

# 沖縄県土地開発公社の活用と 経営基盤強化の方針

令和5年12月

沖縄県土地開発公社あり方検討委員会



# 目 次

1	はじめに	1
	(1) 沖縄県の用地取得業務	
	(2) 用地取得業務における公社の役割	
	(3) 新沖縄県行政運営プログラムにおける公社の位置づけ	
	(4) 沖縄県土地開発公社あり方検討委員会	
	(5) これまでのあり方検討委員会	
	ア 前委員会報告を踏まえた県の取組状況	
	イ 前委員会報告を踏まえた公社の取組状況	
	(6) 全国の土地開発公社の状況	
2	公社が実施する事業及び公社の現状と課題	3
	(1) 組織体制	
	(2) 事業実績（昭和 47 年度から令和 4 年度）	
	ア 公有地等先行取得事業（公拡法第 17 条第 1 項第 1 号）	
	イ 土地造成事業（公拡法第 17 条第 1 項第 2 号）	
	ウ あっせん等事業（公拡法第 17 条第 2 項第 2 号）	
	(3) 公社の特長	
	ア 用地取得業務に関する経験と専門性	
	イ 臨機応変、機動的な組織体制	
	ウ 公有地等先行取得事業及び迅速かつ弾力的な資金調達力	
	エ 専門家活用による迅速な執行	
	(4) 経営状況	
	ア 令和 4 年度決算	
	イ 赤字要因の分析	
	ウ 今後の経営予測	
	(5) 経営課題	
	ア 内部的課題	
	イ 外部的課題	
3	県土木建築部の用地取得業務の実績と今後の見込み	9
	(1) 県土木建築部の組織体制	
	(2) 公共用地の取得実績	
	(3) 公共用地取得における今後の見込み	
4	公社の今後のあり方	10
	(1) 公社活用の基本的な考え方	
	(2) 県が公社を活用することのメリット	
	(3) 公社が抱える課題への対応	

- 
- (1) 内部的課題の解消に向けた取組の方向性
    - ア 会社の機能強化を図るための組織体制及び女性の活躍推進
    - イ 専門的ノウハウの継承及び維持・向上
    - ウ 生産性、効率性の向上
    - エ 準備金の活用
  - (2) 外部的課題の解消に向けた取組の方向性
    - ア あっせん等事業の推進
    - イ 公有地等先行取得事業及び土地造成事業の実施
    - ウ 委託事務基準の見直し
  - (3) 会社の次期経営計画への反映
  - (4) 県の指導・監督等
    - ア 指導・監督
    - イ 沖縄県土地開発公社活用調整会議の活用及び公有地等先行取得事業の実施
    - ウ 会社の専門的ノウハウの活用

- 
- 別紙1 令和5年度公社組織図
  - 別紙2 経営シミュレーション
  - 参考 沖縄県土地開発公社あり方検討委員会の概要

# 1 はじめに

## (1) 沖縄県の用地取得業務

沖縄県の産業振興と県民生活の向上のためには、さらなる社会資本の整備と持続的発展を支える基盤づくりが必要不可欠であり、公共事業の円滑な推進は、県経済の安定と発展のためにも重要な施策とされている。

県においては、本土復帰後第1次から第3次の沖縄振興開発計画及び沖縄振興計画に基づき、本土との格差是正、自立的発展を目指して各方面にわたる公共事業を展開してきた。中でも、道路、住宅、空港、公園等の社会資本整備で多くの成果を上げており、引き続き「新・沖縄21世紀ビジョン基本計画」に基づき、交通体系及び生活環境改善のための公共事業を推進しているところである。公共事業を計画的に実施するためには、その前提となる公共用地を円滑かつ迅速に取得する必要があり、用地取得対策は緊急かつ重要な施策である。

県では、県土面積が狭隘であることに加え、近年ではコロナ禍からの観光関連市場の回復、アフターコロナを見据えた旺盛な土地需要による地価の高騰、共有地の権利関係、相続の複雑化等により、用地取得業務を取り巻く環境は依然として困難な状況が続いている。また、公共事業に係る予算は以前と比べ減少傾向であることから、事業効果の早期発現に向けて、計画的な用地取得が求められている。

## (2) 用地取得業務における公社の役割

沖縄県土地開発公社（以下、「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。）」に基づき県が設立した特別法人である。

県は、これまで公共用地取得業務の一部を公社に委託し、公共事業を実施してきた。公社はこれまで県が実施した公共事業の用地取得面積のうち約24%を取得してきた実績があり、また、これらの受託事業を高い執行率で実施することで県の施策に沿った主要な事業の推進に貢献してきた。その実績と能力から、公社は県にとって必要不可欠なものとなっており、行政の補完機関として大きな役割を果たしてきている。

## (3) 新沖縄県行政運営プログラムにおける公社の位置づけ

令和5年3月に策定された新沖縄県行政運営プログラムにおいては、県と公社の適切なパートナーシップの構築に取り組む必要があるとされており、その取組項目として、公社に対する県の支援内容や公社の短中長期計画等の公表、及び県派遣職員数の適正な管理が示されている。

#### **(4) 沖縄県土地開発公社あり方検討委員会**

平成 19 年度包括外部監査の報告を受け、これまでに 2 度の沖縄県土地開発公社あり方検討委員会（以下、「委員会」という。）が設置され、「沖縄県土地開発公社の活用について」を取りまとめ、報告がなされた。同報告では、公社活用の方針を示すとともに、活用方針について概ね 5 年を目処に見直しを行うとされた。

3 回目の開催となる本委員会は、新型コロナウイルス感染症の収束の兆しが見えた令和 5 年 3 月に設置され、用地取得業務を取り巻く環境や新・沖縄 21 世紀ビジョン等を踏まえ、今後の公社のあり方や経営基盤の強化について検討することとした。

#### **(5) これまでのあり方検討委員会**

平成 23 年度及び平成 28 年度委員会においては、公社の決算状況等を基に公社の現状と県と公社における用地取得業務の課題を分析するとともに、今後の公社のあり方について議論がなされ、用地取得業務における公社活用の方針が示された。平成 28 年度委員会の報告（以下、「前委員会報告」という。）を踏まえた県及び公社の取組状況は以下のとおりである。

##### **ア 前委員会報告を踏まえた県の取組状況**

###### **(ア) 公社職員の計画的な採用**

公社職員に退職者が生じた際には、「公社等の指導監督要領」に則り、退職者数に見合う計画的な職員採用について公社と協議を行った。

###### **(イ) 沖縄県土地開発公社活用調整会議**

「沖縄県土地開発公社活用調整会議」を開催し、中・南部土木事務所管内の用地取得業務における公社の効果的な活用について協議を行った。また、宮古土木事務所管内においてあっせん等事業の公社への委託範囲の拡大を行った。

###### **(ウ) 委託事務基準の改正**

あっせん等事業で公社の収支に、より均衡が図られるよう、平成 30 年度に国の基準を参考とし、委託事務基準を改正した。

###### **(エ) 公社の能力評価のための新たな指標の設定**

前委員会報告に基づき、用地アセスメントを公社の能力評価における新たな指標として活用することを検討したが、あっせん等事業の減少により当該指標活用の必要性が生じず、当面は事業費の確保に重点を置くこととしたため、新たな指標の作成は保留となった。

##### **イ 前委員会報告を踏まえた公社の取組状況**

###### **(ア) 執行率の向上**

毎年度 4 月に執行計画を策定し、定期的に県との執行会議を設け、事業の進捗管理を行い、事業効果の早期発現に努めた。

#### (イ) 中期経営計画の実施

第2次中期計画（平成27年度から令和元年度）終了後、第3次中期経営計画（令和2年度から令和6年度）を策定した。併せて、沖縄県土地開発公社経営改善推進委員会を設置し、中期経営計画の進捗を管理した。

#### (ウ) 専門的ノウハウの活用

県主催の用地担当職員向けの研修や一般社団法人日本補償コンサルタント協会主催の補償業務職員向けの研修に公社職員を講師として派遣し、公社の専門的ノウハウを提供した。

また、全国都道府県土地開発公社連絡協議会（以下、「全土公協」という。）や沖縄地区用地対策連絡会の補償問題研究会等に参加し、加盟団体が抱える補償上の課題について意見、討議を行うことで、専門的ノウハウの向上を図った。

### (6) 全国の土地開発公社の状況

全国において、道府県では46団体、市町村では1,539団体の土地開発公社が設立されてきたが、土地の先行取得の意義が薄れてきた（役割の低下）こと、経営状況の悪化、公社が担ってきた大規模事業の減少、今後安定的な事業受託が見込めないことが主な要因となり設立団体による解散、縮小等の見直しが進められてきた。

道府県が設立した公社においては、令和5年4月時点で前委員会時より1団体多い13の公社（群馬県、神奈川県、新潟県、富山県、石川県、福井県、山口県、香川県、高知県、福岡県、熊本県、宮崎県、鹿児島県）が解散している。

## 2 公社が実施する事業及び公社の現状と課題

### (1) 組織体制

令和5年4月1日現在の公社の組織体制は、常勤役員である理事長、専務理事（両者とも県からの派遣職員）の下に、事務局長、総務部、業務部が構成されている。職員数は、プロパー職員※1 22名（プロパー職員23名のうち1名は沖縄県住宅供給公社へ派遣）、同住宅供給公社併任職員1名、同住宅供給公社からの派遣職員1名、臨時職員等17名の計41名となっている。女性職員の数は15名（約35%）であり、女性職員の管理職への登用は現時点では行われていない。

（別紙1 令和5年度公社組織図）

※1 プロパー職員とは、公社の正規職員を指し、令和5年度における定数は24名。

### (2) 事業実績（昭和47年度から令和4年度）

公社は、公拡法に規定された業務の範囲として、公有地等先行取得事業、土地

造成事業及びあっせん等事業等を行うことができる。公社設立当初は、公有地等先行取得事業が公社の全事業費のおよそ80%を占めていたが、昭和52年頃からあっせん等事業が多くなり、近年ではあっせん等事業が85%以上を占めている。公社が受託したあっせん等事業費の総額は、直近の事業年度では25億円から40億円程度であり、平成28年度の約60億円と比較すると大幅に減少しているが、県の公共用地取得額の約40%を占めており、県の用地取得執行体制を大きく補完している。

#### **ア 公有地等先行取得事業（公拡法第17条第1項第1号）**

公有地等先行取得事業については、主な事業として国道58号、那覇空港自動車道、那覇新都心開発事業、県総合運動公園、羽地ダム、県営住宅及び県立学校、宜野湾浄化センターや国立劇場おきなわ等があり、令和4年度末までに総額約1,450億円もの公有地の先行取得を行っている。総額の委託元別割合では県62.8%、国34.7%、市町村0.02%となっている。また、直近では、沖縄総合事務局から国道506号（那覇空港自動車道（小禄道路））、国道58号浦添拡幅事業、国道330号胡屋北拡幅事業を受託するなど、多くのプロジェクト事業の用地取得に重要な役割を果たしている。

#### **イ 土地造成事業（公拡法第17条第1項第2号）**

土地造成事業については、平成9年度から埋立事業として豊見城市地先開発事業「豊崎プロジェクト」を実施し、平成13年度より分譲を開始した。令和4年度末において、全体処分計画のうち99.3%（642億円）が売却済みとなっている。また、令和元年10月に延伸した沖縄都市モノレール延長事業においては、浦添市前田地内の被補償者の施設移転に伴い、移転先地を確保するため、平成26年2月に浦添市前田地内の県有地を購入し、浦添市前田地内土地造成事業として整備・売却する等、同事業の円滑な推進に大きく貢献している。

#### **ウ あっせん等事業（公拡法第17条第2項第2号）**

あっせん等事業については、主な事業として、沖縄自動車道、国道507号津嘉山バイパス、沖縄環状線、真地久茂地線、国際センター、県農業研究センター、新石垣空港整備事業及び沖縄都市モノレール延長事業、幸地インター線、南風原知念線（南部東道路）、特定駐留軍用地内土地取得事業等があり、委託元の国や地方公共団体等は、公社へのあっせん等により令和4年度末までに総額約4,483億円もの予算を執行し土地を取得している。総額の委託元別割合では、県95.5%、国4.4%、市町村0.15%となっている。

### **（3） 公社の特長**

#### **ア 用地取得業務に関する経験と専門性**

用地取得業務には、幅広い専門知識や実務能力、現場能力が必要とされる。加えて、不当要求や批判に耐え得る精神力や粘り強さ等、相当に高度な能力が



求められ、人材育成に時間とコストを要する業務である。

令和5年度に用地取得業務に従事する職員の実務経験の平均年数は、県職員の3.9年と比較して、公社業務部職員は7.3年と長く、また、実務経験の通算年数が10年以上の職員の割合は、県の13.4%に対し、公社は25.0%となっている。このことから、公社は実務経験が豊富な職員を有していることがうかがえる。

また、公社は観光ホテル、病院施設、金融機関、給油所、マンション（区分所有建物）、警察施設、消防訓練施設や民事信託による契約、法定相続証明情報制度を活用した契約等の補償実績があり、困難かつ特殊な補償事例の経験を豊富に有しており、用地補償業務に必要な専門性を蓄えている。

(参考)

- ①専門知識：補償基準や土地収用法、民法、不動産登記法、農地法、税法等
- ②実務能力：用地測量や土地評価、補償金額算定等
- ③現場能力：交渉等の対人折衝能力や事業説明、境界立会、関係機関との調整等

#### イ 臨機応変、機動的な組織体制

公社は、公社内部の意思決定により迅速かつ随時に組織を改正することや人員の年度途中での再配置が可能であり、臨機応変に機動的な組織体制をとれるという特性を有している。

#### ウ 公有地等先行取得事業及び迅速かつ弾力的な資金調達力

公有地等先行取得事業は、公拡法に基づき土地開発公社にのみ認められている業務であり、他の機関では代替できない。土地の先行取得により事業に必要な用地を取得することで、遅滞なく事業を推進することができ、事業効果の早期発現が可能となる。現在、地価が上昇傾向にある沖縄県においては有効な手法であり、事業用地のストック、工事の平準化などの利点がある。

事業に係る経費について、公社は国、地方公共団体から債務保証を受け、必要に応じ市中金融機関から借入を行うことができる。また、公共の利益のために取得する必要がある土地等の購入であれば、県総務部が所管する土地開発基金活用も可能なことから、公社は迅速かつ弾力的な資金調達力を有している。

#### エ 専門家活用による迅速な執行

公社は、弁護士や税理士等の専門家と顧問契約を締結し積極的に活用している。公共用地取得における困難な問題について、専門的知見から助言を得ることにより、迅速な執行が可能となっている。

### (4) 経営状況

#### ア 令和4年度決算

公社の令和4年度決算は、あっせん等事業の事業費が大幅に減少したことから、損益計算書の当期純損失は約1.3億円の赤字決算となった。事業の実施状

況では、土地取得事業として土地造成事業及びあっせん等事業を実施し、25.1億円（執行率84.7%）の実績であった。法人の健全性を判断する指標である自己資本比率は、一般的に正常とされる50%を超える91.5%、借入金はなく、負債比率は9.2%となっており、財務健全性は優良である。加えて、公拡法第18条第4項に定められた準備金※2は潤沢であり、抱えている長期保有土地（いわゆる塩漬け土地）もないことから、現時点において公社の経営は健全であると判断できる。

※2 準備金（又は欠損金）とは、前期繰越準備金（又は前期繰越欠損金）と当期純利益（又は当期純損失）の合計。準備金のうち有価証券の取得及び金融機関への預金に活用している資金については以下、「余裕金」とする。

## イ 赤字要因の分析

前記のとおり、令和4年度決算の当期純損失は約1.3億円となっている。損失の主な要因は、あっせん等事業の事業費減少により収益が得られなかったことが挙げられるが、公社の収入の柱である公拡法に基づく事業の収益で、人件費や経費等を充当できず損失を計上している状況である。

具体的には、あっせん等事業の収益約1.2億円に対し事業原価が約1.7億円で約5千万円の損失を計上している。また、販売費及び一般管理費の合計で2.1億円の損失があり、合わせて約2.6億円の事業損失を計上した。

その他、事業外収益と特別利益の合計は約1.3億円であった。特別利益については、保有する有価証券が海外の経済情勢等の影響を受け評価額が減少し、売却損が生じることから、一部の取崩に留まり全ての損失を充当することはできなかった。

## ウ 今後の経営予測

本委員会では、事業費の減少や人件費等の固定費が現状のとおり推移した場合を前提とした経営シミュレーションを作成し、今後の経営予測を行った。

シミュレーションでは、人件費、販売費及び一般管理費を毎年度計約2.1億円で設定し、保有有価証券から得られる利息収入（事業外収益）は毎年度約1.1億円に設定した。その結果、あっせん等事業の事業収支は令和6年度、令和7年度は黒字となるが、令和8年度に約200万円の事業損失に転じ、令和9年度以降は約700万円の損失が生じる予測となった。そのため、事業収入で人件費等を充当することができず、令和9年度からは当期純損失額が1億円を超える予測となった。また、令和5年度の投資有価証券残高を約169億円と仮定し、手元資金増加のための債券売却損を加味すると、令和11年度の投資有価証券残高は約165億となり、約4億円減少する予測となった。

（別紙2 経営シミュレーション）

## （5）経営課題

公社が抱える経営課題は、組織体制や余裕金の運用等の公社内に主な要因が生

じる内部的課題と、あっせん等事業の事業費の減少など他機関の影響を受けることで主な要因が生じる外部的課題に分類できる。それぞれの課題の内容については、次のとおりとなっている。

## ア 内部的課題

### (ア) 年齢構成及び女性の活躍推進

令和5年4月時点でプロパー職員は23名在籍しているが、45歳から53歳までの年齢層で職員がおらず、いびつな年齢構成となっている。50代の職員は5名で全員が管理職に配置されており、令和7年度以降、当該職員が退職を迎えることから、新たな管理職を補充する必要がある。また、現在は女性管理職の登用に至っていないことから、女性の活躍推進に取り組む必要がある。

### (イ) 専門的ノウハウの継承及び維持・向上

一般的に上記のようないびつな年齢構成にある組織では、管理職が培ってきたノウハウを直接継承し、経験と共に若手職員に意思伝達をする役割を担う中間層がないことで、生産性が下がることが懸念される。また、公社は困難かつ特殊な補償解決の経験を積み重ね、用地補償業務に必要な専門性を蓄えているが、これら一部の事例は共有されていない状況がみられる。このような状態では組織を担う人材育成に不安があること、専門性が継承されず本来の役割・機能が果たせなくなる可能性が生じる。

### (ウ) 生産性及び効率性

公社は、令和2年度から令和6年度までを計画期間とする「沖縄県土地開発公社第3次中期経営計画」を策定し、同計画に基づき経営改善に努めており、これまで、オンライン研修の活用、出退勤システム、役員を含めた全職員スケジュール管理共有システムの導入等を実施してきた。

しかしながら、令和4年度決算の状況からも、引き続き事業執行にあたっては生産性及び効率性を向上させ、経営基盤強化に繋げる取り組みが必要である。

### (エ) 余裕金

公社は、平成22年度以降、土地造成事業を中心に積み上げた利益を準備金として、損益計算上の損失が生じた年度においては充当を行う他、有価証券を購入し管理・運用を行っている。

直近の決算においては、あっせん等事業の事業費の減少により公社の経営に影響が生じている。令和4年度以前の決算では、余裕金として運用している投資有価証券を売却し、事業減少による損失に充当することで黒字決算としていた。今後、受託事業が現状と同様に推移した場合、さらに投資有価証券を売却する必要があるが生じ、結果、余裕金が減少することから、事業による損失を解消する取組が必要である。

また、公社が保有する有価証券のほとんどは20年以上の国債、地方債であるが、余裕金のほとんどを有価証券で運用していることから、現金及び預金が少なく、加えて、有価証券を取り崩す際は国内・国際情勢の影響により売却損が生じる可能性がある。

## イ 外部的課題

### (ア) 県土木建築部からのあっせん等事業受託の減少

公社の実施事業のほとんどは、県土木建築部からのあっせん等事業の受託である。直近の事業年度において、公社が受託したあっせん等事業費の総額は25億円から40億円程度となっており、平成28年度の約60億円と比較すると大幅に減少している。受託事業の減少に伴い、当該事業収益では、公社の人件費、経費を充当することができず、赤字状態の解消は困難な状況となっている。そのため、県土木建築部以外の県他部局、国、市町村など新たな事業の受託先を開拓する必要がある。

### (イ) 公有地等先行取得事業及び土地造成事業

公有地等先行取得事業は、平成19年度以降県からの受託実績はなく、平成28年度からは国の事業を受託して実施している。平成18年度以前は県から大型事業の委託も受けていたが、あっせん等事業の受託が多くを占めたため、現在はほとんど実施されていない状況である。

また、土地造成事業は、昭和63年度から開始された豊見城市地先開発事業がこれまでの実績のほとんどを占めており、その他には1事業のみの実施となっている。

あっせん等事業の事業費の減少傾向から、経営改善に向けこれらの事業の実施について検討が必要である。

### (ウ) 委託事務基準

公有地等先行取得事業、土地造成事業及びあっせん等事業の実施により公社が得られる事務費については、県と公社が昭和48年に締結した基本協定書に基づき、委託事務基準を設けており、これまでに4度の改正が行われている。現在の基準は、前委員会報告を踏まえ、平成30年度に改正された基準にて運用を行っており、改正にあたっては、国の基準である「地方整備局用地事務委託契約取扱要領」を参考としている。また、当該委託事務基準は成功報酬型であり、補償契約等が成立しない場合、用地交渉に対しての事務費は発生しないこととなる。

全土公協においては、平成30年度から現在まで国土交通省及び総務省に対し、業務量にあった事務費の見直しについて要望を行っているところである。

### 3 県土木建築部の用地取得業務の実績と今後の見込み

#### (1) 県土木建築部の組織体制

県土木建築部では、令和5年度現在、北部、中部、南部、宮古、八重山の各土木事務所の用地担当班が用地取得業務を担っている。それぞれの管轄区域で、道路事業、河川事業、港湾事業、公園整備事業等を実施し、そのうち、中部、南部、宮古管轄の一部の事業を公社へ委託している。

用地取得業務に関わる職員数は67名（会計年度任用職員を除く）で、平成28年度と比較すると用地担当職員は10名減少している。また、用地取得業務の実務経験の平均年数は約3.9年で、実務経験の通算年数が10年以上の職員は9名（13.4%）となっており、10年以上の職員の多くは再任用職員として配置されている。県は人事異動で職員を定期的に入れ替えており、経験者が再配置されない限り、用地取得業務に関するノウハウの蓄積が困難な状況となっている。現在、用地職員の育成のため、実務を補完する目的で、用地事務に関するマニュアル等の整備や経験年数等に応じた研修、解決した難航事案の共有等を実施しており、用地職員の育成は重要な課題として対応策の検討が進められている。

#### (2) 公共用地の取得実績

公社委託分を除いた県土木建築部の公共用地取得金額の実績は、平成18年度の約228億円をピークに減少傾向が続き、平成25年度に100億円を下回って以降は、30億円から60億円台を推移している。令和4年度実績は約26億円で、ピーク時の11.6%程度となっている。

#### (3) 公共用地取得における今後の見込み

新・沖縄21世紀ビジョン基本計画では、交通ネットワークの構築、まちづくりの推進等において、道路、空港、都市公園などの事業を戦略的に推進することとしており、引き続き公共事業の施行が見込まれている。

また、令和5年3月に県土木建築部が策定した「沖縄県道路整備プログラム」では進行中の既存事業の多くは継続されることが示されていることに加え、プログラム記載事業以外の河川、港湾、公園、空港等の整備事業も継続が予定されている。県土木建築部以外では、県企画部において特定駐留軍用地内土地取得事業が公社への委託により実施されており、今後も事業を継続していくことが見込まれている。

新・沖縄21世紀ビジョンの実現のため実施する公共事業の多くは用地取得を伴うことから、県は引き続き用地取得業務の体制を整える必要がある。一方で、用地取得に係る予算は、以前と比較すると大幅に減少していることから、用地取得業務にあたっては効率的な事業執行に努める必要がある。

## 4 公社の今後のあり方

これまでの状況を踏まえて、当委員会がとりまとめた公社の今後のあり方については以下のとおりである。

### (1) 公社活用の基本的な考え方

県は新・沖縄21世紀ビジョンの実現に向け、今後も公共用地取得を伴う事業を執行していく必要がある。公共用地の取得にあたってはこれまでの実績、経験、専門的ノウハウを有している公社を活用することが県民益に適うものと考えられる。一方で、近年の予算措置状況を踏まえ、県土木建築部の事業費の減少傾向等を勘案すると公社の経営に影響が生じるものと予測される。

そのため、公社活用にあたっては、引き続き県土木建築部が実施する事業について公社を活用しながらも、公拡法に定められた事業の積極的な拡大により公社の経営基盤の強化を図ることを基本的な考え方とする。

### (2) 県が公社を活用することのメリット

行政の補完機関として、公社の特長である用地取得業務に関する経験・専門性等を最大限に発揮することが、用地取得の円滑化・迅速化と事業効果の早期発現に繋がることになり、結果として県民益に適うものである。

定期的に人事異動があり、実務経験の蓄積が困難な県と比較して、公社は実務経験の平均及び通算年数から経験豊富な職員を有しており、公社への委託は、県の用地取得業務の効率化が図れるものである。

引き続き、全体の事業費を勘案しながら、県と公社の双方で役割を分担していくことが、県が公社を活用するメリットになるものとする。

### (3) 公社が抱える課題への対応

一方で、公社が抱える課題として、組織体制の強化や公拡法に定められた事業の拡大など経営基盤強化があげられる。県が公社を活用する理由として最も重要な点は、公社が豊富な経験や専門的ノウハウを有していることであり、公社活用の基本的な考え方には、公社が引き続き専門的ノウハウを維持・向上させていくこと、組織として継承していくことが必要になってくる。そのためには経営基盤の強化は最重要であり、公社は改善に向けた取組を推進する必要がある。

## 5 公社の経営基盤強化に向けた取組の方向性

公社の経営基盤強化に、当委員会が必要又は有用と考える取組の方向性は以下のとおりである。

### (1) 内部的課題の解消に向けた取組の方向性

#### ア 公社の機能強化を図るための組織体制及び女性の活躍推進

喫緊の課題である管理職ポストの人材育成は、経営基盤強化、組織体制の維持、専門的ノウハウの継承に影響を与えることから、早急に対策を講じる必要がある。

また、経営改善のため、県土木建築部以外からの事業受託を見据えた組織体制を構築する必要がある。事業費の減少傾向を考慮すると、現在のプロパー職員の定数 24 名を必要最小限とし、組織内での業務配分を行ったうえで、事業受託体制を構築することが望ましい。なお、退職者が生じた場合の職員採用については、専門的ノウハウの継承や人材育成を考慮し、事業規模に応じて人員を確保する必要がある。

加えて、女性の活躍推進として女性職員の構成比率の増や女性管理職の登用などについて、目標を設定し取り組む必要がある。

#### イ 専門的ノウハウの継承及び維持・向上

上記の公社の機能強化を図るための組織体制の構築にあたっては公社が有する専門的ノウハウが組織的に継承される体制も含めて検討が行われる必要がある。

また、専門的ノウハウの継承及び維持・向上を図るためには、職員個々の研鑽のみではなく、組織としての取組が必要である。そのため、国や全土公協等が主催する研修へ積極的に職員を派遣することや、公社内研修の実施及び県、一般社団法人日本補償コンサルタント協会との合同研修・研究会などに参加し専門的ノウハウの継承及び維持・向上に努める必要がある。また、現在は職員個々で管理している特殊・難航事案の補償事例について、組織としてデータベース化し、組織全体で活用することも必要である。

#### ウ 生産性、効率性の向上

公社の経営改善に繋げるため、現在の事業執行の見直しや働き方改革推進の取組も求められる。遠方の委託元との調整等にあってはウェブ会議を導入するなどデジタル技術の活用、また、職員個々で管理している情報を集約し、共有するなどにより、事業執行における生産性、効率性の向上を図る必要がある。

#### エ 準備金の活用

準備金の活用については、用地取得に係る予算の確保状況や事業用地等の売却希望者への対応などを総合的に勘案し、公拡法の趣旨に基づく範囲で活用方法を検討する余地があるものと思われる。

しかしながら、公社が現在保有する有価証券等で償還日が最も近いのは令和18年となっており、現状で中途解約した場合は売却損が生じる可能性があることから活用しづらい状況となっている。そのため、経営基盤強化に向け、公有地等先行取得事業などに資金が必要となる場合には、有価証券等の評価損益や借入利息等を比較検討のうえ、資金確保に向けた判断が必要となる。

県民益に適う準備金の運用にあたっては、例えば、5年から10年程度の短期間で償還を迎える債券の保有や現金及び預金の確保等が考えられるが、公社が今後も将来に向けて安定的かつ持続的に役割を果たしていくために維持すべき水準の目安等を検討するとともに、一定額については運用方法を見直すなどの検討が必要である。

## **(2) 外部的課題の解消に向けた取組の方向性**

### **ア あっせん等事業の推進**

県土木建築部からのあっせん等事業等の受託については、現状の事業費では経営が厳しくなることが予測されることから、今後は県土木建築部以外の部局や国、市町村からの用地取得業務の事業受託に向け積極的に取り組む必要がある。県内では用地担当部署の設置や専任職員の配置が行われていない市町村が多いことから、特に市町村に対し新たな事業の開拓を進めていく必要がある。

取組にあたっては、県土木建築部以外の受託先となりうる起業者に対して公社活用の提案や情報収集、調整等の新たな事業展開を担う部門を公社内に設置するなど、体制を強化することの検討が必要である。また、新たな事業展開を検討するにあたっては、民間コンサルタントと競合する可能性が考えられるが、用地事務全般を一括して受託することできる公社の特長を活かす経営戦略も必要となる。

### **イ 公有地等先行取得事業及び土地造成事業の実施**

あっせん等事業の事業費の減少傾向から、公有地等先行取得事業の実施も重要となる。あっせん等事業と併用しながら事業を実施している他県の事例も参考としながら、積極的な事業展開が必要となる。公拡法に基づき公社のみが行える土地の先行取得は、予算確保が厳しい状況下でも用地取得業務を実施することが可能であるため、国、県、市町村の依頼による事業実施において、事業効果の早期発現が期待される。

また、土地造成事業については公社が事業主体となり実施する事業である。当該事業は施工実績があるものの、収益が得られない可能性も生じることから、実施の際は計画策定時から需要と採算を見極めながら慎重に進める必要がある。

これらの事業を計画的かつ戦略的に事業展開し、公社の専門的ノウハウの継承、維持・向上及び経営基盤強化に繋げていく必要がある。



## ウ 委託事務基準の見直し

あっせん等事業の収支については、支出が収入を上回っている状況であることから、あっせん等事業の収支改善は経営課題となっている。委託事務基準の見直しについては、引き続き国、他県等の動向を注視しながら、県、公社双方で委託事務基準を検証する必要がある。

## (3) 公社の次期経営計画への反映

公社は、経営健全化を図りながら組織を運営していくため、現在、令和2年度から令和6年度までを計画期間とする「沖縄県土地開発公社第3次中期経営計画」に基づき、経営改善に取り組んでいる。今後、令和7年度から施行する次期経営計画を策定するにあたっては、本委員会での議論・報告も反映していく必要がある。

次期経営計画の進捗管理については、公社自らが目標を設定し、毎年度の取組状況にかかる検証・評価を実施することとし、公社全職員で積極的に共有していく必要がある。

## (4) 県の指導・監督等

### ア 指導・監督

県は「公拡法」及び「公社等の指導監督要領」に基づき、公社の自主性を尊重しつつ、設立の趣旨に沿って公社の業務が適正かつ効率的に運営されるよう、経営基盤強化の取組について進捗を随時確認し、適切な指導・監督を行う必要がある。

### イ 沖縄県土地開発公社活用調整会議の活用及び公有地等先行取得事業の実施

#### (ア) 沖縄県土地開発公社活用調整会議

県土木建築部が公社に委託する事業においては、引き続き、「沖縄県土地開発公社活用調整会議」を活用して、協議を行う必要がある。協議にあたっては、事業効果の早期発現に繋がる効果的・効率的な執行管理に努める必要がある。

#### (イ) 委託対象事業の基本的考え方

引き続き、「沖縄県土木建築部公共用地取得業務に係る沖縄県土地開発公社委託基準」に基づき委託を行っていく必要がある。なお、委託を行う事業箇所については、採算性も考慮した上で県内全域を対象とすることが望ましい。

#### (ウ) 公有地等先行取得事業の実施に向けた調整

県土木建築部は事業効果の早期発現に繋げる手法として、公有地等先行取得事業の実施に向けた研究、調整を公社と連携のうえ進めていく必要がある。

## ウ 公社の専門的ノウハウの活用

公社の有する専門的ノウハウを、県の用地取得業務にも活用する仕組み作りも必要である。事業費の減少に伴い県の用地担当職員の定数への影響、また再任用職員の退職により専門的ノウハウの喪失が懸念される。そのため、県、公社の双方で事業を執行し、用地補償事例等の共有化を図ることで、双方にとって効果的な人材育成を進めることが必要である。その他にも公社主催の研修への県職員の参加、公社職員の県や地方自治体への派遣などによる人事交流を行うことが望ましい。

## 6 終わりに

県は、新・沖縄21世紀ビジョン基本計画の目標達成に向け、引き続き、公社を活用しながら公共用地の取得を推進する必要があるが、今後の社会経済情勢の変化によっては、公社を取り巻く環境が大きく変動する可能性がある。

将来も見据えた公社活用に向けて、特に経営基盤強化は、公社の次期経営計画においても最重要課題である。本委員会での議論・報告をもとに公社自らが決定した課題解決に向けた具体的な取組を着実に推進していかなければならない。

したがって、今後も全体の事業費や公社の経営に関連する事項の動向を注視しながら、概ね5年を目処に県の用地取得業務の状況や見通し、公社が行政の補完機関として役割を果たしているか、また、公社の経営基盤強化の取組を検証し、改めて、公社のあり方について見直しを行う必要があるものとする。



沖縄県土地開発公社 経営シミュレーション

【シミュレーションの前提条件】

- ◆ 令和5年度から6年経過後の令和11年度までの推移を想定
- ◆ 令和5年度から11年度の損益計算書数値は公社計画値を計上
- ◆ 令和4年度準備金の残高を16,888,665千円で設定
- ◆ 資本推移③の債券売却損益は予測値で計上

【損益計算書】

単位：千円

	R 5	R 6	R 7	R 8	R 9	R 10	R 11
公有地等先行取得事業収支	0	0	0	0	0	0	0
あっせん等事業収支	5,043	68,964	8,475	▲ 1,928	▲ 7,130	▲ 7,130	▲ 7,130
人件費	92,580	92,580	92,580	92,580	92,580	92,580	92,580
経費	120,284	120,284	120,284	120,284	120,284	120,284	120,284
事業外収益	119,599	118,761	117,923	117,085	116,247	115,409	114,571
経常利益	▲ 88,222	▲ 25,139	▲ 86,466	▲ 97,707	▲ 103,747	▲ 104,585	▲ 105,423

【資本推移】

単位：千円

	R 5	R 6	R 7	R 8	R 9	R 10	R 11
①準備金残高	16,888,665	16,888,665	16,888,665	16,688,665	16,688,665	16,488,665	16,488,665
②債券評価額	15,582,278	15,582,278	15,582,278	15,390,130	15,390,130	15,200,330	15,200,330
③手元資金増加のための 債券売却に係る実現損益	0	0	0	▲ 7,852	0	▲ 10,200	0

## 令和5年度沖縄県土地開発公社あり方検討委員会の概要

### 1 委員の構成

	氏名	分野	職名等
委員長	野崎 聖子	法律	弁護士
委員	山中 雄次	行政学	沖縄国際大学 講師
委員	城間 貞	財務	公認会計士
委員	金城 学	公社	沖縄県土地開発公社 専務理事
委員	名城 政広	県	沖縄県土木建築部 土木企画統括監

### 2 委員会の開催状況

委員会	日付
第1回委員会	令和5年6月7日
第2回委員会	令和5年8月23日
第3回委員会	令和5年9月13日
第4回委員会	令和5年11月8日
第5回委員会	令和5年12月27日