事例No.	82
公表年度	H28
団体の属性	一般市
団体名	岡山県津山市

事例区分	第三セクター

タグ	・土地開発公社 ・税財政 ・組織改革

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

第三セクター等改
革推進債（三セク債）活用による解散

出典

第三セクター改革等先進事例集

事例名	三セク債活用による解散
団体名	岡山県津山市
法人名	津山市土地開発公社

＜地方公共団体のデータ＞※

人口（人）	103,954
標準財政規模（百万円）	27,899
財政力指数	0.54

※ 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]

津山市	6（86.0%）
鏡野町	1（ 7.0%）
勝央町	1（ 7.0%）
役職員数（人）	11

[経営状況]

（単位：百万円）

経常収益	142
経常損益	▲120
当期純損益	5,403

資産	8
負債	0
純資産	8

※ 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）

津山市土地開発公社（以下「公社」という。）は、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住民福祉の増進に寄与することを目的として、公有地の拡大の推進に関する法律（昭和 47 年法律第 66 号）第 10 条第 1 項の規定に基づき、津山市によって昭和 48 年に設立（昭和 56 年に鏡野町、勝央町並びに津山市への合併前の旧勝北町及び旧久米町が追加で出資）され、公有地の先行取得や工業団地の造成等を行うことにより、まちづくりに大きな役割を果たしてきた法人である。





1．本事例の概要（取組の内容、ポイント）

当該事例は、約 54 億円の累積損失を抱えていた公社について、平成 25 年度に第三セクター等改革推進債（以下「三セク債」という。）を活用して債務整理（解散）を行い、設立団体であり、かつ、当該公社の債務保証を行っていた津山市の財政健全化問題を解決した事例である。

公社は、設立以後、公有地の先行取得や工業団地の造成など、津山市のまちづくりに多大な役割を果たしてきたが、長引く景気の低迷等の要因により、先行取得公有地の買戻しや造成（産業・流通）団地の売却が滞り、経営状況が悪化したため、利子補給などの暫定支援措置を行っていた津山市が、これを抜本的に解決するため、津山市土地開発公社解散プランを策定、実施したものである。

２．取組みの背景、理由、着手のきっかけ

平成 24 年時点の公社の経営状況は、金融機関や津山市からの多額の借入れにより、約 149 億円に上る負債を抱えるのに対し、資産は、津山産業・流通センター分譲地などを保有するものの、評価額が約 95 億円にとどまっており、約 54 億円の累積損失を抱える、極めて厳しい状態となっていた。

また、公社の事業内容も、先行取得公有地を含めた未処分用地の処分は一部を除き進展せず、リース料などの公社の事業収入も限定的であるため、公社単独による経営改善は、実質的に困難と言わざるを得ない状況であった。

設立団体である津山市においては、平成 18 年 3 月に公社の経営健全化計画を策定し、先行取得公有地の買戻し、低利子貸付及び年間の支払利息に対する利子補給を行い、長期保有土地の簿価総額の縮減を図るとともに、借入金残高の圧縮を行ったが、抜本的な解決を図ることができる内容とはなっていなかった。

さらに、津山市は、金融機関からの公社の借入金（平成 23 年度末時点で約 114 億円）に対して債務保証を行っていたため、仮に、公社が破産や債務不履行に至る事態になれば、金融機関から債務保証の履行を求められるリスクを抱えている状況であった。

こうした問題意識に立ち、津山市は、平成 21 年 2 月に「津山市外郭団体経営検討委員会（以下「経営検討委員会」という。）」を設置し、公社を含めた本市の外郭団体の抜本的な経営改革に向けた調査・検討を行った。

経営検討委員会の検証結果については、平成 22 年 3 月に「外郭団体の経営改革に関する見解」としてまとめられ、公社の事業再生・整理については「この負の遺産の整理を将来に先送りすることなく、抜本的解決を図るためにも、三セク債の活用を前提に、金融支援に踏み込んだスキームの構築を検討すべきである。」と結論付けられた。

公社の問題は、市政における長年の課題であり、津山市としては、平成 22 年 4 月以降、三セク債の活用による公社の解散を視野に入れ、公社の債権債務の整理スキームの構築や三セク債の活用を前提とした財政計画などを検討し、最終的に「津山市土地開発公社解散プラン」として取りまとめるに至った。

＜平成 23 年度決算の状況＞

貸借対照表　（単位：千円）

資産の部		9,463,392	負債の部		14,842,709
	流動資産	7,910,246		流動負債	14,811,620
		現預金	391,427		短期借入金	14,790,000
		未収金	1,384		未払費用	21,616
		公有用地	2,154,374		預り金	4
		代行用地	61,129		固定負債	31,089
		完成土地等	5,301,932		その他の固定負債	31,089
	固定資産	1,553,146	資本の部		▲5,379,317
		有形固定資産	164		基本財産	7,000
		投資その他の資産	1,552,982		欠損金	▲5,386,317

※短期借入金のうち、34 億円は津山市からの貸付金

2．取組みの背景、理由、着手のきっかけ（つづき）

損益計算書　（単位：千円）

	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度
事業収益（A）	1,008,698	28,534	115,774	109,315	196,971
公有地取得事業収益	931,559	0	66,630	39,372	0
土地造成事業収益	65,092	26,837	47,447	67,906	195,380
あっせん等事業収益	12,047	1,697	1,697	2,036	1,591
事業原価（B）	1,004,025	55,201	104,064	76,445	166,040
公有地取得事業原価	886,374	27,959	63,685	37,054	0
土地造成事業原価	105,563	25,562	38,699	37,375	164,465
あっせん等事業原価	12,088	1,680	1,680	2,016	1,575
事業総損益（A－B）	4,673	▲26,667	11,710	32,870	30,931
販売費一般管理費（C）	70,558	85,810	10,008	16,578	10,469
事業損益（A－B－C）	▲65,885	▲112,477	1,703	16,292	20,462
事業外収益（D）	252,843	356,115	241,327	250,998	247,685
受取利息	315	337	171	183	127
雑収益	4,041	810	241,155	250,815	247,558
負担金収益	210,853	336,835	0	0	0
引当金取崩収益	37,635	18,133	0	0	0
事業外費用（E）	200,000	271,342	237,956	245,304	245,586
支払利息	200,000	271,342	237,902	245,304	245,586
雑損失	0	0	54	0	0
経常損益（A－B－C＋D－E）	▲13,042	▲27,704	5,074	21,987	22,561
特別損失（土地評価損）	0	0	4,986,493	0	0
当期純損益	▲13,042	▲27,704	▲4,981,419	21,987	22,561

3．取組の具体的内容

(1)取組方針とその決定過程

公社の債務整理問題の解決に当たり、最も有効な手段となる三セク債については、借入資金を、解散又は業務の一部廃止を行う場合に必要となる地方公共団体が債務保証等をしている土地開発公社等の借入金の償還に要する経費に充てることが条件とされていたため、当該起債を発行して債務を整理し、公社を解散するか、それとも、公社自体は存続させたまま、独自の債務整理手法を用いるかが懸案となった。

これについては、①近年の土地価格の低迷や平成 19 年度以降に新たな公有地の先行取得依頼がない状況をみれば、公有地先行取得事業の必要性と公社の存在意義は希薄となっているといえ、仮に、津山市の公有地として、今後、取得が必要な用地があったとしても、公共用地取得事業特別会計による先行取得等により行政が直接取得することで対応が可能であること、②公社がこのままの状態で存続すれば、長期保有土地などに係る借入金の利息が累増し、本市の買い戻しや利子補給の額がさらに膨らむこと、さらに、③津山市は、公社の金融機関借入金に対して債務保証を行っており、仮に、公社が債務不履行といった事態となれば、金融機関は、津山市に対して債務保証の履行を求めることになること等を総合的に考慮し、国の時限措置である三セク債制度を活用して、公社の債務整理を行うことにより、将来に亘る津山市の財政健全化を図るべきとする方針が、平成 22 年 3 月の経営検討委員会の「外郭団体の経営改革に関する見解」の中で示され、これを踏まえ、津山市が最終的に解散プランを策定した。

3．取組の具体的内容（つづき）

(2)取組の具体的な進め方

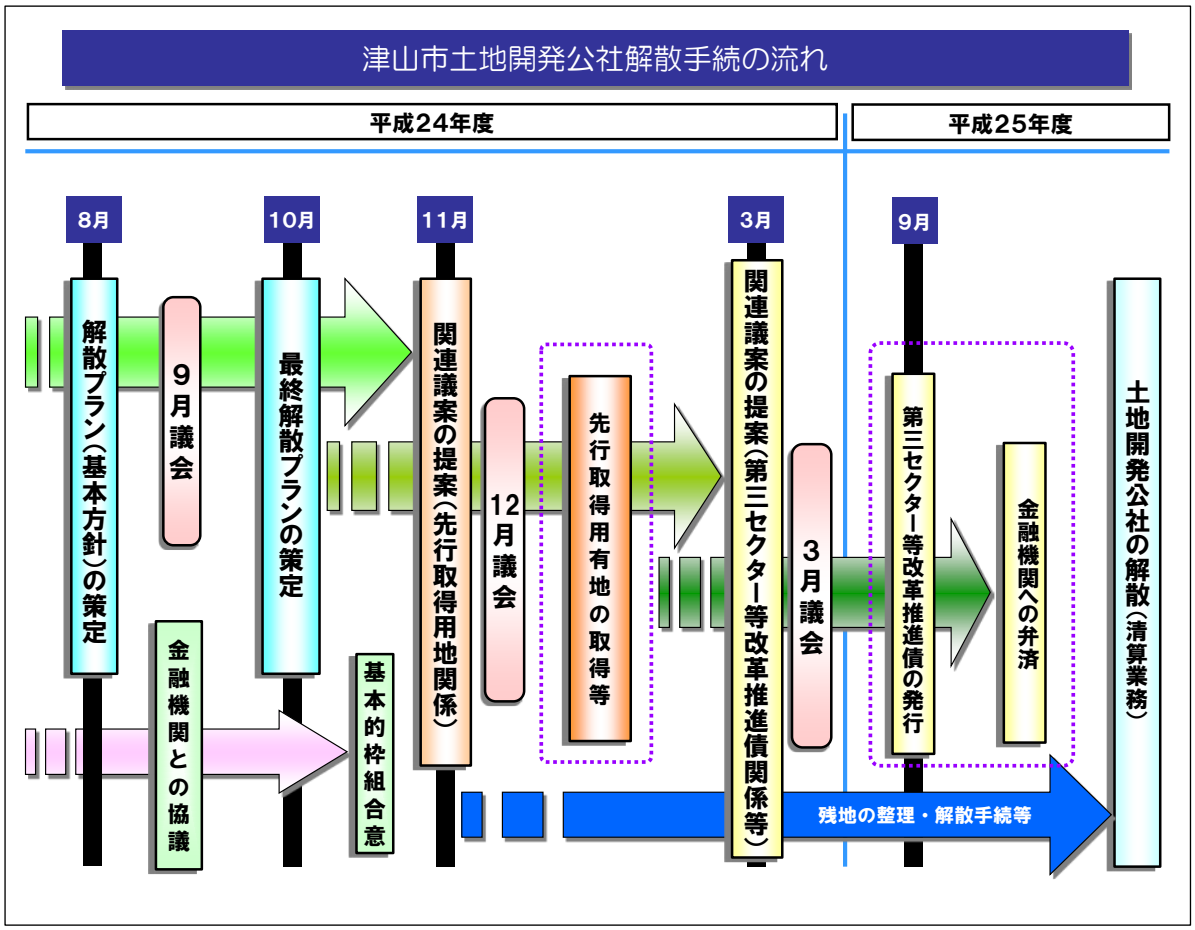
津山市土地開発公社の経営健全化問題については、津山市は、平成18年2月に土地開発公社経営健全化検討会議を設置し、組織横断的な推進体制を整備したが、三セク債制度の活用を前提とした債権整理スキームが有力な選択肢に上がってきた平成23年4月に同会議を土地開発公社経営改革検討会議に改組し、本格的な検討を進めることとした。また、翌年の平成24年4月には、市の内部組織に当該業務を専務として担う部署（都市再生推進室）を設置し、具体的な手続を進めるための体制を整備した。

関係機関との調整については、三セク債発行による津山市の代位弁済の実施に当たっては、融資元の各金融機関との合意が必要となったため、延べ5回に亘る債権者説明会を開催し、解散プランの内容や実施方法などの理解を求めた。最終的には、債権の確実な回収という観点からすべての金融機関から合意が得られたため、予定どおり代位弁済を行うことができた。

さらに、公社の解散手続の中で、市の代位弁済額と公社からの代物弁済を受けた資産の評価額との差額については、債権放棄の議決が必要となったが、議会等の要請もあり、経営悪化の原因となった事業に関わった当時の市長や公社の役員等の責任問題を検証した「津山市土地開発公社の解散に係る責任問題についての検証結果報告書」を取りまとめた上で所要の議決を得た。

なお、主な手続の流れは、下図のとおりである。

＜津山土地開発公社の解散に係る事務スケジュール＞



4．取組の効果

公社の金融機関からの借入金 11,354 百万円を津山市が三セク債により代位弁済することにより、公社の債務は整理され、解散することができた。

市は、代位弁済額のうち公社から代物弁済等により補填を受けた 5,149 百万円との差額 6,205 百万円の債権放棄を余儀なくされたが、公社がこのままの状態で存続すれば、長期保有土地などに係る借入金の利息が累増し、本市の買い戻しや利子補給の額（平成 18 年から平成 23 年までの間の累計で 1,266 百万円）がさらに膨らむことが想定されたこと、また、津山市は、公社の金融機関借入金に対して債務保証を行っており、仮に、公社が債務不履行といった事態となれば、金融機関から債務保証の履行が求められることなど、津山市の中長期的な財政運営において支障となる要因を抜本的に解消することができた。

なお、平成 24 年の解散プラン策定当時の試算によれば、三セク債を活用した債務整理スキームについては、従前のとおり公社の支払利息への利子補給を継続した場合の財政負担との比較において、30 年間で約 34 億円の財政負担の軽減が見込まれていた。

5．今後の課題（今後の方針、残された課題等）

代物弁済により津山市が取得した津山産業・流通センターの分譲地の早期分譲を進め、当該売却金をもって三セク債の繰上償還を行い、当該起債の償還に係る長期的な財政負担の軽減に努めていく必要がある。

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）

公社の解散プランの実施に当たっては、メガバンクを含む金融機関との合意形成や、議会や市民への当該プランの実施の合理性の説明等の過程において、企業の破産処理等で実績のある国内有数の弁護士事務所の支援を受け、円滑な取組の推進を図ることができた。

特に、債権放棄の議決を受けるにあたり、議会等からの要請を受けて行った、経営悪化の原因となった事業に関わった当時の市長や公社の役員等の責任問題の検証においては、専門的見地から法的責任の追及可能性についての助言等を得ることにより、解散プランの実行を確実に進めることができた。

＜参考＞地方公共団体の問合わせ先

担当課	津山市政策調整室	連絡先	0868-32-2027