

独立行政法人都市再生機構のあり方
に関する検討会報告書

平成22年10月1日

<目 次>

| | |
|--------------------------|----|
| はじめに | 5 |
| 1. 機構の組織・事業の問題点 | |
| (1) 全体について | 9 |
| ① 組織・業務の分かりにくさ | |
| ② 財務体質 | |
| ③ 業務運営の非効率さ | |
| ④ ガバナンスの不十分さ | |
| (2) 賃貸住宅部門について | 12 |
| ① 財務リスク等の内包 | |
| ② 家賃減額措置の分かりにくさ | |
| (3) 都市再生部門について | 14 |
| ① 事業実態の分かりにくさと国の関与の不十分さ | |
| ② 地価変動リスク | |
| (4) ニュータウン部門について | 15 |
| ① 地価下落リスク | |
| 2. 見直しの基本的ポイント | |
| (1) 組織の存在意義について | 17 |
| (2) 賃貸住宅部門と都市再生部門の分離について | 19 |
| (3) 賃貸住宅部門について | 20 |
| ① 事業目的 | |
| ② 経営の効率化と透明性の向上 | |
| ③ 債務の削減 | |
| ④ 地方公共団体への譲渡等 | |
| (4) 都市再生部門について | 25 |
| ① 事業目的 | |
| ② 民間事業のリスクヘッジ | |
| ③ 地方都市の整備に関する事業 | |
| ④ 経営の効率化と透明性の向上 | |
| (5) ニュータウン部門について | 28 |
| (6) ガバナンスの強化について | 29 |
| (7) 関係法人の整理合理化について | 29 |
| ① 関係法人との契約の見直し | |

- ② 利益剰余金の返納
- ③ 関係法人の整理・統廃合

3. 機構の組織の見直しについて

- (1) 完全民営化とする案 3 3
- (2) 政府 100%出資の特殊会社とする案 3 6
- (3) 新しい公的法人（公的機関）とする案 3 9

4. 今後の進め方について 4 1

はじめに

独立行政法人都市再生機構（以下「機構」という。）は、平成16年7月に、都市基盤整備公団の廃止に伴い設立され、同公団から承継した賃貸住宅の管理と都市再生事業の実施を業務の柱としている。

機構は、平成19年12月に閣議決定された「独立行政法人整理合理化計画」において、「都市再生機構の政策目的に沿って業務の見直しを行った上で、これらの業務に即した組織形態を検討し、3年後に結論を得ること」とされた。その後、平成21年12月に閣議決定された「独立行政法人の抜本的な見直しについて」において、『独立行政法人整理合理化計画』に定められた事項については、当面凍結し、独立行政法人の抜本的な見直しの一環として再検討するとされたところである。

このような状況の中、国土交通省は、機構の業務と組織のあり方について検討を進めるため、「独立行政法人都市再生機構のあり方に関する検討会」（以下「本検討会」という。）を本年2月に設置した（6ページ：「独立行政法人都市再生機構のあり方に関する検討会 委員名簿」参照）。

本検討会は、傘下に設けた住宅分科会、都市分科会及び経営分科会とあわせて延べ18回の会議を開催し、委員間で、機構の業務と組織のあり方を巡り議論を行ってきた（7ページ、8ページ：「独立行政法人都市再生機構のあり方に関する検討会 開催状況」参照）。

これまでの本検討会における議論をとりまとめ、報告書とするものである。

独立行政法人都市再生機構のあり方に関する検討会 委員名簿

※敬称略、委員は五十音順

| | 氏 名 | 所属・役職 |
|-----|--------|----------------------|
| 座 長 | 森田 朗 | 東京大学法学政治学研究科教授 |
| 委 員 | 安念 潤司 | 中央大学法科大学院教授 |
| 委 員 | 石渡 進介 | 弁護士 |
| 委 員 | 海老根 靖典 | 藤沢市長 |
| 委 員 | 川本 裕子 | 早稲田大学大学院ファイナンス研究科教授 |
| 委 員 | 清水 千弘 | 麗澤大学経済学部准教授 |
| 委 員 | 高木 勇三 | 公認会計士 |
| 委 員 | 高見沢 実 | 横浜国立大学工学研究院教授 |
| 委 員 | 谷口 守 | 筑波大学大学院システム情報工学研究科教授 |
| 委 員 | 辻 琢也 | 一橋大学大学院法学研究科教授 |
| 委 員 | 土居 文朗 | 慶應義塾大学経済学部教授 |
| 委 員 | 山田 大介 | (株)みずほコーポレート銀行産業調査部長 |

独立行政法人都市再生機構のあり方に関する検討会 開催状況

○検討会

| | | |
|-----|---------------|--|
| 第1回 | 平成22年2月23日(火) | (1) 検討会の設置について (2) 検討会規約について (3) 都市再生機構のあり方について ① 都市再生機構の現状と課題について ② 都市再生機構の見直しにおける主な論点 に対する委員からの意見について (4) 今後の進め方について |
| 第2回 | 平成22年3月18日(木) | (1) 都市再生機構からのヒアリング (2) これまでの議論の概要について (3) 都市再生機構の経営状況について |
| 第3回 | 平成22年4月21日(水) | (1) これまでのご議論の概要等について (2) 賃貸住宅事業と都市再生事業を担う体制について (3) 都市再生機構の見直しにおける主な論点に係る経営形態別の評価(案)について |
| 第4回 | 平成22年5月27日(木) | (1) 行政刷新会議の事業仕分けの結果について (2) 経営形態別の評価について |
| 第5回 | 平成22年6月17日(木) | (1) 都市再生機構のあり方に関する主な論点について (2) 都市再生機構のあり方に関する委員私案について |
| 第6回 | 平成22年6月24日(木) | (1) 関係法人の見直しについて (2) 都市再生機構のあり方に関する委員意見について |
| 第7回 | 平成22年7月14日(水) | (1) 都市再生機構のあり方に関する委員意見について (2) 都市再生機構のあり方に関する検討会報告書について |
| 第8回 | 平成22年7月30日(金) | (1) 都市再生機構のあり方に関する検討会報告書について |

○住宅分科会

| | | |
|-----|---------------|--|
| 第1回 | 平成22年3月1日(月) | (1)住宅市場の現状と住宅政策の課題を踏まえた都市再生機構の役割について (2)住宅分科会の今後の進め方について |
| 第2回 | 平成22年3月8日(月) | (1)有識者からのヒアリング ① UR賃貸住宅の居住者の実態について ② 高齢者の居住のあり方について (2)地方公共団体に対するアンケートの結果について |
| 第3回 | 平成22年3月23日(火) | (1)住宅政策の方向性と都市再生機構の位置付けについて (2)UR賃貸住宅の経営に係る制度及び現状等について |
| 第4回 | 平成22年4月9日(金) | (1)賃貸住宅事業に係るご質問について (2)主な論点に係る経営形態別の評価について |

○都市分科会

| | | |
|-----|---------------|--|
| 第1回 | 平成22年3月4日(木) | (1)都市の現状と課題を踏まえた都市再生機構のあり方について (2)都市分科会の今後の進め方について |
| 第2回 | 平成22年3月29日(月) | (1)有識者からのヒアリング ① 都市開発事業をめぐる金融情勢 ② 都市開発事業にかかる民間事業者の現況 (2)都市再生事業の現状について |
| 第3回 | 平成22年4月2日(金) | (1)都市再生分野の事業のあり方等に関する論点と意見の整理 |

○経営分科会

| | | |
|-----|---------------|--|
| 第1回 | 平成22年4月2日(金) | (1)都市再生機構の経営について |
| 第2回 | 平成22年4月16日(金) | (1)都市再生機構の経営について |
| 第3回 | 平成22年5月17日(月) | (1)行政刷新会議の事業仕分けの結果について (2)関係法人について (3)経営形態別の評価について |

1. 機構の組織・事業の問題点

(1) 全体について

① 組織・業務の分かりにくさ

機構は、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、分かりにくいものとなっている。

例えば、機構が行っている賃貸住宅事業は、低所得の高齢者が多数居住する築年数を経た郊外の大規模団地から築年数の新しい都心部の家賃が高額の住宅まで様々な賃貸住宅を「UR賃貸住宅」として管理している。しかし、かつて機構賃貸住宅の政策目的であった高度成長に伴う都市圏への急速な人口流入に対応するといった役割は既になくなっている。

また、都市再生事業は、市街地再開発事業等多様な事業手法で事業を実施しているが、組織の統合、業務の見直しにあわせ、その時々都市政策における課題に対応する形で、業務内容が変化、拡大してきている。

【委員の意見等】

- ・本当に国が行うべき施策なのか、それとも民間に任せてもよい施策なのかを十分検討し、政策目的をはっきりさせる必要がある。（高見沢委員）
- ・中産階級への良質な賃貸住宅の供給というこれまで機構に与えられていたミッションは既に終わっている。機構賃貸住宅の今後のミッションを示す必要がある。（安念委員、高見沢委員）
- ・賃貸住宅事業については、人口減少局面も相まって大幅な整理縮小を第一のミッションとして捉えるべき状況にある。（石渡委員）
- ・コーディネーター機能、デザイナー機能、地上げ屋機能、ファイナンス機能など機構が様々な機能を担っている点については整理が必要である。（安念委員）

② 財務体質

機構の賃貸住宅事業は、その事業資金のほとんどである約10.6兆円を財政投融資による借りに依存している。そして、この借入金を、建物については償還期間を70年とした上で家賃収入によって、土地については事業終了時の譲渡収入によってそれぞれ償還するというビジネスモデルを採用している。

しかし、財政投融資の融資期間は最長30年間であることから、必然的に借換えが生じる構造となっている。このため、今後、金利上昇リスク、家賃下落リスク及び地価下落リスクが顕在化すれば、財務状況が悪化する

おそれがあり、安定的に事業を行っていくためには、債務の圧縮が重要な課題となっている。

また、平成 16 年の独立行政法人化に伴い資産の時価評価を行った結果として生じた約 7,300 億円の繰越欠損金については、「特殊法人等の廃止・民営化等及び独立行政法人の設立等に当たっての基本方針について」（平成 14 年 10 月 18 日特殊法人等改革推進本部決定）に基づき、一般会計による資金を投入しての穴埋めは行わず、機構の経営努力で解消することを基本方針として取り組んでいる。

しかしながら、機構はそもそも公共上の見地から実施が必要だが、民間の主体にゆだねた場合は必ずしも実施されないおそれがある事業を効率的かつ効果的に行わせることを目的として設立された独立行政法人である。このため、その実施する事業が民業圧迫とならないよう、住宅事業においては、高い収益性が期待できる分譲住宅や新規賃貸住宅を供給せず、収益性の低い既存賃貸住宅ストックの管理に限定して事業を行っている。また、都市再生事業においても、収益性の高い建物の整備は民間事業者にゆだね、収益性の低い敷地の整備等の基盤整備を行うバックアップ型の事業に転換している。

このように、機構は収益を上げて自らの経営努力で債務の圧縮と繰越欠損金の解消を求められながら、高い収益性の期待できる事業は行わないこととされているという矛盾した構造となっている。

【委員の意見等】

- ・賃貸住宅を 70 年で償却するという現実離れした前提をレガシーとして受け継いできたことが、今の改革をやりにくくしている。（森田座長）
- ・経営状況が悪くなると採算を求められ、逆に採算を求めると民業圧迫と言われる。不採算のところで採算をとるという無理な要望をされている。（森田座長）
- ・公的部門が民業圧迫批判の中で繰越欠損金を解消するのは中途半端である。繰越欠損金の解消を図るには、①税金を投入しない代わりに収益性の高い事業を認めるか、②収益性のある事業は民間移譲する代わりに税金を投入するか、のいずれかに割り切りが必要。（安念委員、土居委員）
- ・繰越欠損金は過去のニュータウン事業による遺産であり、その責任を整理する必要こそあれ、賃貸住宅事業、都市再生事業のあり方と結びつけて捉えるのは合理的でない。むしろ、多額の負債を抱えながら非常に大きな資産価値変動リスクを負う賃貸住宅事業のソフトランディングにこそ意識を向けるべきである。（石渡委員）

③ 業務運営の非効率さ

組織目的の曖昧さ、公団という公的な組織における官業的な意識から、組織としてコスト意識が働きにくく、経営構造の矛盾を抱え、政策的意義や非営利原理のもとに効率的な業務運営がなされてこなかった。このため、適正な利益を最大限確保するという経営体質、組織の行動原理が希薄となっている。

さらに、公団時代における急速な業務の拡大や定員管理に対応するために次々と子会社・関連会社等が設立され、随意契約が結ばれてきたが、民間事業者のように経費の節減・効率性の追求を目的として行われてきたとは言い難く、業務運営に非効率な面がある。

【委員の意見等】

- ・多額の家賃収入があるにも関わらず、民間と比べて利益が圧倒的に少ない印象がある。民間と比べてどこにお金をつかっているのか、きちんと把握する必要がある。(石渡委員)
- ・どこに非効率性があるのかを、民間賃貸住宅経営をベンチマークとして徹底的に比較すべきである。賃料や費用の妥当性など、民間住宅投資市場で行っているような評価を継続的に行い、情報を開示していくべきである。(清水委員)
- ・これまでの非営利原理から繰越欠損金を減らそうという意識に変えられさえすれば十分であり、必ずしも収益を上げなくても相当な努力が促されるのではないか。(土居委員)
- ・関係法人が行っている業務は、機構が自ら行えば法人税の非課税措置や財政投融資を受けられるというメリットがあり、かつ効率的と考えられるが、何故わざわざ法人税の課税対象となり、財政投融資も受けられない関係法人に行わせることとしたのか。(山田委員)
- ・賃貸住宅としては一定レベル以上の水準のサービスが提供されているが、コストとの兼ね合いでどの水準が適当なのか検証が必要。現在のサービス水準は過剰なのではないか。(高木委員)

④ ガバナンスの不十分さ

現在の独立行政法人制度における国のガバナンスは、法人を代表し業務を執行する理事長を主務大臣が任命するとともに、主務大臣が任命した監事及び会計監査人が理事長の監視を行うこととされている。しかし、理事については理事長が任命することとされており、理事長の業務執行を補佐

することを職務とするものの、理事長を監督する機能や理事の業務執行に関する責任は明確でない。

このように、現在の機構に対する国のガバナンスは、株式会社等に代表される会社組織に比べれば十分でなく、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が、本社においてこれらすべてを把握し監督するだけの仕組みが確立していないことから、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。

【委員の意見等】

- ・政策執行機関として、ガバナンスが働いているとは必ずしも言えない。(高見沢委員)
- ・独立行政法人制度は、それまでの役員体制による合議的な意思決定の非効率と無責任を廃止するために理事長に権限を集中させ、それを大臣が別途独立的に任命する監査役がチェックすることにより、業務の一体性・効率性を追求し、責任体制を明確にすることを目的に設計されたはずだが、こうした仕組みがうまく機能していないとしたら、それはどういう理由によるものなのか。(森田座長)
- ・まちづくりの現場側から見ると、組織内におけるガバナンスの不足が、現場即応的に対応してくれないという不満につながっている。(辻委員)

(2) 賃貸住宅部門について

① 財務リスク等の内包

賃貸住宅部門は、約 76.3 万戸の機構賃貸住宅から得られる年間約 5,600 億円前後の家賃収入を中核として、約 6,500 億円の収入を計上している。一方、約 11 兆円という多額の借入金を抱えていることから、総収入のおよそ 3 分の 1 に当たる約 2,100 億円¹を支払利息として支出している。

現時点では足下の金利は低位（平均残高コストは 1.9%）で安定している。このため、機構の策定した「経営改善に向けた取組みについて」²（以下「経営改善計画」という。）で見込んでいる市場金利が平成 23 年度以降 1%上昇したとしても、償還期間 30 年の財政投融资からの借り入れがほとんどであるため、即座に支払利息が急増する訳ではない。しかしながら、この場合、毎年の利払い増分は累積していき、繰越欠損金の解消期限とし

¹ 賃貸住宅部門に割り振られた共通経費分を含む額であり、すべてが賃貸住宅の経営そのものに係るものではないことに留意する必要がある。

² 平成 17 年 7 月 1 日に策定され、平成 21 年 3 月 31 日に改正されている。

て設定している平成 30 年度には年間で 900 億円強の支払利息の増加となる。この結果、仮に現状並みの家賃収入が確保できたとしても債務残高が増加に転じることとなるおそれがあるという財務リスクを内包している。

また、ストックの大半が老朽化しており、適正な維持管理、更新投資等を行わなければ、現在の空室率や家賃水準を維持できないリスクを有している。さらに、地価動向によっては多額の評価損が生じるリスクも有している。

【委員の意見等】

- ・金利が急に上がったりと現在のスキームを維持することは難しい。
(土居委員、森田座長)
- ・賃貸住宅の土地に係る債務は事業終了後における土地の譲渡収入から返済するスキームであることからすれば、人口減少・デフレ等による資産価格下落が最大のリスク要因である以上、非常に過大と考えられる不動産ポジションをいかに整理・縮小するかが最重要課題といえる。(石渡委員)
- ・仮に低金利水準が維持され、インフレあるいはデフレがそれほどのものではないとしても、予測されている人口減少を踏まえれば、長期のスパンの中で住宅地の価額や賃料単価が下落することは明らかである。したがって、地価下落リスク及び家賃下落リスクも財務リスクとして考慮する必要がある。(高木委員)

② 家賃減額措置の分かりにくさ

機構賃貸住宅の家賃は、平成 11 年に市場家賃（近傍同種家賃）に移行したが、都市基盤整備公団法案に対する附帯決議において、低所得の高齢者等に対する家賃の減免等について十分な配慮を求められたことを踏まえて行われている家賃改定に伴う低所得の高齢者等に対する家賃減額措置、高齢者向け優良賃貸住宅における家賃減額措置、建替事業等に伴う家賃減額措置などの様々な家賃減額措置を講じている。平成 21 年度におけるすべての家賃減額措置の実績は、対象世帯数で 8.5 万世帯、金額で 152 億円となっており、このうち 74 億円³については一般会計から補助等が行われているが、残余の 78 億円については機構が負担している。

これまで上記のような様々な政策的な家賃減額を行ってきたところであるが、このことが家賃システムを複雑で分かりにくくし、管理コストの

³ 出資金の運用益相当額を含む。

増大につながっている。加えて、一般会計による資金投入の内容も分かりにくいものとなっている。

また、市場家賃への移行に当たっては、急激な家賃の上昇の影響を緩和する観点から、継続家賃改定は3年に1度とし、改定時の市場家賃と現行家賃を比較してその差を3分の1ずつ埋めていくルールを採用している。このルールを講じたことによる減収額（市場家賃からの乖離額）は、平成11年の市場家賃化以降平成21年度までの累計で1,048億円⁴である。さらに、平成11年の市場家賃化以前の原価家賃時代において、昭和53年以降の継続家賃改定に際して講じてきた経過措置⁵による減収額累計3,680億円と併せれば、4,728億円に達する。

加えて、機構では、募集家賃を下げた場合には継続家賃もその水準まで自動的に下げていることなど、市場家賃化したとは言っても、完全に民間と同じとは言えない状態にある。

【委員の意見等】

- ・市場家賃化に伴い激変緩和措置が必要だったとしても、3年に1回、3分の1ずつ改定していくのだから、本来、この措置は既に終了しているべきはずのものである。市場家賃の変動分までいつまでも面倒を見ているのはおかしい。（石渡委員）
- ・現在の家賃や家賃減額のルールは何を目的として設定されているのか分からない。目的を明確にすべきである。（高見沢委員、土居委員）
- ・家賃減額を受けている者に対して、いくら家賃減額を受けているのか明確に示す必要がある。（土居委員）

（3）都市再生部門について

① 事業実態の分かりにくさと国の関与の不十分さ

都市再生事業の実施に当たっては、平成20年3月に機構が策定した「独立行政法人都市再生機構の都市再生事業実施に係る基準」（以下「都市再生事業の実施基準」という。）に基づき、①政策的意義の確認、②民間のみでは実施困難であることの確認、③民間の投資誘導に資することの確認、④事業の採算性の確認という4項目の基準に適合することを機構自ら検証した上で、機構の第三者機関である事業評価監視委員会がその検証結果

⁴このうち15億円は平成21年度の継続家賃改定を国土交通大臣の要請に基づき見送ったことによるものである。

⁵改定前家賃支払額に公営住宅の法定限度額に準じた額と改定前家賃支払額の差の2分の1を加えたものを改定後家賃額とするものである。

を評価する仕組みとなっている。

しかし、事業評価監視委員会の評価結果については公表されているものの、現状では、事業実施段階や終了後も含めて、事業実態や個別事業ごとの情報が対外的に明らかにされているとは言えない状況である。

また、都市再生事業の実施に当たって、国が土地取得費の一部として出資金を拠出する場合があるが、当該出資金を再活用する場合等においては、個別のどの事業地区に充当するかについて国のチェックは行われておらず、機構のみで決定している。加えて、事業ごとの一般会計による資金の投入状況も分かりにくくなっている。

【委員の意見等】

- ・事業ごとの収支構造について、事前・事後ともにより透明性の高い説明が必要である。(清水委員、谷口委員)

② 地価変動リスク

機構が行う都市再生事業のうち、法定事業はほぼ収支均衡で計画されるが、土地有効利用事業のように、事業初期段階に機構が土地を取得し、土地の整形や公共施設の整備を行って、数年後に民間事業者に対して整備敷地を譲渡する事業については、保有期間中の地価の変動の影響を受ける。このほか、土地の先行取得を伴わない場合であっても保留地等に係る地価の変動の影響を受ける。

現に、不動産市況が好調であった平成19年度までは多額の土地譲渡益を得られたことにより、同年度の2,841億円を筆頭に多額の利益を計上していた。しかし、リーマン・ショック等によって不動産市況が冷え込んだ平成20年度には132億円、平成21年度には2億円とその額は大幅に縮小している。

【委員の意見等】

- ・今後地価の下落リスクが顕在化する可能性が高いのではないか。(高木委員)

(4) ニュータウン部門について

① 地価下落リスク

ニュータウン事業は、平成13年12月に閣議決定された「特殊法人等整理合理化計画」において、政府として撤退する方針を決定している。機構は、この方針を受けて、経営改善計画において、平成30年度までに土

地の供給・処分を完了することとしている。

バブル期等に高値で取得した土地等については、平成16年の機構移行時における時価での評価替に加え、平成17年度の事業の大幅な見直し、平成18年度の減損会計の導入、平成19年度の販売用不動産の低価法の導入等により、多くは既に損失として計上済である。しかし、残り約3,100haの土地の処分が必要であり、売却時の個別の地区の需給状況等によっては機構が想定した価格で売却できるかどうか不透明であることから、更なる損失の発生自体は避け難いものと考えられる。

なお、平成17年度以降、ニュータウン事業等の経過業務については勘定分離されたものの、毎年度経過勘定において計上する欠損金を解消するために賃貸住宅事業及び都市再生事業からなる都市再生勘定から利益の繰り入れが行われている。

【委員の意見等】

- ・利益を生む事業ではないと判断でき、反対に含み損失を有している事業である可能性が大きい。今後も赤字計上が見込まれる。(高木委員)
- ・ニュータウン事業によって発生した欠損金については、金額を明確化させ、責任の所在を再確認すべきであるが、本来は機構の他の事業とは区別して考えるべき問題である。法人税が課税されない組織であり、欠損金額には責任以外にさしたる意味はない。(石渡委員)

2. 見直しの基本的ポイント

(1) 組織の存在意義について

独立行政法人については、「独立行政法人の抜本的な見直しについて」において、事務・事業について、聖域なく厳格な見直しを行い、事務・事業の廃止等によってどのような問題が生じるかを具体的かつ明確に説明できない場合には、当該事務・事業の廃止、ひいては組織の廃止・民営化等の措置を講じることとされている。

また、機構は政策的要請に基づいて大都市圏の中堅勤労者向けの住宅供給や都市再生事業などを行ってきたものであるが、これらは必ずしも機構という組織で行う必要がないという意見や他の代替手段で行えとの意見もあり、これらの代替手段との効果や政策コストの比較検討の上で政策は実行されるべきである。

このため、機構の賃貸住宅事業及び都市再生事業の廃止について検討を行ったところ、次のような課題を克服する必要があるものと考えられる。

- ① 機構が抱える多くの賃貸住宅ストックの管理を一度にすべて廃止してしまうと、受け皿となる民間賃貸住宅や公営住宅が不足している中で、高齢者や低所得者を多く含む機構賃貸住宅の居住者の居住の安定を図らなければならない。
- ② 機構賃貸住宅の譲渡についても、現有状況のままではすべての住宅について譲渡希望があるとは考えにくく、また、希望があったとしてもその譲渡が機構の損失を更に広げかねない。
- ③ 民間では行わない採算性は低いものの外部性の高い都市再生事業や地方公共団体に対する資金的・人的支援を誰がどのようにして行うのか、代替手段を探す必要が生じる。

また、機構の組織の廃止については、資産を処分してもなお残存する債務及び繰越欠損金があれば、大きな財政赤字を抱え、公債残高が増加の一途をたどっている国の非常に厳しい財政状況の下で、一般会計による資金の投入によってこれを解消しなければならない。

以上のように、住宅政策・都市政策の実施の観点、機構の債務返済の観点、国の財政状況の観点から、機構の事業・組織を即座に廃止することは、現実的には難しい面がある。このため、以下の3点を前提とした上で、機構の事業・組織の見直しを行うことを基本とすべきである。

- ① 役割を終えた事業・組織、民間にゆだねることが適切な事業・組織は廃止・縮小をベースとしつつ、実現可能な姿を追求する。
- ② 負債の返済や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する。

③ 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する。

【委員の意見等】

- ・中堅勤労者層に住宅を供給するという使命を政府が果たす必要はなくなつたとすれば、機構が独立行政法人という組織形態をとって政府の保護と監督の下にいないければならぬといわれはない。(安念委員)
- ・政策的な配慮が必要な課題があるとしても、機構という組織にそれを実施させるのではなく、民間事業者に共通の制度を構築することによって対応することを基本とすべきである。(石渡委員、川本委員)
- ・安心・安全な生活を営むために住宅を取り巻く課題はまだ多く、住宅政策として機構が担う機能は大いに残されていると考えられる現状で、これまで蓄積されてきた物理的・人的ストックをサンクさせてしまうリスクは極めて大きい。短期的な採算性や予算規模の大小などだけで判断するのではなく慎重な議論が必要である。(清水委員)
- ・民間賃貸住宅市場においては、高齢者に対する入居を制限している現実がある中で、今、機構賃貸住宅に居住している方を追い出してしまうたら住む場所がなくなってしまうだろう。(森田座長)
- ・一部を地方公共団体が担うとしても、有利子負債の整理、大規模修繕の実施、公営住宅の収入基準を超過した者に対する対応が課題となる。(海老根委員)
- ・賃貸住宅家賃収入は約 6,000 億円であるが、NOI と都区内の最近のキャップレートといえる 5.5%を用いて計算するならば、売却価額が総額で約 7 兆円となる。つまり、現時点で賃貸住宅をすべて売却したとしても、約 11 兆円の債務は明らかに弁済不能である。(高木委員)
- ・都市再生事業については、そもそも政策的に実施すべき事業かどうかという判断が必要。政策的に実施が必要な事業には民間だけでは実現されないのであれば何らかの公的関与が不可欠だが、そうでない事業は公的関与の下で行う必要はない。(石渡委員)
- ・上場企業であれば、毎年株主に対する説明責任があり、事業完成までに長期の期間を要する事業、時間のリスクを抱える事業に取り組むことが困難である。(清水委員)
- ・都市計画事業を継続的に実施する訳ではない多くの地方公共団体において、一時的に必要となる都市計画事業に係るノウハウや人材の維持、事業を行うための資金の調達は困難である。(辻委員)
- ・人材や技術力など既存のリソースを活かせるような見直しが必要。(高見沢委員)

- ・事業・組織は廃止・縮小をベースにするという方向性について、できるだけ数字を入れて具体化していくことが必要である。(川本委員、辻委員)

(2) 賃貸住宅部門と都市再生部門の分離について

機構は複数の事業を抱え、その全体像が非常に分かりにくいものとなっていることから、機構の改革に当たっては、組織目的を明確化し、目的に沿ってどのような業務が行われ、どのように資金が投入されているのかが、国民の目から見て分かるような仕組みとすることが必要である。

このため、賃貸住宅部門と都市再生部門を何らかの形で分離することを基本とすべきである。

ただし、以下の点に留意が必要であることから、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。

- ① 景気動向により都市再生事業において大きな収益が得られても、これを賃貸住宅部門の債務を圧縮するために活用できなくなること、また、賃貸住宅部門の安定的なキャッシュ・フロー（日銭）を都市再生部門の資金操りに活用できなくなること
- ② 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があること
- ③ キャッシュ・フローが安定的でなく、景気動向によっては収益性が低くなる都市再生部門が少ない資本金で自立して経営していけるか疑問があること

【委員の意見等】

- ・機構は巨大であるが故に分かりにくい。目的を整理し直し、地域ごと・目的ごとに見えやすい形に分割することが重要であり、少なくとも賃貸住宅事業と都市再生事業は分離すべき。上記①③については、運転資金の問題であり、別の手当てが可能と考える。(石渡委員)
- ・賃貸住宅事業及び都市再生事業の間の連携や間接部門・共通コストの増加には留意しなければならないとしても、巨大であること、組織や事業の不透明性、ガバナンスが有効に機能していないという同一組織による弊害は避ける必要がある。そのためにも、機構の事業内容や組織を細かな単位で見えていける体制を構築すべきである。(川本委員)
- ・都市再生事業の経験、ノウハウ、技術を活用できることで、効果的にストック再生・再編が可能なることから、同一の組織とすることが望ましいのではないか。(海老根委員、辻委員)
- ・団地再生事業は、地域づくり・まちづくりと密接に関係があり、賃貸住宅

事業の一部分と都市再生事業の一部分を併せて地元の地方公共団体と協力して地域・都市を再生するという観点から将来の方向性を考えることも必要。(石渡委員、高見沢委員、辻委員)

- ・別個の組織とする場合には、財政投融资の借入時の名目と返済の原資が不整合となる可能性があることに留意する必要がある。(土居委員)
- ・あえて別個の組織とするまでの必然性はないのではないか。(高木委員)

(3) 賃貸住宅部門について

① 事業目的

民間にできることは民間にゆだねることが政策の基本であり、賃貸住宅供給は本来民間部門の役割である。公的部門の役割は、民間住宅市場の環境整備と補完であり、公的賃貸住宅は、市場で良質な住宅を確保できない低所得者等に対するセーフティネット機能を担うものと考えられる。機構の賃貸住宅がもともと担ってきた大都市圏の中堅勤労者向けの住宅供給という役割は既に終わっているものと考えられ、この観点からは機構のストックは可能な限り逐次縮小し、市場にゆだねていくべきである。

一方、大都市圏を中心に今後急増が予想される低所得の高齢者向けの住宅や高齢者が住み慣れた地域で安心して暮らせる住まいの確保が住宅政策上の重要な課題となっている。

これらの政策的に配慮を要する事項については、機構賃貸住宅に居住する高齢者のみへの措置とすると公平性を欠くことから、その実施主体として民間も対象とした制度的な対応によることを基本とし、機構賃貸住宅についてもその制度を活用するものとして捉えるべきであるという意見があった。

一方で、機構賃貸住宅に多くの低所得高齢者が居住し、民間部門では供給が不足している高齢者向けの賃貸住宅の提供に機構が一定の役割を果たしている現時点において、機構が管理を即座に廃止すれば、受け皿もなのまま高齢者の居住の場がなくなるおそれがあることから、既存ストックの有効活用という観点で機構が賃貸住宅を提供する場合には、低所得の高齢者等向けの住宅の提供が基本的な役割となるという意見があった。

いずれにしても、既存の機構のストックについては、当面、政策的に公的関与が必要な住宅ストックとしてどの程度を必要とするかをマクロ的に決定した上で、個々の団地ごとの状況を踏まえたストックの再生・再編を進め、需要動向に応じ可能な限り逐次縮小していくべきであると考えら

れる。

また、居住者の居住の安定に配慮することは必要であるが、そのために行われている低所得の高齢者等に対する家賃減額措置については、これを国の政策として求めるのであれば、そのコストは国が負担することとして、家賃を巡る制度の透明性を向上させるべきである。

なお、現在行われている既存入居者に対する家賃減額等の扱いについては、一定程度は配慮せざるを得ないとする意見と機構賃貸住宅の入居者への過度な既得権的優遇は行うべきでないという意見があった。

また、機構が低所得の高齢者等向けの住宅を提供する場合においては、団地を地域活性化及び福祉の拠点として再整備を行うことや少子高齢社会に対応したミックスコミュニティを形成することも重要な役割として認識する必要がある。

加えて、民間による高齢者向け住宅の安定的供給を促進する観点から、高齢者向けの住宅供給に当たっては、敷地を含めた機構賃貸住宅団地ストックを活用し、PPP手法などにより民間の資金・ノウハウを活かしたサービス付きの住宅の供給を促進していくことがより効果的と考えられる。

【委員の意見等】

- ・基本的には「民にできることは民に」という原則に立って、民間事業者によって対応がなされることが望まれるが、特に大都市部において、高齢者層の爆発的な増加を踏まえれば、住宅政策・福祉政策における「終の棲家」としての高齢者住宅の提供といった新たな政策的意義に対しては、民間事業者を補完する形で急速な高齢化圧力を緩和する役割が機構には期待され、公的機関が事業を継続する必要性も認められ得るのではないか。（高木委員、森田座長、山田委員）
- ・民にできることは民でやるべきであるが、賃貸住宅市場において、本当に民間での市場が十分に機能しているかどうかは慎重に見ていく必要がある。市場が歪んでいるときには、その歪んだ市場にすべてゆだねてしまうと、国民の利益には必ずしもならない。（清水委員）
- ・高齢者が激増する中で、単に高齢者というだけでは弱者とは言えない。住宅政策として措置する必要があるのは、結局のところ、低所得者ということになるのではないか。（川本委員）
- ・低所得の高齢者とは具体的にどのような者を指すのか、基準を明確にする必要がある。（高木委員）

- ・ジェロントロジー⁶の観点や、孤独死の発生、要支援・要介護者の増大、地域の防犯・防災対応力の減退、健全な地域コミュニティ形成の阻害など地域社会全体に様々な問題が生じ得ることから、一定の地域に高齢者だけが集中的に居住することは好ましくなく、少子化対策の観点からも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。(海老根委員、高木委員、谷口委員、辻委員)
- ・団地再生を通じて高齢者向け住宅を供給するとしても、開発段階から所有・維持・管理のすべてを行わなければならない必然性はない。市場による規律が働く部分については民間事業者のノウハウを活用しつつ、そうでない部分については必要な政策コストを明確化して機構が負担・実施するなど官民連携を基本とすべきではないか。(辻委員、山田委員)
- ・理論的に究極の形としてはすべて民間に任せることだが、実態としてはおそらく数十年後も機構が担っていく部分は残るだろう。30年後、60年後にどのくらいのストックが必要かをまず考え、その中で民の役割、官の役割をどう考えるかを整理していくべき。(辻委員)
- ・議論している人が誰も生きていない40年後、50年後に解決すればよいという考え方は無責任になりがち。課題を将来世代につけまわすべきでない。(川本委員)
- ・国として政策的に行う家賃減額については、そもそも機構だけに限定すべき問題ではない。また、必要な部分については、機構が自己収入で負担するのではなく、国からの財政投入によることとし、負担を明確化すべきではないか。(石渡委員)
- ・機構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理由はない。(安念委員、石渡委員、高見沢委員、辻委員、山田委員)
- ・現在の高齢・低所得の居住者に対する特例的措置をなくすことはできない。機構の「遺産」として現に居住している者一代に限って財政資金によって継続することとすべき。(安念委員)

② 経営の効率化と透明性の向上

機構の経営は財政投融资からの多額の借入に依存しており、金利の上昇により経営が悪化するリスクを抱えているが、旧国鉄のように負債の一部を切り離すことは、新たな財政資金の投入につながる。当時とは財政の状況も異なることから、コスト削減等による業務の効率化、収益力の確保を

⁶ 医学・生物学・心理学・社会学などの面から老年期における諸問題を総合的に研究する学問。老人学。加齢学。(出典：大辞泉)

通じて借入の圧縮を図ることにより、経営に関するリスクを小さくしていくことが必要である。

また、経営の透明性を向上させるため、財務情報等を民間企業並みに情報公開する必要がある。さらに、業務に対してどのように資金が投入されているのかが国民の目から見て分かるように、賃貸住宅の収支状況や公費の投入状況等について、地域ごと、あるいは団地ごとといった単位で情報を的確に把握し、適切な情報開示を行っていく必要がある。このような取組は経営の透明性を向上させるのみならず、管理コストの圧縮などの取組を促し経営の効率化にもつながると考えられる。

【委員の意見等】

- ・金利上昇リスク、人口減少に伴う家賃下落リスク及び地価下落リスクを抱えていることから、コスト削減と収益性の向上によりできるだけ早期に巨額の負債の大幅な圧縮を進めて行くことが不可欠である。(安念委員、川本委員、高木委員、土居委員)
- ・機構が継続して事業を行うことに対する国民の理解を得るためには、民間事業者と同じ効率性で事業を行っていることが見える必要がある。(清水委員、森田座長)
- ・団地ごとにP/Lを作成し、区分経理を行うことで責任の所在をはっきりさせることが重要である。(川本委員、清水委員)

③ 債務の削減

賃貸住宅部門の安定的な経営という観点からは、財政投融資からの長期借入金の確保は当面不可欠である(民間借入れによる代替は不可能に近く、短期借入になった場合は金利変動リスクが極めて大きいものと考えられる。)

しかしながら、金利変動リスクを小さくし、機構の経営に対して一般会計による資金を投入することなく債務の削減を進めるためには、管理の合理化・効率化を進めるとともに、機構の財務を悪化させることなくストックの削減を進め、資産・負債の圧縮を図る必要がある。

この際、役割を終えたストックについて縮減を進めて行くのみならず、例えば、高額家賃物件を他の物件と分離し、有利な価格で売却可能な場合には売却し、そうでない場合には別組織に移管するなどにより、当該物件からより収益を上げられる仕組みを導入することが考えられる。ただし、この場合も機構の財務を悪化させないことが実施の条件になるとともに、別組織を株式会社とするときには法人税の課税対象となることで内部留

保が減少し、債務の圧縮や繰越欠損金の解消のペースが鈍化することになる可能性があるという点に留意する必要がある。

なお、賃貸住宅事業に割り当てられている負債のうち約3兆円程度は、独法化時の資産の時価による評価替の際に、ニュータウン事業及び都市再生事業で生じた含み損に相当する負債を含み益の生じた賃貸住宅事業で引き受けたことに由来するものであると考えられ、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るという意見があった。

【委員の意見等】

- ・税金を投入せず機構の自助努力で運営していくとすれば、財政投融资資金を中心とした長期・安定的な資金調達を組み合わせていかないと難しいのではないか。(石渡委員、辻委員)
- ・現在のストック再生・再編方針に係る削減目標は過小であり、大幅な見直しが必要である。(石渡委員、海老根委員、高見沢委員、辻委員)
- ・機構賃貸住宅を削減するとしても、そもそも引き受け手がいるのかどうか、仮にいたとしても、譲渡損を出すことなく機構の経営改善につながる住宅は現実的にはほとんどないのではないか。(安念委員、高木委員、森田座長)
- ・マクロ的に設定した目標まで強引に賃貸住宅の譲渡を行おうとするならば、機構の財政やキャッシュ・フローは悪化し、結果的に決して小さくはない国民負担の増大を招きかねないことを覚悟すべきである。(高木委員)
- ・短期的な目標を決めて売却を決定すると、市場変動のリスクにさらされる。市場変動のリスクをヘッジして、長期的な視野の下で、売却をすべきかどうかを判断しながら、収益の最大化を図っていくことが重要である。(清水委員)
- ・目先のことだけ考えて売れる物は売ってしまうのではなく、持続可能な経営を行い、債務の返済額を最大化するという観点から、資産管理を目的とした組織において、十分な知識・経験を有する者が売却するか継続して保有するかを判断すべきではないか。税による逸失を防ぐためには公的な組織とすることも考えられる。(石渡委員)
- ・資産処分を機能的に進める上で、既存住民の機構賃貸住宅団地内における移転、機構賃貸住宅以外への移転等において借地借家法が問題となるのであれば、法整備などによる手当てが必要とも考えられる。(安念委員、石渡委員)
- ・賃貸住宅事業に割り当てられている負債のうち約3兆円は機構移行時

(独法化時)の資産の時価による評価替の際に、ニュータウン事業及び都市再生事業で生じた含み損に相当する負債を含み益の生じた賃貸住宅事業で引き受けたことに由来するものであり、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る。(高木委員)

④ 地方公共団体への譲渡等

地域の住宅政策を担う地方公共団体等が政策上の必要から譲受等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こととすべきである。

また、機構賃貸住宅が地方公共団体の住宅政策と連携して適切に管理・運営されるような仕組みを構築すべきである。

【委員の意見等】

- ・地方公共団体は深刻な財政難に直面しており、機構賃貸住宅を引き受ける余力はなく、また、各団体の自主的な判断にゆだねられることを踏まえれば、すべての住宅を一度に引き継いでもらうといった過剰な期待はかけられない。(安念委員、海老根委員、森田座長)
- ・譲渡先としては地方公共団体に限られず、譲渡条件がよく事業能力もあるNPO法人や地域の住民団体なども考えられる。(高見沢委員)
- ・機構が住宅を担う中で地方公共団体が大きくその運営に関わることや地方公共団体が条例で機構賃貸住宅への関わり方について定めることも考えられる。(高木委員)

(4) 都市再生部門について

① 事業目的

民間事業者が都市再生事業を実施するに当たっては、株主等との関係から採算性を確保する必要があるため、期間リスク等を勘案すると、採算性の低い事業は行われにくい傾向にある。また、地域のまちづくりという観点から、地方公共団体が都市再生事業を行うことが期待されるが、多くの地方公共団体においては、財政事情が苦しく、人的ストックの蓄積もないことから、継続的に行われる訳ではない事業のために人員を抱えておくことは非効率である。

このため、長期にわたる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及び地方都市の整備に係る地方公共団体の役割の代替が機構の役割と考えられる。

ただし、都市再生事業の具体の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にするという観点から、都市再生事業の実施基準の明確化を図るべきである。その際、事業実施に当たって、どこまでのリスクを機構がとるべきか、誰のジャッジで事業を行うのかについて、仕組みと仕立てを政策上の効果・経営上の観点等から再考する必要がある。

なお、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べきである。

【委員の意見等】

- ・ 史上かつてないスピードと規模で進展する超高齢化と人口減少の中で、コンパクトシティ化をはじめとした都市機能の持続的な更新が不可欠。従来ほど開発利益が得られない上、既存地権者間の調整コストが課題となり、民間事業者では実施できない可能性も想定される。(高見沢委員、山田委員)
- ・ 公共性が高い事業について本来の担い手ではあるがノウハウ等が不足していると考えられる地方公共団体の補完を行う、外部性が高いなど民間では手の出しにくい採算性の低い領域での都市開発について民間事業者を補完する、という政策的要請はある。(辻委員、山田委員)
- ・ 都市再生を実現するためには、適切なガバナンスの下、様々な機能を総合的に実施することが不可欠である。(谷口委員)
- ・ 地方分権が進む中で地方公共団体には地域の特性を活かした都市づくりが一層求められているものの、厳しい財政状況と人員体制の下では、豊富な事業経験と様々なノウハウ、高い技術力、公的主体としての信頼性もある機構が果たす役割は大きい。(海老根委員)
- ・ 都市再生事業の実施基準を明確化し、事業の評価を徹底する必要がある。(安念委員、川本委員、清水委員、高木委員、高見沢委員、谷口委員)
- ・ 政策ニーズ、自治体ニーズ、事業実績等を勘案して、時代・環境の変化により必要性が低下した事業については、不断の見直しが必要である。(谷口委員)
- ・ 機構が担うとしても、どこまでのリスクをとって、誰が事業の判断をするのかを明確にした上で、個別事業箇所ごとの採算性の管理と国費投入の状況を明確にするために情報開示を徹底しつつ、必要なものに限って事業を行うこととすべき。(清水委員、谷口委員、辻委員)
- ・ 民間事業者が行うよりも機構が行う方が効率的な事業もあるのではないかという点も機構が担う業務を定めるに当たって加味すべきである。

(海老根委員)

② 民間事業のリスクヘッジ

民間事業のリスクヘッジについては、関係者間調整リスク、時間リスクなどのヘッジを基本とし、ファイナンスを業務の柱の一つに据えることで、機構自ら多様なリスクを全面的に負うこととなる事業主体として関与することは、民間事業者が主体として予想されない場合などに限定する必要がある。

このため、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有している（財）民間都市開発推進機構（以下「民都機構」という。）との統合を検討する必要がある。

また、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、官民のパートナーシップによるリスクの分散と収益性向上を実現させるとともに、個別事業ごとの収支採算等の情報を開示し、透明化を図る必要がある。

【委員の意見等】

- ・ 民都機構等との関係において、今後、民間都市開発に係る実質的なファイナンス機能を果たす上での役割分担を整理すべきである。（安念委員、海老根委員、清水委員、辻委員）
- ・ 民間事業のリスクヘッジであれば何でもやるのではなく、機構としては、社会的にプラスになる事業に関わるということではないか。この部分は民間事業者は実施主体たり得ないことから、機構が長期的に縮小するとしても、最後までその役割として残る部分ではないか。（安念委員、谷口委員）
- ・ SPCの活用等については、第三セクターの轍を踏まないようなガバナンスが必要。（土居委員）

③ 地方都市の整備に関する事業

地方都市の整備に関して地方公共団体をサポートするに当たっては、地方公共団体の要請に応じ、人材・財源・ノウハウの不足している地方公共団体を補完するためのコンサルティング等の支援を基本とし、事業を実施しようとする場合には、明確化される都市再生事業の実施基準を厳格に運用し実施すべきである。

ただし、この場合においても地方公共団体との役割分担を徹底することが必要であり、どういう理由で機構が関与するのか、どこまで関与するの

かを個別に十分整理することが求められる。

なお、費用等の負担は基本的には事業による地域の受益を踏まえて地方公共団体も適切に負うべきであり、事業に伴うリスクを機構がすべて負うようなことがないような仕組みを構築し、機構として最低限採算性は確保すべきである。

【委員の意見等】

- ・機構が事業を実施する基準としては、事業期間が長期にわたるもの、民間の事業リスクを分散するものが考えられる。(辻委員)
- ・地方公共団体と機構が共同で新たな組織を立ち上げることも考えられる。(高見沢委員)
- ・地方公共団体との関係において、機構への過度な依存、モラル・ハザードが生じないような工夫が必要である。(辻委員)
- ・機構としては個別事業における採算性は最低限確保する必要がある。外部性については、受益者である地方公共団体が適切な費用負担を求められないことによって発生するものであることから、地方税によって対応すべきものとする。(土居委員)

④ 経営の効率化と透明性の向上

都市再生部門の事業についても、財務情報等を民間企業並みに情報公開するとともに、個々の事業の適格性、効率性の確保等の観点から、事業箇所ごとに更なる情報開示を進めて行く必要がある。

特に、機構が事業主体として参加する事業については、個別事業ごとの情報を開示し、透明化を図る必要があるとともに、政策的な意義は高いものの大きなリスクを負うような大規模事業については、さらに収支採算等の情報も開示し、一層の透明化を図る必要がある。

【委員の意見等】

- ・個別事業箇所ごとの採算性の管理と国費投入の状況を明確にするために情報開示を徹底しつつ、必要なものに限って事業を行うこととすべき。(川本委員、清水委員、谷口委員、辻委員)

(5) ニュータウン部門について

土地売却を急ぎ、早期に事業を清算するが、不動産市場の動向を注視し、売却に伴う損失を極力抑えることとすべきである。

しかし、(1)で見直しの前提として置いたとおり、一般会計による資金

の投入という選択肢を除外するのであれば、単独で経営が成り立つ事業ではないことから、賃貸住宅部門、都市再生部門と分離することは不可能である。

このため、売却に伴う損失については、賃貸住宅部門、都市再生部門の収支で対応することとし、一般会計による資金の投入は賃貸住宅部門、都市再生部門における自立的な経営が不可能となるような場合等を除いて極力回避することとすべきである。

【委員の意見等】

- ・一般会計による資金を投入するという選択肢は現実的に取り得ないとするのであれば、収益を上げられる賃貸住宅部門や都市再生部門と分離することは不可能となる。(高木委員)

(6) ガバナンスの強化について

ガバナンスの不十分さが機構の事業、子会社を含めた組織の膨張、資産・負債の増大や事業現場に対する本社の統制が効きにくい状態を招いてきた面があると考えられることから、組織の見直しに当たってはガバナンスを強化する必要がある。

そのためには、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はないかと考えられる。具体的には以下の事項について検討を行う必要がある。

- ① 役員選任に対する国の関与のあり方
- ② 役員の担当分野における事業執行責任の明確化
- ③ 役員会の機能の強化、組織代表者の権限のチェック機能の強化

なお、ガバナンスの強化については、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意見やガバナンスは組織というよりは結局のところ人事に尽きる問題であるとの指摘があった。

【委員の意見等】

- ・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。(山田委員)
- ・ガバナンスは組織というよりは結局人事に尽きるものである。(山田委員)
- ・ガバナンス強化のためにはどのような人をマネジメントにするかが重要であり、官庁の上下関係の影響を廃すべきである。(川本委員)

(7) 関係法人の整理合理化について

これまで非効率で不透明な業務運営が行われてきたと考えられる関係法

人については、機構経営の効率化と透明化を図る観点から、以下の見直しを行うべきである。

① 関係法人との契約の見直し

関係法人との契約関係については、平成 22 年 6 月 21 日に機構が策定した新たな「随意契約等見直し計画」⁷に基づき、

- ・ 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。
- ・ 平成 19 年 12 月に策定したこれまでの「随意契約見直し計画」においては平成 25 年度までかかるとしていた競争性のある契約への移行を平成 22 年度中に前倒しする。
- ・ 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、再入札を実施する。

といった徹底した見直しを行うべきである。

民間企業においては、100%出資の子会社等との間で随意契約を行うことによって利益を流出させず経営の効率化を図っているところもあり、子会社等との随意契約が一概に非効率だと言い切れないという指摘もあったが、長年にわたり不透明な関係が続いてきたという経緯からすれば、一旦は関係を整理せざるを得ないのではないかと考えられる。

なお、関係の整理に当たっては、関係法人の設立や機構との業務分担に係る過去の経緯を踏まえた上で、組織として自立的な経営を行えるかどうか留意する必要があるとの意見があった。

【委員の意見等】

- ・ すべて一般競争入札に移行するのではなく、現在の機構の IT システムの場合、その基幹情報システム運営業務のような業務はむしろ随意契約とするべき。現在のシステム環境下であって、その運営業務を第三者にゆだねるようなことは、セキュリティ、運用の安全性、効率性、経済性の観点からして民間においては考えられない。(高木委員)
- ・ 関係を整理したとして営業機能のない関係法人が自立的な経営を行えるかは大いに疑問である。過去の経緯を踏まえる必要がある。(高木委員)

② 利益剰余金の返納

平成 19 年に行政支出総点検会議からの指摘を受け、民間の同種の会社と比較して自己資本比率が高かった日本総合住生活（株）（以下「JS」

⁷ 本計画は、平成 21 年 11 月 17 日に閣議決定された「独立行政法人の契約状況の点検・見直しについて」に基づき、機構に有識者委員からなる契約監視委員会を設け、平成 20 年度に締結した随意契約等を中心に契約の点検・見直しを行った上で策定したものである。

という。)の積立金124億円については、平成21年6月のJSの株主総会において全員同意による決議を経て機構に対して金銭寄附され、居住環境の改善のために活用することとした。しかし、寄附後のJSを含めた機構の関係会社27社合計で332億円(平成21年度末時点)の利益剰余金を抱えている。

このため、公認会計士等の専門家で構成するWGを設置し、各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し、これを超える利益剰余金については、機構への返納を求めるべく、会社法等の法的・会計的ルールに則った上で、他の株主との協議を行い、年度内に具体の返納額について概ねの結論を得ることとすべきである。

なお、事業仕分けの評価結果においては、「関係法人の利益剰余金の国庫返納を含め期限を定め検討し、早々に結論を得る」とされていたところであるが、機構の関係法人の利益剰余金については、機構が債務の圧縮や繰越欠損金の解消を求められていること等を踏まえれば、機構への金銭寄附等による返納とすべきである。

【委員の意見等】

- ・ 第三者的に適切な取引で得た利益かどうかの検証を行い、不相応に上げた利益に基づく剰余金については返還すべき。(土居委員)
- ・ 競争化されれば取引価格は適正かつ合理的な水準となるが、そのことによって経営環境が厳しくなる関係法人に組織の延命のために利益剰余金を取り崩されることのないよう、早急に返納させるべきである。(石渡委員)
- ・ 国庫への直接納付よりは機構の負債を埋める手はずとすべきである。(川本委員)
- ・ 居住者サービス会社及び業務代行会社については、第三者株主から株式を買い取り、その後機構に剰余金を吸収させる(合併、解散、残余財産分配、配当等による)ことが適切ではないか。(高木委員)

③ 関係法人の整理・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べきである。

なお、見直しに当たっては、居住者に対するサービス水準の維持及び関係法人の常勤職員約4,000人、非常勤職員約13,000人の雇用問題等に十分配慮する必要があるとともに、関係法人が自立できるよう統合についても検討が必要である。

また、関係法人との人的関係については、平成 20 年 2 月の冬柴国土交通大臣（当時）による国会答弁に基づき、既に機構から関係法人への再就職についてあっせんは行わないこととしているが、引き続きこれを継続していくべきである。

【委員の意見等】

- ・ 民間組織と位置付けた上で、すべての資本関係を整理すべき。（石渡委員）
- ・ 居住者サービス関係法人と業務代行会社については、取引に一般競争入札を導入するのではなく、事業と組織を機構に取り込み、効率性を追求するための業務改善を行うべきではないか。（高木委員）

3. 機構の組織の見直しについて

1. で論点整理した現在の機構の事業・組織の問題点を解消するに当たって、2（1）に掲げる3点、

- ① 役割を終えた事業・組織、民間にゆだねることが適切な事業・組織は廃止・縮小をベースとしつつ、実現可能な姿を追求する。
- ② 負債の返済や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する。
- ③ 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する。

を前提とした上で機構の事業・組織の見直しを行うことを基本に、2（2）以下で論点整理した見直しの基本的ポイントを踏まえた結果、①透明性の確保、②効率性の確保、③ガバナンスの強化、④国民負担の回避、⑤居住の安定性という観点から、今後の機構のあるべき組織形態として以下の3案を検討した。

（1）完全民営化とする案

機構を業務面でも財務面でも政府の関与から解放して営利企業として独り立ちさせ、将来のあり得べき国民負担の最小化を図るという観点からは、自立的な経営を行う企業体として必要な資本を確保した上で、上場を目指す株式会社とする案（以下「A案」という。）が考えられる。A案は、政策的に配慮を要する事項については制度的な対応によるべきとする考えや賃貸住宅の管理自体は民間事業者でも行っている事業であるとする考えなどから導かれるものであるが、その実現に当たっては、機構の抱える巨額の債務や安定的な資金調達、機構から債務を切り離すことによる国の財政への影響という課題を克服しなければならない。

A案のポイントは以下のとおりである。

- ① 賃貸住宅物件については、民営化会社の経営判断に基づき、売却するか継続保有するかを判断する。
- ② 財政投融资資金に頼ることなく、市場から自主的に資金を調達する。
- ③ 事業を実施する組織の体制については、民営化会社の判断にゆだねる。
- ④ 政策的な措置については、他の民間企業とイコール・フットィングの立場で実施するか否かを判断する。
- ⑤ 民営化会社が背負いかねる債務については、一般会計による資金を投入することにより肩代わりする。

①から③までについては、業務面でも財務面でも政府の関与から解放さ

れた民営化会社の自立的な経営判断により、事務・事業の合理化・効率化・サービスの高度化が期待できるものと考えられる。特に、②については、機構は多額の債務を抱えていることから、今後、金利上昇局面を迎えた場合には、資金の借換え及び利払いが経営を圧迫し、その支援のために膨大な財政資金が投入され、国民負担が増大するおそれがあるが、このような将来あり得べき国民負担の最小化が期待できる。また、財政投融资からの借入れをやめることにより、これまで国庫が引き受けていたリスクや機会費用がなくなり、国民負担の軽減につながる。ただし、市場からの自主的な資金調達と財政投融资資金との間のスプレッドが大きい場合には、段階的な移行が必要となるものと考えられる。

④については、現在、機構に政策実施機関としての役割を担わせることによって実施させている政策的な措置は、機構が完全民営化した場合、引き続き行う必要があるならば別の手段で行うこととなる。したがって、他の代替手段の効果や政策コストの比較検討を行った上で、民営化された機構を含む民間事業者による制度的な対応を基本とした体制を構築する必要がある。

⑤については、約 14 兆円という多額の負債に加え、約 3,500 億円の繰越欠損金を抱えているという機構の財務体質にかんがみれば、自立的な経営を行うために自己資本の充実を図る必要がある。具体的には、仮に自己資本比率の水準を 3 割とすれば約 3.8 兆円、5 割とすれば約 6.9 兆円の追加出資が必要となる⁸。

A 案については、会社法による規律や市場から資金を調達する資本市場からの規律、法人税等を払うことによる規律などのガバナンスを効かせることができ、機構の事務・事業を合理化・効率化することができることに加えて、より質の高いサービスが供給されたり、同質のサービスがより低廉な価格で供給される可能性がある。また、これまでのような官的発想からの非効率な慣行を続けることにより、更に債務を膨らませて将来の国民負担を増加させてしまう懸念もなくなる。

一方、機構が巨額の債務を抱えていなければ、他の民間事業者と同様に市場から資金調達を行うことは可能と考えられるが、現在の機構の財務体質の下では、財政投融资という長期・低利の安定した資金調達手段が措置されなければ、金利変動リスクにさらされて経営が不安定化し、ひいては一般会計による資金の投入を要することになりかねない。この場合、見直しの前提②

⁸ 自己資本比率の水準については、36 ページの【委員の意見等】の下から 3 つ目にある山田委員の意見をもとに試算したものである。

に反することになる。

また、完全民営化された機構が自己資本充実のための資金を市場から調達するのではなく、借入金の返済と繰越欠損金の穴埋めのために一般会計による資金を投入して自己資本の充実を図った後に、政府が株式を民間に売却することによって完全民営化することも考えられる。この考え方によれば、資金を市場から調達するために機構が自らの経営努力で財務体質を改善していくよりも迅速に完全民営化を成し遂げることが可能である。一方で、この実現には、完全民営化した機構が背負いかねる債務を機構から切り離す必要がある、そのためには一般会計による資金を投入することが避けられず、上記と同様に見直しの前提②に反することになる。

さらに、一部を政府出資とし、一部を民間出資とする（例えば、株主総会において議案に対する拒否権を有する議決権の3分の1超を政府保有とすることが考えられる。）ことも考えられる。この考え方によれば、政府のみならず民間の株主による監視が行われることで、政府だけが出資しているよりも事務・事業の効率化が期待できるとともに、完全民営化すれば行い得ない政府の関与を一定程度残すことが可能であることから、政策的な措置の実施を求めることも可能である。一方で、民間出資の導入により、財政投融资資金の活用が困難となるため、直ちに金利リスクの増大等を招くことになると考えられる（加えて、都市再生事業実施に係る施行権能が付与されない可能性が高い。）。なお、規模を拡大するのであれば民間出資をつのる意味があるものの、規模の縮小を原則とするのであれば民間出資をつのる意味はないのではないかという意見や、民間資金を導入しながら国の関与が残っているという組織は中途半端であるという意見があった。

【委員の意見等】

- ・機構を業務面でも財政面でも政府の関与から解放して、営利企業として独立立ちすることを促すとともに、将来のあり得べき国民負担の最小化を図るためには民営化が第一選択とされるべき。（安念委員）
- ・市場から資金を調達するようになれば、これまで国庫が引き受けていたリスクや機会費用がなくなり、国民負担の軽減につながる。（安念委員）
- ・民営化するためには、利益を見込める水準まで債務を切り離す、すなわち、債務を一般会計に付け替える必要がある。国鉄・道路公団とも、このことによって初めて民営化が可能になった。（安念委員）
- ・今の状態のままではすべての株主を民間にできるほど魅力的な組織ではないから完全民営化は難しいということではないか。（土居委員）

- ・民間事業者が不動産事業を行う場合、リスク管理の観点から最低3割、通常5割は自己資本に依存しており、機構のようにほぼ全額を借り入れて事業を行うことは民間からすれば非常に違和感がある。(山田委員)
- ・単純に民営化すれば、家賃の値上げに耐えられない主として低所得の高齢者に今よりも劣悪な環境に安い家賃で居住してもらうことになる。彼らの受け皿がない現状においては、居住者の居住の安定を図るという政策目的を担う組織には、何らかの公的な関与を行うことが不可欠ではないか。(森田座長)
- ・民間では長期の資金が出せないために本当に必要な開発が止まってしまうことは望ましくない。(清水委員)

(2) 政府 100%出資の特殊会社とする案

現時点で機構を単純に廃止したり、民間からの出資を募るという意味で民営化することは、機構の負債の返済や国の財政状況という観点から現実的には課題があり、賃貸住宅事業における低所得の高齢者向けの住宅供給や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及び地方都市の整備に係る地方公共団体の役割の代替等、一定の政策的要請に対応する必要があることから、公的機関として一定の関与を残すことが考えられる。一方、巨額の借入金の圧縮及び繰越欠損金の解消に向けて、コストを削減し、合理的に組織運営を行って収益性を拡大するインセンティブを組織として持たせる必要がある。

このため、国の関与の仕方としては株主としての関与を中心とし、民間企業並みの効率性を追求する組織体質への変革を図る観点からは、政府 100%出資の特殊会社とする案（以下「B案」という。）が考えられる。

B案のポイントは以下のとおりである。

- ① 政府 100%出資の特殊会社化する。
- 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（B-1）、どちらか一方を親会社とし、他方を子会社とする（B-2）。
- ③ 賃貸住宅部門のうち高額家賃物件は債務の償還に充当するために活用する。
- ④ 都市再生事業で民間事業者との連携を要する大規模なもの等については、SPC等の手法も活用する。

①については、ガバナンスという点では、会社法という既に確立した制度に基づくこととなり、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ものと考えられる。

②については、組織目的を明確化し、目的に沿ってどのような業務が行われ、どのように資金が投入されているのかが国民の目から見て分かるような仕組みとするために、賃貸住宅部門と都市再生部門を分離する方策として、各事業部門に別の法人格を与えることとしている。これによって、事業主体ごとの経営責任が明確化されるとともに、独立採算による透明性の高い経営が更に徹底される。また、債務の圧縮や繰越欠損金の解消が行われるといった状況が整えば、事業法人ごとに民営化の実現可能性を検討していくことも可能となる。なお、B-1については持株会社を通じて、また、B-2については親会社と子会社との関係を通じて、2(2)に記載する留意点に対応することとするが、B-1については、経営や事業の透明性に欠ける懸念に配慮して設計する必要があるという指摘があった。また、B-1やB-2のような連携を図る必要はなく、それぞれ別々の法人として並列させればよいとの意見もあった。ただし、ニュータウン部門については、単独で経営が成り立つ事業ではないことから、会社の継続性にかんがみれば子会社の1つとして別の法人格を有することは考え難く、賃貸住宅部門、都市再生部門と一体として事業を行うこととなる。

③については、巨額の債務の削減を進めるために、より収益性を高める仕組みとして、高額家賃物件を別会社化することが考えられる。株式会社という組織形態をとる以上は、法人税の課税対象になるものと考えられることから、他の条件が同一であれば、本体組織も課税対象となる分、後述するC案よりは内部留保の水準が減少し、債務の圧縮や繰越欠損金の解消のペースが鈍化する可能性がある。ただし、連結納税制度が採用できれば、法人グループ全体で損益を通算して納税することになるため、組織全体に対して法人税が課されるのと同水準の内部留保を確保することが可能になるものと考えられる。

④については、個別事業ごとの収支採算等の情報を開示し、透明化を図るための取り組みとして採用したものである。なお、都市再生部門については、民都機構との統合を検討する必要がある。

B案については、民間事業者において長年の蓄積がある株式会社のガバナンスを採用することができるため、ガバナンスの構築がより容易であると考えられる。一方、株式会社形態をとった場合にも財政投融资資金や施行権能などが引き続き法的に措置され得るかどうかという点について不透明性がある。仮にこれらが措置されなければ、金利変動リスクの増大による経営の不安定化や都市再生事業における事業手法の制限といった課題を抱えるこ

とになる。

【委員の意見等】

- ・国の関与を残しつつ、コストの削減や収益性の向上というインセンティブを持たせる組織形態として、特殊会社が考えられる。株式会社でありながら政府関係機関としての認知を受けている日本政策金融公庫のような例もある。(土居委員)
- ・会社法の枠組みの中で、株主がガバナンスを働かせるという点においては、今の独立行政法人制度より株式会社制度の方が明らかにすぐれている。(土居委員、山田委員)
- ・過度に借入に依存すること自体がリスクであるということ認識した上でガバナンス構造を捉えるべき。株式会社であれば民間目線に立てるのではないか。(山田委員)
- ・巨大であること、不透明性、ガバナンスが有効に機能しないことといった同一組織による弊害を避けつつ、団地再生における賃貸住宅事業及び都市再生事業の間の連携、間接部門・共通コストの低減化を図れる体制として、賃貸住宅事業と都市再生事業の会社を持株会社の下にぶらさげる体制が考えられるのではないか。(山田委員)
- ・持株会社の場合には、経営や事業の透明性に欠ける懸念に配慮して設計すべきである。(川本委員)
- ・国の政策意図を実施させるところに存在意義のある組織であり、利潤を追求することは目的ではないため、株式会社であっても出資は政府、地方公共団体及びそれに準ずる組織に限定すべきではないか。(土居委員、山田委員)
- ・全額出資の株式会社に対して、また、事業の公的要素を踏まえた上で、当該事業を担う組織に対して、施行権能を付与することが可能なかどうかについて、検討を行う必要がある。(川本委員、高木委員、高見沢委員、辻委員、土居委員、山田委員)
- ・特殊な制度や特別の設置法によって組織を根拠づけることは、経営の健全化を阻害する。税制優遇措置や財政投融資についても、直接的ではないが結果的に国民負担になっており、極力依存すべきではない(利益の上がない領域で経営努力する組織であって、法人税等の課税対象としても、利益が上がりなければ実態的に納税できない。また、単に機構の収益性や効率性が低いという理由だけで財政投融資を借りるべきではない。)(川本委員、土居委員)

(3) 新しい公的法人（公的機関）とする案

現時点で機構を単純に廃止したり、民間からの出資を募るという意味で民営化することは、機構の負債の返済や国の財政状況の観点から現実的には課題があり、低所得の高齢者向けの住宅供給や民間事業者に係る期間リスク等のヘッジ及び地方都市の整備に係る地方公共団体の役割の代替等、賃貸住宅事業、都市再生事業に残されている一定の政策的要請に対応するために、限られた政策執行機関に対する公的関与を残すという点においてはB案と同じであるが、財政投融资資金の活用や事業施行権能の付与等について実現可能性が高い公的色彩の強い組織でありながら、組織としてのガバナンスや行動原理等については従来の公的法人（公的機関）とは異なるものとする新しい公的法人（公的機関）とする案（以下「C案」という。）が考えられる。

C案のポイントは以下のとおりである。

- ① ガバナンス強化のため、株式会社の方式を導入する。
- 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する。
- ③ 賃貸住宅部門のうち高額家賃物件は債務の償還に充当するために活用する（民間的経営を行い収益向上を図るために完全に組織として分離するかについては、更に検討が必要。）。
- ④ 都市再生事業で民間事業者との連携を要する大規模なもの等については、SPC等の手法も活用する。

①については、株式会社に代表される民間企業の方式をとり入れることにより、役員の担当分野における事業執行責任を明確化するとともに、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するものである。また、政府が役員の選任に関与することにより、政府としてのガバナンスも働かせるものである。

②については、組織目的を明確化し、目的に沿ってどのような業務が行われ、どのように資金が投入されているのかが国民の目から見て分かるような仕組みとして、賃貸住宅部門と都市再生部門を分離しつつも、2（2）に記載する留意点への対応を図る方策を講じている。具体的には、法人格としては1つのままでありながらも各事業部門があたかも独立した会社のように採算性を重視し、透明性の高い運営を行うことが期待できる組織内カンパニー制を採用したものである。なお、この方式は、ニュータウン部門における土地の売却に伴う損失に両事業の収益で対応することも可能とする。

③については、巨額の債務の削減を進めるために、賃貸住宅部門のうち高

額家賃物件を活用するものである。この際、民間的経営を行い収益向上を図るために、組織として分離することも考えられる。ただし、分離した主体は法人税の課税対象となることから、内部留保が減少し、債務の圧縮や繰越欠損金の解消のペースが鈍化する可能性があるという点に留意が必要である。

④については、個別事業ごとの収支採算等の情報を開示し、透明化を図るための取り組みとして採用するものである。なお、都市再生部門については、民都機構との統合を検討する必要がある。

C案については、早期の債務の圧縮及び繰越欠損金の解消に資する法人税の非課税措置、長期・低利の安定的な資金供給により経営の安定化に資する財政投融资資金、都市再生事業の実施に資する施行権能が、現在の機構に認められていることをもって新しい公的法人（公的機関）にも法的に措置され得る確実性が高いものと考えられる。一方、ガバナンスという点では、株式会社代表される方式を採用することによって現在の公的法人におけるデメリットの解消を進めていくものの、公的法人という制度の枠内でどこまで実現を図れるのかという点については、不透明な部分が残されている。

【委員の意見等】

- ・非課税措置、財政投融资資金、公権力の行使権能などの要素を重視するのであれば、独立行政法人のような公的法人の方が望ましい。（海老根委員、高木委員、辻委員）
- ・独立行政法人の形態であっても、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&バランスを導入するなど、国立高度専門医療研究センターにおいて導入されているガバナンスの強化策を更に進めていくという可能性があるのではないか。（川本委員）
- ・公的主体も不動産の価格変動リスクと資金調達リスクを管理するために一定の自己資本が必要であるが、機構においてはそれがなく、金利変動リスクのある財政投融资による資金調達がしづらい構造になっていることを組織として意識する必要がある。（山田委員）
- ・財政投融资や法人税の非課税措置についても、直接的かどうかという違いはあるものの、最終的に国民負担になるという点では一般会計による資金の投入と違いはない。どの案がよりコストが安いのかという観点で選択されるべき。（安念委員、山田委員）

4. 今後の進め方について

本検討会としては、A案、B案、C案の3案について検討した。本検討会においては、本来であればA案が望ましいという意見が多かったが、機構の巨額な負債の返済や繰越欠損金の解消は機構の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するという前提に立てば、現実的にはB案とC案の実現可能性が高いという意見が多かった。また、B案とC案にはそれぞれメリット・デメリットがあり、いずれの案が望ましいかについては意見が分かれた。

本検討会は、政務三役に対して論点を整理し、採り得る選択肢を提示することを求められているものであるから、いずれの案を採用するかについては、政治判断にゆだねることとしたい。

ただし、いずれの案を採用したとしても、なお検討すべき課題が残されており、2.に記載する見直しのポイントを踏まえた具体的な姿を政府において描いていく必要がある。

このため、年度内を目途に機構の業務・組織改革に係る工程表を策定し、これに基づき、都市再生事業の実施基準の見直し、ガバナンスの強化、関係法人の利益剰余金の返納等、可能なものから逐次、早期に実施に移すことからまず取組み、その上で、所要の法改正等制度的対応も含め、組織の改革を行うべきである。

組織改革を進めるに当たっては、制度的枠組みを固めるとともに、機構の現状把握を行い、国民に対して機構の経営及び資産・負債の状況等に関する情報開示を徹底する必要がある。特に、株式会社形態に移行する場合には、明確なルールを定めた下で資産査定などを行う必要があることに留意すべきである。なお、情報作成に当たっては、客観性・第三者性・汎用性・正確性に留意しなければならない。

また、政策実行のための公的関与のあり方については、まず機構ありきとする発想に立つのではなく、機構が直接供給する以外の代替手段について、その効果・効率・政策コストなどを早急に比較検討すべきである。

なお、機構の業務・組織改革に当たっては、居住者の居住の安定に配慮する必要があるとともに、雇用の安定にも留意する必要がある。