

# 最終報告書

平成 23 年 3 月 28 日

奈良市土地開発公社経営検討委員会

## 目 次

第1	はじめに .....	1
第2	当委員会の活動内容 .....	2
1	土地取得経緯の調査（過去調査） .....	2
2	現状財務調査 .....	5
第3	問題点の整理 .....	7
第4	今後のあり方について .....	9
1	公社処理問題について .....	9
2	ガバナンス強化策と財源確保のための抜本的行財政改革 .....	13
3	過去の責任について .....	14
	添付資料 .....	15
1	過去調査：案件ごとの整理 .....	16
2	現状調査：土地開発公社保有土地の買い戻し予定状況 .....	30
3	土地開発公社に関する職員アンケート 回答結果 .....	32

## 第1 はじめに

奈良市土地開発公社（以下「公社」という。）は、昭和49年3月、地域の秩序ある整備と市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」に基づいて奈良県知事の認可を受けて設立され、奈良市の公有地先行取得計画に則って買収依頼を受けた公共用地および公用地等の取得並びに処分等を行ってきた。

平成22年3月31日現在、同公社は、合計で地積31万7828.31㎡、簿価約214億7100万円の土地を保有している。

この簿価は、公社の取得時の売買価額（補償費を含む）に取得にかかった手数料や公社保有期間中に生じた借入金利息等を付加した金額であるが、この公社保有地の簿価約214億7100万円に対して、その実勢価額は約26億7800万円と考えられており、公社は実に約187億9300万円の含み損を抱えるに至っている。

しかも、このうち簿価ベースで約94%の土地が公社による先行取得から5年以上の期間が経過しており、いわば塩漬け状態にある土地である。

当委員会は、これら巨額の含み損を生じさせた公社のこれまでの運営内容を精査するとともに、今後の同公社存続の是非を含め、将来の公社運営に関する提言を行うことを目的として設置されたものである。

なお、本報告書は、平成23年1月14日付中間報告時点で確認できていなかった事項について追加調査を実施し、その結果を追記した上で改めて全体につき検討し、最終的な当委員会の意見をとりまとめたものである。

## 第2 当委員会の活動内容

### 1 土地取得経緯の調査（過去調査）

#### ① 対象

公社の取得した不動産は全てが対象となるものの、下記5事業に係る土地取得を重点的に調査することとした。これらは、取得金額自体の大きさ、実勢価額との乖離（簿価時価差額）の大きさなどの視点から抽出したものであり、問題点が象徴的に現れていると考えられたことによる。

- 西ふれあい広場建設事業（二名）
- 公園建設事業（奈良阪町）
- JR 奈良駅周辺地区整備事業
- 体育施設整備事業（横井町）
- 中ノ川造成事業（中ノ川町、芝辻町）

#### ② 調査方法

##### （ア）資料・記録調査

公社が保管する上記①で挙げた事業に関するファイル、担当部局が保管する事業に関するファイル等、関係資料の網羅的提出を求め、当該資料を精査した。

##### （イ）聞き取り調査

上記①で挙げた5事業の主管部局における土地取得時から現在に至るまでの市長、助役（副市長）、担当部長以下の役職人員表を作成し、これに基づき、現職／退職後を問わず、当時／その後の状況を知りうる立場にあったと考えられる者に対して聞き取り調査を依頼し、協力を得られた者に対して調査を実施した。

- |                |     |
|----------------|-----|
| ・市長・助役（副市長）経験者 | 10名 |
| ・元担当職員         | 12名 |
| ・その他任意協力者      | 4名  |

またさらに上記以外にも、土地取得時に関与した不動産鑑定士1名、公社の債権者である地方銀行、監査委員事務局、財政課からの聞き取り／意見交換を行った。

#### (ウ) 情報提供ホットライン

職員及び一般市民に対して、情報提供ホットラインを設け、文書、FAX、メール等による情報の提供を求めた。(結果件数：計4件)

#### (エ) アンケート

現職職員に対して、公社が現状に陥った原因に対する認識など、公社全般に対するアンケートを実施した。(結果：添付資料3参照)

### ③ 調査結果の概要

対象案件ごとに得られた調査結果については添付資料のとおりであるが、各事業に共通する問題点が散見された。

その概要は以下のとおりである。

#### (ア) 買取りありきで進められた必要性が極めて低い土地の取得

中ノ川造成事業については、取得開始時において、その事業目的は明確に存在していた。

しかし、他の事業については、概して、事業の必要性に駆られて土地を取得したという類のものではなく、後付けで土地を買い取る名目が定められたり、その時点では未だ具現化する前の段階に過ぎない事業の計画をつなげたりといったように、必要性に疑義のある土地の取得が次々に行われたという傾向が認められる。

背景には、議員や団体等を介して市への圧力がかかり、市長以下庁内幹部が必要性の低さを認識しながらも土地の取得を容認して（もしくは不適切な目的をもって）担当部局に指示を出し、関与職員がその指示に反対することができず、これをそのまま受け入れて手続を進めてしまうという実態があったと考えられる。

#### (イ) 明らかに高額に設定された買取価額と歯止めなく膨張する借入実行

対象地の中には進入路もない山間地も多く含まれているが、一般常識では考えられない高値で当該土地が買い取られていた実態がある。その買取価額を決定するプロセスにおいても、(ア)と同様に外部・内部からの圧力を受けて、できる限り高額に鑑定された金額に基づいて買取価額が決定される実態が見受けられた。

鑑定にあたっては、庁内幹部から指示を受けた担当部局において、鑑定士への鑑定依頼の際に、鑑定基準の許す範囲でできる限り高額となるような鑑定額を出すように依頼し、その時点では未開発であるにもかかわらず

開発後の見込地として鑑定を行う手法などを用いて、高額な鑑定結果が出されていた様子うかがえる。

また、買取価額の資金調達については、公社の借入に対して市の債務保証が設定されていたことにより、金融機関からも無制限といってもよい状態で借入れが実行され、地価の実勢相場を無視した条件で平然と土地の購入が進められていた。

#### ⑤ 10年を超えた放置、処分先送り、塩漬けによる後世代への負担転嫁

そもそも、前述のように必要性のきわめて低い悪条件の土地を、後付けの理由で膨大な予算をかけて開発し事業化にまで到達するのは非常に困難な話である。それに加えて、市には、バブル崩壊後の財政が急速に悪化していったという事情もあり、公社が取得した土地を買い戻した上で事業化していくことが困難となっていた。平成18年3月に策定された『土地開発公社の経営の健全化に関する計画書』に基づき、平成18年度以降、供用済みとなっていた土地や事業化が可能な比較的小規模な土地などを中心に買い戻しは進められていったものの、そうした状況下で、公社資産の主要部分ともいえる本報告書で取り上げたような大規模な公社保有土地は塩漬け化し、借入金利部分だけが膨れ上がっていくことになった。

そのような状況下でも、損失を極小化させるべく意を決して公社保有の土地を処分すれば、地価の下落による損を確定させた上で、できる限りの借入金弁済を行うこともできたはずである。しかし、「このような土地であっても、いつかは市で予算措置が可能となったり国からの補助金が得られたりした場合には、実際に事業化を推進することができ、当該不適切な土地の取得を覆い隠す形で済ませることが可能かもしれない。」そのような淡い期待を抱いたまま、市は、土地の保有を継続し、漫然と借り入れに対する金利を支払い続け、処理を先送りしてきた。

これにより、その土地の実勢価額は下がる一方で、市が土地を買い戻すために必要となる費用は一層高額となり、事業化の困難度はより増すこととなった。塩漬けの弊害として、現在も借入金利部分だけ膨らみ続けている。

#### ④ 追加調査の結果

当委員会は、中間報告書提出時に追加調査の必要性を示していたとおり、市長・助役（副市長）経験者からも（協力が得られる限り）聞き取り調査を行った。

聞き取り調査では、公社の土地取得プロセスにおける、外部からの「圧力」の存在や「圧力の容認」といった行為の存在を否定し、適正な事業目的に即して担当部局にて適切な議論がなされ、「上層部」は、その担当部局の意思決定を承認してきたに過ぎないと主張する者もいた。

しかし、当委員会としては、「上層部」からの指示の存在を具体的に認める発言が、担当部局に在籍していた者から複数あったこと、また「上層部」に該当する者自身からも、円滑な市政運営を考慮し、元市長・元助役が意思決定を行う際に外部からの要請に配慮したケースは、公社の土地取得も含め、過去には相当程度存在していたことを認める発言が得られたことなどから、やはり、元市長・元助役による外部圧力の容認に起因する担当部局への具体的指示があったものと認めざるを得ないと判断した。

## 2 現状財務調査

### ① 現在保有土地の処分可能性について

現在も平成 18 年に定められた「土地開発公社の経営の健全化に関する計画書」に従って、順次塩漬け保有土地削減努力が進められてはいるが、残存している土地は事業化や前向きな処分が相当困難なものばかりである。現時点における保有土地の買戻し計画について所管課に照会調査を実施したところ、実質的には買戻しの目処がないと思われる土地は、全体の約 8 割（面積ベースでは 85.4%、平成 21 年度末の簿価ベースでは 78.6%）を占めている。

つまり、事業化に向けて具体的計画が立てられ、予算措置の確度が高いような案件は少なく、「現有公社資産のほとんどは、事業化の目途を立てることが難しい“負の遺産”である」といっても過言ではない。（直近、ごみ焼却施設移転候補地として公社保有の中ノ川の土地が最終候補地として残ったとの報道があったが、現実的には困難な点が多く難しいとのことである。）

### ② 金融機関からの借入れ状況

現在、借入れの大部分は指定金融機関である地方銀行からのものであり、短期借入のみとなっている。当該金融機関との良好な関係維持は必須ではあるが、市の債務保証が設定されているにもかかわらず、借入条件（長短年限、金利等）は相場感からしても大変厳しいものになっており、競争性が適切に働いていないものと推察される。

今般の公社改革とあわせて、借入れ条件の見直し交渉や再度他の金融機関との取引構築も検討したうえで、市民のための健全な資金弁済計画を立てていかなければならない。

### 第3 問題点の整理

- 1 本問題は、公社“制度悪”によるものではなく、これを運用した市の“運用悪”であるところに本質がある。
- 2 運用に関与した関係者全員がその責任を回避しあう中で損害が拡大する「モラルハザード・スパイラル」が発生している。  
「モラルハザード・スパイラル」の基本的構図は、第2の「③調査結果の概要」でも一部触れたところではあるが、下記のようなものとなっている。
  - ① 不動産所有者（市民）が所有不動産を高額で売却したい、税制上のメリットを享受したい、という意向をもつ。
  - ② 議員・圧力団体・地域有力者等が、市に対して買取り要請／圧力をかける。
  - ③ 市上層部は、議会運営、市政運営の円滑化その他に配慮して圧力を容認する方向で担当部局へ指示を出す。
  - ④ 担当職員は、上層部からの指示であることを理由に、事業の実現可能性等の検討を十分に行うことなく、これを受け入れる（違和感を感じながら関与する者もいれば、全く感じずに進める者もいる）。
  - ⑤ 買取り価額決定時にも再度①～④が繰り返され、不動産鑑定士もその意向を受け、実勢価額とは乖離した高額な鑑定結果を提出する。
  - ⑥ 公社は、担当部局の決裁があることを理由に具体的な審査なく買取りを決定する。
  - ⑦ 金融機関は、市の債務保証があることを受けて、事業の実現可能性等の十分な検討なく貸し付けを行う。
  - ⑧ 監査・監視機能が総じて機能不全であり、土地取得等についても実質的に市議会のチェック機能が働きにくく、適切な監視機能を果たすことができない。

⑨ 事業化が困難となった後も、損失を顕在化させずに金利を支払いつつ、穴埋めの資金調達(市予算、国からの補助金)ができるのを待ち続ける。

3 こうした結果、発生した損失は将来世代に付け回されることになる。これら負の遺産は、将来の増税、もしくは将来の行政サービスカットにて賄われなければならないことになる。

このようなことが横行するようなガバナンス能力に欠けた経営組織では、自主・自立の地域経営は程遠く、地方分権もままならない。

4 当委員会としては、現時点において、抜本的対策を打たず損失の発生を継続させることを選択すること自体も、新たなモラルハザード・スパイラルの一端を担うことにつながると認識しており、早急に対策を講じる必要があると考える。

## 第4 今後のあり方について

### 1 公社処理問題について

#### (1) 基本方針～損失の確定と問題の顕在化

市は、「土地開発公社の経営の健全化に関する計画書」(平成18年策定)に従い、処分可能なものについて順次買い戻しを進めてきた。

しかし、現時点において公社保有土地(簿価約214億7100万円(実勢価額約26億7800万円))の大部分は事業化の目途が立っていない。

現在、公社借入金に対する金利を毎年度5億円程度支払い続けており、このまま放置し、しかも、金利水準が現在の超低金利の状態から上昇した場合、市の負担は一層大きくなるリスクがある。

これまでのように、「残された公社保有土地の事業化の見込みが完全に失われたわけではない」というような希望的観測も込めた見込みのもと、損失の先送りをし、引き続き負担を増大させ続けることは許されない。

市は、本報告以後、速やかに、公社における隠れた損失問題を顕在化させ、その額を確定させるとともに、処理方針を確定させなければならない。

#### (2) 具体的負担・損失処理の方法の分析・検討

現時点での具体的な処理方針としては次の二つが考えられる。

##### ① 三セク債案(第三セクター等改革推進債の活用)

国が平成21年度から25年度まで期限付きで特別に発行を認める地方債による処理方法

##### ② 弁済協定案(銀行との長期分割弁済協定の締結)

公社保有土地の簿価の減損会計処理を通じて、実勢価額分のみを公社に残す一方、不良資産化した価額分の負債について、市もしくは公社が新たに銀行との間で長期の弁済協定を結ぶ、もしくは新たな金融機関との間でリファイナンスするという処理方法

この2案を簡単に比較すると次のようになる。

## 公社保有土地の処理方法の特徴

	三セク債案	弁済協定案
公社の存廃	実質的に廃止が前提 (過去の清算、けじめを示すことが可能。)	存続させる余地もある (公社機能の存続を図ることも可能であるが、ガバナンス体制の再構築が大前提。)
負担額	約 187 億 9300 万円 (± α) (起債時点では、約 214 億 7100 万円を負担するが、不動産処分による部分(現在の評価では、約 26 億 7800 万円)について、補填されることになり、その処分価額により ± α が定まる。)	約 187 億 9300 万円 (± α) (協定時点の負担額は記載金額であるが、不動産(約 26 億 7800 万円分)の処分状況によっては、追加負担の可能性もあれば、補填される可能性もあるため ± α となる。)
返済期間	原則 10 年以内 (総務省との協議によるが、10 年超の可能性もあり。)	未定 (金融機関との協議によるが、20 年程度までが限度と思われる。)
金利負担額	低い (返済期間が相対的には短期、かつ償還利息に係る特別交付税措置がある。)	高い (返済期間は 3 セク債より長期となることが前提、かつ償還利息に係る特別交付税措置はない。)
単年度の市の財政負担	返済期間によるが、相対的に大	返済期間によるが、相対的に小
将来世代負担	返済期間によるが、相対的に小	返済期間によるが、相対的に大

### (3) 当委員会の見解

当委員会としては、市は、三セク債案を基本的な方針として検討し、その方針で処理を進める(奈良県及び総務省との協議を至急進める)べきであると考えている。

なお、並行して、弁済協定案の方向性も検討し(複数の金融機関との協議を行う)、三セク債案より経済的に有利な条件で締結可能となることが明確になった場合には、その方針を採用することも否定するものではない。

#### ① 経済合理性(負担総額)

損失処理を行うにあたっての一次的な負担額は三セク債案と弁済協定案とでは相違するものの、不動産を処分した後の全ライフサイクルでの最終

的負担総額（金利負担を除く）は同じとなる。

ただしこれに加わる金利負担額を考慮すれば、いずれの案も確定的な条件は定まっていないが、特別交付税措置のある三セク債案の方が、市の負担額は絶対的に少なくなると見込まれる。

経済合理性の観点からは、三セク債案を選択すべきであると考えられる。

## ② 決定プロセスの透明性・先送りの防止

市の負う負担条件を決定するプロセスについて

a) 市民に対して説明可能な透明性を有する

b) 一定期間内に結論が明示でき、先送りが防止できる

ものである必要がある。

奈良県及び総務省との協議の結果、一定の期間内に発行条件が定まる三セク債案は、金融機関との相対的協議の上条件が定まる弁済協定案と比較して、決定プロセスの透明性が確保されており、協議の長期化などによるさらなる先送りが防止できるという意味で合理性がある。

弁済協定案のみを採用するのは、上記2点の観点からも、妥当ではない。

ただし、三セク債案と並行して検討を進め、三セク債案の概要が確定する時期までに、三セク債発行の条件と比較してさらに有利な条件が提示されている場合には、上記の問題をクリアしたものとして許容できる。

## ③ 公社機能の必要性和過去の失敗の清算

公社において、土地を「先行取得する機能」は現在も一定の意義があるといわれている。市の都市インフラ整備はまだ不十分であるし、実際に道路整備事業のように多数の地権者から複数年度に渡り土地を取得する必要がある事業では、実際の土地の買い上げと、国から国庫補助負担金を得るタイミングとが必ずしも合わないためである。実際、現在公社が利用されているケースは道路整備事業にほぼ限定されている。

しかし現在、国レベルの制度改革として、「ひも付き補助金」の一括交付金化が進められており、従来のような道路に係る土地に対する国庫補助負担金のあり方がいつまで存続するのかについては不明確である。すでに道路や市街地整備などを含めた社会資本整備総合交付金が運用されており、今後も予算や分野が拡大されていく可能性が大きい。これらの交付金は、年度間・分野間の流用が一定程度認められていることから、道路整備も一定程度柔軟に行いやすくなると考えられる。

とすれば、公社を廃止したとしても、市本体がその機能を代替しながら柔軟に道路整備事業を進めていくことも不可能ではない。

むしろ、十分なガバナンス機能を果たせず、大きな損失を発生させたこれまでの過去の行政運営の失敗に対する清算、けじめを明確にするために公社そのものを廃止することの意義を重視すべきであるとする。

#### ④ 財政負担の許容性について

上記比較表では、弁済期間の長短は一般的な見込みを示したものにすぎず、本件における具体的な条件が定まらない中、その負担の大小の見通しを現時点における基本的な方針の決定要素とすることは妥当ではない。

もちろん、最終的に提示された条件を比較した際に、両者の条件が極端に相違し、公社損失負担のための大幅な財政支出見直しを行った後であっても、一方の条件が財政的に許容しえない程度のものである場合には、その案を採用することは妥当ではない。また単年度の負担について検討することが必要である。

なお、いずれの案も財政的に許容できないので、公社問題を先送りするという選択は、既に指摘した通り許されない。

市は、後述の抜本的行財政改革により、公社保有土地の処理に伴う財政負担増に耐えられる財政体質をつくりあげなければならない。

#### ⑤ 世代間の負担について

単年度の負担額が軽減されるということは、弁済完了までにより長期の期間を要するというを意味し、将来世代への負担転嫁という観点からは褒められたことではない。

しかし、短期間で一気に返済するのではなく、10年～20年強程度の間で返済する場合、その程度の年限の違い（例えば15年と20年の違い）によって、世代間負担の公平性に重大な差異が生じるとは考えにくい。

したがって、処理に要する期間が10年を超えても、ある程度、市の財政状況にあわせた期間設定を行うことは許容できる。

ここでは、その負担が財政的に許容できないとして、処理を先送りすることこそが無責任な将来世代への負担先送りとなり、許容されない点を改めて指摘しておきたい。

## 2 ガバナンス強化策と財源確保のための抜本的行財政改革

### (1) ガバナンス強化のための方策を早急に検討、実施すべき

公社問題は、制度問題ではなく、その運用の主体となった市の問題である。市全体のガバナンス体制を強化しなければ他でも同様の問題が生じる可能性がある。

トップからの緊急メッセージを発信するとともに、早急に、ガバナンス強化のための体制を検討する組織を整え、具体的施策を直ちに実行していく必要がある。

- 具体的施策としては、監視機能が十分に発揮されるような監査改革の視点や、新たな内部統制（組織・風土）の構築などが考えられる。
- 外部の客観的第三者の利活用も有効であると考えられる。ガバナンスを担う者には“責任”を持たせることが機能を十二分に発揮させるための重要なポイントである。

### (2) 財源創出のための抜本的行財政改革が必須

前述したような公社“負の遺産”処理に伴い、どちらの処理方法を採用したとしても、毎年10～20億円単位の膨大な原資を創出していかななくてはならないことになる。これは逃げることのできない責務である。

財政運営的にも、財政健全化法の健全化判断比率に留意のうえ、厳しい中長期財政計画を立てていかなければならない。そのためには、トップの不退転の決意、強いリーダーシップが必要となる。

事業仕分け、組織や施設等の統廃合などの行財政改革施策をさらに発展させ、フロー面、ストック面（埋蔵金あぶり出し）の両面から、考えられ得る改革施策を駆使して財源を創出しなければならない。財源が生み出せない事態となれば、これまでの行政サービス水準をゼロベースで見直して優先順位付けを示し、一部市民サービスの低下があってもやむを得ないとして切り詰めるか、もしくは増税という選択肢しかなくなる。いずれにせよ、できる限りのことはやり尽くしたと言える状態でなければ市民の理解は得られない。

### 3 過去の責任について

本報告書が指摘する「モラルハザード・スパイラル」においては、各関係者それぞれの責任を否定することはできないものの、やはり、最も重い責任を負うべきは、最終的に各プロジェクト事業化の意思決定をした当時の「市上層部」であった元市長・元助役であったと言わざるを得ず、同人らの政治的な責任は免れ得ない。

しかし、市が債務保証をした上で公社を通じて行った土地取得により市に対して損害が発生したことについて、同人らに法的な責任を追及することは、

- ・土地取得からかなりの時間が経過していること
- ・関係証拠が散逸していること
- ・聞き取り調査関係者の供述は非公表を前提に得られたこと

以上の理由により困難であると言わざるを得ない。

## 添付資料

### 1 過去調査：案件ごとの整理

- (1) 西ふれあい広場建設事業（二名）
- (2) 公園建設事業（奈良阪町）
- (3) JR 奈良駅周辺地区整備事業
- (4) 体育施設整備事業（横井町）
- (5) 中ノ川造成事業（中ノ川町、芝辻町）

### 2 現状調査：土地開発公社保有土地の買い戻し予定状況

### 3 土地開発公社に関する職員アンケート 回答結果

## 奈良市土地開発公社経営検討委員会

委員長	弁護士	出水 順
副委員長	公認会計士	黒石匡昭
委員	立命館大学教授	森 裕之
委員	弁護士	山形康郎
委員	公認会計士	常峰和子

(1) 西ふれあい広場建設事業（二名）

調査結果

▶ 本件問題点の概要

平成5年度から、下記区域(赤囲み部分)を対象とした土地が公社によって取得されている。

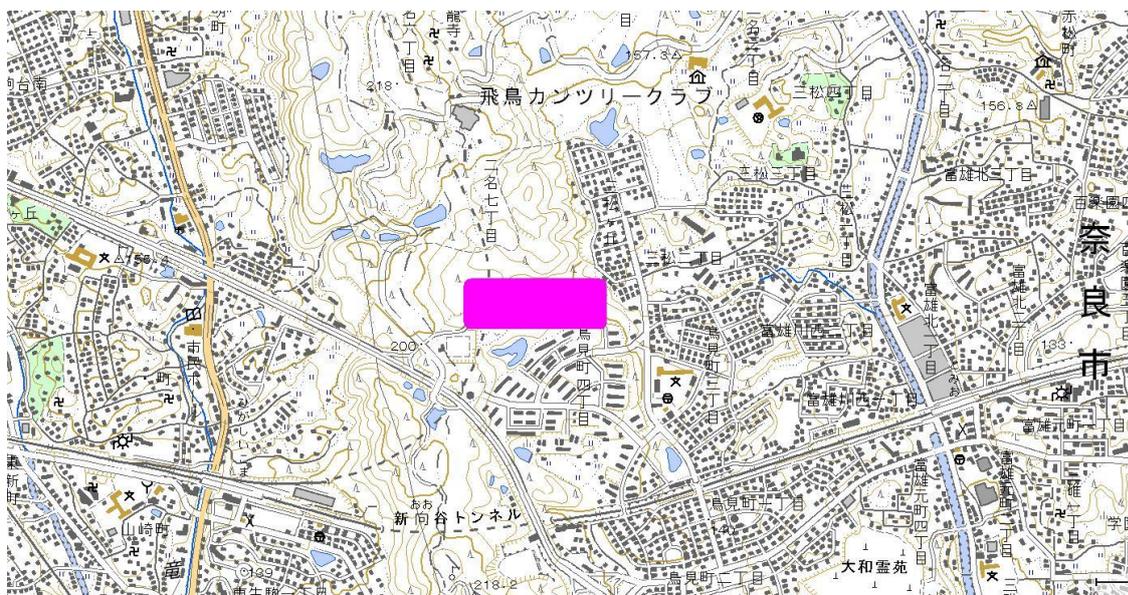
ここでは、近隣住民の高齢化に対応するため、高齢者の憩いの場「西ふれあい広場」として、いわゆる多目的公園を整備・建設することを目的として事業が立案されたものとされている。

但し、調査の結果、具体的な事業計画に係る資料として保管されていたのは公園の概略図のみであり、詳細は確認できていない。

また、本件土地を取得するにあたって、市議会議員や国会議員による市に対する口利きがあったことを示す供述もなされている。

本件は、土地取得の必要性がない土地について、高額な取得価額をもって、特定の個人の便宜を図る趣旨で取得したのではないかという点が問題となっている。

<周辺地域地図>



※対象地の位置・広さは正確なものではなく概要を示すものである。

(地図出典:電子国土)

<参考:土地価額情報>

地積:48155.8 m<sup>2</sup>

	先行取得価額 (平成5~12年度)	直近期末時点簿価 (平成21年度)	実勢価額(※)
価額(円)	1,812,631,000	2,177,069,000	88,124,000
単価(円/m <sup>2</sup> )	33,000~42,300	—	1,552~1,897

※ 実勢価額は平成20年度末時点のものである。

➤ 対象土地の調査結果

1. 概要

本件調査対象の土地は、公園建設を目的として、平成 6 年 2 月から平成 12 年 9 月までの期間に A 氏及びその親族から、また、平成 12 年 3 月に B 氏とその親族から公社が取得したものである。本件で公社は、合計約 48,000 m<sup>2</sup>の土地を約 18 億円(A 氏らより約 16 億円、B 氏らより約 2 億円)で購入している。

2. 本件取得の問題点

① 取得経緯の問題(圧力の存在)

本件土地について、平成 3 年頃、市は地元の市議会議員を通じて A 氏より「福祉施設を作るために使ってほしい」との趣旨で同氏所有地の一部の贈与を受け、ここから福祉施設と一体となった西ふれあい広場の建設が計画されたようである。

公社の先行取得の対象は受贈地の周辺地であったが、この周辺地も主に A 氏が所有する土地であったため、結果、同じ A 氏から次々と取得することとなった。調査の結果によれば、A 氏とともに市議会議員が市に訪れ、「A 氏は相続税支払いの負担を抱えている事情もあるので、土地を買ってやってくれ」という趣旨の依頼があったとのことであり、圧力があったことが推察される。

B 氏の土地についても国会議員の関与があったようであり、「阪神大震災によって被災して生活が苦しいので土地を買い取ってほしい」との陳情に対し市が応えたものであるとのことであった。

なお、今回の調査で B 氏らの土地には根抵当権(金融機関を債権者、B 氏が経営するとみられる有限会社を債務者)が設定されていたことが判明しており、B 氏らからの土地の取得は、同氏らの私的債務を肩代わりしたという経済支援的側面があった点も否定できない。

結果、本件は「買取りありき」で進められ、必要性の検討が十分に行われなかった可能性がある。

② 売買価額(鑑定評価)の問題

鑑定士の選定方法は不明であるが、本事業はすべて同一の鑑定士による鑑定が行われており、鑑定額を融通してくれる鑑定士を選んでいたとのことであった。当時の鑑定士選定方法・鑑定評価手法の客観性には疑問を持たざるを得ない。

なお、鑑定については、平成 6 年から平成 12 年にかけて徐々に下落傾向で評価されていたが、実際の取得価額との間にほとんど相関関係が認められなかった。加えて、地目や土地の所在地等と取得価額との間にも相関関係が認められず、鑑定評価額の範囲内にありさえすれば買取価額にはこだわらないという運用の実態が伺えた。

本件土地の当時の詳細な実勢価額は不明であるが、最近の実勢価額が 1,500 円/m<sup>2</sup>程度

しかない土地を、当時、33,000 円/㎡以上で取得している事実は、バブルの残像の影響を考慮しても疑問を持たざるを得ない。

以上の結果、本件は明らかに作為的に高額に設定された買取価額になっていた可能性を否定できない。

③ 市による買戻しが遅延している問題

当初計画では、公社の先行取得完了後、市が速やかに買戻しを行う予定であった。しかし、当時、本事業以外にも複数の公園整備事業を抱えていたため、予算手当ができない状況が続き、現在に至っているとのことである。また、公園事業は国から補助金が手当される可能性があるが、国の方針が変わり補助金が出なくなったため計画が頓挫したとの意見もある。

金融機関に対する金利支払部分については(平成 19 年度後期からは市から補助されている)土地の簿価に加算されているため、平成 21 年度期末時点での簿価は約 21.7 億円となっており、取得後も追加コスト負担が約 3.6 億円以上かかっていることがうかがえる。

結果、市が買い戻すための費用は、その土地の実勢価額が下がる一方で、一層高額となっており、事業化の困難性がさらに増すという“負のスパイラル”に陥っていると考えられる。

以上の結果、処分が先送りされ、後世代へ負担が転嫁されていると言わざるを得ない。

(2) 公園建設事業 (奈良阪町)

調査結果

▶ 本件問題点の概要

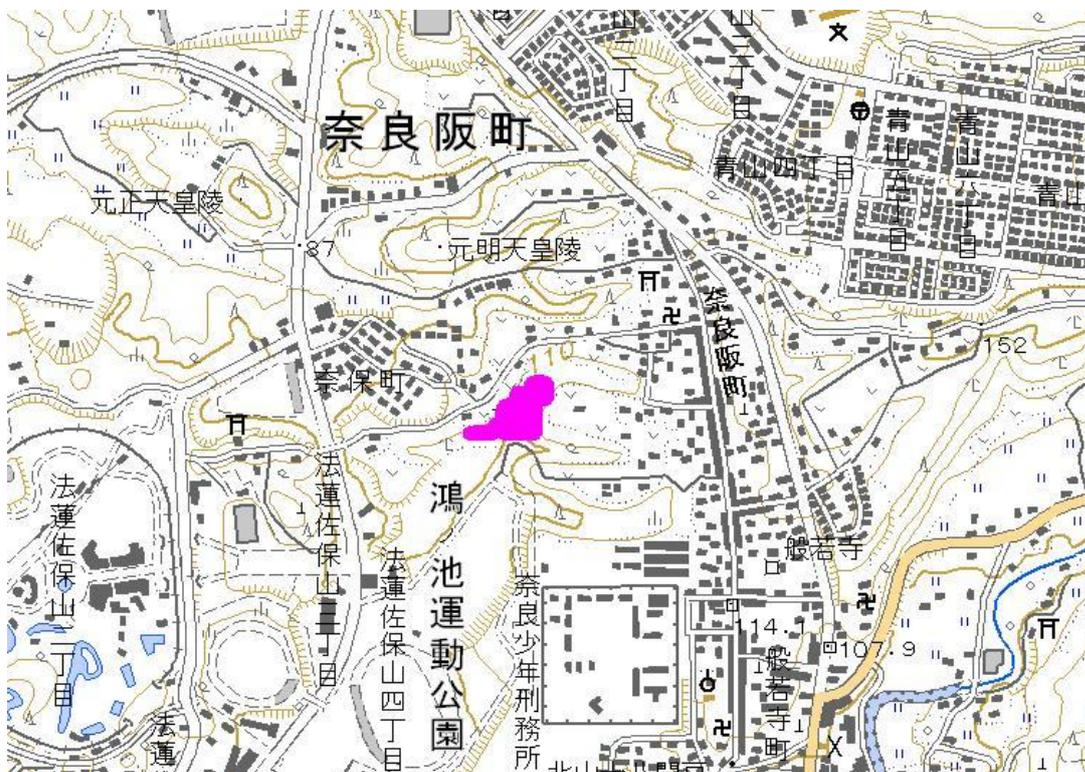
平成4年度から、下記区域(赤囲み部分)に示した土地の取得がなされている。

本件土地取得の目的は、既設の「鴻ノ池運動公園」の駐車場収容能力が不足していたところ、同公園に新たにアーチェリー場を整備する計画が立てられ、アーチェリー場のオープンにあわせて公園の駐車場用地を拡大するものということである。

もともと、調査の結果、具体的に駐車場の整備を予定して事業が進められていたことが判明する資料は確認できておらず、実際にも整備事業は全く進展していない。

また、取得価額も実勢価額と大幅に乖離したものとなっており、取得にあたって価額決定プロセスに問題があった事案と認められる。

<周辺地域地図>



※対象地の位置・広さは正確なものではなく概要を示すものである。

(出典:電子国土)

<参考:土地価額情報>

地積:8,557 m<sup>2</sup>

	先行取得価額 (平成4年度)	直近期末時点簿価 (平成21年度)	実勢価額(※)
価額(円)	355,227,000	505,625,000	16,987,000
単価(円/m <sup>2</sup> )	36,300~54,450	—	1,187~2,281

※ 実勢価額は平成20年度末時点のものである。

➤ 対象土地の調査結果

1. 概要

本件調査対象の土地は駐車場建設を目的として、平成5年1月、19名の地権者との間で13筆の土地について、また、同年3月に1名の地権者との間で1筆の土地について、公社による先行取得が行われている。本件では、合計約8,500㎡の土地を約3億5千万円で購入している。

2. 本件取得の問題点

① 取得経緯の問題

本件対象地は山林でもあり、事業の実現可能性が乏しいことが認められる。そのためか、調査の結果、真の取得目的が不明との意見が挙がっていた。具体的な事業計画を示す資料も残っていないといった事情もあり、本件は「買取りありき」で進められ、土地の必要性の検討が十分に行われなかった可能性がある。

② 売買価額(鑑定評価)の問題

①でも記載したとおり、本件土地は山林である。当時の詳細な実勢価額は不明であるが、最近の実勢価額が1,000～2,000円/㎡しかない山林を、当時、36,000円/㎡以上で取得している事実は、バブルの残像の影響を考慮しても疑問を持たざるを得ない。

以上の結果、本件は明らかに作為的に高額に設定された買取価額になっていた可能性を否定できない。

③ 市による買戻しが遅延している問題

当初、アーチェリー場の整備着手後に都市計画申請をする予定であったが、アーチェリー場の整備がされないまま10年以上経過し、現在に至っている。

毎年の金融機関に対する金利支払部分が土地の簿価に加算されていくため、平成21年度期末時点での簿価は約5億円となっており、取得後の追加コスト負担が約1.5億円にもなっていることがうかがえる。結果、市が買い戻すための費用は、その土地の実勢価額が下がる一方で、一層高額となり、事業化の困難性がさらに増すという“負のスパイラル”に陥っていると考えられる。

以上の結果、処分が先送りされ、後世代へ負担が転嫁されていると言わざるを得ない。

## (3) JR 奈良駅周辺地区整備事業

## 調査結果

## ▶ 本件問題点の概要

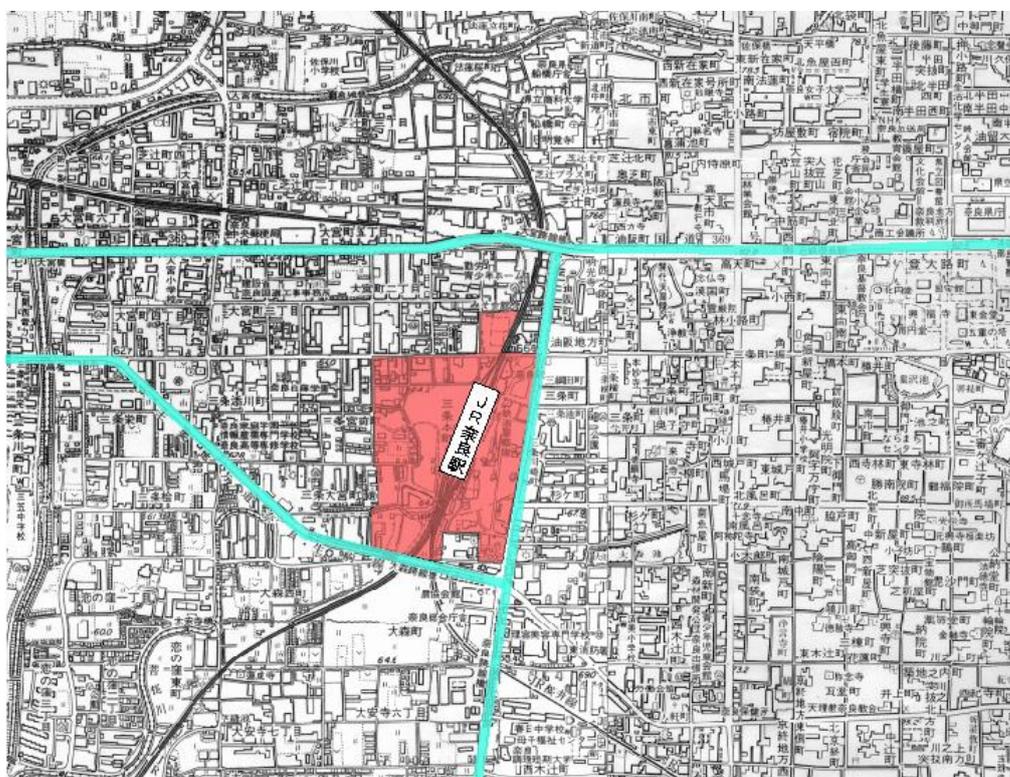
平成 6 年度において、下記区域内(赤囲み部分)に存する 224 m<sup>2</sup>の土地が取得されている。

土地取得の目的は、JR 奈良駅周辺地区新都市拠点整備事業(昭和 63 年 3 月 10 日に総合整備計画大臣承認)の一環として、駐車場建設事業用の土地とされている。

但し、調査の結果、具体的な事業計画に係る資料として保管されていたものはほとんどなく、計画についての詳細は確認できていない。

本件は、土地取得の必要性がない土地について、高額な取得価額をもって、特定の個人(土地の売主は当時の市議会議員)の便宜を図る趣旨で取得したのではないかという点が問題となっている。

<周辺地域地図(奈良市 HP より抜粋)>



<参考:土地価額情報>

地積:224 m<sup>2</sup>

	先行取得価額 (平成 6 年度)	直近期末時点簿価 (平成 21 年度)	実勢価額(※)
価額(円)	455,168,000	576,439,000	34,380,000
単価(円/m <sup>2</sup> )	2,032,000	—	153,000

※ 実勢価額は平成 20 年度末時点のものである。

➤ 対象土地の調査結果

1. 概要

本件調査対象の土地(3区画)はコミュニティ住宅(平成4年5月にJR奈良駅周辺に竣工)の駐車場建設事業用地として、公社が平成7年2月に取得したものである。

本件では、224 m<sup>2</sup>の土地を約4億5千万円で購入している。

2. 本件取得の問題点

① 取得経緯の問題(圧力の存在)

本件土地を公社に売却しているのは当時の市議会議員であった。ヒアリング調査の結果、「市議会議員と当時の市幹部は非常に近い関係にあった」という趣旨の回答があるなど、その土地の取得に際して、市議会議員から市幹部に対し、何らかの「圧力」があった可能性がある。

一方、逆に、当時の市幹部側から市議会議員に対し、「あらかじめ対象地を保有しておいてはどうか」という後日の有利な買い戻しを匂わせる旨の連絡があったことがそもそものきっかけであったのではないかというコメントもあり、当時の幹部が本件土地取得のきっかけをつくった可能性も否定できない。

本件土地には、抵当権が付されており(債権者はクレジットローン会社、債務者は市議会議員)、抵当権を抹消する必要があったことから、抵当権の被担保債権額である455百万円に見合う金額での取得がなされており、実質的には同市議の債務の肩代わりをしているに等しい点についても問題があると言わざるを得ない。

以上の結果、本件は「買取りありき」で進められ、土地の必要性の検討が十分に行われなかった可能性が高い。

② 売買価額(鑑定評価)の問題

本件土地は、土地区画整理事業に際して仮換地として指定された区画である。本件鑑定は、「今後、この仮換地図のとおり完成したもの」を想定して鑑定評価が行われており、結果、非常に高い評価(2,040千円/m<sup>2</sup>)となっている。なお、実際の売買契約はこの評価を考慮し、2,032千円/m<sup>2</sup>で行われた。

聞き取り調査の回答においても、不動産鑑定を市から依頼する際において、ある程度金額に関する要望なども述べるがあったとのことであり、(当時の鑑定基準の範囲内で)できるだけ高額にするなど作弄的な鑑定評価が行われた可能性がある。

もっとも、本件では、担当者が同市議に対して「これ以上の金額で取得することは困難である」と説明に行っても、何度もさらなる単価の上昇を求められ非常に困惑していた、などのコメントも徴取されており、最終的な鑑定額が「鑑定基準の範囲内」と言っているのかどうかについても疑問がある。

また、このような評価を実施した鑑定士の選定方法については、「近隣地域の評価実績のある者」を選定しているとのことであったが、調査結果を勘案すると恣意的な鑑定士選定が行われた可能性を払拭することはできないと考えられる。

本件土地の当時の詳細な実勢価額は不明であるが、最近の実勢価額が 150,000 円/㎡程度の土地を、当時、2,000,000 円/㎡以上で取得している事実は、バブルの残像の影響を考慮しても疑問を持たざるを得ない。

以上の結果、本件は明らかに作為的に高額に設定された買取価額になっていた可能性を否定できない。

### ③ 市による買戻しが遅延している問題

当初の計画では、先行取得完了後、市が速やかに買戻しを行う予定であったが、10 年以上も実施されないまま現在に至っている。その理由については予算手当ができないためとされているが、詳細は判明していない。

毎年の金融機関に対する金利支払部分が土地の簿価に加算されていくため、平成 21 年度期末時点での簿価は約 5.7 億円となっており、取得後もさらに約 1.2 億円の追加コスト負担をしていることがうかがえる。結果、市が買い戻すための費用は、その土地の実勢価額が下がる一方で、一層高額となっており、事業化の困難性がさらに増すという“負のスパイラル”に陥っていると考えられる。

以上の結果、処分が先送りされ、後世代へ負担が転嫁されていると言わざるを得ない。

(4) 体育施設整備事業（横井町）

調査結果

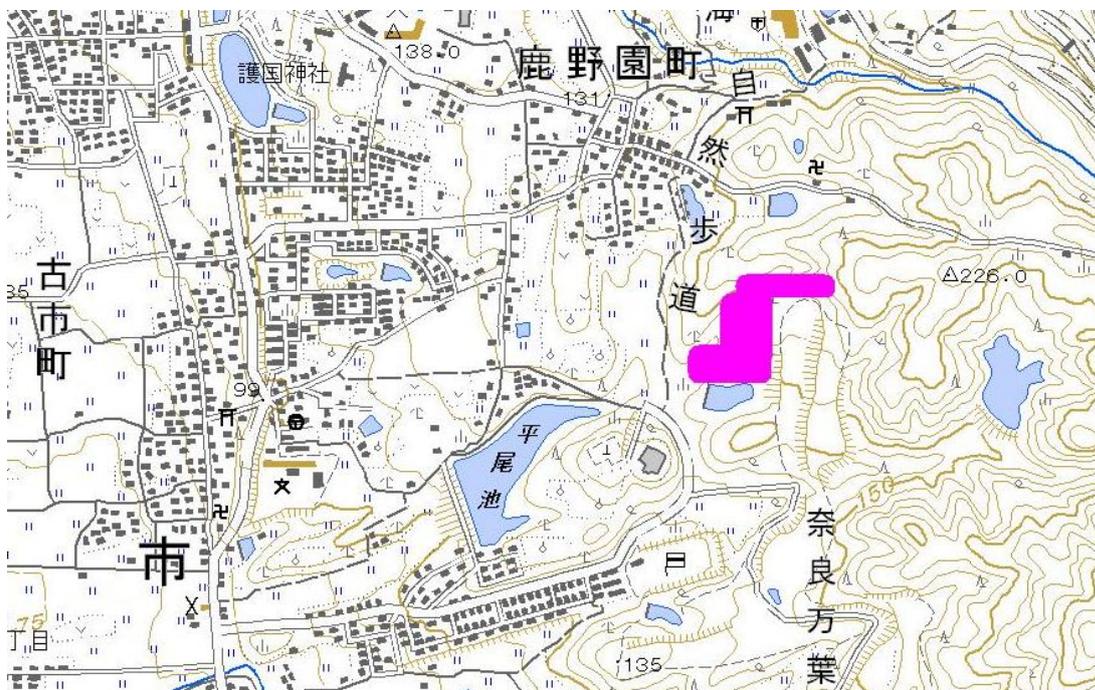
▶ 本件問題点の概要

平成9年度より、下記区域(赤囲み部分)の土地の取得が進められている。

土地取得の目的は、市民がスポーツに親しみ、健康づくりに寄与するための「多目的運動場(体育施設)」を整備・建設計画のための先行取得であるとされているが、調査の結果、具体的な事業計画の存在を示すような資料は、確認できていない。

本件は、土地取得の必要性がない土地について、公社が高額な取得価額をもって、特定の個人の便宜を図る趣旨で取得したのではないかという点が問題となっている。

<周辺地域地図>



※対象地の位置・広さは正確なものではなく概要を示すものである。

(地図出典: 電子国土)

<参考: 土地価額情報>

**地積: 38,239 m<sup>2</sup>**

	先行取得価額 (平成9年度)	直近期末時点簿価 (平成21年度)	実勢価額(※)
価額(円)	363,270,000	438,936,000	11,042,000
単価(円/m <sup>2</sup> )	9,500	—	289

※ 実勢価額は平成20年度末時点のものである。

➤ 対象土地の調査結果

1. 概要

本件対象の土地は、体育施設の整備・建設を目的として、公社が平成 10 年 2 月に取得したものである。本件では、約 38,000 m<sup>2</sup>の土地を約 3 億 6 千万円で購入している。

2. 本件取得の問題点

① 取得経緯の問題(圧力の存在)

本件土地は道路にも面しておらず山奥の傾斜地であり、体育施設として開発するには造成費用や進入路の整備など多くの問題がある土地であった。

本件土地を体育施設用地として取得した経緯として、前日本ホッケー協会名誉総裁であった故高円宮殿下が奈良を訪問された際にホッケー用のグラウンド建設の話が浮上したことや、ホッケー協会からグラウンド建設の要望書が出されていたことなどが説明されていたが、上記のように、開発に適さないように思われる土地をあえて体育施設用地として取得するに至った経緯について重点的に調査を行った。

聞き取り調査等の結果、以下のような証言が複数得られた。当時存在した火葬場の新設計画の実現を目指すにあたり、候補地へ通じる道路の沿道住民に対する計画賛同の説得が最大の懸案となっていた。この懸案を解決するにあたって、奈良市が本件土地を取得して所有者に対して便宜を図るのであれば、地域住民への説得を進めることに積極的に協力してもよいと述べて、奈良市に対して土地を取得するよう持ちかけた人物がいた。奈良市幹部は、火葬場の新設計画を実現するため、その人物からの提案を受け入れ、体育課に対して体育施設用地として本件土地を取得するよう指示を出した、というものである。本件土地に関しては、「山地であり、進入路もないから買うべきではない」と取得に反対する意見もあったが聞き入れられず、取得に及んだとのことであった。

以上の結果、本件は「買取りありき」で進められ、土地の必要性の検討が十分に行われなかった可能性がある。

② 売買価額(鑑定評価)の問題

本件の鑑定士による鑑定評価書には、①無道路地であり対象地単独では開発行為等を実行できないこと、②山裾の傾斜地であること、③市街化調整区域に指定されているため、宅地転換するには一定の待機期間が必要とされること(即時開発はできない)等、事業化が非常に困難な土地であることが記載されていたが、鑑定評価額は 10,000 円/m<sup>2</sup>と、問題が存在することを認めながら高額な評価がなされているように思われる。本件土地の当時の詳細な実勢価額は不明であるが、最近の実勢価額が 289 円/m<sup>2</sup>程度しかない土地を、当時、9,500 円/m<sup>2</sup>(上記鑑定額の範囲内の額として定められた)で取得している事実は、バブルの残像の影響を考慮しても疑問を持たざるを得ない。

以上の結果、本件は明らかに作為的に高額に設定された買取価額になっていた可能性を否定できない。

③ 市による買戻しが遅延している問題

当初計画では、先行取得から 2 年後には市が公社から買い戻す予定であったが、10 年以上も実施されないまま現在に至っている。買戻しが困難となっている理由として、進入路が確保できていないこと等が挙げられているが、そもそも事業化が難しい土地を購入したことが大きな問題であると考えられる。

なお、毎年の金融機関に対する金利支払部分が土地の簿価に加算されていくため、平成 21 年度期末時点での簿価は約 4 億 3900 万円となっており、取得時からすれば、さらに約 7500 万円が追加コスト負担されている。その結果、市が買い戻すための費用は、その土地の実勢価額が下がる一方で、一層高額となっており、事業化の困難性がさらに増すという“負のスパイラル”に陥っていると考えられる。

以上の結果、処分が先送りされ、後世代へ負担が転嫁されていると言わざるを得ない。

調査結果

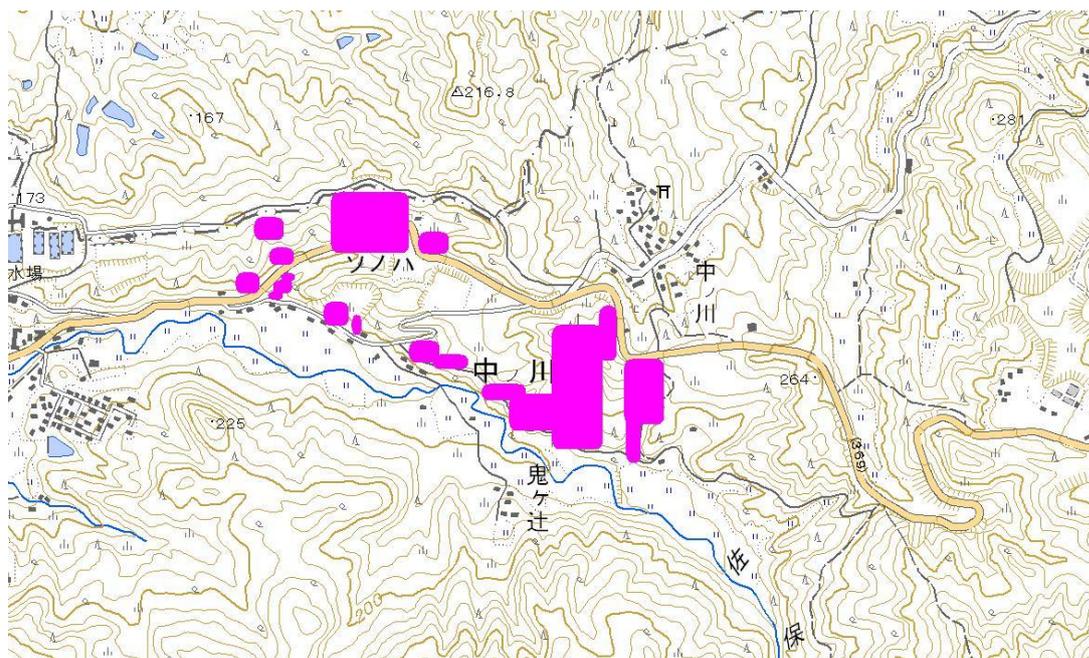
▶ 本件問題点の概要

平成2年度以降、下記区域(赤囲み部分)に存する土地が取得されている。

土地取得の目的は、昭和58年頃より、関西学術研究都市構想の一環として、史跡朱雀大路および二条大路を復元する計画が立てられたが、その対象地の一部を工場用地として使用していた民間企業A社に対して、当該工場の移転用地として提供するため、用地取得することが計画されたというものである。なお、本件事業の対象地は、もともと市が保有していた土地をA社の工場移転用地として変更したものであり、公社が取得を進めた本件土地は、上記市保有地の周辺部に位置する土地となっている(その後移転計画はとん挫した)。

上記のとおり、公社が土地を取得するにあたって、事業目的は相当具体的に存在していたことは確認できたが、バブル期当時の情勢を考慮したとしても、その取得価額が高額過ぎたという点で問題が存する。

<周辺地域地図>



※対象地の位置・広さは正確なものではなく概要を示すものである。

(地図出典:電子国土)

<参考:土地価額情報>

地積:159761.1 m<sup>2</sup>

	先行取得価額 (平成2~6年度)	直近期末時点簿価 (平成21年度)	実勢価額(※)
価額(円)	5,814,556,000	8,271,076,000	74,980,000
単価(円/m <sup>2</sup> )	6,900~172,000	—	24~647

※ 実勢価額は平成20年度末時点のものである。



## ➤ 対象土地の調査結果

### 1. 概要

本件対象土地は、もともと市の一般会計で直接取得していたが、途中から宅地造成事業特別会計と公社による取得に変更されている。もともと宅地造成事業特別会計単体による取得方針を掲げていたところ、急激な資金不足に陥ったため、急遽、公社により、平成3年3月から平成6年12月の間に先行取得を進めることになったとのことである。本件では、合計約159,000㎡の土地を約58億円で購入している。

### 2. 本件取得の問題点

#### ① 取得経緯における問題

本件対象地の一部は、(1)山間部で斜面が多く、利用方法が限られる、(2)飛び地であり一体利用が不可能である、(3)生ごみがサンドイッチ状に埋められており建物の建設が困難等、その土地活用は非常に限定されるものであった。すなわち、事業計画を実現するには、相当の造成コストを要することが見込まれており、そもそも移転用地としての適格性があったのか、そのような土地にさらに高額な取得コストを費やすことは、実現可能な計画といえるのかという問題があった。

また、調査によると、対象地の土地所有者は、古くから土地を所有していた個人から不動産業者等の法人まで様々であったが、一部の土地取得にあたっては市議会議員や不動産業者が取得交渉に介在していた例もあったとのことである。中には、地権者が他に所有している土地についても買取りを迫ってきたため、対象地と異なる土地を購入した等、必要のない土地の購入もあったようである。

#### ② 売買価額(鑑定評価)の問題

取得価額は鑑定評価額と同額若しくは下回る金額となっており、評価額を上回る取得は存在しなかったものの、同じ時点で取得した同じような条件(地目も同じ)の土地であっても、その購入単価が1㎡あたり10万円近く異なっている事例が見うけられた。これらの状況から、先に売却者が応じた売買価額が結論として存在し、鑑定評価額については、それを上回るような調整をしていた可能性も否定できず、恣意的と言われても仕方のない側面も存在する。

また、山林の取引であることを考慮して、実測取引を行わず公簿取引が行われていた。通常であれば実測の場合に面積が減少するリスクも考慮した取得単価の設定がなされる必要があるが、これに対する減価等がなく、価額の決定がなされていたという問題もあった。

なお、当時の市の幹部は一部の市議会議員とともに強力に本件事業を推し進めており、売買価額の算定にあたっては、一体となって、地権者に有利になるよう働きかけを行っていたようであった。

本件土地の当時の詳細な実勢価額は不明であるが、最近の実勢価額が1,000円/㎡にも満たない土地を、当時、最低6,000円/㎡、最大170,000円/㎡で取得している事実は、バブルの残像の影響を考慮しても疑問を持たざるを得ない。

以上の結果、本件は明らかに作為的に高額に設定された買取価額になっていた可能性を否定できない。

### ③ 市による買戻しが遅延している問題

A社は長引く景気低迷によって工場移転を行う投資余力がないという理由により、平成11年5月に工場移転の中止を打診してきた。県、市、A社の三者会議の結果、一部事業経費をA社が負担すること及び中ノ川整備事業への協力を行うことを条件に、平成12年2月、市もこれを承諾している。

A社と市は、中ノ川地区を「市民憩いの森」として整備することとし、A社が事業経費の一部として約6億円を市に寄付することを記載した覚書も締結したが、平成14年2月には事業化手法研究のため3年程度事業を凍結することが決定され、その後、具体的な事業計画、買戻しの見込みが立たないまま現在に至っている。

金融機関に対する金利支払部分が土地の簿価に加算(平成19年度後期からは市から補助されている)されていたため、平成21年度期末時点での簿価は約82億円となっており、取得時以降、約24億円の追加コスト負担をしていることがうかがえる。結果、市が買戻すための費用は、その土地の実勢価額が下がる一方で、一層高額となっており、事業化の困難性がさらに増すという“負のスパイラル”に陥っていると考えられる。

以上の結果、処分が先送りされ、後世代へ負担が転嫁されていると言わざるを得ない。

土地開発公社保有土地の買戻し予定の状況

調査結果

▶ 調査内容

平成21年度末時点で公社が保有している土地について①買戻し予定の有無、②買戻し対象の補助金獲得の確度、③所管課等の事業化予定の確度について質問を行い、公社保有土地の買戻し状況について調査を行った。

▶ 調査結果の概要

実質的に買戻しの目処がないと思われる土地は、「買戻し予定なし」と回答されたものと、「買戻し予定はあるが事業化は未定」と回答されたものを合計している。通常、事業化の目処がないまま買戻しを行うことは考えづらいためである。

集計の結果、実質的に買戻しの目処がないと思われる土地は、公社の平成21年度末保有土地に対し面積ベースでは85.4%、簿価ベースでは78.6%を占めていた。この他、集計に含めていないが、「買戻し、事業化の確度が高い(単独事業)」については、市の財政状況を考慮すれば買戻しの実現可能性は高くはないと想定され、買戻しの目処がないと思われる土地はさらに増加することとなる。

なお、この調査後に、奈良市クリーンセンター建設計画策定委員会から、クリーンセンター建設候補地の一つに公社保有の中ノ川の土地が挙げられたが、買戻しが決まった訳ではないため、この調査においては、当該土地は「買戻し予定なし」に区分している。

【土地の買戻し予定状況の要約】

状況	面積 (㎡)	平成21年度末簿価 (千円)	(参考)実勢価格 (千円)
A:買戻し済 ①	38,722	2,486,579	399,737
B-1:買戻し、事業化の確度が高い(補助事業) ②	5,941	1,228,347	561,533
B-2:買戻し、事業化の確度が高い(単独事業) ③	1,605	881,782	153,250
C-1:買戻し予定はあるが、事業化は未定(補助事業) ④	5,217	3,232,677	734,547
C-2:買戻し予定はあるが、事業化は未定(単独事業) ⑤	4,600	1,099,361	310,624
D:買戻し予定なし ⑥	261,743	12,542,626	518,556

※1 四捨五入の関係で合計が合わないことがある

※2 簿価には補償費等を含み、実勢価格には含まない

平成21年度末保有土地 ⑦	317,828	21,471,372	2,678,248
---------------	---------	------------	-----------

【実質に買戻しの目処がないと思われるもの】

買戻し予定がないものに加え、事業化が未定であるものを集計している。

買戻し予定はあるが、事業化は未定のもの、 買戻し予定なしのものの合計 ④+⑤+⑥ ⑧	271,560	16,874,664	1,563,727
平成21年度末保有土地に占める割合 ⑧÷⑦	85.4%	78.6%	58.4%

上記に加え、B-2:買戻し、事業化の確度が高い(単独事業)については、市の財政状況を考慮すれば買戻しの実現可能性は高くはないと想定される。

➤ 土地の買戻し予定状況の内訳

集計のもととなった、個々の土地の買戻し予定状況は次のとおりである。

土地開発公社保有土地の買戻し予定(平成23年度予算要求に先立った、各課へ照会結果による)

※簿価には補償費等を含み、実勢価格には含まない

A 買戻し済	事業名	面積 (㎡)	平成21年度末 簿価(千円)	(参考)実勢価 格(千円)	H22年度買戻し実績		担当課	補助金獲得 の確度	事業化予定 の確度	摘要
					面積(㎡)					
					面積(㎡)	価格(千円)				
	ならまちセンター駐車場整備事業	498.15	792,024	77,569	498.15	798,128	交通政策課	—	確定	7月に買い戻し済
	ならまち振興館整備事業	1,470.23	1,228,535	176,848	1,470.23	1,245,949	文化・スポーツ振興課	—	確定	10月に買い戻し済
	中部第264号線改良事業	108.06	15,231	15,231	108.06	15,321	道路建設課	—	確定	5月に買い戻し済
	三条菅原線街路改良事業	139.46	45,716	37,096	139.46	45,968	街路課	—	確定	6月に買い戻し済
	油阪佐保山線街路改良事業	15.35	1,777	1,765	15.35	1,788	街路課	—	確定	6月に買い戻し済
	野外活動広場整備事業	36,491.00	403,296	91,228	36,491.00	408,599	青少年指導課	—	確定	9月に買い戻し済
	合計	38,722.25	2,486,579	399,737	38,722.25	2,515,753				

B 買戻し、事業化の 確度が高い	事業名	面積 (㎡)	平成21年度末 簿価(千円)	(参考)実勢価 格(千円)	H22年度買戻し実績		担当課	補助金獲得 の確度	事業化予定 の確度	摘要
					面積(㎡)					
					面積(㎡)	価格(千円)				
	大和中央道(敷島工区)事業	2,313.53	263,678	170,819	済 165.47 予定 1860.34	済 59,096 予定 150,000	街路課	確度一高	確定	
	三条線(三条工区)事業	527.92	756,158	195,305	21.93	180,000	街路課	確度一高	確定	
	仮称あやめ池田線新設事業	466.44	27,775	27,775			道路建設課	確度一高	確定	
	仮称西ノ京六条線新設工事	2,420.55	145,783	145,717			道路建設課	確度一高	確定	
	文化振興施設整備事業	212.79	34,953	21,917	-	-	観光企画課	確度一高	確度高	社会資本総合整備計画申請中(建物改修経費等は補助対象であるが、用地取得費は対象外である。)
	補助事業	5,941.23	1,228,347	561,533						
	福祉総務課分室整備事業	1,089.48	805,695	137,274	-	-	福祉総務課	単独事業のため該当なし	確定	既に社会福祉協議会が入居
	古中公園整備事業	440.39	68,410	13,841	-	-	人権施策課		確度高	
	古中第3駐車場整備事業	75.10	7,677	2,135	-	-	人権施策課		確度高	
	単独事業	1,604.97	881,782	153,250						
	合計	7,546.20	2,110,129	714,783						

C 買戻し予定はあるが、 事業化は未定	事業名	面積 (㎡)	平成21年度末 簿価(千円)	(参考)実勢価 格(千円)	H22年度買戻し実績		担当課	補助金獲得 の確度	事業化予定 の確度	摘要
					面積(㎡)					
					面積(㎡)	価格(千円)				
	商店街共同施設設置	1,668.52	478,795	235,277	-	-	商工労政課	確度一低	確度一不明	
	近鉄西大寺駅北地区駅前広場整備事業	1,542.43	216,310	210,965	-	-	都市計画課	確度一低	確度一不明	近鉄と毎年覚書を締結
	JR奈良駅周辺地区駐車場1	224.92	2,537,572	288,305	-	-	都市計画課	確度一低	確度一不明	草刈等管理(直営)
	JR奈良駅周辺地区駐車場2	1,781.03			-	-	都市計画課	確度一低	確度一不明	
	補助事業	5,216.90	3,232,677	734,547						
	ならまち駐車場建設事業	1,774.91	713,391	198,283	-	-	文化・スポーツ振興課		確度一不明	
	横井第7駐車場整備事業	184.98	48,029	4,492	-	-	人権施策課		確度一不明	
	古市小集落地区改良事業	234.10	28,464	9,832	-	-	人権施策課		確度一不明	
	杏南第4駐車場整備事業	537.31	70,570	19,880	-	-	人権施策課		確度一不明	
	杏南第5駐車場整備事業	203.43	22,796	7,701	-	-	人権施策課		確度一不明	
	古市小集落地区改良事業	1,665.72	216,111	70,436	-	-	人権施策課		確度一不明	
	単独事業	4,600.45	1,099,361	310,624						
	合計	9,817.35	4,332,038	1,045,171						
	平成21年度保有土地に占める割合 ①	3.1%	20.2%	39.0%						

D 買戻し予定なし	事業名	面積 (㎡)	平成21年度末 簿価(千円)	(参考)実勢価 格(千円)	H22年度買戻し実績		担当課
					面積(㎡)		
					面積(㎡)	価格(千円)	
	体育施設整備事業	38,239.00	438,936	11,042	-	-	文化・スポーツ振興課
	横井第7駐車場整備事業	110.32	18,137	2,679	-	-	人権施策課
	仮称古市光ヶ丘線新設事業	345.18	26,279	12,821	-	-	道路建設課
	仮称古市高山線新設事業	487.64	35,336	18,112	-	-	道路建設課
	福祉作業所建設事業	788.18	67,803	32,428	-	-	障がい福祉課
	老人ホーム建設事業	970.46	260,807	98,269	-	-	障がい福祉課
		1,418.03			-	-	介護福祉課
	都市計画街路事業	1,111.44	661,969	158,618	-	-	西大寺南区画整理事務所
	西ふれあい広場建設事業	48,155.83	2,177,069	88,124	-	-	公園緑地課
	公園建設事業	8,557.00	505,625	16,987	-	-	公園緑地課
	奈良阪緑地整備事業	1,798.33	79,589	4,496	-	-	公園緑地課
	中ノ川造成事業	159,761.10	8,271,076	74,980	-	-	土木管理課
	小計	261,742.51	12,542,626	518,556			
	平成21年度保有土地に占める割合 ②	82.4%	58.4%	19.4%			

平成21年度末保有土地	317,828.31	21,471,372	2,678,248
平成21年度保有土地に占める割合 ①+②	85.4%	78.6%	58.4%

添付資料 3 土地開発公社に関する職員アンケート 回答一覧表 (回答総数 26)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	計
1 会社のこのような状況を知っていましたか。																											
① よく知っていた。	○		○															○		○			○				5
② ある程度知っていた。		○		○	○	○	○	○	○	○	○			○		○	○		○		○	○			○	○	17
③ 知らなかった。												○	○		○									○			4
2 会社がこのような状況に陥った原因について、市職員としてどのように思いますか。(複数回答可)																											
① 担当した職員や事業者等の問題であって多くの市職員には無関係のことである。																		○									1
② 社会経済状況の変化への市としての対応の遅れが原因である。	○	○	○				○	○	○	○	○			○	○	○	○	○		○	○	○		○	○	○	19
③ 外部からの圧力等に抵抗できず、これを受け入れる組織的風土に弱さがあった。	○	○	○	○	○	○			○			○		○				○	○				○	○			13
④ その他(政策決定のプロセス、コンプライアンスのあり方等)が原因である。	○			○	○		○		○		○			○				○	○	○	○	○	○		○	○	15
意見欄(別紙参照)																											
3 今後、このような事態を繰り返さないための再発防止策や市の公共用地等取得に係る事務執行が適正に行われるようにするためのご意見がありますか。(複数回答可)																											
① 担当した職員や事業者等の問題であって、市職員としてどのように再発防止ができるかの考えはない。																											0
② 社会経済状況の変化について、市としてきちんと分析し、判断を先送りせず、組織的、効果的に執行できる体制の構築が必要である。	○	○		○			○	○	○	○	○	○		○	○	○	○	○	○	○	○			○	○	○	20
③ 外部からの圧力等に抵抗できなかった組織的風土に弱さがあったのだから、市として事務執行が適正になされるようにすべきである。	○	○	○	○	○	○			○			○		○									○	○			11
④ 外部からの圧力等を排除する何らかの方策(③を除く)を検討すべきである。		○		○	○	○												○	○					○	○	○	9
意見欄(別紙参照)																											
4 あなたは、いままでに公共用地等の取得に係る事務に従事したことがありますか。																											
① ある		○				○		○									○			○	○						6
② ない	○		○	○	○		○		○	○	○	○		○	○	○		○	○			○	○	○	○	○	19
意見欄(別紙参照)																											
5 その他公社に関する問題についてご意見があれば自由に書いてください。																											

## 職員アンケート 自由意見

### 自由意見2

1	奈良市駐車場公社の業務の担当をしていたが、当時の上司も組織上の問題があるとのことで、全く問題とも思っていなかった。担当者の意見も聞き入れられなかった経緯もあり、やる気をなくしていたことも事実です。
2	当時の市長等の判断力のなさに問題があったのではないかと
3	法令順守の意識が欠如していることに問題があるが、それを放置している職員風土であれば今後も過ちを繰り返すであろう。
4	当時、問題の土地の購入に携わった職員も普通じゃないと思っていたと思う。それでも買わざるを得ない状況があったんだと思う。携わった職員の意見をもっと聞くべき。
5	問題を先送りしてきたことが事態を悪化させた最大の原因であると思う。
6	実際に携わっておらず、実情がわからないまま軽々なことは言えないが、特定の者の利害に係わることで、限られた者が決定を下し、結果多額の税金が無駄に費やされたことを考えると、恥ずかしさと憤りを覚え、また一職員として市民に対しての責任を痛切に感じる。
7	当時の幹部や予算査定者に公務員としての自覚が無く、私的な保身や昇格を願う気持ちから、外部の圧力や上からの指示に対して意見を言えない雰囲気があったと思える。
8	土地は経済状況の変化についていきにくい。財としてはムダが多い。多くを先行取得する必要はないと思う。

### 自由意見3

1	<ul style="list-style-type: none"> <li>・議員からのものは市議会として一旦協議してから要望を提出してもらい、オンブズマン・外部監査人制度を使って取得の必要性について判断してもらう</li> <li>・事業仕訳で判断してもらってはどうか</li> </ul>
2	市長マニフェストにあるように、議員の口利きや市職員への働きかけ行為については、文書で記録し、徹底した情報公開を行うことにより、不当要求と思われる行為を徹底的に排除することにより事務執行が適正に行われるようにするべきである。
3	事業化の段階から全てオープンにするべき(当然、取得価格についても)
4	土地開発公社が土地を購入する際には、予算計上や議会議決の必要がないため、安易な事業計画により土地を取得したこともあったと思います(取得する土地が先に決まっており、後から活用方法を考えるような事例)。機動的に土地を取得することができる公社のメリットは否定しませんが、その前提としてしっかりした事業計画があることが必要です。
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本市も行政経営課を設置し、行財政の運営から経営に変わりつつあり、その部署を中心にして、大きな政策の転換をする時には民間研究所に研究委託するとともに、外部委員による検討委員会設置、課長補佐レベルのワーキンググループの設置により、政策の方向性を検討し、研究報告書としてまとめ提言していく。</li> <li>・外部の機関でも市の課題について情報を共有し検討していく。例えば中核市市長会、県内では奈良県・市町村サミット、奈良県市町村行財政に関する研究会、市町村行財政改善検討会などで共通の課題を検討していく。</li> </ul>
6	「判断を先送りせず」とは、当たり前のように、大へん難しいと思う。市の将来のあるべき姿を目指し、根拠となる数字をもとに判断することと、どの事業もPlan Do See(評価)まで行う体制(姿勢)が必要と思う。

7	出来るだけ早く土地開発公社は解散すべきだ。これが最善の再発防止策である。
8	当たり前のことしか書けないが、法令の遵守と多角的視点で公益を考察し、熟慮の上判断を下すことしかない。我々は通常決定権者の判断に従い業務を遂行するわけであるが、決定に疑義を呈することがあれば、常にその旨を明らかにする心構えを持っていなければならない。また事務的には顛末の記録は必須である。
9	これまで適正な人事異動が行われず、各方面の圧力に抗しえない状況にあった。
10	土地開発公社を今後も存続させる場合、市からの土地取得の依頼やその他の公社運営について公正で適正な判断を確保するため、理事、監事に外部有識者を任命し、しっかりとした議論を保障すべきである。
11	独自に管理(売買も含めて)する能力を持たせた方が、フレキシブルに動けるのではないか。また、第三者的な監査機関も持たせてはどうか。

#### 自由意見4

1	政治的な色がこく一職員等では判断できない。巨額のものについては要・不要かを外部に判断を委ねるか、市民に対ししっかり公表してはどうかと考える。
2	事業の進捗を図りたいため、法令等を犯さない範囲で、相手の要求には出来る限り応えていた。このことが結果的に割高感のある購入価格になっていった。
3	買い戻し計画があっても買い戻し予算が措置されないため、現状が改善されなかった。

#### 自由意見5

1	大半の職員は関心がないのか、反応も感じられない。公社を含め、市の債務については、これから先職員の給料や退職金にも影響が出ると思われるので、組合も入って労使が一体となり、考えるべき
2	取得目的がなくなった土地について、公売できるように、公有地拡大に関する法律の改正などを国へ要望できないか。
3	土地取得は目的があって取得しているのであるから、目的実現年(3~5年)を定め、年数を経過したものについては実現不可能として処分するべきと考える。
4	このような負の遺産を将来の世代に引き継がせるべきではない。
5	公社を存続させると同様のことが起こりうるので廃止すべきと思います。しかし、存続させるのなら、取得に関しての意見を出す外部機関等が必要ではないかと思います。
6	予算査定の際、土地開発公社の買い戻しが必要とわかっていても、上層部の判断で平成19年頃までは先送りされてきた。購入した市長とそれを放置してきた財政担当者の責任は重いと感じる
7	土地を先行取得する必要は必ずしもないのではないか。土地に合わせた事案を実施するわけではなく、政策が先にあり、そのために必要な事業があり、その事業に見合った土地が必要となるのでは？ただし、公社をつぶしても良転するとは思われなく、また、土地取得や管理等を行う組織は必要と考える為、公社の改革でよいと思う。