

報告書（素案）

平成 22 年 7 月

高知県森林整備公社

目次

1. 会社の概要	3
1. 1 沿革	3
1. 2 設立目的	3
1. 3 社員・役員	3
1. 4 経営	5
1. 4. 1 経営理念	5
1. 4. 2 経営戦略	5
1. 4. 3 経営者	5
2. 窮境原因	5
2. 1 収入不足	5
2. 1. 1 木材価格の下落	5
2. 1. 2 素材生産費・運材費	7
2. 1. 3 分収割合	7
2. 1. 4 ビジネスモデルの破綻	7
2. 2 責任の所在	9
2. 2. 1 3年を限度の在任期間	9
2. 2. 2 問われない経営責任	9
2. 2. 3 問題の潜在化	10
2. 2. 4 多数の理事	10
2. 2. 5 貸借対照表の固定資産（造林起業）の計上方法	10
2. 3 採算性	10
2. 3. 1 民間が行わない仕事	10
2. 3. 2 競争なき発注	10
2. 3. 3 環境僻地	10
2. 3. 4 不足分は融資に依存	11
2. 4 人件費	11
2. 4. 1 多額の人件費	11
2. 4. 2 退職引当金不足	11
2. 4. 3 組織・規定の見直しが必要	13
2. 5 管理不足	13
2. 5. 1 遠隔地	13
2. 5. 2 山林所有者	13
2. 5. 3 収益管理不足	13
2. 6 経営面の欠如	13
2. 6. 1 管理者不足	13

2. 6. 2	経営目的の欠如	13
2. 7	外注依存	14
2. 7. 1	組織として行う収益事業がない	14
2. 7. 2	経費の正当性が検証されない	14
2. 7. 3	競争なき発注	14
2. 8	多額の債務	14
2. 8. 1	慢性的な歳出超過	14
2. 8. 2	多額の支払利息	15
2. 8. 3	自己資金不足	15
2. 8. 4	県に依存	15
2. 9	窮境原因についての総括	14
3.	組織図	16
4.	権限	16
5.	予算	17
6.	SWOT分析	19
7.	業務プロセス分析	19
8.	長期収支の見通しについて	20
9.	森林整備公社改革案	22
9. 1	現状維持	22
9. 2	共同経営	22
9. 3	改革実施の上、存続	23
9. 4	民間委託	24
9. 5	民間譲渡	25
9. 6	森林整備公社廃止	25
9. 7	公社を廃止し、県有林とする	26

社団法人高知県森林整備公社の概要について

I. 事業デューデリジェンス (DD)

1. 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条に記載されている。

設立目的【定款第3条】

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。

↓

公益性と経済性の両立

*公共性と経済性の両立を目指して公社は設立されたわけであるが、公共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。

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、香美、大豊、いの、四万十町、黒潮、土佐清水

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、森連会長
- ・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、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が、行政経験が豊富であり、トップとしての資質は有していると考えている。

ただ、就任期間が短く（平成10年度以降、2年～3年程度）長期的な視点で責任ある経営が十分できる体制ではなかった。

*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造林が円滑に進められる制度として、分収造林特別措置法を制定・施行している。また、公社の分収造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

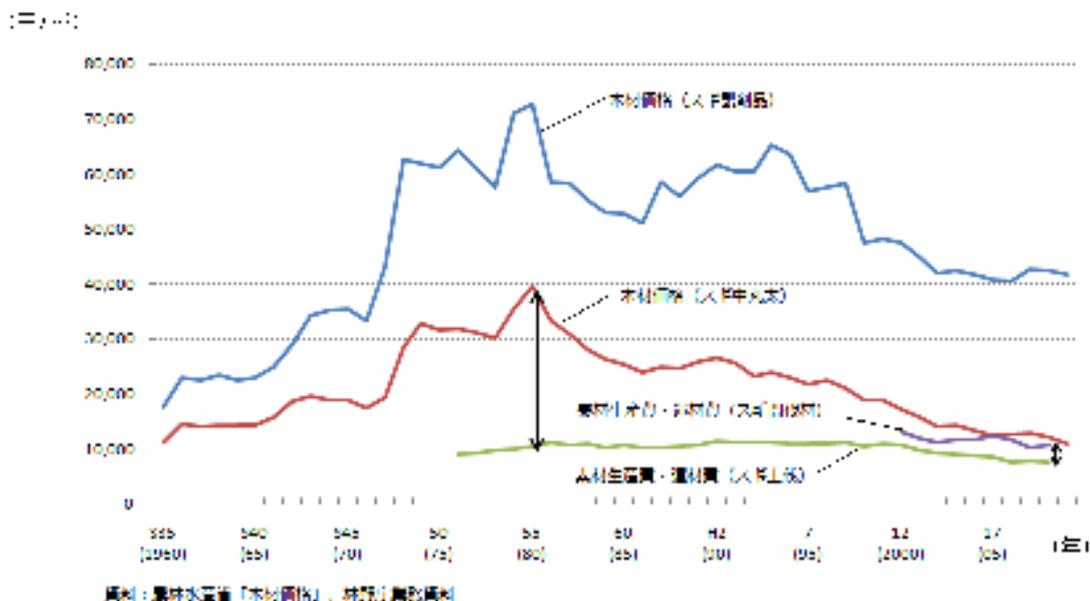
貨幣価値の騰落を考慮しなければならないが、スギ製材品の価格は、木材需要の増加等を背景に上昇し、昭和55年に最高値を記録した後、現在までに4割下落している。これに伴い、スギ丸太の価格は3分の1となっている。

木材価格と素材生産価格等の推移(単位:円)

年次	昭和35	昭和36	昭和37	昭和38	昭和39	昭和40	昭和41	昭和42	昭和43
木材価格(スギ製材品)	17,800	23,100	22,500	23,400	22,400	22,900	24,900	29,000	34,200
木材価格(スギ中丸太)	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(スギ主伐)									
素材生産費・運材費(スギ間伐)									
年次	昭和44	昭和45	昭和46	昭和47	昭和48	昭和49	昭和50	昭和51	昭和52
木材価格(スギ製材品)	35,300	35,500	33,300	43,200	62,700	61,800	61,200	64,200	61,000
木材価格(スギ中丸太)	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(スギ主伐)								9,025	9,208
素材生産費・運材費(スギ間伐)									
年次	昭和53	昭和54	昭和55	昭和56	昭和57	昭和58	昭和59	昭和60	昭和61
木材価格(スギ製材品)	57,700	71,100	72,700	58,500	58,300	55,100	53,100	52,800	51,000
木材価格(スギ中丸太)	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(スギ主伐)	9,866	9,922	10,579	11,110	10,717	10,865	10,268	10,858	10,202
素材生産費・運材費(スギ間伐)									
年次	昭和62	昭和63	平成1	平成2	平成3	平成4	平成5	平成6	平成7
木材価格(スギ製材品)	58,600	55,800	59,300	61,700	60,500	60,400	65,200	63,600	56,800
木材価格(スギ中丸太)	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(スギ主伐)	10,306	10,561	10,846	11,464	11,158	11,190	11,300	11,041	10,942
素材生産費・運材費(スギ間伐)									
年次	平成8	平成9	平成10	平成11	平成12	平成13	平成14	平成15	平成16
木材価格(スギ製材品)	57,500	58,200	47,500	48,300	47,400	44,900	42,000	42,400	41,800
木材価格(スギ中丸太)	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(スギ主伐)	10,949	11,226	10,502	11,093	10,677	9,826	9,359	9,001	8,910
素材生産費・運材費(スギ間伐)					13,138	11,943	11,297	11,614	11,780
年次	平成17	平成18	平成19	平成20	平成21				
木材価格(スギ製材品)	40,700	40,500	42,700	42,400	41,800				
木材価格(スギ中丸太)	12,400	12,700	13,000	12,200	10,900				
素材生産費・運材費(スギ主伐)	8,620	7,598	7,859	7,699					
素材生産費・運材費(スギ間伐)	12,375	11,680	10,332	10,659					

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。



2. 1. 2 素材生産費・運材費

スギ主伐の素材生産費・運材費は記録のある昭和51年以降、10,000円/m³前後で推移した後、この10年間でおおむね3割弱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

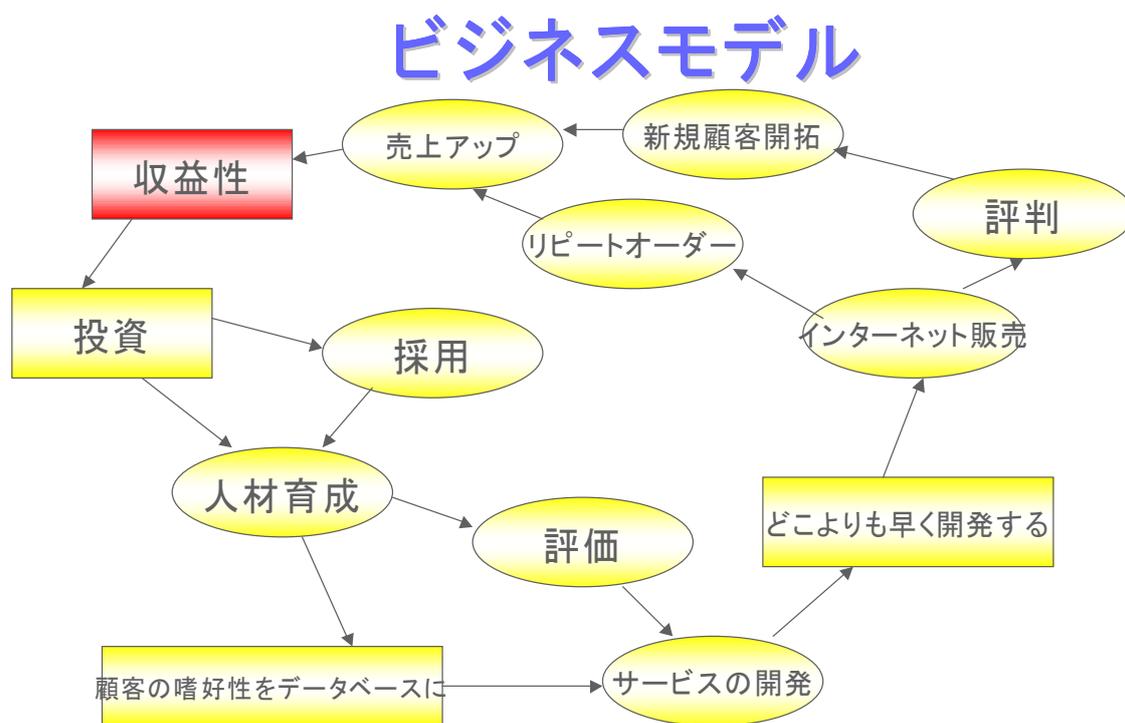
分収割合は、基本的には森林公社が6、山林所有者が4の割合になっている。これは、国からの文書による指導とともに、公社開設当初は木材価格の上昇が見込まれたことから、この割合は妥当とされたと思われるが、前述のように木材価格の下落ならびに搬出経費の増加によって、この分収割合は極めて公社に不利に働いている。多額の育林経費をかけた投資を全額回収できない割合になっている。

2. 1. 4 ビジネスモデルの破綻

分収林事業は、森林所有者と50年～80年の分収契約を結び、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

は破綻していたと言える。



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、結果として就任期間は問題なく執務を行いたいという姿勢が問題を先送りしたという一面もあり、「問題の潜在化」をしてきた一因でもある。

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（借入金支払利息、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、山林所有者への分収配分金を考慮しないなど、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. 3 採算性

2. 3. 1 民間が行わない仕事

公社が行う仕事は営利を目的としない「民間ではできない仕事」として位置づけられ、採算が合わないことは当然のように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競争原理を導入し始めているものの、競争なき発注が常態化を解消するまでには至っていないのが現状である。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、採算面等、十分な検証を行う必要性も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高知県中央部から遙かに離れた僻地にあり、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するという安易な経営が続いており、このことがさらに毎年融資額が増

○役職員数

	役職員	21年度末現在	その後の増減	22年5月現在	備考
役員	常任理事	1		1	県から派遣
	非常勤理事	11		11	
	監事	2		2	
	小計	14		14	
職員	事務職員	2	△ 1	1	プロパー職員
	技術職員	5		5	県職員3、プロパー2
	嘱託員	8	3	11	民間5人、OB6人
	臨時職員	1		1	
	小計	16	2	18	
計		30	2	32	

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 34%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（21 年末現在）。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 21 年度の人件費一覧である。人件費総額は平成 21 年度で 89 百万円にも上る。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金引当金の計算書である。この合計額は 44,136,144 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 7,017,123 円が流動資産に計上されているのみで、差額 37,119,021 円が不足していることとなる。

平成21年度人件費一覧表 単位:円

氏名	給与手当	法定福利	計
理事長	4,608,400	607,667	5,216,067
県派遣	7,697,149	959,309	8,656,458
県派遣	7,481,570	969,013	8,450,583
県派遣	7,020,623	949,240	7,969,863
県派遣	6,294,677	775,664	7,070,341
プロパー	7,608,163	1,034,111	8,642,274
プロパー	6,758,789	938,320	7,697,109
プロパー	6,736,511	912,903	7,649,414
嘱託員	3,095,614	408,552	3,504,166
嘱託員	3,157,187	439,778	3,596,965
嘱託員	3,005,323	407,714	3,413,037
嘱託員	2,586,511	346,156	2,932,667
嘱託員	3,484,565	477,144	3,961,709
嘱託員	1,899,209	193,088	2,092,297
嘱託員	2,650,117	359,964	3,010,081
嘱託員	2,645,126	352,270	2,997,396
臨時職員	1,681,840	214,399	1,896,239
計	78,411,374	10,345,292	88,756,666

平成22年3月31日現在の退職給付引当金計算書

(円)

氏名	正職員	正職員	正職員	嘱託員	嘱託員	嘱託員
生年月日						
退職時年齢	55才 2月	50才 10月	49才 11月	48才 3月	36才 4月	32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1日	平成21年4月13日
退職日	平成22年3月31日	平成22年3月31日	平成22年3月31日	平成22年3月31日	平成22年3月31日	平成22年3月31日
勤務年数	30年 0月	25年 10月	27年 10月	1年 0月	1年 0月	0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	自己都合
H22.3.31	A5-73	A4-70	A4-59	A1-25	A1-25	A1-25
給料月額	410,800	390,834	372,865	172,700	172,700	172,700
算定号俸	A5-73	A4-70	A4-59	A1-25	A1-25	A1-25
給料月額	410,800	390,834	372,865	172,700	172,700	172,700
勤奨率	1	1	1	1	1	1
計算式						
適用条項	4条3項	3条1項	4条3項	3条2項	3条2項	3条2項
公社支給率	41.50	33.50	36.70	0.60	0.60	0.60
県支給率	41.50	33.50	36.70	0.60	0.60	0.60
退職金	17,048,200	13,092,939	13,684,145	103,620	103,620	103,620
税年数	30	25	27	1	1	0

退職給与引当金の合計額 44,136,144 円

退職給与引当金: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、退職規定を変更することが絶対不可欠となる。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、管轄する山林が遠隔地に所在するため管理が十分にできない、実態把握が困難になっているという状況にある。

2. 5. 2 山林所有者

山林所有者の中には、既に相続が発生しているものの、相続人の中で相続する財産の権利関係を明確にしていなかったり、県外に在住する山林所有者もあり、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、計画との差違をモニタリングできるシステムがない。このため、事業報告は結果のみで終わっている。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、業務概要を見る限り後者の指導を行ったことは窺い知ることができない。

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かと思われる。

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**慢性的な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。このた

め、事業の改善についても対処療法に終わってしまう傾向にあり、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、組織として行う収益事業がなく、事業は外注に依存している。補助金等の収入は公社を通じて外部組織に流出してしまうこととなる。

2. 7. 2 経費の正当性が検証されない

外注に出すため、経費の正当性が検証されない。コスト高の要因となっている。

2. 7. 3 競争なき発注

外注先は森林組合であるが、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21年4月1日～平成22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			
1.事業活動収支の部			
事業収入	74,616,903	4,390,703	79,007,606
事業外収入	1,551,161	0	1,551,161
雑収入	1,399,325	2,714	1,402,039
補助金等収入	272,999,686	76,199,081	349,198,767
交付金収入	44,941,600	1,123,000	46,064,600
負担金収入	110,000	0	110,000
受託量収入	276,342,426	0	276,342,426
事業活動収入計	671,961,101	81,715,498	753,676,599
2.事業活動支出			
事業費支出	136,259,228	7,611,156	143,870,384
配分金支出	12,809,611	844,768	13,654,379
管理費支出	265,257,724	31,930,462	297,188,186
受託事業支出	276,342,426	0	276,342,426
事業活動支出計	690,668,989	40,386,386	731,055,375
事業活動収支差額	▲ 18,707,888	41,329,112	22,621,224

2. 8. 2 多額の支払利息

21年度(平成21年4月～平成22年3月)の支払利息は193,813千円であり、収益701,966千円の約27.6%を占めており、この多額の支払利息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息は、平成67年度末までに約33億円強あるが、県が平成21年度から各年度の支払利息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21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

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。

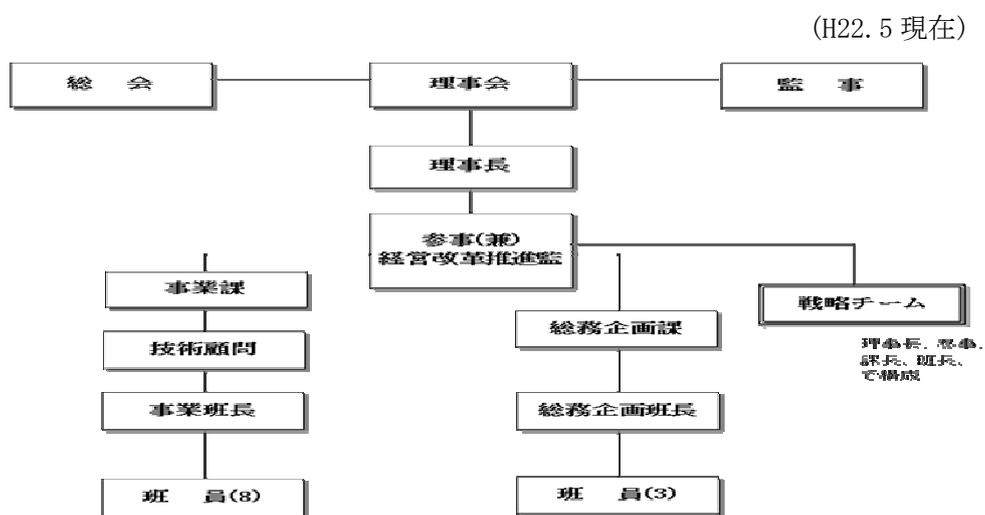
この会計処理は、分収林事業に要した管理費を含めた全ての事業費を資産計上して、また減損会計による評価の見直しを行わないことにより、森林資産と長期固定負債が貸借対照表上ほぼ同額となり、収支不均衡という公社経営問題を潜在化させていたことであると思われる。

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



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こと等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

次ページに資料を掲載。

予算段階で赤字の収支である。決算額を見ると、事業収支差額に匹敵するだけの支払利息の計上があり、経営を圧迫する要因となっている。当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31年 4月 1日から平成32年 3月31日まで

一般事業
(単位:円)

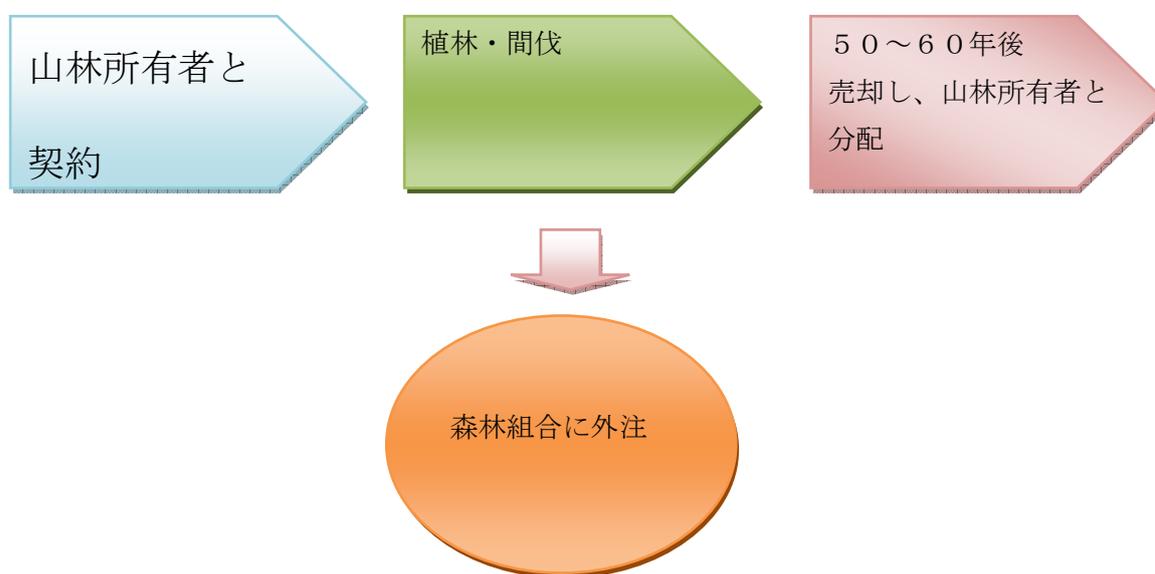
一般会計	科目	予算額	決算額	差異
事業収支計算書				
1. 事業収支				
事業収入		68,321,333	48,632,550	△ 19,688,783
事業収入		13,327,333	18,633,669	△ 5,306,336
補助収入		495,333	466,016	△ 29,317
雑収入		295,333	466,016	△ 170,683
受取利息		500,000	655,971	△ 155,971
雑収入		60,333	30,000	△ 30,333
雑収入		500,000	611,943	△ 111,943
雑収入		25,561,000	132,214,540	△ 106,653,540
雑収入		25,561,000	132,214,540	△ 106,653,540
雑収入		45,960,000	45,765,500	△ 194,500
雑収入		45,960,000	45,765,500	△ 194,500
雑収入		5,315,000	13,852,000	△ 8,537,000
雑収入		5,315,000	13,852,000	△ 8,537,000
雑収入		184,036,000	173,329,210	△ 10,706,790
雑収入		182,076,000	160,377,160	△ 21,698,840
雑収入		45,528,000	43,324,000	△ 2,204,000
雑収入		3,270,000	4,347,000	△ 1,077,000
事業収入合計		404,140,000	410,381,204	△ 6,241,204
2. 事業支出				
事業支出		152,525,000	103,878,820	△ 48,646,180
事業支出		134,455,000	129,129,153	△ 5,325,847
事業支出		3,761,000	3,693,222	△ 67,778
事業支出		14,578,000	12,673,999	△ 1,904,001
事業支出		1,984,000	1,773,733	△ 210,267
事業支出		5,532,000	4,972,893	△ 559,107
事業支出		224,000	0	△ 224,000
事業支出		874,000	761,185	△ 112,815
事業支出		7,853,000	7,477,930	△ 375,070
事業支出		7,712,000	7,343,771	△ 368,229
事業支出		152,000	114,212	△ 37,788
事業支出		511,185,000	501,802,330	△ 9,382,670
事業支出		98,118,000	95,334,264	△ 2,783,736
事業支出		10,842,000	7,802,022	△ 3,040,000
事業支出		509,222,000	465,605,738	△ 43,616,262
事業支出		163,588,000	177,523,743	△ 13,935,743
事業支出		128,378,000	129,974,875	△ 1,596,875
事業支出		46,228,000	42,505,000	△ 3,723,000
事業支出		4,172,000	1,755,000	△ 2,417,000
事業支出		5,133,000	2,705,000	△ 2,428,000
事業支出合計		665,573,000	522,858,645	△ 142,714,355
事業収支差額		△ 261,433,000	△ 112,477,441	△ 148,955,559
投資活動-2. 支出の種				
1. 投資活動収入				
投資活動収入計				
2. 投資活動支出				
固定資産取得				

- 24 -

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. 山林所有者と契約を行う。分取割合は森林公社6：山林所有者4の割合である。
2. 森林公社は植林、間伐を適宜行い、山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. 契約満了時に森林公社は山林を売却し、その収益金を上記の分取割合で分配する。

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、林業事業者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、経営改善に取り組んでいるところである。

この第9期経営計画（平成20年3月変更）では、長期収支を改善することと事業活動収支差額の黒字化を目指すこととしている。

まず、長期収支改善のための取組としては、団地ごとの収支見直しに応じた利用間伐の実施、契約延長と分収割合の見直し、土地所有者の権利関係の整理などを行う。

また、既往借入金の支払利息を除いた事業活動収支差額を5ヶ年で黒字化する取組みとしては、経費の節減及び基盤整備と併せた利用間伐の推進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の対策に取り組む。

今後、公社は、本格的な主伐期に向けた体制づくりを進め、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）を達成し、借入金に依存しない事業展開に努め、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。

9. 森林整備公社改革案

9. 1 現状維持

方策の効果	内容	説明
メリット	なし	
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。

9. 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. 山林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。

9. 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	収益改善が期待される。 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。
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 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。 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、公務員派遣を廃止する。</p> <p>2. ガバナンス強化 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事長の見直し 理事長は公務員であり、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、理事長を見直す。 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、毎月経営状態をチェックする。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、毎月モニタリングが必要となる。</p> <p>3. 山林所有者との折衝 山林所有者との契約を見直す。</p> <p>①契約を存続する</p>

		<p>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分収林割合の見直し 公社設立当初から環境は著しく変化しており、分収入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>
--	--	--

9. 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	山林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山林につき、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。

9.5 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	山林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山林につき、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。

9.6 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	事業は民間へ移るため、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. 山林所有者との契約解除 5. 投下資金の回収不能 皆伐までの期間がないので、投下資金は回収不能となる。

9. 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、採算の取れない山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。 2. 業務は県庁職員が庁舎内で行う。
デメリット	資金負担	山林取得費の一時的資金負担の発生。
	契約手続きが発生	山林所有者との折衝 1. 契約解除 2. 不動産譲渡契約の締結

高知県森林整備公社「改革プラン」の骨子

I 基本方針

- (1) 森林整備公社の存続
- (2) 森林資産の厳格査定に基づく、採算林と不採算林の区分の明確化
- (3) 有利子負債の圧縮、解消
- (4) 理事会の活性化
- (5) 事業手法の見直し
- (6) 事業費・人件費の圧縮

その他事項

- ・ 償還の困難が見込まれる債権の処理
- ・ 民間企業との連携
- ・ 収支構造の透明化
- ・ 新会計基準に基づく実態開示
- ・ 契約の見直し

II 速やかに対応すべきもの

- (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