

## 林業経営体における林分を含めた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:** 企業経営の事業戦略における分析ではSWOT分析が多く採用される。林業経営体の事業戦略を立てる上では事業計画にあった林分を選択していく必要があるが、林分レベルまで含めたSWOT分析の議論は未だなされていない。そこで本研究では林分を含めたSWOT分析の構築を目指し、SWOT分析における林分の調査項目について検討した。その結果、林分の現況を把握する項目以外にも事業実施の必要度合い、事業の採算性、委託契約者を結んだ森林所有者への還元度合い、地域への社会的貢献度合い、などに関する項目もあげられることが示唆された。

**キーワード:** SWOT分析, 林分評価, 林業経営

### Examination of SWOT analyses on forestry management include forest stand: 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

#### I はじめに

林業経営を取り巻く環境は厳しいが、そうした中でも林業経営体は将来に向けて発展していける積極的な経営を推進していく必要がある。一般的な企業経営では積極的な経営を推進する上で事業戦略が重要となっている。

ゲルハルト・スパイデルの林業経営経済学では、経営の販売条件は、林業経営の特徴に条件づけられると共に、樹種別年齢級別構成、成長状態、生産物、経済的立地などの影響もあると述べられている。経営の販売条件を個別の事業戦略として捉えるならば、林業経営体における個別の事業戦略は、林分の特徴に影響されることとなる。なお林業百科事典によると林分の定義は、林分とは林層がほぼ一様で、森林の取扱いの単位となる樹木の集団およびそれがはえている林地をあわせたものとなる(1)。

一般的に、企業経営の事業戦略のための分析としてSWOT分析が多く採用される。SWOT分析は、1960年代に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、理解しやすく分析しやすいのが特徴である(4)。齋藤

ら(2019)は林業経営体におけるSWOT分析の有用性について検討している(3)。林業経営体の事業戦略策定の観点からすると、SWOT分析でどの事業計画をどの林分で行うかまで含めた事業戦略を議論する必要があるが、林分レベルまで含めたSWOT分析の議論はなされていなかった。また、既存の研究でも事業戦略を策定していく上での林分の調査項目は検討されてこなかった。

そこで本研究では、策定された事業計画がどのような林分で行うかについて議論の工程に着目することで、林業経営体が事業戦略を構築していく上で必要な林分の調査項目について明らかにしていき、林分を調査事項に含めたSWOT分析の構築を目指した。また、事業戦略を構築していく上での調査項目と一般的な林分の調査項目(本研究では森林経営計画の調査項目に着目)の両者を比較し、事業戦略を構築していく上での調査項目の特徴を明らかにした。

#### II 調査方法

調査として有限会社高見林業への聞き取り調査と作業工程会議の傍聴を2020年10月に行った。なお有限会社高見林業の主な事業は「顔の見える家づくり事業」、 「認

証材販売事業」,「林業経営の集約化事業」だった(3)。

有限会社高見林業では,自社の作業マニュアル(「土砂の流出」や「獣害を受けていないか」などに代表される災害等に関する項目,「盗伐はないか」や「違法投棄はないか」といった違法行為に関する項目,「林木の健全性はどうか」や「下層木の状況はどうか」などの林木の状態に関する項目)や森林経営計画における調査項目をベースに林分を検討していた。傍聴後,あげられた項目を著者がまとめ,その結果出てきた項目を再度,有限会社高見林業の現場作業員と代表取締役を確認してもらった。その際,不足している項目がある場合には項目を追加してもらい,林分における調査項目を見出した。

### III 結果

有限会社高見林業では森林経営計画における調査項目や自作の作業マニュアルにそって林分を検討していた。その結果,林分の調査項目として事業戦略の際に挙げられた項目は表-1のとおりとなった。

森林経営計画における調査項目では,森林経営計画ガイドブック(5)や,森林総合管理士(フォレスター)基本テキスト(2)から次の項目があった。樹木の集団に関する項目として,樹種,年齢や林齢,林種,樹冠疎密度,胸高直径,樹高,材積,成長量があった。林地に関する項目としては,地位・地利,傾斜,路網整備状況(地形・地質・気象含む)があった。その他の項目として,林小班,所有形態区分,林地区分,施業履歴,伐採方法,公益的施業林の有無,伐採計画や造林計画(造林時期,造林方法,造林樹種,造林面積,植栽本数)などがあった。

森林経営計画における調査項目以外について,表-1に着目すると,「気象害の有無」や「獣害の有無」という項目などに代表される事業実施における必要度合いの把握のための項目,「補助金等を適用できるか」や「作業工程に十分な機械等を投入できるか」という項目などに代表される事業の採算性に関する項目,「品質」や「林内の建築物の有無」という項目などに代表される委託契約者を

結んだ森林所有者への還元度合いを把握のための項目,「取水設備(送水設備)の有無」や「土砂災害の恐れのある箇所の有無」などに代表される地域への社会的貢献度合いを把握のための項目などがあげられた。

### IV 考察

林分の現況把握を目的とした森林経営計画における調査項目以外にも,事業実施の必要度合いの把握のための項目,事業の採算性に関する項目,委託契約者を結んだ森林所有者への還元度合いを把握のための項目,地域への社会的貢献度合いに関する項目などが検討されていた。このことから事業戦略策定における林分調査では,単純に林分の状態や生産量推定を目的とした調査だけでなく,事業戦略の実現性や地域社会への貢献度合いが評価できるような項目が必要になると考える。

ただし,本調査では十分な事例数が確保できておらずSWOT分析項目の示唆までしか議論ができなかった。今後は,更なる事例の蓄積によりSWOT分析項目を確定していく必要があると考える。

### 引用文献

- (1) 一般財団法人 日本林業技術協会(1984)林分. 林業百科事典, 丸善株式会社, 東京:1095-1096
- (2) 一般財団法人 全国林業改良普及協会(2017)森林総合管理士(フォレスター)基本テキスト, 一般財団法人全国林業改良普及協会, 東京, 251pp
- (3) 齋藤州生・吉野聡・佐藤孝吉(2019)「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 -」『関東森林研究 第71巻 第1号』:21-24
- (4) 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, 東京:44-130
- (5) 森林計画研究会編(2016)森林経営計画ガイドブック「平成26年度改正」対応版, 一般財団法人 全国林業改良普及協会, 東京, 270pp

表-1. 有限会社高見林業におけるSWOT分析の林分調査項目

Table 1 Research factor of forest stand by SWOT analysis at Takami forestry Co.

樹木の集団に関するもの		林地に関するもの		その他	
・樹種	・品質	・地位・地利	・林道設備の設置のための条件を満たすか	・林小班	・生活道路(不特定多数の車両が通行する場合)の有無
・年齢・林齢	・気象害の有無	・傾斜	・1ha以上の皆伐実施区の有無	・林小班所有形態区分	・取水設備(送水設備)の有無
・胸高直径	・獣害の有無	・地形・地質	・集積土場の有無(設置可否)	・林地区分	・労働災害発生リスクの高い箇所の有無
・樹高	・樹病の有無	・気象	・林内の建築物の有無	・施業履歴	・作業工程に十分な機械等を投入できるか
・材積	・枯死木の有無	・下層植生	・獣害をもたらす動物の痕跡の有無	・伐採方法	・補助金等を適用できるか
・成長量	・ツルやツタの有無	・土性	・土砂災害の恐れがある箇所の有無	・伐採計画・造林計画	・UAVの飛行要件を満たすか
・樹冠疎密度	・からまりの有無		・SGECIにおける生物種の多様性のチェック項目	・公益的施業林の有無	・土砂災害発生時,被害を増大させるもの の有無