

調 査 報 告 書

千 葉 県 企 業 庁

資料 2

平成 1 5 年 7 月 1 4 日

千葉県企業庁

千葉県企業庁長 椎 名 賢 殿

新日本監査法人

代表社員
公認会計士 榊 原 茂 彦

代表社員
公認会計士 今 井 靖 容

代表社員
公認会計士 日 下 宗 仁

調 査 報 告 書

この報告書は、千葉県企業庁の土地造成整備事業の事業見通しについて、貴庁よりご提示された資料のレビュー及びこれに関連した必要資料のレビュー並びに貴庁の担当者への質問の結果、当該事業見通しの合理性について当監査法人の見解を表明したものです。

この調査報告書に取り上げられた事項は、今回の調査の過程で発見された事項に限られていますが、その事実関係は御庁の担当者の方々に確認して頂いております。

今回の調査にあたり、御庁の御担当の方々にはご多忙の中、インタビュー、諸資料の作成等にご協力頂き、貴重なご意見を賜りましたことを厚く御礼申し上げます。

以 上

目 次

I 調査の目的	1
II 調査の対象	1
III 調査の手法	1
IV 前提条件	2
V 調査における着眼点	3
VI 調査の結果	4
総 括	
(1) 「長期事業収支見通し」についてのまとめ	4
(2) 土地造成整備事業の終結時期について（事業の前倒し終了に伴う留意点の整理）	7
(3) 「長期事業収支見通し」の見直しについて	11
A 収益の見通しについて	11
(1) 分譲収入の見積もりの合理性についての基本的考え方	11
(2) 分譲価格の水準とその水準で分譲可能な面積の見積もり	13
(3) 需要動向や分譲可能価格水準の決定要因	16
(4) 分譲価格の合理性に関する追加事項	18
(5) 賃貸料の水準	19
B 地区別収益の見通しに関する追加コメント	20
(1) 浦安 2 期地区	20
(2) 京葉港地区（除く幕張新都心拡大地区）	20
(3) 千葉北部地区（千葉ニュータウン地区）	21
(4) 幕張地区・幕張新都心拡大地区	22
(5) 成田物流（南側）	23
(6) 東葛飾北部柏地区・流山地区	24
(7) 富津地区・木更津南部地区	24
(8) 検見川地区	24
(9) 内陸工業団地	25
C 支出の見通しについて	27
(1) 投資的経費について	27
(2) 負担金及び義務的経費	30
(3) 経常的経費	31
D 土地造成整備事業の事業期間について（事業の前倒し終了に関する論点）	31
(1) 事業を終結させることについての政策的論点	32
(2) 地区別の将来キャッシュフローの現在価値を最大とする分譲政策をとること。	32
(3) 企業庁職員の受入体制の整備	32
(4) 企業債の償還方法の明確化	33
(5) 事業を終了させるための手法	34

I 調査の目的

調査の目的は、調査の対象として千葉県企業庁から提示された「土地造成整備事業の長期事業収支の見通し（以下「長期事業収支見通し」という）の作成の前提となっている事項について合理性があるかどうかについて、また土地造成整備事業の前倒し終了を想定した場合に予測される問題点について、当監査法人が見解を示すことにある。

従って、当調査は、いかなる意味でも企業庁が作成した上記資料の適正性を証明もしくは表明するためのものではない。

II 調査の対象

調査の対象として千葉県企業庁から提示された資料は下記のとおりである。当監査法人は、提示された資料の内平成 15 年度以降平成 24 年度までの収支見通しに関する部分を中心に内容を検討した。

企業庁の経営について（土地造成整備事業）・・・資料 2（平成 15 年 3 月 28 日）

長期事業収支見通し、収支内訳表・・・資料 2 - 2（平成 15 年 3 月 28 日）

土地会計の推移・・・資料 2 - 3

分譲収入の見通し・・・資料 2 - 4

長期事業収支見通し 地区別収支内訳表（H15～H24）・・・資料 2 - 5

[企業庁土地造成整備事業の事業期間に係る検討について] (課題の整理・・・資料 2 - 6

企業庁の改革について（土地造成整備事業）・・・資料 1（平成 15 年 2 月 4 日）

千葉県企業庁保有土地状況・・・資料 1 - 2

長期事業収支見通し（土地造成整備事業）・・・資料 1 - 3

長期事業収支見通し（土地造成整備事業）グラフ・・・資料 1 - 4

地区別収支試算・・・資料 1 - 5

地区別事業収支見通し一覧表・・・資料 1 - 6

III 調査の手法

この調査は、下記のような手法で実施されている。従って、この調査により対象とした資料の適正性（注）そのものを証明もしくは表明することはできない。

- 過去の財務数値を対象としたものではなく、将来予測を含む長期事業収支の見通しを対象としている。
- 対象となる長期事業収支の実現性を判断するには、企業庁が保有している土地の売却可能価額を算定する必要があるが、この調査にはこうした評価は含まれていない。また、貴庁は分譲価格を原則として時価相当額で評価しているとのことであるが、この評価額の検証も行っていない。

- 調査は主として、調査の対象に記載した資料、及びこれの内訳資料・関連資料として提示された資料のレビューと、必要と認めた事項についての分析及び照合、また、その結果生じた疑問点についての質問という手続によっており、一般に公正妥当と認められる監査基準に準拠したものではない。
- また、調査の際には積上根拠等のデータを入手し、各関連資料との整合性の分析・トレンドの分析・入手したデータと資料間の照合等を行っているが、こうした手続は作成資料の合理性を検討するという特定目的のための限定的な分析照合を行っているにすぎない。
- 従って、当調査報告書に記載の数値等のデータは、一部当監査法人で修正又は計算したものを除き、原則として千葉県企業庁から提出されたデータをそのまま利用したものである。

(注) ここでいう適正性とは、監査法人や公認会計士が監査意見を表明する時に使用する用語である。また監査意見とは、監査対象となる組織に十分な内部統制が存在することを前提に、過去の財政状態及び経営成績に対して、外部証拠を含む必要充分な証拠を入手し、当該組織の財務状況及び経営成績を表示した財務諸表に重要な誤りがないことの合理的基礎を入手した上で表明されるものである。監査法人及び公認会計士は、監査ではない調査やコンサルティング等で、監査意見と混同されかねない表現を使用できない。

IV 前提条件

聴取した前提条件の主な概要は下記のとおりである

- 見通し期間は平成15年度～24年度までとし、24年度に土地造成整備事業を終結することとする。
- 平成15年度の数値は予算数値を使用している。
- 分譲収入の算定の基礎となる分譲価格は主として時価相当額（鑑定評価額・地価公示価格・路線価・取引事例を基に算定した額）により見積もっている。
- 但し時価相当額の算定が困難なものや保有代替地等については取得価額で見積もっている。
- 平成15年から19年にかけて、時価相当額は毎年5%下落するものとし（取得価額で算定したものも同様に下落するものとして見積もっている）平成20年度以降は平成19年度の水準で推移するものと仮定している。
- 市町村へ無償貸付を行っている土地のうち施設が建設されていないものについては分譲を見込んでいる。
- 平成17年度のつくばエクスプレス開業を折り込んでいる。
- 土地の賃貸料の計算には、平成15年度～19年度にかけての時価相当額の5%下落に対応する賃貸料の値下げは折り込んでいない。
- 処分可能と思われる除外所有地及び代替地の処分を一部見込んでいる。

- 事業費の内負担金等については実際予測値より多めに見込んでいる。

V 調査における着眼点

当調査に際しては、次の点を主たるポイントと定めて、保有する土地の収支見通しの合理性の調査を行った。

収支見通しを策定した際の前提条件に合理性があるかどうか

前提条件で記載されたもの以外の適切な手法はないのか

前提条件とした事項についての個別の問題点がある場合にはその内容を示すこと

前提条件に基づき判断する際に留意しておくべき事項は何か

これらの結果、この収支見通しを利用する場合に留意しておく事項は何か

～ の結果として今後行われる追加投資に合理性があるかどうか

事業終了までの期間は合理的に設定されているか、または合理的に設定するための手法はどうあらねばならないのか

VI 調査の結果

総括

(1) 「長期事業収支見通し」についてのまとめ

a) 調査の重点

「長期事業収支見通し」の実現性が高いかどうかは、下記の点に鑑みると、収入面のほうが支出面より重要である。

- 所定の収入が確保できなければ、事業収支見通しが根底から狂うこと。
- 投資的経費の支出は所定の収入を前提に行われること。即ち支出は常に収入の枠に縛られる（例えば、支出の大幅超過の場合は事業が採択されない）こと。
- 支出は、高い精度で予測ができ、またある程度の削減が可能であるが、収入は土地の需給動向を綿密に確認してさえも大きな狂いが生じやすいこと。

従って、当調査においては、「長期事業収支見通し」での収入面、収入の中でも特に分譲収入についての計上の合理性を中心に検討した。また支出については、今後計上される予定の収入に比較して合理的な額であるか、合理的な理由があるかという観点に絞って検討を行った。

b) 収入の調査結果の概要

貴庁の「長期事業収支見通し」に基づく地区別収入の明細（企業債収入等を除く）を実現性の面から便宜的に5段階にランク分けしたものを以下に示す。詳細については20頁以降の「地区別収益の見通しに関する追加コメント」を参照願いたい。（注）

地区別収入見通しランク表（単位:百万円）（対象平成15年度～平成24年度）

	分譲代金	代替地等代金	賃貸収入	負担金収入	左記の計	分譲見込等（ランク）
浦安2期	59,218	0	148	0	59,366	A
京葉港	13,564	0	1,026	0	14,590	B
京葉港拡大	3,748	0	2,277	0	6,025	B
木更津南部	1,409	0	4	0	1,413	C
富津	2,668	0	1,187	0	3,855	C
関連事業	1,089	0	0	0	1,089	
臨海精算地区	1,983	0	1,062	0	3,045	B～C
検見川	9,460	0	645	0	10,105	交渉
幕張A	56,556	0	14,152	462	71,170	B
幕張C	22,843	0	1,113	18	23,974	B
横芝	1,371	0	0	0	1,371	B
空港南部	3,002	1	0	0	3,003	A
ひかり	938	0	0	0	938	B～C
袖ヶ浦椎の森	5,902	0	0	0	5,902	C
成田NT	2,223	0	138	0	2,361	B～C
レク夷隅	185	78	0	12	275	A
小規模新井田	42	0	0	0	42	C
成田物流	34,528	621	0	0	35,149	交渉
千葉北部	22,285	1,434	6,263	15,229	45,211	交渉
千葉北部関連	3,245	0	544	3,418	7,207	交渉
柏	13,635	169	470	0	14,274	A
流山	3,952	516	502	26	4,996	A
松崎	6,272	0	0	0	6,272	C
関宿はやま	5,382	0	0	0	5,382	C
合計	275,501	2,819	29,531	19,165	327,015	

貴庁は今後各種の拡販方策をとることにより、取引事例や公示価格等に基づく時価相当額（一部造成原価相当額）で分譲可能と考えた収入計画を策定している。これは、後述する A - (1)に記載するように、一般的客観性や現行の貴庁の体制に鑑みれば合理性のあるものと思われる。

しかし、後述するように、土地の分譲（特に業務用地）は拡販努力をすれば時価相当額で売却可能と言えるほど単純なものではない。どれだけの面積をどれだけの価格で分譲できるかという見積もりは、個別の地区ごとの需要動向や土地を求める企業の個別事情等により大きく変わってくるため、こうした状況をどれだけきめ細かに把握できるかによってその精度は大きく変わってくるし、その結果は事業の収支に直結する。この精度を高めるための収入の見積もり方法や主要な地区の状況については後述するが、ここでは、前表の中に各地区ごとの分譲収入の実現可能性についてランク分けすることにより概要を示す。但しこの実現可能性についてのランク分けは、概括的かつ便宜的なものであり、個別の地区の需要動向や土地の評価等に基づき算出したものではないことに留意されたい。

ランク B～C、ランク C については、現状の時価相当額で計画通りの分譲が進む可能性は低い。従って最低限こうしたランクのものについては、「長期事業収支見通し」の実行に際しては詳細な需要動向（個別企業の需要動向を含む）を把握しておく必要があろう。

また、ランク B のものも、特に業務用地や工業用地については企業の需要動向の変動により実際の分譲収入は大きく変動する可能性があること、また詳細な需要動向調査により需要に合わせた（場合によっては需要そのものを呼び起こす）形態での分譲地の提供ができる可能性があること、等から、「長期事業収支見通し」の実行に際しては、同様な需要動向の把握が望まれる。

以下にランクごとの内容を記載する。

ランク A・・・分譲収入に占める比率 29%、表の収入計に占める比率 25%

誰にでもわかる明確な立地優位性がありこれを代替する供給がないか、供給が少ないと考えられる場合には、時価相当額で売れる可能性が高い（浦安地区）。また、近い将来東京に直結する新線等が予定されており将来著しく利便性が増すと見込まれる地区を現行の時価相当額で評価している場合は将来の付加価値の増加要因が高いこともあり多少の時期的ズレはあったとしても、現行の時価相当額をベースとした価額で分譲は順調に進むものと思われる（柏地区、流山地区）。浦安地区については市との折衝、柏・流山地区については新線の進捗状況等不確定要因もあるが、実現可能性が高いこうした地区を A として記載した。

ランク B・・・分譲収入に占める比率 36%、表の収入計に占める比率 36%

立地的には優れているが、供給量が多く、企業用地は「個別企業が描いているその土地の収益性」に大きく左右される一面を持つなど、明らかな優位性はあるが不安要因も多いものを B として記載した（幕張地区や成田空港近隣でアクセスが非常に便利なところ）。

ランク C・・・分譲収入に占める比率 8 %、表の収入計に占める比率 7 %

優位性がないか、あっても優位性が際だっていない場合を C とした。こうした地域は、住宅地で大面積を分譲するのであれば大きな割安感が必要であるし、商業地や工業用地である場合には一般的な需要は乏しい。従って、こうした地区は、必要とされる割安感や個別企業の特殊事情によって分譲可能性や分譲価格は大きく左右される。「長期事業収支見通し」ではこうした事情を考慮せず時価相当額で評価しているため、これらの地区の分譲収入は実現性が乏しいものと考え C として記載した。

ランク B～C・・・分譲収入に占める比率 2 %、表の収入計に占める比率 2 %

近隣に集合住宅等が建設され需要が増加してきていると考えられるもの等、優位性は明確ではないが、消化できる可能性があるものについて B～C として記載した。

ランク「交渉」・・・分譲収入に占める比率 25 %、表の収入計に占める比率 30 %

特定の相手先との個別の交渉結果によって収入が大きく変動しかねないものを「交渉」として記載している。例えば、特定の相手先に売却することは決まっているが分譲価格が未定であるもの（成田物流地区）や法の規制や共同事情であることに伴い弾力的な価格政策をとれずまた配分が未定であるもの（千葉北部地区）、公共用地等の目的で分譲保留しているがこれを解除し分譲するためには市等との折衝が必要なもの（検見川地区）等である。なお、特に千葉北部は、後述するように懸念要因が多いことから分譲収入は計画値から大きくぶれる可能性が高い。

これらについては、分譲を合理的に見積もる以前に、交渉の良否により「長期事業収支見通し」が大きく変わってくるものであり、収入見通しが合理的に算定されているかどうかについては（交渉次第の部分の部分が大きい）コメントが困難なものである。

（注）「長期事業収支見通し」の中では、賃貸収入の内 2,037 百万円は便宜的に「その他の地区」に一括計上されていたが、この表では浦安 2 期地区他 9 地区に分けて記載した。

c) 支出の調査結果の概要

支出面では、「長期事業収支見通し」では余裕を持たせて多めの支出を計上しているとのことである。「長期事業収支見通し」による収入を所与のものとして判断するならば、支出が収入を上回っており、支出総額の抑制に十分な注意を払わねばならないものは富津地区が目立つにすぎない。

しかし、前述したように支出は本来収入枠の中で考えられるべきものであるため、収入見込みが C ランクや B～C ランクのもの、また「交渉」ランクのもので交渉次第では収入見込み等に大きな変動が予想されるもの（これは交渉次第のため、貴庁内部でしか把握し得ない）については、今後の収入見込みの見直しに伴い支出面の見直しの要否についても十分な検討が必要であろう。

(2) 土地造成整備事業の終結時期について（事業の前倒し終了に伴う留意点の整理）

a) 終結時期に関する論点の対象範囲

千葉県土地造成整備事業は平成24年度を目処に終結させ、新たな事業組織へと移行する予定であるが、ここでは、この移行期間に合理性があるか、及び移行期間の前倒しを行ったほうが良いのか等についての論点及びその合理性について要約する（詳細は後述）。

その際の論点の対象を、千葉県、特に千葉県の一般会計に与える財政的な影響の面に限定する。土地造成整備事業は地方公営企業として行われてきたことから、その意義の有無・現在の外部環境の下で地方公営企業として存続させる必要性の有無等からの論点も考えられるが、こうした論点は政策論として様々な考え方があり得るため主観的なものとなりかねない。そのため客観的指標である財政面に限定することとした。また、土地造成整備事業の終結が前提となっている以上、その事業終結に伴う収支は（一時的に別組織等を受け皿とした負担があったとしても）最終的には千葉県の一般会計に帰属するためである。

b) 短期的視点からの考察

事業を終結させた時点で一般会計等が被る影響についての留意点を、短期的視点からの考察として整理すると、以下のとおりである。

土地造成整備事業の企業債の残高から資金（現金及び預金）の残高を控除した額は、同事業を終結した際に千葉県が支払わねばならない金額となる。こうした一時の資金負担が可能かどうか、または下記の方法等で資金負担を将来に繰り延べることが可能かどうかを充分検討する必要がある。

- 受け皿組織に企業債の肩代わりをさせることができるのか、またその受け皿組織に、肩代わりした企業債の返済能力を持たせることができるのか。
- 企業債そのものを千葉県が何らかの形で引き継ぐことができるのか、また引き継いだ企業債の返済原資を手当てできるのか。

参考までに、事業終結を10年後としたとき10年後の企業債等の負担は貴庁の見通しで338億円であり、仮に5年後に事業を終結した場合の負担は826億円に達する。

事業を終結させた時に在籍する職員は、法的にも千葉県の職員であるため、事業終結時から該当する職員の毎年の人件費負担が生ずる。千葉県がこうした職員増加に伴う人件費負担に耐えられるかどうか、または該当職員を受け入れることのできる受け皿組織があり当該組織が当該職員を十分に活用することができるかどうかを十分に検討する必要がある。ちなみに、事業終結を10年後としたときの人件費負担は貴庁の見通しで年間約39億円、事業終結を5年後としたとき

の人件費負担は貴庁の見通しで年間約４６億円）となる。

c) 長期的視点からの考察

事業終結時点だけの影響ではなく、現時点から土地等の最終処分がなされる期間までに被る影響についての留意点を、長期的視点からの考察として整理すると、以下のとおりである。

土地造成整備事業の終結に伴う資金負担を最小にするためには、A - (2) - b)に記載するように土地の分譲に伴う将来キャッシュフローの現在価値を最大にする必要があるが、事業の終結を早め、それまでに可能な限り（叩き売り等により）分譲することは、必ずしも将来キャッシュフローの現在価値を最大にすることにつながらない（換言すれば、事業終結期間をあらかじめ定め、この期間内に土地を可能な限り分譲しようとすることは、必ずしも事業終結に伴う資金負担を軽減することにはならない）。資金負担を軽減するには、個別企業の需要調査等により地区別の需要動向と需要価格帯を把握することにより、地区別・個別に、将来キャッシュフローの現在価値を最大にする価格帯を決め、この価格帯で分譲を行うことが重要である。しかし、需要動向についての定量的なデータは貴庁に蓄積されていないため、今後の「長期事業収支見通し」の実行に際して、こうした資料の蓄積を行うとともに、実行の過程で「長期事業収支見通し」を順次見直していく必要がある。

土地造成整備事業のために取得した土地が、事業終結と同時に、分譲に適さない部分は千葉県に、分譲に適する部分は受け皿組織に移された場合、千葉県自体が管理費のかかる不要な土地を抱えすぎることになりかねない。このような場合、現行の土地造成整備事業の組織と千葉県の組織と、いずれがこうした土地を容易に整理できるかを（また受け皿組織が現状の土地造成整備事業の組織に比べて効率的に分譲ができるかどうかについても）十分に検討しておく必要がある。

受け皿組織が土地を分譲していくこととなった場合に、土地分譲に伴う税務面の取り扱いが、従来の方法に比べて著しく不利になることがないかどうかを検討しておく必要がある。

千葉県で企業債及び従業員の人件費の負担が（曲がりなりにも）可能であり、また分譲に適さない部分の管理・処分も、土地造成整備事業で行うよりも千葉県が行った方が土地の処分や管理が容易にできるのであれば、早めの事業終結を行うほうが、下記の観点では、支出削減が進み千葉県の長期的な財政には好影響を与える可能性が高い。

- 千葉県の収入に限りがあるため、企業債償還を早い時点で千葉県の支出に織り込めば、他に効率の悪い事業がある場合にこれを削減せざるを得なくなる。

- 人件費負担が千葉県サイドから目に見える形となるため、採用枠の削減等による経費削減を積極的に行わざるをえなくなる。
- 土地造成整備事業で所有していた土地を、従来の千葉県所有の土地と合わせて有効利用等を図る必要性が生ずるため、不要の用地購入等が減少する可能性がある。

d) 財政的負担や一時的資金負担を軽減するための考察

下記の理由から、**一般的には、事業の終結期間を特定の年数により一律に定めるのではなく、とりあえずは各地区ごとの個別の事業を完全終結するまでのスケジュールとその手法（結果的に分譲できなかった部分の引継ぎ方法も含む）を地区ごとに明確にし、これを確実に実施し土地造成整備事業とその組織を実質的に縮小していくほうが効率的であり、千葉県に与える財政的負担も少ないものと考えられる。**

なお、事業そのものの終結時期については、各地区ごとの個別の事業を完全に終結させた場合の財政的影響を明確にした上で論じるべきであろう。そのためには、各地区ごとの土地の需要動向を十分に把握するとともに、その上で地区ごとの事業を完全終結させる手法とその影響を明確にする必要がある。これらが明確になった時点を目処に、千葉県の財政面で最適な結果を得られるように、再度事業そのものの終結時期を検討することが望まれる。

（理由）

c) - で記載したように、事業終結に伴う資金負担を軽減するためには、地区ごとに将来キャッシュフローを最大にするような分譲価格で分譲する必要があるが、そうすると、事業終結までの期間が地区ごとに大きく変わってくる。

しかし、事業終結に至らない地区の事業を、一定時点で別組織に一時に引き渡す場合には、前述のように千葉県や受け皿組織で一時に引き渡された土地の有効活用（または効率的売却）が可能かどうかの問題が生ずる。（引き渡される土地には大量の未造成地も含まれており、場合によっては不要なものを保有し続けることとなりかねない。本来はこうした土地も処分していく体制が必要である）

自治体の財政構造から考えると多額の一時的支出負担は耐えられない可能性が高いが、b)で記載したように、こうした財政的負担が生ずる可能性が高い。

一方で地区別の個々の事業を、現在の土地造成整備事業の中で**地区別に完全終結**させていくならば、事業負担や組織が段階的に縮小していくこととなる。

事業そのものを終結させた場合には、企業債返済資金の手当等で千葉県の財政に一時的に大きな負担が生ずる可能性が高い。これに前もって対応するために「企業庁から一般会計への貸付」の段階的回収、又は「千葉県への無償貸与の土地の延払等による売却」等により資金を手当てし（注）これをそのまま企業債償還に充てるのも一つの方法である。こうすることにより、事業終結とともに千葉県の

負担となりかねない一時的・多額の企業債償還に伴う負担等を、土地造成整備事業の終結時までの平均化された資金負担に代えることができる。

千葉県の負担総額としては変わらなくとも、一時の多額の資金負担が毎年の緩やかな資金負担に置き換わり、自治体の財政構造の面から無理のない事業縮小が可能になる。また、千葉県側でもこうした資金負担を予算等に組み込むことにより、千葉県の負担能力も考慮に入れることができ、本当の意味で土地造成整備事業をいつ終結できるかという実質的議論ができるものと思われる。

(注) 千葉県企業庁から一般会計への貸付金が 194 億円、また千葉県への無償貸与の土地(評価額約 730 億円)等があるとのことである。

また、企業庁の職員も各地区の事業を個別に**完全終結**させていくなれば(千葉県等で受入可能であれば)その分各地区の管理に要する要員等が減少し、各年度でより多くの人員を放出していくことが可能となる。

現行の「長期事業収支見通し」では、造成の中止等が決定された地区についても、その地区の事業で最終的な土地の処理も含めた**完全終結**(土地を残すのではなく、処分すべきものはたとえ無償でも処分し、千葉県が必要とするものは千葉県に渡してしまふ必要がある)と、それに至る手法(分譲予定のものが売れなかった場合の代替的手法を含む)が明示されていない。分譲可能な土地から分譲収入をあげることが優先し、分譲困難なものの後処理まで手が回らないという状況は理解できるが、地区ごとに事業を**完全終結**させていかなければ、負の資産が大量に残り、管理コストや処理コストも削減できないため、将来の財政負担を重くしかねない。

逆に、全ての土地造成整備事業が終結するまで土地造成整備事業の組織がそのまま残ったとしても(残務処理を行う組織にすぎない場合も考えられるが)個別の事業の完全終結期限を明確に定め、最終的な処理まで(その期間内に)確実に行っていけば、全事業の一定時点での終結を行うよりも、効率的また確実にかつ財政的負担が少ない形で事業を終結できるものと思われる。

もっとも、そのためには、地区別の個別事業をいつまでに、どのような方法で(当初計画で処理できなければ代替的方法も含めて)終結させるかを明確にし、また個別の事業終結や業務範囲縮小に伴い生ずる余剰人員等を明確にし、縮小計画をたて積極的な固定費削減を行っていく必要がある。

また、実際に地区別に事業の完全終結を行っていく場合には、地区ごとの需要動向を定量的に把握し、当該地区の将来キャッシュフローを最大にするような分譲政策(価格の決定や、場合によっては無償での提供が最良である場合もある)シミュレーションが不可欠である。実際に実施する場合にはこのための定量的データの蓄積が急がれる。後述する A - (3)の末尾の表にどのようなデータを集積すれば良いかの例を記載しているため、参照されたい。

(3) 「長期事業収支見通し」の見直しについて

貴庁の作成した「長期事業収支見通し」の見積もりについては、前述したように実現可能性の面での懸念はあるものの、一般的客観性や現行の貴庁の体制に鑑みれば合理性があるものと判断される。

しかし、収益の実現可能性の面での懸念（特に前述した「Cランク」「B～Cランク」）があり、交渉次第で大きく変動しかねないもの等がある。また、今後計画と実績の乖離が生じた場合は、その影響を検討し「長期事業収支見通し」に反映させる必要もある。こうした点に鑑みると、下記のポイントを取り入れて、今後この「長期事業収支見通し」の実施過程で、常にこの見通しを修正し実現可能性の高いものにブラッシュアップしていく必要がある。

（ポイント）

- 地区別需要動向の把握等を行い分譲収入等を最適化するためのシミュレーションを行い、計画値に反映させていく
- 交渉等の進展状況を計画値にタイムリーに反映させていく
- 上記の結果に合わせて、造成工事等の範囲及び金額の修正を行う
- 地区別の事業の最終終結までの計画を作成し反映させる
- 計画と実績の相違を地区別等で常に把握し、地区別の実績値が計画値と離れてきた場合には、原因及び将来に亘る影響を分析し、対応策をたて、計画値を修正する

より確実に事業を遂行（又は終結）していくためには、「長期事業収支見通し」を計画だけのもの（もしくは見直さずにいかなることがあろうとも遂行しなければならない計画）とせず、実績との間で常に対比検討を行い、計画値をより実現可能性の高いものとしていく必要がある。こうした観点から、一般企業ではこうした見直しは常時行い、これに基づき中・長期事業計画を毎年修正している。

貴庁においても、上記ポイントを念頭にした計画の見直しを行い、また検討及び修正をタイムリーに行える体制をとることが望まれる。

A 収益の見通しについて

(1) 分譲収入の見積もりの合理性についての基本的考え方

「長期事業収支見通し」では、分譲価格は原則として分譲する土地の時価相当額によっている。時価相当額は、通常は最も客観的な数値と考えられており、土地の評価を行う場合には他に客観的尺度を求めがたいため、この時価相当額で評価することとなる。土地の売却見通し（計画）をたてる場合にも、客観性という意味合いでは最も無難な尺度と考えられること、「千葉県企業庁造成土地等分譲基準」という規程に基づいていること、また他に売却見通しを立てるための適切なデータを企業庁内部に有してい

ないこと等に鑑みれば、分譲価格の時価相当額を基にした算出は、現状では、恣意性が
入らず客観的な判断を行える唯一の方法であるという意味で合理性はあるものと判断さ
れる。

しかし、現実には即して考えた場合、土地を時価相当額で売却できる場合とは以下のよ
うな限られた場合に過ぎない。

常に同様な商品の大量供給と大量消費が行われている中で形成された時価の場合
当該時価レベルで需要が供給を相当程度超過しており、将来的にも旺盛な需要が期
待できる場合

時価に見合う需要があったときだけ売却を行う場合、供給数量を著しく制限するこ
とにより価格をコントロールできる場合

上記の ～ の条件を満たすものとしては、地域的な人気が極めて高く、売り出され
た物件が全て完売となる浦安地区のような場合である。また地方公営企業であるため
の手法は考えられない。

現在の経済環境では、一般に土地の需給は買い手市場となっており、地域特性等によ
る一部の例外を除けば供給は過剰気味で、余程魅力がなければ簡単に買い手はつかない
状況にある。こうした供給過剰の状況下で成立した取引から算出される時価相当額とは、
たまたま売買が成立した特定の取引事例から推定されたものにすぎず、十分な供給量と
需要のもとで成立する本来の意味での時価とは異なる。こうした時価相当額は、少量の
土地を処分する場合に、じっくり待てば売却できるかもしれない価額にすぎず、貴庁の
ようにまとまった土地を明確な意志を持って分譲又は処分する場合に、そのまま無条件
に適用できるものではない。

こうした点に鑑みれば、主として時価相当額で算出している貴庁の現行の分譲収入の
見通しが、全ての地区でそのまま実現されるとは考えられない。見通しどおりの分譲収
入を得るためには、この計画を個別の地区へ適用していくに際して、各地区ごとの需要
の動向を十分に分析し、地区別分譲収入予定額を達成するために最適な分譲価格と分譲
面積を割り出し、これに基づいて計画値を修正し、最も効率的な分譲を行っていく必要
がある。現行の時価相当額での分譲を規定した「千葉県企業庁造成土地等分譲基準」の
見直しも含めて検討すべき課題である。

また、需要動向の十分な分析には、地区別・土地利用形態別に、どの程度の価格水準
でどの程度の需要が見込めるかといったデータが不可欠である。しかし、各地区の土地
造成整備事業を始めた時には需要が旺盛であったこと、また、公営企業という性格から
分譲した土地は原価又は時価で売却する必要があったこと等から、最適な分譲価格を求
めるためのこうしたデータは蓄積されていない（また、一部のデータはあっても、著し
く加工性の悪い形でしか蓄積されていない）。現行の計画の遂行に際しては、早急に(3)
の末尾に例示した表のような地区別・土地利用形態別の適切なデータベースを整え、

分譲価格の水準、分譲可能面積の水準、需要の高い土地の利用形態等について調査し、需要実態に沿うように地区ごとの分譲の方針（価格水準・分譲面積・分譲優先度・用途等）を見直していく必要がある。

(2) 分譲価格の水準とその水準で分譲可能な面積の見積もり

a) 分譲価格の決定はいかにあるべきか

土地造成整備事業は、「必要な土地がない」という土地の大幅な需要超過を背景に、優良な土地を供給することを目的に始められた。こうした状況下では造成された土地は必ず需要される（こうした状況下での時価相当額は「その価格で確実に売れる価格」であり「買える価格」ではない）ため、地方公営企業としては需要家に土地の公正な購入機会を提供する必要がある。このため、企業等に対しては不当な利益供与とならないように鑑定評価額等の時価相当額で分譲し、また、宅地等を一般消費者に対して分譲する場合は、優良な宅地が適正（購入可能）な価格で購入できるように、抽選等により購入機会を均等化した上で造成原価見合で分譲してきた。こうした状況を反映し、「千葉県企業庁造成土地等分譲基準」でも評価の客観性・公正性に重きをおき、土地の分譲は原則として原価又は時価相当額によることとされている。

しかし、土地需給環境は大幅に変化し、土地は現在大幅な供給過剰の状況にある。こうした中では土地の時価とは「その価額で確実に買える価格」であり「売れる価格」ではない。こうした状況下では土地を鑑定評価額等の時価相当額で売らなければならない必然性はなく（時価以下でも需要されない場合が多い）また時価相当額で分譲しようとしても分譲が困難な場合が多い。千葉県土地造成整備事業はこうした状況下で今後終結に向かうこととなったが、終結の場合の留意点は千葉県の財政負担が最も少ない形で土地の分譲・造成を行うことである。しかし、分譲困難な時価相当額での分譲が強いられた場合には、土地の分譲が思うように進まず、その結果千葉県が大幅な財政負担を強いられる結果となる可能性が高いことに留意すべきである。次の b)に記載するように土地の分譲・造成による将来キャッシュフローを最大とするような分譲価格で分譲できるように、「千葉県企業庁造成土地等分譲基準」の改訂も含めて検討する必要がある。（注）（注）「必要な土地がない」ような需要超過の状況では、供給側が価格決定権を持っている（造成すれば言い値で売れる状況にある）ため、提供価格の公正性を図るための客観的指標である時価相当額で分譲する必要があったものと思われる。

しかし、供給超過の状況では、こうした「提供価格の公正性」の観点から公示地価や鑑定評価等に基づく時価相当額にこだわる必要性は乏しい。こうした状況では、価格決定権は需要側に委ねられている（その価格でなければ購入されない）ため、「需給が均衡する価格」という本来の意味での土地の時価とは、鑑定価格等の時価相当額ではなく（計画した分譲面積が分譲可能な）需要側の提示する価格である。従って、供給超過の中で千葉県の財政負担が最も少ない形で土地の造成・分譲を行うためには、需要価格の動向を十分に反映した分譲価格で分譲することが不可欠である。

b) 分譲による将来キャッシュフローの現在価値を最大にする

事業終結に伴う資金負担を最小にするには土地の造成・分譲に伴う「将来キャッシュフローの現在価値」を最大にするような分譲・造成を行っていく必要がある。そのためには、各地区ごとに個別の分譲による将来キャッシュフローの現在価値が最大となるような分譲価格の水準はどの程度なのかを十分に調査・検討し、分譲価格の水準をこの水準に置き直して分譲を行っていく必要がある。

なお、ここで言う「キャッシュフロー」とは収入から支出を控除した純手取収入のことであり、「将来キャッシュフロー」とは将来見込まれる純手取収入の合計をいう。また、「将来キャッシュフローの現在価値」とはこうした将来見込まれる純手取収入を現在の価値に置き直したものである。

これらを説明すると、例えば明日の100億円の現金収入（キャッシュフロー）と、法的制限等により10年たたなければ売却できない100億円相当の未利用地（単純化のため保有コスト等はないと仮定する）の10年目以降の見込売却収入100億円は、「将来キャッシュフロー」においては同額である。しかし、未利用地100億円は売却されなければ資金化されないため、資金負担に伴う金利や、資金化が未来になることによる大きなリスク（需要環境の変動等により売却できないリスクや売却価格が低くなるリスク）があるため、10年目以降の未利用地売却による「将来キャッシュフロー」は金利とリスク率で割り引いて現在の価値に置き換えてやる必要がある。

仮に「金利＋リスク率」を年間10%とした場合の1年後、3年後、・・・、10年後に得られる100億円の現金収入（将来キャッシュフロー）を、それぞれ現在価値に置き直すと下記ようになる。

	現在	1年後	3年後	5年後	7年後	10年後
得られる収入	100億円	100億円	100億円	100億円	100億円	100億円
割引率	1	1.1	1.33	1.61	1.95	2.59
収入の現在価値	100億円	91億円	75億円	62億円	51億円	38億円

このように、「将来キャッシュフロー」を金利とリスク率で割り引いたものが「将来キャッシュフローの現在価値」となる。

これを分譲収入がn年に亘る土地の分譲の場合に当てはめた算式を示すと以下のようになる。

$$PV = \sum_{k=1}^n \frac{R_k - C_k}{\{1 + (i + r)\}^k} = \frac{R_1 - C_1}{\{1 + (i + r)\}} + \frac{R_2 - C_2}{\{1 + (i + r)\}^2} \cdots + \frac{R_n - C_n}{\{1 + (i + r)\}^n}$$

（注）PVは将来キャッシュフローの現在価値、nは分譲代金回収年数、iは調達金利、rはリスク率、 R_k はk年度の分譲収入（Rは分譲予定価格と当該価格で分譲可能な面積の乗数として算出される）、 C_k は当該分譲を行うのに必要なk年度の追加支出（既存支出は含めない）を表す。また、

R や C は上記の値を最大にするための変数と考え、実際の適用に際しては年度ごとに予測される数値をいれて計算する。r (リスク率) をどの程度で見積もるかが議論となるが、分譲収入が予定通り得られないかもしれないリスクの他に、自治体として将来利用しないものを抱えることになるかもしれないリスク、当該土地を保有し続けることにより財政が深刻化しかねないリスク、土地需要の先行きに関するリスク、固定費負担等があるため、 $(i+r)$ が最低でも 10 % を下回ることはないものと思われる。また、n (分譲代金回収年数) は最長でも 20 年程度とすべきものと思われるが、 $(i+r)$ が高ければ、20 年とみても 年とみても大きな差違は出ないものと思われる。また厳密に言えば、地区ごとに分譲不能リスクは異なるためリスク率は地区ごとに判断するほうが望ましい。

現状の「長期事業収支見通し」は前述のように相当量の土地を時価相当額で分譲することを前提としている。時価相当額で十分な需要があれば収入 R は分譲価格が時価相当額の時に最大となるため将来キャッシュフローの現在価値も最大になる。しかし、供給超過の場合には、時価相当額で分譲しようとする必要が極端に減少してしまうため、毎年の分譲収入 R は極端に少なくなる。この結果、相当長期の年数をかければ (n が大きければ) 完売できる可能性があったとしても、資金負担やリスク負担等に伴い、遠い将来の収入は大幅に割り引かれてしまうため将来キャッシュフローの現在価値は非常に少なくなってしまう。

このように、上記算式の適用に際しては、PV の値が最大となる R (及び R を導くための分譲価格とその価格での分譲可能な面積) とこれに伴って変動する C の数値を確定することが重要であり、そのためには、どこの地区のどの土地が、どの程度の分譲価格で、いつ、どれくらい分譲ができるかを把握する必要がある。

既述のとおり、貴庁の「長期事業収支見通し」では予定分譲価格を原則として時価相当額としている。このため、(特定の地区を除くと) 計画需要量が当該分譲価格のもとでの土地需要の実態を反映していない可能性がある。また、分譲面積は、現状に今後採用する拡販促進策部分等を加算して計画されているが、この拡販促進策等の効果は地区別の需要動向のような具体的なデータに基づいたものではなく、定性的な見積もりを反映させたにすぎないため、予定した分譲面積の分譲が困難となる場合が想定される。従って、今後、この「長期事業収支見通し」を個別の地区の分譲政策に適用していく場合には、分譲対象となる土地の地区別・用途別の需要動向を把握し、原則として「将来キャッシュフローの現在価値」が最大となるような土地需要のボリュームゾーンに合わせた分譲価格を設定していくとともに、こうした方策をとっても分譲が見込めないような場合には「長期事業収支見通し」の修正等を行って行く必要がある。また、これらの結果をふまえて、今後は、現行の「長期事業収支見通し」の見直しを適宜行っていく必要がある。(注)

(注) 通常一般企業は急激な環境変化等に対応するために中・長期計画を毎年見直している。貴庁は一般企業とは性格付けを異にするものの、土地造成整備事業から生ずる収支が多額であり企業庁の財政に大きな影響を

与えるものであるため事業見通しは出来るだけ精緻なものがタイムリーに必要であること 分譲収益の見積もりが必ずしも実際の需要動向とは連動しない時価相当額での拡販策による販売という形で見積もられているため実際の需要動向を反映したものに置き換える必要があること、等に鑑みると、早いタイミングでの「長期事業収支の見通し」の見直しを行う必要がある。

(3) 需要動向や分譲可能価格水準の決定要因

貴庁が分譲を予定している土地の需要動向及び需要価格水準は、その用途別等で以下の a) ~ d) のような形で決まっていくものと考えられる。従って、貴庁の「長期事業収支見通し」を個別の地区に実際に適応していく場合には、合理的な分譲価格水準及びその価格水準での分譲対象面積の消化可能性を次の a) ~ d) に記載するポイント等に基づき十分に分析した上で適用していく必要がある。

a) 一般消費者向戸建用住宅地

需要超過の現象が見られる例外的な場合を除くと、需要ニーズに合っておりそれなりの購買層がある場合であっても、大量の土地の分譲はなかなか困難である。大量の分譲を可能とするためには、類似する条件の土地に対する割安感（単に安いということではなく、購入希望に合った条件のものが割安な価格で手にはいること）が必要である。どの程度割安にする必要があるかということは、分譲対象となる地区の需要ニーズの程度によって変わってくる。また、分譲しようとする住宅用地の面積が広ければ広いほど大きな割安感が必要となる。

時価相当額よりどの程度の割安感のある分譲価格とすべきなのかを決定する場合には十分な市場調査が重要であるが、近隣入居者の購入動機・居住しているの快適性・利便性・不満点など、またこれらを総合してどの程度の価格であれば（現在なら）値頃感を感じるか等を体系的に調査（市場調査にしろこうした調査にしろデータとして数値化できる形で調査することが重要であり、数値化できない調査データはほとんど役に立たないことに留意すべきである）することによっても必要とされる割安感の程度を把握することが可能であろう。

また、実際の分譲に際しては、分譲方法を初めから固定した価格で購入希望者を募るのではなく、余裕のある価格帯を定め（例えば 20 百万円 ~ 30 百万円）その範囲で購入希望を募り、「分譲価格 × 分譲面積」が最大となる価格を分譲価格とする等の方法により必要な収入を確保する必要がある。

b) 不動産開発業者向住宅地

通常は、需要ニーズや割安感に極めて敏感に反応するため、a) と同様のことがいえるが、開発業者であり自らも利益を出さなければならないため、こうした業者は根強い需要がある場合を除き、a) よりも更に割安な価格でなければ購入しない。一般に不動産開発業者を巡る環境は資金的にもタイトになっており、不動産開発投資のリスクも

極めて高い現状では、上記の割安感の他に開発業者の十分な粗利益が見込める価格としなければ需要は見込めない。

いずれにしても、一般消費者の需要ニーズに最も敏感であるのは不動産開発業者である。また、まとまった土地を購入でき、十分な開発能力を持つ業者は限られるため、こうした企業の個別のニーズを調査し把握することは貴庁にとって比較的容易と考えられる。開発を希望する土地のニーズや購入希望価格帯は各々の開発業者によりばらつきがあるものと思われるため、不動産開発業者に向けた土地の分譲は各開発業者の個別のニーズを調査することが必須である。また、調査が容易なこうした業者のニーズ調査の結果が、a)の一般消費者向戸建用住宅地の需要ニーズや妥当な分譲価格水準を検討する場合に大きな目安となるため、その意味からもこうした調査は重要である。

c) 商業施設向け分譲

商業施設のための用地は土地の割安感だけでは購買動機はない（バブル期のような投機的目的も併せもたせた購入動機は考えられない）。商業施設としての土地購入動機はその土地の持つ収益性であり、企業にとって収益性が投資コスト及びその付帯コストと投資リスクを上回る場合その土地は購入する価値がある（従って収益性のない土地は無償でも購入されないこととなる）。しかし、収益性や投資リスクは、立地や商業施設の種類といった一般的条件だけでなく、当該商業施設を展開する企業の戦略によって大きく異なってくる。従って、どのような商業施設用地を、どのような形態で、どれだけ確保し、どの程度の価格にすれば、どれだけ売れるのかということは、商業施設を展開しようとする企業の需要を個別に調査しなければ判断できない。また、ある程度の規模の商業施設を展開しようとする企業は限られていることから、貴庁にとって個別企業のこうした調査は比較的容易と考えられる。

d) 工業団地や物流基地としての分譲

工業団地と物流基地は相互融通性（工業団地として造成しても物流企業に販売可能等）があると思われるため一緒に述べる。これらの用地もc)に準じた動機で需要が決まるが、次の特徴も併せ持つ。

物流基地は、物流についての絶対的利便性が必要である。従って空港に極めて近い、大きな港湾に面しているといったことは絶対条件に近い。但し、各地区の配送拠点を設けて即応体制をとっている企業にとっては、空白地区の物流拠点を求めるといった例外は存在する。しかし、こうした場合には完全に個別の企業事情になるため、個別調査を行わなければ需要量及び適切な需要価格は全く予測できない。

工業団地についても交通の利便性は極めて重要（東京から極めて近く高速もすぐ近くで交通の便が良い、軽薄短小製品なら空港のすぐ脇、材料多消費産業なら十分な施設を有した港が控えている等）であるが、この他、産業の軽薄短小の流れと国内の産

業空洞化に伴い工場用地の必要性が極端に減少しているという事情があり、利便性が高いところでも十分な需要が残されているかどうかという問題がある（換言すれば分譲価格の如何にかかわらず需要が見込めない場合も考えられる）。

いずれにしても、こうした目的で用地を購入しようとする企業を個別調査しなければ需要動向（需要量及び需要価格）を把握することはできない。

上述したように、分譲価格の水準を決めるには少なくとも b) ~ d) のケースについては需要する企業の個別調査が欠かせない。また、a) のケースも b) の結果を十分に参考にした上で検討する必要がある。現在、千葉県企業庁では各企業を訪問し 2,000 社程度の訪問データを蓄えているとのことであるが、主に販促のための訪問であり需要動向や販売可能価格帯を探るためのものではないことから、こうした判断に寄与するデータは乏しい。またデータベースのデータ加工・集計等が著しく困難な形でしか蓄積されていないため、分譲計画策定や需要動向の全体像を把握するためには役に立たない。

今後、十分な分譲収入を獲得していくためには、最低でも次表の記載の要件を備えた形で、企業訪問データを整備するとともに、これに基づいて場合によっては用途の変更も視野に入れた分譲計画の見直しを行っていく必要がある。

相手先
業種
住所等の属性
財務数値概要・・・相対での確認困難であれば事後的にフォロー
売上
総資産
自己資本
経常利益
購入を希望する土地の種類＊
大分類・・・商業施設、工場、物流用地、低層住宅地、高層住宅地
中分類・・・各大分類ごとに更に分類する
購入条件＊
必要粗利益率・・・開発業者の場合
周辺がどのような状況となったら購入するか（商業地・住宅地の場合）等
企業成長等、その他色々要件があればこれを分類する
必要面積＊・・・幅がある場合にはその内容とミニマムとマックスの双方
希望価格帯（坪当たり単価）＊・・・幅がある場合にはその内容と幅、借地を希望する場合はその条件
投資予定年度＊・・・幅がある場合にはその内容と幅
必要性・・・定性的なデータである場合には事後的にランク分けを行う
現在保有している将来利用できる用地があるならば、その場所・面積と利用予定等
購入を希望する場合の立地条件＊
地域・・・大分類（東京区・千葉・神奈川・埼玉・その他）、中分類（沿線等）
条件・・・大分類（空港近辺・首都近辺、インター近辺、港等）、中分類（何分以内等）
受注確度と受注予定年度＊・・・上記をもとに事後的に判断
（注）＊印の項目は具体的な地区で条件に合うものがあれば、それについても個別に記入する

(4) 分譲価格の合理性に関する追加事項

- 平成 15 年から 19 年までの 5 年間は地価は毎年 5 % 下落、その後は平成 19 年度

の水準で推移することを前提に計画を策定している。将来見通しは蓋を開けてみるまでわからないが、直近のトレンドをもとにある程度予測できる今後５年間まで５％の下落率を想定していることは合理性があるものと思われる。

- 分譲を行っている案件及びこの近隣の案件については分譲価格を時価とみなして算定しているとのことである。分譲が極めて順調に推移している場合はこの評価は妥当と判断されるが、分譲物件に相当な売れ残りが生じていたり、売れ行きが鈍くなっている場合、又は近隣の案件であっても需要動向を左右する重要な要素が異なるような場合には時価として適切なものとは考えられないため見直しが必要であることに留意しておく必要がある。なお、当調査においては、こうした観点から個別の案件ごとの分析は行っていない。
- 一部の地区及び代替地等では時価相当額の評価が困難であることから、取得原価で評価した価額で分譲することとしている（ただし、上述の平成１９年から５年間の地価下落予想は織り込んでいる）。しかし、当該土地に対する需要が少ない場合には売却可能価額が取得価額を割り込む場合があるため、こうした土地については、特に個別企業等の需要動向を十分に調査した上で分譲価格を見込む必要がある。
- 市町村で既に利用している土地の一部について、売却対象に含めているものがあるこれらについては、売却対象とする以前に市町村等との間で合意が得られるかどうかの問題がある。交渉次第の側面があることから、当報告ではこの実現可能性については検討を行っていない。

(5) 賃貸料の水準

賃貸料収入は、現行の賃貸料の水準をベースとし、この水準は変わらないものと考えて算定している（平成１５年度～２４年度までの１０年間の収入２７５億円）。一般に賃貸料の水準も長期的には土地の価格と連動するものと思われることから、この「長期事業収支見通し」で見積もられた賃貸料は、（賃貸する面積が変わらなければ）減収となる可能性があることに留意すべきである。

B 地区別収益の見通しに関する追加コメント

(1) 浦安 2 期地区

浦安 2 期地区は造成の主要な部分は完了しており、残されている部分は実際に分譲に際しての細かな整備部分だけとのことである。

同地区は東京ディズニーランド関連での浦安地域全体のイメージアップもあり、最近都市基盤整備公団が分譲したマンションの販売状況も良好で全て完売しているとのことである。同地区のイメージ及びこうしたマンションの販売状況に鑑みると、同地区においては、地域の人気の高さと相まって土地需給は需要超過の状況が続いているものと思われる。浦安市の開発計画による制限等により、実際に分譲がこの「長期事業収支見通し」通りに進かどうかの疑念はあるものの、売出が行われれば、少なくとも商業用地や住宅地については旺盛な需要に支えられて、順調に分譲計画を消化できるものと思われる。

工場用地については、日本の産業の現状（軽薄短小化・海外での生産への移行・景気の低迷）から考えて用地の需要がどの程度あるかの疑念は残るが、東京から至近距離にあり工場用地としての立地環境も極めて良好であるため、消化は可能と思われる。

同地区についての分譲計画は、浦安市の政策面から時期的なズレはあり得るものの、分譲収入の実現可能性は高いものと判断される。

なお、同地区については、工場用地として分譲を考えている部分についても、同地区のイメージ及び現行の社会的ニーズから考えると、（可能であるならば）土地の用途変更を行い商業地又は住宅地として販売することも一法と思われる。土地の用途変更を実際に行う場合には、浦安市や既に立地している企業等との十分な打ち合わせが必要であるため、今後の検討課題であるが、こうした用途のほうがより社会的ニーズに合致し、分譲可能性が高くなり、高い付加価値をつけた販売ができる可能性が高いものと思われる。

(2) 京葉港地区（除く幕張新都心拡大地区）

同地区は土地造成工事の大半は終了しており、残された部分は実際に分譲に際しての細かな工事にかぎられている。

また、今後同地区に要する追加支出の主なものは過去の覚え書き等に基づき費用負担を最大に見込んだものであり、今後の造成工事や分譲の如何に関わらず発生する可能性がある支出とのことである。

同地区は、用途が工業地域と準工業地域が主体であり用途変更も困難なため、分譲が今後必ずしも順調に推移するとは限らないが、地の利が良いこと（優れた港、東京に近い等）から、この見通しより遅れる傾向はあったとしても分譲の消化は見込めるものと思われる、流動要因はあるものの分譲収入の実現可能性は充分にあるものと判断される。

(3) 千葉北部地区（千葉ニュータウン地区）

同地区は千葉県の土地造成整備事業の中で最も大きなネックとなっている事業であり、現状のままで大幅な支出超過が予定されている。また、同地区は新住法の法規制の関係及び共同事業であること等から原価販売を原則としてきた（注１）。このため、分譲の長期化とともに分譲価格は上昇を続け、一方の分譲面積は平成８年頃まで大幅に減少を続けその後低迷している。（注２）

平成１０年度から１４年度までの分譲実績として提示された資料は下記のとおりである。

（注１）「長期事業収支見通し」では、平成１４年度からの新住法の運用により、原則として不動産鑑定価格により処分価格を見積もっている。

（注２）この分譲面積の減少は、不要な造成コストの負担を避けるために分譲可能な面積・地域に限定して最終造成・分譲を行ってきたことにもよる。

項目	H10 年度	H11 年度	H12 年度	H13 年度	H14 年度
金額（百万円）	1,997	2,687	1,626	1,530	2,040
面積（㎡）	111,930	78,618	70,545	52,229	43,669
件数	80	111	81	66	84

これに対して、平成１５年度以降１０年間の「長期事業収支見通し」では、年平均１４１千㎡の分譲を行う予定となっている。分譲予定面積のうちの６割弱を不動産分譲業者への素地処分（素地処分のため通常の宅地処分の半額程度での分譲価格で販売することを予定している）として新たな需要を見込んでいるが、下記の面から分譲が順調に進むかどうか懸念がある。

過去５年間の分譲面積が減少し続けていること

物件としても、従来分譲されてきた部分と比較して相対的に不利と考えられること。・・・従来分譲されてきた印旛日本医大前の駅圏は日本医大が隣接し、駅から近く、当面の北総公団線の始点という有利な条件を兼ね備えており、千葉ニュータウン中央駅北側は優良かつ清潔な企業の立地が進み小都市の趣がありイメージが良好であるが、今後分譲予定の印西牧の原や千葉ニュータウン駅南側は造成中ということもあり立地が進んでおらず、目玉も少ない。

都心回帰の流れの中、郊外型住宅地の人気が低落傾向にある。

また、こうした一般的要因の他にも、千葉北部の収入見積もりには下記の不確定要素がある。

a) 新住法の規制

千葉北部地区は新住法の適用を受けて開発を行っているが、同法の下では開発エリアや分譲価格（原則として造成原価を分譲価格とする）造成工事の優先度合いなどについて、需要に応じた弾力的な変更ができず、変更しようとする場合には事前に膨大な手間のかかる全体計画の変更届けを提出し監督官庁による承認を受ける必要がある。

同法は絶対的な土地の供給不足を前提とした（現状では）極めて不合理な規制であるため、同法の制約から、分譲が計画通りに進まないリスクがある。

b) 都市基盤整備公団との共同事業である

千葉北部地区は都市基盤整備公団との共同事業であり、主な分担範囲は千葉県企業庁が計画立案・用地取得・地元対策を行い都市基盤整備公団が宅地造成・公共公益施設の整備・分譲を行うこととなっている。千葉県企業庁の分担業務の大半は終了しており、残されている業務の大半は都市基盤整備公団の分担業務であるため、同公団の都合により分譲見通しどおりに進まないリスクがある。

c) 都市基盤整備公団との分譲代金の配分の問題

同公団との間での当初の取り決めでは、事業全体の損益を最終的な投下資金総額比で企業庁と同公団との間で按分精算することとなっている。平成１３年度末までに投下した事業費から算出した各々の最終的取り分と、平成１３年度末までに企業庁及び公団に収納された分譲代金（分収額）との差額は下表のとおりである。

（単位:億円）

	総額	企業庁	公団
事業費	9,099	3,234	5,865
事業費負担率	100.0%	35.5%	64.5%
収入額按分	5,421	1,927	3,494
分収額	5,421	2,240	3,181
差額		313	313

千葉北部地区の分譲は諸般の事情から当初計画より大幅に遅れてきており、当初の取り決めが前提としていた経済情勢は大きく変わってきているが、実際の精算等の取り扱いが流動的であることについて留意しておく必要がある。

（注）表は平成１３年度末の公団・企業庁の決算額から算定した資料より計算した金額である。

(4) 幕張地区・幕張新都心拡大地区

幕張地区は千葉新産業三角構想の核として、千葉県の施策の根幹をなすものの位置づけで大規模開発が進められ、その過程で大規模なオフィスビル・ホテル等の巨大ビルが建設されてきた。しかしバブルの崩壊や、幕張地区の一つの目玉として建設されたコンベンションセンターの類似施設が東京・横浜に建設されこうした需要に対する供給施設が分散されてしまったこと、等に伴いオフィスビルのテナント不足・ホテルの客室稼働状況の低下等が顕著となり、商業地需要が大きく低迷したまま現在に至っている。

東京から至近距離にあり湾岸高速や京葉線（東京から快速で約３０分）が利用できるという地の利の良さ、ベイエリアで計画的に造成されていることからくる印象の良さ等のメリットはあるが、幕張に現在立地しているビルも未だ十分な稼働率を確保しきれて

いない現状であり、直近５年間の分譲実績が年約０．５haに過ぎないことを考えると、平成１５年から１０年間で３３haの販売を見込んでいる現行の分譲見通しは、価格面での割安感等がなければ困難であることが予想される。特に幕張地区の分譲は商業施設が多いことから、Ａ－(３)の末尾に記載した例のような形で個別企業等の需要動向を調査し、この需要動向を価格付けに生かすことが望まれる。

なお、幕張地区はＡ地区とＣ地区に分かれ、またＣ地区は幕張新都心拡大地区に隣接し用途も類似している。以下に個別の地区ごとの特徴を記載する。

a) 幕張Ａ地区

粗造成がほぼ終了した段階の文教地区（若葉三丁目）の３０haを中心に分譲用地が残されている。大半は鑑定評価を基にした時価相当額で売却することを予定しているが、計画当初に大きな文教施設誘致の目論見があったことを遠因として立地が文教用施設に限定されているため、現行のままでは大きな需要が見込めない。当初の誘致目論見は崩れており、需要のより多い用地を供給することが用地の有効利用の面からは望ましいこと、及び貴庁の分譲計画を消化することの両観点に鑑みれば、文教用地にこだわらず、広く住宅地等への用途変更も含めた分譲を検討する必要がある。こうした用途変更等が行われることを前提にした場合には、時価に対する割安感が重要になるものの、同地区の地理的な優位性に鑑みると予定されている分譲収入の実現は可能なものと思われる。

b) 幕張Ｃ地区・幕張新都心拡大地区

JR京葉線の海浜幕張駅と新習志野駅の間には新駅が予定されていることに伴う需要拡大を期待している。大半が準工業地域として指定されており、市の規制もあるので現行のままでは住宅への利用ができないが、東京から至近で交通の便がよいことから、用途変更を行い、かつ新駅が予定通りにできると仮定すれば、予定されている分譲収入の実現は可能なものと思われる。

(5) 成田物流（南側）

当該地区は成田空港に隣接し物流拠点として申し分のない位置にあるため、根強い需要はあるものと思われる。また具体的に新東京国際空港公団（以下空港公団という）からの需要があり、第一期１０haについては空港公団に売却することの内諾は得ており、第二期分も含めて空港公団への分譲を予定しているとのことである。一方で分譲価格を取得原価ベースで見積もっているが、その価格は空港南部地区の約３～８倍を予定していることからかなりの割高感がある。しかし、貴庁は当初より空港と一体として利用することを前提に、空港公団に売却する予定で同公団と折衝を重ねた上で造成していることから、（今後の交渉にもよるが）貴庁は造成原価相当額で売却できると判断している。一般的には空港隣接の物流基地として、当該価格に見合う価値があると空港公団が認めて

いる場合には計画どおりの価格で販売可能であろうが、そうでない場合には価格が大きくブレる可能性がある。

当地区については、現在の交渉の実態と今後の交渉次第であるため、分譲収入の実現可能性についてはコメントを行わないこととする。

(6) 東葛飾北部柏地区・流山地区

当地区の開発は減歩率40%の土地区画整理事業に基づき行われており、同事業の対象となる用地は取得済みである。また、企業償還金及びその利息等の支払が確定しているもの及び人件費等の固定的費用の他の支出は今後発生が予定されていない。また、同事業から得られる分譲収入はつくばエクスプレスの開通スケジュール及び土地区画整理事業そのものの進展具合に依存する。分譲対価は現行の公示地価に基づく時価で評価されているとのことであるため、つくばエクスプレスの開通と土地区画整理事業による駅圏の整備が行われることによる土地の付加価値の増加を勘案すると現行の公示地価を基礎とした時価相当額で分譲することを前提にした「長期事業収支見通し」による分譲収入の実現可能性は高いものと判断される。

(7) 富津地区・木更津南部地区

富津地区は工業用地域と準工業地域が大半であり、木更津南部地区は準工業地域としての用途を持った分譲用地である。両地区ともに過去5年間の分譲実績はないが、「長期事業収支見通し」では両者合わせて平成15年から24年までの10年間で14haで40億円、その後の25年から29年までに31haで61億円の分譲収入を見込んでいる。

産業構造の大幅な転換と工場の海外移転に伴い大規模な工場用地の需要が大幅に低下しこの傾向が永續すると考えられる現状では、浦安地区や京葉港地区と比べて立地条件に相当の格差がある同地区の分譲見通しの消化は極めて難しいものと思われる。貴庁は分譲だけではなく事業用借地権や延払分譲等の制度を導入して消化をはかる方針とのことであるが、過去のトレンド及び地理的条件等から考えるならば「長期事業収支見通し」に記載された分譲見通しにはかなり無理があるものと思われる。

これらの地区については、需要に対する供給の大幅な超過の状況に陥っているものと考えられるため、分譲価格云々の以前に企業の当該地区に対する用地需要自体があるかどうかを見極める必要がある。分譲自体が可能かどうか不明なため、分譲を前提とした追加支出を避けることが肝要であり、分譲を前提とした支出はA-(3)に記載したような形で需要動向を十分に確認した後で初めて確認された需要見合いの支出を行うことが望ましい。

(8) 検見川地区

同地区の造成工事は基本的に終了している。「長期事業収支見通し」では、同地区につ

いては平成15年以降の10年間で13.5haを分譲し約94億円の分譲収入と3億円の賃貸収入を見込んでいる。住宅地であり割安感があれば分譲困難ではないと思われるが、分譲を見込んでいる土地の大半は千葉市へ無償貸付中の土地であり分譲保留中の物件である。従って、同地区で見込まれる分譲収入の実現可能性は今後の千葉市との交渉結果に大きく左右される。交渉結果に左右される事項であるため、当地区についての分譲収入の実現可能性についてはコメントを行わないこととする。

(9) 内陸工業団地

工業団地は、用途が工場用や物流倉庫用等に限定されてしまうことから、A-(3)-d)で記載したよう立地条件が極めて重要であり、全国的な競争にさらされていることから立地面で十分な優位性のない場合には通常十分な需要は見込めない。また、工場用途の場合には前述のとおり産業構造の変化（軽薄短小化・ハードからソフトへ）と生産拠点の海外への移転等から全国的に大幅な供給過剰となっており、立地が良くとも十分な需要が見込めない状況となっており、この傾向は当分変わらないものと思われる。

貴庁で造成している内陸工業団地をこうした観点から分析すると各地区の分譲見通しは下記のようになると思われる。

a) 空港南部地区

成田空港の南端に隣接し東関東自動車道成田インターチェンジから約8キロの位置にあるため、地の利は良い。このため現在分譲中のB・C地区は十分な需要が見込めるものと思われ（時価相当額で分譲見通しをたてている）、実際の販売状況も良好でありかなりの部分が分譲完了している。A地区は5.6haで総額30億円弱の分譲を予定しており、B・C地区と比べて空港等には若干近くなり利便性が増す。取得価額での分譲を予定しており、分譲価格はB・C地区平均で平米当たり28千円程度であったものがA地区は50千円を超えてしまうが、B地区も斜面（緑地）を除くと平米当たり4万円台となるため大きな差はない。成田空港の今後の輸送量増加等に伴い空港に隣接しているという地の利に十分な価値を見いだす企業が増加してくことも予想されることから、根強い需要があることから、予定されている分譲収入の実現可能性は高いものと思われる。

b) 横芝地区・ひかり地区

横芝地区は成田空港南側約8キロ、千葉東金道路松尾横芝インターから約800メートルの好位置にある。同地区は平成15年からの10年間に3.5haで約14億円の分譲見通しをたてている。分譲価格は鑑定評価に基づく時価相当額を利用しているとのことであるが、同地域は空港及び東京方面への交通の便が良いことから、根強い需要はあるものと思われ、また、成田空港関係の税関業務は東京税関成田支署で手続がすませられることとなり利便性が増したことも含め、予定されている分譲収入は実現可能なものと思われる。

ひかり地区は成田空東南より約10キロ千葉東金道路松尾横芝インターより12キロの地点に位置している。約5ha9億円の分譲見通しをたてている。横芝地区ほどの利便性はないが、成田空港から適度の位置にあること及び分譲単価平米18千円弱と低いこと等から企業によっては立地を考える可能性があるものと思われる。

c) 袖ヶ浦椎の森地区

同地区は約6.9haの土地を買収しており、この全体の造成を行う予定であったが、事業の見直しに伴い、このうち1.7haの造成だけ行うこととなった。「長期事業収支見通し」では、平成15年から10年間で1.7haのうち1.4haで5.9億円の分譲収入を見込んでいるが、立地条件に優位性が乏しく（東関東自動車道館山・姉ヶ崎線袖ヶ浦インターから約2.4キロの地点）また分譲価格を取得原価をもとに算定（但し地価下落率は折り込んでいる）していることから割高である（平米43千円弱）ことから、同地区を求める企業の個別の事情がなければ充分な需要は期待できないものと思われる。従って、同地区の実際の造成及び分譲に際しては、事前に個別の企業の需要動向を十分に調査・分析し、造成する土地が分譲可能かどうかの充分な検討を行うこと不可欠でと考えられる。

d) 松崎地区

同地区は「長期事業収支見通し」で、約2.9ha弱の土地を造成しこれを平成15年から10年間で1.8haを6.3億円で、その後の5年間で1.1haを4.1億円で分譲することを見込んでいる。同地区は、位置的には千葉ニュータウン中央駅の東南約3.5キロメートルに位置しており首都からそれほど遠くない場所にあるが、立地条件に目立った優位性が乏しいため（空港・高速道路・港からも距離がある）工場用地の需要が減少している現状では、充分な需要があるかどうか疑問が多い。従って同地区の造成と分譲の際にも、個別の企業の需要動向を十分に調査・分析し、造成する土地に充分な需要があるのか、需要があるならばその需要を満たす価格水準はどの程度か等について、充分な検討を行うこと不可欠と考えられる。

e) 関宿はやま地区

同地区は大半の造成が完了し、調整池や公園の整備を残すだけであり、味の素他2社が立地している。「長期事業収支見通し」では未分譲の約1.5haの土地を平成15年から10年間で約5.4億円で分譲することを見込んでいる。同地区は、東京から国道4号バイパスで5.2キロの距離にあり、利根川に挟まれた地域ということもあり、立地面での優位性に乏しい。従って同地区の分譲の際には、個別の企業の需要動向を十分に調査・分析し、造成する土地に充分な需要があるのか、需要があるならばその需要を満たす価格水準はどの程度か等について、充分な検討を行うことが不可欠と考え

られる。

C 支出の見通しについて

支出については、今後見込まれる収入に比して過大な追加投資規模となっていないかの観点からレビューを行った。このレビューの結果は下記のとおりである。なお、このレビューに際しては、収入の達成が見込むことに合理性があるかどうかという検討は「A 収益の見通しについて」の章「B 地区別収益の見通しに関する追加コメント」の章での検討に委ね、ここでは「長期事業収支見通し」の収益が達成できることを前提としてこれに対する支出水準を検討した。

(1) 投資的経費について

ここでいう投資的経費とは、本工事費、施設費、用地・補償費等、直接経費を考えた。これらの費目については、基本的に変動費と考えられ、（一部の例外はあったとしても）事業を進めなければ原則として発生しないものと考えられるためである。

この検討に際しては、まず貴庁作成のデータから投資的経費（本工事費＋施設費＋用地補償費＋直接経費）にその他に記載された直接経費に準じる項目を加えたものを上回る収入が今後10年間（及び15年間）に得られる見通しとなっているかどうかを確認した。（注）この結果が赤字となっている地区及び賃貸収入等を除くと赤字となる地区は下表のとおりである。この表に記載していない地区はこうした支出が分譲等の収入のほぼ3分の2未満に収まっており、前述した分譲対価の合理性の問題はあるものの、事業を続ける理由としては合理性があるものと考えられる。また、分譲を一切予定していない地区については分譲のための投資的経費ではなく、過去の造成工事等に伴いやむを得ず発生してくる経費とみなして、この表には加えていない。

（注）投資的経費に加算している「その他」の項目は、地区の開発に伴って必要となる支出が部分的に含まれると考えられるものである、追加造成等に伴って生じるものとして表中に含めたほうが説明に便利であることによる。

平成15年から24年の収支

(単位: 百万円)

	京葉港 拡大	富津	臨海精算	空港南部	レクリエーション 夷隅	新井田	千葉北
分譲代金	3,748	2,668	1,983	3,002	185	42	22,285
代替地等分譲代金				1	78		1,434
賃貸収入	2,277	1,063					6,260
その他							15,229
収入合計	6,025	3,731	1,983	3,003	263	42	45,208
本工事費		801		1,609		15	40
施設費	3,361	34	5	676		100	2,987
用地補償費等		64		476	673		6,764
直接経費	116	54	2,854	255	16	201	4,745
その他	787	2,977	1,000	30		350	48,953
支出合計	4,264	3,930	3,859	3,046	689	666	63,489
収支尻	1,761	-199	-1,876	-43	-426	-624	-18,281

平成15年から29年の収支

(単位: 百万円)

	京葉港 拡大	富津	臨海精算	空港南部	レクリエーション 夷隅	新井田	千葉北
分譲代金	3,748	7,501	1,983	3,002	185	42	39,419
代替地等分譲代金				1	78		1,709
賃貸収入	3,436	1,621					12,554
その他							15,973
収入合計	7,184	9,122	1,983	3,003	263	42	69,655
本工事費		1,250		1,609		15	40
施設費	3,361	34	5	676		100	2,987
用地補償費等	116	64		476	673		6,764
直接経費		59	4,317	361	16	201	6,109
その他	1,087	3,179	1,000	45		350	60,237
支出合計	4,564	4,586	5,322	3,167	689	666	76,137
収支尻	2,620	4,536	-3,339	-164	-426	-624	-6,482

(上表の分析についてのコメント)

a) 幕張新都心拡大地区

幕張新都心拡大地区は表では支出は収入未済に収まっているが、表中の賃貸料収入が既に賃貸が決定している部分であり追加的投資によって増加する収入ではないため、これを調整すると平成15年から24年及び平成15年から29年の収支尻は各々5億円の支出超過、8億円の支出超過となってしまう。支出の「その他」の部分に今後の投資を行わなくとも発生する費用が含まれているとしても収支は支出超過に近い状況にあるものと思われる。

同地区の分譲未済土地約11haの内6haについては事業用の賃貸契約が成立しており、表中の賃貸料収入はこれに対応する部分である。「長期事業収支見通し」では残り5haの内2.1haについて上記の分譲収入を見込んでいるものであり、残り2.8haの造成地はそのまま残されることとなっている。これらの売却等により支出超過は解消されるものと思われる。

b) 富津地区

同地区は土地の造成等の主要な工事の大半は終了しており、追加的に生じる本工事費は個別の土地分譲に伴って発生する追加工事の部分とのものである。同地区はこうした追加工事のコストは低く抑えられるものの、過去の覚書き等に基づき費用負担を最大に見込んだこと等により「その他」の部分が大きいことから平成15年から24年までの収支戻は支出超過となっている。

前述したように富津地区の土地の分譲は、同地区の過去の分譲状況と地勢的条件等から予定通りに進まない可能性が高い。「その他」の支出は、ここに計上されている額よりは相当程度押さえられるものと思われるが、誘致可能性が低いため、立地状況に見合った支出となるよう最大限の努力を行うことが望まれよう。

c) 臨海精算地区（奈良輪地区）

同地区は本工事費や施設費はほとんど生じない（実質的に造成は終了している）が、直接経費が大きいことから大幅な支出超過となっている。しかし、この直接経費は、開発済みの臨海地区全てにかかる共通経費（浦安地区、塩浜地区、北袖ヶ浦地区、長浦地区、奈良輪地区、君津地区、千葉みなと中央地区）を便宜的にこの地区に集約したものであり、大半が本来同地区の収支には係わりのないものとのことである。従ってこれらの経費は臨海精算地区の投資経費に当たらないため、本来の収支は収入超過となるものと思われる。

d) 空港南部地区

同地区は見通しでは若干の支出超過が見込まれている。

しかし同地区は平成15年度及び平成16年度で各々9億円及び15億円の投資的経費の支出が予定されており、現段階で今後の造成予定等を変更する云々の段階にはない。同地区は成田国際空港を控えており、千葉県にとって戦略的意味も高いと想像される。また、同地区は空港脇のため極めて利便性が高く、企業立地の可能性も高い。

こうしたことから、投資的経費の支出には合理性があるものと判断される。

e) レクリエーション夷隅

同地区の大半は西武に分譲済みであり、西武との約束履行のための未買収地の買収に伴う精算が残されているだけである。取得せねばならない用地の補償費は、この約束履行のためのコストであるため、発生が不可避的なコストと考えられる。もっとも、西武による分譲は芳しくない状況とのことであるため、未買収地の買収の断念と西武に対する当該部分の保証も視野に入れ、財政負担面で有利な方を選択するということも選択肢の中に含めておく必要はあろう。

f) 新井田

同地区の造成及び分譲はほぼ完了しており、現在は3区画を残すだけである。最終的引継ぎ等に要する残工事等の費用の発生で支出超過になったとのことであり、分譲のための追加的投資コストの意味合いは薄いため、支出はやむを得ないものと思われる。

g) 千葉北部

千葉北部地区は新住法に基づく事業を今後10年で終結させることとし、その間残りの造成を行う予定とのことである。造成されたものの内、一部(分譲する土地の面積の約60%程度)は粗造成のままで業者への販売を行う方針である。

支出超過となっている主たる原因は工事以外のその他の部分であるが、この部分については借入利息や施設の分担金等で今後の分譲にかかわらず生ずるものがあることから、こうした部分を除くと収入と支出はほぼイーブンから収入超過となるものと思われる。しかし、「C-(3)千葉北部地区(千葉ニュータウン)」に記載したとおり、目論見どおりの収入確保が困難な場合も想定されるため、分譲促進の努力のほか、確実に分譲ができる部分に造成工事や施設工事の対象を絞る等の検討(及び共同事業者である都市基盤整備公団との折衝)が望まれる。

(2) 負担金及び義務的経費

負担金及び義務的経費は、投資的経費として扱っていない。しかし、これら負担金及び義務的経費には次の性格のものが混在している。

当初の契約や合意事項が存在し、今後の投資の如何に関わらず確実に発生するもの
負担すべき金額等を定めた明確な契約や合意等はないが、事業を進めていく上で暗黙的了解のもとに進めてきたため、支払の要否・金額について、概算額により計上しているもの

特に合意等はないが、企業庁が事業を進めていく過程で、事業予定をアナウンスしており、当該予定遂行不能に伴い予定を先取りした投資を行った企業等への損害補償が見込まれるもの

土地造成整備の進行や分譲の進展とともに必要となってくるもの

貴庁は上記の全てにつき予想される最大限の金額を見積もっているとのことであるが、事業採算性を厳しく把握しようとする場合にはこうした見積もり方には合理性がある。

しかし、今後の事業管理まで含めてこの事業見通しを考えた場合は、更に次のデータを作成し、これに向けた努力をする必要がある。

- 費用については投資的経費の一種と考えた上で追加的投資に伴う事業採算性

を検討する

- については当該金額見積もりに対する削減可能と考えられる費用の情報を把握し開示する（削減目標）
- については基本的には企業庁が支払う必要は乏しいものと判断されるため、0まで圧縮して上記削減目標とする

(3) 経常的経費

経常的経費は固定費的性格を有し各地区別に直接は把握できないものである。平成15年度以降10年間で600億円、その後の5年間で230億円計上されるものと考え、その内物件費は年間11億円（15年度は13億円）ずつ各々の期間で118億円と57億円、人件費は各々の期間で484億円と173億円の支出を予定している。

また人件費の支出を、その原因ごとに地区別把握しているわけではなく、大きく千葉北部地区とそれ以外に分類しているだけである。人件費は、平成15年度以降24年までは年平均で5%弱、平成25年度以降の5年間は毎年5%ずつ減少するものとして試算している。

土地造成整備事業が新規造成の中止と早期の分譲完了を目指している以上、造成等に伴う事務作業量の減少・地区の精算や分譲対象の減少に伴う事務作業量の減少等をハイペースで進めることが予想されるため、平成15年度以降年間11億円の固定的支出を予定している物件費も積極的に削減していくことが望まれる。

また、人件費については、土地造成整備事業に従事していた人員の千葉県側の受入体制が整備されるかどうかの問題もあり、予想される作業量に対する人員規模の適正水準から割り出した人件費見通しとして作成されているわけではない。「長期事業収支見通し」を人員の適正規模から割り出した人件費を反映させるかどうかは、受入体制の問題もあるため難しいところであるが、受入体制が整備されれば削減できる支出として明確化しておく必要はあろう。

D 土地造成整備事業の事業期間について（事業の前倒し終了に関する論点）

土地造成整備事業の前倒し終了等を考える場合の論点については総括 - (2)にまとめて記載している。ここでは、具体的な下記のポイントについて詳述するにとどめる。

事業を終結させることについての政策的論点。

地区別の将来キャッシュフローの現在価値を最大とする分譲政策をとること。

企業庁職員の受入体制の整備の可否を検討すること。

企業債の償還方法を明確にすること。

事業を終了させるための手法、特に事業を終了させた時に予測される残事業がある場合には、その最終的処理方法まで検討し結論づけること。

(1) 事業を終結させることについての政策的論点

事業を終結させることに伴う政策的な問題（例えば企業庁主導で開発を始めたものが地元とのからみ等から簡単に放棄できないといったような問題点等）も事業を一定期間内に終結させることの是非についての論点として考えられる。

しかし、政策的な問題は立場立場により複数の観点からの見方が存在し、その正否は判断できない（例えば三番瀬の問題、長野のダム問題等事業継続を地元等とのからみとしてとらえた場合極めて個人的・かつ主観的なものになってしまう）。従って、当調査では論点からは外すこととした。

(2) 地区別の将来キャッシュフローの現在価値を最大とする分譲政策をとること。

事業終結に伴う財政負担を最低限に抑えるためには、各地区ごとの分譲に伴う将来キャッシュフロー（将来の収入からこのために必要な将来の支出を差し引いた額）の現在価値を最大にする必要がある。このためには、需要動向等は個別の地区ごとに異なるため、地区ごとに需要予測をたて、地区ごとにどのような方法でどれだけの価格で売却すれば将来キャッシュフローが最大となるかを検討する必要がある。また、分譲不可能な土地が負のキャッシュフローが予測される場合は、同様にこれも計画に織り込んでおく必要がある。

高い分譲価格で分譲しても、分譲期間が相当な長期間に亘る場合には、（高い価格で販売した）将来のキャッシュフローが利子率とリスク率で大きく割り引かれ現在価値が少なくなるため、不利な場合が多い。また、反対にあまりにも低い価格で分譲した場合にはキャッシュフローそのものが著しく減ってしまう。従って需要動向を個別に調査し需要のボリュームゾーンを把握するとともに、これを A - (2) - b) で記載した算式が最大となるような分譲計画（価格・用途を含む）を採用することが肝要である。こうした算式に基づき計算された将来キャッシュフローの現在価値が最大となる事業期間が、各地区別の事業終結の期間として最適の期間である。こうして算出される地区別の事業終結の期間は地区ごとにことなり決して一律の期間とはならない。また、地区ごとの事業の終結のための最適な期間は、適切な需要予測とこうしたシミュレーションがあって初めて導き出せるものであることに留意すべきである。

なお、将来キャッシュフローの現在価値を最大とするための算式は A - (2) - b) に記載しているためそちらを参照願いたい。

(3) 企業庁職員の受入体制の整備

土地造成整備事業を 10 年を目処に新組織に引き継ぐ場合、又はこの期間を更に前倒しにする場合には、従来土地造成整備事業が抱えていた職員をどうするかという問題が生ずる。特に 10 年後もしくはこれより早い時期に全事業を打ち切り、大量の職員の異動等が必要となった場合に、従来は土地造成整備事業の自主財源により負担されていた

人件費を、受入側組織（企業庁職員は千葉県の職員であるため千葉県庁が受け入れざるを得ないものと思われる）が負担せざるを得ない結果となってしまう。また、別組織を作り受け入れた場合も、あらたに組成された別組織にこうした人件費負担を補う収入が確保できなければ、最終的には千葉県の負担となってしまう。

財政窮迫の折りから、こうした人件費増加を千葉県の今後の収支に含めることが困難であるならば、千葉県の人員採用計画の枠を変動させ（具体的には企業庁からの受入人員の人件費に見合う分だけ採用人員枠を減らす等）、年ごとの新卒等の採用枠内で企業庁職員を千葉県庁及びその関連組織に受け入れていく等の対策が必要である。

土地造成整備事業を一定時点で打ち切るときには、上述の方法等により打ち切り時までに土地造成整備事業から大半の職員を受け入れていなければ、打ち切りに伴い大量の人員受入が必要となってしまう、千葉県の負担が急増する結果となってしまう。現在の「長期事業収支見通し」では、事業打ち切りが10年後としても千葉県で年約39億円の人件費の負担が新たに発生することとなり（事業打ち切りに伴う人員の受入を千葉県が行う場合）、仮に事業打ち切りの時期を5年後に前倒しすると年間約46億円の人件費負担があらたに発生することとなってしまう。

一般会計がこうした負担に充分に耐えられるのであれば、長期的な人員の有効活用が期待できるため事業終結の制約にはならない。しかし、財政的に余裕がなく、こうした負担を削減するためには、事業打ち切りの時期までに企業庁の職員の大半を既に千葉県等他の組織で受け入れてしまっているような状況を作らなければならず、そのためには毎年企業庁から千葉県等へ受け入れる人員を現行の「長期事業収支見通し」より大幅に増やしその見合いの採用枠の削減等を行う必要がある。

(4) 企業債の償還方法の明確化

土地造成整備事業を終結させた場合、終結させた時点で事業のために調達した企業債が残っていたならば、当該企業債の支払が必要となってしまう。終結した時に企業庁に資金的余裕があればその資金で企業債の償還を行えるが、余裕がなければ（「長期事業収支見通し」では余裕はない）、これをそのまま千葉県が負担しなければならないことになりかねない。従って、事業終結を行うならば、その時期までに、下記の事項につき十分な検討を行い対応策をとっておく必要がある。

- 事業終結時の必要資金額を出来るだけ緻密に把握しておく
- 千葉県側で上記に基づき十分な資金手当を行っておく
- 仮に、企業債等を引き継げる受け皿組織（受け皿としての組織は支出超過となるような組織ではなく、事業実態を持ち、最低でも収支均衡が可能な組織でなければならない）の組成が可能だとしたら、その準備が必要
- 事業終結に伴う一時的資金手当を平準化するために、企業債の償還を事前に行い、そのための資金投入を段階的に行っておく（支出の平準化）

- 企業債そのものを何らかの形で千葉県が引継ぎ、一時の支出ではなく、将来に向けての支出として支払うことが可能かどうかを検討する（支出の平準化）

(5) 事業を終了させるための手法

現状の「長期事業収支見通し」の明細によると、事業終結とされる平成24年度末時点で、企業庁には千葉北部地区や館山地区に除外所有地や代替地を含め約555ヘクタールの造成未着手や未造成の土地が残される。また造成済・造成途上の土地が千葉北部地区や幕張地区を中心に約692ヘクタール残されることとなる。この残される土地の中には、既に分譲を終了している地区や造成を中止している地区のものも含まれている。

こうした状況下で、事業を終結し別組織に移したとしても、本来必要な個別の（地区別の）事業の完全終結は行われないうまま、分譲可能なものだけ分譲され、残されたものはそっくりそのまま別の組織に引き継がれる結果となりかねない。

こうした結果となれば、業務実態は変わらず、資金負担・人件費負担・管理コスト負担が受け皿組織（千葉県である可能性が高い）に残され、また土地の受け渡しに伴う業務の混乱や複雑化・業務継続がとぎれることによる非効率化だけが顕在化する懸念がある。こうした意味からは、本来は土地造成整備事業全体の終結をいつにするかという論議よりも、個別・地区別の各事業ごとにいつまでを目処にどのような方法で事業を終結させ、最終処理はどのようにするかを先に決定しておく必要がある。事業の終結の時期は、その個別の事業終結（予定）から無理のない時期を選択すべきであろう。

なお、最後となるが、事業を終了させる場合には、最低でも下記の事項を明確にした上で、事業終結の期間を論じる必要がある。

地区別にその事業の終了までの期間に未だ分譲用の土地が残されている場合にはその具体的最終処理方法。・・・例えば、何らかの形で千葉県等に引き渡すのであれば、先方での必要性・相手先・方法・その時の土地の形状・対価等

終了する事業に伴い必要とされる事後処理のための支出の見積もり

終了する事業に携わっていた企業庁職員の今後の処遇

当該事業について企業債を発行しており事業終了後も企業債が残るならば、当該企業債の償還の方法（自己資金で行えるのか、行えないならば千葉県等の支援で行うのか、又は千葉県からの一括事業受託等により新たな企業債等の発行により対応するのか等の具体的内容）

現在企業庁の土地造成整備事業は、事業の大半が進捗し業務の中心が土地の管理・処分となる平成25年度に終結させ、一括して新組織に受け継ぐことを考えている。しかし実際には10年の間に休止・終了させていく個別の事業とこれに伴う人員・企業債等については、10年を待たずに具体的な処理方法を策定し実行していくべきであるため、このスケジュール・方法・影響等。

については、特に、すでに中止・休止が決まった事業については、土地の用途変

更やこれに伴う処分（低廉な価格での自治体等への売却を含む）等を含め、最終処理まで期間内に行う必要がある。