

第三セクター等経営健全化方針

1 作成年月日及び作成担当部署

作成年月日 令和元年9月19日

作成担当部署 林業振興・環境部 森づくり推進課

2 第三セクター等の概要

法人名	一般社団法人 高知県森林整備公社
代表者名	理事長 久武 弘明
所在地	高知県南国市双葉台7番地1
設立年月日	昭和36年9月4日
資本金	30,000千円【当該地方公共団体の出資額(出資割合):30,000千円(100%)】
設立目的	・分収造林特別措置法に基づき、造林、育林等による森林及び林業に関する事業を実施し、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、農山村経済の振興及び人的能力の開発向上に寄与するために設立された法人
主な事業内容	・分収契約に基づく造林の実施(分収林事業) ・教育の森の造成 ・県営林造林の受託 ※分収林事業 土地所有者と公社が分収林契約を締結し、公社が当該土地に植林するとともに、管理(下刈・間伐等)を行い、その後、伐採・販売することにより得た収益について契約で定めた割合で公社と土地所有者に分配するもの。

3 経営状況、財政的ナリスクの現状及びこれまでの地方公共団体の関与

4 抜本的改革を含む経営健全化の取組に係る検討

(1) 森林整備公社の経営状況、財政的ナリスク

・森林整備公社にとって核となる収益事業は、分収林の伐採・販売により収益を得る分収林事業のみであるため、木材が伐採期に至るまでの期間は、まとまった事業収入がありません。そのため、植林から伐採までにおける下刈、間伐等の森林整備に必要な経費を日本政策金融公庫等の融資によって賄っており、平成30年度末の負債額は約276億円となっています。
・公社発足当初は木材価格が高かったことから、分収林の販売益により借入金を完済し、なお利益を見込んでいましたが、近年の林業を取り巻く環境の変化(木材価格の低下、山村の過疎化、木材需要の低迷、林業経費の増大)により、公社経営は厳しい状況となっています。(H28年度に行った試算では、現在の分収林契約が全て終了することとなる2078年度末の負債額は、約147億円になると見込まれています。)

(2) 公社経営検討委員会の設置(平成21年11月)〈資料1〉

・厳しい経営状況が見込まれる中、森林整備公社の存廃を含めた今後のあり方や経営改善策などを具体的、専門的に検討するため、県は学識経験者、公認会計士、中小企業診断士、弁護士、林業関係者、県民代表者により構成された高知県森林整備公社経営検討委員会(以下「公社検討委員会」という。)を設置しました。
・公社検討委員会においては、平成21年11月から平成24年2月までの間に16回の会議を開催し、様々な視点からの議論・検討を行いました。(高知県森林整備公社経営検討委員会の検討経過・概要を参照)

(3) 公社検討委員会における検討結果と提言(平成24年2月)

・様々な視点からの議論・検討がなされた結果、「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」であると結論づけられるとともに、収益が見込めない非経済林の契約解除や分収割合の見直しなど、経営改革に向けた9項目の具体的な取組(経営改革プラン)が示されました。

【経営改革プラン】〈資料2〉

- ①森林資産の査定による区分の明確化と区分ごとの経営方針等
- ②事業手法の見直し
- ③分収割合の見直し
- ④人件費の圧縮・削減
- ⑤プロパー職員の採用
- ⑥経営責任体制の明確化
- ⑦有利子負債の早期圧縮及び将来的な解消
- ⑧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
- ⑨新公益法人への移行

(4) 公社の対応や取組

・公社は、公社経営検討委員会の検討結果を踏まえ、経営改革プランに基づく5か年の第10期経営計画(平成24年度～28年度)を策定し、現在は平成29年度からの計画(第11期経営計画)〈資料3〉に基づき、引き続き健全経営の確保に取り組んでいます。
・また、当該計画を平成23年度から前倒して実行し、以降、事業活動収支の黒字化を継続しながら、債務の圧縮に取り組んでいます。

(5)これまでの県としての対応や今後の取組

①県議会への説明

- ・平成23年12月県議会において、公社経営検討委員会の経過とともに、経営改革プラン(案)について説明し、取組に対する了承を得ました。
- ・その後は、平成24年2月県議会及び平成30年6月県議会において、公社の経営状況等について説明を行っています。

②国への政策提言

- ・公社の経営改革をさらに進めて行くには、有利子負債の圧縮が必要ですが、日本政策金融公庫資金は任意の繰上償還が認められていないことや国の支援の更なる拡充など、経営改革を進める上で公社単独では解決できない課題も残されています。
- ・このため、公社を抱える34の府県と連携して森林県連合を組織し、各府県の公社問題の共有や課題解決のための協議を行うとともに、国に対しては、公社に対する支援策の拡充について要望活動を続けてきています。これまで、特別交付税措置の拡充など、一定、改善が図られてきた面もありますが、公社の実情を踏まえると、経営改革にはさらなる支援が必要です。引き続き森林県連合の各府県と連携を図りながら、公社の経営改革の促進に向けて、要望活動を続けてまいります。

③経営改革への支援

- ・公社の経営状況のモニタリングを行いつつ、特別交付税も活用しながら、公社への支払利息に対する補助や日本政策金融公庫への償還を行うための貸付などを通じて、これ以上公社の債務を増やさないよう取り組んでいます。

④公社等外郭団体改革実施計画(平成27年度～31年度)の策定と進捗管理

- ・借入金に依存しない長期的な経営収支の改善(事業活動収支額黒字化の常態化)を基本的な方向とした5か年の公社等外郭団体改革実施計画を作成し、重点的に改革に取り組んでいるとともに、その取組の進捗状況や今後の方針等を毎年度県のHPで公表しています。

(6)目標の達成状況(公社等外郭団体改革進行管理表を参照)

- ・平成24年度から平成29年度までの全年度で事業活動収支差額の黒字化を達成
- ・経営改革プランのうち、⑧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、⑨新公益法人への移行については平成25年度に達成

5 抜本的改革を含む経営健全化のための具体的な対応

- ・本県は、県土に占める森林率が約84%と全国第一位の県であり、森林の持つ水資源の涵(かん)養をはじめとして、山地災害の防止、地球温暖化の防止、生物多様性の保全等の高い公益性を維持する必要がある中、木材価格の下落等により、収益性の高い事業を実施することが困難な状況にあることを踏まえると、公社に代わる担い手がいない(見込めない)状況にあります。
- ・引き続き、森林の持つ高い公益性を維持するためには、公社の存続は必要であることから、県及び公社において、経営健全化に向けた取組を実施していきます。

【公社自らによる経営健全化のための具体的な対応】

経営改革プラン及び第11期経営計画(平成29年度～令和3年度)に基づく事業活動収支の黒字化等の取組を継続し、更なる債務の圧縮に取り組んでいきます。

【県による財政的リスクへの対応のための具体的な対応】

これまで通り、国への政策提言や経営改革への支援等を通じて、引き続き公社の経営健全化に取り組んでいきます。

【財政的リスクを解消させるまでのスケジュール】

木材価格の下落等、近年の林業を取り巻く環境の厳しさから、現時点で経営健全化に向けた抜本的な改善策が見いだしくい状況ではありますが、上記の具体的な対応により、健全経営の確保に取り組んでいきます。

6 法人の財務状況

貸借対照表から	項目	金額(千円)		
		28年度	29年度	30年度
	資産総額	26,525,630	26,069,522	25,801,029
	(うち現預金)	(122,159)	(105,153)	(129,029)
	(うち販売用資産)	(72,309)	(102,921)	(121,333)
	(うち未収金)	(30,951)	(9,689)	(12,125)
	負債総額	27,717,058	27,623,390	27,582,206
	(うち当該地方公共団体からの借入金)	(22,005,605)	(22,227,930)	(22,467,717)
	純資産額	▲1,191,428	▲1,553,868	▲1,781,177

正味財産増減計算書から	項目	金額(千円)		
		28年度	29年度	30年度
	経常収益	574,282	502,492	559,898
	経常費用	655,843	512,655	582,172
	(うち森林資産勘定振替額)	(136,414)	(53,337)	(42,450)
	当期経常増減	▲81,561	▲10,163	▲22,274
	経常外収益		5,971	38
	経常外費用	121,423	358,248	205,074
	当期一般正味財産増減	▲202,984	▲362,440	▲227,310

○事業活動収支の黒字化

- ・「事業活動収支」とは、公社の単年度ごとの事業活動による収入と支出を比較したものをいいます。
- ・公社では、経営改革プランに基づき、平成24年度以降、事業活動収支の黒字化を達成することにより、負債総額が増加しないよう取り組んでいます。

収支計算書から	H29年度		H30年度	
	金額(円)		金額(円)	
	事業活動収入(A)	427,530,961	事業活動収入(A)	471,652,691
	事業収入	130,007,412	事業収入	175,826,820
	補助金等収入	239,434,596	補助金等収入	262,690,991
	負担金収入	56,540,160	負担金収入	32,636,520
	雑収入	1,548,793	雑収入	498,360
	事業活動支出(B)	437,664,982	事業活動支出(B)	436,849,276
	事業費支出	361,013,390	事業費支出	379,649,696
	直接事業費支出	208,685,395	直接事業費支出	220,783,399
	間接事業費支出	30,017,851	間接事業費支出	41,922,956
	事業借入金支払利息支出	122,310,144	事業借入金支払利息支出	116,943,341
	管理費支出	76,651,592	管理費支出	57,199,580
	人件費支出(退職金含む)	63,916,274	人件費支出	43,210,960
	事務経費支出	12,735,318	事務経費支出	13,988,620
	事業活動収支差額(A-B)	▲10,134,021	事業活動収支差額(A-B)	34,803,415
	退職給付引当資産取崩収入(C)	18,754,161	退職給付引当資産取崩収入(C)	0
	事業活動収支の黒字額(A-B+C)(注)	8,620,140	事業活動収支の黒字額(A-B+C)	34,803,415

(注)H29年度は退職金の支払いが発生したため、これに対する退職給付引当資産の取崩収入を加味し事業活動収支を算出。

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"> ・高知県森林整備公社の概要（体制・経営状況）について ・国及び県の支援策について ・全国の林業公社の状況について
第2回 (H22. 1. 29)	<ul style="list-style-type: none"> ・林業公社会計基準策定の進捗状況について ・公社として担うべき役割について ・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
第3回 (H22. 2. 19)	<ul style="list-style-type: none"> ・前委員会の論点整理について ・高知県森林整備公社の今後のあり方について
第4回 (H22. 5. 20)	<ul style="list-style-type: none"> ・分収造林地の現地調査について ・他府県における「改革プラン」等の策定状況について ・今後の検討方法について
第5回 (H22. 7. 2)	<ul style="list-style-type: none"> ・森林整備公社の平成21年度決算について ・「改革プラン」の骨子の検討について（問題認識まで）
第6回 (H22. 7. 30)	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・「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）
第7回 (H22. 8. 24)	<ul style="list-style-type: none"> ・「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）
第8回 (H22. 9. 10)	<ul style="list-style-type: none"> ・中間報告について ・「改革プラン」（10. 公社存続プラン）について
第9回 (H22. 12. 6)	<ul style="list-style-type: none"> ・「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 ・「改革プラン」の基本的な方向性について
第10回 (H23. 2. 26)	<ul style="list-style-type: none"> ・「改革プラン」に関する各委員の意見について ・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 ・今後のスケジュールについて
第11回 (H23. 3. 26)	<ul style="list-style-type: none"> ・経営方針の具体的な見直し案について ・経営方針の見直し案による将来負担見込について
第12回 (H23. 5. 9)	<ul style="list-style-type: none"> ・経営方針の具体的な見直し案について ・全国の林業公社の現況 ・森林法一部改正の概要
第13回 (H23. 8. 30)	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・経営方針の具体的な見直し案について
第14回 (H23. 10. 28)	<ul style="list-style-type: none"> ・金融機関との繰上償還にかかる協議状況について ・「改革プラン」案の検討について
第15回 (H23. 12. 6)	<ul style="list-style-type: none"> ・「改革プラン」案の検討について
第16回 (H24. 2. 20)	<ul style="list-style-type: none"> ・「改革プラン」について

※ 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

森林整備公社の「経営改革プラン」と今後の方向性について

森林整備公社経営検討委員会

1 高知県森林整備公社経営検討委員会「改革プラン」（案）の概要

(1) 公社は経営改革を行い存続

県が分取林事業を引き継ぐ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、しかもか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。

公社を廃止し県営林化した場合、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、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。

メリット

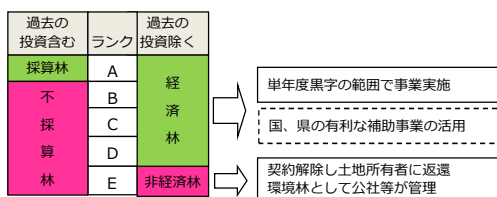
- ・有利子負債一括償還による将来金利の軽減
- ・県営林との一元管理による事務の効率化

デメリット

- ・県の債権放棄による特別交付税の減
- ・代物弁済による消費税の発生
- ・県実施による人件費等高コスト化
- ・県実施による法的制限の拡大・事業スピードの鈍化 等

(2) 経営改革の内容

① 森林資産の査定による区分の明確化と区分ごとの経営方針



② 事業手法の見直し

- (1) 不採算林を中心とした公社営林を経営から分離
 - ・契約解除
 - ・造林地所有者の土地及び森林所有権の買取あっせん
 - ・経営移管
 - ※ 繰上償還可能が前提条件
- (2) 民間事業者への分取林管理委託の推進（プロポーザル事業）
 - ※ 繰上償還が可能になれば経営移管

③ 分取割合の見直し

- 造林地所有者に同意いただくための方法の検討
- ・主伐収入を含めた全体の見直し
 - ・利用間伐収入の見直し
 - ・巡回等管理委託費用の見直し

④ プロポーザル職員の採用

- ・後継者の育成、組織の新陳代謝を図る

⑤ 人件費の圧縮

- ・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検討

⑥ 経営責任体制の明確化

- ・理事会の活性化
- ・経営改善計画等のモニタリングの実施

⑦ 有利子負債の圧縮及び将来的な解消

- ・各府県と連携し、国や公庫に対し支援や繰上償還の承認などの強力な要望活動の実施

⑧ 新会計基準適用による財務状況の透明性確保

- ・公社における適正な森林資産評価
- ・林業の特異性を反映したB/S

⑨ 新公益法人制度への対応

- ・平成24年度に新制度に基づく法人へ移行

「改革プラン」の示す方向性・まとめ

- ・日本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
- ・他府県と連携を強化し、国に公社問題の責任を求めていく努力は怠るべきでない
- ・委員会で示した改革プランの早期取り組みを定める

2 経営改革に向けた取り組み

- ・経営改革による組織・経営のスリム化
- ・管理委託を推進することによる森林組合等林業事業者の経営の安定化、地域での雇用創出、人材育成に寄与
- ・来年度から公社改革に3年間（H24～H26）集中的に取り組む

3 改革後の公社の将来像

- (1) 「改革プラン」の継続実行による効果
 - ・経営分離による将来利息の軽減
 - ・間伐収入等による事業活動収支差額の黒字化
 - ・公庫等元金償還を除く新たな県貸付金を必要としない公社運営
 - ・分取割合の見直し等による将来収支見通しの改善
 - ・林業事業者への管理委託による公社人件費等の削減と林業事業者の安定経営に寄与
- (2) 借入金総額の減少
 - ・主伐実施に伴う公庫資金償還による借入金総額の減少
 - ・利子助成補助金による将来利息負担の軽減
- (3) 社会的資産として公社営林を運営
 - ・スケールメリットを生かした計画的な伐採
 - ・これまでも果たしてきた「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、管理委託する森林も含め「山村経済への貢献」という役割を引き続き果たしていく。

第11期経営計画(経営改善実行計画)の概要

- ・「経営改革プラン」に沿った経営改革の着実な実施
- ・収益確保事業に積極的に取り組み、事業活動収支差額の黒字化を維持継続
- ・公社営林にかかる木材の安定供給を通じた、県内木材産業の振興

計画期間
平成29年度～平成33年度

1 経営の重点事項

(1) 収穫事業

主伐

- (1) 主伐計画に基づく伐採面積の平準化
〈一般造林(5カ年) 33箇所〉

面積: 613ha (第10期計画の 133%)

収入: 188,213千円 (第10期計画の 87%)

- (2) 保安林等の制限林については非皆伐施業も検討

利用間伐

- (1) 間伐計画に基づく着実な実行(収入の確実な確保)

〈一般造林(5カ年) 79箇所〉 ※面積及び収入は複数管理委託含む

面積: 1,182ha (第10期計画の 115%)

収入: 786,614千円 (第10期計画の 136%)

〈複数年管理委託の推進(5カ年) 18箇所〉

面積: 212ha → 利用間伐・作業路開設等の複数年委託

〈教育の森(5カ年) 13箇所〉

面積: 128ha/ 間伐収入: 95,891千円

- (2) 高性能機械を利用した列状間伐の推進
(3) 事業の執行方式や組織体制の見直し

(2) 森林の保護管理

- (1) 事業地を厳選した保育(除伐)の実施

〈一般造林(5カ年) 17箇所〉

面積: 157ha (第10期計画の 64%)

事業費: 32,372千円 (第10期計画の 59%)

※主な減の理由

補助対象箇所の減少(林齢アップによる除伐、切捨間伐対象地の減少)

- (2) 境界保全及び林況調査等による森林の適正管理

(3) 収穫予定地を主体とした路網整備

〈一般造林(5カ年) 81箇所〉 ※延長は複数管理委託含む

延長: 79,150m (第10期計画の 60%)

事業費: 204,713千円 (第10期計画の 66%)

〈教育の森(5カ年) 10箇所〉

延長: 7,850m

事業費: 25,499千円

2 経営改善に向けた事業の推進

プラン①

- (1) 森林資産の査定による区分の明確化と区分毎の経営方針

過去の投資含む	ランク	過去の投資除く
採育林	A	経済林
不採育林	B	
	C	
	D	
	E	非経済林

→ 半年度黒字の範囲で事業実施

→ 国・県の有利な補助事業の活用

→ 契約解除し土地所有者に返還環境林として公社等が管理

プラン③

- (2) 分収割合の見直し等の推進

〈見直し割合〉 おおむね公社6:所有者4 → 公社7(9):所有者3(1)

○ 契約延長の取り組みも併せて実施 ※ ()は所有者が市町村の場合

3 公社経営のスリム化と活性化の推進

プラン⑤

- (1) 人件費の圧縮・削減

- ・事業執行方式の見直し・効率的業務執行体制の確立
- ・人員数の維持

プラン②

- (2) 事業経費の圧縮・削減

- ・単年度契約方式から、複数年管理委託方式への切り替え推進
- ・国・県の有利な補助事業等の積極活用

プラン④

- (3) プロパー職員の採用

- ・後継者の育成や中核となる人材の確保に努め、組織の体制強化を図る

プラン⑥⑨

- (4) 新公益法人への移行と経営責任体制の明確化 達成年度:H25年度

- ・社員、理事会(理事)の見直し
- ・経営の進捗状況のモニタリング実施

プラン⑧

- (5) 全国統一の新会計基準を適用

達成年度:H25年度

4 負債軽減の取り組み

プラン⑦

- (1) 繰上償還による有利子負債の早期圧縮

- (2) 国・県への支援要請

既往債務対策、交付税の拡充、補助事業の拡充や創設の要請

5 その他の取り組み

- (1) 主伐・間伐材の県内市場への安定供給

- (2) 公社営林を中核とした森林組合等との共同の森林経営計画策定

- (3) 第12期経営計画の基礎調査等の実施

- (4) 森林の保護管理(営林地の育成状況把握、災害調査等)

- (5) オフセット・クレジットの取り組みや森林・林業の普及啓発事業の実施

- (6) 森林管理の施業、経営等の受託