

論文

林業第三セクターの経営外部環境の変化と経営展開^{*1}

—大分県(株)トライウッドを事例に—

上原直之^{*2} ・ 興杓克久^{*3} ・ 佐藤宣子^{*3}

上原直之・興杓克久・佐藤宣子:林業第三セクターの経営外部環境の変化と経営展開 九州森林研究 59:13-16, 2006 本研究では大分県旧上津江村の第三セクター「株式会社トライウッド」(以下トライウッド)を事例として,山村地域における林業第三セクターの経営外部環境の変化を森林組合との関係に着目したうえで経営展開や今後の課題を考察した。トライウッドは旧上津江村が大半を出資して1990年に設立され,森林・林業関連の総合的な事業体として成長し,2005年現在社員数72人,総売上高約7億9,000万円に達していることが明らかとなった。しかし,林業を取り巻く経済情勢の変化に加えて,2005年3月には旧上津江村は日田市に編入合併されている。合併前後でトライウッドの組織体制や支援策がどのように変容を迫られたかを分析し,どのような対応が必要であるかを検討した。

キーワード:第三セクター,経営の多角化,森林組合,市町村合併

I. はじめに

我が国では,山村の高齢化が進む中,過疎対策や林業労働力確保を目的に1990年「過疎地域活性化特別措置法」の改正や1991年「山村振興法」の改正などによる第三セクターの設立支援がなされ,西日本を中心とした林業地において多くの林業関係第三セクターが設立された。その期待される機能が注目され,実証的な研究が数多くなされた。しかし,国産材価格の低迷や地方自治体財政の悪化,市町村合併など現在の林業第三セクターの外部環境は1990年代前半とは大きく変化している。

II. 研究の目的と方法

本稿では大分県旧上津江村のトライウッドを事例に,前述のような外部環境の変化に対し,どのように経営対応してきたかを分析し,また2005年に行われた市町村合併によって懸念される課題を考察することを目的とする。

筆者は2004年度日本森林学会九州支部大会において,熊本県小国町の第三セクター「悠木産業株式会社」の経営展開について分析した結果を報告した。現在の姿として近年の経営多角化によって,他の部門の事業収益が保育林産部門の赤字を補填していること,設立時強固であった森林組合との関係が希薄になり,その結果他の事業体との請負価格の競争が起こり,保育林産部門の事業量が減少していることを指摘した。更に,それに伴い通年雇用体制が大きく後退したことや,退職した社員の約3割が地域内で林業に就業していることを明らかとした。

本稿で紹介するトライウッドは,設立の背景から森林組合との関係は薄く,また現在黒字経営であり,通年雇用者を相当数確保

し,加えてIターン者を多く受け入れているなど(1),悠木産業株式会社と対照的な面が多い。

小国町と上津江村は隣接しており,設立年も4年しか離れていない2つの第三セクターが,なぜこのように対照的な変遷を辿ったのかについて,その要因の一つとして森林組合との関係性に着目した。泉(2)は,主に素材生産を行う林業第三セクターを森林組合との関係に注目し,2つのタイプに分けた。一つは,単都市町村を範囲とし,且つ森林組合から施業を請け負い,行政が第三セクターという形態をとりながら作業班の育成を全面的に支援するもので,悠木産業が当てはまる。もう一つは,本稿で取り上げるトライウッドのタイプであり,広域市町村をサービスエリアとしたもので,森林組合広域合併後,両者の広域性によって,森林組合との棲み分けが予想されるものである。泉はこの2つに分類することにより,森林組合との関係について,その機能を補完するのか,あるいは並存・代替するのかといった相違点があることを示唆した。

今日の第三セクターの現状を正確に捉えるために,本報告では第三セクターを森林組合との関係に着目したうえで,トライウッドが設立後の外部環境に対し,どのような経営対応をしてきたのか,また2005年に市町村合併によって懸念されることを考察するため,トライウッド,日田市上津江振興局(旧上津江村役場),日田市への聞き取り調査及び資料収集を行った。

III. 旧上津江村とトライウッドの概要

1. 旧上津江村の概況

旧上津江村は大分県の西端,筑後川流域地に位置し,総面積8,853ha,人口1,308人,高齢化率は34.5%,林野率91.0%と典

^{*1} Uehara,N,Kohroki K and Sato,N.:Management development of Forestry third-sector. - A case of try・wood corporation in Oita prefecture -

^{*2} 九州大学大学院生物資源環境科学府 Grad.Sch.Biores.Bionenvir.Sci.,Kyushu Univ.,Fukuoka 812-8581

^{*3} 九州大学大学院農学研究院 Fac.Agric.,Grad.Sch.,Kyushu Univ.,Fukuoka 812-8581

型的な過疎山村であった（2000年）。特徴は不在村所有面積が48.5%と大分県の平均である17.1%を大きく上回っている。この理由としては近年の人口の減少もあるが、日田地方の江戸時代に始まる日田市の材木商による植林の歴史にある（3）。1991年の台風19号により被害面積が森林面積の約23%、1,825haに及ぶ甚大な被害を受けた。また2005年春に日田郡周辺4町村と共に日田市に編入合併されている。

2. トライウツドの設立経緯

1976年に日田郡5ヶ町村の森林組合が共同で「日田郡森林組合木材共販所」を開設し、森林組合も1978年に広域合併し「日田郡森林組合」（以下森林組合）が誕生した。そのどちらも本所は川下に移動し、その結果、上津江村にとっては村の事業と森林組合との連携が困難になった。加えて林業労働力の減少・高齢化が進出し、村内の森林管理能力の低下が危惧されるようになった。そこで1990年に村の基幹産業である林業の振興による過疎化対策を目的とした株式会社方式の第三セクターが設立された。

3. トライウツドの概況と経営の多角化

トライウツドの資本金は現在4億540万円であり、内訳は日田市（旧上津江村から移行）3億8,000万円、日田郡森林組合1,000万円、大分県森林整備センター500万円、森林所有者1,040万円である。設立時は5,775万円であり、その内訳も上津江村5,000万円、山林所有者775万円であった。1995年と2000年に新規事業の開始や事業拡大のため旧上津江村がほぼ全ての出資を行っている。また、現在総売上は約7億9,000万円に達している。

トライウツドは「後世に残そう、かけがえのない森林を」を経営理念に、保育林産や林産物の販売を行うことを目指し、社員数25人（うち準社員10人）体制で設立された。1990年代中頃より製材、高性能林業機械の修理・販売、堆肥生産、集成材生産、都市との交流事業など経営の多角化を行い、現在素材生産から加工まで多岐にわたる事業を展開している。また2002年より森林整備地域活動支援交付金制度を利用し、協定の締結や施業計画作成の受託を行っており、地域森林管理分野へ進出している。現在の部門別社員数は、森林保全課25人（うち準社員1人）、木材加工課20人（13人）、エコ商品事業部4人（3人）、堆肥生産課1人（2人）、総務2人、常勤役員1人の計72人（19人）となっており、人口約1,300人の旧上津江村において最大の雇用の場となっている。

IV. トライウツドの事業変遷

1. トライウツドの社員数・構成の変化

社員数の変化をみると、後述するように事業展開は順調ではない時期もあるが、正社員数は設立時からほぼ一貫して増加している（図-1）。社員の内訳をみると、2005年現在の特徴として、正社員数51人のうち、Iターン者が27人（30代は20人中Iターン者が17人）と多いこと、平均年齢が35.5歳と若いことが挙げられる。保育林産部門社員の年齢構成をみるとほぼ均等に各世代が存在しており、その他の部門は事業開始時期が遅いため若い世代が多く、50代の正社員がいないこと、30代のIターン者の割合が非常に多いことが特徴として挙げられる（表-1）。

設立時に10人いた準社員は、村内の高齢の林業従事者で正社員

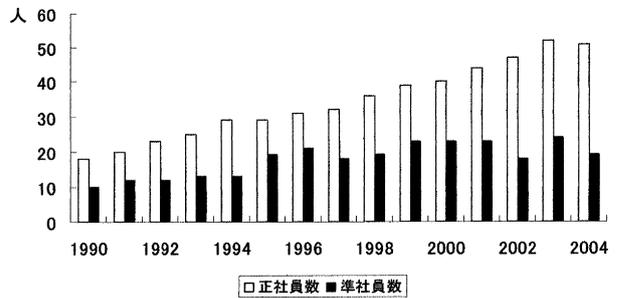


図-1. 社員数の変化

資料：トライウツド業務資料より作成

表-1. 現社員の構成

年齢構成	保育林産		その他	合計
	人数	Iターン者数		
18~29	8	(3)	6 (3)	14 (6)
30~39	7	(5)	13(12)	20(17)
40~49	5	(0)	7 (2)	12 (2)
50~60	5	(2)	0 (0)	5 (2)
総計	25	(10)	26(17)	51(27)

資料：トライウツド業務資料より作成

注：（ ）はIターン者数で内

への技術伝承のために雇っていたが、高齢等の理由で退職し、現在は技術指導主任1人のみとなっている（現在いる他の準社員は加工部門の臨時雇用）。

保育林産部門では設立時から正社員10人の増加、準社員9人の減少といったほぼ完全に通年雇用が達成されていると言える。

Iターン者が多いのは、当社では最近の新規採用者に関してハローワークを活用しておらず、就業希望者が自社のホームページを通じて、直接問い合わせや主に地域外の取引先からの紹介によるものが多いためだと考えられる。現在、事業量に見合う社員数は確保されており、今後資質向上に重点を置きつつ、採用は慎重に進めて行くとのことである。

2. 経営の変遷

トライウツドの事業損益を中心に経営の変遷を見ると（図-2）、1994年から1997年の4年間は事業損益は大きくマイナスを計上しており、事業外収益により経常損失を低く抑えていた。この要因としては、主に台風被害による村内における素材生産量の落ち込みと共に1995年から新規事業で製材事業が始まり、新規事

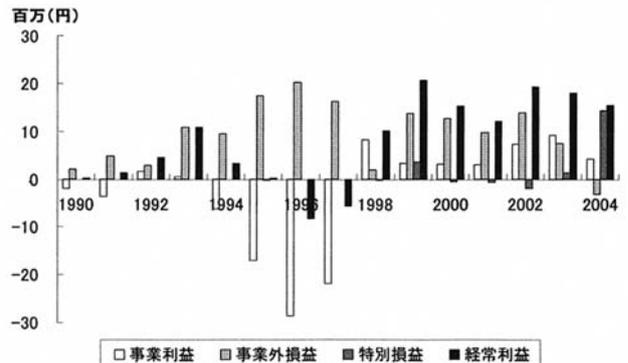


図-2. トライウツドの経営の変遷

資料：トライウツド業務資料より作成

業であるが故生産効率が上がらなかったりや販路も限られていたことが原因である。この事態に対し、トライウッドは製材部門の体制強化や販路の開拓などの積極的な事業展開を行い、1998年に降事業利益において黒字を計上することとなった。

事業の変遷を各部門ごとに分けて見ていくと（図-3）、1990年代前半においては1991年台風により甚大な被害を受けた村内の風倒木処理や土木工事により事業量を確保し利益を得ていたが、1990年代後半に土木部門を中心に利益は減少し、損失を計上することとなった。しかし、その後保育林産部門の事業量を回復させ現在では安定した利益を維持している。また1990年代中期に加工事業が始まり1990年代後半には経営の立て直しに加工部門が大きく寄与し、現在では収益の多くを占めるまでに成長している。

保育林産部門では高性能林業機械の導入を1991年と早い時期から始めていたが、1990年代後半の経営悪化の下で、現在毎週全7班の責任者会議を開き、作業工程表を作成し、7台保有するハーベスタ等の高性能林業機械を年間200日稼働させるといった効率的な作業体系を構築した。また、1996年から林業機械や資材などの販売、修理事業を開始し、機械整備、資材の仕入れなどを外注せず自社で対応することにより経費の削減を積極的に行った。また村外の作業受託を積極的に行うことで事業量を確保した（現在では旧村外における作業の割合は約7割となっている）。

加工部門においては、事業規模の拡大と共に、「九州木の家づくりの協同組合」を設立し、工務店に直接販売を行うことによる安定した販路の確保、「津江杉」を用いたモデルハウスを福岡県や旧上津江村内に建設するなど製材・集成材の販売強化を行い、木材の市場価格の下落に対応してきた。

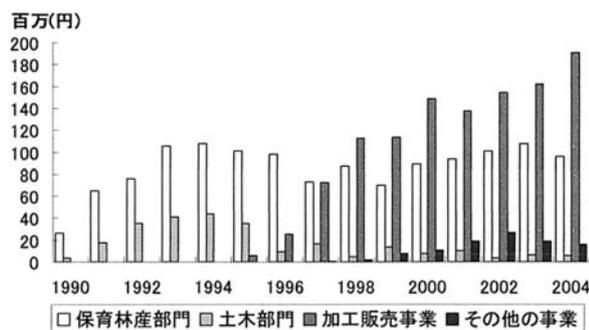


図-3. 各部門の営業損益

資料：トライウッド業務資料より作成

注：資料の都合、人件費は含まれていない

V. 森林組合との関係

設立経緯からみても分かるように、当社は森林組合とは独立して発足した事業体と言ってよい。設立時森林組合長が役員であり、森林組合から出向職員一人が存在していたが、1995年に出向職員が森林組合を退職し、トライウッドの常勤役員となり、2001年には森林組合長が役員から退くなど、役職員の構成をみても、森林組合との関係が希薄化していった。

現在、旧上津江村内での森林組合とトライウッドの素材生産量の比は約3：2となっており、所有者の過半は森林組合に作業を

委託している。トライウッドの素材生産量のうち、村内における割合は3割程度に留まっており、旧村外の事業が主となっている。森林組合からトライウッドへの作業委託は大規模な作業の際の委託が例外的にある程度である。

旧村内における1990年代後半の素材生産を見ると、1991年の台風被害以降、徐々に素材生産を村外に移行してきたトライウッドは、素材生産量の確保はできたが、地元材振興による山元への利益還元も重要な経営理念の一つであり、旧村内での事業量確保も重要視していた。これに対し旧上津江村では、1998年から上津江村間伐促進市場輸送軽減事業を開始した。これは旧上津江村で生産される間伐材を直接トライウッドが買入れる場合に、出荷に係る経費の一部を林家に助成するもので、一人100m³までとし、中大径木（12cm以上）で3,000円/m³小径木（12cm以下）で4,500円/m³が給付された。開始当初から3年間、村から1,000万円の助成が行われ、トライウッドと林家の関係構築強化に大きな助けとなる補助事業であった。この制度により当初、3割となっていた加工事業における地元材の割合が2000年に6割に達する（1）など、地域内におけるトライウッドの位置づけも次第に向上していった。

しかし、村内における素材生産量自体は減少し続け、日田郡森林組合の管内の素材生産量は1998年の57,572m³から2004年には39,673m³にまで激減した。これは木材の平均単価の下落に大きく影響を受けており、日田郡森林組合の共販所における木材の平均単価は1998年の14,984円/m³から2004年には9,192円/m³まで下落している。

旧村内において素材生産量が減少するなか、小規模所有者からの施業受託や森林施業計画作成の分野で、森林組合の果たす役割は依然として大きかった。一方トライウッドは事業体の維持・拡大を図るために高性能林業機械を主体とした集約的な作業を行うことにより収益性の確保を目指し、素材生産の事業量を条件に合いやすい村外に求めるようになっていった。現在の旧村内における素材生産の構造について、高性能林業機械を用いる大規模で集約的な作業を得意とするトライウッドと、小規模な作業を行う森林組合は地域内において作業規模に応じて補完的關係を構築していると考えられる。

このような状況下、新しい動きとして前述のように、2002年から村内において森林整備地域活動支援交付金制度を利用し、協定の締結や施業計画作成の受託を自ら行うなど、地域森林管理分野への進出を行っている。

VI. 村の支援と市町村合併について

市町村合併前、旧上津江村は周辺5町村の中で最も林業に財政支出を行っている自治体であったが、国・県の支出金や村債の減少などで1998年から2003年の間に歳入が約10億円も減少した。それに伴い農林水産業費は、市町村合併に向けた公債費の増額という事情もあるが、1998年の約8億9,500万円から2003年には約2億円までに大幅に削減された。

前述の旧上津江村の単独事業は、トライウッドと林家の関係構築に大きな助けとなる補助事業であったが、財政悪化により1998年の開始1,000万円から徐々に助成額は減少し、2004年には半額

の500万円となり、2005年からは市町村合併によって廃止となった。

また1994年から1996年の山村振興等農林業特別対策事業を利用した製材工場建設、1999年の木材供給圏確立型林構を利用した集材工場建設、2004年新山村振興等農林漁業特別対策事業を利用した主要ライン改善などの設備投資に関して旧村行政主導による手厚い支援（上乘せ助成）がなされてきた。しかし市町村合併によって事業主体が新日田市（川下）になることにより以前のような支援は受けられなくなることが予想される。

Ⅶ. 総括

まずトライウッドの経営における成功の要因を挙げる。

第一に、泉の示した第2のタイプの第三セクターである「森林組合と独立した経営展開」が挙げられる。これにより、泉の示す第1のタイプの第三セクターでは、森林組合の事業展開に経営を大きく左右されるという点が克服され、事業体経営における民間企業としての自立性の確立、保育林産部門の広域な事業展開が可能となった。また、高性能林業機械や資材を自社で納入・修理・販売を行うことによりコスト縮減を図るなど新しい手法による経営改善に関し積極的に取り組んでいる。加えて通年雇用体制の徹底は、高性能林業機械の早期導入、施業体系の改善と徹底（稼働率向上）による生産性の向上を早期に可能にし、現在の低い木材価格で多くの事業体が苦しむ中、保育林産事業において森林所有者への利益の還元を実践しつつ、事業利益をあげている。

第二に、工務店との協同組合を組織し、直接取引を行っていることが挙げられる。これにより、市場価格に左右されにくい安定した販路を確保することができ、加工部門で収益を確保することを可能とした。

第三に、事業体内の人事や、1990年代後半から村外で保育林産部門の営業活動を積極的に行うといった常勤役員の経営、管理能力の高さが指摘できる。

第四に、林業機械の販売、修理事業や交流事業など、社員の発想の新規事業への積極的な取り組み（社員の高い意識）が挙げられる。

以上の理由から、図-2に示すように事業利益で1998年以降プラスの値を計上しており、経営面においては村の支援の縮小や市町村合併後の影響をさほど受けけないものと考えられる。

次に合併前の旧上津江村内におけるトライウッドの役割について整理すると、第一に、地域内における雇用機会の確保が挙げられる。社員数は72人と旧村内において最大の雇用の場を創出し、

採用者の中にIターン者が多く含まれている。これは過疎対策に加え、地域の活性化にも結びつくと考えられる。

第二は、林業労働者の確保である。日田郡森林組合では作業班員の減少、高齢化が進行しており、近い将来更なる森林組合の広域合併も予想される（4）。そのような状況下、地域内における次世代の森林管理の主要な担い手としてトライウッドに寄せられる期待は大きい。

第三に、山元と消費地との情報の中継機能を果たしていることである。工務店と連携した「森林体験ツアー」や一般市民向けの「きやどん体験ツアー」等の都市との交流を積極的に行い、地域外に向けて林業の必要性を発信し、消費地からの需要といった情報の収集に積極的である。

このような面から見てもトライウッドは高い公益性をもった事業体であるといえる。

今後の懸念として市町村合併による旧上津江村の支援事業の廃止と新日田市への移行による影響が挙げられる。旧上津江村の村単事業のように地域内の所有者との関係を構築するのに有効な事業があり、2000年において加工事業に使われる地元材の割合は6割まで高められたが、事業の縮小・廃止もあり、現在トライウッドの保育林産事業量のうち、旧村内の受注割合は3割程度となっており、林家との関係が構築されている状況とは言い難い。また、新日田市におけるトライウッドの位置づけも合併直後であるため不確定な部分が多いのが現状である。

以上のことをふまえ、トライウッドの今後の課題は地域における第三セクターとしての存在意義を新日田市行政にどう理解してもらうかであり、その意味でも事業量確保を新行政区内外でどうバランスをとっていくか、ということが重要であると考えられる。

最後にIターン者の地域社会への定着も課題として挙げられ、今後実態把握の必要があると考える。

引用文献

- (1) 堀靖人（2001）第三セクター・トライウッドの事業展開と役割，林業経済，628：8-11.
- (2) 泉英二（1995）森林組合及び第三セクターの現段階－愛媛県の場合－，林業経済，556：16-23.
- (3) 小幡進（1972）日田林業技術史，（林業技術史第1巻地方林業編上，社団法人日本林業技術協会編，727pp，日本林業技術協会，東京453-462）.
- (4) 日田郡森林組合職員への聞き取り調査・資料収集より。
（2005年11月14日 受付；2006年1月11日 受理）