

# NBC PLUS+

VOL. 111

サステイナブル

## 持続可能な経営

事例紹介 / 大豊林業株式会社





木を育てるように、人を育てる

# 密な組織に再編し、 持続可能な森林資源と経営を 次世代へ!

文：NBCグループ

## PROFILE

|      |                            |
|------|----------------------------|
| 会社名  | 大豊林業株式会社                   |
| 代表者名 | 代表取締役 小川智也 氏               |
| 従業員数 | 19名 (女性2名も活躍中! ※2023年8月時点) |
| 設立   | 1983年4月                    |
| 資本金  | 1,000万円                    |
| 事業内容 | 植林に関する事業・<br>木材生産・加工・運搬・保管 |
| 所在地  | 〒789-0311 高知県長岡郡大豊町杉1079-1 |



<経営理念> ~大豊林業株式会社パンフレットより~

木を育て、木を守り、木の未来(ストーリー)を描きます。

山を活かし、山に生かされ、山の恵みに感謝します。

美しい森林を育み、やさしい木を通して人々の心を豊かにし、  
持続可能な地域社会を目指します。

楽しい(おもしろい)と思える人・会社を創り続けます。





大豊林業株式会社  
代表取締役  
小川智也 氏

## 「異例の人事」で4代目社長に就任 自ら現場に出て社員との人間関係を構築

四国山地の中央に位置する高知県長岡郡大豊町——、町の面積の約9割を森林が占めるという恵み豊かな自然の中で、『大豊林業株式会社』は長年、林業を営んできた。創業以来40年間、木を伐り、その木を木材として市場に送り出し、伐採した分の木をまた新たに植えて育てるという持続可能な循環型林業を実現している。木を伐る「林産課」、運ぶ「貨物課」、育てる「造林課」の3課体制で業務を遂行。地域とともに山の恵みを最大限に活かし、森林のサイクルをまわしながら、未来へとつながる美しい森を育み、守り続けてきた。

大豊林業のルーツは大豊森林組合にある。組合の職員たちの中から「豊かな自然を守り、社会のお役に立ちたい」という想いを同じくするメンバーが集結。力を合わせて独立を果たし、1983年、会社の設立に至った。したがって、先代の間嶋利幸社長をはじめ代々、代表を務めてきたのは組合の出身者。これまで血縁関係ではなく、能力や意欲で適任とな

### 林産課

安全第一を最優先したうえで、  
能率と効率を追求し続け、  
3倍目標を達成していく。

### 造林課

安全第一を念頭におき、  
地域の自然環境をより良くし、  
林業発展に貢献していく。

### 貨物課

凡事徹底。  
工作上必要な事を徹底的に行い、  
必要な事を極めます。

る後継者を選定してきた。  
2022年5月、間嶋利幸社長から代表取締役のバトンを渡された4代目社長は異業種からの転職者。まさに「異例の人事」。そのいきさつを、小川智也氏は次のように語る。

■小川社長「もともと高知県の出身で、地元で働きたいと思っていました。3年くらい前に経理職で入社しました。その頃、ちょうど間嶋社長は自身の後継者の育成を検討し始めていたようです。経理業務については未経験でしたから、1年目は見習い期間。訳のわからないままのスタートでした。2年目に社長を引き継ぐことが決まったとき、『いったい何から着手すればいいのだろう』と考えました。社員は知らない人ばかり。まずはコミュニケーションを徹底してとることにしました。自ら現場に出て、一緒に作業をし、一人ひとりと言葉を交わしました。『人間関係がきちんと構築できれば、社長としていろいろな取り組みを進めやすいのではないか』と思ったからです。」



当時、大豊林業は3期連続赤字。なんとか赤字経営から脱却しようという意図のもとであった。

ちなみに、その頃、小川社長は経理担当として入社されたばかりだった。支援スタートから1年後には、NBC紅本（専務取締役）が講師を務める経営セミナーにも参加。高知県の支援委託業務における3年間のご支援終了後に申し出があり、経営改善の支援をさらに継続していくことになった。

高知県が【事業戦略策定等支援委託業務（※）】として、「林業

事業体の経営改善に資する『事業戦略』の策定及び実践支援」をNBCに委託。そこに先代間嶋社長が手を挙げられたことが、ご縁のきっかけとなった。

※事業戦略策定等支援委託業務

県内林業事業体の労働環境を向上し担い手の確保を図るために、経営基盤の強化につながる「事業戦略づくり」の推進を目的として令和2年度よりスタートした事業。令和5年度現在で、県下17社が事業参画実績を持つ。

## 部門間のコミュニケーション不足で チャンスロスが発生するなど問題山積



ご支援当初、大豊林業は業績不振というだけではなく、数々の問題を抱えていた。将来に向けてのビジョンが示されず、社員はまったく言っていないほど現状の経営状態に認識がなかった。小川社長は「問題点があまりにもありすぎて……。」と振り返る。

■小川社長「目標とする数字はもちろんありました。しかし社員は、言われたことを言われたとおりにやっているだけ。『利益を追求しよう』とか、『社風をもっと良くしよう』とか、そうした意識のある人間はほとんどいませんでした。

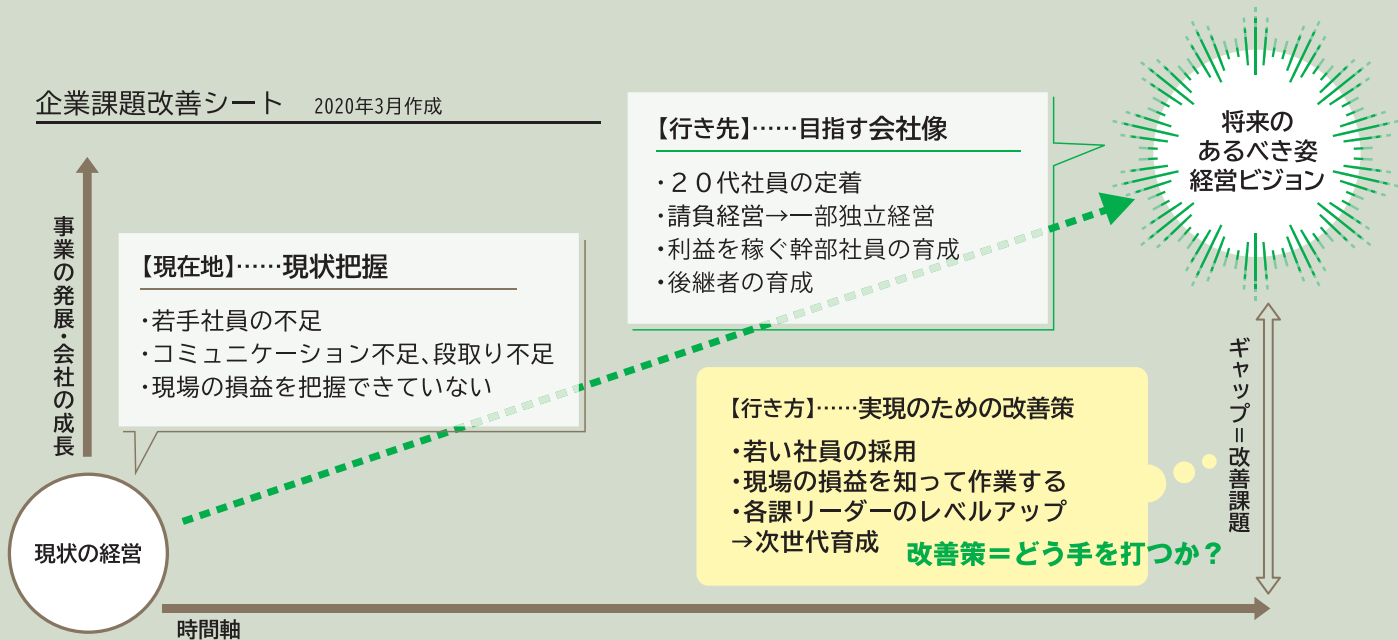
会議も一応開いてはいましたが、月末に10分くらい集まって、

### 「業績不振から脱却したい！」

### 「事業戦略策定等支援委託業務」を契機に

### ご支援がスタート





| 実行計画  | 具体的内容  | 期日   | 担当者 |  |
|-------|--------|--|-----|--|
| 会社の改善 | 林産     | ・生産性を上げ、年間10,000立米(※)を目指す<br>・目標達成の意識、期日を守る意識、スピードアップ                                      |     |  |
|       | 造林     | ・森林整備を行い資源再生を図る<br>・5名体制で年間収益 〇〇万円を上げる   |     |  |
|       | 貨物     | ・市場の数量を年間48,000立米、年間収益 〇〇万円を目指す  |     |  |
|       | 経営(事務) | ・3部門を越えた協力体制づくり<br>・社員1人ひとりへの気配り<br>・数字の見える化→意識改革<br>・PDCAを定着させ、ロス・無駄・ムリをなくす<br>・人事評価制度の作成 |     |  |

次世代の育成のために、  
幹部の計数管理  
↓  
現場収支計画の  
PDCAサイクルをまわす

※立米(りゅうべい)……体積を意味する記号。1m×1m×1mの立方体の体積。



現場の進捗状況を確認し合うだけのものでした。その場で数字を公開して、社員と共有することもありません。

それに、「人を育てよう」という意識も当時はほぼありませんでしたので、新人が入っても続かない。「辞めたい」と言われても、誰も引き留めようとしません。

『仕事についてこれられないのなら仕方ない……』という対応。そもそも、私が入社する前は、何年も採用活動自体に取り組んでいなかったそうです。」

経営改善に取り組むための第一ステップとして、『企業課題改善シート』を作成(上図)。

すると、若手社員の不足や現場の損益を把握できていないな

ど、すぐにでも対策を講じなければならぬ課題が次々と見えてきた。中でも、早急な対応を必要としていたのが、部門間のコミュニケーション不足だった。情報共有がなく垣根を超えた連携ができないことで、チャンスロスも頻繁に発生していた。

■小川社長「それぞれの現場が離れているというのがあります。みんなバラバラで、部門間に壁が生まれていました。とにかく、人間関係がすごく悪かったのです。」

冷え切った人間関係を象徴していたのが、日々の昼食時の風景。個々でバラバラに食事をするのが当たり前になっていた。それが3年間にわたる取り組みによって一変する。

今では、同じテントの下にみんなが集い、仲良くランチタイムを楽しみまでに。小川社長が「まるでファミリイのようだ」と表す、心地よい職場をいかにして築き上げたのか。次頁からは、具体的な取り組みを紹介していく。



# 3年間の改善の軌跡

中長期計画の策定に始まり、幹部会議の実施、  
林産部門の生産性の見える化などは、  
ご支援がスタートしてから特に注力してきた。  
小川社長は就任以降、採用・広報活動も強化し、  
取り組みのさらなる深化を図っている。その3年間を追った。



## NEXT STAGE

| 項目    | 2021年度 |    | 2022年度 |    | 2023年度 |    |
|-------|--------|----|--------|----|--------|----|
|       | 計画     | 実績 | 計画     | 実績 | 計画     | 実績 |
| 売上    |        |    |        |    |        |    |
| 売上原価  |        |    |        |    |        |    |
| 売上総利益 |        |    |        |    |        |    |
| 経費    |        |    |        |    |        |    |
| 経費総額  |        |    |        |    |        |    |
| 営業利益  |        |    |        |    |        |    |
| 経外収益  |        |    |        |    |        |    |
| 経外損失  |        |    |        |    |        |    |
| 経常利益  |        |    |        |    |        |    |
| 特別利益  |        |    |        |    |        |    |
| 特別損失  |        |    |        |    |        |    |
| 当期純利益 |        |    |        |    |        |    |

◆ 中長期損益計画を策定  
まず、「将来あるべき姿」の実現に向けて、2020年～2022年度の中長期損益計画を策定。また、単年度の損益管理資料を作成した。業績が悪化している林産部門に関しては、班別の損益管理資料を作成したうえで収支実績を報告し、問題点を明確化。また、人員配置の再編成と効率化を目的とし3班体制から2班体制に変更した。

## 情報を共有し、話し合う体制を構築 毎月1回の幹部会議からスタート



### ◆ 毎月、幹部会議を実施して 情報共有

これらの資料を元に、毎月1回の幹部会議をスタートさせた。林産・造林・貨物の3部門の幹部が毎月の収支を共有し、業績の進捗状況を確認。林産部門の損失をどのように減らしていくかを幹部

2020  
全員で話し合う体制を構築し、数字に基づいた効果的な業績管理ができるようになることを目指した。

2021  
■ 小川社長「最初の幹部会議では皆『こんなことをしても意味なんてないんじゃないか』といわんばかり。反発がとて大きくて、本当に大変でした。それまで損益は社長が1人で確認するだけで社員と共有していなかったもので、どんなに噛み砕いて説明してもらっても、なかなか理解されません。なにしろ初めて聞く言葉ばかりで、損益計算書などの資料の見方もわからない状況でした。正直に言うと……目も当てられないような酷いスタートラインでした。」

2021



2020





## 目標値をわかりやすく「見える化」

### 現場の社員の意識が変わった！

#### ◆損益管理体制を構築

損益管理体制を構築し、月次の業績実績と今後の着地予測を見える化。売上目標には達しなかったものの、2期連続の黒字を達成。10年ぶりの決算賞与の付与が決定した。

#### ◆賞与規定の見直し

ところが、夏季と冬季の賞与に対しては幹部の間から不満の声が湧き上がった。黒字部門からは「営業利益を出しているのに賞与に反映されない」、かたや赤字部門からは「現場はきついのに他の部門だけ還元されるのは納得がいかない」といったものだった。そこで、一律の賞与を出す月、業績を反映させる賞与の月などを組み合わせて支給するよう、賞与規定の見直しを行なった。

#### ◆幹部会議の継続により 3部門の連携強化

毎月1回の幹部会議の実践・継続により、数字への理解が徐々に深まり意識の高まりが見えてきた。また、縦割り構造が解消され、「3部門まとめて1つの会社」という意識が定着してきた。人手が足りない場合はほかの部門に応援要請を行うなど、売上損失機会の減少につながっている。他部門が不足するところは（売上、人員配置等）連携して、サポートできる体制になりつつある。



#### ◆林産現場別の生産性の見える化・単価交渉

林産部門の2現場の生産性を分析・予測したうえで、実績を見える化。石川山（架線・皆伐）・安岡山（車両・皆伐）、ともに予測値を実績が上まわり、生産性の向上を成し遂げた。

さらに、林産部門に関しては元請けの森林組合に単価交渉を実施して、1現場単価10%の改善に成功する。その後、現場が変わるごとに単価交渉の場を設けることになった。

■小川社長「生産性が見える化で、現場の社員の意識が変わりました。それまでも1日にどれくらいという目安は一応あるにはありましたが、社長が決めた数字を班ごとに発表するだけで、社員は『そつなんだ』くらいの感覚だったと思います。

生産性を分析して、数字を予測し、それを内藤さん（NBC担当コンサルタント）が『トラック●台分』と表現してくれたのが、とてもわかりやすく好評でした

し、一気に皆の理解が深まったと思います。たとえば、1人7立米を目標値にして3人で、21立米。キリよく20立米とすると、トラック1台が約10立米なので、トラック2台分まで目標を達成できません。」

■NBC内藤「毎月、業績資料と着地予測を幹部の方たちにお見せすると、皆さん『やっぱり、いいね！』などと反応してくださいました。幹部以外の社員の方からも、『勉強会でその具体的な目標の話聞いてから、1本でも多く伐つて帰ろうと考えるようになりました』という言葉をいただきました。そういう一人ひとりの変化が数字に表れてきたのだと思います。」



NBCコンサルタンツ株式会社  
内藤 晃大



## 地道な改善活動の継続と 未来を担う人財の採用



### ◆損益管理体制、幹部会議、

#### 林産現場別生産性の 見える化を継続

損益管理を継続し、幹部を中心として毎月の目標・実績・着地予測などの数字を共有した。その結果、売上目標は未達成ながら、3期連続の黒字着地。

毎月1回の幹部会議を継続的に実施。幹部の意識向上が顕著となり、連携力が一層強化された。

また、幹部で議論を重ね、会社の方向性を決める経営理念・部門理念を策定した。これは創業以来

初めてのことだったという。

林産現場別の生産性の見える化も引き続き行い、実績を共有。

桑名山(車両・皆伐)・安岡山(車両・皆伐)、ともに予測値を上まわる実績で、皆伐案件7・0の生産性をクリアした。

### ◆賞与の査定期間を変更

小川社長主導で、賞与規定の見直しも継続中。今後、人事評価シートを改善し、査定期間の変更など査定ルールの見直しを予定している。

### ◆広報活動を強化して 積極的に情報発信

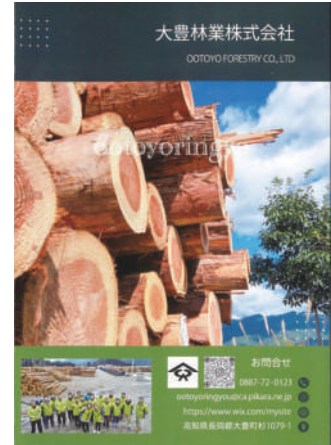
新たに情報発信プロジェクトが始動。ホームページの作成に始まり、インスタグラムの活用、さらには会社案内のパンフレット作成と、広報活動に力を入れたことで大きな成果に結びついた。これまで外部から見えづらかった情報を公開して、積極的にPRした結果、女性を含む5名を採用。長年の課題であった若手社員の増員に成功した。







2022年から公開されているホームページと新しく作成された会社案内パンフレット。InstagramなどのSNSでも日々の様子などを発信している。



■小川社長「今年から、幹部会議は幹部だけではなく全社員14名が出席して実施しています。数字に関しては私が作成していますが、幹部が持ちまわりでその説明を行います。また、業務の担当制を始めたことで、主体的にいろいろな意見が出るようになってきました。

たとえばICTや健康管理、ドローンなど2人1組の担当にして、2人で情報共有したうえで、どちらかは会議に参加するようにしています。担当は強制ではないので、今のところ、若手中心ですが、こういう活動を通して連携が強化されたのを実感しています。

人手が足りない場合なども、社員が自分たちでその場で考えて調整できるようになりました。以前ならあり得ない、まったく考えられなかったことです。」





# 社風アンケート結果の詳細な分析で 組織風土改革の成功と浸透が明らかに

地道な取り組みの継続により、3期連続の黒字着地。

確実に、成果へと結びついてきている。とりわけ、社風には際立った変化が見られる。

社風アンケートの結果を読み解き、2年前と比較・分析してみると、組織風土の明らかな変わりようが認められる。

## ●全体総括

会社の活性化は全項目で数値が大きく向上。

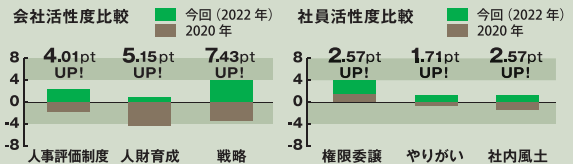
社員の活性化に関してもすべての数値がアップしている。

社員の意識分布では、以前は自分たちの組織を

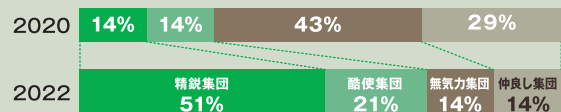
「無気力集団」とする回答が43%にのぼったのに対し、

そのように答える社員は大幅に減少。

今では、2人に1人(51%)が「精鋭集団」と自認している。



### 社員の意識分布



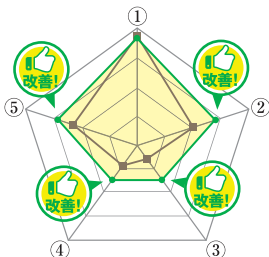
## 社風アンケートに対するポジティブ回答の変化

■ 今回実施データ (2022年6月)

■ 前回実施データ (2020年6月)

### やりがい

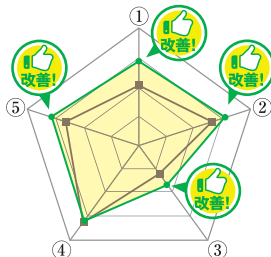
- ①当社で働けてよかったと思っている
- ②自分の目標や将来像を具体的に描いている
- ③当社の仕事のやり方には工夫が足りないと思う
- ④当社の社員は勤勉である
- ⑤今の仕事はおもしろい



地道な改善取り組みの成果が明らかに!

### 権限委譲

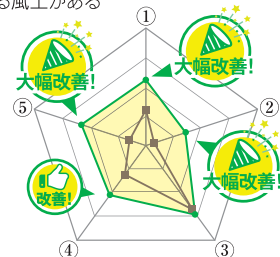
- ①社員の意見・判断を受け入れる組織風土である
- ②自分の業務範囲が明確である
- ③指示命令系統があいまいだと感じることがある
- ④自分の直属の上司を信頼している
- ⑤能力を発揮できる十分な職務や権限を与えられていない



元々高かった数値が、さらに改善

### 人財育成

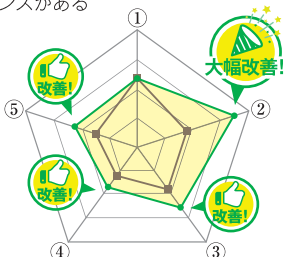
- ①社員の意欲向上とスキルアップができる社内体制である
- ②次のリーダーが育ており、組織力に不安はない
- ③上司は頻繁に相談できる場を設けてくれる
- ④部下の育成に熱心な管理者が多い
- ⑤社員は会社の課題を理解し、それを自ら改善する風土がある



前回調査時以上の数値に大幅改善!

### 人事評価制度

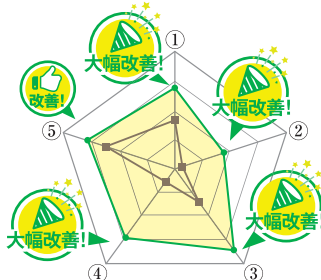
- ①自分の給与は会社の利益に貢献した対価だ
- ②何をすれば給与・役職が上がるかを理解している
- ③今の給与・評価制度を理解・納得している
- ④実力・実績がある社員が公平に評価されていない
- ⑤年齢・性別にかかわらず、昇進・昇給のチャンスがある



制度の見直しを重ねてきた結果が顕著に

### 戦略

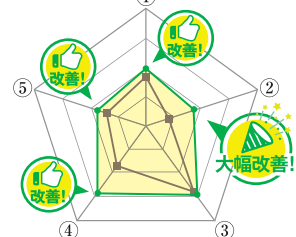
- ①会社の経営理念を理解し、共鳴している
- ②社員や役員の考えにバラつきがある
- ③会社がどの方向に向かうか不安である
- ④新しいやり方を積極的に取り入れる会社だ
- ⑤所属部署・会社の目標を知っている



経営理念・部門理念を新たに設置・公開した効果が如実に表れた

### 社内風土

- ①本音の意見を自由に言い合える職場である
- ②会議は建設的で、改善の方向性がハッキリと決まる
- ③全体的に後ろ向きな言動が目立つほうだ
- ④当社では、良い点よりも悪い点が目立つ
- ⑤社内でのコミュニケーションに不足を感じる



幹部会議を継続的に実施してきたことでポジティブな影響が広がっている





社風が劇的に改善した今でも、当然のことながら、課題がゼロになっただけではない。修繕費に関する課題もそのひとつ。設備の修理にかかるコストが大きく、修繕コストがかさむ設備の売却も行ってきたが、利益を圧迫する状況が続いている。小川社長は今後、社員の設備保全に対する意識の向上を

図るなど、根本的な対策が必要になるだろうと思案している。

■小川社長「林業では設備が1台壊れても、非常に大きな金額になってしまいます。メンテナンスの知識不足を補うために研修を実施するなど、いろいろな取り組みを進めてきたのですが、なかなか改善が見られませんでした。最近、ようやく社員の間にこんなにも費用がかかっているのだという認識が広がってきたところです。」

日々のメンテナンスが賞与の原資に結びつくのだと、いかに理解してもらおうかが課題です。」

また、採用・広報活動の強化がきっかけとなって入社した新人の中にはすでに退職者が発生。若手社員をどのように受け入れ、いかに定着率を高めていくか。

人財育成の仕組みの構築を今後最重要課題と位置づけている。そこで、実務的な負担を大きく軽減する新たな取り組みを計画している。



■小川社長「今年度の目標は、『仕事の見える化』です。人財育成にかかる負担を少しでも減らすために、業務マニュアルの作成を進めています。現在、仕事上の画像から文章を起こしているところです。作業はかなり大変ですが、入社したときに、マニュアルがあれば仕事の流れを把握しやすくなるでしょう。指導する側の社員にとっても、こういうことを教えるというのが理解しやすくなり、意識の統一が図れます。」

一方、自社の建物の保有も視野に入れていく。社会的・対外的な信用を高めるのに役立つのはも

ちろん、職場環境の整備・改善に結びつくに違いない。

■小川社長「現在の事務所は狭くて、社員が入りやすくなることもあまりありません。現場に向かう前にタイムカードを押しに行くだけで、なかなかコミュニケーションをとることも容易でないような現状なのです。大きなものでなくてもいいので、会社の建物を建てたいと考えています。」

世界有数の森林国である日本において、森林は産業的な側面だけに留まらず、地域の環境保全に大きく貢献するなど多面的な機能を有する貴重な資源となっている。林業はその未来を担う、大きな事業でもある。森林資源を最大限に活用したうえで、循環型の仕組みをつくり、持続可能なビジネスにしていくことができます。求められている。

この豊かな森を次世代に受け渡すために——これからも大豊林業は木を育てるように、丁寧な時間をかけて人を育みながら、改善の取り組みを続けていく。

せっかく入ってくれた若手社員——。  
どうサポートし長く活躍いただくか!?



# コンサルタント EYE

今号掲載企業様の担当コンサルタントより  
ご支援の現場で感じたことをお伝えします



左から順に、NBC内藤、小川社長、NBC紅本

## NBC コンサルタンツ株式会社

### 内藤 晃大 Naito Akio

産業機器の法人営業、旅館の運営会社を起業後、NBCに入社。

林業・自動車整備業・営業代理業・旅館業・製造業などの経営基盤の安定化のために、  
経営計画策定・経営計画運用支援を行う。

経営者や社員に寄り添い、少し背伸びした目標に向けて伴走する支援が定評を得ている。

ご支援当初、当社は3期連続の赤字で、社員間の連携もほぼありませんでした。今号でご紹介のとおり、ご支援スタートから3期連続の黒字を達成、また社員間の連携が図れてきています。

この3年間——、数々のドラマがありました。本音でぶつかり合う瞬間、組織が一丸となった瞬間、経営理念が出来上がった瞬間、本気で部下育成を決意した瞬間、これまでなかった情報発信プロジェクトが始動した瞬間など——。

さまざまなシーンを思い起こしては、「やはり、会社の業績と社内体質は表裏一体の関係にある」と強く感じる次第です。

「なんとかこの会社を良くしたい」という先代の意志を引き継ぎ、覚悟をきめられた小川社長をはじめ、幹部や社員のみなさまの改革への取り組みがあつてこそ、今の大豊林業様があります。

大自然相手の現場作業後、幹部のみなさまが疲労困憊であることは想像に難くありません。それでも、17時30分から約2時間の会議を定期的に開催し、そして継続してくださいました。その結果、現在では、自部門だけでなく他部門、会社全体、そして部下育成に想いを巡らせ、一つひとつ丁寧に行動してくださっています。

大豊林業様のさらなる成長に向けて、これからも精一杯ご支援を続けていきます。