

活動実績報告書

林野庁長官 殿

2024 年 12 月 4 日

登録番号 第 20240651 号

氏 名 江越 卓真

森林総合監理士登録・公開の運用について（平成 26 年 4 月 1 日付け 25 林整研第 268 号林野庁長官通知）第 3 の 2 の規定に基づき下記の期間における活動実績を報告します。

平成 30 年 4 月 ~ 令和 6 年 12 月

（活動の内容）

① 活動実績で報告する業務の概要

当職が森林総合監理士（フォレスター）としての活動に関連した業務としてこれまで経験してきたものに、滋賀県下森林組合の広域合併（新設森林組合名：滋賀県森林組合、被合併森林組合名：滋賀南部森林組合、滋賀中央森林組合、びわこ東部森林組合、東近江市永源寺森林組合、滋賀北部森林組合、長浜市伊香森林組合）が挙げられます。当職は当該広域合併に向けて、平成 30 年度から令和 5 年度にかけて、外部支援者として携わってきました。

② 当該業務を挙げた理由

当該業務を挙げた理由として、客観的に状況を俯瞰しつつ、被合併組合各々の問題意識や抱える課題を踏まえながら、全体最適化を図ることのできるような方針・方向性（ビジョン）の策定に向けて、意見調整・利害調整を図っていく業務が森林総合監理士として期待される業務に一致すると考えました。

滋賀県では他県同様、民有林を中心とした地域の森林整備について、森林組合が大きな役割を果たしています。森林組合には素材生産を通じた山元への利益還元による森林所有者の林業経営意欲増進を図り、森林の公益的機能の発揮を図りながら、持続可能な森林施業を実施していくことが求められていると考えます。上記を実現するために、森林施業プランナーの育成等を通じた施業集約化の推進、高性能林業機械の的確な配備や現場施業技術の向上等を通じた低コスト化の推進、再生林・保育の確実な実施等による循環型林業を実施し続けられる体制の構築など、様々な取り組みが求められています。一方で、滋賀県下森林組合の多くは組織体制が脆弱であり、プランナー業務担当者の高齢化、低コスト化が進まない現場管理体制、一部森林組合は財務状態が脆弱であり待遇改善や労働環境の改善が進まないなど、多くの課題を抱えています。選択肢の1つとして広域合併を推進し、組織体制強化を図ることが、前述した課題の解決につながり、県内にある民有林の整備が推進されることから、森林総合監理士として期待される業務に一致すると考えます。

③ 当該業務における私の立場と役割

当職の立場として、年度ごとに異なる役割が期待されてきましたので、それぞれについて説明致します。まず、平成 30 年度については「滋賀県森林組合マネジメント強化事業」の一環として、県下森林組合を対象に経営診断を実施致しました。また、経営診断で得たデータを基に、合併に向けたデューデリジェンス（事業ごとの損益の状況、保有資産の状況、潜在的リスクの状況など）も実施し、全森林組合長へ報告させて頂きました。

平成 31 年度から令和 2 年度にかけては、経営診断結果で指摘された問題点や課題などについて深掘りし、経営改善の方向性について、県下全森林組合を対象に外部コンサルタントとして伴走支援を実施致しました。

令和3年度では、滋賀県森林組合変革プラン推進会議が開催されるようになり、県下森林組合統一の目標・方向性や経営ビジョンなどについて話し合いが行われるようになりました。当職は滋賀県森林組合変革プラン推進会議へ外部専門家として出席し、前述したビジョン等の策定に向けて助言等を行いました。

令和4年度では具体的な合併に向けて協議を進めるために、広域合併検討会が組成されました。当職は外部専門家として関与し、直近決算書を基にした財務分析、各森林組合の比較分析、合併に向けた組織形態の検討・助言など、具体的な資料作成を交えながら助言致しました。それら資料を基に合併に向けた検討が進められ、令和5年4月～7月に合併任意協議会、令和5年10月～12月に合併推進協議会が開催され、令和6年1月16日に無事、合併契約の調印が行われました。当職の令和4年度・5年度における役割として、比較検討資料や合併後の経営ビジョン・事業計画、組織体制など包括的な助言を実施し、合併後円滑に業務を遂行できるよう支援致しました。

④ 当該業務における、具体的な連携者及びその者との関係

滋賀県琵琶湖環境部森林政策課・びわ湖材流通推進課

広域合併の推進に向けて、協力しながら各種事業を推進しました。関係としては、事業を遂行する上でのパートナー的な関係性だったと感じています。

滋賀県森林組合連合会・全国森林組合連合会

森林組合を指導する系統組織として、当職の考える経営指導内容と連合会側の意向をすり合わせしながら、伴走支援を実施致しました。主な関係としては、滋賀県から発注される事業の元請として、当社へ事業を発注する関係となります。

⑤ 当該業務を進める上での課題及び問題点

当該業務を進める上で最も苦労した点であり、課題と感じた点として、被合併組合の役員・職員方が「真に合併することが望ましい、必要である」と認識してもらえるような、説得力のある資料の提示・助言の実施が極めて困難であった点が挙げられます。客観的に分析していくと、被合併組合のまま、脆弱な組織体制を無作為に継続すると、早晚行き詰まるのは目に見えていました。そういった状況下でありながら、理事側では「当組合はそこまで経営状態が悪くないので合併は必要ない」などの意見が挙がり、合併することが望ましいという機運が高まらない状態が続きました。職員側では「若年者を採用したとしても育成する余力が無い」「人手不足が深刻であり、コア人材が退職すると業務遂行に重大な支障をきたす」など、現状維持のままでは危ういという訴えにも似た声が続いてきたにもかかわらず、合併について検討する、前向きに協議する、といった段階になかなか辿り着くことができませんでした。

上記課題への対策として、滋賀県担当職員、県森林組合連合会と連携しながら、当職と一緒に理事会に参加させて頂き、丁寧に経営の状況、組織の状況、無作為のままでは想定されるリスクなどの説明を繰り返し行いました。

また、職員側についても合併を「前向き」に捉えて頂くために、「合併後にどういった取り組みが新たにできそうか」、「どのような付加価値を生み出せそうか」、「どんなことをやってみたいか」など、将来を見据えた意見交換会を開催致し、合併に向けた機運の醸成を図りました。当職はファシリテーターとして意見を引き出す役割に徹しました。

⑥ 当該業務において、あなたが行なった森林総合監理士の視点からの活動（提案・助言内容等）

先に述べてきた内容と重なりますが、森林組合の理事方に対しては「経営の状況」「組織の状況」「無作為のままでは想定されるリスク」などを丁寧に説明し、解決に向けた方向性について提案・助言を行いました。職員については、将来を見据えた前向きな意見を引き出し、合併後事業計画におけるアクションプランの参考としました。組合長・幹部を中心とした会議の場では、決算状況や事業実施状況の取りまとめを行うなど、適切に参加者が現状把握できるよう支援しました。合わせて、合併後5か年の事業計画案を作成するとともに、アクションプラン、重点事業の方針案など、議論のたたき台となる計画書を作成し、参加者間の協議円滑化を支援しました。

⑦ 活動による成果と改善点

大きな成果として、令和6年1月16日に合併調印式が行われ、令和6年6月1日に「滋賀県森林組合」が設立されたことが挙げられます。当職はどこまで貢献することができたのか、定量的に図ることが困難

な為、当職が携わったことによる具体的な成果を示すことが難しいところですが、経営的な意思決定を図る上での重要な資料を数多く作成してきたことが、組合長を中心とした経営幹部方の円滑な意思決定に、確実に繋がっていると自負しています。今後に向けた改善点として、当職が主導して合併後事業計画書を作成したことで、職員側が自発的・主体的に合併後の事業計画やアクションプランを議論し、策定していくような風土を醸成しきれなかった点が挙げられます。当職の役割が「滋賀県森林組合 代表監事」となったことでもありますので、合併後も継続して支援・助言しながら、職員側が主体となって経営ビジョン・事業計画・アクションプランを策定（見直し）し、しっかりと計画内容を実現していきたいと考えます。

【利用目的】

私は活動実績報告書（以下「報告書」という。）に記載し提出する個人情報について、以下に規定されている利用目的について確認し、同意します。

←同意した場合は✓を記入して下さい。

- 1 報告書は、林野庁ホームページに公開し、森林総合監理士の活動実績を紹介するために利用するものとする。
- 2 1のうち、市町村及び地域の林業関係者への典型的な技術的支援の事例については、事例紹介の資料として公開するために利用するものとする。

【注意事項】

- 1 活動実績は、直近の過去3年間に、森林総合監理士としての活動に関連していると考えられる、又は森林総合監理士として取り組んだ具体的な活動内容を記載してください。
- 2 報告書は、A4としてください。
- 3 この報告書は、林野庁ホームページに掲載しますので、見やすさ読みやすさ、個人の特定等、公開に差し障りのある表現にもご配慮ください。
- 4 利用目的に☑が記されていない届出書については無効とし、廃棄します。