

中期経営計画

令和7(2025)年4月～令和12(2030)年3月

栃木県土地開発公社

令和7(2025)年3月

目次

- I はじめに
- II 事業概要
- III 公社を取り巻く環境と課題
- IV 目標と具体的な取組
- V 目標の実現に向けて
(参考)成果指標一覧

I はじめに

- 1 計画策定にあたって
- 2 土地開発公社の概要
- 3 経営基本方針

I はじめに

1 計画策定にあたって

① 趣旨

経営基本方針に基づき、栃木県の“魅力あふれる地域づくり”の実現に向けた5年間の具体的な取組について策定するもの

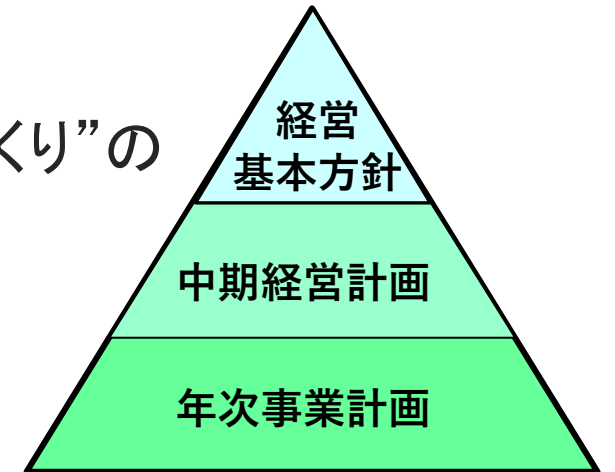
② 計画期間

令和7(2025)年度～令和11(2029)年度

③ これまでの経過

平成24年度～平成28年度 栃木県地域づくり機構(土地開発公社)経営指針

令和2年度～令和6年度 中期事業計画



I はじめに

2 土地開発公社の概要

- 沿革 昭和50年 公有地拡大推進法に基づき、栃木県の全額出資により設立される
昭和55年 財団法人栃木県開発公社の業務を引き継ぐ
平成22年 特定指導法人の見直し基本方針(改定)が示され統合の検討を開始する
平成24年 栃木県道路公社及び栃木県住宅供給公社との間で管理部門を統合
3公社を総称する呼称として「栃木県地域づくり機構」となり、現在に至る

- 事業 主に次の事業を実施している。
 - ・ 公有地取得事業 国・県・市町から委託を受けて道路・学校等の用地を先行取得する
 - ・ 土地造成事業 県の指名を受けて産業団地(工業団地)を造成したうえで企業等に分譲する
 - ・ あっせん等事業 国・県・市町から委託を受けて道路・河川等の用地取得事務を代わって行い円滑な用地取得をあっせんする

I はじめに

3 経営基本方針

栃木県地域づくり機構は、国・県・市町・関係機関と連携・協力して、
公共用地の取得、産業団地の造成・企業誘致による「**地域の社会資本整備や活力創出**」
質の高い有料道路サービスの提供による「**地域社会の発展と地域経済の活性化**」
県営住宅の管理・運営等による「**県民生活の安定と社会福祉の増進**」
を通して、誰もがいきいきと暮らせる「**魅力あふれる地域づくり**」の実現に取り組みます。

栃木県土地開発公社

栃木県道路公社

栃木県住宅供給公社

栃木県土地開発公社 経営基本方針(R6.3)

栃木県土地開発公社は、
栃木県の魅力あふれる地域づくりに向けて、国・県・市町と連携した公共用地の取得や
産業団地の造成を通して、地域の社会資本整備と活力創出に貢献します。

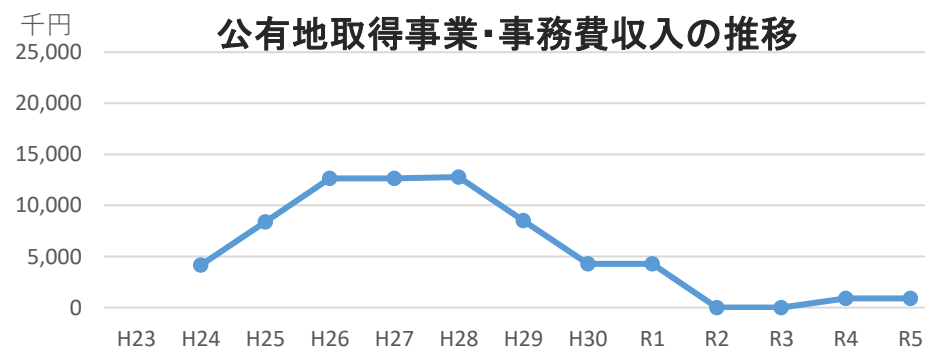
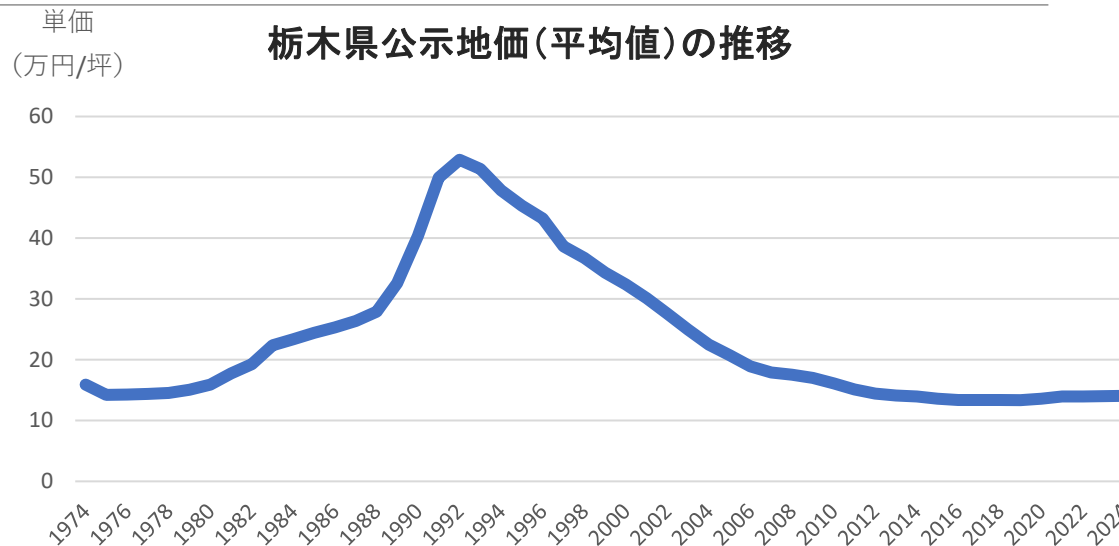
Ⅱ 事業概要

- 1 公有地取得事業
- 2 土地造成事業(売却)
土地造成事業(賃貸)
- 3 あっせん等事業

Ⅱ 事業概要

1 公有地取得事業

- 国・県・市町からの委託により、将来の公共事業用地を先行取得し、地域の社会資本整備に貢献する事業である。
- 地価動向が比較的落ち着いていることから、近年は事務量が減少し、事務費収入も低位で推移している。
- 近年の実績は、すべて国から国道用地の先行取得を受託したものである。



Ⅱ 事業概要

1 公有地取得事業の具体例



国道4号西那須野道路

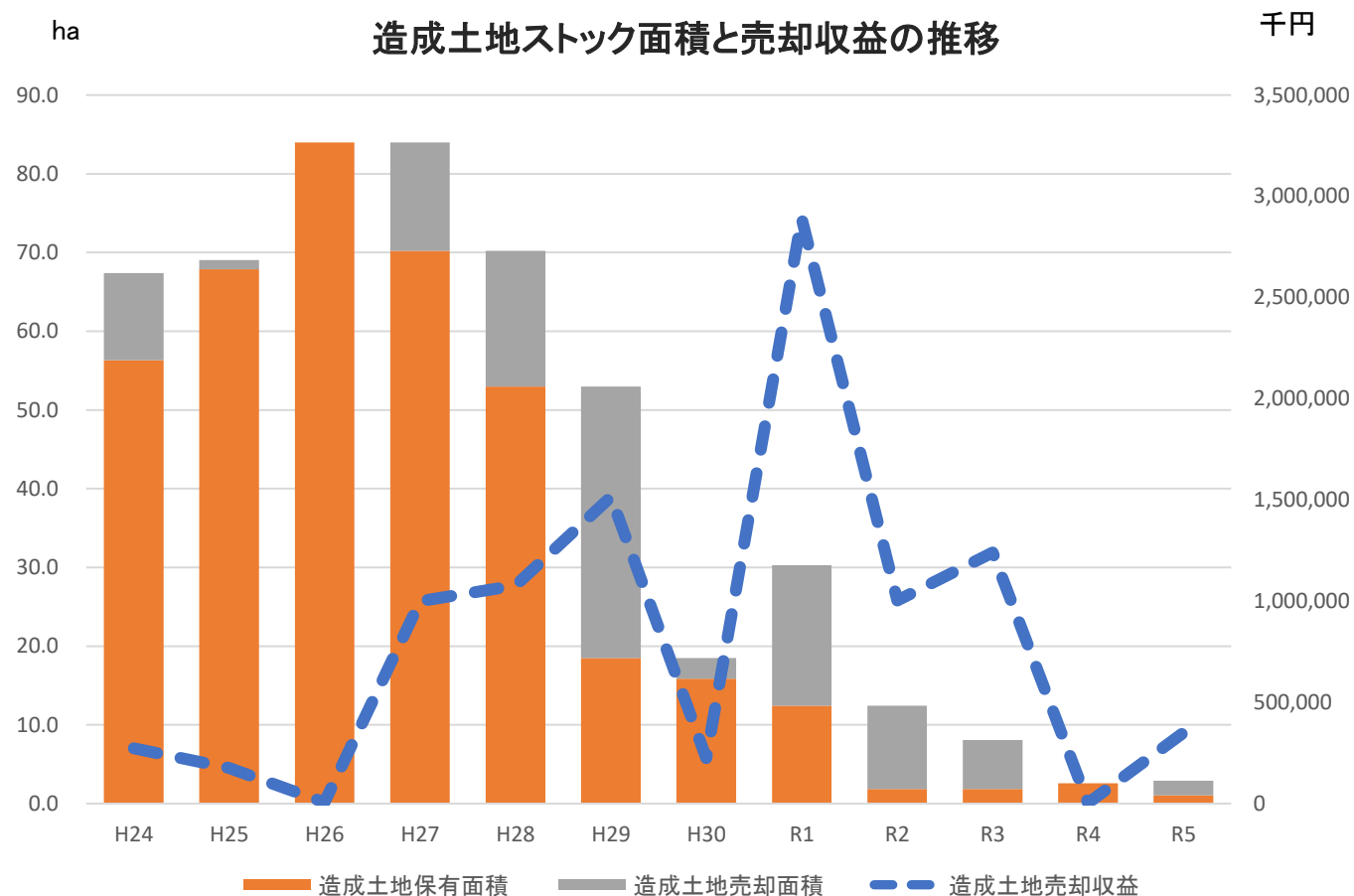


国道4号矢板拡幅

II 事業概要

2 土地造成事業(売却)

- 近年の堅調な産業用地需要を背景に、平成26年度に84haであった造成土地のストックは、令和6年度末で分譲を完了する見込みである。
- スtock分々の分譲は令和3年度まででほぼ完了し、令和4年度以降は主として新規造成分々の分譲を行っている。



II 事業概要

2 土地造成事業(売却)の具体例

上三川インター南産業団地



所在地 上三川町大字石田
面積 8.8 ha
時期 (用地取得)H30~R元
(造成工事)R元 ~R3
(分譲)H28~R元

しもつけ産業団地

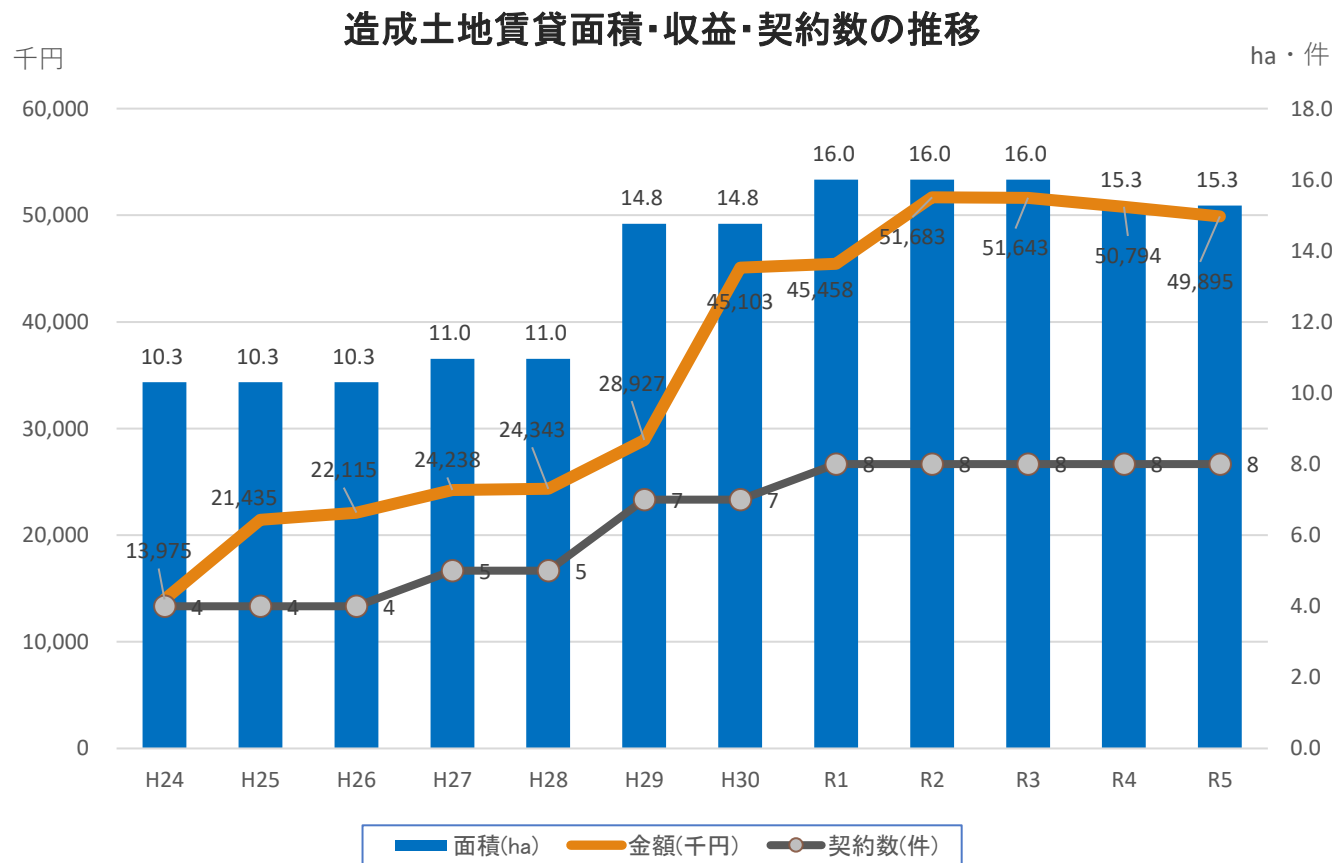


所在地 下野市下坪山・花田・絹板
面積 33.3 ha
時期 (用地取得)R2~R3
(造成工事)R4~R6
(分譲)R7~

II 事業概要

2 土地造成事業(賃貸)

- 造成土地のうち一部の土地を、事業用定期借地権を設定して賃貸している。
- 賃貸土地の面積・収益は令和2年度まで増加傾向にあり、その後も安定的に推移している。



II 事業概要

2 土地造成事業(賃貸)の具体例〔賃貸区画のある団地〕



品川台工業団地

所在地 大田原市蛭田
面積 84.32ha
賃貸面積 10.66ha (4社)



宇都宮西中核工業団地

所在地 栃木市西方町本城・鹿沼市深程
面積 142.70ha
賃貸面積 2.30ha (2社)



中田原工業団地

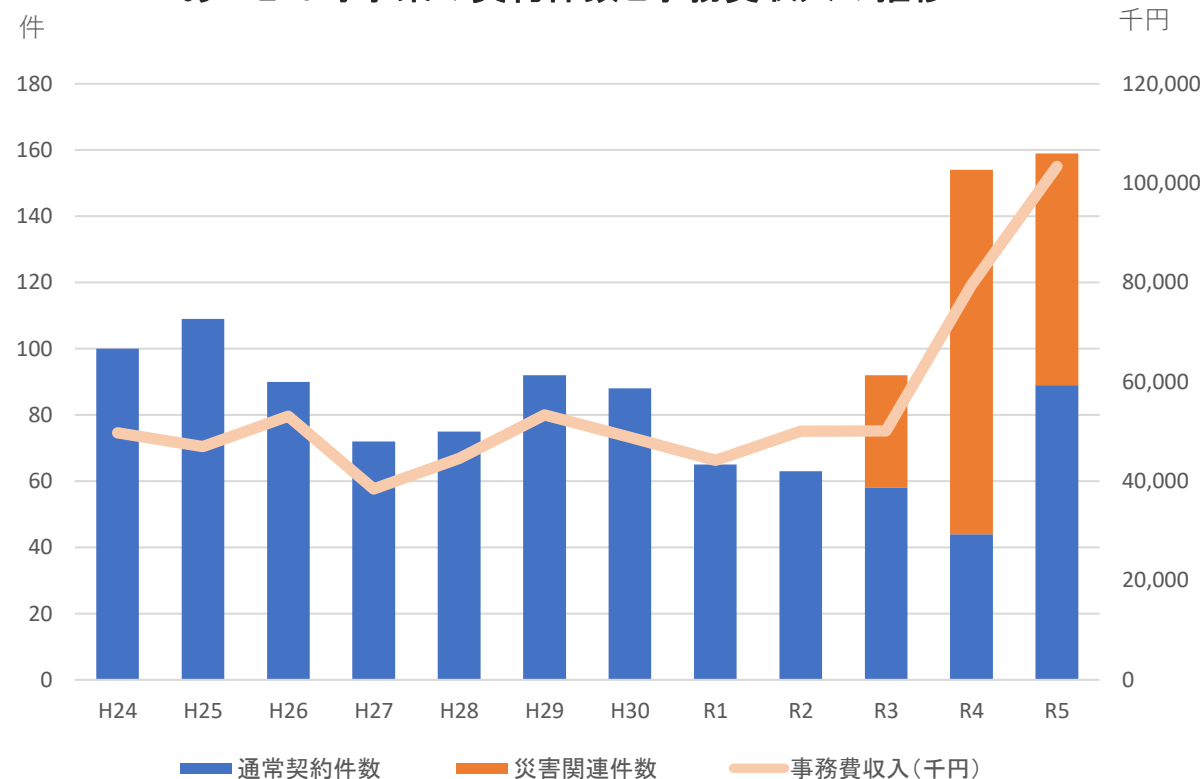
所在地 大田原市中田原
面積 33.40ha
賃貸面積 3.04ha (2社)

II 事業概要

3 あっせん等事業

- 国・県・市町から委託を受け、用地交渉等を行い、国・県・市町の公共事業用地等の円滑な取得に貢献している。
- 平成24年度以降、受託事業量（契約件数・事務費収入等）は概ね安定的に推移している。
- 令和3～5年度は、「令和元年東日本台風」災害の早期復旧に向け、計200件を超える用地取得事務に対応した。

あっせん等事業の契約件数と事務費収入の推移



Ⅱ 事業概要

3 あっせん等事業の具体例



国道408号宇都宮高根沢バイパス



LRT整備事業(芳賀町)

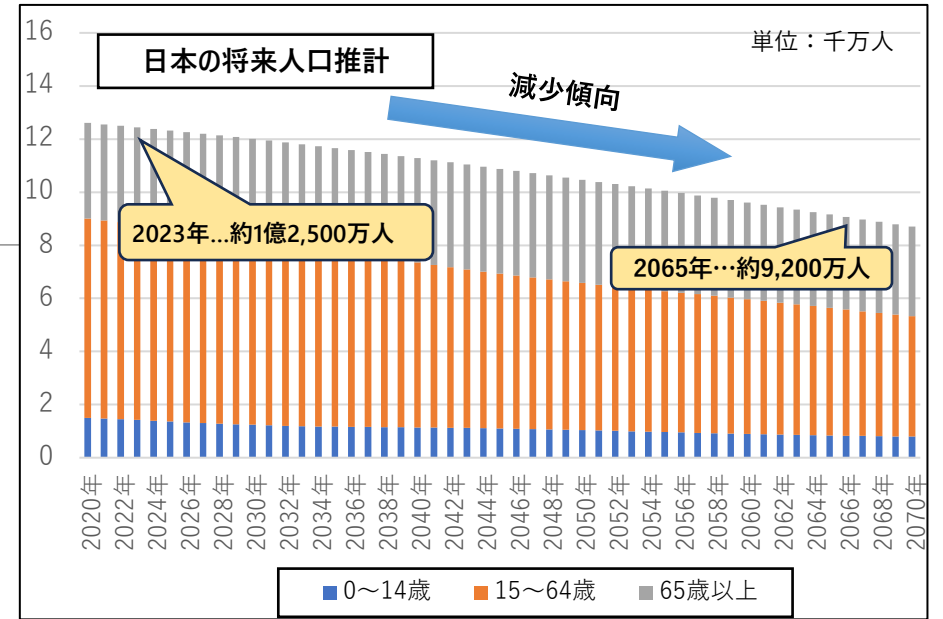
Ⅲ 公社を取り巻く環境と課題

- 1 総論 (1)人口減少と諸経費の高騰
(2)土地需要の動向
(3)土地開発公社の経営状況①②
(4)「特定出資法人等の自律的運営に向けた基本方針」への対応①②③
(5)土地開発公社の組織の現状
- 2 各論 (1)公有地取得事業を取り巻く環境と課題
(2)土地造成事業を取り巻く環境と課題①②
(3)あっせん等事業を取り巻く環境と課題

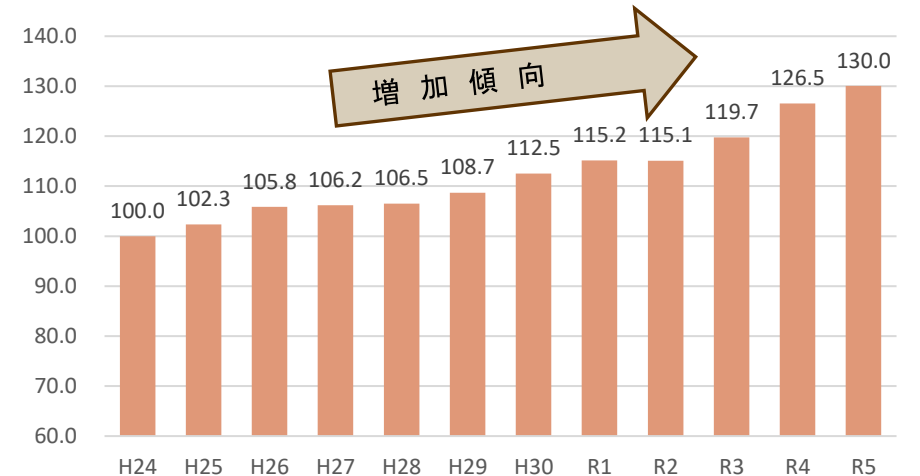
Ⅲ 公社を取り巻く環境と課題

1 総論 (1)人口減少と諸経費の高騰

- 2023年の国立社会保障・人口問題研究所の推計では、2065年までに日本の総人口は約9,200万人に減少し、65歳以上の高齢者の割合は約40%に達すると見込まれ、労働人口の減少が進むことが想定される。このようなことから土地需要の減少が予想される。
- 少子高齢化に伴う労働力不足等により、人件費や材料費も年々増加している。建設や維持管理コストを示す国土交通省の建設工事デフレーター指数によると、現在は、2012年対比で30.0%増加している。



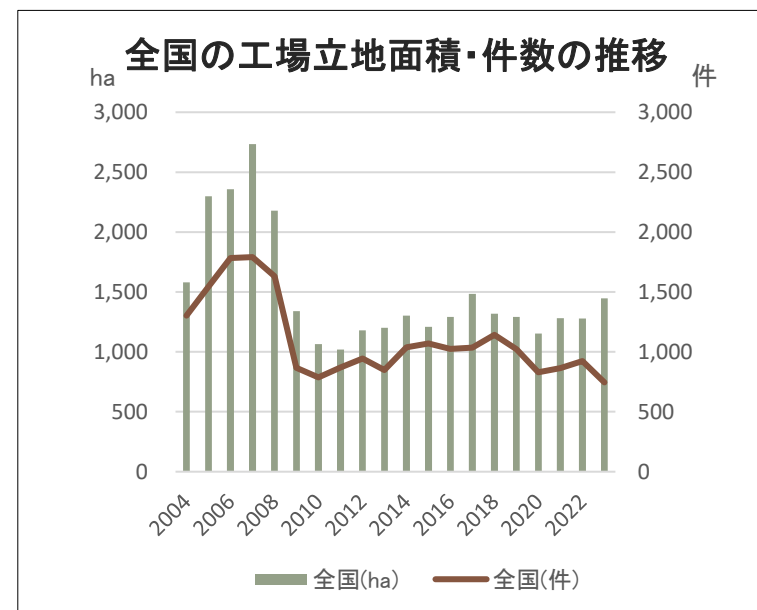
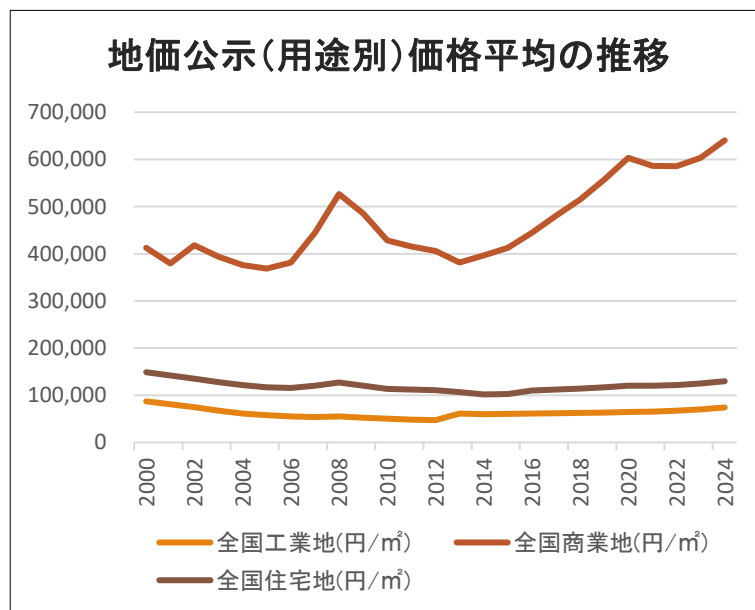
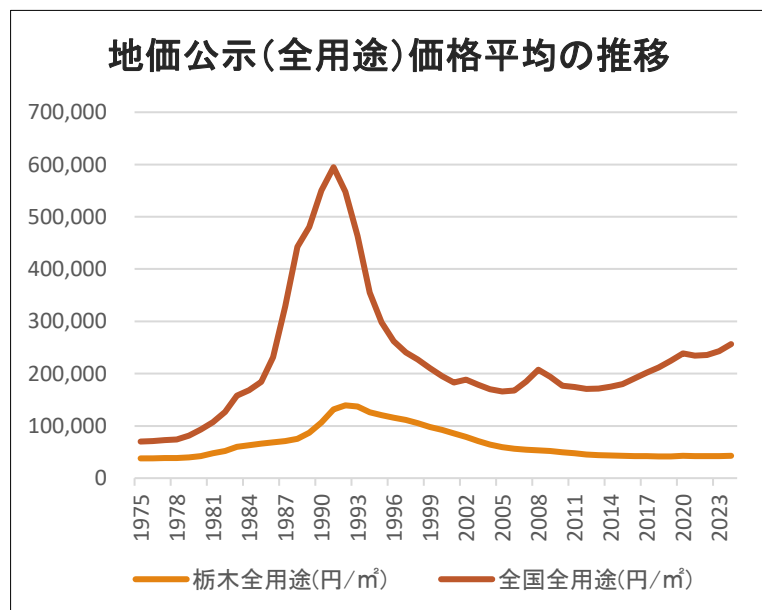
建築工事デフレーター(土木総合H24=100)



Ⅲ 公社を取り巻く環境と課題

1 総論 (2) 土地需要の動向

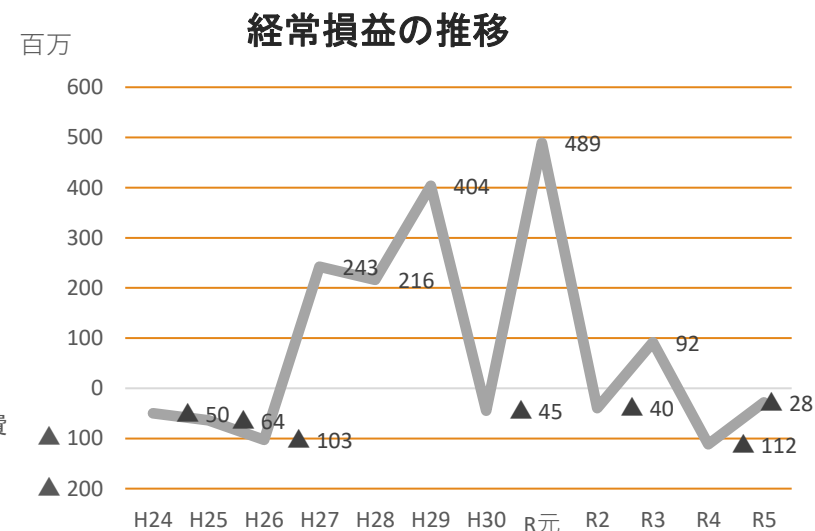
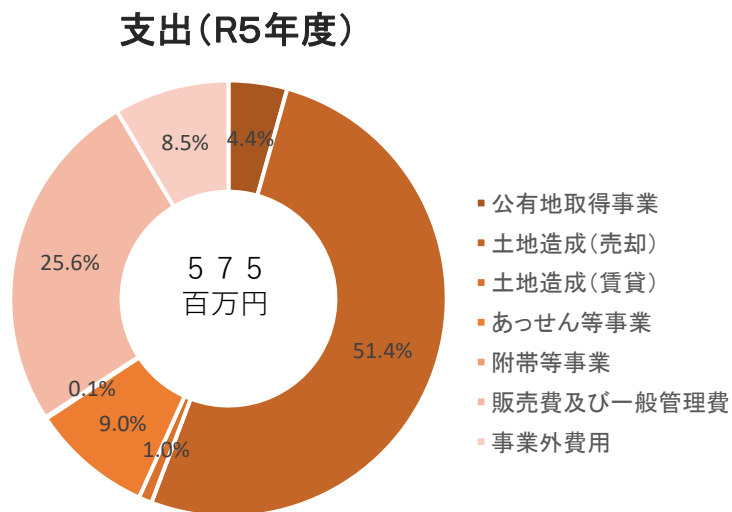
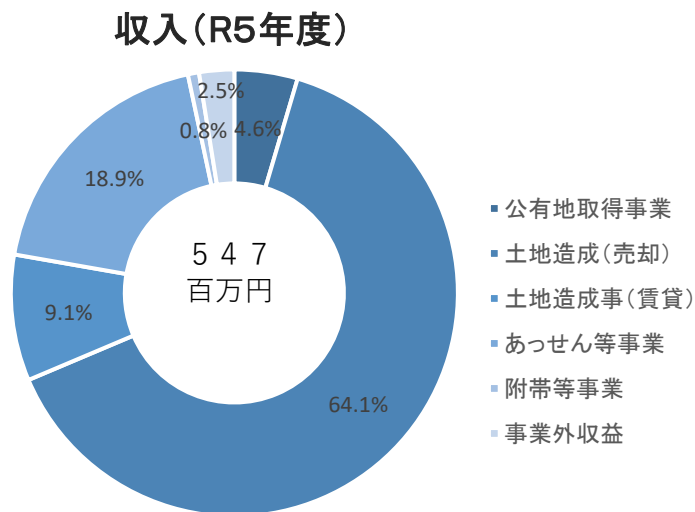
- 地価の全国平均は1990年をピークに下落傾向に入り、2012年を底に反転上昇している。栃木県平均は、下落傾向が2020年まで継続し、近年は横ばいである。全国地価の反転上昇には、商業地の寄与が大きく、工業地・住宅地の上昇は緩やかである。
- 全国の工場立地件数・面積は2007年をピークに減少している。近年は、件数は横ばいながら敷地面積が増加傾向にある。



Ⅲ 公社を取り巻く環境と課題

1 総論 (3) 土地開発公社の経営状況①

- 令和5年度決算では、収入の総額が約5.5億円であり、その約3/4を土地造成事業収入(売却・賃貸)が、約1/4を公共用地事業収入(公有地取得・あっせん等)が占めている。
- 一方、支出の総額は約5.8億円であり、その約2/3が土地造成事業と公共用地事業の原価、約1/3が販売費及び一般管理費(人件費・物件費)と事業外費用(減価償却費等)である。なお、収入、支出とも、銀行借入に係るものは僅少である。
- 経常損益は造成土地売却収入の多寡に影響され年度間の振れ幅があるものの、10年間の累計では黒字を維持している。今後も継続的な造成・分譲と、賃貸・あっせん等収入の着実な確保を、あわせて進めていく必要がある。

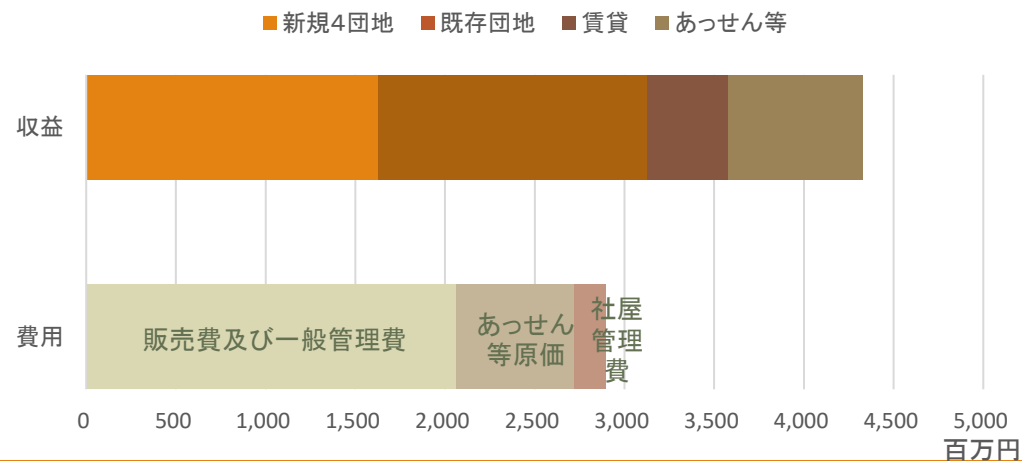


Ⅲ 公社を取り巻く環境と課題

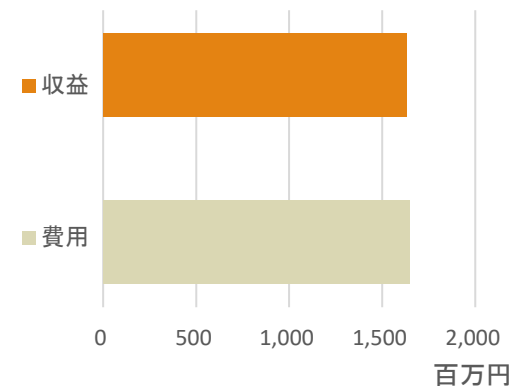
1 総論 (3) 土地開発公社の経営状況②

- 平成24年の経営統合から令和6年までの経常損益の累計見込額は、約14億円の黒字である。
- 同じ期間について、新規4団地の経常損益の累計見込額は、約2千万円の赤字である。
- 今後も、新規団地の造成・分譲とあっせん等事業により、安定した経営を行う必要がある。

統合後の経常損益の累計見込額



統合後の新規4団地の経常損益の累計見込額



Ⅲ 公社を取り巻く環境と課題

1 総論 (4) 「特定出資法人等の自律的運営に向けた基本方針」への対応①

- 法人自らの経営責任のもと、自律的で効率的な経営を行うため、次の対応が求められている。
 - 運営評価制度の導入による自己評価、継続的な事業の見直し・経営改善を実施する。
 - 運営評価制度における評価結果、財務等資料の情報を公開する。
 - デジタル技術の積極的な活用等により、県民サービスの向上及び法人における業務の省力化・効率化に取り組む。

Ⅲ 公社を取り巻く環境と課題

1 総論(4)「特定出資法人等の自律的運営に向けた基本方針」への対応②

➤2024年度の運営評価は全体的に向上したが、「財務健全化の傾向」の評点が4/10にとどまったことから、総合評価は引き続き「B」となった。

評価の視点	2023年度		2024年度		2024年度 総合評価
	評点	得点率	評点	得点率	
目的適合性	9/10	90%	9/10	90%	B 用地取得業務においては県当初計画を上回るなど着実に事業に取り組んでいる。引き続き市町等への積極的な働きかけを行い、新規受託に努められたい。 産業団地造成・分譲については、造成コストの縮減や積極的な企業誘致を行い、効果的・効率的な事務執行に努められたい。 また、法人経営においては、経営基本方針を策定するなど業務改革に積極的に取り組んでいる。今後は用地取得や団地造成のノウハウを確実に継承するため、専門性の高い人材の確保・育成に取り組まれたい。
業務改革への姿勢	8/10	80%	10/10	100%	
組織運営の健全化	6/10	60%	8/10	80%	
財務健全化の傾向	2/10	20%	4/10	40%	
合計	25/40	63%	31/40	78%	

Ⅲ 公社を取り巻く環境と課題

1 総論(4)「特定出資法人等の自律的運営に向けた基本方針」への対応③

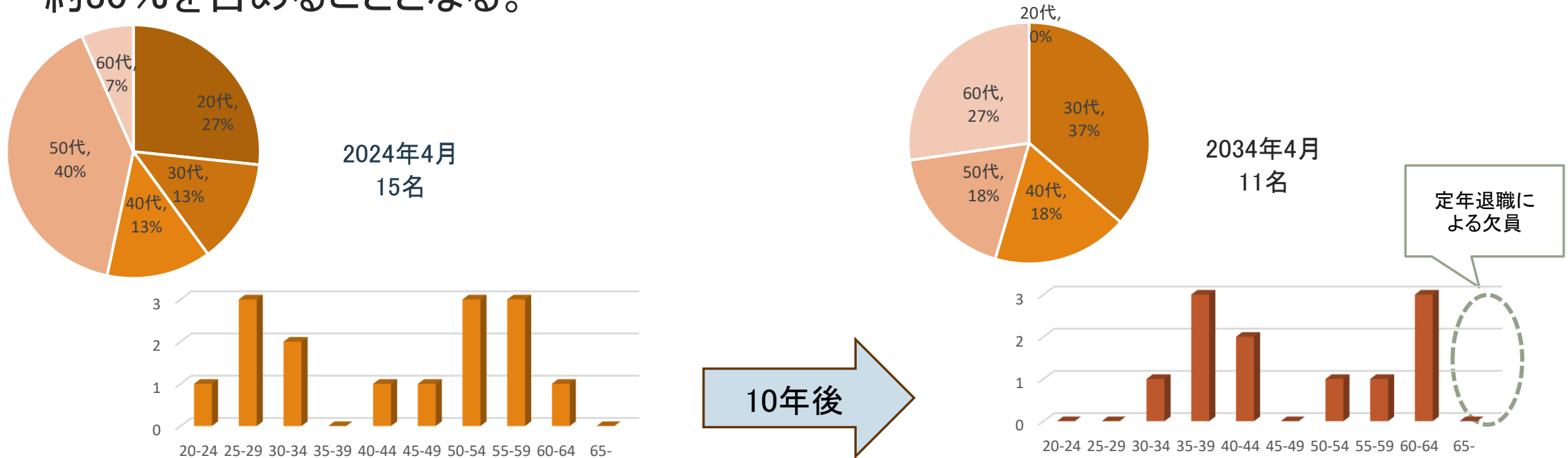
- 『財政健全化の傾向』の5項目のうち、「収益力の維持・向上」「短期的支払能力の適正性」「財政基盤の安定性の維持・向上」は前々年度・前年度の平均値を下回った。

2024年度 財政健全化の傾向(5項目・3期比較)				
	項目	決算の状況	得点	評価
(1)	管理費等の抑制	前々年度・前年度平均値を下	2	c
	売上高対販売・管理費比率	回っている		
(2)	収益力の維持・向上	前々年度・前年度平均値を下	0	a
	総資本経常利益率	回っている		
(3)	短期的支払能力の適正性	前々年度・前年度平均値を下	0	a
	流動比率	回っている		
(4)	財務基盤の安定性の維持・向上	前々年度・前年度平均値を下	0	a
	自己資本比率	回っている		
(5)	収入確保方策	はい	2	b
	広告収入や法人資産を有効活用した収入確保策を講じているか。			

Ⅲ 公社を取り巻く環境と課題

1 総論 (5) 土地開発公社の組織の現状

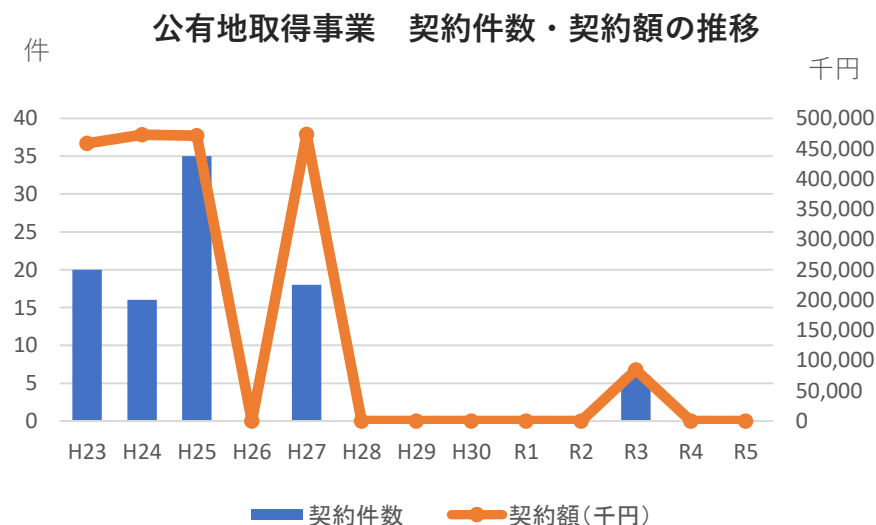
- 2024年度の公社プロパー職員(公社OB再雇用含む)は15名在籍、50代以上が約50%を占めており、30代後半から40代の中堅層が薄い。
- このまま推移すると、10年後の2034年度には、プロパー職員数は11名、うち60代が約30%を占めることとなる。



Ⅲ 公社を取り巻く環境と課題

2 各論 (1) 公有地取得事業を取り巻く環境と課題

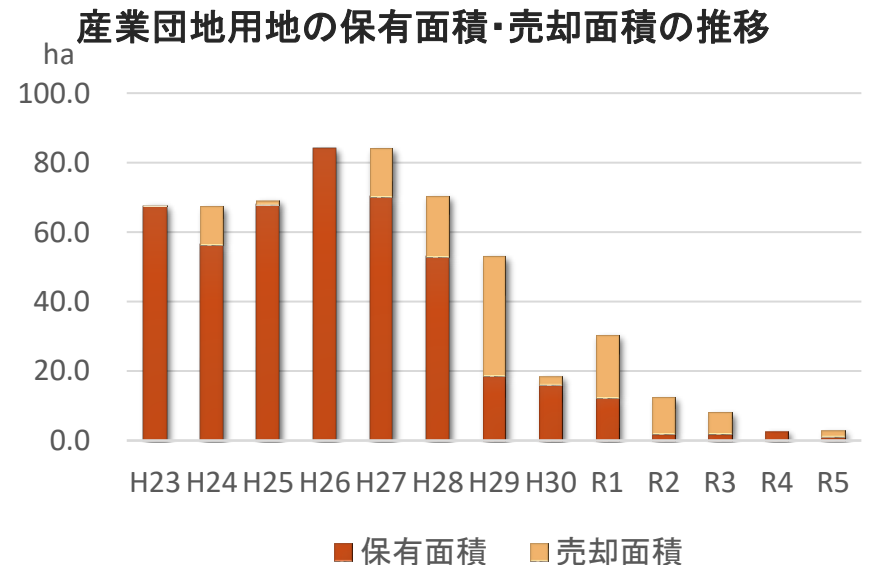
- 土地価格が比較的安定していること、ダム事業のような大規模プロジェクトが減少していることなどにより、先行取得事業は減少している。
- 一方で、直轄国道用地のように、先行取得の需要は一定程度存在している。
- このため、各事業主体からの依頼があった場合に対応できる体制の整備に努める必要がある。
- 国の事務費は用地補償費の額に応じて算定されるため、業務量を反映しないこともある。



Ⅲ 公社を取り巻く環境と課題

2 各論 (2) 土地造成事業を取り巻く環境と課題①

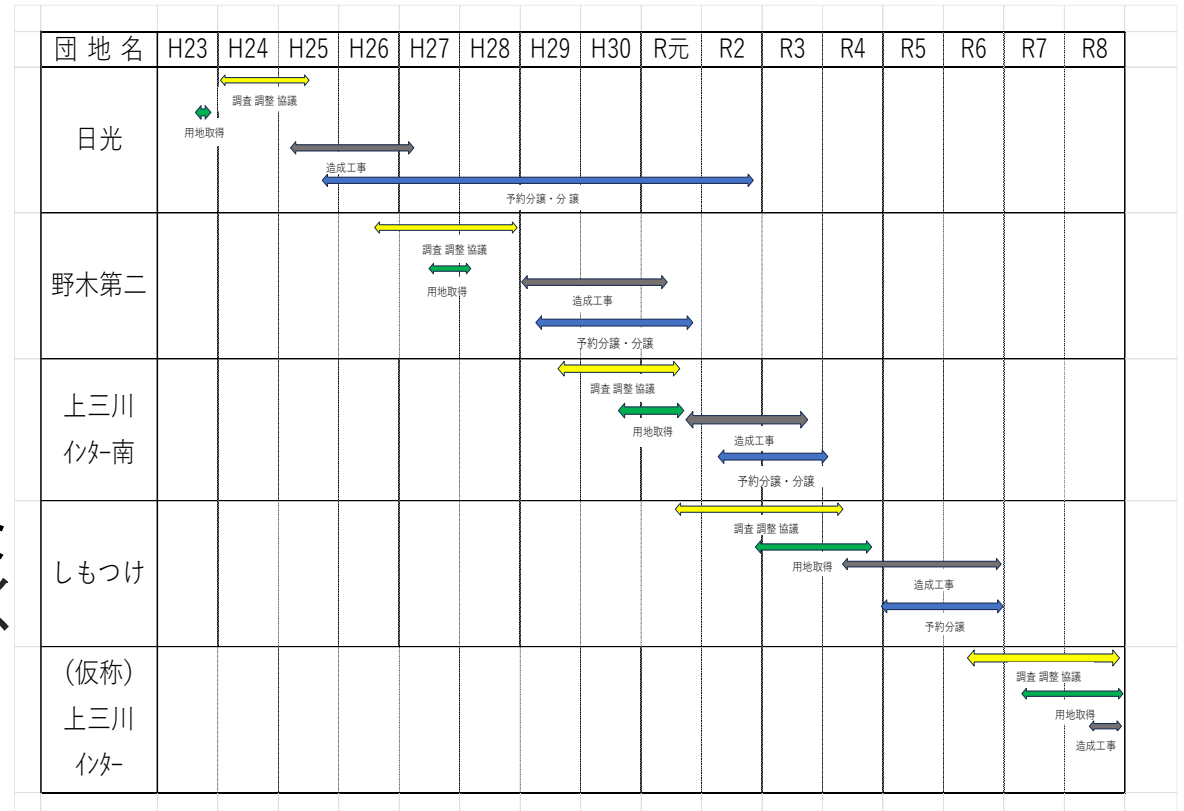
- 積極的な企業誘致に努めた結果、近年の産業団地用地の堅調な需要にも支えられ、既存の産業団地用地は概ね分譲が完了した。
- 旺盛な用地需要に応え、一層の企業誘致を図るため、新規産業団地の開発を着実に推進する必要がある。
- 新規産業団地の開発にあたっては、建設コストの縮減やDX推進、カーボンニュートラル等に配慮するとともに、企業ニーズを的確に捉えていく必要がある。



Ⅲ 公社を取り巻く環境と課題

2 各論 (2) 土地造成事業を取り巻く環境と課題②

- 地域経済の活性化や雇用の確保などを目的として市町の産業団地開発意欲が高まってきている。
- 一方で、近年の実績から見ると、新規着手から予約分譲開始までには、概ね3～4年の期間を要している。
- このため、立地条件や分譲価格、面積などの企業ニーズを十分に見極めながら、切れ目ない開発に取り組んでいく必要がある。



Ⅲ 公社を取り巻く環境と課題

2 各論 (3) あっせん等事業を取り巻く環境と課題

- 近年、重点箇所に予算が集中配分される傾向にあることや、大規模災害の発生等により、短期間で多くの用地取得が必要なケースが増加している。
- 一方で、県や市町においては、用地取得事務に精通した職員の確保が課題となっている。
- こうした中、県では補償説明の業務の外部委託が試行的に開始されたことから、今後の動向を注視する必要がある。
- このため、用地取得事務に関する知識と経験が豊富なスペシャリスト集団である当公社として、受託事業において着実に成果を上げるとともに、職員一人ひとりの資質向上と組織としての業務執行力の向上に努める必要がある。

IV 目標と具体的な取組

- 1 公有地取得事業
- 2 土地造成事業①②③④
- 3 あっせん等事業①②③

IV 目標と具体的な取組

1 公有地取得事業

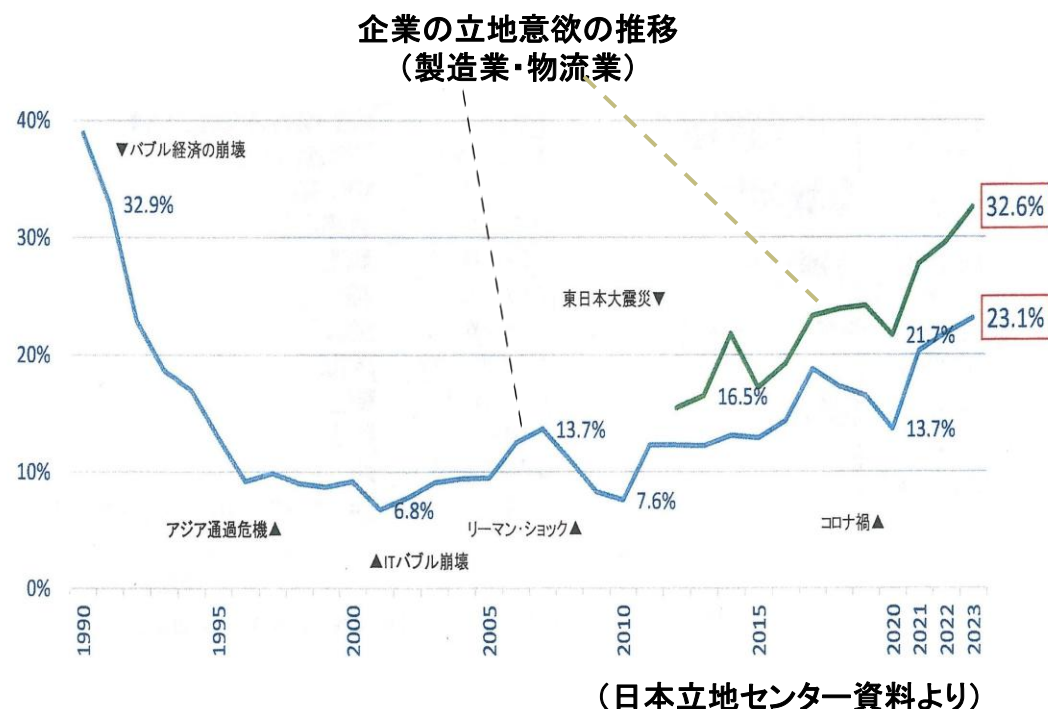
- ◆ 公共事業用地の先行取得の依頼に対応できる体制を整備する。
 - 先行取得事業に係る知見を積み重ね、要請があった場合には的確に対応できる体制を整備する。
- ◆ 具体的には
 - 直轄国道用地などの受託を通じて先行取得の要請に応えながら、知見を継続的に積み重ね、職員間で共有していく。
 - 国の事務費の算定方法については、全国都道府県土地開発公社連絡協議会(全土公協)を通じて改正を要望していく。

IV 目標と具体的な取組

2 土地造成事業①

◆ 旺盛な需要に応えるため、新規産業団地の開発を着実に推進する。

- 立地条件や分譲価格、面積などの企業ニーズを的確に把握し、関係機関と情報共有する。
- 企業ニーズを造成工事に反映させ、選ばれる産業団地の整備に取り組む。
- 概ね3年のサイクルを目途に新規箇所に着手し、切れ目のない造成・分譲に取り組む。



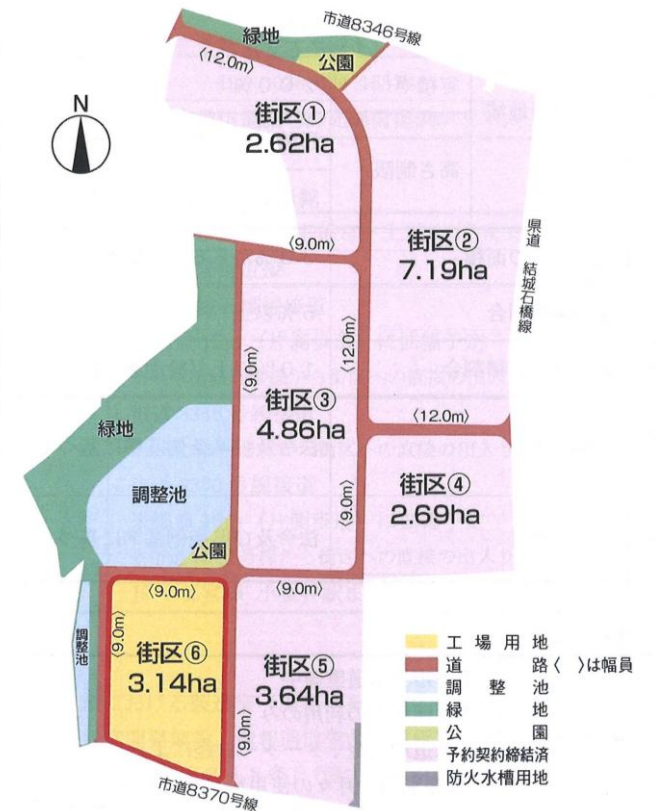
IV 目標と具体的な取組

2 土地造成事業②

◆ 分譲中のしもつけ産業団地について、早期分譲完了を目指す。

◆ 具体的には

- 早期に全区画の工事を完工し、開発行為を完了させる。
- 土地の引き渡しに向け、速やかに分合筆登記を行う。
- 全区画について本契約を締結し、令和7年度中に引き渡しを行う。



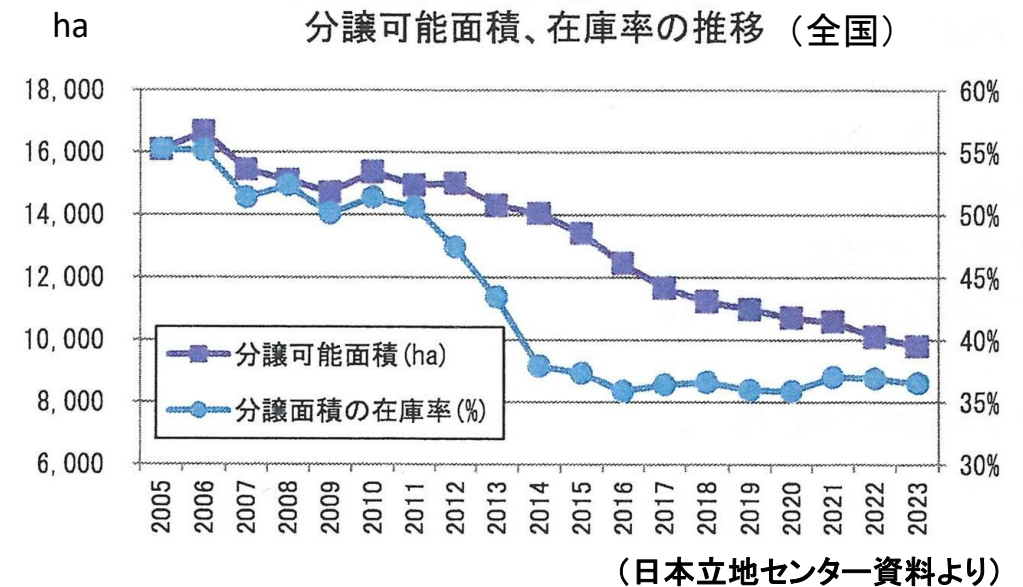
IV 目標と具体的な取組

2 土地造成事業③

◆ 企業ニーズを把握し、関係機関との情報共有を推進する。

◆ 具体的には

- 回復基調にある企業の立地意欲の今後の動向について、引き続き注視する。
- 全国的に減少している分譲可能面積について、近県を中心に今後の動向を注視する。
- 近県の開発主体や研究機関と情報交換し、企業ニーズの把握に努める。
- 県内の関係機関と情報交換し、企業情報の把握に努める。



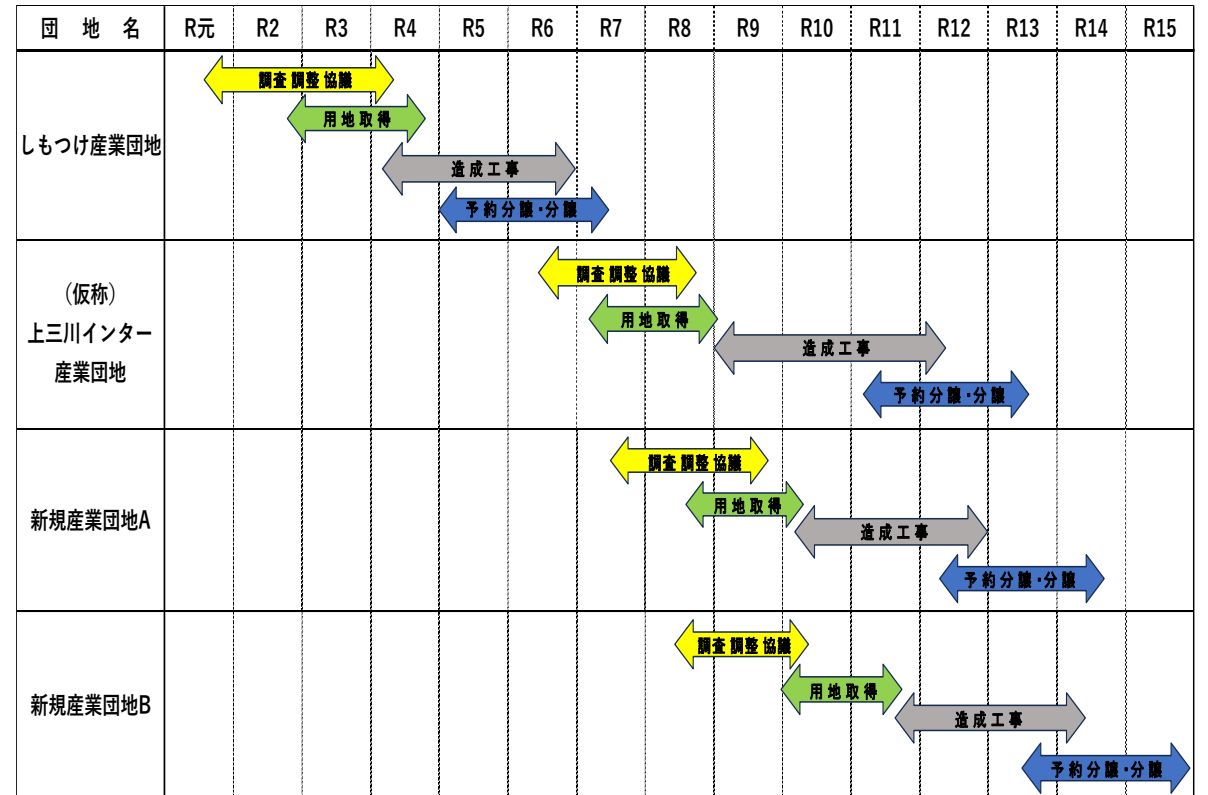
IV 目標と具体的な取組

2 土地造成事業④

◆ 切れ目なく事業を行えるよう、開発を着実に進める。

◆ 具体的には

- 基礎調査中の上三川町の候補地について、令和7年度早期の事業着手を目指す。
- その次の候補地について、令和10年度までの事業着手を目指す。
- 工事等のピークが重複しないようスケジュールを調整・管理するなど、円滑な事業の推進を図る。



IV 目標と具体的な取組

3 あっせん等事業①

- ◆ 用地取得事務の専門機関として、公共事業用地等の取得に係るニーズを的確に把握し、積極的に対応する。
 - 国・県・市町のニーズに積極的に対応し、用地取得事務の受託量の増加を目指す。
- ◆ 具体的には
 - メインの受託先である県からの受託量を安定的かつ継続的に確保し、確実に成果を上げるとともに、災害関連事業等の突発的なニーズにも積極的に対応する。
 - 国・市町のニーズを把握するとともに、積極的な働きかけを行い、新規受託件数の増加を目指す。



IV 目標と具体的な取組

3 あっせん等事業②

- ◆ 用地取得事務のスペシャリスト集団として、職員一人ひとりの資質向上を図る。
- ◆ 具体的には
 - 個々のレベルに応じた専門的な研修の計画的な受講等により、職員一人ひとりの資質向上を図る。
 - 用地交渉等の実務を通して、経験豊富な職員から若手職員への知識・技術の継承を図る。
 - 業務に関連する資格取得を支援するなど、幅広い知見を有する職員を育成する。
 - 研修講師を担当し、自身のスキルアップを図るとともに、関係者の資質向上に貢献する。



IV 目標と具体的な取組

3 あっせん等事業③

◆ 用地取得事務に関し、組織としての業務執行力を向上させる。

◆ 具体的には

- 報告、連絡、相談のしやすい職場環境づくりにより、早期の課題把握と、その解決を図る。
- 課題に対し、個人の対応や判断に委ねることなく、組織として迅速かつ的確に対応する。
- 委託者への報告・連絡・相談を密にし、情報と課題の共有に努め、事業の円滑な推進を図る。



V 目標の実現に向けて

- 1 組織体制の充実
- 2 経営基盤の強化
- 3 PDCAサイクルの実践

V 目標の実現に向けて

1 組織体制の充実

- ◆ 安定的な組織運営を維持していくための体制を整備する。
 - 職員の年齢構成を踏まえた計画的な人材確保と次世代のリーダー育成を行い、知見の集積と円滑な業務承継に努めていく。
 - 職員のスキルアップを図るため、「人材育成基本方針」(R7.1)に基づき、資格取得や研修受講等を促進し、スペシャリスト集団として専門性を高めていく。
 - 職員の健康管理に留意するなど適切な労務管理を実施するとともに、時差出勤や在宅勤務など働きやすい職場づくりに引き続き努めていく。

V 目標の実現に向けて

2 経営基盤の強化

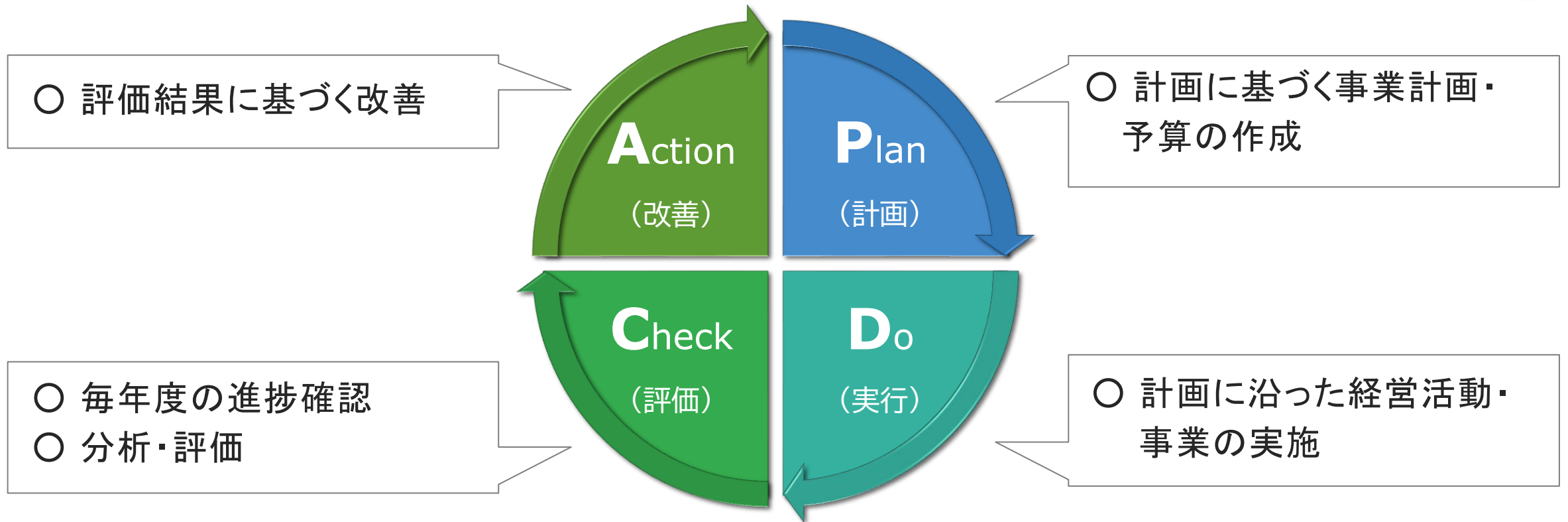
◆ 切れ目のない造成・分譲と、安定的なあっせん等受託により、年度間増減が少なく、持続可能な経営基盤の構築を目指す。

- 新規産業団地の掘り起こしに向け、市町からの相談に真摯に対応するとともに、情報収集・勉強会の実施などに取り組む。
- 産業団地の造成・分譲において、公共残土を活用するなどコスト縮減を図り、適切な事務費・負担金を含む事業収益の確保に努める。
- 市町からの用地取得事務受託に向け、情報収集に努めながら積極的に働きかけを行う。
- 他の産業団地開発主体からの用地取得事務受託に向け、働きかけを行う。
- 資金の“堅実な運用”と“土地造成事業への投資”を計画的に行う。
- DXの推進(リモート会議の実施、会議資料等のペーパーレス化、造成工事におけるICTの活用など)により、業務の効率化に取り組む。
- カーボンニュートラルの実現に向けて、「とちぎふるさと電気」の利用、公用車の電気自動車等の導入に引き続き取り組む。

V 目標の実現に向けて

3 PDCAサイクルの実践

PDCAサイクルの実践による持続的な改善の実現



【参考】 成果指標一覧

頁	事業名	目 標	KPI			年度ごとの目標値				
			成果指標	現況 (基準値)	目標値	R7(2025)	R8(2026)	R9(2027)	R10(2028)	R11(2029)
P30	公有地 取得事業	先行取得依頼に 対応できる体制整 備	直轄国道先行取得 の受託実績	R2~6 新規受託1件	R7~11 新規受託 1件以上	1件以上				
P31	土地造成 事業	新規産業団地の 着実な開発	新規着手件数 [事業主体として 選定された団地数]	R2~6 新規着手1箇所 (しもつけ)	R7~11 新規着手 2箇所以上	1箇所 (上三川)	1箇所 (新規A)		1箇所 (新規B)	1箇所 (新規C)
P32	〃	しもつけ産業団地 の早期分譲完了	本契約・引渡しの 進捗状況	R7年3月 造成工事完了・ 分譲準備完了	R7末までに 全6区画本契約・ 引渡し完了	全6区画 完了				
P35	あっせん 等事業	国、県、市町等の ニーズへの積極的 な対応	国、県、市町等 からの新規あっせん 受託件数	R2~6 累計28件 受託	R7~11 累計28件以上 受託	6件以上	累計 11件以上	累計 17件以上	累計 22件以上	累計 28件以上
			(うち市町からの 受託件数)	(R2~6 累計6件 受託)	(R7~11 累計6件以上 受託)	(1件以上)	(累計 2件以上)	(累計 3件以上)	(累計 4件以上)	(累計 6件以上)