

## 第2編 静岡県土地開発公社

### I はじめに

静岡県土地公社（公有地の拡大の推進に関する法律に基づく名称は、静岡県土地開発公社。以下「公社」という。）は、昭和48年4月、公有地の拡大に関する法律第10条の規定に基づき、静岡県の出資により「地域の秩序ある整備を図るために必要な公有地となるべき土地等の取得及び造成その他の管理等」を行うことを目的として設立された。

以来42年にわたり、県土発展のため、国及び県が施行する道路や河川事業等の公共事業用地の取得や各事業に必要とされた代替地取得事業を手掛け、また、地域活性化に資するための土地造成事業を行ってきた。さらには、市町から要請を受けての先行取得事業も行い、着実に迅速な業務の遂行とともに地域の発展に寄与するなど、多様な形で公共事業の一翼を担ってきた。

バブル経済崩壊後、地価の下落傾向が続き、国及び県の厳しい財政事情による公共事業の縮減、また、県の行財政改革の中で外郭団体のゼロベースからの検証が進められ、公社の役割低下や必要性の有無についての議論を重ねてきたが、行政の広域化の観点から、平成26年3月「静岡県行財政改革大綱」において今後の土地公社の取り組む方向性として、「県と公社が一体となった効率的な用地取得体制を確立」するとの指針が示された。

厳しい財政事情の中においてこそ、多様な行政手法を確保する観点からその必要性が改めて見直され、国、県などが公共事業に必要な用地の取得を円滑に進め、事業効果を早期に発現させる上で、公社の民間資金を活用した効率的かつ機動的な公共用地の先行取得、専門性を持った公社職員の用地交渉能力は必要性を増しているところから、今後とも国、県及び市町などの事業を継続的に受託できるよう努める。

本年度からは、一般社団法人化された「ふじのくにづくり支援センター」の用地部門と共に、地域の発展を目指す国、県及び市町のパートナーとして地域活性化の支援にも積極的に取り組んで行く。

### II 現状分析と課題

#### 1 現状

平成21年度の政権交代により公共事業が激減し、長引く景気低迷により公共事業の先行きは極めて不安定なものとなったが、こうした状況の中でも公社の先行取得受託状況は、平成22年度から平成26年度までの5年間の平均では、国、及び県から合計28億円余りの先行取得事業を

受託し、5期連続で経常収支は黒字となっている。

これは、公共工事を推進する上で、次のような公社の利点が改めて国、県から評価されたと考えられる。

- ① 国、県ともに単年度の土地取得に十分な予算を確保することが難しい状況の中で、公社の民間資金借入れによる公共用地の先行取得制度を活用することにより、金額の大きな用地取得等においても、予算を平準化しつつ事業用地を取得することが可能となり、工事の早期着手により事業効果の早期の発現ができること。
- ② 複数年にわたる用地取得においても、公社委託であれば毎年予算を計上することなく継続して用地取得事務を進めることができ、結果として短期間での用地取得が可能となること。
- ③ 公社が民間金融機関から事業資金を入札により、低利率で調達することに努めことにより、結果として効率的な公共事業の執行に寄与することとなるとともに、民間資金を活用することで、経済の循環にも好影響を与えることとなる。

こうしたことから静岡県社会資本の充実に向け、今後も効果的、効率的な行政運営を行う手法の一つとして、公社による先行取得は必要不可欠なものであり、専門性を持った職員の行う用地取得により公共事業推進の一翼を担っていく。

## 2 事業展開

表Ⅱ－1 事業費（単年度平均）の推移

（単位：百万円）

年 度 事業区分	48～57	58～4	5～14	15～25	26	説 明
公有地取得事業	2,435	9,682	19,548	5,343	1,592	公共事業の 先行取得
土地造成事業	329	1,676	0	0	0	自主事業の 取得造成
関連公共施設 整備事業	862	853	73	0	0	委託に基づく 公共施設の整備
受託事業	1,921	2,068	29,490	387	261	
受託用地	1,776	1,806	29,490	387	261	公共用地取得の 斡旋
設計・管理	145	262	0	0	0	関連施設の 設計、施工管理
計	5,547	14,279	49,111	5,730	1,853	

\* 公有地取得事業、土地造成事業、関連公共施設整備事業及び受託事業の受託用地の事業費は、用地補償費、造成工事費及び測量試験費を含む。受託事業の設計・管理については受託手数料を計上。

公社は、県事業はもとより、国や市町の公共用地先行取得を受託することにより、安定した事業量の確保に努め、事業規模に応じた組織体制を作り、長期保有土地についても一切所有していないなど、経営の健全性を維持している。

これまで、県下の道路・河川改修及び教育文化施設用地の取得、特に、バイパス等の新規事業においては複数年にわたる計画的な先行取得を行い、さらに、巴川総合治水対策や浜名湖ガーデンパーク、草薙総合運動場等の広範囲の面的取得では、大規模事業における用地の一括取得を行ってきた。

また、旧日本道路公団の新東名高速道路事業においては、平成6年度～14年度に延769人体制で用地事務を受託し、県事業においても土木事務所の災害等緊急の場合に用地事務（平成26年度以降は「受託用地事業」と称する。）を受託するなど、公社の機動力、専門性を活かした業務を行っている。

平成27年度以降には、国の三遠南信自動車道、県の谷田幸原線街路事業などが公社による先行取得事業として予定されている。

現在、全国の土地開発公社において課題となっている長期保有土地については、本県においても平成10年度から顕在化したが、全国に先駆け、平成2年度に土地造成事業を廃止するとともに、平成12年度から代替地等の処分を積極的に進め、平成18年度までに処分を完了した。

表Ⅱ－２ 長期保有代替地処分の推移 (単位：千円)

年度 区分	12	13	14	15	16	17	18	計
保有面積 (㎡)	51,656	45,209	43,720	21,406	6,106	2,496	602	171,195
処分量 (㎡)	6,447	1,489	22,314	15,300	3,610	1,894	602	51,656
帳簿価格	629,970	206,157	1,616,625	2,150,443	657,809	122,268	39,400	5,422,672
処分価格	612,868	177,462	575,550	1,602,307	227,239	33,170	44,970	3,273,566
損益額	▲17,102	▲28,695	▲1,041,075	▲548,136	▲430,570	▲89,098	5,570	▲2,149,106

\*平成18年度の処分については、平成17年度に低価法により簿価圧縮（評価損12,558千円）

現在公社が保有している土地は、平成12年4月21日付け建設省経整発第26号・自治政第27号、建設省建設経済局長・自治大臣官房総務審議官通知に基づき、国、県の債務負担がなされ、

かつ、4年以内に買い戻されることが確実な土地のみであり、今後も保有する土地に含み損が発生するおそれはない。

### 3 組織体制

公社では、一貫して「事業量に見合った組織体制」を作り、公有地取得事業の減少による組織及び職員数のスリム化に努めてきた。

平成14年度までは、旧日本道路公団から受託した受託用地事業のため多数の職員が従事していたが、当該事業完了後は職員を削減、県内8か所に設置されていた支所も事業量に合わせて廃止し、現在は県東部地域の事業に対応するための沼津駐在のみの設置となっている。

現在の人員体制は、理事長が3公社（土地公社、道路公社、住宅公社）を併任し、専務理事は総務部長を兼務、職員は用地部9名、総務部3名（平成15年度に3公社の総務部門を統合し、2名を配置、人件費は業務量により按分。残り1名については専任）となっている。

なお、プロパー職員の退職後は嘱託員の補充により対応し、平成10年度以降職員の採用はない。

表Ⅱ-3 役職員数の推移 (単位：名)

年度 区分	48	53	58	63	5	10	15	20	27	説明
常勤役員	3	2	2	2	3	4	3	2	1	平成12年度から総務部長は常務理事が兼務。
総務部	6	9	8	9	7	6	5	4	3	平成10年度からの他公社併任職員は除く。
用地部	10	12	13	13	33	169	25	12	9	
本社	10	12	13	13	10	8	10	4	7	
支所	0	0	0	0	23	25	15	8	2	平成26年度より沼津支所→沼津駐在
第二東名	0	0	0	0	0	136	0	0	0	本社（第二東名用地課）職員を含む。
技術部	9	24	21	24	0	0	0	0	0	平成4年度に技術部門を廃止。
計	28	47	44	48	43	179	33	18	13	

### 4 課題

公社の役割は、国、県及び市町の公共用地取得を受託し、公共事業推進に貢献することである。

公社は国、県等から受託した用地取得業務の用地交渉成立に伴う事務費により運営されていることから、公社が安定した経営を維持し、その役割を果たしていくためには、国、県からの受託

機会を確実に受託に繋げることや広域行政の観点から市町への働きかけを強化し受託先を拡大すること、県の受託用地事業を継続的に受託するなどにより、安定した事業量の確保に努めていく必要がある。

### III 将来ビジョンの策定

#### 1 策定のねらい

事業執行を行うためには、長期的な視点に立ち今後数年間にわたる事業に係る情報収集に努め、早い段階から事業に携わり公社先行取得事業として確実に受託し、その受託した事業を当該年度内に確実に達成していくことが重要である。

また、近年の公社事業は主に国、県から受託した先行取得事業となっているが、安定的に事業量を確保するためには、公社が持つ低利率の民間資金の調達実績、経験豊富な公社職員が行う効果的な用地交渉などについて積極的に市町にも働きかけ、受託業務の拡大を図る必要がある。

さらに現在は、緊急的な事業に行われている県からの受託用地事業についても、行財政改革大綱で示された効率的な用地取得体制の確立を目指し、公社の全県下を対象とする機動性を発揮することにより積極的な受託を行い、継続的な受託を図る必要がある。

こうしたことから、将来ビジョン（平成 27 年度～36 年度）では、今後 10 年間の事業量を推計把握し、事業量確保と事業量に見合う組織体制作り、人材育成、能力アップを図っていく。さらに、静岡県が推進する「ふじのくに交通ネットワークビジョン」及び「ふじのくにの“みちづくり”」に伴う交通インフラ整備や内陸のフロンティア構想の実現に向けて、国、県及び市町を補完する公的機関として、体制づくり・組織づくりに努めていく。

#### 2 事業計画

用地先行取得予定事業の見込みについては、国事業では早期に先行取得の予定を組むため把握が可能であるが、県事業においては中・長期的な先行取得計画を立て難い状況にある。

国事業においては、平成 24 年度から平成 26 年度まで国道 138 号須走道路・御殿場バイパス（西区間）事業を、平成 26 年度には国道 1 号島田金谷バイパス 4 車化事業を受託した。将来的には国道 474 号三遠南信自動車道事業、東駿河湾環状道路西進、天竜川ダム再編事業が予定されているなど、継続的に一定規模の受託が可能と考えられるため、過去の実績から 8 億円程度の事業執行を見込む。

一方県事業は、平成 26 年度に（都）谷田幸原線など事業費 10 億円余を受託し、平成 27 年度には事業費で 24 億円余が予算化されているが、平成 28 年度以降の事業量は不確定な状況にある。過去 5 年間の用地取得を見ると、交通基盤部の年間用地補償費の平均額約 121 億円に対し、公社の先行取得の用地補償費の平均額は約 28 億円となり、全体の 23% の実績を上げている。今後も実績平均額である 28 億円程度の事業執行を見込み、受託用地事業の継続した受注を含め、安定した事業量確保を目指す。

受託用地事業は、現在、災害等の緊急的な事業に対応しているが、平成 19 年度から 23 年度は継続して受注し、平成 27 年度以降は(一)仁杉柴怒田線他 2 事業を継続して受託する予定である。過去の実績から、用地補償費 1 億円の受託を目指す。

市町からの受託事業については、ここ数年の訪問活動により公社利用の相談も現れており、今後も定期的な訪問により市町事業の把握に努めるなど、受注可能性調査を積極的に継続していく。また、土地開発公社を持つ市町にあっても、平成 24 年度以降に 3 公社（浜松市、伊東市、菊川市）が廃止され、県公社がこれら公社を廃止した市町の用地取得業務の受皿となることが考えられることから、過去の平均事業費約 3 億円の事業執行を見込む。

これらから用地先行取得の事業量については、国で 8 億円、県で 28 億円、市町で 3 億円を見込み、受託用地事業は、1 億円以上の継続した受注を目指す。

### 3 組織

用地部職員は、事業量に合わせて平成 20 年度に本社職員を削減、平成 21 年度に 3 支所のうち 2 支所を廃止、支所職員を削減し、平成 25 年度までは本社 6 人、支所 4 人、計 10 人体制となっていたが、平成 26 年度、27 年度は事業量に応じて本社 7 人、沼津駐在 2 人の 9 人体制とした。

しかし、国、県及び市町から委託された事業を円滑に執行し、且つ緊急的な委託に迅速に対応するためには、用地部 10 人体制の確保が必要である。

公社プロパー職員については、平成 10 年度以降新規採用を控えてきたが、平成 25、27 年度のプロパー職員退職によりプロパー職員の比率がさらに低くなっている。今後は、総務部門の合理化を進め用地部にプロパー職員を集中し、さらには 3 公社の統合を進め、地域整備センター内の人事交流を行い、用地職員として適性ある人材の確保に努めていく。

用地の専門性を維持するためには用地経験者の人材確保が必要であり、プロパー職員の退職不補充の状態が続けば、良質なサービス提供が難しくなるため、長期的にはプロパー職員を採用し、

用地専門職員として育成することを検討する必要がある。

また現在、用地課には3名の嘱託員がいるが、国、県及び市町からの用地事務経験退職者を採用し、その経験、知識を活かすことで行政機関との連携強化を図っていく。

今後も、事業量に合わせて組織の見直しや経費の削減を図る不断の努力をしていくが、新規事業の拡大規模によっては、新たな定員管理のルールづくりが必要となってくる。

表Ⅲ-1 職員数 (単位：名)

年度	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
用地部	15	12	10	10	10	10	10	9	9	10	10	10	10	10	10
総務部	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
計	19	16	13	13	13	13	13	13	12	13	13	13	13	13	13

#### 4 予定損益計算書 表Ⅲ-2 (別紙)

事業については、定款に定められている業務の範囲のうち公共用地先行取得を中心に作成しているが、受託用地事業にも継続的に取り組んでいくこととし、損益に見込んでいる。

事業量は、国事業が国道事務所、県事業が県事業所管課での調査に基づき作成しているが、事業の進捗状況、社会情勢等により事業予定が変更となる可能性があるため、今後も正確な情報入手に努め、状況に応じて計画の見直しを行う。

なお、先行取得した土地は、翌年度以降の損益計算書に反映される。この土地は、当該年度の流動資産へ計上し、翌年度以降4年以内で委託元に売却された時、流動資産から原価を計上するため、損益計算書への計上は次年度以降となる。このため、公社の経営成績を示す損益計算書は過去の事業の成果として捉える必要があり、公社としては、単年度の事業費増加に努めていくことと合せ、中・長期的な視点をもって経営に取り組む必要がある。

#### 5 まとめ

平成24年に再度政権が交代し、「アベノミクス」と言われる経済再生が進められ、公共事業を取り巻く状況は多少の改善が見込まれるが、一方では、高度経済成長の初期に整備された道路、橋梁、トンネルなど既存インフラの長寿命化の課題が顕在化するなど、新規事業における公共事業の予算の先行きは依然として不透明である。しかしながら、静岡県には地震防災対策、内陸のフロンティア構想や富士山世界遺産登録などに係るインフラ整備・自然環境保護対策、伊豆地域の道路網整備などが必要であり、また、東京オリンピックの開催決定により、新東名高速道路な

ど次世代の発展のための社会資本の充実が一層図られることが確実な情勢にある。こうしたことから公社の先行取得の利点を活かした受注機会は相当程度に存在するものと見込まれる。

公社が受注機会を実際の受注に繋げるためには、国、県、市町などの委託者の期待に応えることである。委託者が公社に期待することは、委託した事業用地の100%取得と業務の早期完了である。

この2つの要件達成により、事業施行者は建設工事の段取りや予算措置を円滑に行うことができ、事業の早期着手・竣工という用地先行取得のメリットを最大限に生かすことができる。

このような状況の中で、公社職員に求められるものは、幅広い「知識」に基づき、事業、補償及び契約内容などの明確な説明による業務遂行能力である。

また、不安を抱えている「お客様」である地権者の話を真摯に聞き、その解消に努めることも重要で、そのためには公社職員の「知識」、「経験」、「誠意」といった、言わば「人間力」を育てていくことが肝要である。

公社としては、平成23年度、静岡県地域整備センター（静岡県土地公社、静岡県道路公社、静岡県住宅公社）で定めた基本理念である「お客様と共に歩む」に基づき、行動計画を立て以下の取組みを行っていく。

#### （1）安定した事業量の確保

- ① 新規事業の早期情報入手に努め、公社が早期から事業に関わることで事業用地の計画的取得が可能となり事業効果が早期に発現できるという利点を、積極的に国、県及び市町に働きかけ受注機会を確実な受注に繋げる。
- ② 市町に対する受注可能性調査を継続して行うと同時に、業務の効率化（公共事業用地取得等）を目指す市町に受託業務の提案を行い、広域行政の観点から市町用地業務の支援を行う。
- ③ 専門性を持った公社職員が用地交渉を行うことにより、早期の用地取得、早期工事着手を可能としたケースも多く見られることから、受託用地事業の継続受託に努め、県と公社が一体となった簡素で効率的な用地取得体制の確立を目指す。

#### （2）用地交渉能力の強化

- ① 受託した事業を100%契約することを目指し、これまで以上に国、県及び市町など委託元との関係を緊密にし、早い時期からの情報交換を行う。
- ② 公社の機動性を活かし、本社、支所、事務分掌にとらわれない柔軟な人員配置を行う



ことにより、用地交渉を円滑に進める体制の整備に努める。

- ③ 誠実にかつ必ず業務を達成するという信念に基づき用地交渉を進める。具体的には補償の説明にとどまらず、相続、税務等の知識向上にも努め、静岡地区、中部地区、全国それぞれの用地対策連絡協議会が行う専門研修や民間の補償業務管理士研修会等に積極的に参加して知識の向上に努める。
- ④ 特殊事例等に対しては、公社内の研究会等により案件を分析し職員が共有することにより、対応策の検討や知識の向上に役立ていく。

表Ⅲ－2

## 静岡県土地開発公社長期損益計算書(平成26年から平成36年度)

	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度
事業収益	3,233,551	2,778,800	2,458,200	3,100,700	3,320,200
公有地取得事業収益	3,228,810	2,762,700	2,456,100	3,098,600	3,318,100
受託用地事業収益	4,741	16,100	2,100	2,100	2,100
事業原価	3,228,451	2,763,400	2,440,900	3,071,000	3,286,200
公有地取得事業原価	3,224,343	2,756,200	2,438,800	3,068,900	3,284,100
受託用地事業原価	4,108	7,200	2,100	2,100	2,100
事業総損益	5,100	15,400	17,300	29,700	34,000
販売費及び一般管理費	36,593	44,600	35,500	34,500	33,500
事業損益	▲ 31,493	▲ 29,200	▲ 18,200	▲ 4,800	500
事業外収益	43,844	51,600	43,900	43,900	43,900
受取利息	73	100	100	100	100
有価証券利息	43,769	43,700	43,700	43,700	43,700
雑収益	2	7,800	100	100	100
事業外費用	0	100	100	100	100
支払利息	0	100	100	100	100
経常損益	12,351	22,300	25,600	39,000	44,300
特別利益	12	0	0	0	0
特別損失	0	100	100	100	100
当期純損益	12,363	22,200	25,500	38,900	44,200

(別紙)

(単位:千円)

平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度	平成 34 年度	平成 35 年度	平成 36 年度
4,018,900	4,250,800	4,173,600	4,096,300	4,019,100	4,019,100
4,016,800	4,248,700	4,171,500	4,094,200	4,017,000	4,017,000
2,100	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100
3,966,900	4,200,800	4,125,700	4,050,300	3,976,100	3,975,800
3,964,800	4,198,700	4,123,600	4,048,200	3,974,000	3,973,700
2,100	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100
52,000	50,000	47,900	46,000	43,000	43,300
32,500	31,600	30,700	29,800	29,000	28,200
19,500	18,400	17,200	16,200	14,000	15,100
43,900	43,900	43,900	43,900	43,900	43,900
100	100	100	100	100	100
43,700	43,700	43,700	43,700	43,700	43,700
100	100	100	100	100	100
100	100	100	100	100	100
100	100	100	100	100	100
63,300	62,200	61,000	60,000	57,800	58,900
0	0	0	0	0	0
100	100	100	100	100	100
63,200	62,100	60,900	59,900	57,700	58,800

