

森林組合機能強化資金貸付評価委員会報告

令和6年3月

森林組合機能強化資金貸付評価委員会

目次

I	はじめに	1
II	森林組合機能強化資金貸付（be 材供給センター事業）の概要	
1	目的	2
2	取組体制	2
3	事業スキーム	2
4	県の支援概要	3
5	経緯	4
6	事業の効果	5
III	県の貸付の妥当性	
1	be 材供給センターの当初事業計画の妥当性	7
2	短期貸付の妥当性	8
3	委員会の評価	9
IV	貸付金増額の妥当性	
1	経営悪化の要因	10
2	経営改善計画の策定・実施	10
3	県支援継続の判断	11
4	貸付金増額の妥当性	12
5	委員会の評価	12
V	意思決定プロセスの妥当性	
1	意思決定のプロセス	13
2	委員会の評価	13
VI	オーバーナイトの適切な把握及び対応	
1	オーバーナイトの把握及び対応の経緯	14
2	委員会の評価	15
VII	委員会の提言	16

I はじめに

森林組合機能強化資金貸付評価委員会は、兵庫県森林組合連合会（以下「県森連」という。）に対する県の貸付事業についての評価を行うため設置された。

貸付の対象となったbe材供給センター事業は、「林業の再生」と「カーボンニュートラルの実現」をめざす森林資源の循環利用を確立するため、放置されていた未利用材を燃料用材として有効活用し、木材の新たな収益や地域活性化につながる先導的な取組であった。

県が牽引役となり、「兵庫モデル」として官民協働で推進する体制を構築する注目された施策であったが、その後ウッドショック等による木材価格の変動等に伴って急激に環境が悪化し、貸付の償還が困難な状況となった。

本委員会では、「貸付の妥当性」「貸付金増額の妥当性」「意思決定プロセスの妥当性」「オーバーナイトの適切な把握及び対応」の4つの論点に分けた上で、県による整理を踏まえ、県の判断が妥当であったかどうか評価・検証を行い、委員会として提言を取りまとめた。

県においては本委員会の提言を踏まえ、今後の施策展開にあたり、適切に対応されたい。

【森林組合機能強化資金貸付評価委員会委員】

氏 名	主 な 役 職
◎金 崎 健太郎	武庫川女子大学 経営学部 教授
中 尾 志 都	公認会計士
畑 中 直 樹	株式会社 地域計画建築研究所 執行役員
茂木立 仁	弁護士

◎＝委員長

II 森林組合機能強化資金貸付（be 材供給センター事業）の概要

1 目的

同事業は、「本県林業の再生」と「カーボンニュートラルの実現」をめざす森林資源の循環利用を確立するため、建築分野での木材利用に加え、これまで林内に放置されていた未利用材を燃料用材として有効活用し、木材の新たな収益や地域活性化につながるビジネスモデルを公的関与により推進することを目的として実施された。

2 取組体制

県が牽引役となり「兵庫モデル」として、森林からの未利用材の搬出、乾燥、燃料用チップの製造から発電までを「県、朝来市、県森連、県みどり公社(現ひょうご農林機構)、関西電力(株)」の5者が官民協働で推進する体制を構築した。(H25.12 協定締結)。

構 成 員	役 割
県、朝来市	・ 必要な指導助言・協力、積極的な広報
県森連、 (公社)兵庫みどり公社	・ 未利用木材の長期安定供給 ・ 燃料用チップ製造工場の建設・運用、隣接する発電所への安定供給
関西電力(株)	・ バイオマス発電所の建設・運用、売電事業の実施

3 事業スキーム

事業スキームは次のとおりであった。

① 未利用材の購入・加工

- ・ 県森連は、林業振興のため森林組合等の利益も考慮のうえ、固定価格[※]で未利用材を購入し、チップに加工して隣接する発電所に販売する。

※一般的な水分計では効率的に正確な原木の水分率を測定することは技術的に困難なため、山土場等で一定期間集積し、乾燥させることを前提に、当面、水分率は50%として一律の売買単価で原木を調達するとの契約であった。

② 燃料チップの購入

- ・ Kenes（(株)関電エネルギーソリューション：関西電力子会社）は、県森連から水分率（熱量）に応じた固定価格で燃料チップを購入する。

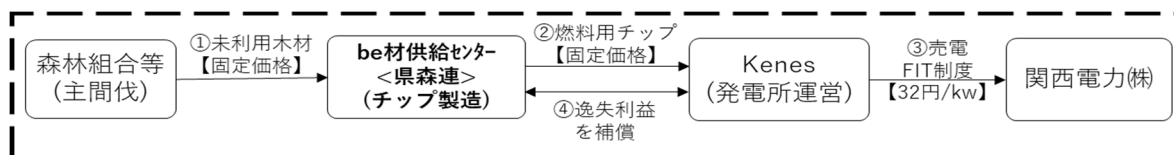
（※チップは原木と比べてサイズが小さく薄いため、正確な水分率の測定が可能。）

③ 売電

- ・Kenesは、FIT制度(再生可能エネルギー固定価格買取制度)を活用し固定価格で関西電力へ売電する。

④ 補償契約等

- ・県森連とKenesは、予定数量・規定の燃料チップを供給・調達できなかった場合、相手の逸失利益を補償する契約を締結していた。
- ・なお、県森連と森林組合等との供給契約では、天候や事業地の地形等の影響により未利用材の供給量が変動することを考慮し、契約で定める年間供給量に満たなくても、森林組合等は県森連への損害補償その他何らの責任を負わないものと規定していた。



4 県の支援概要

「兵庫モデル」の実現に向け、県は be 材供給センターの初期投資や燃料用材の安定的な確保に対して、下記の支援を実施した。

(1) 施設整備（森林林業緊急整備事業：H26～H28）

国庫補助事業を活用し、発電用燃料(チップ)製造施設の整備費を支援した。

区分	内容
事業主体	兵庫県森林組合連合会
整備内容	貯木場、チップ製造施設、チップ保管倉庫 等
事業費	502 百万円 (H26：108 百万円、H27：382 百万円、H28：12 百万円)
補助率	H26：1/2 (全額国庫) H27：57/100 (国庫 1/2、県 7/100) H28：1/2 (全額国庫)

(2) 運転資金（森林組合機能強化資金貸付金の拡充：H27～）

燃料用材の調達費など運転資金に対し、既存の森林組合機能強化資金貸付金を増額して短期貸付を実施した。

※森林組合機能強化資金貸付金は森林整備等のために昭和 45 年から実施しているが、今般の be 材供給センター事業実施にあたり増額して貸付を行った。

<森林組合機能強化資金貸付金の概要>

区分	内容
目的	森林組合等を林業の中核的な担い手として育成するため、県森連や単位森林組合が行う森林整備等に必要な資金を低利で貸付。
貸付対象	① 森林整備等(自ら実施する森林整備の運転資金及び森林組合への転貸資金)【S45～】 ② be 材供給センター事業 (設備資金及び運転資金 (燃料用材の調達等))【H27～】 ※R1～貸付金額を増額
貸付期間 利率	1 年間 (毎年度 4/1～3/31) ・ 0.3%

<貸付金の推移>

R4 貸付金が未償還

年度	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4
森林整備等	3.0	3.0	3.0	2.0	1.5	1.5	1.0	1.5	1.5	1.5	1.5
be材供給センター事業	-	-	-	2.0	2.5	2.5	3.0	5.5	6.5	7.0	7.5
計	3.0	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	7.0	8.0	8.5	9.0

5 経緯

経緯については次のとおりである。

時期	内容
H25	木質バイオマスモデル事業構想の構築 (5者協定の締結) 官民協働の木質バイオマス事業について、H24 より県森連、県みどり公社、(株)関西電力で検討を開始し、H25. 12 に県、朝来市、県森連、県みどり公社、関西電力(株)の5者で協定締結。
H26	施設整備の実施 (H26～28) 県森連が国・県の補助金を活用し、貯木場、管理棟、機械一式のチップ製造施設 (be 材供給センター) を整備。
H27	原木の受入開始と県貸付金の拡充 森林組合等 17 者が兵庫県 be 材供給協議会を設立 (H26. 11) し、原木の供給を開始。県の短期貸付 (運転資金) の開始。
H28	朝来木質バイオマス発電所 (Kenes) の稼働開始 ストックした原料をチップに加工しつつ、順次新たな原木を受け入れ、順調に稼働。
H29	近隣発電所との競合による経営悪化 H29 の後発の大型木質バイオマス発電所との競合により、燃料用材の調達コストが上昇し、収支が悪化。

時期	内容
H30	<p>経営改善計画の策定</p> <p>経営悪化を受け、10月より県、Kenesの助言のもと県森連が対応を検討し、12月に県森連が経営改善計画策定。同計画に基づき、①Kenesによるチップ買入価格の引上げ、②県森連による原木調達確保対策の実施等、③県による経営改善計画の実施に必要な県貸付金の段階的な増額等を決定。(県貸付金は年度末にオーバーナイト化)。</p>
R3	<p>ウッドショック等による急激な経営悪化</p> <p>R2までは順調に経営改善が進むも、R3に世界的な木材価格の高騰から燃料用材の調達コストが急上昇し、収支が急激に悪化。</p>
R4	<p>官民協働スキームの解消 (R4.11)</p> <p>木材価格の高止まりから、長期的に収支改善が見込めないため、官民協働スキームを解消(12月に稼働停止)、貸付金が未償還。</p>

6 事業の効果

県では、本事業の効果を次の通り整理している。

(1) 再生可能エネルギーの普及拡大に貢献

H28の朝来バイオマス発電所の稼働を皮切りに未利用材の燃料材利用が本格化し、発電容量もR5末で168千kwとH25年の約9倍に拡大。そのほか、木質バイオマス発電所の新設計画があり、カーボンニュートラルの推進に貢献した。

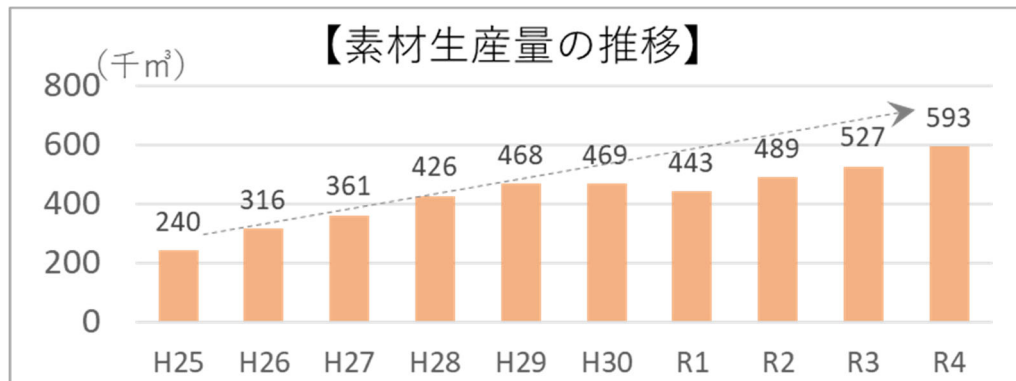
なお、朝来バイオマス発電所のCO₂削減効果(H28～R4累計)は約8万トン(約1.3万トン/年)で、約4,700世帯/年のCO₂排出量削減に相当する。

【県内の木質バイオマス発電所】(R5.12時点)

発電事業者	設置場所	発電規模(kw)	使用燃料	運転開始
兵庫パルプ工業(株)	丹波市	18,900	建設廃材、未利用材等	H16.10
(株)日本海水	赤穂市	16,500	輸入材、未利用材等	H27.4
Kenes (R4稼働停止)	朝来市	5,600	未利用材のみ	H28.12
パルテックエナジー(株) [兵庫パルプ工業(株)]	丹波市	22,100	輸入材、未利用材等	H29.12
(株)日本海水	赤穂市	30,000	輸入材、未利用材等	R3.1
Daigasガスアクトパワーソリューション((株)大阪ガス)	姫路市	74,900	輸入材、未利用材等	R5.12

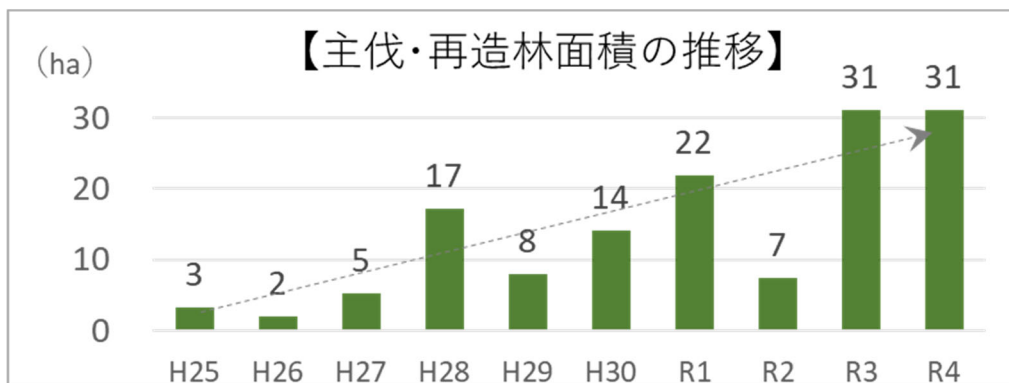
(2) 素材生産量が拡大

相次ぐバイオマス発電所の稼働により素材の生産量は順調に増加、朝来施設の稼働停止後もその影響は継続的に発現。R4 生産量は H25 に比べ 2.5 倍までに拡大した。be 材供給センターでの利用量 (H27~R4 累計) は 551 千 m^3 と全県素材生産量 3,776 千 m^3 の約 15%を占め、成熟しつつある人工林資源の有効利用に貢献した。また、同期間の be 材供給センターの未利用材の燃料材利用による経済効果は約 33 億円である。



(3) 資源循環型林業（主伐・再造林）の推進

未利用材の需要創出に伴い、高齢人工林の伐採が促進され、県産木材の利用が一層拡大した。花粉発生源のスギ、ヒノキが伐採され、少花粉品種の再造林により、社会問題解決にも貢献した。



Ⅲ 県の貸付の妥当性

1つ目の論点である当初事業計画に係る「県の貸付の妥当性」における県の整理は次のとおりである。

1 be 材供給センターの当初事業計画の妥当性

(1) 事業導入の必要性

「be材供給センター」が未利用間伐材の新たな利活用や再生可能エネルギーの普及拡大を目的とすることに対して、「県施策」では県産木材の安定供給と利用促進及びカーボンニュートラルな資源としてのバイオマスの利用拡大を目的としており、両者の目的が合致していた。

(2) 当初事業計画に対する県の評価

県森連が作成した事業計画は、資金回収に長期間を要するが、下記理由により実行可能と判断した。

① 原木調達計画

- ・原木調達計画量 48 千トン/年は、原木供給エリア内で生産される未利用材量 100 千トンの内数である。
- ・原木調達に向け、兵庫県 be 材供給協議会を設立 (H26. 11) し、森林組合等と供給契約を締結した。
※供給契約で定める年間供給量に満たなくても森林組合等は責任を負わないと規定 (天候や事業地の地形等により供給量の変動するため)。
- ・協議会員は原木を山土場等で一定期間集積し、水分率を低下させるとともに、原木を大型トラックに積み替え be 材供給センターまで運搬する。

② 採算性 (原木購入単価、収入計画)

- ・原木購入価格 6,700 円/トンは、森林組合等が支出する集材・輸送コスト 4,500~5,100 円/トんに、1,600~2,200 円を上乗せした額で、森林組合等の原木供給側の利益も確保された妥当な額である。
- ・燃料用チップ販売収入 (チップ販売単価×販売量) による原木購入費やチップ加工費等の累計経費の回収には 18 年間を要するが、事業期間を通じた収支は黒字を確保となっている。

③ 県森連の財務の健全性

- ・H26. 6 月決算において、自己資本比率 58% (自己資産/総資産、森林組合の目安は 40%以上)、固定比率 92% (固定資産/自己資本、目安 100%以内) など財務状況に問題はない。

※なお、外部 (中小企業診断士) による経営診断の報告 (H26) として、「外部環境が大きく変化しなければ、事業計画はぎりぎり許されるものである」との評価を受けている。

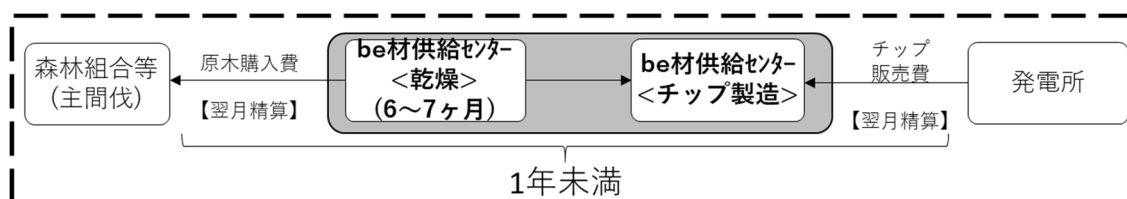
2 短期貸付の妥当性

燃料用材の調達費など運転資金に対し、既存の森林組合機能強化資金貸付金を増額して短期貸付を実施した。

(1) 資金の性格

① 運転資金としての用途

- ・原木購入費をチップ販売費で回収するまでの運転資金が必要なため、単年度収支が黒字化するまでの間は、毎年度の原木確保等事業に必要な資金を段階的に増額支援する。



(県の貸付計画)

(億円)

区分	H27	H28	H29	H30 以降
合計	4.0	4.0	4.0	4.0
森林整備等	2.0	1.5	1.5	1.5
be 材センター事業	2.0	2.5	2.5	2.5

※毎年度、be 材供給センター稼働の月別の収支計画を精査して必要最小額を貸付

② 必要な実期間は 1 年未満

- ・原木を購入し乾燥・チップ加工を経て販売し、収入を得るまで 8~9 ヶ月間を要する。

③ 既存貸付の増額で対応

- ・必要とする運転資金は、事業終了までの 20 年間は必要であるが、毎年の累積収益等で金額も減少していくため、既に県から県森連に運転資金の短期貸付を行っていたこともあり、当該短期貸付の増額で対応する。

(2) 審査の考え方

① 算定金額

- ・センター稼働の月別の収支計画を精査して必要最小額の貸付を行う。

② 返済原資

- ・県森連の直近の決算書 (H26. 6) による純資産 5.22 億円などの財務状況から、県貸付額 4 億円を上回る返済原資があることを確認した。

3 委員会の評価

県の整理を受け、当論点における委員会の評価は次のとおりである。

(1) 外部環境の変化への対応

・事業実施にあたり、県も施策推進の一環として計画作成にも積極的に関与したことから、大きな環境変化があった場合でも対応可能な計画となるよう指導すべきであった。黒字化まで18年間となると外部環境は必ず変化する。環境変化リスクが十分に認識されておらず、計画作成時にもっと深い議論をすべきであった。

・以下の2点について、リスクが県森連に集中する仕組みとなっている。

①県森連は、Kenesへの燃料用チップの供給目標が未達の場合は損失補償を負うが、森林組合等の供給目標は努力義務でペナルティを負わない。

②県森連からKenesへの燃料用チップの販売価格は水分率(熱量)に応じた固定価格で販売するが、森林組合等からの原木の調達は、水分率によらず一律の固定価格となっている。

県産材の利用促進等公益的観点からの配慮の必要性も理解するが、適切なリスク分担となるよう、県からも積極的に指導すべきであった。

また、県主導の事業とはいえ、県森連は最終的なリスクを負う事業の実施主体であることから、自らのリスクマネジメントを適正に行うべきであった。

・中小企業診断士による経営診断の報告(H26)で「外部環境が大きく変化しなければ、事業計画はぎりぎり許されるものである」との評価は、「事業計画は妥当ではない」という評価と捉えるべきであった。

(2) 事業実態に応じた支援策の検討

・事業の内容を踏まえると短期貸付金制度の拡充ではなく、長期貸付や、県の貸し倒れリスクを回避し民間金融機関の与信ノウハウも活用できる民間借入に対する利子補給など、他の方策も検討すべきであった。

(3) 政策目的に応じた対応の整理

・未利用材を活用した官民協働の事業で公共政策の観点から考えると、地域への経済効果や森林整備の促進による資源循環型林業への貢献、再生可能エネルギーの普及拡大によるCO2削減効果も大きいといった効果もあった。

・本事業のような先駆的なモデル事業はリスクが高いが、県の政策としては実施する判断もあり得る。政策はその目的が大切で、民間では手を出しづらさが公共として重要な事業を、公的セクターがリスクを取って行うという考え方はある。そういった政策実施の必要性についてもっと深い議論をすべきであった。

IV 貸付金増額の妥当性

事業開始後、後発に稼働した近隣発電所との間で燃料用材調達の競合が発生したため、支出増と収入減のダブル要因で収支が急激に悪化し、経営改善対策が必須となり、事業継続に向け、県は貸付金の増額を行うこととなる。

2つ目の論点である「貸付金増額の妥当性」における県の整理は次のとおりである。

1 経営悪化の要因

(1) 調達コストの増加による支出増

後発で稼働(H29.12)した近隣発電所との燃料用材調達の競合が発生。近隣発電所の調達計画が県外調達から県内にも拡充されたことで、計画の原木調達量が不足することとなった。

また、Kenesへのチップ販売量の確保のため、原木調達不足分を外部からチップや割高な原木を購入して対応した。この際、規格外のチップが混入したことで発電停止補償やコンベア修理費の追加費用が発生した。

これにより、H30.6月期の売上原価率は、計画として見積もっていた86%から、実績は96%へ上昇した。

(2) チップ販売額の低下による収入減

原木の調達困難に伴い貯木量が減少し、Kenesへの販売量確保のため乾燥が不十分なままチップ化したことで、水分率が高く、発熱効率の低い単価の安いチップとなり、チップ販売額が当初計画に比べ約10%低下した。

これにより、H30.6月期の販売額は、計画として見積もっていた625百万円から、実績は533百万円へ減少した。

(3) 収支悪化による影響額

(1)及び(2)の結果、H30.6月期決算は▲112百万円の赤字となり、前年同期の▲15百万円と比べ大幅な悪化となった。

(ア)原木集荷の低調による加工量減及び割高原木の購入	▲51百万円
(イ)高い水分率(見込45%→実績48%)	▲18百万円
(ロ)チップのエネルギー不足等	▲43百万円
合計	▲112百万円

(4) 経営悪化を受けた検討の方向性

木質バイオマス事業の稼働を契機に、県産木材生産量の増加や、高齢人工林の主伐・再造林による資源循環型林業の促進といった事業効果は発現していたが、早急な経営改善の対応が必要であることから、官民協働の5者が連携し、事業継続をめざして経営改善計画の策定に向け協議を行った。

2 経営改善計画の策定・実施

5者協定に基づく県の指導・助言のもと、Kenesや協議会員等関係者との調整・協力を得て、収支悪化を解消する経営改善計画を県森連が策定するに至った。この計画の着実な実行により、R1~2にかけて、収支改善の効果が認められた。

【経営改善計画の概要】

(ア) 県森連の自主改善（組織・人員体制の見直し）

- ・役員報酬、本所人員の削減
- ・be 材供給センター現地の体制強化

(イ) 収入増対策（製造チップ販売単価の割り増し改定）

- ・単価見直し（約 20%アップ）による売上の確保：+113 百万円/年

(ウ) 支出減対策（原木調達確保対策）

- ・買取価格の上乗せによる協議会員からの調達増加：+6 百万円/年
- ・県森連自ら主伐・再造林事業地の確保：+2 百万円/年

(エ) 県等からの支援

- ・原木調達のベースとなる主伐・再造林事業量の拡大
- ・主伐を促進する再造林経費等の支援（森林所有者の負担を 32%から 10%に軽減）
- ・朝来市による原木の運搬経費の支援（市内事業者に運搬経費 1 千円/トンを支援）
- ・当面の資金の確保（資金が不足する間、県貸付金を増額）

（経営改善計画に基づく県の貸付計画）

（億円）

区分	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4~5	R10	R15	R17
合計	4.0	4.0	4.0	4.0	7.0	8.0	8.5	9.0	6.0	3.0	1.5
森林整備等	2.0	1.5	1.5	1.0	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5
be 材センター事業	2.0	2.5	2.5	3.0	5.5	6.5	7.0	7.5	4.5	1.5	0

3 県支援継続の判断

県は、県森連が作成した経営改善計画について、下記理由により達成可能と判断した。

① 事業継続した場合の採算性

- ・チップ販売単価の見直しにより、事業期間を通じた収支は黒字が確保される。

② 事業継続に必要な原木調達計画

- ・収益増を活用した協議会員からの原木買取価格の上乗せにより、低下した原木調達量を安定的に確保できる原木調達計画に修正している。

（当初計画 4 万トン→H29 実績 1.9 万トン→経営改善により 3 万トンを確保）

4 貸付金増額の妥当性

県森連への支援として、県は次のとおり貸付金増額が妥当と判断した。

(1) 貸付金増額の判断

原木買取価格への補助等の直接的支援は、一時的な改善効果は見込まれるが、県内施設への公平性、市場価格のつり上げ誘導の危険性等の課題があることから、貸付金の増額で対応する。

(2) 経営改善計画での位置づけ

当初計画と実態との差を精査し、対策としてチップ販売価格見直し、関係者の連携による主伐・再造林事業地の確保等と並んで当面の資金確保が位置づけられ、経営改善計画の着実な実行に必要な当面の資金として、県貸付金を段階的に増額する。

5 委員会の評価

県の整理を受け、当論点における委員会の評価は次のとおりである。

(1) 適切な検証と意思決定

- ・経営改善計画策定時において、更なる原木調達コスト増やチップ販売単価の低下リスクに備え、貸付金の増額貸付とあわせ、原木供給契約の見直し（供給量の遵守規程の設定、水分率に応じた単価の再設定等）など、計画実効性の担保設定の検討が必要であった。
- ・一般的に一旦事業を始めると途中で止めることは難しい。現在の状況は、県内未利用材だけを使用するというリスクの高い事業であるにもかかわらず、当初計画も経営改善計画もリスクを十分に見積もらないまま引き延ばした結果である。
- ・未利用材の有効利用や経済効果もあったかもしれないが、競合他社など民間の取組の普及が進み、モデル事業の役割を一定程度果たした時点など、事業譲渡等を検討すべきタイミングはあったにもかかわらず、適切な意思決定が行えていなかった。

(2) 貸付以外の支援の検討

- ・本事業は規模も大きく、内容も未利用材のみを対象とするなど明らかに他の民間施設と比べて条件が異なる。政策的な目的を持ってスタートした事業であることや、県森連という団体の位置づけから、利用する材を県内未利用材に限るという判断は合理性はあるものの、こうした民間施設との条件の違いを踏まえると、補助等による支援も検討すべきであった。
- ・ベースとなる貸付以外の部分で、政策目的実施のため外部環境変化のギャップを埋める趣旨で補助を行うという選択肢はあり得る。政策として必要があるなら、社会変化のギャップの部分を補助金で支えるということもあり得た。事業として見ると収支が議論の中心になってしまうが、政策としての部分と事業としての部分が整理されていなかった。

V 意思決定プロセスの妥当性

県内部における意思決定プロセスの妥当性について、県の整理は次のとおりである。

1 意思決定のプロセス

支援の実施は毎年度の予算査定を経て決定するほか、一定金額以上の事業（貸付）実施の際には、支出負担行為の決定において財務部長又は会計管理者等への協議を行い、法令や予算に違反が無いことを確認している。

（１）予算査定

主な新規事業や継続事業のうち特に重要な判断が必要な事業等については、予算査定で知事まで協議を実施している。

当初計画における支援決定時、経営改善計画に基づく支援増額時のいずれも予算査定において知事に協議のうえ支援を決定している。

（２）支出負担行為

貸付金の事業実施計画及び支出負担行為は決裁規程において部長専決（令和４年度改正以前の当初・増額支援決定時の決裁規程では局長専決）とされており、毎年度適正に協議されている。

財務規則において、１件１,０００万円以上の貸付金の支出負担行為の決定の際には会計管理者等、１件２,０００万円以上の場合は、加えて財務部長への協議が必要とされており、いずれも毎年度適正に協議されている。

2 委員会の評価

県の整理を受け、当論点における委員会の評価は次のとおりである。

- ・予算査定時に、当初計画に基づく支援及び経営改善計画に基づく支援の増額について、いずれも知事まで協議の上意思決定している。また、毎年度の貸付実行時においても、適正に財政部局及び出納局に協議を行い、法令や予算執行上のルールに違反が無いことを確認した上で意思決定している。
- ・このことから、意思決定のプロセスは事務上のルールに基づいて行われていると考えられる一方、予算の査定時のみ議論を行い、それ以降は議論ができていなかったのではないか。
- ・とりわけバイオマス発電や森林管理といった事業は、それぞれ専門性も高く、将来の見通しを立てるためには専門的な知見が必要なことから、専門家が事業について議論し、評価することが重要である。

VI オーバーナイトの適切な把握及び対応

本貸付についてはオーバーナイト（※）となっていたが、この点について県の整理は次のとおりである。

※一般会計から第三セクター等に対して貸し付けた短期貸付金について、民間金融機関からの借入により、年度末に一旦全額返済させ、翌年度当初に貸し付ける仕組みで、実質的に長期貸付となっている処理

1 オーバーナイトの把握及び対応の経緯

- ・県から県森連へは従前より短期貸付を行っていたが、県森連側は各年度末において H29 年度までは自己資金による償還を行っていた。しかしながら be 材供給センターの経営状況悪化に伴う現金流出により、H30 年度末においては県森連の自己資金による償還が困難となった。
- ・H30 年度末の県貸付金の償還にあたり、県森連がオーバーナイト融資を受けることを事業部局は把握していた。オーバーナイト等短期貸付金については、総務省の H26 年度の通知により避けるべきとされているほか、H28 年度の財政健全化法の改正によりオーバーナイト融資は将来負担比率に算入されるようになっていたが、このことを事業部局の職員が認識しておらず、財政当局への情報共有に遅れが発生した。
- ・財政当局は償還の実態を把握しておらず、R3 年度の包括外部監査による指摘により初めてオーバーナイト融資を把握し、県が組織として対応すべき問題として認識した。また、それまでの健全化判断比率の算定基礎に含まれていなかったことも判明した（但し、影響は軽微で、健全化判断比率への影響は生じていない）
- ・県当局が組織としてオーバーナイトの問題を認識した R3 年度末に、事業部局からの確認に対し、県森連はバイオマス事業を継続したいとの意思を示していたことから、事業部局及び庁内で対応を検討し、官民協働による未利用材専焼の木質バイオマス発電のモデル的な取組を引き続き支援することで、県内の林業経営の安定化につながるとして、貸付を継続した。
- ・なお、県支援がなければ資金ショートが発生し、経営継続が困難となってもおかしくない状態であり、R4 年度当初予算での抜本的な対応の検討は時間的に困難であったことから、R4 年度は引き続き単年度貸付を実施することとした。R4 年度がスタートし、事業部局において、年度中の長期貸付への切替えを含め検討を始めた矢先に、県森連が事業継続を断念した。

2 委員会の評価

県の整理を受け、当論点における委員会の評価は次のとおりである。

(1) オーバーナイトの把握及び庁内の情報共有

- ・決算期のずれ（県は3月末に会計年度が終了するのに対し、県森連は事業の性格を踏まえ、6月を決算期としている。なお、県内の森林組合の多くは6月決算である。）もあり、財務諸表等からオーバーナイトをにわかに見抜くことは困難であると考えられる。一方で、そもそもオーバーナイトをチェックし、防ぐ仕組みがなく、資金繰りのため貸付金の増額が必要な状況等を鑑みれば、当該事案にかかわる全担当者が、オーバーナイト融資の可能性を想定して必要な確認を行う仕組みを設けておくべきであった。
- ・オーバーナイト融資に対する認識不足から庁内の情報共有が遅れ、県が組織として問題を認識し、対応の検討に至るまでに多大な遅れが生じており、職員の一層の認識及び知識の向上が必要であった。

(2) オーバーナイト把握後の対応

- ・未利用材専焼の木質バイオマス発電のモデル的な取組であることもふまえ、R3年度末にオーバーナイトの問題を県が認識後、県森連が事業継続の意思を示す中、県支援を継続しなければ資金ショートが発生し、経営継続が困難となる可能性が高い状況で、十分な検討時間も無いことからR4年度の短期貸付金による支援を継続したことはやむを得ないとする。なお、このタイミングで貸付金が増額されているが、これは経営改善計画において計画したとおりの増額であった。しかし、その後、結果として特定調停の申し立てに至ったことを踏まえると、より早急に幅広い対応を検討すべきだった。

(3) 再発の防止

- ・財政部局・事業部局にかかわりなく、会計や財政に関する知識の向上に努めるほか、短期貸付金の実施にあたっては、毎年度、財務諸表を分析するなど、オーバーナイトの可能性を疑い、確認を行うべきである。
- ・オーバーナイトは契約で禁じることで無くすことはできると思われる。一方で金融取引は今後も様々なスキームが出てくると考えられることから留意されたい。

Ⅶ 委員会の提言

Ⅲ～Ⅵの論点のとおり、県森連に対する県の貸付事業について課題があったものと考えられる。このことから、今回の反省点を次に生かすとするれば、県としても、以下のような点に留意していくべきと考える。

1 事業計画における環境変化リスクの把握と検証

- ・長期の事業計画の策定・実施にあたっては、環境変化が生じた際の対応・対策を事前に検討し、よりシビアにリスク評価を行うこと。
- ・環境変化等による追加支援を行う際は、事業の重要性や県財政への影響に並び、適切なレベルでの意思決定を行うこと。
- ・継続的に実施する事業においては、定期的に事業の進捗と課題を検証する機会を設けること。また、(今回の貸付金の増額に至るような)大きな環境変化等があった場合には、躊躇せず抜本的な見直しも検討すること
- ・検証を行う際には、必要に応じて事業の専門家も参画した仕組みとすること。

2 事業実態や政策目的等に応じた施策の実施

- ・施策の検討にあたっては、既存の枠組みにとらわれることなく、目的・手段・各主体の役割を踏まえて慎重に議論を行うこと。
- ・その上で、政策目的や事業内容、必要とする支援の性質など、事業の実態に応じた適切な支援策を実施すること。特に、政策目的によっては民間で実施することが難しく、行政がリスクを負う必要もあることから、補助と貸付の整理を行った上で、適切な支援策を検討すること。

3 モニタリングの徹底

- ・独立した団体の運営として、その資金繰りは安易に短期貸付のみに頼るべきではないことから、県としてもそもそも短期貸付という事業については慎重に判断すべきである。その上で万一やむを得ず新たな短期貸付を行う場合は、原則として、契約書にオーバーナイトを禁ずる旨を明記するとともに、毎年度、オーバーナイトが発生していないことの確認を行うこと。また、仮に問題を把握した場合は部局間の情報共有を徹底すること。
- ・決算期のずれを利用して不適正な会計処理が行われるケースもあることから、経営状況のチェックにあたっては留意すること。