

## 第6回独立行政法人都市再生機構のあり方に関する検討会

平成22年6月24日

【瀬口民間事業支援調整室長】 それでは、定刻になりましたので、ただいまから第6回独立行政法人都市再生機構のあり方に関する検討会を開会いたします。

本日は、お忙しい中ご出席いただきまして、まことにありがとうございます。私は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。よろしくお願いたします。

本日ご出席の委員につきましては、お手元で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。本日、公務のためご欠席されております藤沢市長、海老根靖典委員の代理といたしまして、杉渕武藤沢市計画建築部長にご出席いただいております。

【海老根委員代理（杉渕）】 よろしくお願いたします。

【瀬口民間事業支援調整室長】 また、本日は関係法人の見直しを含めました都市再生機構のあり方について委員の皆様にご議論いただくにあたりまして、実際に現場を担っております都市再生機構の意見等も参考にさせていただくことを目的といたしまして、同機構の小川理事長にもご出席をいただいております。

【小川（独）都市再生機構理事長】 よろしくお願いたします。

【瀬口民間事業支援調整室長】 住宅系担当理事の石井理事も出席いただいております。

【石井（独）都市再生機構理事】 石井でございます。

【瀬口民間事業支援調整室長】 それでは、これからの議事進行は森田座長にお願いしたいと思います。よろしくお願いたします。

【森田座長】 おはようございます。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。

また、今、事務局からご紹介がございましたが、本日は都市再生機構の小川理事長、石井理事にもご出席いただいております。後ほど、よろしくお願いたします。

それでは、議事次第に従いまして、早速議事を進めさせていただきます。

最初に、関係法人の見直しについてという議題につきまして、事務局から資料の説明をお願いたします。

【事務局】 では、事務局から資料のご説明をさせていただきます。議題1

の関係法人の見直しについてということで、資料1をご覧いただきたいと思います。

まず、1ページをおめくりいただきまして、関係法人との契約の見直しということでございます。先般の経営分科会ではご紹介させていただいておりましたが、親会議では未紹介でございました。また、今まで最終的に決まっていなかったということもありまして、非公開扱いが続いておったわけですが、昨日、一昨日によりやく対外的に公開されたということもございまして、今回は公開資料の扱いでお話をさせていただければと思います。

この検討会との関係で申し上げますと、5月27日の第4回親会議で〇〇委員から関係法人の見直しをどうしていくかは、もう少し議論しないといけませんというご指摘もいただいております。そのときに事務局から、簡単に口頭でお話しさせていただいたというふうに認識しておりますが、まだこの検討会としては方向性の議論を十分にはしていただけていないというところもございまして、本日はそれを補足するという意味で、再度ご説明させていただきまして、少しご議論をいただければと思っております。

細かいデータにつきましては、10ページ以降に載せてございます。しかし、基本的には9ページまでのご説明を聞いていただければ、大体理解できるような形でご説明させていただきたいと思っております。

それでは、中身に入らせていただきます。随意契約の徹底した見直しということで、ポイントは3点ございます。19年12月に、今で言いますと、旧の随意契約見直し計画をつくったわけですが、今回はさらにそれを前進させたという格好になっております。

ポイントは3つでございます。1つ目は、関係法人との競争性のない随意契約は事務所等賃貸借等に限定するというところでございます。次ページ以降に細かくご紹介させていただきますが、随意契約にする対象範囲を明確に示したことに1つ意味があるのかと思っております。

2つ目としましては、前回の計画では25年までかかるとしておりました競争性のある契約への移行を22年度中、すなわち今年度中に前倒しする。移行の時期は、契約の月の問題がございまして、22年度の頭からというわけではないのですが、22年度中には競争性のある契約に切りかえるということもございまして。

最後の3番目は、これは一つ特徴的な取り組みかと言えらると思っております。よく競争化をしても1者応札ではほとんど意味がないのではないかとご批判をいただいているところもございまして。その解決策、一つの方法といたしまして、前年度に関係法人が随意契約、もしくは1者応札・1者応募で受注した案件が、今年入札した際に1者応札・1者応募に

なった場合には、再入札を実施します。ほんとうに入札を希望する人がいないのかどうかということをしっかり確かめるという意味も込めて、再入札を実施するということを行っていきたいという3点がポイントでございます。

金額的なことを申し上げますと、下の表に書いてございます。下から2つ目の枠になりますが、競争性のない随意契約ということで、20年度では446億円残っている形になっていたわけですが、当初の契約では25年度には一番右の欄のように6億円にする形でしたが、今回の計画では最終的には1億円まで縮減するというところでございます。

2ページ目は、先ほど申し上げましたように、具体的にはどれが随意契約として残るのかということでございます。関係法人の部分につきましては、主にこの3点でございます。どうしても場所的に制約を受ける事務所等の賃貸借です。

それから、2番目はシニア住宅というものを供給しているところがあるのですが、こちらにつきましては居住者の方とシニア住宅のサービスを提供している高齢者住宅財団と個別に契約をしているということがございますので、相手方を変えらるとなると、居住者の方に直接ご迷惑をかけることもございますので、こちらは引き続き随意契約とさせていただきたいということでございます。

最後3点目は、実施設計を行った方は、原設計に責任をおっておりまして、瑕疵責任の問題がございますので、工事実施段階で変更設計が必要になった場合の業務につきましても、随意契約とさせていただきたいと思っております。以上3点以外は、すべて関係法人との関係は競争化に持っていくということでございます。

3ページ目は、関係法人にかかわらず、都市再生機構が契約する全体の契約ということで申し上げます。下から2つ目の枠でございます。競争性のない随意契約は、平成20年度時点では金額的には866億円残っている形になっております。当初の計画では、25年度までにこれを223億円まで縮減するというところでございましたが、新たな計画では、これを137億円まで縮減にもっていくということでございます。

同様に4ページは、引き続き関係法人にかかわらず、対すべての法人ということで随意契約として残る業務ということでございます。先ほど以外ということで申し上げますと、相手方が1人しかいないような部分につきましてはの公共料金ですとか、土地取得等で秘匿性の問題がある不動産の鑑定評価、エレベーターの保守管理、ガスの関係、埋蔵文化財など、そこに掲げているようなものに限る。逆に申し上げますと、これ以外のものはすべて競

争化をするということで、競争化するもの、しないものという範囲をはっきり区切らせていただいているというものでございます。

以上の内容につきましては、ご紹介になりますが、最後の19ページに契約監視委員会の表をつけております。昨年来、この検討会に何名かご参画いただいておりますが、この契約監視委員会のほうでも契約の点検見直しというものにご参画いただきまして、そこでの審議を踏まえて、最終的に昨日、一昨日に決定をさせていただいたということでございます。

続きまして、5ページ目(2)発注代行業務の随意契約等の見直しということでございます。これは、本来はUR自身が発注すべきであった業務のうち、住宅の修繕工事等の契約、金額的には1464億円(20年度)あったわけでございます。これを、財団法人住宅管理協会が平成21年の6月まで、現時点では自身が引き取った形になっておりますが、その時点までは発注事務を代行しているという実態がございました。

こちらは前回の随意契約の見直し計画では、URの契約ではないということで対象にはなっていなかったわけですが、今回の計画ではURに移行したということにもなりますので、新しい見直し計画にはこの内容も入ってきているということでございます。

こちらにつきましても、競争性のない随意契約というものは、法律の関係もございましてガス管の改修工事に限定して、ほかはすべて一般競争に移行するというところでございます。金額的なことを申し上げますと、1256億円というものを、最終的には109億円、うち関係法人ということで申し上げますと、20年度868億円残っていたものをゼロにするということでございます。

6ページでは、具体的にどれが随意契約として残るのかということでございます。先ほど同様公共料金ですとか、ガス管の工事、建物でオーナーが契約相手を指定することなどUR側としてはどうしようもないという部分を除いては、基本的にはすべて競争化に移行するというところでございます。

続きまして、7ページでございます。関係法人との関係で、もう一つ問題になってくるのは、団地内の駐車場の経営ということでございます。現状は、上のほうに青いハッチで囲ってございますが、URが団地内の土地をJS(日本総合住生活)に貸しまして、JSのほうで駐車場設備を設置しております。また、そのJSが駐車場の経営者となりまして、利用者を募集して、申し込みをした方と駐車場の利用契約を締結しているという実態でございます。

かつては、J Sが儲けられる形になっていたわけですが、儲けるのはけしからんという話がございます、少なくともこれまででもJ SからURに払う地代を利用料金収入から経費を差し引いた額ということに設定した、すなわちJ Sには利益が出ないような形をお願いをしていたわけですが、今回は下のピンクに書いてありますとおり、見直しをしていきたいということがございます。

具体的にどれぐらいのボリュームがあるのかということですが、団地数で言いますと、1200団地、台数で言いますと、35万台、料金収入で言いますと、330億円という格好になってまいります。地代が200億円ですので、差し引きますと、J Sの経費としては130億円かかっているということがございます。

見直し方針でございます。主立って3つございます。1つ目は、J Sとの契約を解除した上で、URが自ら駐車場経営を行うという形に改めるということがございます。URが自ら駐車場を経営するということではございますが、委託が必要だという部分につきましては、これを随意契約という形ではなくて、競争性のある契約によるということがございます。

3つ目は、すぐにできれば一番望ましいわけですが、実施にあたっては既存の利用者との契約の切りかえ等々もございまして、平成23年度末に一斉に変更することで目標を立てて進めていきたいと考えております。

ただ、留意しなければならない問題が2点ほどございます。検討すべき課題というところに書いてございます。正社員170名、パート・派遣社員で200名ございますが、このJ S社員の雇用対策をどうしていくのか。

また、URが自ら駐車場経営を行うということになりますと、現在、J Sが保有しております駐車場の資産は主立って立体駐車場の設備等々が中心になってまいります。こちらのほうを自身が取得しなければいけないということがございます。

これが簿価で言いますと、172億円ございます。こちらのほうが、金銭的な面ということで少し課題になってくるのかと思っておりますが、団地内の駐車場につきましても、経営方法の見直しを図ってまいりたいと思っております。

続きまして、8ページです。利益剰余金の返納についてでございます。具体的な金額につきましては、12ページ、13ページにデータを記載させていただいております。前回、経営分科会でも委員から従前は民間の自己資本比率と比較して、多い分はお返しするというので、J Sの分はお返ししていたわけですが、そういうルールは適当ではないのでは

ないか、競争化する関係会社の組織維持に使われないように、早く返すなら返すべしという話をいただいていたかと思います。

しかしながら、この検討会の中で、具体的に幾ら、どの法人について返すのかということを検討していけば一番いいと思いますが、本体の見直しを進めていかなければいけないという時間的な制約がございますので、このようにしてはどうかと考えております。

1つ目の丸は、公認会計士等の専門家で構成するワーキングを設置し、法人が自立的に企業経営を行うために最低限必要な部分、ゼロにするというわけにはいかないと思いますので、最低限必要な利益剰余金の範囲を検討しまして、これを越える部分については、URへの返納を求めるということで、他の株主と協議を進めてまいりたいと思っております。

仕分けのほうでは、国への返納ということが言われていたかと思いますが、関係法人との取引の主な原資は家賃収入であること、URは現在繰越欠損金を抱えて、その回収を求められているということがございますので、国という形ではなくて、URへの金銭寄附ということにしたほうがよいのではないかと考えております。

2つ目の丸でございます。返納の方向性を決定した後は、速やかに関係法人ごとに返納を求める利益剰余金の額を確定させまして、他の株主が会社によってはかなりの数いらっしゃいますが、協議の上、年内には具体的な返納の額についておおむねの結論を得ていきたいと考えております。

最後は9ページです。そもそも整理・統廃合と書いておりますが、具体的に法人自体をどうしていくかということでございます。もちろんUR自体の見直しに連動してくる話ではございますが、関係法人の業務内容に応じて、以下のような方向性を念頭に見直しを進めていったらどうかということでございます。

1つ目は、主だった関係法人は3つに区分けされます。居住者サービス関係の法人につきましては、UR本体が本来実施すべき、先ほどの駐車場や修繕計画の策定というものと、今回、全般的に競争化する業務、修繕業務や窓口業務など、業務自体をどちらなのか、まず整理をいたしまして、URが実施する業務についてはURが実施するということですので、職員も含めてURの下に置いてしまうということもあり得るのではないかと。

一方、競争化する業務については、関係法人でなければならないという理由はないかと思っておりますので、資本関係を整理していく必要があるかと考えております。

2つ目の業務代行会社につきましては、そもそも業務自体が競争化されるということでございますので、こちらにつきましては資本関係を整理していくという方向ではないかと

思います。

3つ目は、地区サービス会社でございます。こちらは地元の自治体との関係がございますので、そちらの同意を得つつ、特にURとの取引関係はあまりないという実態でございますので、他の株主に株式を売却して、自立して、もし必要なら立って行っていただくということかと思っております。

以上の方針につきましては、UR本体組織の見直しの方針を踏まえながら、早急に検討を進めてまいりまして、具体的にいつまでに、どういうことをするのかということの工程表を策定していく必要があるかと思っております。

見直しに当たって、1点留意しなければいけない点というのが黄色で囲っております。居住者に対するサービス水準が落ちるといことはなかなかしがたいので、それは維持しなければいけない。また、先ほどと同様でございますが、関係法人の職員の問題です。プロパー職員で4000人、非正規の職員が1万3000人、合計で1万7000人程度でございますので、そちらの雇用問題には十分に配慮していく必要があると考えております。

また、関係法人が競争化して、資本関係を離してもすぐにつぶれてしまうということだと、それはそれで問題が出てくるかと思っておりますので、自立できるように、それを統合することについても、合わせて検討が必要ではないかと考えております。

説明につきましては、以上でございます。

**【森田座長】**      ありがとうございます。

それでは、ただいまの事務局からの説明に対しまして、ご質問、ご意見等がありましたら、お願いいたします。

先ほどご紹介しましたが、都市再生機構の小川理事長、石井理事もご出席いただいておりますので、お尋ねいただいても結構でございます。どうぞ、どなたからでも。

はい、〇〇委員、お願いします。

**【〇〇委員】**      僕は契約監視委員会のほうもいろいろ見させていただいて、競争化のご努力はされているなとは思っています。実際に競争になったときにほんとうの競争条件、同じ競争と言っても単に一般競争入札の中にいろいろあるわけで、総合評価とかが入ってきたときの競争条件の監視・監督は非常に重要だと思うので、それに対する対応が重要だと感じました。

その後、仕分けをやっている間にニュースなどで話題になった駐車場の件とかがあって、それは僕は契約監視委員会で見落とししたのかと思ったのですが、土地の賃貸という扱いだ

ったので、業務の発注ではないので、契約監視委員会に出てきていなかったという話を聞いて、そのほかにもそういうような関係会社との取引で、こういう形で出てこないところで、何か変わった取引をしている、または市場から見たときに異常だと思われるような取引があるということがあり、実際にわかりました。ほかの部分では、そういう可能性はないのですか、ということです。

【〇〇委員】 これは、URのほうにお尋ねですね。

【〇〇委員】 そうです。

【〇〇委員】 では、お答えいただけますか。

【都市再生機構】 まず、競争の入札条件ですが、これは大変難しく、水準を上げると1社とかしか出てこないということで競争がなくなりますし、実際、1者応札といった実例も見られます。毎年、毎年、それを検証しながら、くくり方が大きすぎると小さい企業が入ってこないし、小さすぎると効率が悪くなるということがあります。それは随時妥当性の見直しをしながら、1者応札がどういうふうにあるかのデータを公開していきますので、その中で適正化を図っていきたいと思います。

それから、駐車場が契約監視委員会のほうに、この件をお諮りしなかったという点については、改めてお詫びをしたいと思います。今、金額的にお示したように、これで全部の数字が出てきますので、こういうものに当たるものは一切ないと申し上げて、差し支えないと思っております。

【事務局】 補足をします。

【〇〇委員】 はい、どうぞ。

【事務局】 今、お話があった件で、この資料を見ていただきますと、資料1ページでございます。もともとURについての随契の見直しの対象にしていたのは、1ページの表の一番右側の参考のところにあります平成19年度につくりました随契の見直し計画です。

実は、この中から落ちていたものをこちらでもチェックをして、URを対象としていた中で落ちていたものの一つが、5ページの発注代行業務です。事実上URからの発注代行にもかかわらず、発注者として振舞っているのが、関連の財団法人である住宅管理協会というところで、そこが発注する形をとっていたので、URからの発注という形になっていなかったということです。

これは、今回、先ほど説明がありましたように、5ページの表にありますように、徹底

的に見直しをして、特に下の【うち関係法人分】のところにありますように、関係法人との随契はゼロにするという格好で、全部整理をさせるということにしました。

もう一点が、今、〇〇委員のお話があった駐車場の問題で、土地の賃貸ということであったので、これも全面的に見直しをしたということです。今回は、従来の平成19年にあったものにかかわらず、URから事実上出ているものも含めて全部総ざらいをさせていただいたということで、私どもはこれですべてだと思っております。

【〇〇委員】 〇〇委員、よろしいですか。

【〇〇委員】 確認のしようがないので……。

【事務局】 疑われるかどうかかわからないのですが、監視委員会のときに件数も多いので、全部ご覧になれなかったというコメントを見て、私も全件1項目ずつ、大きなシートを見たわけではないのですが、表にした、これぐらいの厚さのものは、表の項目と随契がどうかというチェックだけは1日かけてやりました。それでも落ちていたものがないとは言いませんが、もう一度事務方もチェックはしたということだけ申し上げておきます。

【〇〇委員】 ありがとうございます。

それでは、ほかにいかがでしょうか。よろしいですか。

どうぞ。

【〇〇委員】 余剰金の話です。何度かお話ししているのですが、競争化が進んでいけば適正な価格になるし、その中で経営は関係会社がやっていくということにはなると思います。そこは確保できれば、ある程度、合理的なものになっていくのではないかということが予想できるのですが、関係会社に今まであまり好ましくない取引によって蓄積されたかもしれない余剰金が存在している状態でそれが行われていくと、結局、売り上げが減りましたとかの中が余剰金を食うということによって、若干の延命が行われてしまい、体制が整理されていかない可能性があると思っております。

競争化の推進と同時に、大前提として、余剰金を吸い上げるということは必須のことではないかと思っているのですが、その辺の進捗はどんな感じで進んでいるのでしょうか、ということもURさんに聞きたいです。

【〇〇委員】 お答えいただけますか。

【都市再生機構】 詳細は、私もまだ聞いていませんが、多分各法人で自らシミュレーションなり、分析はもう進めつつあると思います。ただ、1つ専門家をお願いしてと言ったのは、いずれにせよ私どもと関係法人だけで内々で議論するような話では多分ないだろう

う。その意味では、オープンにした上で、きちんとした専門の目でしかるべき水準を個別法人ごとに出していただければ、我々の立場からすれば、必要にして十分である。

結局、機構の立場から言えば、剰余金が多すぎることに、ないしは少なすぎることに、少なすぎるのは別途法人監督の面で問題かもしれませんが、多すぎるということについて我々自身は何のメリットも感じてはいないわけです。

したがって、もし客観的な指標なり水準なり、分析手法があるとして、それは専門家にお任せをする。なおかつ余剰であるということであるならば、我々が吸い上げることについては、何の支障もないというのが基本的なスタンスです。

そのときに、今みたいなクールなことだけで済まないのが、今回一連の随契の見直し等々で、相当程度、経営の枠組みなり、基本的な仕組みのところが従来とは全く違ったパターンにかなり急激に移行しつつある。

したがって、延命というのか、それなりの再編の枠組みという境界は非常に難しいとは思いますが、しかるべき軍資金は必要だというのは間違いないと思います。ただ、それをどう評価するのかというところは、実は私どもでは何とも言いようがないということも含めて、専門家の皆様にお任せをするというのが率直なところです。

**【〇〇委員】** ありがとうございます。

〇〇委員、よろしいですか。

ほかに、〇〇委員、どうぞ。

**【〇〇委員】** 今回、この説明の中で主に出資の関係ですとか、取引の関係ですとか、ご説明いただいたのですが、もう一つよく関心になっているのが、人的関係の部分です。今回の資料では12ページに現在の役員数や正職員数の中に占める国や機構のOBについての表が示されています。

この部分については、出資、取引関係の見直しと合わせて、今後どういう方向で展開されるおつもりかをお伺いしたいのですが、これはUR側でも国交省側でも回答は構いません。

**【〇〇委員】** では、初めに事務局から。

**【事務局】** まず、URから関係法人への天下りということにつきまして、既に冬柴大臣のときに大臣からの表明として、あっせんによる天下りは行わないという方針が出されております。これに従いまして、現在、URとしてはそういうスタンスで取り組んでいるところでございます。

【事務局】 人はすごく減ってきています。URからの出向、再就職の人は、今、減ってきている状態で、新規はほとんど入っていない。後は、今より人をどう出していくのかという話になろうかと思えます。

補足をしますと、この12ページの表を見ていただきますと、剰余金のところの金額をずっと追っていますと、大きいところ、小さいところとあります。前々回のところでしたか、機構との取引でもうけているようなやつは、基本的にどんどん変えさせるべきではないか。会社が成り立つかどうかと別の話だという議論もあったのです。

1つ1つをちゃんと見なければいけないと思えますのは、一番下の地区サービス会社みたいなところは、公共団体と一緒に大体出資をして、住民との関係の取引をやっている、機構との取引はほとんどなくて、たまっているようなところもあります。それは、会社ごとに見て、職員の数を減らしていくと当然退職金も減るでしょうから、やった上で精査していく。多分、そういうことが必要になるんだと思えます。

先ほど、それを都市再生機構がおっしゃったのですが、どれぐらいいるのかというあたりをごまかされないように、ということは当然あるでしょうから、少し会計の関係の人などを入れて、内部的にやってもらったほうがいいのではないかという考えでおります。

【〇〇委員】 国からもありますが、同時に機構OBの関係がありますね。

【事務局】 中には。

【〇〇委員】 これは、民間の会社の場合も親会社と子会社の間で、もちろん人の関係はあったりするので、今後どのぐらいに持っていくのか、国OBよりも機構OBとの関係ですね。

【事務局】 すいません。冬柴大臣のときにやったのは、機構OBのあっせんをやめるということで。

【〇〇委員】 同じ、全く同じ。

【事務局】 もう同じで、これが出したものです。

【〇〇委員】 わかりました。

【事務局】 問題点が残るとすると、機構の定員をどうするのか。かなり機械的に今までの定員の削減計画がつくってありますので、機構のほうで定年時まで働いていくという格好になると、定員管理のやり方は変えなければならなくなるという問題が別途ありますので、そこは私ども政府のほうにあっせんをやめる以上は、機構の定員管理もやり直す必要がありますと申し上げております。

【〇〇委員】 わかりました。

【〇〇委員】 よろしいですか。

ほかにかがででしょうか。〇〇委員、どうぞ。

【〇〇委員】 剰余金の寄附のことです。これは多分いろいろなご議論があつての末のことだろうと思いますので、教えていただければと思うのですが、いかに関連法人とはいえ、J Sをはじめ株式会社ですから、剰余金をどうするかというのは利益処分の問題なので、普通の企業の感覚では配当する。

記念配当みたいに、たっぷりため込んだので、皆さんお世話になりましたと言って、いつも5円のところ今年は15円にさせていただきますということで、配当で還元するのは普通は素直じゃないかと思います。どうしてそうではなくて寄附ということになったのですか。

【事務局】 J Sにつきましては、URの株式が77%、他の金融機関等の株式比率が23%ぐらいございます。したがいまして、通常で行けば〇〇委員がご指摘のとおり、配当という形で、持株比率に応じて利益を配分していくということかと思えます。

URの家賃収入から上がってきた剰余金であるということであれば、それをできるだけURに還元させていただきたいということで、ある意味、社会流出してしまう部分を、できるだけ中にとどめるということで、関係法人、他の株主のご理解を得て、今回は寄附という形にさせていただいたということでございます。

経緯的には、寄附の前段としまして、もともとJ Sに特定の基金という形で前年度に株主総会の決議として設けられておりました。この基金は、URの環境整備等に活用していくという目的につくられていたものでございます。その基金の置き場所をJ SからURに移すという形で寄附をしていただいたというものでございます。

【〇〇委員】 いいですか。

URに寄附すると、法人税法上は損金になるんですか。普通、民間企業対民間企業であれば寄附したって、当然課税されますよね。これは、課税の関係だとJ Sにとって損金になるのですか。

【〇〇委員】 ならないでしょう。

【〇〇委員】 ならない？

【〇〇委員】 ならないというか、含まれないんじゃないですか。

【都市再生機構】 寄附金としては、J Sのほうは利益剰余金の取り崩しという感じに

なります。URのほうでは、預り寄附金ということで、負債の欄に預り寄附金として124億積んでおまして、それを特定目的に使う際に徐々に費用化していくということでございます。そのとき初めて費用と戻入益というのでしょうか、それが各々立つという形になっております。一応、負債の預り寄附金という形で、URのほうでは立っております。

【〇〇委員】　　そうですか、わかりました。そういう処理なんですね。ありがとうございました。

【〇〇委員】　　よろしいですか。

ほかにいかがでしょうか。では、〇〇委員、どうぞ。

【〇〇委員】　　随契のほうに戻るのですが、第三者委員会というのは、全部を見られるわけでもないし、事務局の方たちがこの区分ですというのを見せていただいたのを拝見するだけなので、限界があるわけです。

19ページを拝見しても、常に趣旨のところに「厳しい批判に加え」と、指摘が存在するからやっているという形で、すごく受身です。職員の方たちが効率的に運営しようというインセンティブがない限り、解決するのは無理だと思うのです。

何度も何度も外からは指摘があると思うのですが、今回は特に何かインセンティブを持って効率的に運用しようとか、そこをチェックする内部の組織ができたというようなことはあるのでしょうか。

【〇〇委員】　　お答えいただけますか。

【都市再生機構】　　特段、組織はつくっていませんが、ここ1、2年で、私が見ているも随契から一般競争への移行、ものの考え方も含めて、かなり急激に変わってきていると思います。

事務方の弁護を含めて言いますと、経緯からすれば、ある意味、随契が当たり前だという時代が長く続いたということは間違いないわけです。つまり、急激に公団本体の業務がふえたときに、それをアウトソーシングという形で子会社に切り出していった。その限りでは、随契とアウトソーシングはセットで動いていたわけですから、それは当たり前という前提が、あまりに長く続いたというのは、しがらみとしてあったのは間違いないですが、客観状況が変わったということもあります。

もう一つは、経営の効率化です。本気になって一般競争化を進めるというインセンティブが、内部で働き始めている。要するに、機構経営ということ考えたときに、関係会社といえども、そこにぬるま湯的なものが介在するというのを放置できる状況ではないと

いう問題意識は、少なくとも経営幹部は共通して持っている。それが少しずつ徹底して、組織内部に浸透し始めてきているということは全く別のファクターとしてあると思います。

その意味では、切りかえの途中で、外部からご覧になっていて、ちょっとばかり甘いのではないかという印象をお持ちかもしれませんが、内部で見ている限り、相当足元はしっかりしてきたと思いますし、個別の1者応札などについても、徹底したシミュレーションなどを通じて、早晩、それが当たり前という状況はなくなると思います。

**【都市再生機構】** 今の話をもう少し具体的に申し上げますと、大変経営が厳しゅうございます。特に賃貸住宅は、契約監視委員会でも見いただいているので、発注の金額というよりも、件数がものすごく膨大な中で、職員の中には競争入札にするという手間ということで、大変にヘジテイトすることがございました。

しかし、経営の観点から、とにかくやれということで進めて、実は30億近い金額を下げるということが出ておりました。中には予定価格よりも3割ぐらい安いということで、これは国と立場が異なりますが、低入札調査ということで、あまり低入札を認めない国に対して、相当の範囲で、私どもは低入札でも品物を確認して、これはどんどんやっつけていこう。むしろ予定価格の見方自身を変えてでも、価格を下げていこう、そうしないと、経営的に生き残っていけないというぐらいの態度で、今、臨んでいます。

一方で心配なのは、一般競争入札で、入札の手間ということは大体人件費に相当して、うちのほうで2億円ぐらいに相当する。これを今、無理やり内部化してやっていますが、これが早晩出てくるということに加えて、これからは品質管理という面のコストをかけていかなければいけないだろう。これをどういうふうにバランスをとってやっていくかということです。

利益を出していかなければいけないという意識に、組織全体が変わってきていますので、そのためには競争入札を、どううまく活用していくかという方向に、もう既に相当舵を切り始めていると考えて、間違いないと思います。

**【〇〇委員】** 〇〇委員、よろしいですか。

ほかにいかがでしょうか。

はい、どうぞ。

**【〇〇委員】** あまり専門分野ではないので、基本的なことを教えていただくことになると思います。理想的なマーケットを前提にして、わりといろいろな話が進んでいるところがあると思うのですが、基礎的な質問で申しわけないのですが、例えば、関係法人がU

R以外の仕事をとるということは許されているわけですか。

【事務局】 許されています。

【〇〇委員】 許されているわけですね。

【都市再生機構】 よろしいですか。

今までは、機構との随契がかなり大勢を占めているということもこれありで、民間に殴り込みをかけて稼げということは控えろというのが、公然とは言いませんが、暗黙のうちにそういうものとして仕切ってきたという経緯がございます。

これからは、公然と外で稼げと言いたいと思います。

【〇〇委員】 だから、そのあたりが民業圧迫と言われてしまったりするのもわからないし。

【都市再生機構】 そこはどこかで割り切らないと、右へ行けば、こうだ、左へ行けば、ああだ、という愚だけは避けたいと思います。どこかで議論があつての、きちんとしたしかるべき立場であるならば、それなりの立場で振る舞えということを一貫させていただきたいと思います。

【〇〇委員】 このマーケットにそもそもどれだけ仕事があるのかなということも、ちょっと思っています。というのは、各ディベロッパーは自分の内部でこういう組織を持っていたりしますね。そういう市場構造の中で、殴り込みをかけるとおっしゃっていますけれども、そういう意味でもかけることはできるかなと思います。

ほんとうに理想的なマーケットを前提に、皆さんはお話しされるけれども、そういう競争条件がない中でかなり仮想的な話がいろいろあるのかなと思いました。

【都市再生機構】 相当程度、おっしゃるとおりのグループ化が進んでいるとか、公共団体ですら、しかるべき系列を持っているという状況ですから、その中であって、その意味ではチャンスを見つけたら、きちんとやれとますます言わなければいけないという状況だと思います。

現実のマーケットというのは、おっしゃるようにそれほどきれいな枠組みではないと十二分に承知しております。

【森田座長】 ありがとうございます。

予定された時間がきておりますが、もうよろしいでしょうか。

それでは、この件につきましては、既にいろいろ改革が進められているということでございますので、この辺にいたします。

次に、都市再生機構のあり方に関する委員意見について、これにつきまして、事務局から資料の説明をお願いします。

【事務局】 事務局から、説明をさせていただきたいと思います。資料につきましては、資料2でございます。

「都市再生機構のあり方に関する委員意見の概要について」ということございまして、基本的には前回、何人かの委員の方から私案を頂戴いたしまして、またそれに基づきまして、議論を頂戴いたしました。その内容を中心に、事務局で簡単にまとめさせていただいたものでございます。

したがって、これまでいただいたすべての意見を全部網羅しているという形ではございませんけれども、主立った目的といたしましては、前回も掲げさせていただきました論点について、それぞれ委員の方から、こういう意見があったということで、引き続き、ある意味では意見が割れている部分につきまして、必ずしも一本化するという趣旨ではございませんが、それぞれの立場から、ご意見を深めていただければという趣旨でまとめさせていただいたものでございます。

それでは、中身を説明させていただきます。

1 ページ、論点1) 賃貸住宅事業と都市再生事業を同一の組織にするか、別個の組織にするか、ということでございます。こちらは、かなり意見としては分かれがあるのかと思っております。

同一の組織にするという意見につきましては、団地を建替えながら、周辺地区まで含めて、1つの連続したものとして土地再生を実施し、一体的なまちづくりを行うことで全体の効果が高まるといったシナジー効果が期待できるのではないかというご意見。

同一の組織ということと言いますと、組織、事業の透明性に欠けるという批判がございしますが、事業別に区分経理を行えば透明性は確保できるから、同一の組織としては問題ないのではないかというようなご意見を頂戴したかと思えます。

一方で、別個の組織という意見でございます。反対に、目的、内容が大きく異なっていて、シナジー効果がないのではないかということですか、問題点は組織が巨大であるということにあるので、組織を分ければ、外部の目から見やすく、比較しやすくなって、事務費、職員の配置等々無駄がある現状を改善できるのではないかと。

別個の組織で行うということにつきましては、管理（総務）部門が肥大化するという事務、経営の効率の低下ということの批判がありますが、事業部隊は別にするけれども、そ

のような観点から、管理部門は統合するという事も考えられるのではないかというご意見も頂戴しております。

別個の組織にするときは、負債をどうするかということが一つの細かい論点としてございます。収益構造として、賃貸住宅事業は比較的安定した収益を計上している一方で、都市再生事業は景気による収益の変動が大きいという実態がございます。組織を2つに分けるとなると、それぞれが自立的に経営を行っていくために、負債を適切に分けていかなければならないということがございます。

2つ目は、賃貸住宅事業に割り当てられている負債のうち、約3兆円が独法化したときにニュータウンなり都市再生で生じた含み損に相当する負債を賃貸のほうで引き受けたことに由来するものだ。したがって、賃貸住宅の本来債務の弁済とは切り離して議論すべきであって、その話ができれば、単独で債務の返済が可能なのではないかというご意見も頂戴しております。もちろん国費の導入ということが、これには不可欠になってくるわけですが、そのような意見も頂戴しているところでございます。

また、単独、別個にかかわらず、両方の弊害を避けるような仕組みとして、持株会社の下に賃貸住宅事業、都市再生事業の会社をぶら下げるような体制も考えられるのではないかという意見も頂戴しておりますが、一方で、持株会社については、経営や事業の透明性に欠けるのではないかというご指摘も頂戴しております。

このほか、別個の組織ということに特に問題はないけれども、あえて別個にする必要もないというご意見ですとか、違う仕事を行っているからということで別個の組織にしなければならないということはない、別の観点から判断すべきではないかというご意見を頂戴しておったかと思っております。

論点2 - 1) 賃貸住宅事業の今後のあり方について。どういう事業をというところでございます。特に大都市部で、高齢者層の爆発的な増加が予想されますが、こうした高齢者層への終の棲家の提供において、民間を補完するという中で一定の役割を果たし得るのではないかというご意見を頂戴しているかと思えます。

政策目的としては、今、申し上げたような高齢者に対する住宅の供給ということではありますが、実際、高齢者だけでいいのかということで申し上げますと、ジェロントロジーの観点から、孤独死、要支援・要介護者の増大、地域の防犯性・防災性の観点、それから、地域コミュニティーの関係など、地域社会全体にさまざまな問題が生じるということもございますので、一定の地域に高齢者だけが住むということは好ましくない。周辺の地域も

含めて、一定程度は若年世代の導入を図る必要があるのではないかというご意見を頂戴しております。

一方で、単に高齢者ということだけではなくて、日本全国、高齢者が激増しているという状況がございますので、住宅政策として措置する必要があるのは結局のところ言えば、低所得の高齢者、低所得者ということになるのではないかとご意見も頂戴しているかと思えます。

その中で、具体的にどの住宅を政策目的として位置づけるかということについては、地域の状況、さまざま役割分担等々も異なりますし、今、住んでいる方の状況も異なってくるかと思えますので、3ページの個別の団地ごとに判断する必要があるのではないかと。

また、個別の団地ごとに見た場合でも、同一の住棟に政策の対象になる方、そうでない方というものがミックスされて住んでいるわけがございます。非政策対象者ということについては、住棟内での移住ということで、切り分けすることもできるのではないかとご意見も頂戴していたかと思っております。

それから、賃貸住宅ストックの縮減ということで申し上げますと、ストック再生・再編計画を現在持っておりますが、その削減目標はいまいち目標水準がよくわからない、過少であるということで、見直しが必要ではないかとご意見。また、人口減少局面で、今の程度しか減らさないということでは、逆に民業圧迫になるのではないかとご指摘も頂戴しておったかと思っております。

具体的にどのような形で水準を決めていくかということでございます。マクロ的な観点から、政府が政策的に削減するストックの量を規制していく。具体的にどれを削減していくかというのは、政策目的の実現と債務の返済とのバランスの中で、事業主体が判断していくというご意見も頂戴しております。具体的な数字としまして、3つ目の丸ですが、先ほどのコミュニティーミックスという観点も踏まえれば、現在の8割弱、55万戸弱程度は必要ではないかというようなご意見も頂戴しております。逆に、これ以外のところは縮減してもいいのではないかとご意見かと思えます。

ただ、縮減をするといったとしても、4つ目の丸では、そもそも引き受けてくれる方がいらっしゃるのかどうか、仮にいたとしても、譲渡損を出すことなく、URの経営改善につながる住宅というものが現実的にあるのかどうかというご意見もいただいておりますし、キャッシュフローが悪化するような譲渡については、将来リスクの軽減との比較考量で実施を判断すべきではないかとご意見もいただいております。

また、そのキャッシュフローが悪化しないという観点で申し上げますと、築年数の経過した団地については概して資産効率が低いというのが現状でございますので、建替えによる余剰地を売却するだけでもキャッシュフローの改善が図られるのではないかと、具体的には30年代に建築された物件というものにつきまして、居住者数が少ないということもございますので、今、あいている40年代以降の団地に移転してもらえば、更地化するというオプションも可能なのではないかとのご意見も頂戴しております。

また、譲渡の相手先としては、地方公共団体ということも考えられるわけですが、各地方公共団体につきましては、自主的な判断ということが優先されるという部分、それから、財政事情が厳しいという部分がございますので、少なくとも、すべての住宅を一度に引き継いでもらうというような期待まではかけられないというのが実態かというご意見もありました。

それから、高収益の物件をどうするかということでございます。基本ポリシーとしては、民業圧迫の観点がございますので、民間事業者に対する譲渡というものを基本的には考えるべきだとは思っています。住宅は政策として保有する必要はないけれども、売却をすれば、赤字の住宅に現在は内部補助を行っているというのが実態でございますので、それができなくなり、結果的に国費からその分を補てんするということになれば、国民負担が生じるおそれがあるのではないかとというようなご意見。

一方で、4ページでございます。高収益の物件につきましては、目先のことだけ考えて売ってしまうということではなくて、債務の返済を最大化する観点から、資産管理を目的にした組織が保有しまして、売ったほうがいいのか、保有して、債務を返済したほうがいいのかを考えていくべきではないかというご意見も頂戴しております。

経済合理的な判断ではないという前提ではありますが、国民の理解が大前提でございますので、国民の理解が得られないということであれば譲らざるを得ないのではないかとのご意見もいただいていたかと思っております。

それから、現在行っております家賃減額措置についてでございます。政策目的として、高齢者の住宅を担うということであっても、現在の措置は合理性を欠いているのではないかと。従前居住者への対応は、民間であれば立ち退き料の支払いですとか、ほかの住宅をあっせんするというところが多いと思っておりますので、それと同じ方法によるべきではないかと。

その建替え後に、高齢者向けの住宅を新たにつくるという形になりますが、現在は既に

住んでおられる方を優先的に入っていただいているという形でございますが、そのような立ち退き料やあっせんという方法と相まって、公平性の観点から、従前居住者はもちろん申し込むことはできるのですが、すべての高齢者を対象に募集をするという方法をとるべきではないかというご意見を頂戴しておるかと思ひます。

また、ある意味、基本ポリシーということになるんだと思ひますが、UR賃貸住宅に居住している高齢者だけが特別扱いを受けるという理由はないということで、住宅政策として、高齢者に対する措置を講じるとして有効活用という観点では必要だと思ひますが、純粹の民間企業として、他の民間事業者とイコール・フィッティングの立場で実施するか否かを判断していくべきではないかというご意見。

一方で、これには住宅手当などの多額の支出を要するという部分もござひますので、財政負担的には負担が増大するという点にも留意しなければならないというご意見も頂戴しております。

現在、高齢者たちの特例措置につきまして、なくしてしまうというわけにもいかないとひのが現実かと思ひますので、住宅政策なり福祉政策という形で位置づけるのではなくて、一種の既得権保護という形で国からその部分については、財政資金を投入せざるを得ないのではないかというご意見も頂戴しておったかと思ひております。

論点2 - 2) 賃貸住宅事業を担う組織形態について、ござひます。金利の上昇、家賃下落、地価下落、さまざまなリスクを都市再生機構は抱えております。そういうことを踏まえますと、コストの削減ですとか収益性の向上ということと相まって、できるだけ早期に巨額な負債の圧縮を進めていくことが不可欠であるということは、かなり多くの委員から意見として出されているかと思ひます。

したがひまして、組織をどうやって考えていくかということにつきましては、債務をどのように返済していくのが最も合理的かということが最大のポイントになってこようかというご意見をいただひております。

具体的に、どのような組織かということござひます。URの抱えている住宅はさまざまな種類のものがごちゃ混ぜになっているのが現状でござひますので、一つの考え方としまして、これを種類別に細分化して、それぞれにふさわしい組織を考えていつてはどうかというご意見、ポリシーとしては民営化するというものがござひますが、そのためには利益を見込める水準まで債務を切り離す。

具体的に申し上げますと、債務を一般会計に付けかえるという必要がありますが、国民

負担が生じるということも留意しなければならない。現実的には、この選択肢は多額の財政負担を求めることとなりますので、とり得ないのではないかというご意見も頂戴しておったかと思っております。

また、単純に民営化すると、現在住んでいる低所得の高齢者が家賃値上げで追い出されるということがあるのかもしれませんが、住宅政策としては、なかなかとりがたいということもございますし、その受け皿も現状としては見出しがたい部分もございますので、今度は居住者の居住の安定を図るという政策目的を担うということからしますと、何らかの公的な関与が必要ではないかというご意見。

民間の事業との比較ということで申し上げますと、不動産事業ということになるわけですが、リスクがあるということでございますので、民間の常識からすれば、ある意味、資金の一定割合は自己資本でまかなうということでもあります。しかし、URは現状、財投の借りにほとんど依存しているということでございますので、今の構成のまま民営化することはなかなか民間との比較ということで申し上げますと、考えがたいのではないかというご意見も頂戴しておったかと思っております。

都市再生の関係で、論点3-1)事業の範囲ということです。公共性の高い事業について、本来の担い手ではあるけれども、ノウハウ等が不足している地方公共団体の補完を行うということですか、内部性が高いということで、民間ではなかなか手の出しにくい、採算性の低い領域の都市再生の開発について民間を補完するという政策的な要請自体はあるのではないかというご意見をいただいているかと思えます。

現状は、URが地方公共団体のノウハウ、資金の不足を補って、かわりに事業を実施する、国の政策として取り組む課題に合致しているというところがございます。また、民間は手の出しにくい、低い採算性の事業を行っているという部分がございますが、その意味では、政策的な要請に合致した事業を今行っているということではありますが、これを政策的に行うことが必要だとしても、UR以外のものが担えるのかどうか、URがやるのが適当なのかどうかの検証は別途必要なのではないかというご意見を頂戴していたかと思えます。

続きまして、6ページです。では、仮にURが担うとしても、どこまでのリスクをとって、だれが事業の判断をするのかということを確認した上で、個別の採算性の管理、国費の投入の状況を明確にするというために、情報開示を徹底して、必要なものだけを実施するというご意見。

一方、事業を基本的には減少させる方向ではないか、少子化等々人口減少の状況も含めまして、事業量は減少させるべきではないかというご意見があったかと思いますが、それが財政状況の改善を遅らせて、結果的に国民負担の増大につながるおそれがあるのではないかというご意見も頂戴しておりました。

以上を踏まえていきますと、都市再生事業の実施基準を明確化して、事業の評価を徹底するということは、かなり共通の認識という形になっているかと思いますが。また、その評価の指標として、具体的に採算性だけではなくて、コストに対する外部経済の大きさ、逆に言えば、外部不経済を少なくする程度がどの程度かを、しっかり評価していくべきではないかということも、かなり多くの委員からご指摘をいただいていたかと思いますが。

では、論点3-2) 事業を担う組織形態です。先ほど申し上げた地方公共団体の代替、そもそも民間事業者では担えない事業を補完するというご意見ですので、独法ですとか、政府全額出資の特殊会社ですとか、何らかの公的主体であるということが1つ考えられるのではないかというご意見。

それから、2つ目は施行権能が、1つポイントにはなってくるのかと思います。その意義自体は認められるというご意見があった一方で、そのこと自体は金科玉条として、組織形態を決定すべきものではないかというご意見も頂戴しているかと思いますが。

また、現在は独法では措置されるということが明確にわかっているわけですが、株式会社で措置されるかどうかという話はございますので、その事業の公的要素を踏まえた上で、事業を担う組織に施行権能を付与することも含め、検討を行う必要があるのではないかというご意見も頂戴しております。

出資を民間からやるべきかどうかという話とは別として、事業ノウハウや人材交流の観点から、民間で仮に出資を募った場合に参加してくれる人もいないのではないかというご意見も頂戴していたかと思いますが。

仮に株式会社化されて、先ほどのご意見と同様でございますが、こちらもある意味では不動産事業ということでございますので、借入と出資のバランスに違和感、現在のような出資のバランスで言いますと、出資が過小になっているということで、民間事業者との比較ということで、ほとんどを借り入れでやっている今のURの経営状態は、民間の常識に照らすと、なかなか想定しがたいというご意見も頂戴しておったかと思いますが。

主力の賃貸住宅事業、都市再生事業と合わせまして、論点4) ニュータウン事業をどのように取り扱うか、ということでございます。こちらにつきましては、地価下落、方針見

直し等々も含めまして、ある意味ではUR以前の問題であるというような整理もできるといふところもございますので、過去の失敗に対する責任を明確化した上で、国費の投入といふことが不可欠になってくるわけでございます。これができるのであれば、賃貸住宅事業なり、都市再生事業は自立的に経営を行える可能性が高まってくるのではないかというご意見です。

ただ、一方で、先ほどと同様ですが、国費投入という選択肢が事実上とりえないということであれば、単独では立っていけない事業ということもございますので、収益を上げられる賃貸住宅事業なり、都市再生事業と分離するといふことはなかなか考えづらくなってくるのではないかというふうなご意見も頂戴しているかと思ひます。

資産を売っていくといふことでは、負債の最小化に資するといふ観点がございませぬので、その意味では、賃貸住宅事業なり、都市再生事業の一部と共通項があるといふことができるかと思ひております。

以上、賃貸住宅事業、都市再生事業、それから、ニュータウン事業も含めまして、組織をどのようにしていくかといふことがございませぬが、論点5) ガバナンスを強化するためにどのような方策を講ずべきか、といふことにつきましても、ご議論を頂戴いたしました。

まず、組織の形態といふご意見は多少分かれていふところもございまして、株式会社のほうがいいのではないかといふご意見につきましても、1つ目の丸、独法におけるガバナンスに問題があるとされていふ以上、株式会社のほうが絶対的にいいといふわけではないのでございませぬが、比較要因としては少なくとも望ましいのではないかといふご意見、それから、実際に特殊会社といふ形で、日本政策金融公庫のような例もあるのではないかといふご意見。

それから、特殊会社につきましても、株主としての監督権、政策としての監督権といふ両方の監督といふ観点があるのではないかといふご意見。それから、4つ目は、特殊な制度なり特別な設置法で組織を根拠づけるといふことは、経営の健全化を阻害するといふことで、税制優遇措置なり、財政投融资についても、結果的に国民負担になっていふところもございませぬので、極力依存すべきではないといふようなご意見。

それから、公的機関のある意味の性格といたしまして、返済できない債務なり、欠損金を抱えても、最後は税金が投入されるのではないかといふ期待から、そのぎりぎりまで経営努力を行ふことを怠ってしまうといふ一般的な傾向があるので、株式会社のほうが形態として望ましいのではないかといふようなご意見を頂戴しておったかと思ひます。

また、先日、独立行政法人の中でもガバナンスの改革を進めている事例ということで、国立高度専門医療センターの事例をご紹介させていただきましたが、会社法のガバナンスを踏まえて、理事長と理事の間のチェック&バランスなど、制度の改革を進めていけば、独法の形態の中でも相当程度、すぐに株式会社に移行できるということであれば、一番望ましいのかも知れませんが、ある意味、移行形態としては、独法の中でも少しガバナンスの強化策を進めていくということも考えられるのではないかというご意見。

逆に、公的法人ということについて申し上げますと、公的法人であるということをもって、さまざまな非課税措置ですとか、先ほどの意見とは逆になりますが、財投や公権力の行使権限がついてくるということがございますので、それらの要素を重視するというのであれば、公的法人のほうが望ましいという考え方もできようかと思います。

そもそも組織自体をどうするかということではなくて、ガバナンスの強化の方策は、その他の意見ということで、意思決定の透明性と責任の明確化を図ることが、ガバナンスの強化につながるものであるというようなご意見。それから、ガバナンスを働かせるのは何のためにやるのかということは、政策を効率的に達成するということでもありますので、まずはガバナンスをどうするかということを議論する前に、政策目的を明確にすることが必要であるというご意見も頂戴しております。

民間事業者でガバナンスが働くというのは、競争原理が働いているというものが理由でございまして、先ほど株式会社が公的法人化を組織の経済性のところで申し上げましたが、その意味では、株式会社化は手段に過ぎない。それから、組織というものよりは、どちらかということに人に由来するものでありますので、現在の方式に変わる人為的な統制についても何らかの検討が必要ではないかというようなご意見を頂戴していたかと認識しております。

前回資料を作成していただいたもの、また議論いただいたものを、極力事務局のほうでくみとったつもりでございますが、まだまだ不十分な点があるかと思います。その点は、事務局の不出来でございますので、大変申しわけございません。

引き続き、本日につきましては、特に意見が割れているところにつきましては、冒頭の繰り返しにはなっておりますが、一本化すると、どちらか一本にするということが目的ではございませんが、引き続き双方の立場から、意見を交換していただくべく材料としてご利用いただければと思っております。

説明につきましては、以上でございます。

【〇〇委員】 ありがとうございます。

ただいまの事務局からの説明につきまして、これからご議論いただきたいと思います。先ほどからの繰り返しになりますが、都市再生機構の小川理事長、石井理事もいらっやっていますので、お尋ねいただいてもかまいません。

まず、都市再生機構にもご感想なり、何なりを伺いたいと思いますが、ここに今ご紹介いただきましたのは、前回までにそれぞれの委員の方から出されましたペーパーを整理したものでございまして、これまでいろいろな論点について、なかなか議論がまとまらなかったのですが、ある程度、論点が整理されてきたものと私は考えております。

ただ、その中で、どういう方向で考えていくのかということにつきまして、必ずしも1本の案に絞るということは考えておりませんが、それぞれの論点を貫く形で、1つのパッケージのようなものに幾つか整理できればと思っております。

と、申しますのは、そろそろ結論を出すべき時期にきておりますので、そうした方向で、議論を収斂させるべく論点を明確化し、ご意見が違うところにつきましては、そこを明確化しつつ、ご議論いただきたいと思っております。

それでは、最初にご感想をお聞かせいただけますか。その後で論点ごとに議論していければと思っております。簡潔にお願いいたします。

【都市再生機構】 基本は、幾つかポイントがあると思いますが、構造的な変革を進める過程において、国が金を投入してくれるということはまず期待しない、まずあり得ないだろう。また、仮に多少あり得ても、それに頼らない形での対策は考えざるを得ない。これが我々の立場のポイントの第1です。

それを前提にしたときに、幾つか考え方が出てまいります。ニュータウンについても、国費の投入はあり得ない。しかし、できるだけ早く最終決着をつけて、身軽になりたい。これは景気動向にもよりますが、断行したいと思っております。したがって、組織の長期的なありようを考える場合には、賃貸と都市再生をどういうふうに組み合わせていくかということが議論のポイントになるだろうと思っております。

賃貸と都市再生を見たときに、公的・民間的という尺度がございまして、多分都市再生事業のほうが公的色彩が強いのだろう。政策の中身において、あるいは組織を考える場合においても公的色彩が強いのだろうと思っております。

賃貸については、どちらかというと、考え方は民間企業的経営をベースにしてもの考える。ただし、住宅政策としての機能を分担しているのは間違いございません。したがっ

て、ガバメントオーダーを明確にさせていただきたい。政府要請、それに基づいて、仮に家賃を下げるのなら、差額は補てんさせていただきたい。それとセットでガバメントオーダーは受け入れましょう。多分そういう行動原理、組織原理になると思います。

それを前提にした上で、機構全体の経営の大層は賃貸住宅にあると思います。都市再生といえども、もし仮に同一組織だとすれば、賃貸経営が安定しているということに基づいた上で、都市再生が成り立つという経営の論理に多分なると思います。

では、賃貸住宅についてどうするのかとなってくると、多分、マーケットの変化、社会全体の構造的な変化を考えると、77万戸体制では持ちきれない、これは間違いないと思います。

したがって、経営が持続的に展開できる、つまり持続的に超長期にわたって国に対して債務を返済し続けることは可能である。13兆ございます。それは5年、10年、20年で返せる額ではございません。したがって、30年、40年という超長期にわたって、きちんと国民負担を生じさせないで返済を続けるという体制を構築するというのは、最小限のものの考え方に、多分なると思います。

そうした場合に、繰り返しですが、77万戸という体制維持は絶対にあり得ない。したがって、それは50万戸なのか、四十数万戸なのかは別として、大幅に整理・縮小していく。筋肉質にしていくのは避けがたい。ただ、できるだけそれを早く展開したいのですが、最大の障害が、2つございます。

一つは、生身の人間が住んでいらっしゃるという現実、したがって、何をやるにも5年、10年はあつという間にかかるという現実が1つ。

それから、もう一つは経理上の問題として、1つの団地を廃止するとしたときに、一気に特損を計上しなければならなくなる。それだけの経営的な体力が現状においては、それほど豊かではない。繰越欠損金を解消するのか、団地を一気に廃止して特損を計上するのか、あるいはニュータウン、賃貸等々の将来のリスクに備えて、今のうちに簿価を切り下げておくのか。幾つかの選択肢はあります。

その中の比較考量で進めるとなってきたときに、一気に展開するだけの余力が現実にはないということが最大の悩みの種です。その3つの選択肢の兼ね合いを取りながら、進めていくということだろうと思います。

都市再生について言えば、最大の問題というのは、現状において事実だけを申し上げますと、都市再生と賃貸をどう理解するかという問題意識です。現状は、明確な区分処理は

しておりません。例えば、間接経費というのは全部どんぶり勘定になっています。金も一律に長期資金を借り入れているということです。ただ、超長期で経営を展開している賃貸に対して、都市再生はわりあいサイクルが短いわけですから、その集合体ですので、単に景気変動ということだけではなくて、懐妊期間が長いものもある、いろいろな段階途上のものがあります。

したがって、それを切り離して、一つの組織でとなったときに、果たしてフローの集合体というだけで一つの組織体が維持できるだろうかという現実の問題は、経営上の問題としてあると思います。

ですから、大方のデベロッパーなどを見ても、強大なストックがあって、そこできちんとした安定経営をやっていて、その上にフローとしての投資活動が展開されているというのが組織経営の現実ですから、それは私どもの都市再生事業についても、まったく同じ原理が働くわけで、それを切り離したときに、果たしてそもそも経営体として成立し得るのかという現実の壁がございます。

したがって、それをクリアするような方策なり、枠組みをセットで考えないと、多分幾ら議論しても答えは出ないだろうという感じがいたします。それが、1つです。

片や、賃貸で考えた場合には、行きつ戻りつで恐縮ですが、ベストは民間的経営なり、枠組みを念頭に置きつつ、ガバメントオーダーを受け入れるということです。一方で、77万戸を体力の続く限り、超長期の経営に耐える体質なり、枠組みに切りかえていく。この辺を同時解決するために、どういう組織形態がいいのか。

当然、通常の世上言われているような組織形態よりは、もう少し民間的な経営合理性、あるいは機動力、組織力をマーケットに即応して展開できる体制がほしいというのは、当然といえば当然の話だと思えます。

体系的でなくて、まことに恐縮ですが、日ごろ思っていることだけを先に言わせていただきました。

【〇〇委員】 ありがとうございます。

また、質問が出たときには、お答えいただきたいと思えます。

それでは、今のご意見も踏まえまして、いかがでしょうか。ランダムにご発言いただいてもいいのですが、一応論点に従って、最初に組織の一体性の話、2番目は賃貸事業のあり方、3番目は都市再生、その後、経営、ガバナンスの話になります。ニュータウンがあって、ガバナンスの話になります。

その順番で議論していただけるかと思います。もちろん関連しますので、ほかに飛んだときには、そちらのことも含めてご発言いただきたいと思います。いかがでしょうか。

【〇〇委員】 よろしいですか。

【〇〇委員】 では、〇〇委員のほうから、口火を切っていただきます。

【〇〇委員】 項目別というか、全体感のお話で、今の都市再生機構のお話を聞いて、いかにこの問題が難しいのかがよくわかりました。

国費の投入が絶対がないということを前提にすると、ほんとうに難しい。どういうことかということ、今まで皆様方で議論した中身では、URの存在意義というのは民間ではできないこと、低所得者の高齢者向けの終の棲家とか、これをやるべきだというお話です。

民間ではできないことをやる以上、民営化や利益が上がることはできないはずですが、したがって、利益は上がらないけれども、国としてやるべきことはやるというときに、利益が上がらない以上、国費の投入がないと回らないということを考えるので、これは二者鼎立しない議論なんです。

民営化するというのは、はっきり言って、これは結構きついですので、国費の投入を前提として民間でできないことをやる会社として、国民の納得を得られるようなところが、多分落ちどころにならざるを得ないという感じがするのですが、最初的前提で、国費の投入はなしと言われてしまうと、もしかしたら、その時点で手詰まりになってしまうのではないかという感じがして、いかにこの議論が難しいのかを改めて感じました。

ばらばらで、すみません。

【〇〇委員】 ありがとうございます。

はい、どうぞ。〇〇委員。

【〇〇委員】 都市再生機構にお聞きしたいのですが、現在、今までの言い方だと賃貸部門と都市再生部門だということで、あまりにもそれを前提として議論し過ぎているくらいがあると思うのです。

これから、団地の再生を考えた場合に、単に賃貸住宅の建替えという観点ではなくて、大団地などでは、地域の再生、都市再生であるということはかなり具体的に、強く打ち出して、地元の自治体等々と協力しながら、先ほどの国費の投入がないということも、経営的にはないかもしれないけれども、住市総だとか発展的に新しい都市再生スキームをつかって、そこに団地再生を、より地域再生という観点で展開していくんだ。

その中で、いろいろな課題を40年かかったかもしれないものを、25年ぐらいでやる

という観点があるんじゃないかと思うんですが、その辺についてはいかがでしょうか。

【都市再生機構】 まったく同感でございます。

賃貸住宅は50万戸でも、40万戸というのではないかもしれませんが、構わない。しかし、超長期の経営に耐え得ると申し上げたときの生き様の一つというのは、今、おっしゃいましたように、もう少し都市再生的な観点が団地経営全体に加わってきてということが、多分戦略の大きな柱になると思います。これが1つです。

それから、事実を申し上げますと、都市再生部門、賃貸部門とは言いますが、人間は行ったり来たりしています。と言いますのは、最近の団地経営について、団地を建替える、もう少し前向きな投資展開をするといったときのマンパワーというのは、都市再生を昨日まで担っていた人間が、今度は団地再生で実力を発揮するということですから、当り前のことですが、人材層はダブっています。

したがって、もしそれを分けるとすれば、多分あちらにも配属し、こちらにも配属するというふうな形で、人間の行ったり来たりはなくなってくるというふうな現実、これを効率的と見るのか、非効率と見るのか、いろいろあるとは思いますが、現実はそういうことです。

ただ、先生がおっしゃったように、今後の都市再生、団地再生はどこかで重なってきているというのは、ご指摘のとおりだと思います。

【都市再生機構】 簡単な事例を申し上げますと、〇〇というところで最近建替えたものがございます。これは、30年代末の1400戸ぐらいの団地です。これをうちのほうの住宅を900戸ぐらいに減らして、大手の不動産会社の分譲住宅を200戸位入れて、借上公営住宅を200戸位入れて、高齢者賃貸住宅を100戸ぐらい入れて、そういう意味では、うちの中堅層というところから、お金持ちから公営住宅までに分解した上で、それまでになかった機能として、介護施設と子育て施設、医療クリニックと、周辺全体の4万人ぐらいの防災拠点に横浜市がするというので、防災機能を入れる。

この建替え全体をやって、このときで従前居住者対策等の費用を入れて、総事業費の10%ぐらいの支援を総事業費の中からいただいてやったという事例があります。まさに少なくとも、そこの中で、住宅の建替えということよりも、小さいですが、まちづくりをしている。さらにできれば、もうちょっとにじみ出しという期待も周辺からはあるように思います。

【〇〇委員】 ありがとうございます。

では、〇〇委員、お願いします。

【〇〇委員】 今の〇〇委員と同じような意見ですが、前も〇〇委員がおっしゃられたこととかなり似ておりまして、賃貸住宅部門については、今76万戸の中ではっきりと将来方向を示されている部分が少ないと思うのです。

まず全体に大きなスキームを示していただいて、特にその中で住宅として維持していく部分と老朽化している部分でも、処分が目の前に迫るもの、処分ができるものははるかに早く処分してしまうということを前提とした上で、残りは再編を図る再生事業という位置づけをする。

今、おっしゃられたように、団地再生の中では都市再生事業は地域のまちづくりと非常に密接に関係がございます。これは、これから地方分権が進むときに、各自治体にとりましても、地域をどのように再生していくかということで、都市機構さんとの関係は非常に大切になってくるかと思っておりますので、団地再生をする団地というのはどこかというものを個別にきちんと洗い出しをして、先のスキームを出されたほうが、全体としてのイメージがわるのではないかと。

要は、賃貸住宅のある部分と都市再生事業を一緒にして、そこできちんとした将来方向を見出す。そういう観点が必要なのではないかと、そういう点をぜひねらいを定めて、やっていく必要があるのではないかと考えております。

【〇〇委員】 はい、ほかにいかがでしょうか。

どうぞ。

【〇〇委員】 一連の議論になっていると思うので、その流れの中でのお話です。今朝のNHKのニュースを出るときにぱっと見たのですが、住宅ではなしに、日本の一般の社会基盤、インフラが今後何年かしたら新規投資が全然できなくなって、維持管理のお金に全部回さなくてはいけなくなるという話がちょうど出ていました。その中で、いつのタイミングで維持管理の補修をやるかということで、大分全体の更新とか、無駄が省ける部分が逆にあるという議論も出ていました。

今のお話の流れでいくと、団地再生される場合も、もちろん都市再生とリンクして考えられればいいと思いますし、そうするべきだと思います。やっぱり戦略的に、この段階でこういうふうには都市再生すれば、長期的にこれだけよくなるんですよという理屈、理屈という無理やりつけているみたいですが、ある程度、数字的なもので示されて、後ろの評価基準のところとも関係してくるのですが、今の段階でこれをやったほうがいいというこ

とを、客観的にわかっていただけるように説明していく必要があるのではないかと思います。

〇〇委員がおっしゃるように、賃貸と都市再生と分けすぎだというのは私もずっと感じていたところなので、そこは思っていたことを先生にご指摘いただいたかなと思います。

以上です。

**【都市再生機構】** 一般論になりますが、77万戸、200万人近くお住まいになっている団地を集合体としてとらえるのは、多分無理であって、個々の団地の属性に従って、長期戦略、短期戦術というものをきちんと組み立てていくべきだろうと思います。

ただ、現実を申し上げますと、77万戸に至るまで半世紀を要したわけですが、それに対して、戸数減少あり得るべし。77万戸の今後のありようを根こそぎ組みかえて考えてみるというところに舵を切ったのは、3年前です。

それまでは、とにかく77万戸という体制で、ひたすらすべての組織なり、枠組みが維持されてきた。ようやく3年前に、シンボリックには50万でも、何万戸でも構わないのですが、要は超長期の経営がきちんとできるということが最終目的だ。したがって、国損は絶対に生じさせないということを、頭のだ真ん中において洗い出しを開始したのが3年前です。

それが、個別の団地ごとに長期戦略、短期的な戦術というところにまで完全におりきっているのかと言われたら、まだまだということで、今ご指摘になった話は、今やりつつある、これから強力に展開したい最大の命題の一つであると思います。

**【〇〇委員】** はい。

では、ほかに。〇〇委員。

**【〇〇委員】** この分けるか、分けないかみたいなお話の中で、先ほどのお話の中で、都市再生というのは、やや公的なものであり、住宅というのは民的な要素が強い。やはりやっていることが違うわけで、これから団地を減らしていくという作業の中で、団地再生という意味において、都市再生的要素が必要とされるものが出てくる可能性があります。

都市再生部分だけでは、恒常的にもあるかどうかは、長い目で見ればあるのですが、案件、案件なので、ずっと安定して回るかは、ちょっと微妙なのではないかというご意見もいろいろ出ていて、非常に参考になります。

ただ、それというのは、ランニングの話、運転資金の問題ですから、もし何らかの手当てをすれば、別組織でやるということは十分可能であるし、都市再生自体に関して賃貸

住宅ビジネスは団地再生の部分は除いて考えたとしても、やっていることは違うわけです。適した組織体というのはあるはずであって、公と民という意味でも、色も違うし、やはり組織を分けて考えるということは十分可能なのではないかというのが、僕の考えです。

団地再生的部分に関しては、むしろ都市再生部分につければいい話であって、結局、どういうチョイスをして、団地を選択して、先ほどまさにおっしゃいましたが、どの団地をどうしていくのかということの積み上げだと思います。ですから、そういう意味で積み上げていく中で、都市再生部分としてこれは取り組みなさいというものであれば、そっちへつければいい話です。

ガバナンス、合理的な経営をやっていくという上で考えていくとしたら、適した組織体を選択すべきじゃないかというのが基本的なところではないかと思ったりはしています。

話は変わりますが、前回の検討会の中で、〇〇委員が、エクイティがないフルローンでやっている不動産事業だということの違和感を非常に感じられるということで、僕もまさにそうだと思っています。しかも、よくよく考えてみると、土地の返済を計画に入っていないという部分があって、建物に至っては70年の償却になっていますという意味でいうと、これはむしろリスクとしてはデフレこそがリスクであって、インフレはリスクではないのではないかと思います。

ずっと金利上昇で経営が圧迫して、飛んじゃいますみたいな話があったと思うんですが、現状のGDPギャップの話とか、10年間金利は変わりませんというバッファの話とかを考えていくと、インフレによる金利が上がることで破綻してしまいますよということよりは、デフレがずっと続いて、資産が下がっていったら、それこそ返済などとてもできないですよという話です。

むしろ何年か前に起きていたような地価が上がるという若干のインフレ状況にありつつ、GDPアップの値上げで金利は上がらないという局面こそが、URにとって最高の局面であって。

【〇〇委員】 そりゃそうですね。

【〇〇委員】 そうなんですが、僕が言いたいのは何かというと、結局、恒常的に組織を維持していく上で、あと77万戸も物件を維持していくことはできません。これは資産処分をしなければとてもやっていけない。それはまったくそのとおりで、だとするならば、資産処分を非常に重要な使命として考えていくという意味で、処分可能な資産は早く分離して、できるだけ早く、高値で売するような管理体制に変えていく。

そういう意味合いにおいて、再生ということは除いて考えたときに、資産売却に関して最も高値で管理をして、売っていくという資質が現状のURにあるのか。むしろそれは不動産投資的な側面だったり、管理、処分とか、インフレを待ちましようという話になってくるので、売れるような資産をどうやって早くつくっていくか的な観点での経営とか、それに特化した組織体というものもやはり必要になってくるのではないかと。

その意見の中で、資産処分というものを専門とするような組織を1つつくって、そこにそれに適した資産を集めようみたいな話を僕はさせていただいたのですが、そういう観点というのはより重要なんじゃないかということ、1週間考えて、思いました。

よくよく考えてみると、平成16年の簿価から時価に変えた段階で、3兆円を載せましたという話もあって、これは例えば、賃貸住宅ビジネスだけで考えたときに、右肩上がりモデルで考えて、現状までのレベルいかんで言うと土地の上昇は確実にあったわけで、それがニュータウンからつけ加えられた3兆円だけだったのかという部分の検証は、ほんとうに細かくやられているのか。

つまり何が言いたいかというと、賃貸住宅ビジネスは始まって何十年もたったわけですが、ここで処分をしていったときに、これは赤字だった、どうしようもない事業だったんですかという検証というのは、やっていらっしゃるのか。そういうことが気になりました。

そういうことをやっていく中で、何万户減らしましょうという、全体から見たときの目標というか、そういうものもある程度、設定しなければいけないし、積み上げとしてそれにふさわしい資産といえるのかという検証をしなければいけない。全体としての政治オーダーは考えていいと思いますが、個別のこの物件は、どうしろ、ああしろみたいな、ある種の政治オーダーを選択上切り離さなければ、合理的な経営にならないんじゃないかと。

そういう意味では、物件の精査と判断する体制を、今のURの中で決めていくのか、それともそうじゃない形で決めていくのかということが非常に大事な部分ではないかと、今までの議論の中では若干詰めきれていなかった部分が残っているなと思いました。

なので、物件を選択していく、振り分けていく作業というのは、どういうプロセスでやっていくのか。僕は、さらに最初に申し上げたとおり、振り分けた後に処分をしていくという資産に対して、それに特化したような管理体制というものもつくるということも、非常に重要なんじゃないかと考えたところです。

もう一点だけです。恒常的に管理をしていく部分が残るわけですが、その部分に関して、JRの例など見ていると、一つの組織で運営していくというよりは、ほんとうに細切

れにするかどうかは別にして、外部的に比較されるべき、合理的経営を行っているかという観点から、比較されるべき幾つかの組織体に分けて、地域で分けるのが合理的でしょうが、組織体間での競争を促していくということが、URとしての発展につながるのではないかと。

UR、もしくはそれが発展的に解消された後の、この事業の発展に措置するのではないかとというような考えを、この1週間考えて、この前の僕の意見に付加したものとしてお話ししたかったので、少しお時間をいただきまして、ありがとうございました。

【〇〇委員】      ありがとうございました。

〇〇委員、よろしいですか。

【〇〇委員】      都市再生機構がお話しされたことで感想も含めて申し上げますと、どうしてこのあり方懇があるかです。URは存在意義を問われているのだと思う。今までそれを証明はしていないと思います。

住宅のほうでは、高齢者と言えど耳ざわりがいいから、皆反対できない。でも、そこは低所得者だと思われ、都市再生のところも政策的意義のところはワーキンググループのほうでご議論が出ていますとお聞きしていますが、基準については定性的なもので、これも証明できていない。見直ししているとおっしゃるけれども、いつまでたっても見直しですよ。それを出していただかない限りは、ほんとうに存在する意義があるのかということから問わないといけないんじゃないかと思えます。

それに、ご発言としては仕方がないと思いますが、超長期経営、30年、40年と言いつつ出した途端に、もう無責任、この部屋にいる人はだれも生きていないですよ。だから、そういうスパンで計画すべきでないし、そういう意味で言うと、どれだけ急速に、必要なものを残して縮小できるかということを考えるべきなのではないかなと思います。ほんとうに必要なところは何か、存在意義が発揮できる場所はどこなのかということ、私にはまだわからないということは、申し上げたいと思います。

その中で、賃貸と都市と分けるか、現実的なところに行くのですが、前提として、あり方懇ができてしまうように、規律がないところから始まってしまっているわけです。規律があつて、しっかりと官庁のOBとの関係も断つて、政治との関係を断つてできるのであれば、多分会社に分けて、ホールディング・カンパニーをつないで、区分経理をきちりしてということが望ましいと思います。

今度は会社を分けてしまって、ホールディング・カンパニーをつくと、そこで屋上を

重ねて、いっぱい社長さんができたりとかということのを恐れるから、皆そういうことだとだめではないですか、ということになるわけです。

だから、ほんとうだったら、一つの会社でもいいわけですよ。区分経理がきっちりできて、責任を問えるような体制になっていけばいいけれども、それが期待できないから、皆頭を悩ますということだと思つるので、そこはガバナンスとセットでないと、これを単一で分けたほうがいいのかというのは答えは出ないんじゃないかと思つます。

【〇〇委員】 〇〇委員、伺いたいんですが、今までのご批判はそれはそうなんですが、今、この段階になりますと、どういう形で新しい組織のあり方を考えていくかということが問題なので、その辺についてはどうですか。

今のは、ある程度は分割をしてガバナンスを利かせる仕組みのほうがいいのかというご意見のようにも聞こえたんですが、今の出口のない問題を、どういう形で組織のあり方について、我々のほうで提言をしていったらいいかという、そのアイデアとして、もう少し具体的な何かお話しをいただけませんか。

【〇〇委員】 ガバナンスは効く形であれば、ホールディング・カンパニーの下に4つぶら下げてもいいと思つます。ただ、そこどころがほんとうに保障されるのかというのはあるんです。

【〇〇委員】 ですから、どういう形になれば保障できるかということをごここで考えていかなければいけないということですよ。

【〇〇委員】 そうすると、前回申し上げたように、会社法のもとでチェック&バランス、理事長の権限とか、あるいは監査のところをきっちり強めるとかという国立高度専門医療センターに導入されているものに、さらにチェックをかけていくという、あれを高度化するような形のものにしていくということなのではないかと思つます。

【〇〇委員】 はい、わかりました。

1つ1つの論点を議論しているほど、時間的余裕がないようですので、もう既に幾つかの論点には触れられているわけですが、まだご発言のない方から少しご意見を伺って、全体としてどういうふうにまとめていくかを考えていきたいと思つます。また、その後で理事長からご意見を伺いたいと思つます。

では、〇〇委員か、〇〇委員か。

【〇〇委員】 じゃあ、私が。

【〇〇委員】 〇〇委員、お願いします。

【〇〇委員】 論点1については、私はセカンダリーな問題だと思っております。セカンダリーな問題というのは、私はこれだけを出されれば、これも重要な問題なんです、ほかの問題があまりに大きいために、相対的にセカンダリーな問題になると思っております。

最大の問題は、賃貸部門のミッションをどう再定義するかということ、これは絶対にやらなければいけない。ただし、これは政治的な決断をするしかありません。つまり、社会政策に徹底するのか、それとも完全に民間と同じことをやるのか、これはどちらもベクトルの両極端ですが、思考実験としてはこの2つです。

横軸だとすると、完全に社会政策を目指す。一方は、完全に民営化だ。こういうことです。これは、このベクトルの中で、どれかに収斂しなければいけない、政治的な決断をしなければいけない問題です。これは、とにかくやらなければいけない。

もう一つはミッションをどう再定義するにせよ、長期債務もどうするのかということも、必ず答えを出さなければいけないことで、これは組織形態をどうするかとか、ミッションをどう再定義しようと、何かの出口は見出さなければいけないわけです。これは、ハードランディングはもちろん財政資金を投入することですが、できる、できないはともかくとして、ハードランディングをしないのはそれしかない。

一方、もう一つの極は一種の漢方薬治療みたいなもので、それこそ超長期というのはなかなか難しい話なんだけれども、何とかかんとかやってみましょう、やりくりしていきましょうということ。もちろん物件を売っていかなければいけないんだから、いずれにせよハードランディング・シナリオとソフトランディング・シナリオがあると思います。

私は賃貸部門のミッションの再定義と、長期債務をどうするかという、その2つの横軸、縦軸が最大の問題であって、後の問題はそれが決まらなないと、議論しても仕方がない話ではないかと思っております。

そこで、論点1について申しますと、賃貸部門を完全に民間ベースでやるとすると、これは両部門を同じにしていくというのは、なかなかない選択肢ではないかと私は思います。もちろんそうは言っても、勘定をきちんと分離すれば、ほんとうはやることはできるんですが、私の言っているのは、実は見た目にはわかりやすい、頭の整理はしやすいという程度のことです。

民間企業だって、政府の補助金を受けてやっている部分もあるわけですから、別にそれは決定的におかしいわけじゃないんだから、頭の整理はしやすいという程度のことだろうと思います。

一方、賃貸部門をソーシャルポリシー・オリエンテッドにするのであれば、どちらも広い意味での政府の一部門ということになりますから、どうしても分離しなければならないという必然性は私はないと思います。

ついでに言いますと、私はこの問題で考えるときに、大きな組織は分離すること自体に非常にコストがかかるんですね。大変なんだな、いろいろなものを全部分離するというのは。そのコストに見合っただけのベネフィットというものは、ほんとうにあるのかということとは考えなければいけないと思います。

ですから、結論はこうです。

賃貸部門は、社会政策の色合いを濃くすれば、濃くするほど、分離する必要はなかろう。そうでなくて、賃貸部門が民間と同じであれば、分離したほうがわかりがよいであろうという構図になるのではないかという気がいたします。

【〇〇委員】 ありがとうございます。

では、〇〇委員、お願いいたします。

【〇〇委員】 私は大きく2点で、1つは、今日の最初の話に関係会社との出資取引、人的関係の説明もありましたが、政府の特別な会社から市場の中で経営努力をしてやっていく会社という、大きな流れの方向に行っています。

これを前提とすると、先ほどもおっしゃっていましたが、どんな名目であれ税金を使うということが可能であっても、税金を使えば必ず公的規制、介入も強まってくるとなると、今せつかく経営する、経営形態ということで努力している大きな方向と矛盾してくるところが出てくるので、全体としては、新たなる税投入は考えないという中で、何とか超長期で経営していくということを大きな骨格とするべきじゃないかと考えているというのが1点です。

それから、2点目で、先ほどから問題になっている論点1のところ、今日は比較的私と同じような意見も多くて、前回よりはいいんですが、先ほどから話に出ています賃貸住宅と都市再生と比較的賃貸住宅のほうが民間的に経営しやすいところがあるというのは、それはそうだと思うんです。

公営住宅も同じで、事実上の行為で、家賃を徴収するという行為は、これ自体は比較的民間で効率よくできて、しかも今の公営住宅に関しても、URに関しても、この部分については委託を精力的に進めてきて、省力化を図っていると聞いています。

しかし、同時に公営住宅もそうですが、家賃を決めるにあって政策的な考慮を最終的に

していかなければいけないという部分に関しては、どうしても民間に委託しきれないので、ここに法律上の部分はどうしても残ってしまうのです。

したがって、賃貸住宅といえども、その一部にはどうしても公的機関としての権力行為にかかわるような部分が残ってきて、ここの部分を全くすべて民間に任せられるなら、賃貸住宅は丸々民間にして、さらに効率性が上がるんですが、現状では、なかなかそこまでは難しいのではないかとこのことがあります。

資産の部分に関しても、資産をある程度売っていかなければならないという認識は同じなんですけど、どこをどう売っていくかといったときに、優良資産だけ売っていけるかというのと、結局、まちづくり全体の中で自治体とも協議しながら、全体の公共公益施設の計画なり、公的住宅にしていくなり、公共施設をつくるなり、民間で高く売却するなりというのを、ミクロでかなり詰めて、しかももともと最初のマスタープランで売れると思ったところも民間会社に来てくれないとか、その中でミクロに何度も、何度も交渉してやっていかなければならないという部分がある。

そうすると、団地再生の中には、賃貸住宅を中心としても、そこにはどうしても公的にまちづくりをしていくなり、公的に家賃を決めていくなりという部分が入っていくので、それを考慮すると、会社全体としては、賃貸部分と都市再生部分は同一で持っていて、しかし、今よりも明瞭な形で事業の区別なり、経営の区分を行うというのが、一番効果が上がるのではないかと私自身は改めて考えております。

以上です。

【〇〇委員】 ありがとうございます。

補足的に、今、出たご意見について、何かつけ加えることはございますか。

ないようでしたら、私からもコメントさせていただきたいと思います。

1つの点は、まさに〇〇委員がおっしゃったところなんですけど、住宅の事業の目的をどういうふうにするかということです。民間と同じようなベースでの住宅事業だとしますと、やはり経営のことを考えた場合に、今、住んでいらっしゃるかなりの高齢者の方にとっては、大変住みにくくなってくるという可能性はございます。

これについて、都市再生機構がちらっとおっしゃっていましたが、民間の家賃で、家賃補助を国がやると言った場合、これはまた今の、特にURの団地の多い都市部に関して申し上げますと、相当数の対象者がいるわけですし、これ自体が公的な負担としてかなりになってくるだろう。

現状におきましては、言うなれば、いろいろな形がありますが、そうした高齢者の方はほかの外部の賃貸住宅と比べると、優遇されている。家賃はともかくとして、住環境はいいところに住んでいらっしゃる。その部分について、優良な高家賃の住宅から、内部補助の形で支えているということになると思います。

それをミッションとして、そこになかなか住みきれないような人たちに対してどうするかということは、先ほど戸数を減らす場合の住民の問題とおっしゃいましたが、これは結構厄介な話になってくるのではないかと思います。

その意味で、〇〇委員がおっしゃったような政策的な使命のもとでやるということになりますと、これは経営の効率の点から言って、かなり障害になってくる。ここの矛盾をどう考えるかというのも、1つあろうかと思います。

2番目は、組織形態で一体化するかどうかについては、こういう論点の整理がされていますし、かなりいろいろなところでこの問題をご指摘されている方からは言われているところですし、経緯から言ってももともと合わさったものということもございます。

先ほど、組織のあり方については、民間的な合理性を持って、もう少し経営判断ができるような組織の形態が望ましいのではないかとおっしゃいましたが、これについて具体的にどういうことを想定されているのか。これは、先ほど〇〇委員、〇〇委員のご意見にもございましたが、それとかかわってくる論点であろうかと思います。

それから、3点目は伺いたいところです。事業仕分けその他で優良部分については、民間に売却してはいかがかという部分的な切り離しの意見が出ておりました。こちらのほうで、今日はそういうご発言はあまりなかったわけですが、事業仕分けについて、どれぐらい配慮する必要があるかどうかということもありますが、それについてどのように対応すべきなのか、お考えなのか。

だんだん質問になってしまいましたが、私はその辺を論点として指摘させていただきたいと思いますので、これまでのほかの委員のご発言も含めまして、簡潔に少しご意見を述べていただけますでしょうか。

**【都市再生機構】** 高齢者とUR賃貸の関係なんですが、高齢者がふえていく、したがって、団地の提供するサービスのありようは、もう少し高齢者を念頭に置いたものとして体系化する必要性は私はあると思います。

ただ、高齢者と言っても、経営の面から見ますと、特別に安くするという必要性のある方ばかりなのかといたら、私はそうではないと思います。高齢者であって、かつ低所得

者ということになるんだろうと思います。

ですから、政策として、私どもが特別なことを念頭に置いて展開する必要性があるのは、高齢者一般では決してなくて、高齢者のうちの低所得者。したがって、こういう方々に対して、極端に言えば、最後は家賃だろうと思います。家賃について、どう対応するのかというと、基本はマーケットプライスだということを前提とさせていただけるのであれば、先ほど申し上げたように、私どもはガバメントオーダーに従います。10万戸用意してくれと言われれば、用意いたします。ただし、その分の差額は別途補てんしていただきたいということ、実は先ほど申し上げたわけです。

したがって、一口に私どもの行動パターン、組み立てに対して、高齢者一般というよりは政策ターゲットは何なんだというのは、もうちょっとクリアにした上で展開したほうがいいと私は思っています。

そういうことも念頭に置きながら、賃貸はどちらかといえば民間的云々というのは、政府との関係で民間企業的経営の合理性が担保できるような組織というよりは、我々自身の行動原理の問題として、もう少しマーケットやリサーチング、商品企画を十二分に組み入れた上で行動すべきだ。

それに対して、多少なりとも政府との議論はあると思いますが、相当程度は我々自身の行動パターン、ビヘービアの問題で、それを確保できるような体制であってほしいということ、を申し上げたということです。

それから、資産処分ですが、実は三、四年前に相当激しく処分しようとした経緯がございます。特に、定期借地で貸し出ししているところ、一気に証券化して処分する。しかし、それも最近はやみやみになっているのは景気、経済状況ということで、やればやるほど特損の額が大きくなるということもあって、今、ブレーキがかかっています。

そういう意味では、金利が安定していて、インフレというのは、我々にとって一番望ましい経営環境だというのはおっしゃるとおりなんです、いかんせん昨今はそうではないということです。ただ、処分する資産がいかほどあるかということです。今、申し上げた二、三年前にかなり展開しましたというのは債権や定期借地権といった類のものを証券化して処分しようとした。実物資産には、ほとんど及んでいないわけです。

実物資産の最大の難点は、現に人間が住んでいらっしゃるということと、我々が処分したい、できれば切り離したいというところは、収益性が劣っているところだということです。それは民間から見てもそういう評価でしかあり得ないわけですから、その意味では、

経営にマッチするような形での資産処分の土俵にのる物件は、多分それほど多くないのではないかという感じはします。ただ、これは徹底的に洗ってみる必要はあると思います。

それから、若干蛇足ですか、その中に一つのジャンルとしての高額物件、高い家賃を取れるものをどうするかということは問題だろうと思いますが、この処分については、哲学として、賛成である、絶対に反対だということはありません。

要は、経営にとってどちらが得策なのか。得でないという算式なり、計算式は非常に議論があるところだと思いますが、処分して、一気に元本の返済に向けたほうが得策なのか、あるいは長期にわたって、それなりに収益を上げて、内部補助に回していくほうが得策なのかという、最後のところはそれだろうと思います。

ですから、ただ、経済環境から見れば、昨今の状況はとてもじゃないけれども買ったたかれるだけの話だということですから、いずれにせよ、そういうことは経済環境を見届けた上での話だろうと思います。

雑駁ですが。

【〇〇委員】 ありがとうございます。

今のご意見であります。さらにご質問とかご意見はございますでしょうか。

【〇〇委員】 結局、問題の所在は、物件を整理しなきゃいけないのに人が入っていますというところなので、それは立法的解決を生むとか、これからURだけじゃなくて、日本全国で起きてくることだったりするわけですので、そういう取り組みの方向は考えないんですか。

【〇〇委員】 こちらのほうのまとめ方の話だと思いますが、URの経営面、事業そのものの観点から言って一番合理的なものといった場合には、多分立法とか政策、政府に対してつけを回すという形の回答が書きやすいと思いますが、それだけでは済まないとなった場合に、どういう形ですか。

【〇〇委員】 例えば、前回、〇〇委員が強制退去みたいなお話をされていましたが、あれは強制退去ではなくて、強制転居なんです。同じ団地の中でも、転居だったり、何キロか離れた別のUR団地への転居に、インセンティブとして1年という例みたいにおっしゃっていましたが、フリーレントをつけて動いてくださいという話をされていたと思います。

正直、法律の改正までしなくても、余計な政治的な闘争をしないでいただければ普通に一人ひとりにはメリットがあるので、ほんとうは動いてもおかしくない話だと思うんです。

が。

**【都市再生機構】** 実情だけ申し上げますと、今、まず一つは建替えについて法制上、政策上、再開発にしろ、建替えにしろ、戻り入居、あるいは再開発で地区内での従前居住者の住宅確保ということが、法制上義務づけられていて、まずそれが大原則です。

我々は居住者の方と交渉する場合に、何を言っているんだ、あなたたちはこれをやるのかと言われるところから始まります。その中で、我々は今やろうとしているのは、いままでは全面建替えをしましたが、古いものを団地の中に残しながら、高齢低所得者の人は古いところへ移ってください。そうすると、家賃はそんなに我々としても持ち出しがない。移転費を出します。

それから、同じうちの団地に移ってください、そのときに移転費を100万とか出します、民間に行かれる場合にも、渡しきりのお金を入れるということで、今言われたフリーレントのかわりにあたるようなものを措置費としてやることで、これは私どもの経営の中で措置をしてやっています。

それでも、大変時間がかかります。〇〇委員のご発言は聞いておりませんが、もしこれが1年か2年でやれば、これは建替えの採算性は何倍にも高まると思いますが、これは極めて難しい。

それから、ストックを減らすというのはさらに難しく、もうここにはいていただくことはしません、全部これは売りますということでやっていますが、そうすると、京都でも今、何百戸のうちの、たかだか十数戸が残っていることで、それが全く動かないということをもう何年もやっています。

どちらかという、この場ではそういうご議論なんですが、マスコミを含めて、社会からのご批判というのはひどいことをしているというご批判をたまわりながらやっていますので、この問題は言われたようになかなか簡単ではないと思います。

**【〇〇委員】** 簡単でないのは、よくわかっているつもりなんです、でもやらなきゃいけない話なんで、じゃあ、その辺にどうスピード感をプラスしてやることができるのかという方策の話であって、無理ですよとあきらめるんですかという話があつて。

**【都市再生機構】** いや、あきらめるということではありません。

**【〇〇委員】** 多分ご努力はされているんでしょうけれど、武器が足りないなら、武器をつくるしかないわけだから、そういう議論というのはするべきなんじゃないかと思いません。

【〇〇委員】 その辺の立法措置も含めて、可能性も含めて、事務局。

【事務局】 その議論は、借地借家法をどうするかという話に戻ってくるんだと思うんです。借地借家法を改正して、今、日本の場合は借家権が強すぎるという議論がかねてからあるんですが、これは弱者保護との関係で、常に議論が真っ二つになるんです。

それは政治的には決断が必要だと思いますが、前回の事業仕分けの席で、これは〇〇委員もおられました、最初に仕分けの際に言われましたのは、当時の蓮舫議員に「今いる人の居住は必ず守る。それが大前提ですから」ということで、あの時も議論を始められましたよね。

それについて、私はあまりかっとして言うのはよくないんですが、つい思い出すと、血が上るんです。そこで、どなたのご異論もなく、それでスタートして議論が進んだと承知しております。この議論について言うと、そのところは違うんだという話をしないと、進まないと思うんです。

それを、この検討会でURを幾らたたいたってうまくいかない話じゃないかと思います。それは、そういう運動、そういう世論が形成できるかどうかということだと思いますが、現実には仕分けの席でもそういうことだったということで、それがどうもうまく覆せるのかということだと思います。

【〇〇委員】 それって、最初の設定で政治家がそういう話をされただけであって、別に議論の前提として決められたわけじゃないと思うんです。だから、例えば、この検討委員会で検討してみると、それは不可避ですよという話なんであれば、それを打ち出すべきことであって、前原さんが無視するなら仕方がないんですが、そういうことは合理的に考えれば必要ですよということは議論して、出すなら、出すべきだと思うんですけれども。

【〇〇委員】 この検討会の結論を出すときには、矛盾をしていることについては、矛盾を指摘して、URが経営の合理性を発揮して処分をするなり、何かをするときに、こういう制度的な制約がある、それが解消されない限りはなかなかできないということは、一つの意見として書いておくことは差し支えないと思うんです。それが、世論にどういうふうを受けとめられるかは別の問題ですが、きちんとした筋の通った形で問題提起をし、提言をするということはある意味ではいいのではないかと私は思います。

【〇〇委員】 座長の断固としたご意見に、全く深い敬意を表します。

事務局もおっしゃるとおりでして、この問題はURをどんなに責めたってしょうがない、大きな法制度の枠組みの、判例法の問題ですから、どうしたってしょうがないわけです。

〇〇委員のおっしゃるように、今、現に居住している人の居住権は断固、ほぼ100%保障しますという出発点を構えられてしまえば、これはURの改革と言ったって、スモールチャンクしか変えられないことははっきりしているわけです。世の中から、血も涙もない新自由主義者と言われるに決まっているんです。言われるに決まっているけれども、それは1つの正論なんだから、断固書くべしと思います。結局のところ、座長は偉い。(笑)

【森田座長】 微妙な気分ですが、こちらのほうはいかがでしょう。よろしいでしょうか。

それでは、結論がまとまったというわけではありませんが、ほぼ予定された時間になりましたので、そろそろこのあたりで議論を締めくくらせていただきたいと思います。

今日は、かなりいろいろな意味で論点があきらかになってきたと思いますが、前回の検討会の際に、出席された委員の皆様にご了解いただきましたように、最終的な論点整理を行うために、もう2回程度検討会を開催することにさせていただきたいと思っております。

事務局からは、具体的な連絡をして、調整をしていただきたいと思います。次回には、ある意味で言いますと、提言の骨子、ラインについては整理をする。何回も申し上げていますが、これは必ずしも政府の政策や、今、お話のありました枠組みもありますので、一つの提言をするというよりも幾つかの可能性を示して、言うなれば最終的には政治的な判断をお願いする、どの選択肢にしますかという形で判断をお願いするということでもあり得ると思います。そういう形になるのではないかと思いますので、このように整理をさせていただきたいと思っております。

それでは、具体的な事務的連絡事項については、事務局からお話をいただきたいと思います。本日は小川理事長、石井理事、どうもありがとうございました。大変に議論がクリアになってきたと思っております。

それでは、事務局にお返しいたします。よろしくお願いいたします。

【瀬口民間事業支援調整室長】 次回の親委員会でございます。急な日程調整でございましたが、ご協力いただきまして、7月14日水曜日の午前9時半から開会いたしたいと思っております。皆様のご出席をお願いいたします。

通常は、午前中の委員会を開きます場合は10時からでございますが、今回は9時半からということで、若干開会時間が早くなっておりますので、ご注意くださいと思っております。

それから、今ほど座長から、もう2回程度ということで承っておりますので、7月14

日に加えて、もう一回会議を開催する方向で現在は各委員の皆様に日程を調整させていただいているところでございます。日程が確定いたしましたら、また追ってご連絡をさせていただきますので、どうぞよろしく願いいたします。

本日の資料につきましては、そのままテーブルに置いておいていただければ、郵送をいたします。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、本日の検討会を終了いたします。

【森田座長】 どうもありがとうございました。

— 了 —