

# 経営の方針について

# 経営の方針について

## 計画策定の趣旨

趣 旨	「社団法人滋賀県造林公社および財団法人びわ湖造林公社の健全な経営の確保のための県の関与に関する条例」に基づき策定
位置付け	造林公社の健全な経営を確保するための総合的な計画
計画期間	平成23年度から両公社の経営計画期間（既存分収造林契約の予定最終期限まで）

## 経営方針

課 題	<p>森林の公益的機能の持続的発揮への配慮</p> <p>公社林は、琵琶湖・淀川の水源林や地球温暖化防止など公益的機能を持続的に発揮することが求められている。再造林が見込めず、厳しい財務運営等が求められ、またこれまでの経営判断軽視の指摘を踏まえ、採算性を前提に効率的な森林整備を行う中で、公益的機能の発揮が重要。</p>	<p>伐採収益の着実な確保と残債務の弁済</p> <p>特定調停により多額の債権放棄をいただいた公社として、残された債務の確実な返済に向け、伐採収益を確保していく必要がある。今後予定される多量の木材生産・販売を戦略的に行い、安定的に収益を確保していくことが重要。</p>	<p>公社運営の改善</p> <p>公社林の公益的機能の持続的発揮や伐採収益の確保に向け、適切に事業を推進しその実効性を確保していくためには、健全な公社運営が基本。これまで見直しが十分でなかったことの反省のもと、事業の進め方、体制、財務運営など公社運営方法を改善する必要。</p>
経営理念	<p>琵琶湖と淀川を守りつつ地域の木材生産の核となる公社林づくり</p> <p>公社林の公益的機能の持続的発揮に十分配慮しつつ効率的な公社林の整備規模を活かし県内の木材生産の核としての役割を担い、収益性の高い生産・販売による収益確保健全な公社運営を確保</p>		
経営の方向性	<p>公益的機能の持続的発揮に配慮した効率的な森林整備の推進</p>	<p>収益性の高い木材の生産と販売の推進</p>	<p>健全な公社運営の確保</p>
取組の方向	<p>採算性区分に基づく森林整備</p> <p>公益的機能の持続的発揮に配慮した効率的な森林整備</p>	<p>規模を生かした安定的な生産と販売</p> <p>適切な伐採・集材方法の選択</p>	<p>分収割合の見直しによる収支の改善</p> <p>財務運営の改善</p> <p>合理的・効率的な組織体制整備と人材育成・確保</p> <p>経営の透明性向上と関係者の理解の醸成</p> <p>自律的運営に向けた経営計画の進捗管理</p> <p>滋賀県の支援・連携</p>

# 計 画 策 定 の 趣 旨

## 1 . 計 画 策 定 の 背 景 ・ 趣 旨

(社)滋賀県造林公社および(財)びわ湖造林公社は、戦後の木材不足解消と琵琶湖の水源かん養などを目的に設立され、分収造林の手法により旧農林漁業金融公庫や社員からの借入金を財源として約2万ヘクタール(県土の約5%)の造林を行ってきた。

しかし、木材輸入の増加や、人々のライフスタイルの変化などにより木材需要が変化したこと等から、木材価格は大きく下落し、予定していた伐採収益が見込めなくなり、借入金を全額返済することが不可能な状態になった。

このため、両公社は債務の免除等を求めて平成19年11月に特定調停を申し立てたが、これが平成23年3月に成立し、関係者から多大な債務免除を受けた。

特定調停の過程において、平成20年9月に滋賀県が両公社から、旧農林漁業金融公庫債務を引き受けたことに伴い、両公社の経営状況が滋賀県財政にも大きな影響を与えることから、「社団法人滋賀県造林公社および財団法人びわ湖造林公社の健全な経営の確保のための県の特別な関与に関する条例」が制定されており、同条例に基づき、経営計画を策定することが求められている。

また、造林公社の債務問題に関して、造林公社に係る政策、両公社の運営方法、経営悪化に至った要因等について検証するため、滋賀県において「造林公社問題検証委員会」が設置され、平成21年9月に検証結果が報告された。

今後、滋賀県造林公社においては平成27年度、びわこ公社においては平成35年度には設立年度に植栽した造林木が11歳級(51年生)となることから伐採を開始する予定であり、これまでの植林と保育という森林資源の蓄積の段階から木材生産・販売という活用の段階に移り、経営期間の後半期に入ることになる。

一方、地球環境問題の重要性の認識が高まる中で、琵琶湖・淀川の水源林などとしての公社林の公益的機能はますます重要となってきた。

両公社としては、こうした経過、現状と今後の見通しを踏まえ、土地所有者をはじめ関係者の理解を得ながら、健全な経営の改善に取り組み、引き続き保育管理を適切かつ効率的に行い、伐採収益の確保へ結びつける必要がある。

このため、造林公社経営計画検討委員会を設置し、経営計画の策定を目指し検討を進めるものである。

## 2 . 計画の位置付け

両公社の健全な経営を確保するための総合的な計画

長期経営計画

経営が予定されている期間における長期の経営見通しおよび目標に関する計画  
( 条例施行規則第 3 条第 2 項 )

計画に定める事項：経営の方針に関する事項  
収支の見通しに関する事項  
組織体制に関する事項  
その他健全な経営の確保に関し必要な事項

中期経営改善計画

長期経営計画の目標を達成するため必要な事項を定めた 5 年を 1 期とする経営の改善に関する計画 ( 条例施行規則第 3 条第 3 項 )

計画に定める事項：森林整備に関する事項  
木材の生産および販売に関する事項  
財務状況の改善に関する事項  
組織体制の改善に関する事項  
その他経営の改善に関し必要な事項

両公社それぞれについて理事会、総会などの承認を得て策定

## 3 . 計画期間

長期経営計画

両公社の経営計画期間 ( 平成 23 年度から既存分収造林契約の予定最終期限まで )

社団法人滋賀県造林公社の予定最終期限：平成 63 年度

財団法人びわ湖造林公社の予定最終期限：平成 80 年度

中期経営改善計画

平成 23 年度から平成 27 年度まで

## 経営の課題

特定調停の意義や、いよいよ伐採事業に着手し、森林資源を収益に結び付けていく時期を迎えること等を踏まえ、今後、経営の改善に取り組み、健全な経営のもとで適切に事業を推進し、造林公社としての責任と役割を果たしていく必要がある。

事業を推進していくにあたっては、次の主要な課題に対応していく必要がある。

### (1) 森林の公益的機能の持続的発揮への配慮

滋賀県の人工林の4分の1を占める公社林は、琵琶湖・淀川の水源かん養や地球温暖化防止をはじめとする公益的機能に重要な役割を果たしており、これを持続的に発揮することが求められている。

一方、分収造林事業の開始当時とは異なり、現在では木材価格の低迷などにより予想されていたとおりの収益が見込めないこと、分収造林契約終了後に土地所有者による再造林が見込めないこと、獣害など新たな問題も発生していること、両公社が厳しい財務運営等が求められていること、また造林公社問題検証委員会報告で指摘されたように、さまざまな公益的な目的を持ったことよって本来経営が成り立つことを前提に行われるべき両公社の経営判断、経営責任の軽視につながったことを踏まえつつ、土地所有者の理解を得ながら、採算性を前提に効率的な公社林の整備を行い、その中で公益的機能の持続的な発揮を図っていくことが必要である。

### (2) 伐採収益の着実な確保と残債務の弁済

特定調停により、健全な経営に向けて関係者に多額の債権放棄をいただいた両公社として、残された債務の返済に向け、着実に伐採収益を確保していく必要がある。

今後予定される多量の木材生産・販売を戦略的に行い、安定的に収益を確保していくことが重要である。

### (3) 公社運営の改善

公社林の公益的機能の持続的発揮に配慮しつつ伐採収益を確保するよう適切に事業を推進しその実効性を確保していくためには、健全な公社運営が基本となる。

特に、造林公社問題検証委員会報告で指摘されたように、これまで分収造林事業の推進にあたって、状況の変化に対応した事業や計画の見直しが適切にできなかったことを真摯に反省し、事業の進め方、体制、財務運営など運営方法を改善する必要がある。

# 経営方針

## 1. 経営理念

琵琶湖と淀川を守りつつ  
もり  
地域の木材生産の核となる公社林づくり

- びわ湖の森林・つくる公社からいかす公社へ -

琵琶湖・淀川流域の人々の生活と産業を支える公社林公益的機能の持続的  
発揮に配慮しつつ効率的な公社林の整備を図る。

森林資源の規模を活かし、県内の木材生産の核として役割を担い、収益性の  
高い生産と販売を行い着実に収益を確保していく。

健全な公社運営の確保を図る。

## 2. 経営の方向性

造林公社の現状や取り巻く環境および課題等を踏まえ、これからの経営の方向性を以下のとおりとする。

### (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の推進

#### 【取組の方向】

##### 採算性区分に基づく森林整備

経営の効率化の観点から、土地所有者の理解を得ながら、各事業地について、生育状況や路網整備状況等をさらに精査した上、採算性が見込めることから分収造林契約を継続する森林（採算林）と、採算性が見込めないため分収造林契約を解除し土地所有者に返還する森林（不採算林）に区分する。

不採算林については、森林の公益的機能の持続的発揮のため、林地が保全され土地所有者の管理コストがかからないような森林（針広混交林など）となるよう、森林の状況や土地所有者の意向を踏まえ、地域における施業の集約化にも配慮しつつ、必要に応じて、造林事業の実施、環境林事業による強度間伐の実施、保安林の指定等の対策が講じられるよう、滋賀県等関係機関と協議・調整を行う。

##### 公益的機能の持続的発揮に配慮した効率的な森林整備

採算林について、事業地の状況に応じ、森林・林業再生プランや琵琶湖森林づくり条例などに沿い、国および県の補助制度等を最大限に活用しつつ、低コスト化を図り効率的な森林整備を行う。

採算林の伐採は原則として非皆伐施業とし、伐採後について、天然下種更新による広葉樹林化を目指すなど公益的機能の持続的発揮に配慮する。また、天然下種更新が実効性あるものとなるよう、滋賀県等関係機関に対し、獣害等への適切な対策の実施を要請するなど連携していく。

### (2) 収益性の高い木材の生産と販売の推進

#### 【取組の方向】

##### 規模を活かした安定的な生産と販売

採算林について、まとまった規模で計画的な木材生産を予定しているという特性を活かし、A材（製材用材）、B材（合板、集成用材）、C材（チップ用材）として森林資源の有効活用により収益を最大限確保するため、経済社会状況等により変動する木材需要の動向に対応し、市場販売のみならず、木材加工事業体への直送や、森林組合連合会や原木市場との連携などにより、安定的な販路の確保と収益性の向上を考慮した戦略的な販売を行う。

##### 適切な伐採・集材方法の選択

需要に対応した木材の生産・販売を行うため、公益的機能の持続的発揮に配慮しつつ、収益性の高い伐採・集材を行う。

このため、事業地の造林木や地形等の状況に応じて、土地所有者の意向も踏まえ、国および県の補助制度を最大限に活用し、列状、定性（択伐）、带状、群状などの伐採手法と架線、路網、高性能林業機械などを組み合わせた適切な伐採・集材方法を選択する

選択した伐採・集材方法を確実に実施できる技術を有する事業体の選択に努める。

### (3) 健全な公社運営の確保

#### 【取組の方向】

##### 分収割合の見直しと収支の改善

特定調停の趣旨を踏まえつつ、経営の改善を図るため、分収造林契約に基づく土地所有者と公社の分収割合について、4：6から1：9とするよう土地所有者の理解を得ながら契約変更を進める。

これと併せ、土地所有者と引き続き長伐期化に向けた50年から80年への契約延長を進める。

##### 財務運営の改善

国や滋賀県の補助制度の活用やコストの削減を図るとともに、公社林の持つ新たな価値の活用・創出のための新たな方策を検討し、資源の活用および収益の増加等を図る。

##### 合理的・効率的な組織体制整備と人材育成・確保

法人形態について公益法人改革への対応を進めるとともに、事務局組織について合理化・効率化を図り、また伐採、搬出、販売等に向け必要な職員の育成、確保を図る。

##### 経営の透明性向上と関係者の理解の醸成

不採算林の契約解除、分収割合の見直しおよび長伐期化に伴う契約期間延長など、分収造林契約の変更にかかる土地所有者との協議、説明にあたっては、造林公社の経営状況や変更の必要性等について十分に説明責任を果たし、その理解を得ていく。

また、経営に関する情報の提供、発信を強化し透明性の向上を図るとともに、森林づくり活動等への協力、参画、協賛等により、土地所有者、社員、県内および琵琶湖下流地域住民等への理解の醸成を図る。

##### 自律的運営に向けた経営計画の進捗管理

債務問題にあたって事業の見直しなどを適切に行わなかったことの反省のもと、経営計画の実施状況について適切に把握し、自己評価を行うとともに、適切に事業内容や計画を見直すなど、Plan、Do、Check、Action（PDCA）のサイクルによる不断の経営改善を行う。

##### 滋賀県の支援・連携

森林整備に係る補助金の確保、伐採後の天然下種更新に向けた獣害等への対策、不採算林に係る環境林事業や保安林の指定などの対策、および木材販売のための体制整備などについて滋賀県の支援を要請するとともに施策・事業について相互の連携を図る。