

森林組合の事業・経営動向

——第22回森林組合アンケート調査結果から——

(財)農村金融研究会 調査研究部長 室 孝明

はじめに

森林組合の事業・経営の動向、当面する諸課題などを適時・的確に把握し、森林組合系統の今後の事業展開に資するため、(財)農村金融研究会は(株)農林中金総合研究所の委託を受け、農林中央金庫と連携して、毎年森林組合へのアンケート調査を実施している。

以下、2009年度に104組合を対象に実施した「第22回森林組合アンケート調査」の概要を紹介する。

1 調査対象組合の概況

調査対象104組合の平均像(概数)は、

第1表 対象組合の概況

(単位 ha, 人)

	対象組合		全国組合 平均(b)	(a/b)
	平均(a)	変動係数		
管内森林面積	48 277.1	0.68	33 550.2	1.4
うち組合員所有林	23 453.2	0.70	15 106.6	1.6
組合員数	3 412.3	0.80	2 172.1	1.6
常勤理事数	1.0	0.60	0.6	1.5
常勤職員数	18.3	1.06	9.8	1.9
作業班員数	47.0	0.89	38.1	1.2

資料 全国組合は『平成19年度森林組合統計』(林野庁)

(注)1 全国組合の「作業班員数」欄は、組合雇用労働者数(事務員を除く)。

2 変動係数とは標準偏差が平均値の何倍であるかを表す。

管内森林面積4万8千ha(うち組合員所有林2万3千ha)、組合員3,400名、常勤理事1名、常勤職員18名、作業班員47名、などとなっている。これらの指標は、全国組合の平均のおおむね1.2~2倍程度であるが、変動係数にみられるとおり、対象104組合間でもかなりの格差がある(第1表)。

09年度の決算は、前期まで改善傾向にあった収支が、一転して悪化に向かった。これは加工部門と森林整備部門の取扱高減少・収益性低下によるものである(第2表)。

加工部門の不振は、景気後退に伴う製品価格の下落の影響とみられる。販売部門も

第2表 経営収支

(単位 千円, %)

		08年度	前年度比増減率	
			07	08
取扱高	指導	4 237	1.1	5.0
	販売	160 124	2.9	0.6
	加工	207 671	1.9	2.8
	森林整備	379 122	6.9	2.4
収支	事業総利益	140 918	1.0	4.0
	うち指導	194	32.5	58.8
	販売	26 186	4.9	5.5
	加工	14 928	15.9	28.1
	森林整備	102 404	0.4	3.2
	事業管理費	130 420	0.1	0.5
	事業利益	10 498	11.8	33.6
	事業外損益	1 255	-	-
	経常利益	11 753	13.7	27.6
	特別損益	191	-	-
	税引前当期利益	11 562	12.2	24.5

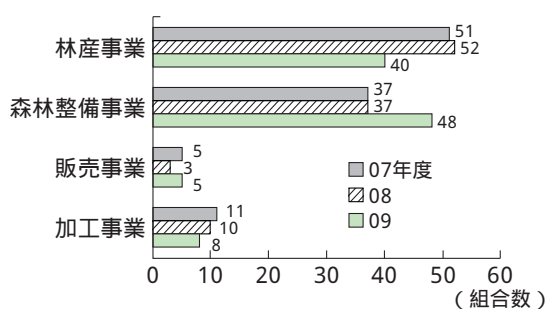
(注) 集計組合数は97。

影響を被っているが、ヒアリングでは、国
 公有林の伐出請負、特用林産物販売などが
 一定の下支えをしている様子がうかがわれ
 た。

森林整備部門は公共事業の抑制、入札等
 による競争激化、等が背景と考えられる。
 また、材価低迷から利用間伐ができず切捨
 て間伐が増加したため、搬出に際しての利
 用料収入の減少を減収要因にあげる組合も
 あった。

また、本アンケートでは「組合が今後最
 も力を入れた事業」を継続的に質問して
 いるが、今回調査では、これまで最も多か
 った「林産事業」を挙げる組合が減少し、
 「森林整備事業」の回答が増加して、順位
 が逆転した（第1図）。地域的には、中国
 地方、九州地方などで、この傾向が顕著に
 みられた。林産事業から森林整備事業に変
 更した数組合にヒアリングしたところ、変
 更理由として多くの組合が間伐への注力を
 挙げ、その中には、材価の低迷を反映して、
 林家は伐出意欲が後退、組合は利用間伐か
 ら切捨て間伐にシフトする動きもみられ
 た。また、環境税の創設などにより、間伐

第1図 「最も力を入れた事業」の変化



(注) 回答組合数は07年度104、08年度102、09年度103。

に対する補助制度が行き届いていることも
 背景として指摘された。

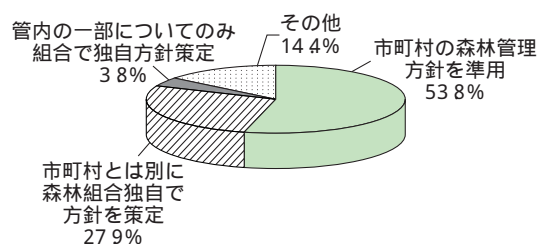
2 森林管理のための方針と その執行状況

森林の管理については、市町村策定方針
 を組合も準用しているケースが多いもの
 の、森林認証取得などを契機に、組合独自
 の「森林管理方針」等を定める例もみられ
 るようになってきたことから、森林組合に
 おける森林管理の方針等の現状、森林認証
 への見方などを調査した。

(1) 「森林管理のための方針」は過半の 組合で市町村方針を準用

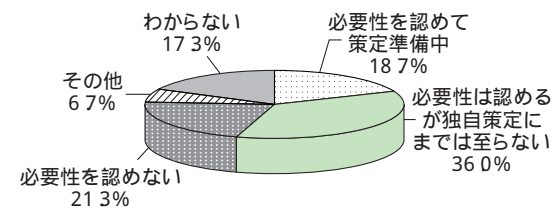
「森林管理のための方針」は、半分強の
 56組合が「市町村の方針を準用」しており、
 独自に管理方針を定めている組合は約3割
 である（第2図）。そのうち約半分が森林
 認証ないし準備中の組合であるが、なか
 にはISOの承認をとるにあたり、独自の管理
 方針を策定したという事例もみられた。な
 お、「その他」のうち2組合は「FSC」と
 回答しており、実際には認証に伴って独自

第2図 森林管理のための方針等の策定状況



(注) 回答組合数は104。

第3図 独自管理方針策定の必要性に対する見方



(注) 回答組合数は75。

方針を策定しているとみられる。また9組合(8.7%)は「策定していない」と回答しており、市町村の方針との連携が乏しい可能性もうかがわせる。

方針に盛り込まれた内容としては、組合の経営方針、施業受託推進、目標とする森林のあり方などが多い。

また、組合独自の管理方針を策定していない組合に対し、独自方針策定の必要性を尋ねたところ、必要性は認めるが策定に至らないとする組合が約3分の1を占めた。策定に至らない理由は、体制不十分を挙げる組合が多かった(第3図)。

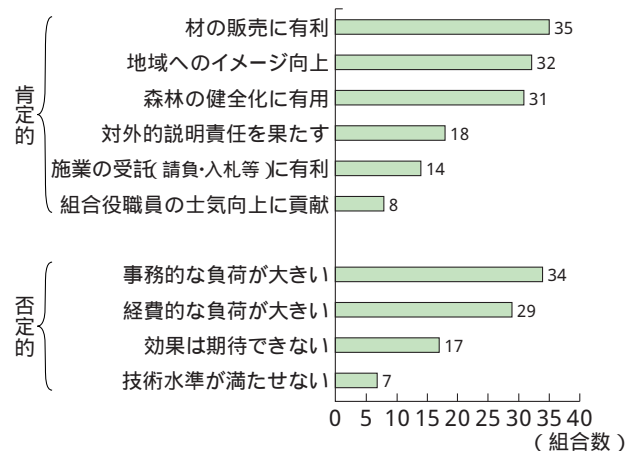
(2) 肯定面・否定面の混在する

森林認証への見方

調査対象組合中、認証取得済組合は11、準備中が5組合であり、合わせて15%程度であった。未取得の組合のうち、39組合は「取得検討中」ながら、半分近い48組合は「申請の意向はない」としている。

認証に対する組合の見方としては、肯定的な面では「材の販売に有利」「イメージ向上」「森林健全化」などが中心であり、否定的な面では「事務的負荷」「経済的負荷」を懸念するものが多い(第4図)。

第4図 森林認証に対する見方
(3項目以内)



(注) 回答組合数は104。

認証についての見方を、認証取得の有無によって分けてみたところ、「材の販売に有利」「森林健全化」については、認証取得組合あるいは検討中・準備中の組合の方が、申請の意向がない組合に比べ、高く評価している。他方、「経費的負荷」に対しては、認証取得組合でも申請の意向がない組合と同程度の割合で問題視されている。ヒアリングでは、認証取得組合から、中間段階の製材所や工務店が認証を取らなければ、認証材として消費者に渡らない、あるいは消費者が認証材を使うメリットが見いだせない、などの理由で、組合に対する負荷の割には必ずしも有利販売につながっていない、との見方が複数聞かれた。

3 森林境界明確化のための 取り組み

森林境界明確化の問題は、林業経営の承継、あるいは施業実施の面から重視されて

いる。しかし、関係者の高齢化等により思うように進展できないとの指摘もあることから、森林組合の取組み状況を調査した。なお、本稿で「森林境界」は「所有界」を指す。

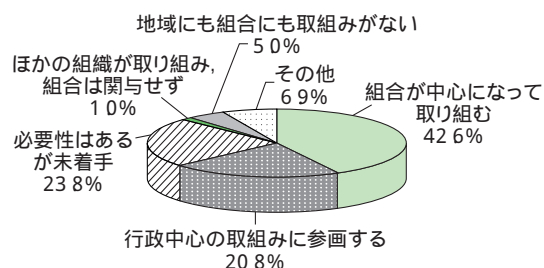
(1) 施業受託とセットで進められる

境界明確化への取組み

境界明確化への取組みは、全体の4割が「森林組合が中心に実施」、2割が「行政の取組み（地籍調査の実施等も含め）に組合が参画する」としているが、取組みがない地域も4分の1程度は存在する（第5図）。

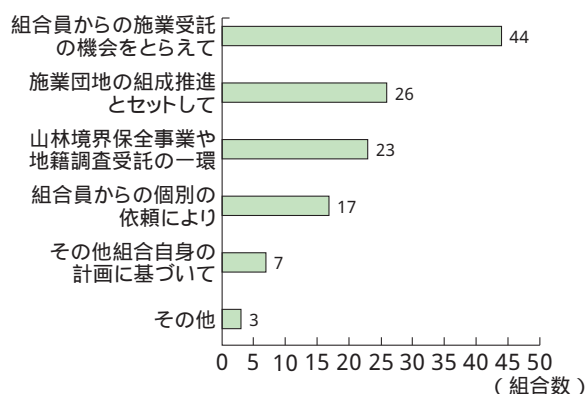
組合が取り進める際の方法は、施業受託

第5図 境界明確化への組合の取組み状況



（注）回答組合数は101。

第6図 組合における境界明確化の取り進め方法（2項目以内）



（注）回答組合数は69。

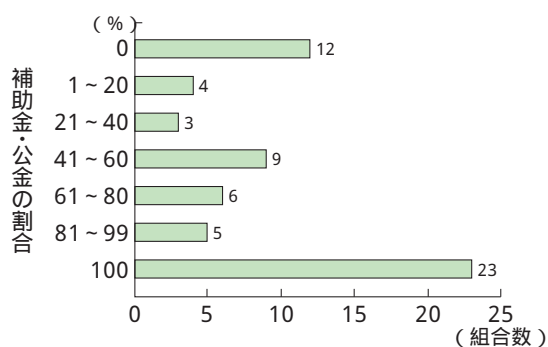
ないし施業団地の組成とセットして進めるケースが多い（第6図）が、大規模林家の多い組合では、その割合は相対的に低い傾向にある。

明確化にあたっての地元との連携としては、事情のわかった地元の人（個人）との連携を図るケースが半分近くで最多であり、次いで行政との連携が多い。地域組織との連携は1割程度にとどまる。地元の事情通は高齢化傾向にあるだけに、取組みは早急に進める必要があるとの意見も、多くみられた。

(2) ばらつきが大きい補助金による費用負担割合

境界明確化の費用負担を質問したところ、概ね補助金・公金が6割で、残りは森林所有者と組合で折半されている。ヒアリングによれば、所有者負担は実際には施業受託費用の一部として見積もられ、新たに費用を追加徴収することがないように組んでいるとのことである。地域的には、近畿、四国、北海道の補助金の対応が手厚く、

第7図 費用負担のうち「補助金・公金」による割合ランク別の組合数



（注）回答組合数は62。

北陸は少ない。

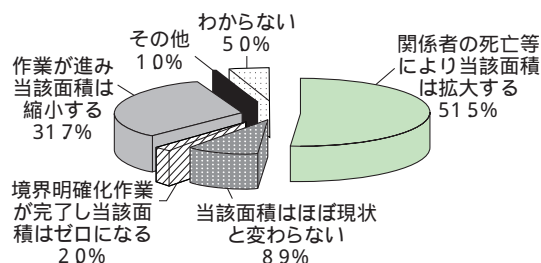
補助金・公金で賄われている割合別に組合数をみると、補助金・公金100%で行っている組合が2割以上ある一方で全くゼロの組合も1割あり、各組合間のばらつきが大きい(第7図)。

(3) 過半の組合で明確化困難な面積の拡大を懸念

第8図のとおり、半分以上の組合で、明確化の困難な面積の拡大を懸念しているが、縮小ないしゼロになることを見込んでいる組合も3分の1は存在する。

森林境界明確化への組合の取組み状況別にみると、組合が中心になって明確化に取り組んでいるところでは、拡大懸念と縮小見込みが拮抗しているが、行政が中心のところでは、拡大見込みも縮小見込みも相対的に少なく、「変わらない」ないし「わからない」とする割合がやや多くなる。取組み未着手の地域では、拡大懸念の割合が高いが、それでも3割では縮小を見込んでいる。

第8図 明確化の困難な森林面積の見通し



(注) 回答組合数は101。

(4) 境界明確化を進めるために必要なこと

「森林境界の明確化を進めるために、最も必要と思われること」について自由記入により回答を求めたところ、全体の3分の2近い66組合から回答があり、この問題への関心の高さをうかがわせた。内容は多岐に渡るが、多くは、補助事業の拡充、施業受託の推進、地域・行政等との連携強化、GPS・GISの活用、地籍調査の進捗、などが挙げられている。

なお、地籍調査の進捗は、全く未実施の組合が2割、組合員山林面積の20%以下の組合も2割程度ある一方で、100%完了も1割以上あるなど、組合間でのばらつきが大きい。地域的には、関東・東山、北陸、近畿の遅れが目立つ。

4 組合職員の採用・育成等の状況及び職場の活性化

3までの内容を含む諸課題への対応に向け、組合の実務を担う職員の体制強化が求められることから、組合における職員(内務)の採用・育成、および職場活性化等について調査した。

(1) 林業以外の分野からの転籍者が多い職員の新規採用

05年度以降、調査対象組合中84組合において253名が職員として新規採用された。1組合当たりとしては、1～3人の採用を行ったところが全体の6割を占めることに

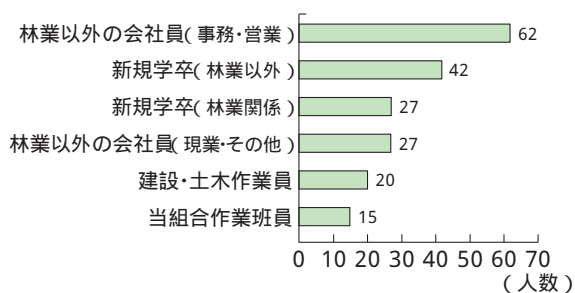
なる。また、職員総数に対する対象期間の新規採用割合をみると、10～20%相当を新規採用した組合が約3分の1を占めている。

新規採用職員の前職をみると（第9図）、約4分の1が新規学卒（林業系・非林業系を含め）であり、また非現業系の会社員も約4分の1を占める。外部の現業系（「林業以外の会社員（現業・その他）」および「建設・土木作業員」）は概ね2割程度である。また自組合作業班員から事務職への変更も一部みられる。職員と同一待遇の現業職制度を設けているある組合では、原則としてまず現業職を体験させて、その後に事務職にローテーションさせているというケースもみられた。

新規採用者の出身地・直前居住地は、地元市町村が7割前後と高い。Uターン・Iターン等は、合わせて新規採用者の1割以下とみられる。しかし、採用にあたって組合が重視しているのは、「積極的・能動的な性格」や「年齢的に若いこと」であり、地元出身を重視するという組合は2割弱にとどまる。

人員についての組合の方針は、人数規模

第9図 新規採用職員の前職



(注)1 回答組合数は84。
2 新規採用総数は253人。

については「現状維持」が3分の2、人員構成では、「若手を拡充」が約半数を占めた。

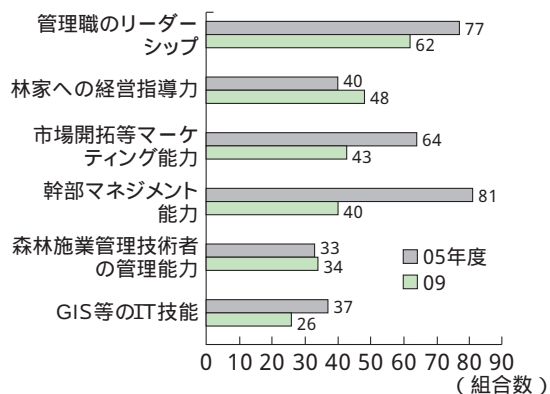
(2)「林家への経営指導力」「管理職のリーダーシップ」の向上が求められる職員の資質

職員に一層の向上が求められる資質としては、「管理職のリーダーシップ」が最も多く、「林家への経営指導力」「市場開拓等マーケティング能力」がそれに続いた。

この質問項目は、05年度の第18回調査でも、同一の選択肢を用意して実施したが、その結果と対比すると、5年前トップだった「幹部マネジメント能力」は後退し、「林家への経営指導力」が上昇したことが著しい特徴である（第10図）。ただし、前回調査は選択項目が4項目以内、今回は3項目以内、と異なるので、絶対水準の厳密な比較はできない。

ヒアリングによれば、「林家への経営指導力」とは、必要な施業の診断・提案だけ

第10図 職員に一層の向上が求められる資質（05年度調査との比較）



(注)1 回答組合数は05年度100、09年度104。
2 05年度は4項目以内、09年度は3項目以内。

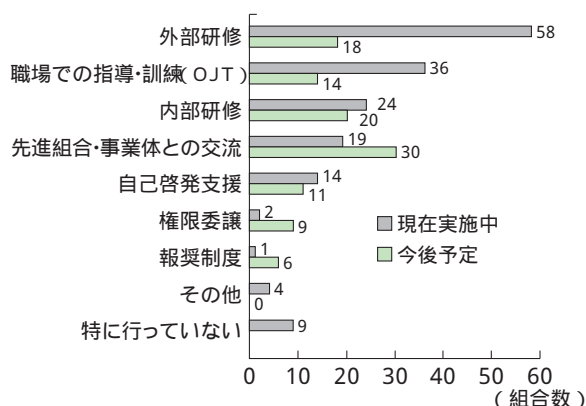
でなく、林家が所有山林を将来誰に承継し、誰に管理させるのかという相談に乗ることであり、その必要性が高まっているという指摘があった。また、合併、広域化した組合では、新たに管内になった地区の林家とのコミュニケーションに注力しているとともに、内部的には、職員相互の一体感を醸成する点から「管理職のリーダーシップ」も求められているとのことであった。

(3) 「先進組合・事業体との交流」が 予定される職員の資質向上施策

職員資質向上のための施策については、現在実施中の施策としては、「外部研修」が最も高く、「職場での指導・訓練」がそれに次ぐ。組合規模別には、「職場での訓練指導」は大規模組合に、「先進組合・事業体との交流」は小規模組合に、相対的に多くみられた。

今後予定している施策としては、「先進組合・事業体との交流」が最も多く、「内部研修」「外部研修」などもみられる（第11図）。

第11図 資質向上のための施策
(該当項目すべて)

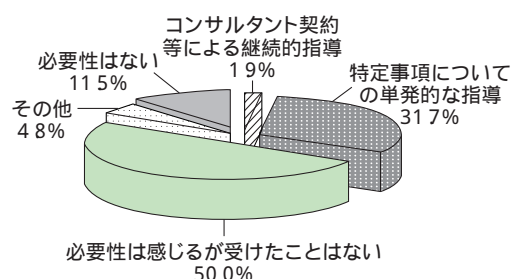


(注) 回答組合数は「現在実施中」96、「今後予定」69。

(4) 必要性は認めるも未実施の多い外 部コンサルティングの受入れ

森林組合におけるコンサルティング等の受入れ状況を質問したところ、何らかの指導を受けている組合は全体の3分の1程度にとどまった。他方、「必要性は感じるが未実施」の組合が、全体の半分以上を占めている（第12図）。指導を受けた先は、県森連が最も多く、次いで行政機関が挙げられる。「その他」は、職業能力開発センター、中小企業大学校、大学教授、会計事務所、農林中央金庫などの名前が挙げられている。

第12図 コンサルタント・指導機関等の指導の
受入れ状況



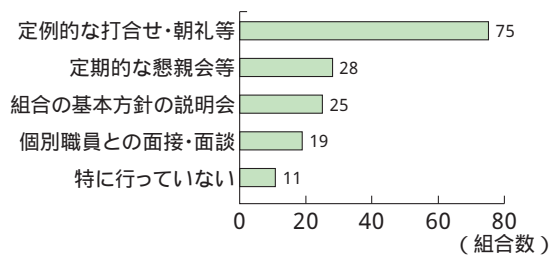
(注) 回答組合数は104。

(5) 定例打合せ・朝礼等が多い職場内 意思疎通のための施策

組合の幹部層と一般層との間の意思疎通の場としては、「定例的な打合せ・朝礼等」が際立って多い（第13図）。そのうち3分の2は週1回以上開催されており、また大規模な組合の方が、相対的に実施されていることが多い。

「組合の基本方針の説明会」の実施は全体の4分の1にとどまり、特に中規模クラスの組合での実施が少ない。しかし、ヒアリング先の組合では、改めて「説明会」は

第13図 幹部役職員と一般職員との意思疎通のための施策(該当項目すべて)



(注) 回答組合数は104。

行わないものの、組合長と全事務職員による月例の収支状況検討会議を開くなどして、意思疎通が重層的に図られるような工夫がなされていた。

おわりに

森林組合、林業の諸課題についての意見等に関する、自由記入欄を設けたところ、32組合から意見・要望等が寄せられている。材価低落の悪影響、組合員の林業への

関心の薄れなどの指摘、行政支援の拡充への希望は多いなかであって、他方、「組合の使命は、組合員への継続的な利益還元と地域森林の持続的管理である」とし、あるいは、行政依存から脱却して組合員のための組合のあり方を追究しようとする意見、また、組合員の経営意欲減退に対し、組合が主導して積極的に対処しようとする意見もみられた。こうした動きは、4-(2)でみた「林家への経営指導力」が組合職員に求められる資質として浮上してきた状況とも符号するものといえる。

3でみた「森林境界」の問題をはじめ、林家・組合員の抱える課題は引続き重いものがあるが、森林組合においては、組合員との関係を密にして、森林資源の維持拡大と地域社会の発展に寄与していくことが期待されよう。

(むろ たかあき)

