

学生レポート ①

【実践課題】

1. 北越コーポレーションの SWOT（内部要因の強み／弱み，外部要因の機会／脅威）を分析してみよう。

S（強み）：紙への専門性

独自の技術（オンマシンコートなどの機械）
製品ラインナップの豊富さ
植物由来の新素材の用途開発

W（弱み）：認知度の低さ

紙事業への依存（約 90%）
受注生産¹⁾
新潟工場への依存
原料の木材チップ²⁾，約 96%が輸入
単位量あたりの価格が低い

O（機会）：インターネット販売による段ボール（板紙）の需要増

海外進出
根強い紙への安心感を持つユーザー
家庭紙³⁾への事業拡大

T（脅威）：ペーパーレス化⁴⁾（紙使用の減少）

原材料の高騰化
為替の影響
企業買収
少子化，IT 化⁵⁾

《詳細》

強みは，北越コーポレーション（以下，北越）が紙事業に特化していることを根拠とし，

-
- 1) 顧客の希望に応じて受けた数だけ取引先から指定されたデータなどを用いて生産する生産形態。（⇔大量生産）
 - 2) 木材を破碎した製造物。これをもとに紙が作られる。
 - 3) トイレットペーパーやティッシュペーパー，ペーパータオルなどの家庭で使う紙。
 - 4) 紙の使用が減少している状態。
 - 5) アナログデータのものをデジタルデータに変換すること。

紙への専門性がある北越であれば、さらなる応用を利かせることができるのではと考えています。北越は、オンマシンコート機械⁶⁾など独自の技術を持っており、これを生かすことで高い生産効率を実現しているようです。また、新素材の用途開発が成功すると、原材料での売り手の交渉力の面で北越はさらに強くなると思います。製品ラインナップに関しては豊富であればあるほど、ニーズに合わせたものを提供できると考えたため、強みとしました。

弱みは、専業⁷⁾ゆえに紙事業への依存度がほかの企業と比べて高いことです。紙需要が減少している現代においてこのまま対策を取らずに進めてしまうと売上自体が下降傾向になると思います。また、集中について、新潟工場への依存は、地震などの災害が起これば、工場が使用できなくなった場合に生産ラインが止まってしまうため、過度な集中とし、弱みとしています。受注生産は、受注が入らないと商売として成り立たず、認知度の低さはこの販売スタイルに影響を与えていると考えます。例として米中貿易摩擦があげられます。これにより原材料が高騰してしまい、業界内の各社が売上の下方修正を行ったことから、原材料の大部分が輸入であるがゆえに関税や海外情勢に影響を受けやすいと判断しました。そして、単位当たりの価格が低いことは、顧客にとっては安く仕入れられるとメリットである一方で、メーカーとしては利益を上げにくいというところで、弱みとしています。

そして機会についてです。通販などインターネット販売が主流となりつつある現代において、配送する際に使用される段ボール(板紙⁸⁾)の需要が高まっています。また、トイレットペーパーやティッシュペーパーのような家庭紙の需要も高まっています。特定の紙製品に対しての需要が高まっているため、この機会を生かすべきであると考えました。ところで、ペーパーレス化などにより国内市場はすでに限界が見えていると思います。海外では紙製品の需要が高まっていることに加え、他企業も海外展開しているところは少ないため、優位性を図る機会として取り上げました。デジタル化が進む中、コピー用紙などを使うユーザーが存在するということは、紙製品が完全になくなることはないと考え、一部のユーザーへのアプローチも方法の一つではないかと思い、機会にしました。

最後に脅威についてです。ペーパーレス化による紙使用の減少が最も懸念すべきことです。紙需要の減少は、紙専業である北越にとってかなりのダメージを受けることは想像に難くありません。原材料の高騰化と為替の影響は、先程述べた米中貿易摩擦での事例から脅威として考えました。また、原材料のほとんどを輸入に頼っているため、何らかの影響で高騰したときに売上や原価に大きな影響を与えようと思います。さらに製紙業界では各企

6) 抄紙と塗工を一工程で行うことで、大量生産を可能にする機械。生産効率やエネルギー効率が優れている。(⇒オフラインコート)

7) ある職業や事業を専門にすること。

8) 箱や紙器などに使われる厚手の紙。

業で技術提携を結んでいました。専業で多くのノウハウをもつ北越の技術を買いたいという企業が今後出てくるのではと考えています。そして少子化になると国内の全体人口が減少し、そもそもの消費量が減少するのではと思い、脅威として取り上げました。

【実践課題】

2. 1の分析結果に基づき、考えられうる4つの同社の戦略オプションについて検討してみよう。

S×O

海外メインの紙にまつわる事業を行う

→ 海外のニーズにこたえる、海外拠点に機械を導入するなど
段ボールに新規参入する

W×T

自然災害による原材料や工場の倒壊

紙媒体の縮小化

W×O

原料を自社で製造

S×T

販売や生産の子会社を海外につくる

海外企業の買収など、海外展開支援を行う

高度バイオマス環境⁹⁾の創造

《戦略オプションについて》

S×Oは、海外で紙にまつわる事業を行います。つまり海外のニーズにこたえる、海外拠点に機械を導入するなどを行います。これは、紙への専門性という強みと、海外展開という機会を掛け合わせたものです。日本で培った技術やノウハウを、需要の高まる海外に進出し展開していくことで、今あるものを生かした戦略がとれるのでは、と考えました。また、段ボール業界への新規参入も考えられると思います。インターネット販売が主流になりつつあるので、これからますます段ボールに関する需要は高まっていくと考えます。

次にW×Tについて、輸入や一つの工場に依存しているところに着目し、自然災害による原材料輸入困難や工場の倒壊を考えました。地震や火災などの予測できない自然災害が起これば、工場の生産ラインが停止してしまうと仮定すると、様々な場所に工場がある場

9) バイオマスとは、化石資源を除いた、再生可能な植物由来の有機性資源のこと。また、その資源を多く使う環境のこと。

合はそれをほかの工場などでまかなうように尽くすることが可能ですが、一極集中しているとそこが止まったときのダメージが大きいと思います。また、紙媒体の縮小化は紙事業への依存とデジタル化とを掛け合わせて考えました。

そして W × O は、原料を自社で製造することを考えました。上記の原材料の輸入依存に関して、自社でまかなうことができれば、売り手の交渉力を弱めることができるのではと考え、このように取り上げました。

最後に S × T は、まず販売や生産の子会社を海外につくる点については、紙製品の専門性をそのまま海外に応用するということです。海外での紙製品の売り上げが好調であり、他社に先を越される前に行うとよいのではと考えました。そして、海外企業の買収など、海外展開支援を行う点については海外進出に対する知識が浅いので、上記戦略を実施するにあたって、効率よく進めるためには現地のノウハウを活用するべきだと思います。最後に高度バイオマス環境の創造は、植物由来の原材料の開発と環境面を掛け合わせたものです。再生可能な生物資源を使える環境になることで、環境にやさしい循環型社会¹⁰⁾を創造することができ、企業にとっても社会にとってもより良いものになると思い、この戦略を考えました。

以上が列挙した SWOT を用いて、考えた 4 つの戦略です。

参考文献

業界動向サーチ 製紙業界 <https://gyokai-search.com/3-kami.htm>

東洋経済新報社編 (2019)『会社四季報 2020 年版業界地図』東洋経済新報社。

日本経済新聞社編 (2019)『日経業界地図 2020 年版』日経 BP 社。

日本製紙連合会 <https://www.jpa.gr.jp/states/paper/index.html>

ビジネスリサーチ・ジャパン (2018)『図解！業界地図 2019 年版』プレジデント社。

北越コーポレーション株式会社 企業 HP <http://www.hokuetsucorp.com/>

10) 廃棄物（ごみ）などの発生を抑制し、廃棄物などのうち有益なものは資源として活用し、適正な廃棄物の処理を行うことで、天然資源の消費を抑制し、環境の負荷をできる限り減らす社会のこと。

STEP 1 SWOT 分析についてのコメント

みなさんが取り組んでくれた SWOT 分析についてですが、北越コーポレーションの内部・外部の状況をしっかり把握したうえで、今後のとりうる戦略オプションについて検討してくれており、全体として興味深い分析結果になっています。

ただ、いくつか気がついた点がありますので、以下で2つの側面からコメントします。まず、【現状の問題点について】では、今回の SWOT 分析について気になった点についてコメントしています。そして、【今後の分析へ向けて】では、今後 SWOT 分析をより深めていくための考え方についてコメントしています。

【現状の問題点について】

- 課題1のSWOTの分析ですが、「強み (S)」と「弱み (W)」は内部要因（資源）の分析で、「機会 (O)」と「脅威 (T)」は外部要因（環境）の分析となります。その点を踏まえて、列挙する各要因の表現にも気をつけましょう。たとえば、「機会」に「海外進出」や「家庭紙への事業拡大」、 「脅威」に「企業買収」とありますが、これは結果として企業がとるべき行動や結果として起こり得る事態を示したものです。ですから、たとえば、「新興国市場での堅調な紙需要」など、外部環境の状況をあらわす表現を使ってください。（「機会」として「新興国市場での堅調な紙需要」があるなら、戦略オプションとして「海外進出」へという選択肢が出てくるという関係にあります。）
- 全体的に分析の根拠が弱い印象を受けます。明確な根拠をもとにした分析結果を示すよう心がけてください。特に、「機会」や「脅威」の分析は外部要因の分析でもあるので、客観的なデータなどをできるだけ示してくれると説得力が増します。先の例だと（「新興国市場での堅調な紙需要」）、堅調さを示すデータやどのような国でなぜ堅調なのかが示されると納得性が高まります。全体的にですが、説明を簡潔にまとめようとするよりは、読者にわかってもらえるよう丁寧に説明を行う方向で書いていく方がよいでしょう。
- 課題2の戦略オプションですが、これについてももう少し説得力ある根拠を示してください。
 - たとえば、「S × O」の「海外メインの紙にまつわる事業を行う → 海外のニーズにこたえる」、 「需要の高まる海外に進出し」とありますが、一口に海外といっても、どこでどのようなニーズ（の高まり）があり、どこへ進出するのでしょうか？ また現在の海外拠点の位置づけと、それとの関係性はどのように考えるのでしょうか？
 - 「W × O」の「原料を自社で製造」とありますが、これは実現可能なのでしょうか？ 原料の木材チップは、適正に管理された「96%が海外の植材林、4%が日本

の里山二次林の木材から作られている」(北越コーポレーション『コーポレートレポート2018』, 22 頁) ですが, 国内で植林等を通じてどのくらい自社で製造できるのでしょうか?

- 戦略オプションについても, 表現に気をつけてください。たとえば, 「W × T」の「自然災害による原材料や工場の倒壊」, 「紙媒体の縮小化」は戦略ではなく, 環境状況を示したものです。なお, この「W × T」で検討するのは, 基本的に「致命傷回避・撤退縮小戦略」とされています。

【今後の分析へ向けて】

- 「機会 (O)」として, 「環境意識の高まり」のようなことはどうでしょうか? それによって, 紙製ストローやスプーン, 新素材を用いた製品など脱プラスチックに対応した需要の増加が期待されるのではないのでしょうか? 「強み (S)」の新素材の開発と組み合わせで何らかの戦略オプションが出てくるかもしれません。
- SWOT 分析の要は, SWOT にもとづき, 内部資源と外部環境の適合を図る戦略を導き出すことです。そのために, 課題2のクロス分析がとても重要になります。SWOT にもとづき, 網羅的に戦略オプションを検討するためにも, 「ポイントの整理」に書いた通り, 解説編第2章の図表17のフォーマットを使ってクロス分析をぜひやってみてください。新たな戦略オプションの発見につながるかもしれません。