

平成17年度マスターセンター補助事業

県内土地区画整理組合の経営実態調査

報告書

平成18年1月

社団法人 中小企業診断協会群馬県支部

## はじめに

(社)中小企業診断協会群馬県支部において平成15年度から群馬県県土整備局より「民間施工土地区画整理組合の事業経営診断」を3年継続して合計8件受注した。調査の中で明確になったことは、民間施工の土地区画整理組合はバブル崩壊後の土地価格下落の波を直接受け、事業実施の財源としていた保留地処分が難航したことで、その後の組合経営は個々の経営努力によって大きな格差が生じ、早急に抜本的な対策が必要な組合が存在していることである。そこで事業経営診断における個々の組合の状態を調査・分析し経営健全化方策を提案するのみでは、県内民間施工土地区画整理組合の断片的な経営状態しか把握できないことも分かってきた。

そのよう情勢であったので、今回の診断協会マスターセンター補助調査・研究事業を群馬県内の民間施工土地区画整理組合の経営状態の全体像を把握し、今後の新たな民間施工土地区画整理組合の事業経営診断に生かすため、及び中小企業診断士が「土地区画整理組合」という新たな分野での診断・経営改善の方法の確立を目的にして調査・分析を行い提言に纏めた。

調査該当の組合は12組合があった。このすべての組合に対して「アンケート質問表」を送付し、その後訪問調査を実施した。

なお、この調査・分析・纏めの各段階で群馬県県土整備局都市計画課まちづくり推進グループの小板橋様、並びに当該組合住所地の市役所、町村役場の土地区画整理事業担当職員様、土地区画整理組合の理事長様、事務員様には、お忙しい中にも拘らず診断協会群馬県支部の調査のための貴重な時間を割いて面談に応じて頂いたことを、この場を借りて深く感謝申し上げますところである。

最後に、本事業に参加した会員が診断としては希少事例という難関に挑戦し、民間施工土地区画整理組合の事業経営診断に生かすためのノウハウを十分に習得し共有化できたことを報告する。

平成18年1月

社団法人 中小企業診断協会群馬県支部  
支部長 長塩 英雄

## 目 次

はじめに

### □ アンケートのまとめ

第1章 土地区画整理組合の概要	1
1．調査の目的	1
2．土地区画整理組合の実態	1
3．総会の構成	3
第2章 事業計画	5
1．事業期間	5
2．事業予算	5
3．事業面積	10
4．整理施工前後の地積	11
5．換地	15
6．保留地設定	17
第3章 事業計画の進捗状況	19
1．収入と支出の進捗状況	19
2．工事の進捗状況	22
3．移転補償の進捗状況	24
4．事業費の進捗状況	26
5．事業全体の進捗状況に対する所見	27
6．保留地の処分	27
7．借入金の状況	32
8．コスト削減のための経営努力	33
9．事業全体の進捗状況	34
第4章 行政からの支援状況	36
1．行政からの支援状況調査結果	36
2．行政機関と支援状況の分析	37
第5章 これからの組合経営上の課題と対策	40
1．組合経営上の課題と対策調査結果	40
2．行政の支援状況と経営上の課題	41
□ まとめと提言	42
第1章 調査結果のまとめ	42
第2章 土地区画整理組合の特徴	45
1．土地区画整理組合の層別と特徴	45
2．事例1 県央都市部開発型土地区画整理組合の経営実態調査	46
3．事例2 地方住環境整備型土地区画整理組合の経営実態調査	49
第3章 提言	52
アンケート質問表	54
おわりに	

## □ アンケートのまとめ

### 第1章 土地区画整理組合の概要

#### 1. 調査の目的

従来より実施してきた土地区画整理組合の事業経営診断では組合個々の経営状態の把握はできたが、県内組合の全体状況の把握はされていなかった。そこで(社)中小企業診断協会マスターセンター補助調査・研究事業で、県内の土地区画整理組合の経営状態の全体像を把握し、今後の土地区画整理組合の事業経営診断に生かし、中小企業診断士が「土地区画整理組合」という分野の診断・経営改善の方法の確立をすること並びに関連する行政機関、土地区画整理組合の今後の運営に役立てて頂くことを目的にして、調査・分析を行い提言にまとめた。

#### 2. 土地区画整理組合の実態

今回の「県内土地区画整理組合の経営実態調査」に該当する群馬県内の組合は下記(図表1-1)の12組合である。

図表1-1 群馬県内の調査対象土地区画整理組合

	組 合 名	所 在 地
1	館林市花山土地区画整理組合	館林市
2	館林市西部第二土地区画整理組合	館林市
3	邑楽郡千代田町舞木土地区画整理組合	邑楽郡千代田町
4	邑楽郡大泉町坂田古氷土地区画整理組合	邑楽郡大泉町
5	尾島東部土地区画整理組合	太田市
6	伊勢崎市茂呂第二土地区画整理組合	伊勢崎市
7	伊勢崎市三郷第三土地区画整理組合	伊勢崎市
8	伊勢崎市西部第二土地区画整理組合	伊勢崎市
9	吾妻郡吾妻町駅北土地区画整理組合	吾妻郡吾妻町
10	群馬郡群馬町菅谷高畑土地区画整理組合	群馬郡群馬町
11	高崎市下中居土地区画整理組合	高崎市
12	高崎市新保・日高土地区画整理組合	高崎市

・対象の12組合について以下の項目のアンケート結果を分析する。

(1) 設立認可年

図表1-2 設立年

設立年	昭和58～63	平成元～3	平成4～6	平成7～9
組合数	1	2	0	5
設立年	平成10～12	平成13～15	平成16～	
組合数	4	0	0	

・組合設立からの経過年月を見ると、22年間経過(1件)、16年間経過(1件)、14年間経過(1件)、10年間経過(2件)、9年間経過(2件)、8年間経過(1件)、6年間経過(2件)、5年間経過(2件)であった。

(2) 組合員数

図表1-3 組合員数

	100～199名	200～299名	300～499名	400～599名	600～799名
組合数	4	4	1	1	1
	800～999名	1000～1199名	1200～1399名	1400～1599名	組合員数平均
組合数	0	0	0	1	303名

・構成組合員数は100名以上299名未満が8件で全体の66%、1400名以上1599名未満の組合が1件、平均は303名であった。

(3) 専従従業員数

図表1-4

専従事務員	0	1名	2名	3名	4名
組合数	4	1	5	1	1
パート事務員	0	1名	2名	3名	4名
組合数	7	4	1	0	0

・専従事務員のいない組合が4件あった、専従事務員は2名が5件と最も多かった。専従事務員及びパート事務員のいない組合が3件あった。

(4) 発足の経緯、沿革等

図表1-5 組合発足の経緯と沿革

	地権者の総意	大規模地権者の意見	行政の指導	その他
組合数	6	2	3	1

・第1位は地権者の総意が6件(50%)で最も多かった。第2位は行政の指導が3件(25%)、第3位は大規模地権者の意見が2件。その他1件は「地域住民からの都市基盤整備を望まれた」事、であった。4組合については「土地区画整理事業について地権者の同意率」を回答してきている。地権者の同意率は80.8～91.6%の範囲であった。

(5) 役員(理事)の選抜方法

図表1-6 選抜方法

	区画所有比率	年齢	投票	事業経験の有無	その他
組合数	0	0	12	0	0

・役員(理事)の選抜方法については、すべての組合が投票によると回答している。投票の方法については、互選(特定の人が互いに選挙しあうこと)1組合、選任(選んで官職その他の任に就かせること)3組合であった。

3. 総会の構成について

(1) 総代会の構成員数、選抜方法について

図表1-7 構成員数

	11~20名	21~30名	31~40名	41~50名	51名以上~
組合数	3	5	1	0	3

図表1-8 選抜方法

	選挙	選任	推薦	推薦・選挙
組合数	9	1	1	1

・総代会員数は16~60名までの範囲であり、員数はかなりバラツキがあった。組合員数と総代会員数の関係では、組合員数100人台の組合は総代会員数は11~30名の範囲であった。総代会員の選抜方法についても答えて貰ったが、選挙・選任というのが10組合あった。推薦後の選挙(推薦・選挙)が1組合あった。選挙・選任と答えた中にも推薦後の選挙のような形態も含まれているものとする。

(2) 役員(理事)の人数、及び役員(理事)の担当について

図表1-9 役員(理事)の数

役員(理事)	10名以下	11~20名	21~30名
組合数	2	8	2

図表1 - 10 役員（理事）の担当者数と組合数

（組合数）

担当者数	1名	2名	3名	4名	5名	6名	7名	8名	9名
理事長	12								
副理事長		2							
会計・庶務	3	4	1	2			1		
設計・工事	3	3	1	2		2			
換地	1	2	2	1		2	1		1
移転・補償		4	2	1	1	1	1		
幹事	1								

- ・役員（理事）の人数は11～20名が8組合で2/3を占めている。10名以下が2組合、21～30名が2組合あった。役員（理事）の担当では副理事長2名体制が2組合あった。
- ・会計・庶務担当は平均2名体制であるが1組合が7名であった。
- ・設計・工事担当は平均2名体制であるが2組合が6名であった。
- ・換地担当は平均で4名体制であるが、1組合が9名であった。
- ・移転・補償担当は平均4名体制である。
- ・調査した中に会計・庶務以下の担当がすべて決めていないが1組合。
- ・会計・庶務、設計・工事を各1名決めていたが、その他の担当は決めていないが1組合あった。  
この組合については行政の担当部署が職務を代行しているものとする。

（3）定款・規定について

図表1 - 11 定款・諸規定の有無

項目	組合数	項目	組合数
A 定款	12	* 保留地処分規定	8
B 庶務規定	10	* 監査要綱	4
C 会計規定	12	* 慶弔規程	1
D 工事請負規定	9	* 土地評価要領	1
* 換地規定	6	* 損失補償基準	1

- ・定款・諸規定については、A～Dの項目については定款・規定の有無を回答してもらった。
- ・\*印はその他、規定があるものをあげてもらった。すべての組合で定款、会計規定類は定められているが、その他の諸規定は必要のある組合のみ規定化されている。

## 第2章 事業計画

土地区画整理事業は長期間にわたる、このため事業計画は世の中の趨勢や経済状況などにより計画が変更されることが多い。アンケートはこの視点から調査を実施した。

### 1. 事業期間

事業を遂行する当初期間と最近時における変更された期間、そして計画の変更を行った回数について調査した。最も早く発足した組合は昭和58年で、最近発足した組合は平成12年となっている。

図表2-1 事業期間と変更事業期間の動向

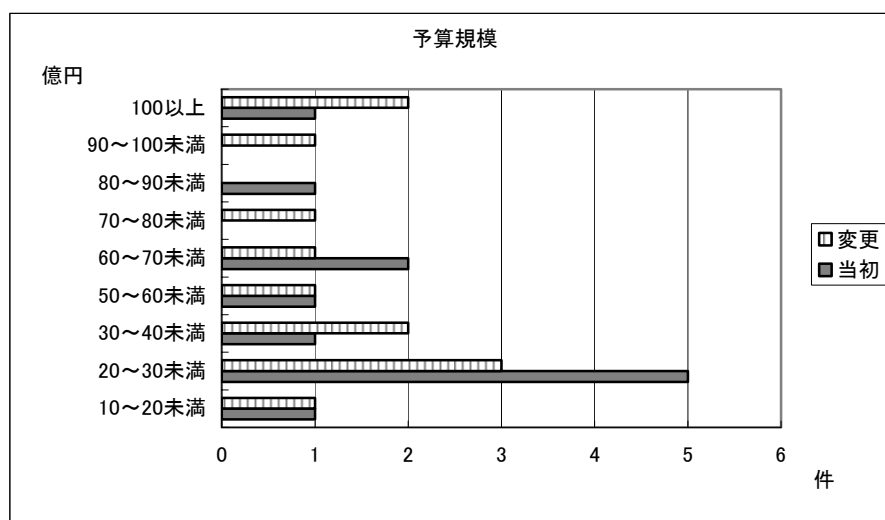
当初事業期間	最短事業期間	最長事業期間	平均事業期間
	6年	12年	9.4年
最新変更後事業期間	最短事業期間	最長事業期間	平均事業期間
	8年	25年	16.2年
変更回数	最小変更回数	最大変更回数	平均変更回数
	1	7	3.2

- ・事業期間は平均9.4年間であった。しかし、多様な事情から延長を平均6.8年期間している。
- ・平均回数は早い設立時期の組合は回数が多く、最近設立した組合は少ないことから一定の時に見直しを図っている。

### 2. 事業予算

#### (1) 予算規模

図表2-2 当初予算と変更予算の動向

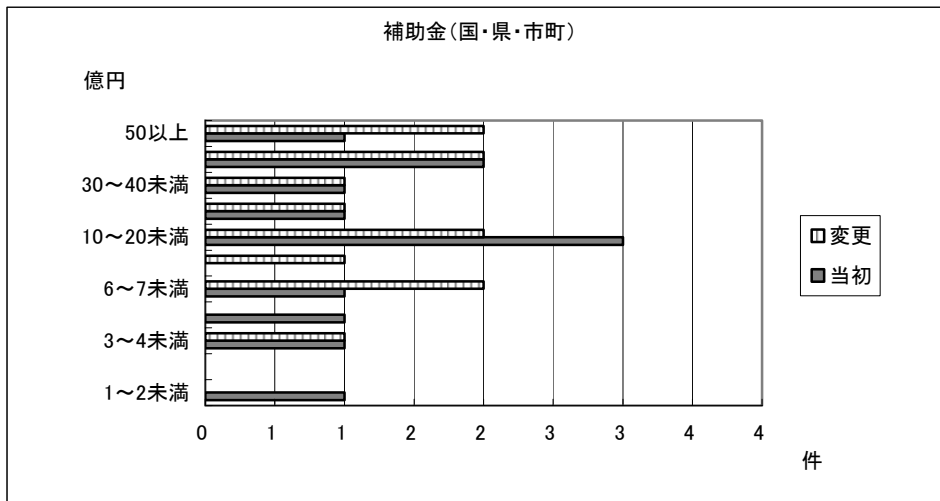


- ・当初予算規模は50億円未満の組合が7組合で、50億円以上の組合は5組合となっている。
- ・変更後の予算規模は50億円未満の組合が6組合で、50億円以上は6組合となっている。



(2) 補助金(国・県・市町)

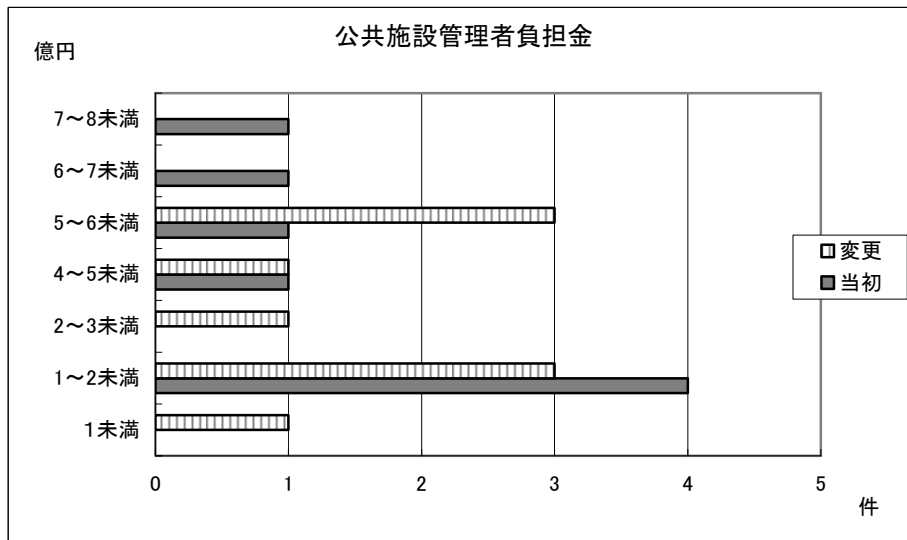
図表2-3 当初補助金と変更補助金の状況



- ・全組合が補助金を受けているが、10億円未満は4組合となり10億円以上は8組合で、50億円以上の補助金を受けている組合も1組合あった。
- ・変更後の補助金は、10億円未満は4組合となり、10億円以上は8組合となっている。

(3) 公共施設管理者負担金

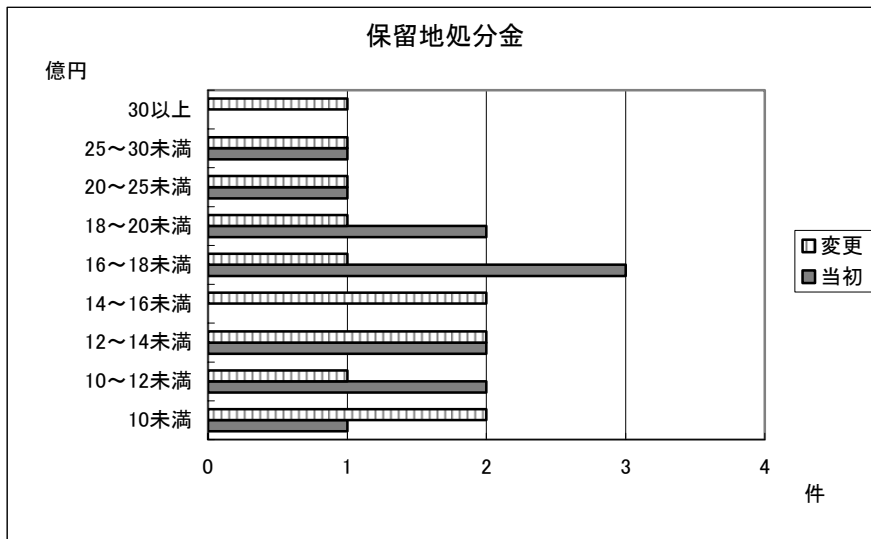
図表2-4 当初公共施設管理者負担金と変更公共施設管理者負担金の状況



- ・公共施設管理者負担金は1億円台の組合が4組合あり、4億円から8億円未満の組合が4組合あった。なお、4組合は予算が計上されていなかった。
- ・変更後は1億円未満が1組合あり、1億円から5億円未満が5組合あり、5億円台が3組合となっている。このことから当初に比べ予算規模の小さかった組合は増える傾向にあり、逆に規模が大きかった組合は縮小している。

(4) 保留地処分金

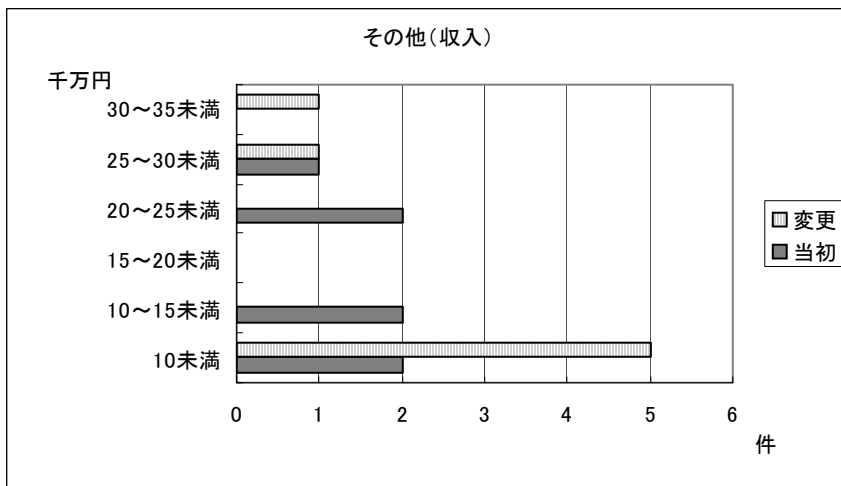
図表2-5 当初保留地処分金と変更保留地処分金



- ・ 保留地処分金は14億円未満の組合が5組合となり、14億円から30億円未満の組合が7組合となっている。
- ・ 変更後は14億円未満の組合が5組合で、14億円から30億円未満が6組合となり、30億円以上の組合が1組合あった。

(5) その他(収入)

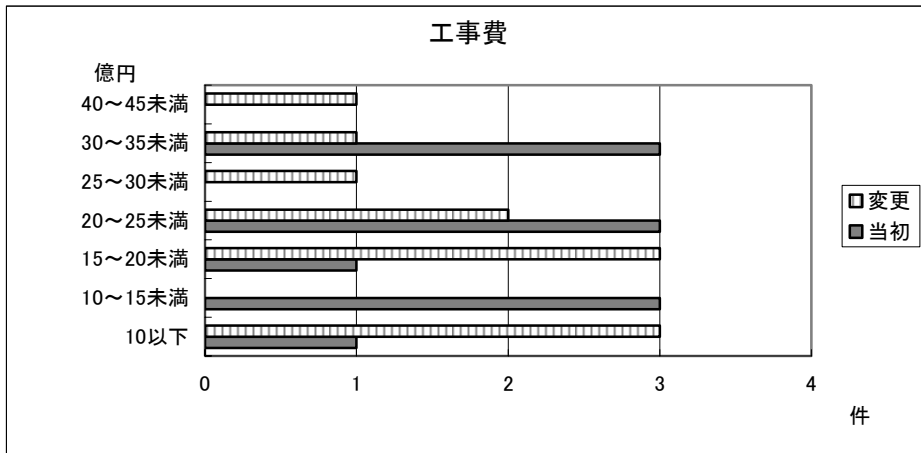
図表2-6 当初その他と変更その他の状況



- ・ その他の収入は、1億円未満が2組合あったが、3.5億円以上の組合も1組合あった。
- ・ なお、4組合はその他が計上されていなかった。
- ・ 変更後は1億円未満が5組合に増加し、3.5億円以上予算計上した組合も4組合となっている。また、3組合がその他を計上しなかった。

(6) 工事費

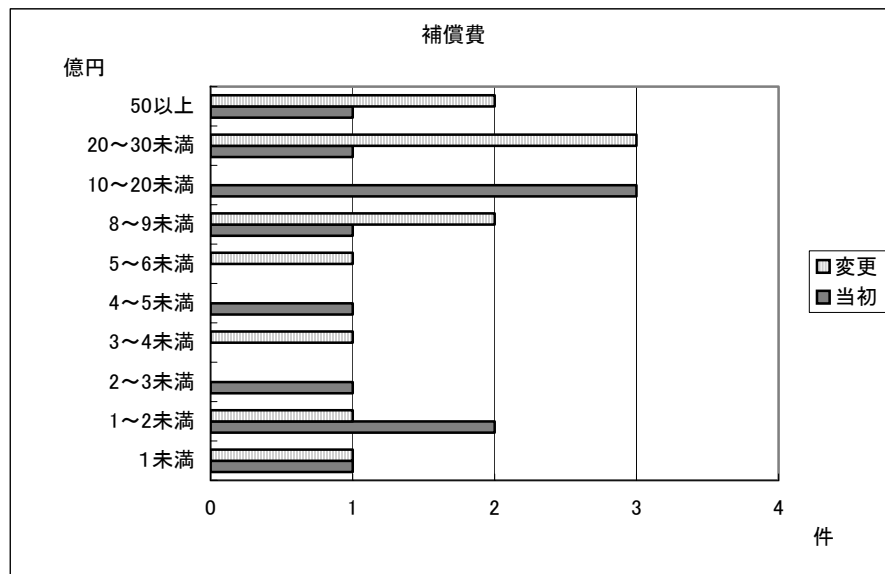
図表2-7 当初工事費と変更工事費の状況



- ・ 工事高は20億円未満が5組合となり、20億円以上が6組合となった。なお、1組合は工事高、補償費と調査設計費が分けていないため除外した。
- ・ 変更後は20億円未満が6組合となり、20億円以上が5組合となった。

(7) 補償費

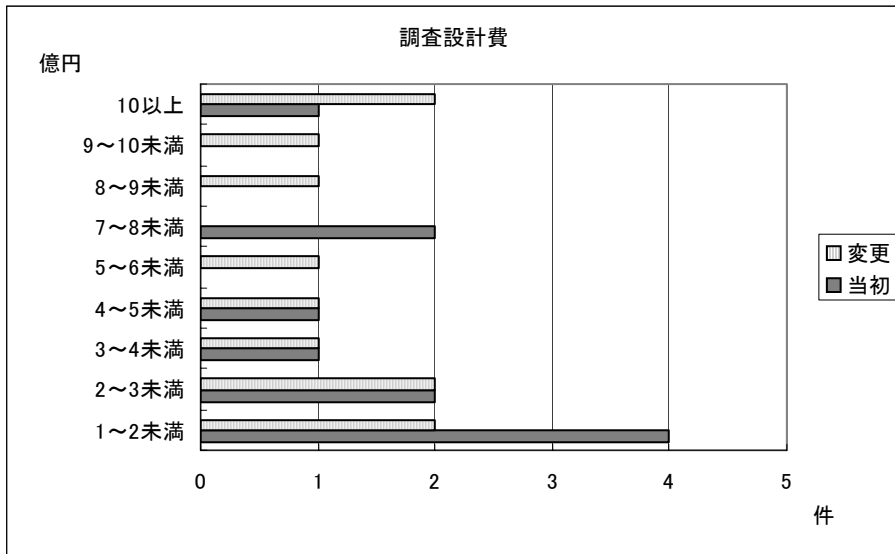
図表2-8 当初補償費と変更補償費の状況



- ・ 補償費は10億円未満が6組合となり、10億円以上が5組合となった。うち50億円以上計上している組合が1組合あった。なお、1組合はほか費目と合算されているため除外した。
- ・ 変更後は10億円未満が6組合で、10億円以上が5組合と変わらないが、うち50億円以上は2組合に増えている。

( 8 ) 調査設計費

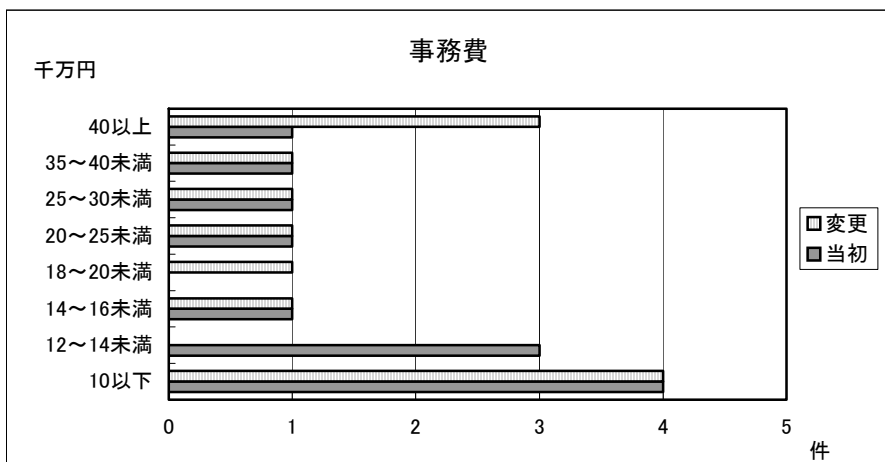
図表 2 - 9 当初調査設計費と変更調査設計費の状況



- ・調査設計費は5億円未満が8組合あり、5億円以上が3組合である。うち10億円を超える組合が1組合あった。なお、1組合はほか費目と合算されているため除外した。
- ・変更後は5億円未満が6組合、5～10億円未満が3組合、10億円以上は2組合に増えた。

( 9 ) 事務費

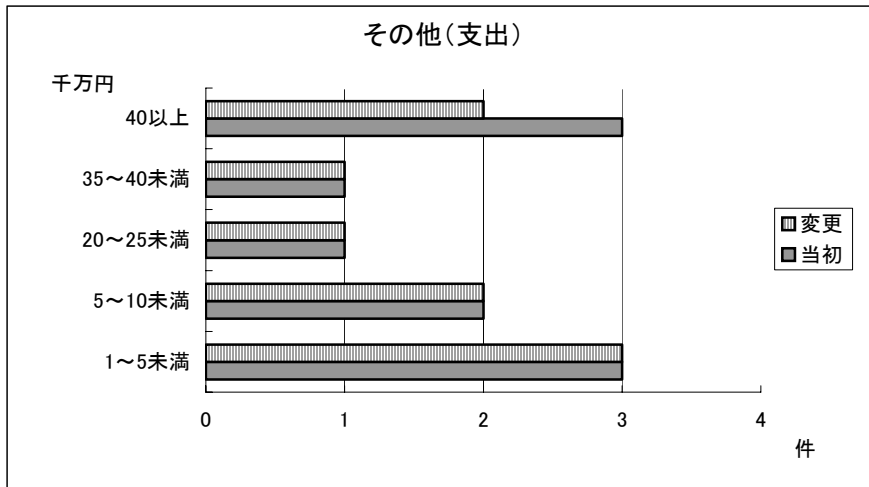
図表 2 - 10 当初事務費と変更事務費の状況



- ・事務費は1億円未満が4組合、1～2億円未満は4組合、2億円以上も4組合となっている。
- ・変更後は1億円未満が4組合、1～2億円未満は2組合、2億円以上は6組合となっている。

(10) その他(支出)

図表2-11 当初その他と変更その他の状況



- ・その他の支出は1億円未満が5組合、2億円から4億円未満は2組合、4億円以上は3組合となっている。なお、その他を計上していない組合が2組合あった。
- ・変更後は1億円未満の組合が5組合、2億円から4億円未満が2組合で変わらないが、4億円以上の組合は2組合あった。また、3組合は予算を計上しなかった。

3. 事業面積

(1) 当初事業面積

図表2-12 当初事業面積

(単位: ha)

面積	30未満	30~40未満	40~50未満	50~60未満	60以上
組合数	2	5	1	0	4

- ・事業面積は最小規模では20.2haで、最大は123.3haとなり、平均では49.4haとなっている。このことから、40ha未満の組合が半数以上の7組合あるものの、60ha以上の組合も4組合あるために平均の面積を大きくしている。

(2) 最新変更事業面積

図表2-13 最新変更事業面積

(単位: ha)

面積	30未満	30~40未満	40~50未満	50~60未満	60以上
組合数	2	4	2	0	4

- ・表の通り当該事業面積とほとんど変わりはないが、30ha台の組合が1つ減り40ha台の組合が増えている。このことは大幅な面積の増加を行った組合があることを示している。

(3) 当初面積と最新変更面積の増減

図表2-14 当初面積と最新変更面積の増減

(単位：ha)

面積	-1~0	0	0~1未満	1~2未満	2以上
組合数	1	5	3	2	1

・当初と最新変更面積の比較である。8組合は面積が変わらないか微増であるが、1ha以上増えている組合が3組合、うち1組合は6.7ha増加しており、大幅な計画の変更が見られる。また、当初より規模を縮小した組合が1組合あった。

4. 整理施工前後の地積

土地区画整理事業の施工前後の地積を計画段階で比較した。

(1) 土地の種目別施工前後の地積対照：(当初計画)

対象12組合の合計は以下の図表で示す。

図表2-15 土地の種目別施工前後の地積対照(当初計画)

種目	施工前		施工後	
	地積(ha)	%	地積(ha)	%
公共用地	67.3	11.3	162.5	27.4
宅地	505.8	85.3	392.8	66.2
保留地	0	0	37.8	6.4
測量増減	20.0	3.4	0	0
合計	593.0	100	593.0	100

当初計画における施工前後土地各種目分析

1) 施工前公共用地の占める割合

図表2-16 施工前公共用地の占める割合

割合	10%未満	10~11%未満	11~12%未満	12~13%未満	13~14%未満
組合数	4	3	1	1	1
割合	14~15%未満	15~16%未満	16~17%未満	17%以上	合計
組合数	1	0	0	1	12

・施工前公共用地の占める割合は12組合平均で11.3%である。各組合の占める割合は10%未満が4組合、10%台が3組合、11%台が1組合、12%台が1組合、13%台が1組合、14%台が1組合、17%以上が1組合である。

2) 施工前宅地の占める割合

図表2-17 施工前宅地の占める割合

割合(%)	80%未満	80~85%未満	85~90%未満	90%以上	合計
割合(%)	80%未満	80~85%未満	85~90%未満	90%以上	合計
組合数	1	5	5	1	12

・施工前宅地の占める割合は12組合平均で85.3%である。各組合の占める割合は80%未満が1組合、80~85%未満が5組合、85~90%未満が5組合、90%以上が1組合である。

3) 施工前測量増の占める割合

図表2-18 測量増の占める割合

割合(%)	1%未満	1~2%未満	2~3%未満	3~4%未満	4~5%未満
割合(%)	1%未満	1~2%未満	2~3%未満	3~4%未満	4~5%未満
組合数	4	1	1	2	1
割合(%)	8~9%未満	9~10%未満	10%以上		合計
組合数	1	1	1		12

・測量増減の割合は12組合平均で3.4%の測量増である。各組合の占める割合は1%未満が4組合、1%台が1組合、2%台が1組合、3%台が2組合、4%台が1組合、8%台が1組合、9%台が1組合、10%以上が1組合である。

4) 施工後公共用地の占める割合

図表2-19 施工後公共用地の占める割合

割合(%)	24~25%未満	25~26%未満	26~27%未満	27~28%未満	28~29%未満
割合(%)	24~25%未満	25~26%未満	26~27%未満	27~28%未満	28~29%未満
組合数	1	3	1	4	0
割合(%)	29~30%未満	30~31%未満	32%以上		合計
組合数	2	0	1		12

・施工後の公共用地の占める割合は12組合平均で27.4%である。各組合の占める割合は24%台が1組合、25%台が3組合、26%台が1組合、27%台が4組合、29%台が2組合、32%以上が1組合である。

5) 施工後宅地の占める割合

図表2-20 施工後宅地の占める割合

割合(%)	61~62%未満	62~63%未満	63~64%未満	64~65%未満	65~66%未満
割合(%)	61~62%未満	62~63%未満	63~64%未満	64~65%未満	65~66%未満
組合数	1	0	2	2	1
割合(%)	66~67%未満	67~68%未満	68~69%未満	70%以上	合計
組合数	2	1	2	1	12

・施工後の宅地の占める割合は12組合平均で66.2%である。各組合の占める割合は61%台が1組合、63%台が2組合、64%台が2組合、65%台が1組合、66%台が2組合、67%台が1組合、68%台が2組合、70%以上が1組合である。

6) 施工後保留地の占める割合

図表2-21 施工後保留地の占める割合

割合(%)	2~3%未満	3~4%未満	4~5%未満	5~6%未満	6~7%未満	7~8%未満
組合数	1	0	1	1	5	0
割合(%)	8~9%未満	9~10%未満	10~11%未満	11%以上		合計
組合数	2	1	1	0		12

・施工後の保留地の占める割合は12組合平均で6.4%である。各組合の占める割合は2%台が1組合、4%台が1組合、5%台が1組合、6%台が5組合、8%台が2組合、9%台が1組合、10%台が1組合である。

(2) 土地の種目別施工前後の地積対照：(最新変更計画)

対象12組合の合計は以下の図表で示す。

図表2-22 土地の種目別施工前後の地積対照(最新変更計画)

種目	施工前		施工後	
	地積(ha)	%	地積(ha)	%
公共用地	68.1	11.3	165.7	27.5
宅地	514.5	85.4	398.3	66.1
保留地	0	0	38.3	6.4
測量増減	19.8	3.3	0	0
合計	602.4	100	602.4	100

・最新変更計画と当初計画の差は9.4haの増加である。内訳は、施工前の公共用地0.8ha、宅地8.7ha、測量減0.2haである。施工後は公共用地3.2ha、宅地5.5ha、保留地0.5haである。

最新変更計画における施工前後土地各種目分析

1) 施工前公共用地の占める割合

図表2-23 施工前公共用地の占める割合

割合(%)	10%未満	10~11%未満	11~12%未満	12~13%未満	13~14%未満
組合数	4	3	1	1	2
割合(%)	14~15%未満	15~16%未満	16~17%未満	17%以上	合計
組合数	0	0	0	1	12

・施工前公共用地の占める割合は12組合平均で11.3%である。各組合の占める割合は10%未満が4組合、10%台が3組合、11%台が1組合、12%台が1組合、13%台が2組合、17%以上が1組合である。



2) 施工前宅地の占める割合

図表2-24 施工前宅地の占める割合

割合(%)	80%未満	80~85%未満	85~90%未満	90%以上	合計
組合数	1	6	3	2	12

・施工前宅地の占める割合は12組合平均で85.4%である。各組合の占める割合は80%未満が1組合、80~85%未満が6組合、85~90%未満が3組合、90%以上が2組合。

3) 施工前測量増の占める割合

図表2-25 測量増の占める割合

割合(%)	1%未満	1~2%未満	2~3%未満	3~4%未満	4~5%未満
組合数	3	2	1	2	1
割合(%)	8~9%未満	9~10%未満	10%以上	合計	
組合数	1	0	2	12	

・測量増減の割合は12組合平均で3.3%の測量増である。各組合の占める割合は1%未満が3組合、1%台が2組合、2%台が1組合、3%台が2組合、4%台が1組合、8%台が1組合、10%以上が2組合である。

4) 施工後公共用地の占める割合

図表2-26 施工後公共用地の占める割合

割合(%)	24~25%未満	25~26%未満	26~27%未満	27~28%未満	28~29%未満
組合数	1	3	0	5	0
割合(%)	29~30%未満	30~31%未満	32%以上	合計	
組合数	2	1	0	12	

・施工後公共用地の占める割合は12組合平均で27.5%である。各組合の占める割合は24%台が1組合、25%台が3組合、27%台が5組合、29%台が2組合、30%台が1組合である。

5) 施工後宅地の占める割合

図表2-27 施工後宅地の占める割合

割合(%)	61~62%未満	62~63%未満	63~64%未満	64~65%未満	65~66%未満
組合数	0	1	2	2	1
割合(%)	66~67%未満	67~68%未満	68~69%未満	70%以上	合計
組合数	2	1	2	1	12

・施工後宅地の占める割合は12組合平均で66.1%である。各組合の占める割合は62%台が1組合、63%台が2組合、64%台が2組合、65%台が1組合、66%台が2組合、67%台が1組合、68%台が2組合、70%以上が1組合である。

6) 施工後保留地の占める割合

図表2-28 施工後保留地の占める割合

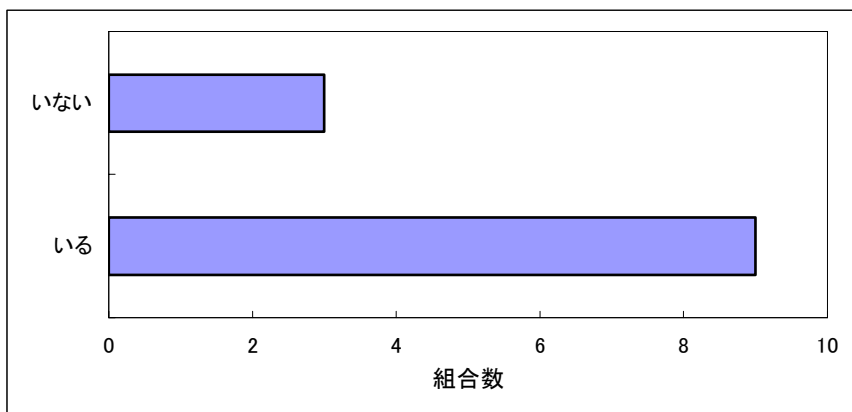
割合(%)	2~3%未満	3~4%未満	4~5%未満	5~6%未満	6~7%未満	7~8%未満
組合数	0	2	0	1	4	2
割合(%)	8~9%未満	9~10%未満	10~11%未満	11%以上		合計
組合数	1	1	0	1		12

・施工後保留地の占める割合は12組合平均で6.4%である。各組合の占める割合は3%台が2組合、5%台が1組合、6%台が4組合、7%台が2組合、8%台が1組合、9%台が1組合、11%以上が1組合である。

5. 換地

(1) 反対地権者について

図表2-29 反対地権者の有無



・反対地権者が「いる」と回答した組合は9組合であり、「いない」との回答は3組合であった。

(2) 反対地権者の人数について

図表2-30 反対地権者数

反対地権者数	屋ごみ	20~30	10	6	3	2	1	合計
組合数	1	1	1	1	1	2	2	9

・仮換地未指定地区の請願区域が存在する組合では正確な人数の把握ができていない。また20~30名の反対者がいる組合があった。その他の7組合は1名から10名の人数であった。

(3) 仮換地指定に対する要望書について

図表2-31 仮換地指定に対する要望書

組合名	A	B	C	D	E	F	G	H
要望書提出件数	7	1	42	129	77	259	31	1
解決件数	7	0	42	129	71	258	29	1
未解決件数	0	1	0	0	6	1	2	0

・ 8組合で提出され未解決件数を抱える組合は4組合であり、1組合が6件未解決、3組合はそれぞれ1件から2件である。

(4) 行政不服審査請求書について

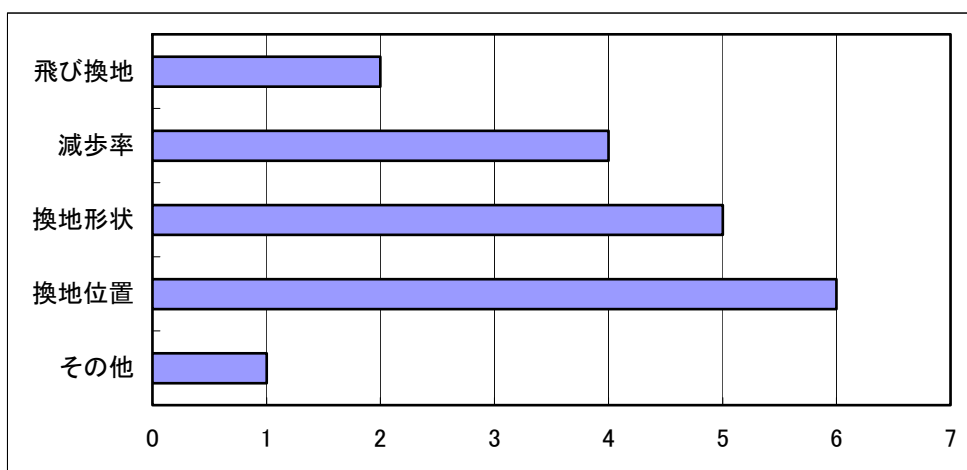
図表2-32 行政不服審査請求書

組合名	A	B	C	D	E	F
請求書提出件数	2	1	14	24	5	6
解決件数	2	1	13	18	2	5
未解決件数	0	0	1	6	3	1

・ 6組合で提出され、未解決を抱える組合は4組合である。うち6件の未解決を抱える組合が1組合、3件の未解決を抱える組合が1組合ある。その他2組合は1件ずつである。

(5) 行政不服審査請求書の内容について

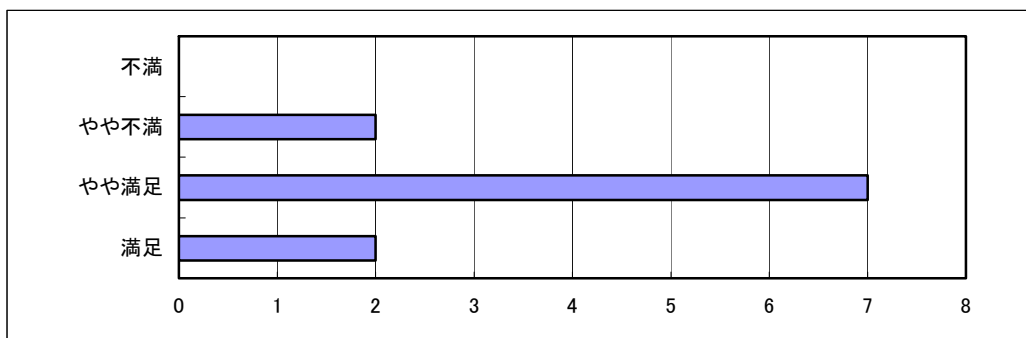
図表2-33 行政不服審査請求書の内容



・ 飛び換地に関するものが2組合、減歩率に関するものが4組合、換地の形状に関するものが5組合、換地の位置に関するものが6組合、その他移設に関するものが1組合であった。

(6) 現状における組合員の換地に対する全体的な感情

図表2-34 組合員の換地に対する満足度



- ・満足と回答した組合は2組合、やや満足と回答した組合は7組合、やや不満と回答した組合は2組合である。

6. 保留地設定

(1) 減歩率は12組合加重平均で、公共減歩率が18.27%、保留地減歩率が7.17%、合計で25.44%である。各組合の減歩率を下表に示す。

図表2-35 各組合の減歩率 (%)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
公共減歩率	18.68	18.76	16.51	12.93	21.61	20.45	20.04	15.00	10.53	19.22	15.21	19.60
保留地減歩率	8.71	6.59	9.25	11.17	7.31	3.91	8.16	8.21	13.34	6.99	6.31	3.79
合計	27.39	25.35	25.76	24.10	28.92	24.36	28.20	23.21	23.87	26.21	21.52	23.39

- ・公共減歩率は最大21.61%から最小10.53%である。施工前公共用地の占める割合はそれぞれ9.8%、17.1%である。
- ・保留地減歩率は最大13.34%から最小3.79%である。事業予算に占める保留地処分金の割合はそれぞれ66.03%、25.94%である。

(2) 土地価格の設定

整理前土地価格

図表2-36 整理前土地価格 (単位: 円/㎡)

整理前土地価格	平均価格	最低価格	最高価格
	47,542	24,300	65,200

- ・整理前価格の平均価格は47,542円である。最低価格は24,300円、最高価格は65,200円である。
- ・単価設定方針は、事業区域内の平均価格によるもの、路線価格の評価がある。
- ・最低価格の組合は設立が昭和58年であり、最高価格の組合設立は平成7年である。

整理後土地価格

表 2 - 3 7 整理後土地価格

(単位: 円/m<sup>2</sup>)

整理後土地価格	平均価格	最低価格	最高価格
	66,883	35,000	89,300

- ・整理後価格の平均価格は66,883円である。最低価格は35,000円、最高価格は89,300円である。
- ・単価設定の方針は区画整理事業実施による増進率を上げているものが多い。整理前平均価格と整理後平均価格の増進率は140.7%である。

保留地価格

図表 2 - 3 8 保留地価格

(単位: 円/m<sup>2</sup>)

保留地価格	平均価格	最低価格	最高価格
	61,322	44,143	86,633

- ・保留地単価の平均価格は61,322円である。最低価格は44,143円、最高価格は86,633円である。

保留地の種目別内訳

図表 2 - 3 9 保留地の種目別内訳

(金額: 億円、面積: ha、構成比: %)

保留地 種目別 内訳		公共		一般		その他		合計	
		金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比
	金額	22.4	11.1	151.6	74.9	28.3	14.0	202.3	100
	面積	3.6	9.5	27.0	70.2	7.8	20.3	38.4	100
件数	18	0.9	843	42.9	1,103	56.2	1,964	100	

- ・公共保留地は3組合で設定されている。一般保留地だけの設定は2組合である。

### 第3章 事業計画の進捗状況

収入と支出全体の進捗状況、工事費・補償費・事務費・保留地処分金などの個別事業の進捗状況について調査を行った。その結果は下記の通りである。

#### 1. 収入と支出の進捗状況

(1) 事業経過年数率の最小・最大・平均値について(16年度末)

(事業経過年数率 = 事業経過年数 / 計画事業年数 × 100%)

- ・収入と支出の進捗状況を分析するために、各組合の事業経過年数率を基に分析した。
- ・事業経過年数率の最小・最大・平均値を集計すると下記の通りである。

図表3-1 事業経過年数率の最小・最大・平均値

	事業経過年数率		
	最小	最大	平均
事業経過年数率(%)	23	83	59

- ・事業経過年数率は最小23%、最大83%となっており幅広く分布している。

(2) 事業経過年数率の分布について(16年度末)

事業経過年数率の分布を集計すると下記に通りである。

図表3-2 事業経過年数率の分布

	事業経過年数率区分		
	0~40%	41~70%	71~100%
組合数 (割合%)	3 (25%)	3 (25%)	6 (50%)

- ・事業経過年数率が71%以上の組合が、12組合中6組合で50%となっており、事業完了が近い組合の比率が高い。

(3) 収入と支出の進捗率について(16年度末)

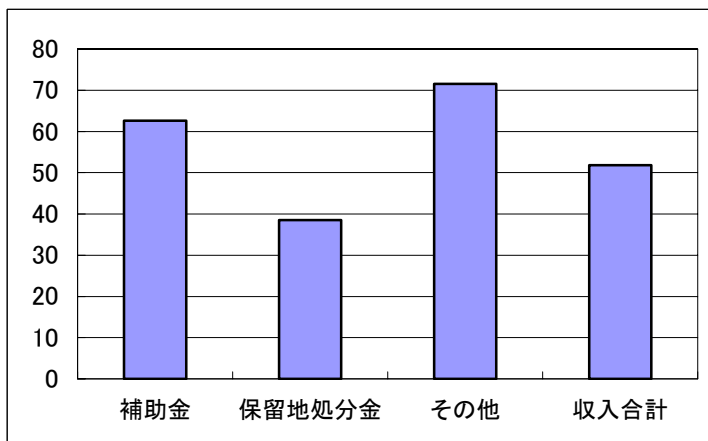
収入と支出の進捗状況を、前記1-(2)項の事業経過年数率の区分により、収入・支出の項目について最小・最大・平均値を集計すると次の通りである。

図表3 - 3 収入と支出の進捗率

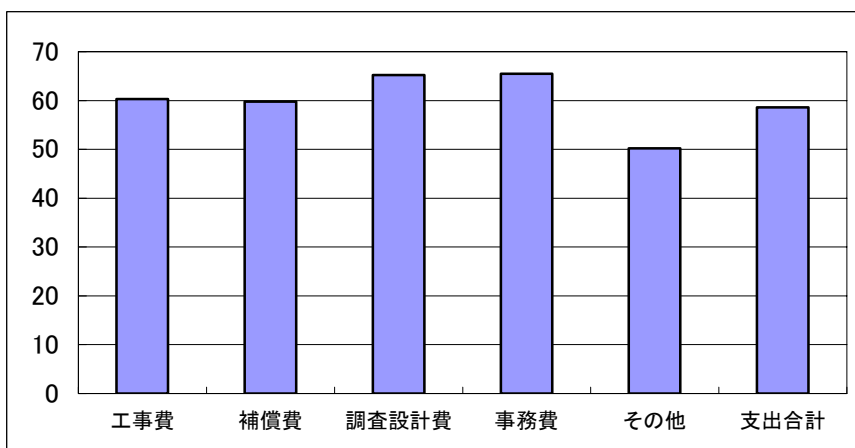
(単純平均)

		事業経過年数率区分									総平均 (%)
		0～40%			41～70%			71～100%			
		進捗率(%)			進捗率(%)			進捗率(%)			
		最小	最大	平均	最小	最大	平均	最小	最大	平均	
収入	補助金	17	48	28	46	72	60	47	100	81	63
	保留地処分金	1	7	4	3	48	26	18	103	50	38
	収入合計	12	25	7	30	62	46	51	93	72	52
支出	工事費	14	40	23	25	86	59	51	100	79	60
	補償費	13	26	19	11	76	44	77	100	89	60
	調査設計費	28	46	35	57	131	88	33	100	71	65
	事務費	20	28	23	62	210	112	11	96	63	66
	支出合計	15	39	24	29	72	55	45	98	77	59

図表3 - 3 - 1 収入の進捗率(%)



図表3 - 3 - 2 支出の進捗率(%)



<収入についてのコメント>

- ・補助金：各事業経過年数率の区分の中では、進捗率の最小・最大値の幅は広いが、各区分の平均値は事業経過年数率が高くなるにつれて進捗率が高くなり、補助金が確保されている。
- ・保留地処分金：各事業経過年数率の区分の中で、事業経過年数率区分41～70%の最小値が3%、71～100%の最小値が18%と事業経過年数率に比べて保留地処分金の進捗率が低い。
- ・収入合計：各事業経過年数率の区分の中で、平均進捗率は事業経過年数率に比べて、前項の保留地処分金の進捗率（図表3-3-1）が低い影響で低くなっている。

<支出についてのコメント>

- ・工事費：各事業経過年数率の区分の中で、事業経過年数率区分41～70%の工事費平均値が59%、71～100%の平均値が79%と、事業経過年数率とほぼ近い数値になっている。
- ・補償費：各事業経過年数率の区分の中で、事業経過年数率区分0～40%の補償費平均進捗率が19%、41～70%の平均進捗率が44%と、事業経過年数率に比べて、補償費の進捗率が低い。
- ・設計調査費：各事業経過年数率の区分の中で、事業経過年数率区分0～40%の設計調査費平均進捗率が35%、41～70%の平均進捗率が88%と、事業経過年数率とほぼ同レベルになっている。
- ・事務費：各事業経過年数率の区分の中で、事業経過年数率区分0～40%の事務費平均進捗率が23%、71～100%の平均進捗率が63%と、事業経過年数率に比べて人件費進捗率が低くなっている。
- ・支出合計：各事業経過年数率の区分の中で、全区分で支出合計の進捗率の最小・最大の幅は広くなっているが、事業経過年数率の範囲と支出合計の平均進捗率がほぼ同レベルにある。

(4) 所見

<収入>

12組合のすべての組合が事業期間を延長しているため、単純には比較出来ないが、補助金については、進捗率から判断すると、事業経過年数率に近くて順調に確保されていると考える。しかし、保留地処分金の進捗率は事業経過年数率より大幅に低くて、保留地販売の遅れがある。

<支出>

工事費・設計調査費の進捗率は事業経過年数率に近くて、工事・設計調査費は事業費の面から見ると順調に進んでいると考える。しかし、補償費の進捗率は事業経過年数率に比べて比較的低く、補償事業の遅れがある。事務費は全体的に低く抑えられて、各組合の経費削減の努力が感じられる。

<収入・支出のバランス>

収入の進捗率は52%、支出の進捗率は59%となっているが、借入金で収入・支出



## 2. 工事の進捗状況

工事の進捗状況について、工事施工期間、工事全体の進捗状況、道路工事の進捗状況について調査を行った。その結果は下記の通りである。

### (1) 工事施工期間

工事期間の最長・最短・平均値

図表3-4 工事期間の最長・最短・平均値

	最長	最短	平均
工事期間(年)	24	6	13

・工事期間は当初計画が変更により延長されるため、6～24年と期間の幅が大きい。また平均値は13年となっている。

工事期間の分布

図表3-5 工事期間の分布

	工事期間の区分		
	0～9年	10～19年	20～30年
組合数 (割合%)	3 (27%)	7 (64%)	1 (9%)

・工事期間の分布は10～19年の範囲が多く、11組合中7組合(64%)となっている。

### (2) 工事全体の進捗状況(16年度末)

図表3-6 工事全体の進捗状況

	計画通り	計画より遅れている	計画より進んでいる
組合数 (割合%)	7 (58%)	5 (42%)	0 (0%)

・工事全体の進捗状況に対する各組合の見解は、12組合中、計画通りが7組合(58%)と計画より遅れているが5組合(42%)であり、計画より進んでいるはゼロであった。

### (3) 道路工事(延長ベース)の進捗状況(16年度末)

道路工事の進捗率の最小・最大・平均値

図表3-7 道路工事の進捗率の最小・最大・平均値

	最小	最大	平均
進捗率(%)	17	99	62

・道路工事の進捗率の最小、最大の幅は大きい。また平均進捗率は62%である。

## 道路工事の進捗率の分布

**図表 3 - 8 道路工事の進捗率の分布**

	進捗率の区分		
	0 ~ 40%	41 ~ 70%	71 ~ 100%
組合数 (割合%)	3 (30%)	3 (30%)	4 (40%)

・道路工事の進捗率の分布は、10組合中、0～40%が3組合(30%)、41～70%が3組合(30%)、71～100%が4組合(40%)と全体に分散している。

## 道路工事の進捗状況

**図表 3 - 9 道路工事の進捗状況**

	計画通り	計画より遅れている	計画より進んでいる
組合数 (割合%)	8 (67%)	4 (33%)	0 (0%)

・道路工事の進捗状況に対する各組合の見解は、12組合中、計画通りが8組合(67%)、計画より遅れているが4組合(33%)で、計画より進んでいるはゼロであった。

## (4) 道路工事費の進捗状況(16年度末)

### 道路工事費の進捗率の最小・最大・平均値

**図表 3 - 10 道路工事費の進捗率の最大・最小・平均値**

	最小	最大	平均
進捗率(%)	12	99	61

・道路工事費の進捗率の最小値と最大値の幅は大きい。また平均値は61%であった。

### 道路工事費の進捗率の分布

**図表 3 - 11 道路工事費の進捗率の分布**

	進捗率の区分		
	0 ~ 40%	41 ~ 70%	71 ~ 100%
組合数 (割合%)	4 (33%)	2 (17%)	6 (50%)

・道路工事費の進捗率の分布は、12組合中、0～40%が4組合(33%)、41～70%が2組合(17%)、71～100%が6組合(50%)と道路工事費の支出が多くなっている。

## 道路工事費の進捗状況

図表 3 - 1 2 道路工事費の進捗状況

	計画通り	計画以内	計画を超過
組合数 (割合%)	9 (82%)	2 (18%)	0 (0%)

・道路工事費の進捗状況に対する各組合の見解は、11組合中、計画通りが9組合(82%)、計画以内が2組合(18%)で、計画を超過はゼロであった。

### (5) 所見

工事費に占める割合の高い道路工事の進捗状況は、道路工事の延長ベース(仕事量ベース)の平均進捗率が6.2%、道路工事費の進捗率が5.9%となっており、延長ベースの進捗率の方が高く、工事内容のバランスはとれている。

## 3. 移転補償の進捗状況

### (1) 建物移転(移転完了戸数ベース)の進捗状況(16年度末)

建物移転の進捗率の最小・最大・平均値

図表 3 - 1 3 建物移転の進捗率の最小・最大・平均値

	最小	最大	平均
進捗率(%)	0	100	55

・建物移転の進捗率は最小値0%と最大値100%となっており、その幅は大きい。平均値は55%であった。

建物移転の進捗率の分布

図表 3 - 1 4 建物移転の進捗率の分布

	進捗率の区分		
	0~40%	41~70%	71~100%
組合数 (割合%)	6 (50%)	0 (0%)	6 (50%)

・建物移転の進捗率の分布は、12組合中、0~40%が6組合(50%)、71~100%が6組合(50%)で、41~70%がゼロとなっている。

建物移転の進捗状況

図表3-15 建物移転の進捗状況

	計画通り	計画より遅れている	計画より進んでいる
組合数 (割合%)	7 (58%)	5 (42%)	0 (0%)

・建物移転の進捗状況に対する各組合の見解は、12組合中、計画通り7組合(58%)、計画より遅れている5組合(42%)で、計画より進んでいるはゼロであった。

(2) 移転補償費の進捗状況(16年度末)

建物移転費の進捗率の最小・最大・平均値

図表3-16 建物移転費の進捗率の最小・最大・平均値

	最小	最大	平均
進捗率(%)	0	100	67

・建物移転費の進捗率は最大値100%と最小値0%となっており、その幅は大きい、また平均値は67%であった。

建物移転費進捗率の分布

図表3-17 建物移転費の進捗率の分布

	進捗率の区分		
	0~40%	41~70%	71~100%
組合数 (割合%)	4 (33%)	1 (9%)	7 (58%)

・建物移転費の進捗率の分布は、12組合中、0~40%が4組合(33%)、71~100%が7組合(58%)で、41~70%が1組合(9%)となっている。

建物移転費の進捗状況

図表3-18 建物移転費の進捗状況

	計画通り	計画以内	計画を超過
組合数 (割合%)	9 (75%)	3 (25%)	0 (0%)

・建物移転の進捗状況に対する各組合の見解は、12組合中、計画通り9組合(75%)、計画以内3組合(25%)で、計画より進んでいるはゼロであった。

(3) 所見

移転費に占める割合の高い建物移転費の進捗状況は、移転完了戸数ベース(仕事量ベース)の平均進捗率が55%、建物移転費の平均進捗率が67%となっており、移転完了ベースの進捗率の方が移転費の進捗率より低くなっている。

アンケートでは事業費を超過すると予想している組合はゼロであったが、事業費内完了の対策が必要な組合がある。

4. 事務費の進捗状況

(1) 事務費の進捗率の最小・最大・平均値(16年度末)

図表3-19 事務費の進捗率の最小・最大・平均値

	最小	最大	平均
進捗率(%)	5	96	51

・事務費の進捗率は最小値5%と最大値96%となっており、その幅は大きい。また平均値は51%であった。

(2) 事務費の進捗率の分布(16年度末)

図表3-20 事務費の進捗率の分布

	進捗率の区分		
	0~40%	41~70%	71~100%
組合数 (割合%)	2 (33%)	2 (33%)	2 (33%)

・事務費の進捗率の分布は、6組合中、0~40%が2組合(33%)、41~70%が2組合(33%)で、71~100%が1組合(33%)となっている。

(3) 事務費の進捗状況(16年度末)

図表3-21 事務費の進捗状況

	計画通り	計画以内	計画を超過
組合数 (割合%)	7 (89%)	1 (11%)	0 (0%)

・事務費の進捗状況に対する各組合の見解は、8組合中、計画通りが7組合(89%)、計画以内が1組合(11%)で、計画を超過はゼロであった。

(4) 所見

事務費は各組合の人員費の削減、経費の削減などの努力で低く抑えられている。

## 5. 事業全体の進捗状況に対する所見

各組合は道路工事等の変更による工事費の増加、建物移転費等の変更による補償費の増加、土地価格下落に伴う保留地処分金の減少等の要因で、資金計画や事業計画を変更している。

各組合とも、最新の変更計画に対しては順調に事業が進められているので、経済環境が激しく変化する状況の中で事業のスピードを上げて今後新たな変更が生じないように事業を進められることを期待したい。

## 6. 保留地の処分

土地区画整理事業の収入の中で、保留地処分金収入は土地を販売して収入を得る活動であり、組合の責任において収入を確保する重要な活動である。保留地処分の成否が、事業全体の進捗・事業収支に与える影響は極めて大きい。アンケートでは各組合の保留地処分のため、区画の設定、販売方法、進捗状況、保留地処分を巡る環境及び今後の見通しについて調査を行った。その結果は下記の通りである。

### (1) 保留地の区画割

図表3-22 保留地の区画割

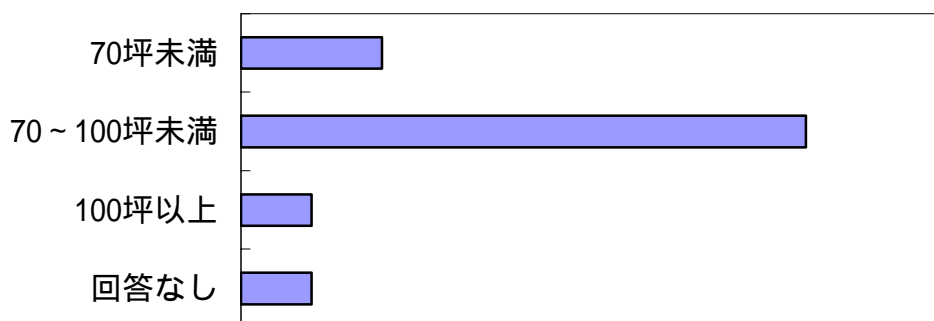
区画	最小	最大	平均(単純平均)
区画数	50	468	126
区画割面積	7 m <sup>2</sup>	18,308 m <sup>2</sup>	260 m <sup>2</sup>

- ・保留地区画数は最小で50区画、最大で468区画、平均で126区画である。
- ・保留地1区画の面積は最小で7m<sup>2</sup>、最大で18,308m<sup>2</sup>、平均で260m<sup>2</sup>である。
- ・面積が最大の区画は、大規模施設用に計画された区画である。

### (2) 保留地の最多区画面積帯

図表3-23 保留地の最多区画面積帯

(単位: 組合数)



- ・保留地一区画当たりの面積は70~100坪未満が最も多数を占めている。

(3) 保留地の販売価格

図表3-24 保留地の販売価格 (単位：千円)

価 格	最 低	最 高	平 均 (単純平均)
販売価格 / 1区画	149	521,257	14,441

は大規模施設用地

- ・ 保留地一区画当たりの販売価格は最低149千円、最高521,257千円、平均14,441千円である。販売価格が最高の保留地は大規模施設用地である。

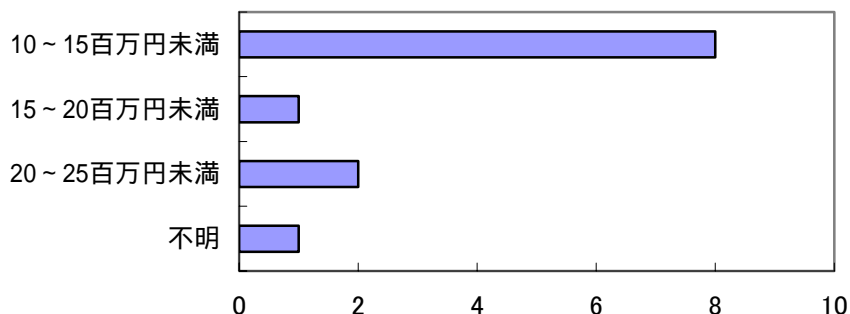
図表3-25 保留地の面積当り販売単価 (単位：円/m<sup>2</sup>)

価 格	最 低	最 高	平 均 (単純平均)
保留地単価	44,000	88,100	54,026

- ・ 保留地の面積当り販売単価は最低で44,000円/m<sup>2</sup>、最高で88,100円/m<sup>2</sup>、平均で54,026円/m<sup>2</sup>である。

(4) 保留地の最多販売価格帯

図表3-26 保留地の最多販売価格帯 (単位：組合数)



- ・ 保留地の最多販売価格帯は10～15百万円である。
- ・ 保留地の最多販売価格帯を20～25百万円としているのは、立地が好条件の組合である。

(5) 保留地の設定単価

- ・ 周辺価格並 7組合
- ・ 周辺価格以上 3組合
- ・ 周辺価格以下 2組合
- ・ 保留地の単価は周辺価格並及び周辺価格以下で9組合を占める。周辺価格以上と回答した3組合のうち2組合が周辺価格の下落により結果的に周辺価格以上になっていると回答している。

( 6 ) 保留地単価の変化

図表 3 - 2 7 保留地単価の変化 ( 単位 : 円 / m<sup>2</sup> )

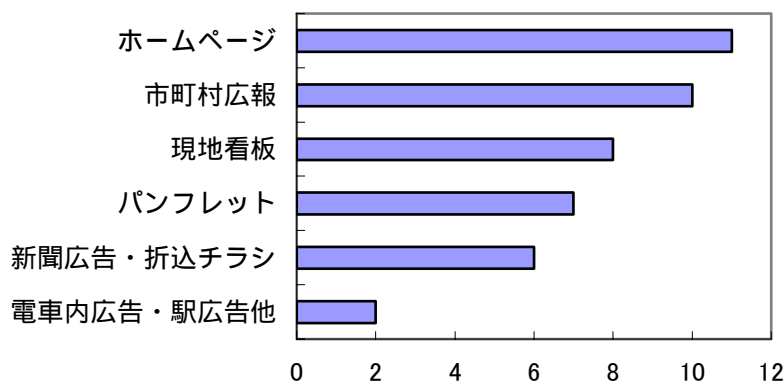
価 格	最 低	最 高	平 均 ( 加重平均 )
当初計画策定時	28,000	88,100	61,330
平成 16 年度	44,000	88,100	57,123

- ・ 当初計画策定年度は各組合で異なるが単純に平均した。
- ・ 保留地の平均価格の下落率 ( 単純平均 ) は 7.9% [ { 1 - ( 57,123 ÷ 61,330 ) } × 100 ] % である。

( 7 ) 保留地の販売促進方法

1 2 組合の保留地の販売促進方法は下記の通りである。

図表 3 - 2 8 保留地の販売促進方法 ( 単位 : 組合数 ( 複数回答 ) )



- ・ 販売促進方法の上位は、ホームページ、市町村広報、現地看板、パンフレットである。

( 8 ) 保留地販売のため専門業者との連携状況 ( 複数回答 )

- ・ 宅建協会と連携 4 組合
- ・ 不動産業者と連携 2 組合
- ・ 住宅建設業者と連携 1 組合
- ・ 無回答 8 組合

- ・ 保留地販売のため専門業者と連携している組合は少なく、無回答組合が 8 組合である。

( 9 ) 保留地の処分状況

保留地処分金収入計画と平成 1 6 年度現在の処分金実績



図表3 - 29 保留地処分金収入計画

(単位百万円)

価 格	最 低	最 高	平 均(加重平均)
保留地処分金収入計画	875	4,689	1,901
収入実績(平成16年度末)	9	4,449	973

- ・保留地処分金収入計画の最低は、875百万円、最高は4,689百万円、平均は1,901百万円である。
- ・収入実績の最低は9百万円、最高は4,449百万円、平均は973百万円である。
- ・収入計画に対する収入実績の比率は、 $51.2\% \{ (973 \div 1,901) \times 100\% \}$ である。

(10) 保留地処分の進捗状況

図表3 - 30 保留地処分の進捗状況

(単位：組合数)

ほぼ計画通り	計画を下回る	計画を下回る
4	4	4

- ・保留地処分の進捗状況は、ほぼ計画通りが4組合、計画をやや下回る、計画を下回る、を合わせると計画を下回っている組合が8組合に達する。

(11) 保留地処分の進捗が計画をやや下回る及び下回る要因(8組合から複数回答)

- ・周辺地価の下落 6
- ・保留地単価が割高 4
- ・地形・位置が悪い 3
- ・保留確保遅れ 2
- ・保留地の総額が高い 1
- ・立地が悪い 1

- ・保留地処分の進捗が下回っている要因として、周辺地価の下落、保留地の単価が割高、を挙げているのが17回答中10回答あり、地価の下落により、保留地の地価が周辺地価に比して割高という現象になっている。

(12) 保留地処分が計画期間内に達成可能か

- ・達成可能 7組合
- ・達成が難しい 5組合

- ・保留地処分が計画期間内に達成可能としている組合数が7組合である。(10)項では保留地処分の進捗がほぼ計画通りと回答した組合数が12組合中4組合であるのに比して、多くの組合が計画期間内に達成可能と回答している。ヒアリングした結果では、事業計画を提出している建前上、達成が難しいとは答え難いという内容の発言が複数あった。

(13) 保留地処分が計画期間内に達成が難しいと答えた組合の対応策(5組合複数回答)

- ・処分価格を下げる 4
- ・いまのところ有効な対応策が見当たらない 1
- ・宅建業者と協力して促進を図る 1

- ・保留地処分が計画期間内に達成が難しいと答えた組合の対応策としては、処分価格を下げるという回答が5組合中4組合であった。

( 1 4 ) 周辺地価の動向

図表 3 - 3 1 周辺地価の動向

( 単位 : 円 / m<sup>2</sup> )

価 格	最 低	最 高	平 均 ( 単純平均 )
当初計画策定時	37,400	92,000	66,748
平成 16 年度	32,100	83,820	55,277

- ・ 当初計画策定年度は各組合で異なるが単純に平均した。
- ・ 保留地周辺の地価の平均価格下落率( 単純平均 )は  $17.2\% \{ [ 1 - ( 55,277 \div 66,748 ) ] \times 100\} \%$  である。
- ・ 保留地周辺の地価は、当初計画時に対して平成 16 年度で、平均  $17.2\%$  下落しているが、( 6 ) 項の保留地単価は、同時期で  $7.9\%$  しか下げしていない。
- ・ このため ( 1 1 ) 項で保留地が割高という現象になったと推測される。

( 1 5 ) 競合動向の課題

- ・ 公的機関による近隣での開発 3 組合
- ・ 民間業者の進出 2 組合
- ・ 組合員が仮換地を売却 1 組合
- ・ 無回答 5 組合
- ・ 保留地販売の競合に関して、民間との競合と答えた組合が 2 組合に対して、公的機関による近隣での開発、組合員が仮換地を売却、を挙げた組合が多く保留地処分の競合の複雑さがある。

( 1 6 ) 所見

- ・ 事業収入のうち組合独自の収入源の多くを占める保留地処分金収入のための販売活動は、各組合でそれぞれ工夫がうかがえる。
- ・ 周辺の土地価格の下落率が、平均で  $17.2\%$  に対して、保留地の土地価格の設定は  $7.9\%$  減に止まっており、市場の変化に保留地処分販売が追従していないことが分かる。
- ・ 保留地処分の競合上の課題では、公的機関による近隣での開発と挙げた組合が最も多数であった。公的な開発による土地の供給が多いことを示唆している。
- ・ 保留地処分が計画を下回っていると回答した組合数は、組合全体の  $1/3$  であるが、組合全体の保留地処分金収入計画に対する平成 16 年度までの収入実績の比率は  $51.2\%$  であり、事業支出全体の進捗  $59\%$  と比較してやや遅れているとは言え、大略ほぼ見合ったものとなっている。
- ・ これは大規模施設用の保留地の販売が先行したことによる影響が大きい。今後は一般向けの保留地処分が課題になろう。地価下落の現状にあって、自助努力による早急な解決策の取り組みが必要である。

## 6. 借入金の状況

土地区画整理事業を進める過程において、保留地価格の低下や保留地処分の停滞から借入金の発生がある。アンケートでは各組合の借り入れ状況と金利、借入機関について調査を行った。その結果は下記の通りである。

### (1) 借入金と金利の動向(16年度末)

対象12組合のうち借り入れのない組合が1組合、借り入れのある組合は11組合であり、それを集計すると下記の通りである。

図表3-32 借入金と金利の動向

借入金 百万円	最小借入組合	最大借入組合	平均借入金額
	100	890	404
借入金利 (%)	最小金利	最大金利	平均借入金利
	0.54%	2.35%	1.30%
借入金融機関 (金融機関数)	最小借入先	最大借入先	平均借入先
	1	5	1.64

- ・借入金利は0.54～2.35%と格差は大きい。また平均金利は1.30%であった
- ・借入金融機関は殆んどが1行であったが、3行と5行との取引がそれぞれ1組合ある。

### (2) 保証人の範囲について

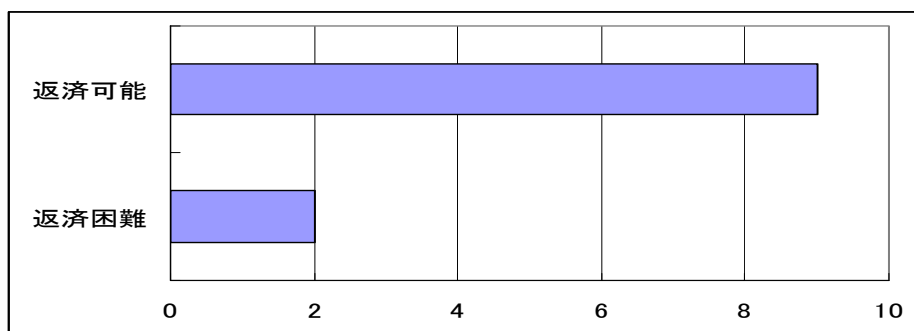
図表3-33 保証人の状況

理事長、副理事長及び会計担当理事(1名)	4組合
理事まで	5組合
その他を含む	2組合

- ・理事から副理事までが保証人になっているのが9組合あるが、その他には行政の責任者も連帯して保証人になっている。

### (3) 返済の状況

図表3-34 返済の状況



- ・借入金の返済については、9組合が返済可能としている。
- ・2組合が補助金減や、保留地処分金減により返済が困難としている。

(4) 返済が難しいを選択したその要因

図表3-35 返済が困難な理由

補助金減	保留地処分金減
1組合	1組合

- ・ 厳しい経済状況の中、国・県・市からの補助金が当初見込んでいた金額よりも、大幅に削られていることから、財源的に大変苦しい状況になりつつある。
- ・ 周辺地価の下落と地主による近隣開発地の売却による保留地売上の不振、それに伴う収入減。

(5) 所見

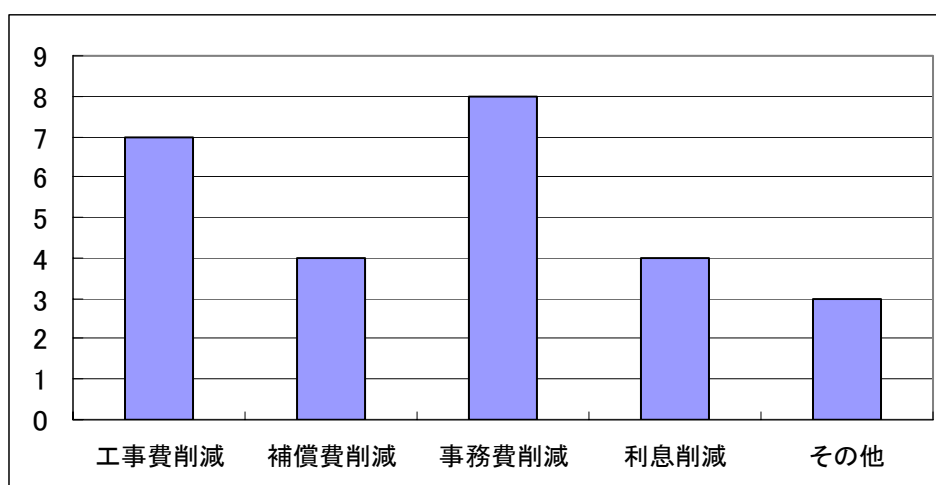
- ・ 借入金の絶対額は組合の規模、設立からの経過年数等によって異なるのは止むを得ないことである。しかし、支払い金利の組合による乖離が約4倍強あり、格差が大きい。
- ・ 返済が難しい組合が2組合あり、理事長と理事がそれぞれ保証人となっている。
- ・ 地価低下の現状にあって、早急な自助努力による解決策の取り組みが必要である。

7. コスト削減のための経営努力

保留地周辺土地価格の低下の影響を受け、組合の所有する保留地の販売価格の低下及び保留地の処分の停滞により組合がコスト削減を行っている。その具体的対策は次の通りである。

(1) 組合による削減策(複数回答)

図表3-36 コスト削減策



(2) 具体的な方法

- ・ 今後、道路構造及び幅員の見直しの検討、またそれに伴う補償費の縮小を進める予定。

- ・工事本数をまとめ設計額を大きくし諸経費の低下を図る。
- ・補償物件の見直し。(件数の縮小を検討)
- ・道路舗装工事を市施工に移行する。
- ・役員報酬削減と専従事務員の削減を図る。
- ・金融機関との折衝による借入れ利息の低減を図る。
- ・現地事務所を撤収して、役場庁舎内へ移転し、維持管理費削減を図る。
- ・工事費の振り込み手数料差し引きによる経費削減を図る。
- ・工事の設計等を市役所区画整理課に依頼し経費の削減を図る。

(3) 所見

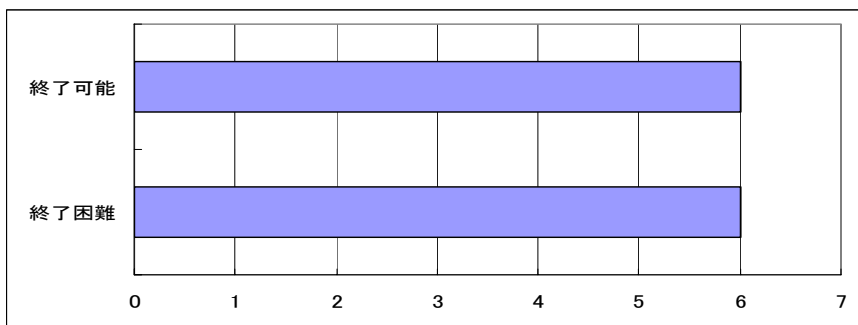
・土地区画整理事業の環境は悪化しており、各組合ともコスト削減に努力しているが根本的な解決になっていないのが現状である。

**8. 事業計画全体の進捗状況**

土地区画整理組合はその設立の趣旨から、期限の短縮された事業であり、速やかにその役割を終了することが望ましい。しかし現実には環境の変化に伴いスムーズに終了できない組合が過半数あるのも事実である。アンケートによる各組合の全体像は次の通りである。

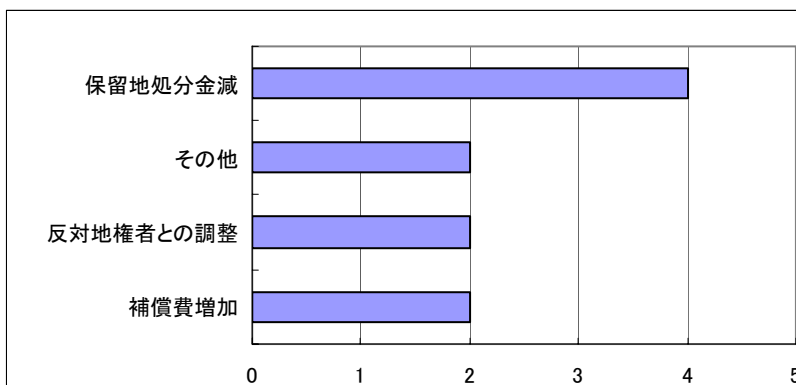
(1) 計画通りに事業は終了可能か困難か

**図表3-37 終了可能か困難か**



(2) 終了が難しいその要因は

図表3-38 終了が難しい理由(複数回答)



(3) 事業計画全体の具体的なコメント

- ・事業計画が計画通り終了するとした組合は6組合である。
- ・計画通り終了できない組合は保留地処分の1年延長や、換地処分、登記、清算事務は、1～2年程度の事業延長が必要な組合がある。
- ・計画の遅れは周辺地価下落による単価の下落及び近隣開発分譲に伴う保留地の売上の不振による収入の不足である。
- ・仮換地未指定地区があり、現況測量等を実施しているが、仮換地指定に至るまでには1～2年計画より遅れる見込みである。
- ・補助金が年々減少しているため、計画通り事業進捗を図ることが難しい状況である。

(4) 所見

- ・事業計画を計画内に終了するとした組合は6組合あるが、実態として事業計画の変更により終了期間の延長を図っている。計画通り終了できるとした6組合の期間延長は平均で8.5年であり、計画通り終了できないとした6組合の延長期間は4.3年である。

## 第4章 行政からの支援状況

### 1. 行政からの支援状況調査結果

土地区画整理事業を効果的に進めるには、行政機関からの支援によるところが大きい。本調査においては、行政機関の支援状況について、(1) 専門担当者の有無、(2) 入札執行、(3) 工事執行、(4) 補償執行、(5) 組合事務、(6) 保留地処分、(7) その他の支援の項目についてアンケート調査を行った。その結果の一覧を図表4-1-1, 2に示す。なお、ここでは整理の都合上アンケートの回答原文を一部修正してある。

図表4-1-1 行政からの支援状況のアンケート調査結果の一覧

組合名	(1) 専門担当者の有無	(2) 入札執行に対する支援	(3) 工事執行に対する支援	(4) 補償執行に対する支援
A	有(職員) 行政機関に計画担当(2名)、工務担当(2名)、換地清算担当(3名)をおいている。	支援 行政の工務担当が支援	支援 行政の工務担当が支援	支援 行政の換地清算担当が支援
B	無	執行 行政に依頼	執行 行政が執行	執行 行政が執行
C	有	あり(詳細不明)	あり	あり
D	有 事務局を行政機関におき、工事、換地・移転についても行政職員が行っている。	執行 行政職員が設計及び入札を執行	執行 行政職員が現場監督員となり遂行	執行 補償業務等(調査及び保証金算定、折衝)については行政職員が執行
E	有 事務局を行政機関におき、工事、換地・移転についても行政職員が行っている。	執行 行政職員が設計及び入札を執行	執行 事務局(行政職員)が現場監督員となり遂行	執行 補償業務等(調査、折衝)については行政職員が執行
F	無	執行 組合発足時より入札執行関係は、すべて行政で対応している。	執行 組合発足時より、工事の監督は、すべて行政職員が対応している。	一部支援 補償費の算出(積算)は業者へ委託、内容審査は行政職員、交渉は行政職員と組合役員でそれぞれ実施している。
G	無	執行 組合発足時より入札執行関係は、すべて行政で対応している。	執行 組合発足時より、工事の監督は、すべて行政職員が対応している。	一部支援 補償費の算出(積算)は業者へ委託、内容審査は市職員、交渉は市職員と組合役員でそれぞれ実施している。
H	有(職員) 行政より担当者1名配置	執行 行政に準じた執行を、行政指導により組合及び行政(事務局)で行う。	執行 行政担当により行政に準じた管理を行う。	執行 行政担当により補償積算・交渉・移転管理の支援を行う。
I	有(職員) 行政職員が事務局を担当	指導 行政が指導	執行 完了検査等を行政職員が実施	支援 行政職員が交渉の手伝い実施
J	有(職員) 行政が支援	支援 行政が支援	支援 行政が支援	支援 行政が支援
K	有(コンサルタント) コンサルタントによる支援	執行 行政が対応	執行 行政が対応	執行 行政による支援
L	有(詳細不明)	有(詳細不明)	有(詳細不明)	有(詳細不明)

図表4 - 1 - 2 行政からの支援状況のアンケート調査結果の一覧

組合名	(5)組合事務執行に対する支援	(6)保留地処分に対する支援	(7)その他の支援
A	支援 行政の計画担当が支援	支援 行政が支援	不明 事業計画の工事、補償計画は順調に進んでおり、今後は保留地販売計画の完遂を目指す。
B	なし	執行 行政が執行	(記述無し)
C	あり	あり	(記述無し)
D	執行 行政職員が執行している。	執行 保留地処分に関する業務(募集、抽選、契約)について、行政職員が遂行している。	(記述無し)
E	執行 行政職員が執行している。	遂行 保留地処分に関する業務(広報掲載、抽選、契約)について事務局(行政職員)が遂行している。	全業務を遂行 事務局を行政機関内におき、組合に関する全ての業務を遂行している。
F	指導 行政職員が指導している。	指導 行政職員が指導している。	組合業務のことに對して、行政職員が技術的・一般的なことまで、指導・支援している。また、予算的には、行政独自に組合に対して助成金を支出している。
G	指導 行政職員が指導している。	指導 行政職員が指導している。	組合業務のことに對して、行政職員が技術的・一般的なことまで、指導・支援している。また、予算的には、行政独自に組合に対して助成金を支出している。
H	執行 事務管理について行政(事務局として)が行う。	執行 行政担当者により分譲(PR・契約手続き)支援を行う	(記述無し)
I	執行 行政職員が事務を行っている	執行 行政のホームページ、広報紙に掲載している	(記述無し)
J	支援 行政より支援	支援 行政より支援	有(詳細不明) 行政より支援
K	執行 行政職員対応	執行 行政職員対応	(記述無し)
L	有(詳細不明)	無 今のところなし	有 人件費の補助・当該年度の事業費分(事務費・人件費を除く)の貸付

全12組合のアンケート調査の一覧を見ると、支援状況の傾向は担当行政機関に依存していること、及び行政機関間の支援状況には、ばらつきがあることがわかる。以下、詳細に分析を進める。

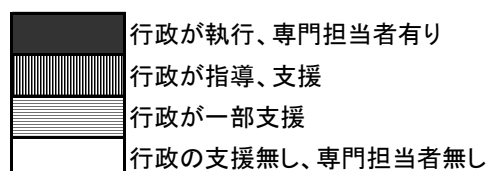
## 2. 行政機関と支援状況の分析

全体状況を分析するために、支援項目(専門担当員の有無、工事執行、入札執行、補償執行、組合事務の執行、保留地処分に対する支援)について、行政が執行(専門担当員の有無については有)、行政が指導・支援、行政が一部支援、行政の支援なし(専門担当員の有無については無)と分類し、図表化を行った。その結果を図表4 - 2に示す。なお、ここではL組合は、詳細が不明につき除いてある。



図表4 - 2 土地区画整理事業組合ごとの行政機関からの支援状況

組合名	行政機関	専門担当者	入札執行	工事執行	補償執行	組合事務	保留地処分
A	T						
B							
C							
D	U						
E							
F	V						
G							
H	W						
I	X						
J	Y						
K	Z						



(1) 行政機関が同一の場合の支援状況

図表4 - 2を見ると、U行政機関とV行政機関は、それぞれの2組合に対して、支援状況は全く同一であることが分かる。T行政機関については該当3組合の中でA組合、C組合に対しては支援状況が類似しているが、B組合だけは異なっている。理由は不明であるが、同じ行政機関においても支援状況が異なる場合があることが確認できる。

(2) 行政機関間のばらつき

行政機関ごとに支援状況の水準を見ると、U行政機関、W行政機関は、全項目にわたって行政が手厚く支援している。一方、アンケートの回答だけからであるが、T行政機関、Y行政機関はそうとは言えないようである。支援状況の水準は、行政機関間でバラツキがあることが分かる。

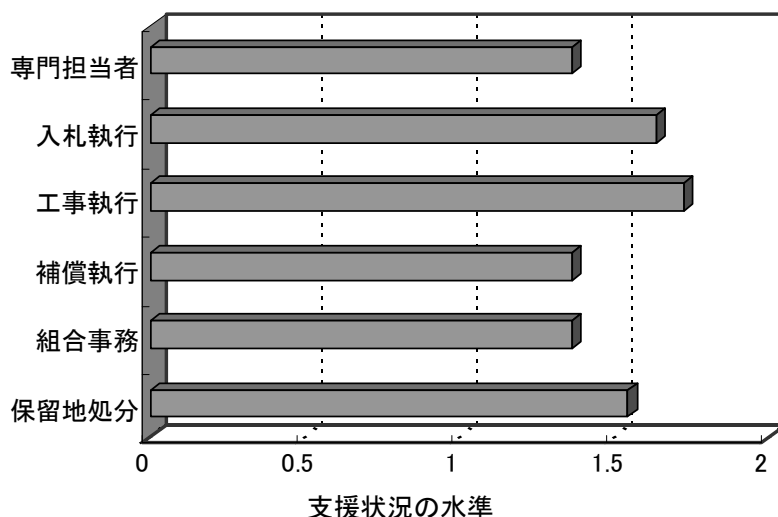
(3) 支援項目別の支援状況

支援項目別に行政機関の支援状況を確認する。支援状況と比較するために、行政が執行（専門担当者の有無では有り）を「2」、行政が指導、支援を「1」、行政が一部支援を「0.5」、行政の支援無し（専門担当者の有無では無し）を「0」と数値化し、項目別に対象とした11組合の総和を取った。その結果をグラフ化したものを図表4 - 3に示す。

図表4 - 3から分かるように、工事執行、入札執行の支援状況の水準が高い。その次は保留地処分の水準である。支援状況の水準が最も低いのが、専門担当者の配置、補償執行、組合事務の執行である。

土地区画整理事業において、主に工事業者と対応する工事関係の支援については、高い水準にある。ところが組合として大きな課題となっている財源関係に関連する補償執行、保留地処分については、それほど高い水準とは言えない傾向にある。

図表4 - 3 支援項目別 行政の支援状況の水準



#### (4) その他の支援

行政機関による支援状況の分析の最後として、その他の支援の状況について分析する。アンケート調査の中で、行政機関のその他の支援（自由記述欄）の項では、全12組合の中で、5組合から記述回答があった。内訳は以下による。

- ・事務局を行政機関内に置き、組合に関するすべての業務を遂行している。（E組合）
- ・人件費の補助・当該年度の事業費分（事務費・人件費を除く）の貸し付け（L組合）
- ・組合業務のことに對して、行政職員が技術的・一般的なことまで、指導・支援している。  
また、予算的には、行政独自に組合に対して助成金を支出している。（F組合、G組合）
- ・行政機関より支援（J組合）

これらから、U行政機関、V行政機関は、広い範囲にわたり支援を行っていることが確認できる。特にV行政機関は、行政独自に助成金の支出まで行っている。またZ行政機関は、人件費の補助、事業費の貸し付けなどの支援を行っている。

## 第5章 これからの組合経営上の課題と対策

### 1. 組合経営上の課題と対策調査結果

これからの組合経営上の課題と対策について、自由記述でアンケート調査を行った。その結果の一覧を図表5-1に示す。

図表5-1 これからの組合経営上の課題と対策のアンケート調査の回答一覧

組合名	これからの組合経営上の課題と対策
A	(記述無し)
B	(記述無し)
C	(記述無し)
D	当組合はほぼ完了しているため、特に問題はありません。
E	組合区画整理事業は、保留地処分金を主な財源として事業が行われているが、地価の下落、景気低迷、保留地価格の低下などにより円滑な事業を図るうえで問題となっている。今後、組合経営が悪化するようなことがあれば保留地を確保するため再減歩、賦課金の徴収、行政などによる支援(市単独費、補助金充当率増加など)検討しなければならない。
F	現在、当組合の最大課題である <b>保留地処分の促進</b> について検討していますが、処分単価の引き下げ、処分方法の見直し(宅建業者との協定)をして早期に売却できるように準備を進めているところであります。
G	今後大きな問題となってくるのが、 <b>事業費の財源確保</b> かと思われる。このため、予定通りの予算が見込めない状況の中、具体的には先に述べた、 <b>工事費・補償費・事務費等</b> にかかるコスト削減に向けた、様々な課題に取り組む必要がある。
H	(記述無し)
I	(記述無し)
J	組合の事業予算である <b>保留地の公売</b> を積極的に取り組む。
K	<b>未同意者の説得。</b>
L	土地価格低下による <b>保留地処分が難しいこと。</b>

全12組合中、回答(記述)があったのは7組合である。その回答(記述)を課題別に分類すると以下となる。

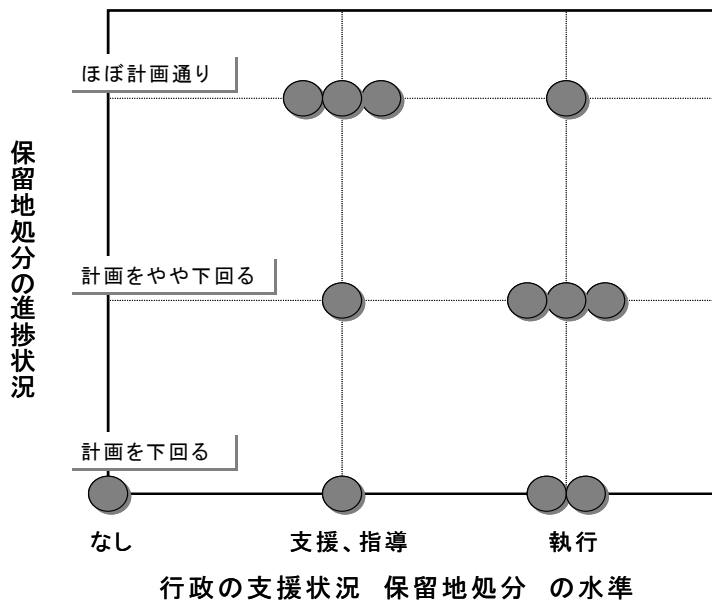
- ・保留地処分関係 3組合
- ・財源確保関係 2組合
- ・未同意者への説得 1組合
- ・ほぼ完了、問題なし 1組合

## 2. 行政の支援状況と経営上の課題

最も経営上の課題とされている保留地処分関係について着目し、行政の支援状況との関連を分析する。全12組合について、縦軸を保留地処分計画の進捗状況(第3章 5項によるアンケート調査結果による)、横軸を行政の支援状況とし、マトリクス上にプロットしたものを図表5-2に示す。なお、マトリクス内の○の数は、組合数を示す。

図表5-2によると、行政の支援がない組合(L組合)は1組合だけであるが、保留地処分の進捗が計画を下回っていることが確認できる。しかしながら行政の支援がある残り11組合については、行政の支援の水準と保留地処分の計画の進捗状況とは特に相関が見られないことが分かる。

図表5-2 保留地処分について進捗状況と行政の支援状況との関連



保留地処分は、単に行政が支援活動を行えば進展するというような活動面だけの課題ではなく、土地価格の想定外の下落、その他経済環境の変動などから、対応を困難とさせている根深い課題であることを改めて確認できる。

なお、経営上の課題として、次にランクされている財源確保の課題も、結局は保留地処分の収入減などに起因するものと推察され、保留地処分の課題と強い関連があるとも言える。

## □ まとめと提言

### 第1章 調査結果のまとめ

第1章～第5章でアンケート集計結果に解説を付けてまとめた。

第2章の事業計画では土地区画整理事業は長期間にわたることから、世の中の趨勢や経済状況などにより計画が変更され遂行されることが多い。アンケートはこの視点で調査分析を実施した。

#### 1. 事業計画

組合の事業期間は平均9.4年、その後の事業期間延長が平均6.8年、合計すると16.2年であった。事業予算（収入）については、殆どどの組合が、事業が進むにつれて予算規模も増加していた。中には予算が50%以上増加している組合もあった。これと平行して国・県・市町からの補助金も2/3の組合で増加していた。保留地処分金収入については地価の段階的な下落傾向もあり、7組合で減少していた。しかし増加した組合も5組合あった。

支出については、工事費支出が期間内で減少した組合が5組合、増加した組合が6組合と拮抗していた。補償費は期間内での増加が9組合、減少がわずか1組合と、事業経過に伴い大幅に増加していた。調査設計費は期間内での増加が9組合、減少が2組合と、事業経過に伴い大幅に増加していた。事務費は期間内での増加が8組合、減少は4組合と、事業経過に伴い増加していた。

事業面積については、8組合がほぼ同じ面積であったが、事業面積の縮小が1組合、拡大が3組合あった。整理施工前後の地積については、当初計画と計画変更後で種目別土地の利用目的の大きな変化はなかった。

換地については、反対地権者がいない組合が3組合、いる組合が9組合あった。反対者の人数では10名以下が7組合、20～30名が1組合あった。行政不服審査請求書が提出されている組合が6組合、未解決が4組合あった。行政不服審査請求書の内容では、多い順に換地の位置に関するもの、換地の形状に関するもの、減歩率に関するもの、飛び換地に関するもの、移設に関するものであった。換地に関する組合員の感情を組合ごとに一言で表現すると、やや満足が7組合、満足が3組合、やや不満が2組合であった。

保留地について、12組合平均の保有地減歩率は7.17%、公共減歩率18.27%であった。整地後の保留地価格は44,143～86,633円/m<sup>2</sup>であった。

#### 2. 事業計画の進捗状況

収入について、補助金の進捗状況を進捗率より判断すると、事業経過年数にほぼ近く順調に収入が確保されている。しかし保留地処分収入は事業経過年数と比較すると、保留地処分が大幅に遅れている。

事業費、設計調査費の支出は事業経過年数に比例していることから順調に進んでいる。しかし補償費は事業経過年数に比べ低く遅れている。事務費は全体的に低く抑えられ経費節減の努力がされている。

収入・支出のバランスは、12組合平均で、収入の進捗率に比べ支出の進捗率が7%ほど先行している。このバランスを埋めるために組合は金融機関から借入れをしている。

道路工事の進捗状況は、12組合平均で、道路工事延長ベースの進捗率が工事費支払の進捗率より3%先行している。これは道路工事完了後の支払日までの時間差によるものである。

建物移転費の進捗状況は、12組合平均で、建物移転費の進捗率が移転完了戸数進捗率より12%先行している。これは建物移転中の支払及び移転費の予算以上の高騰によるもので、経費切り詰めに何らかの対策が必要な組合もある。

保留地の処分は、組合独自の事業収入源の大きなウエイトを占める。この販売の為に各組合ではそれぞれで独自の工夫をしていることがうかがえる。しかし12組合平均の保留地の土地価格の下落は7.9%に対し、周辺地価の下落率が17.2%であるのは市場の変化に保留地処分価格が追従できていないことによる。また、保留地処分の競合相手に近隣の公的機関による開発があり、土地の供給過剰も土地価格の下落の大きな原因になっている。

借入金の借入利率が組合によって4倍強の格差がある。高い利率で借入れている組合は、何らかの方法で条件変更を検討する必要がある。借入金返済の困難が予想される組合が2組合あり、理事長と理事がその保証人になっている。

土地区画整理事業の経営環境はおおむね悪化している。各組合ともコスト削減には努力をしている。その主なものは、事務費削減、工事費削減、補償費削減、支払利息削減であるが、各組合とも抜本的な解決策を打ち出せていない現状にある。

組合の事業計画を計画内に終了できる組合は6組合ある。しかし計画通りに終了できると答えた組合についての期間延長は平均8.5年である。計画通りに終了できないと答えた組合は6組合あり、期間延長は4.3年で回答とのギャップがある。

### 3. 行政からの支援状況

土地区画整理事業は行政機関からの効果的な支援に頼るところが大きい。行政機関からの支援は、専門担当者の代行・派遣、入札執行、工事執行、補償執行、組合事務、保留地処分、その他の支援であるが、事業自体が行政機関に大きく依存していること、及び行政機関ごとの支援内容にバラツキがある。

行政機関から組合が受けている支援水準の高いものは、工事執行、入札執行、保留地処分がある。支援水準の低いものに、専門担当者代行・派遣、補助執行、組合事務、補償執行がある。その他の支援では、人件費の補助、事業費の貸し付け、技術指導、独自の助成金の支給等がある。

#### 4．組合経営上の課題と対策

組合経営上の課題については回答数の多い順で、保留地処分、財源確保、未同意者への説得がある。

保留地処分に関する対策は、単に行政が支援活動を行えば進展が見られる状況のものではなく、土地価格の想定外の下落、経済環境の変化などの要因が対策を困難とさせている根深い問題がある。財源確保の問題も保留地処分の遅れが起因するものと推察される。

## 第2章 土地区画整理組合の特徴

### 1. 土地区画整理組合の層別と特徴

今回経営実態調査を実施した12の土地区画整理組合を層別に分類すると下表のようになる。その類型は、県央都市部開発型、地方開発型、地方住環境整備型の3類型に分類できる。この章では調査結果から各類型の特徴をまとめた。さらに、第2章2、3では類型、類型の中から、一つずつ事例をあげ、土地区画整理組合の経営実態及び平成16年度の県の事業として経営診断を実施した中小企業診断士の果たした役割をまとめた。

#### (1) 区画整理組合の層別及び特徴

図表2-1 区画整理組合の層別

類型	組合名	設立後の 経過年数 (年)	事業規模 (百万円)	保留地 収入計画 (百万円)	保留地販売 の進捗率 (%)
県央都市部開発	A	9	9,200	1,321	47.6
	B	13	5,300	1,715	62.3
	C	21	13,150	4,689	94.9
	D	16	2,381	1,550	88.5
	E	8	7,090	1,839	68.6
	G	5	11,200	2,761	(未販売)0.3
地方開発	K	8	3,384	2,234	59.2
地方住環境整備	F	5	1,750	875	18.1
	H	9	2,200	1,132	26.8
	I	4	2,469	1,293	3.7
	J	5	6,250	1,497	7.2
	L	7	2,381	978	未回答

今回調査した12件の土地区画整理組合は県央都市部開発型、地方開発型、地方住環境整備型に分類できる。ここでいう開発とは、土地区画整理区域に、住宅地開発に加えて生活に密接な学校、商業施設等比較的規模の大きい施設を配置することを計画した事業である。

上表の特徴を類型別に整理すると次のようになる。



県央都市部開発型土地区画整理事業は、事業規模が比較的大きく、また保留地販売の進捗率も販売を開始してない組合を除き、ほぼ50%を超えており、事業は比較的順調である。

この要因として、立地条件が県央に位置し交通アクセスがよく、発展中の地域である等恵まれているため、生活に密接な学校等公共施設、民間の商業施設等比較的規模の大きい施設の進出が早くから決定したこと、さらに、新規居住者が保留地を求めると居住者の増加により多種の商業施設の進出が活発であることが相まっていることがあろう。もう一つの要因としては、早くから土地区画整理事業に着手し、経過年数が長いことがあげられよう。

地方開発型土地区画整理事業は、事業規模は平均的であるが保留地販売が進んでおり、事業は比較的順調である。

この要因として、地方の行政・商業の中心地域にバイパス道路が開通し、急激に交通アクセスが改善され、今後の急発展が望める立地条件であることから、大型商業施設、学校等規模の大きい施設の進出があった。また、新規居住者が増加しており、生活に密着した郊外型の商業施設の進出が活発であることも要因の一つである。

地方住環境整備型土地区画整理事業は、事業規模は大きくはない。保留地販売が予定通り進まず事業収入に課題を抱えている組合である。

この要因として、供給面では個人、民間業者、公共機関による土地の供給、空き地等が豊富にあることがあげられる。需要面では、人口密度が少ないこと、住宅を購入するための安定的な所得を得ている人が少ないこと、土地を持っている家族が多いこと等から、力強さは感じられない。生活の利便性の面では、他の土地区画整理事業と比較して、学校、商業施設、病院、サービス機関等の進出が少ないため、購入層を引きつけるのに十分であるとは言えないようである。

上記の3つの類型では、事業収入に影響が大きい保留地の販売面を主にとらえて言及している。この他、組合経営の自立が求められることや、一部地権者の反対がある等は、各組合に共通した事項である。

## 2. 事例1. 県央都市部開発型土地区画整理組合の経営実態調査

“ 公共施設整備、民間ショッピングセンター誘致、保留地販売戦略の総合戦略により順調に事業が進んでいる土地区画整理組合 ”

## (1) 組合の概要

県央南部に位置するI市のB土地区画整理組合は、この地区に計画されている都市計画道路の開通により無秩序な開発が予想されるため、本事業の施工により都市計画道路、区画道路、学校・公園等公共施設を先行的に整備改善し、当地区を環境の良い、健全で、良好な市街地の実現を目指して土地区画整理事業を推進している。

具体的には、地区内の保留地にH高校が既に開設され、更に小学校予定地も確保され、教育環境の整備を図ると共に、これらの保留地処分金の早期確保による事業資金運用の円滑化を図っている。

また、地区内に民間ショッピングセンターを誘致して、既にオープンしており、地区内の活性化と今後の一般保留地販売の促進に大きく寄与すると期待される。

このように、学校などの公共施設整備、民間ショッピングセンター誘致、保留地販売戦略と総合的な戦略により事業を進め、順調に推移している。事業概要は下記の通りである。

- ・ 設立 : 平成7年2月
- ・ 事業規模 : 事業予算 9,200百万円  
事業面積 79.4ha  
組合員 549名
- ・ 収入計画 : 補助金 7,044百万円 (構成比77%)  
保留地処分金 1,322 (14%)  
その他 834 (9%)  
合計 9,200百万円 (100%)
- ・ 事業期間 : 平成7年度～平成24年度
- ・ 周辺環境 : 都市計画道路開通により、農地から市街地への土地利用へと変貌する地域。

## (2) 事業活動の概要

平成16年度末で下記状況である。

- ・ 仮換地を完了し建築物及び道路等工事中、保留地販売中
- ・ 事業進捗率 : 72% (支出6.6億円÷事業計画9.2億円)
- ・ 保留地販売進捗率 : 48% (販売実績6.3億円÷事業計画13.2億円)

## (3) 組合運営で評価すべき事項及び解決すべき課題

評価すべき事項

### 1) 組合の運営

総代は組合員10名に1人の割合で選出され、組合員の意思疎通の円滑化を図りながら、F市との良好な連携により組合運営がなされている。

### 2) 換地の状況

組合役員、I市一体となった地権者に対する啓蒙活動の努力により土地区画整理事業で最も重

要な仮換地指定についての要望書・行政不服申請書の懸案事項はすべて解決している。

### 3) 保留地の状況と販売戦略・販売状況

- ・前記のように保留地販売の進捗率は48%となっている。保留地のうち、公共施設用地が53%を占めており、保留地販売がしやすい状況にある。
- ・地区内を通るT広域幹線道路を中心とした交通の便利性、I市街地に近い、地区内にショッピングセンター・高校が開設されたなど、立地条件が良い
- ・I市広報への掲載、J新聞への広告掲載、パンフレット配布、宅建協会との提携、ホームページへの掲載などで、順次体系的に販売活動を強化してきた。
- ・販売単価を周辺実勢価格より低くして(平成16年度売出例:販売単価46,300円/㎡)競争力をつけ、販売区画の面積と価格も、面積:230㎡,70坪位、価格:1千万円位に設定し、顧客が買いやすい戦略をとっている。
- ・事業の工事の進行に合わせて、販売できる保留地から販売し、在庫を持たない戦略をとっており、売り出せば直ぐ売れてしまう良好な状況で、資金の運用効率の面でも成果を上げている。
- ・保留地計画、立地条件、販売戦略と相まって販売計画の達成が期待される。

### 4) 事業の進捗

- ・事業全体の進捗率は前記のように72%で、事業期間が59%を経過したところでの72%の進捗率は良好である。
- ・工事・補償事業の進捗は、工事方法改善などのコスト削減努力により、仕事量ベース(道路工事延長・移転戸数など)の進捗率が金額ベースの進捗率を上回り、事業予算内の計画達成が期待される。
- ・事務費の発生も、役員報酬の大幅削減、相見積による事務消耗品費の削減などの努力により、低い水準に抑えられている。

### 5) 事業予算収支のバランス

- ・収入と支出は17年度末で68億円台でバランスがとれており、組合・I市一体となった事業推進管理の成果が出ている。

## 解決すべき課題

### 1) 組合の自主努力

- ・仮換地・補償費などの諸問題も、組合とI市が連携をとりながら、着実に解決してきた。しかし今後の一般保留地販売については、全組合員参加の自主的な販売活動が必要になる。

### 2) 借入金の償還

- ・借入金管理を、他組合に比べて低金利の金融機関に絞る努力で金利額を削減しながら推進している。借入金残高は平成16年度中頃に最高860百万円(事業予算の9%)あったが、その後の公共施設を中心とした保留地処分金が、借入金償還に充当されて、借入金は順次減少の傾

向にある。今後は一般保留地の販売による借入金償還が課題となる。

#### (4) 診断士の診断・提言の要旨

M土地区画整理組合は県の平成16年度土地区画整理事業経営診断事業として診断を実施した。診断士による経営診断概要は下記である。内容に関して、群馬県、I市、M組合、中小企業診断協会群馬県支部の関係者が参加して報告会を実施した。席上活発な意見交換が行われた。

- ・ 事業概要まとめ
- ・ 事業全体及び個別の進捗状況把握並びに適切性評価
- ・ 区画整理事業の付加価値分析
- ・ 組合事業の貸借対照表・損益計算書の作成
- ・ 事業の課題の抽出と整理
- ・ 経営改善策の提案

3項の「組合運営で評価すべき事項及び解決すべき課題」で述べたように、B組合の事業は順調に進んでおり、大きな課題は見受けられない。

しかし、今後の一般保留地販売の推進、保留地処分金による借入金償還については、一層の事業活動強化が必要と考え、保留地販売強化策を中心に次のような提言を行った。

- 大手ハウスメーカーとの提携による販売強化
  - ・ ハウスメーカーとの土地の委託販売契約
  - ・ ハウスメーカーへの土地の販売
- 組合の組織を活用した販売強化
  - ・ 全組合員参加の土地販売キャンペーンの実施
- 保留地販売計画の2年前倒し
  - ・ 年度別一般保留地販売計画の平準化

#### (5) まとめ

組合の運営は執行体制も整い、I市との連携もとれており、換地・移転補償などの懸案事項も着実に解決されて円滑に運営されている。事業全体の進捗状況も良好で、財務状況も収支のバランスがとれている。

今後は保留地販売と借入金償還と、組合中心の運営が課題となるが、今までの良好な運営状況を継続した事業の完遂が期待できる。

### 3. 事例2. 地方住環境整備型土地区画組合の経営実態調査

“一般向保留地販売に多くの課題を抱える土地区画整理組合”

### (1) 組合の概要

県南部に位置するT市のF土地区画整理組合は、「“水と緑豊かな躍動と安らぎのある文化の香るまち”の実現を目指し、都市基盤の整備をはかる」ことを狙いとして土地区画整理事業を推進している。事業概要は下記の通りであり、事業収入の50%は保留地処分金を充てる計画である。

- ・設立 : 平成11年11月
- ・事業規模 : 事業予算 1,750百万円  
事業面積 24.3ha  
組合員 147名
- ・収入計画 : 補助金 613百万円 (構成比35%)  
保留地処分金 875 (50%)  
その他 262 (15%)  
合計 1,750百万円 (100%)
- ・事業期間 : 平成11年度～平成18年度
- ・周辺環境 : 自然環境豊かな地域

### (2) 事業活動の概要

平成16年度末で下記状況である。

- ・仮換地を完了し既存建築物移転及び道路等工事中、保留地販売中
- ・事業進捗率 : 65% (支出1,132百万円÷事業計画1,750百万円)
- ・保留地販売進捗率 : 18% (販売実績157.8百万円÷事業計画874.5百万円)

### (3) 組合運営で評価できる事項及び解決すべき課題

#### 評価できる事項

- 1) 良い街づくりのため、F土地区画整理組合とT市の密接な連携の下で事業が執行されている。組合役員、組合員及び市とのコミュニケーションは良好であり、土地区画整理事業に対して組合員から目立った不服はない。
- 2) 当初事業計画後、周辺土地が値下がりしているために保留地販売収入の減少が見込まれるので、支出抑制のため工夫を重ねた。事業計画を見直し、事業の費用総額を当初から21%縮小した。費用総額減少にもかかわらず、当初計画時の施工規模及び施工内容で事業が進行中である。

#### 解決すべき課題

- 1) 保留地販売が遅れており事業収入が不足。事業全体の進捗率が65%であるのに対して、保留地販売の進捗率は18%と低調である。  
原因1 : 周辺土地価格下落に対して保留地販売価格が追従できていない。  
原因2 : 周辺土地価格に対する保留地販売単価の設定が他の組合に比べて高い。

原因 3 : 一区画あたりの販売価格が高いため、住宅建設を勧案すると平均的な給与所得者には購入が難しい。

原因 4 : 土地の配置・形状が、南道路が少ない、入口幅が狭く奥行きが長いなど、魅力的な土地が少ない。

原因 5 : 販売政策が民間業者と比較すると弱い。

原因 6 : 区画整理地内に、組合員による賃貸住宅の建築が先行し、将来の住環境、街並みのイメージがつかめない。

## 2) 借入金が増加している。

原因 : 工事資金を捻出するため、事業収入の不足分を借り入れしている。事業収入の不足分は保留地販売収入の不足であり、借入金を返済するためには保留地の完売が必要である。

## 3) 組合の事業経営管理が弱い。

原因 1 : 組合は発足当初から自治体への依存が高い。しかし、自治体は事業計画立案及び事業執行の支援はしているが、組合経営へ参画できない。

原因 2 : 役員は組合員の代表であり組合内部の調整的な役割が多い。

原因 3 : 外部の識者、専門家の意見、支援を受け入れていない。

## 4) 事業計画の最新化ができにくい。

原因 : 事業計画の変更は、法による所定の手続きを要するため、外部環境の変化に対して、民間で実施しているような即応性がない。

## (4) 診断士の診断・提言の要旨

F 土地区画整理組合は群馬県の平成 16 年度土地区画整理事業経営診断事業として診断を実施した。診断士による経営診断概要は下記である。内容に関して、群馬県、T 市、F 組合、中小企業診断協会群馬県支部の関係者が参加して報告会を実施した。席上活発な意見交換が行われた。

- ・ 事業概要まとめ
- ・ 事業全体及び個別の進捗状況把握並びに適切性評価
- ・ 区画整理事業の付加価値分析
- ・ 組合事業の貸借対照表・損益計算書の作成
- ・ 事業の課題の抽出と整理
- ・ 経営改善策の提案
  - 保留地販売のためマーケティング手法を活用し、販売改善策を販売の 4 P (保留地の商品戦略的価格、販売促進、販売ルート) を具体的に提案
  - 借入金の金利下げの提案
  - 自立型事業管理の提案
  - 事業計画変更提案
- ・ 提案を実施した場合の事業完了までの組合経営シミュレーション

## 第3章 提言

### 1. 提言

土地区画整理組合の事業活動実態調査アンケートを通じ、県土の整備が順調に進んでいることが確認ができた。12組合の事業規模は総事業予算67,924百万円、総事業施工面積561.5haであり、進捗率は収入で52%、支出で59%であり収支バランスは全体ではとれていた。土地区画整理の計画、組合事業の取り組む体制等は、土地区画整理組合法に係る行政の指導が定着しており、組合間のバラツキも大きいとは言えなかった。特に事業計画策定、工事の支援等において組合間の格差は感じられなかった。今後の土地区画整理組合が自立して事業活動を行っていきけるかの課題として、行政支援の範疇からやや離れた距離にある保留地の販売及び借入金の返済方法を、組合自らが立案しどのように実施していくかが残されている。

保留地処分による収入の確保に関して、現時点での12組合の合計を見ると、事業支出に対して保留地販売のバランスがとれた状況であった。しかしその内容は比較的立地条件の良い組合の中で見受けられることだが、学校・公園等公共用地、ショッピングセンター等の商業施設などの大規模な保留地販売及び条件の良い住宅地の販売が先行し、条件の良い保留地の販売が多量に残っていることがある。

今後の保留地の販売は、地価下落、供給過多で需要が低調な時代に、通常の保留地をどのように計画通りに販売するかは、土地区画整理組合が買い手の立場に立ったマーケティング戦略の立案を如に実施するかが課題である。

借入金については土地区画整理組合の組合役員が保証人になっている。12組合の中で借入金の金利の高いところ、低いところとでは4倍強の格差がある。この差は、「金利は交渉で決まる」ことを示している典型的な例である。組合が一時的に不足する経営資金を金融機関から借り入れる際、金融機関との金利交渉の成否がその後の組合の経営内容を大きく左右することになる。

県内土地区画整理組合の事業が成果のあるものとするためには、組合は自らの置かれている状況を認識し、組合相互間で情報を共有化し「お互いの良いところ取り」の工夫をし、組合員の活用及び行政機関の協力などを積極的に推進することが必要だが、内部資源で不足するものは積極的に外部資源の活用も考えて組合の事業活動を成果のあるものにすることが必要である。

土地区画整理組合事業は従来の事業計画・施行の成否に加え、土地区画整理事業の完成ビジョン、事業運営の創意工夫の成否がより強く求められていることが分かった。そのため、土地区画整理組合の経営幹部は意識改革を行い、行政機関の支援に頼る運営から脱却し、民間手法を活用した事業運営を行える力を身につけることが運営課題である。

## 2. 中小企業診断士の役割

過去3年間にわたる中小企業診断士による土地区画整理組合の経営分析、経営診断、提言は年々評価が高まっている。担当の中小企業診断士が多くの土地区画整理組合の経営実態に触れ、財務分析、経営環境分析、経営課題の整理に当たって下記の診断手法が定着した。

- ・土地区画整理組合の概要の把握
- ・土地区画整理組合の現状の整理
- ・中小企業診断士として、専門知識の確保、情報収集
- ・土地区画整理組合の現状の解析
- ・組合事業の適切性評価
- ・区画整理事業の付加価値判断
- ・組合事業の貸借対照表、損益計算書の作成
- ・土地区画整理組合が抱えている問題点、課題の明確化
- ・問題点、課題の重点化
- ・課題に対する解析
- ・提言
- ・提言に基づく事業の見直し
- ・今後計画する土地区画整理組合に対する留意すべきことの提言

今後の土地区画整理組合の診断にあたって、今回の調査・研究で県内の多くの組合の現状把握ができたことにより、より幅の広い見方とケースによっては深掘した解析及び的確な経営診断が効率的に実施できるものと確信できた。

今後の土地区画整理組合の事業は、まず完成時のビジョン及び事業運営の創意工夫が強く求められることから、土地区画整理組合事業に係る中小企業診断士は、組合の経営及び運営をサポートに積極的に参加し適切かつ具体的な提案ができるように、今後更に研鑽を積み重ね「提案スキルの向上」を図る必要がある。



# 土地区画整理組合の事業活動実態調査

## アンケート質問表

(社) 中小企業診断協会 群馬県支部

(記入方法)

1. 該当するものに○印をつけて下さい。(複数つけて結構です)
2. 数値は特に指定の無い場合は、最新変更計画値をご記入下さい。

### 1. 土地区画整理組合の概況

(1) 貴組合名： \_\_\_\_\_

(2) 住 所： \_\_\_\_\_

電話番号： \_\_\_\_\_ FAX番号： \_\_\_\_\_

メールアドレス： \_\_\_\_\_

(3) 組合設立認可年月： \_\_\_\_\_ 年 \_\_\_\_\_ 月

(4) 理事長名： \_\_\_\_\_

(5) 組合員数： \_\_\_\_\_ 名

(6) 専従事務員数： \_\_\_\_\_ 名：内パート \_\_\_\_\_ 名

(7) 組合発足の経緯、沿革等

- ① 土地区画整理事業はどのような経緯で展開されてきたのでしょうか。  
a. 地権者の総意、b. 大規模地権者の意見、c. 行政の指導、d. その他、  
の観点からご記入下さい。

---

---

---

---

---

---

② 役員（理事）の選抜方法

a. 区画所有比率    b. 年齢    c. 投票    d. 事業経験の有無

e. その他： \_\_\_\_\_

(8) 総 会

① 総代会： \_\_\_\_\_ 名

※総代の選出方法： \_\_\_\_\_

② 役員（理事）： \_\_\_\_\_ 名

③ 役員（理事）の担当について

会計・庶務担当 \_\_\_\_\_ 名

設計・工事担当 \_\_\_\_\_ 名

換 地 担 当 \_\_\_\_\_ 名

移転・補償担当 \_\_\_\_\_ 名

上記以外の担当

\_\_\_\_\_ 担当 \_\_\_\_\_ 名

\_\_\_\_\_ 担当 \_\_\_\_\_ 名

(9) 定款・規定がありますか。

a. 定款    b. 庶務規定    c. 会計規定    d. 工事請負規定

e. その他： \_\_\_\_\_

**2. 事業計画**

(1) 事業期間

① 当 初： \_\_\_\_\_ 年 ～ \_\_\_\_\_ 年 （ \_\_\_\_\_ 年 \_\_\_\_\_ ヶ月）

② 最新変更後： \_\_\_\_\_ 年 ～ \_\_\_\_\_ 年 （ \_\_\_\_\_ 年 \_\_\_\_\_ ヶ月）

(2) 事業計画の変更（ \_\_\_\_\_ 回変更）

変更理由 1回 \_\_\_\_\_

2回 \_\_\_\_\_

3回 \_\_\_\_\_

4回 \_\_\_\_\_

（4回以上の場合は別紙メモにてお願いいたします）

(3) 事業予算

(単位：百万円)

区 分		当 初	最新変更後	増 減	備 考
収	国庫補助金				
	県補助金				
	市補助金				
	公共施設管理者負担金				
	保留地処分金				
入	借入金	—	—	—	
	その他				
	収入合計				
支	工事費				
	補償費				
	調査設計費				
	事務費				
	借入金償還費	—	—	—	
	その他				
出	支出合計				

(4) 事業規模面積

① 当 初 計 画：\_\_\_\_\_ha

② 最新変更計画：\_\_\_\_\_ha

(5) 整理施工前後の地積

① 土地の種目別施工前後の地積対照：(当初計画)

種 目	施工前		施工後	
	地 積	%	地 積	%
公 共 用 地				
宅 地				
保 留 地				
測 量 増 減				
総 計				

② 土地の種目別施工前後の地積対照：(最新変更計画)

種 目	施工前		施工後	
	地 積	%	地 積	%
公 共 用 地				
宅 地				
保 留 地				
測 量 増 減				
総 計				

(6) 換地について

- ① 反対地権者はいますか。
  - a. いる                      b. いない
- ② a. の場合反対者は何人いますか      ( \_\_\_\_\_人)
- ③ 仮換地指定に対する要望書は何件提出されましたか。
 

( \_\_\_\_\_件、内 \_\_\_\_\_件解決)
- ④ 行政不服審査請求書は何件提出されましたか。
 

( \_\_\_\_\_件、内 \_\_\_\_\_件解決)
- ⑤ 行政不服審査請求書の内容はどのようなものですか。
  - a. 飛び換地に対する不服
  - b. 減歩率に対する不服
  - c. 換地の形状に対する不服
  - d. 換地の位置に対する不服
  - e. その他 \_\_\_\_\_
- ⑥ 現状における組合員の換地に対する全体的な感情はどうですか。
  - a. 満足    b. やや満足    c. やや不満    d. 不満

(7) 保留地設定について

- ① 減歩率をご記入下さい。
  - a. 公共減歩：                      %                      b. 保留地減歩：                      %
- ② 土地価格の設定についてご記入下さい。
  - a. 整理前価格：( \_\_\_\_\_ 円/m<sup>2</sup>)  
整理前単価設定の方針

---



---

b. 整理後価格：(                      円/㎡)  
整理後単価設定の方針

---



---

c. 保留地価格：(                      円/㎡)  
保留地価格設定方針

---



---

d. 保留地の種目別内訳                      (単位：千円・㎡)

区 分		最 新 変 更 計 画
公 共	金 額	
	面 積	
	件 数	
一 般	金 額	
	面 積	
	件 数	
そ の 他	金 額	
	面 積	
	件 数	
合 計	金 額	
	面 積	
	件 数	

(注)「その他」・・・割込み残、随契、付け

### 3. 事業計画の進捗状況

(1) 収入と支出の進捗状況（収支決算状況）

（単位：百万円）

		平成16年度迄の 実績	事業計画 (最新変更)	備考
収 入	国庫補助金			
	県補助金			
	市補助金			
	公共施設管理者負担金			
	保留地処分金			
	借入金		—	
	その他			
	収入合計			
支 出	工事費			
	補償費			
	調査設計費			
	事務費			
	借入金償還費		—	
	その他			
	支出合計			

(2) 工事の進捗状況について

① 工事全体の状況

工事施工期間： \_\_\_\_年 ~ \_\_\_\_年 : \_\_\_\_年\_\_ヶ月

② 工事全体の進捗状況（平成16年度末で）

a. 計画通り    b. 計画より遅れている    c. 計画より進んでいる

③ 道路工事の進捗状況

延長計画： \_\_\_\_\_m、平成16年度迄の完了延長： \_\_\_\_\_m

a. 計画通り    b. 計画より遅れている    c. 計画より進んでいる

\*③項でb. c. を選択された場合、その要因についてご記入下さい。

---



---

④ 道路工事費の進捗状況

計画道路工事費 \_\_\_\_\_百万円

: 平成16年度迄の道路工事費実績 \_\_\_\_\_百万円

a. 計画通り    b. 計画以内    c. 計画を超過

\*④項でb. c. を選択された場合、その要因についてご記入下さい。

---

---

(3) 移転補償の進捗状況について

① 建物移転の進捗状況

計画移転戸数\_\_\_\_戸 : 平成16年度迄の移転完了戸数\_\_\_\_戸

a. 計画通り    b. 計画より遅れている    c. 計画より進んでいる

\*①項でb. : c. を選択された場合、その要因についてご記入下さい。

---

---

② 建物移転費の進捗状況

計画建物移転費      百万円    : 16年度迄の建物移転費実績\_\_\_\_百万円

a. 計画通り      b. 計画以内            c. 計画を超過

\*②項でb. : c. を選択された場合、その要因についてご記入下さい。

---

---

(4) 事務費の進捗状況について

① 人件費の進捗状況

計画人件費      百万円    : 平成16年度迄の人件費実績\_\_\_\_百万円

a. 計画通り      b. 計画以内            c. 計画を超過

\*①項でb. : c. を選択された場合、その要因についてご記入下さい。

---

---

(5) 保留地の処分について

<区画について>

① 総区画数 ( \_\_\_\_\_ 区画)

② 区画割

a. 最小区画地積の㎡ ( \_\_\_\_\_ ㎡約\_\_\_\_坪)

b. 最大区画地積の㎡ ( \_\_\_\_\_ ㎡約\_\_\_\_坪)

c. 平均区画地積の㎡ ( \_\_\_\_\_ ㎡約\_\_\_\_坪)

③ 最多区画面積帯

a. 70坪未満

b. 70~100坪未満

c. 100~150坪未満

d. その他

<価格について>

① 販売価格について

- a. 最小区画の販売価格 (                      円)
- b. 最大区画の販売価格 (                      円)
- c. 平均区画の販売価格 (                      円)

② 最多販売価格帯

- a. 10百万円未満
- b. 10百万円～15百万円未満
- c. 16百万円～20百万円未満
- d. 20百万円～25百万円未満
- e. その他 \_\_\_\_\_

③ 販売単価設定

- a. 周辺価格以上に設定
- b. 周辺価格並みに設定
- c. 周辺価格以下に設定

④ 保留地単価の推移

項 目	当初計画	最新変更計画
年	年	年
保留地単価	千円/㎡	千円/㎡

<販売促進方法について>

- a. ホームページ
- b. パンフレット
- c. 現地看板
- d. 市町村広報
- e. 新聞広告
- f. その他 \_\_\_\_\_

<専門業者との提携について>

- a. 宅建協会
- b. 不動産業者
- c. 住宅建設業者
- d. その他 \_\_\_\_\_



<保留地処分の状況について>

① 保留地処分金収入の確保状況

計画保留地処分金 \_\_\_\_\_百万円

:平成16年度迄の保留地処分金実績 \_\_\_\_\_百万円

② 保留地処分の進捗状況

- a. ほぼ計画通り    b. 計画をやや下回る    c. 計画を下回る  
d. 計画を大幅に下回る

\*②項でb. c. d. を選択された場合、その要因を下記項目より選択して下さい。

- ア. 周辺地価の下落                      イ. 保留地単価が割高  
ウ. 保留地一区画の総額が高い    エ. 立地が悪い  
オ. 地形・位置が悪い                  カ. その他 \_\_\_\_\_

③ 保留地処分が計画期間内に達成可能かどうか。

- a. 達成可能                      b. 達成が難しい

\*③項でb. を選択された場合、その対応策を下記項目より選択して下さい。

- ア. 処分価格を下げる    イ. 組合で購入    ウ. 行政に購入依頼  
エ. 今のところ有効な対応策が見当たらない  
オ. その他 \_\_\_\_\_

<周辺価格の動向について>

項 目	当初計画設定時	平成16年度
価 格	千円/㎡	千円/㎡

<競合動向の課題がありますか>

- a. 民間業者の進出                      b. 公的機関による近隣での開発

(6) 借入金の状況

① 借入金の内訳(16年度末)

(単位:百万円・%)

金融機関名	借 入 金	金 利	特 記 事 項
	百万円	%	
	百万円	%	
	百万円	%	
	百万円	%	
	百万円	%	
	百万円	%	
合 計	百万円	%	

- ② 保証人は誰ですか
- a. 理事長、副理事長まで    b. 理事まで
- c. その他を含む \_\_\_\_\_
- ③ 返済の状況
- a. 返済可能    b. 返済が難しい
- ④ ③でb. を選択の場合その要因を下記から選択して下さい。
- a. 補助金減    b. 保留地処分金減    c. 工事費増    d. 補償費増
- e. 事務費    f. その他
- (○印をつけた項目について具体的にご記入下さい)
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

- (7) コスト削減のための経営努力について
- a. 工事費削減    b. 補償費削減    c. 事務費削減    d. 利息削減
- e. その他
- (○印をつけた項目について具体的にご記入下さい)
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

- (8) 事業計画全体の進捗状況について
- ① 計画通りに事業は終了可能か。
- a. 終了可能    b. 終了が難しい
- ② ①項でb. を選択された場合、その要因を下記項目より選択して下さい。
- ア. 工事費増加    イ. 補償費増加    ウ. 事務費増加
- エ. 保留地処分金収入減    オ. 反対地権者との調整    カ. その他
- ③ ②項で選択された項目について具体的にご記入下さい。
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

#### 4. 行政からの支援状況について

(1) 専門担当者の有無

---

---

(2) 入札執行に対する支援

---

---

(3) 工事執行に対する支援

---

---

(4) 補償執行に対する支援

---

---

(5) 組合事務執行に対する支援

---

---

(6) 保留地処分に対する支援

---

---

(7) その他の支援

---

---

#### 5. これからの組合経営上の課題と対策について

(下記に自由にご記入下さい)

---

---

---

---

**6. 中小企業診断協会群馬県支部が協力することがありますか。**

(下記にご記入下さい)

---

---

---

---

**7. 添付して頂きたい資料**

下記の資料の添付をお願い致します。

- (1) 年度別歳入歳出資金計画書(当初計画・最新変更計画)
- (2) 減歩率計算書(当初計画・最新変更計画)
- (3) 保留地の予定地積(当初計画・最新変更計画)

**8. ご記入いただいた方のお名前をお聞かせ下さい。**

部 署 ( \_\_\_\_\_ ) 役 職 ( \_\_\_\_\_ )

お 名 前 ( \_\_\_\_\_ ) 電 話 ( \_\_\_\_\_ )

E - mail ( \_\_\_\_\_ )

以上です。ご協力有り難うございました。調査結果につきましては、まとめ次第  
ご報告させていただきます。

記入月日 (平成 17年 月 日)

**9. 連絡先**

以 上

## おわりに

昨今、日本経済もやや明るさをとり戻しているようであるが、国内の商業用地及び住宅用地の地価の下落は、その下げ幅の鈍化はしてきているものの今だマイナス傾向にある。

このような地価の及ぼす悪影響が、今回調査した民間施工の土地区画整理組合のみならず、多くの企業経営を苦境に立たせている原因の一つにもなっている。調査した土地区画整理組合はバブル期から土地下落の始まった初期に設立したものが多く、当初計画では想定できない地価の下落に直面し、数々の難問を抱えながら組合運営を行っている。

提言では、それらの問題に対する調査グループの見解を述べた。中小企業診断士は今後、このような経営上の難問をトータルな面から取り組み、問題を解決することで、土地区画整理組合の経営を再建・再生させられる数少ない団体であると考えている。

今回調査したような事例は、中小企業診断士が様々な特殊な事業形態に対応するノウハウを身に付け業務範囲を拡大する事に役立てばと願っている。

平成18年1月

社団法人 中小企業診断協会群馬県支部

調査研究員 丸橋 正幸

調査研究員 久野 進

調査研究員 小林 堯

調査研究員 田村 實

調査研究員 吉永 哲也

調査研究員 土屋万壽夫

調査研究員 芳賀 知