事例No.	78
公表年度	H28
団体の属性	指定都市
団体名	北海道札幌市

事例区分	第三セクター

タグ	・土地開発公社 ・組織改革 ・税財政

事例種類	整理・再生等の抜本的改革を行った事例（解散）

事例内容・タイトル

保有地の計画的な買戻しによる解散

出典

第三セクター改革等先進事例集

事例名	保有地の計画的な買戻しによる解散
団体名	札幌市
法人名	札幌市土地開発公社

＜地方公共団体のデータ＞※

人口（人）	1,941,832
標準財政規模（百万円）	449,591
財政力指数	0.72

※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口（平成 28 年 1 月 1 日時点）
標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値

＜法人データ＞※

[出資等の状況]

札幌市	20（100.0%）
役職員数（人）	11

[経営状況]

経常収益	0
経常損益	▲2
当期純損益	▲2

（単位：百万円）

資産	3,499
負債	0
純資産	3,499

※ 出資等の状況は、法人格がなくなった時点（清算結了時）又は出資引揚時点での出資の状況
経営状況は、法人格がなくなった時点（清算結了時）又は出資引揚時点までに終了した直近の会計年度の決算

[法人概要]（設立目的、業務概要等）

(1)設立目的

札幌市における公共用地・公用地等の取得・管理・処分等を行うことにより、地域の秩序ある整備と福祉に寄与することを目的とするもの。

(2)業務概要

①「公有地の拡大の推進に関する法律」（昭和 47 年法律第 66 号、以下、「公拡法」という。）第 17 条第１項の各号に掲げる土地のほか、札幌市からの依頼に基づく、用地の取得及び処分業務。

②土地取得のあっせん、調査、測量など、札幌市からの依頼に基づく業務。





1．本事例の概要（取組の内容、ポイント）

札幌市土地開発公社について、平成 18 年 3 月に、平成 17 年度から平成 26 年度までの 10 年間の期間で、公社を廃止するとした「札幌市土地開発公社改革プラン」を策定し、札幌市による計画的な土地の買戻し等の取組を進めた。

その結果、公社の借入金に係る債務整理が完了したことから、平成 26 年 4 月に公社を解散、同年 8 月に清算結了した。残余財産については、札幌市が出資した 2,000 万円を含む、約 35 億円（現金と土地等）が札幌市に帰属された。

なお、解散にあたっては、第三セクター等改革推進債を発行することなく清算結了した。

2．取組みの背景、理由、着手のきっかけ

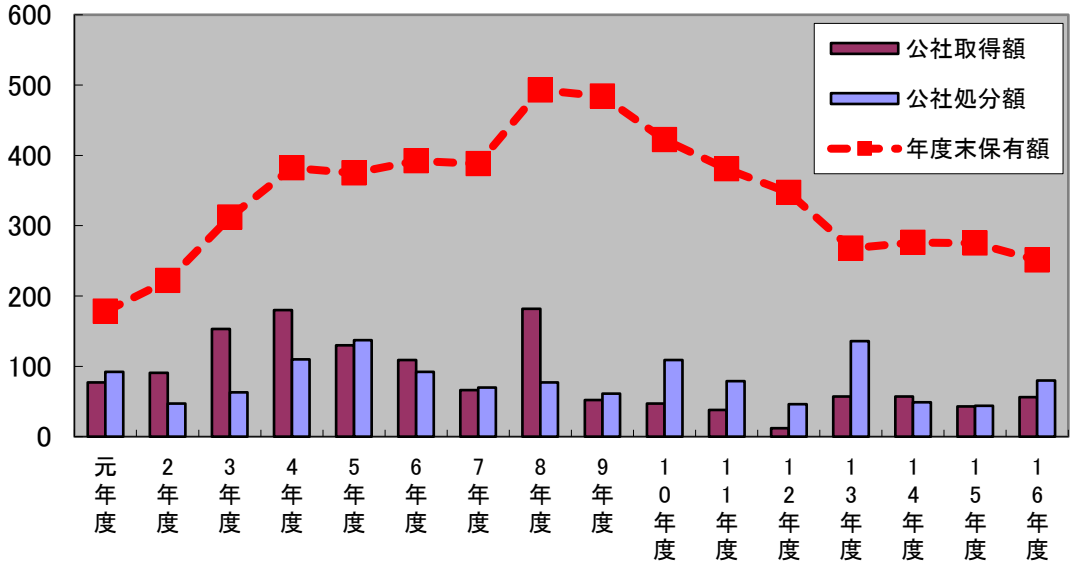
札幌市土地開発公社（以下、「公社」という。）は、公拡法に基づき、基本財産 2,000 万円を札幌市が全額出資して、昭和 48 年 3 月に設立した。以降、公共用地を累計約 742 万㎡、約 1,803 億円（取得費）先行取得してきた。

公社はこれまで、社会資本の整備・充実を図る上で、大きな役割を果たしてきたが、それらが一定水準に達したことや、国・地方を通じた財政悪化を背景とした公共事業の減少などにより札幌市の事業に係る土地取得が減少、公社における先行取得についても一時期よりも大幅に減少（下記グラフ参照）し、公社の存在意義が徐々に失われてきた。

このような折、平成 17 年 3 月には、出資団体の在り方について、経済効率性、市民サービス等の観点から、専門的かつ客観的に評価することを目的として設置された外部委員会である、「札幌市出資団体評価委員会（以下、「評価委員会」という。）」から、公社を含む出資団体の改善事項等が示された、「札幌市出資団体評価委員会報告書」が提出された。

この報告書において、公社については、「今後、事業の継続、市の人的・財政的関与について、当該団体の存廃を含めて市が政策判断すること」とされ、札幌市としてはその政策判断（公社の存廃を含めた今後の方向性）を委ねられることとなった。

（億円） 公社の取得･処分状況（平成元年度～16年度）



3．取組の具体的内容

(1)取組方針とその決定過程

札幌市では、評価委員会による評価結果を踏まえ、平成 17 年 9 月に今後の出資団体改革を推進することを目的として、「札幌市出資団体改革プラン」を策定した。

この中で、公社については、「公社保有地の処分が完了した時点で、公社を廃止する」という方針を打ち出し、取組の目標年次は、「おおむねの目途としては 10 年」とした。

そして、この方針をより具体化するために、平成 18 年 3 月に「札幌市土地開発公社改革プラン（以下、「プラン」という。）」を策定した。

【プランの基本方針】

このプランの基本方針として、「公社の廃止を円滑に行う」こと、「廃止までの間、札幌市ひいては札幌市民に対する財政負担を最小限度とするよう、引き続き公社の経営改善を進めていく」ことを掲げた。

(2)取組の具体的な進め方

プランの内容及び取組結果は以下のとおり。

＜札幌市＞

①土地の先行取得

平成 18 年度から、公社による用地の先行取得を廃止、札幌市が直接先行取得を行うこととした。これにより、公社保有地については、処分のみとなり、公社保有地の減少スピードは加速した。

②未事業化用地の計画的な取得

公社が長期間保有している未事業化用地については、土地の売払収入や土地開発基金（以下、「基金」という。）を使用し、計画的な買戻しを進めていった（下表参照）。

【買戻し額（簿価）の推移】

区分	17 年度	18 年度	19 年度	20 年度	21 年度	22 年度	23 年度	24 年度	25 年度	26 年度
プラン	49.0	36.0	25.4	32.3	28.2	28.8	15.2	5.0	1.2	60.3
	49.0	85.0	110.4	142.7	170.9	199.7	214.9	219.9	221.1	281.4
	17.4%	*30.2%*	*39.2%*	*50.7%*	*60.7%*	*71.0%*	*76.4%*	*78.2%*	*78.6%*	*100%*
実績	52.2	45.2	34.2	22.1	19.5	38.8	17.0	0.0	30.7	0.0
	52.2	97.4	131.5	153.7	173.2	212.0	229.0	229.0	259.8	259.8
	18.5%	*34.6%*	*46.7%*	*54.6%*	*61.6%*	*75.4%*	*81.4%*	*81.4%*	*92.3%*	*92.3%*

※ 上段の数値は各年度の買戻し簿価、中段は買戻し簿価累計（単位：億円）

※ 下段は 26 年度プラン累計（281.4 億円）に対する進捗率

③無利子融資・低利子融資

札幌市では、公社設立以来、低利子融資を行ってきており、特に平成 15 年度からは一般会計からの貸付を無利子としたところである。公社経費の縮減、札幌市の買戻価格圧縮のため、引き続き無利子融資や基金からの低利子融資を継続した。

3．取組の具体的内容（つづき）

＜公社＞

①保有地の暫定利用

公社が保有している土地については、少しでも多くの収入を得るため、札幌市等に売却するまでの間、資材置き場や駐車場等の用地として、一時的に貸付を行ってきた。公社保有地の減少に伴い、貸付件数が減ったものの、可能な限りその活用を図った。

②自己資本の活用による借入金の圧縮

平成 17 年度末での公社の借入金は、約 225 億円（うち、札幌市（一般会計）から約 50 億円、基金から約 120 億円、民間金融機関から約 55 億円）であった。

この借入金の返済については、札幌市への保有地処分が前提となり、処分による収入が借入金返済に充てられることになる。

そこで、借入利息の発生額を極力抑制するため、民間金融機関からの借入金の返済を最優先して行い、平成 19 年度末で完済する予定とした。

また、札幌市（一般会計）からの借入金についても、平成 21 年度で完済する予定とした。

基金からの借入金については、平成 25 年度末まで 56 億円の返済を行い、残りの 64 億円については、公社保有地処分収入約 61 億円及び公社が行う直接処分等による収入約 3 億円の計約 64 億円で返済を行う予定とした。

これについては、借入金による金利負担を軽減するため、運転資金などの必要現金を最小限に抑え、余裕資金を借入金の返済に回すことにより、借入金の圧縮を図っていった。

その結果、民間金融機関からの借入金については平成 18 年度、札幌市（一般会計）からの借入金については平成 21 年度、基金からの借入金については平成 25 年度をもって完済し、計画よりも早期に完済することができた。

③人件費・事務所賃借料等の固定費削減

人件費については、事業量に見合った体制とするため、札幌市からの派遣職員を引き揚げるなど、適宜、見直しを図ってきたところであり、引き続き職員の引き揚げを行うほか、常勤役員や嘱託職員の削減などを行うとしていた。

これについては、先行取得業務がなくなったこと、市のあっせん事業も減少したことから、従来から行っていた派遣職員の引き揚げを引き続き行い、平成 19 年度をもってすべての派遣職員の引き揚げが完了した。このほか、嘱託職員の削減や役員の見直しもあわせて行った。なお、役員については、平成 21 年度よりすべて非常勤（無報酬、9 名）となった。

また、事務所の賃借については、組織の大きさに合わせて使用スペースを縮小し、賃借料、共益費を削減した。平成 23 年 6 月からは、市役所庁舎内への事務所の移転も行った。

④その他

借入金利の低減を図るため、平成 7 年度から入札制度を導入しており、現状では入札による資金調達の方が、協調融資団のものよりも低金利であったため、その割合を高くしていったところである。

4．取組の効果

直接的な効果としては、公社廃止に伴う公社の維持・管理、土地保有にかかるコストが削減された。

これについては、平成 16 年度決算では、維持・管理コストは年間約 2 億円（うち、金利約 1 億 4,000 万円、管理費約 7,000 万円）にものぼっていた。

間接的な効果としては、公社保有地の民間売却により、貴重な土地が有効活用され、団地造成や建物の建設といった民間需要の増加や将来的な市税（固定資産税等）収入の増といったものが挙げられる。

5．今後の課題（今後の方針、残された課題等）

平成 26 年 4 月に公社を解散、同年 8 月に清算結了のため、公社についての今後の方針や課題等は特にない。

一方で、札幌市における出資団体全体の課題としては、今後、団体の経営をさらに安定したものにしていくために、例えば、適切な経営を前提とした事業区域の拡大や新たな事業展開の実施など、団体の自立化を推進する取組を行っていく必要があると認識している。

また、出資団体は、市の施策を補完・代行する目的で、市が主体的に設立した団体であることから、「市民力」の一翼として、団体の得意分野を市が積極的に活用し、連携していくことにより、社会情勢の変化等に的確に対応していくことが必要である。

このため、平成 28 年 3 月に「札幌市出資団体の在り方に関する基本方針」を策定したところであり、この方針に基づいて今後の取組を進めていく。

6．他団体の参考となり得る点（苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等）

＜公社保有地の取得＞

プラン策定時の試算では、市有地の売払収入が落ち込む平成 20 年度から、公社準備金を札幌市への引継ぎに前倒しして、各年度に振り分ける（具体的には、公社保有地を買戻す際に、取得価格を減額する）予定であったが、未利用地の売払いを積極的に進めた結果、一定の売払収入を確保することができたため、前倒し（減額買戻し）は行わず、清算時に残余財産として約 35 億円（現金と土地等）が札幌市に帰属された。

＜参考＞地方公共団体の問合わせ先

担当課	札幌市改革推進室推進課	連絡先	011-211-2061