

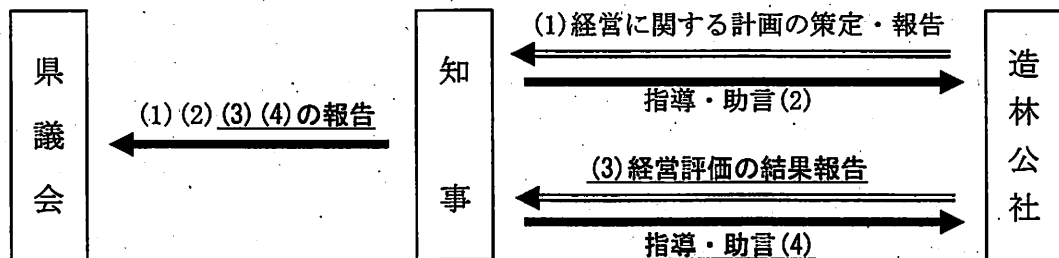
一般社団法人滋賀県造林公社の平成29年度中期経営改善計画 に関する経営評価結果について

1 経営評価について

(1) 評価の位置づけ

- 一般社団法人滋賀県造林公社の健全な経営の確保のための県の特別な関与に関する条例(以下「条例」という。)において、知事は、一般社団法人滋賀県造林公社(以下「公社」という。)に対して、毎事業年度終了後、事業の実施状況等について自己評価を行い、その結果報告を求め、公社からの報告に対し必要な指導および助言を行うこと、そして、それらの内容を県議会に報告することと規定されている。
- 今般、公社から中期経営改善計画(以下「中期計画」という。)に基づく平成29年度事業の実施状況等に関する自己評価結果の報告があり、公社に対して県として必要な指導および助言を行った。

<参考> 条例に基づく県の関与の仕組み



(2) 評価方法

○平成29年度事業実施状況

- 中期計画に掲げる小項目ごとにH29事業実績を明示し、計画に対する達成状況を評価するとともに、小項目ごとの評価を踏まえ、大項目ごとについても評価し、その要因を分析する。なお、評価はA～Dの4段階で行う。
- 項目別評価の結果を踏まえ、全体評価を行う。

<参考>

項目別評価における達成状況の基準

- A: 計画を達成している (達成率が90%以上)
- B: おおむね計画を達成している (達成率が70%以上90%未満)
- C: 計画の達成が遅れている (達成率が40%以上70%未満)
- D: 計画の達成が著しく遅れている (達成率が40%未満)

○評価委員会

- 評価に当たっては、外部有識者からなる経営評価委員会の検証結果および意見を踏まえるものとする。

経営評価委員会の委員名簿および開催期日

氏名	現職
栗山 浩一(委員長)	京都大学大学院教授
土井 裕明	弁護士
宮城 定右衛門	森林経営者(指導林家)

7月12日

- 事業実施状況等の説明および質疑
- 評価案の説明および質疑
- 評価案に対する意見等の取りまとめ

2 経営評価結果について

(1) 大項目別評価

① 森林整備に関する事項

【小項目別評価結果】

項 目	評価	評価理由
森林整備	C	<ul style="list-style-type: none"> ・ 間伐、枝打、病虫害防除の実施面積は計画を下回った ・ 路網等整備は地形に応じ効率的な配置となるよう努めた
利用間伐の推進	A	<ul style="list-style-type: none"> ・ 民有林との連携によりおおむね計画どおりの面積を実施

【評価】

B 評価

【評価理由】

- ・ 間伐と枝打は、実施を見送ったことにより計画に達しなかった。
- ・ 病虫害獣防除は、剥皮被害がより深刻である旧滋賀県造林公社営林地で実施したことにより、旧びわ湖造林公社分については計画に達しなかった。
- ・ 利用間伐は、おおむね計画通りの実施となった。

【要因分析】

- ・ 深刻化しているシカやクマの剥皮被害による森林資産価値の低下を防ぐため、被害状況等を的確に把握し、旧滋賀県造林公社営林地でも実施する等柔軟に対応した。
- ・ 利用間伐は、森林経営計画を森林組合等と共同で樹立するなど、民有林との連携により実施した。

【次年度以降の必要な取組】

- ・ シカやクマの剥皮被害が今後も拡大する恐れがあるため、被害状況等を的確に把握し、病虫害獣防除事業を優先して取り組む。
- ・ 木材生産や利用間伐の確実な実施に向けて、森林組合等との森林経営計画の共同樹立を進め、補助要件である面積確保に努める。

【参考（経営評価委員会意見）】

- ・ 国や滋賀県からの補助金に左右されることから、国や滋賀県の支援が得られるよう要請する必要がある。

② 木材の生産および販売に関する事項

【小項目別評価結果】

項 目	評価	評価理由
分収造林事業（旧滋賀県造林公社）	A	<ul style="list-style-type: none"> ・ 伐採面積は計画に達しなかったが、木材生産量は計画以上を確保 ・ 伐採収益は計画を達成した
分収造林事業（旧びわ湖造林公社）	C	<ul style="list-style-type: none"> ・ 大河原の森の伐採および分収を実施
販路の開拓	A	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新たな販路について情報収集を行い、新たに3社と取引を開始
収益性の高い販売方法の選択	A	<ul style="list-style-type: none"> ・ 有利な販売先の選択や林地残材の販売等により収益向上を図った。
木材販売の基盤の整備	A	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業地ごとの伐採面積等の計画事項に係る情報提供

【評価】

A評価

【評価理由】

- ・ 伐採面積は計画に達しなかったが、木材生産量は林地残材の販売等により計画以上となった。
- ・ 伐採収益は、高性能林業機械の活用等による木材生産の効率化等により収益向上を図ることで計画を達成した。
- ・ 大口市産材需要について情報収集等を行うとともに、新たな販路の開拓に向けて情報交換を行い、販売につなげた。

【要因分析】

- ・ プロポーザル方式による発注等により、地形に応じた路網整備や高性能林業機械の導入が図れたため、木材生産が効率化し収益向上につながった。
- ・ 安定的な生産量を背景として、需要に応じた供給や販路拡大により価格の安定化を図るとともに有利な販売が実施できた。

【次年度以降の必要な取組】

- ・ 地形条件に合った効率的な集材方法の検討や周辺森林との連携等により生産性の向上を図るとともに、需要に応じた造材・仕分けの徹底により収益性の高い販売に努める。
- ・ 公共施設木造化等の大口市産材需要について県・市町等と情報交換を行うほか、新たな販路開拓に向けて需要者と情報交換を実施する。

【参考（経営評価委員会意見）】

- ・ 特になし

③財務状況の改善に関する事項

【小項目別評価結果】

項 目	評 価	評価理由																		
分収割合の変更 （分収造林契約の変更率）単位：％ <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th>H28</th> <th>H29</th> <th>H30</th> <th>H31</th> <th>H32</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>計画</td> <td>65</td> <td>75</td> <td>85</td> <td>95</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>実績</td> <td>65.5</td> <td>70.0</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		H28	H29	H30	H31	H32	計画	65	75	85	95	100	実績	65.5	70.0				B	・ 財産区や生産森林組合等の大規模面積所有者の理解が得られなかったことから、計画に達しなかった。
	H28	H29	H30	H31	H32															
計画	65	75	85	95	100															
実績	65.5	70.0																		
不採算林の解約 （分収造林契約の解約率）単位：％ <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th>H28</th> <th>H29</th> <th>H30</th> <th>H31</th> <th>H32</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>計画</td> <td>62</td> <td>64</td> <td>66</td> <td>68</td> <td>70</td> </tr> <tr> <td>実績</td> <td>61.1</td> <td>62.2</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		H28	H29	H30	H31	H32	計画	62	64	66	68	70	実績	61.1	62.2				C	・ 生育状況や周辺森林の整備状況等から解約の判断に時間を要したため、計画に達しなかった。
	H28	H29	H30	H31	H32															
計画	62	64	66	68	70															
実績	61.1	62.2																		
契約期間の延長 （分収造林契約の変更率）単位：％ <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th>H28</th> <th>H29</th> <th>H30</th> <th>H31</th> <th>H32</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>計画</td> <td>95</td> <td>96</td> <td>97</td> <td>98</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>実績</td> <td>94.4</td> <td>94.9</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		H28	H29	H30	H31	H32	計画	95	96	97	98	100	実績	94.4	94.9				C	・ 分収割合の変更と併せて土地所有者の理解を得られなかったため、計画に達しなかった。
	H28	H29	H30	H31	H32															
計画	95	96	97	98	100															
実績	94.4	94.9																		
企業の森（琵琶湖森林づくりパートナー協定）の導入	B	・ 各種イベント等で情報発信 ・ 導入には至らず																		

滋賀県森林CO ₂ 吸収量認証の申請、J-クレジット制度の導入検討	A	・滋賀県森林CO ₂ 吸収量認証を1件取得し、J-クレジット制度は平成30年度における申請の見込みが立った。
森林認証の導入検討	B	・検討会への参加、課題の整理。
補助金の確保および受託事業の確保	B	・補助金は必要額を確保できず ・受託事業は計画以上を確保
経費の節減	A	・プロポーザルでの発注により事業費を軽減
分収造林事業	A	・10事業地の伐採等により償還財源は計画を達成
分収育林事業	A	・大河原の森を伐採し、伐採収益を滋賀県への償還に充当

【評価】

B評価

【評価理由】

- ・ 経営状況改善のための重点事項である分収割合の変更、不採算林の解約、契約期間の延長については、計画に達していない。
- ・ 分収造林事業の伐採等に伴う償還財源は、計画以上となった。

【要因分析】

- ・ 分収割合の変更については、財産区や生産森林組合等の大規模面積所有者の理解が得られなかったことから、計画に達していない。
- ・ 契約未更改の事業地の多くは、これまでの経過からも交渉が厳しい状況にある。

【次年度以降の必要な取組】

- ・ 契約未更改の事業地は、契約地ごとの課題や問題点に即した説明を行い、土地所有者の理解が深まるよう粘り強く取り組む。

【参考（経営評価委員会意見）】

- ・ 分収割合の変更が非常に重要な経営改善の項目となっており、引き続き精力的に取り組んでいただくしかない。期限を設けるのも一つの方法だが、100%という目標が達成できないことも考えられる。そのため、次期中期計画では、目標が達成できないことも前提とした経営改善策を考える必要がある。
- ・ 公社林は奥地に多く、企業の森の導入には難しい面があるが、公社林が琵琶湖の水源地として重要な役割を果たしている森林であることから、是非森づくりに参加していただきたいということをアピールする必要がある。
- ・ 国の補助金制度の変更に対して公社単独では対応できない場合もあることから、滋賀県に対し、県独自の仕組みとして公社事業を支援するよう要望する必要がある。

④組織体制の改善に関する事項

【小項目別評価結果】

項目	評価	評価理由
事務局体制の整備	C	・ 経営責任者の設置は、公社材の生産・販売が一定軌道に乗るまでは、知事が理事長であることが望ましいと判断
人材の育成・確保	A	・ 研修会等への参加による資質の向上

【評価】

B評価

【評価理由】

- ・ 専任の経営責任者については、設置に至っていない。
- ・ 研修会等へ参加し、木材の生産・販売についての知識および造材・仕分けなどの技術を習得することにより、職員の資質の向上を図った。

【要因分析】

- ・ 専任の経営責任者の設置については、分収造林契約の変更等や公社材の生産・販売が一定軌道に乗るまでは県の指導および助言が必要であること等から、現時点では知事が理事長であることの重要性は高い。

【次年度以降の必要な取組】

- ・ 専任の経営責任者の設置に向けて、引き続き、分収造林契約の変更等を進めるとともに、公社材の生産・販売を推進し、公社経営の安定化を図る。

【参考（経営評価委員会意見）】

- ・ 技術の習得に一定の年数を要することや継続した土地所有者との協議を考えると、これらのことを3年程度で異動する滋賀県派遣職員に担当させても習熟した頃に戻ってしまう。専門職としてのプロパー職員の充実と育成が重要である。

⑤その他経営の改善に関し必要な事項

【小項目別評価結果】

項目	評価	評価理由
関係者への情報の提供・発信	A	・ ホームページ等を通じた情報提供
森林づくり活動等への参画の促進	A	・ 各種イベントへの参加・出展を通じた情報提供等
森林法に基づく森林経営計画の策定	A	・ 伐採等にあわせて事前に森林経営計画を策定
森林資源管理台帳の維持管理	A	・ 伐採等の実績および契約更改に伴う情報をもとに台帳を更新
経営評価の実施	A	・ 経営評価委員会の検証・評価を踏まえて自己評価を実施
関係者への支援要請と連携	A	・ 県に支援を要請 ・ 国等関係機関へも支援を要請

【評価】

A評価

【評価理由】

- ・ 経営評価委員会での検証・評価を踏まえて自己評価を実施するとともに、委員意見に基づき経営の改善に努めた。
- ・ 公社事業の実施状況や経営の現状等について、ホームページや各種イベントへの参加・出展等を通じ、積極的に情報を提供・発信し、公社経営の透明性の向上等を図った。

【要因分析】

- ・ 経営評価委員より出された意見に基づき、木材生産の実施方法の改善等に努めた。

【次年度以降の必要な取組】

- ・ 引き続き自己評価を実施し、必要な経営の改善に努める。
- ・ 公社材の利用が琵琶湖の水源を守ることにつながることなどを、琵琶湖・淀川流域の住民等に理解されるためには、更なる情報の発信が必要であるとの認識のもと、公社林に関する身近な事柄についても、工夫して発信する。

【参考（経営評価委員会意見）】

- ・ 天然下種更新の成否によって、今後の更新や伐採の方法などの経営方針に影響を

及ぼす可能性があることから、今後も定期的なモニタリング調査を確実に実施する必要がある。

(2) 全体評価

- ・ 平成30年度が第2期中期計画の中間年であることから、これまでの2年間の取組をしっかりと評価し、今後の目標達成に向けた取組につなげていくことが重要である。
- ・ 「A評価（計画を達成している）」、「B評価（おおむね計画を達成している）」と自己評価した小項目が25項目中20項目となり、また、大項目ごとの評価では、5項目すべてがA評価とB評価となっている。
- ・ 経営改善の成否を左右する重要な項目である、間伐等の森林整備および分収割合の変更についての評価が後退していることから、なお一層の工夫と努力を重ねるとともに、木材の生産・販売による収益の確保についても引き続き取組を進める必要がある。
- ・ 今後、公益的機能の持続的発揮に向けた森林整備が着実に実施できるよう支援の強化を求めるとともに、分収造林契約の変更については、森林整備の方針や伐採後の森林の状況等について契約地ごとの課題・問題点に即して丁寧な説明し、土地所有者の理解が得られるよう粘り強く取り組む。
- ・ 木材の生産・販売については、周辺森林との連携等により木材の生産性の向上を図るとともに、需要に応じた造材・仕分けの徹底により収益性の高い販売に努めるほか、輸送の効率化に努めるなど一層の収益向上を図る。
- ・ 公社林の持つ公益的機能や公社の取組について積極的な情報発信に努めるほか、公共施設等の木造化・木質化にかかる大口木材需要に対応するため、市町等との連携を強化するなど新たな販路の開拓に努めることにより経営改善に繋げる。

大項目	評価	小項目の達成状況					評価対象としないもの
		A	B	C	D	合計	
① 森林整備に関する事項	B	1		1		2	2
② 木材の生産および販売に関する事項	A	4		1		5	
③ 財務状況の改善に関する事項	B	4	4	2		10	
④ 組織体制の改善に関する事項	B	1		1		2	
⑤ その他経営の改善に関し必要な事項	A	6				6	
計		16	4	5		25	2

3 県の指導および助言について

公社から報告を受けた平成29年度中期経営改善計画に関する経営評価結果については、着実な中期計画の推進を図り、健全な経営を確保するため、条例第2条第4項の規定に基づき、次の事項に特に留意するよう指導および助言を行った。

- (1) 本県の森林面積の多くを占める公社管理の森林が、琵琶湖の保全及び再生に関する法律で「国民的資産」に位置づけられた「琵琶湖」の水源かん養等の公益的機能を有し、琵琶湖・淀川流域の産業活動や住民生活等に大きな役割を果たしていることを踏まえ、事業実施に当たっては、これらの公益的機能が持続的に発揮できるよう十分に配慮すること。
- (2) 採算林における分収割合の変更および契約期間の延長、ならびに不採算林の返還については平成29年度実績のすべての項目において計画目標を下回っている。これらの項目は、中期計画および長期経営計画の中核をなす重要な経営改善事項であり、引き続き、計画目標の達成に向けてさらに一層の努力をすること。

- (3) 引き続き経営評価を適切に実施するとともに、評価委員会において出された意見を真摯に受け止め、第2期中期計画の着実な推進を図ること。また、第2期中期計画の後半を迎えるにあたり、これまでの成果と課題を踏まえ、なお一層の経営改善に取り組むこと。
- (4) 公社は地域の木材生産の核であり、本県の林業の成長産業化を牽引する役割を担うべき存在であることを認識し、本県の林業施策と十分に連携を図り、県内林業等の活性化に資する役割を果たすこと。特に、伐採事業においては、機械化による生産性の向上や新たな販路の開拓等常に事業の改善に取り組み、収益性の高い木材の生産と販売を行うことで、さらなる収益の確保に努めること。