

県有地信託事業の総括

令和2年4月

広島県総務局

—目次—

はじめに	1
第1 土地信託制度と本県での事業導入	
1 土地信託制度の概要	2
2 本県での事業導入経緯	3
第2 事業の検証	
1 福山市東桜町県有地信託事業（エストパルク）	
(1) 事業の概要	4
(2) 事業を取り巻く環境	5
(3) 事業の運営状況等	6
(4) 事業の成果と問題点等	11
2 広島市中区中町県有地信託事業（広島クリスタルプラザ）	
(1) 事業の概要	12
(2) 事業を取り巻く環境	13
(3) 事業の運営状況等	13
(4) 事業の成果と問題点	18
第3 借入金債務の処理	
1 借入金債務の負担	19
2 訴訟の検討	19
3 借入金債務の処理	21
第4 信託期間の満了に向けた対応	
1 受託行との協議	22
2 対応策の検討	22
3 有識者の意見	23
4 基本的な方針	24
第5 信託財産の売却	
1 エストパルク（福山市東桜町県有地信託事業）	24
2 広島クリスタルプラザ（広島市中区中町県有地信託事業）	24
第6 事業の評価	
1 県としての評価	
(1) 事業の成果	25
(2) 財務面での評価	25
(3) 事業の反省	25
2 有識者の評価	
(1) 公有地信託制度自体が抱える課題	26
(2) 広島県県有地信託事業の個別評価	27
(3) 評価のまとめ	29

はじめに

県が実施している「福山市東桜町県有地信託事業」及び「広島市中区中町県有地信託事業」の二つの県有地信託事業について、それぞれ令和3年（2021年）5月末及び令和4年（2022年）4月末に信託期間の満了を迎えることとなっていた。両信託事業ともに、景気低迷の影響などから、当初計画を大きく下回る状況で推移し、これまでも県から受託行に対し、改善策の実行について重ねて要請してきたところであるが、大幅な改善には至っておらず、信託期間満了時には多額の借入金債務が残る見込みであった。

県と信託銀行が締結した土地信託契約において「信託期間満了の日の3年前から契約の更新又は信託財産の返還方法について協議を行うものとする」との規定に基づき、平成30年6月から県及び信託銀行が協議を重ね、信託の継続、信託終了後に県が財産を所有、売却処分など信託の終了の手法について検討し、県の負担が最も少なくなる信託期間満了前の売却を行うこととした。

この度、信託財産売却の一般競争入札により売却の相手方及び売却額が決定したことから、事業における最終的な県の負担額が確定し、信託事業の終了を迎えることとなった。

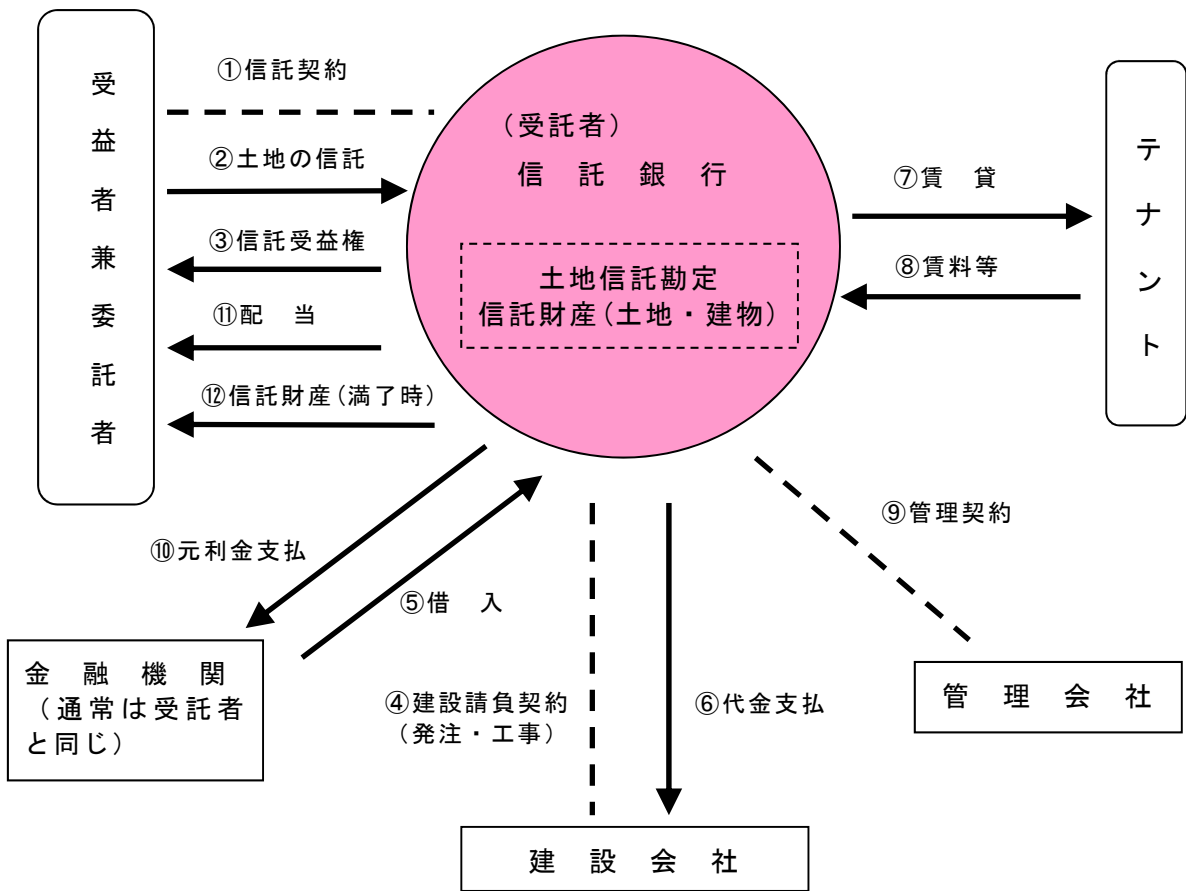
県有地信託事業においては県が多額の債務を負う結果となったことから、事業の終了に当たり、事業の成果や問題点などの検証を行い、外部の有識者の意見も加え、事業の総括を行うものである。

第1 土地信託制度と本県での事業導入

1 土地信託制度の概要

土地信託とは、土地の有効利用を目的として、土地所有者（委託者権受託者）が所有土地を信託銀行（受託者）に信託し、信託銀行がその契約の定めに従い、土地所有者に代わって土地活用のための企画立案、建築資金の調達、建物の建設・管理・運営等を行い、その利益を信託配当として土地所有者に交付する制度である。信託制度を活用することにより、初期投資をすることなく、土地の有効活用を行うことができ、信託期間満了時には、現状のまま信託不動産が返還される。

●土地信託（賃貸型）のしくみ

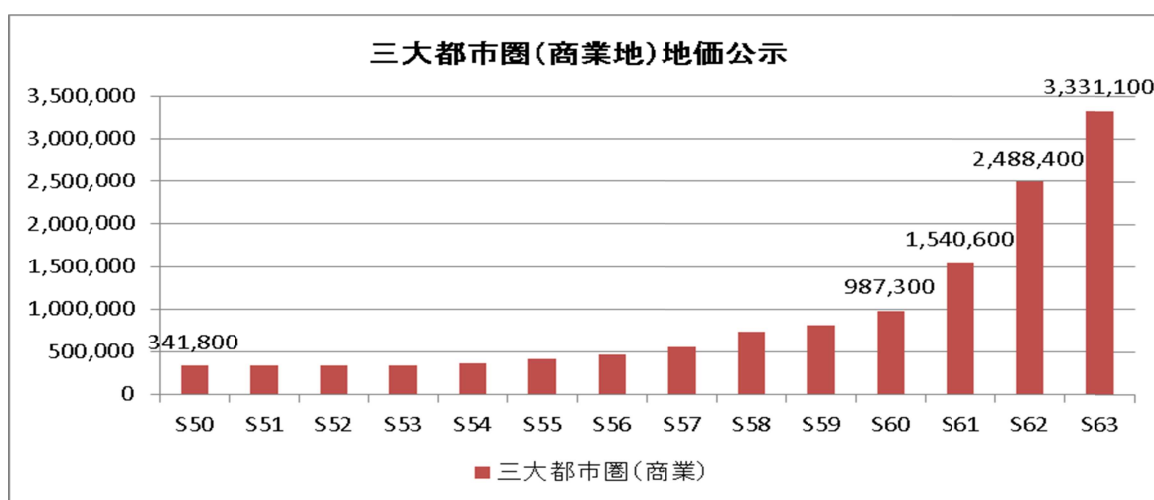


2 本県での事業導入経緯

昭和 61 年の地方自治法の改正（昭和 61 年 5 月 30 日施行）により、公有地の信託が可能となったが、当時は、バブル経済初頭における地価高騰を受け公有地売却が抑制されていた中で、民間活力を生かした新たな街づくりの手法として注目され、全国の自治体での導入が広がっていった。

本県においても、円高の急速な進展等によって、県内の景況の停滞感が強まるとして、内需振興対策、円高等不況対策等産業活性化に関する諸施策を総合的かつ効果的に推進するための産業活性化対策推進本部が設置された。この産業活性化対策推進本部において、市街地の地価高騰が続く中で、県有地の有効利用を推進するために公用・公共用として利用することが適当なものでその容積等になお余裕がある県有地及び将来的に公用・公共用の利用計画のない県有地について、民間活力の導入を図ることとして検討が進められた。

未利用県有地の活用を検討する中で、福山市及び広島市の市内中心部の土地を活用して県有地の高度利用を図る観点から、受託者である信託銀行の資金力やノウハウを活用できる土地信託が有効な手法と判断し、二つの賃貸型土地信託事業を導入するに至った。



※三大都市圏（東京、大阪、名古屋）

昭和 61 年は昭和 50 年の 4.5 倍。昭和 60 年以降急激な上昇をしている。

事業導入の検討

時 期	内 容
昭和 61 年 3 月	県有財産の有効利用のため、都市再開発という観点でのコンペの実施について、議会からの要望
昭和 61 年 6 月	地方自治法一部改正（公有地に土地信託制度導入） 民活導入の検討開始（産業活性化対策推進本部の設置）
昭和 62 年 7 月	東部県民文化ホール（仮称）建設基本構想提案競技（コンペ）
昭和 63 年 3 月	福山市東桜町県有地信託について県議会で議決
昭和 63 年 7 月	広島市中区中町県有地高度利用プロジェクト提案競技（コンペ）
平成元年 3 月	広島市中区中町県有地信託について県議会で議決

第2 事業の検証

1 福山市東桜町県有地信託事業（エストパルク）

(1) 事業の概要

この事業は、JR 福山駅に近接し福山市役所に面した元福山東警察署の敷地に、芸術文化活動及び文化情報提供施設の拠点となる本県の公の施設である「広島県民文化センターふくやま」（以下「県民文化センター」という。）を建設するとともに、余裕ある容積を全面利用して土地信託により複合ビルを建設したものである。

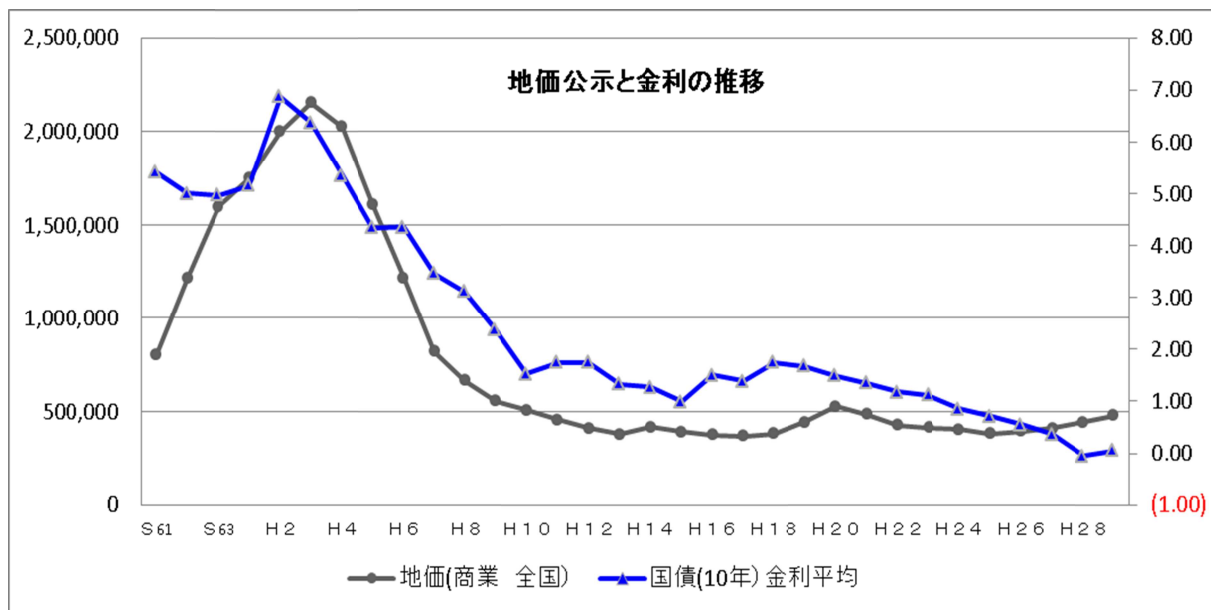
事業着手に当たっては、施設の事業計画と建設、運営等を行う民間事業主体を選定するため、昭和 62 年度に提案競技（コンペ）を行い、信託銀行 5 社（三菱、住友、三井、安田、東洋）の中から住友信託銀行（現在の三井住友信託銀行）の提案を選定後、議会の議決を経て昭和 63 年 3 月に土地信託契約を締結した。その後、施設の建設、竣工を経て、平成 3 年 6 月 1 日から 30 年間に信託期間とする県有地信託事業を開始した。

事業の名称	福山市東桜町県有地信託事業
建物の名称	エストパルク
所在	福山市東桜町 2 番 2
敷地面積	1,542.02 m ²
公法上の規制	商業地域・防火地域，建ぺい率 100%，容積率 600%
従前用途	元福山東警察署
構造	鉄骨鉄筋コンクリート造（地下 1 階，地上 11 階）
用途	賃貸用事務所・駐車場ビル
延床面積	15,332.41 m ²
貸付対象面積	11,395.48 m ²
コンペ（提案競技）	募集：S62.7～S62.10，審査：S62.11～S63.2 （趣旨）県東部地域における芸術文化の振興を図る
議会議決	昭和 63 年 3 月
受託者	三井住友信託銀行(株)
信託期間	建物建設期間(S63.3.31～H3.5.31)及び H3.6.1～R3.5.31
総事業費	約 32 億円

(2) 事業を取り巻く環境

事業の公募を行った昭和 62 年前後は、いわゆるバブル経済の真ただ中で、地価の急激な上昇とともに、加熱する経済の抑制のため金利も急激に上昇しており、提案競技に参加した信託銀行の提案内容は、いずれも将来的に賃料が上昇し続けるというものであった。

しかしながら、平成 2 年頃のバブル経済の崩壊に伴い地価（商業地・全国平均）は下落を続け、景気の低迷を受け金利も低下していった。



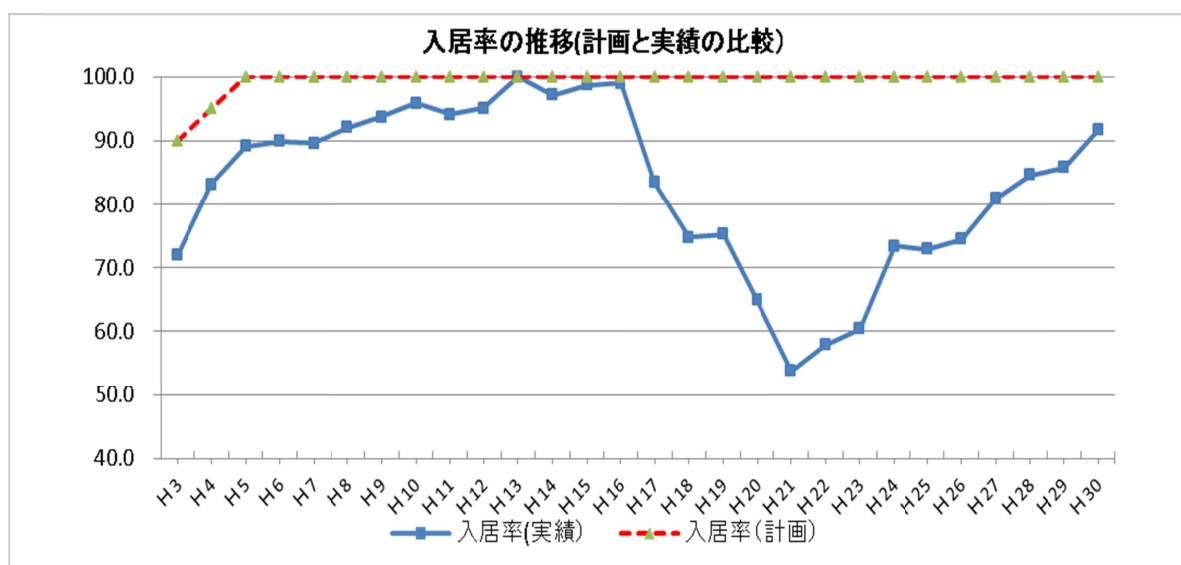
(3) 事業の運営状況等

ア 入居率

バブル崩壊と同時期の平成3年6月から事業がスタートし、開始当初は事務所入居率は67%と低かったものの、テナント誘致活動により順調に上昇し、平成13年度には100%となり平成16年度までは100%近くで安定していた。

しかし平成17年度頃から景気悪化の影響を徐々に受け、より低い賃料オフィスを求めて移転するテナントの退去が続き、退去を埋めるだけの新たなテナントの入居を獲得できなかったことから入居率が急激に低下していった。その後は景気の回復とともに緩やかに上昇に転じ、平成30年度は97.0%まで回復した。

計画では、一部の階については当初から100%その他については90%、2年目95%、3年目以降100%となっていたが、実績では景気の影響を受けることとなり平成3年度から平成30年度までのオフィス平均入居率は83.0%にとどまり、計画とは大きく乖離することとなった。

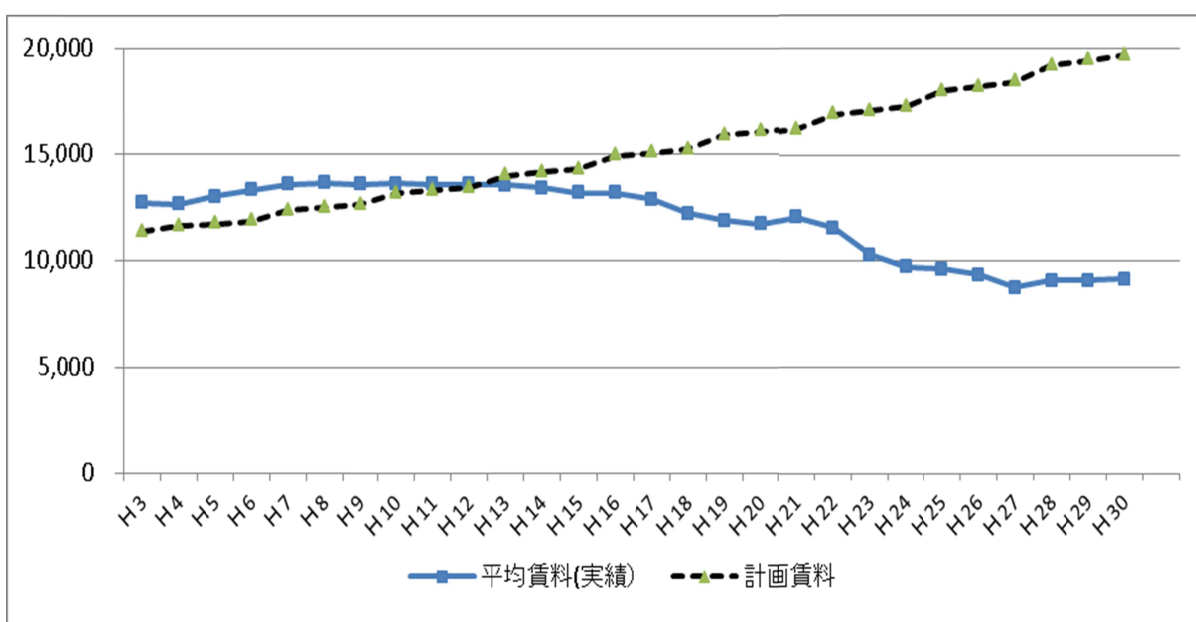


イ 賃料単価

オフィスの平均賃料単価は、平成8年度まで上昇し、平成16年度までは13,000円/坪を超える安定した状況であったが、景気の悪化による影響から平成15年からは賃料の減額要請が続くとともに、平成17年度以降は、退去が続いたことから、退去防衛や新規入居者獲得のための減額により低下を続け、平成24年度には10,000円/坪未満となり、低位で推移している。

計画では初年度11,357円/坪で3年ごとに5%、共益費は毎年3%上昇し、平成30年度には19,647円/坪となる予定であった。しかし実績は、初年度は平均賃料単価12,723円/坪と計画を上回る金額であったが、平成30年度は9,178円/坪と初年度から27.9%の減額で、計画の46.7%となっており、計画とは大幅に乖離し、低い額となっている。

賃料単価の推移(計画と実績の比較)



ウ 収支の状況

収入面では、入居率、賃料単価が平成 17 年以降計画を大きく下回って推移し、平成 30 年度末までの累計額は計画に対し、約 60%程度の水準となった。

一方、支出についても、借入金利の改定や建物管理委託の見直しなどにより、経費の削減に努めてきたが、収入の減少を補えるものとならなかった。

加えて、物価上昇による建築費の増加などの影響により、総事業費が計画に比べ 2.2 億円増となったが、敷金の調達が進まず、借入総額が当初計画を約 12 億円上回り、約 28 億円となったことも、運営を圧迫する大きな要因となった。

この結果、平成 30 年度末までの利益累計は計画を約 12 億円下回る約 35 億円余りとなっており、同じく配当は初年度から平成 20 年度までは毎年 20 百万円から約 46 百万円あったが、テナント退去の増加した平成 17 年度以降、経営が悪化していき平成 21 年度以降は配当が得られない状況となり平成 30 年度末までの累計は約 475 百万円にとどまっている。

福山市東桜町県有地信託事業については、平成 30 年度末で約 3 億 9 千万円の借入金債務が残っている。

◎信託事業開始時からの決算累計（平成 3 ～ 30 年度末時点） 単位：百万円

区分	収入 累計額	支出 累計額	利益 累計額	配当 累計額	借入金の状況		
					借入 総額	返済 総額	借入 残高
当初計画	15,241	10,545	4,696	2,123	1,615	1,421	194
実績	8,924	5,430	3,494	475	2,860	2,473	387
差	△6,317	△5,115	△1,202	△1,648	1,245	1,052	193

エ 経営改善に係る県の取組

県では、信託事業の経営状況について毎年度の決算報告により把握するほか、随時、入居・退去の状況や賃料交渉の状況、テナント誘致活動の状況などについて報告を受け、信託銀行に対し、賃料のアップやテナント誘致活動の強化などの要請を行ってきた。

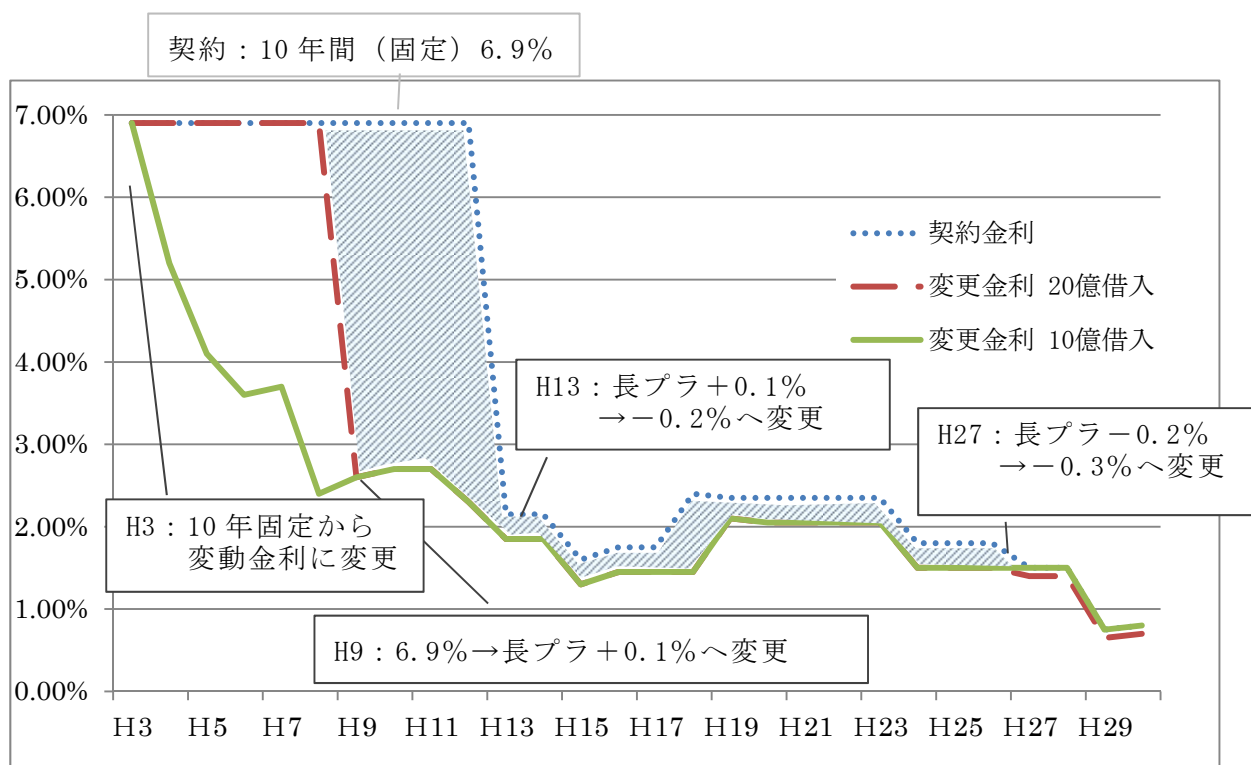
また、借入金の借入条件の変更を信託銀行に要請し、借入金利息支出の抑制を図り、更に、実効性のある経営改善策を求め管理業務委託等の経費削減を要請し支出の抑制を図るなど、経営改善に注力してきた。

【主な経営改善の取組】

時 期	取 組 内 容
H3.6	借入金利息の変更について要請し、協議・合意 事業開始当初借入条件 (①短期借入金は、短期プライムレート(変動) ②長期借入金は、借入時の長期プライムレート(以下「長プラ」という。) -0.8%(10年固定金利) ⇒ ①20億の利率 借入時の長プラ-0.8%【固定金利】 ②10億の利率 借入期間中の長プラ-0.8%【変動金利】)
H9.4	借入金利息の変更について要請し協議・合意 ・平成13年3月末までの金利を、長プラ+0.1%【変動金利】とする。
H13.3	借入金利息の変更について要請し協議・合意 ・金利を長プラ-0.2%【変動金利】とする。
H19.4	30年間の県有地信託事業が事業開始から15年以上たち中間点を過ぎたこと、他県において経営悪化の信託事業の訴訟が提訴されていたことに伴い、広島県の事業を検証するため、今後の活用検討として、資産評価作成を依頼した。
H20.3	受託行から県有地信託事業に係る事業改善案等検討調査業務の提出がされた。 経営は特に問題ないが、取り巻く経営環境は油断を許さない状況にあり、周辺の動向を見極め、経営改善を図りながら事業を進めていく必要があるとの見解が示された。
H20.4	受託行から「実行性のある経営改善策」の回答
H26.6	経営改善のため管理委託業務の見直しを要請 面積按分のみで行っていた管理委託業務について、実際の負担割合(機器設置割合)等に見直した。
H27.3	借入金利息の変更について要請し、協議・合意 ①20億円の利率 長プラ-0.3%【変動金利】とする。 ②10億円の利率 長プラ-0.2%【変動金利】とする。

その他、大規模修繕について、都度協議し、修繕方法の見直しを実施するなどして、経費の縮減に努めてきた。

【金利改定による経費節減状況】



※斜線部分：経費節減効果

借入金利の変更について抜粋

時期	変更内容	適用利率	利息変更効果額
H3.6	借入時の長プラ-0.8%（10年固定金利） ⇒①借入時の長プラ-0.8%【固定金利】 ②借入期間中の長プラ-0.8%【変動金利】	6.9% ①6.9% ②2.4%~6.9%	約210百万円
H9.4	長プラ+0.1%【変動金利】に変更 ① 6.9%→2.6% ② 1.8%→2.6%	①2.3%~2.6% ②2.3%~2.6%	約454百万円
H13.3	長プラ-0.2%【変動金利】に変更 ①及び② 2.15%→1.85%	①1.3%~2.1% ②1.3%~2.1%	約85百万円
H27.3 ~現在	① 金利を長期プラ-0.3%【変動金利】に変更 1.5%→1.4%	①0.65%~1.4% ②0.75%~1.5%	約10百万円
		計	約759百万円

(4) 事業の成果と問題点等

エストパークは、官民両施設の調和ある統合による文化・情報のネットワークの拠点整備等を事業コンセプトとし「県民文化センター」と一体的に運営される福山市内における代表的な複合ビルとして、これまで市街地の活性化や地域経済の発展に貢献してきたところである。福山駅や福山市役所からも徒歩圏内の好立地ということもあり、公的機関のオフィスとしても活用されており、福山駅前の商業施設キャスパ閉店に伴う企業の受入も行った。

また、事業開始当初から総合型スポーツクラブを誘致し、福山駅周辺では他にない総合型スポーツクラブとして健康増進にも貢献した。

物価上昇による事業費の増加はあったものの、バブル経済の崩壊の影響をそれほど受けず、平成 16 年頃までは比較的安定した賃料収入があり、また、金利の改定による借入金利息の減少による支出の減少により、平成 20 年度頃までは概ね順調な運営状況であった。

しかしながら、平成 20 年のリーマンショックによる景気後退の影響を受け、入居率の低下とその対応としての賃料の減額を行ったことにより、運営状況が悪化し、その後も十分な運営状況の改善ができなかった。

特に、上層階にプールを配したスポーツクラブを設置する構造となっており、他の用途への変更が困難なことから、退去防衛として大幅な賃料減額要請に応じざるを得ず、その後も強気の賃料増額交渉ができないことが、運営状況の改善の足かせとなった。

これまでの事業の評価としては、事業開始後の一定期間は概ね順調な運営状況を維持し、福山地域の芸術文化・経済の発展とにぎわいの創出に貢献したと考えられる。

一方で、景気後退の時に、テナント退去や賃料減額に対して、機動的対応ができたとは言い難く、悪化するリスクに対する柔軟な対応、県と受託行における役割分担が不十分であったと考えられる。

このため、景気の影響を受け、計画どおりの収益を生むことはできず、総合的に事業が成功したとは言い難いが、事業を通して得られた信託配当金は 4 億 75 百万円あり、借入金債務を差し引くと 88 百万円の事業収益であり、さらに売却益を含めると約 13 億 83 百万円の事業収益となったことについては、評価できるものと考えられる。

2 広島市中区中町県有地信託事業（広島クリスタルプラザ）

（1）事業の概要

この事業は、県有地有効活用の観点から、広島市の中心市街地にあつて平和大通りに面した元アメリカ文化センター敷地（当時広島水道建設事務所が暫定使用）を土地信託によって高度利用を図り、都市機能の充実と地域の活性化に寄与することを目的に着手したものである。

事業着手に当たっては、昭和63年度に提案競技（コンペ）を行い、信託銀行6社（三菱、東洋、安田、住友、三井、中央）の中から三菱信託銀行（現在の三菱UFJ信託銀行）と安田信託銀行（現在のみずほ信託銀行）の提案を選定し、三菱信託銀行を代表受託者とし、安田信託銀行を共同受託として、議会の議決を経て、平成元年5月に土地信託契約を締結した。その後、施設の建設、竣工を経て、平成4年5月1日から30年間を信託期間とする県有地信託事業を開始した。

事業の名称	広島市中区中町県有地信託事業
建物の名称	広島クリスタルプラザ
所在	広島市中区中町8番4, 8番5
敷地面積	2,426.09㎡
公法上の規制	商業地域・防火地域, 建ぺい率100%, 容積率800%
従前用途	元広島水道建設事務所
構造	鉄骨鉄筋コンクリート造, 地下2階, 地上20階
用途	賃貸用事務所等複合ビル
延床面積	25,617.84㎡
賃貸対象面積	13,259.10㎡
コンペ（提案競技）	募集：S63.7～S63.11 審査：S63.12～H元.2 （趣旨）都市機能の充実と地域の活性化を図る
議会議決	平成元年3月
受託者	三菱UFJ信託銀行(株), みずほ信託銀行(株)
信託期間	建物建設期間（H元.5.1～H4.4.30）及びH4.5.1～R4.4.30
総事業費	約100億円

(2) 事業を取り巻く環境

事業を取り巻く環境については、「福山市東桜町県有地信託事業」で触れたとおりであるが、事業の公募を行った昭和63年前後も、地価及び金利は急激に上昇しており、いわゆるバブル経済の真ただ中で、提案競技に参加した信託銀行の提案内容は、いずれも将来的に賃料が上昇し続けるというものであった。

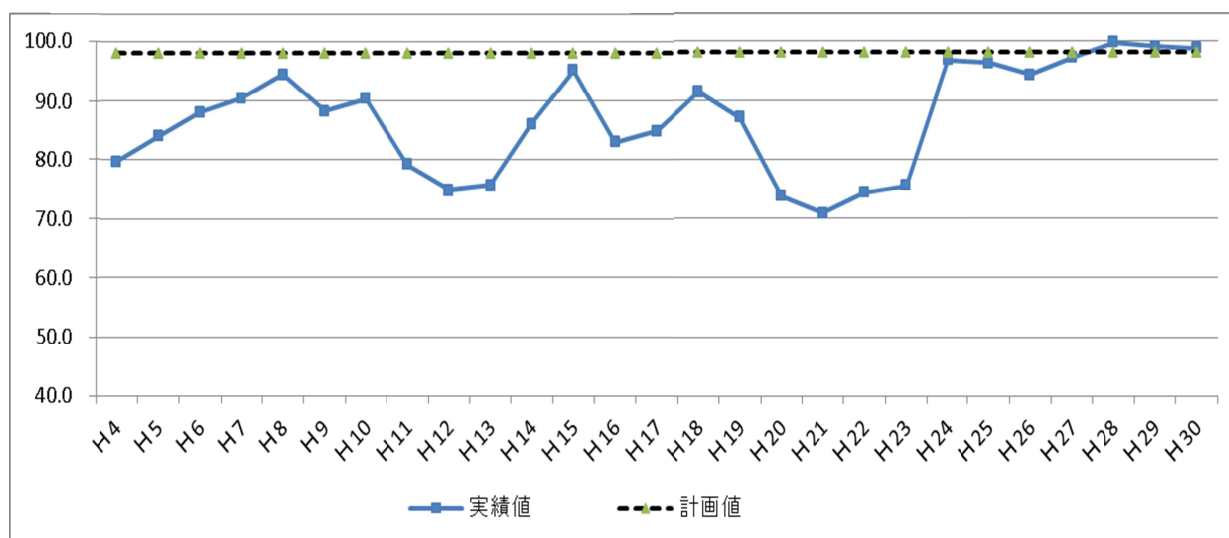
(3) 事業の運営状況等

ア 入居率

年間平均入居率は、賃貸開始初年度は商業施設の入居を予定していた低層階の入居が芳しくなく79.6%にとどまり、その後は平成8年度まで新規入居により上昇したが、平成9年度以降大口テナントの退去などが続き、平成12年度には74.9%まで低下した。その後、県関係機関などの入居もあり平成15年度には95.1%まで回復したが、以降も大口テナントの退去などがあり、平成21年度には最低の70.9%まで落ち込んだ。平成23年度から平成24年度にかけて複数のテナントの獲得により90%台後半まで入居率を回復し、近年は100%近い入居率となっている。

計画では、開始当初から入居率98%を維持する計画であったが、実績はテナントの入退去を繰り返し、平成4年度から平成30年度までの27年間で平均入居率は87.0%となり、実態とは大きく乖離する状況となった。

入居率の推移(計画と実績の比較)

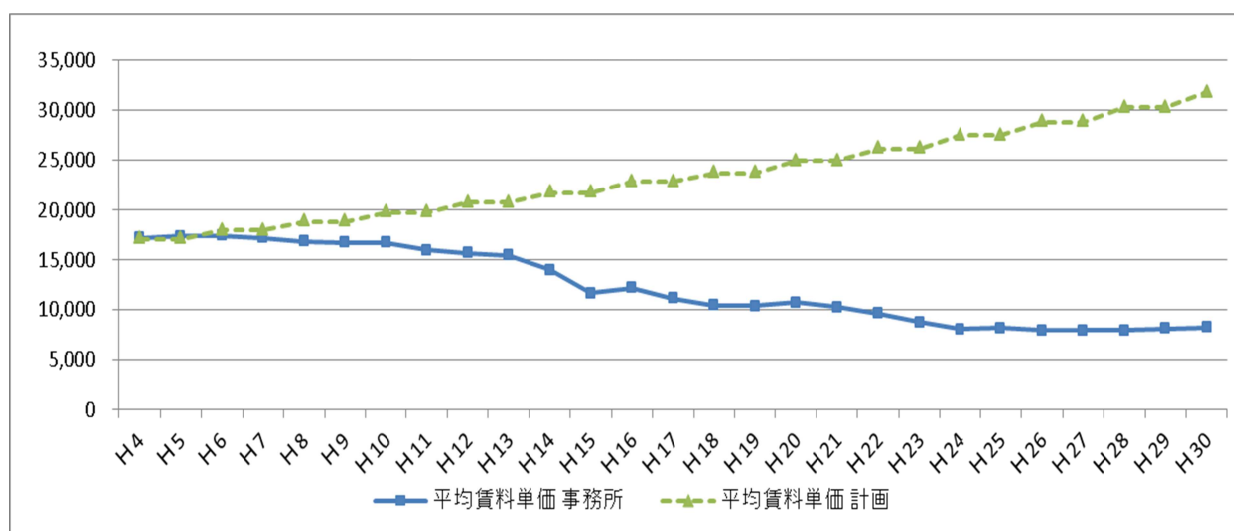


イ 賃料単価

平均賃料単価は賃貸開始初年度から平成6年度まで緩やかに上昇し、その後は退去防衛や新規テナント獲得のための減額により、緩やかに低下し、平成28年度には最低水準（最高時の約45.7%）を記録した。その後は景気の回復に伴う賃料の増額などにより、わずかに上昇している。

計画では初年度17,102円/坪で2年ごとに5%上昇し、平成30年度には31,832円/坪となる予定であった。しかし実績は、初年度は平均賃料単価17,233円/坪と計画を上回る金額であったが、平成30年度は8,276円/坪と初年度から52%の減額で、計画の26%となっており、計画とは大幅に乖離し、低い額となっている。

賃料単価の推移(計画と実績の比較)



ウ 収支の状況

収入面では、入居率、賃料単価ともに事業開始当初からほぼ計画を下回って推移し、平成 30 年度末までの累計額は計画に対し、約 52%程度の水準となった。

一方、支出についても、借入金利の改定や大規模修繕の見直しなどにより、経費の削減に努めてきたが、収入の減少を補えるものとならなかった。

加えて、建築費の高騰や設計変更による追加工事、短期借入金利息の増大、消費税の導入などの影響により、総事業費が当初計画を約 22.7 億円上回り約 100 億円となったが、計画どおりの入居テナントを確保できなかったため敷金の調達が進まず、借入総額が当初計画を約 24 億円上回り、約 92 億円となったことも運営を圧迫している大きな要因となった。

この結果、平成 30 年度末までの利益累計は計画を約 102 億円下回る 46 億円余りとなり、同じく配当は賃貸開始初年度に約 25 百万円あったものの、翌年から平成 9 年度まで毎年 2 百万円前後の配当で、平成 11 年以降無配当となり、合計では約 34 百万円となった。

広島市中区中町県有地信託事業については、平成 30 年度末で約 69 億 3 千万円の借入金債務が残っており、計画と大きく乖離した状況となった。

信託事業開始時からの決算累計（平成 4～30 年度末時点）

単位：百万円

区分	収入 累計額	支出 累計額	利益 累計額	配当 累計額	借入金の状況		
					借入 総額	返済 総額	借入 残高
当初計画	35,365	20,574	14,791	8,222	6,841	5,622	1,219
実績	18,452	13,877	4,575	34	9,227	2,301	6,926
差	△16,913	△6,697	△10,216	△8,188	2,386	△3,321	5,707

エ 経営改善に係る県の取組

県では、借入条件の変更を信託銀行に随時要請し、借入金利息支出の抑制を図るとともに、県関係機関等の入居をあっせんするなどにより、入居率の向上を図った。

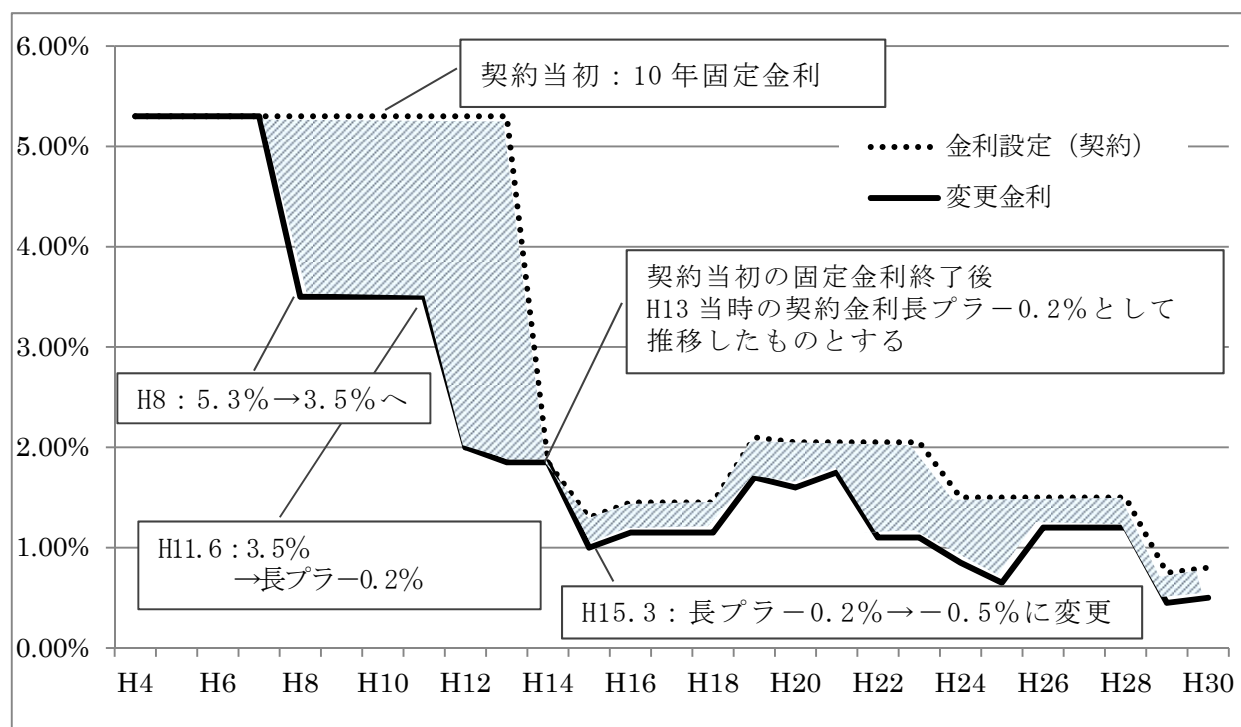
また、経営状況を改善するための経営計画の見直しを信託銀行に要請し、テナント誘致活動の強化による賃料収入の増加及び管理委託費の引き下げなどの経費の削減を図り、更に、大規模修繕に係る技術的支援を行い、修繕方法の変更などによる支出の抑制を図るなど、経営の改善に注力してきた。

【主な経営改善の取組】

時 期	取 組 内 容
H5.3	借入金利引き下げの申し入れ→継続協議 事業開始当初借入条件 ①短期借入金：借入時の短プラ（変動） ②長期借入金：借入時の長プラ（6.0%）－0.7%【10年固定】
H7.6	借入金利引き下げの要請（2%程度の引き下げを行うこと）
H8.2.26	借入金利の改定 長期の借入金の金利 3.5%の利率【5年間の固定】とする。
H10.10	借入金利の改定要請
→H11.6	長プラ－0.2%【変動金利】6ヶ月毎見直しとする。
H12.8	低利資金の調達を要請
→H12.12	金利見直しは困難との回答 ・募集活動強化、維持管理費削減などの改善計画の回答があったが、不十分として修正を指示。
H13.12	三菱UFJ信託銀行から改善計画提出 ・金利改定、管理委託経費の削減（対前年－5%）、入居率の改善 →県からは、改善のための具体的な計画及び信託報酬の削減を盛込むよう要請
H14.7	三菱UFJ信託銀行から改善計画の提出 ・金利改定（長プラ－0.2%→長プラ－0.5%）、入居率の改善等
H14.9	三菱UFJ信託銀行分の利率を変更 ・長プラ－0.5%【変動金利】とする。（みずほは金利改定に応じず）
H15.1	みずほ信託銀行に対し、借入金利引下げ要請（長プラ－0.2%→長プラ－0.5%）
→H15.3	三菱UFJ信託、みずほ信託の連名で改善計画提出 ・みずほ信託銀行分の利率を変更（長プラ－0.5%【変動金利】とする。）
H16.3	受託行から土地信託借入金に対する損失補修付与についての検討及び大規模修繕費に対応する公的資金投入に関する検討要望あり →検討課題として、協議を継続する旨承諾
→H18.10	県から要望に対する回答 ・損失補償付与ではなく、他の手法による事業改善を検討依頼（資金調達は受託者責任で実施すること）。
H20.3	県が「土地信託事業の現状と今後の方向性について」とりまとめ。 受託行へ収支改善策を反映した収支改善計画の提出を求める。
→H20.6	受託行から収支改善計画の提出 ・現状収支型、リニューアル実施型、リーシング強化型 →県からは具体策が示されていないとして再提出の要請

その他、大規模修繕について、都度協議し、修繕方法の見直しを実施するなどして、経費の縮減に努めてきた。

【金利改定による経費削減効果】



※斜線部分：経費削減効果

時期	変更内容	適用利率	利息変更効果額
H4	長期借入金：借入時の長プラ（6.0%） -0.7%【10年固定】	5.3%	
H8.2	長期の借入金の金利 3.5%の利率【5年間の固定】	3.5%	約483百万円
H11.6	長プラ-0.2%【変動金利】 3.5%→2.4%	1.45%~2.4%	約639百万円
H15.3 ～現在	長プラ-0.5%【変動金利】 1.5%→1.2%	0.45%~1.8%	約519百万円
			約1,641百万円

(4) 事業の成果と問題点等

広島クリスタルプラザは、都市機能が集積した広島市の中心市街地において、シンボリックな外観による平和大通りの新たなランドマークの形成や、オフィスを中心とする各種テナントの誘致などを通じて、これまで都市機能の充実に貢献してきた。

床面積が広く取れることを活かし、拡張ニーズのあるテナントの誘致に対応してきた。

また、毎年実施されるフラワーフェスティバルではトイレの提供を行い、公開空地では、ライブ活動や移動献血車の献血の場に提供するなど地域の活性化にも貢献してきたところである。

建築費の高騰などの要因により総事業費が計画を大きく上回ったことから、借入金が増加し、それに伴う借入金利息が支出を増大させた。一方、バブル経済の崩壊の影響により、入居は振るわず、賃料単価も引き上げられず逆に引下げが続く状況となり、収入は計画を大幅に下回った。

広島クリスタルプラザは、バブル期に計画され提案競技で選定されたことから、デザイン性を重視した特殊な形状となっており、貸室面積割合が低く、増加した建築費に対し賃料収入が上がらないという、経営的に非効率なものとなっており、建物の構造が借入金の返済が進まなかった大きな要因となったと考えられる。

このように、バブル期の長期にわたり好景気が続くことを前提にして計画された事業であり、バブル経済の崩壊による入居率と賃料の低下に対応できる経営計画になっていなかったため、信託終了時に多大な借入金債務が残る状況となった。

事業の評価としては、都市機能の充実と地域の活性化に一定の寄与はあったと考えられるが、金銭面では信託配当はないに等しく、多大な借入金債務が残ることとなっており、総合して失敗であったと言わざるを得ない。

バブル経済の崩壊という想定外の大きな経済変動の影響を受けたが、30年という長期の信託期間においては、経済変動は十分に考慮すべきであり、失敗した要因として、将来のリスク、特に悪化するリスクに対する備えがなかったと言える。

また適宜計画を見直し、受益者及び受託者としての責任や役割分担などを契約で決めるなど柔軟な対応を講じられなかったことも、経営悪化の状態を止められなかった要因と考えられる。

第3 借入金債務の処理

1 借入金債務の負担

両信託事業では、受託行が信託建物の建設等に係る事業費を自行又はその他の金融機関から借り入れ、その借入金を賃貸ビルの運営により得られる収益から信託期間内で返済する計画であったが、前述のとおりバブル経済の崩壊などの影響により事業運営が計画から大きく乖離し、信託期間内での借入金の完済が見込めず、信託終了時に多額の借入金債務が残る見込みとなった。

信託を終了するに当たって、この借入金債務を返済する必要があるため、その負担について受託行と協議を重ねたが、受託行としては債務の負担はできず県が負担すべきという考えであった。

2 訴訟の検討

信託終了時には多額の借入金債務が残る見込みであったことから、受託行に対する訴訟の提起についても検討を行ってきた。

平成17年から県の顧問弁護士に、県有地信託事業について、訴訟を行うべきかどうかの相談を開始し、その後も随時相談を行ってきた。

大阪市と兵庫県において、先行して借入金債務の負担を巡る訴訟を行っていたことから、その動向を注視し、大阪市の訴訟を担当する弁護士や県の顧問弁護士などから意見を聴取し、訴訟に向けた準備を行ってきた。

平成20年～25年には、兵庫県や大阪市の訴訟を担当した弁護士に訴訟の状況を聞くとともに広島県の県有地信託について相談したところ、「広島県は単年度黒字で少しずつ借入金を返済している状況なので、他の自治体の判決が出るのを待ってから訴訟戦略を組み立て、訴訟提起するのが得策」という意見があった。

両自治体の訴訟においては、平成23年に兵庫県が提訴された立替金請求訴訟で最高裁判決により県側の敗訴が確定し、平成26年に大阪市が受託行に損害賠償を求めた訴訟が大阪地裁で棄却され控訴せず判決が確定し、全ての訴訟において自治体側に厳しい結果となった。

これらの訴訟の状況から、相談を行っていた弁護士からは、広島県が訴訟を行っても借入金債務の残りを受託行の負担にできる見込みが乏しく、敢えて訴訟をしないという選択もあるという意見があった。

広島県と兵庫県や大阪市とでは信託契約の内容に差がなく、これらの自治体の訴訟状況及び弁護士の意見から、広島県としては受託行を相手取った訴訟は行わないという判断をした。

【他自治体の訴訟事例】

対 応	団体名	事 業 名	備 考
訴訟による受託行への責任追及	兵庫県	青野運動公苑土地信託事業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 受託行が借入金を立替 ・ 受託行訴訟提起→棄却→受託行控訴 ・ 和解案提示→受託行拒否 ・ 大阪最高裁判決で県が逆転敗訴 ・ 県が上告→棄却 ・ 遅延利息含め県が 105 億円の支払い
	大阪市	オーク 200	<ul style="list-style-type: none"> ・ 受託行が借入金を立替 ・ 立替金訴訟提起→市敗訴→控訴→棄却 ・ 和解案提示 ・ 和解金 637 億円を市が支払
		ソーラ新大阪	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市が損害賠償請求→棄却
		ビッグステップ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市が損害賠償請求→棄却
		オスカードリーム	<ul style="list-style-type: none"> ・ 受託行が借入金を立替 ・ 立替金請求の調停申立→不成立 ・ 立替金請求訴訟提起→県敗訴 ・ 市が配当金請求訴訟→棄却→控訴 ・ 和解案を上程 ・ 和解金 283 億円を市が支払
		フェスティバルゲート	<ul style="list-style-type: none"> ・ 破綻し，受託行が調停申立→成立 ・ 約 380 億円の負債引継（受託行が解決金として 180 億円支払）

【訴訟に係る弁護士の意見】

平成 26 年に大阪市の最終判決が出たため、平成 27 年 8 月に公有地信託に詳しい弁護士に、広島信託事業における訴訟提起について意見を徴した。

弁 護 士	意 見
ブレークモア法律事務所 徳岡卓樹 弁護士 浦勝則 弁護士 (信託制度に詳しい涉外 弁護士)	旧信託法第 36 条第 2 項本文に基づく受託銀行による受益者への費用補償請求権自体は否定できないと考えられるため、結局、 <u>受託銀行による管理の失当が認められるか否かの争点に収斂することになる。</u> 受託銀行の管理の失当を立証するためには、単に意欲の欠如や杜撰な内容等だけでなく、 <u>管理の失当の前提として本来なすべき「客観的な基準」を提示した上で、それを怠ったことを示す必要があるため、はたしてそのような「客観的な基準」の提示が可能かという点について、なかなか実務的かつ技術的に難しい問題がある。</u>
東京平河法律事務所 橋本勇 弁護士 (総務省出身の弁護士で、 行政訴訟等に精通。)	いずれの主張によって争ったとしても、その見通しは明るいとは言えない。 そして、その <u>支払い義務を争って訴訟となった場合には遅延損害金によるトータルの損害の増加が見込まれることから、敢えてこれを争わないことも考え得るところである。</u>
興和法律事務所 阿多博文 弁護士 (大阪市の裁判に係る訴訟 代理人。大阪市の 「土地信託事業検討会議」 の外部有識者の一人)	広島県として、実質争いうる論点は、受託銀行に善管注意義務違反が存在するか、当該善管注意義務の違反と因果関係が存する損害額は幾らか、という個々の事実認定の問題となる。 <u>受託銀行の善管注意義務違反及び当該義務違反と損害との間の因果関係を主張立証できるかによるが、広島県の主張立証が認められる可能性は乏しい。</u>

3 借入金債務の処理

両信託事業における借入金の残債務については、県が免責的債務承継により引き継ぐこととし、県議会令和元年 9 月定例会において、債務負担行為の設定について承認を得たところである。

第4 信託期間の満了に向けた対応

1 受託行との協議

信託終了に当たっては、『信託期間満了の日の3年前から契約の更新又は信託財産の返還方法について協議を行うものとする』と信託契約において明記されている。平成30年6月にエストパルクが信託期間満了3年前となり、土地信託契約に基づき正式に信託期間満了に向けた対応策について協議を開始した。広島クリスタルプラザについては信託期間満了まで4年はあったが、県及び信託銀行が合意の上で協議を開始した。

協議に際しては、県民負担の最小化を図ることを基本として検討することを確認し、概ね月1回のペースで協議を行った。

地価公示が上昇傾向にあり、不動産市況が好調であることから、信託期間満了前に売却することが、県の負担を少なくするものと判断し、売却に向けて取り組むこととした。

2 対応策の検討

信託期間の満了に伴う対応としては、①信託期間の延長、②県による事業の継続、③信託財産の売却の大きく3通りが考えられた。

対 応	検 討 状 況
①信託期間の延長	<ul style="list-style-type: none">・比較的経営状況が良好な首都圏の信託事業で事例がある。・<u>本県においては、福山、広島ともに負債が残る見込みであり、信託銀行側が契約延長はできないとの立場のため、実現は困難。</u>・老朽化に伴う大規模修繕費の増加や市況の悪化に伴う賃貸料収入の減少、金利の上昇による経費支出の増加などにより資金ショートに陥るリスクがある。・信託期間延長後に売却とした場合、施設の老朽化、不動産市況の悪化などにより売却額が下がる可能性がある。
②県による事業の継続	<ul style="list-style-type: none">・兵庫県の青野運動公苑については、県のスポーツ、レクリエーション施設としての役割を果たしているとして、県が引継ぎ、公の施設として継続運営している事例である。・<u>本県では入居者の減少や賃料の低下による収入の減少や老朽化に伴う修繕費の増加など、将来の経営リスクを負ってまで、県が賃貸ビルの経営を行う意義は乏しいと言わざるを得ない。</u>
③信託財産の売却	<ul style="list-style-type: none">・多額の負債を抱えるなど、経営状況が悪化した信託事業については、多くの他団体が売却処分し、債務の圧縮を図っている。・借入金を完済できた事業においても、事業は継続すべきであるが民間主体で実施すべきものとして、売却処分を実施している事例がある。・信託銀行や不動産関係者からは、不動産市況が好調であると言われていた間に早期に売却する方が良いという意見も聞いており、<u>県への返還が予定されている信託財産を売却することにより、県が承継することとなる債務の圧縮が図られると</u>考えられる。

3 有識者の意見

平成 28 年から信託終了を見据え、県の委託業務の受託者などに適宜意見伺っていた。

分 類	意 見
不動産鑑定士 ・三井不動産 (株)鑑定士 (H28・29 利活用調査 業務受託) ・谷澤総合鑑 定所中国支 社	<p>広島市内の商業地について投資物件は減少傾向にあるが、取得需要が強い状況がある。</p> <p>地価公示価格は上昇してきており、維持しているという状況にある。いつまで好調が続くかというのは結果論でしかないため、<u>不動産市況が好調と言われている間に早期に売却を検討する方が良い。</u></p> <p>需要者としては、建物に投資してリニューアルして使う者が最も有力と思われる。建物を解体して、新たな建築物を建築する場合、移転補償費がかかり、金銭的解決しかない。退去までも相当期間を要すると考えられる。</p>
不動産業者 ・三井不動産 (株) (H28・29 利活用調査 業務受託)	<p>不動産市況は好調であるが、ピークは過ぎているのではということも感じられる。<u>売却するのであれば、スケジュールは早いにこしたことはない。</u></p> <p>期限がある中で、確実に売却するためには現時点の経済環境、オフィスマーケットが総じて好調な中で、<u>できるだけ早いタイミングで売却を仕掛ける方が良い。</u></p> <p>また、広島クリスタルプラザ規模の物件になると、税金が低額となることから、売却対象が現物不動産より受益権の方が投資家にとっては魅力的と思われる。</p>
金融関係 ・日本政策投 資銀行 地域企画担 当部長 足立慎一郎	<p>借入金債務の解消方法としては、信託の延長、売却による元本回収、お金の借入による返済が考えられるが、<u>売却が有効。</u>ただし、元本全額回収には到底届かないと思われる。</p> <p><u>信託事業からは、早く手を離れた方が良い。</u></p> <p>景気の動向は振り返ってみて初めてわかることであり、売却時期として今が良いのか、今後売却額が上がるのかは誰にもわからないものである。公として使用する予定がないのであれば、30年経った建物を維持管理する上で顕在化するリスクにケリをつける方が良い。もっと早く決断できていればということも思うところである。</p>
受 託 行 ・三井住友信 託銀行(株) ・三菱UFJ信 託銀行(株) ・みずほ信託 銀行(株)	<p>売却時期に関して、未来を予測することはできないが、<u>今の不動産市況は好調</u>と言われており、一般的には2020年の東京オリンピック・パラリンピックまでと言われている。</p> <p>また、投資家としては、米中の貿易摩擦などの世界的な経済動向を懸念するところでもある。売却に向けて取り組むということであれば、受託行としては、異論はなく、円滑な終了に向けて取り組んでいく。</p>

4 基本的な方針

これらの意見を踏まえ、県民負担の最小化を図るために、信託期間満了前に信託財産を売却することが有効な手法と判断し、令和元年9月総務委員会で方針説明を行い、定例会において借入金債務を返済するための債務負担行為の設定を行った。

また、県民負担の最小化を図ることを追求する一方で、信託事業の目的である市内中心部の土地の停滞を招くことなく都市機能の維持という面における街づくりの観点から、当初の信託期間満了までは信託事業と同様賃貸オフィスビルとして活用することを条件として売却することとした。

第5 信託財産の売却

1 エストパーク（福山市東桜町県有地信託事業）

エストパークについては、福山という地域性及び売却の規模などから想定される購入者を考慮すると、現物不動産での売却が適当という受託行などの意見から、現物不動産の売却を行うこととした。

売却財産	土地・建物
落札者	株式会社カニエ
落札価格 (予定価格)	1,295,112,951円 (1,079,700,000円)
H30年度借入金残	△386,795,545円
差額	908,317,406円
停止条件付売買契約締結日	令和2年3月31日

2 広島クリスタルプラザ（広島市中区中町県有地信託事業）

広島クリスタルプラザについては、売却規模が大きい広島都心部のオフィスビルであり、登録免許税などの税が低額となる受益権での売却が有効であるとの不動産業者や受託行の意見から、信託受益権の売却を行うこととした。

売却財産	信託受益権
落札者	株式会社フジタ
落札価格 (予定価格)	5,988,000,000円 (3,306,000,000円)
H30年度借入金残	△6,926,252,276円
差額	△938,252,276円
停止条件付売買契約締結日	令和2年3月26日

第6 事業の評価

1 県としての評価

(1) 事業の成果

県有地信託事業は、公有地の売却が抑制される中で、民間の活力を導入して県有地の高度利用を行うことにより、都市機能の充実と地域の活性化を図ることを目的に着手したものである。

前述のとおり、エストパークは、「県民文化センター」と一体的に運営される福山市内における代表的な複合ビルとして、広島クリスタルプラザは、広島市の中心市街地にあつて、平和大通りの新たなランドマークを形成し、共にオフィスを中心とする各種テナントの誘致などを通じて、都市機能の充実と地域の活性化に貢献してきており、所期の目的は達成できたものとする。

また、これらの事業による納税効果を試算すると、土地が民間所有となりとその上に民間所有の建物が建設されたことにより、固定資産税及び都市計画税が課せられ、信託期間中に福山市に約8億700万円、広島市に約21億9400万円の税金があった。更に、入居テナントに係る信託期間中の法人事業税として広島県に約149億円の税金があったものと試算される。

(2) 財務面での評価

両事業を財務面でみた場合、福山市東桜町県有地信託事業については、平成31年3月31日時点で借入金債務が約3億87百万円残ったものの信託期間中の信託配当が約4億75百万円あったことから、トータルでは利益が出たことになるが、30年間で約24億円の信託配当があるという計画からは大きく乖離しており、事業が成功したとは言えない。

また、広島市中区中町県有地信託事業では、平成31年3月31日時点で借入金債務が約69億26百万円残ることとなり、信託期間中の信託配当は僅か34百万円ほどであったことから、財務面では失敗したと言わざるを得ない。

信託財産の売却により、2事業合わせて約72億83百万円の売却収入が予定され、県が承継することとなる残債務との差引きでは約3千万円のまで縮減した。

(3) 事業の反省

県有地信託事業の30年間という長期の信託期間においては、経済変動は十分考えられるものであり、昭和61年の国有財産中央審議会答申書の中においても、土地信託において信託契約満了時に債務負担が残存する場合には、受益者が負担するおそれがあることが明記されていたにもかかわらず、バブル経済期という時代の背景もあり、本事業においては将来的なリスクとその負担について全く検討されていなかった。

地方自治法を改正し地方公共団体に公有地信託事業の道を開いた国においては、公有地信託事業を一切行わなかったことから、国は実施に踏み切れな
いだけのリスクを認識していたと考えられる。

信託期間中及び信託終了後に生じるおそれのある債務について、県と受託
行との間でその負担責任について明確にし、契約書に記載するなどの対応が
なされていれば、県のみがこれだけ多大な債務を負うことにはならなかった
と考える。

今後の施策の実施においては、県有地信託事業から得られた反省を踏まえ、
将来に起こり得るリスクを考慮し、リスクへの対応を十分に検討した上で取
組を進め、リスク発生時には適時適切な対応が取れるようリスクマネジメン
トを行っていく必要があると考える。

また、両信託事業は単年度黒字を計上してきたことから、事業の継続によ
り債務が拡大するという状況にはなかったが、長期の事業においては、事業
期間中に収支が悪化した場合に事業を中止して損切りをするといった決断も
必要と考える。

2 有識者の評価

公共政策が専門で、公有地信託事業についても詳しく、『神戸市の公有地信
託舞子ビラ事業あり方検討委員会』の委員長も務められた北海道大学法学研究
科・公共政策大学院の宮脇 淳（みやわき あつし）教授に広島県の信託事業に
ついての評価をいただいた。

宮脇教授からいただいた評価の概要は次のとおりである。

(1) 公有地信託制度自体が抱える課題

ア 官民連携ガバナンス体質の脆弱性

公有地信託制度は、官民連携に必要な信頼関係に基づき協力し合う体質
(ガバナンス体質)が地方自治体、金融機関等も未成熟な段階での制度創
設であった。

官民連携では「行政と民間が共に考え、共に行動する」契約的水平関係
が基本となるが、現実の公有地信託事業では「行政は指示する人、民間は
作業する人」という請負的上下関係の体質が残ったままであったため、相
互に役割・責任が不明確となっている。

このことが、事業の赤字化や累積債務の発生とその処理をめぐる課題を
深刻化させ、委託者である地方自治体多くの負担を担う結果となっている。

地方自治体、金融機関とも、信託導入のメリット・デメリットについて
検討する十分な環境になかった。

イ リスクマネジメントの脆弱性

公有地信託制度は、リスクマネジメントが未成熟な段階での制度創設であった。

官民連携は、民間企業等の創意工夫の余地をより広く設定するため市場性の視点を組み込むことが前提となるが、これは当然に市場変動によるリスクを抱える結果となる。

こうしたリスクを民間企業等のノウハウで軽減し、地方自治体と分担しなければならないが、地方自治体、金融機関ともにリスクについての認識とそれをマネジメントするノウハウが十分でなかったため、後に生じる事業の赤字化や累積債務の処理に対する責任関係が不明確となった。

官民連携の「リスク分担」の基本的な考え方が実践されたのは、平成11年のPFI法（民間資金等の活用による公共施設等の整備等に関する法律）の公布以降となるため、地方自治体のリスクマネジメント機能の形成には制度的に限界があった。

ウ チェック機能の脆弱制

公有地信託制度において、機動的かつ適切なチェック機能が十分設定されていなかった。

公有地信託制度では、議会の議決、地方自治体の長の調査や監査委員の監査による「民主的コントロール」が法的に定められている。

しかし、公有地信託事業では、収益事業の側面からリスクとリターンを踏まえたプロジェクトのポートフォリオ（資産構成）に対するチェックが不可欠である。財政的視点を重視してきた地方自治体には、ポートフォリオに対するチェックに必要な金融的視点が十分に備わっていないため対応に限界があった。

（2）広島県の県有地信託事業の個別評価

ア 財政的ポートフォリオ評価

（ア）事業としての県民将来負担の有無

2件の信託事業合せて、約73億円の借入金債務を抱えているため、将来の県民負担に大きな負担を残す結果となっている

ただし、信託期間満了前に信託財産の売却を決定し、一般競争入札を実施したことにより、2事業で約3千万円まで債務を圧縮し、これまでに得た配当金を含めると約5億円の黒字を確保したことは、結果的ではあるが、適切な判断をしたと言える。

都市中心部での公有地信託事業に関するリスクとリターンの大きな変動とそれに対する政策的対応の時間的ずれによる課題の深刻化等については、今後の県民連携等においても留意すべき点である。

(イ) 納税効果

2件の信託事業とその税金を通じて地域的な所得循環に寄与していることは財政的ポートフォリオの面からも評価できるが、事業単位の収支に加えて、間接経費を含めた総コスト、他の活用を行った倍の機会利益や機会コストとの比較なども必要となることには留意すべきである。

イ 政策的ガバナンス評価

(ア) プロジェクト・ファイナンス的な視点からの県のチェック機能の評価

公有地信託事業は、事業を通して得られるキャッシュフローをベースに事業を展開することで信用を形成することが原則である。

毎年度の資金繰りから事業としての持続性が確保されていたかの視点では、広島クリスタルプラザは、事業開始時・終了時共に厳しい財務状況にあり、事業自体の信頼性確保に課題あった。また、エストパークは清算的には黒字であるが、毎年度のキャッシュフローからは、計画と大きく乖離しており、課題があったと言わざるを得ない。

意思決定の前提となった情報等への信頼性への視点では、事業開始時の意思決定の情報として、実現可能性に対する評価が極めて重要であるが、2件の事業の計画における、賃料単価が右肩上がりで一貫して推移するという仮定が、経済金融環境の経験則的に非合理であり、それを合理的に担保する仮定の根拠を詰めて議論する必要があった。

事業提案競技審査においても、キャッシュフローを基礎とする事業の信頼性の視点からの議論が十分であったとは言えない。

事業の持続性の判断において、ガバナンスの妥当性を定量的分析も踏まえてチェックできるノウハウの形成が不可欠であり、継続的チェックとしてのモニタリング機能も不可欠である

県の総括では、2件の事業共に都市機能の充実と地域の活性化という所期の目的は達成されてとされているが、信託期間満了後の賃貸ビルの機能を、地域政策の視点からどのように考えているかを明らかにする必要がある。

(イ) リスクマネジメント機能の評価

公有地信託事業に密接な関係を有し地方自治体において大きく不足している内部統制の要素はモニタリング機能及びリスク認識と対応の確保・充実である。

リスク認識と対応とは、公有地信託事業の目的達成に影響を与える阻害要因を識別・分析・評価し、リスクへの適切な対応を行う一連のプロセスを構築し、その実効性の確保・充実を図ることである。

従来の地方自治体は、リスク認識自体が十分ではなく、特別な対策を設けずリスクを受け入れ、見えづらいリスクを先送りし、最終的に顕在化した段階で自ら負担する構図がほとんどであり、広島県の県有地信託事業についても、同様の構図であった。

県有地信託の契約において、リスクとして認識できる出来事の羅列的共有、認識できた出来事が発生する原因の共有、顕在化した出来事への対処の選択肢の共有、対処する選択肢の実施を負担する者を明確にすることにより、相互に信頼し負担しあう体制の構築が重要であるが、広島県の2件の県有地信託事業に関しては、リスク分担の十分な体制はできていなかった。

こうしたリスク分担の取組は基本構想や提案競技の段階から進める必要がある。

(ウ) 経営改善に関する評価

事業の経営改善に関する県の取組は、機動性についてはプロジェクト・ファイナンスの視点からのチェックとモニタリング機能が十分でなく、一貫性については、リスクマネジメント機能が十分でないため、課題が発生するごとに個別に対処することとなり、リスクを受け入れ先送りする結果となっている。さらに、適時・適切な対応を十分にとることができず、課題を深刻化させる結果となっている。

今後においては、プロジェクト・ファイナンスの視点からのチェックとモニタリング機能及びリスクマネジメント機能を高め、事業の継続条件を明確にするゴーイングコンサーンの設定と検証する機能の確立が必要である。

(3) 評価のまとめ

広島県の県有地信託事業全体について、将来の県民負担を残さずに清算できることは良い結果である。

ただし、これはエストパーク事業が相対的ではあるが、良好な運営状況であったことにより支えられている。

今後民間事業者との連携を展開する上では、事業規模、形態も含め、プロジェクト・ファイナンス、リスクマネジメントの視点から比較検証し、県組織全体として共有していくことが必要である。

特に、官民連携において、相互に官民が信頼関係をもって持続させるには、リスクマネジメントの充実が不可欠である。

今回の公有地信託の総括が広島県の今後の官民連携や民間化の質を進化させる原点となることを期待したい。