

## 計画の位置づけ

- 平成25年度に、当組合の中長期の経営指針として策定した「中長期計画（平成25年度～令和5年度）」について、その実行状況を振り返るとともに、経営環境や当組合の経営課題の変化をふまえた見直し計画を策定しました。
- 平成25年度策定の計画と同様、概ね10年後の将来像と、5年間の実行目標を定める計画を策定しました。

## 前期計画の概要

## 経営方針

- 美しく豊かな森林資源を守り育てる
- 地域林業に貢献する
- 組合員に対する責任を果たす

## 中期の経営目標（5年後の目標像）

- 中堅職員の計画・管理技術の向上
- 施業プランによる組合員への適切な説明の実現
- 利用間伐量13,000㎡への対応
- 安定的な黒字経営の実現
- 集約化の推進と組合員の間伐意識向上

## 長期の経営目標（10年後の目標像）

- 次代の経営を指揮・運営できる幹部職員の育成
- 組合員から頼りにされるサービス対応
- 利用間伐量20,000㎡への対応
- 黒字経営の継続と拡大、組合員への還元
- 県下一組合合併をリードできる経営基盤

## 重点施策

## 森林整備事業

- 原価管理の徹底
- 施業の機械化促進
- プランナー・作業班の技術向上

## 販売事業

- 高品質材の生産と木材市振興
- 一般材（間伐材）の安定供給
- 多様な販路の確保・拡大

## 加工事業

- 地域材の在庫充実と安定供給
- 良質な天然乾燥材による特色づくり
- 地元製材所との連携構築

## 特用林産事業

- 生産量拡大による損益分岐点への到達
- 菌種の多様化によるリスク分散
- 増産努力のうえで事業の存廃判断

## 事業管理部門

- 機動的な役員会の実現
- 中堅・幹部職員の育成
- 事務所統合への道筋

## 前期計画の評価

縮小・再編すべき事項に一定の目処をつけるとともに、利用間伐など新たなニーズに対応するための組織・事業の基礎をつかった。

## 成果

- 施業ニーズ変化への対応（搬出間伐中心の事業への転換、森林経営計画制度への対応等）
- 現場作業体制の刷新（請負作業班の位置づけの明確化、職員による直営作業班の創設）
- 採算面で課題があった加工事業（休止）および特用林産事業（外部委託化）の道筋づけ
- 事務所統合（朽木への一本化）、役員会の活性化、業務体制のスリム化

## 残された課題

- 路網配置や作業方法について無理のない現場設計ができるよう、施業団地の面積拡大を図ること。
- 搬出間伐における採算性の確保、機械化等による効率化と安全性の向上を図ること。
- 安定した黒字経営の実現すること。

## 重点施策ごとの実行結果

## 森林整備事業

- 受託間伐について、組合員への提示する施業プランに基づく提案と施業実施が定着。
- 認定施業プランナー、GIS（地理情報システム）1級などの技術者（有資格者）を養成。
- 直営作業班を立ち上げ、機動的・効率的で、新たな技術導入に取り組める体制を構築。機械レンタルによる新たな作業システム構築の取組みを実施。

## 販売事業

- 県下全体での原木流通合理化（合板工場へ直送体制の構築）に伴い、当組合独自の原木市を休止。
- 原木の選別機能は外部化せず維持することで、A・B・C材をそれぞれ適した販売先に供給。
- B材を中心として買取り販売を導入し、材の仕分け作業を効率化・合理化。

## 加工事業

- 組合員ニーズ（賃挽き等）の減少と専門技術を有する職員の退職に伴い、加工事業の休止を決断。
- 地域の製材所との連携により優良な木材を供給する体制に転換。
- 在庫としてストックしているの優良材（製品）の供給は継続。

## 特用林産事業

- 菌床きのご生産を専門に行う外部企業に事業運営を委託する形で、事業の継続性を確保。
- 補助金で建設した生産施設を適切・有効に活用できるようにし、かつ、運営を外部委託することで組合の経営リスクを限定。

## 事業管理部門

- 本所（保坂）-事業所（朽木）体制の事務所を朽木（本所）に一本化した。職員の勤務場所を一本化することで事務体制を効率化。
- 職員組織を再編し、2課長（総務・業務）が業務全体を統括するとともに、係長が分担業務の主軸となって業務を推進する体制に。

## 組合事業の現況

地域の森林資源は本格的な利用期を迎え、新たな制度の創設などの追い風も活かし、利用間伐と原木販売の事業が確立しつつあります。その一方、組合員・森林作業従事者の高齢化や自然災害等の激甚化などの逆風もあります。このような中、当組合と地域との関係を強化しつつ、組合の事業基盤を整備・強化し、事業効率を高め、経営の黒字安定化を図ることが急務となっています。

## 事業の追い風

- 豊富な森林資源
- 人工林の成熟による利用可能資源の増大
- 原木の安定的な販売先、多様な販売先の確保
- 若く伸びしろが見込める職員体制
- 森林認証の取得
- 森林経営管理制度等の新たな制度創設、境界明確化等の公的支援事業

## 今後の取組み課題

- 組合員と組合の関係の再強化
- 境界明確化等による施業基盤（情報基盤）の形成
- 事業の中心となった搬出間伐事業の効率化と採算性向上
- 管理が行き届かない森林（放置森林）への対応
- 新たな施業ニーズへの対応（台風等の被害の予防、被害林の復旧、再造林等）
- 直営作業班の技術と効率性の向上、作業安全の徹底
- 地域内における施業の安定的な請負体制の構築
- 原木販売の一層の工夫（販路多様化、価格の維持向上）

## 事業の逆風

- 組合員の高齢化と世代交代、不在村化
- 組合職員の将来的な高齢化
- 森林作業の請負者（作業班員）の高齢化、減少
- 豪雨・台風等の被害の激甚化
- 野生鳥獣による森林被害の深刻化
- 累年の赤字決算による余裕資金の縮小
- 新型コロナウイルスによる景況および事業への影響

## 経営ビジョン

組合員の協同による森林管理により森林の資産価値を最大化するとともに、地域の森林環境を保全する（森づくり）

地域の森林の多様な価値を活かすため、組織力を高め、安定的な経営を実現する（しくみづくり）

## 経営方針

森林経営の推進 組合員の協同により森林経営計画を策定し、効果的な集約化施策を進める

生産管理の向上 たゆまぬ努力ときめ細かい改善により、森林施業の技術力や効率性、安全性を高める

担い手の育成 次代を担う組合員を支援するとともに、持続可能な組合経営を担う人材を育てる

高島市森林組合は、協同組合として、組合員の利益を第一に、組合員とともに地域の森林管理にあたります。管内森林の境界明確化など現況把握を推進し、組合員との協同による施業団地の形成を進めることで効率的な施業が実行可能なエリアを拡充し、提案型集約化施策を推進します。また、職員等の技術向上、施業・流通のための基盤強化、事業運営・内部管理体制の強化を図ります。これらの取り組みを進めることで、地域および組合員の施業ニーズに的確に対応できる事業運営を進めるとともに、自立的で持続可能な組合経営となるよう経営の安定化を図ります。地域の森林管理の未来を担う組合員・組合職員を育て、将来にわたって地域の森林管理を適切に行える体制づくりを目指します。当組合の事業を通じて地域の森林の価値を維持向上し、森林の多様な価値を引き出して組合員への還元に努め、びわ湖水源の美しく豊かな森林環境の保全に貢献します。

## 経営目標

中期目標（5年後）：「安定的な経営」の定着と「守りから攻め」への転換



長期目標（10年後）：「環境」「社会」「経済」の3側面から地域林業をリードする経営体へ



## 重点取り組み施策

## ① 持続的な事業基盤の構築

組合員の 地域組織 の活性化	境界明確化 の推進	まとまった 団地の形成	事業予定地の ストック
----------------------	--------------	----------------	----------------

- 組合員の地域組織の活性化や組合員の世代交代に対する相談・支援体制づくり
- 行政とも連携した集落説明会の実施強化
- 境界明確化の推進（効率的な森林管理・施業を実行可能な森林の拡大）
- 森林調査、施業プランの精度向上
- 森林経営計画制度に即した適正な長期的施業計画の運用
- 県下組合の広域合併を含めた今後のあり方検討への対応

## ② 森林整備事業・販売事業の強化

機械化による 作業効率と 安全性向上	原価管理の 徹底	原木販売の 工夫と強化	多様な資源 からの 価値創出
--------------------------	-------------	----------------	----------------------

- 伐木造材機（ハーベスタ）導入や土場の整備等による作業効率・安全の向上
- 森林施業の基盤となる「崩れにくい路網」の計画・施工・延伸
- 原価管理の徹底による事業採算性の確保
- 直営班および協力会社による現場作業体制の充実
- 多様な販路の確保、営業活動、森林認証の活用等による材価の維持・安定・向上
- スギ・ヒノキ人工林に限らない多様な森林資源の活用と価値創出（広葉樹、森林空間等）

## ③ 人材育成と技術向上

技術・技能 の向上	新技術の 取り入れ	計画的な 職員採用	管理職や リーダー人材 の育成
--------------	--------------	--------------	-----------------------

- 職員の経験・職位に応じた研修・教育機会の提供
- 森林施業プランナー等の有資格者の確保・充実
- 直営班をはじめ、外注先も含めた森林作業員の技術・技能向上、現場作業と計画・管理の両面に精通した人材の育成
- 職員の年齢構成の平準化を見据えた計画的な採用活動の実施
- 新たな作業システム、ICTを活用した航測・調査、地理情報システム等に関する情報収集と対応
- 安全を最優先した業務運営、安全技術の向上、安全装備の充実

## ④ 業務管理の充実と安定的な経営の定着

コンプライ アンス態勢 の強化	安定経営定着 と経営資本 の充実	縮小事業の 適正管理	不要資産の 処分
-----------------------	------------------------	---------------	-------------

- 業務の実行管理を適切に行える仕組み、体制の構築
- 月次決算の迅速化と、月次の経営管理の徹底
- 収益構造の改善による安定経営の定着と経営資本の充実
- 前期計画期間で縮小を決定した事業（加工事業、特用林産事業）の適正な管理
- 合併前から残る不要資産の洗い出しと処分の実行（廃棄、解体、返地、転貸し利用等）
- 補助金等の公的資金を扱うにあたっての適正な業務運営（確認体制、内部決裁、書類整備等）