

組合区画整理勉強会④ :

「土地区画整理事業の事業リスクとその対策」

1. はじめに（土地区画整理事業におけるリスク）

土地区画整理事業は、土地の有効活用化をはかる優れた手法ではありますが、さまざまな「リスク」^{*1}をかかえた事業であるという側面もあります。

しかし、土地区画整理事業におけるリスクは、我が国における土地区画整理事業の数多くの実績の中で、抽出され、対応策も実施されています。

ただし、リスク回避のための対応策には、人的資源や事業費の投入が必要となるものが多くあるため、可能性のある全てのリスクに対して、回避するための対応策を講じることは現実的ではありません。

よって、土地区画整理事業立案の際には、当該事業におけるリスクを抽出し、「リスクの顕在化」^{*2}確率の大小とリスク顕在化時の影響の大小、そして、リスク回避のための手段に要するコストやエネルギーを適切に把握・評価し、事業計画に反映し事業を運営していくことが必要となります。

※1リスク

現時点では潜在的で、未来のある時点で顕在化した時に解決が必要となる事象のこと

※2リスクの顕在化

潜在的であったリスクが、対応しなくてはならない課題として起こること

2. 土地区画整理事業で想定される主なリスク

土地区画整理事業で想定されるリスクとして、主なものは以下の通りです。

①合意形成に関するもの

- ・事業意欲の不足による不合意
 - ・事業計画（整備内容、期間、減歩率等）に関する不満に起因する不合意
 - ・減歩率の負担に起因する不合意
 - ・補償に関する不満に起因する不合意
 - ・事業や工事の進め方に起因する不合意
 - ・換地の位置や面積の不満に起因する不合意
 - ・清算金に関する不満に起因する不合意
- etc.

②事業資金に関するもの

- ・文化財、土壤汚染、貴重種の発見や資材の高騰など予期せぬ事象による事業費の増加による資金の不足 (支出の増)
- ・保留地売却価格の下落による資金の不足 (収入の減)
- ・予定していた整備分担の変更による資金の不足 (支出の増)

etc.

③社会環境に関するもの

- ・社会、経済などの情勢の変化（戦争や政変、恐慌など）
- ・法規制などの改正による事業へのあらたな支障、手続きの発生

etc.

3. リスクへの対応方針とリスク対策

(1) リスクへの対応方針

① 合意形成に関するリスクに対して

合意形成リスクは、事業に対する不安や地権者の要望が実現されない場合の事業意欲の低下が主な原因となります。リスクが顕在化した場合、事業の長期化や最悪の場合、事業の中止に繋がるなど影響は大きいため、リスクが顕在化しないよう対応をはかります。

対応方針① 事業と事業内容の理解の深化

対応方針② 地権者の事業意欲の維持

対応方針③ 事業規模のコンパクト化(地権者数の少數化)

② 事業資金に関するリスクに対して

事業資金に関するリスクは、顕在化の確率は高いと考えられます。事業資金の不足が生じないよう、余裕をもつことで回避されますが、過度の余裕は、地権者の負担となり現実的ではありません。よって、リスクが顕在化した場合にも対策がはかりやすくすることと、リスクを他者に転嫁することで、事業への影響がないように対応をはかります。

対応方針③ 事業規模のコンパクト化(事業費の低減効果)

対応方針④ 事業費の低減

対応方針⑤ 保留地処分リスクの転嫁

③ 社会環境に関するリスクに対して

社会環境に関するリスクは、顕在化の可能性は低いですが、影響は大きく、最悪の場合、事業の中止に繋がる可能性があります。また、このリスクは事業者や地権者の努力では顕在化を止めることができません。よって、リスクに遭遇する可能性を、より低減するように対応をはかります。

具体的には、事業期間を短くすることで、社会環境変化の場面に遭遇する可能性は低減されます。

対応方針③ 事業規模のコンパクト化(事業期間の短縮効果)

(2) リスク対策の手法について

対応方針① 事業と事業内容の理解の深化

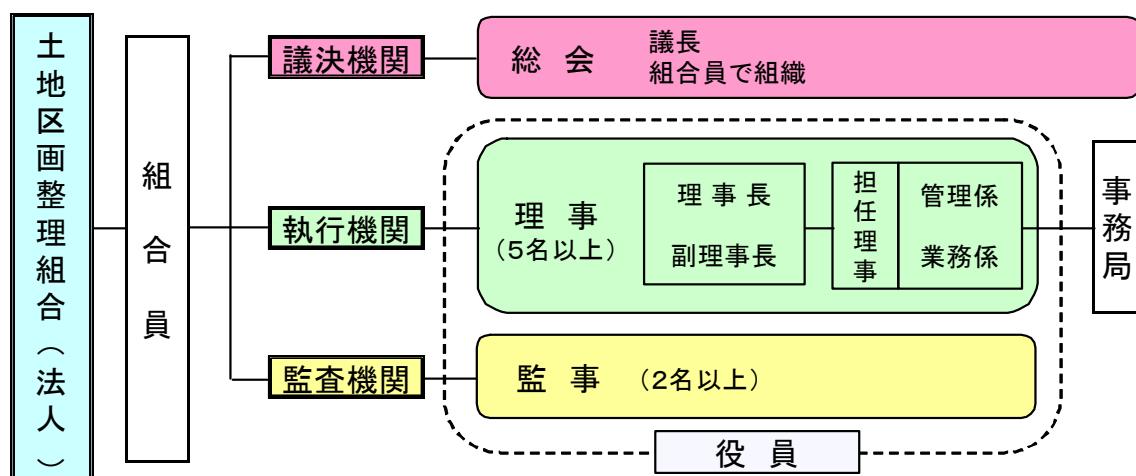
地権者に事業の内容や進め方を十分に理解してもらいながら事業をすすめていきます。

組合施行の土地区画整理事業では、組合員全員から構成される「総会」、および主に組合員の中から選ばれた理事と監事による「理事会」が事業の決定機関としておかれます。

事業の進捗に合わせて様々な内容について、事前の説明と勉強会を十分におこなった後に決定機関に諮り、事業をすすめています。

また、理解の深化のためにも、なるべく早期から多くの地権者に勉強会など各種会合に参加をうながし、事業内容についての意見交換をおこなうことが大切になります。

◆土地区画整理組合の組織構成のイメージ



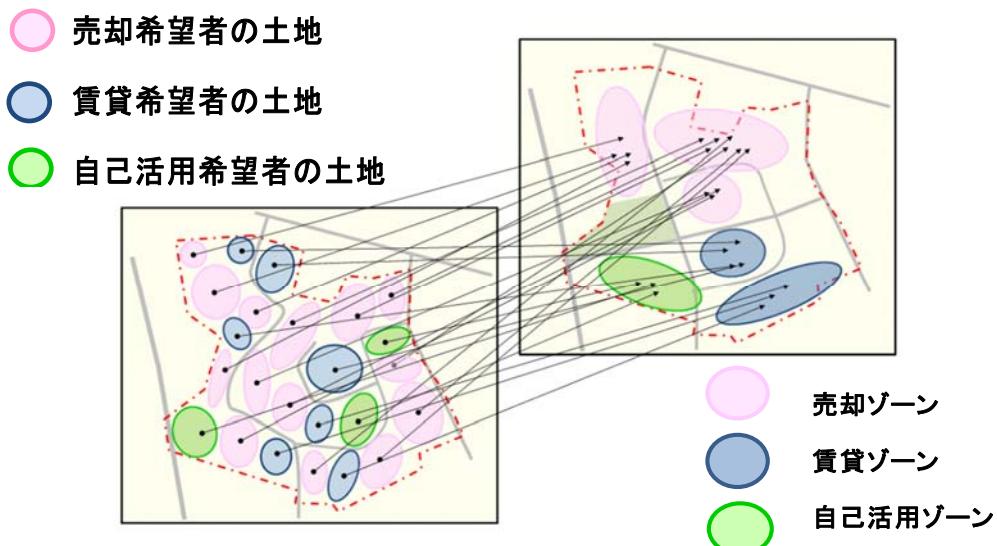
対応方針② 地権者の事業意欲の維持

事業によって取得する換地について、地権者の土地活用意向は「売却」、「賃貸」、「自己活用」の3つに大きく分かれます。地権者の意向に沿った土地活用を実現させる計画とすることが事業意欲の維持につながります。

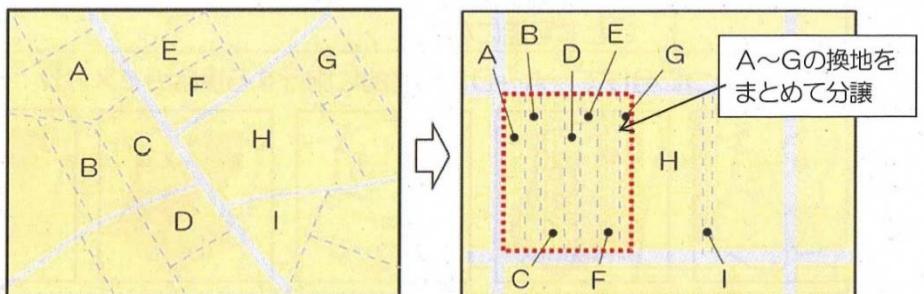
事業の進捗に合わせて、地権者の意向調査結果と土地活用のゾーニングボリュームとを擦り合わせながら、土地活用計画を策定していきます。

また、換地にあたっては、従前の土地の位置に関わらず、地権者の意向にあった土地活用が可能となる場所への換地（「申出換地」^{※3} 「飛び換地」^{※4}）をおこないます。さらに複数の地権者の換地で大街区を構成（「短冊換地」^{※5}）し、大規模な土地を求める資金能力の高い企業の誘致をはかります。

◆「申出換地」による「飛び換地」のイメージ



◆「短冊換地」の集約による大街区構成のイメージ



※3 申出換地：地権者からの希望の申し出により換地の位置を定めていく手法のこと

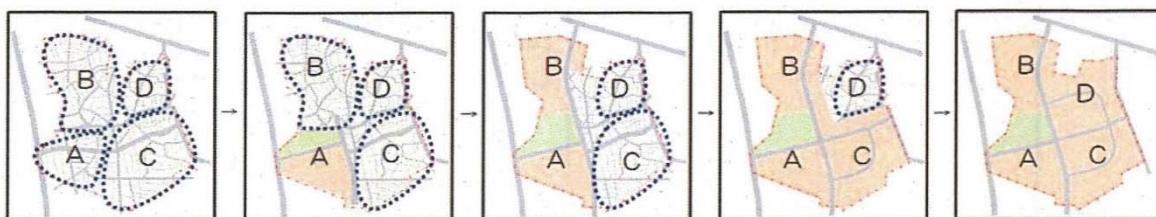
※4 飛び換地：従前地の位置関係によらない位置に換地を定めていく手法のこと

※5 短冊換地：個々の換地を短冊状の形状で換地する手法のこと

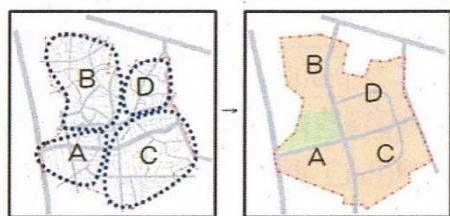
対応方針③ 事業規模のコンパクト化(分割)

大規模な事業は、総合的な土地利用計画が可能となるメリットもありますが、事業資金が大きくなるため、調達が困難となることや事業期間が長期化して社会経済の変動の影響を受けやすくなるなどのリスクがあります。そこで、事業予定地区を分割し、個々の事業規模をコンパクトにすることで、個々の事業費を低減し、地権者数を減らすことが考えられます。資金調達や合意形成が容易となり、リスクが低減するとともにリスクが顕在化したとしても、機動的な事業計画の見直しが可能となります。

◆工区を4つに分けて、A～Dに段階的に施行する場合のイメージ



◆工区を分けても、各々の工区を同時期に一斉に整備することも可能です。



※注1) 同時期に事業を着手しても、地権者の合意形成や道路・上下水道などのインフラ接続等の状況によっては、宅地が整備されて使用収益が開始される時期は異なってきます。

※注2) 事業の分割により、個々の事業の事業費は低減しますが、全体の事業費（個々の事業の合計事業費）は増大することがあります。

※注3) 事業の分割により、個々の事業の平均減歩率に違いが生じることがあります。

対応方針④ 事業費の低減

事業費の低減をはかることで、事業費変動の影響が小さくなり、リスクが顕在化した時の対応策も容易となります。

事業費の削減方法には以下のようなものがあります。

項目	具体的な内容
① 調査設計費	<ul style="list-style-type: none"> ・大街区化などにより公共施設を減らす計画とすることで、設計の対象量を減らす。 ・大街区にすることで、換地設計を簡素化する。
② 工事費	<ul style="list-style-type: none"> ・公共施設・公共用地を減らし、工事量を減らす。 ・公園や緑地の整備水準、道路の幅員等について将来管理者と調整する。 ・造成費用を抑える（例：ひな壇造成からスロープ造成へ、安価な残土搬出先の確保、等） ・大街区化等により道路や上下水道等の整備量を減らす。 ・複数の工事をパッケージ化して経費等を低減する。
③ 移転・補償費	<ul style="list-style-type: none"> ・対象物を除く事業区域の設定や現位置換地をおこなうことで、補償の対象となる物件を減らす。 ・工事等により土地を借地使用する期間を短くする。
④ 金利	<ul style="list-style-type: none"> ・できるだけ低金利な資金を導入する。 ・事業期間の短縮による金利の低減をはかる。 (地権者の合意形成、工程管理等が重要) ・保留地販売先を予め決めておき、確実な借入金返済を行う。 ・保留地の青田売り等により早期の収入確保を図る。

※注) 事業費が不足になった場合の対応について

事業中に止むを得ない状況で事業費に不足が生じた場合の対応策として、

以下の対策があげられます。

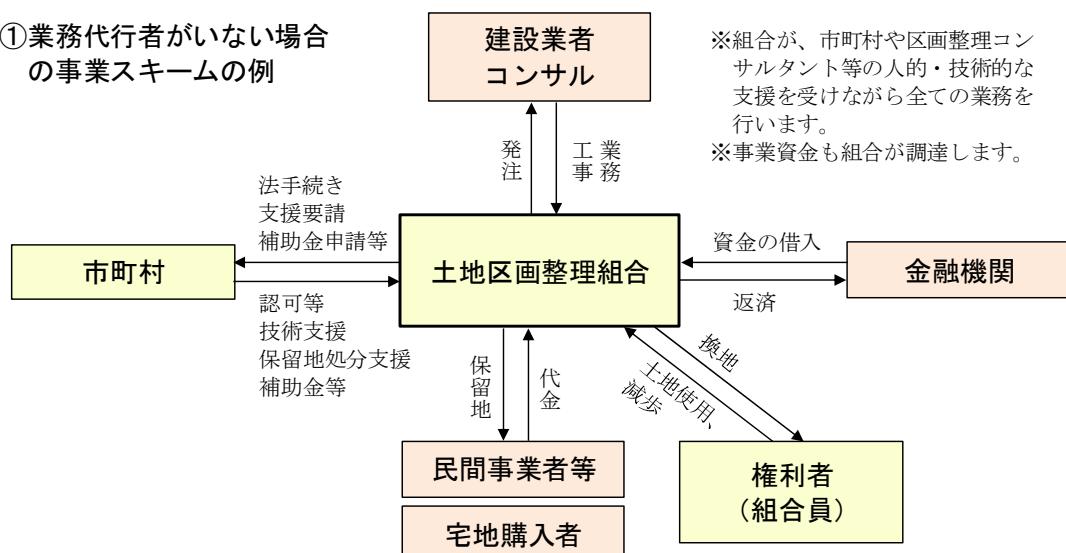
- ・整備対象、整備水準、整備分担の見直し
- ・保留地面積の拡大（再減歩）、保留地単価の見直し（業務代行方式の場合、代行者との協議）
- ・公的資金の導入
- ・賦課金の徴収

対応方針⑤ 保留地処分リスクの転嫁

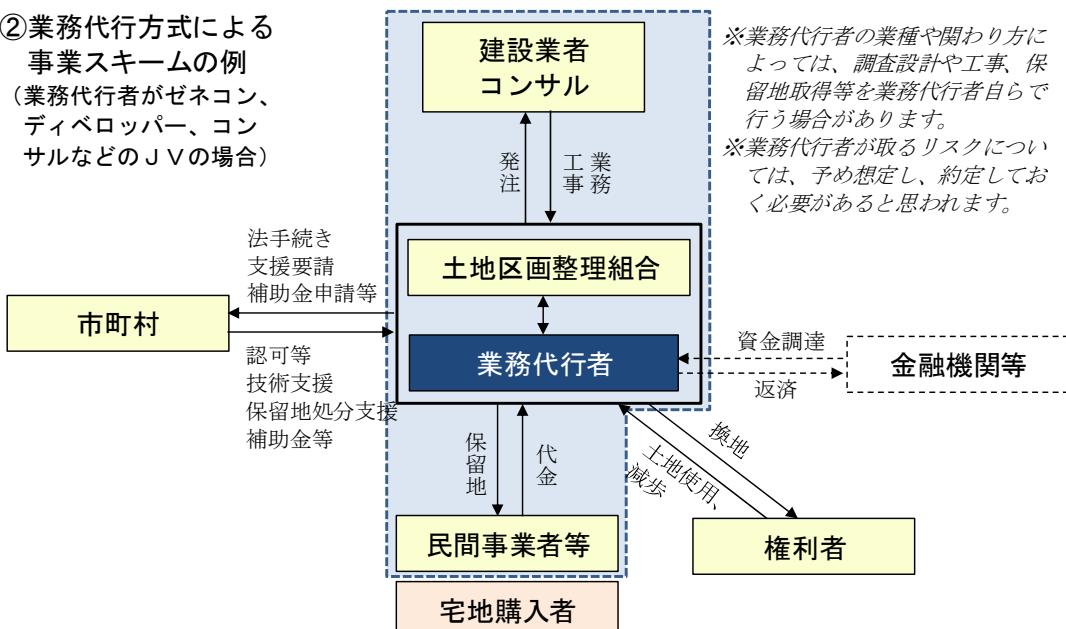
組合施行の土地区画整理事業では、事業収入の大半を保留地処分金でまかなうことになります。

そのため、保留地が計画策定時に予定した時期に予定した金額で処分できるか否かが事業の大きなリスクとなっています。このためこの保留地処分リスクを業務代行者に転嫁することで、事業の安定をはかろうという方法が考えられました。それが業務代行方式です。

①業務代行者がいない場合の事業スキームの例



②業務代行方式による事業スキームの例 (業務代行者がゼネコン、ディベロッパー、コンサルなどのJVの場合)



◆業務代行方式を採用することでの組合側のメリット**①資金調達（事業施行に必要な資金を代行者が充てる）**

業務代行方式を採用すると民間事業者自身の立替や金融機関の斡旋などの資金調達能力が活用でき、組合及び地権者の事業資金借入に係る負担が軽減され、事業の円滑化が期待できます。

②保留地処分にかかる役割分担（保留地を代行者に一括して処分する）

組合事業の最大の収入源である保留地を代行者が買い取る、あるいは買い取り先を斡旋してもらうことで、組合経営の安全・確実性が確保されます。

③事業費の圧縮、施行期間の短縮

工事や設計を一括して発注することで、工事費の圧縮や、工事期間の短縮が期待されます。

④民間事業者のノウハウの活用

民間事業者のノウハウによる事業促進の効果が期待できます。

⑤事業施行後の円滑な市街化促進

保留地だけでなく、地権者の換地の土地活用への貢献が期待でき、地区の市街化の促進が期待できます。

◆業務代行方式を採用することでの業務代行者側のメリット**①まとまった工事の確保**

区画整理事業のまとまった工事が受注でき、周辺の関連インフラ整備などの工事についても受注の機会が創出されます。

②まとまった用地の取得と用地情報の取得

区画整理事業で創出される保留地が取得でき、また、地権者の換地についても情報の取得が容易となるため、不動産販売や不動産仲介の機会が創出されます。