

標題 国における組合経営改善の取り組み

氏名(所属) 江村 元行 (国土交通省 都市局 市街地整備課)

1. はじめに

土地区画整理事業においては、組合施行が約4割と大きな割合を占めている。組合施行は、財源のうち保留地の占める割合が高いことから、組合の経営は、宅地需要や地価の動向を強く受ける傾向がある。そのため、近年の宅地需要の低迷や地価の下落傾向等に伴う収入不足により経営が困難な状態となっている組合が見受けられる。

国土交通省としては、組合経営の健全化に向けて、定期的な調査により組合経営の実態を把握するとともに、組合経営の健全化のために効果的な方策について技術的助言及び実際の取組事例を示してきたところである。ここでは、これらの取組みについて包括的に紹介する。

2. 組合経営状況の実態調査

(1) 調査概要

土地区画整理組合の経営状況について、平成16、18～23年度において、次のとおり、実態調査を実施してきた。

- ・調査対象・・・国庫補助及び都市計画決定の有無を問わず事業中の組合全て
- ・調査方法・・・都道府県・政令市を通じ組合に対してアンケートを配布して回収
- ・調査項目・・・経営状況の推移、資金計画の収入不足の要因、組合の対応策、今後のスケジュール 等

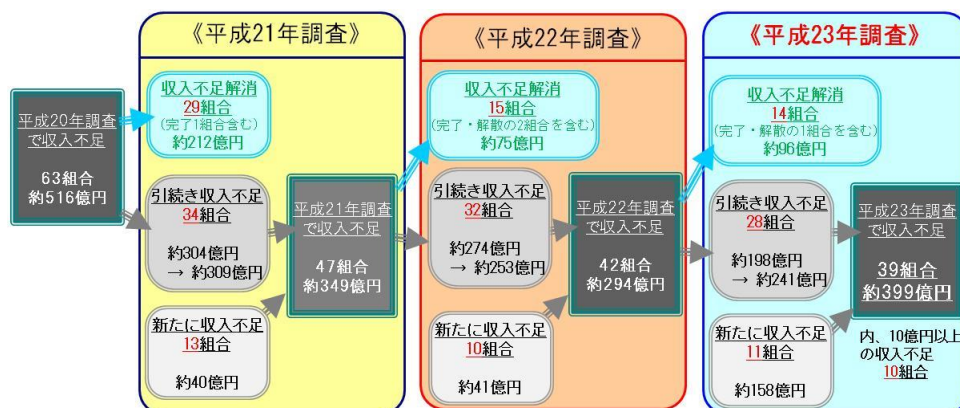
(2) 調査結果

直近5カ年の調査結果は次のとおりである。

	平成19年調査	平成20年調査	平成21年調査	平成22年調査	平成23年調査
調査組合数	674組合	634組合	590組合	564組合	504組合
収入不足が見込まれる組合	75組合 (11.1%)	63組合 (9.9%)	47組合 (8.0%)	42組合 (7.4%)	39組合 (7.7%)
不足見込額の計	約696億円	約516億円	約349億円	約294億円	約399億円

(3) 収入不足が見込まれる組合の推移

収入不足が見込まれる組合数は年々減少している傾向ではあるが、収入不足を解消する組合が存在する一方、新たに収入不足が確認された組合も存在している。その推移について、以下に示す。



(4) 収入不足解消地区における経営改善要因

平成23年調査において収入不足を解消した組合は14組合存在したが、その経営改善要因を調査したところ、13組合において、保留地処分金の増額や市町村単独費投入などにより収入を増額させている。以下に、経営改善要因及び各組合数を示す。

<収入増の要因（複数回答）>

- ・保留地処分金の増額（6地区）、賦課金徴収等による増額（6地区）、市町村単独費の増額（5地区）、交付金等の増額（2地区）

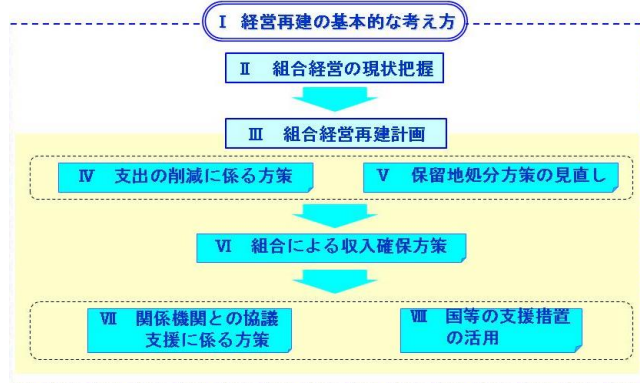
<支出減の要因（複数回答）>

- ・施設整備費、移転補償費等の減額（2地区）、借入金利息の減額（3地区）

3. 組合経営の健全化に向けた技術的助言の概要

国交省として、組合経営健全化について具体的な方策を示すとともに、その運用にあたり留意すべき事項を整理して、技術的助言として平成18年6月21日付で地方公共団体に周知した。

技術的助言の中では、①支出の削減に係る方策、②保留地処分方策の見直し、③組合による収入確保方策、④関係機関との協議支援にかかる方策、⑤国等の支援措置の活用、といった方策を示している。右に、技術的助言の構成を示す。



4. 技術的助言における経営改善のポイント及び具体の事例

(1) 組合改善事例の実態調査

上記の技術的助言における経営改善のポイントと具体の事例を整理するために、まずは、経営が改善若しくは悪化している組合について、平成19年1月に、以下の通り実態調査を実施した。

① 経営状況が改善した組合

調査対象組合：平成16年調査もしくは平成18年調査において収入不足見込みを解消した組合（調査時点で解散済み、もしくは再度収支不足見込みの組合を除く） 有効回答100組合
 主要調査事項：経営改善における論点及び合意に至った要因、各種対策での特記すべき工夫及び金額・面積等の算出根拠

② 長期にわたり経営状況が悪化している組合

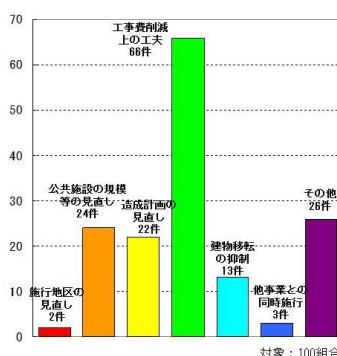
調査対象組合：平成16年調査、平成18年調査それぞれにおいて、収入不足見込みである組合（経営状況が改善していない組合） 有効回答：53組合
 主要調査事項：長期化している要因及び今後の課題（組合に対して）、行政の関わり及び追加支援・自助努力の考え（自治体に対して）

(2) 経営改善のポイントと具体の事例

① 支出の削減に係る方策

・支出の削減に係る方策は、経営改善した組合の実に9割弱で実施している。
 ・6割を超える組合で実施されている工事費削減上の工夫を筆頭に、公共施設の規模等の見直し、造成計画の見直しといった対策による支出の削減が多く見られている一方で、地区除外や都市計画道路の一部除外などといった根本的な対策を行い支出の削減に踏み切っている組合も見受けられる。

主として取り組んだ方策（複数回答）



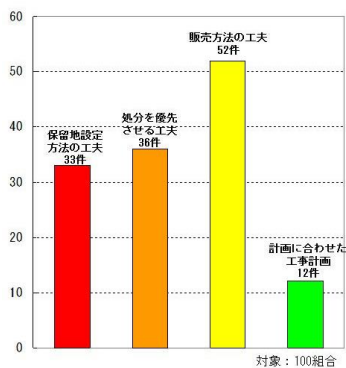
《経営改善のポイントと具体の取組み》

ポイント	改善組合での取組み
施工地区の見直し	・事業地区の一部除外 ・都市計画道路の一部除外
公共施設の規模等の見直し	・区画道路の幅員の見直し ・調整池の規模の見直し ・調整池上部に公園の配置 ・街路樹高さの見直し ・橋梁構造の見直し ・平面計画の見直しによる一部区画道路の廃止 ・共同溝から電線共同溝への転換 ・道路構造の見直し ・公園面積の縮小、廃止 ・公園施設の低コスト化 ・河川暗渠区間の縮小 ・工事費削減の調整
造成計画の見直し	・街区の構成・規模の見直し ・造成計画の見直し ・擁壁の省略・二次製品利用
その他工事費削減上の工夫	・発生残土の受け入れ・流用 ・事業費の精査 ・工法・工程の見直し ・一括発注の実施 ・材料費の削減（再生材利用）
換地設計の工夫による建物移転の抑制	・換地計画の見直し ・道路計画の見直し ・造成計画の見直し
他事業との同時施行	・一部の公共施設の市施行（まち交含む）化（道路、下水、街区公園等） ・道路舗装、築造、公園施設の整備等の他事業化 ・2条2項による公益事業者からの負担金化
その他	・事務費の削減（役員報酬の削減・廃止、人件費の削減、等） ・維持管理の組合直営化 ・無利子貸付金への変更 ・委託業務の組合直営化 ・道路の早期移管

② 保留地処分策の見直し

- ・保留地処分策の見直しは、改善組合の8割強で実施している（実施していない組合の大半は保留地の処分率が高い組合である）。
- ・5割を超える組合で実施されている販売方法の工夫を始め、保留地設定方法の工夫などで幅広い対策が行われている一方、事業完了間近の組合においては理事役員による保留地買い取りなどもみられる。

主として取り組んだ策（複数回答）



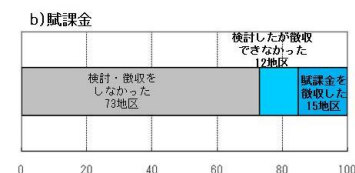
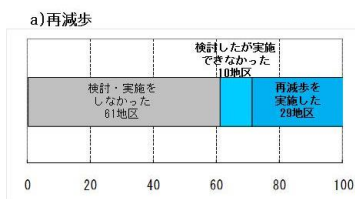
《経営改善のポイントと具体の取組み》

ポイント	改善組合での取組み
保留地設定方法の工夫	<ul style="list-style-type: none"> ・処分促進のための換地の交換・変更（駅徒歩圏内、幹線道路沿い、南面道路沿い、等） ・適正な区画面積への変更 ・事業者への処分を前提とした集合保留地 ・大型街区の確保（購入者が街区道路等の整備） ・大規模画地の分割 ・等
販売方法の工夫	<ul style="list-style-type: none"> ・各種媒体による販売情報の提供（販売チラシの配布、新聞記事、ホームページ、広報誌、掲示板へのポスト掲示、購入・紹介依頼文の発送） ・ハウスメーカーや宅建協会との協働 ・販売専門の担当員の設置 ・地盤保証を付ける ・入札方式による処分 ・換地処分を優先して登記 ・等
保留地処分計画に合わせた工事計画	<ul style="list-style-type: none"> ・保留地を早期に処分するような工事計画 ・市に下水の早期整備を依頼（保留地の早期供用開始） ・等

③ 組合による収入の確保

- ・組合による収入確保方策としては再減歩と賦課金が挙げられ、改善組合の4割強（再減歩3割弱、賦課金1割強）で実施している。
- ・経営が悪化している組合が考える一番の課題としては、組合員の同意取得が挙げられる。

《組合による検討・実施状況》



《実施にいたる課題と改善組合での対応》

実施にいたる課題	改善組合での対応
組合員の同意取得	<ul style="list-style-type: none"> ・説明会や個別面談を数多く実施 ・役員が負担増（減歩率増、負担金）を甘受 ・特例を設けずに平等に対応 ・仮換地前に減歩強化にて対応
再減歩後の保留地売却の見極め	<ul style="list-style-type: none"> ・生み出される保留地の位置・規模・形状の配慮 ・保留地を売れやすくするための道路の新設 ・付保留地の隣接地権者への購入の働きかけ
工事完成、土地利用時などにおける再減歩の実施	<ul style="list-style-type: none"> ・既に利用している宅地や小宅地には緩和措置をとり徴収金を課し、減歩を多くした地権者へと交付 ・土地もしくは金銭負担方式を選択

実施にいたる課題	改善組合での対応
組合員の同意取得	<ul style="list-style-type: none"> ・説明会や個別面談を数多く実施 ・対策委員会を設置しての話し合い ・理事の負担増（不足額の一部負担、給与カット）
一括支払能力の無い者の取扱	<ul style="list-style-type: none"> ・猶予、分割払いを認める ・金融機関の協力を得てローン設定
早期の集金	<ul style="list-style-type: none"> ・一括納入者への割引制度の導入
賦課金徴収の認識の無い新組合員への対応	<ul style="list-style-type: none"> ・議決時点の組合員を平等に対象（新組合員含む） ・新地権者に対しては、元地権者へのすべての権利（瑕疵担保請求権を始めとする一切の権利）を組合に債権譲渡する代物弁済による支払い

④-1 関係者の支援（地方公共団体）

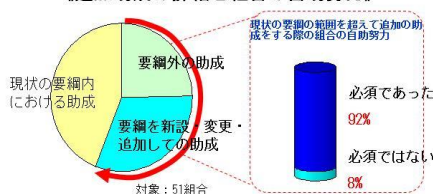
- ・経営改善がなされた組合への市町村の対応は、経営改善が行われない組合への対応と比較して、より踏み込んだ対応が多く見られる。
- ・認可権者である都道府県としての関わり方としては、ヒアリング、情報提供、相談、指導などが一般的であるが、更なる関わり方をし、経営改善に結びついた事例もある。

- ・市町村による何らかの追加の助成は、改善組合の5割で実施されている。うち半数が既存の要綱等を超えた助成であるが、その場合は、ほぼ全ての場合において組合側の自助努力が必須であった。

《改善組合における地方公共団体の組合への対応》

	改善組合での事例	
	市町村の対応	都道府県の対応
組合への市町村の対応	<ul style="list-style-type: none"> ・経営改善策を提示し、主導的に調整 ・市職員を派遣して指導及び経費削減の実施 ・理事会・総会等に出席して説明・指導等の実施 ・債権者との協議の実施 ・アドバイザー、コンサル等の紹介・派遣、等 	<ul style="list-style-type: none"> ・講習会等の実施 ・県による検査の実施 ・債権放棄等に向けた債権者との協議 ・その他（運営マニュアルの策定、組合員への収支状況の周知の指導、収支改善計画・スケジュールの管理・指導）等

《追加助成の詳細と組合の自助努力》



《改善組合において追加の助成ができた要因》

改善組合での事例	
追加の助成を行うことができた要因	<ul style="list-style-type: none"> ・組合の自助努力が認められたこと ・事業の公共性が認められたこと ・当初から市町村主導の事業であること

④—2 関係者の支援（債権者）

- ・債権放棄の合意については、改善組合の1割弱で実施されている。
- ・これらの組合の全てが、賦課金ないし再減歩といった自助努力を実施している。

《組合による実施状況》



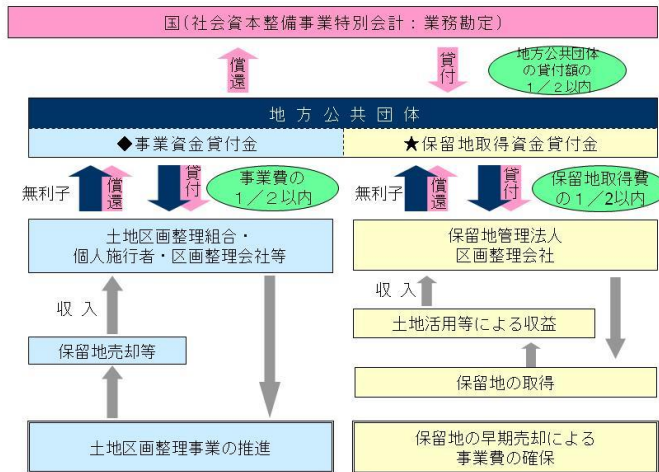
《改善組合において債権者の同意を得ることができた要因》

項目	改善組合での事例
債権者の同意を得ることができた要因	<ul style="list-style-type: none"> ・組合による最大限の自助努力が認められた ・組合による最大限の自助努力+市の追加支援が認められた ・コンサルタントへの交渉の依頼 ・監督庁である市の協力 ・裁判所からの所感の提示

⑤ 国等の支援の活用

- ・組合等が事業の施行等に必要な資金について、国と地方公共団体が協力して、事業の立ち上げ資金として、または保留地処分金収入までのつなぎ資金として無利子貸付を実施している。

無利子貸付金の流れ



5. おわりに

組合の経営改善については、事業の進捗状況により適切な対策を行う必要があるとともに、事業が進捗するほどその取り得る対策は限定されてくる。従って、国交省においては、引き続き、組合経営の実態調査を実施するとともに、経営改善に向けた具体的取組事例の紹介等を通じて、組合経営の健全化を支援していきたい。