

第2回 独立行政法人都市再生機構のあり方に関する検討会 経営分科会

平成22年4月14日

【瀬口民間事業支援調整室長】 委員の到着が一部おくれておるようでございますが、定刻を過ぎましたので、ただいまから第2回独立行政法人都市再生機構のあり方に関する検討会経営分科会を開会いたします。

本日はお忙しい中、ご出席をいただきましてまことにありがとうございます。

私、事務局を務めます国土交通省住宅局総務課民間事業支援調整室長の瀬口でございます。よろしくお願いいたします。

本日出席の委員につきましては、お手元にごございます座席表をもってご紹介にかえさせていただきます。経営分科会の本委員のうち、辻委員、土居委員につきましては欠席との連絡をいただいております。川本委員におかれましてはおくれてご出席との連絡をあらかじめいただいております。高木委員、石渡委員は到着がちょっとおけているようでございます。それから、本日、谷口委員と安念委員のご出席もいただいております。

議事に入ります前に、資料の確認をまずさせていただきます。お手元の議事次第の下のほう、配付資料一覧に記載がございますように、本日は本体資料としまして資料1と資料1-2、それから参考資料が参考資料の1から3まで、合計5種類の資料を用意いたしております。

これらの資料のうち、本体資料の資料1-2、表紙に記載しておりますように、非公表、委員限りの資料とさせていただきたいということで、森田分科会長とご相談をさせていただいているところでございます。この資料につきましては、大きな3つの中身から成っております。後ほどご説明いたします各事業の投資判断をするに当たって、どういうタイミングで、例えばどういうリスクファクターを考慮しているかとか、どういうことを考慮して投資を決めているかといったことを、具体の現在進行中のプロジェクトを例に挙げてご説明するための資料でございます。

それから、2つ目の資料の種類としまして、UR賃貸住宅の経営の効率性を民間企業と比較するという観点で、不動産賃貸事業を行っている民間事業とさまざまな観点での比較を行っておりますが、比較に当たりまして個別の企業から公表を前提とせずに情報提供をいただいておりますという関係で非公表にさせていただいております。

それから、最後に3番目の資料としまして、随意契約の見直しの関係で、現在、新しい随意契約の見直計画の作成に向けて、4月末を目標に作業をしている途中でございまして、その作業途上段階の資料をおつけしておりますので、以上3つの理由からこの資料1-2につきましては、本日、非公表の扱いにさせていただければと思っております。

それでは、これからの議事進行につきましては、森田分科会長にお願いしたいと思いません。よろしくお願いいたします。

【森田分科会長】 はい、ありがとうございます。

本日は委員の皆様には大変お忙しいところご出席いただきましてありがとうございます。まだご到着でない委員の方もいらっしゃるかもしれませんが、早速、議事次第に従いまして議事を進めさせていただきたいと思いません。

本日の議題、まず最初に(1)都市再生機構の経営についてということですが、これにつきまして事務局のほうからご説明をお願いいたします。よろしくお願いいたします。

【事務局】 それでは、事務局のほうから資料につきましてご説明させていただきます。

使いますのは、資料1と書いてあります分厚い資料のほうと、資料1-2となっております非公表の資料でございまして、基本的には資料1のほうでご説明をさせていただきますが、適宜資料1-2のほうを参照ということでご紹介をさせていただきたいというふうに思っております。非常に分厚い資料でございまして、ちょっと説明に時間を要するかと思いますが、後ほどご不明な点につきましてはご質問等々いただければと思いませんので、よろしくお願いいたします。

それでは、資料1をご覧くださいと思いません。まず1ページ目でございますが、基本的に前回、賃貸のところまでお話をさせていただきましたが、その続きからということでございます。4ページをご覧くださいと思いませんが、団地の分析をもう少し細かくするというを前回申し上げて途中になっておりました。具体的に30年代、40年代、年代と区域で分けて団地の分布が4ページのようにおるということでございまして。これは従前からお示しをしておるとおりでございます。

それに基づいて、いろいろな要素を加味して切ってみたというのが5ページ目でございます。まず5ページ目は空き家率でございます。平均より低いところが黄色、平均より高いところがピンクで塗ってありますけれども、40年代、50年代のメインストックについては家賃が低廉で、リニューアル・高優賃等の改良がされているということで、平均

よりもかなり空き家率というのは低いと。

築浅団地についても設備水準が高く、バリアフリー化もされているということで、比較的入居状況もよいというところがございます。

一方、60年代のところを見ますと、ピンクの表示が多くなっておりますけれども、この部分については、家賃が高額な割に、バリアフリーの状況とか設備水準で築浅団地、平成7年以降には見劣りするということで、このあたりのところで空き家が目立つというようなどころが見えるかというふうに思っております。

続きまして6ページでございますが、家賃でございます。これは、一番上が募集家賃、2番目が居住者の方が継続して住まれる場合の継続家賃、一番下が家賃減額等も加味した平均の支払家賃という形になっておりまして、右側のほうに募集家賃を100としたときの指数を記させていただいております。これも募集家賃との乖離が小さいところがピンク、乖離が大きいところが黄色ということで塗ってございますけれども、60年代団地のところにピンクが塗ってございますが、これは原価家賃が高額であったということで、一番募集家賃との差が小さいということでございます。

一方、昭和30年代のほうは、やはり継続して居住されている方が非常に多いということで、かなり募集家賃と継続家賃・支払家賃のところに差が見られるという状況でございます。

一方、ちょっと特徴的なのは平成7年以降のところでございますが、基本的には最近になるほど差が小さいというふうに考えられるのですが、平成7年以降の築浅団地につきましては、建て替え後の団地の戻り入居への減額措置をやっているということでございますので、昭和60年代よりも指数としては低くなっていて、乖離が多少発生しているという状況でございます。

続きまして7ページ、減額措置についてでございます。これも各一番上が世帯数、2番目の中段が減額の金額、最下段がそのうちの国費という形になっておりまして、一番多いところを色で塗っております。まず40年代のところに色が出てきておりますけれども、これは対象世帯数としてはメインストックのところ、家賃改定の特別措置、昔の家賃、継続家賃を市場家賃にするに当たっての経過措置ということと、高優賃の減額措置の適用者が多いということで色が塗られています。

一番右、平成7年のところがございますけれども、ここで減額の金額については最大になっているというところが多いわけがございますけれども、これは建て替え事業のほうで

戻り入居に対する減額措置というのをやっております、金額的にはこれがかなりの値を占めるというところでございます。

次に8ページ、稼働率というところでございます。これは基本的には空き家率の裏返しという形になっておるわけでございますけれども、一番右下、合計の赤の囲いをしたところを見ていただければと思いますが、一番上段が計画調停額といまして、空き家がもしなければ、それから継続家賃が皆さんからきっちり取れていればという前提の金額でございます。真ん中が実際に取っている家賃ということでございまして、これの乖離が485億円でございます。もし空き家がなく、継続家賃がばっちり取れていれば、最大限6,148億円稼げる余地があるということでございます。ただ、この中でも昭和30年代のところをご覧いただきたいと思いますが、かなり差が激しくなっておりますが、これは建て替えのための募集停止をやっているという特殊要因がございますので、これを除くと387億円ということでございます。

次に9ページ、総収入と費用というところでございます。これは従前にもお見せしておりますけれども、家賃水準が高い都心部、築浅団地ほど収益に占める費用が少なくなっているということでございまして、中段のところのパーセントのところをご覧いただければ、30年代の家賃が90%、100%というところがみられるのに対しまして、平成7年のほうは70%、80%という形で、多少それよりは低くなっているということです。

財務費用につきましては、それぞれの一番下段のところをご覧いただければと思いますが、機構発足時の時価評価額をもとにした簿価をベースに配賦をしておるということでございまして、基本的にはいずれも3割強程度ということで、顕著な差は見られないということかというふうに思っております。

次に10ページ、黒字団地と赤字団地の分析でございます。これもある程度、従前お示しをさせていただいておりますけれども、全体的な傾向といたしましては、赤いところが平均より悪い、赤字のほう黒字よりも上回っているという部分でございますけれども、30年代、それから地方部ほど収益状況としては厳しいということでございまして、全体的には団地で見たら3分の2は黒ですが、3分の1は赤であるということでございます。

それから11ページ、建て替え事業の投資判断についてということで、基本的な構図につきましてはNPVが正であるということが判断基準になっておりますけれども、ご説明は従前差し上げたとおりでございまして、建物の除却損が発生しますが、これについては機構の経営全体でカバーするというようになっております。

今回、具体的な事業、現在進行中の投資判断がつきまして、別冊の資料1-2の3ページのほうで具体的な賃貸住宅建て替え事業の投資判断についてということで、これは奈良県にある団地ですけれども、鶴舞団地というところの例を1つ取り上げまして、3ページにつきましては事業概要、こんな事業をやるということで、4ページのほうで投資判断ということで、NPVというのはこういうふうに出しましたと。事業収支も正であるというのを確認している。右側のほうで、それをやるに当たってリスクというものはどういうものがある、それへの対応策はどのようなものかと。それに加えてリスクバッファというところで事業収支にあらかじめこういうリスクがあるんじゃないかということで織り込んでいる余地みたいなものも記させていただいております。

5ページのほうにつきましては、それぞれ時間ごとにデシジョンツリーという形で、それぞれのプロセスごとに計画の見直しの必要があるのかどうか、どういう執行管理をしていくのかということを図にしたものをつけさせていただいております。

6ページは、具体的な事業の流れとその期間というものを示させていただいておりますので、詳しくは後ほどもしご興味がありましたらご説明をさせていただきたいと考えております。

本体資料のほうにお戻りいただきまして、12ページでございます。〇〇委員のほうから、隠れ負債があるんじゃないかということをご指摘いただいております。追加で補足で説明をさせていただきたいと思っておりますけれども、建物の除却損自体は機構全体でカバーするというところでございまして、左下の経営改善計画のほうでも、第2期のほうからはあらかじめ赤字で囲っておりますけれども、建物除却損ということで、減損損失は、第二期中期5カ年では700億円、第三期の中期、26年から30年までの5カ年では400億円ということであらかじめ見込んでおるということでございます。第一期のほうはあらかじめ見込んではいなかったのですけれども、一番下の左のほうにございますが、トータルで見ますとマイナス90億という除却損を第一期の間には計上したということでございます。その前、公団時代でございますけれども、建て替え始めた昭和61年から公団が終わるまでの累計ということでは、除却損は合計で480億円ということでございました。

この除却損見合いの負債についてなんですけれども、右側にちょっとイメージを記させていただいておりますけれども、ほかの評価損ですとか減損損失と同様に、他のプロジェクトの賃料収入とか譲渡収入の利益で返済をするということでございまして、基本的な方

針は利益の範囲内で除却損を計上するという事で、負債は拡大しないように管理をして
おるという事でございます。

続きまして13ページからは都市再生事業についてという事でございます。14ペー
ジをお開きいただきたいと思いますが、14ページ、今後の都市政策の方向性として、全
体的な方向性は大きく4つございます。一番上、コンパクトシティの実現という事で、
特に集約型の都市構造、エコな都市構造をつくるという事、右側に高齢化への対応とい
うこともございますけれども、それをすることによって中心市街地への居住・福祉機能等
の集約化であるとか、そこへの商業機能の集積、生活利便施設の誘導ということも掲げら
れます。

それから、下に3つ書いてございますけれども、安全・安心まちづくりという事で、
密集市街地の整備ですとか、都市基盤の整備。真ん中、民間事業者の支援という事で、
いわゆるPPPによるビジネス拠点等のまちづくりを促進するですとか、一番右、美しく
魅力ある都市の実現という事で、観光まちづくりみたいなものも挙げられると。

大きくこの4つの方針がでございます。

次に、URの業務につきましては、順次見直しを行っているという事でございまして、
平成10年ごろは景気対策という事で一部拡大してきた部分もございますけれども、公
団から機構になる際に、後ほど説明させていただきますが、事業自体は整理がされて、基
準などもでき上がってきたという事でございます。

16ページ、具体的にその役割分担がどのように見直されたのかという事でございま
すが、公団時代には土地を取得して建物を建てると、その後の管理運営まで全部自分でや
るフルセット型という事でございましたけれども、機構に移行した後は、民間事業者の
参画のための条件整備を主とするバックアップ型という形へ転換をしております。下にイ
メージ図をお示しさせていただいておりますけれども、事業においてコーディネートと基
盤整備を機構が行うという事で、整備した敷地は民間に譲渡すると。上物は民間が建て
るという事で、機構と民間事業者の役割分担を明確化したという事でございます。

次、17ページ。事業の地区数の推移でございますけれども、上のほうは法定事業と住
市総という事でございます。こちらにつきましては、平成になるに従ってどんどん増えて
きたところでございますけれども、平成13年に特殊法人等整理合理化計画のほうで新
規で土地を取得して賃貸をやるという事は今後やらないということになってまいりまし
たので、事業の地区数としては減少傾向にあるという状況でございます。

下のほうは、土地有効と防災公園ということでございますが、これは平成10年に景気対策ということで開始されましたので、10年から12年ぐらいをかなりのピークとして急に増加したと。その後、漸減をしておるという状況でございます。

次に18ページ、具体的にどのように事業が段階別に進んでいくのかということでございますが、左から右に流れていきます。一番左のほうをご覧いただければと思いますが、いろいろございますが、まちづくりの課題がさまざまある中で、まず構想・計画段階ということで都市再生機構としてどのような事業手法がいいのか、どのような計画を立てて、どのような主体が、どんなスケジュールでやっていくのかというのを検討したりですとか、民間事業者にどのような意向があるのかというのを把握するという段階でございます。こちらのほうは民間事業者、一番下のほう、黄色のところはかなり薄くなっておりますけれども、民間事業者が構想・計画段階から検討支援を行うというようなのは、収益性が極めて高い都心部に限定されているというのが実情かと思っております。

次に事業化段階でございますけれども、URのほうで自治体と協議をするですとか、具体的に事業主体を決定したり、スケジュールを決定したりという細かな詰めを行っていく。それから、地権者等の合意形成をやったり、民間の参加意向の確認をさらにやっていくということでございます。これを踏まえた上で、都市再生事業の実施基準というものが平成20年3月につくられておりますので、こちらのほうで、左下の緑のところ、適合判定というところがございますけれども、政策的に意義があるかどうか、民間でできないのかどうか、事業採算性はどうかというようなことをチェックいたしまして、それに適合するというのであれば、実際に一番右のところでございますけれども、事業段階に移るということでございます。この段階では、当然、民間のほうも事業をやるという部分がございますして、都市再生機構がやる事業ということであっても、右の上の四角のところ、黄色の部分がございますけれども、URのほうでは敷地を整備して譲渡するということをやった上で、民間事業者がそこに建物を建てていくということでございます。

一方、民間事業者が自ら敷地を整備して建物を建てるということももちろんあるわけですが、こちらについても右下に青い枠がございますけれども、URのほうで自治体との都市計画の手続等の協議の支援をするですとか、事業計画の協議の支援をするですとか、地権者との合意形成の支援をするですとか、さまざまな支援を行っているというのが実態でございます。

次に19ページでございますけれども、都市開発事業をやるに当たって、土地を取得し

て工事をやって、実際に動いていくという段階でさまざまなリスクがございます。特に初期段階ほどリスクが大きいということで、かなり資金調達が困難を極めるところがございますので、それぞれのステップに応じた支援策を用意しているということでございまして、まず一番左側、土地取得段階ということでございますけれども、当然、土地を取得するリスクというものがございます。民間事業者としては地権者が多数にわたるというような場合ですと、長期、多大な土地取得のリスクを抱えるということがございます。また、その工事に移る段階に、許認可リスクというものもございます。都市計画の手続で自治体との調整にかかるリスクというものもございますので、主としてこの部分でURが土地有効利用事業ですとか、さまざまな事業のほうで支援をしておると。このURが事業を支援するに当たりまして、国としてはURに財政融資等を行っているという状況でございます。

真ん中の工事段階でございますけれども、先ほどの許認可リスク、期間・費用超過リスクというものに加えまして、将来の収入が変動するリスクというものが出てまいります。これは将来の収入の下ぶれリスクが増加するというところでございまして、この部分につきまして金融的な面で民都機構のほうでさまざまな支援を行っているということでございまして、この民都機構が支援を行うに当たりまして、国としては民間の借入ですとか、国の無利子貸付というものを行っておるという状況でございます。

最後、一番右の稼働段階というところでございますけれども、こちらのほうは収入変動リスクというものはございますけれども、基本的に土地の取得から稼働までプロジェクトを一貫してさまざまなリスクがございますので、支援する必要性というものが認められるということでございます。

次に20ページでございますけれども、これは都市再生部門の損益計算書ということでございます。平成20年度のものでございます。右側が収益、左側が費用でございまして、基本的には業務の収入というものが半分ぐらいを占めておると。また、4分の1ぐらいを補助金等の収益が占めておるというところでございまして、この補助金等の収益はURだからもらっているというものでは基本的にはなくて、事業をやるに当たって、どのような主体であろうと入ってくる補助金というものが中心という形になってきております。

次、21ページをご覧いただきたいと思いますが、これは期間別の損益の推移をお示しさせていただいたものでございます。賃貸事業のほうは比較的安定した収益ということを再三ご説明させていただいておりますけれども、都市再生部門につきましては、ご覧いただいてもわかりますとおり、期間によってかなり収益の変動が激しくなっているというこ

とでございます。19年までは土地市況は比較的好況だったということで、特に19年につきましては譲渡収入がかなり多額に出たということで、利益も相当上がっておるわけでございますけれども、20年は市況が冷え込んだということで、かなり譲渡収入自体も少なくなっておりますし、当然、当期純利益のほうも少なくなっているということで、期間による変動が非常に激しいというところが1つ特徴として挙げられるかと思っております。

次に22ページに、都市再生事業のビジネスモデルのほうをお示しさせていただいております。これは従前にもお示しさせていただいておりますけれども、事業期間が長期化することが多くて、市場リスクの変動を受けやすいというのが1つ特徴かというふうに思っております。

具体的なそれぞれの事業につきまして細かくご説明させていただきたいと思っておりますので23ページ以降でございます。それぞれの事業につきまして、事業のスキームとその収入、支出の分布、それから資金調達の関係という形でそれぞれ構成をされております。

まず、市街地再開発事業でございますけれども、これは開発前の建物の所有者とか土地所有者の権利を原則等価で新しくできる再開発ビルの床に関する権利に置きかえるということで、加えてその敷地を共同化、高度利用することによって生まれた保留床という床でございますけれども、これを事業費に充当するという事業でございます。基本的には右側でございますとおり、収支は均衡ということでございます。

下のほうに資金調達の計画のモデルが出ておりますけれども、青の折れ線のものが支出額でございます、黄色とオレンジのところはそれぞれ収入でございます。事業の前半のほうでは支出のほうは収入のほうを上回っておりますので、施行者がそれを調達する必要がございますということで、最大、平成20年の段階で74億円という金額がございますけれども、実際に土地が、保留床が譲渡できれば、多額の保留床の処分金の収入が出てきますので、最終的には均衡をするという形でございますけれども、事前の段階ではお金が入ってまいりませんので、その分の資金調達が必要だということでございます。

次、24ページ、土地区画整理事業でございます。これは土地所有者等から少しずつ土地の減歩を受けまして、公共施設整備のための公共用地として活用するとともに、一部は売却して事業資金に充当すると。保留地は施設を整備した後に売却するというところでございまして、基本的なスキーム自体、収入、支出のところは先ほどと同様で収支均衡ということでございます。

資金調達の部分につきましても、事前の部分では保留地の処分金の収入が入るまでは支出のほうが多いということで、その間の資金調達が必要だというスキームは基本的には同様でございます。

次、25ページ、土地有効利用事業でございます。こちらのほうにつきましては、多少、先ほどと収入、支出の部分が異なってきておまして、あらかじめ等価ということではございません。右側のほうで支出がございますけれども、まず土地を買って、その区画の整備をするとか、道路の整備をするとかいう形で、右側の白抜きの矢印がございますけれども、まず事業増価によって基本的に価値が増大するということがございます。したがって、譲渡収入が基本的には増加するということがございますけれども、左側のほうに地価変動による収入の増減ということで矢印がついておりますけれども、一方でその間、期間が数年間かかりますので、その間の地価変動というものが出てまいります。この分が、もちろん地価が上昇すれば事業価値の増進以上にさらにもうかるということでございますけれども、その間、地価が下落するということがあれば、もうかる部分が少なくなる。逆に赤字になるということもあり得るということでございます。

資金調達につきましては、基本的には同様ということで、土地を取得した後、整備を行った後、収入、支出の差額の負担というものが必要でございます。

なお、地価変動の収入リスク、下落リスクについても、右側の黄色の四角のほうで囲っておりますけれども、割引率4%ということで見込んでいることと、あらかじめ上限価格以下での土地を取得するということが、極力リスクの低減には努めているところではございますけれども、地価変動リスクというものは一定程度はあるということではございます。

次、26ページ、防災公園街区整備事業でございます。これは防災上危険が高い既成市街地において防災機能を強化するということが、地方公共団体からの要請に基づいて、市街地の整備改善と防災公園の緊急整備を一体的に行うということでございまして、これも基本的には収支均衡というモデルでございます。

下のほうに資金計画のモデルを記させていただいておりますけれども、通常ですとオレンジの棒グラフで書いてございますけれども、初年度に多額の用地費がかかってくるというところで、非常に資金調達の必要性が出てくるということでございますけれども、機構が整備することによりまして、事業が終わった後、据え置き期間5年があった後で、長期の割賦が行われるということで、自治体からいたしますと、財政負担の平準化につながるという役割を担っているというところでございます。

次、27ページ、居住環境整備事業というところでございますが、これは密集市街地の工場跡地などを先行取得いたしまして、一部を代替地として確保しながら公園、道路などの基盤整備を行って、住宅等の用地として民間事業者へ譲渡、賃貸するということで事業費を回収していくモデルでございます。

右側のほうに賃貸と譲渡の収支計画のほうを記させていただいておりますけれども、基本的には公共施設の整備ですとか建設の部分につきましてはもうかるという話ではないのですが、賃貸の部分については多少利幅があるということと、土地の譲渡につきましては、先ほどの事業と同様ですが、多少のもうける幅があるということでございます。ただ、こちらにつきましても、土地を取得した後、売却なり賃貸に供するまで一定期間、その事業費を取得するという必要がございますので、そのための資金調達が必要だということでございます。

最後、28ページでございますけれども、それぞれ個別事業に対する意思決定手続ということで、事業が始まってから完了までの流れを一覧にさせていただいております。まずはコーディネートから始めまして、プロジェクトの地区を選定すると。続いてプロジェクトの基本方針というものを策定いたします。具体的には事業の内容ですとか経営計画、採算がとれるのかどうか。それから、どんなリスクがあつて、それにどのように対応するかということを見てまいります。事業を実施するということになりましたと、具体的に事業実施基準適合検証をした上で事業を行っていくということでございます。事業を行った後につきましても、四角で囲ってありますとおり、年2回、事業執行管理ということで、今、事業の状況がどうなっているか、会社の経営計画自体がどうなっているか、リスク対策が十分行われているかどうかということ年2回チェックするということになっておまして、場合によっては、右下のほうにございますけれども、そういう場合に該当するというようなことになった場合には、基本方針自体を変更するということもあります。もし、そのところでつつがなくということであれば、最終的には事業は終了するという流れになっております。

この流れを個別の具体的な事業について見たものを今回、別冊の資料1-2のほうに記させていただいております。8ページ以降、それぞれの事業ごとに都市再生事業の投資判断とリスク管理ということで、8ページには市街地再開発事業というものを記させていただいております。個別1枚1枚の説明につきましては、ちょっと時間がかかりますため省略させていただきたいと思っておりますので、建付けだけご説明をさせていただきますと、8ペ

ページ目につきましては、どういう場所の事業であって、上位計画としてはどのようなものがあり、まちづくりの課題としてはどのようなものがあるのかという全体的な状況を記させていただきます。

9 ページのほうでプロジェクト基本方針、先ほど申しました事業を実施する前のプロジェクト基本方針というものを、事業の概要というものがどのようになっていて、経営計画を右側の上のほうですが、どのように踏まえているのか、それから右下のほうですが、リスク対策というものをどのように踏まえているのかということを書かせていただいております。

10 ページのほうでは事業概要ということで、先ほど賃貸のほうでもお示しをさせていただいております、デシジョンツリーというものを作成するということになっております。

最後、11 ページでございますけれども、具体的に事業が始まってからということでございますが、事業執行管理ということで、年2回、NPVがどうなのか、事業収支がどうなのかということを見ているということでございまして、そのときに、下のほうにございますけれども、どのようなリスクがいつ発生して、事業への影響はどうか、具体的な対応策としてはどういうふうにするのかということ、これも執行管理をしておるということでございます。

今のところで市街地再開発事業を4ページにわたってご説明させていただいておりますが、12ページ以降、同様な形で、土地区画整理事業について。建付けは一緒でございます。16ページからは土地有効利用事業、それから21ページからは居住環境整備事業ということで同じような資料をつけさせていただいておりますので、後ほどご覧いただければと思っております。

それでは、本体資料説明のほうに戻らせていただきたいと思います。29ページのほうは財務分析における民間とURの違いということでございまして、基本的にはNPVが正であるというところは同じではございますけれども、前提条件のところ、必ずしも民間のところはすべて把握しきれているわけではございませんけれども、現在価値の割引率が民間のほうが高いというところ、それから事業期間についても、機構のほうは長期がとれるというところがございますけれども、民間のほうは5年が限度というような話もございまして、その辺のところは多少違いが出てくるということかと認識をしております。

最後、30ページでございますけれども、その結果としての事業収支の分布がどうなっているかということでございますけれども、まず事業手法別に見た場合ということでござ

いますが、市街地再開発とか土地区画整理、下の表ですと青とか赤で書いてあるところがございますけれども、これらの法定事業につきましては、先ほどご説明させていただきましたとおり、収支均衡の事業計画をつくるということでございますので、結果としても多少ふれはございますけれども、損益プラスマイナスがほぼ均衡したところに多くなっているというふうに見えるかと思えます。

一方、土地有効とか居住環境整備、黄色の部分でございますけれども、これらの任意事業につきましては、先ほどご説明させていただきましたとおり、先行的に土地を取得するという事業でございます。結果として近年ということで申し上げますと、好況期に多くの地区で土地譲渡を行ったということがございますので、収支としてはプラスにかなり寄ったところというふうになっております。特に100億円超というところで見させていただきますと、土地有効と居住環境というところがございまして、かなり最近の好況に支えられて収支が上がったというところが見てとれるかというふうに思っております。

次に31ページはエリア別にこれを見てみたというものでございます。東京23区、1都3県、それからその他のエリアということで分けをしておりますけれども、ご覧いただきますと、地方案件だからマイナスが多いという想像ができなくはないのかもしれませんが、実際のところを見ますとそういうところは特になくて、23区が多少プラスの部分が多いというところは言えるのかというふうに思っておりますけれども、全体的には地方だからマイナスというところはなくて、特に特徴は見られないというふうなことか認識をしております。

以上、都市再生事業でございまして、32ページからはニュータウン事業、宅地造成等経過勘定についてでございます。こちらにつきましては、基本的に事業をもう終了させるということが決定しておりますので、簡単に説明をさせていただきたいと思えます。

33ページのほうに損益計算書をつけさせていただいております。先ほどと同様の説明になりますけれども、基本的には土地を売ってという事業になっておりますので、7割方その収入になっていると。20%ほど補助金等の収入が入っておるということでございます。一方で、不動産の地価の下落等々がございまして、評価損をかなり計上しているということもございまして、事業全体としては毎年、右下にございますけれども、ピンク、当期純損失を計上しておるというのが定常的なモデルでございます。

そのために34ページでございまして、資本金を超える繰越欠損金を抱えておりますので、純資産がマイナスという形になっております。四角の赤の部分でございまして

れども、そのため、都市再生勘定の利益のほうを、この赤字を埋めるということを毎年やっております。平成20年度で申し上げますと、都市再生勘定の利益の683億円のうち、396億円はこのニュータウンの宅地造成等経過勘定の欠損の処理に使われておるということでございます。

次、35ページでございますけれども、基本的には早期終了させるということですが、右下のとおり、平成30年度までに、基本的には事業を終了させるということで、これからどんどん土地を売っていくということでございます。

資金調達の課題を申し上げますと、左のほうに資金調達の推移・見通しということが書いてございますけれども、平成24年度までは政府保証債が活用できるということですが、以降は民間資金でということになっておりますので、平成24年には政府保証債の一括償還というところで、9,000億程度の借りかえが必要になってくるということもございます。また、30年に基本的には事業が終わるんですけれども、24年以降を含めて資金調達が継続的に必要になってくるということでございます。

続きまして36ページからは、土地再生機構に付与されている事項ということで、現在、都市再生機構に対して、特権と言うとちょっとあれですけども、どのようなものが与えられているのかと。また、それはどういう考え方で付与されているのかということのご紹介でございます。これがそもそも要るのか要らないのかというところは、これからご議論いただきたい部分だと思っておりますけれども、こういう形態でないと付与できないという制約が現在、建付けとしてはまっている部分がございますので、それはご認識をいただくということで聞いていただければというふうに思っております。

37ページをご覧くださいと思いますが、まず、財投でございます。財投につきましては、国債の発行を通じて金融市場から調達した資金を財政融資資金として長期固定低利で融資するという制度でございます。これの対象になるのは主として2つございます。1つ目は①予算について国会の議決を経て承認を得る法人ということでございます。これはそれほど多くはございません。2つ目は、国ですとか地方公共団体、それから予算について国会の承認を得る法人以外の出資がないもの。端的に言いますと一般の民間の出資がないということございまして、現在、特殊会社ということでこの対象になっているのは日本政策金融公庫だけという形になっています。ただし、これにつきましては、2番のほうに該当するということではなくて、1番の予算について国会の議決、承認を得るという①のほうに該当するということで措置をされているということでございます。

例外としては日本政策投資銀行がございまして、基本的に現在100%国が持っておりますので、自然体で②に該当することではあるのですが、民間への株式譲渡というのが、ちょっと今後どうなるかというのはございまして、一応、計画上は予定されているということで、行われれば上記の対象外になるのですけれども、仮に民間への株式売却が行われた場合でも、引き続き財投の対象にするという例外規定が設けられているところでございます。

URも現在、②の部分に該当するというところで財投を受けているわけでございますけれども、仮にその対象を満たさなくなった場合ということでございまして、地方公共団体における財投事業の民営化、それから古い話でございますけれども電源開発株式会社の民営化の先例によれば、契約書によりますと一括で繰り上げ返済を求められる可能性というものもございまして。ただ、一方で、下に4行ほど書いてございまして、なかなか一時に返すのは困難だということで経過措置を設けられないこともないということではございますが、このあたりのところは財務当局との調整次第ということかというふうに認識しております。

続きまして38ページ、政府保証でございます。これは政府が元利払いを保証するというものでございまして、事実上は国債と同等の信用力が得られるということで、発行体からいたしますと低利での資金調達が可能になるというメリットがあるというものでございます。原則としては、上の白抜きのところを書いてありますとおり、法律で禁止をされておりますが、中段、例外ということで、以下の条件を満たす場合に限り政府保証を行うことが可能となっております。

条件は主に2つございまして、1つ目は国の行政の一端を担うものとして極めて公共性、公益性の高い業務を行っていることというのが1つ。それから2つ目が、業務の執行、財務会計等についての国の監督が十分行き届き、債務保証にかかる借入金の使途及び当該債務の履行の確実性をチェックし得ることということでございまして、なかなか定性的な基準でございますので当てはまるのか当てはまらないのかというのは非常に難しいところがございます。したがって、これについても財務当局との調整というものが必要になってくるかと思っております。なお、発行する場合には設立根拠法に発行できますということを規定を置く必要がありますので、実際に対象になっているか、なっていないかというものは明確にわかるということになっております。

具体的に現在措置されている法人は下に書いてあるとおりでございまして、形という意

味で申し上げますといろいろな法人で措置をされているわけですが、一番下にございますとおり対象外というふうになっている法人も幾つかございますということでございます。

次に39ページ、税制の部分でございます。ここについてはある程度、従前からご議論いただいているところでございますけれども、下段の固定資産税につきましては一部例外はございますけれども、基本的に既に課税対象になっておりますので、基本的な問題としては上のほうにございます法人税という部分でございます。現在は独立行政法人でございますので非課税ということでございますが、基本的には株式会社になれば、当然ではございますが、課税をされるということでございます。株式会社ではありますけれども、非課税になっているところで唯一例外がございまして、日本政策金融公庫でございます。これは国による100%出資が規定されていることと、利益の国庫納付規定があるということで非課税にされているということでございまして、今後どうなるかわかりませんが、日本貿易保険についてもそのような形ということで、同様の非課税措置が講じられる可能性があるというようなことでございます。それ以外の場合については特殊会社を含む株式会社はすべて課税されるということで、具体的にどれぐらい影響があるのかというのは、なかなか計算上難しいところがありますけれども、仮にざっくりした計算をいたしますと、平成20年度の当期利益284億円でございますので、大体半分ぐらい、140億程度の課税の可能性があるということでございます。

一方で、どのような組織形態になるかというのはこれからご議論いただくところでございますけれども、繰越欠損金を承継したという形になりますと、企業であれば最大7年間、欠損金の繰越控除が使えるということでございますので、少なくとも事業立ち上げしばらくの段階は税がかかるという心配——と言うとちょっとあれですが——はないということかと思えます。

40ページでございますけれども、施行権能でございます。URにつきましては各種事業を施行する場合に、地権者の同意を不要とするなどの自治体と同等の権能が与えられているところでございます。こちらにつきましても基本的にどのような形の組織形態であれば付与できるかという明確な基準自体は定まっていないところでございまして、事業主体の公法人的な性格の程度によってその可否が判断されるということで、こちらのほうは内閣法制局等との調整が必要ということになっております。

次に41ページでございますけれども、関連公共事業の直接施行ということで、左下に

ございますように、事業に併せて道路等の公共施設の整備を併せて施行できる権能ということでございます。主たるメリットといたしましては、自治体のほうとして先ほどもお話しさせていただきましたが、本来は建設の機会に多額のお金がかかるわけですが、立て替え制度を活用することによって、まちびらきをした後、税収等によってそれほど資金調達をせずに償還ができるということで、ファイナンス的なメリットがかなりあるということでございます。

それ以外にもノウハウ、マンパワーですとか、工程、すばやくできるというようなこともございますが、こちらにつきましても、先ほどと同様に、事業主体の公法的な性格の程度で、この権能の付与の可否が判断されるということでございますので、どのような組織形態であれば付与されるのかということは、こちら内閣法制局等との調整が必要というような状況でございます。

最後、42ページ、国みなし規定ということでございますけれども、主として手続の簡素化による業務の迅速な実施、経費の縮減を図るという観点から国みなし規定が設けられているという、ある意味では特権というものもURは現在持っているということでございます。これらを維持する必要があるのかないのかということは、先ほども申しましたとおり、これから議論をいただくところではございますけれども、あくまでもこれらのものが必要だとしたときにも、付与されるには一定の条件が必要だということのご紹介としてお聞きいただければと思っております。

続きまして43ページからは組織としての効率性等についてということで、まず44ページからは職員、給与についてということでございます。

45ページをご覧いただければと思いますが、組織体制と職員数ということで、組織図と、右側のほうに事業部門別の職員数のほうを記させていただいております。全体は4,000人を多少切るという程度でございますけれども、各事業に実際に働いている人員としてどのような人数が割り振られているかということでございますけれども、都市再生で大体1,000人、団地再生で大体500人、賃貸住宅のほうで大体1,000人、ニュータウンのほうで大体1,000人、共通部門が500人ぐらいということでございます。

米印で書いてございますけれども、この数字につきましても、定員上という形ではなくて、決算上費用配分に用いている、実際どれぐらいその業務をやっているかという職員数でございます。主として技術監理部門という部門があるのですけれども、その部門の職員につきましても都市再生事業と団地再生事業の両方に従事をしておるということで、そ

れ以外の方はほとんどその事業に特化してやっているということでございますけれども、この技術監理部門の人間は、その中身によって都市再生事業と団地再生事業に分けられるというような形になっております。

次に46ページ、人件費と再就職ということでございます。人間の数につきましては、昭和56年の公団設立以降、定員削減を図ってきたということもございますので、これをピークにして順次減少しております。平成20年度末には4,000人を切る段階という形になっておりまして、今後5年間、平成25年末にはさらに2割減の3,200人ということを目指してやっております。

給与水準につきましては、下のほうに記させていただいておりますけれども、平成20年で平均給与額としては856万円、国家公務員との比較ということでラスパイレス指数というのを使うのですが、地域、学歴を勘案しても114.1ということで、国家公務員に比べると高いという状況でございます。順次下げてはいたしますけれども、引き続き下げていくと、こういう方針で右側でございますような給与改革ということで見直しを順次やっているということでございます。

下のほうは再就職でございます。こちらのほうは平成20年にもうあっせんはやらないということでございますので、順次減ってはございますけれども、今いる方をひっぺがすということもなかなかできませんので、現時点で平成21年7月時点では役員105名、職員130名、合計235名の方がURから関係法人に再就職をしておるという状況でございます。

次、47ページはUR職員の年齢構成というところでございますけれども、大体ふたこぶラクダになっておりまして、50代半ばと30代後半ぐらいに2つ山ができておるということでございます。最近の新卒につきましては20人強というような段階になっておりまして、かなりふたこぶラクダの部分が特徴的かというふうに見えると思います。

次、48ページ、特に技術職員ということについて見ますと、近年、退職者数についてはある程度落ち着いてきたところもございますので、経験者、新卒の採用を中心に積極的にやってきているということでございまして、全体的な部分と同じでございますけれども、右側バランスがよい年齢構成にしていくということが課題でございます。過去から見ていただきますと、過去はもっと差が激しかったわけですがけれども、何とかふたこぶラクダではありますけれども、平準化に近づけてきたという様子が見てとれるかというふうに思っております。

49ページでございます。こちらのほうは具体的に技術を承継すると。団塊の世代の方、かなり技術をこれまで持った方が一斉にやめられると技術の承継ができなくなってしまうというようなことは一般的な企業でも言われておりますので、それを防止するために都市再生機構のほうでも人材の育成ですとか、人材の配置のほうでいろいろ配慮をしておるといふことでございます。

50ページのほうでは、具体的な技術力ということで、右下のほうでは法定事業として組織全体としてこれぐらいの事業をやったということ、それから左側のほうではURに職員としてこういう資格を持った方がこれぐらいいらっしゃるというボリューム感をご覧いただければと思っております。

次に51ページ以降、業務の効率性についてということでございますけれども、民間企業との比較というものを〇〇委員からご指摘をいただいておりますので、こちらのほうを分析させていただきました。正直に申し上げますと、なかなか難しいなというところが感想でございます。まず財務状況ということで会社全体を民間企業のほうと、いわゆる大手の不動産会社のほうと比較をさせていただきました。数字で見れば、当然、総資産回転数はURのほうが高い。自己資本比率はかなり低い。ROAもROEもかなり低いということがございます。だからURのほうは効率が悪いのかと言われると、これはそもそももうけるつもりでやっていないということもございますので、客観的な指標として値が低くなるということは事実でございますけれども、それがURの効率性の悪さなり、できの悪さということに直結するわけではないということは1つ申し上げられるかと思っております、だからURのほう頑張っているかということもまた一方で言えないということも事実でございます。

53ページのほうで、ほかの独立行政法人と比べたらどうかということもやってみたわけではございますけれども、なかなか事業自体が同じような事業をやっているというところではございませんので、正直に申し上げますと、比較はなかなか難しいなというところがやってみたところの感想でございます。大変申しわけございません。もし委員の方のほうでご指摘があるようでしたら、このような形でやってみたらどうかいふのをご示唆いただければと思っております。

1点、〇〇委員からご指摘をいただきました、55ページ、事務費で見たらどうかということで分析をさせていただいております。56ページの具体的な結果のほうをご覧いただければと思っておりますけれども、具体的な事業に当たって、主として人件費がどれぐらいの

割合を占めるかということでございます。それぞれの地区面積別に事務比率というものを記させていただいておりますけれども、ある意味では当たり前ではございますが、面積が小さいものについては事業費が小さいということで、ある意味では固定的にかかる事務費のかかる割合がかなり高いというものがございまして、特に左から2つ目でございますけれども、小規模な土地区画整理事業については3割、4割というようなものも、ものによっては見られるということでございます。ただ、これは規模に応じてということでございますので、URが民間企業と比べてということと言いますと、なかなか比較は難しいなというのが正直なところでございます。

都市再生のほうは以上でございまして、一方、賃貸のほうで比較のほうは、先ほど室長からこんな項目があるということをご説明させていただいておりますけれども、資料1-2の薄い資料のほうでございまして、26ページに賃貸住宅事業の効率性についてということで、民間の賃貸住宅管理会社との比較ということをさせていただいております。薄い資料26ページでございまして、こちらのほうは昨年から今年にかけて、民間の住宅管理会社に対してヒアリングを行って、その結果をまとめたものということでございます。細かいところはお覧をいただければと思っておりますけれども、基本的には民間の会社につきましても、自分の子会社でもってしっかり管理をしておくというようなご回答を多くのところからいただいております。ブランドイメージですとか、ブランドとしての統一性みたいなのところもかなり重視しているのかなというふうに見受けられたところでございます。詳細につきましてはお覧をいただければと思っております。

また本体資料のほうにお戻りをいただきまして、57ページでございまして、ここからは関係法人についてということでございます。58ページに一覧のほうを載せさせていただいております。まず大きく分けて、会社と財団法人と2つでございます。会社のほうは27法人あるのですが、主として上のほうのオレンジでございまして、URが直接出資している会社が15社、それから下のほうにございます灰色の部分、URの子会社、オレンジの会社が出資している、いわゆるURからすると孫会社的な存在のものが12社の、計27社という形になっております。右側のほうは財団法人が9あるということです。

会社のほうにつきましては、会社の業務ごとに3つに大きく区分されまして、まず一番左が賃貸住宅管理の居住者サービスの提供ですとか、居住環境の維持向上をやる居住者サービス会社というものが7社ございまして、これは日本総合住生活のある意味では親会社として、その下に、下の灰色の会社がぶらさがっているという構造になっております。

それから、真ん中の部分、再開発施設ですとか、利便施設の管理運営、特に地方のニュータウンとかが多いですけれども、これを行う地区のサービス会社というものが15社ございます。これはそれぞれの地区ごとに設置をされているという実態でございます。

それから、一番右のほう、機構業務の代行・補完ということで、業務代行を行う会社が5社存在するというところでございます。

それぞれの財務関係につきまして、特徴的なところを3つ、剰余金、取引金額、人事関係ということで記させていただいております。特徴的なところだけご説明させていただきますと、剰余金のところ、一番左側、日本総合住生活、21,120百万円が8,320百万円という形になっておりますけれども、こちらは後ほど詳しくご説明させていただきますが、平成21年6月にURのほうに124億円の金銭寄附をしたということで、金額自体は減少したという実績がございます。

その他法人、主たるところにつきましては、右側のほうをご参照いただければと思います。

それから2つ目、URとの取引金額につきましては、大きく二分されまして、一番左にあります日本総合住生活につきましては、大体URが3分の2ぐらいを占めているということでございます。一番右側でございます住宅管理協会につきましては、大体URとの取引関係が9割、それからその左にございます業務代行会社につきましても、URとの取引金額が大体9割を占めるということで、特にこの3法人についてはURと密接な取引関係があるというふうに言えるかと思えます。

一方で、居住者サービスのほかの6社、それから地区サービス会社につきましては、URとの取引金額という意味では1%程度ということでございまして、特に地区サービス会社につきましては、後ほども説明させていただきますけれども、それぞれの地域でということがございまして、URとの取引金額という意味では非常に低くなっているということでございます。

最後に人事関係、一番下でございますけれども、グループ全体で役職員数としては4,526人、そのほかに契約社員、パート、嘱託ということで1万3,000人余りございます。先ほどご説明させていただきましたとおりUR本体で4,000人弱でございますので、ある意味ではURグループとして2万人強いるというような状況かと認識をしております。

59ページ、60ページのほうでは、各法人別に出資（出捐）、取引、人事関係、それから剰余金の金額につきましても一覧のほうでお示しをさせていただいておりますので、後

ほど時間があるときにご覧をいただければと思っております。

60ページは、その財団法人バージョンでございます。

それから、61ページからは随意契約の見直しについてということでございます。まず62ページで、随意契約見直し前、平成19年の前までの関係法人へのアウトソーシングの考え方、従前のものがございますけれどもご説明させていただきますと、独法自体が民間の経営手法とかノウハウを取り入れて効率的な事業の運営が求められるということで、本体はスリム化して業務の効率化、居住サービスの質の確保をするということでアウトソーシングを推進してきたということでございます。

その考え方でございますけれども、真ん中、民間にできることは民間に委ねるというのを原則といたしまして、本来、機構が自らやるべき緊急対応業務ですとか、企画・判断事務を伴う代行・補完業務に限定してやるということでございまして、これらはなかなか民間になじまないということで関係法人がやってきたと。一方、関係法人は民間ができる業務はやらないということでやってきましたので、先ほど、日本総合住生活ですとか、住宅管理協会と業務代行系の会社が機構との売上の比率が高いということをお示しさせていただきましたけれども、そういう経緯で高くなっているということでございます。

次に63ページ、平成19年12月に、ある意味では従前のという形になるわけですがけれども、随意契約の見直し計画というものが前政権下でつくられております。一番左が18年実績で3,399億円契約がございました中で、随契は1,284億円。そのうち関係法人が686億円ございました。これをどうするかということでございますけれども、最終的には一番右側でございますとおり、ほとんど一般競争契約に移行いたしまして、随意契約の金額としては223億円、関係法人とは6億円にするということでございます。ただ、移行の過程におきましては、一般競争にすぐに移行できるもの、それから、真ん中にありますとおり移行に時間を要するもの、最後にはどうしても随契で残らざるを得ないものという3つの形に分かれておりまして、真ん中の移行に要するものという部分につきましては、2つ主な特徴的なものを、次の64ページのほうでご説明させていただきたいと思っております。

従前、しばらく時間がかかるというものとして2つ。1つは賃貸住宅の現地管理業務ということでございまして、左側、これにつきましては競争化でサービスの質の低下を招かないということが不可欠でございましたので、21年に試行実施をして、今年度から本格実施するという段階的に移行していくという計画でございました。

それから、右側のほう、区画整理事業等の現場調整業務につきましては、ニュータウン事業が特に中心になるわけですが、平成25年には工事を完了させるという目標がございますので、事業遅延リスクを回避するというのも重要であるということ。それから、円滑な事業推進のためには地権者と継続的にこれまで信頼関係を築いてきている部分もがございますので、これを維持するというのも重要だということで、業務の節目を迎えた地区から競争化をしていこうということで考えていたわけがございます。

65ページにつきましては、これまでの契約の実績というところで、18年、19年、20年の実績を記させていただいておりますけれども、順次、随契見直し計画にのっとって随契の見直しを進めてきたわけですが、先ほど申し上げましたとおり、段階的にという部分がございますので、随契という部分ではまだまだ残っているというのが実態かと思えます。

また、1社応札というものも問題になっておりますけれども、そちらのほうもかなり件数としては挙げられるということが65ページ、66ページのほうでご覧いただけるかと思えます。

このような形で随契の見直しは順次進めてきたところではございますけれども、67ページをご覧いただければと思いますが、昨年、政権交代もございまして、独法の契約について随契に対する厳しい違反というものは従前からございましたけれども、一般競争でも1社応札になったものは、その競争性が確保されていないのではないかというような疑念の生じるような案件というのは多々出てきたと。全体的に出てきたということでございますので、これは都市再生機構に限った話ではございませんけれども、契約の点検、見直しをやるということで、委員名簿のところに書いてございますけれども、本検討会にもご参加いただいております石渡委員、川本委員、高木委員のほうにもご参画いただきまして、各独法のほうに都市再生機構のほうでも契約監視委員会というものをつくりまして、契約の点検、見直しというものを行っていただきました。その結果として、最終的に一番下、赤字で書いてございますけれども、新たな随意契約等見直し計画を策定するというものになってございます。

最後、68ページ、関係法人の剰余金についてということでございます。69ページをご覧いただければと思いますが、まず日本総合住生活につきましては、数字は大どころでは58ページ、詳細につきましては59ページ、60ページのほうでご覧いただきましたけれども、日本総合住生活につきましては、行政支出総点検会議のほうでご指摘をいた

だきまして、ほかの株主等の利害関係者の理解を得るなどの調整を進めまして、昨年6月に株主総会の決議を経て、機構に124億円の寄附を実施したというところでございます。

その他の法人についてですが、居住者サービス会社については、自己資本比率をほかの会社、同業他社の会社と検証して同水準だったということと、一定の社内留保は必要だという考えで現在はそのまま留保しているという形でございます。

地区サービス会社につきましても、民間との比較をした結果、民間よりは低水準であったということと、機構以外の株主数も多くて、取引関係は先ほど申しましたとおり、ほとんどないということもございますので、経営が安定して出資目的を達成した会社につきましては、地公体の同意を得つつ、株式会社化を進めていくという方針で進めておりますけれども、なかなか実際にはその同意を得るというのが難しいというところでございます。

最後、業務代行会社につきましては、民間との比較ということでは、ほぼ同水準でございますが、先ほど申しましたとおり、随契の見直しということで、一方ではその業務を機構のほうで吸収するというのもございますので、そのような形で契約の見直しを進めていくということでございます。

最後、70ページ、剰余金の問題でございますけれども、日本総合住生活につきましてはそのような形で決議をしたわけでございますけれども、基本的に関係法人が株主に使途目的を特定せずに金銭寄附をするということは会社法のほうで禁止をされております、特定株主への利益供与に該当するおそれがあるということでございますので、今回につきましても寄付金に、特定の使途というものを定めまして、確実に担保する仕組みということで、日本総合住生活のほうも株主総会のほうで決議をしたということでございます。

日本総合住生活につきましては、UR関係以外に株主が15社ございまして、そちらのほうに順次同意を取って、何とか実施をしたということでございます。ほかの会社についても同様なことというのが考えられるわけではございますけれども、一番右側のところにその他株主数というところを記させていただいておりますが、特に地区サービス会社につきましてはかなり多くの株主がいらっしゃるということ。また、それから、当然、決議を行うわけですので、過半数以上の賛成が必要になってくるわけでございますけれども、必ずしも過半数ないところもあるということでございますので、そういうところはまずもって難しいと。それから、過半数を超えている部分につきましても、他の株主の同意を得るということの手続というものが必要になってまいります。

一方、民間の株主さんからいたしますと、株主代表訴訟のリスクというものがございま

すので、なかなか賛成しがたいというような話もございまして、すぐにこれが実施できるというような環境にはないということをご理解をいただければと思っております。

最後、71ページ、もう一つ、剰余金をある意味では回収するという方法として、配当という方法も考えられるわけでございます。現在の実績としては黄色で書かれている配当の金額ということでございますが、剰余金と当期利益ということであれば、ほかにも利益、剰余金が上がっているところもございましてけれども、これは今後の会社の将来の部分も見据えて配当するというのもございまして、各会社の配当戦略ということにもかかわってくるということもございまして、こちらのほうも比較的調整が必要になってくる部分かと認識をしております。

非常に分厚い資料で、説明のほうが雑駁になってしましまして申しわけございませんでした。不足している部分につきましてはご質問をいただければご回答をさせていただきたいと思っておりますのでよろしく願いいたします。ありがとうございました。

【森田座長委員】 どうもありがとうございました。大変盛りだくさんの報告でございましたけれども、それでは、あとの時間は以上の説明内容につきましてご質問、ご意見等を承りたいと思います。かなり内容がたくさんございましたけれども、どなたからでも、どこからでも結構ですので、ご質問、ご発言いただきたいと思います。いかがでしょうか。

どうぞ、〇〇委員。

【〇〇委員】 大変盛りだくさんなので、どこから質問したらいいかちょっとわからないのですけれども、この資料1の12ページのところ、もしかしたら聞き取れなかったかもしれないのですけれども、隠れ負債があるかどうかというご質問に対して、この資料が出たということですよ。聞き間違いかもしれませんけれども、除却をするときに、除却損って利益の範囲内でやっているというようなご説明があったかと思うんですけれども、それだと隠れ債務があるかどうかって言うと、利益の範囲よりでかい減損があった場合には減損しないということですよ。そうすると、隠れ債務があるということをおっしゃっていたというふうに聞こえたんですけれども、それはどういう意味だったのかなということでもちょっと疑問を感じたのですが、ご説明いただけますか。

【〇〇委員】 では、お答えいただけますか。

【事務局】 理論的には、確かに利益の範囲を超える除却損が立ったということであれば、今ご説明させていただいたところだと、債務が出てくるということになるわけでございますけれども、逆に申し上げますと、利益が上がる範囲内でしか建て替えをしないと

いう制約が加わってきているということでございます。

【〇〇委員】 これ、除却って減損でしょう？ 売却損ではないんですよね。

【事務局】 売却損ではないです。

【〇〇委員】 ですから、これ、会計上の減損を立てるのに、建て替えとか関係なしに減損するのが普通なんじゃないかと思うんですけど。

違いますかね。〇〇委員、どうですか。

【〇〇委員】 物理的意味で除却した場合に出た損失を除却損というふうに言っているんだらうなというように理解していたんですが、そうであると、必ずしも隠れ債務という話にはつながらないかなというように理解するところですが。

【〇〇委員】 事務局のほう、そういう趣旨と理解してよろしいでしょうか。

【事務局】 これまで何回かご議論ありましたように、70年で償却をするというビジネスモデルになっている賃貸住宅を、その途上で建て替えということで除却をしてしまうということによって発生する損を計上しているというものであります。

【〇〇委員】 よろしいですか。

【〇〇委員】 意味は理解できました。

【〇〇委員】 〇〇委員、どうぞ。

【〇〇委員】 今の話、つけ加えさせていただきますけれども、現行の独法にも適用されている会計基準ですと、ご説明のようなやり方ができるのですけれども、御承知かと思えますけれども、この4月からの事業年度において一般の株式会社においては資産除却債務という会計基準の適用が行われることになりまして、独法においても同様の基準の適応がされるというふうなことになりまして、これをURのところはどういうふうに組み込むかという課題は大きくあるのですけれども、70年というタイムスパンの中で、建て替えを前提とするというふうなことが言われている中ですと、何らかの形でこの除却損に相当するものも最初から債務として計上するということが要求されるであろうなというように思っているところでして、したがって、この4月からの事業年度においては、今までのような計算では行かない可能性が大だということは申し上げておきたいと思えます。

【〇〇委員】 はい、ありがとうございました。よろしいですか。

ほかにいかがでしょうか。

【〇〇委員】 事務局よりむしろ会計の専門家に伺いたいのですが、例えば、新築したときに既に建て替えを見込んで何かの債務というか引当金、どういう名目なのか私、素人

なので知らないけれども、それを立てておくというのと、現実に壊したときに除却損を発生させるというのと、理論的には同じ値になるはずではないですか。つまり、現在の建物であれば、割引価格になるはずですよ。そうすると同じことじゃないんですか。それは違うんですか。全くの素人でばかなことを伺っている可能性が高いので教えていただければと思うんですけど。

【〇〇委員】 資産除去債務というところの考え方は、負債に注目した考え方でして、そういった意味で物理的な意味での滅失について対応するというよりかは、それに伴って生じる新たな負債に対応するというように考えていったほうがよろしいと思うのですが。よろしいですか。

【〇〇委員】 ええ。それ以上伺っても、きっと僕の頭じゃわからないので。勉強させていただきます。

【〇〇委員】 そういった意味では、P/Lの損益のところの影響額イコールにはならないということになります。資産除却によって生じる損失はありますけれども、それに伴って追加的に生じる損失ですね。新たな負債となる部分、その部分についての計上が必要になってくるということです。

【〇〇委員】 例えばどんなものですか。

【〇〇委員】 例えば、賃貸が一番わかりやすいかなと思うんですけども、賃貸物件で、退去するときに新たに必要となる支出。

【〇〇委員】 ああ、そういうこと。

【〇〇委員】 あるいは、ガソリンスタンドなんかの場合ですと、これをほかの事業者に売却するといった場合に、タンクを全部除却しまして、きれいにして、それで更地にして売却しないと売れないということがありますので、そういった部分の費用ということでございます。費用といいますか、そうした部分の支出と言ったほうがよろしいかと思いません。

【〇〇委員】 よろしいでしょうか。私はいまひとつよくわからないのですけれども。

では、どうぞ、〇〇委員。

【〇〇委員】 今の話ともちょっと関連するかもわからないのですが、私、第4回住宅分科会と、前回の第1回経営分科会に出ていなくて、委員の先生方のご意見とかを拝見していて、〇〇委員が資産のことをご指摘されて、非常に的確なご指摘だと思うのですが、それに対して今回そのお答えを出されているという流れだと思うんですよ。僕も balan

スシートの専門家でも何でもないので、自分の理解の範囲内でしかものを言っていないのですけれども、〇〇委員が前回ご指摘されているのは、これは多分、資産としてバランスシートに載っている中で実質的な価値がなくなっている部分があるんじゃないかというご指摘なんですけれども、それは必ずしも除却しなくても発生している部分があるんじゃないかというふうにも僕は読めるんですけれども。

あと、もう一つ、別のところでご指摘されている、売れるものは売ってしまうという発想は適切でないというのもご指摘されていて、僕もそれは全くそのとおりでなと思うんですけれども、これもやっぱり今持っている資産というのをどう考えるかということで、要するに素人目に考えるとバランスシートの左側の資産というのは、株式会社とかにした場合には、それをどう運用することによって利益を出していくかという、非常に大事な部分なんだけれども、株式会社の回す発想みたいなものも今、全然ない状況のもとで、どういう経営形態にしようかという話をしていることにまず大きな問題がちょっとあるような気がしてまして、そこら辺の資産全体のことにかかわる、非常にいい資産をお持ちなんだけれども、その全体像が把握されていなくて、もっと生かせる部分というのはやっぱりあるんじゃないかなという感じを、お話を聞いていて、今ちょっと素人目で申しわけないですけれども、思ったのですけれども。

【〇〇委員】 〇〇委員、何かコメントございますか。

【〇〇委員】 前回の住宅分科会の際に結構、経営分科会的な意見も結構いろいろ出されていたので、その中での話なんだと思いますけれども、今のこの状況を合理的だけにとらえていったときにはどういうことを考えるのかという問題と、あとは、公的な存在だという部分において国民の皆様の理解をどうしたら得られるのかみたいな議論がありまして、例えば、僕は単純に合理的に考えて、国家財政の影響とかそういう部分から判断すれば、そういうものというのはお金を返していく、ある種重要な資産なので、抱えておくべきではないかというふうに考えますが、確かに公的な存在だということで、それに対してこういうものを持っているということを国民に理解してもらわなければいけないという側面もあるのでというような議論が行われたので、そういうのもありますよと。

そういう中で整理して考えていかなければいけない中で、僕が前回からまたさらに思うのは、結局、国民に理解してもらわなければいけないということが大前提としてあって、そういう意味で言うと、わかりやすく見せなければいけない。特に実態として、こんな実態なんだということを、きょう僕らに示された資料だけでもこんなにいっぱいあって、や

っぱりわかりにくいということに尽きるかなと。ほんとうの実態ってどうなっているんですかというのが、もっと一目瞭然でわからないと、そういう意味でも、この資産を持っていていいですかということも説得力ないのかなという感じがするんですね。そういうふうに考えたときに、例えば、今、都市再生の部分と、住宅事業の部分と、あとは負の遺産、ニュータウンというのがあって、それぞれ一体としてとらえなければいけない必然というのはあるのかなと。特に、例えば今後存続していく中で、都市再生事業というのと住宅事業というものが同じ組織体の中で行われなければいけない必然というのはあるのかなということが今のところ僕にはよくわからなくて、ないんじゃないのかというふうに見えているのですが、あるのだったら教えてください。

それをちゃんと切り分けて1つずつがこんな収支で、こんなふう動いているもので、こういうふうにサステナビリティがありますよとか、過去この人たちがやっちゃったことでこんな負債が発生していますとか、その責任はだれにあったんです、すみませんとか、そういったものがちゃんとわかりやすく出てくるということが重要で、それを国民にちゃんと示すということが何よりも大事なことかなと。それを示すことによって、そういう前提においてサステナビリティというのはこうやって維持できる可能性があるので、持たせてくださいなり何なりという議論が前に進むのかなと。

住宅に関して言えば、先生がおっしゃったように、こうやっていっぱい十分持っていますけれども、実はこれ、30年、40年で建て替えちゃったりしているので、今、B/Sの資産の部分は実はこれぐらいかもしれませんみたいなことが、やっぱり一定の資産の中でちゃんと客観的な、合理的な理解をしてもらえるぐらいの資産の中で出てきて、出口、エグジットというのはこういうふうに考えていますと。今つくられた、割とちょっとどんぶりなのか何なのかわからないような計画じゃなくて、要は、何年間で何個減らしますみたいな目標を掲げてやられるというのは行政とかでよくある話だと思うんですけど、そういう問題じゃなくて、サステナブルにするためにはこれぐらい減らさないとうとうもならないとか、そういう実態ベースの中でちゃんと作り込んでいくという話にどうなったらなるのか。

大前提としては、まずちゃんと実態を把握して、それをわかりやすく示しましょう。その上で、そのわかりやすくしたものが回っていくものをリアルな形で示しましょう。そのためにはどんな組織にするのがいいんですかと。そういう話なのかなと思っています。

【〇〇委員】 ただいまは大変本質的な問題点だと思いますけれども、最初にご質問

がありましたのは、70年で償却するのを30年、40年で建て替えた場合には、その残りの部分については隠れ借金というか、そういう形で残るのではないかという、この前ご質問があったのに対しまして、きょうご回答があったのは、その部分については除却した部分の、これ、具体的には土地だと思いますが、それを売ることによって利益が出ているので、実質的にその部分の借金はなくなっているというご説明だったと理解したのですけれども、それをどう表現するかについては、会計上のいろいろな形があり得るということ。見せ方の問題として、そういうことであったという、そのような理解でよろしいですか。最初の部分について。

それにつきまして、さらにその部分だけではなくて、全体として、賃貸だけでなく都市再生も含めて全体が見えるようになっていかなければならないのではないかとというのが今の〇〇委員のご指摘だったと思うんですけれども、そうなりますと、かなり実質的な問題ですが、きょうの資料の中から、何が言えるのか、何が問題であるのか、もうちょっとこの辺を明らかにする必要があるのではないかと思います。そうした形で議論を進めていくのがいいのではないかと思いますけれども、それについて〇〇委員もそうですけれども、ほかの委員の方もいかがでしょうか。

最初のこの除却のところは一応それでご理解いただいたと考えてよろしいですね。

どうぞ、〇〇委員、お願いします。

【〇〇委員】 今の点は、私も今回の経営という観点からといったときに1つ大きく持っているポイントといいますか、確認したい点ということですが、普通、ビジネスモデルが異なる場合ということですが、都市再生事業と賃貸事業については、やはりビジネスモデルが違うというふうに言えるかと思うのですけれども、そのときにマネジメントリソースをいかに共有化できるかが同時に事業として並列的に行えるのが得策かどうかという判断のポイントになってくる。言い方を変えれば、シナジー効果がどの程度持てるのかというのが判断のポイントになってくると言えると思うのですけれども、その辺のところはいかがかなのかなというふうに思っているというふうなことでございます。

とりあえず以上です。

【〇〇委員】 それは事務局へのご質問というふうに理解してよろしいですか。

関連して、先ほど〇〇委員、手を挙げられましたけれども、いかがですか。

【〇〇委員】 話がちょっと変わってきちゃうんですけれども、除却損の話はわかりましたが、多分、独法と民間の会社って会計の話が全然違うんだなってわかりました。税金

を払うところと税金を払わないところで、それを多分この52ページにあるように横に並べて、ROEとROAが違うかどうかという議論、これは全く意味がないというのを。

それで、もし仮に民間会社とURとの間の効率性を判断するとすれば、多分、職員数の数なんじゃないかなと思うんですね。数ですね。5,000人から3,200人に減らしたと出ていたのですが、よく2,000人も減らしたもんだなという感じもするのですけれども、この3,200人という数が、ほかの民間のレベルと比べて、人数的に多いのかどうかというところを比較されたら、経営の効率性というのはわかるんじゃないのかなというような気がしました。それが1つ目。

2つ目は、きょう初めて私も見たのですけれども、関係法人をいっぱいお持ちになられているということなのですが、これはURさんは非課税で、しかも財投の金が引けるのですけれども、関係法人をつくと課税されちゃって、多分、財投の金が引けないとなると、関係法人をつくるメリットって一体何があるのかなというように感じちゃうのですが、ここ、どうしてこんなにいっぱい関係法人を。むしろ本体でやったほうがはるかに調達もよくて税金も払わなくていいのに、わざわざ関係法人をつかって、そこで税金払うような仕組みをつくるというのは、なぜこんなことをおやりになるのかちょっと不思議な感じもしたのですが。その辺は一体どういうロジックでおつくりになられたのかなということも、もしあれだったら教えていただけないかなと。

【〇〇委員】　ちょっと〇〇委員と質問が違って、お答えいただくのが申しわけございませんが、では、〇〇委員のほうのご質問からお答えいただけますか。

【事務局】　まず、ビジネスモデルが違う2つの業務分野を1つの組織でやることによって、マネジメントリソースのどういう共有が図れるか、あるいはシナジー効果がどの程度期待できるかといったことですが、例えば、住宅を建て替える際に、賃貸住宅の事業として見れば、それは建て替え事業ですが、その建て替えとあわせて周辺の市街地整備を行っていくといった場合がございまして。これは、その周辺の市街地をより良好なものにしていくという観点で見れば、それは都市再生というふうにも見れるということになってまいります。こういった形で、URが持っている現在の賃貸住宅資源を、資産を活用しながら良好な住宅市街地を形成していくという観点で、その部分は2つの業務がダブってくる、重なってくる部分が出てまいります。

当然、そういった業務の重なり合いがございまして、その業務に担当する職員につきましても、先ほど職員の配分について共通部門がございまして、そこを決算上の割り振り

で今回はご説明しておりますというようなことも申し上げましたが、そういった部分に従事する職員につきましては、両方の相互の観点からの業務を行っているという形になっております。

それから、なぜ子会社を設定するのかといったご質問がございましたが、先ほど人員の観点で、UR本体の人員のご説明をさせていただきました。ピーク時は5,600人余りおった人員が、URも公的な組織であるということで、行政改革の中で人員の削減といったことも求められてきてまいりました。そういった中で、一方では管理する賃貸住宅は老朽化していく、さまざまな難しい問題も抱えている、こういった中でできるだけ効率的に経営を行っていかなければいけない。そういった観点で、アウトソーシングを図っていかなければいけない。子会社をつくることによって、例えば、UR本体の給与体系と子会社における給与体系というのは当然違ってまいりますので、その部分で、例えば人件費でUR職員に対して人件費を出す場合と、委託費という形でそれにかかる業務経費を出す場合、その部分で管理経費を削減するといったことも期待できるのではないかと。そういったことを考えて行われたものがございます。

【〇〇委員】 いかがでございますか。

【〇〇委員】 わかりました。

【事務局】 今、ご説明したことで相当お話が尽きているかもしれませんが、1つだけちょっと補足させていただければと思います。決定的に申し上げられる自信はないのですが、〇〇委員がおっしゃったマネジメントリソースということであります。ちょっと広く考えますと、今、事業、団地再生と再開発の類似性みたいなところでご説明して、それが1つの局面かと思うんです。それをもう少し考えると、この組織が持っている人材というものが、ある局面では賃貸、団地再生ということになりますし、ある局面では都市再生、再開発ということになる。そうすると、人材というリソースを広く持つておいたほうがいいのかどうかというところが1つの側面ということなのかなと。そこに1つの論点があるのかなというような気がいたします。

それからもう一つは、資金の調達。大きな組織で責任を持って資金調達できるかどうか。そういったところに一体性を持って考えていくというようなところに1つの論点があるのかどうかということがもう一つかなというように思います。1つの事業について類似性がある局面があるじゃないかということだと、それは組織が分かれていてもタイアップして事業をやればいいのかというようなことに、現象面としてはとらえられるかもし

れませんが、一つ、そういうことかなと。

それから、もう一つは、これは累積欠損金というものをどう考えるかについては、いろいろな考え方があると思いますが、現にまだ4,000億ありまして、両方の収益、両部門の収益から返しているという面があると思います。そこを頭に入れておくということかなと思います。

すみません、こういうふうに言い連ねていくと、1つであったほうがいいんじゃないかというように聞こえるかもしれませんが、そう申し上げているつもりは全くありませんで、そういったことを考えながら、組織形態のあり方を模索していくことかなと思います。論点を申し上げているだけで、ある方向の主張をしているつもりは全くありませんので。

それから、もう一つ、ビジネスモデルが異なります。これはもう明確に異なっておりますので、それをわかりやすく見せなければいかんという〇〇委員のご指摘は、もう全くそのとおりだと思っております。情報開示というような透明性というところについては最大限努力を振り向けなくてはいけないというのは、これは都市の分科会でも相当ご議論をいただいています。そのときに、組織形態の問題で解決できる情報開示ということと、組織をどうやるということじゃなくて、どの組織形態でも自らやっつけていかなければいけないということとの両方があるかと思うので、国民の理解を得るという視点から取り組まなければいけないことがあると思うので、情報開示のところは組織形態の論議をはみ出しても、こういうようにちょっと深めていくという論点かなと思います。

十分な補足にはなりません。

【〇〇委員】 ありがとうございます。

今のご答弁ですけれども、いかがですか。

【〇〇委員】 マネジメントリソースのうち、人についての問題というのはおっしゃるとおりでして、また、反対に、その辺のところを協力していくことが、こうだから必要なんだというようなご説明っていうのは改めていただく機会があったほうがいいのかというふうに思うということと、あと、ファイナンスのところで2つ、異なるビジネスモデルのものを一緒のところで扱っていいのかどうかというのは、私は個人的には財政規律の観点からして好ましくないのではないかとこのように思うということを一応意見としてお伝えしておきたいと思います。

それから、先ほど、〇〇委員のほうから効率性のお話がありましたけれども、効率性といえますか、3Eというふうにとらえ直したほうがいいのかというふうに思うのです。

けれども、なかなか3Eの観点からいかがかというのを判断するのは難しいというふうに言えるかと思うのですけれども、少なくとも経済性、効率性というふうな2つのEの観点からしたときには、URさんの場合には平均年齢49歳という組織構造から言いまして、明らかに時間当たり単価が、オーバーヘッドが高いということは言わずもがなということだと思います。それをどういうふうに評価するのかという話であろうと思っています。

また、それから、平成25年の段階になったときに、大きく今、平均年齢を押し上げている人的構成というのは変わるということになりますけれども、じゃあ、その段階でまた時間当たりの労働単価がどうなるかという話というのも踏まえておいたほうがよろしいのかなというふうに思うんですね。

それからまた、一般的に一番とらえやすいのは、事務管理部門の、いわゆるアドミというふうに言っている部門のところの効率性はとらえやすいというふうに言われていまして、これはベンチマークで考えるというふうなところですね。ですので、これも難しいのですけれども、人数で言ったほうがいいと思うのですけれども、同じような人数の規模の組織で考えたときに、アドミの人数がどのぐらいいるのかというところが、アドミが過剰かどうかということを見て判断する目安になってくるというふうに言えます。

少なくとも私の経験上は、独法は一般企業と比べると、その比率が高いということはほとんどの場合に言えるだろうというふうに、経験上持っていますし、平均的にもそうだろうと思っています。

以上です。

【〇〇委員】 ありがとうございます。

ほかにいかがでしょうか。

【〇〇委員】 事務局がおっしゃったのも、根本的に絶対に一緒じゃなければいけないというふうには全然ならないなというふうに思いますし、あとは、わかりやすさはもちろん開示の仕方によっては、分けてちゃんと説明することができなくはないのですけれども、組織体としてその事業に対してどんな責任を持ってやっていくのかということ考えたときに、開示と組織が一致しているほうがいい部分も結構大きいかなと思います。

あと、事業の2つの性格が極めて大きく違って、一つは住宅ビジネスであって、これって過去これだけの住宅をつくってしまったということをどうやって正常な状態にしていきたいと思いますかというモデルの事業であって、もう一つのほうは都市再生なり何なりということで、全く意味合いが違って、前向いた事業じゃないですか。そういうものが1つ

の組織になっていて、さっき〇〇委員がおっしゃったようにファイナンス上この2つが補い合っちゃいますみたいな、それじゃないとサステイナブルじゃありませんみたいな形っていうのは、実態として本当に個々の事業が持っているパフォーマンスだったり、実態としてのあるべき姿というのをより分かりにくくしちゃうっていう可能性がすごく高いんじゃないかという気がします。

【〇〇委員】 ありがとうございました。

念のために申し上げておきますけれども、この検討会の分科会というのは、現状の都市再生機構のあり方について批判をするとか、問題点を明らかにするという、そういう面もありますけれども、むしろこれからの経営形態をどういふものとして考えていくかというのがポイントだと思いますので、決して事務局の側の弁護をするということではないということです。むしろ前向きに、それぞれのビジネスモデルが違えば、違う形での組織形態というものは何が合理的なのか、あるいは一緒にしておいたほうが合理的ならば、その根拠は何なのか。現状の制約のままでどういうことが考えられるのか。以前も申し上げましたけれども、最初から1本の案に終着させるということで議論していくのはなかなか難しいと思いますので、幾つかの可能性についてそれぞれのメリット、デメリットのよなものをできればご指摘していただいて、ご議論いただければと思います。

いかがでしょうか。

では、〇〇委員、どうぞ。

【〇〇委員】 きれいにリンクするかどうかはわからないのですが、問題を一番最初に提示いただいたときのお話の中でちょっとあったのですが、都市再生でどういう部分を担っていくかという話があったときに、防災の話で、災害が起こって後から入りますよみたいな話があって、私はある意味非常に違和感を覚えたのですが、今の〇〇委員のお話も含めて、僕は個人的には都市と住宅ってあまりきれいに切れない部分があるんだけど、今回の説明の中では、そのあたりがやっぱり、多分、都市再生の、どかつともうかのようなお話みたいなもののイメージと、それと賃貸事業というふうには、何かほんとうに仕分けされたような形で資料が出てきているんだけど、要するに密集事業とか、住宅と都市再生と両方関わるような話で、多分、金額的にはでかかないのかなと思うんですが、ひょっとして経営形態が要するに民間とか会社とかになった場合に、公共が担わなければいけないはずの部分というのが議論の中からぽこっと落ちてしまうようなことってないですかというのが若干気になっているんです。

僕のとらえ方が違うかもわからないのですけれども、もっと違う言い方をすると、例えば、都市再生の議論をここでやっているときに、もうちょっとここを議論したほうがいいかなと思ったのは、例えば郵貯銀行とかだと民間の銀行と、いわゆる民業の圧迫だという話がすぐ出てきますよね。そういう意味で、URが民業圧迫しているというふうに言われている部分というのはありますかという話が1つです。

そこで競合する部分というのは、要するに都市再生でもうかっているような話の部分というのはそこになるのかなと思うんですけれども、何かそういう話の部分はやっぱり民に任せていくというような話が当然出てくると思うんですけれども、都市再生の中でそうでない部分というのは、僕はやっぱりかなりあるような感じがしていて、そこは住宅の話ともかなりリンクしているという気は、賃貸事業という意味ではなくて、居住という意味でリンクしていて、そういう意味で賃貸の経験を持っている方とかがそこに入ってくる、行き来している要素というのがないのかなというのがちょっとずっと気になっています。

ちなみに、阪神大震災のときに、六千何百人死んでいますけれども、阪神高速道路が倒れたりして、あそこで死んでいるように皆さん思っているけれどもそうじゃなくて、九十何%は密集地の中で死んでいるわけなので、震災が起こってから、後から入りますというスタンスもやっぱり神戸市出身の私としてはあんまり許せなくて、何というか、やっぱりそういうのを未然に防いでいただくのが、自治体にできないのであれば、やっぱり国のほうで担っていただくという要素がどこかで必要なかなと思っております。

すみません、ちょっと脱線したかもわかりませんが、以上です。

【〇〇委員】 ありがとうございます。

ほかにいかがでしょうか。

【〇〇委員】 ちょっと誤解があれば恐縮なんですけれども、独立行政法人で事業を営む場合というのは、たしか事業が完全に異なる場合は、ここでまさに都市再生勘定と宅地造成等経過勘定のように勘定を分けて事業をやられるというのがよくあるパターンかなというふうに理解しているところなのですが、もしそういうふうにした場合は、たしか独立行政法人会計でも全く別な法人みたいに会計処理しなさいみたいな立て方になっていたのではないかなというような記憶があるのですけれども、もし仮に都市再生事業と賃貸住宅事業というのが全く違う事業であるとすれば、本来は区分経理すべきもので、それに伴って負債とかも整理していけば、今回のような議論の混乱はなかったのかなという気もしたりしています。その辺のご議論は過去あったのかというのをちょっとお聞きできればと思

ったのですけれども。

仮にもしこれが資産負債の関係であれば、そういうふう整理することによって、より明らかにご説明されるという手段も今の法人形態でもおありになるのかもしれないと。ただ、それが今までの〇〇委員のご指摘のように、国民の目で非常にわかりにくいということであれば、それは組織そのものを変えて、よりわかりやすい説明をするというようなやり方もあるのかもしれないというような議論というのはあり得るんじゃないかというふうに思ったというのが1点ございます。

それも、資産負債の関係をどう明らかにご説明されるのかという点と、冒頭ご説明があったように、リソースをどのように有効活用した場合に、最も有効な政策手段を当てるのかというところで、それが1つの組織であったほうがいいのか、ないほうがいいのかというご議論でされるべきなのかなという気もするのですが、最後は〇〇委員がおっしゃったように、果たして共通に政策的な役割を担うべき局面があるのかなのかと、そういう整理なのでないかと思ったのですが。

【〇〇委員】 それは事務局への質問でしょうか。

【〇〇委員】 ええ、ご質問を含めて。

【〇〇委員】 事務局への質問もありますし、この辺は〇〇委員、何か解説、よろしいですか。

【〇〇委員】 いやいや。いや、解説なんて。

【事務局】 まず、区分経理の問題につきましては、都市再生機構発足時点では、当時は従前の都市公団の経理区分をそのまま引きずってございまして、発足時点では鉄道勘定というものを持っておりまして、このニュータウン部門も含めて鉄道勘定とそれ以外という形の経理になっておりました。鉄道事業が終了しまして、その後、このニュータウン部門も撤退業務ということで決まっておりますので、そこの部分、撤退部門は財投も使わないということに決まっておりますので、そこは明らかに資金調達の手法も変わってまいりますので、きちんと区分経理をする必要があるだろうということで、この宅地造成等経過勘定というものが別途設けられた。その際に、資産負債は、そこの部分は明確に分けようということになったのでございますが、ご指摘の、いわゆる都市再生の事業と賃貸住宅の事業につきましては、資金調達の面では、そこは1本で個々レートで調達をしていたという現実がございましたので、そこの部分を2つに勘定として分けるというところまでは至らなかった。都市再生勘定の中でセグメントを設けようというところまでとどまっていたとい

うのが、経緯としては事実でございます。

我々も今回いろいろ資料をご提示するに当たって、この都市再生事業部門と賃貸住宅事業部門、特に負債の部をきちんと分けてご説明できないかということで、URともいろいろ協議をしたのですが、やはり実際の調達がそこ1本でやっているという現実がございます。いろいろな仮定において分けることは不可能ではないと思いますけれども、現実がちょっとそこに追いついていないという状況でございます。

【〇〇委員】 よろしいですか。

【〇〇委員】 はい。

【〇〇委員】 では、〇〇委員、どうぞ。

【〇〇委員】 ちょっと僕、あっち行っちゃったので12ページの説明をあまり聞いていないので正確じゃなかったら言ってほしいのですけれども、建物除却損が機構全体でカバーと書いてあるのは、ある意味で都市再生も含めたお金で全部埋めて何とかしますよというお話ですよ。そういう、結局、全然違う事業で、前向きの事業と、ある意味で後ろ向きというかの事業を、こうやって全体で何とかカバーするからという話にしてしまうと、結局、そうやって何とかやってくれるんだという住民の期待というのが引きずられて出てきちゃいますから、そういう意味で、この事業というのが全然サステイナブルじゃないんですよということを、むしろしっかり明らかに出して、住民を含めて国民の皆さんに、こうやって整理しなければいけないですよ、あなたは別の棟に移って1カ所にまとまってくださいとか、そういうことをやりやすい環境をつくらないと、結局、賃貸住宅ビジネスというもの自体がずっと足かせをつけられたまま進んでいっちゃう可能性があるなど。

なので、仮に都市再生がすごくもうかって、利益を生みますから、こっちは何とかなるんですみたいなことを、全然違う事業なのにごっちゃにしてやっていると、URって何とか回ってるじゃん、みたいな見え方だけが残ってしまって、関わる政治家の人も、関わる住民の人たちも、実態はよくわからないで前に進むことになるという意味では、非常に整理がしにくくなるのではないかという懸念を持っています。

【事務局】 今、〇〇委員がご指摘のような問題意識が、まさに経過勘定を設けたときに我々としてもございまして、ニュータウン部門、UR発足時点で多額の評価損を出したわけですが、まだまだ事業を遂行するに当たっては、先ほど資料の33ページでPLをご説明しましたように、実際に土地を売却するに当たって損が現実化してくる、さらに現実化しているという問題がございます。そのこの部分の損を、ニュータウン部門の事

業としてどれだけの損を出したかというのを明らかにして、それを都市再生機構ができた際には、国費に頼らずに繰越欠損金を含めて回収を図っていくということで事業を運営してきておりますので、ニュータウン部門で幾らの損が発生して、それを今回、ここ数年でいきますと、34ページにございますように、都市再生勘定のほうで出てきた益をもって損を打ち消しているということをやっておりますということをきちんと国民の皆さんに明示をするということが必要であろうということで、きちんと勘定を分けて経理処理のやり方としても、それをその都度そういうやり方をするのがいいのかどうかを評価委員会にかけて、ご了解いただいた上で行うというやり方をしております。

今ご指摘のような、賃貸部門と都市再生部門について全くビジネスモデルが異なるということ、今後の組織を考えるときに、仮に1つの組織にするにしてもどういうふうな経理処理の仕方にするかというのは、まさにこれからご議論いただくところではないかと思っております。

【〇〇委員】 ありがとうございました。

議論の時間がだんだん残り少なくなってまいりましたけれども、〇〇委員、お願いできますか。

【〇〇委員】 もうご議論出たのかもしれないのですがけれども、先ほどの区分をして考えていくという話について感想を申し上げたいと思います。

やっぱり、先回も申し上げたとおり、どんぶり勘定だというところが一番問題なわけですから、負債を分けられないというふうにおっしゃらずに、負債、本部経費、管理コスト、こういうものは分けていくというのが本来の姿だというふうに思います。企業であっても無理をして分けて見ているわけですね。内部で話し合っ、どういう形が一番望ましいかということを考えているわけですから、それが分けられないというのはおかしいというのがあります。

それからもう一つ、都市再生と住宅と分けて、あと、都市再生のところ、先ほど〇〇委員がおっしゃいましたけれども、民業圧迫をしていないかという論点があります。そのところは民営化を考えていくべきだと思います。

それからもう一つ、公が担うものという形で整理をされているもの、これは「公が担うもの」という言葉はきれいなんです。ただ、ここに何でもかんでも入れてしまっていないかという問題意識を私は非常に持ちます。本来であれば自治体や民間業者が担うべきコストを、URが存在しているからそこに持ってもらっているものというのはたくさんある

と思うんですね。それがずっと覆い隠されてきた歴史だと思います。それを、ですから一部の民間業者が担うべきコストを国費で賄っているというのは、国全体から考えたら非常におかしな資源配分になるわけですから、そこはやっぱりきちんと分けていただきたいと思います。そこの分け方について、私は今、案があるわけではないので、専門家の方で議論いただきたいと思います。

以上です。

【〇〇委員】 ありがとうございます。

ほかに。

【〇〇委員】 2点ほど申し上げさせていただきます。

都市再生についてなんですけれども、いわゆる大規模な形でのディベロップメントというのは、もう民間のところにおいては、大体バブルの後、どんどん撤退の方向になっております中で、いわゆるマネジメントリソースの中で人の部分がどんどん少なくなってしまうというのが現状だと思うんですね。それから、また、自治体等が企画構想力をあまり持てなくなっているという現状があると。

そういう中で、私は、URがそういった部分を補い得るのをどういうふうにしたらいいいのかというところをベースとしまして、補い得るのであるならば、都市再生の事業を行うという価値はあると思うんですね。ですので、あと、いかにしたらそれがうまくいくかというふうなことを考えるのかなと思っております。

また、人的リソースの部分についてなんですけれども、民間の事業者のほう为先ほどのような状況の中で、どんどん負のスパイラル的にマネジメントリソースといった意味で人のところが失われているわけなんですけれども、民間の事業者が一時的にURに出向して、今の都市再生事業に関わるという構図などは、私、いかがかなというふうに思うところがあるんですね。そのような構図によって、民間の事業者のほうが行い得る部分がかなり拡大していくのではないかと。要は、URのところが特段肥大化しない構図というのが考えられ得るのではないかと。というところで1つの提案というところでございます。

それから、もう1点は子会社のところなんですけれども、子会社のところに関しては私、非常に憂いているのですけれども、例えば日本総合住生活がございましてけれども、日本総合住生活のところ、六十何%がURからというふうになっているのですけれども、これ、たしか実質、収入の100%がURと言ってもいいような構図であったはずなんです。リンケージとかそういったところも同じような構図であったというふうに言えると思うの

ですけれども、これは随契というようなことになって、競争というところに直面している。しかしながら、これらの会社というのは、いろいろ伺っていくと営業能力を持っていない会社群のようなんですよね。

一般の企業といった意味での事業体において、そのビジネスのところに応じた形の組織というものが必要になってくるわけですが、営業組織を改めて中に育成するといった場合に、それなりの時間がかかるというふうに言えます。数年はかかるというふうに見えるのですが、そういうふうな、極めて組織として半分ぐらい欠けているような組織のところが、ぽんと市場の中にほうり込まれるということですよ。その企業自体がうまく立ち行かなくなるというリスクが生じてくるということも、今現在の中で指摘できる場所として、ここの部分をどうしていくかということもやはり考えていかないと片手落ちになるのではないかとこのように思っているところです。

以上です。

【〇〇委員】 ありがとうございました。

時間が残り少なくなりましたが、最後によろしいですか。

では、どうぞ、〇〇委員。

【〇〇委員】 賃貸住宅部門について言えば、経営の将来を決める最大の要因はもちろん金利ですが、これはURさんにとっても、国交省さんにとっても、自分の力じゃどうにもしようがないことで、やれることはお祈りをすると。上がらないようにと毎朝お祈りをするという以外の方法はございません。

次に大きな影響を及ぼすのは、当然、資産の評価ということになりますよね。負債が12兆円あるんだから、大体資産もストックとして12兆円あるわけで、これの評価ということになるわけですが、これはもちろん、ここから先は会計の専門家にこういうふうにすべきだというご指導をいただきたいところなのですが、要するにそれは今の絵姿をきちんと見せるという観点からすれば、当然のことながら、それは企業会計原則にのっとって評価をするという以外の方法はもうないわけですが、さはさりながら70年で投資を回収するというモデルは民間にないわけだから、問題は、これは一番最初に〇〇委員がおっしゃったと思うのですが、そのように長いスパンでしか投資を回収できないものは何らかの意味で減損しなければならないんじゃないかというご指摘があったと思うんです。これはもちろん47年のモデルしかない企業会計原則では減損しろとか、するとしてどうやってしろということについては明文の条項はないはずなんです。ですから、一種の類推

解釈とか何かによってやらなければいけないんだろうけど、それをどうするのかというのは、これは会計の専門家にやっていただくしかないんじゃないかと。その上で今の資産の絵姿はこうなんですということをとにかく出さないことには、いろいろなオプションを示すにも、その前提となる事実の確定というものができないんじゃないかと、こういうふう

【〇〇委員】 今おっしゃった部分は、〇〇委員だというふうに記憶しているのですが。

【〇〇委員】 失礼しました。

【〇〇委員】 ちなみに、耐用年数のところではなかなか難しい問題があるなというふうに思っております、私が申し上げたのは、税法の耐用年数でありますけれども、それよりも実際の使用年数のほうが長いと言えるだろうということは申し上げたことを記憶しております。

あと、それから、住宅に関しては、特に昭和56年の建築基準法改正以降の建物については、改装によって大分もちが期待できるのではないかなということなども思っております、昭和56年の改正以前と改正以降の住宅とで、大分使用モデルは異なってくるというふうなことが考えられるのではないかなというふうに思っていることをつけ加えておきます。

【〇〇委員】 ありがとうございます。

【〇〇委員】 ありがとうございます。

時間が残り少なくなりましたので、私も一言だけ最後に発言させていただきますと、独立行政法人という制度は橋本行革のとき、10年ぐらい前にできたのですが、あのときの一つの考え方といいますのは、国本体のほうが非常に財政的にも厳しくなってきたので、出せる部分はある意味で外に出すという形で処理をする。その外に出した部分の中で、言うなれば収支が合うといいでしょうか、経営が成り立つならば、その形でやってもらえばいいのではないかという発想で本体をスリム化するといいますか、その結果、国立大学も法人化されることになったのですけれども、そういう形の処理をしたと思います。そのときに、比較的経営の自由度は高まるという前提だったわけですが、他方におきましては運営費交付金、その他によって財政的な面は国のほうが面倒を見るという構造が成り立っていたということだと思います。

その意味で言いますと、外に出すという観点からの効率化で異質なものと言うとちょっと語弊があるかもしれませんが、ほかにもございますが、省庁をまたがる形で、や

や不自然な形での独立行政法人というのも幾つかございます。これがそうかどうかはわかりませんが、そういう意味で言いますと住宅と都市再生という、先ほどからお話も出ておりますけれども、違うものが1つのところに入ってしまったと。ビジネスモデルとしてですね。しかしながら、その中でやっていて、ある程度以上国に負担をかけないならば、それはそれとして今までの事業を続けていいのではないかというのがつくったときの考え方としてあったとは思うんですね。ただ、その形が民間の企業、その他と比べたときに経営効率、その他の点で適切なものかどうかという、必ずしもそうとは言えない。そこが今、問われているところだと思います。

そこで問題になりますのは、一つは、そのやっている事業をよく見て、本来やはり民間企業と同じようなベースで経営が行われる、効率性というものが追求される仕事をしているのかどうか。あるいはそうではないとしますと、やはり公的な責任があるとしたら、違う原則というものをある程度認めざるを得ないのではないかと。

いずれにいたしましても、〇〇委員のご指摘にありましたように、その辺が国民に対してははっきりと見えてこないことには、なかなか組織として存続させるということについて、今のまま、現状のまま存続させるということについて説明がつかないのではないかと気がしております。

ただ、現状といたしまして、12兆の債務というのと、既に何万人か、何十万人かの方が住んでいらっしゃるという現実があるわけで、その中でどういうこれからの経営体の選択肢があり得るのか。それが多分、次回の親会議あたりから少しそちらのほうに向けての議論にしていただければと思っておりますけれども、それぞれビジネスモデルが違う以上、切り離して、それぞれにふさわしい形として考えるのか、その場合に片方は完全に民営化なり何なりというものを選択肢で選ぶのかどうか。あるいはそうではなくて、両方が一緒になることによって、公的な機能なり何なりを果たしているとするならば、そのところは透明度を高くして、中でのお金のやり取りもきちんとするということもあり得るかと思っております。

選択としましては、ある意味でもうかっている部分からそうでない部分に回すことによって、もうかっていないところの、言ってしまうと住宅ですけども、そちらのほうの公的な機能をきちんと支えられるならば、それについて国民の合意が得られるならば、最大限の効率性を実現したという前提ですけども、そういう形も1つの形として考えられるのではないかなと思っております。ただ、どれがいいかということを選択する前に、幾つ

か考えられるオプション、これは既に住宅のほうでは出していただいているわけですが、そうしたものを比較しながら、メリット、デメリットとか、全体の透明度も含めて、どういふものがあるかというオプションを出していただいて、それを素材にして次は議論をしていただくということが必要でないかと思っております。

というふうには私は理解して、今後の進行を考えておりますけれども、よろしいでしょうか。

【森田座長】 何かご異論のある方は。

なかなか、これ、数字がたくさん出ていまして、今回も大変な資料をつくっていただいたと思いますけれども、細かいところはもちろん、みな重要と言えば重要ですが、限られた時間の中でそれこそ効率的に審議をしていくために、これから少しそうした着地点を見ながら原案を事務局とご相談して、私もお手伝いしたいと思いますけれども、事務局のほうで作っていただいて、それをベースに議論をしていただきたいと思っておりますので、さらにこの後で資料をご覧になってご意見等ございましたら、事務局のほうに、必要な資料であるとか、こういう意見もあったというようなことをお申し出いただければと思います。

ということで、特にご発言がないようでしたら、このあたりで本日の議事を終わらせていただきたいと思いますが、よろしいでしょうか。

それでは、以後の進行は事務局のほうにお返ししますので、よろしく願いいたします。

【瀬口民間事業支援調整室長】 お手元の資料の一番下に参考として今後の日程表をつけておりますが、次回の経営分科会につきましては、5月17日の午後1時半からの開催を予定しております。なお、第3回の親検討会につきましては、4月21日の午後1時半からの開催を予定しておりますので、こちらのほうにも、ご都合のつく限りご出席をいただければと思っております。どうぞよろしく願いいたします。

【森田座長】 ちょっと最後に言い忘れましたけれども、なお、これから経営の組織のあり方を考える上におきましては、多分、今度行われると聞いております事業仕分けがそれなりの影響を与える可能性があると思っておりますので、今度の親会議はその前ですね。その辺の情報につきましては、入手される範囲で結構ですので、ご披露いただければと思います。

【瀬口民間事業支援調整室長】 事業仕分けにつきましては、我々もまだ新聞報道レベルで把握している限りでございますので、次回の親会議でご報告させていただければと思

っております。

本日の資料につきましては、そのままテーブルに置いていただければ郵送させていただきます。

本日は長時間にわたりまして活発なご議論を賜りましてありがとうございました。

以上をもちまして本日の分科会を終了いたします。ありがとうございました。

— 了 —