

資料2-1

委員限り
【非公表】

賃貸住宅事業と都市再生事業を 担う体制について

注意事項:本資料は、都市再生機構が行っている賃貸住宅事業及び都市再生事業を担う体制として考えられる可能性について、それぞれのメリット・デメリットを議論するためのたたき台として事務局の責任において作成したものであり、検討会として、現時点でこれらの選択肢について何らかの評価を行い、また、これらの選択肢のいずれかが望ましいと考えているものではない。

平成22年4月21日

国土交通省

都市再生機構が行っている事業とそれを担う体制について

注意事項:本資料は、都市再生機構が行っている賃貸住宅事業及び都市再生事業を担う体制として考えられる可能性について、それぞれのメリット・デメリットを議論するためのたたき台として事務局の責任において作成したものであり、検討会として、現時点でこれらの選択肢について何らかの評価を行い、また、これらの選択肢のいずれかが望ましいと考えているものではない。

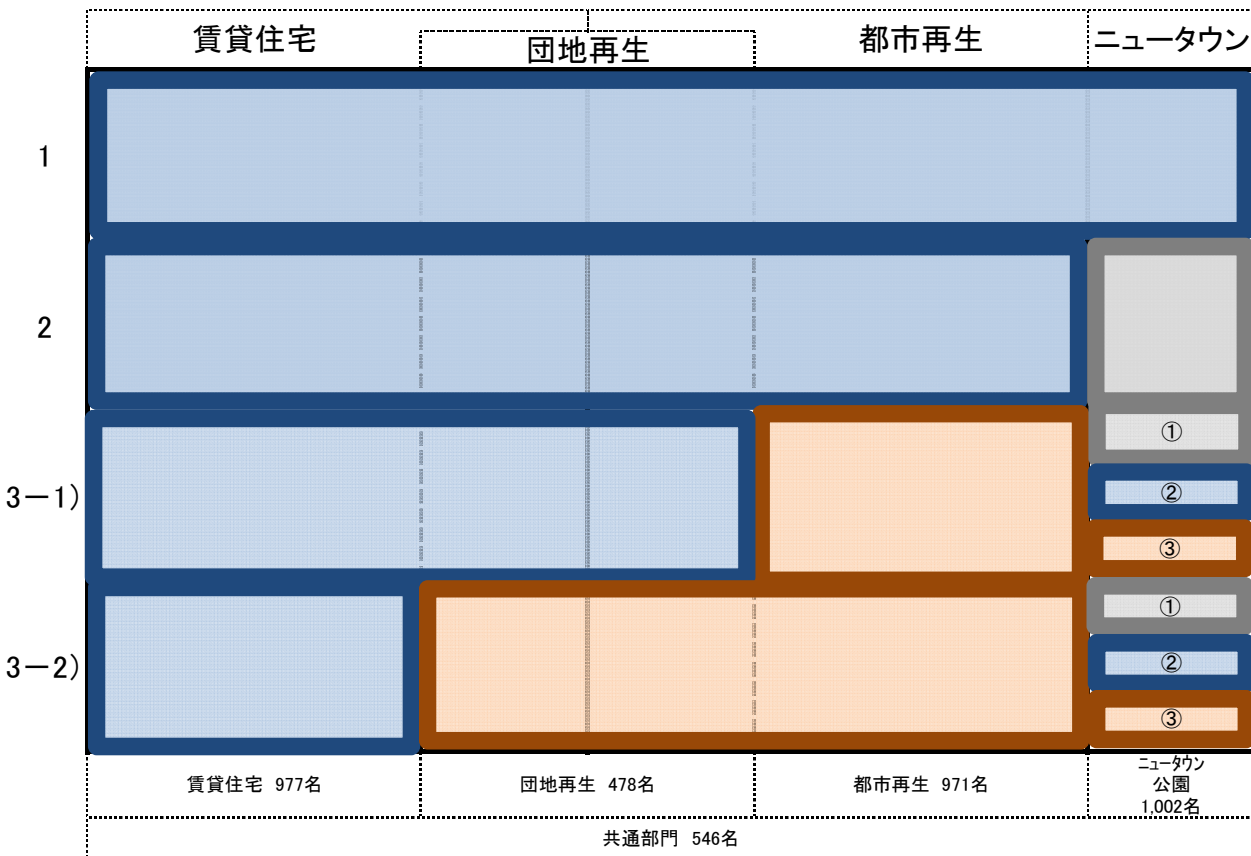
現在、都市再生機構は、主として次の3つの事業を行っている。

- ①賃貸住宅事業
- ②都市再生事業
- ③ニュータウン事業等経過業務

※ただし、団地再生については、①と②の両方の要素を有している。

その上で、上記の事業を担う体制としては、主として以下の3つが考えられる。

1. ①賃貸住宅、②都市再生、③ニュータウンを一体的な組織が経営（現在と同じ）
2. ①賃貸住宅、②都市再生を1つの組織が経営し、③ニュータウンは別の組織が経営
3. ①賃貸住宅、②都市再生を別々の組織が経営



※1:3において、団地再生事業については、

- 1) 賃貸住宅事業を経営する組織において実施
- 2) 都市再生事業を経営する組織において実施

の2通りの場合分けが考えられる。

※2:3において、③のニュータウン事業等経過業務については、

- ①別の組織が経営
- ②主に賃貸住宅事業を経営する組織において経営
- ③主に都市再生事業を経営する組織において経営

の3通りの場合分けがありうる。

1と2については、単独では経営が成り立たないニュータウン事業等をどこが担うかの違いでしかないので、以下では、

2については、

A 賃貸住宅事業と都市再生事業を1つの組織で実施(勘定も同一)

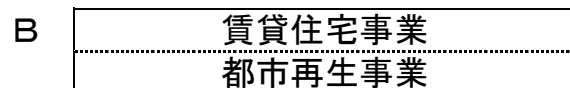
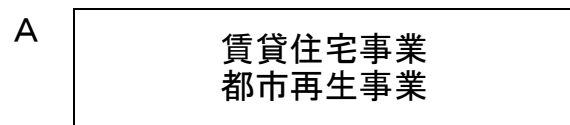
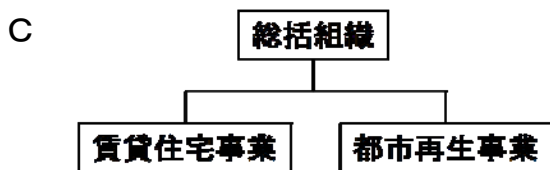
B 組織は1つで、事業ごとにセグメントカンパニー化(勘定を分離)

の2通り、また、3については

C 賃貸住宅事業と都市再生事業を統括する組織の下で、各事業はそれぞれ別々の組織が経営

D 賃貸住宅事業と都市再生事業を分離し、別々の組織が経営

の2通りの計4通りについて議論を行うこととしたい。



賃貸住宅事業と都市再生事業を担う体制について

注意事項:本資料は、都市再生機構が行っている賃貸住宅事業及び都市再生事業を担う体制として考えられる可能性について、それぞれのメリット・デメリットを議論するためのたたき台として事務局の責任において作成したものであり、検討会として、現時点でこれらの選択肢について何らかの評価を行い、また、これらの選択肢のいずれかが望ましいと考えているものではない。

論点	現状とその問題点	D. 賃貸住宅事業と都市再生事業を分離し、別々の組織が経営	C. 賃貸住宅事業と都市再生事業を統括する組織の下で、各事業はそれぞれ別々の組織が経営	B. 組織は1つで、事業ごとにセグメントカンパニー化(勤定を分離)	A. 賃貸住宅事業と都市再生事業を1つの組織で実施(勤定も同一)
組織の わかりやすさ	<ul style="list-style-type: none"> 賃貸住宅事業と都市再生事業は、事業内容やビジネスモデルが全く異なっているが、このような事業を一つの組織で行っていることは、わかりやすさという点で問題が多いのではないかと。 各事業毎の透明性も欠けているのではないかと。 	<ul style="list-style-type: none"> ◎組織毎に事業が明確化され、国民に対して事業の経営実態の透明性が向上する ●独法改革において、組織数が2倍に増えることは焼け太りと批判される可能性。 	<ul style="list-style-type: none"> ◎各事業は別々の組織によって経営されるため、国民に対して各事業の経営実態が各組織の経営状況として示され、透明性が向上する ●独法改革において、組織数が現状の3倍に増えることは焼け太りと批判される可能性 	<ul style="list-style-type: none"> ○一つの組織であっても、それぞれ別々の勤定とすることで経営実態の透明性が一定程度確保される ○現状の批判に対する一定の前進は見られる。 	<ul style="list-style-type: none"> ●現状と同様で、経営実態がわかりにくく、透明性の面では課題が残る ●組織数としては変わらないが、現在の批判に対する答えとはならない。
事業、ノウハウの 共通性 (人材・ノウハウの プール、流動性)	<ul style="list-style-type: none"> 団地の建替え自体は、基本的に賃貸住宅の管理の一環としてその実施の判断が行われるもの。 しかし、団地の建替えは、良好なまちづくりという観点から見れば、都市再生事業との関係が強く、また、事業実施に必要な能力やノウハウも共通している。 	<ul style="list-style-type: none"> ●団地再生事業を賃貸住宅事業と都市再生事業のいずれかに帰属させることとすれば、帰属しないこととなった方の視点は損なわれることになる。 ←子会社や関係会社とすることを含めて賃貸住宅事業を担う組織と都市再生事業を担う組織間の連携体制を構築しておけばよいのではないかと。 ●別々の組織がそれぞれコントロールすることになるため、人材のプール・流動性が低くなり、人材・ノウハウ等の一体性や業務実施の効率性は失われるのではないかと。 ←人事交流(出向)等によって一定の流動性を確保することは可能ではないかと。 ●団地の建替えの実施に際して、計画や投資判断を同一の組織内で一体的に行えなくなり、非効率となる可能性。 ←必要な業務は委託すれば足りるのではないかと。 	<ul style="list-style-type: none"> ○団地再生事業は、組織としては賃貸住宅事業と都市再生事業のいずれかに帰属することとなるが、統括組織を通じてグループとしてはいづれから見た視点もカバーできる。 ○基本的には、別々の組織がそれぞれコントロールすることになるものの、統括組織を通じてグループとしては、人材のプール・流動性が一定程度確保されるとともに、人材・ノウハウ等の一体性や業務実施の効率性を確保することが可能ではないかと。 ○組織の建付け次第ではあるが、統括組織による一体的な計画や投資判断を行うことも可能。 	<ul style="list-style-type: none"> ○団地再生事業について、賃貸住宅事業と都市再生事業のいずれから見た視点もカバーできる。 ○組織の組み方や人事異動等によって、人材のプール・流動性が高く、人材・ノウハウ等の一体性・効率性を維持することが可能。 ○組織の組み方や人事異動等によって、団地の建替えに際して、計画や投資判断等を同一の組織内で一体的かつ効率的に実施可能。 	<ul style="list-style-type: none"> ◎団地再生事業について、賃貸住宅事業と都市再生事業のいずれから見た視点もカバーできる。 ◎一つの組織でコントロールすることにより、人材のプール・流動性が高く、人材・ノウハウ等の一体性・効率性の面で有利。 ◎団地の建替えに際して、計画や投資判断等を同一の組織内で一体的かつ効率的に実施可能。
資金調達、 経営の安定性	<ul style="list-style-type: none"> 都市再生事業は、資産が少なく、また、景気の動向に左右されやすいため、利益の変動が激しい。 一方、原資が有利子負債であるものの、巨大な資産を持つ賃貸住宅事業は、低金利下においては安定的な利益が見込まれる。 	<ul style="list-style-type: none"> ◎事業毎に別々に調達することにより、各事業の経営実体の透明性が向上。 ●都市再生事業は景気低迷時に、賃貸住宅事業は金利上昇時に資金の調達・償還が困難となるおそれ。 ●それぞれ単独の事業を行う組織であるため、賃貸住宅事業は金利の変動に対して、都市再生事業は景気の変動に対して脆弱な組織となる可能性。 	<ul style="list-style-type: none"> ◎統括組織の建付けをどのようにするかに依存するが、各事業毎に別々に調達することにより、各事業の経営実態の透明性が向上 ●都市再生事業は景気低迷時に、賃貸住宅事業は金利上昇時に資金の調達・償還が困難となるおそれ。 ←統括組織を通じて資金の融通を行えば解決するのではないかと。 ●それぞれ単独の事業を行う組織であるため、賃貸住宅事業は金利の変動に対して、都市再生事業は景気の変動に対して脆弱な組織となる可能性。 ←組織全体としては、脆弱性をヘッジできるのではないかと。 	<ul style="list-style-type: none"> ○勤定が分かれることにより各事業の経営実体の透明性が向上。 ●各事業毎の資金調達が困難となったり、調達条件が不利になる可能性がある。 ←勤定間での資金の融通を行えば解決するのではないかと。 ●各セグメントとしては、賃貸住宅事業は金利の変動に、都市再生事業は景気の変動に対して脆弱。 ←組織全体としては、脆弱性をヘッジできるのではないかと。 	<ul style="list-style-type: none"> ●資金の色分けができず、プロジェクト毎の評価が不透明となる。 ○一体的にコーポレートで資金調達することにより、会社全体の信用を活かした資金調達が可能。 ○組織の安定的な運営という観点からは、金利と景気の変化の影響をヘッジするために多角的な経営を行うことにも一定の意義があると考えられる。