

沖縄県土地開発公社  
第3次中期経営計画  
(令和2年度～令和6年度)

令和2年3月

# 目 次

第1章 計画策定の趣旨	1
第2章 計画の基本的考え方	
1 目的	2
2 性格	2
3 計画期間	2
第3章 現状と課題	
1 公有地取得事業	2
2 土地造成事業	3
3 あっせん等事業	3
4 附帯等事業	4
5 経営基盤の強化	4
6 組織体制の強化	5
第4章 基本方針	6
第5章 推進施策	
1 公有地取得事業	6
2 土地造成事業	7
3 あっせん等事業	7
4 附帯等事業	7
5 経営基盤の強化	8
6 組織体制の強化	8
7 情報化の推進	9
第6章 計画の推進及び進行管理	
1 実施計画の策定	9
2 計画の評価	9

## 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、公有地等の取得・造成等に取り組む専門機関として、昭和47年（1972年）12月1日に「財団法人沖縄県開発公社」として設立され、翌年8月31日に「公有地の拡大の推進に関する法律」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、これまで社会資本整備のための公有地取得事業や土地造成事業、あっせん等事業を実施し、県と一体となって県土の開発を推進してきた。

特に、公社の自主事業である豊見城市地先開発事業（埋立事業）は、平成元年度から事業がスタートし、各区域の埋立竣功後、平成12年度から順次、分譲を開始し、平成28年度には臨空港産業用地、また平成29年度には住宅用地が完売し、これをもって当該事業の全ての分譲を終えたところである。

豊見城市地先開発事業の実施にあたっては、社会情勢等を踏まえた用途変更、徹底したコスト縮減、分譲促進等を講じた結果、当初見込みを上回る収益により、準備金を計上するに至っている。

その準備金を活用し、公拡法に基づき、地方債等の債券の運用益を確保することなどにより、安定的な経営基盤を確立してきた。

その一方で、現在の中核的事业となっているあっせん等事業については、平成26年度の沖縄都市モノレール延長整備事業をピークに、その後、事業量が年々減少している。

その結果、平成30年度決算においては、当期利益が19期連続して黒字決算を確保したものの、豊見城市地先開発事業の終了、並びにあっせん等事業費の減少が相まって経常収支が赤字となっており、今後、経常収支の黒字化に向けての取り組みが求められているところである。

また、今後の公共事業費の動向や、沖縄振興特別措置の高率補助制度の動向が、公社の経営に大きな影響を及ぼすことから、その動向を注視しつつ、必要な事業量の確保、経営の効率化に向けて、なお一層の取り組みを行う必要がある。

これらの状況認識を踏まえ、今後も引き続き、公社が適切かつ効率的に業務を遂行し、経営基盤の強化を図ることを目的として、第2次中期計画（平成27年度～平成31年度）に引続き、令和2年度から令和6年度までの第3次中期経営計画を策定する。

## 第2章 計画の基本的考え方

### 1 目的

この計画は、前期計画の検証及び公社を取り巻く環境や課題を踏まえつつ、「沖縄21世紀ビジョン基本計画」とも整合を図りながら、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、公社の経営基盤の強化を図ることを目的として策定する。

### 2 性格

この計画は、公社の役割、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、令和2年度から令和6年度までの5年間とし、社会情勢などの変化を踏まえ、適宜見直しを行うこととする。

## 第3章 現状と課題

### 1 公有地取得事業

#### (1) 現 状

公有地取得事業は公社における根幹事業であり、これまで道路・街路・公営住宅・学校・河川・ダム・公園など多くの公共用地の先行取得を行ってきており、その総面積は、平成30年度末で約700haに達し、本県の社会資本整備や県民の福祉の向上に大きく寄与してきた。

公社設立当初、公有地取得事業は、公社全事業費の約80%を占める主要な事業であったが、昭和52年度頃から地価変動や社会情勢の変化によって、あっせん等事業が増加し、現在は公有地取得事業の占める割合は、減少している。

近年の公有地取得事業は、平成28年度から平成30年度に国道506号小禄道路事業、令和元年度に国道58号浦添拡幅事業を行っている。

#### (2) 課 題

公有地取得事業については、令和元年度に国道58号浦添拡幅事業の先行取得を資金代行方式により実施しているが、今後の地価変動等の情勢を勘案しながら、国からの先行取得事業の継続を図るとともに、資金代行だけでなく用地取得業務の受託を行える体制を整備し、国へ働きかけるなどの対応を行う必要がある。

また、県における公共用地の取得について、公社の資金を活用することを含め、公社の先行取得により実施するための方策を検討する必要がある。

さらに、基地返還跡地利用を始めとする地域開発事業については、今後の返還スケジュール等を踏まえ、県、関係市町村の構想や計画等の情報収集を行い、事業化に当たって公社が参画する可能性について、調査研究を行う必要がある。

## 2 土地造成事業

### (1) 現 状

土地造成事業は、県、豊見城村からの要請を受け、平成元年度から「豊見城村（市政移行により市に変更）地先開発事業」に着手し、平成9年度から埋立工事、その後インフラ整備工事等を実施し、平成12年度に国道用地の売却、平成13年度から順次、住宅用地・商業施設用地・都市開発関連用地・臨空港産業用地の分譲販売業務を行い、平成29年度には一部の公共用地を残し、分譲地を完売した。

新規事業への参画については、西原工業団地の整備、ロウワープラザ住宅地区（特定駐留軍用地内）返還跡地利用の事業について、関係市町村からの情報収集を行っている。

### (2) 課 題

基地返還跡地利用を始めとする地域開発事業等について、県及び市町村からの情報収集を行い、公社が参画することについて調査研究を行う必要がある。

## 3 あっせん等事業

### (1) 現 状

公社設立当初は、公有地取得事業が公社の全事業費の約80%を占める主要な事業であったが、昭和52年度頃からあっせん等事業が増加し、現在では公社事業については、あっせん等事業が多くを占め、公社経営の根幹をなす事業となっている。

これまで、沖縄自動車道、国道329号、県道沖縄環状線、県道那覇糸満線など数多くの道路・街路や、公営住宅・学校・河川・ダム・公園等の用地取得を行い、平成30年度末までに約900haを国、県、市町村に引き渡してきた。

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、事業費は年度により大きく変動している。

平成30年度は、モノレール延長事業の完了やハード交付金の減額などの影響により、約30億円の業務受託にとどまり、事業収支が赤字基調となっている。

あっせん等事業の執行率については、平成30年度上半期執行率約34%、年度末の最終執行率は約86%となっている。

## (2) 課 題

あっせん等事業は、国、県等の公共事業費の増減に大きく影響を受けており、安定的に事業量を確保することが大きな課題となっている。

そのため、土地開発公社活用会議などを通して、安定的な事業予算の確保に努める必要がある。

また、今後も県の補完機関として社会資本整備の推進を図るため、公社の特長である用地補償業務に関する経験と専門性やノウハウを生かしながら、更なる業務の効率化を図るとともに、計画的な業務遂行による執行率の改善に努める必要がある。

## 4 附帯等事業

### (1) 現 状

豊見城市地先開発事業で造成した公共用地（豊見城市道用地）については、市の予算の関係で売却の目処が立っていない状況にあり、その維持管理（草刈り等）に費用を要している。

### (2) 課 題

豊見城市への売却までの間、未売却用地の有効活用について検討する必要がある。

具体的には、公共、民間等のイベント用地、駐車場用地として一時的な賃貸により収入を得るなどの有効活用を図る必要がある。

## 5 経営基盤の強化

### (1) 現 状

公社は、豊見城市地先開発事業の実施により、当初見込みを上回る収益をあげ、準備金を計上するに至っている。その結果、法人の財務健全性を判断する指標である自己資本率は69.6%（先行取得事業における資金代行に伴う借入を除くと98.7%）となっている。

また、準備金については、公拡法に基づき、地方債等の債券を購入し運用を行っており、安定的かつ継続的に収益を得ることが可能な財務基盤が確立されている。

その一方で、現在、公社における主な事業収益源となっているあっせん等事業は、平成20年度以降、概ね約70億円で推移するなか、平成26年度は沖縄都市モノレール延長事業等により約131億円となるなど、国や県の公共事業の影響を受けて事業費が変動し、平成29年度から令和元年度にかけては、ハード交付金の減額等により約40億円を下回り、事業量が少ない状態が続いている。

その結果、平成30年度の決算では、事業外収益（債券の運用益等）により、当期利益の黒字を確保したものの、あっせん等事業収益の減により、事業損益及び経常損益が赤字となっている。

なお、当期利益については、平成12年度から平成30年度まで19期連続して黒字決算となっている。

**沖縄県土地開発公社 損益決算書の当期利益等の推移(H26~H30)**

(単位:百万円)

年 度	H26	H27	H28	H29	H30
事 業 利 益	1,340	1,167	4,674	10	△ 221
経 常 利 益	1,423	1,255	4,766	117	△ 97
当 期 利 益	1,423	1,255	4,766	117	1

(2)課 題

平成30年度決算において、事業損益及び経常損益が赤字となっていることから、あっせん等事業の安定的な事業量(約60億円超)の確保、並びに債券の効率的運用を図るとともに、土地造成事業の実施検討、新たな先行取得事業の受託により収益増に努める必要がある。

併せて、職員の適正な配置や経費の節減策を引き続き講じていく必要がある。

**6 組織体制の強化**

(1)現 状

公社は、これまで事業量、事業の重要性、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て、業務を遂行してきた。

令和元年度の組織体制は、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23人、県からの派遣職員2人(役員)、住宅供給公社からの派遣職員(併任含む)3人、臨時職員等20人の計48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って増員し、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、定年退職者の不補充により漸次減少し、平成20年度において22人となった。

このような中、平成20年11月には、県の方針として、公社を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等に伴い、平成21年度以降新規固有職員の採用が認められ、令和元年度の固有職員は24人となっている。

令和元年度末時点での固有職員の年齢構成は、平成6年度から15年間職員採用が凍結されたことにより、42歳から50歳の固有職員が皆無であり、年齢層に空洞化がみられる歪な状況となっている。

また、技術職員が少ない状況を踏まえ、令和元年度に定年退職者の補充を行うにあたって、技術職員を2名採用し、補償算定業務の強化を図ったところである。

さらに、専門性の高い組織を構築するため、平成29年度から補償業務管理士等の

資格取得支援制度を創設し、職員の専門能力の向上に努めており、これまで資格取得支援を行ったことにより、令和元年度には職員3名が補償業務管理士の資格を取得した。

## (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。

そのため公社は、引き続き、高い専門的知識及び経験に基づいた用地業務のノウハウを効率的に継承していく必要がある。

また、公社内の研修体制を強化するとともに、引続き補償業務管理士資格取得を促進するなど、専門性の高い組織を構築するための取り組みを進めていく必要がある。

## 第4章 基本方針

公社は、昭和47年度に設立して以来、これまで本県の社会資本整備のための公有地取得事業や土地造成事業、あっせん等事業を実施し、道路・街路・公営住宅・公園・その他施設等の整備などにより、地域の秩序ある整備と県民の福祉の向上に寄与してきた。

これからも公社は、沖縄県21世紀ビジョン基本計画の実現に向けて、県の多様な施策を補完するパートナーとして、共に推進するため、公社経営における基本方針を次のとおり定める。

- 1 予算の計画的な執行及び適切な進捗管理の徹底
- 2 あっせん等事業の所要額の確保
- 3 経営基盤の強化、組織体制の強化による持続的な経営体制の構築
- 4 危機管理対策の強化による信頼性の向上

## 第5章 推進施策

### 1 公有地取得事業

公有地取得事業については、国からの先行取得事業の継続を図るとともに、県からの先行取得事業の拡大に取り組む。

また、基地返還跡地利用については、地価変動や社会情勢の変化を踏まえて、情報収集及び調査研究を行う。



## 【施 策】

- ア 国の業務受託の継続及び地方公共団体等の業務受託の拡大
- イ 中南部基地返還跡地整備事業への参画についての調査・研究
- ウ 鉄軌道を含む新たな公共交通システム導入に向けた調査・検討の情報収集

## 2 土地造成事業

豊見城市地先開発事業にかわる新たな事業として、西原町工業団地の整備やロウワープラザ住宅地区（特定駐留軍用地内）などの返還跡地利用の事業等について、市町村からの情報収集及び新規事業への参画について調査研究を行う。

## 【施 策】

- ア 新規事業の可能性についての調査・研究

## 3 あっせん等事業

あっせん等事業については、県の補完機関として社会資本整備を推進するべく、公社の特長である用地補償業務に関する経験と専門性やノウハウを生かした業務の効率化による円滑な業務執行を行うために、受託前に必要な条件整備を図るとともに、上半期執行目標の設定を含めた各四半期の執行計画を策定し、予算の計画的な執行や適切な進捗管理に努める。

また、県事業の着実な受託及び事業量の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んでいく。

## 【施 策】

- ア 事業受託前の必要な条件整備
- イ 執行計画の策定及び適切な進捗管理
- ウ 国、地方公共団体等からの業務受託

## 【目標値】

- 上半期の執行率 70%以上
- 最終的な執行率 95%以上

## 4 附帯等事業

豊見城市地先開発事業で造成した公共用地（豊見城市道用地）については、市への売却までの間、公共、民間等のイベント用地、駐車場用地として一時的な賃貸により有効活用を図る。

## 【施 策】

- ア 未売却用地の有効活用

## 5 経営基盤の強化

経営基盤の強化については、新たな公有地取得事業の受託や新規の土地造成事業の開拓、あっせん等事業の安定的な事業量（約60億円超）の確保に努めるとともに、公社保有債券の効率的な運用を図る。

また、事務経費の効率的な執行や縮減に努め、事務経費の大半を占める人件費については、臨時職員等や嘱託員の適正な配置を行う。

### 【施策】

- ア 土地開発公社活用調整会議による計画的な事業配分
- イ 公社保有債券の効率的な運用
- ウ 事務所維持管理に係る経費の節減
- エ 臨時職員、非常勤職員、嘱託員の適正配置

## 6 組織体制の強化

今後とも、公社が県の補完機関として、その役割を継続的に果たしていくためには、用地取得業務の専門家集団として公社の特長を活かした専門性の高い組織を構築する必要がある。

毎年度の事業量等に応じて、臨機応変に機動的な組織体制を構築するとともに、固有職員の定年退職等があった場合には、新規職員を採用し、円滑に業務が遂行できる体制を確保する。

また、用地取得のノウハウを効率的に継承していくため、職場内研修の充実、経験豊富なOB職員の活用、補償事例のデータベース化に取り組むとともに、高い専門性を構築するため、各種研修会への派遣や資格取得の支援に取り組む。

さらに、住宅供給公社との人事交流を行うとともに、職員の視野を広げ、国・県における公共事業等に係る制度・実務の知識習得を図るため、関係機関へ職員を研修派遣する。

危機管理対策については、リスク管理の徹底やコンプライアンス研修を引き続き実施し、公社の信頼性の向上に努める。

併せて、衛生委員会を活用し、メンタルヘルスケア対策や職場環境の改善に努めるとともに、働き方改革に対応し、時間外勤務の縮減による長時間労働の解消に努める。

### 【施策】

- ア 機動的な組織体制の構築
- イ 固有職員の退職者補充（新規採用）
- ウ 職場内研修の充実
- エ OB職員の活用

- オ 補償事例のデータベース化
- カ スキルアップのための各種研修会への派遣
- キ 資格取得の支援
- ク 住宅供給公社との人事交流
- ケ 関係機関への研修派遣
- コ 危機管理対策
- サ メンタルヘルスケア対策
- シ 衛生委員会を活用した職場環境の整備
- ス 時間外勤務の縮減

## 7 情報化の推進

ホームページを活用し、公社組織、業務内容、業務実績、財務状況など情報開示を推進する。

文書管理については、管理の合理化及び事例検索などの簡易化を図るため、データベースの構築を検討する。

### 【施 策】

- ア ホームページ内容の充実
- イ 管理文書のデータベースの構築

## 第6章 計画の推進及び進行管理

### 1 実施計画の策定

第3次中期経営計画を推進するため、推進施策ごとの具体的な内容、数値目標、年度ごとの取り組みを示した実施計画を策定する。

### 2 計画の評価

計画の実行にあたっては、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P D C Aサイクルを導入し、各年度の実施状況について、経営改善推進委員会を開催して、把握・検証・改善することにより目標達成に努めるとともに、適宜必要な見直しを行う。