

公益財団法人鳥取県造林公社経営改革プラン

長期経営改善計画

<計画期間 平成 25(2013)年度～令和 66(2084)年度>



令和5年2月改訂版
(平成25年2月策定, 令和元年8月第一訂)

鳥 取 県
(公財) 鳥取県造林公社

<目次>

第1章 経営改革プラン策定の趣旨

- 1 経緯及び背景
 - (1) プランの策定
 - (2) プランの改定
- 2 プランの計画期間

第2章 経営改革の方針

- 1 経営の現状
 - (1) 公社営林の現状
 - (2) 財務状況
 - (3) 組織
- 2 経営に係る状況
 - (1) 主な社会情勢
 - ① 木材価格の動向
 - ② 国の施策及び動向
 - ③ 県の施策
 - (2) 第1期における進捗状況
 - ① 事業の実施状況
 - ② 収支状況
 - ③ 借入金及び債務残高
 - ④ 第1期の総括
 - (3) 公社経営に係る状況の変化
 - ① 森林資源量の修正
 - ② 日本政策金融公庫における制度融資に関する動向
- 3 課題と方策
 - (1) 社会的課題への対応及び新たな収入源等の確保
 - (2) 生産性の向上
 - (3) 経営の効率化
 - (4) 森林の公益的機能の発揮
- 4 経営の目標

第3章 具体的な取組

- 1 社会的課題への対応及び新たな収入源等の確保
 - (1) 主伐の早期実施
 - (2) 造林未済地対策・花粉発生源対策への取組
 - (3) 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支援業務
 - ② 市町村業務の受託
 - ③ Jクレジットの販売
 - ④ 実行体制の強化
 - ⑤ その他

- 2 生産性の向上
 - (1) 木材販売収入の拡大
 - (2) 造林事業費補助金等の積極的な活用
 - (3) 直送方式の推進
- 3 経営の効率化
 - (1) レーザ航測データの活用
 - (2) 合理的施行の実施と契約方法の改善
 - (3) その他
- 4 森林の公益的機能の発揮を通じた県民への貢献
 - (1) 針広混交林化・広葉樹林化
 - (2) 森林の公益的機能の確保及び普及・啓発
- 5 分収契約の見直し
- 6 組織体制の改革
 - (1) 組織・人員体制の見直し
 - (2) 人材の確保・育成
- 7 その他の取組
 - (1) 雇用への貢献
 - (2) 県民への説明責任
 - (3) 木材資源の安定供給

第4章 経営改善の進捗管理

第1章 経営改革プラン策定の趣旨

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、本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。公社はこれまで、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年及び18年度の経営見直し等により改善を図ってきた。

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法の施行を受け、改めて公社の経営改革などを集中的に検討することとし、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。）を設置して公社の長期的な経営計画の検討等を行った。

平成24年2月に委員会より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、「経営改善を進めながら公社として存続させる」ことが提言され、鳥取県及び公社は、平成25年2月に「財団法人鳥取県造林公社経営改革プラン（平成25～96年度（令和66年度）」を策定した。

(2) プランの改訂

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。その後、当該改訂から更に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の状況及びレーザ航測データに基づく詳細な現況資源量を踏まえ、この度、第2回目の改訂を行うものである。

改訂に当たっては、県内市町に対して公社及び県からの説明を行い、市町村側の現況やニーズ等について意見交換を実施した。また有識者からの意見聴取の場として、「鳥取県造林公社経営改革プラン評価委員会（以下「評価委員会」という。）を設置し、4名の有識者を委員として、令和4年6月、9月及び令和5年1月の3回、評価委員会を開催して、プラン改訂案について意見を聴取し、承認を得た。

《評価委員会の委員》

駒井 重忠（弁護士、鳥取県森林審議会委員）

根本 昌彦（公立鳥取環境大学教授、鳥取県森林審議会委員）

○ 山本 福壽（「智頭の山人塾」代表、造林公社評議員）

湯口 夏史（税理士）

※○は委員長。 ※五十音順、敬称略。

2 プランの計画期間

会社の経営予定期間は、契約期間を 80 年とする分収造林契約の終了年度である令和 66（2084）年度までとする。従って、プランの計画期間は平成 25（2013）年度から令和 66（2084）年度までとする。

《計画期間》

第 1 期	平成 25(2013)～令和 4(2022)年度	第 5 期	令和 35(2053)～令和 44(2062)年度
第 2 期	令和 5(2023)～令和 14(2032)年度	第 6 期	令和 45(2063)～令和 54(2072)年度
第 3 期	令和 15(2033)～令和 24(2042)年度	第 7 期	令和 55(2073)～令和 66(2084)年度
第 4 期	令和 25(2043)～令和 34(2052)年度		

《参考》造林公社の概要

法 人 名	公益財団法人鳥取県造林公社（設立：昭和 41 年）		
設立目的	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並びに水資源のかん養を図り、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とする。		
設置根拠	公益法人（公益法人整備法第 44 条） 森林整備法人（分収造林特別措置法第 9 条）		
事 業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 造林、育林及び伐採の事業 ・ 分収造林及び分収育林の促進に関する事業 ・ 造林、育林及び伐採の受託事業 等 		
基本財産	出捐金 1,000 千円（鳥取県 1,000 千円）		
役 職 員	令和 4 年 7 月 1 日現在		
	理事 9 名（常勤 2 名：理事長、専務理事）、監事 2 名 職員 21 名（正職員 14 名、県派遣 2 名、非常勤 5 名）		
分収造林契約の状況	令和 3 年度末現在		
	契約面積	契約件数	
	15,667ha	1,937 件	
長期借入金の状況	令和 3 年度末現在		
	日本政策金融公庫 57 億円（鳥取県が損失補償） 鳥取県 258 億円		

第2章 経営改革の方針

1 経営の現状

(1) 公社営林の現状

ア 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。

イ 樹種別・齢級別構成

公社営林の樹種別面積はスギが 4,623ha で 30%、ヒノキが 7,221ha で 51%等となっている。また、齢級別では全ての森林が 12 齢級以下であり、いまだ生育途上にある。

《参考》公社営林の樹種別・齢級別構成(令和3年度末現在)



ウ 路網の整備状況

公社の路網整備延長は、令和3年度末で 677km である。

エ 公社分収造林地の分布

県内における公社分収造林地の地理的分布は、次頁の図面のとおりである。

オ 分収造林契約の状況

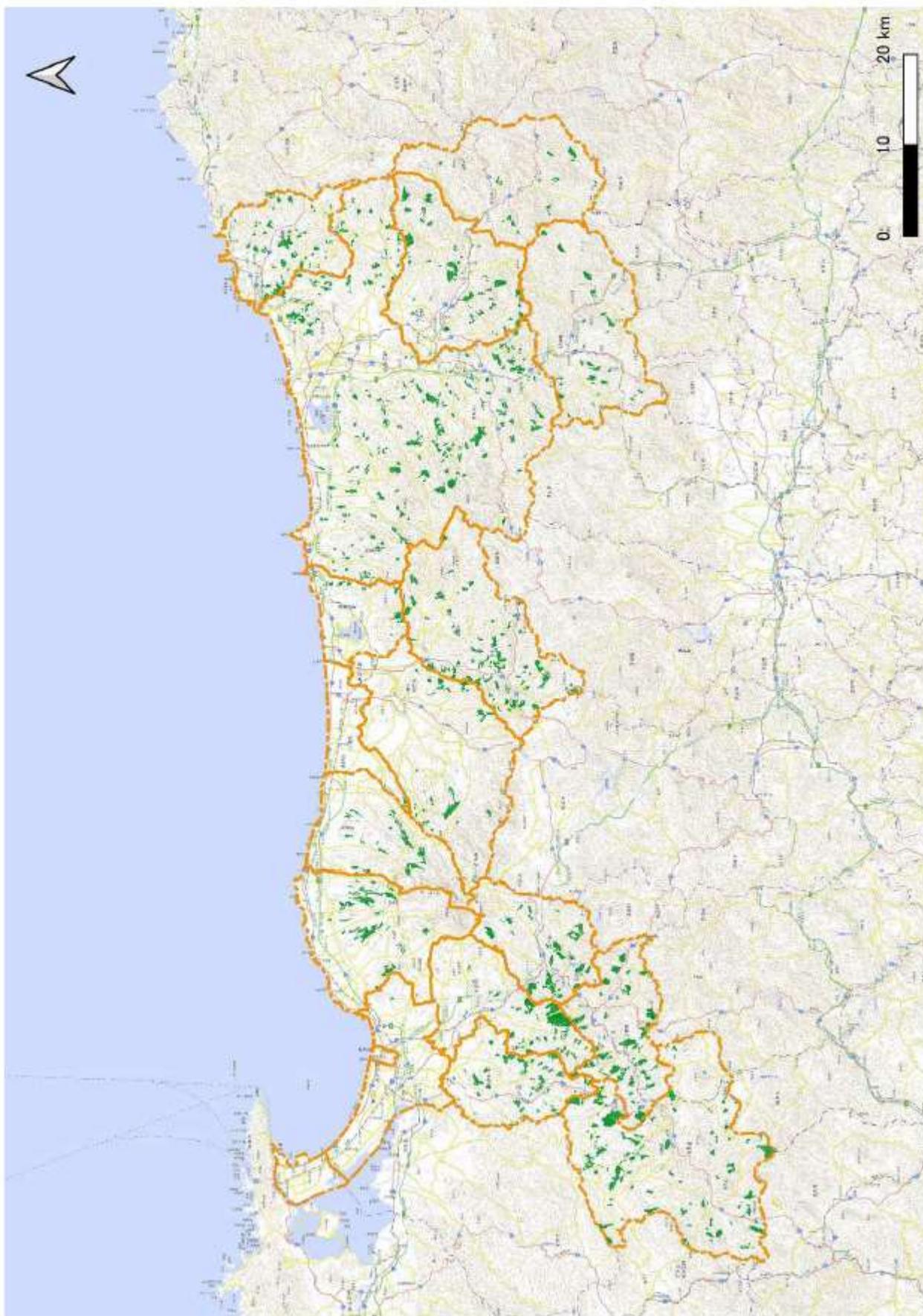
公社の分収造林契約の契約件数は 1,937 件で、その内訳は市町村 2%、財産区等が 47%、個人が 51%となっている。一方、面積ベースでは市町村が 3%、財産区等が 73%、個人が 24%となっている*。

当初の契約では、契約期間は 60 年間である。一方、木材価格の低迷や賃金の上昇等による森林整備費用の増大等による収益性の低下等の相互負担や、森林の公益的機能の持続的発揮等に向けた長伐期化を図る観点から、契約期間を 80 年間に延長する契約変更の取組を進めてきた。

*「財産区等」とは、財産区、慣行共有林、会社等、社寺、生産森林組合の合計を指す

《参考》公社分収造林地分布（令和3年度末時点）

※オレンジ色の線は市町村界、緑色の箇所が公社分収造林地



《参考》分収造林契約の契約期間ごとの分収割合及び契約期間の状況

○分収割合

契約時期	分収割合
S41～H10	6：4
H11～14	7：3
H14～16	8：2

○契約期間

契約時期	契約期間	変更
S41～H14	60年	面積の7割を80年に延長
H14～16	80年	—

(2) 財務状況

これまで事業の財源を日本政策金融公庫及び鳥取県からの借入金に大きく依存してきた結果、長期債務残高は令和3年度末で315億円となっている。

《参考》鳥取県造林公社の長期借入金残高

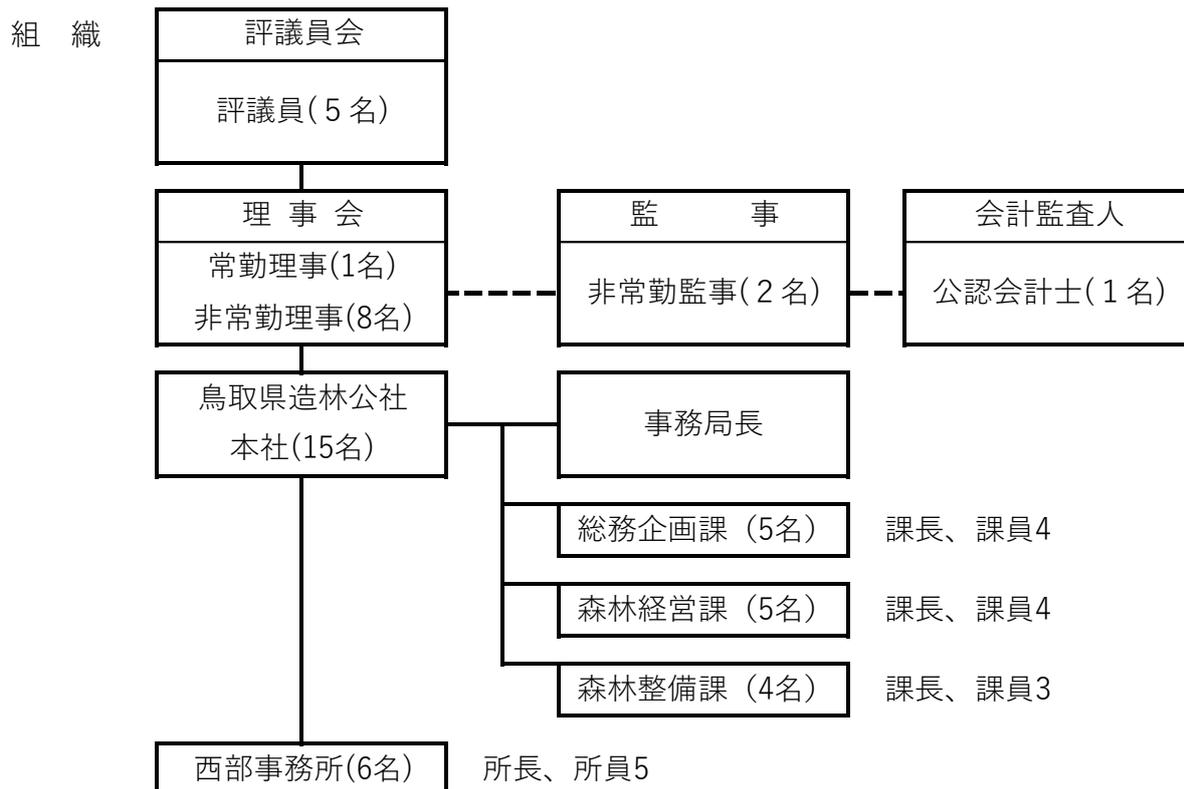
(単位：千円)

区 分	日本政策金融公庫	鳥取県	計
長期借入金の残額 (令和3年度末現在)	5,744,579	25,768,960	31,513,539

(3) 組織

会社は、かつては鳥取市の本社のほか、県内3箇所に事務所(東部、中部、西部)を設置していたが、平成14年度に東部造林事務所、平成16年度に中部造林事務所を廃止した。令和4年7月現在の会社の組織体制は、以下の通りである。

役員 理事長
 理事 9名(定款では15名以内) 評議員 5名(定款では8名以内)
 監事 2名(定款では3名以内)



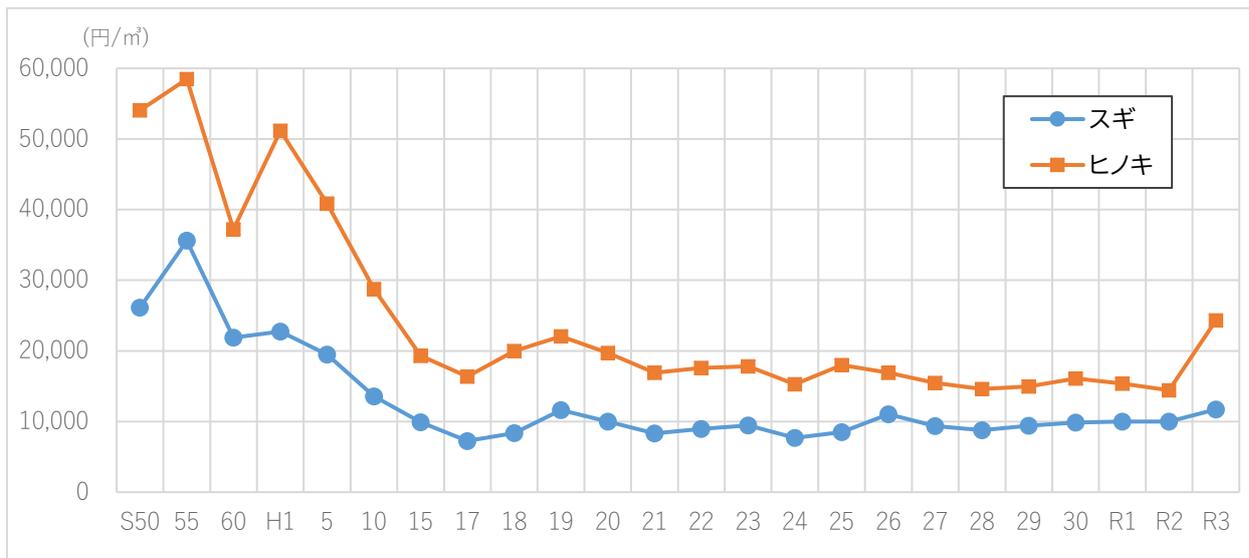
2 経営に係る状況

(1) 主な社会情勢

ア 木材価格の動向

木材価格は昭和55年をピークとして長期的に下落し続けていたが、近年は合板工場の需要増等に伴い、平成21年度以降は、下落傾向に歯止めがかかりほぼ横ばいで推移してきた。

令和2年度には、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う経済活動の停滞により、全国的に木材価格が大きく下落したが、その後、令和3年度にかけては逆に、いわゆるウッドショックにより全国的に木材価格が大幅に上昇した。鳥取県内における木材価格についても、これら全国的な傾向と同様の推移を辿っている。その後、令和4年度に入ると木材価格は再び令和元年度までの水準に戻りつつあるが、輸入材から国産材のシフトが加速するなど、今後の動向については予測が難しい状況が続いている。



資料：鳥取県林業統計（区分別価格の平均値）

イ 国の施策及び動向

○SDGs への関心の一層の高まり

平成27(2015)年9月に国連で採択された「SDGs(持続可能な開発目標)」について、近年一層国際社会や国内における関心が高まっており、平成31(2019)年12月には、国の「SDGs実施指針」(2016年策定)が初めて改定された。令和3(2021)年12月に策定された「SDGsアクションプラン2022」では、森林・林業分野に関連が深い内容として、2050年カーボンニュートラルの実現を含む地球環境問題に積極的に取り組むこと、食料・農林水産業における生産力向上と持続性の両立を目指す「みどりの食料システム戦略」に基づき農林水産業のグリーン化を促進していくこと、森林生態系の保全、持続可能な管理・回復・保護等により生物多様性保全の推進や生態系サービスの維持・向上を図っていくことなどが盛り込まれている。

○地球温暖化対策等

令和3(2021)年10月に改訂された「地球温暖化対策計画」では、2050年カーボンニュートラルの実現に向け、令和12(2030)年度の日本の温室効果ガス排出削減目標を引き上げ、平成25(2013)年度比46%削減を目指し、さらに50%の高みに向けて挑戦を続けることとしており、森林吸収量についても、目標を約2.7%に引き上げている。地球温暖化対策への国際的・国民的関心が一層高まる中、森林が果たすべき役割は大きく、森林の機能への関心が高まっている。

○森林・林業基本計画の改定

令和3(2021)年6月15日に新たな森林・林業基本計画が閣議決定された。新たな基本計画では、林業・木材産業が内包する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」を実現することとしている。これにより、森林を適正に管理し、林業・木材産業の持続性を高めながら成長発展させることで、2050年カーボンニュートラル(後述)も見据えた豊かな経済社会を実現することとしている。

○森林経営管理制度及び森林環境譲与税

平成31(2019)年4月から開始された森林経営管理制度(新たな森林管理システム)、及び令和元年度から譲与が開始された森林環境譲与税については、いずれも制度開始から3年以上が経過し、一定の成果とともに制度推進上の課題も明らかになりつつある。

森林経営管理制度において、市町村は、森林所有者が自ら経営管理できない森林を集積し、その経営管理を意欲と能力のある林業経営体に委託、または市町村自ら整備を進めていくことになっており、それを含めた市町村による森林整備等の財源として森林環境譲与税が措置されているが、一方で市町村においては林業を専門的に担当する職員の体制や専門知識に不安を抱える場合が多く、制度推進にあたっては実行体制の整備・強化や支援が課題となっている。

ウ 県の施策

○とっとり森林・林業振興ビジョンの策定

鳥取県においては、県の森林・林業の目指すべき目標を明確にし、その目標を達成するために必要な施策の方向性を示すものとして、平成22(2010)年11月に「鳥取県森林・林業木材産業再生プラン」、平成26(2014)年5月に「とっとり森と緑の産業ビジョン」を策定してきた。その後、豊富な森林資源を活用して森林・林業の成長産業化を進め、10年間で林業従事者数は増加に転じて若返りも進み、令和元年(2019年度)度の素材生産量は約31万m³まで拡大した。

その上で、その後の森林・林業を巡る情勢の変化等を踏まえ、新たな課題とニーズに対する戦略的な取組として令和3(2021)年3月に、「鳥取県森林・林業振興ビジョン」を策定した。同ビジョンでは、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、森林をかけがえのない財産として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』を目指すこととしている。県においてはこのビジョンを基本として、森林・林業のさらなる活性化を図っているところである。

○鳥取県としてのSDGsに向けた取組

鳥取県は、SDGsの推進に向けて、関係団体と連携・協力して様々な取組を進めている。令和2(2020)年4月3日(金)には、令和2年度第1回「鳥取県SDGs推進本部会議」において、鳥取県らしい持続可能な地域づくりに向けて「とっとりSDGs宣言」が行われた。また、県全体を巻き込んだSDGsの推進には、行政、企業、団体、NPOをはじめとした多様な主体による連携・協働が不可欠であることから、「とっとりSDGsネットワーク」が発足した。さらに鳥取県は令和4(2022)年度には「SDGs未来都市」及び「自治体SDGsモデル事業」に選定され、SDGs達成に向けて「鳥取県SDGs未来都市計画」を策定・公表している。同計画ではSDGs達成に向けた様々な指標を掲げる中で、森林については「主伐再造林面積」を指標とし、適切に主伐再造林を進めることにより森林の若返りと森林吸収量の増加を図ること、森林の健全化による山地生態系の保全を確実に行うことなどを掲げている。

(2) 第1期における進捗

改革プランにおける計画期間のうち第1期（平成 25(2013)～令和 4(2022)年度）における経営等の進捗は以下の通りである。

① 事業の実施状況

第1期において実施した主な事業は、利用間伐である。

平成 25 年度のプラン改訂以降、当初は地権者の理解が得やすく、好条件（林木の成長が良く、搬出距離が短いなど）の事業箇所が多かったことから、平成 25 年度から平成 29 年度までは、利用間伐の実施面積、材積、収入のいずれも計画を上回る実績であった。

一方、平成 30 年度以降は、事業箇所の奥地化等に伴い、計画を下回る実績となり、第1期全体としての実績値は、計画をやや下回る結果となった。

		H25-29 計	H30	R1	R2	R3	R4 (計画)	H30-R4 計	H25-R4 計
面積 (ha)	計画	869	340	350	370	390	410	1,860	2,729
	実績	1,063	284	292	250	256	410	1,492	2,555
	達成率	122%	84%	83%	68%	66%	100%	80%	94%
材積 (百m ³)	計画	670	280	256	271	285	300	1,392	2,062
	実績	856	241	181	175	180	302	1,079	1,935
	達成率	128%	86%	71%	65%	63%	101%	78%	94%
販売収入 (百万円)	計画	496	290	211	223	237	249	1,210	1,706
	実績	739	228	144	130	189	236	927	1,666
	達成率	149%	79%	68%	58%	80%	95%	77%	98%
材価(円)	実績		9,486	7,956	7,806	10,377	7,806		

② 収支状況

事業収支については、利用間伐の実績とおおむね同様の傾向であり、平成 25 年度から平成 29 年度までは計画を上回る実績、平成 30 年度以降は計画を下回る年度が多くなり、第1期全体としては計画をやや下回る（計画より事業収支赤字が大きい）結果となった。

③ 借入金及び債務残高

第1期全体の借入総額及び長期債務残高は、いずれも計画を約1億円上回る結果となった。

その内訳としては、県借入金が計画より小さく、代わりに日本政策金融公庫（以下「公庫」）からの借入金額が計画より大きい。これは、県財政の財務状況が当初の想定より厳しい状況にあったことによるものである。

《収支状況》

(単位：百万円)

		H25-29計	H30	R1	R2	R3	R4(計画)	H30-R4計	H25-R4計	
収入	事業等収入(①)	計画	1,621	623	699	712	746	778	3,548	6,179
		実績	2,610	651	473	492	545	824	2,943	5,553
		実績/計画	161%	69%	69%	68%	73%	106%	83%	90%
	その他収入(②)	計画	1,879	224	555	361	469	417	2,027	4,051
		実績	1,956	343	557	362	469	462	2,192	4,147
		実績/計画	104%	153%	100%	100%	100%	111%	108%	102%
	収入合計(①+②)	計画	3,499	847	1,244	1,074	1,215	1,195	5,574	10,230
		実績	4,565	994	1,029	854	1,014	1,286	5,135	9,700
		実績/計画	130%	117%	83%	80%	83%	108%	92%	95%
支出	直接事業費等(③)	計画	1,871	516	720	741	864	800	3,640	6,320
		実績	2,664	613	535	559	622	901	3,158	5,822
		実績/計画	142%	119%	74%	75%	72%	113%	87%	92%
	その他支出(④)	計画	1,630	331	362	387	384	400	1,864	3,794
		実績	1,921	341	362	378	321	390	1,852	3,773
		実績/計画	118%	103%	200%	98%	84%	98%	99%	99%
	支出合計(③+④)	計画	3,500	847	1,082	1,128	1,248	1,200	5,505	10,114
		実績	4,585	953	897	937	943	1,291	5,010	9,595
		実績/計画	131%	113%	83%	83%	76%	108%	91%	95%
事業収支 (①-③)	計画	-250	107	-31	-28	-118	-22	-93	-141	
	実績	-55	38	-62	-67	-77	-77	-214	-269	
全体収支 (①+② - (③+④))	計画	-1	0	162	-54	-33	-5	70	116	
	実績	-20	40	162	-82	71	-5	125	106	

《借入金及び債務残高》

新規借入額

(単位：億円)

		H25-29計	H30	R1	R2	R3	R4(計画)	H30-R4計	H25-R4計
公庫	計画	3.6	1.0	2.6	0.0	0.0	0.0	3.6	7.2
	実績	2.2	1.0	2.6	2.4	2.9	3.4	12.3	14.5
県	計画	10.0	0.3	2.1	2.8	3.3	3.4	11.8	21.9
	実績	11.6	1.2	2.1	0.4	1.0	0.4	5.0	16.6
合計	計画	13.6	1.3	4.7	2.8	3.3	3.4	15.4	29.1
	実績	13.7	2.2	4.7	2.8	3.9	3.8	17.3	31.0

債務残高

(単位：億円)

		H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4(計画)
公庫	計画	66	65	63	62	61	60	59	56	53	49
	実績	66	65	63	61	60	59	58	57	57	57
県	計画	245	247	249	251	252	252	256	259	262	265
	実績	245	247	250	252	253	254	256	257	257	258
合計	計画	311	312	312	313	313	312	315	315	315	314
	実績	311	312	313	313	313	313	314	314	314	315

④ 第1期の総括

上記のように、第1期（平成25(2013)～令和4(2022)年度）においては、事業量や収支等について、計画を実績がやや下回り、その結果として借入金及び債務残高が計画を1億円程度上回る結果となった。

期間別に見ると、期間前半においては好条件の事業箇所における積極的な利用間伐により、事業実績及び収支ともに好調に推移した一方、期間後半においては事業地の奥地化等に伴い、計画を実績が下回る傾向が続いていることが課題となっている。

(3) 公社経営に係る状況の変化

① 森林資源量の修正

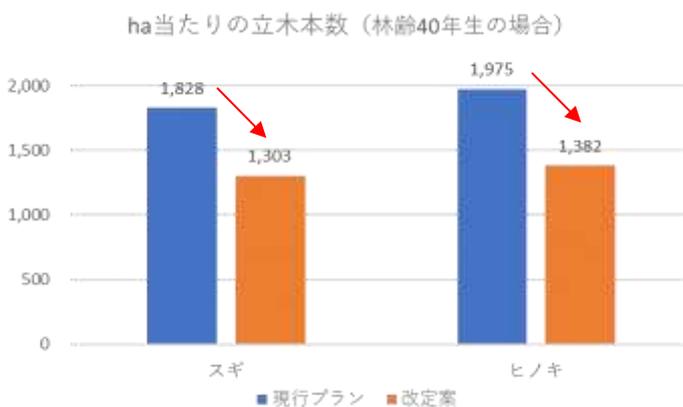
第1期中に公社分収造林地についてレーザ航測データに基づき森林資源量を精査したところ、造林木が年月を経て消失した箇所（未立木箇所）が一定程度存在することが判明した。

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。

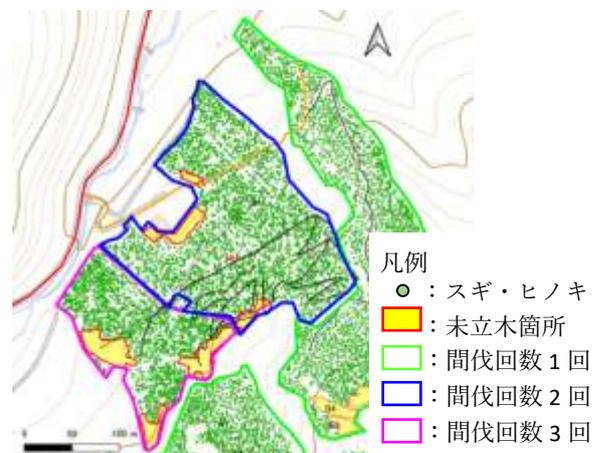
一方、同じくレーザ航測データに基づく精査の結果、分収造林地の地位（林木の成長のしやすさ）については、従来の見通しより高い箇所が多いことが判明した。このため、主伐材積については従来見通しより増加を見込むことが可能となった。

《参考》レーザ航測による森林資源量の修正

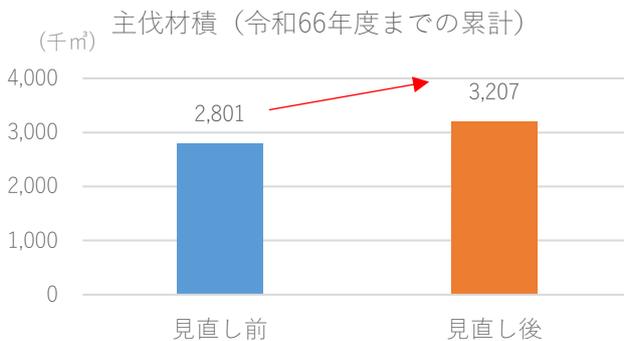
■立木本数の修正



■未立木箇所のイメージ



■主伐材積の増加



② 日本政策金融公庫における制度融資に関する動向

事業収入が十分でない段階における資金繰りについて、第1期においては特に令和元年度以降、日本政策金融公庫の制度融資である「利用間伐推進資金」を大きく活用してきた（県の財政状況が困難であること、また当該制度融資はその他の制度融資や市中銀行融資等と比較して償還期間が長いことや融資上限額が高い等の利点があったことによる）。

利用間伐推進資金はもともと時限的措置であり、本来は令和4年度をもって終了する予定となっていたが、各方面の尽力により令和24年度まで延長されることとなった。今後、令和25年度までに着実に資金繰りを改善させ、制度融資に依存しない財務状況を確立する必要がある。

3 課題と方策

【新たな課題】

(1) 社会的課題への対応及び新たな収入源等の確保

前回のプラン改定以降、SDGs や 2050 年カーボンニュートラルといった持続可能な社会づくりに向けた目標について社会的な関心や要求が一層高まっている状況を踏まえ、公社における事業実行に当たっても、そうした目標に向けた国や県の施策と協調し、その実現に貢献できるよう対応していく必要がある。

他方、森林資源量の下方修正に伴い、特に間伐収入の見通しが大幅に下がることから、その減少分を補うための新たな収入源等の確保が必要である。

これらのことを踏まえ、社会情勢や社会的ニーズの変化に対応した新たな取組により SDGs 等の目標実現に向けた貢献を果たしつつ、それらの取組による新たな収入（補助金収入や、分収林事業以外の取組による収入（以下「事業外収入」））による経営改善を目指していくことが重要である。

【引き続き重要な課題】

(2) 生産性の向上

原木販売収入によって利益を上げていくためには、低コスト林業等の推進により生産性を向上し、木材生産に係るコストを低減すること等が必要である。

(3) 経営の効率化

公社が必要な森林整備を引き続き実施するに当たっては、事業実施方法や公社の運営方式等を効率化し、これらに要するコストを削減する必要がある。

(4) 森林の公益的機能の発揮

森林は、水源のかん養、県土の保全、地球温暖化防止及び保健・休養の場の提供など、県民の生活に必要不可欠な公益的機能を有している。県内民有人工林の約 12%を占める公社営林が県民生活に与える影響は大きく、事業の実施に当たっては、森林の公益的機能の適切な発揮にも留意していく必要がある。

以上のような状況変化や新たな課題等を踏まえ、この度の改訂により、今後のプランを以下のようなものとする。

主な見直しの方針

- SDGs 目標達成に向け、SDGs の理念に基づく新たな取組を導入する。
- 森林・林業施策の推進への貢献として、市町村林務職員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する。
- 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。
- 本体事業である分収林事業に加えて、様々な経営リスクに備えるための更なる経営努力として、事業外収入の確保に取り組み、公社の安定的経営を目指す。

これらの方針に基づく具体的な取組内容については、第3章において記述する。

4 経営の目標

低コスト林業及び直送方式の推進等により生産性を向上するとともに発注方式の改善やレーザ航測データの活用等により経営の効率化を図る。併せて、適切かつ積極的に森林整備を実施し、地域の雇用に貢献するとともに、森林の持つ公益的機能の発揮や公社による皆伐後の再造林及び更新伐導入の推進により主伐後の再造林放棄地の発生とそれに伴う公益的機能の低下の防止を図る。

これらの取組を通じて、令和 15(2033)年度から令和 24(2042)年度までの間（第3期中、令和 16 年度頃）に鳥取県からの借入金をゼロにするとともに、鳥取県への償還の開始（単年度収支の黒字化）を目指す。更には、事業計画期間中に日本政策金融公庫及び鳥取県の長期債務を全額返済して、最終的な長期収支を黒字化することを目指す。

経営の目標

◇第3期中（令和 16 年度頃）に単年度収支の黒字化を目指す。

◇令和 66 年度（長期経営改善計画期間終了）までに長期収支の黒字化を目指す。

第3章 具体的な取組

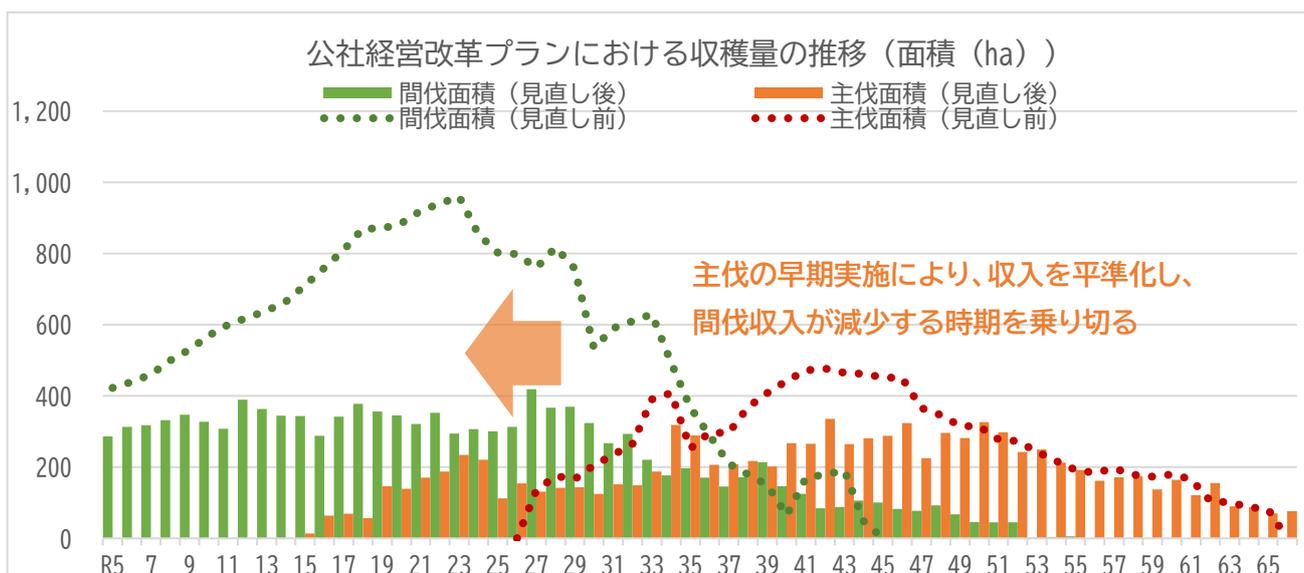
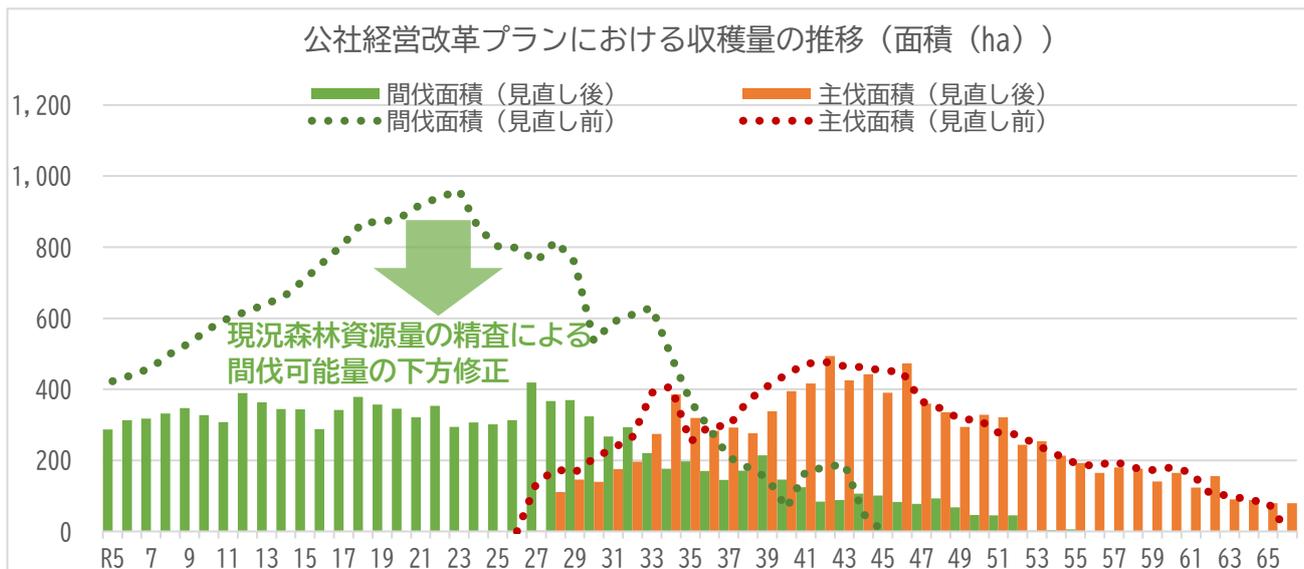
1 社会的課題への対応及び新たな収入源等の確保【新たな取組】

(1) 主伐の早期実施

これまで公社においては、主伐時点での収入を増加させる目的から、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。一方、その後の森林資源量の下方修正に伴う間伐収入の減少に伴い、収入の早期確保がより重要となっている。

このため、一部箇所について森林所有者と協議の上、主伐時期の延長に係る契約変更を行わないこととし、当初契約の通り60年生時点で主伐を行うことにより、主伐収入の早期確保を図る。

《参考》 間伐及び主伐の予定量（見直し前・見直し後の比較）

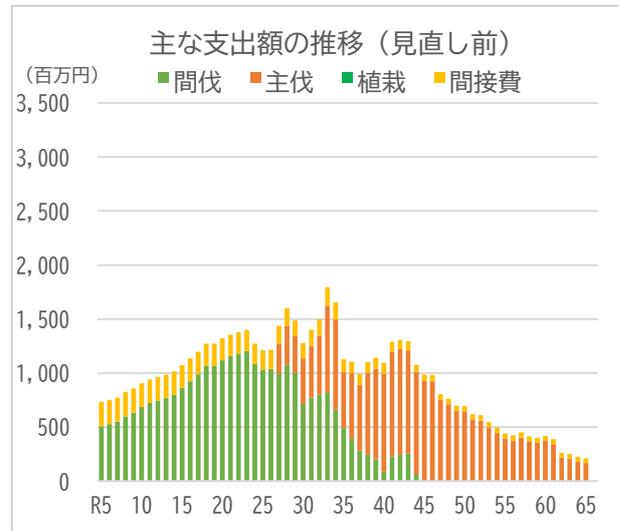
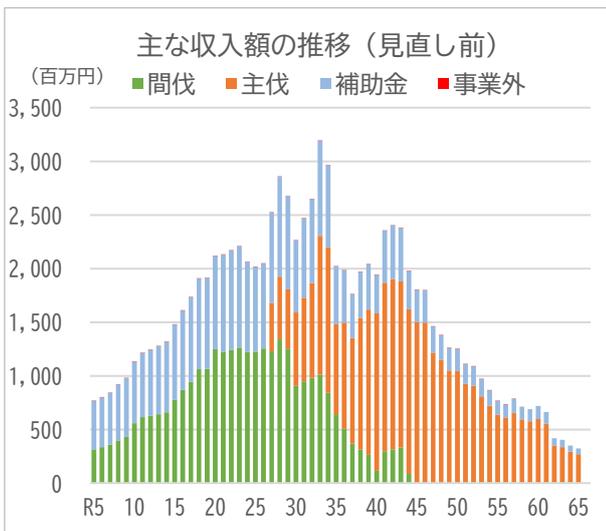


(2) 造林未済地対策・花粉発生源対策への取組

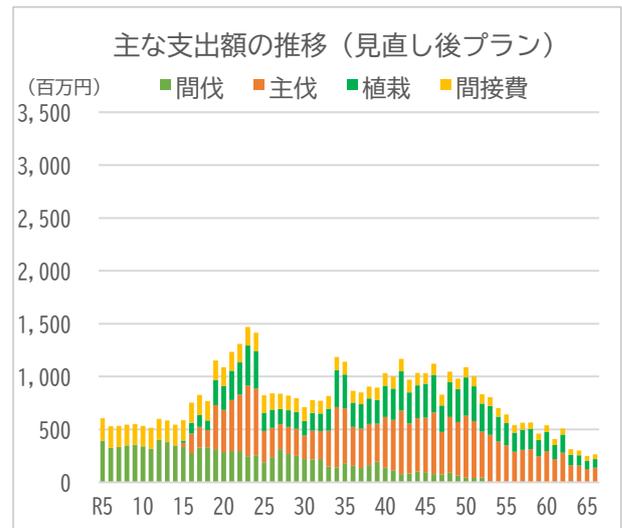
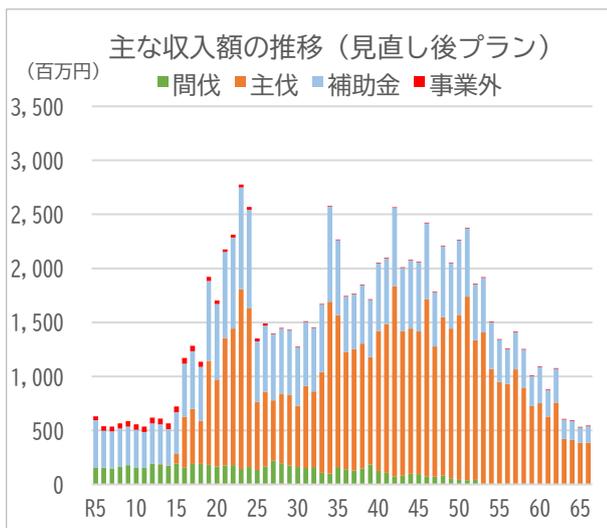
従来のプラン（分収林契約）では、公社による皆伐後の植栽については土地所有者に委ねられていたところ、再造林放棄等が社会的な課題となっている状況を踏まえ、今後公社が皆伐後の植栽等に取り組むこととする。このことにより伐採後の植栽を確実に担保し、SDGs の理念において重要な森林生態系の保全や持続可能な森林経営の推進に貢献する。

その際、植栽にあたり花粉症対策苗木等を使用することにより、国庫の花粉発生源対策補助金を活用し、また再造林にあたっては国庫補助金等を最大限活用することで、再造林や花粉症対策といった社会的課題への対応に貢献しつつ、公社にとっての増収に繋げる（植栽する苗木については土地所有者の意向を確認の上で決定する）。

《参考》プラン見直し前後での収支構造の変化



- ・間伐収入の減少に対し、主伐の前倒し+主伐に対する新たな補助金収入確保で対応
- ・新たに植栽経費が発生する分についても、補助金収入により対応(公社の新規負担なし)



(3) 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

分収造林事業以外に、様々な経営リスクに備えるための更なる経営努力として、森林経営管理制度の推進や森林環境譲与税の有効活用による森林整備、地球温暖化対策への取組等の森林・林業施策の推進に寄与する新たな取組より、地域・社会に広く貢献するとともに、受託収入等の新たな収入の確保等を図る。

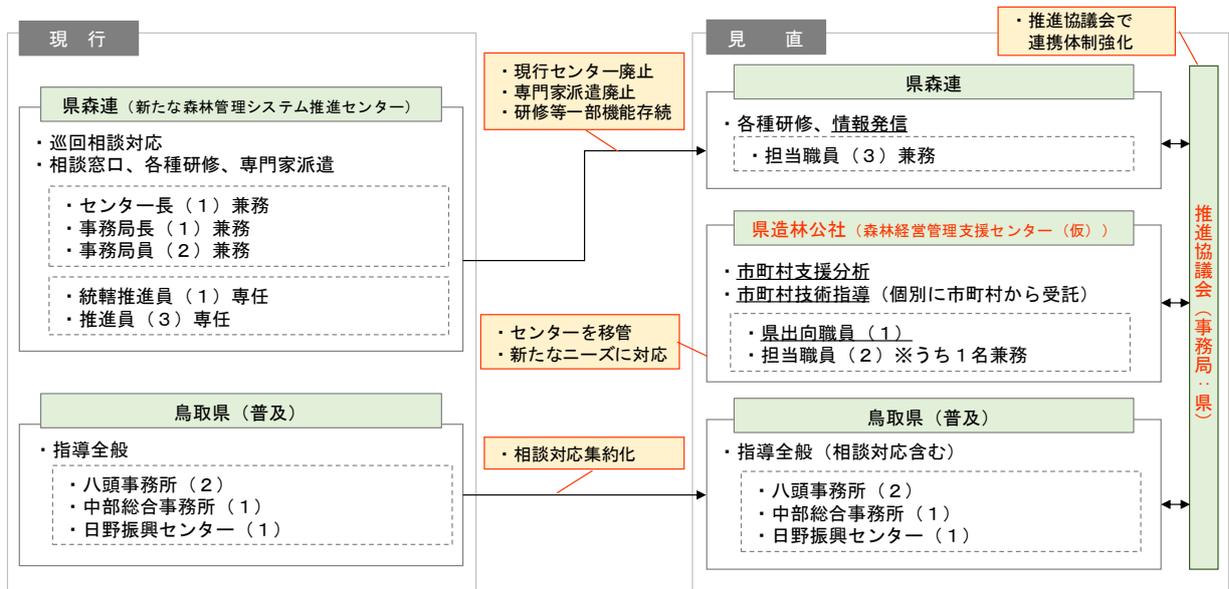
① 森林経営管理制度に係る市町村支援業務

県は、森林経営管理制度の推進に係る市町村の取組を支援するために、令和元年度に「新たな森林管理システム推進センター」を独自に設置した。

当該センターは令和4年度まで、鳥取県森林組合連合会への委託により運営してきたが、森林経営管理制度の開始から3年以上が経過し、市町村の主要なニーズが、当初の「制度的な説明・助言」から「技術的指導（設計・発注・監督）」に変化していると判断されることから、発注業務等の技術的知見がより豊富な造林公社が、主要な市町村支援機能を担う。

造林公社は、市町村支援分析業務や市町村への技術指導を、県や市町村からの委託により行い、森林経営管理制度の円滑な推進や森林環境譲与税の有効活用に貢献する。

《参考》森林経営管理制度に係る令和5年度以降の市町村支援体制の見直しイメージ



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、公社造林地周辺における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、条件不利地で市町村が実施する市町村森林経営管理事業の設計監理等を受託するなど、市町村のニーズに応じた受託業務を行うことにより、公社としての収入を確保しつつ、県における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、市町村行造林等について、市町村職員が行う設計監理業務等を受託するなど、市町村のニーズに応じた受託業務を行うことにより、公社としての収入を確保しつつ、市町村林務行政の円滑な実行に貢献する。

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。

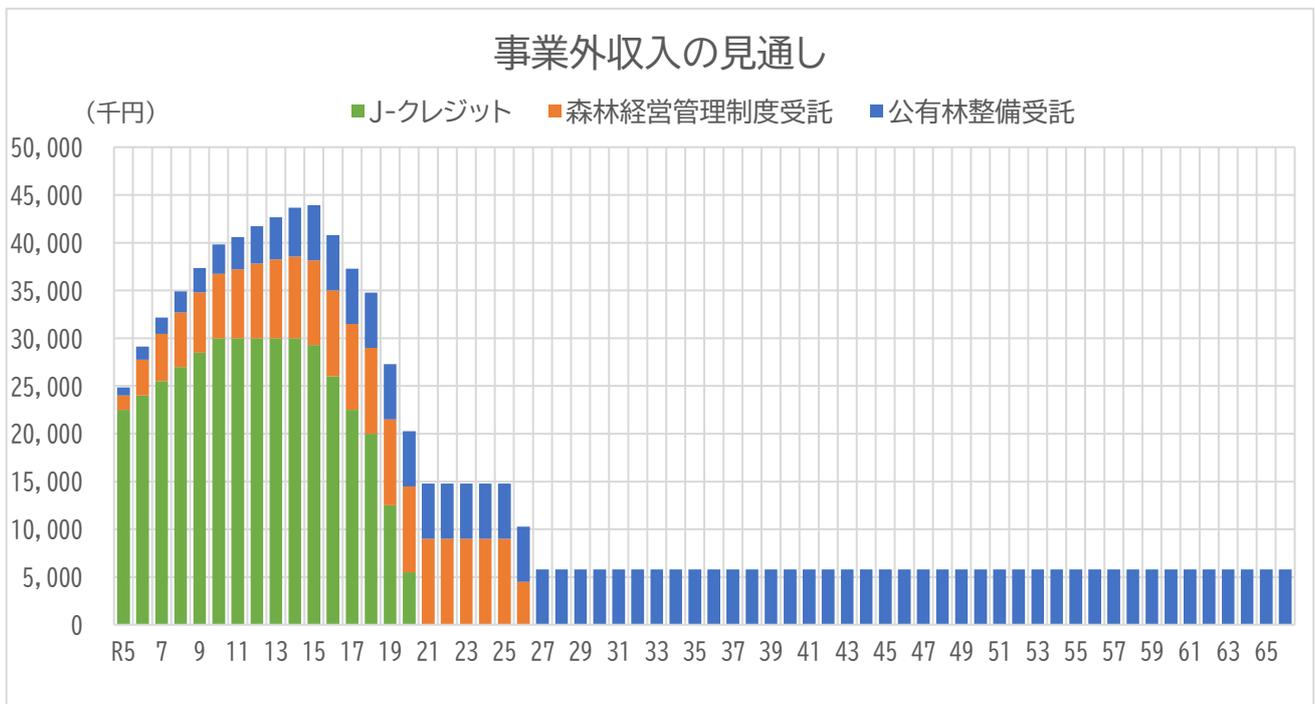
④ 実行体制の強化

上記のような新たな取組の実行を担う人員の確保については、その一部を県が支援することにより、取組を着実に推進する。

⑤ その他

分収造林事業の収入については今後も、事業進捗や木材価格の変動等の様々な要因により変動しうることから、その状況及び森林・林業・木材産業を巡る社会情勢及び地元ニーズ等の変化に柔軟に対応して、事業受託等による収入確保について継続的に検討する。

《参考》事業外収入額の見通し



2 生産性の向上

(1) 木材販売収入の拡大

車両系高性能林業機械による作業システムを導入した低コスト林業を採用し、伐採・搬出に要する経費を削減する。

また、木材販売収入の拡大に向けて、利用間伐の実施に当たっては、搬出間伐実施後の材積確保にも留意し、補助金を活用した採算性のある利用間伐が最大となるよう計画する。

併せて、生産基盤となるとともに隣接する民有林の整備にも貢献できる路網の整備を積極的に推進する。

《参考》標準的な作業工程

工程	伐採	集材	造材（枝払い・玉切り）
プラン策定前	人力（チェーンソー）	架線	人力（チェーンソー）
今後	人力（チェーンソー）	グラップル	プロセッサ

※グラップル：丸太をつかんで荷役を行う自走式機械

※プロセッサ：枝払い、玉切り、集積を行う自走式機械

(2) 造林事業費補助金等の積極的な活用

造林事業費補助金等の公的な補助制度を有効に活用して、間伐や路網開設等を実施する。

主伐は、造林補助の対象となる「更新伐」を積極的に導入するとともに、「皆伐」に当たっては伐採後の植栽について造林補助を活用し、かつ花粉症対策苗木を使用することにより花粉発生源対策等の補助金を活用するよう努める。なお更新伐の導入に当たっては、森林所有者の意向や周辺森林の配置状況等を把握し、伐採後の更新の可否を考慮して決定する。

《参考》主伐時における皆伐と更新伐のそれぞれの特徴

区分	皆伐	更新伐
概要	森林を構成する林木の全部を一時に伐採すること	針広混交林や広葉樹林化等を目的として、林木の一部を伐採すること
補助金の対象※	伐採後に植栽を行うこと及びその際に花粉症対策苗木を使用することにより、花粉発生源対策補助金等の対象となる	造林補助（森林整備直接支援事業）の対象となる
伐採量	全て伐採	一部伐採（林木が点在するよう残存木を残す）
分収方式	伐採木の販売収入を分収	立木を分収（立木の状態で土地所有者に返還）
伐採後の対応	公社が植栽を行う（花粉症対策苗木を使用する）	天然更新（天然更新が困難な場合には公社が補植等を行う）
公益的機能	公社が伐採後に植栽を行うことにより公益的機能を維持	林木を全て伐採しないことにより公益的機能を維持

※2023年1月時点の森林整備事業（林野庁）による補助内容

(3) 直送方式の推進

広大な面積の森林を経営する強みを活かし、県内の大規模合板工場等と原木の安定供給に関する協定を締結して当該工場に対する原木の直送による有利販売に積極的に取り組む。

なお、取組に当たっては、単に直送方式販売を進めるのではなく、個別の施業地ごとの原木の等級分布とそれによる選木コストの増減、輸送距離の変化によるコストの増減や木材市況の動向等に注意を払い、安定供給協定の締結時から有利な販売先と供給量を見極める。

3 経営の効率化

(1) レーザ航測データの活用

レーザ航測データの各種解析によって得られた単木情報（位置情報、樹種、樹高、胸高直径及び材積等）や地形情報（標高、傾斜、方位等）が搭載された森林クラウドシステムを積極的に活用し、事業の効率化や省力化に取り組む。

これらデータの活用により樹種、樹高、胸高直径及び材積に関する森林資源情報を机上で把握することができ、多くの現地調査が不要となる。また、精緻な地形情報が視覚的に把握できるため安全で壊れにくい路網計画の検討やその集材範囲からの木材生産量の予測が可能となり、効率的に採算性の検討が行うことができる。

他方で、適切な保育施業を実施するには、ツル性植物の繁茂状況等のレーザ航測データだけでは把握できない林況把握が必要となるため、必要に応じて現地調査を森林組合等に委託する等所要の対応を行う。

(2) 合理的施業の実施と契約方法の改善

現在、造林地の植栽から保育管理・利用間伐を一貫して行っている事業者がその林況等を熟知している特殊性を考慮して、森林整備事業の発注に当たっては、随意契約を採用している。

一方、特に第1期後半から、契約条件が折り合わず随意契約が締結できないケースが発生している。今後、分収造林事業の安定的な実行に向けて、随意契約の締結にあたり契約条件が折り合わない場合の差額の把握に努めるとともに、前述のような特殊性を考慮する必要性に乏しい造林地がある場合には、引き続き競争入札の導入を図る。

併せて、施業体系に過度にこだわらずに間伐時期の近い林分を集約化したり、複数の施業を一括発注・集約化して作業ロットを大型化することで、事業発注に伴う事務経費や諸経費の削減に努める。

(3) その他

ア 隣接森林の事業主体等との連携

森林経営管理制度に基づき市町村が行う森林整備や、公社分収造林地に隣接する民有林・国有林や国立研究開発法人森林研究・整備機構森林整備センターの分収造林地等と連携し、路網の共同利用等の効率的な森林整備を実施する。

イ 作業道の維持管理コストの低減

今後、大幅に作業道の開設延長が増加する中で、これをいかに維持管理していくかが大きな課題である。

公社では、間伐時に開設した作業道を主伐まで繰り返し複数回使用することとしているが、毎年のように台風等の豪雨に見舞われる我が国において、これらの災害等による大規模な災害を防止し、復旧費用を低減させることが必要である。

このため、搬出作業終了後の横断溝配置による路面の排水措置など、大規模修繕のリスクの低減を図り構造的に崩れにくくなるような工夫等を行い、被害の拡大を未然に防止するよう努める。

ウ 原木をより高く販売するための取組

各製材規格の価格は、常に変動しており、ある時点においては得られる材積が少なくなっても、特定の規格で採材した方が有利になる場合もあり得る。従って、各製材規格の価格を適時的確に把握し、最も収益性の高い採材方法を採用するよう努める。

併せて、出材に当たっては適切な仕分け（A、B、C材）を実施し、市場動向を踏まえて最も有

利となる販売先を選択する。

また、地域的に良材の生産が見込める施業地においては、市場価格を調査しながら、市場出荷に重点を置き、公社営林としての造林地ブランドが形成できるよう取り組みながら高値販売に努める。

4 森林の公益的機能の発揮を通じた県民への貢献

(1) 針広混交林化・広葉樹林化

更新伐の導入による針広混交林化・広葉樹林化を進め、主伐後の再造林放棄地の発生とそれに伴う公益的機能の低下を防止する。更新伐の実施箇所については、その後の天然更新の状況を注視し、天然更新が適切に成立していない場合※には、補植等の措置を講じることとする。

※天然更新完了基準（平成 19 年 6 月 18 日付第 200700047753 号鳥取県農林水産部林政課長通知）により判断する。

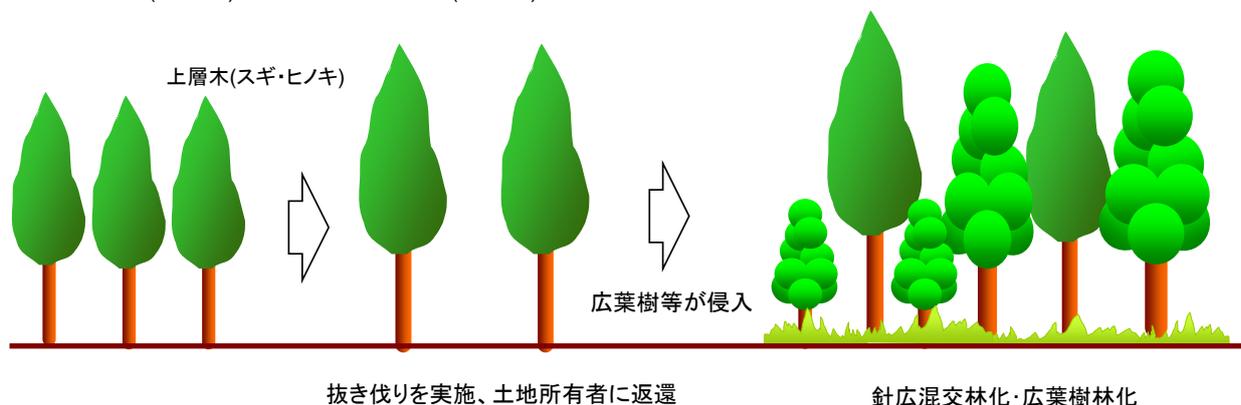
《参考》公社分収造林地における森林の公益的機能の発揮・保全の取組

- ・契約上、主伐後の再造林を行う義務は公社にはなく、本来は土地所有者が行うべきものとの位置づけ。
- ・しかし、全国的な再造林率の低迷等を踏まえると、土地所有者の自主性だけに任せていると再造林がなされず、森林の公益的機能が適切に発揮されない恐れがある。
- ・このため、今後皆伐を行った箇所については造林公社が再造林を行うほか、更新伐の導入により森林を維持（針広混交林化・広葉樹林化）する箇所を設け、これらの組み合わせにより森林の公益的機能を適切かつ持続的に発揮させる。

間伐5回目(60年生)

更新伐(80年生) ※分収契約終了

将来



(2) 県民への森林の公益的機能（CO2 吸収機能等）の提供及び普及・啓発

近年、特に SDGs や 2050 年カーボンニュートラル等の目標達成に向けた森林の機能発揮に対する国民の関心や期待が高まりを見せる中、森林の公益的機能の提供及び普及・啓発が一層重要となっている。このため、公社分収造林地の適切な管理を通じて、県民に森林の公益的機能を提供及び普及・啓発する。

5 分収契約の見直し

主伐について更新伐（立木分収）を導入するため、契約変更に向けた必要な手続きを進める。また、契約期間の延長（60年→80年）について、早期の主伐収入確保のために必要な箇所を除いて推進する。

変更契約に当たっては、土地所有者への説明と理解促進に積極的に取り組み、着実に進めていく必要がある。契約変更時から長期間が経過し、土地所有者の不在村化や世代交代などにより権利関係が不明確になってきており、分収金の配分等に支障を来すおそれもあるため、土地所有者の適時の把握を行い、相続登記の手続きを要請するなど、所有権相続の推進に向けた取組を進める。

なお、相続時の登記について、土地所有者の相続人に相続登記の要請等を行うこととしているが、必ずしも相続人が要請に応じるとも限らないため、相続等により土地所有者に異動があった場合に公社が登記を代行する制度の導入とこれに要する経費に対する支援について国に対して要望を行う。

また、松くい虫の被害等により主林木が枯損し、今後の収益が見込めない林分については、土地所有者と協議しながら契約解除を進める。

6 組織体制の改革

(1) 組織・人員体制の見直し

今後、経営改善を進めるに当たり、更新伐や植栽、事業外収入確保等の業務量が大幅に増加することが見込まれるため、退職等による職員構成の変化や事業の進捗等を勘案しつつ、人員体制を強化することで対応を図る。

ただし、厳しい経営改善に取り組んでいる中での人員強化であることを踏まえ、業務量の増減に応じたメリハリのある人員配置を図る。

(2) 人材の確保・育成

人材の確保（採用）に当たっては、鳥取県等の関係機関と協議・調整等を行いながら、適切な人材の確保を図る。

また、利用間伐の実施に必要となる高性能林業機械を活用した低コストの作業システムや適切な路網整備、木材の仕分け等の必要な知識や技能について、補助事業を活用した研修等を積極的に実施する。

7 その他の取組

(1) 雇用への貢献

経営改善に伴う利用間伐や更新伐、皆伐地の地拵え・植栽等の実施は、施業を受託する林業事業体等の雇用の維持・増加にもつながることから、森林整備の積極的な実施により、地域の雇用にも貢献していく。

(2) 県民への説明責任

県は、公社に対する唯一の出資者であるほか、公社に最終損失が発生した場合にはその負債が県の債務として残されることから、公社の経営改善の停滞はすなわち県民の負担増につながることを懸念する。このため、公社は経営改善の進捗状況について、適時適切に県民に公表することとする。

(3) 木材の安定供給

県内のLVL、合板、CLT等の高次加工工場やバイオマス発電事業者等へ安定的木材を供給する主体としての役割を担っていく。

第4章 経営改善の進捗管理

上記取組の実行に当たっては、利用間伐や更新伐等の森林整備を大規模に展開することや、木材価格の変動等を始めとする社会情勢の変化の影響を大きく受けることから、公社の経営状況及び経営改善の進捗の適時適切な把握・点検が重要である。特に、木材価格の変動により、令和66年度時点の最終収支見込みは大幅に変動することから、木材価格の動向を注視し、その動向に応じて経営改善の取組内容を柔軟に見直すことは重要である。

そのため、公社は経営改善状況を毎年点検・評価した上で、県に報告することとし、加えて、県はおおむね5年ごとに、経営改善の進捗状況や社会情勢の変化等を踏まえ、組織の在り方等も含めた総合的な経営見直しを行うとともに、必要に応じ、本プランについても見直しを行う。

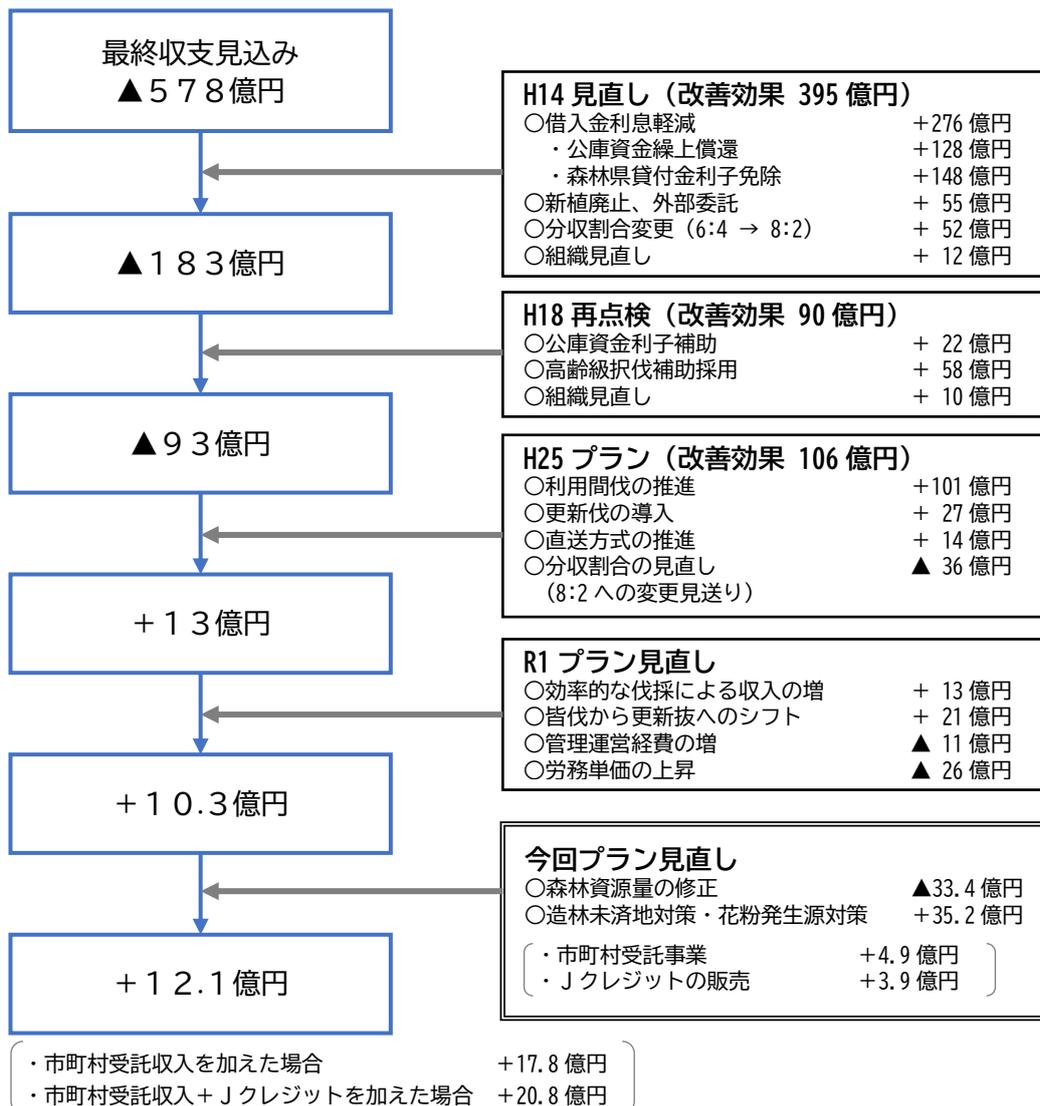
また、公社は具体的な経営改善計画としてアクション・プログラム（10箇年計画）を作成するとともに、県（森林・林業振興局、各地方機関）と経営改善プロジェクトチームを組んで当該計画の着実な実施に取り組む。

経営の目標【再掲】

◇第3期中（令和16年度頃）に単年度収支の黒字化を目指す。

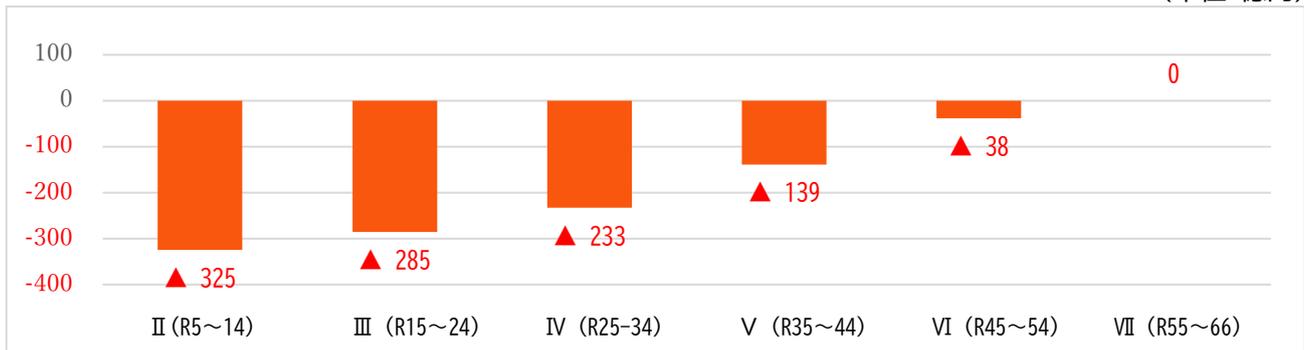
◇令和66年度（長期経営改善計画期間終了）までに長期収支の黒字化を目指す。

《参考》最終収支見込みの推移



《参考》債務残高の推移見通し

(単位:億円)



《参考》造林公社の収支の見通し

(単位:億円)

項目	区分	第2期	第3期	第4期	第5期	第6期	第7期	計	
		R5-14	R15-24	R25-34	R35-44	R45-54	R55-66		
収入	主伐収入	見直し前	0	0	66	131	108	55	360
		今回見直し	0	88	77	129	140	83	518
	間伐収入	見直し前	49	109	110	32	0	0	301
		今回見直し	17	17	16	13	5	0	67
	補助金収入	見直し前	55	84	81	45	22	11	298
		今回見直し	36	68	62	60	59	32	317
	事業外収入	見直し前	0	0	0	0	0	0	0
		今回見直し	5	4	1	1	1	1	11
	公庫利子助成	見直し前	6	4	1	0	0	0	11
		今回見直し	6	4	1	0	0	0	12
	公庫借入金	見直し前	0	0	0	0	0	0	0
		今回見直し	13	1	0	0	0	0	14
県借入金	見直し前	8	0	0	0	0	0	8	
	今回見直し	16	0	0	0	0	0	16	
その他収入	見直し前	1	1	1	1	1	1	4	
	今回見直し	0	1	1	1	1	1	3	
積立金取崩	見直し前	0	0	0	0	0	2	2	
	今回見直し	0	0	0	0	0	2	2	
収入合計	見直し前	120	198	258	209	131	66	984	
	今回見直し	93	183	158	202	205	117	961	
支出	直接事業費	見直し前	67	107	130	106	67	34	510
		今回見直し	52	103	85	87	85	47	458
	管理費	見直し前	16	16	15	9	5	5	68
		今回見直し	14	14	12	11	9	7	68
	利息	見直し前	6	4	1	0	0	0	11
		今回見直し	6	4	1	0	0	0	12
	公庫償還金	見直し前	20	16	11	2	0	0	49
		今回見直し	20	17	26	8	0	0	71
	県償還金	見直し前	9	40	77	78	52	16	274
		今回見直し	0	23	27	86	100	38	275
	分収交付金	見直し前	1	14	23	13	6	3	61
		今回見直し	1	21	7	10	10	6	54
その他支出	見直し前	0	0	0	0	0	0	1	
	今回見直し	1	1	0	0	0	0	3	
支出合計	見直し前	120	198	258	209	131	59	974	
	今回見直し	93	183	158	202	205	98	941	
差引収支額	見直し前	0	0	0	0	0	10	10	
	今回見直し	0	0	0	0	0	21	21	



鳥取県農林水産部森林・林業振興局

住所 〒680-8570 鳥取県鳥取市東町一丁目 220

電話 0857-26-7296 ファクシミリ 0857-26-8192

E-mail rinsei-kikaku@pref.tottori.lg.jp

公益財団法人鳥取県造林公社

住所 〒680-0911 鳥取県鳥取市千代水四丁目 37 番地

鳥取県土地改良会館 2 階

電話 0857-30-7077 ファクシミリ 0857-30-7078

E-mail soumuka@tottori-zourin.or.jp