

森林経営論におけるバリューチェーン導入の諸側面

吉野聡 (東京農大院)・佐藤孝吉 (東京農大)・箕輪光博 (大日本山林会)

要旨：自由経済が進むにつれ、木材生産力の向上という経営戦略だけでは森林経営がなりたたなくなった。それは同時に新たな森林経営論が必要になったことを示している。本研究では経営に「価値創造力」を組み込むことを目的に、アメリカの経営学者 M.E.ポーターが提案した「バリューチェーン」の概念を組み込んだ森林経営論を、森林経営論の一つとして新たに提案する。「バリューチェーン」とは生産から販売までを各価値活動に分け、全ての流れの中から製品が最大の価値を持つように各価値活動を結び付けていく手法である。今回は従来の森林経営論を価値の観点から再検討し、バリューチェーンという概念と従来の森林経営論の関係を調べた。その結果バリューチェーンの概念が導入された経営論は他の経営論（土地純収益説、森林純収益説、平田論）を内包するより広い経営論であることが分かった。しかし、その課題としては具体的な適用方法が残る。

キーワード：森林経営、バリューチェーン、「価値創造力」

I はじめに

自由経済が発達した中では、単純な大量生産による市場獲得の経営戦略だけでは企業の経営が成り立たなくなる。企業が業界内で生き残るためには、例えば自らの力で価値を創造し提供することにより市場における自身の地位を確立する必要がある。それは林業でも同じである。森林経営は、木材価格の低迷、高い人件費、外材の圧迫、木材の代替商品の普及などの現状により従来の木材生産能力を高めるだけの経営からの戦略的な方向転換を求められている。森林経営が安定的に行われるためには、木材生産能力の向上は当然ながら、それとは別にもう一つの戦略が必要となる。そうした戦略の一つとして、自らが価値を創造し、その価値を流通の中で高めていく戦略がある。そうした戦略により、業界における他との差別化を行い、競争優位の立場で森林経営を行えるようにする。その結果需要が安定するので、森林経営の維持が可能になり、持続的な森林経営に近づく。自らが価値を作り出し、育てていく戦略の元になるのは、自らが価値を作り出し、育てていく力である。本論文ではこの力を「価値創造力」と呼ぶことにする。

「価値創造力」は価値を再発見し、育てていく力としても捉えることが出来る。このような考えは決して新しいわけではない。その証拠として高知県の

梶原町は、価値創造を目的とした製材工場を、「価値創造工場」と呼んでいる。ここで自らの手により創造された（あるいは再発見された）価値は、他との差別化が図ることが出来、なおかつ他との競争の中で優位に立てるような価値でなければならない。他との競争において、マイナスになったり、関係しなかったりする価値の創造（再発見）・育成は「価値創造」とは呼ばない。価値の育成は、作り出した価値に付加価値を加えていき、最終商品が最大の価値を持つようにする一連の行動をさす。このような「価値創造力」を作り出す経営論には M.E.ポーターが示したバリューチェーンという概念が含まれる (3)。今後「価値創造力」を森林経営に導入するならばバリューチェーンという概念を経営論に取り入れる必要がある。そこで本論文では既存の森林経営論における「価値創造力」を検討するとともに、バリューチェーンの概念と既存の森林経営論の関係をj知ることから、バリューチェーンの概念が導入された経営論の有効性と課題を考察する。

II バリューチェーン

バリューチェーンとはその名の通り、価値連鎖のことをさす。バリューチェーンによって、商品はかけたコストよりも大きく、かつ最大の価値を持つようになる。具体的な形としては、ある商品が出来るまでの過程をそれぞれの活動に分け、その商品の価

Satoshi YOSHINO, Takayoshi SATO (Tokyo Univ. of Agric., 1-1-1 Sakuragaoka Setagayaku Tokyo 156-8502), and Mitsuhiro MINOWA (The Japan Forestry Association, Sankaidou building 7F 1-9-13 Akasaka Minatoku Tokyo 107-0052)

Introduction of the value chain for the forest management

値が最大になるように活動をつないでいくという形である。その過程で分けられた活動を価値活動という。全体を通して価値を最大化するので、個別の価値活動は、必ずしも最大収益を上げるわけではない。しかし、結果として出てくる価値が全投入コストを上回れば、問題は少なくすむ。そのために、最適化と調整という考えを用いる。こうすることにより、バリューチェーンを通す事による個別の価値活動を単純に足し合わせるよりも大きな価値を生み出すことが出来る。バリューチェーンには、三つの階層がある。一つ目の階層はある製品が出来る過程におけるバリューチェーンである。バリューチェーンにおいて基礎となるバリューチェーンである。二つ目の階層は会社内で商品が出来るための部署同士を結び付けるバリューチェーンである。一つ目の階層を会社が管理するためのバリューチェーンである。三つ目の階層は原材料生産から最終商品が消費者に届くまでの全過程におけるバリューチェーンである。二つ目の階層を会社レベルでつなぎ合わせて管理していくためのバリューチェーンである(3)。

そもそもバリューチェーンという概念は1985年にM.E.ポーターによって、競争優位の源泉を分析する基礎概念として提案された。その概念のもとにあるのは、各企業活動は互いに影響しあい、互いの活動を制限するという考えである。そのため商品の価値を最大化しようとしても限界がある。そこでそうした影響も情報の共有化や計画によりコントロールしようとしたのが、バリューチェーンである。バリューチェーンを上手に使える、商品の差別化がはかれ、競争において優位な位置に立てる。また、業界の流れにも柔軟に対応が可能である(3)。

III バリューチェーンから見た従来の経営論

従来の経営論における「価値創造力」を含む経営論としての位置づけを、価値視点(バリューチェーン視点ともいう)から検討してみると次のとおりになる。

1. 土地純収益説 土地純収益説において土地を資本と考え、伐採時に最大の収益を得ることを目的とした理論である。価値視点からすると、土地が価値を生み出すので土地価値説といえる。この時「価値創造力」を所有するのは土地であり、「価値創造力」の源泉は土地で、価値創造力は土地の状態により変化する。それは土地により「価値創造力」が制限されるという意味をもつ。「価値創造力」を含む経営論としての位置づけを見ると、土地純収益説は「価値

創造力」を含む経営論の一部分であるといえる。また林分次元においてバリューチェーンが存在する。

2. 森林純収益説 森林純収益説は森林から得られる年純収益が最大になることを目的とした理論である。価値視点からすると、森林が価値を生み出すという森林価値説といえる。「価値創造力」を所有するのは森林であり、「価値創造力」の源泉は資源連鎖の一つである法正林である。そのため価値創造力の種類とその大きさは常に一定である。その意味で森林純収益説は弾力性の低い「価値創造力」を持つ経営論といえる。「価値創造力」を含む経営論としての位置づけを見てみると、森林純収益説は「価値創造力」を含む経営論の一部分であるといえる。また価値視点からみてみると、各価値活動が繋がると法正林という形になり、森林次元においてバリューチェーンが存在する。

3. 平田論 平田論は平田氏が自身の著書「林業経営原論」の中で、林業経営を「森林における連産・連分の営み」と定義づけている(1)。そのことから平田氏が林業経営論の中において森林資本を育林活動と伐採活動の2つの価値活動から定義づけていると読み取れる。だとすると「価値創造力」を所有するのは育林と伐採における労働であり、「価値創造力」の種類と大きさは育林と伐採に投入された労働によって変化する。その意味では土地純収益説や森林純収益説と違い、「価値創造力」の弾力性が高い。しかし、「価値創造力」の源泉が育林と伐採における労働に限定されるので、生み出される価値は無限でない。よって、経営の形には限りがあり、現状に対応しきれないこともある。そういう意味からすると、「価値創造力」を含む経営論としての位置づけとしては、「価値創造力」を含む経営論に制限をかけている経営論といえる。ここで価値視点からみてみると、各価値活動は森林生産力で繋がれており、林業次元においてバリューチェーンが存在する。

以上3つの既存の経営論を見てきたが、どれも従来の森林経営論では「価値創造力」を最大限に発揮出来ていない。そこで「価値創造力」を最大限に発揮し、自由経済において優位な立場を得るためにもバリューチェーンという新しい概念を経営論に導入する必要がある。

IV 既存の経営論とバリューチェーンの概念を導入した森林経営論の関係

ここで従来の経営論とバリューチェーンの概念を導入した森林経営論(以後、価値連鎖経営論とよ

ぶ) の関係を見ることにより、価値連鎖経営論の位置づけを知り、その上で利点について検討してみる。

最初に森林純収益説・土地純収益説と平田論の関係を見てみると、3つは経営論の形が似ていることが分かる。土地純収益説・森林純収益説と平田論のそれぞれの差はバリューチェーンが適用される範囲の差である。土地純収益説は林分次元で、森林純収益説は森林次元で、平田論は林業次元である。3つを比べると、土地純収益説から森林純収益説、平田論へと適用範囲が広がっていくことが分かる。次に森林純収益説・土地純収益説と価値連鎖経営論の関係を見てみる。バリューチェーンの概念は森林純収益説・土地純収益説にもある。それは、各価値活動に分けた後、それらを統合するという点である。しかし、2つの経営論は完全なバリューチェーン概念を持っている訳ではない。つまり、森林純収益説には産業間のバリューチェーンが抜けている点で完全なバリューチェーンの概念を持っている訳ではなく、土地純収益説は森林全体の評価に達していない点で完全なバリューチェーンの概念を持っている訳ではない。これらのことから森林純収益説・土地純収益説は価値連鎖経営論に包まれるといえる。最後に平田論と価値連鎖経営論との関係を見てみる。平田論も不完全なバリューチェーン概念をもつ。なぜなら平田論では伐採・搬出・育林までの過程しか考えないのに対して、完全なバリューチェーンの概念は育林から販売までの全ての過程を含めて考える。つまり価値連鎖経営論は平田論より広く捉えてその経営を考える。これらのことから価値連鎖経営論は平田論も包み込んでいることが分かる。これらをまとめると図・1.のような関係図になる。

図・1の関係図から、価値連鎖経営論は他の平田論、森林純収益説・土地純収益説の利点も持つといえる。またバリューチェーンの概念が森林純収益説・土地純収益説から平田論へ至り、その後価値連鎖経営論へ発展するのにあたり、次元とその適用範囲が広がる。その結果新たに利点が付加される。それらをまとめると最終的に価値連鎖経営論は次のような利点を持つようになる。第一に、森林の位置づけがより明確になっていった。次元があがるにつれ、産業間など全体の中の森林を意識せざる終えなくなった。つまり、単なる森林単体の経営論ではなくなった。第二に、経営論に含まれる価値の種類が増えていく。含めることの出来る環境的な価値の種類が増えていくのはもちろんのこと、文化的な価値や社会的な価

値なども評価の中にも含める事が出来る。それは森林に多様な価値が求められる現在に即した経営論といえる。第三に、価値間の関係性が経営論に含まれるようになる。それはより多層的な経営論へと変わっていくことを示す。

V 森林経営におけるバリューチェーン

森林経営にバリューチェーンの考え方を導入するうえで、次のような導入段階をもつ。第一ステップは森林造成から住宅の販売まで(少なくとも製材まで)の流れを各価値活動に分けることである。第二ステップは繋がれた価値活動がどのような形を成しているのかを知ることである。第三ステップは阻害要因を探し出すことである。第四ステップは阻害要因分を改善し、商品価値が最大になるようにする。構成要素となる価値活動の例としては、経済的な価値の価値活動として立木販売・コストダウンが、環境的な価値の価値活動として公益的機能を高度に発揮する森林作りが、技術的な価値の価値活動として枝打ち・間伐などの施業が、社会的な価値の価値活動として認証制度、森林施業計画・材の安定供給と確保などがあげられる。

森林経営にバリューチェーンの概念を導入することは現実に行われていることである。例えばドイツやニュージーランド(以後NZとする)における事例がある。本論文では、今回は詳しいことは省き、その概要とバリューチェーンである根拠のみを述べるのに留まる。まずドイツの事例を池田憲昭の報告「ドイツ黒い森の林業・木材産業事業(2)」から抜粋すると次のようになる。ドイツには「黒い森木材チェーン協会」による木材の地域での流通の促進を目的とした取り組みがある。「黒い森木材チェーン協会」は、森林所有者、林業事業者、製材所、工務店、家具・内装屋、暖房器具店、建築家など木に関わる様々な分野に携わっている200人の会員から構成される。「黒い森木材チェーン協会」の具体的な活動は「森」から「消費者」にいたる木材チェーンの中で活動する様々な事業者、団体間での情報の流通や協力関係の強化である(2)。これだけ見ると、支援活動におけるバリューチェーンのみでバリューチェーンとはいえない。しかし、ドイツにおける流通ルートはもともと簡略化されており、情報の共有化がされているので、工務店や一般のニーズに中間業者も細かく対応できる形になっている。以上の二点から不完全な形であるが、その流通の中に単層的なバリューチェーンを見てとれる。次にNZの事例を箕輪

光博の「森林經理から見た世界」から抜粋し、以下に示す。NZ 林業の特徴として、モノカルチャー型プランテーション林業であること、短伐期志向・画一技術型の林業であること、技術の普及が早いことなどが挙げられる。そのため工業的な視点が強く、川上から川下を統括した「Forest Sector Model」が林業の中にある。これは最終製品に応じた育林・収穫技術、製材、加工技術、マーケティングなどをコンピュータを介してシステム化することである(4)。それはまさにバリューチェーンの形となっている。さらに支援活動としてラジアータ松の新しい利用法、施業法の開発、市場開拓などが行われている。これらの二点から NZ 林業はバリューチェーンの概念を持っているといえる。

VI 考察

このように森林経営論にバリューチェーンを導入することは利点が多く、その利用の可能性の幅も広い。しかし、現状では達成すべき課題が三つある。第一にバリューチェーンの基礎となり、最大の核である価値活動をどう客観的に分けるかという点である。M.E ポーターが競争優位の戦略の中で述べている客観的な分け方は原材料の供給側をメインとして考えていない点と、経済性以外の環境的価値や文化的価値など多様な価値についての客観的な分け方がなされていない点から、森林経営においてそのまま適用することは出来ない。第二に、バリューチェーンのチェーンの仕方が確立されていない。これは、M.E ポーターも競争優位の戦略の中でもその具体的な方法が述べられておらず、今後具体的に評価していく中で確立されるべきであろう。第三に目的のない森林経営は、バリューチェーンを導入できない。たとえ導入できても自身の森林の分析にとどまり、完全なバリューチェーンとはいえない。これらの課題は今後具体的に評価する段階で一つ一つ確立されていくべきものであり、その達成は容易ではない。しかし、その反面バリューチェーンを導入することにより、川上だけでなく、川下を含めた価値創造の流れを作ることが出来る。価値創造の流れは商品価値を最大にし、他との競争の中で優位に立つことが出来る。それは同じ業界内だけでなく、他の代替品との競争の中においてもである。これらからバリューチェーンは今後の林業の森林経営論として重要になってくると私は考える。

引用文献

- (1) 平田種男 (1983) : 現代林業講義 1 林業経営原論、18pp., 地球社, 東京.
- (2) 池田憲昭 (2005) : 山林 1452 : 44-49.
- (3) M.E ポーター (1985) : 競争優位の戦略 : 土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳, 659pp, ダイヤモンド社, 東京.
- (4) 箕輪光博 (2004) : 森林經理から見た世界、464pp., 森林計画学会出版局, 東京.

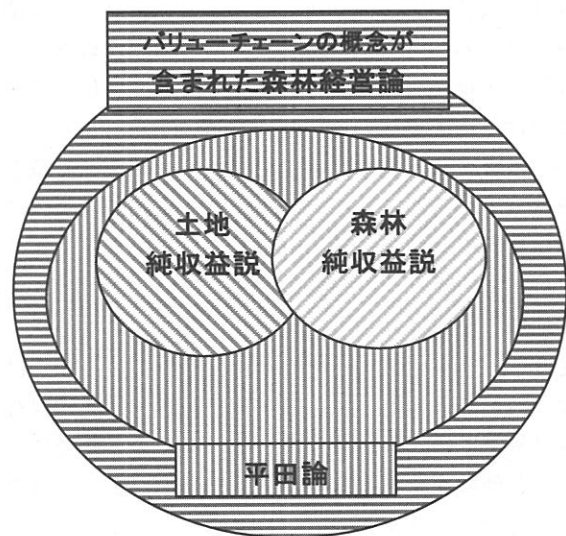


図-1. バリューチェーンの概念を含んだ森林経営論と既存の経営論との関係図