

## 林業経営における SWOT 分析の検討 —有限会社高見林業を事例として—

齋藤州生<sup>1</sup>・吉野聡<sup>1</sup>・佐藤孝吉<sup>1</sup>

1 東京農業大学地域環境科学部

**要旨**：林業経営は、生産サイクルの長期性、自然環境への高い依存度、公益的機能への影響が大きいなどの特徴的な条件下で行われている。SWOT 分析は、事業体の強み (strength)、弱み (weakness)、機会 (opportunity)、脅威 (threat) を抽出し、それぞれのクロス分析により積極的、差別化、改善、回避など事業戦略を見いだす方法である。わかりやすく、バランスがよく、実務的であり、独創的なアイデアが出しやすく、経営分析や診断に活用されてきた。本論文では、積極的に林業経営を実践している有限会社高見林業の3つの事業を SWOT の視点で分析した。そして各事業の SWOT チェック項目を抽出し、項目の有用性について検討した。その結果、回答がしやすいこと、回答に揺らぎがあること、事業ごとに重点項目が違うことが分かり、参加型の経営戦略に適しているのではないかと考察した。

**キーワード**：SWOT 分析、林業経営、高見林業、経営戦略

### Examination of SWOT analyses on forestry management : A case of Takami forestry Co. ltd.

Kunio SAITO<sup>1</sup>, Satoshi YOSHINO<sup>1</sup>, Takayoshi SATO<sup>1</sup>

Faculty of Regional Environment Science, Tokyo Univ. of Agriculture 1

**Abstract**: Forestry management is performed under characteristic conditions, such as the long-term production cycle, high dependence on the natural environment, and a large effect on public functions. SWOT analysis is a method of extracting strengths, weaknesses, opportunities, and threats of an entity, and finding business strategies such as aggressiveness, differentiation, improvement, and avoidance by cross analysis of each. It is easy to understand, well-balanced, practical, easy to come up with original ideas, and has been used for business succession. In this paper, we analyzed the three businesses of Takami Forestry Co., Ltd., which actively practices forestry management, from the SWOT perspective. Then, the SWOT check items of each project were extracted and the usefulness of the items was examined. As a result, it was found that the items were different for each business, that the answers fluctuated, and that the answers were easy to understand, and that they were considered suitable for a participatory business strategy.

**Key-word**: SWOT analyses, Forestry management, Takami forestry Co. ltd., management strategy

#### I はじめに

林業経営は、生産サイクルの長期性、公益的機能への影響が大きい、自然環境への高い依存度などの特徴的な条件下で行われている。長期生産期間中の社会経済環境の変化は、個別林家経営に大きな影響を与え、柔軟かつ適切な対応を余儀なくされてきた。公益的機能発揮を目的とした補助事業に対する費用対効果、生産の効率化と、それに伴う経営規模の拡大による生産物の定時・定量・定品質など計画的な活動が求められるようになり、さらに、林業経営者がイニシアティブを発揮するためには、経営分析が必要不可欠となってきている。

SWOT 分析は、1960 年代にスタンフォード大学の A. ハンフリー氏が企業分析手法として考案し、事業体の強み (strength)、弱み (weakness)、機会 (opportunity)、脅威 (threat) を抽出し、それぞれのクロス分析により積極的、差別化、改善、回避など事業戦略を見いだす方法である。わかりやすく、バランスがよく、実務的であり、独創的なアイデアが出しやすく、経営分析や診断に活用されてきた(2)。しかしながら、林業経営体における林業経営の SWOT 分析は実施事例が少ない。そこで、実施している事業を SWOT の視点から確認することで SWOT 分析の有用性が見いだせるのではないかと考えた。

有限会社高見林業（以下高見林業と略する）は、顔の見える家づくり、認証材生産、林業経営の集約化などの事業展開を実施している。本論文では、高見林業の3つの事業をSWOT分析視点から検討し、林業経営体の経営分析資料としてのチェック項目を確認すること、そして、そのチェック項目の活用方法について考察することを目的とした。

## II SWOT分析の視点と特徴

**1. 林業経営分析の視点** 林業の長期性や公益的機能が低いことを考えると、遅効性で経営改善の効果が不明瞭であり、時には慢性的な経営不振に陥っている場合がある。長期性を考慮した後継者の育成や公益的機能を内部化する受益者からの参加型の経営が重要な視点になると考えた。一方、環境保全に対する森林への期待、エコマテリアルとしての木材、里山を中心とした森林文化の創造が話題になってきているなど、林業経営にビジネスチャンスがあると思われる。そこで、それらを活かすためには、林業の枠にとらわれない自由な発想と思い切った改革が必要と考え、SWOT分析を取り上げることにした。

SWOT分析は、地域住民や経営者のコミュニケーションの手段として紹介されたり(4)、森林の機能を活かす自治体の方向性として取り上げられたりしている(1)が、林業経営体における実施事例は少ない。SWOTの視点で分析するためには、まずは①生産：何を生産するのか。②販売：生産物をどのように顧客に届けるのか。③顧客：生産物を誰に届けるのか。を明確にする必要がある、経営環境の異なる事業を分けて検討することにした。

**2. SWOT分析の手順とチェック項目** 一般的なSWOT分析の手順は、1)事業体におけるSWOTを抽出し現状を把握すること。2)抽出したSWOTのクロス分析で経営戦略を作成すること。3)経営戦略から具体的な計画を作成することである。2)、3)に展開するためには、初期段階としてどのような視点で1)SWOTを抽出するかが重要であると考え、本論文ではチェック項目の抽出を主目的とした。

廣田(2016)によると、SWOTにおける強み(S)は、同業他社と比較して有利な点であり、機会(O)に活かせるような優位性のある事項である。弱み(W)は、可能性のある機会(O)を発揮するために活用できない経営資源である。機会(O)は、今後プラスに働く業界の一般的な方向性や市場の変化をさす。脅威(T)は、何かの原因で問題が生じた場合、どれぐらいどうなったら悪くなるか、厳しくなるかをもとに判断する(2)。したがって、

機会(O)、脅威(T)の外部環境を取り上げ、それに関連付けて内部環境の強み(S)および弱み(W)を見いだす必要がある。

## III 有限会社高見林業の概要とSWOT

高見林業は、栃木県鹿沼市上粕尾に位置し、経営計画の森林面積は約520ha、人工林率は96%で、就労人数は7名である(2019年現在)。1990年に法人化して「林業及び木材業を通じ健全な山林を作ることにより国土を保全し社会に貢献する事」を目的とし有限会社として発足した(3)。

高見林業では、すでに①生産、②流通、③顧客が異なる3つの事業を実施していることから、それぞれの事業に関連するチェック項目を検討することによりSWOTの抽出ができると考えた。聞き取り調査による3つの事業内容と(表-1)、SWOT(表-2)は次のとおりである。

**1. 顔の見える家づくり事業** 2000年より実施している顔の見える家づくり事業では、森林所有者、製材業者、設計士、建築業者等が連携して最終消費者に木材を届けている。最終消費者は、木材を通じて森林を学ぶ機会を得ている。高見林業は、森林所有者として造林と素材生産を担当している。

本事業の生産物は、住宅用素材と森林や林業の情報である。顧客は、生産された木材を活用した住宅に住む最終消費者(施主)である。生産物は製材、設計や施工などの建築関係業者を通じて届けられる。最終消費者は、住宅に居住するだけでなく生産地を訪問することによって体験や情報を得ることができる。

事業の機会は、使用している部材にこだわった家づくりであり、事業を連携するための各業者の協力体制、行政や研究機関などのサポートである。脅威は連携間の信頼関係や最終消費者のクレームである。強みは、最終消費者のニーズに応えることができる生産能力や資源の質および量の有無である。弱みは、連携にかかわる労働力や時間である。

**2. 認証材生産事業** 2006年より実施している認証材生産事業は、SGEC森林認証を取得することで森林の環境保全事業に対する見える化を行い、外部評価により林業経営が環境保全事業として行われていることを実証し、そこから生産される木材にラベリングを行っている。環境保全事業を内部化し、商品の差別化を図るものである。

本事業の生産物は、環境に配慮した森林管理とその林分から生産された木材である。顧客は、認証された森林から生産された木材を活用する業者や最終消費者である。

生産物は認証団体を通じて製品にラベリングを行い業者へと届けられる。

事業の機会は、消費者の環境意識の高揚とそれに伴う環境に配慮した製品のニーズである。脅威は国内外から同様の製品の存在である。強みは、環境に配慮した森林管理体制の有無や情報収集能力である。弱みは、環境に配慮することによる経済的、効率的なデメリットである。

**3. 林業経営の集約化事業** 2010年より実施している林業経営の集約化事業は、他の森林所有者と連携した効率の良い林業経営である。単独で林業経営を実施することが困難な近隣の森林所有者と連携することにより、適切な森林管理と森林資源の有効活用を行う事業である。

本事業の生産物は、規模拡大による計画的、効率的な森林管理と木材生産、森林管理によって得られる環境保全機能である。顧客は、集約化時に林業経営の権限を高見林業に委託した森林所有者、向上した環境保全機能の受益者である。生産物は効率的な森林管理により森林所有者に還元される。

事業の機会は、林業経営の権限を委託する森林所有者の存在と行政の取り組みである。脅威は森林管理生産体制を脅かす自然災害や木材価格の低迷である。強みは、機会を活かす森林所有者との信頼関係や森林管理を実行できるような林地の情報、労働力資源である。弱みは、事業を拡大して実施するための資格や費用の捻出である。

#### IV 高見林業における各事業のSWOT抽出

**1. 林業経営のSWOTチェックシートの作成** チェック項目の作成は、実践SWOT分析(2)を参照して次のように行った。

①事例として提供されている93項目のうち、抽象的な2項目を除いた91項目を対象とした。具体的には、機会分析に使用するヒント30項目、脅威のチェックポイント22項目、強みを引き出すヒント29項目、弱みのチェックポイント10項目を確認した。

②それぞれのポイントおよびヒントを確認し、内容に応じて生産、販売、顧客の項目にわけた。

③事業者および後継者などで事業ごとに重要なチェック項目の回答を行った。本論文では後継者のみ明記した。

④重要項目を集計してチェック項目を確認した。重要と指摘された事業と項目数を参考に整理した。すべての項目で重視されていた場合は、林業経営におけるSWOT確認のための必須項目あるいは改善項目、どれかの事業のみで重視されている場合は、他の事業との差別化項目として取り上げた。

**2. 作成したチェックシート** 事業ごとのチェック項

目数(表-3, かつこ内の%は全体に占める割合)は、顔の見える家づくり事業が61(67.0%), 認証材生産事業が42(46.2%), 林業経営の集約化事業が64(70.3%)であった。チェック項目のうちすべての事業にチェックはされたのは21項目, 2事業にチェックされたのは40項目, 1事業にチェックされた項目のうち顔の見える家づくり事業は13項目, 認証材生産事業は4項目, 林業経営の集約化事業は11項目, まったくチェックされなかったのは5項目であった。林業経営の集約化事業のチェック項目が多く, 認証材生産事業が少なかった。事業実施のうへで内容が多様化していることや関係者数が関係していると考えられる。顔の見える木材生産事業は他の事業とは異なる項目が多く特徴的であった。

内容ごとのチェック項目数は, 生産39(全体の42.9%), 販売36(39.6%), 顧客16(17.6%)であった。すべてに項目にチェックされたのは生産4(25.0%), 販売13(33.3%), 顧客4(11.1%), 販売の4項目はすべてチェックされなかった。各事業のうちで販売の共通項目が多く, 顧客に共通項目が少ないことが分かった。

#### V チェックシートの活用方法とまとめ

事業ごとに同じチェック項目なのは全体の23%のみでありSWOTの分析視点が事業によって異なることが分かった。SWOTのチェック項目の回答時間は30分程度で, 容易に回答が可能でありわかりやすいことを確認した。複数回のチェック項目を確認した場合, 回答に多少の揺らぎがあること, 事業者, 後継者, それ以外でチェック項目が異なることも確認した。したがって, 高い精度により綿密な分析にはあまり適せず, 林業経営のような長期的な事業をどのように受け継ぐのか, 公益的機能のように受益者が多く不明瞭な中で参加型の経営戦略を話し合うには, 有効な分析方法であると判断した。

#### 引用文献

- (1) 浜松市総合計画(閲覧日2019年9月1日)  
([https://www.city.hamamatsu.shizuoka.jp/kikaku/tot-alplan/documents/2\\_genjoubunseki\\_1.pdf](https://www.city.hamamatsu.shizuoka.jp/kikaku/tot-alplan/documents/2_genjoubunseki_1.pdf))
- (2) 嶋田利広・尾崎竜彦・川崎英樹(2017) 経営継承を成功させる実践SWOT分析. マネージメント社, 東京, 203pp.
- (3) 高見林業Hp.(閲覧日2019年9月1日)  
<http://www.takami-rin.jp>
- (4) 全国林業改良普及協会(2014) 森林総合管理士基本テキスト, 東京, 204-209

**表-1. 高見林業の主な事業と内容**  
Table 1. Main business types and contents of Takami Forestry

事業種類	開始年	生産	販売	顧客
顔の見える家づくり事業	2000	住宅用素材と森林や林業の情報	製材、設計や施工などの建築関係業者を通じて最終消費者に届けられる。	生産された木材を活用した住宅に住む最終消費者（施主）
認証材生産事業	2006	環境に配慮した森林管理とその林分から生産された木材	認証団体を通じて製品にラベリングを行い業者へと届けられる。	認証された森林から生産された木材を活用する業者や最終消費者
林業経営の集約化事業	2010	規模拡大による計画的、効率的な森林管理と木材生産、森林管理によって得られる環境保全機能	適切な林業管理、効率的な素材生産により効率的な生産事業	集約化時に林業経営の権限を高見林業に委託した森林所有者、向上した環境保全機能の受益者

**表-2. 高見林業における主なSWOTの状況**  
Table 2 Main factors for SWOT at Takami Forestry

事業種類	機会(O)	脅威(T)	強み(S)	弱み(W)
顔の見える家づくり事業	使用している部材にこだわった家づくり、事業を連携するための各業者の協力体制、行政や研究機関などのサポート	連携間の信頼関係や最終消費者のクレーム	最終消費者のニーズに応えることができる生産能力や資源の質および量の有無	連携にかかわる労働力や時間
認証材生産事業	消費者の環境意識の高揚とそれに伴う環境に配慮した製品のニーズ	国内外から同様の製品の存在	環境に配慮した森林管理体制の有無や情報収集能力	環境に配慮することによる経済的、効率的なデメリット
林業経営の集約化事業	林業経営の権限を委託する森林所有者の存在と行政の取り組み	森林管理生産体制を脅かす自然災害や木材価格の低迷	機会を活かす森林所有者との信頼関係や森林管理を実行できるような林地の情報、労働力資源	事業を拡大して実施するための資格や費用の捻出

**表-3. 高見林業における林業経営事業ごとのSWOTチェック項目**  
Table 3. Check list on forest management of Takami forestry by SWOT

( )内の数字はチェック項目数

		項目	顔の見える家づくり事業	認証材生産事業	林業経営の集約化事業		
外部環境	機会分析(O)	1. 生産体制や商品を変える機会(8)	生産(3) アイデア(5)	・品質改善・インフラ整備・顧客のアイデア活用(3) ・周辺商品をパッケージ・ネーミング・省力化・ブランドを変える・商品の使い方を考える(5)	・品質改善・インフラ整備(2) ・周辺商品をパッケージ(1)	・品質改善(1) ・周辺商品をパッケージ・ネーミング(2)	
		2. 販売方法への対応機会(15)	アイデア(5) 活用(10)	・同業者のアイデア活用・IT活用(3) ・同業者との協力・国際経済の動向・海外進出に 適応・会社の位置づけ変更・顧客の嗜好性 対応・販売経路変更(8)	・同業者のアイデア活用・成功のアイデア(2) ・同業者との協力・国際経済の動向・海外進出 に 適応・少子高齢化対応(5)	・同業者のアイデア活用・成功のアイデア・ IT活用(3) ・同業者との協力・国際経済の動向・会社の 位置 づけ変更・少子高齢化対応・取引業者変更 (6)	
		3. 顧客拡大のための機会(7)	顧客拡大(4) アフターサービス(3)	・高付加価値商品・サービスの有償化(3) ・リペアやリサイクル対応・アフターサービス充 実(2)	・高付加価値商品(1) ・不便さに応える・リペアやリサイクル対応(2)	・サービスの有償化・無料のものを提供(3) ・不便さに応える・アフターサービス充実(2)	
	脅威分析(T)	1. 生産体制に対する脅威(9)	グローバル(4) 生産(5)	・社会のニーズ(1) ・原材料・仕入れ先(2)	・社会のニーズ・労働環境・金融環境(3) 代替品・取引先(2)	・国際状況・労働環境・金融環境(3) 取引先・不動産(2)	
		2. 商品の販売に影響する脅威(10)	グローバル(7) 競争(3)	・国内経済・ライフスタイル・IT(3) ・他社の参入・仲介先の圧力(2)	・法的規制(2) なし	・国際経済・ライフスタイル・法的規制・IT(4) ・仲介先の圧力(1)	
		3. 顧客からの脅威(3)	商品やサービスに対する圧力(3)	・価格・サービススピード(2)	・品質(1)	・サービススピード・品質(2)	
	内部環境	強み分析(S)	1. 生産体制の強み(17)	技術(9) 設備(4) 組織(4)	・こだわり・専門知識・技術協力・時間対応・対 応技術(6) ・設備や資産・資金力・商品の品揃え(3) ・組織力・情報力・知的財産(3)	・こだわり・専門知識・技術協力・開発能力(5) ・設備や資産・資金力・価格対応(3) ・組織力・情報力(2)	・こだわり・専門知識・技術協力・時間対応・対 応技術・開発能力(9) ・設備や資産・資金力(2) ・組織力・情報力・知的財産(4)
			2. 販売方法の強み(9)	サービス(5) 組織(4)	・販売のサービス・アフターサービス・情報管理 (4) 物流体制(1)	・販売のサービス・情報管理(3) 法的制度・販売権限(2)	・販売のサービス・アフターサービス・情報管理 (4) 地利条件・物流体制・法的制度(3)
			3. 顧客に対する強み(4)	顧客対応(4)	・顧客との関係・顧客への対応・IT対応(4)	・顧客との関係・顧客への対応(3)	・顧客との関係・顧客への対応・IT対応(4)
弱み分析(W)		1. 生産体制の弱み(5)		商品開発・整備力・資金力(3)	コストや価格・整備力・資金力(3)	商品開発・人材基盤・整備力・資金力(4)	
		2. 販売体制の弱み(3)		企画力・開拓力・サービス(3)	なし	企画力・開拓力・サービス(3)	
		3. 顧客対応の弱み(2)		なし	なし	クレーム対応(2)	