

(5) 青森県土地開発公社

【担当：藤田委員 杉澤委員 小野寺委員】

1 法人の概要及び前回評価・提言の要旨

(1) 法人の概要

代表者	理事長 山口 柁義（青森県副知事）		
設立年月日	（財）昭和45年2月5日 （公）昭和48年3月31日		
役員・職員	理事8人（うち常勤2人）、監事2人、正職員26人（うち県休職派遣9人）、臨時職員6人		
基本財産	10,000千円（うち青森県からの出捐10,000千円）		
主な出資者又は出捐者	平成14年2月現在		
	出捐者	出捐額(千円)	出捐割合(%)
	青森県	10,000	100.0
主な業務	公共事業に供する土地の先行取得及び管理等		
主な収入	代行用地売却収益、あっせん等事業収益、公用地売却収益		

(2) 前回の評価及び提言の要旨

委員会は、前回、「平成12年度青森県公社等経営委員会検討結果報告書」をとおして、当公社に対し以下の評価と提言をした。

ア 近年の地価下落、公共事業の削減傾向などにより、当公社の経営は、基本的に土地先行取得業務の極度の減少に当面し、「斡旋業務」比率を高めざるを得ない状況にある。当公社は、このような当公社を取り巻く経営環境の変化を理解して、経営活動に取り組んでいることについて、委員会は妥当と評価した。

イ 中核工業団地の分譲販売開始の遅れが懸念されている。地域振興整備公団、青森県及び青森市の三者で構成されている「企業立地推進協議会」は早期売却に努めているが、1990年代からの経済低迷により早期売却は厳しいと判断される。また、当該事業を遂行する上での当公社の資金調達（平成11年度決算まで約33億円）についての県の債務保証期限である平成16年3月31日まで売れ残った場合、当公社の負担とならないように土地と債務を県に引き渡すことが県との間で確認されているので当公社の経営が当該事業によって支障を来すことはないが、県の総負担には変わりなく、県が不良資産を抱え込む可能性が強い。

したがって、今後このような事態にならないように当公社が平成10年度に経営基本方針の一つとした「リスクが想定され、将来的に不安がある事業については、実施しない」ということを当公社は遵守して経営活動をしなければならないと同時に、企業立地推進協議会や当公社等関係機関が一体となって、あらゆる機会をとらえ早期売却実現に一層努力していくことが肝要である。

2 今年度の検討結果の評価・所見

(1) 中核工業団地について

ア 工業振興課の中核工業団地に対する取組

委員会は、平成13年11月13日の当公社ヒアリングで、工業振興課に対して、中核工業団地に関する実効的リスク管理について、以下の質問をした。

「当公社が所有する青森県中核工業団地事業の債務については、万一、債務保証期限である平成16年3月31日までに解消される見込みのない場合には、青森県は当公社持分の土地所有権及び債務を引き受ける方向で、事前に当公社及び地域振興整備公団と協議し、当公社の負担としないという当公社との合意が、平成10年度の青森県公社等経営委員会のヒアリングにおいて確認され、『平成10年度青森県公社等経営委員会検討結果報告書』をとおして、県民に開示されている。

青森県公社等経営委員会は、万一が現実とならないように願ってきたが、平成13年8月1日付の工業振興課資料（青森中核工業団地・区画面積・譲渡価格一覧表）に示された分譲実績（分譲見込みを含めて5.8%）から判断する限り、万一（青森県土地開発公社が所有する中核工業団地事業の債務が、債務保証期限である平成16年3月31日までに解消される見込みのない事態）が現実となる可能性が極めて高いと推測せざるをえない。

それゆえ、県財政の負担とならないように、貴課が中心となって実効的なリスク管理を速やかに遂行するべきであると、委員会は進言するものである。

貴課は、以上のことを配意して、実効的リスク管理を遂行する意思があるか否か、もしあるとするならば、その具体策を示してほしい。また、その意思がないならば、その事由を示してほしい。」

委員会の上記の質問に対して、工業振興課は即答を避けて、11月30日付で以下のようにリスク管理をしたい旨を伝えてきた。

(ア) 販売計画期間の延長

造成過程の遺跡発掘により、当初計画より2年間ずれ込んだため、2年間延長し、平成18年3月に設定換えする。

(イ) 債務保証期限後の処理（平成16年4月以降）

実施主体を当公社から、県以外の新機関に移し替え、当該債務については、その機関に引き受けさせる。但し、当該債務については、県が計画延長した2年間に限り債務保証する。

(ウ) 計画期間終了後（平成18年4月以降）、売れ残りが生じた場合

平成18年3月末をもって、地域整備振興公団と協議のうえ、共同事業者契約を解消する。ただし、県が、未分譲区画のうち、共同事業者の責任分である1/3に相当する面積（最大207,352.42㎡）を引き取り、公共施設等を建設する。

イ 工業振興課のリスク管理に対する委員会の提言

上記の(ア)、(イ)、(ウ)は、いずれも関係機関と協議されたものでなく、工業振興課のアイデア段階のものであり、実効性が全く保証されていない。また、実効性がないばかりか工業振興課の自己責任を回避しているもので、リスク管理となっていない。

さらに、平成16年4月以降まで売れ残った場合に、県が不良資産と債務を抱え込むことになり、県民にそれだけ負担を強いるというコスト意識が欠如し、単に工業振興課が行政処理の辻褄を合わせているに過ぎないものである。

したがって、工業振興課は、関係機関とよく協議しながら、この中核工業団地プロジェクトは自分達の責任で遂行し、県民に負担をかけないという自覚をもって平成16年3月まで完売する意気込みで積極的に販売に取り組むことを委員会は要求するものである。

しかし、それでも平成16年4月以降まで売れ残りが生じることも考慮して、県民の負担とならないような(ア)、(イ)、(ウ)のリスク管理策に替わる当該事業に係る経営数値を精査した上での実効性のあるリスク管理策を構築し、そのリスク管理策に基づいて当該プロジェクトの大本である地域振興整備公団と対等の立場で交渉し、具現化していくことも委員会は要求するものである。

また、県行政は、中核工業団地事業のことを良薬として、中央政府レベルのプロジェクトを県が採用する場合、そのことが長期的にみて県民にとって真の利益となるか、ならないかを見極めた上で判断することを、委員会は求めるものである。決して一時的な補助金や一部の者だけの利益で採用することのないようにしてほしい。

(2) 青森県土地開発公社のあり方についての検討経緯

ア 当公社のあり方についての当公社の基本的姿勢

委員会は、当公社に対して、「当公社のあり方」と「用地交渉業務の民間委託」について質した。

(ア) 当会社のあり方

県土整備部は自らの組織内に用地担当組織を有し、原則的には自らの事業に要する公有地は自らが確保すべきであるが、しかし用地取得業務委託取扱要領に基づき、自らの担当職員による事業量の処理能力と併せて公社の経営状況等を勘案しながら委託している状況にある。

しかし、現実的に県においては職員定数の削減を明確に打ち出していることから、県土整備部サイドにおいては今後とも現在の処理能力では対応しきれない状況にあること、他方、公社においては受託量の確保・増大を切望している状況にあること等により、今後とも公社を最大限に活用することによって県の用地行政の適正化が図られるという双方のメリットは明らかである。

かくして、上記の事由から、当公社の存続意義を当公社は主張した。

(イ) 用地交渉業務の民間委託

公共団体からの用地交渉業務委託は、今後、さらなる規制緩和の進展や民間動向等によって、民間にも開放されることも在り得ることを前置きしながら、下記の事由により現実には無理との見解を当公社は示した。

公共機関が用地交渉業務を民間（補償コンサルタント等）に委託するためには、宅地建物取引業法上の資格が前提であるが、特に「公共用地の取得に関する損失補償基準」理論の理解を深めることが必要である。

また、地方公務員に準ずる身分を有する公社職員と民間業者とでは、地権者自身が交渉過程で抱く信頼度もかなり異なるものと思われるとともに、特に委託者である公共機関サイドとの秘密の保持も重要な要素である。

以上の事項を民間サイドでクリアできれば問題ないが、しかし、現実的にはかなりの長期間を要すると思われることから、公社の民営化については、当然今後の民間の動向を見極めながら検討すべきではあるが、当分の間その必要はないものと考えている。

なお、参考までに平成11年度に東京都が実施した「道府県における用地買収事務の民間委託状況調べ」があるが、民間に一括委託している実績はない。

イ 当会社のあり方と外部委託に関する県土整備部の基本的姿勢

(ア) 当会社のあり方についての基本的姿勢

a 従前までの当会社のあり方についての基本的姿勢

委員会は、県土整備部に対して公共用地取得業務を遂行する上で、当公社を位置付けるならば、次の3方法のどの方法が適正であるかと考えるかを質した。

- (a) 県土整備部の不足部分を青森県土地開発公社に委託する。
- (b) 行政改革の観点から直営を少なくするため、土地開発公社に委託する。
- (c) 国、県の財政状況から、公共事業が極めて減少する見込みにあることに鑑み、土地開発公社は不要と考え、用地買収等については、基本的に当公社に対して委託せずに、OBなどをアルバイト等として雇用し、業務量に応じて直営方式により行う。

この問に対して、県土整備部は、以下のような旨の回答をしてきた。

「近年、県の用地取得業務量は増大しており、地権者等の権利意識は多種多様化し、公共用地取得は益々難航の度合を高めており、県の直営による用地取得だけでは限界があり、業務量の増大並びに用地取得の専門性及び特殊性に対応するため、用地取得の専門機関である公社に委託している。したがって、あえて選ぶとすれば(a)である。」

委員会は、上記の県土整備部の回答に対して、以下のような旨の意見を示した。

県民の利益となる行財政改革のためには、人員削減、効率化、民間委託等の実施によって行政サービスを落とさず行政コストを削減していくことであることが、本県の行政改革大綱に命題として示されている。

したがって、県行政がこの命題に真摯に取り組んでいかなければならない最中に、県土整備部のこのような回答からは、この命題に真摯に取り組んでいる姿勢を、委員会は見いだすことができない。それゆえ、委員会は、県土整備部の公共用地取得業務遂行がこの命題と合一するような、具体的方法の構築を求めた。

b 最近の当公社のあり方についての基本的姿勢

県土整備部は、委員会の要求に応じて、当公社のあり方についての従前の基本的姿勢を、以下のような基本的姿勢に改めることを委員会に示してきた。

「行政改革大綱においては、人員削減、民間委託等行財政コストの削減等簡素で効率的・効果的な行財政運営の推進が示されており、用地取得業務が特殊業務であったとしても、例外なく行財政コスト削減が図られるべきと考えている。

このため、県土整備部としては、行政改革大綱で定める人員削減、行財政コスト削減等を考慮のうえ、公社活用を図るものとし、予算状況等を勘案しながら直営を少なくし、委託を拡大する方向で進め、合わせて用地取得の円滑化、迅速化及び事業の進捗を図るものである。」

(イ) 外部委託に関する基本的姿勢

公共用地取得業務を取り巻く環境の変化と用地担当職員配置の実態を踏まえ、円滑な公共用地取得業務を遂行するため、公共用地取得業務を外部委託し、用地担当職員と受託者の業務分担が必要である。

外部委託に当たって、業務内容から土地取引の専門業者である不動産業者活用が検討されるところであるが、業務の公共性、特殊性、専門性から不動産業者活用は馴染まない。

現在、外部委託として業務委託しているのは、土地開発公社及び市町村であり、今後これら機関を委託先として検討することとなる。

3 提言

当社の第一義的役割は、地域における社会資本の円滑な整備充実を図るために土地を先行取得することであったが、近年の経済動向に伴う地価下落傾向により、この先行取得事業の業務量は極めて少なくなり、あっせん等事業の業務量は平成13年度当会社全業務量の95%である。

したがって、当社を取り巻く社会・経済環境が今後も続いていくことや、不可避的に公共事業も極めて圧縮されていくことから、当社の役割は、ますます薄らいでいくことは事実である。

委員会は、平成12年度委員会の提言、当社を取り巻く上記のような社会経済環境、公共用地取得業務の特殊性、本県行政改革大綱、当社のあり方・外部委託に対する県土整備部の基本的姿勢、平成11年度東京都の「道府県に於ける用地買収事務の民間委託状況調べ」及び当社に対するヒアリングを中心とした委員会の経営改革検討等を踏まえ、当社のあり方を慎重に審議・検討した結果、委員会が示した下記の「今後の同会社経営改革方向性事項」を当社が真摯に受けとめ、遵守していくことを条件として、現段階としては、当社の存続を委員会は止むを得ないものと判断した。

「今後の当会社経営改革方向性事項」

ア 近年の経済動向による地価下落や、政府による公共事業の圧縮によって、公共用地取得業務量が永続的に縮小傾向となるがゆえに、当社の経営規模（人員を含めて）を年次的に縮小していくことを実施していくこと。

イ 経済的規制緩和の実効性が合唱されている今日、公共団体からの公共用地取得業務外部委託が用地交渉を含めて民間に大幅に開放されるようになることを十分に視野に入れて、当社は当社の廃止又は民営化の道を積極的に検討していくこと。

ウ 県からの派遣職員が近い将来において大幅に戻ることや、アやイの事項の到来に備えて、プロパー職員が中心となって当公社を運営していくことができるように、プロパー職員への自己啓発や多能工化等の推進による能力開発を確実に遂行すること。たとえば、能力開発の一つの方策として、プロパー職員全員が宅地建物取引主任者資格を早期に取得するように当公社の経営環境を醸成していくこと。