

沖縄県土地開発公社

第2次中期計画

(平成27年度～平成31年度)

平成27年6月

目 次

第1章 計画策定の趣旨	1
第2章 現状と課題	
1. 組織体制	2
2. 公有地取得事業	2
3. 土地造成事業	3
4. あっせん等事業	4
5. 附帯等事業	5
6. 事業全体	5
第3章 計画の基本的考え方	
1. 目的	6
2. 性格	6
3. 計画期間	6
4. 計画の実行	6
(1) 実施計画の策定	
(2) マネジメントサイクルの実践	
(3) 職員の意識改革	
5. 計画の評価	6
第4章 基本方針	7
第5章 推進施策	
1. 組織体制	8
2. 公有地取得事業	8
3. 土地造成事業	9
4. あっせん等事業	9
5. 附帯等事業	10
6. 経費節減	10
7. 意識改革・人材育成	10
8. 情報公開	11
9. その他	11
第6章 実施計画	11

第1章 計画策定の趣旨

沖縄県土地開発公社（以下「公社」という。）は、土地資源の開発を促進することにより、各種産業の振興を図り、県の振興開発政策の円滑な遂行に協力し、県民の福祉増進に寄与することを目的として、昭和47年12月1日「財団法人沖縄県開発公社」として設立された。

そして、翌年8月31日に「公有地の拡大の推進に関する法律（昭和47年9月施行）」に基づく特別法人として「沖縄県土地開発公社」に組織変更し現在に至っている。

公社は、設立後これまで3次にわたる「沖縄振興開発計画」や「沖縄振興計画」に基づく国・県の施策の円滑な遂行に資するため、公有地等先行取得事業やあっせん等事業を実施することにより、多くの公共用地を取得してきた。主な事業としては、若夏国体、沖縄国際海洋博覧会、沖縄自動車道、海邦国体（県総合運動公園）、那覇新都心開発、都市モノレール（国道330号安里交差点）、那覇空港自動車道、国立劇場おきなわ、新石垣空港、沖縄科学技術大学院大学等のプロジェクトを始め、県の道路、街路、公園、河川、港湾、県営住宅、県立学校等の用地取得、宜野湾浄化センターの用地造成や国の潰れ地、道路用地の取得等多岐にわたっており、公社は国・県が実施する多くの事業の用地取得をとおして、本県の社会資本整備に重要な役割を果たしてきた。

しかし、平成18年3月に公社は、整理縮小・合理化を図る団体の一つに掲げられ、県において県と公社の役割分担のあり方が検討された。その結果、平成20年11月に県は、今後も公社を活用していく決定をした。

更に、平成24年2月には、第三者を交えた「土地開発公社あり方検討委員会」において、公社活用に関する基本方針が示され、「公社が県の補完機関として、公社の特性である用地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つながることになり、結果として県民益にも適うものである。したがって、用地取得業務については、今後も引き続き公社を活用すること」とされた。

また、県では、2030年を目途とする基本構想である「沖縄21世紀ビジョン」（以下、「ビジョン」）で描いた県民が望む5つの将来像の実現を図るため、これまでの沖縄振興分野を包含する総合的な基本計画として、平成24年5月に「沖縄21世紀ビジョン基本計画」（以下、「基本計画」）を策定した。

基本計画では、ビジョン実現に向けた基本方向や基本施策が明らかにされており、陸上交通基盤の整備における施策展開として、南部東道路等の幹線道路の整備、本島南北軸・東西軸を有機的に結ぶ幹線道路網の構築、都市モノレールの延長整備、大規模パークアンドライド駐車場の整備、鉄軌道を含む新たな交通システムの導入に向けた取組が示され、さらに駐留軍用地跡地の有効利用の推進における施策展開として、返還後の跡地において事業を予定する道路、公園、学校等の公共公益施設用地等を確保するため、返還前から用地先行取得を実施すると示されている。

公社は、平成22年度から平成26年度を計画期間とする「沖縄県土地開発公社中期計画」を実施してきたが、これらの諸情勢を踏まえ、新たな経営方針を示すことにより、経営の効率化・安定化を推進し、県の補完機関としてビジョンの実現に貢献していく。

第2章 現状と課題

1 組織体制

(1) 現状

公社は、これまで事業量、事業の性質（重要性、緊急性）等に的確に対応するため、組織、職員数などを臨機応変に見直しながら業務を遂行してきた。

平成27年度の組織体制は、常勤役員である理事長、専務理事の下に事務局長、総務部、業務部で構成され、職員数は固有職員22人、県からの派遣職員5人（役員含む）、住宅供給公社からの出向職員（併任含む）4人、臨時職員等29人の計60人となっている。

固有職員については、昭和47年以降の順調な業務量の拡大に伴い増員し、昭和48年度から平成5年度までは、31人から48人の間で推移してきたが、平成6年度以降は新規職員採用が凍結され、定年退職不補充により漸次減少し、平成20年度においては22人となり、公社設立の昭和47年度の10人に次ぐ過去2番目に少ない状況となった。

このような中、県において、平成20年11月に公社は県の補完機関として有効に活用することとされたことから、固有職員の定年退職に伴い平成21年度4人、平成22年度1人、平成23年度4人、平成24年度4人、平成25年度1人の新規固有職員の採用が認められ、平成26年度は23人（1人沖縄県住宅供給公社へ派遣）となっている。

(2) 課題

公社が受託する主な事業は、県の重要事業や用地取得期間が長期にわたる事業、複雑な権利関係、多数の相続人、大規模な物件等、用地取得の困難が予想される事業等であり、固有職員には、特に高度な用地補償に関する専門知識・技術が求められる。このことから、高い専門的知識、経験に基づいたノウハウを効率的に継承していかなければならない。

しかしながら、平成26年度末時点での固有職員の年齢構成は、37歳から45歳の職員が皆無であり、年齢層に空洞化がみられる歪な状況となっており、蓄積されたノウハウを効率的に継承していくことに支障をきたし、用地取得の専門家集団の維持に大きな課題となっている。

今後とも県の補完機関の役割を継続的に果たしていくためには、用地取得の専門家集団として公社の特長を活かし、執行能力の高い組織を構築していく必要がある。そのためには、年齢構成を考慮して新たな固有職員を継続的に採用し、用地取得のノウハウを効率的に継承していかなければならない。

2 公有地取得事業

(1) 現状

公有地取得事業は、公社設立初年度事業の奥武山運動公園用地の取得にはじまり、道路、公営住宅、学校などの教育施設、河川・ダム、公園、国立劇場おきなわの用地など多くの公共用地の先行取得を行ってきた。これまでに面積約696haの用地取得を行い、本県の社会資本整備に大きく寄与してきた。

しかしながら、近年は公園、公営住宅、学校等の面的整備事業やプロジェクト等の事業が大幅に減少したことや、バブル崩壊以降の地価の下落などの経済社会状況の変化などがあり、当該事業の役割は大きく低下している。

(2) 課 題

バブル崩壊以降の地価下落や、公共事業の減少などの経済社会状況の変化により、近年は、公有地先行取得の要請はない状況が続いている。しかしながら、当該事業は公社の重要な事業であることから、本県の社会資本整備計画や基地返還跡地利用計画などを調査・研究し、新たな事業を開拓していく必要がある。

3 土地造成事業

(1) 現 状

豊見城市地先開発事業は、“住み、働き、そして遊び集う街”をコンセプトに推進しており、那覇市及び那覇空港に近接する地理的条件、那覇空港自動車道、国道331号バイパス（豊見城道路、糸満道路）や県道東風平豊見城線などの整備に伴う交通網を生かし、環境との共生を図りながら、住まいと働く場の調和した特色ある街づくりを目ざし、住宅用地をはじめ、商業施設用地、都市開発関連用地、臨空港産業用地等を確保するものである。平成9年度の工事着工以来順調に進捗し、平成13年3月から第Ⅰ区域の住宅用地などの分譲、平成17年1月から第Ⅱ区域の都市開発関連用地と臨空港産業用地の分譲を行っている。

平成27年3月末の分譲状況は、住宅用地が88.9%、商業施設用地が100%、都市開発関連用地が100%、臨空港産業用地が34.1%、公共用地が95.1%となっている。

同地域（豊崎）にはアウトレットモールをはじめ、大型電機店、大型書店、ショッピングセンターなどが入居した複合施設やカーディーラーなどが集積し、さらに「道の駅豊崎」、県の運転免許センター、レンタカーステーション、自動車メーカー、コールセンターなどが立地しており、商業施設用地、都市開発関連用地には、全用地に企業が立地している。

臨空港産業用地については、当地域（豊崎）が慶良間諸島やサンセットが望める西海岸に位置し、延長約700mの人工ビーチが整備されていることから、都市部に近接したリゾート地として高いポテンシャルを有しており、ホテル用地として平成19年度に一旦は分譲を完了した。しかしながら、平成20年初め頃からのサブプライムローン破綻に伴う金融危機による不動産バブル崩壊の影響を受け、民事再生法による契約解除や契約不履行による契約解除があり、現在、約12.2haの未分譲用地が発生している。

高層住宅用地（マンション）、中層住宅用地（アパート）については、すべて売却済みで、マンションの分譲も順調に進み、アパートの入居率も高い状況である。

一方、戸建住宅用地については、年間50画地前後の分譲状況となっており、この状況を踏まえると、完売までにはあと4年から5年の期間を要するものと思われる。

公共用地については、国道用地、県道用地、市道用地の売却を完了し、現在は都市緑

地や人工ビーチに隣接した総合公園について、豊見城市の整備計画に沿って計画的に売却を行っている。また、学校用地については、小学校用地は平成22年度に売却し、豊崎小学校が平成24年度に開校した。中学校用地は平成27年度に売却予定である。

また、平成25年度には、新規の造成事業として浦添市前田地内土地造成事業を実施した。当該事業は、県及び浦添市からの要請を受け、都市モノレール延長事業に係る立ち退き移転者の移転先地として、用地を取得し、造成、整備、処分する事業であった。事業地の面積は、13,369㎡で、区画道路を整備し7区画に分割し、平成26年度から処分を開始し、同年度中に処分が完了した。

(2) 課 題

豊見城市地先開発事業については、未分譲用地が生じた臨空港産業用地（観光関連用地）と戸建住宅用地の分譲を促進する必要がある。

臨空港産業用地は、観光の振興地域としての街づくりが進められていることから関係機関と連携し、隣接した人工ビーチや総合公園を有効活用し、県民、観光客に質の高いサービスを提供し、賑わいのある地域を創出していく必要がある。

戸建住宅用地については、新聞、雑誌等を活用した広告事業を行っているが、分譲を促進するためには、これまでの広告事業を検証し、より効果的な方策を立て実行していく必要がある。

一方、豊見城市地先開発事業分譲終了後の新規事業については、その可能性について調査・研究を行う。

4 あっせん等事業

(1) 現 状

公社設立当初は、先行取得事業が全体事業費の80%を占める主要な事業であったが、昭和52年度頃から次第にあっせん等事業が多くなり、現在では土地造成事業を除くと、用地取得事業のほとんどを占める公社の根幹をなす事業となっている。

これまで、国道58号、国道330号、沖縄自動車道、県道沖縄環状線など数多くの道路、街路、公園、河川、ダム、住宅、学校等の用地取得を行い平成26年度末までに約885haを国、県、市町村に引き渡してきた。

近年は、概ね年間100億円の業務を受託しているが、当該事業は国・県等の公共事業、特に大規模プロジェクトに密接に関係しており、昭和62年開催の海邦国体関連事業の用地取得時には、年間約316億円（昭和60年度）もの業務を行うなど、事業費は年度により大きなバラツキがある。事業収支については、平成6年度から平成22年度まで経常に赤字の状況が続いていたが、近年は、事業量の安定確保や経費節減が寄与し黒字化する年も出ている。しかし依然として、収益性は構造的に厳しい。

(2) 課 題

当該事業は、これまで、安定的に事業量を確保することは、国・県の公共事業と密接

に関係していたことから難しい状況にあった。

平成20年11月に、県において、今後も公社を活用していくことが決定され、公社への委託対象事業については、全体の事業量や公社の経営を勘案し、①県の重要事業、②緊急を要する事業、③用地取得期間が長期にわたる事業、④用地取得の難航が予想され、特に高度な用地交渉の技術が要求される事業、⑤面的広がりのある事業、⑥先行取得を要する事業、⑦その他、所管部長が公共事業の促進を図る必要があると認めた事業とし、事業量については、近年平均の100億円程度を維持することとなった。

今後、公社の特長である用地補償業務に関する経験と専門性、ノウハウを生かし、あっせん等事業を中心にした業務を効率的に行い、高い執行率を維持し続けていくためには、組織体制の強化、計画的な職員採用、職員の資質・専門性の向上、継承を強力に押し進めていく必要がある。

また、安定的に業務量を確保し、高い執行率を維持していくためには、新規事業受託時に県と公社で構成する土地開発公社活用調整会議で、公社が業務受託後、速やかに用地交渉が可能となるように、条件整備を行っていくことが重要である。

一方、事業収支については、安定的な収益を確保していく必要があることから公社においても更なる経費節減を進めるとともに、今後、事務費の見直しについて県と協議していく必要がある。

5 附帯等事業

(1) 現 状

保有する用地を有効活用するため、豊見城市地先開発事業で造成した未売却地を暫定的に、立地企業へ駐車場用地として賃貸するなどして有効活用している。

(2) 課 題

未売却用地の有効活用を引き続き図っていくことが必要である。

6 事業全体

(1) 現 状

公社は、現在、あっせん等事業、土地造成事業として豊見城市地先開発事業を主な事業として推進している。

あっせん等事業は、近年100億円程度の用地取得の業務を行い、毎年90%前後の高い執行率を確保しているが、事業収支は構造的に収益性が厳しい。

一方、豊見城市地先開発事業は、都市開発関連用地、住宅用地の分譲が順調に進み、着実に利益を生み出している。

(2) 課 題

公社は概ね健全な経営状況であるが、豊見城市地先開発事業の完了を目指す平成30年度以降においては、あっせん等事業の事務費の改善や、新規事業の開拓、準備金の有効

活用及び県民への還元など総合的な検討が必要である。

第3章 計画の基本的考え方

1 目的

この計画は、引き続き公社が県の用地取得の一翼を担うことが決定されたことから、今後5年の公社が果たすべき役割と目標を定め、それを実現することにより県民福祉の向上に寄与することを目的とする。

2 性格

この計画は、経営の基本方針、推進する主要施策及び施策を推進するための具体的な項目や数値目標を明らかにしたもので、計画実施期間における公社の基本方針となるものである。

3 計画期間

計画の実施期間は、平成27年度から平成31年度までの5年間とする。

4 計画の実行

(1) 実施計画の策定

推進施策ごとの具体的な内容、数値目標、年度ごとの取組を示した実施計画を策定し、計画の実効性の確保を図る。

(2) マネジメントサイクルの実践

計画の実行に当たっては、P l a n（計画）→D o（実行）→C h e c k（検証）→A c t i o n（改善）のPDCAサイクルを導入し、各年度の実施状況を把握・検証・改善することにより目標達成に努める。

(3) 職員の意識改革

定期的な「経営管理研修」の実施、財務関係研修会への職員の派遣等を通して、公社経営に関する問題意識を喚起するとともに、職場内研修を導入して職員の意識改革を図り、計画の着実な実行に努める。

5 計画の評価

毎年度、施策の進捗状況を確認するとともに、3年経過後には施策の達成度を検証し、必要な見直しを行う。

第4章 基本方針

近年の公共事業予算の大幅な縮小や、外郭団体の整理・合理化など、公社にとって厳しい環境の中、県において今後も公社の専門性、ノウハウを活用していくことが決定された。

これにより、公社は用地取得業務を通して、本県の社会資本整備に大きな責務を負うこととなった。

今後の5年間は、組織の強化、安定的な業務量の確保、専門性のさらなる高度化・継承、ノウハウの蓄積などに集中的に取り組むとともに、新たな事業の可能性について調査、検討する重要な時期であることから、次の基本方針の下、役職員全員が認識を共有し、業務全般について取り組むこととする。

1 組織体制

用地取得の専門家集団としてのノウハウを継承していく。又、効率的で柔軟性のある執行体制を構築する。

2 公有地取得事業

基地返還跡地利用計画などを調査・研究し、新たな事業を開拓していく。経済社会情勢や社会資本整備の動向を注視しつつ、新たな業務の受託について調査・研究を行う。

3 土地造成事業

埋立事業に代わる新たな事業の可能性について調査・研究を行い、豊見城市地先開発事業の分譲は、平成30年度を目途に完了させる。

4 あっせん等事業

適正な事業量（概ね100億円）を受託し、高い執行率を確保することにより公社の役割を果たしていく。

5 付帯等事業

公社資産を有効活用する。

6 経費節減

事務改善により事務能力を高め、運営コストの縮減を図る。

7 意識改革・人材育成

専門性の高度化・継承に集中的に取り組む、研修・人材派遣などを活用し職員の意識改革と計画的な人材育成を図る。

8. 情報公開

ホームページを活用し、積極的な情報開示を推進する。

9 その他

電子化を進め事務の効率化に努める。

第5章 推進施策

1 組織体制

現状の固有職員数23人を維持する。職員の年齢構成の空洞化による世代間の偏りを解消し、用地取得の専門家集団としてのノウハウを継承するため、年齢構成を考慮し、定年退職に伴う職員の採用を行うとともに、高い専門性やノウハウを有した経験豊富なOB職員を活用する。また、効率的で柔軟性のある執行体制を構築するため、臨機応変な組織の見直し、年度途中での職員の配置換え、住宅供給公社との人事交流などにより組織体制の強化を図る。一方、重点事業やプロジェクト的事業については、プロジェクトチームを設置して取り組むこととする。

【施策】

ア 新規職員の採用

イ 高い専門性、ノウハウを有したOB職員の活用

(ア) 総務部に公社の根拠法、規程、要綱に係わる専門員、事務担当経験者の配置

(イ) 業務部に難航事案、用地補償業務の研修、指導に係わる用地補償専門員の配置

ウ 臨機応変な組織の見直し

エ 年度途中での職員の配置替え

オ 住宅供給公社との人事交流

カ 補償業務（工法認定、成果品の検証）のアウトソーシング（補償コンサルタントへの用地補償技術補助業務委託）

キ 給与事務のアウトソーシング

ク 平成30年度豊崎タウン販売事業完了に向けた分譲課の組織体制の見直し

ケ 危機管理対策

2 公有地取得事業

バブル崩壊以降の地価の下落などの経済社会状況の変化により、先行取得事業の役割は大きく低下する一方であるが、同事業は公社の主要な業務の一つであることから、経済社

会状況、社会資本整備の動向、中南部の基地返還の動向を注視しつつ、新たな業務の受託について調査・研究を行う。また、国・地方公共団体等の情報を収集し、先行取得事業の受託について調査・研究を行う。

【施 策】

ア 都市モノレールの延長に伴う駅周辺の開発事業への参画について調査・研究

イ 中南部基地返還跡地整備事業への参画について調査・研究

ウ 国、地方公共団体等の業務受託について調査・研究

エ 鉄軌道を含む新たな公共交通システム導入に向けた事業への参画について調査・研究

3 土地造成事業

豊見城市地先開発事業については、戸建住宅用地、臨空港産業用地の早期分譲を行い、平成30年度を目途に分譲を完了させる。そのため、これまでの広告事業を検証し、販売業務の強化を図る。

一方、豊見城市地先開発事業終了後の新規事業については、その可能性について調査・研究を行う。

【施 策】

ア 戸建住宅用地、臨空港産業用地の分譲促進

イ 広告宣伝事業の強化とマス媒体の積極的活用

ウ 集客力のあるスペースに住宅関連情報等の定期的展示

エ 新規事業の可能性について調査・研究

4 あっせん等事業

土地開発公社活用調整会議で、県事業の着実な受託と平準化を図るとともに、国、市町村、その他公的機関からの業務受託についても取り組む。

事業執行においては、起業者による事業計画の地権者等への十分な説明、権利調書等成果品の引き継ぎ、相続、不在者等に関わる手続きの整備など、事業着手前の条件整備を着実に実行することにより早期の事業着手を図る。また、用地取得の短期計画を策定し、月間、四半期毎の執行目標を設定し、各事業の問題点の迅速な処理など進行管理を強化し、毎年度2月を目途に事業完了に努める。

用地交渉が難航し進展しない箇所については、交渉を進める一方で速やかに起業者と協

議を行い、土地収用法の活用を視野に入れた計画的な用地取得を行う。

【施 策】

ア 用地取得事業の短期計画の策定

(ア) 事業の進行管理強化

(イ) 12月末の執行率70%以上の確保

(ウ) 最終的な執行率90%以上の確保

イ 事業受託前に必要な条件整備への取組

ウ 土地開発公社活用調整会議による計画的な事業配分と効率的な用地取得

エ 国、地方公共団体等からの業務受託

5 附帯等事業

未売却用地、未利用地を有効活用する。

【施 策】

ア 豊見城市地先開発事業の未売却用地の有効活用（土地の賃貸、駐車場）

6 経費節減

事務経費については、引き続き効率的な執行に努め、さらなる縮減を図る。特に事務経費の大半を占める人件費については、臨時職員や嘱託職員の適正な配置を行い縮減に努める。

【施 策】

ア 事務所維持管理に係る経費の節減

イ 臨時職員、嘱託職員の適正配置

7 意識改革・人材育成

公社が公法人としての使命を果たしていくためには、役職員の意識改革、職員の資質の向上を図り、近年の経済社会情勢、経営環境の著しい変化や、社会要請に的確に対応しながら事業を推進していくことが不可欠である。そのために、専門性の向上に資する各種研修会及び関係機関への派遣や、経営管理研修の定期的な実施、職場内における実務を通じた研修などを推進する。

【施 策】

ア スキルアップのための各種研修会への派遣、資格取得の支援

イ スキルアップのための関係機関への派遣

ウ 職場内研修の充実

- (ア) 研修担当専門員としてOB職員の活用、講師養成
- (イ) 県の予算制度、行政手続き
- (ウ) 定款、業務方法書、諸規程及び要綱等
- (エ) 損失補償基準、土地評価、物件補償業務、登記事務、権利関係の処理、租税等
- (オ) 難航事案対策及び土地収用法への移行時期、関係地権者への対応
- (カ) 発表や討論の場の設置
- (キ) 情報の共有化による公社の現状、展望の共通認識

エ 経営感覚養成のための経営管理研修（特に中堅職員に対する財務関係研修会等）

オ 補償問題研究会の設置と発表会

カ メンタルヘルスケア対策

8. 情報公開

ホームページを活用し、公社の組織、業務内容、業務実績、財務状況など積極的な情報開示を推進する。

【施 策】

ア. ホームページ内容の充実、アクセス状況の把握

9 その他

文書の電子化を進め、業務毎にデータベースを構築し、事務の効率化を図っていく。

【施 策】

ア 管理文書のデータベースの構築

イ タブレット端末の導入

第6章 実施計画

施策を推進するため、計画期間（平成27年度～平成31年度）における実施計画を策定し実行する。また、毎年度の推進施策実施状況を経営改善推進委員会において検証する。