

第5章 これまでの経営改善の取り組みについて

1 問題解決プラン（H18～22）の概要

平成 17 年度に外部委員による「経営改善計画検討委員会」を開催し、木材価格の下落等から森林の価値が下落、全国的に林業公社の経営を問題視するようになったことに加え、徳島県では、県の外郭団体等の見直しを進める「リフレッシュ・プラン」の推進のため、林業公社も平成 18 年度を始期とする「徳島県林業公社経営改善計画（問題解決プラン）」を策定し、平成 22 年度までの 5 年間、改善に取り組んできた。

この計画は、初めて外部委員による検討を行ったものであり、初めて平成 97 年度までの長期収支をシミュレーションした上で、具体的な改善策を検討したものである。

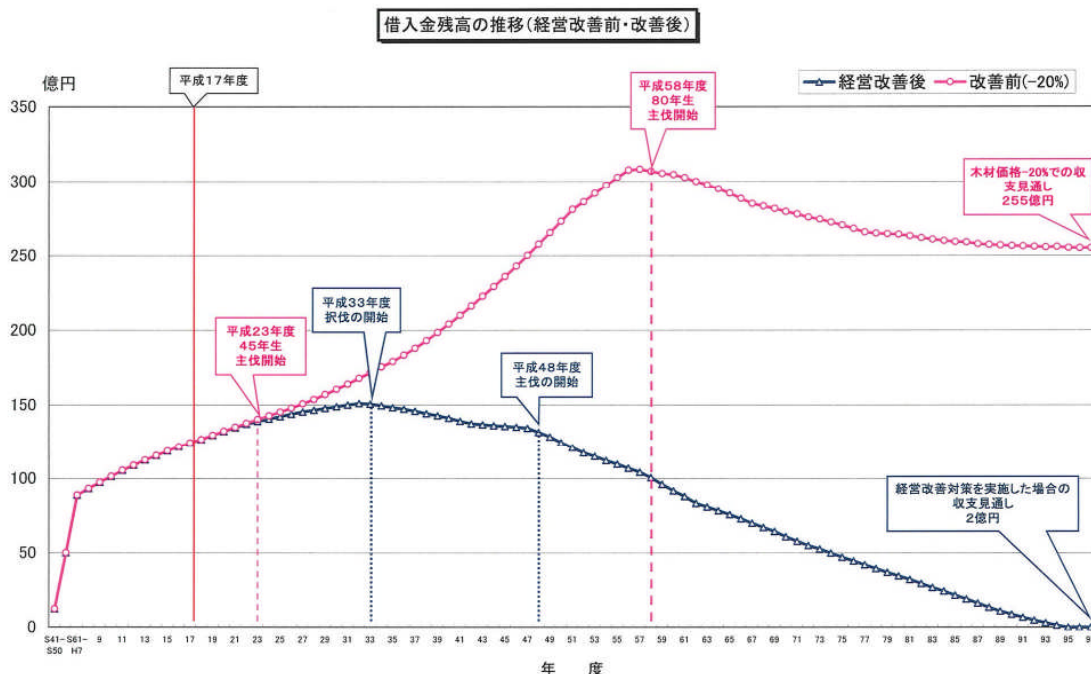
その内容は、公社自ら取り組むこと、土地所有者、県、国や市町村、社員と、関係先の協力も含めた 5 項目（9 細事項）の改善を掲げ、長期収支の試算結果から、木材価格の 20% 下落を見込んだ収支△255 億円を改善する目標を立てて、経営の改善するものである。

中でも、最も改善額の大きい取り組みは、県へ要請する「既往債務対策」で、金利による負担の増加を食い止めるよう、H18 年度以降に県貸付金から発生する利息の「無利子化」によって、約 83 億円の削減を、昭和 41 年度から平成 17 年度までの確定利息の約 53 億円の減免と合わせ、約 136 億円の改善効果を見込んだ。

また、土地所有者にも理解をいただき、分配を減じる分収林契約の「契約期間の延長」と「契約内容（分収率）の見直し」を実施し、約 58 億円以上の改善効果を見込み、この 2 つの項目で最終的な経営改善効果額の 7 割以上を占めると考えた。

さらに、公社自らの努力として経費縮減に取り組み、生産コストや流通コストを見直すことで約 40 億円の削減を図ることとした。

このような取り組みを合計して、約 253 億円以上の改善を行い、平成 97 年度までの長期収支において、約 44 億円～△2 億円の収支見込みとなるように、計画したものである。



H17 経営改善計画の改善項目

1 公社自ら取り組むべき事項

- (1)分収造林契約期間の見直し
 - ①契約期間を90年とし、伐期70年～90年の間で伐採面積の平準化
 - ②長伐期による収益性の向上
- (2)農林漁業金融公庫の金利対策
 - ①借換え対象とならない高金利分(3.5%以上)の繰り上げ償還
 - ②不成績林地の繰り上げ償還
 - ③施業転換資金の活用(H18まで)
- (3)生産流通・販売対策
 - ①直面する間伐・択伐事業の生産コストの削減(新間伐システムの活用)
 - ②市場販売・運送コストの削減
 - ③基盤整備(作業路)による生産コストの削減
 - ④競争原理を生かした林業事業体の参入を促進
 - ⑤林産課(仮称)の新設(経営改善及び木材販売対策)
 - ⑥県内外を問わず広範囲の市況調査に基づく販売体制の確立
- (4)造林事業コストの削減
 - ①新植事業の中止(新たな分収造林契約は締結しない)
 - ②育林体系の見直し(枝打・切り捨て間伐の削減、下刈の省力化)
 - ③事業費の削減(作業経費の見直し、機械化の推進)
 - ④競争原理を生かした林業事業体の参入を促進
- (5)経営コストの削減
 - ①組織の再編(収入間伐・択伐に重点を置く)
 - ②業務の外部委託(業務の効率化と人件費の削減)
 - ③事務所経費の削減
 - ④森林保険料加入の見直し
 - ⑤役職員執行体制の見直し
- (6)その他
 - ①技術力を発揮する受託事業
 - ②新植事業に代わる森林管理受託事業の展開
 - ③公社有林化による収益性の向上
 - ④公社有林化による分収契約諸問題の解決

2 土地所有者への要請

- (1)分収造林契約内容の見直し
 - ①伐期の延長に伴う間伐・択伐の分収率見直し(現行 6:4、7:3 → 10:0)
 - ②主伐分収率の変更(現行 6:4、7:3 → 8:2 or 9:1)

3 県への協力要請

- (1)既往借入金
 - ①既往借入金の無利子化(昭和41年以降)
 - ②償還時期の延長(45年一括償還 → 55年据置80年償還)
 - ③事業及び経営費用の継続貸し付け
- (2)新規借入金
 - ①公庫繰り上げ償還金の貸し付け
 - ②公社有林化の買い取り資金の貸し付け

4 国、公庫への支援要請

各種支援策の充実・強化

5 市町村、森林組合など社員への協力要請

分収林契約の率先変更
各種施業のコストダウンの実践

2 取り組みの成果とその経営改善効果

(1) 問題解決プランの5カ年間の効果額

「経営改善計画」のうち、5カ年間の取り組みである「問題解決プラン」の成果については、計画目標額 約 17.3 億円に対し、実績は 22.3 億円と計画の 129%になった。

区分	項目	改善内容	実施内容	効果額	達成率
今回実施	①借入金の金利対策	(公庫借入金) ・高金利分(5%以上)の繰上償還	5%以上繰上償還 H18 306,460 千円	約 7,514 万円	100%
		(公庫借入金) ・施業転換資金(低金利)の活用	施業転換資金借換 1,061,952 千円(H18,H19)	約 1 億 66 万円	144%
		(県借入金) ・H18 年度以降の無利子化	H18 年度新規貸付以降 無利子化	約 15.0 億円	100%
	②分収林契約内容の見直し	●期間の変更 契約期間 50 年→90 年へ ●分収割合(所有者4:公社6) ・社員 2:公社 8 一般 3:公社 7	H23.3 末変更済み 631 件/941 件(67%) 4,130ha/6,884ha(60%)	5 年間は カウントなし	
	③組織体制の見直し	・役職員執行体制の見直し ・給与、手当の見直しによる 総人件費の圧縮	常勤役員数 2名→1名 役員職員給与△10% 職員 5 名→4 名(整理退職)	約 6,100 万円	87%
	④各事業内容及びコスト見直し	(施業の集約化等) ・新植事業の中止 ・枝打ち等下刈りの縮減等	H18～新植事業中止 H20～枝打ちの休止 H21～除伐事業を低コスト化	約 4 億 1,640 万円	—
		(生産流通・販売などのコスト縮減) ・間伐事業等コスト縮減	H18～高性能林業機械で間伐事業 のコストダウン(△2,000 円/m ³)	約 4,142 万円	—
	⑤その他の経営改善	・事務経費の縮減	H18～事務所移転 年△241 万円 H19～池田事業所廃止 年△12 万円 H19～公用車減 年△87 万円	約 1,502 万円	150%
		・森林管理受託事業の展開	とくしま協働の森、ナイス(株) 受託等で収入増	約 2,000 万円	—
	計			約 22 億 2,964 万円	129%
今後検討	借入金の金利対策	(公庫借入金) ・高金利分(3.5%以上)の繰上償還 約 3 億円(H56 まで)	(検 討)		
		(県借入金) ・既往貸付金の確定利息(～H17) の減免 約 53 億円	(検 討)		
	借入金の償還	(県借入金) ・償還時期の延長 45 年一括償還→ 55 年据置 80 年償還	H22 年～の検討によって変更		
	公社有林化	・一部を公社有林化 (土地所有者の持ち分を買収)	(検 討)		

(2) 長期収支の改善効果(これまでの成果を反映)

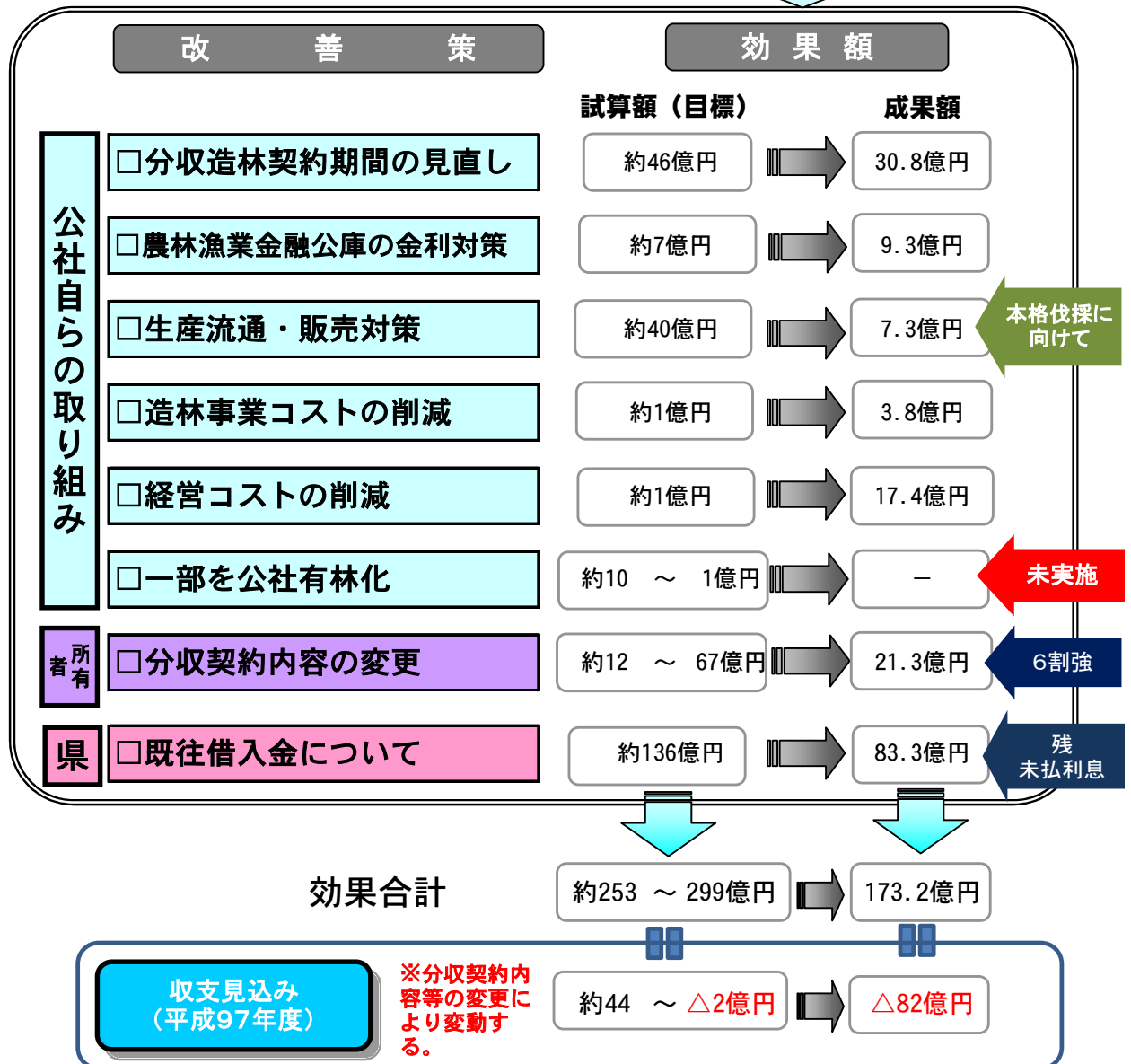
問題解決プランの成果を平成 97 年度までの長期収支に反映すると、次のとおり。

平成17年度林業公社経営改善策の実行成果について
(H18~22 問題解決プラン)

〔木材価格はH11~H15の最低価格で試算〕
収 支 見 込 み 約△180億円
(平成97年度末)

〔木材価格を20%減〕
収 支 見 込 み 約△255億円
(平成97年度末)

< 改 善 策 と 効 果 >



前回計画による5カ年間の取り組みによって、長期収支には173.2億円の効果があると試算され、最終収支は△255億円から△82億円程度まで回復したと試算される。

不十分な部分としては、分収林契約の変更が67%となったこと、生産流通コスト削減が間伐部分の効果額であることであり、県への未払利息の減免(約53億円)と分収林を取得する公社有林化(約10億円)は、未実施となっている。