

## 第1 基本認識

### 1 森林・林業・木材産業を巡る状況の変化

我が国の人工林は、その半数以上が50年生を超え、本格的な利用期を迎えており、国土の保全、水源の涵養等の森林の有する多面的機能を持続的に発揮していくため、この人工林資源を「伐って、使って、植える」という形で循環利用することが必要となっている。一方、その重要な担い手となる林業・木材産業の基盤である山村の多くは、人口減少や高齢化、農林業の生産活動の低迷等に直面し、疲弊の度合いを増すなど厳しい社会経済状況に置かれており、森林資源の循環利用に向けた総合的なシステムとしての林業の成長産業化と森林の多面的機能の発揮及びこれらを通じた山村の活性化（地方創生）に向け、産学官一体となった総合的な取組が急務となっている。

世界に目を向けると、気候変動に関する政府間パネル（IPCC）第5次評価報告書の中で、人為的な影響が現在の温暖化の支配的原因である可能性が極めて高いことが指摘され、また、2016年11月には国連気候変動枠組条約第21回締結国会議（COP21）においてパリ協定が発効した。さらに、国連は2030年を年限とする「持続可能な開発目標（SDGs）」を定めており、森林に対しては、様々な面で持続可能な社会の実現に重要な役割が期待されているが、世界ではいまだに森林の減少や劣化が止まない状況が続いている。

### 2 国立研究開発法人森林研究・整備機構が果たす役割と考慮すべき重要な社会ニーズ

「森林・林業基本計画」は、我が国の森林・林業に関する各種施策の基本的な指針であって現在変更作業が進められているが、国立研究開発法人森林研究・整備機構（以下「森林機構」という。）は、この検討方向も見据えながら、研究開発、水源林造成及び森林保険の各業務を一体として様々な課題に対応していく必要がある。

また、「統合イノベーション戦略2020」（令和2年7月17日閣議決定）においては、Society 5.0の実現、林業の生産性・安全性・収益性の向上に向け、「林業イノベーション現場実装推進プログラム」（令和元年12月農林水産省・地域の活力創造本部策定）に基づき、ICTの活用による森林資源管理や生産管理を行うスマート林業の推進、早生樹等の利用拡大、自動化機械や木質系新素材の開発による林業イノベーションの推進が求められているほか、「持続可能な開発目標（SDGs）」達成へ貢献することが求められている。

さらに、近年、集中豪雨等の気象災害が頻発・激甚化し森林にも甚大な被害が発生していることから、「国土強靱化基本計画」（平成30年12月14日閣議決定）等も踏まえ、これらに対応していく必要がある。

### 3 森林機構の強み

平成29年に名称変更し新たなスタートを切った森林機構は、森林・林業・木材産業及び林木育種の分野を総合的に扱う我が国唯一の中核的な研究機関たる国立研究開発法人であり、その規模、包括性は大きな強みである。支所・育種場等も含めた全国ネットワークを生かして総合的な研究を実施し研究開発成果の最大化に取り組み、水源林造成業務、森林保険業務における実務との連携も研究面での強みとなっている。さらに、全国各地の整備局及び水源林整備事務所を拠点として、全国の林業関係者や地方自治体等との緊密な連携の下、約48万haに及ぶ水源林を整備・管理するとともに、林業経営の安定や被災地の早期復旧を支援する森林保険業務を運営し

ており、水源林造成業務や森林保険業務は他に代わるものがない、唯一の実施機関となっている。また、各業務の連携による相乗効果の発揮に加え、各業務の推進を通じてそれぞれの分野で専門的な人材を有し、ノウハウを蓄積していることなどの強みを有している。

平成28年度から令和2年度までの5年間の第4期中長期目標期間においては、例えば、木造高層建築への活用に不可欠なCLTへの耐火性能付与技術の確立や製造コスト1/2削減技術等によるCLTの普及拡大への貢献、水源林の造成を通じた被災地域の森林再生・林業復興への支援、保険契約者等から要望等のあった多岐にわたる引受条件の改定など、研究開発、水源林造成及び森林保険の各業務の取組に加え、全国規模の防鹿対策の分析や被災地調査でのUAV活用技術の開発など各業務の連携を図ることにより、着実に成果を挙げている。

#### 4 業務・組織の取組の方向性

次期中長期目標期間においては、機構の強みを最大限活かしつつ、さらに、各業務の連携による相乗効果を発揮し、研究開発成果の最大化や様々な政策課題の解決、国土強靱化やSDGsの達成に貢献するため、理事長のリーダーシップの下、機構全体でより一層総合的に業務に取り組むことが期待される。

また、国や地方公共団体、他の独立行政法人、産業界、森林所有者など幅広い関係者と緊密に連携しながら、森林・林業・木材産業分野の課題の解決に積極的に寄与していくことが求められる。

これらを実現するに当たっては、効率的、効果的な業務運営を図るとともに、ガバナンスの強化、人材の確保・育成やダイバーシティの推進、情報セキュリティ対策の強化などを推進すること、新型コロナウイルス感染症対策等によって生ずる社会の変化を考慮することも必要となっている。

森林機構の業務全般と組織等については、第4期中長期目標期間の見込み評価結果及び上記の内容等を踏まえ、以下の方向で取り組むこととする。

## 第2 事務及び事業の方向性

### 1 研究開発業務

#### (1) 研究開発の重点課題

森林・林業・木材産業及び林木育種に関する研究開発を総合的、網羅的に推進しつつ、森林環境問題の解決、山地災害防止機能などの森林の持つ多面的機能の高度発揮、林業・木材産業の持続的発展等、国の施策や社会ニーズをより一層とらえた研究開発が可能となるよう、従来の重点課題を、環境変動下での森林保全、国土強靱化及び生物多様性の維持に向けた研究開発、森林資源の持続可能な利用及び山村振興に寄与するための研究開発、多様な森林の造成・保全と持続的資源利用に貢献する林木育種等の重点課題に再編する。

なお、長期的な基盤情報の収集、保存及び評価並びに種苗の生産及び配布については、各重点課題の中で位置づけ、研究課題との関連が分かりやすいよう配置し着実に継続する。加えて、特定母樹や優良品種等の種苗生産のための元となる苗木である原種苗木の安定供給に向けた体制を強化する。

また、公的研究機関として基礎的、基盤的研究の着実な推進、学術論文による研究成果の発信等により科学技術の発展に国際的にも寄与することを通じて、イノベーション創出の源泉となる研究力の強化を図る。

#### (2) 研究開発成果の最大化

研究開発成果の最大化に向けた取組として、知的財産の適切かつ効率的な管理、活用を推進する。

産学官連携のプラットフォーム活動をより有機的な連携の場となるよう活性化し、新規研究や研究成果の社会実装につながるよう研究開発コンソーシアムの創出を促す環境を積極的に醸成し、工学や理学といった異分野との連携も強化する。地域連携では研究所及び各支所が地域の研究開発拠点となるよう、大学や他の試験研究機関等との連携を一層強化する。また、増加傾向にある国際連携案件については、国際課題の解決に向けて、適切に対応する。さらに、研究成果のオープンサイエンス化に資する仕組みを構築する。

以上の取組により、橋渡し機能の一層の強化を図る。

## 2 水源林造成業務

水源涵養機能等の森林の公益的機能の持続的かつ高度な発揮に向けて、新規契約については現地の広葉樹等の植生を活かした施業等を徹底しつつ、伐採面積を縮小・分散するとともに、既契約地については現地の状況も踏まえて、単層林から育成複層林へ誘導する取組を強化する。また、近年多発化傾向にある自然災害等を踏まえ、流域保全の取組を強化する観点から、自然災害等により水源涵養機能等が著しく低下した流域について、面的な整備を推進する。あわせて、事業のより効率的・効果的な実施に向けた森林整備技術の高度化の取組を推進し、地域の林業・森林経営管理に普及させる。

## 3 森林保険業務

森林保険業務の適正かつ効率的な運営を確保しつつ、引き続き、被保険者へのサービスの一層の向上、森林保険制度の更なる普及及び効果的な加入促進、引受条件改定の必要性の検討、内部ガバナンスの高度化に関する取組を推進する。

## 4 研究開発業務、水源林造成業務及び森林保険業務の連携

研究開発業務、水源林造成業務、森林保険業務を通じて有する高度な技術・知見や蓄積されたデータ、全国のネットワークやフィールドを有することなど各業務の特性を生かし、現場ニーズを踏まえた技術の開発や実証、業務の高度化など、業務間の相互の連携による相乗効果の発揮を図る。

## 第3 組織等の方向性

### 1 研究開発業務の充実・強化

増加傾向にある国際課題への対応を戦略的に推進する体制を充実・強化する。

特許等の知的財産権の侵害が、他分野において開発者の不利益になるなどの事例が社会的に顕在化し国際問題ともなっていることも踏まえ、知的財産の活用や権利確保のため、知財・特許戦略を明確化し、そのマネジメント体制を充実・強化する。

さらに、再造林対策のため、今後都道府県等からの原種苗木の需要が急激に増加することが見込まれることから、原種苗木の安定的な生産・配布・普及に係る体制を充実・強化する。

### 2 水源林造成業務の充実・強化

奥地水源地域における面的な森林整備、効率的・効果的な事業の実施に向けた森林整備技術の高度化に取り組む体制等を充実・強化する。

## 第4 業務全般に関する方向性

### 1 戦略的な広報業務の推進

研究開発業務、水源林造成業務、森林保険業務に関する広報強化に向け、多様なメディアを戦

略的に活用しつつ、国民、行政、民間企業、大学・研究機関、NPO法人等に向けて情報発信を行う。

## 2 ガバナンスの強化

新たな感染症の流行を含めた各種リスクについて、リスクの発生防止及びリスクが発生した場合の損失の最小化を図り適正な業務の実行を確保するため、リスク管理を強化し、常にリスクの洗い出し等を行うとともに、業務継続計画等を必要に応じて改正することとする。

コンプライアンスの推進に当たっては、外部有識者を含めたコンプライアンス推進委員会を開催し、PDCAサイクルの下、毎年度の取組方針を定め、これに基づきコンプライアンスの確保を図る。

## 3 人材の確保・育成

森林機構の人的資源の活用の最大化に取り組みつつ、業務の円滑な運営のために人材の確保・育成方針を策定し、戦略的な人材運用に努める。

特に、研究開発業務の成果の創出・イノベーション推進のため、ダイバーシティ推進の観点も踏まえて、若手や異業種・異分野などの多様な研究者や技術者、知財、情報セキュリティ等高度な専門性を有する人材の確保に努める。

また、社会ニーズを把握し、産学官を結集したプロジェクトをマネジメント可能な人材を育成するとともに、大学や民間企業等との人材交流や研究者の人材流動化等による研究者個々のスキルアップを図る。

さらに、水源林造成業務及び森林保険業務については、各業務の適切な遂行に必要な高度な専門知識と管理能力を有する職員を確保・育成する。

## 4 ダイバーシティの推進

「持続的な社会の目標（SDGs）」の達成に向け、男女共同参画への取組を実施するとともに、キャリアパスをデザインした上で、ダイバーシティを尊重し合う意識を啓発する。ワーク・ライフ・バランスに配慮した多様な働き方が可能な勤務体制を整備する。

## 5 情報セキュリティ対策の強化

「政府機関等の情報セキュリティ対策のための統一基準」（平成30年7月サイバーセキュリティ戦略本部決定）を参照し、社会情勢や情報セキュリティ環境の実情に応じて、機構の情報セキュリティポリシーに基づいた情報セキュリティ対策を講ずるとともに、業務の電子化等の取組に対応するため、情報のより効率的な活用と管理、リスク低減の意識を徹底する。

## 6 業務運営の効率化

国内外で新たなデジタル技術を活用した変革（デジタルトランスフォーメーション）が進んでいることを踏まえ、業務の電子化や調達等の合理化、デジタル化データの活用により、効率的かつ効果的な業務・事務の推進に取り組むとともに、テレワーク等による新型コロナウイルス感染症対策等も念頭に置き業務運営体制の構築を図る。

なお、一般管理費及び業務経費の効率化については、合理的な指標になるよう必要に応じて見直す。

## 7 施設及び設備の更新・整備

深刻な老朽化が進んだ施設、設備等については、新たな研究開発課題の着実な推進に向けて、原種苗木の安定的な生産、温室効果ガスの排出削減及び木材利用の促進を踏まえ、柔軟かつ計画

的に整備する。

8 保有資産の見直し

保有資産の必要性について不断の見直しを行う。