

抜本的経営改善方針に基づく  
事業経営計画

平成29年1月27日

大北森林組合

## 第1 事業経営計画の見直しに当たって

### 1 はじめに

平成28年5月30日総代会で決定し、平成28年6月2日、県に提出した「大北森林組合事業経営計画」及び「補助金等返還計画」について、同年6月16日県林務部長名で「事業経営計画」及び「補助金等返還計画」の見直しをするよう強く求められ、同年6月の長野県議会においても事業経営計画等の実行性、補助金等返還計画の実現性について不安視するなど、厳しい指摘を受けました。

県、県議会、県民の皆さんからの厳しいご指摘を真摯に受け止め、誠意と責任をもって抜本的経営改善を進め、補助金等の早期返還と地域に信頼され貢献する組合として再生するため、「抜本的経営改善方針」に基づき、組合内部に理事、組合員、行政機関、学識経験者等からなる「大北森林組合再生本部」を設置し、専門的な見地からご意見をいただき、先に提出した「事業経営計画」及び「補助金等返還計画」を見直しました。

また、地域懇談会等では組合員をはじめ各方面から森林整備の遅れが指摘され、「山が荒れてしまっている」、「松くい虫被害でアカマツがどんどん枯れて根元から腐って倒木の恐れがあり、補助事業の早期再開と組合を早く正常に業務ができる状態に戻して、被害の進行を早く止めてほしい」など、待ったなしの状態であるとの意見を多くの森林所有者や組合員の皆さんからいただきました。

こうした状態を作ってしまったのは、この度の私たち組合が起こしてしまった補助金の不適正な受給問題が大きな影響を与えたものと認識し、責任を感じております。また、長野県民はもとより、大北地域の皆さん、同業者の皆さんにもご迷惑をかけてしまいました。

この度の過ちを深く反省し、組合員のため、地域のためという組合の精神の立ち返り、この計画を着実に実行するため、役職員、組合員が一丸となって取り組む覚悟です。それにより、厳しい道乗り越え、大北地域の林業の中核としての役割を發揮し、先ずは、厳しい組合経営から早期に脱却し、経営を正常な状態に戻すことに全力を尽くしたうえで組合の本格的な再生を図っていきます。

また、早期に県民、組合員の皆さん、県、県議会、市町村や関係機関からの信頼を回復し、林業経営を通して地域の発展のために誠心誠意、尽くしてまいります。

### 2 見直しの前提となる組合の現状認識

補助金の不適正な受給問題の影響で、自治体等からの森林整備などの請負等事業の入札等の指名停止が平成28年9月16日まで行われました。また、県等の補助事業を行うことができない状態が現在も続いていること、請負等受注環境が厳しい競争となっていること等が原因で経営状況が悪化しており、平成28年度末での当期剰余金は、当初の経営計画の見込みのマイナス11,000千円が、マイナス21,000千円に拡大し、組合経営が非常に厳しい状況となることが予想されます。

今後も組合経営の主体を森林整備など受託事業に重点をおいて経営を続けなければなりません。来年度仮に補助事業が再開できたとしても、森林整備の補助事業

は実績補助のため、係る経費は補助金収入があるまでの間は、一時的に組合で負担することとなり、その運転資金を確保する必要があります。

しかし、現況では既に短期運転資金として1億1千万円を超える多額の借り入れをしており、更に借入をすることが厳しい状況であり、運転資金（短期）の確保など、先ず財政を立て直すことが喫緊の課題となっています。

### 3 見直しのスタンス

組合の現状認識を踏まえ、事業経営計画の見直しを次の視点で行いました。

(1) 総代会で決定し、県に提出した「事業経営計画」について、実現性、確実性の観点から精査が必要との指摘を受け、実現に向けた具体的な課題を踏まえた行動計画として見直しました。

(2) 県林務部長から特に求められた重要4項目

- ① 補助金不適正受給期間中の役員の責任の明確化
- ② 新たな発想による事業展開
- ③ 徹底した管理費の削減
- ④ 増資等による経営基盤の安定

上記4項目について、経営改善を抜本的に進める視点で検討をおこない見直しました。

(3) 現在の組合の現状認識に立ち、集中改革期間から本格的な補助金等の返還期間へのプロセスを明確に区分し、集中改革期間と位置づける4年間について、具体的な事業方針を明確にするよう見直しました。

よって、この度の経営計画の見直しにつきましては、昨年5月30日の総代会で承認をいただいた「事業経営計画」を基本とし、組合が策定した「抜本的経営改善方針」に基づき見直しを行い、その部分を改定・付加していくものとします。

## 第2 経営計画の基本的な考え方

### 1 補助金不適正受給の再発防止策と組織強化

不適正な補助金等の受給問題が長年行われてきた主な原因として、次の3点が上げられます。

- ・役員及び職員の内部牽制、チェック機能の低下
- ・役職員のコンプライアンス意識の低さ
- ・補助事業に対する理解の不足

こうしたことを二度とおこさないよう、組合の公益的な役割認識し、適正な事業執行と組合経営を次の事項に則って確実に進めます。

(1) コンプライアンスの推進

「補助金不正受給等に関する再発防止策」に基づき、着実に実行します。

## (2) 事業決定過程における意思決定の明確化とチェック体制の強化

### ① 理事、理事会等の機能強化

ア 県森連が策定したガイドライン及び自己点検リストを活用し、理事、監事、理事会の職務執行に対する認識の更なる向上を図ります。

イ 理事会の機能強化のため理事会内に設置した総務部会、事業部会が事業の計画策定等に積極的に参画するとともに事業現場の調査、会計処理等の業務チェックを監事とともに随時行い、事業の効果等の評価など検証する体制を整備します。

ウ 理事には各事業部門及び選出市町村の責任者としての役割を担い、職員とともに行動し、組合員のニーズに的確に応えるなど、各事業部門における顧客満足度と経営力アップに繋がる体制を整備します。

エ 理事間の牽制を強化するため、員外登用や市町村等からの任用について、引き続き要請します。

オ 役員の任命については、欠員を補充し、また、任期前であっても役員の交代など行い、経営能力等を持った人材を登用します。

### ② 総代、参与員の役割の明確化

総代は組合の経営等の意思決定をする役割を担っており、また、参与員については、総代とともに組合と組合員を繋ぐ役割として重要であることから、その役割を明確にするとともに、各種研修への参加と、組合運営に対して積極的に提案できる環境をつくり、組合の組織強化を図ります。

### ③ 監事の機能強化

監事に税理士等経理、財務に詳しい人材の登用を行っていきます。

### ④ 会計処理の透明化と職員間における情報の共有化等

今まで、事業の発注、進捗管理、事業補助簿等の関係書類の整備を行ったほか、会計処理マニュアルを策定し、職員研修等を重ね書類等をチェックする内部牽制機能を強化してきましたが、更に随時担当の事業執行報告会など開き、情報の共有化と事業進行管理など職員間で相互に協力する体制を整備します。

## 2 再生に向けた当面の取り組みと役職員意識の醸成

### (1) 大北森林組合再生本部は平成30年まで設置していきます。

専門的見地から再生に向けた具体策などの提言等を今後も継続的に行います。

### (2) 役職員が組合再生のため一丸となって取り組む姿勢を組合員に示します。

組合経営の非常に厳しい状況を打破しなければならないという意気込みの醸成を次により進めます。

① 理事が各事業部門に責任者となり、担当職員と共に担当事業部門の今後の戦略を考え、行動します。

② 少しでも収益を上げていくという、自身が経営者になった気構えを持つためのミーティング、研修会等を定期的に行います。

③ 経営意識を持って、事業ごと、箇所ごとの収支状況を明らかにし、収益が出て

いるか否かの分析を公認会計士の指導の下に行い、より収益性の高い事業の選択、効率的な事業執行の具体策の検討、実行をします。

- ④ 経営方針、経営目標、事業部門毎の年次目標の設定を行い、役職員が情報共有するとともに、働きやすい組合、自信と生きがいの持てる組合環境をつくり、役職員のモチベーションの向上等により、各種目標達成のための手法等をいっしょに企画、実行します。

なお、職員の処遇についても、組合の目標達成や職員の自己目標達成度など総合的に評価し、判断します。

- (3) 組合員に見え、伝わる組合経営と透明化に努めます。

組合の活動が見え、伝わるよう、早期に情報等を伝えます。

- ① 広報（広報紙「組合員だより」）及びホームページにより森林整備の進捗状況、決算状況や組合員の皆さんの庭の支障木の伐採などのスナップ写真等を掲載するなど、組合の事業活動内容等の透明化を図ります。
- ② 新聞等の紙面を通じて事業活動を伝えます。
- ③ 支障木の伐採など組合員等からの受託を促進するため、組合で請け負える仕事について、ホームページなどで積極的に広報を行います。
- ④ 生活物資等の斡旋、販売の情報などホームページを通じて伝えます。

- (4) 上部組織である県森連や金融機関等への資金確保等具体的な支援を粘り強く要請してまいります。

- ・資金の新規貸付
- ・借入金の債務保証
- ・市場手数料の免除又は減免
- ・各種物資斡旋の系統手数料の免除又は減免
- ・物資等納入業者からの直接購入などの検討

その他、資金確保に向け、企業など多方面への支援要請をしてまいります。

- (5) 補助金再開に向けた準備

二度と不正の発生しない環境をつくるため、法令順守などコンプライアンスマニュアルの実行と研修を重ねてきました。

県等の指導を得ながら補助事業に係る会計処理マニュアル等の作成、研修などを行ったほか、地方事務所による森林整備の実務者研修会などに役職員が積極的に参加しました。

また、組合が発注する契約等の処理の適正な運営を図るため、関係規程を整備し適正な事業執行の準備をしました。

引き続き、補助事業の再開に向け、県に対する説明を行ってまいります。

### 3 事業執行体制の強化と的確な事業評価

- (1) 業務執行能力に応じた事業計画の策定

森林整備等の事業を執行するうえで業務が過剰とならないよう、力量に見合った職員配置をするなど、事業計画を慎重に策定するとともに、計画的な人員登用、配置等を行います。

また、森林整備などの補助事業等の計画策定、事業執行に当たっては、受益からの要望等への対応、進捗状況報告など慎重かつ丁寧に説明しながら進めます。

なお、現場での作業体制については、現在、技能職員8名、登録済協力事業体10社となっていますが、今後の事業拡大するに当たっては、技能職員及び登録事業体の確保に努めます。

## (2) 職員の執行体制の整備及び資質向上

- ① 職員の中には、今回の混乱等により将来に対する不安や補助金返還などが重荷と考える者もあり、モチベーション等の低下が懸念されます。

職員が今後の組合経営に対する不安などを払拭できるよう、経営側が明確な経営方針や方向性などしっかり示し、やりがいと希望と意欲をもって仕事にまい進できるよう、役職員が定期的に話し合う機会やメンタルヘルス研修、技術向上のための各種研修会の企画や県森連等の研修会の積極的に参加するなど、役職員がともに助け合い、着実に組合再建ができるよう意識の醸成を図ります。

また、仕事と家庭の両立を考えたワーク&バランスのための方策を労使で進めます。

- ② 補助金等に対する要綱などの理解、会計マニュアルの策定など県及び県森連等の指導、研修等を重ねてきました。引き続き、确实、適切に事業が執行できるよう職員間の情報共有と相互協力、内部牽制が确实に進められるよう、先進事例などを参考に研修を継続し、能力開発、資質の向上を図ります。

## (3) 事業推進のための組織体制の構築

- ① 今後、それぞれの事業が専門性をもって迅速に進むよう、現行の組織体制を見直し、現在の業務課の1課制から2課制への移行や、各事業部門で責任者の役割を持った理事を配置するなど、役職員が一体となった事業、経営執行ができるよう新たな体制の構築を行います。

- ② 組合の事業収益を高めていくには、森林整備事業等で発生した素材を製材加工し、製品として販売組合員が持ち込む山菜などの山の資源の委託販売等、インターネットを活用した販購買の事業展開、が必要となります。そのための組織体制を早急に整備します。

また、必要な専門性や意欲を持った人材を組合員の中からの登用のみならず、外部からも登用を進めます。

- ③ 事業の拡大に合わせた新たな人材の確保や他組合などとも協働してできる事業等についても、協力体制づくりを検討し、組合員等のニーズに応えられる事業計画を策定し、迅速に執行するほか、新たな提案等も行っています。

- ④ 当管内では、松くい虫によるアカマツの被害の拡大が懸念されているため、被害木の伐倒駆除を専門に行う作業班の編成等を検討します。

#### (4) 事業ごとの収支状況の把握と適切な事業評価

公認会計士等の指導のもと、事業ごと、箇所ごとの収支、キャッシュフローなどを作成できるよう研修等を行い、事業効果や収益性なども評価することで、収益性の高い事業選択を考慮するなど事業収益のアップを図ります。

### 4 経営計画期間中の基本的な考え方

#### (1) 集中改革期間

平成28年度は、請負等の指名停止（平成28年9月17日に解除）と、補助事業の申請ができない状態（現在も実施できない状態が続いています）で、単年度収支は大きな赤字が見込まれます。補助金の不適正受給が始まる前の平成18年度以前の組合の収支状況を見ると毎年500万円から1,000万円の収益が出ていました。

組合を再生するには、現在の赤字が拡大する状態から、本業である森林整備事業等を中心に早期に赤字を減らし、その後黒字に転換し、平成18年以前の正常な状態に戻し、経営の健全化を図ることが絶対条件となります。

そのため、平成29年度から32年度の4年間を集中改革期間と位置づけ、まず、そこに全力を注ぎ、この集中改革期間の目標となる具体的な指標等の設定を行い、期間中の早期に赤字からの脱却、平成32年度には、事業収益1,200万円を目指すことを基本に設定します。

また、事業毎の収益状況の分析と経営の効率化、本業における事業拡大をしつつ、将来展望に立った新規事業についても、導入に向け踏み込んだ検討を行い、早期に実行可能な事業を徐々に進めるなかで収益アップを図ります。

この集中改革期間に経営の健全化を図り、組合の財務、経営状況、木材等の市況、経済動向等を見極めながら、必要に応じて計画を見直してまいります。

#### (2) 5年ごとの経営計画の見直し

平成33年度からは、集中改革期間の事業等の検証と将来展望に立った新たな視点での事業等で収益アップを図り、事業年度ごと、事業部門ごとに経営分析や社会、経済情勢の状況を分析し、5年ごとに事業経営計画の見直しを行います。

### 5 事業経営の基本方針

当管内の森林面積は、4万6,600ha、うち人工林は1万6,000haと、人工林率は29.6%と全国平均(40%)よりかなり低く、広葉樹が多い地域となっています。

また、広葉樹を加えた11齢級を超える森林が76%と資源的に充実していることや、南北に連なる北アルプスなど3,000メートル級の雄大な山々を有し、水など自然エネルギーの宝庫でもあり、自然豊かな地域です。

こうした恵まれた資源、森林資源をさまざまな分野で利用が可能となっています。

そこで、森林の公益的機能を十分発揮し、恵まれた資源を最大限、有効に生かした積極的な事業展開を、組合員や関係機関と共に進めるため、次の事項に重点的に取り組みます。

(1) 開かれた民主的な組合経営と組合加入のメリットとなる具体策を検討します。

大北森林組合の目的である「組合員のため」という基本理念に基づき開かれた民主的な組合経営を目指します。

組合再生には、早期に組合員の信頼を回復することが第一です。信頼回復したうえで組合員の皆さんの多方面からの支援、参画をいただき組合運営をしていかなない限り、再生する道はないと考えています。

- ① 組合員アンケートの結果、組合への厳しい指摘のほか、期待、要望など多くの意見をいただきました。回答一つひとつに込められた組合員の声を大切にし、必要に応じて地域の役員や職員が情報共有を行い、自宅訪問や電話での聞き取りを通して、組合への要望など整理し、森林整備や山の資源の販売等実現の可能性など十分検討し、経営計画の見直しや要望実現と組合員自ら活躍できる事業展開を進めます。また、今後もホームページなどあらゆる媒体を利用して、組合員等のニーズの掘り起しを行い、組合員の皆さんとの対話を大切にし、できることから一つ一つ実現していきます。
- ② 組合員の組合への参画が積極的に行えるよう、ホームページや紙を媒体とする広報紙等で、組合情報をできるだけリアルタイムでお知らせします。
- ③ 組合員からの提案や意見などつぶさに聴けるシステムをホームページに構築し組合員のニーズ等の掘り起しと経営や事業等に対する提案をいただき、今後の組合運営に生かします。
- ④ 森林整備等で発生する素材をより付加価値の高い製品とし、薪、製材等による加工品等を販売し、組合員に還元できるように、組合員の参加により、収益を組合員に還元する仕組みづくりや、組合員が意欲をもって活躍できる環境づくりなども含めた新しい事業提案を行います。
- ⑤ 森林整備等の施業を行うための経営計画樹立のために地域に設置された地域協議会に出席し、今までの整備等の実施してきた経過説明、今後の森林整備の対応、発生した素材の販売、利用等の提案、地域の要望、課題、今後の事業構想に対する意見等の聞き取りなどを順次行います。
- ⑥ 生活物資など組合加入の組合員への特典を盛り込んだ販購買など、組合員であることによるメリットなど具体的に見える措置等を、早期に検討し、組合員に公表します。

(2) 不適正受給期間中の役員の責任問題について

- ① 役員の責任の取り方については、平成 27 年 10 月役員報酬の一部返納を決定し、返納したほか、非常勤役員については、平成 27 年度、28 年度と報酬を辞退するなど、一定の責任を取ってきましたが、更に責任の取り方について、次のような措置、方針を検討しています。
- ② 中村元専務理事に対しては、平成 29 年 1 月中には、民法上の損害賠償請求を行います。金額については、現在弁護士と相談中です。
- ③ 元組合長に関しては、常勤の組合長であったこと、組合の最高責任者であったことから、何らかの形での責任追及を弁護士と相談しながら進めています。



なお、現在元組合長は短期借入金の個人保証人になっていてこれを解いていませんが、この取扱いと合わせて検討を進めます。

- ④ 非常勤の理事、監事については、現在弁護士と相談中ですが組合としての判断は改めて示します。

また、現在の非常勤役員（旧役員以外の役員も含む）については、報酬の辞退を平成 27 年度と平成 28 年度も続けていますが、組合経営が厳しい状況の中であり、平成 29 年度も継続か支給しない方向で検討します。

### (3) 徹底した管理費の削減

#### ① 人件費

役員報酬や職員給与などの人件費が 8～9 割を占めています。

ア 役員報酬については、非常勤役員の報酬の全額自主返納中

イ 職員給与については、次の措置を行っています。

(ア) 基本給：平成 28 年度 基本給の 5% 一律カット

(イ) 諸手当：平成 27 年度一部カット

(ウ) 賞与：平成 27、28 年度全額カット

ウ 今後の措置

(ア) 非常勤役員の報酬については全額自主返納中ですが、組合経営が厳しい中であり、平成 29 年度も継続か支給しない方向で検討します。

(イ) 職員の給与については、労働組合とも協議しながら集中改革期間中の処遇について話し合いを重ねてまいります。なお、今後の組合を背負う立場の職員の士気の低下や、自分の将来に希望が持てないこととならないよう、組合の経営状況を踏まえて、一部削減措置の見直しなど、慎重に検討します。

エ 人件費以外の管理費

人件費以外の事業管理費については、徹底的に削減してきたところですが、今後更に廃止する経費、見直しをする経費に分類し、職員提案なども含め必要最小限の支出になるよう、各経費について削減目標の設定を検討しています。

既に、広告料、研修に係る経費などについて見直しを行い廃止、縮小等整理しました。

### (4) 増資等による経営基盤の安定、強化

今後、森林整備などにより素材生産など事業の効率化を進め、事業収益性を上げていく必要があります。将来、高性能林業機械の導入など一時的に資金が必要になります。安定した経営を進めるため、経営基盤の強化を組合員等の理解の下、進めます。

#### ① 役員による増資

先ず、役員自ら率先して、経営基盤強化のための増資に取り組みます。

#### ② 組合員からの増資

組合員の皆さんには、まず早期の信頼回復を図り、経営基盤等の強化のための増資などの理解を粘り強く進めます。

なお、組合員のなかで自発的に経営を応援するための増資、仕事の発注などしていただける方にはありがたくお受けいたしたいと思えます。

大口出資者、企業出資者については、引き続き個別に面談し、増資を要請してまいります。

### ③ 組合員以外からの増資及び支援

ア 組合員以外の企業等で森林の里親促進制度などでオーナーになっている企業については、准組合員となるので、積極的に出資を要請します。

イ 組合員となっていない森林所有者やCO2の排出権の売買など、山の持っている多面的な機能、資源、新たな事業展開等について説明する機会を積極的に設け、資金援助や森林所有者との仲介など新しい形での援助や増資を要請していきます。

### (5) 新たな発想による事業展開

今まで当組合が実施していた事業、他組合において実施してきた事業も含めてもう一度組合の原点に戻りながら、経済のグローバル化、多様化している社会経済を考えたとき、また森林整備等事業促進のためにも、新たな視点で組合の再生に向けた経営戦略を立てる必要があります。収益を増やすためにも、新たな発想による事業展開は必要不可欠であります。

しかし、これらの事業を展開していくには、組合員の皆さんの協力が必要です。

そうした準備をしつつ、事業の将来性、収益性とあわせて、現組合の経営状況を考えると多額な投資は慎重に行う必要もあり、企業等の支援も必要になると考えています。

こうした状況を考えると、新たな発想による事業は組合経営が正常な状態に戻ってから本格的に実施することし、そのための準備を平成32年度まで行いますが、早期に開始できる事業については、収益性、確実性等を検討し、順次実施していきます。

#### ① 平成33年度から着手する事業

##### ア 素材生産事業の拡充

高性能林業機械の計画的な導入を進め、間伐に加え、松くい虫被害林及び広葉樹林の更新伐など主伐を推進し、効率的な素材生産事業に取り組みます。

##### イ 木材加工品の生産販売

広葉樹林の素材生産で発生するナラ材を買い取り、低コストで加工し、薪ストーブ利用者、かつお節製造業者、薪問屋等にブランド薪として販売するとともに優良大径材は、製材施設で板材等に一次加工を施し、家具・造作用原板として木材加工業者、木工事業者等に付加価値を付けて販売します。

また、入浴施設の加温用として、チップポイラの導入計画が進められ、将来的に燃料用ウッドチップの需要が見込めることから、間伐材や松くい虫被害材等の未利用材や製材端材を委託加工して販売します。

##### ウ 特用林産物の受託販売

ナメコ、クリタケなど、きのこの原木栽培を行い、インターネット等を活用

して受託販売します。

また、北安曇地区の多様かつ豊富な森林資源を背景に、生け花、オブジェ、ガーデニングなど使用する「枝もの（花・葉、実）」の生産販売に取り組みます。

#### エ コケ、コケマット等の販売

森林内に自生する野生ゴケを採取し、コケマットの吹付け用のコケとして販売するとともに、耕作放棄地等を利用してコケマットを製造し、緑化資材メーカーに販売します。将来的にはコケマット等の製品の導入を進める設計会社、建設業者個人の消費者等の掘り起しを進め、コケマットの栽培、施工の一連の事業を展開し収益の拡大に取り組みます。

オ 素材を使った新たな商品開発、生活物資販売品目の拡大等で手数料の増収、木口ウソクなど、素材を使った商品販売や生活物資等、取扱商品の拡大を行い、ホームページや直販施設等により販売し、手数料の増を図ります。

#### ② 将来に向けて実施を検討する事業

ア 組合員へのアンケート調査で回答いただいた中に、山菜、きのこ、花木など山で採取、加工した製品の受託販売や栽培等の講習会の開催など、意欲的に山の資源を活用したいといった意見、要望が多く寄せられました。

生産者グループの結成や、山菜の採取や持ち込みできる組合員などの組織づくりと栽培技術を習得するための研修会を県林業総合センター等の協力を得ながら行うなど協働者の掘り起しのための準備を進めるとともに、具体的な販売方法等の研修を行うなど、本格的な販売の検討を行います。

イ 薪の販売に合わせて薪割機、ストーブ、野生鳥獣被害防止資材等の斡旋、販売など組合で取り扱えないかを検討し、メーカー等との交渉を進めます。

ウ 都市との交流、観光、環境、教育、健康といった新たな視点、発想による事業については、企業、自治体との連携で実現性、採算性を等十分検討するための情報収集、事業化に向けた検討、研究を進めてまいります。

主な事業は次の通りです。

(7) 山林所有者に対し、自身が所有する山林等を活用した「森林ガーデニング」を提案し、山の散歩道開設、林内に花木の植栽を行い公園として整備する等、都会の人たちに花の名所、憩い、癒しの場として提供

例 山桜、もみじ、楓、アジサイ、各種花木の植栽

(イ) 北アルプス等の景観を武器に、隣接する山林所有者等と連携し、南は池田町、北は小谷村に達する山稜等に遊歩道を開設、森林整備等で開設した作業道路網（総延長数百km）を活用した、「フットパス」（歩くことを楽しむ道）の導入を検討し、多様な観光客、宿泊者等の誘客を図り、季節に応じて遊歩道等に休憩場を置き、山菜等の販売、料理等を提供するなど新たな収入を確保する。

また、北アルプス等の山岳や森林と里山の文化、芸術などとの融合で、世界水準の山岳観光都市の対象になっている当地域の新たな山の活用を検討し、外国人観光客の誘客を関係機関とともに進める。

(ロ) 森林整備（枝払い、チェーンソーを使った間伐、下草刈り等）、炭焼き、炭を使った料理作り、ツリーハウス造り体験、アスレチック、ツリークライミング

など、山での新たな遊び場の提供や森林の持つ多様な機能などを学習する場として活用し、また、子供たち、親子の教育の場として活用するとともに、山林所有者が指導員となり自身が指導員としての収入を確保し、子供たちとの交流を通じた生きがいづくりの場として活用する。

- (エ) 組合員情報などを活用し、新たな森林セラピー地域の指定候補地の発掘や健康をテーマとした健康学習の場を設置するなど、健康を考え、行動できる場の設置等の企画を医療専門家等と検討します。
- (オ) 移住・定住を希望している県外者と受け入れる側とのマッチング等をホームページや自治体、民間NPOなどと連携し、移住希望者のため組合員から提供古民家を、県産材を利用して改築する際の設計、施工等の提案や、田、畑などの貸出、営農・栽培等技術指導、機械等用具の提供等、ワンストップサービスができる仕組みづくりの検討を進めます。
- (カ) 地域、組合施設をフィールドとした林業体験、製材工場等の見学などの山の持つ多様な機能を学習する環境、社会教育の提案や勧誘を進めます。
- (キ) 木質バイオマスを使った発電、ハウスの保温などのボイラーでの活用を企業に促し、森林整備等で発生した素材でチップとなる原木の販売やチップ製品販売を地産地消で進めます。
- (ク) 炭素繊維など木の繊維を使った素材の開発が急ピッチで行われています。広葉樹が多い当地域にとって、原材料の提供に有利な利点を生かし、産官学との連携により、付加価値の高い資源としての活用の道を探ります。

### ③ 今まで当組合や他組合において実施してきた事業の再開、充実

#### ア 販購買事業の拡大

間伐材などで発生した素材、加工品、組合員が栽培、採取した山の資源の利用、販・購買等を消費者側に立った戦略を専門家や消費者との意見交換、交流会及び出荷、販売のためのノウハウ、広報などの方法などについて、ワーキンググループを設置し、消費拡大、流通方策等の検討を進めます。

また、県内の食品メーカーと連携し、メーカーの商品と山菜など山の資源をセットにした商品販売とメニュー開発をメーカーの協力を得て研究、販売を検討します。合わせて、調理道具（燃料）として「木ろうそく」の宣伝、普及、製造、販売に取り組みます。

#### イ 組合員への生活物資の販売商品の拡大

林業関係物資のみならず、食品等生活関連物資まで幅広い商品等の販売と物品の引き渡し方法も含め検討します。

#### ウ 組合員の福利厚生事業の充実

組合員の健康づくり、生活設計、福利厚生のための講座等を開催し、組合員のライフプランを応援します。

また、福利厚生サービスを行っている企業への加入で組合員の福利厚生サービスの向上、充実を図ります。

#### エ 直販施設等の開設

組合敷地内などに「山の駅」などの設置や「植木市」の開催など、山菜、

加工品等の対面販売を行うための検討を、組合員参加の検討グループを設置し進めます。

④ ホームページ等を使った新たな収入源の確保と各種情報収集の拡大

ホームページを活用した広報、商品販売、バナーを使った企業広告の掲載を専門家への委託し積極的に進めます。

なお、スマートフォン、SNSなどでも見ることができるサイトの立ち上げも検討します。

また、地域振興に寄与できるよう観光案内、宿泊施設紹介などの情報も紹介するコーナーも設置します。

⑤ 素材、加工材等のマーケティング等の調査

森林整備など搬出された自然林、人工林の素材を組合所有の製材機を活用した製品（長テーブル等）などの販売マーケット調査を関係者の協力のもと進め、素材、山の資源等の販購買機能強化を図ることを検討します。

⑥ 新規の事業、ビジネスの開拓

ア 公立公園等の管理、運営などの企画、提案を積極的に行い、指定管理者、他企業とのジョイント等への新規参入等を検討

イ 当地域は日本海（糸魚川港等）に近く、輸送コストが少なくてすむ極東ロシアなどへの木材、素材、家具などの商品の輸出できるか、県や先進組合の支援等を得ながら研究

ウ 組合員アンケートの情報等を基に、新たな資源の活用方法、6次産業化、組合員の雇用の場の確保などを検討するためのチームを組合内に設置し、組合員等と現地調査など行いながら、事業での活用の可能性を探る。

エ 組合員の要望により共に山に入り、収益の高い樹種の選別、付加価値の高い素材生産の活用や、植栽、山の管理など今後の山の活用方法等を学習会の開催や個別にアドバイス

(6) 効率的な事業活動

平成17年度から平成26年度に開設した高規格作業道は、大型機械の導入や大型トラックの走行もでき、効率的な素材生産が可能となっているので、利用区域内の素材生産を集中的に進めます。また、この作業道を有効活用し、搬出等のコストを最大限に抑えた森林経営や新たな山の資源の活用方法を森林所有者等に提案します。

(7) 森林整備等受託事業における森林作業員、支援員の確保

ホームページや市町村の移住定住政策で持つ情報などを活用するほか、森林整備体験研修など、地方事務所等と連携して行い、新たな担い手など新しい人材の確保を検討します。

(8) 地域に貢献する組織としての行動

組合も地域で林業を営み、社会的な役割を果たすべき責務を負っている組織で

あることを自覚し、組合役職員のみならず、地域の方々と一体となった地域貢献、地域の活性化のための具体的な行動を起していきます。

(9) 経営計画の確実な前進のための関係機関に対する要請

COP21パリ協定での二酸化炭素削減のための新たな枠組みの決定、それを日本が批准しましたが、二酸化炭素の削減の目標達成のために森林が大きな役割を果たすことになるかと思えます。

また、国が導入を検討している森林環境税についても、森林整備が進むよう市町村関与を含めた法的に森林所有者不明の山の整備が進むよう検討をしています。

組合の経営計画の見直しに盛り込んだ、新たな発想（観光、環境、健康、教育、交流等）は、森林整備のみならず、森林（やま）の持っている多面的な機能、資源を最大限に生かした事業展開が可能となり、県は「森林県」から「林業県」への転換、北アルプスを中心とした「世界水準の山岳観光都市」、「信州山の日」制定、水、地熱、木質バイオマスなど自然の資源を活用する「自然エネルギー活用県」を目指した長期ビジョンを策定しており、地域の活性化のためにも、組合が取り組もうとしている新たな事業展開に対する情報提供や事業提案、技術的支援など多方面の関係機関からの最大限の支援を得られるよう要請していきます。

### 第3 中期事業経営計画

#### 1 経営の基盤に関する事項（平成28年12月末現在）

##### (1) 組合員

- ① 組合員数 4,527人（正組合員 4,500人 準組合員 27人）
- ② 出資総口数 62,742口
- ③ 出資1口の金額 1,000円
- ④ 払込済出資金の総額 62,742,000円
- ⑤ 組合員の経営する森林面積 24,516ha（民有林 18,446ha 市町村 6,070ha）
- ⑥ 賦課金 未徴収
- ⑦ 総代数 200人

##### (2) 役員

- ① 理事 11人
- ② 監事 3人
- ③ 任期 就任後3年以内の最終決算期の通常総会終了時まで

##### (3) 役職員数

区分	常勤(人)	非常勤(人)	計
役員	1	13	14
職員(工場職員含む)	11	0	11
技能職員	6	0	6

##### (4) 会計期間

3月1日から翌年2月末日まで

##### (5) 平成28年度現在の経営委託、森林経営計画認定森林面積

市町村名	経営委託		森林経営計画認定		摘要
	協議会(団地)数	森林面積(ha)	団地数	森林面積(ha)	
大町市	15	1,673	1	50	大塩
池田町	9	2,140	1	121	堀ノ内・中島
松川村	2	356			
白馬村	7	435	2	82	大左右60ha、飯森22ha
小谷村					
計	33	4,604	4	253	

##### (6) 登録協力事業体

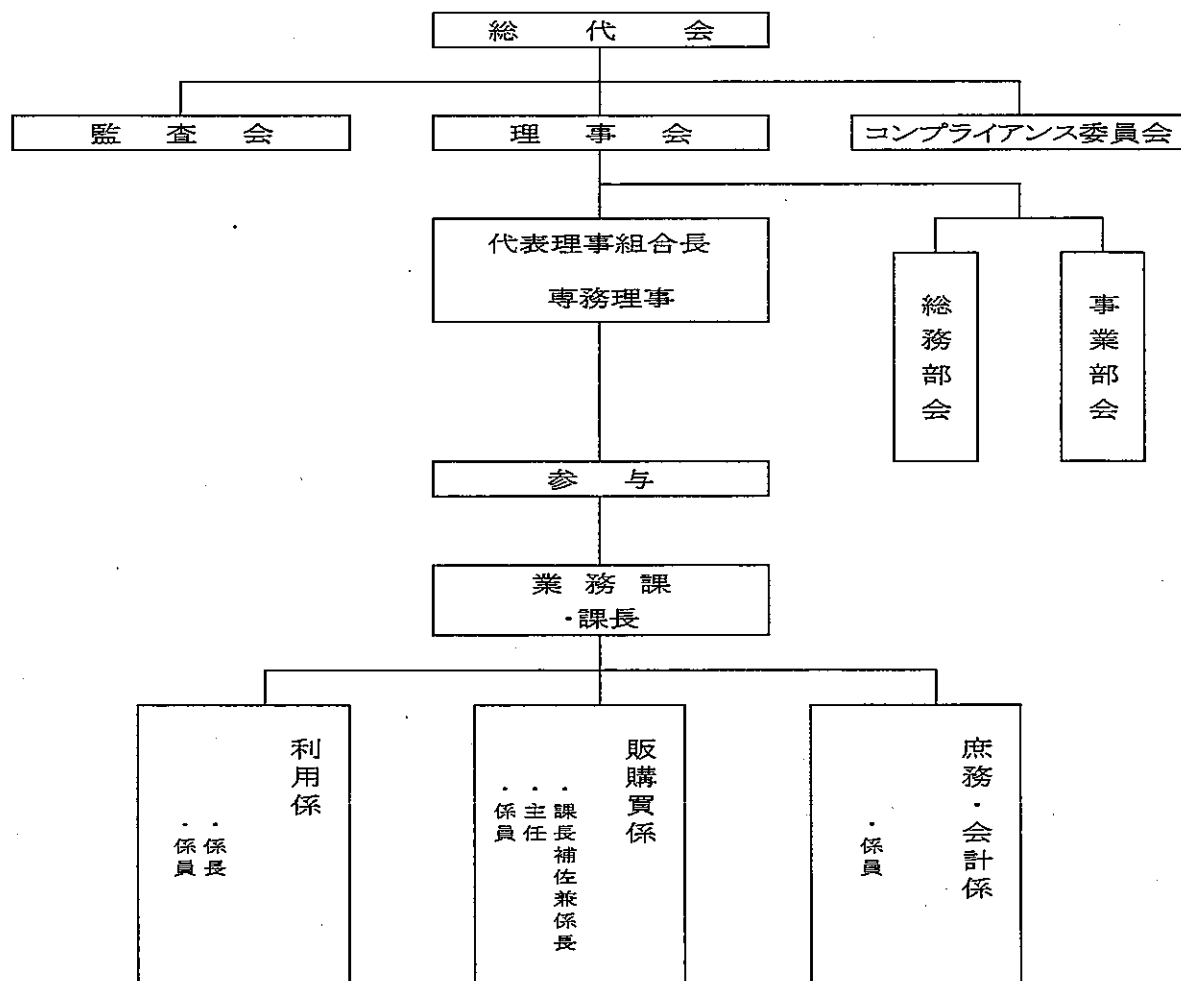
区分	事業体数	技能職員数	素材生産用機械種別台数
林産事業	5	20	プロセッサ1、フォワーダ2、グラブ7
造林事業	4	25	
その他	1	16	

(7) 主な資本装備

区 分	名 称	規 模	導入年次
林業機械	スイングヤーダ	0.25 m <sup>3</sup> 級	平成 22 年度
	ハーベスタ	0.25 m <sup>3</sup> 級	平成 23 年度
	グラップル	0.25 m <sup>3</sup> 級	平成 26 年度
	グラップル	0.1 m <sup>3</sup> 級	平成 20 年度
輸送用車両	クレーン付トラック	6.4t 積	平成 11 年度
	グラップル付トラック	10.3t 積	平成 26 年度
	トラック (平ボディ)	3t 積	リース車
	フォークリフト	3.5t 級	不明
木材加工用機械	製材機		平成 8 年度
	オートテーブル		平成 8 年度
	クロスカットソー		平成 8 年度

(8) 機構・組織図

現行の機構・組織については、課題に的確に対応し、円滑な組合運営を進めることができるよう適宜見直します。



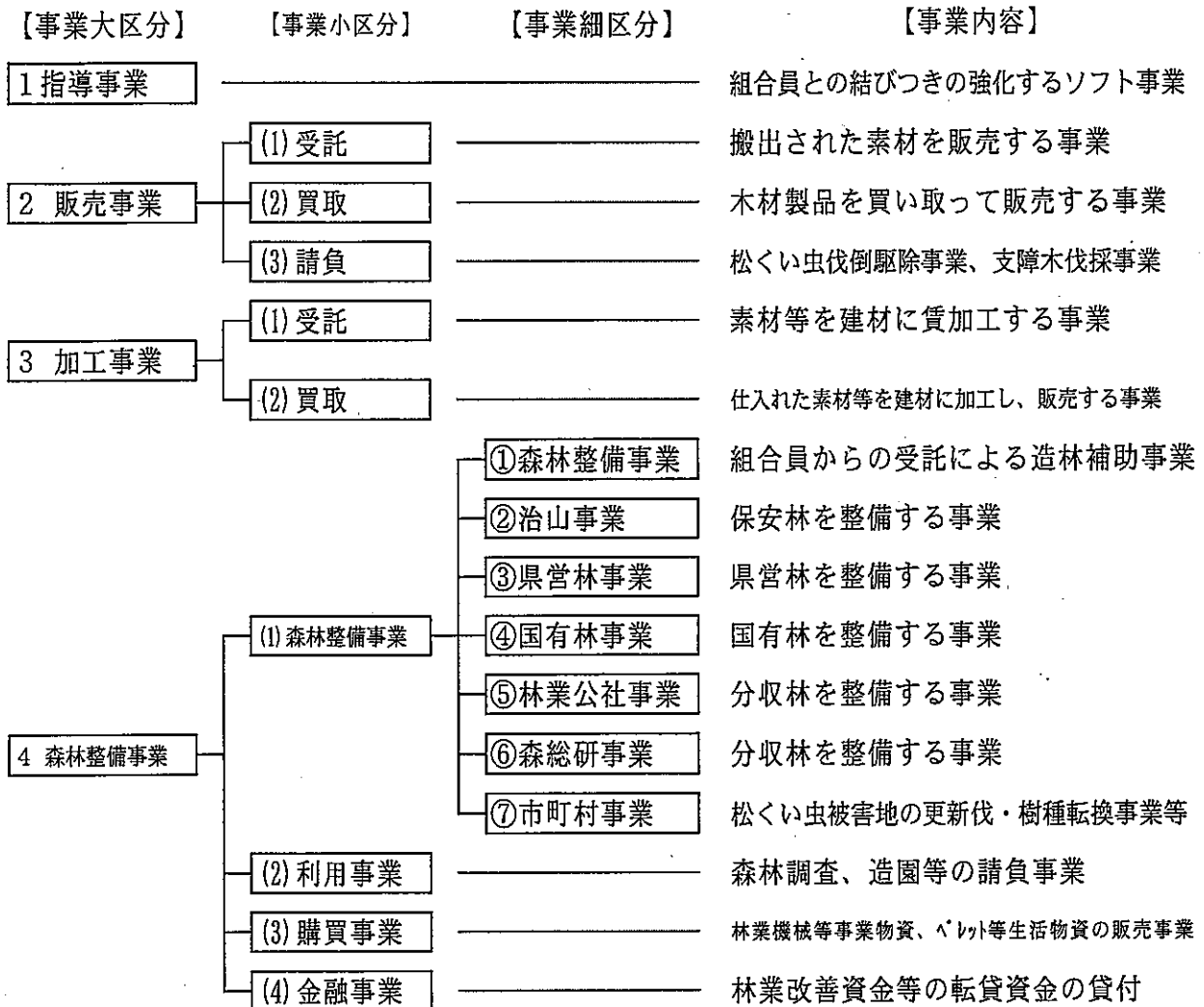


(9) 策定の条件

- ① 4年間をかけて平常時の事業経営に戻すことを基本とします。
- ② 事業量は、積上げを基本とし、積上げが不可能な事業については、過去の実績を根拠に需要の動向や今後の事業展開の方向性を加味して算定しました。
- ③ 事業費用の積算は、過去の実績を参考に費用率を定め積算しました。

2 事業実施計画

(1) 事業体系



(2) 事業の実施方針・計画

① 指導事業

ア 実施方針

- (7) 組合広報誌の発行、インターネット等をとおして、組合活動の周知及び事業の普及啓発を実施します。
- (イ) 地区懇談会、総代会、地区協議会、組合員訪問等を通じ、組合員との結びつきを強化し要望を事業に反映します。
- (ロ) 組合員の要請等に基づき、各種研修会、講習会を開催します。
- (ハ) 経営委託の締結を通して、計画的に森林経営計画を策定します。

イ 事業計画

項 目		内 容			摘 要	
広報誌の発行		年1回発行				
インターネット、スマートフォンを活用した広報		必要に応じリアルタイムで周知				
地区懇談会の開催		市町村ごとに年1回開催				
地区協議会、組合員訪問		必要に応じ訪問				
研修会・講習会の開催		組合員の要請に応じて開催				
森林経営計画の策定		年間5～7団地で策定			H28～H30:5団地	H31～H32:7団地
事業費 (千円)	第1年次(H28)	第2年次(H29)	第3年次(H30)	第4年次(H31)	第5年次(H32)	
	3,000	3,000	3,000	3,300	3,300	

② 販売事業

ア 実施方針

- (ア) 組合員からの受託による素材生産事業により生産した素材の受託販売を推進します。
- (イ) 主伐により発生した広葉樹やアカマツ等は、塩尻市の大型木材加工施設に販売します。
- (ウ) 薪は需要の増が見込めることから、組合員から買い取りボイラやストーブ用として需要先に販売します。

イ 事業計画

区 分		現在 (H27)	第1年次 (H28)	第2年次 (H29)	第3年次 (H30)	第4年次 (H31)	第5年次 (H32)	
受託	素材	針葉樹用材 (m3)	10	8	2,520	3,030	3,840	4,350
		広葉樹用材 (m3)			210	290	370	400
		パルプ・発電用材 (m3)			2,160	2,690	3,420	3,850
		きのこ原木 (m3)						
		土木用材 (m3)						
		小計	10	8	4,890	6,010	7,630	8,600
	木炭 (kg)							
	薪 (束)							
	その他							
	計	10	8	4,890	6,010	7,630	8,600	
買取	素材	針葉樹用材 (m3)						
		広葉樹用材 (m3)						
		パルプ・発電用材 (m3)						
		きのこ原木 (m3)	8	19	20	20	20	20
		土木用材 (m3)	54	27	120	140	160	180
		小計	62	46	140	160	180	200
	木炭 (kg)	300	0	600	600	600	600	
	薪 (束)	1,925	1,616	2,800	3,000	3,200	3,400	
	その他							
	計	—	—	—	—	—	—	
請負	松くい虫伐倒駆除 (m3)	1,020		1,400	1,400	1,400	1,400	
	支障木伐採 (件)	166	150	85	90	95	100	
	計	—	—	—	—	—	—	
取扱額 (千円)		60,010	37,660	54,200	56,300	58,700	60,800	

※1 きのこ原木 1 m3は約100本

③ 加工事業

ア 実施方針

(7) 地域の工務店、大工からの受託による素材、半製品の製材加工を推進します。

イ 事業計画

区 分		現在 (H27)	第1年次 (H28)	第2年次 (H29)	第3年次 (H30)	第4年次 (H31)	第5年次 (H32)	
受託	木材	建築材 (m3)	124	70	145	160	175	200
		パルプ (m3)						
		端材 (m3)						
		土木用材 (m3)						
		小計	124	70	145	160	175	200
	目立 (件)	240						
	その他							
計		—	—	—	—	—	—	
買取	木材	建築材 (m3)	17	25	45	50	50	50
		パルプ (m3)						
		端材 (m3)	7	5	5	5	5	5
		土木用材 (m3)						
		小計	24	30	50	55	55	55
	その他							
	計		24	30	50	55	55	55
取扱額 (千円)		7,817	7,250	8,800	9,650	9,900	10,250	

④ 森林整備事業

ア 実施方針

- (7) 森林経営計画に基づき、組合員からの受託事業を計画的に実施します。
- (イ) 機関造林の受注を推進します。
- (ウ) 緑化木の植栽や剪定、病害虫の防除など造園緑化事業の受注を推進します。
- (エ) 組合員のために林業用機械やペレットなど必要な物資の斡旋を行います。

イ 森林整備事業計画

区 分		現在 (H27)	第1年次 (H28)	第2年次 (H29)	第3年次 (H30)	第4年次 (H31)	第5年次 (H32)
森林整備	地拵 (ha)	2	4	15	20	25	30
	新植 (ha)	2	6	16	20	25	30
	補植 (ha)		1	2	2	2	3
	下刈 (ha)	54	45	88	108	133	163
	不用萌芽除去 (ha)					2	3
	除伐 (ha)	8	3	40	70	100	130
	間伐 (ha)	55	1	60	65	80	100
	広葉樹更新伐 (ha)			2	3	4	5
	枝打ち (ha)			5	10	15	20
	獣害防除 (ha)	13	6	22	42	67	97
	森林病虫害防除 (ha)			8	12	16	15
	その他 (ha)			10	10	10	10
	小計	134	66	268	362	479	606
	受託取扱額 (千円)	22, 223	9, 990	68, 900	89, 700	116, 500	140, 900
治山事業 (ha)	0	5	20	20	20	20	
県営林事業 (ha)	0	1					
国有林事業 (ha)	21		48	42	29	24	
林業公社事業 (ha)	0	18	70	70	90	90	
森林総合研究所事業 (ha)	0		190	205	220	225	
県外森林整備事業 (件)	1式	1式	1式	1式	1式	1式	
受注取扱額 (千円)	56, 431	28, 430	123, 200	117, 400	111, 900	105, 700	
取扱額計 (千円)	78, 654	38, 420	192, 100	207, 100	228, 400	246, 600	

ウ 利用事業計画

区 分		現在 (H27)	第1年次 (H28)	第2年次 (H29)	第3年次 (H30)	第4年次 (H31)	第5年次 (H32)
森林土木事業収入	(件)	3	6	6	8	10	12
	(千円)	227	1, 124	300	400	500	600
森林調査収入	(件)	9	4	10	12	15	17
	(千円)	139	115	200	250	300	350
機械・車両等の利用料	(延日)	—	6	400	467	533	600
	(千円)	966	184	600	700	800	900
造園緑化収入	(件)	57	70	77	84	92	100
	(千円)	3, 786	1, 302	7, 700	8, 400	9, 200	10, 000
管理収入	(件)	1					
	(千円)	407					
緑の雇用対策助成金	(人)						
	(千円)						
共済保険手数料	(件)	6	1	16	20	20	20
	(千円)	29	5	80	100	100	100
取扱額計 (千円)		5, 554	2, 730	8, 880	9, 850	10, 900	11, 950

エ 購買事業計画

(千円)

区 分		現在 (H27)	第1年次 (H28)	第2年次 (H29)	第3年次 (H30)	第4年次 (H31)	第5年次 (H32)
事業物資	苗木	746	318	1,800	1,950	2,100	2,250
	林業資材	180	350	800	900	1,000	1,100
	特用林産						
	その他	12,076	14,432	12,000	13,000	14,000	15,000
生活物資	生活資材	4,860	4,730	5,800	6,200	6,600	7,000
取扱額計		17,862	19,830	20,400	22,050	23,700	25,350

オ 金融事業

(千円)

区 分		現在 (H27)	第1年次 (H28)	第2年次 (H29)	第3年次 (H30)	第4年次 (H31)	第5年次 (H32)
林業改善資金	(件)	1	1	2	3	3	3
	(千円)	8	60	20	30	30	30

(3) 労働力の確保・育成及び機械・設備の整備

① 労働力の確保・育成

ア 平成26年度まで雇用していた技能職員の復帰を進めるとともに、長野県林業労働力確保支援センターと協調し、担い手の確保・育成に努めます。

イ 就労条件を地域の標準的な事業体と同じレベルにし、市町村と連帯の中で住宅の確保にも取り組み、魅力ある組織体とし、雇用の安定化を図ります。

(人)

区 分	現在 (H27)	第1年次 (H28)	第2年次 (H29)	第3年次 (H30)	第4年次 (H31)	第5年次 (H32)
造林事業に従事する者	6	6	6	6	8	10
素材生産事業に従事する者	2	2	2	4	6	8
工場作業等に従事する者	(2)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)
計	8	8	8	10	14	18

② 機械設備の整備

ア 長野県林業労働力確保支援センター等が保有するレンタル用林業機械を活用し、素材生産の低コスト化を推進します。

(台)

区 分	現在 (H27)	第1年次 (H28)	第2年次 (H29)	第3年次 (H30)	第4年次 (H31)	第5年次 (H32)
スイングヤード	1	1	1	1	1	1
ハーベスタ	1	1	1	1	1	1
フォワーダ (2t級)	1	1	1	1	2	2
フォワーダ (5t級)			1	1	1	1
グラップル (0.25m <sup>3</sup> 級)	1	1	2	2	3	3
グラップル (0.1m <sup>3</sup> 級)	1	1	1	1	1	1

### 3 事業の損益計画

(千円)

年度		現在 (H27)			第1年次 (H28)			第2年次 (H29)			
区分		収益	費用	損益	収益	費用	損益	収益	費用	損益	
1 事業 総損益	指導事業	535	2,670	△ 2,135	20	3,050	△ 3,030	500	3,000	△ 2,500	
	販売事業	60,010	35,876	24,134	37,660	19,310	18,350	54,200	32,000	22,200	
	加工事業	7,817	2,954	4,863	7,250	6,590	660	8,800	4,800	4,000	
	森 林 整 備 事 業	森林整備	82,239	83,514	△ 1,275	44,760	30,980	13,780	192,100	145,800	46,300
		利用	7,384	9,460	△ 2,076	2,730	5,790	△ 3,060	8,880	4,020	4,860
		購買	17,862	13,729	4,133	19,830	15,950	3,880	20,400	16,600	3,800
		金融	8		8	60		60	20		20
		小計	107,493	106,703	790	67,380	52,720	14,660	221,400	166,420	54,980
	計	175,855	148,203	27,652	112,310	81,670	30,640	284,900	206,220	78,680	
2 事業管理費			90,272	△ 90,272		91,040	△ 91,040		76,390	△ 76,390	
事業利益			△ 62,620			△ 60,400			2,290		
3 事業外損益	38,244	41,412	△ 3,168	2,690	3,120	△ 430	750	3,000	△ 2,250		
経常利益			△ 65,788			△ 60,830			40		
4 特別損益	155,481	4	155,477	68,690	28,990	39,700			0		
税引前当期純利益			89,689			△ 21,130			40		
5 法人税及び住民税		40,725	△ 40,725		310	△ 310		310	△ 310		
当期剰余金			48,964			△ 21,440			△ 270		
6 前期繰越剰余金 (損失金)		10,484	△ 10,484	28,480		28,480	7,040		7,040		
当期末未処分利益剰余金			38,480			7,040			6,770		
7 利益剰余金等		10,000	△ 10,000			0			0		
繰越剰余金			28,480			7,040			6,770		

年度		第3年次 (H30)			第4年次 (H31)			第5年次 (H32)			
区分		収益	費用	損益	収益	費用	損益	収益	費用	損益	
1 事業 総損益	指導事業	500	3,000	△ 2,500	500	3,300	△ 2,800	500	3,300	△ 2,800	
	販売事業	56,300	32,700	23,600	58,700	33,400	25,300	60,800	34,100	26,700	
	加工事業	9,650	5,300	4,350	9,900	5,300	4,600	10,250	5,300	4,950	
	森 林 整 備 事 業	森林整備	207,100	157,500	49,600	228,400	173,400	55,000	246,600	188,800	57,800
		利用	9,850	4,420	5,430	10,900	4,880	6,020	11,950	5,330	6,620
		購買	22,050	17,950	4,100	23,700	19,300	4,400	25,350	20,650	4,700
		金融	30		30	30		30	30		30
		小計	239,030	179,870	59,160	263,030	197,580	65,450	283,930	214,780	69,150
	計	305,480	220,870	84,610	332,130	239,580	92,550	355,480	257,480	98,000	
2 事業管理費			79,560	△ 79,560		82,100	△ 82,100		83,110	△ 83,110	
事業利益			5,050			10,450			14,890		
3 事業外損益	750	3,000	△ 2,250	750	3,000	△ 2,250	750	3,000	△ 2,250		
経常利益			2,800			8,200			12,640		
4 特別損益			0			0			0		
税引前当期純利益			2,800			8,200			12,640		
5 法人税及び住民税		310	△ 310		310	△ 310		310	△ 310		
当期剰余金			2,490			7,890			12,330		
6 前期繰越剰余金	6,770		6,770	8,260		8,260	14,150		14,150		
当期末未処分利益剰余金			9,260			16,150			26,480		
7 利益剰余金等		1,000	△ 1,000		2,000	△ 2,000		3,000	△ 3,000		
繰越剰余金			8,260			14,150			23,480		

## 4 事業管理費の明細

(千円)

区 分	現在	第1年次	第2年次	第3年次	第4年次	第5年次	
	H27	(H28)	(H29)	(H30)	(H31)	(H32)	
人 件 費	役員報酬	3,600	2,800	5,550	5,730	5,730	5,730
	給料手当	51,050	39,400	45,340	45,760	46,340	46,890
	賞与	0	0	0	2,810	4,270	4,320
	法定福利費	13,385	8,920	9,170	9,770	10,150	10,630
	厚生費	153	100	100	100	100	100
	退職給付費	0	4	200	200	200	200
	退任慰労金						
	中退共掛金	3,096	2,160	2,090	2,090	2,090	2,090
	林退共掛金	675	350	1,500	1,700	1,900	1,900
	計	71,959	53,734	63,950	68,160	70,780	71,860
旅費交通費		252	670	600	600	600	600
事 務 費	消耗品費	708	430	600	600	600	600
	通信費	509	500	480	480	480	480
	計	1,217	930	1,080	1,080	1,080	1,080
業 務 費	会議費	3,983	820	600	600	600	600
	交際費	424	350	450	450	450	450
	支払手数料	2,918	7,840	2,230	1,280	1,280	1,280
	公告料	101	46	100	100	100	100
	調査研究費	86	140	150	150	150	150
	貸倒引当金繰入	952					
	計	8,464	9,196	3,530	2,580	2,580	2,580
諸 税 負 担 金	租税公課	3,475	20,720	1,300	1,300	1,300	1,300
	負担金	804	970	1,000	1,000	1,000	1,000
	計	4,279	21,690	2,300	2,300	2,300	2,300
施 設 費	地代家賃	130	130	130	130	130	130
	機械等賃借料						
	修繕費	0	300	300	300	300	300
	動力光熱費	1,128	1,150	1,150	1,150	1,150	1,150
	保険料	1,410	1,980	2,200	2,200	2,200	2,200
	減価償却費	1,108	1,000	900	810	730	660
	計	3,776	4,560	4,680	4,590	4,510	4,440
雑費		325	250	250	250	250	250
合計		90,272	91,030	76,390	79,560	82,100	83,110



## 第4 長期事業経営計画

### 1 計画の基本的な考え方

長期債務の計画的な返済に向け、平成32年度までの集中改革期間以降、高性能林業機械の導入により、効率的な素材生産を行うことで事業量の拡大を目指します。

加えて、広葉樹薪・燃料用のウッドチップ・広葉樹板の生産販売、原木きのこ・生け花用の枝物・緑化資材（コケ・コケマット）の受託販売など新たな視点での事業を実施することにより、収益増を図るとともに、経営の改善に取り組みます。

### 2 経営改善を推進する事業

#### (1) 素材生産事業の拡充

大北地域は、ニホンジカの生息密度が低位にあることから、植栽木や萌芽の被害がなく、他地域に比べ更新費用を抑制できる地の利を活かして、高性能林業機械の計画的な導入を進め、間伐に加え、松くい虫被害林及び広葉樹林の更新伐など主伐を推進し、効率的な素材生産事業に取り組みます。

生産された素材のうち、製材用・合板用は系統販売、パルプ材は地域内のチップ施設に販売、その他材は近隣の木質バイオマス発電施設に販売します。

#### (2) 広葉樹薪の生産販売

地域の強みである広葉樹林の素材生産で発生する材のうち、ナラ材を買い取り、薪プロセッサ（自動薪割機）を活用して低コストで加工し、薪ストーブ利用者、かつお節製造業者、薪問屋等にブランド薪として販売します。

大口需要者との取引については、協定取引により安定した収益の確保に努めます。

#### (3) 燃料用ウッドチップの製造販売

入浴施設の加温用として、チップボイラの導入計画が進められ、森林組合はチップ供給の立場で取組に関わっている。将来的に燃料用ウッドチップの需要が見込めることから、間伐材や松くい虫被害材等の未利用材や製材端材を委託加工して、協定取引により販売します。

#### (4) 家具・造作用原板の製造販売

広葉樹林等の主伐により生産される優良大径材は、製材施設で板材等に一次加工を施し、木材加工業者、木工事業者等に付加価値を付けて販売します。

#### (5) 原木きのこの委託販売

豊富な広葉樹資源を活用して、比較的簡易に生産ができるナメコ、クリタケなど、きのこの原木栽培を組合員が行い、インターネット等を活用して受託販売します。

#### (6) 枝物の委託販売

北安曇地区の森林は、標高700mの里山から標高3,000mの山岳地帯まで広葉樹を

主体に多様な森林資源が豊富に分布しています。標高差や樹種の多さなど自然条件をアドバンテージに長期間かつ旬の時期をずらした生け花、オブジェ、慶弔用生花、ガーデニングなど使用する「枝もの（花・葉、実）」の生産が可能です。

そこで、生産意欲のある組合員の組織化を行い、需要者からの注文に応じて、組合員が山野から採取又は、遊休農地を活用して生産した製品を受託販売します。

#### (7) 緑化資材（コケ・コケマット）の委託販売

##### ① コケ

管内の森林内に豊富に自生する野生ゴケの採取を組合員が行い、先進事業体が生産しているコケマットの吹付け用のコケとして受託販売します。また、安定供給を目指してコケの林地栽培を進めます。

##### ② コケマット

組合員所有の耕作放棄地等を利用してコケマット製造し、緑化資材メーカーに販売します。

将来的にはコケマット等の製品の導入を進める設計会社、建設業者、個人の消費者等の掘り起しを進め、コケマットの栽培、施工の一連の事業を展開し収益の拡大に取り組みます。

#### (8) 販購買事業の拡大

既存の販購買品に加え、木ろうそく、薪割機、ストーブ（薪・ペレット）、野生鳥獣被害防止機器等新たな物品を販売します。

### 3 経営改善を推進する事業の収益

経営改善を推進する事業で得られた収益については、補助金等の返済財源に充当します。

(1) 事業収益

(単位：千円)

新たな取組	H28	H29	H30	H31	H32	H33	H34	H35	H36	H37
(1) 素材生産事業の拡充【増額分】						0	0	0	0	0
(2) 広葉樹薪の生産販売【増額分】						1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
(3) 燃料用ウッドチップの製造販売【増額分】						1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
(4) 家具・造作用原板の製造販売						400	400	400	400	400
(5) 原木きのこの委託販売						1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
(6) 枝物の委託販売						4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
(7) 緑化資材(コケ・コケマット)の販売						1,900	1,900	1,900	1,900	1,900
(8) 販購買事業の拡大						1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
計						12,100	12,100	12,100	12,100	12,100

H38	H39	H40	H41	H42	H43	H44	H45	H46	H47	H48以降
625	625	625	625	625	1,164	1,164	1,164	1,164	1,164	2,509
3,950	3,950	3,950	3,950	3,950	9,575	9,575	9,575	9,575	9,575	15,200
3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
800	800	800	800	800	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,700
1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
2,900	2,900	2,900	2,900	2,900	2,900	2,900	2,900	2,900	2,900	2,900
1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
21,375	21,375	21,375	21,375	21,375	27,939	27,939	27,939	27,939	27,939	35,409

(2) 補助金等返還前の当期剰余金

(単位：千円)

区 分	H28	H29	H30	H31	H32	H33	H34	H35	H36	H37
事業収益	△ 21,440	△ 270	2,490	7,890	12,330	24,430	24,430	24,430	24,430	24,430
内部留保					2,466	4,886	4,886	4,886	4,886	4,886
導入施設					保冷库 700	薪プロセッサ 3,000	フォワーダ 7,500			スイングヤ 11,500
減価償却					70	370	1,120	1,120	1,120	2,270
補助金等返還額前の当期剰余金	1,000	1,000	2,400	7,800	9,700	19,100	18,400	18,400	18,400	17,200

H38	H39	H40	H41	H42	H43	H44	H45	H46	H47	H48以降
33,705	33,705	33,705	33,705	33,705	40,269	40,269	40,269	40,269	40,269	47,739
6,741	6,741	6,741								
フォワーダ 7,500		プロセッサ 11,000								
3,020	3,020	4,120	4,120	4,120	4,120	4,120	4,120	4,120	4,120	4,120
23,900	23,900	22,800	29,500	29,500	36,100	36,100	36,100	36,100	36,100	43,600