

平成 16 年 度

# 千葉県包括外部監査の結果報告書

(その2)

《千葉県土地開発公社》

千葉県包括外部監査人

公認会計士 藤代政夫

## 包括外部監査の結果報告書

外部監査の概要	1
1. 外部監査の種類	1
2. 選定した特定の事件（テーマ）	1
3. 監査対象期間	1
4. 監査対象部局	1
5. 特定の事件（テーマ）を選定した理由	1
6. 監査の方法	1
7. 監査報告書に記載した事項	2
8. 外部監査の実施期間	2
9. 補助者	2
結果及び意見の要約	3
1. 千葉県土地開発公社の概要	3
【結果】	3
1. 長期保有土地	3
2. 土地造成事業関係	8
3. 人事、給与関係	9
4. 会計処理関係	11
【意見】	13
1. 千葉県土地開発公社のあり方（土地開発公社の将来への方向性）	13
2. 完成土地の販売促進	15
事業の状況	16
1. 千葉県土地開発公社の概要	16
2. 比較財務諸表	20
3. 関東各県土地開発公社との比較	32
4. 千葉県内土地開発公社の状況	36
5. 千葉県土地開発公社の保有土地	38
6. 土地開発公社の存在意義と実施事業の関係	43
外部監査の結果	46
1. 長期保有土地	46
2. 土地造成事業関係	56
3. 人事、給与関係	58
4. 会計処理関係	61
5. 経営改善について	63
利害関係	69
包括外部監査の結果報告書に添えて提出する意見	70
1. 千葉県土地開発公社のあり方	70
2. 土地造成事業	75
3. あっせん等事業の今後	79
4. 契約手続	80
5. 再取得の時期	82
6. 土地造成事業の分譲価格と簿価総額	83
7. その他	86

# 包括外部監査の結果報告書

## 1. 外部監査の概要

### 1. 外部監査の種類

地方自治法第 252 条の 37 第 1 項及び第 2 項並びに千葉県外部監査契約に基づく監査に関する条例第 2 条に基づく包括外部監査

### 2. 選定した特定の事件（テーマ）

千葉県土地開発公社の財務事務の執行について

### 3. 監査対象期間

平成 15 年度の執行分

### 4. 監査対象部局

千葉県土地開発公社

### 5. 特定の事件（テーマ）を選定した理由

千葉県土地開発公社は、「公有地の拡大の推進に関する法律」（昭和 47 年法律第 66 号）に基づいて設立された特別法人である。千葉県では公社等外郭団体の個別の見直し方針に基づき、ここ数年事業の規模を縮小してきているが、現状、総資産は約 600 億円、借入金も 300 億円を超えている。

土地開発公社は、経営改善計画を策定し、経営改革や経営の合理化に取り組んでいるところであるが、今後、土地開発公社が行う事業の遂行は、千葉県の財政に大きな影響を及ぼすと考えられる。

そこで、千葉県土地開発公社の財務事務が関係法令に従って適法に遂行されているかどうかについて、地方自治法第 2 条第 14 項（住民の福祉の増進、最少の経費で最大の効果を挙げること）および第 15 項（組織及び運営の合理化、規模の適正化）の趣旨に鑑みて、当該事項を検討することが有用であると判断したためである。

### 6. 監査の方法

#### (1) 監査要点

- 千葉県土地開発公社の財務事務の執行は、法令規則等に準拠しているか。
- 千葉県土地開発公社の管理運営は、効率性、経済性、有効性の観点から適切に行われているか。

- 業務委託の契約手続は適切に行われ、その内容及び金額は経済性、効率性の観点から適切であるか。
- 千葉県等との公共用地、公用地等の取得、管理処分等の事務は適切に行われているか。
- 長期保有土地の取得手続は適切に行われたものであるか。
- 固定資産の取得及び維持管理は適切に行われているか。

## (2) 主な監査手続

- 「千葉県土地開発公社財務規程」及び関連する規程について調査し、事務手続のこれら規程等への準拠性を検討した。
- 総勘定元帳、整理簿、台帳及び明細表を閲覧し、必要に応じて試査により、裏づけとなる証憑と突合した。
- 財政状態及び経営成績並びにキャッシュ・フローの状況の年次比較分析、及び近県の土地開発公社との比較分析を実施した。
- 経営改善計画に基づく将来予測の分析を実施した。
- 関係者から取引等の内容につき説明を聴取した。
- 長期保有土地、未成土地及び完成土地の現場視察を実施した。

## 7. 監査報告書に記載した事項

包括外部監査報告書に記載した事項は次のとおりである。

千葉県土地開発公社の「財務に関する事務の執行」に係る合規性（適法性及び正当性）についての指摘事項

千葉県土地開発公社の「経営に係る事業の管理」について合理性と能率性を欠く事項で重要と判断された事項

## 8. 外部監査の実施期間

平成 16 年 7 月 5 日から平成 17 年 2 月 1 日まで

## 9. 補助者

公認会計士	畝井俊樹
〃	川島繁雄
〃	中野知彰
〃	佐藤正貴

## ．結果及び意見の要約

### 1. 千葉県土地開発公社の概要

千葉県土地開発公社は、「公有地の拡大の推進に関する法律」に基づき、公共用地、公用地等の取得、管理処分等を行うことにより、地域の秩序ある整備と県民の福祉の増進に資することを目的として設立された特別法人である。

千葉県等から委託を受けて公有地取得事業を行うほか、自主事業として土地造成事業を行っている。公有地取得事業は、委託者との契約に基づき委託者が再取得を行うものであり、基本的にはこの事業から損失は発生しない。土地造成事業は、自ら民間へ造成地を売却するものであり、利益も生じるが損失も発生する。過去に計上された土地開発公社の剰余金は、平成 15 年末現在の帳簿残高で 170 億円が計上されており、その源泉は土地造成事業から生じている。

平成 15 年度末における土地開発公社の資産総額は 580 億円であるが、このうち、532 億円が事業用資産であり、事業別では、公有地取得事業が 261 億円、土地造成事業が 270 億円である。

負債総額は 410 億円であり、このうち借入金は 338 億円ある。公有地取得事業に係る借入金 243 億円は、千葉県等の事業委託者が土地を再取得することにより返済可能な借入金である。

なお、土地開発公社自身で保有土地について、固定資産税や近隣地価等を基に、平成 15 年度末における時価と簿価との比較を行っているが、時価が簿価の 50%を超えて下落している土地はなく、保有土地全体で約 19 億円の含み益を有している。また、地価変動等調整引当金 52 億円は、現状では含み益でカバーできるので留保金とみなすことができ、合計 71 億円の含み益があると推計される。

#### 【結果】

### 1. 長期保有土地

#### (1) 公有地取得事業の長期保有土地

公有地取得事業の 261 億円は、委託者である千葉県等が近い将来引き取るべきものである。その内訳は次のように要約される。

(単位：百万円)

項目	5 年未満	5 年以上 10 年	10 年以上	合計
公有用地	7,702 ( 54% )	5,575 ( 39% )	978 ( 7% )	14,255( 100% )
代行用地	8,595 ( 73% )	1,122 ( 9% )	2,131( 18% )	11,848( 100% )
合計	16,297 ( 62% )	6,697 ( 26% )	3,109( 12% )	26,104( 100% )

上記のうち、長年にわたり引取りがなされず、土地開発公社が長期間保有している土地には次のようなものがある。

【公有用地】

< 公有地取得・都市計画道路代替地（柏市） >

事業	委託者	取得年度	取得面積	保有面積	金額(千円)	備考
都市計画道路代替地	千葉県	昭和 62 年、 昭和 63 年	5,262.64 m <sup>2</sup>	2,056.99 m <sup>2</sup>	443,771	取得完了

千葉県からの依頼により、街路事業（都市計画事業として行われる道路の改築事業）に供する代替地として、旧柏通信所跡地の区画整理事業地内の保留地を取得した。取得土地の半分は処分されたが、残り半分（5区画）は保有を継続している。

取得から長期間経過しているが、千葉県が再取得のうえ、民間への転売も含めて処分方法を検討すべきである。土地開発公社が保有している限り、法律上の制約により更地のままでの処分は進まない状況にある。

代替地として現状のまま保有するのであれば、近隣の地方公共団体、土地開発公社等との代替地の融通を図り代替地の一層の活用に努める、あるいは、土地をその用途に供するまで民間への賃貸等積極的な利用について検討すべきである。なお、当代替地は、住宅地の中の飛び地となっているため、一体として利用することは不可能であり、あくまで宅地としての利用しかできない用地である。

< 佐倉下根用地（佐倉市） >

事業	委託者	取得年度	取得面積	保有面積	金額(千円)	備考
療養所移転先用地	千葉県	昭和 46 年～ 昭和 49 年	34,398.0 m <sup>2</sup>	34,398.0 m <sup>2</sup>	534,301	取得完了

千葉県からの依頼により、国立歴史民俗博物館誘致に伴い、誘致用地に所在した国立佐倉療養所の移転先用地として取得した。国立佐倉療養所が他の場所に移転し当初の取得目的がなくなった土地であり、その後長年にわたり放置されている。取得時点からの再取得実績はなく、取得面積＝保有面積となっている。

一部を除き地目山林及び原野のまま保有している。近隣は住宅及び農地であり、土地開発公社職員が適宜除草等を行い管理している。

当初の取得目的での使用の必要がなくなり、保有期間は 10 年を超えているにもかかわらず何らの土地の用途及び処分方針が決定されていない。土地開発公社が土地を保有し続けてもなんら問題は解決されない。

千葉県は取得費相当額を無利息で貸し付けており、実質的に千葉県が資金負担を行っている。千葉県が当該土地を取得し土地の用途及び処分方針を検討すべきである。

<かずさアカデミアパーク公的機関等用地（木更津市）>

事業	委託者	取得年度	取得面積	保有面積	金額(千円)	備考
公的試験研究機関等用地	千葉県	平成6年～平成8年	80,837.24 m <sup>2</sup>	22,975.23 m <sup>2</sup>	4,639,351	取得完了

千葉県からの依頼により、上総新研究開発土地区画整理事業施行区域内の公的試験研究機関等用地の一部などを取得した。平成14年6月1日に換地が終了（6月3日に登記完了）しており、残存面積は確定している。

センター施設用地、公的試験研究機関用地及びDNA研究所用地の一部として利用されている。また、公益施設用地は千葉県のリザーブ用地として、その利用方法を検討している段階にある。かずさアカデミアパーク内で土地開発公社が取得した土地は研究施設等で、すでに千葉県が使用しないしは使用を予定しているものである。それにもかかわらず千葉県が再取得していないため、土地開発公社による千葉県に対する用地費の融資と同様の結果を引き起こしている。

かずさアカデミアパーク内で土地開発公社が取得した土地の一部は、研究施設等ですでに使用していることから千葉県は当該土地をすみやかに再取得すべきである。

また、残りの土地開発公社が取得した土地は、千葉県のリザーブ用地として、その利用方法を検討しているとのことであるが、千葉県は遅滞なく早急に再取得すべきである。

<大福山北部周辺地域公有化（市原市）>

事業	委託者	取得年度	取得面積	保有面積	金額(千円)	備考
公有化	千葉県	平成8年、平成9年	688,881.37 m <sup>2</sup>	302,643.73 m <sup>2</sup>	935,558	取得完了

千葉県からの依頼により、大福山北部周辺地域(市原市石塚地先)の自然環境を保全するため、公有化に伴う用地として取得した。

千葉県の財政事情の悪化に伴い再取得が遅れ、長期保有となっている。但し、平成10年7月からは毎年処分が行われており、近年では代行用地分を含めて2億3千万円が予算化（款及び項：環境費、目：自然保護費）されている。当該事業は、千葉県の単独事業であり、自然環境保全地域としての供用を開始している。毎年の再取得がそのまま進めば平成22年度には再取得が終了することが予想されている。

取得すべき用地は取得しているのであるから千葉県は速やかに土地を再取得すべきである。また、土地の再取得費用相当額を長期にわたり分割により支払っているが、買い取りに要した費用を繰り延べることは、土地開発公社の健全な運営を図る観点から不適切とされている。

【代行用地】

< 公有地取得・都市計画道路用地（松戸市、船橋市） >

事業	委託者	取得年度	取得面積	保有面積	金額(千円)	備考
都市計画道路用地	千葉県	昭和47年	1,583.35 m <sup>2</sup>	1,583.35 m <sup>2</sup>	507,149	取得完了

千葉県からの依頼により、都市計画道路用地として県名義で取得した。松戸市分（390.00 m<sup>2</sup>）については事業化が遅れていること、また、船橋市分（1,193.35 m<sup>2</sup>）はルートの見直しが行われ事業化されないまま現在に至っているため、長期保有となっている。

現在は、ともに既存道路の隣接地であり、松戸市分は千葉県の道路管理等の資材置き場として利用している。また、船橋市分は県・市の協議により市が除草等を行ない管理している。取得から32年を経過しており、協議に必要な期間が合理的な期間かどうか疑問である。

取得した土地は当面利用の可能性が低いため、委託者である千葉県において駐車場賃貸等の土地の有効利用を検討すべきである。

< 銚子漁港土地造成事業（銚子市） >

事業	委託者	委託年度	取得面積	保有面積	金額(千円)	備考
土地造成	千葉県	平成2年から	-	-	3,279,250	建設中

\* 上記金額の内、支払業務後5年以上を経過している額（平成2年～平成10年契約に係る未償還額）は、2,342,194千円となっている。

当該事業は、銚子漁港の総合漁業基地化（漁業・流通・加工）を目指した基盤整備を図るため進めているものである。航路浚渫等から発生する浚渫土砂の有効活用を図るとともに、荷捌所等の公共施設、及び銚子市内に混在する水産関連業を集約するための用地を確保するため、昭和45年度から4地区（川口、黒生1期、同2期、同3期）に分けて順次実施してきた。

土地開発公社は、千葉県からの依頼により、事業費及びその他必要経費の支払業務を行っており、平成16年8月で委託業務先である業者への支払は完了している。よって、今後は金利負担以外の増加はない。

造成地内の公共用地及び未分譲地は千葉県において管理を行っている。分譲済の用地については、各企業により加工場や冷凍施設用地等に利用されている。

当該事業は分譲による収益獲得を主目的としたものではないが、千葉県は造成地の分譲収入を土地開発公社借入金の償還財源の一部に充てることとしている。しかし、残る売却対象用地面積は2～3haしかなく、売却だけでは32億円ある借入金の償還は不可能である。そのため、不足する資金は一般財源から捻出するしかないが、これ以上償還が遅れると金利負担が膨らむことになるため、土地開発公社は千葉県と協議の上、早急に償還を受け借入金の解消を図るべきである。

<大福山北部周辺地域公有化（市原市）>

事業	委託者	取得年度	取得面積	保有面積	金額(千円)	備考
公有化	千葉県	平成8年、 平成9年	128,922.41 m <sup>2</sup>	70,484.41 m <sup>2</sup>	403,779	取得完了

公有用地と同じである。農地（畑）部分を千葉県名義で取得した。ただし、毎年償還が進んでいる（公有用地と一体で2億3千万円の償還）。

公有用地及び代行用地いずれについても、土地開発公社が現在保有しているものの、公社としては、委託者である千葉県に再取得及び償還してもらう以外に処分手段がないのが現状である。これは、用地取得後の事情変更等により当初の目的に使用することが必要でなくなった場合には、目的を変更して処分（＝事業主体への所有権の譲渡）することも止むを得ないものであるが、その処分にあたっては、地域の秩序ある整備を図るという土地開発公社の業務の目的に沿うよう配慮することはもとより、公拡法第9条1項に規定する範囲内の用途変更に限定されるためである。仮に用途の変更が認められたとしても契約上土地開発公社の処分の相手は事業主体である千葉県に限られている。

(2) 土地造成事業の長期保有土地

平成15年末現在において土地開発公社が保有する土地造成地は次のように要約される。

（単位：百万円）

区分	長期保有でない土地	長期保有土地	合計
完成土地	26,136 (99%)	259 (1%)	26,395 (100%)
未成土地	513 (75%)	174 (25%)	687 (100%)
合計	26,649 (98%)	433 (2%)	27,082 (100%)

土地開発公社の土地造成事業に関しては、新規事業は中止し、保有土地は速やかに処分することが決まっている。土地開発公社では、平成15年3月に策定した「経営改善計画」に基づき分譲方策を進めているが、現在分譲中の土地以外の保有土地の処分についても重要な課題であることから、平成15年12月に「土地造成事業に係る保有土地の処分推進方針」として、各工業団地の土地区分ごとに処分推進方針を定めている。現在事業を凍結し処分を検討中の案件として、次の2件がある。

小見川用地（未成土地、173百万円、283千m<sup>2</sup>）は、昭和47年に小見川町から千葉県開発庁北総開発局（当時）に開発の依頼があり、開発庁の依頼を受けて土地開発公社が事業化したものである。土地開発公社から小見川町へ用地取得を委託し、用地の大半を取得したが、オイルショック等の経済環境の変化により昭和50年に事業凍結を決定した。現在処分方針を検討しているところ

るである。

当案件については、開発に当たって十分な検討が行われたとのことであるが、結果としてみれば検討が十分であったかどうか疑問な点があり、また、その後の土地の用途及び処分方針の決定が必ずしも適切であったとは言えない。

茂原には工業団地（未成土地、513 百万円、252 千㎡）は、茂原市及び千葉県から茂原第二工業団地事業として整備の依頼があったもので、平成 4 年に事業化を決定し、茂原市と事業に関する協定書及び実施に関する覚書を締結している。用地交渉等を茂原市に委託して土地の買収を行い、事業用地の大部分の取得を終えたが、平成 11 年には事業収支の見通しが厳しいことから事業の凍結に至っている。現在も処分方針を検討しているところである。

開発に当たって十分な検討が行われたとのことであるが、平成 4 年はいわゆるバブル崩壊の初期段階にあり、結果としてみれば収支計画の検討が適切であったかどうか疑問である。

これらの土地は事業化の決定から事業の凍結まで 10 年以上の長期間を要しており、「公有地の拡大の推進に関する法律」の目的である公有地の拡大の計画的な推進を図り、もって地域の秩序ある整備と公共の福祉の増進に資する状況にあるとはいえない。速やかに公拡法の目的に沿って処分方針を決定し、処分を図るべきである。

## 2. 土地造成事業関係

### (1) 富津下浜用地事業における損失

土地開発公社は、完成土地として「富津下浜用地」を保有している。土地造成事業の一環として取得した土地であるが、現在では造成は完了しており、用地の分譲及び管理を行っている。当該事業に対して、土地開発公社は「富津市青木土地区画整理組合」の組合員として参画し、全開発面積の約 3 割を占める大地権者である。

組合は実質的に保留地を保有しているものの、組合の資産として財産目録に記載されていないため、2,332 百万円と多額の債務超過状態にある。財産目録に保留地が記載されていないのは、換地処分によって組合が保留地の所有権を法的に取得することとなっているためである。

このような状態にあって、組合では未処分保留地の早期適正売却はもちろんのこと、導入可能な新たな収入源確保の検討、更には金融期間への特定調停の場で借入金の一部減免など資金計画の抜本的見直しを進めている。

今後処分していこうと計画している保留地の平均単価は 53,733 円 / ㎡（= 2,351,385 千円 ÷ 43,760 ㎡）である。しかし、この地域の実勢価格は 32,000 円 / ㎡程度と見通しを下回っている。そのため、組合では新たな収入を確保できず、更に金融機関からの借入金の一部減免がなされな

いとした場合には、保留地の処分が順調に進んだとしても追加損失が発生することになる。

仮に支出額が変わらず、新たな収入額が確保されない場合、現在の実勢価格で処分されたとすると、組合の最終債務超過見込額は 951 百万円と算定される。

土地開発公社の組合に対する持分は、所有面積割合からみると約 3 割であるから、土地開発公社が負担すべき債務超過額は 951 百万円  $\times$  30% = 285 百万円となる。これはあくまで保留地の処分が順調に進んだ時の金額で、組合が保留地を処分できない、保留地処分金以外の収入の確保ができない、また、金融機関からの借入金の一部減免がなされない最悪の場合には、土地開発公社が負担すべき債務超過額がさらに膨らむことになる。その額は、現在の債務超過額の 3 割に相当する 7 億円程度と見積もられる。

このように、富津下浜用地においては、将来的に損失が発生する可能性があるが、土地開発公社では当該損失に対する引当金などの債務は計上していない。土地開発公社は、現状では損失金額の正確な見積りはできないこと、及び特定調停の進展状況を見極めるため引当金の計上をしていないと説明している。しかし、少なくとも上記の 285 百万円については、今後の損失負担の恐れがあるため、土地開発公社の決算上引当金の設定が必要である。

## **(2) 富津市青木土地区画整理組合に対する貸付金の回収可能性**

土地開発公社は、組合に対し 40,983 千円の貸付金残高を有している。当該貸付金は組合設立当初の運転資金を供与する目的で昭和 63 年 4 月 25 日に実行したものである。組合に対し無利息で貸し付けており、実行以来の回収実績は全くない。

組合は借入先金融機関に対し債務の一部免除を柱とする特定調停を申し立てている。借入先金融機関は、自身が債権放棄する前に公的機関である土地開発公社に対し債権放棄を求めてくる可能性が高い。また、組合には十分な資金的余裕がないことを考え合わせると、この貸付金の回収可能性は極めて低いものと考えられる。

したがって、当該貸付金に対しては、回収不能見込額について貸倒引当金を設定すべきである。

なお、(1)と(2)を合わせた、富津下浜用地事業に係る土地開発公社が負担すべき損失は 326 百万円となる。いずれも決算上は損失を認識していないため、早急に会計処理を行うべきである。

## **3. 人事、給与関係**

### **(1) 退職時の特別昇給**

退職時の特別昇給に関する規程は「千葉県土地開発公社の任用等に関する規程」で定められている。同規定では定年、勸奨及び定数の減少など業務都合で退職する場合で、20 年以上勤続し

た者については1号上位の号給へ昇給させることができる、とされている。従来の特別昇給は、勤続20年未満で1号給、20年以上で2号給であったが、平成16年1月1日より適用範囲が縮小された。

平成15年度に退職した9名の職員のうち、勤続期間が20年以上の職員8名について1号給の特別昇給が行われていた。当該職員の退職日は全員平成16年3月31日である。退職時の特別昇給は退職手当支給額を増額させることを目的としたものであり、「勤務成績が優秀」など他の特別昇給の要件と比べると合理性を欠いたものとなっている。また、土地開発公社は厳しい財政状態から、「経営改善計画」に基づき人件費の削減を積極的に推し進めているにもかかわらず、このような慣習を温存しておくことは当該計画と矛盾しているといえる。したがって、退職時の特別昇給制度は廃止も含め是非を検討すべきである。

なお、平成15年度における退職手当実際支給金額(254,751千円)と特別昇給がなされなかった場合の支給想定額(252,640千円)との差額は2,111千円である。

## (2) 調整手当の支給

調整手当は給与規程第8条に基づく手当である。土地開発公社では、職員の給料を千葉県行政職職員の給料表に準拠して決定しており、「職員の給与に関する条例」の規定に従い、給料、管理職手当及び扶養手当の月額額の100分の5に相当する金額を調整手当として支給している。

調整手当は勤務地に応じて支給されるが、土地開発公社の場合は全職員が千葉市内に勤務していることから職員全員が支給対象者である。全員が支給対象となる手当であるため、手当として給料と別途支給する意義はなく、月額給与に吸収しても問題はないものと考えられる。これにより、月額給与や期末・勤勉手当の算定が簡略化でき事務処理の効率化にも資すると考えられるため、調整手当の廃止を含めて是非を検討すべきである。

なお、平成15年度における調整手当の支給額は29,143千円である。

## (3) 住居手当

住居手当は給与規程第9条に基づく手当であり、支給額は千葉県職員に準じたものとなっている。当該手当の支給対象者は、職員のうち自ら住居を賃借している者、及び所有住居に居住している世帯主である。この点、持ち家の者に対する支給は、職員が修繕費等の維持費その他住居費用を負担している実情を考慮して支給しており、手当額については近隣の状況等を考慮し決定している。

現在では、民間においても人件費削減のため、職能とは関係のない各種手当については支給が

削減される傾向にある。土地開発公社においても、給料や扶養手当の削減など人件費削減のための各種方策がとられている。住居手当の支給に関しても、支給の有無あるいは支給対象の見直しを検討する必要があると考える。なお、住居手当は平成 15 年度において 6,104 千円が支給されている。

#### (4) 勤務時間前後における休息時間

千葉県土地開発公社就業規程第 8 条では、勤務時間が次のとおり定められている。

勤務時間 午前 8 時 30 分から午後 5 時 15 分まで

休憩時間 午後零時から午後零時 45 分まで

休息時間 午前 8 時 30 分から午前 8 時 45 分まで及び午後 5 時から午後 5 時 15 分まで

勤務時間の最初と最後にそれぞれ 15 分間の「休息時間」が設けられている。休息時間は業務の効率化及び職員の安全の確保のために勤務時間内に設定するのがあるべき姿であり、勤務時間の最初と最後に設定する意義は認められない。また、このような休息時間は、事実上勤務時間の短縮と同様をもたらしており、その設定は適切であるとはいえない。したがって、勤務時間内に休息時間を設定するよう見直す必要がある。

### 4. 会計処理関係

#### (1) 賞与引当金の未計上

土地開発公社は、期末・勤勉手当に対する賞与引当金を計上していない。期末・勤勉手当は支給対象期間及び支給率等が給与規程で明確に示されていることから、発生期間の帰属の判定、及び金額の合理的な見積りが可能である。また、これらの手当の支給の確実性も見込まれる。以上から、期末・勤勉手当に対する賞与引当金は企業会計原則の引当金計上要件を満たしているといえる。経理基準要綱においては、賞与引当金の計上は明文化されていないが、同要綱第 1 条において「この要綱に定めのない事項については、一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に従う」旨が定められている。したがって、土地開発公社においても賞与引当金の計上が必要である。

平成 15 年度における賞与引当金の要設定額を試算したところ、その額は 40,288 千円であった。

#### (2) 退職給与引当金の過大計上

土地開発公社では、職員の退職に備えるため退職給与引当金を設定している。当該引当金の計上基準は、業務死傷及び整理(「業務都合」)により退職した場合の期末要支給額の 100% である。

退職手当の支給割合は高い順に、業務都合、定年及び勤奨等(以下、「定年等」という。)、自己都合の順である。業務都合及び定年等の支給割合は勤続 25 年以上で同率となる。近年では「経

営改善計画」に基づく人員削減を実施しており、業務都合による退職者が全体の過半を占めているため、計上基準自体は合理的なものと判断できる。

退職給与引当金の算定に際しては、「千葉県土地開発公社職員退職手当支給規程」に基づく支給割合を適用している。支給割合は改正後の退職手当規程に準拠すべきところ、平成 16 年 3 月末までに退職する職員に対する支給割合を使用しているのが発見された。退職手当の支給割合は段階的に引き下げられているため、結果として退職給与引当金の過大計上が生じている。

また、平成 16 年 4 月 1 日以降の退職者からは、改正後の支給割合で算定した額から一律 9.55% 減じて支給することとされている。しかし、それが引当金算定に反映されていないことから、ここでも退職給与引当金の過大計上が生じている。

これら 2 点の影響を試算したところ、平成 15 年度における退職給与引当金の過大計上額は 116,834 千円であった。

### **(3) 地価変動等調整引当金の計上基準**

地価変動等調整引当金は、地価の変動による損失に備えるため設定している引当金であり、経理基準要綱第 21 条に定める特定引当金である。土地開発公社においては、完成土地残高の 100 分の 20 を毎期洗替方式で計上している。この繰入率は平成 13 年度の地価下落率等に基づいて決定しているが、その後の見直しは行われていない。

しかし、引当金本体の設定目的から考えると、繰入率は一定とするのではなく、地価の変動に応じ適宜見直しを行うべきであると考えられる。土地開発公社における完成土地の貸借対照表価額は、時価が著しく低下した場合を除き取得原価とする必要がある。そのため、当該引当金は土地の時価を貸借対照表に反映させる手段となりうるため、より実勢価格に沿った繰入率を設定すべきである。

なお、平成 15 年度末における土地開発公社保有土地のうち、時価が簿価を下回っている土地の含み損総額は 2,348 百万円である。一方、含み益は総額 4,211 百万円あり評価益純額は 1,863 百万円と計算され、地価変動等調整引当金（平成 15 年度末残高 5,279 百万円）は実質的に留保利益の性格をもつものとする。

### **(4) 千葉土気緑の森工業団地の水道負担金**

千葉土気緑の森工業団地（以下、「土気工業団地」という。）の水道負担金については、千葉市と千葉市土気南土地区画整理組合と土地開発公社の 3 者間で平成 2 年 5 月に締結された「水道事業の負担金等に関する協定書」（以下、「基本協定書」という。）に基づき、毎期水道負担金

の支払が発生している。

土気工業団地の水道負担金は、基本協定書によって土地開発公社が負担すべき総額が4,055百万円と決まっており、そのうち平成15年度末までの支払額累計は1,837百万円、将来支払わなければならない負担金残高は2,218百万円となっている。

現在、土地開発公社では、この水道負担金は毎年の支出額が確定し、支出が行われた都度、工事費として土気工業団地の土地簿価を増加させる処理をしている。よって、将来的にも、土地開発公社が負担すべき水道負担金の残金は土気工業団地の土地の簿価を引き上げる要因となることが予想される。

平成15年度末時点の土気工業団地の簿価残高は16,271百万円であるため、今後、土地開発公社が負うべき水道負担金2,218百万円を加算すれば、簿価相当額は18,489百万円となる。

しかし、この水道負担金は公社の支払義務が協定書によって確定している債務であるため、長期未払金等の長期債務として計上し、土地の簿価にも一括して計上しておくべきと考えられる。

## 【意見】

### 1. 千葉県土地開発公社のあり方（土地開発公社の将来への方向性）

#### 責任の所在

公有地取得事業では、受委託契約時に千葉県での再取得時期が明記されているが、長期間、再取得が実行されない実態は、各所管課での事業計画に変更や延長があり、再取得の時期が変更されていることにある。再取得が実行されない責任は、事業化を推進しながら再取得の約束を履行しない各所管課にあると考えられる。

千葉県と土地開発公社の契約変更にあたっては、再取得の時期が遅れ事業化に遅れが生じることが考えられるが、どちらに要因があるのか責任の所在を明確にすべきである。

#### 用地取得計画情報の集約

先行取得用地の再取得が遅延している原因のなかには、各事業課における財源確保ができないことや事業計画の進行が諸々の理由により遅延していることなどが挙げられている。事業の遅延により長期化している事業については、事業計画そのものの必要性を再検討する必要がある。

早急に事業計画の見直しが必要とされているにも係らず、その再検討を各所管課に任せているため、土地の再取得が進まず千葉県全体として利用目的が決まらない遊休資産が発生してい

ると考えられる。

このような状況を改善するためには、千葉県内のすべての用地取得の情報を統括管理し、用地取得に関する事業計画に対しても指導権限を持った委員会等の専門部署が必要であると考えられる。このような新しい専門部署が主体的にすべての部署に関与することにより、過去のしがらみをなくして、事業の再構築と長期保有土地の有効活用を積極的に推進することを検討すべきである。

### **土地開発公社利用の方針**

千葉県全体の用地取得を統轄する部署がなく土地開発公社の利用が各所管課任せになっているため、土地開発公社の専門性等を生かしきれていないとも考えられる。

各所管課では、内部にも用地取得の担当者がある場合があり、一部の用地先行取得は事業課内で実施されている。しかし、用地取得をする担当者は、千葉県の人事政策に従って配置された職員であるため、必ずしも用地取得の専門家ではなく、前任者からの引継ぎによって業務をこなしていることが多い。

用地取得に関しては、千葉県職員による用地等の独自取得と土地開発公社へ委託した場合の費用及び事業の実現可能性（一定期限内に土地取得を完了）等を比較検討し、土地開発公社の利用を検討すべきと考える。

結果として、各所管課がコスト比較等を実施した結果、土地開発公社を利用しないという意思決定をした場合には、そのときに土地開発公社は存続意義が問われることになる。

### **土地開発公社の存在意義**

土地開発公社においては、人員確保を前提とした希望的な経営改善計画しか策定できていない。都市計画課では、土地開発公社の経営を管理監督する立場にありながら各所管課への事業見直しの強制力は持たないため本来の経営管理の執行力が発揮されていない。さらに、各所管課でも、土地開発公社を使い勝手のよい一つの用地取得担当部門として利用している、といった問題点が見えてくる。

土地開発公社における現実的な問題としては、プロパー職員を多数かかえて存在するという点にある。土地開発公社を解体した場合には、これらのプロパー職員が職を失うことになり、雇用の問題が発生する。

しかし、土地開発公社は単純に、その歴史的な役割を終えたから、不要という訳ではなく、現在の経済状況下であっても、その専門性と低コスト性という優位性があるとすれば、存在意

義はあると考える。ただし、業務量に応じて規模を縮小する必要がある。

### **土地開発公社の責任**

土地開発公社が現在保有している土地造成事業用地の評価損（帳簿価格と時価の差額）が、土地開発公社の自己資本を上回る場合には、債務超過になりうるという現実を踏まえて、将来の経営計画を検討する必要がある。

土地造成事業借入金、造成土地の売却が進まなければ返済できないため、仮に売れない、賃貸も進まないという場合には、借入金全額に対して債務保証を行っている千葉県が弁済せざるを得ない事態も予想される。この場合には、千葉県民が債務の負担をすることになるが、その責任は土地開発公社にあることになる。

土地開発公社は利益の確保を目的としていないが、利益が生じた場合には、原則として内部留保し再投資に充てることになっているが、一定の条件を満たした場合には、寄付等の方法により設立団体に対して還元することができることになっている。

制度上土地開発公社の損失を千葉県民が負担することは想定されていないと考えられるが、未成土地の「小見川用地」と「茂原にはる工業団地」については、追加投資はせず、事業凍結が決定されていることから、早期に完成土地及び未成土地の処分等が出来た段階で設立団体への利益還元を検討すべきと考える。

## **2. 完成土地の販売促進**

完成土地については、土地開発公社の試算によると時価が帳簿価格（簿価）を上回っているが、売却できない限り利益が実現するわけではなく、むしろ近年の土地の下落傾向を考慮すると将来時価が簿価を下回り、千葉県の財政に影響を与えることも考えられる。そのため、早期に処分が望まれる。

完成土地の販売促進のためには、立地している市町村及び千葉県による補助金・税制等の優遇措置を見直し、各工業団地取得の魅力を向上させることを優先すべきである。さらに、支出効果が見えにくい土地開発公社独自の販売促進活動を展開するよりは、外部の民間企業に成功報酬も考え合わせた成果主義の販売委託契約を締結し、販売促進活動そのものを外部委託することも検討すべきと考える。

## ・事業の状況

### 1. 千葉県土地開発公社の概要

#### (1) 千葉県土地開発公社の沿革

千葉県土地開発公社（以下、「土地開発公社」という。）は、「公有地の拡大の推進に関する法律」（昭和 47 年法律第 66 号。以下、「公拡法」という。）に基づき、公共用地、公用地等の取得、管理処分等を行うことにより、地域の秩序ある整備と県民の福祉の増進に資することを目的として設立された特別法人である。

土地開発公社は昭和 48 年 4 月 1 日、千葉県が全額出資（基本金 1,000 万円）をして設立された。その後、昭和 49 年 9 月 30 日に財団法人千葉県開発公社の業務の大部分を継承し、さらに平成 12 年 4 月 1 日には（旧）財団法人千葉県都市公社（現 財団法人千葉県まちづくり公社）の用地部門を統合し、現在に至っている。

平成 16 年 4 月 1 日現在の役職員数は 78 名（非常勤役員 8 名を除く）である。このうち千葉県からの派遣職員は 3 名（土地開発公社役員 2 名を含む）である。平成 12 年度に役職員数が 40 人余り増加しているのは、（旧）財団法人千葉県都市公社との統合に伴い、用地部門の職員を受入れたことによるものである。その後は事業量の減少に伴い職員の新規採用を凍結していること、及び経営改善計画の実行に伴う人員削減などにより総役職員数は減少傾向にある。

< 役職員数の推移 >

(単位:人)

	平成 11 年度	平成 12 年度	平成 13 年度	平成 14 年度	平成 15 年度
役職員数	70	112	107	101	86
うち派遣職員数	18	17	13	10	4

(注) 1. 役職員数は非常勤役員を除く期末人員数を示している。

2. 平成 15 年度末に在籍している役職員のうち、8 名は同日付で退職している。

#### (2) 業務の範囲

##### 公有地取得事業

) 公有地取得事業の意義

公有地取得事業とは、公拡法第 17 条第 1 項各号に定められている土地の取得、造成その他の管理及び処分を行う事業である。同条に掲げられている土地のうち、土地開発公社が関わっているものは次のとおりである。

- ・ 公拡法第 4 条第 1 項又は第 5 条第 1 項に規定する土地
- ・ 道路、公園、緑地その他の公共施設又は公用施設の用に供する土地
- ・ 公営企業の用に供する土地

- ・ その他、地域の秩序ある整備を図るために必要な土地として政令で定める土地

上記の土地取得の目的を達成し、その結果として地域住民の福祉の増進のための諸政策を実行する主体はあくまでも地方公共団体（千葉県）にある。そのため、本来は上記に掲げる土地の取得は千葉県自身が遂行すべき業務である。

しかし、千葉県が公有地を取得するに当たっては、財源として地方債、土地開発基金のほかは一般財源を措置する必要がある。取得の財源に制約があるため、財政状態によっては土地の取得が困難な場合が生ずるという問題がある。一方、土地開発公社が主体となって公有地の先行取得をする場合、民間金融機関からの借入を原資にしてそれを実行することが可能なため、先行取得が機動的かつ弾力的に実行できるという利点がある。また、土地開発公社の借入は県の債務負担で実行されることから、その信用力も高く、民間金融機関からの借入が比較的容易に実行可能である。そのため、現在では各地方公共団体の公有地の先行取得の約7割を土地開発公社が担っていると言われている。

公有地取得事業で取得する用地は、「公有用地」と「代行用地」に大別される。公有用地とは、土地開発公社が県や国などが施行する道路事業、公園事業等に要する用地の取得業務を受託し、土地開発公社はそれを自己名義で取得した後に委託者（千葉県）が再取得する土地をいう。

一方、代行用地とは、市街化調整区域内の農地など農地法等の規制がある用地の取得において、直接委託者（千葉県）名義で取得し、その後用地取得に要した経費を委託者が償還する土地をいう。いずれも、公共の目的を持って土地開発公社が用地買収を行い、取得に要した費用を委託者が支払うという経済的実態は同じである。

#### ）業務の流れ

以下の業務の流れは、公有用地の先行取得の場合を示している。

まず、千葉県より取得依頼のあった土地について、県と土地開発公社は協議を行い両者間で委託契約書を締結する。取得する土地の箇所及び補償費等を含む取得価格は千葉県が決定し、土地開発公社はその決定通知に基づき地権者と交渉を行う。

土地開発公社は、交渉が成立すると土地売買契約を締結するとともに、必要資金の民間金融機関からの借入、所有権移転登記及び売買代金の支払いなどの用地取得事務を実行する。また、千葉県に対しては用地取得報告を行う。その後千葉県が用地を取得（以下、「再取得」という。）するまでの間、用地の管理は土地開発公社が行う。

委託契約で定められた期間内に土地開発公社と千葉県との間で土地売買契約を締結し、再

取得が行われる。再取得価額は取得した土地の用地費、補償費、事務費、諸経費のほか、取得に要した借入金の支払利息が加算される。土地所有権が移転するのは、再取得時点である。

なお、代行用地の取得業務に関する業務の流れもほぼ同じであるが、所有権が千葉県に移転する時点は地権者から買収した時点であることと、千葉県自身が用地管理を行うという点が異なっている。

## 土地造成事業

### ） 土地造成事業の意義

土地造成事業は公拓法第 17 条第 1 項第 2 号に定められている事業である。土地開発公社においては工業団地の造成事業として、「佐倉第三工業団地」、「千葉土気緑の森工業団地」及び「あさひ鎌数工業団地」の 3 事業を行い、住宅用地の造成事業として「富津下浜用地」の 1 事業を展開している。

また当該事業は土地開発公社の他、千葉県企業庁及び財団法人千葉県まちづくり公社でも行われている。

これらの団体及び法人で類似の業務が行われているが、その業務分担は明確にされておらず、また、各団体及び法人とも、その取扱いについて撤退などの方針が示されている状況にある。千葉県は「公社等外郭団体の個別の見直し方針」を策定し、土地開発公社を土地造成事業から撤退させ、新規造成事業を中止するという方針がとられた。そのため、現在は上記の事業による保有土地の処分を進めている段階である。なお、現在完成土地として保有している上記の土地のほか、未造成の土地が 2 ヶ所（小見川用地、茂原にいはる工業団地）あり、その処分方法が検討されているが、当面事業化は休止とされ具体化される状況には至っていない。

### ） 業務の流れ

上記のとおり、現在では新規造成事業を中止しているため造成に係る業務は実施していない。造成済の完成土地の分譲業務のみを実施しているため、以下では分譲に係る業務フローについて説明する。代表例として「千葉土気緑の森工業団地」（千葉市緑区）の分譲について説明する。

まず、工業団地に進出を希望する企業は、土地開発公社に進出希望申出書、事業計画の概要、直前期の決算書等説明に必要な資料を土地開発公社に提出する。土地開発公社では、理事長を会長とする「立地企業選考委員会」で協議し、分譲の内定を出すか否かを検討する。

分譲が内定すると、企業は 60 日以内に「工場用地分譲申込書」を土地開発公社に提出する。

併わせて、千葉県と千葉市に対しては「環境保全対策書」を提出する。県及び市は進出希望企業が環境基準に適合したのかという観点から審査を行う。

「環境保全対策書」の審査で特段の問題がないと判断された場合は、分譲に関する契約を締結する。その後、土地開発公社と企業の間で「分譲に関する契約書」を取り交わすとともに、企業は土地代金の一部として 10～30%程度を納入する。一般的には、建築着工が可能となる水準である 30%を納入するケースが多い。

原則として、土地代金の 30%が納入された後、土地が企業に引き渡される。土地代金全額納入後、土地開発公社は速やかに所有権移転の登記手続を完了する。

なお、土地の分譲代金はパンフレット等にも記載されているが、地価は変動するため分譲時に鑑定評価を行い、分譲価格に反映させている。

## **あっせん等事業**

### ）あっせん等事業の意義

あっせん等事業とは、公拡法第 17 条第 2 項第 2 号の規定に定められている事業であり、国、地方公共団体等の委託に基づき、土地の取得のあっせん、調査及び測量等を行うものである。この事業には、(旧)財団法人千葉県都市公社の用地部門から引き継いだ事業も含んでいる。また、公拡法の規定では「第 17 条第 1 項の業務(公有地取得業務)の遂行に支障のない範囲内で行うことができる。」とされている事業である。

土地開発公社では、主として千葉県から委託される事業のほか、日本道路公団が千葉県を介して土地開発公社に委託する東関東自動車道(松戸～市川)の用地取得に携わっている。担当している業務の幅が広いこと、及び(旧)財団法人千葉県都市公社からの業務の引継ぎ時に約 40 名の担当職員がいたことから、当該業務を担当している部門の職員数は平成 16 年 3 月末時点 26 名と現在行っている事業の中では最も多い人員を有している。

### ）業務の流れ

例として、千葉県施工事業を受託した場合は次のとおりである。まず、土地開発公社は委託者である千葉県と委託契約を取り交わす。委託契約は単年度契約である。続いて、土地開発公社は委託を受けた土地について法務局で登記簿・公図等の調査を行う。また、実地調査として測量業者による土地測量や建物の状況の調査が行なわれる。

測量等の内容は千葉県に提出され、委託者はその内容を検査するとともに、土地代金・補償金の額を算定する。土地開発公社は算定結果を「補償金提示書」に要約し、これをもとに

地権者との交渉を行う。

交渉が成立すると、土地売買契約書の締結となり、千葉県は契約後 1 ヶ月ほどで地権者に対し補償金の前払を行う。その後、所有権移転登記及び建物の撤去確認が完了したあと、千葉県は補償金の残金を支払うとともに税制上の優遇を受けるために必要となる買取証明書を発行する。なお、取得地の管理は全て千葉県が行っている。

## 2. 比較財務諸表

### (1) 比較損益計算書

最近 5 年度の公表損益計算書は次のとおりである。

(単位:百万円)

項目	平成 11 年度	平成 12 年度	平成 13 年度	平成 14 年度	平成 15 年度
事業収益	49,619	18,847	52,976	8,873	6,765
事業原価	47,131	18,428	49,842	8,804	6,791
事業総利益(損失)	2,487	419	3,134	69	26
販売費及び一般管理費	962	623	1,158	652	537
うち人件費	407	357	464	524	445
うち経費	138	166	85	84	69
うち普通引当金	418	100	609	45	24
事業利益(損失)	1,525	204	1,975	583	563
事業外収益	34	243	810	126	131
事業外費用	59	15	73	66	28
経常利益(損失)	1,500	24	2,712	523	461
特別利益	3	-	6,681	27	-
特別損失	10	-	5,620	0	0
当期純利益(損失)	1,493	24	3,773	496	461
特定引当金取崩額	-	-	10,358	5,318	5,347
特定引当金繰入額	577	-	5,318	5,347	5,279
当期利益(損失)	916	24	8,813	524	393

(注) 百万円未満の端数については四捨五入して表示している。

最近 5 年度の経営成績について概観すると次のとおりである。

#### (事業収益・事業原価)

事業量の減少に伴い、事業収益及び事業原価はそれぞれ減少傾向にある。平成 15 年度の事業収益は平成 11 年度の 13.6%の水準にまで落ち込んでいる。

比較対象とした 5 年間の中で、平成 13 年度の事業収益及び事業原価の額が突出している。これは、同年度に事業収益及び事業原価の計上基準を変更したことによるものである。この変更による影響額は、事業収益では 30,711 百万円、事業原価では 27,549 百万円である。この影響を除くと、事業収益は 22,265 百万円、事業原価は 22,293 百万円であり、結果として 28 百万円の事業総損失計上となる。会計方針変更の影響を除外して考察すると、事業総利益の減少傾向が

続き、平成 13 年度以降はほとんど利益が計上されていない状況が続いているのが浮かび上がる。

(販売費及び一般管理費)

販売費及び一般管理費に計上されている人件費は、役員報酬及び総務企画部と土地造成事業を担当している業務部の職員に係る給料手当である。公有地取得事業及びあっせん等事業を担当している用地部の職員に係る給料手当は事業原価に含まれている。

土地開発公社全体では役職員数は減少傾向にあるものの、所属部門の異動により給料手当が販売費及び一般管理費に計上される部門の職員数は年度により増減を示している。これに対応して、人件費計上額も年度により増減が生じている。ただし、1人あたりに換算した場合は、相対的に給与水準の高い役員数の減少や職員の給料削減により低下傾向を示している(下表参照)。

経費についても事務の見直しを行った結果大幅に減少している。普通引当金繰入額は年度による変動が大きく、販売費及び一般管理費の変動の大部分を占めている。普通引当金は、平成 13 年度以降は退職給与引当金のみであるが、平成 12 年度以前は特別修繕引当金、環境保全引当金及び建物修繕引当金も計上されていた。

普通引当金繰入額は、平成 11 年度及び平成 13 年度の繰入額が突出している。平成 11 年度は特別修繕引当金及び環境保全引当金の繰入が合計で 375 百万円計上されているためである。また、平成 13 年度は過年度の繰入不足を解消するため退職給与引当金繰入額を 608 百万円計上したためである。平成 15 年度においては、退職手当算定の基礎となる基本給及び支給割合の引下げが実施されたため、繰入額は 24 百万円にとどまっている。

(表) 販売費及び一般管理費の人員数及び人件費計上額の推移

項目	平成 13 年度	平成 14 年度	平成 15 年度
人員数	45 人	57 人	53 人
人件費計上額	464 百万円	524 百万円	445 百万円
1 人あたり人件費	10,313 千円	9,187 千円	8,387 千円

(注) 1. 人員数は常勤役員、総務企画部及び業務部の合計で期末人員数を示す。平成 14 年度以前は工務部も含んでいる。

2. 人件費計上額には給料手当のほか、役員報酬及び法定福利費等も含まれている。

(事業外損益)

事業外収益の内容は、受取利息のほか、土地の賃貸料や旧財団法人千葉県都市公社から受け入れた用地部門の職員に係る退職手当相当額の受入収入(収入先:財団法人千葉県まちづくり公社)

などである。

平成 13 年度の計上額が他の年度と比べて非常に大きいのは、分譲契約の解除に伴う違約金 578 百万円、及び公有地取得事業の金利部分 129 百万円が計上されているためである。後者は、公有地の取得を自己資金で実行したが、千葉県が再取得した際の価額に通常の借入金利相当分（1.35～1.9%）が含まれているため、当該部分を事業外収入として計上したものである。

公有地取得事業においては、土地の再取得価額には用地費のほか利息、事務費及び経費が含まれており、土地開発公社の自己資金か否かを問わずその合計額が支払われることになっている。そのため、土地開発公社が自己資金で公有地を取得した場合は、通常金融機関に支払われる利息相当額が土地開発公社に対し支払われることとなる。なお、現在では公有地の取得費はすべて民間金融機関からの借入金で賄っているため、平成 14 年度以降はこのような事業外収益の計上はされていない。

事業外費用はほとんどが完成土地に係る借入金利息である。平成 15 年度は期中に低利率の借入金への借り換えを実施したことにより、支払利息計上額が前年度に比べて半分以下に減少している。なお、年度末における土地造成事業借入金の利率は平成 14 年度が 0.09%～1.50%、平成 15 年度が 0.039%～0.48%である。

#### （特別損益）

特別損益は、主として固定資産売却損益である。平成 13 年度については、会計方針の変更による退職給与引当金以外の普通引当金の取崩及び未成土地の評価減計上により、多額の特別損益が発生している。

#### （特定引当金繰入・取崩）

土地開発公社の特定引当金は、全額地価変動等調整引当金である。地価変動等調整引当金の計上基準は完成土地の期末残高の 20%である。平成 13 年度の純取崩額は 5,040 百万円と多額だが、これは繰入基準を変更したことによる影響である。

#### （当期損益）

平成 12 年度までは利益計上してきている。平成 13 年度は会計処理変更の影響額を加味すると 1,077 百万円の損失、また 14 年度は 524 百万円、15 年度は 393 百万円それぞれ損失を計上している。

## (2) 事業別収支の状況

最近 5 年度の公表損益計算書のうち、事業収益及び事業原価を事業別に細分化したものは次のとおりである。

(単位:百万円)

事業	項目	平成 11 年度	平成 12 年度	平成 13 年度	平成 14 年度	平成 15 年度	累計
公有地取得事業	事業収益	43,765	16,668	37,082	8,283	5,920	
	事業原価	43,765	16,668	37,025	8,224	5,899	
	総利益	-	-	56	59	21	136
	原価率	100.0%	100.0%	99.8%	99.3%	99.6%	
	構成比	88.2%	88.4%	70.0%	93.3%	87.5%	
土地造成事業	事業収益	5,773	1,246	14,528	127	526	
	事業原価	3,286	827	11,509	95	528	
	総利益	2,487	419	3,018	32	2	5,954
	原価率	56.9%	66.3%	79.2%	75.1%	100.3%	
	構成比	11.6%	6.6%	27.4%	1.4%	7.8%	
あっせん等事業	事業収益	80	933	1,366	463	319	
	事業原価	80	933	1,307	485	365	
	総利益	-	-	59	21	46	8
	原価率	100.0%	100.0%	95.7%	104.6%	114.3%	
	構成比	0.2%	5.0%	2.6%	5.2%	4.7%	
合計	事業収益	49,619	18,847	52,976	8,873	6,765	
	事業原価	47,131	18,428	49,842	8,804	6,791	
	総利益	2,487	419	3,134	69	26	6,082
	原価率	95.0%	97.8%	94.1%	99.2%	100.4%	

(注) 1. 百万円未満の端数は四捨五入して表示している。

2. 総利益の - は損失を示す。

3. 構成比は事業収益全体に占める当該事業の事業収益計上額の比率を示す。

事業ごとの収益状況を概観すると次のとおりである。

### (公有地取得事業)

事業収益全体の 90%近くを占めており、数字の上からは土地開発公社の主力事業である。事務費として、公有用地の場合は取得費の 3%、代行用地の場合は契約金額に応じて同じく 2%から 0.1%が公社に入り、利益の源泉となる。近年では、事業収益の減少に伴い、事務費収入では従事する職員の人件費及び経費を賄うのに精一杯であり、事業総利益の計上はわずかである。

### (土地造成事業)

事業収益の源泉は完成土地の分譲収入である。分譲収入は 1 件あたりの金額は多額であるが、成約件数は年度によるばらつきが大きく、構成比率は大きく上下している。平成 13 年度の計上額が突出しているのは、収益の計上基準を変更したことによるものである(詳細は後述)。本来は、土地開発公社の自主事業として最も利益計上が期待される事業であるが、販売実績の低迷や地価の下落により利益の計上が困難な状況にある。

なお、当該事業に係る人件費及び経費は販売費としての性質が強いため事業原価には計上されず、全額が販管費に計上されている。

(あっせん等事業)

事業内容そのものは公有地取得事業と大きくは変わらないが、用地取得に係る土地代金等はあっせん元が支払うため土地開発公社の収益計上額は事務費と経費の実費精算額に限定されている。そのため、事業収益全体に占める割合は数%程度でしかなく、数字の上からは重要性の低い事業という印象を受ける。

しかし、平成15年度における事務費収入は公有地取得事業が58百万円であるのに対し、あっせん等事業は253百万円であり、実際に同年度末時点の職員数も、公有地取得事業が4名に対し、あっせん等事業が26名となっている。

当該事業については、職員数が多いことや用地事務所を有していることから経費がかさみ、平成14年度以降は事業総損失の計上が続いている。なお、用地事務所は平成16年3月末をもって全て閉鎖された。

平成12年度までは、公有地取得事業およびあっせん等事業では、収益と原価を同額として会計処理していたため、事業総利益はゼロとなっている。平成13年度以降の両事業の事業総利益(又は事業総損失)の計上額が数千万円前後となっていること、両事業では収入にあたる事務費の割合が用地取得費に対する一定率として設定されており、多額の利潤が発生するようには想定されていない。このことから判断すると、平成15年度末における余剰金の累積総額170億円のほとんどの源泉は、土地開発公社の自主事業である土地造成事業から発生していたと判断される。

平成6年度以降平成10年度までの5年間の各事業収益及び事業原価を示すと次のとおりである。

(単位：百万円)

事業	項目	平成6年度	平成7年度	平成8年度	平成9年度	平成10年度	累計
公有地取得事業	事業収益	17,721	34,091	27,758	24,528	25,378	
	事業原価	17,721	34,091	27,758	24,528	25,378	
	総利益	-	-	-	-	-	-
土地造成事業	事業収益	3,817	4,314	4,322	6,276	8,269	
	事業原価	1,245	1,949	2,175	3,612	4,779	
	総利益	2,572	2,365	2,147	2,664	3,490	13,238
あっせん等事業	事業収益	22	20	14	14	6	
	事業原価	22	20	14	14	6	
	総利益	-	-	-	-	-	-

(注) 1. 百万円未満の端数は四捨五入して表示している。

公有地取得事業及びあっせん等事業は収益と原価が同額計上されていて利益の額は分からないが、土地造成事業での5年間で事業総利益は132億円となっている。

### (3) 比較貸借対照表

最近5年度の公表貸借対照表は次のとおりである。

(単位:百万円)

項目	平成11年度	平成12年度	平成13年度	平成14年度	平成15年度
資産の部					
【流動資産】	【130,136】	【106,875】	【59,575】	【59,001】	【57,302】
預金	6,156	5,569	4,622	3,910	3,647
未収金	13,800	96	506	448	470
公有用地	28,410	17,837	8,045	11,915	14,255
代行用地	38,676	39,646	19,192	15,311	11,848
完成土地	30,522	37,520	26,592	26,735	26,395
未成土地	12,571	6,208	619	683	687
その他	1	-	-	-	-
【固定資産】	【830】	【853】	【820】	【794】	【775】
有形固定資産	742	716	695	674	653
無形固定資産	1	1	1	4	15
投資その他の資産	87	136	124	116	108
資産合計	130,966	107,728	60,396	59,795	58,078
負債の部					
【流動負債】	【39,319】	【34,931】	【958】	【6,395】	【5,099】
短期借入金	3,480	2,000	-	6,200	4,200
未払金	899	1,620	943	195	482
前受金	34,933	31,281	-	-	417
その他	7	30	15	0	0
【固定負債】	【72,134】	【53,261】	【36,129】	【30,586】	【30,626】
長期借入金	64,823	45,883	34,855	29,352	29,624
退職給与引当金	630	697	1,273	1,234	1,002
その他の普通引当金	6,681	6,681	-	-	-
【特定引当金】	【10,358】	【10,358】	【5,318】	【5,347】	【5,279】
地価変動等調整引当金	10,358	10,358	5,318	5,347	5,279
負債合計	121,811	98,549	42,405	42,328	41,004
資本の部					
【基本金】	【10】	【10】	【10】	【10】	【10】
【準備金】	【9,145】	【9,169】	【17,981】	【17,457】	【17,064】
前期繰越準備金	8,229	9,145	9,169	17,981	17,457
当期利益(損失)	916	24	8,813	(524)	(393)
資本合計	9,155	9,179	17,991	17,467	17,074
負債・資本合計	130,966	107,728	60,396	59,795	58,078

(注) 百万円未満の端数は四捨五入して表示している。

平成15年度における財政状態について概観すると次のとおりである。

- 1) 総資産額580億円のうち、91.5%相当の532億円が事業用土地であり、これが資産の大部分を占めている。事業別でみると、公有地取得事業が261億円(公有用地及び代行用地)、土地造成事業が270億円(完成土地及び未成土地)である。

総資産額の年間事業収益に対する割合は8.5倍であり、資産の回転速度は民間企業と比べると著しく低い水準にある。資産の回転速度が遅い原因としては、公有地取得事業では、佐倉下根

用地やかずさアカデミアパークなど用地取得後5年以上保有している長期保有土地が98億円存在しているためである。これは、公有地取得事業用地全体の37.6%を占めている。一方、土地造成事業では、長期の景気低迷や生産の海外移転等により工場の新規立地が抑えられたことに伴い、分譲が当初の計画と比べ進捗していないことが挙げられる。

事業別に見た土地の回転期間(土地残高÷事業収益)は、公有地取得事業が4.4年、土地造成事業が51.4年である。

公有用地及び代行用地は、千葉県等の委託者と土地開発公社の契約により最終的には県等の委託者が引き取るべき土地である。委託者が再取得又は償還することで土地開発公社の収入となり、公有地取得事業借入金の返済原資となる。再取得又は償還が行われない場合は借入金の返済が遅れ、延長された期間に応じて金利の追加負担が発生するが、金利追加負担額は最終的には県民の負担となる。

一方、完成土地及び未成土地は、土地の造成を行い、民間への売却を目的として取得した土地であり、最終的な処分先が未確定となっているものである。

- 2) 負債総額は410億円であり、このうち338億円(82.5%)が借入金である。借入金の内訳は公有地取得事業に係るものが243億円、土地造成事業に係るものが75億円、その他が19億円である。公有地取得事業及び土地造成事業とも借入金残高は保有土地の残高(公有地261億円、造成土地270億円)以下の水準である。したがって、公有地が千葉県等によって再取得され、分譲地が簿価以上の値段で売却されれば、将来の債務弁済に支障が出ることはないと考えられる。また、保有土地が簿価で売却されたとしても、193億円の余剰資金(保有土地簿価-借入金残高)が発生する計算になる。

なお、その他の借入金19億円のうち5億円は長期保有土地の佐倉下根用地に係る「簿価凍結資金」であり、千葉県から無利息で借り入れているものである。

- 3) 資本総額は170億円であり、このうち基本金10百万円を除いた金額が民間企業の留保利益に相当する準備金である。準備金の内容は、過去の土地造成事業で稼いだ土地の売却益や公有地取得事業の事業量が多い時に発生した事務費の余剰分などであるが、そのほとんどは土地造成事業から生じたものといえる。近年は赤字決算が続いており、過去からの蓄えである準備金を徐々に取り崩している状況にある。

土地開発公社の資産には、千葉県等が約定により将来取得すべき土地が261億円(総資産の45%)あり、負債には公有地取得事業に用途を指定された借入金(千葉県等による土地取得資

金で返済)が243億円(負債合計の59%)含まれている。このほか負債には県の債務保証のついた土地造成事業借入金75億円ある。

なお、平成13年度に会計方針を変更しているため、同年度の経営成績及び財政状態は大きく変動している。会計方針変更の概要及びその影響額については次項で説明する。

#### (4) 会計方針の変更

土地開発公社は、総務省、千葉県等からの指導に基づき、平成13年度に会計方針の大幅な変更を実施している。変更理由から判断すると、会計方針の変更はいずれも法令及び規則に準拠したもので、かつ財政状態及び経営成績を適切に表示するために行われたものであるといえる。

会計方針の変更による影響を要約すると、次のとおりである。

(単位:百万円)

項目	事業収益	事業原価	事業総利益	事業利益	当期純利益	当期利益
<収益の計上基準>						
公有地取得事業	16,643	16,587	56	-	-	-
土地造成事業	14,068	11,021	3,047	3,047	3,047	3,047
あっせん等事業	-	59	59	-	-	-
小計	30,711	27,549	3,162	3,047	3,047	3,047
<引当金の計上基準>						
普通引当金	-	-	-	-	6,681	6,681
特定引当金	-	-	-	-	-	5,781
小計	-	-	-	-	6,681	12,462
<土地の評価基準>						
未成土地	-	-	-	-	5,620	5,620
合計	30,711	27,549	3,162	3,047	4,108	9,890

- (注) 1. 百万円未満の端数は四捨五入して表示している。  
 2. - は減少を示す。  
 3. 端数処理の関係で合計が一致しない箇所がある。

#### 収益の計上基準

##### 1) 公有地取得事業

平成12年度以前	収益と原価を同額で計上 代行用地で複数年度の分割償還を実施する場合、分割償還分を一旦前受金として計上し、全額償還された年度に一括収益に計上
平成13年度以降	事業毎に実際原価を積算し、原価として計上 代行用地の分割償還の場合は、償還の都度収益に計上する。

平成12年度以前は事業原価を事業収益計上額と同額で計上している。公有地取得事業は発生した費用が全て回収されるという前提に立ったものである。しかし、この方法は土地開発公社経理基準要綱(以下、「経理基準要綱」という。)に準拠した方法ではなかった。そのため、平成13年度より上記の方法、すなわち経理基準要綱に準拠した方法に変更した。

代行用地については取得後5年間程度で分割償還されるのが一般的である。平成12年度以前は分割償還時に収益を認識せず前受金として処理していたが、分割償還とはいえ既償還部分の所有権は完全に県等の委託者に移転しており、会計上の実現主義の要件から考えるとこの部分については収益を認識すべきであった。公拡法施行規則第7条においても、「収益はその発生的事实に基づき経理する」旨が定められている。また、公有用地については、再取得契約により所有権が移転した部分を収益計上しており、それとの整合性を図る見地から上記の方法に変更した。

この計上基準変更の結果、従来は前受金として処理されていた部分がすべて収益として計上されることになった。この変更により、従来の方法によった場合と比べ、事業収益は16,643百万円、事業原価は16,587百万円、及び事業総利益は56百万円それぞれ多く計上されている。

なお、収益の計上基準変更に伴って事業原価の計上基準が事業収益と同額から実際原価の積算額に変更されている。ただし、原価発生額のうち次年度に繰り越されるものはなく全額が発生年度の事業原価として計上されるため、事業利益には影響を与えない。

）土地造成事業

平成12年度以前	売却収入は一旦全額を前受金に計上し、代金完納、かつ工場等の建設着工が確認された年度に収益に計上
平成13年度以降	代金が完納され、所有権が移転した時点で収益に計上

土地開発公社は、土地の分譲後一定期間内に建築がなされない場合は、土地の買戻し権利を有しているため、従来は「建設着工」が確認できた時点で収益を認識していた。しかし、当該買戻しの権利を実際に行使した実績がないことから、通常の実現主義の原則に基づき、代金完納及び所有権移転完了時に収益を認識する基準に変更した。この結果、土地造成事業に関しては、売却代金の分納以外で前受金は計上されなくなった。

この変更により、従来の方法によった場合と比べ、事業収益は14,068百万円、事業原価は11,021百万円、事業総利益及び事業利益は3,047百万円それぞれ多く計上されている。

）あっせん等事業

平成12年度以前	収益と原価を同額で計上
平成13年度以降	事業毎に実際原価を積算し、原価として計上

あっせん等事業においては、収益の計上基準そのものの変更はしていない。公有地取得事業に合わせて事業原価の計上基準を変更したのみである。この変更により、従来の方法によった場合と比べて事業総利益は59百万円多く計上されている。

なお、原価の計上基準を変更しても事業利益に影響がないのは、公有地取得事業と同様の理由によるものである。

### 引当金の計上基準

)普通引当金(退職給与引当金を除く)

平成 12 年度以前	建物修繕引当金 毎事業年度 150 百万円以内を引当 特別修繕引当金 土地造成事業の各地区工事費の 15%を精算の都度引当 環境保全引当金 土地造成事業の各地区事業費の 2.5%を精算の都度引当
平成 13 年度以降	上記引当金を廃止し、全額を取り崩す。

上記の各引当金は、過去に使用(取崩)の実績がなく、かつ今後も発生の可能性が少ないと考えられる。そのため、企業会計原則に定める引当金計上の要件を満たさないため、引当金計上を廃止し、全額を取り崩すこととなった。取崩額は全額特別利益に計上した。

この変更により、従来の方法によった場合と比べて、特別利益、当期純利益及び当期利益がそれぞれ 6,681 百万円多く計上されている。

なお、退職給与引当金は「業務都合で退職した場合の期末要支給額」という計上基準自体に変更はない。しかし、平成 12 年度決算において 204 百万円の事業損失の計上を余儀なくされたことから、必要額の繰入をしていなかった。そのため、平成 13 年度において過年度の繰入不足分の繰入を実行している。同年度における退職給与引当金繰入額は 609 百万円である。

)地価変動等調整引当金

平成 12 年度以前	土地造成事業の精算収入額の 15%以内を毎事業年度引当(積立方式)引当金の設定額は 110 億円を限度とする
平成 13 年度以降	繰入方法を積立方式から洗替方式に変更 毎年度の繰入額を「完成土地の 100 分の 20 に相当する額」に変更

地価変動等調整引当金とは、地価の下落等による損失に備えるため設定した引当金であり、経理基準要綱第 21 条に定める特定引当金である。当該要綱には繰入率について明文化されたものはなく、土地開発公社では将来の危険性を考慮し、繰入率の見直しを適宜実施してきた。しかし、「地価の下落等に備える」目的で引当金を設定しているため、本来は完成土地残高を基準にして引当金を設定すべきであるが、実際は土地造成事業の精算収入額、すなわち売却収入額を基準としていた。また、繰入は積立方式であり、過年度利益の一部を留保する性質がある。以上から、引当金設定の目的と実際の繰入方法との間の整合性はとれていなかった。

総務省、千葉県等からの指導に基づき、平成 13 年度に繰入方法及び繰入率の見直しを行った。「100 分の 20」という繰入率は、当時の地価下落率（最大 18%）及び近県公社の繰入率を調査し、決定したものである。

この変更により、地価変動等調整引当金の純取崩額が 5,039 百万円発生し、同額だけ当期純利益が多く計上されている。

なお、平成 12 年度末において地価変動等調整引当金を変更後の基準で設定した場合の残高は 4,576 百万円である。同年度末の貸借対照表残高 10,357 百万円との差額 5,781 百万円（益）が、計上基準変更による影響額である。

### 事業用土地の評価

#### ） 未成土地

未成土地とは、土地造成事業に係る土地で販売可能な状態にあるもの以外をいう（経理基準要綱第 4 条）。未成土地は取得はしているが造成中または未造成の状態、そのままでは販売ができない土地である。土地開発公社では「小見川用地」と「茂原にいはる工業団地」の 2 物件を保有している。

これらはいずれも過年度より時価が簿価より大幅に下落した状態にあった。また、2 事業とも事業が凍結されており、完成土地としての処分が当分見込めない状況にあり、簿価への回復の目途が立たない状況が継続していた。そのため、平成 13 年度において、鑑定評価額に基づく評価替えを実施し、評価減 5,620 百万円を未成土地評価損として特別損失に計上した。

経理基準要綱では、資産の取得価額は原則として取得原価主義とされている（経理基準要綱第 44 条）。完成土地については時価が著しく下落した場合は、簿価まで回復する見込みがあると認められる場合を除き、評価減すべき旨が定められている（経理基準要綱第 46 条）が、未成土地にはそのような規定はない。しかし、経理基準要綱に定めのない事項については、「一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に従う」とされており（経理基準要綱第 1 条）、未成土地の評価減はこれに沿ったものと言える。

以上の会計処理の変更を加味すると、平成 13 年度の実質当期損益は 1,077 百万円の損失（当期利益実際計上額 8,813 百万円 - 会計方針の変更による影響額 9,890 百万円）と試算される。

## (5) 比較キャッシュ・フロー計算書

土地開発公社が作成した貸借対照表及び損益計算書をもとに、過去 3 年間のキャッシュ・フロー計算書を作成すると、下記のとおりである。なお、平成 13 年度に関しては、会計方針の変更による影響を営業活動によるキャッシュ・フローの「会計方針の変更による影響額」に集約して表示している。

(単位:百万円)

項 目	平成 13 年度	平成 14 年度	平成 15 年度
営業活動によるキャッシュ・フロー			
当期損益( 損失)	8,813	524	393
会計方針変更による影響	6,843	-	-
減価償却費	26	25	23
退職給与引当金の増減額( 減少)	576	39	232
地価変動等調整引当金の増減額( 減少)	742	29	68
受取利息	6	2	3
支払利息	73	66	28
固定資産売却損益( 利益)	0	27	0
公有地の増減額( 増加)	14,281	363	1,403
完成土地の増減額( 増加)	3,710	143	340
未成土地の増減額( 増加)	31	64	4
未収金の増減額( 増加)	410	58	22
未払金の増減( 減少)	677	749	287
前受金の増減( 減少)	-	-	417
その他	16	14	0
小計	12,820	1,023	1,776
利息の受取額	6	2	3
利息の支払額	752	417	309
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>12,073</b>	<b>1,437</b>	<b>1,470</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー			
固定資産取得による支出	7	7	12
固定資産売却による収入	1	27	0
貸付による支出	-	-	1
貸付金の回収による収入	12	5	5
その他	0	3	4
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>6</b>	<b>29</b>	<b>5</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入金の純増減額( 減少)	2,000	6,200	2,000
長期借入による収入	8,788	8,750	7,558
長期借入金の返済による支出	19,815	14,253	7,286
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>13,027</b>	<b>697</b>	<b>1,728</b>
現金及び現金同等物の増減額( 減少)	948	712	263
現金及び現金同等物の期首残高	5,569	4,622	3,910
現金及び現金同等物の期末残高	4,622	3,910	3,647

(注) 1. 百万円単位未満の端数は四捨五入して表示している。

2. 平成 13 年度の「会計方針変更による影響」は、会計方針の変更による影響額のうち、当期利益の調整項目である引当金の増減額及び資金収支を伴わない特別損益項目のみを示したものである。

過去3年間のキャッシュ・フローの状況を概説すると次のとおりである。

#### **営業活動によるキャッシュ・フロー**

平成14年度以外は資金の流入となっている。キャッシュ・フローの源泉である事業収益計上額は減少傾向を示しているが、営業活動によるキャッシュ・フローは増減しており、かつ変動の幅も大きい。これは主に事業未払金の変動によるものであり、用地取得費用等事業債務の支払が収益計上時期とずれる場合があることに起因するものである。

項目別では、公有地の減少が継続していることが目を引く。また、これが営業活動によるキャッシュ・フローにプラスの貢献をしていることも読み取れる。公有地の減少は事業量、すなわち公有地の取得が減少傾向にあることを示している。

#### **投資活動によるキャッシュ・フロー**

土地開発公社は事業の性質上、多額の設備投資を必要とする事業ではない。そのため、元々自社保有の固定資産が少ないこともあり、重要な変動は見せていない。

#### **財務活動によるキャッシュ・フロー**

財務活動によるキャッシュ・フローは、全て借入金の新規借入又は返済によって生じたものである。財務活動によるキャッシュ・フローは営業活動によるキャッシュ・フローと正反対の動きをしていることが特徴的である。公有地取得事業で見ると、用地取得の際に新規借入を実行し（財務活動+、営業活動-）、再取得又は償還の際に得た資金を返済に充当している（財務活動-、営業活動+）。そのため、キャッシュ・フローは財務活動と営業活動とが正反対の動きを示しているのである。なお、この関係は土地造成事業でも同様である。

#### **現金及び現金同等物**

現金及び現金同等物は3年連続で減少している。事業規模が縮減傾向にあり必要資金が減少しているに伴い、営業活動で得た資金以上に借入金を返済していること、または逆に営業活動で流出した資金以下の新規借入しか実行していないことが原因である。

### **3. 関東各県土地開発公社との比較**

関東各県の土地開発公社との経営成績及び財政状態を比較すると次のとおりである。なお、東京都は土地開発公社がないため除外した。また、千葉県土地開発公社の数値は平成15年度分を、関東各県の数値は平成14年度分を使用している。

## (1) 経営成績

関東各県の土地開発公社との経営成績の比較表は次のとおりである。

(単位:百万円)

項目	千葉県	栃木県	群馬県	埼玉県	神奈川県	茨城県
事業収益	6,765	2,937	6,633	35,083	4,953	10,984
事業原価	6,791	2,899	6,352	34,621	5,552	10,965
事業総利益(損失)	26	38	281	462	599	19
販売費及び一般管理費	537	269	213	174	151	58
うち人件費	445	-	167	135	114	33
うち経費	69	-	46	39	38	25
うち普通引当金	24	-	-	-	-	-
事業利益(損失)	563	232	68	288	750	39
事業外収益	131	40	60	18	12	0
事業外費用	28	67	11	6	-	0
経常利益(損失)	461	259	117	300	738	38
特別損益	0	124	-	-	2	-
当期純利益(損失)	461	136	117	300	736	39
特定引当金取崩額	5,347	4,646	-	1,063	-	-
特定引当金繰入額	5,279	4,510	-	1,082	-	-
当期利益(損失)	393	0	117	281	736	39
役職員数	86	65	26	32	27	38
役職員1人当たり事業収益	79	45	255	1,096	183	289
同販売費及び一般管理費	6	4	8	5	6	2

(注) 1. 百万円未満の端数は四捨五入して表示している。

2. 栃木県の販売費及び一般管理費の内訳は公表されていないため、記載していない。

上表から、千葉県は近隣各県の土地開発公社と比較して役職員数が最も多いことがわかる。一方、事業収益計上額では役職員数が半分以下の埼玉県や茨城県が千葉県を大きく上回っており、全体では中位にとどまっている。その結果役職員1人当たり事業収益額は、埼玉県の10分の1以下に過ぎず、栃木県を除く各県を下回っている。そのため、人件費などの固定費を回収することができず、多額の当期損失を計上する結果となった。

一方、埼玉県と群馬県は役職員1人当たり事業収益が近隣各県の中でも高い方にあり、かつ十分な事業総利益を確保していることから、固定費の回収が可能であり、当期利益を計上している。群馬県は事業収益だけで見ると千葉県とほぼ同水準だが、同県の事業収益は大部分が「あっせん等事業」に係るものであるという点が大きく異なっている。あっせん等事業の収益計上額は「事務費」相当部分のみであり、用地費や補償費等の用地取得原価部分は収益に計上されないため、取扱高(用地買収高)ベースでは千葉県を大きく上回っているものと考えられる。これは、役職員1人当たり事業収益が群馬県とほぼ同水準である茨城県が当期損失を計上しているのは、公有地取得事業の割合が高く、その分事業収益計上額が膨らんでいると見られることから読み取れる。

以上から、土地開発公社は役職員数が多い割りには収益計上額が少なく、その結果当期損失が計上されていることが分かる。また、役職員数が他県よりも最も多いため、事業の効率性そのものも他県と比べて低い水準にあると考えられる。

## (2) 事業別収支の状況

損益計算書のうち、事業収益及び事業原価を事業別に細分化して比較すると次のとおりである。

(単位:百万円)

事業名	項目	千葉県	栃木県	群馬県	埼玉県	神奈川県	茨城県
公有地取得事業	事業収益	5,920	2,177	506	34,844	4,911	10,357
	事業原価	5,899	2,171	506	34,285	5,510	10,965
	総利益	21	6	-	559	599	608
	原価率	99.6%	99.7%	100.0%	98.4%	112.2%	105.9%
	構成比	87.5%	74.1%	7.6%	99.3%	99.1%	94.3%
土地造成事業	事業収益	526	345	-	213	-	-
	事業原価	528	289	-	332	-	-
	総利益	2	56	-	119	-	-
	原価率	100.3%	83.6%	-	156.0%	-	-
	構成比	7.8%	11.7%	-	0.6%	-	-
あっせん等事業	事業収益	319	415	6,126	4	42	100
	事業原価	365	440	5,846	4	42	100
	総利益	46	25	281	1	-	-
	原価率	114.3%	105.9%	95.4%	84.8%	100.0%	100.0%
	構成比	4.7%	14.1%	92.4%	0.0%	0.8%	0.9%
その他の事業	事業収益	-	-	-	22	1	528
	事業原価	-	-	-	0	-	443
	総利益	-	-	-	22	1	84
	原価率	-	-	-	0.3%	0.0%	84.0%
	構成比	-	-	-	0.1%	0.0%	4.8%
事業合計	事業収益	6,765	2,937	6,633	35,083	4,953	10,984
	事業原価	6,791	2,899	6,352	34,621	5,552	11,508
	総利益	26	38	281	462	599	524
	原価率	100.4%	98.7%	95.8%	98.7%	112.1%	104.8%

(注) 1. 百万円未満の端数は四捨五入して表示している。

2. 総利益の - は損失を示す。

土地開発公社の事業は、公有地取得事業、土地造成事業及びあっせん等事業の3事業に大別される。各県とも複数の事業を展開しているが、埼玉、神奈川及び茨城の3県は公有地取得事業に、群馬県はあっせん等事業に特化していることがうかがえる。一方、千葉県は公有地取得事業の割合が最も高いものの、他の事業の割合も数%程度と3種類の事業を同時併行的に実施しており、栃木県に近い形態となっている。

千葉県の場合は事業単位で担当部署を分けている。また、他県も同様の状況であると考えられ

ることから、事業の種類に比例して役職員数が増加する傾向にある。実際のところ、千葉県は栃木県とともに関東地方の土地開発公社の中で最も役職員数が多い状況である。

### (3) 財政状態

関東地方各県の土地開発公社との財政状態の比較は次のとおりである。

(単位:百万円)

勘定科目	千葉県	栃木県	群馬県	埼玉県	神奈川県	茨城県
<b>資産の部</b>						
【流動資産】	【57,302】	【28,309】	【6,495】	【38,213】	【21,984】	【93,358】
預金	3,647	1,936	1,407	2,484	1,078	350
未収金	470	44	1,149	46	325	1,286
公有用地	14,255	8,416	-	16,594	6,672	28,087
代行用地	11,848	-	3,399	17,140	13,909	12,707
完成土地	26,395	10,094	-	-	-	125
未成土地	687	7,819	-	1,948	-	-
その他	-	0	-	0	1	50,803
【固定資産】	【775】	【1,965】	【549】	【2】	【1,274】	【6】
有形固定資産	653	1,663	5	0	0	3
無形固定資産	15	1	5	1	0	3
投資その他の資産	108	300	540	1	1,273	-
<b>資産合計</b>	<b>58,078</b>	<b>30,274</b>	<b>7,044</b>	<b>38,214</b>	<b>23,258</b>	<b>93,364</b>
<b>負債の部</b>						
【流動負債】	【5,099】	【196】	【1,100】	【4,307】	【606】	【6,783】
短期借入金	4,200	-	-	2,383	-	4,642
未払金	482	70	1,095	1,695	604	1,990
その他	417	126	5	229	3	152
【固定負債】	【30,626】	【9,175】	【4,384】	【29,047】	【18,634】	【87,534】
長期借入金	29,624	8,831	3,939	28,786	7,250	87,534
退職給与引当金	1,002	343	445	261	162	-
その他の固定負債	-	-	-	-	11,222	-
特定引当金	5,279	4,510	11	1,082	-	-
<b>負債合計</b>	<b>41,004</b>	<b>13,881</b>	<b>5,495</b>	<b>34,436</b>	<b>19,241</b>	<b>94,317</b>
<b>資本の部</b>						
基本金	10	20	20	100	100	30
準備金(欠損金)	17,064	16,373	1,529	3,678	3,917	983
<b>資本合計</b>	<b>17,074</b>	<b>16,393</b>	<b>1,549</b>	<b>3,778</b>	<b>4,017</b>	<b>953</b>
<b>負債・資本合計</b>	<b>58,078</b>	<b>30,274</b>	<b>7,044</b>	<b>38,214</b>	<b>23,258</b>	<b>93,364</b>
公社職員数	81	54	24	27	25	28
公社職員1人当たり 退職給与引当金	12	6	19	10	6	-

(注) 1. 百万円未満の端数は四捨五入して表示している。

2. 公社職員数には、嘱託及び臨時職員を含まない。

千葉県土地開発公社の保有土地全体の残高は、532億円と近県の土地開発公社の中では最大である(第2位は茨城県の409億円)。近県の土地開発公社は、再取得又は償還までの期間が比較的短い公有地取得事業に特化しているケースが多い。一方、千葉県の場合は収益計上までの期間が長い土地造成事業に対しても積極的に展開してきたことが影響しているものと考えられる。

保有土地残高が多いことの裏返しとして、多額の借入金残高がある。長短合わせた借入金残高は338億円と、茨城県(922億円)に次いで高い水準にある。ただし、借入金残高そのものは多額だが債務超過の状態ではなく、保有土地残高の範囲内に収まっている。そのため、保有土地の処分しないしは千葉県による再取得を前提とすれば、土地造成事業の保有土地の時価が大きく下落しない限りにおいて債務の弁済に懸念が生じる状況にはない。

未成土地は7億円弱と、栃木県、埼玉県に次ぎ多い水準にある。千葉県では平成13年度に当時の鑑定評価額に基づき評価減を実施した。その後も時価の下落が続き、平成15年度末時点では2億円強の含み損を抱えている。今後も時価の下落が続けば再度評価減の計上が必要になる可能性はあるが、簿価の水準は準備金の約4%に過ぎないため、財政状態に大きな影響を及ぼす可能性は低い。

負債の部では、退職給与引当金残高が他県と比べて突出して多いのが目に付く。職員数が他県と比べて多いのがその主因である。このほか、役職員数1人当たりの退職給与引当金を見ると、県によってばらつきが大きいことから、退職給与引当金の計上基準が異なっていることも千葉県の残高が多い原因のひとつと考えられる。千葉県の計上基準は業務都合による期末要支給額の100%と、引当金残高が最も高くなる基準を採用している。

特定引当金は「災害補てん引当金」と「地価変動等調整引当金」の2種類のみが計上を認められている(経理基準要綱第21条)。千葉県の場合は全額が后者である。特定引当金残高が53億円弱と他県のそれより多額にあるのは、完成土地残高が多いことに起因している。

最後に準備金であるが、千葉県は171億円と栃木県(164億円)と並び高い水準にある。両県とも土地造成事業の比率が高いという共通点がある。また、公有地取得事業及びあっせん等事業の場合、事業規模が余程大きくならない限り、事務費収入では従事する職員の人件費及び経費を賄う程度のものでしかなく、準備金の蓄積は起こり難いと思われる。以上から、千葉県の場合、過去の土地造成事業により生じた利益が蓄積された結果、多額の準備金が残ったものであるといえる。

#### 4. 千葉県内土地開発公社の状況

千葉県が土地開発公社を設立しているように、県内市町村においても土地開発公社を設立し、各自治体の公有地取得等の事業を行っている。平成14年度における各土地開発公社の土地の保有状況は以下のとおりである。現在、これらの土地開発公社の連携あるいは共働化は検討されていない。

千葉県全体として、各市町村との共働化が図れれば、効率的な保有土地の早期処分も望めると考

える。

平成 14 年度土地開発公社事業実績調査結果

(土地開発公社の 5 年以上・10 年以上保有土地の状況 (金額ベース))

(単位 百万円)

公 社 名	平成 14 年度末 保有額 A	5 年以上 保有額 B	B/A (%)	10 年以上 保有額 C	C/A (%)
千葉市土地開発公社	37,399	31,183	83.4	6,264	16.7
市川市土地開発公社	3,161	0	0.0	0	0.0
木更津市土地開発公社	11,551	9,817	85.0	9,506	82.3
松戸市土地開発公社	6,788	5,974	88.0	3,086	45.5
野田市土地開発公社	903	341	37.8	266	29.5
茂原市土地開発公社	19,688	19,307	98.1	16,826	85.5
成田市土地開発公社	3,700	961	26.0	0	0.0
東金市土地開発公社	4,221	4,221	100.0	4,130	97.8
八日市場市土地開発公社	12	12	100.0	12	100.0
旭市土地開発公社	922	337	36.6	11	1.2
柏市土地開発公社	34,258	21,575	63.0	1,764	5.1
市原市土地開発公社	13,125	11,001	83.8	7,684	58.5
流山市土地開発公社	3,828	2,621	68.5	724	18.9
我孫子市土地開発公社	261	153	58.6	153	58.6
君津市土地開発公社	2,263	2,199	97.2	0	0.0
富津市土地開発公社	1,143	1,113	97.4	792	69.3
浦安市土地開発公社	2,562	0	0.0	0	0.0
四街道市土地開発公社	0	0	0.0	0	0.0
袖ヶ浦市土地開発公社	5,413	2,699	49.9	1,182	21.8
大網白里町土地開発公社	28	0	0.0	0	0.0
千葉県地方土地開発公社	8,613	2,344	27.2	0	0.0
千葉県内市町村土地開発公社合計	159,839	115,858	72.5	52,400	32.8
千葉県土地開発公社	54,643	8,045	14.7	1,770	3.2

## 5. 千葉県土地開発公社の保有土地

### (1) 事業別の保有土地の内訳

土地開発公社では、あっせん等事業を除いた公有地取得事業及び土地造成事業において、公共用地等の土地を取得している。

平成 15 年度末（平成 16 年 3 月 31 日現在）に保有している事業別の土地の内訳は、以下のとおりである。

（出典：公社の土地保有状況表、公社からの提供資料）

区 分	面積 (㎡)	合計 (千円)	取得年度
＜公有用地＞			
公有地取得・都市計画道路代替地	2,057	443,771	昭和 62 年度～昭和 63 年度
公有地取得・公共公益施設（柏）	25,000	1,716,364	平成 14 年度
公有地取得・空港代替地	14,939	417,316	平成 15 年度
佐倉下根用地	34,398	534,301	昭和 46 年度～昭和 49 年度
かずさアカデミアパーク公的機関等用地	22,975	4,639,351	平成 6 年度～平成 8 年度
大福山北部周辺地域公有化	302,644	935,558	平成 8 年度～平成 9 年度
県庁敷地拡張用地取得	2,792	1,400,647	平成 11 年度～平成 13 年度
都市計画道路用地	2,162	697,565	平成 12 年度～平成 15 年度
柏市こんぶくろ池公園用地	53,465	3,470,222	平成 14 年度～平成 15 年度
公有用地合計	460,431	14,255,096	

＜代行用地＞

警察用地	3,965	404,400	平成 14 年度
公有地取得・都市計画道路用地	1,583	507,149	昭和 47 年度
公有用地取得・県庁敷地拡張用地取得	955	194,293	平成 11 年度～平成 13 年度
県立公園用地	20,915	1,096,327	平成 12 年度～平成 15 年度
道路用地	60,439	4,559,791	平成 12 年度～平成 15 年度
銚子漁港土地造成	0	3,279,250	平成 2 年度～平成 15 年度
河川総合開発事業用地	374	1,124	平成 15 年度
大福山北部周辺地域公有化	70,484	403,779	平成 8 年度～平成 9 年度
都市河川事業	17,273	1,402,292	平成 12 年度～平成 14 年度
代行用地合計	175,988	11,848,406	

＜完成土地＞

佐倉第三工業団地	149,369	739,673	昭和 44 年度～平成 13 年度 未買収地あり
富津下浜用地	115,739	2,658,892	昭和 47 年度～昭和 60 年度
千葉土気の森工業団地	648,125	16,271,750	昭和 44 年度～平成 10 年度
あさひ鎌数工業団地	330,522	6,724,761	平成元年度～平成 11 年度
完成土地合計	1,243,756	26,395,075	

区 分	面積 (㎡)	合計 (千円)	取得年度
＜未成土地＞			
小見川用地	283,939	174,358	昭和 47 年度～昭和 60 年度 未買収地あり
茂原にいはる工業団地	252,178	512,703	平成 5 年度～平成 11 年度
未成土地合計	536,117	687,061	

(注) 1. 千円未満の端数は四捨五入して表示している。

2. 代行用地の「公有地取得・都市計画道路用地」は3ヶ所の用地取得から構成されており、その内訳は次のとおりである。

区 分	面積 (㎡)	合計 (千円)	取得年度
松戸市古ヶ崎	390	103,837	昭和 47 年度
習志野台 4-679-7	521	176,467	昭和 47 年度
習志野台 4-715-11	673	226,846	昭和 47 年度
合計	1,583	507,149	

## (2) 保有土地と借入金残高

平成 15 年度末の土地開発公社の借入金の状況は次のとおりである。大半は民間金融機関からの借り入れである。ただし、佐倉下根用地は国立佐倉療養所移転用地として取得したが、他所へ移転したため利用目的が消滅し、処分の目途が立たなくなったことから、千葉県より「佐倉下根用地簿価凍結資金」として 530 百万円を無利息で借り入れたものである。また、千葉県道路公社からは大木戸インターチェンジ建設資金として 12 百万円を借入れている。これらのほか公共用地先行取得資金として千葉県土地開発基金からの借入金 1,400 百万円がある。

土地造成事業の借入金は民間金融機関からのものであり、その金額 (7,530 百万円) について県の債務保証が付されている。

(単位：千円)

区 分	面積 (㎡)	簿価合計	内、支払利息	借入残高	借入比率
＜公有用地＞					
公有地取得	41,996	2,577,451	30,413	1,716,364	66.6%
佐倉下根用地	34,398	534,301	242,103	0	0.0%
かずさアカデミアパーク公的機関等用地	22,975	4,639,351	736,976	4,431,051	95.5%
大福山北部周辺地域公有化	302,644	935,558	7,453	933,772	99.8%
県庁敷地拡張用地取得	2,792	1,400,647	40,297	1,293,933	92.4%
都市計画道路用地	2,162	697,565	11,204	676,931	97.0%
柏市こんぶくる池公園用地	53,465	3,470,222	0	3,470,222	100.0%
公有用地 合計	460,431	14,255,096	1,068,444	12,522,273	87.8%
＜代行用地＞					
警察用地	3,965	404,400	0	404,234	100.0%
公有地取得	2,538	701,442	422,439	701,420	100.0%
県立公園用地	20,915	1,096,327	8,867	1,079,732	98.5%
道路用地	60,439	4,559,791	56,902	4,559,092	100.0%
銚子漁港土地造成	0	3,279,250	432,812	3,278,440	100.0%
河川総合開発事業用地	374	1,124	2	1,124	100.0%

(単位：千円)

区 分	面積 (㎡)	簿価合計	内、支払利息	借入残高	借入比率
大福山北部周辺地域公有化	70,484	403,779	3,292	403,426	99.9%
都市河川事業	17,273	1,402,292	15,585	1,402,099	100.0%
代行用地 合計	175,988	11,848,406	939,898	11,829,567	99.8%

&lt; 完成土地 &gt;

佐倉第三工業団地	149,369	739,673	0	0	
富津下浜用地	115,739	2,658,892	1,287,082	0	
千葉土気の森工業団地	648,125	16,271,750	3,157,904	3,330,000	20.5%
あさひ鎌数工業団地	330,522	6,724,761	440,341	4,200,000	62.5%
完成土地合計	1,243,756	26,395,075	4,885,328	7,530,000	25.8%

&lt; 未成土地 &gt;

小見川用地	283,939	174,358	0	0	
茂原にいはる工業団地	252,178	512,703	0	0	
未成土地合計	536,117	687,061	0	0	

(出典：平成 15 年度 路線別事業原価明細表、事業別借入残高表)

**(3) 保有土地と保有期間**

公有地取得事業によって取得した公有用地および代行用地は、最終的には用地取得の委託者が再取得することになる。再取得の時期は委託者（千葉県等）との協議によって決定され、その多くは用地取得終了年度の翌日から起算して 4 年目までの期間内となっている。また、代行用地については分割償還されるが、一括支払の場合もある。いずれの場合であっても、委託者（千葉県等）側の都合により、委託契約書に明記されている再取得時期が延期される場合には、変更契約書が締結されることになる。

平成 15 年度末における土地開発公社の保有土地に関する最終取得年度、償還期限及び開発期間の状況は次のとおりである。

区 分	面積 (㎡)	合計 (千円)	最終取得年度	当初償還期限	最終償還期限	当初開発期間	変更後開発期間
< 公有用地 >							
公有地取得・都市計画道路代替地	2,057	443,771	昭 63	平 5	平 16	5	16
公有地取得・公共公益施設（柏）	25,000	1,716,364	平 14	平 18		4	
公有地取得・空港代替地	14,939	417,316	平 15	平 16		1	
佐倉下根用地	34,398	534,301	昭 49	未定	未定	未定	未定
かずさアカデミアパーク公的機関等用地	22,975	4,639,351	平 8	平 9	平 17	1	9
大福山北部周辺地域公有化	302,644	935,558	平 9	平 15	平 17	6	8
県庁敷地拡張用地取得	2,792	1,400,647	平 13	平 20		7	
都市計画道路用地	2,162	697,565	平 15	平 19		4	
柏市こんぶくろ池公園用地	53,465	3,470,222	平 15	平 19		4	
公有用地合計	460,431	14,255,096					
< 代行用地 >							
警察用地	3,965	404,400	平 14	平 18		4	
公有地取得・都市計画道路用地	1,583	507,149	昭 47	昭 52	平 16	5	32

区 分	面積 (㎡)	合計 (千円)	最終取得年度	当初償還期限	最終償還期限	当初開発期間	変更後開発期間
公有地取得・県庁敷地拡張用地	955	194,293	平 13	平 20		7	
県立公園用地	20,915	1,096,327	平 15	平 19		4	
道路用地	60,439	4,559,791	平 15	平 19		4	
銚子漁港土地造成	0	3,279,250	平 15	平 16	平 16	5	6
河川総合開発事業用地	374	1,124	平 15	平 17		2	
大福山北部周辺地域公有化	70,484	403,779	平 9	平 15		6	8
都市河川事業	17,273	1,402,292	平 14	平 18		4	
代行用地合計	175,988	11,848,406					

< 完成土地 >

佐倉第三工業団地	149,369	739,673	平 13				
富津下浜用地	115,739	2,658,892	昭 60				
千葉土気の森工業団地	648,125	16,271,750	平 10				
あさひ鎌数工業団地	330,522	6,724,761	平 11				
完成土地合計	1,243,756	26,395,075					

< 未成土地 >

小見川用地	283,939	174,358	昭 60				
茂原にいはる工業団地	252,178	512,703	平 11				
未成土地合計	536,117	687,061					

(出典：路線別事業原価明細表、土地状況表、土地開発公社からの提出資料)

#### (4) 公有地取得事業の長期保有土地

公有地取得事業における長期保有土地は、委託者（千葉県）による再取得又は償還が遅延している土地を指している。本来ならば、委託契約書に記載されている再取得の期限日までに再取得が実施されなければならないが、委託者側で財源が確保できなかった等の理由により再取得が延期されることがある。この場合には、土地開発公社としては委託者側の問題が解決されるまでは再取得期限の延長に応じざるを得ず、公社の取得用地は長期保有土地とされてしまうことになる。

総務省における「土地開発公社経営健全化対策に基づく土地開発公社経営健全化団体の指定状況」の調査では、取得後5年以上保有、10年以上保有の2つに区別して長期保有実績を把握している。この基準に沿って土地開発公社の長期保有土地（土地造成事業による取得用地は除く）を区分すると、次のとおりである。

##### 長期土地の保有状況

(単位：百万円)

項目	5年未満	5年以上10年未満	10年以上	合計
公有用地	7,702 (54%)	5,575 (39%)	978 (7%)	14,255 (100%)
代行用地	8,595 (73%)	1,122 (9%)	2,131 (18%)	11,848 (100%)
合計	16,297 (62%)	6,697 (26%)	3,109 (12%)	26,104 (100%)

(出典：土地保有状況表 H16年3月31日現在、単位未満：四捨五入)

取得日後 5 年以上となっている長期保有土地の所有割合は、全国の各土地開発公社の割合と比較すると千葉県土地開発公社は目立って悪い数値ではない。総務省が公表している平成 14 年度「土地開発公社事業実績調査結果」によれば、東京都を除いた 46 道府県中で千葉県土地開発公社の 5 年以上保有比率は 14.7% で下から 10 番目であった。ただし、上表のとおり平成 15 年度においては、38% に上昇している。

しかし、全国的にみて悪い比率ではないとはいえ、その金額は 98 億円に達していることから将来的に千葉県の財政状況を圧迫する可能性は拭い切れない。これらの公有用地及び代行用地は、いずれ用地取得の委託者である千葉県が再取得又は償還することを約定された土地であるからである。

言わば、千葉県として、現状では顕在化していないが、遊休資産で将来不良資産となる可能性のある多額の土地が土地開発公社に眠っていることになる。

#### (5) 土地造成事業の長期保有土地

土地造成事業による造成用地は、土地開発公社が開発した土地であり、公社自らが販売活動を実施することにより、民間企業等に売却することで減少してゆくことになる。そのため、公有地取得事業による取得用地とは異なり、一定期間後の再取得という概念はない。

しかし、総務省が保有土地を調査したところ、用地取得後 5 年間を経過して利用されていない長期保有土地の存在が次のとおり明らかになった。これらは、完成土地の佐倉第三工業団地及び千葉土気緑の森工業団地の代替地等であるが、事業用地の買収が完了し、代替地として処分することがなくなったことから長期保有土地となったものである。

(単位：百万円)

区 分	長期保有でない土地	長期保有土地	合 計
完成土地	26,136 (99%)	259 (1%)	26,395 (100%)
未成土地	513 (75%)	174 (25%)	687 (100%)
合 計	26,649 (98%)	433 (2%)	27,082 (100%)

(出典：公社提出資料 (H16 年 3 月 31 日現在) より集計、単位未満：四捨五入)

土地開発公社における土地造成事業は、千葉県が策定した「公社等外郭団体の見直し方針」および土地開発公社が作成した「経営改善計画」において、新規事業を中止し、保有土地は早期処分を図ることが決定されている。

そのため、土地開発公社では長期保有土地もそれ以外の土地も、早期に処分を促進すべく様々な方策を講じている。例えば、富津下浜用地では、当初近隣市町村への通勤者を対象した住宅市街地造成を目的としたものの、住宅地需要の低迷が続いたことから、土地利用計画を変更するこ

とにより商業地とし、隣接する大型商業施設と合わせた都市開発を推進中である。また、長期間の土地賃貸を可能とするため構造改革特区（「戦略的企業誘致推進特区」）の申請、分譲促進課に経営資源である人員を集中し、企業誘致のための販売促進活動を精力的に展開する、など改善計画を達成するための努力をしている。なお、保有土地の賃貸については、公拡法施行令の改正により、構造改革特区の適用がなくとも、長期間の賃貸が可能となった。

しかし、昨今の経済状況は将来展望が今だに好転せず、大規模投資が必要となる工業団地への進出はなかなか進まないのが現状である。

## 6. 土地開発公社の存在意義と実施事業の関係

土地造成事業は、公拡法第 17 条第 1 項第 2 号に定められ、土地開発公社が実施することが認められている事業である。土地開発公社の本来の設立の趣旨は、「公共用地・公有地等の取得、管理、処分等を行うことにより、地域の秩序ある整備と県民の福祉の増進に寄与することを目的としている」ことに鑑みれば、公有地取得事業（公拡法第 17 条第 1 項）を実施することが公社本来の姿であると考えられる。

しかし、県の施策に沿って計画的に整備する工業団地の造成事業は、単に利潤追求を目的とした事業ではなく、地域振興・雇用機会の創出等を目的とし、県民や地域住民の要請に応じるための事業であることから、土地開発公社においても過去より多くの工業団地を整備してきた。

土地開発公社が過去から行ってきた土地造成事業の実績は次のとおりである。

土地造成事業の過去実績（平成 16 年 3 月 31 日現在）

< 工業団地 >

（単位：千円）

№	開発事業名	開発面積 (㎡)	用地取得年度	分譲収入の 総額	分譲原価の 総額	事業総利益
1	野田南部工業団地	505,788	昭和 35 ~ 昭和 37	-	-	-
2	八幡浦工業団地	619,261	昭和 35 ~ 昭和 37	-	-	-
3	八千代工業団地	294,240	昭和 36 ~ 昭和 37	-	-	-
4	成東工業団地	170,694	昭和 36 ~ 昭和 37	-	-	-
5	佐倉第一工業団地	170,427	昭和 36 ~ 昭和 37	-	-	-
6	土気（靴下）工業団地	160,259	昭和 37 ~ 昭和 40	-	-	-
7	野田中里工業団地	336,080	昭和 37 ~ 昭和 39	465,976	221,790	244,186
8	旭工業団地	125,468	昭和 38 ~ 昭和 39	11,274	2,724	8,550
9	八千代上高野工業団地	640,210	昭和 38 ~ 昭和 42	53,358	6,563	46,795
10	沼南工業団地	178,769	昭和 38 ~ 昭和 41	-	-	-
11	東金工業団地	387,065	昭和 39 ~ 昭和 41	22,446	5,106	17,340
12	白井第一工業団地	531,262	昭和 39 ~ 昭和 42	2,432	44,203	41,771
13	松尾工業団地	190,292	昭和 38 ~ 昭和 42	3,650	321	3,329
14	小見川第一工業団地	418,090	昭和 39 ~ 昭和 45	773,081	508,323	264,758
15	長沼工業地	46,723	昭和 40 ~ 昭和 40	-	-	-
16	関宿工業団地	70,577	昭和 39 ~ 昭和 40	-	-	-
17	君津工業団地	110,421	昭和 41 ~ 昭和 47	-	-	-
18	銚子（小浜）工業団地	181,932	昭和 42 ~ 昭和 43	592,972	277,598	315,374
19	佐倉第二工業団地	415,710	昭和 42 ~ 昭和 47	306,516	101,331	205,185
20	白井第二工業団地	436,852	昭和 42 ~ 昭和 47	3,090,625	2,100,705	989,920
21	市原特別工業団地	531,548	昭和 42 ~ 昭和 47	6,998,472	5,038,028	1,960,444
22	八日市場工業団地	358,000	昭和 43 ~ 昭和 59	5,102,871	2,848,216	2,254,655
23	佐倉第三工業団地	1,261,300	昭和 44 ~ 平成 13	37,343,661	25,156,199	12,187,462
24	千葉土気の森工業団地	1,606,100	昭和 44 ~ 平成 10	43,637,409	27,354,535	16,282,874
25	あさひ鎌数工業団地	489,000	平成元 ~ 平成 11	891,454	946,724	55,270
	計	10,236,068		99,296,197	64,612,366	34,683,831

- (注) 1. 開発面積には代替地を含まない。  
 2. 用地取得開始年度～最終取得年度（和暦）を記載した。但し、佐倉第三工業団地には未買収地がある。  
 3. 金額は総て千円未満切り捨てとした。  
 4. №1～№6、№10及び№15～№17は（旧）財団法人千葉県開発公社決算に計上したもの。  
 5. 昭和 51 年度、昭和 53 年度及び昭和 54 年度は、資料がないため計上していない。  
 6. は分譲中。  
 7. 上表には販売費及び一般管理費を含まない。

< 住宅用地 >

（単位：千円）

№	開発事業名	開発面積 (㎡)	用地取得年度	分譲収入の 総額	分譲原価の 総額	事業総利益
1	酒々井中央台住宅団地	437,000	昭和 42 ~ 昭和 61	17,934,203	11,926,586	6,007,617
2	富津下浜用地	185,748	昭和 47 ~ 昭和 60	4,205,978	1,652,626	2,553,352

- (注) 1. 金額は総て千円未満切り捨てとした。  
 2. は現在分譲中である。  
 3. 上表には販売費及び一般管理費を含まない。  
 （出典：土地開発公社からの提供資料より抜粋）

土地開発公社は、千葉県の 100% 出資により公拡法に基づいて設立された団体であるが、その実

務的な役割は、千葉県職員では実施しきれない業務について、千葉県に変わって執行する代行機関と言える存在である。ただし、あっせん等事業は、土地開発公社へ委託せずに千葉県の担当部署が実施している場合もある。

千葉県職員によって実施することができる取引であるにも係らず、土地開発公社へ取引の委託をする理由は、公有地取得事業においては、（１）公共用地先行取得事業債では十分に予算措置できない長期にわたる先行取得があること、（２）土地開発公社であれば、民間の金融機関から機動的に資金確保が可能であること、あっせん等事業においては、実行しなければならない事業量に対して、千葉県職員の人的・時間的な制約があること、などの長所があるためである。これらの長所があるため、土地開発公社は、千葉県等から用地取得に関する業務の委託がなされ、活用されてきた。

しかし、これらの長所は、あくまであっせん等事業を含めた公共用地の取得を目的とした取引を実行する際に発揮されるものである。また、利潤を追求することも目的とはされていない。

一方、土地開発公社が事業展開する土地造成事業はこの目的とは直接の関係は見出せない。土地造成事業は、地域振興・雇用機会の創出等を目的とし、県民や地域住民の要請に応じるために、千葉県等から依頼を受けて行う、土地開発公社の事業である。土地造成事業は、単に利潤追求を目的とした事業ではないが、用地取得時点から処分時点までの地価の上昇により、過去に多額の利益を計上した実績がある。

## 外部監査の結果

### 1. 長期保有土地

#### (1) 公有地取得事業の長期保有土地

公有地取得事業によって取得した公有用地および代行用地の中で、土地開発公社が長期保有土地として保有し続けている土地について、それぞれ個別に「取得の経緯、長期保有となった理由、現在の利用状況」を確認した。

#### 【公有地取得】

##### < 公有地取得事業・都市計画道路代替地（柏市） >

事業	委託者	取得年度	取得面積	保有面積	金額(千円)	備考
都市計画道路代替地	千葉県	昭和 62 年、 昭和 63 年	5,262.64 m <sup>2</sup>	2,056.99 m <sup>2</sup>	443,771	取得完了

#### 取得の経緯

千葉県からの依頼により契約締結のうえ、街路事業（都市計画事業として行われる道路の改築事業）に供する代替地として、旧柏通信所跡地の区画整理事業地内の保留地を取得した。

取得土地の半分は処分されたが、残り半分（5区画）は保有を継続している。

#### 長期保有となった理由

街路事業の代替地として処分してきたが、県施行街路事業の起業地取得に当たり、地権者から代替地の提供を求められた場合、その候補地として提示しているが、必ずしも合意を得られず、現在に至っているものである。また、当該代替地の近辺における県施行街路事業が一段落していることもあり、長期保有となっている。

代替地とは、公有地を取得するに当たり、地権者より移転先用地の確保を要望されることが多いことから、用地買収を円滑に進める目的で先行して取得した移転先用地を指す。代替地は事業用地の地権者に対して引き渡すことによって処分される。

また、代替地の処分が完了しなければ、再取得（土地開発公社から委託者である県が取得）は実施できない。なぜなら、この代替地は街路事業に供するため先行取得した土地であり、その目的のための処分に伴い、再取得されるものである。特に千葉県との契約書に謳われているわけではないが、公拡法の原則的な考え方として、目的のための処分が前提とされているためである。よって、代替地としての需要が発生しなければ、土地開発公社から千葉県への再取得が進まない。

## 現在の利用状況

更地となっているが、土地開発公社が業務委託のうえ年 2 回の除草を行い管理している。住宅地であるため、管理しないわけにはいかず、年間 25 万円程度の委託費が発生している。

なお、周辺地価が下落したことに伴い、公社の処分価格（簿価に金利相当額を加算した 756 百万円、1 m<sup>2</sup>当たり 368 千円）と時価評価額との間に差が生じている状況にある。

## 指摘事項

取得から長期間経過していることから、千葉県が再取得し、民間への売却も含めて処分方法を検討すべきである。土地開発公社が保有している限り、法律上の制約により更地のままでの処分は進まないためである。

代替地として現状のまま保有するのであれば、近隣の地方公共団体、土地開発公社等との代替地の融通を図り代替地の一層の活用に努める、あるいは、土地をその用途に供するまで民間への賃貸等積極的な利用について検討すべきである。なお、長期保有土地となっている当該代替地は、住宅地の中の飛び地となっているため、一体として利用することは不可能であり、あくまで宅地としての利用しかできない用地である。

## < 佐倉下根用地（佐倉市） >

事業	委託者	取得年度	取得面積	保有面積	金額(千円)	備考
療養所 移転先用地	千葉県	昭和 46 年～ 昭和 49 年	34,398.0 m <sup>2</sup>	34,398.0 m <sup>2</sup>	534,301	取得完了

## 取得の経緯

千葉県からの依頼により、国立歴史民俗博物館誘致に伴い、誘致用地に所在した国立佐倉療養所の移転先用地として取得した。

取得時点からの再取得実績はなく、取得面積 = 保有面積となっている。

## 長期保有となった理由

取得後、同療養所が佐倉市江原台（旧運輸省無線基地跡）へ移転したため利用目的が消滅した。その後、公共または公用地としての処分を検討してきたが至らず、土地開発公社が保有を続けている。

平成 10 年 2 月、県宅地課長（現都市計画課長）を委員長とした「佐倉下根用地活用委員会」（委員 6 名、幹事会 8 名）が設置され、同年内を目途に処分の検討を進めたが、具体的な活用策を見いだせなかった。引き続き協議したが、活用策を見いだせず、同委員会は平成 12～14 年度には開催されていない。

平成 15 年 10 月、同委員会から意見聴取があり、土地開発公社として「県及び市が事業主体となる公共・公益用地として活用することが適切である」旨の意見書を提出した。

### 現在の利用状況

現況（一部を除き地目山林及び原野）のまま保有している。近隣は住宅及び農地であり、土地開発公社職員が適宜除草等を行い管理している。固定資産税等の支払のために年間 2 万円程度の費用支出がある。

### 指摘事項

佐倉下根用地は、国立佐倉療養所の移転用地として確保されたものであるが、国立佐倉療養所が他の場所に移転し当初の取得目的が消滅した土地であり、その後長年にわたり放置されている。

当初の取得目的での使用する可能性が消滅したため、保有期間は 10 年を超えているにも係らず何らの土地の用途及び処分方針が決定されていない。

このような状況下において、土地開発公社が土地を保有し続けてもなんら問題は解決されない。また、千葉県は取得費相当額を無利息で貸し付けており、実質的に県が資金負担を行っている状態にある。千葉県が当該土地を早急に再取得し、その用途及び処分方針を検討すべきである。

(参考) 「公有地の拡大の推進に関する法律の施行について(土地開発公社関係)」の改正について〔平成 12 年 4 月 21 日通知〕

(9) 「土地開発公社は、法 17 条第 1 項第 1 号の規定により取得した後に、事情変更等により、当初の目的に使用する必要がなくなった土地についても、原則として、同号に規定する用途に用いるべきものであること。ただし、将来にわたり、当該土地の利用の見通しがなく、また、保有を継続することが土地開発公社の経営上の理由等により困難であると判断される場合には、当該土地が本法の規定による先買い制度により取得された場合を除き、他の目的により処分することもやむを得ないものであること。その場合、処分の目的は、極力「地域の秩序ある整備を図る」という土地開発公社の目的に沿うよう配慮するとともに、あらかじめ設立団体又は当該土地の取得を依頼した地方公共団体と十分協議し、処分に当たって社会的な批判を招くことのないよう配慮すべきものであること。」(以下省略)

(11) 「地方公共団体は、その依頼に基づき土地開発公社が取得した土地のうち、当該土地開発公社による保有期間が 10 年を超えたものについて、保有期間が 10 年を超えた年度の次の

年度中（保有期間が平成 12 年 3 月 31 日時点で 10 年を超えているものについては、平成 12 年度中）に、当該土地開発公社に協議した上で、当該土地の用途及び処分方針を再度検討すること。」

<かずさアカデミアパーク公的機関等用地（木更津市）>

事業	委託者	取得年度	取得面積	保有面積	金額(千円)	備考
公的試験研究 機関等用地	千葉県	平成 6 年～ 平成 8 年	80,837.24 m <sup>2</sup>	22,975.23 m <sup>2</sup>	4,639,351	取得完了

**取得の経緯**

千葉県からの依頼により契約締結のうえ、上総新研究開発土地区画整理事業施行区域内の公的試験研究機関等用地の一部などを取得した。

平成 14 年 6 月 1 日に換地が終了(6 月 3 日に登記完了)しており、残存面積は確定している。

**長期保有となった理由**

千葉県の財政事情の悪化により再取得が遅れ、長期保有となっている。

**現在の利用状況**

センター施設用地、公的試験研究機関用地及び DNA 研究所用地の一部として利用されている。また、公益施設用地は県のリザーブ用地として、その利用方法を検討している段階にある。

**指摘事項**

かずさアカデミアパーク内で土地開発公社が取得した土地は、研究施設等ですでに千葉県が使用しているものである。それにもかかわらず千葉県が再取得していないため、土地開発公社による千葉県に対する用地費の融資と同様の結果を引き起こしている。

かずさアカデミアパーク内で土地開発公社が取得した土地の一部は、研究施設等ですでに使用していることから千葉県は当該土地をすみやかに再取得すべきである。

また、残りの土地開発公社が取得した土地は、千葉県のリザーブ用地として、その利用方法を検討しているとのことであるが、千葉県は遅滞なく早急に再取得すべきである。

<大福山北部周辺地域公有化（市原市）>

事業	委託者	取得年度	取得面積	保有面積	金額(千円)	備考
公有化	千葉県	平成8年、 平成9年	688,881.37 m <sup>2</sup>	302,643.73 m <sup>2</sup>	935,558	取得完了

**取得の経緯**

千葉県からの依頼により契約締結のうえ、大福山北部周辺地域（市原市石塚地先）の自然環境を保全するため、公有化に伴う用地として取得した。なお、大福山は市原市の南部、養老溪谷の西側に位置する地域である。

**長期保有となった理由**

千葉県の財政事情の悪化に伴い再取得が遅れ、長期保有となっている。但し、平成10年7月からは毎年処分が行われており、近年では代行用地分を含めて2億3千万円が予算化（款及び目：環境費、目：自然保護費）されている。当該事業は、千葉県の単独事業であり、自然環境保全地域としての供用を開始していることから考えれば、毎年の再取得がこのまま進めば平成22年度には再取得が終了することが予想されている。

**現在の利用状況**

自然環境保全地域に指定されている。

**指摘事項**

取得すべき用地は取得しているのだから千葉県は速やかに土地を再取得すべきである。また、土地の再取得費用相当額を長期にわたり分割により支払っているが、買い取りに要した費用を繰り延べることは、土地開発公社の健全な運営を図る観点から不適切である。

（参考）「公有地の拡大の推進に関する法律の施行について（土地開発公社関係）」の改正について

「土地開発公社が取得した土地について、国、地方公共団体等が、災害復旧等真にやむを得ない場合を除き、買い取ることなく供用の開始をすることや、買い取りに要した費用を長期にわたり繰り延べることは、土地開発公社の健全な運営を図る観点等から不適切であることから、その改善に努めること。」

【代行用地】

<公有地取得・都市計画道路用地（松戸市、船橋市）>

事業	委託者	取得年度	取得面積	保有面積	金額(千円)	備考
都市計画 道路用地	千葉県	昭和47年	1,583.35 m <sup>2</sup>	1,583.35 m <sup>2</sup>	507,149	取得完了

（内訳：松戸市所在 390.00 m<sup>2</sup>、船橋市所在 1,193.35 m<sup>2</sup>）

## 取得の経緯

千葉県からの依頼により契約締結のうえ、都市計画道路用地として県名義で取得した。

## 長期保有となった理由

松戸市分については事業化が遅れていること、また、船橋市分はルートの見直しが行われ事業化されないまま現在に至っているため、長期保有となっている。

松戸市の本路線（松戸都市計画道路 3・4・11 号岩瀬七右衛門新田線）については、平成 7 年度までに、第一期事業として市の中心部 850m 区間の整備が行われたが、引き続いて当所有地を含む区間の延伸について、県と松戸市が協議したところ、市において 4 車線に変更する構想があったことから、その構想の具体化まで事業化が延期されている。県は、松戸市において都市計画変更を含めた当該路線の位置付けが、現段階では明確になっていないことから、市と事業化の時期等を協議、検討を行っていく方針である。

船橋市の本路線（船橋都市計画道路 3・4・20 号印内習志野台線）に隣接する当所有地は、国道 296 号の交通混雑緩和のため、平行した県道整備を目的とし、新京成電鉄線との立体交差事業用地として踏切部分を先行取得したものであるが、当時、地元住民から、国道 296 号に代わる路線になるとして反対陳情されたこと、また、国道 296 号バイパスも別ルートで計画されたことから（昭和 56 年 3 月 20 日都市計画決定）、早期整備の必要性が薄れ、現在に至ったものである。

県道としての位置付けが困難なため、市事業による整備となるが、本路線にはボトルネック踏切（踏切部が狭くなる道路）が存在し、立体交差事業の必要性の高い路線であることから、千葉県は船橋市に対し、この事業化を働きかけていく方針である。

## 現在の利用状況

ともに既存道路の隣接であり、松戸市分は千葉県の道路管理等の資材置き場として利用している。また、船橋市分は千葉県・船橋市の協議により船橋市が除草等を行い管理している。

## 指摘事項

取得から 32 年を経過しており、協議に必要な期間が合理的な期間かどうか疑問である。

取得した土地は当面利用の可能性が低いいため、委託者である千葉県において駐車場賃貸等の土地の有効利用を検討すべきである。

(参考)「公有地の拡大の推進に関する法律の施行について(土地開発公社関係)」の改正について

「土地開発公社は、取得した土地をその用途に供するまでの間、いたずらに放置することなく、積極的な利用について検討すべきであり、そのために必要な範囲内であれば、当該土地に簡易な施設を建設し、管理することもさしつかえないものであること。また、法第17条第1項第1号の規定により取得した土地については、更に、外部へ管理委託、賃貸又は信託(以下「賃貸等」という。)を行うこともさしつかえないものであること。」

#### <銚子漁港土地造成事業(銚子市)>

事業	委託者	委託年度	取得面積	保有面積	金額(千円)	備考
土地造成	千葉県	平成2年から	-	-	3,279,250	建設中

- (注) 1. 上記金額の内、支払業務後5年以上を経過している額(H2~H10契約に係る未償還額)は、2,342,194千円となっている。
2. 支出額全額が埋め立て工事等に要した経費であり、用地そのものを取得したものであるため、取得面積及び保有面積は記載していない。

#### 受託の経緯

当該事業は、銚子漁港の総合漁業基地化(漁業・流通・加工)を目指した基盤整備を図るため進めているものであり、航路浚渫等から発生する浚渫土砂の有効活用を図るとともに、荷捌所等の公共施設、及び銚子市内に混在する水産関連業を集約するための用地を確保するため、昭和45年度から4地区(川口、黒生1期、同2期、同3期)に分けて順次実施してきた。

土地開発公社は、千葉県からの依頼により契約締結のうえ、事業費及びその他必要経費の支払業務を行っており、平成16年8月で委託業務先である業者への支払行為は完了している。よって、今後は金利負担以外の増加はない。

#### 償還の遅れている理由

土地造成の遅れ及び県の財政状況により償還が遅れている。具体的には、浚渫工事の遅れにより埋立て土砂の確保が遅れたこと、未使用弾の発見に伴う安全対策調査が生じたこと、黒生3期地区について「環境重視型水産加工団地」の形成を目指すため土地利用計画の見直しを行ったこと、等により造成工事が遅れたものである。工事の完成は、昭和69年度末(平成6年度末)を目途とするとしていたが、上記の理由により延期され、平成16年度に工事は完了となる予定である。

### 現在の利用状況

造成地内の公共用地、及び未分譲地は千葉県において管理を行っている。分譲済の用地については、各企業により加工場や冷凍施設用地等に利用されている。

### 指摘事項

当該事業は分譲による収益獲得を主目的としたものではないが、県は造成地の分譲収入を土地開発公社借入金の償還財源の一部に充てることとしている。しかし、残る売却対象用地面積は2～3haしかなく、売却だけでは32億円ある借入金の償還は不可能である。そのため、不足する資金は一般財源から捻出するしかないが、これ以上償還が遅れると金利負担が膨らむことになるため、土地開発公社は県と協議の上、早急に償還を行い借入金の解消を図るべきである。

### <大福山北部周辺地域公有化（市原市）>

事業	委託者	取得年度	取得面積	保有面積	金額(千円)	備考
公有化	千葉県	平成8年、 平成9年	128,922.41 m <sup>2</sup>	70,484.41 m <sup>2</sup>	403,779	取得完了

### 取得の経緯

公有用地と同じである。農地（畑）部分を県名義で取得した。

ただし、毎年償還が進んでいる（公有用地と一体で2億3千万円の償還）。

### 長期保有となった理由

公有用地に同じ。

### 現在の利用状況

公有用地に同じ。

公有地及び代行用地いずれについても、土地開発公社が現在保有しているものの、公社としては、委託者である千葉県に再取得及び償還してもらう以外に処分手段がない。これは、用地取得後の事情変更等により当初の目的に使用することが必要でなくなった場合には、目的を変更して処分（＝事業主体への所有権の譲渡）することも止むを得ないものであるが、その処分に当たっては、地域の秩序ある整備を図るという土地開発公社の業務の目的に沿うよう配慮することはもとより、公拓法第9条1項に規定する範囲内の用途変更に限定されるためである。仮に用途の変更が認められたとしても契約上土地開発公社の処分の相手は事業主体である千葉県に限られている。

## (2) 土地造成用地の長期保有土地

土地開発公社の土地造成事業に関しては、新規事業は中止し、保有土地は速やかに処分することが決まっている。

土地開発公社では、平成 15 年 3 月に策定した「経営改善計画」に基づき分譲方策を進めているが、現在分譲中の土地以外の保有土地の処分についても重要な課題であることから、平成 15 年 12 月に「土地造成事業に係る保有土地の処分推進方針」として、各工業団地の土地区分ごとに処分推進方針を定めている。

具体的には、各工業団地の敷地面積と現在の状況及び処分方針は次のように策定されている。

<完成土地> 平成 15 年 12 月現在

団地名	内 訳 (㎡)		現在の状況	処分方針
佐倉第三 工業団地 149,369 ㎡	分譲用地	現在分譲中の土地 5,560	成約報酬制度を取り入れ分譲中。	2
		分譲対象とした土地 74,382	先行して工事を行わない。	1
	代替地等	代替地 66,737	代替地の利用予定がない。	1
		公園予定地 2,690	整備後、佐倉市に移管する予定。	-
富津下浜用地 70,135 ㎡	分譲用地	現在分譲中の土地 4,111	成約報酬制度を取り入れ分譲中。	2
		分譲予定地 66,024	住宅系から商業系へ用途変更中。	2
千葉土気緑の森 工業団地 648,125 ㎡	分譲用地	現在分譲中の土地 560,818	小区画化や成約報酬制度を導入し分譲中。リース方式による土地活用も検討している。	2
		分譲対象とした土地 56,384	新たに分譲対象とした土地である。	1
	代替地等	代替地 30,923	代替地の利用予定がない。	1
あさひ鎌数 工業団地 330,522 ㎡	分譲用地	現在分譲中の土地 330,522	成約報酬制度を取り入れ分譲中。	2

富津下浜用地の面積は、仮換地面積である。

<未成土地>

団地名	内 訳 (㎡)		現在の状況	処分方針
小見川用地 283,939 ㎡	-	283,939	事業を凍結し処分を検討中。	3
茂原こいはる工業 団地 252,178 ㎡	-	252,178	事業を凍結し処分を検討中。	3

処分方針は、大きく3つに区分されて策定されている。

1．現在分譲している土地以外の保有土地
完成土地のなかで、「分譲対象とした土地」は、新たに分譲対象地に加え、企業等への分譲を図る。「代替地」は、事業用地に係る代替地として取得したが、事業の代替地としての利用がなくなったため、近隣の状況を踏まえ企業又は近隣住民への処分を図る。
2．現在分譲している土地
完成土地のなかで、「現在分譲中の土地」および富津下浜用地の「分譲予定地」については、成約報酬制度を導入する、構造改革特区を活用した賃貸方式を検討する他、千葉土気緑の森工業団地では企業ニーズに合わせた小区画化の実施や導入業種の拡大のための用途地域の変更、富津下浜用地については住宅系から商業系への用途変更の実施により分譲を促進する。
3．未成土地
事業を凍結し、土地利用および処分を検討する。

これらの土地のなかで、現在分譲中の佐倉第三工業団地 5,560 m<sup>2</sup>は平成 16 年 5 月に分譲が完了した。また、処分の推進を図るための方策として、富津下浜用地は住宅系から商業系への用途変更を申請しており、千葉土気緑の森工業団地は公拡法施行令の改正により可能となった長期賃貸の運用を検討している段階にある。その他の土地については、分譲促進のために公社の経営資源である職員を分譲促進課に集中し、企業ニーズに関する情報収集活動や企業訪問等の誘致活動を積極的に推進している。

しかし、昨今の経済状況のなかで企業が多額の投資を必要とする工業団地への進出は低迷し、かつ、千葉県内および近隣各県にも多くの工業団地が空地を抱え分譲途上にあることから、分譲促進課による活動成果は経営改善計画に対する実績が示すように思ったようには進んでいない。

未成土地である小見川用地は、昭和 47 年に小見川町から千葉県開発庁北総開発局（当時）に開発の依頼があり、開発庁の依頼を受けて土地開発公社が事業化したものである。公社から町へ用地取得を委託し、用地の大半を取得したが、オイルショック等の経済環境の変化により事業凍結に至っている。現在も事業凍結中であり処分を検討しているところである。

当案件については、開発に当たって十分な検討が行われたとのことであるが、結果としてみれば検討が十分であったかどうか疑問な点があり、また、その後の土地の用途及び処分方針の決定が必ずしも適切であったとは言えない。

茂原には工業団地は、茂原市及び千葉県から茂原第二工業団地事業として整備の依頼があったもので、平成 4 年に事業化を決定し、市と事業に関する協定書及び実施に関する覚書を締結している。用地交渉等を市に委託して土地の買収を行い、事業用地の大部分の取得を終えたが、事業収支の見通しが厳しいことから事業の凍結に至っている。現在も事業凍結中であり処分を検討しているところである。

開発に当たって十分な検討が行われたとのことであるが、平成 4 年はいわゆるバブル崩壊の初

期段階にあり、結果としてみれば収支計画の検討が適切であったかどうか疑問である。

これらの土地は事業化の決定から事業の凍結まで10年以上の長期間を要しており、「公有地の拡大の推進に関する法律」の目的である公有地の拡大の計画的な推進を図り、もって地域の秩序ある整備と公共の福祉の増進に資する状況にあるとはいえない。速やかに公拡法の目的に沿って処分方針を決定し、処分を図るべきである。

## 2. 土地造成事業関係

### (1) 富津下浜用地事業における損失

土地開発公社は完成土地として「富津下浜用地」を保有している。土地造成事業の一環として取得した土地であるが、現在では造成は完了しており、用地の分譲及び管理を行っている。当該事業に対して、土地開発公社は「富津市青木土地区画整理組合」（以下、「組合」という。）の組合員として参画している。土地開発公社は全開発面積の約3割を占める大地権者である。

組合の平成16年3月末における財政状態は、同組合の財産目録によると次のとおりである。

（単位：千円）

勘定科目	金額
<資産>	
現金預金	94,966
郵便切手・葉書	5
建物	2,811
備品	110
資産合計	97,892
<負債>	
金融機関借入金	2,389,000
土地開発公社借入金	40,983
負債合計	2,429,983
差引：債務超過額	-2,332,091

（注）千円未満の端数は四捨五入して表示している。

実質的に組合が保有している保留地は資産として財産目録に記載されていないため、2,332百万円と多額の債務超過状態にある。財産目録に保留地が記載されていないのは、換地処分によって組合が保留地の所有権を法的に取得することとなっているためである。

このような状況を踏まえ組合では未処分保留地の早期適正売却はもちろんのこと導入可能な新たな収入の検討、更には特定調停の場で、金融機関への借入金の一部減免申入れなど資金計画を抜本的に見直している。なお、現時点の組合の事業計画における保留地処分に関する全体計画は次のとおりである。

(単位：千円)

項 目	金 額	備 考
保留地処分による収入	6,462,020	(保留地総面積90,595.14 m <sup>2</sup> ×71,300 円/m <sup>2</sup> )
開発負担金収入等	1,757,980	
収入合計	8,220,000	
支出合計	8,220,000	
収支	0	

上記のうち、すでに処分した保留地の面積は46,835 m<sup>2</sup>で、処分収入は4,110,635千円である。したがって、今後の処分収入見込額は全体金額からこれを差し引いた2,351,385千円(43,760 m<sup>2</sup>)である。この金額は、現在の組合が抱えている債務超過額とほぼ同じ水準である。ただし、組合では経費や利息の支出が経常的に発生している。平成15年度における組合の総支出額は16,594千円であった。

ところで、組合の事業計画において今後処分していこうとする保留地平均単価は53,733円/m<sup>2</sup>(=2,351,385千円÷43,760 m<sup>2</sup>)である。しかし、この地域の実勢価格は32,000円/m<sup>2</sup>程度と見通しを下回っている。そのため、組合が新たな収入が確保できず、更に金融機関からの借入金の一部減免がなされないと仮定した場合、保留地の処分が順調に進んだ場合でも追加損失が発生することになる。組合が事業を展開している地域では、一部商業地域や近隣商業地域などへの用途変更を予定している。この用途地域の変更により保留地処分が進むとは考えられるが、変更となる土地の多くは土地開発公社が保有している完成土地が大部分で、組合が将来取得する保留地は少ないと想定されることから用途変更による地価の上昇等の効果は少ないと考えられる。

仮に事業の支出額が変わらず、新たな収入確保ができない状態で、現在の実勢価格程度の水準で保留地が処分された場合、組合の最終債務超過見込額は次のとおり951,061千円と算定される。

(単位：千円)

項 目	金 額	備 考
保留地処分済分	4,110,635	(46,835 m <sup>2</sup> )
今後処分予定の部分	1,400,324	(90,565.14 m <sup>2</sup> -46,835 m <sup>2</sup> )×32,000 円
保留地処分収入計	5,510,959	
処分収入(計画)	6,462,020	
差引:収入不足額	-951,061	保留地処分後の最終債務超過見込額

土地開発公社の組合に対する持分は、地権者割合からみると約3割であるから、土地開発公社が負担すべき債務超過額は951,061千円×30%=285,318千円となる。これはあくまで保留地の処分が順調に進展した時の金額で、組合が保留地を処分できないことに加え保留地処分金以外の収入が確保できず、更に金融機関からの借入金の一部減免がなされなかった最悪の場合は、土地開発公社が負担すべき債務超過額がさらに膨らむことになり、その額は現在の債務超過額の3割に

相当する 7 億円程度と見積もられる。

このように、富津下浜用地の土地造成事業においては、将来的に損失が発生する可能性があるが、土地開発公社では当該損失に対する引当金などの債務は計上していない。土地開発公社は、現状では損失金額の正確な見積りはできないこと、及び特定調停の進展状況を見極めるため引当金の計上をしていないと説明している。しかし、少なくとも上記の 285,318 千円については、今後の損失負担の恐れがあるため、土地開発公社の決算上引当金の設定が必要である。

## (2) 富津市青木土地区画整理組合に対する貸付金の回収可能性

土地開発公社は、組合に対し 40,983 千円の貸付金残高を有している。当該貸付金は組合設立当初の運転資金を供与する目的で昭和 63 年 4 月 25 日に実行したものである。組合に対し無利息で貸し付けており、実行以来の回収実績は全くない。

前述のとおり、組合は借入先金融機関に対し債務の一部免除を柱とする特定調停を申し立てている。借入先金融機関は、自身が債権放棄する前に公的機関である土地開発公社に対し債権放棄を求めてくる可能性が高い。また、組合には十分な資金的余裕がないことを考え合わせると、この貸付金の回収可能性は極めて低いものと考えられる。

したがって、当該貸付金に対しては、回収不能見込額について貸倒引当金を設定すべきであるが、土地開発公社では設定を行っていない。

なお、(1)と(2)を合わせた、富津下浜用地事業に係る土地開発公社が負担すべき損失は 326,301 千円となる。いずれも決算上は損失を認識していないため、早急に会計処理を行うべきである。

## 3. 人事、給与関係

### (1) 退職時の特別昇給

退職時の特別昇給に関する規程は「千葉県土地開発公社の任用等に関する規程」第 7 条第 2 項で定められている。同項では定年、勤奨及び定数の減少など業務都合で退職する場合で、20 年以上勤続した者については 1 号上位の号給へ昇給させることができる、とされている。従来の特別昇給は、勤続 20 年未満で 1 号給、20 年以上で 2 号給であったが、平成 16 年 1 月 1 日より適用範囲が縮小された。

平成 15 年度に退職した 9 名の職員のうち、勤続期間が 20 年以上の職員 8 名について 1 号給の特別昇給が行われていた。当該職員の退職日は全員平成 16 年 3 月 31 日である。退職時の特別昇給は退職手当支給額を増額させることを目的としたものであり、「勤務成績が優秀」など他の特

別昇給の要件と比べると合理性を欠いたものとなっている。また、土地開発公社は厳しい財政状態から、「経営改善計画」に基づき人件費の削減を積極的に推し進めているにもかかわらず、このような慣習を温存しておくことは当該計画と矛盾していると言える。したがって、退職時の特別昇給制度は廃止も含め是非を検討すべきである。

なお、平成 15 年度における退職手当実際支給金額と特別昇給がなされなかった場合の支給想定額との比較は、次のとおりである。

(単位：千円)

実際支給金額	特別昇給がない場合の支給金	差 額
254,751	252,640	2,111
(31,844)	(31,580)	(264)

(注) 上記( )内は、一人当たりの金額

## (2) 期末手当算定の基礎額

期末手当は勤勉手当とともに民間企業の賞与に相当するものであり、6月1日及び12月1日に在職している職員に対して支給している。年間の支給割合は、期末手当が3ヶ月分、勤勉手当が1.4ヶ月分の合計4.4ヶ月分である。期末手当の額の算定方法は「千葉県土地開発公社職員給与規程」(以下、「給与規程」という。)第15条で次のとおり規定している。

### 第15条(抄)

1 (省略)

2 期末手当の額は、期末手当基礎額に、6月に支給する場合には100分の140、12月に支給する場合は100分の160(注)を乗じて得た額に、基準日以前6箇月以内の期間におけるその者の在職期間の次の各号に掲げる区分に応じ、当該各号に定める割合を乗じて得た額とする。

(1) 6箇月 100分の100

(第2号以下は省略)

3 前項の期末手当基礎額は、それぞれの基準日現在において職員が受けるべき給料及び扶養手当の月額並びにこれらに対する調整手当の月額の合計とする。

4 (省略)

(注) 支給割合は平成15年12月1日改正後のもの。平成15年度における実際の支給率は6月が100分の155、12月が100分の145であった。

期末手当の算定根拠となる期末手当基礎額には、給料以外に扶養手当が含まれている。扶養手当支給額を期末手当基礎額に含めている結果、同一号給にある職員間で扶養家族の状況により、期末手当支給額に差異が生じている。上述のとおり、期末手当は賞与たる性質を有するものであるから、職務の難易度や業績などに対応して支給額を決定するのが本来の姿である。したがって、

それらとは関係のない扶養手当支給額を期末手当基礎額に含めることについては、廃止を含め是非を検討すべきである。

なお、平成 15 年度における期末手当支給額のうち、扶養手当に相当する部分は 2,813 千円である。また、勤勉手当及び 5 級以上の職員に対して支給される期末手当加算額については、算定基礎額に扶養手当は含まれていない。

### (3) 調整手当の支給

調整手当は給与規程第 8 条に基づく手当である。土地開発公社では、職員の給料を千葉県行政職職員の給料表に準拠して決定しており、「職員の給与に関する条例」（昭和 27 年千葉県条例第 50 条）の規定に従い、給料、管理職手当及び扶養手当の月額額の 100 分の 5 に相当する金額を調整手当として支給している。調整手当は勤務地に応じて支給されるが、土地開発公社の場合は全職員が千葉市内に勤務していることから職員全員が支給対象者である。全員が支給対象となる手当であるため、手当として給料と別途支給する意義はなく、月額給与に吸収しても問題はないものと考えられる。これにより、月額給与や期末・勤勉手当の算定が簡略化でき事務処理の効率化にも資すると考えられるため、調整手当の廃止を含め是非を検討すべきである。

なお、平成 15 年度における調整手当の支給額は次のとおりである。

(単位：千円)

項目	支給額	備考
月額給与部分	20,795	
期末勤勉手当部分	8,348	期末勤勉手当の支給明細には「調整手当」の項目はないが、算定基礎額に調整手当が含まれるため、総支給額に 105 分の 5 を乗じて調整手当相当額を算定した。
合計	29,143	

### (4) 住居手当

住居手当は給与規程第 9 条に基づく手当であり、支給額は千葉県職員に準じたものとなっている。当該手当の支給対象者は、職員のうち自ら住居を賃借している者、及び所有住居に居住している世帯主である。この点、持ち家の者に対する支給は、職員が修繕費等の維持費その他住居費用を負担している実情を考慮して支給しており、手当額については近県の状況等を考慮し決定している。

現在では、民間においても人件費削減のため、職能とは関係のない各種手当については支給が削減される傾向にある。土地開発公社においても、給料や扶養手当の削減など人件費削減のための各種方策がとられている。住居手当の支給に関しても、支給の有無あるいは支給対象の見直し

を検討する必要があると考える。なお、住居手当は平成 15 年度において 6,104 千円が支給されている。

#### **(5) 勤務時間前後における休息时间**

千葉県土地開発公社就業規程第 8 条では、勤務時間が次のとおり定められている。

勤務時間 午前 8 時 30 分から午後 5 時 15 分まで

休憩時間 午後零時から午後零時 45 分まで

休息時間 午前 8 時 30 分から午前 8 時 45 分まで及び午後 5 時から午後 5 時 15 分まで

勤務時間の最初と最後にそれぞれ 15 分間の「休息时间」が設けられている。休息時間は業務の効率化及び職員の安全の確保のために勤務時間内に設定するのがあるべき姿であり、勤務時間の最初と最後に設定する意義は認められない。また、このような休息時間の設定は、事実上勤務時間の短縮と同様の結果をもたらしており、その設定は適切なものとはいえない。したがって、勤務時間内に休息時間を設定するよう見直す必要がある。

### **4. 会計処理関係**

#### **(1) 賞与引当金の未計上**

土地開発公社は、期末・勤勉手当に対する賞与引当金を計上していない。期末・勤勉手当は支給対象期間及び支給率等が給与規程で明確に示されていることから、発生期間の帰属の判定、及び金額の合理的な見積りが可能である。また、これらの手当の支給の確実性も見込まれる。以上から、期末・勤勉手当に対する賞与引当金は企業会計原則の引当金計上要件を満たしているといえる。経理基準要綱においては、賞与引当金の計上は明文化されていないが、同要綱第 1 条において「この要綱に定めのない事項については、一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に従う」旨が定められている。したがって、土地開発公社においても賞与引当金の計上が必要である。

平成 15 年度における賞与引当金の要設定額を試算したところ、その額は 40,288 千円であった。

#### **(2) 退職給与引当金の過大計上**

土地開発公社では、職員の退職に備えるため退職給与引当金を設定している。当該引当金の計上基準は、業務死傷及び整理（以下、「業務都合」という。）により退職した場合の期末要支給額の 100% である。

退職手当の支給割合は高い順に、業務都合、定年及び勤奨等（以下、「定年等」という。）、及び自己都合の順である。業務都合及び定年等の支給割合は勤続 25 年以上で同率となる。近年で

は「経営改善計画」に基づく人員削減を実施しており、業務都合による退職者が全体の過半を占めているため、計上基準自体は合理的なものと判断できる。

退職給与引当金の算定に際しては、「千葉県土地開発公社職員退職手当支給規程」（以下、「退職手当規程」という。）に基づく支給割合を適用している。支給割合は改正後の退職手当規程に準拠すべきところ、平成 16 年 3 月末までに退職する職員に対する支給割合を使用しているのが発見された。退職手当の支給割合は段階的に引き下げられているため、結果として退職給与引当金の過大計上が生じている。

また、平成 16 年 4 月 1 日以降の退職者からは、改正後の支給割合で算定した額から一律 9.55% 減じて支給することとされている。しかし、それが引当金算定に反映されていないことから、ここでも退職給与引当金の過大計上が生じている。

これら 2 点の影響を試算したところ、平成 15 年度における退職給与引当金の過大計上額は 116,834 千円であった。

### (3) 地価変動等調整引当金の計上基準

地価変動等調整引当金は、地価の変動による損失に備えるため設定している引当金であり、経理基準要綱第 21 条に定める特定引当金である。土地開発公社においては、完成土地残高の 100 分の 20 を毎期洗替方式で計上している。この繰入率は平成 13 年度の地価下落率等に基づいて決定しているが、その後の見直しは行われていない。

しかし、引当金本体の設定目的から考えると、繰入率は一定とするのではなく、地価の変動に応じ適宜見直しを行うべきであると考えられる。土地開発公社における完成土地の貸借対照表価額は、時価が著しく低下した場合を除き取得原価とする必要がある（経理基準要綱第 44 条、第 46 条）。そのため、当該引当金は土地の時価を貸借対照表に反映させる手段となりうるため、より実勢価格に沿った繰入率を設定すべきである。

なお、平成 15 年度末における土地開発公社保有土地のうち、時価が簿価を下回っている土地の含み損総額は 2,348 百万円である。一方、含み益は総額 4,211 百万円あり評価益純額は 1,863 百万円と計算され、地価変動等調整引当金（平成 15 年度末残高 5,279 百万円）は実質的に留保利益の性格をもつものとする。

### (4) 千葉土気緑の森工業団地の水道負担金

千葉土気緑の森工業団地（以下、「土気工業団地」という。）の水道負担金については、千葉市と千葉市土気南土地区画整理組合と土地開発公社の 3 者間で平成 2 年 5 月に締結された「水道

事業の負担金等に関する協定書」(以下、「基本協定書」という。)に基づき、毎期水道負担金の支払が発生している。

水道負担金とは、工業団地等に上水道を供給する際、配水管や浄水場などの水道関連設備に係る費用の一部を、事業主等に負担してもらう制度である。

土気工業団地の水道負担金は、基本協定書によって土地開発公社が負担すべき総額が4,055百万円と決まっており、そのうち平成15年度末までの支払額累計は1,837百万円、将来支払わなければならない負担金残高は2,218百万円となっている。

現在、土地開発公社では、この水道負担金は毎年の支出額が確定し、支出が行われた都度、工事費として土気工業団地の土地簿価に増加させる処理をしている。よって、将来的にも、公社が負担すべき水道負担金の残金は土気工業団地の土地の簿価を引き上げる要因となることが予想される。

平成15年度末時点の土気工業団地の簿価残高は16,271百万円であるため、今後、公社が負うべき水道負担金2,218百万円を加算すれば、土気工業団地の簿価相当額は18,489百万円となる。

しかし、この水道負担金は公社の支払義務が協定書によって確定している債務であるため、長期未払金等の長期債務として計上し、土地の簿価にも一括して計上しておくべきと考えられる。

現金による年間支出額は、毎年の協議によって決まるものの、将来支払うべき水道負担金としての債務の総額は、協定書によって確定しており、土地開発公社は将来にわたってこの債務を支払う義務があるためである。

ただし、債務に関する支払時期が基本協定書に明記されておらず、支払時期が未確定であるため、確定債務である未払金として負債に計上するは困難であるという見方もできる。しかし当該負担金は引当金の4要件である(1)将来の特定の費用または損失であること、(2)発生が当期以前の事象に起因すること、(3)発生の可能性が高いこと、(4)金額を合理的に見積もることができること、を満たすと考えられることから、少なくとも「引当金」として債務を認識する必要があると考える。

## 5. 経営改善について

### (1) 今後の改善計画

#### 千葉県の公社等外郭団体の見直し

千葉県では県財政の厳しい状況下において、国の特殊法人等改革への取組み、社会経済情勢の変化等による、公社等外郭団体を取り巻く急激な変化に即応する必要性が生じてきた。平成14年度には、千葉県として公社等外郭団体の具体的な見直し案を策定することとした。

「公社改革の基本的考え方」は、千葉県行政改革推進委員会の意見も踏まえて各公社等に対する指導方針として公表されたものであり、以下の項目について検討が行われた。

- 既存の公社の見直し
- 公社等への県の関与（人事（県退職者・現職派遣）、財政）
- 今後の事業の見直し
- 経営計画
- 雇用問題への対応
- 改革の期間
- 公社等の設立

これらに基づいて、千葉県土地開発公社について検討の結果、平成 14 年 12 月の千葉県行政改革推進本部会議において、以下のような見直し方針が決定された。

（出典：公社等外郭団体の見直し方針【概要】より抜粋）

名称	改革方針	改革期間	改革の概要	改革の効果	改革に伴う課題
千葉県土地開発公社	縮小	平成 14 年～17 年度	土地需要の低迷に伴い、事業の抜本的な見直しを行う。 （中止） 土地造成事業から撤退し、新規事業を中止する。保有土地は速やかに処分し、借入金の返済に充てる。 （経営合理化） 先行取得事業等は継続するが、平成 15 年度から大幅な合理化を実施する。 県外郭団体の用地取得業務の一元化を検討する。	・収支改善、借入金の圧縮により財務体質の強化が図られ、県の財政負担も回避できる。 ・団体の財務上の効果は、平成 15～17 年度の 3 カ年間で合計約 9 億円、平成 18 年度以降は毎年度約 5 億円となる。	・プロパー職員の処遇、保有土地の早期処分が課題となる。 ・改革に伴い、40 名程度の余剰が生じる見込み。 ・退職金が約 6 億円必要となる。

### 土地開発公社の経営改善計画

土地開発公社においては、上記見直し方針に基づき「経営改善計画 - 今後の公社の在り方 - 」を平成 15 年 3 月に策定している。（公表は平成 15 年 5 月）

その要旨は、次のとおりである。

<p>計画期間は、平成 14 年度から 23 年度の 10 年間とし、14 年度から 17 年度までを計画の重点的改善期間とします。</p> <p>事業計画</p> <p>1) 公有地取得事業 県等からの委託に柔軟に対応できる環境を整え、積極的に実施します。受託事業量の安定的な確保と増加を図り、受託事業量の目標は年間 6.5 億円とします。</p> <p>2) あっせん等事業 公有地取得事業と同様に積極的に実施し、適正かつ効率化に努め採算性重視のうえ一層推進します。公有地取得事業と同様、受託事業量の安定的な確保と増加を図り、受託事業量（事務費）の目標は年間 3 億円とします。</p> <p>3) 土地造成事業 完成土地については早期処分を図ります。完成土地は分譲条件等の見直しを行うなど処分方</p>
--

策を17年度までに講じて早期処分を図り、分譲収入の目標は年間15億円以上とします。また、処分とともに土地の有効活用のため、土地貸付制度（リース方式）の導入を図ります。

未成土地については事業を凍結し、土地利用・処分方法を検討します。未成土地は16年度までには土地利用・処分に係る方針を決定し、その有効活用を図ります。

新規の事業については中止します。

#### 人員計画

事業計画を基本にした適正人員の配置、業務運営の効率化・迅速化のための組織の再編等を進めるとともに、役員・職員の意識改革及び職員の資質の向上を図ります。

1) 役員・職員数は、14年度の常勤役員7人、職員94人の計101人から17年度までに常勤役員2人、職員60人の計62人体制とします。

2) 組織等は、スリム化し、より簡素で効率的な体制とします。組織についての見直しを14年度から15年度までに実施します。職制についての見直しを15年度から16年度までに実施します。

3) 公社経営の健全化を図るためには、(事業計画、人員計画、財務計画の達成のため)職員の徹底的な意識改革及び資質向上のため研修等を実施します。

#### 財務計画

事業計画、人員計画において示した改善目標を達成すること及び人件費の抑制と経費(管理的)の削減を図ることにより、収支状況を改善し保有資金についても一定額を確保するとともに、土地造成事業借入金の早期返済を図ります。損益面においても、当期利益が計上できるようにするなど、これまでと同様県からの財務援助を受けることのないよう健全財務の維持を図ります。

##### 1) 人件費の抑制と経費の削減

人件費については14年度から役員報酬・職員給与の引き下げ、各種手当の削減・廃止などの見直し等により、3か年で15%の抑制策を実施します。経費については維持管理経費及びその他経費の見直しにより、15年度で10%以上の削減を実施し、毎年度、事務事業等の見直し圧縮に努め管理的経費の削減を図ります。

##### 2) 資金の確保と借入金の返済

保有資金については公社運営上必要な適正額を確保し、土地造成事業借入金は10年以内(当計画では21年度末)の完済を目指します。また、事業利益は17年度から計上を見込みます。

(出典：経営改善計画の文章を要約した)

土地開発公社が公表した経営改善計画は、基本となる考え方として、各事業の見直し・効率化、人員及び組織の整理合理化等、健全財務の維持を実行することを前提として計画されている。そのため、これらの各事業の目標額が達成されることにより、土地造成事業借入金は10年以内(平成21年度末)には完済されるように計画されている。

土地開発公社は分譲対象である完成土地の保有残高が大きく、分譲促進のためにはある程度的人员を確保しておくことは短期的にはやむを得ないものがあるといえる。しかし、人員圧縮を円滑に進めるためには、公拡法に定められている土地開発公社本来の業務、すなわち公有地取得事業に特化していくことが必要であると考えられる。すなわち、あっせん等事業は日本道路公団の民営化により今後の事業拡大は望めない状況にあり、いずれ縮小を検討する必要が生ずると考えられる。一方、分譲事業における保有土地については、一刻も早く処分を進めて換金化を図るとともに、借入金返済を進め、県債務保証による支出負担を起すことのないよう努めるべきである。

平成15年3月に策定した「経営改善計画」では平成17年度当初までに役職員合計で62名の体制を目標としている。しかし、現時点における事業規模及び将来的に公共事業が削減される

見通しであることを考慮すると、更なる人員削減の必要に迫られる可能性が高いと考えられる。

## (2) 経営改善計画について

### 公有地取得事業の改善目標について

改善目標では、「受託事業量の目標は 65 億円とする」とされている。

公有地取得事業の事業費（支出）実績は、平成 11 年度までは大幅な減額となった後、平成 12 年度 60 億円、平成 13 年度 60 億円と横ばいに推移し、平成 14 年度の見込みが 72 億円と推計された。これら推移を勘案し、平成 14 年度を 72 億円と見込み、平成 15 及び 16 年度を対前年度比 5%の減少とした結果 65 億円と設定された。

平成 14 年度においては、実績は 78 億円であった（利息を除いた実績値を決算書より計算）が、この実績には、千葉県以外からの受託があったことが収益に貢献しており、通常年度より多額の事業収益（売上高）が計上されている。目標事業量の設定基礎とした事業量見積額である 72 億円には、この臨時的な受託事業量は含まれていなかったことから、不合理なものとはいえなかった。

しかし、平成 14 年度に至る過去実績の下落傾向からすれば、平成 14 年度の受託事業量は過去の下落傾向に反して極端に上昇しているため、これを単純に基準値として採用することは、将来予測を適切に反映させたものとは言い難い。公社が受託している事業には、毎年土地の取得が発生している継続事業と、その期で終了する事業など様々な受託事業があるはずである。そのため、将来の予測を立てるためには、前年度より継続して受託できる事業量を積み上げ計算すると同時に、来期以降に新たに受託されると予測される事業量を加味する必要がある。

目標事業量は、将来予想ではあるが、単なる希望的観測ではなく、合理的な基礎に基づいて計画されることで達成可能な計画でなければならない。現状では千葉県の財政事情（将来予算の予想）だけを反映しているが、より具体的な計画に沿って見積もるべきである。

業務量（受託事業量）は土地を取得（増加）したときに認識されるが、委託者からの事務費（受託手数料）の受領は土地が再取得（減少）されたときに実行されることから、事務費の計上時期と事業量の達成時期との間には時間的な差異があり計上時期は一致しない。対して、公社が受託した事業量を達成してゆくためには、人件費等のコスト（原価）は毎年発生している。そのため、コスト（原価）の発生時期とその原価を回収するための事務費収入（収益）の発生時期は、必ずしも同時期とはなっておらず時間的な差異が発生しているのである。目標値の設定としてはこの点が十分考慮されていないと考えられる。

また、将来 2 年間の減額率 5%は、土地開発公社内部では将来見込みを出すことができない

ため(委託をしてくるのはあくまで千葉県であり、土地開発公社は受動的な立場にいるため)、旧都市部宅地課(現 県土整備部都市計画課)に依頼し、県の各関連部署に対して公共事業総量の予測のために将来事業計画のヒアリングを実施した。土地開発公社がこれを基に5%程度減少することを予想し、作成したものである。

しかし、ここ5年間の受託事業量の推移では、平均減額率は23.3%となっている。この減額率の乖離度合から判断すれば、受託事業量の目標値設定には、過去実績を反映させるべきであったと考えられる。

さらに、千葉県が公表している「財政再建プラン」では、土地開発公社への財政的関与(施設管理委託、事業委託、補助金等)は平成14年度に対して3年後には30%減らす方針とされている。これは、委託事務費を含めた縮小率であることが行政改革委員会でも言明されていることから、土地開発公社への事業費の縮小率も、この範囲で実行されてゆくことが予想される。つまり土地開発公社が独自に推定した5%と大きく乖離する数値であり、委託業務量に対する将来見込みは合理的とは言えない。

#### **あっせん等事業の改善目標について**

あっせん等事業における目標額3億円は、主な受託事業である高速道路用地取得と千葉県からの用地取得を基準に、平成14年度当初予算額の内3.2億円をベースとしている。さらに、あっせん等事業も、公有地取得事業と同様に公共事業総量の減少率に応じて、受託量も減少することが予想されることから、上述の5%減を採用して、年々5%の減少を見込み、平成16年度予想を2.9億円(=約3億円)を目標値として定めた。

このように、あっせん等事業においても、公有地取得事業の減少率を同様の比率を用いて算定している。委託者の予算の都合により、先行取得かあっせんとなるかが変わることがあるという委託事業の実態に即して設定されたものであるが、可能な限り受託事業ごとの将来予想を勘案すべきである。また、過去の業績を加味すべき点も公有地取得事業と同様であると考えられる。

#### **土地造成事業の改善目標について**

土地造成事業における分譲収入目標額15億円は、土地造成事業としての必要経費と造成事業借入返済金の合計である年間15億円として試算したものである。ただし、これは人員配置目標である62名体制を前提とした数値15億円であり、平成16年4月1日時点の78名体制では18億円程度必要と試算されている(平成16年度予算ベース)。土地造成事業借入金については、新規借入は実行せず、既存の借入金の返済を向こう10年間で完済する計画である。返済財源は

今後の分譲収入で賄う予定である。

上記のとおり土地造成事業においては、人件費を含む必要経費と土地造成事業借入金返済額（10年で完済予定）の合計額15億円を目標額としている。少なくとも平成16年度予算で判断すれば、全体78名体制の必要経費を賄い、かつ4億円の返済資金を得るには、18億円は必要と算出されている。15億円はあくまで人員目標である62名体制を前提として収支均衡を予定しており、財務計画書においては各年度予算は15億円を超えて設定されていた。具体的には、平成15年度～16年度では収入目標17億円、平成17年度～22年度では収入目標18億円、平成23年度では収入目標19億円とされている。

よって、平成14年度から平成17年度を重点期間と定めた経営改善計画の目標値は、現在は15億円とされているが、財務計画書との整合性からは15億円を超える額（つまり平成15年度17億円、平成16年度17億円）として設定しなければならず、改善計画値としては適切ではない指標となっている。

また、財務計画では平成16年度から平成21年度の間で総額7,280百万円の借入金を返済する予定（単純年平均12億円強）となっており、借入金の返済財源が事業収入から確保できる計画が立てられている。よって、完成土地の販売状況が、計画通りに進むことを前提に、土地造成事業における借入金の10年完済ができるとする財務計画表を作成しているが、これは土地造成事業の収入目標額を毎年約18億円、支出を差し引いた現金増加額が毎年約15億円となることを仮定において計算された財務計画表である。現実的には、完成土地の販売状況が全国的にも不振である今日において、毎年経常的に18億円の販売ができるとは考えにくく、この財務計画は将来的に無理が生ずることになると考えられる。

現状では、完成土地の一部は賃貸とすることが予定されており、この契約が成立した場合には一定の収入は見込めるものの財務計画は達成できないと考えられる。財務計画の見直しが必要であると考えられる。

## ・利害関係

包括外部監査の対象とした事件につき、私と千葉県との間には地方自治法第 252 条の 29 の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

# 包括外部監査の結果報告書に添えて提出する意見

## 1. 千葉県土地開発公社のあり方

### (1) 土地開発公社の役割

#### 歴史的背景による過去の役割

千葉県を含めた地方公共団体において、道路・公園等の都市施設等、公共又は公有の施設の整備は県政の重要な課題とされている。その施設の整備には施設用地の確保が必要とされている。

公拡法が制定される以前には、経済の発展とともに地価が徐々に値を上げ、地方公共団体がその使命を果たすための土地の取得が難しくなっていた時代があった。公拡法はこのような時代を背景に制定された法律であり、公共事業用地を先行取得することによって事業用地を事前に確保し事業推進を円滑化するとともに、上昇する用地取得費を抑制することを目的とされていた。

土地開発公社は、公拡法の趣旨に沿って、公共用地を効果的に取得できることを目的に設立された団体である。よって、過去においては、土地開発公社は事業の円滑化と事業費の抑制という2つの役割を持っていた。

#### 社会情勢の変化に対応した現在の役割

地価の高騰は、バブル経済の崩壊とともに収まり、平成3年以降においては全国の公示価格は年々下落傾向を続けている。地価の下落率が比較的落ち着き始めたのは、ようやく最近になってからである。

このような地価が下落を続けている状況において、土地を先行取得することは、高い土地を事前に取得することとなり、事業費用の抑制という目的にそぐわない。しかし、千葉県が県民のために公共事業を実行するためには、たとえ取得費が高かったとしても、事業の円滑な推進を実現するために、必要となる事業用地を事前に購入しておく必要性は否定できない。

現在においても、土地開発公社は公共事業の円滑な推進に寄与するとの使命を失っていないと考える。

## (2) 土地開発公社の将来への方向性

### 責任の所在

現在、土地開発公社が長期間保有している公有地取得事業における公有用地・代行用地のすべては、公社が千葉県から取得業務委託を受けたものである。よって、最終的にはこれらの用地は千葉県によって再取得されることが約定されている。

この際、受委託契約書上の委託者は、千葉県知事とされているが、実際に各事業を計画・実行・監督しているのは、道路計画課等の千葉県各所管課である。

各所管課で計画された事業は、財政課を通して予算化され、千葉県議会の承認を得たうえで土地開発公社との受委託契約へと進む。その事業計画のなかに施設等用地として用地買収が必要とされている場合で、かつ各事業課内部の担当者によって当該事業の用地買収が人的・時間的・能力的な制約から困難である場合に、土地開発公社へ用地取得の委託をすることになる。

千葉県庁の内部組織には、土地開発公社の経営を管理監督する部署として都市計画課があるが、ここでの業務は、土地開発公社が計画した経営改善計画や長期保有土地の処分方針等の指導をすることを目的としており、各所管課が計画した事業計画の内容については検討していない。

土地開発公社が実施している公有地取得事業では、受委託契約時に千葉県での再取得時期が明記されている。この時期を過ぎて長期間、再取得が実行されない実態は、各所管課での事業計画に変更や延長があり、再取得の時期が変更されていることにある。したがって、再取得が実行されない責任は、事業化を推進しながら再取得の約束を履行しない各所管課にあると考えられる。土地開発公社は、受託契約書に従って受託条項を実行している限り、用地の再取得が遂行されないとしても、長期化している主たる責任は土地開発公社側にはないと考えられる。

受託契約上で約定された土地が土地開発公社によって計画通り取得できていなかった場合には、このことが原因となって事業が遅延することとなり、再取得が遅れる要因は公社にあることになる。

土地開発公社が公有地取得事業によって取得した土地が、再取得されずに長期保有となっている要因には、これら委託者側の要因と土地開発公社側の要因とがあると考えられる。千葉県と土地開発公社の契約変更にあたっては、再取得の時期が遅れ事業化に遅れが生じることが考えられるが、どちらに要因があるのか責任の所在を明確にすべきである。

## 用地取得計画情報の集約

土地開発公社の長期保有土地には、千葉県からの委託による公有地取得事業の公有用地と代行用地、及び土地開発公社の自主事業である土地造成事業による完成土地と未成土地がある。土地造成事業における長期保有土地については、土地開発公社で既に処分方針が示されている。

しかし、これらの処分方針はあくまで千葉県行政改革推進本部の意向に従い、土地開発公社側で作成したものである。土地造成事業については、土地開発公社の自主事業であることから早期処分もしくは凍結といった明確な経営方針を公表している。しかし、公有地取得事業については、事業主体である千葉県側の事業計画に沿う必要があるため、土地処分の将来見込みが土地開発公社だけの判断では困難である。委託を受けた事業計画については、土地開発公社側から主体的に意見を述べる立場にないことから、先に公表された処分方針を含めた経営改善計画は、将来見込みに関しての合理性が乏しい報告結果となっている。

それぞれの事業計画は、各所管課において計画され監督されているため、仮に事業計画を見直すことが必要となった場合には、各所管課が計画の見直しを実施しなければならない。土地開発公社が保有している公有地取得事業に関わる長期保有土地は、各所管課によって策定された事業計画が計画通りには遂行されず、かつ、適時な計画の見直しが行われていないことから、長期間保有となっていると言える。

土地開発公社の経営を管理している都市計画課においても、事業そのものの内容を確認していないため、適時に事業計画が見直され、適切な計画とされているか否かは各所管課任せとなっている。事業については、予算化をする各事業課が責任を負うためである。都市計画課としては、早期再取得を各所管課に依頼はするものの、事業計画の修正を要求したり、修正計画書を提出させたりする権限は持っていない。

先行取得用地の再取得が遅延している原因のなかには、各事業課における財源確保ができないことや事業計画の進行が諸々の理由により遅延していることなどが挙げられている。事業の遅延により長期化している事業については、事業計画そのものの必要性を再検討する必要がある。

早急に事業計画の見直しが必要とされているにも係らず、その再検討を各所管課に任せているため、土地の再取得が進まず千葉県全体として利用目的が決まらない遊休資産が発生していると考えられる。

当初計画で見込んだ経済効果等は事業の遂行が遅れることによって達成されないままになっており、資金の一部が土地開発公社から投下され長期保有土地となっている。つまり、当初計

画通りに事業が完了しなかったことによって、その事業から本来は得られたであろう便益が遅延期間からは発生しないことによる機会損失（埋没した利益）があるとも考えられる。このことは、土地が長期保有となっていることは、地価の下落という経済的損失をもたらすだけでなく、必要な事業であればその事業が実施されないことに伴い便益が得られないという経済的損失もあるということを意味しているのである。

このような状況を改善するためには、千葉県内のすべての用地取得の情報を統括管理し、用地取得に関する事業計画に対しても指導権限を持った委員会等の専門部署が必要であると考えられる。このような新しい専門部署が主体的にすべての部署に関与することにより、過去のしがらみをなくして、事業の再構築と長期保有土地の有効活用を積極的に推進することを検討すべきである。

### 土地開発公社利用の方針

現状では、土地開発公社への用地取得委託は、各所管課によってばらばらに依頼され、委託案件の内容は監督部署である都市計画課によっても統一的に管理されていない。平成 16 年度に都市計画課が発足してからも、各所管課より各事業の計画についての報告が義務付けられているわけではなく、すべての案件について網羅的に報告されているのかについても把握できない状態にある。そのため、千葉県全体の用地取得を統轄する部署がなく土地開発公社の利用が各所管課任せになっているため、土地開発公社の専門性等を生かしきれていないとも考えられる。

各所管課では、内部にも用地取得の担当者がいる場合があり、一部の用地先行取得は事業課内で実施されている。しかし、用地取得をする担当者は、千葉県の人事政策に従って配置された職員であるため、必ずしも用地取得の専門家ではなく、前任者からの引継ぎによって業務をこなしていることが多い。

土地開発公社の事業に関わる職員は、基本的に全員が用地取得等の専門家であるため、これらの業務を効率的に遂行する能力を持っていると考えられる。土地開発公社への業務委託は、各所管課内での用地取得が人的・時間的・能力的制約のため困難な場合あるいは交渉が難しいとされる利権関係が複雑な用地である場合などに限り、土地開発公社への委託が検討されている。

用地取得に関しては、千葉県職員による用地等の独自取得と土地開発公社へ委託した場合の費用及び事業の実現可能性（一定期限内に土地取得を完了）等を比較検討し、土地開発公社の利用を検討すべきと考える。

事実として、土地開発公社は、平成 15 年度に職員に支払う給与を 2 割カットとすることを決

定しているため、以前のように千葉県の給与体系と土地開発公社の給与体系は類似したものでなく、取得に要する時間が同じであれば公社を利用したほうが全体経費が安くすむ可能性があるためである。

結果として、各所管課がコスト比較等を実施した結果、土地開発公社を利用しないという意思決定をした場合には、そのときに土地開発公社は存続意義が問われることになる。

### **土地開発公社の存在意義**

土地開発公社の存在意義については、土地開発公社、都市計画課、各所管課のそれぞれで若干意見が異なっている。

土地開発公社では、プロパー職員の雇用を確保しつつ、改善計画に沿って経営を推進することを目標に置いている。

都市計画課では、公拡法に沿って土地開発公社が存在する限り、土地開発公社は存在し続けることを前提として、将来の経営計画等が土地開発公社として継続し続けることに耐えうるか否かを管理している。

各所管課では、土地開発公社は用地取得の専門家であるが、先行取得の対象用地が縮小しているなかでは土地開発公社への業務委託が必要なほどの事業量がない場合も考えられている。

このように、土地開発公社の存在意義は、それぞれの部署で、それぞれの考え方によって重要性が異なるため、必要性についても意見が分かれている。

千葉県では、各所管課が自身による用地取得が困難であると判断したときに、いわば都合よく土地開発公社を利用し、さらに各課がばらばらに用地取得を依頼していることから、各所管課ごとにおいても土地開発公社の重要度合が異なっている。

土地開発公社においては、人員確保を前提とした希望的な経営改善計画しか策定できていない。都市計画課では、土地開発公社の経営を管理監督する立場にありながら各所管課への事業見直しの強制力は持たないため本来の経営管理の執行力が発揮されていない。さらに、各所管課でも、土地開発公社を使い勝手のよい一つの用地取得担当部門として利用している、といった問題点が見えてくる。

土地開発公社における現実的な問題としては、プロパー職員を多数かかえて存在するという点にある。土地開発公社を解体した場合には、これらのプロパー職員が職を失うことになり、雇用の問題が発生する。

しかし、土地開発公社は単純に、その歴史的な役割を終えたから、不要という訳ではなく、現在の経済状況下であっても、その専門性と低コスト性という優位性があるとすれば、存在意

義はあると考える。ただし、業務量に応じて規模を縮小する必要がある。

### 土地開発公社の責任

土地開発公社が現在保有している土地造成事業用地の評価損（帳簿価格と時価の差額）が、土地開発公社の自己資本を上回る場合には、債務超過になりうるという現実を踏まえて、将来の経営計画を検討する必要がある。

その債務超過が今後の事業継続によって解消されるのであれば、債務超過を理由として公社を清算するという結論には至らないはずである。

また、公有地取得事業用地の評価損は、結果として千葉県民がその負担をしなければならなくなると考えられるが、これは千葉県の各所管課の責任と考えられる。

さらに、土地造成事業借入金は、造成土地の売却が進まなければ返済できないため、仮に売れない、賃貸も進まないという場合には、借入金全額に対して債務保証を行っている千葉県が弁済せざるを得ない事態も予想される。この場合には、千葉県民が債務の負担をすることになるが、その責任は土地開発公社にあることになる。

土地開発公社は利益の確保を目的としていないが、利益が生じた場合には、原則として内部留保し再投資に充てることになっているが、一定の条件を満たした場合には、寄付等の方法により設立団体に対して還元することができることになっている。

制度上土地開発公社の損失を千葉県民が負担することは想定されていないと考えられるが、未成土地の「小見川用地」と「茂原にいほる工業団地」については、追加投資はせず、事業凍結が決定されていることから、早期に完成土地及び未成土地の処分ができた段階で設立団体への利益還元を検討すべきと考える。

## 2. 土地造成事業

### (1) 完成土地の販売促進について

土地開発公社では、完成土地の販売促進を推進するため、専門の部門として業務部分譲促進課を設置している。

分譲促進課の主な業務には、情報収集と誘致活動があり、具体的には、千葉県企業等誘致推進本部誘致活動部会や調査会社を活用のうえ進出可能性のある企業を抽出し、企業訪問を中心に誘致活動を行ったり、ビジネスフェア等の効果的なイベントに積極的に参加したりしている。また広告媒体を活用したPR活動およびアンケート調査も実施している。

主な経費は、広告宣伝費であり、その年間の経費予算は 800 万円（平成 16 年度予算）である。  
この内訳は、おおよそ次のとおりである。

- フェアへの参加料（1回 30 万～50 万円）・・・年間 2 箇所程度の参加。日刊工業新聞社または日本経済新聞社が主催しており、各ブースには誘致対象となる企業が参加している。参加目的は、企業ニーズの情報分析や誘致活動にある。
- 専門誌への寄稿・・・プレジデント社やダイヤモンド社への記載である。特集などにあわせて、スポットにて寄稿する。

また、分譲促進課の人員は、平成 13 年度までは 4 名体制で業務を遂行していたが、平成 14 年度からは 10 名体制へと 6 名増員させている。これは、完成土地については早期分譲を図るという経営改善計画の基本方針を実現するために、土地開発公社が実施した公社内部の業務改革であった。

しかし、人員配置換えによる増員により、訪問企業は当初計画である 500 社程度から、実際には 1,500 社～2,000 社程度の訪問が実現したが、期待している企業の進出実績は伴っていない。

平成 11 年度から平成 15 年度の土地造成事業における事業収益の実績推移及び分譲促進課における諸経費の内訳は、次のとおりである。

（単位：千円）

	平成 15 年度	平成 14 年度	平成 13 年度	平成 12 年度	平成 11 年度
土地造成事業収益	526,338	126,773	14,527,873	1,246,003	5,773,245
諸経費 計	105,019	116,169	67,370	59,610	70,823
事業原価（ ）	21,192	25,793	27,951	22,440	25,106
一般管理費（人件費）	82,908	88,818	39,188	36,651	45,180
一般管理費（旅費）	919	1,558	231	519	537
人員数	10 名	10 名	4 名	4 名	4 名
原価の内容	不動産鑑定料、ビジネスフェア出展料、パンフレット作成料、専門誌掲載料	不動産鑑定料、パンフレット作成料、ビジネスフェア出展料、専門誌掲載料	不動産鑑定料、専門誌掲載料	不動産鑑定料、専門誌掲載料	不動産鑑定料、専門誌掲載料

（出典：事業別の決算書、土地開発公社の提出資料）

（注）1．人件費は、個人別には積算せず、便宜的に給与総額を人員比率で単純に割ることで計算している。

平成 13 年度に多額の事業収益が計上されているのは、従来までは企業が工場等の建設を着工するまでは受け取った分譲代金を前受金として計上していた処理を、所有権が移転した時点で事業

収益に計上する処理に変更したことによるものである。この会計処理の変更による影響が 13,500 百万円（過年度前受金の一括収益計上額）が一度に発生したためである。

上記の集計表から分かるように、分譲促進課での諸経費は人件費も含め、毎年 1 億円近く発生している。しかも、販売促進のための人員増もあり、その効果が顕著には現れず、事業収益の実績だけで判断すれば、増員後に事業収益が減少した結果になっている。

人員の増員による効果は、単純に事業収益だけでは分析できないものの、企業が工業団地へ進出するか否かは、立地の利便性、行政の優遇措置、投資の経済的效果等の様々な要件によって意思決定されるものである。誘致活動の一環として、訪問企業数を多くするだけでは、工業団地への企業進出に結び付かないと考えられる。

そのため、完成土地の販売促進のためには、すでに確定してしまっている立地条件の大幅な変更ができないことから、立地している市町村及び千葉県による補助金・税制等の優遇措置を見直し、各工業団地の魅力を向上させることを優先すべきである。さらに、支出効果が見えにくい土地開発公社独自の販売促進活動を展開するよりは、外部の民間企業に成功報酬も考え合わせた成果主義の販売委託契約を締結し、販売促進活動そのものを外部委託することも検討すべきと考える。

## (2) 千葉県内の工業団地について

千葉県内の工業団地に関する分譲価格は、千葉県の企業立地課が作成している「千葉県の産業用地のご案内」（冊子）のなかに各地の概要が記載されている。

しかし、これは土地開発公社として千葉県を含む近隣の工業団地に関する分譲価格の調査をしているわけではなく、商工労働部企業立地課が各事業主体からの提供情報に基づいて集計しているだけである。

千葉県内では、県の商工労働部企業立地課が主催している千葉県企業等誘致推進本部誘致活動部会事務担当者会議が月 1 回開催されており、各団体（企業庁や土地開発公社など）の営業状況の説明がなされている。これは、本来的な目的は販売促進のための協議をする場と思われるが、実質的には営業活動の概要を各団体担当者が報告することで、重複訪問などのリスクを避けることができることが開催の主なメリットと考えられている。現状においては、当該事務担当者会議では販売促進のための新たな手法について議論されてはいない。

全国規模では、全国都道府県土地開発公社連絡協議会が開催されている。年 2~3 回程度の業務研修を開催目的としており、用地や建設・経理・総務などの各セクションに分かれていくつかの議題を協議している。総務省や国土交通省からの出席者もいる。よって、各都道府県の土地開発

公社の情報交換はここでできる。成約報酬制度の採用は、埼玉県企業庁の事例を参考にして採用した制度である。

分譲促進課での分譲価格に関する情報収集は、千葉県内に限定されており、近隣他県の土地開発公社の状況が網羅的に把握されていない。各地のビジネスフェアへの参加は情報収集を目的としているが、これは企業ニーズに関する情報の収集であり、他県の工業団地が如何なる立地条件で如何なる販売価格としているかについてまでの調査はなされていなかった。

工業団地は、千葉県内だけでも複数の団地があり、さらに近隣の各県および市町村においても独自に造成土地を有している。そのため、企業はあらゆる角度から進出地を選択できる有利な立場にあり、公社が現在展開している販売促進活動では現状を打破するのに限界があると考えられる。

なお、千葉県内の産業用地は、千葉県および千葉県が出資する法人だけで 14 箇所ある。

(出典：千葉県の産業用地のご案内)

【千葉県企業庁】

空港南部工業団地	関宿はやま工業団地	京葉港地区工業用地
横芝工業団地	いすみ工業団地	奈良輪地区工業用地
ひかり工業団地	館山工業団地	富津地区工業用地
袖ヶ浦椎の森工業団地	浦安千鳥地区工業用地	

【千葉県土地開発公社】

千葉土気緑の森工業団地  
あさひ新産業パーク(あさひ鎌数工業団地)

【財団法人千葉県まちづくり公社】

大栄物流団地

これらの産業用地は、千葉県の商工労働部企業立地課において、市町村や民間企業が整備した産業用地を含めて監督し、また情報提供をしているが、各産業用地の販売促進活動はそれぞれの施行主体に任されている。そのため、各施行主体は、自ら分譲用地を優先的に売却しようと別々に販促活動を実施している。

しかし、各産業用地は立地条件や優遇措置などが異なるものの、千葉県内にある点では共通であり、企業が購入を決定する際には、施行主体がどこかという観点での意思決定はしないと考えられる。進出の意思決定の大きな要因は、千葉県という土地の中で立地条件や優遇措置について、企業のニーズに合致するか否かで判断しているはずである。

このことを踏まえると、千葉県内の産業用地の販売促進活動は、企業立地課などの県庁内の専門部署が担当するのが効率的かつ有効であると考えられる。

### 3. あっせん等事業の今後

あっせん等事業は、公拡法第 17 条第 2 項第 2 号の規定に定められている事業であり、国、地方公共団体等の委託に基づき土地の取得のあっせん、調査及び測量等を行うものである。

土地開発公社では、千葉県から委託されている県道整備のための道路用地取得事業のほか、日本道路公団が千葉県を介して土地開発公社に委託している東関東自動車道(松戸～市川)の用地取得事業にも携わっている。

日本道路公団に係るあっせん等事業における各年度の事務費は、日本道路公団の予算額の如何によってその額が増減する。平成 15 年度は 2 億円であったが、平成 16 年度は 1 億 6 千万円に減少した。減少の要因は、日本道路公団の民営化に向けた事業費削減の一環であると考えられている。買収対象用地の面積にさほどの変化がないことから、単純に日本道路公団の予算削減の流れによる減額と考えられる。

千葉県は、あくまで日本道路公団と土地開発公社との間を取り持っているだけである。日本道路公団と土地開発公社が直接受委託交渉しないのは、あくまで道路用地を提供する主体が千葉県であるため、千葉県を抜きにした事業交渉が有り得ないためであると考えられている。

土地開発公社としては、日本道路公団による事業総額がすでに確定しているため、その総額のなかで受託した業務を実行せざるを得ない。この調整は、土地開発公社内での人員配置(平成 16 年 3 月末時点で 26 名)により実施されている。実際には、日本道路公団側から、用地買収に必要とされる適正人員数の確保要請があるため、事業の重要性から土地開発公社側だけの都合で、配置人員数を一方的に減少させることは難しい。その結果として、平成 15 年度のように事業損失が発生することもある。さらに、土地開発公社として限定された事務費の範囲内での人員配置をするわけにもいかず、日本道路公団との取引実績を作り上げる必要性からも、事業の実績を考えると単純に事務費が少ないからといって、日本道路公団との取引を止めることもできない状況にある。

千葉県から委託されるあっせん等事業では、おもに道路用地や河川用地の取得が目的となる。契約の主体は、千葉県の出先機関である地域整備センターとされている。そのため、財政事情の苦しい千葉県が地域整備センターに対する予算額を減らせば、土地開発公社へのあっせん委託量も減少する可能性は高い。

あっせん等事業における土地開発公社の存在意義は、千葉県職員のなかでは用地取得に長年携わっている人が人事異動などの理由により減っている現状のなかで、公社は用地取得の専門家としての役割を担っていることにあると考えられている。

千葉県庁内の組織にも、各地域整備センターを指導する立場にある用地課という部署があるため、

教育研修などはこの用地課が実施しているが、実務経験からすれば公社職員のほうが多く携わっているのが現実である。

土地開発公社は、千葉県以外からも受託を実現するため、市町村へのアンケートを実施し、受託の機会がないかを聞いている。現実には、各市町村においても財政難であることに変わり無く、土地開発公社を抱える市町村も多く、あっせん委託業務の予算を取れそうな市町村はなかったとの結果であった。

土地開発公社は、用地買収のプロとしての役割を担うという意味での存在価値はあるが、買収価格は日本道路公団や千葉県から指示される金額でしか提示できないことを踏まえると、土地開発公社における用地買収のためのアピールポイントは、地権者との「信頼関係」の構築にあると言える。

しかし、このようなアピールポイントは独占的な専門性とはなっていないため、土地開発公社があっせん等事業を継続してゆく必要性は縮小していると思われ、将来的に予算の圧縮が予想されている。

現在、土地開発公社が千葉県から委託を受けている日本道路公団からの東関東自動車道(松戸～市川)道路用地取得事業については、日本道路公団から委託された地区には、住宅、大型工場等が混在している為、今後交渉が難航することも予想される。

また、日本道路公団の民営化に伴う事業費削減の一環として、千葉県への事業委託費の削減も予想され、土地開発公社への事務費も減少することがあること、民間事業者との競合も考えられること等の将来的な需要予測からして、あっせん等事業が今後の土地開発公社の利益の柱となることはないと考えられる。

#### 4. 契約手続

公有地取得事業における工事費については、工事業者の選定業務は千葉県が実施しており、土地開発公社は千葉県からの請求に応じて支払いをしている。

これに対して、土地造成事業における工事費については、土地開発公社の自主事業であるため、土地開発公社財務規程に基づいて入札を実施している。土地開発公社において入札を必要とする支出項目には、測量や用地管理の委託業務に係る支出がある。

土地開発公社における入札の過程（設定価格や参加業者の入札金額、最終落札金額等）を調査するため、その情報が記載された平成 13 年度から平成 15 年度分の開札調書等の関係資料について入札の状況および結果を査閲した。

その結果、すべての入札は指名競争入札または随意契約によっており、落札率は 97%前後であった。

平成 13 年度から平成 15 年度における入札結果は、次のとおりである。

( 出典：完成土地における工事費の状況表、委託業務の状況表、開札調書 )

年度	種類	入札回数 ( 件 )				平均	最高	最低
		一般競争	指名競争	随意契約	合計	落札率	落札率	落札率
平成 15 年度	工事費	0	0	1	1	98.9%	98.9%	98.9%
	委託業務	0	5	2	7	96.2%	99.2%	91.8%
平成 14 年度	工事費	0	1	2	3	88.1%	97.6%	83.1%
	委託業務	0	12	2	14	95.4%	99.2%	92.3%
平成 13 年度	工事費	0	7	1	8	97.5%	98.3%	94.1%
	委託業務	0	39	4	43	93.9%	100.0%	45.8%

上記の集計表のとおり、一般競争入札はこの 3 年間で一度も実施されていなかった。一般競争入札を実施していない理由について土地開発公社へ回答を求めたところ、地域性、専門性を確認したうえで業者を絞った方が適切な入札ができると判断しているためであるとの回答を得た。

指名競争入札の指名業者は、千葉県に入札申請している業者から選ばれている。指名業者の選定にあたっては、設計金額 3 億円以上の工事の請負又は設計金額 50 百万円以上の設計、測量、調査等の契約の場合には「指名審査委員会」において審査される。委員長は、土地開発公社の理事長であり、委員は、専務理事、常務理事、各理事、各部長、および千葉県の総務部長と千葉県の県土整備部長により構成されている。

上記の金額未満の場合には、「審査部会」にて審査され、委員は千葉県の各部長を除いた者たちにより構成されている。

指名審査会または審査部会のいずれの場合についても、業者の選定に関する判断は必要な調査を経て実施されるよう土地開発公社の財務規程に記載されている。

また、業者の選定にあたっては、千葉県土地開発公社建設工事等指名業者選定審査会事務取扱要領の様式第 1 号 ( 第 3 条関係 ) に従い「指名業者推薦書」を作成しなければならないことになっている。これについて確認したところ、推薦書は審査会が行われる前に、担当主務部長から総務企画部長へ審査議題の資料として全取引作成されている旨回答があった。

しかし、業者選定の理由については、会議の中でしか明らかにされておらず、文書等の明文化したものはない。指名業者の選定の基準を明文化するとともに業者の選定理由を明記する必要がある。

また、委託費等の支出を合理的に抑制することができ、総務省においても実施が推奨されている一般競争入札や公募型指名競争入札が実施されていない状況下では、支出を効果的に減少させる結果にはなっていないと判断された。財務規則では一般競争入札によるか指名競争入札によるか、も

しくは随意契約によるかは選択方式であり、いずれを利用してもよいことになっている。特に入札方法の選択基準も明記されていないが、より競争性を高め安価での契約を望むのであれば、価格競争原理を十分に活用するためにも一般競争入札を積極的に活用した発注も検討すべきと考える。

## 5. 再取得の時期

公有地取得事業における取得用地の再取得期日は、取得年度から5年以内の期間とされている。5年とは、国庫債務負担行為に基づく用地の先行取得制度において、原則として5年以内に再取得を行うと記載されていることから契約上の基準として利用されている。また、仮に5年を超える事業がある場合には、例外的に事業にあわせた期日が設定される。さらに、当初契約における期日が変更（延期）される場合には、委託契約書を変更することで対応している。

再取得という行為は、土地開発公社側ですでに買収が完了した土地について千葉県側が買い取る行為であるため、受委託契約上の委託業務の範囲である「用地費等の支払事務」業務について土地開発公社では契約義務を完了している。再取得が契約上の期日を超えて遅延するということは、委託者側の資金（財源）確保の困難性という財政的な問題はあるとしても、契約上、土地開発公社側は契約義務を果たしていることになる。よって、再取得がされていないということは、委託者側である千葉県に契約履行の責任と義務が残っている状態であると言える。

委託者側は、土地開発公社が取得した公有地の再取得を延長するのであれば、単に委託契約書の再取得期日を延長するだけでなく、その事業計画における適時性・必要性について再度見直すべきであると考えられる。なぜなら、事業を推進する上で、当初計画では必要とされた年度にその用地の再取得ができていなくても重大な問題とならないのであれば、その用地取得ひいては事業そのものの必要性が変化していると判断すべきと考えられるためである。

委託者側の財政事情もあることから、土地開発公社においては、当初計画通りには再取得が進まないことは止むを得ないことと言えるが、公社改革という流れのなかで、今後の各事業の将来計画を委託者側に明確化してもらうことは当然であり、この要請はすべきと考える。

土地開発公社側の問題としては、金利を含めて公有地取得のために支出した費用の全額の費用負担を約束されていることは確かであり、この点においては土地開発公社は損をしない制度とされている点にある。土地開発公社としては、再取得が行われなければ、事務費等の手数料収入が得られないが、土地開発公社はあくまで先行取得業務を請け負う立場にあり、取得した用地の利用時期までは関与できる立場にない。

その結果、再取得が遅れることで最終的に損をするのは、委託者であり（金利の負担）、ひいては県民の負担となっている。

対して、委託者側の問題には、高い金利水準で承認されている議会の事業予算が挙げられる。例えば、「平成 15 年 2 月定例県議会 予算に関する説明書」の記載では、「街路用地取得」で「平成 15 年度取得費 4,000,000 千円以内、年利 9%以内の利子、及び事務費の合計額」を限度額として予算承認を受けていた。

千葉県財政課の説明によれば、年利 9%とした理由については、平成元年度以降の過去の最高年利を勘案し、その上限として 9%を設定しているとのことである。

確かに、平成元年度（1989 年度）以降の金利動向を確認してみると、最高金利は長期プライムレートは 1990 年 10 月に 8.9%、短期プライムレートでは 1990 年 12 月に 8.25%をそれぞれ記録している。しかし、1991 年以降金利は低下し続けており、2004 年 9 月現在では長期プライムレートは 1.70%、短期プライムレートは 1.375%となっている（日本銀行の金融経済統計データ）。

本来は限度額として上限を定めたものであり、現在に金利情勢とはかけ離れた金利を設定することには疑問がある。債務負担行為の金利の見直しが必要と考える。

## 6. 土地造成事業の分譲価格と簿価総額

土地開発公社が保有している完成土地の簿価と各工業団地の分譲価格との比較計算は、各工業団地のパンフレットに記載されている分譲単価と分譲面積にて再計算が可能であったため、試算を実施した。

佐倉第三工業団地は現在工事は行われていないが、分譲対象予定地 74,382 m<sup>2</sup>が残存しておりこの分譲が行われれば簿価相当額が回収可能である。千葉土気緑の森工業団地は、現在分譲中の土地の分譲単価の下落率が 34.9%以下であれば簿価相当額が回収可能である。富津下浜用地は商業系として用途変更された土地が今後どのように利用されるかによって販売可能性が変化するが、現状では簿価の回収は不可能であり、あさひ鎌数工業団地も同様に簿価が回収できない状態にある。

完成土地全体では、簿価 264 億円に対して分譲総額は 411 億円（このうち現在分譲中のものは 323 億円）であり、現在の分譲単価で売却できれば分譲による損失が発生する状況にはない。また、土地造成事業に係る借入金残高は平成 15 年度末で 75 億円であり、早期に分譲が進めば借入金の返済に問題が生じることはない。

分譲価格と帳簿価格の比較

団地名	内 訳		分譲単価	分譲価格	簿価総額	
		(㎡)	(円)	(千円)	(千円)	
佐倉第三 工業団地 149,369 ㎡	分譲用地	現在分譲中の土地	5,560	47,500	264,100	739,673
		将来の分譲対象地	74,382	47,500	3,533,145	
	代替地等	代替地	66,737			
		公園予定地	2,690			
富津下浜用地 70,135 ㎡	分譲用地	現在分譲中の土地	4,111	42,413	174,360	2,658,892
		将来の分譲対象地	66,024	42,413	2,800,276	
千葉土気緑の 森工業団地 648,125 ㎡	分譲用地	現在分譲中の土地	560,818	44,561	24,990,611	16,271,750
		将来の分譲対象地	56,384	44,561	2,512,527	
	代替地等	代替地	30,923			
あさひ鎌数 工業団地 330,522 ㎡	分譲用地	現在分譲中の土地	330,522	20,679	6,834,864	6,724,761
合計 (うち分譲中のみ)				41,109,883 32,263,935	26,395,076	

- (注) 1.面積については、平成 15 年 12 月作成の「土地造成事業に係る保有土地の処分推進方針」による。  
 2.簿価総額については平成 16 年 3 月 31 日現在  
 3.富津下浜用地の面積は仮換地面積である。

土地開発公社が保有している完成土地及び未成土地は、いわゆる民間の不動産会社が不動産販売業を営むことによって取得した土地と同じであると考えられる。民間企業では、このような土地の評価については「販売用不動産等の強制評価減の要否の判断に関する監査上の取扱い」（日本公認会計士協会、監査委員会報告第 69 号。以下、「監査上の取扱い」という。）に従って、保有土地の評価を実施することになる。監査上の取扱いによれば、販売見込額の基礎となる土地の時価としては、例えば、次のようなものが挙げられている。

- ・ 不動産鑑定士による鑑定評価額
- ・ 公示価格
- ・ 都道府県基準地価格
- ・ 路線価による相続税評価額
- ・ 固定資産税評価額を基にした倍率方式による相続税評価額
- ・ 近隣の取引事例から比準した価格
- ・ 収益還元価額

土地開発公社の保有土地（完成土地、未成土地及び固定資産計上の土地）の時価について、固定

資産税や近隣地価等を参考に、土地開発公社が調査した平成 15 年度末における時価と簿価との対比は次のとおりである。

調査の結果、時価が簿価の 50%を超えて下落している土地はなく、保有土地全体では約 19 億円の含み益を有していることが判明した。

現状では、計算上含み益となっているが、土地を保有している以上地価の変動を受けることになる。現在は土地の価格が二極分化している状況にあり、更なる地価の下落が予想される。地価の下落により財務状況を悪化させないために保有土地の早期処分が望まれる。

保有地簿価・時価評価対比表（平成 16 年 3 月 31 日現在）

（単位：千円）

事業名	簿価:A	時価計:B	差額(評価損益)	下落率 C/A
			時価評価B - 簿価C	
佐倉第三工業団地	739,673	1,187,996	448,323	60.6%
富津下浜用地	2,658,892	2,449,158	209,733	7.9%
千葉土気緑の森工業団地	16,271,750	20,034,846	3,763,096	23.1%
あさひ鎌数工業団地	6,724,761	4,833,293	1,891,468	28.1%
小見川用地	174,358	137,994	36,364	20.9%
茂原にいはる工業団地	512,703	341,072	171,631	33.5%
固定資産・土地	206,038	167,046	38,992	18.9%
合計	27,288,174	29,151,404	1,863,230	6.8%
内訳	評価益合計		4,211,419	
	評価損合計		2,348,189	
	評価益純額		1,863,230	

（注）1.千円単位未満の端数は四捨五入して表示している。

2. は損失を示す。

なお、未成土地の「小見川用地」と「茂原にいはる工業団地」については、追加投資はせず、事業凍結が決定されている。これらの未成土地は、平成 13 年度に当初の土地の簿価をその当時の時価まで評価減を実施した。上記の未成土地の簿価は、評価減実施後の簿価に追加発生額を加えたものである。

具体的には、以下の通りである。

小見川用地 当初簿価 806 百万円 評価減後の簿価 170 百万円

茂原にいはる工業用地 当初簿価 5,432 百万円 評価減後の簿価 449 百万円

当初簿価とは、土地の取得等のために投資した資金を意味している。

## 7. その他

### (1) 事業採算性の検討の必要性

土地造成事業における事業決定から用地取得までの手続きのなかに、「採算性の検討」という手順がある。

この採算性計算では、当該事業を開始するに当たり収支見込計算を実施することを意図していると考えられるが、事業開発の着手後に、景気の後退や隣接道路の未開通など経済的な背景が変化したことによって、事業の採算性が確保できなくなっている可能性がある事業も存在すると考えられる。

しかし、土地開発公社において、民間企業のような事業の採算性を明確に再計算する手続きはなく、開発着手後に、事業の採算性を再度計算し直すような手続きは実施されていなかった。

土地開発公社の企画課では、各事業の進捗管理をしているが、これは採算性計算ではなく、あくまで今後の推進方針と現状把握が中心であった。

この企画課の活動は、当初計画に沿った事業がどの程度進んでいるのかについて、現状に照らし合いながら確認し、協議しているだけであり、事業計画そのものを見直す活動までは実施されたとはいえない。

小見川用地については、2～3年前より、土地開発公社と小見川町の企画財政課の間で「土地利用検討委員会」を設置し、有効利用に関する協議を実施している。茂原には工業団地については、このような委員会は設置されていない。

開発中の土地のみならず分譲中の土地についても、地価の下落や土地需要の減退などの環境変化に迅速に対応するため、定期的な事業採算の検討が必要である。

### (2) 事業計画の見直し

経営改善計画において事業の方向性を再度見直す計画は立てているが、具体的に、関連事業主体である市町村が既に推進している事業計画（都市開発計画）を変更することや、土地開発公社が開示した経営改善計画のなかで採算性を再計算することなどは、実施していなかった。

土地開発公社の事業運営に関しては、平成14年度に経営改善計画が策定される以前までは、中長期計画が作成された実績がなかったことも、土地開発公社の経営は短期的な視点しか持たず、開発事業そのものの将来計画は、千葉県や市町村の都市計画プランに依存していたためであると考えられる。

完成土地については、分譲価格の見直しや長期賃貸の可能性の検討だけでなく、各工業団地事業そのものの将来性について各地に所在している市町村および千葉県と再検討し、土地開発公社の

借入金の返済を命題として各事業用地を如何に処分してゆくのかについて、議論をする場を設ける必要がある。

### (3) 経営改善プロジェクトチームによる評価及び提言書における財務計画

土地開発公社の経営改善計画に対する実績を評価するため、土地開発公社では経営改善プロジェクトチームを発足し、「評価及び提言書」として計画に対する実績評価を毎年実施している。

すでに、平成 14 年度および平成 15 年度の 2 ヶ年については、「評価及び提言書」がまとめられており、土地開発公社のホームページで外部に対しても公表されている。

その中で、財務計画においての「これからの課題」という項目で、現金収支について触れられており、「預金残高は県からの借入金等を除くと 7 億円であり、土地開発公社運営に支障が生じる」と記載されている。

この点については、以下のような計算に基づいて、土地開発公社運営に支障が生じると認識されていた。

平成 15 年度の預金残高は、36 億円である。この預金水準を前提として、千葉県からの出資金(基本金) 0.1 億円と千葉県からの借入金 19.3 億円(土地開発基金 14 億円および佐倉下根用地簿価凍結資金 5.3 億円)と退職給与引当金 10 億円を除くことで、実質残高は約 7 億円と計算されている。

土地開発公社運営に支障のない預金残高としては、土地開発公社を運営している職員等の人件費・経費 8 億円と自主事業である土地造成事業にかかる固定資産税や管理費等の経費 3 億円の合計 11 億円が年間必要額と考えられている。

そのため、単年度では 7 億円 - 11 億円 = (マイナス) 4 億円が資金不足となるが、この不足は年間の事業収入で賄うことになる。

土地開発公社運営に必要な年間所要資金額は、総額 11 億円と算定されているため、実質的な手元預金残高 7 億円では、単純に計算すれば資金不足になる。ただし、この前提は公有地取得事業やあっせん等事業、土地造成事業などによる事業収入がなければの話であり、実際には各年度の事業収入により土地開発公社運営が可能とされている。

また、土地開発公社運営に支障が生じない額の関連事業費は、平成 15 年度 87 名体制による人員配置を前提に 11 億円と算定されていた。平成 16 年度予算(事業計画書)では、必要経費 7 億円と試算されているため、管理費等の経費を含めると全体での必要な運営資金は 10 億円と計画されている。

結果として、平成 14 年度以降の将来 10 年間に渡る財務計画表では、人件費および経費を賄ったうえで、平成 14 年度と平成 16 年度を除いて、プラスの収支差額が発生する見込みとしている。

よって、手元資金は将来 10 年間で 38.6 億円（平成 14 年度）から 70.9 億円（平成 23 年度）へと増加する計画である。

しかし、土地開発公社の計算では、千葉県からの借入金残高（土地開発基金 14 億円と佐倉下根用地簿価凍結資金 5.3 億円）に相当する預金は、手元資金から控除されて計算されていた。これはいずれ千葉県へ返済しなければならない借入金であることから、借入金見合いの資金は手元資金から返済する必要があるという認識のもとで計算されたものである。

この点、土地開発公社が考える財務計画表において、収支計算上は実質的な資金不足は起こさないと計算されていることから考えれば、千葉県からの借入金はすぐにでも返済すべきであると考えられる。また、佐倉下根用地簿価凍結資金は、千葉県が凍結資金を投入しているが、土地開発公社へ資金を投入するのであれば、その同額を再取得資金として土地開発公社から土地を再取得すべきではなかったかという疑問も残る。

千葉県からの借入金残高（合計 19.3 億円）を手元資金の計算から控除した理由は、財務計画のとおり収支が実現しなかった場合には、本来は千葉県に返済しなければならない資金を取り崩して、資金不足を避ける可能性が出てくる。また、無利息である佐倉下根用地簿価凍結資金を除き、土地開発基金からの借入金からは利息も発生している（年利 0.02%）。

さらに、将来 10 年間の財務計画では、土地造成事業に関わる借入金は全額の返済を計画しているものの、千葉県からの借入金残高については返済予定は組まれていない。よって、経営改善計画によっても、千葉県からの借入金残高については以前と変わらず、土地開発公社の手元資金として保有され続けることが予定されている。

資金計画を千葉県からの借入金残高を考慮せずに計算し、資金不足の可能性についても各事業収入で補うことができると考えているのであれば、土地開発公社が余分な手元資金を保持し、あるいは借入債務をそのまま残しておく必然性はないものと考えられる。よって、手元資金から千葉県からの借入金を返済してしまうことで負債の圧縮を図ることが望まれる。

#### (4) 職員の年齢構成

平成 16 年 3 月末における、土地開発公社職員の年齢別分布は次のとおりである。なお、下表では平成 16 年 3 月末退職者 8 名を除いて記載している。

年齢	人数	割合
24 歳以下	1 人	1.4 %
25 歳以上 29 歳以下	5	6.8

年齢	人数	割合
30 歳以上 34 歳以下	15	20.6
35 歳以上 39 歳以下	11	15.1
40 歳以上 44 歳以下	5	6.8
45 歳以上 49 歳以下	10	13.7
50 歳以上 54 歳以下	9	12.3
55 歳以上	17	23.3
合計	73 人	100.0 %

職員構成を年齢別にみると、30 歳代と 50 歳代の 2 つのピークがあり、他の年代の構成比が低いことがわかる。特に 20 歳代の職員は 6 名と全体の 10%にも満たないが、これは事業を縮小していることに伴い、新規採用を原則として行っていないためである。これに対して、50 歳代の職員は 26 名と全体の 35.6%を占めており、職員の高齢化による高コスト体質が浮き彫りになっている。

土地開発公社の主要業務は、公有地の先行取得である。当該業務は地権者から土地を買収することが最も重要な仕事であるが、これを効果的に遂行するためには長年の経験の蓄積が必要である。公有地取得そのものは千葉県自身でも実行可能であるが、県職員は数年単位で異動を繰り返すため経験の蓄積という面から不利があり、土地開発公社に委託させたほうが業務の効率性の面から有効であると考えられる。

現在の人員構成では近い将来退職が見込まれる 50 歳代の職員が用地取得交渉の中心的な役割を担っているものと考えられる。現状では若い職員が少ないため、土地買収に関するノウハウを次世代に伝承できないのではないかと懸念がある。公共事業に伴う公有地取得は削減傾向にあるものの、公有地取得そのものが消滅することは考えられない。

したがって、土地買収に関するノウハウの世代間移転及び人員構成の若返りに伴う人件費負担の軽減という観点から、事業の大幅な縮小という経営改善計画における人員削減計画に矛盾しない範囲で職員の新規採用の再開を検討する必要があると考える。

以上