

報告書（素案⑦）

平成22年8月

高知県森林整備公社

目次

1. 高知県森林整備公社の概要.....	5
1. 1 沿革.....	5
1. 2 設立目的.....	5
1. 3 社員・役員.....	5
1. 4. 1 経営理念.....	7
1. 4. 2 経営戦略.....	7
1. 4. 3 経営者.....	7
2. 窮境原因.....	7
2. 1 収入見込額不足.....	7
2. 1. 1 木材価格の下落.....	7
2. 1. 2 素材生産費・運材費.....	10
2. 1. 3 分収割合.....	10
2. 1. 4 ビジネスモデルの破綻.....	10
2. 2 責任の所在.....	12
2. 2. 1 3年を限度の在任期間.....	12
2. 2. 2 問われない経営責任.....	12
2. 2. 3 問題の潜在化.....	12
2. 2. 4 多数の理事.....	12
2. 2. 5 貸借対照表の固定資産（造林起業）の計上方法.....	12
2. 2. 6 県の責任.....	12
2. 2. 7 国の責任.....	13
2. 3 採算性.....	13
2. 3. 1 民間が行わない仕事.....	13
2. 3. 2 競争なき発注.....	13
2. 3. 3 環境僻地.....	13
2. 3. 4 不足分は融資に依存.....	13
2. 4 人件費.....	14
2. 4. 1 多額の人件費.....	14
2. 4. 2 退職引当金不足.....	14
2. 4. 3 組織・規定の見直しが必要.....	16
2. 5 管理不足.....	16
2. 5. 1 遠隔地.....	16
2. 5. 2 土地山林所有者.....	16
2. 5. 3 収益管理不足.....	16
2. 6 経営面の欠如.....	16

2. 6. 1	管理者不足	16
2. 6. 2	経営目的の欠如	16
2. 7	外注依存	17
2. 7. 1	組織として行う収益事業がない	17
2. 7. 2	経費の正当性が検証されない	17
2. 7. 3	競争なき発注	17
2. 8	多額の債務	17
2. 8. 1	慢性的な歳出超過	17
2. 8. 2	多額の支払利息	18
2. 8. 3	自己資金不足	18
2. 8. 4	県に依存	18
2. 9	窮境原因についての総括	18
3.	組織図	19
4.	権限	19
5.	予算及び決算	20
6.	SWOT分析	22
7.	業務プロセス分析	22
8.	長期収支の見通しについて	23
9.	森林整備公社改革案	25
9. 1	現状維持	25
9. 2	共同経営	25
9. 3	改革実施の上、存続	26
9. 4	民間委託	27
9. 5	民間譲渡	28
9. 6	森林整備公社廃止	28
9. 7	公社を廃止し、県営林とする	29
9. 8	小括	29
10.	公社存続プラン	32
10. 1	森林資産の厳格査定	32
10. 1. 1	採算林と不採算林を区分する	32
10. 1. 2	採算林と不採算林に対する経営方針の明確化	32
10. 2	有利子負債の圧縮	32
10. 2. 1	毎期の収益から返済	32
10. 2. 2	県からの支援	32
10. 2. 3	三セク債の活用	33
10. 2. 4	債権放棄	33

10.2.5	繰上償還	34
10.2.6	DESの利用	34
10.3	理事長等の経営責任者の選出	35
10.3.1	就任期限のある公務員を排除	35
10.3.2	民間から理事長等の経営責任者を選出する	35
10.3.3	経営責任を明確化する	35
10.4	理事会の活性化	36
10.4.1	理事会の下部組織としての幹事会議を毎月開催する	36
10.4.2	理事及び幹事の選出	36
10.4.3	モニタリング経営の実施	36
10.4.4	報酬の支出	37
10.4.5	公社経営をコントロールする	37
10.4.6	監査役の強化	37
10.4.6.1	経費支出のチェック	37
10.4.6.2	経営の助言	37
10.4.6.3	監査役の選出	37
10.4.6.4	報酬の支出	37
10.5	事業手法の見直し	38
10.5.1	収益性が見込まれる物件に集中投資する	38
10.5.2	外注先の選定方法の見直しを行う	38
10.5.3	入札制度の導入を行う	38
10.5.4	民間企業との提携を行う	38
10.5.5	経営委託	38
10.6	人件費の圧縮	38
10.6.1	賃金制度の見直し	39
10.6.2	退職金制度の見直し	39
10.6.3	適正人員の見直し	39
10.6.4	業務内容の仕分	39
10.6.5	賞与の見直し	39
10.6.6	派遣職員の見直し	39
10.7	分収造林契約の見直し	39
10.7.1	分収林割合の見直し	39
10.7.2	契約解除の検討	40
10.7.3	土地所有者へ山林ランクのアナウンス	40
10.7.4	土地所有者の同意規定規程の廃止	40
10.8	収支構造の透明化	40

10.9	新会計基準に基づく実態開示.....	40
10.10	事業費の圧縮.....	40
11.	速やかに対応すべき公社改善策.....	41
11.1	不採算林に係る有利子負債の繰上償還.....	41
11.2	運営体制の見直し.....	41
11.3	事業執行方法の見直し.....	41

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. 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 2 8 0 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】

高知県森林整備公社（以下「公社」という。）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、**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。**~~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（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	昭和64年	昭和65年	昭和66年	昭和67年	昭和68年	昭和69年	昭和70年
スギ	木材価格(製材品)	53,300	55,800	55,300	61,700	60,300	60,100	65,200	65,300	66,800
	木材価格(中丸太)	24,800	24,800	26,800	26,800	26,800	26,800	29,800	29,800	27,100
	素材生産費・運材費(主伐)	0,335	0,351	0,815	0,151	0,138	0,133	0,300	0,311	0,312
ヒノキ	木材価格(製材品)	94,800	111,300	113,300	94,500	96,900	110,400	111,400	111,700	100,800
	木材価格(中丸太)	60,300	65,300	66,300	67,800	65,700	65,100	65,100	65,300	65,300
	素材生産費・運材費(主伐)	10,506	10,111	10,411	14,115	13,815	13,118	14,094	14,144	16,511

年次		昭和71年	昭和72年	昭和73年	昭和74年	昭和75年	昭和76年	昭和77年	昭和78年	昭和79年
スギ	木材価格(製材品)	57,300	53,200	47,300	45,300	47,100	44,300	45,300	45,100	41,800
	木材価格(中丸太)	22,400	21,100	19,800	19,600	19,500	18,600	18,600	14,300	13,300
	素材生産費・運材費(主伐)	0,313	0,223	0,302	0,093	0,377	0,823	0,353	0,301	0,311
ヒノキ	木材価格(製材品)	102,800	102,500	98,800	98,800	98,100	92,100	93,100	93,800	90,800
	木材価格(中丸太)	55,300	45,200	45,200	45,300	46,300	47,700	47,300	47,300	45,100
	素材生産費・運材費(主伐)	10,811	8,189	14,306	8,114	10,980	10,011	10,011	11,468	10,481

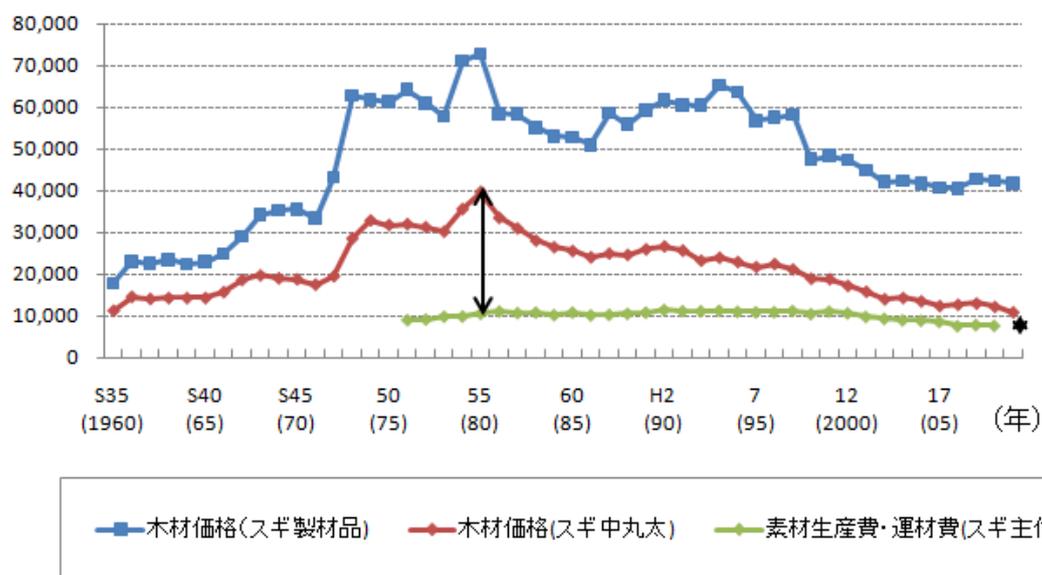
年次		昭和80年	昭和81年	昭和82年	昭和83年
スギ	木材価格(製材品)	46,700	46,300	45,700	45,100
	木材価格(中丸太)	19,400	19,100	19,000	19,500
	素材生産費・運材費(主伐)	0,321	0,338	0,333	0,333
ヒノキ	木材価格(製材品)	98,100	94,400	93,800	93,900
	木材価格(中丸太)	35,200	35,300	35,300	35,300
	素材生産費・運材費(主伐)	11,084	10,419	8,411	8,118

資料:林野庁「木材価格・素材生産費等」

下図は推移をグラフにしたものである。

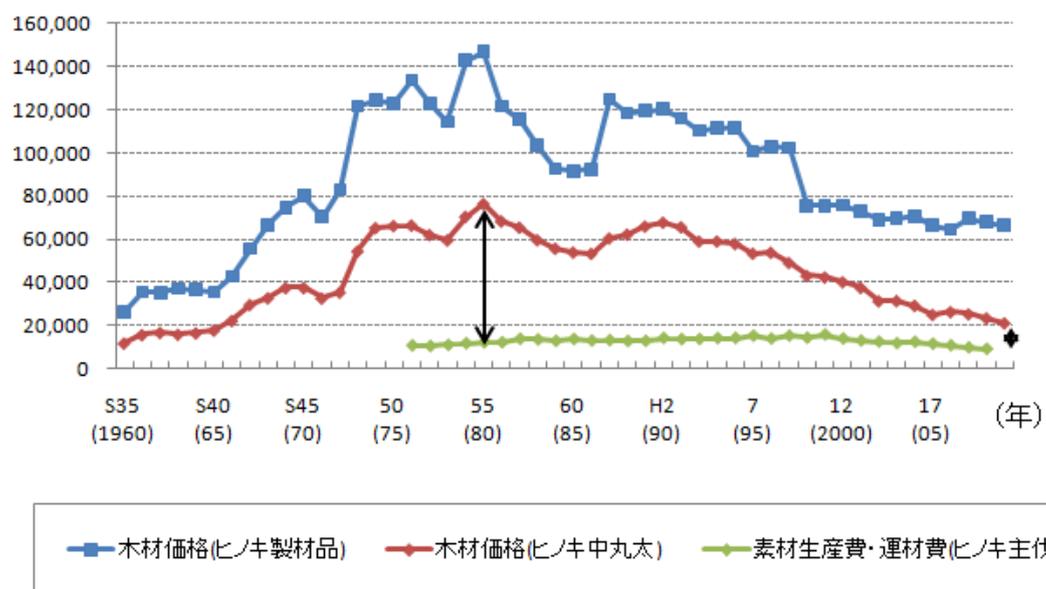
【スギ】

(円/m³)



【ヒノキ】

(円/m³)



資料：林野庁「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/m³ 前後で推移した後、この 10 年間でおおむね 3 割弱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、基本的には森林公社が 6、土地山林所有者が 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、土地森林所有者と 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、国の造林補助金以外の収入は基本的になく、必要な資金は農林漁業金融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。

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、**土地山林**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. 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、全国的にも自己資金を持たず、借りに依存した分収林事業を展開した結果、利息が利息を生むなどの財務状況の悪化を来しており、県は、理事長の人事権を始め総会の議決権の半数を有しているにもかかわらず、事業の見直しや中止などの適切な指導・監督を行って来なかった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、僻地などの山林では経済的・経営的に民間では困難な条件の下で、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、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、競争なき発注の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

	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	

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（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 21 年度で 89 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 土地山林所有者

土地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、県外に在住する土地山林所有者もあり、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、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、**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。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

支払利息については、平成 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%を占めている。~~おり、~~

平成 20 年度までは、この~~ような~~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

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。

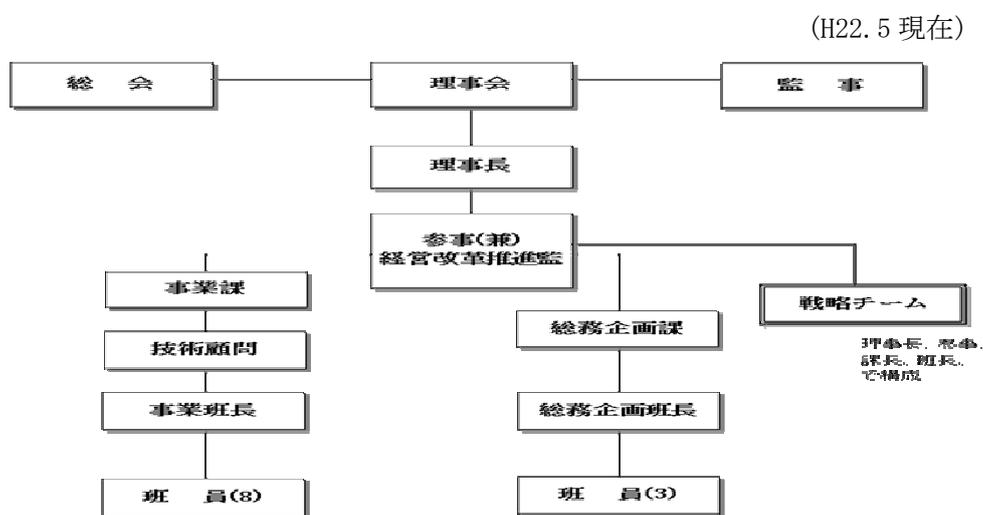
この会計処理は、分収林事業に要した管理費を含めた全ての事業費を資産計上して、また減損会計による評価の見直しを行わないことにより、森林資産と長期固定負債が貸借対照表上ほぼ同額となり、収支不均衡という公社経営問題を潜在化させていたことであると思われる。

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



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. 予算及び決算

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多額の**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

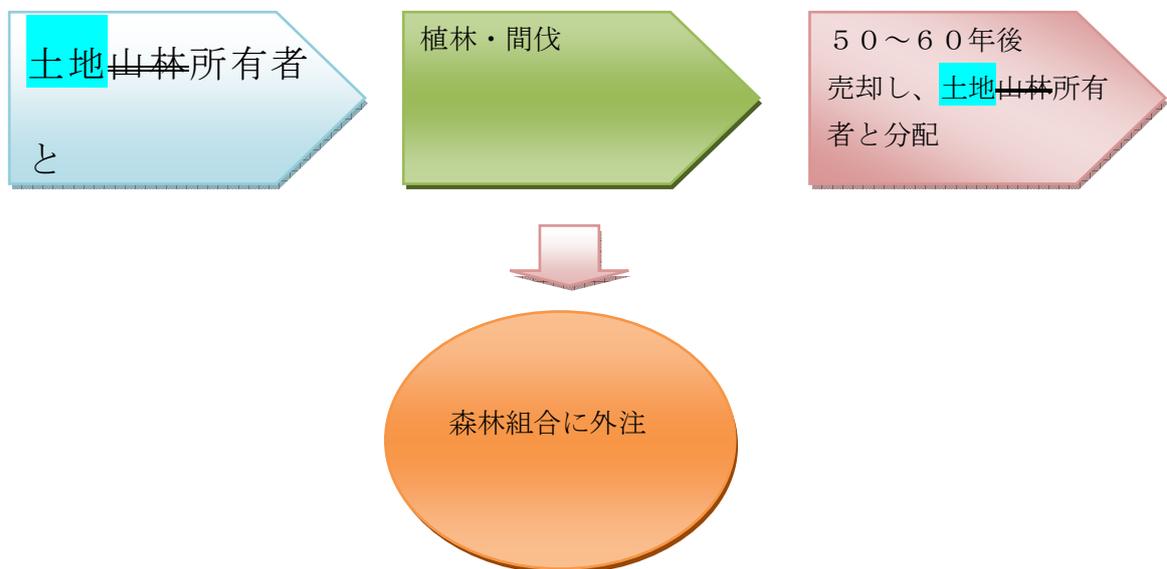
平成21年 4月 1日から平成22年 3月31日まで

一般会計	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	業 収 入	[75,601,000]	[74,616,903]	[△ 984,097]
主 伐	収 入	10,291,000	11,000,000	△ 709,000
間 伐	収 入	62,782,000	61,089,277	△ 1,692,723
持 分 譲 渡	収 入	2,528,000	2,527,626	△ 374
事業	外 収 入	[0]	[1,551,161]	[△ 1,551,161]
補 償 金	収 入	0	1,551,161	△ 1,551,161
雑 収	収 入	[250,000]	[1,399,325]	[△ 1,149,325]
受 取 利 息	収 入	50,000	18,808	△ 31,192
雑 収	収 入	200,000	1,380,517	△ 1,180,517
補 助 金 等	収 入	[316,880,000]	[272,999,686]	[△ 43,880,314]
補 助 金	収 入	316,880,000	272,999,686	△ 43,880,314
交 付 金	収 入	[43,941,000]	[44,941,600]	[△ 1,000,600]
森林整備活動支援助交付金	収 入	43,941,000	44,941,600	△ 1,000,600
負 担 金	収 入	[402,000]	[110,000]	[△ 292,000]
負 担 金	収 入	201,000	55,000	△ 146,000
市 町 村 負 担 金	収 入	201,000	55,000	△ 146,000
受 託 料	収 入	[230,889,000]	[276,342,426]	[△ 45,453,426]
森 農 造 林 受 託 料	収 入	129,800,000	229,432,350	△ 99,632,350
県 営 造 林 受 託 料	収 入	79,962,000	34,161,076	△ 45,800,924
美 しい 森 林 受 託 料	収 入	21,127,000	12,749,000	△ 8,378,000
事業活動収入計		667,963,000	671,961,101	△ 3,998,101
2. 事業活動支出				
事業	費 支 出	[197,616,000]	[136,259,228]	[△ 61,356,772]
森 林 事 業 費	支 出	158,174,000	103,148,837	△ 55,025,163
森 林 事 業 費 新 3 者	支 出	6,839,000	6,717,900	△ 121,100
事 業 管 理 費 支 出		4,866,000	2,366,486	△ 2,499,514
事 業 管 理 費 新 3 者	支 出	342,000	335,894	△ 6,106
収 獲 事 業 費	支 出	18,392,000	16,448,126	△ 1,943,874
契 約 延 長 事 業 費	支 出	1,333,000	827,345	△ 505,655
受 益 者 負 担 金	支 出	0	931,529	△ 931,529
委 託 費	支 出	6,440,000	4,791,464	△ 1,648,536
森 林 保 險 料	支 出	1,230,000	691,647	△ 538,353
配 分 金	支 出	[8,218,000]	[12,809,611]	[△ 4,591,611]
主 伐 配 分 金	支 出	3,750,000	4,121,194	△ 371,194
間 伐 配 分 金	支 出	4,468,000	8,023,341	△ 3,555,341
補 償 配 分 金	支 出	0	665,076	△ 665,076
管 理 費	支 出	[282,860,000]	[265,257,724]	[△ 17,602,276]
人 件 費	支 出	64,022,000	58,139,504	△ 5,882,496
一 般 管 理 費	支 出	17,565,000	12,192,554	△ 5,372,446
支 払 利 息	支 出	201,273,000	193,813,066	△ 7,459,934
過 年 度 修 正	支 出	0	1,112,600	△ 1,112,600
受 託 事 業	支 出	[230,889,000]	[276,342,426]	[△ 45,453,426]
森 農 造 林 事 業 費	支 出	129,800,000	229,432,350	△ 99,632,350
県 営 造 林 事 業 費	支 出	79,962,000	34,161,076	△ 45,800,924
契 約 活 動 事 業 費	支 出	21,127,000	12,749,000	△ 8,378,000
事業活動支出計		719,583,000	690,668,989	△ 28,914,011
事業活動収支差額		△ 51,620,000	△ 18,707,888	△ 32,912,112
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

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. 土地山林所有者と契約を行う。分取割合は森林公社6：土地山林所有者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

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。

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. 土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。

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. 土地所有者との折衝 土地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	土地 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	<p>土地所有者との契約をどのようにするかが課題である。</p> <p>1. 全部契約とするのか？</p> <p>2. 個別契約とするのか？</p> <p>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。</p>
	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	<p>借入金の切り離し</p> <p>既債務は切り離し、県が償還を行う。</p>

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	事業を廃止し契約解除すは民間へ移るため、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	<p>1. 人員整理</p> <p>派遣中の公務員は現場復帰となる。</p> <p>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。</p> <p>2. 借入金の精算</p> <p>県が償還を行う。</p> <p>3. 資産・負債の整理</p> <p>4. 土地所有者との契約解除</p> <p>5. 投下資金の回収不能</p> <p>皆伐までの期間がないので、投下資金は回収不能となる。</p>

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、荒廢地が増加し、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	土地所有者との折衝 1. 契約解除 2. 不動産譲渡契約の締結

9. 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。

「9. 1 現状存続」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。

「9. 2 共同経営」、「9. 4 民間委託」及び「9. 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、土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。

「9. 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、土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。

「9. 7 公社を廃止し県営林とする」案では、分収造林事業（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、「9. 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。

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

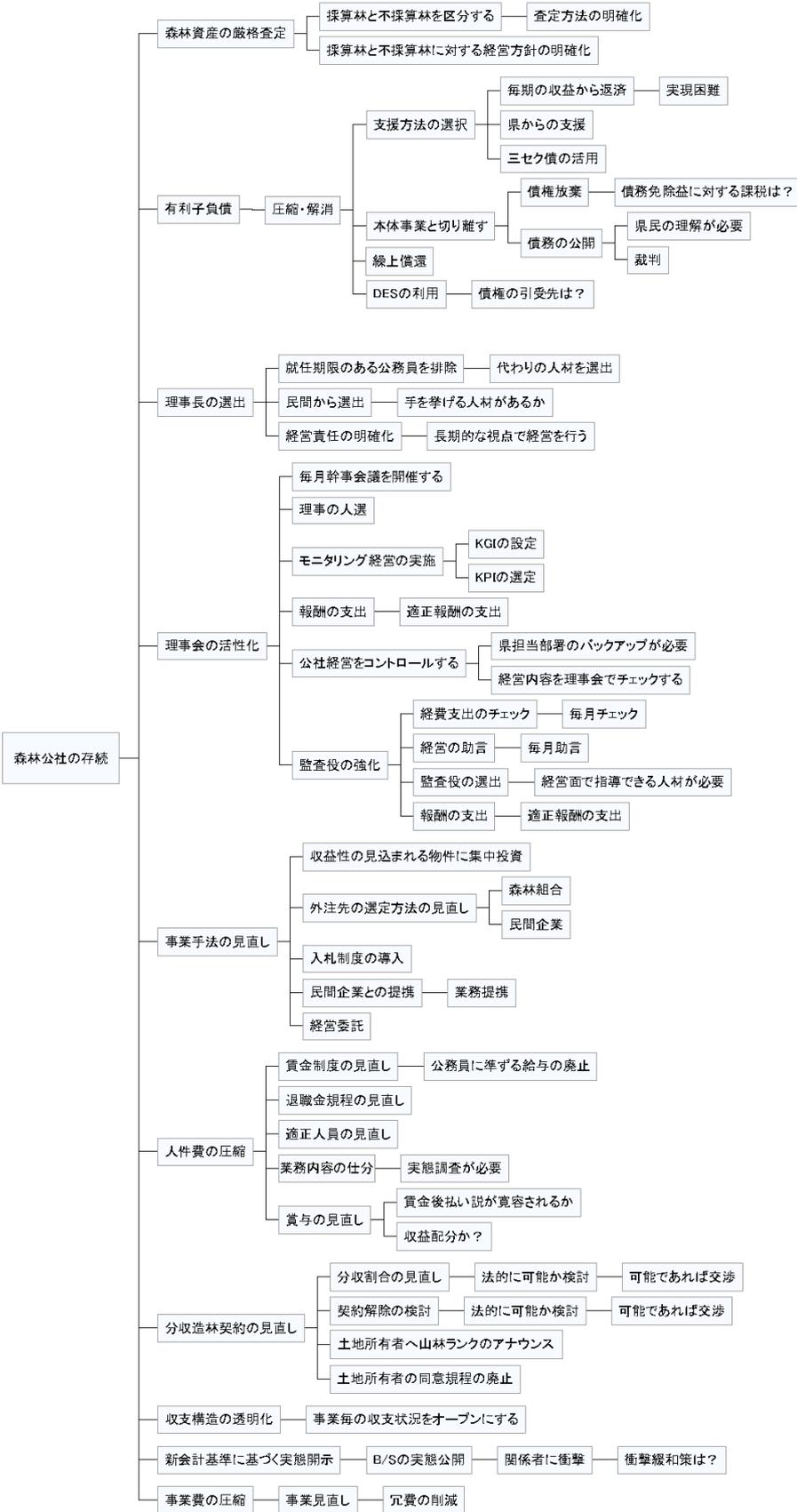
その他事項

- ・ 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

公社存続プラン



10. 公社存続プラン

前掲の表に従い、公社存続に要するプランについて詳細に述べたい。

10. 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。

10. 1. 1 採算林と不採算林を区分する

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、その区分に応じた対応を行うことが必要である。

10. 1. 2 採算林と不採算林に対する経営方針の明確化

従前の公社経営は全ての山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。

採算林と不採算林に対する経営方針を明確化し、限りある資源を投資すべきものと、そうではないものを区別するのが、本当の公平性及び平等性のある事業である。

10. 2 有利子負債の圧縮

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。これを、今後どのように圧縮していくのかが、大きな喫緊の課題である。

この有利子負債の圧縮は、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。

10. 2. 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を圧縮していくことが必要である。

10. 2. 2 県からの支援

高知県から公社に対して、無利子貸付や補助金等による資金援助を行い、有利子負債を圧縮する方法である。

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。

10. 2. 3 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承認を経て、総務大臣の承認が必要となる。
- 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、また住民の理解。
- 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。

10. 2. 4 債権放棄

県・金融機関に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債権放棄に係わる債務消滅益

債権放棄額と同額の債務消滅益が発生する。課税対象とならないか？専門家の判断が必要となる。

⑤住民の理解

■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。

10.2.5 繰上償還

金融機関の有利子負債の繰上償還を行い、利息負担額の軽減を行う方法である。

■繰上償還のスキーム

- ①森林資産を改めて行った結果、一部の山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。

10.2.6 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(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住民の理解

■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ない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。

10.3 理事長等の経営責任者の選出

会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。

10.3.1 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。

10.3.2 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、会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会社の経営責任者への就任を承諾する民間の人材が、現実に存在するかどうかの問題はある。

10.3.3 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。

10.4 理事会の活性化

理事については、地域ごとの公社営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。

10.4.1 理事会の下部組織としての幹事会議を毎月開催する

理想としては、毎月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、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と前月までの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。

10.4.2 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、毎月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、現実に存在するかどうかの問題はある。

10.4.3 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。

10.4.4 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。

10.4.5 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。

10.4.6 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。

10.4.6.1 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

10.4.6.2 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。

10.4.6.3 監査役を選出

監査役は経理処理に明るいだけでなく、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、形式的な選任は、厳に慎むこととする。

10.4.6.4 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。

10.5 事業手法の見直し

既往借入金の支払利息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。

10.5.1 収益性が見込まれる物件に集中投資する

これ以上、収益性が悪くならないようにするために、採算林に集中投資を行う。不採算林には資金を投資しない。このように明確に経営方針を明らかにする。

10.5.2 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。

10.5.3 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ており、早急に入札制度を導入し、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。

10.5.4 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。

10.5.5 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。

10.6 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。

10.6.1 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は、民間企業並に見直しをする必要がある。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。

10.6.2 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もあるが、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がどうしても必要となる。

10.6.3 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。

10.6.4 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仕分けを行い、公社業務のスリム化を図る。

10.6.5 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。

10.6.6 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。

10.7 分収造林契約の見直し

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、土地所有者との契約の見直しも緊急の課題となる。

10.7.1 分収林割合の見直し

契約は両者の合意のもとに締結されるものであるから、分収林割合の変更は可能であり、

合意形成のできる土地所有者から、分収割合の見直しを行い、公社の収益を確保するよう努力を行う。

また、公平性の観点から、不採算林に区分された分収林については、分収割合の変更に同意しない場合には、法的な問題も含め、事業の休止等も検討することも必要である。

10.7.2 契約解除の検討

不採算林は、土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土地所有者に返すなどの契約解除を早期に行い、公社の負の資産を解消し、県民負担を軽減する対応も検討すべきである。

10.7.3 土地所有者へ山林ランクのアナウンス

土地所有者へ長期収支見通しによるそれぞれの山林のランク区分を告知する。このことにより、公社経営の実情を所有者に理解してもらい、契約変更手続きのスムーズ化を図る。

10.7.4 土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、土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。

10.8 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。

10.9 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、地方公共団体財政健全化法に基づく「損失補償債務等に係る一般会計等負担見込み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。

10.10 事業費の圧縮

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

1 1. 速やかに対応すべき公社改善策

1 1. 1 不採算林に係る有利子負債の繰上償還

前項10. 2. 5で述べた不採算林に係る有利子負債の繰上償還は、支払利息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、次回の議会に議事提案し、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。

1 1. 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、監査役の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。

詳細については前項10. 3～10. 4項に掲げているので、それぞれの方策につき期限を設定し、実行されたい。

1 1. 3 事業執行方法の見直し

収支の改善を図るためには、収益性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。

詳細については前項10. 5項に掲げているので、それぞれの方策につき期限を設定し、実行されたい。