森林組合員の林業経営意識と組合経営の課題と展望

――組合員アンケートの結果を踏まえて――

〔要　　旨〕

1　中国をはじめとする世界的木材需要の拡大により，木材の需給は逼迫し，価格上昇の傾向にある。また，わが国のバイイングパワーも中国などに押されて低下していると言われ，外材輸入は以前に比べて難しくなっている。そのため，従来外材を原料としていた住宅・合板・集成材の各メーカーなどが，原料を国産材に求める動きが進んでおり，国産材の需要が高まっている。

2　国内の森林は成熟が進んでおり，伐期に達する林分が増加している。しかし，長期の木材価格の低迷から，林業の収益性は極めて低く，林業経営意欲が極端に低下しており，手入れの放棄された荒廃林が増えている。また境界の不明な森林も多い。

3　当総研が５年間実施してきた「森林組合員アンケート」によれば，森林経営意欲の極端な減退，林業従事者の高齢化等による森林所有者の林業離れが現れており，森林・林業の担い手としての森林組合への期待が高まっている。

4　住宅・合板・集成材の各メーカーなどは国産材の低価格・大量・継続的な供給を求めており，林野庁も新生産システム等でこれを後押ししている。しかし，急峻・狭隘なわが国の森林では地形的限界が大きい。

5　森林組合は大面積に集積した団地施業でこれに応える低コスト林業に取り組んでいるが，林業経営の意欲を失った組合員を指導しとりまとめていくのはかなり困難な事業である。

6　わが国森林の地形的条件不利を克服し，低コスト林業を実施し，伐採・植林の持続的再生産を繰り返すことにより，森林・林業の維持・管理を行うことが森林組合に求められている。

7　森林組合は自己変革を遂げつつあり，国や社会，マスコミや世論も森林・林業に対する理解が少しずつ進んできている。森林組合をはじめとする森林・林業界に採算の合う林業への萌芽がみられる。

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

目　次

はじめに
1　わが国林業の概観
⑴　森林所有者と林業の現状
⑵　林業の収益性
2　経営意欲をなくした林家と荒廃林
⑴　森林所有者の所有・経営意識と荒廃林
⑵　荒廃林増加と森林組合の対応
⑶　平成19年度アンケートでの聞き取り結果
3　森林組合経営をとりまく環境
⑴　組合員の林業経営の現状と組合への要望
⑵　林業労働における森林所有者と森林組合の役割分担
⑶　低コスト林業経営
⑷　低コスト林業経営の事例
4　経営戦略の課題
⑴　わが国林業の特徴
⑵　管理系の事業と販売系の事業
⑶　組合と組合員の双方の利益の拡大
⑷　経営戦略の実際
おわりに
――経営戦略の展望についての一考察――

はじめに

中国をはじめとする世界的木材需要の拡大により，国際市況商品としての木材価格は近年，上昇を示しており，日本のバイイングパワーの低下も言われている。

このような状況にあって，住宅・合板・集成材の各メーカー等は原料を従来の外材から国産材に転換する動きを示している。これに伴い，国産材は低価格，大量の継続的出材を期待されており，低コスト林業が要請されている。林野庁も新生産システム等で国産材の低価格，大量の継続的出材や低コスト林業実施の動きを後押ししている。

一方，国内林業においては，ここ２，３年こそ木材価格は需給の逼迫から若干の上昇を示したものの，1980年以来の長期下落（80年比70％下落）により，林家の経営意欲は著しく低下している。さらに，高齢化と後継者不在，森林の価値低下を原因とした森林経営の放棄が急速に進んでおり，荒廃林が全人工林面積の３割から４割にものぼろうとしている。

このようななかにおいて，林業の望ましいあり方，また中核的担い手としての森林組合の役割論，経営論が活発になっている。

特に昨今，一部の極端な低コスト林業推進論者の間に，森林組合は国産材を低コストで，より大量・継続的に伐採・搬出する役割を担っていたにもかかわらず，その使命を果たしていなのではないか，という論調がみられる。

また，森林組合は伐採等の販売系の事業が非効率なのであるから森林管理に特化すべきであり，販売系の事業は他の事業体が担ってゆくべきである，といった極端な論調も一部にみられる。結論から言えば，これらの議論は国内林業の実態を見誤った近視眼的かつ偏った主張であると筆者は考え

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

る。森林組合は森林・林業にかかる困難な役割をかなりなレベルで果たしてきたし，今後も，管理系，販売系の事業を相互補完的かつ総合的に営むべきである。とはいえ，国産材の需要の拡大により森林組合の経営戦略の再検討が必要な情勢となってきたことは否めない。

本稿では，当総研が実施してきた過去５年間の森林組合員アンケート(注１)により，森林・林業情勢の基本となる組合員の林業に対する意識を明らかにしながら，組合員の林業経営の実態と森林・林業の現状を検討することにより，組合経営の課題と展望を探ってみたい。

（注１）本アンケートは02年度以降，森林組合の進むべき方向を模索・検討することを目的として，組合員の森林・林業経営に関する意識調査を行っているものである。森林組合から郵送し，直接当総研が回収する方法をとっている。毎年１組合300部，３組合計900部のアンケートを配布し，過去５年間とも回収率は５～６割である。林業の比較的盛んな地域で，平均所有面積30～40ha程度の比較的大面積の山林所有者の農林家を対象として実施している。

以下，回答の百分率は設問を行ったすべての年の平均である。

１　わが国林業の概観

本論に入る前にわが国の林業を概観してみたい。

⑴　森林所有者と林業の現状

2000年世界農林業センサスでみると，わが国の１ha以上の森林所有者数は117万２千事業体，うち個人林家はその87%の101万９千戸で個人林家の総所有山林面積は571万５千haである。うち所有面積１～５haの林家が75%の76万１千戸であり，林家数が多く，所有面積が極めて零細であるのが特徴であると言っていい。

所有山林３ha以上の林家42万１千戸のうち，過去１年間に下刈りなどを実施した林家は13万４千戸で全体の32%，間伐実施林家は７万５千戸で18%，植林を行った林家は２万３千戸で５%にとどまっている。これらの施業実施林家数および実作業面積は近年減少傾向にある。また１～３ha未満の零細所有層の森林施業はさらに不活発とみられる。

⑵　林業の収益性

林業経営の収益性を示す統計（第１表）から，林業経営の実態を考えてみたい。

05年度の年間の林業所得は１林家あたり28万７千円でしかない。保有山林面積１haあたり3,263円である。また費用として自家労働が計上されていないので，実質は赤字の可能性が高い。保有山林88.0ha，うち人工林57.5haの林家と言えば，全国平均が5.6haであるからかなり大規模な森林所有

第１表　林家経済の概況（1戸あたり平均）

（単位　千円，ha）

	林業所得	林業粗利益	林業経営費	保有山林面積		
				計	人工林	天然林・その他
02年度	351	2,575	2,224	86.1	56.1	30.0
03	516	2,751	2,235	87.2	57.0	30.2
04	417	2,497	2,081	87.3	57.2	30.1
05	287	2,396	2,109	88.0	57.5	30.5

資料　農林水産省統計部「林業経営統計調査報告」
（注）１　数値は，保有山林面積20ha以上の階層別調査林家1戸あたり平均値から求めた加重平均値である。
２　沖縄県を含まない。

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

者と考えてよい。ましてわが国の大多数の小規模林家においてはさらに厳しい。山村の高齢化と過疎化にこの僅少な所得が拍車をかけ，林業経営の意欲は極度に低下している。

2　経営意欲をなくした林家と荒廃林

(1)　森林所有者の所有・経営意識と荒廃林

次に，アンケートの紹介をしよう。基本的な意欲の問題であるが，「林業経営のやり方（現在，林業を営んでいることの意味）」をたずねてみた（第２表）。「林業経営は行っていない（山林は放置している）」が第１位で32.7％であり，逆に，「行っている」方は「林業は最小限にとどめている」が第２位の29.7％，次いで「林業経営はほどほどに行っている」20.9％，「林業経営にはある程度力を入れている」14.3％で計64.9％である。

第2表　現在，林業を営んでいることの意味

（単位　％）

	合計	04年度	05	06
回答世帯数	1,378 (100.0)	382 (100.0)	499 (100.0)	497 (100.0)
林業経営は行っていない（山林は放置している）	32.7	30.9	25.3	41.6
林業経営は最小限にとどめている	29.7	28.5	30.3	30.0
林業経営はほどほどに行っている	20.9	23.8	23.8	15.7
林業経営にはある程度力を入れている	14.3	14.4	18.0	10.5
その他	2.4	2.4	2.6	2.2

（注）　回答世帯数を100とした割合。

しかし，実際には「林業は最小限にとどめている」29.7％はかなり林業経営に対して消極的で，「林業経営は行っていない」（32.7％）に近いとみられるから，この両者を合わせて「林業経営に消極的」な森林所有者とみると，全体の３分の２近い62.4％の多数を占めていることになる（04，05，06年度合計平均）。

「人工林・経済林としての財産価値」について尋ねると，「かなりある」6.4％，「減少したがまだそこそこある」32.1％の肯定的回答が38.5％であるのに対して「あまりない」39.3％，「ない」9.2％の否定的回答が48.5％ある。自己の財産には肯定的態度を示すのが一般的であることを考えると，否定的回答が10.0ポイント多いこの結果は，森林所有者が所有林の財産価値に自信が持てない情況をあらわしているものと考えられる（06年度）。

「人工林・経済林の森林所有者という意識」の有無を尋ねると，肯定的回答が50.7％と半数を超え，林業情勢が厳しい昨今でも「所有者」としての意識は比較的高いことがわかる（06年度）。

「人工林・経済林の林業経営をしているという意識」について尋ねると，肯定的回答が26.4％であるのに対して，否定的回答が60.2％もある（06年度）。

前問で「森林所有者としての意識」は比較的高かったにもかかわらず，「森林経営者としての意識」は希薄なことがわかる。所有意識と経営意識の間に大きな差異がある。

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

一方，「スギ50年生で手取りが立米あたり３千円の場合，皆伐するか」を尋ねたところ，肯定的回答は22.8%である。これに対して，否定的回答は46.9%である（06年度）。「皆伐しない」という答えが２倍以上ある。一般的にマスコミ等において，低コスト林業の文脈で言及される市場価格１万円，伐採搬出費７千円，山元手取り３千円のモデルでは，皆採しないとする森林所有者が多い。

多くの森林所有者が伐採しない理由は次のとおりであると考えられる。概算すると，３千円／m^3では50年生の丸太を500m^3／ha伐出しても150万円しか手取りがない。植林から次の伐期までには造林費が一般的に200万円／ha以上かかるから，再造林するには，森林所有者にとっての手取りが少なすぎるのである。

さらに，「皆伐した場合，伐採跡地の植栽をするか」を尋ねたところ，肯定的回答は58.6%あった。これに対し否定的回答は31.0%にとどまり，「植栽をする森林所有者」が「しない所有者」の約２倍程度存在することがわかった（06年度）。これは比較的多くの森林所有者が現在の林業不況のなかでも植栽を前提に伐採することを示している。

次に，「所有山林のうち荒廃している山林の割合」をたずねると，「ない」が一番多く27.1%であり，次いで，「２割前後」13.1%，「５～７割」13.0%，「３～４割」11.7%，「１割前後」11.6%，「全部」11.3%，「８～９割」8.2%，「わからない」3.9%となっている。荒廃林率５割から10割の計で回答者の32.5%にのぼり，これらの数値から，概算で平均の近似値を出すと回答者の全所有林面積のうち35%程度が荒廃林という結果となる（04，05，06年度合計平均，第３表）。

また，「地元森林の荒廃についてどう思うか」をたずねたところ，「林業の採算が合わないのだからしかたないと思う」が第１位で31.1%，次いで「地域住民・行政等を含む社会全体でなんとかするべきだと思う」が24.9%，３位が「国や自治体など行政がなんとかするべきだと思う」24.5%，「森林所有者がなんとかしなければと思う」は第４位で14.0%であった（05，06年度合計平均，第４表）。

いつから「森林所有者がなんとかしなければと思う」が少なくなったのか。ここ10年の変化が大きいと考えられる。材価が80年にピークを打って下落し続けるなかで，現在の材価はピーク時の３分の１程度となっており，かつ，山村の林業の担い手は高

第3表　所有山林のうち荒廃している山林の割合

（単位　%）

	合計	04年度	05	06
回答世帯数	1,395 (100.0)	385 (100.0)	504 (100.0)	506 (100.0)
ない	27.1	27.0	34.5	19.8
1割前後	11.6	11.7	13.1	10.1
2割前後	13.1	11.9	14.5	12.6
3～4割	11.7	11.4	9.9	13.6
5～7割	13.0	15.8	10.3	13.4
8～9割	8.2	9.9	4.4	10.9
全部	11.3	9.1	8.9	15.4
わからない	3.9	3.1	4.4	4.2
荒廃林の割合の平均値(概算)	35.4	35.7	27.7	42.8

（注）　第2表に同じ。

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

第4表　地元森林の荒廃について

（単位　%）

	合計	05年度	06
回答世帯数	985 (100.0)	494 (100.0)	491 (100.0)
林業の採算が合わないのだからしかたないと思う	31.1	26.9	35.2
森林所有者がなんとかしなければと思う	14.0	14.8	13.2
国や自治体など行政がなんとかするべきだと思う	24.5	29.1	19.8
地域住民･行政等を含む社会全体でなんとかするべきだと思う	24.9	25.9	23.8
わからない	4.7	2.4	6.9
その他	0.9	0.8	1.0

（注）　第2表に同じ。

齢化し続けた。80年以降しばらくは，「林業は金にならないし産業としても今や成り立たない，また財産としてみても，将来の材価に期待はできないと思われるので，魅力はない。しかし，祖先から受け継いだ山林を守るのは自分たちの責務であり，経済的に採算が合わなくても，守り続け，自分の代でダメにするわけにはいかない」と考える農林家が多かったと筆者は考えていた。しかし，林家の世帯主が高齢化し，自分で山林の手入れができなくなったとき，次の世代はもう農林家というよりサラリーマンとなっている場合が多く，林業に対する思い入れが前世代とは大きく違っており，あまりお金にならず手間ばかりかかる山林を，担っていかなければならない負の遺産として捕らえるようになってきたのではないかと考えられる。

⑵　荒廃林増加と森林組合の対応

林業の現状を前述のように捕えれば，林家は林業の収益性が低い，あるいはマイナスだから森林を施業放棄し荒廃させてしまうと考えられる。

言うまでもなく伐採と植林・保育を繰り返すのが持続的森林経営である。伐採・販売した粗収入で林家は植栽・育林を行う。しかし，長い間の材価低迷で植栽・間伐を含む育林等の管理系の再投資が困難となる環境が続き，まだ伐期に達しない森林は施業放棄されて荒廃林になった。

また，伐期に達している森林には赤字を出さないための二つの選択肢がある。伐採しても植栽の費用が出てこないのだから伐採して植えないか，伐採を控えるかである。現在までは，伐採を控え，育林等の管理も十分できない林家が多かった。

しかし，これから懸念されるのは，伐採しても植林しない林家が増える可能性である。前述の低コスト大量国産材伐採論者の主張の帰結としての伐採しっ放しの国産材の大量生産である。林家には一度きりの粗収入は若干ではあるが入ってくる。しかし，そのときの問題は，荒廃林よりさらに環境的に危険な要素のある未植栽地（禿山）が増大する可能性があることである。林家が本当に森林を見放したときにはそうならざるを得ない。

いまのところは，森林組合が伐採に携わった森林は，組合が組合員を指導して植栽させている。林家と森林組合の倫理観・哲学「伐ったら植える」が辛うじてまだ生きているように思う。林業に対して関心を失いつつある組合員をどうやってまとめる

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

か。森林組合はこうした組合員をまとめながら管内の森林・林業を維持するという，非常に難しい事業を実施している。

⑶　平成19年度アンケートでの聞き取り結果

低コスト林業における先進的３組合を訪問した最近のヒアリング結果では，林業が盛んと言われる地域であるにもかかわらず厳しい話がほとんどであった。

「森林の５割から８割が荒廃林であり，35年生以下はほとんど手入れしていない。ほとんどの森林がもう20年くらい手入れをしていなく，間伐遅れ林分が広範に存在している」（九州）。「全体に森林経営意欲がなく，山（森林）を大事にしている人は100人に１人か２人いるかいないかである」（四国）。「いまの40代，50代の若い人は，森林が収入になった頃をまったく知らないので，山にはほとんど興味を示さない。興味を示すのは70代以上の人だが，彼らが高齢化し山に行けなくなっているので森林の境界がわからなくなっている」（東北）。林業の比較的盛んなこの３つの森林組合でも，平均して組合員所有林全体の３割くらいの境界は分からなくなっているという。森林組合に「森林の境界の確定・管理」といった最も基本的な機能を期待されていることが伝わってきた。

しかし，「境界管理」のような「事業」は今のところ組合の収入にはほとんどならない。森林組合の「管理」の仕事の重要さとそれらの事業が収入と経営につながらないもどかしさと厳しさを感じたのである。詳細は後述するが組合員は林業経営の基盤を提供するという基本的事業を組合に要請している。

３　森林組合経営をとりまく環境

⑴　組合員の林業経営の現状と組合への要望

ａ　アンケート結果

組合員に現在までの山林管理方法をたずねると，平均で「毎年手入れしてきた」が21.6％，「数年に一度」が29.1％，「10年に一度程度」が15.4％，「過去10年以上放置している」が31.6％となっている。一般的育林体系に比べて手入れの頻度が少ないと考えられる「10年に一度程度」と「過去10年以上放置している」の合計が47.0％と半数近くにのぼり，手入れ不足の現状を表している。とりわけ，放置（施業放棄）されている森林が31.6％もあることに驚かされる。山林管理・経営形態をたずねると，「主に家族で行ってきた」が60.4％の多くを占め，「主に森林組合に委託」の28.9％を大幅に上回る。

また，今後（10年後）の予想される山林管理・経営形態をたずねると，「主に家族で行う」が43.2％に減り，「主に森林組合に委託」が44.7％に増大する。回答者自らの高齢化を考慮した回答であろう。「現在」と比べると，「家族」が17.2％減少し，「森林組合」が15.8％増加しており，森林組合に対する大きな期待がみえる（04，05，06年

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

度合計平均)。

「適正管理ができない場合の管理方法」を尋ねたところ,「森林組合に施業・管理等を長期にわたって任せる」41.0%,「森林組合や林業公社や行政など公的性格の強い機関と長期の分収契約を結ぶ」19.0%が多かった(05,06年度合計平均)。従来の個人経営に限界を感じ,何らかの形での森林組合をはじめとする「森林の集団的管理」の必要性を強く感じさせる回答となっている。

b　アンケート結果が意味すること

アンケート結果から言えることは,組合員は今まで家族労働で森林施業を支えてきたが,高齢化と後継者不在,そして人口減少・労働力不足によりそれも難しくなり,将来は,森林の施業・管理を森林組合に委託するしかないと考えている,ということである。組合員は,森林・林業ひいては山村が崩壊しつつあるなかで,森林組合が唯一それらの基盤整備・維持ができる組織だと考えているのである。

しかし,一方で,森林組合にとって間伐を含む保育施業や管理は組合員から手数料をとって実施するものである。構造的な長期林業不況のなかで,余裕のない組合員から手数料を徴収して基盤整備機能を提供するのである。

森林組合は,組合員で構成する組合員のための協同組合であるとともに,一方で,経営収支を考えねばならない経営体である。故に,余裕のない組合員に働きかけて,事業を実施することは,組合員のための事業実施と森林組合の経営の両面を調整しなければならないという厳しい現実があることをよく理解する必要がある。

従来の補助金による林業の支援には,外部から資金を補填するという意味で,林業・林家・森林組合の補助金依存体質を助長し,自助努力による自己改革につながりにくい面があった。今後は組合員の必要とする基盤整備に向かって自助努力を行いながら,必要な場合には,従来の補助金体系に代わる公的な資金をどういう形で投入するのかも考える必要がある。森林組合の機能を中心に据えて,山村・森林・林業・林家を支えていく方法を考えなければならない。

c　組合員の要望と森林組合経営

3組合の聞き取りによれば,山村人口の高齢化ははなはだしく,山村の活力は極端に落ちている。東北地方の組合では50人から60人くらいの限界集落や崩壊しつつある集落がたくさんあるとのことである。また,組合員と組合のつながりも希薄化している。

何十年か前は組合員が林業の自家労働をしていて組合はその技術指導をしていたのであるが,このごろは自家労働も組合委託も少なくなったそうである。組合員は森林の経営が高齢化などで大変なので,長期施業委託や分収契約などの実施を希望している。しかし,施業委託は組合員の手数料費用の持ち出しを伴うことから組合員にとっ

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

て厳しく，分収契約は今の材価では赤字になることがわかっているので逆に組合が応じられないと言う。組合員は組合に期待したいのだが，組合も事業体である以上経営せねばならず，その面から考えると組合員の期待に応えられないことが多いようである。それでも九州の組合は，作業道の開設と収入間伐，森林整備の３点セットの期待が組合員から強く，組合はそれに応えていかねばならないと強調していた。

⑵　林業労働における森林所有者と森林組合の役割分担

a　森林所有者の家族労働

04年の20ha以上の森林所有層をみると総投下労働時間の53％が家族，21％が雇用（雇用作業員），請け負わせ作業（森林組合等）が26％となっており，家族労働の割合が高い（農林水産省統計部「林業経営統計調査報告」）。１ha以上層まで取ると，90％近くが家族労働であるとみられる。家族労働は労働コストを自己労働ゆえゼロとみなすこととなり，そのことが極めて条件が悪く低生産性ながら，いままで家族林業が営まれてきた主要因である。また，個々の林家に林業経営を実施するという経営感覚が希薄な原因でもある。

b　森林組合の役割

林家は家族労働ではできない施業を森林組合に委託してきた。零細・中堅所有者層の団地化，施業の計画化，システム化，採算性の計算等の提案は森林組合が行わなければ，実施される契機はなかった。しかし，その点での森林組合の対応は不十分であったと言わざるを得ない。森林をとりまとめる行政官であるヨーロッパにおけるフォレスターのような人材を，森林組合が制度上はもちろん実質的にも養成できなかったことがその原因である。森林組合は遅ればせながら今後上記の役割を担って行く必要がある。今，全国で広がっている森林組合の低コスト林業運動である森林の団地化による提案型集約化施業のプランナーはそのような人材と考えられる。

⑶　低コスト林業経営

「国産材の低コスト伐採・搬出と利用拡大の動きを知っているか」と尋ねると，「少しだけ知っている」が45.6％で最も多く，「よく知っている」も16.0％ある。関心は高いといえるだろう。「国産材の低コスト伐採・搬出と利用拡大の動きに興味あるか」と尋ねると，「ある」31.6％，「どちらかといえばある」42.4％で合わせて74.0％となり関心は高いと言えよう（06年度）。

「森林組合等のバックアップで従来以上に低コストでの林業経営は可能か」と尋ねた結果，肯定的な回答が51.0％と半数を超え，低コスト林業の実施可能性をかなり期待していることがうかがわれる（06年度）。

「森林組合は施業・運搬・販売を低コスト・効率的に実施する技能を持っているか」と尋ねた結果は，肯定的回答が53.2％と５割を超え比較的多い（06年度）。

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

日本の山林の急峻性，狭隘性はいかんともしがたいし，林道，作業道等の路網整備もまだ不十分だ。欧州ではオーストリアの山林もわが国ほどではないが急峻ではあるものの，路網が整備されていることでかなり機械による伐採・搬出が可能なことから「平均的な素材生産コストは26～30ユーロ（注２）（3,122～3,602円／m³）」（（財）林政総合調査研究所（2003））という報告もある。わが国では一般的に6,000円～10,000円程度であるので２分の１から３分の１である。

わが国の場合低コスト林業の実現には時間を要するだろう。少しずつ路網の整備，団地化，機械化，および森林所有者，森林組合，林業事業体，木材流通・加工業者等の相互連携を進める必要がある。

相互連携の必要性については，集団的に低コスト林業を実施するという林野庁の新生産システムのような構想を実現するためには，結果として改革を怠ってきた林業界，木材産業・住宅産業界が相互理解を深めながら低コスト林業の実現と国産材の活用を図っていくのでなければならない。それらの連携を深めることなしに，「大量の国産材が，低価格で大ロットかつ継続的に欲しい」という製材所や大手住宅メーカーの論理のみで伐採された場合，林業界にとっては植林は経済的にみて不可能となる。事実，九州では，伐採跡が植林されない事例がでている。また，森林所有者，森林組合等の林業家側はそのことを一番恐れて躊躇している。エンドユーザーの論理のみで国産材を大量に伐採・搬出することは森林・林業の持続的再生産を不可能にする。

（注２）ユーロ・円レートは03年当時のもの。08年５月30日現在は１ユーロ＝165円。

(4)　低コスト林業経営の事例

ヒアリングでは東北地方の組合は「団地化が低コストの切り札だ」と言う。「50haの調査をし，20haは団地化を実施した」と言う。だが，「提案型の団地化施業は組合員に利益を還元できることを前提に実施していかなくてはならず，その面が森林組合の収益面で厳しい」とのことであった。しかし，「やりようによっては林業不況のなかでも，組合・組合員にとって，林業経営の可能性を示すすぐれた事業である」との指摘もあった。また，四国の組合でも大分前から団地化に取り組んでいるとのことであった。九州の組合では，収支見込を明示して団地施業をする方法は，「以前から買い取り林産など行うときに欠かせないことであったので，別に大変なこととは思わない」とのことであった。

4　経営戦略の課題

(1)　わが国林業の特徴

――技術的・基本的課題――

わが国林業は，急峻で狭隘な山林で多数の零細な森林所有者によって営まれている。このため，高性能林業機械をシステマティックかつ効率的に使用するのが困難であり，伐採・搬出等が高コストとなる。また，近年，林齢が高くなってはきたが，まだ外材に比べて大径木は少ない。

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

さらに，零細な所有者の所有林から伐採・搬出されるため，均質な材が大ロットでは集まらず，エンドユーザーの需要にあわせて継続的に出材することも難しい。

このような特徴は，わが国林業が根本的に高コスト体質となる傾向を持つ原因となるとともに，国産材が在来工法では使われてきたものの，大量・工場生産的なプレハブの住宅産業では使いにくいとされる原因ともなっている。

一方で，山林に路網を充実させ，高性能林業機械をわが国の狭隘な地形でも効率的に作業できるように改良し，わが国に合ったやり方でシステマティックに使って作業すれば，伐出コスト等を低減できるという現代林業の理論は，当然わが国にも適用できる。わが国林業の特徴の克服を目指し，低コスト林業を追求し続けることが新たな出発点となるべきである。

いままでのところそのような低コスト林業への努力が十分ではなかった。そのことがわが国林業の国際的競争力の低下を招いた一因であることも否定できない。わが国の特徴を強調するあまり，効率伐採を忠実に実行する努力を怠った面は否定できないのである。今こそ低コスト林業の実現に向かって努力すべき時である。

しかし，わが国林業の地形的条件不利による高コスト体質，大量で均質な木材の伐採・搬出が困難であることを，すべて森林組合や森林所有者の怠慢と考えるのも明らかに現実を知らない誤った議論である。わが国林業の特徴も考慮に入れ，どの程度が限界なのかという，低コスト化の妥協点を見いだすことが重要である。

⑵　管理系の事業と販売系の事業

a　管理系の事業

（新植，保育，治山，林道等の森林造成事業および境界の確定・管理）

一般的に，森林組合は，利益率の高い行政等公的機関の森林整備事業（利用事業の中の森林造成事業）で収益をあげ，収益のあがらない森林境界管理や間伐を含む保育施業管理等の管理系の事業を組合員のための基盤整備事業として実施してきたと言えよう。これらは山村・森林・林業の崩壊を前にして森林・林業維持のために必要とされている事業であり，低収益の林業経営のなかでも組合員の費用の持ち出し部分に当たるため，組合員に対して極力金銭的負担をかけられない事業である。

b　販売系の事業

（販売，林産，加工製造）

一方で，現在話題になっている提案型集約化施業をはじめとする低コスト団地施業のような販売系の事業は，いかに低コストで伐採・搬出して組合員の利益獲得をはかるかという事業である。

材価低迷は外材輸入による国際価格によって規定されたものであり，言わば「所与の事実」であった。一方，それに対応する伐採・搬出のコストを低く抑えられなかったため，林業収益が極度に少なくなり，林家の林業離れや施業放棄による荒廃林の広

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

範な出現を招いた。故に，現在販売系の事業の改革に焦点が当てられるのは当然であり，健全なことである。またわが国の森林が高林齢化し成熟林となった事実もある。造林型の林業から伐採型の林業への転換の時期でもある。

森林組合にとっては，低コスト団地型施業により，組合員に林業への回帰を促し，まとめて行くことが課題である。また，急峻で狭隘なわが国の山林の地理的条件や零細な所有形態に適するよう高性能林業機械を改良し，効率的かつシステマティックに使用することが重要である。しかし，それでも伐出コストが，どうしても国際競争力を持ち得ないなら，その伐出コストで林業を営んでいける新しい補助金体系なり，所得補償が必要であろう。

第５表は丸太価格がピークを打った80年から06年までのスギの丸太価格，伐採・搬出費，山元手取り価格の関係を表している（第５表）。

丸太価格の低下（06年12,003円は80年37,201円の32.2%）に比べ伐採・搬出費の低下（06年7,598円は80年10,579円の71.8%）は値が小さく，結果として山元手取り価格が80年の26,622円から06年の4,404円に大幅に低下している。

第5表　木材価格と素材生産費の推移（スギ）

（単位　円）

	丸太価格	コスト（伐採・搬出費）			山元手取り価格
		計	素材生産費	運材費	
80年	37,201	10,579	8,410	2,169	26,622
85	26,557	10,858	8,959	1,899	15,700
90	29,532	11,464	9,149	2,315	18,068
95	22,764	10,942	8,567	2,375	11,822
00	19,424	10,677	8,297	2,380	8,747
04	14,763	8,909	6,901	2,008	5,854
05	13,736	8,620	6,708	1,912	5,116
06	12,003	7,598	5,820	1,778	4,404

資料　林野庁業務資料
（注）　平成18年版森林・林業白書の図にもとづき林野庁から原データをヒアリングし当方で作成したもの。

c　森林組合の社会的使命

伐採だけなら森林組合以外の事業体でもできるが，跡地に植林し森林を保育し，国土を保全するためには，わが国の森林を守るという社会的使命が必要であり，それを担えるのは，森林所有者である組合員を唯一組織化している森林組合だけであると考える。管理系の事業と販売系の事業を総合的に矛盾なく実施する理念と組織機能を持った事業体は森林組合だけであろう。

(3)　組合と組合員の双方の利益の拡大

組合員は管理系の事業と販売系の事業の板ばさみ（ジレンマ）にあっていると考えられる。管理系の事業とはここでは組合員にとって関心の高い植林・保育等を指すが，これには相応の費用がかかる。一方販売系の事業，ここでは木材の伐採・販売とすれば，実施により収入がある。しかし，伐採・販売すれば管理（植林・保育）に金をかけなければならない。植林しないのは森林環境を荒廃させることになる。しかし，現在の販売系の事業の低収益では管理系の事業の高コストをまかないきれない。

一方，森林組合は組合経営と組合

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

員のための事業実施の板ばさみ（ジレンマ）にあっている。管理系の事業，販売系の事業とも組合員のために推進しようとしても，そもそも林業収益の少ない組合員から費用負担を求めなければならない。組合と組合員で林業収益というひとつのパイを分け合う形となる。しかし，組合も事業体だから経営ができていなければならず，当然ながら管理系，販売系とも適正な手数料が必要である。

組合と組合員の双方の利益を拡大する方法が必要であり，それが低コスト団地施業である。コストを下げて組合，組合員双方の取り分を大きくするのである。林業の利益のパイは極めて小さいから，コストをできるだけ下げて双方の収入を増やすしかない。

管理系の植林・保育においても低コスト育林を実施する必要がある。そうすれば組合員の持ち出しが減って組合員の管理と販売のジレンマが軽減される。今回の３組合の聞き取りでも，「低コストの植林・育林は多くの方法がある」と指摘していた。今まではこのジレンマの解消を外部要素としての補助金に頼っていた。できるだけ自助努力で克服する自立性が組合および組合員に求められている。

(4)　経営戦略の実際
（森林組合ヒアリングによる）

東北地方の森林組合は，「組合員は漠然とこれからの地域の森林は組合が守ってくれるだろうと思っているようだが，組合には確たる展望はない」と言う。「森林組合経営の改革の必要性を大いに感じてはいるが，将来の森林・林業の見込みに確たる自信はない」とも言う。しかし，「自分は組合をリードする立場にあり，そうである以上，この地域の森林を維持していくしかない」とのことである。「経営と使命感は相反することが多いが，森林組合が使命感を持って，事業経営していくしかない」とのことであった。そして，「使命感と経営のこの二つを結びつけるものが低コスト団地施業であると思う」と言う。しかし，「日本の急峻で零細な面積の森林において，現在の高性能林業機械といわれるものでも，外国の低コストの林業と競争するのは明らかに限界がある。したがって，国産材の地産地消を国単位で行って，多少価格が高くても国産材を使う政策を取るべきだ」と言う。一方で，「森林組合はプロの技術集団であらねばならず，植栽から伐採までのすべての森林施業のコーディネーターであらねばならない」とも言う。

四国の組合は，「昔から団地施業をやってきたが，大団地でないとなかなか採算があわず難しい」とのことである。「日本は機械の技術体系にしても改革途上にあり，技術系の研究が特に遅れていると思う」とのことである。「外国の林業や外材に勝てるとは思わないが，小規模森林所有者のとりまとめという難しい事業を行っていくしかない」とも言う。「団地施業の組合員とだけ連携して不公平だという批判もあるが，これが悪平等を排した目的に向かった

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

平等と考えて実施している」とも言う。

九州の組合は，こちらも「団地化は以前からやっている」とのことであった。林産・共販・加工事業を大掛かりに実施して，かつ経営もうまく行っている組合である。「団地施業，低コスト施業時代，住宅メーカー，合板メーカー等外材を使っていた末端需要者の原料の国産材への転換という時代にあっても，経営戦略を変える必要性はまったく感じない」とのことであった。

印象に残ったのは，「現在も市場までの伐採・搬出費は立米あたり4,000円から5,000円の低コストであり，木材が大径木になって大量生産ができるようになれば，立米あたり2,000円で伐採・搬出できるようになり，外国にコストでも負けない林業になる」と言われたことである。地域ごとに地理的条件もあるが，実績あっての自信と見受けられた。

組合員の木材を伐採・搬出して共販にかけて加工までして，最終的に高付加価値販売している。この組合は組合員の利益を確保できるだけ確保した上で，見事に経営を成功させている。経営をひとサイクル完結させているという意味でひとつの経営モデルではなかろうか。

おわりに
―経営戦略の展望についての一考察―

森林組合は，管理系の事業も販売系の事業もそれらの本質をよく理解し意識した上で，多くの場合両方持つ必要があるだろう。それらは前述したとおり相互作用だからであり，総合的に一体感を持って組合員と結びつく必要があるからである。組合員は長い林業不況と高齢化で森林組合なくしては森林の経営はおろか境界の管理もできず，境界という所有のための基本的情報さえ持っていない。そのなかで，成熟期に達した山林が増えてきたのだから，組合員から管理系，販売系の両方の受託をするのが望ましい。各組合とも総合事業として合理的な範囲内で，管理系と販売系の事業を行うことが重要である。

組合員と一体感を持った総合的経営と言えば，九州の組合は林産・共販・加工製造等をフルセットで持ち，林業の高付加価値化をはかってきた。組合員にできるだけ低手数料で事業を提供し，なおかつ，組合員の木材に高い付加価値をつけて利益を獲得しているという点で，それは評価されるべき経営戦略である。

しかし，現段階では組合員の高齢化の影響で管理系の事業に対する需要が非常に大きくなっている。低コストで管理できるよう，様々な技術と知恵を集めてわが国の森林維持に努めることが望まれる。繰り返すが，管理系の事業は森林組合をおいてほかにはできない。

組合員における管理系の事業と販売系の事業のジレンマの解消，組合と組合員の利益の和の拡大は，低コスト林業と組合の自己改革によって，徐々にではあるが，実現できると考える。それでも組合員は林業が

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

営めず，組合は経営ができないとなれば，森林・林業の維持費としての公的資金の支出を主張すべきである。

現在は，崩壊寸前の森林・林業に携わる組合員・組合双方とも，ギリギリ絶体絶命の地点まできていることを，いやが応でも意識せざるを得ない状況である。変革の必要性を強く意識している点で，事態はよい方向に向かっていると考える。

さらに，高性能林業機械をわが国の地形に合った形で効率的かつシステマティックに使用し低コスト林業を実現する先進的な森林組合が，一部ではあるが現れてきた。その意味するところは，わが国の地形，所有形態では無理と言われ続けた林業先進国型の低コスト林業の実現可能性が，低コストの程度の差こそあれ，見えてくるとともに，採算の合う林業の萌芽が見いだされるようになったということである。

低コストでの国産材の大量伐採の必要性を一方的に説き，あるいは森林組合は管理系の事業のみに特化すべきであるといった主張のような，山元への無理解な負担を強いる一部の偏った論調を除けば，最近は森林・林業に対する，わが国の特殊性にも配慮した的確な問題意識や理解が格段に進んできた。また，近年，特に脚光を浴びている地球温暖化問題や水資源の確保の問題等，森林の環境問題に持つ役割の重要性への理解が一層進むなか，社会や組合員の森林組合に対する期待はますます大きくなり，組合の果たすべき役割と使命はさらに重要性を帯びている。

＜参考文献＞

・秋山孝臣（2007）「世界市場における木材需給の構造変化と国産材時代および新生産システムについて」農中総研『調査と情報』３月号

・（財）林政総合調査研究所（2003）「欧州材の輸入と三大産地国の実態」『林政総研レポート』No.64，March 2003

（専任研究員　秋山孝臣・あきやまたかおみ**）**

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。