

国土交通省独立行政法人評価委員会  
都市再生機構分科会（第33回）

平成26年2月25日

【林企画専門官】 それでは、定刻となりましたので、ただいまから第33回独立行政法人評価委員会都市再生機構分科会を開催いたします。

本日は、委員の皆様方におかれましては、ご多忙の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、国土交通省住宅局総務課民間事業支援調整室企画専門官の林でございます。どうぞよろしく願いいたします。

開催に当たりまして、一言申し上げさせていただきます。当分科会の委員をしていただいております森野美德様がことしの1月8日にご逝去されましたので、謹んでお知らせいたします。当分科会におきましては、森野様には今年度からご尽力をいただきました。森野様のご功績をたたえるとともに、ご冥福を心からお祈りしたいと思います。

本日でございますが、分科会委員7名全員のご出席をいただいておりますので、国土交通省独立行政法人評価委員会令に定める会議の開催に必要な定足数を満たしておりますことをご報告させていただきます。

次に、本日の分科会の公開についてでございますが、国土交通省独立行政法人評価委員会運営規則及び国土交通省独立行政法人評価委員会情報公開規則に基づき、公開することとなっております。

なお、取材のカメラ撮りにつきましては、議事に入るまでとさせていただきます。

開会に先立ちまして、資料の確認をさせていただきます。お手元の議事次第の次に委員名簿、その次でございます「資料一覧」のとおりお手元にご用意させていただきました。資料に欠落等ございましたら、事務局までお申し出いただければと思います。

国土交通省及び都市再生機構の本日の出席者につきましては、お手元の座席表のとおりでございます。

それでは、国土交通省の井上住宅局長より一言ご挨拶をさせていただきます。

【井上住宅局長】 ご紹介いただきました井上でございます。委員の先生方には日ごろ私ども国土交通行政全般にわたりまして、ご指導・ご理解を賜っておりますことを改めて御礼申し上げたいと思います。きょうはまた、33回目の分科会でございますけれども、

お忙しい中ご出席いただきまして、ありがとうございます。

今ご紹介ございましたけれども、寫委員の後任としてご就任いただいております森野先生が1月に逝去されました。本当に残念なことでございます。心から感謝申し上げますとともに、ご冥福をお祈りしたいと思っております。

本日の会議では、URの第3期中期目標、設立以来ですから、11年目から15年目ということになるかと思えますけれども、ご審議をいただくこととしております。実はURにつきましては、平成19年でございますから、設立から3年ぐらいのところでございますけれども、政権交代前の自公政権のときに、平成19年12月に行革の指摘を受けまして、平成22年の12月までに組織のあり方を含めて業務の見直しをするということで閣議決定をされました。これからちょうど丸6年間、その間政権交代がございまして、一回開いていた委員会を取りやめて、もう一回あり方検討会というのを起こして、前の大臣の馬淵大臣のもとに一定の結論を得たんですが、また岡田副総理がご就任とともに組織分割をするんだということを打ち出されまして、もう一昨年になりますか、検討が行われまして、短期間でございましたけれども、これも20回ぐらいの検討をやって、URを特殊会社と独立行政法人に分割をして、特殊会社に高額家賃の住宅を譲渡してその運営を任せて、収益は本体で吸収すると、こんな案が出ました。税法とかいろんな問題でかなり無理のある案だったなと自分的には思っていたんですが、その後政権交代が12月にございまして、去年の1月になりますか、平成25年度予算案の閣議決定のときに、独法についての所属団体の結合を含む閣議決定についてはすべて凍結とされました。その後、新しい政権下で、参議院選挙後でございますけれども、去年の秋から、浅見委員に実はお入りいただいておりますけれども、改めて行革本部の中の委員会に分科会を設けまして、短期間でございますが、これもそれまで行われた委員会が3つあったわけでございます、それらの成果の上にご議論賜りまして、去年の12月に閣議決定、それから行革本部の報告書という形でまとまったところでございます。

私どもからすれば、ちょうど6年間、このURの改革については、どう表現していいかわかりませんが、のど元に刺さったとげのように、いつもいつも気になっておったわけでございますけれども、一応本当に地に足の着いた結論を今回はいただいたのではないかなと、私どもは思っております。

また、新聞等の評価も、必ずしもそんなに厳しい評価はなかったのではないかと考えています。これからの改革次第で当然評価というのはなされていくものだと思います。これ

はスタートラインについたに過ぎないわけでございますけれども、いろいろお骨折りなり、ご心配いただきました先生方初め皆様には、この間のご理解について本当に心から感謝を申し上げたいと思います。

骨子は、簡単に言うと、まずUR団地については高齢社会に向けてきちんと生かしていこうということでございます。介護施設等を入れて医療福祉の地域の拠点にするということでございます。それから、岡田調査会の際に問題になりました高額物件につきましては、上下分離方式ということで民間に運営を委ねていく。いきなりはなかなか無理なんですけれども、東京都心のものに限ってそういうふうに行っていくということになってございます。それから、家賃についても、従来はかなり硬直化しておいて、空き家の元になっていた面もあるんですが、従来よりも弾力的かつ市場に近い形での家賃の改定が可能になるようにしていこうと。それから、ストックの再編・再生ということがございますけれども、これも既に計画があるんですけれども、おくれぎみでございます。これ、きちんと実施計画を立ててしっかり新しい時代に合うように生まれ変わらせるとともに、全体はこれから世帯も減ってきますのでスリム化をしていきたいというようなことが盛り込まれております。さらに、ニュータウン事業はもともと平成30年に終わる予定でございましたが、これをしっかり追われということで、今ちょっと足元の状況も良くなっていますので、できるだけ赤字を——どうしても赤字がまた出るんですが——減らしてやれということでございます。

加えまして、いつも問題になります子会社問題でございますけれども、現在26社ありますものを今後5カ年の内、ですから、きょうご審議いただく次期目標期間中に半減しろということと、一番大きなJSについては、組織の見直し解体論もあったんですが、とりあえずコストカットを徹底的にまずやってみて、成果が上がらなければ次のステップを考えると、このような形になってございます。URにとっては、恐らくその間、子会社半減だなどという議論を私その前から少しずつしておりましたけれども、今皆さんどんな顔をしているか知りませんが、かなり厳しいなという受け取りもあるんだと思いますけれども、反面、目標もしっかり数字で出ておりますし、やってできないことは今回入っていないと思っていますので、しっかり取り組みがいのある内容になっているのではないかなということで、先生方のご指導を得ながら、私どももどもしっかりやってまいりたいと思っています。

実はそんなこともあって、今回の中期目標の中には、この中に盛り込まれたことが入っ

ているわけでございますけれども、もうちょっとロングスパンの問題もあれば、5年びつたりの問題もあれば、もうちょっと手前のところで検討した上で、場合によってはこの分科会でもう一回しばらく時間がたった後に変更みたいなことをお願いせざるを得ないこともあるのかもわかりません。あわせて、独法の通則も、これは旧政権のときからの積み残しになっておりますけれども、新政権で見直しをした上で今度法案が諮られるということになっているわけでございまして、その内容を漏れ聞くと、今の分科会制度もかなり変わってくるようなこともあるということで、非常に流動的な側面もございます。皆様・先生方には、その辺の動きはしっかりお知らせしながら、その時々で必要なご協力をぜひ賜ればというふうに思っている次第でございます。きょうは、そういう意味では、ある意味でのスタートライン、計画のご議論のまたスタートということでございますので、しっかりご審議賜ればありがたいと思います。どうぞよろしくお願い申し上げます。

**【林企画専門官】** 取材のカメラ撮りにつきましては、ここまでとさせていただきます。

本日の議事は、議事次第のとおりでございます。議事録につきましては、委員にご確認いただきました上で、議事要旨とあわせて国土交通省ホームページに公表することとしておりますので、よろしく願いいたします。

それでは、本日の議事に移りたいと思います。ここからの進行は、長沢分科会長にお願いしたいと存じます。長沢分科会長、よろしく願いいたします。

**【長沢分科会長】** それでは、早速ではございますけれども、議事（1）の独立行政法人都市再生機構の第三期中期目標（案）についてに入らせていただきたいと思います。先ほど住宅局長のほうから、地に着いた改革案が出てきたところというお話でしたけれども、独立行政法人の通則法により、主務大臣は中期目標を定め、法人に指示し、この指示を受けた法人は中期目標を達成するための中期計画を作成し、主務大臣の認可を受けなければならないということになっております。それに伴い、国土交通大臣が中期目標を策定し、また、中期計画を認可するに当たり、評価委員会の意見を聞くということになっておりまして、本日の本分科会の審議結果をもとに、国土交通大臣へ意見具申をすることとされております。

本日の審議対象は、主に第三期中期目標となりますが、中期目標のみでは全体像が見えないため、第二期における審議方法と同様、第三期中期目標（案）及び想定される第三期中期計画（案）についてあわせてご説明をしていただき、両方について委員の皆様からいろいろなご意見を賜り、まとめていきたいと思っております。

なお、次回の分科会においては、今回の分科会のご意見を踏まえたものをURのほうから第三期中期計画（案）に位置づける数値目標などを含めてご説明いただき、分科会において第三期中期計画についてご審議いただくという予定になっております。

それでは、事務局のほうからご説明をお願いしたいと思います。

【林企画専門官】 それでは、私のほうからご説明をさせていただきます。資料につきましては、資料1を使ってご説明をさせていただきます。資料1につきましては、資料1-1、1-2、1-3となつてございまして、資料1-1として、パワーポイントのA4横のプレゼン資料、それから、資料1-2としまして、目標と計画につきまして、第二期と第三期（案）が比較できるように整理した4段表形式のもの、それから、資料1-3として、今回のご審議対象そのものでございます第三期中期目標の案文をご用意いたしております。ご説明につきましては、以降、資料1-1のパワーポイントのA4横の資料を使用してご説明をさせていただきたいと考えております。

それでは、資料1-1をごらんください。1ページ目をごらんください。これは独立行政法人改革等に関する分科会第4ワーキンググループ報告書のポイントを示したものでございます。UR改革につきましては、「民業補完の徹底」と「財務構造の健全化」とを両立させ、URが本来担うべき役割を果たしていけるようにするという狙いのもと、下の二重線の箱に示された3つの改革の視点について整理が行われたところでございます。

まず今後のURの役割の明確化——一番左でございしますが——につきましては、賃貸住宅事業につきまして、大量の住宅供給、都心居住推進という政策目的は終了し、今後は高齢者等への住宅セーフティネット機能を果たすべきとの役割、また、都市再生事業につきましては、大都市及び地方都市における都市再生を推進すべきとの役割、また、災害復興事業につきましては、最優先業務として取り組むために、体制強化、所要人員の確保が必要との整理がされたところでございます。

次の二重の箱でございすけれども、財務の健全化を図るという視点につきましては、矢印の先ですが、多額の負債を可能な限り早期に削減することが不可欠であり、徹底した経営健全化策によりキャッシュフローの最大化を目指すこととされました。

次に、財務構造の健全化に道筋をつけた上で民業補完の観点から措置を行う、時間軸を持った改革のシナリオを示すという、一番右の箱の視点につきましては、下の青色の箱の中に具体策がございすが、先ほど局長のほうからご説明申し上げたものになっているところでございます。このような具体的な改革内容が示されたというところでございます。

次のページをごらんください。2ページでございます。第3期中期目標の基本的な方針につきましては、第3期中期目標の「はじめに」という部分ですとか、「機構の基本目標」というところにおきまして提示させていただいているところですが、URは社会情勢の変化を踏まえ、役割の終わった事業を逐次縮小しながら本来担うべき役割を的確に果たしていけるよう転換することが必要であり、行政改革の議論において、まず財政構造の健全化、持続的な経営の確保を図り、その上で民業補完の観点からの是正を実現するという、先ほど申し上げましたが、時間軸を持った改革の方向性が示されており、これを踏まえ、第3期中期期間において、収入支出構造の改善により、財務構造の健全化に早期に取り組んでいただくこととしてございます。

下に、第3期中期目標期間の位置づけを占めさせていただいております。将来的にURが本来担うべき役割を持続的に果たしていけるようなサステナブルな経営基盤を確立するため、一番左の第3期中期期間につきましては、第一歩というお話を局長から申し上げましたが、繰越欠損金の解消という大目標の達成を前提としつつ、賃貸住宅事業のストックの適正化に向けためり張りのある投資と、さまざまな経営改善策に着手する期間という位置づけとなります。

次のページ、3ページをごらんください。このような基本的方針に基づき、第3期におきましては、これまでと比べ、経営面の観点を強調してございます。行革の報告書の指摘にもございましたとおり、機構が持続的な経営を維持していくためには、有利子負債を可能な限り早期に削減することが不可欠であり、徹底した経営改善策によりキャッシュフローの最大化を目指すことが必要ということですが、これにつきましては、第3期中期の枠を越えたスパンで考えていく必要がございますので、URは5年、10年、20年を区切った経営改善計画を策定し、20年先までを見据えた長期的な戦略に基づき、経営改善の着実な進捗を図っていただくこととしております。

下に経営改善計画のイメージを示してございます。第3期中期目標期間におきましては、繰越欠損金の解消を前提としつつ、団地の再生・再編や都市再生事業の新規地区の掘り起こしなど、将来の収益構造に資するめり張りある投資を行い、真ん中でございますが、第4期中期期間におきましては、賃貸住宅ストックの再生・再編を本格化し、資産の良質化を推進し、これらの取り組みを前提に、一番右でございますが、第5・第6期中期目標期間においてサステナブルな経営基盤を確立するような道筋を示す経営戦略を立てていただき、平成45年度末時点におきまして、有利子負債の3兆円削減を目標として定めるよ

うな経営改善計画を策定していただき、取り組みを着実に進めていただくこととしてございます。

次のページをごらんください。中期目標の構成になります。左側に第2期、右側に第3期をお示ししております。以降、この主な内容につきまして、このようなスタイルでお示ししている部分がございます。第3期につきましては、震災復興支援事業が本格化することから、項目を繰り上げているところがございます。以降、これは目次に当たりますが、ここにお示した項目の順番に沿って中期目標の主なポイントと、それを受け、どのような取り組みが展開されるのかについてを中心にご説明をさせていただきたいと思っております。

次のページ、5ページをごらんください。まず都市再生事業についてでございます。都市の国際競争力の強化、地方都市のコンパクトシティ実現、防災性の向上等の政策的役割を果たしていただくこととしております。都市の防災性向上につきましては、東日本大震災における経験を踏まえ、次期中期目標の本文におきまして、大規模災害が起こった場合の復旧・復興支援を機構の基本目標に位置づけ、次期中期計画案の本文におきまして、都市防災対策としても、従来の密集市街地整備に加えて、都市の建築物の耐震化や津波防災拠点の整備など、防災性の向上をURの重要な役割として位置づけを強化しているところがございます。また、特に第3期におきましては、民間との連携手法の多様化による事業支援を推進していただくとともに、経営面からはリスクに見合った収益を確保していただくこととしてございます。

具体的には、次のページをごらんください。6ページでございますが、これまで民業圧迫批判を受けまして、原則として基盤整備までというように、事業初期段階に限定的でありましたURの事業参画につきまして、事業実施段階に参画できるようにするための新たな民間連携メニューを導入することとしてございます。

具体的には下の図に示しておりますが、例えば再開発床を取得するSPCに、民間の要請に応じて、民間と共同で出資していくことですか、再開発床について現在公募譲渡が原則となっているため処分時期が選択できず、民間との共同事業に支障となっている点を改善し、再開発床の一時保有・賃貸による施設経営立ち上がり支援を行うなど、事業実施段階においても、民間事業者のニーズに応じて支援を行うことを担保することによりましてプロジェクトの早期立ち上げが可能になるなど、民間支援の強化を図ることができます。その結果として、リスクに見合った収益確保の機会をより多く得ることにもつながることが期待されるところでございます。これらの新たな民間連携メニュー実現に当たりまして

は、法律の改正ですとか、業務報告書の改正等、必要な事項が含まれてございますので、今後ご意見を伺いながら適切に対応してまいりたいと考えてございます。

次に、7ページをごらんください。賃貸住宅事業でございます。冒頭にご説明いたしました行革の報告書において整理された指摘を踏まえ、今後のURの賃貸住宅事業の政策的役割として、「超高齢社会における住宅セーフティネット機能の充実」を明確に位置づけ、地域の医療福祉拠点としてUR賃貸住宅団地を活用していくこととしてございます。

また、経営的観点から、団地の収益力向上及び資産圧縮による財務体質の強化を図るため、個別団地ごとの特性に応じた再生活用を推進し、ストックの良質化を図っていただくこととしております。さらに、都心部の高額賃貸住宅につきまして、「上下分離方式」を導入することですとか、家賃設定方法の見直し等を行うことによりまして収入を確保していただくとともに、賃貸住宅の管理コストの縮減により支出を削減することにより収益の最大化を図っていただくこととしてございます。

これを踏まえまして、URにおきまして、下の箱にお示しいたしておりますとおり、超高齢社会に対応した住まい・コミュニティの形成、ストックの再生・再編等の推進、UR賃貸住宅の維持管理業務の適切な実施といった柱立てに沿って具体的な取り組みを展開していくこととなります。これらの取り組みにつきまして、以降、ご案内を差し上げます。

次のページ、8ページをごらんください。まず超高齢社会に対応した住まい・コミュニティの形成についてでございますが、URにおきましては、超高齢社会における住まい・コミュニティのあり方検討会と題しまして有識者等による検討会を設置して検討した成果を踏まえ、超高齢社会を迎えるに当たり、今後急速な高齢化が見込まれる大都市郊外に立地する比較的大規模なUR賃貸住宅団地を有効活用する観点からも、周辺にも医療福祉サービスを提供する地域医療福祉拠点を形成することとしております。具体的には、今後7年間で全国で100団地程度で形成する取り組みにつきまして、時期中期期間の取り組みとしましては、20団地程度で先行的・重点的に形成し、平成30年度までに100団地程度で着手することを示すことになるものと考えてございます。

また、あわせまして、比較的低廉な家賃のつきの住みかを提供することとし、既存のUR賃貸住宅を活用した自立高齢者向け住宅の提供や、団地及びその周辺での重度の要介護者向け住宅施設の確保を行っていくこととしております。

さらに、住宅確保要配慮者に対する賃貸住宅の供給の促進に関する法律、いわゆるセーフティネット法の基本方針におきまして、さまざまな属性の世帯が共生するバランスのと

れたコミュニティ形成に十分配慮することが求められておりますことから、ミクストコミュニティの形成に配慮し、子育て世帯の支援・3世代近居促進という取り組みも進めていく考えと聞いております。

このほか、住宅セーフティネットに関しましては、高齢者、子育て世帯等に対する住宅供給等の適切な実施、住宅のバリアフリー化の推進、見守り等サービス付賃貸住宅の供給等を行っていただくことになります。

次に、9ページをごらんください。ストックの再生・再編についてでございますが、これにつきましては、これまでUR賃貸住宅のストックの再生・再編方針による取り組みが行われておりますが、この取り組みにつきまして、団地別の経営管理を徹底し、個別団地の収益性等に着目し、収益改善効果が高い団地に集中投資する一方で、収益性が低く、将来も需要の改善が見込まれない団地は、居住者の居住の安定に配慮しつつ、一時的に損失を出したとしても統廃合を加速すべきとの指摘が、行革においても出されているところでございます。エリア単位の団地再生統廃合——このページでございますが——につきましては、そういった取り組みを促進する一つの手法となります。下にイメージ図がございます。これまでは、例えば同一駅圏のエリアにおきまして、駅から遠く収益性の低い団地と、駅に近く利便性の高い団地があった場合に、駅から遠い団地は一部集約し、駅に近い団地は一部建てかえをするなど、それぞれの団地単位で別個に対応してきた手法にかわりまして、一番右でございますけれども、収益性の低い団地全体を用途廃止し好立地の団地に統廃合を図るなど、エリア単位でエリア内の低収益資産の削減と好立地への再編を定期借家契約手法をも活用しながら円滑に推進し、収益性の向上とストックの再生・再編の加速化を図ることが想定されております。

なお、早期の再生・再編の取り組みを推進するため、すべての団地を対象に集中投資する団地や、統廃合を図る団地等に明確化するべく、UR賃貸住宅ストックの再生・再編方針に基づく具体的な実施計画を平成26年度中に策定していただくこととしてございます。

次のページをごらんください。10ページでございます。都心高額賃貸住宅につきましては、URによる都心居住推進の役割は既に終え、民間との競合も指摘されていることを踏まえまして、都心部のタワーマンション等の高額賃貸住宅について民間の有するノウハウを生かし、リフォーム等の投資判断や家賃設定等の裁量を含め、民間事業者に運営を委ねることによりまして、稼働率の上昇による収益向上や管理コストの縮減によりさらなる収益向上が期待できることから、現在の収益を上回ることを前提に、可能なものから順次

民間事業者へ買い取りオプション付きのサブリースを行っていただくこととしております。また、URの経営の負担とならないことを条件に将来的には売却し、URの資産圧縮、負債削減を促進することとしております。あわせて、この取り組みを行う都心高額賃貸住宅につきましては、セグメント区分をするなど、経営の透明性の向上と効率化を図っていただくこととしてございます。

具体的な進め方につきましては、約1万3,000戸の対象団地を選定し、事業者を公募していくという流れになると思われませんが、URの期待する効果が得られる条件と、事業者として参画する魅力のある条件とを両立できるような対象団地や公募条件の設定につきまして、慎重かつ早急に詰めるべく、現在URの中において検討を行っているところでございます。

次のページをごらんください。11ページでございます。家賃設定方法の見直しに関してでございます。まず①でございますが、募集家賃につきましては、需要動向に対応した柔軟な家賃設定方法への見直しを行うこととなります。これまでは募集家賃を近傍同種家賃と同額になるように設定し、近傍同種家賃に変動があった場合にのみ募集家賃を見直しておりましたが、空き家の多い団地では機動的な募集家賃の引き下げを行って空き家を減らし、稼働率を上げることによって家賃収入増を図る一方、稼働率の高い団地では積極的に募集家賃を引き上げることによってやはり家賃収入増を図るといったように、需要動向に応じ、近傍同種家賃との均衡を失しない範囲で、柔軟かつ戦略的に募集家賃を設定し、入居促進及び家賃収入増を図ることとなります。

また、②でございますが、継続家賃につきましては、インフレリスクに対応した継続家賃改定ルールを導入、家賃減額措置の見直しを行うこととなります。現在3年ごとに市場家賃との乖離を3分の1ずつ引き上げる現行のルールでは継続家賃が速やかに追従できず、社会経済状況に応じた収入増が図れない状況等がございますので、改定周期の短縮ですとか、引き上げ幅の拡大等の新たな継続家賃改定ルールの導入等によりまして、確実な収入増等を図っていくこととなります。

次のページ、12ページをごらんください。震災復興支援事業についてでございます。復興の円滑かつ迅速な推進を図るため、復興支援体制を強化・所要人員を確保し、最優先業務として、地方公共団体からの委託または要請に基づく、復興市街地整備や災害公営住宅整備等を推進することとしております。

13ページをごらんください。復興支援業務につきましては、こちらの資料に具体的に

は記載がございませんが、URにおきまして、2月1日時点で330人の職員を派遣し、復興まちづくりの支援を行っております。一方で、UR全体の職員数につきましては、第3期におきましては、東日本大震災にかかわる体制強化のため、平成30年度末において、平成25年度末の水準を維持、こういった状況がございますので、そのような水準を維持することとしているところでございます。一方、事業の推進につきましては、2月1日現在で復興市街地整備につきましては24地区を支援中でございまして、災害公営住宅につきましては、3,054戸が要請済みという状況でございます。

復興支援事業の動向につきましては、今後変動も想定されますが、下のグラフにあるとおり、左の復興市街地整備事業につきましては、青い棒グラフでお示した事業費について、平成26年度にピークを迎える見通しでございまして、右にあります災害公営住宅整備につきましては、平成27年度にピークを迎える見通しとなっております。いずれにしても、第3期中にピークを迎えるという見通しを持ってございまして、CM方式による工事発注等、民間技術力や外部マンパワーの活用等によりまして、さらなる復興の加速化を図ることになります。

次の14ページをごらんください。参考ということでございますが、これまでUR版CM方式についていろいろとご指摘いただいていたところですが、UR版CM方式における民間ノウハウ活用による工期短縮事例をおつけしております。東松山市の野蒜地区の高台の市街地整備におきまして、民間事業者からの提案を受け、土砂の搬出方法をダンプからベルトコンベア方式に変更しまして、大型ダンプによって地区内の土砂をベルトコンベアまで運搬するということによってベルトコンベア的能力をフルに活用することとした結果、工期を6カ月短縮することができ、コストも安く済んだという事例でございます。地区全体としては、CM方式の導入によりまして、最大1年半工期を短縮する見通しとなっております。

次に、15ページをごらんください。経過業務についてでございます。ニュータウン事業につきましては、補償交渉の長期化等によりやむを得ず平成26年度以降に残る工事を早期完了させるとともに、残る土地約1,800ヘクタールにつきましては、平成30年度まで供給処分完了に向けた取り組みを促進していただくこととしております。また、これまで供給処分を行ったものの中には、賃貸宅地資産がございます。これにつきましては、可能な限り譲渡し、資産・負債の圧縮に努めていただくこととしております。

次に、国営公園内の水族館やレストランといった有料施設であります特定公園施設の管

理につきましては、残りの6公園につきまして、平成30年度までの業務完了に向けた取り組みを促進していただくこととしております。

次の16ページをごらんください。左のグラフにございますが、UR設立時に約5,900ヘクタールあった残りの供給処分宅地につきましては、平成25年度末時点で約1,800ヘクタールまで減少する見通しとなっております。残る土地につきましては、不動産仲介業者や、ゼネコンとの連携など、民間営業力の活用ですとか、事業者の提案に応じて画地分割などの条件を定めるなど、事業者ニーズに応じた対応に取り組むことや、メガソーラーなど新たな需要を開拓するなどの取り組みによりまして、平成30年度までの供給処分完了をしていただくこととなります。その際、最も収益の上がるタイミングで処分できるよう整備・供給・処分の工程を見直すなど、損失の最小化に努めていただきます。

下の箱をごらんいただきますと、繰り返しになりますけれども、賃貸宅地資産約1,200ヘクタールにつきましては、可能な限り譲渡していただくとともに、具体的な管理・処分方針を定めていただきます。なお、URとしてニュータウン業務を行う場合におきましては、賃貸宅地資産の経理につきまして、経過勘定にて整理を行う必要がございます。

次に、17ページをごらんください。経営効率化に関する事項等がございます。こちらにつきましては、まず繰越欠損金を解消していただくこと、また、経営改善計画に基づく持続的な経営基盤の確立を図っていただくこと、東日本大震災に係るさらなる体制強化のため所要人員を確保していただくこと等をお示ししているところでございます。当該項目につきましては、中期目標においてお示しする数値目標を含む項目となっております。また、関係省庁等とも協議の結果、事前にご説明をさせていただいた内容を一部変更させていただいておりますので、次のページ以降でご説明いたします。

18ページをごらんください。繰越欠損金の解消についてでございますが、項目自体変更がございません。下のグラフにありますとおり、UR設立時に約7,200億円であったものが、毎年順調に利益を計上してきた結果、第1期終了時点におきまして約4,000億円となりまして、第2期期間中におきまして2,248億円の利益を計上する見込みでございますので、第2期終了時点で繰越欠損金の額は約1,680億円となる見通しでございます。第3期中期目標期間におきましては1,880億円の利益を計上する見込みとのことでございますので、平成30年度末に繰越欠損金を解消できる見通しとなっているところでございます。

次のページ、19ページをごらんください。一般管理費と事業費の関係でございますが、

まず一般管理費につきましては、事前のご説明から目標を一部変更しております。

17ページにちょっと戻っていただきますと、17ページの下の方の中の左側の上から4つ目の黒丸のすぐ下のポツに一般管理費という項目がございます。17ページの下の方の方に一般管理費という項目がございます。左側が2期になるわけですが、2期におきましては、括弧内の最後のほうに「特殊要因経費を除く」とございます。このベースで20年度と比較して20%以上削減する目標というものが第2期について定められておりました。それに対応するものとして右の第3期をごらんいただきますと、特殊要因も含めて5%程度を削減いただくこととしております。これは人員規模の現状維持ですとか、消費増税等による増加を飲み込んでいただいた上で、さらなる経営効率化によりまして、5%削減いただくものとなります。事前のご説明では、2期と同様特殊要因除きの設定で25年度を上回らないとの目標をお示ししていたところがございますが、これにつきまして、第1期と同様に戻しまして、特殊要因という概念を持ち出すことなく整理するよう改めたものでございます。

次に、事業費についてでございますけれども、19ページに戻っていただければと思います。こちらにつきましては、多少表現ぶりに変更しているところがございますが、第3期におきましては、都市再生事業において民間支援を強化するとともに、賃貸住宅事業においてストックの適正化に向けためり張りのある投資を行うなど、政策意義が高い事業や、収益改善効果が高い事業に重点配分する必要があることから、上限設定をしないこととしておりまして、この点におきまして、事前のご説明からの変更はございません。

次に、20ページをごらんください。関係法人につきましては、役割や組織のあり方、URとの契約のあり方について整理した上で、URの収益最大化に資するよう必要な合理化を行いつつグループ経営機能を強化していただき、その結果として平成30年度までに関係会社の数を半減していただくこととしてございます。

次に、21ページ以降でございますが、21ページ以降のページにおきましては、数値目標・参考数値を一覧に整理し、新規のものを赤字でお示ししているところでございます。中期目標において設定する一般管理費等の目標につきましては、これまでご説明を申し上げましたとおりでございますが、それ以外につきましては、次回分科会における中期計画の審議の際にURのほうからご説明いただき、ご審議いただきたいと考えておりますので、参考にごらんいただければ幸いです。以上で私のほうからの説明を終わります。

【長沢分科会長】 ありがとうございます。それでは、今ご説明いただきましたが、委員の皆様からご質問、ご意見などはございませんでしょうか。順番とか決めずに、適宜お話しただけならと思いますが、どうでしょうか。順番にやっていったほうがよろしいですか。はい、どうぞ。

【黒田委員】 ちょっと教えていただきたいんですけど、この第3期中期目標に対して、いろんな改革の視点があるかと思えますけれども、こういった視点を基本的にクリアしていけば、じゃあ、5年後にURが上場できるかと、あるいは通常の市場なり、あるいはマザーズとか、そういうところにまで持っていけるぐらいの企業になるのかと、そういう視点でちょっとお尋ねをしたいんですけども、そのためには相当いろいろな、もう少し数字的なものが欲しいと思うんですけども、この第3期中計が経過した時点での財務構造というのはどれぐらいの感じになっているのかということと、それから、一応30年末でニュータウン事業は全部終了するというご計画のようですけども、そのときに、その関連の有利子負債というのが何がしか残るのでしょうか。その辺のところをまず教えていただきたいんですけど。

【長沢分科会長】 それでは、この点についてのご説明をURのほうからお願いしたいと思えます。

【長橋経営企画室長】 経営企画室長の長橋です。どうぞよろしく申し上げます。先ほどご質問ありました第3期の平成30年の時点での経営構造という観点なんですけれども、さっきの議論にもちょっと出てきましたけれども、今回割と長期的に20年ぐらいのスパンでURの経営をどうしていくかと。それは例えばURに今多額の負債があることを前提にすると、やはり金利上昇リスクが一番大きいと。それに加えて、将来の人口減少とか、さらに老朽化していくリスク等を考えると、特に一番経営の柱の賃貸住宅の経営というところでクローズアップして考えますと、やはり将来金利が起きたときに、割と長期で借りていますので、平残コストというか、利払い費のふえ方が緩やかには上がっていくんですけども、そのときがいつになったら本当に厳しいかということを見ていくと、これは金利の置き方にもよるんですけども、今基本的に国の指示コストというか、財投金利の指示コストで見えていきますと、10年先ぐらい、15年、20年たつと、例えば今のトレンドが、若干リーマンショックの後から厳しくなってきたりとか、割と稼働率が若干落ちてきているようなところもままあるんですけども、それを何もしないでいくとやはり利払い費に耐えられなくなるということで、私どもとしては、将来金利が上がってもしっかり

借金も返せるというか、利払いだけではなくて元本も含めて負債を落としていけるという  
意味で、今後これは中期目標、あるいはさらに経営改善計画でいろいろご説明する事項か  
もしれませんが、将来的には有利子負債を落としていくことをまず経営改善の一番  
の目標として考えていまして、大体20年ぐらい先で3兆円ぐらい落としていくのを一つ  
の目標として今掲げて、経営改善の計画を立てているところです。5年先、30年ぐらい  
ですと、どこまでという、今からすると、いつから比較するかというのがあるんですが、  
30年末で11.7兆円ぐらいということで、この5年間でどれだけか、ちょっと今数字整  
理できていないんですけども、そういう前提で考えています。

それと、もう一つは、やはり繰越欠損金の解消をするというのが30年までの目標とい  
うことで、多少その間は損益管理というか、欠損金を解消していくという前提をまず30  
年までの間に置いて、その後に、さっき申しあげましたように、将来の賃貸住宅の稼働率  
というか利益率を上げていくためには必要な投資をやっていくという部分もありますので、  
それはさっきいろいろ説明にありましたような団地の再生・再編とかも含めて、やはり経  
営体質を変えていくという投資も含めて30年以降少しやっていくと、こういう長期的な  
スパンで考えさせていただいております。そういう意味だと、30年の段階では、私ども  
としては繰越欠損金をまずはしっかり返していくということで、それはさっき数字であり  
ましたように、おおむね1,600億円程度ぐらいをあと残り5年間でというイメージで考  
えさせていただいております。

それと、ニュータウンの今お話あったところは、経過勘定としての負債残高、おっしゃ  
るとおり30年の末でも1兆円弱ぐらいの部分はまだ残りますので、それは先ほど事業自  
体の工事とか、供給処分を終わらせていく部分とあわせて、賃貸資産の今後の管理処分目  
標をしっかり定めるというところにも書いておりましたけれども、やはり賃貸宅地として  
持っている資産をどう管理・処分していくかという部分は、先ほど言いました今後の金利  
リスクみたいなものを考えた上で、経営管理としても、やはりどのタイミングでどう処分  
していくのが経営的にもプラスになるのか、もちろん、業務としてどうしていくかという  
もう一つの議論もあるんですけども、そこはしっかり来年度考えていきたいと思ってお  
ります。

【黒田委員】 ありがとうございます。そうすると、ニュータウン事業が全部完結して  
団地処分が終わった時点でまだ1,000億円ぐらい、その関連の負債が残っているという  
ことですか。その弁済は何を財源に。

【長橋経営企画室長】 今それは賃貸収入の部分で回しているということになります。

【黒田委員】 ああ、そうですか。

【長橋経営企画室長】 はい。それも将来的に考えると、今はうまく収入の部分で回っているんですけども、将来リスクを考えると、相当やはり処分方針、管理方針をしっかりとしていかなきゃいけないなど。

【黒田委員】 30年度末でもニュータウンの在庫がゼロになって、関連の負債だけ1,000億円、それが将来の…。

【長橋経営企画室長】 賃貸で抱えている部分は残っているんですけども。賃貸資産としては。

【黒田委員】 それは賃貸の収益を財源にして弁済に回していくとこういうことですね。

【長橋経営企画室長】 そうです。

【黒田委員】 そうですか。ありがとうございました。

【長沢分科会長】 今のお話にちょっと関連させて確認させていただきたいんですけど、有利子負債を24年度末の10.7兆円から約3割を削減と。これは20年というお話ですよ。

【長橋経営企画室長】 そうです。

【長沢分科会長】 そうですね。そうすると、当然幾らかは減っていると思うんですけども、30年末の有利子負債というのはどのくらいになっているという姿なんでしょうか。

【長橋経営企画室長】 これは中期計画のところでお示ししようと思ったんですが、11.7兆円。今の試算だと、30年度末の目標としてはそれぐらいかなと。

【長沢分科会長】 UR全体でということですね。

【長橋経営企画室長】 UR全体で。

【長沢分科会長】 なるほど。そうすると、この5年間の第3期で1兆円ぐらいを減らすと、こういう目標を立てておられるということですね。

【長橋経営企画室長】 はい。

【長沢分科会長】 それから、細かなところは結構なんですけれども、このワーキングのほうの報告書を拝見させていただいたときに、きょうの資料にもございますが、16ページのところで、大体20年間でキャッシュフローと損益ベースともに1兆円程度と試算されているという第2段落のご説明があって、URのほうで試算されているというお話が

あって、下のほうのところに細かな内訳が書いてあるんですね。ちょっとここら辺のところをご説明いただきたいと思いますけれども。

【長橋経営企画室長】 これはあくまでもワーキンググループで議論する際に、先ほどこの16ページ以降、17ページ以降ずっと書いていて、特に17ページのところの賃貸住宅のところ、高額の高層マンションのようなところをサブリースで民営化したらどうかとか、住宅管理業務の効率化ということでコスト削減をやっていくとか、あと、ストックの再生・再編で割と収益性の高いところにストックを再編していくということと、あわせてコスト自体も落としていくとか、そういうことをいろいろ経営改善努力をやっていった効果がどれくらい出るかということ、ちょっと一定の仮定のもとに試算させていただいたということです。それで、経済情勢、なかなか20年わからないので、地価は逆に言えば厳し目に見たということで、あまり地価が上がっているということではなくて、もう上がらない前提で、金利は先ほど申しあげました財投の指示コストということで、10年間で2%~3%ぐらいまで金利が上がっていくという、その前提を置いた形で試算をさせていただいたものです。それと、そのもとに比較するのはちょっと難しいんですけども、我々経営改善努力は常々やっていくんですけども、一定の前提を置くということで、トレンドとしてあまり効果が上がらないというか、今ちょっと直近の数年間落ちてくるようなところが、家賃収入が減少していく傾向があるので、それをずっと例えば延ばしていくような形で置いて試算したものとギャップがどれくらいあるかというのを試算したのがこの1兆円程度という部分になっておりますけれども、中身としましては、ここに書いていますように、一番大きいのは結果的にストックを落としていく、なるべくキャッシュフローを上げていくことによって負債をどんどんなるべく早目に減らしていくということによる支払い利息が軽減される効果というのが、結局やっぱり金利上昇局面では一番改善効果が大きくて、そこが、ここに書いています約5,000億円あるということです。それ以外に、稼働率の向上と書いております。先ほどご説明にもありましたように、家賃を比較的ちょっとあいているところは柔軟に下げていくとか、そういう稼働率をアップすることを目標に家賃設定とか、いろんな営業努力や工夫をしていって、稼働率が今よりも上昇していくという前提を置いた場合に約2,100億円の効果があるといったことと、ストックが落ちて再生・再編で効率化することによる800億円、あるいは管理業務、これは先ほども触れておりましたが、修繕コストとかの部分と比較的JSという関連の子会社に対してガバナンスを効かせた形でコスト削減努力をしていくような効果で1,000億円と

いうものを、それぞれごとの施策上の効果として、これはおおむね20年間の累積の数字になりますけれども、見込んだものでございます。

【長沢分科会長】 そうしますと、これは20年という本当に長いもので、読み切れる数字もあれば、かなり仮定の数字もおありになるかと思うんですけれども、この5年間で、第3期中期目標の期間で、押しなべてマルのすべてを4で割ったような数字を目標とされているのか、どこかめり張りをつけてやろうとされているのか、そこら辺はどんなふうにとらえたらよろしいのでしょうか。

【長橋経営企画室長】 施策によって、例えばコスト削減のような形で、比較的次の第3期、この5年間ぐらいでも効果が発現していく部分もありますが、やはり稼働率を上げていくような部分でどんどんふやしていくような部分ですとか、あと、先ほど申し上げたストックの再編をしていくような効果というのは、どちらかという前半で比較的投資をして、後半部分にその効果が出てくるという部分がございますので、第3期の5年間で見ると、一番大きいのはやっぱりコスト削減効果によって修繕コストとかを下げると、それは直ちに10%という効果が出てくるんですけれども、投資効果で収益が上がっていくという部分については、どちらかという第5期、6期ぐらいのところですっきり出てくるという、割と長期的な目で見ているということです。ですから、その見せ方は今いろいろ考えているんですけれども、比較的前半部分からきいてくるところと、後というところ、それぞれ施策によって大きく差が出てくるということと、さっき申し上げましたように、利払い費の低減効果の部分は、当然金利が上がってくる局面のところ、負債が落ちているということで大きく効いてくるので、これはかなり後半のほうで効いてくるという話になっております。

【長沢分科会長】 済みません、私のほうからばかり質問させていただいて。黒田委員のほうから、経営改善に向けたという点でご質問があったものですから、それに関連して幾つか私自身が感じた疑問とか、教えていただきたいことをご質問させていただきましたが、ほかの委員におかれまして、まずはいろいろ多項目にわたっておりますので、この経営改善の関係でさらにご質問があれば出していただいて、次は都市再生事業とか順番にやったほうがよろしいかと思っておりますので、いかがでしょうか。

それでは、またお気づきになられたら後でもご質問いただくことにして、順番に都市再生事業のところについてということでご質問やご意見をお聞きしたいと思います。中井委員どうぞ。

【中井委員】 全般的には大変よくできた中期計画だと思います。ちょっと都市再生事業のところで、資料1-1でいきますと5ページとか6ページのあたりで、民間との連携手法を多様化して、事業実施段階でもいろいろな連携ができるようにしようということは大変いいことなので、これはぜひ進めていただければと思いますが、その後にリスクに見合った収益の確保というのが書いてあって、これはどういう背景事情認識からこういう表現が出てきているのかが、私の不勉強もあってちょっと理解できないのと、それから、リスクに見合った収益の確保ということでどういうことを意図されているのか、もう少し説明をいただけませんかというお願いです。

【天河まちづくり推進課長】 都市局のまちづくり推進課長の天河です。よろしくお願いいいたします。リスクに見合った収益の確保ということですが、例えば6ページ下のところに表がありますが、真ん中に先行取得地の公募譲渡原則の緩和というのがございます。これはいわゆる土地有効利用事業という仕組みがございしますが、これでURが土地を取得いたしまして、そこを基盤整備したり、あるいは虫食い地ですとくつつけたりして付加価値を上げて、それで民間に売って、民間に使っていただくという事業になっていきますけれども、これ今基本的にすぐ売らなきゃいけないという仕組みになっていまして、そうしますと、土地の下落局面におきますと、正直言ってかなり安く売らなきゃいけないという場面がございました。それを例えば公募譲渡原則を緩和することによりまして、しばらく持っていられるということにしますと、その間例えば賃貸をして、ある意味で高い時期に売るといったことが可能になりますので、そうしますと、そもそも当初土地を取得するときにはそれなりにリスクを負って工事跡を取得するわけですから、それに付加価値をつけて、言葉はちょっとあれですけども、いい時期に売れるようにするといったことができるようにしてUR全体の収益の改善に資するようになっていきたいと、そういった趣旨でございます。

【中井委員】 ということは、既に取得済みの、塩漬けというとあれですけど、そういう土地を事業に仕立てていく上で、当初のリスクをうまくその中で反映させたような事業として仕立てていきたいという意図なんですか。

【天河まちづくり推進課長】 そうですね。ですから、そもそも先ほど申し上げたように土地を取得するときにはそれなりにリスクを負って取得しておりますので、リスクを負ったからには、それをきちんと民間に売ると。民間に使っていただくということで最終目的を果たすんですけども、せっかく民間に使っていただけるということは市場価値がある

わけですから、その市場価値が高いときに売った方がURももうかるし、民間もそれでハッピーだということで官民の両方ともWinWinの形でできるようにならないかなと、例えばそういうことを検討しています。

【中井委員】 ご説明を聞くとよくわかったんですが、ちょっとここは中期目標の案を読ませていただいても、一般的にリスクに見合った適切な収益の確保というとハイリスク、ハイリターンのことを意味しているんだろうなということで、それは本来民間の仕事でしょうという感じもちょっとしたので、少しそういう事情がわかると大変よくわかりました。

【長沢分科会長】 表現を少し工夫していただくというようなご意見としてお聞きしたらよろしいでしょうか。

【中井委員】 そうですね。

【長沢分科会長】 それでは、都市再生事業に関連しまして、ほかに何かご質問ございますでしょうか。はい、どうぞ。

【井出委員】 今後具体的に目標の数字を詰められると思いますが、21ページの数値目標の設定状況の案を拝見しますと、都市再生事業に関しては、実施件数ではなくて面積で評価するということが新たに提案されています。この数値の根拠はお伺いしましたが、例えば第2期に比べて第3期がどう変わったかという継続的な比較ができません。できましたら参考であわせて件数も載せていただいて、どれだけ過去と比べて一生懸命やっているのか、あるいは何かトラブルを抱えているのかというのがわかるようにしていただきたいとお願いいたします。

【長沢分科会長】 それでは、その点ご検討ください。よろしく申し上げます。ほかに。はい、どうぞ。

【浅見委員】 この都市再生事業のところなんですけれども、実はワーキングのほうの議論でもちらっとあったんですけれども、例えばマンション建て替えがなかなか進まないというときに、URの土地なり、事業とうまく合わすことで少し進めるんですみたいな話もあったかと思うんですが、特にそういうのはここに書いていないんですけれども、そういうのも入っていると考えていいんでしょうか。

【天河まちづくり推進課長】 例えば、済みません、こちらの3段表を見ていただきますと。

【長沢分科会長】 第2期中期計画と目標と比較されて出している表ですね。

【天河まちづくり推進課長】 はい。済みません、これがちょっと細かいんですけど、

例えば34の3ということで、下のほうにございますが、下の一番最後の段落ですけれど、「更に、東京オリンピック、都市開発の国際展開戦略といった新たな政策ニーズや老朽化したマンションの再生化などについても、公的機関としての立場を活かした」云々ということで、こちらのパワーポイントには落ちてはいないんですけれども、触れさせてはいただいております。

【長沢分科会長】 浅見委員、よろしいでしょうか、今の点は。

【浅見委員】 はい、結構です。

【長沢分科会長】 ほかに。はい、どうぞ。

【児玉委員】 説明に来てくださった方にも伺ったんですけれども、コンパクトシティというのが登場してきたのは今回が初めてでしょうか。2期にはないんですね。時代の要請であるというのは想像がつかますけれども、どんな背景があつてこういうことをURがやるのか、それをやるのが地方都市にとってどんなメリットが生まれるというような想定をしていらっしゃるのか、そのあたりをもうちょっと聞きたいなと思います。

【天河まちづくり推進課長】 コンパクトシティという言葉は初めてだということがございますが、実は私どもの都市局のほうで今回法律の改正をちょっと予定しておりまして、都市再生特別措置法という法律の改正を予定しているんですけれども、それでコンパクトシティとうたっております。背景といたしましては、やはりここ三、四十年で非常に市街地が広がってしましまして、要するに経済力が上がるに連れまして、あと皆さん車の利用がふえたこともありまして、市街地が非常に拡散してしましまして、今は車で生活できるからいいんですけれども、今後また人口が減りますし、高齢化になっていくと車もなかなか使いにくくなってきますと、やはり広がった市街地をもうちょっと縮小していかないと、地元の行政にしましても、例えば除雪をする場合なんか、非常にお金がかかると。それから、住んでいる人にとりまして、車が乗れるうちはいいんですけれども、車が乗れなくなるとやっぱり歩いて暮らせたほうがいいと。あと例えばコンビニエンスストアとか診療所、医療につきましても、一定の人口がないと成り立っていかないというふうに考えますと、やっぱりコンパクトシティというのを進めていかなきゃいけないということで、今回法律の改正案を予定しております。そういった背景がありまして、今後地方都市でコンパクトシティを進めなければいけないということがありまして、URにつきましても、最終的には市町村でご判断されて、どこの市でコンパクトシティを進めるかというのは市町村のご判断だと思いますけれども、国としてそういった方向にできるだけかじを切っていこ

うという際に、URにもご協力をいただきたいということで、こういった目標を立てさせていただいております。

【長沢分科会長】 児玉委員、よろしいでしょうか。

【児玉委員】 はい、わかりました。

【長沢分科会長】 ほかにございますでしょうか。はい、どうぞ。

【野城分科会長代理】 先ほどの質疑応答で、UR全体の経営改善のための原資の一つが賃貸住宅等からの収入ということでした。経営の持続性もうたっていて長期的収益を目指しています。この賃貸住宅事業に関する記述のトーンがどちらかというと再編や早期活用に重点を置いて書いてあるんですけども、もう少し足元の普通に住宅の長期的な修繕積み立てや、営繕費とのバランスの持続性がまず基盤にあって、その上で再編等があると思うのです。そういった点はどこにうたっていらっしゃるのでしょうか。それは特にもう言わずもがなということでしょうか。言い方を変えると、修繕積み立てといった足元のところのバランスシートをしっかりしていかないと、全体の収支構造を変えていく際に賃貸住宅からの収入が持続的に借金を返していくための原資になり得ないこともございます。

【伊藤住宅経営部長】 現状足元で賃貸住宅収入の家賃収入が約5,500億円ございます。修繕費のほうは1,400億～1,500億円程度、営業利益率で40数%を確保しております。基本的にはこの水準は維持をしていただきたいと。ただ、先ほど長橋のほうからもご説明しましたように、長期的に金利上昇局面を迎えることの想定がございますので、ある時期、ストックの縮減をすることもそうですけれども、投資もある程度計画的に緩くなる時期に商品劣化を防ぐような予防的な修繕を行うことによって将来の金利上昇に備えるといった大きなシナリオは長期的に持っております。また、中期計画は次回の際にご説明をさせていただければと思います。

【野城分科会長代理】 わかりました。では、中期計画のほうでお考えだと。

【長沢分科会長】 はい、ありがとうございます。

それでは、時間の関係もありますので、とりあえず再生事業についてはこちら辺で一段落させていただいて、経営改善とか、都市再生とか、後でお気付きの点があればまたお出しいただきたいと思いますが、よろしいですか。じゃあ、賃貸住宅事業の関連でご意見、ご質問等ございましたらお出しいただきたいと思いますが、いかがでしょうか。はい、どうぞ。

【井出委員】 賃貸住宅事業のところで、パワーポイントの資料の7ページにもありま

すが、適切な家賃収入の確保に努めるということで、継続家賃をどうするか、家賃の減額措置を改めようということが強くうたわれています。ワーキングの報告書を拝見しますと、報告書の19ページあたりには、例えば低所得者等に対する家賃減額措置は公費で負担すべきであるというふうに書いてあります。機構の収支バランスをきちんとしていくために原資となる家賃収入の設定をするとき、減額措置を公費で負担してもらい、さらに継続家賃も値上げをした場合、見通しでどれだけ収支バランスが改善される見通しなのでしょうか。あるいはこういうのはあくまでも相手があることなので、固めに見積もって、これらの措置による収入増は上乘せと考え、今の状況で収支は最低このぐらいですよという見通しを立てておられるのか、どちらでしょうか。

【伊藤住宅経営部長】 家賃収入は原則的に市場家賃ということで決まっておりますので、低所得・高齢者の方々に対する財源をあらかじめいわばひもつきのように見込んで収入を設定して経営をしているという状況にはなくて、要は別々に決まっている、家賃収入は家賃収入で市場家賃で決まるし、高齢者の方々に対する減額は総額160億円で国費が半分ぐらい入っていると、こういうプロポーションでございますけれども、お住まいになっている方々の実情と、私どもの持っている制度の関係で、別に決まってくるということでございます。ご指摘のように、本当に公的な政策として必要なお金であれば国費で対応することを考えるべきだというご指摘を行革のほうからいただきましたので、これはまさにこれから国のほうと財源の分も含めてご相談をするということになるかと思っております。

【井出委員】 そうしますと、現在の収入の見通しは、市場家賃ベースで考えているということですね。

【伊藤住宅経営部長】 はい、特にそのための財源を。

【井出委員】 ですから、実際にはそこから下がる可能性は十分あるという意味ですね。

【伊藤住宅経営部長】 はい。

【井上住宅局長】 現行の仕組みでやっているんでしょう？

【伊藤住宅経営部長】 はい、そうです。

【井上住宅局長】 じゃあ、ちょっと補足します。URは基本的には市場家賃化というのをしたわけですが、その中で、昔からお住まいの方は既得権があるということで順次市場家賃に近づけるということをやっています。ただ、その定期的な値上げなんですけれども、これに耐えられない方については家賃の減額措置を一つやっています。それか

ら、建てかえも、同じ規模の住戸であっても新築をしますので家賃が当然上がってきますから、この部分も一定のルールを設けて減額措置、特に低所得の方については大幅な減額措置をやっています。そのほかに、これは国の施策として、高齢者向け有料賃貸住宅制度というのがありまして、これも一定の所得以下の方で高齢者の方については、高齢者向けのしつらえをした住宅に多少家賃の割引をしてお住まいになっていただくということで、これはいずれに対しても、国費が一部今入っています。経営の見通しは恐らくそれをベースにトレンドでやっているんだと思いますが、例えば高齢者向け有料賃貸住宅につきましては、私どももうちょっとURに供給してもらったらどうかなという思いがないわけではないんですが、家賃減額の全額をURが国費で補っているわけではなくて一部補助なものですから、URとしては持ち出しが出てくるということで、その部分が経営圧迫になりますので、今新規供給をとめているという状態でございます。これを国の施策でやるのであれば原則全額見ろというのがこのレポートの趣旨でございます、これは予算要求も絡みますので、27年度の予算のときに政府の中でしっかり検討させていただこうということになっているということでございます。今のURの経営の見積もり等は、今の補助制度を前提に組んでいただいたとこういうことでございます。

【黒田委員】 7ページのところなんですけれども、ストックの再生・再編等の推進の件でちょっとお尋ねしたいんですが、絵がついている説明もあるんですけども、これ新規の供給と、完全に閉鎖してつぶしてしまっただけで移転してもらうという、いろんなスタイルがあろうかと思えますけれども、スクラップ・アンド・ビルドといいますか、新規の供給と、それから消滅との差が5万戸ということなんでしょうか。10万戸再編着手と5万戸ストック削減との関係について、ちょっとご説明をちょうだいしたいんですが。

【吉村団地再生部長】 今おっしゃったとおり、これまで昭和61年からずっと、昭和30年代に供給してきた団地の建て替え事業を中心に団地再生をやってまいりましたけれども、したがって、一部新しく供給した建てかえの住宅もございますので、除却した数から新しく建てかえた住宅の数を引いたものが削減戸数になっています。実際には25年度まで大体5万戸に着手しまして、実際に除却したのが4万戸で、供給が1万8,000戸ということで、その差額の約2万戸程度を削減したということで、供給した数と削減戸数とを差し引きして削減戸数としておりますので、今後の目標もそういった形で計算してまいります。

【黒田委員】 ありがとうございます。それで、こういう数字がわかれば教えていただ

きたいなと思いましたが、新規の供給の中で、従来の古いものをつぶしたり、あるいは建て替えたりするというのではなくて、やっぱりURの将来的な収益性を確保するという観点から全く新規に供給をする戸数というのがどのくらいあるのかを実はちょっと教えていただきたいなとこういうふうに思ったんですが。

【伊藤住宅経営部長】 平成19年に立てましたストック再生・再編方針は、その守備範囲が平成30年までということになっております。したがって、今回長期の推計をするに当たりまして、個別の団地にブレイクダウンしたような戸数の新設あるいは除却といった見通しはございません。これは居住されている方々も大変ナーバスになるところだと思いますけれども。ただし、平成19年当時には77万戸ありました賃貸住宅も、おおむね3割減をするところぐらいまでを将来的には——マクロベースですけれども——想定をしようということがありまして、その当時3割減を想定した線をグラフに引きますと、20年後には65万戸程度になっているという——あくまでもマクロの推計です——前提で私ども今回試算をしておりますけれども、その間の住宅の新設戸数は2万戸ぐらいになるかなと見ております。ただ、これは本当に精度は低いものでございますので、そういうふうにお含みおきいただければと思います。

【黒田委員】 ありがとうございます。

【長沢分科会長】 そうしますと、今の2万戸ぐらいが、今後の将来の収益を確保する一番の有力なものになるという理解でよろしいでしょうか。

【伊藤住宅経営部長】 はい。少なくともその相当分を占める。ただ、ストック活用とあって、基本的には除却しないで維持をしていきたいと思いますという住宅もございまして、これも高額物件については民間のノウハウを入れて、さらに収益力を拡大すると、あるいはメインストックであっても、高齢化社会に対応した形で稼働率を上げていくとか、ストック活用で、単なる現状維持ではなくて、ありとあらゆる団地で収益改善を徹底していこうという方針でございます。すべての団地で留意はしてまいります。ただ、おっしゃるとおり、主力商品の少なくとも有力な部分だご理解ください。

【長沢分科会長】 ほかにございますでしょうか。はい、どうぞ。

【児玉委員】 7ページの超高齢社会に対応した住まい・コミュニティ形成というあたりなんですけど、何度か話をさせていただいたことがあると思いますが、私どもの大学とURが連携協定を結んで、大学の近くにありますが超高齢団地で、学生たちがコミュニティカフェに行ったり、いろんな活動をしているんですね。ことし全戸数調査——3,000戸で

すけれども——をさせていただいて、今ちょうどその結果が出てきているところなので、あまり中身については申し上げられないけれども、まだそういう段階ではないですが、この Aging in 団地のような地域の核になるという、それもすばらしい一つの方向性ですけれども、やはりその後団地自体が非常に超高齢化して、今我々がかかわっている団地も40%の高齢化ですが、10年たてば60%。その数字は多分そうなっていくだろうと思うんですね。10年ごとに10%とか20%ずつ高齢化が上がっていくと。ですから、その団地自体が日本の将来をあらわすような、先取りするようなその超高齢コミュニティとはどういうものだろうということに、我々福祉の大学にいる者にとりましては非常に関心があって、かかわらせていただいているんですね。やはり重要なのはコミュニティ形成だろうと私は思うんです。居住者も非常に高齢化して、自治会も高齢化して、そういう関係も非常に難しくなっているんですね。そういうときに、一つの非常に単純なことではありませんけれども、今アンケートを見ていて、自由記述で一番訴えてきているのはやはり階段の問題なんですね。一生懸命エレベーターをつけたり、ここでもテラスのほうにずっとバルコニーをつけてそこに行けるようにとか、いろんな案を出した話をしましても、なかなか上下移動のいい解決案というのがなくて、ですから、一部の高齢者に下のほうに住んでもらうという時代でもないわけですね。やはり家から出られなければコミュニティ形成もできないわけで、これはやはりものづくりの側と、福祉の側も、いろんな福祉機器もありますので、そういう側面から、家から出て、その団地の中にあるコミュニティカフェに行くとか、いろんな活動をするとか、それはもっと責任を持って保障できるという知恵を、やはりこの5年ぐらいの間に絞っていかないと、とてもコミュニティ形成ということにはならないだろうと思うんですね。今いろんなことを感じておりますけれども、やはりコミュニティ形成というのは非常にソフトな話ですので、今までのURにとってはあまり得意分野ではないと思うんですね。ぜひそこら辺、いろんな点で、この8ページにある絵とか、そういうものはとてもすばらしい、日本だけではなくて、高齢化を迎えるアジアの国とか、そういうところもきっと注目されるようなすばらしいものではあると思いますけれども、そういった団地自体のコミュニティをいかに形成していくかということについてもさらに対策を進めて、考えを進めていっていただきたいなと思いますし、私たちも何かそういうお力になればいいなというつもりで、大学のほうでも今やっているところです。

【伊藤住宅経営部長】 昨年度実績報告のときにもご指摘をいただきまして、先生にまたご指導を改めて後日伺いまして、アウトカム指標はなかなか難しい、私達の恐らく苦手

な分野かもしれませんが、コミュニティがどうなったか、お住まいの方々の住まいのあり方がどうなったか、意識がどうなったか、そういうことにもきちんと目を配りながら仕事をしてまいりたいと思っております。

【野城分科会長代理】 今の児玉先生のご発言とも関連するんですけど、パワポの資料の8ページの中には、「ミクストコミュニティの形成」という言葉があり、大変いいことだと思います。中期目標、中期計画のほうに「ミクストコミュニティ」の記述がどこにあるのかと探しているのですが、なかなか見つかりません。記載はあるのでしょうか。もしなければ、その言葉をぜひ中期目標に入れていただけると、単に高齢者や子育て支援だけではなく包括的な視点が提示できるはずですよ。例えば、再編をしたうえで譲渡することや、民間のマンションをむしろ積極的に誘致して若手世代を入れるとか、所得階層や年齢など、いろいろな意味での多様性を実現する戦略が必要だと思います。そういう意味では、中期目標のところに、私が見落としているのならいいんですけど、できればこの言葉を入れていただくといいと思います。

【林企画専門官】 中期計画(案)ですけれども、13/34の右上、「高齢者、子育て世帯等に対する住宅供給等の適切な実施(ミクストコミュニティの形成)」ということで、ミクストコミュニティの関係について、計画のほうですけれども、この中に記載をさせていただいております。

【野城分科会長代理】 目標にはないけれども、中期計画のほうには書き込んであるということでもよろしいでしょうか。それでも実質的には全く問題ないと思います。

【長沢分科会長】 目標を計画に落とし込んでいると、こういう理解でよろしいですね。

【林企画専門官】 基本的にはそういう構成になっています。目標のほうは、全般的にかなり簡潔に書かれているという状況でございます。

【井上住宅局長】 済みません、目標に記載します。

【長沢分科会長】 ありがとうございます。はい、どうぞ。

【浅見委員】 ここには全く書いていない観点なんですけど、ちょっと現実的かどうかよくわからないんですけど、民間の賃貸住宅を探すときと、それからURの賃貸住宅を探すときと、ちょっとルートが違う感じがするんですよね。それで、なるべく民間とも比較可能で、なおかつ波及力もあるような形にするというのも、今後のことを考えると重要かなと思うんですけど、何かそのあたりの改革というのがあるか、もしあり得るとすると、お考えいただくのもいいのかなというふうに思ったんですけど、そのあたりいかがなん

でしょうか。

【伊藤住宅経営部長】 どこまでやることが行革的に許されるか、少し悩みながらやるところでもあるんですけれども、基本的に保証人が要らないとか、礼金が要らないとか、UR独自の制度的なメリットのことは、私ども遡及はしています。それから、屋外環境が良好であるということだとか、要はそういった遡及ポイントみたいなことはそれなりに発信はしておるつもりです。ただ、マーケットに対する露出といいますか、メディアに対する露出などについては、多少いろいろ見え方なんかも気にしたりしてやっておるというのが実態でございます。

【浅見委員】 やりにくい点ももちろんあるのかもしれないんですけれども、逆に、今後ある程度収益を上げなきゃいけないということになると、やっぱり空き家を解消するというのが非常に重要で、そういったところでもう少し、収益になるのであればなんですけれども、何らかの工夫をするというのもあり得るかなと思って、ちょっと発言させていただきました。ただ、何をすればいいかというのは、すぐにはわからないんですけれども。

【伊藤住宅経営部長】 今若い方たちの住まい探しのチャンネルの主流になっているのは、私ども、やはりネット、あるいは特にスマホですとか、そういう媒体のアピールだと思います。それは私どもとして課題だと認識しておりまして、順次取り組んでまいりたいと思っています。

【井上住宅局長】 今のご質問は、何とかのリハウスとか、何とかショップに載せたらどうかと、端的に言うとそういうことになるんですか。

【浅見委員】 ネットで簡単に比較可能にすると、大分有利な点も消費者はわかっているのかなと思ったので、何か特定の企業のネットに載せるとかいう意味で申し上げたわけじゃないんですけれども。

【井上住宅局長】 多分中古住宅の流通とか、一部戸建てなんかの新築もそうだし、あるいは賃貸住宅の流通も、大家さんのネームバリューで商売するというよりは、そういう仲介のほうのネームバリューが多いんだと思うんですね。何とか不動産の名前で売っているのはマンションの新築だけだという感じがしますので、URのほうは何かあるのかどうかよくわからないんですけど、今の質問はそういう意味だと思いますので、URの宣伝が表に立ってきて、普通の賃貸住宅を探す人がネットで見てもURのが出てこない、この問題を指摘されているんだと思いますから、ちょっと検討はしてみてください。

【中井委員】 パワーポイント資料の9ページに、エリア単位の団地再生・統廃合とい

うのがあります、下のイメージ図を見ると、なかなか大胆なスキームが書かれているなと思って見ておりました。例えば一棟団地みたいな非常に小規模なものであれば、もちろんこういうことを進めていただければと思うんですが、多少なりとも規模の団地になると、基本的に地元でも多分その団地の再生に向けていろいろな計画であったり、動きがあるのが普通なので、そういった点にはぜひご配慮をしていただきたいというのが願いです。ここは収益改善策というのがどーんと表に出てきていて、その視点からだけ、こういうふうに再編すれば最適化されるかのようにちょっと見えるんですけども、もちろん居住者の方もそうなんですが、実は地元の自治体も中心になって、地元の団地再生、団地自体が地元の大事な資産であるというような認識を持ちながらやっているところが少なからずあると思いますので、ぜひそういう視点にもご配慮いただきながら、こういうことを進めていただければと思います。

【長沢分科会長】 よろしいでしょうか。あと、私もこの9ページに関しましては、先ほどのご説明だと、26年度中にこの具体的な計画案という、第3期中期計画の中でも非常に優先的というか、本当に着手がすぐだというようなことをご説明でお聞きしたので、より具体的に中期計画のほうではご説明をいただければありがたいかなと思っております。ほかにご質問、ご意見ございますでしょうか。

【児玉委員】 今のにつながりますけれども、この9ページみたいな絵で、みんな引っ越しを強制されますと、極めてコミュニティが壊れてしまいますよね。ですから、いろいろと財政上の問題と、そういう居住者のコミュニティというバランスがあると思いますが、そこをしっかりと、もしこういうことになるんだとしましたら、やはり居住者のコミュニティ形成に、特に高齢者たちには十分配慮するとか、何とかしっかりと書き込んでいただきたいと思います。

【長沢分科会長】 あと賃貸住宅のほうで、都心の高額賃貸住宅といったものについてのご意見、ご質問はなかったのですが、何かございますでしょうか。なければ、先に進ませさせていただいて、震災復興支援事業のほうについてご意見、ご質問ございますでしょうか。

【浅見委員】 最近富に事前復興というようなことが大分言われているんですけども、社会的な要請としてURに何かしてほしいみたいな話というのはあるんでしょうか。もちろん、東日本大震災の関係が非常に大変なのはよくわかるんですが、ただ、自治体の要請という意味でいうと、何かそういったこともあり得る気がするんですが、しかも、それをまたここに入れるべきかどうかちょっと判断がつかないで発言しているんですが、そう

いう要請というか、ニーズがあるかどうかというのをちょっと伺いたいんですけれど。

【廣瀬市街地整備課長】 復興事業というわけではないんですけれども、東京都の密集対策の事業に、東京都のほうから、あるいは地元の区のほうから、URに手伝ってほしいというような議論は、以前もやっていましたけれども、震災以降も引き続きあって、どちらかという要請される声が大きくなっていると思います。

【浅見委員】 事前復興という意味で申し上げたのは、例えば高台移転みたいなものを事前に行っておくとか、それから避難ビルみたいなものを幾つか計画的に建てるなどというのは、そろそろ、いろんな自治体で始めていますよね。そういう意味で若干要請があるのではないかなと思って、少し発言したんですが。

【紀伊都市再生部長】 済みません、ちょっと具体的に公共団体からどの程度要請があるかというのは今把握していないんですけれども、機構の取り組みとしては、津波防災に強いまちづくりというような観点から少し手引きを作成して、国交省と一緒に各公共団体にこのような手引きメニューがあるので活用していただけないかというようなPRは積極的に行っているところです。

【長沢分科会長】 ほかにいかがでしょうか。はい、どうぞ。

【野城分科会長代理】 既に何回かこういった場で発言させていただいておりますが繰り返し申し上げます。CMについて大いにここで審議を展開していけばよろしいかと思いますが、それが有効に効いているのは、一般論として有効なのではなくて、URの人材のリソースがあってCMを有効に活用できるのだという留意すべきです。CMをやれば、誰もがきょうご説明いただいたようなメリットを得るわけではありません。発注者としての能力が今この自治体も非常に落ちてきていますし、お恥ずかしいですけれど、私どものような国立大学でも、そういった優秀な発注者人材が少なくなっています。技術のこともわかるし、制度のこともわかるし、一通り目配りがきかすことができる人材だからこそ、こういった施工性などを改善するような技術があれば、早期にそれを設計に盛り込んでいけるのです。こうした資質の人材がいるからこそCMを運用できるという点はどこかにノートしておかないといけません。CMをそのまま別の組織の方々がやれば必ずこういう結果が生まれるかという、そうでもない。だから、この中期計画を展開していく際に、こういった新しい調達方式に対応できる人材を継続的に能力構築していかなければなりません。今は比較的シニアの経験を積んだ職員の方々が被災地の現場にいらっしゃるのですが、将来、今、浅見先生がおっしゃったような事前復興まで含めた仕事が継続的にあるとするな

らば、単にある特定分野の専門家ではなくて、一通りのことに目配りがきいてバランスよくマネージできるような人材を持続的に養成していくことも、どこかにノートしていかれるといいと思います。

【長沢分科会長】 ありがとうございます。ほかにご質問、ご意見ございますでしょうか。今の野城委員のご意見などは、中期目標のあたりではどこら辺のところに反映させていただくべきでしょうか。

【野城分科会長代理】 震災復興のところに書くべきなのか、それとも一般的な管理にかかわるところに人材育成能力効率というところがあればそこで書いたほうがいいのかもできません。対応する項目があるのか探したんですけども見つかりませんでした。

【長沢分科会長】 わかりました。

【野城分科会長代理】 人事というわけでもありませんし。

【林企画専門官】 人材育成に関しましては、目標のほうだと、31/34のところ人事に関する事項というのがございますけれども、その中で2つ目の・(ポツ)あたりが、その人材育成みたいな話を少しこの中で盛り込んでいる現状ですね。ちょっと観点は異なりますけれども。

【長橋経営企画室長】 今ご指摘のところは、私も正直気になっていて、今震災復興のところできっかりやりますというところしかまだ書いていなかったんですけども、実は人材という面もありますし、CM方式自体がほとんど例がないというか、今実際にCM方式をやってどうなのかというのを、走りながらですけども、いろいろ検証しながら、これはURだけではなくて、実はCMRに入っているゼネコンの人たちも含めて、あと国交省の契約担当も含めてなんですけれども、今検証して、さらにどうやってうまく回っていくかということをしているんです。そういうことは組織的にもURとして次につなげていきたいということも考えておりますので、人材のところなのか、いろいろそういう契約の取り組みみたいなのところに書くのか、ちょっとそこはいろいろ検討させていただきますけれども、いずれにしても、震災でやったやつをさらに少し一般化というか、進化させていくみたいなのところは、我々としても大きな課題かなと思っています。

【野城分科会長代理】 おっしゃるように、CMRだけじゃなくて、発注方式を多様化させ事業ごとに最適な調達方式を採用していくことがとても大事です。必要があれば書いたほうが良いと思います。CMは、たまたまという言い方は変なんですけれど、URに分厚く人材がいたからうまくいったのです。CMについては、どこの大学で使っているテキ

ストックにもコンストラクションマネージャーの資質に大きく依存するというようなことが書かれています、それは経験知の厚みが重要視されていますので、要はいい人がいなければ、それは本当にうまくいかず、難点がきめんにあらわれる発注形態でもあるということです。どこかにそういったノートを明示的に書いていただけないかなと思います。継続的な人材育成の必要性みたいなことを。

【浅見委員】 今の議論の続きですけど、そういう意味でいうと、5番の業務の遂行に当たっての取り組みとか、もうちょっと一般的な記述の中に書き込んだほうがいいんじゃないかと思いますが。

【長沢分科会長】 そうすると、目標でいいますと、8ページあたりになるということでしょうか。(5)というご趣旨ですよね、今のご指摘は。

【浅見委員】 7ページに、5、業務遂行に当たっての。

【野城分科会長代理】 資料1-3ですね。

【浅見委員】 はい、そうです。

【野城分科会長代理】 業務遂行ですね。

【浅見委員】 なかなか、ほかにちょっとびたっとくるところがないので。そういう意味で言うと、今のやつの8ページに、技術力の維持向上というのがあるんですよね。だから、もしかしたらこれを少し膨らますのもありかもしれません。

【野城分科会長代理】 今、浅見先生が言った1-3の資料でいけば、国民に対するサービスの向上を図ることのところに、継続的な能力構築をしつつ、国民に対するサービスの向上を図ると入れていただくか、あるいは座りのいいところを見つけていただくといいですね。

【長沢分科会長】 ありがとうございます。URでなくてはならないノウハウとか、人材育成といった点、貴重なご意見だと思いますので、ご検討をして、入れていただくようにしていただけたらと思います。

それでは、ほかに震災関係がございませんでしたら、もうそろそろ時間が迫っていますので、ニュータウンのほうに移りたいと思います。ニュータウン関係、これは今期で30年ですから、今期で一応ニュータウン事業のほうにはめどをつける時期ということになっております。この関係でご質問、ご意見はございますでしょうか。一応ニュータウン事業は30年で終わると言われてきているんですけども、さらに細かく見ていくと、30年で終わる部分と、賃貸の部分が残られるというお話なんですかね。そこら辺の終わる

ものと終わらないものの明確化というようなことを計画のほうではきちんと書かれたほうがいいかなと思うんですけれども、目標のところにも書かれていらっしゃいましたか。その点はいかがでしょうか。

【林企画専門官】 ニュータウンに関しては、この細かいやつで恐縮なんですけれども、20/34、21/34とございまして、21/34の下から2つ目の箱のところでは賃貸に対する記載を現状しています。

【長沢分科会長】 色の違うところですね。ニュータウンに関して、ほかにご意見やご質問があれば、はい、どうぞ。

【井出委員】 今のご指摘のあった21/34の紫の印②ですが、中期目標期間中に、その処分について具体的な方針を定めるということです。現段階でどんな方向性で、いつごろ、こういう計画をまとめる予定なのかというのを教えていただければと思います。

【稲垣ニュータウン業務部長】 私のほうからお答えいたします。ニュータウン業務部長の稲垣でございます。基本的には賃貸宅地を持つということに関して、今はきちんと収益を上げているわけなんですけれども、まずは地価下落のリスク、郊外部分ではまだ地価下落が継続しているという傾向が明らかにありますので、そういったリスクですとか、あと金利の上昇リスクといったことで、将来的なことを考えると、やはりとにかく圧縮をしているかといけないといけないだろうということです。ただ、実際にこれまで賃貸しているものでは、いろんないい価格で借りていただいているものですとか、あと、売った場合にどうなるかということで、それぞれ貸している土地ごとにどれだけのリスクに耐えられるかに差がありますので、そういうことをまずきちんと評価して、今お貸している土地を処分する、底地を買っていただくという優先順位をつけてというのを、まず個別の話としてやらないといけないことかなというふうに思っています。一方で、30年度末までに全部の土地を販売し切るということで申しますと、市場にはどうしても賃貸というところにニーズがありますので、まずは分譲を大前提に交渉はするんですが、やはり借りたいというニーズがあったときに、それをどういう形で、どれぐらいの範囲でやるかということの何らかの目標を決めないといけないかなということで、今後新規で販売をしていくときに、その賃貸資産をどれぐらいの比率までに抑えるのかというようなことを定めていきたいと。ですから、今あるものを処分していく、買っていただくという取り組みと、今後売っていくものをなるべく賃貸部分を少なくして分譲原則で処分していくということと、この2つをあわせて進めていく必要があるかなと思っていまして、そういったことを、中期目標期

間中と言わず、とにかく早い時期に何らかの方針という形で目標化していく必要があるかなど考えております。

【井出委員】 ぜひ早期にお願いしたいと思います。

【長沢分科会長】 ありがとうございました。ほかにいかがでしょうか。はい、どうぞ。

【児玉委員】 とても難しい質問かもしれないんですが、今のニュータウンのところとか、それから、賃貸住宅のところでは何とやらよかったのかもしれませんが、開発された団地全体の中に賃貸と分譲があるわけですね。居住者たちは割と一体的にうちはこの団地だと思っているんですが、分譲してしまったものというのはどういうスタンスで考えていらっしゃるのか、ある意味では分譲したところのほうが高齢化が進んでいたりするわけですね。ああいうものは管理組合があつたりするという話ですけれども、でも、団地としては一体の団地という、居住者たちはかなりそういう意識を持っているんですが、そのあたりの考え方はどんなふうに整理をしていらっしゃるのか伺いたいと思います。

【吉村団地再生部長】 団地のお話ですので。基本的には分譲住宅に関しては、所有権を分譲していますので、URからは切れた形であるんですけれども、今おっしゃったような賃貸と分譲を併存している団地等で、例えば管理組合のほうからリクエストがあつて、再生について検討してほしいというようなことがある場合には、私どものほうでコーディネート的なことをやらせていただいている事例もがございます。一体で賃貸と分譲の団地がWeinWinの関係で再生ができるようなケースがあれば、そういったものは両者にとってメリットがあるわけですし、そういう方向に持っていくようにコーディネートを進めたりという事例がございます。

【児玉委員】 私どもがかかわらせていただいている団地は、自治会は共同でやっているらしいんですね。そうしますと、URの立場からして割と別なものだとしても、やはりそこら辺全体のコミュニティの問題からしますと、結構それは難しい問題だろうと感じております。

【稲垣ニュータウン業務部長】 少し補足をさせていただきます。ニュータウンのほうで保有しております賃貸宅地は、8割方が企業向けの商業施設ですとか、工場ですとか、そういった土地のところは大部分でして、かつて戸建ての住宅のところでも定期借地というのをやっていたんですが、それを今は原則的にはやらずに、やはりその賃貸、基本的にニュータウンの土地は速やかに量を減らしていくという中で、どうしても企業のニーズとして土地を買うのではなくて借りたいというところにどう対応していくかというのが、今

の課題になっております。

【長沢分科会長】 よろしいでしょうか。なかなか目標のところでは何か書くというのは難しいお話かなと思いますが。

そろそろ時間もなくなってきているものですから、その他の残りですね、まだ今までご質問し損なったといった点や、あと、最初に経営効率化のお話を聞きましたけれど、経営効率化の点、それから、一般管理費、事業費、あるいは関係法人といったような論点がまだ残っているのですけれども、ここら辺についてご質問、ご意見がありましたらまとめてお出しただければと思いますが、いかがでしょうか。それでは、ちょっと私のほうから。関係法人は、この5年間で半減するのでしたよね。そこら辺の具体的なシナリオというか、そんなものほどのお考えになっていらっしゃるのでしょうか。

【長橋経営企画室長】 これ、シナリオというか、なかなか工程表で示しにくいんですけども、まさにきょう添付されています第4ワーキングの報告書の一番最後というか、21ページのところに具体的に記載されておりますけれども、それで計画上は割とシンプルに最後書いてしまっているんですが、作業というか、考え方としては、この21ページの中段、ニュータウン地区等以下のところに書いているような状況です。それで、いろいろ役割に応じて多分対応の仕方が変わってくるということなんですけれども、この4行目のところに書いてありますように、ニュータウン地区等で施設管理とかをやっているニュータウンのサービス会社については、これは今現在で考えますと、URが出資してつくったという、その出資目的はおおむね達成しているというのは、これは我々もそういう理解をしていますので、これは関係株主の方もおられますけれども、なるべくURとして会社自体の自立化ということを図っていく必要があるんですけれども、株式売却によってURの関係会社としては資本関係を解消するという、今の考え方です。ただ、それぞれの地域でやっているということで、対自治体との関係とか、いろんな地域の会社との関係もありますので、それは個々にいろいろ理解を得ながら、あるいは具体的にどういうやり方として資本関係を解消していくかということは、実はこれからいろいろ詰めなければいけない部分がかかなりありますけれども、役割論としては、ここに書いているように、基本的にはそのセンター会社については自立化させていくといったことと、あと業務代行というか、いわゆるコンサルタント的な業務をやっている会社については、今まさに震災復興とかでも現地でいろいろ業務を担っているという部分もございますし、これから都市再生等の関係の業務も出てきますが、ただ、全体のボリュームからすると、今4社、IT関係とか、

そういう関係も入れると5社あるんですけれども、その5社の関係からいっても、ちょっとボリュームとしては、従来ニュータウン事業が中心でやっていた会社でもありますので、そういうことを考えると、むしろ経営統合をして経営基盤を強化するという方向で、統合によって会社の基盤を強化するといったことと、それと、住宅の管理のところは、先ほど修繕費とか、いわゆる管理業務の関係のところでも一部ありましたけれども、これは団地自体できめ細かくこれからエリア的な経営をしていくとか、エリア別に団地の管理をしていく中で、日本総合住生活のように修繕の関係とか管理業務を担っている会社については、グループ企業としてうまく活用できるかどうか、これはコスト削減という宿題を背負っておりますけれども、そういう関係としてURの経営の中でどう生かしていくかという部分をこれから検証しながらあり方を考えるということで、これは若干もう少しいろいろ努力をしていただく関係で会社とのあり方の関係を見るというふうに、それぞれ考え方は整理されております。そういった今の考え方でいくと、ニュータウンの地区サービス会社がかなり会社としては数が多いということもあって、結果的にこの報告をまとめるに当たっては、26のうち、5年ぐらいで今言ったような関係を整理していきながらしていくと、半減ぐらい、半数ぐらいにはいくんだろうということで、今回目標として掲げられたということでございますので、我々としては、ここに書いていることに沿って具体的に理解を得ながら進めていくということで、5年以内に半減ということで、関係会社も含めて、いろいろどういうやり方をしていくのかを今詰めているところでございます。

【井上住宅局長】 この件は、例えば新聞報道なんかでも、ポイントとして紹介されたのは高額家賃と、この子会社問題だということで、世間的にも注目が高いんだと思います。今いろいろ説明ありましたけれども、URと私どもの関係では、工程表というものではないかもしれませんが、どういうふうにするのかについてはしっかり報告を求めながらやりたいと思いますが、今、部長の説明で「ぐらい」という言葉が入っていましたけれども、書きぶりを見ていただきますと、30年度までに半減、半分にするとはっきり書いています。それから、行革のほうのレポートは半分以下にすると書いてありまして、政府としての方針は13にはしてもらおうということで、これは経営責任において間違いなくやってもらいますので、何のバッファもございませんから、逆にそれをきちんとやることをはっきりお約束することで、途中経過についてはお任せいただきたいなど。先ほどの説明にもありましたように、ほかの株主との関係とか、従業員の皆様の関係とか、対外的な関係もありますので、デリケートな問題もございますから、そこはお任せいただきたいなど。ただ

し、出口は、これはもうはっきり書かれていますので、そのとおりにさせていただきます。

【長沢分科会長】 わかりました。確かにデリケートな問題もありますし、今は考え方の整理をきちんとしていくということをお示しいただいたと思います。ほかにございませんか。はい、どうぞ。

【野城分科会長代理】 今回の件ですけれど、お考えはわかりました。それでよろしいかと思いますが、このことが問題になったのは、幾つかの側面がございます。その中の一つは、特定の会社が特定の業務を担っていて、結局は一般管理費を含めて高どまりさせてしまっているのではないかという疑いがあるがためにということもあります。半減させていく際に、ただ数合わせで統合して、実態としては今皆さんが懸念されているように、大きくなったグループ企業に全然競争者が入らない形でそのサービスがされているということだとすると、単なる形式論になってしまいます。やはり目指すところは参入障壁を下げて、グループ企業以外でも参入できるサービス分野があれば、それはそれで競争的にやっていただくということが肝要と私は理解しておりますので、単なる数合わせにらずに、より本質的な効率の改善になればということをお願いしております。

【長沢分科会長】 ありがとうございます。それでは、ほかにご意見、ご質問ございますでしょうか。

【井出委員】 一般的な印象と意見を申し述べさせていただきます。中期計画の資料の1-2のほうは特段よくできていると思いますが、資料1-1の説明資料を拝見しますと、コスト削減、効率化、収益性確保が前面に出ています。一方、URの目標または存在意義ともいえるセーフティネットやコミュニティの形成なども重要な活動ですが、それらは控えめな記述にとどまり、収益性を上げる姿勢が全面に出た資料になっております。資料1-2の文章のほうは良いと思いますが、説明資料ではいくつかの文章表現になど非常に違和感があります。参考資料のリストアップを見ても、今まで第2期でやってきたようなコミュニティに関する具体的な活動の方針と評価が見当たらなくなっています。このままの形では一部には反感を抱く方が出るのではないかと個人的にすごく感じています。団地の再編やコンパクトシティそのものは時代の流れで、私自身も進めるべきだと思います。しかし進めるに当たっての留意事項や、セーフティネットとのバランスなどを丁寧に説明することも同様に大切と感じています。資料の表現や数字などの出し方も含めて、もう少し配慮をいただいたほうがいいのかと思いました。特にセーフティネットのところはこの資料から読み取れなかったもので、それに対して何かの形でやっていただければと思います。

【井上住宅局長】 冒頭の挨拶ではしょってしまったんですけども、この間6年間の行革は、当時は例えば随意契約がまだまだ多かったとか、いろんな問題が今よりももっとあったのだと思うんですね。いわゆる天下りみたいなものも、この5年で役員ベースでいえば半分以下になっているとか、そういう改善もされて、多少状況も違うんですが、とにかく14兆円からの借金を抱えて、財投にほとんど依存していたり、あるいは民間から借りるのも財投があるからこそ低金利で何百億円も即日調達できるようなことを経営上やれているという現状に対して、将来的な国民負担がどうなるんだと。一番よく世の中に言われたのは民営化すべきだと、こういう議論から始まっています。それで、この間の議論の中で、何度か議論して、経営状況も全部出す中で、これはもう全部開示をされていますけれども、主力の賃貸住宅が大体11兆円余りの資産があって、これを民間に売るでもいいし、そのまま会社にするでもいいし、REITに持ってもらうでもいいんですけども、民間的な経営で運営しようとするれば、その資産活用は大体よく見て6割だということがございます。これ財投は全部国からの借金でございますけれども、URについては特別会計のお金が入るような仕組みが全くございませんので、もし民営化する場合には、差額は国費で赤字の穴埋めをしないと財投に焦げつきを生じるということ、現実を見た中でどうすべきかと。いろんな議論がある中で、端的に言えば民営化は無理だということに、民主党になってからの議論ではなっていたわけございまして、やるとしても政府100%の子会社で財投への依存ができる仕組みの中でしか会社にはできないと、それなら公法人でいこうかというのが、そのときの方針だったんです。それが、その後、さっき申し上げたような分割案が出てきて、今回の議論のスタートというのは、とにかく将来の国民負担をふやさないために今何をすべきかと。財投を借りないとやれないとすれば、財投を借りる中でできるだけ切り詰めた経営、簡単に言えば、今のお話非常に逆行するような言い方ですけども、入りをふやして出を減らすということを徹底的にやるべきだという議論がされました。今回の中期計画がそれでいいとは申しませんが、多分そういう名残がかなり残っていて、私ども外に説明するときには、居住者の皆様が200万人ぐらいおられるわけですから、その方の居住の安定を国がわざわざ乱してまでやるようなことをやってはいかんというのは、当然いつもアナウンスしながらやっているはずでございますけれども、配慮が足りないとすれば、そこはしっかりやるべきだと思いますが、逆に、非常に厳しい状況にあるということはある程度出さざるを得ないし、出すべきだというふうに思っています。先ほどの団地の再編の絵は、絵が悪くて、団地の絵が同じなんですけれど、集約で

きる団地は小さい団地しかあり得ないわけですから、こういうちょっと誤解を招くようなものは修正をしたらどうかなと感じていますが、当初冒頭の挨拶でちょっと申しそびれたその厳しい部分というのは、この間、6年間底流にずっとございましたので、それはURにもしっかり私どももども受け取ってもらって、中期計画なり、中期目標をつくり、その事業にも反映させていくという姿勢はどうしても求められるなど思っていますので、その部分のご理解ということではよろしくお願い申し上げたいと思います。

【井出委員】 財務の改善を強く求められている事情はとてもよくわかります。例えば先ほどの減額措置のところで、国費が出ていますが、実は半分はURが負担していて収入が低下しています。その数字を出していただいて、事業収支を見せていただきたいと思います。出すべきものは出して主張していただいて、住民への配慮も一緒によろしく願いたいと思います。

【長沢分科会長】 ありがとうございます。

それでは、時間がもう押していますので、ご質問があればあと一つぐらいに絞りたいんですけれども、皆さんいかがでしょうか。よろしいでしょうか。

それでは、皆様から貴重なご意見をいろいろ賜りまして、ありがとうございます。この分科会としましては、基本的に中期目標につきましては皆様のご意見を反映させていただき、この目標そのものはご了承いただいたものとさせていただきたいと思います。さらに、本日のご意見を踏まえて修正等ございましたら、分科会長の私のほうに一任させていただきたいと思いますが、いかがでしょうか。

(「異議なし」の声あり)

【長沢分科会長】 ありがとうございます。それでは、そのようにさせていただきます。本日の議事は、私のほうからは以上でございますので、議事進行は事務局のほうにお返ししたいと思います。

【林企画専門官】 本日は、長時間のご審議まことにありがとうございます。本日の審議内容等につきましては、冒頭に申し上げましたとおり、議事録を作成の上、ご出席の委員の皆様にお諮りして、議事要旨とともに公表させていただきたいと思います。

次回でございますけれども、3月19日、水曜日、1時半から、隣の建物になりますけれども、そちらの会議室で開催を予定してございます。場所が変更となりますので、ご注意いただければと思います。議題といたしまして、今回は第3期中期計画(案)と業務方法書の変更等についてでございます。これらについてご審議いただければと考えておりま

すので、次回もどうぞよろしく願いいたします。

以上をもちまして、第33回独立行政法人評価委員会都市再生機構分科会を終了させていただきます。本日はどうもありがとうございました。

— 了 —