

高知県森林整備公社の経営改革に向けた取り組み

【森づくり推進課】

経営改革へ向けた取組	取組内容	H24	H25	H26	H27以降	目指すべき姿	
						短期的な視点(効果) (平成29年度)	中長期的な視点
1	第10期経営計画 (経営改善実行計画) 計画期間：H25～H28 ・「経営改革プラン」に沿った経営改革の着実な実施 ・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	・策定作業 4月～11月 ・理事会で承認 11月19日 ・臨時総会で決議 11月30日(策定) ※参考 H24 販売実績 ○ 19件公告(内クヌギ6件) → 5件落札(内クヌギ1件) ○ 面積:86ha ○ 落札総額 29,765千円 346千円/ha	第10期経営計画に基づく取組み			○ 公社営林のスケールメリットを生かした計画的かつ有利販売の確立 ○ 事業活動収支差額の黒字継続(借入金総額の減) ○ 有利子負債償還を除外県貸付金を必要としない公社運営 ○ 複数年管理委託の推進などによる公社経営のスリム化 ○ 特別交付税を活用した有利子負債の繰上償還(将来利息負担の減)	○ 分収割合変更非経済林の契約解除による将来収支の改善 ○ 公社営林の適正な管理を通じた資産価値の向上 ○ 公社が、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」、「山村経済への貢献」の役割を引き続き果たしていく。
(1)	森林資産の再査定と区分毎の経営方針	資産再査定を完了 区分毎の経営方針を第10期経営計画に反映					
(2)	事業手法の見直し(複数年管理委託の推進)	・県下の事業体を対象に説明会開催(5月) ○ 室戸市で実施中(H22～H26) ※ 事業拡大協議中 ・「公社営林管理委託提案事業実施要領」等関連規定の策定(H25. 2) ・事業体への個別訪問(営業活動)	説明会開催(5月)		宿毛市で開始(H25～)	事業体への個別訪問(営業活動)	
(3)	分収割合の見直し	・対象9市町村を訪問し協力要請(5月～6月) ・パンフレットを作成し、全関係者に送付(8月) ・各地区毎のブロック説明会開催(10月～2月)(会場で希望者の個人面談実施) ※個人の土地所有者を対象に県下18箇所開催 個別訪問はH25から本格実施 対象者:2,929名			土地所有者との個別協議		
(4)	「非経済林」の契約解除に向けた取り組み	非経済林(E)の「クヌギ林」を優先した契約解除 ・関係者に意向調査を実施。(23団地39名) ・旧大正町・旧西土佐村において説明会実施 ・クヌギ林(28団地の内27団地)の現状把握を実施 ・森林組合やシイタケ生産者への働きかけ、情報収集 ・スギ・ヒノキ林8団地、251haの立木評価を実施 ・公売の実施 6件公告 → 1件販売	〈 非経済林の契約解除に向けた取り組み 〉 (取組方針) ○ 少なくとも1回は公開入札を行い、不落の場合に原則有償で土地所有者と売却協議を実施				
(5)	公社組織にかかる経営改革	・プロパー職員1名採用 (H24.4.1) ・技術顧問廃止 (H24.4.1) ※人件費圧縮対策 ・理事及び社員の見直しに向けた取組(H25.4から適用) ○ 理事数の削減 12名 → 8名 ○ 理事に土地所有者代表・有識者の追加 ○ 社員の追加 10 → 32 (公社営林が所在する28市町村としたもの)	プロパー職員の給与規定見直し(H25.4)		公社人員体制の見直し(削減)		
(6)	新公益法人への移行	・理事会承認・臨時総会決議 (11月) ・移行認可を経て一般社団法人への移行登記 (H25.4.1予定)					
(7)	新会計基準の適用	一般社団法人への移行に併せH25年度から適用					
2	国への政策提言活動等	・県政策提言(林野庁) (5月) ・森林県連合政策提言(財務省・総務省・林野庁) (7月) ※高知県 主幹事 ・森林整備法人全国協議会政策提言(総務省・林野庁) (8月) ※高知県 監事 ・森林県連合幹事会・ブロック会及び林野庁勉強会開催 4月～3月 (7回開催) ◎ 主な成果 ・非経済林の契約解除に向けた取組経費などへの支援が国でH25予算化 ・特別交付税措置の継続(H25高知県への交付額:約2億300万円)	既往債務対策・交付税の拡充継続・補助事業の拡充や創設など 公社への支援策の提案、要望を実施				
3	取組に関する県と森林整備公社との定期協議等	取組みの進捗管理を中心とした県(森づくり推進課)と森林整備公社の定期協議(毎月)及び関係機関(県森林組合連合会等)を交えた協議の開催	経営改革に向けた取組に関する定期協議				

現 状

1 森林整備公社の概要

国の拡大造林政策に沿って、主に森林所有者による整備が進みがたい奥地などの条件不利地を中心に分収方式による造林を推進するため、昭和36年に設立された社団法人

2 公社の果たしてきた役割

- ・造林面積 約15,000ha(本県民有林の約5%)
- ・地域の森林整備水準や雇用の確保、農山村経済の振興など

3 公社を取り巻く状況

- ・木材価格の大幅な下落などによる事業の採算性の悪化
- ・平成23年度末で長期債務残高が約279億円にのぼり、最終収支の大幅な赤字が懸念される状況

長期借入金残高(H23年度末) (単位:百万円)

	一般会計	教育の森	計	将来利息
県借入金	20,349		20,349	
公庫借入金	6,289	723	7,012	2,844
市中銀行借入金	443		443	20
小 計	27,081	723	27,804	2,864
市町村負担金	64		64	
合 計	27,145	723	27,868	2,864

経営の改善に向けて

第9期経営計画(変更/第2期経営改善実行計画)(H18~H24)の取り組みと実績

1 既往借入金の支払利息を除いた事業活動収支(経営収支)の黒字化達成(H24目標)に向けた取組と実績

- (1) 団地毎の資産査定に基づく収益性を重視した経営
- (2) 作業道整備と併せた利用間伐等の積極的な実施など(増収対策)
〈計画(H20~H24の総計)に対するH23末の達成率〉
間伐収入101% ・ 主伐収入30% ・ 路網延長 85%
○利用間伐等の事業雑費引き上げ(H23)など
- (3) 公社負担の必要がない「森林整備加速化事業」等を活用した森林整備の実施 3,646ha
- (4) その他
主伐による契約満了、一般管理費の節減など

計画を1年前倒し、平成23年度に事業収支差額の黒字を確保

2 長期収支改善のための取組と実績

- (1) 契約延長と分収割合変更に向けた取組
・契約延長 138団地1,329ha分の同意が得られた
以前からの取組と併せ契約面積全体の72%達成
・分収割合変更 H24から取組開始
- (2) 繰上償還の実施による将来利息の軽減
特別交付税による県の支援を受け、668,624千円の繰上償還を実施
将来利息の軽減効果 181,041千円

経営改革プラン(平成24年2月)

高知県森林整備公社経営検討委員会からの報告

公社は経営改革を行い存続

9 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、民間事業者への分収林管理委託の推進など

第10期経営計画(経営改善実行計画)の概要

計画期間
平成24年度~平成28年度

- ・「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

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) 25箇所〉
面積: 573ha → (第9期計画の 470%)
収入: 143,903千円 → (第9期計画の 191%)
- (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) 118箇所〉
面積: 2,176ha → (第9期計画の 199%)
収入: 1,407,764千円 → (第9期計画の 201%)
〈複数年管理委託の推進(5カ年) 16箇所〉
面積: 316ha → 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: 162ha/ 間伐収入: 90,157千円
- (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

※ 第9期計画の数値はH20~H23実績+H24計画の5カ年

- (1) 事業地を厳選した保育(除伐)の実施
〈一般造林(5カ年) 22箇所〉
面積: 170ha → (第9期計画の 40%)
事業費: 45,379千円 → (第9期計画の 57%)
※主な減の理由
H24から切捨間伐が補助対象外となり、主に除伐(補助対象)箇所のみを実施
- (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) 107箇所〉
延長: 127,060m → (第9期計画の 89%)
事業費: 447,455千円 → (第9期計画の 131%)
- 〈教育の森(5カ年) 16箇所〉
延長: 14,570m
事業費: 44,576千円

2 経営改善に向けた事業の推進

(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
採算林	A	経
不	B	済
採	C	林
算	D	
林	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

- (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)
○契約延長の取組みも併せて実施 ※ ()は所有者が市町村の場合

4 負債軽減の取り組み

- (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11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

3 公社経営のスリム化と活性化の推進

- (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
・人員削減・賃金制度の見直し
- (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
- (3) プロパー職員の採用
・後継者の育成、組織の新陳代謝を図る
- (4) 新公益法人への移行と経営責任体制の明確化 目標年度:平成25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
- (5) 全国統一の新会計基準を適用 目標年度:平成25年度

経営改善実行計画5ケ年の取り組み(一般造林)

一般造林	取組効果等	第10期計画(H24~H28)
第9期計画(※注)(H20~H24)		第10期計画(H24~H28)
事業収入		事業収入
○主伐 122ha	470%	○主伐 573ha
収入 75,373千円	191%	収入 143,903千円
○間伐 1,092ha	199%	○間伐 2,176ha
収入 522,004千円	201%	収入 1,047,764千円
事業支出		事業支出
○保育 428ha	40%	○保育 170ha
事業費 80,126千円	57%	事業費 45,379千円
○路網整備 143,537m	89%	○路網整備 127,060m
事業費 342,139千円	131%	事業費 447,455千円
人員体制(H23) 18名	6名減	人員体制(H28) 12名
事業活動収支 44,686千円 赤字	黒字継続	事業活動収支 65,311千円 黒字
複数年管理委託(H22~)	積極推進	複数年管理委託 316ha
契約解除・割合変更(H24~)	積極推進	契約解除・割合変更30%目標
有利子借入金残高(H23末) 6,732百万円	繰上償還の実施	有利子借入金残高(H28末) 5,096百万円以下

※注 第9期計画の数値はH20~H23実績+H24計画の5カ年