

報告書（素案⑨）

（抜粋）

平成22年12月

高知県森林整備公社 **経営検討委員会**

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。なお、判断の基準は別途詳説する。

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・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、今後どのように圧縮・軽減していくのが、大きな喫緊の課題である。

この有利子負債・利子負担の圧縮・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。

10.2.1 自己資金による高利率借入の償還

10.2.1.1 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を圧縮していくことが必要である。

10.2.1.2 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 (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. 2. 2 県から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、利息負担額の軽減を行う方法である。有利子負債を圧縮する方法である。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取林契約を解除する。

■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。

10.2.2.1 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。

10.2.3.2 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。

10.2.43 債権放棄

県・金融機関にの会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

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。

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、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、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、**公社**の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。**環境保全を目的とし、不採算林での事業には、国の定額補助事業の導入等による公社負担負担の伴わないものに限る。**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、**主地造林地**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**主地造林地**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、**主地造林地**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**主地造林地**所有者に返すなどの契約解除を早期に行い、公社の**負の資産** **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。

10.7.3 **主地造林地**所有者へ山林ランクのアナウンス

主地造林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 **主地造林地**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、**主地造林地**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。

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。

11. 速やかに対応すべき公社改善策

11. 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。

11. 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。

11. 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。