

# 第1期中期経営改善計画に関する経営評価

平成28年（2016年）7月

一般社団法人滋賀県造林公社

# 第1期中期経営改善計画に関する経営評価

第1期中期経営改善計画 経営評価について	……	1
項目別評価		
Ⅰ 森林整備に関する事項	……	2
Ⅱ 木材の生産および販売に関する事項	……	4
Ⅲ 財務状況の改善に関する事項	……	7
Ⅳ 組織体制の改善に関する事項	……	10
Ⅴ その他経営の改善に関し必要な事項	……	12
中期計画達成状況の項目別評価 集計	……	14

## 第1期中期経営改善計画 経営評価について

### 1 評価の趣旨

「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」(平成21年3月30日滋賀県条例第29号)および「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施行規則」(平成21年4月1日滋賀県規則第24号)に基づき、一般社団法人滋賀県造林公社(以下「公社」という。)は、毎事業年度終了後、経営に関する事項について経営評価を行う。

経営評価は、中期経営改善計画(以下「中期計画」という。)および長期経営計画の達成ならびに公社の健全な経営の確保を目的とするとともに、これらの計画の見直しや次期中期経営改善計画の策定に資することを目的とする。

### 2 経営評価の方法等

- (1) 毎事業年度の計画について、中期計画に掲げる項目ごとに実績を明らかにしたうえで、達成状況の評価(項目別評価)を行うとともに、その要因を分析する。
- (2) 項目別評価の結果を踏まえ、全体的な評価(総合評価)を行うものとする。
- (3) 評価の結果から中期計画の達成に必要ながあると認められる場合は、事業の内容や実施方法の改善・充実、さらには中期計画の見直し等の必要な措置を明らかにするものとする。
- (4) 中期計画期間の終了年度においては、(1)から(3)による評価に加え、中期計画の達成状況および長期経営計画の達成見込み等について、評価を行うものとする。
- (5) 評価に当たっては、外部の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。

項目別評価における達成状況は、次の4段階により評価する。

- |                  |                  |
|------------------|------------------|
| 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)      |

中期計画達成状況の項目別評価

I 森林整備に関する事項

項目		期間中		達成状況	公社自己評価	
		計画	実績		(ABCD)	評価理由
1. 分収造林事業	(1)採算性判定に基づく森林区分	2回	2回	地図情報システム(GIS)を活用した「森林資源台帳」を整備し、計画どおり平成23、27年度に採算性判定を実施した。	B	<p>森林整備については、計画以上の保育施業や路網整備を実施した。</p> <p>しかし、利用間伐については、豪雨災害や台風災害により実施を見送った箇所があり、計画目標は未達成である。</p> <p>各年度の評価を踏まえ、5ヶ年の評価については【B評価】とした。</p>
	(2)保育施業基準の見直しと森林整備	除伐 1,041 ha 間伐 1,320 ha 枝打 781 ha 病虫害獣防除 762 ha 保育計 3,904 ha I 作業道補修 12,800 m II 作業道開設 11,100 m II 作業道拡幅 10,200 m II 作業道補修 1,200 m 路網延長(累計) 156,178 m 路網密度 8.1 m/ha	除伐 297 ha 間伐 973 ha 枝打 616 ha 病虫害獣防除 2,635 ha 保育計 4,521 ha I 作業道補修 8,800 m II 作業道開設 24,677 m II 作業道拡幅 2,300 m II 作業道補修 20,028 m 路網延長(累計) 169,065 m 路網密度 11.4 m/ha	森林の生育状況や被害状況を見極め、保育施業基準に基づき、必要な保育施業を実施した。 そのため、除伐、間伐、枝打については計画を下回ったが、近年深刻化しているシカ・クマの剥皮被害による森林資産価値の低下を防ぐため、重点的に病虫害獣防除を実施した。 また、今後の伐採や森林管理を見据え計画以上のII作業道の開設や補修を実施し、路網密度を高めた。		
	(3)利用間伐の推進	面積 207 ha 生産材積 10,390 m <sup>3</sup> 販売収入 51,950 千円	面積 151 ha 生産材積 5,668 m <sup>3</sup> 販売収入 26,869 千円	平成24、25年度の豪雨災害や台風災害により実施を見送った箇所があることや、ヘクタール当たりの搬出材積が少なかったことにより、面積や生産材積は計画を下回ったが、伐採、造材、搬出等の技術の向上につながられた。		

項目		期間中		達成状況	公社自己評価	
		計画	実績		(ABCD)	評価理由
2. 分収育林事業	(1)分収育林事業	間伐 8 ha 枝打 8 ha 保育計 16 ha	間伐 8 ha 病害虫獣防除 14 ha 保育計 22 ha	近年深刻化しているシカ・クマの剥皮被害による森林資産価値の低下を防ぐため、重点的に病害虫獣防除を実施した結果、計画以上の保育施業の実施面積となった。		前ページに記載

年度別評価	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	割合(%)
	B	B	B	B	A	A:20% B:80%

長期経営計画の達成見込み	<p>保育施業や路網整備については、引き続き、森林の生育状況や被害状況を見極めるとともに、伐採計画を見据え実施していく。</p> <p>また、計画を達成していない利用間伐については、民有林との連携を進めるなど間伐実施箇所や搬出可能区域を確保し、長期経営計画の目標を達成できるよう努める。</p>
--------------	---

評価委員会意見	特に意見なし
---------	--------

中期計画達成状況の項目別評価

II 木材の生産および販売に関する事項

項目	期間中		達成状況	公社自己評価		
	計画	実績		(ABCD)	評価理由	
1. 木材の生産	(1)分収造林事業	面積 2 ha 木材生産量 427 m <sup>3</sup> 販売収益 107 千円 (5,643 千円) ( )は、補助金を 加えたもの。	面積 5 ha 木材生産量 1,056 m <sup>3</sup> 販売収益 ▲ 21,547 千円 (2,348 千円) ( )は、補助金を 加えたもの。	計画どおり平成27年度から伐採を開始した。 しかし、計画した伐採収益は得られなかった。 森林の持つ公益的機能の持続的発揮に向け、伐採方法を変更したことにより伐採後のモニタリング調査は実施していない。	B  (H23:B) (H24:B) (H25:A) (H26:A) (H27:C)	計画どおり平成27年度から伐採を開始し、計画以上の面積と木材生産を実施したが、計画した販売収益が得られていない。  木材の販売については、公共施設等の木造化・木質化に係る大口の県産材需要に対応するため、多賀町と「木材の利用促進に関する協定」を締結したほか、バイオマス発電等向けの林地残材等の販路を確立した。  各年度の評価を踏まえ、5ヶ年の評価については【B評価】とした。
	(2)間伐地の更新状況等調査	H24、25で調査 H25で結果取りまとめ	H24～26で調査 H26で結果取りまとめ	県と協力して公社林の調査を実施し、平成26年度に一定の調査結果を取りまとめた。今後も、伐採跡地の更新状況やニホンジカの食害について引き続き情報を収集する必要がある。		
	(3)分収育林事業	面積 22 ha 木材生産量 3,334 m <sup>3</sup> 販売収入 27,112 千円	面積 18 ha 生産材積 2,886 m <sup>3</sup> 販売収入 34,665 千円	「大河原の森」以外については、2ヶ年にわたり伐採したところもあるが、計画どおり実施した。		

項目		期間中		達成状況	公社自己評価	
		計画	実績		(ABCD)	評価理由
2. 木材の販売	(1)販路の開拓	販売の仕組みの構築 (直接取引企業3社)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・木材流通センターを核に販路を確保</li> <li>・多賀町と「木材の利用促進に関する協定」を締結</li> <li>・林地残材のバイオマス利用に向けた実証実験を通じ販路確立</li> <li>・需要把握のため木材市況調査を定期的に実施</li> </ul>	<p>当初は、3社との直接取引を計画していたが、平成24年度に木材流通センターが整備されたことから、同センターを核とした4つの木材流通施設と販売委託契約を締結し販路を確保した。</p> <p>平成27年度には、公共施設等の木造化・木質化に係る大口の県産材需要に対応するため多賀町と「滋賀県造林公社の供給する木材の利用促進に関する協定」を締結し販路確保に努めた。</p> <p>また、林地残材等のバイオマスへの活用については、公社林での実証実験を通じて販路を確立した。</p>	前ページに記載	
	(2)木材販売の基盤の整備 【中間土場の確保】	中間土場の確保	県下4箇所木材流通施設(市場等)を中間土場として確保	平成25年度に木材流通センターを核とした県下4箇所の木材流通施設(市場等)と委託販売契約を締結し、中間土場として活用できるようになった。		
	(3)木材販売の基盤の整備 【素材生産業者への情報提供】	情報提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>・HP上に伐採計画等を掲載</li> <li>・県内製材企業への戸別訪問</li> <li>・業界団体を通じ情報提供</li> <li>・「木材生産および販売事業にかかる研修会」を開催し、伐採計画等の情報提供</li> </ul>	ホームページのほか、研修会の開催や木材市況調査等を通じ、原木市場や素材生産業者、製材工場等に向けて伐採計画等の情報を提供した。		

年度別評価	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	割合(%)
	B	B	A	A	C	A:40% B:40% C:20%

<p>長期経営計画の 達成見込み</p>	<p>木材価格の低迷に加え、獣害の深刻化や生育不良等によりA材の割合が低下したこと、また一方で、労務単価の上昇による事業費の増加などにより収益性は悪化しており、長期経営計画上の販売収益をあげることが困難な状況となっている。</p> <p>市場ニーズに応じた木材生産、林地残材等の利用による販売収入の拡大、効率的な作業システムの導入、集材方法の工夫や大口需要先への直接搬入等によるコスト削減、および公共施設等の木造化・木質化に伴う大口需要への対応などの新たな販路開拓により、収益性を改善し、長期経営計画の目標を達成できるよう努める。</p>
<p>評価委員会意見</p>	<p>木質バイオマス発電用に材を搬出して、経費が掛かりすぎると問題だが、公社が実施しようとしている方法は、作業道沿いに林地残材を集積し、それをチップ業者に引き取りに来てもらい、少しでも販売収入を得ようとするもので、公社の追加コストがなく、問題は無い。是非、進めていただきたい。</p>



中期計画達成状況の項目別評価

Ⅲ 財務状況の改善に関する事項

項目	期間中		達成状況	公社自己評価		
	計画	実績		(ABCD)	評価理由	
1. 分収造林契約の変更・解約	(1)分収割合の変更	累計面積 11,192 ha 変更率 100%(H25達成)	累計面積 6,425 ha 変更率 57.4%	全ての土地所有者と協議を行ったが、分収交付金の減額についての理解を得るのに時間を要し、第1期計画期間中の目標達成ができなかった。なお、第2期計画期間中での100%達成を目指している。	(H23:C) (H24:C) (H25:C) (H26:C) (H27:C)  C	分収造林事業や分収育林事業の実施に伴う償還財源の確保については、目標を達成した。  しかし、経営状況改善のための重点事項である「分収割合の変更」について、計画目標100%は未達成である。  各年度の評価を踏まえ、5ヶ年の評価については【C評価】とした。
	(2)不採算林の解約	累計面積 8,205 ha 変更率 100%(H25達成)	累計面積 4,841 ha 変更率 59.0%	全ての土地所有者と協議を行ったが、解約後の森林管理についての理解を得るのに時間を要し、第1期計画期間中の目標達成ができなかった。なお、第2期計画期間中では70%達成を目指している。		
	(3)契約期間の延長	累計面積 11,192 ha 変更率 100%(H25達成)	累計面積 10,499 ha 変更率 93.8%	分収割合の変更と同時に行う必要があることから、土地所有者の理解を得るのに時間を要し、第1期計画期間中の目標達成ができなかった。なお、第2期計画期間中での100%達成を目指している。		
	(4)地域協力員の設置・活動	120人 (H25達成)	94人 (H25達成)	平成25年度までは地域協力員を設置し、関係者との良好な関係構築を図ったうえで、地域説明会を開催した。平成26年度以降は土地所有者との個別交渉に移行している。		
	(5)地域説明会の開催	60箇所 (H25達成)	354箇所 (H25達成)	平成25年度までは財産区等の関係者や集落単位で説明、協議する場等として、地域協力員の協力を得て、地域説明会を開催した。平成26年度以降は土地所有者との個別交渉に移行している。		

項目	期間中		達成状況	公社自己評価	
	計画	実績		(ABCD)	評価理由
2. 森林資源の新たな活用	(1)企業の森(琵琶湖森林づくりパートナー協定)の導入	導入件数 3件	導入件数 0件	企業等が求める条件と候補地の条件が折り合わず、計画した件数が達成できなかった。平成28年度以降も情報提供に努め、導入に向けた取り組みを進める。	前ページに記載
	(2)滋賀県森林Co2吸収認証、カーボン・オフセット・クレジット制度(J-VER)の導入検討	導入検討(H23~24)	導入検討(H23~24)	平成27年度から伐採を開始したところであり、経費や事業量における効果の検証が不十分なことから第1期計画期間中では本格的な導入に至っていない。 平成28年度からは、伐採した森林を対象に滋賀県森林Co2吸収認証制度を導入し、Co2吸収量における公社林の貢献度を明示することとしている。 また、J-クレジット制度については、今後の社会情勢の変化等や認証等に係る必要な経費や事務を勘案しながら引き続き導入を検討する。	
	(3)森林認証の導入検討	導入検討(H23~24)	導入検討(H23~24)	平成27年度から伐採を開始したところであり、経費や事業量における効果の検証が不十分なことから第1期計画期間中では本格的な導入に至っていない。 平成28年度からは、今後の社会情勢の変化等や関係機関による審査を経るために必要な経費や事務を勘案しながら引き続き導入を検討する。	
3. その他の財務状況の改善の取組	(1)補助金の確保および受託事業の確保	補助金・受託事業の確保	補助金・受託事業の確保	補助金および受託金については、計画の825百万円に対して963百万円となり、138百万円の収入増となったことから計画が達成できた。	
	(2)経費の節減	事業費・管理費の削減	事業費・管理費の削減	一般競争入札から企画提案型(プロポーザル)への施業委託方式の変更や発注規模を大きくしたことで、合理化を推進し、事業費や管理費の削減ができた。	

項目		期間中		達成状況	公社自己評価	
		計画	実績		(ABCD)	評価理由
4. 期間中の収支の見通し	(1)分収造林事業	収入 2,148 百万円 支出 2,142 百万円 償還財源 6 百万円	収入 2,614 百万円 支出 2,602 百万円 償還財源 12 百万円	計画を上回る償還財源となった。		前ページに記載
	(2)分収育林事業	収入 27 百万円 支出 23 百万円 償還財源 4 百万円	収入 35 百万円 支出 29 百万円 償還財源 6 百万円	計画を上回る償還財源となった。		

年度別評価	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	割合(%)
		C	C	C	C	C

長期経営計画の達成見込み	<p>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、平成25年度末100%達成を目指していたが、分収交付金の減額についての理解を得るのに時間を要し、第1期中期計画期間中の進捗は、57.4%にとどまっている。</p> <p>これまでの経過からも割合変更を理解を得ることは厳しい状況にあるが、説明資料を工夫し、伐採後の森林状況などを示すことにより、理解が得られるよう粘り強く協議を継続し、第2期計画期間中での100%達成を目指す。</p>
--------------	---

評価委員会意見	<p>分収造林契約の変更について、契約件数の率では、7割を超えているが、経営という観点では、面積率が重要である。引き続き、第2期計画に基づき契約変更を進めてほしい。</p>
---------	--

中期計画達成状況の項目別評価

IV 組織体制の改善に関する事項

項目	期間中		達成状況	公社自己評価		
	計画	実績		(ABCD)	評価理由	
1. 公益法人制度改革への対応	(1)両公社の合併	H23 合併	H23 合併	計画どおり両公社を合併した。	(H23:A) (H24:C) (H25:B) (H26:C) (H27:B)  B	公益法人制度改革への対応については、計画どおり実施した。  事務局体制の整備については、新たに営業課を設置するなど計画どおり組織改編したが、専任の経営責任者は、設置に至っていない。  各年度の評価を踏まえ、5ヶ年の評価については【B評価】とした。
	(2)新法人への移行	H25 移行	H25 移行	計画どおり新法人へ移行した。		
2. 事務局体制の整備と人材の育成・確保	(1)事務局体制の整備	H25 経営責任者設置 H24 事務局組織改編	H25 経営責任者 設置検討継続 H24 事務局組織改編 (営業課設置)	事務局組織の改編については、計画どおり実施できたが、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した。	B	
	(2)人材の育成・確保	企業等派遣研修 (H24, 25) 2人  技術研修等の実施	企業等派遣研修 (H24, 25) 3人  ・原木市場での市況調査 ・造材・集材技術研修への参加 ・先進事例による社内研修等の実施 ・獣害対策研修会の開催 など	先進県の伐採手法調査を行うとともに、民間大手林業会社による最新の伐採手法の習得に努めた。 また、原木市場や製材工場等へ調査に行き、木材の需給動向や価格等の情報収集を行ったほか、造材技術に関する研修会への参加ならびに社内研修の実施などにより、人材育成および生産・販売体制の強化に努めた。		

年度別評価	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	割合(%)
		A	C	B	C	B

長期経営計画の 達成見込み	専任の経営責任者(理事長)の設置については、第1期計画期間中に達成できなかったが、第2期計画期間中に公社材の生産・販売体制の確立と契約更改目標の達成に鋭意取り組み、設置に向けた環境を整えたうえで、できる限り早い時期の設置を目指す。
評価委員会意見	特に意見なし

中期計画達成状況の項目別評価

V その他経営の改善に関し必要な事項

項目	期間中		達成状況	公社自己評価	
	計画	実績		(ABCD)	評価理由
1. 財務運営の改善	(1)林業公社会計基準の適用	H26適用	H25適用	計画より前倒して適用した。	事業実施状況の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2期中期経営改善計画を策定した。  また、公社経営の透明性の向上と事業への理解の醸成を図るため、公社ホームページ等を通じ情報の提供に努めた。  各年度の評価を踏まえ、5ヶ年の評価については【A評価】とした。  A
	(2)一般競争入札制度の導入	H24導入	H24導入	計画どおり導入した。	
2. 経営の透明性の向上と関係者の理解の醸成	(1)関係者への情報の提供・発信	情報提供・発信	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公社広報誌、HP等により情報提供</li> <li>・各種イベントに参加し、情報提供</li> <li>・土地所有者向けの契約更改用資料作成</li> </ul>	ホームページのリニューアルや更新を行い、関係者が閲覧しやすい構成にするとともに、各種イベントに参加し情報の提供に努めた。 さらに、土地所有者等向けの広報誌を発行し、公社事業への理解の醸成に努めた。	
	(2)森林づくり活動等への参画の促進	情報提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>・DM、HPにより情報提供</li> <li>・3団体へ協力</li> <li>・環境関連団体等の事業への参画・協賛</li> </ul>	県、市町、環境・林業・ボランティア団体等に対し森林づくり活動の場としての公社林の提供、指導への協力、協賛等についてのダイレクトメールを送付するとともに、ホームページにも情報を掲載した。 期間中、3団体に林地残材を提供したほか、環境関連団体等の事業に協賛・参画し公社事業に対する理解の醸成に努めた。	
3. その他の経営の改善の取組	(1)森林経営計画の策定	H23策定	H23策定	計画どおり策定した。	
	(2)森林資源管理台帳の整備	H23整備	H23整備	計画どおり整備し、毎年度、情報を更新することにより、平成27年度からの伐採計画策定に活用した。	
4. 計画の進行管理	(1)毎年度の事業実施状況の自己評価	自己評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・評価委員会設置</li> <li>・自己評価実施</li> </ul>	計画どおり経営評価委員会を設置し、毎年度、委員会の意見を踏まえ自己評価を行い、経営の改善に努めたほか、第2期中期経営改善計画にその評価結果を反映した。	

項目	期間中		達成状況	公社自己評価	
	計画	実績		(ABCD)	評価理由
5. 関係者への支援要請と連携	-	-	公社事業推進のため、県に補助金確保や人材の確保等の支援を要請するとともに、契約解除森林の公益的機能の持続的発揮に向けた適正な管理を要請した。 また、全国森林整備協会等の場で情報交換を行うとともに、国等関係機関への要望活動を実施した。		前ページに記載

年度別評価	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	割合(%)
		A	B	A	A	A

長期経営計画の達成見込み	<p>林業公社会計基準の適用、一般競争入札制度の導入、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などを計画に従い実施してきた。</p> <p>今後は、琵琶湖・淀川の水源涵養やCo2吸収等における公社林の社会的貢献への理解の醸成や木材の販路開拓等に繋がる情報提供の場として「びわ湖環境ビジネスメッセ」に参加するなど、積極的な広報に努める。</p>
--------------	---

評価委員会意見	<p>公社林の社会的貢献度について、現在、県が森林の公益的機能の経済評価を検討しているので、県と情報共有し、公社林がどれだけの経済価値を持っているのか、どれぐらい社会貢献しているのかといったことを定量的に評価し、積極的に情報発信すべきである。</p>
---------	---

**中期計画達成状況の項目別評価 集計**

項 目	評価	年度別達成状況				
		平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度
I 森林整備に関する事項	B	B	B	B	B	A
II 木材の生産および販売に関する事項	B	B	B	A	A	C
III 財務状況の改善に関する事項	C	C	C	C	C	C
IV 組織体制の改善に関する事項	B	A	C	B	C	B
V その他経営の改善に関し必要な事項	A	A	B	A	A	A

【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 : おむ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)