

公益社団法人  
ふくしま緑の森づくり公社

経営改善計画書  
(緑の森づくり新生プラン)

公益社団法人 ふくしま緑の森づくり公社  
(平成 26 年 5 月 20 日理事会決定、平成 26 年 6 月 5 日総会報告)

## 目 次

第 1	基本的事項	1
1	計画策定の趣旨	1
(1)	背景	1
(2)	計画の趣旨	2
2	【改訂】第 2 次改善計画等の成果	3
(1)	公社自らの改善策	3
(2)	県の支援による改善策	4
(3)	土地所有者の協力による改善策	4
3	計画期間	4
4	進行管理	4
第 2	経営の課題と目標（基本的方向）	5
1	森林の公益的機能の持続的発揮	5
(1)	公益的機能の持続的発揮に配慮した効率的な森林整備	5
(2)	造林木育成状況の的確な把握及び対応の検討	5
2	木材の生産、販売対策	5
(1)	木材生産コスト低減のための路網整備	5
(2)	需要動向に対応するための態勢整備	6
3	公社運営の改善（コスト削減）	6
(1)	公社自らの改善	6
(2)	関係者への協力、支援要請等	7
第 3	経営改善重点取組事項	8
1	森林の整備に係る重点的な取組	8
(1)	効率的な森林整備	8
(2)	不採算林等の基準の検討	8
2	木材の生産と収入確保に係る重点的な取組	8
(1)	木材生産コスト低減のための路網整備	8
(2)	需要動向に対応するための態勢整備	9
3	財務状況の改善に係る重点的な取組	9
(1)	組織の見直し	9
(2)	人件費等管理費の縮減	9
(3)	効果的な補助事業等の積極的な導入	10
4	土地所有者の協力による分収割合の見直し	10
5	国、県等の協力、支援による安定的経営の確保	11
【参考】	経営改善計画による改善効果試算の概要	12

## 第1 基本的事項

### 1 計画策定の趣旨

#### (1) 背景

社団法人福島県林業公社（以下「林業公社」という。）は、戦後の経済の著しい成長に伴う木材需要の急激な増大に対応し、人工林面積の計画的拡大が急務となった中で、造林を推進する県の補完機関として、福島県、市町村、林業関係団体の出資により昭和42年4月1日に設立され、県内一円において15,400haに及ぶ造林を実施し、これまでの適切な森林整備を通じて、県土の保全と農山村の振興及び住民の福祉の向上に大きく寄与してきました。

しかしながら、近年の林業を取り巻く環境は、木材価格の低迷や林業経営費の増大などにより年々厳しさを増し、林業公社において継続的に適正な森林整備の実行を確保して行くことが危ぶまれる状況に至りました。

このため、林業公社は、平成11年5月に拡大造林目標面積の縮小を柱とする「第1次改善計画」を策定し、引き続き、平成13年5月に拡大造林の収束を柱とする「第2次改善計画」を策定しました。さらに、平成18年5月には「第2次改善計画」について必要な見直しを行い、抜本的な公社改革プランの具体化を目的として「【改訂】第2次改善計画（計画年度：平成11～25年度）」を策定するとともに、平成19年5月には年度ごとの具体的な数値目標を示した「【改訂】第2次改善計画分期計画（計画年度：平成15～21年度）」を、平成22年5月には「同後期分期計画（計画年度：平成22年度～25年度）」を策定し、林業公社の経営改革に積極的に取り組んできたところであり、今般、改善計画の最終年度を迎え、新しい改善計画を策定することとなりました。

#### 社団法人福島県林業公社経営改革の経過

- 第1次改善計画の策定（平成11年5月）
- 第2次改善計画の策定（平成13年5月）
  - 第2次改善計画分期計画の策定（平成16年2月）
- 施業・経営改革基本方針の策定（平成18年2月）
- 【改訂】第2次改善計画の策定（平成18年5月）
  - 【改訂】第2次改善計画分期計画の策定（平成19年5月）
  - 【改訂】第2次改善計画後期分期計画の策定（平成22年5月）

## (2) 計画の趣旨

今回の「【仮称】経営改善計画書（新生プラン）（以下「改善計画」という。）」は、林業公社経営改善管理委員会で総括した【改訂】第2次改善計画の成果と課題を踏まえ、また県の『「社団法人福島県林業公社第3次改善計画（仮称）」策定に関する考え方』に配慮しつつ、森林の有する多面的機能の発揮のため、健全な森林資源の維持造成が推進されるよう、今後の林業公社の中期的な施策の基本的方向を明らかにし、本計画の期間内である当面5年間の具体的な目標を設定して経営改革の着実な実行を図るものであります。

### 「社団法人福島県林業公社第3次改善計画（仮称）」 策定に関する考え方（抜粋）

平成25年2月 農林水産部

- 1 計画期間  
平成26年度～平成30年度までの5カ年間
- 2 計画の方向性
  - (1) 次期計画は、「計画期間中の借入金を増大を可能な限り抑制する。」という視点で策定する。
  - (2) 次期計画期間中、不成績林等を含む実態を把握し、正確な資産評価を行う。
  - (3) 木材価格の将来見通しの分析・予測と収入の最大化に向けた対応策の検討。
  - (4) 社会貢献活動など、公益性の高い事業を計画し積極的に取り組む。
  - (5) 「森林の多面的機能に配慮した施業体系への転換」「経費節減」「分収割合の見直し」については、今後5年間の具体的な取組方針、目標等を明確にする。
- 3 計画に盛り込むべき主要課題
  - (1) 公社造林地を適正に管理していく上で最低限必要な人員体制（人員、職員構成等）を確保しつつ、管理経費を縮減する方策を検討すること。
  - (2) 必要事業量の再検討と事業単価の見直しなどのさらなるコスト削減。
  - (3) 森林経営計画（属地計画）の策定推進、効率的な路網整備計画の検討など、効果的な補助事業導入のための条件整備の加速化
  - (4) 分収割合の見直しを全ての同意実現に向け、段階的な達成目標の設定や効果的な推進方策等について検討すること。
  - (5) 不成績林については、国事業等を活用しながら調査・分析し、資産評価に反映するとともに、その取扱等について検討すること。
  - (6) 原発事故への対応に関しては、森林再生に向けた取組に積極的に参加・協力するとともに、間伐材等の木質バイオマス燃料への供給などについて検討すること。

## 2 【改訂】第2次改善計画等の成果

当社は、【改訂】第2次改善計画、同分期計画及び同後期分期計画に基づき、森林が有する公益的機能の発揮に配慮した森林整備を目指すとともに、公社自らの改善策、県の支援による改善策及び土地所有者の協力による改善策からなる経営改革を積極的に推進してまいりましたが、その成果の概要は次のとおりです。

### (1) 公社自らの改善策【経費縮減効果 約52億円(推計約3.5億円含む)】

#### ア 森林整備の重点化 【経費縮減効果 (推計) 約3.5億円】

施業基準の見直しを行い施業の重点化を図りながら、保育間伐や作業路等の整備を計画どおり実施しました。

#### イ 木材販売増収への取組み【木材販売収入 計画 約0.4億円 実績 約0.5億円】

「指名競争入札による土場売り」や「木材市場での販売委託」など多様な流通ルートの確保や新たに未利用間伐材の搬出に取り組み、計画どおり木材販売による収入確保に努めました。

#### ウ 人件費等管理費の節減 【経費縮減効果 約4.3億円】

職員の配置については、平成13年度に18名であった常勤職員数を計画最終年度の平成25年度には10名とする目標に対し、分収割合の見直し、木材販売増収対策の推進、新たな国の林業施策への的確に対応するため職員を再配置し、平成25年4月1日現在12名体制で組織の運営を行っています。

なお、人件費については、プロパー職員の退職者補充を県からの派遣又はプロパー職員の再雇用等によって対応し、職員の新規採用は行わないなど、経費の節減に努め、計画どおりの縮減を図りました。

また、旅費及び物品購入費等に要する経費(契約改善業務に要する経費を除く。)については、計画どおり経費の節減に努め、後期分期計画の毎年度5%程度節減の目標についても達成しました。

#### エ 森林施業の合理化 【経費縮減効果 約1.8億円】

場所等が近接する団地における同一施業種の合併発注による諸経費の削減を概ね計画どおり実施しました。

なお、提案型施業の導入については、平成18年度に試行しましたが、補助申請、実績報告等で一括処理したものを細分化する必要が生ずるなど、総体的に事務の負担増となったことから、平成19年度以降、その実施を取りやめました。

#### オ 無利子資金の活用 【活用率 計画 34.3% 実績 42.6%】

無利子の森林整備活性化資金について積極的な活用を図り、計画どお

り借入金利子負担の軽減化を図りました。

カ 借入金利子負担の軽減化 【経費縮減効果 約42.5億円】  
低利率の借換資金（施業転換資金）を活用し、約42.5億円の将来利子負担の圧縮を図りました。

（2）県の支援による改善策 【経費縮減効果 約34.3億円】  
県の支援により、高利率借入金（3.50%～6.50%）の繰上償還を実施し、約34.3億円の利子負担の軽減を図ることができました。

（3）土地所有者の協力による改善策【分収割合契約変更率65.6%(H26.3末)】  
経営改善の大きな柱である分収割合の見直しは、県及び市町村社員の支援を受けながら公社一丸となって、契約件数2,965件に対し延べ7,438件の交渉を行い、契約変更達成率は、市町村契約分及び財産区契約分が98.0%となるなど一定の成果が得られました。

しかしながら、数度の交渉を重ねても契約者全体の約4分の1強の方は、次に掲げる事由などにより、契約変更拒否の意向を示しており、全体の契約変更達成率は65.6%と全ての契約者の方との分収割合変更の合意には至りませんでした。

なお、現段階では変更契約を発効させていないことから、縮減効果額に計上していませんが、約26億円の縮減効果が見込まれます。

○原発事故による森林の損害賠償に一定の目途が立たない限り、土地所有者の方が分収割合の変更協議には応じないとされていること。

○木材価格が低迷する中で、土地所有者の方による公社事業継続の必要性が理解されないこと。

○未変更契約の中には共有地等権利関係が複雑な契約が多く残っていること。

○造林木の生育状況等が芳しくないなどの契約地については、将来の販売収入が見込めないなど、分収割合変更や契約期間延長を行う必要性が理解されないこと。

### 3 計画期間

東日本大震災・原発事故からの復興の進展など、公社事業を取り巻く環境変化が今後急速に進むことを想定し、計画期間は、平成26年度を初年度とし、平成30年度までの5か年とします。

### 4 進行管理

計画の進行管理をふくしま緑の森づくり公社経営改善管理委員会において行い、計画の着実な実行を図ってまいります。

## 第2 経営の課題と目標（基本的方向）

【改訂】第2次改善計画の成果を踏まえた公社の中期的な経営の課題と目標（基本的方向）は次のとおりです。

### 1 森林の公益的機能の持続的発揮

#### (1) 公益的機能の持続的発揮に配慮した効率的な森林整備

##### 【現状及び課題】

森林は水源の涵養、県土の保全及び地球温暖化防止など、県民の生活や経済活動に不可欠な「緑の社会資本」であり、次世代へ確実に引き継がなければならない県民共有の財産です。

当公社が管理している造林地は、約1万5千ヘクタールに及び、その森林が有する表面浸食防止機能などの公益的機能は約420億円（平成24年度）と評価されております。

一方、公社造林地の9割以上は、今後間伐が必要な4～9齢級（16年生から45年生）の森林であり、計画的な森林整備が必要とされています。

また、東京電力福島第一原子力発電所事故に伴う一部造林地の施業の制限に伴い、森林整備が停滞した森林も発生しています。

##### 【目標（基本的方向）】

引き続き、公社経営の視点から森林整備の実施について重点化を図るとともに、県の森林再生に向けた取り組みに積極的に関わり、森林の公益的機能を持続的に発揮させていくための森林整備を行ってまいります。

#### (2) 造林木育成状況の的確な把握及び対応の検討

##### 【現状及び課題】

当公社造林地は、その設立の経過から概して奥地にあり、また、地形や土壌などにより造林木の生育状況も多様であることから、造林木の育成状況を的確に把握した上で、適切に管理を進めていく必要があります。

##### 【目標（基本的方向）】

育成の芳しくない造林木、搬出の困難な造林木（以下「不採算林等」という。）について調査・分析を行い、分収林契約の継続の検討も含め分収林としての管理のあり方及びその基準を策定してまいります。

### 2 木材の生産、販売対策

#### (1) 木材生産コスト低減のための路網整備

##### 【現状及び課題】

木材価格の低迷が長く続く中、木材生産の収益性を高めるには、生産コストの抑制が必要不可欠です。

公社造林地では、造林事業を実施するなかで作業道を整備しその維持管理に努めていますが、その密度は効率的な生産を可能にするほど十分ではなく、更なる路網整備を進めていく必要があります。

**【目標（基本的方向）】**

低コストで効率的・安定的な木材生産を可能にするため、県の協力を得ながら、公社造林地と隣接する民有林との連携・調整により計画を作ることなどにより路網の整備を積極的に行うとともに、公社単独では整備できない公社造林地を含む広域利用区域の路網の整備については、県や市町村に対し支援を要請するなどにより、計画的な路網整備に努めてまいります。

**(2) 需要動向に対応するための体制整備**

**【現状及び課題】**

長期にわたる森林管理においては、間伐による中間収入の確保や資源の有効活用を進めることが課題となっています。

**【目標（基本的方向）】**

木材需要の情報を積極的に収集し、林業関係団体等との連携も行い、木材需要に柔軟に対応することのできる体制を整備してまいります。

さらに、間伐による中間収入を確保するため、国及び県の補助事業等を最大限活用しながら、間伐材を積極的に搬出し、さまざまな手法による販売を行うとともに、多角的販路の開拓に努めていきます。

**3 公社運営の改善（コスト削減）**

**【現状及び課題】**

今後、長期間にわたり分収林事業を継続し、そのことを通して森林の公益的機能を発揮していくうえで、公社の運営と事業に要する必要経費が発生します。

このため、これまでも国や県の支援施策を積極的に活用するとともに、人件費等管理経費の縮減、施業基準の見直しなどによる事業量の縮減により借入金抑制に努めてきたところです。

しかしながら、当公社の分収林は育成途中である若齢林がその大部分を占めていることから、今後も保育管理が必要であるため、本格的な伐採収入を得るまでは相当の期間を要し、このため借入金が増加していきます。

当公社が長期にわたり公社経営を行っていくためには、新たな借入金の抑制、利子負担の軽減、長期借入金の返済などが課題となっています。

**(1) 公社自らの改善**

**【目標（基本的方向）】**

今後とも、役職員一丸となって、以下の視点に沿って、公社の経営改善を図ってまいります。



ア 財務状況の改善

経営改善の大きな柱である分収割合の見直しについて、土地所有者に対し粘り強く協力を要請するとともに、県及び社員市町村から一層の支援・協力を受け、引き続き分収造林変更契約の締結を推進します。

また、必要事業量等を再検討するとともに、国庫補助事業等の活用などによりコスト削減に努めてまいります。

イ 組織体制の整備

当公社造林地を適正に管理していく上で、必要最小限の人員体制を確保しつつ、管理経費等運営経費を縮減し、効率的な業務運営に努めてまいります。

ウ 財務運営の改善等

補助事業、利子負担の軽減等のための公的支援策を最大限に活用した事業を計画し、借入金の抑制を図ってまいります。

(2) 関係者への協力、支援要請等

【目標（基本的方向）】

公社の経営の改善は、公社自らの改善策だけで行えるものではなく、土地所有者の協力、さらには、国、県の支援を得なければ、実効性のある経営改善を行うことはできません。このため、以下の視点で引き続き関係者への協力、支援を要請してまいります。

ア 土地所有者に対しては、県や社員市町村等の支援を受けながら、引き続き分収割合の変更等について、協力を要請してまいります。

イ 抜本的な経営改善策を実行してもなお多額の損失が見込まれることに関し、国等に対し、新たな支援策の要請を行うとともに、新たな借入金を最小限に抑制するため、更なる県の積極的な支援を引き続き要請してまいります。

### 第3 経営改善重点的取組事項

第2の経営の課題と目標（基本的方向）を踏まえ、本計画の期間内の5年間において重点的に取り組む事項を次のとおりとします。

#### 1 森林の整備に係る重点的な取組

##### (1) 効率的な森林整備

森林の適正な管理と公益的機能の持続的発揮のために必要な事業量を確保しつつ、事業計画を必要最小限のものとしします。

また、適正な森林整備（間伐）を行うための基盤整備として路網の整備を推進します。

さらに、県の森林再生に向けた取り組みに協力するため、公社造林地を市町村が実施する「ふくしま森林再生事業」の事業実施箇所として積極的に提供してまいります。

##### ◇ 森林整備に係る事業量

(単位: ha,m)

区 分	内 容	現況値	H30 目標値
保育等(ha)	1年間に雪起こし、除伐、間伐等の森林施業を実施する面積	997	800
作業路等(m)	1年間に整備する作業路等の延長距離	8,716	12,800

※現況値は平成 22～24 年度の3カ年平均値

※「ふくしま森林再生事業」対象造林地含む

※目標値は平成 30 年度(以下同じ)

##### (2) 不採算林等の基準の検討等

不採算林等の基準策定や公社造林地の森林資源の状況を把握し、今後の管理のあり方の取扱いについて検討を行うとともに、森林の適正管理のための施業基準の見直しの検討を行います。

#### 2 木材の生産と収入確保に係る重点的な取組

##### (1) 木材生産コスト低減のための路網整備

適正な森林整備（間伐）を行うための基盤整備として路網の整備を推進します。(再掲)

##### ◇ 森林整備に係る事業量(再掲)

(単位: ,m)

区 分	内 容	現況値	H30 目標値
作業路等(m)	1年間に整備する作業路等の延長距離	8,716	12,800

※現況値は平成 22～24 年度の3カ年平均値

※「ふくしま森林再生事業」対象造林地含む

(2) 需要動向に対応するための体制整備

木材需要動向に関して林業関係団体等と定期的に情報交換を行い、木材需要情報の把握に努めます。

また、搬出コスト縮減のための路網の整備と併せ作業土場の整備を行います。

さらに、素材販売での指名競争入札、委託販売等、さまざまな販売方法により収入の確保を目指すとともに、立木のままの販売を試行するなど、多角的な販路の開拓を行います。

◇ 木材販売収入

(単位:千円)

区 分	内 容	現況値	H30 目標値
収入見込額	木材販売収入額	8,997	18,000

※現況値は平成 22～24 年度の3カ年平均値

3 財務状況の改善に係る重点的な取組

(1) 組織の見直し

ア 公益社団法人への移行

当社は、公益法人制度改革に伴い、平成 25 年度に公益法人への移行認定申請を行い、平成 26 年度から公益社団法人に移行します。

イ 組織の見直しと職員の適正配置

当社の組織人員体制（平成 25 年度現在：本社・1 事業所体制）については、引き続きスリム化を図るため、今後の業務執行状況等を勘案し、そのあり方について検討するとともに、限られた人材を適正に配置して、効率的な業務運営に努めます。

また、今後、OB 職員の退職も見込まれるため、職員の確保策（県派遣職員の増員依頼・新規採用等）についても検討します。

◇ 計画職員数

(単位:人、所)

区 分	内 容	現況値	H30 目標値
計画職員数(人)	常時雇用されている職員の配置数	12	必要最小限の人員を適正配置
本社・事業所数	本社、事業所の数	2	計画期間内にあり方検討

※ 現況値は平成25年4月1日現在

(2) 管理費等運営経費の縮減と収入確保

今後、組織のあり方の検討に併せ、人員体制についても見直しの検討を行い、人件費の節減に努めるとともに、併せて管理経費節減の検討を行います。

不採算林等の基準の検討に合わせ、森林の適正な管理のための施業基準の見直しの検討を行い、事業量の縮減に努めます。

森林整備発注におけるコスト縮減のため、引き続き、近接する団地の合併発注や発注方法の工夫等により諸経費の削減を図ります。

さらに、森林資源の新たな活用策（企業の森づくり活動による森林整備）や社用車への企業広告の募集の検討など、公社自己財源の確保策の導入の検討を行ってまいります。

◇ 管理経費等運営経費所要額

(単位:千円)

区 分	内 容	現況値	H30 目標値
運営経費等所要額	職員給与費及び旅費交通費 需用費、通信運搬費、会議 費及び什器備品費の合計額	80,720	71,092

※ 現況値は、H22～24 年度の三カ年平均値

※ 分収林契約適正化事業に要する経費は除く

(3) 効果的な補助事業等の積極的な導入

造林補助事業の積極的な導入を図ることとし、引き続き、原則として非補助による事業は行いません。

日本政策金融公庫からの借入金については、無利子の森林整備活性化資金の積極的な活用を図ります。

◇ 無利子の森林整備活性化資金を積極的に活用

(単位:千円、  
%)

区 分	内 容	現況値	H30 目標値
無利子資金 活用率	公庫借入資金のうち無利子資 金の活用率	42.6	45.0

※ 現況値は平成 22～24 年度の 3 カ年平均値

4 土地所有者の協力による分収割合の見直し

分収割合の見直し及び契約期間の延長については、公社経営改善の大きな柱であるため、県や社員市町村との連携や地元の現状を把握している協力団体の活用など効果的な推進方策を検討し、契約変更積極的に取り組んでいきます。

しかしながら、数度の交渉を重ねても同意を得られない土地所有者が契約者全体の約 4 分の 1 強いることや不採算林等の造林地の状況を踏まえ、計画期間内の目標を 75%に設定し分収割合の契約変更に取り組むとともに、契約変更時の覚書の具体的な発効時期についても検討し、計画期間内の実施を目指してまいります。

今後、さらに増加すると想定される相続等による契約相手方の変更につ

いては、権利関係を的確に把握するなど、適切な管理を行っていきます。

◇ 分収割合契約変更件数(割合)

(単位:件、%)

区 分	内 容	現況値	H30 目標値
市町村有林	土地所有者の協力を得て分収割合の契約変更を推進する	48/49 (98.0%)	75%(累計)までの増加を目指す
個人・共有林等		1,896/2,916 (65.0%)	
計		1,944/2,965 (65.6%)	

※ 現況値は平成 26 年 3 月末現在

5 国、県等の協力、支援による安定的経営の確保

木材価格の低迷などにより、抜本的な経営改善を実行してもなお多額の長期借入金残高が見込まれることから、公社自らの改善策、土地所有者の協力による改善策でも対応できない分野については、国、県等の協力、支援を仰がざるを得ません。このため、今後とも、国、県等に対して、無利子資金の継続貸付や森林整備事業資金の補助などについて協力、支援を要請し、公社の将来にわたる安定的な経営の確保に取り組んでまいります。

(参考)

## 経営改善計画による改善効果試算の概要

公社経営改善計画書の5カ年間における収支改善効果試算額については次のとおりです。

区 分	内 容	改善効果
効率的な森林整備	森林整備の重点化、有利な補助事業の活用による自己資金削減	2.7億円
木材販売対策	木材販売対策の推進	0.3億円
財務活動改善	組織体制の見直し、管理費等節減	0.2億円
土地所有者の協力による改善	分収契約(割合)の見直し(覚書の発効効果) 公社60:土地所有者40→公社80:土地所有者20 (ただし、市町村有地は[公社90:市町村10])	40億円

※改善効果額については、現況値(平成22年度から平成24年度までの3カ年平均実績値)との比較により推計しました。