

第 9 期経営計画(変更)

(第 2 期経営改善実行計画)

当初 自 平成 18 年 4 月 1 日

至 平成 23 年 3 月 31 日

期間

変更 自 平成 18 年 4 月 1 日

至 平成 25 年 3 月 31 日

平成 20 年 3 月
高知県森林整備公社

目 次

1	はじめに	1
2	第1期経営改善実行計画の取り組みと成果	2
(1)	増収対策	2
(2)	金利対策	2
(3)	一般管理費対策	2
(4)	森林経営費対策	2
3	第1期経営改善実行計画に伴う長期収支見通しの現状と課題	3
(1)	長期収支の試算	3
(2)	長期収支見通しによる団地（一般会計）のランク分け	4
(3)	第2期経営改善実行計画の課題	4
4	第2期経営改善実行計画の取り組み	6
(1)	長期収支改善のための取り組み（一般会計）	6
(2)	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り組み	7
(3)	5カ年の取り組みによる効果	9
別表1	ランク別団地の取り扱い	10
別表2	高知県公的分収林経営改善検討委員会の提言と取り組み	11
別表3	第9期経営計画（経営改善実行計画）	12
別表4	収支計算書	13
別表5	貸借対照表	13
別表6	収支計算書	14
別表7	第9期経営計画(変更計画)	15

1 はじめに

森林整備公社は昭和 36 年発足以来、自主財源の無いなかで、国、県の補助金及び県の賛助金、国の制度資金である農林漁業金融公庫からの借入金を活用しながら、健全な森林の育成を主体とした事業を実施し、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、林業事業体の育成等に努めてきました。

しかしながら、林業を取り巻く環境は山村の過疎化、高齢化の進行、木材価格の低迷、林業経営費の増嵩等により激変しており、公社経営のあり方についても抜本的に見直していく必要となりました。

このため、平成 14 年度に「高知県公的分収林経営改善検討委員会」の提言（公的分収林の経営改善へ向けて）が行われ、これを受けて平成 15 年度に「公社改革プログラム(公社改革実行計画:平成 15 年度から 5 ヶ年)」を策定し、公社の経営改善に向けて、増収対策、金利対策、一般管理費対策、森林経営費対策の取り組みを進めてきました。

このような取り組みの結果、平成 14 年度の長期収支見通しの試算ではマイナス 164 億円の収支差額が見込まれていたものが、平成 19 年度の試算ではマイナス 29 億円の収支差額まで縮小できる見込みとなりました。

一方、平成 18 年 11 月に横浜地裁が「川崎市の第三セクターに行った損失補償は実質的に債務保証契約と変わらない」という司法判断を示したことを受けて、県は国や農林漁業金融公庫に対して、横浜地裁判決の趣旨に沿った新たな損失補償契約書を提示するなどの積極的な対応をしましたが、国、農林漁業金融公庫は現在の指定損失補償契約書の変更には応じなかったため、現在の損失補償契約による資金調達休止を余儀なくされ、金利対策としての農林漁業金融公庫資金の借り換えや増収対策を円滑に進める運転資金の借り入れができなくなる等、公社の経営改善に大きな影響が生じました。

このような新たな状況の中で、現在進行中の第 9 期経営計画との格差が生じてきたため、第 2 期経営改善実行計画を第 9 期経営計画の変更計画とし位置づけたうえで、改革を継続することにしました。

この経営改善計画は、増収対策等に取り組み、既往借入金の金利負担を除いて、計画最終年度である 5 年後の平成 24 年度には、事業活動収支(経営収支)の黒字化達成を目標に策定することにしました。

そのためには、団地ごとの厳格な資産査定に立って、新たな県民負担の発生を回避するため、収益性を重視した経営を目指し、借入による資金調達ではなく、利用間伐等による収益を財源として事業を実施して、公社の経営体質を変えていながら、経営改善を図ることにしています。

2 第1期経営改善実行計画の取り組みと成果

平成14年度の提言を受けて、公社の取り組み事項を決定し、取り組みを行った成果は次のとおりです。また、団地ごとの長期収支見込を試算し、団地のランク分けを行いました。

(1) 増収対策

平成17年度から利用間伐を推進するため、搬出コストの低減となる作業路の開設に取り組み、9路線7,055mを開設しました。また、利用間伐では、209haの間伐を行い、49,023千円の収入を得ることが出来ました。

事業効率を高めるため、県の推進する「森の工場」に参画し、4市町村で公社営林の周辺森林と共同して森林施業をすることとしました。

伐期の平準化と農林漁業金融公庫資金の借換制度を活用したため、造林契約の期間延長(80年)に取組み、造林面積(平成18年度末)で7,934haの契約延長をしました。

しかしながら、公社営林の資源情報を簡便で的確に把握するため、他県公社の情報収集を行い、市況情報の把握に努めるとともに、インターネット市場への可能性、多様な販売方法の検討、副産物の販売などに取組みましたが、あまり成果を上げることが出来ませんでした。

(2) 金利対策

農林漁業金融公庫資金の既往借入金の利息軽減対策として、施業転換資金の活用と市中金融機関の資金を活用して、公庫資金の任意繰上げ償還に取組みました。また、無利子の森林整備活性化資金を活用して保育事業を実施しました。その結果、31億円の利息軽減を図りました。

公社の経費負担を伴わない緊急地域雇用対策事業や緑の雇用担い手対策事業を活用し、1,784haの森林整備を実施し、229,907千円の事業費を節減しました。

更に、不成績林やクヌギ林の早期解約を行い将来の金利負担を軽減する取り組みを行いました。しかし、解約に伴う公庫資金の繰り上げ償還財源の目処が立たないことから実施を見送りました。

(3) 一般管理費対策

公社の事務所は高知市本町の県森連ビル内にありましたが、平成16年1月に現在の事務所へ移転しました。県から無料で借りているので、4年間で、借上げ料27,000千円を軽減したことになります。また、公社から送金する場合の手数料を軽減するため、ホームバンキングを導入しました。

更に、事務の効率化を図るため、地上権の延長登記を司法書士協会に委託し、早期に登記を完了することが出来ました。

一方、契約者との意思疎通を図るため、平成15年8月に公社のホームページを開設するとともに、平成15年度から広報誌「公社だより」を発行し、契約者に送付を始めました。

しかし、あて先不明等の理由で返送されてくるものもあり、契約者の正確な情報の把握が課題となっています。また、ホームページの定期的な更新も課題となっています。

(4) 森林経営費対策

保育事業の労務単価を14,200円から13,200円に改正し、歩掛り・積算単価の見直しを行うとともに、平成16年度から事業発注に競争入札を導入しました。

また、森林施業計画の認定者が市町村と協定を結び、計画実行に必要な地域活動を実施する場合交付される森林整備地域活動支援交付金を、4年間で318,441千円の交付を受け、路網整備や歩道修理等を推進しました。

3 第1期経営改善実行計画に伴う長期収支見通しの現状と課題

(1) 長期収支の試算

平成18年度末で公社の長期収支見通しを団地ごとに試算した結果は、次表のとおりとなっております。

長期収支見通しの試算結果の対比表

区 分		平成18年度末	平成14年度
契約終了面積(ha)		19,491.49	19,459.92
収入伐採面積(ha)			
	スギ	2,062.81	645.28
	ヒノキ	11,380.17	15,667.61
	マツ	0	103.43
	計	13,442.98	16,416.32
	収入伐採面積率	69.0%	84.4%
立木総収入(千円)		58,909,122	41,070,998
収入(千円)	①=②+③	36,482,318	24,436,575
	立木収入(分収後)	②	35,163,985
	教育の森補助金	③	1,318,333
支出(千円)		④=⑤+⑨	39,364,834
	既投資額	⑤=⑥+⑦+⑧	27,501,202
	森林経営費	⑥	13,548,902
	一般管理費	⑦	3,356,569
	融資利子	⑧	10,595,731
	将来投資額	⑨=⑩+⑪+⑫+⑬+⑭	11,863,632
	森林経営費	⑩	2,246,102
	立木処分費	⑪	399,992
	一般管理費	⑫	4,412,062
	既融資利子	⑬	4,177,066
	新規融資利子	⑭	628,410
収支差額(千円)		⑮=①-④	-2,882,516

(注) 1 平成18年度末試算の前提条件

- ①木材価格：平成19年1月から3月までの森林組合連合会共販所の平均単価
- ②材積：民有林収穫表(平成18年度版)
- ③分収造林期間：既契約期間又は平成18年度末現在で所有者との間で期間延長同意済み(地上権変更の未登記を含む。)

2 平成14年度試算は高知県公的分収林経営改善検討委員会における資料

(2) 長期収支見通しによる団地(一般会計)のランク分け

ア ランク分けの基準

団地ごとに既投資額と将来投資額の合計額と契約満了時における分収後の収益とを比較して、次の基準でランク分けを行いました。

ランク	ランク分けの基準
A	全ての借入金の返済可能
B	県からの賛助金以外の元利金の返済可能
C	県からの賛助金以外の元利金の50%以上返済可能
D	利息及び元金の一部は返済可能
E	利息の一部しか返済できない

イ ランクごとの団地数及び面積

	A		B		C		D		E		計
	団地数等	%	団地数等	%	団地数等	%	団地数等	%	団地数等	%	団地数等
団地	400	43.7	278	30.4	116	12.7	37	4.0	84	9.2	915
面積	6,507	47.3	3,512	25.5	1,481	10.8	751	5.5	1,515	11.0	13,767

(3) 第2期経営改善実行計画の課題

平成18年度末で試算した長期収支では、約29億円の債務超過に陥っており、この解消が緊急の課題であると認識しています。

このために、平成19年度に行った団地ごとの資産査定に基づき、各資産区分ごとに最適な取り組みを行うことが必要であり、収益性の高い資産区分を中心に事業展開を行うとともに、その他の資産区分についても、土地所有者等にも理解を得ながら事業再開に向けた取り組みを行う必要があります。

この考えのもとに、平成20年度からの5カ年間で元利償還金を除く事業活動収支を黒字化することを目標に、積極的な利用間伐の実施とともに、一般管理費の削減に努めていくことにします。

具体的には下記のことについて、積極的に取り組んでいくことにしています。

ア 長期収支を改善するための現状と課題

・ 分収造林地対策

現在の試算で、「A」ランクは全ての借入金の返済が可能であり、「B」ランクは有利子負債の償還が可能であり、「A」の剰余金で「B」の一部は収支均衡となる状況です。

他方、「C」、「D」、「E」は有利子負債の返還が出来ないため早急に改善の取り組みを進める必要があります。

また、「E」のクヌギ造林や獣害等に起因する不成績林については、既借入金の元利金償還が困難であり、かつ、金利が高いこともあり、時間の経過とともに負債が拡大するため、早期の借換や土地所有者の理解を得た契約解除等を行う必要があります。

・ 不成績林等

椎茸原木対策として政策的に造成したクヌギ造林や獣害等に起因する不成績林は、既借入金の支払利息総額が収入を大幅に上回る見通しで、時間が経つほど負債が拡大するため早期の対策が必要です。

- ・土地所有者との関係の整理

契約後長期間が経過する中で、相続等により土地所有者が異動し登記がされていない事例が増加しており、現在の土地所有者の把握による整理が必要です。

また、施業転換資金の有効活用のため仮契約にとどまっている団地についても早期の登記も重要な課題となっています。

イ 「既往借入金の支払利息を除いた」事業活動収支の改善

- ・増収対策

事業活動収支を改善するためにはまず事業収入を拡大させる必要があります。このため、利用間伐を増加させるための対策や、主伐開始に向けた対策が必要です。また、事業に欠くことの出来ない造林補助金や森林整備地域活動支援交付金の確保と、効率的な路網整備が必要です。

他方、利用間伐の出来ない事業地については、手遅れとならない時期の保育事業の確保も必要です。

- ・一般管理費対策

一般管理費には人件費が平成 18 年度で 93%を占めていますが、今後事業を拡大していく中で、効率的業務遂行による残業の削減等を含め、人件費の徹底的な抑制に努めていくことにします。

- ・森林経営費対策

金融機関等からの借入が困難であるため、収入間伐で得た収益金の有効活用など、将来の収益が確実に見込める事業に絞るなど、費用対効果を重視した経営を徹底します。

4 第2期経営改善実行計画の取り組み

(1) 長期収支改善のための取り組み(一般会計)

「A」「B」ランクの 678 団地 10,019ha(全団地に対する割合、団地数 74%、面積 73%)については、今期 5 ヶ年間は積極的に利用間伐事業を実施することとするが、収益確保の観点から当面の間は、契約延長と分収割合の見直しの要請は控えることにします。

「C」「D」「E」ランクの 237 団地 3,747ha については、土地所有者に対して現況説明を行い、公社の置かれている状況と今後の見通しなどのご理解とご協力を得て、契約延長と分収割合の見直しによる事業継続とともに、公社の経営改善に取り組みます。

ただし、不成績林やクヌギ林等の 40 団地 159ha は除きます。

ランク別団地の取り扱いとは別表 1 の通りです。

なお、5 ヶ年の取り組み状況を見ながら、「A」「B」を含めた全ての団地の見直しも検討します。

ア 「C」「D」「E」ランクの契約延長と分収割合の見直し

契約延長と分収割合の見直しによって 237 団地 3,747ha のうち、111 団地(47%)、1,590ha(42%)を上位区分である A、B ランクに格上げとなるように努力します。

なお、分収割合の見直しについては、土地所有者等の意見や考え方を聞きながら、画一的、一方的な対応とならないようにご理解とご協力を得ながら進めていきます。

年度計画は別表 3 のとおりです。

イ 市町村との分収林は契約延長を終了していますが、分収割合等の協力を要請します。

(対象面積 296ha、対象数 8 市町村、取り組み効果 3 億円)

ウ 不成績林、クヌギ造林等の解約

不成績林及びクヌギ造林は収入が多く期待できない中で、既借入金の支払利息総額が収入を大幅に上回る見通しですので、できるだけ早期に売却等の対応により解約に努めます。

具体的には、40 団地、159ha(全団地の 1%)を目標とし、1 億円程度の収支改善を図ります。

(対象面積 159ha、借入金残元金 2 億円、取り組み効果 1 億円)

エ 土地所有者等の整理

・土地所有者の確認と相続関係の整理

契約者の死亡等により、土地所有者が異動している事例もあるため、登記簿謄本等による調査を進めるとともに、相続登記等が完了していない事例については、権利関係者の整理確認を早期に進めることとします。

具体的には、全契約数は 1,399 件、土地所有者等は 2,706 人であり、そのうち相続の発生を把握している件数は 206 件(全体の 15%)で、被相続人は 288 人(全体の 11%)となっています。

このように土地所有者等の把握が急務であり、平成 20 年度末までに全ての土地所有者等の権利関係者について、登記簿謄本等で調査を終えて、権利関係者の整理を終えることにしています。

・延長仮契約を本契約に移行する取り組み

公庫資金の施業転換資金を導入したため、平成 17 年度から共同相続人(177 人)と行っている 138 件の仮契約については、5 ヶ年の計画期間中に 97 件(仮契約全体の 70%)について、本契約(登記完了)を締結するように努力します。

(2) 既往借入金の支払利息を除いた事業活動収支差額を5カ年で黒字化する取り組み

平成24年度には、事業活動収支差額を黒字(3.6百万円)とするため、利用間伐を積極的に推進することとし、平成14年度の高知県公的分収林経営改善検討委員会の提言を踏まえて、次の取り組みを行います。

- ・ 増収対策では利用間伐を基盤整備とあわせて推進し、多様な販売方法の検討等に取り組むとともに、森林整備地域活動支援交付金の確保に取り組めます。
 - ・ 資金対策では、不成績林やクヌギ林の早期処分を検討します。
 - ・ 一般管理費対策では、事務の簡素化・合理化を行い人件費の削減に努めます。
 - ・ 森林経営費対策では、有利な補助事業の導入や公社負担のいらぬ事業を導入します。推進体制では、主伐材や間伐材の販売を円滑に行う販売班を設置するとともに、資金計画の管理を徹底します。
- 各対策についての取り組み内容は別表2、3のとおりです。

ア 増収対策

・ 利用間伐、主伐計画の確実な実行

今期5カ年は原則として「A」「B」の団地(678団地、10,019ha)のうち、土地所有者等の把握が出来ている団地について、積極的に利用間伐に取り組み、「C」「D」「E」の団地は土地所有者との協議が出来た場合や基盤整備等によりランクが変わった場合に行い、土地所有者との早期協議及び事業の早期発注に努め、素材の安定供給の一翼を担うため事業の確実な実行に努めます。

利用間伐(「A」「B」団地、%の数値は「A」「B」全体に占める割合)

平成20年度	21団地(3%)	223ha(2%)	土地所有者等73人(うち確認済み61人)
	材積 7,095 m ³	木材収入	70百万円
平成21年度	16団地(2%)	197ha(2%)	土地所有者等74人(うち確認済み68人)
	材積 6,710 m ³	木材収入	68百万円
平成22年度	24団地(4%)	205ha(2%)	土地所有者等39人(うち確認済み37人)
	材積 7,770 m ³	木材収入	77百万円
平成23年度	22団地(3%)	235ha(2%)	土地所有者等63人(うち確認済み56人)
	材積 9,130 m ³	木材収入	88百万円
平成24年度	25団地(4%)	267ha(3%)	土地所有者等71人(うち確認済み63人)
	材積 10,365 m ³	木材収入	108百万円
合計	108団地(16%)	1,127ha(11%)	土地所有者等320人(うち確認済み285人)
	材積 41,070 m ³	木材収入	411百万円

主伐計画

平成21年度	1団地(0%)	12ha(0%)	土地所有者等1人(うち認済み1人)
	材積 2,625 m ³	木材収入	11百万円
平成22年度	1団地(0%)	26ha(0%)	土地所有者等15人(うち確認済み11人)
	材積 7,825 m ³	木材収入	17百万円
平成23年度	2団地(0%)	23ha(0%)	土地所有者等20人(うち確認済み18人)
	材積 5,879 m ³	木材収入	21百万円
平成24年度	1団地(0%)	33ha(0%)	土地所有者等2人(うち確認済み1人)
	材積 7,751 m ³	木材収入	47百万円
合計	5団地(1%)	94ha(1%)	土地所有者等38人(うち確認済み31人)
	材積 24,080 m ³	木材収入	96百万円

- ・森林整備地域活動支援交付金の確保

計画的な森林整備や作業歩道整備及び公社運営に重要で5カ年の目標達成に不可欠な交付金であり、関係市町村に支援を要請し確保に努めます。

年度計画については、別表3のとおりです。

また、平成23年度には制度の継続を国に要請します。

(平成24年度計画 40百万円)

- ・造林補助金の配分の確保

森林整備及び基盤整備に重要で5カ年の目標達成に不可欠な補助金であり、県に計画額の配分を要請し確保に努めます。

平成20年度	森林整備	254ha	路網整備	11,160m	補助金	125百万円
平成21年度	森林整備	332ha	路網整備	14,700m	補助金	155百万円
平成22年度	森林整備	393ha	路網整備	20,550m	補助金	172百万円
平成23年度	森林整備	489ha	路網整備	22,050m	補助金	208百万円
平成24年度	森林整備	505ha	路網整備	17,550m	補助金	195百万円
合計		1,973ha		86,010m		855百万円

- ・利用間伐と連携した基盤整備

今計画期間中の利用間伐の確実な実行のためには、基盤整備が必要不可欠であり、周辺の森林所有者とも連携して基盤整備を行います。

年度計画については、別表3のとおりです。

合計 135,835m 事業費 396百万円

イ 一般管理費対策

- ・管理費支出の節減

平成18年度決算では、支払利息を除く管理費は人件費が93%を占めていますが、平成24年度には、職員数を6人削減するとともに、職員給与のカット、管理職手当てのカット、残業の削減等により90%に削減します。また、一般管理費についても、3%の削減を目指して努力します。

(平成24年度体制 12名)

ウ 森林経営費対策

- ・公社負担のいらぬ事業の活用

新たな借り入れはせず、収入間伐で得た収益金をもって、将来の収益確保が確実な事業に限定して実施します。

「C」「D」「E」については、公社負担の無い緑の雇用担い手対策事業等の導入による森林整備を行います。

- ・有利子長期借入金を発生させない取り組み

新たな有利子長期借入ができなくなったので、利用間伐を中心とした事業により借入金を発生させないようにします。

- ・単年度収支の範囲内での保育の実施

保育事業については単年度収支の範囲内で実行し、新たな長期借入金を発生させないように取り組みます。

また、「C」「D」「E」ランクは、原則として計画期間中は事業を休止し、契約延長及び分収割合について、土地所有者との協議が整った事業地について再開できるよう努力します。

・地上権設定困難団地の皆伐による契約満了

相続等により全ての利害関係人等の同意を得られない団地については、現契約に基づき皆伐による収益分収で契約を満了します。

E ランクの団地については、売却等の対応により解約に努めます。

(3) 5 ヶ年の取り組みによる効果

ア 収支計算書

事業活動収支においては、間伐収入及び主伐収入を主体に取り組む計画で、24年度は18年度に対して事業収入は約4倍の154百万円となります。また、補助金収入は、18年度に対して金額ではほぼ横ばいの270百万円を見込んでおります。

事業活動支出においては、事業収入ほど伸びず事業費支出は18年度に対して約1.6倍の284百万円にとどまり、140百万円の収支改善を見込んでおります。

また、管理費支出のうち人件費は18年度に対して金額で約4割減の69百万円、一般管理費は事務費の軽減により金額で1割減の8百万円、支払利息は、新規借入の抑制及び公庫資金の借換え効果により約3割減の193百万円となる見込みです。

その結果、24年度には支払利息を含めた事業活動収支差額は、120百万円の赤字となるものの、支払利息を除いた事業活動収支差額では約13百万円の赤字から約3.6百万円の黒字となります。

財務活動収支においては、金利対策となる有利子資金借り入れ抑制のため19年度から取り組んでいる公庫や市中銀行からの新規借入金をしない取り組みを続けます。

その取り組みにより、財務活動収入は、18年度の26億円から24年度の5億円と約8割減になるものの、財務活動支出も25億円から4億円と約8割減となる見込みです。

その結果、財務活動収支差額では、5年後には約1割減の1億円程度となる見込みです。収支計算書は別表4、6のとおりです。

イ 貸借対照表

5ヶ年間の事業活動等収支計画の結果、貸借対照表の資産の部では、公社の財産である造林起業の主な構成となっているその他固定資産が約11億円増加し、24年度末で289億円となる見込みです。

また、負債の部では、賛助金が37億円増加し201億円で、公庫借入金が17億円減少し69億円で、その他市中銀行借入金が8億円減少し7億円となり、24年度末で289億円になる見込みです。

貸借対照表は別表5のとおりです。

別表1

ランク別団地の取り扱い

区 分		現 状			計 画	
		現 状	Ha 当り	契約年数	5 ヵ年	長 期
A	全ての借入金 を返済可能	面積で47%、分収後の収入が66%、Aの収入 でB及びCの一部をカバーできる状況 索道距離が短く11tで運搬可能な団地が多い	既投資額182万円 将来投資額87万円 収入342万円 収支差額73万円	80年以上 100%	・分収割合の見直しはやらない ・採算性を検証しながら現在の経営を継続 ・利用間伐は基盤整備と併せて収支バランスの範囲内で実行(補助金と交付金を活用) ・保育は単年度収支の範囲内で実行	伐期の平準化と林地保全に 配慮した契約満了
B	県からの賛助 金以外の元利 金を返済可能	Bが面積で26%、分収後の収入で28% 索道距離が長く、4tで運搬する必要がある団 地が多い	既投資額217万円 将来投資額96万円 収入264万円 収支差額-49万円	80以上 80%	・契約延長、分収割合の見直しはやらない ・採算性を検証しながら現在の経営を継続 ・利用間伐は基盤整備と併せて収支バランスの範囲内で実行(補助金と交付金を活用) ・保育は単年度収支の範囲内で実行	伐期の平準化と林地保全に 配慮した契約満了
C	県からの賛助 金以外の元利 金の50%以上 を返済可能	Cは面積で11%を占めるが収入では6%と低 い 索道距離が長く、4tで運搬する必要がある団 地が多い	既投資額191万円 将来投資額77万円 収入127万円 収支差額-141万円	80年以上 12%	・契約延長と分収割合の見直しに取組む ・取り組みによる長期収支の改善効果 ・利用間伐は、契約延長と分収割合の見直しが完了したものについて、基盤整備と併せて 収支バランスの範囲内で実行(補助金と交付金を活用) ・保育は、契約延長と分収割合の見直しが完了したものについて、単年度収支の範囲内で 実行、緊急を要するものは公社負担のいない事業で実施	林地保全に配慮した契約満 了を目標とするが、契約延 長と分収割合の見直しの不 可能なものは解約等を検討 する。
D	利息及び元金 の一部を返済	Dは面積で6%、収入で0.8% 索道距離、運搬条件ともに良・悪が半分程度	既投資額182万円 将来投資額42万円 収入35万円 収支差額-189万円	80年以上 0%	・契約延長と分収割合の見直しに取組む ・取り組みによる長期収支の改善効果 ・利用間伐は、契約延長と分収割合の見直しが完了したものについて、基盤整備と併せて 収支バランスの範囲内で実行(補助金と交付金を活用) ・保育は、契約延長と分収割合の見直しが完了したものについて、単年度収支の範囲内で 実行、緊急を要するものは公社負担のいない事業で実施	林地保全に配慮した契約満 了を目標とするが、契約延 長と分収割合の見直しの不 可能なものは解約等を検討 する
E	利息の一部し か返済できな い	Eは面積で11%に対して収入では0.2%と低 い 索道距離が長く、4tで運搬する必要がある団 地が多い	既投資額195万円 将来投資額39万円 収入39万円 収支差額-230万円	80年以上 0%	・契約延長と分収割合の見直しに取組む ・取り組みによる長期収支の改善効果 ・利用間伐は、契約延長と分収割合の見直しが完了したものについて、基盤整備と併せて 収支バランスの範囲内で実行(補助金と交付金を活用) ・保育は、契約延長と分収割合の見直しが完了したものについて、単年度収支の範囲内で 実行、緊急を要するものは公社負担のいない事業で実施 ・5ヵ年の間に完了しないものは、再試算の結果により解約等を検討する	林地保全に配慮した契約満 了を目標とするが、契約延 長と分収割合の見直しので きないものは解約等を検 討する
不成績林及びクヌ ギ等		クヌギ造林27団地127ha 不成績林4団地28ha	上記の内数	契約延長なし	・早急に契約の解約・解除を行う必要がある ・解約・解除は有償を原則、県の支援を要請	県の支援が可能となった時 期に解約・解除

別表 2

高知県公的分収林経営改善検討委員会の提言と取り組み

高知県公的分収林経営改善検討委員会の提言	公社改革プログラム(第一期)の取り組み事項	第2期経営改善実行計画	
1 増収対策 ①資源情報の簡便で適確な把握 ②木材市況等情報の収集と適確な分析 ③伐期の平準化と販売時期の選択可能性の強化 ④顧客ニーズに合わせた多様な販売方法の検討 ⑤インターネット市場への参加 ⑥森林の売却	1 増収対策 B ①資源情報の簡便で適確な把握 B ②市況情報の把握と分析 B ③伐期の平準化 B ④多様な販売方法の検討 C ⑤インターネット市場への参加 C ⑥森林の売却 ⑦収入間伐の推進 ⑧副産物の活用 ⑨有効な基盤整備の推進 ⑩共同施業の推進	1 増収対策 B B B B ④多様な販売方法の検討 C C A ⑦収入間伐の推進 A A ⑨有効な基盤整備の推進 B ⑩森林整備地域活動支援交付金の確保	B A A A
2 金利対策 ①有利子資金借り入れの抑制 ②有利な制度融資の活用 ③不成績林や売却不能林の早期処分	2 金利対策 A ①有利子資金借り入れの抑制 A ②有利な制度融資の活用 B ③不成績林や売却不能林の早期処分	2 金利対策 A A B ③不成績林や売却不能林の早期処分	B
3 一般管理費対策 ①事務の簡素化・合理化 ②独自の賃金体系の導入の検討 ③業務の外注 ④借上げ料の節減 ⑤契約相手との意思疎通の円滑化 ⑥簡便な立木処分方法の検討 ⑦不成績林や売却不能林の早期処分	3 一般管理費対策 B ①事務の簡素化・合理化 B ②独自の賃金体系の導入の検討 A ③業務の外注 A ④借上げ料の節減 A ⑤契約相手との意思疎通の円滑化 B ⑥簡便な立木処分方法の検討	3 一般管理費対策 B ①事務の簡素化・合理化 B A ③業務の外注 A A ⑤契約相手との意思疎通の円滑化 B	B A A
4 森林経営費対策 ①単価・歩掛かりの適正な管理 ②競争入札の導入	4 森林経営費対策 A ①単価・歩掛の適正化 A ②競争入札の導入	4 森林経営費対策 A A ③有利な補助事業の導入 ④公社負担のいらない事業の導入による保育	A A
5 推進体制 ①成果配分を考慮した業績評価システムの導入 ②決裁権限の見直し ③販売へ向けた体制の整備 ④職員の技術レベルの向上 ⑤経営改善の継続	5 推進体制 ①成果配分を考慮した業績評価システムの導入 B ②決裁権限の見直し A ③販売へ向けた体制の整備 ④職員の技術レベルの向上 A ⑤経営改善の継続	5 推進体制 B A ③販売へ向けた体制の整備 B A ⑤経営改善の継続 ⑥間伐収入の進捗管理と資金計画の徹底	A A A

注 A 5年以内に効果が発現するもの

B 5年以降に効果が発現するもの

別表3
第9期経営計画(経営改善実行計画)

		中期計画期間				
		平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
事業及び管理	事業活動収入	①利用間伐 面積 222.52ha 材積 7,095m ³ 木材収入 69,742千円 ②主伐を計画 事業計画 ③補助金 125,338千円 ④交付金の確保 40,066千円	①利用間伐 面積 197.18ha 材積 6,710m ³ 木材収入 68,909千円 ②主伐の実行 面積 11.70ha 材積 2,625m ³ 木材収入 10,662千円 ③補助金 155,360千円 ④交付金の確保 40,066千円	①利用間伐 面積 204.70ha 材積 7,770m ³ 木材収入 76,542千円 ②主伐の実行 面積 25.65ha 材積 7,825m ³ 木材収入 16,551千円 ③補助金 172,187千円 ④交付金の確保 40,066千円	①利用間伐 面積 235.47ha 材積 9,130m ³ 木材収入 88,256千円 ②主伐の実行 面積 23.30ha 材積 5,879m ³ 木材収入 21,427千円 ③補助金 207,868千円 ④交付金の確保 40,066千円 国へ制度継続の要請	①利用間伐 面積 267.28ha 材積 10,365m ³ 木材収入108,247千円 ②主伐の実行 面積 33.44ha 材積 7,751m ³ 木材収入 46,733千円 ③補助金 194,713千円 ④交付金の確保 40,066千円 制度の継続を前提に 黒字化
	事業活動支出	事業費支出 ①単年度収支の範囲内 で保育事業再開 保育(除伐・間伐) 面積 31.14ha 事業費 8,433千円 含利用間伐111,887千円 基盤整備 延長 21,125m 事業費 49,794千円	事業費支出 ①単年度収支の範囲内 で保育事業再開 保育(除伐・間伐) 面積 134.66ha 事業費 36,539千円 含利用間伐128,621千円 基盤整備 延長 24,665m 事業費 69,718千円	事業費支出 ①単年度収支の範囲内 で保育事業再開 保育(除伐・間伐) 面積 187.91ha 事業費 39,757千円 含利用間伐135,486千円 基盤整備 延長 30,515m 事業費 84,604千円	事業費支出 ①単年度収支の範囲内 で保育事業再開 保育(除伐・間伐) 面積 253.10ha 事業費 47,212千円 含利用間伐156,960千円 基盤整備 延長 32,015m 事業費 107,142千	事業費支出 ①単年度収支の範囲内 で保育事業再開 保育(除伐・間伐) 面積 237.82ha 事業費 35,797千 含利用間伐161,176千円 基盤整備 延長 27,515m 事業費 85,082千
	管理費支出	①分収林改革期間中 17名体制(補助1名) 人件費 119,410千円 ②販売へ向けた体制の 整備	①分収林改革課の廃止 12名体制(補助1名) 人件費 69,911千円 ②主伐開始に合わせ販 売班を設置	①事業執行に応じた体制 12名体制(補助1名) 人件費 69,911千円	①事業執行に応じた体制 12名体制(補助1名) 人件費 69,911千円	①事業執行に応じた体制 12名体制(補助1名) 人件費 69,911千円
		①事業活動収支差額 (支払利息を除く) 83,004千円赤字	①事業活動収支差額 (支払利息を除く) 32,893千円赤字	①事業活動収支差額 (支払利息を除く) 29,917千円赤字	①事業活動収支差額 (支払利息を除く) 25,916千円赤字	①事業活動収支差額 (支払利息を除く) 3,609千円黒字
	分収割合・契約延長	①土地所有者との協議 協議件数 100団地 1501ha 達成目標 70団地 1021ha	①土地所有者との協議 協議件数 50団地 1035ha 達成目標 25団地 360ha	①土地所有者との協議 協議件数 47団地 1051ha 達成目標 16団地 209ha	①再協議	①再協議
財務	①有利子長期借入金 なし	①有利子長期借入金 なし	①有利子長期借入金 なし	①有利子長期借入金 なし	①有利子長期借入金 なし	

別表4 収支計算書

単位:千円

科目	平成18年度(決算)		平成24年度(計画)		差額		
	金額	構成比	金額	構成比	金額		
I 事業活動収支の部							
事業活動収入	事業収入		39,493	8%	154,980	22%	115,487
	事業外収入		12,057	2%	260	0%	-11,797
	補助金等収入		246,895	50%	270,860	39%	23,965
	内公庫償還利子等補助金	ア	67,944	-	69,265	-	
	交付金収入		83,915	17%	40,066	6%	-43,849
	その他		0	0%	0	0%	0
	受託事業収入		109,454	22%	234,292	33%	124,838
	事業活動収入計	①	491,814	100%	700,458	100%	208,644
事業活動支出	事業費支出		182,508	25%	284,679	35%	102,171
	管理費支出		431,627	59%	271,841	33%	-159,786
	人件費		125,121	17%	69,910	9%	-55,211
	一般管理費		8,906	1%	8,086	1%	-820
	支払利息	イ	297,600	40%	193,845	24%	-103,755
	分配金支出		11,675	2%	30,617	4%	18,942
	受託事業支出		109,454	15%	234,292	29%	124,838
	事業活動支出計	②	735,264	100%	821,429	100%	86,165
事業活動収支差額	③=①-②	-243,450		-120,971		122,479	
支払利息を除く事業活動収支差額	④=①-(②-イ)-ア	-13,794		3,609		17,403	
II 投資活動収支の部							
	投資活動収入	⑤	0	0%	0	0	0
	投資活動支出	⑥	2	100%	0		-2
	投資活動収支差額	⑦=⑤-⑥	-2		0		2
III 財務活動収支の部							
財務活動収入	賛助金収入		602,233	23%	573,381	100%	-28,852
	公庫借入金収入		1,420,088	53%	0	0%	-1,420,088
	長期借入金収入		10,795	0%	0	0%	-10,795
	短期借入金収入		640,000	24%	0	0%	-640,000
	市町村負担金収入		0	0%	212	0%	212
	財務活動収入計	⑧	2,673,116	100%	573,593	100%	-2,099,523
財務活動支出	公庫借入金返済支出		1,634,667	65%	310,762	69%	-1,323,905
	長期借入金返済支出		144,203	6%	137,302	31%	-6,901
	短期借入金返済支出		751,100	30%	0	0%	-751,100
	財務活動支出計	⑨	2,529,970	100%	448,064	100%	-2,081,906
財務活動収支差額	⑩=⑧-⑨	143,146		125,529		-17,617	
IV 予備費支出	⑪	0		4,558		4,558	
	当期収入合計	⑫=①+⑤+⑧	3,164,930		1,274,051		-1,890,879
	当期支出合計	⑬=②+⑥+⑨+⑪	3,265,236		1,274,051		-1,991,185
	当期収支差額	⑭=⑫-⑬	-100,306		0		100,306
	次期繰越収支差額		149,779		0		-149,779

注) 年度別計画については別表6のとおり

別表5 貸借対照表

単位:千円

科目	平成18年度(決算)		平成24年度(計画)		差額		
	金額	構成比	金額	構成比	金額		
資産の部	流動資産		281,814	1%	281,814	1%	0
	固定資産						
		基本財産	30,000	0%	30,000	0%	0
		その他固定資産	27,544,803	99%	28,668,638	99%	1,123,835
		固定資産合計	27,574,803	99%	28,698,638	99%	1,123,835
	資産合計	27,856,617	100%	28,980,452	100%	1,123,835	
負債の部	流動負債		287,035	1%	254,581	1%	-32,454
	固定負債						
		賛助金等	16,405,619	59%	20,107,354	69%	3,701,735
		公庫	8,649,020	31%	6,927,963	24%	-1,721,057
		その他金融機関	1,583,011	6%	755,856	3%	-827,155
		その他	901,932	3%	904,698	3%	2,766
		固定負債合計	27,539,582	99%	28,695,871	99%	1,156,289
	負債合計	27,826,617	100%	28,950,452	100%	1,123,835	
正味財産の部	正味財産		30,000		30,000		0
	正味財産及び負債合計	27,856,617		28,980,452		1,123,835	

別表6 収支計算書

単位:千円

	H20(計画)	H21(計画)	H22(計画)	H23(計画)	H24(計画)
I 事業活動収支の部					
1. 事業活動収入					
①事業収入	69,742	79,572	93,093	109,683	154,980
②事業外収入	260	260	260	260	260
③補助金等収入	205,081	235,367	252,746	289,506	270,860
造林補助金	125,338	155,360	172,187	207,868	194,713
人件費等補助金	79,743	80,007	80,559	81,638	76,147
人件費等補助	7,076	7,406	7,061	7,225	6,882
公庫償還利子等補助	72,667	72,601	73,498	74,413	69,265
活性化補助金	0	0	0	0	0
④交付金収入	40,066	40,066	40,066	40,066	40,066
⑤負担金収入	0	0	0	0	0
⑥特別利益	0	0	0	0	0
⑦受託事業収入	234,292	234,292	234,292	234,292	234,292
事業活動収入計	549,441	589,557	620,457	673,807	700,458
2. 事業活動支出					
①事業費支出	191,814	226,039	252,316	299,250	284,679
保育費	111,887	128,621	135,485	156,960	161,175
路網整備費	49,794	69,718	84,604	107,142	85,082
その他	30,133	27,700	32,227	35,148	38,422
②管理費支出	360,905	303,315	292,489	282,230	271,841
人件費	116,621	69,910	69,910	69,910	69,910
その他管理費	8,378	8,226	8,086	8,086	8,086
支払利息	235,906	225,179	214,493	204,234	193,845
公庫借入金	204,266	196,924	189,673	182,811	175,734
長期借入金	31,640	28,255	24,820	21,423	18,111
短期借入金	0	0	0	0	0
③特別損失	0	0	0	0	0
④配分金支出	8,673	11,382	12,272	13,772	30,617
⑤受託事業支出	234,292	234,292	234,292	234,292	234,292
事業活動支出計	795,684	775,028	791,369	829,544	821,429
(支払利息を除く)	559,778	549,849	576,876	625,310	627,584
事業活動収支差額	▲246,243	▲185,471	▲170,912	▲155,737	▲120,971
支払利息を除く事業活動収支差額	▲83,004	▲32,893	▲29,917	▲25,916	3,609
II 投資活動収支の部					
1. 投資活動収入					
①特定資産取崩収入等	0	0	0	0	0
2. 投資活動支出					
①特定資産取得支出等	0	0	0	0	0
投資活動収支差額	0	0	0	0	0
III 財務活動の収支の部					
1. 財務活動収入					
①借入金収入	660,058	616,787	601,820	599,770	573,381
賛助金	660,058	616,787	601,820	599,770	573,381
公庫借入金	0	0	0	0	0
長期借入金	0	0	0	0	0
短期借入金	0	0	0	0	0
②市町村負担金収入	0	801	1,319	434	212
財務活動収入計	660,058	617,588	603,139	600,204	573,593
2. 財務活動支出					
①借入金返済支出	409,315	427,559	427,669	439,909	448,064
賛助金	0	0	0	0	0
公庫借入金	272,963	290,262	290,367	302,607	310,762
長期借入金	136,352	137,297	137,302	137,302	137,302
短期借入金	0	0	0	0	0
財務活動収支差額	250,743	190,029	175,470	160,295	125,529
IV 予備費支出	4,500	4,558	4,558	4,558	4,558
当期収入合計	1,209,499	1,207,145	1,223,596	1,274,011	1,274,051
当期支出合計	1,209,499	1,207,145	1,223,596	1,274,011	1,274,051
当期収支差額	0	0	0	0	0
前期繰越収支差額	0	0	0	0	0
次期繰越収支差額	0	0	0	0	0

別表7

第9期経営計画(変更計画)

会計	管内別	作業種	保 育 計 画 数 量					計
			h20	h21	h22	h23	h24	
一般 会計	安芸林業 事務所管内	利 用 間 伐	75.93	59.58	26.10	63.00	61.27	285.88
		間 伐				57.93	39.41	97.34
		除 伐	15.34	20.20	28.50	30.10		94.14
		計	91.27	79.78	54.60	151.03	100.68	477.36
	中央東林業 事務所管内	利 用 間 伐	13.71			7.00	25.01	45.72
		除 伐			7.50	31.00	15.00	53.50
		計	13.71		7.50	38.00	40.01	99.22
	嶺北林業振興 事務所管内	利 用 間 伐			24.00	7.00		31.00
	中央西林業 事務所管内	利 用 間 伐			6.00	4.00		10.00
		間 伐				1.79	8.24	10.03
		除 伐				13.30		13.30
	計			6.00	19.09	8.24	33.33	
	須崎林業 事務所管内	利 用 間 伐	20.13	33.00	54.00	47.00	92.30	246.43
		間 伐			9.95	27.34	75.82	113.11
		除 伐		13.20	3.10	11.31	3.50	31.11
	計	20.13	46.20	67.05	85.65	171.62	390.65	
	幡多林業 事務所管内	利 用 間 伐	88.30	89.60	73.10	78.47	52.20	381.67
		間 伐			74.89	73.83	92.15	240.87
除 伐		15.80	101.26	63.97	6.50	3.70	191.23	
計	104.10	190.86	211.96	158.80	148.05	813.77		
一般会計 計			229.21	316.84	371.11	459.57	468.60	1,845.33
教育 の森	嶺北林業振興 事務所管内	利 用 間 伐	6.40					6.40
	須崎林業 事務所管内	利 用 間 伐				16.00	17.50	33.50
	幡多林業 事務所管内	利 用 間 伐	18.05	15.00	21.50	13.00	19.00	86.55
	教育の森 計			24.45	15.00	21.50	29.00	36.50
公社 合計	安芸林業 事務所管内	利 用 間 伐	75.93	59.58	26.10	63.00	61.27	285.88
		間 伐				57.93	39.41	97.34
		除 伐	15.34	20.20	28.50	30.10		94.14
		計	91.27	79.78	54.60	151.03	100.68	477.36
	中央東林業 事務所管内	利 用 間 伐	13.71			7.00	25.01	45.72
		除 伐			7.50	31.00	15.00	53.50
		計	13.71		7.50	38.00	40.01	99.22
	嶺北林業振興 事務所管内	利 用 間 伐	6.40		24.00	7.00		37.40
	中央西林業 事務所管内	利 用 間 伐			6.00	4.00		10.00
		間 伐				1.79	8.24	10.03
		除 伐				13.30		13.30
	計			6.00	19.09	8.24	33.33	
	須崎林業 事務所管内	利 用 間 伐	20.13	33.00	54.00	63.00	109.80	279.93
		間 伐			9.95	27.34	75.82	113.11
		除 伐		13.20	3.10	11.31	3.50	31.11
	計	20.13	46.20	67.05	101.65	189.12	424.15	
	幡多林業 事務所管内	利 用 間 伐	106.35	104.60	94.60	91.47	71.20	468.22
		間 伐			74.89	73.83	92.15	240.87
除 伐		15.80	101.26	63.97	6.50	3.70	191.23	
計	122.15	205.86	233.46	171.80	167.05	900.32		
公社 合計	利 用 間 伐	222.52	197.18	204.70	235.47	267.28	1,127.15	
	間 伐			84.84	160.89	215.62	461.35	
	除 伐	31.14	134.66	103.07	92.21	22.20	383.28	
	計	253.66	331.84	392.61	488.57	505.10	1,971.78	