

平成16年度 マスターセンター補助事業

高知県における森林組合実態調査報告書

平成17年1月

社団法人 中小企業診断協会高知県支部

はじめに

木材産業の不況により森林の経済価値が急速に低下し、加えて過疎と少子高齢化は森林労働者を減少させ、林業を衰退させている。これに伴い山村地域の活性化が喪失し、森林を荒廃させつつあります。しかし、森林に対する国際的・国民的ニーズは、国土保全や地球温暖化防止等森林のもつ多面的機能の持続的維持を強く求め、森林の整備・保全は人類生存の基盤であるとさえ言われています。

このような経営環境の中、林業及び山林所有者の全国ただ一つの団体である森林組合は、組合員の経済的地位の向上と森林のもつ公益性を維持すべく、行政と一体となり取り組んでいるところであります。しかし、経営基盤の零細性と企業力の弱小から、林業の衰退とともにその活動は低迷している。このような厳しい山村及び林業を取り巻く環境の中、国は持続的可能な林業を目指し森林基本法を改正しました。これを受けて森林組合も新たな時代への森林組合を目指し、組織をあげて「改革プラン」を計画し、実施しております。本調査事業はかつてない変革期を迎えた森林組合の実態を調査し、新たな時代に求められる森林組合像を模索する資料として実施したものであります。

本調査報告書は第一章に於いて森林組合の組織の特性と目的を調査し、第二章では高知県が例年行っている「森林組合一斉調査」に基づき経営の実態と動向を把握、第三章は今回の調査で行った森林組合の組合員及び組合長のアンケートに基づき意識分析を行いました。以上三つの視点から高知県森林組合の実態を分析して現状実態を解明し、調査報告するものであります。

本調査報告書が関係者の新しき時代に求められる森林組合構築のための一助になれば幸いと存じます。

本調査事業を実施するにあたり、高知県森林局・高知県商工労働部診断班・高知県森林組合連合会・県下各森林組合の御協力を頂きましたことを厚くお礼申し上げます。

平成17年1月20日

社団法人 中小企業診断協会

高知県支部長 宮田 稔

森林組合調査研究委員会

金子 良一

森 永 洋

宮田 稔

目 次

第 1 章	変化する林業・森林組合を取り巻く経営環境	1
	1.森林・林業を取り巻く経営環境	1
	2.森林組合の歴史的変遷と特性	3
	3.森林組合改革プランと高知県森林組合指導指針	5
	4.高知県森林組合系統組織の概要	8
第 2 章	高知県の森林組合経営の現状（森林組合一斉調査より）	10
	1.高知県の森林組合組織と経営基盤の動向	10
	2.高知県の森林組合経営の動向	13
	3.高知県の森林組合類型別経営の動向	17
	4.中核組合の現状	20
	5.個別ヒアリング組合の経営課題	21
第 3 章	A 森林組合長アンケート	25
	1.回答者の属性	25
	2.森林組合の経営環境と経営方針について	26
	3.森林組合改革プランについて	28
	4.森林組合の合併について	31
	5.自由意見	33
第 3 章	B 組合員アンケート	34
	1.回答者の属性	34
	2.森林経営について	34
	3.森林組合の役割と合併について	36
	4.森林組合の運営について	37
	5.森林の荒廃を防ぐためには	40
第 4 章	調査結果まとめ	45
	1.森林・林業基本法に対する関係者の対応	45
	2.森林組合の業態について	45
	3.組合組織のあり方	45
	4.組合運営と人材育成	46
	5.林業経営における収益性と公共性の両立について	47
第 5 章	おわりに	48

資料編	49
森林組合組合長アンケート用紙	50
高知県の森林組合活性化に関するアンケート用紙(組合員用)	52
調査結果	
森林組合組合長アンケート結果	56
組合員アンケート結果	59

第1章 変化する林業・森林組合を取り巻く経営環境

1. 森林・林業を取り巻く経営環境

(1) 森林・林業の現状

住宅産業の変化と低迷から木材需要量が激減し、木材産業は不況を続け、これに伴って林業は不振を余儀なくされている。

木材原木価格の動向

単位: 円 / m² 高森連(共販所調べ)

樹種	規 格	平成11年度	平成12年度	平成13年度	平成14年度	平成15年度	動 向
杉	3 m	18,868	15,864	14,869	12,580	9,632	51.0
	4 m	18,318	16,105	15,306	13,670	11,518	62.9
	平均	18,593	16,025	15,089	13,125	11,072	59.5
檜	3 m	33,250	33,475	30,563	23,910	20,112	60.5
	4 m	35,091	35,315	32,925	26,686	25,475	72.6
	平均	34,170	34,345	31,744	25,298	22,475	65.8
総	平均	26,382	24,272	23,416	19,212	15,720	59.6

高知県に於いても木材価格は僅か 5 ヶ年間に 40.4%も下落して、もはや業としては成り立たなくなっている。

森林価値が低下する中、急速に進む少子高齢化は山村の過疎化に拍車をかけ、林業労働者を減少させている。

林業労働者の動向

単位: 人・% 高知県森林局「高知県の森林」

年 度	項 目	～19才	20～29才	30～39才	40～49才	50～59才	60才～	計
平成1年度	実数	2	70	277	721	1618	1578	4,266
	比率	0.0	1.6	6.5	16.9	37.9	37.0	100.0
平成5年度	実数	4	74	184	535	1110	1625	3,532
	比率	0.1	2.1	5.2	15.1	31.4	46.0	100.0
平成8年度	実数	14	86	184	466	786	1539	3,075
	比率	0.5	2.8	6.0	15.2	25.6	50.0	100.0
平成11年度	実数	2	85	158	318	633	1139	2,335
	比率	0.1	3.6	6.8	13.6	27.1	48.8	100.0
平成14年度	実数	5	76	149	252	535	939	1,956
	比率	0.3	3.9	7.6	12.9	27.4	48.0	100.0
傾 向 比		250.0	108.6	53.8	35.0	33.1	59.5	45.9

高知県の林業労働者は14年間に45.9%に減少しており、また60才以上の高齢者労働者が48%を占めている。このような状況から林業労働者は不足し山林管理が行き届かず、「放置林」が拡大して、森林荒廃の危機にある。

山林に対する国民ニーズが大きく変化した。

平成11年度林業白書によると、「人々の暮らしと森林に対する期待感」の国民調査では、「災害防止」56%、「水資源涵養」41%、「地球温暖化防止」39%、「大気浄化・騒音防止」30%、「野生動物・生態系保護」26%、「野外教育の場」24%、「保健保養の場」16%、「林

業物生産の場」15%、「木材生産の場」12%と発表されている。

重複回答も含めての調査であるが、森林に対する国民ニーズは林産物や木材生産の場としての意識は低下してきた。

(2) 森林・林業基本政策の変化

森林に対する国民的ニーズの変化や森林のもつ多面的機能の維持発揮の必要性から政策転換が求められて来た。特に 1997 年の京都議定書は先進国の温室効果ガスの排出削減を迫り、我が国としても森林の吸収率を高めることを世界に約束した。

こうした状況の中、平成 13 年に林業基本法が見直され、森林・林業基本法と改正された。旧森林基本法は戦後エネルギー革命による薪炭材の減少と高度経済成長に向けて急増する木材・パルプ材の需給安定を図るため、また山村振興のため政策的介入が求められて昭和 39 年、「林業総生産の増大」、「林業生産性の向上」、「林業従業者の経済的社会的地位の向上」を目的として制定された。

今回の基本法の改正は、林業をめぐる厳しさから森林所有者の森林管理の意欲が低下して森林機能が減衰している中で、森林のもつ多面的機能に対する国民的・国際的ニーズが高まり、政策転換が強く求められた事によるものである。

森林・林業基本法の基本理念

- 1) 森林の有する多面的機能の発揮
- 2) 森林の持続的かつ健全な発展
- 3) 林産物の適切な供給・利用の確保

2. 森林組合の歴史の変遷と特性

(1) 森林組合の歴史の変遷

戦後農山林団体の組織民主化政策の基本は、「農地改革の覚え書」であった。これに基づき 1945 年に農協が発足し、1948 年に漁協が発足したが、森林組合は戦後復興の木材供給統制を担っていたので混乱を避ける為 GHQ が山林改革を除外したといわれる。

1951 年、森林法が改正され協同組合となったが実態は大政翼参会傘下の林業会の看板替えであった。これは当時の林野庁の指導によるものであり、協同組合でありながら森林組合は官制型組合となった。

1960 年代から 70 年代にかけ高度経済成長の中、木材需要が高まり木材高騰が続いた。また山村振興と植林を促進するため林野政策は補助金をもって森林組合経営を支援した。

1980 年から国策の臨調路線が敷かれ、又、住宅産業の変化や木材不況による林業の不振から森林組合の自立経営が要求されるようになった。特に 1990 年後半は林野庁の林野政策の見直しから組合自立を強く求められて来た。しかし構造的木材不況の中、これに対応する方策を見出せないまま官制型組合の体質から抜けず、衰退しつつある。

今日、森林の多面的機能に対する国民的ニーズや国際的要求から、森林の持続的可能な森林管理はますます重要となっている。山林所有者を代行して森林保全の責務を担う森林組合は、その存立価値を大きく社会的に求められる。

(2) 森林組合の事業的特性

森林組合の特徴は大きく分けて二つある。一つは事業的特性である。類似する農業・漁業の協同組合は流通事業を主体としているが、森林組合は生産事業を基軸として組織されている。資本主義体制下の協同組合の理念は、小規模零細事業者が大資本と対抗するためのもので、通常は市場競争に打ち勝つために共同化したものである。しかし林業はこれと異なり投資期間が 50 年～100 年となり、育林期間が長く投資回収が長期にわたるので、小規模事業者では業として成り立たない。このため共同化することにより山林規模を拡大して、資本の回収と育林投資を計画的に行おうとするものである。これが組合活動基本理念であり、他の協同組合と大きく異なった特色である。

森林組合の組織的特色

森林組合のもう一つの特性は組織的特色である。

1) 森林組合の組合員は林業に生活基盤を置いていない。森林組合は他の協同組合と違い、組合員の資格条件には山林所有者だけで業種別制限がない。このため大半の組合員の経済生活基盤が林業以外であり、このため組合員の組合に対する関心度が薄い。

2) 森林組合の組合員の格差が大きい。則ち、山林所有者の組合であるため数 100ha の大山林所有者から 1ha の小規模山林所有者により構成されており、このため協力度が低い。

3) 森林組合の組合員は地域居住の制限がなく、山林の不在所有者が多く、地区内に居住していない組合員が相当数ある。高知県に於ける組合員数 39,307 人に対し、地区外居住組合員は 7,055 人であり、組合員数の 17.9% を占める。このため組合活動や地域活動に連帯感がない。

森林組合の経営活動は、この事業と組織の二つの特性から通常の協同組合活動のような自主的活動に支障をきたしている。しかし、組合が企業性を強化し、その特性を生かせば他の協同組合ではできない新たな組合活動が生まれる可能性は十分にある。それは森林と言う資産の集結による活用方法の創出である。

3. 森林組合改革プランと高知県森林組合指導指針

(1) 全国森林組合連合会「森林組合改革プラン」

平成 14 年森林・林業白書に森林組合改革として次のように書かれている。「森林組合は民有林の新植 9 割、間伐 7 割を担い、森林施業の委託先として重要な役割を果たしている。しかし、常勤役員が配置されていない組合が 13%、1～3 人の組合が 25%、出資金 1 千万円以下の組合が 32%と経営基盤が脆弱なものが多くあります。今後も地域の担い手としての役割を果たしながら経営を持続的に発展させるためには、地域の実情に応じた合併等により、設備投資のために必要な出資金の拡大、事業量の確保等による経営基盤の強化と適切な経営判断を行いうる業務執行体制の充実強化に早急に取り組む必要がある。」こうした中、森林組合は組織をあげて組合改革プランを計画実施している。

(平成 14 年度森林・林業白書より)

「森林組合改革プラン」全国森林組合連合会(平成 11 年 11 月)

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

(2) 「高知県森林組合改革プラン」の概要

全国森林組合連合会の組織をあげての改革に対し、高知県森林組合連合会に於いても平成 15 年 5 月に次の改革プランを計画した。

高知県森林組合改革プラン(概要) 平成 15 年 5 月

1. 改革の目的と基本的考え方

- (1) 厳しい経営環境の中、森林組合が地域の森林・林業の担い手としての役割を果たしていくためには合併等による経営基盤と業務執行体制の強化を図り、協同組合としての本旨に立って、組合員への利益還元ができる健全な自主的経営を確立することが急務である。

(2) 改革の基本方針

経済・社会構造の変革に柔軟に対応し、組合員はもとより広く地域の住民に支持される森林組合を目指し、組合系統挙げて組織や事業内容の改革を推進する。

広域合併による経営基盤の確立や組織体制の強化を図り、林業の担い手としての負託に応えられる技術力・競争力を有する森林組合を目指し、合併を推進する。

地域の森林管理や林産事業に重点をおいた事業を推進する。

販売・加工事業では森林組合と森林組合連合会の機能や役割分担を明確にし、事業の効率化・リスク・管理能力や営業力の強化を図る。尚、効率的な事業の実施を目指して、別会社等有効性について検討する。

2. 組織改革への具体的取り組み

(1) 組織の改革

的確な経営判断能力を有する常勤役員（1名以上）

適正な事業実施に必要な役職員確保（7名以上）

累積欠損金等が生じてないこと。

健全な財務基盤に資する一定の出資規模が確保されていること。

（払込出資金 4 千万円以上、自己資本率 35% 以上、固定比率 100% 以下）

事業管理費が事業総利益の範囲内であること。（事業管理比率 90% 以下）

(2) 経営体制の刷新

理事・理事会機能の発揮

監事・監査機能の強化

職員・技術員及び従業員の人材確保・育成

3. 事業改革.....（省略）

4. 連合会の進路.....（省略）

(3) 高知県森林組合指導指針の概要 (平成 15 年 3 月)

1. 趣旨

森林組合を取り巻く経営環境が急激に変化する中、県民の森林に対する公益性の要望が高まっている。又、木材生産機能から森林の有する多様な機能の持続的発揮へと森林整備の方針が転換され、その基本理念を実現するため森林組合がその役割を適切に果たしていくことが求められている。そして市町村合併による行政区域の変更や民間事業者の森林整備事業参入の拡大が見込まれており、森林組合の経営強化が急務となっている。この指導指針は森林組合系統組織が樹立する森林組合改革プランの策定と森林組合改革実現の取り組みのための指針と位置づける。

2. 具体的指導指針

- (1) 中核組合の育成
- (2) 合併の推進
- (3) 業務執行体制の強化
- (4) 事業の再編成強化

1. 中核組合とは次の事項に該当する組合

- (1) 的確な経営判断能力を有する常勤役員が 1 名以上配置されていること。
- (2) 適正な事業実施に必要な常勤役職員が確保されていること。
- (3) 累積欠損金が生じていないこと。
- (4) 健全な財務基盤に資する一定出資金規模が確保されていること。
- (5) 事業総利益に占める事業管理費が適正であること。

2. 合併に関する具体的指導方針

早急に中核組合及び普通組合同志を合併させ、中核組合の基準を満たす組合を育成する。

4. 高知県森林組合系統組織の概要

(1) 高知県森林組合連合会の組織概況（平成 16 年 12 月現在）

会 員 数 32 組合
 資 本 金 649,425 千円
 役 員 数 理事 10 名（内、常勤理事 2 名）監事 3 名
 職 員 数 26 名（内 内 訳 事務 7 名 技術 19 名）
 常用雇用者 18 名

(2) 高知県森林組合連合会の主だった事業

指導事業（森林組合改革プランの取り組み及び森林組合合併指導）
 販売事業（会員出荷素材の共販事業及び間伐材利用の杭製造販売）
 購買事業（林業機械、林業資材の購買及び林業用苗木の購買により需要安定を図る）
 利用事業（森林整備工事及び森林環境整備事業の実施、森林国営保険の普及、加入促進を図る）
 金融事業（林業改善資金の事務取り扱いおよび受託間伐促進事業資金の転貸）
 間伐販売（間伐流通安定取引事業を行い、間伐促進を図る）

(3) 高知県森林組合連合会の事業計画

計画基本方針（要旨）	
森林組合改革プランの確実な実行と次の項目の実現を推進する。	
1.	森林整備の指導・推進
2.	林業労働力対策の推進
3.	森林組合広域合併の推進
4.	木材共販事業の推進と債権の保全
5.	事務・事業の見直し

(4) 高知県森林組合連合会の事業動向

年 度	H . 7	H . 9	H . 11	H . 13	H . 14	H . 15	
事業収益	2,345,483	1,985,602	1,764,783	1,555,872	1,401,594	1,606,646	
内 訳	指 導	13,874	5,378	10,748	4,720	3,636	202,194
	販 売	763,517	679,131	707,291	780,077	685,569	674,802
	購 買	871,968	457,051	365,289	278,399	185,828	187,921
	利 用	511,271	592,101	447,988	343,792	399,898	387,382
	金 融	19,814	13,324	7,936	7,929	6,271	5,589
	間 伐	165,039	238,617	225,528	140,955	120,392	148,758
当期利益	9,314	2,162	14,010	1,664	15,675	37,204	

（単位：千円）

高知県森林組合連合会の事業量は県下单協事業の事業沈下以上に減少している。厳しい経営環境の変化と事業改革は系統組織の量的低下を招いている。今後もこの傾向は予測される。

(5)木材共販所の素材取扱実績動向

共 販 所	実 績	平成1年度	平成7年度	平成9年度	平成11年度	平成12年度	平成13年度	平成14年度	平成15年度	傾向率
奈 半 利	数 量	21,390	32,293	32,015	38,825	32,884	42,524	35,232	35,370	109.5
	金 額		820,566	894,619	932,922	709,070	766,405	599,356	550,406	67.1
嶺 北	数 量	30,848	42,780	50,767	51,168	43,172	51,044	52,630	53,183	124.3
	金 額		933,886	918,510	907,570	702,123	704,703	694,938	730,010	78.2
共 販 セ ン タ ー	数 量	23,883	26,385	25,380	33,893	32,739	36,507	31,946	31,990	121.2
	金 額		637,303	555,401	697,810	595,094	605,859	482,339	476,187	74.7
高 陵	数 量	5,512								
	金 額									
高 幡	数 量	23,733	30,763	28,638	30,622	32,526	34,088	33,791	41,394	134.6
	金 額		880,598	692,919	679,213	632,944	665,031	604,511	737,062	83.7
幡 多	数 量		18,956	25,732	26,880	25,370	26,064	23,349	26,036	137.3
	金 額		501,695	554,522	618,435	530,548	487,156	412,151	465,779	92.8
合 計	数 量	105,366	151,177	162,532	181,388	166,691	190,227	176,948	187,973	124.3
	金 額	0	3,774,048	3,615,971	3,835,950	3,169,779	3,229,154	2,793,295	2,959,444	78.4
1立米当たり平均単価		0	24,964	22,248	21,148	19,016	16,975	15,786	15,744	63.1
県内素材生産量		921,000	680,000	591,000	475,010	447,756	426,994	422,002	405,009	59.6
市場占有率		11.4	22.2	27.5	38.2	37.2	44.6	41.9	46.4	

素材生産量は高知県森林局「年度別素材生産量」より

厳しい木材不況の中にあいながら高知県森林組合連合会の素材取扱量は増加している。これは木材不況による素材需要業者の山元取引が減少したことによるものと、民間素材市場の閉鎖および高性能林業機械導入による生産率の向上による増加も一因である。県内素材の生産量は半減する中で、森林組合連合会の占有率が高まる事はそれだけ重いリスクを背負い、森林組合系統組織に厳しい戦略を求められている事が窺える。占有率 46.4%と半数を迎えた今こそ組合員の組合として組織力を発揮して、木材価値の創造と需要の創出に全力を挙げるべきである。

第2章 高知県の森林組合経営の現状（森林組合一斉調査より）

1. 高知県の森林組合組織と経営基盤の動向

(1) 高知県の森林組合の経営基盤

経営基盤・経営規模の動向（総合計）

項目	平成7年度	平成8年度	平成9年度	平成10年度	平成11年度	平成12年度	平成13年度	平成14年度	平成15年度	構成率
	総数	総数	総数	総数	総数	総数	総数	総数	総数	
森林総面積	592,377	592,130	591,913	591,836	591,754	591,754	593,859	590,292	590,292	100.0
国有林面積	126,564	126,440	126,314	126,297	126,286	126,286	126,271	126,271	126,271	21.4
民有林面積	465,813	465,690	465,599	465,539	465,468	465,468	467,588	467,589	467,589	78.6
組合員面積	371,259	371,596	371,895	373,218	372,729	372,729	372,768	371,027	371,027	62.8
森林組合数	39	39	35	33	33	32	32	32	32	

経営基盤・経営規模の動向（一組合平均）

項目	平成7年度	平成8年度	平成9年度	平成10年度	平成11年度	平成12年度	平成13年度	平成14年度	平成15年度	動向
	総数	総数	総数	総数	総数	総数	総数	総数	総数	
森林総面積	15,189	15,183	16,912	17,934	17,932	18,492	18,558	18,447	18,447	121.4
国有林面積	3,245	3,242	3,609	3,827	3,827	3,946	3,946	3,946	3,946	121.6
民有林面積	11,944	11,941	13,303	14,107	14,105	14,546	14,612	14,612	14,612	122.3
組合員面積	9,519	9,528	10,626	11,310	11,295	11,648	11,649	11,595	11,595	121.8
森林組合員数	1,047	1,043	1,152	1,216	1,215	1,253	1,250	1,229	1,228	117.3

県下山林総面積は590,292haで、これは県土面積の84%を占める。内、民有林467,589ha、国有林126,271haとなっている。又、森林組合員所有面積は371,027haで、全体の62.8%を占めている。

一組合平均森林面積は、合併により39組合が32組合となったため平成7年度に15,189haであったものが、平成15年度は18,447haと121.4%拡大された。又、組合員所有面積も平成7年度9,519haが平成15年度には11,595haとなっている。

民有林面積も平成7年度は11,944haが平成15年度には14,612haとなっており、この内3,017ha（16.4%）はその他の所有林である。

森林面積は森林組合の経営基盤の基礎であり、この大小が事業に比例している。又、現在までの森林整備型の組合は地域内の国有林面積や公社・公団造林面積の大きい組合ほど事業活動が活発である。

(2) 組合組織基盤の動向

経営基盤・経営規模の動向(一組合平均)

項目	平成7年度	平成8年度	平成9年度	平成10年度	平成11年度	平成12年度	平成13年度	平成14年度	平成15年度	動向
	総数	総数	総数	総数	総数	総数	総数	総数	総数	
経営規模										
組合員数	1,047	1,043	1,152	1,216	1,215	1,253	1,250	1,229	1,228	117.3
役員数	13	13	13	13	13	13	13	13	13	99.1
常勤役員	1	1	1	1	1	1	1	1	1	91.4
職員数	7	7	7	7	7	7	7	7	8	116.6
常用労働者数	134	135	107	105	89	92	80	79		0.0
事業総収入	251,467	243,781	253,764	253,528	255,170	249,956	240,279	215,612	233,151	92.7
資産総額	397,973	380,057	387,269	386,808	357,406	341,072	312,914	301,164	293,335	73.7
営業利益	5,101	3,905	670	22,970	1,185	339	1,435	67	4,390	86.1
主だった事業生産性										
販売・加工事業高	108,581	104,817	111,268	98,005	100,115	89,516	88,317	74,296	76,883	70.8
利用事業高	119,676	117,959	122,957	137,577	139,187	145,465	137,930	129,808	138,837	116.0
計	228,256	222,776	234,226	235,582	239,302	234,982	226,248	204,104	215,721	94.5
実作業班員数	37	35	36	38	38	39	40	35	39	104.7
延べ稼働日数	6,655	6,322	6,272	6,310	6,089	6,279	5,845	5,319	5,845	87.8

組合組織の基盤である組合員は県下全体で見ると、平成7年度では40,834人であったが、平成15年度は39,307人と1,527人(3.7%)が脱退している。これは合併等による零細山林所有者や不在山林所有者の整理によるものと推測される。

一組合当たりの組合員数は、平成7年度1,047人が合併により平成15年度は1,228人と117.3%の増加となっている。

役員数については13人と合併でも変化はないが、常勤役員については平成7年度は0.8人と常勤役員がいない組合があったが、平成15年度は1人となっており、平均的には常勤役員が配置されたことになる。

職員数は平成7年度より7人であったが、平成15年度は8人となっている。これは合併により増加したものでなく、自然増加によるものと考えられる。

常用労働者数は極度に減少傾向にある。平成7年度には134人であったものが、平成14年度は79人となっている。これは過疎化と少子高齢化による中山間地域の人口減によるもので、今後森林組合事業推進の大きな課題となる。

(3) 組合経営基盤の動向

一組合平均の総資産は、平成7年度397,973千円が平成15年度は293,335千円(73.7%)と大きく減少した。合併しているにも関わらず減少したことは、金融資産の回収によるものである。

一組合平均の出資金は、平成7年度35,524千円であったものが平成15年度は58,249千円と164%増加している。これは合併推進や自立経営指導の強化により増資されたもの

である。

組合総事業量は、全体では平成 7 年度対比で平成 15 年度は 76.1%と大きく減少している。一組合は 92.7%となっており、合併しても現状の事業量の減退は補うことができない状況である。事業量の減少が合併の進捗率より早いことが窺える。

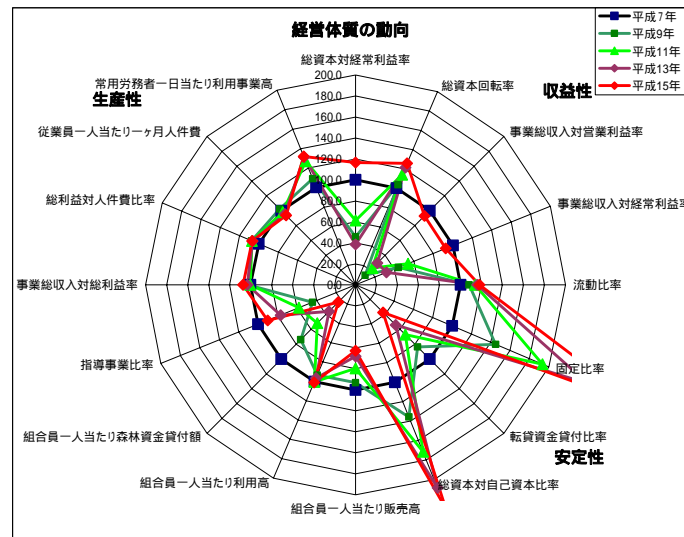
事業量の減少の最大なる理由は、木材不況により販売事業を廃止する組合が続出したためである。このため販売事業は平成 7 年度の 58.1%と半減している。又、利用事業も平成 7 年度に対し 95.2%と下落しており、事業全体の減少が窺える。

2. 高知県の森林組合経営の動向

(1) 経営比率からみた経営の現状

経営比率の動向 (全組合合計)

科 目	平成7年度		平成8年度		平成9年度		平成10年度		平成11年度		平成12年度		平成13年度		平成14年度		平成15年度		
	比 率	傾 向	比 率	傾 向	比 率	傾 向	比 率	傾 向	比 率	傾 向	比 率	傾 向	比 率	傾 向	比 率	傾 向	比 率	傾 向	
収益性																			
総資本対経常利益率	1.6	100.0	1.5	89.3	0.7	45.7	1.0	62.4	1.0	61.4	0.1	8.6	0.6	38.5	0.2	9.9	1.9	116.5	
総資本回転率	0.6	100.0	0.6	100.8	0.7	103.7	0.7	103.7	0.7	113.9	0.7	116.0	0.8	121.5	0.7	112.6	0.8	125.8	
事業総収入対営業利益率	2.0	100.0	1.6	79.0	0.3	13.0	0.9	44.7	0.5	22.9	0.1	6.7	0.6	29.4	0.0	1.5	1.9	92.8	
事業総収入対経常利益率	2.6	100.0	2.3	88.6	1.1	44.1	1.6	60.1	1.4	54.0	0.2	7.4	0.8	31.7	0.2	8.8	2.4	92.6	
安定性																			
流動比率	127.7	100.0	112.3	88.0	138.2	108.2	141.7	110.9	145.4	113.8	140.2	109.8	147.9	115.8	148.7	116.5	150.8	118.1	
固定比率	22.4	100.0	26.1	116.3	32.5	145.0	36.9	164.5	43.4	193.5	47.5	211.6	53.9	240.2	59.0	262.9	65.7	292.6	
転貸資金貸付比率	48.7	100.0	43.2	88.7	40.7	83.6	37.4	76.7	32.7	67.0	29.0	59.4	26.3	54.0	22.5	46.2	18.1	37.2	
総資本対自己資本比率	16.0	100.0	18.5	115.8	21.7	135.7	23.9	149.7	27.4	171.4	29.5	184.5	33.3	208.5	35.0	219.4	36.7	229.5	
奉仕性																			
組合員1人当り販売高	103.704	100.0	100.493	96.9	96.589	93.1	80.584	77.7	82.372	79.4	71.420	68.9	70.629	68.1	60.442	58.3	65.063	62.7	
組合員1人当り利用高	114.301	100.0	113.093	98.9	106.737	93.4	113.122	99.0	114.520	100.2	116.059	101.5	110.305	96.5	105.602	92.4	115.291	100.9	
組合員1人当り森林資金貸付額	185.247	100.0	158.639	85.6	136.893	73.9	118.860	64.2	95.338	51.5	78.781	42.5	65.864	35.6	55.454	29.9	43.305	23.4	
指導事業比率	0.7	100.0	0.7	94.9	0.3	44.3	0.4	50.5	0.4	58.2	0.7	88.2	0.6	76.9	0.7	90.8	0.7	90.2	
生産性																			
事業総収入対総利益率	24.6	100.0	25.9	105.3	25.3	102.6	25.8	104.9	24.7	100.2	24.7	100.4	25.4	103.0	27.1	110.0	26.4	107.2	
総利益対人件費比率	65.8	100.0	67.0	101.9	70.9	107.8	70.3	106.8	70.6	107.2	70.7	107.5	70.1	106.5	74.0	112.5	70.4	107.1	
従業員1人当り1ヶ月人件費	461.6	100.0	485.0	105.1	472.0	102.2	460.4	99.7	452.7	98.1	435.0	94.2	440.2	95.4	454.4	98.4	431.7	93.5	
従業員1人当り利用事業高	17.982	100.0	18.659	103.8	19.603	109.0	21.802	121.2	22.860	127.1	23.167	128.8	23.598	131.2	24.404	135.7	23.753	132.1	



高知県森林組合の経営は経営基盤で示した通り、事業量が急速に低下し、平成10年度頃より不安定な状況に落ち込んでいる。このため平成13年度は全体の40.6%の組合が欠損組合に転落している。

森林組合の経営は必ずしも企業成果の損益だけで判断するのは適当でないかも知れないが、しかし組織の維持発展を期するためには経営のバランスを確保する必要がある。このため組織の収益性・安定性・生産性・奉仕性の4側面から定量分析をした。

平成7年度を100とした経営比率の流れは、収益性と奉仕性は年々低下している。生産性は変化なく、安定性だけは強化されている。この流れから見ても官制型森林組合の体質が窺える。

主要経営指標の動向

1) 収益性について

収益性は必ずしも森林組合の目的ではないが、組織を維持発展させ組合員への利益

配分を行うことにより経済的地位の向上を図る必要がある。このため絶対的なものである。

収益性は事業量の減少や事業構成の変化とともに低下している。ただ平成 14 年までは低迷を続けていたが平成 15 年度には回復している。平成 12 年から 14 年までは欠損金が相当ある。ただ平成 15 年度はほとんどの組合が回復している。

2) 安定性について

自己資本の増加とともに森林組合の財務は強化されている。平成 7 年度自己資本率は 16.0%であったが、平成 15 年度は 36.7%となっている。主な要因は利益による内部留保もあるが、平成 10 年度以降の増資によるものである。組合員への転貸貸付金の回収も順調であり、財務は一層健全化されている。

ただ転貸貸付金の立替分があり、これが今後の課題となる。

3) 生産性について

組合の生産性は平成 7 年度よりほとんど変化していない。ただ、この指標は総利益率（加工高）で捉えているだけで、実質の生産力の判定にはなっていない。ただ常用労働者 1 人当たりの利用高は平成 7 年度に較べて 132.1%と高くなっている。これは労働者数減少から作業の機械化効率によるものと考えられる。

4) 奉仕性について

組合員への奉仕は、森林組合の大きな目的の一つである。ただ、これは組合員の満足度によるものであるから定量化は難しい。今回は組合員 1 人当たりの各事業量と組合員への指導費用で算定した。事業収益の低下とともに組合員への奉仕性も低下している。

(2) 財務構造と健全化への変化

高知県森林組合経営の動向

隔年度比較貸借対照表 (一組合平均) (単位:千円)

科 目	平成7年度		平成9年度		平成11年度		平成13年度		平成14年度		平成15年度	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比
現金・預金	43,603	11.0	47,415	12.2	50,749	14.3	43,025	13.7	43,101	14.2	48,365	16.5
流動資産	114,438	28.8	129,078	33.3	128,975	36.4	118,553	37.9	121,155	40.0	129,550	44.2
固定資産	283,346	71.2	258,191	66.7	223,722	63.1	193,366	61.8	180,009	59.4	163,785	55.8
負債合計	397,973	100.0	387,269	100.0	354,679	100.0	312,914	100.0	303,053	100.0	293,335	100.0
自己資本合計	334,398	84.0	303,294	78.3	257,562	72.6	208,701	66.7	196,864	65.0	185,799	63.3
負債・資本合計	397,973	100.0	387,269	100.0	354,679	100.0	312,914	100.0	303,056	100.0	293,335	100.0

1 組合平均の総資産額は合併したにも関わらず、平成7年度対比で73.7%と縮小している。この主な要因は転貸貸付金の減少によるものである。

財務構成については、平成7年度対比で流動資産が113.2%に増加し、流動負債は95.9%に減少している。又、固定資産も57.8%と減少し、同時に固定負債も40.8%と減少している。自己資本は169.1%と増加し、財務は一層堅実となった。

山林投資に関する貸付金は一切中止しており、回収だけとなっている。この転貸貸付金は順調に回収されている事になっているが、組合によっては返済金を組合が立て替えている所もある。これがその他の流動資産の増加に連動しているように見受けられ、今後が懸念される。

自己資本の増加により健全で喜ばしいが、資金を休眠させている組合が見受けられる。増資計画が無計画に行われている場合もあり、小規模組合では資本の大半を長期に預金している組合もある。

(3) 事業構造の変化と成果の動向

科 目	平成7年度		平成9年度		平成11年度		平成13年度		平成14年度		平成15年度	
	金 額	構成比	金 額	構成比	金 額	構成比	金 額	構成比	金 額	構成比	金 額	構成比
事業収入												
指導事業収入	1,855	0.7	829	0.3	1,095	0.4	1,363	0.6	1,444	0.7	1,551	0.7
販売事業収入	108,581	43.2	111,268	43.8	100,115	39.2	88,317	36.8	74,296	34.5	79,919	34.3
購買事業収入	11,421	4.5	11,843	4.7	9,891	3.9	9,538	4.0	7,574	3.5	8,108	3.5
利用事業収入	119,676	47.6	122,957	48.5	139,187	54.5	137,930	57.4	129,808	60.2	141,618	60.7
金融事業収入	9,935	4.0	6,866	2.7	4,882	1.9	3,131	1.3	2,489	1.2	1,956	0.8
林業経営収入	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
計	251,467	100.0	253,764	100.0	255,170	100.0	240,279	100.0	215,612	100.0	233,151	100.0
事業費用												
指導事業費用	1,977	0.8	1,497	0.6	1,926	0.8	1,859	0.8	2,027	0.9	2,144	0.9
販売事業費用	90,195	35.9	94,109	37.1	84,571	33.1	76,795	32.0	62,749	29.1	69,548	29.8
購買事業費用	9,914	3.9	10,256	4.0	8,533	3.3	8,063	3.4	6,416	3.0	6,911	3.0
利用事業費用	78,655	31.3	77,816	30.7	92,848	36.4	89,853	37.4	83,807	38.9	91,304	39.2
金融事業費用	8,768	3.5	5,960	2.3	4,286	1.7	2,706	1.1	2,155	1.0	1,664	0.7
林業経営費用	0	0.0	0	0.0	5	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
計	189,508	75.4	189,638	74.7	192,169	75.3	179,276	74.6	157,153	72.9	171,571	73.6
事業総利益	61,959	24.6	64,126	25.3	63,001	24.7	61,003	25.4	58,458	27.1	61,580	26.4
一般管理費	56,858	22.6	63,456	25.0	61,816	24.2	59,569	24.8	58,392	27.1	57,191	24.5
(内、人件費)	40,766	16.2	0	0.0	44,449	17.4	42,752	17.8	43,280	20.1	43,383	18.6
営業利益	5,101	2.0	670	0.3	1,185	0.5	1,435	0.6	67	0.0	4,390	1.9
営業外利益	6,259	2.5	6,088	2.4	5,197	2.0	3,371	1.4	3,136	1.5	3,414	1.5
営業外費用	4,832	1.9	3,853	1.5	2,809	1.1	2,828	1.2	2,712	1.3	2,197	0.9
経常利益	6,527	2.6	2,904	1.1	3,574	1.4	1,977	0.8	491	0.2	5,607	2.4
特別利益	10,794	4.3	24,983	9.8	15,985	6.3	4,389	1.8	5,950	2.8	3,296	1.4
特別損失	9,485	3.8	23,531	9.3	13,927	5.5	3,273	1.4	4,967	2.3	2,489	1.1
税引前利益	7,837	3.1	4,356	1.7	5,631	2.2	3,094	1.3	1,474	0.7	6,413	2.8
法人税等充当金	3,159	1.3	1,763	0.7	1,740	0.7	1,342	0.6	1,432	0.7	2,969	1.3
当期純利益金	4,678	1.9	2,593	1.0	3,892	1.5	1,752	0.7	42	0.0	3,444	1.5

事業総収入は、県下総額では平成7年度対比で15年度は76.1%となっている。これが1組合平均では合併しているにも関わらず92.7%となっている。合併効果が事業量の減少傾向に追いついていない。

事業量の減少傾向は全体でみると、平成14年度までは70.4%と大きく落ち込んだが、平成15年度は交付金制度等による支援の拡大で6%の回復をみた。

事業総利益率は、合併や事業構成変化によりやや向上した。しかし、営業利益は事業量減少とともに低下し、平成12年度より欠損組合が続出している。ただ平成15年度は交付金制度による支援事業で収益を回復し、平成8年度の状態に回復している。これを見ただけでも森林組合の事業量は、森林政策に大きく影響することがうかがえる。

事業構成は、平成7年度は指導事業0.7%、販売事業43.2%、購買事業4.5%、利用事業47.6%、金融事業4.0%であった。これが平成15年度は指導事業0.7%、販売事業34.3%、購買事業3.5%、利用事業60.7%、金融事業0.8%と変化し、利用事業へ事業の主軸を移行していることがうかがえる。

事業構成の変化は、木材不況に伴い販売・林産事業を休止し補助金による造林事業に主力を向けた組合が多く、これが事業量の低下と収益に大きく影響している。

3. 高知県の森林組合類型別経営の動向

(1) 健全組合と衰退組合の経営動向

前述したように森林組合の業績成果を損益だけで評価することに異論はあるが、組合も企業である限り持続発展のため利益獲得は重要な目的でもある。

年度別健全組合と欠損組合の動向

年度別健全組合と欠損組合の動向

	平成7年		平成8年		平成10年		平成11年		平成12年		平成12年		平成14年		平成15年	
	数	%	数	%	数	%	数	%	数	%	数	%	数	%	数	%
健全組合	32	82.1	31	79.5	21	63.6	20	60.6	16	50.0	19	59.4	18	56.3	27	84.4
欠損組合	7	17.9	8	20.5	12	36.4	13	39.4	16	50.0	13	40.6	14	43.8	5	15.6
計	39	100.0	39	100.0	33	100.0	33	100.0	32	100.0	32	100.0	32	100.0	32	100.0

年度別に欠損組合をみると平成10年度より増加し始め、平成12年度には半分が欠損組合となっている。全体の事業動向で示したように事業量が平成12年・13年・14年度の3ヶ年間で大きく減退し、継続の危機が叫ばれていた。しかし、平成15年度は森林整備に関する交付金等の支援政策により収益が回復し、欠損計上組合は5組合にとどまっている。

健全組合と欠損組合の経営動向

区 分	健 全 組 合 (6 組 合)				欠 損 組 合 (6 組 合)			
	総 額		1 組 合 平 均		総 額		1 組 合 平 均	
	営業利益	経常利益	営業利益	経常利益	営業利益	経常利益	営業利益	経常利益
平成7年度	56,268	48,109	9,378	8,018	34,791	55,160	4,349	6,895
平成8年度	95,487	86,796	15,915	14,466	81,145	90,559	10,145	11,320
平成10年度	75,033	47,317	12,506	7,886	-20,719	-10,788	-2,590	-1,349
平成11年度	45,955	39,039	7,659	6,507	-2,234	5,125	-279	641
平成12年度	42,791	36,819	7,132	6,137	-27,926	-22,819	-3,491	-2,852
平成13年度	57,371	44,771	9,562	7,462	-42,117	-31,361	-5,265	-3,920
平成14年度	40,416	42,132	6,736	7,022	-39,684	-33,713	-4,691	-4,214
平成15年度	40,185	39,918	6,698	6,653	14,432	18,445	1,804	2,306

健全組合とは、長期にわたり利益計上をして安定している組合

欠損組合とは、近年3ヶ年以上連続して欠損を計上している組合

- 1) 長期にわたり利益確保を図り安定経営を続けている組合と、欠損転落による不安定経営を続けている組合はそれぞれの特徴がある。
- 2) 長期にわたり安定経営を続けている組合は、厳しい経営環境の中にありながらほとんど変化のない利益を確保している。これに対して欠損組合は平成8年度までは健全組合と同等の利益を確保しながら、平成12年・13年・14年と大きく欠損を計上している。ただ平成15年にほとんどの組合が回復している。即ち、欠損転落組合は森林行政に大きく左右されている組合であることが窺える。

3) 健全組合と欠損組合の二つの特性は経営規模にある。即ち、健全組合の森林面積は一組合平均 22,233ha、組合員数 1,488 名に対し、欠損組合の森林面積は 10,256ha、組合員数 540 名と半分にも満たない。

4) 次に健全組合の特色は、経営規模が比較的小規模であっても総合型経営により特色ある戦略と運営で成果をあげている組合もあり、必ずしも規模基盤だけによるものではない。

(2) 総合型組合と森林整備型組合の経営動向

年 度	項 目	総合型組合		森林整備型組合		合併組合	
		組合数 7 組合		組合数 25 組合		組合数 4 組合	
		営業利益	経常利益	営業利益	経常利益	営業利益	経常利益
平成 7 年度	総 額	64,931	76,288	84,536	119,836	49,462	58,439
	一組合平均	9,276	10,898	3,381	4,793	12,366	14,610
平成 8 年度	総 額	106,056	117,786	59,937	91,567	-13,680	9,266
	一組合平均	15,151	16,827	2,397	3,663	-3,420	2,317
平成10年度	総 額	27,498	33,573	48,097	96,379	15,631	13,534
	一組合平均	3,928	4,796	1,924	3,855	3,908	3,384
平成11年度	総 額	-22,496	-22,140	66,978	144,236	-13,871	-10,182
	一組合平均	-3,214	-3,163	2,679	5,769	-3,468	-2,546
平成12年度	総 額	389	-12,080	10,446	20,203	-11,899	-13,744
	一組合平均	56	-1,726	418	808	-2,975	-3,436
平成13年度	総 額	24,906	17,477	21,006	45,797	6,361	7,956
	一組合平均	3,558	2,497	840	1,832	1,590	1,989
平成14年度	総 額	7,588	7,606	12,546	26,099	34,746	35,113
	一組合平均	1,084	1,087	502	1,044	8,687	8,778
平成15年度	総 額	28,478	37,436	111,991	141,983	4,395	20,978
	一組合平均	4,068	5,348	4,480	5,679	1,099	5,245

総合型組合とは販売事業が利用事業と同等もしくはそれ以上の組合

森林整備型組合とは利用事業主体の組合

総合型森林組合とは販売事業・加工事業を行っており、その取扱高が利用事業と同等かそれ以上を扱っている組合で、平成 15 年度では 7 組合である。森林整備型組合とはそれ以外の組合で、利用事業主体の組合である。

総合型組合は加工施設を有するため比較的大型森林組合であり、組合体制も企業化されている。しかし、加工工場の設立要因が販売事業や林産事業を有利にするための施設としたことから、これ等の経営手法に原価意識の遅れがある。

総合型組合は平成 12 年・13 年度の木材不況を乗り越え、企業体制を近代化しつつ前進しているように見受けられ、積極的に自立企業化を目指している。

森林整備型の組合は小規模組合が多く、補助金対象の造林事業を主体として経営している。このため新植・育林の事業が減少して造林業が少なくなった現在、平成 11 年度ころ

より急速に事業量が落ち込み、欠損組合へ転落する組合が多くなっている。

しかし、平成 15 年度より森林整備に関する交付金制度ができて新たな事業として加えられたため、森林整備型組合の収益が増大し、ようやく回復した。又、作業道や林道など森林インフラ事業が伸びつつあり、森林整備型組合の今後の活路は開けつつある。このため技術力を有する人材確保が求められる。

(3) 合併組合の経営動向

高知県森林組合の合併は、平成 10 年度までに安芸地区 3 組合が合併し、仁淀地区 4 組合が合併、昭和・十川 2 組合が合併、そして平成 11 年度に伊野・吾北 2 組合が合併した 4 件だけである。

何れの組合も合併当初は厳しい状況の中にあったが、順調に計画を達成し、健全に経営されている。

合併計画について、指導機関は平成 17 年度ブロックごとの合併計画を立て強力な指導を行っているが、遅々として進展していない。

4. 中核組合の現状

森林組合改革プランや高知県指導指針でも、合併による中核組合育成を目指している。

(1) 中核組合の要件

的確な経営判断等に資する常勤役員が配置されていること（1名以上）

適正な事業執行体制が確保されていること（役職員7名以上）

累積欠損金が生じていないこと

健全な財務基盤の基礎となる一定の出資金規模が確保されていること

（払込出資金4千万円以上、自己資本率35%以上）

事業管理費が事業総利益の範囲内であること（事業管理費率90%以内）

(2) 中核組合となり得る組合の現状

平成15年度決算による中核組合の要件を満たす組合は2組合となっている。又、上記条件の4つを満たす組合を入れても5組合しかない。

中核組合として最も要件の困難な事項は「事業管理費率が90%以下」である。この要件を満たす組合は32組合中12組合で、僅か37.5%である。次いで固定比率で16組合の50%となっている。これは設備の大きい組合ほど条件を満たすことが出来なくなっている。

(3) 中核組合の適格要件と新しき時代に求められる森林組合

定量化された中核組合の適格要件は、経営管理上最小限度の要件である。しかし、これ等は全て規模的なものであり、森林組合経営上絶対要件かどうかには問題がある。

新しき時代に求められるものは、量的規模よりも質の問題が要求される。即ち、人材についての資格要件等が求められてくる。特に公的事業を行う委託事業者であるからには、それだけの資格やスキルを求められる事は当然である。今後の課題といえよう。

森林に対する国民的ニーズの求められる中、森林組合事業の先進性が求められる。これ等事業開拓の創造力が中核組合の要件とならなければならない。

5. 個別ヒヤリング組合の経営課題

(1) 総合型森林組合

経営の概要

山林面積 22,547ha 内、民有林 15,270ha 国有林 7,277ha

組合員数 1,910人

出資金 65,943千円

役員数 理事 12名(内、常勤 1名)

職員数 13名

常用労務者 67名(林産・土木 36名、造林 20名、製材 11名)

事業総資産 360,330千円

事業総収入 394,376千円

事業成果の動向

年度	事業総収入	事業直接費	事業総利益	事業管理費	営業利益	経常利益	備考
H.8年度	555,639	414,665	140,974	137,266	3,708	1,872	
10年度	495,772	387,569	108,203	121,539	13,333	10,010	
12年度	497,469	400,436	97,033	105,555	8,522	11,280	
14年度	359,969	295,739	64,230	85,415	21,185	24,138	
15年度	394,376	308,806	85,569	92,418	6,849	9,570	

経営の現状

1. 組合の基本方針

木材の付加価値を高めて林産事業の拡大を図り、組合事業の発展を期し、地域の活性化に貢献する。

2. 経営の内容

(1) 事業構成は、利用事業 40.4%、加工事業 42.6%、販売事業 12.6%の総合型組合である。

(2) 経営成果は平成 10 年度より連続して欠損であり、内部保留金を喰いつぶしている。その要因は加工事業が足枷となり、付加価値向上の役目を果たしていない。

(3) 経営指標について

収益性.....異常に低い。これは加工事業だけでなく、その他の事業も低い。

安定性.....自己資本比率は県下最低である。これは例年欠損金の累積によるもので、このままでは早晩内部留保を喰いつぶす。

生産性.....収益性の低いのは生産性が低いことが要因である。従業員 1 人当たりは県下平均の 57.2%である。

奉仕性……組合員 1 人当たりの事業量は県下平均よりも高く、奉仕性については評価できる。

3．執行体制と組合の特色

- (1) 組合長は永年組合参事を経て組合長に就任した、森林組合経営のベテランである。
- (2) 事業部制の組織管理体制であるが、その成果があがってない。
- (3) 加工工場は経営理念の通り間伐材の付加価値向上を目的として建設され、現在スギの小経木加工が主力で製品価値は低い。
- (4) 加工工場が足枷となっていることを経営者は認識しているが、厳しい経営環境にあり改善が進んでいない。
- (5) 農林中金より再建計画の提示を受け、現在、県森連のコンサルタントによる指導を受けている。

経営の課題

- 1．執行体制の 4 部制を強化して組織活動の活性化を図り、事業量の拡大を図る。
- 2．加工工場の製品戦略を改め、消費ニーズに対応した製品化と営業体制の強化と戦略の展開。
- 3．当組合の最大なる欠損は生産性の低さである。有能な人材確保と育成意識の刷新が急がれる。
- 4．組合の未来ビジョンがなく、事業戦略がうかがえない。又、組織のリーダー性に欠け、組織活動に活力がない。

(2) 森林整備型組合

経営の概要

山林面積 18,678ha (内、民有林 9,431ha 国有林 9,247ha)

組合員 636名 (内、正組合員 598名 準組合員 38名)

出資金 43,867千円

役員数 8名 (内、常勤役員 1名)

職員数 4名

常用労務者 32人 (林産 2班 造林 5班)

事業総資産 209,792千円

事業総収入 196,943千円

事業成果の動向

年 度	事業総収入	事業直接費	事業総利益	事業管理費	営業利益	経常利益	備 考
H. 11年度	371,011	269,317	101,694	71,035	30,659	31,782	
12年度	283,870	221,516	62,354	64,448	2,094	1,411	
13年度	264,557	207,136	57,421	60,204	2,783	2,125	
14年度	190,898	137,822	53,076	56,756	3,680	1,777	
15年度	196,943	138,330	58,613	56,695	1,918	2,472	

経営の現状

1. 組合の基本方針

森林組合は林業の生産部門の共同化を図る目的で組織されたものである。今後も森林整備に重点を置いて事業を推進する。ただ森林整備が木材生産よりも山林の多面的機能を持続保全する方式に転換しているため、これに対応する人材養成に努める。

2. 経営の内容と特性

(1) 当組合は地区内山林面積の 49.5% は国有林である。これは組合員所有面積 6,550ha よりはるかに大きい。このため事業は国の林野行政に依存して来た。

今後も国有林に依存した事業を推進する。

(2) 事業構成は、利用事業 67.3%、販売事業 31.3%、購買事業 1% である。平成 11 年度は素材生産の林産事業が多く、事業構成も販売事業が 57.1%、利用事業 41.6% であり、販売事業が多くなった。これは木材不況とともに林産事業を縮小したことによるものである。

(3) 林産事業の縮小とともに事業量は激減し、平成 12 年度より赤字転落となった。平成 15 年度は組織のリストラによる経費削減を図り、また交付金制度等森林施策の変更と支援により成果を回復した。

(4) 経営指標について

収益性.....例年欠損を続けていたが、経営体制の減量化と経費の削減、森林制度の変更による事業増で回復しつつある。

安定性.....旧来からの内部留保により自己資本率が高く、財務は安定している。

生産性.....収益性が低い割には労働生産性は高くなっている。これは国有林依存の関係から、効率性が高くなっているのである。

奉仕性.....国有林依存の森林整備型であるため、組合員への奉仕性は非常に低い。

3. 執行体制と組合の特色

(1) 組合長は永年組合参事を経て組合長に就任した、森林組合経営のベテランである。

(2) 職員数を6名から4名に削減し、総務・林産・造林の三部門とした。しかし、事業量を完全に実施するには人員が不足している。

(3) 事業量減少の中、国土調査事業を実施する計画である。この事業は今後20年間続く。これに対する人材確保が必要となる。

(4) 当組合は国有林事業と離れることは出来ない。このため森林管理局と協調し、国の林野行政を推進する。

経営の課題

1. 経営の基本方針から、森林整備型組合として事業体制を今後も整備していく。このためには変化する森林整備の方策を先取りし、山林所有者に提案できるスキルと情報収集の体制を構築すること。

2. これからも国有林野の事業に依存することになるが、規制緩和の一環として民間業者との入札制が導入されることが予測される。これらの競争に打ち勝つ体制を構築すること。

3. 森林管理の事業内容が造林（新植・育林）から間伐に変わり、作業道や林道新設工事へと変化している。これ等に対応する森林土木技術者の確保が必要である。

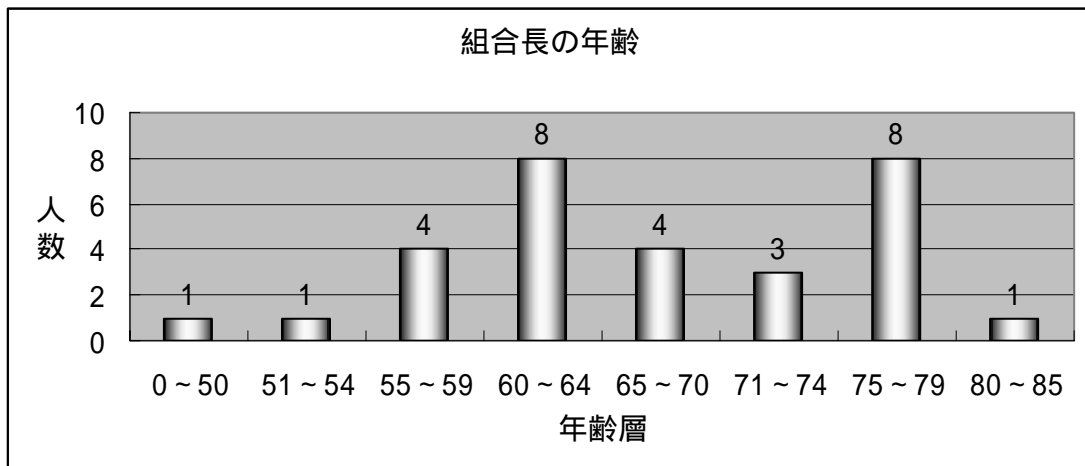
4. 森林組合とは組合員の組合である。組合員への利益還元が果たせる事業や体制の構築が必要である。

第3章 A 森林組合長アンケート

1.回答者の属性

(1)年齢

最少年齢は50歳、最大年齢は80歳、平均年齢は67歳と高齢である。年齢区分では60～64歳と75～79歳がそれぞれ8人と多くなっている。

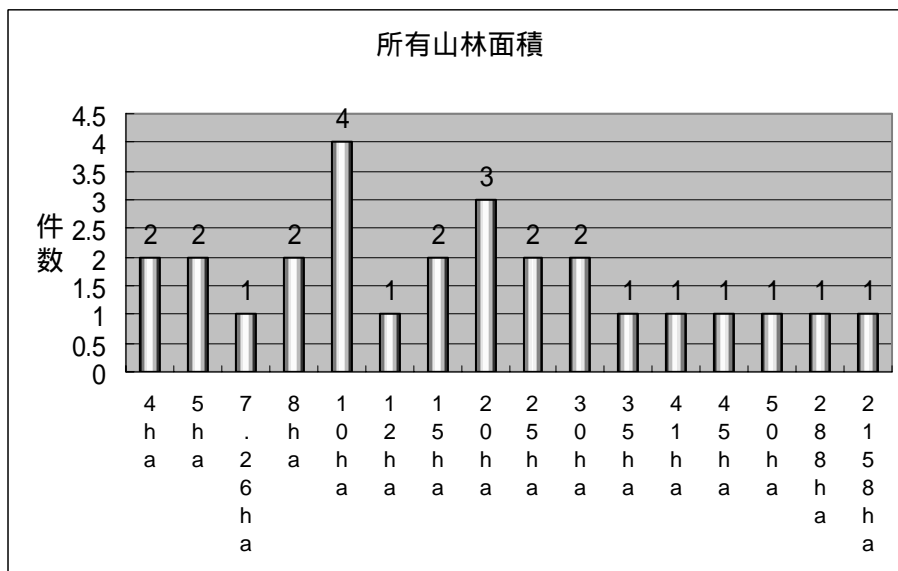


(2)性別

組合長は男性が全員である。

(3)山林所有面積

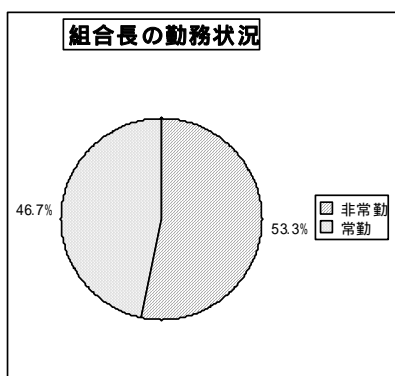
最小面積は4ha、最大面積は2,158haである。最大面積は2,158ha、次に288haが突出しており、これらを除いた平均面積は22haとなっている。



(4)常勤・非常勤の別

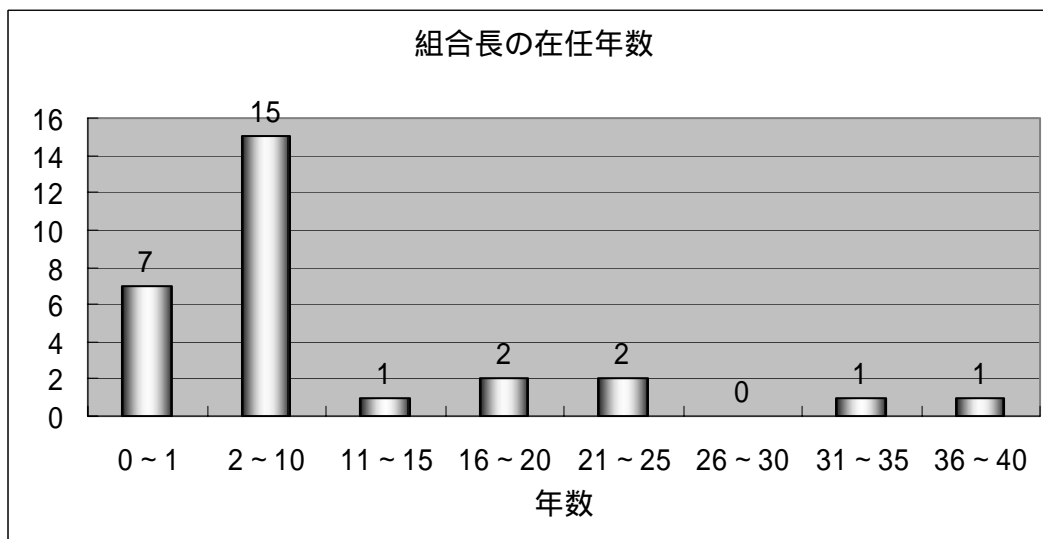
非常勤者16名、常勤者14名である。過半数が非常勤者であり、組合運営についてうまくでき

ているのが疑問視される。



(5)在任年数

組合長の在任年数は最小 0.3 年、最大 36 年、平均は 8 年である。2 年～10 年の在任年数が最も多い。



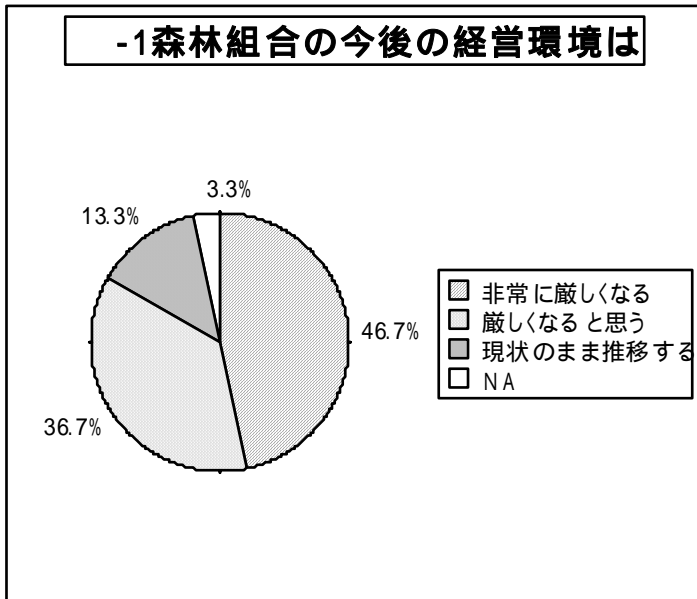
(6)公職兼務

公職を兼務しているのは市町村長 1 名、区長 1 名でごく少数。

2. 森林組合の経営環境と経営方針について

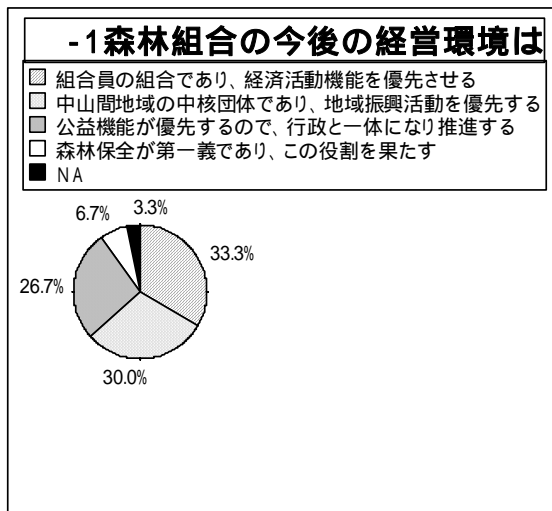
(1) 森林組合の今後の経営環境

非常に厳しくなる 14 名、厳しくなると思う 11 名であり、合計すれば 25 名 74% が経営環境について「厳しい」という見通しをもっていることが窺える。



(2) 森林組合の経営基本

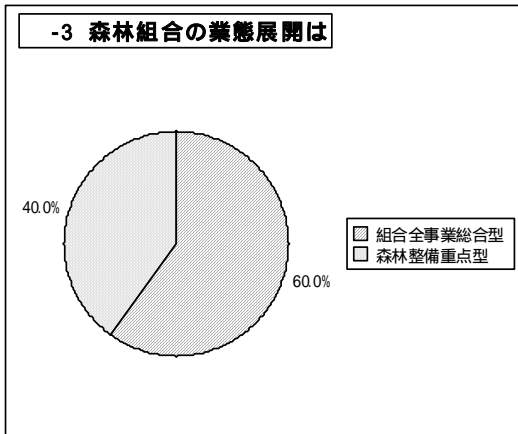
組合員の組合であり、経済活動を優先させる 10 名、中山間地域の中核団体であり、地域振興



活動を優先する 9 名、公益機能が優先するの
で、行政と一体になり推進する 8 名、この 3
項目に大きく意見が分かれた。森林保全とし
た回答者は 2 名と少数。

(3) 業態の展開

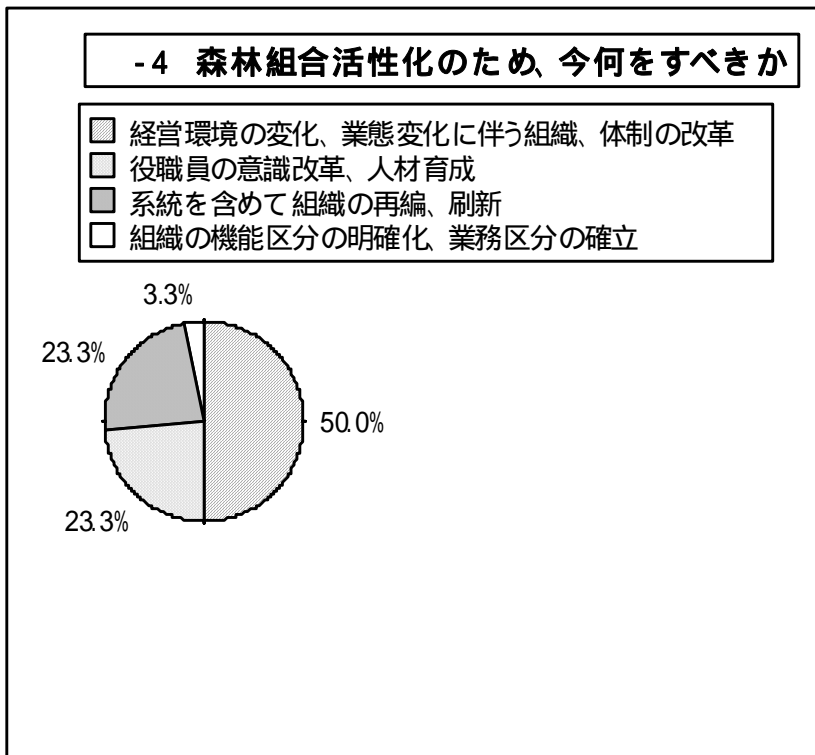
森林組合の経営基本で業態をどのように展開するかという問いかけに対しては、全事業総合型
の経営体制 18 名 (60%)、森林整備型の経営体制 12 名 (40%) という回答を得た。



(4) 森林組合活性化のための方策

経営環境・業態の変化に伴う組織や体制の変革をすべきだという回答が最も多かった。

項目	件数
経営環境の変化、業態変化に伴う組織、体制の改革	15
役職員の意識改革、人材育成	7
システムを含めて組織の再編、刷新	7
組織の機能区分の明確化、業務区分の確立	1
合計	30



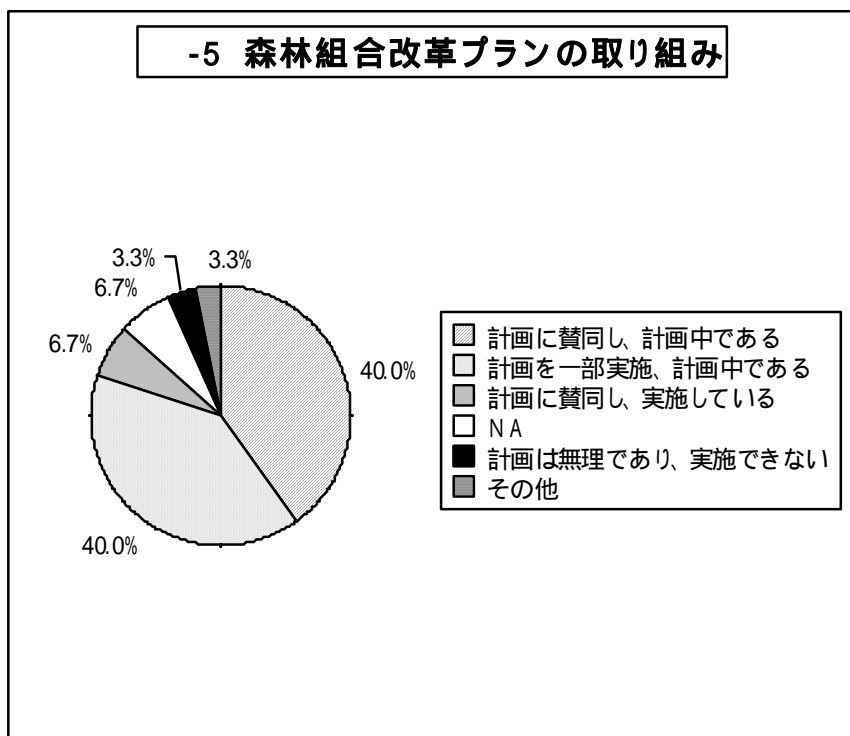
3. 「森林組合改革プラン」について

(1) 「高知県森林組合改革プラン」の取り組み状況

計画を実施中であるとした回答は 1 件のみであり、計画中とした回答が大半（24 件、80%）

を占めている。また、計画は無理であり、実施できないとした回答が1件。その他の回答は「計画を作成していない」というものである。

項目	件数
計画に賛同し、計画中である	12
計画を一部実施、計画中である	12
計画に賛同し、実施している	2
NA	2
計画は無理であり、実施できない	1
その他	1
合計	30

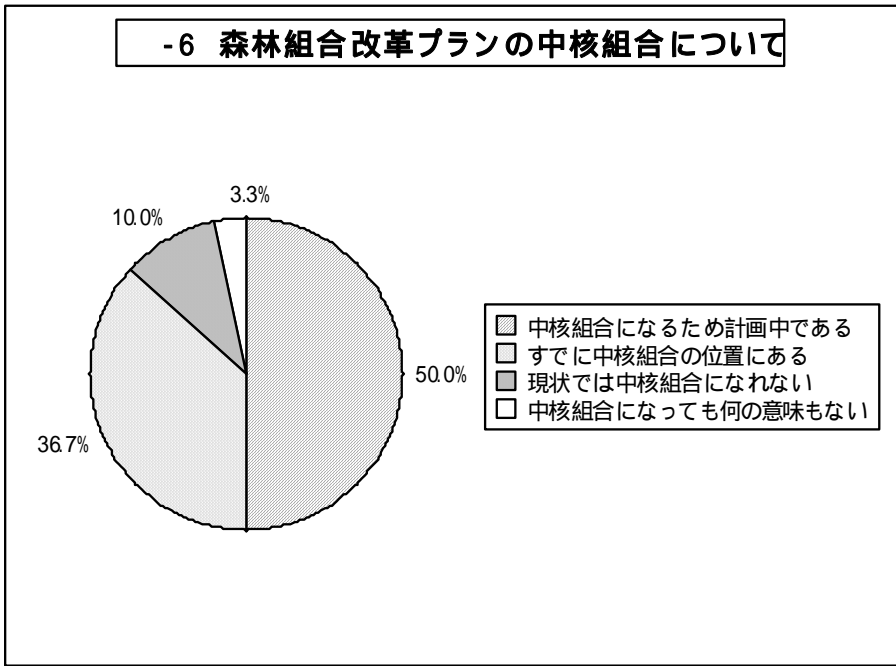


(2) 「森林組合改革プラン」の中核組合育成について

「すでに中核組合である」とした回答は11あるが、中核組合としての資格を持っている組合は2組合のみであり、認識のずれが窺える。

項目	件数
中核組合になるため計画中である	15
すでに中核組合の位置にある	11
現状では中核組合になれない	3
中核組合になっても何の意味もない	1
合計	30

-6 森林組合改革プランの中核組合について

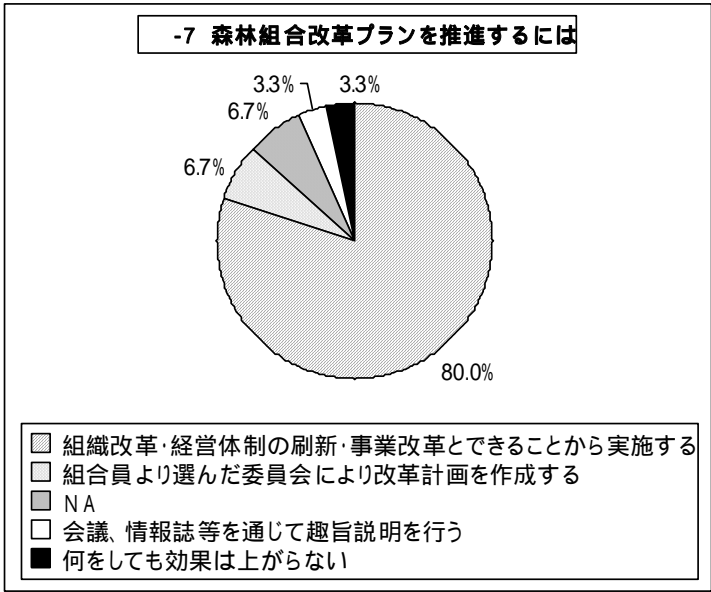


(3) 「森林組合改革プラン」を推進するには

圧倒的に組織改革・経営体制の刷新、事業改革とできることから実施するという回答が多い。

項目	件数
組織改革・経営体制の刷新・事業改革とできることから実施する	24
組合員より選んだ委員会により改革計画を作成する	2
NA	2
会議、情報誌等を通じて趣旨説明を行う	1
何をしても効果は上がらない	1
合計	30

-7 森林組合改革プランを推進するには

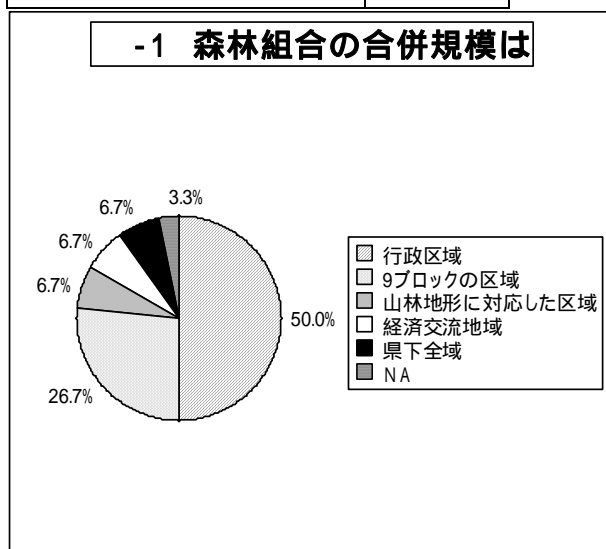


4.森林組合の合併について

(1)森林組合の合併規模

やはり、行政区域とする意見が多い。

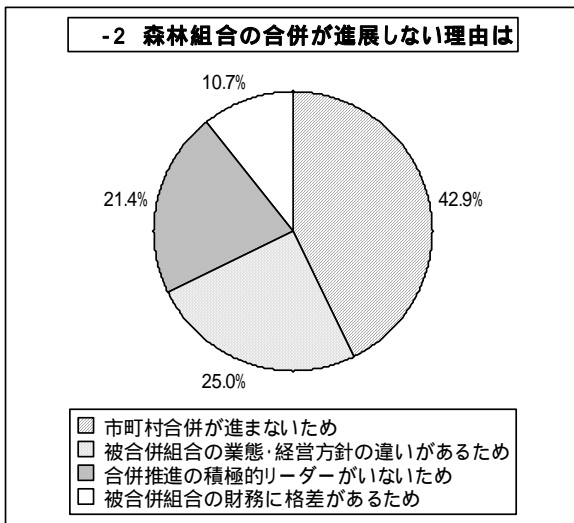
項目	件数
行政区域	15
9ブロックの区域	8
山林地形に対応した区域	2
経済交流地域	2
県下全域	2
NA	1
総計	30



(2)森林組合の合併が進まない理由

市町村合併が進まないため、被合併組合の業態や経営方針が違うためと指摘した意見が多い。

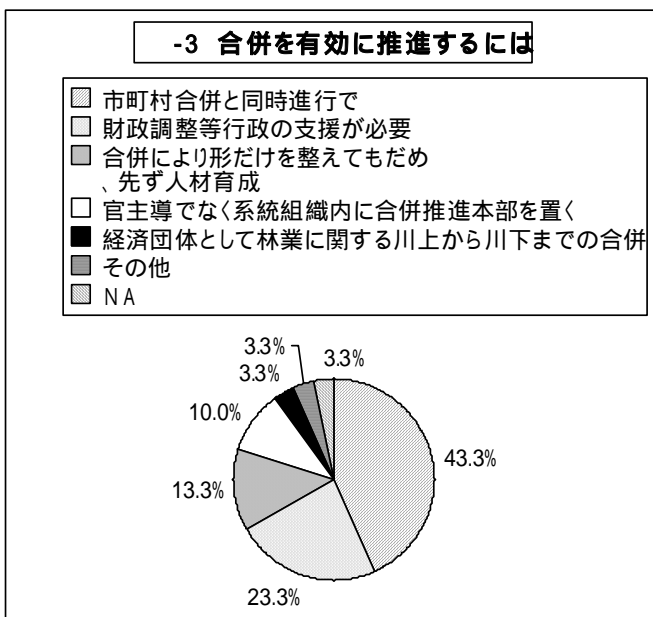
項目	件数
市町村合併が進まないため	12
被合併組合の業態・経営方針の違いがあるため	7
合併推進の積極的リーダーがいないため	6
被合併組合の財務に格差があるため	3
NA	2
総計	30



(3) 合併を有効に推進するには

やはり、市町村合併とは切り離せない問題がある、また財政上の支援が必要とする回答が多い。

項目	件数
市町村合併と同時進行で	13
財政調整等行政の支援が必要	7
合併により形だけを整えてもだめ、先ず人材育成	4
官主導でなく系統組織内に合併推進本部を置く	3
経済団体として林業に関する川上から川下までの合併	1
その他	1
NA	1
総計	30



5.自由意見

(1)行政に対して

補助事業体制の整理簡素化（特に間伐補助事業が多すぎる）

沿海地域との交流を密にすべきではないか

(2)系統に対して

県森連の指導・監査体制の強化

共販への指導

平成 17 年 4 月 1 日を目途に合併推進中

自由貿易により利益を得ている企業は、そのことにより損失を受けている農林業に利益配分せよ。

異業種との競争入札等今後の経営は材木の安価と相俟って厳しい経営を余儀なくされる。官の森林組合に対する支援策の継続を望む。

第3章 B 組合員アンケート

高知県の森林組合活性化に関する組合員アンケート

アンケート総数 360、組合員別は別ページに記載

1.回答者の属性

(1)年齢

最少年齢 25 歳、最長年齢 88 歳、平均年齢は 63 歳である。5 歳階級別でみると、65 歳以上 70 歳未満が 56 人と最も多く、50 歳以上の年齢が大部分を占めており、高年齢者の割合が高い。

(2)性別

男性 332 人、女性 25 人、NA (ノーアンサー：未回答) 3 人となっている。

(3)所有面積

所有面積の最小は 0.1ha、最大は 11,177ha と大きな幅がある。階級別では 10ha 未満が最も多く 161 人、有効回答者数 332 人中の約半数 (48.5%) を占める。このように大半が小規模山林所有者であり、同時期に調査した組合長の平均所有面積 22ha と比較しても小規模であることが分かる。

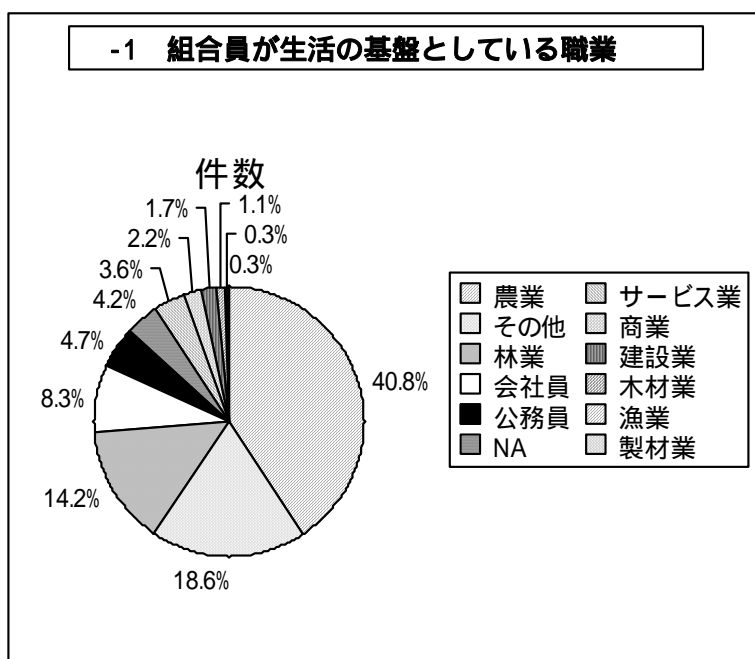
(4)人工林と自然林の割合

有効回答のうち、人工林 12,807.79ha (72%)、自然林 1,801ha (28%) と圧倒的に人工林の割合が高い。

2.森林経営について

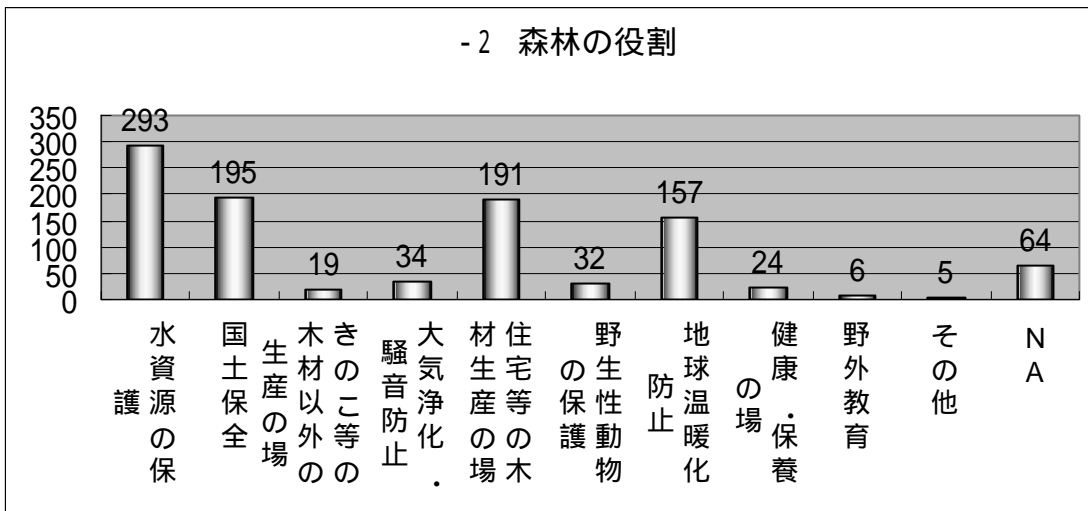
(1)生活の基盤としている職業

農業が約 4 割、林業は 1 割にとどまっており、農林業に携わっていない所有者の存在約 6 割が山林の荒廃の遠因となっていることが窺える。



(2)森林の役割 (MA：マルチアンサー)

水資源の保護 293 件、国土保全の災害防止 195 件、住宅等の木材生産の場 191 件、地球温暖化



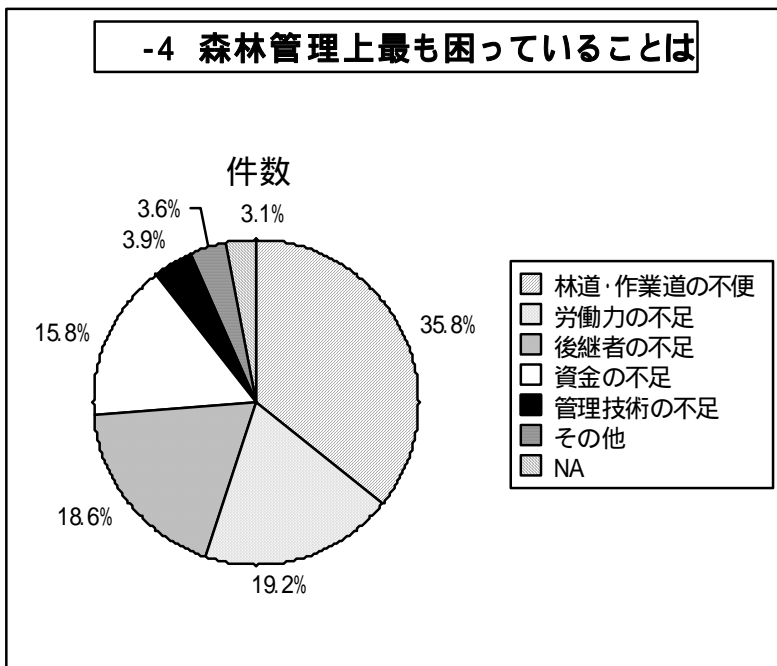
防止 157 件などとなっており、環境問題が大きなウェイトを占めている。

(3)山の管理

山の管理については自分で管理しているとした回答が 3/4 と多数を占めた。ただし、の中には実際には自分で管理していない者も含まれる可能性がある。森林組合に依存している者は 66 名で約 2 割。

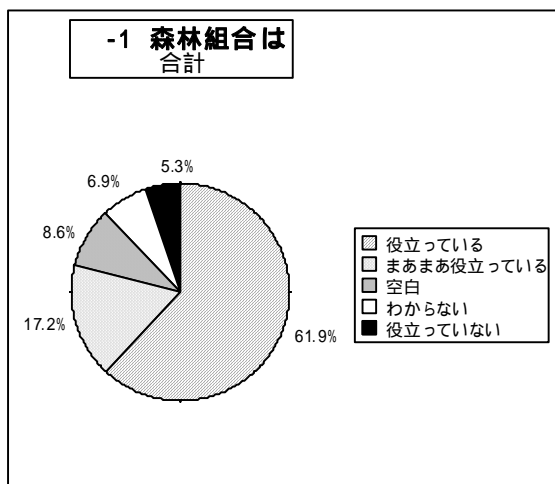
(4)森林管理上(経営上)最も困っていることは

林道・作業道の不便 129 件の回答が最も多い。道が整備されれば作業効率が高くなるものと思われる。労働力不足 69 件、後継者不足 67 件など深刻な問題を抱えていることも見逃せない。

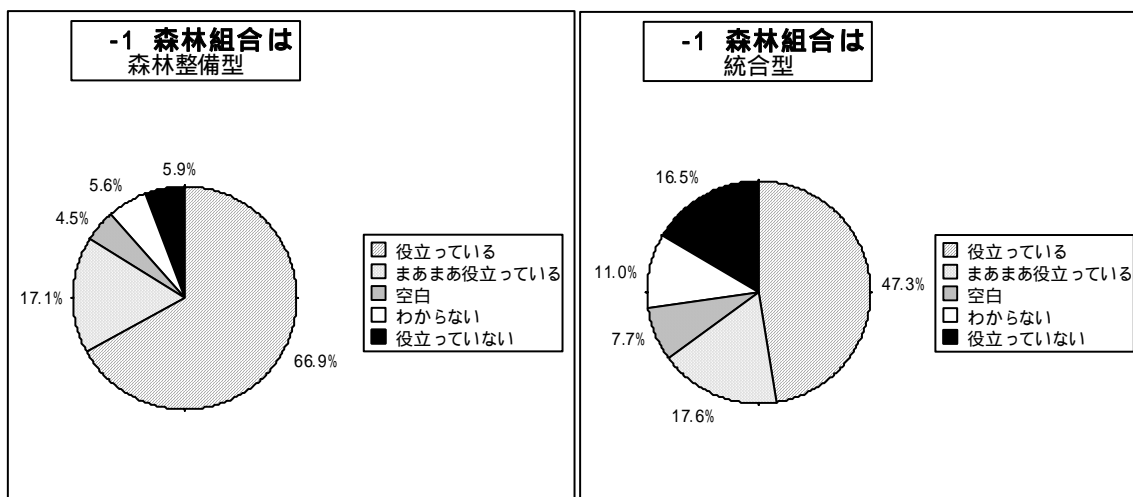


3. 森林組合の役割と合併について

(1) 森林組合は役に立っていますか



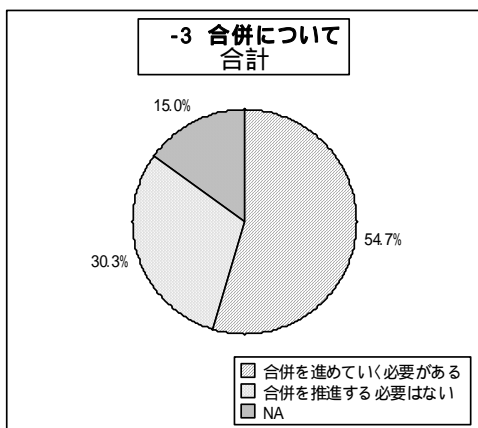
「役に立っている」(61.9%)と「まあまあ役立っている」(17.2%)という回答を合わせると約80%に達する。このように森林組合は評価されていることが窺えるが、総合型の組合員においては支持割合が「役に立っている」(47.3%)、「まあまあ役立っている」(17.6%)のように下がるのが特徴である。



(2) 地域における森林組合の役割

地域における森林組合の役割として「農協のような地域の中核組織として地域活性化を推進すべきである」(35.3%)とする回答が「森林の整備だけを主体とした事業を推進すること」(33.6%)とする回答とほぼ同数を占めた。これを所属組合で見ると、総合型においては「地域活性化」(38.5%)の支持率がやや高くなり、森林整備型では「地域活性化」(34.2%)、「森林整備」(36.8%)とほぼ同じ割合となる。

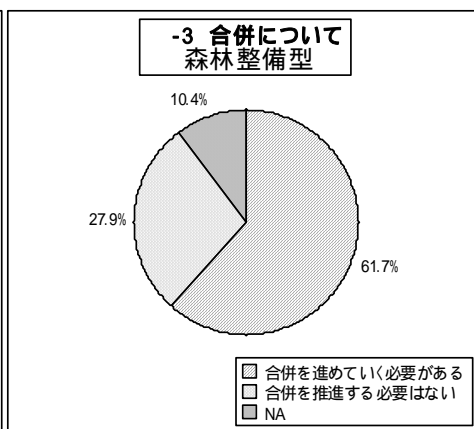
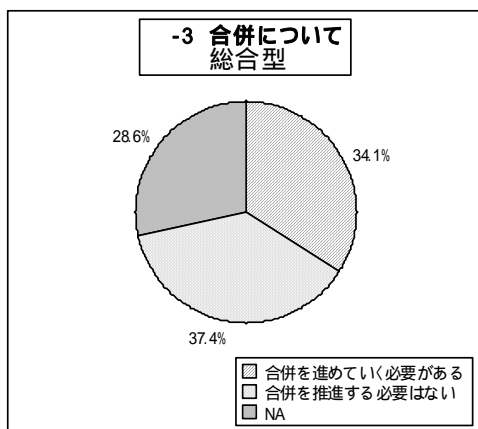
(3)合併について



合併については「合併を進めていく必要があると考える」という意見が過半数を占め（54.7%）、「推進する必要はないと考える」（30.3%）を抑えた。

ただし、組合員を組合の性格別に見てみると、総合型では「推進する必要はない」（37.4%）が多くなり、「合併を進めていく」（34.1%）を上回って逆転現象を起こしている。このように総合型では規模が適正ととらえている回答者がやや多いことが窺える。また森林

整備型においては合併を求める声が大勢を占めている（61.7%）。



(4)合併の形（限定質問）

「市町村が合併すれば市町村単位の合併」（44.7%）、「市町村単位にこだわらない自主合併」（40.1%）の両者の意見が拮抗している。

4.森林組合の運営について

(1)森林組合事務所への訪問頻度

総合計では「毎月1～2回程度」（30.6%）と「年間1～2回程度」（30.3%）とほぼ同数で訪問頻度が二分された形となった。総合型では「ほとんど行ったことがない」（31.5%）に対し、森林整備型では16.4%になる。訪問頻度においては森林整備型が熱心、総合型は必要なときに訪問している実態が明らかとなった。

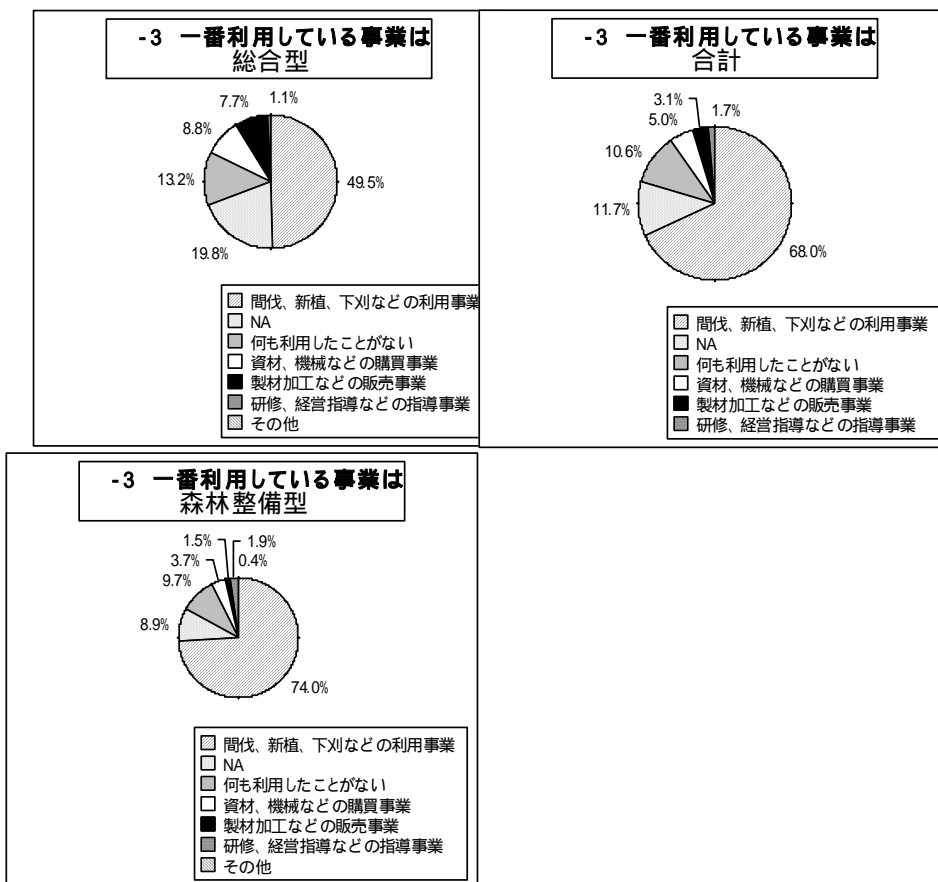
(2)森林組合の情報入手先

「組合よりの連絡文書」（31.1%）が示すように紙媒体での情報入手割合が低い。後は

「組合の役員・職員」(22.2%)、「地区の総代・役員」(13.1%)のように人を介する伝達が情報入手の手段となっている。このように情報伝達の正確性、記録性を考慮した場合に森林組合の問題点が浮かび上がる。総合型になると「組合よりの連絡文書」の割合はさらに低く25.3%となる。

(3) 組合事業で一番利用している事業は

「間伐、新植、下刈などの利用事業」が圧倒的である(67.8%)。未回答(NA)を除くと次に多いのが「何も利用したことがない」(10.6%)。総合型においては「間伐、新植、下刈などの利用事業」は49.5%と約半数を占める。残りはあまり利用していないことが判明する。



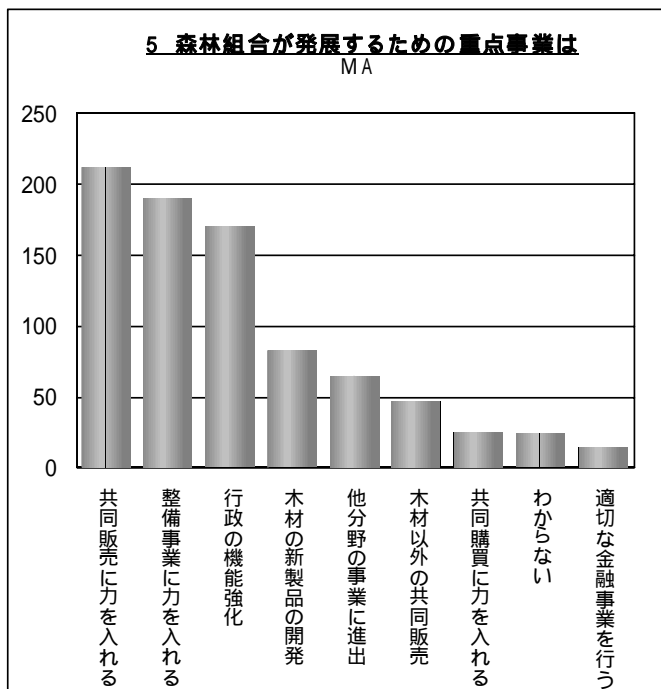
(4) 森林組合を利用するにあたっての問題点は

「特に問題はない」が圧倒的(66.9%)。「問題がある」は37件(10.3%)と少数。

(5) 森林組合を利用するにあたって、どこに問題点がありますか(限定質問)

「森林組合が何をやっているのかわからない」(27.0%)、「森林組合との連絡がうまくとれない」(21.6%)、「問題と知っているが具体的にはどことはわからない」の順。先の二項目については森林組合からの情報の伝達手段が紙媒体ではないことが原因とも考えられる。

(6) 組合が今後、組合員の組合として発展するにはどのような事業を重点的にやればよいと思いますか?(MA)



「共同販売に力」(212 回答)「森林組合整備事業に力を入れる」(191 回答)「森林組合行政の実施機関として、その機能を強化する」(170 回答)等の順となった。

(7)森林組合がより利用しやすい組合となるためには何をすれば良いか

「森林管理(経営)の相談窓口を開設する」(40%)「職員および作業班員の教育研修を実施し、技能向上を図る」(28.6%)が多数意見となった。

5.森林の荒廃を防ぐためには、どのようにすれば良いとお考えですか？（自由意見）

自由記入方式によって全部で 84 件の意見が提出された。意見は多方面にわたっているため、データマイニングの手法を使ってこれを以下にまとめた。

(1)間伐を行う

森林組合の荒廃を防ぐためには間伐を行う必要がある。

そのためには、山林所有者の費用負担をなくし、ゾーニングや林齢の制限の撤廃を行う。

山を守り育てていくことが必要である。

土日、間伐士の講習会を各集落で実施する。

山林所有者の費用負担をなくすためには補助対象になる様な制度の創設や全額国、県費による、公共事業で実施することが必要である。

(2)山林所有者に対して

山林の所有者に森林の維持、管理に関する認識や意欲の無い事が、一番問題である。

そこで次のような対策を望み、提案したいと思います。

1)国土庁による地籍(地検)調査の進行を早め、所有者としての自覚や責任を再認識させる。

2)自己管理不能な土地を等級別に株券に換算し、森林組合による株式会社的な運営にする。

利潤の生ずる迄の期間は株券(土地)を担保とした借入金、及び株主の付加金を当てる等も考えられる。

また、不在地主の存在も山の荒廃を招いている。所有者を良く調べて、管理を行っていくことが必要である。

(3)森林組合に対して

荒廃した山林の手入れについて、組合から積極的に働きかけを行う。

所有者が管理できない場合は組合が長期間の管理を行う。

放置山林は増加の一途をたどると思われるので、山林の公益性を重視し、森林組合等による強制的管理への法整備を要請していくべきである。

林業は生業として成り立たない。公的資金を投入し、優秀な労働力を確保し、森林組合が中核となり活動する。

間伐については森林組合が先導的に山の所有者に働きかけをしていく。

森林合の作業班の作業により、間伐を実施してもらいたい。

専従の営業マン(森林所有者から仕事を取ってくる者)をおき、職員、作業班の教育研修を実施して、技術技能の向上を図って頂きたい。

(4)林道・作業道の整備をする

林道、作業道、運搬道の整備を行う

林道がなくても作業道を整備することにより木材が搬出でき、又、山へも車で行き、山の管

理がしやすくなる。そのためには国営事業として取り組むことも必要である。

(5)山林・森林の整備を行う

整備を行うためには、強制的に森林整備を推進するように行政が制度を作成すべきだ。また公的資金の導入や整備全額補助を行う必要がある。

(6)補助金の拡充を図る

良材を産出するには、植樹年齢にこだわらず、相応の補助金を交付して手入れする必要があると考える。

補助金をもっと増やし、補助金制度の補助率及び、対象年輪の引き上げが必要である。

(7)森林価値・木材価値を上げる

輸入の自由化をした事が現在の状況を招いているので、荒廃を防ぐには、国策として取組みをすることが必要で、そのためには木材の輸入を抑制して、国産の需要を増進し、国内木材を出来るだけ使用する、あるいは外材を出来るだけ入れないことである。木材を売って採算が取れるようになれば、山は自然によくなる。

森林の荒廃は価格の低迷であり、森林の荒廃を防ぐ方法は、山林の資産価値を上げることです。目下、材木価格の上昇を期待する事は出来ないため、森林の承認制度を確立し、間伐その他、完全に手入れのなされた山林の相続税をゼロにする事。相続税をゼロにする為、山主は自主的に手入れを完全にし、A級山林の承認を受ける。相続税ゼロの資産として、山林の資産価値は上昇する。材木を伐採した場合、税金を取るべきである。水源税その他補助金で山の手入れを促す。山林ボランティアや素人の手を借る等の方策は従来通りの官僚的発想で下策の極みである。発想の転換を図ること。

6.組合や行政機関に対するご意見

(1)森林組合の存在意義

森林組合の影が薄い。活動はやっているようであるが、何やら淋しい。

存在価値がない。地区の役員等も知らず、又、その選出法等も知らない。日常活動にもっと力を入れるべきである。

今後、山を守るのは森林組合無くしては出来ないと思う。組合の経営が成り立つよう、行政の力や組合の努力をお願いしたい。

(2)行政

行政は今山を捨てず 100 年先、200 年先を見据えてもっと力を入れてほしい。

森林は公共の財産であり、行政は森林に対する考え、見方を変えていかななくてはならない。

行政と組合間では、意思疎通できていても、林業事務所への意思が通じないことがある。金がないので仕方ない面もあるが、地域により温度差がありすぎでは。

組合と行政がもっと連携を密にして、しっかりとした事業を推進して欲しい。行政と組合は表

裏一体でなければならぬと思う。

若年層の育成と、もっと地域の生の声を聴き、現場の状況の問題意識を明確にとらえ、理解し、行政方針の柱として、目標を掲げ、50年先の展望を立て、皆さんに理解してもらおう努力が必要だと思います。

山間地域にもっと目を向けて、森林を核とする地域社会の充実を図ることが必要である。

(3)補助金・助成

高齢級の間伐を補助対象とし、間伐作業道に対する補助も行ってほしい。

間伐等について特に助成制度を多く切り開いてほしい。

材価の回復が望めないで、従来型の経営や補助事業のあり方を再検討し、有効な成果の出る事業へと取組みを検討すべきでは？。

(4)間伐

今、あらゆる手を尽くして、間伐を進めなければ、山は崩壊してしまう。一日も早い間伐実施が必要であり、間伐や林産事業にもっと予算をつけてほしい。県下でも間伐推進のボランティア育成に取り組んでいる事例も出てきているが、実行するには難しいだろうか。

(5)広報活動

最近の台風や集中豪雨などの災害を見るにつけ、組合業務や、行政との役割分担など、分かりやすく説明できる資料を作成し、住民へ配布して欲しい。

植林の将来的な魅力なく、放置山林が多発している。又、国民全体の関心も薄い。国、又は国土保全、水資源等の重要性を国民にもっとアピールする必要があると思う。

森林公園やハイキングコースなどを作り、地域ごとに多くの町民が山に入るようにする。又、様々なイベントなどを通して、山の大切さ、木の良さなど理解してもらうことが大切と思う。高知県は山国であり、国土保全の為に、全国のモデル県になる様、努力してほしい。

(6)木材の需要喚起

国産材の需要を図り、森林所有者に対し価格面で希望の持てる様な政策の実現を図って欲しい。それには公共建築を木造にする、新たな木材の使用の研究と開拓を行うことが必要となる。

木材価格の安定。外材輸入を抑制してほしい。スギ $m^3/12000$ 円位に。

(7)コミュニケーション

JA(農協)では代表者による総会の他に、年一回各地区巡回の組合員との懇談会を開いています。2,3年に一回程度でよいと思いますので、地区ごとに説明会を開いて頂けないでしょうか。組合員だけでなく、森林の荒廃問題は、一般住民を含めた極めて重要な課題であると思います。県や町の関係機関と共催の形で進めても良いかと思います。

林業事務所等の担当職員が現場へもう少し足を運ぶようにしてほしい。担当の顔も知らない！

組合員及び、小口林業家に対して、積極的に窓口を開き、山林管理の大切さを訴えること。

森林所有者とのコミュニケーションを図り、森林の持つ大切さを理解して頂く施策が必要と思う。それには組合の情報誌の発行が有効。

高齢でしかも独居の為、森林の手入れ、管理がまったくできません。誠に勝手なお願いですが、このような状況下の者に有利な情報があれば、折に触れ、お知らせ頂けたら有難く思います。

(8)山主の生活

木材が安い為、山の木を売っても、山主には収入がない状態ですから、これをなんとか解消して、山主にも収入が入るようにお願いしたいです。

(9)その他

- ・ 森林の荒廃防区には指導事業に力を入れて下さい。
- ・ 森林管理をもっと積極的に進めるべきだと思います。
- ・ 国有林の活用、管理を地方自治体に任せたらどうか。
- ・ 職員、従業員の雇用管理を徹底する。

資料

アンケート回収数

組合別アンケート数

森林組合	アンケート数
土佐清水市	7
大月町	5
中村市	21
佐賀町	6
須崎	15
東津野村	10
梶原町	7
窪川	11
大正	7
四万十	8
高知中央	14
仁淀川	40
大豊町	30
本山町	8
土佐町	10
大川村	4
本川村	3
香美	36
南国国見	6
土佐山村	4
鏡村	5

森林組合	アンケート数
高知市	3
北川村	8
馬路村	5
安田町	4
安芸市	12
芸東	10
西土佐村	6
宿毛	6
三原村	5
大方町	9
物部村	35
合計	360

第4章 調査結果まとめ

1. 森林・林業基本法に対する関係者の対応

- (1)平成13年に森林・林業基本法の成立を受けて、全国森林組合連合会並びに高知県森林組合連合会は「森林組合改革プラン」を策定し、その実現に向けて一歩踏み出した状況にある。
- (2)組合改革プランの主な内容は、森林・林業基本法に示された3つの基本理念を実現するための具体的な行動計画であり、その趣旨は組合の規模拡大を図り、健全な自主的運営が出来る組合の実現である。
- (3)上記組合改革プランに対して、各地の森林組合は一定の理解を示し、実現に向けて前向きな姿勢を示している。しかし、その成果は道半ばで、多くの森林組合は従前のやり方を踏襲しているのが現状である。

2. 森林組合の業態について

森林組合は国および地方自治体の林業行政と深くかかわってきた経緯がある。よって、同じ森林組合でありながら地方自治体の森林行政の取り組み方によって、森林整備型組合と総合型組合に2分される。森林整備型組合は主に行政からの補助金を受けて森林の整備事業を行う組合である。一方、総合型組合は森林整備事業に加えて製材部門等収益事業を併設している組合である。

森林整備型組合は雇用労働者の給与等の組合運営経費を賄うために、一定規模の森林整備事業を確保する必要がある。換言すれば、一定規模の整備面積を確保すれば健全な組合運営が可能といえる。組合の規模にもよるが、現行の補助制度が今後も継続されるとすれば、整備可能な森林面積が22,000ha以上あれば組合運営は可能である。しかし、森林・林業基本法で言うところの組合の経営基盤を強化し自立を推進するには、市町村合併を超えた大規模な組合の出現が必要となる。

一方、総合型組合は森林整備事業に加えて利用事業である収益部門を有している。収益部門は人材面、設備面で規模が大きくなる。また、収益部門の収支は景況、木材の需給関係、経営する人材の資質で大きく変動するため、企業的発想による組合運営が求められる。

高知県では森林整備型組合が25組合、総合型組合が7組合に分類できる。

3. 組合組織のあり方

一定の事業利益を確保し、自立的経営を実現するために高知県森林組合連合会は組合の広域合併を推進し、中核的な組合の実現に努めている。

中核的組合の基準として次の5つの要件を示している。

的確な経営判断能力を有する常勤理事1名以上が配置されていること。

適正な事業実施に必要な常勤役職員 7 名以上が確保されていること。

累積欠損金等が生じていないこと。

健全な財政基盤に資する一定の出資規模（払込済出資金 4 千万円以上）が確保されていること。

事業総利益に占める事業管理費が適正（事業管理費が事業総利益の範囲内）であること。

平成 15 年度末で上記 5 つの要件を満たしている組合は僅か 2 組合で、残りの 30 組合はいずれかの要件を欠いている。

即ち、森林整備型組合では小規模な組合が多く人員面で要件を満たしていない。また総合型組合では収益面又は設備投資による固定比率が低く、中核的組合の要件をクリアできていない状況にある。

今後中核的組合の要件をクリアするには、森林整備型組合では合併による規模拡大が不可欠である。また、総合型組合では収益性の向上が必要となるが、木材需給が厳しい環境にあり利益の増加は非常に困難と言える。よって、中核的組合の実現に当っては合併の推進を強力に進める一方で、基準の見直しも合わせて行うことが必要と思われる。

中核組合の実現化の手法として、高知県森林組合連合会は組合規模の拡大によって達成しようとしている。即ち県下を 9 ブロックに分割する方針を打ち出している。これに対して組合関係者は従来の 1 行政区 1 組合を基本とし、組織改革、経営体制の刷新、事業改革等の組合改革によって中核的組合の実現を図ろうとしており意識のずれが生じている。

4．組合運営と人材育成

(1) 組合運営

森林組合における組合員の資格要件は、農業協同組合や漁業協同組合のように農業又は漁業を営んでいる事業者で構成しているのではなく、業種別制限がなく山林所有者であれば誰もが資格を有している。このため、組合員の構成内容を見ると林業を経済生活の基盤としている人達は少数であり（アンケートでは 14%）、組合運営に対して関心が薄く、また連帯感に欠ける会員が大部分を占めている。よって、組合運営は専ら組合幹部、一部の林業専門家及び組合職員によって行われており、組合の改革プランが組合員に十分浸透していないのが現状である。

(2) 人材育成

組合員のアンケートによれば森林組合は地域にとって役立っていると思うが、具体的にどのような事業をやっているのか良くわからないと思っているのが実態である。また組合員が組合を訪れるのは年 1～2 回又は殆ど行ったことがないと言う回答が全体の半数を超えている。このことは組合員と組合が疎遠関係にあることを表している。

また利用したい組合の事業として、森林管理（経営）の相談窓口の開設や職員の管理能力や技

能向上による森林経営に対する指導力の強化を挙げている。即ち自分達の森林管理について適切なアドバイスや指導を職員に求めている。今後はこれらの要望を適えられるよう職員の資質向上が必要となる。

更に、森林・林業基本法に示されているように、これからの森林の役割が水資源の保護、国土保全、地球温暖化防止等の環境面で期待されている現状を考慮すれば、職員は環境面でもリーダーシップが取れるような能力を身につける必要がある。そのためには環境に対する新たな資格制度の導入も視野に入れる必要がある。

5．林業経営における収益性と公益性の両立について

平成13年に新たに制定された森林・林業基本法は従来産業優先の林業基本法に比べて環境面での役割を重視している。即ち国民ニーズに対応する多面的機能を維持発展することを目標に森林に環境問題を含めた公益性の役割を求めている。

これに対し、森林所有者は森林の公益性を認めるとしても、現在の木材を取り巻く厳しい環境の中、経済的合理性を損ねてまで公益性を優先することには消極的にならざるを得ない。

このような状況において、森林組合が森林・林業基本法の主旨と森林所有者との利害関係を調整する唯一の機関と言える。森林組合は森林・林業基本法を定着させるために森林所有者の生産性を高めて経済的な成果を得られるような活動を行うと共に、国、地方自治体に対しては森林が公益性を発揮できるような施策を提言する責務を負っている。即ち、森林組合の行動が収益性と公共性が両立できるかどうかの鍵を握っているといっても過言ではない。そのために森林組合は自立可能な経営規模と経営品質を高め、組織の再構築と人材育成を積極的に進める必要がある。

第5章 おわりに

森林・林業基本法の実現を図るには、組合の組織と事業を次のような視点でとらえ自己改革する必要がある。

新たなる林業が持続的可能な森林育成を生業とする事業に変化している中、森林組合は森林の多面的機能が維持発揮できる森林管理を企業化し、組合員のための価値創造と山林所有者が果たすべき公益義務を両立させることを事業目的とする必要がある。

森林組合は利益追求の企業体組織でありながら、その事業の公益性から公益法人的運営を行ってきたために、組合員との疎遠化、離反が目立つようになってきた。今後は組合員の組合として自立経営を行うために企業性をより強化すると共に、社会的要求の公益性を果たし得る企業体制の構築が求められる。

森林組合は組合員構成の特性が他の事業組合と大きく異なっているので、その特性を生かした組合運営が必要となる。即ち、山林所有者から森林管理事業の全面委託を受けて森林管理の集団化を図り、資産の効率的運用による経済効果を高め組合員に還元する体制を作ることが重要となる。

以上の目的を達成するために、今後求められる森林組合像としては

森林・林業基本法で求められている主旨の実現と、組合員の経済活動を強力に支援できるような経営基盤の整備。

企業目的が達成できる経営組織の近代化と経営品質の向上（経営技法の近代化）

戦略的発想による積極的経営の出来る人材育成と確保

組合員と地域の協賛が得られる情報交流体制と組織の構築。

が挙げられる。

資料編

森林組合組合長アンケート

年齢	才	性別	男・女	山林所有面積	ha
勤務状況	常勤・非常勤	在任年数	年	公職兼務	市町村長・市長村議員・区長・農漁協 組合長・商工会長

森林組合の経営環境と経営方針について

1. 森林組合の今後の経営環境は、どのように変化するとお考えですか。

- (1)非常に厳しくなる (2)厳しくなると思う (3)現状のまま推移する
(4)将来は良くなる (5)わからない

2. 森林組合の経営基本はどのようにお考えですか。

- (1)森林組合の機能は森林環境保全が第一義であり、この役割を果たす
(2)森林組合は公共性が優先するので、行政と一体となり推進する
(3)森林組合は中山間地域の中核団体である、地域振興活動を優先する
(4)森林組合は組合員の組合である、このため経済活動を優先させる
(5)その他 ()

3. あなたは森林組合の経営基本で業態をどのように展開しますか。

- (1)森林整備重点型の経営体制
(2)組合全事業総合型の経営体制
(3)その他 ()

4. あなたは森林組合活性化のため、いま何をすべきだと思いますか。

- (1)系統をふくめて組織の再編、刷新
(2)役職員の意識改革、人材育成
(3)経営環境の変化、業態変化に伴う組織、体制の改革
(4)迅速な情報交流ができる、ネットワークの構築
(5)組織の機能区分の明確化、業務区分の確立
(6)地区内組合員と地域外組合員の資格区別化
(7)その他 ()

「森林組合改革プラン」について

5. 昨年高知県森林組合連合会では「高知県森林組合改革プラン」を選定し、推進しています、これについてどのように取り組まれていますか。

- (1)計画に賛同し、実施している
(2)計画に賛同し、計画途中である
(3)計画を一部実施、計画途中である (組織改革・経営体制の刷新・事業改革)
(4)計画は無理であり、実施できない

(5)その他 ()

6. 「森林組合改革プラン」の中核組合結成について。

- (1)すでに中核組合の位置にある (2)中核組合になるため計画中である
(3)現状では中核組合になれない (4) 中核組合になっても何の意味もない
(5)その他 ()

森林組合の合併について

1. 森林組合の合併はどのような規模が適正と思いますか。

- (1)行政区域 (2)山林地形に対応した区域 (3)経済交流地域 (4)自主任意区域
(5)9ブロックの区域 (6)県下全域 (7)全国全域 (8)その他 ()

2. 森林組合の合併は遅々として進みません、その原因はなんだと思いますか。

- (1)市町村合併が進まないから
(2)被合併組合の財務に格差があるから
(3)被合併組合の業態・経営方針に違いがあるから
(4)本所事務所の位置に利害があるから
(5)被合併組合僻地の組合員の反対が強いから
(6)役職員人事が混乱し、人選が困難であるから
(7)合併推進の強力なリーダーがいないので、みな日和見的なため
(8)合併の必要がない
(9)その他

3. 合併を有効に推進するにはどうすればよいと思いますか。

- (1)市長村合併と同時に進行さす
(2)官主導でなく系統組織内に合併推進本部を置く
(3)組合員の認識不足、集落ごとに合併検討会を組織する
(4)財政調整等行政の支援が必要
(5)経済団体として林業に関する川上から川下までの合併
(6)合併により形だけを整えても駄目、まず人材育成
(7)その他

自由意見 (行政や指導機関へのご意見あればお聞かせください。)

ご協力ありがとうございました。

高知県の森林組合活性化に関するアンケート

あなた（代表者）のご年令	才
あなた（代表者）の性別	男 女
あなた（代表者）の所有する山林面積	h a
（内 人工林 h a 自然林 h a）	

注） 法人の場合は、代表者の年齢・性別、山林面積は法人の所有面積を記入してください。

森林経営について

1. あなたが生活の基盤としているご職業は何ですか
 林業 農業 漁業 木材業 製材業 商業 製造業 建設業
 公務員 会社員 サービス業 その他（ ）

2. あなたは、人々の暮らしにとって森林が大切だと言われていますが、その役割は何だと思いますか。下記の選択肢の中から3つ選んでください。
 水資源の保全のため
 国土保全の災害防止のため
 きのこ、山菜、炭など木材以外の生産の場として
 住宅等の木材生産の場として
 大気浄化・騒音防止のため
 野生動植物の保護のため
 地球温暖化防止のため
 健康・保養の場として
 野外教育の場として
 その他（ ）

3. あなたの山を誰れが管理していますか。下記の選択肢の中から1つ選んでください。
 自分（家族、親戚を含む）
 地元の知り合い（個人で上記以外の方）
 森林組合
 素材生産業者（団体）
 管理するつもりはない

4. あなたが、森林管理上（経営上）最も困っていることは何ですか。下記の選択肢の中から1つ選んでください。
 労働力の不足 後継者の不足 資金の不足 管理技術の不足
 林道・作業道の不便 その他（ ）

その他（ ）

- 4、あなたが森林組合を利用するにあたって問題と考えていることがありますか。
ある（問4-1に回答を願います。） 特にない（問5へお進みください。）

（前の質問で、 とお答えした方のみ、お答えください。）

- 4-1、森林組合を利用するにあたってどこに問題があると感じていますか。について、問題となるものはありませんか。下記の選択肢の中から1つ選んでください。

森林組合との連絡がうまく取れない。
森林組合の事務所に入りづらい。
森林組合の職員が官僚的で冷たい。
森林組合へ意見を云っても取り入れてくれない。
森林組合が何をやっているかわからない。
問題と感じているが具体的にはどことはわからない。

その他（ ）

- 5、組合が今後、組合員の組合として発展するには、どのような事業を重点的にやればよいと思いますか。下記の選択肢の中から3つ選んでください。

組合員の木材の生産を促進し、共同販売に力をいれる。
組合員の木材以外のきのこ、山菜、炭などの生産を促進し、共同販売に力を入れる。
森林を整備する区域の団地化を計画推進し、森林整備事業に力を入れる。
木材の新製品の開発や製材加工事業に力を入れる。
森林資材や機械器具の共同購買に力を入れる。
森林資金や山林投資の適切な金融事業を行う。
国土保全や環境保護のため森林行政の実施機関としてその機能を強化する。
森林組合活性化のため他分野の事業に進出する。
今までどおりでよいと思う。

わからない

その他（ ）

- 6、森林組合が、より皆さんに利用し易い組合となるためには何をすればよいと思いますか。下記の選択肢の中から1つ選んでください。

森林管理（経営）の相談窓口を開設する。
森林組合員以外の地域住民による支援組織を編成する。
職員及び作業班員の教育研修を実施し、技術技能の向上を図る。
組合従業員の接客訓練によりサービスの向上を図る。

その他（ ）

- 7、森林の荒廃を防ぐためには、どのようにすれば良いとお考えですか。あなたのご意

見やアイデアをご記入ください。(自由記入)



8. 組合や行政機関にご意見があればお書きください



ご協力有り難うございました。皆様のご意見を大切にし組合運営のあり方を検討していきたいと思えます。今後ともご協力をお願い致します。

組合長の年齢

年齢層	人数	割合
0～50	1	3.3%
51～54	1	3.3%
55～59	4	13.3%
60～64	8	26.7%
65～70	4	13.3%
71～74	3	10.0%
75～79	8	26.7%
80～85	1	3.3%
合計	30	100.0%

組合長の所有山林面積

面積	人数	割合
4ha	2	7.4%
5ha	2	7.4%
7.26ha	1	3.7%
8ha	2	7.4%
10ha	4	14.8%
12ha	1	3.7%
15ha	2	7.4%
20ha	3	11.1%
25ha	2	7.4%
30ha	2	7.4%
35ha	1	3.7%
41ha	1	3.7%
45ha	1	3.7%
50ha	1	3.7%
288ha	1	3.7%
2158ha	1	3.7%
合計	27	100.0%

常勤・非常勤の別

	件数	割合
非常勤	16	53.3%
常勤	14	46.7%
合計	30	100.0%

組合長の在任年数

年数	人数	割合
0～1	7	24.1%
2～10	15	51.7%
11～15	1	3.4%
16～20	2	6.9%
21～25	2	6.9%
26～30	0	0.0%
31～35	1	3.4%
36～40	1	3.4%
合計	29	100.0%

組合長の公職兼務

区分	件数	構成比
なし	28	93.3%
市町村長	1	3.3%
区長	1	3.3%
合計	30	100.0%

-1 森林組合の経営環境と経営方針

意見	人数	割合
非常に厳しくなる	14	46.7%
厳しくなると思う	11	36.7%
現状のまま推移する	4	13.3%
NA	1	3.3%
合計	30	100.0%

-2 森林組合の経営基本は

意見	人数	割合
組合員の組合であり、経済活動機能を優先させる	10	33.3%
中山間地域の中核団体であり、地域振興活動を優先する	9	30.0%
公益機能が優先するので、行政と一体になり推進する	8	26.7%
森林保全が第一義であり、この役割を果たす	2	6.7%
NA	1	3.3%
合計	30	100.0%

-3 森林組合の業態展開は

意見	人数	割合
組合全事業総合型の経営体制	18	60.0%
森林整備重点型の経営体制	12	40.0%
合計	30	100.0%

-4 森林組合活性化のため、今何をすべきか？

意見	人数	割合
経営環境の変化、業態変化に伴う組織、体制の改革	15	50.0%
役職員の意識改革、人材育成	7	23.3%
システムを含めて組織の再編、刷新	7	23.3%
組織の機能区分の明確化、業務区分の確立	1	3.3%
合計	30	100.0%

-5 森林組合改革プランへの取り組み

意見	人数	割合
計画に賛同し、計画中である	12	40.0%
計画を一部実施、計画中である	12	40.0%
計画に賛同し、実施している	2	6.7%
NA	2	6.7%
計画は無理であり、実施できない	1	3.3%
その他	1	3.3%
合計	30	100.0%

-6 「森林組合」改革プランの中核組合育成について

意見	人数	割合
中核組合になるため計画中である	15	50.0%
すでに中核組合の位置にある	11	36.7%
現状では中核組合になれない	3	10.0%
中核組合になっても何の意味もない	1	3.3%
合計	30	100.0%

-7 森林組合改革プランを推進するためには

意見	人数	割合
組織改革・経営体制の刷新・事業改革とできることから実施する	24	80.0%
組合員より選んだ委員会により改革計画を作成する	2	6.7%
NA	2	6.7%
会議、情報誌等を通じて趣旨説明を行う	1	3.3%
何をしても効果は上がらない	1	3.3%
合計	30	100.0%

-1 森林組合の合併規模は

意見	人数	割合
行政区域	15	50.0%
9ブロックの区域	8	26.7%
山林地形に対応した区域	2	6.7%
経済交流地域	2	6.7%
県下全域	2	6.7%
NA	1	3.3%
総計	30	100.0%

-2 森林組合の合併が進まない理由

意見	人数	割合
市町村合併が進まないため	12	40.0%
被合併組合の業態・経営方針の違いがあるため	7	23.3%
合併推進の積極的リーダーがいないため	6	20.0%
被合併組合の財務に格差があるため	3	10.0%
NA	2	6.7%
総計	30	100.0%

-3 合併を有効に推進するには

意見	人数	割合
市町村合併と同時進行で	13	43.3%
財政調整等行政の支援が必要	7	23.3%
合併により形だけを整えてもだめ、先ず人材育成	4	13.3%
官主導でなく系統組織内に合併推進本部を置く	3	10.0%
経済団体として林業に関する川上から川下までの合併	1	3.3%
その他	1	3.3%
NA	1	3.3%
総計	30	100.0%

組合員の年齢

年齢	人数	割合
25以上～30未満	5	1.4%
30以上～35未満	7	2.0%
35以上～40未満	7	2.0%
40以上～45未満	7	2.0%
45以上～50未満	21	5.9%
50以上～55未満	34	9.6%
55以上～60未満	50	14.2%
60以上～65未満	50	14.2%
65以上～70未満	56	15.9%
70以上～75未満	51	14.4%
75以上～80未満	44	12.5%
80以上～85未満	18	5.1%
85以上～90未満	3	0.8%
合計	353	100.0%

組合員の性別

性別	人数	割合
男	332	92.2%
女	25	6.9%
NA	3	0.8%
合計	360	100.0%

組合員の山林所有面積

面積	人数	割合
0ha以上～10ha未満	161	48.5%
10ha以上～20ha未満	64	19.3%
20ha以上～30ha未満	34	10.2%
30ha以上～40ha未満	31	9.3%
40ha以上	42	12.7%
合計	332	100.0%

NAを除く

山林の内、人工林と自然林の割合

項目	面積	割合
内人工林	12807.79	87.7%
自然林	1801.5	12.3%
合計	14609.29	100.0%

-1 生活の基盤としている職業は

職業	人数	割合
農業	147	40.8%
その他	67	18.6%
林業	51	14.2%
会社員	30	8.3%
公務員	17	4.7%
NA	15	4.2%
サービス業	13	3.6%
商業	8	2.2%
建設業	6	1.7%
木材業	4	1.1%
漁業	1	0.3%
製材業	1	0.3%
合計	360	100.0%

-2 森林の役割は(MA)

項目	人数
水資源の保護	293
国土保全	195
きのこ等の木材以外の生産の場	19
大気浄化・騒音防止	34
住宅等の木材生産の場	191
野生性動物の保護	32
地球温暖化防止	157
健康・保養の場	24
野外教育	6
その他	5
NA	64
合計	1,020

-3 あなたの山は誰が管理者していますか

項目	人数	割合
自分(家族・知人を含む)	268	74.4%
森林組合	66	18.3%
地元の知り合い	16	4.4%
管理するつもりはない	5	1.4%
NA	5	1.4%
素材生産者	0	0.0%
合計	360	100.0%

-4 あなたが森林管理上(経営上)最も困っていることは

項目	件数	割合
林道・作業道の不便	129	35.8%
労働力の不足	69	19.2%
後継者の不足	67	18.6%
資金の不足	57	15.8%
管理技術の不足	14	3.9%
その他	13	3.6%
NA	11	3.1%
合計	360	100.0%

-1 森林組合は役立っていると思いますか

合計			森林整備型		総合型	
項目	件数	割合	件数	割合	件数	割合
役立っている	223	61.9%	180	66.9%	43	47.3%
まあまあ役立っている	62	17.2%	46	17.1%	16	17.6%
役立っていない	19	5.3%	12	4.5%	7	7.7%
わからない	25	6.9%	15	5.6%	10	11.0%
NA	31	8.6%	16	5.9%	15	16.5%
合計	360	100.0%	269	100.0%	91	100.0%

-2 森林組合の役割は

合計			森林整備型		総合型	
項目	件数	割合	件数	割合	件数	割合
地域活性化	127	35.3%	35	38.5%	92	34.2%
森林整備事業	121	33.6%	22	24.2%	99	36.8%
組合員の所得向上	66	18.3%	13	14.3%	53	19.7%
NA	38	10.6%	17	18.7%	21	7.8%
その他	8	2.2%	4	4.4%	4	1.5%
合計	360	100.0%	91	100.0%	269	100.0%

-3 組合合併の必要性は

合計			森林整備型		総合型	
項目	件数	割合	件数	割合	件数	割合
合併を進めていく必要がある	197	54.7%	31	34.1%	166	61.7%
合併を推進する必要はない	109	30.3%	34	37.4%	75	27.9%
NA	54	15.0%	26	28.6%	28	10.4%
合計	360	100.0%	91	100.0%	269	100.0%

-3-1 組合合併を進める形は

項目	件数	割合
市町村単位の合併	88	44.7%
市町村単位にこだわらない 自主合併	79	40.1%
1県1組合の合併	20	10.2%
NA	6	3.0%
その他	4	2.0%
合計	197	100.0%

-3-1 組合合併を進める形は

合計			森林整備型		総合型	
項目	件数	割合	件数	割合	件数	割合
毎月1～2回程度	110	30.6%	14	15.7%	96	35.7%
年間1～2回程度	109	30.3%	26	29.2%	83	30.9%
ほとんど行ったことがない	72	20.0%	28	31.5%	44	16.4%
NA	36	10.0%	14	15.7%	20	7.4%
毎週1回以上	18	5.0%	5	5.6%	13	4.8%
その他	15	4.2%	2	2.2%	13	4.8%
合計	360	100.0%	89	100.0%	269	100.0%

-2 森林組合の情報源は

合計			総合		整備型	
項目	件数	割合	件数	割合	件数	割合
組合よりの連絡文書	112	31.1%	23	25.3%	89	33.1%
組合の役員・職員	80	22.2%	11	12.1%	69	25.7%
地区の総代・役員	47	13.1%	8	8.8%	39	14.5%
NA	44	12.2%	18	19.8%	26	9.7%
組合員から口コミ	36	10.0%	7	7.7%	29	10.8%
組合発行の情報誌	23	6.4%	18	19.8%	5	1.9%
その他	18	5.0%	6	6.6%	12	4.5%
合計	360	100.0%	91	100.0%	269	100.0%

-3 組合事業で一番利用している事業は

合計			総合		整備型	
項目	件数	割合	件数	割合	件数	割合
間伐、新植、下刈などの利用事業	244	67.8%	45	49.5%	199	74.0%
NA	42	11.7%	18	19.8%	24	8.9%
何も利用したことがない	38	10.6%	12	13.2%	26	9.7%
資材、機械などの購買事業	18	5.0%	8	8.8%	10	3.7%
製材加工などの販売事業	11	3.1%	7	7.7%	4	1.5%
研修、経営指導などの指導事業	6	1.7%	1	1.1%	5	1.9%
その他	1	0.3%	0	0.0%	1	0.4%
合計	360	100.0%	91	100.0%	269	100.0%

-4 森林組合を利用するにあたって問題はありますか

項目	件数	割合
特に問題はない	241	66.9%
NA	82	22.8%
問題がある	37	10.3%
合計	360	100.0%

-4-1 森林組合を利用するにあたってどこに問題点がありますか(限定質問)

項目	件数	割合
森林組合が何をやっているのかわからない	10	27.0%
森林組合との連絡がうまくとれない	8	21.6%
問題と感じているが具体的には分からない	8	21.6%
その他	6	16.2%
森林組合へ意見を言っても取り入れてくれない	2	5.4%
事務所へ入りづらい	1	2.7%
森林組合の職員が官僚的で冷たい	1	2.7%
NA	1	2.7%
合計	37	100.0%

-5 組合が今後、組合員の組合として発展するには、どのような事業を重点的にやればいいのか (MA)

意見	件数
組合員の木材の生産を促進し、共同販売に力を入れる	212
森林組合を整備する区域の団地化を計画推進し、森林組合整備事業に力を入れる	191
国土保全や環境保護のため森林組合行政の実施機関としてその機能を強化する	170
木材の新製品の開発や製材加工事業に力を入れる	83
森林組合活性化のため他分野の事業に進出する	65
組合員の木材以外のきのこ、山菜、炭などの生産を促進し、共同販売に力を入れる	47
森林資材や機械器具の共同購買に力を入れる	26
わからない	24
森林資金や山林投資の適切な金融事業を行う	15
合計	833

-6 森林組合がより利用しやすい組合になるにはなにをすればよいか

項目	件数	割合
森林管理(経営)の相談窓口を開設する	144	40.0%
職員及び作業班員の教育研修を実施し、技能向上を図る	103	28.6%
NA	47	13.1%
森林組合員以外の地域住民による支援組織を編成する	39	10.8%
組合従業員の接客訓練によりサービスの向上を図る	17	4.7%
その他	10	2.8%
合計	360	100.0%