

インフレ・人手不足時代の森林・林業 —現場データから考えるこれからの課題—

リサーチ&ソリューション第2部
安藤範親・多田忠義

本日の内容

エグゼクティブサマリー p2

【第Ⅰ部 導入：外部環境の整理】 p3～11

1. インフレと人手不足の日本経済 p4～7

2. 森林資源と木材需給 p8～9

3. 政策の方向：新たな森林・林業基本計画 p10

第Ⅰ部のまとめ p11

【第Ⅱ部 森林組合アンケート結果】 p12～24

1. 森林組合の位置づけと調査の概要 p13～15

2. 森林組合の経営と人材 p16～20

3. 働き方改革とDX／第Ⅱ部のまとめ p21～24

【第Ⅲ部 これからの課題と打ち手】 p25～39

1. 政策目標(KPI)と調査からみる課題 p26～28

2. 課題と打ち手の検討 p29～33

3. 打ち手の詳細 p34～38

4. まとめ p39

本日のまとめ：現場DXと高付加価値化で「賃上げ原資」を確保することが不可欠

- 処遇改善を続けるには、賃上げの「原資」を生み出す経営への転換が欠かせない。
- 現場DXで限られた人手を生かし、用途別販売と価格転嫁で追加費用を差し引いた収益を高める。
→ その成果を処遇と再造林に還元し、伐って・使って・植える森林の循環を維持する。

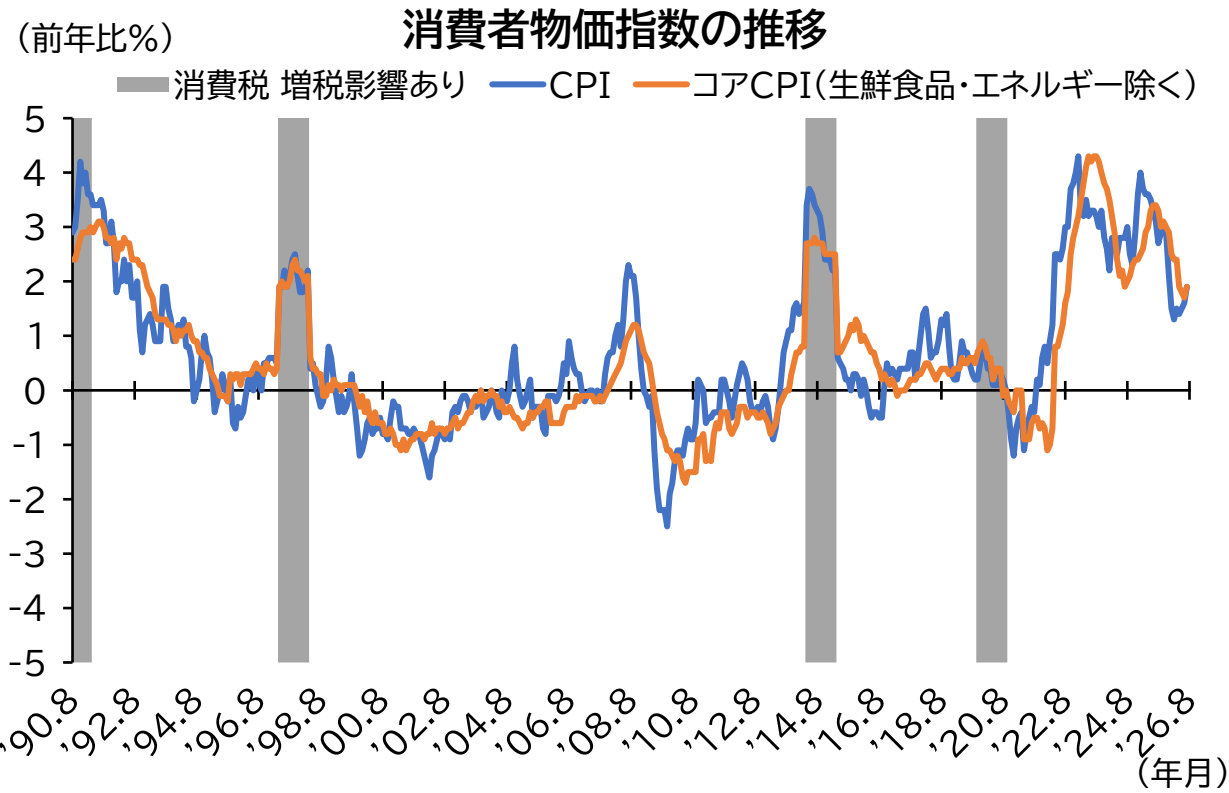
本日の議論の流れ

	要点	示唆
第Ⅰ部 外部環境	賃金・物価は上昇し、人手不足は常態化。一方で木材需要と材価は伸びず、コスト高と単価安の板挟み	賃上げ原資をどう生み出すかが経営の中心課題に
第Ⅱ部 組合の実態	過去3年間に98%が賃上げを実施。しかし事業利益は2年連続で減少し、現業職員では離職が採用を上回る。現場報告・生産管理などの導入は1割程度	処遇改善を続けるための収益力と、定着・省力化が追いついていない
第Ⅲ部 打ち手の土台	定着と技能の継承を支える職場づくり、現場データを業務改善と採算管理に使う現場DX	限られた人手で回る現場をつくる
第Ⅲ部 4つの打ち手	①林地集約 ②用途別販売と全木集材 ③広葉樹 ④データに基づく価格交渉	原資を確保し、処遇と再造林に還元する

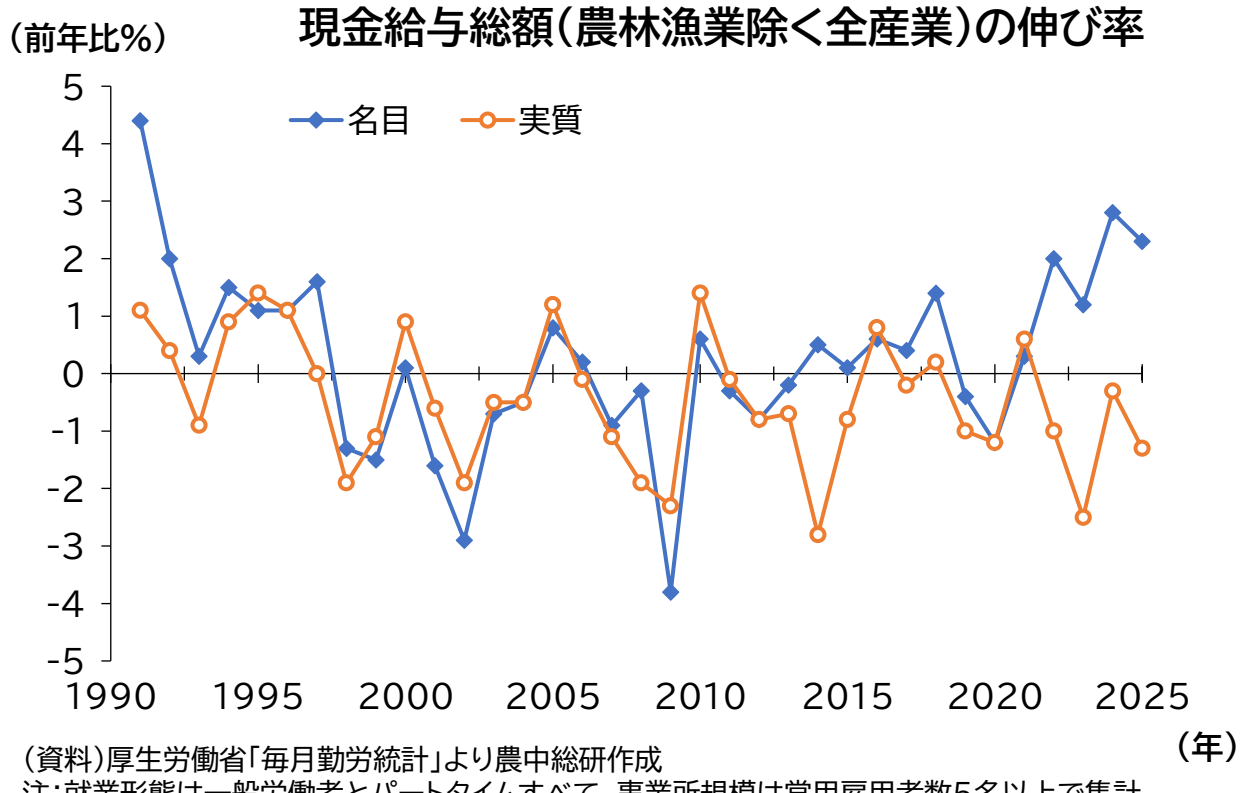
第Ⅰ部 導入：外部環境の整理

(1) 名目賃金の上昇が続き実質賃金も足元で改善：賃金上昇に対応できる収益の確保が急務

- 賃上げ率は3年連続で5%前後。中小組合4.69%。
 - 最低賃金：2023年度1,004円→2026年度答申1,177円、3年で173円(+17.2%)上昇(10月以降順次発効)。
 - 政府目標は1,500円。林業・木材産業の賃金・給与水準にも影響。
- 実質賃金も2026年7月速報で前年同月比2.4%増(7か月連続プラス)。



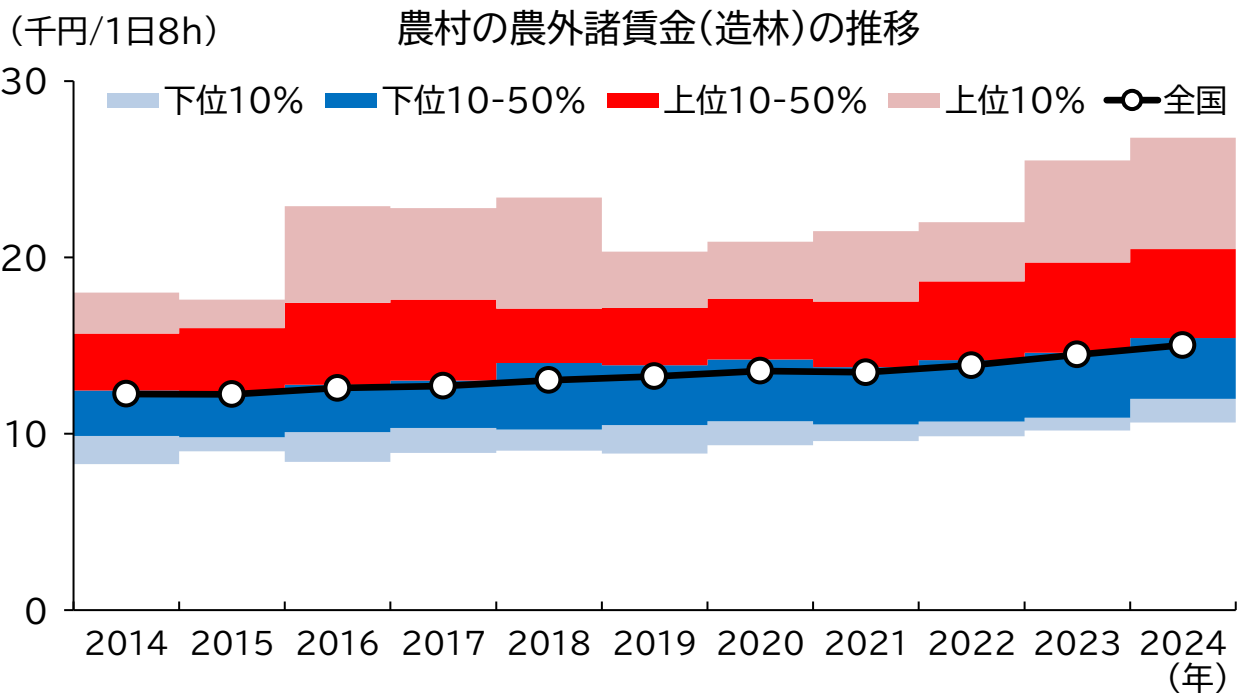
(資料)総務省「消費者物価指数」より農中総研作成



(資料)厚生労働省「毎月勤労統計」より農中総研作成
注：就業形態は一般労働者とパートタイムすべて、事業所規模は常用雇用者数5名以上で集計。

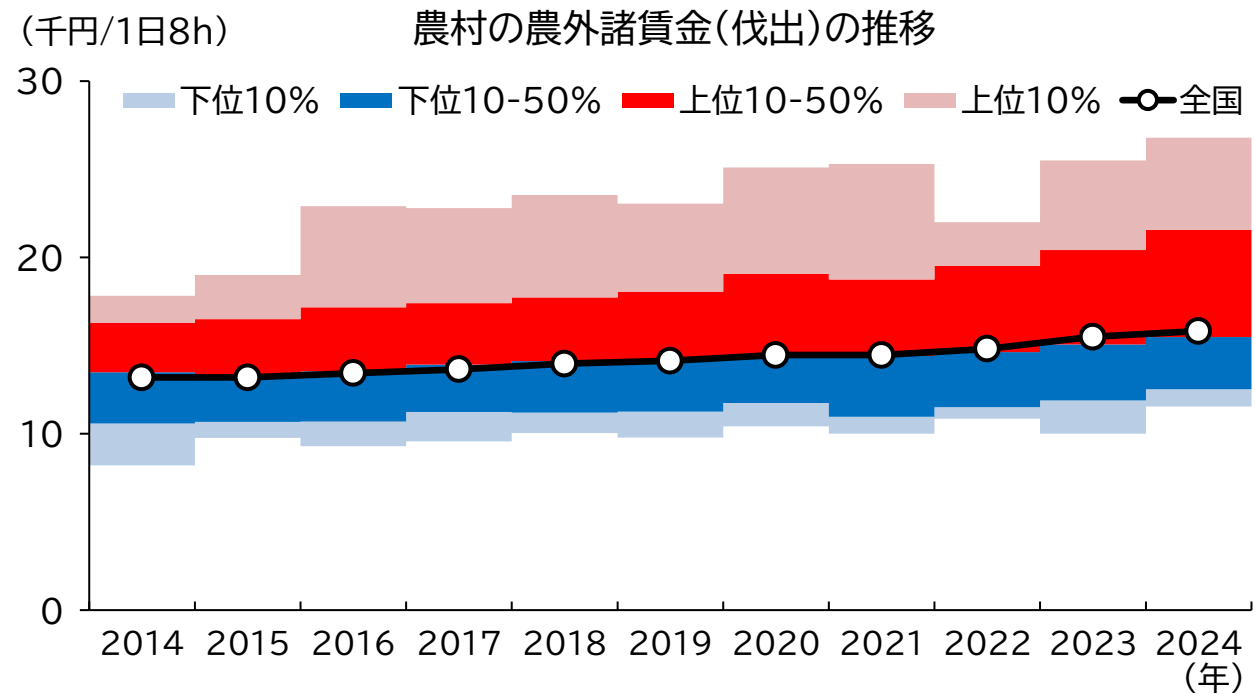
(2) 林業の日給は近年おおむね年2～4%上昇

□造林、伐採作業の日給は、都道府県によって差があるものの、全体として近年はおおむね年2～4%上昇。



(資料)森林・林業統計要覧(原典は全国農業会議所「農作業料金・農業労賃に関する調査結果」)
を基に農中総研作成

(注)47都道府県の値を高い順から並べ、上位4～5都道府県を上位10%と表現している。

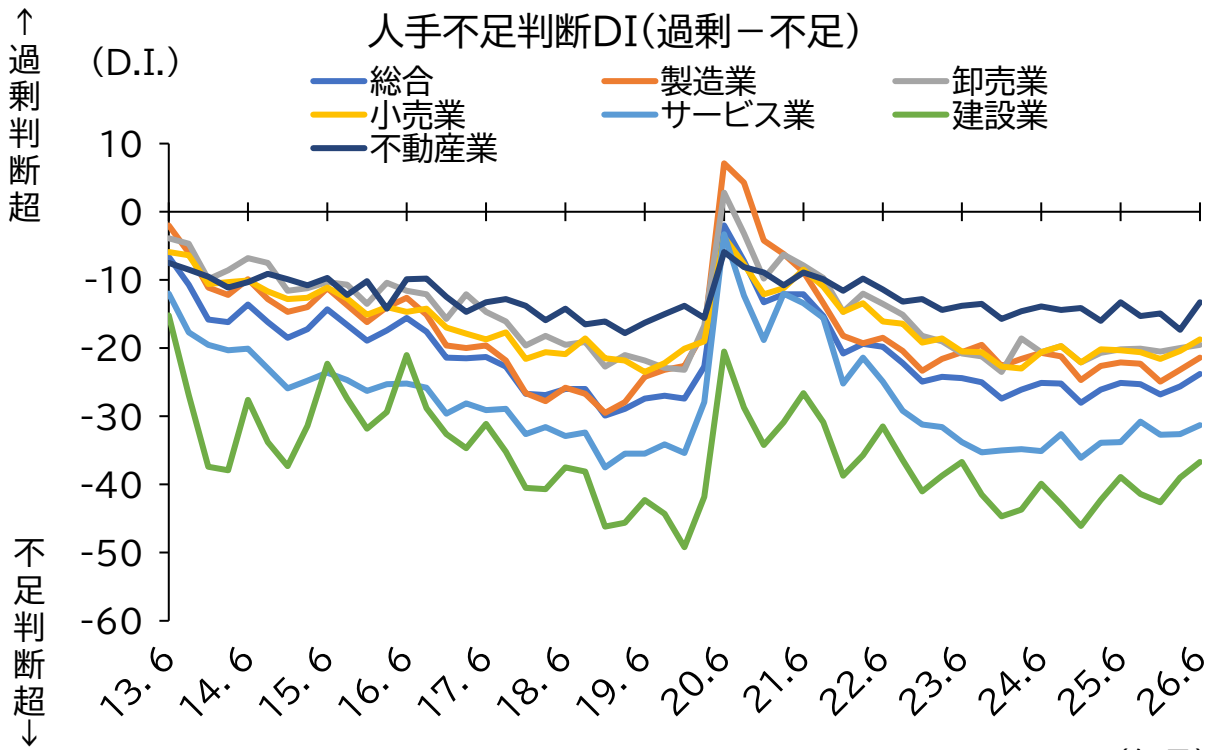


(資料)森林・林業統計要覧(原典は全国農業会議所「農作業料金・農業労賃に関する調査結果」)
を基に農中総研作成

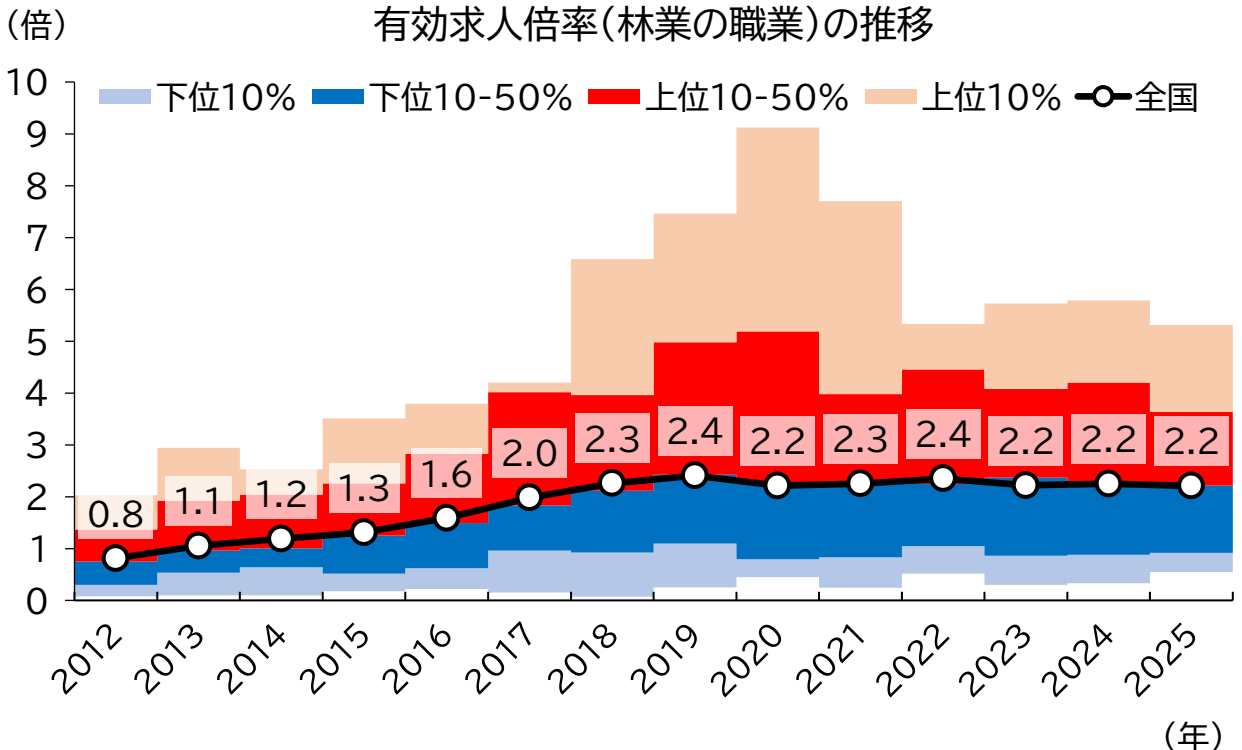
(注)47都道府県の値を高い順から並べ、上位4～5都道府県を上位10%と表現している。

(3) 人手不足が常態化：林業の求人倍率は2倍台高止まり、他産業との処遇格差が採用の壁に

- 信用金庫の顧客に対する景気動向調査では、調査対象の全業種で人手不足感が継続。
 - 不足と回答した企業数が、過剰と回答した企業数を上回る状況(＝不足判断超)が継続。
- 林業の有効求人倍率は、地域差が大きいものの、全国では2.2～2.4倍で高止まり。
- 採用では、他産業との処遇・労働環境の比較を意識する必要がある。



(資料)信金中金総研「景気動向調査」を基に農中総研作成 (年月)

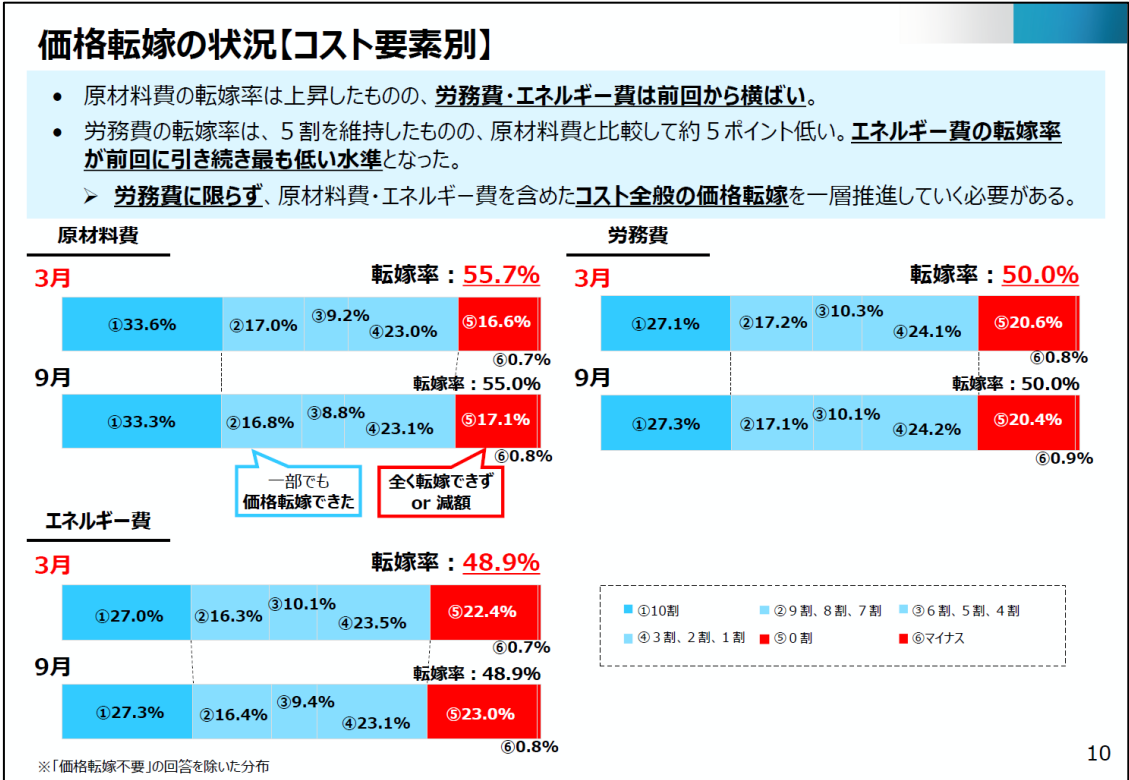


(資料)厚生労働省「職業安定業務統計」を基に農中総研作成
注:47都道府県の値を高い順から並べ、上位4～5都道府県を上位10%と表現している。

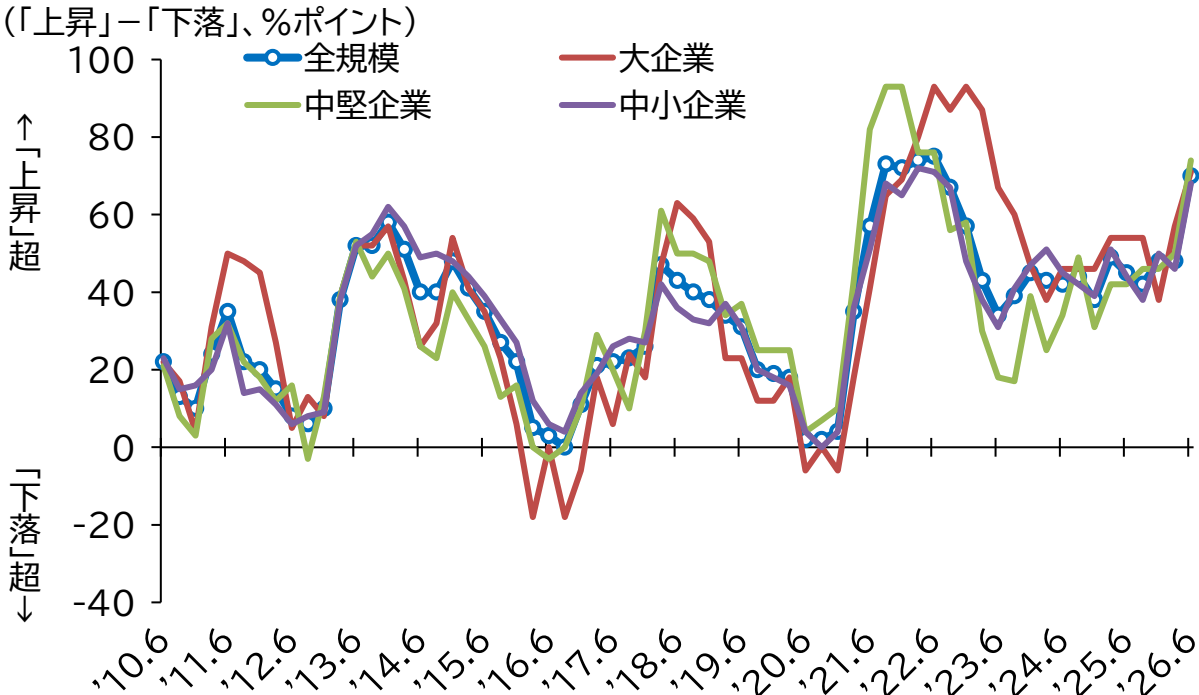
(4) 労務費の価格転嫁率は50%止まり：コスト高が収益を直接圧迫する構造

- 労務費の価格転嫁率(上昇分に占める値上げ反映額の割合)は50.0%。賃上げ原資の確保は中小企業に共通する課題。
- 木材・木製品製造業(製材工場、合板工場等)による原料(原木、燃料、接着剤などの製造原料)仕入価格の上昇を回答する企業が多い。

コスト要素別にみた価格転嫁率(%、2026年3月分調査)



仕入価格判断(木材・木製品製造業)

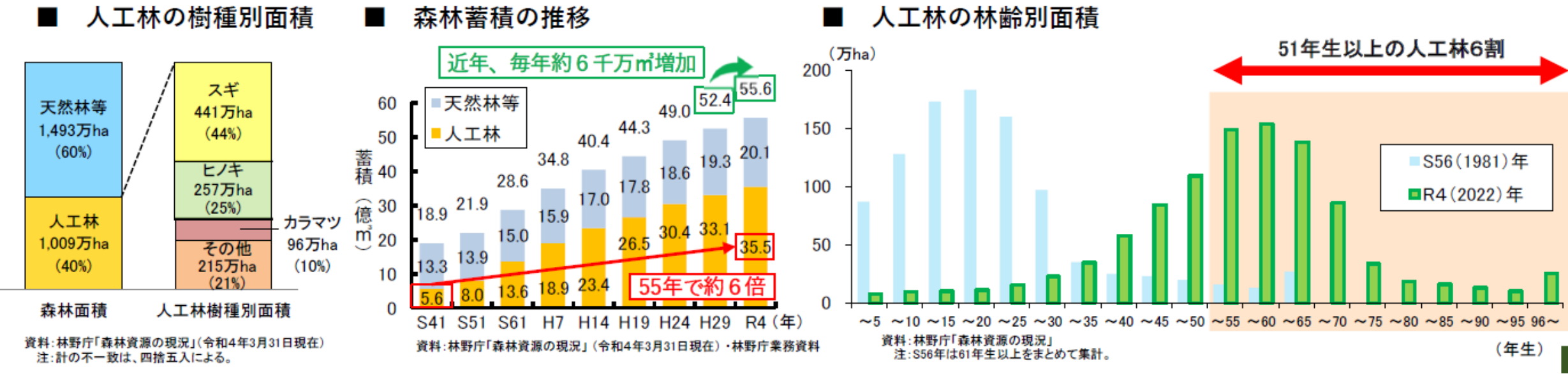


(資料)中小企業庁「価格交渉促進月間(2026年3月)フォローアップ調査結果」より抜粋
注：価格交渉が行われた割合は90.7%、「価格交渉不要」の回答を含めた場合は64.9%。

(資料)日本銀行「全国企業短期経済観測調査」より農中総研作成 (年月)

(1) 人工林面積の約6割が51年生以上：利用期の到来と同時に再造林の維持が問われる

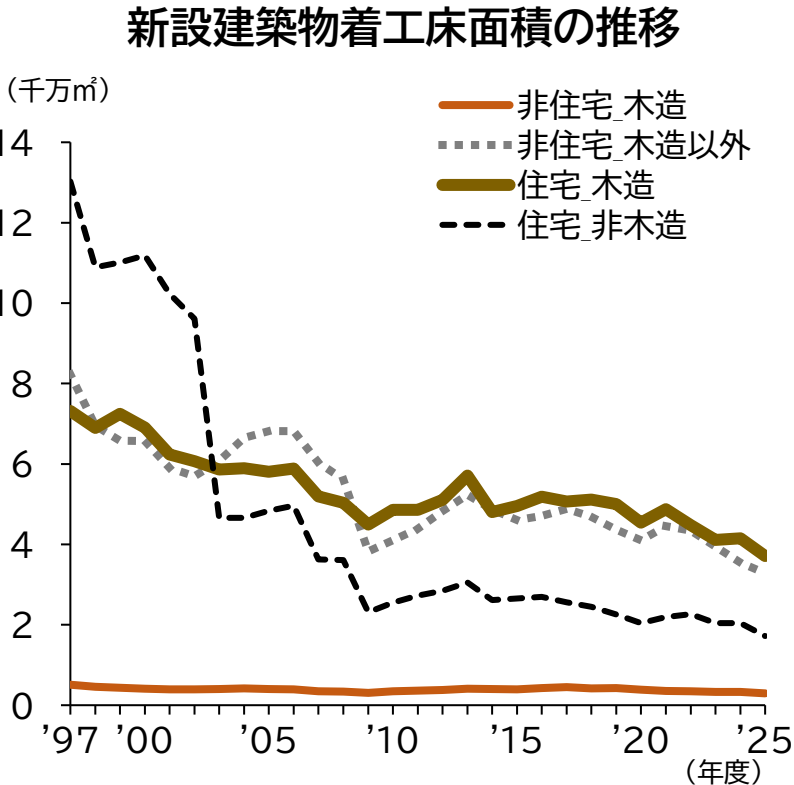
- 人工林面積の約6割が51年生以上。本格的な利用期を迎えている。
 - 資源が「使える」状態になったことで、同時に「伐ったあとをどうするか」という問いに直面。
 - 伐って・使って・植える循環を維持できるかが、これから数十年の森林・林業・木材産業に影響。



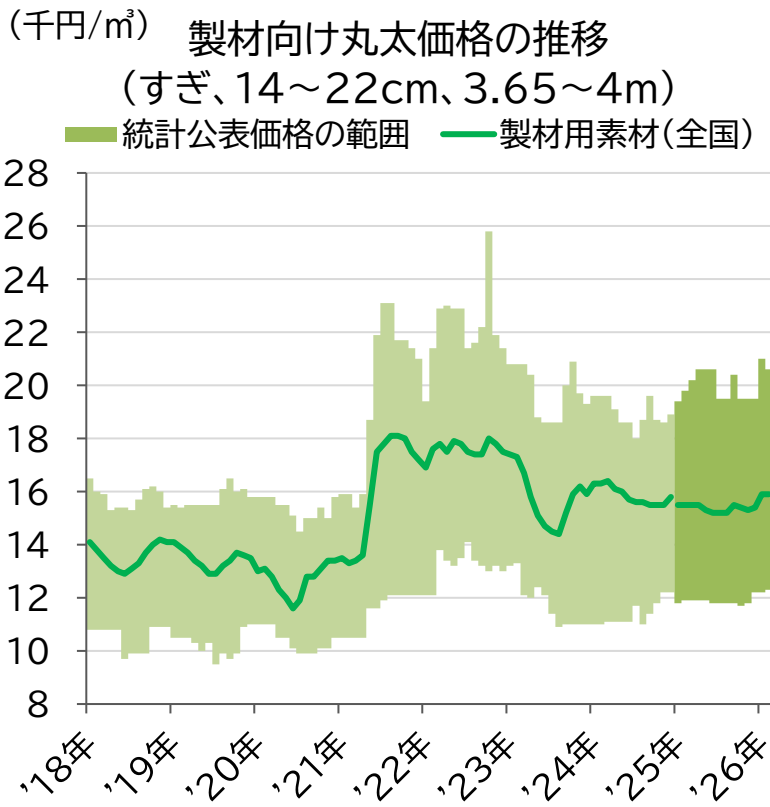
(資料)林野庁「森林・林業・木材産業の現状と課題」より抜粋

(2) 住宅市場の縮小で木材需要・材価は低迷：コスト高と単価安の板挟み

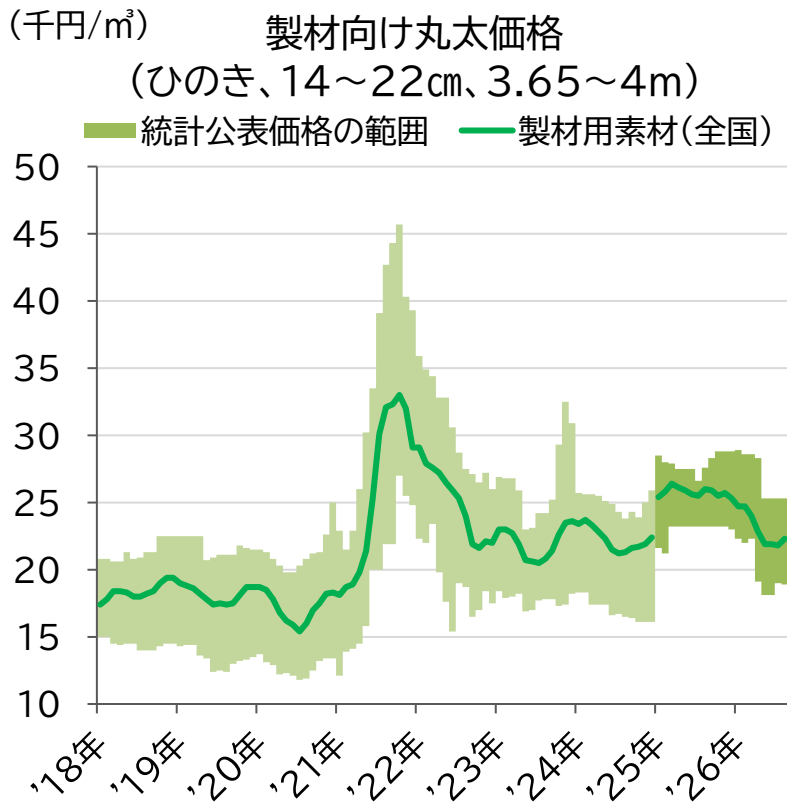
- 新設建築物の着工床面積は減少傾向。特に住宅市場の縮小が木材需要量の減少に大きく影響。
- コストは上がる中、材価が伸びなければ賃上げ原資の確保は難しくなる。



(資料)国土交通省「建築物着工統計」を基に農中総研作成



(資料)農林水産省「木材需給報告書」、同「木材価格統計」より農中総研作成
注:公表された道府県価格の上下限範囲を図示した。2025年とそれ以前で調査対象が変わったため接続しないが、公表値をそのまま表示している。



（3）森林・林業基本計画が2026年6月に閣議決定：副題に「森の国・木の街」を明記

- グリーン成長から持続可能な森林経営へと発展させるとともに多様な担い手を前提とする基本計画。
- 2021年計画と2026年計画を比較すると、大きな変化が3点挙げられる：
 - 供給者(川上)起点から需要者(川下)起点の構成に変化、需要の創出による持続可能な森林経営を目指すこと
 - 森林資源量を森林簿由来の積算値から国家森林資源データベースに変更し、森林情報のオープンデータ化推進を明記したこと
 - 目標数値だけでなくKPI(重要業績評価指標:Key Performance Indicator)を初めて設定し、政策目標の達成進捗を定期的(年1回程度)に評価する仕組みを採用したこと

項目単位でみた比較の例

項目	2021年計画	2026年計画	変化のポイント
再造林	「再造林の推進」が独立項目として強調	林業適地のゾーニングから木材取引まで貫き、持続可能な森林経営として明記	発展・強化
新しい林業/スマート林業/林業DX	低コスト化・省力化・新技術導入という概念的な記述	AI、遠隔操作、自動運転、ゲノム育種、細胞増殖苗木などを明記し、技術実装段階の記述に変化	概念段階から技術実装段階へ具体化
生物多様性	「複層林化と天然生林の保全管理等」の一部として明記	「生物多様性の保全等のための多様な森林づくり」として独立・前面化。ネイチャーポジティブを政策目標に取り込む	重点強化
木材利用促進	都市等での木材利用や木質バイオマス利用の促進が中心	二酸化炭素排出削減、炭素貯蔵、LCCO2、SHK制度等による環境価値の見える化を通じて、民間投資や企業行動につなげる政策へ進化	「利用促進」から利用事実を環境価値として「見える化」へ
生活関連分野	「生活関連分野等における木材利用」という項立て	内装材・広葉樹材・付加価値製品等に分散して整理	具体化

(資料)農中総研作成

第Ⅰ部のまとめ：森林・林業を取り巻く4つの変化と本日の問い

- 日本経済はインフレ局面へ移行し、人手不足が継続。
 - 木材需要の縮小と原木価格の弱含みが賃上げ原資を奪う。
 - 新たな基本計画は、生産性向上と需要創出をKPIで毎年評価する。
- 第Ⅱ部の問い：①人材の確保と定着はどうなっているか、②賃上げの原資はあるか ③省力化(DX)は進んでいるか

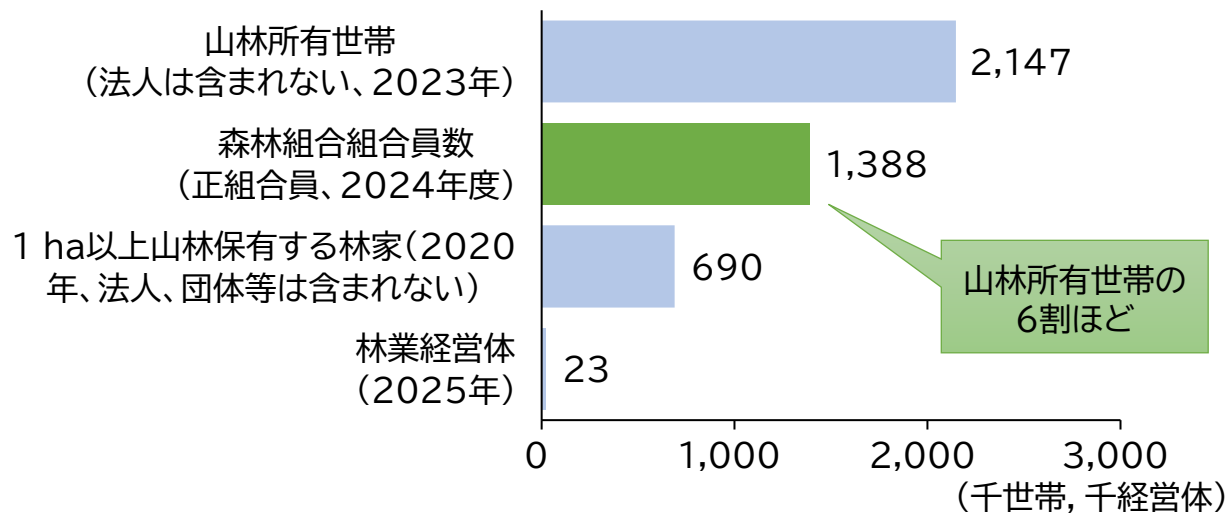
森林・林業を取り巻く4つの変化

	起きていること	森林組合への影響と課題
① 物価と賃金	春闘賃上げ率は3年連続で5%前後、最低賃金は3年で173円上昇(2026年度答申)。実質賃金も足元では改善	処遇改善とコスト増への対応：賃上げをしなければ人が採れない。しかし原資を確保できるかは別問題
② 人手不足	林業の有効求人倍率は2倍台。従事者は4.4万人まで減少、高齢化率25%、労災は全産業の約10倍	採用と定着、技能の継承：他産業との賃金競争と、安全・労働環境の両面での対応が必要
③ 資源の成熟	人工林面積の約6割が51年生以上。伐って・使って・植えるサイクルが問われる	再造林と担い手の確保：素材生産の機会は増加
④ 需要の縮小	新設建築物着工床面積は木造含む全構造で減少。木材需要は伸びず、スギ丸太価格は弱含み。	販売収入と費用の両面の見直し：コスト上昇を材価に転嫁できず、収益が細る

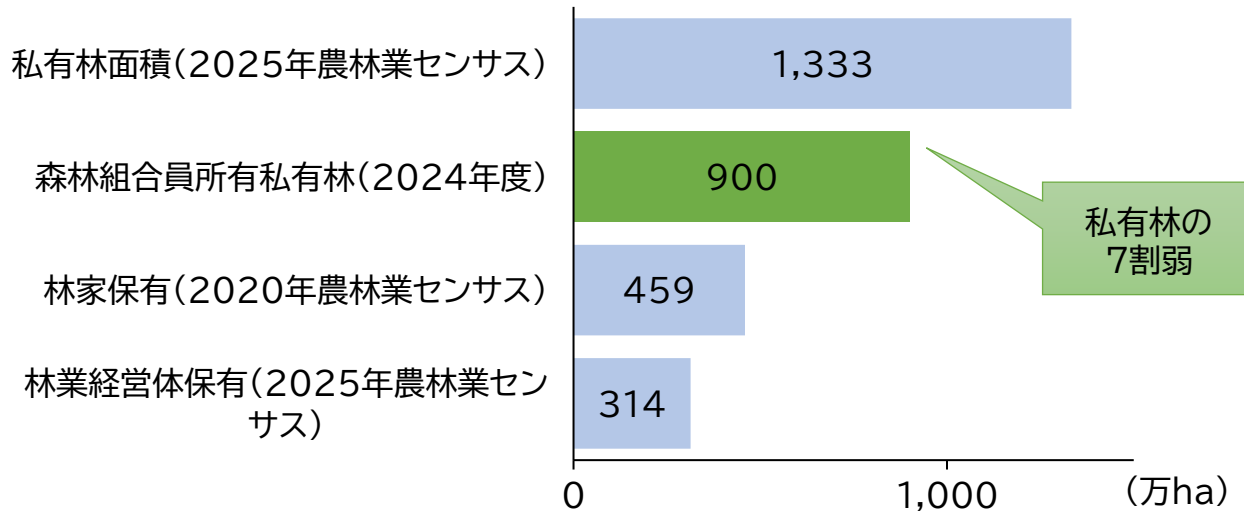
第Ⅱ部 森林組合アンケート調査からみる対応と残された課題

（1）なぜ森林組合に着目するのか：人工造林の約5割・素材生産の約3割を支える存在

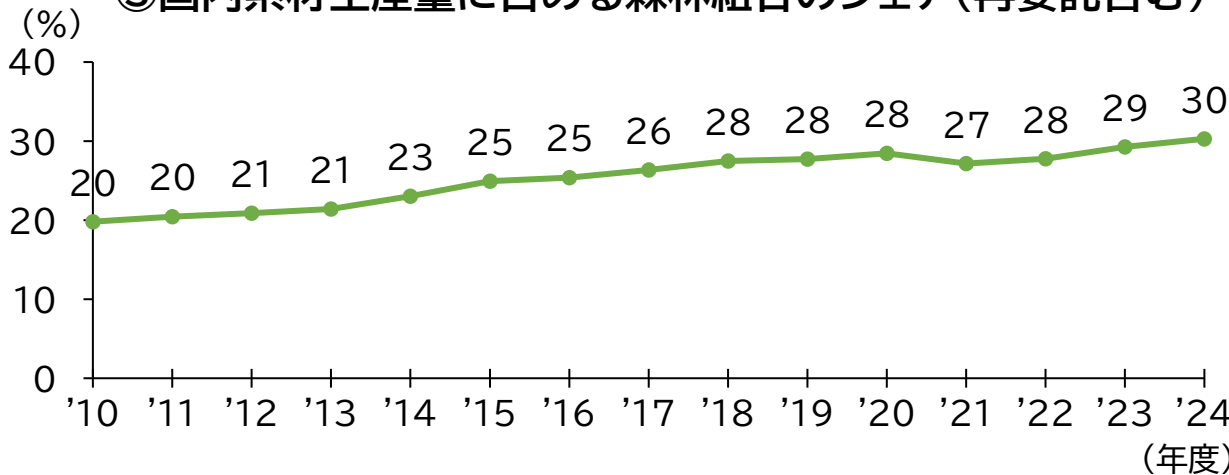
①森林所有者(世帯数)



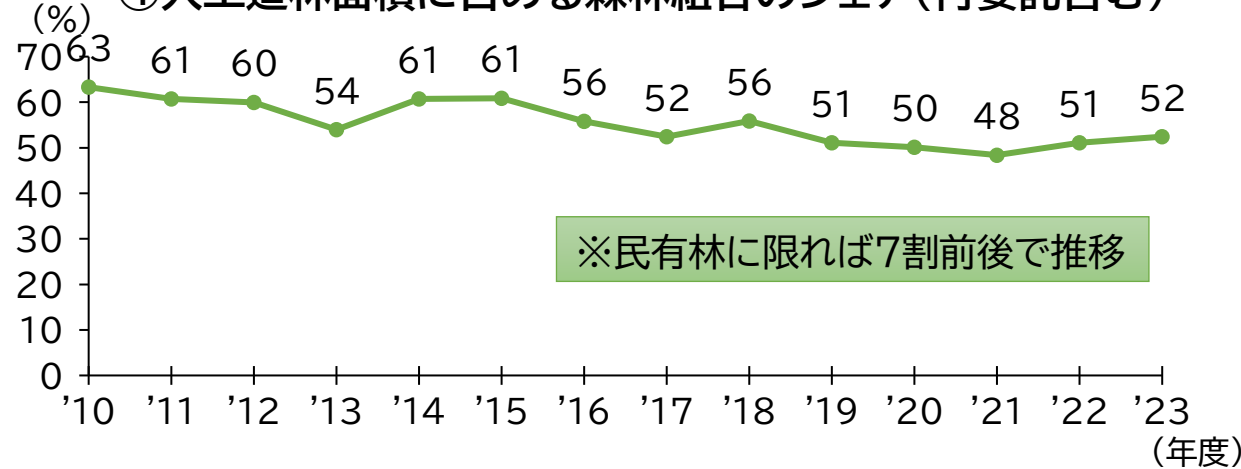
②森林面積



③国内素材生産量に占める森林組合のシェア(再委託含む)



④人工造林面積に占める森林組合のシェア(再委託含む)



(資料)農林水産省「森林組合一斉調査」、同「木材需給表」、林野庁「森林・林業統計要覧(原典:林野庁業務資料)」、国土交通省「世帯土地統計」より農中総研作成

注:③のシェアは、森林組合系統の素材生産量を、木材需給表の国内生産量(用材)で除して算出した。

(2) 調査の概要

- 目的: 森林組合の事業や経営の動向、当面する諸課題などを適時・的確に把握するため。
- 対象: 全国100の組合(2026年3月末時点で森林組合数は601)。多くの組合は、継続調査の対象。
- 実施: 2026年3月。1988年以降毎年実施し、今回は38回目。
- 用紙とWebを併用したアンケート。
- 損益データを複数年にわたって取得済みの組合は98。

第38回森林組合アンケート調査の設問構成

設問	内容	本セミナー
問1	組合の概況(組織・体制、素材生産量、組合業況)	一部
問2	採用活動及び外国人雇用	解説あり
問3	賃上げの実施状況	解説あり
問4	職員の資格・技能の取得状況と支援制度	解説あり
問5	働き方改革・業務効率化(DX)の取組み	解説あり
問6	企業との連携状況(SDGs・生物多様性・脱炭素)	なし
問7	広葉樹の活用にかかる取組み	なし
問8	森林組合・林業の諸課題(自由記述)	なし

全体版は↓

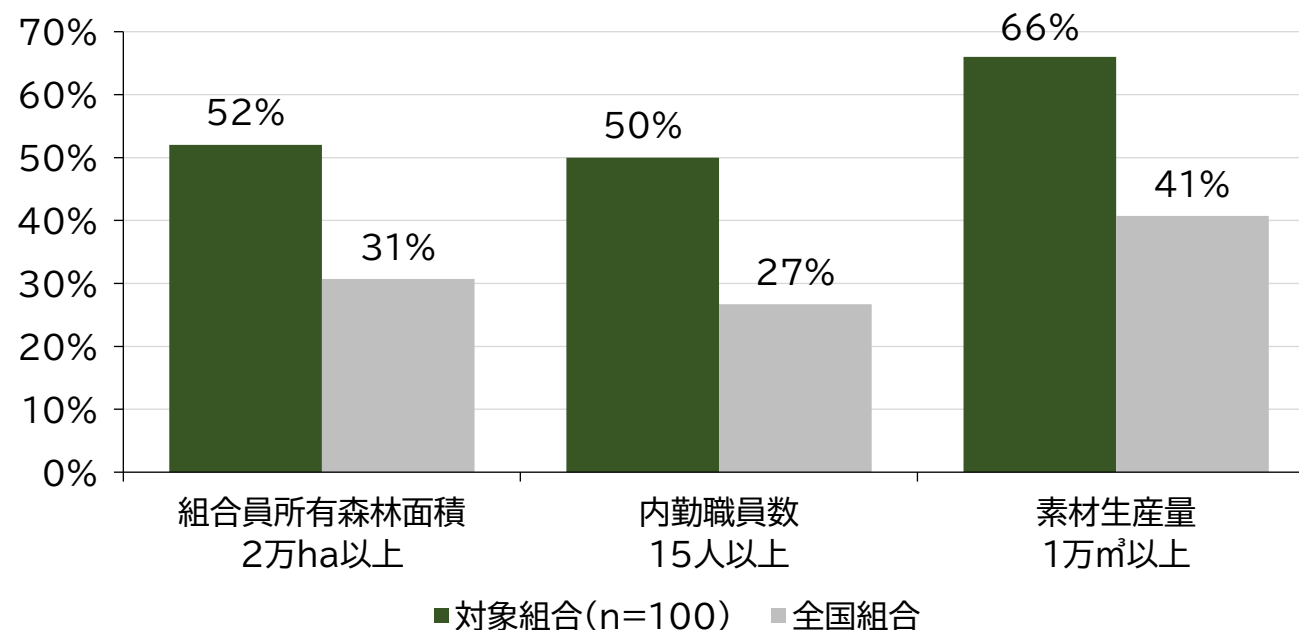
<https://www.nochuri.co.jp/publication/soken/contents/10296.html>

注: 上記に加え、複数の森林組合に対しヒアリングを実施した。

(3) 回答組合の概況（全国組合との対比）

- 回答100組合は、全国の森林組合597組合(令和6年度)と比べて規模の大きい組合に偏り。
- 以下の結果は回答組合の状況であり、全国の組合全体を代表するものではない。

規模別にみた対象組合と全国組合の構成比



(資料)第38回森林組合アンケート、林野庁「令和6年度森林組合統計」。全国組合の分母は、所有森林面積・素材生産量が597組合・513組合、内勤職員数(常勤役員・専従職員数)が591組合。

(1) 組合の姿：職員構成と素材生産

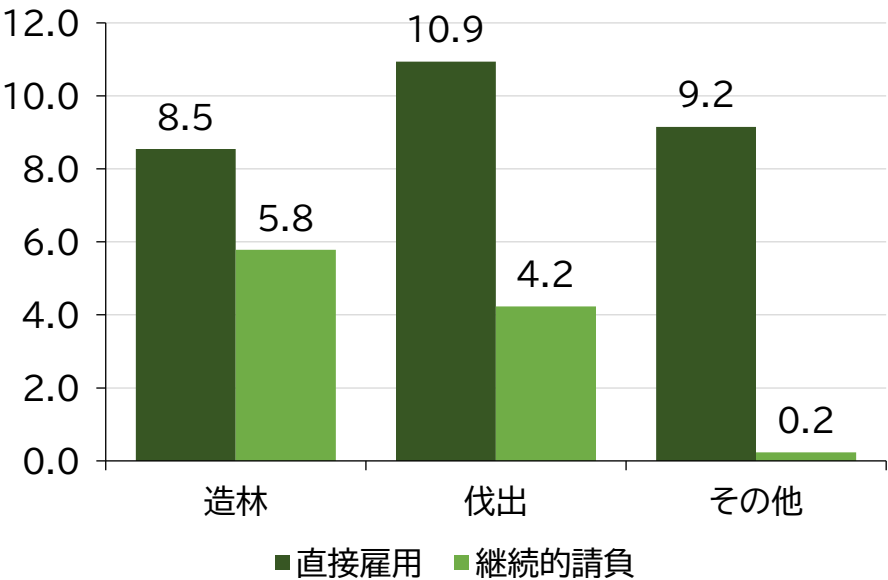
- 造林に対し伐出の直接雇用割合が高い。資源は成熟(p8)しても、素材生産量は前年度比▲2.1%と伸びていない。
- 再造林を進めるうえで、直接雇用と請負班をどう育成・確保・維持するかが鍵を握る。

18.2人
内勤職員(1組合平均)

28.6人
現業職員(直接雇用)

21,916 m³
素材生産量(24年度、▲2.1%)

現業職員数の内訳(24年度、n=100、単位:人)



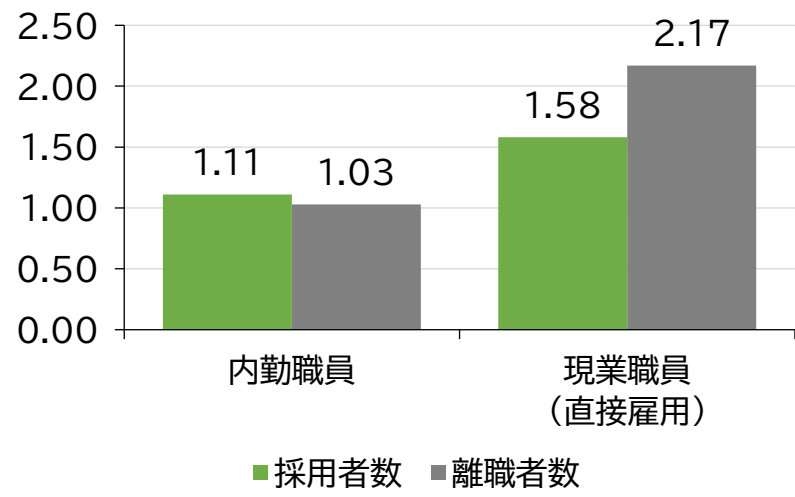
1組合あたり素材生産量(単位:m³)

区分	23年度	24年度	増減率
間伐	8,781	8,319	-5.3%
主伐	13,594	13,598	+0.0%
合計	22,375	21,916	-2.1%
うち木質バイオマス	5,046	5,149	+2.0%

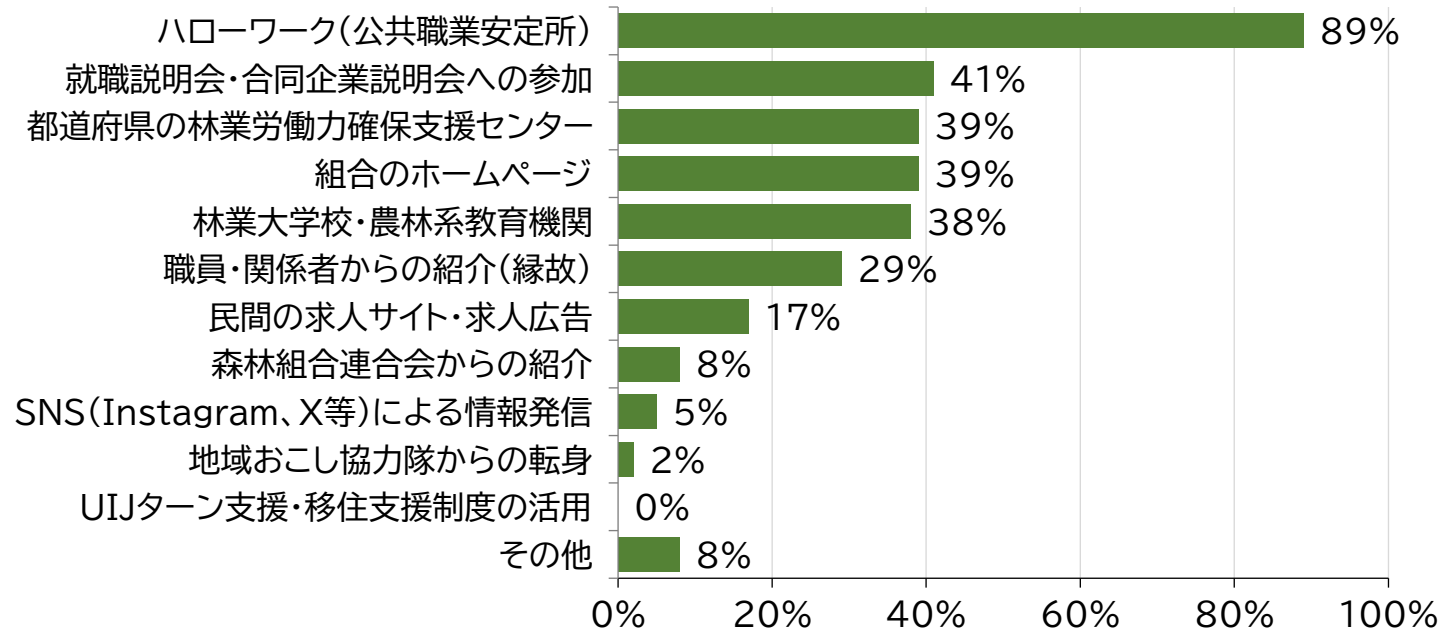
(2) 現業職員は離職数が採用数を上回る：定着率の向上が課題

- 現業職員は、採用者数を離職者数が上回る。
 - 最も採用につながった先はハローワーク(43%)で、林業大学校15%、縁故14%が続く。
 - 他産業が民間の求人サービスへ移るなか、森林組合も複数の募集経路を活用している。
- 入職後の早期離職が課題として挙げられた。人材定着に向けた対策が必要。
 - ヒアリングでは「人はいったん集まるが定住していかない」という声が聞かれた。

採用者数・離職者数の平均
(24年度、n=100)

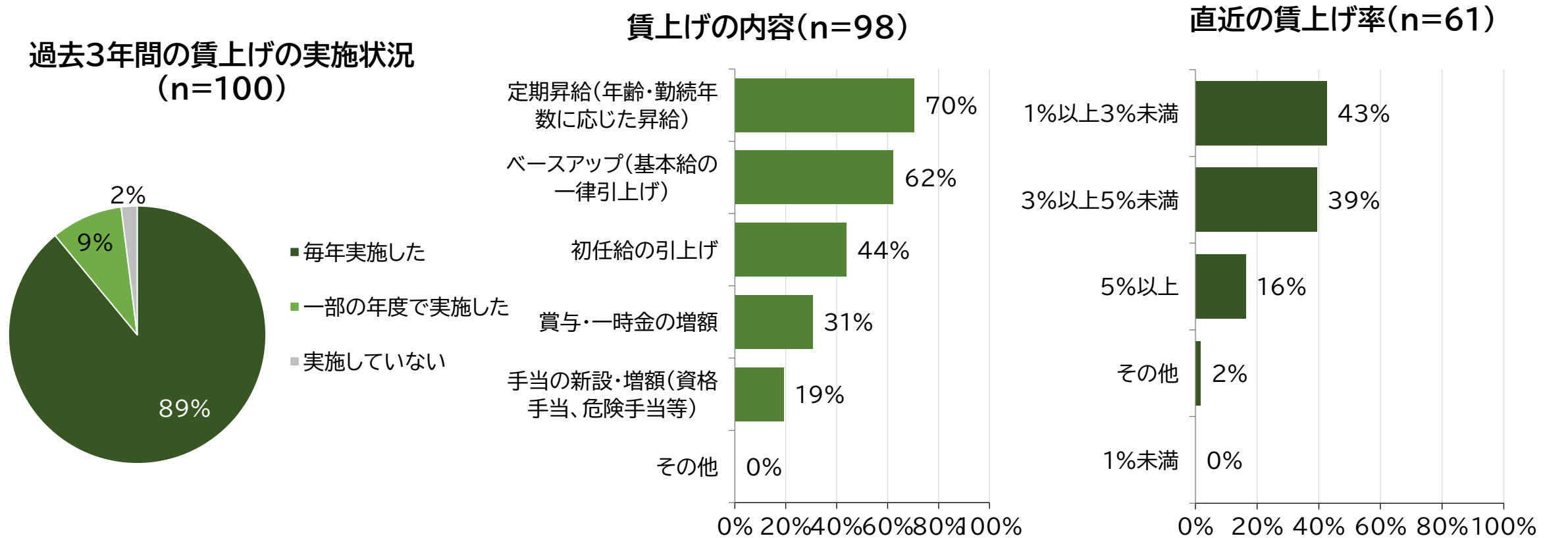


職員の募集方法・募集先(n=100、複数回答)



(3) 過去3年間に98%の組合が賃上げを実施：継続できる原資の確保が課題

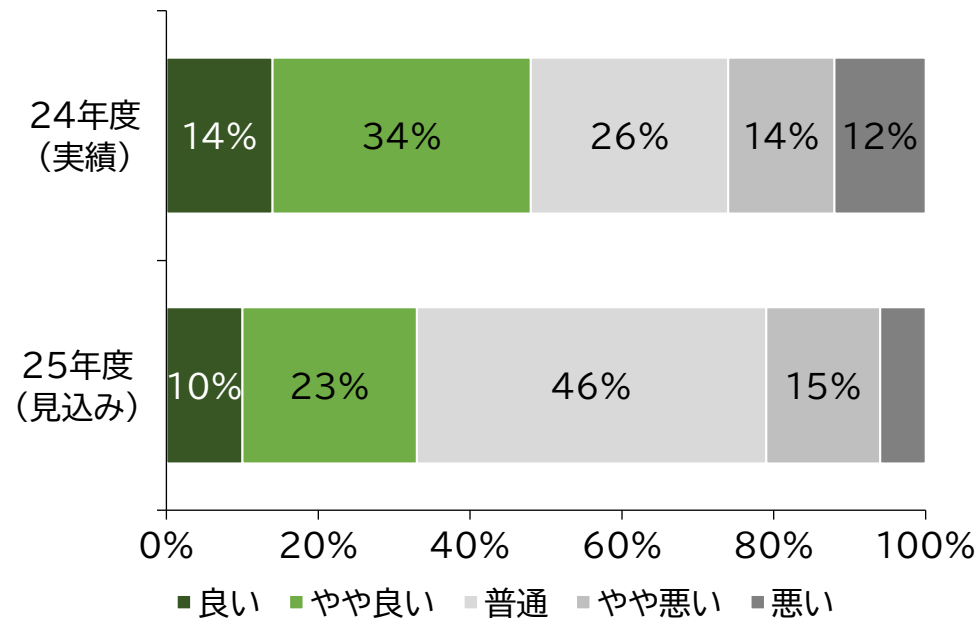
- 過去3年間では毎年実施89%＋一部の年で実施9%＝98%。賃上げの内容は定期昇給70%、ベースアップ62%。直近の賃上げ率は「1%以上3%未満」43%、「3%以上5%未満」39%が中心。
- ヒアリングの要旨：給料表の一部等級が最低賃金を下回るようになり、大きく引き上げた。原資は木材取扱量の増加で吸収し、山主への手数料は据え置いている。



(4) 2年連続の事業利益減少：賃上げ原資の確保が今後の課題

- 24年度の業況は「良かった」「やや良かった」を合わせて48%、25年度見込みは同様に33%で後退。
- 損益では事業管理費が緩やかに増えるなか、事業利益は2年連続で減少し、24年度は19組合が事業利益の赤字となった。材価の弱含みや価格転嫁の難しさ(p7・p9)も、原資確保に向けた課題。

組合業況(n=100、単回答)



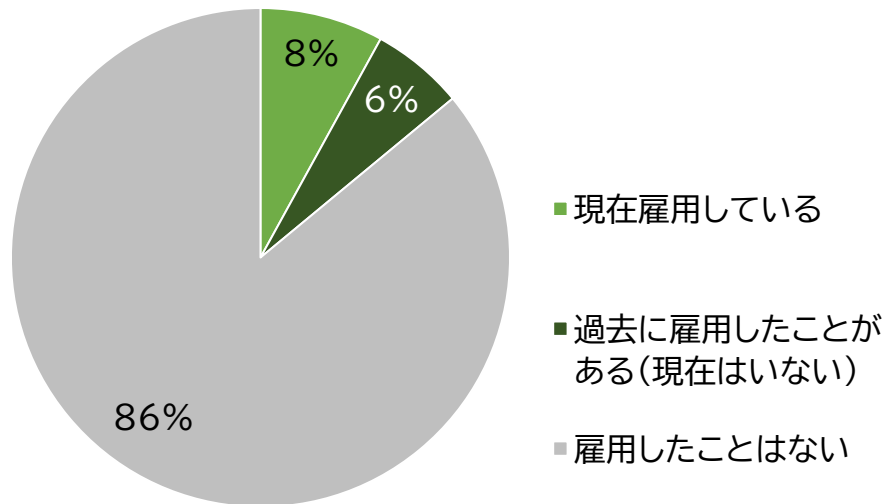
直前3事業年度の損益(n=97、単位:千円)

区分	22年度	23年度	24年度
事業総利益	186,126	171,888	172,101
事業管理費	147,402	148,028	149,384
事業利益	38,725	23,860	22,717
経常利益	42,723	28,344	25,782
税引前当期利益	43,817	28,234	28,316
事業利益の赤字組合数	7組合	18組合	19組合

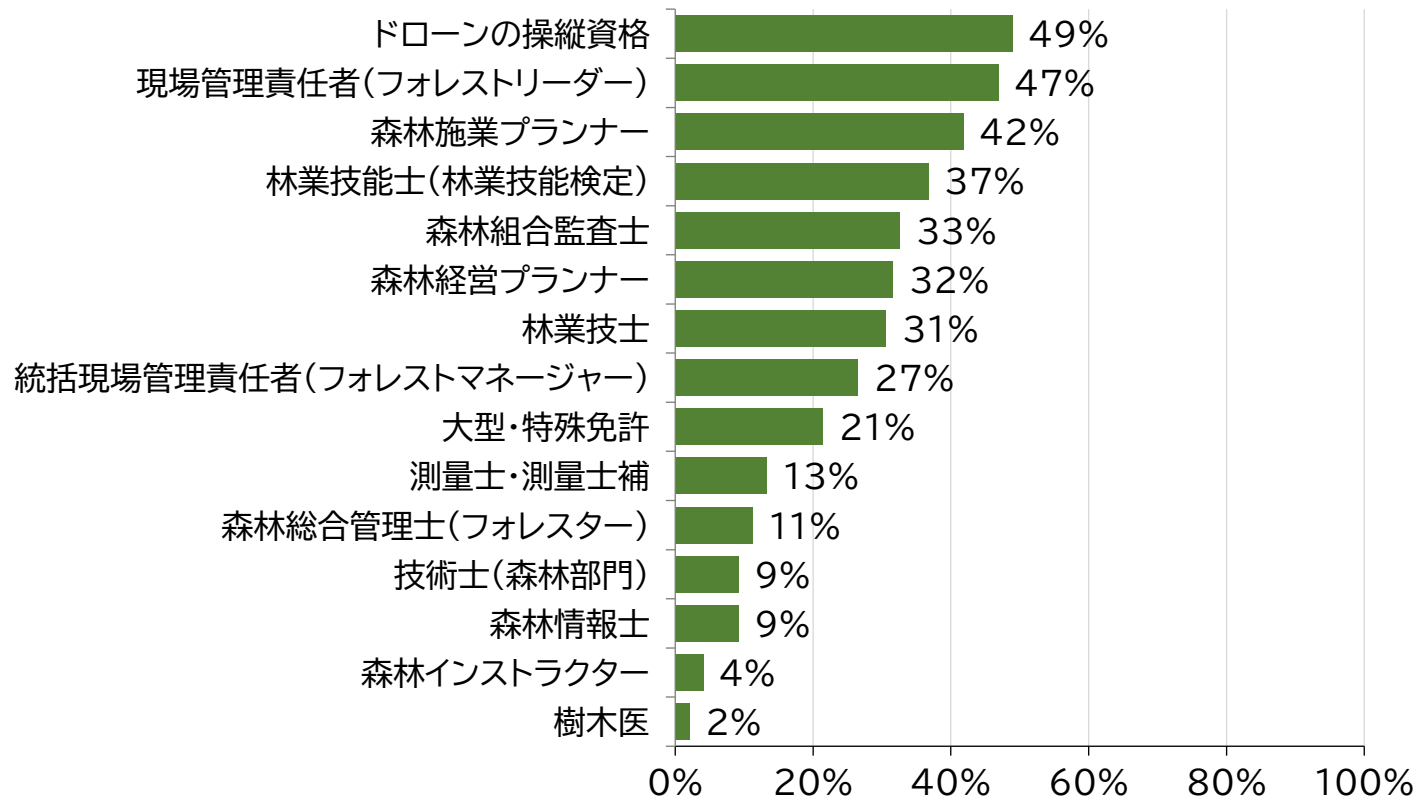
(5) 外国人材と資格取得の状況

- 外国人材を現在雇用している組合は8%、78%が「受入れる予定はない」。課題は日本語でのコミュニケーション72%と林業作業の安全面64%。
- 資格ではドローン操縦49%、現場管理責任者47%への期待が高いが、「研修に参加する時間の確保が困難」が64%と最大の制約となっている。
- 受入れ・育成には指導担当と研修時間が必要(p32)。

外国人材の雇用有無(n=100)



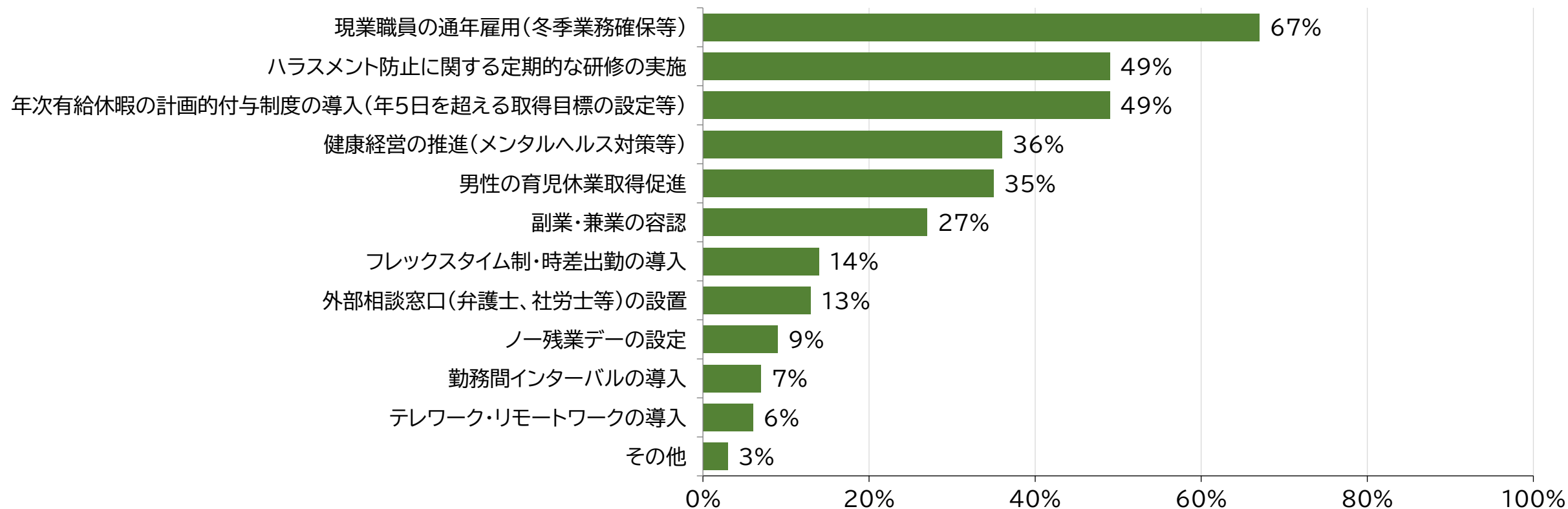
今後増やしたい資格(n=98、複数回答)



(1) 働き方改革の取組み：通年雇用が最多

- 現業職員の通年雇用(67%)が最多。冬季の業務確保が定着の前提になっている。
- ハラスメント防止研修・年次有給休暇の計画的付与が各49%。テレワーク6%・勤務間インターバル7%は低位で、現場作業を伴う業態の制約がうかがえる。
- ヒアリングでは、「作業班も完全週休2日。山に入れない日は機械・チェーンソーの整備や打合せに充てている」との声が聞かれた。

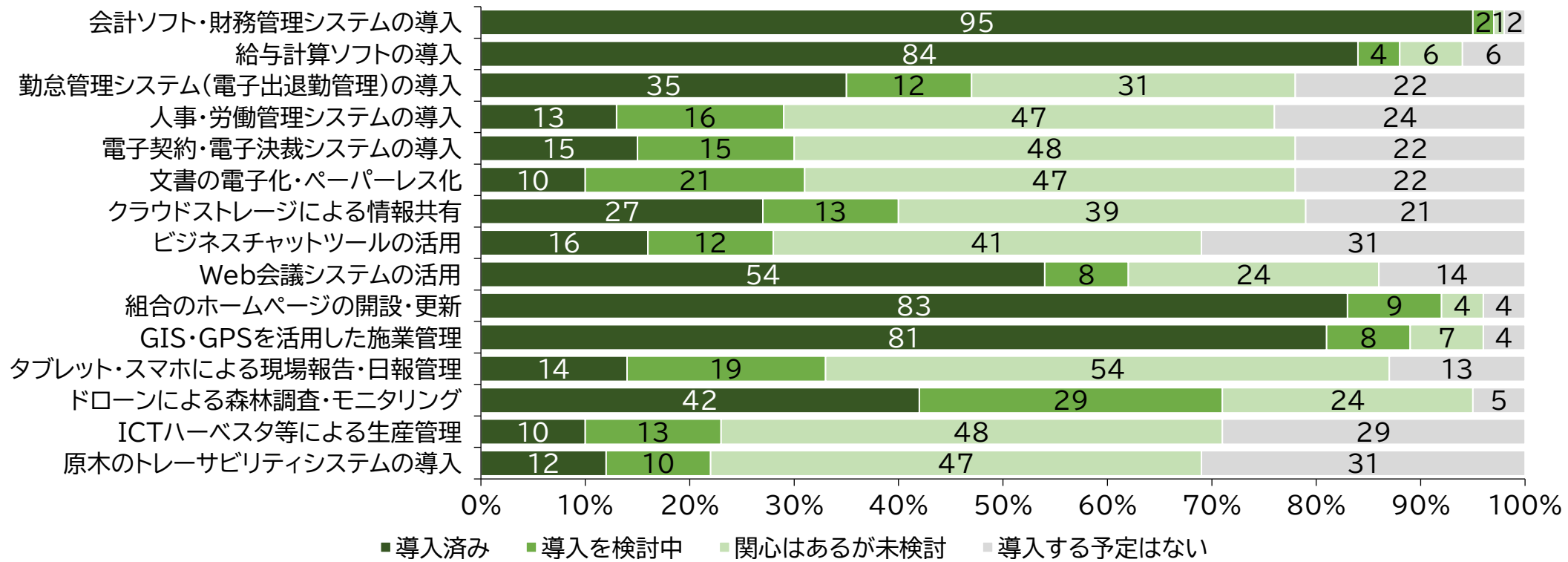
実施している働き方改革の取組み(n=100、複数回答)



(2) DXは事務所で進むも、現場報告・生産管理などの導入は1割程度

- 業務基盤関係(会計95%・ホームページ83%・GIS/GPS81%)は普及。
- 一方で、現場のデジタル化は途上(タブレットによる現場報告14%、原木トレーサビリティ12%、ICTハーベスタ10%)。
- ヒアリングでは、「電子帳簿保存法を機に全面電子化。職員が前職で使っていた文書管理ソフトを組合に導入した」との声が聞かれた。

業務効率化・DXに関する取組みの実施状況(n=100)

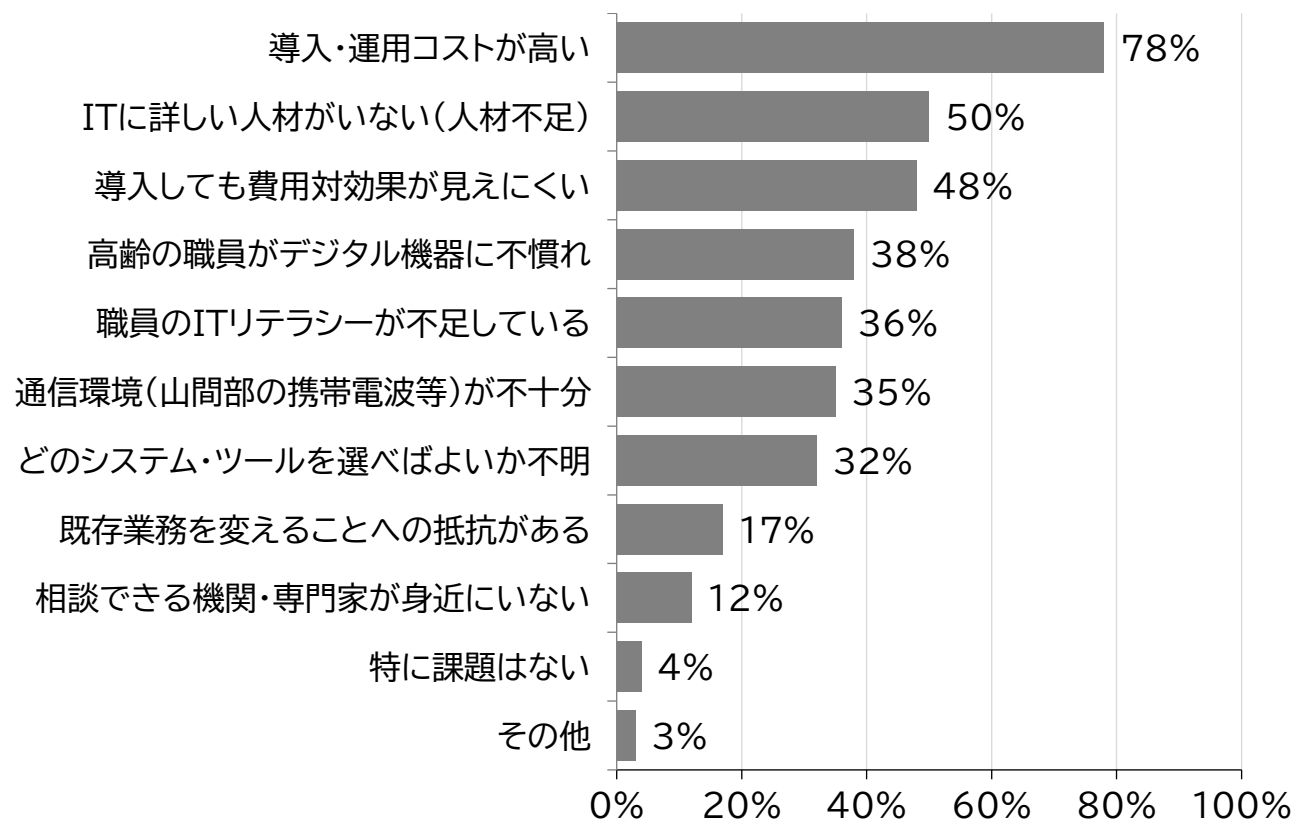


(3) DXの壁と、求められる支援

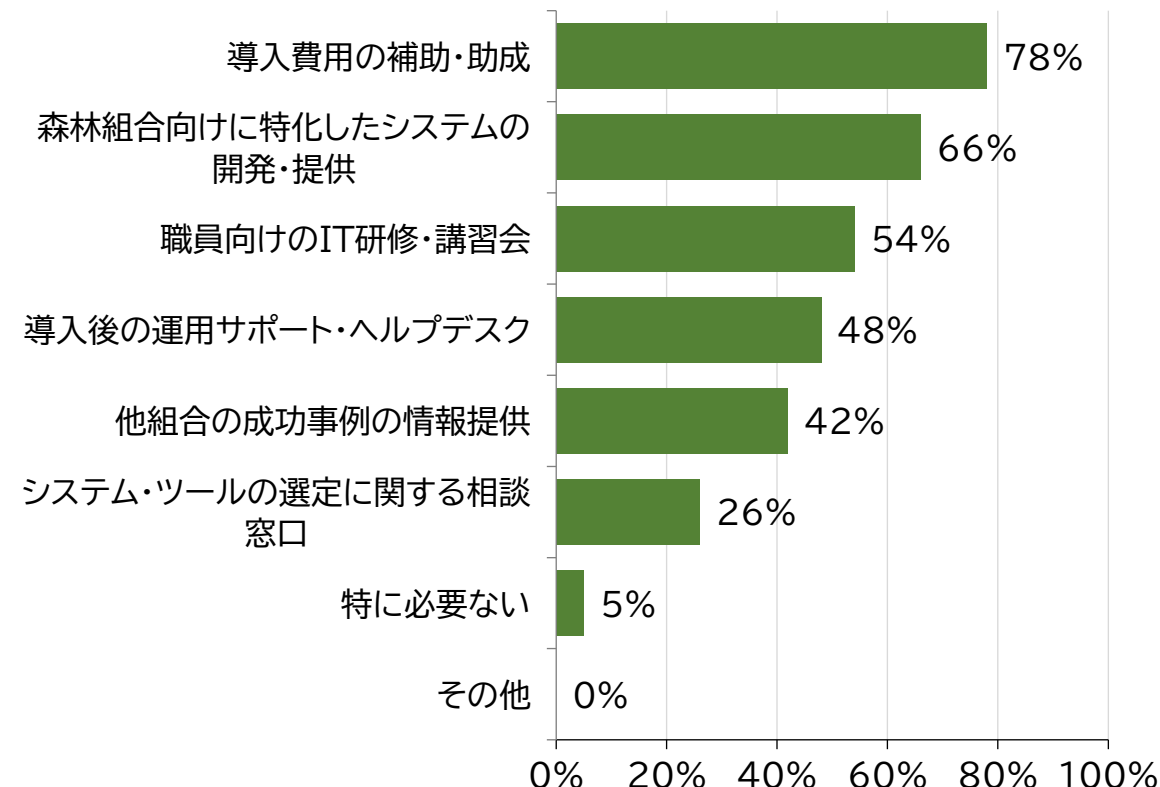
□DXに取り組むうえでの課題:導入コスト(78%)とIT人材不足(50%)が二大要因。

□必要な外部支援:導入費用の補助・助成(78%)や森林組合向けに特化したシステムの開発・提供(66%)が回答の過半を占めた。汎用システムでは現場に合わないという認識がうかがえる。

DXに取り組むうえでの課題(n=100)



必要な外部支援(n=100)



第Ⅱ部のまとめ：アンケートから見えた3つの課題

□森林組合は賃上げと働き方改革で人材確保に動いているが、その持続性には3つの課題がある。
→第Ⅲ部では、政策目標(KPI)と照らし合わせながら、課題への対応方向を考える。

アンケートから見えた3つの課題

	確認した結果(第Ⅱ部)	残された課題(第Ⅲ部で検討)
① 人材:定着が課題	現業職員は採用者数を離職者数が上回り、ヒアリングでは早期離職が課題(p17)。通年雇用67%など働き方改革は進む(p21)。	採用に加え、定着・育成への対応：処遇改善・働き方改革の継続で定着率を上げる。その前提となる賃上げ原資の確保が課題。
② 賃上げ:原資の確保が課題	過去3年間の賃上げ実施は98%(p18)。一方、事業利益は2年連続で減少し、24年度は19組合が事業利益段階で赤字(p19)。	継続的な処遇改善を支える収益の確保：取扱高の拡大・収益性の改善(付加価値、全木集材、広葉樹)と価格転嫁が課題。
③ 省力化:DXの範囲が限定的	会計95%・GIS/GPS81%に対し、ICTハーベスタは10%(p22)。壁は導入コスト78%・IT人材不足50%(p23)。	効果を測れる範囲からの導入と運用支援：林地の集約・流動化と施業体系の見直し。DXデータを価格交渉にも活用する必要。

第Ⅲ部 これからの課題を考える

(1) 新たな森林・林業基本計画のKPIと調査からみる課題：所得・生産性向上をどうするか

- 安全確保と生産性向上に向けて遠隔操作・自動運転機械等の実装とスマート林業技術(ICT、AI、リモートセンシング)の活用を掲げている。
- 生産性の向上を賃上げ原資に。とはいっても、初期投資をどう確保し、その投資をどう回収するかは課題。

本日のテーマに関わる主なKPI(一部)

指標	基準値 (年度)	2030(R12)年度 (目標)	関連する調査結果・未把握の項目(第38回)
林業従事者の所得水準	361万円 (2022=R4)	全産業並みに引上げ	過去3年間に賃上げを実施した組合は98%(p18)。所得水準の全国比較は未把握
林業経営体の生産性(主伐)	7m ³ /人日 (2024=R6)	10m ³ /人日	1組合当たり素材生産量2万1,916m ³ (24年度)。人日当たり生産性は未把握
製材・合板工場等の生産性	600m ³ /人年 (2023=R5)	800m ³ /人年	加工生産性は本調査では未把握
デジタル林業戦略拠点数	3拠点 (2025=R7)	25拠点	(参考)ICTハーベスタ等の生産管理:導入済み10%、検討中13%
民有林人工林の集積・集約化面積	160万ha (2023=R5)	210万ha	(調査項目なし)

(資料)林野庁「森林・林業基本計画(令和8年6月5日閣議決定)」、アンケート調査を基に農中総研作成
注:KPIは年1回の進捗評価に用いられる。所得水準の基準値は林業361万円、全産業458万円(R4)。右欄はKPIと対象・単位が異なり、達成度の直接比較ではない。

（2）森林組合系統にかかる項目比較：地域の森林管理・林業経営を担う役割発揮を期待

- 森林所有者の経営関心低下への対応強化：林地供給事業が初めて明記
- 多様な主体と連携しながら地域の森林管理・林業経営を担う存在として期待

項目	2021年計画	2026年計画	変化のポイント
森林所有者との関係	「組合員との信頼関係」「地域の森林管理と林業経営の担い手」が中心	相続等による森林所有者の関心低下を前提に、森林管理・林業経営に加え、所有者の森林への関心を高める役割まで期待	森林所有者の森林への関心を高める主体として位置づけ。
組合の経営基盤	森林組合法に基づく措置を活用した「組合間の多様な連携」を強調。合併という語がなくなる。	経営基盤強化に向けて、組合間の「合併や連携」を明記	森林組合の経営基盤強化を目的とした合併が、2016年計画以来、再び明記。
森林の集積・集約化	森林組合系統による森林経営事業、森林経営計画、長期施業受委託を推進	森林経営管理法に基づく集約化構想、所有権を含む長期間経営し得る権利の設定・移転、個々の境界にとらわれない集積・集約化、森林組合系統による林地供給事業・森林経営事業を記述	施業の受託者に加え、林地や経営権を動かす地域調整主体としての役割が拡大。「林地供給事業」の明記は森林所有構造の流動化への関与余地を広げるもの
販売力	森林組合系統の販売事業、法人経営に実践的能力を持つ理事の配置、森林経営プランナーの育成を記載	森林施業プランナーによる施業地確保、森林経営プランナーによる木材の有利販売、事業者間連携を通じた販売力強化を記述	木材販売・価格交渉・川中川下との連携能力を一段と期待する内容に
担い手	長期にわたる持続的な経営を担う主体として例示	同様の位置付けを維持しつつ、民間事業者に加え自伐型林業に取り組む事業者も含め、担い手の多様性を明示	森林組合は、多様な主体と連携・競争しながら地域の森林管理・林業経営を担う役割発揮を期待

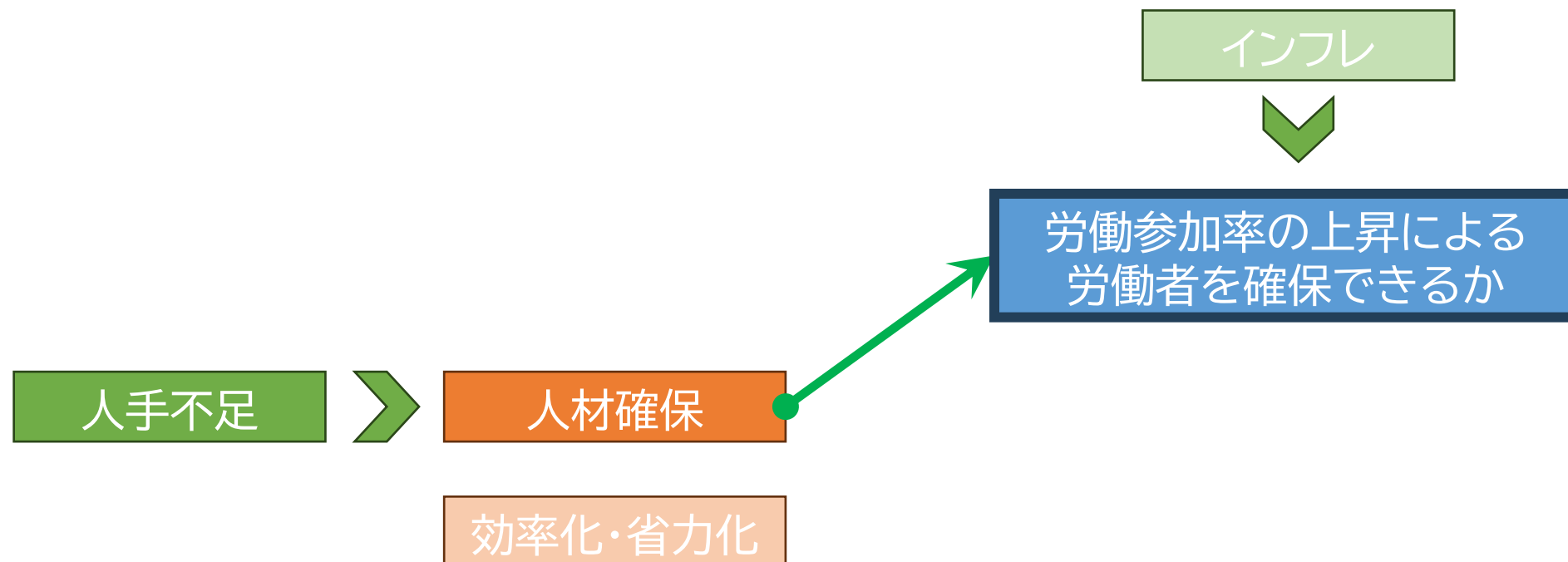
(3) 2026年計画から、各組合の経営課題を考える

□所有者との接点、経営基盤、販売力を、多様な担い手との連携で支える。

項目	2026年計画の示す方向	経営上の論点
森林所有者との関係	森林管理に加え、所有者の関心を高める役割	所有者との接点と管理の継続
経営基盤	組合間の合併や連携	人材・機能をどう確保するか
集積・集約化	長期の経営、林地供給事業・森林経営事業	施業地確保と取得・管理負担
販売力	有利販売、事業者間連携	需要先と生産をどう結びつけるか
担い手	民間事業者、自伐型林業等も含む担い手	地域森林管理の役割分担

(資料)2021年・2026年森林・林業基本計画を基に農中総研作成

(1) 人手不足の打ち手：非労働力人口の労働参加を増やす余地はあるか



(2) 労働参加率は先進国で高位、構成比を固定した試算では林業就業者数も減少

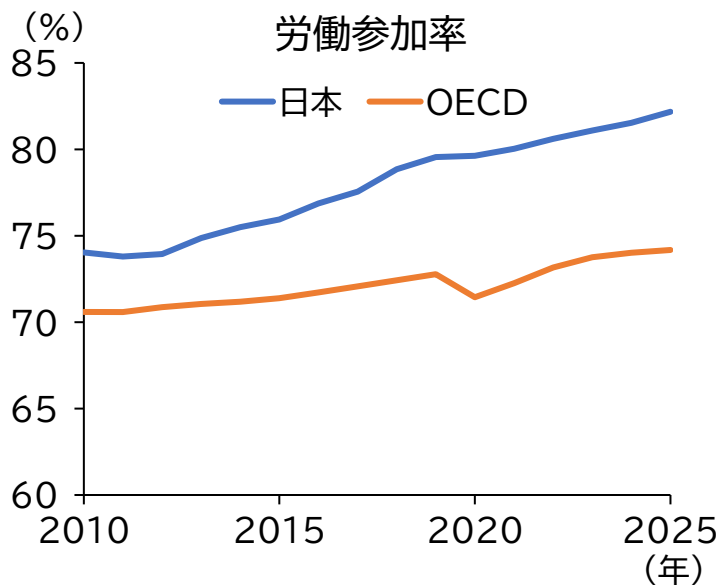
□労働参加率は8割超、失業率は2%台。参加率の上昇だけに依存することは難しい。

□外国人の受入れには相応の準備が必要(受入れ予定なし78%、p20)。65歳以上や他産業からの採用も検討。

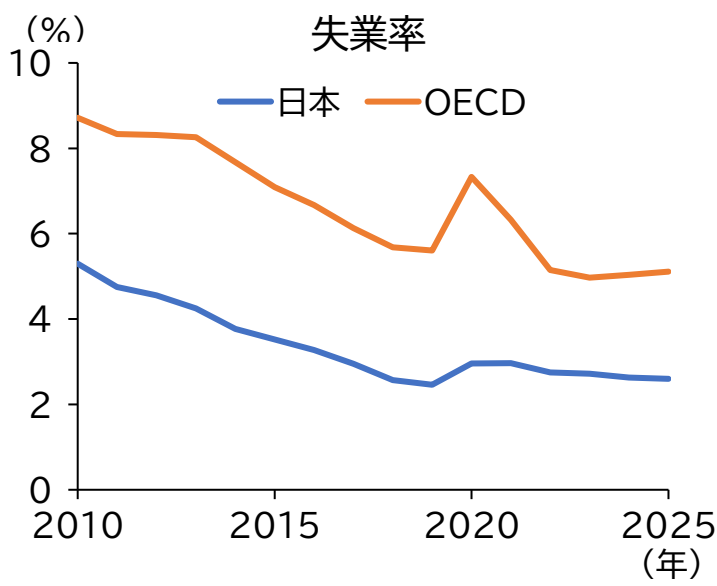
□構成比固定の試算では林業就業者も減少。

→生産性の向上、定着率の向上に資する対策の優先度は高い

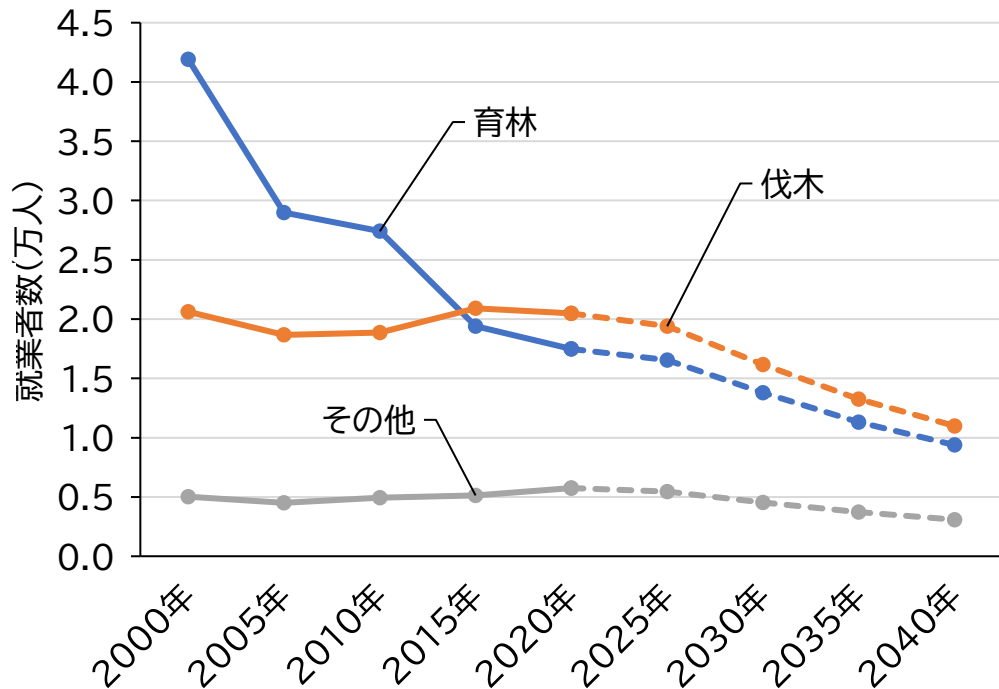
※林業に関係を持つ人口を増やすことも重要だが、地域政策として取り組むべき領域があり、本発表では森林組合の経営課題として取り扱わない。



(資料)OECDデータより農中総研作成
注: 労働参加率は15～64歳の年齢区分で算出。



就業者数の推移



(資料)独立行政法人 労働政策研究・研修機構「労働力需給の推計—労働力需給モデル(2018年度版)による将来推計—」、総務省「国勢調査」を参考に作成

注1:2025年以降の予測値は、2020年時点の農林水産業就業者の比率、及び林業就業者の内訳が変化しない前提で推計した。

注2:「育林」とは、育林作業、「伐木」とは、伐木・造材作業および集材・運材作業、「その他」は、製炭・製薪作業およびその他の林業作業を指す。

(3) 労働供給の制約：「定着率の向上」と「現場の省力化」で人手不足を克服する

- 労働参加率は高く、参加率の上昇だけに人材確保を依存することは難しい。
- 採用を続けるとともに、定着と技能の継承を支える職場づくり、生産性の向上を進める。

→ 人手不足に向き合う:定着と省力化で人手を生かし、その前提となる原資を確保する。

方向	内容
① 採用を続ける	複数の募集経路を活用しているが、現業職員では離職が採用を上回る(p17)
② 定着率を上げる	相談体制・研修計画・技能継承で早期離職を減らす(次ページ)
③ 現場を省力化する	現場データを業務改善と採算管理に使い、少ない人手で回す(DXの現状:p22～23)
④ 原資を確保する	処遇改善を続ける収益を4つの処方箋で生み出す(p33～38)

【人材の土台】 定着と技能の継承を支える職場づくり

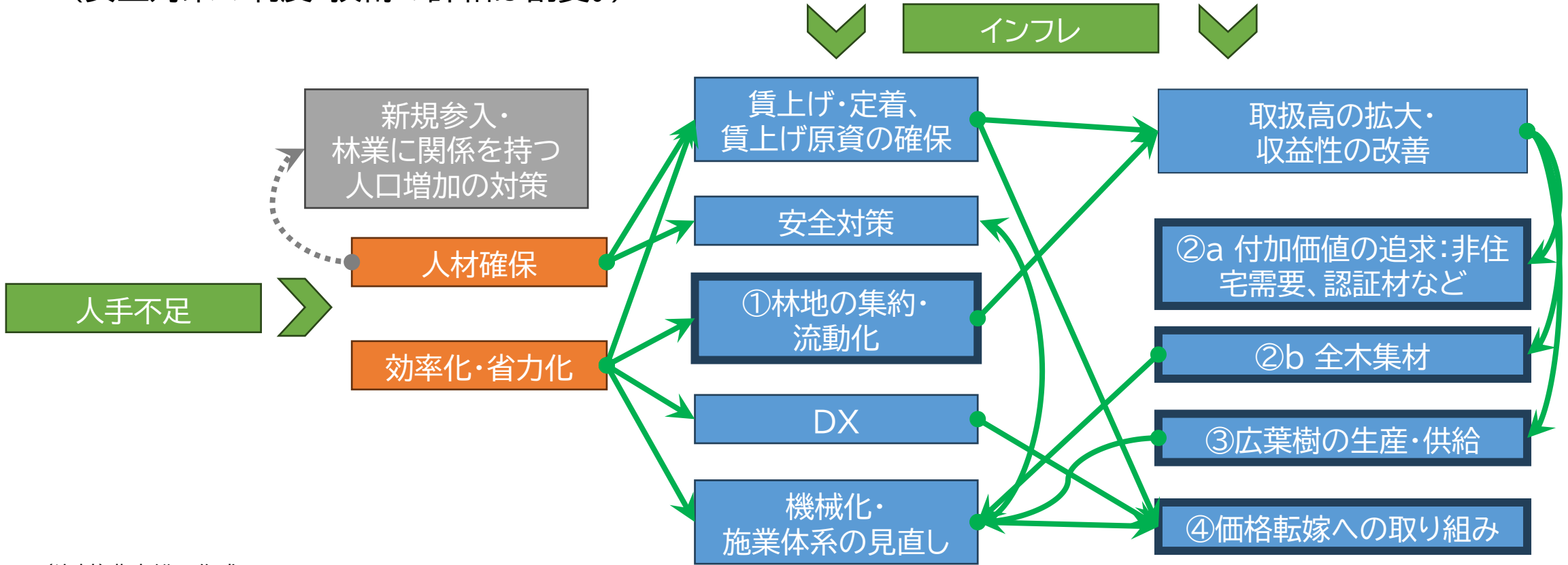
□調査では研修時間の確保が課題。ヒアリングでは、入職後の相談体制の必要性も聞かれた。

取組み	具体的な進め方(提案)
入職後の相談と指導	定期面談と指導担当を設け、離職理由や仕事上の不安を把握する
年間の仕事・研修計画	通年雇用と休日を見据え、整備・研修を年間計画に組み込む
安全と技能の継承	安全確認と作業手順を共有し、班長任せにしない育成体制を整える
再生林の担い手	直接雇用と請負班の仕事量を見通し、継続的な育成・発注を検討する

(資料)第38回森林組合アンケート調査、農中総研によるヒアリング(2026年6月)より農中総研作成

インフレ・人手不足時代の森林・林業→既存の取り組みを着実に前進させ成果を出す

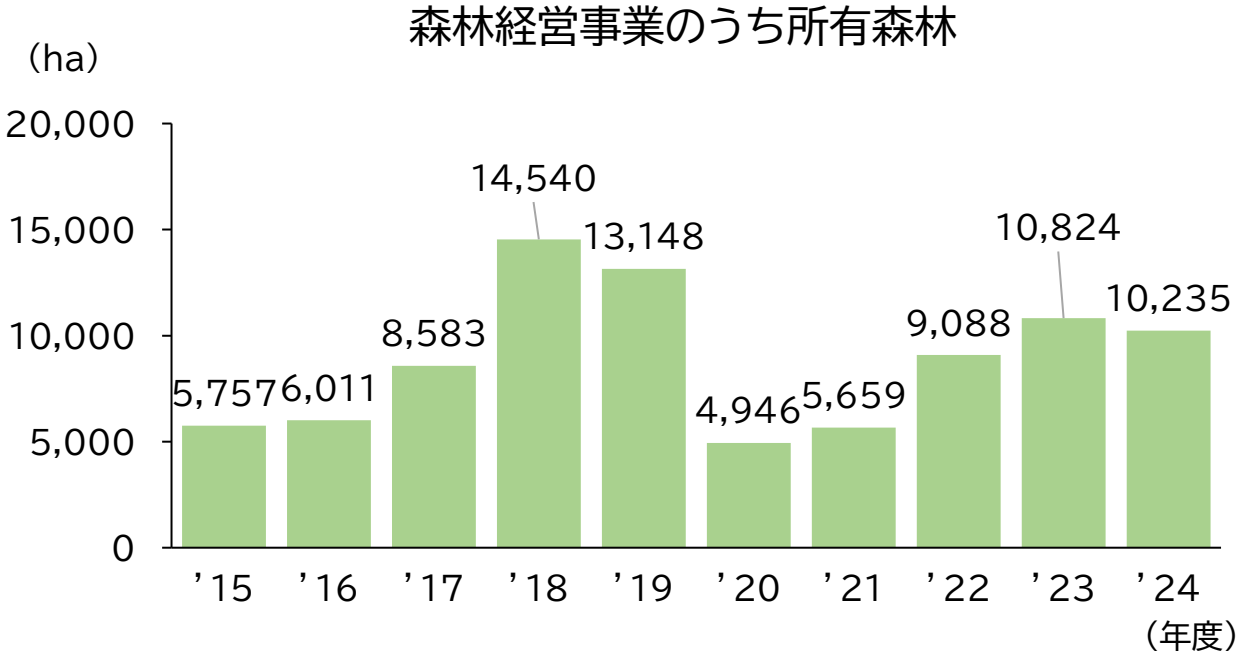
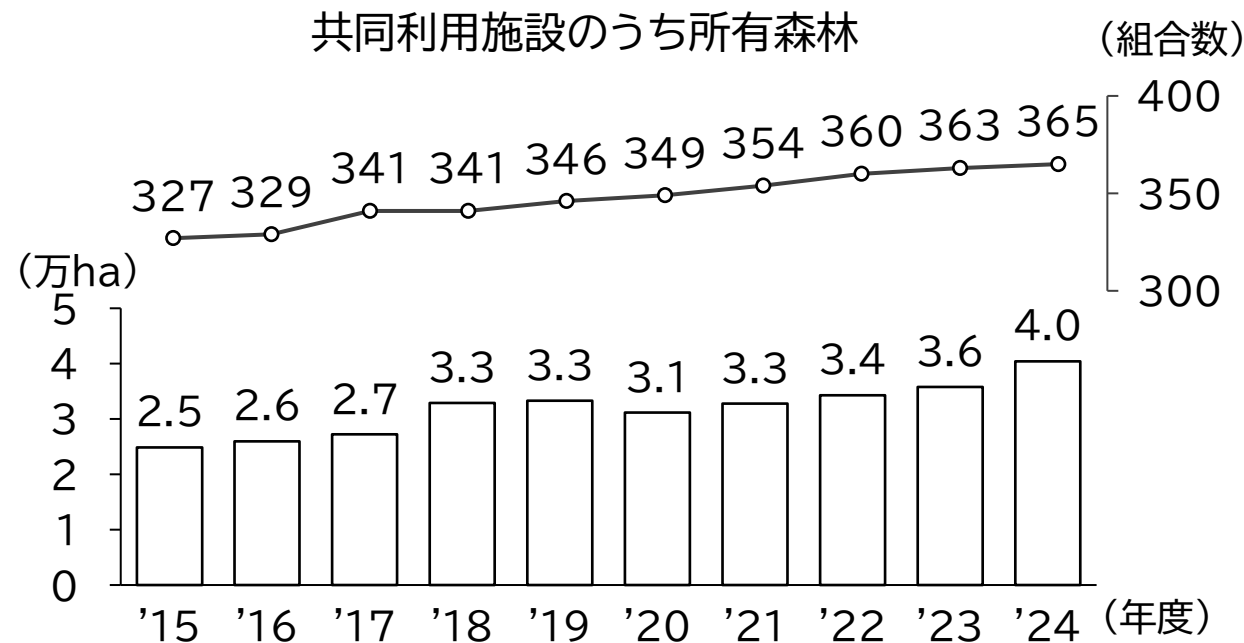
- 効率化・省力化: 林地の集約・流動化、DX、機械化・施業体系の見直し
 - 本発表では、林地の集約・流動化と全木集材について検討(DXの現状はp22～23)
- 人材確保: 賃上げ原資の確保→処遇改善→定着(早期離職が課題、p17)の経路で打ち手を検討
 - 具体策: 取扱高の上昇・収益性の改善、広葉樹の生産・供給、価格転嫁の取り組み
 - (安全対策の制度・技術の詳細は割愛。)



(資料)農中総研作成

打ち手①：林地集約・流動化：施業の連続性と安定的な仕事量を確保する

- 林地の集約・流動化に関する事業（森林経営事業・林地供給事業）は、中長期的視点に立てば、林地をめぐる事務負担を軽減し、施業効率の改善に寄与。
 - 林地継承先の不在、小規模林地、経営が不成立となる林地など、組合員がやむを得ず林地所有をあきらめ森林組合への譲渡を希望する事例は、今後一層増加すると予想される。
- すでに、森林所有の受け皿としての森林組合は一定の機能を果たしている地域もある。
 - 森林組合が所有する森林面積は増減を伴いながら拡大し、2024年度で365組合・4万haに到達。
 - 所有林の森林経営事業は10,235ha（2024年度、91組合）で前年度比5.4％減。活用・運営が課題。

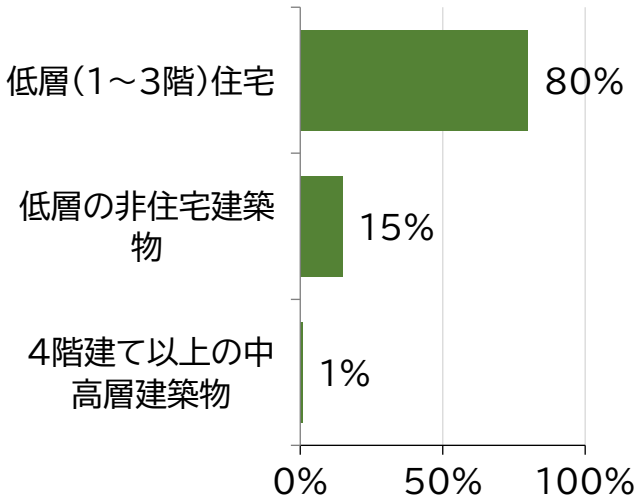


資料 農林水産省「森林組合統計」より農中総研作成

打ち手②：用途別販売と全木集材による収益改善：非住宅需要・認証材への対応と枝条の活用

- 付加価値の提供による価格引き上げや収益性改善
 - 住宅市場が縮むなかで、非住宅建築が求める材に応じた伐採や流通・生産体制を構築し、差別化を図る。
 - 認証材の供給：上場企業を中心に調達方針で認証材が明記。価格上乘せは認証費用・販売条件を踏まえて判断。
- 全木集材による売上げ拡大：追加費用を差し引いた利益で判断
 - 枝葉・端材もバイオマス向けに販売可能(受入規格・運搬費を確認)。
 - 施業体系(使用する機械、集材方法、土場の利用)や運搬体制の見直しは必須。

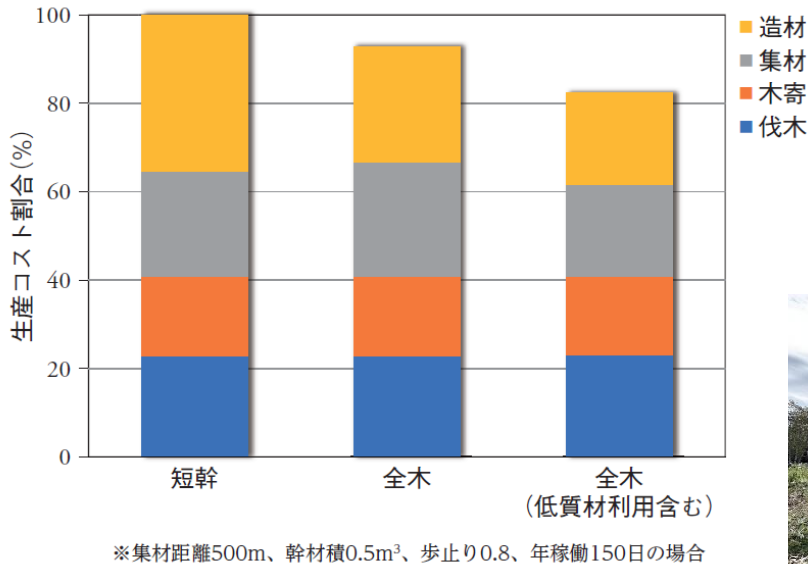
階層別にみた着工建築物の木造率
(2025年度)



(資料)国土交通省「建築物着工統計」より農中総研作成

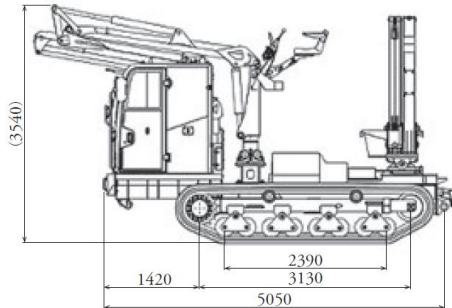
持続可能な森林経営のもとで生産された木材の調達を推進し、**FSC、PEFCなど国際的に認められた森林認証を取得した木材を優先的に調達**します。(SMB建材株式会社Web)

当社の新築分譲・賃貸マンションでは、建設時に大量に使用する型枠木材のトレーサビリティを確保することで、**森林認証制度であるFSCやPEFC認証木材の拡大を促進**し、違法伐採や違法労働をなくしていく取り組みを実施しています。この取り組みは、2030年までにすべての物件で採用していきます。(三菱地所レジデンス株式会社Web)



(資料)森林総合研究所「第4期 中長期計画成果 > 構造用集成材の低コスト化技術～川下から川上まで～」より抜粋

クラムバンクスキッドの仕様



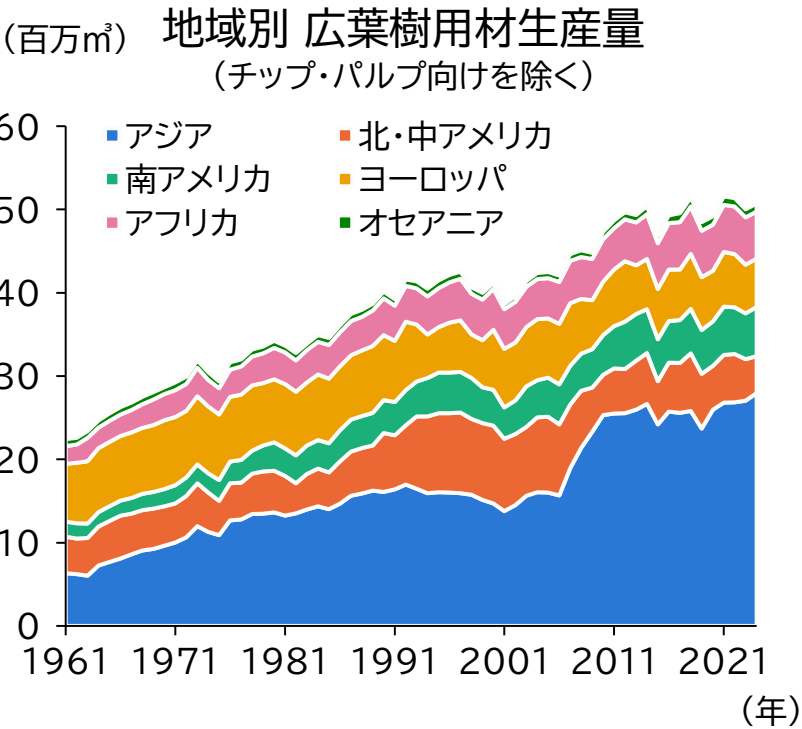
クラムバンク付きハイランダーによる全木集材



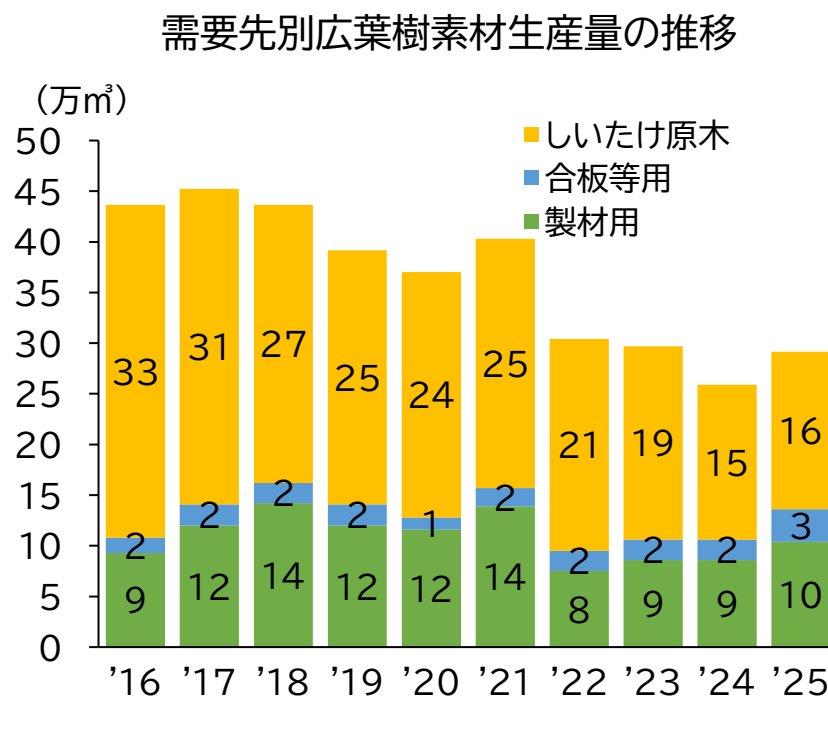
(資料)筆者撮影(2026年9月、北海道)

打ち手③：広葉樹の用途別販売で採算を改善する

- 世界の用材向け広葉樹生産量(チップ・パルプ向け除く)は増加してきたものの、近年伸び悩み。
- 山火事、伐採規制等により、北米やヨーロッパで供給量が減少。
- 日本の広葉樹素材生産量は、製材向けで年10万m³前後、合板向けで年2～3万m³で推移。
- 広葉樹皆伐の場合、チップ向けに加え用材向け出荷を含めることで収支は改善。
- ただし、需要先の確保を含む流通体制の構築が不可欠。



(資料)FAOSTAT(2026年1月9日時点)より農中総研作成



(資料)農林水産省「木材需給報告書」、同「特用林産基礎資料」より農中総研作成

広葉樹の出口選択と採算ライン

試算上の損益分岐は用材率約8%

用材率	黒字転換		
0%	15%	30%	50%
0.90	1.29	1.68	2.20
▲24	+23	+70	+132

上段=実効単価(万円/m³)
下段=1ha収支(万円)

チップ向け	用材向け(ナラ・市況)
9,000円/m ³	38,200円/m ³

▼感応度試算:搬出120m³/ha、生産費1.1万円/m³
▼用材3.5万円(仮定)・チップ0.9万円/m³。立木代・運搬・再造林費は別途

(資料)北海道木材市況調査(R7.6)、森林総研を基に農中総研作成

打ち手④：公表統計や現場記録等の客観的データに基づく価格交渉で原価への影響を補う

- 最低賃金上昇率・燃料統計など公表データでコスト根拠シートを整備し、「労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針」の定期協議の枠組みを、可能な限り原木取引にも適用する。
- 賃金・燃料等の公表統計を交渉の根拠とし、現場記録があれば自組合の原価への影響を補足する。
- DXは、その記録・集計と施業改善を支える手段となる（現状はp22～23）。

4. 望ましい取引形態の確立に向けた取組

適正取引の推進に向けて

- 適正取引の推進に向けては、本ガイドライン等を踏まえ、業界団体において、「取引適正化」及び「付加価値向上」に向けた自主行動計画を策定し、計画の遵守を推進することが重要。

適正取引の推進に向けた取組

国

林業・木材産業における適正取引推進ガイドライン
(2025年11月策定)

ガイドラインはこちらに掲載しています。
<https://www.rinya.maff.go.jp/j/mokusan/rinyahp/251118.html>

業界団体

ガイドライン等を踏まえて自主行動計画を策定

「取引適正化」及び「付加価値向上」に向けた自主行動計画

自主行動計画記載例

- 取引企業間で十分な協議を行った上での合理的な価格決定
- コスト増加時における価格転嫁に向けた協議の場の設定、適切な価格転嫁
- 代金の現金払い化、手形の廃止など支払い条件の改善等

事業者

自主行動計画に定める「取引適正化」及び「付加価値向上」に向けた行動を遵守

各業種における業界団体が策定した自主行動計画は、こちらに掲載されています。
<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/torihiki/koudoukeikaku.html>

14

5. 価格転嫁の状況(コスト上昇データの整理)

- 価格転嫁が必要なコスト上昇分のデータについては、半数以上が整理していなかった。(再掲)
- コスト上昇データを整理している者では、「価格転嫁を概ね又は一部実施できた」が7割であったが、コスト上昇データを整理していない者では6割と、整理している者より低かった。

コスト上昇データの整理状況(再掲)

整理状況	割合
整理している	44%
整理していない	56%

価格転嫁の状況(コスト上昇データの整理別)

整理状況	価格転嫁状況	割合
整理している (回答者数: 340)	概ね価格転嫁できた	30%
	一部価格転嫁できた	41%
整理していない (回答者数: 436)	概ね価格転嫁できた	22%
	一部価格転嫁できた	37%

14

(資料)林野庁「林業・木材産業における適正取引推進ガイドライン」(令和7年11月)より抜粋
注:全国木材組合連合会・全国木材協同組合連合会(共同策定)、全国森林組合連合会で作成済み

(資料)林野庁「価格転嫁・取引適正化に関する実態調査 調査結果(令和7年9月)」より抜粋

農林中金総合研究所
Norinchukin Research Institute Co., Ltd.

37

Norinchukin Research Institute Co., Ltd.

4つの打ち手の方向性：処遇向上と再生林への投資サイクルをつくる

□伐採の効率化と販売の工夫で生んだ余力(収入・人手)を、処遇改善と再生林に回す設計が循環を支える。

打ち手	取組項目
① 林地集約・流動化	所有者との合意、区域・境界、施業条件を確認。施業の時期・量と班の配置、通年の仕事・研修、請負班への発注を見通す
② 用途別販売・全木集材	非住宅・認証材の需要先と規格・条件を確認。枝条は受入規格・運搬費・追加作業費を差し引いた利益で判断する
③ 広葉樹の用途別販売	伐採前に樹種・径級・品質を調べて用材になる材を見極め、製材・合板・しいたけ原木等の需要先と規格・数量・価格を事前に確認。仕分け・保管の土場を確保する
④ データに基づく価格交渉	賃金・燃料等の公表統計で費目別の変化を示し、現場別の人工・機械・運搬の記録で自組合の原価への影響を補足。規格・数量・納期も含めて協議し、記録を残す

(資料)農中総研作成

総括：現場DXと販売力の強化で収益を確保し、処遇改善と持続可能な森林管理を実現へ

1. 足元のマクロ情勢

- ✓ 約30年ぶりのインフレが継続。林業を含む多くの産業で名目賃金は上昇。
- ✓ 林業の職業に関する有効求人倍率は2倍台で高止まり、他産業でも人不足は継続。

2. 森林組合の足元の状況

- ✓ 賃上げを数年にわたり実施し、インフレに対応。一方で事業利益は2年連続で減少し、原資は細りつつある。
- ✓ 通年雇用や就業制度の改善で人材確保。ただし現業職員では離職が採用を上回り、定着が課題。
- ✓ 業務基盤での電子化(DX)は進むも、現場での対応は普及途上。DXに伴う初期投資の高さ、費用回収に課題。

3. 追加費用を差し引いた収益を確保し、処遇と再造林へ還元すること

- ✓ 住宅市場が縮むなか、木造化の余地が大きい非住宅分野や広葉樹の用途別販売を強化。
- ✓ 系統団体のコーディネート機能の発揮に期待(例:地区の木材流通協議会づくりや、森林認証を川下につなぐ実践)。
- ✓ 全木集材や施業・機械体系の見直しで、施業地あたりの収益を改善。
- ✓ DXを通じた現場コスト管理と施業改善。公表統計と現場記録を価格交渉の根拠に。

ご清聴ありがとうございました。

※本発表内容の一部は、弊社発行の「農林金融」2026年11月号に掲載されますので、是非ご覧ください。

2026年11月1日に弊社Webで無償PDF公開

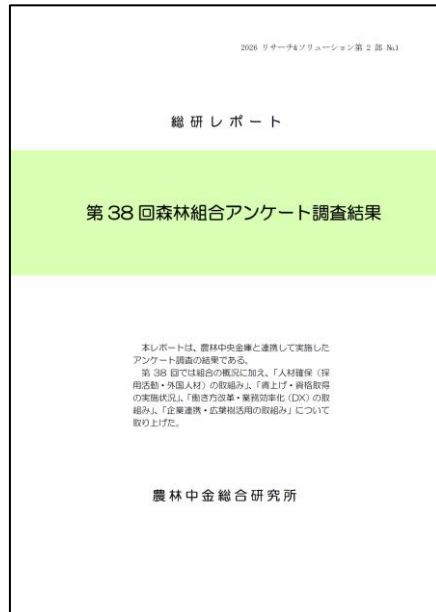
<https://www.nochuri.co.jp/periodical/norin/contents/2026/11/>

新着通知メールの設定で、「農林金融」等の掲載や「セミナー」開催予定の通知を受け取ることができます。ぜひご登録ください。

https://www.nochuri.co.jp/newcome_notice/

農中総研 農林金融

検索



第38回森林組合アンケート調査結果は「総研レポート」として公表中

<https://www.nochuri.co.jp/publication/soken/contents/10296.html>

