

財団法人茨城県開発公社  
経営改革に関する意見書

平成 21 年 8 月 21 日

茨城県出資団体等経営改善専門委員会  
経営検討特別委員会

## はじめに

出資法人を取り巻く環境は、バブル経済の崩壊後、景気の低迷・地価の下落が想像以上に継続する中であって、指定管理者制度の導入や公益法人制度改革、「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」(以下「財政健全化法」という。)の施行などにより、経営の健全化のみならず法人のあり方まで踏み込んだ見直しが求められる状況に至っている。

特に、財政健全化法に基づく地方公共団体の健全化判断指標の一つとして、「将来負担比率」が設定され、地方公社や第三セクターの負債・債務のうち一定部分が県の一般会計負担見込額として算入されることとなった。

国においては、昨年6月末に「第三セクター等の改革に関するガイドライン」を示し、経営が著しく悪化するおそれがある第三セクターについては、資産査定の特任専門家や公認会計士・弁護士等をメンバーとする(仮)経営検討委員会による経営資産の分析や経営改革案の策定を求めた。

県では、すでに、住宅供給公社及び土地開発公社が債務超過状態に陥り、平成18年度から財政支援を行っているが、さらに最大の損失補償(1600億円)を行っている開発公社についても同様の問題が指摘されていた。

このため、出資団体等経営改善専門委員会の中に「経営検討特別委員会」を新たに設置(平成20年10月1日)し、開発公社の経営改革について集中的に審議することとしたものである。

開発公社については、課題の多い法人として、出資団体等経営改善専門委員会が、2回(平成15,18年度)審議し意見書を提出してきたところであるが、多額の保有土地の含み損の存在などから、その改革は急務である。

本委員会においては、開発公社及び県所管課からのヒアリングを含め6回にわたる審議及び委員の意見交換を実施した。初めての検討ということもあり、多くの時間をかけざるを得なかったが、法人の現状・課題、資産・負債や損益の状況から経営分析を行い、抜本的な経営改革案をとりまとめたものである。

この間、国は、第三セクター等改革推進債の創設(平成21年4月1日)及び「第三セクター等の抜本的改革等に関する指針」の策定・適正な対処の要請(平成21年6月23日)を行い、県議会においては、「県出資団体等調査特別委員会」による審議が開始されるなど、改革の動きが加速してきている。

県及び出資法人においては、本委員会の意見を踏まえ、速やかに「改革プラン」を策定し、一日も早い経営の健全化に努められることを期待する。

平成21年8月21日

茨城県出資団体等経営改善専門委員会  
経営検討特別委員会  
委員長 小瀨 裕正

# 目 次

## はじめに

### 1 財団法人茨城県開発公社の現状と課題

- (1) 事業の概要とその成果 1
- (2) 組織の概要 2
- (3) 財務状況の概要 3
- (4) 経営悪化の原因 4
- (5) 改善に向けたこれまでの経緯 5
- (6) 取り組むべき課題 6

### 2 開発公社の実態把握

- (1) 当委員会の立場 8
- (2) 実態貸借対照表による財政状態 8
- (3) 解散した場合の県の負担 9
- (4) 県の開発公社への対応 9

### 3 経営改革の方針

- (1) 事業必要性 11
- (2) 経営責任の明確化 13

### 4 開発公社経営の事業見通し

- (1) 前提条件(事業撤退, コスト削減策など) 14
- (2) 損益見通し 15
- (3) 実態貸借対照表の推移 16

### 5 経営改革案

- (1) 将来の事業領域 17
- (2) 組織体制のスリム化 17
- (3) 意思決定の新たなルールづくり 18
- (4) 公益財団法人への早期移行 18
- (5) 住宅供給公社を含めた保有土地処分の県の総合体制づくり 18
- (6) 改革プラン作成後の実績に対する当委員会点検評価 19

## 参考資料

1	過去の法的整理申立法人数 (会社更生, 民事再生, 特定調停, 特別清算, 破産)	21
2	国民宿舎の運営状況(公営・都道府県営のみで市町村営を除く)	21
3	県及び開発公社の国民宿舎「鵜の岬」への投資状況(現有施設)	21
4	いこいの村・ハイツグループの運営状況 (公営・都道府県営のみで市町村営を除く)	22
5	工業団地分譲事業の都道府県担当部局等一覧	23
6	土地開発公社による工業団地造成事業の可能性について	26
7	県直営による工業団地造成事業について	27
8	開発公社等所有の未分譲工業団地一覧	28
9	用地取得・分譲実績一覧(プロパー工業団地)	29
10	歴代役員一覧	30
11	公社保有地等の周辺にある地価公示基準地等の地価動向	31
12	抜粋 第三セクター等の改革について (平成20年6月30日付け総務省通知)	32
13	抜粋 第三セクター等の抜本的改革に関する指針 (平成21年6月23日付け総務省通知)	34
	出資団体等経営改善専門委員会 設置要綱	38
	出資団体等経営検討特別委員会 委員名簿	40
	出資団体等経営検討特別委員会 開催実績 ( (財)茨城県開発公社審議関係 )	41

# 1 財団法人茨城県開発公社の現状と課題

## (1) 事業の概要とその成果

財団法人茨城県開発公社(以下「開発公社」という。)は、工業基盤等の開発整備による地域振興事業を推進するとともに、県民福祉に係る施設等の設置及び運営を行い、豊かな地域社会の実現に寄与することを目的として、昭和 35 年 3 月 28 日に設立された。

設立当初は、県からの損失補償を受けて資金調達から用地取得、造成、分譲までを行う工業団地整備事業及び公共施設・公共インフラ整備等の県受託事業を中心に行っていたが、昭和 46 年の「大町ビル」の建設及びその管理・賃貸業務、県が観光行政の一環として建設した国民宿舎「鵜の岬」の運営受託業務へとその事業を拡大してきた。昭和 55 年度からは、つくば科学万博の候補地として「筑波北部・西部工業団地」の用地取得を県から受託し県内の地域振興策の一助を担ってきた。

平成 11 年度の県庁舎笠原移転に伴い新たな自社ビルを建設、平成 19 年には茨城空港の旅客ターミナルビル管理者として国の決定を受け、その建設に着手している。

現在実施している事業は、次のとおりである。

(事業内容)

(平成 20 年度末現在)

事業名		事業の内容			開始年度
土地開発事業		工業団地用地の取得、造成、分譲等			昭和 35 年度
		ブローカー	約 2,349ha	平成 20 年度末	
		県委託公共	約 336ha	全分譲実績	昭和 55 年度
ビル管理事業	ビル管理事業	大町ビル			昭和 46 年度
		つくば国際貨物ターミナルビル(インラント・テホ) (株)つくば国際貨物ターミナルに賃貸 ~平成 28 年度)			平成 9 年度
		公社ビル			平成 11 年度
		茨城空港旅客ターミナルビル(平成 21 年度末開港)			平成 19 年度
	駐車場・ 会議室事業	水戸駅南駐車場(平成 20 年 4 月売却)			平成 4 年度
		公社ビル駐車場			平成 11 年度
		会議室の賃貸			平成 11 年度
常陸太田合同庁舎事業	庁舎の譲渡による割賦代金の回収(PFI)			平成 13 年度	
福祉施設事業	鵜の岬関連事業	国民宿舎「鵜の岬」の管理運営(県所有施設)			昭和 46 年度
		指定管理業務	利用承認、維持保全等		(平成 18 年度から指定管理)
		自主事業	食事、食堂、売店運営等		
	伊師浜国民休養地の維持管理(県からの受託事業)			昭和 52 年度	
	日立市鵜来来の湯十王(日立市所有の日帰り温泉施設)の指定管理業務			平成 13 年度	
	いこいの村事業	いこいの村涸沼の運営(公社所有)			昭和 52 年度
	砂沼サンビーチ 関連事業	大型レジャープールの運営(公社所有) (平成 21 年 4 月に下妻市に譲渡)			昭和 54 年度
砂沼広域公園の維持管理等(県からの受託事業)			昭和 54 年度		
ワフ・ステーション 江戸事業	歴史公園施設の運営(公社所有) (平成 14 年度に(株)ワフ・ステーションから買取)			平成 14 年度	

上記3事業の売上高及び構成比の推移は、次のとおりである。

開発公社の事業別売上高・構成比(直近5年間)

(単位：百万円，%)

事業名	H16		H17		H18		H19		H20		平均 割合
	売上高	割合	売上高	割合	売上高	割合	売上高	割合	売上高	割合	
土地開発	1,821	37.3	2,724	47.6	6,049	68.0	13,557	82.6	5,712	66.5	67.1
ビル管理	642	13.1	653	11.4	610	6.9	616	3.7	587	6.8	7.0
福祉施設	2,423	49.6	2,346	41.0	2,236	25.1	2,239	13.6	2,297	26.7	25.9
合計	4,886	100.0	5,723	100.0	8,895	100.0	16,412	100.0	8,596	100.0	100.0

工業団地の整備においては、平成21年3月末までの間に2,349haを分譲し立地企業数は348社に及んでいる。

その波及効果は、近年の統計データから試算すると、平成13年以降7年間でみても約3,900人の雇用を創出、地方税である法人事業税、法人住民税及び固定資産税を合わせると81億円の税収をもたらすなど、県の振興に大きく寄与してきた。

#### プロパー工業団地の分譲実績

期 間	昭和35年から平成21年3月末まで
団 地 数	68工業団地(うち分譲中6団地、未造成4団地)
うち造成・分譲	58工業団地
処 分 面 積	2,349ha
立 地 企 業 数	348社(うちリース3社)

#### プロパー工業団地の分譲による波及効果

期 間	平成13年から平成20年3月末まで							
立 地 企 業 数	35社							
雇 用 創 出	3,854人(正社員、パート従業員を含む。)							
想定家族人数	10,945人							
年間消費支出額	145億2千万円							
地 方 税 課 税 実 績	81億3千万円 (単位：億円)							
(法人事業・県民税、法人市町村民税、固定資産税)	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	
	6.0	5.6	8.9	11.3	14.8	15.3	19.5	

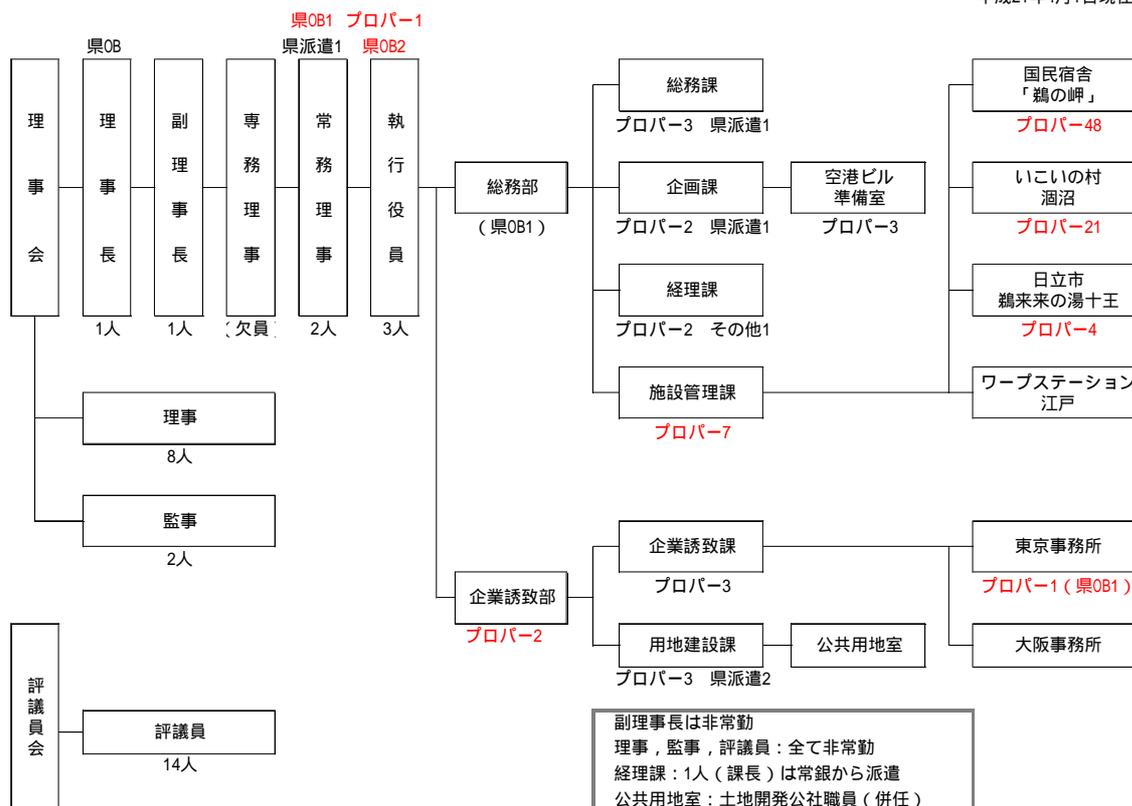
福祉施設部門における国民宿舎「鵜の岬」は、国民宿舎利用率20年間連続日本一を達成しており、県北地域の観光の発展に大きく貢献するとともに県民及び国民の福祉の向上に寄与している。

## (2) 組織の概要

平成20年4月に経営健全化の一環から茨城県土地開発公社と管理・業務部門を統合し、現在、常勤役員や総務課、経理課などが併任され、2部6課2室体制となっている。また、平成21年4月1日現在の常勤役員数は3名、うち県職員OB2名、県派遣1名であり、常勤職員数は107名、うち公社採用のプロパー職員100名、県派遣職員4名、県職員OB2名、その他(金融機関より派遣)1名である。

## 財団法人茨城県開発公社組織図

平成21年4月1日現在



開発公社は、組織改革を実施した結果、プロパー職員数をこの10年間で130名から100名までに削減した。

プロパー職員数の推移 (平成21年7月1日現在, 単位: 人)

年度	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21
職員数	130	132	132	126	124	123	118	107	114	100

### (3) 財務状況の概要

開発公社の決算状況

(単位: 百万円)

年度	H5	H9	H10	H11	H15	H16	H17	H18	H19	H20
土地開発部門	8,027	3,305	1,759	1,624	822	415	3,106	1,156	534	741
ビル管理部門	18	80	11	296	07	79	5,803	137	156	103
福祉施設部門	148	58	125	88	89	47	743	77	28	90
当期損益	7,896	3,443	1,896	1,832	39	447	9,652	1,096	662	728
内部留保額	37,435	22,918	21,037	19,246	16,370	15,922	6,272	5,175	5,837	5,109
借入金残高	70,440	113,139	124,186	139,376	143,176	146,214	145,522	142,427	133,932	130,457

開発公社の内部留保(一般正味財産)は、平成20年度末において約51億円(現金預金は約21億円)となっているが、バブル期の工業団地販売が好調であった平成5年度には、その額は374億円にのぼっていた。しかし、バブル経済崩壊後は、その影響を受けて土地開発部門を中心に巨額の赤字決算が続いた結果、内部留保金が減少し、

財務状態が急速に悪化してきている。

平成9年度から平成11年度にかけては、県庁舎の笠原移転に伴い約160億円を投じて新県庁舎隣接地の購入及び公社ビルの建設を行ったが、その資金捻出のため新規借入と内部留保金の取り崩しが行われた。

平成19年度を除く直近5年間では、每期約4億円から9億円の当期損失を計上し、特に、平成17年度決算において減損会計の導入による保有資産の再評価を行った結果、公社ビルなど固定資産で約65億円、工業団地で約25億円の総額約90億円の減損損失が発生し、約96億円の当期損失を計上した。その際、約159億円あった内部留保金を取り崩して対処した結果、その額は約63億円まで減少した。

平成20年度末の長期借入金残高は約1,294億円(うちプロパー工業団地事業約264億円、県委託公共工業団地事業約1,005億円)であり、県の経営評価(平成20年度)においても、借入金返済能力が警戒指標値を超えていることから、6年連続で「緊急改善措置が必要」な法人に位置づけられるなど、厳しい経営状況が続いている。

#### (4) 経営悪化の原因

開発公社の土地開発部門の経営悪化の要因は、

過去の成功体験からプロパー事業としての工業団地への投資に執着したこと

公益法人として不相当に高い内部留保を背景にして、平成元年以降も地元市町村等からの要望により工業団地造成事業への投資を続けたこと

バブル崩壊以前から高い原価で取得した大量の未売却団地を抱えていたため、早期処分タイミングを失ったこと

などが挙げられる。結果として、造成済みの工業団地に加え、未造成の4団地が全く手付かずで存置されている。全工業団地の金利負担は、平成20年度で5億円と経営に重くのしかかっている。

開発公社は、プロパー事業としての工業団地造成を積極的に推進し、在庫として保有する工業団地の事業化を決定した理事会の承認時期は、平成元年から平成5年に集中している。また、平成21年3月31日現在の含み損は、下記のとおり10団地で約48億円となっている。

現在のプロパー工業団地及び含み損の一覧表

区分	団地名	理事会承認時期	含み損(百万円)
分譲中	東筑波新治	平成元年3月	354
	常陸太田	昭和56年6月	28
	つくば関城	平成元年3月	なし
	つくば下妻	平成3年3月	
	茨城	平成元年3月	
	南中郷	昭和48年7月	
未造成	江戸崎	平成元年3月	1,731
	岩瀬	平成3年3月	1,597
	緒川	平成8年3月	17
	銚田西部(拡張)	平成5年3月	1,044
	南中郷未利用地	平成4年3月	18
計	10団地		4,789

開発公社は、県庁舎の笠原移転に伴う近隣の環境整備の使命を担って、平成7年から11年にかけて公社ビル建設に約160億円の投資を行った。完成後も地価の下落が継続し、財務内容を悪化させた。

公社ビルの損益推移(駐車場・会議室を含む) (単位：百万円)

年度	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	計
収 入	525	521	528	507	487	503	459	466	438	4,434
(うち賃貸料)	512	514	468	478	425	435	398	404	374	4,008
支 出	856	790	700	631	606	552	362	358	372	5,227
(うち減価償却費)	523	458	390	343	306	276	121	117	112	2,645
損 益	331	269	172	124	118	49	97	107	65	793

国民宿舎「鶴の岬」は、県との管理運営契約が随意契約で競争原理が機能しないこともあり、年間約1億円程度の利益を計上し、その利益をもって他の福祉施設の恒常的赤字の一部を補填してきた。さらに、土地開発部門も福祉施設存続のために補填しているが、その負担してきた金額は、31年間で約122億円に及んでいる。このように福祉施設部門の赤字容認姿勢が、さらに財務状態を悪化させる原因となった。

#### (5) 改善に向けたこれまでの経緯

平成15年度には、「県の出資法人等への関わり方に関する基本的事項を定める条例」が制定され、出資法人等の経営評価とあわせて、出資団体等経営改善専門委員会(以下「専門委員会」という。)の提言が開始された。開発公社は、最初の専門委員会対象法人となり、その提言を受けて、計画段階の事業の凍結や企業誘致の集中取組期間(平成15年4月から平成18年3月)の設定、砂沼サンビーチの地元移管・廃止などの検討を行った。

平成17、18年度の県議会の県出資団体等調査特別委員会においては、精査団体の一つに位置づけられ、経営改革のための数値目標を定めた5ヶ年(H18~22)の改革工程表を作成するとともに、目標達成に向けた経営改善の取組みを実施している。平成18年度から平成21年度までの取組実績では、プロパー団地については年間分譲面積6haの目標に対し、毎年度それ以上の分譲実績を確保したが、いこいの村涸沼の宿泊利用率65%、砂沼サンビーチの利用者数15万人の目標に対しては、3年平均で各々93%、79%にとどまった。

平成18年度には、再度、専門委員会の検討対象となり、事業ごとの課題を整理し経営改善に向けた取組みを行った。特に、国民宿舎「鶴の岬」については県と開発公社の役割分担が不明確であり、また、いこいの村涸沼については更なる宿泊利用率の向上、保有資産の有効活用や維持費用の軽減に向けた対応策の検討が必要であるとの指摘を受けるなど、福祉施設について多くの厳しい提言がなされた。

このため、平成19年度に、県・開発公社双方の関係者をメンバーとする会議を設

置し、抜本的な見直しの検討を重ねてきた。また、砂沼サンビーチについては、開発公社内に検討会議を設け存廃に対する議論を行い、平成 19 年度末に「平成 20 年度をもって開発公社は撤退、施設については地元市への譲渡」を決定し、平成 21 年 4 月 1 日に下妻市への譲渡を実施した。

平成 20 年度には、改革工程表に基づく土地開発公社との管理部門の一本化を実現（平成 20 年 4 月 1 日）、また、いこいの村涸沼検討会議を設置し、「平成 21 年度に黒字化が実現すれば当面公社で営業を継続するが、黒字化が不可能であれば平成 22 年度で公社による営業は取り止める」などの具体的な方針を打ち出したところである。

## (6) 取組むべき課題

平成 20 年 9 月のリーマン・ブラザーズの経営破綻以降、世界的な金融危機と急激な経済悪化の影響は、日本経済を直撃することになった。経済不況の進展は、企業の投資意欲を著しく減退させ、工業団地の販売をより困難なものとしている。このような厳しい経済環境は、今後も継続することが見込まれることから、経営改革を実施することが急務である。

出資法人等の第三セクターは、経済成長とともに、行政の補完や公益性、公共性の高い事業を担い民間の効率的、迅速な対応をメリットに、開発行政や観光行政部門などにおいて様々な形で設立されて事業を行ってきた。しかし、バブル崩壊後、地価下落が続くなど経済環境が大きく変化し、業績不振や経営破綻等の問題が全国各地で発生するなど、出資法人を取り巻く環境は引続き厳しい状況にある。従って、ガバナンスの確立を図るとともにコンプライアンスの遵守が必須となっている。

平成 18 年度からは、指定管理者制度の導入により、公共団体、公共的団体、政令で定める出資法人に限定されていた公の施設の管理について、民間事業者、NPO 法人等に広く開放されることとなり、指定管理業務を行う出資法人は、新たな競争にさらされることになった。

国民宿舎「鶴の岬」は、利用率日本一であるといっても、県が保有する土地・建物等に対する応分の負担をしておらず、比較的緩やかな経営環境で現在に至っている。これからは、民間業者との競争により真価が問われるとともに、これまでのような利益の計上は難しくなることが見込まれている。従って、指定管理者制度の本格適用までに、体質改善を図るべく、各種見直しが必要である。

平成 19 年度には、「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」の制定に伴い、地方自治体の財政健全性を 4 つの指標から判断することになり、指標の一つである「将来負担比率」は、第三セクターの借入金などのうち地方自治体の実質的負担が見込まれる額を県の地方債の現在高等に合算して算出しなければならなくなった。

従って、開発公社の経営悪化は県との関連で判断される結果、従前のように開発公社のみの問題と捉えることができなくなった。開発公社の財務内容の改善が急務の状況となっている。

平成 20 年度決算見込みによる本県の将来負担比率は 290%であり(早期健全化基準 400%)，この中には開発公社の負担見込額約 145 億円が含まれている。

公益法人制度改革により開発公社は，平成 25 年 11 月 30 日までに公益財団法人または一般財団法人への移行が必要となった。また，移行後も「一般社団法人及び一般財団法人に関する法律」第 202 条第 2 項に「貸借対照表上の純資産額が 2 事業年度続けて 300 万円未満となると定時評議員会の終結時に解散しなければならない」旨が規定されていることから，安定した経営の確保が求められている。

さらに，平成 20 年公益法人会計基準では，棚卸資産の評価について低価法(資産の取得原価と時価とを比較し，いずれか低い方の価額を期末資産の評価額とする資産の評価基準)の適用が求められている。

## 2 開発公社の実態把握

### (1) 当委員会の立場

当委員会は、開発公社の実態を把握するために、独自の観点による前提条件を設定して実態貸借対照表を作成する。従って、作成された実態貸借対照表は、当委員会が判断をするために必要な傾向値を示すものであるが、正確性を担保するものではないことを付言する。

### (2) 実態貸借対照表による財政状態

実態貸借対照表を作成するために、不動産(土地・建物)に対し所要の評価を行うとともに将来発生することが確実な債務に対する引当金を計上する。

具体的には、砂沼サンビーチを下妻市に譲渡する際の条件として、将来の撤去費用の負担が求められていることから、所要額 493 百万円を引当金に計上する。

#### 販売用土地の含み損益

(単位：百万円)

区分	帳簿価額	評価額	差額	うち含み損	うち含み益
工業団地(プロパ-)	21,123	20,674	449	4,789	4,340
代替地	1,179	481	698	746	48
合計	22,302	21,155	1,147	5,535	4,388

#### 施設の含み損益

(単位：百万円)

区分	帳簿価額	評価額	差額	うち含み損	うち含み益
公社ビル	7,373	4,561	2,812	2,812	0
大町ビル	182	92	90	90	0
いこいの村潤沼	394	303	91	91	0
砂沼サンビーチ	295	0	295	295	0
合計	8,244	4,956	3,288	3,288	0

平成 20 年度末(平成 21 年 3 月 31 日)の決算貸借対照表(決算 B/S)をベースにして、上記の修正項目を考慮して実態貸借対照表(実態 B/S)を作成すると次のとおりである。

#### 平成 20 年度決算に基づく実態貸借対照表

(単位：百万円)

区分	決算 B/S	実態 B/S	差引	区分	決算 B/S	実態 B/S	差引
流動資産	125,998	124,851	1,147	流動負債	2,000	2,000	0
内				固定負債	131,152	131,645	493
開発未工事 支出金(公共)	98,977	98,977	0	内			
開発未工事 支出金(プロパ-)	21,123	20,674	449	長期借入金 (公共)	100,475	100,475	0
仮払土地 (代替地)	1,179	481	698	長期借入金 (プロパ-)	26,405	26,405	0
固定資産	12,353	9,064	3,289	長期借入金 (空港ビル)	1,020	1,020	0
内				負債合計	133,152	133,645	493
本社ビル	7,373	4,561	2,812	正味財産合計	5,199	270	4,929
大町ビル	182	92	90	指定財産	50	50	
いこいの村潤沼	394	303	91	一般財産	5,149	220	4,929
砂沼サン ビーチ	295	0	295	負債及び引当金合計	13,8351	133,915	4,436
資産合計	138,351	133,915	4,436				

砂沼サンビーチ撤去費用

上記の実態貸借対照表からわかるように、開発公社の正味財産額は、決算貸借対照表の約 52 億円から約 3 億円へと大幅に減少することがわかる。

### (3) 解散した場合の県の負担

開発公社を解散させた場合の県の負担額は、次のとおりである。

清算貸借対照表(試算)

(単位：百万円)

区 分	実態 B/S	想定 処分率	清算 B/S	区 分	実態 B/S	清算 B/S
流動資産	124,851		64,641	流動負債	2,000	2,000
内	開発未成工事支 出金(公共)	50%	49,489	内	長期借入金 (公共)	100,475
	開発未成工事支 出金(プロパ-)	50%	10,337		長期借入金 (プロパ-)	26,405
	仮払土地 (代替地)	20%	96		長期借入金 (空巷ビル)	1,020
固定資産	9,064		5,029	負債合計	133,645	133,645
内	本社ビル	20%	912	正味財産合計	270	63,975
	大町ビル	10%	9	指定正味財産	50	50
	いしののけ村 旧沼子	0%	0	一般正味財産	220	64,025
	砂沼ビル	0%	0	負債及び正味財産合計	133,915	69,670
資産合計	133,915		69,670			

県が一時的に負担することになる資金は、県が開発公社に対して損失補償をしている関係から、土地開発部門の長期借入金のうち、公共工業団地 100,475 百万円及びプロパー工業団地 26,405 百万円である。従って、全ての工業団地が直ちに売却できるとは考えられないことから、県としては約 1,300 億円規模の資金準備がないと開発公社を解散できないことになる。

また、全ての資産を売却可能と思われる額で処分した場合の開発公社の債務超過の見込額は約 640 億円となる。

### (4) 県の開発公社への対応

公益法人制度改革により、財団法人は純資産額が 2 事業年度続けて 300 万円未満になると、解散しなければならないこととなった。従って、特例民法法人として存続が認められる平成 25 年 11 月 30 日までに債務超過の解消が求められることになるが、世界的な金融危機に端を発した経済環境の著しい悪化の下では、大量に保有する未分譲工業団地・未造成団地の地価の下落傾向が今後も継続することが見込まれるため、開発公社の業績が劇的に回復することを想定することは極めて困難である。

また、棚卸資産に対して低価法を適用する平成 21 年度において、開発公社が決算貸借対照表ベースで債務超過に陥ることはすでに明確になっており、その後も債務超過額の拡大が必至の状況にある。従って、財団法人に求められている純資産額 300 万円の基準に抵触し、開発公社は法的に解散せざるを得ないことになる。

しかしながら、開発公社を解散した場合、県は開発公社の借入金に対して損失補償しているため、金融機関等から約1,300億円の弁済を求められることになる。

厳しい財政状態にある県は、開発公社の債務の肩代わりができる状況にないため、開発公社を解散させることは現実的に困難と言わざるを得ない。

債務超過の解消・改善が困難であり、債務超過の拡大が見込まれる開発公社は、一般論からすれば早期に解散させることが妥当であるが、現実論からすると解散させることは極めて困難である。

従って、緊急避難的な措置ではあるが、県が開発公社の債務の肩代わりができる財政状態になるまでの間は、開発公社の存続を前提として財政支援を講じることが必要と考える。

ただし、無条件の支援は県民の理解を得られるものではなく、公共工業団地など保有土地の処分、プロパー工業団地の売却等を全力で進めるとともに、事業領域を限定しての不要不急な事業を計画的に廃止する、そのうえ経営の効率化や人件費などのコスト削減策を積極的に講じなければならない。開発公社を現状のまま存続させるような安易な支援策であってはならず、将来における開発公社の解散を前提にして、県ひいては県民の負担が最小となるように、資金収支計画及び損益計画に基づいてその支援額を算出しなければならない。

### 3 経営改革の方針

条件付きにせよ，県が開発公社を財政支援していく場合には，開発公社の経営改革の方針を明確にすることが重要であり，当委員会では事業の必要性和経営責任の明確化の観点から，経営改革の方針を検討する。

#### (1) 事業必要性

開発公社が行っている土地開発部門については，「公有地の拡大の推進に関する法律」(以下「公拡法」という。)が昭和 47 年に施行されてから，本県と同様に財団法人方式で実施している都道府県は，現在，存在しない(唯一，岡山県にもあったが他団体へ事業を移管し平成 21 年 6 月末解散)。

従って，財団法人を利用した土地開発のメリットは薄く他の都道府県では全く行われていない(自治体委託事業を除く)など，現時点においては原則として廃止すべき事業に位置づけられるべきものとする。しかし，その場合に県は，約 1,300 億円の借入金の一括返済を求められることになり，県の厳しい財政状況からは資金の調達が困難なことから，消極的ではあるが存続させざるを得ない状況にある。

ただし，未造成の工業団地については，造成・分譲の見込みが現時点では立たないことから，緊急避難的措置ではあるが，当座の間は借入金の金利を軽減させるためにも県へ移管(売却)し，しかるべき時期に事業化すべきと考える。

公益法人である開発公社としては，民間と競合している事業及び民間が担い得る事業からは，原則として速やかに撤退すべきである。

具体的には，民間と競合する事業であるビル管理部門及び民間への代替が可能な福祉施設部門については，開発公社の付随的な事業であり，県が積極的に関与する合理的理由が見い出せないことから，撤退すべき事業と位置づけられる。

特に，国民宿舎「鶉の岬」の管理運営については，県有施設の委託という形で昭和 46 年から行っているが，全国的にみると，国民宿舎を県が実施しているのは山形，福島，茨城，千葉，富山，大分，宮崎の 7 県のみであり，地方自治体が宿泊施設を運営すること自体が大きな曲がり角にきている。社会保険庁や旧郵政省の宿泊施設の民間事業者への売却が進められている状況からも，民間にできるものは民間に委ねるべきである。

平成 18 年 4 月には指定管理制度が導入されたが，この時は，従来の管理が開発公社の応分の負担によりなされてきたことを理由に，非公募による指定を受けた。しかし，平成 23 年度からの次期指定管理については公募が原則となるため，民間事業者との競争状態となり開発公社の優位性が保たれるわけではない。

収益事業でもある宿泊施設の運営を公益法人である開発公社が継続していく合理的理由は薄く，撤退を前提に過去に投資を行ってきた資産を整理すべきと考える。県としても，公の施設として建設した国民宿舎「鶉の岬」そのものの民間譲渡を検討する時期にある。

茨城空港旅客ターミナルビルについては、短期間で採算が見合う事業ではなく、現状ではアジアナ航空が開港時に乗り入れを表明しているのみであることを考慮すると、財団法人の存続基準である純資産額 300 万円の規制を受ける開発公社では、県の負担を急激に増加させる危険性があり、早急に他法人への移管または株式会社組織での管理・運営を検討すべきである。

開発公社の経営改革を検討する前提として、開発公社が将来にわたり担うべき事業について、現在の事業領域別に「存続，撤退，廃止，売却移管」を検討した結果は、次のとおりである。

#### 事業領域別の方向性

部門	区 分		方 向
土地 開 発	プロパー工業団地	造成済	・継続（公社の自助努力を促すため）
		未造成	・県に移管
	公共工業団地		・継続（県の資金確保が困難なため）
	代 替 地		・継続
ビル 管 理	大 町 ビル 公 社 ビル		・早期売却（ただし、収益状況を見ながら）
	(株)つくば国際貨物ターミナル倉庫		・期限付存続（契約期限の H28 年度まで）
	常陸太田合同庁舎(県)		・期限付存続（県への譲渡代金償還完了の H37 年度まで）
	茨城空港旅客ターミナルビル		・移管 ・経営のあり方については、今後更に検討すべき
福祉 施 設	国民宿舎「鵜の岬」 日立市鵜来来の湯十王		・早期撤退（諸条件を整備） ・指定管理手続きの見直し
	いこいの村涸沼		・早期撤退 ・雇用問題を勘案して終期設定
	砂沼サンビーチ		・撤退
	ワープステーション江戸		・撤退（売却）

## (2) 経営責任の明確化

公益法人を利用して土地開発を実施しているのは、本県のみであるが、公法施行後も、土地開発公社と開発公社との両法人を存続させた理由としては、

- ・ 開発公社が高い内部留保・資金量を有していたこと
  - ・ 高い機動性が発揮できる第三セクターとして残しておきたいと判断されたこと
- 等の理由があったと推察される。

しかし、その後の事業結果をみると、「開発公社を存続させたことの功罪」をまず検討することが、経営責任を考える場合に重要である。

開発公社の経営悪化については、必ずしも開発公社のみに問題があったということとはできない。それは、開発公社の事業の中に県や地元市町村の強い意向を受けて実施した事業があるからである。

本来、開発公社は、県等から強い要請があったにせよ、県から独立して存在する法人であることから、開発公社として「実施すべき事業であるか否か」について自立性をもって開発公社の立場で決断しなければならないのである。

従って、事業の必要性等の成否等を独自の観点から判断せず、県等の意向を受けて事業化を図った開発公社の責任は重いといわざるを得ない。

しかしながら、開発公社へ事業化の働きかけを行った県や市町村にも問題がなかったということもできない。特に、県の意向により事業化したものについては、県は開発公社を指導監督すべき立場にあるにもかかわらず、開発公社の意思決定に影響を与えた点について、その責任を重く受け止めなければならない。

この場合の県と開発公社との関係は、あたかも民間における親会社・子会社の関係とほぼ同様である。連結決算が義務づけられている親会社の責任にも非常に重いものがあるが、子会社の事業実施の決定には、少なからず親会社も関与している。その事業失敗による損失が親会社にまで影響する場合には、子会社の責任は無論のこと親会社の責任も明確にすることが求められているのである。

バブル経済の崩壊、さらには長期にわたる景気低迷や地価下落などを予測することは極めて困難であり、これを理由に経営悪化の原因となった土地の取得などについて法的な責任を問うことは難しいものとする。しかし、結果として大きな危機に直面することになったことに対しては、経営面における責任を明らかにする必要がある。

経営責任を論ずる場合、どうしても現状が注視される結果、「誰が、どの事業を、いつ、どこで、どうして、また、どのようにして決定、実施したのか」という問題の原点に対する検証が疎かにされる傾向があることから、各段階の責任の所在を明確にすることが必要と考える。

以上の観点から、経営責任の明確化を図るべきであるが、何よりも重要なことは、二度とこのような危機的事態を招かないということである。

#### 4 開発公社経営の事業見通し

当委員会として「3 経営改革の方針」の検討に基づいて、開発公社の事業見通しを検討する。

##### (1) 前提条件(事業撤退，コスト削減策など)

当委員会が、土地開発部門，ビル管理部門及び福祉施設部門に設定した今後5年間の諸条件は、次のとおりである。

##### 当面の撤退等想定事業

- ・砂沼サンビーチ 平成 20 年度末 下妻市に譲渡，23 年度 施設撤去
- ・ワークステーション江戸 平成 23 年度末 撤退・施設譲渡
- ・茨城空港旅客ターミナルビル 平成 23 年度末 民間譲渡検討，25 年度 施設譲渡
- ・いこいの村酒沼 平成 25 年度末 撤退・施設譲渡
- ・大町ビル，公社ビル 平成 25 年度末に再検討

##### 事業条件想定

- ・プロパー工業団地販売 現経済情勢から目標 6 ha に対し，2 年間は 0 ha，3 年目以降 3 ha。日野自動車への売却は平成 22 年度想定
- ・低価法への対応 毎年 5%の地価下落，低価法の損失毎年計上
- ・支払利率 2.5%
- ・公社ビル 平成 23 年度に大規模修繕，22 年度に一部テナント撤退・開発公社は大町ビル等に移転
- ・空港ターミナルビル 開港当初の平成 22,23 年度のテナント入居率 50%，その後も 75%
- ・つくば国際貨物ターミナル 賃借料の現実的積算
- ・いこいの村酒沼 損益はゼロ
- ・国民宿舎 鵜の岬 指定管理者更新の平成 23 年度以降，損益は 1 千万円
- ・ワークステーション江戸 損益はゼロ

##### 組織縮小などのコスト削減策想定

- ・人員削減 毎年度の事業想定による削減数
- ・給与削減 理事長 15%，役員 13%，職員カット 5%
- ・公共工業団地 金利分，委託費分 県負担

## (2) 損益見通し

土地開発部門の工業団地分譲損失が大きいため、土地開発部門(公共工業団地分を除く。)は毎年7~10億円の赤字となり、特に平成21年度には、低価法導入に基づく含み損約61億円を損失計上することから、約18億円の債務超過となる。従って、プロパー工業団地の借入金返済はできず、常陸太田合庁の返還分のみが減少し、平成25年度の借入金残高は、公共工業団地分を除いて約299億円となる。

ビル管理部門は、平成23年度に公社ビルの大規模修繕を想定することから平均5千万円の赤字が見込まれる。資金面では、空港ビルの減価償却分が内部留保となることから、全体としてマイナスとはならないが、平成25年度では空港ビル分499百万円については独立した特別会計(県からの無利子貸付金により建設・運営)として管理し他に流用できないことから、現金預金残高206百万円から差引くと293百万円の資金不足となる。

福祉施設部門におけるプールや宿泊施設の一部撤退などの前提条件に基づく、福祉施設部門は平均3千万円の黒字となる。

以上を総括すると損益見込みは、次のとおりである。

経常損益は毎年6億から10億円の赤字、経常外損益も低価法導入に伴う損失を計上することから、5億円以上の赤字、正味財産増減額は平成22年度以降も約14億円以上の赤字が続くことになる。

### 損益見込み(当期損益ベース)

(単位：年度・百万円)

区 分	H20決算	H21	H22	H23	H24	H25	備 考	
経常収益	4,482	2,811	5,365	3,407	3,566	3,473		
経常費用	5,220	3,386	6,351	4,440	4,369	4,255		
経常損益	738	575	985	1,033	804	782		
内 訳	土地開発損益	787	753	993	865	878	864	・平均 8億7千万円
	公共損益	46	75	50	50	50	50	
	ビル管理損益	92	41	104	229	14	12	・平均 5千万円
	福祉施設対損益	89	61	62	11	10	21	・平均 3千万円
経常外損益	10	6,447	559	1,161	598	890	1 工業団地 53億円、 代替地 7億円	
内 訳	低価法の含み損失	1	6,060	559	554	598	556	2 砂沼サンビーチ 譲渡損 3 空港ビル 不動産取得等
	施設売却損	2	296		4 114		6 334	4 ワグつくば 譲渡損 5 砂沼サンビーチ 撤去費
	その他特損	3	91		5 493			6 いいの村園 譲渡損
正味財産増減額	728	7,022	1,545	2,194	1,402	1,672		
正味財産期末残高	5,199	1,823	実態貸借表推移 参照				H21の数値は、H20決算に正味財産増減額を単純加算したもの	
借入金残高	29,981	31,640	30,974	30,828	30,679	29,946		
現金預金残高	3,160	1,611	1,174	409	575	206		
うち空港ビル分	19	3	174	238	369	499		

平成20年度決算から公共工業団地分の事業収益及び売上原価は除いてある。

平成20年度決算の現金預金は、固定資産の預託預金を含む。

平成21年度に低価法適用を行うため、その後も5%の下落分を計上

### (3) 実態貸借対照表の推移

実態貸借対照表の5年間推移をみると、平成21年度に約20億円の債務超過となり、その後も正味財産は毎年減少し、平成25年度の債務超過額は約99億円に達する。

実態貸借対照表推移

(単位：年度・百万円)

区 分		H20 決算	H21	H22	H23	H24	H25
流動資産		124,851	116,380	107,752	101,026	95,088	88,777
内	開発未成工事支出金(公共)	98,977	92,197	87,678	83,158	78,639	74,119
	開発未成工事支出金(プロパ-)	20,674	19,640	16,253	14,999	13,600	12,374
	仮払土地(代替地)	481	457	434	413	392	372
固定資産		9,064	9,734	9,328	8,856	8,511	7,936
内	本社ビル	4,561	4,454	4,351	4,251	4,151	4,052
	大町ビル	92	86	80	74	69	64
	いこいの村廻沼	303	290	277	265	254	0
	砂沼サビ-チ	0	0	0	0	0	0
資産合計		133,915	126,114	117,080	109,882	103,599	96,713
流動負債		2,000	1,676	382	425	468	641
固定負債		131,645	126,449	121,214	116,005	111,287	105,984
内	長期借入金(公共)	100,475	93,621	89,052	84,482	79,912	75,343
	長期借入金(プロパ-)	26,405	25,861	25,363	25,363	25,363	24,774
	長期借入金(空港ビル)	1,020	3,375	3,375	3,375	3,375	3,375
負債合計		133,645	128,125	121,596	116,430	111,755	106,625
正味財産合計		270	2,011	4,516	6,548	8,156	9,912
内	指定正味財産	50	50	50	50	50	50
	一般正味財産	220	2,061	4,566	6,598	8,206	9,962
負債及び正味財産合計		133,915	126,114	117,080	109,882	103,599	96,713

正味財産合計は、資産含み益等を加味しているため、損益見込みの正味財産期末残高と一致しない。

プロパー工業団地の販売見込み2年間0haや毎年5%の地価下落による評価損失、人員・給与の削減など、前提条件を厳しくみた結果によるものとも考えられるが、現状の土地の保有状況や借入金の状況では、実態の資産評価による見込みであっても、開発公社の独自の経営努力だけでは再生は困難であることが明らかとなった。

この状況では、公益法人制度改革の特例民法法人として存続が認められる平成25年11月30日までに債務超過の解消はできず、解散せざるを得ない。

## 5 経営改革案

開発公社の現状・課題に基づき、経営改革の方針と事業見通しを検討してきたが、実態貸借対照表及び損益見込に見られるように地価下落の影響は開発公社の資産を大きく低下させ、今後5年間の経営の困難性は明らかである。

従って、県が開発公社の支援を行うにあたっては、開発公社と県が一体となって、県民の視点や民間の発想を重視し、スピードを重視した改革の推進が重要である。

当委員会の提示する経営改革案は、次のとおりである。

### (1) 将来の事業領域

開発公社を解散できる状況に至るまでの間は、県から受託した公共工業団地整備事業を担うものとし、プロパー工業団地事業は造成済みの団地売却をもって終了とする。

未造成のプロパー団地については、県が購入するなどにより、借入金利の削減を図る必要がある。また、県が購入したプロパー団地の造成・販売等の事業実施については県直営で実施するものとし、工業団地による地域振興策についても、現在の経済情勢などを考慮のうえ、県としての考え方を再整理すべきである。

ビル管理部門、福祉施設部門からは撤退(民間譲渡の促進など)することとし、今後5年間でその方向付けを行う。

指定管理者となっている「鵜の岬」については、指定期間が終了する平成22年度または平成27年度をもってその役割を民間等に移譲する。

開発公社ビルから本社機能を移転し、その空いたスペースにテナントを募集するなど、当面の黒字を確保し、5年経過時までにビル売却を前提に検討する。

平成19年度に建設を開始した茨城空港旅客ターミナルビルは、県の政策的事業であるが、早期に他団体等に売却またはその管理運営を移譲する。

### (2) 組織体制のスリム化

事業領域を限定することにより、現在の職員数は必要なくなることから、福祉施設の想定撤退時期に基づく削減計画を作成し、県委託の公共工業団地の整備・売却に最低限必要な人員まで削減する。

県からの支援を受ける以上、これまでの経営責任として理事長など役員の報酬カット及び職員の給与カットを行うとともに、出資者であり開発公社の指導及び事業実施の政策判断を行った県幹部の給与カットも併せて実施すべきである。職員数の削減と給与カットにより、組織体制の縮小・コスト削減を図り、経営改善を促進する。

削減される職員については、新たな指定管理者など譲渡予定者への再就職の働きかけや出資法人等全体での雇用受け入れなどの体制づくりを県が主体となって行うべきである。

すでに退任した理事長，常勤理事等で退任時に退職金を受領した者に対しても応分の責任を求めることが相当と考える。

### (3) 意思決定の新たなルールづくり

開発公社については，法人としてのガバナンス(統治)が有効に機能しておらず，県との依存関係が強く，自立性ある団体となっていない。このことが，県から独立した団体でありながら，意思決定プロセスが曖昧であり，その責任の所在を不明確にしている。

開発公社は，多くの事業を県の意向に沿って遂行してきた結果，その大部分の事業が県と一体となっており，県の指導監督機能が有効に機能しない状態になっている。

事業の意思決定にあたっては，開発公社の経営会議・理事会及び県の庁議において，状況説明や経営リスクの想定内容を慎重審議したうえで，経営責任を明確にして事業実施の決定を行うといったルールを定めることが求められる。

必要に応じて議会等のチェック機能が有効に機能するよう改めるべきである。

### (4) 公益財団法人への早期移行

平成 20 年 12 月 1 日に施行された公益法人改革三法 に基づき，5 年以内に公益財団法人または一般財団法人に移行することが必要であるが，他の都道府県では，財団法人を活用しての土地開発事業は実施されておらず，本県のみが実施している。当該事業が公益目的事業に該当するか否かを早期に確認するとともに，民間と競合するビル管理，福祉施設部門などの収益事業から撤退することが求められる。

開発公社が県の財政に与える影響は大きく，慎重なる検討を行って移行手続きを進めることが必要である。

公益法人改革三法

「一般社団法人及び一般財団法人に関する法律」

「公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律」

「一般社団法人及び一般財団法人に関する法律及び公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律の施行に伴う関係法律の整備等に関する法律」

### (5) 住宅供給公社を含めた保有土地処分の県の総合体制づくり

住宅供給公社，土地開発公社，開発公社及び県(つくばエクスプレス沿線開発など)が保有する土地については，平成 21 年 4 月に「県有地等処分・管理対策本部」を県内部に設置したが，早期の土地処分と損失処理を先送りすることがあってはならず，県ひいては県民の負担が最小限となるよう努めなければならない。

特に、500 億円を超える住宅供給公社の県負担に続いて、つくばエクスプレス沿線開発の先行取得地処分についても、財政健全化法に基づく「将来負担比率」算定で約 860 億円の県負担が見込まれていることから、借入金の金利負担を考慮し、開発公社の工業団地や代替地を含めて早期に処理する総合的体制を取られたい。また、金利負担を削減するためには、毎年わずかながらでも一般会計からの無利子貸付による元金返済を行うことも検討すべきである。

保有土地の処分状況・借入金残高額については、毎年度末の実績及び推移を一覧表として作成し、県議会及び県民に明らかにするなど、アカウントビリティ(説明責任)を果たすとともに、「県有地等処分・管理対策本部」における対策を引き続き実施すべきである。

#### (6) 改革プラン作成後の実績に対する当委員会点検評価

この意見書に基づき県が策定する「経営改革プラン」の実施については、当委員会においても、その実績を確認し経営改革が確実に推進されているかどうかを毎年度チェックするものとする。

開発公社に対する県の支援は、県民の負担に基づくものであることを十分に認識し、当委員会においては、計画どおりの進捗がみられない場合には、その原因の究明と対策を明示するとともに、県支援額の適正性を評価し、開発公社に過度の資金(正味財産額残)が残ることのないよう適切な監視を継続していく。

また、当委員会のチェック内容については県議会に報告し、総務省「第三セクター等の改革について」の通知に記載された県民への情報提供を確実に実践されなければならない。

## 参 考 资 料

1 過去の法的整理申立法人数(会社更生，民事再生，特定調停，特別清算，破産)

年 度	H16 年度	H17 年度	H18 年度	H19 年度	H20 年度
会 社 法 法 人	22	15	14	16	18
民 法 法 人	0	2	3	0	2
地 方 三 公 社	4	0	0	0	0
合 計	26	17	17	16	20

総務省 第三セクター等の状況に関する調査より

2 国民宿舎の運営状況（公営・都道府県営のみで市町村営を除く）

施 設 名	施設所有者	運 営 主 体	契 約 関 係
竜山荘	山 形 県	(社)山形県観光物産協会	指定管理
翁島荘	福 島 県	(財)福島県観光開発公社	指定管理
鵜の岬	茨 城 県	(財)茨城県開発公社	指定管理
サインライズ九十九里	千 葉 県	(財)千葉県観光公社	指定管理
清和			
展望立山荘	富 山 県	(株)あるぺん村	指定管理
コスモス荘	大 分 県	(株)おおいた観光サービス	指定管理
ホテル高千穂	宮 崎 県	神楽酒造(株)	指定管理
えびの高原温泉ホテル	宮 崎 県	(株)N P K	指定管理

3 県及び開発公社の国民宿舎「鵜の岬」への投資状況(現有施設) (単位：百万円)

	区 分	茨 城 県	開 発 公 社	合 計	摘 要
当 初 投 資	建 物	4,833	1,200	6,033	新館建設費 温泉設備
	構 築 物	-	287	287	寮設計・建設
		-	17	17	車庫設置
		-	81	81	プール解体設計・工事
什器備品	-	193	193	備品	
合 計	4,833	2,324	7,157	備品，送迎バス，ミニ厨房など	
追 加 投 資	土 地	-	-	-	
	建 物	233	189	422	カントリープラザ
	構築物及び 什器備品				カントリープラザの増改築，備 品，モニュメント など
	町への寄付	-	110	110	進入道路整備，町営駐車場整備
合 計	233	299	532		

公社から県への寄付(金)

4 いこいの村・ハイツグループの運営状況（公営・都道府県営のみで市町村営を除く）

所在地	施設名	施設所有者	運営主体	契約関係
北海道	真駒内ハイツ	北海道 右記財団	(財)北海道青少年福祉協会	譲渡契約
山形県	いこいの村庄内	山形県	(社)山形県観光物産協	指定管理
茨城県	いこいの村涸沼	茨城県 右記財団	(財)茨城県開発公社	譲渡契約
千葉県	いこいの村 たてやま	千葉県	(株)西山エンタープライズ	指定管理
静岡県	富士ハイツ	静岡県 右記財団	(財)静岡県労働福祉事業協会	譲渡契約
兵庫県	赤穂ハイツ	兵庫県	(財)兵庫県勤労福祉協会	賃貸借契約
	いこいの村はりま			

元々各県が所有していたものを譲渡

5 工業団地分譲事業の都道府県担当部局等一覧

都道府県	団地名	団地担当（所管）	事業主体（造成主体）	県・企業局実施	土地開発公社実施	その他実施	
北海道	南空知流通	道土地開発公社	道土地開発公社				
	中空知流通関連	滝川市					
青森県	むつ小川原工業開発地区	県	新むつ小川原(株)				
	三沢臨空港インダストリアル金矢	県	県新産業都市建設事業団				
	大平	むつ市	県				
	桔梗野	八戸市	県新産業都市建設事業団				
	八戸北インター						
岩手県	藤原ふ頭	県	県				
	久慈地区拠点ほか1団地	県土地開発公社	県土地開発公社				
	二戸地区拠点						
	花巻第一工業団地テクノパークほか1団地						
	花巻第二						
宮城県	大和リサーチパーク	県	県土地開発公社				
	大衡	大衡村					
	大和流通団地	大和町					
	石巻港	石巻市	県				
	仙台港背後地	仙台港背後地 土地区画整理事務所	県・仙台市				
	仙台空港岩沼臨空・矢野目	岩沼市	県土地開発公社・伊藤忠商事(株)				
	秋田県	鹿角ほか8団地	県	県			
大館第二							
北秋田大野台							
能代							
昭和							
秋田港産業団地（飯島地区）							
七曲臨空港							
本荘							
横手第二							
山形県	鳥海南ほか2団地	県	県				
	酒田臨海						
	大森西						
福島県	田村西部ほか2団地	県企業局	県企業局				
	工業の森・新白河C工区						
	新白河ビジネスパーク						
	いわき四倉中核			中小企業基盤整備機構	県・中小企業基盤整備機構		
	相馬港5号ふ頭			新地町	県・新地町		
相馬南第二	相馬市	(財)県農業振興公社					
栃木県	矢板南産業団地ほか2団地	県企業局	県企業局				
	惣社東産業団地						
	大和田産業団地	県土地開発公社	県土地開発公社				
	中田原ほか3団地						
	品川台						
	大日光（轟）						
ソフトリサーチパーク情報の森とちぎ	真岡市	県企業局					
真岡第5							
群馬県	沼田沼須産業団地ほか4団地	県企業局	県企業局				
	富士見小原目団地						
	太田リサーチパーク						
	伊勢崎三和						
鞍掛第三							
埼玉県	なし						
千葉県	松崎	県	県				
	いすみ	県企業庁	県企業庁				
	富津地区						
	館山						
	ひかりほか3団地						
	成田新産業パーク	県まちづくり公社	県まちづくり公社				
	千葉ニュータウン	都市再生機構	県企業庁・都市再生機構				
	あさひ新産業パークほか1団地	県土地開発公社	県土地開発公社				
千葉土気緑の森							
東京都	なし						
神奈川県	なし						
新潟県	新潟東港	県	県				
	新潟県東部産業団地ほか2団地	県企業局	県企業局				
	新潟県中部産業団地						
	新潟県南部産業団地						

都道府県	団地名	団地担当（所管）	事業主体（造成主体）	県・企業局実施	土地開発公社実施	その他実施
富山県	富山新港臨海	県	県			
石川県	七尾港大田	県	県			
	いしかわサイエンスパーク		県・県土地開発公社			
福井県	テクノポート福井	県	県企業局			
山梨県	八田御勅使南地区拠点ほか1団地	県	県土地開発公社			
	市川三郷町大塚地区拠点					
長野県	日滝原産業団地	県	県			
	富士見高原産業団地					
岐阜県	テクノプラザ2期	県	県土地開発公社			
	ソフトピアジャパン		県・県土地開発公社・大垣市			
静岡県	御前崎港	県	県			
	富士宮北山ほか1団地	県企業局	県企業局			
	焼津水産流通加工団地					
愛知県	犬山高根洞ほか13団地	県企業庁	県企業庁			
	三好黒笹					
	新城南部					
	額田南部地区					
	豊橋石巻西川					
	豊橋若松					
	神野西1区					
	御津2区					
	田原1区					
	田原4区					
	刈谷大津崎					
	衣浦14号地					
中部臨空都市（空港対岸部）						
中部臨空都市（空港島）						
三重県	ニューファクトリーひさい	県	県土地開発公社			
滋賀県	なし					
京都府	京都新光悦村	府	府・南丹市			
大阪府	堺泉北港助松埠頭ほか5団地	府	府			
	いきりアイランド					
	阪南港新貝塚埠頭					
	泉佐野食品コンビナート					
	りんくうタウン工場団地ゾーン					
	阪南スカイタウン					
兵庫県	フラワータウン施設用地ほか6団地	県企業庁	県企業庁			
	播磨科学公園都市					
	ひょうご情報公園都市					
	尼崎臨海地区					
	津名志筑地区産業用地	県土地開発公社	県・県土地開発公社			
	津名生穂地区業務用地					
	津名佐野地区産業用地					
	夢前ほか2団地					
加西東産業団地						
加西南産業団地						
奈良県	高山サイエンスタウンほか1団地	県	県土地開発公社			
	インテリジェンス用地五條					
和歌山県	和歌山下津港西浜地区 倉庫・事務所地区	県	県			
	和歌山下津港西浜地区 製造業用地					
	和歌山下津港雑賀崎地区都市再開発用地					
	日高港（御防地区）企業用地ほか4団地					
	御防第2工業用地					
北勢田ハイテクパーク	県土地開発公社	県土地開発公社				
鳥取県	米子崎津地区中核工業団地ほか1団地	県企業局	県企業局			
	境港竹内工業団地					
島根県	河下港臨海工業団地ほか4団地	県	県			
	江津港臨海工業団地					
	浜田港臨海工業団地					
	三隅港臨海工業団地					
	西郷港臨海工業団地	県企業局	県企業局			
	石見臨空ファクトリーパーク			県土地開発公社		
	江島工業団地ほか1団地					
	江津工業団地					
ソフトビジネスパーク島根	県土地開発公社	県土地開発公社				

都道府県	団地名	団地担当(所管)	事業主体(造成主体)	県・企業局実施	土地開発公社実施	その他実施
岡山県	久米産業団地ほか6団地	県	県			
	真庭産業団地					
	新見産業団地					
	吉備高原都市産業区					
	岡山リサーチパーク					
	水島港玉島地区(玉島ハーバーアイランド)					
広島県	笠岡港(港町地区)工業用地	県公営企業部	県公営企業部			
	みよしハイテク団地ほか10団地					
	千代田工業・流通団地					
	新市工業団地					
	箕沖産業団地					
	尾道流通団地					
	大和工業団地					
	久井工業団地					
	三原西部工業団地(惣定地区)					
	竹原工業・流通団地					
	テクノタウン東広島					
佐伯工業団地	県土地開発公社	県土地開発公社				
山口県	ひかりソフトパークほか2団地	県	県土地開発公社, 市土地開発公社			
	山口テクノ第2団地					
	小野田・楠企業団地					
徳島県	西長峰工業団地	県	県土地開発公社, 市土地開発公社			
香川県	高松東ファクトリーパークほか1団地	県	県			
	番の州臨海工業団地					
愛媛県	東予インダストリアルパーク	県公営企業管理局	県公営企業管理局			
高知県	高知テクノパークほか4団地	県	県			
	なんごく流通団地					
	高知みなみ流通団地					
	高知新港企業用地					
	宿毛港湾工業流通団地					
福岡県	松山適地	県	県			
	白石工業団地ほか1団地	県企業局	県企業局			
	磯光					
佐賀県	鳥栖流通業務団地ほか1団地	県	県 県土地開発公社			
	七ツ島工業団地					
	武雄工業団地					
長崎県	小江工業団地	県	県 県土地開発公社			
	神ノ島工業団地					
	波佐見工業団地ほか2団地					
	吾妻工業団地					
	三重工業団地					
熊本県	セミコンテクノパークほか5団地	県	県			
	名石浜工業用地					
	熊本テクノ・リサーチパーク					
	白岩産業団地					
	城南工業団地					
	八代外港工業用地					
大分県	大分臨海工業地帯6号地ほか1団地	県	県 県土地開発公社			
	大分流通業務団地					
	玖珠					
宮崎県	細島4区工業団地ほか1団地	県	県			
	宮崎港分譲地					
	宮崎フリーウェイ工業団地					
鹿児島県	鹿児島臨海工業地帯1号用地	県	県 県土地開発公社 (財)県地域振興公社			
	鹿児島臨空団地					
	国分上野原テクノパーク					
沖縄県	中城湾港新港地区工業団地	県	県			
計	48	うち未実施の県	4	36	21	4

茨城県を除く 埼玉,東京,神奈川,滋賀  
(出典)2008年版 産業用地ガイド(財団法人日本立地センター刊)より抜粋

## 6 土地開発公社による工業団地造成事業の可能性について

- 1 岐阜県，栃木県など他県の土地開発公社(以下「土地公社」)では，財団である開発公社との統合を早期に(昭和 48 年,55 年)行っているが，茨城県では，財団法人開発公社(以下「開発公社」)が企画部所管の財団として昭和 35 年から県の公共工業団地の委託を受けて工業団地の造成分譲を行っていたため，土地公社(土木部所管)の設立は見合わされた。本県の土地公社が設立されたのは，平成 2 年である。
- 2 公有地拡大推進法の所管は，土木部であり土地公社設立の必要性は薄かったと考えられる。平成 2 年に設立されたのは，つくばエクスプレスの沿線開発や首都圏中央連絡自動車道本線やインター周辺の用地買収が同時期に開始されることから，柔軟な用地取得が可能な土地公社を活用しようとしたものである。  
このため，本県の土地公社は，造成事業を一切行っていない。
- 3 土地公社の定款を確認し，公有地拡大推進法に基づく造成事業や地方公共団体の委託に基づく土地造成が業務内容に入っていることから，事業主体としては実施可能である。
- 4 開発公社のプロパー工業団地については，土地を取得すれば土地公社でできるし，県の公共工業団地は開発公社から土地公社へ受託先を変更することになる。  
しかし，土地公社が受託することは，契約の再締結や 1,000 億円の損失補償の問題など，その手続きを煩雑にするだけで現状でのメリットはない。
- 5 土地公社は，つくば沿線開発及び圏央道関連の開発に絡む代替地などの土地取得を大規模に行ったため，平成 17 年度の減損会計導入に伴い 97 億円の債務超過に陥った。平成 18 年度からは，住宅供給公社と同じく 10 年間(H18～27)の県支援を行っているところであり，新たな造成事業に取り組めるような状況にはない。
- 6 組織上も，土地公社は開発公社の中に組み込まれ(平成 20 年 4 月 1 日)，県派遣職員及び開発公社職員が事務を行っている状況で，プロパー職員はいない。
- 7 全国的にみると，土地公社が，住宅供給公社または道路公社と事務局統合している県が 22 県，土地公社を解散した県が神奈川，熊本の 2 県，高知県では 22 年度末に解散を予定しているなど，土地公社そのものの存在も必要性が薄れてきている。
- 8 このような状況の中では，現在の土地公社が新たな事業展開を図ることは，議会や県民にも説明できず，経営上も認められるものではないと考える。

## 7 県直営による工業団地造成事業について

### 1 現在，県が直接実施している造成事業

#### 桜の郷 住宅団地

長寿福祉課

旧国立水戸病院の移転先として，茨城町大戸において開発許可による病院用地の確保を図るとともに，周辺に特別養護老人ホームなどの介護福祉施設を集積したバリアフリーのまちづくりを行っている。土地取得は土地開発公社，造成は住宅供給公社に事業委託

#### 阿見吉原土地地区画整理事業 業務用地

都市整備課

首都圏中央連絡自動車道の阿見東インター整備と合わせ，インター周辺に工業・流通業等の業務用地を造成するため，先行取得（5割）と地権者協力による土地地区画整理事業を行っている。第1期分として，17Haの換地集約地にアットレット事業者進出予定。

#### つくばエクスプレス沿線開発事業 住宅・業務用地

つくば地域振興課

つくばエクスプレス(首都圏新都市鉄道株)を整備に向け，鉄道・駅用地と沿線開発を一体的に進める「大都市地域における宅地開発及び鉄道整備の一体的推進に関する特別措置法」が制定され，つくばエクスプレスの駅周辺に住宅・業務用地を造成するため，先行取得（4割）と地権者協力による一体型特定土地地区画整理事業を行っている。

#### 阿見東部工業団地事業

企業局企画経営室

県南水道事務所の水質浄化処理に伴い発生する汚泥の埋立地として，所有していた土地(谷津田状)が長年の埋立てにより平坦地となったため，工業用地として開発許可を取って造成，分譲を行っている。企業局としては初めての造成事業であり，これ以外には事業を行っていない。

#### 茨城中央(笠間)流通団地事業

産業政策課 事業推進課(開発公社委託)

「流通業務市街地の整備に関する法律」の平成5年改正に伴い，常磐道の友部サービスエリア周辺に流通業務団地を造成しようと，商工労働部(産業政策課)において先端流通団地造成事業が開始された。用地取得がほぼ完了したものの，地価下落や大規模開発凍結の政策により造成は見送られ，平成20年度には企画部事業推進課に所管換えされた。

2 県による市街地開発などの造成事業は，旧地域振興公団(県北地区)や旧住宅都市整備公団(県南地区)の事業成功による開発志向の流れの中で，地域発展の拠点整備を全県的に行おうとするものであった。現在，県が実施している事業は，それぞれの部署において必要となった病院，インターチェンジ，鉄道などの施設整備を核に，併せて面開発を行っているものであり，純粋に工業団地を整備しているのは企画部事業推進課である。

3 公共工業団地整備は，開発公社に業務を委託しているが，実質的には県が事業主体であり，県の損失補償により開発公社が資金調達から造成までを行い，土地分譲は県の立地推進室及び産業立地推進東京本部が担当している。

4 県の損失補償については，総務省の「債務調整等に関する調査研究会」の平成20年12月5日の報告書においても，「新たな損失補償は行うべきではない。」としており，県議会への説明と了解がない限り，今後，開発公社に損失補償を行うことはできない。

5 今後の新たな造成事業の必要性については，全庁的な検討を行う「県有地等処分・管理対策本部(新たに設置)」において大きな方針を定め，具体の土地取得の際には，事業部と総務部(財政担当)の調整のもとで行うこととしている。

開発公社の事業については，縮小させていく方向にあり，最終的には県が直営で行う体制になると考えられる。

## 8 開発公社等所有の未分譲工業団地一覧

(単位：ha)

区 分	団地名等	事業着手	用地取得期間	未分譲面積
プロパー 工業団地	つくば関城	H元	H元～H3	3.6
	南中郷	H4	S48～H1	17.4
	東筑波新治	H元	H2～H5	4.9
	茨 城	H2	H2～H5	11.3
	つくば下妻第二	H3	H4～H7	13.2
	常陸太田	S56	S56～S62	1.0
	江戸崎	H2	H2～H9	41.2
	岩 瀬	H5	H5～H12	41.2
	緒 川	H8	H8～H10	27.7
	鉾田西部	H5	H6～	50.9
	南中郷未利用地	-	S48～	32.8
	古河市の産業用地	H20	H20～	64.2
	小計			309.4
公共 工業団地	常陸那珂	S62	H元	22.1
	那珂西部	S63	H元～H3	5.0
	岩井幸田	H2	H2～H7	6.2
	宮の郷	H3	H5～H9	44.3
	茨城中央	H4	H4～	120.4
	筑波北部	S55	S55～	4.8
	北浦複合	H6	H6～	119.7
	茨城中央笠間	H6	H8～	74.3
	空港テクノパーク	H9	H16～	37.2
	小計			434.0
合 計			743.4	

9 用地取得・分譲実績一覧(プロパー工業団地)

(単位：ha, 件)

区分	取得面積	処分面積	企業数
S 3 5	100.4	34.9	3
S 3 6	209.9	69.9	5
S 3 7	297.9	335.2	11
S 3 8	189.7	65.5	14
S 3 9	32.3	187.0	3
S 4 0	6.0	6.5	3
S 4 1	1.6	34.4	8
S 4 2	2.4	44.6	22
S 4 3	22.2	10.4	5
S 4 4	411.8	55.7	2
S 4 5	152.6	50.3	2
S 4 6	76.8	2.8	1
S 4 7	7.2	24.4	3
S 4 8	53.5	55.0	8
S 4 9	38.1	38.7	3
S 5 0	54.9	22.1	2
S 5 1	15.3	3.4	0
S 5 2	37.2	7.9	1
S 5 3	14.1	90.2	1
S 5 4	12.0	63.1	4
S 5 5	14.9	75.1	12
S 5 6	153.6	77.7	5
S 5 7	53.2	61.0	9
S 5 8	43.0	36.4	3
S 5 9	33.5	53.2	10
S 6 0	30.7	71.9	40

区分	取得面積	処分面積	企業数
S 6 1	85.4	34.5	6
S 6 2	39.2	102.9	17
S 6 3	28.4	85.4	13
H 1	44.7	110.0	22
H 2	47.3	77.0	24
H 3	47.4	66.7	16
H 4	41.8	49.8	10
H 5	53.4	71.9	8
H 6	47.7	26.2	5
H 7	17.2	12.6	4
H 8	31.9	8.3	1
H 9	5.8	8.4	3
H 1 0	4.0	25.7	1
H 1 1	4.6	7.6	2
H 1 2	0.0	2.3	2
H 1 3	-7.2	12.5	2
H 1 4	3.2	2.1	2
H 1 5	0.0	0.9	2
H 1 6	5.0	5.2	1
H 1 7	0.3	4.9	5
H 1 8	0.0	8.7	4
H 1 9	2.7	41.4	11
~H19計		2,342.8	341
H 2 0	65.2	6.6	4
合計	2,632.5	2,349.4	345
リース			3
合計			348

取得面積：市町村等からの取得面積，代替地からの移管面積を含み，代替地への移管面積を除いている。

処分面積：企業への譲渡面積に，素地処分面積，代替地処分面積，市町村等への譲渡面積を含む。

企業数：譲渡企業数，素地処分件数を含み，代替地，市町村等への譲渡件数を含んでいない。

10 歴代役員一覧

平成 (年度)	公社理事長	副理事長 (常勤)	副理事長 (企画部長)	専務理事	常務理事	理事 (常勤)
元	竹内藤男		河崎 広二	亀井巳代治	飯島 柳多 高橋 直	
2	〃		〃	〃	高橋 直 宮本 進	川崎 晶平
3	〃	本田 昌兄	〃		〃	〃
4	〃	〃	小林 秀文	菊池 精恭	宮本 進 黒澤 重雄	〃
5	〃 橋本 昌	〃	中島 正弘	〃	高岸成三郎 黒澤 重雄	〃
6	〃	大関 哲英	〃		〃	〃
7	〃	〃	根本 栄一		〃	〃
8	〃	〃	〃		影山 捷一 久慈林誠一	
9	〃	〃	高田 順一	根本 栄一	〃	
10	〃	根本 栄一	〃		〃	
11	〃	〃	小泉 芳治		影山 捷一 川島 時雄	
12	〃	〃	花岡 洋文		〃	
13	〃	〃	〃	金澤 昌男	川島 時雄	
14	〃 人見 實徳		〃		川島 時雄 小田部鎮雄	
15	〃		平山 恒夫	川村 重信	小田部鎮雄 雨澤 誠	
16	〃		麦島 健志	〃	雨澤 誠	
17	〃	矢口 一美	〃		〃	
18	石川 哲夫	〃	〃		舛井 操	
19	〃	〃	鈴木 欣一		〃	
20	坂入 健		清瀬 和彦		舛井 操 大森 一孝	
21	〃		福田 敬士		〃	

## 11 公社保有地等の周辺にある地価公示基準地等の地価動向

販売用土地(分譲中) 上段:価格(円/㎡),下段:変動率(%)

公社用地	周辺調査点	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21
東筑波新治	地価公示:	53,200	49,900	45,900	41,600	37,400	33,700	31,400	29,900	29,100	28,100
	土浦 9-2	6.3	6.2	8.0	9.4	10.1	9.9	6.8	4.8	2.7	3.4
つくば関城	地価調査:	40,500	38,000	35,000	32,000	29,300	27,000	25,500	25,000	24,500	調査
	筑西 9-1	9.0	6.2	7.9	8.6	8.4	7.8	5.6	2.0	2.0	
つくば下妻	地価調査:	40,500	38,000	35,000	32,000	29,300	27,000	25,500	25,000	24,500	調査
	筑西 9-1	9.0	6.2	7.9	8.6	8.4	7.8	5.6	2.0	2.0	
常陸太田	地価公示:		36,000	34,700	33,200	31,800	30,700	29,800	29,000	28,400	27,600
	日立 9-3			3.6	4.3	4.2	3.5	2.9	2.7	2.1	2.8
茨城	地価公示:	42,000	41,200	39,600	38,100	36,100	34,500	33,200	32,200	31,400	30,600
	水戸 9-2	1.2	1.9	3.9	3.8	5.2	4.4	3.8	3.0	2.5	2.5
南中郷	地価調査:	23,500	23,100	22,600	22,000	21,000	19,000	17,300	15,900	14,700	調査
	北茨城 9-1	1.3	1.7	2.2	2.7	4.5	9.5	8.9	8.1	7.5	

販売用土地(未造成) 上段:価格(円/㎡),下段:変動率(%)

公社用地	周辺調査点	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21
江戸崎	地価調査:	15,100	14,800	14,500	13,900	13,300	12,800	11,200	10,200	9,800	-
	稲敷 10-1	1.9	2.0	2.0	4.1	4.3	3.8	12.5	8.9	3.9	-
岩瀬	地価調査:	8,730	8,730	8,730	8,600	8,500	8,400	8,300	8,300	8,300	-
	桜川 10-1	0.0	0.0	0.0	1.5	1.2	1.2	1.2	0.0	0.0	-
緒川	地価調査:常		2,450	2,450	2,430	2,410	2,390	2,380	2,370	2,360	-
	陸大宮-13			0.0	0.8	0.8	0.8	0.4	0.4	0.4	-
鉾田西部	地価公示:	20,700	20,300	19,800	19,200	18,600	17,900	16,800	16,200	15,700	14,200
	鉾田-2	1.9	1.9	2.5	3.0	3.1	3.8	6.1	3.6	3.1	9.6
古河	地価調査:	13,600	13,500	13,300	13,000	12,500	12,100	11,900	11,700	選定替	/
	古河 10-3	0.0	0.7	1.5	2.3	3.8	3.2	1.7	1.7		

事業用土地 上段:価格(円/㎡),下段:変動率(%)

公社用地	周辺調査点	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21
公社ビル ・駐車場 用地	地価調査:				84,600	78,000	73,800	70,800	68,300	64,200	-
	水戸-12					7.8	5.4	4.1	3.5	6.0	-
大町ビル 用地	地価調査:		120,000	112,000	103,000	99,500	95,500	90,500	90,000	88,000	-
	水戸-33			6.7	8.0	3.4	4.0	5.2	0.6	2.2	-
いこいの 村用地	地価公示:	20,700	20,300	19,800	19,200	18,600	17,900	16,800	16,200	15,700	14,200
	鉾田-2	1.9	1.9	2.5	3.0	3.1	3.8	6.1	3.6	3.1	9.6

(注1) 周辺地点の「地価公示(地価調査):市町村名-番号」は、市町村名は所在市町村を、また番号は9が「工業地」、10が「市街化調整区域内の現況宅地」、それ以外は「住宅地」を示す。

(注2) 地価公示は毎年1月1日、地価調査は毎年7月1日を基準日として調査。平成21年の地価調査は調査中のため、「-」

## 12 抜粋 第三セクター等の改革について(平成 20 年 6 月 30 日付け総務省通知)

### 1 経営検討委員会(仮称)の設置

#### (1) 経営検討委員会(仮称)の設置

経営が著しく悪化しているおそれがある第三セクター等に出資、出えん又は損失補償等の財政援助(以下「出資等」という。)を行っている地方公共団体は、第三セクター等の経営状況等の評価と存廃も含めた抜本的な経営改革策の検討を行うことを目的とする経営検討委員会(仮称)を平成20年度中に設置し、所要の評価・検討を開始するものとする。

#### (2) 経営検討委員会(仮称)の構成

経営検討委員会(仮称)の設置に当たっては、デュー・デリジェンスの専門家、公認会計士、弁護士等の経営や債務整理に関する有識者、学識経験者等の外部専門家の積極的な活用を図ること。

また、第三セクター等の改革が地域経済に与える影響を踏まえ、地域の経済団体や金融機関との連携にも意を用いること。

なお、経営検討委員会(仮称)の運営について、第三セクター等の対象事業に関わる行政施策を担当する部局だけではなく、行財政改革全般を担当する部局等も含めた対応を行うこと。

#### (3) 地方公共団体間の協力等

(略)

### 2 経営検討委員会(仮称)における調査と評価・検討

#### (1) 経営検討委員会(仮称)の検討対象の選定

経営検討委員会(仮称)において評価・検討の対象とする第三セクター等は、経営が著しく悪化しているおそれがあるものを幅広く対象とすること。

その選定に当たっては、監査委員とも協力しつつ、第三セクター等に対する財政援助に係る監査(「地方自治法」(昭和22年法律第67号)第199条第7項前段)、出資法人に対する監査(同項後段)、第三セクター等に対する予算の執行に関する調査(同法第221条第3項)及び外部監査制度(同法第252条の37第4項等)を活用し、その経営の実態を把握すること。

その際、基準第二の二の1の標準評価方式により評価を行った第三セクター等で、「B(地方団体要関与債務)」、「C(地方団体要支援債務)」、「D(地方団体実質管理債務)」及び「E(地方団体実質負担債務)」の評価となった第三セクター等は、実質的に経常赤字又は債務超過を抱える団体であることから、原則として、経営検討委員会(仮称)における評価・検討を行う対象とすること。

(2) 経営検討委員会（仮称）におけるデュー・デリジェンス等による経営分析と改革案の作成

評価・検討の対象として選定した第三セクター等について、専門家によるデュー・デリジェンスの結果も踏まえ、経営検討委員会（仮称）において資産・負債や損益の状況、営業キャッシュ・フローの動向、経営悪化の原因、さらには、当該第三セクター等に期待されていた役割、今後の関連市場の動向や経営の見通し、現状のままの経営を続けていった場合の地方公共団体の財政負担等について分析し、その分析結果に基づいて、第三セクター等ごとに、必要な改革案を検討すること。

その際、経営検討委員会（仮称）は、現状のまま経営を継続する場合や経営改革を行って経営を継続する場合、私的整理により事業再生を図る場合、民事再生法、会社更生法等に基づく法的な事業再生を図る場合、法的整理等により清算する場合等、様々な選択肢を幅広く検討し、当該第三セクター等に期待される役割に応じ、それぞれに伴う財政負担や効果等を明らかにして、必要な場合には、複数の選択肢を提示することが望ましいこと。

なお、政府は、事業の再生を支援することを目的として「株式会社地域力再生機構法案」を国会に提出しているところであり、事業再生を図る場合にはそのことに十分留意されたいこと。

さらに、このような改革案の検討においては、地方公共団体は、出資の範囲内の負担、損失補償契約等に基づく負担を負うことが原則であり、過度の負担を負うことのないように留意すること。

3 「改革プラン」（仮称）の策定等

(1) 「改革プラン」（仮称）の策定

各地方公共団体においては、経営検討委員会（仮称）の意見を踏まえて、それぞれの第三セクター等ごとの経営改革に関する方針を定めた「改革プラン」（仮称）を平成21年度中に策定すること。

(以下、略)

## 13 抜粋 第三セクター等の抜本的改革等に関する指針

(平成21年6月23日付け総務省通知)

### 第1 地方公共団体財政健全化法の全面施行

- (2) 地方公共団体は、地方公共団体財政健全化法等を踏まえ、一般会計等のみならず、第三セクター及び地方公社、並びに地方公共団体が損失補償等の財政援助を行っている法人その他地方公共団体がその経営に実質的に主導的な立場を確保していると認められる法人(以下「第三セクター等」という。)を対象として、収支、経営状況、資産及び将来負担の実態も含め適切に把握し、当該団体の財政状況を全体としての確に分析した上で、将来負担比率の適切な抑制を行う等財政健全化に取り組む必要がある。

特に、地方公共団体財政健全化法が平成21年度から全面施行されたことにかんがみ、同年度から5年間で、基本的にすべての第三セクター等を対象として、必要な検討を行い、第三セクター等改革推進債も活用し、存廃を含めた抜本的改革を集中的に行うべきである。

### 第2 抜本的改革の推進

#### 2 情報開示の徹底による責任の明確化等

地方公共団体の長は、議会・住民に対し、抜本的処理策の検討に当たり、以下に掲げる事項について明らかにする必要がある。

##### (1) 事業採択から現状に至った経緯と責任

事業採択の経緯とこれまで実施した対策の内容とその効果、経営の責任、経営悪化の原因について明らかにするとともに、善管注意義務違反、忠実義務違反、不法行為責任等に係る損害賠償請求等の是非も検討の上、その旨明らかにする必要がある。また、会計処理・決算報告等が適正であったかどうかにも留意する必要がある。

##### (2) 当該事業の整理(売却・清算)又は再生が最善の選択(手法)であると考えられる理由

地方公共団体の損失補償等の負担が一時的には大きくなるものの、中・長期的には早期に抜本的な改革を行った方が、将来の経済・財政環境の変化等に耐えうる安定的な財政の構築につながりうることを勘案して、最善であると考えられる方法を選択していることを特に説明すべきである。なお、再生の方策を選択した場合にあっては、客観性、専門性等を十分確保した上で、再生後の経営状況の見通し、公的支援の必要性の有無を明らかにする必要がある。

##### (3) 事業の整理(売却・清算)又は再生に伴い損失補償の履行等を行う必要がある場合にはその旨

##### (4) 処理に伴う利害関係者との費用分担の考え方

#### 4 債務調整を伴う処理策

処理策に関し、手続き、内容等についての公平性、透明性を確保する必要があることから、債務調整に当たっては、法的整理や私的整理に関するガイドライン、R C C企業再生スキーム、中小企業再生支援協議会の支援による再生計画の策定手順、特定認証紛争解決手続等一般に公表された債務処理の準則等の活用を図ることが適当である。

その際、地方公共団体は、後述する公的支援の考え方を踏まえ、処理策において、新たな損失補償を行うべきではない。また、第三セクター等の債務の処理に際して、当該第三セクター等の債務を地方公共団体が代わって引き受ける免責的債務引受は、地方債制度の趣旨にかんがみ、既に付した損失補償債務の範囲内での当該債務の短期かつ確実な履行のためなど、特別な理由がある場合以外は行うべきではない。

さらに、地方公共団体の長等の個人保証がある場合に、当該保証によって個人の限度を超えた負担が求められることにより、抜本的処理策推進の阻害要因となることがないように、関係者で適正な調整が行われることが望ましい。

#### 5 残資産の管理等

地方公共団体は、処理後に地方公共団体が保有することとなる資産については、適正に管理又は処分を行う必要があるとともに、コスト低減や専門的な知見の活用の観点から、委託などの民間的手法の積極的な活用を図るべきである。

また、毎年度、処理に伴い地方公共団体が負担することとなった負債と合わせて、その管理等の状況を議会・住民に明らかにするなど、情報開示を行うべきである。

#### 6 地方債の特例の活用

地方公共団体が地方公共団体財政健全化法の全面施行から5年間で第三セクター等の抜本的改革を集中的に行えるよう、「地方財政法」(昭和23年法律第109号)が改正され、平成21年度から平成25年度までの間の時限措置として、第三セクター等の整理又は再生のために特に必要となる一定の経費を議会の議決等の手続を経て地方債の対象とできることとする特例措置(第三セクター等改革推進債)が創設されたことを受け、地方公共団体は、この第三セクター等改革推進債も活用し、第三セクター等の存廃を含めた抜本的改革を集中的に行うべきである。

### 第3 存続する第三セクター等の指導監督等

#### 3 経営責任の明確化と運営体制

- (1) 第三セクター等の経営は、独立した事業主体として自らの責任で事業が遂行されるものであり、経営者の職務権限や責任を明確にしておくべきである。

あわせて、経営者は、その任務懈怠により将来的に経営が困難な状況に陥り、当該法人の事業の整理（売却・清算）又は再生を行うこととなった場合等にあつては、民事上の責任追及（善管注意義務違反、忠実義務違反、不法行為責任等に係る損害賠償請求訴訟）や刑事上の責任追及（刑事告訴）が問われることもあることについて十分に認識しておくべきである。

- (2) 役職員の選任については、職務権限や責任にふさわしい人材を民間も含めて広く求めることが適当であり、民間の経営ノウハウを有する人材が積極的に登用されるよう努めるとともに、当該法人の事業内容あるいは他の出資者との関係で、地方公共団体の長等が役員に就任する場合にあつては、その職責を十分果たし得るのか検討した上で就任する必要がある。

なお、地方公共団体の職員を派遣する場合は、「公益的法人等への一般職の地方公務員の派遣等に関する法律」（平成12年法律第50号）等を踏まえ、適切に対応されたい。

- (3) 「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針」（平成17年3月29日付け総務事務次官通知）、「簡素で効率的な政府を実現するための行政改革の推進に関する法律」（平成18年法律第47号）及び「地方公共団体における行政改革の更なる推進のための指針」（平成18年8月31日付け総務事務次官通知）を踏まえ、役職員の数及び給与の見直し、組織機構のスリム化等に不断に取り組む必要がある。

#### 4 公的支援の考え方

- (1) 第三セクター等は独立した事業主体であり、その経営は当該法人の自助努力によって行われるべきであることから、原則として公的支援は、公共性、公益性を勘案した上で、その性質上当該法人の経営に伴う収入をもって充てることが適当でない経費及び当該法人の事業の性質上能率的な経営を行ってもなおその経営に伴う収入のみをもって充てることが客観的に困難であると認められる経費に限られるものであり、単なる赤字補てんを目的とした公的支援は行うべきではない。また、公的支援を行う場合は、あらかじめ地方公共団体と法人の間でその考え方を取り決めておくことが適当である。
- (2) 地方公共団体は、損失補償を行っている第三セクター等が経営破たんしたときには、当初予期しなかった巨額の債務（財政負担）を負うリスクもあることから、既存の損失補償債務で他の方策による公的支援に移行することが困難であり、かつ、当該債務の借換えに際し、損失補償の更新が不可欠と認められるときなど特別な理由があるとき以外は、第三セクター等の資金調達に関する損失補償は行うべきではなく、他の手段による方法を検討するべきである。

特別の理由によりやむを得ず損失補償を行う場合は、あらかじめ損失補償契約の内容、損失補償を行う特別な理由・必要性、対象債務の返済の見通しとその確実性、地方公共団体財政健全化法の規定に基づき将来負担比率に算入される一般会計等負担見込額等を記載した調書を調製し、議会、住民等に明らかにすべきである。

なお、政府関係機関からの第三セクター等への貸付けに対する損失補償の可否についても、同様の考え方にに基づき厳正に対処すべきである。

- (3) 第三セクター等に対する短期貸付けを反復かつ継続的に実施する方法による支援は、安定的な財政運営及び経営の確保という観点からは、本来長期貸付け又は補助金の交付等により対応すべきものであり、当該第三セクター等が経営破たんした場合には、その年度の地方公共団体の財政収支に大きな影響を及ぼすおそれがあることから、早期に見直すべきである。
- (4) 地方公共団体の長は、第三セクター等の経営悪化により、当該第三セクター等に係る将来負担比率への算入額が増大した場合には、早期に経営改革を実施する一方で、債務履行義務が確定したときに備えて、リスクに応じて所要の引当金相当額を基金に積み立てる等財政運営上十分に留意すべきである。
- (5) 地方公共団体の長等が私人の立場で保証することは、公職の立場における契約と混同されるおそれがあること、また、そもそも個人の支払い能力を超えた保証は行うべきではないことから、避けるべきである。

## 5 資金の管理運用

- (1) 金融機関の経営状況、各金融商品の性格やリスクなど、必要な情報を把握した上で資金の管理運用に当たることを求めるべきである。
- (2) 資金の管理運用に係る事務手続きや運用責任の所在など、資金運用体制を明確化するとともに、運用しようとする資金の性格、運用すべき期間等を踏まえ、あらかじめ、資金の運用に関する方針や、債券で運用する場合の格付けを含めた資金の運用基準を明確にするよう求めるべきである。

## 茨城県出資団体等経営改善専門委員会設置要綱

(平成 14 年 11 月 1 日制定)

改正 平成 16 年 11 月 1 日

改正 平成 20 年 9 月 18 日

### (設置)

第 1 条 「出資法人等の経営評価及び運営指導に関する指針」(平成 14 年 8 月 1 日制定)に基づき、県が出資又は出捐をしている公益法人及び特殊法人、県が出資している営利法人並びに県が出資又は出捐をしていないが財的・人的支援を継続的に行っている団体(以下「出資団体等」という。)を対象に実施する経営評価により、経営改善等が必要と認められた団体の具体的対応策等について専門的立場からの意見を聴くため、茨城県出資団体等経営改善専門委員会(以下「専門委員会」という。)を置く。

### (所掌事項)

第 2 条 専門委員会は知事が選定した出資団体等に係る次の事項について審議し、専門委員会としての意見を知事に提出する。

- (1) 出資団体等に係る経営評価に関すること。
- (2) 出資団体等の経営改善策に関すること。
- (3) 出資団体等のあり方の見直し等、抜本的な対策に関すること。

### (組織)

第 3 条 専門委員会は、学識経験者、経営の専門家、民間企業経営者等の法人経営について優れた識見を有する者のうちから、知事が委嘱する委員 7 名以内をもって組織する。

- 2 委員の任期は 2 年以内とし、再任を妨げない。ただし、委員が欠けた場合における後任の委員の任期は、前任者の残任期間とする。
- 3 専門委員会は、委員長及び副委員長を置く。
- 4 委員長は、委員の互選により選任し、副委員長は委員のうちから委員長が指名する。
- 5 委員長は、会務を総理し、会議の議長となる。
- 6 副委員長は、委員長を補佐し、委員長に事故ある時はその職務を代理する。

### (会議)

第 4 条 専門委員会の会議は、委員長が招集する。

- 2 専門委員会は、半数を超える委員の出席がなければ開くことができない。
- 3 議事は、議決する必要がある場合には、出席委員の過半数で決し、可否同数の時は委員長が決するものとする。
- 4 委員長は、必要があると判断した場合には、審議結果を少数意見を含めてとりまとめ、提言等を行うことができるものとする。

(意見の聴取)

第5条 委員長は、必要があると認める場合には、関係者の出席を求めてその説明若しくは意見を聴くこと、又は関係者からの資料の提出を求めることができるものとする。

(特別委員会)

第6条 専門委員会は、特別の事項を調査審議するため、必要に応じ特別委員会を置くことができる。

2 特別委員会に委員長及び副委員長各1人を置き、専門委員会の委員長及び副委員長をもって充てる。

3 特別委員会の委員(第3条第1項の規定により専門委員会の委員に委嘱された委員を除く。)は、知事が委嘱する。

4 委員長は、会務を総理し、特別委員会の議長となる。

5 副委員長は、委員長を補佐し、委員長に事故ある時はその職務を代理する。

6 第3条第2項及び前2条の規定は、特別委員会に準用する。

(庶務)

第7条 専門委員会の庶務は、総務部出資団体指導室において処理する。

(その他)

第8条 この要綱に定めるもののほか、専門委員会の運営に関し必要な事項は、別に定める。

付 則

この要綱は、平成14年11月1日から施行する。

付 則

1 この要綱は、平成16年11月1日から施行する。

2 平成16年11月1日付けで委嘱する委員の任期は、第3条第2項の規定にかかわらず、平成18年3月31日までとする。

付 則

1 この要綱は、平成20年10月1日から施行する。

2 平成20年度に委嘱する第6条第1項の特別委員会の委員の任期は、同条第6項で準用する第3条第2項の規定にかかわらず、平成22年3月31日までとする。

「出資団体等経営検討特別委員会」委員名簿

(敬称略)

氏 名	役 職 等
こ はま ひろ まさ 小 濱 裕 正 (委員長)	株式会社カスミ 代表取締役社長
さか もと かず しげ 坂 本 和 重 (副委員長)	公認会計士 (坂本計理事務所)
ゆ ふう 兪 和	茨城大学人文学部 教授
みず ぐち じ ろう 水 口 二 良	弁護士 (水口・野村法律事務所)
た さき のぼる 田 崎 昇	茨城県中小企業再生支援協議会 支援業務部門 統括責任者 公認会計士 (田崎公認会計士事務所)

経営検討特別委員会（(財)茨城県開発公社審議関係）開催実績

回	開催月日	開催内容
1	H20.10.6 経営改善専門 委員会合同	経営検討特別委員会の検査対象法人について 平成20年度経営検討特別委員会対象法人の概要 (財団法人 茨城県開発公社の現状と課題)
2	H20.10.31	(財)茨城県開発公社の経営評価について 経営改善専門委員会の意見に対する(財)茨城県開発公社の対応状況及び改革工程表に基づく取組み状況 (財)茨城県開発公社の資産状況 (財)茨城県開発公社の収支見通し (財)茨城県開発公社の今後の改革の方向及び県としての支援対応
3	H20.11.21	前回委員会後の追加資料について 経営検討特別委員会の今後の進め方について 経過報告とりまとめ等について
4	H21.1.22	経営改革案審議経過(案)について
5	H21.6.25	H21 経営検討特別委員会の進め方及び県議会出資団体等調査特別委員会の審議状況 茨城県住宅供給公社の現状と課題等について (財)茨城県開発公社経営改革に関する意見書(案)について
6	H21.8.3	第3回県出資団体等調査特別委員会の審議状況について (財)茨城県開発公社経営改革に関する意見書(案)について 茨城県住宅供給公社の今後の方向について 茨城県住宅供給公社の経営改革に関する意見書骨子(案)について