

公益財団法人鳥取県造林公社  
第2期経営改善計画  
(令和5年度～令和14年度)

(令和5年2月策定)

公益財団法人鳥取県造林公社

## 目次

### はじめに

#### I 基本方針

- (1) 経営改善の方針と目標
- (2) 期間中の収支の見通し

#### II 森林整備に関する事項

- (1) 採算性判別の実施
- (2) 森林整備の実施

#### III 木材の生産及び販売に関する事項

- (1) 利用間伐の推進
- (2) 販路の開拓・有利販売の推進

#### IV 財務状況の改善に関する事項

##### 1 分収造林契約の変更

- (1) 更新伐の導入及び契約期間の延長
- (2) 土地所有者に対する説明等

##### 2 新たな収入源等の確保及び事業効率化への取組

- (1) 森林・林業施策の推進に係る取組による事業外収入の確保
- (2) 事業効率化への取組

#### V 組織体制の改善に関する事項

- (1) 事務局体制の整備
- (2) 人材の育成・確保

#### VI 事業実施体制の確立に関する事項

- (1) 周辺森林との一体的整備
- (2) 計画的発注の推進

#### VII その他経営の改善に関し必要な事項

##### 1 財務運営の改善

- (1) 会計経理業務の効率化
- (2) 合理的施業の実施と契約方法の改善

##### 2 経営の透明性の向上と関係者への理解の醸成

- (1) 関係者への情報の提供・発信
- (2) 森づくり活動等への参画の促進

##### 3 その他の経営改善の取組

- (1) 主伐後の再造林への取組
- (2) 森林情報の整備

##### 4 計画の進行管理

(別紙) 第2期経営改善計画の実施体制

# はじめに

## 1 経緯及び背景

### (1) プランの策定

公益財団法人鳥取県造林公社（以下「公社」という。）は、鳥取県における森林資源の造成及び整備を推進することにより、県土の緑化及び保全等を図り、もって農山村の振興と県民の福祉の向上に寄与することを目的に、昭和 41 年に設立された。これまで、高度経済成長期における木材需要の増大に対応するため、国が進めた拡大造林による森林資源の充実を図る林業政策に沿い、森林所有者による自主的な造林が進み難い地域における森林造成を推進し、地域経済の振興や雇用の創出にも大きく貢献してきた。

しかし、昭和 50 年代後半からの木材価格の大幅な下落など林業を取り巻く環境の急激な変化により厳しい経営状況に置かれたことから、長期収支で大幅な債務超過が見込まれることとなり、平成 14 年度及び 18 年度の経営見直し等を行って改善を図ってきた。

このような状況の中、「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」（平成 19 年法律第 94 号）やいわゆる公益法人制度改革関連 3 法の施行により、改めて公社の経営改革などが集中的に検討されることとなり、平成 21 年 7 月に財団法人鳥取県造林公社経営検討委員会（以下「委員会」という。）が設置されて公社の長期的な経営計画の検討等を行い、平成 24 年 2 月に委員会より最終報告を得た。

最終報告では、森林の持つ公益的機能の維持・発揮の観点、国による財政支援の活用により県の財政負担が最も少ないことから、「公社として存続させる」ことが提言され、鳥取県と公社は、平成 25 年 2 月に長期の経営改革プラン（平成 25 年度～令和 66 年度）（以下「プラン」という。）を策定した。

### (2) プランの改定

当該プランについては、策定から 5 年が経過した後、令和元年 8 月時点で第 1 回目の改訂を行った。当該改訂からさらに 5 年が経過し、森林・林業を巡る社会情勢の変化やこれまでの事業進捗及びレーザ航測データに基づき判明した詳細な森林資源の状況を踏まえ、この度、第 2 回目の改訂を行うものである。

#### 主な見直しの方針

- レーザ航測結果に基づく詳細な森林資源量を踏まえた事業計画へと見直す。
- SDGs 目標達成に向け、分収林事業に森林の持続可能な経営を実現する新たな取組を盛り込む。さらに、様々な経営リスクに備え、事業外収入の確保に取り組み、公社の安定経営を目指す。
- 市町村の負担軽減や市町村における森林環境譲与税の有効活用による森林整備を推進するため、市町村を支援する取組を導入し、林業施策の推進に貢献する。

## 2 公益財団法人鳥取県造林公社の現状

### (1) 面積

公社の分収造林事業地の管理面積は約 15,667ha（令和 3 年度末時点）であり、県内の民有人工林面積の約 12%を占めている。

### (2) 樹種別・林齢別構成

公社営林の樹種別面積はスギが 4,623ha で 33%、ヒノキが 7,221ha で 51%等となっている。また、林齢別では、全ての森林が収穫期を迎える 60 年生以下であり、いまだ生育途上にある。

## 《参考》公社営林の樹種別・林齢別構成



### (3) 路網の整備状況

公社の路網整備状況（林業専用道と森林作業道）は、令和3年度末 677km である。

### (4) 分収造林契約の状況

公社の分収造林契約の契約件数は、1,937 件で、その内訳は市町村が 2%、財産区等が 47%、個人が 51% となっている。一方、面積ベースでは、市町村が 3%、財産区等が 73%、個人が 24% となっている。

### (5) 森林資源量の修正

第1期中に公社分収造林地についてレーザ航測データに基づき森林資源量を精査したところ、従来想定していたより立木本数が少なく、造林木が年月を経て消失した 箇所（未立木箇所）が一定程度存在することが判明した。

この結果、今後の間伐面積については、これまで各林分につき3回程度の間伐を想定していたところ、実際には1回程度となる箇所が多いなど、現行プランでの想定に比べ、特に間伐の事業見通し量が減少せざるを得ないことが判明した。

一方、同じくレーザ航測データに基づく精査の結果、立木本数が少ない一方、分収造林地の地位（林木の成長のしやすさ）については、従来の見通しより高い（成長が良い）箇所が多いことが判明した。このため、主伐時において予想される材積については従来見通しより増加を見込むことが可能となった。

## 3 計画の位置づけ

この計画は、「公益財団法人鳥取県造林公社経営改革プラン（平成25年2月策定）第4章「経営改善の進捗管理」で作成することとなっている「アクションプログラム（10箇年計画）」としての「第2期経営改善計画」である。

## 4 計画期間

第2期経営改善計画の期間は、令和5年度から令和14年度までとする。

## 5 計画の達成状況の報告

各年度の達成状況を点検・評価した上で、鳥取県に報告する。

## I 基本方針

### (1) 経営改善の方針と目標

第2期目となる本計画期間の10年間は、第1期から本格的に開始した収入間伐を継続しつつ、第3期から本格化する主伐に向けて準備する期間となっている。

一方で、国においては、令和3年6月に閣議決定された新たな「森林・林業基本計画」で、林業・木材産業の持続性を高めながら成長発展させ、人々が森林の発揮する多面的機能の恩恵を享受できるようにすることを通じて、社会経済生活の向上とカーボンニュートラルに寄与する「グリーン成長」を実現することとされている。

また、鳥取県においても、令和3年3月に「とっとり森林・林業振興ビジョン」を策定し、①森林を育て未来につなぐ、②森林を舞台に人を育てる、③森林の恵みを地域に活かす、という3つのテーマを掲げて施策を推進することとし、森林からの恩恵を未来の世代に引き継げるよう、森林を守り育てる意識を醸成しながら、木材の生産・利用の促進と環境保全等の調和が取れた『多様で健全な森林づくり』を目指すこととされている。

そうした中、これらの目標を踏まえ、公社においては、SDGsの理念の一つである「持続的な森林経営」の推進に貢献するため、主伐後の再造林（植栽）に取り組む準備を進め、また、市町村業務の一部を受託して、森林・林業施策の推進に寄与することで、地域・社会に広く貢献する。さらに、J-クレジットの新規取得・販売を行い、カーボンニュートラルへの貢献を推進することとする。

これら新たな取組に加えて、引き続き高密度に整備する路網を利用した低コストな利用間伐を基本とする従来の分収林事業や、分収造林契約の変更の推進、経営改善を進めるための組織体制の改善等に継続して取り組むことで、令和16年度頃までに単年度収支の黒字化を目指す。

### 第2期経営改善計画の基本方針

#### ○経営改善目標

令和16年度頃に単年度収支の黒字化を図るため、収益の柱である利用間伐を推進するとともに、新たな収入源の確保に取り組む。

#### ○目標達成に向けて取り組むべき事項

##### II 森林整備に関する事項

- ・主伐を見据えた計画的な路網整備等

##### III 木材生産及び販売に関する事項

- ・利用間伐の推進
- ・有利販売の推進等

##### IV 財務状況の改善に関する事項

- V 組織体制の改善に関する事項
- VI 事業実施体制の確立に関する事項
- ・分収造林契約の変更
- ・新たな収入源の確保
- ・組織体制の改善等

(2) 期間中の収支の見通し

(単位：百万円)

項目		R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	備考
収入	主伐収入	0	0	0	0	0	1	2	1	7	0	
	間伐収入	158	156	148	166	177	159	153	194	185	171	
	補助金収入	437	342	345	353	358	347	333	373	365	341	
	事業外収入	14	17	18	19	20	21	22	23	24	25	森林経営管理センター運営受託費含む
	公庫利子助成	79	76	73	70	67	66	64	63	61	60	
	公庫借入金	87	151	153	160	162	156	145	108	90	66	
	その他収入	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
	計 (①)	777	747	742	773	789	755	724	767	737	668	
支出	直接事業費	564	498	503	518	525	507	481	560	539	500	
	間接事業費	227	219	216	215	214	213	214	215	216	213	森林経営管理センター運営経費含む
	公庫償還金	298	289	291	256	212	181	145	120	100	74	
	分収交付金	10	7	7	7	7	7	7	8	9	7	
		計 (②)	1,099	1,013	1,017	996	958	908	847	903	864	794
差引 (県借入②-①)		322	266	275	223	169	153	123	136	127	126	

【参考】 県借入金及び償還金の見通し

(単位：百万円)

項目	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	備考
県借入金 (③)	324	266	275	223	168	154	124	136	127	126	
県償還金 (④)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
差引 (④-③)	-324	-266	-275	-223	-168	-154	-124	-136	-127	-126	

※四捨五入により計が一致しない場合がある

## II 森林整備に関する事項

### (1) 採算性判別の実施

事業地の森林の生育状況、林道・森林作業道の開設状況について森林クラウドシステムやレーザ航測を活用した調査を進め、補助金等の活用の可否を考慮に加えた上で、利用間伐に係る事業地の採算性判断を行う。

さらに、第3期以降に計画している主伐に向けて、事業地ごとの採算性判断を行い、主伐が実施可能な箇所の特定に努める。

### (2) 森林整備の実施

鳥取県や森林組合等関係機関と連携・調整し、地域と連携した路網を整備することにより路網密度を向上させ、積極的に効率的な利用間伐などの森林整備を推進する。

また、主伐の実施箇所については、優先的に利用間伐を実施して、主伐に向けた路網の整備を進める。

### 【保育施業】

項目	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	計	備考
枝打ち(ha)	10	10	10	10	10	10	10	10	0	0	80	原則 6齢級以下対象
除伐(ha)	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	100	
保育間伐 (ha)	100	100	100	100	100	90	70	50	25	12	747	原則 7齢級以下対象
利用間伐 (ha)	287	313	317	332	339	324	303	382	363	333	3,293	

※四捨五入により計が一致しない場合がある。

### 【路網整備】

項目	R5	R6	R7	R8	R9	R10
路網開設延長 (m)	59,400	64,600	65,400	68,400	69,800	66,800
路網開設 総延長(m)	799,708	864,308	929,708	998,108	1,067,908	1,134,708
参考:路網密度 (m/ha)	51.0	55.2	59.3	63.7	68.2	72.4

項目	R11	R12	R13	R14	計	備考
路網開設延長 (m)	62,600	78,400	74,600	68,600	678,600	
路網開設 総延長(m)	1,197,308	1,275,708	1,350,308	1,418,908	—	R3末:677,594m

参考:路網密度 (m/ha)	76.4	81.4	86.2	90.6	—	R3末:43.2m/ha
-------------------	------	------	------	------	---	--------------

※四捨五入により計が一致しない場合がある。  
 ※路網開設総延長は公社造林地へのアクセス部分など、公社造林地外に開設した森林作業道及び林業専用道の延長も含む。  
 ※路網密度は路網開設総延長をR3年度末の管理面積(15,667ha)で除したものである。

### Ⅲ 木材の生産及び販売に関する事項

#### (1) 利用間伐の推進

収入増加に向けて、補助事業を活用しつつ、利用間伐を積極的に実施し、出材量の増加を図る。  
 なお、伐採・搬出は、高密度な林内路網と高性能林業機械等を活用した低コスト作業システムにより行う。

項目	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	計
面積(ha)	287	313	317	332	339	324	303	382	363	333	3,293
材積(千m3)	12	12	13	13	14	13	13	15	16	14	135
販売収入(百万円)	158	156	148	166	177	159	153	194	185	171	1,667

※四捨五入により計が一致しない場合がある。

#### (2) 販路の開拓・有利販売の推進

県内の大規模合板工場等と協定価格で直送する従来のシステム販売に加え、収益の高い原木市場に出荷するなど、より高い収益と安定的な販売先の確保を図る。

また、需要的確な把握や販路開拓の道筋をつけることを目指して、伐採計画等について素材生産業者や原木市場、工場等に積極的な情報提供を行う。



## IV 財務状況の改善に関する事項

### 1 分収造林契約の変更

分収造林契約について、以下のとおり分収契約を変更することとし、土地所有者との交渉を進める。

#### (1) 更新伐の導入及び契約期間の延長

主伐については、「皆伐」だけでなく「更新伐」の導入により、経済林から針広混交林化への移行など土地所有者のニーズに対応していく。一方、将来を見据え、契約変更に必要な準備・手続きを計画的に進める。

また、契約期間の延長については伐期材積を増加させる目的で、主伐時期を60年生時点から80年生時点へと延長する契約変更を進めてきたが、造林地ごとの長期収支を勘案し、土地所有者の意向を確認しながら、60年生時点で主伐を行う造林地を特定する。

#### (2) 土地所有者に対する説明等

契約変更に当たっては、以下の方法により、土地所有者の理解を得つつ進める。

##### ①地域説明会等の開催

財産区等の関係者や集落単位で説明、協議する場等として、必要に応じて説明会を開催する。なお、説明会については、契約の終期が近い地区及び近々に利用間伐の実施が予定されている地区を優先するなど、効果的・効率的な実施に努める。

##### ②全契約者への異動照会

全契約者を対象に契約内容に関する異動事項を照会し、回答のあった者に対して、更新伐の導入や契約期間の延長について交渉を行っていく。

##### ③情報提供・発信

土地所有者に対して、造林公社の経営状況や分収造林契約の見直しにかかる考え方及び今後の方針等について、ホームページなどにより情報提供を行う。

### 【分収契約への変更（契約期間の延長）】（単位：ha）

項目	R5	R6	R7	R8	R9	R10
契約変更面積 (ha)	240	240	240	240	240	240
進捗率 (%)	64.7	66.3	67.8	69.3	70.9	72.4

項目	R11	R12	R13	R14	計	備考
契約変更面積 (ha)	240	240	240	240	12,064	R3末： 9,664ha
進捗率 (%)	73.9	75.5	77.0	78.5	—	R3末： 61.7%

※四捨五入により計が一致しない場合がある。分収造林契約の期間延長に併せ更新伐導入を同時に進めている。

## 2 新たな収入源等の確保及び事業効率化への取組

### (1) 森林・林業施策の推進に係る取組による事業外収入の確保

#### ① 森林経営管理制度に係る市町村ニーズの把握及び対応

県から、市町村のニーズ把握に係る業務を受託するとともに、そのニーズ（設計・発注・監理等）に対応することで、森林経営管理制度の推進に貢献する。

#### ② 市町村業務の受託

##### ア 森林経営管理制度に係る業務

市町村から、森林経営管理制度関連業務（森林所有者の意向調査、意向集約、不明森林所有者探索、経営管理権集積計画作成など）を受託するとともに、本来、市町村が行うこととなっている森林経営管理事業の設計監理等やその他関連する業務を受託することにより、森林経営管理制度の推進に貢献する。

##### イ 市町村有林等に係る業務

市町村有林や市町村行造林地等について、森林管理方法やその手順の提案を含め、本来、市町村が行う設計監理業務等を中心に受託するなど、市町村ごとのニーズに対応した業務を行うことにより、各市町村林務行政の円滑な実行と、森林管理水準の向上に貢献する。

#### ③ J-クレジットの販売

SDGs への関心の高まりや国の 2050 年カーボンニュートラル目標等から、CO2 削減・吸収クレジットへの注目が高まっている状況を踏まえ、公社造林地において J-クレジットを新たに取得し、過去に取得済みであるクレジットと併せて販売を行う。

### (2) 事業効率化への取組

レーザ航測によって得られた単木情報やドローンで撮影した画像を活用した森林資源情報の机上での把握や、路網設計支援ソフトを活用した路網線形の事前検討により、現地調査等の効率化・省力化に取り組むなど、業務の改善を図る。

## V 組織体制の改善に関する事項

### (1) 組織・人員体制の見直し

経営改善を進めるに当たり、分収造林契約の変更（期間延長・更新伐）及び利用間伐の推進、事業外収入確保等の業務量の増に伴い、人員体制を強化するとともに、それぞれ機能的に対応するためのチームを編成して対応する。

### (2) 人材の育成・確保

木材の生産や販売・営業に向け、必要な知識・技能等の研修による職員の育成や人材の確保を図る。

## VI 事業実行体制の確立に関する事項

### (1) 周辺森林との一体的整備

公社造林地の周辺森林と一体的に実施することで間伐や路網整備等の効率的な実施が可能となる場合については、周辺森林の経営を行っている者との連携を図り、公社造林地との施業の一体化等により業務の効率化を図る。

## (2) 計画的発注の推進

事業量の増加に伴い、受注事業体側の労務確保も厳しい状況が続いていることから、レーザ航測データ・ドローンを活用した施業候補地調査と、路網設計支援ソフトを活用した路網検討を精力的に行い、施業可能な候補地の優先度を考慮した上で、計画的な発注が行えるよう努める。

# VII その他の経営の改善に関し必要な事項

## 1 財務運営の改善

### (1) 会計経理業務の効率化

鳥取県造林公社では、平成23年3月、全国森林整備協会及び林業公社会計基準策定委員会により策定された「林業会計基準」を平成23年度から適用して、会計経理業務を行っている。

会計経理業務については、会計経理の電子化による効率化に資するため、これまで会計システム、給与計算システムの導入を進めてきた。

電子計算機を使用して作成する国税関係帳簿書類の保存方法等の特例に関する法律（以下「電子帳簿保存法」）の改正が行われ（令和4年4月1日施行）、電子取引（電子的に授受した見積書、請求書等の取引情報をデータで保存）については、電子データによる保存を進め、引き続き会計業務の電子化による効率化を図る。

### (2) 合理的施業の実施と契約方法の改善

公社の森林施業は、日本政策金融公庫（旧農林漁業金融公庫）の無利子資金を財源の一部として活用しており、東部、中部、西部の各地区の協議会が共同で森林整備合理化計画に取り組んでいる。

公社は、これまで当該計画に基づき各地区の協議会会員の中から、新植時から造林地の状況を熟知し、周辺地域の実情にも精通している民有林と関係の深い事業体に対し随意契約で発注しているが、今後こうした専門性を考慮する必要性に乏しい造林地がある場合には、競争入札の導入を図る。

なお、林業専用道の整備については、引き続き協議会会員の中から施業地に近い事業者を指名する競争入札方式とする。

## 2 経営の透明性の向上と関係者への理解の醸成

### (1) 関係者への情報の提供・発信

公社経営の現状や経営改善を含めた新たな取組などを、積極的にホームページ等で提供・発信する。

### (2) 森林づくり活動等への参画の促進

鳥取県、環境関連団体、林業関係団体、企業、ボランティア団体等が実施する森林づくり等に関する活動について、活動の場としての公社営林の提供、指導への協力、協賛団体等として参画することにより、公社の事業に対する理解の促進を図る。

## 3 その他の経営改善の取組

### (1) 主伐及び主伐後の再造林への取組

主伐方法や主伐後の公社による再造林の取組に向けて、その手順や取組方法等も含め関係機関と調整を進める。

### (2) 森林情報の整備

公社営林の契約状況、施業履歴、森林資源の状況等の情報と森林クラウドシステムやレーザ航

測を関連付け森林資源情報を整備し、間伐及び主伐事業の実施計画策定等に活用する。

#### 4 計画の進行管理

改善計画の毎年度の達成状況等について、評価を行い、その結果を踏まえ、必要に応じて事業の内容や実施方法の改善・充実、改善計画の見直し等を行う。

(別紙) 第2期経営改善計画の実施体制

基本的事項	実施内容	責任者
森林整備に関する事項	<b>採算性判別の実施</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業地の森林の生育状況、林道・森林作業道の開設状況について、森林クラウドやレーザ航測を活用した調査を進め、事業地の採算性判断を行う。</li> <li>・事業地ごとの採算性判断を行い、主伐が実施可能な箇所の特定に努める。</li> </ul>	(責任者) 森林整備課長
	<b>森林整備の実施</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・鳥取県等関係機関と連携しつつ、積極的な事業の推進を図る。</li> <li>・主伐の実施箇所については、優先的に利用間伐を実施して、主伐に向けた路網の整備を進める。</li> </ul>	(責任者) 森林整備課長
木材の生産及び販売に関する事項	<b>利用間伐の推進</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・収入増加に向けて、利用間伐を積極的に実施し、出材量の増加を図る。</li> <li>・伐採搬出は、高密度な林内路網や高性能林業機械等を活用した低コスト作業システムにより行う。</li> </ul>	(責任者) 森林整備課長
	<b>販路の開拓・有利販売の推進</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・県内の大規模合板工場等と協定価格で直送する従来のシステム販売に加え、収益の高い原木市場に出荷して、より高い収益と安定的な販売先の確保を図る。</li> <li>・伐採計画等について原木市場や工場等に積極的な営業活動、情報提供を行う。</li> </ul>	(責任者) 森林整備課長
財務状況の改善に関する事項	<b>分収造林契約の変更</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・土地所有者のニーズに対応しつつ、将来を見据え、契約変更に必要な準備・手続きを計画的に進める。</li> </ul>	(責任者) 総務企画課長
	<b>新たな収入源等の確保及び事業効率化への取組</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・森林経営管理制度等に係る市町村業務の受託やJ-クレジットの新規創出・販売を推進して</li> </ul>	(責任者) 森林管理課長 (新設予定)

基本的事項	実施内容	責任者
	事業外収入の確保を図る。 ・スマート林業技術などを活用し、事業の効率化・省力化に取り組む。	
組織体制の改善に関する事項	<b>組織人員体制の見直しと人材の育成・確保</b> ・組織横断的に連携する組織体制の整備と人材の確保・育成に努める。	(責任者) 事務局長
事業実施体制の確立に関する事項	<b>周辺森林との一体的整備</b> ・周辺森林の経営を行っている者に対する施業の連携を検討する。	(責任者) 森林整備課長
その他の経営の改善に関し必要な事項	<b>会計経理業務の効率化</b> ・会計経理の電子化による効率化に資するため、会計システム、給与計算システムの導入を進めるとともに、引き続き会計業務の電子化による効率化を図る。	(責任者) 総務企画課長
	<b>契約方法の改善</b> ・複数施業の一括発注等によるコスト削減、施業地の実情を踏まえた上で競争入札の導入を図る。	(責任者) 総務企画課長
	<b>経営の透明性の向上と関係者への理解の醸成</b> ・関係者への情報の提供・発信を行う。 ・森林づくり活動等への参画の促進を図る。	(責任者) 総務企画課長
	<b>その他の経営改善の取組</b> ・主伐及び主伐後の再生林の取組に向けて、関係機関と調整を進める ・森林情報を整備し、計画策定等に活用する。	(責任者) 森林経営課長
	<b>計画の進行管理</b> ・改善計画の毎年度の達成状況等について評価を行い、必要な場合、見直しを行う。	(責任者) 事務局長

