

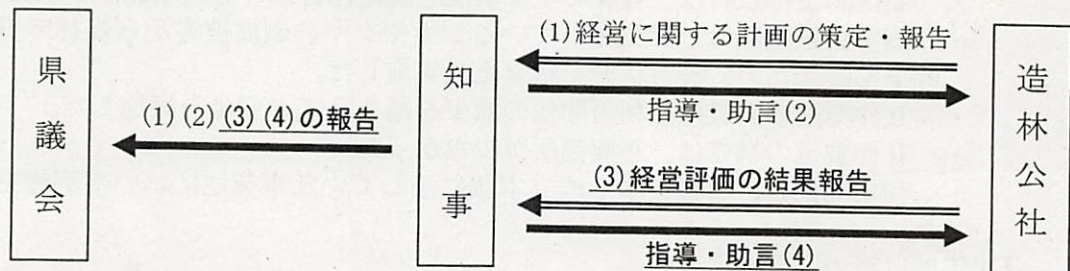
一般社団法人滋賀県造林公社の令和元年度中期経営改善計画に関する経営評価結果について

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。)に基づく令和元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

○令和元年度事業実施状況

- 中期計画に掲げる小項目ごとに令和元年度の事業実績を明示し、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)

令和2年7月9日 開催

- ・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"> ・間伐および枝打は計画を上回った。 ・病虫害獣防除は、剥皮被害状況を踏まえて実施した結果、計画を下回った。 ・Ⅱ作業道の開設は、利用間伐の減少に伴い計画を下回った。 ・Ⅱ作業道の補修は、補修必要箇所を実施した結果、計画を下回った。
利用間伐の推進	C	<ul style="list-style-type: none"> ・生育状況に合わせた間伐を実施した結果、実施面積が計画を下回った。

【評価】

C評価

【評価理由】

- ・ 森林整備および利用間伐ともに、計画を下回った。

【要因分析】

- ・ 間伐および枝打は、森林の生育状況を現地精査し、必要な施業を実施した。
- ・ 病虫害獣防除は、深刻化しているシカやクマの剥皮被害から森林の資産価値の低下を防ぐため、被害状況を踏まえて実施した。
- ・ Ⅱ作業道の開設は、利用間伐の減少を踏まえて必要量を実施した。
- ・ Ⅱ作業道の補修は、必要箇所が少なかった。
- ・ 利用間伐は、目標とする成立本数に達していた事業地において実施を取りやめた。

【次年度以降の必要な取組】

- ・ 間伐および枝打は、森林整備が木材の品質向上および公益的機能の持続的発揮に必要な施業であることを十分に認識した上で、実施に努める。
- ・ 病虫害獣防除事業は、シカやクマの剥皮被害状況等を的確に把握し、被害が見込まれる事業地において効果的に実施する。
- ・ 路網整備は、森林の生育状況や地形を勘案した整備に引き続き取り組む。
- ・ 利用間伐は、対象地の生育状況等を踏まえて必要に応じて実施していく。

【参考（経営評価委員会意見）】

- ・ 路網整備等は、計画目標に対して実績が下回っているが、間伐等の事業の実施状況に付随するものであることから、事業の必要性に応じて引き続き整備されたい。
- ・ 利用間伐は、生育状況等を見極めながら一層取り組まれない。

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、木材生産量および伐採収益は計画を上回った。
販路の開拓	A	<ul style="list-style-type: none"> ・ 公共施設整備に公社材を供給。 ・ 住宅用構造材として公社材を供給。 ・ 新たに2者と取引を開始。 ・ 中国への輸出が増加。

収益性の高い販売方法の選択	A	・有利な販売先の確保、輸送の効率化を図り、収益性の高い販売に努めた。 ・林地残材の現場売りの実施。
木材販売の基盤の整備	A	・事業計画の迅速な情報発信や実地での技術検討会の開催により、全ての事業地で応募者があった。

【評価】

A評価

【評価理由】

- ・ 伐採面積、木材生産量、伐採収益のすべての項目において、計画を上回る生産および販売を実施した。

【要因分析】

- ・ 効率的な路網の配置や高性能林業機械の活用等により生産性の向上を図ったことで、伐採面積、木材生産量および伐採収益ともに当初の想定より増加した。
- ・ 東近江市と「木材の利用促進に関する協定」を締結するとともに、協定に基づき公社材を提供した。
- ・ 林地残材の販売を 558t 実施し、収益の向上を図った。
- ・ 早期の情報提供等により、募集したすべての伐採予定事業地に対して応募者があった。

【次年度以降の必要な取組】

- ・ 公社林に隣接する森林と連携した施業の集約化や林業事業者との連携強化等により効率的な施業の促進を図る。
- ・ 林地残材の販売手法の確立に向けてモデル事業を試行する。
- ・ 素材生産業者等が計画的に公社事業に参画等できるよう、木材生産情報を早期に情報提供するとともに、引き続き現地検討会の開催等により素材生産業者等の技術や能力の向上を図る。

【参考（経営評価委員会意見）】

- ・ 中国等への輸出に関しては、今後の国際情勢等を見極めながら、一層取り組まれない。

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：%	C	・財産区等の大規模面積所有者や伐採まで期間がある所有者について、理解が得られなかったため、計画に達しなかった。	
不採算林の解約 (分収造林契約の解約率) 単位：%	C	・解約についての理解が得られなかったため、計画に達しなかった。	

契約期間の延長 (分収造林契約の変更率) 単位: %						C	・伐採まで期間がある所有者について、理解が得られなかったため、計画に達しなかった。
	H28	H29	H30	R元	R2		
計画	95	96	97	98	100		
実績	94.4	94.9	95.6	95.7			
企業の森(琵琶湖森林づくりパートナー協定)の導入						A	・各種イベント等で情報発信。 ・1者と協定を締結。
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 吸収量認証を取得し、J-クレジット制度では、157tの認証を受け、クレジットを発行。
森林認証の導入検討						B	・導入事業体と意見交換を実施。
補助金の確保および受託事業の確保						B	・補助金はおおむね確保できた。 ・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等により事業費や管理費の軽減。
分収造林事業						A	・21事業地の伐採等により償還財源は計画を達成。

【評価】

B評価

【評価理由】

- ・償還財源の確保等は、計画を上回ったが、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、契約期間の延長は計画を下回る結果となった。

【要因分析】

- ・分収割合の変更は、大規模面積所有者や伐採まで期間のある所有者について、理解が得られなかった。
- ・不採算林の解約は理解が得られなかった。
- ・契約期間の延長は、伐採まで期間のある契約について理解が得られなかった。
- ・企業の森は、積極的な広報活動等により協定を締結した。

【次年度以降の必要な取組】

- ・分収割合の変更および契約期間の延長については、施業方法や伐採後の森林状況等を具体的に示すことにより、契約地ごとの課題や問題点に即した説明を行い、早期に土地所有者の理解が深まるよう粘り強く取り組む。
- ・不採算林の解約は、解約後の土地所有者の森林管理に対する不安が払拭されるよう関係機関とも調整をし、所有者との交渉に取り組む。
- ・企業の森は、引き続き募集活動を実施する。

【参考(経営評価委員会意見)】

- ・分収割合の変更および契約期間の延長については、施業方法や伐採後の森林状況を具体的に示すことにより、契約地ごとの課題や問題点に即した説明を行い、早期に土地所有者の理解が深まるよう粘り強く取り組む。
- ・伐期まで期間のある所有者に対する契約更改交渉の方針について検討されたい。
- ・次期中期計画では、分収造林契約の変更等が困難な状況にあることを鑑み、実態に即した方針を検討されたい。

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	・ 公社の責任ある姿勢を明確に示し土地所有者との契約更改交渉を進める必要があること等から、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	・ 必要な人員を確保した。 ・ 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】

- ・ 人材の育成・確保はできたが、経営責任者の設置については、継続して検討することとした。

【要因分析】

- ・ 専任の経営責任者の設置については、公社の責任ある姿勢を明確に示し、契約更改交渉を進める必要があることや、県と連携し公益的機能の持続的発揮に向けて公社林を保全するため、現時点では滋賀県知事が理事長であることが望ましいと判断した。

【次年度以降の必要な取組】

- ・ 専任の経営責任者の設置については、今後の経営改善の動向を踏まえながら、引き続き検討する。

【参考（経営評価委員会意見）】

- ・ 水源かん養機能等の公益的機能を発揮する森林整備や獣害対策等を滋賀県と連携して実施していくという観点から、知事が理事長であることが望ましい。
- ・ 専任の経営責任者の設置は、次期中期計画の方向性を踏まえ、検討されたい。

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	・ ホームページを33回更新し、計画（30回）を上回った。 ・ J-クレジット制度等について企業に対して積極的な広報に努めた。
森林づくり活動等への参画の促進	A	・ 琵琶湖森林づくりパートナー協定を締結。
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	・ 保育や伐採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】

- ・ 公社事業の積極的な情報発信に努めるとともに、経営評価の実施や経営評価結果を踏まえた要望等を計画どおりに実施できた。

【要因分析】

- ・ ホームページを計画以上に更新し、適時適切な情報発信に努めた。（事業計画・

予算および事業報告・決算、経営評価、事業地情報などの情報を発信。)

- ・ J-クレジット制度については、ダイレクトメールにより企業に対して積極的な広報に努めた。
- ・ 外部委員による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。

【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とともに、経営評価結果を踏まえて次期中期計画策定の検討等を進める。
- ・ 公社は、琵琶湖の水源かん養林を守りつつ木材生産を行っていることなどについて、土地所有者や社員、滋賀県をはじめとする琵琶湖・淀川流域の住民、企業等の一層の理解を得るために、更に積極的な情報発信に努める。

【参考（経営評価委員会意見）】

- ・ 公社は琵琶湖の水源かん養林を守りつつ木材生産を行っていることについて、引き続き積極的な情報発信に努められたい。
- ・ 天然下種更新が、公社の施業方針を左右するため、専門機関等とも連携し、引き続きモニタリング調査を実施されたい。

(2) 全体評価

- ・ 令和2年度は第2期中期計画の最終年度を迎えることから、次期中期計画期間での取組につなげていくために、これまでの成果と課題を踏まえてしっかりと評価する。
- ・ 小項目ごとの評価においては、「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）」が23項目中17項目となり、また、大項目ごとの評価においては、5項目中4項目がA評価、B評価となった。
- ・ 経営改善の成否を左右する重要な項目である、間伐等の森林整備についての評価は後退し、分収造林契約の変更等についての評価は、分収割合の変更、不採算林の解約および契約期間の延長のすべての項目について、C評価から改善を図ることができなかった。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引き続き支援の強化を求めるとともに、分収造林契約の変更等については、施業方法や伐採後の森林の状況等を具体的に示すことにより、契約地ごとの課題・問題点に即した説明を行い、早期に土地所有者の理解が深まるよう粘り強く取り組む。
- ・ 木材の生産・販売については、地形条件に合った効率的な路網配置や公社林と隣接する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、木材の積み合わせや中間土場から需要先への直接搬入等の輸送の効率化により引き続き収益性の高い販売に努める。
- ・ 公共施設の木造化・木質化や県産材利用住宅等の動向については、県・市町等と情報交換を行うとともに供給体制の構築を図る。

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	C			2		2	2
② 木材の生産および販売に関する事項	A	4				4	1
③ 財務状況の改善に関する事項	B	4	2	3		9	1
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		15	2	6		23	4

3 県の指導および助言について

公社から報告を受けた令和元年度中期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貴公社管理の森林が、琵琶湖の保全及び再生に関する法律（平成27年法律第75号）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、これまで計画目標の達成に向けて指導してきたところであるが、令和元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更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、経営評価委員会において出された意見を真摯に受け止め、終期を迎える第2期中期計画の達成に向けて取り組むこと。森林整備をはじめ木材の生産および販売に当たっては、「公社造林のあり方」に関する取りまとめを踏まえ、公益的機能の持続的発揮と収益の確保の両立に努めること。
また、令和3年度を始期とする第3期中期計画の策定に当たっては、これまでの成果と課題ならびに社会経済情勢等の動向を踏まえたうえで、「公社造林のあり方」に関する取りまとめを参考とし、公社の経営状況が県財政に多大な影響を与えることを念頭に、一層の経営改善を目指しながら、公益的機能の発揮を進めるものとなるよう十分に検討すること。
- (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、雇用創出や人材育成をはじめ、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、現場作業の安全を図りながら、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、更なる収益の確保に努めること。
- (5) 公社林の公益性および生産規模を活かし、民間企業等と連携した環境貢献活動や公共建築物をはじめとする地域の木材需要への対応など、地域社会に貢献する取組の更なる推進を図るとともに、施設整備等に際して公社材が選ばれるよう、公社の公益的・公共的な役割について、引き続き周知に努めること。