



甲奴郡森林組合
中期経営計画
～Challenge 2030～

2023.2.27

目次

I. 理念・ビジョン・バリュー

1. 趣旨（中期経営計画策定の意義）
2. 2030ビジョン
3. なりたい姿
4. 理念体系図

II. 現状認識と施策検討

1. 内部環境分析
2. 外部環境分析
3. SWOT分析（強み×機会・脅威）

III. 戦略

1. 安定収益
2. 人材採用
3. 女性活躍推進

A large stack of cut logs is the central focus of the image, arranged in a somewhat haphazard pile. The logs are cut into sections of varying lengths, and their circular ends are clearly visible, showing the natural wood grain and growth rings. The color of the wood is a warm, light brown. In the background, a dense forest of tall, thin trees, likely pines or cypresses, stretches towards a clear blue sky with a few wispy white clouds. The lighting is bright, suggesting a sunny day. A dark green rectangular banner is superimposed over the middle of the log stack, containing white Japanese text.

I. 理念・ビジョン・バリュー

1. 趣旨（中期経営計画策定の意義）

木材価格の低迷による林業採算性の悪化などにより、森林所有者の経営意欲が低下し、皆伐はしても再造林は進まない状況です。ますます、森林の持つ多様な機能の維持発揮への影響が懸念されています。

「伐って、使って、植えて、育てる」という循環利用を確立し、環境と経済の好循環を実現するためには、造林作業の省力化やコスト削減、素材生産における生産性の向上等により、「新しい林業」に向けて取組、挑戦することが、私たちの使命と考えています。

林業をはじめ「業」とつくものは持続できて初めて「なりわい」（生活するための仕事）になります。林業資源も循環しないと「なりわい」にはなりません。私たち木こり（森林組合）は先人から受け継いだ森林資源を次世代に繋ぐ大きな「なりわい」の責務があります。

今回、組合が抱える様々な課題を掘り起こすとともに克服し、今後果たすべき役割や取り組みを明確にし、組合員等から信頼される組合の将来の姿を皆で議論し、中期計画を創り上げてもらいました。

皆で創り上げたこの2030中期ビジョンは、将来に向け資源循環型林業を繋ぐ架橋になると確信しています。

甲奴郡森林組合

代表理事組合長

成相彰男

2. 2030ビジョン

甲奴郡森林組合

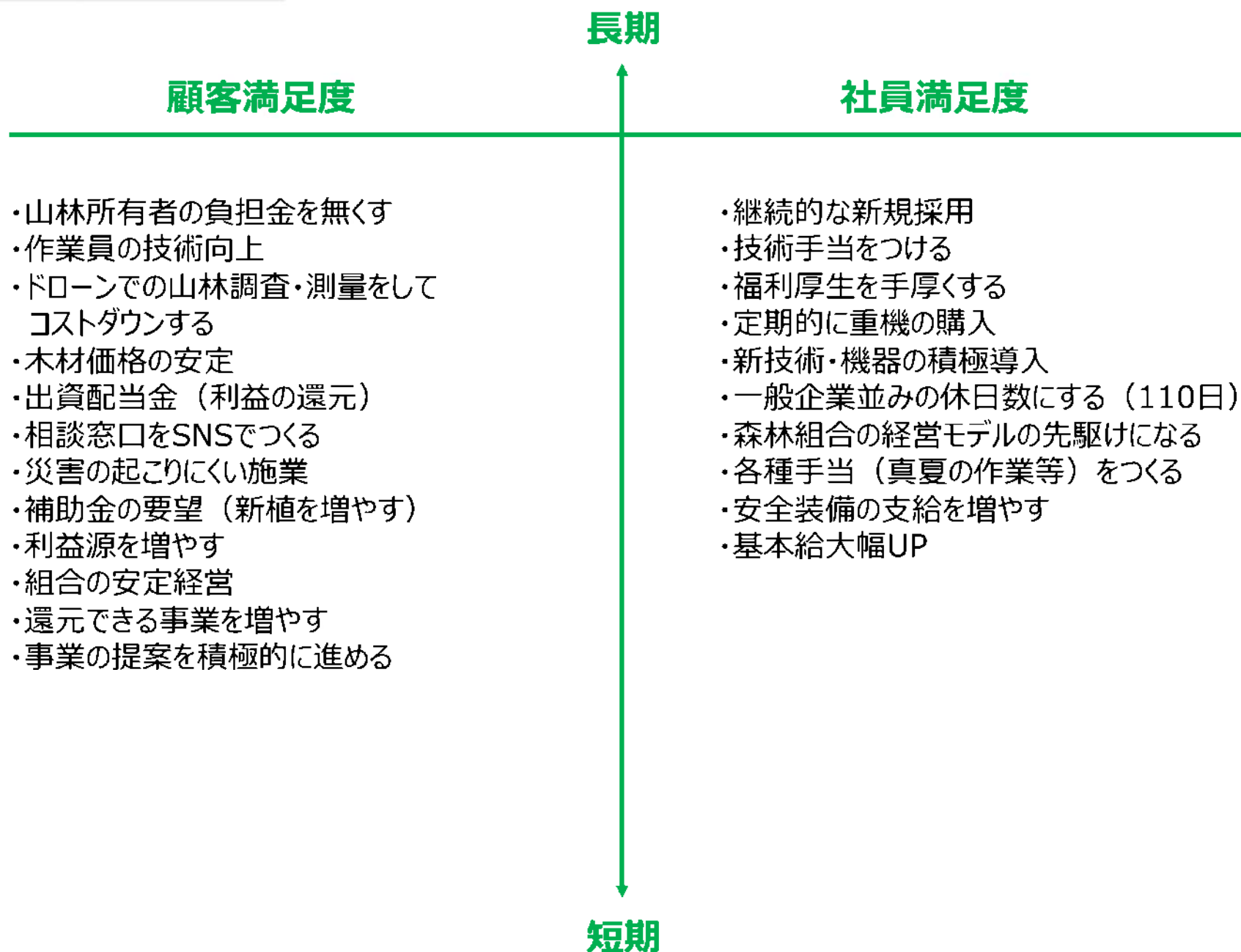
2030 vision

ビジョン

次世代につなぐ、木こりの力!



3. なりたい姿



4. 理念体系図

甲奴郡森林組合 理念・ビジョン・バリュー

未来にわたり、変わることなく追及し続ける目的・考え方

理念

1. 私たち甲奴郡森林組合は、地域の森林を協同の力で育て・守り・林業と山村を活性化する。
2. 高い目標を持ち、知識、技術、技能のプロ意識と誇りをもって、森林所有者、地域林業発展、木材利用者のために、良質な木材を生産し、水源の涵養、国土保全、環境保全、地域振興に貢献しなければならない。
3. 豊かな森林を未来に引き継ぐため、現状に甘んじることなく常に挑戦し成長しなければならない。
4. 森林所有者の身近な、必要とされる甲奴郡森林組合でなければならない。

バリューを発揮し、戦略を遂行した結果、2030年時点で到達している「将来像」

2030
ビジョン

『次世代につなぐ、木こりの力！』

「つなぐ」という言葉には、循環型林業の実現により森林資源を「つなぐ」という意味と技術を「つなぐ」という意味が込められています。
また、「次世代」という未来に向けた言葉と「木こり」という昔ながらの言葉を織り交ぜることで、良いものは残しつつ変化・挑戦していくことへの意志を込めています。

日々の判断・行動の基準となる姿勢や価値観

バリュー
“行動指針”

Fair
Openmind
Responsible
Explore
Speed & quality
Try

清く正しく誠実に
自分の価値観にとらわれず、広い心を持ち
責任を重んじ期待に応え
常に新しい価値を探求し
スピーディで質の高い仕事を提供し
挑戦し続ける



II. 現状認識と施策検討

1. 内部環境分析

甲奴郡森林組合の強みを「経営基盤」「顧客・営業力」「商品力・開発力」「人材力」「仕入・生産力」「ブランド力」「資本力」「管理力」「その他」の9つの切り口から現状認識しています。

カテゴリ	強み（内部環境分析）
1. 経営基盤	(1)財力がある
	(2)地籍調査が比較的進んでいる（境界を間違えない）
	(3)情報量が多い
2. 顧客・営業	(1)公共から個人まで顧客が多い
	(2)森林所有者が仕事の依頼にくる
	(3)補助事業の取り扱いができる
	(4)各市の担当者より精通している
	(5)木材の販売先が多くある
3. 商品力・開発力	(1)造林が上手い
	(2)土地が良い（土質、総領）
4. 人材力	(1)林業の仕事はすべてできる
	(2)風通しが良い
	(3)地元出身の職員が多い
	(4)作業が丁寧
	(5)辛抱強い人が多い
	(6)林業資格の取得者が多い

カテゴリ	強み（内部環境分析）
5. 仕入・生産力	(1)木材生産班が3班ある
	(2)森林が多い
	(3)一連のノウハウがある
	(4)協力会社を多く持っている
6. ブランド力	(1)長年の信頼と実績がある
	(2)専門的な知識と技術を持っている
7. 資本力	(1)林業機械がたくさんある
	(2)きれいな事務所
	(3)組合所有林がある
	(4)敷地が広い（中間土場、積み替え可能）
8. 管理力	(1)上司が頼りになる
	(2)情報共有がしやすい
9. その他	(3)事業種が多い

2. 外部環境変化（1）マクロ環境分析

外部環境変化（マクロ環境）をPESTの切り口で分析しています。（Politics（政治）、Economy（経済）、Society（社会）、Technology（技術））

項目	機会・チャンス	脅威・ピンチ
1. Politics (政治、法律の変化等)	(1)ウクライナ戦争 (2)法規制等による所有不明者の解消 (3)外国材の輸入禁止	(1)補助金が拡大造林につかない (2)森林経営林以外での補助採択要件が厳しい
2. Economy (経済環境の変化)	(1)ウッドショック (2)円安	(1)石油価格の変動 (2)外国人による山林取得 (3)水源地が外国人のものになる可能性がある (4)水がなくなる
3. Society (社会環境の変化)	(1)SDGs (一般企業が森林経営に興味を持つようになる) (2)アウトドアブーム (3)カーボンニュートラル (企業が自社イメージ向上のために環境整備へ力を入れようになる) (4)災害の増加、気候変動などにより森林保全に目が向く	(1)機械化による温室効果ガス増加 (2)少子高齢化による働き手の不足
4. Technology (新技術等)	(1)新チエンソー・刈払機の登場 (2)超早生樹 (3)機械化により人材がいらなくなる	(1)木材に代わる新たな資源の台頭

2. 外部環境変化（2）ミクロ環境分析

外部環境変化（ミクロ環境）を「地域」「業界」「商品動向」「顧客動向」「競合動向」「その他」の切り口で分析しています。

項目	機会・チャンス	脅威・ピンチ
1. 地域	(1)獣害の増加（新たな事業） (2)ツチノコが見つかる (3)耕作放棄地の増加（放棄地に木を植えることが可能） (4)ウサギ・鹿等を捕獲してジビエに	(1)伐採により森林がなくなる（土砂崩れが増える） (2)人工林がなくなる (3)農作物・苗木がウサギ・鹿に食べられる
2. 業界	(1)林業従事者の減少 (2)山林投資による副収入（都会のサラリーマンによる投資） (3)ICT技術、安全装備技術の進歩	(1)森林組合の統廃合 (2)国際材の不足
3. 商品動向	(1)竹が増えることにより竹林の伐採が増える (2)木材を利用した建築や商品の増加 (3)CO2取引による収益性向上 （伐採のタイミング以外でも収益を得られる） (4)里山整備の仕事が増える (5)バイオマス材の利用増加 (6)針葉樹以外の需要が増える（CNFの本格的な利用など）	(1)竹の増殖 (2)人手不足による里山荒廃 (3)建築部材の需要低下
4. 顧客動向	(1)森林所有者の減少 (2)SDGsの流れで、一般企業が森林経営に関心を持つようになる	(1)組合員の減少 (2)世代が変わる (3)森林所有者の山への関心がなくなり、結果として山が荒れる
5. 競合企業	(1)民間企業とのコラボレーションによる新たな価値創出 (2)高齢化・後継者不在による廃業、それに伴う組合への委託	(1)民間事業者との競合 （国有林の入札競合、民有林皆伐等）
6. その他	(1)森林組合の存在価値を高められる	

3. SWOT分析（強み×機会・チャンス）

自組合の「強み」を活かして、短期的・中期的な「機会・チャンス」に対して、どのような行動や施策をとれば良いのかをディスカッションして整理しました。（積極化戦略）

事業戦略

1. **民間企業にカーボンオフセット事業を展開するための山林を貸し出す。**
2. 良質材をアピールし、価格の差別化や原木販路の拡大を図る。
3. **持っている資格を活かした、他事業（剪定、有害鳥獣、土木建設系など）への参入。**
4. **里山林整備に関する補助事業を提案し、増やす。**
5. 里山林整備に力を入れることで、地域の人々の目に触れる場所で仕事をして森林組合のPRにもつなげる。
人工林の候補地を探すのも大変な状況のため、里山林整備に力を入れるのが良いのではないか。
(里山林整備については、ひろしまの森づくり事業での取り組み実績あり)
6. 狩猟ブームを作って山への関心を高めるとともに獣害を減らす。
7. 丸太をそのまま販売するだけでなく製品化して販売する。
8. 機械や装備の新技术を開発し特許を取得して使用料を得る。
9. タナベ経営に山林の経営に興味がありそうな企業を紹介してもらう。
10. 地元精肉店と提携してジビエを仕入れ、販売する。

経営戦略

1. 組合所有林を演習林として活用してもらい情報を発信し雇用につなげる。
2. 雑木山皆伐担当班を作り再造林までを見据えて施業する。
3. 給与を上げて採用力と定着力を高める。
4. SNSの運用、活用をする。

3. SWOT分析（強み×脅威・ピンチ）

「脅威・ピンチ」に対して、自組合の「強み」を使って、どのように切り抜けていくかを短期的・長期的「脅威・ピンチ」に対してディスカッションして整理しました。（差別化戦略）

事業戦略

1. 補助事業を活用して再造林、拡大造林の事業拡大に努める。
2. 組合所有林を拡大し、全て経営林として造成し、循環型林業の確立を目指す。
現状（事業量）：保育100ヘクタール（年間）、木材生産（50～60ヘクタール）
方針：200ヘクタールまで持つ。
※理想は組合所有林のみの施業で経営が成り立つこと。そのために必要な森林面積を計算する必要がある。
3. 経営意欲の無い森林所有者の山林を集約し企業へ斡旋して企業所有林として森林整備を行う。
4. 森林所有者が山を処分したがつている山（採算の見込める山）を森林組合が購入し、補助金を活用し持続可能な山林として行っていく（後継者がいない、他県に行っている人が手放したがつている傾向がある）
条件などによっては組合が山林を購入してくれることを知らない組合員も多い。
5. 後継者情報のリストアップデータを作る。
（他の森林組合では、相続の相談時に次の相続者とその次を聞いてリストアップしている事例がある）

経営戦略

1. 積極的な人的投資による良人材の採用、定着率の向上を図る。
2. 協力会社があるので、人手が足りないときは外注に協力してもらう。

A photograph of a large stack of cut logs in a forest. The logs are stacked in a way that shows many of their circular cross-sections, revealing the wood grain. The background consists of tall, thin trees and a blue sky with some clouds. A green banner with white text is overlaid on the center of the image.

III. 戦略

1. 安定収益

安定事業を確保し、組合の安定的運営を図るための重要テーマを整理しました。

テーマ	取り組みの方向性	アクションプラン	スケジュール
森林環境譲与税の活用	【庄原市】 府中市・三次市同様に、山林調査後の保育間伐が対象になるよう提案	【庄原市】 府中市での取り組み事例（10年以上、未施業の山を対象に保育間伐を実施）を紹介	庄原市への要望活動（～R5.3月）
	【府中市・三次市・庄原市】 全ての保育事業の補助率アップに向けた取り組み（働きかけ）	【府中市・庄原市】 既に働きかけを行っているため、結果を確認する （国と県で68%の補助。府中市ではプラス20%の上乗せを提案中） 【三次市】2024年4月度に向けて働きかけを行う（再造林が進んでいない実態の共有とその要因の大きな1つが所有者の金銭的な負担が大きいことを伝える）	府中市、庄原市の働きかけ結果の確認（～R5.3月） 三次市へ再造林支援に向けた活動（R5.3月～8月）
	【府中市・三次市・庄原市】 里山林整備の提案	1. 森づくり事業での里山林整備でカバーできないことを提案していく （公園、学校、スポーツ公園等、公共施設の里山林整備など） 2. 「事例」と「想い」が大事 (1)【事例】譲与税を活用した里山林整備の実績を情報収集する。 譲与税ではないが三次市甲奴町では公園の里山林整備をした実績があるので、事例として府中市、庄原市に提案をしていく。また、今年度中に甲奴小学校の里山林整備もあるので、事例として府中市、庄原市にも提案していく。 (2)【想い】自分たちがどういったことをやりたいのかを整理する。公園、学校、公共施設等の手入れが遅れている箇所を重点的に各市に提案していく。	①情報収集（～R5.3月） ②提案事業内容の検討（～R5.3月） ③管内の事業箇所をリストアップ（R5.4月～8月） ④リストアップ先の優先順位を絞り込む（R5.8月～9月） ⑤優先順位の高いものから順にヒアリング及び営業を行う（R5.10月～12月） ⑥各市へ事業要望活動を行う（R6.1月～3月） ※③のリストアップ後に段階的に市への要望活動を進める（時間を要するため）

1. 安定収益

テーマ	取り組みの方向性	アクションプラン	スケジュール
里山整備の強化	【府中市】 受託量UPに向けた取り組み ※地区単位でしかできない	①メニュー毎に対象地のリストアップ（私有地） A. バッファゾーン B. 竹林繁茂防止 C. 放置森林整備	①R5.4月～8月 ※①のリストアップ後に段階的に市への要望活動を進める（時間を要するため）
	【三次市】 受託量UPに向けた取り組み ※複数人（2人以上）でしかできない	②リストアップした箇所に優先順位をつける 緊急性（必要性）＞作業難易度＞交渉難易度 ※【緊急性】GISの災害危険度に基づいて判断（県から資料をもらう） ※【作業難易度】現場で判断 ※【交渉難易度】庄原市＞三次市＞府中市	②R5.8月～9月
	【庄原市】 受託量UPに向けた取り組み	③優先順位の高いものからアプローチ（森林所有者と交渉） ④市へ予算要望 ⑤地区単位でなく、個人単位で整備が必要な箇所については、市に交渉する。（府中市、三次市）	③R5.10月～12月 ④R6.1月～3月 ⑤R6.1月～3月
	技術力の強化（特殊伐採など）	①人選、または人材確保（特殊伐採については、下請ではなく可能な限り、組合内で対応する方針） ⇒2030年までに特殊伐採できる人材を8名にする ②事業地の確保（最初は難易度低めの所から） ③実践&OJT学習（徐々に難易度を上げる） ⇒OJT推進に向けてスキルマップを作成する	①R5～R7 ②R7 ③R8～R12

1. 安定収益

テーマ	取り組みの方向性	アクションプラン	スケジュール
<p>森林機構からの受託量UP</p>	<p>将来的に契約できそうなところ（適地）のリサーチ、及び森林機構への提案</p> <p>■目標面積 R5～R12:120ha（年間15ha）</p>	<p>①事業適地の調査・所有者への提案・事業内容の広報（伐採を行っている所有者へ伐採後の再造林事業として事前に提案する）</p> <p>②伐採業者を使って新規契約までを見据えた計画的な伐採をする。</p>	<p>①令和6年度新規契約に向けたスケジュール 事業適地の調査（～R5.3） 所有者への提案（R5.4～R5.6） 事業内容の広報活動（広報誌への掲載）（R5.1） 事業予定地の契約事前評価申し込み（R5.7） 保安林指定の申請（R5.8月～R5.12月） 事業予定地の境界調査・測量・管理道設計（R6.1月～R6.4月） 契約書類の作成（R6.3月～R6.4月） 契約申し込み（R6.5月）</p> <p>②伐採から新規契約までに向けたスケジュール 事業事業適地の調査（R5.4～R5.12） 事業適地の所有者交渉（R6.1～R6.2） 伐採業者の選定（R6.2～R6.3） 伐採契約（R6.4） 伐採作業（R6.4～R7.3月） 事業予定地の契約事前評価申し込み（R7.7） 保安林指定の申請（R7.8月～R7.12月） 事業予定地の境界調査・測量・管理道設計（R8.1月～R8.4月） 契約書類の作成（R8.3月～R8.4月） 契約申し込み（R8.5月）</p>

1. 安定収益

テーマ	取り組みの方向性	アクションプラン	スケジュール
持っている資格を活かした 他事業への参入	県道・学校の草刈りの受託に向けた取り組み	①管内公園、施設、登山道、別荘、キャンプ場等をリストアップ（市町の事業地は除いてリストアップする） ②リストアップ先の優先順位を絞り込む（基準としては公益性を重視する） ③事例の研究、及びどのような施業をすべきかをまとめた企画書の設計 ④優先順位の最も高いターゲットにヒアリング及び営業を行う ⑤受注及び実施後、広報誌にて地域に発信する（反響に応じて営業する）	①R5.4月～8月 ②R5.9月 ③R5.10月～12月 ④R6.1月～3月 ⑤R6.4月～R7.3月
	登山道、アウトドア施設、ソーラーの草刈りの受託に向けた取り組み		
	災害復旧工事の受託に向けた取り組み		
	公園管理の受託に向けた取り組み		

2. 人材採用

採用目標を達成するために取り組むべき内容を、**情報発信**と**魅力づくり**という切り口で整理しました。

	情報発信	魅力づくり
取り組み案	<p>■ 甲奴郡森林組合を知ってもらうために</p> <p>① 学校周り (高校・大学※林業大学校・技術大学含む)</p> <p>② ハローワーク</p> <p>③ 求人メディア</p> <p>④ 広報誌の記事拡充</p> <p>⑤ ポスター</p> <p>⑥ 職業体験</p>	<p>■ 仕事面</p> <p>① 技術レベルによる評価制度の導入</p> <p>② 作業班の体制見直し</p> <p>■ 収入面</p> <p>① 賃金・手当の改善</p> <p>② 月給制の推進</p> <p>③ 支度金・資格手当の支給</p>
	<p>■ 甲奴郡森林組合の魅力を伝えるために</p> <p>① ホームページ</p> <p>② SNS</p> <p>③ 動画</p>	<p>■ 職場環境・生活面</p> <p>① 住居紹介(市営住宅・空き家)</p> <p>② 完全週休二日制</p>

※赤字が2023年度の取り組み

3. 女性活躍推進

目指す姿（状態）

性別関係なく、男女ともに、どの職種でも働ける職場の実現

テーマ	短期的な取り組み (すぐにやるべきこと)	長期的にするべきこと (2030年までにやるべきこと)
1. 機械・道具の導入による 現場作業の省力化 (働きやすい作業現場の実現)	<p>力作業に依存しない作業環境の整備</p> <p>(1)作業員へのアンケートを踏まえて、装備品等の購入する</p>	<p>力作業に依存しない作業環境の整備</p> <p>(1)フェラーバンチャ（1台）、スイングヤーダ（2台）を導入する</p>
2. コミュニケーション強化 (指導力・教育力の強化)	<p>男女問わず、誰でも安心して基本的な 作業内容を習得できる環境づくり</p> <p>(1)作業員の入社時研修を、業務課にて実施（3か月間） (2)3か月間で教えること（内容）の整理、指導方法の標準化</p>	<p>世間一般的なリーダー像に惑わされず、 自分の持ち味を活かしたマネジメントや、 リーダーシップの在り方を見つける</p> <p>(1)役職がついてからではなく、早いタイミングでマネジメントや、リーダーシップを学ぶ機会の創出 (2)マネジメントやリーダーシップを学んだ上で、定期的に1 on 1 面談をすることによる、コミュニケーション頻度の向上（本人への期待を言葉で伝える）</p>
3. ワークライフバランス向上	<p>有給取得の徹底</p> <p>(1)有給取得率を向上させるために、業務課長が旗振り役となって推進する(5日分は年初にスケジュールに組み込む、全員が5日分取得できているかを管理する)</p>	—
4. ロールモデルの育成・発信	—	<p>「あの人のようになりたい」を身近に感じる</p> <p>(1)女性従業員の、リーダー、マネジメント研修への参加推進（スキルアップ支援） (2)採用ページでの事例紹介</p>
5. 林業の魅力発信	—	<p>女性が活躍できる職場であることを発信する</p> <p>(1)ホームページやSNSの活用により、林業および自組合の魅力を発信する</p>