

長野市産業団地事業経営戦略

長野市商工観光部

令和3年2月

目次

1	経営戦略策定の背景	1
(1)	経営戦略策定の趣旨	1
(2)	計画期間	1
2	産業団地事業の状況	2
(1)	産業団地の造成	2
(2)	保有土地面積の推移	5
(3)	現在の保有団地状況	6
3	経営の状況	7
(1)	収益的収入及び支出の状況	7
(2)	資本的収入及び支出の状況	8
(3)	経営指標の状況	9
(4)	将来の事業環境	10
4	産業団地事業の経営戦略	11
(1)	経営の基本方針	11
(2)	経営目標	12
(3)	投資・財政計画（収支計画）	12
5	経営戦略の事後検証、改定等に関する事項	15
投資・財政計画（総務省ひな形様式2号）		
	収益的収入及び支出	16
	資本的収入及び支出	17

1 経営戦略策定の背景

(1) 経営戦略策定の趣旨

長野市産業団地事業は、企業が立地するための環境整備として産業用地等の取得や造成を行うとともに企業誘致の促進により、地域の産業集積や雇用創出を図ることを主な目的としています。

本会計は、昭和42年度（1967年）に長野市都市開発事業会計として発足しました。平成17年度（2005年）までは都市整備部（長野市土地開発公社）において、公用地、住宅用地や商工業用地の整備を進めておりましたが、平成18年度（2006年）に工業用地の取得及び造成に限定した、長野市産業団地事業会計に改め、その所管を商工観光部（当時：産業振興部）に移しました。工業用地については、事業開始以来、長野市土地開発公社造成の団地を含めて計15団地を造成してきました。

総務省において、公営企業の経営戦略と策定支援と活用についての研究がなされ、平成28年1月にすべての公営企業について、令和2年度（2020年）までに持続可能な経営のための「経営戦略」を策定することが求められました。

こうしたことから、産業団地事業の将来的な在り方を展望し、「投資」と「財政」の両面から今後の経営の方向性を明らかにするため、経営戦略を策定しました。

(2) 計画期間

経営戦略の計画期間は、令和3年度から令和12年度までの10年間とします。

ただし、5年後に計画の見直しをすることとしますが、事業を取り巻く社会情勢の変化等により、必要に応じて随時見直しを行います。

2 産業団地事業の状況

(1) 産業団地の造成

昭和42年の事業開始以来、下表のとおり長野市の企業会計により11団地156区画、長野市土地開発公社の企業会計により4団地29区画（現在全団地分譲済み）、合計15団地185区画で約71.1ha（71万1千㎡）を造成してきました。

なお、下表の「分譲済」の区画の中には①事業用定期借地権設定契約及び②貸付特約付土地契約で貸付中の区画も含まれます。

- ①事業用定期借地権設定契約：借地法に基づく定期借地権を設定する賃貸借契約で、期間は30年間、再契約可能（以下、「定期借地」という）。
- ②貸付特約付土地契約：最長15年（最長5年の低額貸付、最長10年の使用貸借）の期間内に売買する契約（以下、「貸付特約」という）。

（図表1）長野市造成団地（企業会計）

団地名	開発面積 (㎡)	開発年度	分譲		分譲済		分譲率
			区画	面積 (㎡)	区画	面積 (㎡)	
1 東部工業団地	57,000	S58.1	23	37,819.35	23	37,819.35	100.00%
2 北部工業団地	85,000	S63.5	26	57,703.93	26	57,703.93	100.00%
3 大豆島東工業団地	98,000	S63.5	22	74,678.05	22	74,678.05	100.00%
4 綿内東山工業団地	99,000	H4.5	33	69,650.49	33	69,650.49	100.00%
5 綿内流通ターミナル	82,000	H4.6	18	61,434.79	18	61,434.79	100.00%
6 豊野東部工業団地	114,000	H3.4	12	73,343.14	12	73,343.14	100.00%
7 長野木工団地内用地	7,676	H20.10	2	6,916.59	2	6,916.59	100.00%
8 川合新田産業用地	20,719	H21.3	5	19,296.72	5	19,296.72	100.00%
9 第二東部工業団地	49,910	H21.10	13	40,458.47	13	40,458.47	100.00%
10 若里産業用地	3,312	H26.4	1	3,299.04	0	0	0.00%
11 東鶴賀産業用地	2,103	H28.3	1	2,094.48	0	0	0.00%
小計	618,720	-	156	446,695.05	154	441,301.53	98.79%

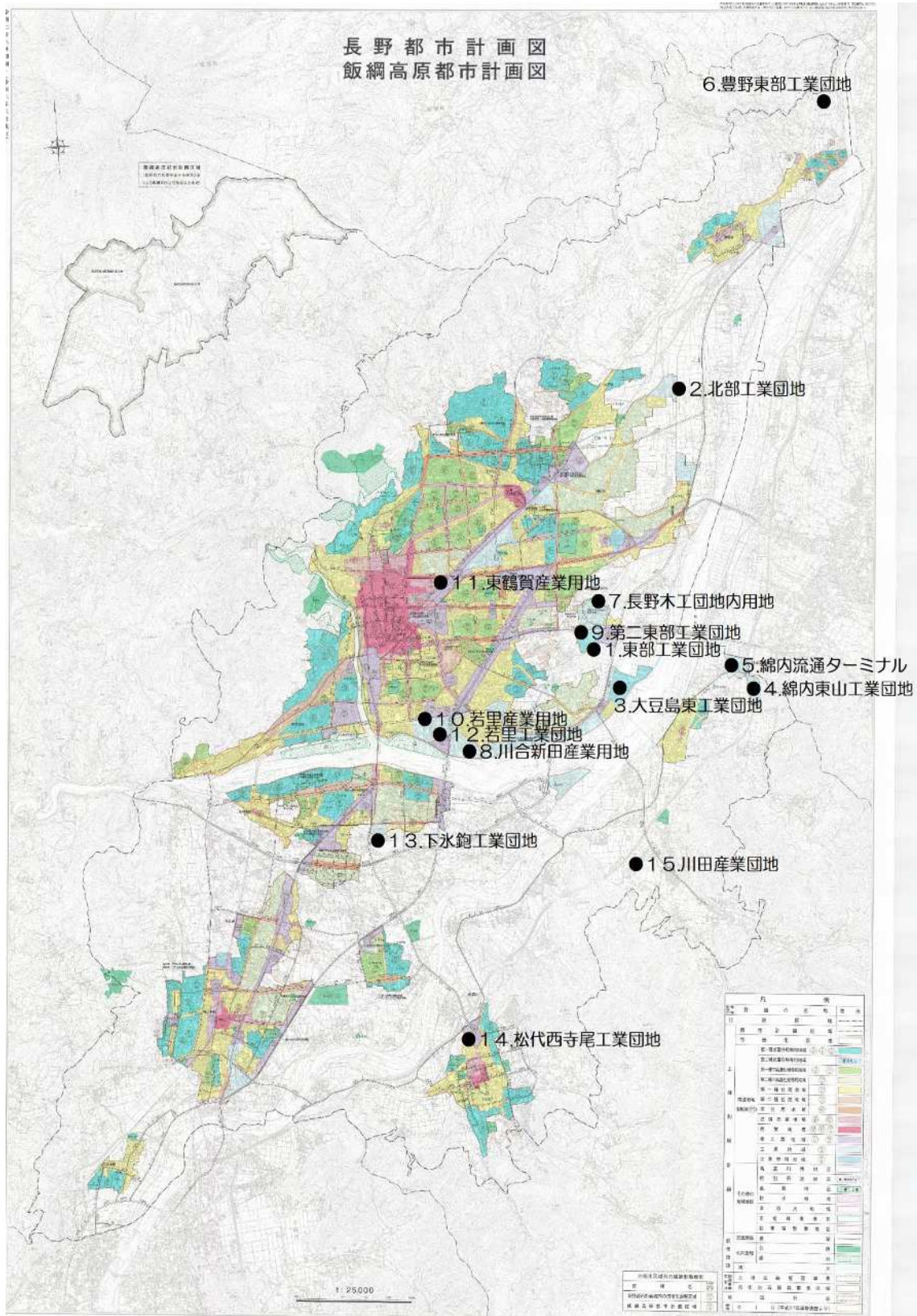
(図表2) 長野市土地開発公社造成団地 (公社会計)

団地名		開発面積 (㎡)	開発年度	分譲		分譲済		分譲率
				区画	面積 (㎡)	区画	面積 (㎡)	
12	若里工業団地	35,000	S56.12	22	25,856.23	22	25,856.23	100.00%
13	下氷鉋工業団地	23,000	S61.12	1	21,990.34	1	21,990.34	100.00%
14	松代西寺尾工業団地	13,000	S58.11	2	7,047.64	2	7,047.64	100.00%
15	川田産業団地	22,000	H5.10	4	21,491.80	4	21,491.80	100.00%
小計		93,000	-	29	76,386.01	29	76,386.01	100.00%

(図表3) 長野市全体 ((表1)+(表2))

	開発面積 (㎡)	分譲		分譲済		分譲率
		区画	面積 (㎡)	区画	面積 (㎡)	
総計	711,720	185	523,081.06	183	517,687.54	98.96%

(図表4) 長野市産業団地の地図

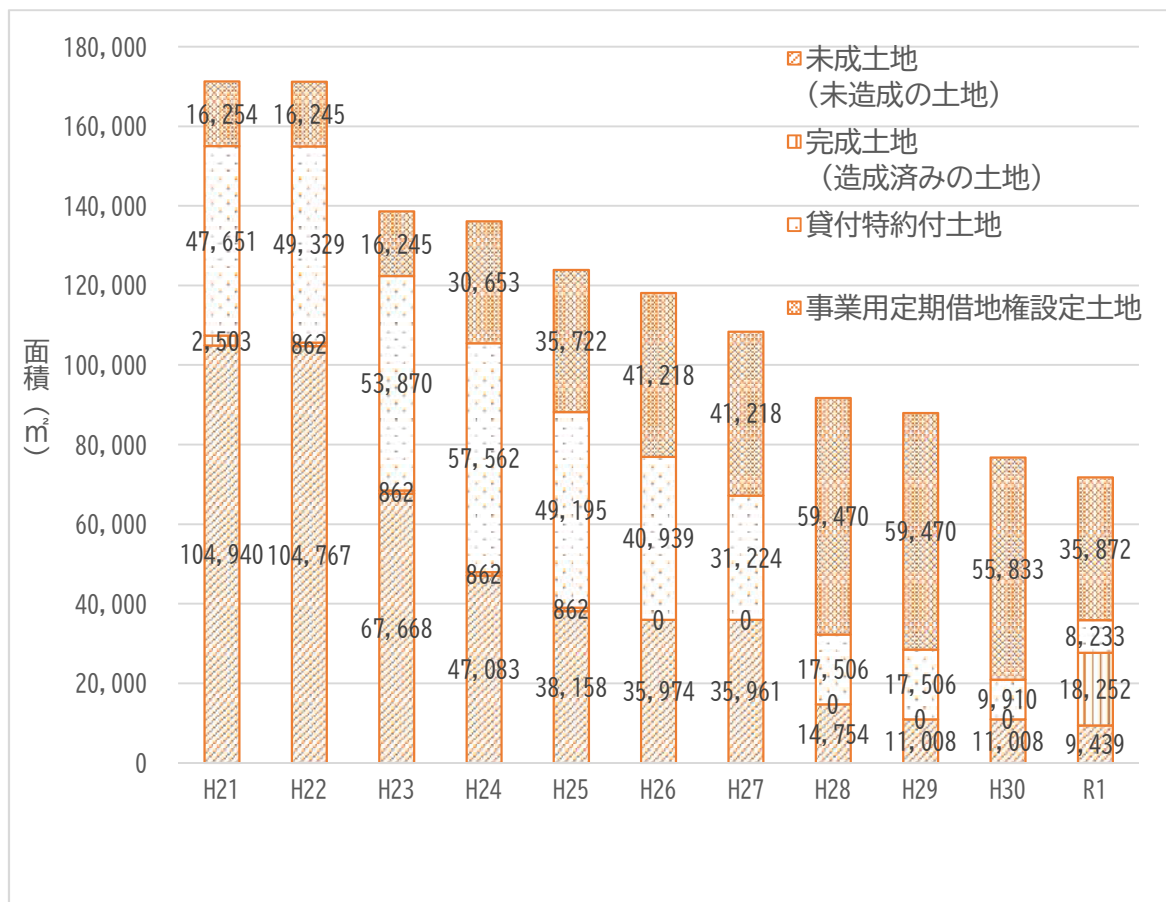


(2) 保有土地面積の推移

平成21年度から10年間の産業用地資産の面積推移を見ますと、行政所管土地で産業用地へ転換した用地もありますが、平成22年度からは毎年団地の売却や賃貸借契約が行われています。また、平成30年度からは契約期間途中の定期借地及び貸付特約土地が満期前の繰り上げ売却も進んでいます。

冬季五輪による大規模な会場開発を行ったことやバブル崩壊、リーマンショック、阪神淡路大震災や東日本大震災といった自然災害等によって、企業の投資活動が落ち込んだため、平成4年度以降大規模な新規造成は行っていません。

(図表5) 保有面積推移



(3) 現在の保有団地状況

令和3年1月1日時点で、産業団地事業会計が管理している団地は未造成も含め5団地13区画あります。

(図表6) 各団地造成状況

(令和3年1月1日現在)

		綿内流通ターミナル	川合新田産業用地	第二東部工業団地 (大豆島地区)	若里産業用地	東鶴賀産業用地
造成 状況	造成事業費 (千円)	4,551,441	762,300	1,537,189	213,381	123,006
	総面積 (㎡)	61,434.79	19,296.72	40,458.47	3,299.04	2,094.48
	総収益 (千円)	3,785,760	212,209	1,426,092	-	-
	事業費回収率 (%)	83.17	27.83	92.77	-	-
	総区画数	18	5	13	1	1
	分譲済	14	1	10	0	0
	定期借地	3	4	2	0	0
	貸付特約	1	0	1	0	0
	未分譲	0	0	0	1	1
	備考	用地取得・ 農地等からの 造成工事	工業系 用地取得	工業系 用地取得	工業系 用地取得	工業系 用地取得

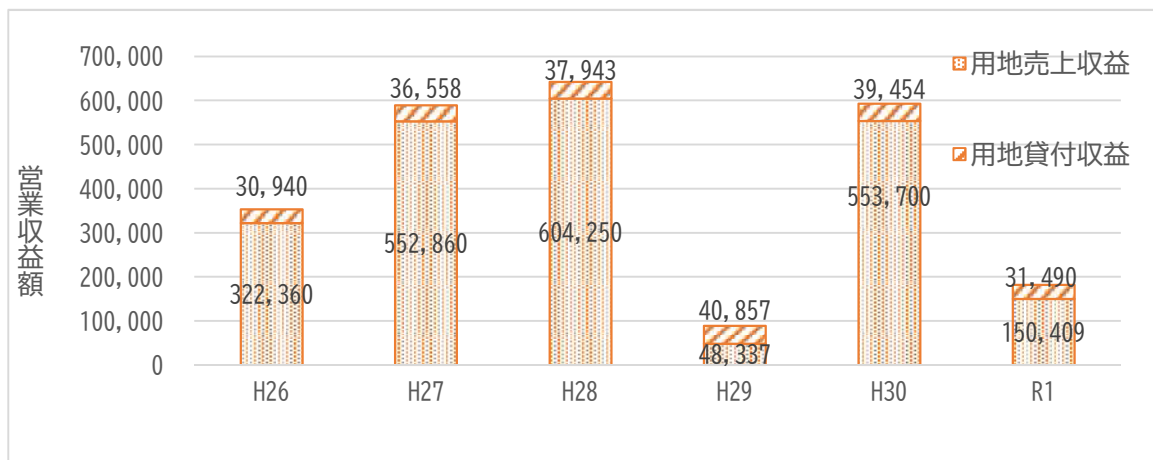
3 経営の状況

(1) 収益的収入及び支出の状況

収益的収入については、売上収益と貸付収益の2つが主なものとなっています。令和2年3月31日時点で所有している産業団地（用地）14区画のうち、事業用定期借地で貸付中の9区画からは、安定した貸付料収益があり、年間約3,000万円以上の収益となります。加えて、平成26年度からは毎年土地の売買契約があるため、売上収益もあります。

(図表7) 営業収益の推移

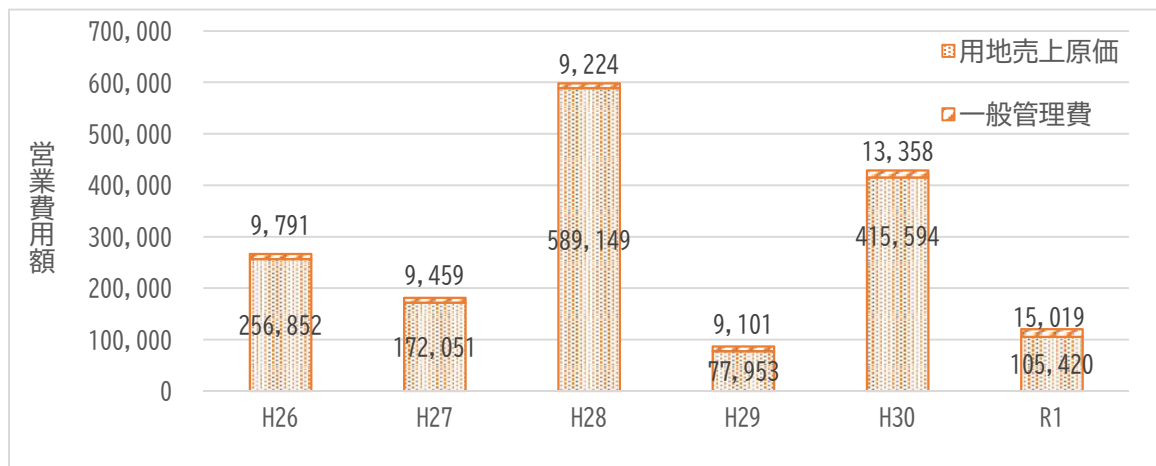
(単位：千円)



また、収益的支出については、用地売上原価と一般管理費が主なものとなっています。用地売上原価は、土地売買が行われた際に、その土地の造成費（簿価）を費用計上するもので、現金支出を伴わない損益勘定留保資金として処理するものです。一般管理費は人件費や自動車リース料等の管理費用であり、平成26年度からは1,000～1,500万円ほどで推移しています。

(図表8) 営業費用の推移

(単位：千円)



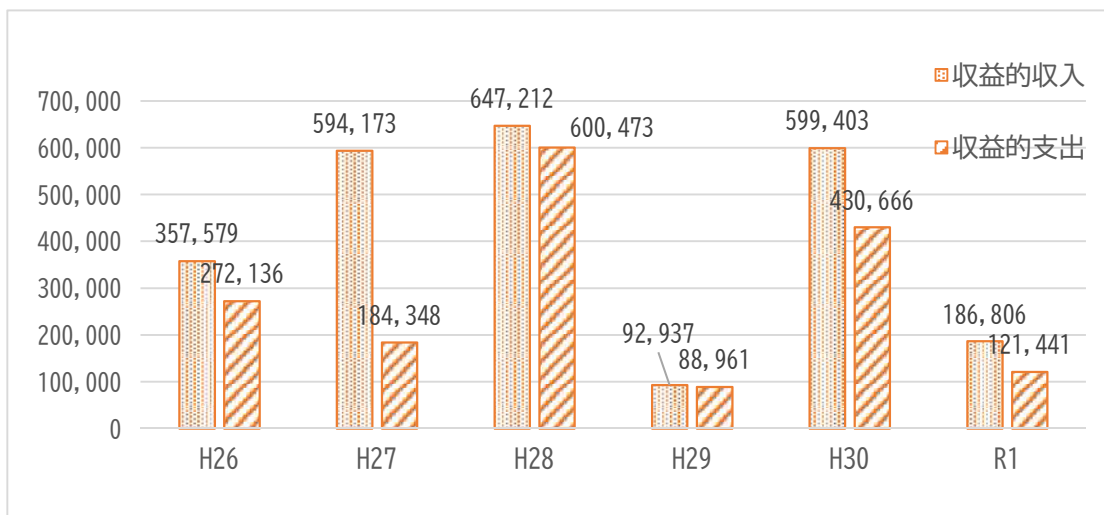
定期借地からは安定した貸付収益があるため、経常的な費用を十分に賄うことができ
ており、収益的収支は黒字が続いております。

一方で、土地によっては、造成当時よりも地価が下落しているため、経常収支の黒字
幅が縮小することもあります。

なお、定期借地を含む所有中の区画については、今後の情勢により、売却の際に原価
割れとなる可能性があります。現段階では利益剰余金の範囲に収まる見込みです。

(図表9) 収益的収入及び支出

(単位:千円)

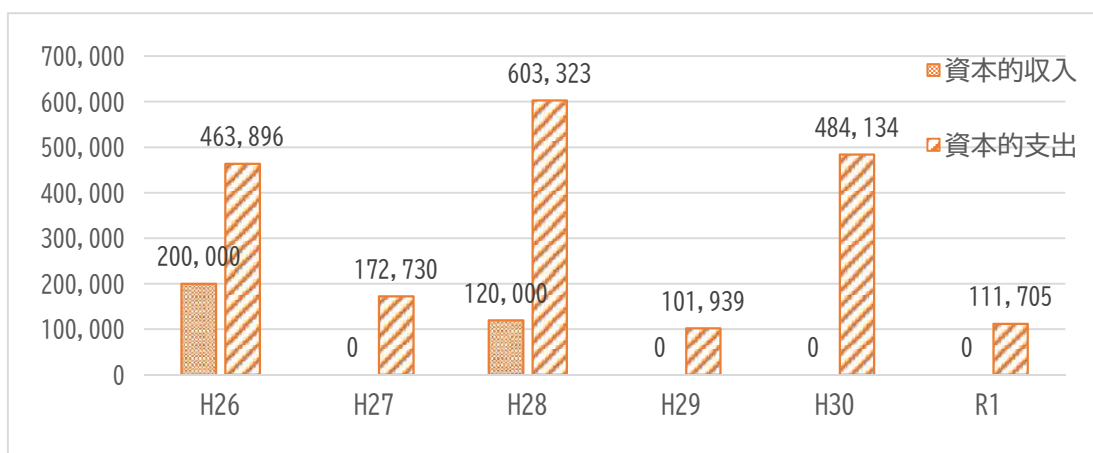


(2) 資本的収入及び支出の状況

本会計では土地購入資金や造成工事費等を資本的収入として、一般会計から借入れ
を行っています。平成26年度と平成28年度の収入はそれぞれ、若里産業用地と東鶴賀
産業用地の購入・工事資金等です。資本的支出は、売却した土地の造成原価（借入額）
に相当する償還金が主なものとなっています。

(図表10) 資本的収入及び支出

(単位:千円)



(3) 経営指標の状況

ア 経常収支比率

経常収支比率は人件費等の経常費用が賃借料等の経常収入によって、どの程度賄われているかを示す指標であり、本会計は毎年度 100%を上回っており、単年度収支が黒字となっています。各年度で土地売買・賃貸借契約状況によりバラつきがありますが、安定した状況が続いています。

(図表 11) 経常収支比率 (過去5年度分)

指標	H27 年度	H28 年度	H29 年度	H30 年度	R1 年度
経常収支比率	322.3%	107.8%	104.5%	139.2%	153.8%

- ・ 経常収支比率 = 経常収益 ÷ 経常費用 × 100 (%)
- ・ 平成 30 年度の全国平均は 84.8%

イ 資金不足比率

資金不足比率は、資金不足額が、「事業の規模」(料金収入の規模)に対し、どの程度の割合であるかを示す数字で、公営企業の経営状態を表すものです。本会計は、経営状況が良好を示す負の値となっており、比率の減少(良化)傾向が続いています。

(図表 12) 資金不足比率 (過去5年度分)

指標	H27 年度	H28 年度	H29 年度	H30 年度	R1 年度
経常収支比率	△29.25%	△30.94%	△30.52%	△35.19%	△37.49%

- ・ $(\text{流動負債} - \text{流動資産}) - \text{解消可能資金不足額} \div (\text{資本の額} + \text{負債の額})$
- ・ 経営健全化基準は 20%

(4) 将来の事業環境

ア 周辺の社会経済情勢

本市は、交通アクセスの良さや豊富な水資源といった企業の立地選択上の強みを活かし、昭和42年の事業開始以来、15団地を造成し、183社の立地を実現しました。近年でも引き続き、市内外の企業を問わず事業拡大や移転のため、産業用地の照会があり一定の需要があるものと考えられます。

その一方で、産業団地の未入居区画は2区画のみであり、既成団地に大規模な企業等を新規に誘致する余地は限られています。

イ 処分の見通し

定期借地・ 貸付特約区画	綿内流通ターミナル	所有している4区画のうち1区画は貸付特約付土地であり、令和3年に売却予定です。残りの3区画は事業用定期借地により貸付け中のため、貸付けが終了する令和31年以降に売却が可能となります。
	川合新田産業用地	平成24年に募集を開始した比較的新しい産業用地であり、所有している4区画すべてが事業用定期借地により貸付け中のため、貸付けが終了する令和24年以降に売却が可能となります。
	第二東部工業団地	所有している3区画のうち1区画は貸付特約付土地であり、令和4年には売却予定です。他2区画は事業用定期借地により貸付け中のため、貸付けが終了する令和24年以降に売却が可能となります。
未分譲区画	若里産業用地	地価変動に伴う経営悪化が与える財政リスクに注意しつつ、適切な管理をし、売却できるものについては、早期に売却を目指します。
	東鶴賀産業用地	

4 産業団地事業の経営戦略

(1) 経営の基本方針

ア 既存土地の売却について

定期借地で貸付中の土地については、計画期間中に満期を迎える区画がないため、適切な維持管理に努めます。

貸付特約について、保有している2区画は、それぞれ令和3、4年度で期間満了となるため、満期をもって売却します。

未分譲区画については、売却できるものについては、国や県等の関係機関、金融機関等のネットワークを活用した誘致活動や、操業後の人材確保や生産性向上を含めたワンストップのきめ細かな支援と連携して、早期売却や好条件での売却を実現します。

イ 今後の事業展開について

本市は、交通アクセスの良さや豊富な水資源といった企業の立地選択上の強みがあります。この強みを活かして、産業団地への企業誘致を実現してきました。近年でも市内外問わず企業から事業拡大や移転の照会があり、産業用地の需要があるものと考えます。

一方で、未入居区画はわずかであり、既成団地に大規模な工場等を新規に誘致する余地は限られています。また、厳しい財政事情の中で、土地所有に伴う地価変動等のリスクを軽減する必要があるため、本会計を主体とした新規造成は困難な状況にあります。

また、総務省から平成23年12月に「観光施設事業及び宅地造成事業における財政負担リスクの限定について」の通知があり、社会経済情勢の変化等による事業リスクが相対的に高いことから、事業実施については、厳格かつ慎重に判断することが求められています。加えて、公営企業による実施が適当か否かを十分検討することや、財政負担のリスクを限定し、可能な限り法人格を別にして事業を実施するなど、他のスキームによる団地開発が求められています。

こうした状況を踏まえ、大規模な産業団地の開発等については、極力民間活力を導入することとし、原則として、本会計では新たな団地の造成は行わないこととします。

ウ 組織（人員体制）について

令和2年3月31日時点では、商工労働課の職員が産業団地事業会計に係る業務に従事しており、主として従事する職員1名を企業会計支弁職員としています。

当面は所有区画の管理及び売却を進めるため、支弁職員1名を含めた業務体制を維持することとします。

(2) 経営目標

ア 売却目標について

貸付特約	計画期間中に期間満了となる2区画は、満期をもって売却します。
未分譲区画	地価変動に伴う経営悪化が与える財政リスクに注意しつつ、適切な管理をし、売却できるものについては、早期に売却を目指します。

計画期間中に未造成土地も含めて3区画売却することを目標とします。令和3年度は東鶴賀産業用地の売却と貸付特約付土地売買契約の満期到来による売却を1区画、令和4年度も同様に、貸付特約付土地売買契約の満期到来による売却を見込みます。

イ 収支目標について

目 標	経常収支比率 100%以上の継続と売却損失の抑制
-----	--------------------------

満期を迎える貸付特約の2区画からは売却収益が発生しますが、残りの区画は全て定期借地であるため、今後の主な収入は定期借地料となります。定期借地からの年間3,000万円程度の貸付料収入により、収益的収支は黒字を見込みます。

また、売却損失が発生する場合は利益剰余金の範囲に収め、一般会計に負担を与えないことを原則とします。

(3) 投資・財政計画（収支計画）

計画期間における投資・財政計画（収支計画）は16ページ及び17ページに掲載しています。

計画期間中の収支計画は図表13のとおりです。

今後は原則、企業会計として、団地の新規開発は行わず、定期借地の管理及び既成土地の売却を主たる事業とする方針であるため、土地の売買が行われない年は、収益的収入は安定する見込みです。

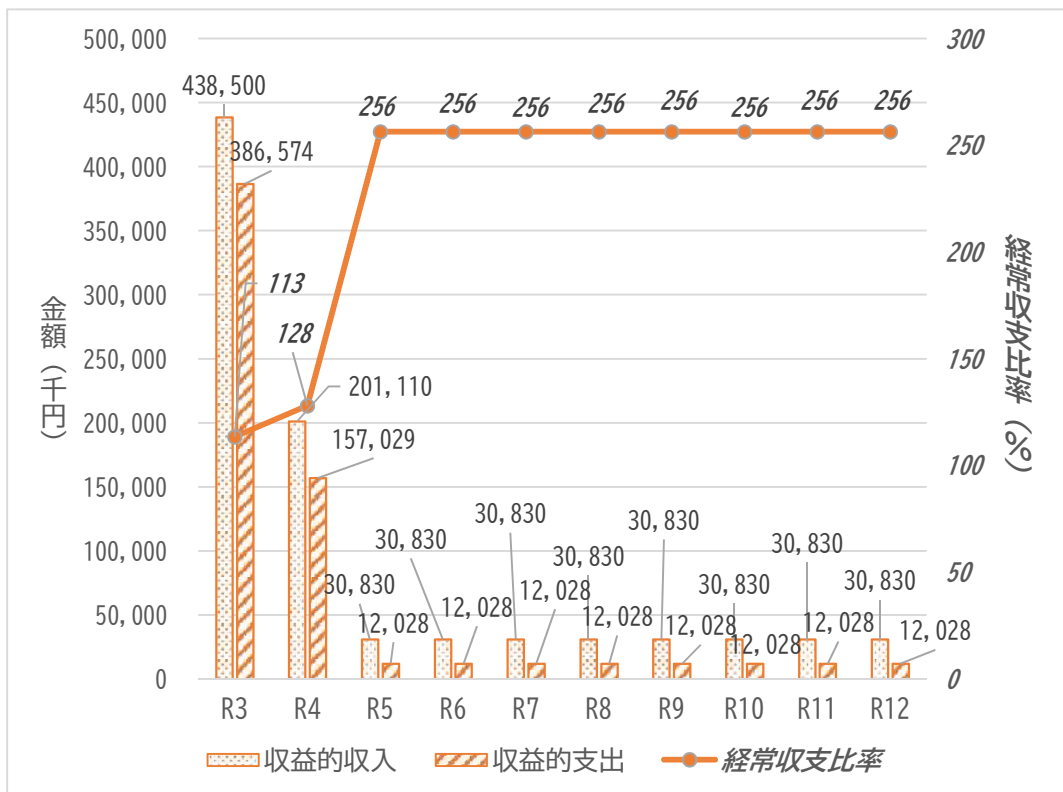
収益的支出については、一般管理費は直近3年間の平均を仮定し、土地売買が行われる年のみ、用地売上原価を計上しています。なお、本会計支弁職員は令和2年度より二人から一人へ減らしたため、令和3年度以降は令和2年度の見込み額を見込んでいます。

資本的収支について、今後は本会計で基本的には新規の団地造成を行わないことを前提とすることから、借入はなく、令和4年度以降は資本的収入を見込まないこととします。資本的支出について、これまでの利益剰余金と残区画数等を考慮し、用途が立った時点で、他会計からの借入金を全額償還することとします。

また、令和2年度末時点で管理する未成土地は若里産業用地及び東鶴賀産業用地のみとなることから、令和3年度からは、建設改良費等は、収益的支出の一般管理費として計上することを予定しています。

なお、償還後の利益剰余金の残額は、定期預金による運用を行います。

(図表 13) 収益的収支の推移



なお、収支計画の策定にあたっての主な前提・考え方は次のとおりです。

【収益的収支】

項目		前提・考え方
収 入	土地等売却収益	・貸付特約契約の3区画が満期の年度にそれぞれの契約額を用地売上収益として計上。 ・事業用定期借地事業者（9区画）と一時貸付土地からの貸付収益で年3,000万円を推計。
	補助金	本会計では補助金を受けていないため見込まない。
	その他	運用している定期預金の利息を推計。
支 出	職員給与費	・令和2年度から支弁職員数を一人に減らしているため、市の人事異動により本会計支弁職員の給与等は変動するが、令和2年度の見込み額を推計して計上。
	用地売却原価	貸付特約契約の3区画が満期の年度にそれぞれの原価を用地売却原価として計上。
	減価償却費	本会計では減価償却する資産がなく、今後も導入する予定がないため見込まない。
	その他	・職員給与費を除く、一般管理費であり、直近3年間の水準を推計。 ・令和3年度以降は、未成土地の残区画が2区画であるため、これまで資本的支出として、計上していた設計積算システム等の費用も一般管理費として計上予定。

【資本的収支】

項目		前提・考え方
収 入	企業債	本会計では新団地等を造成する予定はないため、見込まない。
	他会計借入金	本会計では新団地等を造成する予定はないため、見込まない。
支 出	建設改良費	令和3年度以降は、未成土地の残区画が2区画であるため、建設改良費として計上していた設計積算システム等の費用も収益的支出の一般管理費として計上予定のため、令和3年度以降は資本的支出に計上しない。
	他会計借入金償還	これまでの利益剰余金と残区画数等を考慮し、用途が立った時点で、全額他会計借入金を償還予定。

5 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

本経営戦略は、毎年度進捗管理を行い、市のホームページを公開することとします。なお、原則5年に一度計画の見直しを行うこととし、社会情勢の変化などにより必要と認めるときは随時見直しを行うこととします。

見直しにおいては、計画の進捗状況・乖離の状況などの分析を行い、その結果を見直し後の経営戦略に反映させ、計画策定（Plan）、実施（Do）、検証（Check）、見直し（Action）のサイクル（PDCA サイクル）を継続的に運用します。

また、検証（Check）及び見直し（Action）のプロセスにおいては、客観的かつ合理的な検証・見直しが行われるよう留意することとします。

投資・財政計画
(収支計画)

区 分		年 度										
		令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度	
收 益	的 収 入	1. 営業収益 (A)	437,670	200,280	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
		(1) 土地等売却収益	437,670	200,280	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
		(2) 受託工事収益 (B)										
		(3) その他										
		2. 営業外収益	830	830	830	830	830	830	830	830	830	830
		(1) 補助金										
		他会計補助金										
		その他補助金										
		(2) 長期前受金戻入										
		(3) その他	830	830	830	830	830	830	830	830	830	830
収入計 (C)	438,500	201,110	30,830	30,830	30,830	30,830	30,830	30,830	30,830	30,830		
支 出	的 収 入	1. 営業費用	384,866	155,321	10,320	10,320	10,320	10,320	10,320	10,320	10,320	10,320
		(1) 職員給与費	5,274	5,274	5,274	5,274	5,274	5,274	5,274	5,274	5,274	5,274
		基本給	2,670	2,670	2,670	2,670	2,670	2,670	2,670	2,670	2,670	2,670
		退職給付費										
		その他	2,604	2,604	2,604	2,604	2,604	2,604	2,604	2,604	2,604	2,604
		(2) 土地等売却収益	357,141	145,001								
		用地売却原価	357,141	145,001								
		動力費										
		修繕費										
		材料費										
その他												
(3) 減価償却費												
(4) その他	22,451	5,046	5,046	5,046	5,046	5,046	5,046	5,046	5,046	5,046		
2. 営業外費用	1,708	1,708	1,708	1,708	1,708	1,708	1,708	1,708	1,708	1,708		
(1) 支払利息	1,708	1,708	1,708	1,708	1,708	1,708	1,708	1,708	1,708	1,708		
(2) その他												
支出計 (D)	386,574	157,029	12,028	12,028	12,028	12,028	12,028	12,028	12,028	12,028		
経常損益 (C)-(D) (E)	51,926	44,081	18,802	18,802	18,802	18,802	18,802	18,802	18,802	18,802		
特別利益 (F)												
特別損失 (G)												
特別損益 (F)-(G) (H)												
当年度純利益(又は純損失) (E)+(H)	51,926	44,081	18,802	18,802	18,802	18,802	18,802	18,802	18,802	18,802		
繰越利益剰余金又は累積欠損金 (I)	1,327,149	1,371,230	1,390,032	1,408,834	1,427,636	1,446,438	1,465,240	1,484,042	1,502,844	1,502,844		
流動資産 (J)	1,608,833	1,652,914	1,671,716	1,690,518	1,709,320	1,728,122	1,746,924	1,765,726	1,784,528	1,784,528		
流動負債 (K)	489,667	114,325	114,325	114,325	114,325	114,325	114,325	114,325	114,325	114,325		
累積欠損金比率 ($\frac{(I)}{(A)-(B)} \times 100$)												
地方財政法施行令第15条第1項により算定した 資金の不足額 (L)												
営業収益－受託工事収益 (A)-(B) (M)	437,670	200,280	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000		

投資・財政計画
(収支計画)

区 分		年 度													
		令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度				
資本 的 収 入	資 本 的 収 入	1. 企 業 債													
		建設改良費に係る企業債													
		元 利 金 債 等													
		2. 他 会 計 出 資 金													
		3. 他 会 計 補 助 金													
		4. 他 会 計 負 担 金													
		5. 他 会 計 借 入 金	54,000												
		6. 国 (都 道 府 県) 補 助 金													
		7. 固 定 資 産 売 却 代 金													
	8. 工 事 負 担 金														
	9. そ の 他														
	計 (A)	54,000													
	(A)のうち翌年度へ繰り越される支出の財源充当額 (B)														
	純計 (A)-(B) (C)	54,000													
	資 本 的 支 出	資 本 的 支 出	1. 建 設 改 良 費	53,999											
土 地 買 収 費 ・ 補 償 費															
造 成 費			53,999												
職 員 給 与 費															
そ の 他															
2. 企 業 債 償 還 金															
建設改良費に係る企業債償還金															
元 利 金 債 等 償 還 金															
3. 他 会 計 長 期 借 入 返 還 金			356,000												
4. 他 会 計 へ の 支 出 金															
5. そ の 他															
計 (D)		409,999													
資本的収入額が資本的支出額に不足する額 (E)		355,999													
補 填 財 源		1. 損 益 勘 定 留 保 資 金	355,999												
		2. 利 益 剰 余 金 処 分 額													
	3. 繰 越 工 事 資 金														
	4. そ の 他														
計 (F)	355,999														
補填財源不足額 (E)-(F)															
他 会 計 借 入 金 残 高 (G)	366,000	366,000	366,000	366,000	366,000	366,000	366,000	366,000	366,000	366,000	366,000	366,000	366,000		
企 業 債 残 高 (H)															