

標題 地方都市の小規模な施行地区における役割分担型「業務代行方式」の事例

氏名（所属） 株式会社 国土開発センター 環境事業部 穴田 卓

1. はじめに

地方の小都市における小規模な施行地区で業務代行方式を検討する場合は、面積・工事が小さく、事業収益が少ないこと、保留地としての大規模な敷地確保の難しさ、地価低迷により保留地処分リスクに伴うため、引き受け先が少ない状況である。

今回、地方の小都市で小規模な施行地区における役割分担型「業務代行方式」として、保留地の一括引き受けを行う**地域の不動産業者**、事業運営と調査・設計を行う**建設コンサルタント**、工事の実施を行う**地域の建設業者**が共同企業体を結成して業務代行者となり、事業運営・保留地分譲を円滑に行っている組合土地区画整理事業の事例を紹介する。

■事業概要

【整理施行前後の地積】

種目	施行前		施行後	
	地積(m ²)	割合(%)	地積(m ²)	割合(%)
公共用地				
道路	2,316.3	3.4	16,715.6	24.4
水路	3,832.3	5.6	1,117.2	1.6
公園	—	—	2,080.2	3.0
調整池	—	—	3,063.3	4.5
合計	6,148.6	9.0	22,976.3	33.5
民有地	57,215.4	83.6	25,256.7	36.9
保留地	—	—	20,230.0	29.6
測量増減	5,099.0	7.4	—	—
総計	68,463.0	100.0	68,463.0	100.0

【年度別資金計画表】

(単位:千円)

区分	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度	計
歳出					
工事費	343,631	209,120	188,160	107,809	848,720
補償費	39,700	150	0	0	39,850
事務費	17,669	8,730	8,840	9,191	44,430
合計	401,000	218,000	197,000	117,000	933,000
歳入					
保留地処分金	340,560	180,550	161,020	112,810	794,940
市助成金	60,440	27,450	21,680	4,190	113,760
公共施設管理者負担金	0	10,000	14,300	0	24,300
合計	401,000	218,000	197,000	117,000	933,000
借入金	0	0	0	0	0

施行期間 平成28年度
 ～平成31年度
 施行面積 約6.8ha
 地権者数 54名
 減歩率 公共27.00%
 合算59.47%
 総事業費 933百万円
 (内訳)
 保留地処分金 795百万円
 助成金他 138百万円

【設計図】



2. 施行地区の状況

本地区は、T市内の市街化区域内にありながら開発が進んでいない地域であり、用途は第一種中高層住居専用地域に指定され、事業施行面積は約6.8haの地区である。また、中心市街地から約2.2kmに位置し、北側は国道、西側は県道、東側はJR線に囲まれた範囲で、周辺には市役所、市民病院が近接した住居地域の未開発地である。当市の都市計画関係部局では長年、都市基盤整備の立ち遅れた地区とされ、適正な土地活用が期待されていた。

本地区の宅地化への意向は、平成初期より何度か地元地権者の高まりがあったが、営農を続けたい者の合意が得られず断念した経過がある。近年になり、周辺の宅地化により農耕車の出入りも難しくなり、また、世代交代となる中で土地活用に向けた開発気運が高まり、今回組合士地区画整理事業として行うこととなった。

■T市データ	
・行政区域面積	20,957ha (東西約24.5km、南北約19.2km)
・都市計画区域面積	15,071ha
市街化区域	3,732ha
市街化調整区域	11,339ha
・人口	172,257人 (H30.7)

【施行地区位置図】



【施行地区航空写真】



3. 事業化に向けて設立準備委員会からの要望

当地区では、事業化に向けて設立準備委員会から以下の強い要望があった。

①保留地処分のリスクを回避した事業としたい

組合員は、保留地販売に関するノウハウが無いため、保留地処分金の販売不振による収入不足のリスクを解消したい。

②事業は短期間で完成したい

事業期間が長引くと事業運営に係る費用が増加し、事業費の増加に直結する。又、消費税が引き上げられる時期に重なると、保留地購入者の購入意欲が下がり売却に影響を及ぼすことが考えられるため短期間で完成したい。

③事業終了後の土地活用の不安を減らしたい

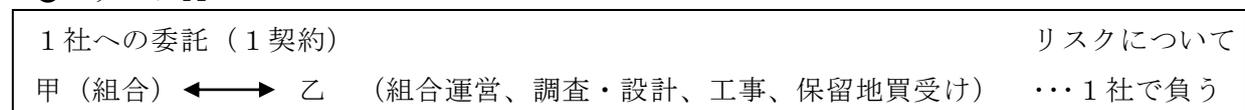
保留地処分だけではなく、事業完了後の換地の土地売却処分に対する将来リスクも低減したいため、地域に精通した不動産業者の協力を得たい。

4. 業務代行方式導入の方法

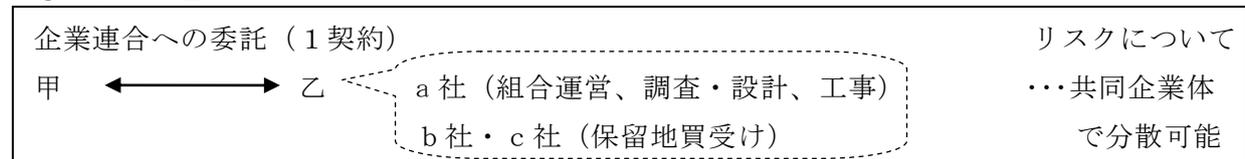
設立準備委員会の要望を全て満たす方法として業務代行方式の導入を前提とし、事業認可を得ることとした。

組合と業務代行者の契約形態は、一般的に以下の3パターンがある。

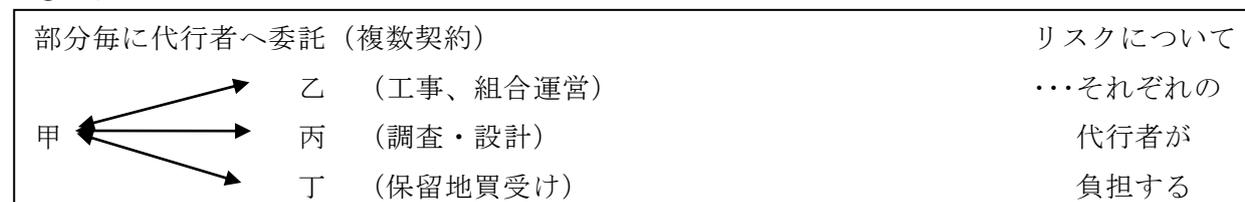
●パターンA



●パターンB



●パターンC



業務代行方式により事業を行うために、県内で面整備の実績がある業者へ打診したところ、当地区の整備を引き受けてもよいという施工業者は数社興味を示したが、保留地処分まで引き受ける一括業務代行としての参加表明には至らなかった。そこで募集視点を変えて、保留地引き受けを第一に考えた募集とすることにより、当県内を主体に不動産業を営むA社が、保留地の一括取得及び販売を受けるとして参加表明があった。

このことを受け、工事請負業者、保留地引き受け業者それぞれの分野では参加企業がいることが確実であることが把握でき、役割を分担した「業務代行方式」として事業化が図れる可能性が高まった。

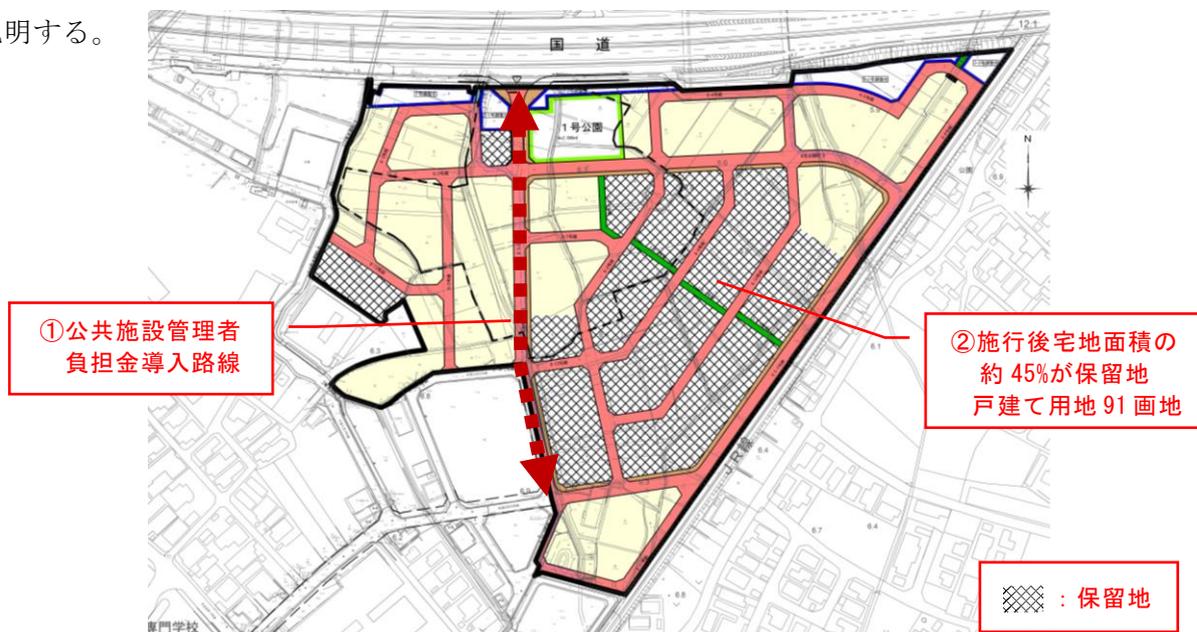
今回は、パターンBに分類され、保留地買受けの不動産業者A社が業務代行者の代表となり、工事施工業者の選定を任せ、当社も共同企業体として参画する形態をとった。共同企業体の内訳としてはA社の傘下として、調査・設計を行う当社、工事を施工するB社、それぞれの企業がA社と業務契約を交わし、共同企業体として組合と一括業務代行契約を締結した。

役割分担型業務代行のメリット、デメリット

●メリット	▲デメリット
<p>1. A社を代表とすることで、組合立ち上げ時からの資金確保は、保留地買受けの1社で対応できることとなりスムーズな資金調達が可能となった。</p> <p>2. 業務代行者は、それぞれ自社の利益のため事業に携わるが、共同企業体として組合に対し接することとなり各社とも事業運営に積極的に関与することで、協議が一度に進み工程の短縮が図れた。</p> <p>3. A社は保留地処分が第一優先であるが、事業完了後の換地売買の仲介も視野にあり、組合地権者との協議や、公共施設管理者協議にも積極的に参加し、地権者及び行政との信頼関係を構築することにより、合意形成が図れた。</p>	<p>1. 組合事務局を業務代行で行っているため、組合理事（地権者）側の意見調整に第三者的立場となるものがない。</p> <p>2. 当社も共同企業体の傘下となっているため組合側の意向と、企業体側の意向が沿わない場合のコンサルティング調整が難しい。</p> <p>3. 組合（理事会）は業務代行者に頼る傾向となるため、業務代行者の提示する工事施工計画、保留地販売計画に応じることにより、仮換地の使用収益時期や換地売買時期など地権者の権利を抑制することとなる。</p>

5. 業務代行方式に伴って検討した内容

組合（地権者）意向と業務代行者意向を考慮した計画、対応となることについて主な項目を次に説明する。



項目 ①	土地利用計画は、既存用途及びA社の意向を組み入れ戸建て住宅用地としての街区形成とする		
●メリット	▲デメリット	⇒解決策	
<ul style="list-style-type: none"> ・良好な住宅団地形成が図れるようになり、将来にわたり保留地、換地共に住宅用地として良好な画地の確保が可能となった。 ・事業認可前の地権者土地利用意向調査においても戸建て売却意向が多かったので、意向に沿う土地利用計画となった。 	<ul style="list-style-type: none"> ・戸建て住宅用地を考えると奥行きは15～16mとなり、街区短辺を32m程度となるよう道路配置することで、道路密度が高くなり、公共減歩の負担が増加した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・合算減歩率低減のため、市助成金の活用、公共施設管理者負担金の採用、公共下水道事業の導入を図った。 	
項目 ②	A社の保留地販売計画に合わせた保留地位置の選定と共に、できるだけ早期に販売が出来るようにする		
●メリット	▲デメリット	⇒解決策	
<ul style="list-style-type: none"> ・保留地を集合させることにより、早期に良好な街並み形成を図ることができた。 ・ハウスメーカー等への販売を優先することで住宅展示会を開催し、モデル住宅を建築し保留地販売を加速させることができた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・保留地を集約することにより、仮換地を現位置付近にすることが出来なくなるため、保留地予定地と重なる従前地の地権者の合意形成が難しくなる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・理解を得るため、仮換地先への移動距離などに不公平が生じないようゾーニング図、矢線図など用い説明し、理解を得た。 	
項目 ③	A社の保留地販売計画に合わせ、早期に販売が出来るような事業工程とする		
●メリット	▲デメリット	⇒解決策	
<ul style="list-style-type: none"> ・当初の事業工程は、組合設立から約1年後に保留地販売、仮換地指定を計画していたが、設立前より換地設計作業を進めて仮換地指定を0.5年後に行った。工事2箇年、換地計画・換地処分0.5年とし実質3年間で完成予定となった。 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業計画の確定（認可）がない状況で、換地設計作業を行うこととなり、手戻り作業が懸念された。 ・造成工事については、全地権者が賛同するとは限らないので、重機段取り・製品発注が認可後となり作業が過密となった。 	<ul style="list-style-type: none"> ・業務代行代表A社と当社との覚書により、換地設計、仮換地作業を事業認可前より着手し、概略案を作成しつつ設立総会で諸規程とともに、換地規程の承認を得て手続きを早めた。 ・組合設立後速やかに組合員より起工承諾を得て工事着手した。 	

項目 ④ 組合運営は、業務代行者が行う

●メリット

・地権者（理事）は、事業運営を一括委託した状態なので、事業執行の段取り等の必要は無く、負担がかからない。

▲デメリット

・建設コンサルタントの当社が事務・理事会運営を指導、最適な提案を行っているが、業務代行側との折衝が必要な場合、資金的負担となる案の提示を避けるようになる。

⇒解決策

・組合（理事会）、業務代行、行政との関わりを事務局長とともに協議・整理し、組織図を作成して、当社は組合側の立場として補佐するという関わりを関係者に周知した。

項目 ⑤ 共同企業体内部のリスク分担と収益授受について

●メリット

・役割分担を明確にすることにより、各企業が自身の役割を理解し事業は順調に進んでいる。
・事業全体の管理や資金計画を自由な裁量でできる。

▲デメリット

・事業内容変更時に、事業資金を全て調達している不動産業者A社と各企業との支出負担協議について難航することがあった。

⇒解決策

・変更事案が生じる度に、資金計画内訳書を共同企業体で共有し各項目の予定と実績、変更内容を明らかにした。変更の対応や残余金の処理をどのようにするか事前に取り決めをした。

6. おわりに

役割分担型の業務代行方式を実施することで、地権者の立場とすれば、地域に根付いた専門企業と面識ができる。仮換地や計画的な事案は当社が、現場の施工・整備に関してはB社が、将来の仮換地の売買・賃貸の相談に関してはA社が対応しており、地域事情に精通した意思疎通が図れることで地権者に安心感が生まれている。また、行政側も地域を熟知した企業が設計・施工・組合運営を協力して進めていることで、組合への指導、監督の負担が軽減されているようである。

業務代行方式は、地権者からすれば事業リスクを最大限低減する一方、事業成功のための負担（減歩）はやむ得ないところである。業務代行者とすれば事業リスクを負う半面、事業全体の管理や資金計画に対して裁量権を持つことができる。

ただし、役割分担型業務代行方式の採用にあたっては、リスク分担と収益授受について慎重に取り決めておく必要がある。今回、事業は順調に進捗しているが、事業リスクを引き受けてもらうために業務代行側側の利益を優先されているが、企業体内においてのリスクバランスが十分でなかったことが反省点である。

地方の小都市では業務代行者の利益優先型でなければ事業化は難しい面もあると考えるが、地権者の負担軽減と業務代行者の応分のリスクと収益が確保できるような体制で事業化が図られ、良好なまちづくりに寄与することを期待したい。