

令和元年度

中期経営改善計画に関する経営評価

令和2年(2020年)8月

一般社団法人滋賀県造林公社

令和元年度中期経営改善計画に関する経営評価

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	IV 組織体制の改善に関する事項 16
1. 分収造林事業			1. 事務局体制の整備と人材の育成・確保	
(1)採算性判定に基づく森林区分			(1)事務局体制の整備	
(2)森林整備 [旧びわ湖造林公社]			(2)人材の育成・確保	
(3)利用間伐の推進 [旧びわ湖造林公社]				
2. 分収育林事業 [旧びわ湖造林公社]				
II 木材の生産および販売に関する事項	5	V その他経営の改善に関し必要な事項 18
1. 木材の生産			1. 経営の透明性の向上と関係者の理解の醸成	
(1)分収造林事業 [旧滋賀県造林公社]			(1)関係者への情報の提供・発信	
(2)分収育林事業 [旧びわ湖造林公社]			(2)森林づくり活動等への参画の促進	
2. 木材の販売			2. その他の経営の改善の取組	
(1)販路の開拓			(1)森林法に基づく森林経営計画の策定	
(2)収益性の高い販売方法の選択			(2)森林資源管理台帳の維持管理	
(3)木材販売の基盤の整備			3. 計画の進行管理	
III 財務状況の改善に関する事項	9	4. 関係者への支援要請と連携	
1. 分収造林契約の変更・解約				
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				
(2)滋賀県森林CO2吸収量認証の申請、J-クレジット制度の導入検討				
(3)森林認証の導入検討				
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				
(2)経費の節減				
4. 期間中の収支の見通し				
5. 長期借入債務の弁済				
(1)分収造林事業 [旧滋賀県造林公社] [旧びわ湖造林公社]				
(2)分収育林事業 [旧びわ湖造林公社]				
			全体評価 22

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) |

小項目別評価

I 森林整備に関する事項

1. 分収造林事業

中期経営改善計画		年度別計画と実施状況						公社自己評価			
項目名	内容	年度	H28	H29	H30	R1	R2	(ABCD)	評価理由		
(1)採算性判定に基づく森林区分	事業地の森林の生育状況、林道・作業道の状況について地図情報システム(GIS)を活用した「森林資源台帳」の整備を引き続き進め、これに基づき、事業地の採算性判定を行う。	計画	-	-	-	-	第3回	(H28:-) (H29:-) (H30:-)	当年度該当なし		
		実績	-	-	-	-	-	-			
(2)森林整備 [旧びわ湖造林公社]	契約を継続する森林については、採算林と非採算林の区分に応じ、適切な整備を効率的に推進する。	保育 施業 (採算林)	計画	間伐	40	70	70	85	85	(H28:B) (H29:C) (H30:B) C	間伐および枝打は、計画を上回り実施した。また、病害虫獣防除については、シカ・クマの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作業道の補修は、補修必要箇所を実施した結果、計画を下回った。
				枝打	150	80	70	50	50		
			単位:ha 病害虫獣防除	230	230	230	230	230			
			計	420	380	370	365	365			
		路網等 整備	実績	間伐	45	58	67	91			
				枝打	135	35	39	58			
			単位:ha 病害虫獣防除	148	64	336	116				
			計	328	157	442	265				
計画	Ⅱ作業道開設	4,000	6,500	7,500	7,500	7,500					
	Ⅱ作業道 拡幅・補修	400	700	800	800	800					
	路網延長 (累計)	131,633	138,133	145,633	153,133	160,633					
	単位:m 路網密度 (m/ha)	13.4	14.1	14.8	15.6	16.4					
実績	Ⅱ作業道開設	2,736	7,033	4,188	4,080						
	Ⅱ作業道 拡幅・補修	0	0	720	200						
	路網延長 (累計)	130,369	137,402	141,590	145,670						
	単位:m 路網密度 (m/ha)	13.8	14.7	15.2	15.8						

中期経営改善計画		年度別計画と実施状況						公社自己評価	
項目名	内容	年度	H28	H29	H30	R1	R2	(ABCD)	評価理由
3 (3)利用間伐の推進 [旧びわ湖造林公社]	間伐において収入増加に向けて利用間伐を積極的に実施する。	計画	面積 単位:ha 20	50	60	60	60	(H28:A) (H29:A) (H30:C) C	対象事業地の生育状況に合わせた間伐を実施した結果、利用間伐実施面積が計画を下回った。
			生産材積 単位:m3 600	1,500	1,800	1,800	1,800		
			販売収入 単位:千円 3,000	7,500	9,000	9,000	9,000		
		実績	面積 単位:ha 19	49	28	33			
			生産材積 単位:m3 454	1,225	498	483			
			販売収入 単位:千円 2,364	8,660	4,158	3,054			

2. 分収育林事業

中期経営改善計画		年度別計画と実施状況						公社自己評価			
項目名	内容	年度	H28	H29	H30	R1	R2	(ABCD)	評価理由		
4 分収育林事業 [旧びわ湖造林公社]	採算林の保育基準に準じて、適切な保育管理を行う。	保育 施業	計画 単位:ha	病害虫獣防除	-	-	-	-	4	(H28:-) (H29:-) (H30:-) -	当年度該当なし
			実績 単位:ha	病害虫獣防除	-	-	-	-			

大項目別評価

I 森林整備に関する事項

評価	公社自己評価		要因分析	次年度以降の必要な取組
	(ABCD)	評価理由		
(H28:B) (H29:B) (H30:B) C	<ul style="list-style-type: none"> ・間伐および枝打は、計画を上回り実施した。 ・病虫害獣防除は、計画を下回った。 ・Ⅱ作業道の開設は、計画を下回った。 ・Ⅱ作業道の補修は、計画を下回った。 ・利用間伐は、計画を下回った。 ・項目全体としては、森林整備および利用間伐ともに、計画を下回った。 	<ul style="list-style-type: none"> ・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・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。 	<ul style="list-style-type: none"> ・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認識した上で実施に努める。 ・病虫害獣防除事業は、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。 	

小項目の達成状況	A	B	C	D	合計	評価の対象としないもの
小項目数			2		2	2
割合(%)			100.0		100.0	

評価委員会意見

- 路網等整備は、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。

Ⅱ 木材の生産および販売に関する事項

1. 木材の生産

中期経営改善計画		年度別計画と実施状況						公社自己評価		
項目名	内容	年度	H28	H29	H30	R1	R2	(ABCD)	評価理由	
1 (1)分収造林事業 [旧滋賀県造林公社]	植栽した森林が、年々11齢級(51年生)に達することから、該当する森林を順次伐採し、木材生産を行う。 伐採に当たっては、森林の持つ公益的機能の持続的発揮に配慮するため、事業地全体を10年間隔で4回に分けて伐採することとし、原則として定性伐採(抜き伐り)により行うこととする。	計画	面積 単位:ha	27	34	38	44	72	(H28:A) (H29:A) (H30:A) A	公社林と隣接する森林と連携し、施業の集約化を図るとともに、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等により生産性の向上を図り、安定的な木材生産に努めた。その結果、面積、木材生産量および伐採収益ともに計画を上回った。
			木材生産量 単位:千m ³	5.3	6.2	6.8	8.2	13.9		
伐採収益 単位:百万円	17	27	31	40	63					
実績	面積 単位:ha	27	29	46	47					
			木材生産量 単位:千m ³	5.2	6.8	8.2	10.0			
			伐採収益 単位:百万円	27	34	46	44			
2 (2)分収育林事業 [旧びわ湖造林公社]	平成27年度に予定していた伐採を災害復旧の遅れにより延期した大河原の森(甲賀市)について、災害復旧の進捗にあわせて平成30年度までに伐採および収益の分収を行う。 また、古陶の森(甲賀市)、岩尾の森(甲賀市)、奥伊吹清流の森(米原市)、永源寺溪流の森(東近江市)および比良緑風の森(大津市)については、満期までの残余期間と収益性を勘案し、2回に分けて伐採および収益の分収を行うに当たり、1回目の伐採を行うこととする。	計画	面積 単位:ha	—	(4.14)	11.71	2.05	4.85	(H28:-) (H29:C) (H30:-) —	令和元年度に1回目の伐採予定であった岩尾の森(甲賀市)において、生育状況を考慮し1回目の伐採を取りやめた。
			木材生産量 単位:m ³	—	(365)	967	205	485		
伐採収益 単位:百万円	—	(4)	10	2	5					
実績	面積 単位:ha	—	4.14	—	—					
			木材生産量 単位:m ³	—	536	—	—			
			伐採収益 単位:百万円	—	3	—	—			

2. 木材の販売

中期経営改善計画		年度別計画と実施状況					公社自己評価			
項目名	内容	年度	H28	H29	H30	R1	R2	(ABCD)	評価理由	
(1)販路の開拓	【公共施設等の木造化・木質化に係る大口の県産材需要への対応】 公共施設等の木造化・木質化に係る大口の県産材需要に滋賀県と連携して対応する。	計画	← 滋賀県と連携して対応 →							<ul style="list-style-type: none"> ・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、東近江市における公共施設整備に公社材を供給した。 ・住宅用構造材(2×4)として公社材を1者に供給した。 ・滋賀県木材流通センターと連携して情報収集等を行った結果、2者と新規に取引を開始した。 ・中国への輸出が増加した。
		実績	<ul style="list-style-type: none"> ・多賀町中央公民館向けの木材販売 ・県内外の大手製材工場や大手合板工場との木材取引 	<ul style="list-style-type: none"> ・県主催会議や研修会等への参加(4回) ・市町公共施設での公社材利用について個別協議(2件) 	<ul style="list-style-type: none"> ・甲賀市公共施設向けの木材供給 ・次年度以降の公共施設等に向けた調査、情報発信等 	<ul style="list-style-type: none"> ・東近江市公共施設向けの木材供給 ・住宅用構造材(2×4)に公社材を供給 			(H28:A) (H29:A) (H30:A) A	
	計画	← 新たな販路開拓の検討 →								
	実績	検討	<ul style="list-style-type: none"> ・新規販売先3者 ・商談中需要先2者 ・近隣諸国への輸出について情報収集の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・新規販売先3者 ・輸出の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・新規販売先2者 ・輸出の増加 					

中期経営改善計画		年度別計画と実施状況					公社自己評価			
項目名	内容	年度	H28	H29	H30	R1	R2	(ABCD)	評価理由	
4 (2)収益性の高い販売方法の選択	【コストを抑制した販売の実施】 山土場で適時適正に仕分けを行い、大口の需要先(製材工場、合板・集成材工場等)への直接搬入により物流コストを抑制するなどの販売を行い、一層の収益向上に努める。	計画	← コストを抑制した販売の実施 →						(H28:A) (H29:A) (H30:A) A	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、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、有利な販売先の確保および開拓に努めた。周辺森林から搬出された木材との積み合わせや中間土場からの直接搬入による輸送の効率化を図り、収益性の高い販売に努めた。 また、林地残材の現場売りに引き続き努めた。
		実績	需要に応じた造材と仕分けや需要先への直接搬入により、物流コストを抑制し収益性の高い販売	需要に応じた造材と仕分けや需要先への直接搬入により、物流コストを抑制し収益性の高い販売	中間土場からの直接搬入による輸送の効率化	木材の積み合わせや中間土場からの直接搬入による輸送の効率化				
	【林地残材等の販売】 近年のバイオマス発電等に需要が期待できることから、全木集材に近い方法により作業道付近まで集材した林地残材等を、採算性に十分考慮して可能な限り搬出し、伐採収入の拡大に努める。	計画	← 林地残材等の販売 →							
		実績	収益性を考慮し可能な限り県内のチップ工場に販売	収益の向上を図るため、現場売りにより需要者へ販売(420t)	現場売りによる需要者へ販売(322t)	現場売りによる需要者へ販売(558t)				
5 (3)木材販売の基盤の整備	【素材生産業者への情報提供】 伐採計画等の情報を早期に素材生産業者に対して提供する。	計画	← 情報提供 →						(H28:A) (H29:A) (H30:A) A	素材生産業者の計画的な参画を促すため、事業計画の迅速な情報発信による発注時期の分散化や実地での技術検討会等を開催した結果、すべての事業地について応募者があり計画どおり事業が実施できた。
		実績	・市町林業担当者や森林組合・林業事業体向けの研修会を開催 ・HPに情報掲載	・HPによる情報提供(17回) ・森林組合・林業事業体向けの技術検討会等の開催(10回)	・情報提供(7回) ・技術検討会等の開催(16回)	・情報提供(13回) ・技術検討会等の開催(18回)				

大項目別評価

II 木材の生産および販売に関する事項

評価	公社自己評価		要因分析	次年度以降の必要な取組
	(ABCD)	評価理由		
評価	(H28:A) (H29:A) (H30:A) A	<ul style="list-style-type: none"> ・面積、木材生産量および伐採収益は、計画を上回った。 ・公共施設の整備に公社材の供給を実施した。 ・住宅用構造材として新たに公社材を供給した。 ・新たな販路を確保した。 ・木材の積み合わせや中間土場の活用により輸送の効率化を図った。 ・林地残材の販売を実施した。 ・素材生産業者への事業計画の迅速な情報発信による事業の発注時期の分散化を図った。 ・項目全体としては、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。 	<ul style="list-style-type: none"> ・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、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。 ・住宅用構造材について、1者に公社材を供給した。 ・滋賀県木材流通センターと連携するとともに、新たな販路として2者と取引を開始した。 ・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。 	<ul style="list-style-type: none"> ・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等により効率的な施業の促進を図る。 ・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。 ・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。 ・住宅用構造材の販路を確保するための取組を継続する。 ・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。

小項目の達成状況	A	B	C	D	合計	評価の対象としないもの
小項目数	4				4	1
割合(%)	100.0				100.0	

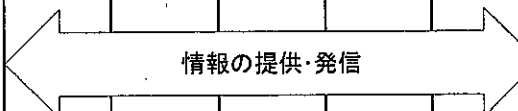
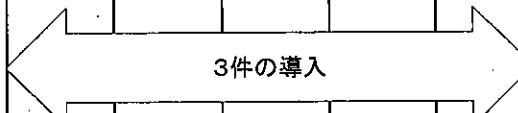
評価委員会意見 ○ 中国等への輸出に関しては、今後の国際情勢等を見極めながら、一層取り組まれたい。

Ⅲ 財務状況の改善に関する事項

1. 分収造林契約の変更・解約

中期経営改善計画		年度別計画と実施状況						公社自己評価	
項目名	内容	年度	H28	H29	H30	R1	R2	(ABCD)	評価理由
1	(1)分収割合の変更 採算林については、分収造林契約に基づく分収割合について、土地所有者の理解を得ながら、土地所有者40%:造林公社60%から、土地所有者10%:造林公社90%へ変更するため、契約変更を進める。	計画	累計面積 単位:ha 7,275	8,394	9,513	10,632	11,192	(H28:A) (H29:B) (H30:C) 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、理解を得られなかったため、計画に達しなかった。 (H28-R1計画 4,207ha H28-R1実績 2,114ha 達成率 50.2%)
		実績	変更率 単位:% 65	75	85	95	100		
2	(2)不採算林の解約 不採算林については、分収造林契約の解約を進める。	計画	累計面積 単位:ha 5,087	5,251	5,415	5,579	5,744	(H28:C) (H29:C) (H30:C) 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。 (H28-R1計画 738ha H28-R1実績 410ha 達成率 55.6%)
		実績	解約率 単位:% 62	64	66	68	70		
3	(3)契約期間の延長 長伐期化に向けた50年から80年への期間延長のための契約変更を進める。	計画	累計面積 単位:ha 10,632	10,744	10,856	10,968	11,192	(H28:C) (H29:C) (H30:C) C	伐採まで期間がある所有者について、契約延長の理解が得られなかったため、計画に達しなかった。 (H28-R1計画 469ha H28-R1実績 212ha 達成率 45.2%)
		実績	変更率 単位:% 95	96	97	98	100		
			累計面積 単位:ha 10,565	10,621	10,700	10,711			
			変更率 単位:% 94.4	94.9	95.6	95.7			

2. 森林資源の新たな活用

中期経営改善計画		年度別計画と実施状況					公社自己評価		
項目名	内容	年度	H28	H29	H30	R1	R2	(ABCD)	評価理由
(1)企業の森(琵琶湖森林づくりパートナー協定)の導入	【公社林の重要性等について琵琶湖・淀川流域の住民等に広報】 奥地にある公社林が、平成27年9月に施行された「琵琶湖の保全及び再生に関する法律」において「国民的資産」に位置付けられた琵琶湖の水源涵養林として極めて重要な役割を果たしていることを公社ホームページ等を通して琵琶湖・淀川流域の住民等に広報する。	計画	 情報の提供・発信					(H28:B) (H29:B) (H30:B) A	琵琶湖・淀川流域の住民等に対し公社林の持つ公益的機能の重要性についての理解醸成を図るために、ホームページを始め「山を活かす・山を守る・山に暮らす交流会2019」(R1.10 長浜市)、「びわ湖環境ビジネスメッセ2019」(R1.10 長浜市)に参加・出展し、積極的に情報発信した。 琵琶湖森林づくりパートナー協定を1者と締結した。
	実績	HPや各種イベントに参加・出展し、情報提供	HPや各種イベントに参加・出展し、情報提供	HPや各種イベントに参加・出展し、情報提供	HPや各種イベントに参加・出展し、情報提供				
	【企業の森(琵琶湖森林づくりパートナー協定)の導入】 採算林の中から適地を選定し、企業等から間伐等に対する資金の提供と森林整備への参加を図る企業の森(琵琶湖森林づくりパートナー協定)について、引き続き、導入を進める。	計画	 3件の導入						
	実績	HPに企業の森候補地等を掲載し、募集活動	HPへの企業の森候補地等の掲載やビジネスメッセにおけるリーフレット配布等により募集活動を実施	HPへの企業の森候補地等の掲載やビジネスメッセにおける募集活動等により1者と協議を開始	1者と協定締結				

中期経営改善計画		年度別計画と実施状況						公社自己評価		
項目名	内容	年度	H28	H29	H30	R1	R2	(ABCD)	評価理由	
5 (2)滋賀県森林CO2吸収量認証の申請、J-クレジット制度の導入検討	【滋賀県森林CO2吸収量認証の申請】 1回目の伐採が終了した事業地を対象に、毎年度滋賀県に認証申請を行い、CO2吸収量における公社林の貢献度を明示する。	計画 件数	1	1	1	1	1	(H28:A) (H29:A) (H30:A) A	滋賀県森林CO2吸収量認証を取得した。(令和元年度における県内吸収量認証463.20t-CO2のうち公社認証345.94t-CO2) また、J-クレジット制度については、157t-CO2の認証を受けクレジットを発行した。	
		実績 件数	1	1	1	1	1			
	【J-クレジット制度の導入検討】 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。	計画	← 導入検討 →							
		実績 検討	・県から情報収集・事務局との協議	・登録申請および承認	・認証および発行					
6 (3)森林認証の導入検討	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。	計画	← 導入検討 →						(H28:B) (H29:B) (H30:B) B	県内で森林認証を取得した事業者と意見交換を実施し、課題等を把握し、導入に向けた検討を行った。
		実績 検討	・検討会に参加し意見交換	・検討会に参加し意見交換	・導入事業者と意見交換					

3. その他の財務状況の改善の取組

中期経営改善計画		年度別計画と実施状況						公社自己評価		
項目名	内容	年度	H28	H29	H30	R1	R2	(ABCD)	評価理由	
7 (1)補助金の確保および受託事業の確保	<p>【補助金の確保】 財務状況の改善を図るため、補助金の確保に努める。</p> <p>【受託事業の確保】 事務負担等を考慮しながら受託事業の確保を図る。</p>	計画	← 補助金・受託事業の確保 →						(H28:A) (H29:B) (H30:B) B	滋賀県への要望の実施等により、事業計画に対応した補助金はおおむね確保できた。受託事業は計画どおり確保できた。
		実績	・伐採収益の確保 ・受託事業の確保	・補助金 が確保 できな かった。 ・受託事 業の確保	・補助金 はおお むね保 確保	・補助金 はおお むね保 確保	・補助金 はおお むね保 確保	・補助金 はおお むね保 確保		
8 (2)経費の節減	<p>保育、伐採・搬出等において、計画的な路網配置と現地に最適な集出材方法を選択するとともに、高性能林業機械を活用した低コスト作業システムを採用することにより、労働生産性を向上させ、事業費の削減を図る。</p> <p>また、一層効率的な事務執行を図り、引き続き、管理費等の節減に努める。</p>	計画	← 事業費・管理費の削減 →						(H28:A) (H29:A) (H30:A) A	プロポーザル方式の採用により、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等を導入し、経費の節減につなげた。 長期施業委託により業務の簡略化を図った。
		実績	・プロ ポーザ ルによ る施 業委 託 ・事業 費、管 理費 の削減	・プロ ポーザ ル方 式によ る事業 実施 ・高性能 林業機 械の導 入 ・事業 費、管 理費 の削減	・プロ ポーザ ル方 式等 による 事業 実施 ・高性能 林業機 械等の 導入 ・事業 費、管 理費 の削減	・プロ ポーザ ル方 式等 による 事業 実施 ・高性能 林業機 械等の 導入 ・事業 費、管 理費 の削減	・プロ ポーザ ル方 式等 による 事業 実施 ・高性能 林業機 械等の 導入 ・事業 費、管 理費 の削減	・プロ ポーザ ル方 式等 による 事業 実施 ・高性能 林業機 械等の 導入 ・事業 費、管 理費 の削減		

4. 期間中の収支の見通し
5. 長期借入債務の弁済

中期経営改善計画		年度別計画と実施状況						公社自己評価		
項目名	内容	年度	H28	H29	H30	R1	R2	(ABCD)	評価理由	
(1)分収造林事業	[旧滋賀県造林公社] 滋賀県および兵庫県に対する長期借入債務については、平成23年3月30日に成立した特定調停の調停条項に従い、伐採に基づく収益が生じたときに弁済していく。	計画	収入 単位:百万円	102	106	104	109	132	(H28:A) (H29:A) (H30:A) A	21箇所の事業地の伐採収益や潰地等による補償金などにより償還財源は計画を達成した。
			支出 単位:百万円	87	83	77	75	78		
			償還財源 単位:百万円	15	23	27	34	54		
		実績	収入 単位:百万円	117	117	124	117			
			支出 単位:百万円	91	85	85	79			
			償還財源 単位:百万円	26	32	39	38			
	[旧びわ湖造林公社]	計画	収入 単位:百万円	286	288	306	278	278		
			支出 単位:百万円	286	288	306	278	278		
			償還財源 単位:百万円	-	-	-	-	-		
実績		収入 単位:百万円	245	224	223	172				
		支出 単位:百万円	245	224	223	172				
		償還財源 単位:百万円	-	-	-	-				

中期経営改善計画		年度別計画と実施状況						公社自己評価		
項目名	内容	年度	H28	H29	H30	R1	R2	(ABCD)	評価理由	
10 (2)分収育林事業 [旧びわ湖造林公社]	滋賀県および兵庫県に対する長期借入債務については、平成23年3月30日に成立した特定調停の調停条項に従い、伐採に基づく収益が生じたときに弁済していく。	計画	収入 単位:百万円	-	(10.9)	28	7	17	(H28:-) (H29:A) (H30:-) -	令和元年度に1回目の伐採予定であった岩尾の森(甲賀市)において、生育状況を考慮し1回目の伐採を取りやめた。
			支出 単位:百万円	-	(10.9)	27	7	16		
			償還財源 単位:百万円	-	(0)	1	0	1		
		実績	収入 単位:百万円	-	14.1	-	-	-		
			支出 単位:百万円	-	13.8	-	-	-		
			償還財源 単位:百万円	-	0.3	-	-	-		

大項目別評価

Ⅲ 財務状況の改善に関する事項

評価	公社自己評価		要因分析	次年度以降の必要な取組
	(ABCD)	評価理由		
評価	(H28:B) (H29:B) (H30:B) B	<ul style="list-style-type: none"> ・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、計画に達しなかった。 ・企業の森(琵琶湖森林づくりパートナー協定)は、1者と協定を締結した。 ・滋賀県森林CO2認証を取得した。 ・J-クレジット制度は、認証を受けクレジットを発行した。 ・補助金は、おおむね必要額を確保した。 ・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。 ・項目全体としては、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。 	<ul style="list-style-type: none"> ・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契約について、理解を得られなかった。 ・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。 ・伐採収益が計画を上回ったことにより、計画以上の償還財源の確保ができた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・補助金等の確保は、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-クレジット制度は、クレジットの販売に向けて積極的な広報等に努める。

小項目の達成状況	A	B	C	D	合計	評価の対象としないもの
小項目数	4	2	3		9	1
割合(%)	44.4	22.2	33.3		100.0	

評価委員会意見	<ul style="list-style-type: none"> ○ 分収造林契約の変更等は、目標達成が困難な状況になっているが、契約更改交渉は引き続き粘り強く取り組まれない。 ○ 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。
---------	---

IV 組織体制の改善に関する事項

1. 事務局体制の整備と人材の育成・確保

中期経営改善計画		年度別計画と実施状況					公社自己評価			
項目名	内容	年度	H28	H29	H30	R1	R2	(ABCD)	評価理由	
(1)事務局体制の整備	【経営責任者の設置検討】 滋賀県をはじめ関係機関と協議・調整を進めつつ、専任の経営責任者(理事長)の設置を検討する。	計画	←設置検討→						(H28:C) (H29:C) (H30:C) 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、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ためには、県との連携が重要なことから、知事が理事長であることが望ましいと判断した。
		実績	検討	検討	検討	検討				
(2)人材の育成・確保	【適切な人員の確保】 退職等による職員構成の変化や事業量等に応じ、滋賀県等の関係機関と協議・調整等を行いながら、適切な人員の確保を図る。	計画	←人員の確保→						(H28:A) (H29:A) (H30:A) A	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した。 市場および製材工場等への需要調査や木材流通研修会等を実施し、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。 また、ICT技術の習得による人材育成に努め、ドローンによる被災林調査や森林資源調査等を実施した。
		実績	技術職員 1名増員	-	-	-				
	計画	←技術研修等の実施→								
	実績	・原木市場等での情報収集 ・木材流通や造材・集材技術研修への参加 ・CLT利用に向けた研修会への参加	・原木市場等での情報収集 ・木材流通や造材・集材技術研修への参加 ・CLT利用に向けた研修会への参加	・原木市場等での情報収集 ・木材流通や造材・集材技術研修への参加 ・ICT技術活用に向けた研修会への参加	・原木市場等での情報収集 ・木材流通や造材・集材技術研修の実施 ・ICT技術活用に向けた人材育成					

大項目別評価

IV 組織体制の改善に関する事項

評価	公社自己評価		要因分析	次年度以降の必要な取組
	(ABCD)	評価理由		
	(H28:B) (H29:B) (H30:B) B	<ul style="list-style-type: none"> ・専任の経営責任者については、設置に至っていない。 ・事業量等に応じ、必要な人員を確保した。 ・木材の生産や販売に向けての知識や技術等を習得するため、研修会等を実施した。 ・項目全体としては、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。 	<ul style="list-style-type: none"> ・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、現時点では知事が理事長であることが望ましいと判断した。 ・木材流通研修等を実施するとともに、ICT技術の習得による人材育成に努めた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・研修会等の実施およびICT技術の活用を一層推進し、新たな知識や技術の習得を図る。

小項目の達成状況	A	B	C	D	合計	評価の対象としないもの
小項目数	1		1		2	
割合(%)	50.0		50.0		100.0	

評価委員会意見	<ul style="list-style-type: none"> ○ 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。
---------	--

V その他経営の改善に関し必要な事項

1. 経営の透明性の向上と関係者の理解の醸成

中期経営改善計画		年度別計画と実施状況						公社自己評価		
項目名	内容	年度	H28	H29	H30	R1	R2	(ABCD)	評価理由	
1 (1)関係者への情報の提供・発信	琵琶湖・淀川の水源涵養やCO2吸収等の公社林の公益的機能、森林整備、木材生産・販売等の事業の状況、経営の状況等について、公社ホームページ等を通じ、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、企業等に対して積極的に情報の提供・発信を行い、公社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り、販路開拓等につなげる。	計画	20	20	20	30	30	(H28:A) (H29:A) (H30:B) A	公社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ためホームページに事業計画・予算および事業報告・決算、事業経営評価に関する情報を掲載するとともに、木材生産にかかる事業地情報に加えて、木材利用協定締結やJクレジットの情報を掲載し、積極的な情報提供に努めたことなどにより、ホームページ更新回数は計画を上回った。 また、Jクレジット制度等についてはダイレクトメールを活用し、企業に対し積極的な広報に努めた。	
		実績	21	24	15	33				
2 (2)森林づくり活動等への参画の促進	滋賀県、環境関連団体、林業関連団体、ボランティア団体等が実施する森林づくり等に関する活動について、指導への協力、協賛団体等として参画することにより、公社の事業に対する理解の促進を図る。	計画	← 森林づくり活動等への参画 →						(H28:A) (H29:A) (H30:B) A	びわ湖水源の森づくり月間のイベントとして開催された「山を活かす・山を守る・山に暮らす交流会2019」(R1.10 長浜市)や「びわ湖環境ビジネスメッセ2019」(R1.10 長浜市)に参加・出展し、公社林の持つ公益的機能や公社の取組についての理解醸成を図った。 琵琶湖森林づくりパートナー協定を締結し、企業が実施する森林保全活動へ参加した。
		実績	各種イベントへの参加・出展を通じた情報提供・理解の醸成	各種イベントへの参加・出展を通じた情報提供・理解の醸成	各種イベントへの参加・出展を通じた情報提供・理解の醸成	各種イベントへで情報提供・理解の醸成、森林保全活動への参加				

2. その他の経営の改善の取組

中期経営改善計画		年度別計画と実施状況						公社自己評価		
項目名	内容	年度	H28	H29	H30	R1	R2	(ABCD)	評価理由	
3 (1)森林法に基づく森林経営計画の策定	伐採等にあわせて、順次、森林法に基づく森林経営計画を事業地単位で策定する。	計画	策定率 単位:%	100	100	100	100	100	(H28:A) (H29:A) (H30:A) A	保育、伐採にあわせて事前に森林経営計画を策定し、効率的な森林整備および木材生産に努めた。
		実績	策定率 単位:%	100	100	100	100			
4 (2)森林資源管理台帳の維持管理	地理情報システム(GIS)を活用した森林資源管理台帳の整備を引き続き進め、その適切な維持管理を行う。	計画	← 維持管理 →						(H28:A) (H29:A) (H30:A) A	今後の業務の効率化を図るため、R元年度に実施した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データを更新した。
		実績	更新	更新	更新	更新				

3. 計画の進行管理

中期経営改善計画		年度別計画と実施状況						公社自己評価		
項目名	内容	年度	H28	H29	H30	R1	R2	(ABCD)	評価理由	
5 経営評価の実施	毎年度の事業計画に対する実施状況等について、評価委員会の意見を踏まえつつ自己評価を行い、その結果を踏まえ、必要な場合は事業の内容や実施方法の改善・充実、中期経営改善計画の見直し等を行う。	計画	← 自己評価 →						(H28:A) (H29:A) (H30:A) A	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。
		実績	自己評価 実施	自己評価 実施	自己評価 実施	自己評価 実施				

4. 関係者への支援要請と連携

中期経営改善計画	公社自己評価	
<p>滋賀県等に対し補助金や人員・人材の確保を要請するのをはじめ、次のような事項について関係者への支援・協力の要請や関係者との連携を進める。</p> <p>(1)保育事業および伐採事業等に係る補助金等の確保 (2)伐採事業等の本格化に応じた人員・人材の確保 (3)森林整備等に要する経費に対する支援 (4)シカの頭数調整等の獣害対策の実施 (5)公共建築物の木造化・木質化の積極的な推進 (6)CLT等新しい木材需要を滋賀県林業・木材産業の活性化につなげる施策の検討・実施 (7)天然更新のあり方にかかる情報収集の実施 (8)不採算林にかかる契約解約後の公益的機能の持続的発揮に向けた対応 (9)木材流通にかかる情報の提供等 (10)県民をはじめとする琵琶湖・淀川流域の住民等の理解の醸成に向けた情報提供・発信、森林づくり等に関する滋賀県が実施する行事への参画等</p> <p>6 また、全国森林整備協会等を通じ、木材生産と販売の手法、分収造林契約変更等について、情報交換を図り経営に活かすとともに、国等関係機関への共同要望、共通課題について検討等を行う。</p>	(ABCD)	評価理由
	<p>(H28:A) (H29:A) (H30:A) A</p>	<p>滋賀県には、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着実な実施、公社材の販路拡大と流通体制の整備、公社事業を確実に実施するための人材確保・育成等に対する支援について要望を行った。 また、国に対しては、全国森林整備協会等を通じ、今後の経営改善に向けた支援を要請した。</p>

大項目別評価

V その他経営の改善に関し必要な事項

評価	公社自己評価		要因分析	次年度以降の必要な取組
	(ABCD)	評価理由		
評価	(H28:A) (H29:A) (H30:A) A	<ul style="list-style-type: none"> ・公社経営の透明性の向上等のため積極的な情報提供に努めた。 ・各種イベントに参加し、公社の取組等について理解の醸成を図った。 ・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した。 ・森林経営計画の策定および森林資源台帳の更新を計画通り実施した。 ・経営評価委員会を開催し、自己評価を実施した。 ・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等を確実に進めるために、必要な要望を行った。 ・項目全体としては、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。 	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・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。 ・滋賀県に、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・人的支援や森林環境譲与税を含めた新たな支援の仕組み検討等を要望した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・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、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、さらに積極的な情報発信に努める。 ・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。 ・企業等が実施する森林保全活動への参加を拡大していく。

小項目の達成状況	A	B	C	D	合計	評価の対象としないもの
小項目数	6				6	
割合(%)	100.0				100.0	

評価委員会意見	<ul style="list-style-type: none"> ○ 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。
---------	---

全体評価

1. 経営評価の考え方

「琵琶湖と淀川を守りつつ地域の木材生産の核となる公社林づくり」を経営理念に掲げ、平成28年3月に第2期中期計画を策定し、公益的機能の持続的発揮に配慮した効率的な森林整備の推進、滋賀県の林業・木材産業の活性化に資する木材の生産と販売の推進、分収造林契約の変更等の一層の推進を基本方針の柱とした経営改善に取り組んだ。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。

2. 経営評価結果および課題

経営評価におけ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「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。

公社林の公益的機能の持続的発揮に向けた間伐、枝打施業をはじめとする森林整備についての評価においては、「おおむね計画を達成している」から「計画の達成が遅れている」に後退した。交渉の長期化等に伴い年々状況が厳しくなっている分収造林契約の変更等についての評価においては、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、「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。

これらについては、中期計画の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。

3. 今後の取組

森林整備については、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、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。

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。

また、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。

なお、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。

第2期中期計画期間の最終年度を迎えるにあたり、計画達成に向けて全力で取り組みつつ、次期中期計画策定検討を着実に進めていく。

項目	評価	小項目の達成状況				合計	評価の対象としないもの
		A	B	C	D		
I 森林整備に関する事項	C			2		2	2
II 木材の生産および販売に関する事項	A	4				4	1
III 財務状況の改善に関する事項	B	4	2	3		9	1
IV 組織体制の改善に関する事項	B	1		1		2	
V 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

【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)

評価委員会意見	<ul style="list-style-type: none">○ 森林整備における路網等整備は、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。○ 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。○ 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。○ 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。
---------	---