

令和2年度

中期経営改善計画に関する経営評価

令和3年(2021年)8月

一般社団法人滋賀県造林公社

令和2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

1. 分収造林事業
 - (1)採算性判定に基づく森林区分
 - (2)森林整備 [旧びわ湖造林公社]
 - (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

1. 木材の生産
 - (1)分収造林事業 [旧滋賀県造林公社]
 - (2)分収育林事業 [旧びわ湖造林公社]
2. 木材の販売
 - (1)販路の開拓
 - (2)収益性の高い販売方法の選択
 - (3)木材販売の基盤の整備

III 財務状況の改善に関する事項

…… 9

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]

IV 組織体制の改善に関する事項

…… 16

1. 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
 - (2)人材の育成・確保

V その他経営の改善に関し必要な事項

…… 18

1. 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
 - (2)森林づくり活動等への参画の促進
2. その他の経営の改善の取組
 - (1)森林法に基づく森林経営計画の策定
 - (2)森林資源管理台帳の維持管理
3. 計画の進行管理
4. 関係者への支援要請と連携

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 (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「森林資源管理台帳」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:-) (R1:-) A	第3期中期計画期間中に伐期を迎える189箇所の事業地を対象に林分調査を実施した。GISを活用した「森林資源管理台帳」の情報と現地踏査等により採算性判定を行い、継続森林が650ha増となった。これにより伐採事業地を選定し、第3期中期計画に反映した。		
		実績	—	—	—	—	第3回実施				
2 (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) (R1:C) 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。 病害虫獣防除は、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。
				枝打	150	80	70	50	50		
				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	30		
				枝打	135	35	39	58	68		
				病害虫獣防除	148	64	336	116	69		
				計	328	157	442	265	167		
路網等 整備	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				
		路網密度 (m/ha)	13.4	14.1	14.8	15.6	16.4				
路網等 整備	実績	II 作業道開設	2,736	7,033	4,188	4,080	2,578				
		II 作業道 拡幅・補修	0	0	720	200	150				
		路網延長 (累計)	130,369	137,402	141,590	145,670	148,248				
		路網密度 (m/ha)	13.8	14.7	15.2	15.8	16.4				

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) (R1:C) 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。
				生産材積 単位:m3 600	1,500	1,800	1,800	1,800		
		実績	面積 単位:ha 19	49	28	33	12			
			生産材積 単位:m3 454	1,225	498	483	378			
			販売収入 単位:千円 2,364	8,660	4,158	3,054	2,193			

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	病害虫獣防除 単位:ha	—	—	—	—	4	(H28:-) (H29:-) (H30:-) (R1:-) —	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。
			実績	病害虫獣防除 単位:ha	—	—	—	—			

大項目別評価

I 森林整備に関する事項

	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) (R1:C) C	<ul style="list-style-type: none"> ・間伐は、計画を下回った。 ・枝打は、計画を上回り実施した。 ・病害虫獣防除は、計画を下回った。 ・Ⅱ作業道開設は、計画を下回った。 ・Ⅱ作業道拡幅・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、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。 	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・病害虫獣防除は、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。 	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・病害虫獣防除は、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。

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	1	3	1
割合(%)	33.3		33.3	33.3	100.0	

評価委員会意見	<p>○ 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。</p>
---------	--

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]	<p>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。</p> <p>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。</p>	計画	面積 単位:ha 27	34	38	44	72	(H28:A) (H29:A) (H30:A) (R1:A) A	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、面積や木材生産量について計画を下回った。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。
			木材生産量 単位:千m3 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	39		
			木材生産量 単位:千m3 5.2	6.8	8.2	10.0	9.5		
			伐採収益 単位:百万円 27	34	46	44	72		
2 (2)分収育林事業 [旧びわ湖造林公社]	<p>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。</p> <p>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。</p>	計画	面積 単位:ha —	(4.14)	11.71	2.05	4.85	(H28:-) (H29:C) (H30:-) (R1:-) —	令和2年度に1回目の伐採予定であった比良緑風の森(大津市)、奥伊吹清流の森(米原市)において、生育状況を考慮し伐採計画を2回伐採から1回伐採(分収育林契約満了の前年度)に方針変更したため、1回目の伐採を取りやめた。
			木材生産量 単位:m3 —	(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:m3 —	536	—	—	—		
			伐採収益 単位:百万円 —	3	—	—	—		

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) (R1: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需要先へ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るとともに、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	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			
	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)	現場売りによる需要者へ販売(343t) 仕分けを行わない一括販売による木材生産の試行(1,510t)				
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) (R1:A) A	素材生産業者の計画的な公社事業への参画を促すため、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、全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・林業事業者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・林業事業者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)	・情報提供(8回) ・技術検討会等の開催(13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		
(H28:A) (H29:A) (H30:A) (R1:A) A	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・特別養護老人ホーム整備に公社材の供給を実施した。 ・住宅用構造材(2×4)向け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。 ・仕分けを行わない一括販売による生産販売の試行を実施した。 ・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、木材生産量は計画を下回ったが、伐採収益においては計画を上回った。 	<ul style="list-style-type: none"> ・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、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するとともに、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。 	<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、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	<ul style="list-style-type: none"> ○ 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) (R1:C) C	財産区等の大規模面積所有者や伐採まで期間のある土地所有者については、意思決定には時期尚早と判断される方が多く、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-R2計画 4,767ha H28-R2実績 2,226ha 達成率 46.7%)
		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) (R1:C) 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-R2計画 903ha H28-R2実績 509ha 達成率 56.4%)
		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) (R1:C) D	伐採まで期間のある土地所有者については、意思決定には時期尚早と判断される方が多く、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-R2計画 693ha H28-R2実績 245ha 達成率 35.4%)
		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	10,744		
			変更率 単位:% 94.4	94.9	95.6	95.7	96.0		

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
4 (1)企業の森(琵琶湖森林づくりパートナー協定)の導入	<p>【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】</p> <p>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地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。</p>	計画	← 情報の提供・発信 →					<p>(H28:B) (H29:B) (H30:B) (R1:A) B</p> <p>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、ホームページをはじめ、庁舎でのパネル展示を行うなどの情報発信を行った。 琵琶湖森林づくりパートナー協定を1者と締結した。 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、公社林の重要性についての広報活動や琵琶湖森林づくりパートナー募集活動の機会が減少した。</p>	
	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	HPやパネル展示による情報提供			
	計画	← 3件の導入 →							
	実績	HPI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	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) (R1:A) A	滋賀県森林CO2吸収量認証を取得した。(令和2年度における県内吸収量認証414.67t-CO2のうち公社認証358.41t-CO2) J-クレジット制度で認証を受けたクレジットについては、2件の販売に係る「びわ湖・カーボンクレジット」パートナー協定の締結と1件の販売を行った。	
		実績	件数	1	1	1	1	1			
	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	・2件の協定締結、1件の販売					
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) (R1:B) B	社内で導入について検討を行ったが、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した。
		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	・導入事業体と意見交換	・導入について検討				

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) (R1:B) C	補助対象となる森林整備事業が減となったことに伴い補助金が減少した。受託事業はおおむね確保できた。
		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	・補助金はおおむね確保 ・受託事業の確保	・補助金はおおむね確保 ・受託事業の確保	・補助金が減少した。 ・受託事業の確保		
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) (R1:A) A	<p>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、公社林と隣接する森林との一体的施業といった提案を受け、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。</p> <p>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。</p>
		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	
9 (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) (R1:A) A	16箇所の主伐事業地の伐採収益や漬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	147		
			支出 単位:百万円	91	85	85	79	83		
			償還財源 単位:百万円	26	32	39	38	64		
	[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	167			
		支出 単位:百万円	245	224	223	172	167			
		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:-) (R1:-) -	令和2年度に1回目の伐採予定であった比良緑風の森(大津市)、奥伊吹清流の森(米原市)において、生育状況を考慮し伐採計画を2回伐採から1回伐採(分収育林契約満了の前年度)に方針変更したため、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		
(H28:B) (H29:B) (H30:B) (R1: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吸収量認証を取得した。 ・J-クレジット制度で認証を受けたクレジットについては、2件の販売に係る「びわ湖・カーボンクレジット」パートナー協定の締結と1件の販売を行った。 ・補助金が減少した。 ・分収造林事業の伐採等に伴う償還財源は、計画を上回った。 ・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土地所有者に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に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に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)が減少し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。 	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 	

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	3	2	3	1	9	1
割合(%)	33.3	22.2	33.3	11.1	100.0	

評価委員会意見	<p>○ 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。</p> <p>○ 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。</p>
---------	--

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 (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) (R1:C) C	公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。
		実績	検討	検討	検討	検討	検討		
2 (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) (R1: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。 滋賀もりづくりアカデミー主催の森林作業道研修に参加し、地形条件に合った効率的な路網配置などについて知識や技術の向上を図った。 木材生産事業等に係る研修会を開催し、林業事業体や活動調整員と優良事例や改善事項等の共有を図り、人材育成に努めた。 ドローンによる効率的な森林調査に向け、ドローン解析ソフト操作研修に参加し、人材育成を図った。 ICT技術の活用について、大学研究室と協議を行った結果、協力して進めていくことで合意ができた。
		実績	技術職員 1名増員	-	-	-	-		
	【知識・技術研修等の実施】 木材の生産や販売に向けて必要な知識・技術等を習得するための研修等を実施し、人材の育成を図る。	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	・原木市場等での情報収集 ・森林作業道研修への参加 ・木材生産事業等に係る研修会の開催 ・ドローン活用に向けた研修会への参加 ・ICT技術の活用に向けた大学との協議		

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		
評価	(H28:B) (H29:B) (H30:B) (R1: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、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。 	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 	<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。

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	○ 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。
---------	---

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) (R1:A) A	ホームページ更新回数
		実績	21	24	15	33	34		
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) (R1:A) B	森林保全活動への参加
		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	各種イベントで情報提供・理解の醸成、森林保全活動への参加	各種イベントへの参加		

コロナ禍による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、企業が実施する森林保全活動に参加した。

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) (R1:A) A	保育、伐採にあわせて事前に森林経営計画を全て策定し、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	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) (R1:A) A	今後の業務の効率化を図るため、令和2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全て更新した。
		実績	更新	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) (R1: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	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	
	(ABCD)	評価理由
<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>	<p>(H28:A) (H29:A) (H30:A) (R1:A) A</p>	<p>滋賀県に対し、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への支援、公社林におけるA材の需要拡大と流通体制への支援、公社事業を確実に実施するための人材の確保・育成等への支援等について要望を行った。その結果、令和2年度においては特に、不採算林の公益的機能の持続的発揮に向けた対応として、新たに公社林での環境林整備事業が認められた。</p> <p>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) (R1: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。 ・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に参加した。 ・森林経営計画の策定および森林資源管理台帳の更新を計画どおり実施した。 ・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"> ・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。 	<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。 ・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。

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	5	1			6	
割合(%)	83.3	16.7			100.0	

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。
---------	---

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。

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。

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、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、経営改善の成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。

3. 今後の取組

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。

また、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。

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3期中期計画の初年度を迎えるに当たり、計画達成に向けて全力で取り組む。

項目	評価	小項目の達成状況					評価の対象としないもの
		A	B	C	D	合計	
I 森林整備に関する事項	C	1		1	1	3	1
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	3	2	3	1	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	5	1			6	
計		14	3	5	2	24	3

【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。○ 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。○ 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。○ 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。
---------	---