



改革案について (案)

令和6年12月
兵庫県

1 地域整備事業(① 会計の抜本的見直し)

改革案

<改革の基本方向>

県として、**地域整備事業の展開に区切りをつけることとし、企業債償還が完了し、主要な分譲事業が概ね進捗する令和20年度を目途に会計の収束をめざす。**

1 具体的な内容

<公的な役割>

- 地域整備事業は、臨海部用地造成によるストックなど、開発利益を公的に還元することで、内陸部における都市開発や産業用地の造成、地域振興拠点の整備・運営等を展開。県の政策的位置づけのもとに、中長期的な展望にたった県土の秩序ある開発や、産業振興の基盤づくり、地域の魅力づくり等に大きく貢献してきた。

<社会経済情勢の変化>

- しかし、人口減少や産業構造の変化、地価の下落傾向、通信技術の発展など、社会経済情勢の大きな変化の中で、広大な未造成用地（進度調整地）の残存や多額の累積債務、収支の悪化等、将来にわたる厳しい経営課題を抱え、事業会計としての持続可能性にも懸念が示されている。（企業庁経営評価委員会「地域整備事業のあり方検討についての報告書」令和6年2月）

<今後の方向性>

- こうした状況を踏まえ、さらなる収益の悪化と将来県民負担の増大を防ぐため、**県として、地域整備事業の展開に区切りをつけることとし、企業債償還が完了し、主要な分譲事業が概ね進捗する令和20年度を目途に会計の収束をめざす。**
- この方針のもと、
 - ① あらためて個別の資産および事業等の収束方針を明確にするとともに、
 - ② 開発事業者としての責務や公益的役割の継承等、
会計の収束を見据えて検討すべき課題・論点の整理に着手する。

<課題・論点の例>

- 播磨科学公園都市をはじめ、既開発地における良好な生活・事業環境の維持、活性化の方策
- 産業用地の確保、県土の保全・管理、迅速な災害復興への貢献等、地域整備事業が担ってきた公的役割の継承
- 整理が困難な資産の維持・管理方策 等

※なお、上記の検討においては**地元関係者等との丁寧な調整も含め慎重に議論を進める。**

<事業進捗のスケジュール感>

区分	R6~10	R11~15	R16~20	R21~
分譲用地	土地分譲(産業用地) 淡路津名地区等			
	土地分譲(住宅用地) 神戸三田国際公園都市			播磨科学公園都市
	定期借地等	事業用地(播磨科学公園都市等) ~R18		住宅・業務用地(潮芦屋等) ~R57
その他土地・施設等	進度調整地等			播磨科学公園都市 施設群等

2 実施時期

R6年度	<input type="checkbox"/> 改革の基本方針決定
R7年度~	<input type="checkbox"/> 基本方針を踏まえた ①個別資産・事業等の収束方針検討、②会計収束を見据えた課題・論点の整理 に着手

1 地域整備事業(① 会計の抜本的見直し)

改革案

3 事業成果

(1) 竣工面積 (産業用地、住宅用地)

2,201ha

※ S44~R5年度

阪神地域	927ha (潮芦屋、西宮浜、神戸三田国際公園都市など)
播磨地域	970ha (東播磨港・姫路港、播磨科学公園都市、ひょうご情報公園都市など)
淡路地域	304ha (淡路津名地区、淡路島国際公園都市など)

(2) これまでに果たしてきた役割・成果と事業効果

① 役割・成果

会計の柔軟性や機動性を生かしつつ、その時々¹の社会経済情勢や社会的要請のもと、県の政策・施策とも密に連携しながら、多くの**公益的役割**を果たした。

<公益的役割>

- 本県経済の基盤となる臨海工業地帯の創出
 - 高速道路周辺地域の乱開発防止と県土の均衡ある発展への貢献
 - 先端科学技術の基盤づくり
 - 震災からの復旧・復興への貢献
 - 屈指の観光・交流拠点の創出 等
- 「地域整備事業のあり方検討についての報告書」/企業庁経営評価委員会 (R6年2月)より抜粋

② 経済波及効果 (推計)

地域整備事業の経済波及効果

77.5 兆円 (R5年度までの累計)

フロー効果
2.3 兆円



ストック効果 (累計)
75.2 兆円

- ・企業庁の土地造成
- ・立地企業の設備投資
- ・住宅建設

- ・年間の生産効果は2.6兆円と推計
- ・立地企業の生産、住民消費による効果

地域振興拠点*の運営による経済波及効果

年間 75.3 億円 (R5年度現在)

※ 淡路夢舞台、青野運動公園、ONOKORO

- 【経済波及効果 (推計) 作成のための主な利用データ】
- ・企業庁による土地造成事業費(8,116億円(用地費除く))
 - ・兵庫県「H27兵庫県産業連関表」・R2国勢調査・R3経済センサス
 - ・兵庫県立大学地域経済指標研究会「地域別経済動向指標(市町内総生産速報)」(R6.9月推計)・県内イベント調査(令和5年) 等

推計：兵庫県立大学地域経済指標研究会

1 地域整備事業(① 会計の抜本的見直し)

改革案

4 事業の意義・必要性和今後に向けた課題

検討の視点	事業の意義・必要性、今後に向けた課題
会計の維持	<ul style="list-style-type: none"> ● 公営企業会計の機動性を活かして先行投資し、民間を呼び込むといった手法は、一定の公益性・妥当性を持つ。広域的・中長期的視点から事業展開できるのは公営企業会計ならではの役割。 ● しかし、今後、経常的に赤字収支が見込まれ、独立採算の維持は困難である。事業収支のとれない事業は、役割を終えたのではないか。さらなる収益悪化、将来県民負担の増大を防ぐため、事業の廃止を検討すべき。 ● “経済成長期の開発先導役”から“地域再生への牽引役”など、県全体の視点から改めてミッションを見直すべき時期。
産業用地の造成	<ul style="list-style-type: none"> ● 産業用地造成が、地元雇用の創出や税収確保など、地域経済の活性化に貢献することは確かである。 ● 近年、国際情勢等も背景に、民間の国内回帰へと潮目が変わる中、国内適地での産業用地が不足している。産業立地政策の再構築が求められる。 ● 産業用地開発を県が先導することは重要。ただし、今後も企業庁が独立採算で開発を担うのは難しいのではないか。 ● 今後は、用地転換や地元調整、周辺インフラ整備は自治体が行いつつ、民間の知識と資金を活用するといった「官民連携」の手法が必要ではないか。
都市開発・住宅用地の造成	<ul style="list-style-type: none"> ● 人口増、右肩上がりの時代に、地域の計画的開発や住民生活の向上に貢献してきたが、人口減少下にあつて「公」が自ら大規模開発を行う時代ではない。社会の変化に合わせてミッションを変えていくことも重要。 ● 既開発地の分譲継続や、老朽化した生活施設の補修、まちの再開発・活性化等、引き続き果たすべき公的な役割があるのではないか。
県土の保全、均衡ある発展	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業が担ってきた県土の秩序ある開発、自然環境や県土の保全等は、「公」が果たすべき重要な機能・役割。今後、必要なコスト・人材も含めて、そうした役割をだれが担うべきかを検討する必要がある。
地域振興拠点の運営	<ul style="list-style-type: none"> ● 淡路夢舞台等の施設は、集客拠点として地域振興に大きく寄与してきたことは確かである。一方、ホテル等の集客施設の運営は、民間事業者と競合することも多い。“公は公のできることをやる”という役割分担を明確にすべき。 ● 宿泊系施設の維持には、今後も投資し続ける覚悟がある。インバウンドも見据え、世界的な競争にもさらされる。その上で、広域的な視点も含め、中長期的に果たすべき役割・担い手等について検討する必要がある。
災害からの迅速かつ創造的復興	<ul style="list-style-type: none"> ● 阪神・淡路大震災からの復興、佐用町水害時の応急対応等において、残土等受入れやインフラの優先的整備のほか、豊富なノウハウを持つ人材による臨機応変な対応等が早期の復旧・復興を支えた。そうした機能があつたことの認識は必要。
技術人材と専門的ノウハウの蓄積	<ul style="list-style-type: none"> ● 国や多くの自治体で、産業用地開発ができる人とノウハウが失われている。また、東日本大震災等の大規模災害時に、都市・住宅開発の技術者やノウハウの蓄積が災害復興のために非常に役に立ってきたという事実もある。こうした観点も踏まえ、現在、企業庁が持つ人材・ノウハウの持つ意義についても認識すべき。

(「地域整備事業会計のあり方庁内検討会」及び「有識者ヒアリング」における検討等をもとに作成)

1 地域整備事業(② 淡路夢舞台)

改革案

〈改革の基本方向〉

- 大阪湾ベイエリアの新たな展開を見据え、地域の活性化を牽引する拠点として**淡路夢舞台を創造的に再生する。**
- このため、ホテル等の企業庁保有資産の維持管理・運営に**民間活力を導入する。「資産譲渡」又は「運営権設定」を基本に検討を進める。**
- この方針を踏まえ、公の施設群についても、既存の利用形態にとらわれず**今後のあり方を検討する。その際、夢舞台としての一体的運用に意を用いる。**

〈具体的な内容〉

1 淡路夢舞台の果たすべき役割

- 大阪関西万博(2025)、IR開業(2030)、神戸空港国際定期便就航(2030頃)等、大阪湾ベイエリアは新たな展開を迎える。
- これを機に、淡路に国内外の“新たな人の流れ”を呼び込み、地域をさらに活性化することが重要。
- 淡路夢舞台を、「陸海空のアクセス」や「自然再生の物語性」、「他に類を見ない安藤建築の集積」等のポテンシャルを最大限に生かし、本物志向に込める世界レベルの交流拠点として再生することで、地域のブランディングや価値向上を牽引。地域の活性化に貢献することが求められる。

2 企業庁資産（ホテル等）についての運営見直しの視点

	A. 事業収支の改善	B. 再生・ブランディング	C. 大規模投資／持続的投資
現状課題	<ul style="list-style-type: none"> □経営努力により収益の状況（稼働率/ADR等）は向上しており、同規模ホテル等に比しても遜色はない。 □一方、建物構造上、維持・修繕費（企業庁負担含む）等が割高であるほか、初期投資に比例して建物質料が高額であるなど、収支構造上の根本的な課題がある。 	<ul style="list-style-type: none"> □夢舞台の理念やストーリーを感じにくく、打ち出したいイメージが明確ではない。 □世界的な競争にもさらされる中、エリアの核となるよう、あらためて夢舞台の価値やブランディングを見直す時期にある。 	<ul style="list-style-type: none"> □開業後四半世紀を迎え、施設・インフラの老朽化が進行。大規模改修の時期が迫る。 □グレードアップやブランディングにも大規模投資が必要。 □施設群の維持、魅力向上には今後も一定の投資を続ける仕組み・資金力が必要。
方向性	<ul style="list-style-type: none"> ■収支構造の改善には、コストダウンに加え、投資を伴うグレードアップにより抜本的な価格帯変更が必要。 ■経営に対する責任の所在が明確となるチームが必要。 	<ul style="list-style-type: none"> ■“淡路だからこそ”の価値、立位置が重要。 ■県としての将来ビジョン・シナリオが重要。 ■持続可能な投資枠組みも含め、IRアブランディングをトータルにプロデュースする力が必要 	<ul style="list-style-type: none"> ■“公共性のある投資”を呼び込む「枠組み」が重要。 ■県としてのエリア再生の方針を明確にすることで、民間ならではのコンセプト・アイデアを掘り起こすことが民間の参画・投資も呼び込むことができる。

3 改革方針

ホテル等
企業庁保有資産

今後の持続的経営、ブランディング等に必要なリウリや投資を確保するため、ホテル等の運営に**民間活力を導入することとし、『資産譲渡 または 運営権設定（コンセッション）』を基本に検討を進める。**

公の施設群

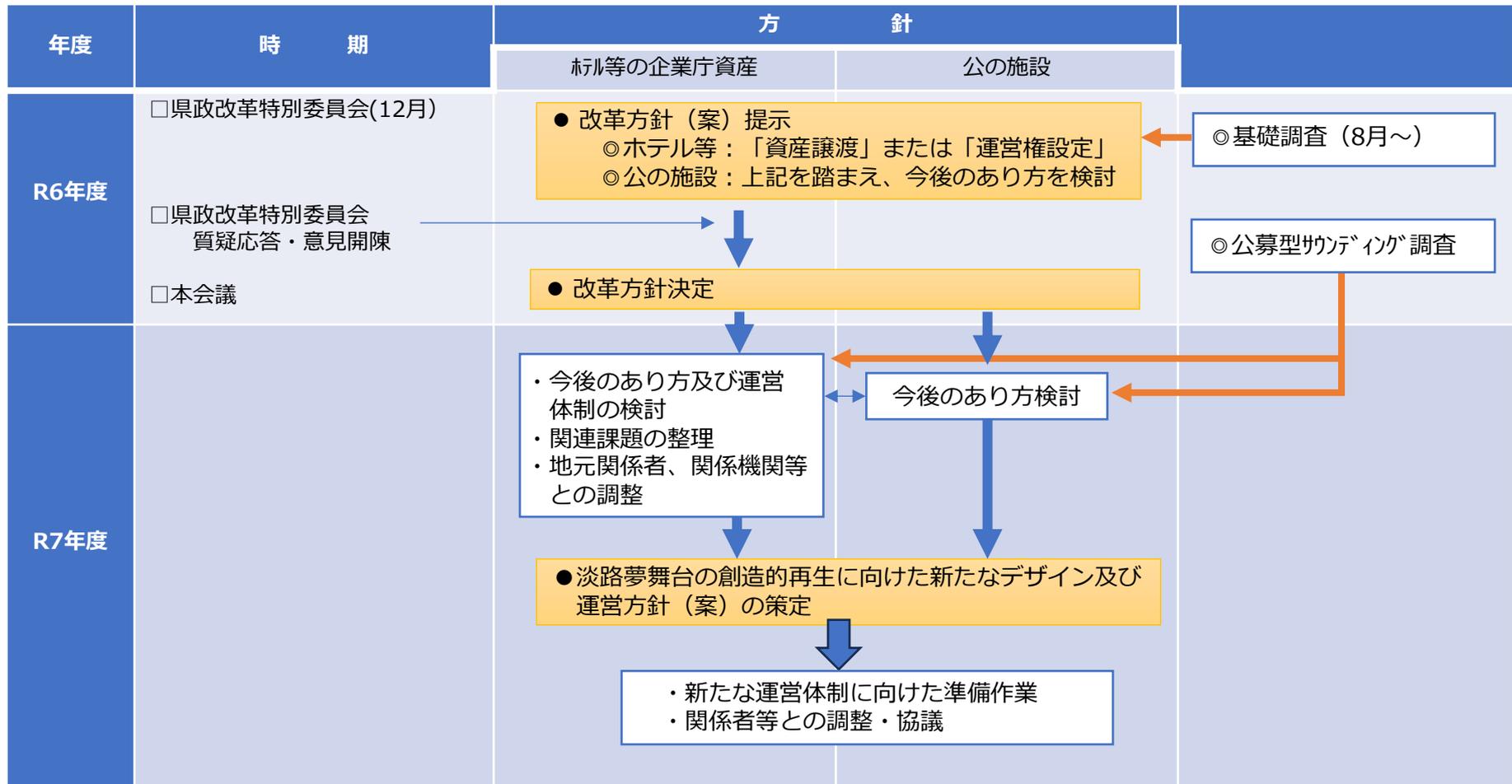
上記を踏まえ、既存の利用形態にとらわれず**今後のあり方を検討する。その際、夢舞台としての一体的運用に意を用いる。**

※ 運営手法の決定にあたっては、①淡路夢舞台の地域における**公益的意義**に留意するとともに、②**従業員の雇用確保**を基本とし、関係者の意見も踏まえつつ丁寧に議論を進める。

1 地域整備事業(② 淡路夢舞台)

改革案

4 実施時期



1 地域整備事業(② 淡路夢舞台)

改革案

5 地域整備事業会計の見直しの観点から見た運営形態比較表

	資産譲渡	運営権設定	現行体制（リースバック）	直 営
経営改善に向けた抜本的見直し	◎ ホテルのグレードアップ等、民間の資金・ノウハウを生かした抜本的見直しが可能	◎ ホテルのグレードアップ等、民間の資金・ノウハウを生かした抜本的見直しが可能	△ コストカット等一定の経営改善は可能。投資資金が不足し、収支構造の抜本的見直しは困難	× 投資資金や経営ノウハウが不足し、抜本的見直しは困難
経営リスクの分担	◎ 民間	◎ 原則民間 (事業契約による)	△ 原則、(株)夢舞台負担。現状、修繕費支援等により、企業庁が一定リスク負担	× 県
新たな展開に向けたブランディング	◎ 自由度の高い投資・経営によるトータルブランディングが期待される	◎ 一定程度の自由度で投資・経営によるトータルブランディングが期待される	× ブランディングのための投資余力がない	× ブランディングのためのノウハウ、投資余力がない
施設の修繕、維持管理に関する民間資金の活用	◎ 大規模改修・更新投資は民間実施	◎ 大規模修繕、更新投資ともに、民間実施が可能。(事業契約による) ただし、地域整備事業会計の資産整理に遅れが生じる恐れがある。	△ ■ 日常的修繕：原則、(株)夢舞台負担(現状、一定規模以上は企業庁が負担) ■ 大規模改修・更新投資：県	× 改修・更新等は、全て県
公共的視点からの関与	■ 土地+建物 × 契約に一定条件を付したとしても、最終的には担保されない可能性有 ■ 建物 △ 県は底地権者の立場から、貸付契約により一定の条件付けが可能	◎ 一定の関与が可能	◎ (株)夢舞台との密な連携体制を確保	◎ 直 営
地域整備事業資金不足対策への貢献	◎ 資産評価相当の収入	◎ 運営権対価を前倒しで収入	× リース料を長期で回収 ※喫緊の資金対策に貢献しない 修繕費等の継続的な負担が必要	× 経営リスク増大が懸念

1 地域整備事業(③ 播磨科学公園都市)

改革案

〈改革の基本方向〉

- 県、地元市町、有識者等による協議会において、新たな都市のあり方について検討を進める。
- 「まちびらき30周年(R9年度)」を目途に、持続可能な都市運営に向けた基本的な方向性をとりまとめる。

1 具体的な内容

- 播磨科学公園都市は、まちびらきから25年以上経過し、定住人口が停滞するとともに、インフラ・施設の老朽化等が進む。
- 一方で、今後、新たな展開としてSPring-8の高度化等も控えている。
- 企業庁においては、まちの開発者として、長年にわたり都市・生活基盤の維持に貢献してきたが、今後の地域整備事業会計の抜本的な見直しも踏まえつつ、あらためて持続可能な都市運営の方策を探る必要がある。
- 県、地元市町、有識者等による協議会において、新たな都市のあり方について検討する。

【検討体制】

【新】播磨科学公園都市の新たなあり方検討協議会

- 【趣旨】 都市の維持・活性化等に係る現状・課題を共有し、都市の新たなあり方を協議する。
- 【構成】 地元市町長、有識者、兵庫県
(地元関係者：テーマに応じてオブザーバー等で参加)

<協議事項(例)>

- 現状・課題の共有 都市の新たな展開方策(活性化、価値向上等)等

【新】副市町長連絡会議

【新】企画担当課長調整会議

- 【趣旨】 県・市町の連携、情報収集・課題整理等を行う。
- 【構成】 地元行政、兵庫県

【新】庁内PT

- 【趣旨】 庁内連携、情報収集・課題整理等を行う。
- 【構成】 県関係部局

2 実施時期

R6年度	R7年度	R8年度	R9年度
■ 第1回協議会(11/11開催) ※ ・現状・課題等の共有 ・今後の進め方	■ 第2回(予定) ・課題の整理 ・次年度取組体制	年間2回程度の開催 ・未来志向のまちづくり(新たな方向性を検討) ・持続可能な都市運営(課題への対応、取組を検討)	持続可能な都市運営 に向けた基本的な方向性 をとりまとめ

※第1回協議会での主な意見：①地域の意見を丁寧に聞き、持続可能なまちづくりに向けた丁寧な議論が必要、②まちの強みを生かしたプロモーション、アピールの推進、③市町や地域による主体的な関わりが重要 等

1 地域整備事業(④ 企業債償還財源の確保)

改革案

〈改革の基本方向〉

現在の資金ショートを回避するとともに、令和11年度以降の企業債償還のピークを見据えつつ、今後の資金不足対策を明らかにする。

1 具体的な内容

〈対策項目〉

●一般会計との貸借関係の整理(改革案対策額200億)

一般会計及び地域整備事業会計の資金状況を見極めつつ、着実に整理を進める。

●進捗調整地の活用・処分(改革案対策額292億円)

財源確保をはじめ公益性の発揮等の視点を踏まえつつ、県全体の視点から活用・処分の方策を検討する。

□サウンディング調査等を通じ具体的な活用が見込める土地については、事業による公益的な意義や収支見込のほか、地元の意向も踏まえ産業団地化を進める。

□現状、具体的な活用が見込めない土地については、過去の取得経緯に鑑みて、「土地開発公社による先行取得状態が継続している」と評価でき、交付税措置のある有利な地方債(地域活性化事業債:充当率90%、交付税算入率30%)を活用のうえ県有環境林として簿価で移管。

□播磨科学公園都市については、「都市のあり方検討」作業に併せて検討する。

地区	取得経緯	当面の活用見込※	具体的な方向性
ひょうご情報公園都市第2期エリア	H元 企画部が先行取得依頼 H10 土地公から順次取得開始	○	立地コストが高く、民間開発の意向もある。雇用、税収等の地域活性化への貢献が見込まれ、地元の意向も強い。公民連携(県・市・民間)による産業団地化を進める。
ひょうご情報公園都市第2期エリア外		未買収地 ×	過去の取得経緯等に鑑み、県有環境林として簿価で移管する。 知事部局からの依頼に基づき土地開発公社が先行取得し、その後、企業庁が簿価で買い戻した経緯を踏まえると、公社による先行取得状態が継続していると評価できる。
矢野・小犬丸地区	H元 企画部が先行取得依頼 H11 土地公から取得	立地場所、未買収地 ×	
播磨科学公園都市第2、3工区	S61 企画部・企業庁が先行取得依頼 H11 土地公から取得	—	時価評価の上、当面の間事業用地として保有。新たな都市のあり方についての検討結果を踏まえて、活用・処分方策を定める。

●企業庁他会計からの資金融通(改革案対策額60億円)

地域整備事業会計の資金状況を踏まえつつ、企業資産運用事業会計等から余剰資金を融通する。

●保有資産の整理

令和20年度の会計の収束も視野に入れつつ、それぞれの事業の特性に応じ順次資産の整理等を進める。

※民間サウンディング調査結果による活用意向(R6年8月から実施)

1 地域整備事業(④ 企業債償還財源の確保)

改革案

2 実施時期

※金額については今後要精査 (単位：億円)

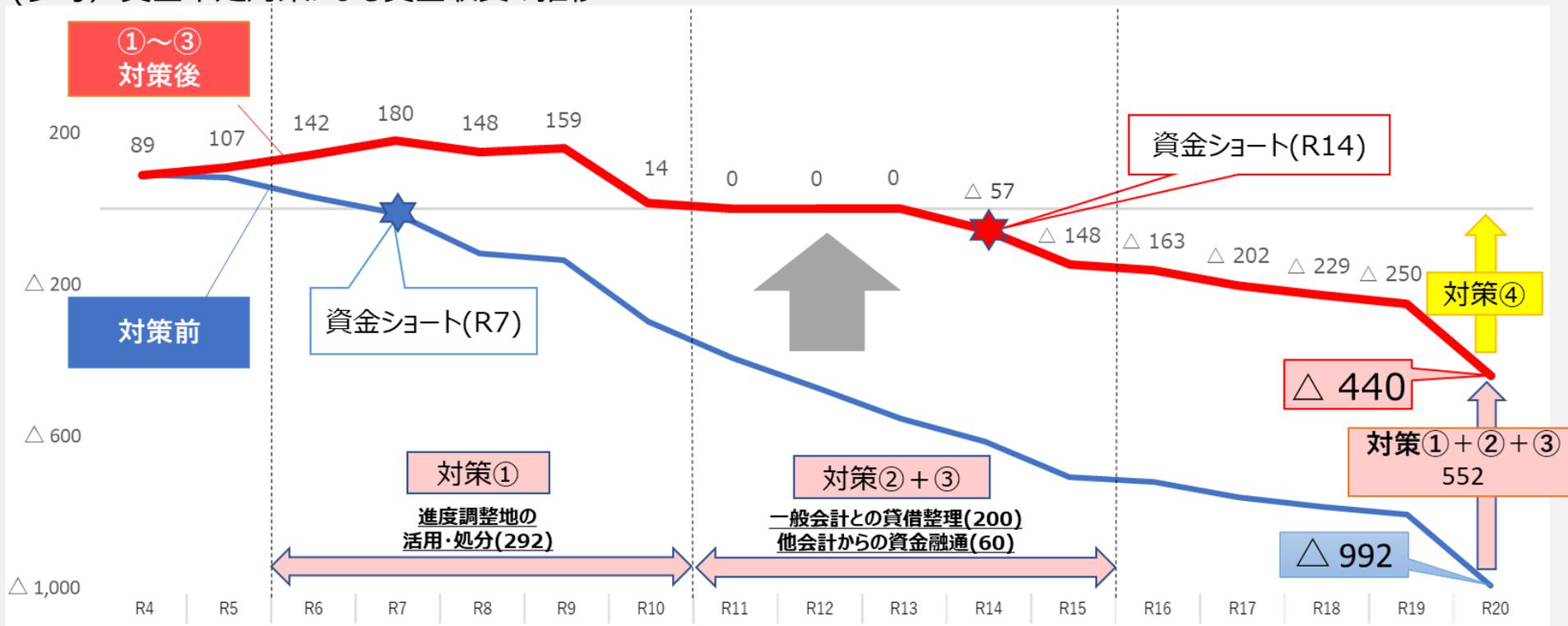
項目	方針	スケジュール							計
		R6	R7	R8	R9	R10	R11~15	R16~20	
	企業債償還額 (億円)	51	37	95	7	147	356	65	758
1 一般会計との貸借関係の整理	●貸借関係を着実に整理						200		200
2 進捗調整地の活用・処分									
①ひょうご情報公園都市第2期IIア	●公民連携(県・市・民間)による産業団地化					16(※)			16
(参考値：健全化法上で算出する未売出土地収入見込額)									
②ひょうご情報公園都市第2期IIア外	●県有環境林へ移管 ●取得経緯に鑑み、簿価で移管		81	73	34				188
③矢野・小犬丸地区		88							88
④播磨科学公園都市第2、3工区	●時価評価の上、事業用地として当面保有 ●都市のあり方についての検討作業に併せて検討								-
まちはらき30周年 都市のあり方検討作業									
3 企業庁他会計からの資金融通	●企業資産運用事業会計等から余剰資金を融通						60(※)		60
見込									
改革案対策額 計		88	81	73	34	16	260	-	552
改革案対策後 資金残高		142	180	148	159	14	△148	△440	
4 保有資産の整理	●R20年度の会計収束も視野に、開発・貸付中の土地の売却をはじめ、保有資産の活用・処分等を推進	■事業の特性に応じ、順次調整を進める <対象資産> □貸付中の土地等(220億) (R4末245億 - R5対策済25億) □保有施設等(156億)+維持コスト削減(126億) □有価証券等(88億)							順次調整 (590) 最大:1,142

1 地域整備事業(④ 企業債償還財源の確保)

改革案

(参考) 資金不足対策による資金収支の推移

(単位：億円)



対策内容	対策額	資金ショート	資金不足額(R20)
対策前	0	R7	△ 992
① 進度調整地の活用・処分(292)	552	R14	△ 440
② 一般会計との貸借整理(200)			
③ 企業庁他会計からの資金融通(60)			



440億円の対策

④ 保有資産の整理(最大590億円)