

土地区画整理事業におけるリスクマネジメント

目的

近年の土地区画整理事業では、地価の下落や保留地販売の不振などの急激な社会情勢の変化に対応できず、組合施行においては賦課金や再減歩の徴収などによる資金計画の破綻の原因となるリスク、公共団体施行においては施行期間長期化の原因となるリスク(図-1 参照)が少なくありません。そのため、このような状況に陥る前に、事業に対し好ましくない事態を招くおそれのあるリスクを特定し、これらに優先順位をつけて適切な対策を実施しなければなりません。本シートは、事業に対するリスクの大小を地区特性に応じて定量的に整理し、優先的に取り組まなければならないリスクと効果的な対策方法を提案しています。

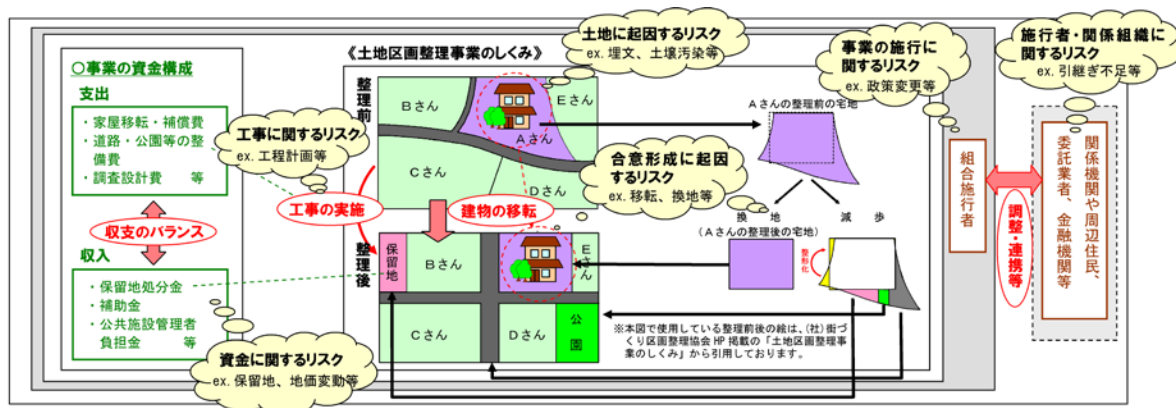


図-1 土地区画整理事業のしくみとリスク

図-1 中の絵は(社)街づくり区画整理協会 HP の「土地区画整理事業のしくみ」から引用しております。

内容

本業務は、(1) リスクの顕在化を防止するための対策の提案と(2) リスクが顕在化した後に資金計画を再構築するための対策の提案の2種類あります。手順を以下に示します。

(1) リスクの顕在化を防止するための対策(図-2参照)

- ① リスク対応方針を資金計画破綻の防止(事業期間の長期化)と位置づけます。
- ② 対象事業の特性を考慮した上で、資金計画の破綻や事業期間の長期化に伴うリスク特定結果とその影響度を提示します。
- ③ また対象事業へのアンケートにより、各リスクへの対応方針を提案します。(図-3参照)
- ④ 対策の具体的な内容と必要な費用を提案します。

(2) リスクが顕在化した後に資金計画を再構築するための対策

- ① 顕在化したリスクを確認し、その影響に伴う支出増額を抑制する対策の具体的な内容と必要な費用を提案します。
- ② 保留地販売状況を確認し、販売不振の場合は保留地販売促進策を提案します。
- ③ 上記①と②を踏まえた実質の資金計画(支出と収入のバランス)を把握します。その上で、資金計画を再構築するための対策の具体的な内容と必要な費用を提案します。

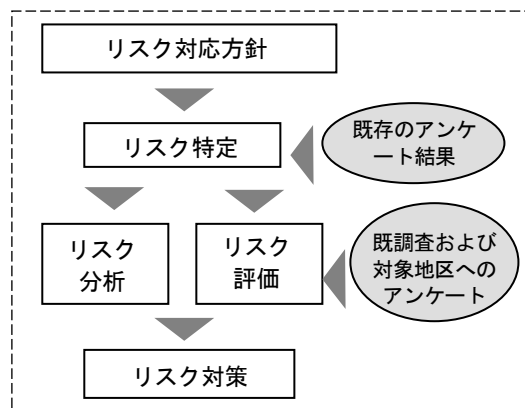


図-2 リスク顕在化防止対策の検討フロー

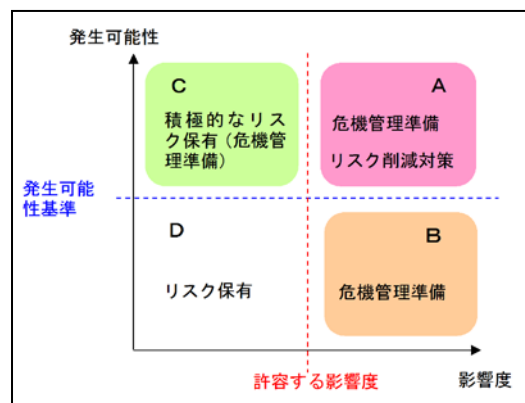


図-3 リスク対応マトリックス

技術ポイント

本提案は、以下のような技術ポイントがあります。

- リスクおよびリスク対策((1)リスクの顕在化を防止する対策、(2)リスクが顕在化した後に資金計画を再構築するための対策)の特定は、豊富な経験を有するベテラン技術者によるものですので、ほとんどの(妥当性のある)リスク・リスク対策を抽出しております。
- リスク・リスク対策の評価は、全国の事業を対象とした既存のアンケート結果に基づくものであり、それらの大小を定量的に把握しております。また、リスク対策については、有効性と実現性の2つの観点で評価をしております。
- リスクの顕在化を防止するための取り組みについて、発生可能性と発生したときの事業への影響度が大きいリスクの順に対策を実施しますので、事業が大打撃を受けるような事態はほとんどなくなります。
- 準備段階、計画段階、施工段階、清算段階の各フェーズでリスクマネジメントを行いますので、事業の始めから最後まで安心して事業の運営ができます。
- リスク対応の具体策は、弊社が携わった全国の区画整理事業の事例を参考にしますので現実的で効果の高い対策です。

リスク顕在化防止対策の一例

表-1に当社ベテラン技術者により特定した、事業への影響度が大きくなり易い傾向にある『合意形成リスク』と『資金調達リスク』の顕在化を防止する対策を示します(組合施行におけるリスク対策です)。これらの対策の内、対象地区の地区特性に応じて、[有効性：実現性]の評価が高い対策を提案致します。

また同様に、「保留地販売の促進策」や「資金計画の再構築方策」等についても、特定・評価をしており、対象地区にとって適切な対応策を提案致します。

表-1 リスクの顕在化を防止する対策の一例

	リスク	リスクの内容	対策数	リスク対策の内容
(I) 準備段階	合意形成リスク	[a]事業実施について、地権者の不都合	18	①権利者情報の把握・整理(権利者ルテ作成)、②地権者への情報発信(全体説明会の実施)、③少人数・個別の不安解消策(個別説明会の実施)、④地権者の意識向上策(勉強会の実施)、⑤地元組織の構築・強化(発起人の結束)、⑥キーパーソンの活用(信頼地権者掘り起こし)、⑦事業計画案の変更(地区設定の見直し)[a、bのみ対象]、⑧調査精度の向上(想定換地の実施)[cのみ対象]
		[b]地権者間の不仲等による調整難航	13	
[c]減速率や換地位置等を早すぎる時期に提示した場合において、変更内容提示の際の調整難航	15			
[d]認可権者が事業に難色を示したことによる地権者の意欲低下	5			
(II) 画段階	資金調達リスク	・事業の先行きが不透明な準備段階における資金調達(補助金の担保等)難	12	①補助金確保策(多様な補助金導入)、②保留地販売策(取得意向に沿った保留地設定)、③事業費削減策(支出を抑えた計画策定)、④借入資金調達(金融機関借入)
		[a]区画整理事業に対する反対地権者の対応	14	
(III) 施工段階	合意形成リスク	[b]換地設計に関する地権者の不都合	13	①権利者情報の把握・整理(権利者ルテ作成)、②地権者への情報発信(全体説明会実施)、③少人数・個別の不安解消策(個別相談会実施)、④地権者の意識向上策(勉強会・WS実施)、⑤事業推進体制の構築・強化(地元組織設置)、⑥事業計画の変更(反対意見者意向反映)[aのみ対象]、⑦換地設計の変更(反対意見者意向反映)[bのみ対象]
		[e]多額な清算金の分納による期間の延伸	8	
(IV) 清算段階	資金調達リスク	[a]仮換地指定に関する地権者の不都合	11	①補助金確保策(多様な補助金導入)、②保留地販売策(集合保留地による一括売却)、③事業費削減策(大幅な支出削減検討)、④借入資金調達(金融機関借入)
		[b]補償交渉難航、補償費・直接施行の費用増大	13	
共通	保留地処分リスク	[c]換地計画に対する意見書の提出	10	①権利者情報の把握・整理(権利者ルテ作成)、②地権者への情報発信(区画だより発行)、③個別の不安解消策(個別相談会実施)[a、bのみ対象]、④事業推進体制の構築・強化(地元組織設置)[a～d対象]、⑤権利者との交渉・対応策(権利者等との協議簿作成)[a、bのみ対象]、⑥権利者への説明方法・内容(清算金発生時の説明)[c～e対象]、⑦権利者への援助・対応策(大口清算金の規模抑制)[c～e対象]
		[d]清算単価に対する合意形成の難航	10	
共通	合意形成リスク(コミュニケーション)	[e]多額な清算金の分納による期間の延伸	8	①事業経営状況の把握(バランシート作成)、②保留地販売策(保留地の宣伝・広告)、③補助金等の収入確保策(事業重要性の明確化による優先的な予算配分)、④事業推進体制の構築・強化(政治家への陳情)、⑤事業費削減策(事業規模縮小)
		[f]地区外住民に対する補償費発生(工事の影響)	3	
共通	保留地処分リスク	[a]保留地の位置、規模を理由とした、売却先確保の不調や、売却価格が予定額を下回ったことによる資金難	5	①保留地販売策(保留地の宣伝・広告)、②販売体制の強化(顧客へのサービス機会向上)
		[b]保留地購入者からのクレーム対応	2	
共通	合意形成リスク(コミュニケーション)	・役員の仕事や活動に起因するコミュニケーションの不足・過剰要求等	7	①意見・情報共有策(役員・地権者等の意見交換会実施)、②事業推進体制の構築・強化(リーダーシップのある役員との連携)、③役員ルール・マネジメント策(役員に対する行動規程策定・実行)

玉野総合コンサルタント株式会社

お問い合わせ先： 事業企画部 (TEL. 052-979-3960/FAX. 052-979-3970)