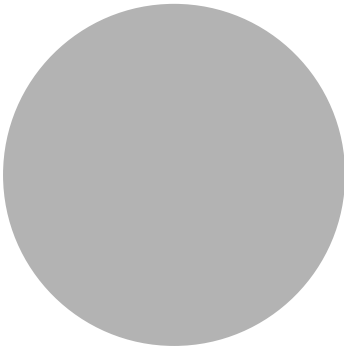




**森林組合改革プランの策定と
改革の実践に向けて**

平成14年11月

全国森林組合連合会



第一部

**森林組合改革プラン
組織・事業改革方針**

目次

第一部 森林組合改革プラン 組織・事業改革方針

第1 改革の目的

・状況認識

- なぜ今改革に取り組まなければならないのか	1
------------------------	---

・改革の重点課題

1. 組織改革	3
2. 事業改革	3
3. 系統組織力の発揮	3

・改革で目指す森林組合の姿

1. 森林管理・施業体制の確立	4
2. 販売・製材加工事業の集約と地域材供給体制の再構築	4
3. 系統組織力の発揮	5
4. 地域森林管理システム構築へ向けた政策提案活動の強化	5
5. 連携と協働による地域の事業づくり	5

第2 改革方針

・組織改革

1. 経営方針の明確化	7
2. 経営体制の強化	8
（1）経営体としての適正な要件	8
（2）合併の推進	8
（3）経営診断の導入	9
3. 人材の確保・育成	9
（1）経営者の意識改革と資質の向上	9
（2）理事・理事会の機能発揮及び監事監査機能の強化	9
（3）職員の人材確保・育成	10

・事業改革

1. 森林管理・施業、林産事業体制の確立	
- 地域の森林管理体制づくりへ向けて	11
（1）組合員組織の強化による施業団地づくりと長期施業受託の推進	12
（2）市町村・都道府県への提案による地域森林管理体制づくり	12
（3）地域住民・下流域市町村との連携による森林管理	13
2. 森林管理技術者・作業班体制の確立	13
（1）森林施業管理技術者と基幹作業班の設置	13

(2) 森林作業班体制維持長期計画書の作成.....	14
(3) 労働安全対策の徹底と防止策の強化.....	14
(4) 新規就業者の採用と定住化対策.....	15
3 . 販売・製材加工事業の再編強化	15
(1) 原木共販事業の再配置と統廃合.....	15
(2) 製材加工事業戦略の明確化と統廃合.....	16
(3) 地域材供給ネットワークの構築.....	16
(4) 資源循環型・総合利用型事業への展開.....	17
. 系統組織力の発揮	18
1 . 系統全体で取り組む組織活動	18
(1) 森林組合 C I 活動への取り組み.....	18
(2) 政策提案活動、広報活動の組織的展開.....	18
(3) 系統事業戦略の構築と系統事業の再編.....	18
(4) 情報の共有化.....	18
(5) 組合員・従業員の福利厚生の実現.....	19
2 . 都道府県連合会機能の再編強化	19
(1) 販売事業の見直し.....	19
(2) 指導、監査、連絡調整機能の強化.....	19
3 . 全国連合会機能の強化	21

第 3 改革推進体制と実行期間

. 委員会の設置と改革推進体制の整備	23
. 実行計画の策定と実行期間	23

第1 改革の目的

・ 状況認識 - なぜ今改革に取り組まなければならないのか

森林組合系統では、平成11年第24回全国森林組合大会において、系統運動「森林組合活動21世紀ビジョン」を決議し、その実現に向けて取り組んでいる。この運動では、森林管理体制の確立と「ふるさと森林再生運動」、地域材需要創出運動の展開による国産材の復権、広域合併の推進と未来志向型組合への脱皮、という三つの課題を掲げ、全国運動として展開している。

しかし、第三の課題である広域合併の推進については「平成13年度末600組合」の完全達成は実現せず、総体として森林組合の経営基盤の強化については課題を残すこととなった。

この間、森林・林業を取り巻く情勢は大きく変化した。林政においては、森林・林業基本法が新たに制定され、森林整備方針の転換をはじめ森林・林業・木材産業政策の大転換が行われた。

また、景気が悪化する中で、木材需要の減退と市場の変化等から原木価格は著しく下落し、伐採収入で造林経費が確保できず、組合員林家の林業採算性は著しく悪化した。その結果、森林整備事業等の受注量や原木・製材品等の販売高が減少し、森林組合・連合会の経営は販売事業を中心に収支状況が著しく悪化し、事業欠損を計上する森林組合・連合会が急増している。

今後、構造改革の下で、市町村合併の促進による行政区域再編、森林整備事業等への入札制度導入による競争原理の適用、住宅・木材の流通・消費構造の変化と市場での競争激化が進行し、事業量の減少と利益率の低下など経営的にその対応が迫られている。

このような中、地域の森林整備の担い手として今後とも森林組合がその役割を果たしていくためには、合併等による森林組合の経営基盤の強化と業務執行体制の強化を図り、その健全な自主的経営を確立することが急務となっている。

さらに、組合員の負託に応えながら、今後とも地域の森林・林業の担い手として、森林整備から林産、販売・加工事業を通じて組合員へ利益の還元を実現していくという課題に取り組んでいかなければならないのが森林組合であるが、今その存在価値が問われている。

そのため、森林組合系統では、系統運動「森林組合活動21世紀ビジョン」の理念、目標の実現を確かなものにするため、「森林組合改革プラン」を運動の実行計画として位置付け、明確な方針に基づく組織・事業の「組織再編」と経営管理体制の強化への具体的な取り組みを通じて、

将来にわたって健全な自立的経営が確保されるよう、系統の総力をあげて取り組む。

組合員の負託と様々なニーズに応え、持続可能な地域の森林管理システムを築き上げるためのステップとして、組合員の参加の下で、系統全体の組織・事業改革を断行する。生まれ変わった森林組合の活躍で、森林・林業の多面的な機能が高度に発揮され、これに対する国民的理解が深まり、国産材の需要拡大が図られていく中で、山村・林業の振興と組合員の経営意欲の向上に資することができる森林組合組織へと脱皮しなければならない状況下にある。

．改革の重点課題

改革では、「目指すべき森林組合の姿」の実現に向け、組合員の様々なニーズに応え得る組織体制を築くため、安定的・効率的な事業運営により厳しい経営環境の中でも一定の事業利益の確保を目指していく。その際に、経営基盤の強化と事業展開の状況に応じた事業実施能力の強化、執行体制の充実に重点的に取り組む。

取り組みにあたっては、本改革方針に基づき、都道府県ごとに明確な組織・事業戦略を確立した上で、各都道府県の「森林組合改革プラン」を策定し、系統組織が一体となって取り組む。

1 ．組織改革

- (1) 経営方針の明確化
- (2) 経営体制の強化
- (3) 人材の確保・育成

2 ．事業改革

- (1) 森林管理・施業、林産事業体制の確立
- (2) 森林管理技術者・作業班体制の確立
- (3) 販売・製材加工事業の再編強化

3 ．系統組織力の発揮

- (1) 系統全体で取り組む組織活動
- (2) 都道府県連合会機能の再編強化
- (3) 全国連合会機能の強化

改革で目指す森林組合の姿

わが国の21世紀の第1四半期は、国民の高齢化がピークへ向けて進行する中で、競争原理の導入や地球温暖化対策などの国際化への対応として、幅広い分野で構造改革や社会システムの変革が試行錯誤しながら進められることが想定される。

森林組合系統は、「未来へ向かって持続可能な森林管理システムの構築」を基軸として、自らの組織を改革・刷新し安定して事業が継続できる体制へと再編するとともに、環境問題や地域づくりに取り組むNPO(非営利の市民法人)や企業、消費者、自治体と幅広く連携・協働(行政と住民、NPOなどが対等に協力して計画づくりや社会サービス提供などを行う新たな行政運営の方法)して、森林資源の循環利用と森林管理・施業、森林所有者と林業就業者の定住化を下支えするシステム作りへ向けた運動を展開する。

国民から期待される新たな森林計画と森林所有者、林業就業者を結びつなげるこの国唯一の地域に根ざした協同組合組織との自覚の基に以下の改革を成し遂げて新たな組織へと生まれ変わり、組合員とともに21世紀を通じて持続できる地域森林管理システムづくりを目指す。

1. 森林管理・施業体制の確立

すべての森林組合において施業団地の編成や長期施業受託はもとより、造林から林産まで一貫体制を持続できる技術力のある効率的な事業体制を確立し、地域の森林管理・施業を将来にわたって担い得る地域の協同組合としての安定的な経営体制を築く。

経営体としての経営管理体制の確立はもとより、組合員組織の強化を図るとともに、地域社会への貢献活動を通じて、名実ともに地域社会において森林と人との共生を実現する協同組合としての確立を目指す。

2. 販売・製材加工事業の集約と地域材供給体制の再構築

原木共販・製材加工事業については、WTO体制下での競争激化により企業淘汰が進む中で、少なくとも都道府県域での事業の集約・再編を図って交渉力を強化し、安定的な受注の確保と受注に基づく計画的な木材生産ができる体制を構築する。

また、地域材供給ネットワークを形成し、循環型社会形成へ向けたグリーン購入(環境負荷が小さい製品の優先的購入を進める運動)や木質バイオマス(生物群のエネルギー源利用)、地産地消の推進と生産者の「顔の見える木材での家づくり」への対応など、新たな需要への供給体制を確立するとともに、県産材利用運動に呼応して地域材を系統で融通しあい地域間の需給ギャップを解消する体制を構築する。

3．系統組織力の発揮

組織力を最大限に発揮するために、組合員の声を集約する集落・市町村段階の組合員組織を強化するとともに、系統外から調達している物資・サービスや系統外へ発注している事業を系統内へ集約化して資金・技術の蓄積を図り、系統の事業戦略や政策を企画するシンクタンク（調査研究・政策立案・コンサルティング）機能を強化する。

また、系統内において事業競合を調整する機能を強化するほか、事務手続きや書式の標準化を進め、系統全体として組合員をサポートする体制を強化する。

4．地域森林管理システム構築へ向けた政策提案活動の強化

森林組合段階・都道府県連合会段階・全国段階で、環境問題に取り組むNPOや企業、消費者と幅広く連携して、持続可能な地域森林管理システムの構築へ向けた森林資源の循環利用と森林管理・施業、森林所有者と林業就業者の定住化を下支えする目的税の創設を始めとする新たな社会システムづくりへ向けた運動を市町村・都道府県・国の各レベルで展開する。

5．連携と協働による地域の事業づくり

地域において持続可能な森林管理システムを保障していくためには、森林の生長量に見合った計画的な木材生産と地域での安定的な消費が前提となる。地球温暖化対策として取り組む地域の循環型社会づくりに積極的に参画し、木質バイオマスの供給や廃棄物処理など様々な地域内ニーズに応えていく体制づくりを地元市町村や商工会・NPOとの協働により築いていく。市町村合併が進展する中で、組合員林家はもとより新規林業就業者の定住化に資する事業づくりに地域住民・企業とともに取り組む。その際に、できるだけ多くの地域の利害関係者が分野・領域を越えて参画し、協同組合精神に基づき活動が行えるよう働きかけていく。

また、こうした取り組みにかかわる人々の全国的なネットワークを形成し、大きな国民運動への展開を目指す。

第2 改革方針

変化する経済・社会構造に対応し、組合員はもとより広く市民から支持される森林組合へと脱皮していく今回の森林組合改革は、経営体としての健全性・持続性、事業体としての技術力・競争力の確保はもとより、運動体としての企画力・組織力の強化を指向し、従来の森林組合段階での広域合併や個々の経営改善に留まらず、都道府県段階・全国段階の連合会を含む系統全体の組織・事業再編を行う。

また、「生産は森林組合、販売は連合会」という従来の機能分担論に終始することなく、都道府県域での戦略に基づき組織再編を実施し、組織の一体化（統一の意思の下で共同行動が行える体制）を図る。

組織・事業再編は、本改革方針に基づき、都道府県ごとに明確な組織・事業戦略を確立したうえで改革プランを策定し、全組織が参画して取り組む。

・組織改革

.....

組織改革は、森林組合の経営基盤の脆弱性を克服し、健全な自立経営の確保を図るため、合併等による経営基盤の強化と業務執行体制の充実に取り組む。

森林組合が、今後とも地域の森林整備の中核的担い手としての役割を十全に果たしながら経営を持続させていくためには、従来にも増して効率化、低コスト化に努めつつ、森林所有者の協同組織としてその負託に応えうる健全な自立的経営に向けて抜本的な改革を進めることが必要である。

目指す森林組合の姿の実現に向けて、組合員の様々なニーズに応え得る組織体制を築くため、森林組合段階ではすべての森林組合において十分な事業基盤を有する森林管理・施業、林産事業を効率的に実施する体制を確立することとし、販売・製材加工事業については、十分な経営基盤と営業力、リスク管理能力を有する森林組合または連合会、協同会社に集約し、組合員の様々な要求に応え得る強固な体制を築き上げる。

また、地方分権の進展やPFI方式（Private Finance Initiative：民間の資金とノウハウを活用し効率的かつ効果的な公共サービスの提供を図る新しい社会資本整備手法）の導入など今後の公共事業のあり方に対応して、組合員の要求を汲み上げ、地域住民・企業とも連携して地域の公共事業や施策のあり方を市町村・都道府県に対して提言できる体制を築く。

1. 経営方針の明確化

森林組合の合併再編は、その存立基盤と経営体制を再点検するとともに、森林管理・施業から林産事業まで森林整備に重点を置いた経営か、森林整備に加えて販売・製材加工事業まで総合的に事業展開する経営か、経営方針を明確にした上で、都道府県域での機能再配置計画・組織戦略と整合するように計画する。

すべての森林組合について森林管理・施業から林産事業まで一貫体制を持続できる事業体制・能力は求められるが、販売・製材加工事業については、構造改革の下で業界の淘汰が進む中、かなりの事業リスクを伴うことから、十分な経営基盤とリスク管理・経営・営業力に長けた人材を有する森林組合のみで実施することとし、要件に満たない組合にあっては事業の譲渡・廃止も含めて検討する。

森林組合のイメージ

< 森林管理・施業から林産事業まで森林整備に重点をおいた森林組合 >

施業団地の編成や長期施業受託はもとより、造林から林産まで一貫体制を持続できる技術力・競争力のある事業能力を有し、その事業体制を持続するために必要な組織基盤を有する地域の森林管理・施業・林産事業に重点化した森林組合。

組合員組織を強化するとともに、地域の森林現況・施業技術を熟知し、造林から林産まで高い技術力で効率的に実施し、森林の多面的機能の発揮を通じて地域住民にも開かれた地域の森林管理を持続的に担う森林組合を目指す。

< 森林整備に加えて販売・製材加工事業まで総合的に実施する森林組合 >

森林管理・施業、林産事業主体の森林組合の要件を有することは勿論、十分な経営基盤とリスク管理・経営・営業力に長けた人材を有することを要件とする。

販売・製材加工事業については、全国・都道府県内の需要見通し、業界の動向を見極めた上で、地域内に安定的な販売先を確保する地産地消と大消費地へ安定した販売先を確保していく広域販売について経営方針を明確化する。

2．経営体制の強化

(1) 経営体としての適正な要件

森林組合が厳しい経営環境の中でも一定の事業利益を確保して自立的経営を実現するためには、健全な財務基盤と的確な経営判断が不可欠であることから、組合経営の健全性と自立的経営の実現に向けて、経営体として具備しなければならない要件の達成に向け、取り組みを強化する。

特に、経営の改善は事業量の維持・伸張への対策と併せて、経営の効率化・合理化に向けた取り組みも追及し、コスト削減に積極的に取り組む。

厳しい経営環境の中でも一定の事業利益を確保し、安定的かつ効率的な事業運営を図るためには、以下の要件が求められることから、すべての森林組合においてこの要件の達成を目指していく。

<要件>

累積欠損金が生じていないこと。生じている場合にはその解消が確実に図られること

健全な財務基盤の基礎となる一定の出資規模が確保されていること

的確な経営判断能力を有する常勤理事が配置されていること

適正な事業実施が可能となる体制が確保できる常勤役職員が配置されていること

経営の効率化・合理化に向けた取り組みを強化し、経営形態に応じた事業管理費の適正化等に努めていること

(2) 合併の推進

合併にあたっては、地理的状況や都道府県の出先機関の配置状況、連合会の経営状況等を勘案した将来的な森林組合及び連合会のあり方について都道府県域で組織戦略を構築して合併を強力に推進する。すでに適正な要件を達成している組合にあっても、経営環境が厳しさを増す中で一定の事業利益を確保できるだけの経営基盤のさらなる強化を図っていくために、積極的に合併を推進し広域化を目指していく。

この場合、1県1組合は森林組合と連合会との事業の重複がなくなり、意思決定が迅速化される等の利点があることから、都道府県の状況によっては積極的に推進する。また、当面1県1組合を目標としない場合であっても、各都道府県の出先機関等のブロック単位や流域単位を目指して合併を推進する。

また、いわゆる休眠組合（総会未開催、常勤役職員不在の組合等）については、組合員の意向を確認したうえで、合併または解散について検討する。

(3) 経営診断の導入

経営コンサルタント等を活用し、経営改善、問題解決が図れるような体制を都道府県域・全国において整備する。経営診断を計画的に実施し、実施方法、改善策の取り組み事例等のデータを蓄積し、系統全体で情報を共有し、総体として資質の向上を図る。

また、経営情報等の開示のあり方についても検討を行う。

3. 人材の確保・育成

業務執行体制の強化と事業実施能力の向上に向けては、経営資源である人材の育成・確保への取り組みを重点的に実施する。特に、協同組合としての人的資源の開発、組合経営と組織活動を担う役職員の意識改革と資質向上を図っていく。

(1) 経営者の意識改革と資質の向上

古い組合経営を脱却し組合経営を刷新するためには、まずトップの組合長自ら変わっていく必要がある。組合長は、まず組合を代表して業務を執行する立場にあること及び「経営者」であることを認識し、後述の役割を發揮できることが求められる。

これら組合長の役割發揮に資する次の取り組みを実施する。さらに、業務執行の硬直化を防止し理事会の活性化を図るため、役員定年制の導入を図っていく。

組合長の相互交流ネットワ - ク創設

経営者セミナー - の創設

役員定年制の導入に向けた検討

< 組合長の役割・条件 >

地域の森林・林業をどう守り育て、我が森林組合はどのような役割を果たすのか、将来ビジョンを自ら職員、組合員、地域住民に示すことができること。

組合員のニーズを汲み上げ組合運営に反映させる組合員代表としての役割を發揮できること。

職務の執行に必要な知識・知見を有し、組合の具体的な業務の執行と適切な運営管理ができること。

(2) 理事・理事会の機能發揮及び監事監査機能の強化

業務執行体制ならび責任体制を明確にするため常勤理事を必置とし、理事会の活性化に向けて運動理念・経営感覚の優れた理事の登用を行う。また、監事監査機能強化を図るため員外監事の登用をすすめる。

常勤理事を必置とした責任体制の明確化

理事会の活性化に向け、業務に精通した学識・員外理事の登用

公認会計士、農協監査士等の有資格・有識者を監事、員外監事として登用

(状況により都道府県全組合で監査法人との契約も検討)

女性・青年層の役員への登用

(3) 職員の人材確保・育成

森林組合としてその役割・機能を発揮していくため、競争できる高度・専門的知識・技能を持った人材＝プロ集団を確保・育成することが必要である。

組合では、組合長や常勤理事以外に実務のできるリーダーを養成し、そのリーダーを先頭に一般職員のレベルアップと一人一人が長所を出し合える組織作りに取り組む。

職員向け人材育成・研修プログラムの作成と実施

系統間(森組と連合会)および外部との人材交流の促進と制度の検討

人事・労務管理のあり方と評価、報奨制度の導入に向けた検討

組合業務の改善活動、品質向上への取り組み

事務処理の簡素化、OA機器の導入・活性化等による業務システムの改善

参事、会計主任の設置ならびにリーダーとなる人材の発掘と養成

資格取得の促進とIT(情報技術)・GIS(地理情報システム)など新たな技術・技能の習得

事業改革

事業改革に向けた基本的な考え方については、まず、森林整備事業は森林組合の第一義的な事業であり、安定した事業運営に資することから基本的には森林整備事業等の利用事業を重点的に取り組む。

販売・製材加工事業は、業界の淘汰が進み、事業リスクを伴うことから効率的な経営体制とリスク管理能力、営業力を有する森林組合で実施する。この要件を満たしていない組合は、事業の譲渡・廃止等を含めて検討する。特に、販売・加工事業については、健全な経営を確保していくため事業管理費の適正化に努める。

樹皮・バーク等廃材・廃棄物の再利用など資源の循環利用に繋がる分野への事業進出も検討する。また、土木用資材、公共建築物、木質バイオマス利用など新たな需要を開拓し、特定用途の商品や隙間市場への進出も検討するなど循環型社会への対応を念頭に検討していく。さらに、森林の多面的な機能を総合的に活用する事業や山村の生活を支援する事業など幅広く検討していくほか、森林土木事業への取り組み体制についても強化を図っていく。

1. 森林管理・施業、林産事業体制の確立

- 地域の森林管理体制づくりへ向けて

森林所有者の協同組織として、すべての森林組合において地域森林管理体制の確立に向けた取り組みを強化する。そのためには、合併による経営基盤の拡大とともに、施業の集約化・団地化、長期施業受託を積極的に行うとともに、併せて施業コストの縮減に取り組む。

また、森林施業計画の策定主体としてまた交付金事務受託を通じて森林整備地域活動支援交付金を積極的に活用するとともに、放置林や不在村森林所有者問題へも地域住民や自治体、NPO、企業との連携を図りつつ問題解決に積極的に取り組んでいく。

地域の森林管理体制の確立は、まず、組合員をはじめとする地域の森林所有者への働きかけによる施業管理の強化を組合員組織活動として展開し、森林施業管理技術者による組合員の経営指導、施業の支援を通じて組合員との関係を強固なものにする。具体的には、集落座談会、参与制度等を含めた組合員地区組織を強化し、組合員や地域住民との意見交換、情報提供等の活動を実施する。

さらに、市町村と連携した地域森林管理システムを構築していくために、地域森林管理協議会（仮称）の設置など、地元商工会やNPOとともに地域との連携体制をつくり積極的な提案

活動を展開する。

(1) 組合員組織の強化による施業団地づくりと長期施業受託の推進

森林整備方針の転換に伴い、長期的な視野に立った施業団地の設定と持続可能な森林経営が求められる。地区の組合員組織を強化して長期施業・経営受託を推進する。

また、組合員の財産を保全し、災害等から森林を守るために森林保険への加入促進、経営指導等を実施する。

組合員地区組織の強化と森林施業管理技術者の配置

- ・地区組織による森林施業団地・施業計画の取りまとめ
- ・森林施業管理技術者による施業団地の編成

長期施業・経営受託の推進

- ・業務仕様・契約書・料金体系の標準化
- ・零細所有林家の准組合員加入と長期施業・経営受託の促進
- ・地域森林管理GISによる組合員の森林情報管理

不在村組合員・相続者向け普及活動の展開

- ・森林経営に関する相談業務
- ・長期施業・経営受託の促進
- ・管理受託（施業の少ない森林の境界管理等）の促進

合併によるスケールメリットの発揮や効率的な森林施業によるコスト削減

森林保険の普及活動と加入促進

(2) 市町村・都道府県への提案による地域森林管理体制づくり

組合員地区組織での勉強会を通じて意見集約を行い、各地区での森林管理・保全の事業化を企画するとともに提案書・プレゼンテーション資料（企画・提案書を画像や映像等を用いてわかりやすく提示していくこと）を作成し、積極的な提案を市町村・都道府県に対して行っていく。

また、地域の関係者を広く組織化した地域森林管理協議会（仮称）を設置し、地域活性化に向けた合意形成と事業化を推進していく。

積極的な提案と受託業務の拡大

- ・森林管理巡視員の設置
- ・地籍調査の受託と実施後の境界管理の受託
- ・森林整備地域活動支援交付金の活用
- ・ダイレクトメールによる不在村所有者への施業の働きかけ、ふるさと森林会議開催
- ・公有林の管理・施業受託、森林土木事業

- ・GISによる地域森林情報管理
- ・森林経営認証への取り組み

放置林対策、零細所有者への対応

- ・新たな森林管理方式の検討（林地の集積による施業団地編成）
- ・新たな森林経営者の募集
- ・市町村の買い上げによる経営

（3）地域住民・下流域市町村との連携による森林管理

森林施業を進めがたい森林にあっては、放置林台帳の作成を通じて所有者の意向を把握するとともに、近年関心が高まってきている森林サポーターや森林教育事業者、森林ベンチャー（新技術や知識を軸に創造的・革新的な事業を展開する）等と連携して森林の多面的な機能を活かす事業を市町村や企業へ提案するなど、森林を高度に活用する事業化を進める。

下流域市町村・市民・企業等への森林経営の斡旋

- ・下流域市民・農漁民・NPOへの森林経営の斡旋
- ・学校林としての斡旋と森林・山村体験学習の事業化
- ・企業所有林の施業受託と社員家族の体験学習活動の事業化支援

多面的な森林活用の提案と事業化

- ・森林総合利用施設等を活用した森林環境教育の事業化
- ・ボランティア支援、学習活動支援の事業化
- ・下流域市民・農漁民・NPOと連携した交流活動の事業化

不在村所有者、零細所有者、森林サポーター等の組織化

2．森林管理技術者・作業班体制の確立

（1）森林施業管理技術者と基幹作業班の設置

これまで森林整備・林産事業は、直傭作業班、組合員の就業による臨時作業班、集落組織・造林組合等の地元組織への請負等多様な就労形態の林業従事者を組織化して実施してきた。しかし、作業班員の高齢化等による林業技術、技能者の減少により技術継承が危惧され、競争激化に伴う事業量の減少、収益の低下が懸念される。

森林組合の技術力と競争力の維持と向上を図るためには、森林組合内部に森林整備に熟知した森林施業管理技術者と高い事業実施能力を有した基幹作業班を設置するなど対応を強化する。

また、安定的な事業量確保に向けて、作業受託や近隣組合間の業務提携を積極的に推進する。

さらに、地域の実情や条件を踏まえ、都道府県域での戦略に基づき、作業班体制を組合経営の内部から分離して、都道府県域での連携・提携による協同会社として組織化し、運営するこ

とも検討する。

< 森林施業管理技術者 >

森林施業管理技術者は、地区組織での施業の団地化や施業計画編成を支援するとともに、森林巡視活動や現場の森林作業を総合的に監理する。その要件としては、森林施業技術はもとより林学・法律・政策についての幅広い知識と経験が豊富な人材を長期的な視点に立って養成する。

< 基幹作業班 >

基幹作業班は、これからの作業班体制のコアと位置付け、地域のあらゆる森林作業を実行できる高度な技術力と競争に負けない高い生産性と資格者を有する作業チームとして期待する。将来を展望できる合理的な雇用・給与・人事体系と高性能機械など新規就業者に対応した作業システムも採用し、OJT（職場での業務を通じて必要な知識・技術を習得させる研修）等計画的な研修制度と資格取得機会の提供など雇用改善はもとより、事業の合理化・効率化をあわせて実施していく。

（２）森林作業班体制維持長期計画書の作成

基幹作業班をはじめとする作業班体制を維持・確保するために、作業班体制維持長期計画書を作成して、技術者・作業班員の育成・確保策を明確化する。計画書では、森林作業種別に事業量を見通し、必要な人員を基幹、臨時、地元組織、請負ごとに計画し、事業の繁閑に応じた効率的な作業体制の構築に努める。

とりわけ、基幹作業班員については人員別に新規採用・補充、定年等の情報を把握し、職歴や職位に応じた研修、資格取得等の育成計画を立案する。

（３）労働安全対策の徹底と防止策の強化

林業は、全産業の中でも労働災害の度数率、強度率は上位にあり、深刻な状況下にある。したがって、安全管理教育の実施、危険回避の徹底、無理なノルマ設定の防止などを図り、労働安全対策を一層強化していく。

第１に、森林組合は作業班員に都道府県・市町村等が実施する林業労働安全衛生講習会への参加を徹底し、安全技能の習得を図る。また、関係機関との連携により全国林業労働災害速報等の情報提供に対して迅速に対応し、ゼロ災運動等の展開により安全意識の高揚と防止策に取り組む。

第２に、労働災害防止に関する関係機関との連携・提携を通じて、労働安全対策優良事例地情報や林業安全教育教材等を活用し、体系的な安全管理教育、危険予知訓練等の強化を図るとともに、現場作業において安全管理を徹底する。

第3に、万一の災害発生に備えた緊急連絡体制の整備（無線、携帯電話等の配置）、経営リスクの回避対策として、系統で集約した保険制度への加入を徹底する。

（4）新規就業者の採用と定住化対策

新規就業者の採用にあたっては、各都道府県林業労働力確保支援センターへの委託募集、センターが実施する合同説明会への参画、求人情報誌等への広告掲載、あるいは地元高校・ハローワーク（公共職業安定所）等へ就職情報の提供を行うとともに、就業前研修など新規就業者対策、緊急雇用対策交付金による短期雇用などを積極的に活用し、円滑な人材確保への取り組みを行う。

とりわけ、採用者の定住化対策は、雇用条件の整備（住居斡旋、社会保険制度、諸手当、休暇等）や通年雇用の実現（積雪地域では冬期間の雇用先の斡旋等）を実施し、さらに市町村行政や地域社会との連携により、地域活動等への参加促進、世帯収入確保のため配偶者の就職先斡旋、農作業などの副業収入等への取り組みなどを支援する。

また、UJターン者の中には高学歴者や多彩な経歴者もいることから、その特性を活かし、都市と山村との交流を図る森林環境教育コーディネーター、学校教育や森林ボランティア等の活動への参加、機会の創出を支援する。

「作業班・作業班員」の新たな呼称についても検討する。

3．販売・製材加工事業の再編強化

都道府県域で樹立する戦略に基づき、系統の原木共販所・製材加工施設を、経営基盤と営業力、リスク管理体制のある森林組合・連合会に再配置、統廃合していく。

都道府県域での販売・加工戦略は、木材価格の低迷等により経営環境が厳しい中、地域の加工・流通体制のあり方や販売部門の収益の不安定性を勘案し、また、各都道府県の「林業・木材産業構造改革プログラム」との整合性も調整しつつ、十分な資本力を持つ協同会社の設立や民間事業者との提携も含めて計画する。

（1）原木共販事業の再配置と統廃合

都道府県域での原木共販所の経営状況を検証し、共販体制のあり方と系統での機能分担を明確にした上で、共販所の再配置、統廃合の実施により施設・事業の収益性の確保を図っていく。採算性が確保できない共販所は、施設の廃止や民間への譲渡など軽量化を図る。

木材流通・消費構造の変化に伴い、共販機能（集荷、集積、選別、配送、価格形成、金融サービス）の機能縮小が問われていることから用途変更を基本に、複合化と販売方法の転換、跡地の利活用とインターネット共販の検討等を実施する。

- 製材工場との一体経営、製品展示場との連携（複合経営）
- 採算性を重視した原木集荷、直送方式の促進（販売方法の転換）
- 集積・選別機能の重点化（ストックヤード化）
- IT化の導入による共販システムの構築（ネット販売）

（２）製材加工事業戦略の明確化と統廃合

製材品の販売・加工事業は、市場別に地産地消と広域販売に大別し、販売戦略を明確にした上で実施していく。採算性が見込めない場合は、事業の廃止、施設の譲渡等も検討する。

経営の健全性を確保し、都道府県の「林業・木材産業構造改革プログラム」等の政策を踏まえ、民間事業者との連携など地域の特性と事業実施能力に応じて実施する。新規に参入・設備投資を行う場合は、施設規模、マーケティング（市場調査）、資金計画等を慎重に検討する。

地産地消を生産・販売の基本に位置付け、地域材・間伐材製品の販路拡大と需要創出に取り組む。広域販売は、経営リスクが高く、競争の激しい市場が対象となることから、基本的には採算性と経営の健全性を確保して実施していく。

実施にあたっては、自己完結的に終始することなく、民間事業者との事業提携・連携、協同会社化も追求し、産地化、ブランド化に繋がる取り組みを行う。

さらに、競争力、販売力の向上に向けて、徹底した品質管理と製品の保証を確保するため各種認定（JAS、ISO、木材認証、性能保証など）の取得に努める。

また、住宅供給への進出は、営業力の強化や需要に応じた生産・供給体制の整備が不可欠であることから、条件整備を行い実施していく。具体的には、大工・工務店、設計者等住宅関係者と提携・連携を図り、最終需要者である消費者への働きかけを行い、生産者の「顔の見える木材での家づくり」に应答した取り組みを行っていく。

（３）地域材供給ネットワークの構築

グリーン購入や間伐材・県産材利用運動に呼応して、あらゆる地域材の需要に即座に対応できる地域材供給体制を早急に築き上げる。森林組合はもとより地域材販売を行う林産・建築など事業者の参加を募り、産地証明や生産履歴表示、徹底した品質管理と情報公開により地域材需要へ対応できる地域材供給ネットワークを築くとともに、グリーン購入や環境問題に取り組むNPOや協同組合、企業など幅広く連携し、新たな地域材の需要創出へ向けた取り組みを開始する。

ネットワーク活動を通じて、安定的な受注量の確保と受注に基づく計画的な木材生産ができ

る体制を構築することにより、生産・流通コストの削減と林業所得の確保を併せて実現することを目指す。

また、県産材利用運動における需給ギャップの解消策として、系統間で地域材を融通しあうシステムについても検討する。

地域材供給体制の把握と供給者ネットワークの確立

産地と生産履歴の証明、品質管理、認可方法の検討

需要者への情報発信・情報開示、需要者側のネットワークとの連携

(4) 資源循環型・総合利用型事業への展開

共販所、製材工場では、施設運営、生産過程の段階で樹皮・バーク等の廃棄物・廃材等が発生し、処理コストの負担、資源の再利用が求められることから、施設の効率的な運営、循環的な資源利用に繋がる分野への事業進出も検討する。その際は、処理量、効果、商品の市場性などを把握し、採算性を考慮して実施する。

また、地域の要請が高く、資源の有効利用に貢献し、施設整備費も比較的安く、着手しやすい事業分野への進出は、経営の健全性を確保しながら実施していく。

具体的には、市場での評価が低く（中目材など）、市場で扱われにくい商品（低質材、腐材、廃材など）は、小径木加工、合板など加工によって付加価値を高める。

さらに、土木用資材、公共建築物など新たな需要を開拓し、特定用途の商品や隙間市場への進出も検討するなど、資源の有効利用を通じて循環型社会へ対応していく。

森林の多面的な機能を総合的に活用する事業や山村の生活を支援する事業など幅広く新規事業についても積極的に検討していくほか、森林土木事業への取り組み体制についても強化を図っていく。

．系統組織力の発揮

連合会は、改革が確実に実行できるよう指導・調整力を発揮し、都道府県段階、全国段階の組織として自らも改革を断行する。特に、森林組合活動を具体的には、組織・事業を補完し、指導・監査、連絡調整機能を有する組織に再編し、今後とも会員の発展に資する組織を目指す。

系統は、改革を通じて一体となり、いわば『ひとつの森林組合』として統一の意思の下で、共同行動が行える体制を整備し、組合員への利益還元と地域社会・経済へ貢献できる体制を構築する。

1．系統全体で取り組む組織活動

(1) 森林組合C I活動への取り組み

- 森林組合憲章
- 事務手続き・書式の標準化
- 統一ロゴマーク・物品の使用
- 統一ブランド・商品開発と計画販購買
- 作業班・作業班員の新たな呼称

(2) 政策提案活動、広報活動の組織的展開

- シンクタンク機能の強化と各段階での積極的な政策提案
 - ・森林保続のための財政支援・目的税の創設
 - ・森林の二酸化炭素吸収機能の権利化
 - ・森林経営認証と違法伐採追放キャンペーン
- 系統広報戦略の樹立と展開
 - ・森林組合活動のP R
 - ・国産材の普及P R

(3) 系統事業戦略の構築と系統事業の再編

- 地域材供給ネットワーク
- 購買商品開発委員会

(4) 情報の共有化

- 系統イントラネットの構築
- 系統標準システムの導入（開発・運用）
- 事務手続き・書式の標準化

(5) 組合員・従業員の福利厚生の充実

組合員の生活・生産に関わる福利厚生への取り組み

作業班員等の林業労働者を対象にした福利厚生の実施、強化

2. 都道府県連合会機能の再編強化

連合会は、都道府県段階の「改革プラン」の策定主体として、都道府県都道府県域での戦略を明確にし、組織・事業改革が着実、適切に実施されるよう指導・監査機能を重点化し実行管理、経営指導等を行うとともに、連絡調整機能を充実し、トータルとして組合員のサービス向上が図られるよう会員組合間・連合会間の事業の調整や連携した取り組みを進める。

なお、森林組合の広域化の進展や地理的な条件、連合会の経営状況等を踏まえ、早急に経営基盤の確立等を行うために1県1組合への移行も視野に入れて検討する。

(1) 販売事業の見直し

販売・製材加工事業は、森林組合とともに都道府県域での系統販売戦略を構築し、都道府県の林業・木材業構造改革プログラムとの調整も図りながら、再配置・統廃合を進める。特に、販売事業については事業損失を計上する連合会が多数に及ぶことから、緊急に経営改善に取り組む。

(2) 指導、監査、連絡調整機能の強化

系統監査

系統監査は、会員の経営環境が変化していることから監査の質的向上や実施方法の見直し等が課題となっている。よって、監査の充実・強化として、監査士の資質の向上と実施体制の整備を図り、監査実施計画書の見直し、実施頻度の増加等を行っていく。また、行政との連携に努め、組合経営の健全性の確保に向けて透明性のある会計処理や適正な事業運営に資する。

林政活動

林政活動は、適正な森林管理や地域材の需要拡大を県内で推進していくため、地域の特性を踏まえ、系統組織力を背景に地域の公共事業や施策に対して、積極的に政策提起・提案が行っていただける体制を築いていく。

地域材供給ネットワーク活動

新たな地域材の需要を開拓していくため、都道府県域での販売窓口の一本化を進め、系統の連携による地域材供給ネットワーク運動を展開する。

購買

購買事業は、既存の取扱品目、取扱高、利用率を検証し、会員のニーズが高く、経済的なメリットが享受できる品目を選別し、集中的に実施していく。

他の連合会との提携

組織力の発揮は都道府県域に留まらず、他の連合会との提携による効率的、機能的な事業活動の可能性も探り、ブロック単位での事業合同・連合について検討する。

都道府県連合会のイメージ

< 指導、監査、連絡調整など指導事業に重点をおいた連合会（指導型） >

- ・企画・連絡・調整機能の強化と政策提起・提案活動の強化
- ・指導事業の強化と事業化に向けた検討：経営診断、事務センター業務

< 指導機能に加えて販売・加工事業まで総合的に実施する連合会（総合型） >

- ・会員の事業拡大・伸張する分野へ特化
- ・会員が未進出の領域への進出、販売・加工戦略の支援・指導

3. 全国連合会機能の強化

全国森林組合連合会は、会員である連合会に対して事業活動を通じて補完的な役割を担い、併せて系統の中央組織として運動立案・政策提案、情報・教育・監査等の指導事業、販売、購買、共済事業を実施してきた。

なお、平成13年4月から経営改善5カ年計画に取り組んでいるが、全国連合会の機能強化を図るために経営改善を実行しながら自らの組織・事業改革として、指導部門の事業を重点化、経済事業では系統の補完的機能の発揮に向けた取り組み、森林保険の加入促進等を実施していく。

指導・監査事業の重点化

経営改善計画を確実に実行し、会員への指導・監査事業の重点化を図る。具体的には、監査・指導事業の強化、中央組織としての政策提案機能や系統全体の人材育成機関としての機能の充実、系統間での人事交流の積極的推進に取り組む。

改革の推進

改革の推進は、全国的な立場から支援、進捗管理を行い、系統の組織・事業改革が確実、円滑に実施されるよう取り組む。

広報戦略の樹立

森林組合の存在を知らしめ、国民へ理解を求める活動を強化し、各段階で個別に実施してきたイベント、PR活動等を系統間で一体化した広報戦略を樹立し、広報活動を強化する。

地域材供給ネットワーク活動

系統内の地域材・間伐材の利用促進を図るため、全国的な立場から地域材供給ネットワーク運動を展開する。

開発委員会

系統購買は共同開発の優位性が発揮できるよう、森林組合の参加のもと開発委員会を設置して商品開発を行う。また、インターネットを利用した新たな購買システム導入の検討を行う。

森林組合CI運動

系統組織の結集を促し、改革の実行を高めるため森林組合CI運動（森林組合の存在価値を明確にして系統の結集力を高め、対外的に認知・浸透、イメージ刷新を図っていく）を展開する。具体的には、森林組合憲章の制定、組織名称、マーク、取扱商品のブランド化、呼称、ユニホームなど役職員・作業班員のイメージアップ化など改革の進展に合わせて実施していく。

林政活動

持続可能な地域の森林管理システムを現実のものとしていくために、森林管理・施業、森林資源の循環利用、森林所有者と林業就業者の定住化を下支えする森林管理のための目的税の創設に向けた取り組み、森林のCO₂吸収機能の権利化等も視野に入れた財源対策、森林経営認証や違法伐採追放キャンペーンについて検討する。

森林整備連携促進ネットワーク

ふるさと森林会議をはじめとする不在村森林所有者対策や森林管理・整備を市民・企業と連携してすすめる全国ネットワークづくりを進める。

情報センター機能の強化

系統の情報化促進等を行うために、各種システムの開発、ネットワーク等の整備等通じて、系統イントラネットの構築など情報の収集・発信等の機能を強化していく。

第3 改革推進体制と実行期間

．委員会の設置と改革推進体制の整備

森林組合及び連合会は、改革への取り組み状況の自主点検を行う。各都道府県府県森林組合連合会は、各都道府県改革推進委員会を設置し、改革をフォローアップする。森林組合代表者をはじめ関係機関等から委員を選出して各都道府県「森林組合改革プラン」の策定を行う。また、必要に応じて専門部会、外部検討会も設置する。

基本方針、実行計画の検討・策定

改革推進と進捗管理

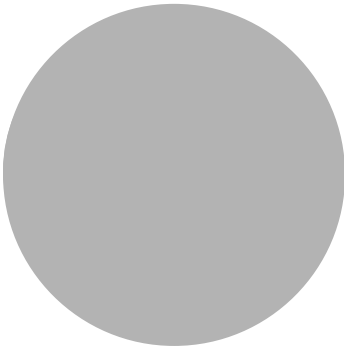
全国森林組合連合会は、森林組合及び連合会の代表者等から委員を選出し、全国改革推進委員会を設置し、全国的な立場から改革の検討・推進・フォローアップを行う。また、必要に応じて分科会、外部検討会を設置して改革をフォローアップし、懇談会等の設置により対外的な広報活動を実施する。

改革に関する企画・調査・検討

改革推進と進捗管理

．実行計画の策定と実行期間

- 1．実行計画の策定： 平成14年度末まで
各都道府県森林組合改革プランの実行計画の策定
- 2．実行期間： 平成15年度から平成17年度まで



第二部

参 考 资 料

目次

第二部 参考資料

< 参考資料 1 >

森林組合改革に向けての検討経過	24
-----------------------	----

< 参考資料 2 >

組合員地区組織と地域森林管理協議会のイメージ図.....	26
------------------------------	----

< 参考資料 3 >

森林・林業・木材業等に関する各種国家資格・公的資格.....	28
--------------------------------	----

< 参考資料 4 >

森林組合系統組織・事業改革イメージ（例）.....	29
---------------------------	----

< 参考資料 5 >

背景説明資料	31
. 現状と課題	31
1. 厳しい国産材市場環境と森林組合の経営悪化	31
2. 森林の多面的機能の持続的な発揮	34
3. 地域の森林整備・森林管理の重要な担い手としての森林組合への期待	36
. 課題の解決へ向けた改革への取り組み	37

< 参考資料 1 >

森林組合改革に向けての検討経過

平成13年

- (6月1日) (林野庁「新たな林政における森林組合のあり方に関する検討会」発足)
- 11月6日 森林組合代表者大会
・森林組合制度の改善と組織改革のための「森林組合活動21世紀ビジョン」の推進を決議
- (12月14日) (林野庁「新たな林政における森林組合のあり方に関する検討会」の報告書が公表)

平成14年

- 1月18日 理事会
・組織・事業改革を検討する委員会・専門部会の設置・運営と検討課題を了承
- 3月8日 理事会
・組織・事業改革プランの検討経過等の報告
- 3月19日 運動推進委員会 (第1回委員会)
・経過説明、組織・事業改革検討の視点、今後の合併推進等を検討
- 3月19日～20日 運動推進専門部会 (第1回専門部会)
・改革プランの内容・検討項目、検討スケジュール等を検討
- 4月16日～17日 運動推進専門部会 (第2回専門部会)
・森林組合の事業と管理体制改革に向けた検討
- 5月30日～31日 運動推進専門部会 (第3回専門部会)
・森林組合系統の組織・事業改革方針のとりまとめ、委員会への答申
- 6月8日 理事会
・「森林組合改革プラン」の策定に向けて (原案) の報告

- 6月12日 運動推進委員会（第2回委員会）
・「森林組合改革プラン」の策定に向けて（原案）とりまとめ
- 6月14日 運動推進委員会座長より「森林組合改革プラン」策定に向けて（原案）を会長へ答申
- 6月17日 森連代表者会議
・「森林組合改革プラン」の策定に向けて（原案）を基に組織討議を決議
- 6月26日 森連参事級会議
・「森林組合改革プラン」の策定に向けて（原案）の説明・協議（各都道府県段階での組織討議開始）
- 9月18日 理事会
・組織討議の状況報告
- 9月30日 第1回全国改革推進委員会
・組織・事業改革方針（組織討議資料）の検討・協議
・組織討議の進捗管理と今後のスケジュール
- 10月9日 森連常勤役員・参事級会議
・組織討議の状況報告と意見交換
- 10月22～23日 森林組合ビジョンフォーラム21 全国交流集会
・『森林組合改革プラン』の策定に向けて」をテーマに全体協議
- 11月7日 理事会
・「森林組合改革プラン」基本方針（案）の検討経過等の報告
- 11月8日 森連常勤役員・参事級会議
・「森林組合改革プラン」基本方針（案）への意見聴取・協議
- 11月14日 第2回全国改革推進委員会
・「森林組合改革プラン」基本方針（案）の最終協議
・委員会とりまとめ、答申
- 11月22日 平成14年度全国森林組合代表者大会
・森林組合改革プランの策定と改革の実践

<参考資料 2-1>

組合員地区組織のイメージ

〔経営・執行組織〕

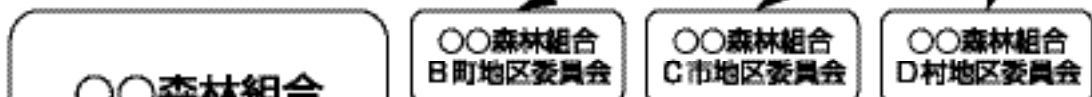


広域合併森林組合

〔運営・活動組織〕



【市町村単位】



←連携→ 都道府県事務所
 ←連携→ 市町村
 ←技術指導・実務支援 森林施業管理技術者

【集落単位】



●任 務

- ・森林施業計画の取りまとめ→長期施業受託契約←認証
- ・林産・販売事業の取りまとめ（毎年）
- ・新植・保育・間伐作業の取りまとめ（毎年）
- ・行政計画等との調整、治山事業等行政への提案
- ・地域づくりへの貢献、地域活動への協力

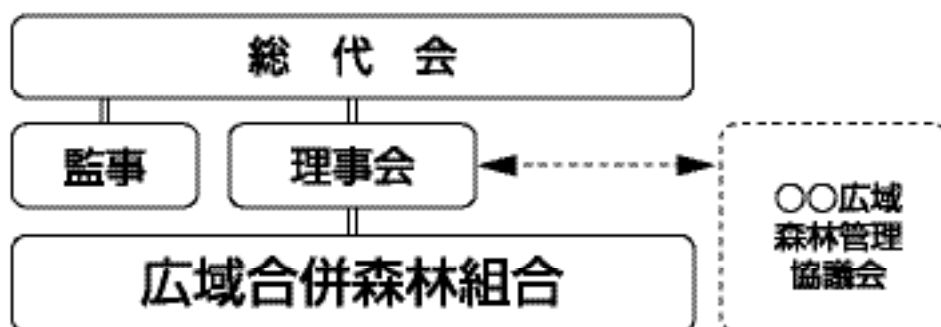
●構成員

参与委員（集落）、共有林、公有林、機関造林等参与委員の代表が委員長を務め、取りまとめる。

●運 営

地区委員会には森林施業管理技術者を配置し、組合員へ技術指導を行うとともに、委員長を実務的に補佐し事業取りまとめ結果を森林組合へつなぐ（日常的には集落巡回、現場の作業設計・監理、GIS管理等）。

地域森林管理協議会のイメージ



●構成員（目的により）

- 行政：市町村長、教育長、都道府県林務・環境担当責任者、森林管理署長、
- 産業：商工会長、農協組合長、木協会長、生協長、環境教育事業者、等
- 市民団体：森林・環境NPO、地域材家づくりNPO、等
- 森林組合：森林組合代表理事、地区委員長、都道府県森進参事・担当部長

●機能

《地域づくりへの貢献》

- ・地域森林の管理水準を向上させていくための協調と事業づくり
 - 森林管理巡視員、森林管理技術者の設置
 - 地籍調査の促進
 - 小規模林家・不在村林家、企業等への普及指導の強化と施業団地づくり
 - 林地の流動化対策（意欲のある経営者へ）
 - 林業労働コストの引き下げ（社会保険料等への助成強化、所得保障）
 - U I ターン新規林業就業者の定住化対策
 - I T 化の促進－森林管理GISデータの整備
 - 森林環境教育の事業化
- ・地域内で地域材の循環利用を拡大していくための事業づくり
 - 公共事業での地域材利用促進
 - 地域材住宅新築・増改築への助成
 - 木質バイオマスエネルギー利用の促進
 - 有機肥料の利用促進
- ・森林の多面的な機能を利用する事業づくり
 - 学校や市民を対象とした森林環境教育の事業化
 - 山村生活体験・農林業体験・滞在型レクリエーションの事業化
 - 山村の文化・技術・技能を伝承させるための事業づくり
- ・各市町村の交流・地域づくり

森林・林業・木材業等に関する各種国家資格・公的資格

技術士（林業部門）・技術士補

林業専門技術員（SP）

林業改良指導員（AG）

林業技士

安全衛生管理者

林業架線作業主任者

測量士・測量士補

土木施行管理士

森林組合監査士

毒物劇物取扱主任者

樹木医

森林インストラクター

きのこアドバイザー

造園施行管理士

造園技能士

木材加工用機械作業主任者

木材乾燥士

木材切削士

木材接着士

構造用集成材管理士

建築士

木造建築士

木造建築物の組立て等作業主任者

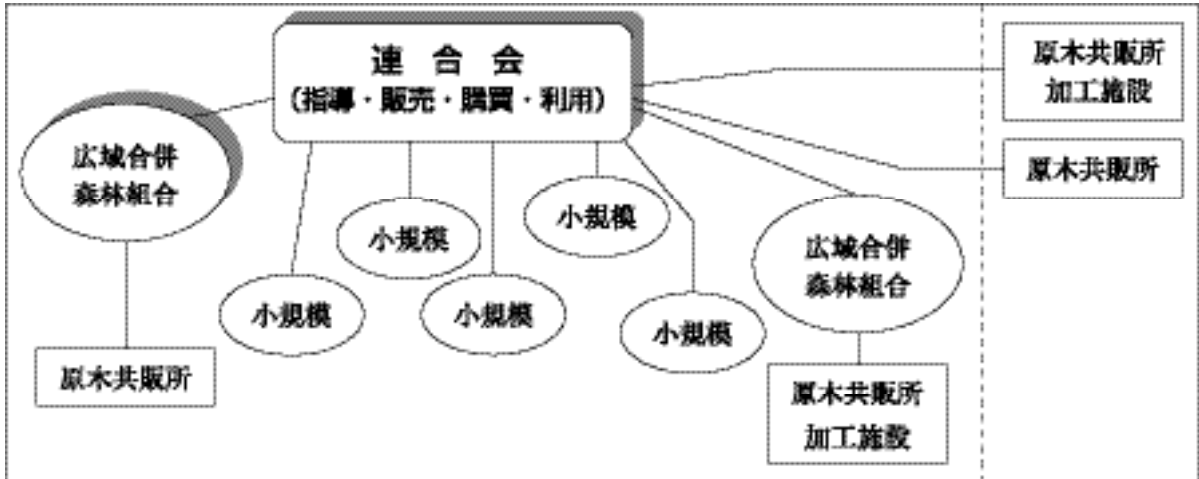
インテリアコーディネーター

DIYアドバイザー

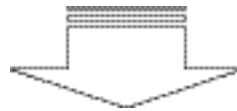
宅地建物取扱主任者

森林組合系統組織・事業改革イメージ（例）

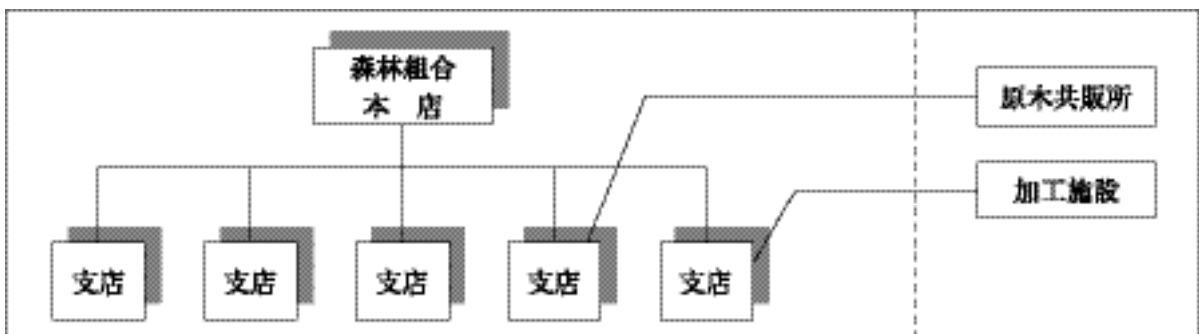
現状の組織・事業



- 〔問題〕 経営規模に格差があり、事業実施体制の強化が必要
森林組合間あるいは連合会との間で事業面での競合
事業量の減少により経営が悪化
経営戦略、方針が明確でなく、意思決定に時間がかかる

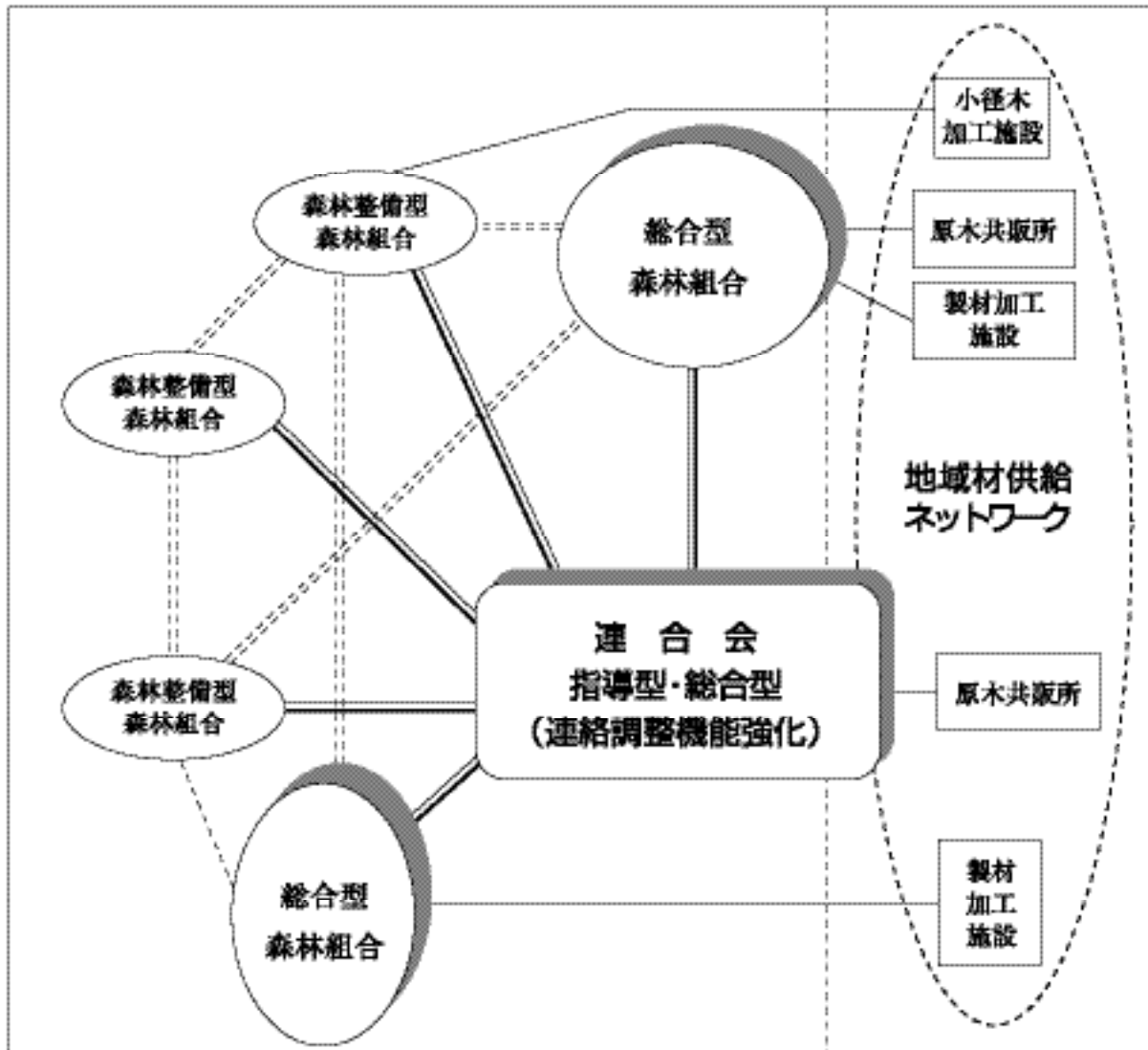


「1県1組合」= 森組と連合会の統合



- 都道府県域を単位とした森林組合へ再編統合
経営の健全化を確保するための効率化・合理化の追及
地域活動を密にした組織運営と地域活動をベースとした事業展開

「組織・事業の一体化」 = 森組と連合会の提携・連携



〔都道府県域の戦略に基づき、ネットワーク型の組織を確立し、県域での運営一体化〕

森林組合 「森林整備型」「総合型」への再編、組合員組織の強化

連合会 「指導型」「総合型」に再編、連絡調整機能の強化

都道府県域での戦略に基づき事業提携・連携を強化

< 森林整備型森林組合 >

理念を持った経営者と技術者
 効率的で収益性を維持できる体制
 事業総取扱高 5億円以上
 常勤役職員 10名以上

< 総合型森林組合 >

明確な販売戦略：
 地産地消型、広域販売型
 経営力・営業力に長けた人材配置
 事業形態に十分見合う出資金
 事業総取扱高 10億円以上
 常勤役職員 20名以上

背景説明資料

- 森林組合改革プラン -

．現状と課題

1 ． 厳しい国産材市場環境と森林組合の経営悪化

(1) 木材需要の減少と価格の下落

この5年間に木材需要は1,300万m³、11%が減少したが、中でも国内林業の主力である製材用丸太の供給量の落ち込みは21%と著しい。

木材価格も下落を続け、スギ正角価格が22%下落する一方で、スギ中丸太は30%、スギ山元立木価格は35%も下落し、山元において深刻な事態となっている。

木材需給量

(単位 : 千)

	H 8	H 9	H 10	H 11	H 12	H8 12下落率
総需要量	114,040	111,634	93,809	99,688	101,003	11%
用材供給量	112,325	109,901	92,056	97,810	99,260	12%
うち国産材 (自給率)	22,483 20.0%	21,564 19.6%	19,331 21.0%	18,762 19.2%	18,019 18.2%	20% 1.8ポイント
製材用	49,758	48,339	37,161	41,178	40,946	18%
うち国産材 (自給率)	16,154 32.5%	15,436 31.9%	13,400 36.1%	13,246 32.2%	12,798 31.3%	21% 1.2ポイント

資料) 林野庁「木材需給表」

スギ価格

(単位 : 円)

	H 8	H 9	H 10	H 11	H 12	H 13	H8 13下落率
山元立木	10,810	10,313	9,191	8,191	7,794	7,047	35%
中丸太	22,400	21,100	18,900	18,800	17,200	15,700	30%
正角(柱)	57,400	58,100	47,400	48,200	47,300	44,700	22%

資料) 日本不動産研究所「山林素地および山元立木価格調」。農林水産省「木材需給報告書」。

(2) 造林投資利回りの下落と林家の林業所得の減少

造林投資利回りは減少を続けており、スギは補助なしではすでに採算割れとなっている。また、林家の林業所得はこの5年間で65%も減少した。

スギ造林投資利回り

(単位：%/年)

	H 8	H 9	H 10	H 11	H 12	H8 12 減少率
補助あり	2.2	1.9	1.5	1.1	1.0	1.2ポイント
補助なし	-0.4	-0.7	-1.1	-1.5	-1.7	1.3ポイント

資料) 林野庁業務資料。

林業所得

(単位：千円)

	H 8	H 9	H 10	H 11	H 12	H8 12 減少率
林業粗収益	1,796	1,332	1,284	1,233	1,067	41%
林業経営費	1,055	947	893	875	807	24%
林業所得	740	385	391	358	260	65%

資料) 農林水産省「林家経済調査」。20~500ha林家1戸あたり平均。

(3) 製材工場の減少

この5年間に製材工場は17%、2,300工場減少し、素材入荷量は25%、900万m³減少している。

林業所得

(単位：%/年)

	H 8	H 9	H 10	H 11	H 12	H8 12 減少率
国産材のみ	5,892	5,789	5,647	5,568	5,444	8%
国産材と外材	5,966	5,643	5,266	4,961	4,641	22%
外材のみ	2,120	1,995	1,831	1,711	1,575	26%
計	13,978	13,427	12,744	12,240	11,633	17%

資料) 農林水産省「木材需給報告書」。

製材工場の製材用素材入荷量

(単位：千m³)

	H 8	H 9	H 10	H 11	H 12	H8 12 減少率
国産材のみ	11,338	11,012	9,696	9,818	9,663	15%
国産材と外材	11,036	9,951	8,194	7,417	6,775	39%
外材のみ	13,172	12,201	10,180	10,214	10,088	23%
計	35,546	33,164	28,070	27,449	26,526	25%

資料) 農林水産省「木材需給報告書」。

(4) 森林組合の事業取扱高の減少・組合員の減少

森林組合の事業取扱高は、この5年間で15%、585億円も落ち込み3,421億円となった。木材価格の下落等による販売・林産事業の減少幅が大きくなっているが、森林造成事業でも10%、188億円落ち込んでいる。

組合員数も減少が続いている。

森林組合の主要事業取扱高

(単位：百万円)

	H 8	H 9	H 10	H 11	H 12	H8 12 増減率
販売・林産	112,857	100,022	81,126	83,709	77,555	31%
加工	44,019	41,642	38,833	40,054	40,441	8%
購買	21,033	19,942	18,340	17,625	16,434	22%
森林造成	186,208	182,062	183,840	179,931	167,376	10%
その他	36,523	34,597	32,150	32,525	40,325	10%
計	400,640	378,265	354,289	353,844	342,131	15%

資料) 林野庁「森林組合統計」。

森林組合の組合員数

(単位：千人)

	H 8	H 9	H 10	H 11	H 12	H8 12 減少率
組合員数	1,709	1,699	1,687	1,681	1,669	2%

(5) 森林組合・連合会の事業収支の悪化

平成12年度に森林組合の3割、連合会の6割が事業損失を計上した。事業損失を計上した森林組合数は8年度の24%から12年度は30%へと6ポイント増加している。

事業損失を計上した森林組合・連合会数

(単位：組合、連合会)

	H 8	H 9	H 10	H 11	H 12	H8 12 増加率
森林組合	328	378	358	352	343	5%
連合会	12	25	29	26	26	117%

2 . 森林の多面的機能の持続的な発揮

(1) 国際的な取り組みとわが国の対応

持続可能な森林管理・経営

1992年にリオ・デ・ジャネイロで開催された地球サミット「国連環境開発会議（UNCED）」において、森林の保全と利用を両立させ森林に対する多様なニーズに永続的に対応できる持続可能な森林管理・経営の理念を示した『森林原則声明』が採択され、持続可能な開発のための行動計画『アジェンダ21』の第11章に森林減少対策が盛り込まれた。

地球サミット以降、政府間協議で、持続可能な森林管理・経営を推進していくための各国・国際機関等の取り組みが『IPF行動提案』『IIF行動提案』として取りまとめられた。2001年に両行動提案の実施や法的拘束力を持つ国際的枠組みづくりへ向けた「国連森林フォーラム（UNFF）」が設置され活動を開始した。これらの国際協議には日本も積極的に参画し、国際的合意事項の各国での実践を主張している。

持続可能な森林管理・経営への取り組みの進展を国際的に評価するための基準・指標が各地域で作成され、参加国の森林面積は世界の8割を超えている。日本は、欧州を除く温帯林を対象としたモントリオール・プロセスに参加し、同7基準・64指標に沿った森林の状況を報告するための取組みを進めている。

一方、民間レベルにおいても国際環境団体や欧米各国の林産業、森林組合が中心となって持続可能な森林管理・経営を認証する森林認証・木材ラベリングのプログラムが開発され実施され始めている。環境保護運動、家族経営林家、企業経営林業、木材流通・販売業、認証事業それぞれの立場から主張がなされている。

また、国際的に持続可能な森林管理・経営を進めていく上で問題となっている森林の違法伐採へ対処するための取り組みが、1998年バーミンガム・サミット『G8森林行動プログラム』、2001年9月インドネシア・デンパサールでの「森林法の施行に関する東アジア閣僚会合・閣僚宣言」、同年11月横浜「国際熱帯木材機関（ITTO）理事会・決議」において合意されている。

地球温暖化防止

1992年5月に『気候変動に関する国際連合枠組条約』が採択され、翌年日本も同条約を締結、94年3月に発効した。1997年12月の地球温暖化防止京都会議「第3回締約国会議（COP3）」では温室効果ガスの削減目標を定めた『京都議定書』が採択され、先進締約国全体で5%、日本は6%削減することが決められた。森林についても1990年以降の新規植林・再植林、森林減少による温室効果ガスの吸収量や排出量を削減目標の算定に考慮されることとなった。

2001年7月ドイツ・ボンの「第6回締約国会議再開会合（COP6再開会合）」で京都議定書の具体的実施についての中核的事項の基本合意が行われ、日本は温室効果ガスの排出量削減目標6%のうち、森林経営活動による吸収量を最大1,300万炭素トン（3.9%）まで適用することが

可能となった。また、クリーン開発メカニズム（ＣＤＭ）の対象として開発途上国における新規植林、再植林プロジェクトによる吸収量を上限１％まで算定できることとなった。

そして、同年１０月モロッコ・マラケシュの「第７回締約国会議（ＣＯＰ７）」において、京都議定書の具体的実施ルールを定めた法的文書が採択された。

この採択を受けて我が国は、地球温暖化対策推進本部において２００２年３月に「地球温暖化対策大綱」を見直すとともに、「地球温暖化対策の推進に関する法律」の改正や京都議定書締結のための国会承認を５月末に完了するなど、地球温暖化対策へ向けての本格的な取り組みを開始した。

森林分野では、２００３～２０１２年に３．９％の吸収量を確保するために「地球温暖化対策大綱」に基づき、「地球温暖化防止森林吸収源１０カ年対策」を策定し、健全な森林の整備、保安林等の適切な管理・保全等の推進、国民参加の森林づくり等の推進、木材および木質バイオマス利用の推進を強力に進めるとともに、吸収量の報告・検証体制の強化を図ることとした。

また、地球温暖化対策の一環として新税導入の検討も始められている。

生物多様性の保全

１９９３年に条約締結した「生物の多様性に関する条約」に基づき、１９９５年に「生物多様性国家戦略」が策定された。２００２年３月に同戦略の見直しが行われ、原生的な自然や希少動植物の保護のみならず、身近な自然の保全、混交林化など複層状態への森林の誘導、間伐等適切な森林整備の推進、が森林の生物多様性の保全を進める上で重要であることが明確化された。

（２）森林整備の方向

こうした国際的な取り組みが進められる中で、我が国では２００１年６月に森林・林業基本法、森林法等の改正が行われ、森林の多面的機能の持続的な発揮に向けた整備と保全の方向が示された。森林・林業基本計画では、水土保持林、共生林、循環利用林の３区分ごとに森林施業の考え方や関係者の取り組むべき課題を提示し、民有林においては森林計画制度の下で長期的視点に立って市町村が中心となり森林所有者や地域住民の理解と参画を得ながら、多面的機能の発揮に向けた森林整備と保全を推進することとした。

3. 地域の森林整備・森林管理の重要な担い手としての森林組合への期待

(1) 適切な森林施業の推進主体としての森林組合への期待

森林の多面的機能の持続的な発揮に向けた整備と保全を進めていく上で、間伐等適切な森林施業の推進が重要となっている。民有林において間伐を計画的・効率的に進めていくために、森林組合は市町村とともに森林所有者に対して間伐必要林分、間伐材の需給動向、間伐費用見積もり等の林業経営面でのアドバイスを行い、地域の森林所有者が一体となって間伐を進める体制を整備し、間伐実施計画に基づいて林道・作業道と小型軽量プロセッサ等の高性能林業機械の導入による効率的な間伐作業の実施が期待されている。

さらに、間伐を進めるために、間伐材を利用した商品開発や治山・林道、河川・砂防工事等の公共事業における環境負荷の少ない間伐材の利用推進や、間伐や間伐材利用の重要性の理解を広め、消費者の製品選択に資するための間伐材マークの普及促進も期待されている。

(2) 地域の森林管理を効率的に実施する担い手としての期待

森林組合は、森林施業の前提となる施業区域の確認、森林の巡視等の森林の管理をはじめ森林施業の共同化や森林施業計画の作成指導など森林所有者への指導と普及を実施してきており、今後、高齢化や世代交代など自ら施業を行えない森林所有者の増加が見込まれる中で、地域における森林の整備と管理の担い手として期待が高まっている。

しかし、森林組合への加入率の低下、脆弱な経営基盤、常勤役職員のいない組合が存在するなど、全ての森林組合において十分な実行体制が整っていない点が問題として指摘されており、経営基盤の強化と組織運営体制の整備に取り組むことが求められている。

(3) 施業団地の編成と長期施業受託の推進への期待

2001年7月の森林法改正では、効率的かつ安定的な林業経営を行う林業経営体や林業事業体が施業や経営を集約化して林業生産の相当部分を担う「望ましい林業構造」が指向され、森林施業計画については、作成主体に森林所有者に代わって林業経営を行う者が追加されたほか、施業のスケールメリットにより生産性を向上させるため、30ha以上のまとまりを持つ森林単位の属地計画に限定された。

森林組合は、新植・保育等地域の森林所有者からの施業受託の実績と森林施業計画を組合員に代わって作成してきたノウハウの蓄積を生かして長期施業受託を進めていくことが期待されている。

．課題の解決へ向けた改革への取り組み

国内林業の経営環境が著しく悪化する中で、市場原理の導入を基軸とした経済の国際化と地球温暖化防止や生物多様性も含めた持続可能な森林管理・経営への国際的取り組みが各国で着々と進行し、我が国でも国際化へ対応すべく様々な分野で構造改革が進められている。

こうした大きな社会・経済構造の変革の中で、森林組合系統においても大きな組織・事業改革が求められており、今次の改革は、単に事業量の確保や収支改善にとどまらず、連合会も含めた系統組織全体の組織と事業の思い切った再編強化を早急に進めることが必要となっている。

組合員の林業経営を支え様々なニーズに応えていくために、都道府県域での戦略を立て、都道府県全域に「森林の多面的機能の持続的な発揮に向けた森林整備と保全」を担い得る効率的かつ安定的な事業・組織体制を築くとともに、販売・加工事業については需要見通しと業界動向を見極めて再編・統合し、変化する市場にフレキシブルに対応できる体制を築き上げる必要がある。

また、自らの改革とあわせて、21世紀を通じて持続可能な地域の森林管理システムの構築を現実のものとしていくために、地域の森林管理・施業、森林資源の循環利用、森林所有者と林業労働者の定住化を下支えする森林管理のための目的税の創設に向けた取り組みや森林のCO₂吸収機能の権利化等も視野に入れた財源対策について検討していく。

森林組合活動21世紀ビジョン（抜粋）

21世紀における森林組合運動の基本方向

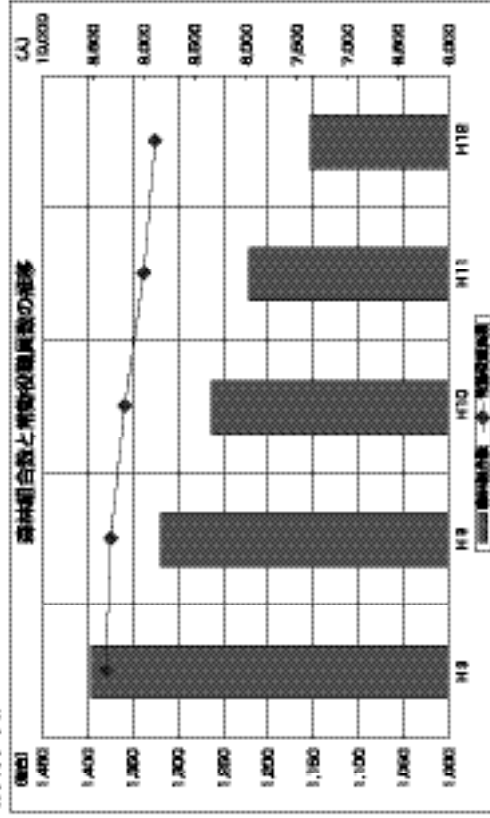
21世紀における森林・林業は、コスト削減、競争力の強化とともに、一層の経済効率性の追及と森林の多面的機能を重視した「持続可能な森林管理」（森林の生態系を維持、活用しながら人類の多様なニーズに持続的に対応していけるような森林の取扱い）と「環境保全型林業」（環境・生態的及び社会経済的に持続可能な林業システムを形成し、それに基づき森林の公益的機能の維持が図れるような林業）の構築への取り組みを進めることが求められる。持続可能な森林管理と環境保全型林業の展開は、循環型社会の形成や地球環境問題など21世紀の経済社会のあり方にかかわる重要課題であり、とりわけ、世界最大の木材輸入国であるわが国が国産材の活用と木材自給率の向上を通じて、この国際的な責務に貢献することが重要である。

持続可能な森林管理の確立に向けては、国や自治体の政策と支援措置が重要な役割を担う。森林組合系統では、地域における実践的な生産活動や施業管理の経験を踏まえ、地域社会と林業生産、森林生態系と調和した環境保全型林業の形成を進める。その際に、公益的機能の発揮に向けては、それを支える多様な地域システムの形成を進め、森林管理・森林整備に対する社会的費用負担に関する地域的・国民的合意形成を促進する。また、新たな視点に立った森林・林業基本法制の確立への系統一体となった働きかけを行い、森林組合の位置づけ、役割の重要性等の一層の明確化を図る。

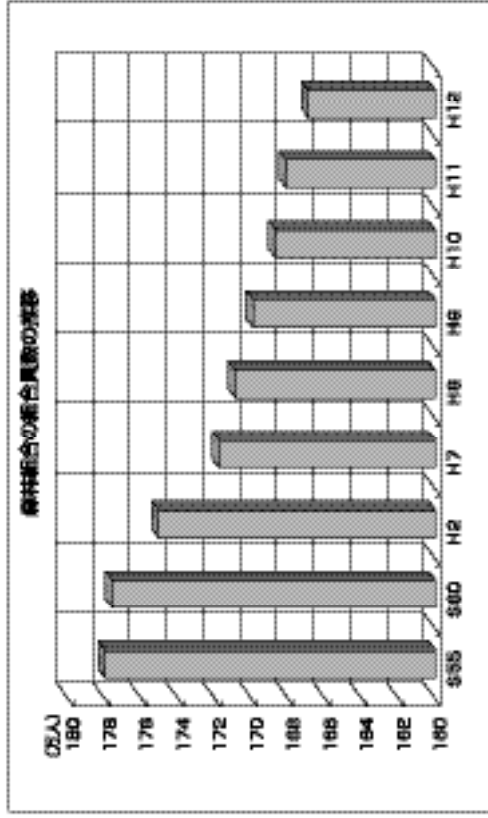
21世紀には、森林の公益性をいかに実現するかという点から地域の森林管理のあり方が問われ、各地域の森林管理・整備の方向づけを主体的に選択していくことが必要となる。森林組合系統は、組合員の林業経営の維持、発展を図りながら、自治体との連携のもとに地域に根ざした森林管理、森林整備の実行組織として、「森林の多面的機能の重視と山村振興」、「森林と人との共生による森林生態系の地域による主体的管理」、「森林資源の循環利用の促進と都市との交流、提携」を基本概念として、持続可能な森林管理と地域材の生産・活用を推進する。

なお、本運動では、これまでの運動に引き続き、広域合併の推進とともに林道・作業道の整備や地域の森林施業の計画的な実施、高性能林業機械の導入などによる生産性向上と森林・林業に関わる森林組合事業の多角的展開に加えて、新たな視点に立った森林・林業基本法制の確立を踏まえつつ、21世紀に向けた新たな取り組みとして、国内森林資源の再生と活用を目指した「ふるさと森林再生運動」、「地域材需要創出運動」を重点的に展開する。

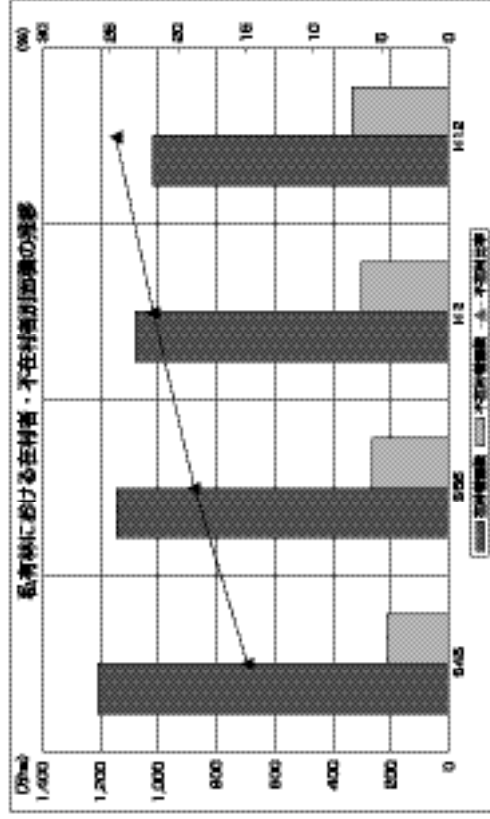
【森林組合】



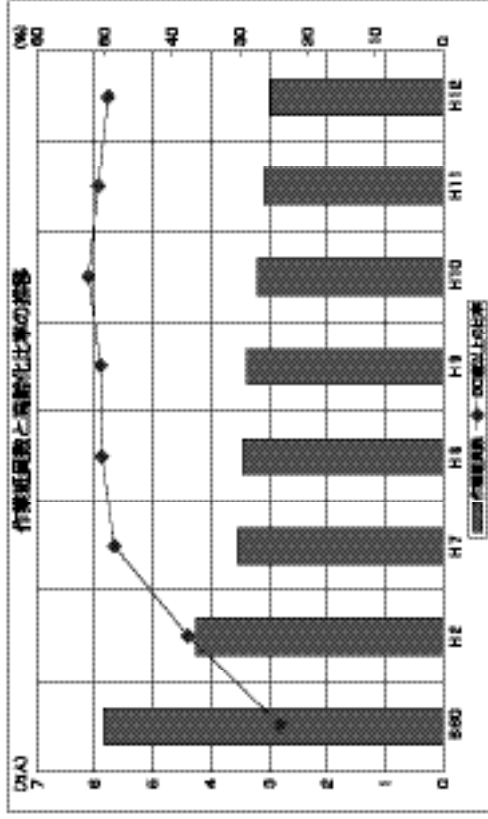
資料：森林組合統計（各年調査）
 森林組合数は、平成8年度の1,396組合に対して、平成18年度で1,833組合と18%減少したが、管轄
 世帯員数は、平成8年度の9,383人から平成18年度8,087人へ5%しか減少していない。



資料：森林組合統計（各年調査）
 組合員数は、昭和55年度以降、毎年減少を続けており、平成18年度は、167万人となっている。

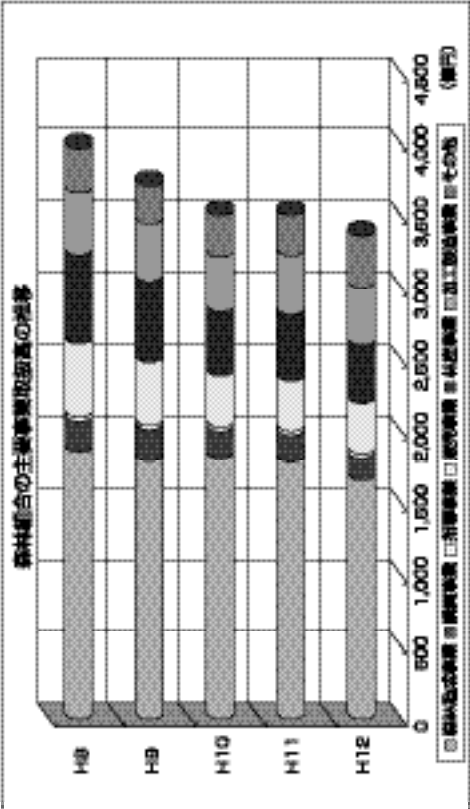


資料：2007年度全国森林センサス（各年調査）
 不在村世帯所有森林面積は、昭和55年度以降、一貫して減少しており不在村比率が高まっている。した
 がって、今後ますます地域の森林管理水準の低下が危惧される。

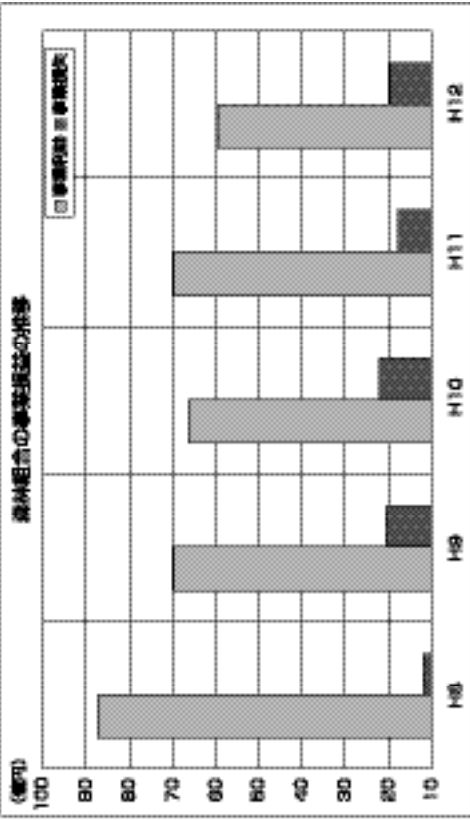


資料：森林組合統計（各年調査）
 作業従事員数は、平成18年度は昭和55年家計比で51%減少し、2万9,802人である。年齢構成では、
 60歳以上が昭和60年度の28%から平成18年度には49%にまで高齢化が進んでいる。

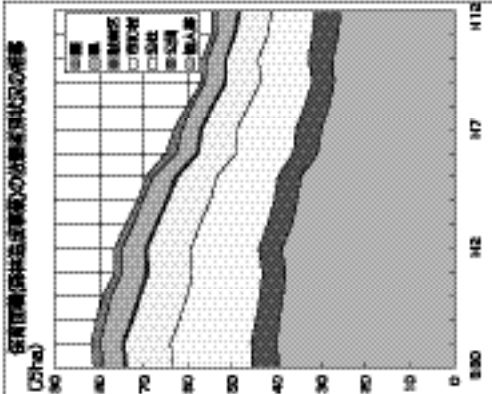
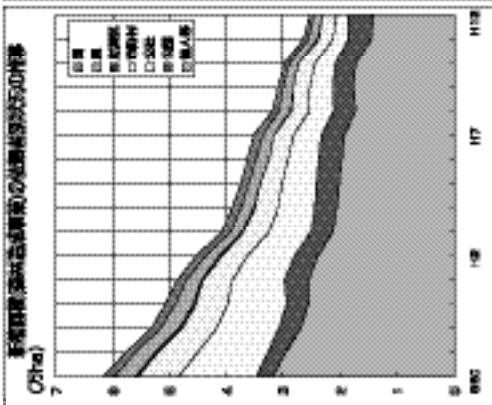
〔森林組合〕



資料：森林組合統計（各年度別）
 国庫等収入の高減は、林業の採算性の悪化等に関連する森林形有者の経営悪化の傾向を背景に、平成8年度の約4,800億円から平成12年度には3,421億円と1年間で約8%に減少した。

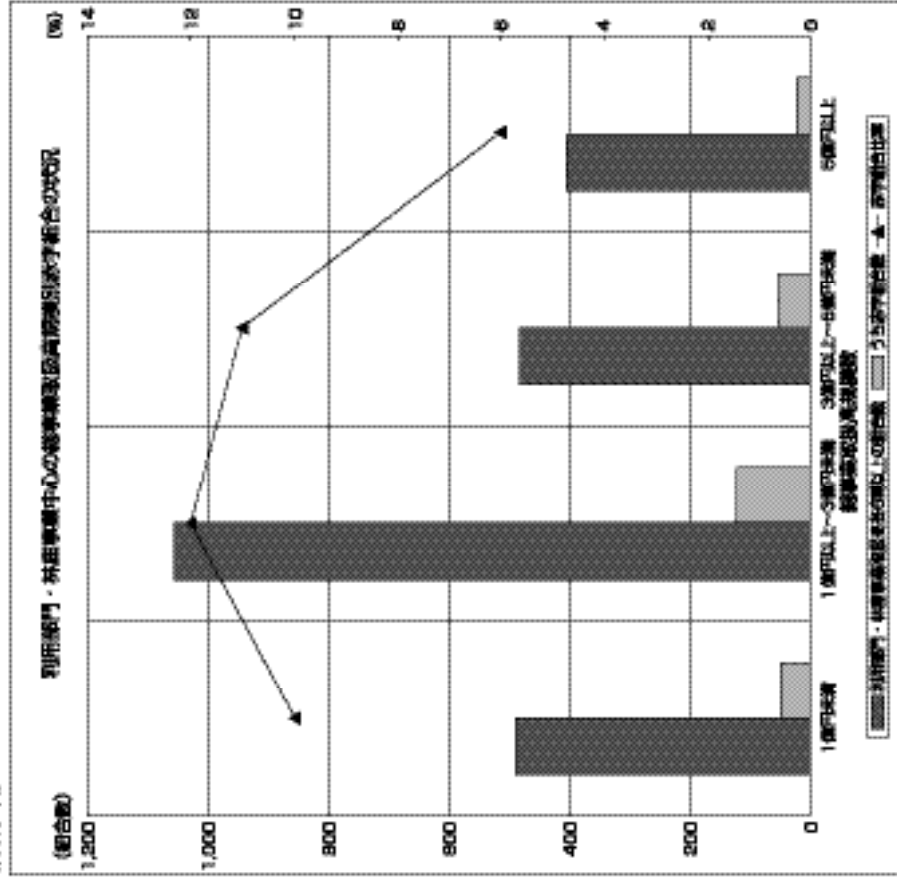


資料：森林組合統計（各年度別）
 国庫等収入の高減は、採算性の悪化等に関連する森林形有者の経営悪化の傾向を背景に、平成8年度から平成12年度には、事業開始は、平成8年度の12個体から平成12年度には26個体と2倍まで増大している。一方、事業廃止は、平成8年度の1個体から平成12年度には167個体と167倍まで増大している。



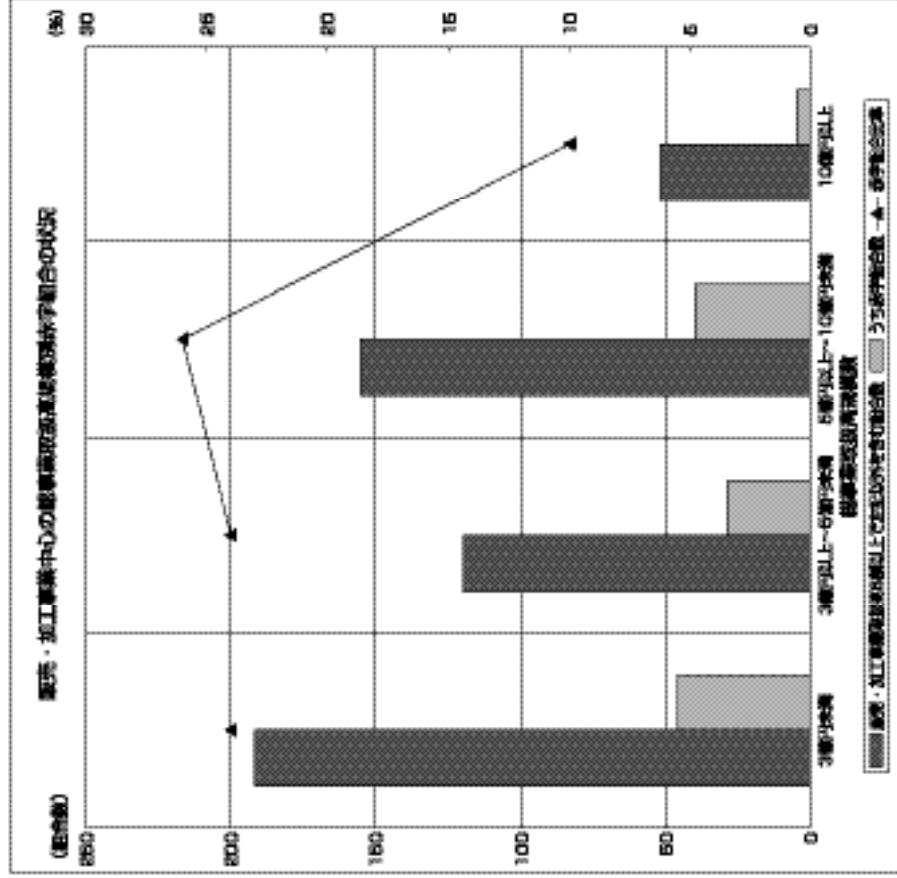
資料：森林組合統計（各年度別）
 国庫等収入の高減は、林業の採算性の悪化等に関連する森林形有者の経営悪化の傾向を背景に、平成8年度から平成12年度には、事業開始は、平成8年度の22個体から平成12年度には33個体と1.5倍に増大（約平成8年度比149%）した。

【森林組合】



資料：林産庁業務課

販売・加工事業中心の標準取扱高前期別赤字割合の状況



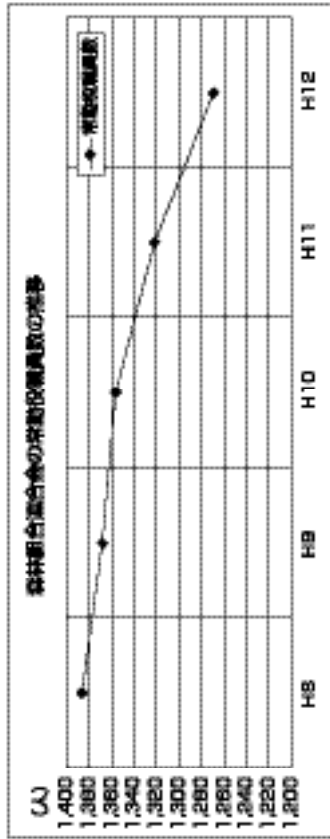
資料：林産庁業務課

標準取扱高が中心となる3年間の前期による森林組合の各部門・事業別割合から、主な標準事業の取扱高別に1つのタイプに大別し、それぞれにおける赤字割合の状況を含めたグラフであり、利用部門を主体（利用部門・林産事業取扱高が各6割以上の割合）とする森林組合、および販売・加工事業を主体（販売・加工事業取扱高が各6割以上の割合）とする森林組合の2つのタイプにおける標準取扱高前期別赤字割合の割合を示す。

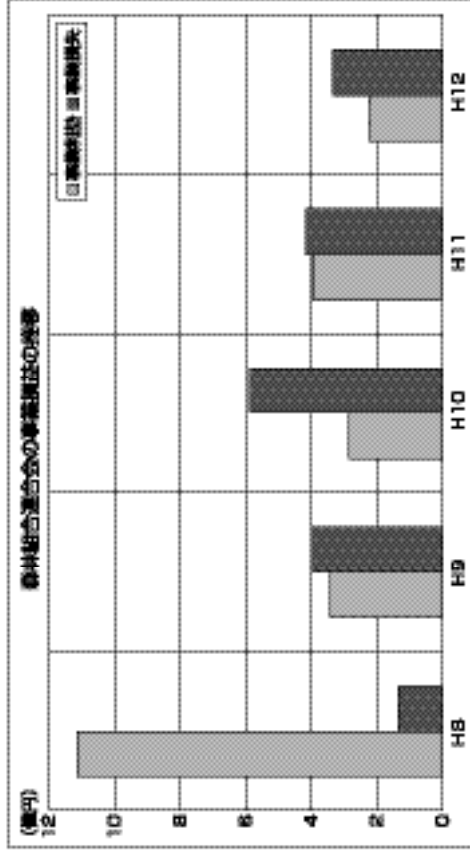
（注）標準取扱高：標準取扱高が3,500万円以下の割合

利用部門中心割合および販売・加工事業中心割合ともを考慮して、標準取扱高が大別になるほど、赤字割合は減少傾向にある。

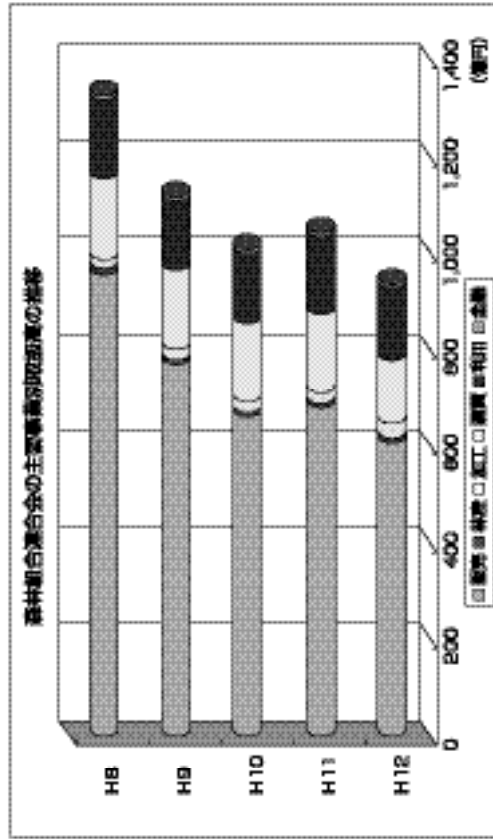
【森林組合連合会】



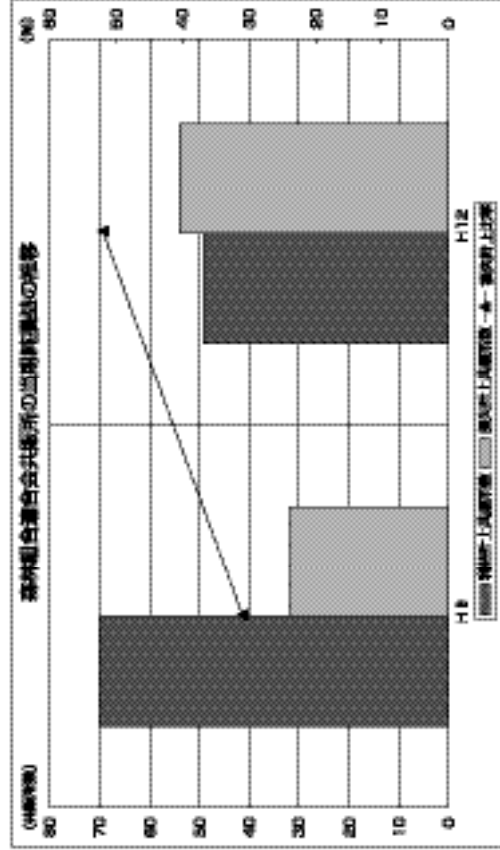
資料：森林組合連合会本部（各年度）
 森林組合連合会の常勤役員員数は、平成8年度の1,386人から平成12年度は8%減少し、1,269人となっている。



資料：森林組合連合会本部
 本会所属課員の低下等により、森林組合連合会の事業課員数は悪化し続けている。平成9年度以降、事業課員数が急激に減少し、平成12年度現在では、事業課員23億円に達し、事業損失は▲3.2億円である。事業損失を計上した森林組合連合会は平成8年度の12組合から平成12年度には22組合へと増加している。



資料：森林組合連合会本部
 森林組合連合会の事業取組額は平成8年度の1,355億円から平成12年度には約3割減少し、944億円となり、1,000億円を割り込んでいる。
 主要事業である取組事業は取組額の減少と本材運送の下落等の要因により、平成8年度の669億円から平成12年度は477億円に減少している（対平成8年度比減少率30%）。
 取組事業においても取組額の減少に伴い、苗木の取組量の減少等を要因として、平成8年度の178億円から平成12年度には118億円に減少している（同比28%）。
 取組事業は取組額で減少しており、主要事業の取組額の中で取組額は小さいが取組額内にある。しかし、取組事業は取組額と比べ、取組額の取組能力が求められることから、今後はより一層取組事業の取組額が増える。



資料：森林組合連合会本部（各年度）
 森林組合連合会の共同所の当期課員数の推移をみると、平成8年度は、全122共同所のうち事業損失を計上した共同所は25%であったが、平成12年度には、全104共同所のうち62%が事業損失を計上しており、全国平均以上の共同所で事業が困難となっている。

