

第 12 期経営計画書

**令和 4 年度～令和 8 年度
(2022 年度～2026 年度)**

一般社団法人 高知県森林整備公社

目 次

I. 高知県森林整備公社第 12 期経営計画策定委員会の意見	1
II. はじめに	2
III. 「経営改革プランの検証報告書」及び第 11 期経営計画「診断報告書」 に対する改善・対応策	
1. 森林資産の査定（再精査）による区分の明確化と区分ごとの経営 方針の樹立について	3
2. 不採算林を中心とした分離・分割の推進や民間林業事業体への 分収林管理委託の推進などの事業手法の見直しについて	3
3. 分収割合の見直しについて	4
4. 人件費の圧縮・削減について	4
5. 経営責任体制の明確化について	4
6. 有利子負債の早期圧縮及び将来的な解消策の取組について	4
7. 事業活動収支差額の黒字化について	5
8. 数値計画策定及びモニタリング機能の問題点について	5
9. ゴーイングコンサーン上の問題点について	5
IV. 計画策定に当たっての基本的な考え方	
1. 公社の在るべき姿・果たすべき役割	6
2. 公社運営における経営責任の明確化の促進	7
3. 座礁資産化した分収造林資産の処理・処分による 適切・適正な経営実態の可視化促進	7
V. 具体的経営方針・戦略の可視化	
1. ゼブラ経営・蛻変経営の徹底	8
2. 公社分収造林地所在の市町村行政との連携・連帯強化	8
3. 可視化した K P I（重要業績評価指標）の設定・明記と、その 実効性等を担保する PDCA サイクルシステムの構築	
(1) 主伐・利用間伐の実施目標	8
(2) 償却団地（森林資産スリム化）	8
(3) 契約解除	8
(4) 分収林管理委託の促進	9
(5) 森林経営管理制度の活用	9
(6) 契約延長（仮契約から本契約への推進）	9
(7) 分収割合見直し	9
(8) 市町村行政との連携強化	10
(9) 権利関係一元化（有人格組織化及び代表者専任）	10

VI. 今後検討をしていく課題	
1. 再造林（再造林地/契約満了地）	11
2. 再造林基金造成（民間資金+公的資金=ブレンド・ファイナンス）	11
3. ESG 経営投資	11
VII. KPI 設定・収支計画	
1. KPI 設定の考え方	13
2. 第 12 期経営計画 KPI 設定・進捗状況	15
3. 第 12 期経営計画 KPI 設定・進捗状況 （今後検討をしていく課題）	16
4. 第 11 期経営計画「診断報告書」に対する改善進状況	16
5. 第 12 期事業計画表	17
VIII. 事業計画・収支計算表	
1 収支計算表積算基準	18
2 収支試算 第 12 期経営計画 事業計画表（一般造林）	20
3 収支試算 第 12 期経営計画 事業計画表（教育の森造林）	21
4 第 12 期経営計画収支計算表（一般造林）	22
5 第 12 期経営計画収支計算表（教育の森造林）	23

《資料》

- I. 長期収支見通しにおける第 11 期と第 12 期の比較表
- II. 回収能力見込額の計算表
- III. 主伐期の平準化に向けた考え方（主伐期平準化イメージ）
- IV. 「高知県森林整備公社の経営改革プラン」検証報告書
- V. 高知県森林整備公社第 11 期経営計画「診断報告書」
- VI. 令和 3 年度「業務概要」

I. 高知県森林整備公社第 12 期経営計画策定委員会の意見

高知県森林整備公社第 12 期経営計画策定委員会（以下「委員会」という。）は、令和 3 年 10 月 12 日から令和 4 年 2 月 14 日の第 4 回委員会まで、令和 3 年 10 月の「高知県森林整備公社の経営改革プラン」の検証報告書及び令和 3 年 7 月の高知県「森林整備公社第 11 期経営計画」の診断報告書の趣旨を十分に踏まえ、一般社団法人高知県森林整備公社（以下「公社」という。）の現状・課題点等を含め、令和 4 年度から令和 8 年度までの 5 か年の第 12 期経営計画の策定に向けて、各委員の専門的知見を基に、色々な観点から積極的に議論・検討を行ってきた。

その結果、公社保有の分収造林地の事業実績や契約者情報等のデータベースの管理が不十分であり、また、各期経営計画と年度予算等に統一性がなく、公社経営上の基本的な認識・対応が著しく不十分な側面が多々見られ、経営執行上大きな問題であることを認識し、理事会に正確に報告したうえで、理事長として、真摯に反省をし、改善を図るべきであると指摘せざるを得ない。

その様な状況を踏まえ、本委員会として、公社が抱えている解決すべき根本的かつ構造的な問題・課題に躊躇することなく、徹底的に洗い出しを行うとともに、公社の在るべき姿の再構築と今後 5 年間で取り組むべき方向性を KPI・PDCA サイクルも取り入れ、可能な限り可視化した経営計画策定に向けた助言・教示を行い、その助言・教示の主旨・内容に則した経営計画書になったものと判断をした。

今後は、本委員会において、適切と判断した第 12 期経営計画の確実な実行を求めるとともに、議論の中で指摘のあった問題・課題の解決をこれ以上先送りすることなく、果敢・実直に取り組むことを求めるものである。

また、第 12 期経営計画の執行状況等については、対外的にも可視化することが重要であり、執行状況等を検証するためにも、専門的知見を有する第三者で構成する組織を設置し、モニタリング機能を確保することが極めて重要であることを強く指摘する。

令和 4 年 2 月 14 日

委員長	亀井	秀彦
委員	橋本	誠
	//	山本 耕三
	//	金子 努
	//	濱本 健太郎
	//	本山 博文

Ⅱ. はじめに

公社は、定款第3条に記載された「造林、育林等による森林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、もって中山間地域の振興及び地域を支える人材の育成に寄与する」ことを目的に設立された高知県の外郭団体であり、この目的遂行を最大の使命として経営している。

ただ昨今、既往の県民負担以外の投資回避を義務付けされており、理事長以下職員は、公社自身のパーパス（森林整備を通じた公社の持続的成長と雇用創出を含む産業振興等の地域貢献を目指す。）及び公社に課せられている役割や将来の生産性向上意識の希薄化が顕著になり、結果としてイノベーションを否定するような「事なかれ主義」に陥っていることに、もっと早く強い危機感を抱くべきであったと猛省すべきである。

公社としては再度、所期目的のパーパスを再認識するためにも、平成24年2月に公社「経営検討委員会」から提言された「高知県森林整備公社の経営改革プラン」（以下「改革プラン」という。）方針、令和3年10月の「改革プラン」の検証報告書及び令和3年7月の「第11期経営計画」の診断報告書並びに令和4年2月の委員会の意見具申の趣旨を踏まえ、令和4年度から令和8年度までの5ヶ年の戦略的経営方針を明確に示し、公的機関として担うべき責務と役割を確実に果たすために、公社営林経営規程に基づき、ゴーイングコンサーン（事業を継続していくための前提）を目指す野心的戦略・再構築戦略を取り交ぜた可視化した経営計画を策定するものとする。

特に、12期経営計画において、パーパス高揚のためにも、「ゼブラ（公益的機能を維持しつつも、過大な収益追求を求め過ぎない。）・蛻変（公社経営が社会・経済状況及び環境の変化に対応して、その時代に応じた経営体制・方針に変革しながら成長的ゴーイングコンサーンを続けること。）」経営体制の確立、「ゾンビ事業（既投資資本の利払いが、実質的事業活動収入だけでは困難である事業のこと。）・座礁資産（「改革プラン」において、投下した資金回収が不能と区分された「不採算林」及びその後の社会・経済環境の変化等で資産価値が著しく劣化した森林資産）からの脱却を重要キーワードとして位置付けることとする。

Ⅲ. 「経営改革プランの検証報告書」及び第11期経営計画「診断報告書」に対する改善・対応策

経営改革プラン検証（以下「プラン検証」という。）及び第11期経営計画診断報告書（以下「11期検証」という。）において、改革プランに対する実行状況及び検証結果に基づく評価及び改善策並びに第11期経営計画の分析に基づく評価及び改善策が示された。

公社としては、双方から指摘されている項目もあることから、併せて基本的方針及び改善策を示したうえで、第12期経営計画を策定することにする。なお、「11期検証」に記載されている分析評価は9項目の指摘があるが、何れも重要かつ適切な指摘である。特に「5. 経営責任体制の明確化について」、「8. 数値計画策定及びモニタリング機能の問題点について」及び「9. ゴーイングコンサーン上の問題点について」の3点が喫緊の課題であると捉え、早期に改善に取り組む課題として位置付けた計画とする。

1. 森林資産の査定（再精査）による区分の明確化と区分ごとの経営方針の樹立について 「プラン検証-69P」 「11期検証-50P」

(1) 資産査定については、査定当時の契約年数、立地条件、投資額等を画一的なデューデリジェンスのもとで実施しており、現実性には問題があると認識しているが、全ての契約地の再査定には、現地調査等に要する時間・経費を要することもあり、かつ、必要最小限の人数で経営している公社の現状では、経営効率上、最善の対応策と判断できない。このため既存の手法による区分を踏まえつつも、12期経営計画での事業予定地（立木販売予定地）を優先的に実施して、計画執行の確実性を確保することにする。

ただし、契約解除については、既存分収造林事業を「ゾンビ事業」、不採算林を「座礁資産」と位置付けたうえで、最重要課題として取り組み、日本政策金融公庫の高金利借入金の解消に努め、県民負担の削減に努めることとする。

2. 不採算林を中心とした分離・分割の推進や民間林業事業体への分収林管理委託の推進などの事業手法の見直しについて

「プラン検証-69P」 「11期検証-50P」

(1) 無償譲渡（契約解除）の推進状況

不採算林については、一定回数の入札実施で不落等に陥っており、かつ、資産査定によっても無価値であると判断した場合、いわゆる「座礁資産」として位置付けを行ったうえで、実質的価値の備忘価額に設定し早急に無償譲渡等も含めた対応を講じ、適切な会計処理をすることにする。

(2) 分収林管理委託の推進状況について

森林整備については、各地域の森林組合との請負契約が主流であるが、各森林組合の請負環境等に相違もあることから、公社としては、高知県森林組合連合会を始めとした民間林業事業体等との中長期の分収林管理委託方式が、森林資産価値向上の面からも優位性があると判断している。

従前の請負方式と分収林管理委託方式のメリット・デメリット検証を行ったうえで、人的資源活用の最大化を視野に入れ、効率的・効果的に最適な事業発注を行うこととする。

3. 分収割合の見直しについて 「プラン検証-70P」 「11 期検証-51P」

(1) 分収割合の見直しについて

分収割合の見直しについては、実施当初にしっかりした制度設計を怠っていた結果、各契約地の利害関係者から同一の承諾等を得られず放置している案件が多々見られるとともに、各利害関係者に同一の情報提供をすることを怠っており、利害関係者間での不均衡・不平等な対応となっている恐れがあり、将来のリスクヘッジ策として、改めて各利害関係者に同一情報を提供するなどの丁寧な対応とするように、抜本的に対応策を見直すとともに、契約期間延長についても、伐採期の平準化の視点を重視し、安直な「問題の先送り」対応とならないように既契約期間での事業完結も視野に入れた取り組みに改める。

(2) 契約期間満了案件の状況

契約期間満了案件（仮契約等の対応も含む。）については、令和3年10月に名古屋高等裁判所金沢支部で言い渡された分収造林契約終了確認請求控訴事件判決を踏まえ、森林所有者（利害関係人を含む。）に対して、現況も含め今後の公社の対応策等（材積分収、森林所有者への優先売却等）を丁寧に説明し、早期の問題解決に努めることとする。

4. 人件費の圧縮・削減について 「プラン検証-70P」 「11 期検証-51P」

現在の年功序列の「メンバーシップ型雇用・人事制度」から、職員各々の能力を最大限発揮できる「ジョブ型雇用・人事制度」への移行を検討するなど、民間的な発想を取り入れて職員のモチベーション維持・アップを図れる体制を構築することを目指す。

5. 経営責任体制の明確化について 「プラン検証-70P」 「11 期検証-52P」

公社に与えられた責務と役割を完全に果たしていくためには、経営力とリーダーシップを持った理事長を確保・選任することが、最も重要かつ喫緊の課題であり、公募型選任方法を含め企業経営能力を有する人材確保策を模索することにする。

ただし、公社経営の根本問題でもあり早期の対応策を講じる必要があるが、期待される常勤の人材も確保は容易ではないと考えられるため、緊急避難的な措置として、非常勤理事での人材確保も視野に入れ、早急に企業経営の実績や知見のある者を任命するなど、柔軟かつスピード感を持った対応を早急を実施し、一日でも早い課題の解決を図ることを目指す。

6. 有利子負債の早期圧縮及び将来的な解消策の取組について

「プラン検証-71P」 「11 期検証-52P」

日本政策金融公庫資金は、分収林事業実施時期の高度経済成長期に調達した事業資金であり、現在の金利水準からすると著しく高い金利での借り入れであり、かつ、分収造林事業での投資額が回収できない「ゾンビ事業」に陥っている現状からして、早急に事業廃止、契約解除等による現在の社会・経済環境に沿ったシステムを取り入れるなどして、繰上償還による県民負担軽減を図ることが必要不可欠と認識して、取り組みのスピードアップを図ることとする。

7. 事業活動収支差額の黒字化について 「11 期検証-53P」

公社の資金は、全て公的資金で賄われているという現状からして、新たな公的資金を投入することには、県民の理解と承諾を得ることが絶対必須条件であるため、現状の公社経営環境からして著しく困難であると判断せざるを得ない。

しかしながら、既往資金の有効活用によって、将来の収益拡大が認められた場合には、ESG資金として位置付けて事業活動を行うことも検討するなど、資産・資金を有効活用し、作業道の整備等による生産性向上の投資により既往投資回収にも弾みをつけていくことも積極的に検討していく。

8. 数値計画策定及びモニタリング機能の問題点について

「プラン検証-71P」 「11 期検証-53P」

経営改善計画の確実な実行には、絶えずPDCAサイクルを維持しながら、客観的観点での対応が重要であることに疑いはなく、定期的なモニタリングを実施しながら実情に合わせた対応をし、計画執行・目的達成することを目指す。

また、PDCAサイクルの持続性・可視化性を担保する手法として、専門的知見を有する第三者で構成する組織を立ち上げて、進捗を確認するなど、更なる経営計画実行の確実性を高めていくことも検討する。

9. ゴーイングコンサーン上の問題点について 「11 期検証-53P」

独立監査人の監査報告書においても、毎年度、多額の債務超過状況にあり、組織継続の前提に重要な疑義を生じさせるような状況が存在している旨、厳しく指摘を受けており、大きな課題が存在していることは、危機感を持って真摯に受け止めて解決に向けた取り組みを早急に行うべきと猛省すべきである。

ただ、公社に与えられた公益的な役割として、「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」があり、収益性を重視した経営を求められている民間企業とは、その存在意義に相違があることも事実である。

したがって、「ゼブラ組織」である公社としては、その精神である「公益的機能を維持しつつも、過大な収益追求を求め過ぎない。」をモットーに、ESG（環境・社会・企業統治）経営概念を重視し長期的な成長を図り、長期的事業実施機会の確保、事業実施のリスクを正確に把握したうえで、社会・経済環境の変動に応じて変革する「蛻変の経営」に基づき、野心的経営戦略と再構築経営戦略の両極に対応可能な公社経営に全力を傾注することとする。

IV. 計画策定に当たっての基本的な考え方

第12期経営計画の策定は、上記の「Ⅱ. 会社の経営改革プランの検証結果及び第11期経営計画「診断報告書」に対する改善・対応策」を踏まえて、下記の3点を実行する計画とする。

1. 会社の在るべき姿・果たすべき役割

会社経営の中核事業である分収造林事業は、全国的な林業衰退の影響を真正面から受け、会社独自の抜本的経営改革の実行では改善が見込めず、「ゾンビ事業」化してしまっている現状について、社員総会及び理事会で丁寧な説明に徹し、社員・役員全員で共有することを最優先課題とする。

会社の抱えている課題等を共有したうえで、下記の経営戦略を策定し、実施することとする。

(1) 自主性・主体性を持った運営を徹底する。

会社は県の外郭団体であり、県の方針に従って経営及び事業を実施してきたが、結果として分収造林地の現状を十分鑑みない状況に陥ってしまった。

今後は、県との連携を更に強化していくことは絶対条件であるが、会社としては、県との連携強化に加えて、社員である市町村及び林業事業者との連携にも積極的に対応し、その中で、会社として、責任ある運営を自主的・主体的に行うという社風・風土を作り上げることにする。

(2) 「事業の選択と集中」を積極的に推進する。

既往の分収造林事業は、「ゾンビ事業化」しているものと認識し、既往分収造林事業を制度上・事業実施手法を含め、事業そのものを徹底的に見直し、分収造林地所在地域、森林所有者及び会社職員が、最大公約数的に納得できるESG経営と言われる要素を積極的に取り入れ、高知県において、持続可能な社会（林業を通じた地域社会）を目指すこととする。

具体的には、座礁資産化した分収造林地を分離・分割する一方、分収林管理委託手法を取り入れて、林業事業者と会社の役割を明確に分離することで、循環性・持続性を維持できる協働体制のロールモデルを構築する。

(3) 「森林経営・管理のプラットフォーム機能」の構築推進

会社の役割として、従前の造林者としての立ち位置ではなく、森林所有者、林業事業者、行政を繋ぐ機能として、森林経営・管理のプラットフォーム機能を保持する組織として体制整備の再構築を目指す。

具体的には、

- ① 既往分収造林契約において、相続等の発生により複雑化した利害関係を整理し、人格を有する組織の立ち上げ支援に努める。
- ② 既往分収造林地とその分収造林地に隣接・近接する森林を合わせた「森の工場」の構築により、一定規模の森林管理・経営が可能な規模化に努める。
- ③ 市町村が行う森林経営管理制度について、森林経営計画の策定、間伐等の森林整備に要する事業費の査定等を行うことによって、市町村と林業事業者が円滑に事業展開できるように協力・支援する体制作りを目指す。

(4) カーボンクレジット・二酸化炭素排出権取引への取組推進

全世界的取組である地球温暖化防止(カーボンニュートラル)の一環として、公社分収造林の付加価値を高める絶好の機会であると捉え、既往森林整備及び再造林における二酸化炭素排出権取引が有力視される現況にあるという認識をしっかりと持ち続けることが肝心であると判断すべきである。

このため、公社としては二酸化炭素排出権取引を行っている企業とのパートナーシップ関係の構築により、公社のパーパスの一つでもあるESG経営構築を目指すとともに、新たな収入源確保事業として位置付けに向けた最大限の取組を行うことを検討する。

2. 公社運営における経営責任の明確化の促進

上記の「公社の在るべき姿・果たすべき役割」を構築するためには、公社のリーダーである理事長の資質が問われることは至極当然であり、企業経営経験や企業支援業務経験を有する者を選任できるシステムの構築を急ぐことにする。

ただ、県との調整とともに人材確保・人材育成には時間を要する場合もあり、緊急避難的対応ではあるが、非常勤理事として公募方式により、理事長の公社運営を指南する者を任命するなど、第12期経営計画期間中の実現を目指すこととする。

3. 座礁資産化した分収造林資産の処理・処分による適切・適正な経営実態の可視化促進

公社は、平成25年度に制定された林業公社会計基準(全国森林整備協会)に基づき会計処理を実行しているが、社会・経済環境の変化等で資産価値が著しく劣化した森林資産(座礁資産)も存在している現状がある。正しい経営判断は、適正な実態把握の上に行えるものであり、妨げともなり得る座礁資産を第12期経営計画中で適切に処理・処分し、公社に与えられた役割・責任を果たしていく。

V. 具体的経営方針・戦略の可視化

1. ゼブラ経営・蛻変経営の徹底

公社設立趣旨は、定款において「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、もって中山間地域の振興及び地域を支える人材の育成に寄与する。」と明記されており、また、昭和40年の林野庁通達においても、国の基本的考え方として、公社はあくまでも民間の補完的役割を果たすとともに、その造林地対象を山間へき地、離島等の未開発地域林野とすること等を明記されている事実からしても、「ゼブラ・蛻変」経営に徹するべきであることを再認識し、職員間でもその認識を共有し、ブレない経営を目指していく。

2. 公社分収造林地所在の市町村行政との連携・連帯強化

公社は当該市町村との連携を怠り、市町村との信頼関係を自ら喪失してきたと猛省し、今後は当該市町村との連携強化策を講じ、各地域に順応した対応を講じるべく、情報共有は勿論のこと、具体的な森林整備の在り方を協議・実行する体制の構築を検討する。

3. 可視化したKPI（重要業績評価指標）の設定・明記とその実効性等を担保するPDCAサイクルシステムの構築

（1）主伐・利用間伐の実施目標（一般造林・教育の森造林）

主伐・利用間伐ともに、応札事業者が極めて少ないことから、少なくとも複数業者に応札して頂くために、第12期経営計画での事業実施地を広く広報するとともに、個別事業者への直接の説明等を行うなど、積極的な営業活動も行うことにする。

①主伐対象地：486/963ha

②利用間伐：934/1,433ha

（2）償却団地（森林資産スリム化）

非経済林・不採算林については、再度、森林資産のデューデリジェンスを実施し、座礁資産（契約期間満了資産も含む。）と判断した森林資産は、償却（備忘価額管理）・契約解約等の適切な処理を行い、森林資産のスリム化を促進する。

ただ、多額の投資をした森林資産でもあり、公社独自での安直な処理は厳に慎み、専門的知見を有する外部第三者の意見を確認するなどの可視化処置も講じたうえでの処理とする。

①償却協議：13団地

②償却見込額：118,988千円

（3）契約解除

主伐予定造林地の森林所有者に対し、販売後の契約解除を協議し、繰上償還の財源確保を講じたうえで、契約解除手続きを行うこととする。

①解除協議対象数：64/64契約

②繰上償還予定額：121,014千円

(4) 分収林管理委託の促進

中長期での林業事業実施という性格があるため、従前の単年度事業実施ではなく、中長期での経営管理を可能とするこの委託システムを積極的に活用し、生産の効率化とともに、事業体の事業平準化効果の最適化を目指し、win-win 関係を構築する。

- ①発注可能対象造林地調査：4/10団地
- ②委託契約面積：138/300ha

(5) 森林経営管理制度の活用

公社の掲げる「プラットフォーム機能」の一翼である森林経営管理制度の利用については他府県公社の事例を見るまでもなく、県を中心として取り組みを始めるべきであるが、制度当初に公社が消極的な姿勢を示したこともあり実現していない。他方、公社の取り組み姿勢を市町村に周知した結果、受託の実績もあることから、公社のロールモデルとして市町村との協力体制の構築を目指す。

- ①協議市町村：10/34市町村
- ②受託市町村：6/10市町村

(6) 契約延長（仮契約から本契約への推進。対象：単独所有契約地）

契約延長については、国・県の方針に則り実施してきているが、単独森林所有者と契約している案件で、仮契約は締結しているものの、相続等により本契約・登記まで至っていない案件について、ステークホルダー（相続人等利害関係者）全ての契約書を完成させ、将来のトラブルリスク発生等を防止する観点からも、再度、丁寧かつ正確に説明し、本契約の締結を目指す。

- ①交渉契約数：12/75契約（単独所有）
（交渉人数 68人）
- ②正式契約数：12/12契約

(7) 分収割合見直し

分収割合の見直しは、公社にとって経営上有益になる反面、契約者には不利益を被らせることになる。契約のステークホルダー全員に同一情報を提供するなど、間違ってもステークホルダー間でのトラブルは勿論のこと、県の外郭団体であるという性格を有している以上、徹底した情報の提供と丁寧・正確な説明ができる体制を構築する。

契約のステークホルダーへの説明等は、直接面談を原則とするが、相手方の承諾を得られた場合は、文書、電話等での協議も可能とする。

- ①分収割合見直し（所有者（代表者）の同意有 対象：単独所有契約地）
 - ・相続人等利害関係者交渉：7/51契約
（交渉人数 7人）
 - ・正式契約数：7/7契約

② 分収割合見直し（一部の所有者の同意有 対象：共同所有契約地）

・相続人等利害関係者交渉：12/81 契約

（交渉人数 27人）

・正式契約数：12/12 契約

(8) 市町村行政との連携強化

プラットフォーム機能の構築やその機能強化を目的に、公社社員である 29 の市町村との連携強化を図られる環境を整備するために、該当市町村と公社が公社分収造林地を含めた一体的な森林整備の在り方等を協議する場を設定する。第 12 期経営計画中に 7 市町村との協議をはじめ、3 市町村との間で協議の場を設け、具体的な森林整備の在り方を協議し・基本的方針を確認・決定する。

①連携協議実施：7/29 市町村（公社社員市町村）

②連携協議会設置：3/7 市町村

(9) 権利関係一元化（有人格組織化及び代表者専任）

分収造林事業は、超長期の事業展開を強いられる事業であり、他事業に比して総資本回転率が著しく低位であり、かつ、その期間内に相続等の発生により幾何学的にステークホルダーが増加する恐れのある事業である。

公社分収造林事業でも、契約において所有者の変更等の報告を義務付けているが、山林の資産価値低下等の影響もあり、相続登記等の法的手続きもなされていない事案が多数散見されているのが現実である。

将来の所有者からの事業実施同意等の手続事務の煩雑化防止と効率的な事業執行のためにも、権利関係の一元化（代表者専任も含む。）を事業実施の前提条件とすることも検討し、決して「問題の先送り」とならないように優先順位・効率性を加味して実施することにする。

特に、第 12 期経営計画中で利用間伐実施契約地については、分収交付金を配分する際に実施することも率先して取り組むこととする。

①権利関係一元化協議：17/17 団地（期中利用間伐計画地）

②権利関係一元化完了：5/17 団地

VI. 今後検討をしていく課題（※目標は協議が整った段階でのKPI）

1. 再造林（再造林地/契約満了地）

公社運営のバイブルとも言うべき「改革プラン」に再造林に関する記載がないため、現時点では、再造林についての議論・検討は実施していないが、契約満了による主伐後跡地については、現実の結果として、公社が植栽する前の状態に戻っただけであり、公社が担っている役割・責務を果たしているかを十分に議論することも必要である。

なお昨今、森林が持つCO₂吸収源機能が再認識されており、カーボンゼロを目指す方針が全世界的に発せられており、公社の持つ森林所有者情報は、公社の宝でもあり、森林所有者等の承諾を得て、再造林への協働にも努める。

※①再造林意向調査：54/54 契約

※②再造林斡旋：8/54 契約

2. 再造林基金造成（民間資金＋公的資金＝ブレンド・ファイナンス）

公社造林地は、当時の国の基本的考え方を反映し、自営造林の補完的役割を担っていたこと等の現実を見据えるとともに、現在の林業が置かれている現状からすれば、森林所有者等が自ら超長期の事業を積極的に実施するとは無理があると判断せざるを得ない。

従って、過度に公的資金支援のみに依存することなく、民間資金を加えたブレンド・ファイナンスでの事業実施のシステム構築が必要である。

そのためには、公社が目指すプラットフォーム機能の一例として、公社に基金造成にも真摯に取り組むことを検討する。

※①基金造成要請・交渉者数：30 団体

※②基金造成賛同者数：15 団体

※③基金造成額累計：1,000 万円

3. ESG 経営投資

公社造林地は、国の指導により、初期事業対象地を劣悪な地理的条件地域や自営造林困難地とされていた。そのため、伐採期に入っても搬出等に多大経費を強いられて、採算ベースに乗らない造林地に陥っており、周辺造林地との一体的な整備が必要不可欠であるため、将来の搬出路確保等の生産性向上の観点からも、資産価値を上げる先行投資が必要であり、野心的経営の一環として導入を検討していく。

※①検討団地数：3 団地

※②投資額：111,840 千円

※③投資効果：投資額を上回る効果

※経営規程第4条（計画事項）で経営計画に定める事項について

本計画では、「改革プラン」、「改革プラン検証」並びに「11期検証」で指摘された中核事項である「事業活動収支差額の黒字化」等を尊重する観点で策定することを基本方針としている。

また、第12期経営計画においては、事業発注方式の主流であった「請負方式」に加え、事業実施希望事業体の施工計画を重視する「公募型プロポーザル方式」に比重を移し、入札システムの効率化・生産性向上化を目指すこととした。

他方、現行の計画においてもその記載事項については、事項の省略等、逐語的対応とせず柔軟に記載していることから、本計画においても既述のとおり新たなフォーマットで策定することとしている。

なお、省略した主な項目やその理由は、下記のとおりである。

（1）基本的事項について

- （ア）「事業期間計画と事業区設定に関すること。」については、経営規程第3条第2項で「5年ごとに編成するものとする。」と規定されていること。また、事業区設定については、既に植栽されており、かつ、植栽造林地の整備が事業の中心であるため、敢えて明記する必要性が乏しいこと。
- （イ）「多様な森林の造成と地域振興に関すること。」についても、公社は改革プラン等で一定の生産性・採算性を求められていることと、自ら事業実施により地域振興が図られていると判断され、既定することにより経営の柔軟性が損なわれると判断しており、敢えて明記する必要性が乏しいこと。
- （ウ）「人工林、天然生林等の施業に関すること。」についても、上記と同様であること。
- （エ）「植栽樹種、伐期齢、その他施業方法に関すること。」についても、上記と同様であること。
- （オ）「路網、保護管理、境界保全に関すること。」については、利用間伐及び立木販売時には、分収造林地管理を請け負っている公社としては、避けられない当然の事項であることから、敢えて明記する必要性が乏しいこと。
- （カ）「荒廃森林の整備に関すること。」については、現時点では、「改革プラン」でも規定されておらず、また、第12期経営計画でも「今後検討をしていく課題」としており、その中での検討とした。

（2）事業計画について

- （エ）「優良種苗の確保に関すること」、（オ）「林地取得事業に関すること」、（カ）「労務の確保と労働条件の改善に関すること。」については、「定款」及び「改革プラン」においても、公社事業として明記されておらず、また、公社としても現時点では実施する方針もないことから記載をしないこととした。

VII. KPI 設定・収支計画

1. KPI 設定の考え方
2. 第 12 期経営計画 KPI 設定・進捗状況
3. 第 12 期経営計画 KPI 設定・進捗状況
(今後検討をしていく課題)
4. 第 11 期経営計画「診断報告書」に対する改善進捗状況
5. 第 12 期事業計画表

1. K P I 設定の考え方

1. 償却（座礁資産化した森林資産の処理・処分）

次のすべてに該当する案件が対象

- ① 契約期間満了後2年を経過した案件
- ② 森林所有者（相続人等の利害関係人）が延長交渉に応じない案件
- ③ 資産査定が原則「A」、「B」以外であること。

2. 契約解除

次のいずれかに該当する案件が対象

- ① 主伐販売後、搬出が完了した造林地
- ② 第12期経営計画の主伐計画造林地（搬出完了後）
- ③ 入札を繰り返しても販売に至らないクヌギ林（無償譲渡）

3. 森林経営管理制度受託

- ① 対象は、未だ森林組合等に委託していない市町村
- ② 県内を5ブロックに区分し、ブロックごとに1市町村からの受託を目指す。

4. 契約延長（仮契約）

- ① 対象は単独所有の仮契約者（相続人及び利害関係者を含む。）
- ② 利害関係者全員の同意を得て、契約期間満了状態を回避

5. 分収割合見直し（単独所有、かつ、同意者 全51契約）

期間延長済の所有者を中心に交渉し、主伐に向けた環境整理

6. 分収割合見直し（共同所有、かつ、全員同意未達契約 全81契約）

期間延長済の所有者を中心に交渉し、主伐に向けた環境整理

7. 市町村行政連携強化

公社造林地が所在する上位7市町村に対して、契約満了後（主伐後）の公社造林跡地利用等の協議の場を設けて、今後の地域活性化に向けた具体的取組を実施

8. 権利関係一元化

利用間伐等で契約者に分収金配当に際し、人格保有の組織化とともに、所有者代表の選任に向けた協力要請を行い、円滑な事業実施に向けた環境整理

9. 再造林

- ① 主伐実施後（販売査定後）の再造林等の森林所有者の意向調査の実施
- ② 森林所有者の同意を得て、各県林業事務所の「増産・再造林推進協議会」への斡旋

10. 再造林基金造成

公社分収造林地の事業実施事業者等（受託事業者、立木購入業者、分収配当金受領者）に対して、ブレンド・ファイナンス方式での再造林資金造成の協力要請を行い、再造林資金の一部に充当できる仕組みを構築

数値は令和3年度までの実績数を基に積算

2. 第12期経営計画KPI設定・進捗状況

		令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	合計
1	主伐（通常）						
一般造林	面積 (ha)	55	58	61	64	67	305
	材積 (m ³)	16,187	16,996	17,846	18,738	19,675	89,441
	収入 (千円)	31,737	33,323	34,990	36,739	38,576	175,365
教育の森	面積 (ha)	33	34	36	38	40	181
	材積 (m ³)	10,676	11,210	11,771	12,359	12,977	58,993
	収入 (千円)	17,775	18,664	19,597	20,577	21,606	98,219
2	主伐（契約延長先・平準化）						
	面積 (ha)	0	0	0	0	70	70
	材積 (m ³)	0	0	0	0	20,659	20,659
3	利用間伐（管理委託を含む）						
一般造林	面積 (ha)	160	168	176	185	194	884
	材積 (m ³)	11,709	12,294	12,909	13,555	14,232	64,700
	作業道 (m)	20,432	21,454	22,526	23,653	24,835	112,900
教育の森	面積 (ha)	16	0	0	17	18	50
	材積 (m ³)	942	0	0	989	1,039	2,970
	作業道 (m)	1,768	0	0	1,856	1,949	5,574
4	償却						
一般造林	協議 (団地)	6	0	5	1	1	13
	償却 (団地)	6	0	5	1	1	13
	償却見込額 (千円)	104,696	0	10,075	2,219	1,998	118,988
5	契約解除						
一般造林	解除協議対象数 (団地)	11	7	10	10	13	51
	解除協議対象数 (契約)	8	17	14	12	13	64
	繰上償還予定額 (千円)	25,604	24,400	24,592	26,226	20,192	121,014
6	分収林管理委託						
	委託契約面積 (ha)	25	26	28	29	30	138
7	森林経営管理制度受託						
	協議市町村	2	2	2	2	2	10
	受託市町村	2	1	1	1	1	6
8	契約延長（仮契約）						
	交渉契約数	3	3	2	2	2	12
	正式契約数	3	3	2	2	2	12
	(交渉人数)	(10)	(10)	(27)	(11)	(10)	(68)
9	分収割合見直し（単有）同意有						
	相続人等利害関係者交渉（契約）	2	2	1	1	1	7
	正式契約数	2	2	1	1	1	7
	(交渉人数)	(2)	(2)	(1)	(1)	(1)	(7)
10	分収割合見直し（共有）一部同意有						
	相続人等利害関係者交渉（契約）	3	3	2	2	2	12
	正式契約数	3	3	2	2	2	12
	(交渉人数)	(6)	(5)	(5)	(6)	(5)	(27)
11	市町村行政との連携強化						
	連携協議実施	4	3	0	0	0	7
	連携協議会設置	1	1	1	0	0	3
12	権利関係一元化						
	協議団地	5	3	3	2	4	17
	一元化完了団地	1	1	1	1	1	5

3. 第12期経営計画KPI設定・進捗状況 (今後検討をしていく課題)

		令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	合計
1	再造林						
	意向調査（契約）	7	10	10	13	14	54
	再造林斡旋（契約）	2	3	1	1	1	8
2	再造林基金造成						
	要請・交渉者数（団体）			30			30
	賛同者数（団体）			15			15
	基金造成額累計（千円）	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	10,000
3	ESG経営投資件数・額						
	検討団地数		1		1	1	3
	収支見込測定数（m）	2,000	2,000	1,279	1,744	2,297	9,320
	投資額（千円）	24,000	24,000	15,348	20,928	27,564	111,840
	投資効果						投資額を上回る効果

4. 第11期経営計画「診断報告書」に対する改善 進捗状況

		令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	合計
1	資産査定						
	12期経営計画予定地	各年度決算時に実施					0
	13期経営計画以降予定地			予定地調査	12期期間中に完了		0
2	人件費圧縮・削減策						
	ジョブ型雇用・人事制度	県との具体策等の協議			試行期間（課題抽出）		
	モチベーション向上策	職員との協議		具体策提示			
3	経営責任体制の明確化						
	常勤理事の公募化	具体化に向けた検討			実施		
	企業経営経営者・知見者（非常勤理事）	人選	改選期総会に提案				
4	モニタリング組織の設置・評価						
	人選	上期までに人選					
	組織化	仮決算期までに設置					
	モニタリング結果による経営計画見直しの是非		見直し是非判断		見直し是非判断		

5 . 第 1 2 期事業計画表

【一般造林】

区分及び目標 () 書			第11期経営計画 実績平均	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	合 計		
事業 及 び 管 理	事業活動収入 (収獲事業の安定 維持)	主 伐	面 積	55 ha	55 ha	58 ha	61 ha	64 ha	67 ha	305 ha	
			材 積	16,187 m ³	16,187 m ³	16,996 m ³	17,846 m ³	18,738 m ³	19,675 m ³	89,441 m ³	
			収 入	31,737 千円	31,737 千円	33,323 千円	34,990 千円	36,739 千円	38,576 千円	175,365 千円	
	※利用間伐の面積 等は請負と管理委 託の合計	利 用 間 伐	面 積	160 ha	160 ha	168 ha	176 ha	185 ha	194 ha	884 ha	
			材 積	11,709 m ³	11,709 m ³	12,294 m ³	12,909 m ³	13,555 m ³	14,232 m ³	64,700 m ³	
			収 入	98,615 千円	98,616 千円	103,547 千円	108,724 千円	114,160 千円	119,868 千円	544,915 千円	
	事業活動支出 (管理費削減) (人員の安定維持) ※1 基盤整備延 長は請負と管理委 託の合計 ※2 基盤整備事 業費は請負額 {注：人員は公社 全体。管理費は公 社実質負担額}	基 盤 整 備	延 長 () は管理 委託の内数	20,432 m (3,790 m)	20,432 m (3,790 m)	21,454 m (3,980 m)	22,526 m (4,178 m)	23,653 m (4,387 m)	24,835 m (4,607 m)	112,900 m (20,942 m)	
			事業費	52,341 千円	52,341 千円	54,958 千円	57,706 千円	60,591 千円	63,621 千円	289,217 千円	
		管 理 費 支 出	人 員	12 名							
			管理費	42,357 千円	53,827 千円	54,631 千円	57,050 千円	59,590 千円	62,257 千円	287,355 千円	
内人件費			(30,534千円)	(34,012千円)	(33,825千円)	(35,204千円)	(36,651千円)	(38,171千円)	(177,863千円)		
事業 及 び 管 理	管理委託（積極推進） 注：利用間伐の内数	団地事業 委託	25 ha (3団地)	25 ha (3団地)	26 ha (3団地)	28 ha (3団地)	29 ha (3団地)	30 ha (4団地)	138 ha (4団地)		
	事業活動収支 (黒字の維持継続)		黒字 10,261 千円	黒字 2,927 千円	黒字 4,917 千円	黒字 5,430 千円	黒字 5,969 千円	黒字 6,534 千円	黒字 25,777 千円		

VIII. 事業計画・収支計算表

1. 収支計算表積算基準
2. 収支試算 第12期経営計画 事業計画表（一般造林）
3. 収支試算 第12期経営計画 事業計画表（教育の森造林）
4. 第12期経営計画収支計算表（一般造林）
5. 第12期経営計画収支計算表（教育の森造林）

1. 収支計算表積算基準

1. 一般造林

1. 事業活動収支

(1) 事業収入

- ① 第 11 期経営計画実績平均をベース
- ② 令和 4 年度は、人材補充確保及び 12 期経営計画中の森林所有者・事業実施対象者との協議に傾注するために、11 期経営計画実績額（期間平均）を計上
令和 5 年度以降は、対前年計画比 105%計上、令和 8 年度には、対前期比 121.6%を目指す
- ③ 造林補助金は、森林事業費に連動した金額を計上
- ④ 利子助成額は、約定利息支払額を計上
- ⑤ 森林整備地域活動支援交付金及び経営改善支援補助金は、第 11 期経営計画実績額を計上

(2) 事業支出

- ① 森林事業費は、事業収入を得られる事業費を積算計上
- ② 役員報酬は、理事長報酬を県指導額の上限を計上し、事業成果を考慮してその範囲内での支出とし、非常勤理事の内、理事長の顧問的役割を担う理事は、84 万円を計上、他非常勤理事は、第 11 期経営計画実績額を計上
- ③ 職員等給与費は、第 11 期経営計画実績額を計上
- ④ 事務経費は、第 11 期経営計画中で積み残された課題解決（再造林義務化を課せられている保安林対策、契約延長・分収割合変更事業の未完結対策）のために、外部委託費として 8 百万円を計上

2. 財務活動収支

(1) 収支

「収入」「支出」は、当該年度の日本政策金融公庫約定償還元金を計上し、繰上償還額は、主伐計画地の当該年度末の日本政策金融公庫残高を計上

2. 教育の森造林（一般造林と同一方針で計上。再掲）

1. 事業活動収支

（1）事業収入

- ① 第 11 期経営計画実績平均をベース
- ② 令和 4 年度は、人材補充確保及び第 12 期経営計画中の森林所有者・事業実施対象者との協議に傾注するために、第 11 期経営計画実績額を計上
令和 5 年度以降は、対前年計画比 105%計上。8 年度には対前期比 118%を目指す
- ③ 造林補助金は、森林事業費に連動した金額を計上
- ④ 利子助成額は、約定利息支払額を計上

（2）支出

- ① 森林事業費は、事業収入を得られる事業費を積算計上
- ② 職員等給与費は、各々の職員給与額の積算計上
- ③ 事務経費は、第 11 期経営計画中で積み残された課題解決（森林所有者等への利用間伐・主伐同意及び保安林所有者への再造林義務化等説明の徹底等）のために、外部委託費の一部を計上

2 収支試算 第12期経営計画 事業計画表

【一般造林】

1) 事業収入

ア 主伐収入

金額単位：千円

科 目	第11期経営計画 実績平均		4年度		5年度		6年度		7年度		8年度		計		平均	
	材積(立木)	金額	材積(立木)	金額	材積(立木)	金額	材積(立木)	金額	材積(立木)	金額	材積(立木)	金額	材積(立木)	金額	材積	金額
主 伐	16,187	31,737	16,187	31,737	16,996	33,323	17,846	34,990	18,738	36,739	19,675	38,576	89,441	175,365	17,888	35,073

イ 間伐収入

金額単位：千円

科 目	第11期経営計画 実績平均		4年度		5年度		6年度		7年度		8年度		計		平均	
	材積(素材)	金額	材積(素材)	金額	材積(素材)	金額	材積(素材)	金額	材積(素材)	金額	材積(素材)	金額	材積(素材)	金額	材積	金額
一 般 造 林	9,998	95,133	9,998	95,134	10,498	99,891	11,023	104,885	11,574	110,129	12,153	115,636	55,245	525,675	11,049	105,135
管 理 委 託	1,711	3,482	1,711	3,482	1,797	3,656	1,886	3,839	1,981	4,031	2,080	4,232	9,454	19,240	1,891	3,848
一 般 造 林 計	11,709	98,615	11,709	98,616	12,294	103,547	12,909	108,724	13,555	114,160	14,232	119,868	64,700	544,915	12,940	108,983

2) 事業支出

(森林事業費)

金額単位：千円

科 目	第11期経営計画 実績平均		4年度		5年度		6年度		7年度		8年度		計		平均		
	数量	金額	数量	金額	数量	金額	数量	金額	数量	金額	数量	金額	数量	金額	数量	金額	
保 育	利 用 間 伐 ha	135	95,753	135	95,753	142	100,541	149	105,568	156	110,846	164	116,389	746	529,097	149	105,820
	利用間伐(管理委託) ha	25	0	25	0	26	0	28	0	29	0	30	0	138	0	28	0
	保 育 合 計 ha	160	95,753	160	95,753	168	100,541	176	105,568	185	110,846	194	116,389	884	529,097	177	105,820
路 網	作 業 道 開 設 m	16,642	52,341	16,642	52,341	17,474	54,958	18,348	57,706	19,265	60,591	20,228	63,621	91,958	289,217	18,392	57,843
	〃 (管理委託) m	3,790	0	3,790	0	3,980	0	4,178	0	4,387	0	4,607	0	20,942	0	4,188	0
	計 m	20,432	52,341	20,432	52,341	21,454	54,958	22,526	57,706	23,653	60,591	24,835	63,621	112,900	289,217	22,580	57,843
	作 業 道 改 良 等 m	1,826	977	1,826	977	1,917	1,025	2,013	1,077	2,114	1,131	2,220	1,187	10,090	5,396	2,018	1,079
森 林 事 業 費 計		149,070		149,070		156,524		164,351		172,568		181,197		823,710		164,742	

注：合計金額は小数点端数処理のために各年度の合計数値と一致しない。

3 収支試算 第12期経営計画 事業計画表

【教育の森造林】

1) 事業収入

ア 主伐収入

金額単位：千円

科 目	第11期経営計画 実績平均		4年度		5年度		6年度		7年度		8年度		計		平均	
	材積(立木)	金額	材積(立木)	金額	材積(立木)	金額	材積(立木)	金額	材積(立木)	金額	材積(立木)	金額	材積(立木)	金額	材積	金額
主伐 m	10,676	17,775	10,676	17,775	11,210	18,664	11,771	19,597	12,359	20,577	12,977	21,606	58,993	98,219	11,799	19,644

イ 間伐収入

金額単位：千円

科 目	第11期経営計画 実績平均		4年度		5年度		6年度		7年度		8年度		計		平均	
	材積(素材)	金額	材積(素材)	金額	材積(素材)	金額	材積(素材)	金額	材積(素材)	金額	材積(素材)	金額	材積(素材)	金額	材積	金額
利用間伐 m	942	8,241	942	8,241	0	0	0	0	989	8,653	1,039	9,086	2,970	25,980	594	5,196

2) 事業支出

(森林事業費)

金額単位：千円

科 目	第11期経営計画 実績平均		4年度		5年度		6年度		7年度		8年度		計		平均		
	数量	金額	数量	金額	数量	金額	数量	金額	数量	金額	数量	金額	数量	金額	数量	金額	
保育 利用間伐 ha	16	9,800	16	9,800	0	0	0	0	17	10,289	18	10,804	50	30,893	10	6,179	
路網	作業道開設 m	1,768	5,386	1,768	5,386	0	0	0	0	1,856	5,656	1,949	5,939	5,574	16,981	1,115	3,396
	作業道改良等 m	363	167	363	167	381	175	400	184	420	193	441	203	2,006	922	401	184
	路網計 m	2,131	5,553	2,131	5,553	381	175	400	184	2,277	5,849	2,390	6,142	7,579	17,903	1,516	3,581
森林事業費計		15,353		15,353		175		184		16,138		16,946		48,796		9,759	

注：合計金額は小数点端数処理のために各年度の合計数値と一致しない。

4. 第12期経営計画収支計算表

【一般造林】

単位：千円

科		目	第11期(H29-R2) 実績平均	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度	計	平均		
事業 活動 収入	事業 活動 収入	事業収入	130,352	130,353	136,870	143,714	150,899	158,444	720,280	144,056		
		森林資産売却収入	31,737	31,737	33,323	34,990	36,739	38,576	175,365	35,073		
		間伐売却収入	95,133	95,134	99,891	104,885	110,129	115,636	525,675	105,135		
		管理委託収入	3,482	3,482	3,656	3,839	4,031	4,232	19,240	3,848		
		補助金等収入	242,363	223,226	225,515	228,331	231,231	234,824	1,143,127	228,625		
		造林補助金	123,457	123,457	129,630	136,111	142,917	150,062	682,177	136,435		
		森林整備地域活動支援交付金	1,496	1,496	1,496	1,496	1,496	1,496	7,480	1,496		
		経営改善支援補助金	3,346	3,346	3,346	3,346	3,346	3,346	16,730	3,346		
		利子助成補助金	114,065	94,927	91,043	87,378	83,472	79,920	436,740	87,348		
		雑収入	890	890	891	891	891	891	4,454	891		
		雑収入	890	890	891	891	891	891	4,454	891		
		事業活動収入計	390,384	354,469	363,276	372,936	383,021	394,159	1,867,861	373,572		
		事業 活動 支出	事業 活動 支出	事業費支出計	316,939	297,715	303,728	310,456	317,462	325,368	1,554,729	310,946
				直接事業費支出	172,211	172,210	180,821	189,863	199,356	209,324	951,574	190,315
				森林事業費	168,298	168,297	176,712	185,549	194,826	204,568	929,952	185,990
保育事業費	95,753			95,753	100,541	105,568	110,846	116,389	529,097	105,819		
路網整備事業費	53,318			53,317	55,983	58,783	61,722	64,808	294,613	58,923		
収穫事業費	19,227			19,227	20,188	21,198	22,258	23,371	106,242	21,248		
委託費	3,913			3,913	4,109	4,314	4,530	4,756	21,622	4,324		
間接事業費支出	30,664			30,578	31,864	33,215	34,634	36,124	166,415	33,283		
分収交付金	24,645			24,645	25,877	27,170	28,529	29,956	136,177	27,235		
森林資産売却交付金	13,040			13,040	13,692	14,376	15,095	15,850	72,053	14,411		
間伐売却交付金	11,605			11,605	12,185	12,794	13,434	14,106	64,124	12,825		
森林保険料	1,091			1,091	1,145	1,203	1,263	1,326	6,028	1,206		
森林整備地域活動支援交付金事業費	1,582			1,496	1,496	1,496	1,496	1,496	7,480	1,496		
経営改善支援事業費	3,346			3,346	3,346	3,346	3,346	3,346	16,730	3,346		
事業借入金支払利息	114,065			94,927	91,043	87,378	83,472	79,920	436,740	87,348		
管理 費 支出	管理 費 支出	管理費支出計	42,357	53,827	54,631	57,050	59,590	62,257	287,355	57,471		
		人件費	30,534	34,012	33,825	35,204	36,651	38,171	177,863	35,573		
		役員報酬	4,267	7,750	6,250	6,250	6,250	6,250	32,750	6,550		
		職員等給与費	20,265	20,260	21,273	22,337	23,453	24,626	111,949	22,390		
		福利厚生費	6,002	6,002	6,302	6,617	6,948	7,295	33,164	6,633		
		事務経費	11,823	19,815	20,806	21,846	22,939	24,086	109,492	21,898		
事業活動支出計	359,296	351,542	358,359	367,506	377,052	387,625	1,842,084	368,417				
事業活動収支差額	10,261	2,927	4,917	5,430	5,969	6,534	25,777	5,155				
投資 活動 の 部 動	投資 活動 の 部 動	投資活動収入	0	0	0	0	0	0	0	0		
		投資活動収入計	0	0	0	0	0	0	0	0		
		投資活動支出	0	0	0	0	0	0	0	0		
		投資活動支出計	0	0	0	0	0	0	0	0		
投資活動収支差額	0	0	0	0	0	0	0	0				
収財 活動 の 部 動	収財 活動 の 部 動	長期借入金収入	246,986	233,765	223,443	227,041	197,106	185,154	1,066,509	213,302		
		公共団体借入金収入	246,986	233,765	223,443	227,041	197,106	185,154	1,066,509	213,302		
		財務活動収入計	246,986	233,765	223,443	227,041	197,106	185,154	1,066,509	213,302		
		長期借入金返済支出	262,945	233,765	223,443	227,041	197,106	185,154	1,066,509	213,302		
		公庫借入金返済支出(約定償還)	221,549	208,161	199,043	202,449	170,880	164,962	945,495	189,099		
		公庫借入金返済支出(繰上償還)	31,252	25,604	24,400	24,592	26,226	20,192	121,014	24,203		
		公庫借入金返済支出(計)	252,801	233,765	223,443	227,041	197,106	185,154	1,066,509	213,302		
		公共団体返済支出	10,144	0	0	0	0	0	0	0		
財務活動支出計	262,945	233,765	223,443	227,041	197,106	185,154	1,066,509	213,302				
財務活動収支差額	▲15,959	0	0	0	0	0	0	0				
当期収支差額	624	2,927	4,917	5,430	5,969	6,534	25,777	5,155				
前期繰越収支差額	70,068	70,000	72,927	77,844	83,274	89,243	393,288	78,658				
次期繰越収支差額	70,692	72,927	77,844	83,274	89,243	95,777	419,065	83,813				

注1)合計金額は小数点端数処理のために各年度の合計数値と一致しない。

注2)第11期実績平均は、表記されていない科目があるため、合計数値と一致しない。

5. 第12期経営計画収支計算表

【教育の森造林】

単位：千円

科	目	第11期(H29-R2) 実績平均	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度	計	平均	
事業活動収入	事業収入	26,021	26,016	18,664	19,597	29,230	30,692	124,199	24,840	
	森林資産売却収入	17,775	17,775	18,664	19,597	20,577	21,606	98,219	19,644	
	間伐売却収入	8,241	8,241	0	0	8,653	9,086	25,980	5,196	
	補助金等収入	62,206	43,929	43,312	44,288	59,992	78,596	270,117	54,023	
	造林補助金	12,607	12,607	0	0	13,237	13,899	39,743	7,949	
	利子助成補助金	1,011	603	510	417	336	260	2,126	425	
	教育の森造成事業補助金	48,321	30,719	42,802	43,871	46,419	64,437	228,248	45,650	
	雑収入	0	0	0	0	0	0	0	0	
	雑収入	0	0	0	0	0	0	0	0	
	事業活動収入計	88,227	69,945	61,976	63,885	89,222	109,288	394,316	78,863	
	事業活動支出	事業費支出計	37,276	34,148	18,161	17,890	34,591	35,033	139,823	27,965
		直接事業費支出	17,162	17,162	2,075	2,179	18,233	19,145	58,794	11,759
		森林事業費	15,353	15,353	175	184	16,138	16,946	48,796	9,759
		保育事業費	9,800	9,800	0	0	10,289	10,804	30,893	6,179
路網整備事業費		5,553	5,553	175	184	5,849	6,142	17,903	3,581	
収穫事業費		0	0	0	0	0	0	0	0	
委託費		1,809	1,809	1,900	1,995	2,095	2,199	9,998	2,000	
間接事業費支出		7,628	7,626	7,053	7,405	8,730	9,167	39,981	7,996	
分収交付金		7,552	7,550	7,053	7,405	8,650	9,083	39,741	7,948	
森林資産売却交付金		6,717	6,717	7,053	7,405	7,776	8,165	37,116	7,423	
間伐売却交付金		833	833	0	0	874	918	2,625	525	
森林保険料		76	76	0	0	80	84	240	48	
事業借入金支払利息		12,486	9,360	9,033	8,306	7,628	6,721	41,048	8,210	
管理費支出計		9,612	10,889	11,433	12,005	12,605	13,235	60,167	12,033	
人件費	7,766	9,042	9,494	9,969	10,467	10,990	49,962	9,992		
職員等給与費	6,639	7,382	7,751	8,138	8,545	8,972	40,788	8,158		
福利厚生費	1,126	1,660	1,743	1,831	1,922	2,018	9,174	1,835		
事務経費	1,847	1,847	1,939	2,036	2,138	2,245	10,205	2,041		
事業活動支出計	46,889	45,037	29,594	29,895	47,196	48,268	199,990	39,998		
事業活動収支差額	41,338	24,908	32,382	33,990	42,026	61,020	194,326	38,865		
投資活動	投資活動収入	0	0	0	0	0	0	0	0	
	投資活動収入計	0	0	0	0	0	0	0	0	
	投資活動支出	0	0	0	0	0	0	0	0	
	投資活動支出計	0	0	0	0	0	0	0	0	
投資活動収支差額	0	0	0	0	0	0	0	0		
財務活動	長期借入金収入	0	0	0	0	0	0	0	0	
	財務活動収入計	0	0	0	0	0	0	0	0	
	長期借入金返済支出	41,338	24,908	32,382	33,990	42,026	61,020	194,326	38,865	
	公庫借入金返済支出(約定償還)	31,411	22,147	29,050	30,687	36,623	60,112	178,619	35,724	
	公庫借入金返済支出(繰上償還)	9,927	2,761	3,332	3,303	5,403	908	15,707	3,141	
	公庫借入金返済支出(計)	41,338	24,908	32,382	33,990	42,026	61,020	194,326	38,865	
財務活動支出計	41,338	24,908	32,382	33,990	42,026	61,020	194,326	38,865		
財務活動収支差額	▲ 41,338	▲ 24,908	▲ 32,382	▲ 33,990	▲ 42,026	▲ 61,020	▲ 194,326	▲ 38,865		
当期収支差額	0	0	0	0	0	0	0	0		
前期繰越収支差額	0	0	0	0	0	0	0	0		
次期繰越収支差額	0	0	0	0	0	0	0	0		

注1)合計金額は小数点端数処理のために各年度の合計数値と一致しない。

注2)第11期実績平均は、表記されていない科目があるため、合計数値と一致しない。