顧客満足等を増加させる等をして入ってくるもの（収益）をいかに増加させるかという戦略と、効率性・効果性を高める等して出していくもの（費用、コスト、支出）をいかに抑えるかという戦略に分けて考える」³²⁾ ことが必要とされる。すなわち、「ビジョンと戦略の実行を通して、各視点で確実に達成する

32) 高橋 (2014) 32-33頁。

図5 図4に基づくバランス・スコアカードの4つの視点

A：4つの視点の定義³³⁾

・財務の視点：

フードバレー(あるいはクラスター事業)によって商品の製造・販売の低コスト化を行うとともに、その結果、事業関係者やその地域にもたらす売上および税金の増加に結びつけていくための視点

・顧客の視点：

新品種開発や新商品開発によって、新規顧客や顧客満足の上昇、高品質および適正価格の商品販売の促進のための視点

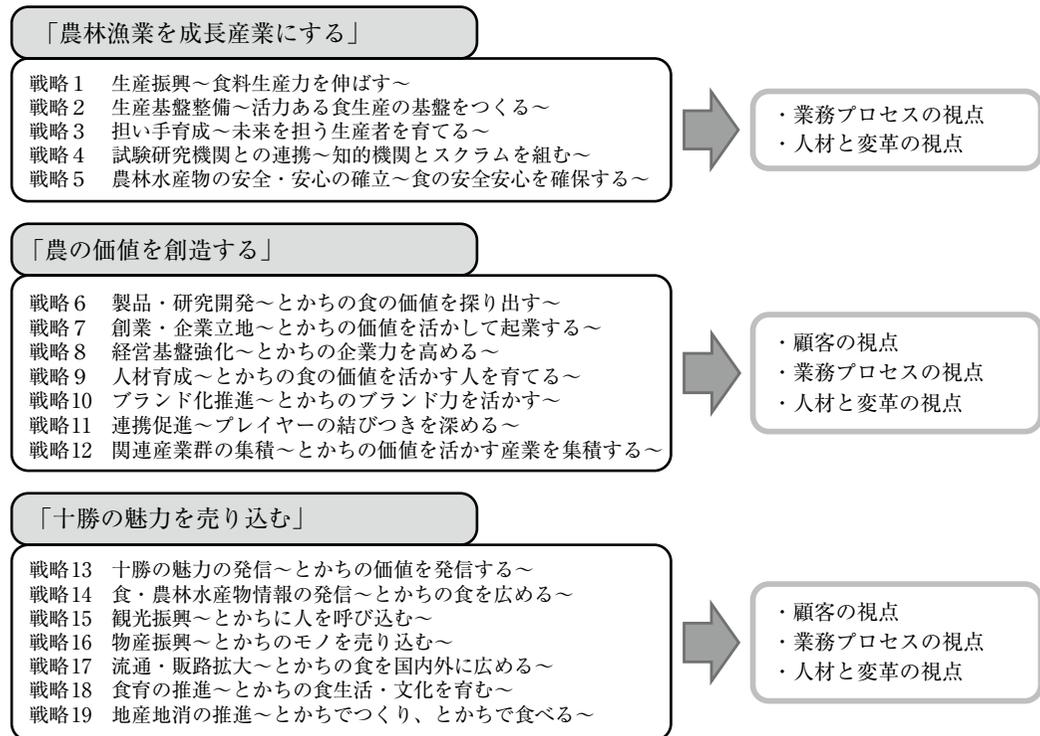
・業務プロセスの視点：

フードバレー(あるいはクラスター事業)で創出されるイノベーションによって新品種開発や新商品開発を促進・強化していくための視点

・人材と変革の視点：

イノベーションを創出するために整備されるハードおよびソフトのインフラ、商品関連の人材、技術、組織の集積、事業資金のショートを防ぎ、持続可能な事業運営に必要とされる農業振興に関する補助(助成)金の調達要件を分析・評価していく視点

B：推進プランおよび戦略プランと4つの視点の関係



出所：筆者作成。

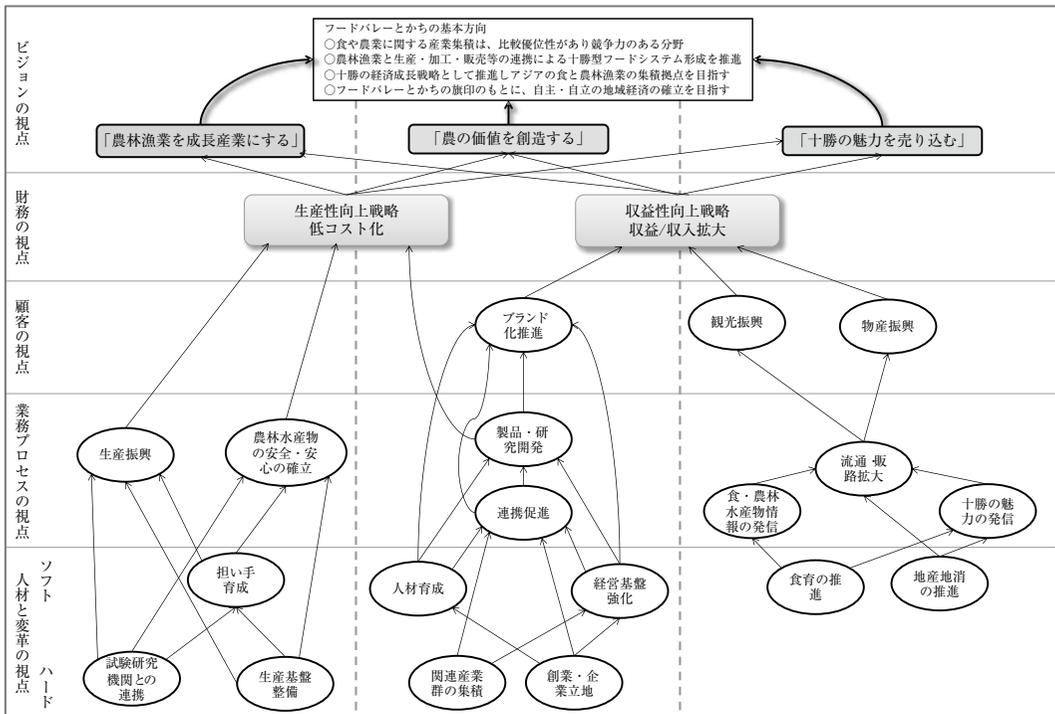
33) 4つの視点は次の文献を参考に定義した。金藤・岩田(2013)129頁、金藤(2015)59頁。

ためには、如何なる戦略目標を各視点に設定すべきか、具体的に言葉に置き換える³⁴⁾とともに、各視点に設定された戦略目標間に「目的」と「手段」の因果関係、つまり、「人材と変革⇒業務プロセス⇒顧客⇒財務」の「Why？」と「Because」の関係とともに、「財務⇒顧客⇒業務プロセス⇒人材と変革」の「How to do？」と自問自答して関係を確認していく作業が中心となる。

そこで、Kaplan = Norton(2004)³⁵⁾、高橋 (2014)³⁶⁾、金藤・岩田 (2013)³⁷⁾、金藤 (2015)³⁸⁾を参考にしながら戦略マップを検討すれば、図6のように表すことができる。

図6の戦略マップ例は、先述したように、事業成果のモニタリングや情報共有を有効的かつ効率的に行い、ビジョンや戦略の達成度を評価していくために、推進プランおよび戦略プランごとに作成している。また、図3Bに示されている個々の戦略内容を参考に、戦略目標間の因果関係が表されている。なお、この作業にあたっては、戦略プランには、「財務の視点」に該当する戦略目標が

図6 図5に基づいた戦略マップ例



出所：筆者作成。

34) 吉川 (2013) 76頁.

35) Kaplan = Norton (2004).

36) 高橋 (2014) 24-40頁.

37) 金藤・岩田 (2013) 125-131頁.

38) 金藤 (2015) 53-63頁.

ないこと、また、「人材と変革の視点」に「ソフト」と「ハード」に関する戦略目標が存在していることから、これら2点を補ってマップの作成を行っている。これらの戦略目標は、図4に示された方法によって検討されていれば、戦略マップの作成において有効的なものが抽出されると考えられる。

協議会による戦略マップの利用例を考えていくと、たとえば、「農林漁業を成長産業にする」に関しては、「人材と変革の視点」において、「担い手の育成」といったソフトのインフラを整備するために、いかなるハードのインフラが必要となるかが可視化できる。また、「業務プロセスの視点」では、その担い手の知識やハードのインフラが、「生産振興」や「農林水産業の安全・安心の確立」を支援していることも理解できよう。各視点のそれぞれの戦略は、「低コスト化」を促進し、また、それがビジョン達成への分析・評価にもつながっていることから、フードバレーとかちの推進プランおよび戦略プランの達成度のモニタリングもできると考えられる。

また、「農の価値を創造する」および「十勝の魅力を売り込む」に関しても、「農林漁業を成長産業にする」での利用方法と同じように、各視点やその戦略目標間の因果関係を確認し、そこから推進プランや戦略プランの達成のためのロードマップを作成しつつ、モニタリングの方向性を検討することができる。

このように、「③戦略マップの作成と戦略目標の設定」の作業では、戦略マップを作成することによって、ある視点の各戦略目標が、他の視点の各戦略目標に対してどのような因果関係を形成し、また、それぞれの視点や戦略目標がどのような影響を与えるのかを俯瞰的に把握しながらロードマップあるいはシナリオの作成が可能となる。協議会が、前章の(7)で述べたビジョンや戦略に基づくフードバレーの特定地域（各市町村ごと）だけではなく、参加地域全体（帯広市を含めた19市町村）の事業成果もモニタリングを行うためには、Niven (2002) や伊藤 (2007) による組織階層のカスケード (cascade)³⁹⁾ の概念、あるいは Jones (2011) や高橋 (2012) による戦略カスケードマップ (strategy cascade map)⁴⁰⁾ の概念に基づいて、図6のフードバレー全体に関する戦略マップから、そのビジョンの達成に関連する特定地域の戦略マップでの戦略目標と関連づけ、因果関係も成立させる方法の適用が考えられる。また、ある市町村の戦略マップのビジョンの実現や戦略目標に、他の市町村の戦略マップの戦略目標が関わり、これらに因果関係も成立するのであれば、それぞれの戦略マップをリンクさせ、総合的なロードマップの作成やモニタリングも可能になるであろう。

39) Niven, P. R (2002). 伊藤 (2007) 79-87頁.

40) Jones, P. (2011) pp.107-124. 高橋 (2012) 1-11頁.

4. おわりに——研究の成果と今後の課題——

本稿では、BSCの基礎概念に基づいたヒアリング調査票を用いてフードバレーとかちの戦略的マネジメントの現状を明らかにするとともに、この調査結果を通じて、フードバレーとかちで今後展開すべきBSCを用いた戦略的マネジメントの適用可能性について検討してきた。

農林水産省（2006）や社団法人食品需給研究センター（2010）は、食料産業クラスター事業において、コーディネーターをコアとしながら、地域に集積した組織連携や地域資源を活かしたイノベーション創出を促進させていく事業（ビジネス）展開の必要性を述べている。フードバレーとかちでも、コーディネーターである協議会を中心としながら、「プロジェクト」ではなく、地域に根ざした「ビジネス」として戦略的に展開されている。しかし、図6の戦略マップのような論理的かつ戦略的なロードマップの作成を行い、地域全体および地域別にモニタリングするようなマネジメントは、現在までに十分に行われていないことが明らかにされた。

また、本稿では、BSCの7つのステップのうち、「①ビジョンと戦略の策定⇒②ビジョンと戦略を実現する視点の洗い出し⇒③戦略マップの作成と戦略目標の設定」を説明するとともに、これら3つのステップを通じて、フードバレーとかちの論理的かつ戦略的なマネジメントを支援するBSCの適用可能性も明らかにした。残りの「④重要成功要因の洗い出し⇒⑤業績評価指標の設定⇒⑥ターゲットの設定⇒⑦戦略プログラムないしアクション・プランの作成」のステップに基づく作業については、今後事業担当者とともに概念的に検討し、また、社会実験を通じて、実践適用可能な「地域バランス・スコアカード（Regional Balanced Scorecard：RBSC）」といったメソレベルの戦略的マネジメント・システムモデルを構築していくことが必要である。

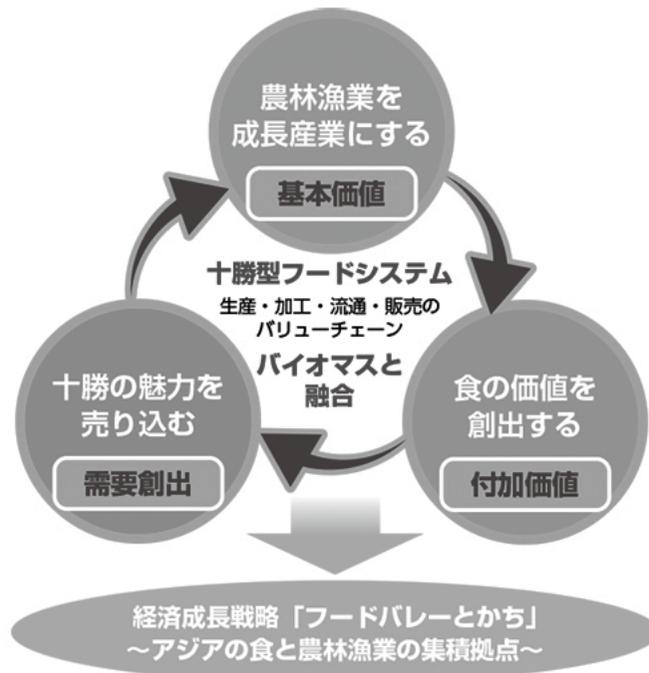
フードバレーとかちのコンセプトには、地域の競争優位性を考慮に入れ、クラスター事業のような十勝型フードシステムに、バイオマスとの融合も加味した取組みの必要性も示されている（図7）。

十勝地域でのバイオマスの取組みは、2007年1月に『帯広市バイオマスタウン構想』の公表を契機に行われている。その後、2013年2月には『帯広市バイオマス活用推進計画』、また、同年6月には、国のバイオマス産業都市第1号に認定され、これまでの取組成果に基づいて作成された『十勝バイオマス産業都市構想』が公表されている。現在では、バイオガス事業が中心に実施されているが、協議会では、将来的にChristensen et al. (2006)の「触媒的イノベーション（disruptive innovation）」⁴¹⁾やPorter = Kramer (2011)のCSV（Creating Shared Value）に関する事業のように⁴²⁾、バイオマスを活かした新たな十勝型フードシステムの戦略的展開をさらに推進していくこと

41) Christensen et al. (2006).

42) Porter, M. E., and M. R. Kramer (2011).

図7 フードバレーとかちのコンセプト



出所：フードバレーとかち推進協議会「フードバレーとかちとは」〈http://www.foodvalley-tokachi.com/?page_id=6983〉（閲覧日：2017年8月30日）。

が必要であろう。そのためには、他の関係部局とともにバイオマス事業に関する新たな戦略マップを作成し、十勝型フードシステムとバイオマスとの融合事業を支援していく新たなRBSCの適用可能性の検討が必要になる。

[付記] 本研究は、科学研究費補助金 基盤研究 (C) 研究課題番号 (15K03788) 「地域バイオマスを活用した食料産業クラスター事業を評価する会計システムの研究」(2015年度-2017年度) の研究成果の一部である。

参考文献

- 伊藤和憲 (2007) 「戦略目標と戦略の実施項目のカスケード」『専修商学論集』第84巻, 79-87頁.
- 帯広市 (2007) 『帯広市バイオマスタウン構想』.
- 帯広市 (2013) 『帯広市バイオマス活用推進計画』.
- 帯広市産業連携室 (2016) 『FOOD VALLEY TOKACHI』.
- 会計検査院 (2011) 「食農連携事業による新商品の開発等について (平成23年10月19日付け 農林水産大臣宛て)」, 1-7頁.

- 会計検査院（2014）「農山漁村6次産業化対策事業等における事業効果等について（平成26年10月24日付け 農林水産大臣宛て）」、1-9頁。
- 角田美智江（2017）「地域企業の国際化に関する研究～フードバレーとかちを事例として～」『函大商学論究』第49巻第2号、263-302頁。
- 金藤正直・岩田一哲（2013）「食料産業クラスターを対象としたバランス・スコアカードの適用可能性」『企業会計』Vol. 65 No. 10、125-131頁。
- 金藤正直（2015）「食料産業クラスターマネジメントを支援するバランス・スコアカードの構想」『産業経理』Vol. 75 No. 1、53-63頁。
- 金藤正直（2017）「食料産業クラスター事業の戦略的マネジメントの現状分析①—フードバレーとかちを中心として—」『CEGS DISCUSSION PAPER SERIES』No. 2016-CEGS-03、1-22頁。
- 金間大介（2013）「オランダ・フードバレーの取り組みとワーヘニンゲン大学の役割」『科学技術動向』136号、25-31頁。
- 経済産業省（2016）『通商白書2016』。
- 国立研究開発法人 科学技術振興機構 研究開発戦略センター（JST）（2017）『科学技術・イノベーション動向報告～オランダ編～（2016年度版）』1-84頁。
- 斎藤修・金山紀之（2013）『十勝型フードシステムの構築』農林統計出版。
- 櫻井通晴（2009）『管理会計〔第四版〕』同文館出版。
- 社団法人食品需給研究センター（2010）『コーディネーターが目指す食料産業クラスターの本質』。
- 高橋賢（2011a）「バランス・スコアカードの産業クラスターへの適用」『横浜国際社会科学研究所』第15巻第6号、1-19頁。
- 高橋賢（2011b）「産業クラスターへの管理会計の応用—BSCの適用可能性」『企業会計』第63巻第10号、78-83頁。
- 高橋賢（2012）「産業クラスターと戦略カスケードマップ」『横浜国際社会科学研究所』第17巻第2号、1-11頁。
- 高橋賢（2013）「産業クラスターへの管理会計技法の適用」『原価計算研究』Vol. 37 No. 1、117-126頁。
- 高橋賢（2014）「産業クラスターにおける戦略の共有とモニタリング—バランス・スコアカード・戦略マップの活用—」二神恭一・高山貢・高橋賢『地域再生のための経営と会計—産業クラスターの可能性—』中央経済社、24-40頁。
- 高橋賢（2016）「産業クラスターへの管理会計の応用：メゾレベルの管理会計への挑戦」『会計』第189巻第2号、186-199頁。
- 十勝19市町村（2013）『十勝バイオマス産業都市構想』。
- 農業経営者（2011）「小国オランダが世界の食・産業をリードする」No. 180、5頁。
- 農林水産省（2016）『平成27年度食料・農業・農村白書』。
- 藤芳雅人（2015）「フードバレーとかちで取り組む魅力ある地域づくり」『NETT』No. 89、52-55頁。
- フードバレーとかち推進協議会（2012a）『フードバレーとかち推進プラン』。
- フードバレーとかち推進協議会（2012b）『フードバレーとかちの施策展開～戦略プラン～』。
- 北海道十勝総合振興局（2015）『2015十勝の農業』。
- 吉川武男（2001）『バランス・スコアカード入門』生産性出版。
- 吉川武男（2003）『バランス・スコアカード構築』生産性出版。
- 吉川武男（2013）『【決定版】バランス・スコアカード』生産性出版。
- Christensen, C. M., H. Baumann, R. Ruggles, and T. M. Sadtler (2006), "Disruptive Innovation for Social Change," *Harvard Business Review*, Vol. 84 Issue 12, pp. 94-101 (クレイトン・M・クリステンセ

- ン, ハイナー・ボーマン, ルディ・ラグルス, トーマス・M・サドラー (2008) 「破壊的イノベーションで社会改革を実現する」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスレビュー』第33巻第1号, 54-63頁).
- Jones, P.(2011), *Strategy Mapping for Learning Organizations: Building Agility into Balance Scorecard*, Gower Publishing Company.
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton(1996), *The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action*, Harvard Business School (吉川武男 (1997) 『バランス・スコアカードー新しい経営指標による企業改革ー』生産性出版).
- Kaplan, R. S. and D. Norton (2004), *Strategy Map : Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business Review Press (櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一 (2005) 『戦略マップーバランスト・スコアカードの新・戦略実行フレームワーク』ランダムハウス講談社).
- Niven, Paul R.(2002), *Balances Scorecard Step by Step : Maximizing Performance and Maintaining Results*, John Wiley & Sons, Inc.
- Porter, M. E.(1998), *ON COMPETITION*, Harvard Business School Press (竹内弘高 (1999) 『競争戦略論Ⅱ』ダイヤモンド社).
- Porter, M. E., and M. R. Kramer (2011), "Creating Shared Value," *Harvard Business Review*, Vol. 89 Issue1/2, pp. 62-77 (マイケル・ポーター・マーク R. クラマー (2011) 「経済的価値と社会的価値を同時実現する 共通価値の戦略」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスレビュー』第36巻第6号, 8-31頁).

(法政大学人間環境学部准教授 博士(経営学))