

財団法人茨城県開発公社  
経営改革に関する意見書

平成 21 年 8 月 21 日

茨城県出資団体等経営改善専門委員会  
経営検討特別委員会

## はじめに

出資法人を取り巻く環境は、バブル経済の崩壊後、景気の低迷・地価の下落が想像以上に継続する中であって、指定管理者制度の導入や公益法人制度改革、「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」(以下「財政健全化法」という。)の施行などにより、経営の健全化のみならず法人のあり方まで踏み込んだ見直しが求められる状況に至っている。

特に、財政健全化法に基づく地方公共団体の健全化判断指標の一つとして、「将来負担比率」が設定され、地方公社や第三セクターの負債・債務のうち一定部分が県の一般会計負担見込額として算入されることとなった。

国においては、昨年6月末に「第三セクター等の改革に関するガイドライン」を示し、経営が著しく悪化するおそれがある第三セクターについては、資産査定の特任専門家や公認会計士・弁護士等をメンバーとする(仮)経営検討委員会による経営資産の分析や経営改革案の策定を求めた。

県では、すでに、住宅供給公社及び土地開発公社が債務超過状態に陥り、平成18年度から財政支援を行っているが、さらに最大の損失補償(1600億円)を行っている開発公社についても同様の問題が指摘されていた。

このため、出資団体等経営改善専門委員会の中に「経営検討特別委員会」を新たに設置(平成20年10月1日)し、開発公社の経営改革について集中的に審議することとしたものである。

開発公社については、課題の多い法人として、出資団体等経営改善専門委員会が、2回(平成15,18年度)審議し意見書を提出してきたところであるが、多額の保有土地の含み損の存在などから、その改革は急務である。

本委員会においては、開発公社及び県所管課からのヒアリングを含め6回にわたる審議及び委員の意見交換を実施した。初めての検討ということもあり、多くの時間をかけざるを得なかったが、法人の現状・課題、資産・負債や損益の状況から経営分析を行い、抜本的な経営改革案をとりまとめたものである。

この間、国は、第三セクター等改革推進債の創設(平成21年4月1日)及び「第三セクター等の抜本的改革等に関する指針」の策定・適正な対処の要請(平成21年6月23日)を行い、県議会においては、「県出資団体等調査特別委員会」による審議が開始されるなど、改革の動きが加速してきている。

県及び出資法人においては、本委員会の意見を踏まえ、速やかに「改革プラン」を策定し、一日も早い経営の健全化に努められることを期待する。

平成21年8月21日

茨城県出資団体等経営改善専門委員会  
経営検討特別委員会  
委員長 小濱 裕正

# 目 次

## はじめに

### 1 財団法人茨城県開発公社の現状と課題

- (1) 事業の概要とその成果 1
- (2) 組織の概要 2
- (3) 財務状況の概要 3
- (4) 経営悪化の原因 4
- (5) 改善に向けたこれまでの経緯 5
- (6) 取り組むべき課題 6

### 2 開発公社の実態把握

- (1) 当委員会の立場 8
- (2) 実態貸借対照表による財政状態 8
- (3) 解散した場合の県の負担 9
- (4) 県の開発公社への対応 9

### 3 経営改革の方針

- (1) 事業必要性 11
- (2) 経営責任の明確化 13

### 4 開発公社経営の事業見通し

- (1) 前提条件(事業撤退, コスト削減策など) 14
- (2) 損益見通し 15
- (3) 実態貸借対照表の推移 16

### 5 経営改革案

- (1) 将来の事業領域 17
- (2) 組織体制のスリム化 17
- (3) 意思決定の新たなルールづくり 18
- (4) 公益財団法人への早期移行 18
- (5) 住宅供給公社を含めた保有土地処分の県の総合体制づくり 18
- (6) 改革プラン作成後の実績に対する当委員会点検評価 19

## 参考資料

|    |   |    |
|----|---|----|
| 1  | 過去の法的整理申立法人数<br>(会社更生, 民事再生, 特定調停, 特別清算, 破産)        | 21 |
| 2  | 国民宿舎の運営状況 (公営・都道府県営のみで市町村営を除く)                      | 21 |
| 3  | 県及び開発公社の国民宿舎「鶴の岬」への投資状況(現有施設)                       | 21 |
| 4  | いこいの村・ハイツグループの運営状況<br>(公営・都道府県営のみで市町村営を除く)          | 22 |
| 5  | 工業団地分譲事業の都道府県担当部局等一覧                                | 23 |
| 6  | 土地開発公社による工業団地造成事業の可能性について                           | 26 |
| 7  | 県直営による工業団地造成事業について                                  | 27 |
| 8  | 開発公社等所有の未分譲工業団地一覧                                   | 28 |
| 9  | 用地取得・分譲実績一覧 (プロパー工業団地)                              | 29 |
| 10 | 歴代役員一覧  | 30 |
| 11 | 公社保有地等の周辺にある地価公示基準地等の地価動向                           | 31 |
| 12 | 抜粋 第三セクター等の改革について<br>(平成 20 年 6 月 30 日付け総務省通知)      | 32 |
| 13 | 抜粋 第三セクター等の抜本的改革に関する指針<br>(平成 21 年 6 月 23 日付け総務省通知) | 34 |
| ○  | 出資団体等経営改善専門委員会 設置要綱                                 | 38 |
| ○  | 出資団体等経営検討特別委員会 委員名簿                                 | 40 |
| ○  | 出資団体等経営検討特別委員会 開催実績<br>( (財) 茨城県開発公社審議関係)           | 41 |

# 1 財団法人茨城県開発公社の現状と課題

## (1) 事業の概要とその成果

財団法人茨城県開発公社(以下「開発公社」という。)は、工業基盤等の開発整備による地域振興事業を推進するとともに、県民福祉に係る施設等の設置及び運営を行い、豊かな地域社会の実現に寄与することを目的として、昭和 35 年 3 月 28 日に設立された。

設立当初は、県からの損失補償を受けて資金調達から用地取得、造成、分譲までを行う工業団地整備事業及び公共施設・公共インフラ整備等の県受託事業を中心に行っていたが、昭和 46 年の「大町ビル」の建設及びその管理・賃貸業務、県が観光行政の一環として建設した国民宿舎「鵜の岬」の運営受託業務へとその事業を拡大してきた。昭和 55 年度からは、つくば科学万博の候補地として「筑波北部・西部工業団地」の用地取得を県から受託し県内の地域振興策の一助を担ってきた。

平成 11 年度の県庁舎笠原移転に伴い新たな自社ビルを建設、平成 19 年には茨城空港の旅客ターミナルビル管理者として国の決定を受け、その建設に着手している。

現在実施している事業は、次のとおりである。

(事業内容)

(平成 20 年度末現在)

| 事業名               |   | 事業の内容  | 開始年度                             |
|-------------------|---|--|----------------------------------|
| 土地開発事業            |   | 工業団地用地の取得、造成、分譲等<br>プロパー 約 2,349ha 平成 20 年度末                   | 昭和 35 年度                         |
|                   |   | 県委託公共 約 336ha 全分譲実績  | 昭和 55 年度                         |
| ビル管理事業            | ビル管理事業  | 大町ビル   | 昭和 46 年度                         |
|                   |   | つくば国際貨物ターミナルビル(インラント・デポ)<br>(株)つくば国際貨物ターミナルに賃貸 ～平成 28 年度)      | 平成 9 年度                          |
|                   |   | 公社ビル   | 平成 11 年度                         |
|                   |   | 茨城空港旅客ターミナルビル(平成 21 年度末開港)                                     | 平成 19 年度                         |
|                   | 駐車場・<br>会議室事業                                   | 水戸駅南駐車場(平成 20 年 4 月売却)   | 平成 4 年度                          |
|                   |   | 公社ビル駐車場  | 平成 11 年度                         |
|                   |   | 会議室の賃貸   | 平成 11 年度                         |
| 常陸太田合同庁舎事業        | 庁舎の譲渡による割賦代金の回収(PFI)                            | 平成 13 年度   |                                  |
| 福祉施設事業            | 鵜の岬関連事業   | 国民宿舎「鵜の岬」の管理運営(県所有施設)<br>指定管理業務 利用承認、維持保全等<br>自主事業 食事、食堂、売店運営等 | 昭和 46 年度<br>(平成 18 年度か<br>ら指定管理) |
|                   |   | 伊師浜国民休養地の維持管理(県からの受託事業)  | 昭和 52 年度                         |
|                   |   | 日立市鵜来来の湯十王(日立市所有の日帰り温泉施設)の指定管理業務                               | 平成 13 年度                         |
|                   | いこいの村事業   | いこいの村涸沼の運営(公社所有)   | 昭和 52 年度                         |
|                   | 砂沼サンビーチ<br>関連事業                                 | 大型レジャープールの運営(公社所有)<br>(平成 21 年 4 月に下妻市に譲渡)                     | 昭和 54 年度                         |
|                   |   | 砂沼広域公園の維持管理等(県からの受託事業)   | 昭和 54 年度                         |
| ワープステーション<br>江戸事業 | 歴史公園施設の運営(公社所有)<br>(平成 14 年度に(株)メディアパークつくばから買取) | 平成 14 年度   |                                  |

上記3事業の売上高及び構成比の推移は、次のとおりである。

○開発公社の事業別売上高・構成比(直近5年間) (単位：百万円，%)

| 事業名  | H16   |       | H17   |       | H18   |       | H19    |       | H20   |       | 平均<br>割合 |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|----------|
|      | 売上高   | 割合    | 売上高   | 割合    | 売上高   | 割合    | 売上高    | 割合    | 売上高   | 割合    |          |
| 土地開発 | 1,821 | 37.3  | 2,724 | 47.6  | 6,049 | 68.0  | 13,557 | 82.6  | 5,712 | 66.5  | 67.1     |
| ビル管理 | 642   | 13.1  | 653   | 11.4  | 610   | 6.9   | 616    | 3.7   | 587   | 6.8   | 7.0      |
| 福祉施設 | 2,423 | 49.6  | 2,346 | 41.0  | 2,236 | 25.1  | 2,239  | 13.6  | 2,297 | 26.7  | 25.9     |
| 合計   | 4,886 | 100.0 | 5,723 | 100.0 | 8,895 | 100.0 | 16,412 | 100.0 | 8,596 | 100.0 | 100.0    |

工業団地の整備においては、平成21年3月末までの間に2,349haを分譲し立地企業数は348社に及んでいる。

その波及効果は、近年の統計データから試算すると、平成13年以降7年間でみても約3,900人の雇用を創出、地方税である法人事業税、法人住民税及び固定資産税を合わせると81億円の税収をもたらすなど、県の振興に大きく寄与してきた。

○プロパー工業団地の分譲実績

|           |                         |
|-----------|-------------------------|
| 期 間       | 昭和35年から平成21年3月末まで       |
| 団 地 数     | 68工業団地(うち分譲中6団地，未造成4団地) |
| うち造成・分譲   | 58工業団地                  |
| 処 分 面 積   | 2,349ha                 |
| 立 地 企 業 数 | 348社(うちリース3社)           |

○プロパー工業団地の分譲による波及効果

|                          |                        |     |     |      |      |      |      |  |
|--------------------------|------------------------|-----|-----|------|------|------|------|--|
| 期 間                      | 平成13年から平成20年3月末まで      |     |     |      |      |      |      |  |
| 立 地 企 業 数                | 35社                    |     |     |      |      |      |      |  |
| 雇 用 創 出                  | 3,854人(正社員，パート従業員を含む。) |     |     |      |      |      |      |  |
| 想定家族人数                   | 10,945人                |     |     |      |      |      |      |  |
| 年間消費支出額                  | 145億2千万円               |     |     |      |      |      |      |  |
| 地 方 税 課 税 実 績            | 81億3千万円 (単位：億円)        |     |     |      |      |      |      |  |
| (法人事業・県民税，法人市町村民税，固定資産税) | H13                    | H14 | H15 | H16  | H17  | H18  | H19  |  |
|                          | 6.0                    | 5.6 | 8.9 | 11.3 | 14.8 | 15.3 | 19.5 |  |

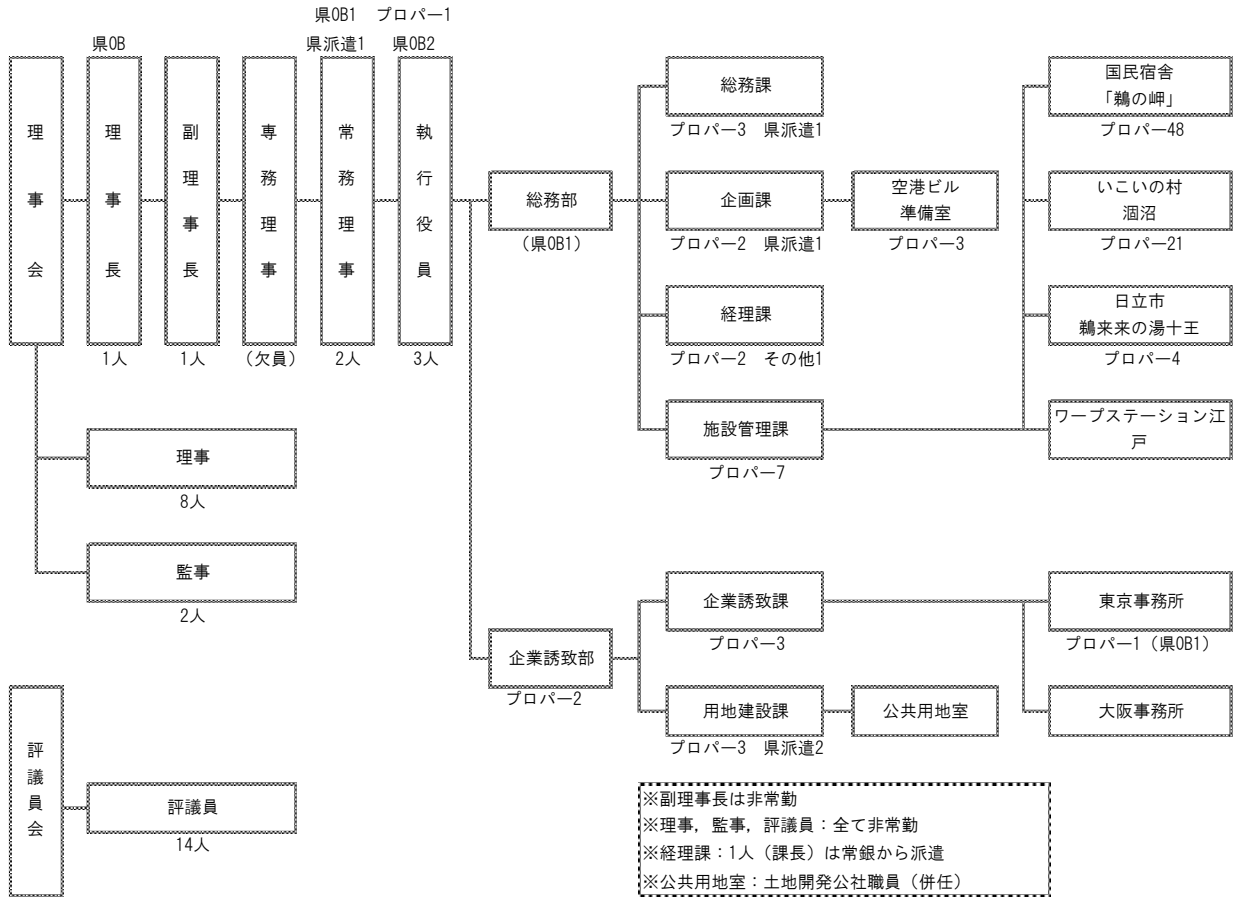
福祉施設部門における国民宿舎「鵜の岬」は、国民宿舎利用率20年間連続日本一を達成しており、県北地域の観光の発展に大きく貢献するとともに県民及び国民の福祉の向上に寄与している。

(2) 組織の概要

平成20年4月に経営健全化の一環から茨城県土地開発公社と管理・業務部門を統合し、現在、常勤役員や総務課，経理課などが併任され，2部6課2室体制となっている。また，平成21年4月1日現在の常勤役員数は3名，うち県職員OB2名，県派遣1名であり，常勤職員数は107名，うち公社採用のプロパー職員100名，県派遣職員4名，県職員OB2名，その他(金融機関より派遣)1名である。

財団法人茨城県開発公社組織図

平成21年4月1日現在



開発公社は、組織改革を実施した結果、プロパー職員数をこの10年間で130名から100名までに削減した。

○プロパー職員数の推移 (平成21年7月1日現在、単位：人)

| 年度  | H12 | H13 | H14 | H15 | H16 | H17 | H18 | H19 | H20 | H21 |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 職員数 | 130 | 132 | 132 | 126 | 124 | 123 | 118 | 107 | 114 | 100 |

(3) 財務状況の概要

○開発公社の決算状況 (単位：百万円)

| 年度     | H5     | H9      | H10     | H11     | H15     | H16     | H17     | H18     | H19     | H20     |
|--------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 土地開発部門 | 8,027  | △3,305  | △1,759  | △1,624  | △822    | △415    | △3,106  | △1,156  | 534     | △741    |
| ビル管理部門 | 18     | △80     | △11     | △296    | △07     | △79     | △5,803  | 137     | 156     | 103     |
| 福祉施設部門 | △148   | △58     | △125    | 88      | 89      | 47      | △743    | △77     | △28     | △90     |
| 当期損益   | 7,896  | △3,443  | △1,896  | △1,832  | △39     | △447    | △9,652  | △1,096  | 662     | △728    |
| 内部留保額  | 37,435 | 22,918  | 21,037  | 19,246  | 16,370  | 15,922  | 6,272   | 5,175   | 5,837   | 5,109   |
| 借入金残高  | 70,440 | 113,139 | 124,186 | 139,376 | 143,176 | 146,214 | 145,522 | 142,427 | 133,932 | 130,457 |

開発公社の内部留保(一般正味財産)は、平成20年度末において約51億円(現金預金は約21億円)となっているが、バブル期の工業団地販売が好調であった平成5年度

には、その額は 374 億円にのぼっていた。しかし、バブル経済崩壊後は、その影響を受けて土地開発部門を中心に巨額の赤字決算が続いた結果、内部留保金が減少し、財務状態が急速に悪化してきている。

平成 9 年度から平成 11 年度にかけては、県庁舎の笠原移転に伴い約 160 億円を投じて新県庁舎隣接地の購入及び公社ビルの建設を行ったが、その資金捻出のため新規借入と内部留保金の取り崩しが行われた。

平成 19 年度を除く直近 5 年間では、毎期約 4 億円から 9 億円の当期損失を計上し、特に、平成 17 年度決算において減損会計の導入による保有資産の再評価を行った結果、公社ビルなど固定資産で約 65 億円、工業団地で約 25 億円の総額約 90 億円の減損損失が発生し、約 96 億円の当期損失を計上した。その際、約 159 億円あった内部留保金を取り崩して対処した結果、その額は約 63 億円まで減少した。

平成 20 年度末の長期借入金残高は約 1,294 億円(うちプロパー工業団地事業約 264 億円、県委託公共工業団地事業約 1,005 億円)であり、県の経営評価(平成 20 年度)においても、借入金返済能力が警戒指標値を超えていることから、6 年連続で「緊急改善措置が必要」な法人に位置づけられるなど、厳しい経営状況が続いている。

#### (4) 経営悪化の原因

開発公社の土地開発部門の経営悪化の要因は、

- i 過去の成功体験からプロパー事業としての工業団地への投資に執着したこと
- ii 公益法人として不相当に高い内部留保を背景にして、平成元年以降も地元市町村等からの要望により工業団地造成事業への投資を続けたこと
- iii バブル崩壊以前から高い原価で取得した大量の未売却団地を抱えていたため、早期処分 タイミングを失ったこと

などが挙げられる。結果として、造成済みの工業団地に加え、未造成の 4 団地が全く手付かずで存置されている。全工業団地の金利負担は、平成 20 年度で 5 億円と経営に重くのしかかってきている。

開発公社は、プロパー事業としての工業団地造成を積極的に推進し、在庫として保有する工業団地の事業化を決定した理事会の承認時期は、平成元年から平成 5 年に集中している。また、平成 21 年 3 月 31 日現在の含み損は、下記のとおり 10 団地で約 48 億円となっている。

#### ○現在のプロパー工業団地及び含み損の一覧表

| 区分  | 団地名      | 理事会承認時期     | 含み損(百万円) |
|-----|----------|-------------|----------|
| 分譲中 | 東筑波新治    | 平成元年 3 月    | △354     |
|     | 常陸太田     | 昭和 56 年 6 月 | △28      |
|     | つくば関城    | 平成元年 3 月    | なし       |
|     | つくば下妻    | 平成 3 年 3 月  |          |
|     | 茨城       | 平成元年 3 月    |          |
|     | 南中郷      | 昭和 48 年 7 月 |          |
| 未造成 | 江戸崎      | 平成元年 3 月    | △1,731   |
|     | 岩瀬       | 平成 3 年 3 月  | △1,597   |
|     | 緒川       | 平成 8 年 3 月  | △17      |
|     | 銚田西部(拡張) | 平成 5 年 3 月  | △1,044   |



|   |         |        |        |
|---|---------|--------|--------|
|   | 南中郷未利用地 | 平成4年3月 | △18    |
| 計 | 10団地    |        | △4,789 |

開発公社は、県庁舎の笠原移転に伴う近隣の環境整備の使命を担って、平成7年から11年にかけて公社ビル建設に約160億円の投資を行った。完成後も地価の下落が継続し、財務内容を悪化させた。

○公社ビルの損益推移(駐車場・会議室を含む) (単位：百万円)

| 年度        | H12  | H13  | H14  | H15  | H16  | H17 | H18 | H19 | H20 | 計     |
|-----------|------|------|------|------|------|-----|-----|-----|-----|-------|
| 収入        | 525  | 521  | 528  | 507  | 487  | 503 | 459 | 466 | 438 | 4,434 |
| (うち賃貸料)   | 512  | 514  | 468  | 478  | 425  | 435 | 398 | 404 | 374 | 4,008 |
| 支出        | 856  | 790  | 700  | 631  | 606  | 552 | 362 | 358 | 372 | 5,227 |
| (うち減価償却費) | 523  | 458  | 390  | 343  | 306  | 276 | 121 | 117 | 112 | 2,645 |
| 損益        | △331 | △269 | △172 | △124 | △118 | △49 | 97  | 107 | 65  | △793  |

国民宿舎「鵜の岬」は、県との管理運営契約が随意契約で競争原理が機能しないこともあり、年間約1億円程度の利益を計上し、その利益をもって他の福祉施設の恒常的赤字の一部を補填してきた。さらに、土地開発部門も福祉施設存続のために補填しているが、その負担してきた金額は、31年間で約122億円に及んでいる。このように福祉施設部門の赤字容認姿勢が、さらに財務状態を悪化させる原因となった。

(5) 改善に向けたこれまでの経緯

平成15年度には、「県の出資法人等への関わり方に関する基本的事項を定める条例」が制定され、出資法人等の経営評価とあわせて、出資団体等経営改善専門委員会(以下「専門委員会」という。)の提言が開始された。開発公社は、最初の専門委員会対象法人となり、その提言を受けて、計画段階の事業の凍結や企業誘致の集中取組期間(平成15年4月から平成18年3月)の設定、砂沼サンビーチの地元移管・廃止などの検討を行った。

平成17、18年度の県議会の県出資団体等調査特別委員会においては、精査団体の一つに位置づけられ、経営改革のための数値目標を定めた5ヶ年(H18~22)の改革工程表を作成するとともに、目標達成に向けた経営改善の取組みを実施している。平成18年度から平成21年度までの取組実績では、プロパー団地については年間分譲面積6haの目標に対し、毎年度それ以上の分譲実績を確保したが、いこいの村涸沼の宿泊利用率65%、砂沼サンビーチの利用者数15万人の目標に対しては、3年平均で各々93%、79%にとどまった。

平成18年度には、再度、専門委員会の検討対象となり、事業ごとの課題を整理し経営改善に向けた取組みを行った。特に、国民宿舎「鵜の岬」については県と開発公社の役割分担が不明確であり、また、いこいの村涸沼については更なる宿泊利用率の向上、保有資産の有効活用や維持費用の軽減に向けた対応策の検討が必要であるとの指摘を受けるなど、福祉施設について多くの厳しい提言がなされた。

このため、平成 19 年度に、県・開発公社双方の関係者をメンバーとする会議を設

置し、抜本的な見直しの検討を重ねてきた。また、砂沼サンビーチについては、開発公社内に検討会議を設け存廃に対する議論を行い、平成 19 年度末に「平成 20 年度をもって開発公社は撤退、施設については地元市への譲渡」を決定し、平成 21 年 4 月 1 日に下妻市への譲渡を実施した。

平成 20 年度には、改革工程表に基づく土地開発公社との管理部門の一本化を実現（平成 20 年 4 月 1 日）、また、いこいの村涸沼検討会議を設置し、「平成 21 年度に黒字化が実現すれば当面公社で営業を継続するが、黒字化が不可能であれば平成 22 年度で公社による営業は取り止める」などの具体的な方針を打ち出したところである。

## (6) 取組むべき課題

平成 20 年 9 月のリーマン・ブラザーズの経営破綻以降、世界的な金融危機と急激な経済悪化の影響は、日本経済を直撃することになった。経済不況の進展は、企業の投資意欲を著しく減退させ、工業団地の販売をより困難なものとしている。このような厳しい経済環境は、今後も継続することが見込まれることから、経営改革を実施することが急務である。

出資法人等の第三セクターは、経済成長とともに、行政の補完や公益性、公共性の高い事業を担い民間の効率的、迅速な対応をメリットに、開発行政や観光行政部門などにおいて様々な形で設立されて事業を行ってきた。しかし、バブル崩壊後、地価下落が続くなど経済環境が大きく変化し、業績不振や経営破綻等の問題が全国各地で発生するなど、出資法人を取り巻く環境は引続き厳しい状況にある。従って、ガバナンスの確立を図るとともにコンプライアンスの遵守が必須となっている。

平成 18 年度からは、指定管理者制度の導入により、公共団体、公共的団体、政令で定める出資法人に限定されていた公の施設の管理について、民間事業者、NPO 法人等に広く開放されることとなり、指定管理業務を行う出資法人は、新たな競争にさらされることになった。

国民宿舎「鶉の岬」は、利用率日本一であるといっても、県が保有する土地・建物等に対する応分の負担をしておらず、比較的緩やかな経営環境で現在に至っている。これからは、民間業者との競争により真価が問われるとともに、これまでのような利益の計上は難しくなることが見込まれている。従って、指定管理者制度の本格適用までに、体質改善を図るべく、各種見直しが必要である。

平成 19 年度には、「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」の制定に伴い、地方自治体の財政健全性を 4 つの指標から判断することになり、指標の一つである「将来負担比率」は、第三セクターの借入金などのうち地方自治体の実質的負担が見込まれる額を県の地方債の現在高等に合算して算出しなければならなくなった。

従って、開発公社の経営悪化は県との関連で判断される結果、従前のように開発公社のみの問題と捉えることができなくなった。開発公社の財務内容の改善が急務の状況となっている。

※ 平成 20 年度決算見込みによる本県の将来負担比率は 290%であり(早期健全化基準 400%), この中には開発公社の負担見込額約 145 億円が含まれている。

公益法人制度改革により開発公社は、平成 25 年 11 月 30 日までに公益財団法人または一般財団法人への移行が必要となった。また、移行後も「一般社団法人及び一般財団法人に関する法律」第 202 条第 2 項に「貸借対照表上の純資産額が 2 事業年度続けて 300 万円未満となると定時評議員会の終結時に解散しなければならない」旨が規定されていることから、安定した経営の確保が求められている。

さらに、平成 20 年公益法人会計基準では、棚卸資産の評価について低価法(資産の取得原価と時価とを比較し、いずれか低い方の価額を期末資産の評価額とする資産の評価基準)の適用が求められている。

## 2 開発公社の実態把握

### (1) 当委員会の立場

当委員会は、開発公社の実態を把握するために、独自の観点による前提条件を設定して実態貸借対照表を作成する。従って、作成された実態貸借対照表は、当委員会が判断をするために必要な傾向値を示すものであるが、正確性を担保するものではないことを付言する。

### (2) 実態貸借対照表による財政状態

実態貸借対照表を作成するために、不動産(土地・建物)に対し所要の評価を行うとともに将来発生することが確実な債務に対する引当金を計上する。

具体的には、砂沼サンビーチを下妻市に譲渡する際の条件として、将来の撤去費用の負担が求められていることから、所要額 493 百万円を引当金に計上する。

#### ○販売用土地の含み損益

(単位：百万円)

| 区分         | 帳簿価額   | 評価額    | 差額     | うち含み損  | うち含み益 |
|------------|--------|--------|--------|--------|-------|
| 工業団地(プロパ-) | 21,123 | 20,674 | △449   | △4,789 | 4,340 |
| 代替地        | 1,179  | 481    | △698   | △746   | 48    |
| 合計         | 22,302 | 21,155 | △1,147 | △5,535 | 4,388 |

#### ○施設の含み損益

(単位：百万円)

| 区分      | 帳簿価額  | 評価額   | 差額     | うち含み損  | うち含み益 |
|---------|-------|-------|--------|--------|-------|
| 公社ビル    | 7,373 | 4,561 | △2,812 | △2,812 | 0     |
| 大町ビル    | 182   | 92    | △90    | △90    | 0     |
| いこいの村潤沼 | 394   | 303   | △91    | △91    | 0     |
| 砂沼サンビーチ | 295   | 0     | △295   | △295   | 0     |
| 合計      | 8,244 | 4,956 | △3,288 | △3,288 | 0     |

平成 20 年度末(平成 21 年 3 月 31 日)の決算貸借対照表(決算 B/S)をベースにして、上記の修正項目を考慮して実態貸借対照表(実態 B/S)を作成すると次のとおりである。

#### ○平成 20 年度決算に基づく実態貸借対照表

(単位：百万円)

| 区分   | 決算 B/S              | 実態 B/S  | 差引     | 区分     | 決算 B/S          | 実態 B/S  | 差引      |        |                 |               |         |         |   |
|------|---------------------|---------|--------|--------|-----------------|---------|---------|--------|-----------------|---------------|---------|---------|---|
| 流動資産 | 125,998             | 124,851 | △1,147 | 流動負債   | 2,000           | 2,000   | 0       |        |                 |               |         |         |   |
| 内    | 開発未成工事<br>支出金(公共)   | 98,977  | 98,977 | 0      | 固定負債            | 131,152 | 131,645 | ※493   |                 |               |         |         |   |
|      | 開発未成工事<br>支出金(プロパ-) | 21,123  | 20,674 | △449   |                 |         |         |        | 内               | 長期借入金<br>(公共) | 100,475 | 100,475 | 0 |
|      | 仮払土地<br>(代替地)       | 1,179   | 481    | △698   |                 |         |         |        | 長期借入金<br>(プロパ-) | 26,405        | 26,405  | 0       |   |
|      |                     |         |        |        | 長期借入金<br>(空港ビル) | 1,020   | 1,020   | 0      |                 |               |         |         |   |
| 固定資産 | 12,353              | 9,064   | △3,289 | 負債合計   | 133,152         | 133,645 | 493     |        |                 |               |         |         |   |
| 内    | 本社ビル                | 7,373   | 4,561  | △2,812 | 正味財産合計          | 5,199   | 270     | △4,929 |                 |               |         |         |   |
|      | 大町ビル                | 182     | 92     | △90    | 指定正味財産          | 50      | 50      |        |                 |               |         |         |   |
|      | いこいの村潤沼             | 394     | 303    | △91    | 一般正味財産          | 5,149   | 220     | △4,929 |                 |               |         |         |   |
|      | 砂沼サンビーチ             | 295     | 0      | △295   | 負債及び正味財産合計      | 13,8351 | 133,915 | △4,436 |                 |               |         |         |   |
| 資産合計 | 138,351             | 133,915 | △4,436 |        |                 |         |         |        |                 |               |         |         |   |

※砂沼サンビーチ撤去費用

上記の実態貸借対照表からわかるように、開発公社の正味財産額は、決算貸借対照表の約 52 億円から約 3 億円へと大幅に減少することがわかる。

### (3) 解散した場合の県の負担

開発公社を解散させた場合の県の負担額は、次のとおりである。

#### ○清算貸借対照表(試算)

(単位：百万円)

| 区 分  |                | 実態 B/S  | 想定<br>処分率 | 清算 B/S | 区 分        | 実態 B/S      | 清算 B/S   |
|------|----------------|---------|-----------|--------|------------|-------------|----------|
| 流動資産 |                | 124,851 |           | 64,641 | 流動負債       | 2,000       | 2,000    |
| 内    | 開発未成工事支出金(公共)  | 98,977  | 50%       | 49,489 | 固定負債       | 131,645     | 131,645  |
|      | 開発未成工事支出金(プロパ) | 20,674  | 50%       | 10,337 |            |             |          |
|      | 仮払土地(代替地)      | 481     | 20%       | 96     |            |             |          |
| 固定資産 |                | 9,064   |           | 5,029  | 内          | 長期借入金(公共)   | 100,475  |
|      |                |         |           |        |            | 長期借入金(プロパ)  | 26,405   |
|      |                |         |           |        |            | 長期借入金(空港ビル) | 1,020    |
| 内    | 本社ビル           | 4,561   | 20%       | 912    | 負債合計       | 133,645     | 133,645  |
|      | 大町ビル           | 92      | 10%       | 9      | 正味財産合計     | 270         | △ 63,975 |
|      | いごいの村酒造        | 303     | 0%        | 0      | 指定正味財産     | 50          | 50       |
|      | 砂沼ビーチ          | 0       | 0%        | 0      | 一般正味財産     | 220         | △ 64,025 |
| 資産合計 |                | 133,915 |           | 69,670 | 負債及び正味財産合計 | 133,915     | 69,670   |

県が一時的に負担することになる資金は、県が開発公社に対して損失補償をしている関係から、土地開発部門の長期借入金のうち、公共工業団地 100,475 百万円及びプロパー工業団地 26,405 百万円である。従って、全ての工業団地が直ちに売却できるとは考えられないことから、県としては約 1,300 億円規模の資金準備がないと開発公社を解散できないことになる。

また、全ての資産を売却可能と思われる額で処分した場合の開発公社の債務超過の見込額は約 640 億円となる。

### (4) 県の開発公社への対応

公益法人制度改革により、財団法人は純資産額が 2 事業年度続けて 300 万円未満になると、解散しなければならないこととなった。従って、特例民法法人として存続が認められる平成 25 年 11 月 30 日までに債務超過の解消が求められることになるが、世界的な金融危機に端を発した経済環境の著しい悪化の下では、大量に保有する未分譲工業団地・未造成団地の地価の下落傾向が今後も継続することが見込まれるため、開発公社の業績が劇的に回復することを想定することは極めて困難である。

また、棚卸資産に対して低価法を適用する平成 21 年度において、開発公社が決算貸借対照表ベースで債務超過に陥ることはすでに明確になっており、その後も債務超過額の拡大が必至の状況にある。従って、財団法人に求められている純資産額 300 万円の基準に抵触し、開発公社は法的に解散せざるを得ないことになる。

しかしながら、開発公社を解散した場合、県は開発公社の借入金に対して損失補償しているため、金融機関等から約1,300億円の弁済を求められることになる。

厳しい財政状態にある県は、開発公社の債務の肩代わりができる状況にないため、開発公社を解散させることは現実的に困難と言わざるを得ない。

債務超過の解消・改善が困難であり、債務超過の拡大が見込まれる開発公社は、一般論からすれば早期に解散させることが妥当であるが、現実論からすると解散させることは極めて困難である。

従って、緊急避難的な措置ではあるが、県が開発公社の債務の肩代わりができる財政状態になるまでの間は、開発公社の存続を前提として財政支援を講じることが必要と考える。

ただし、無条件の支援は県民の理解を得られるものではなく、公共工業団地など保有土地の処分、プロパー工業団地の売却等を全力で進めるとともに、事業領域を限定しての不要不急な事業を計画的に廃止する、そのうえ経営の効率化や人件費などのコスト削減策を積極的に講じなければならない。開発公社を現状のまま存続させるような安易な支援策であってはならず、将来における開発公社の解散を前提にして、県ひいては県民の負担が最小となるように、資金収支計画及び損益計画に基づいてその支援額を算出しなければならない。

### 3 経営改革の方針

条件付きにせよ、県が開発公社を財政支援していく場合には、開発公社の経営改革の方針を明確にすることが重要であり、当委員会では事業の必要性和経営責任の明確化の観点から、経営改革の方針を検討する。

#### (1) 事業必要性

開発公社が行っている土地開発部門については、「公有地の拡大の推進に関する法律」(以下「公拓法」という。)が昭和 47 年に施行されてから、本県と同様に財団法人方式で実施している都道府県は、現在、存在しない(唯一、岡山県にもあったが他団体へ事業を移管し平成 21 年 6 月末解散)。

従って、財団法人を利用した土地開発のメリットは薄く他の都道府県では全く行われていない(自治体委託事業を除く)など、現時点においては原則として廃止すべき事業に位置づけられるべきものと考え。しかし、その場合に県は、約 1,300 億円の借入金の一括返済を求められることになり、県の厳しい財政状況からは資金の調達が困難なことから、消極的ではあるが存続させざるを得ない状況にある。

ただし、未造成の工業団地については、造成・分譲の見込みが現時点では立たないことから、緊急避難的措置ではあるが、当座の間は借入金の金利を軽減させるためにも県へ移管(売却)し、しかるべき時期に事業化すべきと考える。

公益法人である開発公社としては、民間と競合している事業及び民間が担い得る事業からは、原則として速やかに撤退すべきである。

具体的には、民間と競合する事業であるビル管理部門及び民間への代替が可能な福祉施設部門については、開発公社の付随的な事業であり、県が積極的に関与する合理的理由が見い出せないことから、撤退すべき事業と位置づけられる。

特に、国民宿舎「鵜の岬」の管理運営については、県有施設の委託という形で昭和 46 年から行っているが、全国的にみると、国民宿舎を県が実施しているのは山形、福島、茨城、千葉、富山、大分、宮崎の 7 県のみであり、地方自治体が宿泊施設を運営すること自体が大きな曲がり角にきている。社会保険庁や旧郵政省の宿泊施設の民間事業者への売却が進められている状況からも、民間にできるものは民間に委ねるべきである。

平成 18 年 4 月には指定管理制度が導入されたが、この時は、従来の管理が開発公社の応分の負担によりなされてきたことを理由に、非公募による指定を受けた。しかし、平成 23 年度からの次期指定管理については公募が原則となるため、民間事業者との競争状態となり開発公社の優位性が保たれるわけではない。

収益事業でもある宿泊施設の運営を公益法人である開発公社が継続していく合理的理由は薄く、撤退を前提に過去に投資を行ってきた資産を整理すべきと考える。県としても、公の施設として建設した国民宿舎「鵜の岬」そのものの民間譲渡を検討する時期にある。



茨城空港旅客ターミナルビルについては、短期間で採算が見合う事業ではなく、現状ではアジアナ航空が開港時に乗り入れを表明しているのみであることを考慮すると、財団法人の存続基準である純資産額 300 万円の規制を受ける開発公社では、県の負担を急激に増加させる危険性があり、早急に他法人への移管または株式会社組織での管理・運営を検討すべきである。

開発公社の経営改革を検討する前提として、開発公社が将来にわたり担うべき事業について、現在の事業領域別に「存続、撤退、廃止、売却移管」を検討した結果は、次のとおりである。

○事業領域別の方向性

| 部門           | 区 分                     |     | 方 向                           |
|--------------|-------------------------|-----|-------------------------------|
| 土地<br>開<br>発 | プロパー工業団地                | 造成済 | ・継続（公社の自助努力を促すため）             |
|              |                         | 未造成 | ・県に移管                         |
|              | 公共工業団地                  |     | ・継続（県の資金確保が困難なため）             |
|              | 代 替 地                   |     | ・継続                           |
| ビル<br>管<br>理 | 大 町 ビ ル<br>公 社 ビ ル      |     | ・早期売却（ただし、収益状況を見ながら）          |
|              | (株)つくば国際貨物ターミナル倉庫       |     | ・期限付存続（契約期限の H28 年度まで）        |
|              | 常陸太田合同庁舎(県)             |     | ・期限付存続（県への譲渡代金償還完了の H37 年度まで） |
|              | 茨城空港旅客ターミナルビル           |     | ・移管<br>・経営のあり方については、今後更に検討すべき |
| 福祉<br>施<br>設 | 国民宿舎「鵜の岬」<br>日立市鵜来来の湯十王 |     | ・早期撤退（諸条件を整備）<br>・指定管理手続きの見直し |
|              | いこいの村涸沼                 |     | ・早期撤退<br>・雇用問題を勘案して終期設定       |
|              | 砂沼サンビーチ                 |     | ・撤退                           |
|              | ワープステーション江戸             |     | ・撤退（売却）                       |

## (2) 経営責任の明確化

公益法人を利用して土地開発を実施しているのは、本県のみであるが、公法施行後も、土地開発公社と開発公社との両法人を存続させた理由としては、

- ・ 開発公社が高い内部留保・資金量を有していたこと
  - ・ 高い機動性が発揮できる第三セクターとして残しておきたいと判断されたこと
- 等の理由があったと推察される。

しかし、その後の事業結果をみると、「開発公社を存続させたことの功罪」をまず検討することが、経営責任を考える場合に重要である。

開発公社の経営悪化については、必ずしも開発公社のみに問題があったということとはできない。それは、開発公社の事業の中に県や地元市町村の強い意向を受けて実施した事業があるからである。

本来、開発公社は、県等から強い要請があったにせよ、県から独立して存在する法人であることから、開発公社として「実施すべき事業であるか否か」について自立性をもって開発公社の立場で決断しなければならないのである。

従って、事業の必要性等の成否等を独自の観点から判断せず、県等の意向を受けて事業化を図った開発公社の責任は重いといわざるを得ない。

しかしながら、開発公社へ事業化の働きかけを行った県や市町村にも問題がなかったということもできない。特に、県の意向により事業化したものについては、県は開発公社を指導監督すべき立場にあるにもかかわらず、開発公社の意思決定に影響を与えた点について、その責任を重く受け止めなければならない。

この場合の県と開発公社との関係は、あたかも民間における親会社・子会社の関係とほぼ同様である。連結決算が義務づけられている親会社の責任にも非常に重いものがあるが、子会社の事業実施の決定には、少なからず親会社も関与している。その事業失敗による損失が親会社にまで影響する場合には、子会社の責任は無論のこと親会社の責任も明確にすることが求められているのである。

バブル経済の崩壊、さらには長期にわたる景気低迷や地価下落などを予測することは極めて困難であり、これを理由に経営悪化の原因となった土地の取得などについて法的な責任を問うことは難しいものとする。しかし、結果として大きな危機に直面することになったことに対しては、経営面における責任を明らかにする必要がある。

経営責任を論ずる場合、どうしても現状が注視される結果、「誰が、どの事業を、いつ、どこで、どうして、また、どのようにして決定、実施したのか」という問題の原点に対する検証が疎かにされる傾向があることから、各段階の責任の所在を明確にすることが必要と考える。

以上の観点から、経営責任の明確化を図るべきであるが、何よりも重要なことは、二度とこのような危機的事態を招かないということである。

#### 4 開発公社経営の事業見通し

当委員会として「3 経営改革の方針」の検討に基づいて、開発公社の事業見通しを検討する。

##### (1) 前提条件(事業撤退, コスト削減策など)

当委員会が、土地開発部門、ビル管理部門及び福祉施設部門に設定した今後5年間の諸条件は、次のとおりである。

##### ○ 当面の撤退等想定事業

- ・砂沼サンビーチ 平成20年度末 下妻市に譲渡, 23年度 施設撤去
- ・ワープステーション江戸 平成23年度末 撤退・施設譲渡
- ・茨城空港旅客ターミナルビル 平成23年度末 民間譲渡検討, 25年度 施設譲渡
- ・いこいの村涸沼 平成25年度末 撤退・施設譲渡
- ・大町ビル, 公社ビル 平成25年度末に再検討

##### ○ 事業条件想定

- ・プロパー工業団地販売 現経済情勢から目標6haに対し, 2年間は0ha, 3年目以降3ha。日野自動車への売却は平成22年度想定
- ・低価法への対応 毎年△5%の地価下落, 低価法の損失毎年計上
- ・支払利率 2.5%
- ・公社ビル 平成23年度に大規模修繕, 22年度に一部テナント撤退・開発公社は大町ビル等に移転
- ・空港ターミナルビル 開港当初の平成22, 23年度のテナント入居率50%, その後も75%
- ・つくば国際貨物ターミナル 賃借料の現実的積算
- ・いこいの村涸沼 損益はゼロ
- ・国民宿舎 鶉の岬 指定管理者更新の平成23年度以降, 損益は1千万円
- ・ワープステーション江戸 損益はゼロ

##### ○ 組織縮小などのコスト削減策想定

- ・人員削減 毎年度の事業想定による削減数
- ・給与削減 理事長△15%, 役員△13%, 職員カット5%
- ・公共工業団地 金利分, 委託費分 県負担

(2) 損益見通し

土地開発部門の工業団地分譲損失が大きいいため、土地開発部門(公共工業団地分を除く。)は毎年7~10億円の赤字となり、特に平成21年度には、低価法導入に基づく含み損約61億円を損失計上することから、約18億円の債務超過となる。従って、プロパー工業団地の借入金返済はできず、常陸太田合庁の返還分のみが減少し、平成25年度の借入金残高は、公共工業団地分を除いて約299億円となる。

ビル管理部門は、平成23年度に公社ビルの大規模修繕を想定することから平均5千万円の赤字が見込まれる。資金面では、空港ビルの減価償却分が内部留保となることから、全体としてマイナスとはならないが、平成25年度では空港ビル分499百万円については独立した特別会計(県からの無利子貸付金により建設・運営)として管理し他に流用できないことから、現金預金残高206百万円から差引くと△293百万円の資金不足となる。

福祉施設部門におけるプールや宿泊施設の一部撤退などの前提条件に基づく、福祉施設部門は平均3千万円の黒字となる。

以上を総括すると損益見込みは、次のとおりである。

経常損益は毎年6億から10億円の赤字、経常外損益も低価法導入に伴う損失を計上することから、5億円以上の赤字、正味財産増減額は平成22年度以降も約14億円以上の赤字が続くことになる。

○損益見込み(当期損益ベース)

(単位：年度・百万円)

| 区 分      | H20決算    | H21    | H22        | H23    | H24     | H25    | 備 考                               |                                   |
|----------|----------|--------|------------|--------|---------|--------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| 経常収益     | 4,482    | 2,811  | 5,365      | 3,407  | 3,566   | 3,473  |                                   |                                   |
| 経常費用     | 5,220    | 3,386  | 6,351      | 4,440  | 4,369   | 4,255  |                                   |                                   |
| 経常損益     | △738     | △575   | △985       | △1,033 | △804    | △782   |                                   |                                   |
| 内 訳      | 土地開発損益   | △787   | △753       | △993   | △865    | △878   | △864                              | ・平均△8億7千万円                        |
|          | 公共損益     | 46     | 75         | 50     | 50      | 50     | 50                                |                                   |
|          | ビル管理損益   | 92     | 41         | △104   | △229    | 14     | 12                                | ・平均△5千万円                          |
|          | 福祉施設対員益  | △89    | 61         | 62     | 11      | 10     | 21                                | ・平均 3千万円                          |
| 経常外損益    | 10       | △6,447 | △559       | △1,161 | △598    | △890   | ※1 工業団地△53億円<br>代替地△7億円           |                                   |
| 内 訳      | 低価法に伴う損失 |        | ※1 △6,060  | △559   | △554    | △598   | △556                              | ※2 砂沼サンビーチ 譲渡損<br>※3 空港ビル 不動産取得税等 |
|          | 施設売却損    |        | ※2 △296    |        | ※4 △114 |        | ※6 △334                           | ※4 7-9 つくば 譲渡損<br>※5 砂沼サンビーチ 撤去費  |
|          | その他特損    |        | ※3 △91     |        | ※5 △493 |        |                                   | ※6 いこいの村 譲渡損                      |
| 正味財産増減額  | △728     | △7,022 | △1,545     | △2,194 | △1,402  | △1,672 |                                   |                                   |
| 正味財産期末残高 | 5,199    | △1,823 | 実態貸借表推移 参照 |        |         |        | ※4 H21の数値は、H20決算の正味財産増減額を単純加算したもの |                                   |
| 借入金残高    | 29,981   | 31,640 | 30,974     | 30,828 | 30,679  | 29,946 |                                   |                                   |
| 現金預金残高   | 3,160    | 1,611  | 1,174      | 409    | 575     | 206    |                                   |                                   |
| うち空港ビル分  | 19       | 3      | 174        | 238    | 369     | 499    |                                   |                                   |

※ 平成20年度決算から公共工業団地分の事業収益及び売上原価は除いてある。

※ 平成20年度決算の現金預金は、固定資産の預託預金を含む。

※ 平成21年度に低価法適用を行うため、その後も△5%の下落分を計上

### (3) 実態貸借対照表の推移

実態貸借対照表の5年間推移をみると、平成21年度に約20億円の債務超過となり、その後も正味財産は毎年減少し、平成25年度の債務超過額は約99億円に達する。

#### ○実態貸借対照表推移

(単位：年度・百万円)

| 区 分        |                 | H20 決算  | H21     | H22     | H23     | H24     | H25     |
|------------|-----------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 流動資産       |                 | 124,851 | 116,380 | 107,752 | 101,026 | 95,088  | 88,777  |
| 内          | 開発未成工事支出金(公共)   | 98,977  | 92,197  | 87,678  | 83,158  | 78,639  | 74,119  |
|            | 開発未成工事支出金(プロパー) | 20,674  | 19,640  | 16,253  | 14,999  | 13,600  | 12,374  |
|            | 仮払土地(代替地)       | 481     | 457     | 434     | 413     | 392     | 372     |
| 固定資産       |                 | 9,064   | 9,734   | 9,328   | 8,856   | 8,511   | 7,936   |
| 内          | 本社ビル            | 4,561   | 4,454   | 4,351   | 4,251   | 4,151   | 4,052   |
|            | 大町ビル            | 92      | 86      | 80      | 74      | 69      | 64      |
|            | いこいの村廻沼         | 303     | 290     | 277     | 265     | 254     | 0       |
|            | 砂沼サビーチ          | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |
| 資産合計       |                 | 133,915 | 126,114 | 117,080 | 109,882 | 103,599 | 96,713  |
| 流動負債       |                 | 2,000   | 1,676   | 382     | 425     | 468     | 641     |
| 固定負債       |                 | 131,645 | 126,449 | 121,214 | 116,005 | 111,287 | 105,984 |
| 内          | 長期借入金(公共)       | 100,475 | 93,621  | 89,052  | 84,482  | 79,912  | 75,343  |
|            | 長期借入金(プロパー)     | 26,405  | 25,861  | 25,363  | 25,363  | 25,363  | 24,774  |
|            | 長期借入金(空港ビル)     | 1,020   | 3,375   | 3,375   | 3,375   | 3,375   | 3,375   |
| 負債合計       |                 | 133,645 | 128,125 | 121,596 | 116,430 | 111,755 | 106,625 |
| 正味財産合計     |                 | 270     | △ 2,011 | △ 4,516 | △ 6,548 | △ 8,156 | △ 9,912 |
| 指定正味財産     | 指定正味財産          | 50      | 50      | 50      | 50      | 50      | 50      |
|            | 一般正味財産          | 220     | △ 2,061 | △ 4,566 | △ 6,598 | △ 8,206 | △ 9,962 |
| 負債及び正味財産合計 |                 | 133,915 | 126,114 | 117,080 | 109,882 | 103,599 | 96,713  |

※正味財産合計は、資産含み益等を加味しているため、損益見込みの正味財産期末残高と一致しない。

プロパー工業団地の販売見込み2年間0ha や毎年5%の地価下落による評価損失、人員・給与の削減など、前提条件を厳しくみた結果によるものとも考えられるが、現状の土地の保有状況や借入金の状況では、実態の資産評価による見込みであっても、開発公社の独自の経営努力だけでは再生は困難であることが明らかとなった。

この状況では、公益法人制度改革の特例民法法人として存続が認められる平成25年11月30日までに債務超過の解消はできず、解散せざるを得ない。

## 5 経営改革案

開発公社の現状・課題に基づき、経営改革の方針と事業見通しを検討してきたが、実態貸借対照表及び損益見込に見られるように地価下落の影響は開発公社の資産を大きく低下させ、今後5年間の経営の困難性は明らかである。

従って、県が開発公社の支援を行うにあたっては、開発公社と県が一体となって、県民の視点や民間の発想を重視し、スピードを重視した改革の推進が重要である。

当委員会の提示する経営改革案は、次のとおりである。

### (1) 将来の事業領域

○開発公社を解散できる状況に至るまでの間は、県から受託した公共工業団地整備事業を担うものとし、プロパー工業団地事業は造成済みの団地売却をもって終了とする。

未造成のプロパー団地については、県が購入するなどにより、借入金利の削減を図る必要がある。また、県が購入したプロパー団地の造成・販売等の事業実施については県直営で実施するものとし、工業団地による地域振興策についても、現在の経済情勢などを考慮のうえ、県としての考え方を再整理すべきである。

○ビル管理部門、福祉施設部門からは撤退(民間譲渡の促進など)することとし、今後5年間でその方向付けを行う。

- i 指定管理者となっている「鶉の岬」については、指定期間が終了する平成22年度または平成27年度をもってその役割を民間等に移譲する。
- ii 開発公社ビルから本社機能を移転し、その空いたスペースにテナントを募集するなど、当面の黒字を確保し、5年経過時までにビル売却を前提に検討する。
- iii 平成19年度に建設を開始した茨城空港旅客ターミナルビルは、県の政策的事業であるが、早期に他団体等に売却またはその管理運営を移譲する。

### (2) 組織体制のスリム化

○事業領域を限定することにより、現在の職員数は必要なくなることから、福祉施設の想定撤退時期に基づく削減計画を作成し、県委託の公共工業団地の整備・売却に最低限必要な人員まで削減する。

○県からの支援を受ける以上、これまでの経営責任として理事長など役員の報酬カット及び職員の給与カットを行うとともに、出資者であり開発公社の指導及び事業実施の政策判断を行った県幹部の給与カットも併せて実施すべきである。職員数の削減と給与カットにより、組織体制の縮小・コスト削減を図り、経営改善を促進する。

○削減される職員については、新たな指定管理者など譲渡予定者への再就職の働きかけや出資法人等全体での雇用受け入れなどの体制づくりを県が主体となって行うべきである。

○すでに退任した理事長，常勤理事等で退任時に退職金を受領した者に対しても応分の責任を求めることが相当と考える。

### (3) 意思決定の新たなルールづくり

○開発公社については，法人としてのガバナンス(統治)が有効に機能しておらず，県との依存関係が強く，自立性ある団体となっていない。このことが，県から独立した団体でありながら，意思決定プロセスが曖昧であり，その責任の所在を不明確にしている。

○開発公社は，多くの事業を県の意向に沿って遂行してきた結果，その大部分の事業が県と一体となっており，県の指導監督機能が有効に機能しない状態になっている。

○事業の意思決定にあたっては，開発公社の経営会議・理事会及び県の庁議において，状況説明や経営リスクの想定内容を慎重審議したうえで，経営責任を明確にして事業実施の決定を行うといったルールを定めることが求められる。

○必要に応じて議会等のチェック機能が有効に機能するよう改めるべきである。

### (4) 公益財団法人への早期移行

平成 20 年 12 月 1 日に施行された公益法人改革三法\*に基づき，5 年以内に公益財団法人または一般財団法人に移行することが必要であるが，他の都道府県では，財団法人を活用しての土地開発事業は実施されておらず，本県のみが実施している。当該事業が公益目的事業に該当するか否かを早期に確認するとともに，民間と競合するビル管理，福祉施設部門などの収益事業から撤退することが求められる。

開発公社が県の財政に与える影響は大きく，慎重なる検討を行って移行手続きを進めることが必要である。

※公益法人改革三法

「一般社団法人及び一般財団法人に関する法律」

「公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律」

「一般社団法人及び一般財団法人に関する法律及び公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律の施行に伴う関係法律の整備等に関する法律」

### (5) 住宅供給公社を含めた保有土地処分の県の総合体制づくり

○住宅供給公社，土地開発公社，開発公社及び県(つくばエクスプレス沿線開発など)が保有する土地については，平成 21 年 4 月に「県有地等処分・管理対策本部」を県内部に設置したが，早期の土地処分と損失処理を先送りすることがあってはならず，県ひいては県民の負担が最小限となるよう努めなければならない。

特に、500 億円を超える住宅供給公社の県負担に続いて、つくばエクスプレス沿線開発の先行取得地処分についても、財政健全化法に基づく「将来負担比率」算定で約 860 億円の県負担が見込まれていることから、借入金の金利負担を考慮し、開発公社の工業団地や代替地を含めて早期に処理する総合的体制を取られたい。また、金利負担を削減するためには、毎年わずかながらでも一般会計からの無利子貸付による元金返済を行うことも検討すべきである。

○保有土地の処分状況・借入金残高額については、毎年度末の実績及び推移を一覧表として作成し、県議会及び県民に明らかにするなど、アカウントビリティ(説明責任)を果たすとともに、「県有地等処分・管理対策本部」における対策を引き続き実施すべきである。

#### (6) 改革プラン作成後の実績に対する当委員会点検評価

この意見書に基づき県が策定する「経営改革プラン」の実施については、当委員会においても、その実績を確認し経営改革が確実に推進されているかどうかを毎年度チェックするものとする。

開発公社に対する県の支援は、県民の負担に基づくものであることを十分に認識し、当委員会においては、計画どおりの進捗がみられない場合には、その原因の究明と対策を明示するとともに、県支援額の適正性を評価し、開発公社に過度の資金(正味財産額残)が残ることのないよう適切な監視を継続していく。

また、当委員会のチェック内容については県議会に報告し、総務省「第三セクター等の改革について」の通知に記載された県民への情報提供を確実に実践されなければならない。