

三重県森林組合指導方針

平成 15 年 7 月
(平成 19 年 8 月改正)
(平成 23 年 9 月改正)
(平成 28 年 3 月改正)
(平成 29 年 4 月改正)
(令和 4 年 9 月改正)

三重県農林水産部

[目次]

I. 趣旨

II. 県内の森林組合の現状

III. 具体的指導方針

1. 指導の内容

2. 業務執行体制の強化の方針

3. 事業の再編強化の方針

4. 連合会の事業・組織の見直しの方針

IV. 計画期間

三重県森林組合指導方針

I. 趣旨

国内の森林は、人工林資源が本格的な利用期を迎えており、この豊富な森林資源を循環利用することにより、森林の公益的機能の持続的な発揮を図りつつ、林業の成長産業化を実現していくことが重要となっている。

また、急速な少子高齢化と人口減少、地球温暖化に伴う気候変動の影響が顕著になるなど、経済社会が大きな転換点を迎えている。これらの課題に対処していくためには、持続可能で多様性と包摂性のある社会の実現を目指して、SDGs（持続可能な開発目標）の達成に向けた取組が重要となっている。

こうした状況を踏まえ、国は令和3年6月に閣議決定された「森林・林業基本計画」において、森林の適正な管理と森林資源の持続的な利用を一層推進することにより、林業・木材産業の持続性を高めながら成長発展させ、人々が森林の発揮する多面的機能の恩恵を享受できるようにすることを通じて、社会経済生活の向上とカーボンニュートラルに寄与する「グリーン成長」を実現していくこととしている。

一方、県は「三重の森林づくり基本計画2019」に基づき、森林の多面的機能の発揮、林業の持続的発展、森林文化及び森林環境教育の振興、森林づくりへの県民の参画を進め、三重の豊かな森林を守り育てているところである。

これを踏まえ、森林組合においては、林業の持続的かつ健全な発展を図るために、今後とも地域の森林整備の中心的な担い手としての役割を十分に果たしながら、健全な自立的経営ができるよう育成することを目的として「三重県森林組合指導方針（以下「指導方針」という。）」を制定する。

II. 県内の森林組合の現状

(1) 森林組合数

森林組合数は合併等の推進により令和3年度末で10組合となっており、昭和61年に広域合併推進協議会により策定された基本方針に基づく県内10地域の基本計画による合併は、1地域を除きほぼ達成された（昭和61年度は43組合）。

(2) 組合加入の状況

令和2年度末の森林組合の組合員数は、19,792人で、1組合当たり組合員数は1,979人と全国平均2,426人に比べ少なくなっている。組合員所有森林面積でみた場合の加入率は56%で、全国平均の66%に比べ低い加入状況にあるが、1組合当たりの組合員所有森林面積は18,380haで、全国平均の17,228haを上回っている。

また、組合員所有森林（私有林）面積に占める地区外居住者の所有森林（私有林）面積の割合は20%であり、全国平均の15%に比べ、不在村者の所有する森林の比率が高くなっている。

(3) 組織体制の状況

役員数は、1組合当たり14.5人と全国の14.2人とほぼ同じであるが、常勤理事を設置している組合の割合は10組合中9組合と90%となり、全国の73%を上回っている。

(4) 経営の状況

払込済出資金は、ここ数年横ばいであり、1組合当たりの平均は83,312千円と全国平均の88,444千円より低い状況となっている。

また、本県の1組合当たりの粗利益率は全国平均と同じ24%で事業の効率性は平均的な状況である。

しかし、当期末処理欠損金を計上し、経営改善に取り組んでいる森林組合が1組合ある。

(5) 事業の実施状況

森林組合経営の基幹事業である森林整備部門の取扱高は31億円程度と平成21年度の8割になっているが、近年は30億円前後で推移している。

販売部門の取扱高は、平成28年度までは6億円程度であったが、平成29年度からは9億円程度に増加している。

加工部門の取扱高については、平成29年度までは10億円程度であったが、近年は徐々に減少して6億円を下回る状況となっており、森林組合経営に占める割合も下降傾向にある。

(6) 意欲と能力のある林業経営者としての公表状況について

森林経営管理法（平成30年法律第35号）第36条第1項及び第2項の規定により、法第2条第5項に規定する経営管理実施権の設定を受けることを希望する民間事業者である「意欲と能力のある林業経営者」として9組合が公表されている。

Ⅲ. 具体的指導方針

1. 指導の内容

森林経営管理法の施行に伴い、地域の森林管理の中心的な担い手である森林組合に対して、森林の経営管理の集積・集約、木材の販売等の強化、さらにこれらを通じた山元への一層の利益還元を進めることへの期待は一層高いものとなっている。

加えて、森林組合には、①森林所有者の経済的社会的地位の向上と、②森林の保続培養及び森林生産力の増進を図ることで、山村地域の活性化にも資する役割が期待されている。

このため、森林組合においては、健全な自立的経営の確立に向けた組織体制の充実強化と事業の改革・活性化に向けて、次の項目の改善、実施に取り組むこととする。

2. 業務執行体制の強化の方針

(1) 監査機能の強化等

全国の森林組合系統においては、不適切な事業実施等の例（横領、虚偽の補助金申請、粉飾決算等）が依然として発生している一方で、平成31年度から森林経営管理法が施行されるとともに、森林環境税及び森林環境譲与税が創設される等、森林組合等を取り巻く状況が大きく変化していることを踏まえ、地域の森林管理の中心的な担い手としての役割をよりの確に果たしていくため、透明性の高い会計処理や適正な事業運営を確保し、不適切な事案の発生防止をより一層徹底するものとする。このため、

- ①会計帳簿の整備の徹底（各事業の補助簿等の適切な整備・保存等）
- ②内部けん制機能の充実（主担当・副担当制の導入、書類等の相互チェック体制の構築、内部通報制度の導入、員外理事・員外監事の増加、経営層による不適正事案の発生防止に向けた外部監査の積極的な実施、理事・監事への報告や承認、合意形成の徹底等）
- ③法令等遵守（コンプライアンス）の徹底（役職員研修会の定期実施、コンプライアンスマニュアルの定着・改善、コンプライアンス担当者の配置等）
- ④森林組合系統の監査機能の強化（森林組合監査士等の有資格者の育成・増加、監査実施頻度の増加、事業の適正執行のための点検・指導等）

を図るなど、系統組織の経営管理（ガバナンス）や法令等遵守（コンプライアンス）態勢の強化に努めるものとする。

なお、具体的には、

1) 監事監査

- ①部内監査である監事監査において、監査の適正な実施の確保を図るためには、監査に関する知識、経験などが極めて重要なことに鑑み、今後、監事のうち少なくとも1名は、公認会計士、税理士等監査業務について専門的知見を有する者を就任させること。
- ②この場合、積極的に外部からの人材の確保に努めること。
- ③やむを得ず専門的知見を有する監事を確保できない組合にあっては、公認会計士による外部監査を活用することにより、監査の適切な実施の確保に努めつつ、少なくとも年1回、公認会計士等を講師とした研修会への参加等により監事の監査能力の向上に取り組むこと。
- ④監事監査計画書を策定し、その年度の監査の方針、重点実施項目、スケジュール、各担当等を明らかにすることにより、監事監査の効率的かつ適正な実施に努めること。
- ⑤監事は総会等の監査報告において、組合員に対し監査の方法及びその内容、監査の結果について具体的に報告・説明するように取り組むこと。

2) 系統監査

系統監査については、透明性のある会計処理や適正な事業運営に資するよう対象

組合の経理や業務内容を客観的にチェックすることにより監査の充実強化を図るとともに、研修等により監査士の資質向上に努めること。

(2) 業務執行体制の充実強化

1) 役員の意識改革と適正な配置等

代表理事会長、組合長は、森林組合等の代表者であり、組合員のために直接の奉仕をするという組合系統の基本原則の下、自ら率先垂範して役員の意識改革と適正な配置、資質向上に努め、健全な自立的経営の確立と適正な事業運営の確保に取り組むことが必要である。具体的には森林組合等において以下の取組を進めるものとする。

① 常勤理事の配置

常勤理事の設置は、事業運営や経営動向の日常的な把握を通じて的確な経営判断を可能とするとともに、業務の執行体制、管理責任体制を明確にし、意思決定の迅速化にも資するものであり、社会的信用の確保や不適正事案の発生防止の観点からも重要であることから、全ての森林組合等に常勤理事を配置されるよう取り組むものとする。

② 経営感覚に優れた人材の登用

販売事業を行う森林組合等にあっては、大規模製材工場等の新たな需要先の開拓など販売事業を強化するため、理事のうち1人以上は、販売事業に精通した者を配置しなければならない。

また、販売事業を行わない森林組合等も含め全ての森林組合等は、厳しい経営環境下でも収益を確保していくため、経営マインドを有した理事による業務執行が重要となってきたことから、経営感覚に優れた人材を組合員以外からも積極的に登用するよう務めるものとする。

③ 理事の年齢及び性別への配慮

森林組合等は、理事の年齢及び性別に著しい偏りが生じないように配慮しなければならない。また、地域の実情を踏まえつつ、役員就任時の年齢制限（定年制）や女性枠、青年枠の設置の導入に努めるものとする。

また、個人保証により理事に過度な負担となることがないように、森林組合等の財務基盤の強化、財務状況の正確な把握、適時適切な情報開示等による経営の透明性確保を行い、債務者（森林組合等）としての対応に努めるものとする。

2) 職員の適正な配置と志気向上等

森林組合系統においては、適正な事業運営を確保するため、事業規模に見合った職員の配置に努めるとともに、事業の程度に応じて参事、会計主任の配置に努めるものとする。また、多様な人材の確保と職員の志気の向上に資するため、事業に貢献した者に対する適切な評価、連合会と森林組合又は森林組合同士の人事交流の推進、参事の公募制等について積極的に取り組むものとする。このほか、事業収支や経営管理にも通じた森林施業プランナーなど、生産管理業務全般に精通するととも

に、低コスト作業の実施に必要なマネジメント能力・技術を有する人材を森林組合等の経営に積極的に活用するものとする。併せて、主伐・再造林を含めた長期的な団地形成や木材の有利販売、事業体間の連携などこれからの組合経営を担う森林経営プランナーを活用し、森林組合等の収益力の一層の強化につなげるものとする。

さらに、多様な人材が活躍の場を得られるよう、本人の能力や希望を踏まえながら、現場技能者と内勤事務との配置転換の柔軟な実施や、素材生産と造林・保育等を兼務できる現場技能者の育成に努めるものとする。

3) 人材育成の促進

森林組合等においては、森林施業プランナー育成研修や森林経営プランナー育成研修等に職員を積極的に参加させ、施業集約化や有利販売等に係る能力の向上を図るとともに、研修受講者が他の職員に対して伝達研修を行うなど組織内での研修も充実させるものとする。

また、現場技術者について、作業能力や意欲の向上を図るため、林業作業士（フォレストワーカー）並びに現場管理責任者（フォレストリーダー）及び統括現場管理責任者（フォレストマネージャー）の研修、低コストで崩れにくい森林作業道の整備に必要な技術者や高性能林業機械等のオペレーターの養成研修、安全作業に係る研修等に積極的に参加させるとともに、能力評価システムの導入等により、能力に応じた昇進及び昇格モデルの提示等を行い、働く意欲の向上、職場への定着やスキルアップにつなげるものとする。さらに、通年の直接雇用の導入も積極的に推進するものとする。なお、林業作業士、現場管理責任者、統括現場管理責任者の各研修修了者については、農林水産省が備える研修修了者名簿への登録を行うものとする。

加えて、みえ森林・林業アカデミーが実施する各種研修を積極的に受講し、作業員の現場技術の習得のみならず、組合の経営を担う職員においても組合の経営・管理にかかる実践的な知識や森林を経営資源ととらえた先進的で幅広い知識を習得するものとする。

4) 作業実施体制の整備

効率的な作業実行体制の確保を図るため、事業量の変動に応じた効率的な作業体制の構築に努めるとともに、通年性の直接雇用を行う場合には、安定的な事業量を確保するため、森林経営委託契約等や近隣組合間における業務提携、事業の広域的な展開を積極的に推進するよう努めるものとする。

また、森林資源の状況変化に伴う森林施業の高度化に対応し得る森林施業プランナーの育成を図り、プランナーの認定者の増加に取り組むとともに、緑の雇用等によりIターン、Uターン者等が増加している状況に鑑み、内勤事務や施業集約化・低コスト化に関連する事務・作業を兼務できる作業班員の確保・育成に努めるものとする。

5) 林業労働災害の防止

林業労働災害の発生率は他の作業と比較して極めて高く、森林組合においても依然として伐出、造林作業中の死傷災害が多く発生するなど、憂慮すべき状況

にある。このような状況を踏まえ、林業労働の安全を確保するため、組合長、参事等の経営者が労働災害防止への意識を徹底するとともに、作業現場における安全管理体制の確立、安全指導の徹底、作業現場への巡回指導、伐木、造林作業等に関する実践的な現地研修の強化等に取り組み、組織的に労働災害の未然防止に一層努めるものとする。

6) 組合員への情報公開等の推進

森林組合等の財務諸表や経営指標、施業集約化の取組状況について、総会等において組合員に示すだけでなく、森林組合等の広報誌や組合員専用サイト等にもわかりやすく解説し掲載するなど、組合員への情報公開に努めるとともに、遠隔地の組合員が森林組合等の意思決定に積極的に参加できるよう、書面による議決権や選挙権の行使が可能となるよう環境の整備に努めるものとする。さらに、組合員以外の者に対しても、森林の有する多面的機能の発揮に向けた森林組合等の役割等について広く理解が得られるよう、情報発信に努めるものとする。

3. 事業の再編強化の方針

(1) 森林経営管理法に基づく森林の適切な経営管理

森林経営管理法の施行を踏まえ、森林組合等は、地域の森林管理の中心的な担い手として同法に基づく経営管理実施権の設定を受け、伐採等の受託に積極的に取り組むものとする。

また、自然的条件に照らして林業経営に適さない森林について、市町森林経営管理事業を積極的に受託し、これまでに蓄積された技術や知見を活かした森林施業を行うものとする。

さらに、集約化のノウハウを活かし、市町が実施する森林所有者の意向調査に積極的に協力するものとする。

(2) 森林経営計画の作成促進と施業集約化の促進

組合員への経営の指導や組合員の所有森林を中心とした施業集約化等は、協同組織である森林組合の中心的かつ本来的な事業であり、森林所有者の所得の向上のみならず、森林組合の安定的な事業量の確保のためにも重要である。このため、全ての森林組合において、施業集約化を事業の中の重要な柱として位置付け、地域における森林経営の設計図となる森林経営計画の作成に今後とも積極的に取り組むものとし、可能な限り組合員所有の森林全てで森林経営計画が作成されることを目指すこととする。

また、森林経営計画の作成に当たっては、市町森林整備計画に適合し、効率的かつ持続的な森林経営に向けた実効性の高い計画として適切なものとなるよう、森林施業プランナーと市町森林整備計画の作成・実行監理等を支援する森林総合監理士（フォレストラー）との緊密な連携を図るものとする。

さらに、森林組合は、提案型集約化施業に必要な高度な知識・技能を有する認定森林施業プランナーの育成・能力向上を図りながら、適材適所での配置に努め、実

践体制評価の認定を受けるなど組織内の実行体制を整備し、GISを活用した施業提案や集落単位等での合意形成等の取組を進め、経営の受託や信託の引き受け等により適切な施業を行うものとする。

このほか、森林経営計画を作成した森林や施業集約化の区域を拡大させるため、組合員以外の所有森林も含め、森林情報等の収集、境界の明確化、施業集約化、合意形成等に努めるほか、面的なまとまりを有した共有林等に対して積極的な施業提案等に努めるものとする。

(3) 主伐・再造林等の拡大実施による森林資源の循環利用

森林吸収源対策に貢献し、本格的な利用期を迎えた森林資源を循環利用していくため、これまでの保育主体の業務から、素材生産量を増やすための主伐やその後の再造林を確実に実行するために、伐採・地拵え・植栽の一貫作業の実施（他の民間事業者と連携して行うものを含む。）、コンテナ苗の活用など、造林・保育の低コスト化に努めつつ、主伐・再造林を拡大していくことに積極的に取り組むこととする。

(4) 野生鳥獣等による森林被害対策等の推進

シカ等の野生鳥獣による森林被害が深刻化している状況から、森林組合は、地域の実情に応じて、地域協議会への積極的な参画、捕獲や防護柵等の整備の推進等、地域の農林業関係者等と連携しつつ、市町森林整備計画において定められる「鳥獣害防止森林区域」等における鳥獣被害防止対策を推進するものとする。松くい虫被害やナラ枯れ被害についても、引き続き、伐倒駆除等の防除対策を推進するものとする。

また、森林所有者自らが災害に備える唯一のセーフティネット手段である森林保険制度の推進に系統一体となって取り組むものとする。

(5) 効率的で安全な施業の実施

森林経営計画に基づく施業を着実かつ効率的に実施し、生産性及び経営力を向上させていくため、森林組合においては、作業システムの効率的な運用等の生産管理のできる人材の適材適所での配置、高性能林業機械を活用した効率的かつ適切な利用間伐の実施、高密度な路網の整備、地理空間情報やインターネットを活用したコミュニケーション（ICT）などの最先端技術を活用したスマート林業の積極的な導入、他の民間事業者や林家等との連携（共同の森林経営計画の作成、路網の一体整備等）などに取り組むものとする。

また、事業の実施に当たっては、組合長、参事等の経営層が林業労働の安全確保を最優先に捉え、自らの労働災害防止への意識を徹底し、作業現場における安全管理体制の確立（災害発生時の迅速な連絡体制の検証等）、リスクアセスメントや安全指導の徹底、作業現場への巡回指導、安全な伐木技術の習得や防護具の着用、労働安全の専門家の活用、車両系木材伐出機械等を使用する際の安全教育の実施等関連法令の遵守など、効率的な安全対策に取り組むものとする。

(6) 安定的なサプライチェーンの構築

全国的に川上と川中・川下が連携して地域材を大量かつ安定的に需要者に供給する取組が展開されている中、原木を生産・供給する森林組合系統の役割は大きく、今後も安定的なサプライチェーンの構築に寄与することが重要である。

このため、森林組合等は、中間土場等の整備によるA材、B材、C材等の原木の仕分け機能の強化、大型トレーラーの活用等の原木流通の大ロット化による合理化・効率化、製材工場等との協定の締結を進めるなど、自らのコーディネート能力を高めながら、原木の安定供給の核となるよう積極的な取組を展開するものとする。

現在、特に中国、韓国においては、木材の消費量が増加傾向にあること、また、中国における「木構造設計規範」が改正されたこと等を踏まえ、地理的・資源的その他諸条件が有利な森林組合等は、関係機関と連携して、木材の輸出拡大に努めるものとする。

(7) 加工事業等の見直し

木材価格の低迷等により森林組合をとりまく経営環境は厳しいものとなっていることから、県内における木材流通加工の中核的拠点施設である「松阪木材コンビナート」との連携や地域材の販売力強化のための加工・流通体制の整備のあり方も念頭におき、販売部門の収益の不安定や森林整備部門との収益率を勘案して、今後の加工・販売事業の見直しに当たっては、三重県で策定している「三重県林業・木材産業成長産業化のための目標値」との整合性を確保しつつ、以下の方向に沿って対応することとする。

加工事業は、製品や原材料となる原木の在庫期間が長く、市場変動の影響を受けやすいため、特に慎重な運営が必要であることから、原価管理や月次管理を徹底するとともに、生産技術の向上や販売先の確保に努め、需要者ニーズに則した適切な事業運営を確保するものとする。また、新たな設備投資等、加工事業の拡大については慎重に検討するとともに、必要に応じ、既存の事業内容や不採算部門の廃止等の適切な見直しを図るものとする。

さらに、新規に加工事業に参入しようとする場合には、施設の規模、マーケティング、資金計画等に関し、慎重な検討を行うものとする。

なお、共販施設が事業損失の要因となっている場合については、その再編整備に着手するものとする。その際、販売方法についても、地域の実情を踏まえ、既存の販売方法の抜本的な見直しによる流通コストの削減、需要者ニーズへの的確な対応等に努めるものとする。

(8) 森林資源を活用した多様な取組の推進

山村の高齢化・人口減少等が進行し、組合員数も年々減少している状況も踏まえ、森林組合は、原木の安定的な供給に努めつつ、地域住民等と連携した森林管理活動、森林とのふれあいや森林環境教育の場の提供等森林資源を活かした多様な取組に努めるものとする。

(9) 事業改革・活性化に係る進め方

森林組合においては、各組織の置かれた状況を客観的に分析し、今後の森林組合の進むべき方向を明らかにした経営理念を定め、内外の経営環境を分析しながら経営目標等を定める経営ビジョン（注1）や中期計画（注2）等を作成していくこととする。

国、県、連合会においては、連携を図りながら、経営ビジョン等の着実な作成に向けた指導を行っていくものとする。

（注1）経営ビジョン：経営理念のもと、一定時点（中期は3～5年、長期は5～10年）における森林組合自体の組織が目指す将来の具体的な姿と経営目標を表したもの。具体的には、その時点で実現すべき、市場における地位、事業構造、収益状況、組織イメージ等で表現。

（注2）中期計画：経営ビジョンを実現するために策定する経営計画。全体計画（5年分の損益計画、その結果である貸借対照表とともに、財務や人材、設備投資等について定めた計画）と、事業別計画（各事業毎に5年分の収益、費用、事業総利益、事業管理費、事業損益等について定めた計画）からなる。

なお、森林組合においては、必要に応じて、連合会、市町、県、森林経営の知見を有する者等からなる協議会等外部の多様な者の意見を取り入れる場を設置し、森林経営事業等の実施や経営ビジョン等の作成についての検討を行うなど、地域の実情に応じた取組を進めるものとする。さらに、市町や森林総合監理士等と連携を強化し、地域の森林・林業の将来ビジョンの作成・実行に積極的に関与していくものとする。

(10) 合併や組合間の連携強化の促進

森林組合の経営基盤の更なる強化に向けて、これまでの合併に加え、現場の創意工夫をこれまで以上に活かした組合間の事業ごとの連携強化を図ることとする。

特に、事業活動が低調な森林組合については、組合員の意見も尊重しつつ、その存続の必要性を検討し、状況に応じて他の組合との合併等について検討する。

また、北勢地域の3市5町においては森林組合の組織化がされておらず、森林整備が遅れている状況にある。現在は、森林組合連合会（以下「連合会」という。）が中心となって事業が行われているが、今後は連合会と連携しながら組織化や既存組合の区域拡大に取り組む必要がある。

4. 連合会の事業・組織の見直しの方針

(1) 事業・組織の現況

令和2年度末現在、正会員数は11組合で、払込済出資金額は約99百万円である。

組織管理体制は、常勤理事1名、非常勤理事7名、監事3名、常勤職員10名となっている。

令和2年度の事業総収益は約214百万円で、事業総利益は約65百万円である。総収益に占める部門別構成比は、指導部門4%、販売部門15%、森林整備81%となってい

る。

(2) 経営改善と事業の強化

- ①森林組合が広域化していること等に鑑み、今後とも、指導事業・監査事業の強化を一層進め、森林組合の経営管理や法令等遵守体制の整備の強化を図り、不適正事案の発生防止の徹底に取り組むとともに、森林組合監査士の更なる育成に努めるものとする。
- ②販売事業においては、森林組合系統の組織力を発揮し、販売の共同化による協定取引、山元からの直送化の推進、地域の関係者との広域な連携による地域材の安定取引構想の作成への積極的な参画、製材工場・工務店等との連携等を通じて、川中・川下のユーザーに対するロットをまとめた安定的な原木の供給に努めるものとする。
- ③森林組合単位では森林経営計画の作成及び施業集約化の実行が困難な地域や森林組合が設置されていない白地地域においては、必要に応じ、非組合員の森林を含めた一体的な整備の実施や信託の引受け等の検討を行うものとする。
- ④地域における森林保険制度の推進について、関係機関との連携の下、森林組合への指導等を含め、積極的に取り組むものとする。

IV. 計画期間

この指導方針による計画期間は、令和4年10月1日から令和13年3月31日までとする。

事務担当：森林・林業経営課
林業経営班

TEL 059-224-2563 FAX 059-224-2070