

診断報告書

濱本健太郎税理士事務所
税理士 濱本 健太郎

【無断転記・複製を禁ず】

一般社団法人 高知県森林整備公社 御中

令和3年7月30日

濱本健太郎税理士事務所

税理士 濱本 健太郎

拝啓 貴社益々御隆盛のこととお慶び申し上げます。

このたび、一般社団法人高知県森林整備公社の第11期経営計画書（経営改善実行計画書）の進捗状況に資する基礎情報を提供するための「事業及び財務を中心とした実態調査（デューデリジェンス）」を実施いたしましたので、その結果をご報告させていただきます。

私が実施した調査は、貴社の経営改善実行計画書の進捗情報及び経営改善に資する情報を提供するために実施したものであり、一般に公正妥当と認められる監査の基準に基づく監査ではありません。従って、貴社のいかなる期間の計算書類についても、また、本報告書に含まれている計算書類数値その他の数値について監査意見を表明するものではありません。

本報告書は、貴社の内部での利用を前提に作成されておりますので、私の書面による事前の承諾なく全部または一部を第三者に開示されることのないようお願い申し上げます。本報告書が本来の目的以外に使用されたり、第三者がこれに依拠したとしても私はその責任を負いません。

敬具

目 次

第1章 概要	4
Ⅰ. 調査の概要	4
1. 対象会社	4
2. 調査目的	4
3. 調査の範囲	4
4. 調査の方法・手続	4
5. 調査基準日	5
6. 計算書類の監査の有無	5
7. 調査日程	5
8. 金額表示単位	5
Ⅱ. 貴社の概況	6
1. 概要	6
2. 目的	6
3. 沿革	6
4. 事業内容	6
5. 役員（令和3年4月1日時点）	7
6. 社員と議決権数	8
第2章 アクションプランの実行状況	9
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	9
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	12
3. 分収割合の見直し	13
4. プロパー職員の採用	16
5. 人件費の圧縮・削減	17
6. 経営責任体制の明確化	17
7. 有利子負債の早期圧縮及び将来的な解消策の取り組みについて	21
第3章 目標と実績分析	23
Ⅰ. 経営改善実行計画（一般造林）の実績分析	23
1. 事業活動収入	23
2. 事業活動支出	28
3. 団地事業委託	32
4. 事業活動収支	33
5. 契約解除の推進	34
6. 分収割合変更	35
7. 有利子負債の削減	36
Ⅱ. 収支計画実績分析（一般造林）	39

1. 事業活動収支	39
2. 投資活動収支	40
3. 財務活動収支	40
Ⅲ. 収支計画実績分析（教育の森）	43
Ⅳ. 正味財産増減計算書	44
Ⅴ. 貸借対照表	46
1. 流動資産の推移	46
2. 流動負債の推移	46
3. 流動比率・当座比率	47
4. 固定資産・固定負債・正味財産の推移	47
5. 固定比率・固定長期適合率	47
6. 借入金事業活動月収割合の推移	47
第4章 第11期経営計画の分析に基づく評価及び改善案	50
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	50
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	50
3. 分収割合の見直しについて	51
4. 人件費の圧縮・削減について	51
5. 経営責任体制の明確化について	52
6. 有利子負債の早期圧縮及び将来的な解消策の取り組みについて	52
7. 事業活動収支差額の黒字化について	53
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	53
9. ゴーイングコンサーン上の問題点について	53
第12期経営計画策定に向けて	54

第1章 概要

1. 調査の概要

1. 対象会社

- 法人名：一般社団法人 高知県森林整備公社
- 所在地：高知県南国市双葉台7番地1
- 代表者：理事長 久武 弘明

2. 調査目的

- 平成29年4月1日から令和4年3月31日にわたる5年間において、7項目のアクションプランを軸として第11期経営計画書（経営改善実行計画書）が作成されている。

今回の調査は、貴社の経営改善実行計画書の進捗状況及び経営改善に資する情報を得るために、貴社の経営改善実行計画の実行性及びこれに伴う数値計画の進捗状況を分析・検討することによって、現在の貴社の改善状況を報告することを直接的な目的としている。

なお、本経営改善実行計画が進捗中であるため、アクションプラン及び数値計画の進捗状況は計画4年目の令和2年度までとする。

3. 調査の範囲

- 貴社

4. 調査の方法・手続

- 貴社を往査し、主として貴社役員及び経理担当者に対してヒアリングを実施し、関係帳票書類及びデータの閲覧・分析等を行うことにより調査を実施している。
- 貴社から提供を受けた資料並びに情報に関しては、整合性の確認、正確性・真実性・実在性の調査及び検証は行っていない。
- 現金及び預金、有形固定資産の実査、棚卸資産の实地棚卸の立会、銀行預金・債権債務等の相手先への確認及び係争事件の有無に関する弁護士への確認等の手続は実施していない。
- あらかじめ貴社との間で合意した手続に基づく調査であり、その手続は限定されているため、調査の対象から除外した手続を実施することにより、また、調査の過程で提供を受けていない資料、情報ないし事実等が存在する場合には、結論が異なることがある。
- なお、個人情報保護法の観点及び個人の権利保護の観点から、本報告書への記載に関する同意を本人より得た場合等を除き、原則として個人情報については本報告書に記載していない。

5. 調査基準日

- 令和3年3月31日

6. 計算書類の監査の有無

- 調査の対象となった計算書類は一般社団及び一般財団に関する法律に基づく会計監査人の監査を受けている。

7. 調査日程

- 貴社往査日 R3.5.20、6.8、6.15、6.17、6.23
- レポート作成 R3.5.20～6.30

8. 金額表示単位

- 特に断りのない限り、原則として千円（千円未満四捨五入）としている。

II. 貴社の概況

1. 概要

- 商 号：一般社団法人 高知県森林整備公社
- 代表者：理事長 久武 弘明
- 所在地：高知県南国市双葉台 7 番地 1
- 電 話：0 8 8 - 8 6 2 - 4 1 8 0

2. 目的

この法人は、高知県において造林、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とする。（定款より）

3. 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（1996） 「社団法人 高知県森林整備公社」に名称変更
- ・平成 9 年（1997） 林業労働力確保支援センターに指定
- ・平成 17 年（2005） 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
- ・平成 25 年（2013） 一般社団法人変更認可（高知県知事）
- ・平成 28 年（2016） 事務所を高知市朝倉から南国市双葉台へ移転

4. 事業内容

- （1）造林事業
- （2）育林事業
- （3）分収方式等による造林及び育林の促進事業
- （4）教育の森造成事業
- （5）森林の施業、管理等の受託事業
- （6）森林に関する普及啓発及び緑化推進に関する事業
- （7）森林の公益的機能を高めるための事業

(8) その他この法人の目的を達成するのに必要な事業

5. 役員（令和3年4月1日時点）

令和3年4月1日現在

職 名	氏 名	役 職 等
理 事 長	久 武 弘 明	高 知 県 森 林 整 備 公 社 理 事
理 事	中 村 剛	高 知 県 林 業 振 興 ・ 環 境 部 長
理 事	植 田 壯 一 郎	室 戸 市 長
理 事	中 尾 博 憲	四 万 十 町 長
理 事	戸 田 昭	高 知 県 森 林 組 合 連 合 会 代 表 理 事 会 長
理 事	川 田 勲	高 知 大 学 名 誉 教 授
監 事	臼 井 裕 昭	高 知 県 森 林 整 備 公 社 元 理 事 長
会 計 監 査 人	田 中 章 夫	公 認 会 計 士 ・ 税 理 士

6. 社員と議決権数

令和3年4月1日 現在

番 号	現 住 所	代表者	団体名	電話番号	議決権
1	〒780-8570 高知市丸ノ内1-2-20	知 事	高 知 県	088-823-1111	31
2	〒780-0850 高知市丸ノ内1-7-52	教育長	高 知 県 教 育 委員会事務局	088-821-4902	1
3	〒781-7185 室戸市浮津25-1	市 長	室 戸 市	0887-22-1111	1
4	〒784-8501 安芸市矢ノ丸1-4-40	市 長	安 芸 市	0887-34-1111	1
5	〒781-5292 香南市野市町西野2706	市 長	香 南 市	0887-56-0511	1
6	〒782-8501 香美市土佐山田町宝町1-2-1	市 長	香 美 市	0887-53-3111	1
7	〒783-8501 南国市大涌甲2301	市 長	南 国 市	088-863-2111	1
8	〒785-8601 須崎市山手町1番7号	市 長	須 崎 市	0889-42-2311	1
9	〒787-8501 四万十市中村大橋通4-10	市 長	四 万 十 市	0880-34-1111	1
10	〒788-8686 宿毛市桜町2-1	市 長	宿 毛 市	0880-63-1111	1
11	〒787-0392 土佐清水市天神町11-2	市 長	土 佐 清 水 市	0880-82-1111	1
12	〒781-7414 安芸郡東洋町生見758-3	町 長	東 洋 町	0887-29-3111	1
13	〒781-6402 安芸郡奈半利町乙1659-1	町 長	奈 半 利 町	0887-38-4011	1
14	〒781-6421 安芸郡安田町大字安田1850	町 長	安 田 町	0887-38-6711	1
15	〒781-6441 安芸郡北川村野友甲1530	村 長	北 川 村	0887-32-1212	1
16	〒781-5792 安芸郡芸西村和食甲1262	村 長	芸 西 村	0887-33-2111	1
17	〒781-3692 長岡郡本山町本山504	町 長	本 山 町	0887-76-2113	1
18	〒789-0392 長岡郡大豊町津家1626	町 長	大 豊 町	0887-72-0450	1
19	〒781-3401 土佐郡土佐町土居194	町 長	土 佐 町	0887-82-0480	1
20	〒781-3703 土佐郡大川村小松27-1	村 長	大 川 村	0887-84-2211	1
21	〒781-2192 吾川郡いの町1700-1	町 長	い の 町	088-893-1111	1
22	〒781-1592 吾川郡仁淀川町大崎200	町 長	仁 淀 川 町	0889-35-0111	1
23	〒781-1301 高岡郡越知町越知甲1970	町 長	越 知 町	0889-26-1111	1
24	〒785-0695 高岡郡梶原町梶原1444-1	町 長	梶 原 町	0889-65-1111	1
25	〒785-0201 高岡郡津野町永野471-1	町 長	津 野 町	0889-55-2311	1
26	〒789-1301 高岡郡中土佐町久礼6663-1	町 長	中 土 佐 町	0889-52-2211	1
27	〒786-8501 高岡郡四万十町琴平町16-17	町 長	四 万 十 町	0880-22-3111	1
28	〒789-1992 幡多郡黒潮町入野5893番地	町 長	黒 潮 町	0880-43-2111	1
29	〒788-0302 幡多郡大月町弘見2230	町 長	大 月 町	0880-73-1111	1
30	〒787-0892 幡多郡三原村来栖野346	村 長	三 原 村	0880-46-2111	1
31	〒780-8545 高知市本町4-1-11	高 知 支店長	四 国 電 力 株 式 会 社	0120-410430	1
32	〒783-0055 南国市双葉台7番地1	代表理事 会 長	高 知 県 森 林 組 合 連 合 会	088-855-7050	1

第2章 アクションプランの実行状況

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

第11期経営計画書（経営改善実行計画書）においても、第10期に引き続き、団地ごとの投資額の回収可能性を判定し、その団地をA～Eに区分するとともに区分ごとに経営方針を定めている。具体的な区分の基準及び経営方針は以下のとおりである。

基準（ランク分け）

資産 区分	内 容
A	既往の投資額及び将来の投資額の全額の回収が見込まれる団地
B	既往の投資額の50%以上の額及び将来の投資額の全額の回収が見込まれる団地であってA以外の団地
C	既往の投資額の25%以上の額及び将来の投資額の全額の回収が見込まれる団地であってA及びB以外の団地
D	将来の投資額の全額の回収が見込まれる団地であってA、B及びC以外の団地
E	A、B、C及びD以外の団地

※「A」を採算林、それ以外を不採算林と位置づけた。

※既往投資額を除き、将来投資額以上の収益を見込むことができる「A」、「B」、「C」及び「D」を経済林とし、将来投資額分の収益が見込めない区分「E」は非経済林とした。

区分ごとの経営方針については以下のとおりである。

- 1) 森林整備事業の優先順位は「A」から「D」とする。
- 2) 非経済林については、今後の事業は見合わせることであり、契約解除等を推進する。
- 3) 不採算林については、経営のスリム化と有利子負債の軽減を図るため、団地毎の経済性を比較検討したうえで公社経営から分離・分割を推進する。この場合、公社森林所有権を造林地所有者又は民間林業事業体に売却することも検討する。
- 4) 造林地所有者の土地及び森林所有権の買い取り等について
 - ア 売却を希望する造林地所有者の土地及び森林所有権の第三者への売買斡旋を支援する。
 - イ 造林地所有者が公共団体等への寄付を希望する場合には全面的に支援する。
 - ウ 地方自治体に取得依頼をする。

（1）第10期経営計画に関する診断報告書における指摘について

第 11 期経営計画書においても第 10 期経営計画書と同様に、具体的取り組みの柱として、「森林資産の査定による区分の明確化と区分ごとの経営方針」が掲げられているが、第 10 期経営計画書に対する経営診断書（2016.8.16）において、当該取り組みに対して「その個々の事業実績については、業務報告書や理事会資料業務概要に明記されておらず、進展状況を追うことができなかった。」との指摘があり、ランクごとの進捗状況が把握できるように見える化が求められている。

第 11 期経営計画書における「第 10 期経営計画の計画と実績」においても、平成 24 年度に森林資産を査定したことのみの記載であり、進捗状況においては記載がない。

計画上、ランク評価に基づく事業推進を重要な位置づけとしているならば、ランクごとの事業の進捗状況を適正に管理すべきであり、ランク査定の適正性についても事後的に検証すべきである。

（２） 森林資産の査定（再精査）の適正性について

以下は、森林資産の査定（再精査）の評価結果である。

資産の評価結果（区分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	42	5	306	35	317	36	141	16	70	8	876
面積 (ha)	578	5	4,575	35	4,937	37	1,868	14	1,239	9	13,197

ランク評価については前述したとおり、将来投資額（将来収入額－将来支出額）がマイナスであれば不採算林Eとなり、プラスであれば既投資額の回収率の応じてA～Dに判定される。

① 既投資額の算定

森林資産の取得原価は、林業公社会計基準において森林整備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）から補助金等の収入を控除した実事業費によって構成される。

公社では、会計処理上、事業活動計算書から貸借対照表の森林資産に振替えられる実事業費（森林資産振替額）を、団地ごとに直接または間接的に配賦し既投資額として計上している。理論上、団地ごとに把握している既投資額の合計と貸借対照表上の森林資産は一致しなければならないが、調査時において約 2,000 万円の差異が生じている。

差異の原因及び正しい金額については調査することはできなかったが、少なくとも平

成 26 年以前に生じたものであり、会計上問題があるため適正な金額を把握したうえで修正すべきである。

② 実態の反映（実態との乖離）

ランク評価の基礎である将来投資額（将来収入額－将来支出額）は、主伐材価・面積・利用間伐の状況・補助金など複雑な算式のもとに計算されている。第 11 期評価結果は、第 10 期経営計画で作成した評価算定シートを、第 11 期査定時の情報に置き換え算定したものである。

これらは、あくまで評価算定シートにおいて数値的に評価された机上のものであり、実際の価値や団地の実情を反映できているとは言い難い。

（３） 森林整備事業の優先順位について

計画書において森林整備については、単年度収支の黒字額の範囲内で行い、その優先度は A から D としている。しかしながら、実際には、A～E に関係なく森林整備事業が行われている。事業は見合わせることでとされている非経済林 E についても同様である。

結果として、ランク評価に基づく事業推進という方針を無視した状況となっているが、事業活動収支差額をプラスにするという必須目標に必要な事業であり、また、ランク評価が森林価値の実態を反映できていない可能性も影響していると思われる。

（４） 非経済林（E）の契約解除等の推進状況について

非経済林（E）については、今後の事業は見合わせ契約解除等を推進することとしている。以下は、第 11 期計画に対する実績である。

Eランク（クヌギ林以外）解約手続き等	目標と実績					（単位：団地）
	平成29年度	平成30年度	平成31年度	令和2年度	令和3年度	合計
目標	4	2	1	2	0	9
実績	4	3	5	2		14

達成割合 156%

非経済林の平成 24 年 4 月から令和 3 年 3 月までの 9 年間における契約解除等の推進状況は以下のとおりである。全 49 団地のうち E ランクは 43 団地となっている。アクションプラン通り非経済林を率先して売却しているように思えるが、実際は A～E 関係なく契約期間満了となったものを販売した結果、E ランクの団地が多かったことによるものである。これは、契約期間が 50 年と短い団地のほとんどが計算上 E ランクと判定されているからである。

事業活動収支の黒字化継続という財務目標達成のためには、A～E のランクにかかわらず、購入者の需要や市場動向も見極め、資産価値の最大化を図るためにも、ニーズに合致した売却可能なものは積極的に推進していくべきである。

そのためにも、理事長の状況に応じた柔軟な経営判断が重要であると思われる。

立木販売一覧 一般造林 (平成24年度～)

Owner:
主伐の販売額は含みません。

所在地	事業地番号	事業地名	ランク	販売年月日	入札回数	投資額	収入(借入金除く)	公社負担額	販売額	販売面積	分収林契約終了年
室戸市	10026	峯 地 ノ 上	E	H24.7.31	1	18,108,752	2,573,495	15,535,257	3,075,000	14.50	H25
窪川	10034	西 ケ 峯 山	E	H24.7.31	1	15,733,280	2,441,864	13,291,416	5,550,000	11.04	H25
香北町	20249	上 シ ノ ベ	E	H24.9.26	1	9,195,234	3,302,822	5,892,412	240,000	3.13	R31
室戸市	10046	保 能 母 谷	E	H25.3.1	1	50,990,144	10,370,456	40,619,688	11,100,000	32.85	H26
香北町	10002	ホ リ コ 谷	D	H25.3.1	1	33,569,233	4,932,671	28,636,562	9,800,000	24.81	H23
梶原町	10044	中 王 駄 場	E	H25.7.31	1	37,826,078	5,672,310	32,153,768	24,430,000	20.14	H26
大正	20059	杓 子	E	H25.9.12	1	38,751,527	6,988,201	31,763,326	1,365,000	9.12	R20
三原村	20251	宗 呂 ミ 子 山	E	H25.9.12	1	15,087,743	5,725,727	9,362,016	350,000	4.22	R31
東洋町	10012	大 平 ・ 奥 柳 谷	E	H25.11.1	3	74,109,611	12,992,815	61,116,796	6,000,000	46.98	H24/27
北川村	10036	ウ シ ロ 山	E	H25.11.28	5	66,287,019	11,212,327	55,074,692	6,580,000	43.78	H26
梶原町	10095	寿 名 谷	E	H26.3.4	2	40,983,826	7,175,834	33,807,992	22,200,000	19.69	H27
大正	20081	カ ヤ カ リ	E	H26.6.11	1	21,277,191	4,116,083	17,161,108	400,000	4.44	R21
梶原町	20235	中 平	E	H26.6.11	1	8,566,218	2,883,915	5,682,303	120,000	2.94	R28
土佐清水	10076	下 モ 権 行	E	H26.6.25	2	26,805,582	5,474,433	21,331,149	17,000,000	16.80	H26
梶原町	10066	大 無 家	B	H26.8.21	2	35,427,806	6,607,387	28,820,419	1,500,000	3.30	H26
佐賀	20254	カ ス 子 サ コ	E	H26.6.11	3	18,202,199	5,813,171	12,389,028	300,000	5.01	R32
土佐清水	10058	石 ケ 内 下 分	E	H27.2.27	3	66,324,024	10,190,723	56,133,301	20,500,000	34.18	H27
梶原町	20244	松 谷	E	H27.6.3	3	8,215,046	3,241,637	4,973,409	80,000	2.20	R32
香北町	10130	浦 次	E	H27.6.23	2	32,313,102	4,335,467	27,977,635	21,340,800	19.26	H30
窪川	10108	奥 ノ 谷 山	E	H27.6.23	1	20,081,191	4,547,808	15,533,383	6,100,000	9.98	H29
窪川	10131	上 穴 ノ 川	E	H27.8.26	1	21,078,021	4,015,373	17,062,648	5,940,000	11.08	H30
大野見	10109	ト チ キ	E	H27.8.26	1	28,248,714	5,207,809	23,040,905	8,500,000	14.54	H29
西土佐	20237	下 谷 山	E	H27.8.31	3	6,472,899	2,338,073	4,134,826	200,000	2.02	R28
梶原町	10158	高 城	E	H28.12.12	3	53,778,515	11,923,715	41,854,800	20,500,000	25.46	R3
梶原町	10177	峠 ケ 谷	E	H28.9.15	1	18,192,408	3,281,946	14,910,462	4,750,000	7.23	R3
中村	10106	横 山 ノ 内	E	H28.2.17	4	15,264,987	2,896,187	12,368,800	3,100,000	7.46	H29
中村	10113	西 ノ 上	D	H28.3.3	5	42,234,192	14,720,038	27,514,154	2,350,000	4.05	H29
中村	10159	オ カ ス カ	E	H28.12.13	2	15,802,864	3,343,945	12,458,919	3,100,000	6.74	R3
東洋町	10063	ツ コ ガ 谷	E	H28.4.6	4	109,060,708	22,785,755	86,274,953	9,500,000	65.98	H27
土佐清水市	10094	上 長 田	E	H28.9.9	4	37,123,772	7,684,046	29,439,726	5,000,000	19.82	H29
大野見	10187	火 ノ 谷 山 (1号地)	E	H29.7.28	1	43,826,943	10,483,121	33,343,822	7,400,000	19.00	R4
梶原町	10176	ノ ブ キ 石	E	H29.8.31	2	38,880,973	7,412,133	31,468,840	19,191,600	15.94	R3
安田町	20238	横 コ タ ラ	E	H29.9.14	3	10,004,081	3,069,921	6,934,160	150,000	3.93	R28
東洋町	10189	高 谷 東 (1号地)	E	H30.6.8	2	78,894,987	22,033,670	56,861,317	14,560,000	28.19	R4
窪川	20245	ア シ 川	E	H30.7.19	1	17,297,796	5,250,246	12,047,550	190,000	4.86	R30
東洋町	10191	高 谷 東 2	E	H30.7.31	1	91,721,707	21,792,229	69,929,478	19,400,000	31.77	R4
窪川	10147	ホ ド サ コ	E	H30.7.31	1	21,270,983	4,954,798	16,316,185	7,000,000	9.92	R2
黒潮町	10230	小 松 峠	E	H30.12.5	2	48,536,112	9,762,518	38,773,594	9,800,000	16.48	R5
大野見	10187	火 ノ 谷 山 (2号地)	E	R1.7.4	2	67,142,514	21,303,263	45,839,251	2,400,000	15.45	R4
梶原町	10248	佐 勢 坊	E	R1.9.5	1	35,636,479	7,964,677	27,671,802	9,300,000	12.18	R6
仁淀川町	10195	ミヤノクビ	E	R1.10.8	1	20,916,302	3,723,423	17,192,879	3,500,000	8.60	R4
十和	20252	一 ノ 又	E	R1.10.30	4	21,982,778	7,999,029	13,983,749	825,000	5.69	R32
西土佐	20243	猿 ケ 峠 山	E	R1.10.30	8	29,003,221	11,171,130	17,832,091	540,000	8.97	R29
中土佐町	10249	下 指 川 (1号地)	E	R1.12.19	3	116,800,837	28,038,956	88,761,881	12,000,000	37.76	R5
津野町	10151	平 本 山	C	R2.4.17	1	69,618,975	22,925,644	46,693,331	13,600,000	20.58	R2
津野町	10015	源 九 郎	B	R2.4.30	2	3,143,339	535,122	2,608,217	495,000	2.00	R4
津野町	10027	吉 次 ガ 内	C	R2.4.30	1	6,042,808	1,118,930	4,923,878	3,300,000	4.57	R5
四万十町	20239	古 川	E	R2.10.30	1	8,706,990	2,742,137	5,964,853	275,000	2.75	R29
東洋町	10189	高 谷 東 (2号地)	E	R3.4.1	3	142,982,798	40,826,427	102,156,371	15,800,000	35.28	R4
合計					104	1,857,522,509	431,903,407	1,425,619,102	360,697,400	776.67	

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

(1) 不採算林Eの無償譲渡の推進状況

不採算林Eについては、立木処分が可能なものは売却するが、できないものについては、

造林地所有者に公社森林所有権を譲渡（有償又は無償）する方法も検討することとしている。第 11 期における実績は以下のとおり 4 件で、かつ、令和 2 年度の 1 ヶ年だけの実績であり、とても推進しているとは言い難い状況である。立木処分の可能性が極めて低いものについては、所有するだけで管理コストも発生するなど、経営上のリスクにもなっているため、今後はより一層、効率的な経営を目指す観点からも積極的に進めていくべきである。

無償譲渡の実績

	所在地	樹種	造林面積	ランク	主な要因	地上権抹消日
①	四万十町（大正）	クヌギ	5.52 ha	E	伐採後の手入れ不足により不成功林となったため	R2.10.23
②	檮原町	クヌギ	2.60 ha	E	搬出経費が高くなることから採算が見込めないため	R3.1.12
③	檮原町	クヌギ	2.00 ha	E	搬出経費が高くなることから採算が見込めないため	R3.1.12
④	東洋町	スギ・ヒノキ	32.50 ha	C	シカによる食害により不成功林となったため	未登録

（２） 分収林管理委託の推進状況について

経営改革プランにおいて、県が先行して実施している公募型プロポーザル方式等による事業方法を可能な限り導入し、民間林業事業体に対して一定期間、分収林の管理を委託することにより、公社の事業費及び人件費を圧縮・削減するよう指摘されており、第 11 期経営計画においても、第 10 期同様引き続き推進することが記載されている。

以下は、第 11 期における管理委託の推進状況であるが、管理委託を実施した結果、事業費及び人件費がどの程度圧縮・削減されたのか検証されていない。管理委託は、事業費及び人件費の圧縮・削減を図りながら、効率的な事業実施をするという目的達成のための手段であるため、その目的の達成度とともに経営上のリスクヘッジ効果をしっかりと検証すべきである。

団地事業委託（団地数）	目標と実績					（単位：団地）
	平成29年度	平成30年度	平成31年度	令和2年度	令和3年度	合計
目標	6	3	4	2	3	18
実績	3	4	2	3		12

達成割合 67%

3. 分収割合の見直し

第 11 期計画では、分収林事業の最終収支の赤字幅を縮減するために、木材価格が高く搬出経費が安価な時代を反映した現行の分収割合から、木材価格が低迷し労働賃金が高騰している今の時代に見合った分収割合への変更、また、利用間伐収入の分配の見直しの変更協議を土地所有者等に対して実施していくこととしている。平成 27 年度末現在の分収林割合と変更割合等、及び計画期間中の見直し状況は以下のとおりである。

1) 分収林割合の現行と変更割合等

区分	種別	契約期間	所有者	森林組合	公社	第11期変更予定分収割合			平成27年度末分収林契約件数		第11期変更分収割合に係る実績		令和2年度末	
						所有者	森林組合	公社	契約件数	契約面積	契約件数	契約面積	契約件数	契約面積
2者造林	市町村有林	～50	40		60	10		90	1	2.5	0	0	0	0.00
		～80	40		60	10		90	11	264.5	0	0	11	264.50
		～80	30		70	10		90	2	67.34	0	0	2	67.34
	私有林	～50～	40		60	30		70	89	1,015.63	0	0	56	671.33
		～60～	40		60	30		70	58	726.13	0	0	55	752.95
		～70～	40		60	30		70	7	65.18	1	0	7	65.18
		～80～	40		60	30		70	540	7570.63	28	276.55	505	7,174.94
	計								708	9,711.91	29	276.55	636	8,996.24
3者造林	市町村有林	～80～	40	10	50	10	10	80	2	16.2	0	0	2	16.20
	私有林	～50～	40	10	50	30	10	60	1	5.3	0	0	1	5.30
		～60～	40	10	50	30	10	60	89	270.98	2	2.49	70	226.40
		～70～	40	10	50	30	10	60	1	1.1	0	0	1	1.10
		～80～	40	10	50	30	10	60	243	1099.93	13	44.99	232	1,058.30
	計								336	1,393.51	15	47.48	306	1,307.30
合 計									1,044	11,105.42	44	324.03	942	10,303.54

※1 契約期間60は、契約期間51～69年の契約である

※2 契約期間70は、契約期間70～79年の契約である

(1) 分収割合の見直し状況

第11期計画当初の変更対象団地は1,044件であり第11期における変更実績は44件とほとんど進んでいない。令和2年度末時点で942件の団地が未変更のまま残っている。

(2) 合意されているが変更契約には至っていないものについて

分収割合の変更については、第10期計画当初には県内数か所で説明会を実施したが、それ以降は年3回程度、分収割合見直しの文書を送付している。また、合意済みの契約に係る契約変更のため現地に訪問する場合もある。

送付した文書の回答状況は以下のとおりである。令和3年3月時点で合意の意思を得ているにもかかわらず変更契約に至っていない契約が88件存在するが、そのほとんどは相続登記がなされていないため、契約変更ができないものである。

分収割合の変更は、社会・経済変動が起因であるとはいえ、一方的に契約者に不利益を求める要請であり、再度、この事業の内容・仕組みを再検証するなどして、課題解決に向けた制度に見直すなどの工夫が必要であると思われる。

(単位：件数)

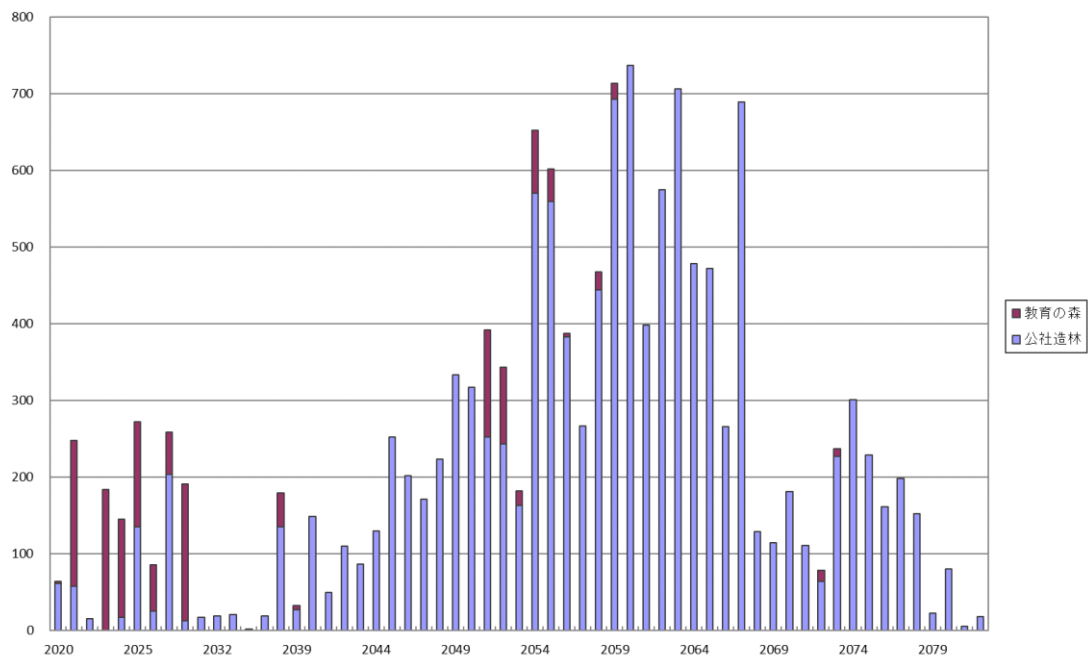
変更協議送付先		871	
回 答	拒否	488	以後、変更協議を行っていない。
	拒否以外（同意を含む）	383	
	うち所有者が複数	75	
	うち所有者が1人	308	
	うち回答無し	220	
	うち同意の回答あり	88	7年以上経過したものもある。

(3) 契約延長の推進状況

齢級構成の偏在による集中的な伐採の回避と、森林の公益機能を維持するための平準化を図るため、分収割合変更の取組と合わせて契約延長の取組を本格的に推進している。また、契約期間が満了した団地を整備することは、既契約内容で可能かどうか等の法的に問題があり、これを解消することも目的の一つとなっている。

契約延長の推進については平成30年度に中断しており、延長後の令和2年4月1日時点の契約終了年度別契約面積の推移は以下のとおりである。

契約期間の延長により法的な問題は現時点で解決されたが、公社経営の抜本的かつ根本的な解決とはいえない状況である。契約終了面積が極端に少ない期間もある等、平準化を図った状態とは言えず、林業事業者のキャパシティの問題や法的に問題がないかを確認したうえで、期間満了前の早期解除も含めた改善策を検討すべきである。



(4) 契約期間満了案件の状況

契約延長及び販売できずに契約期間が満了している案件が、8 事業地（クヌギ林を除く。）存在している。

販売のための入札等を実施しているものの、結果として販売できずに、有効な対策を講じずに放置している。今後の対応によっては、土地所有者とのトラブル発生も想定されることから、土地所有者等との話し合いをしながら、早急に善後策を検討し、実行に移して問題解決を図る責務があることを認識すべきである。

契約期間満了案件（スギ・ヒノキ）

	所在地	契約終了日	造林面積	ランク	販売に至らない主な理由	入札回数
①	東洋町	H25.11.7	11.03 ha	E	造林地下方に隣接する民地の所有者6名の承諾が困難（架線を設置するのに同意が必要）	4 回
②	東洋町	H26.2.18	26.92 ha	E	造林地下方が急傾斜地危険個所の指定で、一部所有者から伐採中止依頼あり	2 回
③	室戸市	H30.12.4	58.30 ha	E	国道までの距離が10Km以上、幅員が狭く運搬に難がある	1 回
④	北川村	H24.12.20	41.61 ha	E	民有林が複雑に入り組んでいるため、架線集材に難がある	6 回
⑤	北川村	R1.11.12	15.46 ha	E	国道上空に架線を設置することになるので、集材が困難である	4 回
⑥	安田町	H29.10.17	56.00 ha	E	下方に集落があり、搬出は北面の林道となるが、2段集材となる為、経費が増幅	3 回
⑦	本山町	H28.10.5	33.92 ha	E	相続時の評価と比べ販売予定価格が安い為、入札中止の要請があり、入札中止	1 回
⑧	土佐清水市	H29.8.31	5.20 ha	C	下方にレストランがあり、架線の設置、搬出に難がある	4 回

4. プロパー職員の採用

公社経営の継続的、効率的な運営のために、平成 24 年度から平成 28 年度にプロパー職員を採用（3 名）している。第 11 期計画期間中には主要なプロパー職員が定年退職等を迎え、中核を担う職員が不在となるため、今後は業務経験の浅いプロパー職員の育成や中核となる人材の確保に努め、組織の体制強化を図っていくこととしている。

以下は、計画期間中のプロパー職員の構成推移である。計画通りプロパー化が進んでおり人件費も圧縮できている。

職種別等人員推移表

区分		平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度	年齢 現在	採用 (在籍者)	退職	備考
県派遣（県OB）	理事長	1	1	1	1	1	66	R1		
県派遣	参事		1	1	1	1	55	R2		事業課長兼任
	事業課長									
	事業班長	1	1	1						
	小計	2	3	3	2	2				
プロパー	参事						62	S 59	H 29：退職	
	総務企画課長				1	1	59		R3：退職	R2課長
	総務企画班長	1	1	1				H 24		H 27班長
	主幹	1	1	1	1			S 57	R2：退職	
	事業課課長補佐				1	1	43			R2課長補佐
	技師	1	1	1				H 26		
	主査	1	1	1	1	1	43	H 28		県研修中
	主事				1	1	48	R2		
	主事				1	1	50	R2		
	主事					1	32	R3		
	小計	4	4	4	6	6				
嘱託員	県OB	1	1	1	1	1	64	R1		
	公社OB	1	1	1	1	1	66	S 56	H 26：退職	H 27再雇用
	一般	4	4	4	3	1				
	小計	6	6	6	5	3				
計		12	13	13	13	11				

5. 人件費の圧縮・削減

下図は計画に対する人件費の推移であるが令和2年度末で計画値を38,180千円下回る結果となっている。人件費の削減については、前述したプロパー化の推進及び昇給基準の見直しの効果によるものと思われる。

管理費（内人件費）	目標と実績					（単位：千円）
	平成29年度	平成30年度	平成31年度	令和2年度	令和3年度	合計
目標	37,526	41,867	62,796	57,095	40,271	239,555
実績	52,930	33,512	33,769	40,893		161,104

達成割合 67%

6. 経営責任体制の明確化

経営改革プランにおいて、公社経営の安定のため理事会の活性化が必要不可欠であり、理事及び理事長の就任方法について喫緊の課題との指摘がある。また、責任体制を明確にするために理事長については公募等に民間からの登用を検討すべきと提言されている。

以下は、第11期における役員等名簿及び理事会の出席状況である。

平成29年4月1日現在			理事会出席状況と主な審議事項			
			5月26日	6月13日	9月20日	1月30日
職 名	氏 名	所 属 等	H28決算 役員選任	理事長の選定	H29補正予算	H29補正予算 H30予算
理 事 長	勝 賀 瀬 淳	高 知 県 理 事	○	○	○	○
理 事	田 所 実	高知県林業振興・環境部長	○	○	○	○
理 事	小 松 幹 侍	室 戸 市 長	×	○	×	○
理 事	岩 崎 憲 郎	大 豊 町 長	×	×	○	○
理 事	中 尾 博 憲	四 万 十 町 長	×	×	○	○
理 事	中 越 利 茂	高 知 県 森 林 組 合 連 合 会 代 表 理 事 会 長	○	○	○	○
理 事	福 田 真 苗	株 式 会 社 四 国 建 設 セ ン タ ー 代 表 取 締 役 専 務	○	○	○	○
理 事	川 田 勲	高 知 大 学 名 誉 教 授	○	○	○	×
監 事	臼 井 裕 昭	高知県森林整備公社 元理事長	○	○	○	○
会 計 監 査 人	田 中 章 夫	公 認 会 計 士 ・ 税 理 士	×	○	○	○

平成30年4月1日現在			理事会出席状況と主な審議事項		
			5月29日	10月19日	2月5日
職 名	氏 名	所 属 等	H29決算 H30補正予算	業務の執行状況	H30補正予算 H31予算
理 事 長	勝 賀 瀬 淳	高 知 県 理 事	○	○	○
理 事	田 所 実	高知県林業振興・環境部長	○	○	○
理 事	小 松 幹 侍 (H31.1.25～植田壯一郎)	室 戸 市 長	×	○	×
理 事	岩 崎 憲 郎	大 豊 町 長	×	○	○
理 事	中 尾 博 憲	四 万 十 町 長	×	○	○
理 事	中 越 利 茂 (6/13～戸田昭)	高 知 県 森 林 組 合 連 合 会 代 表 理 事 会 長	○	○	○
理 事	福 田 真 苗	株 式 会 社 四 国 建 設 セ ン タ ー 代 表 取 締 役 専 務	○	○	○
理 事	川 田 勲	高 知 大 学 名 誉 教 授	○	○	○
監 事	臼 井 裕 昭	高知県森林整備公社 元理事長	○	○	○
会 計 監 査 人	田 中 章 夫	公 認 会 計 士 ・ 税 理 士	○	○	○

平成31年4月1日現在			理事会出席状況と主な審議事項			
			5月31日 H30決算 R元補正予算	6月14日 理事長の選定	10月31日 R元補正予算 社員の承認	2月6日 R元補正予算 R2予算
理 事 長	久 武 弘 明	元信用保証協会理事	○	○	○	○
理 事	川 村 竜 哉	高知県林業振興・環境部長	×	×	×	○
理 事	植 田 壮 一 郎	室 戸 市 長	○	×	○	×
理 事	岩 崎 憲 郎	大 豊 町 長	○	○	×	○
理 事	中 尾 博 憲	四 万 十 町 長	×	×	×	○
理 事	戸 田 昭	高 知 県 森 林 組 合 連 合 会 代 表 理 事 会 長	○	○	○	○
理 事	福 田 真 苗 (~ R1.6.14)	株 式 会 社 四 国 建 設 セ ン タ ー 代 表 取 締 役 専 務	○			
理 事	川 田 勲	高 知 大 学 名 誉 教 授	○	○	○	○
監 事	臼 井 裕 昭	高 知 県 森 林 整 備 公 社 元 理 事 長	○	○	○	○
会 計 監 査 人	田 中 章 夫	公 認 会 計 士 ・ 税 理 士	○	×	×	○

令和2年4月1日現在			理事会出席状況と主な審議事項		
			6月1日 R元決算 役員の選任	10月26日 R2補正予算	2月12日 R2補正予算 R3予算・規程の改正 役員の辞任
理 事 長	久 武 弘 明	高 知 県 森 林 整 備 公 社 理 事	○	○	○
理 事	川 村 竜 哉	高 知 県 林 業 振 興 ・ 環 境 部 長	○	○	○
理 事	植 田 壮 一 郎	室 戸 市 長	○	○	○
理 事	岩 崎 憲 郎 (~ R2.12.18)	大 豊 町 長	○	○	
理 事	中 尾 博 憲	四 万 十 町 長	○	○	○
理 事	戸 田 昭	高 知 県 森 林 組 合 連 合 会 代 表 理 事 会 長	○	○	○
理 事	川 田 勲	高 知 大 学 名 誉 教 授	○	○	○
理 事	嘉 数 実 (R2.6.24 ~ R3.3.31)	高 知 県 中 小 企 業 団 体 中 央 会 理 事 ・ 事 務 局 長		○	○
監 事	臼 井 裕 昭	高 知 県 森 林 整 備 公 社 元 理 事 長	○	○	○
会 計 監 査 人	田 中 章 夫	公 認 会 計 士 ・ 税 理 士	○	○	○

平成 25 年度の一般社団法人への移行に合わせて理事等の見直しを行い、土地所有者の代表や学識経験者などを登用し、現場に即した意見や専門的知識を有した活発な議論がなされるように改善した。しかしながら、理事長の就任方法については、令和 3 年度理事会において、はじめて「常勤役員の候補者評価委員会の設置について」が検討事項として議論されているが、改革案の提言以降、現在まで何ら改善されていない。

下図は理事等の見直し状況である。

経営責任体制の明確化

人数 任期	社団法人	一般社団法人
	9人以上12人以内	5名以上10人以内
理事 の 選 定	3年	2年
	高知県知事の指定する者	高知県知事が指定する者
	林業振興・環境部長	林業振興・環境部長
	教育次長	
	市町村代表	市町村代表
	室戸市	室戸市
	香美市	大豊町
	大豊町	四万十町
	いの町	
	四万十町	
	黒潮町	
	土佐清水市	
	四国電力高知支店長	土地所有者の代表
	高知県森林組合連合会会長	高知県森林組合連合会会長
	高知県知事が推薦する者	学識経験者（高知大学名誉教授）
		高知県知事が推薦する者
理事会	年2回	職務の執行状況を2回以上、報告する必要があるため、年3回
	他の理事を代理人に委任出席が可能	委任出席は出来ない

【改善点】

- ①土地所有者及び学識経験者の理事の加入により、現場に即した意見や専門知識を有した活発な議論がなされるようになった
- ②市町村代表が減ったことにより、出席率が高まった

7. 有利子負債の早期圧縮及び将来的な解消策の取り組みについて

有利子負債の削減については、日本政策金融公庫の制度融資は、その原資が財政投融資であるために繰上償還には高いハードルを課せられているが、分収造林契約の解除等により繰上償還を実行し、支払利子の軽減に努めるように経営改革プランにおいても提言されている。

以下は、有利子負債残高の推移であるが、公社職員も高金利借入についての危機感の醸成がなされており、第11期では令和2年度末までの4年間で、契約解除及び契約解除を前提とした129,696千円の繰上償還を実行し、令和2年度末の有利子負債残高は4,027,813千円と、予定残高4,123,533千円から95,720千円圧縮できている。

これは、公社職員の意識の高さを受けての実施・実績でもあり、評価すべき対応である。

長期借入金残高(公庫)		目標と実績					(単位:千円)
		平成29年度	平成30年度	平成31年度	令和2年度	令和3年度	増減
目標		4,799,293	4,577,703	4,344,972	4,123,533	3,883,817	▲ 915,476
実績		4,779,314	4,534,513	4,252,497	4,027,813		▲ 751,501

達成割合 82%

以下は、第10期から第11期令和2年度末までの繰上償還の推移であるが、過去9年間で309,792千円の繰上償還を実行し、112,446千円の支払利息が軽減されている。

公庫借入金繰上償還による利息軽減効果		令和3年3月31日現在										(単位:千円)	
経営計画	販売年度	公庫借入金 元金				公庫借入金 支払利息					立木販売以外の償還理由 (1P参照)		
		既返済額	繰上償還額 (うち不採算林等)	借入金残高 A (部分販売等による)	元金合計	既支払額	繰上償還による 利息軽減額 ①	今後支払う利息 (借入金残高Aに基く)	支払利息合計 ②	利息減少率 ①÷②			
第9期		27,614	9,602	0	37,216	27,191	2,554	0	29,746	8.60%	立木販売による繰上償還のみ		
第10期	H24	29,195	10,224	0	39,419	29,161	3,317	0	32,477	10.21%			
	H25	66,289	37,225	0	103,514	71,549	14,541	0	86,090	16.89%			
	H26	37,739	27,743	3,279	68,761	47,343	16,434	957	64,734	25.39%			
	H27	43,584	14,985	3,447	62,016	44,579	4,656	1,138	50,372	9.24%			
	H28	46,115	21,113	0	67,228	50,948	7,250	0	58,198	12.46%			
	計	222,922	111,290	6,726	340,938	243,580	46,198	2,095	291,871	15.83%	貸付による一部解約 ④ 不成功林(1園地) ⑤ 不成功林(3園地) ⑥ 契約期間満了【10園地】 ⑦		
第11期	H29	48,124 (10,610)	10,527 (633)	4,266 (956)	62,917 (12,199)	46,157 (9,831)	3,363 (82)	974 (124)	50,494 (10,037)	6.66%			
	H30	180,184 (10,806)	54,010 (18,299)	38,509 (10,632)	272,702 (39,737)	181,984 (16,218)	21,667 (8,409)	12,136 (4,886)	215,787 (29,513)	10.04%			
	R1	356,642 (39,191)	69,904 (14,509)	48,373 (0)	474,919 (53,700)	343,687 (35,021)	25,697 (5,641)	13,724 (0)	383,108 (40,662)	6.71%			
	R2 (見込)	203,745 【143,188】	54,459 【37,799】	0 【0】	258,204 【180,986】	200,379 【141,034】	12,967 【8,900】	0 【0】	213,346 【149,934】	6.08%			
	計	788,695 (60,607) 【143,188】	188,900 (33,441) 【37,799】	91,148 (11,588) 【0】	1,068,742 (105,636) 【180,986】	772,207 (61,070) 【141,034】	63,694 (14,132) 【8,900】	26,834 (5,010) 【0】	862,735 (80,212) 【149,934】	7.38%			
	合 計	1,039,231 (60,607) 【143,188】	309,792 (33,441) 【37,799】	97,874 (11,588) 【0】	1,446,896 (105,636) 【180,986】	1,042,978 (61,070) 【141,034】	112,446 (14,132) 【8,900】	28,929 (5,010) 【0】	1,184,352 (80,212) 【149,934】	9.49%			

() は不成功林等による繰上償還に係る額
【 】 は契約期間満了による繰上償還に係る額

有利子負債の返済額の財源は、高知県からの借入金であるが、次期繰越収支差額が5,000万円を超えると高知県への借入金を繰り上げ返済しているため、長期借入金の合計額は減少している。

長期借入金残高					(単位：千円)
	平成29年度	平成30年度	平成31年度	令和2年度	増減
公庫借入金	4,779,314	4,534,513	4,252,497	4,027,813	▲ 751,501
公共団体借入金	22,227,930	22,467,717	22,689,164	22,945,299	717,368
合計	27,007,244	27,002,230	26,941,661	26,973,112	▲ 34,133

第3章 目標と実績分析

Ⅰ. 経営改善実行計画（一般造林）の実績分析

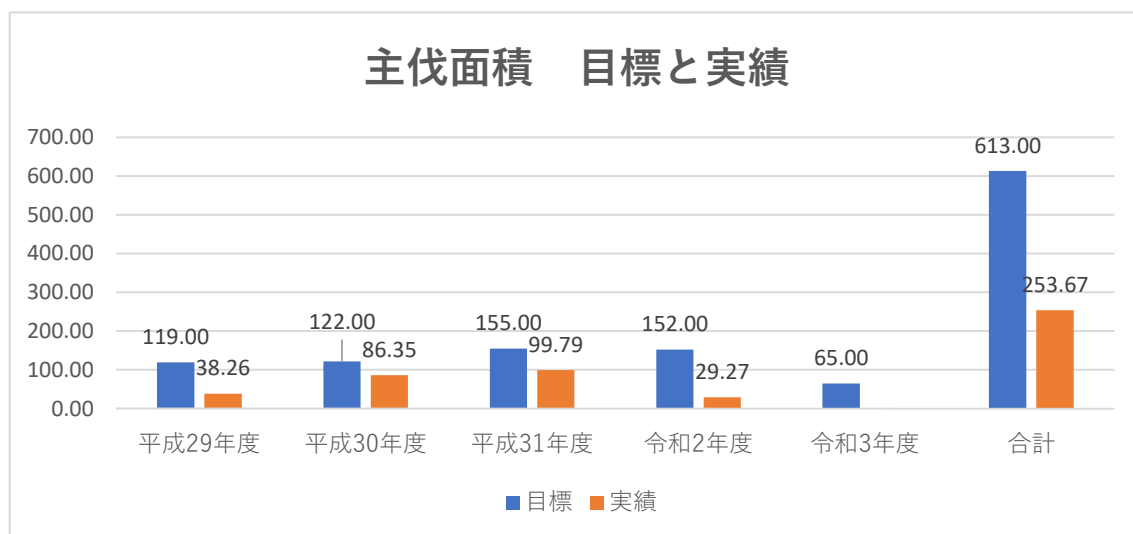
1. 事業活動収入

（1）主伐面積

主伐面積の目標合計である 613.00ha に対し、実績値の合計は 253.67ha であり、達成率は 41% となっている。令和3年度において、目標を達成するためには 359.33ha の主伐を行う必要があるが、過去4年間（平成29年度から令和2年度）の実績値から、その達成は困難であることが推測される。

主伐面積 目標と実績		(単位：ha)				
	平成29年度	平成30年度	平成31年度	令和2年度	令和3年度	合計
目標	119.00	122.00	155.00	152.00	65.00	613.00
実績	38.26	86.35	99.79	29.27		253.67

達成割合 41%

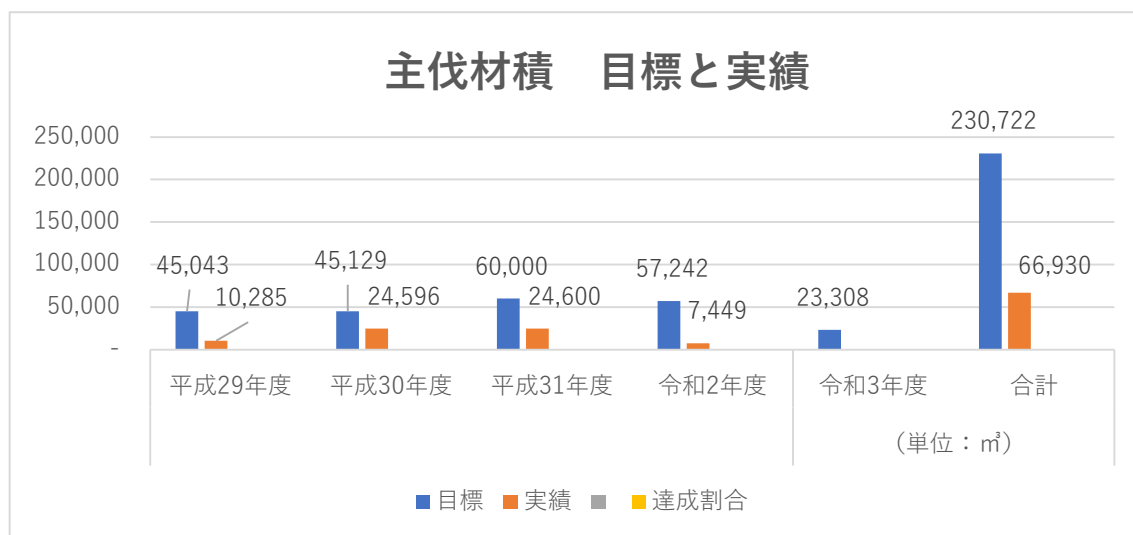


（2）主伐材積

主伐材積の目標合計である 230,722 m³に対し、実績合計は 66,930 m³であり、達成割合はわずか 29%である。主伐面積における目標と実績に大きく乖離があるため、主伐材積における達成割合も著しく低くなっている。

主伐材積	目標と実績					(単位：m³)
	平成29年度	平成30年度	平成31年度	令和2年度	令和3年度	合計
目標	45,043	45,129	60,000	57,242	23,308	230,722
実績	10,285	24,596	24,600	7,449		66,930

達成割合 29%

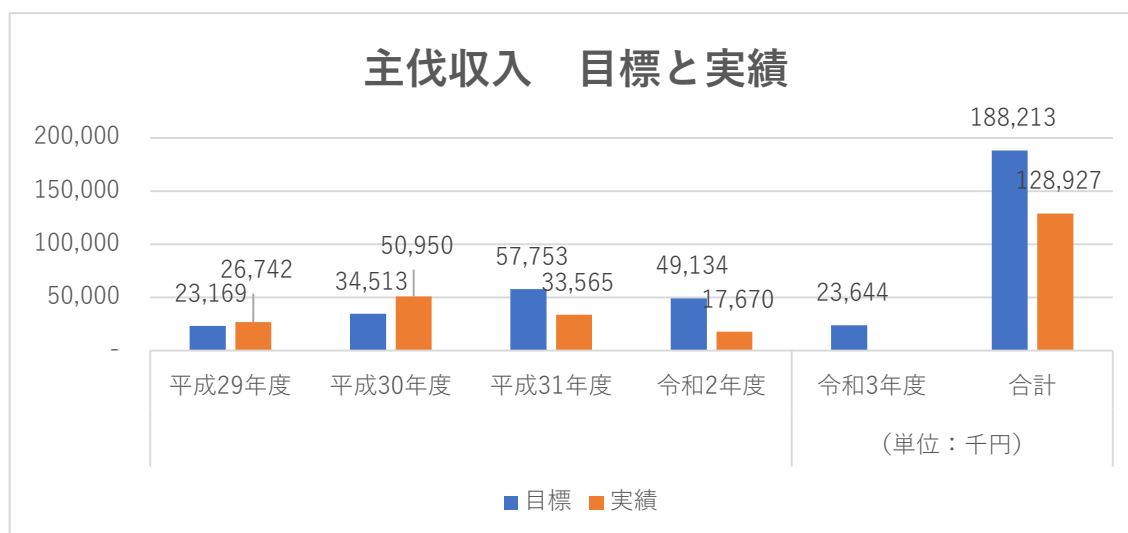


(3) 主伐収入

主伐収入の目標合計である 188,213 千円に対し、実績合計は 128,927 千円であり、達成割合は 69%となっている。令和3年度において、目標を達成するためには 59,286 千円の収入が必要であるが、過去4年間（平成29年から令和2年度）の実績値から、その達成は困難であることが推測される。

主伐収入	目標と実績					(単位：千円)
	平成29年度	平成30年度	平成31年度	令和2年度	令和3年度	合計
目標	23,169	34,513	57,753	49,134	23,644	188,213
実績	26,742	50,950	33,565	17,670		128,927

達成割合 69%

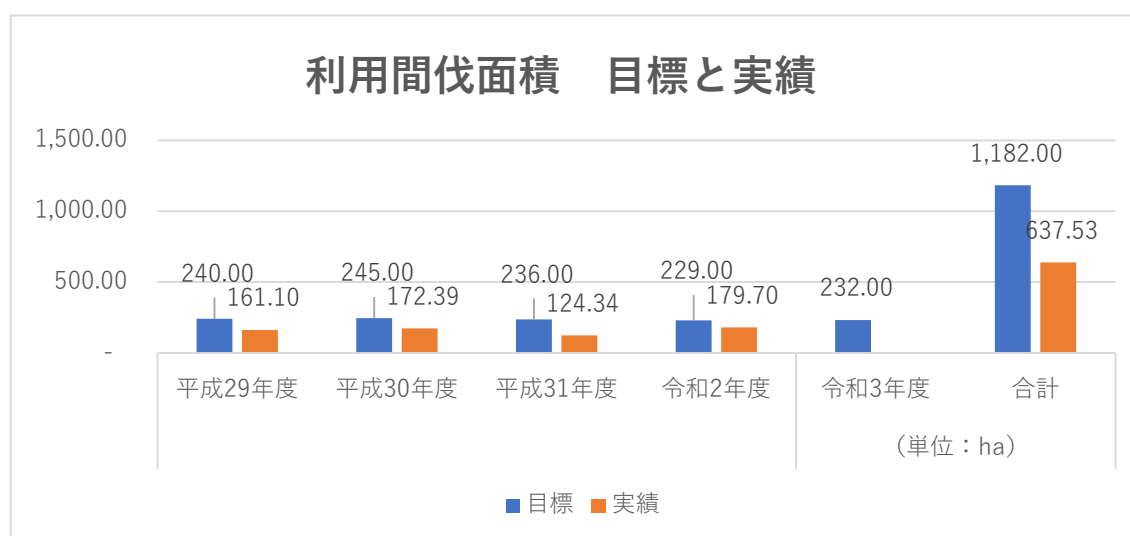


(4) 利用間伐面積

利用間伐の目標合計は 1,182.00ha に対して、実績は 637.53ha であり、達成割合は 54%となっている。全ての年度において、実績が目標を下回っており、令和 3 年度での目標の達成は困難であると推測される。

利用間伐面積	目標と実績					(単位：ha)
	平成29年度	平成30年度	平成31年度	令和2年度	令和3年度	合計
目標	240.00	245.00	236.00	229.00	232.00	1,182.00
実績	161.10	172.39	124.34	179.70	-	637.53

達成割合 54%



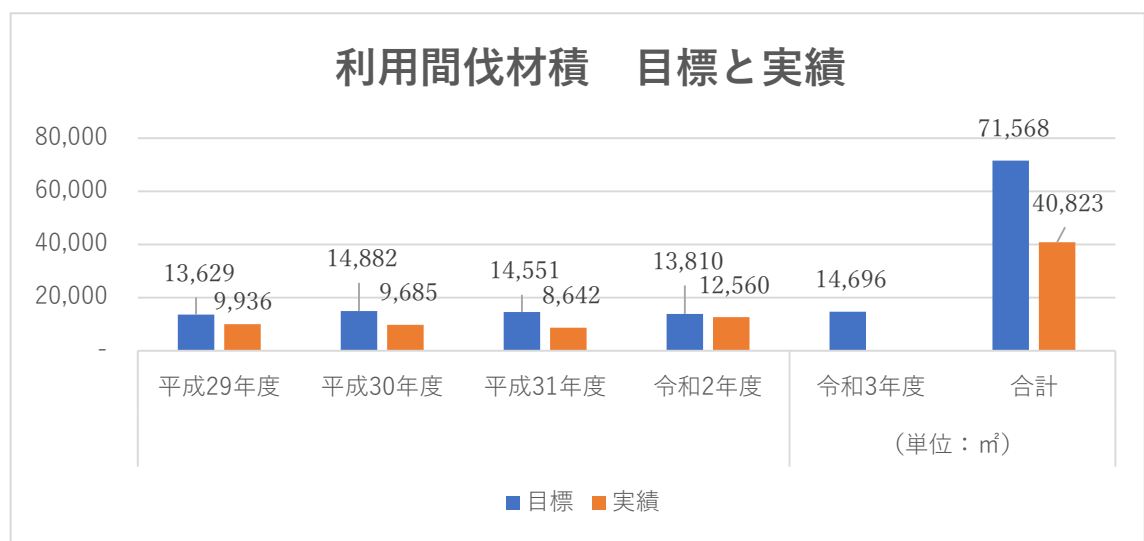
(5) 利用間伐材積

利用間伐材積の目標合計 71,568 m³に対し、実績は 40,823 m³である。過去 4 年間全て、実績が

目標を下回っており、達成割合は 57%となっている。令和 3 年度に目標を達成することは困難であると推測される。

利用間伐材積	目標と実績					(単位：㎡)
	平成29年度	平成30年度	平成31年度	令和2年度	令和3年度	合計
目標	13,629	14,882	14,551	13,810	14,696	71,568
実績	9,936	9,685	8,642	12,560		40,823

達成割合 57%



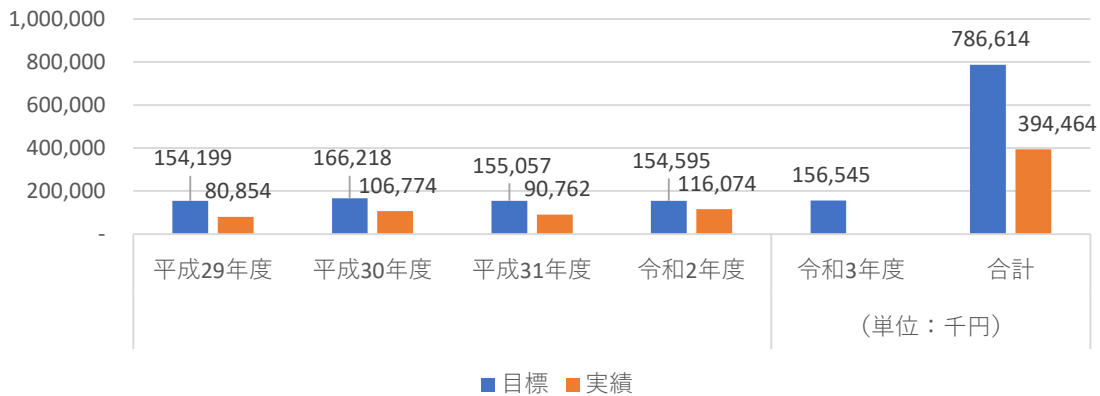
(6) 利用間伐収入

利用間伐収入においても実績は目標を下回っており、達成割合は 50%となっている。令和 3 年度に目標を達成するのは困難であると推測される。

利用間伐収入	目標と実績					(単位：千円)
	平成29年度	平成30年度	平成31年度	令和2年度	令和3年度	合計
目標	154,199	166,218	155,057	154,595	156,545	786,614
実績	80,854	106,774	90,762	116,074		394,464

達成割合 50%

利用間伐収入 目標と実績



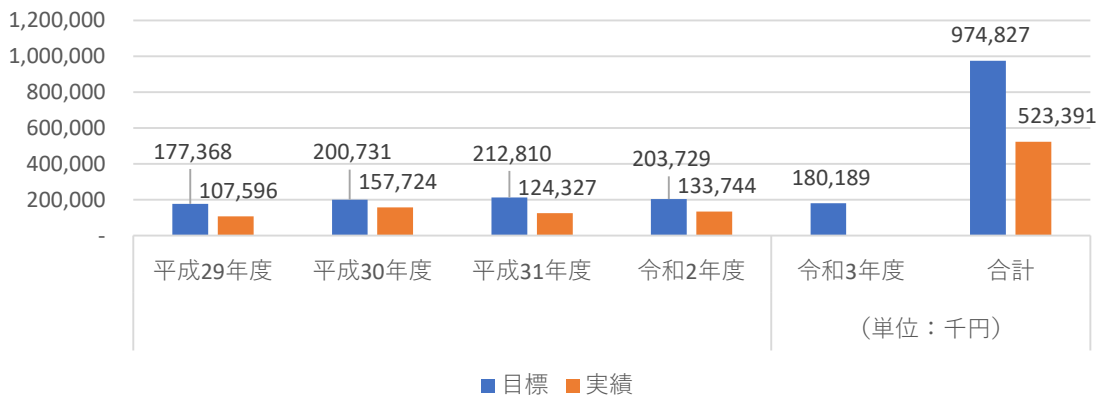
(7) 主伐・利用間伐収入合計

主伐・利用間伐収入の合計目標である 974,827 千円に対し、実績は現時点で 523,391 千円であり、達成割合は 54%となっている。

主伐・利用間伐収入 目標と実績		(単位：千円)				
	平成29年度	平成30年度	平成31年度	令和2年度	令和3年度	合計
目標	177,368	200,731	212,810	203,729	180,189	974,827
実績	107,596	157,724	124,327	133,744	-	523,391

達成割合 54%

主伐・利用間伐収入 目標と実績



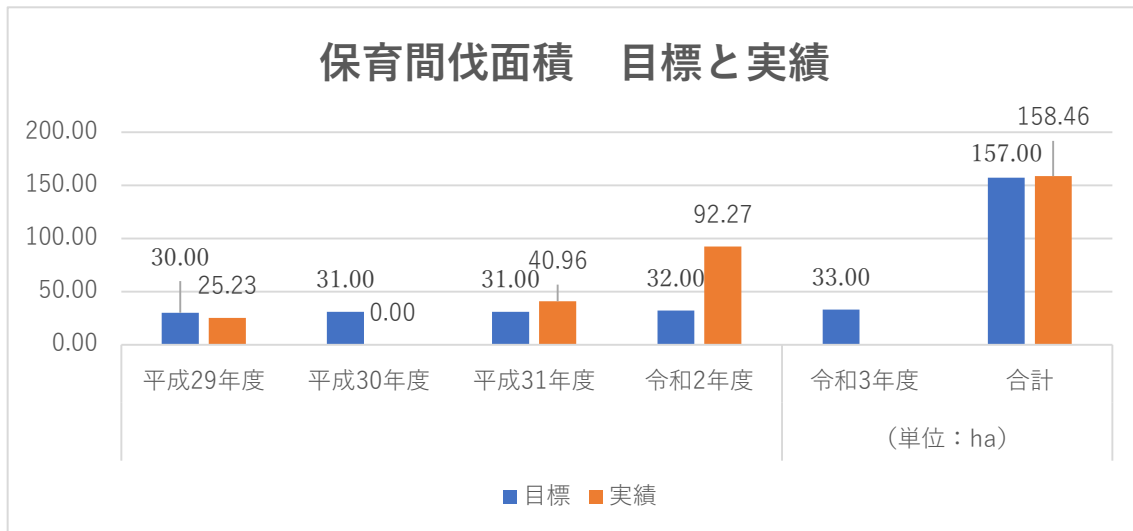
2. 事業活動支出

(1) 保育間伐面積

保育間伐面積の目標合計である 157.00ha に対し実績は 158.46ha となっており、令和3年3月の時点で既に目標を達成している。

保育間伐面積	目標と実績					(単位: ha)
	平成29年度	平成30年度	平成31年度	令和2年度	令和3年度	合計
目標	30.00	31.00	31.00	32.00	33.00	157.00
実績	25.23	0.00	40.96	92.27		158.46

達成割合 101%



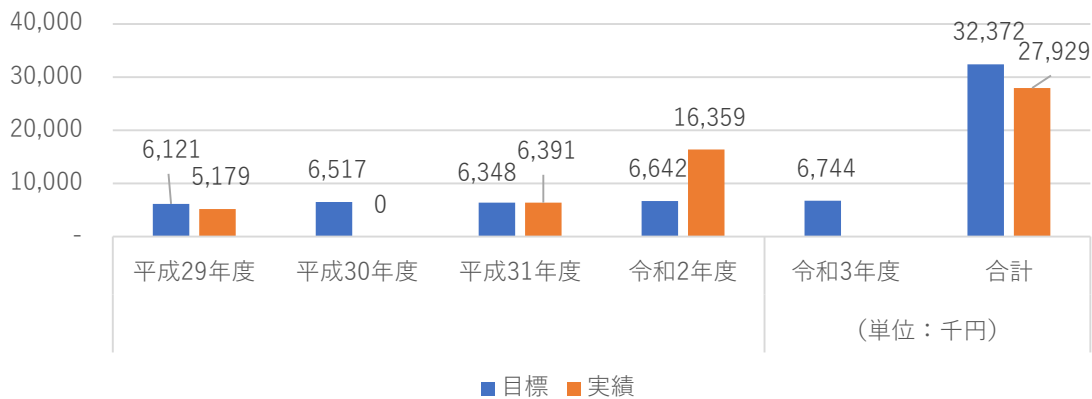
(2) 保育間伐事業費

保育間伐事業費の合計目標である 32,372 千円に対し、実績は 27,929 千円となっている。保育間伐面積が既に目標を超えているが、事業費については目標を下回っており、事業経費の圧縮・削減がなされているといえる。

保育間伐事業費	目標と実績					(単位: 千円)
	平成29年度	平成30年度	平成31年度	令和2年度	令和3年度	合計
目標	6,121	6,517	6,348	6,642	6,744	32,372
実績	5,179	0	6,391	16,359		27,929

達成割合 86%

保育間伐事業費 目標と実績



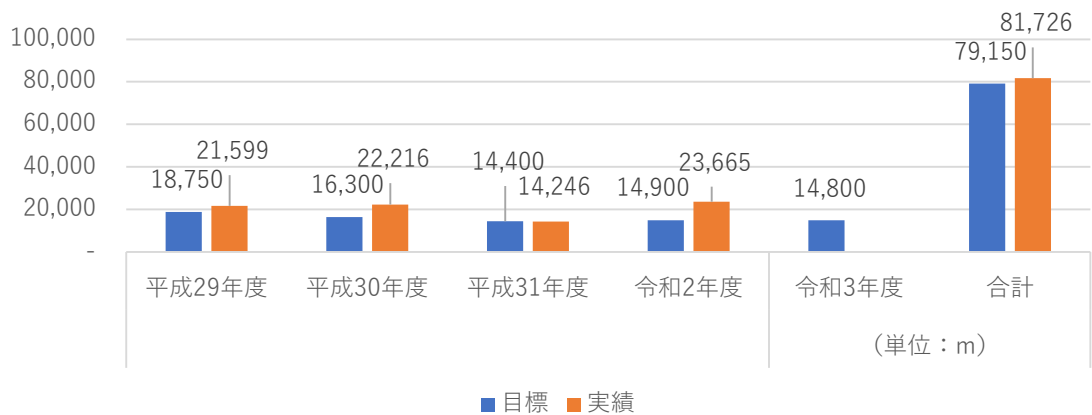
(3) 基盤整備延長距離

基盤整備延長の目標合計である 79,150m に対し、実績は 81,726m と既に目標を達成している。

基盤整備延長距離	目標と実績					(単位：m)
	平成29年度	平成30年度	平成31年度	令和2年度	令和3年度	合計
目標	18,750	16,300	14,400	14,900	14,800	79,150
実績	21,599	22,216	14,246	23,665		81,726

達成割合 103%

基盤整備延長 目標と実績

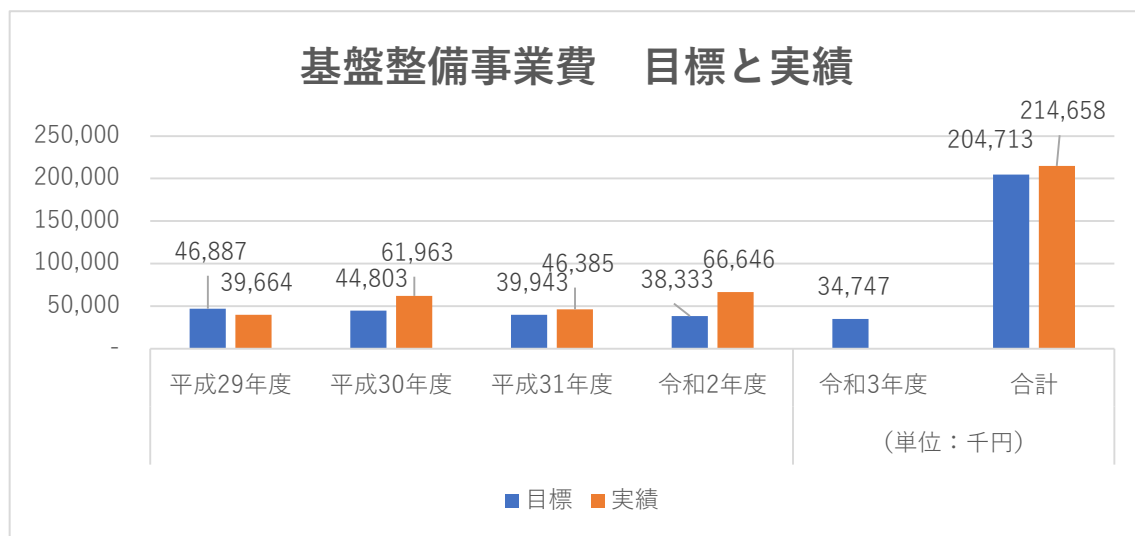


(4) 基盤整備事業費

基盤整備事業費は目標合計である 204,713 千円に対し、実績は 214,658 千円となっており、既に目標をオーバーしている。

基盤整備事業費	目標と実績					(単位：千円)
	平成29年度	平成30年度	平成31年度	令和2年度	令和3年度	合計
目標	46,887	44,803	39,943	38,333	34,747	204,713
実績	39,664	61,963	46,385	66,646		214,658

達成割合 105%

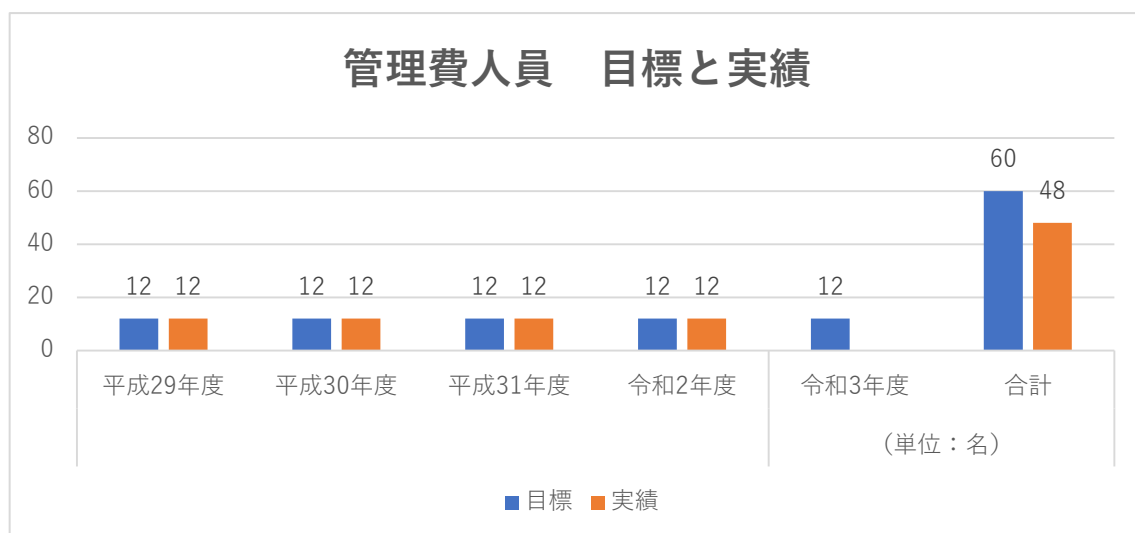


(5) 管理費人員（県への研修生を含まない）

管理費人員は計画通り達成されている。

管理費人員	目標と実績					(単位：名)
	平成29年度	平成30年度	平成31年度	令和2年度	令和3年度	合計
目標	12	12	12	12	12	60
実績	12	12	12	12		48

達成割合 80%

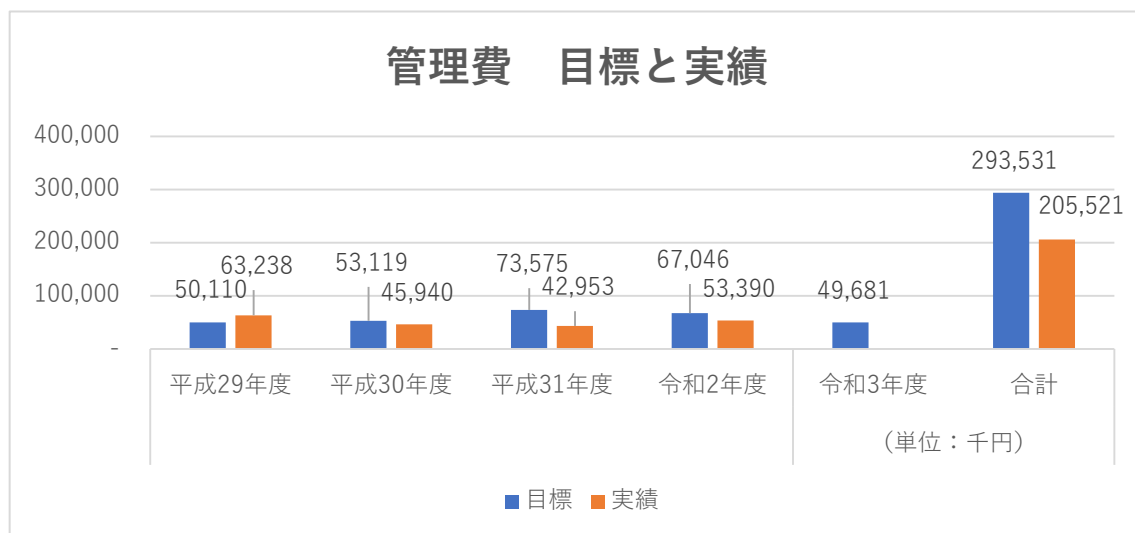


(6) 管理費

管理費は、平成 29 年度を除く各年度で実績が目標を下回っており、良好だといえる。

管理費	目標と実績					(単位：千円)
	平成29年度	平成30年度	平成31年度	令和2年度	令和3年度	合計
目標	50,110	53,119	73,575	67,046	49,681	293,531
実績	63,238	45,940	42,953	53,390		205,521

達成割合 70%

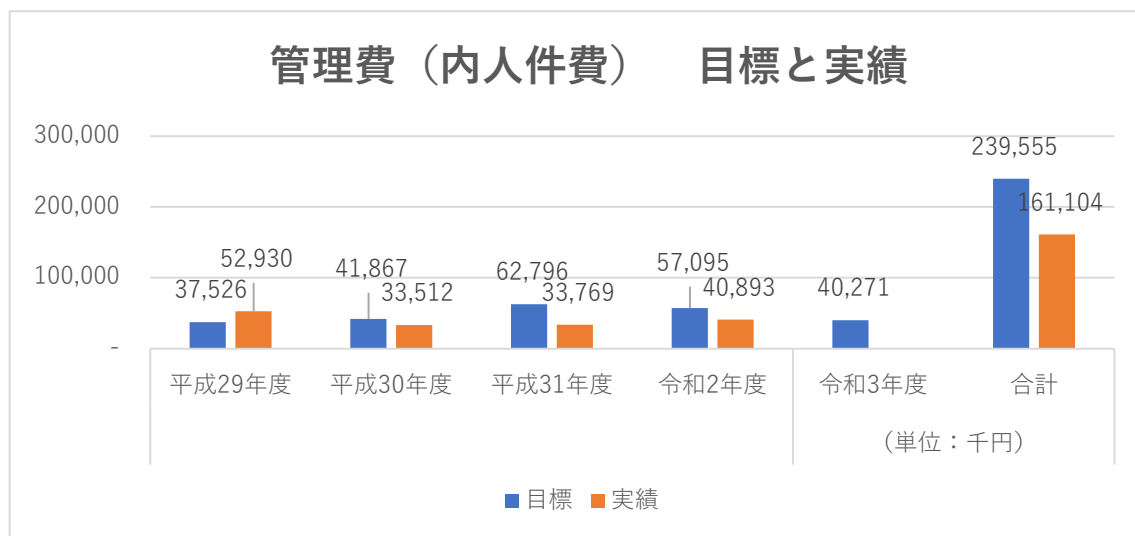


(7) 管理費（うち人件費）

管理費のうち人件費は、平成 29 年度を除く各年度において実績が目標を下回っており、現時点で 38,180 千円のコストダウンが行われている。

管理費（内人件費）	目標と実績					（単位：千円）
	平成29年度	平成30年度	平成31年度	令和2年度	令和3年度	合計
目標	37,526	41,867	62,796	57,095	40,271	239,555
実績	52,930	33,512	33,769	40,893		161,104

達成割合 67%



3. 団地事業委託（利用間伐）

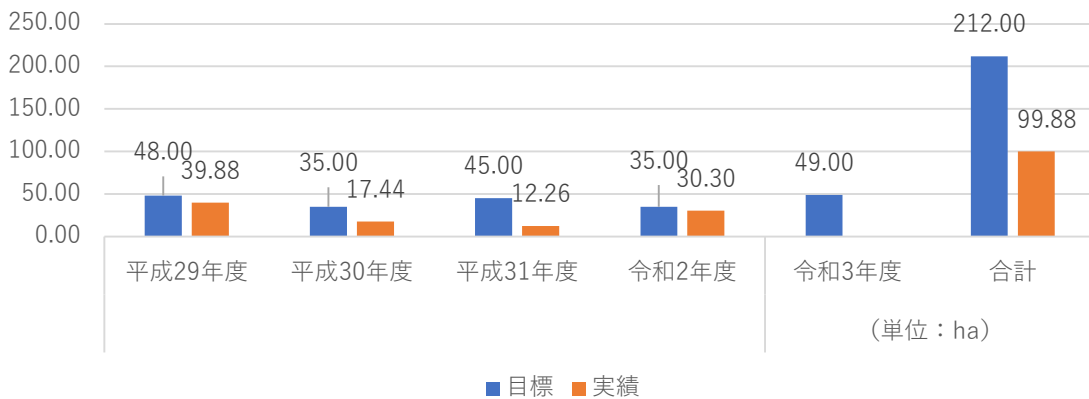
（1）団地事業委託（面積）

団地事業委託面積の目標合計である 212.00ha に対し、実績は 99.88ha となっており、達成割合は 47%である。

団地事業委託（面積）	目標と実績					（単位：ha）
	平成29年度	平成30年度	平成31年度	令和2年度	令和3年度	合計
目標	48.00	35.00	45.00	35.00	49.00	212.00
実績	39.88	17.44	12.26	30.30		99.88

達成割合 47%

団地事業委託面積 目標と実績



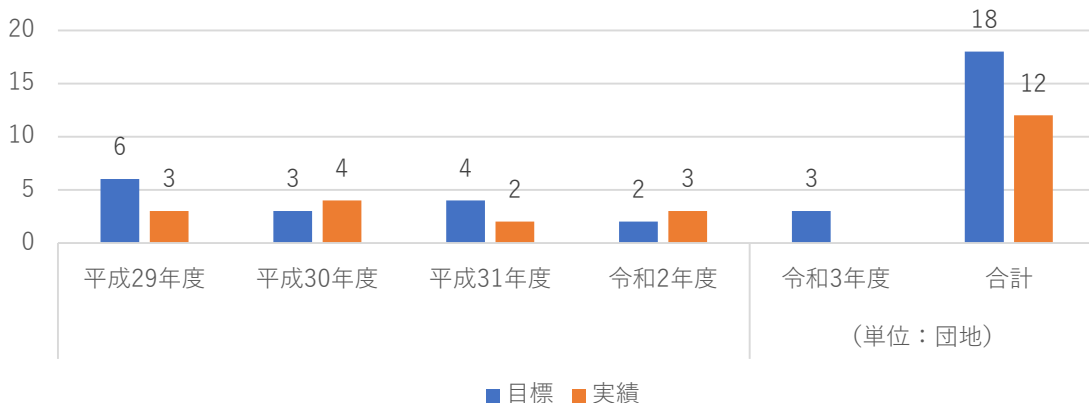
(2) 団地事業委託 (団地数)

事業を委託する団地の目標数合計の 18 団地に対し、実績は 12 団地である。達成割合は 67%となっており、過去 4 年間の実績を鑑みると令和 3 年度に目標を達成することは困難であると推測される。

団地事業委託 (団地数)	目標と実績					(単位：団地)
	平成29年度	平成30年度	平成31年度	令和2年度	令和3年度	合計
目標	6	3	4	2	3	18
実績	3	4	2	3		12

達成割合 67%

団地事業委託 (団地数) 目標と実績



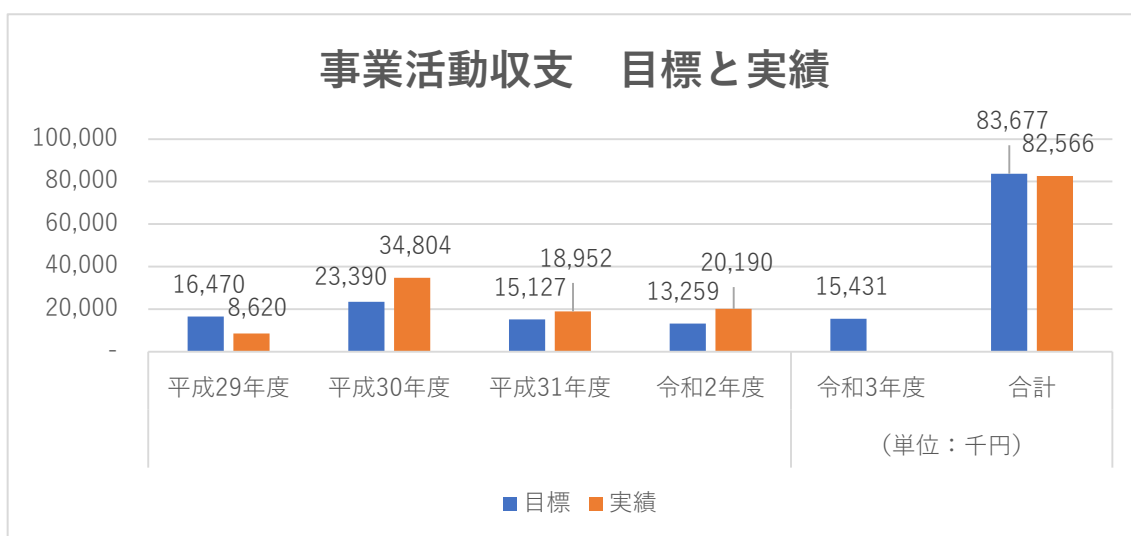
4. 事業活動収支

事業活動収支は、平成 29 年度を除く各年度において目標を達成しており、達成割合は 99%とな

っている。令和3年度には、実績合計が目標合計を超えることが推測される。

事業活動収支	目標と実績					(単位：千円)
	平成29年度	平成30年度	平成31年度	令和2年度	令和3年度	合計
目標	16,470	23,390	15,127	13,259	15,431	83,677
実績	8,620	34,804	18,952	20,190		82,566

達成割合 99%



5. 契約解除の推進

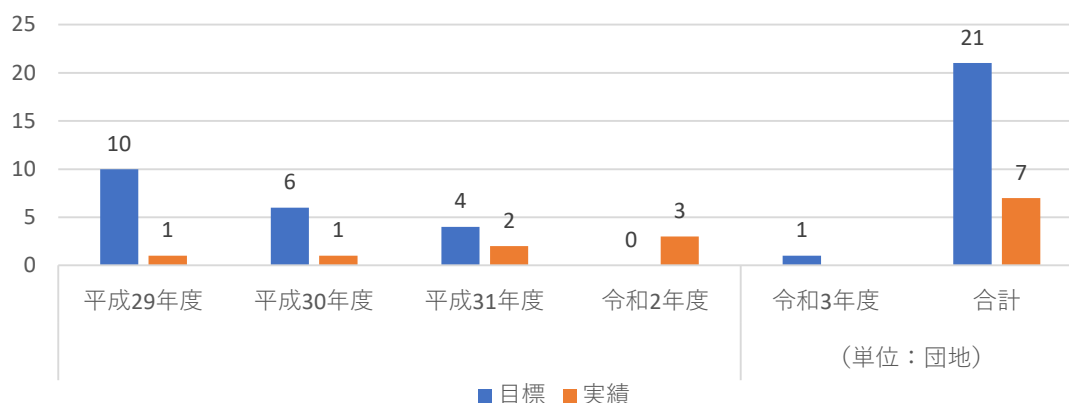
(1) クヌギ林解約手続き等

クヌギ林の解約手続きの目標団地数である 21 団地に対し、実績合計は 7 団地であり、達成割合は 33%と著しく低くなっている。

クヌギ林解約手続き等	目標と実績					(単位：団地)
	平成29年度	平成30年度	平成31年度	令和2年度	令和3年度	合計
目標	10	6	4	0	1	21
実績	1	1	2	3		7

達成割合 33%

クヌギ林解約手続き等 目標と実績



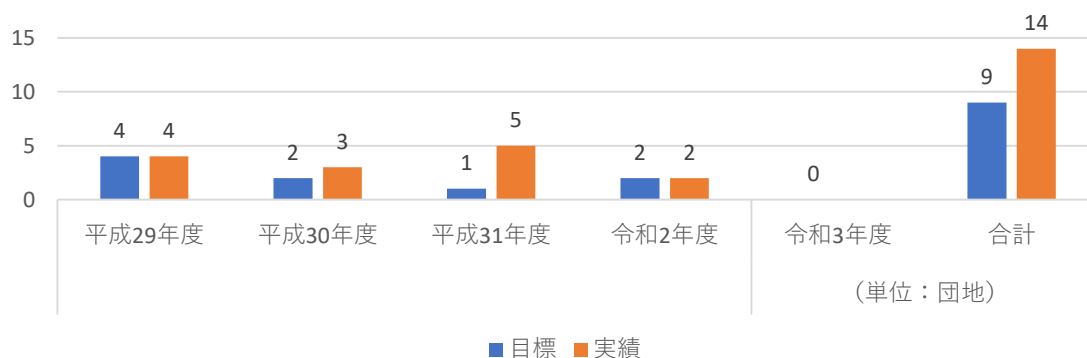
(2) Eランク（クヌギ林以外）解約手続き等

Eランク（クヌギ林以外）解約手続き目標合計である9団地に対し、実績は14団地となっており、既に目標を達成している。

Eランク（クヌギ林以外）解約手続き等 目標と実績						(単位：団地)
	平成29年度	平成30年度	平成31年度	令和2年度	令和3年度	合計
目標	4	2	1	2	0	9
実績	4	3	5	2	0	14

達成割合 156%

Eランク（クヌギ林以外）解約手続き等 目標と実績



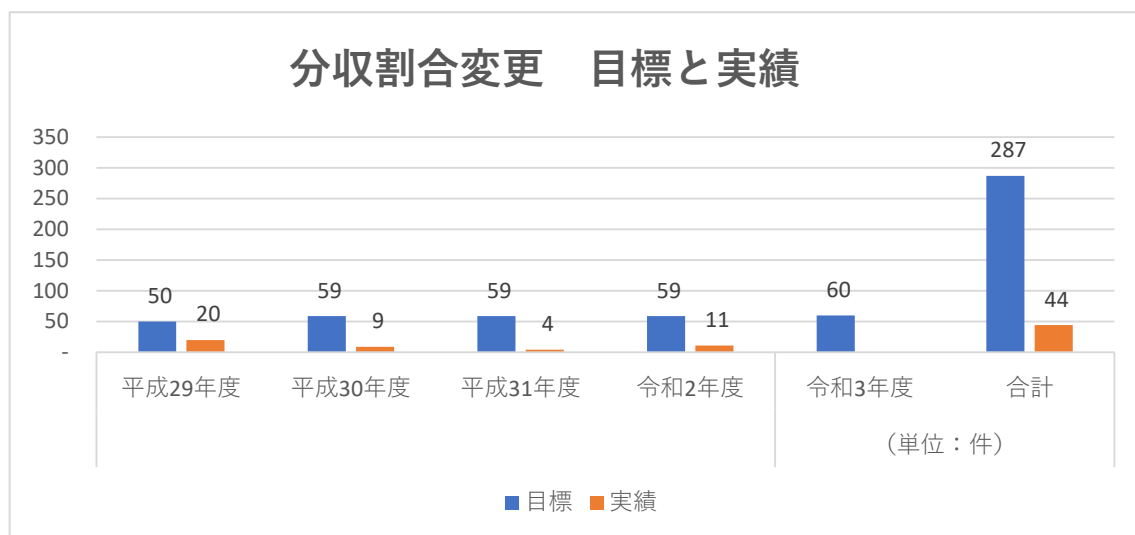
6. 分収割合変更

分収林事業の最終収支の赤字幅を縮減するため、分収割合の変更が計画された。

目標合計である 287 件に対し、実績合計はわずか 44 件となっており、達成割合は 15%である。

分収割合変更	目標と実績					(単位：件)
	平成29年度	平成30年度	平成31年度	令和2年度	令和3年度	合計
目標	50	59	59	59	60	287
実績	20	9	4	11		44

達成割合 15%



7. 有利子負債の削減

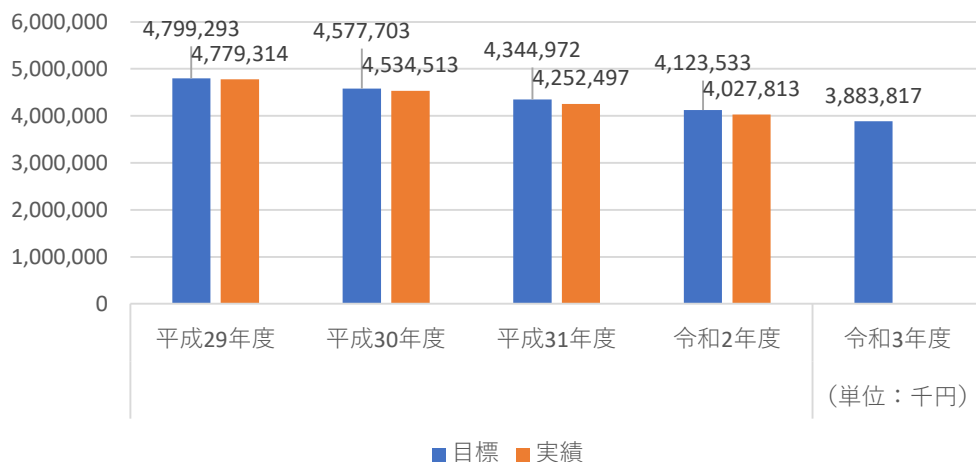
(1) 長期借入金残高

公庫借入金の減少目標である 915,476 千円に対し、実績は 751,501 千円の減少となっており、達成割合は 82%である。過去 4 年間の実績を鑑みると、令和 3 年度には目標を達成すると推測される。

長期借入金残高(公庫)	目標と実績					(単位：千円)
	平成29年度	平成30年度	平成31年度	令和2年度	令和3年度	増減
目標	4,799,293	4,577,703	4,344,972	4,123,533	3,883,817	▲ 915,476
実績	4,779,314	4,534,513	4,252,497	4,027,813		▲ 751,501

達成割合 82%

長期借入金残高（公庫） 目標と実績



また、公庫借入金と公共団体借入金を合計した長期借入金残高は、以下の通りである。公庫借入金は 751,501 千円減少していることに対し、公共団体借入金は 717,368 千円増加しており、全体としては 34,133 千円の減少となっている。

長期借入金残高	(単位：千円)				
	平成29年度	平成30年度	平成31年度	令和2年度	増減
公庫借入金	4,779,314	4,534,513	4,252,497	4,027,813	▲ 751,501
公共団体借入金	22,227,930	22,467,717	22,689,164	22,945,299	717,368
合計	27,007,244	27,002,230	26,941,661	26,973,112	▲ 34,133

(2) 繰上償還の推移

繰上償還の目標合計である 154,011 千円に対し、実績は 146,755 千円である。達成割合は 95%となっており、令和3年度において目標を達成することが予想される。

繰上償還	目標と実績					(単位：千円)
	平成29年度	平成30年度	平成31年度	令和2年度	令和3年度	合計
目標	30,553	25,917	37,673	44,403	15,465	154,011
実績	21,746	25,639	54,343	45,027	-	146,755

達成割合 95%

(3) 利子助成補助

利子助成補助は、目標合計である 563,259 千円に対し、実績は 456,259 千円となっており、達成割合は 81%である。過去4年間の実績を鑑みると、令和3年度には目標を概ね達成することができると推測される。

利子助成補助	目標と実績					(単位：千円)
	平成29年度	平成30年度	平成31年度	令和2年度	令和3年度	合計
目標	122,423	117,454	112,610	107,702	103,070	563,259
実績	122,310	116,943	111,376	105,630		456,259
達成割合	81%					

Ⅱ．収支計画実績分析（一般造林） ※法人会計を含む

1．事業活動収支

（1）事業活動収入

事業活動収入は、事業収入（森林資産売却収入、間伐売却収入、補償金収入）・補助金等収入・雑収入からなる。それらの合計額は各年度計画を下回っている。

事業活動収入 計画と実績		(単位：千円)				
	平成29年度	平成30年度	平成31年度	令和2年度	令和3年度	合計
計画	461,799	489,096	477,790	463,888	427,166	2,319,739
実績	354,583	424,616	359,267	423,070		1,561,536
計画との差額	▲ 107,216	▲ 64,480	▲ 118,523	▲ 40,818	▲ 427,166	▲ 758,203

（2）事業活動支出

事業活動支出は、森林事業費・間接事業費（分収交付金、森林保険料、森林整備地域活動支援交付金事業費、森林情報活用推進事業費、経営改善支援事業費）・借入金支払利息・管理費（人件費、事務経費）からなる。それらの合計は各年度において計画を下回っており、良好であるといえる。

事業活動支出 計画と実績		(単位：千円)				
	平成29年度	平成30年度	平成31年度	令和2年度	令和3年度	合計
計画	445,329	465,706	462,663	450,629	411,735	2,236,062
実績	364,717	389,812	340,315	425,650		1,520,494
計画との差額	▲ 80,612	▲ 75,894	▲ 122,348	▲ 24,979	▲ 411,735	▲ 715,568

（3）事業活動収支差額

事業活動収入から事業活動支出を控除した事業活動収支差額は、計画合計 83,677 千円に対し、実績合計は 41,042 千円となっている。過去 4 年間の実績を鑑みると、令和 3 年度に計画を達成することは困難であると推測される。しかし、平成 29 年度、平成 31 年度、令和 2 年度には退職給付費用及び修繕費が発生しており、これを考慮した場合は以下の通り、各年度において黒字となっている。

事業活動収支差額 計画と実績		(単位：千円)				
	平成29年度	平成30年度	平成31年度	令和2年度	令和3年度	合計
計画	16,470	23,390	15,127	13,259	15,431	83,677
実績	▲ 10,134	34,804	18,952	▲ 2,580		41,042
計画との差額	▲ 26,604	11,414	3,825	▲ 15,839	▲ 15,431	▲ 42,635

退職給付引当資産等取崩収入及び修繕引当資産取崩収入を含めた実績		(単位：千円)				
	平成29年度	平成30年度	平成31年度	令和2年度	令和3年度	合計
実績	8,620	34,804	18,952	20,190		82,566

2. 投資活動収支

(1) 投資活動収入

投資活動収入の実績値合計は 50,805 千円となっており、既に計画値合計である 42,878 千円を超えている。

投資活動収入 計画と実績		(単位：千円)				
	平成29年度	平成30年度	平成31年度	令和2年度	令和3年度	合計
計画	0	0	22,189	18,940	1,749	42,878
実績	24,725	38	736	25,306		50,805
計画との差額	24,725	38	▲ 21,453	6,366	▲ 1,749	7,927

(2) 投資活動支出

投資活動支出については、退職給付引当資産を每期取得するものであり、各年度において実績が計画を上回っている。これは、平成 28 年度末時点で退職給付引当資産が必要額（退職給付引当金）に不足していたことが原因であり、計画を上回る資産の取得により令和 2 年度末に引当資産と引当金は同額となった。

投資活動支出 計画と実績		(単位：千円)				
	平成29年度	平成30年度	平成31年度	令和2年度	令和3年度	合計
計画	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	10,000
実績	7,000	10,766	5,000	2,756		25,522
計画との差額	5,000	8,766	3,000	756	▲ 2,000	15,522

(3) 投資活動収支差額

投資活動収入から投資活動支出を控除した投資活動収支差額は、計画値合計 32,878 千円に対し、実績値合計が 25,283 千円となっている。過去 4 年間の実績を鑑みると、令和 3 年度には計画合計を超えることが予想される。

投資活動収支差額 計画と実績		(単位：千円)				
	平成29年度	平成30年度	平成31年度	令和2年度	令和3年度	合計
計画	▲ 2,000	▲ 2,000	20,189	16,940	▲ 251	32,878
実績	17,725	▲ 10,728	▲ 4,264	22,550		25,283
計画との差額	19,725	▲ 8,728	▲ 24,453	5,610	251	▲ 7,595

3. 財務活動収支

(1) 財務活動収入

財務活動収入は高知県からの借入金収入である。

財務活動収入 計画と実績						(単位：千円)
	平成29年度	平成30年度	平成31年度	令和2年度	令和3年度	合計
計画	243,216	227,202	236,265	236,862	241,176	1,184,721
実績	243,216	239,787	244,222	260,720		987,945
計画との差額	0	12,585	7,957	23,858	▲ 241,176	▲ 196,776

(2) 財務活動支出

財務活動支出は、公庫借入金返済支出・公共団体返済支出からなり、計画合計が 1,301,276 千円であることに對し、実績合計は 1,051,776 千円となっている。過去 4 年間の実績を鑑みると、令和 3 年度には計画合計を超えることが予想される。

財務活動支出 計画と実績						(単位：千円)
	平成29年度	平成30年度	平成31年度	令和2年度	令和3年度	合計
計画	257,686	248,592	271,581	267,061	256,356	1,301,276
実績	244,956	254,520	287,732	264,568		1,051,776
計画との差額	▲ 12,730	5,928	16,151	▲ 2,493	▲ 256,356	▲ 249,500

(3) 財務活動差額

財務活動収入から財務活動支出を控除した財務活動収支差額は、計画合計が▲116,555 千円であることに對し、実績合計が▲63,831 千円となっている。平成 31 年度を除き、実績が計画を上回っており、良好であるといえる。

財務活動収支差額 計画と実績						(単位：千円)
	平成29年度	平成30年度	平成31年度	令和2年度	令和3年度	合計
計画	▲ 14,470	▲ 21,390	▲ 35,316	▲ 30,199	▲ 15,180	▲ 116,555
実績	▲ 1,740	▲ 14,733	▲ 43,510	▲ 3,848		▲ 63,831
計画との差額	12,730	6,657	▲ 8,194	26,351	15,180	52,724

4. 当期収支差額

当期収支差額と、一般造林収支表は以下の通りである。

当期収支差額 計画と実績						(単位：千円)
	平成29年度	平成30年度	平成31年度	令和2年度	令和3年度	合計
計画	0	0	0	0	0	0
実績	5,851	9,342	▲ 28,822	16,122		2,493
計画との差額	5,851	9,342	▲ 28,822	16,122	0	2,493

一般造林収支計算表

(単位：千円)

項目	平成29年度	平成30年度	平成31年度	令和2年度	令和3年度	合計
事業活動収支	事業活動収入					
	計画	461,799	489,096	477,790	463,888	2,319,739
	実績	354,583	424,616	359,267	423,070	1,561,536
	事業活動支出					
	計画	445,329	465,706	462,663	450,629	2,236,062
	実績	364,717	389,812	340,315	425,650	1,520,494
	事業活動収支差額					
	計画	16,470	23,390	15,127	13,259	83,677
	実績	▲ 10,134	34,804	18,952	▲ 2,580	41,041
投資活動収支	投資活動収入					
	計画	0	0	22,189	18,940	42,878
	実績	24,725	38	736	25,306	50,805
	投資活動支出					
	計画	2,000	2,000	2,000	2,000	10,000
	実績	7,000	10,766	5,000	2,756	25,522
	投資活動収支差額					
	計画	▲ 2,000	▲ 2,000	20,189	16,940	▲ 251
	実績	17,725	▲ 10,728	▲ 4,264	22,550	25,283
財務活動収支	財務活動収入					
	計画	243,216	227,202	236,265	236,862	1,184,721
	実績	243,216	239,787	244,222	260,720	987,945
	財務活動支出					
	計画	257,686	248,592	271,581	267,061	1,301,276
	実績	244,956	254,520	287,732	264,568	1,051,776
	財務活動収支差額					
	計画	▲ 14,470	▲ 21,390	▲ 35,316	▲ 30,199	▲ 116,555
	実績	▲ 1,740	▲ 14,733	▲ 43,510	▲ 3,848	▲ 63,831
当期収支差額・繰越額	当期収支差額					
	計画	0	0	0	0	0
	実績	5,851	9,343	▲ 28,822	16,122	2,494
	前期繰越収支差額					
	計画	50,000	50,000	50,000	50,000	250,000
	実績	68,214	74,065	83,408	54,586	280,273
	次期繰越収支差額					
	計画	50,000	50,000	50,000	50,000	250,000
	実績	74,065	83,408	54,586	70,708	282,767

Ⅲ. 収支計画実績分析（教育の森）

教育の森収支計算表は以下の通りである。

教育の森造林収支計算表

(単位：千円)

項目	平成29年度	平成30年度	平成31年度	令和2年度	令和3年度	合計
事業活動収支	事業活動収入					
	計画	123,838	117,461	111,204	83,974	526,161
	実績	74,941	88,247	114,631	75,089	352,907
	事業活動支出					
	計画	67,712	59,182	60,400	54,992	299,698
	実績	38,562	44,134	57,198	47,662	187,556
事業活動収支差額	事業活動収支差額					
	計画	56,126	58,279	50,804	28,982	226,463
	実績	36,379	44,113	57,433	27,427	165,352
投資活動収支	投資活動収入					
	計画	0	0	0	0	0
	実績	0	0	0	0	0
	投資活動支出					
	計画	0	0	0	0	0
	実績	0	0	0	0	0
投資活動収支差額	投資活動収支差額					
	計画	0	0	0	0	0
	実績	0	0	0	0	0
財務活動収支	財務活動収入					
	計画	0	0	0	0	0
	実績	0	0	0	0	0
	財務活動支出					
	計画	56,126	58,279	50,804	28,982	226,463
	実績	36,379	44,113	57,433	27,427	165,352
財務活動収支差額	財務活動収支差額					
	計画	▲ 56,126	▲ 58,279	▲ 50,804	▲ 28,982	▲ 226,463
	実績	▲ 36,379	▲ 44,113	▲ 57,433	▲ 27,427	▲ 165,352
当期収支差額・繰越額	当期収支差額					
	計画	0	0	0	0	0
	実績	0	0	0	0	0
	前期繰越収支差額					
	計画	0	0	0	0	0
	実績	0	0	0	0	0
次期繰越収支差額	次期繰越収支差額					
	計画	0	0	0	0	0
	実績	0	0	0	0	0

IV. 正味財産増減計算書

正味財産増減計算書は、1年間の儲け（過去の投資に対する回収）を表す計算書類であり、着目すべき指標としては当期経常増減差額があげられるが、平成 29 年度から令和 2 年度までの 4 年間で累計▲117,531 千円と每期赤字を計上している。また、多額の販売用資産の評価損により令和 2 年度の正味財産期末残高は▲2,220,139 千円となり、債務超過額が拡大している。

正味財産増減計算書

(単位:千円)

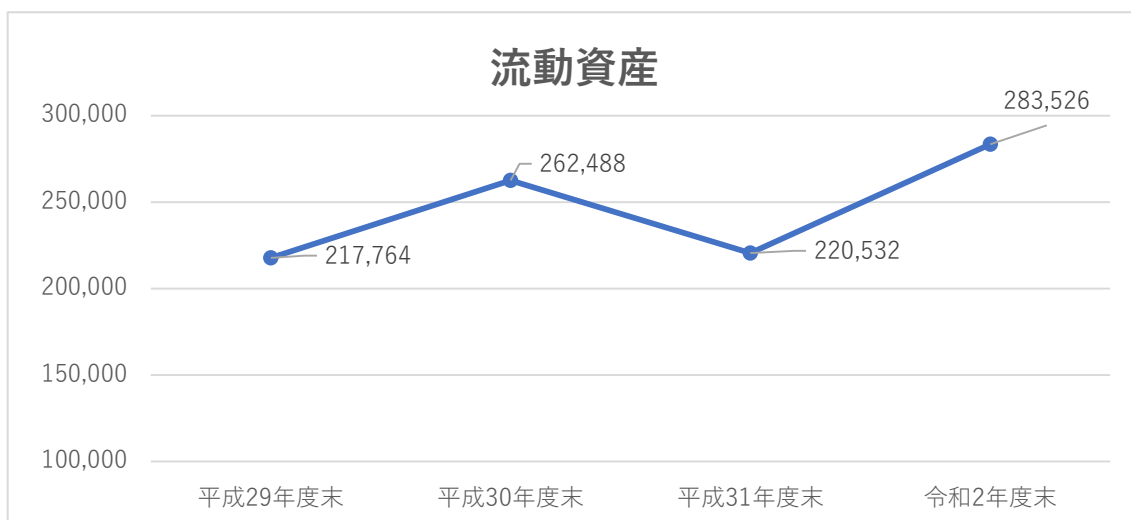
科 目	平成29年度	平成30年度	平成31年度	令和2年度
I 一般正味財産増減の部				
1. 経常増減の部				
(1) 経常収益				
特 定 資 産 運 用 益	2	1	2	2
事 業 収 益	135,388	193,600	187,473	214,315
受 取 補 助 金 等	308,995	333,165	305,063	318,714
受 取 事 業 負 担 金	56,540	32,637	91,131	192,684
雑 収 益	1,567	496	512	1,003
経常収益計	502,492	559,898	584,181	726,719
(2) 経常費用				
販 売 用 資 産 原 価	0	57,867	81,467	71,814
事 業 費	392,631	415,442	439,174	610,631
直 接 事 業 費	225,471	238,469	272,436	445,413
森 林 事 業 費	215,726	229,155	259,145	433,294
負 担 金	1,216	643	0	9
委 託 料	8,529	8,670	13,291	12,110
間 接 事 業 費	30,589	46,795	43,305	49,195
立 木 補 償 金	0	0	0	0
土 地 借 地 料	0	0	0	0
分 収 交 付 金	24,584	40,929	36,861	31,200
森 林 保 険 料	1,202	986	968	1,512
森 林 情 報 活 用 推 進 事 業 費	0	0	0	11,278
経 営 継 続 事 業 費	0	0	0	649
経 営 改 善 支 援 事 業 費	3,297	3,316	3,455	3,316
森 林 整 備 地 域 活 動 支 援 交 付 金 事 業 費	1,506	1,563	2,020	1,240
事 業 借 入 金 支 払 利 息 支 出	136,570	130,179	123,432	116,024
管 理 費	66,687	66,413	69,374	70,397
人 件 費	53,220	51,110	52,188	48,912
役 員 報 酬	3,463	3,510	5,053	5,043
職 員 等 給 与	38,055	37,359	37,565	34,798
福 利 厚 生 費	7,971	9,548	8,873	7,768
退 職 給 付 費	3,731	693	698	1,302
そ の 他 人 件 費	0	0	0	0
事 務 経 費	13,467	15,302	17,186	21,485
事 務 諸 費	9,535	12,416	13,107	16,431
運 営 費	2,511	1,445	2,664	3,631
事 務 所 費	1,420	1,442	1,415	1,424
経常費用計	459,318	539,721	590,014	752,842
森林資産勘定振替前当期経常増減額	43,174	20,177	▲ 5,834	▲ 26,123
森 林 資 産 勘 定 振 替 額	▲ 53,337	▲ 42,451	▲ 41,104	▲ 12,032
当期経常増減額	▲ 10,163	▲ 22,274	▲ 46,938	▲ 38,156
2. 経常外増減の部				
(1) 経常外収益				
固 定 資 産 売 却 益	205	0	0	0
そ の 他 の 経 常 外 収 益	5,766	38	736	2,536
経常外収益計	5,971	38	736	2,536
(2) 経常外費用				
固 定 資 産 除 去 損	0	0	0	0
販 売 用 資 産 評 価 損	352,482	205,074	255,020	99,942
災 害 そ の 他 臨 時 損 失	0	0	35	55
そ の 他 経 常 外 費 用	0	0	0	88
修 繕 引 当 金 繰 入	5,766	0	0	2,000
経常外費用計	358,248	205,074	255,055	102,085
当期経常外増減額	▲ 352,277	▲ 205,036	▲ 254,319	▲ 99,549
当期一般正味財産増減額	▲ 362,440	▲ 227,310	▲ 301,257	▲ 137,704
一般正味財産期首残高	▲ 1,191,428	▲ 1,553,868	▲ 1,781,178	▲ 2,082,435
一般正味財産期末残高	▲ 1,553,868	▲ 1,781,178	▲ 2,082,435	▲ 2,220,139
II 指定正味財産増減の部				
当期指定正味財産増減額	0	0	0	0
指定正味財産期首残高	0	0	0	0
指定正味財産期末残高	0	0	0	0
III 正味財産期末残高	▲ 1,553,868	▲ 1,781,178	▲ 2,082,435	▲ 2,220,139

V. 貸借対照表

1. 流動資産の推移

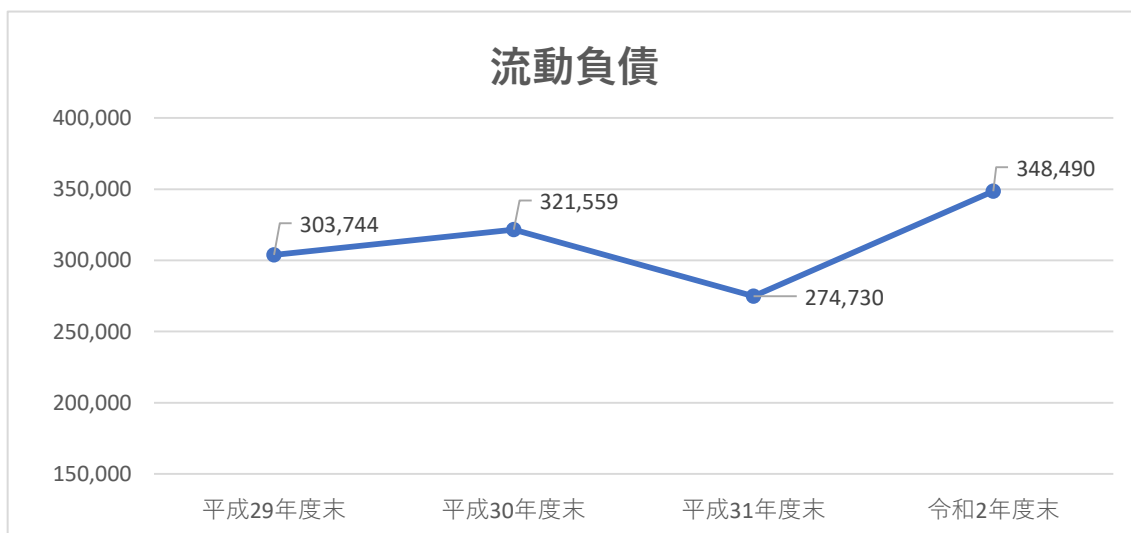
流動資産は、令和2年度末時点で283,526千円であり、平成29年度末と比較し65,762千円増加している。

	平成29年度末	平成30年度末	平成31年度末	令和2年度末	増減
流動資産	217,764	262,488	220,532	283,526	65,762
流動負債	303,744	321,559	274,730	348,490	44,746



2. 流動負債の推移

流動負債は、令和2年度末時点で348,490千円であり、平成29年度末と比較し44,746千円増加している。



3. 流動比率・当座比率

流動比率・当座比率は以下の通りである。どちらも 100%を下回っており、短期資金の支払能力は低いといえる。

	平成29年度末	平成30年度末	平成31年度末	令和2年度末
流動比率	71.7%	81.6%	80.3%	81.4%
当座比率	34.6%	40.1%	29.3%	44.6%

※1 流動比率とは、短期支払い能力を示す指標であり一般的には 200%以上が望ましいとされている。

※2 当座比率とは、短期支払能力を示す指標であり一般的には 100 以上が望ましいとされている。流動比率と比較すると、より厳しい基準で企業の安全性を図ることができる。

4. 固定資産・固定負債・正味財産の推移

固定資産・固定負債、及び正味財産は平成 29 年度末と比較し、全て減少している。

(単位：千円)					
	平成29年度末	平成30年度末	平成31年度末	令和2年度末	増減
固定資産	25,851,758	25,538,541	25,162,520	24,966,059	▲885,699
固定負債	27,319,646	27,260,648	27,190,756	27,121,233	▲198,413
正味財産	▲1,553,868	▲1,781,178	▲2,082,435	▲2,220,139	▲666,271

5. 固定比率・固定長期適合率

固定比率・固定長期適合率は以下の通りである。正味財産がマイナスとなっているため、固定比率は大幅なマイナスとなる。固定長期適合率は、固定負債を加味して算出されるため、100%に近い数値となっている。

	平成29年度末	平成30年度末	平成31年度末	令和2年度末
固定比率	-1663.7%	-1433.8%	-1208.3%	-1124.5%
固定長期適合率	100.3%	100.2%	100.2%	100.3%

※1 固定比率とは、固定資産を自己資本で割った数値のことをいう。

数値は 100%以下が望ましい。

※2 固定長期適合率は、固定資産を自己資本と固定負債の合計で割った数値のことをいう。数値は 100% 以下が望ましい。

6. 借入金事業活動月収割合の推移

借入金事業活動月収割合の推移は以下の通りである。月収割合は12ヶ月をはるかに超過しており、事業収入では借入金の完済は不可能であるといえる。

	平成29年度末	平成30年度末	平成31年度末	令和2年度末
事業活動収入	429,525	512,863	473,899	498,160
借入金合計	27,492,565	27,433,718	27,332,776	27,301,500
事業活動月収割合	768ヶ月	642ヶ月	692ヶ月	657ヶ月

貸借対照表

(単位：千円)

科 目	平成29年度	平成30年度	平成31年度	令和2年度
I 資産の部				
1. 流動資産				
現金	105,153	129,030	80,463	155,569
預金	105,153	129,030	80,463	155,569
普通預金	0	0	0	0
定期預金	102,921	121,333	124,674	117,179
販売用資産	102,921	121,333	124,674	117,179
森林整備事業販売用資産	102,921	121,333	124,674	117,179
分収造林主伐資産	9,689	12,125	15,395	10,778
未収金	6,889	10,277	13,595	7,938
事業未収金	6,889	10,277	13,595	7,938
森林整備事業未収金	6,889	10,277	13,595	7,938
その他の未収金	2,801	1,848	1,800	2,840
その他の未収金	2,801	1,848	1,800	2,840
内部取引振替(資産)	0	0	0	0
前払金	0	0	0	0
流動資産合計	217,764	262,488	220,532	283,526
2. 固定資産				
(2) 特定資産				
退職給付引当資産	7,000	12,001	17,002	1,033
修繕引当資産	0	5,766	5,766	1,643
特定資産合計	7,000	17,766	22,768	2,676
(3) その他固定資産				
事業資産	25,844,128	25,520,325	25,139,393	24,963,100
森林整備事業資産	25,844,128	25,520,325	25,139,393	24,963,100
分収造林事業資産	25,844,128	25,520,325	25,139,393	24,963,100
有形固定資産	367	276	186	110
車両運搬具等	0	0	0	0
什器備品	367	276	186	110
無形固定資産	264	150	150	150
開電	90	0	0	150
電話発加	150	150	150	150
その他の入費	24	24	24	24
その他の資産	24	24	24	24
その他固定資産合計	25,844,758	25,520,775	25,139,752	24,963,383
固定資産合計	25,851,758	25,538,541	25,162,520	24,966,059
資産合計	26,069,523	25,801,029	25,383,052	25,249,585
II 負債の部				
1. 流動負債				
事業資金借入金	257,200	263,811	233,458	252,852
次期返済長期借入金	257,200	263,811	233,458	252,852
次期返済公共借入金	257,200	263,811	233,458	252,852
未払金	40,224	57,084	40,771	93,222
事業未払金	20,889	22,955	26,073	29,323
森林整備事業未払金	6,158	7,001	6,344	6,322
分収交付金未払金	13,530	15,954	19,729	21,489
森林保険料未払金	1,202	0	0	1,512
その他の未払金	19,335	34,129	14,698	63,899
その他の未払金	19,335	34,129	14,698	63,899
内部取引振替(負債)	554	550	365	399
預り金	554	550	365	399
職員預り金	0	114	136	2,017
仮受金	0	0	0	0
修繕引当金	5,766	0	0	0
流動負債合計	303,744	321,559	274,730	348,490
2. 固定負債				
長期借入金	27,235,365	27,169,908	27,099,318	27,048,648
事業資金借入金	27,235,365	27,169,908	27,099,318	27,048,648
公共団体借入金	5,007,435	4,702,191	4,410,153	4,103,349
公団借入金	22,227,930	22,467,717	22,689,164	22,945,299
負債担保金	64,486	64,486	64,486	64,486
退職給付引当金	16,379	17,072	17,769	1,033
修繕引当金	0	5,766	5,766	3,642
新3者預り金	3,417	3,417	3,417	3,424
固定負債合計	27,319,646	27,260,648	27,190,756	27,121,233
負債合計	27,623,390	27,582,207	27,465,486	27,469,724
III 正味財産の部				
1. 指定正味財産				
指定正味財産合計	0	0	0	0
2. 一般正味財産	▲1,553,868	▲1,781,178	▲2,082,435	▲2,220,139
正味財産合計	▲1,553,868	▲1,781,178	▲2,082,435	▲2,220,139
負債及び正味財産合計	26,069,523	25,801,029	25,383,052	25,249,585

第4章 第11期経営計画の分析に基づく評価及び改善案

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

（1）森林資産の帳簿上の差異について

各団地の既投資額の合計と貸借対照表上の森林資産の差異約 2,000 万円については、会計上問題があるため適正な金額を把握したうえで修正すべきである。今後このようなミスが生じることがないようにチェック体制を構築すべきである。

（2）森林資産の査定（再精査）について

ランクの査定は、評価算定シートにおいて数値的に評価された机上のものであり（1）の帳簿上の差異もあるように正確でない可能性もある。また実際の価値や団地の実情を反映できていない可能性が高い。

結果として、公社の取組はランク評価に基づく事業推進という方針を無視した状況となっているが、事業活動収支差額の黒字化継続のために必要な事業の推進であり、実態に即した取り組みと一定の評価はできる。

しかしながら、事業実施の優先度を設けた事業計画を策定している以上、その計画に沿った事業実施を行うことが大原則であり、計画変更の必要性があるならばその根拠及び意思決定の過程を示し、理事会等のしかるべき手続きを踏む必要がある。この状態を 9 年間放置したことは経営上問題があることを自覚すべきである。

ランク評価の適正性を検証したうえで、方針変更も含めて検討すべきである。

（3）契約解除の推進

契約解除の推進に関しては、事業活動収支差額の黒字化継続及び契約終了時期の平準化を図るうえでも、A～Eのランクに関わらず積極的に推進していくべきであるが、次期繰越収支差額が 5,000 万円を超えると県からの借入金を繰上償還しなければならないことから、每期継続して事業活動収支差額を黒字化させるために一定の調整を行わなければならない状況となっている。後述するゴーイングコンサーン上の問題点にもかかわるが、販売時期を遅らせ契約解除推進の足かせになっている状況は公社にとってマイナスであるため、制度自体を改めるべきである。

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

（1）無償譲渡の推進状況

販売価格を販売コストが超えるものや立木処分の可能性が極めて低いものについては、所有するだけで管理コストも発生するなど、経営上のリスクにもなっているため、今後はより一層、効率的な経営を目指す観点からも積極的に進めていくべきである。

(2) 分収林管理委託の推進状況について

改革プラン作成時に比べ、人員削減やプロパー化は一定の効果が出ており、分収林管理委託による当時の目的は達成していると思われる。今後は、人的資源の再分配など現在の実情に応じた目的を明確にしたうえで、どの程度推進するのかも含めて検討すべきである。

3. 分収割合の見直しについて

(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、将来収入額に大きく影響し、重要なアクションプランの一つであるが、第10期計画から9年を経過している現在においてもほとんど進捗していない。相続等の発生により利害関係者が複雑化していることも要因の一つになっていると思われるが、契約者への情報提供過程で同意する人と同意しない人の不平等感や不利益感が高く、問題になりうる可能性もあるため、今後、利害関係者全員の同意を得ることは困難と思われる。

契約内容において法的に問題ないかを確認したうえで、契約満了前における早期解除も含めて見直しを検討すべきである。

(2) 契約期間延長について

法的な問題は現時点で解決されたが、契約期間を延長しただけで契約終了面積が極端に少ない期間もある等、平準化が図れた状態ではなく、公社経営の抜本的かつ根本的な解決とはいえない状況である。林業事業者のキャパシティの問題や法的に問題がないかを確認したうえで、期間満了前の早期解除も含めた改善策を検討しなければ、「問題の先送り」をしたことに過ぎず、憂慮すべき問題であると危機感を認識すべきである。

(3) 契約期間満了案件の状況

契約延長及び販売できずに契約期間が満了している案件が、8事業地（クヌギ林を除く。）存在している。

販売のための入札等を実施しているものの、結果として販売できずに、有効な対策を講じずに放置している。今後の対応によっては、土地所有者とのトラブル発生も想定されることから、土地所有者等との話し合いをしながら、早急に善後策を検討し、実行に移して問題解決を図る責務があることを認識すべきである。

4. 人件費の圧縮・削減について

人件費の削減については、職員のプロパー化やジョブ型雇用・人事制度の試行的な導入などにより一定の成果が出ており、令和2年度退職手当規程を見直したことにより一層の削減効果が期待される。しかしながら、過度な人件費の抑制、特に職員のモチベーションを度外視した取り組みは、今後の公社経営の根幹を揺るがす恐れもあるため、後述する「公社の在り方も含めた中・長期的な方向性の検討」を前提として、職員のモチベーション維持・アップに留意した対応が必要不可欠と

思われる。

5. 経営責任体制の明確化について

従来の理事長の就任方法に関しては、県職員又は県職員OBが選任されており、その就任期間も県人事異動に沿って2～3年程度しかなく、その期間でしっかりした経営方針を立てて実行し、その成果を上げることは不可能に近いと思われる。

理事長は公社経営の最高責任者であり、特に企業再生の側面においては、実現可能性のある計画作成、アクションプランの実効性、時には計画を状況に応じて方向転換するなど、トップのリーダーシップは不可欠である。現在の状況においては経営責任の明確化は進んでいないと判断されても致し方ない状況である。

9. ゴーイングコンサーン上の問題点でも記述するが、経営責任体制の明確化については、今後の第12期計画の策定及び実行において、最重要項目の一つであり、他の改善項目実行にも大きく影響する。令和3年度の理事会において、はじめて検討事項として議論されているが、理事長の候補者選びを公募型に改めるなどして、責任ある体制を構築することが必要であると思われる。

なお、理事長の人選について、企業経営に精通した者を公募型で選任するには、時間を要する場合もあると考えられ、その場合には、緊急避難的対応ではあるが、非常勤理事のうち1人でも企業経営経験者等を選任するなどの手法も考慮する余地があると思われる。専門家等の意見も聞きながら検討すべきである。

6. 有利子負債の早期圧縮及び将来的な解消策の取り組みについて

(1) 有利子負債について

日本政策金融公庫からの借入金は、高度成長期の借入金であり利率が6%超の契約もあるが、その原資が財政投融资であるために、繰上償還には高いハードルを課せられているのが現状である。

このような状況の中、公社として県民負担の軽減を目指し、将来の分収造林契約の解除を前提に、県の支援を得て積極的に繰上償還申請を行っており、可能な限り将来負担の軽減に努力されている。その結果、第10期からの9年間で将来利息負担額を112,446千円軽減している。

(2) 高知県からの借入金について

高知県からの借入金が年々増加している点は前述した通りであるが、これに加え、日本政策金融公庫からの全借入金についても、高知県と日本政策金融公庫との間で損失補償契約が必須条件として設定されている関係から、実質的には高知県の借入金としての性格が極めて高い。

公社の財政上、高知県からの借入金を完済することは相当困難であるため、将来的には県民負担となる可能性が高く、その内容について事業報告書等に明記しておく必要があるとともに最終的な解決策についても検討していくべきである。

7. 事業活動収支差額の黒字化について

公社経営において、資金不足による追加資金はありえないため、収支計算書上の事業活動収支差額の黒字化継続が必須とされている。事業活動収支差額の黒字というのは、過去の投資の回収である事業活動収入から、未来への投資である事業費支出等を控除した金額であり、投資に対する回収、いわゆる儲け（利益）を表しているわけではなく、単年度における資金のプラスを表示しているだけである。

現在投資している事業費等が将来回収されるかを把握するためにも、事業活動収支差額に加えて、投資に対する回収という観点からも測定していくべきである。

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

第11期計画の数値面における計画達成状況は、主伐面積41%、主伐材積29%、主伐収入69%、利用間伐面積54%、利用間伐材積57%、利用間伐収入50%と、主たる収入については計画値を大幅に下回っており、計画達成は困難な状況となっている。

これは、每期継続して事業活動収支差額黒字化等の非常に厳しい財務要件をクリアするために、無理な計画を強いられたことも要因にあると思われる。結果として実現可能性の低い数値計画となっており、このような数値計画と比較検証（モニタリング）することすら意味がないと思われる。

契約終了時期の平準化など現在抱えている課題を認識し、これらにどう対処していくかを検討したうえで、実情に応じた具体的な改善事項（アクションプラン）に基づく実現可能性の高い数値計画を策定する必要がある。

また、経営改善計画は策定した時点がスタートラインであり、計画目標達成のために、PDCAサイクル「Plan（計画）」→「Do（実行）」→「Check（点検・評価）」→「Action（処置・改善）」の4段階のプロセスを繰り返し行い、改善項目の進捗状況や新たな課題の認識など、計画実現に向けた取り組みを行うべきである。

9. ゴーイングコンサーン上の問題点について

債務超過の状況については、平成29年の期首時点で1,191,428千円であったのに対し、令和2年度末では2,220,139千円と、第11期の4年間で約10億円悪化している。森林資産の貸借対照表の簿価が現在の時価を反映できていない以上、これからも増加していくことが予測でき、県としても借入金の完済は厳しいことを再度認識したうえでその処理も含めた検討をする必要がある。

単年度のキャッシュ面においては、第10期計画に引き続き第11期計画についても、事業活動収支差額の黒字化継続という必須目標は達成される見込みである。その一方、次期繰越収支差額が5,000万円を超える場合には、高知県へ繰上償還しなければならないという財務要件を課せられている。要は、一定額以上の貯蓄をできない状況の中、每期継続して経常収支差額を黒字にしなければならないため、販売時期の調整が行われており、結果として販売促進にマイナス面で影響していることを事実として認識すべきである。

繰上償還に関しては、県民負担の観点からはやむを得ない状況でもあるが、事業再生の側面から

いうと再生ではなく回収に近い状況といえる。このような状況では、前向きな改善項目の実行は困難であるとともに、これを実行する職員のモチベーションにも影響することは言うまでもない。

今後公社に対して、「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」という公益的な役割を引き続き果たしていくことを求めるならば、公社の在り方も含めた中・長期的な方向性の検討及びアクションプランの実効性を高めるための経営責任の明確化を再度検討し、高知県の林業発展のためにより良い組織としていく必要があると思われる。

第 12 期経営計画策定に向けて

第 11 期経営計画は、「高知県森林整備公社の経営改革プラン」に沿って作成された第 10 期経営計画をそのまま踏襲した形で作成されている。第 12 期経営計画策定においては、今回作成した第 11 期経営計画に関する検証報告、特に第 4 章「第 11 期経営計画に分析に基づく評価及び改善案」の「1. 森林資産の査定（再査定）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」から「9. ゴーイングコンサーン上の問題点について」で指摘した内容の改善策について、今後、組成予定である第 12 期経営計画策定委員会（仮称）において、外部委員の意見を聞きながら具体的な対応策等を検討いただきたい。

また、指摘した通り、計画策定後において PDCA サイクルの検証が出来ていないことが問題であり、その問題解決策の一つとして、県及び公社以外の外部委員で構成する「第 12 期経営計画 PDCA 検証会議（仮称）」を組成することも検討の余地があると思われる。