

# 沖縄県土地開発公社の活用について

平成29年3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) | 用地取得業務の現状と公社の必要性             | 1  |
| (2) | 行財政改革プランの位置づけと外部有識者等の意見      | 1  |
| ア   | 平成19年度包括外部監査                 | 1  |
| イ   | 新沖縄県行財政改革プラン                 | 2  |
| ウ   | 沖縄県公社等経営委員会                  | 2  |
| (3) | 土地開発公社あり方検討委員会               | 2  |
| (4) | 平成23年度あり方検討委員会を踏まえた見直し       | 2  |
| ア   | 平成23年度あり方検討委員会の報告の概要         | 2  |
| イ   | 平成23年度あり方検討委員会の提言を踏まえた県の取組状況 | 3  |
| 2   | 公社の設立経緯と現状                   |    |
| (1) | 設立経緯                         | 3  |
| (2) | 組織体制                         | 4  |
| (3) | 事業実績                         | 4  |
| (4) | 公社の特長                        | 5  |
| ア   | 用地補償業務に関する経験と専門性             | 5  |
| イ   | 臨機応変・機動的な組織体制                | 5  |
| ウ   | 迅速かつ弾力的な資金調達力                | 6  |
| エ   | 顧問弁護士、顧問税理士の活用による迅速な執行       | 6  |
| オ   | 県各部局、国の機関、公的団体の用地取得業務の受け皿    | 6  |
| (5) | 経営状況                         | 6  |
| (6) | 経営改善の努力                      | 7  |
| 3   | 用地取得業務のあり方の検討                |    |
| (1) | 公社一元化                        | 8  |
| (2) | 県一元化                         | 9  |
| (3) | 全国の状況                        | 9  |
| 4   | 公社の活用に関する基本方針                |    |
| (1) | 公社活用の条件と方策                   | 10 |
| ア   | プロパー職員の確保による組織体制の維持          | 10 |
| イ   | あっせん等事業量の安定的な確保              | 11 |
| (2) | 公社活用のメリット                    | 11 |
| ア   | 行財政改革への効果                    | 11 |
| イ   | 県民益としての執行率向上                 | 12 |
| (3) | 公社活用に向けた今後の取り組み              | 12 |
| ア   | 事業量の把握と調整                    | 12 |
| イ   | 委託対象事業の基本的考え方                | 12 |
| ウ   | あっせん等事業の収支について               | 13 |
| エ   | 公社の中期計画の実施                   | 13 |

|                      |    |
|----------------------|----|
| オ 公社の活用のための指標作り      | 13 |
| カ 公社の用地取得の専門的ノウハウの活用 | 14 |
| (4) 状況の変化に応じたあり方の見直し | 14 |

# 1 はじめに

## (1) 用地取得業務の現状と公社の必要性

沖縄県の産業の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課題とされている。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が円滑かつ迅速に取得される必要があることから、沖縄県においては、用地取得業務の一部を沖縄県土地開発公社（以下「公社」という。）に委託しているところである。

近年の沖縄県では、観光関連市場の好調、人口の増加及び金利の低下等の影響を受けた、一部地価の上昇による売控え、共有地の権利関係、都市部における権利関係の輻輳、農村部における相続整理の複雑化等により、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。

県議会においても、土木建築部の繰越額が大きいことや執行率が低いことについて指摘があり、抜本的な改善が求められている。

用地取得の迅速化には、用地取得業務体制の拡充や、職員の専門性の向上が不可欠であるが、県職員の定数は、「沖縄県職員定数管理基本方針」（平成25年度から平成28年度まで）において、部等内におけるスクラップ・アンド・ビルドで対応するものとされ、沖縄県では同方針は、今後も引き続き継承されるものとしている。また、職員個々の経験と専門性を高めることも、3年ローテーションの人事異動により限界があるとされている。

このような中で、公社は、県から受託した用地取得業務を高い執行率で実施し、県の施策に沿って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。

## (2) 行財政改革プランの位置づけと外部有識者等の意見

### ア 平成19年度包括外部監査

平成20年3月の「平成19年度包括外部監査結果報告書」では、①先行取得業務の必要性の低下、②委託事務費の見直しの実現困難性、③定年退職による人員減少により、「公社の組織のあり方については、現状のままでいけば、将来的には解散せざるを得ない状況に至ると考えられる。」との厳しい現状認識が示された。

しかしその上で、「県民にとって最も効率的かつ効果的な用地取得業務のあり方は何かという、県と公社を含めた総合的な観点から議論すべきであって、

ただ単に公社の整理縮小ありきで議論すべきではないと考える。そのためには、県、公社以外の第三者を交えた組織検討委員会を早急に立ち上げ、今後の公社のあり方を議論する必要がある」との所見を示しており、公社等経営委員会（平成25年度廃止）の意見と同様に、総合的な観点からの議論を求めている。

さらに、「今まで長年にわたり培った公社職員の用地取得業務に関する高い専門性、ノウハウは、県としてもできるだけ活用していく方向で検討することが県民益に適うものと思われる。」と言及されている。

#### イ 第7次沖縄県行財政改革プラン

公社はこれまでも行財政改革プランに基づいて「業務手当の廃止」及び「組織改編」等の改革を進めてきている。

平成26年3月に策定された第7次沖縄県行財政改革プランにおいて、法人運営の効率化が求められており、その取組項目として、短中長期計画の策定、県の人的関与の適正化、契約内容等の公表及び公社の方向性についての検討が示されている。

### （3）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結果を受け、県・公社以外の第三者を交えた公社のあり方検討委員会において、平成24年2月に「沖縄県土地開発公社の活用について」を取りまとめ、公社活用の基本方針が決定されたところであるが、概ね5年を目途に見直しを行うこととされている。また、第7次沖縄県行財政改革プランにおいても、公社のあり方の方向性が求められていることから、平成28年2月に新たに、「土地開発公社あり方検討委員会」が設置され、同年6月から検討を行ったものである。

### （4）平成23年度あり方検討委員会を踏まえた見直し

#### ア 平成23年度あり方検討委員会の報告の概要

平成23年度の「沖縄県土地開発公社あり方検討委員会」においては、平成22年度決算状況等を基に公社の現状と県と公社における用地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、主に以下のような提言がなされた。

##### （ア）職員の計画的採用

専門的ノウハウの継承や人材育成を考慮し、毎年度の退職者数に見合う職員を計画的に採用していく必要がある。

##### （イ）委託事業規模の確保

公社へのあっせん等事業費は、100億円程度の委託事業の規模を確保し、これまで同様、中・南部土木事務所管内の事業を公社へ委託することとす

る。

(ウ) 適正な用地事務費算定基準の策定

公社があっせん等事業で収支の均衡が取れるよう、事務費を検証し、必要に応じて事務費の見直しを行うこととする。事務費の見直しに当たっては、用地アセス等に基づく用地取得業務の難易度を考慮し、合理的かつ適正な用地事務費算定基準の策定を図るものとする。

(エ) 公社の能力評価のための新たな指標の作成

公社の活用を図るに当たり、公社の必要性について検証を行っていく必要があるが、現行では、執行率以外の適当な指標がないため、公社の専門的ノウハウ等の公社の能力を適正に評価するため、用地アセス等の活用を検討して新たな指標を作成する必要がある。

## イ 平成23年度あり方検討委員会の提言を踏まえた県の取組状況

前回のあり方検討委員会の提言を踏まえ、県及び公社においては、提言内容の実施及び検討を次のとおり行っている。

(ア) 職員の計画的採用

退職者がある場合には、関係機関と協議し、その数に見合う計画的な職員の採用を図っている。

(イ) 委託事業規模の確保

沖縄県土地開発公社活用調整会議において、中・南部土木事務所管内における100億円程度のあっせん等事業の確保を図っている。

(ウ) 適正な用地事務費算定基準の策定

前回のあり方検討委員会後、用地事務費算定基準の見直しについては、モノレール事業の受託により、収支の均衡が認められたため行っていない。

(エ) 公社の能力評価のための新たな指標の作成

用地アセスは県費を充てる他なく、用地アセスを行う路線が、一部に止まり、まだ、指標としては活用できない状況となっている。

## 2 公社の設立経緯と現状

### (1) 設立経緯

公社は、本土復帰とともに策定された「沖縄振興開発計画」に基づく県の施策の円滑な遂行に必要な公共用地の取得と各種産業の育成や経済の自立的発展の基礎となる工業団地用地の取得など、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に、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。

当時我が国は、高度経済成長の進展に伴う人口の都市集中化や工業化による地域開発によって、土地利用の混乱や地価の高騰が続き、社会資本の整備に必要な公共用地の取得は、ますます困難をきわめるばかりであった。このため、これらの問題を解決し、公共用地等の取得に必要な財源を充実強化して、地方公共団体において公共用地の取得が容易に促進できるよう対策が進められた。

各地方公共団体では、地方開発公社を設立し、地域の開発に必要な公共用地等の取得が進められていたが、設立団体である地方公共団体との責任関係が明確でないこと等、いくつかの問題点が指摘されていた。このため、これらの問題を解決し、地方開発公社を特別法人として制度化する必要があるとして、昭和47年9月、「公有地の拡大の推進に関する法律」（以下「公拓法」という。）が施行された。

公社も、昭和48年8月31日、公拓法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。

## （2）組織体制

公社の平成28年4月1日現在の組織体制は、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、プロパー（固有）職員21名、住宅供給公社併任職員2名、住宅供給公社派遣職員3名、県派遣職員5名（役員含む）、臨時職員等27名の計58名となっている。

（別紙1平成28年度組織図）

## （3）事業実績

公社は、公拓法に規定された業務として、公有地等先行取得事業、土地造成事業、あっせん等事業を行ってきた。

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、国道330号安里交差点、那覇新都心開発、県総合運動公園、倉敷ダム、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、総額約1,295億円もの公有地の先行取得を行っており、平成28年度は、国道506号（小禄道路）の委託を受けるなど、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きている。

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の「豊崎プロジェクト」を実施して平成13年度より分譲を開始した。平成27年度末において、全体処分計画のうち90.2%（583億円）が売却済みとなっている。



なお、平成31年春の開業に向けた沖縄都市モノレール延長事業については、浦添市前田地内の公益性のある施設の移転に伴い、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土地を購入し、浦添市前田地内土地造成事業として整備・売却する等、同事業を推進している。

また、地方公共団体等の委託により土地を取得する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、県道沖縄環状線、県道東風平豊見城線、新都心牧志線、南風原中央線、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等、平成27年度末までに総額約4,275億円もの予算を執行している。

公社設立当初は、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、現在では土地造成事業以外のほとんどをあっせん等事業で占めている。その額は年間約80～100億円程度と、県の用地取得予算の約2分の1にも及び、県の用地取得執行体制を大きく補完している。

このように公社は長年培ってきた用地補償の専門的知識や用地取得のノウハウを生かし、県が実施する多くの事業の用地取得をとおして、地域の秩序ある整備と県民福祉の増進に寄与しており、本県の社会資本の整備に重要な役割を果たしている。

## (4) 公社の特長

### ア 用地補償業務に関する経験と専門性

用地業務は、土地の売買及び損失補償に関する幅広い専門知識（損失補償制度、不動産評価、契約・会計制度、民法、税制、不動産登記、その他様々な事例に関する知識）や経験等が求められる。それに加え、地権者等との対人折衝能力、不当要求や様々な批判に耐え得る精神力等、相当に高度かつ属人的な能力が求められ、人材育成に時間とコストを要する業務である。

3年ローテーションで人事異動のある県とは異なり、公社は個々の職員の経験年数が平均8.5年と長く、3年未満の経験者が70%以上を占める県より、経験と専門性の高い職員を有している。このため、困難な事案や特殊な事案等に迅速に対処することが可能となっている。

#### (別紙2 県・公社の執行力等比較)

### 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で組織・人員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。

このため、県では組織・人員配置の面で緊急に対応することが困難な場合で

も、公社では、プロジェクト対応部門を設置して、県職員の派遣受け入れや公社内部の応援態勢による機動性、公社OBの活用等により人員を迅速かつ重点的に投入し、即時に対応することが可能となっている。

#### **ウ 迅速かつ弾力的な資金調達力**

国・地方公共団体等においては、厳しい財政事情もあり、事業が予算化されるまでに時間を要するが、公社は県の債務保証のもと、必要に応じ市中金融機関から借入を行うことができるという、迅速かつ弾力的な資金調達力を有している。

このため、公社が国・地方公共団体等の依頼に基づき、必要な公共用地を先行取得し、後年度にその土地を依頼元である国・地方公共団体等に処分することによって、依頼元では早期の施設整備が可能となっている。

#### **エ 顧問弁護士、顧問税理士の活用による迅速な執行**

公社では、顧問弁護士や顧問税理士を積極的に活用し、困難な問題について、専門的知見からの助言を得ることにより、迅速な執行を図っている。

例えば、重複登記に係る訴訟や債権仮差押命令申立事件では、顧問弁護士による調整や調停により解決することができ、また、買取申し出証明書等の名義人の変更申立や外国在住者の源泉徴収の取り扱いなど、顧問税理士と調整して処理した事例も多い。

#### **オ 県各部局、国の機関、公的団体の用地取得業務の受け皿**

土木建築部以外の部局においても施設整備のため公共用地の取得が必要となる場合は多いが、各部局に用地取得部門を置くより用地取得の専門機関である公社に委託して行う方が効率的である。

なお、国においては用地取得業務の一部について、補償コンサルタントを活用する事例もあるが、沖縄県では、迅速かつ弾力的な資金調達力を有し、事業執行率が高い公社は、今後も国や公的団体の事業について、用地取得業務を一般的に受託する受け皿としての役割を果たすものと思料される。

### **(5) 経営状況**

公社は、平成27年度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、83億3,866万円（執行率93.3%）の事業実績となっている。このうち、あっせん等事業については、道路用地、街路用地、河川用地、公共公益施設用地等、都市モノレール用地の取得を行い81億1,806万円（執行率93.2%）の事業実績となっている。

土地造成事業は、完成土地を売却し、14億9,510万円（執行率109%）の事業実績となっている。このうち、豊見城市地先開発事業の土地売却については、

平成18年度に分譲用地の用途変更を行ったことや交通アクセスの利便性が向上したこと等により、住宅用地等の分譲が好調に推移しており、その結果、公社の平成27年度決算では、12億5,532万円もの純利益を計上し、平成12年度から黒字を継続している。(別紙3 公社決算書)

また、造成事業の土地売却益の増により、平成19年度は長期借入金残高116億円のうち83億円の借入金を償還した。更に平成20年4月には、土地造成事業に係る借入金を、目標年次の3年前倒しで完済している。

これにより平成27年度末現在において、法人の健全性を判断する重要な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98.5%、借入金はなく、負債比率は1.5%となっており、財務健全性は優良である。

また、公拡法第18条に定められた準備金が大幅に増加し、自己資本による運用益も見込まれ、塩漬け土地もないことから、公社の経営は全体的に健全である。

## (6) 経営改善の努力

### ア 過去の業務改善計画

平成12年に策定された公社の業務改善計画(H12~14年)においては、①適切な事業量の確保、②経営、業務目標の明確化と認識の一致、③柔軟な組織体制による早期執行、④事務改善による事務能率向上、⑤運営コスト縮減、⑥計画的な人材育成の6点を中心に、78項目の実施項目を設定して経営改善に取り組み、様々な経費削減、業務改善、合理化が図られている。

### イ 業務改善計画以外の改善

「業務改善計画」以外の経営努力についても、平成14年度に係制を廃止し、平成17年度には業務部門の縮小、平成18年度には業務手当を廃止し、平成6年度からの職員採用の凍結を臨時職員で極力対応する等、組織の整理縮小と合理化が図られている。

その後も継続的に経営改善に取り組み、公社事務所の建設に伴う太陽光パネルの設置・蓄熱式空調システム・LED照明・再生水システム等、自然環境に配慮した経費の削減が行われている。

### ウ 中期計画及び第2次中期計画

さらに、平成22年度から平成26年度までを計画期間とする「沖縄県土地開発公社中期計画」に続き、平成27年度に第2次中期計画(平成27年度から平成31年度まで)を策定し、以下の基本方針を定め、経営改善に努めている。

①臨機応変な組織の見直し(年度途中の配置換え・住宅供給公社との人事交

- 流等)により、組織体制の強化を図る。
- ②社会資本整備・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。
  - ③県事業の着実な受託と平準化を図り、安定的な業務量の確保に努める。また、事業執行においては、早期の事業着手・用地の短期取得計画策定・進行管理の強化・土地収用法の検討を進め、早期事業完了に努める。
  - ④専門性向上に資する各種研修会及び関係機関への派遣・経営管理研修・職場内研修などを実施し、専門性の向上を図る。

### 3 用地取得業務のあり方の検討

#### (1) 公社一元化

用地取得業務のあり方について、はじめに、公社への用地取得業務の一元化の検討を行った。

その理由としては、一つに、公共事業予算の執行率の向上と繰越額の減少を図ることが緊要な課題であることから、公社の有する専門的ノウハウを活用し、用地取得の効率化・迅速化を図りたいというものであった。

また、二つには、公共事業量が減少していく中で、同様な業務を公社と県が分担して行うことは、経営効率の面から果たしてどうか、むしろ公社に全て移行することにより、県組織のスリム化が図られ、総合的観点からみると県の行財政改革に資することになり、併せて公社としてもより専門性の高い機関として組織の充実が図られるのではないかとの考えからであった。

しかし、事務費率の見直しを行わないまま公社に一元化した場合、北部、宮古及び八重山地域においては、補償額が小さいことから委託事務費は低くなることが考えられ、それに加えて、支所の設置等コストが増加することから、公社は多額の赤字が継続して発生することは明らかである。

赤字を解消するには、県単費の充当も含めた委託事務費算定基準の抜本的な見直しが必要である。

また、今後、宮古、八重山で公社が支所を置いてまで対応すべき事業の有無、起業者としての県の今後の対応の問題がある。

起業者としての県の責務は、公社の活用に関わりなく果たされるべきものである。そのため公社一元化を行ったとしても、県は起業者として、正当な損失補償を公正・公平に実施しなければならないという重大な責任があり、さらに委託事業発注者としての事業執行管理や補償内容に関する指導監督、補償基準

の説明対応、収用裁決申請に関する業務及び過去の未買収用地の取得等様々な役割があることから、県の用地業務ノウハウの喪失につながりかねない公社一元化に対して懸念がある。

公社からも、公社一元化は、ピーク時の事業量に対応できる体制を構築する必要があるが、その後の事業量減少に伴って余剰人員が発生し安定的な経営に無理が生じるおそれがあるとの意見や、仮に5年の期間で段階的に公社一元化を完了させるとした場合、5年間でこれまでの2倍強の事業量を執行できる体制を構築し、高い執行率を達成できるか疑問であるとの意見もある。

このように公社一元化は、公社の赤字解消の困難性、県の用地ノウハウの喪失、公社が余剰人員を抱え込むおそれがあること、短期的に執行率が低下するおそれがあることその他、起業者としての県の対応の問題、公社の出先事務所設置の問題、県派遣職員の問題、膨大な引継事務の発生等、様々な問題を包含している。

## (2) 県一元化

次に、用地取得業務を県に一元化するという県一元化についても検討した。

県一元化では、公社の担ってきた業務量を県職員で引き受けることになるが、沖縄県職員定数管理基本方針（平成25年度から平成28年度まで）において、部内におけるスクラップ・アンド・ビルドで対応する方針が示されていることから、他課の定数を削減した上で、用地担当職員を増員しなければならず、また専門性や経験年数の違い等から、公社よりも多くの県職員を配置する必要もあり、かえって経費が増加することになりかねない。

また、公社の業務を引き継いだ当初の移行期間は、新規用地職員の経験不足もあり、執行率が低下することが予想されること、公社の特長である機動性や専門的職員を育成する機能が失われること、今後のプロジェクト事業や他部局及び国直轄事業の受け皿がなくなること、あっせん等事業以外の公有地取得事業や土地造成事業に関する契約関係、権利関係、残務処理等の引継事務が発生する等、複雑かつ困難な問題が多く、用地取得の円滑な執行の阻害要因となるおそれがある。

行革の視点から見た場合も、専門性を有する公社職員という人的資産を廃して、代わりに用地未経験の県職員を大量に配置することは、非効率的であり、行財政改革にそぐわないものと思料される。

## (3) 全国の状況

土地開発公社は、都道府県においては東京都を除く46道府県、市区町村にお

いては1,539団体において設立され、これまで地域の秩序ある整備に必要な公有地の確保に重要な役割を果たしてきたが、近年の公共事業量の減少や地価の下落により、公社本来の目的である先行取得の意義が薄れてきたこと、また、いわゆる塩漬け土地による含み損と金利負担により経営状況が悪化している公社が増加したこと等から、各団体において公社の見直しが進められている。

市区町村においては、すでに多くの公社が解散しており、道府県レベルでは12の公社（神奈川県、熊本県、富山県、福井県、宮崎県、群馬県、山口県、香川県、新潟県、石川県、鹿児島県、福岡県）が解散し、他に2公社（山梨県、福島県）が解散を予定している。

一方で、公社の役割を検証した結果、公社の有する専門性の活用という観点から、県職員で行わなければならない一部の業務を除き原則として用地取得業務を公社へ委託している県（三重県）もある。そのメリットとしては、職員定数の削減ができ、用地業務全体の効率化につながったことなどが挙げられている。

各団体ごとに、用地取得業務体制のあり方や公社の財務状況、抱える問題等が様々であるため、見直しの内容も、解散、整理縮小、継続活用、公社一元化と様々であるが、全体的には34道府県（73.9%）において、公社を活用している。

## 4 公社の活用に関する基本方針

県の用地取得業務のあり方として、用地取得業務の公社への一元化及び県への一元化について検討したが、いずれの場合も課題が多く、最善の方策とは言い難い。

公共事業を着実に実施するためには、用地取得期間を短縮することが不可欠であり、用地取得をできる限り円滑化・迅速化することが求められている。

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し、全体の事業量を勘案しながら、県と公社で役割を分担するものとする。

公社の活用にあたっては、公社の特性を最大限に発揮しうる条件整備を行うため、以下の取り組みを進めていく必要がある。

## (1) 公社活用の条件と方策

### ア プロパー職員の確保による組織体制の維持

公社は、県の指導・監督を受け、平成6年度以降は、職員の退職による補充が行われず、ピーク時に48名いたプロパー職員は現在24名と半数に減少している。

また、県派遣職員はモノレール事業の応援のため3名が派遣され、役員2名を含めると現在5名となっている。

公社が今後、県との役割分担のもと、現在と同規模以上のあっせん等事業を執行するためには、現在の職員数が必要最小限の人員であり、専門的ノウハウの継承や人材育成を考慮すると毎年度の退職者数に見合う職員を計画的に採用していく必要がある。

また、当面は、新規事業の実施により用地取得業務が増加することから、これに対応できるよう退職者分の採用を前倒しするなど、事業規模に応じた人員を確保する必要がある。

なお、公社役職員の人件費は、県からの運営費補助はなく、受託事業の事務費と自主事業で充当しており、今後も新たな県の財政負担を伴うものではない。

### イ あっせん等事業量の安定的な確保

公社は受託事業のほとんどを県からの土地の取得等の業務委託によっており、出来高払いによる事務費が主たる収入であるため、今後、公共事業量の減少が見込まれる中で、引き続き公社を活用するためには、継続的に一定の収益が確保されるよう、安定したあっせん等事業量の確保が必要である。

このため、県と公社の事業配分について一定の枠組みを設ける必要があることから、次の考え方を基本とする。

- ①公社へのあっせん等事業費は、公社の執行能力を最大限発揮できる規模が必要である。
- ②公社へ委託する事業は、これまで同様、中・南部土木事務所管内の事業を中心とする必要がある。
- ③今後、中・南部土木事務所管内の全体事業量が減少した場合は、公社と事業地域が重複している中・南部土木事務所の用地取得業務量を縮小する必要がある。

(別紙4 事業配分枠組みイメージ図)

## (2) 公社活用のメリット

### ア 行財政改革への効果

今後、全体事業量の減少に伴い、公社に一定の事業量を委託することにより県の業務量が減少することから、それに対応して県職員の人員削減が可能となり、また公社の職員数を現行以上に増やすこともないため、県と公社のトータルで見ても、必要人員数がより少なく済むことになり、県の行革にも資することになる。

#### イ 県民益としての執行率向上

今後も公社を活用していくことで、公社の特長である専門性や経験、臨機応変で機動的な組織体制、迅速かつ弾力的な資金調達力、顧問弁護士を活用等を生かし、迅速な用地取得を行うことができる。

そうすれば、公社が担う事業の割合が増えることにより、公共事業の執行率も向上することから、事業効果の早期発現や工事の早期発注の促進といった県民益に適うものと言える。

### (3) 公社活用に向けた今後の取り組み

#### ア 事業量の把握と調整

用地取得を伴う事業は、ほとんど国庫補助事業であり、その事業計画は、国の事業採択や予算の動向に左右されるため、中長期の事業量の見通しは困難であるが、事業量の減少に合わせて県の組織のスリム化を行うためにも、事業量の推移を把握する必要がある。

また、公社が、今後も一定の事業量を確保するためには、個々の事業における年度ごとの事業費の増減を総合的に考慮して、業務量の配分が行われる必要がある。

そのため、平成21年度に土木建築部内に設置した土地開発公社活用調整会議において、公社への委託事業の調整を行う必要がある。

#### イ 委託対象事業の基本的考え方

県は、公社を有効に活用するという観点から、平成22年3月に「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」及び「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運用方針」を制定し、委託基準の明文化を図った。

当該委託基準においては、委託することができる事業は、次のいずれか1つ以上に該当する事業としている。

- 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補償に関する専門知識・技術を



求められる事業

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、沖縄県土木建築部長が特に公共用地の取得の推進を図る必要があると認めた事業

今後も当該基準に基づき委託を行っていく必要がある。

(別紙5 県と公社の役割分担イメージ図)

#### ウ あっせん等事業の収支について

公社の決算では、あっせん等事業はわずかに、収入が支出を上回っているが、あっせん等事業の収支改善は課題のひとつとなっている。

そこで、あっせん等事業に係る収入と支出の状況について検討を行ったところ、公社の事業経費については、県とほとんど変わらず、公社の経費が特段に高いということはない。

(別紙6 県、公社経費比較表)

県は、設立団体として、公社があっせん等事業で収支の均衡が取れるよう公社に指導を行うとともに、委託元としても、事務費を検証し、必要に応じて事務費の見直しを行う必要がある。

事務費の見直しに当たっては、現在、公社の収支の均衡は保たれているが、豊崎の土地造成事業の完了に伴い、公社における収支の均衡が崩れることが予想される。

今後、収支の均衡に注視しつつ、用地アセス等に基づく難易度を考慮する等、国や他県の状況を参考に用地事務費算定基準の策定に向けて取り組んでいく必要がある。

#### エ 公社の中期計画の実施

公社は、健全経営を保ちながら組織を運営していくため、平成27年8月に平成27年度から平成31年度までを計画期間とする「第2次沖縄県土地開発公社中期計画」を策定し、経営改善に取り組んでいる。

今後、公社はこの計画を着実に実施し、県は実施について指導していく必要がある。

#### オ 公社の活用のための指標作り

今後も、公社の活用を図るに当たり、公社の必要性について検証を行っていく必要がある。

執行率以外の指標として、用地アセス等の活用を検討しつつ、経験年数、取得筆数及び契約件数等の新たな指標の作成に向けて取り組んでいく必要がある。

る。

#### カ 公社の用地取得の専門的ノウハウの活用

公社の有する用地取得の専門的ノウハウを、県の用地取得業務にも活用する仕組み作りが必要であることから、公社による研修会の開催、土木事務所等の職場研修への講師派遣、公社の用地補償事例のデータベース化等を実施し、ノウハウの伝達と共有化を図る。

#### (4) 状況の変化に応じたあり方の見直し

一括交付金の動向、沖縄総合事務局から県への権限委譲の動向、大規模な米軍基地返還等、今後の社会経済情勢の変化によっては、補助事業のあり方や公共事業量の推移、県の用地職員の人員構成等、前提条件が大きく変動する可能性も排除できない。

したがって、今後も事業量や組織のあり方に関連する事項の動向を注視しながら、概ね5年を目安に公社のあり方について見直しを行う必要があるものと考えてる。

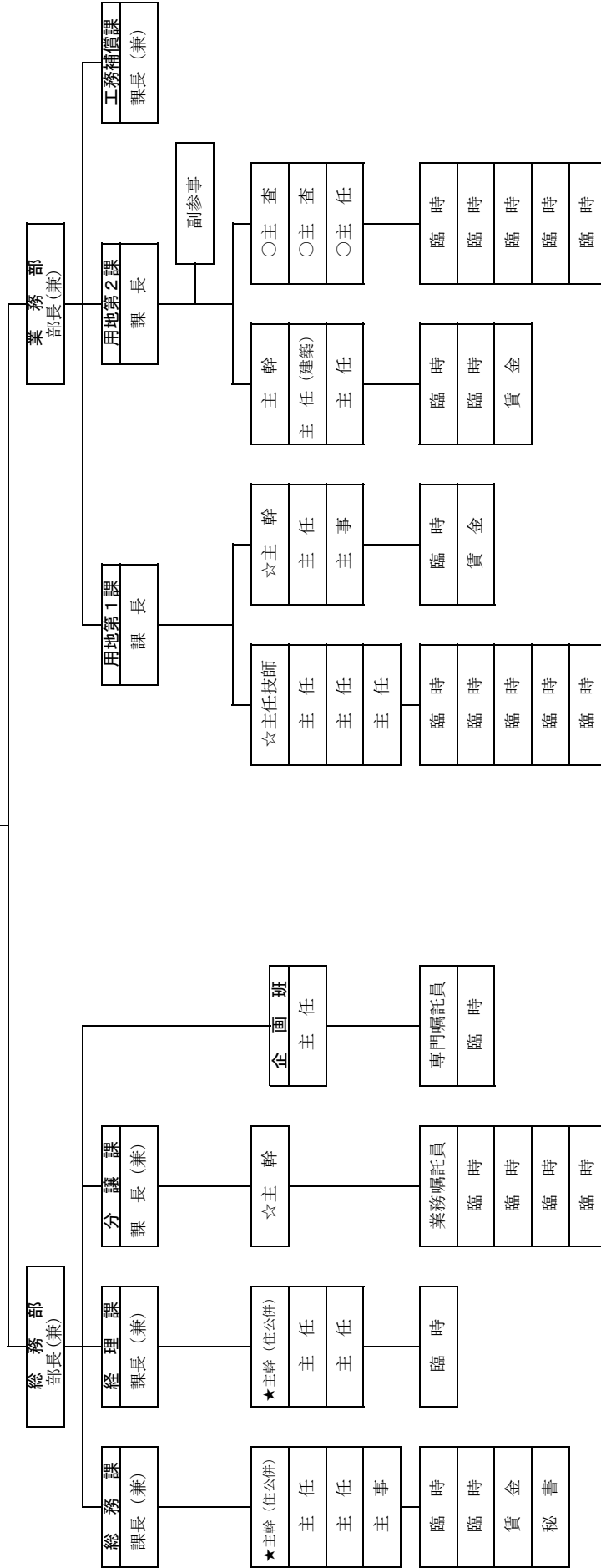
平成28年度沖繩県土地開発公社組織図

平成28年4月1日現在

|                |     |
|----------------|-----|
| 固有職員           | 21名 |
| ★住宅供給公社併任職員    | 2名  |
| ☆住宅供給公社派遣職員    | 3名  |
| ○県派遣職員(役員2名含む) | 5名  |
|                | 31名 |
| 臨時職員           | 21名 |
| 賃金職員           | 4名  |
| 嘱託員            | 2名  |
|                | 27名 |
| 計              | 58名 |

|      |           |
|------|-----------|
| 理事   | 専任        |
| 副理事  | 沖繩県土木建築部長 |
| 専務理事 | 専任        |
| 理事   | 沖繩県総務部長   |
| 理事   | 沖繩県企画部長   |
| 監事   | 中小企業診断士   |
| 監事   | 公認会計士、税理士 |

|      |
|------|
| 理事   |
| 専務理事 |
| 事務局長 |



県・公社の執行力等比較

単位：千円

|                 | 北部         | 中部          | 南部          | 宮古         | 八重山        | 県合計         | 公社             |
|-----------------|------------|-------------|-------------|------------|------------|-------------|----------------|
| 平成27年度事業費       |            |             |             |            |            |             |                |
| 当初予算額(H26繰越含む)  | 646,836    | 1,933,517   | 5,422,172   | 866,733    | 817,953    | 9,687,211   | 8,436,635      |
| 最終予算現額(H26繰越含む) | 439,933    | 1,615,602   | 4,646,733   | 571,042    | 702,081    | 7,975,391   | 8,713,117      |
| 最終執行額(契約ベース)    | 415,039    | 1,347,167   | 4,108,547   | 570,385    | 597,668    | 7,038,806   | 8,118,064      |
| 執行率(当初予算額)      | 64.2%      | 69.7%       | 75.8%       | 65.8%      | 73.1%      | 72.7%       | 96.2%          |
| 執行率(対予算現額)      | 94.3%      | 83.4%       | 88.4%       | 99.9%      | 85.1%      | 88.3%       | 93.2%          |
| 取得筆数            | 46         | 82          | 209         | 24         | 119        | 480         | 235            |
| 用地職員            | 9          | 15          | 15          | 6          | 7          | 52          | 11             |
| 経験年数3年未満職員数     | 8          | 5           | 9           | 6          | 6          | 34          | 2              |
| 平均経験年数          | 1.2        | 4.7         | 2.8         | 0.5        | 2.9        | 2.4         | 8.5            |
| 用地関係臨任、嘱託員      | 9          | 14          | 14          | 3          | 4          | 44          | 16             |
| 用地職員合計(正職員+臨・嘱) | 18         | 29          | 29          | 9          | 11         | 96          | 27             |
| 人員一人あたりの執行額     | 46,115     | 89,811      | 273,903     | 95,064     | 85,381     | 135,362     | 738,006        |
| 人員一人あたりの取得筆数    | 5.1        | 5.5         | 13.9        | 4.0        | 17.0       | 9.2         | 21.4           |
| 対象職員            | 班長1<br>班員8 | 班長2<br>班員13 | 班長2<br>班員13 | 班長1<br>班員5 | 班長1<br>班員6 | 班長7<br>班員45 | 用地課長2<br>業務部員9 |

※

※経験年数については、H28年4月1日のデータ。

○前提条件

- ・同列で比較するため、公社は用地取得に関わる職員をカウントした。(再任用職員を含まない)
- ・県と公社では、執行する路線や事業等に差があるため、同一条件での比較にはなっていない。

○分析

- ・公社の方は平均経験年数が長い。
- ・5事務所の事業地域は、土地の取得単価が低い地域も数多く含むため、市街地を主とする公社と比較して執行額が低くなる。
- ・一人あたりの取得筆数についても、公社が多い。(前回のあり方検討時には県が多かった)

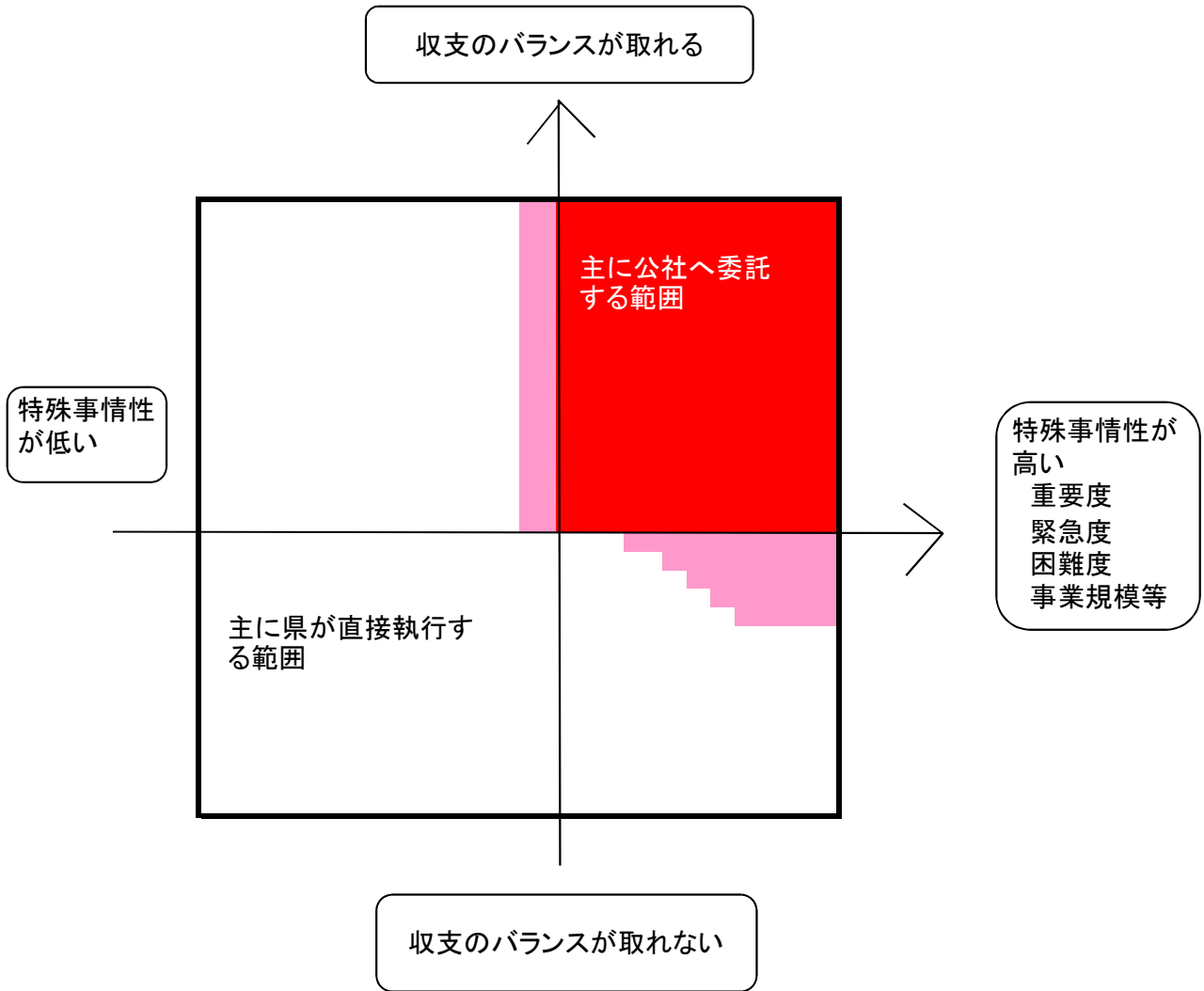
## 2 貸借対照表

平成28年 3月31日現在

| 資産の部         |             | (単位：円)         |                |
|--------------|-------------|----------------|----------------|
| 1 流動資産       |             |                |                |
| 現金及び預金       |             | 5,427,733,849  |                |
| 未収金          |             | 462,637,197    |                |
| 完成土地等        |             | 10,572,030     |                |
| 開発中土地        |             | 774,471,627    |                |
| その他の流動資産     |             | 586,655,263    |                |
| (流動資産合計)     |             |                | 7,262,069,966  |
| 2 固定資産       |             |                |                |
| (1) 有形固定資産   |             |                |                |
| 建物又はその付属設備   | 707,971,817 |                |                |
| 減価償却累計額      | 49,332,598  | 658,639,219    |                |
| 構築物          | 1,071,673   |                |                |
| 減価償却累計額      | 214,334     | 857,339        |                |
| 工具、器具及び備品    | 5,755,910   |                |                |
| 減価償却累計額      | 2,459,241   | 3,296,669      |                |
| 土地           |             | 283,945,200    |                |
| 有形固定資産合計     |             | 946,738,427    |                |
| (2) 投資その他の資産 |             |                |                |
| 投資有価証券       |             | 6,999,839,589  |                |
| 長期性預金        |             | 20,000,000     |                |
| 投資その他の資産合計   |             | 7,019,839,589  |                |
| (固定資産合計)     |             |                | 7,966,578,016  |
| (資産合計)       |             |                | 15,228,647,982 |
| 負債の部         |             |                |                |
| 1 流動負債       |             |                |                |
| 未払金          |             | 29,863,812     |                |
| 前受金          |             | 1,174,000      |                |
| 短期預り金        |             | 30,292,407     |                |
| (流動負債合計)     |             |                | 61,330,219     |
| 2 固定負債       |             |                |                |
| 引当金          |             | 170,257,245    |                |
| 退職給付引当金      |             | 161,023,845    |                |
| 特別修繕引当金      |             | 9,233,400      |                |
| (固定負債合計)     |             |                | 170,257,245    |
| (負債合計)       |             |                | 231,587,464    |
| 資本の部         |             |                |                |
| 1 資本金        |             |                |                |
| 基本財産         |             | 20,000,000     |                |
| (資本金合計)      |             |                | 20,000,000     |
| 2 準備金        |             |                |                |
| 前期繰越準備金      |             | 13,721,744,628 |                |
| 当期純利益        |             | 1,255,315,890  |                |
| (準備金合計)      |             |                | 14,977,060,518 |
| (資本合計)       |             |                | 14,997,060,518 |
| (負債・資本合計)    |             |                | 15,228,647,982 |



# 県と公社の役割分担イメージ



## 平成27年度分 用地取得事務関係経費比較

| 項目                     | 北部          | 中部            | 南部            | 宮古          | 八重山         | 県合計           | 中南部<br>平均     | 5事務所<br>平均    | 公社<br>(H27実績) |
|------------------------|-------------|---------------|---------------|-------------|-------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| (A) H27契約額実績           | 415,039,000 | 1,347,167,000 | 4,108,547,000 | 570,385,000 | 597,668,000 | 7,038,806,000 | 2,727,857,000 | 1,407,761,200 | 8,118,064,000 |
| (B) 取得筆数               | 46          | 82            | 209           | 24          | 119         | 480           | 146           | 96            | 256           |
| (C) 補償件数               | 25          | 48            | 134           | 25          | 56          | 288           | 91            | 58            | 247           |
| (D)=(A)÷(C)            | 23,057,722  | 46,454,034    | 141,674,034   | 63,376,111  | 54,333,455  | 73,320,896    | 94,064,034    | 73,320,896    | 300,669,037   |
| (E)=(B)÷(C)            | 3           | 3             | 7             | 3           | 11          | 5             | 5             | 5             | 12            |
| (F)=(C)÷(C)            | 1           | 2             | 5             | 3           | 5           | 16            | 3             | 3             | 11            |
| 用地正職員数(プロパー職員数)        | 9           | 15            | 15            | 6           | 7           | 52            | 15            | 10.4          | 11            |
| 用地関係臨任、嘱託              | 9           | 14            | 14            | 3           | 4           | 44            | 14            | 8.8           | 16            |
| (G) 人員計                | 18          | 29            | 29            | 9           | 11          | 96            | 29            | 19.2          | 27            |
| (H) 職員等件数総計            | 95,221,945  | 158,349,013   | 170,469,147   | 55,646,628  | 68,570,427  | 548,257,160   | 164,409,080   | 109,651,432   | 164,062,795   |
| (I) 事業経費               | 11,839,159  | 20,738,752    | 22,791,526    | 8,140,919   | 7,604,731   | 71,115,087    | 21,765,139    | 14,223,017    | 22,181,812    |
| (J)=(H)+(I)            | 107,061,105 | 179,087,766   | 193,260,673   | 63,787,547  | 76,175,158  | 619,372,248   | 186,174,219   | 123,874,450   | 186,244,607   |
| (K)=(H)÷(G)            | 5,290,108   | 5,460,311     | 5,878,246     | 6,182,959   | 6,233,675   | 5,711,012     | 5,669,279     | 5,711,012     | 6,076,400     |
| (L)=(I)÷(G)            | 657,731     | 715,129       | 785,915       | 904,547     | 691,339     | 740,782       | 750,522       | 740,782       | 821,549       |
| (M)=(J)÷(G)            | 5,947,839   | 6,175,440     | 6,664,161     | 7,087,505   | 6,925,014   | 6,451,794     | 6,419,801     | 6,451,794     | 6,897,948     |
| (A)                    | 415,039,000 | 1,347,167,000 | 4,108,547,000 | 570,385,000 | 597,668,000 | 7,038,806,000 | 2,727,857,000 | 1,407,761,200 | 8,118,064,000 |
| 契約実績÷合計<br>(N)=(A)÷(J) | 3.9         | 7.5           | 21.3          | 8.9         | 7.8         | 11.4          | 14.7          | 11.4          | 43.6          |

同一条件で比較しております。