

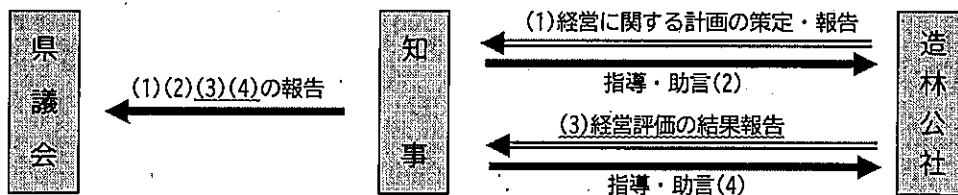
一般社団法人滋賀県造林公社の令和2年度中期経営改善計画に関する 経営評価結果について

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。)における令和2年度事業の実施状況ならびに令和2年度は第2期中期計画の最終年度に当たるため、中期計画の達成状況および長期経営計画の達成見込等に関する自己評価結果の報告があり、公社に対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

① 令和2年度事業実施状況

- 中期計画に掲げる小項目ごとに令和2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)

② 第2期中期計画達成状況および長期経営計画の達成見込

- 中期計画に掲げる小項目ごとに計画期間全体の達成状況を明示し、大項目ごとの評価を行う。

③ 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。

<参考> 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3年7月6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. 令和2年度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
採算性判定に基づく森林区分	A	・189 箇所の事業地を対象に林分調査を実施。
森林整備	C	・間伐は目標の成立本数に達している箇所を実施しなかったため、計画を下回った。 ・枝打は計画を上回り実施した。 ・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作業道開設は利用間伐の減少に伴い、計画を下回った。 ・Ⅱ作業道拡幅・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	D	・目標の成立本数に達している箇所を実施しなかったため、計画を下回った。

【評価】

- ・ C評価

【評価理由】

- ・ 採算性判定は計画どおり実施したが、森林整備および利用間伐はともに計画を下回った。

【要因分析】

- ・ 間伐は、目標の成立本数に達している箇所を実施しなかったため、計画を下回った。
- ・ 枝打は、森林の生育状況を現地調査し、必要な箇所を実施した。
- ・ 病虫害獣防除は、深刻化しているシカ・クマの剥皮被害から森林の資産価値の低下を防ぐため、被害状況を踏まえ必要な箇所は実施できたが、計画を下回った。
- ・ Ⅱ作業道開設は、利用間伐の減少を踏まえて必要量は実施できたが、計画を下回った。
- ・ Ⅱ作業道拡幅・補修は、必要箇所が少なかったため、計画を下回った。
- ・ 利用間伐は、目標の成立本数に達している箇所を実施しなかったため、計画を下回った。

【次年度以降の必要な取組】

- ・ 間伐は、伐期到達前の森林について目標の成立本数を満たすよう実施するとともに、長伐期化を見据え51年生以降の森林でも実施する。
- ・ 枝打は、林内の光環境改善および将来的なA材生産が見込めるヒノキ林を対象として効率的に実施する。
- ・ 病虫害獣防除は、シカ・クマの剥皮被害状況等を的確に把握し、被害が見込ま

れる事業地を対象として効果的に実施する。

- ・ II作業道開設は、主伐事業地を整備対象に加え、搬出経路の確保による効率的な木材生産につなげる。

【参考（経営評価委員会意見）】

- ・ 保育施業や路網等整備、利用間伐は、計画目標に対して実績が下回っており、これは事業地の状況に応じて必要な箇所を実施した結果であるが、将来の伐採収益確保や森林保全のために重要であることから、引き続き適切に実施されたい。

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	・ 在庫木材の販売収入や生産販売方法の工夫などにより、伐採収益は計画を上回った。
販路の開拓	A	・ 「木材の利用促進に関する協定」に基づき公社材を供給。 ・ 住宅用構造材向けに公社材を供給。 ・ 2者と新規に取引を開始。 ・ 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および開拓。 ・ 木材の積み合わせや需要先への直接搬入による輸送の効率化。 ・ 仕分けを行わない一括販売による木材生産を試行。
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等を開催により、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、木材生産量は計画を下回ったが、伐採収益は計画を上回った。

【要因分析】

- ・ 採算性の悪い事業地での施業を次年度以降に延期したため、伐採面積、木材生産量は計画を下回った。しかし、前年度分の補助金収入や在庫木材の販売収入、生産販売方法の工夫などにより、伐採収益は計画を上回ることができた。
- ・ 大津・南部地域木材供給協議会と「木材の利用促進に関する協定」を締結し、協定に基づき公社材を供給した。
- ・ 滋賀県木材流通センターと連携し、新たな販路として2者と取引を開始した。
- ・ 根曲がりや剥皮被害の多い事業地において、仕分けを行わない一括販売による木材生産を試行し、収益の向上を図った。
- ・ 早期の情報提供等により、募集した全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】

- ・ 公社林と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、地形条件に合った効率的な路網配置や高性能林業機械の活用等により効率的な施業の促進を図る。
- ・ 架線系技術の導入など事業地の奥地化に対応した作業システムを検討する。
- ・ 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。
- ・ 滋賀県木材流通センターと連携し、年間を通じて安定的に木材生産が可能な強みを活かした価格交渉により、より有利な販売先の開拓・確保に努める。
- ・ 根曲がりや剥皮等被害木が多い事業地において、積極的なC材生産販売を実施する。
- ・ 素材生産業者等と連携し長期施業委託を進めるとともに、森林経営計画単位の複数年契約や立木販売などの新たな発注方法について検討する。
- ・ 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）】

- ・ 森林の状況に応じて、A材やB材に限定して販売するのか、仕分けを行わずにC材を含めて一括して販売するのか適切に判断し、収益性の高い販売に努められたい。
- ・ ウッドショックにより木材価格が上昇傾向にあるので、こうした好機に適切に対応することで経営改善に取り組まれない。

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期まで期間がある土地所有者から、割合変更の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	R 2		
計画	65	75	85	95	100		
実績	65.5	70.0	73.2	76.3	77.3		
不採算林の解約 (分収造林契約の解約率) 単位：%						C	・ 契約満了まで一定の期間のある解約に理解が得られず、目標とした計画には達しなかった。
	H28	H29	H30	R 元	R 2		
計画	62	64	66	68	70		
実績	61.1	62.2	63.4	64.0	65.2		

契約期間の延長 (分収造林契約の変更率) 単位: %						D	・ 伐採まで期間のある土地所有者から、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	96.0		
企業の森(琵琶湖森林づくりパートナー協定)の導入						B	・ ホームページやパネル展示等で情報発信。 ・ 1者と協定を締結。 ・ イベントの中止等により、広報活動の機会が減少。
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(358.41t)を取得。 ・ J-クレジット制度は、2件の「びわ湖・カーボンクレジット」パートナー協定の締結、1件の販売を行った。
森林認証の導入検討						B	・ 現時点での導入は見送った。
補助金の確保および受託事業の確保						C	・ 補助金が減少した。 ・ 受託事業は概ね確保。
経費の節減						A	・ プロポーザル方式の発注により事業費を削減。 ・ 高性能林業機械の活用により労働生産性の向上。 ・ 長期施業委託により事務を軽減。
分収造林事業						A	・ 16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土地所有者の理解が得られなかった。
- ・ 不採算林の解約は、契約満了まで一定の期間のある土地所有者の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土地所有者の理解が得られなかった。
- ・ 補助対象となる森林整備(搬出間伐と一体的に実施する枝打ち)が減ったこと

により補助金が減少したが、必要な補助金は確保できた。

- ・ 企業の森は、募集活動に努めた結果、新たな協定締結に至った。
- ・ J-クレジット制度の取組は、県が始めた「びわ湖・カーボンクレジット」の取組をきっかけに協定締結に至った。
- ・ 伐採収益が計画を上回ったことにより、計画を上回る償還財源の確保ができた。

【次年度以降の必要な取組】

- ・ 分収割合の変更および長伐期化に向けた契約期間の延長については、令和3年度から令和7年度に契約期限を迎える土地所有者への集中的な交渉により、効果的な更改協議を行う。
- ・ 不採算林の解約についても、令和3年度から令和7年度に契約期限を迎える土地所有者に対して集中的に交渉を実施する。
- ・ 補助金等の確保に向け、県等に対して、事業の実施に必要な支援を引き続き要望していく。
- ・ 企業の森は、引き続き募集活動を実施する。
- ・ J-クレジット制度の取組は、県の「びわ湖・カーボンクレジット」等と連携し積極的な広報等に努めるとともに、クレジット認証量の確保に努める。

【参考（経営評価委員会意見）】

- ・ 分収造林契約の変更等は、更改率の上昇幅が年々鈍くなってきており、目標を達成できなかったのはやむを得ないので、実態に即した目標に見直されたい。
- ・ ウッドショックにより、今後の分収造林契約の変更等の交渉や、既に変更等を終えた契約に影響が出る可能性があるため、ウッドショックの動向に左右されることなく適切に対応されたい。

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	・ 土地所有者との信頼関係の維持、滋賀県の森林政策と一体的に公社林の保全を進めるため、現時点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	・ 必要な人員を確保した。 ・ 研修会の参加等により路網配置やドローン解析等の知識や技術の向上。 ・ ICT技術の活用について、大学研究室と協議。

【評価】

- ・ B評価

【評価理由】

- ・ 人材の育成・確保はできたが、専任の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】

- ・ 土地所有者との信頼関係を維持し、滋賀県の森林政策と一体となって公益的機能の持続的発揮に向けて公社林の保全を進めるため、現時点では知事が理事長であることが望ましいと判断した。
- ・ 木材生産事業等に係る研修を実施するとともに、ドローン解析ソフト操作研修に参加した。また、ICT技術の活用について、大学研究室と協議を行った。

【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。
- ・ 研修会等の実施により、人材育成に努めるとともに、ICT技術の活用により業務の効率化を推進する。

【参考（経営評価委員会意見）】

- ・ 公社が管理する森林における現場の知識・情報を将来にわたって継承できる人材を確保するため、計画的な育成を図られたい。

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	・ ホームページに決算や経営評価等に関する情報を掲載し、公社経営の透明性を向上。木材生産に係る事業地情報など積極的に情報提供。
森林づくり活動等への参画の促進	B	・ イベントの中止が相次ぎ、参画の機会がなくなった。 ・ 新たに琵琶湖森林づくりパートナー協定を締結し、森林保全活動に参加。
森林法に基づく森林経営計画の策定	A	・ 保育や伐採にあわせて事前に森林経営計画を全て策定した。
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	・ 経営評価委員会での検証・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	・ 滋賀県に支援を要請し、公社林での環境林整備事業が認められた。

【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】

- ・ コロナ禍によるイベントの中止が相次ぎ情報発信手段は限られたが、ホームページを随時更新し、適時適切な情報発信に努めた。

- ・ 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。
- ・ 滋賀県に対し、森林整備等を確実に実施するために、公社経営に対する財政的・人的支援や新たな技術支援についての検討等を要望した。

【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。
公社林の多面的な価値および経営状況の発信、地球温暖化防止の取組の推進、企業と連携した森林づくり等の促進を通して、経営の透明性の向上と公社事業についての理解の醸成を図る。
- ・ 公社林における公益的機能の持続的発揮に配慮した森林整備のために、財政的な支援や制度の拡充等について、引き続き、滋賀県等に支援の強化を求める。

【参考（経営評価委員会意見）】

- ・ コロナ禍によるイベントの中止により情報発信の機会が減少したので、ホームページの充実やリモートの活用による情報発信にも努められたい。

(2) 全体評価

- ・ 令和3年度は第3期中期計画の初年度であることから、これまでの実績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。
- ・ 小項目ごとの評価においては「計画を達成している」、「おおむね計画を達成している」が24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「計画を達成している」、「おおむね計画を達成している」となった。
- ・ 経営改善の成否を左右する重要な項目である、森林整備に関する事項の評価については、「計画の達成が遅れている」から改善を図ることができなかった。木材の生産および販売に関する事項の評価については、引き続き「計画を達成している」を維持することができた。財務状況の改善に関する事項の中の分収造林契約の変更・解約の評価については、分収割合の変更、不採算林の解約について、「計画の達成が遅れている」から改善を図ることができず、また、契約期間の延長について、「計画の達成が遅れている」から「計画の達成が著しく遅れている」に後退した。これらについては、経営改善の正否を左右する重要な項目であることから、なお一層の工夫と努力を重ねる必要がある。
- ・ 今後、森林整備については、将来の伐採収益の向上につながる保育施業の実施や公益的機能の持続的発揮に向けて、引き続き支援の強化を求めつつ、着実に事業を実施する。分収造林契約の変更等については、令和3年度から令和7年度に契約期限を迎える土地所有者への集中的な交渉により、効果的な更改協議を行うとともに、主伐を実施する事業地に近接する土地所有者に対しても、分収交付金等の具体的な事例も示しながら理解が得られるよう更改協議を行う。
- ・ 木材の生産については、公社林と隣接する森林との連携や地形条件に合った効率的な路網配置、高性能林業機械の活用等により木材の生産性の向上を図る。木材の販売については、滋賀県木材流通センターと連携し价格的に有利な販売先を開拓・確保するほか、木材の積み合わせや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。
- ・ これらを推進するため、公社の組織体制の強化を図るとともに、公社職員はもと

より林業事業体も含めた人材の育成に取り組む。

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	1		1	1	3	1
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	3	2	3	1	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	5	1			6	
計		14	3	5	2	24	3

3. 第2期中期計画の達成状況および長期経営計画の達成見込について

(1) 森林整備に関する事項

【小項目別達成状況】

項目	達成状況
採算性判定に基づく森林区分	・令和2年度に採算性判定を実施。
森林整備	・間伐、枝打、病虫害獣防除について、いずれも計画を下回った。 ・シカ・クマの剥皮被害による森林資産価値の低下を防ぐため、主伐期に近い旧滋賀県造林公社事業で病虫害獣防除を実施。 ・Ⅱ作業道開設、Ⅱ作業道拡幅・補修ともに計画を下回った。
利用間伐の推進	・面積、材積、販売収入についていずれも計画を下回った
分収育林事業	・実施を取りやめた。

【評価】

- ・ B評価

【評価理由】

- ・ 採算性判定の結果に基づき、伐採事業地を選定し、第3期中期計画に反映することができた。
- ・ 保育施業については、成立本数や被害状況等を現地調査し、事業地の状況に応じて必要な施業が実施できたが、いずれの項目においても計画を下回った。
- ・ 路網等整備についても、Ⅱ作業道開設は利用間伐の減少に伴い計画を下回り、Ⅱ作業道拡幅・補修は必要に応じて実施した結果、計画を下回った。
- ・ 利用間伐については、目標の成立本数に達している箇所を実施しなかったため、いずれも計画を下回った。
- ・ 分収育林事業については、計画対象地である比良緑風の森を現地調査した結果、既存のテープ巻きの効果が伐採予定である令和7年度まで発揮されると判断した

ため、実施を取りやめた。

【年度別評価】

平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
B	B	B	C	C

【長期経営計画の達成見込】

- ・ 保育施業や路網等整備については、引き続き、森林の生育状況や被害状況を現地調査の上、必要な箇所で適切に実施していく。
- ・ これまで 40 年生までを対象としていた利用間伐については、対象事業地の成立本数などの状況や主伐時の伐採材積の減少への影響を考慮して、今後は実施しないこととする。
- ・ 奥地の事業地においては、気象条件が厳しい上に、雪害などの気象害や獣害による成長不良の造林木が多く見受けられることから、事業地森林の健全化を図り、成長を促進して将来の主伐時の伐採材積を確保するため、51 年生以上の事業地を対象に長伐期を見据えた間伐を新たに実施していく。

【参考（経営評価委員会意見）】

- ・ 特になし

(2) 木材の生産および販売に関する事項

【小項目別達成状況】

項 目	達成状況
分収造林事業	・ 伐採予定であった 67 事業地のうち、20 事業地を延期したため、伐採面積や木材生産量は計画を下回ったが、伐採収益は計画を上回った。
分収育林事業	・ 伐採面積、木材生産量、伐採収益について、いずれも計画を下回った。
販路の開拓	・ 新たに甲賀市、東近江市、大津・南部地域木材供給協議会の 3 者と「木材の利用促進に関する協定」を締結。 ・ 10 者の新規販売先を開拓するとともに、中国向けの輸出の開始など販路を拡大。
収益性の高い販売方法の選択	・ 大口の需要先への直接搬入や木材の積み合わせ等を行った。 ・ 林地残材の現場売りの実施や仕分けを行わない一括販売による木材生産を試行。
木材販売の基盤の整備	・ ホームページによる情報提供のほか、技術検討会等の開催。

【評価】

- ・ A 評価

【評価理由】

- ・ 地形条件に合った効率的な路網の配置や高性能林業機械の活用、適切な造材、

根曲がりや剥皮被害の多い事業地での仕分けを行わない一括販売による伐採方法の採用、周辺森林との一体的な施業等、収益性の高い木材生産方法を工夫することで、計画を上回る伐採収益を確保できた。

- ・ 分収育林事業は、第2期中期計画期間中に予定していた伐採を延期したことにより、計画を下回った。ただし、「大河原の森」については、当初平成27年度に伐採を予定していたが、災害復旧の遅れにより延期したため、平成29年度に伐採を実施した。
- ・ 市町等の公共施設建築に必要な県産材需要に応じるため、協定に基づき600 m³の公社材を販売した。
- ・ 近隣府県の大規模工場や木材市場、中国への輸出等、新たな販路を開拓し、滋賀県木材流通センターを通じて、32,417 m³の公社材を販売するとともに、年間を通じた安定供給の強みを活かした価格交渉により、有利な販売を行った。
- ・ 中間土場の設置、大型トレーラーによる直接搬入、積み合わせにより輸送の効率化を図り、収益性の高い販売を行った。
- ・ 林地残材の販売を積極的に実施することで、収益性が向上した。
- ・ 早期の情報提供等により、募集した全ての主伐事業地に対して応募者があり、事業が実施できた。

【年度別評価】

平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度
A	A	A	A	A

【長期経営計画の達成見込】

- ・ 木材単価の低下、労務費の上昇、造林木の成長不良、獣害等による材質の低下といった要因に加え、伐採区域の小規模化、事業地までのアクセス条件の悪さ等により、計画に見合う伐採収益を上げることが厳しい状況となっている。そのため、木材の生産では、今後も、公社林と隣接する森林との連携や地形条件に合った効率的な路網配置、高性能林業機械の活用等により木材の生産性の向上を図る。
- ・ 木材の販売では、滋賀県木材流通センターと連携し価格的に有利な販売先を開拓・確保するほか木材の積み合わせや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。加えて、第3期中期計画期間中に1回目の伐期を迎える事業地のうち、第4期中期計画以降に伐採を延期した事業地において、長伐期化を見据えた間伐の実施や基幹路網の整備、仕分けを行わない一括販売による生産販売体制の構築、新たな発注方法や搬出技術の検討等を行う。

【参考（経営評価委員会意見）】

- ・ 木材の生産および販売については、一定の成果を挙げられていることから、ウッドショックをはじめ、木材市況の動向を注視して引き続き適切に対応されたい。

(3) 財務状況の改善に関する事項

【小項目別達成状況】

項目	達成状況
分収割合の変更に係る分収造林契約の変更率	・ 全ての土地所有者と協議を行ったが、第2期中期計画期間中の目標達成ができなかった。(契約変更率77.3%)

不採算林に係る分収造林契約の解約率	・周辺森林の伐採に影響が生じないことが明確な土地所有者と協議を行ったが、第2期中期計画期間中の目標達成ができなかった。(契約解約率 65.2%)
契約期間の延長に係る分収造林契約の変更率	・全ての土地所有者と協議を行ったが、第2期中期計画期間中の目標達成ができなかった。(契約変更率 96.0%)
企業の森(琵琶湖森林づくりパートナー協定)の導入	・公社林が持つ公益的機能の重要性について、ホームページに掲載のほか、各種イベントに参加・出展し、情報提供を行った。 ・協定の締結について、3件の計画に対し、2件の実績となった。
滋賀県森林CO ₂ 吸収認証の申請、J-クレジット制度の導入検討	・滋賀県森林CO ₂ 吸収量認証制度は、5年間で1,423t-CO ₂ の吸収量認証を取得。 ・J-クレジット制度は、1事業地で平成30年度にプロジェクト登録、令和元年度に157t-CO ₂ の認証。令和2年度には、2件の「びわ湖・カーボンクレジット」パートナー協定の締結と1t-CO ₂ の販売。
森林認証の導入検討	・導入されている事業体との意見交換を行い、導入について検討。
補助金の確保および受託事業の確保	・補助金および受託事業の請負金について、計画の1,109百万円に対して実績が869百万円となり、計画を下回った。
経費の節減	・プロポーザル方式の採用により、公社林と隣接する森林との一体的施業等の提案を受け事業を実施した。 ・高性能林業機械等の導入が進んだ。
分収造林事業	・計画を上回る償還財源となった。 ・旧びわ湖造林公社の分収造林については伐採を始まっていないことから、償還は行っていない。
分収育林事業	・計画を下回る償還財源となった。

【評価】

- ・ B評価

【評価理由】

- ・ 契約期限に達していない案件では、分収割合の変更について判断を見送られるケースが多くみられた。
- ・ 解約後の森林管理について理解が得られず、契約満了まで一定の期間のある不採算林の解約に同意が得られないケースが多くみられた。
- ・ 分収割合の変更と同様に、契約期限に達していない案件では、契約期間の延長について判断を見送るケースが多くみられた。

- ・ ホームページや各種イベントで、公社林の重要性や琵琶湖森林づくりパートナー協定への参加企業募集の情報発信に努めたが、びわ湖環境ビジネスメッセの休止やコロナ禍によるイベントの中止により、情報発信の機会が減少した。
- ・ 滋賀県森林CO₂吸収量認証、J-クレジットの認証、認証を受けたクレジットの販売により、CO₂吸収量で公社林の貢献度を見える化することができた。
- ・ 森林認証の導入については、現時点ではメリットが少ないことから導入を見送ることとなった。
- ・ 補助対象となる森林整備事業が減ったことにより補助金が減少したが、必要な補助金は確保できた。
- ・ プロポーザルの提案を受け、事業を実施することで、事業費を削減した。また、ハーベスタ等の高性能林業機械を活用した生産方法により、労働生産性の向上を図った。
- ・ 森林経営計画を策定している事業者への長期施業委託により、同計画策定事務や補助金事務を軽減した。
- ・ 分収造林事業は、伐採収益が計画を上回ったことにより、計画を上回る償還財源の確保ができた。
- ・ 分収育林事業は、第2期中期計画期間中に予定していた伐採を延期したことにより、計画を下回る償還財源となった。

【年度別評価】

平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度
B	B	B	B	B

【長期経営計画の達成見込】

- ・ 長期計画の収支見通しに大きく影響する分収割合の変更については、令和2年度末100%達成を目指していたが、契約期限に達していない案件では判断を見送るケースが多く見られ第2期中期計画期間中の進捗率は77.3%にとどまっている。第2期中期計画の状況を踏まえ、令和3年度から令和7年度に契約期限を迎える土地所有者への集中的な交渉により、効果的な更改協議を行い、着実に契約更改を進めることを目指す。
- ・ 森林資源の新たな活用に関しては、琵琶湖森林づくりパートナー協定締結2件、滋賀県森林CO₂吸収量認証制度での1,423t-CO₂の吸収量認証、J-クレジット制度における157t-CO₂のクレジット認証等、取組が進んでいる。
- ・ 収支の見通しや長期借入債務の弁済は、木材単価の低下、労務費の上昇、造林木の成長不良、獣害等による材質の低下といった要因に加え、伐採区域の小規模化、事業地までのアクセス条件の悪さ等により、厳しい状況となっている。

【参考（経営評価委員会意見）】

- ・ 分収造林契約の変更等は、第2期中期計画までの取組による課題等を受けて実態に即した目標に見直した上で、着実に取り組まれない。

(4) 組織体制の改善に関する事項

【小項目別達成状況】

項目	達成状況
事務局体制の整備	<ul style="list-style-type: none"> 専任の経営責任者（理事長）の設置について検討した結果、設置には至っていない。
人材の育成・確保	<ul style="list-style-type: none"> 平成 28 年度に 1 名の技術職員を増員。 原木市場や製材工場等への需要調査や木材流通研修会等を実施。 ドローンを活用した被災林調査や森林資源調査等を実施。 I C T 技術の活用に向けて大学と協議。

【評価】

- ・ B 評価

【評価理由】

- ・ 第 2 期中期計画の進捗状況を踏まえ検討した結果、現時点では知事が理事長であることが望ましいと判断した。
- ・ 退職者による職員構成の変化や事業量に応じ、業務に支障を来さないよう必要な人員を確保することができた。
- ・ 出荷先の情報収集や研修会の実施、研修会への参加等により、人材を育成した。また、ドローンや I C T 技術の活用により、業務の効率化に向けた取組を始めた。

【年度別評価】

平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
B	B	B	B	B

【長期経営計画の達成見込】

- ・ 会社に対する土地所有者との信頼関係の維持が必要なこと、また、公益的機能の持続的発揮に向けて公社林を保全していく役割をしっかりと果たしていくためには、滋賀県の森林政策と一体的に進めることが重要なことから、現時点では知事が理事長であることが望ましいと判断したところであり、専任の経営責任者（理事長）の設置については、引き続き検討することとする。
- ・ 人材の育成については一定取り組んできたが、今後の会社の健全経営のため更なる技術の継承や向上に取り組むこととする。

【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。
- ・ 会社が管理する森林における現場の知識・情報を将来にわたって継承できる人材を確保するため、計画的な育成を図られたい。

(5) その他経営の改善に関し必要な事項

【小項目別達成状況】

項 目	達成状況
関係者への情報の提供・発信	・ホームページを随時更新し、閲覧しやすい構成に努めた。
森林づくり活動等への参加の促進	・「びわ湖環境ビジネスメッセ」などの各種イベントに参加・出展。 ・2件の琵琶湖森林づくりパートナー協定を締結し、企業の森林保全活動に参加。
森林法に基づく森林経営計画の策定	・必要箇所全てにおいて森林経営計画を策定した。
森林資源管理台帳の維持管理	・主伐、保育、契約更改に関する情報を更新し、森林資源管理台帳の精度を向上。
経営評価の実施	・毎年度、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行った。
関係者への支援要請と連携	・滋賀県に対し、分収造林事業実施に必要な支援等を要請。

【評価】

- ・ A評価

【評価理由】

- ・ 公社経営の透明性の向上と公社事業に対する理解の醸成を図るため、ホームページの更新を行った結果、訪問回数が増加した。
- ・ 各種イベントへの参加・出展や企業との森林保全を通じて、公社林の持つ公益的機能や公社の取組について理解の醸成が図れた。
- ・ 森林経営計画の策定により、補助金を得て事業を実施することができた。
- ・ 森林資源管理台帳の更新により、効率的な事業の実施や契約更改の際の効果的な説明に寄与できた。
- ・ 自己評価の結果を踏まえ、計画目標の達成に向け経営改善に取り組むとともに、これまでの評価結果を反映した第3期中期計画を策定した。
- ・ 滋賀県への要望の結果、分収造林事業実施に必要な補助金・人材の確保や、森林整備・管理運営に係る支援が得られるとともに、公社林での環境林整備事業が認められた。また木材利用について市町等と情報共有が図れ、新たに3者と「木材の利用促進に関する協定」を締結できた。

【年度別評価】

平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度
A	A	A	A	A

【長期経営計画の達成見込】

- ・ ホームページや各種イベントを通じた情報提供・発信、毎年度の事業実施状況の自己評価、森林資源管理台帳の整備などを計画に基づき実施してきた。今後も引き続き、滋賀県森林CO₂吸収量認証、J-クレジットの認証や販売などを積極的に進め、公社林の社会的貢献度について情報発信することで理解の醸成を図る。

【参考（経営評価委員会意見）】

- ・ コロナ禍によるイベントの中止により情報発信の機会が減少したので、ホームページの充実やリモートの活用による情報発信にも努められたい。

4. 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2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、地球温暖化防止に寄与する二酸化炭素の吸収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2年度実績の全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る。伐採に支障が生じないように、土地所有者に対して分かりやすい説明資料を作成するとともに、対面での交渉が困難な場合はインターネット環境を活用するなど工夫を凝らし、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、今年度より始まった第3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、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、これまでの成果と課題ならびに社会経済情勢の動向を踏まえ、経営状況および財務状況を適切に把握・分析し、一層の経営改善に取り組むこと。伐採収益等の長期経営計画との乖離の縮小に向け、木材需要・材価等の変動を適確に捉え、迅速な対応を心掛けるとともに、常に収益の最大化を目指した採算性や他の林業事業体との連携などコスト削減の意識を持ちながら事業の実施に努めること。
- (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、木材の安定供給や伐採計画等の積極的な開示を通して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に加え、木質バイオマス利用のための低質材の生産や好機を捉えた木材の出荷など、常に事業の改善や創意工夫に

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対応するなど、地域社会に貢献する取組を推進するとともにJ-クレジット制度等の取組により公社林の有する公益的機能の可視化を図り、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。