

## 第5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17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5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の瀬口でございます。よろしくお願いいたします。

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。清水委員の到着が若干おくれておるようでございます。慶應大学の土居丈朗委員は1時間ほどおくれてご出席とのご連絡をいただいております。

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。よろしくお願いいたします。

【森田座長】 おはようございます。大変暑くなってまいりまして、また内閣もかわったようでございますが、本日は、委員の皆様、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。

それでは、早速ですが、議事次第に従いまして議事を進めさせていただきます。お願いしておきましたところ、何名かの委員の方から私案という形でご提案をいただいております。これにつきましては議題の2として議論させていただきたいと思いますが、私案を提出していただいたお一人でいらっしゃいます〇〇委員が10時30分をめぐりに退席されるということでございますので、議論の順番が逆になりますけれども、議題の1に入ります前に、〇〇委員からその私案のポイントを5分から10分程度で簡単にご説明いただきたいと思います。

よろしくお願いいたします。

【〇〇委員】 おはようございます。〇〇でございます。すみません、途中で退席させていただきますので、初めにお話し申し上げます。資料は一番下についている紙のようでございます。

「URのあり方を考える」ということで、皆様、議論で収束しているところも踏まえまして、簡単にポイントだけでございます。URのあり方を考える意味で、ポイントは2つ。社会的存在意義が果たしてURにあるのかということと、無駄を排斥するためにどうある

か、これじゃないかと思います。前段の社会的意義でございますが、勤労者の住宅供給についてはもう歴史的使命はない、終わったかもしれないのですが、今後、日本が類例を見ない成熟社会に突入するという過程で、URの社会的存在意義は2つあるかなと考えます。1つは、低所得高齢者に対する終の棲家を安定的に廉価で提供する。品質、コスト、開発手法等において民間にモデルを示し、ノウハウを伝播するという役割が1つ。もう一個は、スプロール化した都市構造自体をコンパクトに変革していく必要が高まる中で、都市のコンパクト化、再生に貢献する。この2つはURでしかできない機能ではないか。ここに意義があると考えます。

存在意義を発揮するための組織形態、ガバナンスでございます。改めて民にできることは民にという原則に立って考えた場合には、市場家賃による賃貸住宅など政策的意義を失った事業というのは廃止して、有利子負債の金利上昇のリスク等を考えますと、これを売却して、資産は可能な限り売却した上で、有利子負債の大幅圧縮を図る。これが一つのやり方ではないかと思います。その上で、いわゆる民ではできないところをURでやっていく。すなわち低所得高齢者の住宅提供とか、都市のコンパクト化、再生ということではないかなと思います。

それから、3つ目のポツですけれども、無駄が存在するのではないかという関連法人は、剰余金を吸い上げた上で資本分離を行う必要があるのかなと思います。

それから、独立行政法人という組織形態自体に大きな問題があるとは実は思いませんけれども、ガバナンスに対して疑念が持たれている以上、民間で実績がある株式会社に比較優位性があるのかなと。形態としてはやはり株式会社に一日の長があるのではないかと思います。株式会社として民間上場会社と同じ会計基準を適用すれば、情報の透明性、納得感についても大幅に向上させることができるのではないかと思います。

ただし、賃料が上がる物件は売ってしまって、残るところは高齢者、低所得層に対する住宅提供であったり、都市の再生であると、株式会社であっても利潤を追求しないというところに存在意義があるわけでございますので、利潤を求めるような株主が存在すると成り立たなくなるので、株式会社であっても出資は政府、地方公共団体、あるいはそれに準ずる組織とするということではないかなと思います。

最後、結論の下のところですが、単一組織がよいか、分割が望ましいかという議論でございますが、基本的には両者のシナジーを生かしつつ、あるいは無駄を排斥すると考えた場合には、単一であるか、分割するか、あるいは合同するかということの間を取っ

た形でございますが、次の最後のページを見ていただきますように、持株会社をつくって2つ並べるというやり方が最も適当なものではないのかなと考えてご提言する次第でございます。

最後のポツでございますけれども、結局どんな形にしても、組織論とか、ガバナンス論に有効性を求めてみても、限界があるのではないかなと感じております。私どもが民間会社の方々といろいろ話している中で、どの会社も自分の会社のガバナンスはおかしいのではないかといっているいろいろと変えていくわけですけれども、どれだけやってもよくなるまいというか、問題があるという連続であって、これは何かというと、独法であろうと、個人商店組織であろうと、株式会社であろうと、結局それを運営する人の問題であるということでございますので、これ、はっきり言えば組織論というよりも人事論ではないかなという印象があります。

最後に、経営管理の形でございますけれども、トップライツ・イシューで管理しても実はあまり意味がない。というのは、非常に長い資産を持って、ネットプレセントバリューがゼロになるために70年とかという。これで管理するのはほとんど意味がないのではないかなという気が私はします。したがって、ボトムラインというか、下のほうですね、経費管理だと思います。経費管理というのは何かいうと、基本的に経費というのは人件費の頭数で決まります人頭税でございますので、つまるところ新しい会社はどういう管理をするかという、人員数の管理をする。要するに決められた人員数で運営していくということに経営の透明性を求めていくことが、やり方としては一つ考えられるのではないかなという形でご提言申し上げます。これが私の私案でございます。

以上でございます。

**【森田座長】** どうもありがとうございました。

ご質問につきましては、後の議題2の委員私案に対する質疑の際に、代理の方に対応をお願いすることにしたいと思っておりますけれども、現時点で〇〇委員にどうしても伺っておきたいところがありましたら簡単に質問していただきたいと思いますが、いかがでございましょうか。よろしいでしょうか。

それでは、今申し上げましたように、ご質問は代理の方に対応をお願いすることにしまして、次の議題に入りたいと思います。

議題1、都市再生機構のあり方に関する主な論点についてでございます。事務局から資料の説明をお願いいたします。

【事務局】 では、事務局からご説明させていただきます。資料につきましては、基本的に資料1をご説明させていただきますけれども、途中で参考資料2を使用させていただきます。

まず、資料1をご覧いただきまして、「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」ということで、本日、先ほど座長からもお話がありましたとおり、資料2、議題2という形で、委員私案についてご議論いただくということでございますけれども、その前に都市再生機構の組織、事業についてこういう問題点があるのではないかとこのこれまでのご議論を踏まえて、共通認識を改めて確認していただくとともに、私案の議論に当たりまして、こういう論点を踏まえてご議論いただければという確認の意味でご紹介させていただく次第でございます。

まず、I「現行の組織・事業の問題点」ということで、幾つか区切ってございます。まず、組織について申し上げますと、1.として「組織目的の不明確さ」というものがあるかと思えます。旧日本住宅公団を母体といたしまして、さまざまな組織との合併を繰り返してきたという歴史がございますので、多くの事業を抱えて、どのような政策目的を担う組織なのかということが非常にわかりづらくなっているということが上げられるかと思えます。

2つ目に「経営構造上の矛盾」ということで、事業はほぼすべて借入金、特に財投で賄うというビジネスモデルにそもそも問題があるのではないかとご指摘もいただいておりますし、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せよというのが至上命題になっており、非営利の機関であるにもかかわらず利益をあげることが求められているという構造的な矛盾があるという点。

それから、3つ目、「業務運営の非効率さ」ということでございますけれども、1で述べました組織目的のあいまいさ。それから、長きにわたって公団という非営利の組織だったという歴史、それから、2で述べました経営構造の矛盾という点から、組織としてコスト意識が働きにくいものになっているというところで、コスト意識を欠くまま多様な現場ニーズにこたえようとしたということで、数多くの子会社がつくられてきたわけでございますけれども、それらとの間で多くの随意契約が結ばれることによって業務の運営が非効率なものになっているという点があげられるかと思えます。

それから、4つ目、「ガバナンスの不十分さ」ということで、独立行政法人に対する国のガバナンスについても十分ではないということで、国として政策執行機関たる機構に対す

る組織のあり方ですとか、業務運営の目標を的確に示してきたとは言えないというところもあろうかと思えます。

一方、機構の中においても、多種多様な事業現場を抱えておるといふ事情もございますけれども、本社と支社、現場との距離という意味で、組織内におけるガバナンスが十分発揮されているかどうかというところはひとつ検証が必要なのかなと思っております。

このガバナンスの不十分さということに対しまして、現在、政府の中で行われている独法におけるガバナンスの改善の取り組みということで、参考資料2を少しご覧いただければと思います。タイトルは「独立行政法人のガバナンスの強化について」ということございまして、1枚おめくりいただきますと、現在の独立行政法人のガバナンスの構造を絵にしたものでございます。よくご承知のことかとは思いますが、主務大臣が理事長なり、監事、会計監査人を任命、解任する権利がある。それから、理事長が自分を補佐する役員を任命、解任をする。監事なり、会計監査人が業務を執行するのが理事長ですので、それを監査し、主務省の評価委員会が、左下でございまして、評価をするという建付けになっております。

これの問題点を2のほうに書いてございまして、絵をご覧になりながらお聞きいただければと思いますけれども、まず、理事長につきましては、主務省との関係で申し上げますと、法令上の理事長なり、監事等の任命、解任にとどまらず、独立行政法人のヒト、モノ、カネを主務所管庁が握っているという認識になっておりますので、法人による自立的な経営が事実上はできていないのではないかという点。

それから、理事長のところは赤くなっておりますが、代表権、業務執行というのが集中しておりますけれども、理事長に業務運営の全権限、業務上の意思決定ですとか、人事権、予算権の執行、すべてのものが集中しておるといふ建付けになっておりますので、株式会社であれば役員会のチェック・アンド・バランスが働くというのがある意味では最大の特徴かと思えますけれども、その仕組みが働いていないというのがかなり株式会社とは違う点と言えるかと思えます。

また、理事長の権限が集中しているということで、違法行為、不正行為に対する牽制力や抑止力、責任の追及の手段が事実上ないという点も問題としてあげられるかと思えます。

それから、右側、監事、会計監査人が監査することにはなっているのですが、監事の権限が弱いということに加えて、監査を行うサポート体制も不十分ということで、実態として十分な監査が行われているのかどうかという点もまた問題点としてあげられる

と思います。

最後は、左の下、主務官庁が評価することになってはおりますけれども、主務官庁が評価をするということをもって評価がお手盛りになっているのではないかという点ですとか、各省、法人ごとにばらばらに評価を行っておるというのが実態でございますので、独法全体を通じた横断的な比較ができていないというのが実態と言えるかと思えます。

これらの問題点につきましては、ある意味では幅広く認識されているところでございまして、政府の中でもそういう認識があったということで、3ページでございましてけれども、独立行政法人ガバナンス検討チームというものが昨年11月に内閣府、行政刷新担当大臣のもとに設置されたということでございます。この会議の主たる目的は、今年4月から国立高度専門医療センターが独立行政法人に移行するに当たりまして、このガバナンスの体制をどうするかということを中心に議論するというものではあったのですが、行く行くはこれを皮切りに独立行政法人全体についての、民主党はそういう方針を立てておりますので、ガバナンスのあり方を検討していくキックオフとしたいという意図も込められていたようでございます。

5ページあたりに提言が書いてありますけれども、その提言につきましては役人が書いたものではなくて、3ページの参集者のところに書いてございます会計士の方ですとか、弁護士の方ですとか、民間の方が中心になって問題意識をもとにまとめられた提言であると伺っております。

具体的にどういう提言があったかということでございますけれども、4ページをご覧いただければ絵として一覧できるかと思えます。内容につきましては、5ページの内容をしゃべらせていただきますけれども、絵のほうを見ながらお聞きいただければと思います。まず、大きな構造ですけれども、従前、理事長に権限が集中していたところでございますけれども、それには問題があるということで、理事長、理事、監事に対するチェック・アンド・バランスの仕組みを導入するというところでございまして、理事長についても理事からなる理事会で選任をするとともに、重要事項の意思決定ですとか、内部統制の構築については理事会での審議をもって理事長が執行するという体制がいいのではないかというご提言でございまして。

それから、従前、下のほうは「主務大臣」と書いてあったわけですがけれども、そのところを内閣府の行政刷新会議の中に独立行政法人ガバナンス委員会というものを新たに設けてまして、その中に4つの委員会、それぞれ役割を担わせるということで、主務官庁では

なくて内閣府の行政刷新担当会議という、別の組織の建付けになったということでございます。

それから、従前、ヒト、モノ、カネについて主務官庁がコントロールしていたという問題点の対応といたしまして、まず理事長の選考につきまして、選考基準を明確にするとともに、選考プロセスを国民にとってわかりやすいものにするということで、最終的に主務大臣が選任、解任をするという建付けは変わらないのですけれども、選考については下のほうにありますとおり、独立行政法人管理委員会の役員選考委員会が行うという建付けになっております。

それから、事務的な組織でございますけれども、表には書いてございませんけれども、理事会の直轄機関として執行役員から構成される業務全体を統括するための執行会議を常設機関として置くとか、また、カネの関係につきましても、理事長が法人の中で責任ある体制を構築するという目的で経営企画室のようなものを、予算の実質的な配分権を行使できる室みたいなものを設置いたしまして、役所などの出向者が実質的な配分権を持たないような体制を構築するという提言をいただいております。

また、監事につきましても、絵づら上は同じになっておりますけれども、実効性のある監査が行われていないのではないかという指摘に対しまして、常設の監事室を設けまして、専属のスタッフをそこに置くということで、監事の役割と機能を強化するというご提言もいただいております。

これらのご提言をいただいたわけですが、法律上はこれらの医療独法につきましてもURと大して違うところはありませんで、では、この提言をどのように実行したかということになるわけですが、最後の6ページをご覧くださいと思います。最終的には通則法なり、独法の制度自体を変えることになるのかもれませんが、この医療独法の開始に当たりましてはできるものからまず先行してやっていくという趣旨で、法制度上は先ほど申しましたとおりのことですが、提言を実現することで、理事長の選考に当たって公募を実施いたしました。その公募に当たっては、赤字で書いてございますが、先ほどの提言を実現することが理事長の条件という形でアナウンスして募集しましたので、選ばれた理事長は提言を実現するというのが業務のミッションの一つになっております。

公募の結果、先ほど申しあげました選考委員会の審議を経て、法律上は最終的に主務大臣が任命することになっておりますので、主務大臣である厚生労働大臣が指名したことに

はなっておるのですけれども、実際の選考は外部の選考委員の方が、左下に黒枠で書いてございますけれども、8名の方がいまして、提言の内容を実現したということで、政府内においても独立行政法人のガバナンスに対する問題意識は非常に高いところがございます。今年4月に立ち上げた医療独法については、このような提言を受けて、少し先行的に取り組みを実施しているということで、一つ事例としてご紹介させていただきました。

それでは、また資料1に戻っていただければと思いますが、引き続き問題点ということで、「賃貸住宅部門について」でございます。まず、1つ目、財務リスクというところで、これは再三ご指摘をいただいておりますけれども、多額の借入金、賃貸についていえば1兆円、ほとんどが財投で建設が行われておりますので、先ほどもご指摘がございましたが、長期の借入金の金利が上昇した場合には財務コストが膨張して、経営が成り立たなくなるリスクを負っているという点があげられるかと思えます。

それから、もう一つ、次のページでございますけれども、「家賃減額措置の不透明性」ということで、ストックが非常に老朽化して、維持修繕費が増大しているというところで、家賃では管理費用を賄えない、いわゆる赤字の住宅が増加する傾向にございます。また、入居者につきましては低所得の高齢者が増加しておるため、建替え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なっておりますので、政策的な家賃減額を行っておるところではございますけれども、そのことが逆に家賃システムを非常に複雑でわかりにくいものになっているということもございまして、複雑でわかりにくいということは管理コストがそもそも増大していくわけでございます。また、家賃減額措置には国費も投入されておるわけですが、その内容もわかりづらいものになっているという点が問題点としてあげられるかと思えます。

それから、次、「都市再生部門」ですけれども、これも同じように事業実態の不透明性ということで、大都市圏の国際競争力の強化ですとか、密集市街地整備、地方都市の再生というようなさまざまな目的で事業が行われておりますけれども、事業手法も法定事業から任意事業までさまざまございますので、事業実態が外側からすれば非常にわかりにくい。それから、個別事業ごとに採算性がどうなっているのか、国費の投入状況がどうなっているのかという点につきましても、賃貸住宅同様でございますけれども、非常に不明確という点が上げられるかと思えます。

2点目として、「国としての助成の考え方」ということでございます。国の助成、一部、土地の取得に出資金を充てているわけでございますけれども、本来は土地の流動化を目的



とする事業などを除けば、国が個別に判断すべきものではないのかという、今の建付けがどうなのかという問題意識がございます。

それから、3つ目、「地価変動リスク」ということで、URの中で土地を取得する事業がございますけれども、当然、保有期間中に地価が変動いたします。地価が上がれば利益が得られるわけがございますけれども、逆に下がれば事業が赤字になるというリスクを負っているという点が一つあげられるかと思えます。

最後、「ニュータウン部門」でございますけれども、地価の下落リスクと記載させていただいております。事業自体は既に撤退することを決定しておりまして、現時点、平成20年度までに2,593ヘクタールの土地を処分してまいりました。中止なり、区域縮小の事業見直し、それから地価の下落というさまざまな要因で毎年、損失を計上してまいりまして、その額は、機構発足以降5年で5,346億円という形になってございます。これは当然、会計基準の変更で低価法が導入されたとか、減損会計が導入されたとか、初めて事業を抜本的に見直したというある意味では初めて要因がかなり大きいところでございますけれども、今後も、最終的にはあと3,300ヘクタールの土地の処分が必要だということでございますので、同じ割合で損失が発生するとは思えないところではございますけれども、いずれにせよ地価の下落ですとか、土地の売却によるさらなる損失の発生は避けがたい部分があるのではないかと考えております。

これらの問題点を踏まえまして、次、3ページ目でございます。本日、議題の2として各委員の方に私案をご発表いただきますけれども、その質疑の際に主な論点ということで、ご議論いただければということで、ご紹介させていただくものでございます。まず、1.でございますけれども、賃貸住宅事業と都市再生事業を同一の組織で行うべきなのか、別個の組織で行うべきなのか。その際に、検討の視点として幾つか、すべてというわけではございませんけれども、組織の透明性が確保されるのかどうか、事業・経営の効率性がどうか。それから、職員の配置をどのようにするかという点があげられるかと思えます。また、国の立場からすれば、同一にするか、別個にするかによって国の財政負担がどうなるのかという点も一つ、視点として考えられるのではないかと思えます。

それから、2つ目でございますけれども、仮に別の組織にした場合に、現在、機構が多額の負債を抱えておりますので、それをどのように取り扱うのか。収益と債務償還の関係をどのように位置づけるかという点がまた問題になろうかと思えます。

それから、3つ目、賃貸住宅事業につきましては巨額な負債を抱えております。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ということで、完全な民間会社化が可能なのかどうか。政府出資の特殊会社という方法もありますし、また、先ほど1つ事例としてご紹介させていただきましたけれども、会社経営を取り入れた新しい特別法人、独法のようなものを考えるのかどうか。それから、ご提言もいただいておりますけれども、賃貸住宅を種類ごとに分けて組織形態を考えるというようなことも可能なのかどうかについてもご議論いただければと思っております。

それから、4.でございますけれども、都市再生事業につきましては担うべき事業範囲をどのように考えるかということでございます。収益性が低くても一定の収益を上げることができるのであれば、現在の独法以外の組織形態は可能なのかどうか。それから、先ほどの地価変動リスクを含めました事業リスクは、現在URがすべてかぶっている状態になっているわけでございますけれども、これを受益者である民間なり、地方公共団体にしっかりと負担させる仕組みをつくるべきなのではないかと考えられます。

5.でございますけれども、賃貸、都市再生に共通でございますけれども、ガバナンスを強化するためにどのような方策を講ずるべきかということでございます。また、負債の圧縮のために収益性を上げるですとか、収益性のもっと高い事業を担うような仕組みも考えられるのかどうかということもご議論いただければと思います。

それから、最後、6.でございますけれども、ニュータウン事業につきましては今後も損失の発生が見込まれますので、単独での自立はなかなか難しいところがあるかと思えます。このニュータウン事業を組織改編の中でどのように扱っていくのかも、賃貸、都市再生を一緒にするのか、別々にするのかということとあわせてご議論いただければと思っております。

とりあえず事務局として認識しておる現行の組織、事業の問題点、それから今日ご議論いただきたい主な論点ということで、このような認識でよろしいかどうか、ご確認の意味でご紹介させていただいたところでございます。

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。

本日は委員の方からの私案について、これの議論に少し時間を割きたいと思いますが、ただいまいただきました事務局からの説明につきまして、ご質問、ご意見等がございましたらお願いいたします。

はい、どうぞ、〇〇委員。

【〇〇委員】 今まであまり議論されていない問題点も顕在化していただいたと思うのですが、特にニュータウン事業のところはそうかなと思うのですが、1 ページ目の I. の 3. 「業務運営の非効率さ」のところですが、「コスト意識を欠くまま」となっているのですが、これはどういうふうな事実で説明できるのかなというところを教えていただきたいと思うのですが。コスト意識を欠いているとほんとうに指摘できるのかどうかというところが不明だという意味合いなのですが。

【〇〇委員】 お願いいたします。

【事務局】 URにつきましては、特に賃貸住宅部門を中心にいたしまして、毎年、毎年、管理すべき賃貸住宅の量的な拡大に伴って特に現場管理業務が非常に拡大していったと。一方で、公的な組織であるということで、UR 本体の人員体制については一定の制約があった。こういった中で、関連会社等を設立していったという経緯がございます。そういう経緯で設立した関連会社だから、UR が本来やるべき管理業務は関連会社に任せればいいたろうということで、関連会社とは随意契約を結んでいた。

ただ、アウトソーシングする以上は、関連会社に出すのがほんとうに効率的、あるいはコストの面で安上がりになるのかどうかということは実は十分な検証がないままに、今まではUR がやっていたものを関連会社にやらせるという構図で来たということがこれまでの現実だったかと思っております。そういう意味でのコスト意識が十分なかったということで書いてあります。

【〇〇委員】 というのですが、よろしいでしょうか。

【〇〇委員】 また後ほど。

【〇〇委員】 はい。

ほかにいかがですか。

【〇〇委員】 先ほど説明していただいた参考資料 2 の 6 ページの厚生労働大臣のところですけれども、将来的には行政刷新担当大臣にするというのは何か意図があるのですか。例えば厚生労働大臣の所管であると問題があったということなのですか。

【事務局】 我々もこの辺の情報については、ネット等の情報で側聞するしかないのですけれども、議論の中で出ておりましたのは、途中にもありましたけれども、ヒト、モノ、カネが主務官庁に縛られていることによって、実質的な経営について一定の制約があったという問題意識があるようございまして、そういった中で独法の長の選考においても、法律上は主務大臣が任命することに当然なっておるわけでございますが、選考委員会とい

う透明性を確保した形での選考プロセスをとる以上は、その選考委員会自体もできるだけ主務官庁からのコントロールとか、影響がない形で運営したほうが望ましいのではないかとということで、最終的には行政刷新担当大臣に持っていくという考え方をされているようでございます。正確なところは我々も推測するしかないところでございますが。

【〇〇委員】 よろしいですか。

【〇〇委員】 はい。

【〇〇委員】 では、ほかにいかがでしょうか。特によろしいでしょうか。

私、一言だけ感想を申し上げておきます。独立行政法人制度の改革ですけれども、私自身、中央省庁等改革基本法をつくる時に少しお手伝いしたのですけれども、そのときの認識ですと、独立行政法人というのはそれまでの役員体制の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全権限を集中させ、理事長の非違といいましょうか、行為については、大臣が別途、独立的に任命する監査役がきちんとチェックをする。それによって業務の一体性と、効率性と、責任体制を明確にするというのがこの制度の趣旨ではなかったかなというふうに認識しているものですから、今回の改革について、また実態もそうですけれども、どういうことなのかなとやや疑問に思います。これだけちょっと言うておきます。

余計なことを申し上げましたけれども、それでは、今、最後にご指摘いただきました論点等を踏まえまして、議題2の「都市再生機構のあり方に関する委員私案について」に移りたいと思います。

前回の会議で何人かの委員の方に私案の提出をお願いしておりましたが、資料2にございますように5名の委員からご提出いただきました。既に〇〇委員からご報告いただいておりますが、大変お忙しいところありがとうございました。

各委員には順番に私案について、5分から10分程度で簡単にポイントをご説明いただきまして、ご質問、ご意見についてはすべての委員私案の説明が終わった後で、まとめて頂戴したいと思っております。なるべくディスカッションに時間を割きたいと思っておりますので、申しわけございませんけれども、できるだけ簡潔にご意見を述べていただければと思います。

それでは、〇〇委員、お願いいたします。

【〇〇委員】 では、ご説明させていただきます。前々から議論がありましたように、URのミッションについては再定義する必要がございます、もし広い意味での福祉を行

うためのツールだと割り切るのであれば、それはそれで私は一つの政治的な決断としてあり得ると思いますが、国家財政というか、一般政府全体の財政を健全化する、あるいは再建するという観点からすれば、それは選択できない、財政の健全化と福祉の推進という二兎を負うことはできないと思います。私の観点は一般政府の財政健全化ということだけでございますので、そういう意味では非常に限定された視点に立ったものでございます。

基本的には、今までも出てきた話でございますが、私は、仮に部門Ⅰと言っている賃貸住宅部門と、部門Ⅱと言っている都市再開発部門は分けて考えるべきであると思っております。

ニュータウンについては何も書いておりませんが、これはどうにもしようのないことでございまして、国の財政で最終的に面倒を見る以外、方法はないと私は考えておりますので、このことは自明だと私は思っておりますので書いておりません。

それから、賃貸住宅部門の問題が圧倒的な大きさでございまして、主としてこれについて申し上げたいと思います。そこで、2ページの2「部門Ⅰの民営化のイメージ」でございまして、真ん中辺に書いてあるように幾つかの選択肢があると思います。前回でしたか、事務局から資産のビンテージと申しまししょうか、クオリティによって幾つかのレイヤーに分けというのはいい考え方だと思うのですが、とりあえずは全部をひっくるめて考えて、レイヤーごとに分けるかどうかはその後の第2段階の問題として整理したいと思っております。幾つかの選択肢はありますが、結局、私はA-1ぐらいしか基本的にはないと思っております。この場合、民営化するわけでございますが、国の関与は現物出資で、最初のうちは一人株主にならざるを得ないと存じます。なぜ、民間に譲渡という選択肢を排除するかというと、手を挙げる民間企業は多分ないだろうと、ただそれだけのことでございまして、もちろん挙げてくれればそれにこしたことはございません。

ただ、先ほど〇〇委員もおっしゃっておられて、私も同感なのですが、どんなにガバナンスについて議論してみたところで始まらないことでございまして、株式会社のほうがほかよりはいいかなという程度のことでございまして、株式会社化することが決め手になるなどと私も思っているわけでは全然ございません。民間企業のいいところは株式会社であるからではなくて競争があるからなんです、その点は間違えてはいけないことだと思います。株式会社化はあくまでも手段にすぎません。

私の考えは、今ある組織を国の現物出資という形でアンブロックに全部を民営化する、株式会社に看板を書きかえるということでございますが、民営化後の姿はこういうもので

はなかろうかというのを漠然とイメージしております。それが3ページの半分よりちょっと下の(2)「民営化後の姿」でございます。民営化後3年から5年を移行期間として、次の作業を行う。①は売却可能物件をとにかく売却するということとございまして、もちろんこれは債務を縮めるという意味でございます。ただし、ここから先は、私は素人なのでぜひお教えいただきたいのですが、売却して一時的なキャッシュを生むのと、保有して、いわば細く、長く賃料収入を得るとどちらが得かというのは、理論的には同じことになるはずなのですが、現実の世の中ではそうではないらしくて、しかもどちらが得かを政府が決めるというのも妙な感じがいたしますので、民営化会社の経営判断にゆだねるべきではないかと思っておりますが、これは素人である私の感想にすぎません。

次に②ですが、ここが一番大切なところで、財投資金の投入をフェードアウトさせる。この点こそ民営化の最大の眼目になろうと思っております。ただし、資金の自主調達に係るいわゆる市場金利になりますが、と財投金利とのスプレッドは、やってみないとわからないわけですが、想定より大きい場合にはフェードアウトの期間を延長せざるを得ないだろうと思っております。

次、これもものすごくでかい問題で、しかし、これを越えなければ民営化したことにならないのですが、どれくらいの大きさの債務であれば民営化会社がしょっていけるかということとどこかで算定しなければならないと思っております。ここは政治的には最大の難関になると思うのですが、背負いかねる債務はどうするのかということ、結局、国で面倒を見るしかないだろうと。一般会計につけかえるなど、財政資金の投入がどうしても避けられないと思っております。

次、組織の形態ですが、地理的な、あるいは業務別の分社化をするか否か。いわゆる上下分離方式、これも一種の分社化でございましょうが、これをとるか否か、持株会社を設立するか否か等の判断も、民営化会社のOWNリスクで行うのが筋ではないかと思っております。

⑤事実として遂行してきた福祉的な機能はどうするかということとございまして、私はこう考えております。住宅政策や広義の福祉に属する措置は、純粹の民間企業として他の民間企業とイコール・フットイングの立場で実施するか否かを判断する。例えば補助金などは他の民間会社と同じ立場でいただくものはいただくというふうにすべきだと思っております。他方、高齢、低所得者の居住者に対する特例的措置をなくすことはできないと思っております。したがって、これは福祉ではなくて、一種の既得権保護として整理すべきだと考えております。したがって、現に居住している者1代に限って、財政資金によって継

続するものと考えます。

なぜ、財政資金を投入することが正当化できるかという点、これは民営化会社が好き好んで行うものではない。URだって好き好んで行うものではなくて、いわば国の政策としてやったんだから、最後まで面倒を見てねと言わざるを得ないと私は思うからでございます。

いずれにいたしましても、当面の最大の課題は、〇〇委員もご指摘のように債務をどうするかということでございますが、URの自力だけで何とかなることではないと私は思います。したがって、債務をリスクするか、先ほど申しましたように一般会計につけかえるか、国庫からの利子補給という形をとるか、形はさまざまでございますが、いずれにせよ納税者の負担になるのはしょうがないこととして、割り切る以外はなかりょうと思っております。

道路公団や国鉄についても同じことをやったわけですし、特に国鉄については債務を一般会計につけかえてもらったからこそ、今は健全な会社として運営できているわけですので、これはしょうがないと。このまま行くよりはより少ない負担なのだどこかで割り切るしかないと思います。

それから、都市再生部門でございますが、営利を目的としないのであれば目的としないと割り切れればよろしいと思います。ただ、現状で問題なのは、5ページの第2パラグラフでございますか、都市再生部門が何となくコーディネーター機能、デザイナー機能、地上げ屋機能、こう言っては悪いですけども、ファイナンス機能を持っていて、それがなぜ持たなければいけないのかがはっきりしないまま持っている。その辺のミッションの再定義は必要だと思います。

それから、ここには書きませんでした。改革をするなら一遍で大きな改革をして、あとはしないというふうにしなないと、これは現に国交省の方も非常に今ご苦労をなさっていて、事務局はきのう家にお帰りになったのかどうか知らないけれども、大変なご苦労だと思います。それから、URの方も非常なご尽力だと思います。小刻みにやっていくとどうなるかという点、私も数年前に政府系の金融機関の非常勤の職にあったときにつくづく感じたのですが、総務部門がどんどん、どんどん肥大化していきます。そうしますと、一番優秀な人が直接にはベネフィットを生まない総務部門にどんどん集中して行って、組織が疲弊していく。ほんとうなら金もうけしないといけない人がやたらと紙を書いている状況になってしまいますので、これは避けなければいけないことだと痛感しております。

以上でございます。ちょっと長くなってしまいました。申しわけございません。

【〇〇委員】 ありがとうございます。

では、続きまして、〇〇委員、お願いします。

【〇〇委員】 既にこの委員会の場合でも何度かお話しさせていただいたことの繰り返しになる部分が多いかもしれませんが、概略を説明させていただきます。

まず、大前提として、URが抱えていると言われている問題の多くの部分は、URが巨大であるがゆえに起きていると思っております。そういう意味も含めて、1つの組織で多くの目的を掲げてやっていくことにおいて、この現状の独立行政法人という組織形態が、先ほども人の問題ですということに行き着けばやり方はあるのかもしれませんが、向いているか、向いていないかと言えば向いていないと言わざるを得ないなど。組織が硬直化していきやすいという前提を踏まえて考えるのであれば、やはり目的をもう一度整理し直して、目的ごとに見えやすい形にしていくことがガバナンス上とても大事なことはないのかなど。逆に言うと、目的ごとに整理したわりと小さいポジションに分けた状態で見えやすくなっている中では目が届きやすくなって、実際に適した人事制度だったり何なりをつくっていきやすくなるのではないのかな。そういう意味で、解体していくという作業は不可避なのではないかというのが考えの根底にあります。

では、どのように解体していくかという部分ですけれども、大きな事業の2つである都市再生事業と賃貸住宅事業に関しては、当然目的も全く違いますので、組織を分けてつくることが必要なと思っております。そして、都市再生事業に関しては、主として、現状、地方公共団体向けのファイナンスを担うという機能と、民間業者との利益率の差がある部分を埋めて、民間業者にはできない機能を担っていらっしゃるという説明を伺っていますので、そもそもこれをやるのかどうかという判断を一度しっかり詰める必要があるだろう。

現状、地方政策というか、国と地方の関係の再構築が行われていくと言われていますが、この部分が進んでいくかわかりませんので、進んでいくかわからないという中で、地方公共団体向けのファイナンスを担う機能は、その期間においては必要であろうと思うので、その部分については続けていく。要するに、都市再生事業で行っていることをしっかり整理して、目的として必要な部分のみ存続させ、組織化することが必要だろう。実際、それで民間事業者の利益率の差の部分はまさに政策判断なので、正直、僕がこれは必要です、必要ではありませんという判断ができる立場にあるかということ、知識、能力ともに不足しているのではないかと思うのですが、一つ言えるのは膨大な債務を返済する機能として有



用ですということが明らかなのであれば、その部分は続けていくという判断もあっていいのかもしれないとは思っております。

ただ、実際にご担当されている国土交通省の方のお話を聞くと、今まで利益が出たのはある種、幸運もあってというお話もあったので、それぐらい不安定なものなのであれば、一度ここでやめてしまうという判断も十分あり得るのかなと思っております。なので、ここに関しては一度、整理をして、債務の返済に絶対必要なんですと、返済に資する可能性のほうが高いですということであれば、続けていくという判断もあるかもしれない。でも、そうでないのであればやめるという整理を一度やっていただきたいと思っております。

賃貸住宅事業に関しては、URが歴史的な役割を果たしてきた部分はあるとは思いますが、それを続けてきたがゆえに住民との関係が極めて異質なものになっていることは否定できないところかなと思っております。今後、高齢者の問題などがさらに大きな社会問題として顕在化していく中において、URだから国が面倒を見るとか、URだから家賃を補助してあげるとか、低廉な家賃で住まわせてあげますということはもはや社会的公平性を維持する上では通用しないのではないかと思いますし、URの非常に大きなストックを整理していくことは、財政的理由からも不可避だと思いますので、住民の方の意識を変えて、一般とは違わないということをお話させていただくという前提をつくる必要がある、可能な限り民間事業という方向性で組織をつくっていく必要があるのではないかと思います。その上で、政策的ニーズに関しては、〇〇委員の中にもありましたけれども、民間の事業体と同じようなラインで、補助金を受けるならば受けるということが重要な観点なのではないのかなと思っております。特に建替え時の家賃維持制度とか、そういったものに関してはほとんど合理性を感じませんので、やはり民間と同じ対応をする中で解決していく問題かなと思っております。

「両事業を担う組織形態について」ということですが、そもそも都市再生事業に関しては民間がやれないからやるということですので、必要な目的事項に限定して、公的な組織形態をとる。現状の、または今後、改善されるガバナンスで維持されるような独立行政法人という形も十分あり得るのではないかと思います。

それから、賃貸事業に関しては、前回のこの会議でもお話し申し上げたと思うのですが、結局、賃貸事業のストックをどういうふうに整理していくのかということをお話として考えなければいけないことかなと思っております。現状のストックを減らす計画は整理が十分されているとは思えませんので、量的にももっと見直して、大きな数字に変えて

いく必要があるだろうと。この観点の中では、前回もお話ししましたが、住宅供給が過多になっていくという局面における逆民業圧迫みたいな問題も指摘されかねない部分でもありますので、民間よりも多くストックを減らすというような観点が必要なのではないかなと思います。

その上で、URが抱えているストックは幾つかに整理できるのではないかなと思っております。まず、イメージしやすいものとして、3)の超高収益物件というものがあります。現状URの経営を支えていると言っても過言ではないような物件です。これに関しては、わりと早い話、どんどん民間に売ってしまいなさいという議論も起きるところではあると思うのですが、資産の最有効活用という意味で言えば、「サイ」というのは「最も」という意味ですが、要するに資産管理という意味で売却したほうがいいのか、持っていたほうがいいのかという判断は、時期だったりいろいろな要素が出てきて、十分経験、知識を持った人間が判断することかなと思っておりますので、そういったことを目的としたガバナンスを持つ一つの組織体として管理することが妥当ではないのかなと思っております。今すぐ売るというよりは、債務を返済することに最大限パフォーマンスを発揮するような形で管理していくことを会社の目的とするものをつくる必要があるのかな。

逆に、4)の部分で、もう一つあると思いますけれども、これは建替えませんと、単純に壊して、市場に戻しますというようなものに関しても同じような観点が出てきますので、資産処分会社に集約していく。3)と4)は同じようなものになってくるので、1つの組織体で運営することも十分あり得るかなと思っております。

それから、もう一つ、今後の社会ニーズとして高齢者向けの賃貸住宅を提供していくという部分に関しては、今後も必要なものとして、一般の会社と同レベルの政策ニーズの中で一緒にやっていく組織を1つつくっていく。この物件に関しては、そういう制度を利用して運営していくことが必要なかなと思ってます。これに関しては、先ほど〇〇委員の話にも一部あったかと思うのですが、URが巨大であるということからいろいろな問題が起きてくる可能性がありますので、外から見えやすい大きさにしていくことが重要かなと思ってます。そういう意味で、単位はどこまで刻むのかというのはわかりませんが、地域ごとだったり、一番小さい単位で言えば団地ごとの組織に落として運営していくことを検討するべきではないかと思うところがございます。

先ほど、民間会社がいいのは株式会社であるがゆえではなくて競争があるからだという話があったと思うのですが、比較されるような同じルーツを持つ組織がほかにある

ということが、利益競争という部分は目的によって違うと思うのですが、合理化された運営が行われているかという意味において比較検討されるようなポジションをつくっていくことは意味を持つものではないかと思っておりますので、つまるところ最終的には人の問題ではあるのですが、その人の問題を見えやすくするためのポジションに切っていくという作業はあってもいいのではないかと思っております。2)の部分については、利益率追及という要素ではありませんので、組織体としては公的なものを残すというもあり得る話かと思っております。

それから、1)の「民間事業者が経営可能な物件」に関しては、実際には、物を売って、民間事業者に運営してもらうのは難しい部分かなと思っておりますので、ポジションごとに分けて民営化することが現実的な線かなというようなことを考えている次第です。

あとは関連会社の論点などもあります。ここに関しては、結果的に契約の一般競争化が大幅に進んでいっている中で、組織というのは再編されていく。その中で関連会社も実際に競争にさらされれば当然、合理化されていくという話になりますので、重要なのは先に余剰金だけは取り上げた上で競争にさらして、あとは野となれ山となれというのはちょっと不適切かもしれませんが、実際の市場の原理にゆだねるというのが妥当なところではないかと思っております。

ニュータウン事業に関しては、実際には資産処分をやっているらっしゃると思うので、最初に申し上げた資産処分会社的にしてしまうという考えもあるかもしれませんが、単に勘定を分ければいいのか、組織として分けたほうがいいのかという部分に関しては、もう少し現場を見て、どちらのほうが機能するかということで決めるべきところかなと思っております。少なくともニュータウン事業に関する責任の所在は過去の問題ですから、そこからどれぐらいプラスに向けられたのかということだけを指標に人事評価が行われるような組織を一つつくるというのも方法かなと思っております。

以上です。

【〇〇委員】 ありがとうございます。

では、続きまして〇〇委員、お願いいたします。

【〇〇委員】 最初に、おわびかたがた申し上げておきたいと思うのですが、実はこの賃貸住宅の事業についての売却の見込みの計算において、私、重大な考え誤りをしています、この文書をつくっている途中でそのことが明確になったために、文章展開が少々難があるような構図になっていることと、結論的なところが少々明確になっていない

部分もあるのですが、改めて軌道修正しながら簡単にご説明したいと思います。

まず、私のほうで注目しておきたいと思っていますのは、今日の配付資料の中でも触れられているところでもありますけれども、2ページ、事業リスクと書いてありますけれども、いわゆる賃貸住宅についてのマネジメントリスクの観点。これは今まで話題になっていました金利リスクと、以前申し上げた土地の価格下落リスクと、それからさらに家賃の下落リスクが長期的に見た場合に存在する。ちなみに家賃の下落リスクが単純に人口だけに正比例するような形で推移すると仮定すると、2035年の時点で収入が400億円減るといふ計算になってしまう。これで利益が全部すっ飛ばすという形になる。必ずしもこのとおりにいかないという若干の要因はあるのですけれども、単純計算するとういうことになってしまう。これらのリスクから考えると、まず、一つくくれる話としては、できるだけ早期に有利子負債の弁済の必要性が改めて浮かび上がってくると思います。

冒頭で申し上げた売却という点ですけれども、こちらについては6ページになります。賃貸物件についてNOIとキャップレートで売買されるというのが今の一般的なマーケットの考え方なわけですけれども、これでいくと7兆円にしかならないわけです。5.5というキャップレートを使っていますけれども、これは最近のキャップレートで、しかも23区の物件なのですが、23区でも5.5を超えるようなキャップレートで売買されざるを得ないところもあって、5.5より若干低いようなレートで売買される状況でもあるけれどもというところなんです。今、23区と言いましたけれども、地方のほうを考えるとキャップレートはもっと高くなりますので、ここに7兆円と書きましたけれども、7兆円以下の現金化しかできないだろうという話です。

なぜそんなような状況になっているのかということですが、損益効率が悪いのかということ、今まで配布された資料にもありましたけれども、REITなどと比較してみるとあまり変わらないというか、平均的に見ればむしろいいわけです。数日前に契約監視委員会の関係でURの方がお見えになられたので、その辺のところについてご意見を聞きましたら、私の想像と似たような意見だったので、規模の利益が働いているのではないかという話でした。もちろん地方では反対に規模の利益はあまり効きませんので、効率性は首都圏より悪くなっているとおそらく言えるだろうと思うのですが、全体的には悪くない損益効率だと言えそうだと。

では、なぜ先ほどの7兆という金額で大きく乖離してしまうのかということですが、わかったのは、独法移行直後における評価が、単純にキャップレート云々というこ

とではなくて、不動産鑑定評価でよく行われる方式なのですけれども、売却時と還元率を併用して、ウエイトをかけて評価されている。キャップレートの場合は完全に収益還元だけでやるのでイコールですので、このところで差が出てくる。一般的には併用でやってウエイトをかけるほうが高くなるということです。

それから、もう一つ、URの団地というのは、上空からの写真を見ると明らかだと思うのですけれども、資産効率が悪いとはっきり断言できると思います。特に30年代、40年代の団地を上空からの写真で見ると、広い敷地の中で建坪はわずかなわけですね。民間がやるとすると、あんなような余裕のある運営は絶対にしない。そのところが大きく、先ほどのようなキャップレートの話を生んでいると思っています。

では、売却によってキャッシュフローは、僕は、財政問題を考えるときはキャッシュフローで全部を考えたほうが簡単にわかると思いますので、キャッシュフローと言っているのですけれども、キャッシュフローが売却によっても改善されないのかというと、必ずしもそうとも言えない。少なくとも昭和30年代の物件というのは建替え予定で、入居を意識的にとめているということもあって、入居者はわずか5万戸です。ほかの団地で空きが大体4万戸ぐらいでしたか、3万戸ぐらいでしたかあるので、この空気を吸収して、建替えしないで更地化して売却すれば、おそらくキャッシュフローは改善するだろうと思います。ただ、おそらくそういうような方式でしかキャッシュフローは改善されないのではないかというのは、平成7年以降の物件のNOIをとっても、70幾つというのはすごく高いわけなのですけれども、それで債務返済をしても、必ずしもキャッシュフローはよくなりませんので、見かけ上の損益とキャッシュフローの問題とは別に考えていく必要があるととりあえずとらえています。

キャッシュフローが改善されなければ売却すべきではないのかということに関しては、先ほど申し上げたリスクとの比較考量をしていくべきだろうなど。要は長く持ち続けていけば持ち続けていくほどリスクは高まるわけですので、多少キャッシュフローが悪くなったとしても、リスクの軽減と比較してどうかという判断をするべきだろうと思っています。

さらに量的なところを検討したのですけれども、戻りますけれども3ページ、4ページあたりです。高齢者は競争という観点からは排除されやすいということで、保護するという観点が生まれると言えらると思うのですけれども、過去のトレンドを見ながら、今の居住者の年齢的な割合がどうなるかということを試算してみたのですけれども、平成27年の時点で65歳以上の入居者比率はおそらく45から50の間ぐらいのレンジに入るのでは

ないかなど。頂戴した資料では50%とたしか書かれていたと思うのですけれども、50%までいかないかもしれないけれども、それに近い数字になるだろうと。さらに、その後の平成37年時点まで、さらに10年後ですね。ですから、今から15年後まで推計してみたのですけれども、65歳以上の比率というのはさらに数%から10%程度ぐらい増加すると推測できるのではないかと。そうすると、今現在の供給戸数は大体70万戸ですから、35万戸から40万戸ぐらいがその時点において供給する体制にするのかどうかという話が具体的に出てくると言えると思います。

では、先ほどのキャッシュフローの話と、今のような仮に35万戸、あるいは40万戸という目標まで削減していくことを考えたときに、公として難しい決断をしなければいけないのだらうなと思います。例えば住みかえ前提というのは廃止、それから強制退去というのも辞さない、この戸数まで到達するのは難しいのではないかなど。詳しいディテールのところはデータとしてわからないので何とも言えないのですけれども、全体的に見た場合には悲観的に私には映ります。ちなみに年代別に昭和30年代物件、40年代物件、50年代物件を見ると、40年代物件は結構候補があるのではないかなどと思うのですけれども、50年代物件以降は量的に考えてどうかと。そうすると、居住者のことを考えると、かなりの強制退去などをやらないとならないなということがイメージされてくるということで、賃貸住宅関係については、キャッシュフローの改善を念頭に置いて、個別物件ごとに大きく検討していくというやり方をとらざるを得ないのではないかと。必ずしも目標には到達できないかもしれないということも、ある程度覚悟しておく必要があるのではないかなど。

それと、論点として私が加えておきたいと思っていますのは、1ページ目の③です。千葉の柏の豊四季台団地で、東京大学高齢社会総合研究機構と、URと、市とでの取り組みがあって、ネットサーフィンをしていてホームページなどを見つけたのですけれども、高齢者住宅の場合、こういったことなども議論してもよかったかなと思うのと、それから、2ページの(2)③ですが、これは私が前から申し上げていた話で、今日の話にも出ていますけれども、結局先ほどのようなキャップレートで計算した譲渡見込み価格では債務が弁済できない話というのはどこから起きているかという、今の賃貸住宅部門で扱われている債務の中に本来賃貸住宅事業から発生したとは言えない債務が入っているからなわけです。これは、ここで3兆と書いていますけれども、大体3兆から4兆と推計されます。ニュータウン事業と同一の形でこの部分は本来、考える必要があるのかかもしれないと思

っています。

それから、都市再生のほうに移ります。個人的なまとめ方としては、じゃ、どのような事業体が都市再生事業を行うのが適当なのかというところを9ページの(3)でまとめておきました。こういうふうにまとめると改めて民間では難しいな。全然できないという話ではないけれども、結構、困難性があるなということとは言えると思っています。ただ、じゃ、URがほんとうにできるのかというのは、別の話として整理しておかないといけないと。

今後、どういうふうに都市再生事業を考えていただきたいかというのは、10ページの2番の(1)ですけれども、今後の地域社会での都市をどうデザインしていくのか、そういうことから考えていく必要があるのだろうなと思っています。縮減というような話もあって、私も基本的に賛成なのですけれども、極めて政治的な問題もあると言えるかと思えますので、都市再生事業については先ほどのガバナンスとは違う構図がよろしいのではないかと。すなわち政治が相当程度入り込んだところで、建築家やデザイナーなどの有識者が意思決定していくという構図はいかがだろうかという提案をさせていただいているというのがこちらです。

ということで、今度はどういった組織でやっていくのかということで、11ページに移ります。先ほどのように整理したときに、今の法人所得の非課税が非常に魅力的に映ってきます。株式会社化するとこの部分のメリットが、経済特区にすればまだ取れるのかもしれないですけれども、一般的にはなくなってくることがあります。いずれにしても、今のストックを何らかの形で使わなければもったいないよね。別に低所得者とか、高齢者向けという話について、URでないとできないという話ではなくて、民間の施設に対して補助を行うという構図も考えられると思うのですけれども、今のストックを使わないのはもったいないのではないかとこのところは考えてもいいのではないかなということで、とりあえずURのような組織でいいのではないかとこの話ですが、ただ、そうはいつでも、先ほどの資産効率とか、あるいは損益効率が全体的には悪くなさそうなのですけれども、見直すべき点は当然に含まれていると言えますので、その辺の見直しを行っていくことは必要ととりあえず整理しました。

次に、11ページで都市再生事業を整理していますけれども、基本的に私は同一の組織であることの合理性は乏しいと思っています。ビジネスモデルが異なるということで、経営リソースが共有されている場合ですとか、シナジー効果が見出せる場合には同一の組織

は望ましいと言えるのですが、シナジー効果がそれほど大きいのかなというのが私の感覚的な判断です。ただ、別組織とするのもいいですけども、あえて切り離すこともないかなと私としては評価しているということです。

宅地造成事業は今日ここに書いてあるようなことを大体取り上げていただいたということで、以上の3つの事業全体を考えるというところですけども、13ページをご覧くださいと思います。損益と補助金の関係を決算書からまとめてみました。これで私も確認できたんですけども、必ずしも予想していたわけではなかったんですけども、UR全体で平成21年3月期、当期損益は都市再生で683億、ニュータウンで赤の398億となっていて、トータル約300億の黒になっているんですけども、補助金が900億ありますので、補助金がなかりせば600億の赤字になる。補助金収入は資産化されている部分もありますのでP/Lでは拾えませんので、キャッシュフローで拾いましたけれども、過去5年間で、合計を書いていなくて申しわけないのですが、8,600億という数字です。URのこれまでの有利子負債の返済が3.6兆ぐらいかと思うんですけども、移行時に持った資産の処分が大体2兆円ぐらいですか、それから、割賦の解消が2,000億ぐらいですか。計算が違っているかもしれませんが、それから、補助金の今の8,600億という数字、あと損益上若干の赤になるわけですけども、減価償却が、5年間の累計はとっていないんですけども、大体4,000億ぐらいではないかなと思われるので、そういうものが原資となってこれまで有利子負債が返済されているという構図だと思われます。

都市再生のところは、こういうふうと考えていくと難しい問題が出てくるなと思うんですけども、事業規模縮小が補助金の減少につながる構図と言えるようでして、そうであるとニュータウンの損のリカバーが今よりもっと減ってくるというシミュレーションができるということです。

大体以上が事業と組織の関係ですが、最後、関係法人のところですけども、1つ、私自身も十分理解できていないんですけども、前にも申し上げましたけれども、道路公団などの場合とは大分違うなど。もちろん官の自己肥大化が影響しているような規模の問題というのはあると思うんですけども、もう一つ、政の思惑で関係会社化された、あるいは関係会社に移行された機能が明らかにあるなということは認識しておく必要があると思っています。要は定員削減という中での話であるし、そのような話は大分前からURといえますか、公団についてはあったようです。

ほんとうに今、関係法人としてぽんと切り離すようなことができるかということ、事業的



な意味でそれをやってしまうとまずいところもあるのですけれども、関係法人は極めて脆弱だということは一応、認識しておいたほうがいいと思います。まず、コストは……。

【〇〇委員】 すみません、簡潔に。また後で時間を取りますので。

【〇〇委員】 あっ、すみません。

その辺のところはこちらのほうに書いたので、見ておいていただければと思います。脆弱だということです。

あと、剰余の取り込みは、私は、50%以上の会社は株式を買い取ってしまっ整理するのが一番いいだろうと。買い取り価格がどうかという話があると思うのですけれども、過去の経緯を追っていけば、今の純資産価値等で計算される価格にならない可能性もあると思いますので。

以上です。

【〇〇委員】 ありがとうございます。

それでは、次。簡潔にお願いします。

【〇〇委員】 これまでいろいろ議論がありまして、それから、今まで4人の方ですか、ご提案いただきまして、認識としては大分収束しているかなというイメージもあったのですが、大分意見が違っていますので、今後どうやって議論を収束させていくか。今回は選択肢を多様に出すことが一つの大きな意義ですので、無理に1本にまとめる必要はないと思うのですが、どうやって整理していくかというのは課題になっていまして、その整理の仕方と、それから今、私の中で持っているイメージをあわせてお話しできればと思います。

まず、いろいろな会社形態、組織形態のバリエーションがあるわけですが、会社形態をどうするかというのは最終的に何をするのか、今回、見直しを通じてやっていかなければならないこと、その案件の共通認識をなるべく共有していくことが重要ではないかと思ひまして、これがIのところになります。私がこれを書いたときに、この項目のうち4つぐらいは大体、皆さん同じかなというイメージでいたのですけれども、今日の発表を聞いていると少し異なる意見もありますので、まずこれ自体を少し精査しなければならぬと思います。

1つは、まず、解体的見直しと言っている中で、事業範囲を縮小していかなければならないということで、これは今のURの方針にも入っています。平成30年度まで10万戸の再編に着手して、約5万戸のストックを削減する。8万戸の既存ストックを削減して、

戻り住宅を約3万戸程度。さらに、平成60年度まで人口が7割に減るということを基準に、現在のストックの3割削減をする。解体的見直しと言われている中では、少なくとも事業範囲の縮小を結果的に現計画以上にしていく。どのぐらいを目標値にするかというのはありますけれども、これをどうするかをどこかで決めなければならないというのが1点です。

2点目は、それにあわせて組織体制をやはり縮小していかなければならない。これはどんな形態をとってもそうです。これが2番目になります。縮小していく理由としては、事業範囲を縮小していくのですから、それにあわせて縮小していくという部分と、各種、それこそ仕分けのときにも指摘されていますが、事業の効率化の余地がまだまだあるのではないか。この事業の効率化というのは、UR単体で見た部分もありますが、関連会社の部分も含めて、それから類似外郭団体なども含めて合理化、効率化していく部分、この目標を設定する必要があるのではないか。どんな会社形態をとっても、1-1と1-2に関しては大方の人の合意は得られるのではないかと思います。

3番目は、これが事業目的として一番大きいのですが、これまでの資料にもありましたとおり、既存ストックの主力というのは昭和30年代から40年代に建設したもので、大体50年で更新してきていますので、これを今後更新していかなければいけない時期に入ってくるということです。住宅規模、間取り、設備等も老朽化、陳腐化してしまっていて、耐震化や長寿命化で対応できるものと、建替えていくものをしっかりやっていくというのが今後のミッションとして非常に大きいと思います。更新を怠りますと、結局家賃収入が伸び悩むというURの経営状況の問題も生じますし、それと同時にもっと大きいのは、その部分が地域の負の資産に転化してしまって、まちづくり全体の大きなマイナス要素、本来は資産として生かさなければならないものがマイナス要素になってしまうということだと思います。

これは再開発事業に従事された方は実感としてわかるのと思うのですが、通常、再開発をやると、権利関係の複雑さと、従前借家人の扱いが一番大きな課題になるわけです。このURの場合は権利関係がはっきりしているのですけれども、いわば全員が従前借家人なわけです。この状況で再開発において合意形成をしていくというのは非常に難航必至。これについては後で説明しますが、これを確保しながら団地の再生をしていかなければならないというのが3番目。これも私はある程度合意していただけるのではないかと思います。

問題は1-4で、URの中でどれだけというものもありますが、URの団地地区を含め

た周辺地区を含めて、ある程度ソーシャルミックスを実現していくことが必要だと。これは一応問題提起にありましたし、〇〇委員からも説明がありましたが、居住者の高齢化が非常に進んできていて、ある意味ではURの政策の中で高齢者や福祉施策の色彩を強くする。こちらのことは一定の政策目的を達成してきた。しかし、1地区に高齢者が大量に集中的に住んでいく。高齢者ばかりが。しかも、これは持ち家ではありませんから、新しい高齢者の人もどんどん入ってくるという中で、それこそ孤独死の問題ですとか、要支援、要介護者の増大ですとか、それから地域の防災力の減退ですとか、健全な地域コミュニティが形成されないだとか、こういうさまざまな地域社会全体の問題が生じてきていると。したがって、これは公営住宅との違いということもあるのですが、低所得者対策というよりも少子化対策の観点からも、周辺地区を含めて一定枠の若年世代の導入を図っていくという役割が必要ではないか。これが1-3と関連して1-4で出てくることだと思います。

それから、今回、別な見解もありましたが、私としては、今後の事業展開をしていく場合に、URに関して新たな国民負担、税を投入することに関しては、仮に合意されたとしてもかなり事業的に足かせになる。したがって、基本的には新たな国民負担を要しない事業展開で、ニュータウン事業に由来する繰越欠損金7,300億円も含めて賃貸住宅・団地再生・都市再生の各事業の中でURの経営努力、自助努力で基本的には運営していくことが必要ではないか。そのためにはある程度安定的な賃貸住宅収益と変動の大きい都市再生業務を組み合わせしていく。特に団地再生ということを考えますと、財政融資資金を中心とした長期的な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と。少なくとも新たな国民負担を要しない事業展開、この5つですね。これ全部を認めていただけるかどうかというのはありますが、こういった共通案件を考えた上で、それにふさわしい組織形態という議論の詰め方をすべきではないかと思えます。

この5つを考えますと、結局、新たに団地をつくっていくという話ではなくて、居住者が常にいまして、この人たちの安定性も十分確保しながら、新たに税金を投入しないで、縮小させながらストックの再編、再生を図るという極めて困難な事業をやっていかなければならないということです。これは現在でもやっています、その具体的なイメージは私のレジュメの添付資料の中にあります。茅ヶ崎市の浜見平というところで、24ヘクタールで、1地区だけで人口も相当多いところでして、その中で典型的とは言いませんが象徴的な事例になっています。今ここにある対象になっているところにばあっとURの団地がありまして、この中で民間売却部分や、既に自治体が取得する部分、それから低層部分、

高層部分も含めてこの計画が動いています。しかし、土地取得、この公共公益施設や公園部分の土地取得についてもいろいろ問題があり、高層で建てて、民間売却予定地を定めて合意形成されたのですが、そこに民間業者が入らない。そうした中でその土地をどうやって処分したらいいのかということになっていて、しかも、URはURでお金を返していかないとなりませんので、早く決めろと突っつかれている。大分厳しい状況で、既に第1地区でも完成まで8年ぐらいかけてやっていて、これを5期までやっていかなければならないという相当長期にわたる事業になっています。

したがって、この再編、解体を図るといのはまさに今でも一部、自治体なり、民間企業に行わせて、解体的に見直しをしていくというような状況になっていまして、特に今後さらに民間企業への土地売却だとか、新しい用途施設計画、それから建替え計画や公共公益施設計画をめぐるのは、自治体や住民との間で多くの合意形成に困難を要する。こうした中で、URについては自助努力でやってもらうと同時に、あまり政府に過度に依存せずに、主体的に事業活動ができるような経営環境づくりもあわせて考えていかなければならないというのが条件です。

そうした中で、組織形態別にどうなっていくかということをお考えすると、前回、提起がありました基本的には国、自治体、それから公的主体、これは独法でやっていくと。それから、特殊会社にして全額政府出資にするか、特殊会社、株式会社で民間出資もありか、それから完全民営化にするか、この5つを基本にして考えていくべきだと思っています。先ほどの計画もそうですが、現実問題としてすべてを国、自治体ないしは民間企業が担う可能性は低くなっていますが、しかし、必ずストック再編や再生の中で当該地区の施設の一部が自治体や民間企業によって行われることとなりますので、この①と⑤もあわせて検討していく必要があると思います。

団地再生ということをお考えすると、都市再生でやっていることと、賃貸事業と大分オーバーラップしてきていまして、私はこの2つについては事業部門を明確に分けるということはありませんが、同一会社を前提に議論したほうが効果的ではないか。この中で、同一会社の具体的な形態としては②、③、④のどれかではないかと思っています。幾つかありましたが、会社として都市再生部門と住宅部門を分離するというのも一応考えられるとは思いますが、しかし、これをやった場合には、結果的に事業を縮小させていく中で分社化して、管理総務部門の肥大化には必ずしもつながらないのだということをお担保しなければならない。それから、収益構造が異なる2つの部門を前提に、それに対して的確に過去の負債を

案分していかなければならないという点、それから独立させた賃貸事業部門だけでほんとうに効果的にストック再編、再生ができるかといったようなことをきちんと証明していく必要があると思います。

それから、前回出された資料の中で、結局URの政策範囲を家賃や所得、それから高齢者を軸に整理するというのは理論的には可能なのですが、先ほど言いましたが、実態的には従前借家人がいて、現実問題としてURと民間、自治体の役割は地域によって多様になっている。したがって、今後ストック再編をしていく中で、一定の階層にのみUR団地の対象者を限定するということが、結果的にほんとうに国民負担を要せずにストックを再編、再生していくことは可能なのか。私は足かせの部分が大いではないかと思えます。

こう考えていきますと、最終的に一体社を前提に、②、③、④の優劣を整理していくこととなりますが、ポイントとしては課税、非課税かどうか、財政融資資金の活用の可能性、それから、今回、話は出ませんが、公権力行使ですね。収用などをかけていく。今はやっていませんが、ほんとうに高齢者が増えていって、再開発をしていくときに、今は抜かすの伝家の宝刀ですが、こういうものを将来、使う必要があるのかどうか。それから、株式会社の形態をとって、政治から相対的に自由になって、市場規律を前提に仕事をしていくべきなのかどうなのか、こういうことをトータルに考えて決めていくべきだと。そういう前提に立ちますと、④の民間出資ありの特殊会社、株式会社というのは結果的には、(エ)の株式会社の形態をとって、一定のガバナンスを確保するという点ではメリットがあるのですが、課税対象となって、しかも財政融資資金は活用できず、公権力を行使できないということで、メリットが限定的ではないか。こうなりますと、最終的には②、独法の形態で公権力も行使して、非課税というこちらの形態でいくか、しかしやはり事業規律、市場規律を重視して、全額出資ながら政府の株式会社にしていくか、この辺が選択の中心になるのではないかと考えております。

以上です。

【〇〇委員】 ありがとうございます。

予定の時間より15分ぐらいオーバーしておりますけれども、これから、ただいま各委員からご説明いただきました内容につきまして議論していきたいと思えます。論点が幾つかに及びますし、何となく暗い気分にもなってきたのですけれども、どうぞご意見をご自由にご発言いただきたいと思えます。

どうぞ、〇〇委員。

【〇〇委員】 遅参しまして申しわけございません。それと、前回出られなくて、次回も出られませんので、言いただけ申し上げておきたいと思います。ご発表も全部は聞いていなくて、かつ聞けなかった部分は文書で読ませていただいたという程度ですので、どこまで理解して申し上げられるかわかりませんが、幾つか出てきた論点の中で、3点ほど私として若干、特に前の二者については認識が甘いのではないかとというところで申し上げさせていたきたいと思います。

まず、1点は、税制の優遇をどう活用するかということですが、基本的には税制の優遇に甘えるようなことはすべきでない。税制の優遇を使って何かできるというようなことで、今後のURのあり方を考えるというのは不健全な考え方だと思います。私は、特殊会社化というか、私のターミノロジーで言えば特殊会社というよりは国有株式会社と言ったほうがいいのではないかと思うのですが、つまり特殊会社というのは特殊な株式会社の設置法が別途あって、部分的に会社法を適用しなくてもいい。ないしはそれこそ税制の恩典があるとか、そういうようなことを念頭に置いたものを株式会社化というのでしょうか。100%国が株式を保有するという点は重要なポイントだと思いますが、特殊な制度にのっかって特定の設置法で根拠づけられるというやり方は、私はいろいろな意味で経営の健全化を阻害することになるのではないかと懸念しています。

実際に、現に存在する特殊会社でどこかの空港のあれだとか、そういう意味では特殊会社といえどもとても健全な経営をしているとは思えないようなところもあるということなので、むしろ会社法を基本的には適用し、かつ法人税も利益が出た場合は払うけれども、実は実際そんなに簡単には利益は上げられないというところで、努力するという形に持ち込むことこそが国民負担も増やさなくて済むし、経営の効率化も促せる。

つまり、普通の民間企業だと、利益を上げるために努力するということのインセンティブが経営の効率化につながるわけですが、私は民間の株主は必要ないと思います。国が全部出資して、かつ国の政策意図を持って、株主として国の政策意図を会社にさせるということだけでも、容易には利益は上がらない。赤字続きでは困るわけですが、いかに国のミッションを経営を効率化して、利益は出ないけれども収支ができるだけゼロに近くなるところで努力していただくか。そうすれば、実際には利益が出ない限り法人税は払わないわけですから、もちろん固定資産税の問題はまた別途措置しなければいけないですが、少なくとも法人税に関しては利益が出ない限り払わないわけですから、法人税に関しては税制の恩典は別に、そういう状況であれば要らない。

つまり、法人税が課せられるとしても、利益が出るかどうかはものすごく、血のにじむような努力をしても何とか赤字が減るといふか、収支がゼロになるというぐらゐの状況に初期状態として置いて、そこからスタートしていただくほうがいいと思ふので、そういう意味では税制の恩典は別に強調する必要はないのではないかと思ふます。

それから、2点目は財政投融資ですけれども、これも前々回ですか私が申し上げたことですけれども、非効率な経営をして、家賃もどしどし減免して、なかなか収益が上げられないので何とか低金利でお貸しくださいというよゐな形で財投資金を借りるといふのはよろしくない。むしろ社会的なメリットは多くあるけれども、再開発などをして外部経済はその地域にはあるのだけれども、賃料とかそういうものでは回収し切れないがゆゑに、民間金融機関から借りる資金ではその効果のある事業ができない。だから外部性がある分だけ収益が目減りしてしまっている。つまり、回収しようにもし切れない部分があるから低利でということならば、私は財投資金を活用してよいと思ふます。そういうことはぜひ強調していただきたいところだと思ふます。

最後の1点は、〇〇委員もおっしゃっていましたが、公権力の行使という問題はどうしても勘案しなければならないことなので、そうすると、国有株式会社といふか、特殊会社といふか、そこで公権力の行使は許されるのかといふのは悩ましい問題だろゐと思ふます。

以上です。

**【〇〇委員】** ありがとうございます。

それでは、時間もあれですので、ご発言ください。

どうぞ。

**【〇〇委員】** いろいろなご意見を拝聴しまして非常に勉強になったのですが、まず最初に簡単な質問を1つ〇〇委員にお伺いしたいのですが、この試算は非常に参考になったのですが、途中で強制退去するケースを想定されていて、その場合の保証金とかといふのはどれぐらいのオーダーになるのかといふのがちょっとよくわからなかったのですが、それによってかなり影響を受けるものなのか、それともそれは全体の負債から見ればそれほど大きくないのかといふ、そのあたりの感触みたいなものがよくわからなかったのですが、いかがですか。

**【〇〇委員】** 感触は後者と思つていまして、建替えの場合の移転費用などの1戸当たりの金額が出ていましたけれども、あと、それから強制退去の場合にどの程度保証するの

か、1年分ぐらいですか。そんなことも考えた場合、1年よりも少し小さくて済むのかもしれませんけれども、強制退去させて、更地化して売ってしまったほうがよさそうだなという、その程度の計算で、正確な計算とはほど遠いとお考えください。

【〇〇委員】 わかりました。わかりました。要するに社会的合意がどういう感じで得られるかということも、この先いろいろなメニューを考えると問題になってくるかなと思ったので、そこが気になったということが一つと、あと、いろいろな先生方の意見に反対ではなくて賛成の部分が多いのですけれども、私の意見がちょっと違うかもわからない部分に関してのみ発言させていただこうかなと思います。まず、最初の〇〇委員のお話で、URは自力だけではなどうにもならないというのは僕もそのとおりでと思います。

あと、部門2の都市部門で、5ページところ、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、いろいろまざっているということですが、私はおそらくこれが、都市再生が都市再生として動いていく、いろいろなものがまざっていて、そこをカバーしながらやっていくような業務の性格が非常に強いのかなと思っています。そういう意味で、フォワードなのか、バックスなのか、時には入れかわりながらやるということなのだろうと思います。ただ、最後にファイナンス機能と書かれている部分はキーパーのような役割であって、キーパーがいなかったのではないかと思います。

それが内部で本来必要なのか、それから、〇〇委員が書かれているように、会議体のような形で、外部でそれをきちんとやるような仕組みがひょっとしたら必要かもわからなくて、それは今回の参考資料2の中でガバナンスの方式を変えますと言われたのですが、評価委員会というのが前の状況でも、後の状況でもあるのですけれども、おそらくこの評価委員会というのはそういう役割は果たしてくれなくて、ただやったことに対していいとか、悪いとかいうだけのことであって、本来の意味でもう少し、戦略と一緒に考えるようなチームみたいなものがあつたほうがいいのではないかと思います。というのが一つ、基本的にそういう専門家が今まで足りなかったということなのだと思います。

あと、すみません、もう一つは、組織が巨大であるがゆえに硬直化していった部分、これは〇〇委員のところに関連するかと思うのですが、小さいほうが見えやすくなるというのは全く同感なのですけれども、例えば、僕はこれは専門でないのでよくわかりませんが、銀行とか、証券などが合併したり、巨大化することによって生き残ろうとしている側面もありますね。あと、〇〇委員もちょっとご指摘されていましたが、例えば団地ごとに分けていくようなことをやった場合に、明らかに管理コストのほうがでかくなる。



もしくは管理職の数が増え過ぎてしまうということがあって、むしろ非効率が発生してしまう側面がかなりあるのではないかと感じています。1人が4つか5つの団地をしっかりとカバーするというか、1人で3人分働くことが必要になる部分もあるのかなと思いました。

あと細々あるのですけれども、時間もあれなので、とりあえずこれだけで。

【〇〇委員】 ありがとうございます。ほかにいかがでしょうか。

〇〇委員、どうぞ。

【〇〇委員】 管理部門の話に関しては、管理部門のみ統合会社をつくるという考えもありかと思っておりますので、一応それも書いてあるところです。

【〇〇委員】 わかりました。

【〇〇委員】 整理という部分で、結構大きい方向性として、特に30年代のものについてだと思えますけれども、要は更地にして手離れしましょうなのか、それとも団地再生をしましょうなのかというところで大分方向性が違うかなと思っていて、団地再生しましょうということになると、そこに関しては〇〇委員がおっしゃっていたような都市再生部門とのノウハウの一致みたいな部分はあり得て、組織をつくっていくときにそこに組み込むみたいなことも考え方としてあり得るかもしれませんが、〇〇委員のお話は非常におもしろいなと思っていて、30年代ものを処分するとかなりキャッシュフローがよくなる可能性がある。通常の立ち退きの現状を考えても、物件を持っている人をどかさずではなくて、住んでいる賃貸借の人をどかさずという意味においては、その後の資産の価値を考えると、そこまで大きな負担になるようなコストになるのかということに関しては、私は十分検討に値するのではないかと。手間暇はかかるとは思いますが、コスト的にそこまでかかるのかという部分では非常に興味深いなど。

そういう意味もあって、僕も、資産としてどんどん処分していくという形に組み込んで、債務返済に役立てるみたいな話をしたと思うのですが、そういう意味では同じ方向性かなと思うのですが、団地再生をしていくことになると、今ある団地をとにかく全部やめますというところがないという方向で〇〇委員の意見というのはつくられているのか。要するに住居は残るけれども、一部を手離れしていくという方向性なのか、それとも全部を更地にしてしまうのかによって、大分違うかなと思っているので、その辺の。

【〇〇委員】 最終的にそれは1-1で言った事業範囲の縮小で、まず何万户縮小するかによるわけです。URの団地も大きい敷地のところに、浜見平みたいにかいものもあるわけですが、小さい団地もあるわけです。そういうものについては全部、売却すること

は十分あり得ると思います。今のこの団地再生も、団地再生した売却益の中で基本的に事業収益を出して回していくという構図になっていますので、この大きな団地を全部縮小するのではなくて、民間売却部分も含めて新しい上物を基本的に民間に建てさせるという都市再生もありますので、今でもなっています。だから、それを全体として各地区の中で住民合意形成を図りながら、どの地区は売却して、どの地区はURとして建替えて、ないしは民間に売るかということを経営ベースで詰めていかなければならないということだと思います。

そういう意味では、最終的には事業の範囲をどこまでにするか。これをマクロでどのぐらい数字を出せて、あとはミクロのまちづくりの中でどれだけ目標値を詰めていくか。そのところをしっかりと議論しなければならないという点では多分、ここは一緒ではないかなと思います。

【〇〇委員】 なるほど。

【〇〇委員】 よろしいですか。

【〇〇委員】 はい。

【〇〇委員】 では、〇〇委員、どうぞ。

【〇〇委員】 2つ申し上げたいのですけれども、風邪を引いていて、お聞き苦しくてすみません。1つ目ですけれども、皆さんの発表を聞かせていただいて大変勉強になり、論理的、心情的には〇〇委員の案に非常に同感するところがあります。ただ、過去10年ぐらいこういう改革に携わらせていただいて、こういう案を出し続け、挫折し続けたという経験から申し上げますと、やはり非常にリアリスティックになるべきであると。それはどういう意味かということ、一般会計で損を処理するというのは排除せざるを得ないのではないかと思います。もちろん税制促進のようなものがあるべきではないし、非課税といった途端に、これは国民負担なわけですよ、非課税にしているという。そういうことも認識すべきだと思いますし、できれば財投も使うべきではないと思いますけれども、債務の問題というのはやはりリアリスティックに考えたほうがいいのではないかと思います。

そういうふうにと考えると、今の形態でどれだけ債務を減らしていったら、一つの会社の中で処理していくのかということなのではないか。もちろんそのときに事業ごと、団地ごと、団地ごとだと小さ過ぎるのかもしれませんが、P/Lをつくって区分経理をすることだと思います。区分経理はとにかく責任体制がはっきりすると思うので、それをやる。そのときに持ち株会社にするとう開示しにくくなって、かえって見にくくなるという

経験はあるので、それはお伝えしておきたいと思います。

そうすると、ガバナンスを働かせる組織にしていくことが至上命題になっていくわけですが、すけれども、ガバナンスは何のために働かせるかという、政策目的をしっかりと効率的に行うためだと思います。その時点で政策目的がはっきりしていない、ここが非常に問題だと思います。〇〇委員が都市のところで書いていらっしやった、9ページですけれども、都市のところで民間で実施困難である事業領域をほんとうにURが担うことが効率的なのかということは、この委員会では少なくとも証明されていないと思います。それから、賃貸のほうも、やはりなのですけれども、高齢者というところにとらわれ過ぎているのではないかと思います。政策目的であれば低所得者ですよ。老いも若きも。もう既に60歳以上の人口が20%なわけですから、そういう意味では、そういう日本の状況を考えるときに高齢者だけを意識すべきではない。逆に言うと、高齢者だけを優遇すべきではないと思います。

ガバナンスをどうやっていくかというときに、会社法の適用と〇〇委員がおっしゃいましたけれども、会社法を適用できるような組織への変革を着々とやっていくような形にすればいいのではないかなと思います。ただ、すぐにそこに行けるかというとなかなか難しいので、先ほどの高度専門センターをさらに進めたような形に最初になっていくのだと思います。そのときにちょっと思いましたのは、委員会方式というのは非常に難しい。だれかが必ず社外理事のような形で1カ月に1回でも、2回でも見てその理事会で決定に加わらない限り、なかなかガバナンスは働かない。

それから、もう一つは、こういう形になると、今、内閣府が出ていますけれども、監督権と株主権をどういう形で持つのかということになってくると思います。銀行の国有化のときにはすぐに問題になるのですけれども、やはり株主権、利益は上げないけれども公金を入れるという形で内閣府が株主権として監督をしても、政策の執行機関としての監督権は国土交通省とダブルで見るとあると思います。

最後に、漸進主義、ちょっとずつやっていくのはとにかくだめで、一気にやらないと、そのときの政争の具になるというのは最近の経験でも明らかなことだと思います。

以上です。

【〇〇委員】 ありがとうございます。

ほかに。では、どうぞ。

【〇〇委員】 意見としては、〇〇委員に非常に考え方が近いのですが、低所得者、高

高齢者をどこが、先ほど強制退去という話が〇〇委員から出ましたけれども、それはどこが持っていくかということは非常に重要なのかなと思います。ただ、低所得者、高齢者は今も、今までも地方自治体で受け入れてきていた部分は必ずあります。特養だとか、民間の安いアパートに住んでいろいろな福祉の助成を受けるとか、いろいろな意味で受けてきているわけです。これを一遍に退去させる、強制退去ということになると、地方自治体も受け切れない部分があるのではないかと。強制退去という言葉が多分、〇〇委員は結構ドラステックに扱われて言われているのかもしれませんが、そこはどうやって対応していくのかというのは非常に重要な部分かなと思います。

一例を挙げますと、私ども藤沢市に藤沢団地というのがありますが、8棟107戸分を借り上げ住宅にしまして、これを20年保証で貸すということもやらせていただいていたわけですが、例えばそういうやり方もあるのかなと思います。例えば1棟だけに低所得者を集中させて、それで地方自治体でいろいろな、国とも相談しながらやらせていただく。当然、福祉政策には国のいろいろな助成、支援が入ってやらせていただいていますから、そこら辺は非常に難しい部分ですが、それと、借り上げ人がたくさんいらっしゃるということですので、どうやって地方自治体で受けていくのかなという部分も大変気になるところでもあります。

それと、もう一つですが、都市再生は私ども非常に、先ほどの〇〇委員の話ですとマイナス900億円ということですので、大変だなと。これはほんとうに勉強になります。初めて聞かせていただきました。私ども実はいい部分ばかり見てきました。というのは、辻堂駅の北側などでやらせていただいて、かなり夢ばかり見えていますから、いいところばかり見えていますし、あまりマイナスの部分を見てきませんでした。今もそうです。それはある意味で、数字で出てきていない部分を地方自治体も期待しているというか、夢を見ている部分が当然ありまして、まちづくりというのはプラス思考的に考えていかざるを得ない部分が当然あります。そこら辺は違った数字で出てこない、トータルのみなのかなと思っていますし、そこら辺は失ってはならない部分かなと、これからの日本の再生だとか、都市開発については必要なかなと思っています。

すみません。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。

それでは、〇〇委員、どうぞ。

【〇〇委員】      いろいろありがとうございました。私は基本的には〇〇委員のメモが非

常に近いところで、ずっと住宅部門と一緒に議論させていただいてきましたし、この検討会の結論といたしますか、アウトプットもシャープであるべきだと思ひまして、基本的には〇〇委員の案に賛成しております。

それで、少しつけ加えさせていただきますと、都市再生部門についてはもう少し強く、単に個別プロジェクトで採算をとるというのではなくて、やはり〇〇委員の中でも外部経済の多寡であつてと書いてありますし、外部経済というよりも、このまま放置すれば都市全体ががたがたになつてきて、外部不経済の固まりみたいになつていく。それをいかに食いとめるかという。民間の健全なる投資を誘導するかということは重要ですねということをお政策としてより強く打ち出していただひて、基本的には団地とは違ふ考え方でやつてほしいなど。

そういう意味で、最初にご説明された〇〇委員のメモの最後から2ページ目に書いてありますが、前回は私こだわつて発言させていただひているのですが、ガバナンスの形態でいくとどうしても独法のままで。公権力の行使になつてしまひがちなのですか、できればそのところも法律を整備するなどしてクリアして、例えば最後のページのような形で一体的に運営しつゝ、例えば団地再生なども、団地を再生するだけではなくて、地域再生の一つの拠点のような格好で見ることによつて、全体として今後、人口減少社会でがたがたになつていく中で、都市機構のようなところが一定の役割を果たすよひになつてほしいなどと思つております。

以上です。

【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】 すみません。先ほど〇〇委員からお話がありましたけれども、補足しておきたいと思ひます。私は、決して強制退去というような施策をリコメンドしておるわけではなくて、数値目標に近づけるというアプローチである場合には、そういうふうなことも当然辞さずに考える必要が出てくると。ですから、施策と効果との比較考量の中でいろいろ考えていかざるを得ない。理念的に考えることで、経理の姿は出てきますけれども、現実問題はそんなことでは到底済まないということをお申し上げたくて、あえて強制退去ということをお申し上げているわけです。

それから、〇〇委員のところ個別団地ごとというお話があつたのですけれども、今現在URで個別団地ごとに損益計算ができる体制が整つていないのではないかと私は推測し

ていまして、明確にURの方はおっしゃっていないのですけれども、たしか来年、機関システムが完成して、それ以降、個別団地ごとの採算が測定できるようになる状況だというふうに私は理解していることをお伝えしておきたいと思います。

【〇〇委員】 ありがとうございます。

では、〇〇委員。

【〇〇委員】 すみません。今回は出られないので、申しわけないのですけれども2回目の発言をお許してください。今のご議論を伺わせていただいて、少し私がお社法云々ということ申し上げたところで、ひょっとすると世の中にそういう誤解があるのかもしれませんが、少し申し上げておくと、全額政府出資の株式会社をつくることになると、世の中で俗に言う民営化と言われるのですが、それは市場規律にさらすものではない。つまり、全額を政府が出資しているわけですから、しかもそれは上場する予定もないということであれば、別に株式市場から規律づけられているわけではないですから、民営化という言葉に当たらないのではないかと考えているのですけれども、俗に民営化と言われるので、まあ、そうなのですが。そうすると、強制退去させるほど苛烈に効率化をせよというのか、そうでなくてそうしなくてもいいようなところで政策目的を達成せよというのかは、株主たる国の意図で実行できるということですから、郵政民営化みたいに民営化したら過疎部でどうのこうのとか、そういう話とはわけが違うという意味で、私はここで全額政府出資の株式会社ということをおし上げた。

ただし、もちろんそれは〇〇委員がおっしゃったように、要は政府の政策意図が明確でないと、株式会社も迷走することになりますから、そこは明確にする必要がある。立ち退きまでやるほどに規模縮小せよというのか、そうではない範囲で別途きちんと効率化を要求する形である政策目標を実行せよというのか、これは株主たる国の責任として政策意図を伝えるという話になるというところは強調したいと思います。独法と何が違うのかというと、会社法の枠組みの中で、株式会社として株主がガバナンスを働かせるという点においては、今の独法制度より明らかにすぐれていると私は思っています。

それから、最後にもう一つ申し上げたいのは、高齢者云々という話がありますけれども、確かに〇〇委員がおっしゃったように、高齢者ばかりにという話ではあると私も思っていますが、株式会社化したから高齢者は面倒を見ないとか、低所得者は面倒見ないという話には直ちにはならないということは強調しておくべきで、民営化イコール弱者切り捨てみたいな話では全然ないというところは強く打ち出すときにも、つまり一つのオプションで

もあれ、株式会社化する意味を世の中に訴えるときには、その点はケアフルにぜひ出していただきたいと思います。

【〇〇委員】 ありがとうございます。

〇〇委員、差し支えなければ今のあれをペーパーで簡単に出していただけますか。場合によりましては、ヒアリングでも結構ですけれども。

【〇〇委員】 すみません。

【〇〇委員】 では、ほかにいかがでしょうか。〇〇委員、いかがですか。よろしいですか。

【〇〇委員】 1つだけ補わせていただきますと、民間の目から見た場合に、不動産事業を債務、借り入れだけで行うこと自体に対する違和感はどうしてもぬぐえないところがございます。リスク管理という意味合いで、日本では不動産会社さんは3割ぐらいの出資でやっていらっしゃることにすら異常だと思っていて、世界的には普通5割は出資を伴うものだ。不動産変動リスクに対しては、仮に都市再生機能のほうも、これはバランスシートを使われるということ想定されているようですが、例えば公的な地公体さんの債務を一部割賦みたいな形で補われるというイメージもあるかと思うのですけれども、これは金融機能だと思いますので、出資なしに金融をやるというのは違和感があります。民間的には。

という思いがある中で申し上げますと、株式会社形態でと申し上げた意味合いは、透明性を高めるという意味でもそうですが、やはり株式会社のルールの中でやっている以上、債務と出資の割合が必然的に事業の内容には一定の足かせをはめる部分もありますので、開示そのものをするかどうかという議論とは別に、そういう形が望ましいのではないかなと思っていますということだと思います。リスク管理とか、内部統制とか、そういう話だと思います。

失礼しました。

【〇〇委員】 ありがとうございます。ほかによろしいですか。大体予定された時間がまいりましたけれども。

今日は大変貴重なご意見をいただいたと思います。次回までに少し今日ご議論いただいたところを含めまして事務局に整理していただいて、論点をもう少し絞り込んでいきたいと思いますが、私自身の感想といいますか、印象を申し上げますと、基本的にいわゆる政治的な要素とか、公的な部門であるがゆえに入っている要素というものをなるべく

切り離して、法人なら法人としての組織体として完結するような形での経営ができるようにするという点では共通していたところかなと思っております。

具体的にどういう法人を、都市再生と住宅を分割するかとか、それについては幾つかのご意見もございましたし、株式会社の形態にしてもまだいろいろあるかなと思っておりますけれども、いずれにいたしましても政策目的、政策目的というのも取りようによってはいろいろあるわけですけれども、少なくとも組織のミッションを明確化するというところで、そこから法人として完結した経営ができる方向に収れんさせていくところは共通かなと思っております。ただし、負債の問題にしましてもそうですし、住んでいらっしゃる方の問題もそうですけれども、さらに言いますと法人がつくられたときの過去の経緯もそうですけれども、いわゆるレガシーの問題をどう処理していくかということがあるかと思っておりますので、それをどう処理できるかというのは現実的にどういう形態に移行できるかということにもなってくるかなと思っております。いずれにしましても小手先の改革ではなくて、大胆にリアリスティックにやっていくということも共通項ではなかったかなと思っております。

以前から申し上げておりますけれども、これは、出口がなかなかない問題でして、資産を返していただけるだけの収益が上がって、住んでいる人たちには極めてハッピーな形で、国民にも負担をかけないという解決はまずないと思っておりますので、その意味で言いますと、幾つかの選択肢もあり得るのかなと思っております。ただ、それぞれの選択肢が完結した形で絵がかけていませんと、最後のしりぬぐいを税金に、一般会計に押しつけるというのでは答えにならないと思っておりますし、先ほどから聞いておりましたちょっと気になりましたのは、資産を売却するという話がありましたけれども、そんなに期待する価格で売却できるかどうかということについても検証してみなければ、その可能性そのものが封じられることになるかと思っております。

**【森田座長】** ほぼいろいろご意見が出ましたので、本日の議事はこの辺で終わらせていただきたいと思っております。

最後になりますけれども、検討会の今後の日程について少々お諮りしたいと思います。現時点では、来週24日までの日程が入っております。次回、24日につきましては、以前、委員からご指摘のありました関係法人の今後の扱いについて、事務局から説明をいただいた上で議論を行いたいと思っております。また、今日までの議論で各委員からさまざまご意見をいただいておりますが、それを、先ほど申し上げましたけれども事務局で少し整理していただいて、今日も事務局から論点整理が出ておりますけれども、重なる



部分と、少し修正を要する部分があろうかと思しますので、その整理をしていただくとともに、URからもこれについてご意見を伺うことにしてはどうかと考えております。

先ほどもURのほうでそういうデータがあるかどうかについてわからないというご発言もございましたし、URに聞いてみるということも考えております。そういたしますと、最終的な論点整理を行うためには、当然24日だけでは無理でございますので、もう1回か2回追加で検討会を開催したほうがよろしいというか、そうせざるを得ないのではないかと考えておりますので、この点につきまして委員の皆様にお諮りしたいところでございます。

結論的にといたしますか、私としましてはもう1回か2回きっちりと議論させていただきたいということですが、いかがでございましょうか。

【〇〇委員】 結構だと思います。

【森田座長】 よろしいでしょうか。〇〇委員もまた出席する機会ができるということです。

それでは、座長以下、各委員の意向といたしまして、その方向で進められるように事務局に調整をお願いしたいと思いますし、またこれはこちらだけの話ではなしに、報告する相手もございますので、そちらのほうにも調整をお願いしたいと思います。

それでは、そのことを確認させていただきまして、あとは事務局から連絡事項があるようですので、事務局のほうに進行をお返しいたします。

よろしく申し上げます。

【瀬口民間事業支援調整室長】 ありがとうございます。

それでは、次回の親検討会につきましては6月24日木曜日の午前10時から開催いたしますので、委員の皆様のご出席をお願いいたします。

また、今、座長からもお話をいただきましたが、24日の会議に加えてもう一、二回ということで承りましたので、これから各委員の皆様に日程を改めてお伺いさせていただきたいと考えております。

よろしくお願いたします。

それでは、本日の資料につきましてはそのままテーブルに置いていただければ、郵送させていただきます。

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、まことに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 —