

独立行政法人都市再生機構の あり方について(案)(概要)

平成22年7月30日

(1) 組織・業務の分かりにくさ

・旧日本住宅公団を母体に合併を繰り返してきたため、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。

(2) 財務体質

- ・事業をほぼ全て借入金で賄うというビジネスモデルに問題。
- ・今後、金利上昇、家賃下落及び地価下落等のリスクが顕在化すれば、財務状況は悪化するおそれ。
- ・安定的な事業遂行には債務圧縮が重要な課題。
- ・非営利の機関が利益を上げて経営努力で繰越欠損金の解消を求められるという構造的な矛盾。

(3) 業務運営の非効率さ

- ・組織としてコスト意識が働きにくく、政策的意義や非営利原理の下で非効率な業務運営が行われてきた。
- ・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。
- ・多様な現場ニーズに応えるため、数多くの子会社が設立され、随意契約が結ばれるなど、業務運営が非効率。

(4) ガバナンスの不十分さ

- ・株式会社等に代表される会社組織に比べればガバナンスが不十分。
- ・多種多様な事業現場を抱え、本社の統制が働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。

(1) 前提

- 役割を終えたり、民間に委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
- 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
- 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

(2) 組織全体

賃貸住宅部門と都市再生部門を分離

- ・都市再生部門による収益を賃貸住宅部門の債務の圧縮に活用
- ・賃貸住宅部門の安定的なキャッシュ・フローを都市再生部門の資金操りに活用

完全に別個の組織とするかはなお要検討

- ・団地再生事業等両部門が連携して行う業務の効率性を阻害しないよう配慮

(3) 賃貸住宅部門

①事業目的

・低所得の高齢者等の政策的な配慮が必要な者に対する住宅提供

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

少子高齢社会に対応したミックスコミュニティの形成も重要な役割との指摘

家賃減額等の措置は、国の政策としてコストを国が負担

既存入居者に対する家賃減額等の扱い

過度に優遇しないようにすべき

一定程度は配慮せざるを得ない

②経営の効率化と透明性の向上

・収支や公費の投入状況等の情報開示

民間企業並みの情報公開、個別団地毎の採算の管理

③債務の削減

・管理の合理化・効率化
・ストックの削減による資産・負債の圧縮

高額家賃物件については、収益を債務の圧縮に充てる(別組織とすることも検討)

④地方公共団体への譲渡等

・政策上の必要から譲受を希望する物件は、機構の財務が悪化しない条件で譲渡

地方公共団体の住宅政策と連携

(4) 都市再生部門

① 事業目的

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

事業の実施基準を明確化

機構の関与について国の個別の判断

② 民間事業のリスクヘッジ

- ・全面的にリスクを負う事業主体としての関与は極力限定

(財)民間都市開発推進機構との統合を検討

個別事業ごとの収支採算等の情報を開示

③ 地方都市の整備に関する事業

- ・人材・財源・ノウハウの不足している地方公共団体の要請に応じたコンサルティングが基本。
- ・事業は実施基準を厳格に運用して実施

事業によって受益する地方公共団体が適切に負担する仕組みを構築

④ 経営の効率化と透明性の向上

- ・収支や公費の投入状況等の情報開示

民間企業並みの情報公開、個別事業毎の採算の管理

(5) ニュータウン部門

- ・土地売却を急ぎ、早期に事業を清算

売却に伴う損失は、賃貸住宅部門、都市再生部門の収支で対応

(6) ガバナンスの強化

組織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

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を明確化

③ 役員会の機能を強化し、組織代表者の権限のチェック機能を強化

独立行政法人制度全体の見直しを踏まえるべきではないかとの指摘もあった

ガバナンスは組織というよりは結局人事に尽きる問題であるとの指摘もあった

(7) 関係法人の整理合理化

① 関係法人との契約の見直し

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

① 関係法人との競争性のない随意契約は、事務所等賃貸借等に限定

② 競争性のある契約への移行を平成22年度中に前倒し

③ 1者応札・1者応募となった場合には、再入札を実施

② 利益剰余金の返納

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

これを超える利益剰余金は、機構への返納を求め、他の株主と協議

③ 関係法人自体の整理・統廃合

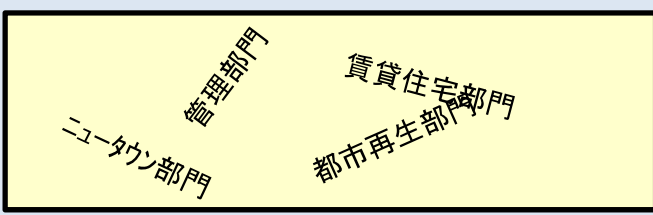
関係法人の整理・統廃合に関する工程表を策定

(A) 新しい公的法人(公的機関)とする案

ポイント

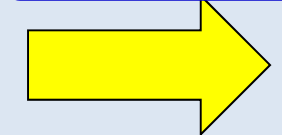
- ① ガバナンス強化のため、株式会社の方式を導入
- ② 組織内カンパニー制を導入し、賃貸住宅部門と都市再生部門を分離
- ③ 賃貸住宅部門から高額家賃住宅を分離。法人の100%出資の会社が民間的経営を行い、収益向上を図る
- ④ 都市再生事業で民間事業者との連携を要する大規模なもの等については、SPC等の手法も活用

民都機構との統合を検討

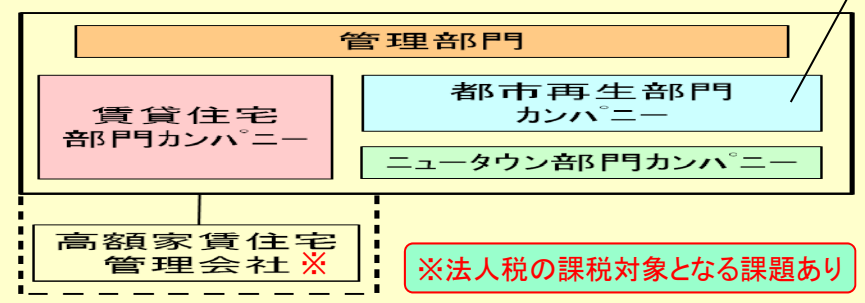


・事業の透明性が不足
・組織としての効率性に欠ける

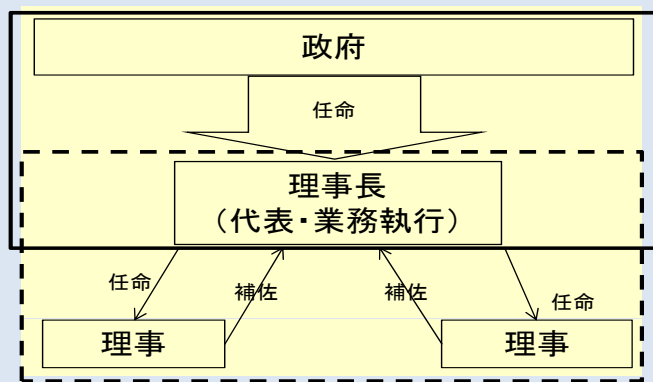
・独立採算で透明性の高い運営



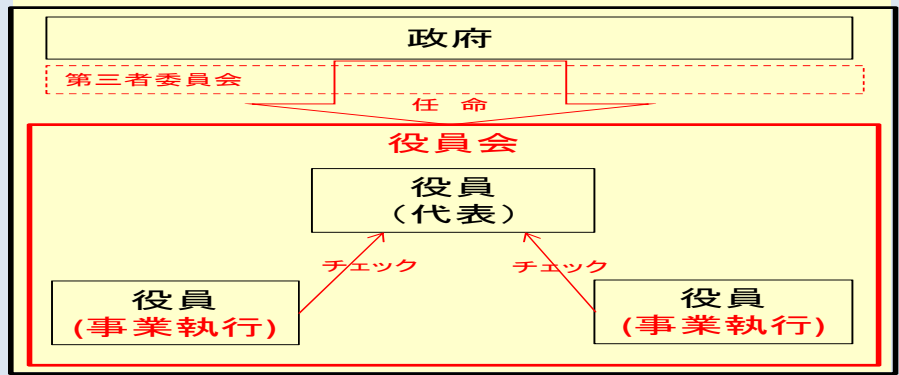
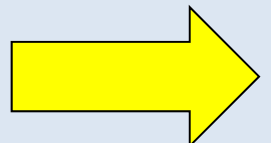
・事業部門毎の経営責任の明確化



※法人税の課税対象となる課題あり



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



・代表役員に対する内部チェック体制の構築
・政府が全役員をコントロール
・役員による事業執行責任の明確化

(B) 政府100%出資の特殊会社とする案

ポイント

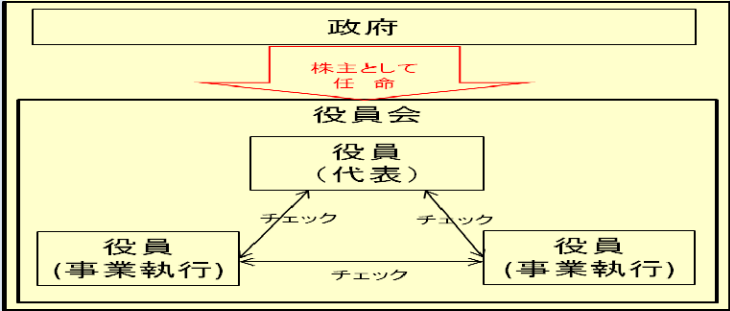
- ① 巨額の債務を抱え、民間出資を募るという意味での民営化は困難。政府100%出資の特殊会社化
- ② 賃貸住宅と都市再生は分離。持株会社化するか(B-1)、一方を親会社、他方を子会社とする(B-2)
- ③ 賃貸住宅部門のうち高額家賃住宅は切り離して別会社化
- ④ 都市再生事業で民間事業者との連携を要する大規模なもの等については、SPC等の手法も活用

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

B-1

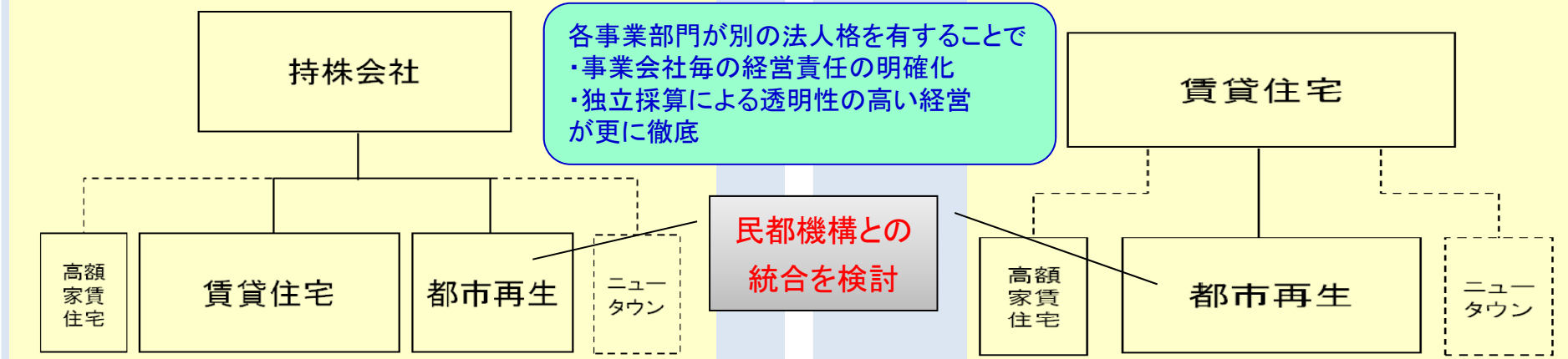
持株会社を通じて、事業全体の方針の一元化や人材・資金の融通を図ることも可能

※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



親会社と子会社との間で、事業連携や人材・資金の融通を図ることも可能

B-2



※連結納税制度を採用すれば高額家賃住宅に対する法人税の問題は一定程度回避可能

※都市再生事業に係る地方公共団体と同等の事業施行権能は維持できない可能性

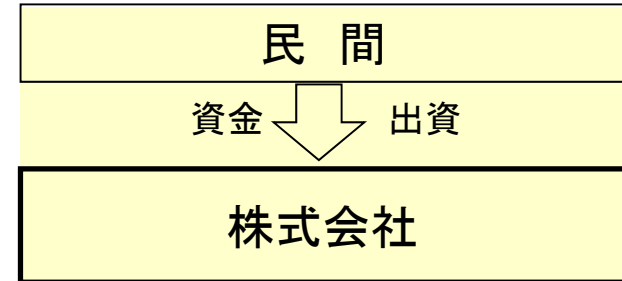
3. 組織の見直し

(C) 完全民営化とする案

ポイント

株式会社化し、民間からの資本の導入と資金調達を図る

機構の事務・事業の
合理化・効率化が図
られる



多額の負債と繰越欠損金を抱えている

資産 約15.2兆円	負債 約14.5兆円
	過剰な負債
	資本金 約1.1兆円 繰越欠損金▲約0.4兆円

完全民営化により自立的経営を行うためには、自己資本の充実を図ることが不可欠
(仮に自己資本比率を3割とすれば約5.5兆円、5割とすれば約13.8兆円の追加出資が必要)

資産 約20.7～29.0兆円	負債 約14.5兆円
	資本金 6.6～14.9兆円
	繰越欠損金▲約0.4兆円

利益率が低く、投資先としての魅力に乏しいため、巨額の資金調達を市場で行える可能性は乏しい

低所得高齢者向けの住宅を提供するという住宅政策上の使命、民間事業者では行わない事業を行うという都市政策上の使命を負っている

低所得者の居住者や高齢者については、機構賃貸住宅に代わって受け皿となる住宅が当該地域に他にない可能性

民間事業者では行わないような外部性はあるが採算性の低い事業を実施

完全民営化すれば、他の民間事業者と同様に機構も利潤追求を求められ、自主的にこれらの住宅を供給し、事業を実施するインセンティブはなくなる

事業の公益性から一定の公的関与が必要