

高知県森林整備公社の経営改革プラン（案）

平成24年2月

高知県森林整備公社経営検討委員会



## 目 次

I 現状と窮境原因の分析及び評価 .....	1
1. 社団法人高知県森林整備公社の概要 .....	1
1. 1 沿革 .....	1
1. 2 設立目的 .....	1
1. 3 社員・役員 .....	1
1. 4 経営 .....	3
1. 4. 1 経営理念 .....	3
1. 4. 2 経営戦略 .....	3
1. 4. 3 経営者 .....	3
2. 窮境原因 .....	3
2. 1 収入見込額不足 .....	4
2. 1. 1 木材価格の下落 .....	4
2. 1. 2 素材生産費・運材費 .....	6
2. 1. 3 分収割合 .....	6
2. 1. 4 ビジネスモデルの破綻 .....	6
2. 2 責任の所在 .....	8
2. 2. 1 3年を限度の在任期間 .....	8
2. 2. 2 問われない経営責任 .....	8
2. 2. 3 問題の潜在化 .....	8
2. 2. 4 多数の理事 .....	8
2. 2. 5 貸借対照表の固定資産（造林起業）の計上方法 .....	8
2. 2. 6 県の責任 .....	8
2. 2. 7 国の責任 .....	9
2. 3 採算性 .....	9
2. 3. 1 民間が行わない仕事 .....	9
2. 3. 2 競争なき発注 .....	9
2. 3. 3 環境僻地 .....	9
2. 3. 4 不足分は融資に依存 .....	9
2. 4 人件費 .....	10
2. 4. 1 多額の人件費 .....	10
2. 4. 2 退職引当金不足 .....	10
2. 4. 3 組織・規定の見直しが必要 .....	12
2. 5 管理不足 .....	12
2. 5. 1 遠隔地 .....	12
2. 5. 2 造林地所有者 .....	12
2. 5. 3 収益管理不足 .....	12
2. 6 経営面の欠如 .....	12

2. 6. 1	管理者不足	12
2. 6. 2	経営目的の欠如	12
2. 7	外注依存	13
2. 7. 1	組織として行う収益事業がない	13
2. 7. 2	競争なき発注	13
2. 8	多額の債務	13
2. 8. 1	慢性的な歳出超過	13
2. 8. 2	多額の支払利息	13
2. 8. 3	自己資金不足	14
2. 8. 4	県に依存	14
2. 9	窮境原因についての総括	14
3.	組織図	15
4.	権限	15
5.	予算及び決算	17
6.	SWOT分析	18
7.	業務プロセス分析	18
8.	長期収支の見通しについて	19
<b>II</b>	<b>改革案及び検討結果</b>	<b>21</b>
1.	現状維持	21
2.	共同経営	21
3.	改革実施の上、存続	22
4.	民間委託	23
5.	民間譲渡	24
6.	森林整備公社廃止	24
7.	公社を廃止し、県営林とする	25
8.	小括	25
<b>III</b>	<b>存続に必要な改革策</b>	<b>26</b>
公社改革策		26
1.	森林資産の厳格査定	27
1. 1	採算林と不採算林及び経済林と非経済林に区分する	27
1. 2	区分に対応した経営方針の明確化	27
2.	利子負担の軽減	27
2. 1	自己資金による高利率借入の償還	27
2. 1. 1	毎期の収益から返済	27
2. 1. 2	DESの利用	27
2. 2	県の支援による繰上償還	28
2. 2. 1	県の独自資金による繰上償還	28

2. 2. 2	三セク債の活用 .....	29
2. 3	債権放棄 .....	29
3.	理事長等の経営責任者の選出 .....	30
3. 1	就任期限のある公務員を排除.....	30
3. 2	民間から理事長等の経営責任者を選出する .....	30
3. 3	経営責任を明確化する .....	30
4.	理事会の活性化 .....	30
4. 1	理事会の下部組織としての幹事会等を定期的に行う .....	30
4. 2	理事及び幹事の選出.....	30
4. 3	モニタリング経営の実施.....	31
4. 4	報酬の支出.....	31
4. 5	公社経営をコントロールする.....	31
4. 6	監査役強化 .....	31
4. 6. 1	経費支出のチェック .....	31
4. 6. 2	経営の助言 .....	32
4. 6. 3	監査役選出.....	32
4. 6. 4	報酬の支出 .....	32
5.	事業手法の見直し.....	32
5. 1	将来の投資に見合う物件に集中投資する .....	32
5. 2	不採算林を中心とした分離・分割の推進.....	32
5. 3	外注先の選定方法の見直しを行う.....	32
5. 4	入札制度の導入を行う .....	32
5. 5	民間企業との提携を行う .....	32
5. 6	経営委託 .....	33
6.	人件費の圧縮.....	33
6. 1	賃金制度の見直し .....	33
6. 2	退職金制度の見直し.....	33
6. 3	人員の見直し .....	33
6. 4	業務内容の仕分.....	33
6. 5	賞与の見直し .....	33
6. 6	派遣職員の見直し .....	34
7.	分収林契約の見直し .....	34
7. 1	分収割合の見直し .....	34
7. 2	契約解除の検討.....	34
7. 3	造林地所有者の同意規定の廃止 .....	34
8.	収支構造の透明化.....	34
9.	新会計基準に基づく実態開示 .....	34
10.	事業費の圧縮 .....	35

IV	速やかに対応すべき改善策 .....	36
1.	不採算林に係る有利子負債の繰上償還 .....	36
2.	運営体制の見直し .....	36
3.	事業執行方法の見直し .....	36
V	「経営改革プラン」のまとめ .....	37
1.	今後の公社が担う役割とそのあり方について .....	38
1. 1	現状・課題 .....	38
1. 2	今後の方策と担うべきあり方 .....	38
2.	「経営改革プラン」の基本方針 .....	39
3.	経営改革に向けた具体的な取り組み .....	39
3. 1	森林資産の査定（再精査）による区分の明確化と区分ごとの経営方針 .....	39
3. 2	事業手法の見直し .....	40
3. 3	分収割合の見直し .....	42
3. 4	人件費の圧縮・削減 .....	42
3. 5	プロパー職員の採用 .....	42
4.	経営責任体制の明確化 .....	42
5.	有利子負債の早期圧縮及び将来的な解消策 .....	43
6.	全国統一の新会計基準適用による財務状況の透明性確保策 .....	43
7.	新公益法人への移行 .....	43
	おわりに .....	44

## I 現状と窮境原因の分析及び評価





## I 現状と窮境原因の分析及び評価

### 1. 社団法人高知県森林整備公社の概要

#### 1. 1 沿革

昭和 36 年(1961)	民法第 34 条に基づく社団法人として設立 (S36.9.4) 名称「社団法人 高知県林業公社」 県からの出資金 30,000 千円
昭和 46 年(1971)	県営林事業の新植、保育事業等の受託
昭和 53 年(1978)	甫喜ヶ峰森林公園維持管理事業の受託(H11.3.31 まで)
昭和 58 年(1983)	高知県教育の森造成事業の移管
昭和 60 年(1985)	森林整備法人に認定
平成 8 年(1995)	「社団法人高知県森林整備公社」に名称変更
平成 9 年(1996)	林業労働力確保支援センターに指定
平成 17 年(2004)	林業労働力確保支援センター事業を山村林業振興基金へ移管

\* 出資金 30,000 千円は平成 19 年度決算から新公益法人会計に変更する際に、一般正味財産として計上されている。

\* 事業所数は 本社 1 か所 高知市朝倉丁 280 番地 2

#### 1. 2 設立目的

定款によると、設立目的は第 3 条に次のように記載されており、公益性と経済性の両立を目指して高知県森林整備公社（以下「公社」という。）は設立されたわけであるが、公益性を重視するあまり経済性が結果としては無視されている。また、設立の背景には、分収林事業にかかる県の負担軽減のための制度融資の受け皿としての位置づけも大きかった。

##### 設立目的【定款第 3 条】

高知県森林整備公社は、造林、育林等による森林及び林業に関する事業を実施することにより、森林資源の保続培養及び森林の公益的機能の維持増進を図り、もって農山村経済の振興及び人的能力の開発向上に寄与することを目的とする。

#### 1. 3 社員・役員

- ・社員と議決件数（総議決権数 18）

高知県（9）

市町村代表（7） 室戸市、香美市、大豊町、いの町、四万十町、黒潮町、土佐清水市

四国電力株式会社（1）

高知県森林組合連合会（1）

##### 【定款第 5 条】

社員となりうるものは、高知県、高知県知事が別に定める地域内の市町村を代表する市町村、高知県森林組合連合会及びこの公社の設立趣旨に賛同するもの

**【定款第 6 条】**

社員になろうとする者は理事会の承認を得なければならない

**・役員【定款第 9 条】**

理事 9 人以上 12 人以内

- ・ 高知県以外の社員の代表者のうちから総会において選任された者 9 人以内  
市町村代表 7 人、四国電力高知支店長、高知県森林組合連合会会長
- ・ 高知県知事の指定する職にある者 2 人以内  
林業振興・環境部長、教育次長
- ・ 高知県知事の推薦する者（理事長）

理事のうち 1 人を理事長、必要のある場合は、専務理事 1 人、常務理事 1 人

理事長は、理事のうちから高知県知事の推薦する者をあてる

専務理事、常務理事は、理事の互選

監事 2 人以内

理事長が総会の承認を得て委嘱

## 1. 4 経営

### 1. 4. 1 経営理念

公社の定款に設立目的が掲げられているが、一般企業でいう企業の指針となる経営理念は策定されておらず、経営方針を明示し、全職員に徹底している。

### 1. 4. 2 経営戦略

第9期経営計画（第2期経営改善計画） 平成18年度～平成24年度  
販売行動計画 平成19年度から15年間の計画を立てている。

### 1. 4. 3 経営者

理事長の人事は、公社定款に基づき、知事の推薦する者をもって充てるとなっているため、高知県の人事異動の一環として行われており、これまで県職員の派遣又はOBが知事の推薦を受け就任している。

このため、行政経験が豊富であるが、就任期間が短く（平成10年度以降、2年～3年程度）、必ずしも林業関係に従事した経験のない者が理事長に就任する場合がある。

\*理事長の資質は当然問われるべきであるが、県職員の派遣期間が原則3年以内（最長5年）という縛りがあり、どんな人材をもってしても、その就任期間内に抜本的な経営改革を行うことは難しいように思われる。

## 2. 窮境原因

国は拡大造林政策を推進するために、山林奥地等の僻地を対象とした公社の分収林が円滑に進められる制度として、分収林特別措置法を制定・施行している。また、公社の分収林を推進するための資金円滑化としては、財政投融资資金を原資とする農林漁業金融公庫（現在、日本政策金融公庫。以下「公庫」という。）から県の損失補償を伴う制度融資を創設し、実質的には、この制度融資からの資金調達と造林補助金で全ての事業費が賄えるシステムを構築している。

このように、公社は実質的には自己資金を必要とすることなしに、補助金と借入金で事業を実施し、収益を得られる契約満了による主伐までは、県の全面的な支援によって経営するという民間では考えられないビジネスモデルでの運営を可能としている。

## 2. 1 収入見込額不足

### 2. 1. 1 木材価格の下落

貨幣価値の騰落を考慮しなければならないが、スギとヒノキの製材品の価格は、木材需要の増加等を背景に上昇し、昭和55年に最高値を記録した後、現在までにスギが4割、ヒノキが5割下落している。これに伴い、スギとヒノキの丸太の価格は3分の1以下となっている。

#### 木材価格と素材生産費等の推移

(単位：円/㎡)

年次		昭和35年	昭和36年	昭和37年	昭和38年	昭和39年	昭和40年	昭和41年	昭和42年	昭和43年
スギ	木材価格(製材品)	17,800	23,100	22,500	23,400	22,400	22,900	24,900	29,000	34,200
	木材価格(中丸太)	11,300	14,600	14,100	14,300	14,300	14,300	15,700	18,600	19,700
	素材生産費・運材費(主伐)									
ヒノキ	木材価格(製材品)	26,400	35,500	35,200	37,100	36,600	35,600	42,800	55,700	66,600
	木材価格(中丸太)	12,000	15,900	16,900	16,100	16,700	18,000	22,400	29,800	32,900
	素材生産費・運材費(主伐)									

年次		昭和44年	昭和45年	昭和46年	昭和47年	昭和48年	昭和49年	昭和50年	昭和51年	昭和52年
スギ	木材価格(製材品)	35,300	35,500	33,300	43,200	62,700	61,800	61,200	64,200	61,000
	木材価格(中丸太)	19,000	18,800	17,500	19,500	28,500	32,800	31,700	31,900	31,200
	素材生産費・運材費(主伐)								9,025	9,208
ヒノキ	木材価格(製材品)	74,700	80,100	70,300	83,000	121,700	124,200	122,900	133,800	122,900
	木材価格(中丸太)	37,600	37,600	32,800	35,500	54,500	65,300	66,200	66,500	62,100
	素材生産費・運材費(主伐)								10,857	10,489

年次		昭和53年	昭和54年	昭和55年	昭和56年	昭和57年	昭和58年	昭和59年	昭和60年	昭和61年
スギ	木材価格(製材品)	57,700	71,100	72,700	58,500	58,300	55,100	53,100	52,800	51,000
	木材価格(中丸太)	30,100	35,500	39,600	33,400	30,900	28,000	26,400	25,500	24,000
	素材生産費・運材費(主伐)	9,866	9,922	10,579	11,110	10,717	10,865	10,268	10,858	10,202
ヒノキ	木材価格(製材品)	114,500	142,800	146,700	121,500	115,500	103,500	92,600	91,700	92,400
	木材価格(中丸太)	59,600	70,500	76,400	68,400	65,500	59,700	55,800	54,000	53,400
	素材生産費・運材費(主伐)	11,014	11,768	12,121	12,251	13,834	13,496	12,799	13,729	13,027

年次		昭和62年	昭和63年	平成1年	平成2年	平成3年	平成4年	平成5年	平成6年	平成7年
スギ	木材価格(製材品)	58,600	55,800	59,300	61,700	60,500	60,400	65,200	63,600	56,800
	木材価格(中丸太)	24,900	24,600	25,900	26,600	25,600	23,200	23,900	22,900	21,700
	素材生産費・運材費(主伐)	10,306	10,561	10,846	11,464	11,158	11,190	11,300	11,041	10,942
ヒノキ	木材価格(製材品)	124,800	118,300	119,500	120,200	115,900	110,400	111,400	111,700	100,600
	木材価格(中丸太)	60,500	62,300	66,000	67,800	65,700	59,100	59,100	58,000	53,500
	素材生産費・運材費(主伐)	13,205	12,772	12,877	14,225	13,675	13,726	14,098	14,188	15,202

年次		平成8年	平成9年	平成10年	平成11年	平成12年	平成13年	平成14年	平成15年	平成16年
スギ	木材価格(製材品)	57,500	58,200	47,500	48,300	47,400	44,900	42,000	42,400	41,800
	木材価格(中丸太)	22,400	21,100	18,900	18,800	17,200	15,800	14,000	14,300	13,500
	素材生産費・運材費(主伐)	10,949	11,226	10,502	11,093	10,677	9,826	9,359	9,001	8,910
ヒノキ	木材価格(製材品)	102,800	102,200	75,600	75,600	75,700	72,700	69,100	69,600	70,600
	木材価格(中丸太)	53,900	49,200	43,200	42,500	40,300	37,700	31,500	31,600	29,400
	素材生産費・運材費(主伐)	13,973	15,269	14,309	15,778	13,960	13,012	12,531	11,846	12,461

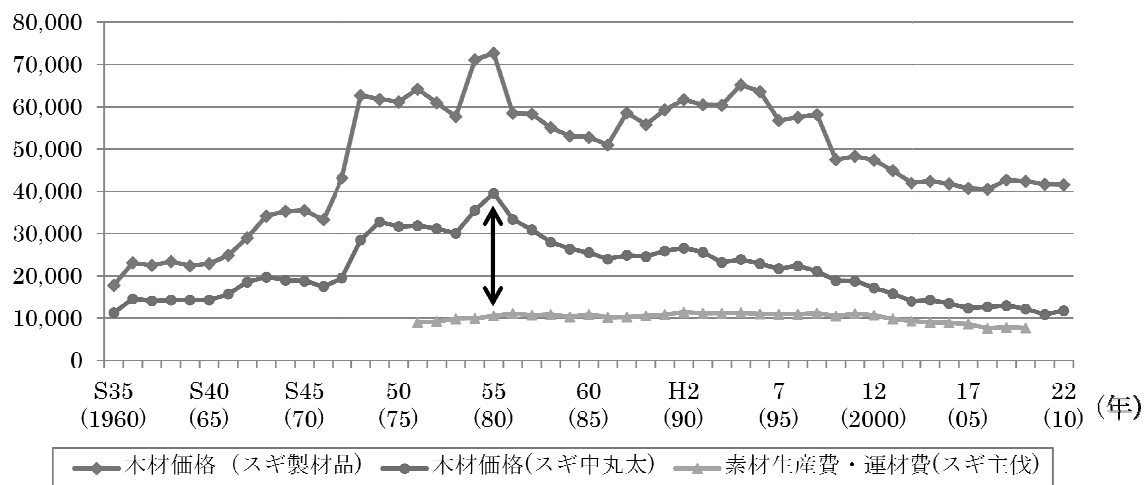
年次		平成17年	平成18年	平成19年	平成20年	平成21年	平成22年
スギ	木材価格(製材品)	40,700	40,500	42,700	42,400	41,700	41,600
	木材価格(中丸太)	12,400	12,700	13,000	12,200	10,900	11,800
	素材生産費・運材費(主伐)	8,620	7,598	7,859	7,699		
ヒノキ	木材価格(製材品)	66,300	64,400	69,600	67,900	66,300	64,900
	木材価格(中丸太)	25,200	26,500	25,500	23,600	21,300	21,600
	素材生産費・運材費(主伐)	11,568	10,879	9,877	9,226		

資料：農林水産省「木材価格」、林野庁業務資料

下図は推移をグラフにしたものである。

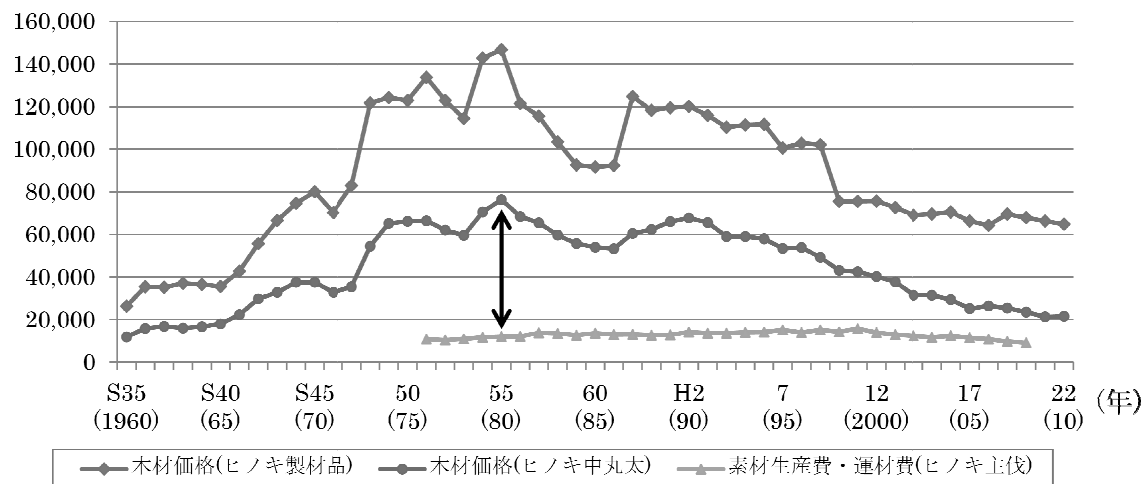
【スギ】

(円/㎡)



【ヒノキ】

(円/㎡)



資料：農林水産省「木材価格」、林野庁業務資料

## 2. 1. 2 素材生産費・運材費

スギとヒノキの主伐の素材生産費・運材費は記録のある昭和 51 年以降、10,000 円/m<sup>3</sup>前後で推移した後、この 10 年間でおおむね 3 割程度低減したのみにとどまっている。このため、丸太の売上から素材生産費・運材費を差し引いた粗収入は、昭和 55 年の 2 割程度にまで減少している。

## 2. 1. 3 分収割合

分収割合は、基本的には公社が 6、造林地所有者が 4 の割合になっている。これは、国からの文書による指導とともに、公社開設当初は木材価格の上昇が見込まれたことなどから、この割合は妥当とされたと思われるが、前述のように木材価格の下落ならびに搬出経費の増加によって、この分収割合は極めて公社に不利に働いている。多額の育林経費をかけた投資が全額回収できない状況となっている。

## 2. 1. 4 ビジネスモデルの破綻

分収林事業は、造林地所有者と 50 年～80 年の分収林契約を結び、費用を公社が負担し最終的に森林を伐採してその収益を分収割合によって受け取る事業である。

公社の事業資金は、設立当初の県からの出資金 30,000 千円のほか、国の造林補助金以外の収入は基本的になく、必要な資金は公庫の制度融資とさらに不足する額は県からの賛助金（平成 21 年度に貸付金に変更）で賄っている。

その後、県の財政事情もあって昭和 50 年度から民間金融機関からの借入金での調達を合わせて実施した。これらの借入金については県の損失補償を受けている。

50 年以上の長い年月をかけ森林を造成し、造林資金として調達した借入金を最終的に育てた立木を販売することで償還するスキームであった。これは、当時、木材需要が拡大することによって、木材価格も上昇するという前提のもとに、十分に収益を得られることが可能なことと考えられており、国においても昭和 33 年に分収林特別措置法を制定し、国策として、林業の発展と森林の有する諸機能の維持増進を目的として分収林事業を推進してきた。

昭和 55 年を境に、木材価格の下落が起こり、林業を取り巻く環境は非常に厳しくなり、現在の木材価格では、借入金の償還が困難になってきたことが、高知県をはじめとした各都道府県の林業公社の大きな問題となっている。

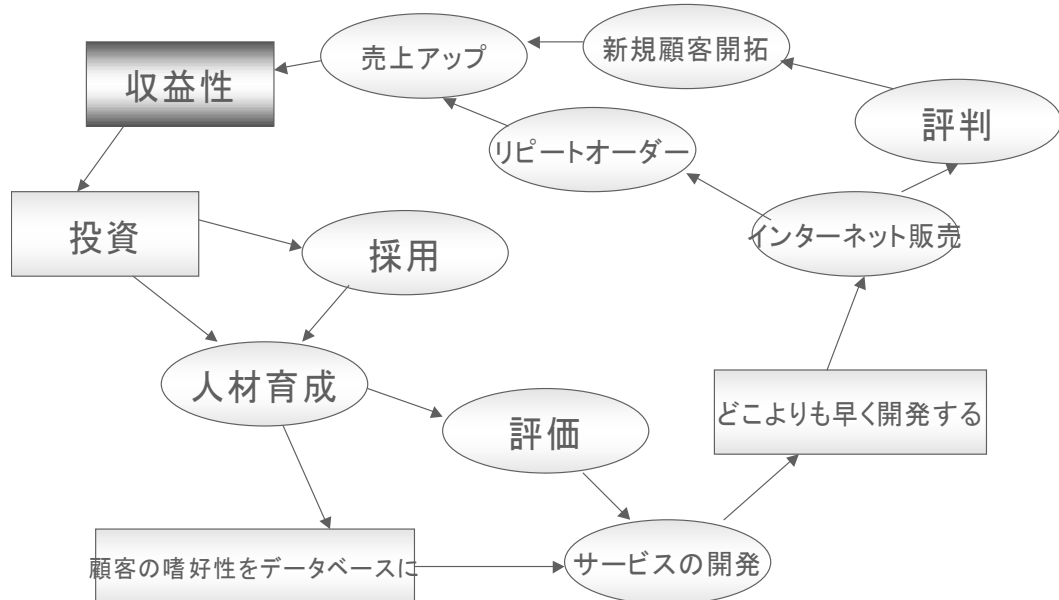
その具体的な結果として、公社が平成 21 年度に初めて実施した主伐事業地の精算では 11,612 千円の赤字となり、正味財産が 30,000 千円から 18,387 千円に減小した。平成 22 年度以降も、分収林契約の満期に伴う主伐地が断続的にあり、現在の木材価格では平成 23 年度決算にも債務超過に陥ることが危惧されている。

【会社のビジネス体系】

- ・主要商品 スギ、ヒノキ
- ・主要販売先 利用間伐 木材市場  
主伐 森林組合、素材生産業者等
- ・関連企業 森林組合
- ・森林の木材販売で収益を生み、造林地所有者に分収林契約に基づく配分と保育・利用間伐等の森林整備に投資

ビジネスモデルとは、下記の図のように利益（収益性）からスタートする。そして、その収益をどこに投資をするか、それが巡り巡ってさらに収益が生まれることが条件である。公社の場合、収益を造林地所有者と公社で分収することになっているが、それまでの森林整備に要した経費は全て公社が負担することになっており、公益性を有するとはいえ、木材価格の低迷等により投資額を回収できなければ、公社は損失を受けるというビジネスモデルであり、超長期契約でありながら、社会・経済状況変化に対応をした分収割合の変動策、有利子負債による資金調達縮小といったリスクヘッジを講じていない公社のビジネスモデルは破綻していたと言える。

## ビジネスモデル



## **2. 2 責任の所在**

### **2. 2. 1 3年を限度の在任期間**

公社に勤務する職員は高知県からの出向者があり、3年を限度の在任期間となっている（原則3年以内（最長5年））。理事長も3年が限度となっているが、民間では社長が3年限りに次々と交替することは考えられない。

この短い期間で処理できることは限られており、業務改善が進捗することもなく、問題点が顕在化されることもなく、先送りになってしまった原因となっている。

### **2. 2. 2 問われない経営責任**

一定経営改善に取り組んできたが、公益性が重視されるあまり、経済性への配慮は相対的に少なかった。

### **2. 2. 3 問題の潜在化**

理事長及び県職員の非常勤理事を始め、高知県からの出向者については、就任期間が短く経営改善できる範囲も限られるため「問題の潜在化」が進んできた面がある。

### **2. 2. 4 多数の理事**

理事の多くは非常勤であり、経営を監視し、アドバイスを提言することができていない。多数の理事の存在は、責任の所在を曖昧なものにしている。

### **2. 2. 5 貸借対照表の固定資産（造林起業）の計上方法**

公社の分収林については、固定資産の造林起業として計上しているが、その計上方法は、分収林事業に要した直接費及び間接費（借入金支払利子、管理費等）から造林補助金等を控除した実事業費としており、造林地所有者への分収配分金を考慮しないまま、貸借対照表が均衡する形態となっており、この計上方法での貸借対照表では、問題が表面化しないなど、問題が多くあるものと考えられる。

### **2. 2. 6 県の責任**

県は、県行造林という分収林制度で森林整備を行ってきたが、国の制度融資の充実拡大や分収林特別措置法の制定等により、公社での分収林事業が可能になるなどの経営環境が整備されたため、公社での分収林事業に軸足をおいた森林整備を推進してきた。

このような状況において、自己資金を持たず、長期の借入金に依存した分収林事業を展開した結果、多額の利子負担を余儀なくされるという構造的な問題を抱え、財務状況が悪化した。

特に経営問題が顕在化してきた平成14年頃から県は経営改革に取り組んでいるが、結果として抜本的な公社の経営改善には結びついていない事実から判断すれば、理事長の人事権を初め総会の議決権の半数を有した県の責任は大きなものがある。



## **2. 2. 7 国の責任**

国の責任として、国が推進してきた拡大造林政策を進めるため、僻地など経済的・経営的に民間では困難な条件の森林で、公社による造林をさせるといった分収林というビジネスモデルが、実質的に破綻を来した事実から判断して、国の責任は免れない大きなものがあると考えられる。

## **2. 3 採算性**

### **2. 3. 1 民間が行わない仕事**

公社が行う仕事は公益性を重視した「民間ではできない仕事」として位置づけられ、採算性が重視されない経営が行われてきた。

### **2. 3. 2 競争なき発注**

公社自体は事業を行うことはなく、育林事業や伐採事業は外注に出している。外注先はエリアが特定されている森林組合に限定されていたが、平成 20 年の林野庁指導もあり指名競争入札を導入するなど競争原理を取り入れ始めている。

しかしながら、競争原理が常態化した発注までには至っていない。発注した事業について、国等の補助金を活用しており、また、収入を得られる収入間伐も最近実施し始めたところであり、採算性のある事業ではなかったこともあるが、公金で行う限り、採算面も十分検討すべきであったと考えられる。

### **2. 3. 3 環境僻地**

公社の管轄する団地は概して、交通の便の悪い奥地にあり、事業を行う上で高コストになっている。

### **2. 3. 4 不足分は融資に依存**

もともと主伐までの間収入がなく、経費が収入を上回る状況が常態化しており、その不足分は融資に依存せざるを得ないという経営が続いており、このことがさらに毎年融資額が増加する結果を招いている。

## 2. 4 人件費

### 2. 4. 1 多額の人件費

○役職員数

(単位：人)

	役職員	22年度末現在	その後の増減	23年9月現在	備考
役員	常任理事	0	1	1	県OB
	非常勤理事	11		11	
	監事	2		2	
	小計	13		14	
職員	事務職員	2	-1	1	県職員、プロパー
	技術職員	5		5	県職員3、プロパー2
	嘱託員	11	-1	10	民間5人、OB6人
	臨時職員	1	-1	0	
	小計	19	-3	16	
計		32	-2	30	

役職員は上の表のとおりである。詳細に検討すると次のことが明らかとなる。

1. 全職員数のうち非常勤理事が 11 名、約 37%（平成 23 年 9 月現在）を占めている。
2. 県から派遣されている職員が 4 名存在する（平成 23 年 9 月現在）。給与の支給にあたっては県職員と同じ処遇となる。
3. プロパー職員は 3 名勤務している。給与の支給にあたっては県職員と同じ処遇となる。

次ページの表は平成 22 年度の人件費一覧である。人件費総額（事業にかかる直接人件費については、補助金での森林組合等への請負発注であり、公社では人件費計上はなし。）は平成 22 年度で 98 百万円にも上る。長期収支見込が赤字企業でこのような多額の支給は県民の理解を得られるはずもなく、組織並びに人員の見直しが必要である。

また、民間の企業では、長期収支見込が赤字であり、その抜本的な改善策が具体的かつ効果的に行われていない場合に、このような人件費支出が行われるのは異常である。当然株主総会で経営者責任が問われることとなる。

### 2. 4. 2 退職引当金不足

次ページの表はプロパー職員の退職給付引当金の計算書である。この合計額は 45,750,314 円となり、固定負債に計上されているが退職給付引当資産は 7,022,034 円が固定資産に計上されているのみで、差額 38,728,280 円が不足するなど厳しい経営状況となっている。

平成22年度人件費一覧表 (単位:円)

区 分	給与手当	法定福利費	計
理 事 長	6,703,999	842,606	7,546,605
県 派 遣	7,730,193	1,047,633	8,777,826
県 派 遣	2,926,377	390,159	3,316,536
県 派 遣	6,955,751	985,760	7,941,511
県 派 遣	7,005,033	1,013,192	8,018,225
プ ロ パ ー	7,375,444	1,099,245	8,474,689
プ ロ パ ー	6,451,232	971,459	7,422,691
プ ロ パ ー	6,527,282	975,376	7,502,658
嘱 託 員	3,200,536	476,024	3,676,560
嘱 託 員	2,862,849	431,715	3,294,564
嘱 託 員	3,462,422	349,648	3,812,070
嘱 託 員	3,329,530	497,785	3,827,315
嘱 託 員	3,131,215	473,251	3,604,466
嘱 託 員	2,831,473	396,249	3,227,722
嘱 託 員	2,506,144	366,118	2,872,262
嘱 託 員	2,991,196	417,941	3,409,137
嘱 託 員	3,451,930	512,746	3,964,676
嘱 託 員	2,876,395	435,510	3,311,905
嘱 託 員	1,988,611	283,620	2,272,231
臨 時 職 員	1,730,420	246,040	1,976,460
合 計	86,038,032	12,212,077	98,250,109

平成23年3月31日現在の退職給付引当金計算書

(単位:円)

区分	プロパー	プロパー	プロパー	嘱託員	嘱託員
生年月日					
退職時年齢	56才2月	51才10月	50才11月	49才3月	33才8月
採用日	昭和55年4月1日	昭和59年6月1日	昭和57年6月1日	平成21年4月1日	平成21年4月13日
退職日	平成23年3月31日	平成23年3月31日	平成23年3月31日	平成23年3月31日	平成23年3月31日
勤務年数	31年0月	26年10月	28年10月	2年0月	1年11月
退職理由	自己都合	自己都合	自己都合	自己都合	自己都合
H23.3.31	A5-74	A4-72	A4-61	A1-25	A1-25
給料月額	409,895	389,973	372,043	172,500	172,500
算定号俸	A5-74	A4-72	A4-61	A1-25	A1-25
給料月額	409,895	389,973	372,043	172,500	172,500
勸奨率	1	1	1	1	1
適用条項	4条1項	4条3項	4条3項	3条2項	3条2項
公社支給率	42.70	35.10	38.30	1.20	0.60
県支給率	42.70	35.10	38.30	1.20	0.60
<b>退職金</b>	<b>17,502,516</b>	<b>13,688,052</b>	<b>14,249,246</b>	<b>207,000</b>	<b>103,500</b>
<b>税年数</b>	<b>31</b>	<b>26</b>	<b>28</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

退職給付引当金の合計額 45,750,314 円

退職給付引当金:業務規程第29条により、自己都合による期末退職給与の要支給額の100%に相当する額を計上している。

### **2. 4. 3 組織・規定の見直しが必要**

公社を存続させるとすれば、役職員の構成を見直すとともに、給与規定、退職規定の見直しが必要となる。また、決算報告の資料ではこれらの人件費がどの事業に支出されているか明らかになっておらず、経営を不透明なものにしている。

## **2. 5 管理不足**

### **2. 5. 1 遠隔地**

前述したが、管轄する森林が遠隔地に所在するため正確に実態を把握することが困難な状況になっている。

### **2. 5. 2 造林地所有者**

造林地所有者の中には、既に相続が発生しているものの、相続人の間で相続する財産の権利関係を明確にしていなかったり、県外に在住する造林地所有者もあり、一層管理を難しくしている。

### **2. 5. 3 収益管理不足**

収益状況を絶えず監視し、中期経営計画との差違をモニタリングできるシステムがなかった。このため、事業報告の結果を業務改善に生かしきれていなかった。ただし、平成20年度からは、第9期経営計画（変更）により、モニタリングを行っている。

また、監査は每期行われているが形式的なものとなっている。

監査の仕事として、経理処理の正当性の検証、経営内容の是正並びに指摘がある。ところが、経理処理の検証に重点が置かれており、経営内容の是正、指摘、指導までは行われていない。

長期収支の赤字企業に対しては、その経営の順当性を検証し、改善を行わなければならないが、こうした面は疎かにされていた一面があるのではないと思われる。

指導監督権限を有する県が、指導力を発揮していないことも原因の一つである。

## **2. 6 経営面の欠如**

### **2. 6. 1 管理者不足**

公社の経営は理事長に一任させられている。理事長は代々有能な人材であると見受けられるが、経営のプロではない。収益の盤石な企業であれば良いが、厳しい経営環境にあり、長期収支も赤字が見込まれている赤字体質の企業には、それ相応の人材とそれをサポートできる体制が必要である。

### **2. 6. 2 経営目的の欠如**

収入が何十年という期間にわたって生じない事業であり、また、新たな収益事業を興すこともほとんど期待できないことから、1年ごとの経営目的が欠如する状況にある。事業の改善については、分収林事業の構造的な問題もあり、対処療法に終わってしまう傾向にあることから、根本的な解決策が見いだされていない。

## 2. 7 外注依存

### 2. 7. 1 組織として行う収益事業がない

公社には、毎期収益が得られるなど組織として行う収益事業がなく、また事業は外注に依存している。

### 2. 7. 2 競争なき発注

外注先は主に森林組合であるが、組合が地域に固定されており、地域ごとの独占企業となっている。競争がないため、コスト高の要因となっている。

## 2. 8 多額の債務

### 2. 8. 1 慢性的な歳出超過

公社は、毎期収益が得られるなどの核となる収益事業がなく、主な収益を得られる時期は、契約満了による主伐による木材販売に依存するという経営体質であり、その時期までは慢性的な歳出超過となっている。不足分は借入金等に依存することとなる。それが、膨れあがる債務の原因となっている。

平成22年4月1日～平成23年3月31日		(単位:円)	
	一般会計	教育の森	合計
I 事業活動収支の部			
1.事業活動収入			
事業収入	85,092,800	4,599,669	89,692,469
事業外収入	1,512,827	719,579	2,232,406
雑収入	969,430	125,126	1,094,556
補助金等収入	308,124,595	74,022,467	382,147,062
交付金収入	50,537,450	4,512,550	55,050,000
負担金収入	28,000	0	28,000
受託料収入	87,235,143	0	87,235,143
事業活動収入計	533,500,245	83,979,391	617,479,636
2.事業活動支出			
事業費支出	192,554,577	8,570,186	201,124,763
配分金支出	15,020,962	1,087,985	16,108,947
管理費支出	257,990,954	30,480,964	288,471,918
受託事業支出	87,235,143	0	87,235,143
事業活動支出計	552,801,636	40,139,135	592,940,771
事業活動収支差額	▲ 19,301,391	43,840,256	24,538,865

### 2. 8. 2 多額の支払利子

支払利子については、平成22年度（平成22年4月～平成23年3月）206,989千円であり、収益639,749千円の約32.4%を占めている。

平成20年度までは、この多額の支払利子を支払うために借入金を調達しており、これが多額の債務となって増える原因となっていた。

今後、支払う義務のある支払利子は、平成67年度末までに約31億円強あるが、県が平成21年度から各年度の支払利子相当額を補助するなど、支援の強化をしている。

### 2. 8. 3 自己資金不足

出資金 30,000 千円にて公社は設立されている。設立当初から、毎年の収入不足は予測されていたことと思われるが、事業規模に比較して過小すぎる資本であり、外部資金（借入金）に依存しなければ運営できない経営体質であった。このことが、多額の債務を生じさせる要因となっている。

また、平成 22 年度末において、18,387 千円に減額してしまっている。

### 2. 8. 4 県に依存

長期収支の赤字が見込まれる慢性的な赤字は公社の財務内容において債務超過をもたらした。いくら県のバックアップがあろうとも、債務超過の企業には金融機関が融資に応じるはずもなく、資金の不足分は県に依存する体質となっている。

## 2. 9 窮境原因についての総括

窮境原因については、上記で色々の角度から分析をしてきたが、最も大きな原因は木材価格の低迷であると思われる。

これは、公社や高知県だけに起因する問題ではなく、一公社では解決が困難な問題である。

次に挙げられる原因は、自己資金がなく借入金に依存した経営であると思われる。これも、国のビジネスモデルに沿った経営体制を整えたことによる問題であり、公社や高知県だけに当てはまる問題ではない。

その次に挙げられる原因は、全国の林業公社で行われている特異な貸借対照表の森林資産の計上方法及び評価方法を用いた会計処理にあると思われる。

この会計処理は、分収林事業に要した管理費を含めた全ての事業費を資産計上して、また減損会計による評価の見直しを行わないことにより、森林資産と長期固定負債が貸借対照表上ほぼ同額となり、収支不均衡という公社経営問題を潜在化させていたことであると思われる。

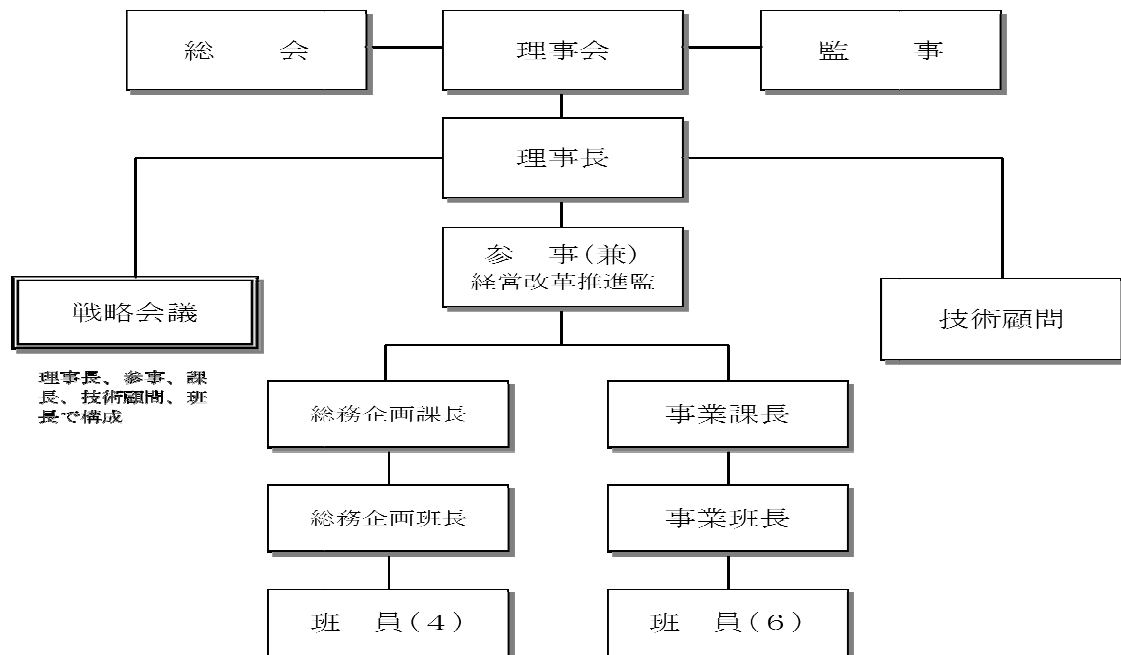
そのような資産計上をする会計処理により、結果として、木材価格の低迷を認識し、収支均衡が危ぶまれている時期において、適切かつ具体的な対応とともに、時期に応じた中長期の経営方針を策定できなかったために、経営改善が十分に行われなかったと思われる。

その次の原因としては、経営を執行している理事会の活性化が十分でなかったことであると思われる。

これは、理事会を代表し、経営執行の最高責任者である理事長が短期的に交代をしてきた事実と、理事長以外にも非常勤理事で構成していたことも、主要な原因ではないかと考えられる。

### 3. 組織図

(平成 23 年 9 月現在)



### 4. 権限

#### 【定款第 14 条】

ア. 総会 通常総会 年 2 回

臨時総会 理事会で必要と認めた場合等

#### ・審議事項【定款第 18 条】

定款の変更

事業計画及び収支予算の決定又は変更

事業報告及び収支決算の承認

予定価格 7,000 万円以上の財産の取得又は処分

社員の除名

役員解任

解散

剰余金の処分

その他必要と認めた事項

イ. 理事会 通常理事会 年 2 回【定款第 22 条第 2 項】

#### ・審議事項【定款第 22 条】

総会の招集及び総会に提出する議案

総会で委任された事項

社務運営に関する事項

業務方法書の変更

規約の設定、変更又は廃止（軽微なものを除く）

その他理事長が必要と認めた事項

ウ. 理事長決裁

高知県森林整備公社業務規程第 4 条

公社業務の総合企画及び運営方針等 11 項目

エ. 課長専決

高知県森林整備公社業務規程第 5 条

職員の出張命令に関する事等 9 項目

オ. 参事代決

高知県森林整備公社業務規程第 7 条

理事長不在の時は参事が代決し、事後に理事長に報告

○予算執行管理

毎週月曜日に開催する戦略会議で報告

四半期ごとに事業進捗状況及び収支状況報告



## 5. 予算及び決算

予算段階で赤字の収支である。決算額を見ると、多額の支払利子の計上があり、経営を圧迫する要因となっている。公社の存続にあたっては、借入金を切り離すことが必要である。

### 収支計算書

平成22年 4月 1日から平成23年 3月31日まで

社団法人 高知県森林整備公社  
一般会計

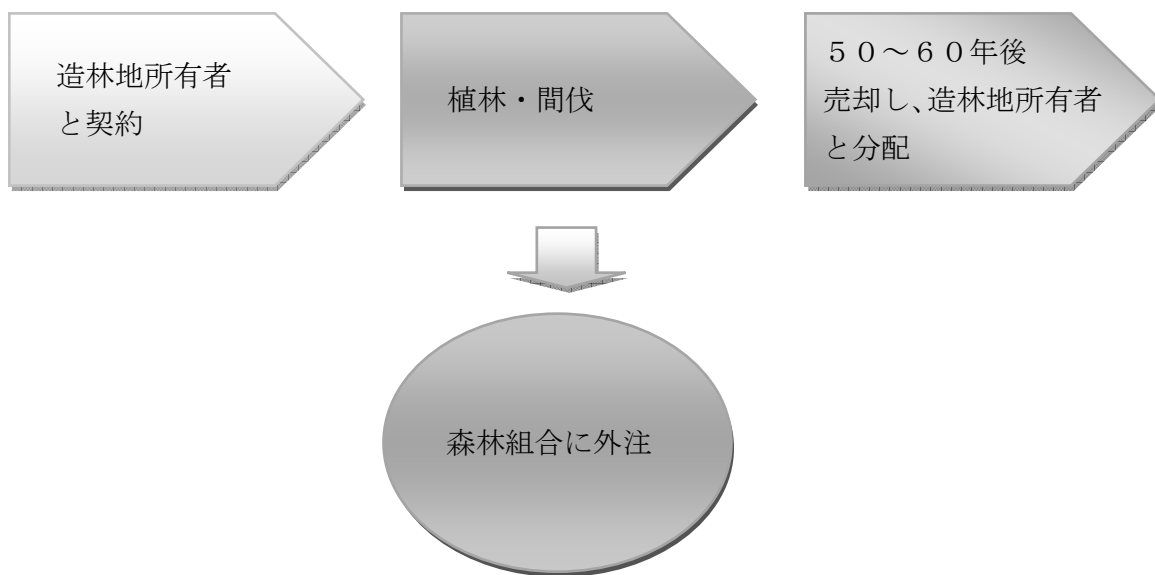
一般事業  
(単位:円)

科 目	予算額	決算額	差 異
I 事業活動収支の部			
1. 事業活動収入			
事業収入	88,159,000	85,092,800	3,066,200
主伐収入	10,441,000	361,448	10,079,552
間伐収入	77,718,000	84,731,352	△ 7,013,352
事業外収入	0	1,512,827	△ 1,512,827
補助金収入	0	1,512,827	△ 1,512,827
雑収入	250,000	969,430	△ 719,430
受取利息収入	50,000	146,130	△ 96,130
雑収入	200,000	823,300	△ 623,300
補助金等収入	344,352,000	308,124,595	36,227,405
補助金収入	152,382,000	123,662,208	28,719,792
県補助金収入	191,970,000	184,462,387	7,507,613
交付金収入	70,821,000	50,537,450	20,283,550
森林整備活動支交代付金収入	42,821,000	42,171,450	649,550
森林再生基金収入	28,000,000	8,366,000	19,634,000
負担金収入	496,000	28,000	468,000
市町村負担金収入	248,000	14,000	234,000
受託料収入	248,000	14,000	234,000
森林受託料収入	124,206,000	87,235,143	36,970,857
農林受託料収入	37,000,000	36,747,900	252,100
果営受託料収入	55,290,000	28,109,441	27,180,559
ふるさと雇用再生受託料収入	18,498,000	11,256,000	7,242,000
ふるさと雇用再生受託料収入	13,418,000	11,121,802	2,296,198
事業活動収入計	628,284,000	533,500,245	94,783,755
2. 事業活動支出			
事業費支出	269,551,000	192,554,577	76,996,423
森林事業費支出	217,861,000	155,888,895	61,972,105
森林事業費支出	5,426,000	4,453,050	972,950
事業管理費支出	7,587,000	5,085,374	2,501,626
事業管理費支出	271,000	222,652	48,348
契約延長事業費支出	30,002,000	20,829,180	9,172,820
立木補償費支出	1,049,000	156,742	892,258
委託保険料支出	0	233,500	△ 233,500
森林保険料支出	6,241,000	4,816,245	1,424,755
配分金支出	1,114,000	868,939	245,061
主伐配分金支出	10,062,000	15,020,962	△ 4,958,962
間伐配分金支出	3,344,000	0	3,344,000
補助伐配分金支出	6,718,000	14,423,895	△ 7,705,895
管理費支出	0	597,067	△ 597,067
一般管理費支出	262,332,000	257,990,954	4,341,046
一般管理費支出	53,585,000	60,512,582	△ 6,927,582
支払利息支出	16,777,000	13,015,985	3,761,015
受託事業費支出	191,970,000	184,462,387	7,507,613
森林事業費支出	124,206,000	87,235,143	36,970,857
農林事業費支出	37,000,000	36,747,900	252,100
果営事業費支出	55,290,000	28,109,441	27,180,559
ふるさと雇用再生事業費支出	18,498,000	11,256,000	7,242,000
ふるさと雇用再生事業費支出	13,418,000	11,121,802	2,296,198
事業活動支出計	666,151,000	552,801,636	113,349,364
事業活動収支差額	△ 37,867,000	△ 19,301,391	△ 18,565,609
II 投資活動収支の部			
1. 投資活動収入			
投資活動収入計	0	0	0
2. 投資活動支出			
固定資産取得支出	0	514,916	△ 514,916
開発費購入支出	0	514,916	△ 514,916
投資活動支出計	0	514,916	△ 514,916
投資活動収支差額	0	△ 514,916	514,916
III 財務活動収支の部			
1. 財務活動収入			
借入金収入	886,378,000	886,377,965	35
借入金収入	886,378,000	886,377,965	35
市町村負担金収入	621,000	17,077	603,923
市町村負担金収入	621,000	17,077	603,923
財務活動収入計	886,999,000	886,395,042	603,958
2. 財務活動支出			
借入金返済支出	877,836,000	872,725,992	5,110,008
長期借入金返済支出	359,495,000	359,495,000	0
公庫借入金返済支出	484,590,000	479,838,713	4,751,287
県借入金返済支出	33,751,000	33,392,279	358,721
財務活動支出計	877,836,000	872,725,992	5,110,008
財務活動収支差額	9,163,000	13,669,050	△ 4,506,050
予備費支出	4,500,000	0	4,500,000
当期収支差額	△ 33,204,000	△ 6,147,257	△ 27,056,743
前期繰越収支差額	33,393,000	33,392,279	721
次期繰越収支差額	189,000	27,245,022	△ 27,056,022

## 6. SWOT分析

- ・強み 県の支援、市町村・地域森林組合との連携、林業専門技術職員の配置  
非営利団体として公益性を重視した運営
- ・弱み 県への依存体質、経営感覚の弱い運営体制、不十分な現場状況の把握  
未成熟な森林資源
- ・市場 木材価格の低下、木材需要の減少、外材依存率の高さ

## 7. 業務プロセス分析



1. 造林地所有者と契約を行う。分収割合は公社6：造林地所有者4の割合である。
2. 公社は植林、間伐を適宜行い、森林の保護育成を行う。実際の事業は地域の森林組合に外注を行う。
3. 契約満了時に公社は森林を売却し、その収益金を上記の分収割合で分配する。

## 8. 長期収支の見通しについて

### ① 前提条件の変更について

平成 18 年度末に試算した長期収支は、今後も従来通り事業を継続するために必要な資金について、補助金の他に公庫からの借入及び県からの借入で賄うことを前提としていた。

現在、第 2 期経営改善実行計画に基づき、利用間伐を中心とした事業による収支の範囲内で事業を実行し、新たな有利子長期借入を行っていない。

また、前回の試算時と現在では、木材価格等も変動している。

現況に即した長期収支の見通しとなるよう前提条件を変更する必要がある。

### ② 前提条件及び計算過程の単純化について

前提条件及び計算過程は、計算結果が実態と著しく乖離しない限りにおいて、計算結果の検証可能性を確保し、また担当者の計算業務の引継を容易にするため、できるだけ単純であることが望まれる。

### ③ 長期収支の見通しの見直しについて

長期収支の見通しは、その期間が長期に及び木材価格等の変動幅が大きいため正確に行うことが困難であり、あくまで前提条件設定の下での試算に過ぎない。そのような試算結果に経営の安定性が損なわれることがないよう、毎年の見直しは必要ない。5 ヶ年計画の策定時に計算することが望まれる。

(別紙)

## 高知県森林整備公社経営方針

公社は、森林資源の保続培養及び森林の持つ公益的機能の維持増進を図るとともに、農山村経済の振興及び人的能力の開発向上、山村における就労機会の創出、林業事業体の育成などの目的を達成するために事業を実施してきた。

しかし、公社経営は、木材価格の低迷など近年の林業を取り巻く厳しい環境のなかで非常に厳しい状況にある。そうしたことから、平成 14 年度には「高知県公的分収林経営改善検討委員会」の提言を受け、「公社改革プログラム（第 1 期経営改善実行計画：H15～H19）」を策定し、増収対策、金利低減対策、経費節減対策等に取り組み、平成 20 年 3 月に「第 9 期経営計画（H18～H22）」を変更（H18～H24）し、「第 2 期経営改善実行計画」として位置づけ、さらに平成 23 年 3 月には、「第 9 期経営計画（第 2 回変更）」を策定したところである。

平成 23 年度は、団地ごとの収支見通しに応じた利用間伐を実施して、長期収支の改善に取り組むとともに、引き続き、土地所有者の権利関係の整理などを行う。事業活動収支の黒字化の取組としては、経費の節減を図るとともに、基盤整備と併せた利用間伐 300ha の実施による間伐収入の確保、さらに契約期間満了の事業地の立木販売による主伐収入の確保などに取り組む。

今後、公社は、本格的な主伐期に向け、収益性を重視した事業展開を行い、平成 24 年度の事業活動収支の黒字化（既往借入金の金利負担を除く）を目指し、借入金に依存しない長期的な経営収支の改善に向け、積極的な取組みを実施する。

## Ⅱ 改革案及び検討結果



## II 改革案及び検討結果

考えられる公社の改革案は下記のとおりとなる。

メリット、デメリットを抽出し検討資料とする。

### 1. 現状維持

方策の効果	内容	説明
メリット	環境保護	環境保護が持続する。
デメリット	赤字継続	1. 収支改善の見込は少なく、支出超過の状況が継続する。 不足資金は県からの補助金・貸付金等による補填で賄われる。 2. 県民等利害関係者の理解は得られない。 3. 借入金の切り離しが必要。

### 2. 共同経営

県と民間企業が現在の公社の事業につき、共同経営を行う。

方策の効果	内容	説明
メリット	民間経営の導入	民間経営の手法が導入され、経営内容が改善される期待が持てる。 具体的には、経営判断のスピード化、効率的な運営が導入される。
デメリット	権利関係の複雑化	1. 造林地所有者との権利関係が複雑化する。 2. 給与水準・待遇の調整が必要となる。 3. 利益配分の調整が必要となる。 この点では現在よりも収益が悪化する可能性もある。
	責任の所在が不明確となる	経営責任の所在が不明確となる。
	借入金	既債務は切り離しをする必要があるが、今後資金不足となったときに、県からの補助金・賛助金を出すことが可能か？
	安易な経営となる	県がバックにあるということで、経営自体が安易な方向に走る懸念がある。業者選定にあたっては、相当の注意が必要となる。 選定を誤れば、現状維持の方がベターということになる可能性がある。

### 3. 改革実施の上、存続

方策の効果	内容	説明
メリット	収支改善	<p>収益改善が期待される。</p> <p>但し、伐採までの期間が相当あり、収益改善効果は限定される。</p>
デメリット	各種方策を実施し、経営に対する監視を強化する必要がある。	<p>1. 人件費の見直し</p> <p>収支状況に見合った人件費をプランニングする必要がある。</p> <p>具体的には以下の方策を実施する。</p> <p>①給与規程見直しの実施 公務員に準ずる給与体系を見直す。</p> <p>②退職金規程見直しの実施 現状では退職金の支払いが不可能であり、これを借入金等で支出することは、県民の理解が得られない。早急に見直す必要があり、結果、支給額のダウンは免れない。</p> <p>③人員構成の見直し 適正人員配置を行う。</p> <p>④上記①に関係するが、プロパー職員の育成を図りつつ公務員派遣を順次減少させ最終的に廃止する。</p> <p>2. ガバナンス強化</p> <p>経営内容をオープンにし、事業内容の進捗状況を明らかにする。具体的には以下の方策を実施する。</p> <p>①理事長の見直し 理事長は公務員等であり、規程上原則3年間(最長5年)の任期に縛られている。これでは効果的な改革が出来ないので、理事長の選任規定を見直すこと等により、責任ある取り組みができるような体制づくりを行う。 具体的には、理事長は外部から招聘し、長期的な視点で経営改善を推進できる者を据える。</p> <p>②モニタリング経営を実施する 計画と実績値との推移につき、経営状態を定期的にチェックする。これには県の強力なバックアップと専門家が必要となる。</p> <p>③経営の透明化を行う 各事業ごとの収支状況の見える化を実施する。これも、定期的なモニタリングが必要となる。</p> <p>3. 造林地所有者との折衝</p>



		<p>造林地所有者との契約を見直す。</p> <p>①契約を存続する 現状の契約を存続することは、不良資産を内包したまま事業を継続することであり、事業改善効果は薄い。</p> <p>②契約一部存続 採算林に限定し、残りの契約は終了させる。リターンのないものに金をかける必要がないので、収益は改善される。</p> <p>③分収割合の見直し 公社設立当初から環境は著しく変化しており、分収割合を少しでも公社に有利となるように変更し、収益の改善を図る。</p> <p>4. 借入金の切り離し 既債務は切り離し、県が償還を行う。</p>
--	--	--

#### 4. 民間委託

公社の事業につき、民間へ委託する。

方策の効果	内容	説明
メリット	人員減少	事業は民間へ移るため、現状の従業員は不要となる。
デメリット	管理体制	民間事業に対する管理体制を設置する必要がある。
	人員対策	1. 雇用打ち切り。退職金あるいは退職慰労金の支給。 2. 公務員は現場復帰となる。
	契約	造林地所有者との契約をどのようにするかが課題である。 1. 全部契約とするのか？ 2. 個別契約とするのか？ 個別契約とした場合、不採算林が残る可能性が大であり、この場合は公社が残りの森林につき、継続事業を行うこととなる。
	投下資金の回収	投下資金の回収につき、契約を締結する必要がある。委託先が倒産、清算をした場合、その回収は困難となる。
	委託先の選定	存続可能性のある業者を選定する必要がある。
	借入金	借入金の切り離し 既債務は切り離し、県が償還を行う。

## 5. 民間譲渡

公社の事業につき、民間へ譲渡する。

方策の効果	内容	説明
メリット	経営不要	事業は民間へ移るため、公社の経営は不要となる。
デメリット	契約	造林地所有者との契約をどのようにするかが課題である。 1. 全部契約とするのか？ 2. 個別契約とするのか？ 個別契約とした場合、不採算林が残る可能性が大であり、この場合は公社が残りの森林につき、継続事業を行うこととなる。
	譲渡価格の設定	できれば、現在までに投下した資金を回収できるだけの譲渡価格を設定したいが、金額的に無理か？
	借入金	借入金の切り離し 既債務は切り離し、県が償還を行う。

## 6. 森林整備公社廃止

方策の効果	内容	説明
メリット	経営不要	事業を廃止し契約解除するため、公社の経営は不要となる。
	損切り	損失が確定するので、将来にわたって債務を引きずる必要がない。
デメリット	各種手続きが必要	1. 人員整理 派遣中の公務員は現場復帰となる。 プロパー職員については、退職となり退職金あるいは退職慰労金の支給が必要となる。 2. 借入金の精算 県が償還を行う。 3. 資産・負債の整理 4. 造林地所有者との契約解除 5. 投下資金の回収不能 伐採までの期間がないので、投下資金は回収不能となる。

## 7. 公社を廃止し、県営林とする

全面的に公社の事業を廃止することは、荒廃地が増加し、環境保護の面から問題がある。

そこで、採算の取れない森林だけを県が買い取り、「県営林」とし、間伐等の作業は外注し、育林をしていく。

方策の効果	内容	説明
メリット	環境保護	環境保護が持続する。
	費用カット	1. 常駐する人件費や経費がかからないため、支出を押さえることができる。
デメリット	資金負担	森林取得費の一時的資金負担の発生。
	契約手続きが発生	造林地所有者との折衝 1. 契約解除 2. 不動産譲渡契約の締結

## 8. 小括

それぞれの改革案について、メリット・デメリットを検討した結果は下記のとおりである。

「1. 現状維持」案は、改革を求められている状況であり選択肢としては考えられない。

「2. 共同経営」、「4. 民間委託」及び「5. 民間譲渡」案は、今後公社に係る費用は必要としないものの、そもそも受け皿となる民間企業が存在するのか、また、造林地所有者との契約変更にかかる膨大な事務の発生が大きなデメリットとなる。

「6. 森林整備公社廃止」案は、上記と同様に公社に係る費用は必要としないものの、造林地所有者との契約解除にかかる事務の発生と併せて、何よりこれまで投下した経費が全額回収不能となるという極めて大きなデメリットを伴う。

「7. 公社を廃止し、県営林とする」案では、分収林事業（契約）を県が引き継ぐ必要があり、県が行うことで公社が行う以上に経費が支出される可能性があり、しかも掛かる経費が県で内包される危険性もある。加えて、契約者を公社から県へ移行するための膨大な事務も発生する。

上記に示した案については、メリットよりもデメリットの方が遙かに大きいと考えられることから、「3. 改革実施の上、存続」案が現実的であり、改革をしながら公社を存続させることが、県民負担の観点からは得策であると結論づけた。



### Ⅲ 存続に必要な改革策





前掲の表に従い、公社存続に必要な対策について詳細に述べたい。

## 1. 森林資産の厳格査定

公社の経営改革を行うためには、その経営資産、なかでも森林資産については、適切に調査・把握するとともに、その把握した実態に基づき、厳格な査定を行い、資産・負債状況を明らかにすることが必要不可欠である。

### 1. 1 採算林と不採算林及び経済林と非経済林に区分する

上記の資産査定に基づき、投下する資金が回収できる「採算林」と、回収不能な「不採算林」とに厳格に区分したうえで、既往投資額を除き将来投資額以上の収益が見込める「経済林」と将来投資額未満の収益しか見込めない「非経済林」に区分し、その区分に応じた対応を行うことが必要である。

### 1. 2 区分に対応した経営方針の明確化

従前の公社経営は全ての森林を区別することなく、平等に事業を行ってきた。しかしながら、長期収支見込の赤字経営が続く中で、そのような事業継続は許されるはずはない。

限りある資源を投資すべきものと、そうではないものに区別したうえで経営方針を明確化し実施することが、本当の公平性及び平等性のある事業である。

## 2. 利子負担の軽減

公社経営の大きな足枷になっているのが、多額の有利子負債である。これから発生する利子負担額を、今後どのように軽減していくのかが、大きな喫緊の課題である。

この利子負担の軽減は、公社の能力では対応不可能であり、国及び県に対して、強力に支援を求めていくことが重要不可欠である。

### 2. 1 自己資金による高利率借入の償還

#### 2. 1. 1 毎期の収益から返済

公社の毎期の収益から、返済していく方法である。現状の公社収益では、約定返済については、既往の借入条件では元来から完全に無理である。しかしながら、現在の5カ年計画に基づき、平成24年度には事業活動収支の黒字化を目指した経営改善に取り組んでいるが、より一層の経営改善に努力をし、その収益を持って僅かながらでも有利子負債を圧縮していくことが必要である。

#### 2. 1. 2 DESの利用

デッドエクイティスワップ (Debt Equity Swap)。

デッド (債務) とエクイティー (株式) を交換 (スワップ) すること。債務超過企業を再生する手段として活用されている。

具体的には、過剰債務・財政破綻状態にある企業の債務を債権者が債権による現物出資を行い株式化すること、もしくは、債権者が金銭出資を行い株式で取得し、その出資で債務の弁済を受けることで、有利子負債を削減する。



## ■DES の条件

①事業手法を検討し、現状に至った経緯。また、経営責任の公開。

②現状では債務の返済が困難であることの客観的な証明。

収益状況の説明。資産査定を行い、債務超過等が明らかであること。返済財源がないこと。

再生支援協議会等の機関による第三者意見。

③県・金融機関の理解

④県民の理解

## ■DES の注意事項

債権放棄に係わる債務消滅益に対して課税対象となる。

DES の実行により債権放棄額と同額の債務消滅益が発生する。従来は課税対象とならなかったが、見直しにより課税対象となることとなった。

## ■DES の可能性

DES はこの手法を使って、将来リターンが期待される企業について適用される。リターンが望み薄の会社に対して、DES を行う金融機関はおそらくのではないかと思われ、こうした観点から考えると、DES の可能性は、県以外は極めて低いと考えられる。

## 2. 2 県の支援による繰上償還

高知県から会社に対して、無利子貸付や補助金等による資金援助を行い、金融機関の有利子負債の繰上償還を行い、利子負担額の軽減を行う方法である。県の資金調達の方法によりいくつかの方法が考えられる。

### ■繰上償還のスキーム

①森林資産の査定を改めて行った結果、一部の森林が不採算林と認定となった。

②金融機関に繰上償還を申し出る。

③金融機関の承諾を受ける。

④この不採算林に相当する融資額を繰上償還とする。

⑤不採算林所有者との分収林契約を解除する。

### ■乗り越えるべき課題

①繰上償還(償還財源の確保)につき、県議会の承認を受ける。

②金融機関の理解を得る。

③不採算林所有者の理解を得る。

## 2. 2. 1 県の独自資金による繰上償還

県の独自資金による無利子貸付の手法は、現在までに取られた手法と変わりなく、県の債務を増やす事に繋がり、公社経営を安易なものとする可能性が高い。

また、資金援助について、透明性・公正性・公益性をどのように構築するかが課題となる。

一方、補助金による資金援助については、県が損失補償をしている有利子負債への援助であり、負債全体の償還性に疑義があるなどの法的な問題もあり、十分な議論・検討を要するなど、慎重な対応を行うべきである。

## 2. 2. 2 三セク債の活用

地方債「第三セクター等改革推進債」（以下「三セク債」という。）を活用し、高知県が資金調達を行い、公社の有利子負債を圧縮する方法である。

■三セク債は経営悪化した第三セクターなどの処理を急ぐため、処理経費に充てる特例的な地方債である。

三セク債は、

- ①公営企業の廃止
- ②土地開発公社及び地方道路公社の解散又は業務の一部の廃止
- ③損失補償を行っている法人等の解散または事業の再生

に取り組む地方公共団体において、当該取組が当該地方公共団体の将来の財政の健全な運営に資すると認められる場合に、発行することができるとされている。

公社に対する三セク債は、上記③に該当すると思われる。その場合の発行額は、地方公共団体が締結している損失補償に係わる契約に基づき負担する必要額が対象となる。

■三セク債発行条件

- ①発行については議会の議決を経て、総務大臣の許可が必要となる。
- ②発行する必要性が求められる。具体的には以下となる。
  - ・対象企業の存続意義
  - ・採算性
  - ・事業手法を検討し、現状に至った経緯。また、経営責任の公開。
  - ・処理方法が最善であることについて議会の理解、また県民の理解。
- ③起債の償還期限は原則 10 年以内（林業公社の場合、30 年以内も認められる。）
- ④資金は、原則民間等資金（市場公募資金及び銀行等引受資金）とされ、充当率は 100%となっている。
- ⑤発行は平成 25 年度までに限られている。
- ⑥民事再生等、裁判所を通じた処理が前提となる。いわゆる透明性の確保が必要。

## 2. 3 債権放棄

県・金融機関の公社に対する債権放棄の方法について。

■債権放棄の条件

- ①事業手法を検討し、現状に至った経緯。また、経営責任の公開。
- ②現状では債務の返済が困難であることの客観的な証明。
  - ・収益状況の説明。資産査定を行い、債務超過等が明らかであること。返済財源がないこと。
  - ・協議会等の機関による第三者意見。
- ③県・金融機関の理解。
- ④県民の理解。

■債権放棄の可能性

債権放棄については、かなりハードルが高く、特に、県が損失補償を行っている金融機関については、損失補償契約や与信審査の違法性等が明確にならない限り、その実現性はかな

り困難であると判断される。

### **3. 理事長等の経営責任者の選出**

公社の再生においては、長期的な視点を持った経営感覚を有する人材を配置することが望まれる。

#### **3. 1 就任期限のある公務員を排除**

上記の趣旨から、原則3年、最長で5年という就任期間が限定される現職公務員を可能な限り排除する必要がある。

#### **3. 2 民間から理事長等の経営責任者を選出する**

採算性を重視されるなどの厳しい環境において仕事をしている民間の中から、理事長等の経営責任者を選出し、公社経営に民間の考え方を導入する必要がある。

##### **■課題**

厳しい経営環境に陥っている公社の経営責任者への就任を承諾する民間の人材が、現実存在するかどうかの問題はある。

#### **3. 3 経営責任を明確化する**

少なくとも10年を超えるスパンで経営を任せ、その間の経営責任を明らかにする。

### **4. 理事会の活性化**

理事については、地域ごとの分収林が多く所在している多忙な市町村長に就任していただいている結果、全ての理事が出席した理事会（多くは書面出席）が開催されていないなど、結果として、形式的に終わっていると思われる理事会を活性化する必要がある。

このため、理事が出席して公社経営を執行できる体制を整えるため、理事会の開催日時の工夫とともに、理事の選任等についても、形式的な選任を改めることも検討すべきである。

#### **4. 1 理事会の下部組織としての幹事会等を定期的開催する**

理想としては、定期的に理事会を開催できる環境を整える必要がある。しかしながら、市町村長等の多忙な理事が多数を占めているおり、月例の理事会開催は困難なことが、十分想定されるのが現状である。その代案として、各理事が属している社員から、各理事が推薦する者をもって、理事会の下部組織として、幹事会等を設置し定期的開催する。その役割として、具体的には経営改善計画の進捗状況の把握や目標と実績値との乖離状況の把握を行い、その内容を理事に報告し、理事の指示に従って経営に対する助言等を行うこととする。

#### **4. 2 理事及び幹事の選出**

上記を具体化するためには、経営に対する知識・経験等を有する有能な人物で、かつ、定期的に会議に出席できる理事及び幹事を選出することが要件となる。

##### **■課題**

理事長の選出と同様に、厳しい経営環境に陥っている公社理事及び幹事への就任を承諾する人材が、現実是否存在するかどうかの問題はある。

#### 4. 3 モニタリング経営の実施

公社経営の進捗状況につき、モニタリングを行う。それには KGI と KPI の設定が必要となる。

##### KGI (Key Goal Indicator)

主要成果指標と訳されている。経営計画や業務改革などにおいて、達成すべき成果の目標を示す尺度。具体的には、売上高や利益率などについて、測定可能な数値で目標を定めた上で、達成度をモニタリング（評価）する。

##### KPI (Key Performance Indicator)

主要性能指標と訳されている。経営計画や業務改革などの進展において、その達成プロセスを評価する尺度。

例えば、年間売上高 5 億円の達成が KGI とすると、その KPI は新規取引開拓件数や新商品開発件数、営業マン有効訪問件数など。KPI 設定後は、その KPI をモニタリングする。

KGI も KPI も極力数値で表されるものを選択する。

#### 4. 4 報酬の支出

理事には今以上の義務と責任が発生するため、適正な報酬を支払う必要があり、理事には報酬に応じた経営改善という成果が求められる。

#### 4. 5 公社経営をコントロールする

公社経営は理事長の責任と権限の下、任せるが、公社経営が出資者である高知県の意図しない方向に向かわないように理事会がコントロールする必要がある。それには、経営内容を理事会及び幹事会でチェックすることが必要であり、理事会及び幹事会に対して高知県担当部署の職員を就任させるなどの、強力なバックアップが必要となる。

#### 4. 6 監査役の強化

監査役は、採算性を重視するため今まで以上に経営に対して助言やチェックを行うことが必要となる。

##### 4. 6. 1 経費支出のチェック

支出について、適正かどうかチェックを行う。具体的には以下である。

- ①支出額は適正か。
- ②他に方法はないか 発注先、支払先、支払頻度、支払方法など。
- ③経費は適正なチェックを受けて、支出されているか。

#### **4. 6. 2 経営の助言**

監査役は経費支出のチェックだけではなく、経営の助言も行う。

#### **4. 6. 3 監査役を選出**

監査役は経理処理に明るいただけではなく、経営に対するアドバイスをもできる人材が望ましい。また、監査役の責任は、近年ますます重いものになってきており、適切な人材の選任が重要となる。

#### **4. 6. 4 報酬の支出**

監査役は今まで以上に経営に対して助言やチェックを行うことが必要となるので、それに見合う報酬の支出が必要となる。

### **5. 事業手法の見直し**

既往借入金の支払利子を除いた事業活動収支差額の単年度黒字化の恒久化を目指すため、根本的な事業手法の見直しが必要となる。

具体策は以下である。

#### **5. 1 将来の投資に見合う物件に集中投資する**

これ以上、公社の収益性が悪くならないようにするために、将来の投資に見合う収入が見込まれる経済林に集中投資を行う。将来の投資に対する収入が見込めない非経済林には資金を投資しない。非経済林については、無償譲渡又はその立木の時価評価等で造林地所有者に返還することを検討する。このように明確に経営方針を明らかにする。

#### **5. 2 不採算林を中心とした分離・分割の推進**

公社経営のスリム化と有利子負債の軽減を図るため、可能な限り不採算林を中心とした分離・分割を進める。

#### **5. 3 外注先の選定方法の見直しを行う**

公社事業の外注先として森林組合が挙げられているが、より広く民間企業にもその門戸を開放し、その独占状態を打開し、そのことにより経営の効率化とコストダウンを図る。

#### **5. 4 入札制度の導入を行う**

林野庁からも平成20年4月1日付けで「造林関係事業における競争入札の推進について」の通知で競争入札推進の指導を受け、一部で入札制度を導入しているが、今後、全面導入を図ることにより、適正価格での外注先を選出・発注し、経営の効率化とコストダウンを図る。

#### **5. 5 民間企業との提携を行う**

経営という視点を重視するならば、民間活力によるSPC（特定目的会社）設立を含めた民間企業との業務提携を模索し、民間の経営及び事業ノウハウを利用・取得することで業務の効率化とコストダウンを図る。

## 5. 6 経営委託

県が導入している公募型プロポーザル方式による長期の経営委託等の手法も検討する必要がある。

これは、公募により森林施業に係る企画提案を募集し、その内容を公社が審査して最良の事業体を選定するという手法であり、5年以上の中長期に亘って森林管理を事業体に委託等することで、森林整備のコストダウンを図るとともに、これまで公社が行ってきた森林整備の事業実施に係る事務費のコストダウンが可能となり、公社の安定経営に寄与できるものと思われる。

## 6. 人件費の圧縮

公社経営改善には、有利子負債の圧縮や事業費支出の圧縮とともに、支出の大きなウエイトを占める人件費の圧縮も必要となる。

### 6. 1 賃金制度の見直し

中小・零細企業が多くを占める本県においては、安定した公務員給与に準ずる高い賃金水準を、民間企業並に見直しの検討をする必要がある。根拠は長期収支見込の収益が見込まれない企業にも関わらず、このまま賃金上昇が続けば公社の経営はますます困難となり、最終的には県の負担として、戻ってくるものが想定されるためである。

### 6. 2 退職金制度の見直し

現状の収益状況では退職金を出せる状態になく、また退職積立金も十分ではない。現実に職員が退職された場合、その退職積立金の不足分は、県からの借入金等で調達する必要があるが、このような方法で調達することは、県民視点からして許されるはずもなく、退職金制度の見直しの検討が必要となる。

### 6. 3 人員の見直し

現在の人員でなければ公社経営が成り立たないのか、実態調査を行い、人員の見直しを行う。

### 6. 4 業務内容の仕分

公社の業務内容につき、公社独自で行わなければならない業務と、そうでない業務とに分けを行い、公社業務のスリム化を図る。

### 6. 5 賞与の見直し

現状の長期収支見込の収益状況において、民間では賞与は出ない。賞与は利益配分とする見方が多いことと、その財源は利益が元になっているからだ。当然、賞与の見直しは公社経営改善のためには不可欠なこととなる。

## 6. 6 派遣職員の見直し

県からの派遣職員の廃止や、派遣職員の給料等を県が負担するなど、派遣職員の人件費の圧縮を図ることが必要である。

## 7. 分収林契約の見直し

公社設立当初に想定していた木材価格の上昇が、結果的には見込み違いになってしまった状況がある一方で、人件費や搬出経費等が大幅に上昇した結果、投資経費を回収できなくなっていることから、造林地所有者との契約の見直しも喫緊の課題となる。

### 7. 1 分収割合の見直し

契約は両者の合意のもとに締結されるものであり、分収割合の見直しは可能であるが造林地所有者の理解と協力が必要不可欠であり、また、変更交渉には人的経費的な負担を要し、難航も予想される。

しかしながら、全国的にも分収割合見直しへの取り組みが進みつつあることや、県民負担をこれ以上増大させないことを考えれば、一定条件のもとで分収割合の見直しに取り組むことも必要である。

### 7. 2 契約解除の検討

不採算林は、造林地所有者に公社の持ち分割合の立木を買い取ってもらうことや、主伐時点で収益が見込めない不採算林については、法的に契約解除が可能であれば、公社は立木を放棄し土地を造林地所有者に返すなどの契約解除を早期に行い、公社の不採算林を解消し、県民負担を軽減する対応も検討すべきである。

### 7. 3 造林地所有者の同意規定の廃止

新たに締結しなおす契約書には、造林地所有者の同意規定を廃止し事業実施のスムーズ化を図る。

## 8. 収支構造の透明化

事業毎の収支内容が分かるよう資料を整理し、収支構造の透明化を図る。

## 9. 新会計基準に基づく実態開示

公認会計士や公社代表、都道府県代表等で構成される「林業公社会計基準策定委員会」において、地方公共団体の財政の健全化に関する法律に基づく「損失補償債務等に係る一般会計等負担見込額の算定に関する基準」を基本に、林業の特殊性を加味した新しい会計基準を策定している。この新会計基準に基づき、バランスシートの実態開示を行う。

この新会計基準を採用した場合、相当額の債務超過となることが予想されるが、透明性・公平性を確保し、公社の実態を反映させることが、経営改善を効果的に行うことに繋がり、新会計基準が策定されれば、この作業は不可欠であり、早急に取り組む必要がある。

## **10. 事業費の圧縮**

前項までと重なる点があるが、事業を見直し、経費を削減することで、公社経営の改善を図る。



## IV 速やかに対応すべき改善策



## IV 速やかに対応すべき改善策

### 1. 不採算林に係る有利子負債の繰上償還

Ⅲ. 2. 2で述べた不採算林に係る有利子負債の繰上償還は、支払利子を軽減するために早急に対応すべき方策である。

繰上償還のための財源確保、議会の承認、金融機関の承認等、乗り越えるべくハードルはあるが、公社存続のためには必要不可欠の方策であり、林野庁等の国及び金融機関との協議を進めるとともに、県民負担を軽減するためにも、一日でも早く繰上償還ができるよう準備を進められたい。

### 2. 運営体制の見直し

現在の運営体制では抜本的な経営改革が望めないため、理事長・理事の選出方法、経営責任の明確化、理事会の活性化、幹事会の設置、モニタリング経営の実施、監査役強化等を通じて公社経営をコントロールすることを実現する必要がある。

詳細についてはⅢ. 3～4に掲げているので、それぞれの方策につき速やかに実行されたい。

### 3. 事業執行方法の見直し

収支の改善を図るためには、将来の投資額に見合う、将来収益が見込まれる物件に集中投資する、外注先の選定方法の見直し、入札制度の導入、民間企業との提携、経営委託等を行うことが必要である。

詳細についてはⅢ. 5に掲げているので、それぞれの方策につき速やかに実行されたい。



## V 「経営改革プラン」のまとめ



## V 「経営改革プラン」のまとめ

今日の森林・林業を取り巻く環境は、国土の保全、水源かん養、地球温暖化防止など森林の持つ公益的機能の発揮に大きな期待が寄せられる一方、木材価格の長期低迷により極めて厳しい状況となっている。

全国一の森林率を誇る本県において、高知県森林整備公社は、昭和36年に設立以降、国の拡大造林政策に沿って、国の指導のもと森林所有者が自ら造林することが困難な地域を中心に分収林事業を通じて森林の公益的機能の発揮や地元雇用の創出等による地域活性化など、大きな役割を果たし、造成した約15,000haの森林は貴重な社会的資源となっている。

しかしながら、高知県の公社のみならず、全国で相次いで設立された林業公社は、木材価格の長期低迷による採算性の悪化で、公社が担ってきた公益性を重視した分収林事業をそのまま継続することは、極めて困難な状況となっている。

また、分収林事業は日本政策金融公庫等からの借入金に大きく依存してきたことによる多額の累積債務を抱えており、本格的な伐採収入時期と元利金償還時期のミスマッチにより債務だけが膨れ上がるという構造的な問題も抱えている。

この累積債務のうち、公庫の有利子負債については、県の損失補償を義務付けした国の制度融資であり、現状の木材価格が続くことになれば、将来の県民負担にもなり得る性格を有しているものである。

この様な現状の中、県は経営が著しく悪化している公社の経営改革について、具体的、専門的に検討を行うことを目的として、高知県森林整備公社経営検討委員会（以下「委員会」という。）を設置したところである。

県の意向を受け、当委員会は、平成21年11月18日に第1回委員会を開催し、公社の存廃を含めた方向性、今後の公社のあり方や経営再生策等の検討を重ねてきた結果、平成22年9月10日の第8回委員会においては、5項目の抜本的な経営改革等を実施することを前提に存続することと、速やかに対応すべき公社経営改善策として、

- (1) 不採算林に係る有利子負債の繰上償還
- (2) 運営体制の見直し
- (3) 事業執行方法の見直し

の3点を求めた「中間報告書」を取りまとめたところである。

その後、「中間報告書」に記載した内容を中心に議論・検討を行い、第16回委員会において、この「経営改革プラン」を策定したものである。

県及び公社においては、この「経営改革プラン」で提言した経営改善策について、国の支援策や他府県の公社改革の実例を参考に、高知県にとって最適な改善策を採用して、一日も速い公社再生を成し遂げるように最大限の努力を払い、森林の公益性を確保しつつ、県民負担を増やさない取り組みを求めるものである。

## 1. 今後の公社が担う役割とそのあり方について

### 1. 1 現状・課題

公社は、造林地所有者と50年を超える超長期の分収林契約を締結し、造林地所有者から土地の提供(地上権設定)を受け、公社が費用を負担して植栽、保育を行い、木が大きくなり利用間伐や主伐して売れた時に、その収益を公社と造林地所有者が一定の割合で分け合うという分収林事業を実施している。

事業開始当時の昭和30年代後半は、荒廃した森林の整備と高まる木材需要に対応できる供給体制を早期に整える必要があるという社会情勢があり、国も分収林特別措置法を制定するなどにより、分収林事業というビジネスモデルを構築してきた。

この様な国の拡大造林政策を受けて、各都道府県が林業公社を設立し、時代の要請に応じてきたという事実はあるものの、木材価格の低迷が続いている中で、その反転が容易に想定できない現状と公社の経営実態を考えれば、公社が担ってきた役割をそのまま継続してその使命を果たすことは、極めて困難といわざるをえない。

公社がこれまで果たしてきた分収林事業による「林業の発展(木材生産)」、「森林の公益的機能の維持増進」、「山村経済への貢献」という役割はこれからも重要という認識がある一方で、長期負債が約279億円(平成22年度末)うち有利子負債が約81億円に上り、将来の収支が赤字になれば最終的に県民の負担になるという重い課題が残されている。

### 1. 2 今後の方策と担うべきあり方

当委員会の「中間報告書」でとりまとめたとおり、公社の有利子負債については、県民負担の軽減の観点から速やかに繰上償還することが望ましいが、その繰上償還する財源確保や金融機関の承認等、乗り越えるべきハードルがあることから、この課題を継続的に解決していくことが必要である。

公社の経営改善のための事業手法の見直しとしては、不採算林の分離・分割が有力な方策であることから、可能な手法を取り入れて実行していくことが必要である。

その手法のうち、これまで公社が担ってきた分収林事業の役割を、地域の実状に精通した森林組合等の民間林業事業体に移管していく手法などは、関係金融機関の繰上償還承認が前提となるが、将来利子の軽減と公社経営のスリム化、あるいは各地域の民間林業事業体の育成や経営の安定にも寄与することができる有力な手法となる。

一方で、分離・分割が困難な分収林についても、可能な限り事業を行う森林組合等の民間林業事業体に対して一定期間、分収林の管理を委託することにより、事業費及び人件費の圧縮・削減に努めることが必要である。

あわせて、公社の運営体制についても、理事長・理事の選出方法、経営責任の明確化、理事会の活性化、モニタリング経営の実施、監事の役割強化などに取り組むことにより経営の透明化・適正化を求めるものとする。

これからの公社は、このような改革を図りつつ、分収林を社会的資産として公社がこれまで果たしてきた「林業の発展(木材生産)」、「森林の公益的機能の維持増進」という公益的な役割を担うと同時に、管理委託する森林を含めて「山村経済への貢献」という役割を引き続き果たしていくことが求められる。



## 2. 「経営改革プラン」の基本方針

分収林事業の背景や構造的な問題はあるが、公社が存続の危機に瀕した原因の一つには公社の造林、育林事業が、公益性を重視するあまり経済性が疎かになった面があるといわざるをえない。

現在、公社は、第2期経営改善実行計画において、間伐等の収益を財源とした増収対策等により計画の最終年度である平成24年度には、既往借入金の元利償還金を除く事業活動収支を黒字化にする取り組みを進めている。

県民負担をこれ以上増やさないためにも事業活動収支の黒字化の早期達成とその継続が重要であることはもちろん、今後は公益性を重視しつつも、これまで以上に限りある資金を有効に使い、その投資に見合う事業を行わねばならない。

そのためには、投資に見合う森林と、採算が合わない森林とに明確に区分し、それぞれの森林に対する経営方針を明確にする必要がある。

また、今後は、公社経営のスリム化による経費削減を目指し、可能なものから分収林の分離・分割に取り組む必要がある。

一方、造林地所有者の意向等により分離・分割が困難な分収林についても、可能な限り、単年度で発注していたものを一定期間、森林組合等の民間林業事業体に分収林の管理委託を行うなど事業手法の見直しに積極的に取り組む必要がある。

さらに、「分収割合」であるが、収益の向上のために造林地所有者との分収割合の見直しについても視野に入れるべきと考える。

## 3. 経営改革に向けた具体的な取り組み

### 3. 1 森林資産の査定（再精査）による区分の明確化と区分ごとの経営方針

○資産査定による採算林及び不採算林の定義について

採算林と不採算林に対する経営方針を明確化するにあたって、森林資産について、団地ごとの投資額の回収可能性を判定し下表のとおり区分を行う。

区分	内 容
A	既往の投資額及び将来の投資額の全額の回収が見込まれる団地
B	既往の投資額の50%以上の額及び将来の投資額の全額の回収が見込まれる団地であって、A以外の団地
C	既往の投資額の25%以上の額及び将来の投資額の全額の回収が見込まれる団地であって、AからB以外の団地
D	将来の投資額の全額の回収が見込まれる団地であって、AからC以外の団地
E	AからD以外の団地

- ・上表による森林資産査定区分により、「A」の区分を採算林とし、「B」から「E」の区分を不採算林として定義付ける。
- ・既往投資額を除き、将来投資額以上の収益が見込める「A」から「D」の区分は経済林とし、「E」の区分は非経済林として定義付ける。

- ・経済林については、単年度収支の黒字額の範囲内で森林整備事業を行うが、その場合の優先順位は原則「A」から「D」の順とする。
- ・ただし、作業道をつけること等による費用対効果を勘案し、優先順位どおりの整備に合理性を欠くと判断される場合はこのかぎりでない。
- ・国、県の有利な補助事業導入により、公社負担が伴わない事業を積極的に導入し事業経費の節減につなげることが重要である。
- ・「E」の非経済林については、無償譲渡又はその立木の時価評価等で造林地所有者に返還することを検討すべきである。
- ・区分ごとに経済性・採算性を最優先して事業を行うが、分収林の持つ公益的機能の持続的な発揮に支障を来す恐れがあり、公益性・公共性が認められると判断される場合はこのかぎりではない。

### 3. 2 事業手法の見直し

公社の事業手法については、公社自らが森林整備の作業を行う仕組みになっておらず、森林組合等を対象とした請負方式により発注し、その事業を受注した森林組合等が行っているのが現状である。

また、公益性を重視した「民間ではできない仕事」として位置付けられた、採算性が重視されない事業手法は、効率や人材育成・確保の観点からみても改めていく必要がある。

事業手法の見直しは、公社経営の合理化に直結するため早急な取り組みが求められるところであるが、これまでの事業手法のすべてを変更することは現実的に困難なため、現実の形態を維持しつつ、次の方法で順次見直していくことを検討する必要がある。

#### ① 不採算林を中心とした分離・分割の推進

公社経営のスリム化と有利子負債の軽減を図るため、可能な限り不採算林を中心とした分離・分割を進める。

- ・分離・分割の手法は、次表の選択肢を検討し可能なものから速やかに実行していく。
- ・分離・分割の手法を選択するにあたっては、選択する分収林毎に経済性等を比較検討したうえで、可能な手法を選択し、その意志決定プロセスを明らかにして実行する必要がある。

※ 次表3の経営移管については繰上償還が可能となった場合の手法

- ・民間林業事業者への経営移管にあたっては、地域でのまとまった森林管理をめざすこととし、必要に応じて採算林も含めた移管について検討する。
- ・経営移管した分収林の造林補助金の補助率は、公社と同等の85%となるよう県で措置を検討することを求める。

分離・分割方法

	分離・分割方法	内 容
1	契約解除	
	無償譲渡又は有償で造林地所有者に返還又は民間林業事業体に売却	Eランクの公社森林所有権（おおむね60%）を造林地所有者に無償譲渡又は有償で返還 Eランク以外の公社森林所有権（おおむね60%）を造林地所有者又は民間林業事業体に売却
	契約の満了	契約延長等が困難な団地については、原契約に基づき主伐を行い契約を満了する
2	造林地所有者の土地及び森林所有権（おおむね40%）の買い取り等	
	第三者への売買あっせん	売却を希望する造林地所有者の土地及び森林所有権（おおむね40%）を第三者（民間林業事業体又は個人）に売買あっせん
	公共団体等への寄付	公共団体等への寄付を希望する造林地所有者への対応
	環境林等として地方自治体が購入	国の補助事業を活用し、地方自治体（県又は市町村）が購入
3	経営移管 ※ 有力な手法であるが、繰上償還が可能となることが前提	
	森林組合等民間林業事業体へ分収林経営を移管	造林地所有者の同意及び経営の受け皿の確保が出来た地域から順次経営を移管
	S P C（公社及び民間経営体の出資会社）に分収林経営を移管	・公募型プロポーザルで経営体を決定 ・民間経営体の出資については、民間経営体が造林地所有者の土地及び森林所有権（おおむね40%）を買い取り現物出資することが条件

② 民間林業事業体への分収林管理委託の推進

公社がこれまで行ってきた事業手法は、単年度ごと、事業ごとに設計・積算から発注、監督から完成に至るまでの全ての行程にわたって管理するという方法であり、その運営管理に多くの経費を充当してきた。

今後は、分離・分割が困難な分収林についても、県が先行して実施している公募型プロポーザル方式等による事業方法を可能な限り導入し、森林組合等の民間林業事業体に対して一定期間、分収林の管理を委託することにより、事業費及び人件費の圧縮・削減に努めることが必要である。

この手法によって、分収林と分収林以外の森林所有者が自力でマネジメント出来ない森林を取り纏めて、地域の森林組合等の民間林業事業体が、一定期間一元的に管理できるようになれば、地域での雇用の場の創出にもつながるとともに、民間企業の経営感覚やノウハウも活かすことで、山全体の付加価値の向上が期待できる。

このことを契機とし、各地域の民間林業事業体の育成や経営の安定にも寄与することができる。

### 3. 3 分収割合の見直し

分収林事業の最終収支が大幅な赤字になる見込みの中、県民負担をこれ以上増大させないことを考えれば、造林地所有者との分収割合の見直しは大きな課題となる。

平成23年7月に実施したアンケート調査結果によれば、約76%の造林地所有者が現状の分収割合の維持を希望している一方で、約14%の造林地所有者が分収割合の見直しに理解を示している。

分収割合の見直しは、造林地所有者の理解と協力が必要不可欠でありその交渉には人的経費的な負担を要し、難航も予想されるが、全国的にも分収割合見直しへの取り組みが進みつつあることや、県民負担をこれ以上増大させないことを考えれば、公社経営改革の一環として一定条件のもとで分収割合の見直しには取り組まざるをえないと考えられる。

また、分収割合の見直しにあたっては、できるだけ多くの造林地所有者に理解と協力をいただくために、造林地から得られる収益すべての分収割合を変更する方法の見直しだけでなく、たとえば主伐収入以外の利用間伐収入等のみを見直すなど、できるだけ多くの造林地所有者に同意いただくための方法について利用間伐収入の配分の見直しや分収林管理に必要な将来投資額の造林地所有者負担についても併せて検討する必要がある。

### 3. 4 人件費の圧縮・削減

支払利子を除き公社管理費の大部分を占める人件費の圧縮・削減を行うためには、事業縮小や事業・組織の効率化による人員の削減と賃金制度の見直しを検討する必要がある。

### 3. 5 プロパー職員の採用

公社が存続していくうえで、後継者の育成、組織の新陳代謝は必要不可欠である。

平成23年4月1日現在、在職している3名のプロパー職員はいずれも50歳以上であり、今後の新しい分収林事業への取り組みを進めていくうえでも、公社事業のノウハウを身に付け効率的な経営を行うためにも、早急に若手プロパー職員を採用する必要がある。

## 4. 経営責任体制の明確化

公社経営の安定のためには、その経営を執行する機関である理事会の活性化が必要不可欠である。

理事については、高知県、関係市町、森林組合連合会等の責任ある立場の役職員が就任しているが、実質的には、形式的な就任になっている懸念があり、この解消が喫緊の課題である。

この現状を打破するためには、公社経営に対する責任体制を明確にする必要がある。

今後の新公益法人改革と併せ、最高責任者である理事長の公募等による民間からの選任や、理事等についても外部有識者や造林地所有者代表等の就任について検討すべきである。

公社経営は、公金を投入した公的事業体としての性格を有し、存続の危機に瀕した現状の中で安易な経営は許されない。

公社の経営改善計画や進捗管理がこれまで以上に重要になることから、経営の進捗状況についてモニタリングの実施が必要である。

## 5. 有利子負債の早期圧縮及び将来的な解消策

有利子負債の削減については、当委員会の「中間報告書」で提言したとおり、平成 22 年度に日本政策金融公庫の制度融資資金や市中銀行の借入金について、約 4 億 6 千万円の繰上償還を実行し、将来支払利子約 1 億 6 千万円の軽減効果があった。

なお、平成 22 年度末現在においても、有利子負債が約 81 億円もあり、この有利子負債の抜本的な解消が今後の課題となっている。

今後も金融機関の理解を得て繰上償還を実行し、分離・分割する森林についても繰上償還を行い、支払利子の軽減に努める必要がある。

また、有利子負債に対する国の支援策である「第三セクター等改革推進債」（期限平成 25 年度まで）の活用については、有利子負債に対するもう一つの支援策である長伐期化等に対する特別交付税の継続の有無も考慮しながら、慎重に検討すべきである。

なお、有利子負債は、県民負担の増に直結していることから、今後においても、他府県と連携を図りながら国に対し、利子負担の軽減対策、特別地方交付税の拡充などこれまで以上に支援要請をしていく必要がある。

## 6. 全国統一の新会計基準適用による財務状況の透明性確保策

従前、全国の林業公社の会計基準については、組織的に決定・統一されたものが存在せず、各公社ごとに会計処理をしているのが現状であった。

しかしながら、「公益法人会計基準」が改正され、その中で減損会計の導入が求められるなど、現在の林業公社の会計処理では、新公益法人への移行や財務状況の透明性確保に問題があり、新しい会計処理が必要となっていた。

このため、林業公社の全国組織である全国森林整備協会が、都道府県の協力を得て、「林業公社会計基準策定委員会」を設置し、平成 23 年 3 月に林業公社の特殊性を加味した新会計基準が策定されたところである。

この新会計基準で定められた森林資産評価方法に基づいた森林資産評価額をもって、現在の帳簿価額との乖離を分析するなど、公社の財務状況の透明性が図られるものと期待する。

新会計基準の適用時期は、平成 23 年度決算からとなっているが、平成 21 年度決算で試算した場合、森林資産評価額は、現在の帳簿価額約 279 億円余りに比べて、約 277 億円に劣化していることが判明し、結果として、2 億円弱の債務超過に陥っていることが明らかとなった。

また、新会計基準を適用しても、現在の木材価格が将来にわたり続いていくとすれば、債務超過が拡大していくことになるため、今後、この課題解決に向けた対策を講じる必要があると認識する。

## 7. 新公益法人への移行

公益法人制度改革（平成 20 年 12 月 1 日施行）を受けて、公社は平成 25 年 11 月末までの 5 年間の移行期間内に新法人へ移行する必要がある。

公社が新法人に移行する場合の形態は、公益社団法人と一般社団法人の 2 通りあるが移行にあたってはそれぞれ課題がある。

主な課題としては、公益社団法人は財務状況の健全性等が求められる一方、一般社団法人については、県がこれまでどおり公社に人的、財政的支援をしていくための説明責任が求められる。

今後の公社のありかたをふまえ、全国の林業公社の移行状況も考慮しつつ、それぞれの課題を整理して県が総合的に判断し、早急に新法人への移行方針を決定する必要がある。

## おわりに

この林業公社問題は、元々は、国が拡大造林政策の一環として、国の補助金と制度融資で事業費を賄う分収林事業というビジネスモデルを推進させてきたものであり、木材価格の低迷という外因の影響を真正面から受けた結果、そのビジネスモデルが破綻をしてしまったことに起因している。

従って、この責任については、国が背負う部分も多いことから、他府県と連携を強化し、国にその責任を求めていく努力は怠るべきでないことは肝に命じておくべきである。

当委員会としては、分収林事業というビジネスモデルが破綻した中で現在の公社経営状況を黙認し放置すれば、ますます県民負担が増大する懸念があると判断した。

当委員会は、公社に対して、上記 1 から 7 までで示した経営のスリム化や公社運営の経営責任体制の明確化など公社の経営改革に早期に取り組むことを求めるとともに、債権者に対しては債権放棄を含む支援を要請し、造林地所有者に対しては分収林の分離・分割、民間林業事業体への管理委託や分収割合の見直しについて理解と協力を粘り強く求めるなどして、将来収支の改善処理を的確に実施するなどの抜本的な経営改革を求めることとする。

全国一の森林率を誇る本県の豊かな森林資源は県民共有の大切な財産であり、公社の再生を通じて、その森林が持つ公益性を持続的かつ健全に維持することは重要不可欠である。

県はその重要性を再認識し、長期的視野に立った森林・林業行政の推進を図ることによって、所期の目的を果たすことを大いに期待するものである。

附 属 资 料





## 附属資料目次

公社営林等の現況	1
公社営林市町村別契約面積	2
齢級別造林面積	3
地上権設定期間別契約面積及び分収割合と方法	4
長期借入金残高	5
公社営林事業（公社有林を除く）契約終了年度別面積及び有利子負債償還計画	6
高知県森林整備公社検討委員会検討資料（抜粋）	7
中間報告書	22
高知県森林整備公社検討委員会の検討経過・概要	26
高知県森林整備公社経営検討委員会設置要綱	27
高知県森林整備公社経営検討委員会名簿	28



公社営林等の現況

経営別概要

(平成23年4月1日現在)

単位：ha

経営別	団地数	契約面積	造林面積
公社営林	903	14,831	13,694
教育の森	116	1,633	1,493
小計	1,019	16,464	15,187
森林農地整備センター造林	125	4,467	4,200
合計	1,144	20,931	19,387

公社営林等市町村別契約面積等現況表

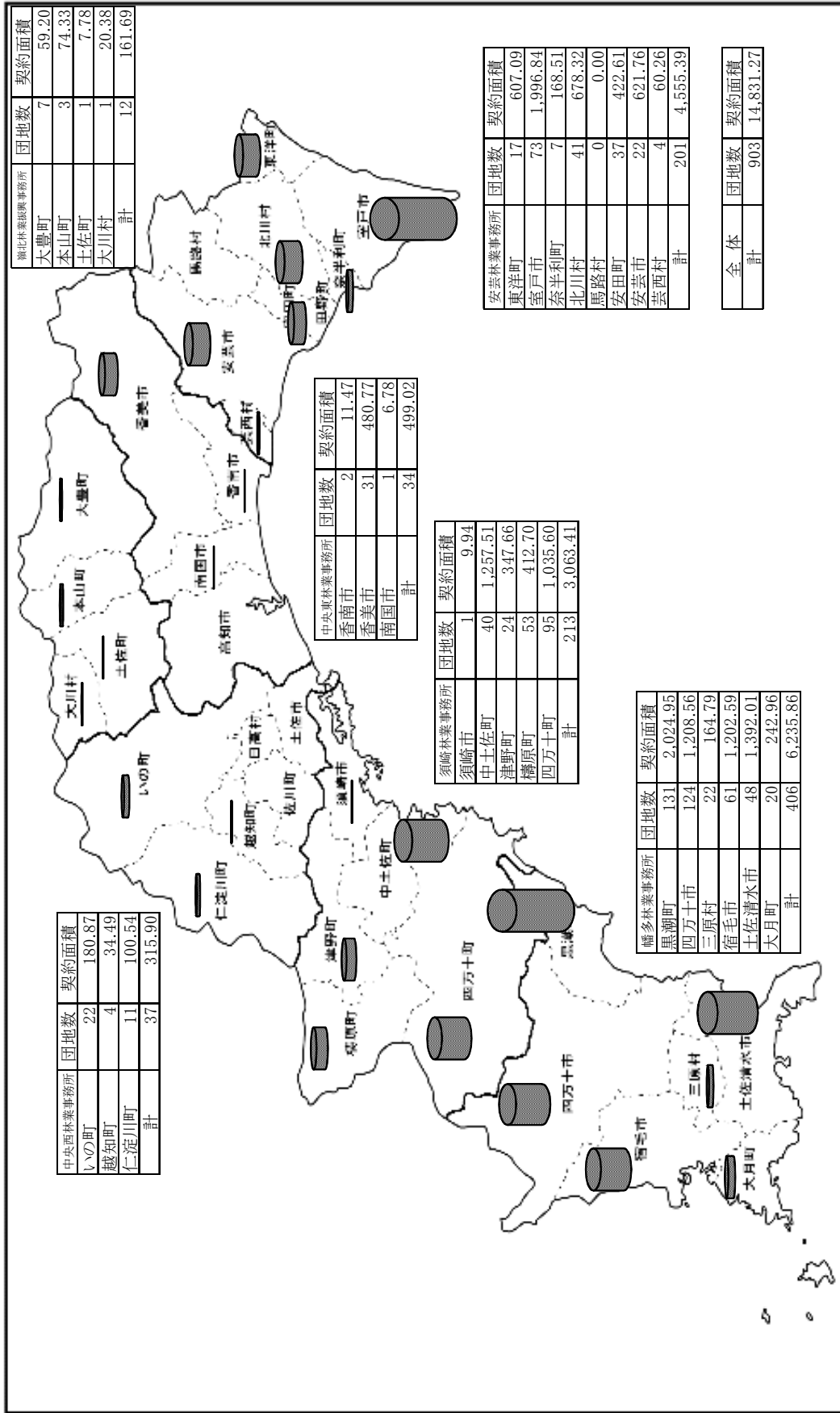
(平成23年4月1日現在)

単位：面積ha

市町村	公社営林計				教育の森				森農センター造林				公社営林等合計			
	団地数	契約面積	造林面積	除地面積	団地数	契約面積	造林面積	除地面積	団地数	契約面積	造林面積	除地面積	団地数	契約面積	造林面積	除地面積
東洋町	17	607.09	563.02	44.07	5	37.29	36.90	0.39		0.00	0.00		22	644.38	599.92	44.46
室戸市	73	1,996.84	1,796.02	200.82	6	233.03	212.82	20.21	19	1,428.16	1,319.78	108.38	98	3,658.03	3,328.62	329.41
奈半利町	7	168.51	166.41	2.10		0.00	0.00			0.00	0.00		7	168.51	166.41	2.10
北川村	41	678.32	634.07	44.25	2	27.65	27.13	0.52	14	243.06	237.86	5.20	57	949.03	899.06	49.97
馬路村	0	0.00	0.00	0.00		0.00	0.00		1	15.48	15.07	0.41	1	15.48	15.07	0.41
安田町	37	422.61	394.68	27.93		0.00	0.00			0.00	0.00		37	422.61	394.68	27.93
安芸市	22	621.76	519.96	101.80	6	52.88	46.90	5.98	3	263.87	233.10	30.77	31	938.51	799.96	138.55
芸西村	4	60.26	53.32	6.94	1	52.42	49.33	3.09		0.00	0.00		5	112.68	102.65	10.03
香南市	2	11.47	9.69	1.78		0.00	0.00			0.00	0.00		2	11.47	9.69	1.78
香美市(物部)	5	90.00	86.01	3.99	1	22.93	20.70	2.23	4	124.64	115.13	9.51	10	237.57	221.84	15.73
香美市(香美)	17	174.04	161.50	12.54	1	11.62	7.10	4.52	3	167.72	127.27	40.45	21	353.38	295.87	57.51
香美市(山田)	9	216.73	186.71	30.02		0.00	0.00			0.00	0.00		9	216.73	186.71	30.02
南国市	1	6.78	6.70	0.08		0.00	0.00			0.00	0.00		1	6.78	6.70	0.08
大豊町	7	59.20	55.55	3.65	6	47.08	43.15	3.93		0.00	0.00		13	106.28	98.70	7.58
本山市	3	74.33	68.22	6.11	1	10.86	10.20	0.66	1	8.14	7.18	0.96	5	93.33	85.60	7.73
土佐町	1	7.78	7.60	0.18	8	90.91	86.13	4.78		0.00	0.00		9	98.69	93.73	4.96
大川村	1	20.38	19.00	1.38		0.00	0.00			0.00	0.00		1	20.38	19.00	1.38
高知市(鏡)	0	0.00	0.00	0.00		0.00	0.00		1	60.06	52.82	7.24	1	60.06	52.82	7.24
高知市(土佐山)	0	0.00	0.00	0.00		0.00	0.00		1	42.60	37.77	4.83	1	42.60	37.77	4.83
いの町(伊野)	5	25.96	25.01	0.95		0.00	0.00			0.00	0.00		5	25.96	25.01	0.95
いの町(吾北)	14	124.25	118.03	6.22		0.00	0.00		1	14.05	14.05	0.00	15	138.30	132.08	6.22
いの町(本川)	3	30.66	29.29	1.37	1	12.90	12.50	0.40		0.00	0.00		4	43.56	41.79	1.77
越知町	4	34.49	32.27	2.22		0.00	0.00		2	37.69	37.05	0.64	6	72.18	69.32	2.86
仁淀川町(吾川)	3	17.04	16.40	0.64		0.00	0.00			0.00	0.00		3	17.04	16.40	0.64
仁淀川町(池川)	7	80.02	73.13	6.89	2	28.09	25.55	2.54		0.00	0.00		9	108.11	98.68	9.43
仁淀川町(仁淀)	1	3.48	3.20	0.28	5	62.99	58.18	4.81		0.00	0.00		6	66.47	61.38	5.09
須崎市	1	9.94	6.00	3.94	2	16.93	16.20	0.73		0.00	0.00		3	26.87	22.20	4.67
中土佐町(中土佐)	20	908.12	798.40	109.72		0.00	0.00			0.00	0.00		20	908.12	798.40	109.72
中土佐町(大野見)	20	349.39	339.94	9.45	6	65.44	62.82	2.62	10	256.31	249.71	6.60	36	671.14	652.47	18.67
津野町(葉山)	3	50.48	47.62	2.86		0.00	0.00		1	40.37	38.87	1.50	4	90.85	86.49	4.36
津野町(津野)	21	297.18	269.83	27.35	1	105.51	52.53	52.98	6	92.17	90.98	1.19	28	494.86	413.34	81.52
構原町	53	412.70	376.65	36.05	1	10.05	10.00	0.05		0.00	0.00		54	422.75	386.65	36.10
四万十町(窪川)	30	394.52	378.22	16.30	3	40.06	39.01	1.05	2	19.54	19.08	0.46	35	454.12	436.31	17.81
四万十町(大正)	53	577.75	555.65	22.10	3	46.84	43.42	3.42	17	773.28	750.40	22.88	73	1,397.87	1,349.47	48.40
四万十町(十和)	12	63.33	59.92	3.41		0.00	0.00		1	12.50	12.50	0.00	13	75.83	72.42	3.41
黒潮町(佐賀)	51	632.19	558.82	73.37		0.00	0.00			0.00	0.00		51	632.19	558.82	73.37
黒潮町(大方)	80	1,392.76	1,322.25	70.51	10	102.27	101.36	0.91		0.00	0.00		90	1,495.03	1,423.61	71.42
四万十市(西土佐)	19	212.37	198.61	13.76	7	44.97	42.96	2.01	9	329.31	322.03	7.28	35	586.65	563.60	23.05
四万十市(中村)	105	996.19	958.74	37.45	24	226.39	221.31	5.08	23	332.47	325.19	7.28	152	1,555.05	1,505.24	49.81
三原村	22	164.79	153.48	11.31		0.00	0.00			0.00	0.00		22	164.79	153.48	11.31
宿毛市	61	1,202.59	1,122.37	80.22	6	121.22	117.06	4.16	6	205.68	194.31	11.37	73	1,529.49	1,433.74	95.75
土佐清水市	48	1,392.01	1,290.27	101.74	8	162.77	149.84	12.93		0.00	0.00		56	1,554.78	1,440.11	114.67
大月町	20	242.96	231.29	11.67		0.00	0.00			0.00	0.00		20	242.96	231.29	11.67
	903	14,831.27	13,693.85	1,137.42	116	1,633.10	1,493.10	140.00	125	4,467.10	4,200.15	266.95	1,144	20,931.47	19,387.10	1,544.37

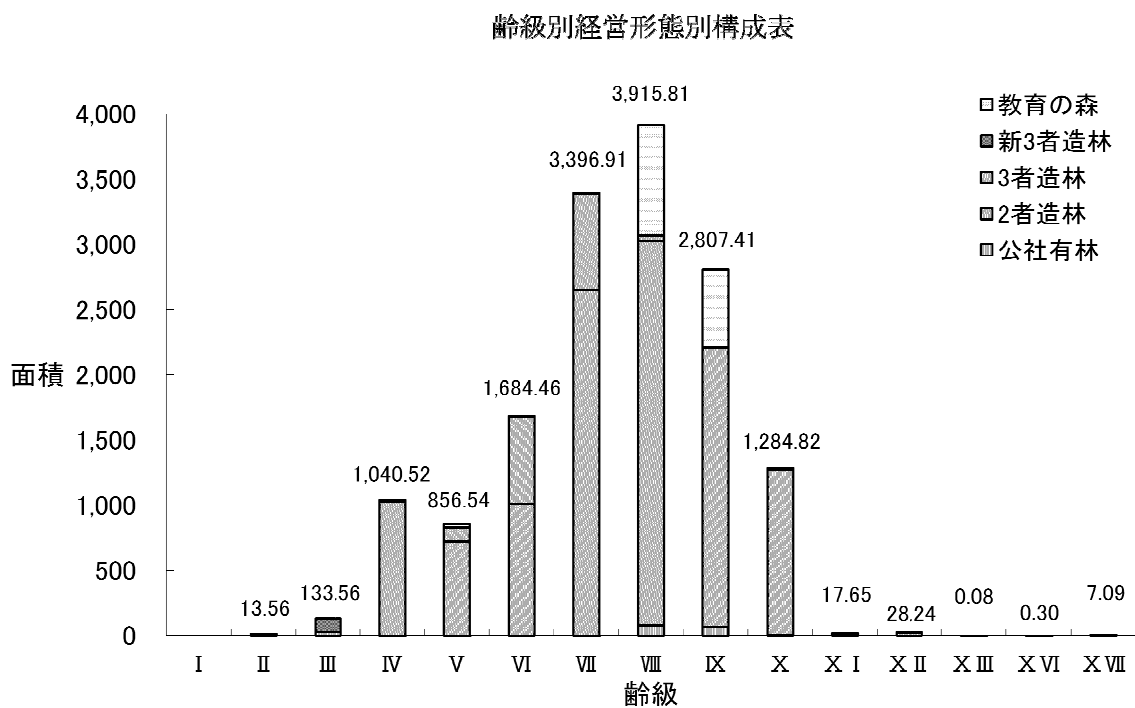
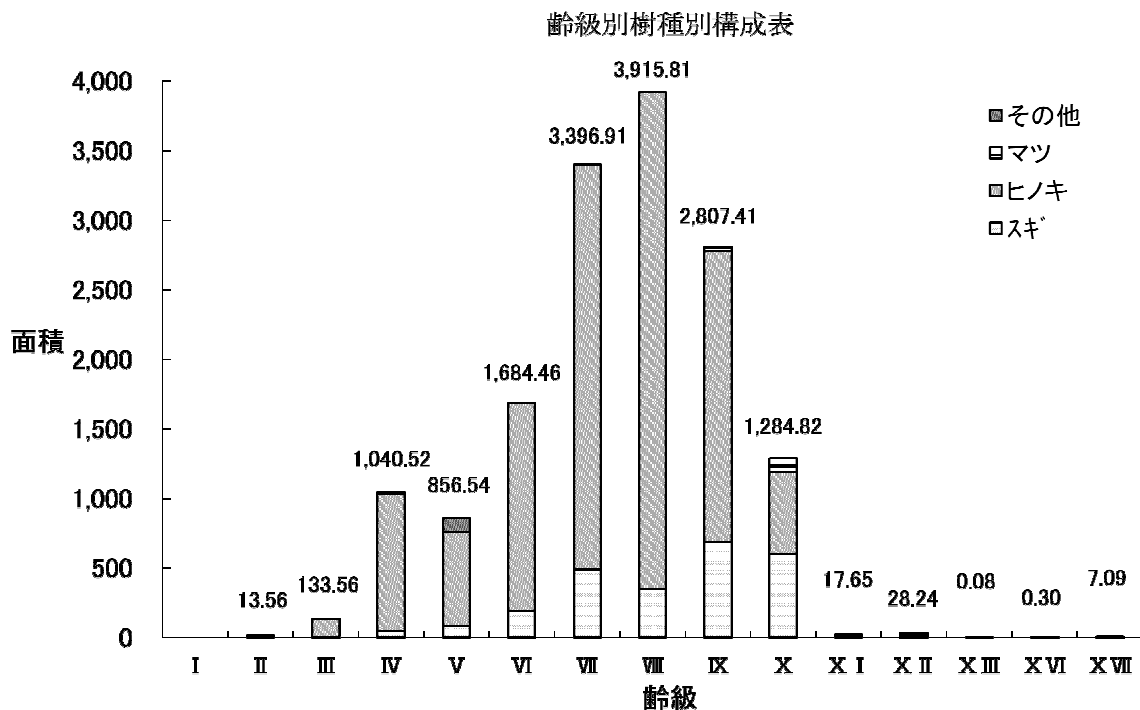
# 公社営林市町村別契約面積

(平成23年4月1日現在)



齡級別造林面積

(平成 23 年 4 月 1 日現在)



地上権設定期間別契約面積及び分収割合と方法

(平成23年4月1日現在)

	区分	種別	契約 期間 (年)	契約 件数 (件)	契約 面積 (ha)	分 収 割 合(単位：%)			
						所有者	森林 組合	市町 村等	公社
公社営林 (公社有 林を除 く)	2者造林	国有林	70	1	3.43	20			80
			80	44	346.8	20			80
		市町村有林	50	1	2.5	40			60
			80～	11	264.5	40			60
			80	3	81.52	30			70
		私有林	50	102	1,456.78	40			60
			60	61	839.13	40			60
			60	1	40.32	30			70
			70	10	228.06	40			60
			80～	646	8,760.71	40			60
	80～		78	731.15	30			70	
	計			958	12,754.90				
	3者造林	市町村有林	60	2	3.56	40	10		50
			80	3	24.5	40	10		50
		私有林	50	1	5.3	40	10		50
			60	108	335.18	40	10		50
			70	2	6.74	40	10		50
			80～	305	1,355.19	40	10		50
	計			421	1,730.47				
	新3者造林	市町村有林	80	5	35.01	50		25	25
		私有林	80	22	97.84	50		25	25
		計			27	132.85			
	計	国有林	70	1	3.43				
			80	44	346.8				
		市町村有林	50	1	2.5				
			60	2	3.56				
			80～	22	405.53				
私有林		50	103	1,462.08					
		60	170	1,214.63					
		70	12	234.8					
		80～	1,051	10,944.89					
		50	104	1,464.58					
合 計	60	172	1,218.19						
	70	13	238.23						
	80～	1,117	11,697.22						
			1,406	14,618.22					
教育の森	国有林	50	31	547.88	20			80	
		60	1	3.52	20			80	
		80	2	23.76	20			80	
	計			34	575.16				
	公有林	80	1	105.51	30			70	
		80	12	246.6	30			70	
		計			13	352.11			
	民有林	50	55	502.96	40			60	
		60	13	50.75	40			60	
		80	9	99.76	40			60	
		80	2	52.42	30			70	
		計			79	705.83			
	合計	50	86	1,050.78					
		60	14	54.27					
80		26	528.05						
			126	1,633.10					

長期借入金残高

(平成23年4月1日現在)

単位：千円

		一般会計	教育の森	計
長期債務残高	県借入金	19,728,675		19,728,675
	公庫借入金	6,539,028	769,141	7,308,169
	市中銀行等	808,065		808,065
	計	27,075,768	769,141	27,844,909
	市町村等負担金	64,199		64,199
	合計	27,139,967	769,141	27,909,108
将来利息	公庫借入金	2,783,978	236,693	3,020,671
	市中銀行等	48,622		48,622
	合計	2,832,600	236,693	3,069,293

日本政策金融公庫資金及び市中銀行の償還年次表

(平成23年4月1日現在)

単位：千円

払込年度	日本政策金融公庫				長期借入金(市中銀行)			
	約定利息	約定元金	約定元利	貸付金残高	推計利息	約定元金	推計元利	貸付金残高
H22				7,308,169				808,065
H23	176,554	296,593	473,148	7,011,576	14,089	136,402	150,491	671,663
H24	169,550	302,016	471,566	6,709,559	10,507	136,402	146,909	535,261
H25	162,590	295,896	458,486	6,413,664	8,322	124,416	132,738	410,845
H26	155,911	280,949	436,860	6,132,714	6,378	114,500	120,878	296,345
H27	149,821	258,460	408,281	5,874,254	4,599	103,100	107,699	193,245
H28	144,046	261,760	405,806	5,612,494	2,979	95,780	98,759	97,465
H29	138,122	265,500	403,622	5,346,994	1,519	83,000	84,519	14,465
H30	132,061	261,888	393,950	5,085,106	205	12,425	12,630	2,040
H31	126,093	270,248	396,341	4,814,857	24	2,040	2,064	0
H32	120,155	243,823	363,978	4,571,035				
H33	114,931	265,367	380,298	4,305,668				
H34	109,978	247,261	357,239	4,058,407				
H35	105,500	245,692	351,192	3,812,715				
H36	100,820	250,897	351,717	3,561,818				
H37	95,910	221,828	317,738	3,339,990				
H38	91,123	240,563	331,685	3,099,427				
H39	85,468	202,367	287,834	2,897,061				
H40	80,861	174,599	255,460	2,722,462				
H41	76,753	146,285	223,038	2,576,176				
H42	72,797	134,715	207,512	2,441,461				
H43	68,789	138,459	207,248	2,303,002				
H44	64,607	136,464	201,071	2,166,538				
H45	60,440	144,910	205,350	2,021,629				
H46	56,223	147,031	203,254	1,874,598				
H47	52,073	149,527	201,600	1,725,071				
H48	47,764	152,083	199,847	1,572,988				
H49	43,464	152,474	195,937	1,420,515				
H50	39,132	149,522	188,654	1,270,993				
H51	34,869	149,297	184,167	1,121,695				
H52	30,640	144,196	174,835	977,500				
H53	26,460	136,747	163,207	840,753				
H54	22,564	140,643	163,207	700,109				
H55	18,549	136,302	154,850	563,808				
H56	14,704	127,009	141,712	436,799				
H57	11,197	120,379	131,577	316,420				
H58	7,929	103,568	111,498	212,852				
H59	5,223	77,385	82,608	135,467				
H60	3,362	53,018	56,380	82,449				
H61	2,102	45,013	47,115	37,436				
H62	912	20,760	21,672	16,676				
H63	387	9,700	10,086	6,976				
H64	135	3,567	3,702	3,409				
H65	63	1,695	1,758	1,714				
H66	33	1,387	1,420	327				
H67	6	327	333	0				
計	3,020,671	7,308,169	10,328,840		48,622	808,065	856,687	

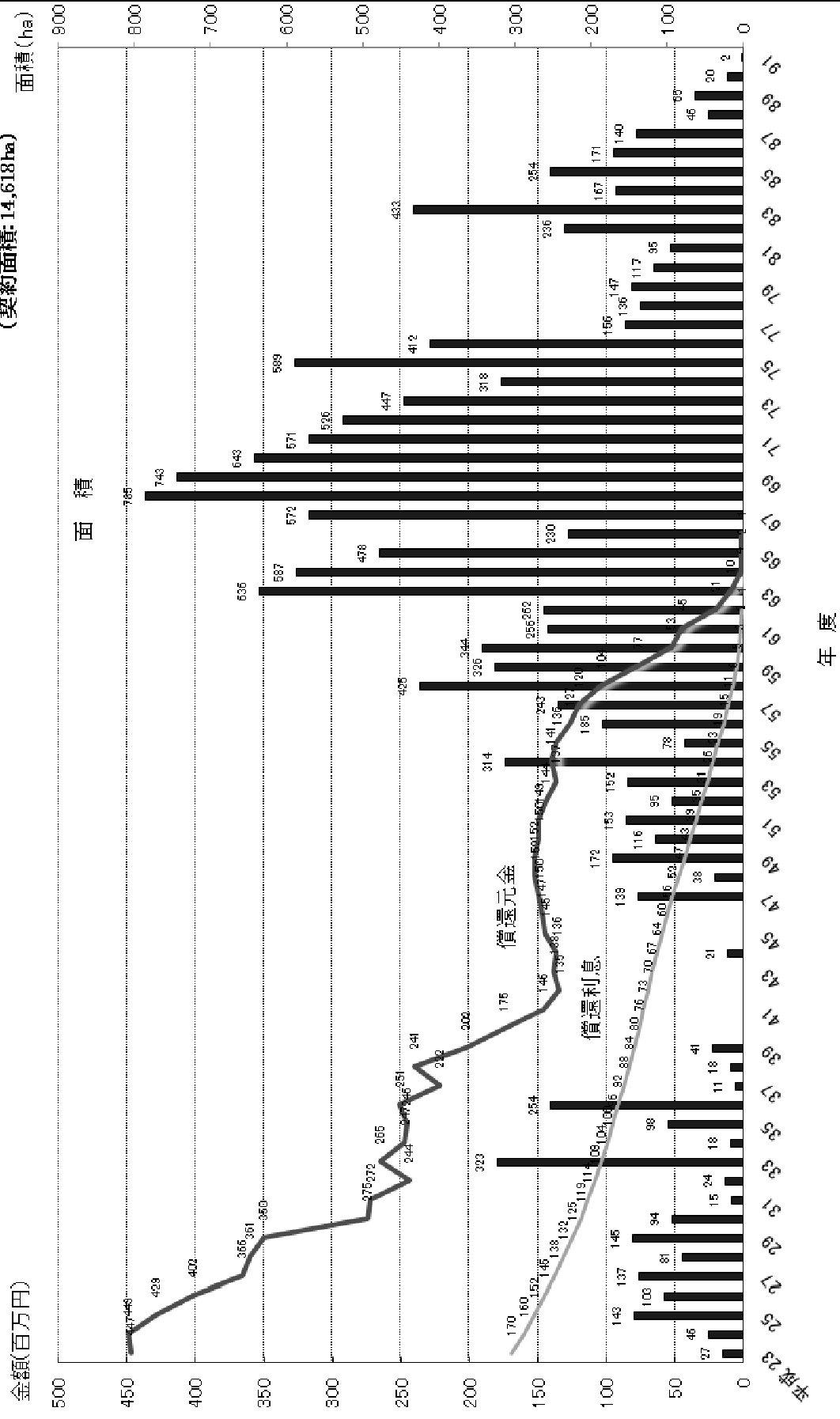
\* 長期借入金のうち変動金利は利率1.6%で試算している。

\* 四捨五入のため合計値が合わないことがある。

(平成 23 年 4 月 1 日現在)

### 公社営林事業(公社有林を除く)契約終了年度別面積及び有利子負債償還計画

(契約面積: 14,618ha)





# 「社団法人高知県森林整備公社」のこれまでの役割及び今後の役割、あり方

## これまでの公社の役割等

- 目的**
  - (1) 森林整備造成のため人工造林地の急速な拡大
  - (2) 森林整備の成績評価
  - (3) 森林の公益的機能の維持増進
  - (4) 農山村経済の振興
  - (5) 地元住民の福祉の向上
- 対象地域（山間僻地の未開発地域の林地）**
  - (1) 地理的条件が悪く
  - (2) 経済的価値が低い広葉樹林の占める割合が高く
  - (3) 自営造林を行っていないものが多い
  - (4) 林業に依存する割合の低い町村

## 分収林事業の推進

経営面積	契約面積		森林面積		教育の額		計
	団地数	(ha)	(ha)	(ha)	一般会計	平成21年度(百万円)	
公社団地	904	46,960	13,151	18,822	18,822	18,822	18,822
公社団地	116	4,633	1,021	7,834	7,834	7,834	7,834
小計	1,020	51,593	14,172	26,656	26,656	26,656	26,656
民間団地	126	4,438	4,231	27,071	27,071	27,071	27,071
小計	1,146	20,981	19,476	64	64	64	64
合計	2,166	72,574	33,648	81,131	81,131	81,131	81,131

## 経営の改善に向けて

## 「第2期経営改善実行計画（変更）（H20～H24）」の策定

既往借入金金の金利負担を除いて、計画最終年度である平成24年度には、事業活動収支（経費収支）の黒字化達成を目標とする。（平成20年度は目標達成）

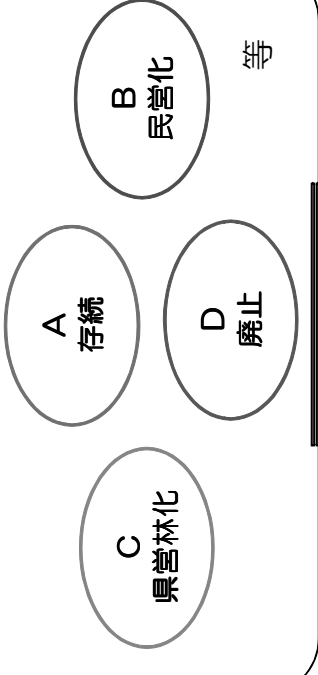
- 計画の特徴**
  - ① 計画年度中の収支計画を数回で明確化
  - ② 非営利事業連法のシステム化
- 長期収支改善のための取り組み**
  - ① C、D、Eラングの敷設延長と分収理念の普及 ※採算性強A、B 採算性弱C、D、E
  - ② 中町1の分収800㎡収割地変更覚書（111回地、1550㎡をA、Bラングへ格上げ）
  - ③ 対象地域の分収800㎡収割地変更覚書（対象地域296ha、対象数50町町、効果3億円）
  - ④ 不収地約150haを型外林の集約
  - ⑤ 土地所有権等の移譲、借入金返済、借入金返済の軽減
  - ⑥ 土地所有権等の移譲と相続関係の整理
- 既往借入金金の支払利息を除いた事業活動収支差額を5カ年で黒字化する取り組み**
  - ① 取組対策
    - ・利用地状況、主伐計画の確率化実行（木材収入 507百万円）
    - ・森林整備造成活動助成交付金の確保（交付金額：40百万円/年度）
    - ・森林補助金の配分の確保（森林整備1,973ha、路網整備860.0km、補助金855百万円）
  - ② 利用地状況と連携した高層層（採算層1,35,835㎡、事業費396百万円）
  - ③ 一般管理費3%の削減
  - ④ 森林経営費削減
  - ⑤ 公社負担のいらない事業の活用
    - ・権利子前期借入金を発生させない取り組み
    - ・前年度収支の範囲内での原簿の業簿
    - ・地上権取得費用の増減による変動削減

## 公社の存廃を含め、そのあり方を専門的観点から検討

## 今後の役割等

- 直近の状況**
  - (1) 「第三セクター」等の改革について、(H20年6月30日付)総務省自治財政局(厚労通知)・外部専門家等で構成する「総務検討委員会(仮称)」設置及び「改革プラン(仮称)」策定の要請
  - (2) 新公益法人制度の(平成20年12月1日)
  - (3) 平成21年度から「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」が本格施行
  - (4) 「第三セクター」等改革推進等に関する検討会(対象期間：平成21年度～25年度)「林業公社の経営対策等に関する検討会」(平成20年11月5日～平成21年6月26日)
    - ・存続を含む本格的な経営の見直しを検討
    - ・特別交付税措置の拡充
    - ・将来の森林整備のあり方の検討
- 求められる役割**
  - (1) 森林の公益的機能の維持増進
    - ・達成した森林の整備と適正な管理
    - ・公益的機能に配慮した施策の実施
  - (2) 木材の安定供給
    - ・木材の需給動向に配慮した計画的な主伐・間伐
- 課題**
  - (1) 経営改善のための自助努力
    - ・経営体としての体制強化(民間経営感覚の導入)
    - ・体制及び事業リストアップ(選択と集中)
    - ・土地所有権との関係整理
  - (2) 公益社団法人への移行の条件となる公益目的事業の実施
    - ・美利北地区のための不在地主
    - ・造林未済地対策と間伐推進対策への貢献
    - ・県民参加の森林づくりへの取組

## 今後のあり方及びその選択肢



## 議論・検討

平成22年度末を目途に、それぞれの選択肢のメリット・デメリットを踏まえ、透明性、公平性を確保したうえで、県民負担の軽減、公益性等を視点に総合的に判断する。

# 考えられる今後の会社のあり方、方向性

## 会社の抜本的改革

存続の方向

廃止の方向

### A 存続

### B 民営化

### C 県営林化

### D 事業廃止

**1 現状存続**

(1)方針  
 ○現状維持での事業継続  
 ○経営改善努力の継続

(2)メリット  
 ○国による支援制度の活用  
 ○分収林業の順行業務の継続

(3)留意  
 ◆資本増強でなく、**国への無利子貸付の継続**が不可欠  
 ◆**国の無利子貸付の継続**が不可欠

**廃止の要**

- 経営改善による財政改善
- 国の無利子貸付の継続管理
- 県への依存体制に変化なし

**2 拡大存続**

(1)方針  
 ○**経営改善で事業拡大**を期す  
 ○経営改善努力の継続

(2)メリット  
 ○国による支援制度の活用  
 ○分収林業の順行業務の継続  
 ◆**国による支援制度**による**事業拡大**

(3)留意  
 ◆**資本増強でなく、国への無利子貸付の継続**が不可欠  
 ◆**国の無利子貸付の継続**が不可欠

**廃止の要**

- 経営改善による一元的な経営管理
- 不採算林の拡大と継続管理
- 県への依存体制に変化なし

**3 縮小存続**

(1)方針  
 ○**不採算林を縮小し、採算林に集中**する  
 ○経営改善努力の継続

(2)メリット  
 ○経営改善による事業拡大  
 ○分収林業の順行業務の継続  
 ◆**国による支援制度**による**事業拡大**

(3)留意  
 ◆**資本増強でなく、国への無利子貸付の継続**が不可欠  
 ◆**国の無利子貸付の継続**が不可欠

**廃止の要**

- 収支削減した経営体制に変化
- 不採算林の縮小と継続管理
- 県への依存体制に変化なし

**1 共同経営化**

**全事業継続**  
 (1)方針  
 ○**民間と県による共同経営**  
 ○民間の経営改善の導入  
 ○民間の経営改善の導入の明確化

(2)メリット  
 ○経営判断のスピード化  
 ○民間と県の役割分担  
 ○**民間による経営改善**

(3)留意  
 ◆**民間と県の役割・責任の不明確化**  
 ◆**民間による経営改善**による**事業拡大**

**採算林のみ継続**  
 (1)方針  
 ○**民間と県による共同経営**  
 ○民間の経営改善の導入  
 ○民間の経営改善の導入の明確化

(2)メリット  
 ○経営判断のスピード化  
 ○民間と県の役割分担  
 ○**民間による経営改善**

(3)留意  
 ◆**民間と県の役割・責任の不明確化**  
 ◆**民間による経営改善**による**事業拡大**

**廃止の要**

- 民間による経営改善の導入
- 民間と民間の役割分担による事業の効率化
- 不採算林の継続管理

**2 完全民営化**

**全事業継続**  
 (1)方針  
 ○**第三者による新たな事業運営**  
 ○民間の経営改善の導入  
 ○民間の経営改善の導入の明確化

(2)メリット  
 ○経営判断のスピード化  
 ○**民間による経営改善**

(3)留意  
 ◆**民間による経営改善**による**事業拡大**

**採算林のみ継続**  
 (1)方針  
 ○**民間と県による共同経営**  
 ○民間の経営改善の導入  
 ○民間の経営改善の導入の明確化

(2)メリット  
 ○経営判断のスピード化  
 ○民間と県の役割分担  
 ○**民間による経営改善**

(3)留意  
 ◆**民間と県の役割・責任の不明確化**  
 ◆**民間による経営改善**による**事業拡大**

**廃止の要**

- 民間による経営改善の導入
- 民間と民間の役割分担による事業の効率化
- 不採算林の継続管理

**1 全部県営林化**

(1)方針  
 ○**分収林を全て県営林へ移行**  
 ○**事業廃止**

(2)メリット  
 ○**分収林を全て県営林へ移行**  
 ○**事業廃止**

(3)留意  
 ◆**再発注に伴う業務の一括化**  
 ◆**再発注に伴う業務の一括化**

**一部県営林化**  
 (1)方針  
 ○**分収林を一部県営林へ移行**  
 ○**事業廃止**

(2)メリット  
 ○**分収林を一部県営林へ移行**  
 ○**事業廃止**

(3)留意  
 ◆**再発注に伴う業務の一括化**  
 ◆**再発注に伴う業務の一括化**

**廃止の要**

- 県営林による一元管理
- 分収林の廃止
- 経営改善の先送り(分収林改革の促進)

**2 完全民営化**

**全事業継続**  
 (1)方針  
 ○**第三者による新たな事業運営**  
 ○民間の経営改善の導入  
 ○民間の経営改善の導入の明確化

(2)メリット  
 ○経営判断のスピード化  
 ○**民間による経営改善**

(3)留意  
 ◆**民間による経営改善**による**事業拡大**

**採算林のみ継続**  
 (1)方針  
 ○**民間と県による共同経営**  
 ○民間の経営改善の導入  
 ○民間の経営改善の導入の明確化

(2)メリット  
 ○経営判断のスピード化  
 ○民間と県の役割分担  
 ○**民間による経営改善**

(3)留意  
 ◆**民間と県の役割・責任の不明確化**  
 ◆**民間による経営改善**による**事業拡大**

**廃止の要**

- 民間による経営改善の導入
- 民間と民間の役割分担による事業の効率化
- 不採算林の継続管理

**1 全部県営林化**

(1)方針  
 ○**分収林を全て県営林へ移行**  
 ○**事業廃止**

(2)メリット  
 ○**分収林を全て県営林へ移行**  
 ○**事業廃止**

(3)留意  
 ◆**再発注に伴う業務の一括化**  
 ◆**再発注に伴う業務の一括化**

**一部県営林化**  
 (1)方針  
 ○**分収林を一部県営林へ移行**  
 ○**事業廃止**

(2)メリット  
 ○**分収林を一部県営林へ移行**  
 ○**事業廃止**

(3)留意  
 ◆**再発注に伴う業務の一括化**  
 ◆**再発注に伴う業務の一括化**

**廃止の要**

- 県営林による一元管理
- 分収林の廃止
- 経営改善の先送り(分収林改革の促進)

**2 完全民営化**

**全事業継続**  
 (1)方針  
 ○**第三者による新たな事業運営**  
 ○民間の経営改善の導入  
 ○民間の経営改善の導入の明確化

(2)メリット  
 ○経営判断のスピード化  
 ○**民間による経営改善**

(3)留意  
 ◆**民間による経営改善**による**事業拡大**

**採算林のみ継続**  
 (1)方針  
 ○**民間と県による共同経営**  
 ○民間の経営改善の導入  
 ○民間の経営改善の導入の明確化

(2)メリット  
 ○経営判断のスピード化  
 ○民間と県の役割分担  
 ○**民間による経営改善**

(3)留意  
 ◆**民間と県の役割・責任の不明確化**  
 ◆**民間による経営改善**による**事業拡大**

**廃止の要**

- 民間による経営改善の導入
- 民間と民間の役割分担による事業の効率化
- 不採算林の継続管理

**1 全部県営林化**

(1)方針  
 ○**分収林を全て県営林へ移行**  
 ○**事業廃止**

(2)メリット  
 ○**分収林を全て県営林へ移行**  
 ○**事業廃止**

(3)留意  
 ◆**再発注に伴う業務の一括化**  
 ◆**再発注に伴う業務の一括化**

**一部県営林化**  
 (1)方針  
 ○**分収林を一部県営林へ移行**  
 ○**事業廃止**

(2)メリット  
 ○**分収林を一部県営林へ移行**  
 ○**事業廃止**

(3)留意  
 ◆**再発注に伴う業務の一括化**  
 ◆**再発注に伴う業務の一括化**

**廃止の要**

- 県営林による一元管理
- 分収林の廃止
- 経営改善の先送り(分収林改革の促進)

**2 完全民営化**

**全事業継続**  
 (1)方針  
 ○**第三者による新たな事業運営**  
 ○民間の経営改善の導入  
 ○民間の経営改善の導入の明確化

(2)メリット  
 ○経営判断のスピード化  
 ○**民間による経営改善**

(3)留意  
 ◆**民間による経営改善**による**事業拡大**

**採算林のみ継続**  
 (1)方針  
 ○**民間と県による共同経営**  
 ○民間の経営改善の導入  
 ○民間の経営改善の導入の明確化

(2)メリット  
 ○経営判断のスピード化  
 ○民間と県の役割分担  
 ○**民間による経営改善**

(3)留意  
 ◆**民間と県の役割・責任の不明確化**  
 ◆**民間による経営改善**による**事業拡大**

**廃止の要**

- 民間による経営改善の導入
- 民間と民間の役割分担による事業の効率化
- 不採算林の継続管理

**1 全部県営林化**

(1)方針  
 ○**分収林を全て県営林へ移行**  
 ○**事業廃止**

(2)メリット  
 ○**分収林を全て県営林へ移行**  
 ○**事業廃止**

(3)留意  
 ◆**再発注に伴う業務の一括化**  
 ◆**再発注に伴う業務の一括化**

**一部県営林化**  
 (1)方針  
 ○**分収林を一部県営林へ移行**  
 ○**事業廃止**

(2)メリット  
 ○**分収林を一部県営林へ移行**  
 ○**事業廃止**

(3)留意  
 ◆**再発注に伴う業務の一括化**  
 ◆**再発注に伴う業務の一括化**

**廃止の要**

- 県営林による一元管理
- 分収林の廃止
- 経営改善の先送り(分収林改革の促進)

# 各項目ごとの相対的分析表

## 【分析の見方】

- ①分析は、現状より改善されるもの◎、現状○、現状より悪化するもの△の3段階。
- ②詳細な相対分析であり、分析に重み付けがなく、絶対的なものではない。
- ③分析は、方向性（たたき台）の実現性を加味したものではない。
- ④分析結果から方向性（たたき台）を誘導するものではない。
- ⑤分析は、公社営林と県営林を含めたトータル分析。
- ⑥不採算林廃止後の管理は土地所有者が行うこととして分析。
- ⑦方向性（たたき台）は、下記のものだけでなく、他にも存在する可能性有り。

## I 存続の場合

項目	方向性（たたき台）									
	1 現状存続		2 拡大存続 (県営林との一元化)		3 縮小存続 (採算林のみ継続)		4 共同経営化（民間企業との業務提携） 採算林のみ継続			
	コメント	分析	コメント	分析	コメント	分析	コメント	分析		
1 県民負担 (今後の経費)	具備権の回収見込み （人件費、事業費等）	第9期経営計画（変更）では、備前回収不能額2.9億円	○	現状存続と同等	○	不採算林の備前回収不能確定	○	回収不能額縮減の可能性	○	不足額縮減の可能性
	国の支援（特別交付税）	現状	○	一元化によるコスト削減 県からの貸付金の増額による特別交付税の増	◎	不採算林廃止によるコスト削減	◎	民間化によるコスト削減 不採算林廃止によるコスト削減	◎	民間化によるコスト削減 不採算林廃止によるコスト削減
2 資金調達	公庫等への繰上償還	現状	○	現状と同じ	○	不採算林廃止による繰上償還の発生	△	現状と同じ	○	現状と同じ
	三セク推進借活用の可否	現状	○	現状と同じ	○	不採算林廃止に係る三セク債の活用による金利軽減	◎	現状と同じ	○	不採算林廃止による繰上償還の発生 不採算林廃止に係る三セク債の活用による金利軽減
3 新公益法人への 対応及び公益的 機能の発揮	具備権の代物弁済に係る消 費税	現状	○	現状と同じ	○	不採算林廃止による消費税負担	○	不採算林廃止による消費税負担	○	不採算林廃止による消費税負担
	収支相償	現状	○	現状と同じ	○	不採算林廃止による収支相償	◎	民間化による収支相償	◎	民間化による収支相償 民間化による収支相償
4 木材の安定供給	造成した森林の管理	現状	○	現状と同じ	○	土地所有者による不採算林の管理の困難性	△	現状と同じ	○	土地所有者による不採算林の管理の困難性
	伐採後の管理	現状	○	現状と同じ	○	現状と同じ	○	現状と同じ	○	現状と同じ
5 土地所有者への 対応	供給量	現状	○	現状と同じ	○	採算林に限定	△	市場の需要量に対応可能	◎	採算林に限定
	供給体制	現状	○	現状と同じ	○	採算林に限定	△	市場の需要量に対応した供給体制	◎	市場の需要量に対応した供給体制
総合評価	土地所有者の理解	現状	○	県営林の土地所有者の理解	△	不採算林の廃止に係る土地所有者の理解	△	現状と同じ	○	民間化、不採算林の廃止に係る土地所有者の理解
	契約変更等事務	現状	○	県営林の土地所有者への対応	△	不採算林の廃止に係る土地所有者への対応	△	現状と同じ	○	民間化、不採算林の廃止に係る土地所有者への対応
総合評価	主なメリット	現状では、9期経営計画（H19年度）により、2.9億円の回収不能が見込まれ、経営改革が必要となっている。	◎	県営林の公社による一元管理によるコスト削減 ・ 収支均等した経営体制に改善 ・ 三セク債の活用による有利子負債の軽減	◎	民間による採算性を重視した経営による赤字幅の縮小又は収支均等	◎	民間による採算性を重視した経営と不採算林の廃止による収支均等又は集約化 ・ 三セク債の活用による有利子負債の軽減	◎	民間による採算性を重視した経営と不採算林の廃止による収支均等又は集約化 ・ 三セク債の活用による有利子負債の軽減
	主なデメリット		△	県営林との一元管理による不採算林の拡大 ・ 県営林の公社営林化に係る土地所有者との契約変更	△	不採算林の廃止に係る土地所有者への対応	△	民間との共同経営に係る土地所有者への対応 ・ 民間による共同経営に係る土地所有者への対応 ・ 不採算林の契約解除に係る土地所有者への対応	△	民間との共同経営に係る土地所有者への対応 ・ 民間による共同経営に係る土地所有者への対応 ・ 不採算林の契約解除に係る土地所有者への対応

# 各項目ごとの相対的分析表

## 【分析の見方】

- ①分析は、現状より改善されるもの◎、現状○、現状より悪化するもの△の3段階。
- ②単純な相対分析であり、分析に重み付けがなく、絶対的なものではない。
- ③分析は、方向性（たまたぎ台）の実現性を加味したものでない。
- ④分析結果から方向性（たまたぎ台）を誘導するものではない。
- ⑤分析は、公社営林と県営林を含めたトータル分析。
- ⑥不採算林廃止後の管理は土地所有者が行うこととして分析。
- ⑦方向性（たまたぎ台）は、下記のものだけでなく、他にも存在する可能性有り。

## II 廃止の場合

No.2

項目	1 完全民営化（公社に代わる民間企業による経営）						2 方向性（たまたぎ台）		3 一部県営林化		4 事業廃止	
	全事業継続						全部県営林化		一部県営林化		事業廃止	
	コメント	分析	コメント	分析	コメント	分析	コメント	分析	コメント	分析	コメント	分析
1 県民負担（今後の経費）	県債の回収見込み	◎ 回収不能確度の可能性	○	現状継続と同様	○	現状継続と同様	○	事業廃止による回収不能額の確定	△			
	経営体制（人件費、事業費等）	◎ 民間化によるコスト削減	◎	不採算林廃止によるコスト削減	◎	県営林化によりコスト削減の可能性	△	県営林化によりコスト削減の可能性	△	廃止により経費削減	◎	
2 資金調達	国の支援（特別交付税）	◎ 現状と同じ	○	現状と同じ	○	利子補給に対する特別交付税無し	△	利子補給に対する特別交付税無し	△	事業廃止により国の支援削減	△	
	公道等への繰上償還	◎ 現状と同じ	○	不採算林廃止による繰上償還の発生	△	県営林化による繰上償還の発生	△	県営林化による繰上償還の発生	△	県営林化による繰上償還の発生	△	
3 対応及び公益的機能の発揮	三セグ推進債活用の可否	◎ 不採算林の有利子負債の廃止	◎	不採算林廃止による三セグ債の活用による金利軽減	◎	三セグ推進債の活用	◎	不採算林廃止による三セグ債の活用による金利軽減	◎	三セグ推進債の活用による金利軽減	◎	
	県債の代物弁済に係る消費税	◎ 不採算林の有利子負債の廃止	◎	不採算林廃止による三セグ債の活用による金利軽減	◎	県債の代物弁済にともなう消費税の発生	△	県債の代物弁済にともなう消費税の発生	△	不採算林の代物弁済による消費税の発生	○	
4 木材の安定供給	収支相償	◎ 民間化による収支相償	◎	民間化による収支相償	◎	民間化による収支相償	◎	民間化による収支相償	◎	民間化による収支相償	◎	
	適成した森林の管理	◎ 採算性による管理の選択	△	採算性による管理の選択	△	採算性による管理の選択	△	採算性による管理の選択	△	採算性による管理の選択	△	
5 土地所有者への対応	伐採後の管理	◎ 現状と同じ	○	現状と同じ	○	現状と同じ	○	現状と同じ	○	現状と同じ	○	
	供給量	◎ 市場の需要量に供給可能	◎	採算性に限定	△	現状と同じ	△	現状と同じ	△	減少の可能性	△	
総合評価	供給体制	◎ 市場の需要量に供給可能	◎	市場の需要量に供給可能	◎	現状と同じ	◎	現状と同じ	◎	現状と同じ	◎	
	土地所有者の理解	◎ 完全民営化による経営意識の導入と不採算林の廃止	◎	完全民営化による経営意識の導入と不採算林の廃止	◎	完全民営化による経営意識の導入と不採算林の廃止	◎	完全民営化による経営意識の導入と不採算林の廃止	◎	完全民営化による経営意識の導入と不採算林の廃止	◎	
総合評価	契約変更等事務	◎ 完全民営化による経営意識の導入と不採算林の廃止	◎	完全民営化による経営意識の導入と不採算林の廃止	◎	完全民営化による経営意識の導入と不採算林の廃止	◎	完全民営化による経営意識の導入と不採算林の廃止	◎	完全民営化による経営意識の導入と不採算林の廃止	◎	
	主なメリット	◎ 完全民営化による経営意識の導入と不採算林の廃止	◎	完全民営化による経営意識の導入と不採算林の廃止	◎	完全民営化による経営意識の導入と不採算林の廃止	◎	完全民営化による経営意識の導入と不採算林の廃止	◎	完全民営化による経営意識の導入と不採算林の廃止	◎	
総合評価	主なデメリット	◎ 完全民営化による経営意識の導入と不採算林の廃止	◎	完全民営化による経営意識の導入と不採算林の廃止	◎	完全民営化による経営意識の導入と不採算林の廃止	◎	完全民営化による経営意識の導入と不採算林の廃止	◎	完全民営化による経営意識の導入と不採算林の廃止	◎	
	総合評価	◎ 完全民営化による経営意識の導入と不採算林の廃止	◎	完全民営化による経営意識の導入と不採算林の廃止	◎	完全民営化による経営意識の導入と不採算林の廃止	◎	完全民営化による経営意識の導入と不採算林の廃止	◎	完全民営化による経営意識の導入と不採算林の廃止	◎	

# 今後の公社営林の管理について

森林の多面的機能の発揮の及び県民負担の軽減を課題とし、これへの達成を求め公社営林を専攻を引上げ推進し、管理する必要がある

## 分収林方式による 森林の造成

分収林方式が、分収林経営の導入を促進する上で重要な役割を担っている

- ・人件費の削減
- ・労務不足の解消
- ・効率的な経営の推進



## ビジネスモデルの破壊

## 社会情勢の変化

増収増産化法の施行  
地方公社営林の特殊な組織の破壊  
● 組織の再編  
● 経営方針の転換  
● 経営の効率化を促進した経営体制の確立

新公社法人制度の施行  
新公社法人制度の施行による経営体制の転換  
● 経営体制の再編  
● 経営方針の転換  
● 経営の効率化を促進した経営体制の確立

## 社会情勢の変化に対応した 森林管理の必要性

## 時代に対応した 森林管理

- ★目的
  - ・森林の多面的機能の発揮の促進（公益的）
  - ・県民負担の軽減した森林管理（経済的）
- ★手法
  - ・地方公社営林の再編
  - ・地方公社営林の再編・TILの導入
  - ・地方公社営林法人への移行
  - ・民間資本の導入

公益性・経済性両面からの検討  
(例) 百株会定による事業地の区分け等



新しい会計基準  
国の支援策の傾向を注視

公社の抜本的改革

多面的機能の継続発揮のための県の支援・関与と民間活力の導入等

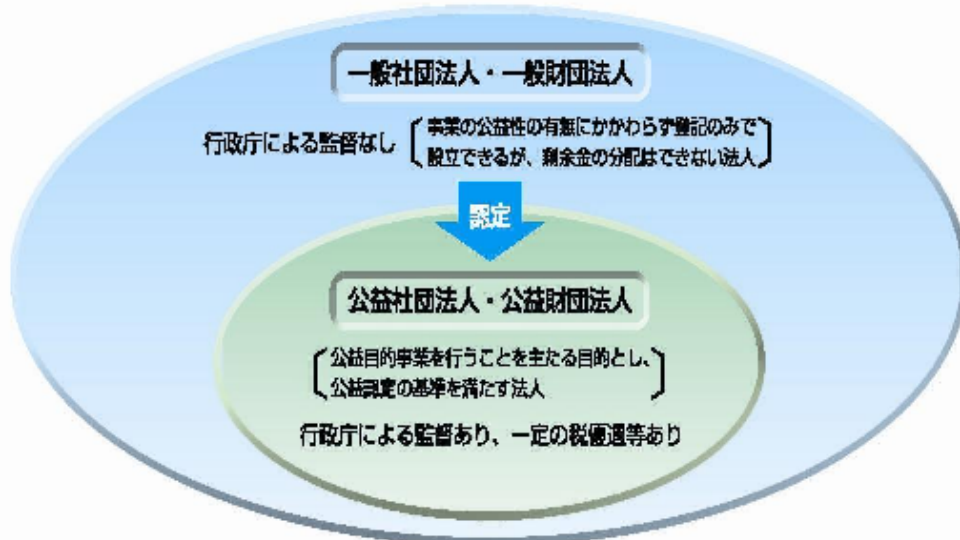
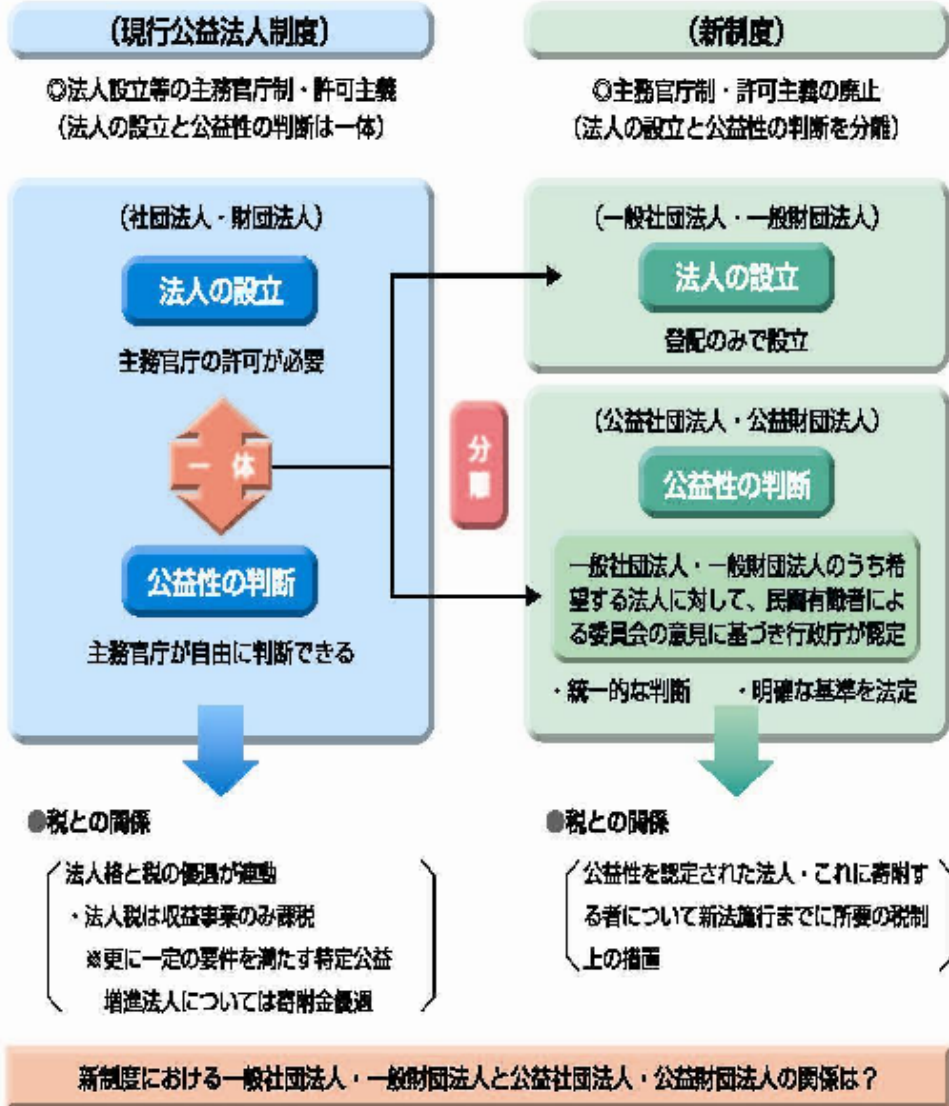
森林の多面的機能の継続的な発揮  
県民負担の軽減

## 分収林契約変更の考え方

森林の管理 延長期区分	項目	期間 延長	分収 割合	説 明
案1 土地所有者	(1) 皆伐・土地を返還	無	無	土地所有者との協議が整わなかった場合には、原契約どおり、契約満了時には主伐を実施し土地所有者に土地を返還する。
	1 原契約の履行	—	—	契約満了時、土地所有者の意志により、公社の地上権（公社の収益分）を時価相当額で買い取る。時価相当額は、公社が、市場で取引される価格から、伐採、搬出のための費用等を控除した価格である市場価逆算法により算出する。
案2 公社等	2 延長期間の森林管理	有	有	契約期間を80年に延長し、延長期間に必要な森林の管理（施業の実施、土地の境界確認、気象害、病虫害等の調査、間伐等の実施等）は土地所有者が行い、定期的に公社に報告する。管理に必要な経費については、原契約の分収割合の率で双方が負担する。
	1 所有者の経費負担	有	有	契約期間を80年に延長し、延長期間に必要な森林の管理は公社が行う。 （参考事例） 分収割合は8（公社）：2（土地所有者） （土地所有者が市町村の場合は、9（公社）：1（市町村）） 契約期間を80年に延長し、択伐施業や間伐施業等を繰り返し非皆伐施業を導入し、将来にわたって森林状態が維持出来るような管理を行う。 皆伐に比較して非皆伐施業導入することで管理経費が増大することから、分収割合は9：1（参考事例）とする。
案3 第三者	(3) 管理経費の負担	有	有	契約期間を80年に延長し、延長期間に必要な森林の管理（施業の実施、土地の境界確認、気象害、病虫害等の調査、間伐等の実施等）は公社が行うが、管理に必要な経費については、原契約の分収割合の率で双方が負担する。 ただし、土地所有者が負担する延長期間の管理コストは、土地所有者の分収収益（2割（土地所有者が市町村の場合は、1割）（参考事例））を上限とする。
	2 公社等への寄付	—	—	土地所有者の意志により、公社等へ土地（地上権の土地所有者の収益分を含む）を無償で寄付する。
案3 第三者	1 第三者による森林管理	有	有	森林経営委託、森林経営信託、特定目的会社（SPC）等により経営権を第三者に譲渡し、新たな森林管理手法により森林を管理する。 公社・土地所有者は新しい契約手法により分収収益の権利を確保する。
	2 土地の売却	—	—	土地（地上権の土地所有者の収益分を含む）を第三者に売却する。 この場合、公社は土地所有者の同意を得て売却の意志を第三者に伝えることはあっても、土地所有者と第三者との価格等の交渉には関与しない。



# 公益法人制度改革の概要



# 林業公社会計基準の策定について

目的：林業公社における適正な森林資産評価

## 現行の公社会計

### 公社の考え方

- ・簿価＝既投資額
- ・B/Sの均衡保持で赤字経営形態等の経営課題の潜在化
- ・経済状況の反映の鈍化
- ・国の基準（財政健全化法等）との不整合性

現実の経営状態が未反映

### 国の考え方

- ・財政健全化法の基準に伴う公社資産の適正な評価
- ・最新の公益法人会計基準の早期適用
- ・林業の特異性は加味しない

林業の特異性が未反映

「林業公社会計基準策定委員会」（地方組織）

国との協議

国（内閣府・総務省・林野庁）

国の承認

## 新しい会計基準

- ・経済状況に適合した基準での資産評価
- ・林業公社経営の問題点の顕在化
- ・林業の特異性を反映したB/S
- ・新たな国の基準で、林業公社改革に活用可能な基準（国・県支援の活用による再建・再生）

資産超過

自助努力及び国・地方の  
支援で経営継続

転貸債の活用

債務超過

優良資産

不良資産

公社による抜本的改革及び  
国・地方の支援策が必要



## 新会計基準適用による財務状況【資産超過・債務超過】

(単位:千円)

年度	現在		↑	新基準を適用した場合		↑	注記を反映した場合	
	森林資産 A	正味財産 B		森林資産 C	正味財産 D		森林資産 E	正味財産 F
平成21年度	27,956,406	18,387		27,745,954	▲ 192,065		26,128,393	▲ 1,809,626
平成30年度(10年後)	25,078,945	▲ 2,769,532					25,078,945	▲ 4,668,576
平成40年度(20年後)	22,622,126	▲ 5,143,332					22,622,126	▲ 6,140,462

注1:平成21年度は、次年度(平成22年度)に主伐する団地を時価評価。

注2:平成30年度、40年度は、次年度に主伐する団地を時価評価していない。

注3:平成30年度、40年度の現在の正味財産は、平成21年度の正味財産(18,387千円)から(簿価-主伐収益)を控除して算出

(金額:千円、団地数:団地)

	伐期を迎える団地	
	簿価	主伐収益
10年後	2,877,461	89,542
20年後	5,334,280	172,561
		団地数
		155
		267

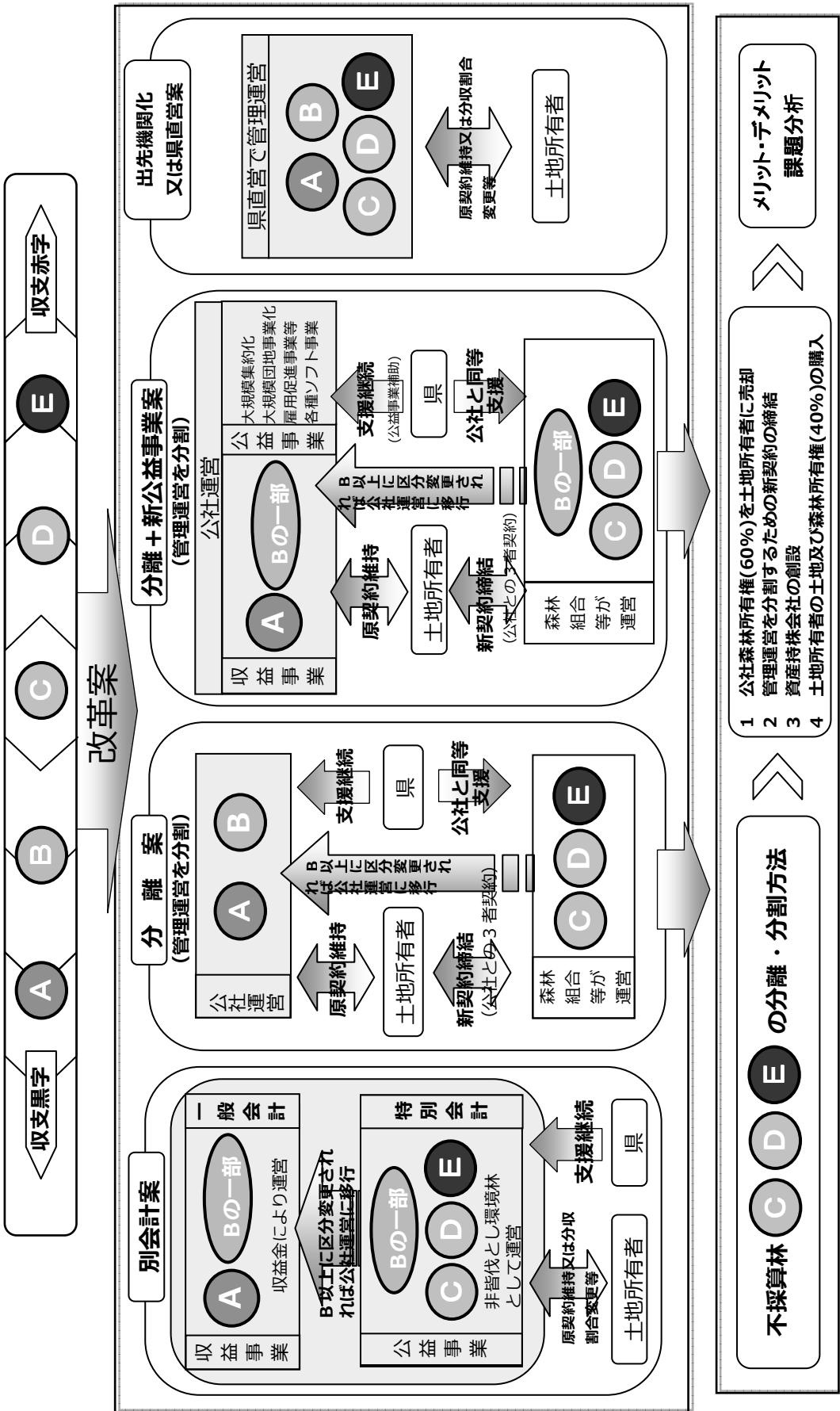
分離・分割後の不採算林整備策に係るメリット・デメリット

項目	売却(案)	新契約(案) (新補助・支援制度の創設)	資産持ち株会社(SPC) の創設(案)	購入(案)
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>立木を時価で売却(公社の分取割合(60%)で売却)</li> <li>立木売却に伴い、原分取林契約解除</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>原分取林契約解除</li> <li>公社・土地所有者・森林組合等民間経営体の管理・整備契約の締結</li> <li>公社及び土地所有者は収益受益者 公社 60%→50% 土地所有者40%→40%又は30% 森林組合等0%→10%又は20%</li> <li>森林管理・整備の実施主体は森林組合等</li> <li>公社と同等の森林整備補助金制度の創設(公社支援同等の補助率85%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>原分取林契約解除</li> <li>県及び森林組合等民間経営体の出資による(SPC)の設立</li> <li>SPC出資の民間林業経営体に管理・整備を全面委託(経営権の譲渡)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>土地所有者の受益権(40%)と山林所有権を時価購入</li> <li>原分取林契約解除</li> <li>購入資金は県の貸付金</li> <li>購入後の分取林は現現林(県民財産)として整備</li> <li>整備費等は県からの全額補助金</li> <li>既存の分取林とは別会計として管理</li> <li>整備事業は雇用対策の位置づけを明確化する。</li> </ul>
メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>契約解除による有利子負債の償還に備えて将来金利負担の軽減</li> <li>将来の材価下落のリスクを回避</li> <li>今後の森林管理が不要</li> <li>今後の土地所有者の対応が不要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>契約解除による有利子負債の償還に備えて将来金利負担の軽減</li> <li>民間経営体間の導入による収益向上が期待</li> <li>今後の森林管理が不要</li> <li>今後の土地所有者の対応が不要</li> <li>伐採後の新植</li> <li>主伐時の公売能力への期待</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>契約解除による有利子負債の償還に備えて将来金利負担の軽減</li> <li>民間経営体間の導入による収益向上が期待</li> <li>今後の森林管理が不要</li> <li>今後の土地所有者の対応が不要</li> <li>伐採後の新植</li> <li>主伐時の公売能力への期待</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>契約解除による有利子負債の償還に備えて将来金利負担の軽減</li> <li>現現林として運営していくことによる公益的機能の維持・向上</li> </ul>
デメリット・課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>土地所有者の購入意志の有無</li> <li>時価売却(無償譲渡を含む)による将来負担見込額の増大</li> <li>将来の材価上昇、集材状況等の変化による収益増加の可能性放棄</li> <li>管理が十分に出来ない事による荒廃の恐れ</li> <li>時価売却及び無償譲渡を行う場合の県民理解</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>契約解除と新契約に係る土地所有者との同意等</li> <li>森林管理の受け皿となる事業体の確保</li> <li>県の農業の造林補助金(8.5%)の支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>土地所有者のSPCへの土地所有権移転及び地上権の出資についての同意</li> <li>会社倒産時は権利が消失</li> <li>森林管理の受け皿となる事業体の確保</li> <li>一定規模の森林管理面確保が必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>土地及び土地所有者の分取益(4割)購入による将来負担見込額の増大</li> <li>購入した森林の管理・整備費用の発生による将来負担見込額の増大</li> <li>購入に係る県の財政支援</li> </ul>
長期収支不足額(一般会計のみ)(千円)	▲ 16,651,691	▲ 16,651,691	▲ 16,651,691	▲ 16,651,691
(平成21年度の平均木材価格をベースに試算)				
将来負担見込額(千円)	▲ 15,299,511	▲ 13,294,124	▲ 13,483,926	▲ 18,084,087
収支不足額との差額(千円)	1,352,180	3,357,567	3,167,765	▲ 1,432,396
分析	有利子負債の圧縮	◎	◎	◎
	今後の公社の管理費	◎	◎	▲
	既往投資額の回収	▲	○	○
	材の有利な販売	○	◎	○
	土地所有者の理解	▲	▲	▲
新契約等の事務負担	○	▲	▲	○
将来の森林管理	▲	○	○	○
伐採後の管理	▲	○	◎	◎

・分析は、現状より改善されるもの○、現状○、現状より悪化するもの▲の3段階。  
・単純な相対分析であり、分析に重み付けがなく、絶対的なものではない。

# 経営方針の具体的な見直し案について

改革前 (採算林・不採算林を団地毎にA～Eの5ランクに区分)



## 森林整備公社分収造林にかかる土地所有者へのアンケート

### 1 調査目的

「高知県森林整備公社経営検討委員会」での検討材料とするため、森林整備公社の分収造林にかかる土地所有者を対象にアンケート調査を実施（アンケート調査資料は別添のとおり）

### 2 調査実績

#### ① アンケート配票調査

- ・調査期間: 平成23年7月13日 ～ 平成23年7月29日（締め切り日）
- ・送付数 1,671
- ・回答件数 512
- ・回答率 30.6%

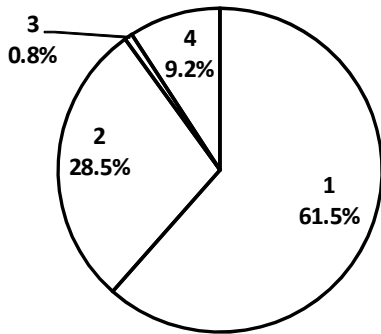
#### ② 土地所有者への直接聞き取り

- ・調査期間: 平成23年7月26日 ～ 平成23年8月3日
- ・調査者数: 5名

### 3 集計結果（平成23年8月29日現在）

#### 問1 今後の分収造林の管理・整備について

##### ① アンケート配票調査結果



質問項目	回答数	割合
1 現行どおり公社に管理をしてもらいたい	315	61.5%
2 必要であれば、地元森林組合等、民間会社が管理してもかまわない	146	28.5%
3 公社の持分(おおむね60%)を買い取り、自ら管理したい	4	0.8%
4 その他	47	9.2%

\* 複数選択や選択なしはその他とした

現行どおりの公社管理希望が約61%を占めている。一方で、地元森林組合等への管理移管でもかまわないが約29%となっている。今後、管理移管にあたっての分収割合が課題となる。また、買取希望者は約1%と僅かながらいる。

##### ○ アンケートその他意見(抜粋)

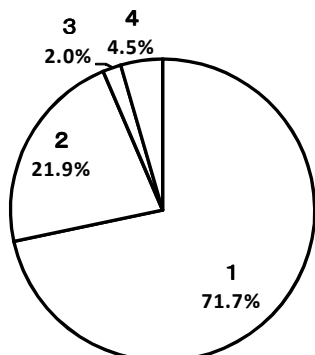
- ・ 民間事業者には、山林の長期管理は無理ではないか。土地所有者には不安がある。
- ・ 公社が管理できないものを森林組合が管理できるはずがない。森林組合の倒産をまねく。
- ・ 他の事業体に管理移管した場合の条件を教えてください。
- ・ 現行どおり管理願いたいですが、条件等により自らの管理を考える。
- ・ 高齢となり自己管理は不可能。
- ・ 公社持分の買取条件を知りたい。
- ・ 共有林については、共有者をとりまとめてもらえれば土地も含め一括買取の意思がある。
- ・ 買取してくれる土地所有者を調査したらどうか。
- ・ 公社造林は、民間林に比べ間伐等の手入れが行われていないように感じる。積極的に間伐を進めてもらいたい。

##### ② 土地所有者への直接聞き取り結果(抜粋)

- ・ 契約時には、県、公社からメリットばかりの話と分収造林事業への強い要請があり協力した経緯がある。それをふまれば原契約どおり公社が管理すべきではないか。
- ・ 森林組合との信頼関係や組合が行き詰ったときの支援がどうなるかが不安。
- ・ 移管先した事業体が十分管理してくれるかどうか又倒産リスクなど不安がある。
- ・ 公社の山は管理が不十分。また、森林組合の管理能力にも疑問がある。
- ・ 森林組合が実質管理していることから管理をまかしてもよい。ただし土地所有者の分収割合を変えないことが条件。
- ・ 新契約の条件があれば、地元のため、森林組合の存続のため協力したい。
- ・ 山を買い戻す金はないし、戻されても個人では山の管理ができない。
- ・ 皆伐後についても再造林を個人ですることは不可能。
- ・ 本音をいえば、安くてもいいので早く皆伐してもらって自分の代で現金化したい。
- ・ 森林環境税を投入し、公社の山も含め年次ごとに地域集中型で間伐をするべきである。

## 問2 土地(土地所有者の持分おおむね40%を含む)の所有について

### ① アンケート配票調査結果



質問項目	回答数	割合
1 これまでどおり所有していきたい	367	71.7%
2 できれば売却したい	112	21.9%
3 行政等に寄付したい	10	2.0%
4 その他	23	4.5%

\* 複数選択や選択なしはその他とした

これまでどおり所有したいが約72%を占めている。  
一方で売却希望者が約22%、行政等への寄付2%を併せれば1/4近くになり対応を検討する必要がある。

### ○ アンケートその他意見(抜粋)

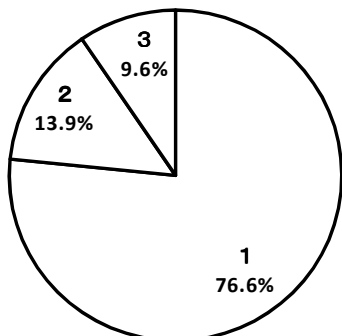
- ・ 艱難辛苦に耐えている山主にとっては、売却や寄付をする気持ちにはなれない。
- ・ 共有林については個人で意見が言えない。
- ・ 土地相続が困難なものについて、行政で対応を検討してもらいたい。
- ・ 自分で自由に管理や処分がしたい。
- ・ 所有しても今後の希望が持てない。
- ・ 80年の契約は長すぎる。
- ・ 80年に契約延長をしたが売却してもよい。
- ・ 土地付きで売却を希望する。手続き・売却金額が知りたい。
- ・ 世代交代もしており早く売却したい。
- ・ 適切な管理をしてこなかったにもかかわらず、このような質問は言語道断、各造林地の現状を把握し責任の所在を明確にすべき。
- ・ 公社に契約解除してもらい、伐採まで土地所有者が管理し、皆伐時に精算する。
- ・ 管理者に持分40%を寄付する。
- ・ 社団法人に寄付したい。

### ② 土地所有者への直接聞き取り結果(抜粋)

- ・ 共有林についてはこれまでどおり所有していく。
- ・ 皆伐後に土地を売却したい。
- ・ 木が安くてもかまわない。早く皆伐して現金化したい。
- ・ 行政が買い取ることを検討すべきではないか。市町村では実施しているところがある。

### 問3 分取割合について

#### ① アンケート配票調査結果



質問項目	回答数	割合
1 現状の分取割合を継続したい	392	76.6%
2 契約当時とは状況が変わっているため、分取割合変更（土地所有者の分取割合を下げる）もやむを得ない	71	13.9%
3 その他	49	9.6%

\* 複数選択や選択なしはその他とした

現状の分取割合を継続したいが約76%を占めている。  
一方で分取割合の変更もやむを得ないが約14%となっている。  
分取割合については、土地所有者から多くの批判的な意見をいただいた。

#### ○ アンケートその他意見(抜粋)

- ・ 分取割合の変更は契約違反である。
- ・ 収入が減るのであれば、公社50:土地所有者50に変更してもらいたい。
- ・ 管理が不十分でばらつきがあるのは契約違反であることから公社50:土地所有者50に変更してもらいたい。
- ・ 分取割合について、価格が上がった際に持分を増やす選択肢はまずないにもかかわらず持分を減らすなどという選択肢があろうはずがない。土地所有者との考えにあまりに違いがある。
- ・ 財政的に困難なら山主に権利を返還するべきではないか。
- ・ 材価が低いので、緑や自然を守るため100年置くことを考えたらどうか。
- ・ 相続問題で売れることも管理も出来ない山が増えてくる。土地の相続や売却がもっと簡単にできるよう法律を変えてもらいたい。
- ・ 分取割合の変更にも協力したいが、所有することによる負担が大きいと判断した場合は売却や寄付を検討したい。
- ・ 現状が難しいのであれば、公社の意向に賛同する。
- ・ 個人的には、管理や経済的に困難がありしばらくは分取割合を下げてでも公社に管理をお願いしたい。
- ・ 固定資産税を払い続けているが、伐採時の配分金が固定資産税支払い累計額を下回る可能性があり心配している。
- ・ 国は林業の将来を真剣に考えるべきであり、困難な状況を全国で統一して国に働きかけをすべき。
- ・ 山林所有者に負担を求めるよりも、政策を推進した国に責任を問うべき。
- ・ 契約内容の変更については、次の案を提案する。
  - (1) 当初の契約どおり1定時期に6割、4割で立木のまま、現物で配分する。
  - (2) 山林所有者は6割分の公社の造林について必要な期間の地上権を認める。50年or必要な期間の延長を設定。
 これにより、公社は向う数十年の管理費を4割削減する事が出来るし、山林所有者は4割分を自由に管理、伐採、換金する事が出来る。
- ・ 今回のアンケートには土地所有者にとって有益な選択肢がない。
- ・ これだけ材価が下がっているにもかかわらず所有者への相談対応が遅い。

#### ② 土地所有者への直接聞き取り結果(抜粋)

- 分取割合についての意見は厳しいものばかりで、協力的な意見は無かった。
- ・ 契約時には、県、公社からメリットばかりの話と分取造林事業への強い要請があり協力した経緯がある。現状と契約は別、原契約どおりでの分取割合でお願いしたい。
  - ・ 材価が下がり現状の契約でもほとんど収入が見込めない上に土地所有者の分取割合を下げる契約には協力できない。
  - ・ 原契約が強いと理解しており、分取割合の変更は契約違反行為である。
  - ・ 公社の山の管理は不十分。公社の経営にも問題があるのではないか。

分離・分割後の不採算林整備策（新契約案）にかかる林業事業体への聞き取り調査結果

調査期間等	調査期間 平成23年6月23日 ～ 平成23年7月29日 ・調査実施事業体 12（うち森林組合8）		
<p>県の説明 内容</p>	<p>1 現在、検討委員会において公社の抜本改革について検討中。 （平成22年9月の中間報告において、改革を前提に存続する方向性が出された）</p> <p>2 現在、検討委員会において公社の分収造林のうち不採算林の分離・分割の可能性を検討中。</p> <p>3 この中で、現在の2者契約を解除し、公社、土地所有者、林業事業体の3者契約（新契約案）とし、併せて管理・運営を林業事業体に移管することについて検討中。 → 可能性について森林事業体から意見聴取することになったもの。</p> <p><b>メリット</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・契約解除することで既借入金にかかる将来金利の軽減効果が大きい。</li> <li>・林業事業体が長期的に管理すること、収益が林業事業体に反映されることで、企業努力によるコストダウンが図れる可能性がある。</li> </ul> <p><b>課題</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・土地所有者対応（間伐、作業道等の同意、相続人管理、収益の分配等）は林業事業体となる。</li> <li>・管理・運営を引き継ぐにあたっては収益（間伐、主伐）の例えば10%を林業事業体に配分すること、現行の公社と同様の85%の補助金を前提に考えている。</li> <li>・公社の山は奥山が多く、採算面でのリスクが伴う。</li> </ul>		
<p>事業体への 聞き取り結果 （意見抜粋）</p>	<p><b>肯定的な意見</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・一定規模の団地で管理を任せてもらえれば、安定的に仕事ができるメリットは大きい。</li> <li>・請負よりは施業の自由度がありやりやすい。</li> <li>・中長期的な視点に立って1つの事業体が管理することいい山が出来る。</li> <li>・公社営林は境界、土地所有者が明確であり、一般の山より管理しやすい。</li> <li>・民間がやることによって、細やかな整備ができ、作業道整備などで、収益のアップが期待できる。</li> <li>・例えば、団地毎に分析して、黒字の山と赤字の山を含め、総合的に経営にプラスとなる提案であれば引き受けは出来る。</li> <li>・管理を任せてもらえれば、土地所有者、公社に利益を還元する自信がある。</li> <li>・森林農地整備センターの分収造林をやっているので、事務（土地所有者の対応等）に対する不安はない。</li> <li>・新契約案はありがたいことでやるべき。</li> <li>・試験的に5年契約でやってみてはどうか。</li> </ul>	<p><b>課題的な意見</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・利用間伐できることが条件となる。</li> <li>・経営面積が広がるメリットがあるが、林齢が若く撤出間伐が見込めない切捨間伐が必要な森林もあり、公社営林全体となると経営的に難しい。</li> <li>・土地所有者対応、相続問題が気がかり。</li> <li>・経営のことを考えれば赤字になる山の引き受けは困難。</li> <li>・土地所有者等の責任を持たされるため、管理経費は最低限必要。</li> <li>・事業体への分収割合にも配慮いただきたい</li> <li>・計画的かつ安定的に仕事が出るメリットと経営リスクの両方を勘案する必要がある。</li> <li>・管理運営をまかせせる事業体の生産性、技術力が必要であり、森林整備に係る理念を持ちプランニングできる事業体の選択が必須。</li> </ul>	<p><b>その他意見</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・公有林（国・県・公社）も、低コストで管理していく時代になった。</li> <li>・土地所有者自らが管理できない民有林は、境界管理も含めて5年契約で森林管理をしている。</li> <li>・地域林業を担っており、食い散らかし、いいとこだけをやってあとを捨てるという事は出来ない。</li> <li>・分収割合の見直しは7:3程度なら土地所有者に理解が得られるかもしれない。</li> </ul>

# 中間報告書

平成22年9月10日

高知県森林整備公社経営検討委員会



## 高知県森林整備公社経営検討委員会の中間報告

高知県森林整備公社経営検討委員会（以下、「委員会」という。）は、平成 21 年 11 月 18 日に第 1 回委員会を開催して後、平成 22 年 9 月 10 日の第 8 回委員会まで、色々な視点から積極的に議論・検討を行ってきた。

その結果、当委員会としては、森林整備公社（以下、「公社」という。）は、国及び県の施策の下、森林所有者自らでは経営の困難な森林の造成と除間伐等の育林の推進により、森林資源の造成はもとより森林の公益的機能の発揮や雇用の創設などの重要な役割を果たしてきたものと認識している。

しかしながら、公社は、森林整備の事業費等を借入金に依存してきたことと、木材価格の大幅な低下により、その借入金の返済に支障を来すという構造的な課題を抱えることとなってきたが、このことは高知県だけではなく、全国的な問題であるなど、高知県だけが努力しても解決できるほど簡単な問題ではない。また、全国の林業公社改革の対策や状況を見極めるとともに、総務省、林野庁及び日本政策金融公庫の理解と支援を得なければ、しっかりした解決の道筋が見えないといった厳しい状況にある。

このため、当委員会としては、抜本的な解決の道標となる「改革プラン」の策定のためには、国を始め他府県及び他公社の動向の把握も必要であり、かつ公社の持つ公益性を考慮し、慎重を期した議論・検討が必要であると判断した。

このような流動的な状況からして、抜本的改革に向けた「改革プラン」の策定には、一定の時間が必要と認識するものの、現状を黙認した経営の継続も許されない。

従って、当委員会として、これまでの議論・検討を踏まえた上で、下記のとおり基本的な方向性を維持しつつ、速やかに対応すべき公社経営改善策を明確に指摘することによって、最終的な「改革プラン」の策定を待たずして、県及び公社が、指摘した経営改善策を速やかに実行に移すことによって、少しでも公社経営の改善に努めることを求めることにする。

### 記

#### 1. 基本的な方向性

**公社について、現在、当委員会で検討している次に掲げる抜本的な経営改革策等を実施することを前提に存続することとする。**

- (1) 森林資産の厳格な査定を実施し、その資産査定による区分の明確化を行い、その区分ごとに応じた経営方針を策定すること。
- (2) 有利子負債については、早急に圧縮する努力を行うとともに、将来的にはその解消を目指すこと。
- (3) 理事会の活性化を図るなど、経営責任体制を明確にすること。
- (4) 事業手法の見直しを進めるとともに、事業費及び人件費を圧縮・削減すること。
- (5) 新公益法人への移行を目指すとともに、全国統一の新会計基準を採用し、財務状況の透明性を図ること。

## 2. 速やかに対応すべき公社経営改善策

### (1) 不採算林に係る有利子負債の繰上償還

公社の有利子負債については、平成 21 年度決算期で約 90 億円の残高があり、平成 21 年度に支払った利息は、約 2 億円にも達している。このため、有利子負債については、速やかに繰上償還することが望ましいが、その繰上償還する財源確保策と繰上償還に関する制約があるため、この課題を継続的に解決することが必要である。

国の支援策について、一昨年（総務省、林野庁）と地方府県代表（秋田県、京都府、高知県、大分県、鹿児島県）で構成した「林業公社の経営対策等に関する検討会」において、地方府県代表の強く要望した特別交付税の充実・拡大策が、平成 21 年度から実施されており、その充実・拡大された特別交付税措置の結果、高知県としては、多額の特別交付税の増額措置が受けられることになっている。

当委員会として、速やかに対応すべき公社経営改善策として、特別交付税を有効に活用することが、必要不可欠であると判断し、この増額された特別交付税を財源に、日本政策金融公庫の借入金の繰上償還を行い、支払利息の軽減を図ることを求めることにする。

また、その繰上償還財源に対する県の支援方法としては、県の補助金又は従前同様の県の無利子貸付金が考えられるが、返済義務を有しない県の補助金ではなく、従前同様、返済義務を有する県の無利子貸付金を財源とする方法により、金利軽減のための支援することが望ましいと判断した。

その理由・根拠として、下記の 3 点が挙げられる。

- ① 公社にとっては、繰上償還することによって有利子負債元金が減少し、支払うべき利息が軽減される。また、現在、公社の支払利息については、県が全額支援しており、有利子負債を繰上償還することによって、支払利息への県の支援額が軽減され、その軽減分については県が資金調達する経費も不要となり、最終的には、県民負担を削減する効果が見込まれる。
- ② 日本政策金融公庫等の全ての有利子負債は、その借りに際して県の損失補償契約が必須条件とされていたため、全ての有利子負債の借入について、県の損失補償契約がなされており、万一、公社が償還不能に陥り日本政策金融公庫等が損失を受けた場合、県がその損失を補償するという性質を持っており、県が負担せざるを得ない債務にもなり得るものである。
- ③ 仮に県の補助金を財源として有利子負債を繰上償還するとすれば、上記②のとおり、その有利子負債は県が損失補償をしている負債であり、将来的に県の債権となる可能性のある債務を解消するための支出となることから、補助金での支出については問題が大きいと考えられる。

上述のとおり、検討した結果、今回の繰上償還については、公益性の問題があり補助金ではなく、県の無利子貸付金を財源とする方法で支援することによっても、公社の長期固定負債に対する県の負担及びリスクには変動を来たすことがなく、金利だけが早期に軽減される方法による支援の実施が望ましいとの判断に至った。

## (2) 運営体制の見直し

運営体制の抜本的な見直しについて、理事長・理事の選出方法、経営責任の明確化、理事会の活性化、幹事会の設置、モニタリング経営の実施、監事の役割強化等を議論・検討しているが、全てについて方向性を示すには、まだまだ、議論・検討する時間が必要である。

ただ、理事の役割としては、公社経営に関して重要である「経営改善計画の進捗状況の把握・確認」と「計画と実績の乖離を補正するための対応策」を的確に理事長等の執行部に助言・指示することが必要であると考ええる。

従って、理事会の定期的な開催による意思決定が困難な状況の避難的な措置として、理事会の下部組織として、理事の所属する団体の職員の中から、各理事が推薦する幹事を指名したうえで、幹事会を設置し、間接的ではあるが、理事会の活性化を図りつつ、経営の透明化・適正化を求めるものとする。

## (3) 事業執行方法の見直し

収支の改善を図るためには、事業執行方法の見直しが必要不可欠であると考えており、収益性の高い事業地への重点投資、外注先選定方法の見直し、入札制度の導入、民間企業との提携、経営委託等を議論・検討することが重要である。

このため、運営体制の見直しと同様に、継続して議論・検討をすることが必要であると考ええる。

ただ、事業執行手法の早期の見直しとして、国からも指導を受けている入札制度の早期導入を始め、既に県が実施している公募型プロポーザル方式による経営委託等について、公社に適した内容に充実することも含めて、導入に向けた検討を行い、透明性の確保とともに、経費の削減に努めるよう求めるものとする。

## 高知県森林整備公社経営検討委員会の検討経過・概要

委員会	主 な 議 事 等
第1回 (H21. 11. 18)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高知県森林整備公社の概要（体制・経営状況）について</li> <li>・国及び県の支援策について</li> <li>・全国の林業公社の状況について</li> </ul>
第2回 (H22. 1. 29)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・林業公社会計基準策定の進捗状況について</li> <li>・公社として担うべき役割について</li> <li>・新公益法人移行の可否及び存廃を含めた方向性について</li> </ul>
第3回 (H22. 2. 19)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・前委員会の論点整理について</li> <li>・高知県森林整備公社の今後のあり方について</li> </ul>
第4回 (H22. 5. 20)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・分取造林地の現地調査について</li> <li>・他府県における「改革プラン」等の策定状況について</li> <li>・今後の検討方法について</li> </ul>
第5回 (H22. 7. 2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・森林整備公社の平成21年度決算について</li> <li>・「改革プラン」の骨子の検討について（問題認識まで）</li> </ul>
第6回 (H22. 7. 30)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・平成21年度高知県森林整備公社一般会計の主伐に係る決算の概要</li> <li>・「改革プラン」の骨子の検討について（現状認識の修正、改善点の特定）</li> </ul>
第7回 (H22. 8. 24)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「改革プラン」の骨子の検討について（現状認識の修正、解決手段について）</li> </ul>
第8回 (H22. 9. 10)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中間報告について</li> <li>・「改革プラン」（10．公社存続プラン）について</li> </ul>
第9回 (H22. 12. 6)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「中間報告」の「速やかに対応すべき公社経営改善策」にかかる経過報告について</li> <li>・「改革プラン」の基本的な方向性について</li> </ul>
第10回 (H23. 2. 26)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「改革プラン」に関する各委員の意見について</li> <li>・全国統一の林業公社会計基準による森林資産評価等について</li> <li>・今後のスケジュールについて</li> </ul>
第11回 (H23. 3. 26)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営方針の具体的な見直し案について</li> <li>・経営方針の見直し案による将来負担見込について</li> </ul>
第12回 (H23. 5. 9)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営方針の具体的な見直し案について</li> <li>・全国の林業公社の現況</li> <li>・森林法一部改正の概要</li> </ul>
第13回 (H23. 8. 30)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・土地所有者へのアンケート及び事業者等への聞き取り結果について</li> <li>・経営方針の具体的な見直し案について</li> </ul>
第14回 (H23. 10. 28)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・金融機関との繰上償還にかかる協議状況について</li> <li>・「改革プラン」案の検討について</li> </ul>
第15回 (H23. 12. 6)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「改革プラン」案の検討について</li> </ul>
第16回 (H24. 2. 20)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「改革プラン」について</li> </ul>

※ H22年4月30日、5月6日に森林整備公社営林の現地調査を実施

## 高知県森林整備公社経営検討委員会設置要綱

### (目的)

第1条 経営が著しく悪化している社団法人高知県森林整備公社の経営改革について、具体的、専門的に検討を行うため、高知県森林整備公社経営検討委員会（以下「検討委員会」という。）を設置する。

### (組織)

第2条 検討委員会は委員8名以内で組織し、知事が委嘱する。

- 2 検討委員会の委員の任期は、委嘱の日から平成24年3月31日までとする。
- 3 検討委員会に特別委員を置くことができる。

### (運営)

第3条 検討委員会に委員長を置き、委員の互選によってこれを定める。

- 2 委員長は、会務を総理し、検討委員会を代表する。
- 3 委員長に事故あるときは、あらかじめ委員長が指名する委員が、その職務を代理する。
- 4 検討委員会の会議は、委員長が招集し、議長となる。
- 5 検討委員会の委員は、必要に応じ特別委員ほか参考人から意見を聴くことができる。
- 6 検討委員会の会議は、公開とする。ただし、委員の全員が同意し、委員長が特に必要と認めるときは、この限りでない。

### (庶務)

第4条 検討委員会の庶務は、林業振興・環境部森づくり推進課が処理する。

### (雑則)

第5条 この要綱に定めるもののほか、検討委員会の運営に関して必要な事項は、委員長が別に定める。

- 2 初回の検討委員会は、第3条第4項の規定にかかわらず知事が招集する。

### 附 則

この要綱は、平成22年4月23日から施行し、平成24年3月31日をもって廃止する。

### 附 則

この要綱は、平成23年3月31日から施行する。

## 高知県森林整備公社経営検討委員会委員名簿

区 分	氏 名	所属・役職等
委員長 (学識経験者)	根小田 渡	高知大学名誉教授
公認会計士	武田 裕忠	公認会計士武田裕忠事務所
	橋本 誠	橋本公認会計士事務所
中小企業診断士	森永 洋司	(社)中小企業診断協会高知県支部 事務局長
弁護士	金子 努	金子努法律事務所
林業関係者	戸田 文友	高知県森林組合連合会 代表理事会長
	中越 利茂	梶原町森林組合 代表理事組合長
県民代表	高村 禎二	株式会社ハイパープラザ取締役

特別委員

平成23年3月31日まで

弁護士	橋本 勇	東京平河法律事務所 (総務省出身)
-----	------	-------------------