

標題

## 組合施行の事業リスク管理方式の検討

氏名 (所属)

株式会社 オ オ バ 佐藤 修 (九州支店) 武 米治郎 (沖縄支店)

## 1. はじめに

組合施行による土地区画整理事業は、基本的に権利者自らの責任において行います。そのような区画整理事業の制度や仕組みを熟知し、技術力、資金力等を兼ね備えた民間事業者が、事業の実務一切を事業パートナーとして代行する『業務代行方式』は、事業リスク回避の最良の方式でした。しかし、バブル崩壊以後の土地需要減少等から、組合設立の準備段階において業務代行を予定する民間事業者が保留地処分計画や資金等について援助することのリスクが増大し、現在は、なかなか業務代行予定者が決まらず事業化に至らない準備会が数多く見受けられる状況となっています。

本検討は、商業地、業務用地、中高層・低層住宅地等を含む複合型で比較的面積の大きい組合土地区画整理事業において、事業並びに業務代行のリスク軽減について検討し、早期事業化に向けた設立準備段階からの取組み(コンソーシアム方式)について提案するものです。

## 2. 土地区画整理事業の前提課題

先ず、組合施行における土地区画整理事業の課題を整理します。

- ① 組合区画整理では、事業資金の回収策(保留地処分)が不可欠
  - ・事業主(役員)の責務(地権者に対し自信の持てる事業提案)
  - ・認可権者(県)の審査要件(確実な事業資金計画)
- ② 地権者の土地活用を円滑に誘導することが合意形成の鍵
  - ・整理前以上の収益継承が必要

③ 区画整理のまちづくりには、土地活用と連携した事業展開が重要

- ・事業参加企業のオーダー型基盤整備が可能(市街化の促進化)
- ・顧客ニーズへの柔軟な対応(市場拡大、手戻りの回避等)
  - ※地方都市ではスムーズな街並み形成の戦略が重要

④ 事業期間を短縮する戦略が必要

- ・これまでの収益が中断する影響への配慮(地権者のモチベーション維持)
- ・土地活用企業が参加する条件(長期化する事業には不参加)

## 3. コンソーシアム方式の検討

1) コンソーシアム方式とは

社会経済環境が不透明な中、保留地処分等の事業リスクの軽減を図ること及び、一体的なまちづくりに取り組む事を目的に、民間企業等が結集する事、あるいはその組織をコンソーシアムと言い、事業を早期に完成させる事業方式です。(コンソーシアムとは、直訳すると組合や連合体という意味ですが、ここでのいうコンソーシアムは、事業リスク管理方式の一つの手段として、事業に参加する事業者が共同で効果的かつ効率的な事業管理を行い、事業を成功させるための協働体の意味として用いています。)

- ① 組合設立準備段階で事業参加企業体(コンソーシアム)を設立し、準備会と協働で事業を推進します。
- ② 事業参加企業により約6～7割程度の保留地の土地活用を保全します(保留地処分)。

2) コンソーシアム方式採用による事業効果

まちづくり（土地区画整理）に対する課題に対し、コンソーシアム方式を採用することでの事業効果を整理します。

また、準備会（組合）、事業参加企業体、業務代行者、行政の事業推進における構成を図-1に示します。

① まちづくりにおける各種施設の誘致（活性化）

- ・ 区画整理設計と併行で先行的に企業誘致を行い、事業参加者のニーズに合わせた事業用地を確保することにより誘致が容易となります。
- ・ 事業参加者間に連帯性を持たせることにより、一体的なまちづくりが可能となり、まちに付加価値が生まれ、来訪者や定住人口の増加等まちの活性化が図れます。

② 生活再建の確保

（借地事業、就業拡大等）

- ・ 事業参加者との調整が早期より可能であり、まち開き後の早い段階に土地活用や雇用の創設が期待できます。
- ・ まちとしての生活機能が早期に発揮されます。

③ 事業遂行のリスク対策

（保留地処分、資金調達対応他）

- ・ 保留地処分の目処を立てることで、事業の早期収束が可能となります。
- ・ 資金調達が早期に可能となり、借入金利息の低減が図られます。
- ・ 業務（工事）代行者のリスクの低減が図れ、好条件での折衝が可能となります。
- ・ リスク対策を行うことで、組合設立の認可審査が通りやすくなります。

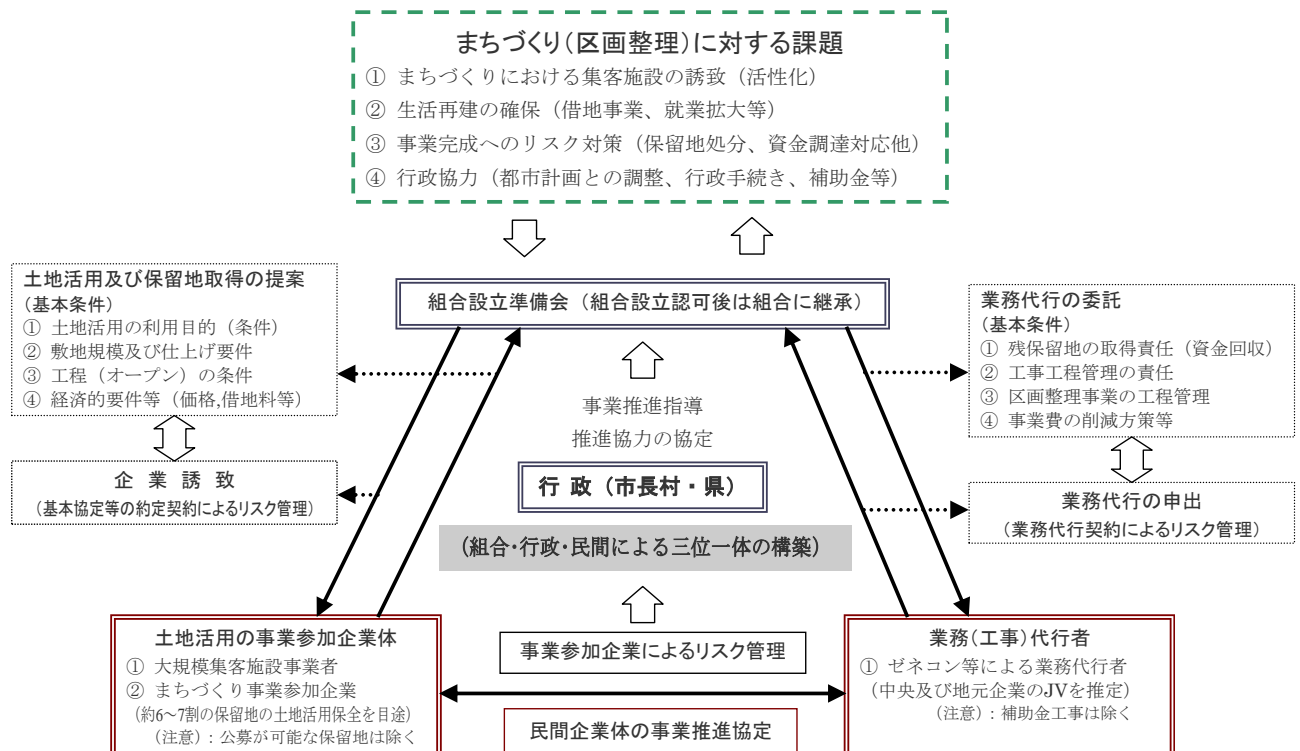


図-1. 事業推進の構成 - リスク管理

## 3) コンソーシアム方式の保留地処分

コンソーシアム方式による保留地処分のスキームを図-2に示します。

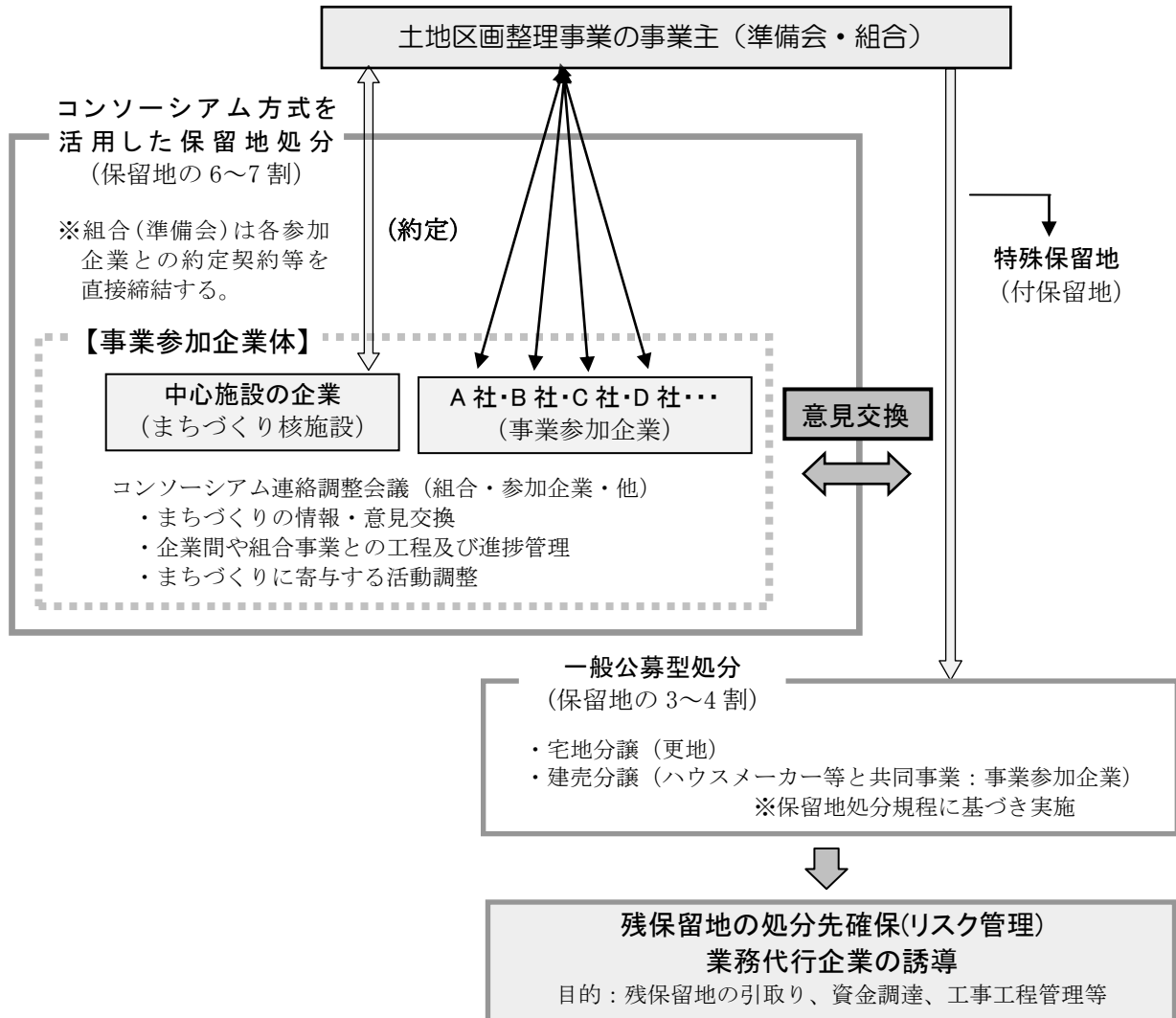


図-2. 保留地処分スキーム

## 4) 事業参加者のメリット（インセンティブ）

コンソーシアム方式は、事業参加を希望する企業をどの程度集められるかが一つの鍵ですが、組合設立準備段階で事業が不透明な時期に参加を決定するには、そのメリットが重要な判断材料となります。事業参加者側からみたメリットを以下に整理します。

- ・事業、出店の優先性を確保
- ・保留地位置、規模、インフラの事前調査
- ・保留地（買取り）、換地（借地）の事前調査
- ・一体的なまちづくりのコントロールによるブランディングと相乗効果
- ・工事の手戻り制御や大規模画地化による事業費の低減化
- ・行政の支援（指導、大店立地法等の優位、税制上の優遇措置、特区等の検討）

#### 4. コンソーシアム方式の進め方

##### 1) 選定委員の指名

事業参加者の選定を行う選定委員は、定数を7名程度とし、準備会委員長が準備委員や関係者等から指名し、準備委員会に諮り決定します。

##### 2) 事業参加者の選定

事業参加者は、認可後の組合より保留地を購入する事となりますが、一般的に保留地の購入者は、公募・抽選等の公平な選定を行う必要があります。組合へ継承できるよう保留地購入者選定には、公平性、透明性を確保することが重要となります。

- ① 事業提案に対する書類審査
- ② 選定委員によるヒアリング、プロポーザル審査
- ③ 準備委員会での承認
- ④ 準備会との個々の事業参加者による参加条件等に関する約定の締結

##### 3) まちづくりコンソーシアムの組織化

選定された事業参加者は『まちづくりコンソーシアム』を組織します。

##### 4) まちづくりコンソーシアムからの提案

- ① 土地活用の利用目的（条件）
- ② 敷地規模及び仕上げ要件
- ③ 工程（オープン）の条件
- ④ 経済的要件等（価格、借地料等）

#### 5. 今後の検討課題

##### 1) 事業参加者の募集

事業者が参加を判断するに当たっては、保留地単価や用途制限（地区計画の内容）等が求められることが予測されます。また、対象を地元企業とするか大手企業とするかによっ

ては募集方法も変わります。

事業計画の作成段階において事業参加者募集の内容をどのように作成するか、募集をどのような方法で行うかは更に検討が必要です。

##### 2) 戸建住宅事業者への対応

戸建住宅用地は、エンドユーザーに直接販売するほうが有利であり、保留地購入を前提とするコンソーシアム方式にはあまり馴染みません。戸建住宅用地は、保留地購入というよりは建築条件付きの販売協力等の別枠の参加条件の検討が必要です。

#### 4. おわりに

私達は、前回の区画整理フォーラム2008で、面積約10haの組合施行の土地区画整理事業において、準備会結成から工事完了まで2年という短期間で行なった事業の事例紹介をしました。

組合施行の土地区画整理事業は、公共団体等の事業主体と違い破綻の可能性はあるものの、組合員（権利者）の総意があれば比較的柔軟で大胆な事業運営を行えます。今回は、大規模な新市街地整備の検討提案ですが、事業資金の調達・回収、事業期間の短縮等の事業課題についての確なリスク管理を行えば、小規模な事業や既成市街地の事業においても組合施行による土地区画整理事業は有効な事業手法に成り得ると確信しています。

近年は区画整理の事業数が減少していますが、様々な創意工夫のもとで、今後も最良のまちづくり手法として区画整理事業が行われることを期待し検討報告を終わります。

以上

