

森林組合合併の経緯と効果の検証

研究員 安藤範親

〔要 旨〕

森林組合の合併について、先行研究では財務諸表をもとに合併後の経営状況を分析した報告がよくみられるが、合併協議の段階で議論された課題や合併後の新たな取組みによる効果など合併過程の研究はこれまで十分に行われていない。

本稿では、80年代前後と近年の事例間で合併過程を比較し、合併の背景や合併後への期待と懸念、合併協議における主な問題点、合併後の効果や課題について相違点を明らかにした。そして、80年代前後と近年の間には多くの共通点がみられたものの、時代の変遷から製材加工場の重複や支所間の能力差、市町村との関係希薄化など新たな課題があることを示した。

さらなる合併効果の発現に向けて、森林組合系統では本稿で示した課題も含め合併の課題を整理のうえ、効果的アプローチを共有する必要があるだろう。

目次

はじめに

1 合併の動き

- (1) 合併の準備段階期
- (2) 森林組合合併助成法の成立
- (3) 合併をめぐる近年の政策・系統運動

2 先行研究にみる合併の評価と視点

3 80年代前後の合併の特徴

- (1) 参加組合と合併の背景
- (2) 合併前の見方と協議上の問題点

(3) 合併後の効果と課題

4 近年の合併の特徴

- (1) 参加組合と合併の背景
- (2) 合併前の見方と協議上の問題点
- (3) 合併後の効果と課題
- (4) 組合員の意識の変化
- (5) 合併を円滑化する工夫

おわりに

はじめに

森林組合を取り巻く環境は、森林整備、治山等の公共事業減少や大規模加工場等による国産材利用の拡大、2011年の森林法改正（森林施業計画を廃止し、木材自給率50%以上を目指した森林経営計画の創設）に伴う林政の転換、13年の固定価格買取制度開始による木質バイオマスのエネルギー利用の進展などにより、近年大きく変化している。

こうした情勢の変化に対応するように、森林組合にも変化が現れており、その一つにスケールメリット（規模拡大による経営基盤の強化や装備の充実など）を求めた合併がある。以前は市町村合併が主な背景であったのに対して、近年は上記のような環境の変化に合わせた合併がみられるようになった。

今後、国内の森林が成熟期を迎える一方で、主要な木材需要源である新設住宅の着工戸数は2030年には70万戸前後まで減少することが予測されており（渡部（2010）、宮本ら（2012）、武田ら（2013））、木材需給の構造変化などに伴ってさらなる合併が進む可能性が考えられる。しかしながら、今までこの合併について、その効果や課題の検証が十分に行われてきたとはいえない。今後も合併が進む可能性があることを考えると、合併時点の課題を洗い出し、その対応ノウハウについて森林組合系統間で共有することが必要であろう。

そこで本稿は、第1に、今までの合併動向を整理し、また先行研究で合併について

何が議論されてきたのか確認する。第2に、80年代前後の合併事例を取り上げた研究報告から、合併の効果や課題を整理する。第3に、近年合併した森林組合に対するヒアリング調査の結果を80年代前後の合併事例と比較して両者の違いを明らかにする。^(注1)

(注1) 本稿の目的は、森林組合における合併の課題とその対応ノウハウを調べることであり、個別の組合の名称や、地域の特定につながる情報は記載しない。また財務データは用いない。

1 合併の動き

(1) 合併の準備段階期

森林組合の合併は1955年前後から着手されており、その背景は全国で町村合併が進められたことにある。わが国の林業政策では、戦後、民有林の生産力増進と高度成長による地域間の所得格差増大への対応を目的として、森林所有者に森林組合への加入を促し、多くの林業関係の補助金を森林組合を通じて交付した。森林組合は補助金行政の末端組織としての役割を担ってきたが、町村合併に伴って森林組合の合併も行政区域と一致した形で比較的容易に進んだ。

藤田（2001）は、この時期の森林組合合併は、合併の具体的な方法論に関するノウハウをその試行錯誤のなかから蓄積したことで、その後の合併推進への基礎的なステップになったと位置づけ、この時期を「準備段階期」と名付けている。

(2) 森林組合合併助成法の成立

準備段階期を経て、1963年には森林組合

合併助成法が成立し、政策的に森林組合合併が誘導推進されることになった(第1表)。

その狙いは主に2つあり、1つ目は市町村合併に合わせたさらなる森林組合合併の促進であり、2つ目は拡大造林事業の飛躍的発展のなかで補助事業の事務処理量も増大したことから、それに十分対応できる森林組合の規模の確立であった。

さらに、高度経済成長が多くの人々を山村地域から都市地域へ移動させたこと、安価な輸入材に押されて林業が弱体化したことなどから、森林資源の荒廃化が指摘されるようになり、その処方せんとして森林組合合併による経営基盤と造林事業の強化が取り組まれた。

このように行政施策の一環として森林組合の合併は進められ、63年からの5年間は第1期と称される(藤田(2001))。

こうして森林組合の合併は、主に経営基盤の強化を目的として、法改正を繰り返し

ながら02年3月の第6期までは合併助成法に基づき、02年4月以降は企業組織再編税制を通じて推進されてきた。これらは、合併時に税制上の特例措置を与えることで森林組合の広域合併を後押しした。

さらに、都道府県単独事業として、合併協議会等の費用補助、合併組合の施設整備補助、施設整備等借入金の利子補給、県森連が行う合併指導経費の補助などさまざまな補助事業で合併を支援した地域もある。

(3) 合併をめぐる近年の政策・系統運動

林野庁は02年11月に、全森連宛てに「森林組合等の組織及び事業運営に関する今後の指導の方針について」、各都道府県宛てに「森林組合系統による取組の推進のための事務手続きについて」を通知し、そのなかで、森林組合改革の基本的考え方として合併等による森林組合の経営基盤の強化をあげ、都道府県全域を区域とする1県1組

第1表 森林組合合併助成法の推移

		単位	第1期	第2期	第3期	第4期	第5期	第6期
期 間		年月日	63.4.1～ 67.12.31	74.5.1～ 78.3.31	78.4.1～ 83.3.31	87.6.12～ 92.3.31	92.4.1～ 97.3.31	97.4.1～ 02.3.31
目 的		—	原則として市町村の区域を単位とする合併の促進	市町村の区域を越える広域の地域を地区とする合併の促進	組織・経営基盤の脆弱な組合を解消する合併の促進	実施事業の拡大に対応した組織・経営基盤を充実する合併の促進	流域林業の中核的担い手となり得る広域合併の促進	地域差、規模格差を消しつつ、流域林業の中核的担い手となり得る広域合併の促進
認定基準	組合員森林経営面積	千ha	5以上	10以上	10以上	10以上	15以上	15以上
	払込済出資金額	百万円	1以上	6以上	10以上	20以上	30以上	50以上
	常勤役員数	名	5以上	7以上	7以上	7以上	10以上	10以上
	森林組合数(期末)	組合	2,756	2,054	1,840	1,627	1,418	1,073

出典 藤田(2001)、中尾(2013)から筆者作成
 原資料 森林組合合併助成法施行令(1963年制定1997年最終改正)、全国森林組合連合会「森林組合合併の手引き」(1993年)、林野庁「森林組合統計」

合を志向した積極的な合併の推進や地域林業の中核を担う組合の育成基準を示した。

一方、森林組合系統運動としては、「森林組合活動21世紀ビジョン（00年度～）」「森林組合改革プラン（03～05年度）」「環境と暮らしを支える森林・林業・山村再生運動（06～10年度）」などで合併や組織・経営体制の強化を推進してきた。

その他、95年の地方分権推進法や99年の地方分権一括法、04年の合併特例法等により、市町村合併等が推進されてきたことも森林組合合併の契機となった。なかでも92年からの合併助成法（第5期）は、流域を基本的単位とした森林整備・林業生産等の担い手となるべき広域の森林組合の育成が目指され、合併の認定基準も経営面積15,000ha以上など大型化し、市町村の枠を越える広域合併が推進された。91年以降の都道府県別森林組合数の推移（第2表）をみると、97～02年、04～06年の間に多くの地域で合併が推進されたことがわかる。

こうした森林組合に対する林政の方針、森林組合系統運動の推進、あるいは「平成の大合併」（市町村合併）の影響のもとで、全国の森林組合は91年の1,627組合から11年には672組合まで再編が進んだ。

以上のような経緯で森林組合の合併は進んできたが、今後もさらに合併が進展すると考えられる。その理由は、09年に公表された「森林・林業再生プラン」に基づき12年から森林経営計画制度が始まったことにある。背景には、今までは切捨間伐などの森林整備が主体であったが、林齢が伐期を

迎えたことで施業の集約化と利用間伐による素材生産を主体とした事業への転換が迫られていることがある。経営規模が零細な組合では高性能林業機械等を用いるそれら事業への対応が難しく、合併による規模の拡大および体質の強化によって対応する組合が出てきている。

これまで行政の主導で合併が進められてきたが、今後は行政の意向だけでなく素材生産事業拡大のための合併へと、ある意味では自発的な側面が加わりつつあるといえるだろう。

2 先行研究にみる合併の評価と視点

それでは、先行研究では森林組合の合併について何を取り上げてきたのだろうか。森林組合の合併に関する主な研究は、以下のよう

①財務諸表からみた経営規模拡大の影響

森林組合統計をもとにした経営規模の変化に関する研究（志賀（1995）、小川（2007））では、経営規模（組合員所有森林面積）の拡大が事業管理費率（事業管理費/事業総利益）の低下に結びついているわけではないということや、大規模化によって必ずしも林業生産の量的規模拡大が実現されているとは限らないことが明らかにされている。

また、合併による人件費（事業管理費中の人件費）の削減効果は確認できないという事例分析（菊間（2001））もある。山形県15組合を対象とした92～06年の財務諸表（貸

借対照表、損益計算書)による経営分析(早尻(2009))では、合併は必ずしも経営改善に結びつかず、事業の停滞や雇用創出力の減退など活動水準の低下を招いていたと指摘している。

②合併過程における行政や組合員との関係

市町村合併に伴う森林組合の動向に関する研究(小川(2012))では、市町村合併に対し森林所有者との関係を重視して合併の可否を判断した組合と、行政からの要請を重視して合併を決めた組合の2つのタイプがあったことが示されている。

③地域のつながりへの影響

都市と農村交流を行う村を対象とした研究(天田(2001))では、広域組合化が村の森林組合の農村交流事業への活動参加時間を減少させたと報告している。

その理由として、森林組合の活動領域が複数の市町村に広域化したことにより、諸種の事業調整が、従来まで一町村の役場と森林組合という一対一の関係で進められてきたものが、複数の市町村と調整をしなければならないなど事務調整が複雑化したこと、さらに広域化による森林造成事業量の増大に伴い人員不足が生じたことなどの理由を挙げている。

④作業班構成への影響

合併に伴う作業班の再編に関する研究(中尾(2013))では、下請事業体の組織化など作業班の編成にさまざまなバリエーションがあったことが調査されている。

⑤合併前後の課題や対応

合併過程をできる限り明らかにした研究

(泉(1995))では、合併時点に協議された課題や検討事項、推進理由やメリットについてまとめている。

これら5つの視点の中では、①の財務諸表を分析して合併効果を検証する研究が比較的多くみられ、広域化による規模の経済性が働かないことなどが報告されている。

本稿は合併時点の課題とその対応策を明らかにすることを目的にしているが、それを取り上げた先行研究としては、⑤の泉(1995)による70年代後半～80年代後半(以下「80年代前後」という)の合併に至るまでの課題や対応に関する研究報告がある。

しかし、近年の合併に関する研究で同様の視点からの報告はほとんど行われていない。さらに、合併時点の課題に対してどのような対応が行われたのかなど、合併後のよりよい経営のために参考となる情報が少ない。

そこで以下では、泉(1995)の報告をもとに80年代前後の合併の背景や課題、効果を整理したうえで、筆者が調査した近年の合併事例と比較することで、近年の合併の特徴を明らかにしたい。限られた事例からではあるが、できる限り一般的な傾向を抽出するようつとめる。

3 80年代前後の合併の特徴

森林組合合併の主な手順は、会議や研究会などの開催による合併趣旨の周知後に合併協議会を設置し、財務の確認・事業計画の策定・合併契約書の作成等を経て、合併

契約の締結へと進む。その後は、合併総会や合併認可申請へと進み合併登記を行うことになる。

以下では、泉（1995）を参照して、この合併過程に現れた合併への期待や懸念、問題への対応、合併後に実現した効果と課題についてまとめる。

(1) 参加組合と合併の背景

泉（1995）は、80年代前後に合併を行った1県4組合（A～D組合）を対象に合併後に聞き取り調査を行っており、その方法として合併先進県を例に取り上げ、その合併過程について、できるだけ明らかにすることに重点を置いている。この県は林業地帯として全国的に有名な地域である。

なお、その調査結果は合併前に作成された現地の資料も併用されている。1県の事例であるため全国的な合併の動向をみるうえでの代表性は自明ではない。資料の不足は否めないが、以下に示す調査結果は制度環境や経営環境の面で森林組合一般におおむね当てはまるものと思われる。

まず、合併組合数など基本的な情報をまとめた（第3表）。複数の小規模組合による合併や事業規模が異なる組合の合併、同規模程度の2組合による合併などがみられる。

次に、合併の背景（第4表）として挙げられるのは、林業の弱体化による経営への危機意識、森林資源の成熟化への対応、補助事業への対応、行政の意向などでA～Dの4組合に共通する。

第3表 合併以前の森林組合情報

A組合	5組合合併(5町村)で郡単位に拡大
B組合	4組合合併で4組合のうち常勤の役職員数は1名のみで、残り3組合は町村長が兼務するなど小さな組合同士の合併。合併後常勤役職員6名体制に。
C組合	4組合合併で4組合のうち1組合が県下3番目の規模で比較的大きな組合、残り3組合は、行政依存型の小規模組合
D組合	2組合合併でそれぞれ常勤の役職員数12名、10名。組合員所有面積1.3万ha、1.4万haで同じ程度の規模の組合

資料 泉(1995)から筆者作成

第4表 合併の背景

- ①このままではじり貧である。
- ②大きくならなければ新規事業に取り組めない。今後、森林資源の成熟に伴い、林産・原木市場・加工などの新規事業が必須である。
- ③森林組合は多くの補助事業を利用しているが、従来の組合の事務対応力では、会計検査に対応できない。
- ④県知事の強い意向

資料 第3表に同じ

(2) 合併前の見方と協議上の問題点

合併前の段階における合併後への期待（第5表）についてみると、経営基盤や執行体制の強化、経営の合理化と労働力の確保などが挙げられている。

一方、合併前の段階における合併後への

第5表 合併前における合併後への期待

- ①経営基盤強化
(管轄区域拡大による事業量増加、新規事業への取組み、広域的な共同利用施設の設置、資本力の増強による対外的信用度の増加、大型補助事業の導入が容易に)
- ②執行体制強化
(役員を幅広く集めることが可能、職員の適正な配置が可能、職務権限が明確化し、役職員の意欲と責任感が向上)
- ③経営の合理化
(事業管理費の節減、各種事業の効率的運用、事務の近代化、林産事業の強化による安定供給体制の構築、事業量確保による生産コストの低減)
- ④労働力の確保
(事業量拡大による作業班の通年就労、社会保障制度の充実)

資料 第3表に同じ

第6表 合併前における合併後への懸念

- ①現在の森林・林業・山村の抱えている多くの問題を、合併によってどのように改善することができるのか。
- ②組合員サービスの低下
- ③市町村との関係の希薄化と補助の減少
- ④一部の地域が潤い、他地域が切り捨てられる。
- ⑤職員の融和
- ⑥合併後の経営がうまくいくか、赤字が出ないか。
(人材配置転換によるロス、賃金を高い方へ合わせるため人件費が高くなること、新規事業に取り組みば原価償却の負担がかかってくることなど)

資料 第3表と同じ

第7表 合併後の懸念に対する組合員への説明

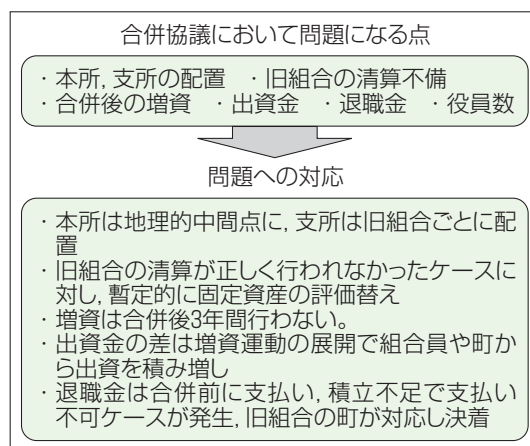
- ①組合員サービスの低下について
 - ・これまで以上に下部組織の強化、計画的な広報活動等を通じて強化できる。
 - ・総代会制を採用するため意思決定が徹底されないことが考えられるが、地区座談会、講習会、青壮年部会等を開催して意思の徹底、技術の普及等につとめる。
- ②市町村との関係希薄化に対して
 - ・町と協議会を設置、また、コンクールや各種行事も共催で実施する。

資料 第3表と同じ

懸念(第6表)をみると、合併後の経営不安や組合員サービスの低下、市町村との関係、職員の融和などが不安視されている。それに対する組合員への説明(第7表)では、広報活動や座談会等を開催することで組合員サービスの低下を防ぐことや、行政の各種行事に共催することで市町村との関係を保つことが説明されている。^(注2)

さらに、合併協議においては(第8表)、本所・支所の配置や、旧組合の清算不備、合併後の増資、出資金や退職金の差異などが主に意見の対立する問題として挙げられている。

第8表 合併協議における主な問題と対応



資料 第3表と同じ

(注2) 合併後への期待(第5表)と合併後への懸念の一部(第6表の②、③)、合併後の懸念に対する組合員への説明(第7表)については、D組合の合併推進座談会の資料を抜粋したものである。

(3) 合併後の効果と課題

合併後に実現した効果と生じた課題をまとめた(第9表)。効果としては、合併前に

第9表 合併後に実現した効果・課題

	《効果》	《課題》
①組合経営、組織・人材	<ul style="list-style-type: none"> ・限られた人材の効率的配置(職員の専門化、職員育成の可能性、能率アップ、人事異動の可能性) ・理事数が減り、部落代表的な性格が弱まり、結果的にいい人材が登場するようになる。 ・地域における森林組合の評価が高まり、職員募集がやりやすくなり、Uターンの受け皿となる。 ・監事の質が高まり、経営へのチェックが厳しくなる。 ・町村との新たな関係構築(合併をめぐる論議のなかで、町村長の林業や森林組合に対する認識が深まる) 	<ul style="list-style-type: none"> ・大規模な増資計画 ・異なる組合の職員が一つの事務所に集まり人間関係の問題が表出 ・事務負担が増加(合併に関する財務関係の事務量増)
②作業班、取扱量	<ul style="list-style-type: none"> ・木材供給量拡大 ・支所間競争の展開 	<ul style="list-style-type: none"> ・作業班の労力不足は未解決
③市場や加工場等の事業	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな事業展開(森林造成事業→林産事業、原木市場、加工施設)とそれに対する補助事業導入 	

資料 第3表と同じ

期待（第5表〔前掲表、以下同じ〕）されていた新規事業への進出や木材供給量の拡大などによる経営基盤強化、人事の効率化や人材の質の向上などによる執行体制強化や経営の合理化など、一応の成果がみられる。

一方で課題としては、合併後への懸念（第6表）であった人間関係の問題が実際に生じている。さらに、職員の事務負担の増加など新たな課題も表出している。

4 近年の合併の特徴

本稿では、近年の合併の特徴をみるために複数の県で06～12年度の間に合併した6組合に対し14年に聞き取り調査を行った。したがって、合併前の見方については泉

（1995）と異なり、事後的な証言のみとなっている。

以下では、前節の80年代前後の合併と同様に、合併前の段階における合併への期待や懸念、問題への対応、合併後に実現した効果と課題についてまとめる。なお、各種情報からみて本節の調査対象県は前節のそれとは異なると考えられる。両者がある程度同列に比較するためには、個別県の細かな事情よりむしろ全国的な情勢変化との関わりを読みとる必要がある。

(1) 参加組合と合併の背景

合併組合数など基本的な情報をまとめた（第10表）。今までに合併の経験がないJ組合のような小規模な組合同士のほか、過去の

第10表 合併以前の森林組合情報

（単位 組合、万ha、人）

	合併組合数	組合員所有面積別組合数			合併後面積	役職併前数	組合情報
		大規模	中規模	小規模			
E組合	2	2	-	-	7.4	※40	2組合それぞれ常勤・非常勤役員数22名、18名。組合員所有面積4万ha、3.4万haと当時全国で上位100組合に入るほどの大規模組合で比較的規模に差がない組合
F組合	4	-	1	3	1.5	32	4組合合併でそれぞれ常勤役員数15名、7名、6名、4名。組合員所有面積1万ha、0.4万ha、0.3万ha、0.1万haで中規模と小規模の組合
G組合	3	2	1	-	8.3	43	3組合合併でそれぞれ常勤役員数23名、14名、6名。組合員所有面積4.5万ha、2万ha、1.8万haで大規模ではあるが規模に差のある組合
H組合	5	1	1	3	3.8	25	5組合合併でそれぞれ常勤役員数9名、7名、4名、3名、2名。組合員所有面積2万ha、0.8万ha、0.6万ha、0.3万ha、0.1万haで大中小と規模に差のある組合
I組合	4	-	1	3	1.3	13	4組合合併でそれぞれ常勤役員数3名・1名、6名、3名。組合員所有面積0.1万ha、0.4万ha、0.7万ha、0.1万haで中小規模の組合
J組合	2	-	-	2	0.2	5	2組合合併でそれぞれ常勤役員数は3名、2名。組合員所有面積0.1万ha、0.1万haで小規模同士の組合

資料 聞き取り調査から筆者作成

（注）1 森林組合の規模は、組合員所有面積1.5万ha以上の森林組合を大規模組合、1.5万ha未満～0.5万ha以上を中規模組合、0.5万ha未満を小規模組合とする。

2 ※E組合は常勤・非常勤役員数、その他の組合は常勤役員数。

第11表 合併の背景

- ①公共事業の減少などで将来の事業継続が難しい
- ②事業量を確保しやすくなること、加工などの事業ができるようになること。
- ③集約化施策を実施するための労働力の確保と高性能林業機械の導入
- ④県内他地域の合併が後押しとなった。
- ⑤県森連の働きかけ
- ⑥県の意向
- ⑦公共事業の入札基準を満たすため。

資料 第10表と同じ

合併から回数を重ねた結果、E組合のような比較的規模の大きな組合同士の合併も含まれている。

次に、合併の背景をまとめると、事業量の確保や新規事業への取組み、行政の意向などは80年代前後の合併と変わらない。しかし、近年では合併背景である林業の低迷による事業環境の悪化に加えて、公共事業の減少が事業継続の不安につながっていること。さらに、合併しなければ公共事業の競争入札に参加する基準を満たすことができない（I、J組合）という理由もあった（第11表）。

そのようななか、施策の集約化と利用間伐による素材生産を主体とした事業への転換が迫られたことで、規模拡大による労働力の確保や高性能林業機械の導入などの必要性（F、G、H、I組合）が合併を後押ししている。また、H組合では県内他地域の合併が進み自分たちの地域だけが取り残されてしまう状況に置かれたことも合併を後押しした。

なお、以前は行政が合併の推進主体であったが、近年では県森連が合併の推進役として主体的に指導した地域もみられた。

(2) 合併前の見方と協議上の問題点

合併前の段階における合併後への期待については、以前（第5表）とおおむね変わりはない。すなわち、新規事業への取組みによる経営基盤強化や職員の適正な配置による執行体制強化、事業管理費の節減による経営の合理化などである。加えて、労働力確保の点においては、過疎化・高齢化が進む山村で大きな組合だから安心して就職できる、大きな組合だから人を集められるなど事業体としての魅力の向上による雇用機会拡大への期待がみられるようになった。

なお、この調査は合併前の段階について合併後の時点において、聞き取った結果であり、厳密に言えば合併前の段階時点における資料を併用した泉（1995）の80年代前後の合併事例に関する調査とは事前と事後の違いがある点に注意する必要がある。

一方、合併前の段階における合併後への懸念（第12、13表）をみると、森林・林業・

第12表 合併前の合併後への懸念

- ①現在の森林・林業・山村の抱えている多くの問題を、合併によってどのように改善することができるのか。
- ②集約化施策が求められる現在、組合員からの請負事業を柱にした事業の展開は可能なのか。
- ③組合員サービスの低下
- ④職員の融和
- ⑤合併後の経営がうまくいくか、赤字が出ないか。

資料 第10表と同じ

第13表 懸念に対する組合員への説明

- 組合員サービスの低下について
- ・これまで以上に組合員に提案書を持って行く。
 - ・組合員便りを出していない組合が、出している組合と合併することで届くようになる。
 - ・支所や営業所の継続

資料 第10表と同じ

山村の抱えている問題や組合員サービスの低下、職員の融和などが懸念されている。これらの懸念事項は80年代前後の事例（第6表）と同様である。そのなかで近年みられなくなった懸念もある。第6表の③「市町村との関係の希薄化と補助の減少」と④「一部の地域が潤い、他地域が切り捨てられる」である。③については、近年は市町村との関係が希薄化していること、また④については、徐々に事業が縮小する状況ではあきらめざるを得ず事業継続への懸念が強くなっていることなどが要因にある。

さらに、合併協議においては（第14表）、出資金や退職金、役員数などの差をどのように埋めるのが問題となる点は80年代前後の事例と変わらない。特に、組合間に規模の差がある場合は大きな議論になっており、協議会の参加人数の割り振りについても苦労されている。今回の調査事例では、合併時の増資に関する話はなかった。また、本所・支所の配置は、地理的配置や建物の

所有状況等から合理的に判断されており、大きな問題にはならなかったようである。

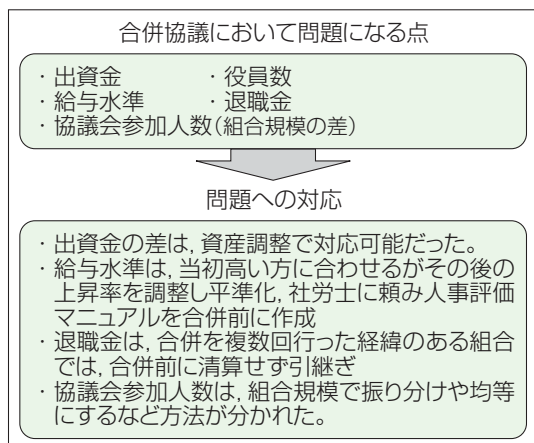
(3) 合併後の効果と課題

合併後に現れる効果と課題を取りまとめた（第15表）。①の組合経営、組織・人材については、雇用の安定や就職先としての魅力、経費の減少などの効果は80年代前後の事例（第9表）と変わらないが、人材の質の向上に関する評価は過疎化が進行したためか今回の調査で聞かれなかった。また、市町村との関係については近年希薄化傾向にあり、行政との関係は県もしくは県の出先機関へと移っている。

なお、今回の調査では②の作業班、取扱量についてと④組合員サービスについて合併後の効果と課題の評価が分かれた。②では、作業班について支所間（旧組合）の能力差が課題（E組合）となった一方で、能力の標準化がうまくいっている事例（F組合）もあった。また、④では、規模拡大による組合員とのコミュニケーション不足（H、I、J組合）が挙げられる一方で、組合員との距離が近くなったという事例（F組合）もあった。

効果を上げた事例ではどのような取り組みが行われたのだろうか。支所間の能力差の標準化が進んだ事例では、作業員が自発的に打ち合わせ会を毎月開催していた。それが実施された背景について調査では明らかにならなかったが、合併以前から組合が作業員の若返りを図ってきたことで30～40歳代が作業員の中心世代になり、経験が少な

第14表 合併協議における主な問題と対応



資料 第10表と同じ

第15表 合併後に表れる効果・課題

	《効果》	《課題》
①組合経営、組織・人材	<ul style="list-style-type: none"> 合併による経費減少(役員数減が要因) 作業班の直接雇用 規模拡大による就職先としての魅力上昇 	<ul style="list-style-type: none"> 人員減少分の負担増と、事業の広域化による書類複雑化 支所単位で書類の様式が異なる。 職員に温度差、年配職員の意識の低さ、今までのやり方を主張、各支所が旧組合でやっていたことを変えたからない。 社会保険や退職金充実化による経費増 市町村との関係が希薄化
②作業班、取扱量	<ul style="list-style-type: none"> 木材供給量拡大 支所の能力差の標準化 	<ul style="list-style-type: none"> 支所による能力差
③加工場等の事業	<ul style="list-style-type: none"> 専門家を招いた技術・経営の見直しにより黒字化 	<ul style="list-style-type: none"> 加工場が重複して存在、閉鎖すると補助金を返還せねばならずやめられない。
④組合員サービス	<ul style="list-style-type: none"> 組合便りが届くように。 組合員からの請負事業が増加し、組合員との距離が近くなった。 	<ul style="list-style-type: none"> 規模拡大によるコミュニケーション不足 支所併合による行動範囲の拡大で距離ができた。

資料 第10表に同じ

いたため他者に学ぶ姿勢が強かったのではないかと推測される。

組合員との距離が近くなった事例では、組合が組合員からの請負事業に努力して取り組んでいた。公社造林や市有林などの員外事業を重視した事業構造から組合員を優先した員内事業の割合を高めたことで組合員との距離が近くなっている。組合員からの請負へと移行可能であった背景は、管轄する区域の面積がそこまで広くないために組合員との関係構築が可能であったからである。

一方で、支所間の能力差が解消しない、組合員とのコミュニケーション不足といった課題が残った要因はどこにあるのだろうか。

支所間の能力差については、例えば作業

員の年齢層が高く今までの作業方法からの転換が難しいこと、合併により管轄する区域が広域化したことなどが要因にあると考えられる。広域化すると、沿岸に近い地域では公共事業による剪定作業が多い一方で、山間部では高性能林業機械による作業道のつけ方や丸太の切り出し方など、管内でも地域により求められる技術が違うため標準化が難しい。

また、コミュニケーション不足については、例えば管轄する区域の広域化で職員の行

動範囲もそれに合わせて広がるが、カバーする範囲には限界があることや、そのために追加で職員を雇用することができない。このような状況でどのように組合員とのつながりを持つかということが課題となっている。

さらに、沿岸部に近い地域のみを管轄する組合となると組合員との関係構築は困難である。沿岸部に近い地域は天然林が多くまだらに人工林が存在することや、あるいは都市部に近く森林の所有構造が複雑化していることなどから集約化施策が不可能で作業コストが高くなりがちである。山林経営が難しいために組合員の山への関心は低く、さらに集約化施策への補助事業を利用し難いことなども関心の低下に拍車をかけている。森林組合と組合員との関係は薄く

なるばかりで合併してもその状況を克服することは難しい。

以下では、上記のほかに見いだされた80年代前後の合併と近年の合併の違いを紹介する。

(4) 組合員の意識の変化

合併に対して以前は合併のメリットは何なのかなど組合員からの反対意見もでたが、近年は組合員から反対意見はほとんど聞かれなくなっている。組合員の山に対する関心が低下したことに加え、農協・漁協・市町村の合併が進んだことで合併は仕方ないことだという意識が生じているためであるという。

ただし、農協の支店の統合などから生活が不便になったという声上がり、当面は支所や営業所を継続してほしいという意見が多い。

(5) 合併を円滑化する工夫

a 事前の合意形成の場

近年の事例では県森連が中心になって合併を指導した事例がみられた。これは、以前は県が推進主体で県森連は後方支援という形だったが、県が合併を推進しても計画通りに進まなかったため、県森連に任せたことが背景にある。

県森連では今まで議論したことをもう一度話してもうまくいかないため推進方法を改め、合併に向けた協議会に先だて、まず組合の姿はどうあるべきかを関係者で検討する場を設けた。県や市町村、県森連、

森林組合長、学識経験者などによる検討会では、組合員を対象とするアンケート調査を行い、組合員が森林組合に対してどういう体制やどういう仕事を望んでいるのかなどを調べた。

また、それぞれの組合が抱える問題点を洗いざらい出し合う作業を行った。組合長だけでなく、組合職員として長い間勤めてきた参事クラスの幹部を定期的に集めてマイナスの部分も包み隠さず話す場をつくったことが互いの信頼関係を生み出し、円滑な合併へつながった。

80年代の事例でも、県や市町村、県森連、森林組合長、学識経験者らによる合併に向けた研究会や委員会が立ち上げられ、調査研究および啓蒙活動が行われたが、合併推進協議会を発足させても「総論賛成、各論反対」で意見をまとめることは容易ではなかった。

森林組合は隣の組合について、売上などの数字についてはわかるが、業務の内容など踏み込んだところまではわからない。合併背景に違いはあるものの、今回の事例ではお互いを知る透明な環境をつくったことが合併という結果につながったようだ。

なお、以前であれば合併による規模の拡大は森林組合の国産材の供給能力や流通機能を強化することになるため県森連の事業と競合問題を引き起こすことになり、県森連関係者は必ずしも合併に賛成というわけではなかった。だが近年は、合併により森林組合の取扱高が拡大する一方で、資本が少ないために販売先への与信リスクが高ま

り、リスク回避のために県森連を通して販売する必要が高まっている。

さらに、大規模加工場や木質バイオマス発電所など大口需要先への安定供給が求められる現在では、県森連によるリーダーシップの発揮が期待されており、県森連の合併に対する姿勢はかつてより前向きとなっている。

b 第三者評価の活用

今回の調査では、80年代前後と近年の両方にみられる課題に対してうまく対応している事例もみられた。それは、職員の融和や事務処理の統一についてである。事務処理は合併前の協議で共通化を図ったとしても、職員が以前のやり方を踏襲するためなかなか浸透しないことが多い。

うまく対応した事例では、組合の規模の違いから対等な立場で話を聞いてもらえないために、外部のコンサルタントを入れて幹部、職員の研修会や啓蒙活動を実施した。

また、事務処理は税理士を招いて会計マニュアルを作成し統一している。他組合同士が意見を言うとおつれき^{あつれき}が生じるが、第三者に組合の経営について評価をしてもらうことで、他組合の経営意識を変えることができ、合併後の組合の意識を統一化することに成功している。もちろん費用はかかるがその分早く経営を軌道に乗せることができたそうである。

おわりに

80年代前後と近年の合併事例を比較すると、合併の背景や合併後への懸念、合併協議における主な問題点、合併後の効果や課題について多くの共通点がみられた。

そのなかで近年みられなくなった合併の効果としては、人材の質、理事・監事の質の向上がある。近年は全国各地で理事・監事の実務に関する研修会やコンプライアンス研修会が定期的で開催されており、合併をしていなくても質の向上が図られていることが背景にあると思われる。

一方で、新たな課題が顕在化している。合併により丸棒加工等の製材所の重複や支所間の能力差、市町村との関係希薄化などの課題が生じている。森林組合は、地理的条件や地方行政の政策など、それぞれの組合が置かれている環境や抱える課題は異なるため、本稿の内容が必ずしも他の事例に当てはまるわけではない。

しかし、新旧の事例はいずれも一般性が高いと考えられる論点を多く含んでおり、今回の調査でみられた課題は今後の合併でも生じる可能性がある。その内容を事前に知っておくことは意義があるだろう。さらなる合併効果の発現に向けて、森林組合系統で課題を整理のうえ、効果的アプローチを共有することが必要であろう。

最後になるが、森林組合はどこまで大きくなる必要があるのだろうか。その規模は適切なのだろうか。一人の職員が何ha見る

のか、どの規模が適切かはわからないが、森林組合の職員が組合員の山に手が届かないという状況に至ってはいけない。組合員の声が聞こえて手が届く管理を行わないと組合員とさまざまなトラブルのもとになる。

森林組合は合併後支所を残すことで組合員との関係を維持してきたものの、経営状況が悪くなり支所を閉鎖する地域もあるなどいつまで残せるかはわからない。組合員の世代交代で顔の見える関係が薄れつつあるなか、組合員にとってよりよい合併とはどのようなものなのか、今後も調査を進め事例を蓄積することで明らかにしたい。

<参考文献>

- ・天田泰 (2001) 「森林組合の広域合併と地域振興に関する一考察」『林業経済研究』Vol47, No3 (17～24頁)
- ・泉英二 (1995) 「森林組合の広域合併とその意義 (第12章)」久守藤男教授退官記念出版会編『地域農林業の課題と方向』創成社
- ・小川三四郎 (2007) 「近年の森林組合をめぐる林政と経営規模構造の変化およびその課題」『協同組合研究』26巻 (3号) Dec (71～84頁)

- ・小川三四郎 (2010) 「森林組合における非木材生産物生産の現代的意義」『山形大学紀要』16巻, Feb (21～40頁)
- ・小川拓哉 (2012) 「岐阜県における市町村合併に伴う森林組合の動向」『林業経済』Vol65, No3 (1～16頁)
- ・菊間満 (2001) 「縦割り林業労働政策の限界と山村労働及び協同組合の展望—環日本海豪雪地域の広域合併型森林組合の事例から」『商学論纂』Vol42, No6 (89～123頁)
- ・志賀和人 (1995) 『民有林の生産構造と森林組合—諸外国の林業協同組織と森林組合の展開過程』日本林業調査会
- ・武田洋子, 森重彰浩, 石橋和樹 (2013) 「内外経済の中長期展望2013-2030年度」三菱総合研究所
- ・中尾信彦 (2013) 「森林組合の合併と林業労働力の再編—北海道の合併組合を事例に—」『北方森林研究』Vol61, Feb (31～34頁)
- ・藤田佳久 (2001) 「森林組合の広域化と地域林業経営の再編成 (その1) (その2)」『愛知大学文学論叢』No123 (350～321頁), No124 (248～221頁)
- ・早尻正宏 (2009) 「森林組合の政変動向と政策課題—『山形県森林組合統計』による実証分析」『林業経済』Vol62, No5 (1～18頁)
- ・宮本基杖, 藤掛一郎 (2012) 「第10章住宅産業の動向と木造住宅着工数の将来予測」『改定森林・林業・木材産業の将来予測』森林総合研究所
- ・渡部喜智 (2010) 「住宅市場の現状と長期展望」『農林金融』63巻 (11号) 11月号

(あんど う のりちか)

