

# 独立行政法人都市再生機構の あり方について(案)(概要)

平成22年7月14日

## (1) 組織・業務内容のわかりにくさ

旧日本住宅公団を母体に、旧宅地開発公団、旧地域振興整備公団(地方都市開発部門)を合併してきたため、多くの事業を抱え、どのような政策目的を担う組織なのか、わかりにくいものとなっている。

## (2) ビジネスモデルの問題

事業をほぼ全て借入金で賄うというビジネスモデルに問題がある上、資産の時価評価の結果生じた繰越欠損金を経営努力で解消することとされ、非営利の機関であるにもかかわらず、利益を上げることが求められるという構造的な矛盾を抱えている。

## (5) 財務体質の問題

大半を借入期間30年の財投に依存しているが、その償還は建物については70年間の家賃収入、土地については事業終了時の売却収入を充てるスキームであるため、必然的に借換えを要している。  
また、今後、金利上昇リスクや地価下落リスクが顕在化すれば、現在よりも財務状況は悪化するおそれがある。

## (3) 業務運営の非効率さ

組織目的の曖昧さ、公団という非営利組織の歴史、経営構造の矛盾等から、組織としてコスト意識が働きにくいものとなっている。また、コスト意識を欠くまま、多様な現場ニーズに応えようとしたため、数多くの子会社が設立され、それらとの間で多くの随意契約が結ばれるなど、業務運営が非効率なものとなっている。

## (4) ガバナンスの不十分さ

現在の独立行政法人に対する国のガバナンスは十分でなく、政策執行機関たる機構に対し、組織のあり方、業務運営の目標を的確に示してきたとは言い難い。

加えて、機構は多種多様な事業現場を抱えているため、本社の統制が効きにくくなっており、組織内においてもガバナンスが不足している。

# 2 見直しの基本的ポイント

## (1) 組織全体

業務内容、資金の流れ等について透明性を向上させるため、賃貸住宅部門と都市再生部門を分離する。

完全に別個の組織にすることについては、なお検討を要する。

### 前提

- 業務・組織は廃止・縮小をベースとしつつ、実現可能な姿を追求
- 負債の返済、繰越欠損金の解消は経営努力により行うことを基本とし、一般会計による肩代わり等は極力回避
- 見直しは、見通せる時間軸の範囲内で期限を明示して断行

都市再生部門による収益を賃貸住宅部門の債務の圧縮に活用するとともに、賃貸住宅部門の安定的なキャッシュフローを都市再生部門の資金操りに活用する必要

団地再生事業等両部門が連携して行う事業があるなど両部門の分離が業務の効率性を阻害しないよう配慮する必要

## (2) 賃貸住宅部門

### ①事業目的

・低所得の高齢者に対する住宅提供

団地再生・再編を進め、ストックの縮小を図りつつ、PPP手法などにより、急速に増大する高齢者世帯の受け皿となる医療・福祉サービスと連携した住宅供給を支援。

少子高齢化社会に対応したミックスコミュニティの形成も重要な役割との指摘。

家賃減額等の措置は、国の政策として実施することを基本とする。

### 既存入居者に対する家賃減額等の扱い

機構住宅の入居者を過度に優遇することとならないようにすべき

一定程度は配慮せざるを得ない

### ②経営の効率化と透明性の向上

収支の状況、公費の投入状況等の情報の開示を進める。

財務情報等については、民間企業並みの情報公開を図る。加えて、個別団地毎の採算の管理を行い、情報開示を進める。

### ③巨額の債務の削減

・管理の合理化・効率化  
・ストックの削減による資産負債の圧縮

高額家賃物件については、継続管理より有利な価格で売却可能な場合には売却、そうでない場合には、より収益を上げる仕組みの下で適切な管理により家賃収入を確保し、収益を債務の圧縮に充てる仕組みとする。

### 高額家賃物件の扱い

別組織とする

※法人税の対象となるおそれ

別組織としない

### ④地方公共団体への譲渡等

地方公共団体が政策上の必要から譲受を希望する物件については、譲渡等により機構の財務が悪化しない条件で譲渡等を行う

機構の有する賃貸住宅については、地方公共団体の住宅政策と連携して適切に運営されるような仕組みを構築する。

### (3) 都市再生部門

#### ①事業目的

・大規模な都市再生事業における民間事業者に係る期間リスク等のヘッジ  
・地方都市の整備に係る地方公共団体の役割の代替

事業範囲については、民間事業者や地方公共団体だけでは担えない分野など必要最低限なものとなるよう、事業の実施基準を明確化

都市再生事業への機構の参画については、少なくとも国の出資等の財政支援がある場合には、機構が関与すべき事業かどうか国の個別の判断を経ることとする

#### ②民間事業のリスクヘッジ

ファイナンスを業務の基本と位置付けた上で、全面的にリスクを負う事業主体としての関与は極力限定する。

機構のリスクを限定する観点から、民間都市開発事業に対する直接・間接のファイナンス機能を整えるため、(財)民間都市開発推進機構との統合を検討する。

機構が事業主体として参加する事業については、SPCの活用等により、個別事業ごとの収支採算等の情報を開示し、透明化を図る

#### ③地方都市の整備に関する事業

要請に応じ、ノウハウの不足している地方公共団体に対するコンサルティングを基本とし、事業の実施基準を厳格に運用し事業を実施

事業によって受益する地方公共団体が適切に負担する仕組みを構築する

#### ④経営の効率化と透明性の向上

収支の状況、公費の投入状況等の情報の開示を進める。

財務情報等については、民間企業並みの情報公開を図る。  
加えて、個別事業毎の採算の管理を行い、情報開示を進める。

### (4) ニュータウン部門

地価動向等の市場環境の変化に留意しつつ、早期の供給・処分完了に努め、事業を清算することとする。

賃貸住宅部門、都市再生部門の収支で対応することとし、一般会計の投入は極力回避すべき

### (5) ガバナンスの強化

組織の形態を問わず株式会社に代表される民間企業のガバナンス方式を採用することが適切である。

①役員選任に対する国の関与

②役員を担当分野における事業執行責任を明確化

③役員会の機能を強化し、組織代表者の権限のチェック機能を強化

独立行政法人制度全体の見直しを踏まえるべきではないかとの指摘もあった

ガバナンスは組織というよりは結局人事に尽きる問題であるとの指摘もあった

### (6) 関係法人の整理合理化

#### ① 関係法人との契約の見直し

民間企業においては、子会社等と随意契約を行うことによって経営の効率性を図っているところもあり、関係法人との契約・資本関係についてはもっと柔軟に対応すべきという指摘もあった。

①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

②競争性のある契約への移行を平成22年度中に前倒し

③前年度に関係法人が随意契約又は1者応札・1者応募で受注した案件が、1者応札・1者応募となった場合には、再入札を実施

#### ② 利益剰余金の返納

公認会計士等の専門家で構成するWGを設置し、当該法人が自立的企業経営を行うために必要最低限の利益剰余金の範囲等を検討

これを超える利益剰余金については、会計法等の法的・会計的ルールに則って機構への返納を求めるべく、他の株主との協議を進める

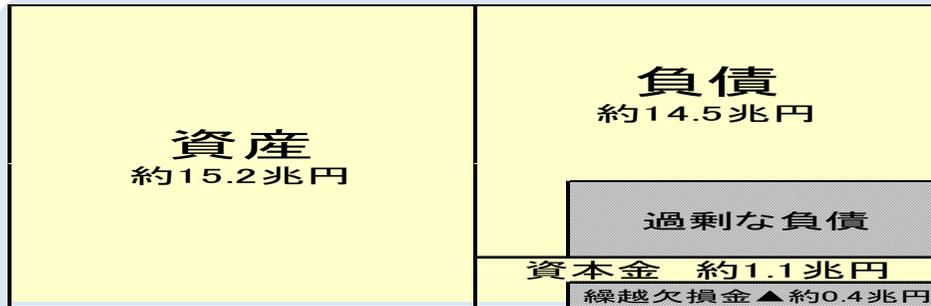
#### ③ 関係法人自体の整理・統廃合

機構本体の組織形態の見直し方針を踏まえつつ、早急に検討を進め、関係法人の整理・統廃合に関する工程表を策定する。

## (A) 完全民営化とする案

### ポイント

多額の負債を抱えている組織であること



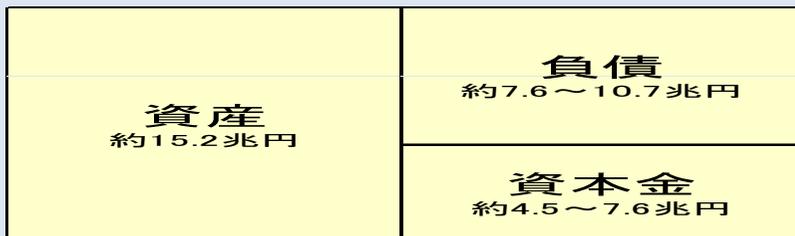
約14.5兆円もの多額の負債を抱えている。

約3,500億円の繰越欠損金を抱えている。

+

○金利上昇リスク ○地価下落リスク ○家賃下落リスク

完全民営化により自立的経営を行うためには、一定の自己資本を確保することが不可欠  
 (仮に自己資本比率を3割~5割とするならば、約3.8兆円~約6.9兆円の追加出資が必要)



低所得高齢者向けの住宅を提供するという住宅政策上の使命、民間事業者では行わない事業を行い、地方公共団体を支援するという都市政策上の使命を負っている組織であること

民間事業者では、市場家賃を支払えず、リスクの高い低所得高齢者向けの住宅の供給が不足するおそれ

民間事業者では行わないような外部性はあるが採算性の低い事業を実施

+

+

完全民営化されれば、機構も利潤追求を求められ、民間事業者と同様にこれらの住宅を主体的に供給するインセンティブは働かない

事業経験、ノウハウ、人材等の不足している地方公共団体に対する資金的・人的支援を実施

低所得高齢者向けの住宅供給を促すためには、機構に対して何らかの公的関与を行うことが不可欠

そもそも機構は民間では手がけない事業を担っていることから、完全民営化されれば、これらの事業は行われなくなる。

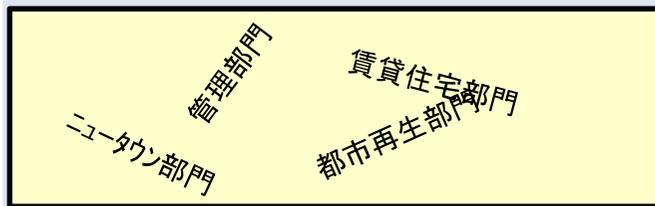
➡ **完全民営化は非現実的**

①負債の返済は経営努力により行うこととし、一般会計の投入は極力回避する、②国として政策的に実施を求める措置に対する費用は国が負担するという前提の下で、①ガバナンスの強化、②負債の着実な返済のための経営力の強化を図るという観点からは、以下の2案が考えられる。

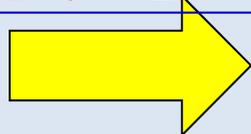
## (B) 新しい公的法人(公的機関)とする案

### ポイント

- ① ガバナンス強化のため、株式会社の方式を導入
- ② 組織内カンパニー制を導入し、賃貸住宅部門と都市再生部門を分離
- ③ 賃貸住宅部門から高額家賃住宅を分離し、収益向上を図る

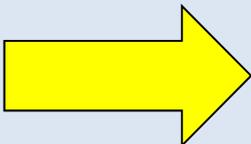
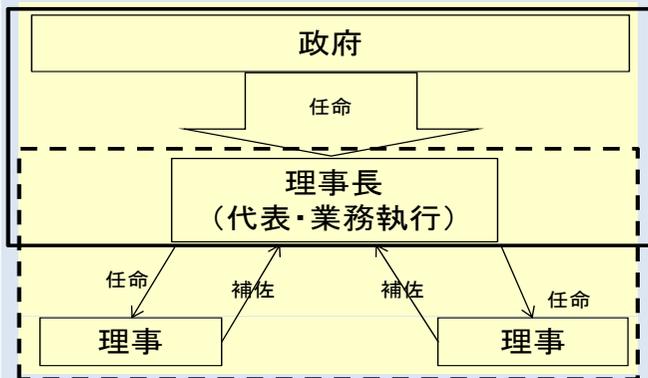
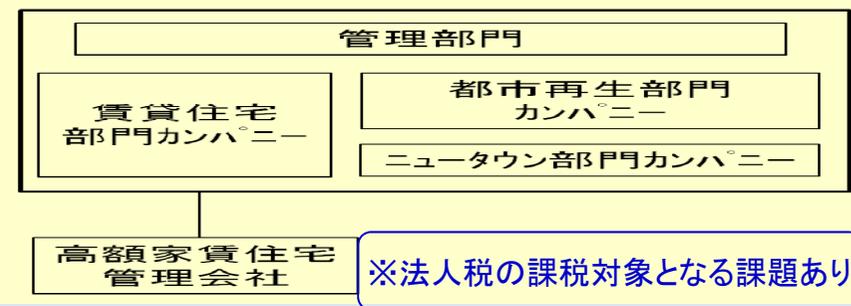


・独立採算で透明性の高い運営

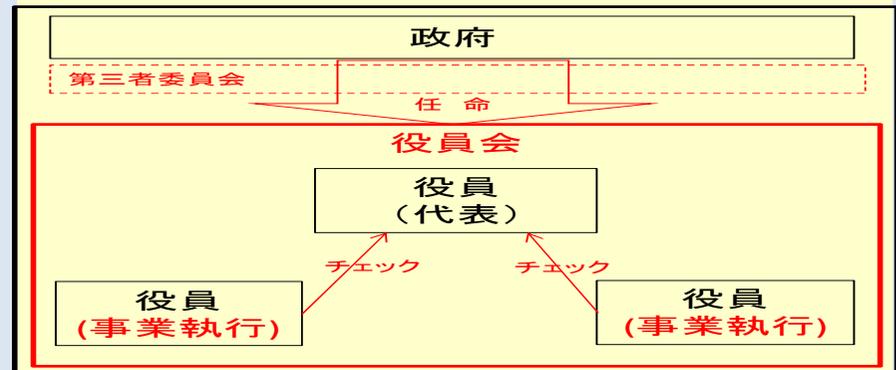


・事業の透明性が不足  
・組織としての効率性に欠ける

・事業部門毎の経営責任の明確化



・理事長に全ての権限が一局集中  
・理事長と理事とはチェック&バランスの関係にない



・代表役員に対する内部チェック体制の構築

・政府が全役員をコントロール

・役員による事業執行責任の明確化

## (C) 政府100%出資の特殊会社とする案

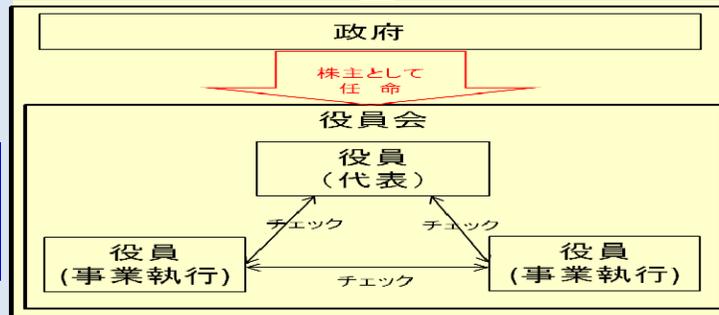
### ポイント

- ① 巨額の債務を抱えており、単純な民営化は困難であるため、政府100%出資の特殊会社化とする。
- ② 賃貸住宅と都市再生を分離することとし、持株会社化するか(C-1)、どちらか一方を親会社、他方を子会社とする(C-2)。(※C-1については、経営状況が不透明になるという指摘がある。)
- ③ 賃貸住宅部門のうち高額家賃住宅は切り離して別会社化する。

会社法という既に確立した制度の下で、役員会による意思決定、役員相互間のチェック&バランス等組織内部統治の強化が図られる

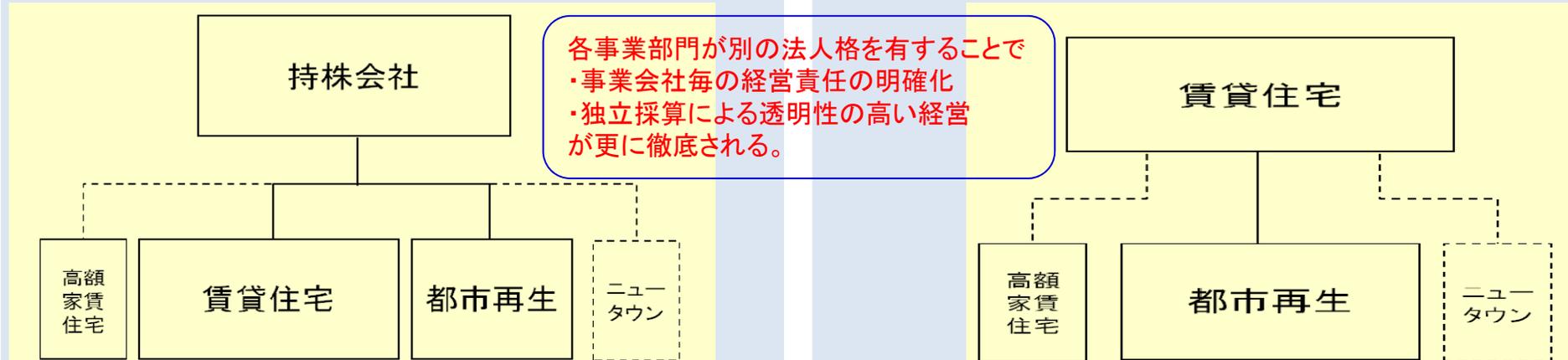
C-1

持株会社を通じて、事業全体の方針の一元化や人材・資金の融通を図ることも可能



C-2

親会社と子会社との間で、事業連携や人材・資金の融通を図ることも可能



各事業部門が別の法人格を有することで  
 ・事業会社毎の経営責任の明確化  
 ・独立採算による透明性の高い経営が更に徹底される。

※連結納税制度を採用すれば高額家賃住宅に対する法人税の問題を一定程度回避可能ではないか