

令和 7 年 3 月 21 日

令和 6 年度
森林空間利活用実証事業委託業務
報告書

目次

I. 概要	1
1. 委託業務名	1
2. 業務の目的	1
3. 業務の委託期間	1
4. 委託業務の内容	1
II. 森林内ゾーニングの検討	3
1. 実施概要	3
2. 地図・模型の作成	6
3. ゾーニングの作成	9
III. 森林エリアの運営管理業務実施にあたってのビジネスモデルの検討	15
1. エリアマネージャー設置の背景	15
2. 運営管理の業務内容検討	17
3. ビジネスモデルの検討	23
IV. 森林エリア運営管理業務の実施主体の経営形態の検討	29
1. 運営管理団体の経営検討	29
2. 運営管理団体の立ち上げに向けた今後のスケジュール案	32
V. 運営管理にあたっての管理主体と厚真町との関係性（契約等）の整理	33
1. 管理主体と町との関係の整理	33

1. 概要

1. 委託業務名

森林空間利活用に向けたゾーニング及び運営管理体制検討委託業務

2. 業務の目的

本事業では、厚真町が管理する新町、豊沢、宇隆地区環境保全林（以下、「環境保全林」という。）を中心に、森林生態系の保全を担保した中での自然資本の循環利用を最大化していくための、森林の活用方法とそれに伴うゾーニング、森林を管理する主体のマネタイズを含めた具体的な事業内容について検討し、町及び民間事業者等の役割を明確化した上で、今後の具体的な取組内容を提示することを目的とする。

事業を進めるにあたっては、厚真町の役割や、運営管理主体の必要性、共に事業に取り組む意欲のある事業者との関係性の深化を意識し、令和7年度を目標に、運営管理事業体を立ち上げることを念頭にした提案とするものとする。

3. 業務の委託期間

令和6年7月8日から令和7年3月21日まで

4. 委託業務の内容

本業務は、提出された企画書の提案内容に即して実施することとする。提案は、下記の事業内容及び事業ごとに設定された条件を満たした内容となるよう、十分検討し作成することとする。なお、企画書を作成するにあたっては、令和5年度に作成された「森林空間利活用実証事業委託業務」の内容を理解した上で進めることとする。

具体的な業務内容は以下となる。

(1) 森林内ゾーニングの検討

環境保全林内を「直接管理エリア」「利用者占有エリア」「共用エリア」に分け、より具体的な活用方法と環境保全林内のどこにエリア設定するか検討（ゾーニングの設定）し、提案内容を取りまとめる。

併せて必要となる道路や駐車場などのインフラの整備案についても整理する。

(2) 森林エリアの運営管理業務実施にあたってのビジネスモデルの検討

運営管理業務の内容及び役割と事業費の調達方法等を検討する。

(3) 森林エリア運営管理業務の実施主体の経営形態の検討

上記（２）を踏まえ運営管理を担う経営形態を株式会社の設立を軸に検討する。

(4) 運営管理にあたっての管理主体と厚真町との関係性（契約等）の整理

上記（２）、（３）を踏まえ厚真町と運営管理を担う株式会社等との関係性や契約内容について検討する。

(5) 公共牧場内の散策路沿いに設置する柵の設計とワークショップの企画運営

環境保全林から宇隆公共牧場の展望台に繋がる散策路（約 900m）沿いに設置する柵を設計し、柵の制作を町民等が体験できるワークショップを企画運営する。

(6) ゾーニング及び運営管理体制等の提案

上記（１）～（５）の提案内容を集約し、環境保全林を運営管理事業体が実際に管理を開始するために必要な内容を整理し提案する。

Ⅱ.森林内ゾーニングの検討

1. 実施概要

本事業では、環境保全林の適切な活用を図るため、生物多様性を確保しつつ、自然資本を最大限に活用する方策として、森林内ゾーニングの検討を実施した。

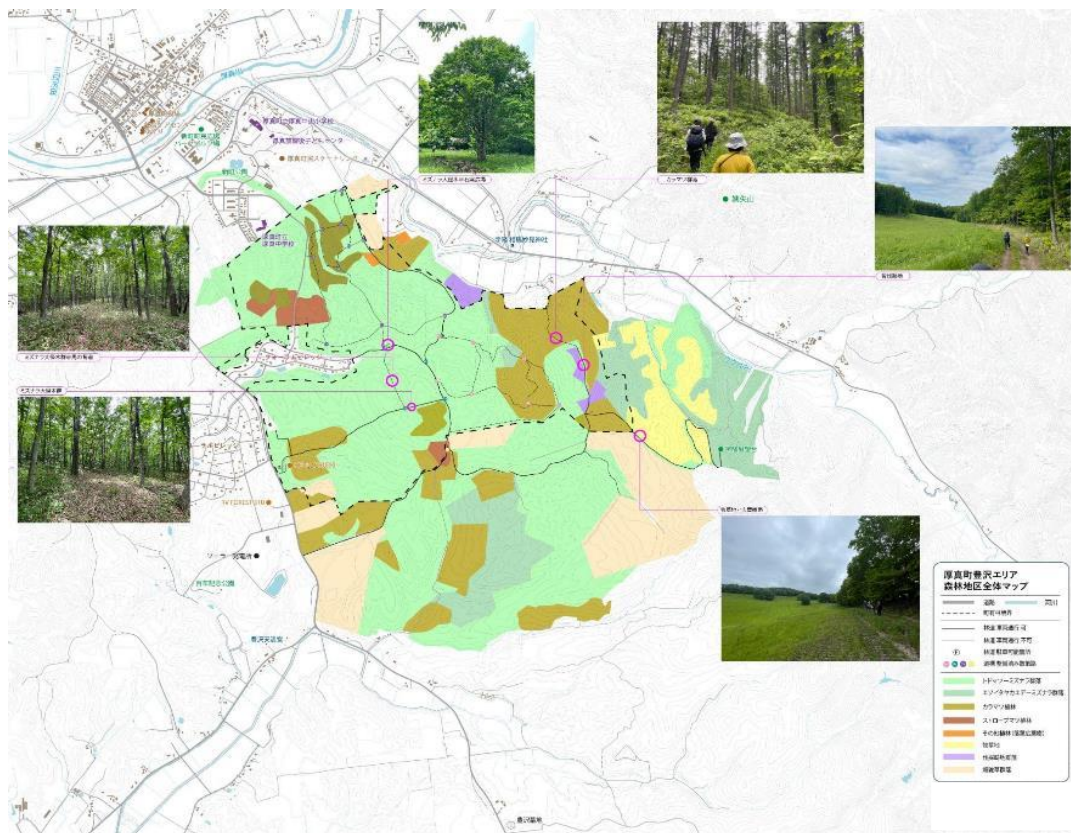
ゾーニングとは、森林全域を無計画に利用するのではなく、人の活用を想定した区域と、生態系を尊重し現状のまま保全する区域などに区分し、整理することである。本検討の目的は、森林内の生態系の可能性を維持しながら、集中的かつ効果的な森林の利活用を実現することである。

本検討においてはヒアリング調査、現地踏査、地図作成を実施し、これまで環境保全林に関与してきた関係者の活動や森林内の現状について分析を行った。

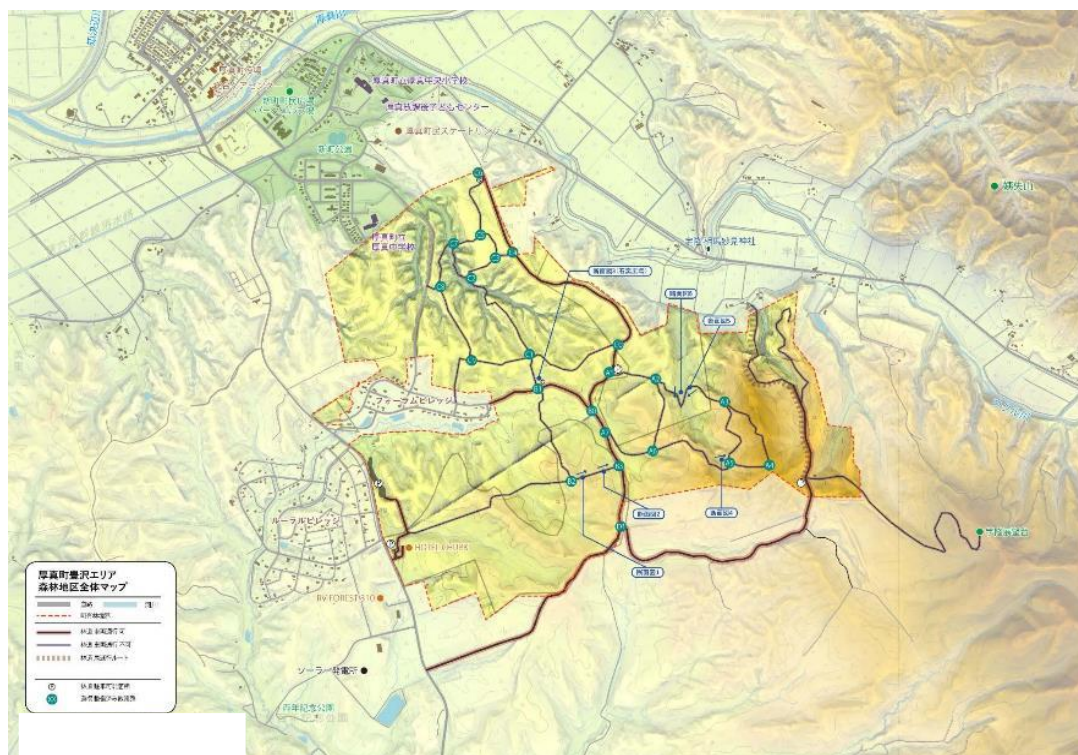
1.1 現地調査より整理した資料

今回の調査を実施してゾーニングに向けていくつかの地図を作成した。

＜保全林内の植物の違いをプロットしたもの＞

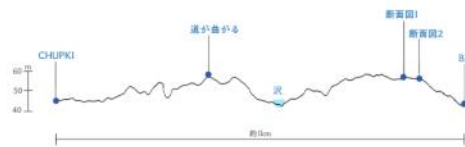


＜保全林内の地形を可視化したもの・現地での部分断面図＞



・CHUPKIからB3までの直線コース

ほぼ直線の道で歩きやすいが起伏のある道



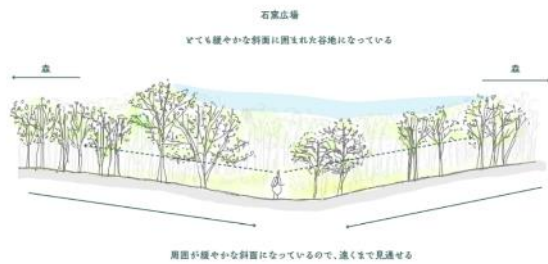
・断面図1



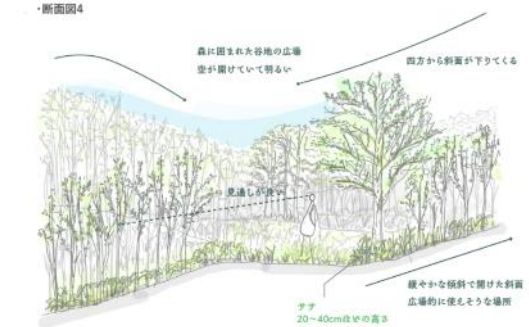
・断面図2



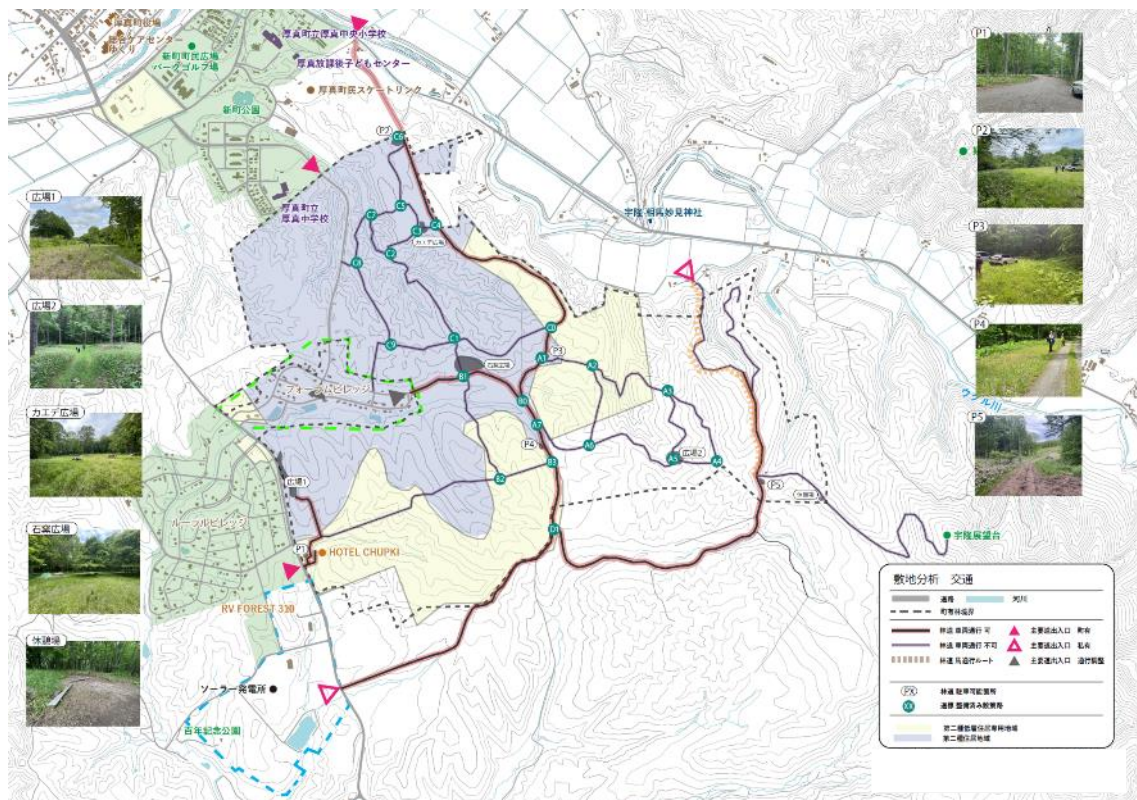
・断面図3



・断面図4



＜交通・駐車場候補地を整理したもの＞



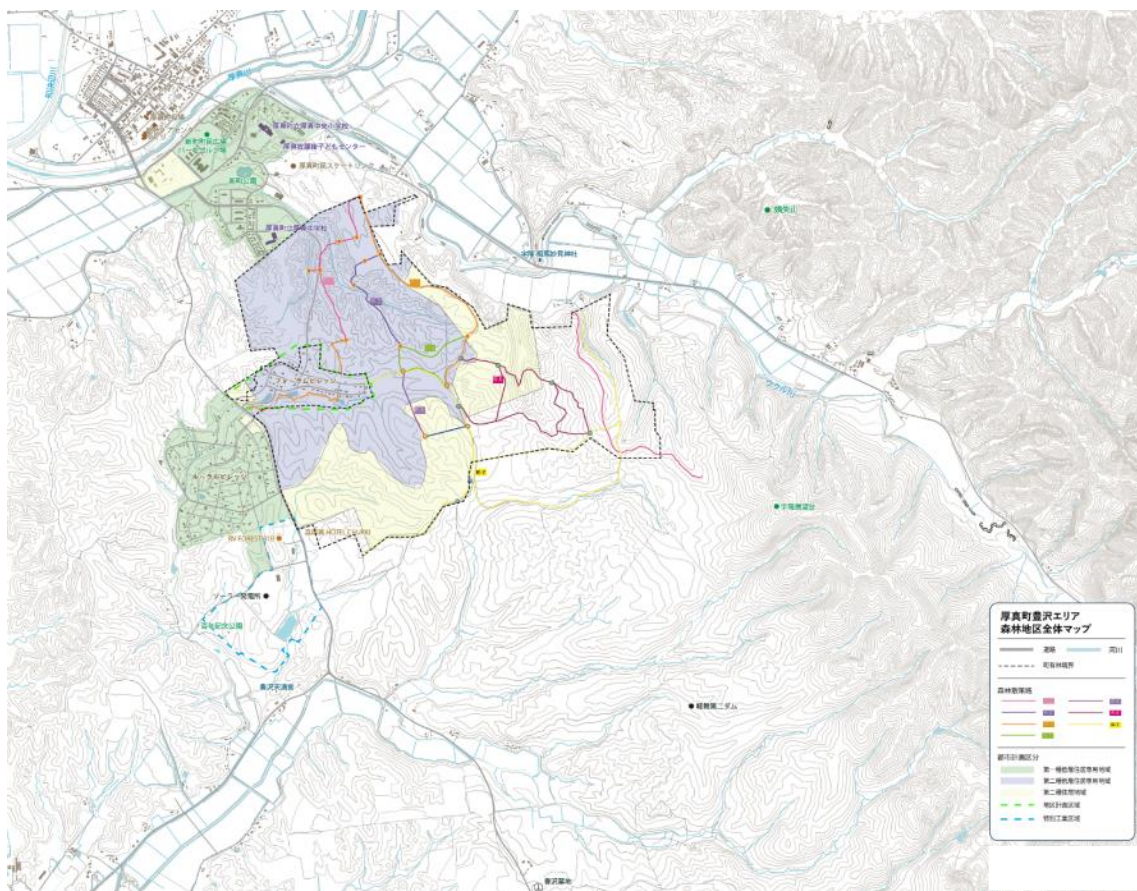
2. 地図・模型の作成

4.1 調査用図面の作成

ヒアリング調査、現地調査を実施するに辺り、環境保全林内を俯瞰的に捉えることができる地図を作成した。

※各地図は 資料編 掲載

<調査用ベース図>



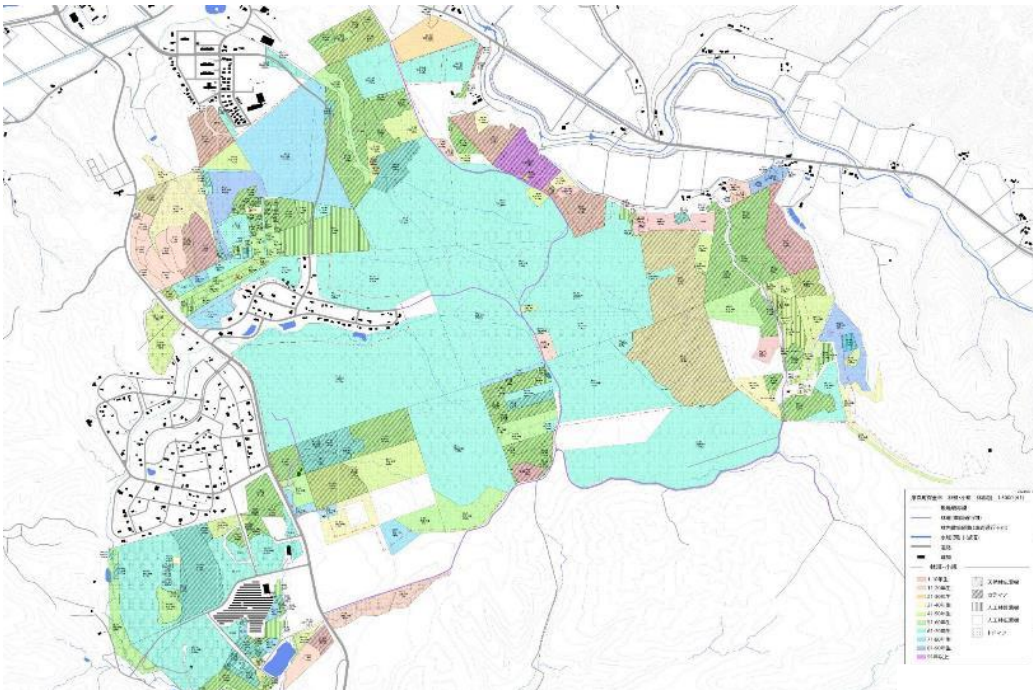
環境保全林の周辺も見える広域の範囲で地形図に散策路などを加えたもの。

雙黃河流域 地形圖 (比例尺 1:50,000)

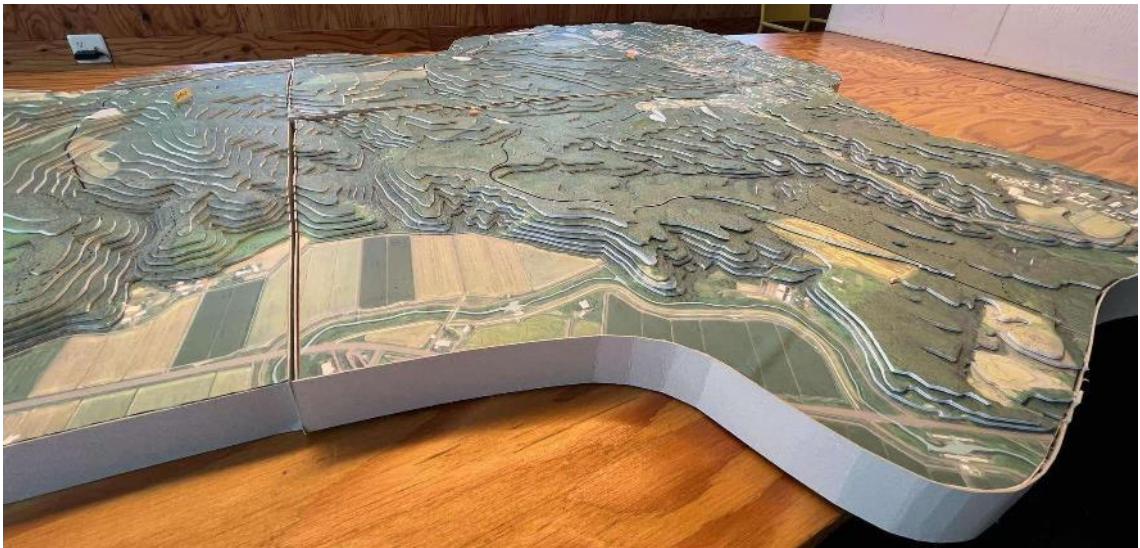
圖例

- 公路 (雙黃河公路)
- 鐵路 (雙黃河鐵路)
- 河流 (雙黃河)
- 湖泊 (雙黃湖)
- 森林 (雙黃林)
- 農田 (雙黃田)
- 居民地 (雙黃村)
- 工業地 (雙黃廠)
- 交通用地 (雙黃路)
- 水域 (雙黃水)
- 其他 (雙黃地)

＜保全林内の林班・小班一覧図の作成＞



7



3. ゾーニングの作成

5.1 概要

これまでのヒアリングや現地踏査を踏まえゾーニング図を作成した。

本ゾーニング案の策定にあたり、今後の開発や運営を進める際に常に立ち戻るべき方針として、以下の5箇条を定めた。

贈り森の開発方針 5 箇条（案）

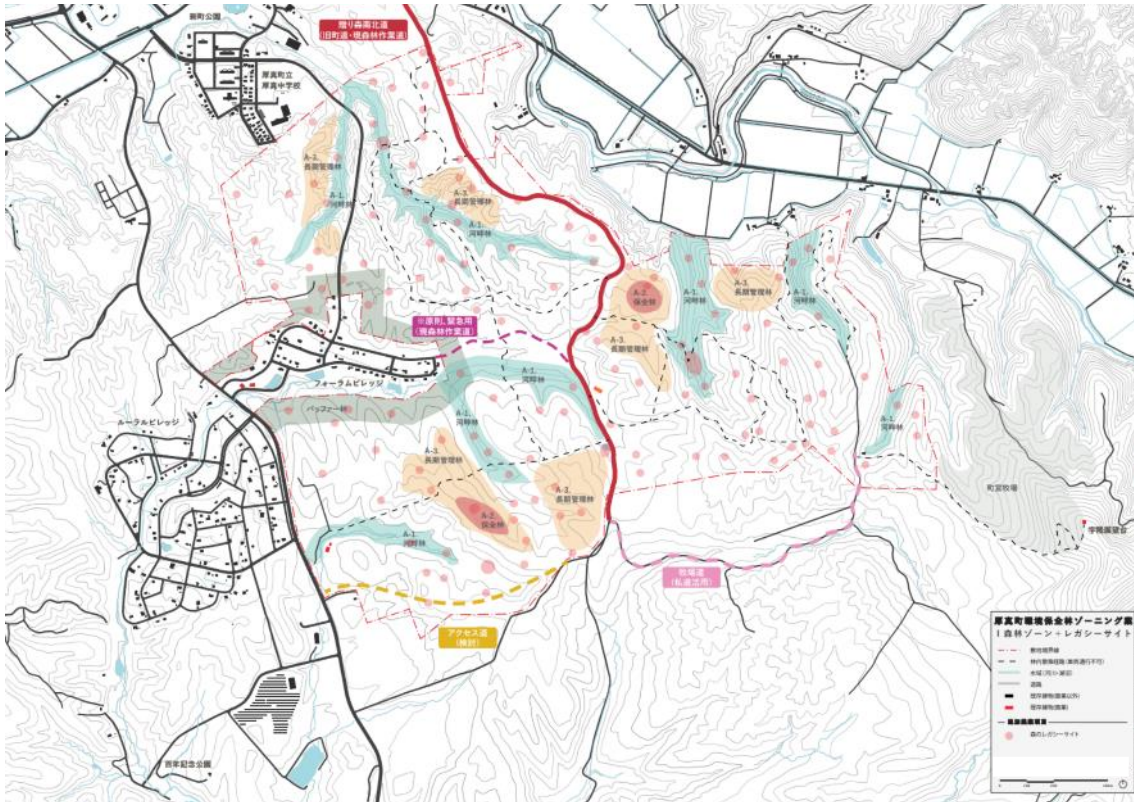
- 一 | 森の回復力分だけの開発とする
- 二 | これまでの森の在り方・暮らし方を尊重する、ゆっくりと進む開発とする
- 三 | 150 年後に贈る森を残す、育てる
- 四 | 自然と共生していくための産業・福祉・交流の実験・挑戦の場をつくる
- 五 | ゾーニングのエリアや開発の基準を随時見直せる柔軟いマスタープランとする

これを踏まえ、環境保全林内のゾーニングを以下の3つの主要ゾーンに分類した。

1. A. 森林管理ゾーン
2. B. 人の活動ゾーン
3. C. これからの職住一体の森（※Cは環境保全林外の工場エリアにかかるため、他のA・Bとは区分）



5.2 森の整備に対するゾーニング案



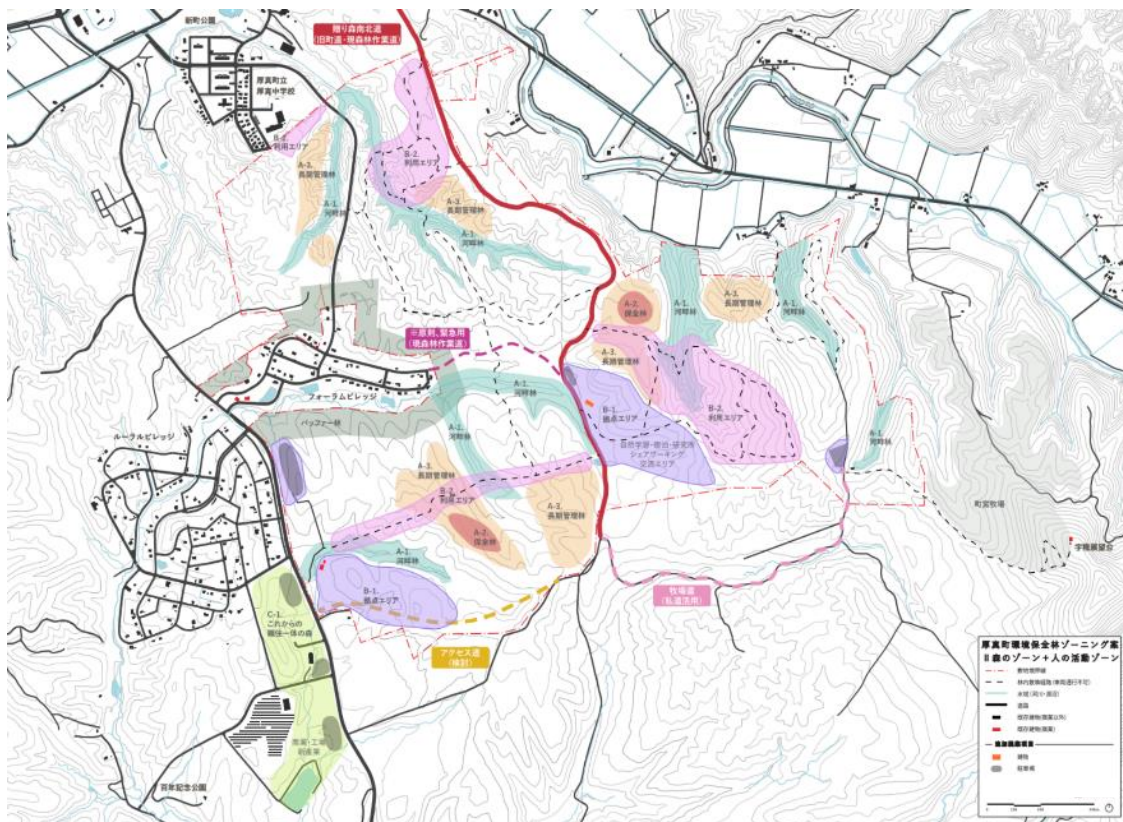
＜A.森林管理ゾーン＞では場所ごとの森林管理の方法の違いを現す。

- **A-1 河畔林**：生物多様性の観点では重要でありつつも脆弱である水辺の環境保全を最優先とし、一切の開発を行わないエリア。
- **A-2 保全林**：開発や樹木伐採などの整備を行わず、原生林のような大径木を育て、森林本来の姿を維持するエリア。
- **A-3 長伐期管理林**：一般的な林業のサイクルよりも長い期間を設け、大径木を育成し、適切なタイミングで伐採を行うエリア。

さらに、面的なゾーニングに加え、個々の木や象徴的な水辺などを保全対象とする「**レガシーサイト**」を設定した。これは、具体的な場所を確定したものではなく、敷地内に点在する保全価値のあるポイントとして概念的に示している。

また、住宅地と環境保全林が隣接するエリアでは、住宅地への直接的なアクセスを防ぐために「**バッファー林**」を設けることで、適切な境界を維持する。

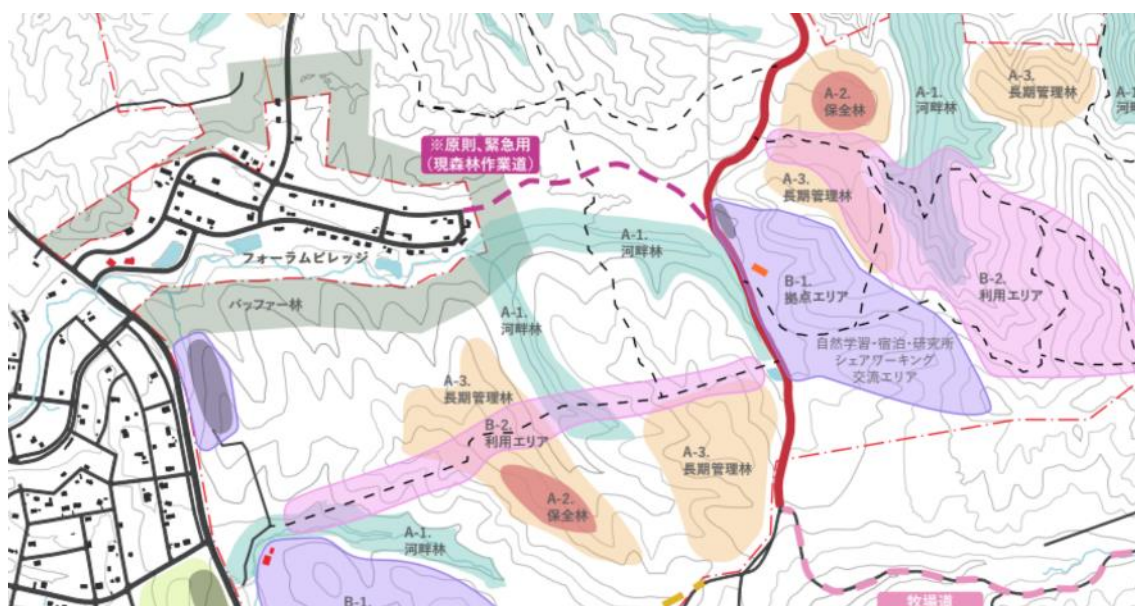
5.3 人の活動に対するゾーニング案



- **B-1 拠点エリア**：管理棟、オフィス、交流スペース、宿泊施設などのハード施設を設置できるエリア。建築工事には環境負荷を伴うため、施設配置は慎重に行い、複数の流域を横断しないよう計画する。
- **B-2 利用エリア**：森林内での散策などを支援するため、休憩所などの小規模施設を設置できるエリア。特に、水辺周辺や森のエントランス部分に設定し、訪問者の利便性を向上させる。

なお、上記ゾーニングで示した範囲外では、ハード施設の整備や樹木の伐採など環境に影響を与える行為を除き、自由に利用できるエリアとして設定している。

5.4 拠点場所案



ゾーニングを踏まえ、まずは環境保全林を安心して利用するための拠点エリアを設けることとした。

この拠点エリアには、以下の施設の設置を検討している。

環境保全林の管理事務所（管理人の常駐拠点）

シェアワーキングスペース（地域内外の人々が利用可能な作業空間）

シェアキッチン（地域住民や来訪者が活用できる飲食スペース）

イベントスペース（交流や環境教育、各種ワークショップの開催拠点）

拠点エリアの設置場所については、環境保全林の中間部に位置し、複数の道が交差する地点を選定した。この場所は、異なるゾーンへアクセスしやすいことから、利用者の利便

性が高いと考えられる。また、比較的平坦な地形であるため、最低限の造成工事で済み、環境負荷を抑えた開発が可能であることも考慮した。

5.5 インフラ整備案

今後、環境保全林内での活動を進めるにあたり、適切な交通計画および駐車場計画が必要となる。特に、建築行為を行う可能性があるエリアについては、都市計画道路との隣接が求められるため、以下の方針で整備を行う。

(1) 交通計画

- **都市計画道路の整備**

建築行為が可能なエリアを確保するため、[図：人の活動に対するゾーニング案]上の「贈り森南北道」を都市計画道路として指定し、整備を進める。

- **フォーラムビレッジ経由のアクセス制限**

ヒアリング調査の結果、住民以外の利用者がフォーラムビレッジ経由で環境保全林へアクセスすることに対する懸念が寄せられた。このため、フォーラムビレッジから環境保全林へのアクセス道路は原則として緊急用の利用のみとする。

(2) 駐車場計画

環境負荷を低減するため、大規模な造成工事や樹木伐採を伴わない計画を立てる。

- **大型駐車場の配置**

保全林の西側（道路沿い）の既に平坦に整備されている箇所を活用し、大型駐車場を設置する。主な利用者は駐車場から徒歩で拠点エリアへアクセスする形式とし、車両の影響を抑える。

● **小規模駐車場の配置**

管理者、オフィス利用者、イベント利用者専用の小規模駐車場を、拠点近くに設置する。これにより、必要最低限の車両のみ拠点エリア周辺での停車を可能にする。

(3) **設備インフラの検討**

環境保全林の中心部に拠点を建設するにあたり、電気・ガス・水道等のインフラ設備をどのように確保するかが課題となる。

● **既存インフラの引き込み**

既存の電気・ガス・水道の敷設エリアからの引き込みは、工事コストが高額となるため、慎重な検討が必要。

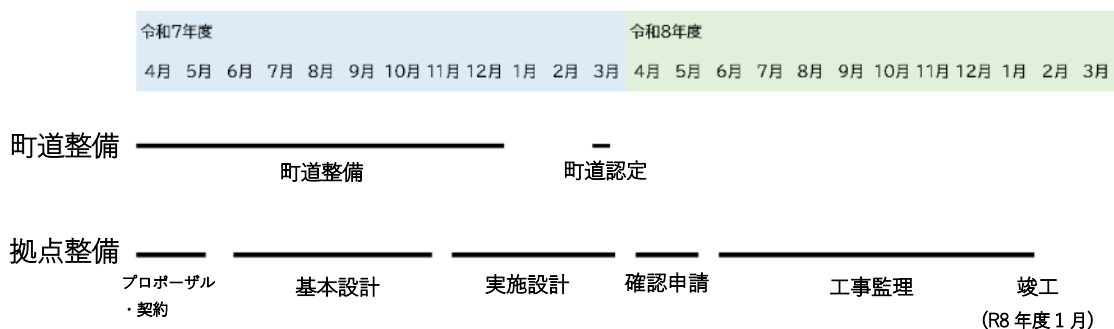
● **オフグリッド設備の導入**

再生可能エネルギー（太陽光発電、バイオマスなど）の活用を視野に入れたオフグリッドシステムを検討する。水源についても、地下水の利用や雨水の貯留・浄化システムを導入する可能性を検討する。

本計画に基づき、今後さらに詳細な整備計画を策定し、住民や関係者と協議を進めながら適切な交通・駐車場・インフラ整備を行っていく。

(4) **インフラ整備の時期について**

上記内容を踏まえ、町道整備及び拠点整備の時期について下記のように提案する。



Ⅲ.森林エリアの運営管理業務実施にあたってのビジネスモデルの検討

本章では、環境保全林の森林エリアにおける運営管理業務内容について、主にエリアマネージャーが担うべき及び役割とそれに伴う運営管理業務の検討及び事業費調達方法について検討する。検討に際しては、Ⅱ.森林内ゾーニングにて記載した現地踏査等を踏まえて検討した。

1. エリアマネージャー設置の背景

1.1 環境保全林のコンセプトについて

本項では、エリアマネージャーについての考察の前提として前年度事業『令和5年度森林空間利活用実証事業委託業務報告書』にて提案した環境保全林のコンセプトについて再考する。

厚真町民の共有財産たる環境保全林の活用事業については、現在厚真町で暮らす町民の利益となることはもちろんのこと、樹木や森林環境が有する長期的な時間を考慮しても100年以上先の町民の利益までも視野に入れたものであることが望ましいと考えられる。

今後の環境保全林を有効に活用することで、その環境やそこから生まれるあらゆる資産といった恩恵は最終的（100年後）に未来の子どもたちの元に戻るという仕組みをつくる。さらには、この誰も成し得ていない新たなチャレンジを厚真町環境保全林で実施することが、これから厚真町全体のプライドをさらに育てることになり、移住を含めて外からの人や資金やモノの流れを創ることになるのではないだろうか。

環境保全林の運営＝「100年後の未来の子どもに贈る仕組みを創る」という新たな挑戦であることそのものが、今を生きる我々の喜びを育てることにも繋がるという循環を目指し、環境保全林活用の活用を検討すべきである。

未来に贈るギフトとなるということを表現した。

尚、管理会社の名称として、また環境保全林の愛称としての活用を見越した場合には、厚真町としての商標登録も検討する必要があるだろう。

名前に込めたいストーリー

長期的な時間軸

時間の層の厚い重なりがある厚真町。森の中にも昔から受け継いできたものを思い出す施設や体験に満ちている。その時の流れを感じさせる名前にできないか？

金銭を超える価値

ビジネスを金銭の価値だけで考えない人々がたくさん暮らしている町。流行に乗らず自分の欲望も超えて何か大きな使命感を感じながら生きている彼らの使命感や、彼らなりの幸福感を表現できないか？

未来視点の存在

この森には未来をいつも意識したメッセージがある。未来のために今、何ができるかを考えている人がいる。文字を持たなかったアイヌたちにもあった未来目線を込めた名前にしたい。

『令和5年度森林空間利活用実証事業委託業務報告書』（R6.3.21）

また、環境保全林を100年先の未来の子ども達に贈る森にするためには、以下の点に留意した運営管理が必要であると考えている。

- 森の回復力の範囲内での活動を行い、将来に負担をかけない開発とすること
- 新技術を取り入れ、環境保全林から未来に向けた課題解決の挑戦を行うこと
- 厚真町の土地の歴史や人々の営みを尊重し、新しい技術だけでなく、昔から受け継がれた叡智も活用すること
- 経済システムは「100年後の子ども達のため」という前提から外れてしまわないよう、あくまでもこのプロジェクトを動かすための動力のひとつとして、または道具として活用すること
- いま現在の知恵の限界を謙虚に受け入れて、未来においてより良い取り組みができるよう余白を残すデザインをいれること

2. 運営管理の業務内容検討

2.1 エリアマネージャー設置の目的

環境保全林におけるコンセプトを踏まえた上で、環境保全林の運営管理においてなぜエリアマネージャーの設置が必要となるのかを考察する。

環境保全林は厚真町役場から車で約 10 分程度というアクセスの良さに加え比較的起伏の少ない地形で人を受け入れやすい自然環境があるものの、その環境だけでは十分な活用を図ることができない。「1-1.環境保全林のコンセプトについて」にて述べたような共感を集めるコンセプト、それを体現する意志のある運営管理が必要となる。そのような運営管理のために、以下の目的を持ったエリアマネージャーの設置が必要であると考える。

(1) 長期的な視点を持った運営管理を行う

環境保全林の重視する視点のひとつは長期的な時間軸である。環境保全林のエリアマネジメントにおいては現在の価値や利益のみならず、常に 100 年先の未来への配慮と未来へ森を贈る意志が求められる。

そのため、環境保全林の価値を引き出しながら、その価値を現代に活用することのみならず、100 年先の厚真町や社会に向けて生態系や人と環境の共生関係を繋いでいく運営を目指す理念を持った管理者が必要である。

また、エリアマネージャーそのものが 100 年単位の長期的な視点を持って環境保全林の活用や森林環境の運営管理を担うことを目的としてその取り組みを積み重ねていくことを設計した組織にしなければならない。

(2) 社会的要因による変化から守る

環境保全林では 100 年単位の長期間を見据えた環境保全林の運営管理を目指す。そのため、エリアマネージャーは経済や社会情勢といった数年で変化しやすい外部要因によって環境保全林での活用がその基本理念から逸脱してしまわないように、長期的な「ガーディアン(守護者)」としての役割を担うことを目的とする。環境保全林の活用が乱開発するような状況とならないように監査し、社会情勢の変化によって継続が左右されないようにする。そのために、常に 100 年後を見据えた上でより良い選択をすることを重視し、さらにそれを長期的に継続的に運営していく組織としてエリアマネージャーの設置が必要となるのである。

(3) 多様な視点を取り入れた運営管理を行う

環境保全林では生態系の保全と同時に、森林環境を様々な利用した活用や人と生態系との共生に向けた新たな挑戦を行っていく。その運営管理のためには、町内外の多様な人材、団体との協力が不可欠となるだろう。

環境保全林での多様な活動を包容し、各種団体が協力しながら環境保全林の理念を守っていくためには、中立的な立場として運営管理を行う多様な視点を持ったエリアマネージャーの設置が必要となるのである。

以上のように、エリアマネージャーは環境保全林を 100 年先の子どもに贈るためにその理念や自然環境を長期的に守るガーディアン(守護者)としての役割を果たすべく設置するものとする。環境保全林としての自然環境があるだけでなく、理念に基づく運営管理を行うエリアマネージャーがいることによって、環境保全林の魅力をより引き出す活用ができるのである。

2.2 エリアマネージャーの業務内容

上記エリアマネージャー設置の目的に則して、エリアマネージャーの業務を以下のように設定する。

(1) 環境保全林の活動における指針の決定とそれに基づく活動内容の選定

環境保全林における生物多様性保護活動、市民活動、教育活動、福祉活動、経済活動、森林整備といったあらゆる活用が、下記の項目に合致しているかを確認する。

また、下記に合致する環境保全林での活動を増やし、合致していない行為は中止または是正をすることによって管理を行う。

a. 森林の回復力の範囲である

森林の再生産性の範囲を守り活動を行うこと

b. 長期思考を有する

短期的な影響だけではなく、長期間の視座を持って森の価値を増やしていくこと

c. 森林の価値創造をしている

厚真町民を中心として多くの人が森の恵みを享受し、生産的に森に親しむことの出来得る活動を行うこと

d. 将来世代への配慮がある

今の世代へはもちろんのこと、未来の子供達にも森の価値が享受できるようにすること

e. 計画の改良をする

各種計画の改良を毎年おこない、その時代に合致した計画を示すこと

➤ **具体例**

● **森の活動ガイドラインの制定**

環境保全林の活動において、森林の回復力の範囲内で活動を行うための指針となるルール・ガイドラインを制定する

● **森林環境の調査**

森林の回復力の範囲内で事業が行われているのか判断する指標を調査研究する

● **新規活用希望者の募集と選定**

環境保全林で新たに活動を行う団体を募集し、選定を行う

● **既存活用事業の選定と実行評価**

環境保全林で行われている活動について毎年実行評価を行い、活動の継続を判断する

(2) 森林管理の具体的な計画の策定と更新

環境保全林を次世代につなげるために、森林を守りながら人と自然環境の共生を目指した活用を推進するための全体的なゾーニング管理を行う。

➤ **具体例**

- **ゾーニングプランの制定と改良**

環境保全林の管理のために制定したゾーニングプランについて、毎年内容の確認を行い、必要に応じて改良を行う

- **森林整備計画の作成**

森林を長期的に保全管理するため管理エリアを制定し、森林管理のための整備計画を作成する

- **森の活動の年間プランの集約と決定**

環境保全林で活動を行う住民、NPO、事業者等の活動プランを集約し、年間の活動プランを決定する

(3) 新しい価値創造のための機会の創出

環境保全林は 100 年先の未来に向けて人と自然の共生を目指した新たなチャレンジを創出するための場としても活用されるべきである。そのようなチャレンジを促す機運を醸成し、また環境保全林での新規活動を生み出すためにも学術機関や研究者、ベンチャー企業等の様々な分野の有識者との検討や、関係性作りを継続して行う。

➤ **具体例**

- **有識者会議の実施**

環境保全林から未来に向けた新しい価値を生み出すための研究や関係創出のために、町内外の有識者を招集して保全林の活用や課題解決に向けた会議を実施する。

(4) 活動拠点の設置と運営

環境保全林の活用のためには、活動のインフラとして拠点となる施設が必要である。活動のなかで悪天候トイレや炊事場が必要であると考えられるからである。エリアマネージャーとして環境保全林での活動を促進するために管理棟の設計計画、運営を行う。

➤ 具体例

(1) 管理棟の運営

管理棟の運営を行う

2.3 業務内容における事業費の試算

本項では「2.2 エリアマネージャーの業務内容」で提示した業務内容具体例に応じた事業費について概算を提案する。

後述「3.1 エリアマネージャーの収益性についての検討」に記述する通り、今回の提案としてエリアマネージャーは経済的利益を追求しない社団法人等の団体を提案している。

よって、本項の検討においても直接経費(旅費交通費、研究者等専門家への謝金、会議費等)のみの最低限の算出とし、運営のための人件費、諸経費については主にエリアマネージャーメンバーによるボランティアで賄うものとする。

また、今回の設立の提案上、設立時から十分な事業費を確保することが難しいことが想定されるため特に設立初年度から2年程度はこの限りではなく、事業費に応じた事業運営から始め、徐々に拡大していくことを見込んでいる。

(1) 環境保全林の活動における指針の決定とそれに基づく活動内容の選定

- 森の活動ガイドラインの制定：540,000 円

道内外から専門家を5名及び町内関係者を招致したガイドライン検討会議を年1回1泊2日日程で実施

- 森林環境の調査：200,000 円

道内から専門家を2名及び町内関係者招致した調査活動を年2回0泊日程で実施

- 新規活用希望者の募集と選定

概算金額 ー円

既存の厚真町ローカルベンチャースクール事業と併せての実施を想定するため、算出外とする

- **既存活用事業の選定と実行評価**

概算金額 ー円

既存の厚真町ローカルベンチャースクール事業と併せての実施を想定するため、算出外とする

(2) 森林管理の具体的な計画の策定と更新

- **ゾーニングプランの制定と改良：422,000 円**

道内外から専門家を 4 名及び町内関係者を招致したゾーニングプラン制定・改良の検討会議を年 1 回 1 泊 2 日日程で実施

- **森林整備計画の作成：280,000 円**

道内から専門家を 4 名及び町内関係者招致した調査及び計画制定会議を年 1 回 1 泊 2 日日程で実施

- **森の活動の年間プランの集約と決定：55,000 円**

道内から専門家を 1 名及び町内関係者招致した活動年間プランの検討会議を年 1 回 0 泊で実施する

(3) 新しい価値創造のための機会の創出

- **有識者会議の実施：1,840,000 円**

道内外から 25 名の専門家、有識者及び町内関係者を招致した有識者会議を年 1 回 1 泊 2 日で実施

※有識者会議についてはその性質上謝金の支払いはないものとする

(4) 活動拠点の設置と運営

- **管理棟の運営：0 円**

活動拠点施設においては、「V運営管理にあたっての管理主体と厚真町の関係性(契約等)の整理」で記述の通り、管理にかかる実費は厚真町の負担とし、エリアマネージャーとして行う業務及び人件費については費用を計上せずに運営するのが妥当であるとし、エリアマネージャーとしての管理棟の運営試算は0円とする

3. ビジネスモデルの検討

3.1 エリアマネージャーの収益性についての検討

今回の事業における検討で、エリアマネージャーのビジネスモデルについて様々な検討を行った。

エリアマネージャーは環境保全林を100年先の子どもに贈るためにその理念や自然環境を長期的に守るガーディアン(守護者)としての役割を果たす必要がある。つまり100年先を見据えて長期的に存続することのできる組織であること、理念や自然環境を守るという確かな意志を持ち、またその意志を守る仕組みをもった組織であることが重要となる。

それを実現するためにはエリアマネージャーは基本的には経済的利益を追求しない組織とすることを提案する。その理由を以下に述べる。

(1) ガーディアンとしての役割の継続且つエリアマネージャー組織そのものの存続を収益性から独立させる

ガーディアンとしての基本的な業務を検討した場合、その業務はあくまで環境保全林やその理念を「守る」ための事業であり、そこから十分な事業収益を得ることは難しいと考えられる。そのためエリアマネージャーはガーディアンとしての業務とは別に収益性を生み出す事業を展開する必要がある。しかしながら、そのことによってガーディアン業務を全うすることができないリスクも同時に生じるのである。組織として継続するためには、収益性が見込まれる事業に注力しなければならないからだ。収益が確保できない場合には組織そのものの継続が危ぶまれるリスクもあるだろう。収益が見込めないために、最も重要であるガーディアン業務やそれを行うべくして立ち上げた組織そのものが消滅してしまうのである。

そのような状況を回避するために、エリアマネージャーはその設立から収益を見込まない組織として立ち上げることを提案するものである。そうすることで純粋にガーディアンとしての業務のみを目的として存在しことができる。

(2) エリアマネージャーの存在によって環境保全林の価値を高める

環境保全林のあり方において、エリアマネージャーが事業を運営するのではなく、あくまで環境保全林のガーディアンに徹する組織となることで環境保全林の価値を高めることができると考えられる。エリアマネージャーの収益性とは関係なく、より純粹に100年後の子どもに贈るという価値のために運営管理することは信頼につながるだろう。そのようなガーディアン組織がインフラとして環境保全林の運営管理を行っているということは、水道や道路が整っていることと同じように、環境保全林で活動を行う下地となり、様々なチャレンジを生み出すことができるのである。

エリアマネージャーの存在によって環境保全林の理念が担保され、その担保された理念があるからこそ環境保全林を舞台とした新しいチャレンジを呼び込むことができるだろう。

以上のように、エリアマネージャーは環境保全林を守るガーディアンとしての組織としての役割を全うするために経済的利益を追求する組織形態とはせず、またそのことによって環境保全林の価値を担保する存在として設立すべきである。

3.2 企業版ふるさと納税を原資とした基金設立

では、エリアマネージャーが行うガーディアン事業のために必要な資金はどのように生み出すのか。ここでは企業版ふるさと納税を原資とした基金を設立し、その基金を運営管理の資金とすることを提案する。

企業版ふるさと納税とは、国が認定した地域再生計画に位置付けられる地方公共団体の地方創生プロジェクトに対して企業が寄附を行った場合に、法人関係税から税額控除する仕組みである。損金算入による軽減効果（寄附額の約3割）と合わせて、令和2年度税制改正により拡充された税額控除（寄附額の最大6割）により、最大で寄附額の約9割が軽減され、実質的な企業の負担が約1割まで圧縮される。¹ 企業としては各地域の取組に貢献して、法人税の軽減効果が得られるというメリットがあるものである。

企業版ふるさと納税の支援先として環境保全林の活動はSDGsの取り組みという観点からも企業の社会貢献に寄与できるものとなる。また、企業版ふるさと納税を受け入れるこ

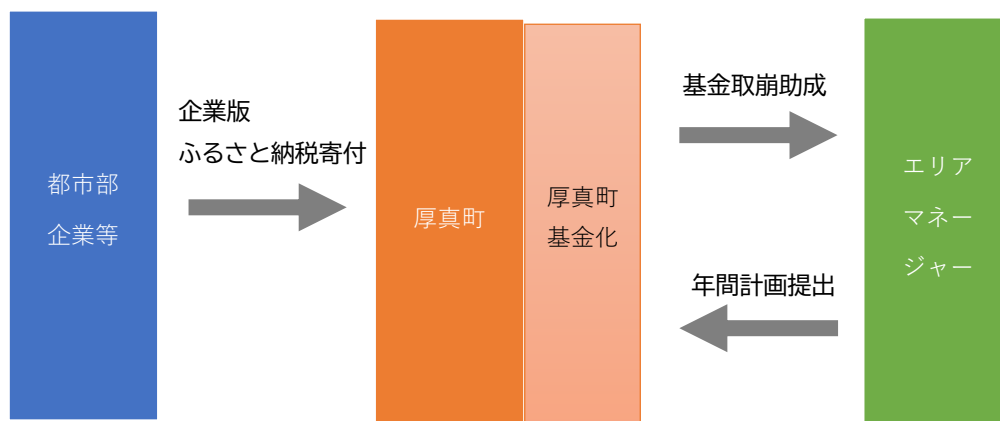
¹ https://www.cao.go.jp/press/new_wave/20240822.html 内閣府 企業版ふるさと納税をぜひご活用ください！
2024年8月22日（25.03.05 参照）

とによって、企業と厚真町及び環境保全林との新たな関係を構築する導入ともすることができる。

企業版ふるさと納税を受け入れるには、自治体が受け入れプロジェクトを設定している必要がある。そのプロジェクトとして環境保全林活用事業を立ち上げ、受け入れた企業版ふるさと納税を基金として積み立てる。エリアマネージャーは厚真町に対して年間計画を提出し、基金取り崩し助成によって環境保全林の運営管理資金として受領するものとする。

企業版ふるさと納税のプロジェクトとしては、環境保全林の理念によって広くものである。また、将来的にはエリアマネージャーの役割を厚真町から拡大し、厚真町を発信地として北海道全体の森林を視野に入れた「オール北海道」としての活動を受け入れプロジェクトとして検討することで、より広く北海道全体を視野に入れた企業との関りが期待できるほか、社会的意義も増すことになるだろう。

➤ 企業版ふるさと納税を原資とした基金イメージ



3.3 その他収益について

前途の通り、エリアマネージャーの主たる運営費としては企業版ふるさと納税を原資とした基金からの収入を見込んでいる。それ以外にも、下記のような収入源が考え得るため、それらを組み合わせた資金での運営を行うことができるだろう。

(1) 寄付

企業版ふるさと納税でのプロジェクト寄付以外にも、企業・個人からの直接寄付を受け入れることができる。

(2) 自主事業

環境保全林において主催イベントなどを開催し、参加費などから収入を得る

(3) 利用料の徴収

環境保全林の利用者に一定の利用料を定めて料金を徴収し、収入を得る

(4) 環境保全林利用希望者の選考、実行評価における業務委託

環境保全林の利用希望者にたいして、環境保全林の理念と合致するかどうかや環境保護の観点から適切な使用であるか等からその利用の是非に関する選考を行う。選考会の運営として町から業務委託を受け委託費としての収入を得る

3.4 環境保全林での事業について

ここまで述べたように、環境保全林におけるエリアマネージャーはあくまでガーディアンとして環境保全林の理念や自然環境を守るという運営管理を行うことに徹する。そのことによって環境保全林の質を担保し環境保全林が100年先の子ども達に贈る森として存続していく下地をつくることになるのである。

一方、環境保全林の資源を活用し、人と自然の共生を目指して発展させるためには様々な事業を行い、未来に向けたチャレンジを生み出していくことも重要となる。

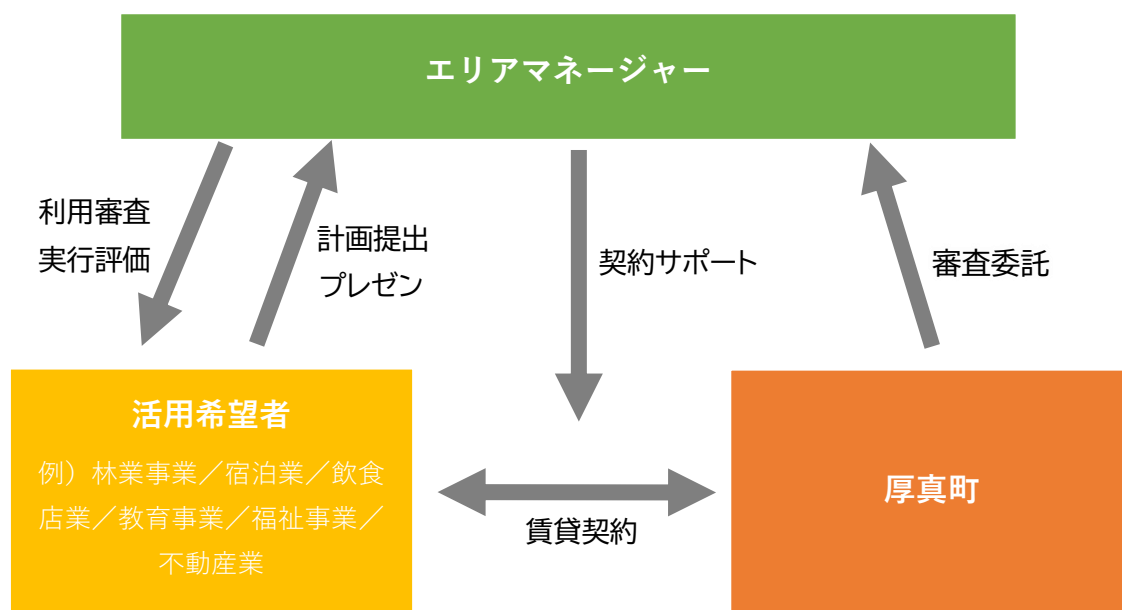
そのような事業は運営管理者が直接行うのではなく、活用事業者を募集する形で行うことを想定している。

「2-2.エリアマネージャーの業務内容」にて記載したように、エリアマネージャーは環境保全林を活用する希望者が環境保全林の理念に則した活用をしているかを協議して審査を行う。また、様々な活用希望者に対して、賃貸契約における不動産仲介会社の役割のよ

うに契約までサポートをしていくことができるだろう。環境保全林で実際行われた事業に対しては実行評価をすることが望ましいだろう。

厚真町では2016年から地域おこし協力隊を活用した起業支援として「ローカルベンチャースクール事業」を実施してきた。そのような取り組みの発展形として環境保全林での起業や、活用による新たな価値創出を生み出すという仕組みである。その積み重ねによって質の高い環境保全林の活用が促進され、さらに環境保全林の魅力を高めることに繋がるだろう。

➤ 厚真町とエリアマネージャー、活用希望者のイメージ



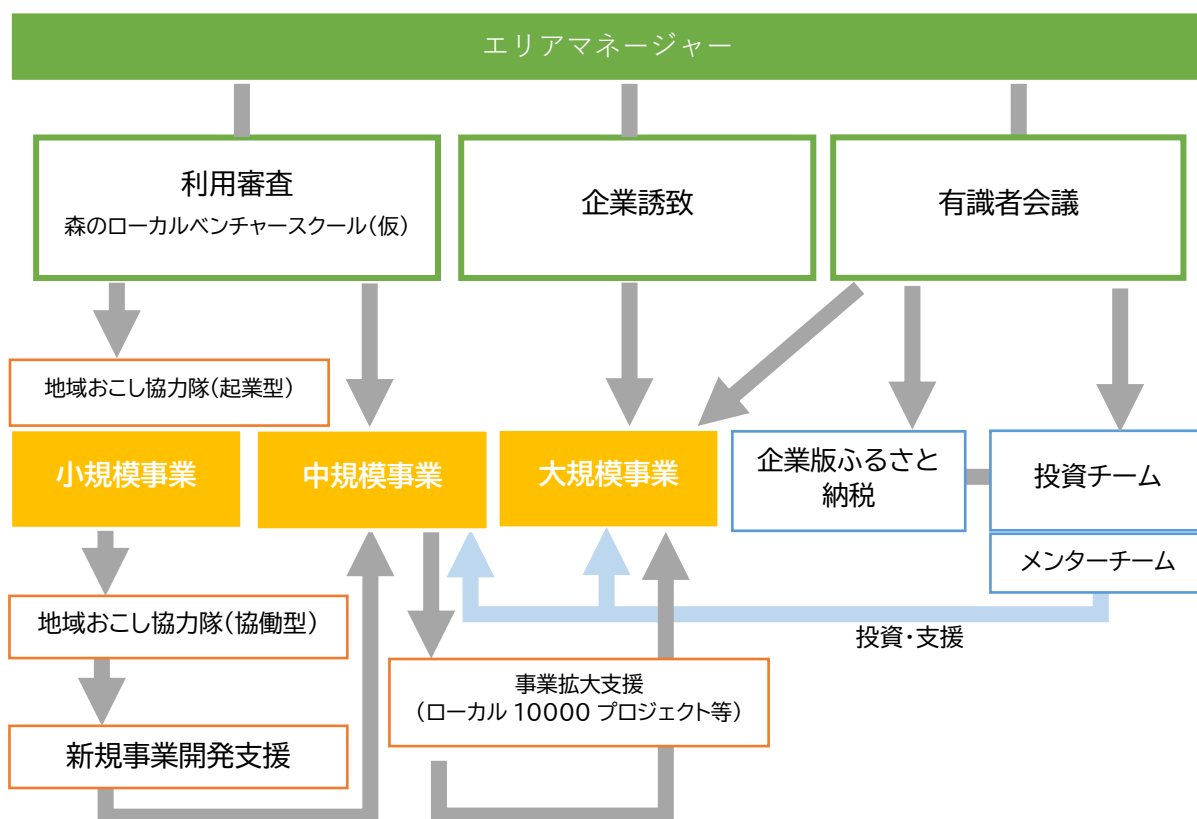
また、環境保全林の活用事業者としては小規模な個人事業から中規模事業、企業誘致まで視野に入れている。その成長の原動力として重要な役割を担うのが「2.2 エリアマネージャーの業務内容」で記述した(3)新しい価値創造のための機会創出となる有識者会議であると考えている。

有識者会議の参加者としては、大学や研究機関の研究者、経営者等の高度な専門性を持った人材を招集することを想定している。その会議の間では環境保全林や自然環境の活用について課題解決を検討し、そこからの行動を生み出す場として活用する。つまり、有識者会議によって課題を解決すると同時に、環境保全林の理念に共感し、共に事業に参加する仲間づくりの場となるのである。有識者会議から企業版ふるさと納税への寄付や、環境保全林への事業への投資を引き出し、投資者となることで企業の良きメンター=支援者となることによって環境保全林で生まれた模事業の成長を支える。有識者会議のなかから新しい事業が生まれる可能性もあるだろう。

環境保全林での事業に焦点を当てた新規活用希望者の募集と選定を担う利用審査としてこれまでのローカルベンチャースクール事業のノウハウを活用した「森のローカルベンチ

ャースクール(仮)」を運営する。それによって、起業型地域おこし協力隊の制度も活用しながら、環境保全林を舞台とした小規模から中規模の新しい事業を生み出すことができる。その事業の成長を様々な事業支援制度と組み合わせながら、有識者会議の力も加えて事業成長のサポートを行うのである。

➤ 環境保全林での事業成長イメージ



Ⅳ.森林エリア運営管理業務の実施主体の経営形態の検討

1. 運営管理団体の経営検討

森林空間利活用に向けたゾーニング及び運営管理体制等検討委託業務仕様書においては、エリアマネージャーの経営形態として株式会社の設立が検討されていた。しかしながら、エリアマネージャーは環境保全林のガーディアンに徹するという役割から、株式会社以外の組織形態についても再度検討を行い提案する。

前述の通り、環境保全林においてのエリアマネージャーは長期的な運営が可能な組織であることや理念に基づく運営管理を行うが重要となる。エリアマネージャーとしては環境保全林の管理を設立目的とした団体を新しく組織し、設立当初から環境保全林長期的管理を念頭に置いた運営管理体制を構築することが望ましい。また、その経営形態についても長期的な運営を見据えた形態を採用する必要がある。

1.1 経営形態の比較検討

今回の検討においては、エリアマネージャーの業務内容等から株式会社・NPO 法人・一般社団法人・公益財団法人・会議体を比較検討の候補とした。

尚、会議体とは目的のため複数回にわたって設定される会議の集合体として検討している。今回の場合においては、環境保全林について関係者や有識者等で複数人が集まり、話し合いや投票、挙手などによって評議を行うチームである。明確な法的規定はないものとなる。

	株式会社	NPO 法人	一般社団法人	公益財団法人	会議体
長期的思考にそった公益の実現	○	◎	◎	◎	○
社会情勢の変化からの独立性	○	△	○	○	△
収入源としてのふるさと納税、補助金の受領	△	○	○	○	△
設立に係る負担	△	△	△	×	◎

(1) 長期的思考に沿った公益の実現

環境保全林を 100 年先の子ども達へ贈る森にするために、エリアマネージャーの組織形態として長期的な管理が可能となるように考慮しなければならない。

- 株式会社：株主の権利を契約上制限することにより公益の実現が可能と考えられる／○
- NPO 法人：公益の実現を目指す組織であるため適している／◎
- 一般財団法人：公益の実現を目指す組織であるため適している／◎
- 公益財団法人：公益の実現を目指す組織であるため適している／◎
- 会議体：目的を長期的思考に沿った公益の実現性に設定することにより実現が可能である／○

(2) 社会情勢の変化からの独立性

エリアマネージャーとして環境保全林の長期的な管理を目指すため、社会情勢からある程度の独立性を持って環境保全林の理念を守ることのできる組織形態であることが望ましい。

- 株式会社：組織が社会情勢の変化からは独立的に行動できるため可能／○
- NPO 法人：法人参加会員の選定が出来ないために、長期的観点から見ると社会情勢に影響を受ける可能性がある／△
- 一般社団法人：組織が社会情勢の変化からは独立的に行動できるため可能／○
- 公益社団法人：組織が社会情勢の変化からは独立的に行動できるため可能／○
- 会議体：町内の社会情勢に置いて運営の影響を受ける可能性がある／△

(3) ふるさと納税を原資とした基金の受け入れ

「3. ビジネスモデルの検討」で述べた通り、エリアマネージャーの収入源として企業版ふるさと納税を原資とした基金の受け入れを検討している。そのため組織形態として基金および寄付の受け入れが可能であることが必要となる。

- 株式会社：制度としては不可能ではないものの、一般概念として営利法人である法人に対してふるさと納税のような公的資金を使うということへの抵抗が考えられる／△
- NPO 法人：プロジェクト型ふるさと納税の運営管理者として受け取ることが出来る／○
- 一般社団法人：プロジェクト型ふるさと納税の運営管理者として受け取ることが出来る／○
- 公益財団法人：プロジェクト型ふるさと納税の運営管理者として受け取ることが出来る／○
- 会議体：会計の制度等について法的拘束力がないためふるさと納税のような公的資金を流入することに疑念が発生する可能性がある／△

(4) 設立にかかる負担

環境保全林活用については、令和7年度中にエリアマネージャーを設立し、環境保全林の活用を推進すべきであると考え。そのため、組織形態として立ち上げ時にどのようなコストが必要となるかということについても考慮したい。

- 株式会社：設立時の事務コストまたは資本金などを集めることに負担がある／△
- NPO 法人：設立時の事務コストまたは資本金などを集めることに負担がある／△
- 一般社団法人：設立時の事務コストまたは資本金などを集めることに負担がある／△
- 公益財団法人：法人の認可に時間がかかる／×
- 会議体：事務コストや資本金などがかからずに短期間で設立することができる／◎

以上の観点から検討した場合、運営管理団体としては一般社団法人の立ち上げが最も適していると提案する。

2. 運営管理団体の立ち上げに向けた今後のスケジュール案

2.1 一般社団法人立ち上げ準備にむけて

前途の通り、エリアマネージャーたる運営管理団体の組織形態としては一般社団法人の立ち上げを提案する。

一般社団法人の設立に向けては、令和7年度に社団法人設立に向けた「一般社団法人立ち上げ準備委員会」を設置し、準備委員会として必要な検討を続け各種手続き等設立準備を進めていくことが望ましいと考えられる。

また、一般社団法人の立ち上げ構成員としては、厚真町、町内林業関係企業、環境保全林管理棟設計(令和7年度事業予定)設計者、森林や自然環境の専門家、コーディネーター等、環境保全林のエリアマネジメントにおいて多角的な視点を有するチームであることが望ましいと考えられるだろう。準備委員会の設立においても、社団法人の構成員となり得る会員を招集し検討を進めるべきである。

2.2 令和7年度以降のスケジュール案

一般社団法人立ち上げに向けて、令和7年度以降に立ち上げ準備会の設置等を進めていく必要がある。

- 令和7年4月 社団法人設立に向けた準備組織を設置
- 令和7年度中 社団法人を設立

また、環境保全林の活用に向けて厚真町内でも活用の機運を醸成すべく、なるべく多くの町民参加の機会を作るべきだろう。さらには令和7年度事業として検討されている環境保全林管理の設計等も見込まれることから、それらの関連事業と協力の上で一般社団法人の設立及び環境保全林活用についてのスケジュール案を早めに検討すべきだろう。

準備委員会としては、環境保全林の活用の機運を高め、より開かれた環境保全林にするためにも、一般社団法人設立準備に加えて環境保全林活用の機会を創出する必要がある。

Ⅴ.運営管理にあたっての管理主体と厚真町との関係性（契約等）の整理

1. 管理主体と町との関係の整理

本事業の想定段階としては、管理主体として株式会社設立を検討し、さらには管理主体が直接環境保全林の賃借等を行うことによつての運営管理が検討されていた。

しかしながら、本報告書では前述の通り運営管理団体はあくまでエリアマネージャーとして環境保全林を守るガーディアン機能のみに徹し、活用事業については活用を希望する事業者を募集し、希望者が町と直接契約を結ぶものとして提案している。

よつて、町と管理主体の契約の関係においては環境保全林に関する賃借や地上権設定、現物出資などの契約が発生するとの検討は不要となった。

エリアマネージャーが環境保全林のガーディアンとして組織される場合、以下のような契約関係となることを検討した。

(1) 管理棟の運営管理における指定管理

環境保全林の活用のためには、利用者の拠点となる管理棟の設置が必要となる。管理棟の管理については環境保全林の活用のための機能のひとつとしてエリアマネージャーが管理することが望ましいと考えられる。

その際の費用負担として、管理の上で必要となる消耗品や水道光熱費、維持費用についての事業費は町が負担し、指定管理料としての運営管理団体への支払いは不要とする。管理棟があるからこそ環境保全林の活用が活性化されるインフラ的役割として、そこでの利益を得ることなく整備することが妥当と考えられるためである。

【契約形態】

管理棟の指定管理契約

※ただし指定管理料は不要

【管理主体の役割】

- 管理棟の施設管理
 - 管理棟使用が目的に即しているか審査を行う
- (2) 利用者の審査、事業の実行評価、契約のサポート等における業務委託

環境保全林で行われる事業においては、活用希望者を募り町が希望者に環境保全林を賃借する方式が望ましいと考えられる。

しかしながら、環境保全林を 100 年先の子どもに贈るため、環境保全林の理念に則した事業でなければならない。そのためエリアマネージャーが活用希望者の事業に対して審査を行い、環境保全林での事業の可否を判断する。エリアマネージャーはそれによって環境保全林の理念を守り、また未来に向けてのチャレンジを促進していくものである。同様に実行された事業に対しても実行評価を行い、事業の評価及び改善点の研究などを活用者と共に進める。

また、環境保全林の活用においては林業事業や商業施設、研究施設など様々な分野が想定される。それぞれの利用形態に合わせた契約の締結における契約サポート、契約書の作成等、双方の仲介に入っのサポートも行うようになると良いだろう。

【契約形態】

環境保全林における利用者の審査、事業の実行評価、契約のサポート等における仲介事業の業務委託

【契約形態】

- ・ 森林環境の調査
- ・ 新規活用希望者の募集と選定
- ・ 既存事業の選定と実行評価

➤ 環境保全林における関係性イメージ

