

第7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7月14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7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をいただきまして、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。土居委員の到着が少しお遅れているようでございます。なお、本日は、株式会社みずほコーポレート銀行産業調査部長、山田大介委員の代理としまして、大類雄司産業調査部次長にご出席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】 皆さん、おはようございます。本日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。

それでは、早速でございますけども、議事次第に従いまして議事を進めさせていただきます。

最初に、都市再生機構のあり方に関する委員意見についてといたしまして、第5回の検討会で5名の委員から私案の発表をいただいたわけですが、その後〇〇委員からも私案の提出をいただきましたので、同じように5分か10分程度で簡潔に概要をお話しいただきたいと思います。

それでは、〇〇委員、よろしくお願いいたします。

【〇〇委員】 はい。座長、どうもありがとうございます。それでは、簡潔に私案を発表させていただきたいと思います。この都市再生機構のあり方については、いろいろな検討会、分科会でもご意見をいただいたわけでありまして、自治体の首長の立場から強調したいことを少しつけ加えさせていただきたいというふうに思います。

まず、第一に、都市再生機構の存在意義について3つの観点から申し上げたいと思います。その1つ目は、国の住宅政策の一環として、政策的な観点から賃貸住宅の供給を担っ

ていることでもあります。高齢者向け、少子化社会に対応して、子育て世帯を含む若い世代の対応が重要であるということも抜け落ちているのではないかなと思いますので、強調させていただきたいというふうに思います。政策的な観点からURがストックしている賃貸住宅の一部を低所得者で高齢者向けの賃貸住宅として供給する必要がありますが、住宅の世帯構成が低所得者で高齢者の方がほとんどになりますと、地域のまちづくりという観点からは、世帯構成上偏った地域社会になることが懸念されます。団地としては若い世代も含め多様な世帯構成になるほうが望ましいし、地域の活性化ということから考えれば、どうしても外せないのではないかなと思います。本格的な少子高齢社会を迎えるこれからの時代にありましては、住宅のセーフティーネットと地域コミュニティ形成という視点から住宅政策を担うことがURの意義として重要であると考えます。

2つ目でありますけれども、規模の大きいURの団地はその存在が地域社会との結びつきが大変強く、最大の地権者であるということでもあります。自治体のまちづくりに、そういった意味では最大の地権者ということで重要な役割を担っているということでもあります。地域のまちづくりの責任は自治体が担っているわけでありますけれども、URの団地は一つ一つの規模が大きく、そして、地域における最大の公的地権者として、建替えや集約化、売却処分など土地利用転換時には、公的な視点から地域のまちづくりに対し自治体のよき協力者となっていただきたいというふうに思います。特に建替え等によって政策的な観点から住宅供給をする場合には都市計画的な位置づけ、都市基盤整備、福祉や医療との連携など、自治体及び居住者、近隣住民との合意形成、協力・連携が重要となります。このようなことから公的セクターであり、有力な地権者としてURが担う役割は大変大きいというふうに考えています。

そして、3つ目でありますが、URが行う都市再生事業は、自治体が地域の特性を生かして進める都市づくりにとりまして、事業手法として極めて効果がある。そして、URは公的な最大の協力者として重要な役割を担っているということでもあります。地方分権が一層進む中で自治体は地域の特性を生かした都市づくりに責任があります。その一方で、自治体の財政状況は今後も厳しくなると思いますし、当然行政改革の中で職員数も削減をすることになっていく。このような中で地域の特色のある都市づくりを進めるには、再開発や区画整理などの事業経験が豊富で、さまざまなノウハウを持って、しかも、技術水準が高い、また、公的セクターとして信頼性のあるURの果たす役割というのは、自治体から見ますと、大変大きいものがある。さらに、政府資金を活用できることや、民間ディベロ

ッパーと比べると自治体としてのリスクが軽減できる、また、時間のかかる困難性の高い事業を自治体にかわって実施することができるという、自治体の負担を軽減できることなど、自治体の都市づくりにとっては効果が上がることが数多くあります。その役割は大変重要であります。

次に、論点につきまして、資料を皆さんにお配りさせていただいていますが、これに基づきまして、具体的に私どものいろんな事例を挙げさせていただいて、述べさせていただければと思います。

1つ目は、論点1の賃貸住宅事業と都市再生事業を同一の組織とするか、別個の組織とするかということですが、これは同一の組織とするほうがよいと思います。

2つ目の論点2-1、賃貸住宅事業の今後のあり方についてであります。先ほど申し上げましたとおり、今後の少子化対策、地域のまちづくりとの整合という視点から、子育て世帯も含めた、若い世代も含めた地域コミュニティ形成に資する住宅供給ということが重要であるというふうに思っています。このようなことから見ますと、URのためだけの税金の投資ではなく、地域のまちづくりに寄与しているということをしかり示していく必要があると思います。例えば、参考で1ページ目に藤沢市内にあるURの賃貸住宅についてなんですが、藤沢団地というのがあります。コンフォール藤沢というふうには書いてありますけれども、これは藤沢駅からほぼ近いところ、北東へ約1キロ、10分ぐらいのところにある団地ですが、15年に建替えの事業を完了しまして、コンフォール藤沢として790戸を供給されています。そのうち107戸を市が借り上げて、借り上げ賃貸住宅として供給をしているところでもあります。旧藤沢団地につきまして、建替え以外は民間に処分されましたけれども、そのうちの一部は民間の社会福祉法人がURから土地を取得しまして、高齢者などの福祉施設や子育て関連の施設などを入れました、日本でも珍しい複合施設を建設しております。大変これは注目をされまして、NHKでも取り上げられたところでもあります。一般の主婦の方がお金を、資金を集めてこういったものを建てて、地域の、住宅との建替えに伴って連携をして、こういった施設、少子高齢化に対応した新しい発想でつくられています。

そして、2ページ目ですが、これは善行団地といいまして、昭和40年代に建設をされた、かなり古くなってきましたけれども、2,271戸の住宅であります。これは大変高齢化が進んでいますが、高齢者向け優良賃貸住宅の対象で、生活支援アドバイザーが配置されているなど、高齢者のためのサービスがいろんな意味で展開をされているところ

でもあります。賃貸住宅事業の1つであります団地再生事業については、自治体のまちづくりとの連携を図り、進めていくべきものというふうに考えています。先ほど申し上げましたけれども、まちづくりの主体はあくまで自治体であります。URは公的な最大の地権者でありまして、自治体の最大の協力者ということが言えると思います。参考例、3ページ目をごらんいただければと思います。これは海岸のほうに近い辻堂団地という、辻堂海岸といいまして、大変今TUBEだとか、海水浴場でにぎわっているところの近くにある団地であります。この集約型の計画で、いろんな意味の団地再生を協議しておりまして、少子高齢化社会に対応した視点が重要であるというふうに私どもでは考えています。敷地は12.46ヘクタールありますが、URが継続して管理する区域は8.8ヘクタール、戸数は1,311戸で、29棟として計画をされているところでもあります。人口は2,727人、高齢化率は約41%、高齢者が住まわれると予定している住棟にはエレベーターの設置が予定をされているところでもあります。民間処分や自治体などへの売却が予定されている事業区域は約3.7ヘクタール、つまり、12.46ヘクタールの中の3.7ヘクタールで、除去される戸数が600戸の予定であります。藤沢市としましては、高齢者、低所得者向けだけでなく、子育て支援の機能など、地域社会の形成に資する機能の導入について今話を進めさせていただいています。

そして、3つ目の論点の都市再生事業において担うべき事業範囲についてであります。4ページ目をごらんいただきたいと思います。これは辻堂駅という駅の前に関特という大きな鉄鋼の工場があったところでもあります。今は湘南C-X都市再生事業としていろんなまちづくりが展開を図られているところでもあります。URは事業者として、また、直接施行の事業、さらに協定による関連公共施設整備事業も行っています。土地区画整理事業の施行者としては、事業期間は平成17年度から21年度までの4カ年半という大変短い期間で施行ができたわけでもあります。直接施行によりまして街路事業、道路事業を実施いたしました。関連公共施設整備として、デッキの整備、駐輪場整備など実施をしていただきました。これらによって、市にとっては事業の効率的な進捗、予算の平準化と技術職員の最小限の配置が可能となったわけでもあります。藤沢のこれからの都市づくりにとりましても、URの都市再生事業に期待することは大きいものがあります。5ページをごらんいただければと思います。このC-Xに加えまして、私どもの中心であります藤沢駅周辺の都心部の再生、すなわちJR東海道線、小田急線や江ノ電の鉄道3線が集まる藤沢駅の改良を含めた駅周辺の再活性化、駅から至近距離にある市庁舎の、もう60年たっ

るんですが、本館の建替えも含めた公共施設の再編という大きな課題が私どもにはあります。6ページをごらんいただければと思います。加えて、実は武田薬品の研究所が進出する、ちょうど鎌倉市と横浜市との境のところに村岡地区というのがありまして、今鎌倉市と連携して新駅を誘致してまちづくりをやっているところでもあります。このような事業については、URさんが持っている都市再生事業におけるさまざまな経験、ノウハウ、知識をお借りして、自治体とURが連携、協力しながら推進をすることが公共的な都市基盤を短期間で整備し、しかも、民間建設物の適正な誘導を図るには最も適しているというふうに考えています。URとしても、地域を取り込んで自治体と連携、協力し、公共施設整備で力を発揮し、民間を誘導していくということも都市再生事業にかなうのではないかとこのように思っています。

こういったことから都市再生事業を担う形態等につきましては、自治体のかわりに都市づくりの事業を行うこと、民間事業者では担えない事業の補完をすることなどから、公的な主体が大変望ましいのではないかなというふうに考えています。

以上で私の意見とさせていただきます。長くなりました。どうも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。

本日は報告書をまとめる、その原案についてご審議いただくことを予定しておりまして、ただいまのご意見も含めまして、それをどのような形で反映するかということにつきましては、後ほど全体的な議論として事務局の説明の後で行わせていただきたいと思います。

あと、〇〇委員からもペーパーが出ておりますけれども、これもそのときにご説明いただければ……。

【〇〇委員】 いえ、いつも言っていることですから、何もありません。

【森田座長】 ありがとうございました。

それでは、次に、2番目の都市再生機構のあり方に関する検討会報告書についてという、きょうのメインの議題でございますけれども、これについて事務局から資料の説明をお願いしたいと思います。よろしく申し上げます。

【事務局】 はい。では、事務局のほうから説明させていただきます。

資料につきましては、資料2-1と資料2-2というものでございまして、資料2-2のほうが最終的に取りまとめを予定している報告書の現時点での案という形になっております。資料2-1はそれを抜粋して、見た目としてわかりやすくしたものということでご

ざいますが、本日は最終的に取りまとめをさせていただきます2-2の報告書のほうをごらんいただきながらご説明をさせていただければと思います。

最初のほうは目次ですとか、御託の部分でございまして、飛ばさせていただきます、内容としては11ページからという形になっております。全体的な建付けとしては、機構の組織・事業の問題点というものをそれぞれ列挙いたしまして、それに基づいて、見直しに当たってどのような基本的なポイントがあるのかというものを2番として大まかに流させていただきます、最後それを踏まえて、どのような組織というものが適当なのかを検討していくという流れになっております。

まず、11ページ、1番の機構の組織・事業の問題点ということでございますけれども、(1)全体についてということで、①組織・業務のわかりにくさということでございます。日本住宅公団を母体にさまざまな組織が合併してまいりましたので、多くの事業を抱えて、どんな政策目的を担う組織なのかというのが非常にわかりにくいものになっていると。例えば、賃貸については、さまざまな住宅をUR賃貸という形で一つのものとして管理しておりますし、そもそも住宅を管理するというので、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うのがかつての目的であったわけでございますけれども、そのような役割というのは既になくなっていないのかというご指摘をいただいております。また、都市再生事業につきましても、さまざまな事業手法がございますけれども、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、拡大してきたという歴史がございます。

2番目としてビジネスモデルの問題というものが挙げられるかと思えます。ほとんど賃貸住宅事業、約10.6兆円を財投に依存しているという状況でございます。財投融資期間は30年でございますけれども、一方で、建物は70年で返す、それから、土地については家賃収入では返さずに、最後事業が終わったときに売った収入で返すという建付けになっておりますので、必然的に借りかえが生じるということですので、今後金利上昇リスクですとか、地価の下落リスクというものが顕在化すれば、財務状況が悪化するおそれがあるだろうというふうに思われます。また、繰越欠損金が機構設立時に生じておりますけれども、これを機構の経営努力で解消するというを目的としているわけでございますけれども、12ページ、利益目的を追求する主体ではない独法という組織であることに加えまして、民業圧迫批判を招かないように高い収益を上げる事業はやらないということになっておりますので、そもそも建付け自体が矛盾した構造になっているということが言える

かと思えます。

それから、3番目、業務運営の非効率さということでございますけれども、そのような組織目的のあいまいさ、公団という非営利組織の歴史からコスト意識が働きにくいですとか、ある意味ではそういう目的でやってきたからということではございますけれども、政策的意義や非営利原理に偏った業務運営がなされてきたということで、ざっくり言いますと、もうけようという形の行動原理というものは現時点では非常に薄いというところがございます。また、公団時代急速な業務拡大に対応するために次々に子会社などが設立されて、それと随意契約を結んできたというような、経営効率という面で非効率な面もあるというふうな指摘もできるかと思えます。

続きまして、13ページ、④としてガバナンスの不十分さということでございますけれども、現在の独法制度に対する国のガバナンスが十分ではないんでないかということでございまして、株式会社等に代表される会社組織に比べれば、やはり十分ではないんでないかというふうに思われますので、機構に対して私ども国としても組織のあり方、業務運営の目標を明確に示してきたというふうには言いがたい面もあるかと思えます。また、一方で、機構の中のほうでも組織内におけるガバナンスが十分なのかどうかということについては改めて指摘をする必要があろうかというふうに思っております。

それから、以下2番目として各事業部門についてということでございます。まず、賃貸住宅部門についてということでございますが、何といたっても①として財務リスク等を内包しているということでございます。賃貸住宅収入については現在安定した収入ではございますけれども、多額の負債を抱えている結果、現時点3分の1ぐらいいは支払利息として消えていっているという状況でございます。足元の金利が非常に低位でございますので、償還には特段の支障がないということでございますけれども、今後金利が上昇したということになりますと、債務残高は逆に増加に転じるようなリスクというものも抱えているというふうに言えるかと思えます。また、14ページでございまして、ストックは老朽化が進んでおりますので、今後適正な維持管理なり更新投資を行わなければ、空き家の増加ですとか、家賃減収というものが顕在化してくるリスク、それから、地価動向によっては多額の評価損を生じるリスクというものもあわせて抱えているかというふうに思っております。

それから、②として家賃減額措置の不透明性ということでございます。平成11年に市場家賃に移行してございまして、その激変緩和措置ということで継続家賃減額措置というも

のを講じております。このほかに高優賃の減額措置ですとか、建替えの減額措置というさまざまな減額措置を行っております。これは低所得で高齢の入居者が増加していて、家賃上昇に対する抵抗も大きいということで、このようなさまざまな政策的な減額を行ってきたということがございますけれども、このことが家賃システムというものを非常にわかりにくくしております。また、そのことがさらに管理コストの増加にもつながっているというふうに言えるかと思えます。また、この補助には一部国の補助が入っておりますけれども、国費投入の内容も非常にわかりにくいものになっているというふうに言えるかと思っております。

続きまして、15ページ、都市再生部門について、3ということがございます。まず、1つ目、事業実態の不透明性と国の関与の不十分さということございまして、都市再生事業につきましては20年3月に都市再生事業の実施基準、さまざまご指摘いただきましたけれども、こちらを策定いたしました。現時点事業実態なり個別事業ごとの採算性というものは対外的に明らかにされているとは言えない状況でございます。また、都市再生事業の実施に当たっては、さまざま国の補助金なり出資金が入ってくるわけでございますけれども、特にその出資金を再活用する場合などについては国の関与というものはあまり行われておりません。事業ごとの国費投入状況がわかりにくくなっているということが言えるかと思えます。

2つ目に地価変動リスクということで、法定事業につきましては基本的にほぼ収支均衡ではございますけれども、土地有効利用事業のように、土地を取得して、整備をして、民間に売り渡すというような事業につきましては、保有期間中の地価の変動を受けるということでございます。現に都市再生機構につきましても、19年度までは景気がよかったです。多額の利益を上げていたということでございますが、ここ2年ほどは非常に低水準の利益にとどまっているという現状でございます。

それから、4番目、16ページ、ニュータウンにつきましては、ニュータウンは30年度までに土地の処分・供給を終わらすということになっておりますので、今後あと3,100ヘクタールほど残っておりますけれども、地価下落によるさらなる損失の発生自体は避けがたいというふうに考えられます。また、これに対応するために、賃貸なり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を行って、この穴埋めをしているというのが現時点での実態ということでございます。

以上の問題点を踏まえまして、17ページ、2ポツでございますけれども、見直しに当

たっの基本的ポイントということでございます。まず、(1)として組織の存在意義についてということでございますが、これは何かといいますと、そもそも都市再生機構自体を廃止してもいいのではないかということについてひとつ検討してみたということでございます。その機構賃貸住宅を廃止してしまうということの影響でございますけれども、社会的に貴重なストックが損失するということですか、民間なり公営住宅で都市再生機構賃貸住宅に多い高齢者なり低所得者を含む居住者の受け皿が不足しているという課題があるかと思えます。また、住宅をなくしてしまうということではなくて、住宅の管理者を変える、譲渡するということも考えられるかと思えますけれども、すべての住宅について譲渡希望があるとは考えにくい。それから、地方公共団体につきましても厳しい財政状況にあるということでございますので、さらに公的賃貸住宅の戸数を増加させるという余地は非常に乏しいであろう。それから、仮に譲渡の希望があるとしても、すべての住宅を機構の経営に悪影響を与えない価格で譲渡できるということはなかなか想定しがたいというふうを考えられます。また、都市再生事業につきましても、そもそも機構は民間では行われな採算性の低い事業ですか、外部性の高い事業、それから、地方公共団体に対する支援を行うということでございますので、これを代わりに行ってくれるプレーヤーがいなくなるということでございます。さらに、その組織を廃止するに当たっては、資産を処分してもなお債務なり欠損金が残れば、これを解消するために国費を投入せざるを得ないということになるわけでございますけれども、このことに対する国民の理解を得ることは非常に困難であるというふうを考えられます。

以上のように、機構の廃止ということにつきましてはさまざま課題があるかと思えますので、非常に難しいというふうに考えております。

したがって、以下の3点を前提とした上で、さまざまな観点で見直しを行う必要があるかというふうに思っております。その3点と申しますのは、1つ目、業務・組織については廃止・縮小をベースとしつつ、実現可能な姿を追求していくこととこととでございます。2つ目、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、一般会計による肩がわり等は極力回避する。それから、3つ目、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ということとこととでございます。

それでは、具体的にどこの部分を見直ししていくのかということとこととでございますが、それが18ページ以降でございます。まず、賃貸住宅事業と都市再生事業を分離するののかどうかというところが1つ論点になろうかと思えます。先ほども申しましたとおり、業務を複

数抱えておりました、全体像が非常にわかりにくい。組織目的を明確化して、どこにどのような資金が投入されているのかということが国民の目から見てわかるような仕組みにするということが必要でございますので、その観点から、賃貸と都市再生というものを何らかの形で分離するということを基本として考えるのかなというふうに思います。

ただし、以下の点、3点ほどございますけれども、留意が必要ということで、完全に別個の組織にするということについてはなお検討を要するかというふうに思っております。留意点1つ目でございますけれども、都市再生事業で大きな利益が得られれば、賃貸の債務を圧縮に活用できる。一方で、賃貸住宅部門につきましては、安定的なキャッシュフローが得られているということがございますので、これを都市再生部門の資金繰りに活用するというような経営の効率性というものが期待できるのではないかと。2つ目は団地再生事業など、両者が連携して行う事業というものがございますので、分離したときにこの効率性を阻害しないような形になるかどうかという点に配慮する必要がある点。それから、3つ目、都市再生部門につきましてはキャッシュフローが安定的でなく、収益性が場合によっては低くなるという可能性もありますけれども、そのような組織が自立して経営していけるかどうかという点が課題として挙げられるかというふうに考えております。

続きまして、19ページ目、(3)として賃貸住宅事業についてということでございます。まず、1つ目、事業目的でございますけれども、基本としては民間にできることは民間にゆだねるということございまして、賃貸住宅供給につきましても本来は民間部門の役割というふうに考えております。一方で、今後急増が予想される低所得の高齢者向けのための住宅につきましては、民間部門による供給だけということでは不足するおそれがありますので、何らかの公的関与が必要だというふうに考えております。したがって、機構の当面の役割というものは低所得の高齢者などの政策的な配慮が必要な者に対する住宅の提供というものが基本になると思いますけれども、先ほどもご指摘がございましたが、この際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というのも重要な役割として認識をする必要があろうというふうに考えております。また、この住宅の供給に当たっては機構がみずからつくるというだけではなくて、既存のストックを活用して、PPPの手法などによりまして民間の資金ノウハウを生かしたサービス付きの住宅供給を促進していくということがより効果的であるというふうに考えております。なお、機構のストックにつきましては、その需要動向に応じまして逐次縮小して、最終的には民間にできることは民間にゆだねるというのが基本でございますので、市場にゆだねることによって

機構の役割を終えるということを目指すべきというふうに考えます。ただし、居住者がいらっしゃると思いますので、居住者の居住の安定に配慮するということは必要でございます。低所得の高齢者に対する家賃減額措置を国の政策として求めるということであれば、このコストは国が負担することを基本というふうに考える必要があるのではないかと思います。ただし、今機構が行っている家賃減額の扱いにつきましては、一定程度は配慮せざるを得ないのではないかとのご意見をいただいておりますし、一方で、過度に優遇することは望ましくないというご意見も頂戴をしているかというふうに思っております。

続きまして、20ページ目、②として経営の効率化と透明性の向上ということでございます。先ほど申しましたとおり、財投から多額の借り入れに依存しておりますので、金利上昇で経営が悪化するリスクというものを抱えております。旧国鉄のように負債の一部を切り離せば、新たな財政資金の投入というものにつながりますので、国民的な理解を得ることは非常に困難というふうに考えられますので、自力で、経営努力の中で解消していくということにしますと、コスト削減による業務の効率化、収益力の確保を通じて借り入れの圧縮を図っていく必要があろう。それによって、先ほども申し上げましたさまざまな経営のリスクを縮小していくことが必要だろうというふうに思います。このため、財務情報などは民間企業並みに情報公開をしていくとともに、賃貸住宅の収支状況なり公費の投入状況を明確にするために、地域ごとなのか、団地ごとなのかということはございますけれども、細かな単位で情報を的確に把握して、情報開示を行っていく必要があろうかというふうに思います。このような取り組みを行うことによって管理コストの圧縮などの取り組みが促されて、経営の効率化につながるというふうなこととともに、情報開示ということで、経営の透明性も向上するというに資するかというふうに考えております。

続きまして、21ページ、3番目として巨額の債務の削減ということでございます。安定的な経営を行うためには、先ほど申し上げました財投からの長期借入金の確保というものは当面不可欠かというふうに思います。民間借り入れで代替するということは非常に金額的なものとしても不可能に近いというふうに思いますし、短期借り入れになった場合には、先ほど申し上げました金利変動リスクというものが極めて大きいものになってくるものというふうに考えられます。しかしながら、金利変動のリスクを小さくして、国費負担なく債務の削減を進めていくというためには管理の合理化・効率化を進める必要がございますし、機構が損を生じないという前提ではございますけれども、ストックの削減を進めて資産負債を圧縮していく必要があろうというふうに思います。その方法として、高額家

賃物件をほかの物件とは分離して、有利な価格で売れるのであれば売ってしまう。そうであれば、ほかの組織でより収益を上げられるような仕組みを導入するという方法も考えられるかというふうに思います。ただし、1点留意点として、別組織を株式会社にした場合には、法人税課税対象となり得るということに留意をする必要があろうかというふうに思っております。なお、ご指摘として賃貸住宅事業に割り当てられている負債のうち3兆円ぐらいは独法移行時の評価替えのときにニュータウン等々で生じた含み損に相当する負債を引き受けたことに由来するものというふうに考えられて、これを賃貸住宅の本来の債務の弁済とは切り離して議論すれば、賃貸住宅単独で債務の返済を行うことも可能なんではないかというようなご意見も頂戴をしておるところでございます。

それから、賃貸住宅部門の最後、4番目、22ページでございますけれども、地方公共団体への譲渡ということでございます。地方公共団体につきましては、地域の住宅政策を担うということでございますので、政策上の必要から地方公共団体のほうが譲受を希望するという物件につきましては、譲渡等によって機構の財務が悪化しない条件で譲渡等を行うことが必要かというふうに考えております。また、機構賃貸住宅ということで維持するものにつきましても、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していく必要があろうというふうに考えております。

続きまして、(4)都市再生事業についてということでございますけれども、まず、1番目、事業目的でございますが、民間事業者が事業を実施するに当たっては、株主等との関係で低い採算性の事業はなかなか行いにくい、高い採算性を確保する必要があるということもございます。したがって、期間リスク等を考慮すると、採算性の低いような事業は行われにくいという傾向にございます。また、地域のまちづくりという観点からは地方公共団体が事業を実施することが期待されますけれども、多くの地方公共団体のほうでは財政事情が苦しいというような事情ですとか、人的ストックの蓄積もないという事情もございますので、このような継続的に行われるわけでない都市再生事業のために人員を抱えておくことは非効率というふうにも考えられます。このため、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ですとか、地方都市の整備に係る地方公共団体の役割の代替ということが機構の役割というふうに考えられます。ただし、具体的にどんなような事業の範囲をやるのかということにつきましては、民間なり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必要がございますので、事業実施基準の明確化を図る必要があるというふうに考えております。また、その際、事業実

施に当たってどこまでリスクを機構がとるのか、また、誰のジャッジで事業を行うのかという仕組みと仕立てを改めて考える必要があるというふうに考えております。また、その都市再生事業への機構の参画につきましては、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個別に国が判断するという必要もあろうかというふうに考えております。

続きまして、②民間事業のリスクヘッジということでございます。民間事業者が事業を行うに当たりましては、地権者調整リスクですとか、時間リスクなどさまざまなリスクがございます。こちらのヘッジを基本といたしまして、機構が多様なリスクを全面的に負う主体としての関与が、民間が主体として予想されない場合など極力限定する必要があるというふうに考えております。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団法人の民間都市開発推進機構との統合を検討する必要があるというふうに思います。また、機構が事業主体として参加する事業につきましては、SPCの活用などによりまして個別事業ごとの収支採算等の情報を開示し、透明化を図っていく必要もあろうというふうに考えております。

続きまして、③地方都市の整備に関する事業ということでございますけれども、地方都市の整備にあたりましては地方公共団体をサポートするというところでございますけれども、こちらにつきましては、要請に応じましてノウハウの不足している地方公共団体のコンサルティングということを基本といたしまして、直接機構が事業を実施するというところにつきましては、先ほどの明確化される都市再生事業の実施基準を厳格に運用した上で行うということでございます。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ということが必要でございますので、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ということを個別に十分整理をしていく必要があるというふうに考えております。また、費用負担につきましては、基本的には事業によって受益を得るのは地方公共団体でございますので、地方公共団体においても適切に負うべきというふうに考えておりますし、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というふうにしていく必要があるかと思っております。

それから、4番目、経営の効率化と透明性の向上、こちらにつきましては住宅と同様でございますけれども、財務情報等は民間企業並みに、また、個々の事業の適格性、効率性の確保の観点からは、事業化することの情報開示みたいなものも進めていく必要があるかというふうに考えております。特に機構が事業主体として参加する事業につきましては、

個々の事業ごとの情報を開示して、透明化を図っていくということも必要かと考えております。

続きまして、25ページ、ニュータウン事業についてということでございますけれども、ニュータウンはもう終息させることが決まっておりますので、不動産市場の動向を注視しつつ、売却に伴う赤字を極力抑えるということが大前提というふうになってまいります。前提として、先ほど一般会計の投入という選択肢を除外するということを申し上げましたけれども、そういたしますと、現在でも繰り入れを行っておりますように、単独で経営が成り立つような事業ではないということでございますので、都市再生事業なり賃貸住宅事業と分離することは不可能というふうに考えております。したがって、売却に伴う赤字につきましては、両部門の収支で対応するということが、国民負担の発生を回避するということが必要かというふうに思われます。

それから、6つ目、ガバナンスの強化についてということでございますけれども、ガバナンスの不十分さというものがさまざまな問題を引き起こしてきたと思われまますので、組織の見直しに当たってはガバナンスの強化が必要というふうに考えられます。そのためには、組織の形態をどうするかということは後ほどご議論いただく必要があろうかと思えますけれども、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ということが適切ではないかというふうに考えられます。具体的には以下の事項について検討を行うということが考えられるのではないかとということで、例えば、役員選任に対して国がどうやって関与していくのか、役員の担当分野における事業執行責任を明確化する必要があるのではないかと、それから、役員会の機能を強化して、代表者の権限のチェック機能を強化する必要があるのではないかとというような点について検討を行っていく必要があるというふうに思っております。なお、ガバナンスの強化につきましては、独法制度全体で見直しを行うということが予定されておりますので、それを踏まえるべきではないかというご意見ですとか、ガバナンスは結局組織というよりは人事に尽きる問題であるというようなご指摘も頂戴しておったかというふうに思っております。

それから、7番目、26ページでございますけれども、関係法人の整理合理化についてということで、こちらのほうは先般ご説明させていただきました内容でございますので、ごく簡単に申し上げたいと思います。基本的には22年度までにすべて見直しをするということでございまして、前年度に関係法人がとったような業務につきましては再入札を行うということで、徹底した見直しを行うということでございます。ただ、ご指摘として、

民間企業においては100%出資の子会社等との間で随契を行うことによって経営の効率性を図っているというようなどころもございますので、必ずしも子会社等との随契が一概に非効率だというふうには言い切れない面もあるかと思っておりますけれども、長年にわたって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ております。

2つ目、利益剰余金につきましては、公認会計士などのワーキングを設置しまして、最低限必要な利益剰余金がどれぐらいなのかというのを検討いただきまして、これを超える分には機構に返していただくということを基本とするということでございます。

27ページ、3番目、関係法人自体の整理・統廃合ということでございますけれども、機構本体の組織の見直し方針を踏まえながら、早急に検討を進めまして、整理・統合の工程表等というものをまず作成していく必要があろうというふうに思います。この際には雇用問題についても十分配慮が必要ですし、関係法人がそもそも立っていける状態にあるということで、統合についても検討が必要かというふうに思っております。人的関係につきましては、引き続きこれまで行っておるあっせんは行わないというものを継続しておく必要があるかと思っております。

続きまして、28ページ以降でございますけれども、機構の組織の見直しについてということでございます。1で論点整理をいたしました現在の機構の組織・事業の問題点を解消する必要がございます。2で論点整理をいたしまして、その見直しのポイントというものを踏まえまして、透明性の確保ですとか、効率性の確保、ガバナンスの強化、国民負担の回避、居住の安定性という観点からは今後の機構のあるべき組織形態として3つほど案が考えられるのではないかとこのように思います。

1つ目は完全民営化とする案ということでございます。これを仮にA案というふうに呼びますと、A案につきましては、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、上場を目指して、最終的には政府の関与をなくすことを目指す株式会社ということでございます。ただ、機構につきましては、現在14.5兆円という多額の負債を組織全体としては抱えております。また、繰越決算金も3,500億円抱えておるといふ財務体質でございます。先ほど申し上げました今後の金利上昇リスク、地価下落リスク、家賃下落リスクなどをかんがみれば、現在のままの財政状況では完全民営化というものは不可能であろうというふうに考えられます。したがって、A案を実現するためには、自立的な経営を行うために必要な自己資本というものが必要になってくるわけでございます。これがどれ

くらいなのかというものは非常に難しいところでございますけれども、仮に前回、以前の会議のほうで山田委員からご指摘をいただきました3割から5割というのが民間企業の普通だということを踏まえますと、金額的には3.8兆円から6.9兆円というような追加出資が必要になるというふうな計算になるということでございます。また、現状以上の家賃の支払いが困難な低所得の居住者や高齢者につきましては、機構住宅にかわって受け皿となる住宅がその地域にない可能性もございますけれども、機構も完全民営化されれば、利潤の追求を行っていくということもございますので、ほかの民間事業者と同様にこれらの住宅を自主的に供給していくインセンティブというものはなくなってくるかというふうに思います。機構に低所得高齢者向けの住宅供給という政策目的を遂行させるためには、何らかの公的関与が必要であろうというふうに思います。都市再生事業につきましても、そもそも民間事業者では行わないような外部性があるけれども、採算性の低い事業を行うということを完全民営化された組織に求める、自主的に行うという可能性が非常に低いというふうに思いますので、これらの事業が行われなくなるということでございます。

以上の問題からしますと、機構を完全に民営化するという、このA案につきましては、非現実的ではないかというふうに考えております。

続きまして、29ページ目でございますけれども、巨額の借入金の圧縮、繰越欠損金の解消に向けてコスト削減、それから、収益性の拡大のインセンティブを組織として持たせる一方、政策的な課題に対応するというところで、財政投融资の活用ですとか、事業施行権能の付与について、公的色彩の強い組織のほうが可能性が高いということもございますので、国の一定の関与の必要があるという組織の形態として、1つ新しい公的法人（公的機関）とする案——これを仮にB案といたします——というものが考えられるというふうに思います。こちらのポイントといたしましては、ガバナンスは強化をする必要がございますので、先ほど申し上げましたとおり、株式会社的な方式を導入する、組織内カンパニー制を導入して、賃貸住宅部門と都市再生部門を何らかの形で分離するという点、それから、先ほどの高収益物件を分離して、民間的な経営を行って、収益の向上を図るということも取り組みとして考えられるかというふうに思います。このB案につきまして、組織内カンパニー制ですとか、高収益部門の分離というようなことをやることによりまして、事業の透明性が不足し、組織としての効率性に欠けるというこれまでの問題点を解消することができるというふうに考えておまして、組織内カンパニー制というのは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て、透明性の高い運営を行う、また、事業部門

ごとの経営責任を明確化したものということでございますので、これらの問題点を解消することができるのではないかとこのように考えます。また、ガバナンスという点につきましては、独法につきましても非常に問題があるというふうに言われておりましたけれども、理事長と理事の間のチェック・アンド・バランスの関係ですとか、役員による事業執行責任の明確化というものはその株式会社的な方式を使うことによって解消することができるのではないかとこのように考えております。

それから、3つ目、30ページ、(3) 政府100%出資特殊会社とする案でございますけれども、先ほど国の関与が必要というふうに申し上げましたけれども、国の関与の方式として株主としての関与ということを中心にしまして、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という観点からは、100%出資の特殊会社とする案というものも考えられるかと思えます。これを仮にC案と申しますと、ポイントといたしましては、巨額の債務を抱えておまして、単純な民営化は困難であるというふうに思いますので、100%出資の特殊会社化とする。パターンとしてはちょっと2つぐらいあろうかと思ひまして、都市再生事業と賃貸住宅事業を分離するとして、持株会社方式にするか、一方を親会社、一方を子会社にするという、2つぐらいの方式があろうかというふうに思ひます。また、持株会社方式につきましては、経営状況が不透明になるのではないかとこのご指摘を頂戴しておったかというふうに思ひます。それから、先ほどと同様でございますけれども、賃貸住宅部門の高収益物件については別会社化するということが考えられます。法人税の課税対象となり得るとこのことでございますけれども、持株会社方式なり100%子会社ということで連結納税を導入すれば、ある程度影響を回避できるというふうにも考えております。このC案につきましては、ガバナンスという点では、既に会社法という確立した制度のもとで執行されますので、役員会による意思決定、それから、役員相互間のチェック・アンド・バランスなど内部統制の強化というものが図られるかというふうに思ひます。また、組織形態としては、各事業部門が先ほどとは、カンパニー制とは異なりまして、別の法人格を有するということでございますので、事業会社ごとの経営責任というものがより明確化される。それから、独立採算による透明性の高い経営がさらに徹底されていくということでございます。特に、持株会社方式と親会社・子会社方式との比較ということで申し上げますと、持株会社方式につきましては、持株会社を通じた事業全体の方針の一元化ですとか、人材・資金の融通を図ることも可能かというふうに思ひしております。

親会社・子会社方式につきましては、事業の連携ですとか、人材・資金の融通を図るといふことも、こちらについても同様に可能かというふうに考えております。

こちらの2なり3なりの部分につきましては、特に、こういう制度だということは今のところ書いてあるわけでございますけれども、これについてどのように評価を与えるかということについては現時点では記載をされておられません。幾つか既に、下に委員の意見等ということでこれに関連する委員のご意見ということでいただいておりますけれども、また本日のご議論を踏まえまして、この部分につきましては肉づけをしていきたいというふうに考えております。

最後、32ページでございますけれども、今後の進め方についてということで、ご議論するに当たりまして、残された課題みたいなものが出てくるといたしましたら、この最後のページのところに記載をしてまいりたいというふうに考えております。

とりあえず現時点の報告書の案としてのご報告は以上でございます。

【森田座長】 ありがとうございます。

ただいま詳細に報告書案について説明いただきましたけれども、この報告書案についてちょっと補則しておきますと、それぞれのところに委員の意見等という形で、上のゴシックで書いてある部分がこの委員会のどういう発言をベースにしてつくられているかということについて、ご発言の内容を要約したものを入れておりますし、そこではどなたのご発言かということで名前も入っております。これにつきましては、こういう発言をした覚えはないという方もいらっしゃるかと思うんです。ご確認をいただきたいと思っておりますし、また、最終的にこの報告書を公表する段階につきましては、名前を入れるかどうかということについてもご議論いただきたいと思っております。

それでは、かなり大部のものでございますけれども、順番にやっていきますと、どうしても最初のほうに熱い議論が来て、後半のほうが薄くなるということもありますので、途中で整理させていただくかもしれませんけれども、全体を通してご自由にご発言いただければと思います。いかがでございますか。

はい、〇〇委員、どうぞ。

【〇〇委員】 前回出席できませんで、次回も出席できないので、すいませんが、ちょっと忘れないうちに意見を述べさせていただきますと思います。

ご説明、どうもありがとうございました。かなり議論をうまくまとめていただきまして、それで、こういう形で報告書が出るということであれば、私としても基本的な方向性とし

てはいいんじゃないかと思っています。ただ、部分的に表現の工夫だとか、これをごらんになった一般の国民の方が誤解されないようにするためにはもう少し工夫が必要なところがあるかなということで、かなり九、十点ぐらいコメントをわっと言わせていただきます。

まず、最初に12ページなんですけれども、ビジネスモデルの、運営の非効率さのところ、確かに非営利原理に偏った業務運営ということではあるんですけれども、もうけようという意識が希薄だというのが非営利原理のあれなんですけれども、私の印象でいうと、確かにそういう面もあるんですけれども、繰越欠損金を減らそうという意識に変えるというところ如果能ければ、それで十分じゃないかと。つまり、その後の議論で株式会社化とか、そういうようなことを考えたときに、営利原理といいましょうか、収益を追求するということが1つのインセンティブ、動機づけになるというようなところではあるんですけれども、必ずしも収益を上げなくても、繰越欠損金を減らそうという意識さえ顕著に芽生えてくれば、相当な努力が促されるのではないかというふうに思います。

それから、次は18ページですけれども、賃貸住宅と都市再生事業の分離についてのところでは、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というようなところで書かれている①から③なんですけれども、それ自体はいいと思いますけれども、財政投融资の問題といいましょうか、財政投融资を借りる際の、いわゆる都市再生事業で借りているけれども、全体の収益で返しているというか、その収益と返済の原資とそもそも借りたときの名目との対応関係が必ずしも分離してしまうと、不整合を来すかもしれないという問題というのものもあるのではないかなというふうに思いますので、その点も1つカウントしてもいいのかなと思います。

それから、次は24ページなんですけれども、都市再生事業全体に係ることでもあるんですけれども、確かに先ほど〇〇委員もおっしゃっておられましたけれども、URが地方都市の整備に重要な役割を果たしておられるということではあるんですが、おそらく今後のことを考えると、もう少し役割分担を明確化する必要があるだろう。特に税を入れないというか、URの事業運営に税金を投入しないということであれば、赤字を出してはいけない、赤字をどしどし出していいというわけではないということですから、おそらくこういう今後行うことが見込まれる都市整備、都市再生の事業においても、個別の事業で最低限採算性は確保するということが明記されたほうがいいんじゃないか。それで、いや、でも、採算性だけで都市再生をするという、ほんとはもっといろんな、広範な便益が地元住民に及ぶのに、採算だけでやる、やらないと決めるのかという話が当然出てきますけど

も、外部性というんですか、そういう問題は、私は税で対応すべきだと。特にここは国が直接、直轄事業でやるわけじゃなくて、UR、ないしは承継組織がやるということでしょうから、そこは国費、国税を投入するというものではない。それでいて、基本的には都市再生によって恩恵を受けるのは地元の住民の方々であるということであれば、その地元の地方税で、本来受益者負担で費用を負担していただくということなんだけれども、広範な便益が及んでいるがゆえにすべての受益者から適切にその費用を負担していただくことができないという部分では結局赤字が出るということなんだと思うんです。公共経済学の言葉で言えば、非排除性というんですか、対価を払わない人を受益者から排除することはできないということからすると、便益はたくさん出ているんだけども、費用回収といましようか、費用負担を十分に負わせられないというところで、単体としての収益は赤字が出るということなんだけれども、確実に外部性があるって、地元の便益が増加しているということであれば、それはURがそこで補助して手助けするというか、金銭的にURが赤字を負ってまでもそれをやるというよりかは、むしろその部分は地方税で対応していただくという対応関係をすれば、URはノウハウを提供して、よりよく都市再生のために貢献しながらも、当然費用負担なり収益回収は、URはURとしてやるということだけれども、そこで赤字が出るということにはならないようにするという、URにとってはそういう対応ができるんじゃないかというふうに思います。

それから、28ページの組織体系の話なんですけど、完全民営化の話は確かに私も難しいだろうなというふうに思うんですけど、非現実的とかかなり明確に書かれているとおおり、確かにそうなんだけれども、あんまりここががつんとこればかり強調して否定すると、えらく後ろ向きだなというふうに思われてしまうという嫌いがあるので、もう少しフェアに議論してもやっぱりこれはなかなか難しい案なんだなというふうに感じ取れるような書きぶりを工夫するというのが私は必要なんだと思います。そういう意味でいうと、いわゆる旧三公社民営化以来使われている日本語としての民営化ではなくて、完全民営化ということなので、すべての株主を民間の株主にするというところまでいくという話が完全民営化ですから、そこまではさすがに民間の株主が募れない、今の形態のまま完全に民営化を移行しちゃったら、民間の株主がそこまで魅力を感じる会社にできないという書きぶりが必要なんだと。もちろんここにいろいろ書いてあることについて私は特に否定する書きぶりは基本的にはないんですけども、この28ページに書かれているものに加えて、このままの形態だと民間の株主にすべて移行するというのは難しいという、極端に言えば、株は売

り切れないということですね。売れ残っちゃうというような魅力、民間の株主が収益のみを追求して株主になりたいと思ってくれないという問題になっちゃうという話書かれてると、確かに完全民営化しろという論者がいたとしても、じゃあ、売れるものなら売ってみると、100%全部民間株主に売り切れるのかという、そういうトーンも1つ必要になる。

29ページというか、B案、C案に関しては、法人税の支払いについて付記されているところが幾つかあるんですけども、確かにそのとおりなんですけれども、法人税の支払いを過度に恐れてはいけないというか、どうせ国庫に行くだけですから、何か詐欺師にお金をとられるわけじゃないので、法人税というのは国庫に戻るわけですから、別に国庫に貢献している分では何ら、それはそれとして、ただ、法人税をとられるというところまで加味してビジネスを営むとすると、繰越欠損金の縮小のペースがスローダウンするとか、そっちの問題はあると思いますけれども、法人税をとられるから、そんな組織にはならないでおきましょうみたいな感じにはしないほうが、そういうトーンで書くのはやめたほうがいい。法人税をとられると、その分だけ手元に残る内部留保というか、収益が少なくなるので、その分だけ債務返済だとか、繰越欠損金の圧縮がスローダウンするというトーンだとわかりますけれどもということです。

それから、30ページ、あと3点だけ申し上げたいと思いますが、まず、C案のポイントは以下のとおりであるというところで、単純な民営化という言葉があるんですが、ちょっとなじまないのかなと。民営化という言葉はこのC案とするだけでも、いわゆるマスコミ用語でいうところの民営化にはもうなっているわけです。つまり、JR北海道とか、JR九州とか、ああいうところもいまだに民間の株主はいなくて上場していないわけですが、あれは民営化されたと言っているわけですから、100%出資の株式会社にするということで、英語のプライベート化とはちょっと違うと思うんですけども、日本語では民営化というので、そうすると、単純な民営化という意味がちょっととりにくくて、私なりに別の言葉を何か用意しろと言われれば、民間出資を募る民営化は困難という言い方のほうがいいのかもしれない。100%政府、国と地方自治体は包含して政府と言ってもいいかもしれませんが、政府であって民間の株主ではないという意味だと思うので、単純な民営化というのは、要は、私の解釈で言えば、民間出資を募る民営化が難しい。

それから、B案とC案との対比で、財政投融资を受けられないかもしれないような委員

の意見のところの対比でいうと、私の理解では、特殊会社でもある要件を満たせば、財政投融資は受けられるのではなかったかと思しますので、財政投融資が受けられるか否かということに関してはB案もC案も別に大差はないのではないかと。

それから、あと、最後に事務局にお伺いしたのは、高額家賃部門を分離するということがB案、ないしC案のところでは書かれているのですが、そのメリット、どういうメリットでこの案の中にお書きになっておられるのかというのをちょっと伺いたいです。

以上です。

【〇〇委員】 ありがとうございます。

たくさんあったので、ちょっと確認させていただきたい。一番最初のところで、12ページですか、業務運営の非効率性のところで、利潤動機は繰越欠損金を返すことでもあるんじゃないかというお話があったんだと思いますけれども、この部分については、今までの問題点の指摘の部分なんですけれども、そこにそのご意見を入れるべきというお話ですか。

【〇〇委員】 いや、これは、この本文全般のトーンということも含めて、結局非営利原理に偏っていたということであるという認識がここに書かれていて、その後で、次に組織形態まで最後行くわけなんですけれども、その中で収益性を追求するというインセンティブを活用するという話になるんですけれども、そのときに黒字が出なきゃいけない、それで黒字をどしどし出していかなきゃいけないということまで言いたいというわけではなくて、むしろ利益追求ということであるとしても、目の前にある債務返済、繰越欠損金があるわけですから、それを解消していくように頑張ろうというふうに思うだけでも、利益追求と全く同じベクトルの向きになっているということなんではないかというコメントです。

【〇〇委員】 わかりました。ありがとうございました。

きょうなるべくこれをきっちり議論していきたいと思しますので、ほかの方、いかがでしょうか。簡潔に。

はい、〇〇委員、お願いいたします。

【〇〇委員】 ありがとうございます。6点ほど申し上げたいと思います。

まず、11ページに、一番下なんですけれども、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ということが出てきます。ほかのところにもこういう考え方でやってきたというような記述があるんですけれども、それはだれがいつ決めた基本方針なのかということを書いていただきたいというふうに思います。そうしないと普通の人からわからない。あと、そういう意味においては特殊法人等整理合理化計画とか、独法の移行のとき

に約束したことというのがあると思うんです。それはきちんと実行されてきたのかどうかということの検証も一緒にしないと、結局いつも報告書を出して終わりではないかという批判に耐えられないと思います。

それから、2点目ですけれども、17ページに、最初の真ん中のところですが、この「業務・組織は廃止・縮小をベースとしつつ」というのがこの報告書では一番大事なところだと思うんです。これを書いていただいて非常にありがたいと思います。さらに、やはり5年後に3分の1とか、10年後に半分とかいうような数字のイメージというものをできるだけ書けるようなことはできないでしょうか。そうしないと、たとえば民営化をするのであれば、その組織の人たちはどういうものになっていかという改革のイメージがつかめる。その他の場合には、なかなか改革のイメージというのをつかみにくいと思うので、そここのところを書き込むということ、それを書き込むことによって組織がコミットするということをお願いしたいと思います。政策のすべきことを見きわめて縮小していくんだという強い意志が報告書から感じられるべきだと思います。

それから、3点目ですけれども、26ページのところのご意見にあるんですけれども、ガバナンスは人事であるというようなこともおっしゃるとおりだと思うんです。ここは、これは委員の意見でもいいんですけれども、やっぱり偉くなったOBが務めているというのは政策をゆがめると思うんです。政策を経験された方のご経験というのは非常に大事だと思いますけれども、その方が国の政策を担う事業主体にいるということは政策をゆがめるので、やっぱりそれは避けるべき。人間はそんなにすぐに上下関係から抜けられないので、政策がゆがむと思いますので、そこについては何らかの工夫をいただきたいと思います。

それから、4点目なんですけれども、〇〇委員もおっしゃったんですけれども、28ページに、ここでいきなり完全民営化は非現実的であるという強い口調が出てきてしまって、やっぱり中立性にかけると思うんです。民営化もいろんな工夫でできると思います。家賃補助をすれば、ここで書いていらっしゃるようなことはできるわけで、コストがかかるか、よりかかるかどうかという論点から議論すべきで、ここで一気に否定すべきでないというふうに思います。前にリアリスティックな案をというふうに申しあげましたけれども、あくまで私は、案を出して政務三役が選ばれるという前提で考えていますので、そういう意味では全部の案を中立的に書くべきだと思います。ところどころ何とかの意見があったとか書いているところもあれば、こういうふうに何か急に強気になるところもあって、若干その辺のバランスが、ちょっとアンバランスかなと思います。

それから、5番目に、私が前に持株会社の不透明性を申し上げましたが、これによって持株会社が完全に否定されることがないようにお願いしたいと思います。持株会社には持株会社なりの懸念がありますよということを申し上げただけなので、その点については申し上げておきたいと思います。

それともう1つ、BとC案でもやっぱりどの分野を縮減して廃止していくのかということをはっきり書いていくということが大事だと思うんです。それを、特に国交省の方の、あるいは、URの方たちの知恵の絞りどころだと思いますけど、全体に最後のまとめた発言なんですけども、縮減・廃止していくんだという心を持って書いていただきたい。そうしないと、17ページの廃止のところ、メンションしていただいているのは評価しますが、何かもう絶対廃止しないぞという強い意志のもとで書かないで中立的に書いていただきたいので、縮減していくんだということが行間からあらわれるような書き方、あと、もう1つ、細かい点ですけども、時々国費投入という言葉が出てきます。これも一般会計からの投入なのかどうかということをはっきりと認識していただきたい。といいますのは、法人税を非常に嫌っていらっしゃるわりには国民負担はなしでというふうにおっしゃって、自分たちがあたかも国民負担をかけていないかのような錯覚をお持ちのように思うので、法人税を払っていないのも国民負担ですということを思いました。

以上です。ありがとうございます。

【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】 すいません。

【〇〇委員】 はい、じゃあ、〇〇委員、お願いいたします。

【〇〇委員】 断片的な話も大分取り上げて、厚みのある感じにまとめていただいたと思いますし、踏み込んでお書きいただいているというところもあるかと思いますが、何点かちょっと申し上げておきたいと思います。

私が申し上げていた3点というのは踏み込んでこちらのほうにお書きいただいたなというふう思うんですけども、このところについての書き方としてちょっと気になるのが、13ページのところの書き方、13ページの下(2)の①のところ。現在のURの財務的などところについての構造は、ニュータウン事業を分離したときにニュータウン事業のところのひもつきの債務を分離して、それで、おおむね残りのところをすべて都市再生部門のほうに残した。それで、都市再生部門のところは、住宅と都市再生事業のところの

積年の負債を全部包含する形で都市再生勘定のほうに残った。それで、先だって私どものほうに見せていただいた資料のところでは、都市再生勘定の中の住宅事業と都市再生事業を仮に分けたとしたらというときの負債を示されているわけですが、そのところに負債として明らかにひもつきの負債と、それから、全体、残余の負債を案分するような形で2つに分けているということであって、そういった意味ではお示しいた資料でも、負債、とりわけ有利子負債のところは必ずしも住宅部門の負債ではないということを示し上げていたわけですが、そこからして、この13ページの記述の中で、4行目で、2,100億円を支払利息として支出しているというふうになっているところなんですけども、これは先ほどのような前提を置いたところで2,100億円というふうに計算されるというだけであって、住宅の事業として2,100億円を支払利息として支出しているということではないと思いますので、ちょっとここところは事実関係からしていかがかというのが1点あります。

それから、あと、私の発言で、以前間違えて計算した結果を申し上げているのがそのまま残っていますので、18ページの一番上の金額のところに関しては、先だっぺのペーパーの金額のほうに書き直していただきたいというふうをお願いしたいと思いますので、よろしくお願いいたします。

それから、あと、19ページのところに出てくる低所得の高齢者という概念なんですけども、この低所得の高齢者というのがどこまで入るのかというのが果たして明確なのかどうかというところが疑問に思うところです。感覚的に高所得の高齢者のところは面倒を見なくていいよというふうには思うんですけども、通常考えると、低所得と中所得というふうにいった場合に、中所得のある程度の範囲のところまで面倒を見る必要があるように私など思うんですけども、いずれにしても、低所得という概念、これが明確でないところでもいろいろ議論が展開されても具体的な数字の話になっていかないと思いますので、ちょっとここところは明確にしたほうがいいんじゃないかというのが次の話です。

それから、あと、20ページの②の書き方がちょっと気になるんですけども、ディスクローズと、それから、効率化という話書かれているんですけども、効率化をやって経営に関するリスクを小さくしていく、そのためにディスクローズが必要だというふうに書かれているんですけども、効率化の努力も必要です、それから、ディスクローズも必要ですというふうには思うんですけども、じゃあ、リスクといった観点からしたときにどの程度小さくなるのかというところが私、感じるものですので、こここのところで小さくやるリスク

は全体のリスクから考えると、極めてわずかじゃないかというふうに思いますので、これだけ読むとディスクローズすれば、リスクが大分軽減されるように誤解を招きかねないというふうに思いますので、文章としていかがかなという意見もお伝えするというのが次の点です。

それから、あと、関係会社のところで、関係法人、26ページの①のところで、一旦関係を整理せざるを得ないのではないかというふうになっているところなんですけども、このところというのは、私はちょっと端的過ぎるんじゃないかな、短絡なんではないかなというふうに思うんですが、整理したとして、関係を断ち切ったとして、関係法人がその後立ち行くかどうかというところに関してはものすごく疑問といいますか、経営という観点で考えれば、今の関係法人にはおそらく営業機能がない、あるいは、極めて脆弱というふうに言えるわけです。それは当然であって、UR関係から仕事をもらえるんだということが前提となっていますので、営業機能を特段きちんと持つ必要がなかったわけです。しかし、そのところでいきなりぽんとひとり立ちしようよというふうなことを言われても、泳げない子供をプールの中にぽんと入れるようなものであって、泳げるようにしてからプールの中に入れ込むということが当然考えられるべきではないかというのが1点。

それから、そもそもというところで、以前にも申し上げていますが、関係法人そのもとしての成り立ちというのが極めて不透明な感じで成り立っているんですけども、いろいろその時代の政治等が大きく絡んでいるというようなものが推測されるんですけども、そういった意味で、今の関係法人の存在そのものがこれまでの負の遺産というふうに言っているかと思うんですけども、それを簡単に断ち切るというのは、これはまた簿外の負の遺産をつくるということにつながると私は思うんです。今までの経緯を踏まえたところで整理を図ることが行われるべきアプローチ方法じゃないかということを改めて申し上げておきたいと思います。

以上でございます。

【〇〇委員】 ありがとうございます。

では、最後にちょっと議論をいただいたほうがいいのかと思います、その前に、ほかにいかがでしょうか。

【〇〇委員】 では、私からよろしいですか。

【〇〇委員】 はい、じゃあ、〇〇委員、お願いいたします。

【〇〇委員】 どうも多岐にわたる論点をまとめていただいて、ほんとに事務局のご苦

心を多とするものであります。

幾つか指摘をさせていただきたいと思いますが、最終的なガバナンスのあり方についてはできるだけニュートラルな記述にすべきであるという何人かの委員のご指摘に全く賛同いたします。確かに完全民営化は克服すべき困難が極めて多いものであり、それは難しいということは私どもも最初からわかっていることですが、しかし、あくまでも政治的なご判断を仰ぐための資料でございますから、メリットはこうであり、克服すべき困難はこうであり、懸念されるリスクはこうであるということを書いて、おのずからそれでわかっただけのことと思いますので、断定的であるべきではないというのは全くそのとおりと存じます。

それから、第2点は、国費の投入といったものを避けなければいけないというのは、仮にそういう方針であったとして、それはそれで、それ自体は政治的な決定だと私は思いますので、そのことについてとやかく申し上げるものではございませんが、これもまた何人かの委員のご指摘のように、法人税その他の租税が免除されていることと、それから、財投によって低利の資金が調達できることというのは、だれかが負担しているわけでは、見えにくく、間接的ではあるけれども、それも実は国家による負担である。したがって、最終的に納税者の負担になるのであるということは自明のことでございます。直接に国費を投入することと今のような特典というのは、見えやすいか、見えにくいとかという、ただ、それだけのことでございまして、いずれにせよ国民の負担であるというのは変わらないということについては、私は明記すべき事柄であろうと思います。ですから、その両者の間の選択は、どちらが国民負担であり、どちらかが国民負担でないという選択なのではなくて、どちらがよりコストとしては安いかという選択であるべきであるというふうに考えております。これが第2点です。

第3点は、組織や業務を縮小して、廃止していくんだという記述が画期的であることは〇〇委員のご指摘のとおりでございます。19ページの中ごろに、機構のストックについては逐次縮小し、最終的には市場にゆだねることにより機構の役割を終えることを目指すべきであるというのも極めて勇ましい記述でございます。これはよく書いたなというのが率直な印象でございます。これはそのとおりでございます。どのようなガバナンスを選択するにせよ、最終的には市場にゆだねるのだという目標が上にあるガバナンスの選択であるというふうに私は理解しているのでございまして、もしそうであるならば、最後のところにもそのことが明記されていたほうがよりわかりやすいだろう。ガバナンスの

選択についても、いずれにせよ最終的な目標はこうであって、例えば、公的な色彩の強い組織にするから組織や業務はずっとそのままなんだよという意味ではないというメッセージをはっきりさせる必要があるかと存じます。以上が第3点であります。

それから、21ページの、例の「なお」、3兆円のつけかえの点でございますが、仮に〇〇委員試算というふうに言わせておいていただくと、この点はみんなが薄々感じていたところでございますが、試算によってその点が非常に明確にされた、これは〇〇委員試算の、ほかの点もそうでございますが、この会議に対する非常に重要な貢献でありました。こういう生意気なことを言っちゃなんですけども、私はそうだと思うんです。ここは「なお」なんていうふうにつけ足しのような書き方をしないで、私はこの点は財務的には非常に本質的な問題だと思っております。つまり、確かに公的資金の導入そのものは直接はできないかもしれないが、実はほんとはなくてもいい借金がついているんだ、本来は国が面倒を見てくれたって別に、何にもおかしくはないんだよという、そのところをはっきりさせておいたほうが私はよろしいと思うんです。これは少なくとも賃貸住宅部門がずっとそのままじゃっていかねばならない義理はないんじゃないかと私は思うんです。ですから、「なお」なんていうことを書かないでこうだということをはっきり書いていただいたほうがよろしいのではないかと印象を持ちました。

いずれにいたしましても、大変ご苦心の上で書いていただいたドラフトだと思って、その点に敬意を表します。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。

まだご発言ない方はいかがでしょうか。

はい、〇〇委員。

【〇〇委員】 すいません、もう皆様のご意見がいろいろ出ている中なので、ちょっとコメントだけさせていただきますと、まず、全般的に、先ほど国費の問題と政策的に補てんしているものの仕分けがやっぱり見ている者から見にくいのかなと。本来これは、国費は基本的には投入しないというようなご発言も前回URの方からあったかと思うんですけども、でも、必要な資金はやはり入れているというのが実態でもあろうかと思えますし、さまざまな形で補助を行うべきものには補助をしているということだと思えますので、その結果として賃料が安く設定されていて、おそらく物件としては評価が安くなるという構図については、そういうことがある組織なんだということを明らかにしていただいたほうが、後でいろいろものを見るときにわかりやすいんじゃないかなというふうに理解しまし

たというのが1点でございます。

もう1点なんですが、その結果としてということで、ポートフォリオの不動産の評価がどうなるのかということ、民間になじみにくいところがどうしても出てくるんだろうなというふうに理解しているんですが、28ページの完全民営化が難しい理由として、民間の出資率の数字をここで引いていただいているわけでございますけれども、民間の不動産を保有する経営形態におきましては、不動産の価格変動リスクと資金調達リスクの2点からこれだけ自己資本が必要で、それはリスク管理としてやっているという理解をしております。それが今存在しない、ないしは債務超過に近い状態でやられているということは、基本的には物件の変動リスクと、あと、借金、仮に財投という安いお金であったとしても、借換えに伴う変動金利リスクを負われているということなので、原則非常に資金調達がしづらい構造になっていっちゃうということは組織として認識されないとまずいのかなと。これは民間だから必要なお金というだけではなくて、公的機関でもやはり本来はリスク補完として必要なお金なんだけれども、組織上それが置けない構造になっていっちゃうんだということは、逆に言うと、ポートフォリオを膨らませるということは最終的にはリスクが高まって、何らかの形でコストが顕在化し得るということ意識されながら経営されるという意味でガバナンスをされる必要があるということなので、公的機関で財投が借りやすいから、出資金の意識をする必要がないというのはちょっと本末転倒な部分があるんじゃないかなというふうに思いましたので、一応コメントさせていただきます。

その点で申し上げますと、独立行政法人という組織形態の場合、我々が常に懸念しますのは、昨今減資規定とかで、出資金があると埋蔵金ということですから吸い上げるようなお話をよく聞くんですけども、組織としての継続性を維持されるという意味においては、本来は借入れと出資は適切なバランスであるべきところで、必要なコストは、これはお金をそのまま寝かしておけという話ではないと思うんですが、借入れに過度に依存すること自体がリスクなんだということはやはりご認識された上でのガバナンス構造をとらえたほうがいいんじゃないかなというふうに思いましたので、株式会社化ということの1つのメリットという意味では、それを民間目線で行えるというところがあるんじゃないかと思っているところだけちょっと付言させていただきます。もちろんそういう意識を持って公的機関という組織を復元されることも十分あり得るんじゃないかと思いますが、今の運営はちょっとそれとかけ離れたところにあるように私どもから見えますということだけ付言させていただければなというふうに思います。

【〇〇委員】 今のはコメントということですけども、この報告書のどこかにそういうことの指摘をすべきであるというご意見でございますね。

【〇〇委員】 はい。

【〇〇委員】 はい。また、その場所等につきましては、今28ページでございましたけども、ほかのところ、前者についてもここというところはございますか。

【〇〇委員】 前段のほうは、今諸先生からコメントを頂戴しているところとかぶっておりますので、後段のほうは、(2)、(3)のあたりで、ガバナンスのところについてはちょっと今のような形で付言していただければありがたいなというふうに思います。

【〇〇委員】 はい、わかりました。ありがとうございました。

それでは、ほかにいかがでしょうか。

はい、じゃあ、〇〇委員、お願いいたします。

【〇〇委員】 すいません、当初いろいろお話しさせていただきましたのであれなんですけど、負担になると何でも、行政がやると、公的な部門がやると、どうしても国民や市民の負担が増えるということがあるのですが、負担がしたくなるような事業があると思うんです。都市再生事業についてもそうなんですけど、大変民間の方に失礼ですが、民間がやるよりは自治体がやったほうが負担が少なくて効率的だ、そういったものというのちょっと見失われているんじゃないかな。例えば、簡単な事例なんですけども、地産地消センターみたいな、農協がやっているわいわい市とか、そこがすごくはやっていまして、これはかなり行政が負担をしています。民間ができなくて、かなりプラスの部分があったり、観光事業でも私ども自治体がやらせていただいて、例えば、大島に船を走らせていただいたんですが、東海汽船さんがやれなかった。それを私どもがチャーターをしてやったら、かなり市民の方、例えば、250人乗り250万でチャーターをしたんですが、1人1万5,000円ぐらいの負担をいただいて事業をやりました。それは観光事業も含めて、昼食もつけてやったんですが、単純計算すると、250万の予算で幾ら、私どもでは全然負担がなくて、むしろ利益を生んだような事業というのがあって、URでできる部分というのがどうも欠けているような、もちろんこれは当初の議論でURが随分負債を抱えてきたというようなマイナス的なところから入ってきていますから、そういった議論にならざるを得ないんでしょうけれども、将来に向けてURが担うべきようなプラス的な要素というの多少加味していかなきゃいけないのかなということで、私ども先ほど都市再生の部門でC-Xだったり、いろんなものを出させていただきましたけれども、そういった部分という

のも、どうしても民間がやらないと、それはできないんだというような議論が当初からあるような、前提があるような気がしてなりません。そういったプラスの部門をぜひ考えていったらいいのかなということで、当初事例を挙げさせていただきました。

【〇〇委員】 ありがとうございます。

それでは、〇〇委員、お願いします。

【〇〇委員】 非常に大変な作業、どうもありがとうございました。話としてはすごくわかりやすくなったかなと私も思います。

ほかの先生方が指摘されていないことで気づいたことなのですが、最初に組織・業務形態の内容のわかりにくさということで、かなり今回思い切って業務内容はこれでいくよというふうな形で整理していただいたと思うのですが、ちょっと気になったのが、都市再生部門のところで、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のヘッジという書き方になっているんです。要するに、何が言いたいかという、今〇〇委員がおっしゃられたこととも関係するんですけれども、やっぱり社会的にプラスになることをこの機構というのはやっているはずであって、民間事業でやると効率的だということは確かなんですけれども、例えば、地方中枢都市の中でそれこそヘッジファンドみたいなのがぼんと土地を買って、それで、マンションを建てて、都市再生につながらない形で逃げちゃうという事業とかも最近はいっぱいあるわけで、これも外から見ると、何でもかんでも民間事業のヘッジをしてあげると安易にとられちゃうような書き方でもあるので、そのあたりの、事業の整理をしていただくのはもちろんいいんですけれども、その前の大前提になっている理念というか、やっぱり長期的に見て社会に対してプラスになることをやるんですよということです。その中で、今〇〇委員がおっしゃられた、長期的には縮小するけれども、そこは残していくという部分もあるのかもわからないというお話なのかなと思いました。

関連して、言葉尻で申しわけないんですが、大規模な都市再生事業における、大規模ということ限定しなければいけない理由というのが、これもちょっとよくわからなかったんですが、いろんなところでいろんな可能性があるわけで、むしろこういうヘッジのような仕事であれば、大規模でない場合にうまくかみ合えるようなパターンもあるのかなというふうに思いました。

そういう意味で、賃貸事業の、この前の2ページのところの事業目的がこの図の中では低所得の高齢者に対する住宅提供という、これもちょっとやや限定し過ぎて、この右側に

書いてある少子高齢化社会に対応したミックストコミュニティを考えるとということが本来の事業目的であって、その中で低所得者の高齢者の割合というのは非常に多いという、何か左右が逆かなという感じがちょっといたしました。

以上です。

【〇〇委員】 ありがとうございます。

まだご発言がない、じゃあ、〇〇委員、お願いいたします。

【〇〇委員】 はい。報告書も見させていただきまして、それから、皆さんのこれまでのご意見をお伺いしますと、幾つか論点があって、対立しているところもありますが、全体としてはこの報告書をもとにそれぞれの意見のことを反映していくと、1つの報告書にまとまるんじゃないかなという印象を持ちました。そうした中で、私が全体の中で大きい点で強調したいことが2つ、あと、細かいことが3つあるんですが、1つは、この大前提のところ、これは〇〇委員も強調されていましたが、廃止・縮小していく、しかし、同時に究極的に市場にゆだねていくということを最終目標に考えると、ストックを更新していくということも必要なので、大前提として廃止・縮小とストックの更新、このことをなるべく具体的に目標として掲げるということは、やはり私はもう少し努力していいのではないかというふうに考えるというのが1点です。

それから、もう1点、非常に大きい点で、これはきょう、次回にかけての一番大きい論点になりますが、最後の選択肢の出し方のところで、完全民営化のところのみあまり否定的な記述をしないというところは当然として、結局表現の仕方としてC案のところを今までのように民営化と称して案を書くかどうかというのは、実質的にはここで書いておられるんですけど、C案に関して民営化案と称して出すのか、正直に100%出資の特殊会社とするかというのは、印象は大分違うと思うんです。ただ、これは研究会、検討会としての報告書なので、印象を気にするというよりも、どういう記述の仕方したら、代替案の違いが正確に出るのかというところをやっぱり愚直にしっかり書くしかないかな。そういう意味では、都市再生の検討のところ、これのもとになっていて、いわゆる施行権能の何かをはじめ、各案の表がありましたよね。やっぱりその表なんかは復活させて、各案についてこういう違いがあるんだと、それは租税負担のところも、それから、施行権能の部分についても、そうした中で考え方を整理するというのが必要じゃないかなという気がしました。これが大きい2点です。

あと、ちょっと表現上気になるところもあるんですが、13ページのガバナンスの不十

分さのところ、最後のところに、「多種多様な事業現場を抱えているため、本社の統制がき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」、この記述で間違いはないんですが、これには本社側から見た統制がききにくいという側面があると同時に、まちづくりの現場側からすると、現場即応的に、即効的に対応してくれないという不満もある。そのところをやっぱり両面書いて、全体としてガバナンスが不足しているところを記述したほうがいいんじゃないかというのが1つ。

それから、一番小さいのは、P19のところの「少子高齢化社会に対応した」となっているんですけども、今の高齢化率でいうと、この「化」は取れて、たしか少子高齢社会だったと、「化」は取るべきだと。これは一番単純なところですよ。

それから、ここからがちょっとニュアンスが意見と違うところで、先ほど、〇〇委員が言われた「なお」以下のところなんですけど、私はここはこの原案どおりのほうが良いような感じがしているんです。というのは、賃貸事業に関しても、直接、間接的に政策的にこれまでいろいろ恩恵を受けていたところもありますので、トータルに聞くと、それこそつつましく「なお」以下で意見があったぐらいは言うておいて、ここをより強烈に言うと、先ほどの完全民営化の非現実的であると同じで、少し意見としては強過ぎるのではないかという印象を持っているというのが1つです。

それから、直前に〇〇委員の言われましたリスクのところなんですけれども、要するに、1つの事業を単体でやらずに、複数に分けてリスクを分散すること自体はそんなに私は、それで同じようにリスクを引き受けるわけですから、モラルハザードは起きない。むしろ社会的に必要なことをやるといったときに、先ほど〇〇委員も言われたんですが、結局社会的にやる場合に外部性が発揮するものに関しては、仮にURがやったとしても、それは税金で対処していくべきだということの基準を明確にして、この研究会の中でも長期にわたってしか終息できないものをURが公的資金を使ってやるとか、それから、民間機関等にあるリスクを分散するために公団もやるとか、こういうようなことに関してはURのやるべき仕事として積極的に続ける、その辺を仕分けしてもいいのではないかと気がしています。

以上です。

【〇〇委員】 ありがとうございます。

【〇〇委員】 簡単に。

【〇〇委員】 それでは、〇〇委員、お願いいたします。

【〇〇委員】 先ほどから議論になっています縮小とか、最後はなくすといったあたり、自分としては最初はびくつとしたんですが、やはりこういう書き方でいいんだというふう
に思っております。補足的にといいいますか、4つほど、人材とか、資源を生かすという観
点から、本文を変えるというよりも意見として申し上げたいと思います。

1点目は、全般的にやはり組織の実態ということから、賃貸部門、都市再生部門という
のがあまりに固定的にとらえられるように書かれているのではないかと。最終的には分社
化しないで1社でいくというふうになってきていますので、今現行ではこのように仕分け
してやっている。しかしながら、業務内容としてはオーバーラップするところがあり、事
業内容的にも人材的にも言ったり来たりしていると、それがうまみの1つになっていると
いうことですか、あるいは、今後賃貸部門というふうに言い切ってしまうよりも、前回
も申しあげましたけども、やはり団地というものをまちづくりの資産ととらえて生かして
いくというか、再生していくということも大きいと思いますので、あまり固定的に賃貸
部門があって、これはお荷物で減らしていくということばかりが強調されないように、ど
こをどういうふうにということはちょっと申し上げられないんですけども、工夫してい
ただけないかなというのが1点目です。

それから、人材ということで、最初、私、この会議が始まる時にも申しあげましたけ
ども、今一番いけないなと思っているのは、職員の、いつも問題な組織だというふうに指
をさされているところだということからいいますと、きょうはちょっと〇〇委員のペー
パーにもあったかと思うんですが、人材とか、技術力の高さ、この辺が持てるリソースな
のだということをごどこかに書いていただいて、ほんとだったら、この17ページのところに
書きたいところですが、しかし、そんなことを書くと、この①、②、③というのがぼけて
しまいますので、補足的にやはりリソースというものを生かすという視点も重要だとい
うことを書いていただけないかなということです。

それから、3点目なんですが、22ページのところで、これもある時点でちょっとだけ
申しあげたんですが、地方公共団体への譲渡等と書いてあって、譲渡先は地方公共団体だ
けだという感じが強くなっているんですけども、例えば、本人といいいますか、ある法人
でもいいですし、NPOでもいいですし、売却の条件としていいところで、かつ事業能力
があるような別の組織があれば、積極的に売却するという方法もその新しい組織の中で検
討していただけないのかなというのが意見です。

それから、最後、24ページのところでですけども、地方都市というところで言及して

いますが、これもURという組織内部から考えると、こういう書き方しかできないかと思うんですが、今後人材が地方に散らばっていくと、むしろ解体するだけ見ていないで、そういうすぐれた人材に地方都市で活躍していただくということも考えますと、具体的には分社化とかいう話は書けないと思うんですが、地方公共団体と一緒に新しい法人を地方で立ち上げるとか、そういうことも多いにあり得ると思いますので、そういう含みもあるような文章にしていただけるといいかなというのが4点です。

以上です。

【〇〇委員】 ありがとうございます。

一応一通りご発言いただいたかと思います。時間もあまり残されておりませんので、さらに第2ラウンドでご発言したいという方があれば、ご発言いただきたいと思いますが、少しこの報告書のまとめ方の方針といたしまして、何回もお話ししましたけれども、1つの意見に無理に絞り込むのではなくて、いろんな意見を出して、そして、その選択については政務三役なりなんなりにゆだねるということにしたいと思いますが、ただ、内容的にその選択のオプションに矛盾があってはいけないと思いますので、その辺はしっかりと切り分けていかなければいけないと思っております。

それに関して申し上げますと、若干私の判断で気になりますのは、21ページの、先ほど〇〇委員が指摘された、「なお」のところで、これは辻〇〇委員とちょっとご意見が違うのかなというところがありますし、もう1つは、〇〇委員のご指摘にあった関係法人の扱いについて、ここまで書き切るのではなくて、これも「なお、そういう意見があった」というふうにすべきではないかとか、そのあたりについても少しご意見があれば、承っておきたいと思いますが、それも含めまして、それ以外も結構ですけれども、いかがでしょうか。

はい、〇〇委員、どうぞ。

【〇〇委員】 それ以外の話になるんですけども。

【〇〇委員】 はい、どうぞ。

【〇〇委員】 まず、先ほども辻〇〇委員がおっしゃったと思いますが、政府出資100%の特殊会社というのを民営化と呼ぶかどうかということなんですが、民営化と言ったほうがわかりやすく聞こえるんだろうというふうには思います。結局従来、公・官の民営化という用語法では、明らかにこれは民営化と呼べる案にはなっているということではあります。ただ、学術用語というか、厳密にいうと、何も民間が出資者に入っていないの

で、民営化とほんとは言っちゃいけないんだと私は思っているんですけども、つまり、英語でプライベート化という場合は、これは普通プライベート化には入らないということなんですけど、でも、日本語では民営化と1985年以降言っているので、それでいいといたらいいかもしれません。

その際に、ひょっとするとちょっと難題を吹っかけるみたいな感じになっちゃうかもしれませんが、A案とC案との対応関係、ないしはA案とC案の真ん中の案というものがあるのかどうなのか。つまり、3分の1国が出資するというパターンですね。株式会社で政府が100%出資するという案がまずあって、どうせ完全民営化するということであっても最初のステップはそこから入らなければ、いきなり株式上場できませんので、そうすると、結局は5年とか、10年かけてという、今は変えられるのかどうか知りませんが、郵政民営化の話、ああいう移行過程を踏んで完全民営化にするとか、できるということなのかという話の仕立てのほうが、理解をする側からするとわかりやすい仕立てになるのかなど。つまり、B案とC案というところで、まず、株式会社にするか、しないかというところが最初の分岐点で、株式会社化した後でさらに民間出資を入れるのか、入れないのか。入れ方としては、実は拒否権だけ政府は持っていればいいたろうという3分の1出資までは、国は残すというパターンと、いや、もうそれも捨ててしまう、完全に民営化するというのが、ベクトルの延長線上にあるという書きぶりにしたほうが、組織形態の案という意味では、わかりやすさという意味ではわかりやすいのかもしれない。ただ、私の印象でいうと、これを順番に拝見していると、まず、A案は最初に否定しておいて、B案とC案が残っていますが、どうしましょうかという書き方になっているのかなという気もしないでもないで、どっちかという、論理的にはB案とC案がありますが、どうでしょうか。そのC案は、さらに行き着く先としてはC案どまりでいくのか、それともA案という方向まで延長していくんですか、どうなんですかというほうが論理的にはすっきりするのかなと思いました。ちょっとこれは難題を吹っかけているので、私がそれで行けと言ったわけじゃないので、ぜひご検討いただければと思います。

最後に1点だけ、22ページの地方公共団体への譲渡等というところの中に機構の財務が悪化しない条件で譲渡等を行うということが明記されていて、これは私はそれでいいと思うんですが、もし可能ならば、高額家賃物件についても、ですから、21ページの③のところなのか、巨額の債務の削減というところに高額家賃物件の記述がありますが、ここもやはり同様の条件は必要だろうと。切り売りして安く売ってしまえば、何か民営圧

迫のそしりを受けなくて済むがごとく、それでいて、財務が改善しないというようなことでは本末転倒だと思いますので、私はこっちにも同様の条件を付すべきだと思います。それから、あと、地方公共団体との関係でいうと、確かに協力していくことは今後も必要だとは思いますが、SPCをつくるとかいろいろ話はあるのかもしれませんが、第三セクターの二の舞にはならないようにするということは、すべての第三セクターが失敗したわけじゃないということは認めますけども、現にかなりの第三セクターで結局は債務超過になったり、自治体が事前の予想以上の支出をせざるを得なかったりしたという経験がありましたので、あるいは、ガバナンスの欠如がそうさせたわけで、その問題はもう既に報告書の中でURの問題として取り上げてはいるんですけども、地方公共団体との協力ということ言えば、失敗した第三セクターの二の舞にならないようにしようということが必要かと思います。

以上です。

【〇〇委員】 ありがとうございます。

最初のC案が民営化かどうかという点ですけど、日本の場合には政府組織の外に出すのを広く民営化という言い方をこれまでしてきたわけですけども、本来の民間企業と同じような形で経営が成り立つというのは、かなりそこに幅があるということですけど、この部分は若干そのことをどこかでメンションして書くということによろしいですか。

【〇〇委員】 はい。

【〇〇委員】 〇〇委員、どうぞ。

【〇〇委員】 今回の案には反対です。というのは、民営化というのは少しでも民が持っていなければ、民営化でないし、日本だけ特殊な用語を使っているということはやっぱり恥ずべきことだと思うんです。これだけの先生方が入っていらっしゃる中でこれを民営化と呼ぶのは、世の中に対する啓蒙活動というのも要ると思うので、やっぱりこれは民営化案というふうにするべきでないと思います。

【〇〇委員】 わかりました。ずっと恥ずべきことを我が国はやってきたということで。

【〇〇委員】 私も本でそう書きました。(笑)

【〇〇委員】 はい。その点についてはちょっと文言の問題だと思うので、また次回、もう1回あると思いますので、そのところで確認させていただきたいと思います。

ちょっと私自身がこの内容的にあってかなり大きな論点にどうか、確認をさせていただきたいのは、1つは、廃止・縮小の方向で進めていくということについては、原則とし

て皆さん反対はなかったと思いますけども、ただし、いわば公的部門でできないところはコアとして残るんだと、そこまで縮小していくべきだという理解でよろしいのでしょうか。それとも、限りなくゼロになるまで縮小・廃止すべきだということなのか、これによって多分その組織の形態についても少し変わってくるのかなという気がいたしますけども、この辺についてはいかがでしょうか。地方公共団体の、先ほどの期間リスクの問題もそうですけども、そして、やはり公的な性格というものを持っている、その部分に収れんしていくべきだという理解でよろしいですか。これもそうではないということがあれば、そういう意見もあったという形の書き方になるかと思いますが、先ほどからご意見が出ますと、少しその辺で違う意見があるかなという印象を持ったんですが、どなたか。

【〇〇委員】 はい。

【〇〇委員】 はい、〇〇委員、どうぞ。

【〇〇委員】 私は限りなくゼロになるというイメージでございます。ただし、これはストックを廃棄しろということとは何の関係もございません。それを民間ベースで運営していくべきだというだけのことでございます。

それで、住宅政策とか、都市政策はどうするのかというと、それは要するに、オーバーオールとか、ユニバーサルにやるべきことである。膨大な支出を必要とするんですから、できるかどうかわかりませんよ。しかし、これはアルティメットイメージですから、究極の姿はそうである。つまり、そのストックは、もちろん廃棄する部分は当然出てくるでしょうし、更新する部分もあるだろうし、このまま持っていく部分もあるだろうが、それらは、要するに、公的な関与のないものにしていくのが究極の姿である。ただし、政策的な配慮は当然必要であるけれども、それはURの住宅だからするのではなくて、すべての住宅を視野に入れて一般的な政策になっていくべきである。つまり、URという機能は結局なくなっていく、このように私は理解しておりますが、別にそのことに執着をするわけではございません。私の理解を言っているだけでございます。

【〇〇委員】 はい。ちょっと私の言い方が悪かったかと思いますが、住宅に関してはそれほど異論はなかったと思いますけれども、都市再生については〇〇委員、〇〇委員、そして、〇〇委員がおっしゃったのは、やはりかなり公的な要素が残るというご主張だったと思いますけれども、〇〇委員、そちらのほうはいかがですか。

【〇〇委員】 その点についても全く同感でございます。正の外部性のある事業である限りこれは政府しか引き受け手はございませんので、もしそうであるならば、採算を度外

視してやってもいいというのが私の考えでございます。

【〇〇委員】 それはURの新しい組織がそれを担うということも含めて？

【〇〇委員】 当然あってよろしい。それしか選択肢がないとは申しませんが、
そうであっても少しも構わないと思います。

【〇〇委員】 すいません。

【〇〇委員】 はい、〇〇委員、どうぞ。

【〇〇委員】 URが採算を度外視していいというのは言い過ぎなんじゃないかと思っ
て。

【〇〇委員】 ああ、それは違う、そうです、国家の関与としてということございま
す。

【〇〇委員】 はい。

【〇〇委員】 基本的に機能としてそれは当然残ると、あり得るということですが、
URが組織としてそれを担うべきではなくて、ほかに担うところがある限りUR本体のほ
うは限りなく縮小すべきであるという趣旨ですね。〇〇委員、〇〇委員、〇〇委員、そう
いうことでよろしいでございますか。

ありがとうございました。もう時間があまり残されておられませんけれども、ほかにいか
がでしょうか。これからは、きょうたくさん意見をいただきましたけれども、基本的に大き
な構成の修正であるとか、この部分は全面削除せよとかいうご意見はなかったというふう
に理解しておりますので、これをベースにして、きょういただいたご意見に基づきまして
事務局のほうで少し整理をしていただきまして……。

【〇〇委員】 ちょっといいですか。

【〇〇委員】 はい。

【〇〇委員】 今のところなんですけども、住宅ストックの部分については、今URが
持っている賃貸住宅については結局民間にやらせるか、URがやるかは別にして、まず、
ともかく総量で、今ある30年後、60年後どのぐらいの水準にすべきかというのがベー
スであると思うんです。それが1点なんです。

今でも大分苦戦して、そう簡単にはなくならなくて、それを再生していくと考えると、
究極としては全部民間とかあるかもしれないんですけども、現実、本来でいうと、30年
後、それから、60年後もURでそのまま管理するものは結局残るといことになると思
うんです。ですから、理論的にどうかということよりも、30年後ですとか、せいぜい半

世紀後、今後再生していく中で民間にお願いしていく部分なんかも含めて総量でどのぐらいになっていくかということをもまず第一に考えるべきであって、その中で、じゃあ、残ったストック、再生していくストックの中で民の部分と官の部分がどのぐらい小分けできるのかと。これは随分長い先の話なので、そこがどのぐらい限定されるかということ、これは一方で目標を定めると同時に現実的な案を出す必要があるんじゃないかというふうに思います。

【〇〇委員】 ありがとうございます。

その点も確認させていただきたいと思いますが、私も異論を唱えたわけではなく、〇〇委員の意見にございましたように、要するに、究極の目標といいますか、大きな方向として廃止・縮減ということを我々の検討会としては確認しておく。ただ、現実にはそう簡単にはいかないわけですし、それに近づくために現実的な形で解決策を追求していくと、そういうトーンでこれを全体に書くということですか。

【〇〇委員】 すいません、ちょっと。

【〇〇委員】 はい。

【〇〇委員】 次回出られないので、最後に一言だけ。

今自分で問題を投げかけて、自分で答えるという、そんな感じになるかもしれませんが、3分の1国の出資を残して、残りは民間の出資を仰ぐという案はなかなか難しいんじゃないかと思うのは、民間出資を仰ぐということはそれだけ結局のところ民間資金を導入することになって、それでいて国の関与が残りながら民間出資で何の仕事をするんだということ、そうすると、規模縮小という話がある中でそれは整合性がとれないかもしれない。つまり、規模を拡大してよろしいという場合だったら国の資金だけでは足りないの、民間の出資を仰いで、だけど、拒否権だけ残しておくというスタイルはあり得るんだろうと思うけれども、規模をどしどし拡大してよろしいという話じゃないとするならば、民間出資を仰いでまでやるほどの仕事ではないということだとすれば、3分の1出資というのにも意味があまりないと、なおさら完全民営化になると、国の拒否権すらなくなってしまいうということになるのかなと思いますので、何か3分の1出資の話はどこかで書いておいたほうがいいんじゃないか。つまり、郵政民営化の話がありますので、これは全然別次元の話ですけども、じゃあ、何でそんなことを何にも考えなかったのかということになると、いや、忘れていましたということだと、後々何をやってたんだというふうに言われても困るので、一言だけ、全然ほかの委員の意見を反映されているかどうかわかりません

けれども、私は次回出られませんので、それだけ申し上げたいと思います。

【〇〇委員】 ありがとうございます。

A・B・CにDを立てる必要まではないと思いますけれども、Cの下のほうに、それに関連してそういう意見があったという。

【〇〇委員】 Aのほうがいいかと。

【〇〇委員】 Aのほうですか。

【〇〇委員】 Aの、完全じゃなくてもいいじゃないかと言われてしまうと、3分の1まで残していいんじゃないかと言われると、ディフェンスしておく必要があると思うんです。

【〇〇委員】 はい。どこに書くかも含めてちょっと事務局と一緒に検討させていただきます。

それでは、大分時間が参りましたが、よろしいでしょうか。

事務局、何か最後にご発言はございますか。

【事務局】 当てられましたので、1つだけ。

【〇〇委員】 いや、無理には申しませんが。

【事務局】 いえいえ。大分元気よく書いたところと書いていないところとあるようですから、そこは整理させたいと思います。元気のいいところは事前に少し政府に見せておいたほうがいいかなという気もしてきたので、ご意見も含めてお話を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。

それと、ちょっと確認をしておいたほうがいいかなと思いますけれども、次回でもいいんですけど、委員の意見が挙がっておりますけれども、そこにお名前が出ておりますけれども、これは公開される会議ということで、このままでよろしいでしょうか。それならば、私はこういうふうに言っていないとか、正確に言えば、こうだということで、もう一度確認をしていただきたいと思います。

【事務局】 はい、わかりました。

【〇〇委員】 特にご異論ないようですので、もう入れるということでよろしいでしょう。

【事務局】 はい。

【森田座長】 ありがとうございます。

それでは、ほぼ時間が参りましたので、本日の議事はこれぐらいにさせていただきたいと思いをします。

委員の皆様には本日までにご意見いろいろと出していただきました。会議の場、あるいは、ペーパーで出していただきましたけども、この資料自体は本日配られたものですので、なお、追加でご意見がおありの方は事務局にペーパーでご提出いただきたいと思います。その場合、この段階ですので、できるだけ具体的にどこをどのような形で修正すべきか、あるいは、追加すべきかという形で出していただければと思います。その上で、本日の議論を踏まえた報告書の修正案についても会議の場でもう1回しっかりと議論を行い、確認する必要があると思いますので、あと、もう1回検討会を開催することにさせていただきたいと思いをします。

委員の皆様には取りまとめに向けて最後のご協力をお願いすることになりますけれども、それまでの整理につきましては、きょうのご意見を反映したものにつきましては、私のほうで事務局と相談をして行っていきたくと思いをしますので、この辺はご一任いただきたいと思います。

具体的にどういう形で進めていくかということにつきましては、事務局のほうからご説明いただきたいと思いますので、進行を事務局にお返しいたします。

【瀬口民間事業支援調整室長】 はい。次回、第8回の親委員会につきましては、7月30日金曜日の午前10時から開催をいたしますので、委員の皆様のご出席をお願いいたします。場所などの詳細につきましては後日文章でお送りさせていただきます。

また、今座長のほうからお話のありました追加意見でございますが、大変恐縮でございますが、来週20日火曜日までにメール、またはファクスで事務局までご提出をいただければというふうに思っております。よろしくお願いをいたします。

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おいていただければ、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意見を賜りまして、まことにありがとうございます。以上をもちまして、本日の検討会を終了させていただきます。

【森田座長】 どうもありがとうございました。

— 了 —