

# 高知県森林組合指導方針

〔 制 定 平成15年3月15日 〕  
〔 全部改正 令和 4年3月 9日 〕

## 第1 趣旨

国内の森林では、人工林資源が本格的な利用期を迎えたことなどを背景に、林業・木材産業の成長産業化が図られた結果、十分な成長量と森林蓄積を維持しつつ木材供給量は拡大し、林業産出額や従事者給与の増加を実現するなど一定の成果を上げてきた。

しかし、急速な少子高齢化と人口減少により林業従事者の確保や集落の維持等が困難となることや、地球温暖化に伴う気候変動の影響による山地災害や森林被害等の頻発、新型コロナウイルス感染症の流行による経済停滞により木材需要が不透明化すること等が懸念されている。これらの課題に対処していくためには、短期的な効率性や合理性のみを重視するのではなく、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いくこと、すなわち、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、国土と自然環境の根幹である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・木材産業が内包する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、県は高知県産業振興計画に基づき、原木生産の拡大、林業事業体の経営基盤の強化、担い手の育成確保等に関係者と一体となって取り組んでいるところであり、森林組合には、これらの取組を通じ、森林の適正な管理と、森林資源の持続的な利用の推進に向けた重要な役割が求められている。

このため、森林組合が組織体制の充実・強化及び事業の改革・活性化を図ることにより、森林所有者の自主的な協同組織として、また地域林業の重要な担い手として、健全な自立的経営が確立できるよう育成することを目的として、「高知県森林組合指導方針（以下「指導方針」という。）」を制定する。

## 第2 森林組合の現状

### （1）森林組合数

森林組合数は、これまでの合併等の推進により令和元年度末で23組合となっており、昭和61年度の40組合から43%減となっている。

### （2）組合加入の状況

令和元年度末の森林組合の組合員数は36,135人で、1組合当たり組合員数は1,571人と全国平均2,439人に比べ少なくなっている。

また、組合員所有森林面積でみた場合の組合加入率は79%で、全国平均の66%に比べ組合加入率は高くなっている。

そして、1組合当たりの組合員所有森林面積は16,172haで、全国平均の17,231haを下回っている。

さらに、組合員所有森林面積に占める地区外居住者の所有森林面積の割合は21%であり、全国平均の15%に比べ高くなっている。

### (3) 組織体制の状況

役員数は、令和元年度末で1組合当たり11.7人と全国の14.2人を下回っているが、常勤理事を設置している組合の割合は23組合中19組合と83%となり、全国の71%を上回っている。

### (4) 経営の状況

払込済出資金は、年々着実な増加を示しており、令和元年度末の1組合当たりの平均は89,446千円と、全国平均の88,569千円と同水準となっている。

また、本県の1組合当たりの粗利益率は27%と全国の23%に比べ高い状況である。

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は2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、平成27年から横ばい傾向で推移している。

また、販売部門の取扱高は、平成27年から微減となっている。また、うち販売部門のうち林産事業の実績は212千m<sup>3</sup>で、平成27年から微増傾向にある。

加工部門については、受注減や加工部門を休止した組合の影響もあり、森林組合経営に占める割合は平成27年から微減傾向にある。

### (6) 意欲と能力のある林業経営者としての登録の状況について

森林経営管理法（平成30年法律第35号。以下「法」という。）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」の登録について、県内23森林組合全てが登録を終えている。

## 第3 具体的指導方針

### 1 指導の内容

森林組合は、豊富な森林資源を循環利用し、林業及び木材産業を安定的に成長発展させ、山村における就業機会の創出と所得水準の上昇をもたらす産業へと転換すること、すなわち「林業の成長産業化」の早期実現のため、地域の森林管理の中心的な担い手として、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

利益還元を進める事が求められている。

そのため、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) 経営管理・法令遵守体制の強化

森林組合系統においては、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、不適正事案の発生防止をより一層徹底するものとし、具体的には以下の取組を進めるものとする。

- 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 内部牽制機能の充実（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等）
- ③ 法令等遵守の徹底（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）

### (2) 役員の意識改革と適正な配置

組合長等は、自ら率先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ものとし、具体的には以下の取組を進める。

#### ① 常勤理事の配置

全ての森林組合が「意欲と能力のある林業経営者」に登録されていることから、常勤理事が配置されていない組合については、森林経営管理法の施行日から 3 年を経過した日以降最初に招集される総会の時までには、常勤理事が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等の登用

販売事業を行う森林組合にあっては、理事のうち一人以上は、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て全ての組合等は、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に取り組むものとする。

#### ③ 理事の年齢及び性別への配慮

森林組合等は、理事の年齢や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、役員の就任時の年齢制限（定年制）や女性枠、青年枠の設置の導入に取り組むものとする。

さらに、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、森林組合等の財政基盤の強化、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の

確保を行い、債務者（森林組合等）としての対応に取り組むこととする。

### （3）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取り組むものとする。

### （4）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、現場技能者について、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。併せて、林業大学校や林業労働力確保支援センターと連携、協力し、担い手の育成、確保を図るものとする。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。

### （5）組合員への情報公開等の促進

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等について、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のサイト等にも分かりやすく解説し掲載するなど、組合員への情報公開に取り組むとともに、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取り組むものとする。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、情報発信に取り組むものとする。

## (6) 経営基盤の強化の促進

### ① 合併の考え方

当県においては、市町村合併後にひとつの行政区域に複数の森林組合が存在している地域がある等、合併の推進が適当であると思われる地域はあるが、現在の財務状況などから合併の検討が進んでいない状況にある。

合併は、森林組合の財務基盤や業務執行体制の充実など、経営基盤の強化や法令遵守・経営管理の強化に重要な手段であることから、地域や森林組合の状況を慎重に見極めつつ、必要に応じて合併を推進していくものとする。

### ② 合併以外の連携手法の考え方

森林組合の経営基盤の更なる強化に向けて、事業譲渡、吸収分割、新設分割等の新しい枠組みを利用した、事業毎の連携強化が可能となったことから、それぞれの森林組合の経営基盤の強化が図られ、地域全体の林業の活性化につながる場合には、合併以外の事業連携についても推進していくものとする。

## (7) いわゆる意欲と能力のある林業経営者としての登録

現在、全ての森林組合が森林経営管理法第36条第2項の規定により県知事が公表する民間事業者（森林経営管理制度の担い手となる林業事業体）としての登録を受けているところであるが、登録の有効期間が来たときは適切に更新を行うものとする。

## 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の推進

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、市町村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、市町村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

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ものとする。

また、森林経営計画の作成に当たっては、市町村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森林総合監理士（フォレストナー）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、組織内

の実行体制を整備し、GISにより航空レーザー測量の解析データ等の森林情報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・合意形成等に取り組むほか、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取り組むものとする。

### (3) 主伐・再造林等の着実な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だけでなく、伐採・地拵え・植栽の一貫作業の実施（他の民間事業体と連携して行うものを含む。）、コンテナ苗やエリートツリーの活用など、造林・保育の低コスト化に努めつつ、主伐・再造林にも積極的に取り組むものとする。

### (4) 野生鳥獣等による森林被害対策等の推進

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、市町村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、森林所有者自らが火災、気象上の原因による災害及び噴火による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、地理空間情報やICT等の先端技術等いわゆるスマート林業の積極的な活用、高性能林業機械を活用した効率的かつ適切な利用間伐等の実施、高密度な路網の整備、他の民間事業体や林家等との連携（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、経営層が林業労働の安全確保を最優先に捉え、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、関連法令の遵守など、効果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おり、県内でもモデル的に地域を中心にしたサプライチェーンの構築が

進められているところである。そのような中、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、原木の安定供給に向けた積極的な取組を展開するものとする。

#### (7) 加工事業等の見直し

加工事業は、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取り組むものとする。

#### (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) 事業の改革・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や中期計画等を作成していくものとする。

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。

なお、森林組合においては、必要に応じて、連合会、市町村、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、市町村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。

### 4 森林組合連合会の事業・組織の見直しの方針

#### (1) 指導事業・監査事業の強化について

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遵守等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取り組むものとする。

(2) 販売事業における組織力の発揮

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取り組むものとする。

(3) 森林保険制度の推進

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。

附則

この方針は、平成15年3月15日から施行する。

附則

この方針は、令和4年3月9日から施行する。