

現行の組織・事業の問題点と都市再生機構のあり方に関する主な論点について

I. 現行の組織・事業の問題点

<組織>

1. 組織目的の不明確さ

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. 経営構造上の矛盾

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。

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おり、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言いはし難い。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。

<賃貸住宅部門>

1. 財務リスク

多額の借入金（平成20年度末で約11兆円、うち財投借入10.6兆円）により土地を取得し、住宅を建設しているため、入居者の確保など住宅の経営そのものが安定的に行われても、長期の借入金の金利が上昇した場合には財務コストの膨張により経営が成り立たなくなるリスクを負っている。

2. 家賃減額措置の不透明性

老朽化したストックを多く抱え、維持修繕費の増大等により家賃では管理費用を賄えない住宅が増加する一方、入居者は低所得の高齢者が増加。このため、建替などストックの更新による家賃上昇に対する抵抗も大きく

政策的な家賃減額を行っているが、様々な家賃減額措置は家賃システムを複雑でわかりにくいものとし、管理コストそのものも増大している。また、国費投入の内容もわかりにくいものとなっている。

<都市再生部門>

1. 事業実態の不透明性

大都市圏の国際競争力強化のための事業や密集市街地の整備、地方都市の中心市街地の整備など様々な目的で事業が行われており、事業手法も区画整理事業や再開発事業といった法定事業から任意事業まで多様な手法が用いられている。このため、事業実態がわかりにくく、また、個別事業ごとの採算性や国費の投入状況が不明確になっている。

2. 国としての助成の考え方

事業実施のための土地取得の一部に国の出資金を充てているが、国の助成の可否は、土地の流動化を目的にする事業などを除けば本来個別事業ごとに国が判断すべきものと考えられる。

3. 地価変動リスク

公共施設整備や土地の整形をし、民間に譲渡する事業を実施するため、土地の取得を行う場合があるが、保有期間中の地価の変動により、事業が赤字となるリスクを負っている点に留意が必要。

<ニュータウン部門>

1. 地価下落リスク

撤退がすでに決定されており、平成25年度までにインフラ整備などの事業を完了し、平成30年度までに土地の処分を終えることとしている。機構移行後平成20年度までに2,593haの土地を処分したが、その間の中止や区域縮小等の事業見直し及び地価の下落から毎年損失を計上しており、その額は累計で5,346億円となっている。今後も約3,300haの土地の処分が必要であり、地価下落や土地売却によるさらなる損失の発生は避けられない。

Ⅱ. 都市再生機構のあり方に関する主な論点

1. 賃貸住宅事業と都市再生事業を同一の組織が行うべきか、別個の組織が行うべきか

<検討の視点>

- 組織の透明性
- 事業・経営の効率性
- 職員の配置

2. 仮に賃貸住宅事業と都市再生事業を別個の組織とするとした場合、機構が抱えている負債をどのように取扱うか。それぞれの収益と債務償還をどのように位置付けるか

3. 特に巨額の負債を抱えている賃貸住宅事業について負債の圧縮を進めていくためにはどのような組織形態が適切か

- 完全な民間会社化は可能か
 - 政府出資の特殊会社とするか
 - 会社経営をとりいれた新しい特別法人（独法？）を考えるか
- また、賃貸住宅を種類ごとに分けて組織形態を変えることは可能か

4. 都市再生事業について、担うべき事業範囲をどのように考えるべきか 収益性は低くとも一定の収益をあげることが可能なら現在の独法以外の組織形態は可能か

地価変動リスクを含め事業リスクを受益者である民間や地方自治体にきちんと負担させる仕組みをつくるべきではないか

5. 賃貸住宅事業と都市再生事業に共通して、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

また、負債の圧縮のために収益性を上げる又は収益性のもっと高い事業を担うような仕組みは可能か

6. 今後も損失の発生が見込まれるニュータウン事業を組織改編の中でどのように扱うか