

独立行政法人改革等に関する分科会第4WG
第5回議事録

内閣官房行政改革推進本部事務局

○座長 おはようございます。前の会議があったものですから、ぎりぎりになってしまいまして申しわけございません。それでは、「独立行政法人改革等に関する分科会第4WG」の5回目の会合を開催させていただきたいと思います。

本日も、皆様お集まりいただきまして、ありがとうございました。

それでは、これから議事に入らせていただきます。

前回に引き続きまして「今後のURの組織・業務の在り方について」、議論させていただきたいと思っております。前回、私から事務局にお願いした「URの改革案の考え方及び盛り込むべき要素について(骨子案)」につきまして、事務局から説明をお願いいたします。

○事務局 失礼します。お手元にお配りしております資料1、資料1-2をもちまして、御説明申し上げたいと思います。

まず、資料の位置づけでございますが、資料1は、前回までにいただきました委員の先生方からの御意見を項目ごとに整理させていただいたものでございます。これは、前回の会議で御議論いただいた資料に、その際、御意見をいただいたものを追加させていただいたものでございます。今回御説明申し上げますのは、こうした御意見を踏まえて、先ほど座長から御紹介いただきましたように、URの改革案の考え方と盛り込むべき要素というものを、骨子という形で整理させていただいたものでございまして、それを資料1-2の形で整理させていただきました。うち、賃貸住宅事業についての改革のイメージ図の形でまとめたものが資料1-3でございます。

まず、資料1-2に即しまして説明を始めさせていただきたいと思っておりますけれども、資料1-2の全体の構成を申し上げますと、まず冒頭にURについての問題の所在を掲げてございます。ここで柱に掲げた今日的役割、それから直面する財務上の課題についての課題認識をその下に、1ページ、それから2ページにかけて項目立てしてございます。そして、これらの問題を克服するためにどのような視点で改革に臨むべきかという改革の視点を掲げた上で、その改革の時間軸を当面の経営改善策と、最終的には民業補完の徹底という形に書き分けさせていただいたという構成でございます。

少し詳細に申し上げたいと思います。1-2の1ページ目でございますが、まず問題の所在でございます。これにつきましては、最初に掲げてございます中堅勤労者向けの住宅供給という初期の目的と役割は既に終了しているものの、多岐にわたる事業を抱えていることから、URとしての組織目的が不明確になっているというものを問題の一つと掲げてございます。と同時に、その事業資金のほとんどを13兆円もの有利子負債に依存するというような脆弱な財務構造であって、金利上昇、老朽化、ニュータウン事業の処理など、直面する財務上の課題によって債務が増加に転じる恐れもあるというものを問題としてあわせて認識してございます。こうしたことを踏まえて問題を解決するために、まずはURとしてのミッションを明確化し、役割を終わった事業を見直し、今日求められる役割を全うできるよう転換することとし、この改革を果たすためにも、財務構造の健全化を果たさなければならぬという形に問題の所在を整理させていただきました。

そこで、この問題の柱に掲げました、今日的役割と財務上の課題、この2点について、以下整理してございます。

まず、今日的な役割というところでございますけれども、都市再生事業につきましては、防災まちづくり、それからオリンピックに至るまで、都市再生事業への期待が大きいこと、そしてURは期間リスクを負担して、その上物の建設は民間が行うという構造になっておりますけれども、官民それぞれの長所を組み合わせることが効果的ではないかという意見がございまして、これを掲載させていただいております。

他方、賃貸住宅事業につきましては、初期の役割は終了しているということから、規模の縮減を図るものが既に基本とされておまして、それが筋であるという認識に立ちます。この観点からは、都心部のタワーマンションの政策的意義は乏しいのではないかと考えられるということを掲げてございます。その一方、居住者の高齢化・低所得化が進展しておまして、セーフティネット法を踏まえて、既存のストックを有効に活用し、セーフティネット機能を果たすことが求められております。ただし、UR賃貸住宅の家賃は、既に市場家賃に移行しておりますので、ここに住宅確保要配慮者と書いております、これは低所得者、被災者、高齢者、障害者、子育て家庭というカテゴリーでございまして、こうした方々のために必要となる追加的な支援措置は、国の施策として公平な形で実施されるべきだと整理してございます。ありていに申し上げれば、これは国の政策として実施するのであれば、これを行う他の公営住宅などとの比較もやりながら、国として行うべきだというような観点になります。

2ページをおあげいただければと思いますけれども、直面する財務上の課題という形で、5つのリスクに整理してございます。まず1つが金利リスクでございます。金利上昇が起これば、支払い利息がふえるということでございます。

続きまして、2番目の人口減少リスクと申しますのは、これは議論の中でも人口が減少していくという推計がございまして、このことが不動産の需給動向を左右し、地価や家賃の相当な下落ももたらすのではないかというリスクがあるということでございます。

3番目の資産売却リスクにつきましては、これは財投が認められない民間に売却をすれば、相当な評価損が生じる恐れがあって、かつ人口減で地価が下落すればその損失も拡大し得るというリスクであると整理してございます。

4つ目のストックの老朽化に関してでございますけれども、現行70年償却になってございますけれども、年数が古くなれば、適正な維持管理を行わなければ、現在の家賃水準は維持できないのではないかというリスクであろうと整理させていただきました。

最後の5つ目について、ニュータウンでございまして、これは平成30年度までの売却に向けて、その売却損に加えて、売れ残りというものも想定されて、さらなる損失が避けがたいというような構図でございます。

こうした財務上の課題、それから先ほど申しました今日的な役割を踏まえて、これらの課題を克服するための改革の視点という形で、3つの視点にまとめさせていただきました。

「ミッションの明確化」と「財務構造の健全化」、「民業補完と財務健全化の両立」でございませう。

さらに詳細を申し上げますと、ミッションの明確化という観点からは、既存ストックを有効に活用したセーフティネット機能にシフトすべきだ。これに伴って、その役割を終えたものは順次縮小すべきで、この観点から都心部のタワーマンションは譲渡すべきだろうということといたしました。

一方、財務構造の健全化という観点からは、キャッシュフローを最大化して、直面する財務上の課題を乗り越えて、多額の債務を削減することが重要であるという見地に立ちまして、その観点から資産売却は、不採算資産から推進し、その観点から高収益の資産売却は慎重であるべきという観点でまとめさせていただきました。

その上で、双方相反する部分がございますので、民業補完と財務健全化の両立を図るために、都心部のタワーマンションにつきましては、売却の方針を明確にした上で、当面は民間活力により収益力を格段に強化し、財務健全化の道筋をつけた上で売却するという時間軸を持った改革が必要ではないかというふうに整理させていただいたところでございます。

これを踏まえまして、次のページ、当面の経営改善策というところを書いてございますけれども、先ほど申し上げたとおり、タワーマンションの取り扱いについて、当面は民間活力による収益力を格段に強化ということを申し上げます。

この策として、まず第1番目に、「上下分離方式」の導入を掲げさせていただきました。すなわち、都心部のタワーマンションについては、将来の売却を前提に、家賃設定、リフォーム等の裁量権、あるいは買い取りのオプションも付与したようなリースを導入し、資産・負債はURに残しつつも収益力を格段に強化するという形をここに掲げさせていただいたところです。

他方、上下分離の考え方は、何もタワーマンションに限定すべきものでもないと考えています。ただ、URが政策的必要性から保有し続ける物件であるため、家賃の設定等の自由度には、当然制約があります。しかし、今の住宅管理業務のコスト削減という観点から、これ以外の賃貸住宅の管理業務についても、採算性等を勘案して、可能な限り民間に委託するという形を掲げさせていただいたところでございます。これが2番目でございます。

3番目に、関係会社の整理合理化を掲げさせていただきましたが、先ほどの1と2、「上下分離方式」、それから住宅管理の民間委託と、これはいずれも、今関係法人が行っています管理業務、それから修繕等の発注、受注の業務の見直しを迫るものでもございます。これを含めて、関係会社の大幅な整理・合理化を図って、これによって出てくる不要な出資金、あるいは剰余金は債務削減に生かすべきではないかということも掲げさせていただきました。

一方、1-3の図を見ていただきますと、どちらかというとも最初の一番目は、都心部のタワーマンションですから、四角の絵でいうと緑の部分であります。それから2番目の部

分は、どちらかという真ん中までの部分でございまして、今までの議論といたしますのは、どちらかという、高家賃から中家賃程度の部分を念頭に置いて申し上げたところでございますが、他方で、このストックの再編といたしますのは、下のほう、要するに、赤字の団地が多いのは、どちらかといいますと家賃の低い部分に多いということもございまして、この図で言えば、下のほうに多く見られます不採算団地につきまして、これに関しての取り扱いをストックの再編という形で掲げさせていただきます。すなわち、老朽化による収益悪化、それから人口減少等を見越して必要なストック再編というものは、今の70年償却に係る除却損等の損失を出したとしても、果敢に推進し、既存団地の収益力の向上を図るとともに、不採算団地の集約化、それから統合も図るということと掲載させていただきました。それが4つ目の視点でございまして。

5つ目の家賃設定の見直しに関しましては、これまでの議論というのが、どちらかというストックベース、団地ベースでどうするかという話での措置を述べさせていただきましたけれども、この家賃の部分というのは、居住される人に着目した措置という形で、家賃設定の見直しという形にまとめさせていただきました。この項目には、家賃設定方法と改定ルールについての見直しや、定期借家の導入により家賃収入を改善させる。また、家賃減額措置については、国の政策として必要な措置の負担のあり方を精査すると掲げさせていただきました。

さらに6つ目、区分経理でございまして、これは上下分離の導入等を始めとして、賃貸住宅の特性に応じた区分経理を導入し、経営の透明性を図るということでございまして。これまで、賃貸住宅事業を一つのセグメントで管理しておりましたけれども、上下分離方式などの前提として、賃貸住宅事業への区分経理、セグメント管理が大事だということと言われておりましたことを掲げさせていただいたところでございまして。

続きまして、7番でございまして、都市再生事業について掲げさせていただいております。ここでは、SPCの活用などによって、民間と収益を分け合う仕組みを構築し、収益性を向上させることとしてはどうかということの論点を掲げさせていただきました。

また、8番はニュータウン事業でございまして。ニュータウン事業の早期完了についても、土地を長期保有することによる損失拡大を招くことがないように、平成30年度までの売却方針を踏まえて、着実に処理を進める。また、この前提のもとでしっかりとした損益の見通しを立てるということをここに掲げさせていただいたところでございまして。

最後に、財務健全化の道筋をつけた上で、民業補完の徹底につきましては、これはタワーマンションのところでもございまして、財務構造の健全化の状況を見極めながら売却を図るものとする。このため、物件ごとに想定する売却までのロードマップを明らかにするといたしたところでございまして。

以上が御説明でございまして、今日の御議論を踏まえまして、国交省及びURに対して、次回におきましてURの改革案の提示を求めるとしたいと考えてございまして。したがって、本日の御議論のほど、よろしくお願ひしたいと思ふ次第でございまして。以

上でございます。

○座長 ありがとうございます。

それでは、前回の会合で国土交通省より説明の申し出がございましたけれども、UR 賃貸住宅の家賃制度、それから家賃減額措置、UR の賃貸住宅の状況、UR の関係会社、さらにUR の都市再生事業について、御説明をいただきたいと思います。

まず最初は、UR の賃貸住宅の家賃制度と家賃減額措置について、UR から、御説明お願いいたします。

○都市再生機構 どうぞよろしくお願ひいたします。

それでは、これまでにいただいた宿題等を整理してまいりましたので、御報告をさせていただきます。

それでは、右肩に資料 2 と書いてありますものの 3 ページをごらんいただきたいと思ひます。これは UR の家賃制度の概要でございます。平成 11 年に従来 of 原価を基準とする家賃制度から、近傍同種の住宅の家賃の額を基準とする、いわゆる市場家賃制度に変えられております。機構法の 25 条におきましては、新規入居者を対象とする募集家賃、これは近傍同種家賃と均衡を逸しないこととされておきまして、また、継続家賃のほうは、近傍同種家賃を上回らないことと規定されておきまして、この近傍同種家賃の算出方法については、後ほど御説明させていただきます。

4 ページをお願いいたします。現行の家賃改定ルール、これは居住者代表を含む有識者からなる経営基本問題懇談会家賃部会というところに取りまとめられておきまして、募集家賃につきましては、外部の鑑定機関によるものを基準としまして、改定周期 1 年となっております。また、継続家賃につきましては、現在、近傍同種家賃との差額のおおむね 3 分の 1 を引き上げるものとなっております。こちらは改定周期 3 年ですが、引き下げの場合は、近傍同種家賃が継続家賃を下回った場合、その都度実施するということで、引き上げは 3 年、引き下げはその都度と、こういうような状況になっておきまして、激変緩和の措置等もございまして。

6 ページをお願いしたいと思ひます。6 ページは募集家賃・継続家賃の推移を示したものでございまして。市場家賃化を行った平成 11 年以降、黒の折れ線で示したものが家賃指数になりますが、これが徐々に低下して行く中で、濃い棒グラフ、これが UR の募集家賃になります。これは平成 11 年～12 年に、言うなれば市場家賃化のためにはね上がった後に徐々に上昇して行くという基調になっておきまして。また、この薄いほうの棒グラフ、これは継続家賃になりますが、こちらは募集家賃に、言うなれば、徐々にすりついて行くというような様子を示しておきまして。

近傍同種家賃の算出方法について、具体例で示しますと、まず、ある団地の中で家賃を決定する場合、UR で団地内の標準的な住宅を決定いたします。その後、その住宅について、鑑定機関にいろいろな調査の依頼を行います。鑑定機関は、周辺の民間賃貸住宅の事例を調査し、これは複数事例をお願いすることになっておきまして、そういった複数事例のも

ろもろのデータを、例えば駅からの距離ですとか、築年数、あるいは専有面積、こういったいろいろな要素で補正をしまして、標準的な住宅の比準賃料を鑑定機関が設定いたします。そうやって算定されたこの比準賃料を標準的な住宅の近傍同種家賃と考えまして、今度は UR の中でそれぞれの住宅について、この標準的なものを基準として階層、日照、面積、方位、間取り、こういったもろもろの要素で補正を行って、全住宅の家賃を決定するつくりとなっております。

そういった中で、継続家賃が全体像の中でどれぐらいの比率になるのかを示しますと、全体で 75 万戸あるうち、市場家賃化の対象になっておりますものが 67 万戸、それ以外、家賃減額の対象世帯が 8 万戸ほどありますが、この 67 万戸のうち、現在の家賃が市場家賃より低額である世帯は 6 万戸ということで、全体の中では 8 % 程度のウエートとなっております。

それでは、この継続家賃の改定が、過去の改定でどういう形で格差是正が行われてきたかということですが、平成 12 年以降、これまで 4 回ほど継続家賃改定を行ってきております。市場家賃に移行時点、機構全体で市場家賃と継続家賃には、年間約 420 億円の乖離があったと考えられております。それをこれまで 4 回改定を実施し、現在、ある意味乖離が残っておりますのは、年間 18 億円程度と、ここまで格差は縮まってきていると考えております。

つぎに UR と民間の家賃水準の比較でございます。UR の家賃、高いのか、安いのか、こういった議論ございましたが、民間の調査会社が、主な賃貸マンションブランドの募集賃料が相場よりどの程度高いかという観点から調査したものでございます。これによりますと、UR については +1.4% ということで、相場との乖離が余りないという結果となっております。ちょっと定性的ではありますが、UR の家賃水準の傾向を分析しますと、民間は築浅の物件が多数を占めるという傾向がございますが、UR の賃貸住宅は昭和 40 年代～50 年代に供給された住宅の割合が多いという特徴を持っております。こうしたことから、こういった平均築年の古さが、全体として見れば家賃の低さにつながっているという傾向はあろうかと思えます。家賃単価につきましても、一般に面積が広い住宅ほど家賃単価が低くなるという傾向がございますが、UR は政策的配慮ということもありまして、民間より規模の大きい住宅が多くなっております。そういったことから、家賃単価も相対的に低めの設定となっているということはあろうかと思えます。

では、これまで御説明した内容を課題と対応という形で整理しますと、

1 点目が継続家賃に関するところでございます。現行の改定ルールでは、引き上げのペースが緩やかで、引き上げ幅も小さいという実態がございます。そういったことから、市場家賃が急激に変動、特に上昇した場合、継続家賃が速やかに追従できないという現状がございます。やはりこの点につきましては、市場の変化に的確に対応できるような継続家賃改定が実施できるようになることが重要と考えております。

2 点目が、募集家賃についてでございます。募集家賃につきましては、近傍同種家賃と

同額と、こういった考え方を厳格に運用してきております。そうしたことから、空き家対策のために、例えば入居促進を図るという観点から、戦略的、機動的な家賃設定ができていないという現状がございます。この点につきましては、近傍同種家賃と均衡を逸しないということは大切であります。その範囲内で柔軟かつ機動的な募集家賃の設定を行い、空き家対策を行えるようにすることが非常に重要と考えております。

3点目が、家賃減額措置に関するものでございます。今後のインフレ等によりまして、新たに家賃減額措置の対象となる世帯が増加するというリスクもあろうかと思っております。そういった点については、URの経営面の観点から、そういった措置が過大なものにならないように、適用要件等について見直しを行うということも重要な視点ではないかと考えております。

つぎに、8ページに、2-1といたしまして、家賃減額措置の全体像を整理しますと、大体大きく3つに区分されます。

まず1つは、改定に伴うものでございます。これは、低所得の高齢者世帯などを対象にしておりまして、適用世帯が約3万7,000戸余り、国費の支援が約8億円、URの持ち出し分が10億円と、こういった姿になっております。

2つ目が、高齢者向け優良賃貸住宅に関するものでございます。これは、低所得の高齢者世帯を対象にしておりまして、適用世帯が約2万2,000、国費の支援が約15億円、URの持ち出し分が36億円という状況になっております。

3つ目が、建てかえ事業等により移転が必要となる居住者に対するものでありまして、移転対象者を対象とした一般減額、あるいは移転対象者の中でも、特に低所得の高齢者世帯などを対象とした特別減額と2種類ございますが、これらをあわせまして、適用世帯数が約2万5,000余り、国費の支援が約62億円、URの持ち出しが26億円と、こういった姿になっております。

次のページ以降、各措置の詳細となっておりますので、説明は省略させていただきます。

最後に、資料の21ページにちょっと触れさせていただきたいと思っております。これまで市場化テストについての御議論もございました。その実態について整理しますと、全国に23カ所あります「UR営業センター」のうち、4営業センターについて、既に市場化テストを実施するという状況となっております。

賃貸住宅についての御説明、以上となります。

○座長 続きまして、URの関係会社について、説明を続けていただきたいと思います。

○都市再生機構 承知いたしました。

続きまして、右肩に資料4とある資料で、関係会社について御説明をさせていただきます。

1ページをお願いいたします。独立行政法人会計基準の中で、関連会社に関する規定がございます。これは民間の会計基準と同様でございますが、そういった中で関係会社に相当するものを整理しますと、大きく3つに区分されます。

まず一番目のグループが、賃貸住宅に関連して、賃貸住宅の現地管理業務等を行う居住者サービス会社と、ここではタイトルをつけさせていただきました。その中でも、主としてソフト面を扱っております UR コミュニティというのがございます。右側に細かな字で書いてありますが、この会社は、これまで財団法人住宅管理協会、また財団法人茨城住宅管理協会というものがございましたが、これらが公益法人改革の関係で解散することになりまして、その業務移管先として設立されたものでございます。これは、UR100%の出資という、ほかとはちょっと異なった事例となっております。さらに、この居住サービス会社には、主としてハード面を担っております日本総合住生活、JS と言われておりますが、こちらがでございます。さらに、この JS の子会社で、UR は直接出資しておりませんけれども、5社ほどございます。破線で囲ってありますが、UR の直接出資がないものの、言うなれば間接的な出資があるということから、ここで関係会社に整理しているものでございます。こういった5社を含めて全部で7社、現在、居住サービス会社として整理されます。

2つ目のグループが、地区サービス会社とここではタイトルをつけさせていただきました。これは都市の再開発に当たって、その再開発施設、あるいはニュータウンの開発に当たっての生活利便施設、こういったものの管理・運営等を行う会社として設立されたものでございます。現在14社ございます。ここもぱっと見ておわかりになりますように、特定の地域に、狭い地域を担当としておるものから、比較的広い地域、エリアを担当するもの、さらには鉄道事業を行うような特化したもの、これまでの設立の経緯等もあり、これは相当濃淡のある内容となっております。

3つ目が、業務代行会社というタイトルをつけさせていただきました。5社ほどございます。これは、機構業務を代行・補完する会社として設立されております。ただ、こちらは全て破線となっておりますように、全て機構が直接出資していないという状況になっております。

2ページをお願いしたいと思います。それでは、こういった関係会社、どういう趣旨で設立され、それがどういう形で現在に至っておるかというものを、ごく簡単に整理したものが2ページになります。

一番上、居住者サービス会社につきましては、もともと公団住宅の供給を開始した当時、大規模団地の管理について、民間事業者がまだまだ育っていなかったということがございます。そうしたことから設立されておりまして、その後、一部事業からの撤退等を伴い再編され、平成13年の15社から現在6社、これにプラス先ほどの UR コミュニティを含めて7社という形になっております。

2つ目が、地区サービス会社でございますが、これはニュータウン開発等の初期段階におきましては、利便施設の提供等のために民間企業の進出がなかなか期待できない状況になっております。そういったことから、関係者で出資して、こういった会社を設立し、初期段階から利便施設を提供しようという性格のものでございます。もう一つは、事業終了後についても、従前の権利者等との調整、こういった役割も担っております。このグルー

プにつきましては、出資目的を達成し、条件整備の整ったものは順次自立化させると、こういった視点から、以前の30から現在は14社というところまで来ております。

3つ目が、業務代行会社と呼んでいるところでございます。これも昭和40年代から50年代、宅地開発業務、あるいはその他の業務が急激に増加いたしました。そういった中でも用地買収、あるいは権利調整業務、こういった部分につきまして、民間企業がまだ育っていなかったということもあり、設立されたものでございます。一部事業から撤退するという方向をとりながらも、他方、機構の定員削減に伴うアウトソーシングの受け皿となったという側面もございます。現在、以前の13社から5社に再編という状況になっております。

3ページをお願いしたいと思います。関係法人との随意契約の関係を整理したものがこちらでございます。関係法人との随意契約につきましては、平成20年度から原則一般競争入札等へ移行しております。右側下の数字ですが、平成24年度の実績におきましては、競争性のない随意契約に該当するものが6件、1億円のみとなっております。これは、例えば長岡のニュータウンセンターの現地事務所、これを長岡ニュータウンセンターの運営しております建物の中に借りておると、こういうある意味代替のきかない事務所の賃貸借契約のみに限定されるというところまで来ております。

4ページが、利益剰余金の返納でございます。これまで、こういった関係法人に蓄積された利益剰余金を返納させるべきではないかという議論が行われてまいりました。そういった議論等を踏まえまして、今回、総額140億円の剰余金につきまして、全て返納していただくということを行っております。

こういった関係会社に関する整理に向けた取り組みを整理しますと、基本は、出資目的を達成した会社は、株式売却等によりまして、整理合理化を推進するというところでございますが、その一方で、URグループ全体でURが提供するサービスの質の向上、あるいはコストの削減に取り組むという視点も持っております。

居住者サービスの会社につきましては、財団法人から100%出資となったURコミュニティ、こちらは契約の競争性を確保しつつ、コストを削減するという経営の透明性の確保を中心に考えております。日本総合住生活、JSにつきましては、小規模修繕工事について、競争化を経た後も、URの年間発注総額約800億円のうち約600億円をJSが受注しているという現状がございますので、そういった現状を踏まえまして、コストの管理、削減への取り組みを強化することを考えております。ただ、ここでは従来にない取り組みも行おうとしておりまして、後ほど御説明させていただきます。JSの子会社5社につきましては、基本的に関係会社でなくする方向での取り組みを行っております。

業務代行5社につきましては、URに関する技術的ノウハウの蓄積が多いということもあり、さらに震災復興を始め、各部門の下支えとして大きな役割を担っているということから、会社統合などによりまして、経営基盤の強化を図り、活用する方向を中心に考えております。

地区サービス 14 社につきましては、機構以外の株主もいらっしゃいますので、そういった株主の理解も得つつ、基本的には株式売却により関係会社でなくする方向で取り組んでおります。

つぎに賃貸住宅の修繕コスト削減の取り組みでございます。これは現在、外部コンサルタントを活用いたしまして、以下のようなコスト削減の取り組みを実施しておりますが、この中に従来にない取り組みとして、オープンブック方式を活用して、JS との取引の透明化を図ると、こういったものも含まれております。具体的には、調達価格の見える化、あるいはベンチマーク比較、こういったことを行いまして、効率性の改善を図った上で、材料費、外注費等、労務費等の工事費の内訳を明らかにして、全体として修繕コストの削減を図るというものであります。

以上、関係会社に関する資料 4 の御説明でございます。

○座長 引き続きまして、資料 3 の賃貸住宅の状況を、こちらはよろしいですか。

○都市再生機構 資料 3 は、時間の関係もありますので、省略をさせていただきます。

○座長 ではその次は、UR の都市再生事業のほう、引き続きお願いいたします。

○都市再生機構 右肩に資料 5 と書いてあります資料をお願いいたします。都市再生事業について整理してまいりました。

1 ページをお願いいたします。UR が行う都市再生事業の枠組みでございますが、民間事業者に対する支援、さらには地方公共団体に対する支援・補完を基本としております。これは政策的意義が高く、かつ民間事業者や地方公共団体が実施困難なものに限定するという思想で行われております。そういったことから、実は制度上の制約も比較的多くなっております。手続面におきまして、一番下にありますように、政策的意義を確認することはもとより、地方公共団体や地権者等の要請があること、あるいは民間が困難であること、民間支援の必要性の確認と、こういったことを行った上で実施するというような手続を踏んでおります。

2 ページをお願いいたします。具体例として、ここでは土地有効利用事業を取り上げて、イメージをお伝えしたいと思います。これは、UR が工場跡地等の大規模な低未利用地をまず取得いたしまして、その後、地方公共団体と協議し、用途地域等々の変更、あるいは道路・公園等の整備を行いまして、有効利用可能な敷地を整備し、それを民間事業者に譲渡するというものでございます。民間事業者は、その土地を活用して、マンション・オフィスビル等々の事業を行うものとなっております。

同事業では、UR として、土地取得から敷地譲渡するまでの期間、土地を保有するというリスクを負担することになります。その際、UR においては、国からの補助金、さらに特定目的の出資金というのを既にいただいておりまして、その出資金により金利低減効果が発現することになり、UR の事業収支はプラスになると考えられます。ただ、こういった補助金、出資金の金利低減効果がなければ、実はマイナスというケースもあります。UR は事業費の金利分を圧縮しつつ、かつ保有期間中のマーケットリスクも負担するという構

図になっております。

今後の都市再生事業の目指すところを整理します。民間事業者、地方公共団体等のニーズに応じた支援を行う。さらに政策的意義の高い事業を実施するということに加えまして、やはりリスクに見合った収益の確保という経営上の視点も合わせて追及することが大切ではないかと考えております。その際、民間とのかかわり方のバリエーションをふやすということが、民間との連携を進める上で重要な視点であろうと考えております。

民間が期待しておりますURの役割を整理しますと、これまでは公平・中立な立場での総合調整、あるいは事業初期段階での下支えというものの期待が非常に高くありました。それに加えまして、最近、民間の方から出ております声が、例えば開発型SPCへの出資などによるリスク分担と事業連携、あるいは公共公益床の取得、さらには立ち上がり時の床の一次保有や賃貸による経営支援と、こういった点についての期待の声もいただいております。いずれにいたしましても、民間との連携メニューの多様化ということが今後重要と考えております。

そういった多様化された民間連携メニューが事業の段階ごとにどういう形で有効なのかということですが、初期段階では、開発型SPCへの出資等が非常に有効であると考えられております。中間段階では、先行取得地の公募譲渡の原則を緩和するということが有効ではないか。また、再開発床の公募譲渡の原則の緩和という点については、事業の初期段階、あるいは施設の立ち上がり段階双方に有効と考えられております。

以上、大変駆け足で恐縮ですけれども、私からの説明終わらせていただきます。

○座長 どうもありがとうございました。

それでは、最初の事務局からのURの改革案の考え方、それから盛り込むべき要素の骨子案と、それからURからさまざまな御説明がございました。これから皆様にコメント、あるいは御意見をいただきたいと思っております。

○委員 最後にいただきました「UR都市再生事業について」なのですけれども、非常に公共性の高い事業ということで、独立行政法人でやることの必然性が高いものだと思いますが、ここで利益を上げていくことになると、当然民業圧迫という可能性が疑われるということで、規制を緩和していくとしても、当然、完全には、フリーハンドにはなれないわけですので、その辺の加減といいますか、どの程度、もちろんこちらでどんどん利益を上げていくということは、恐らく多くの方は、総論は賛成されると思うのですけれども、具体的な個々の手続、どの規定をどの程度緩めるのかという具体論で議論していく必要が非常に強いのではないかと思います。

一番最後に、メニューということで幾つか出されましたが、例えば開発型SPCも含めてSPEに出資していくということになると、どれぐらいの比率までオーケーなのか。過半数出しているのか、あるいは3分の1程度なのか、あるいは持分法適用になるとまずいので15%ぐらいにとどめるのかという割合が、恐らく問題になってくるでしょうし、あるいは公募譲渡原則の緩和ということでありましても、直ちに売らないということであっても、

例えば1年持っていていいとか、あるいは2年持っていていいとか、あるいは公募で譲渡しないというようなことであれば、そのほかの方法としてどういうものが許されるのか。

例えば先ほどの例で、民間ではかなり利益が出ていると。URのほうで利益が出ていないと。これが本当に公募で行われていけばもうかる限りは、もうちょっと値段が上がってもよさそうだと思うわけです。十分な競争性があれば、当然オークションの段階で値が上がるはずですので、そうすると、参加者の数が少なかったから十分に価格が上がらなかった、あるいは単位が大きすぎるとそんなに多くの民間業者が入札できませんので、値段が十分上がらなかったということも考えられますので、例えばこれをREITに仕立てて、受益権もしくはエクイティを売却するとなれば、もう少し投資の単位が小さくなれば、十分価格が上がるのではないかと、恐らく具体論がいろいろ出てくるのだらうと思います。

恐らく具体的に何か規制のルールがあって、その規則の何条をこういうふうに変えたいというようなお話があると思いますので、具体論で議論していかないと、大筋の方向は、恐らく都市再生事業について利益を上げていくという方向は、多分異論は余りないと思うのですけれども、個々のルールとして緩めすぎがこわいということでございますので、1個のルールをこれぐらいに変えた場合のメリットとデメリットはどうかというような両論併記していただいて、かなり具体的に議論して、最後の提言にまとめていかないと、改革の方向として意義がない、乏しいものになってしまうのではないかという印象を持ちました。まず、それが差し当たり1点です。

○座長 今の御意見に関して、URのほうからいかがでしょうか。

○都市再生機構 URの都市再生事業に関しては、民業圧迫はいけないと、民業を支援していくという立場でございます。具体的には、事業実施基準、これは業務方法書で定められておまして、非常に細かく要件がございます。例えば、政策的意義があるとか、あるいは公共団体や地元の権利者から要請があるとか、それからURにかわって民間事業者がこれをやりたいという希望がないかどうか、これは入り口の公募手続がございます。それから、仮にURがやることになった場合でも、民間事業者の活力を生かす形で、できるだけ民間と一緒にやっていくというような仕組みをとる、そういう事業実施基準が細かく定められているところでございます。今回の民間とのパートナーシップの手法の多様化の提案は、この事業実施基準を原則、これを基本にしながら、新たなメニューを入れていくという考え方に立ってございます。

例えばSPCの話、これは出資割合をどうするのかという御指摘がございましたけれども、当然、これについてもURががばっとやっていくのではなくて、民間が期待するURの出資割合というものはあるはずでございますので、聞こえてきますのは、例えば3分の1ぐらいをURが、民間デベロッパーが3分の1ぐらい、そして機関投資家が3分の1ぐらい、こういう話が聞こえてきておりますけれども、そうしたことを、当然ルール化と言いますか、決めていかなければいけない。これは御指摘のとおりだと思っております。

それから、土地の譲渡、原則公募譲渡となっておりますけれども、実際、これを緩めた

いというのは、市況によって、今譲渡すると非常に下がり局面なので、これは大きく損をしてしまうと。そういう場合に、一時的に賃貸して、そして状況を見て売っていく、こういう操作性ができるようになることが、URにとって非常にいい、あるいは全体のまちづくりの中でも、そうした賃貸用途がうまく導入できればいい町ができると、そういう状況が現にあるわけです。そうしたところをよく見ながらやっていけるような、一定のルールの中でやっていくというふうに考えております。

ロットの問題をうまくやると、オークションでもっと価格が上がったのではないかとこの御指摘が挙がりましたけれども、このときはちょうど地価がどんどん下落局面にあったものですから、そのときは、賃貸で運用していくことによって収益を安定化させるということもできた。そちらのほうがよかったのではないかと、そういうような例でございまして、したがって、手法を多様化することによって、収益が安定する。同時に民間のパートナーシップという意味での、民間からURは使い勝手がいいな、都市再生事業のパートナーとして使い勝手がいいなというような、そうした組み方ができるようにやっていきたい。いずれにしても、民業補完というルールのもとでやっていくということでございます。

○委員 おっしゃった事業実施基準の何条を、こう変えたいという議論に今後していく必要があるのではないかと考えておまして、その文言を具体的にこう変えると、こういうメリットがあるけれども、恐らくデメリットが予想される、ところでどちらがいいかというふうに、もちろん現場でこうあったらいいなというものも、ここに座っている私どもよりも、はるかに現場の方のほうがお詳しいはずでありまして、その点について、具体的な実施基準、何条が今制約になっている、この実施基準だけではなくて、何か法律も引っかかるのかもしれませんが、これとこれとこれが障害であるというようなことを具体的に御提案いただけるほうが議論が進むのではないかとこの印象を持ちました。

以上でございます。

○座長 ありがとうございます。ほかに。どうぞ。

○委員 今、URの事業はいろいろところで制約があると思うのですが、一つは、行うことができる事業実施基準ということで、今おっしゃったように、もうちょっと平たい言葉で言えば、社会的意義があることをちゃんと確認することと、民間ではできないことをちゃんと確認する、あとは、民間となるべく連携できることを確認すると、この3つかなと思います。

その上で、余り収益を上げるのはということとか、またそういった別な縛りがある。これが実は、もう一つ別な非常に重要な目的として、URの財政的な再生を若干妨げる面があると思うのです。

2つやり方があると思うのですが、1つは、今少し議論がありましたけれども、事業実施基準自体をいろいろ変えて、財政健全化を進める足掛かりにしていく。それからもう一つは、そうではなくて、それは余り変えないのだけれども、むしろ事業のやり方自身を、もっと高収益を上げて構わない形にして財政を健全化する。この2つは、どちらもごち

やまぜにすると、恐らく財政健全化の芽が十分出てこない危険があると思うのです。そういう意味で言うと、我々に課されたタスクの一つというのは、その中でどこの部分は思い切って交わしても、今後の長期的な目を見たときの健全化ということでは許されるのだということを確認するというか、議論するといえますか、それが必要なタスクなのかなという感じがいたしました。

もう一つ、URのこれまでの社会的な存在意義ということを考えますと、恐らく単純に利益を追求しないという、これがある意味では現在のような問題を招いたとも言えなくもないのですが、一方では、非常に公共的に有益な空間をつくってきたという面があると思います。この面をどこまで、つぶすという言い方はないのですけれども、目をつぶるのかという点も実は重要だと思うのですが、一方で、都市再生事業は非常に重要だと、なぜ言っているかという、やはり一つは都市再生をすることによって、特に都市の中心部、ある意味では社会的に重要な空間なわけですけれども、その空間をよくするというような意義を、単に利益だけを追求するのではないようなものであるということを目に据えた、そういった機関が取り組むことができるということに対する、ある種の社会的な期待なのだろうと思います。

そういたしますと、その部分を余りつぶしすぎるのは、必ずしもよくないのではないかなと考えます。とはいっても、だからと言って、余りプラスにならないものを黙々とするのは、決して財政健全化にならないわけで、結局、そこでどこかのある種のバランスをとらなければいけなくて、それもやはり我々ここで、どういったところまでやるべきなのかということ議論しなければいけないのかなと。御質問になっているわけではないのですけれども、ちょっとその2点が気になったので申し上げました。

○座長 例えば事業のやり方を変えるというところだと、住宅管理業務を効率化するか、それから管理系会社のいろいろな業務を効率化するというところは、現在でも事業のやり方を変えて効率化できると思います。それから、事業の自由度を増すという意味ですと、後で加えていただきたいのですけれども、例えば賃料の改定とか、そういうところでまだまだできるところが、こういうところがあると。まずそこをきちんとすることが必要だと思います。

2番目は、利益追求型か公共性かと。まずおっしゃいました、都市再生のときには両面があると思ひまして、ある程度公共性がないと、おっしゃいましたようにきちんとしたまちづくりができない。民間には全部任せられないと。ただし、そこで赤字が出た場合には、それに対してどうやって、国民に対して説明責任をするかというのが出てくると思いますので、まさにそのバランスといったときに、収支相償の中でこういう事業もなるべくやるということは一つの足かせとしてはあるのではないかと思います。

ありがとうございました。

では、お願いいたします。

○都市再生機構 先ほどのお答えで不十分なところがありましたので、補完させていただきます。

きたいのですけれども、事業実施基準、これは基本の枠組みとしてやっていくわけですが、手法の自由度をより高めるために必要な改正部分というのは、事業実施基準だけではなくて、というよりは、むしろその他の業務方法書の部分でございます。例えば、整備敷地の公募譲渡原則とか、それから再開発事業でできた床の公募譲渡原則、こうしたものは事業実施基準とは別の業務方法書の規定でございます。それについて、市況を見ながら、あるいは民間事業者のパートナーの希望に応じて賃貸することができるようにする、そうしたことを業務方法書の、ある原則規定の緩和という形で措置することが必要なのではないかと。

それから、開発型 SPC に関しましては、これは法律改正が必要と理解してございます。これについては、法改正ということになりますけれども、そうした事業実施基準とは別のところでも、やり方の柔軟性を確保するために措置が必要な部分があると、こういうことでございます。

○座長 いかがでしょうか。

○委員 今の点で、利益を上げるというのは、あくまでもその事業を行う事業体の存続という観点から利益を上げるという位置づけにしたほうがよろしいのではないのかなという意見を持っております。今持っているものについてどうするかという話と、それから新たに取り組む事業についてどうするかという話とは、ちょっと性格が違うかなと、私は受けとめておるのです。新たに取り組むような事業に関しては、できるだけ基本的なスタンスのほうが望ましいのではないかと。ただ、もちろん財務問題が物すごく深刻だというのは、私、ずっと申し上げている話でありまして、その観点からできるだけ収益を稼ぐようにするというのも、考え方としては取り得ると思うのですけれども、平に考えたときには、先ほど申し上げたように、事業存続という観点から利益の捻出を考えるということが適当なのではないかなということが、私の意見であります。

さらに申し上げたいのは、私、ほかのところでも、国家 100 年というのはともかく、国家 50 年というようなことを申し上げているのですけれども、ちょうど安定政権になったところを捉えて、この都市の開発再生事業そのものも、今後どうしていくかというグランドデザインをぜひとも示していただいて、その上で UR の都市再生事業をどういうふうにしていくかということを考えていただいたほうがよろしいのではないかなと思うのです。民間との補完というところもありますけれども、民間もリスクテイクがどの程度できるのかという判断ができて、さらに収益的なところのうまみも感じることであれば参入していくわけです。その辺の民間の加わり方も考えた全体のグランドデザインをある程度検討していただいて、それで UR の都市再生事業を位置づけるというアプローチはいかがかなと思っております。そういう提案をさせていただきます。

○座長 都市再生のグランドデザインですけれども、都市再生という場合には、いろいろな都市再生のプロジェクトが出てきて、そのたびに UR さんがこういうふうになっていくと、そういう感じなのではないでしょうか。それとも、国全体としてのグランドデザインの中から、

この部分はURがやるという、本当に今のような視点がきちんとあるのでしょうか。これは国土交通省にお聞きしたほうがいいのでしょうか。都市再生とか、そのあたり政策として。
○国土交通省 都市局でございます。なかなかお答えするのが難しい分野なのですけれども、一言で言うと、総量が決まっていて、それをどのようにシェアするのか、あるいは分担するのかという定量的なものはございません。これは、全体としてのそういうような整理はしてございません。むしろ定性的にどのようなものが必要なのかということに、さらに手続的な、例えば今御説明ありましたけれども、いろいろなチェックをかけて、民間を補完するところがあるのかということが浮かび上がってくるというようなことではないかと思えます。

それで、今後進めていく都市再生の領域というのは、いろいろな形で、例えば社会資本整備計画ですとか、そういうところで掲げられているのですけれども、その中で、必ずしもカテゴリーとして、完全にこの部分はURがやるというふうに紐づけて整理しているという形ではないということです。だから、定性的な整理は可能なのではないかと思うのですけれども、定量的というところまでいくと、なかなか難しいところがあるのかなと。やらなければいけない課題もかなり数多いし、時間の制約もあるし、時間軸の中でどうなるのかということもありますし、そういった内容なのかなと思っています。

○座長 この最終報告のときには、一番上に都市再生の国全体としてのグランドデザインがあり、その中でどういうところが民間に任せ、どういうところがある程度国が関与して、きちんとした都市再生をするというのは、ちょっとありますと、こちらにつながるような気がいたします。

どうぞ。

○委員 これは一般論なのですけれども、もちろん計画があつて、こういうふうに社会工学的に日本の国土を変えていくのだということもいいかもしれませんが、それは今の成熟した日本の状況においては、若干時代錯誤な面もございまして、大規模な開発プロジェクトというのは、おおむね終わって、これから都市再生もそんなに大規模なものがぼんぼん出てくるという状況ではないだろうと思えます。

むしろ、そういうことが民間でできるならば、民間でどんどんやってもらって、民間でいけばいいけれども、例えば何かここが細かくて、みんな何かきれいにしたらいいと思っているけれども、なかなか民間事業者がリスクをとってそこをきれいにできない。そこにまさにパブリックの独立行政法人が入って行って、仕切ることによって進むと。民間が詰まっているところをお手伝いするというイメージで都市再生事業を見ておりまして、必ずしも、こういうふうに都市再生を今後進めていくのだという強力な指針がなくても、健全な状況なのではないかと理解しておりましたけれども、いかがでしょう。

○座長 ありがとうございます。

○委員 私も、数十年前の何とか改造論のようなイメージは全く持っておらなくて、特に中央都市のところで、提案型のような形でプランニングをして行って、その中でというの

はいかがかなと思っておるところなのです。2000年代に入って、中央分権が強く言われたというような関係もあって、中央都市の再生そのものも、中央省庁のほうから口を出しにくくなっていると私見ておりますけれども、その辺のところは、スマートシティの話ぐらいいしか出てないと言えるのですけれども、本当に私、スマートシティという形で、中央都市全部進めていいのかどうかという疑問もありますけれども、やはり多様な社会をつくっていくという観点からのデザイン、そういった意味では、もう少し小さい形のグランドデザインという意味合いで申し上げたということをお断りしておきます。

○座長 ありがとうございます。そのほかに。

では、URの方いかがでしょう。

○都市再生機構 実際に、URの都市再生事業がどういう形で起こっていくかということをお説明したいと思うのですが、大都市地域の場合ですと、都市再生特別措置法の緊急整備地域が指定されておりますけれども、そうした中で、あるエリアについて、都市再生事業をしていくべきだという、特に地方公共団体のほうからの強い要請がURのほうに来るパターンが非常に多いわけがございます。そういうところで、このエリアについてはどういうガイドラインを描いて、民間の都市再生事業を誘導していくかということ、自治体のほうから頼まれてやっていると。同時に、民間事業者のほうからもぜひURさん一緒にやろうよという声がかかる場合、そういうエリアでは非常に多いものですから、それでコーディネートをしていき、また、できるだけ臨機応変に土地の先行取得機会があれば、それを捉まえてやっていくという形で立ち上がっていくケースが多くなってございます。地方都市におきましても、同じように地方公共団体から声がかかるということが多くなっているというのが、今の都市再生事業のスタートのところの実態でございます。

○委員 1-2の資料で、今日的役割のところ、都市再生事業と賃貸住宅事業が載っておりますけれども、私は、もう一つ今後できれば期待したい重要な機能があるかなと思うのです。それは、都市の縮退に合わせて市街地をしまっていく、手じまいしていく事業ということなのですが、それは今まで余りやったことはないのですけれども、そういう市街地をだんだん縮小して締めていくというような事業は、民間企業の収益事業には私はなじまない気がするのです。

だけれども、そういったところを誰も何もしないと、下手すると非常に広大な荒れ地が広がってしまうことになりかねません。そういう意味で言うと、どこか若干公的な息のかかったところが、公共性を鑑みつつ、そういったことをやっていくことが必要になってくるのではないかと。場合によっては、自治体からいろいろ支援要請が出てくるのではないかと。余りプロフィットを求めないようなNPOみたいなところでできなくはない部分もあるかもしれませんが、ある程度広大な土地ということになると、やはりURぐらいい大きい事業体でないとやり切れない部分、URでもなかなか難しいのかもしれませんが、そういったところがあるのではないかと。これは余りに大胆な役割なので、ここに入れていいのかどうか分からないのですけれども、ただ、今後の重要な機能と

して、そういうものがどこかには求められる。今、存在している組織の中では、URが一番面倒してもらえそうな気がするのですけれども、ただ、そう簡単ではないのはわかりつつ申し上げているのですけれども、役割としてもう一つあるかなということで、あえて申し上げます。

○座長 おっしゃるとおりだと思いますのですけれども、ただそれが利益を生むかどうかという、ますます赤字をつくるような。

○委員 利益は生まないと思うのです。これはむしろ社会的意義ということで、場合によっては、税金などの原資を投入しつつ、その地域のためにやるような社会公益事業みたいな形になるだろうと思うのです。

○座長 ありがとうございます。

それでは、どうぞ。

○委員 都市再生事業についてずっとお話が進んでいたところで、話の流れを断ち切って恐縮なのですが、あと10分で退室しますので、関係会社のほうについてお伺いしたいのですけれども、関係会社ということで、会計上で使う関係会社というお話だったので、子会社と関連会社と理解いたしました。具体的に子会社になるところはどちらで、どちらが関連会社なのでしょうか。

○座長 資料4の図がちょうど1ページ目にあるのです。

○委員 これですね。資料4の1ページ。

○都市再生機構 手元に、いわゆる特定関連会社と、関連会社、この区分けはございます。それを申し上げますと、いわゆる特定関連会社は、機構の議決権が50%を超えているもの。

○委員 子会社ということですか。子会社という言い方をしないということですか。

○都市再生機構 そうですね。我々は、独立行政法人会計基準という中におりまして、その中で特定関連会社と関連会社という区分を持っています。

○委員 特定というのは、一般で言う子会社という理解でいいですか。

○都市再生機構 子会社という理解をしていただいていると思います。それで、関連会社のほうは、直接出資に限らず、言うなれば特定関連会社、子会社の出資があるところで実質的に経営権をある程度把握していると。

○委員 それは、直接、間接は通常は余りにしませんが、要するに孫会社も子会社だという理解でいいと思うのですけれども。

○都市再生機構 そういう意味では、正確に申し上げますと、機構及び特定関連会社の議決権が50%を超えているというのが特定関連会社という定義になります。実はそれ以外にも、取締役の構成員の過半数とか、それはちょっとあれですので。あと、関連会社のほうは、機構及び特定関連会社の議決権が20%~50%。

○委員 わかりました。関連会社は一緒に、特定関連会社は子会社に相当するという理解でいいですね。

○都市再生機構 はい。それで特定関連会社に当たりますが、居住者サービス会社では

全てになります。地区サービス会社の中では、新都市ライフ、関西都市居住サービス、中部新都市サービス、那覇新都心、これが特定関連会社に当たります。それ以外は全て関連会社です。

○座長 7社と4社という感じですか。

○都市再生機構 そうです。

○委員 ほとんど100%ですか。URコミュニティさんは100%と伺いましたが。

○都市再生機構 URコミュニティは100%なのですが、これまた非常に差がありまして、この地区サービス会社は、最も議決権比率の高いのは、中部新都市整備サービスが約51%です。他方、下のほうの関連会社になりますが、鉄道事業を行っています北総鉄道、ここは17.28%、こういうつくりになっております。直接出資のところでは。

○委員 特定関連会社は、財務諸表上普通に連結されているのですか。

○都市再生機構 これは通常の連結の定義に該当すれば、全て連結する対象になります。

○委員 あとは持分法。

○都市再生機構 そうです。あと、業務代行会社のほうは、5社すべてが特定関連会社になります。

○委員 前回議論された点にかかわるわけですが、当然、民間であれば子会社でやっているようなものと、あとは従前からファミリー企業として指摘のあったような、必ずしも明朗とはいえない取引が行われていたというような指摘のある部分を切り分けていれないといけないと思うのです。

私の個人的な意見としては、以前から申し上げている上下分離との関係で言えば、分離した先のリースを受けているほうの民間の会社の下にぶら下げる分においては、特段何の問題もない。つまり、URさんの場合には、加重平均資本コストが2.5%という比較的緩やかな、財投資金にアクセスできるがゆえに緩やかにビジネスをしている、ビジネス圧力が緩やかな部分と、そこから先、上下分離した先のほうは厳しい民間並みの基準でやらないといけない世界ということがあるわけです。民間並みの基準でやらないといけない世界の下にぶら下がるのであれば、それは何の問題もないといったら何なのですから、民間と同じなので非効率な経営はされないだろうという前提で問題ないと思うのですが、URさん、2.5%のほうに直接ぶら下げると、いろいろ問題が出てくるのかなと思っておりまして、差し当たり、個人的にはそう理解しておりまして、そういうふうに御提言申し上げますが、何か御議論があればと思います。それを最後に申し上げようと思っておりました。

○座長 ありがとうございます。

では、事務局、お願いいたします。

○事務局 この関係会社の件なのでございますが、関係会社、特に住宅関連の関係会社に2色あると思います。

まず、管理業務を発注するところにかかわってくるのが、このURコミュニティであり、こういう修繕工事などを受注するところにかかわってくるのがJS及びその子会社という

形になろうかと思えます。この子会社の問題、2つの批判がありますのは、修繕工事などを受注している、そして施行しているのが子会社であるということになると、それを食わせるために無駄な工事をつくってしまっているのではないかと。無駄な発注をしてしまっているのではないかとというのが1点でございます。

あともう一つ、これは別に子会社であっても、あるいはUR本体であっても、特にこのURコミュニティは発足の経緯からいって、もともと内製化されていた業務を切り出していたということでございますので、そこは同じことなのだと私思いますが、まさに住民に接するところの仕事を、住民の要望を聞いて、修繕の必要性等々判断するようなところをURないしURの子会社がやっていること。これは民間の企業であれば、それは子会社でやろうと本体でやろうと別に関係ないのですが、やはり公的主体のところに対住民のところをやっていると、どうしても住民に国なのだから面倒見てよと言われてしまうという懸念もあるのではないかとと思われるのです。

ですので、JSについては、ここまで一般競争入札でも8分の6もとれるような優良企業であるならば、別に子会社で置いておく必要はないのではないかと。痛くもない腹を探られるような子会社で置いておく必要はないのではないかとということですし、それから、上下分離方式を考えるのであれば、それよりも問題になるのは、URコミュニティというか、この発注業務みたいなところを、URコミュニティだけではなくてURの本体からも発注業務という部分のどこを切り出して民間に渡すのかということを考えなければいけないのではないかと、そういうふう感じた次第でございます。

○座長 ありがとうございます。

○委員 発注側はかなり競争入札が進んでいて、随意契約は1件のみというような形で先ほど御説明あったと思いますけれども。

○事務局 私どもが理解しているのは、受注の、JSが入っていくところは競争入札になっているのですが、URコミュニティのところは、URと一体になってやってきているということだと思います。

○委員 URコミュニティのほうはまだそうならないというお話ですか。基本的には、資本関係を切った、リースを受けるほうの会社の下にぶら下がる分については全く何の問題もないというのが私の理解でして、UR本体にぶら下げるのであれば、相当な理由プラスそれなりのガバナンスというか、ルールによる規制が必要であろうかと思えます。

済みません、私はこれで失礼します。

○座長 どうもありがとうございました。

では、国土交通省。

○国土交通省 済みません、先生が帰られる前に1点だけ。まさしくURコミュニティとJSの関係は、先ほど事務局が御説明されたとおりののですが、多分民間の100%出資子会社であれば、それは両方とも同じ会社である可能性がある業務なものですから、特にURコミュニティの部分につきましては、子会社の甘えを許さないということで、今、実は新

たな契約方式で、27カ所あるうちの1カ所をURコミュニティが受注するところと民間が受注するところとの価格比較をやるというモニタリング制度を入れていますので、そういった意味で2つに分けているのでわかりにくいのですけれども、多分世の中の的には2つ合わせて100%子会社がやるような仕事なのかなという理解はしています。

○座長 どうもありがとうございました。

ではほかに。どうぞ。

○委員 これはすべからず子会社でやっているのですね。これを切り離すということは、その子会社で得られている利益がURのほうに還元されないということを意味してしまうのです。反対に、今回のURコミュニティみたいな100%所有にして、それできちんとしたガバナンスもきかせるようにして、それで全部利益を吸い上げるという構図、このほうが自然で望ましいのではないかと思っているのですが。

○座長 そのときに、競争的なプライシングができるかどうかというのは。

○委員 そのところは、また別な仕組みを考えるということかなと思うのです。そもそも、私、契約監視の委員の一人なわけですけれども、URからJSに投げるところの入札云々ということで行っているわけですけれども、JSから外に出すところ、このところをきちんとウォッチするほうが適切だろうと思います。通常の独立行政法人の場合の子会社と、URの場合の子会社とは、ちょっと毛色が異なっているのではないかと思います。

○座長 では、URのほう、お願いします。

○都市再生機構 先生のおっしゃるとおりでありまして、JSの費用構造を見える化しようということで、URからJSというところに加えて、JSから先の調達部分について明らかにしていきたいと考えていまして、市場価格の調査、業者間の比較、こういうことをやって、割高に調達していないか見えるようにしていこうということを、今まさにトライしていまして、今月中ぐらいには一つの工事について、具体的な数字を把握したいと考えております。

また、URコミュニティ、住民に接するところの仕事について、URないし子会社がやるのはいかがなものかという話がありました。まず、団地管理主任とか、あるいは現地の案内といった、一番じかに接する部分につきましては、これはもう既に競争化をしています。それから、今回URコミュニティができて、入退居の事務とか家賃収納業務、あるいはお客様からの相談など、従来URが内製化していた業務について、URコミュニティがやることとなりますが、これをURコミュニティがやるに当たっても、民間でできるかどうかということを公募で確認しています。まず、入り口で、そういう競争手続を入れています。

さらにURコミュニティが実際に業務をやる段階で、厳しくやっていくということで、実費精算的な運営をやっていくということをURとURコミュニティで運営協定を結んできちりとやっていく。それについて、先ほど国土交通省からありましたような、民間のベンチマークを参考にしながらチェックしていく。さらには第三者機関でモニタリングするというので、決して甘くならないように、それから1回切りではなくて、これからも継続

的にチェックを続けていきたいと考えています。以上です。

○座長 こういう競争のときは、コンテストビリティとよく英語で言うのですけれども、誰かほかに入りたい人がいたときに競争ができて、それでそういう状況になっているかどうかということですから、一番最初の公募のときの競争もそうなのですから、その後も持続的に継続して、例えばサービスがよくなければ、ほかによりよい業者が入れるという形にはなっているのでしょうか。

○都市再生機構 今のところは、UR コミュニティが直接契約して、協定に基づいて事業をやるスタイルと、もう一つ、一つのセンターで民間事業者が事業を行っていますので、その二つのやり方について比較検証をしていきまして、どちらのやり方がいいのかということについて、5年間実施した後、整理をしたいと考えております。

○座長 事務局。

○事務局 この関係会社のお話、先ほど来、国交省、UR から御説明ありまして、UR コミュニティについても、市場化テスト的なことをされているということについて、我々が全く評価をしないというわけではないのです。しかしながら、この住宅管理を取り巻く業務を拝見させていただきますと、確かに UR から JS という流れがありますけれども、例えば UR コミュニティ、住宅管理協会から JS という流れもありますし、JS から JS の子会社という流れもあるわけです。そうやって、発注要件などいろいろなものにクライテリアがあるのかもしれませんが、非常に複雑な受注・発注関係というものがあると認識しております。

おっしゃっているように JS というものについては、競争化という形が既に導入されているということではありますけれども、ということであれば、個々の契約そのものに問題があるということではないのかもしれませんが、先ほど来、我々問題意識として申し上げておりますのは、やはり発注代行業務を担っているところが、どういうロットで、どういうタイミングで発注を出すか。それによって、呼応してくる応募者がどういう形で出てくるのかということはおおむね見えてくるようなことをございまして、そもそものコンテストビリティと言いますか、契約のロットとか、契約のデザインというものを、どれだけコンテストビリティに耐えられるようなものになっているかというところについて、これだけ複雑な組織になって、問題になっているのかなと思っているということがございます。

また、先ほど来、一つ市場化テストを導入したということでもありますけれども、これはある意味、民間のほうが安くなるかもしれないということを示す証左でもございますので、そういう意味で、これから、今、上下分離方式とか、民間委託ということを議論していく中であっては、やはりそういう可能性があるから市場化テストを導入されているということであるならば、その点はやはり一度競争化して、透明な形で勝てるかどうかというものを競ってみるべきという視点に立つのではないかなと考えているということでございます。

○座長 どうぞ。

○委員 1点だけですけれども、民間がなぜ子会社しているかという理由を申し上げますと、2つありますけれども、1つ最大の理由は、接点が非常に近くなるということなのです。外部の業者だと遠くなってしまって、サービスが適切にいきがたくなるということがあるから、しかしながら給与体系とかその辺の問題もあって、それで子会社化しているという構図なわけです。そういったところでの、本来得られるべきような点が確保できないのであるならば、整理したほうがよろしいと言えるのかもしれないし、確保できるのであれば、何も整理する必要はないのではないかと、そこで得られる利益がURに取り込めるのだからというのが、私の意見です。

○座長 どうぞ。

○事務局 価格の合理化に向けて、いろいろな取り組みがされておられるということは承知しているのですが、発注量の問題というのは、価格の適正化ではまず解決できないというのが1点でございます。

それから、先ほども申し上げましたが、確かにJSを子会社のまま置いておけば、JSの利益を連結で取り込むことができるのかもしれませんが、ただ、発注すれば一定のコストがかかるというのは、別にそのコストを外部に払っていても、特に非難を受けることにはならないわけです。ところが、無理してでも子会社にやらせていますというと、そここのところに透明性を疑われることになるわけでありまして、私はむしろJSのように一般競争入札で既に入ってきているところを、何で子会社のまま置いておかなければいけないのか、そちらのほうの理屈がよくわからないのです。利益を取り込めるというそのメリットはわかります。しかしそれ以外に、なぜそこまで手をかけて置いておかなければいけないのかというところが、国民的にも納得ができないところになるのではないかと、そのように考えます。

○座長 例えば競争入札にしたとしても、本当にいい仕事をしておられて、コストが低ければ、URコミュニティでも受注できるわけですから、それはやはりいいサービスで、低コストでやっていただければ、それは問題ないのではないですか。市場化テストの中できちんとできれば。

○都市再生機構 発注量の問題という話がありましたけれども、これについては、今、UR側の発注のやり方について、外資系のコンサルも入れてチェックをいたしました。その中で、これまでより競争を働かす、JS以外の会社がとりやすくなって、競争が働くような、そういうための発注ロットの適正化ということをこれからやっていこうとしております。

それから、子会社にしておく理由として、一つは利益を取り込むという話がありますし、あと民間の会社でもいろいろやっておられると思うのですけれども、災害時の対応や24時間対応でありますとか、そういうことについて、ある程度、URのガバナンスがきいた会社にやってもらった方がよい部分はあるかと思えます。そうしたURにとってのセーフティネット機能みたいなものを子会社がどう果たすべきかということについても、今、整理をしているというところでございます。

○委員 この居住者サービスというのは、ずっと継続するようなサービスですので、質の確保というのは、短期的な質の確保ではなくて長期的な質の確保だと思うのです。そういう意味でちょっとお伺いしたいのは、こういったところを仮に入札等で企業を募集する際に、サービスの継続性、特に今までやってこられたサービスは、ある程度居住者は期待している面があるでしょうから、居住者のサービスが大きく低下しないための入札手続のやり方というので、何か工夫されている点があるかどうかというのが1点と、実際、子会社ないし孫会社だと、その点は若干ガバナンスがきくので、言わなくてもわかる面があるだろうと思うのですが、今後、より競争性を増すとすると、そういったことがなくなってきて、仕様書に書いてないことはやってもらえないという前提で臨まなければいけないと思うのですが、そういった入札で工夫されている点等の現状を教えてくださいませんか。

○座長 URのほうをお願いします。

○都市再生機構 例えば、居住者に一番近いところの清掃を例にお話しいたしますと、清掃もかつてはJSが仕事を受けていたのですが、これは今、完全に競争化しております。その中で、やはり民間事業者が安い価格を入れてとる場合がございます、そういう場合について、居住者から安かろう、悪かろうという批判が相当出ております。その中で、URとしては、品質確保する必要がありますので、一つは、今おっしゃったように、仕様書に書いておかないとやっていただけないということで、仕様書の詳細化をやっていきます。

それから、入札手続につきましても、総合評価をやりまして、ある程度、実績とか、実際に掃除に当たる従業員の方々の経験、UR団地だけの実績ではなくていいわけで、民間団地の清掃の実績のあるような方をきっちりと選択して、品質を確保しようとしておりますし、さらに契約締結後の実施の部分について、きっちりと発注者側としてチェックをしていく、さらに住民団体のほうからもチェックシートというのをつくっていただいて、清掃のこの部分ができなかったというようなことを報告いただいて、それについて逐次指導をする。さらに最後、契約ですから、成績の評定みたいなものがありますが、そういうときに、非常に悪いものについては、その成績、評定に反映させて、次回以降の入札にペナルティを与えるというようなこともやっております。

○委員 私が伺いたかった居住者サービスというのは、次回の入札で是正するということがききにくいというか、つまり本来だったら直ちに是正しなければいけないものを、例えば次回の入札は3年後ですからとって、3年間我慢してくださいと居住者に言えないと思うのです。

そういった意味で、仕様書も含めた、あるいは契約の仕方も含めて、少し工夫が必要で、それとともに、こういった関連会社のいろいろな改革も進めるべきなのかなと思ったので、あえて申し上げたのですけれども、確かに成績が悪ければ、次は入札のときにはだめですよというのはもちろんありなのですが、それはある程度の期間、そのままの状態を放っておかざるを得ないという非常に大きなデメリットがあります。恐らく、同じようなことが、

例えば家賃の収納業務だとか、別なところでいろいろなコミュニティサービスなどをするときにも、似たようなことが起きるのかなと思います。そういうところをぜひ詰めていただければと思うのが一つです。

もう一つ伺いたいのは、先ほどから関連会社で、一つは収益源としての組織として考えるという積極的な見方もあったのですが、具体的に、比較的収益が上がっているものと、それからどちらかというと、結構収益的には非常に厳しいものが私はあるのではないかと思うのです。そういうのというのは、もしかして、こういう場で話すのは難しいのかもしれませんが、もしわかる範囲で、差し支えない範囲で、おわかりでしたら教えていただけたらなと思います。

○都市再生機構 1点目のほうだけ、舌足らずな御説明いたしました、契約締結して、その後仕様書に基づいたとおりに業務をやっていないと、当然、発注者の側からは是正の勧告をいたします。是正勧告をしても言うことをきかなければ解除するぞというところも担保しておりますので、解除権を背景に是正させているという実態でございます。

○座長 いろいろな御心配ありましたけれども、私立大学ですと、お掃除のおばさんとか警備員さんとかはみんな民間なのです。それが2～3年ごとに変わるので、そうすると我々が見ていてちゃんとわかるのです。この人たちは非常にいい、この人は悪いと。そうすると、やはり途中で変えてもらいますね。同じ会社でも、その人を。だから、それは可能だと思うのです。それは運用の仕方でありまして、それから本当に悪いときには3年の契約ですけれども、その前に契約を解除して、ペナルティをちゃんと払わせて、次の業者をお願いするというようなことは、大学でもやっておりますので。

○都市再生機構 関係会社の決算の状況、ざっと鳥瞰図的に見ますと、まず一つ言えますのが、地区サービス会社、ここがやはり地域的な特性、あるいは北総鉄道のように特殊な事業に特化している部分、こういったところは、やはり一般に厳しいという状況がございます。あとさらに、地区サービス会社以外のところでも、言うなれば首都圏、あるいはオールジャパンに近いところを営業エリアとしているところと、関西圏ですとか、そういった形で特定のエリアを担っているところがございます。ですので、そういったところで、やはり首都圏等広いエリア、あるいは非常に需要のあるエリアを中心とした営業圏として持っている会社は比較的良好で、やはり地方中心の、あるいは特定のエリアを営業圏としているという、こういったところは厳しいと、こういったことが言えるかと思えます。

○委員 先ほどの座長の意見に抗うようで申しわけないのですが、JSが今やっている業務、結構技術的な部分があるというところが、先ほどおっしゃったようなところと違うかなと思うのです。もちろん、私の聞いているところだと、JSだけでやっているわけではなくて、JSからまた先に幾つもある外注先があると。JSもやっている部分もあるし、外注先もやっている部分もあって、結果的には外注だけやっている部分のほうが多いと理解していますけれども、そのようなやり方でやっている。技術的にある程度のスキルが必要な業務ということで、かつ統一的な色彩を持って、持続的な運営を行うというふうな、先

ほどおっしゃられたようなマネジメントの観点というようなことであると、非常にクローズな組織であることが望ましいわけです。というマネジメント的な観点からの性格ということで申し上げておきたいと思います。

○座長 では、契約方式。

○国土交通省 契約方式、随分議論が集中しているものですから、前の前に直轄の契約の元締めをやっていた経験から申し上げますと、釈迦に説法なのですけれども、民間ですと多分随契で価格をたたくというのが基本であって、競争入札が安いなどというのは、民間では通用しないという話は置いておいたとしても、国のほうでは、一応競争入札ということが、誤解を恐れず申し上げれば免罪符ということになっていますので、例えばよくないですけれども、例えば国土交通省の出身者がゼネコンにいたとしても、競争入札である限りは、それは問題ないというのが国の契約制度の根幹になっています。

URは国なのか、民間なのかという話は別途あるわけがございますけれども、本当ならば経営形態としては民間に近い経営形態でやったほうがガバナンス、あるいはコスト縮減がきくのかなと思いますけれども、ただ契約方式については、国並みの競争入札を導入するというので、類似の入札方法を工夫してやっているというのが実態ですので、JSに出資をしているからどうのこうのという社会的な批判は理解いたしますけれども、発注方式としては直轄、あるいは直轄以上の方式でやっているというのが現状です。

○座長 一番必要なことは、なるべく低いコストで、住民の方に一番いいサービスをちゃんとやってくださるところにきちんと発注できて、それができれば一番いいわけで、そういう方法をちゃんとつくっていただききたいということですね。そのやり方は何がいいかということが一番必要なところだと思います。

ほかにございますでしょうか。大体これまでの御議論ですと、タワーマンションについては。

では。

○委員 資料1-2の関係のところ、幾つか申し上げさせていただきますけれども、まず言葉としまして、疑問を大きく覚える点を申し上げておきたいと思うのですけれども、1-2の問題の所在の2つ目の中ポツのところなのですけれども、一番最後の文末のところに「債務が増加に転じる恐れ」と書かれているわけですけれども、この債務が増加に転じるかどうかというのは、キャッシュフローの問題なわけですね。一方「金利上昇、老朽化、ニュータウン事業」という3つ並んでいますけれども、金利上昇は明らかにキャッシュフローの問題とイコールだと。老朽化は、家賃収入の減額という意味合いで、キャッシュフローの問題と言えなくもない。しかしながら、ニュータウン事業のところは、これは評価の問題と言えらると思いますので、債務の増加に転じる恐れというところ、これは一つ区切ったほうがよろしいのではないかなというのが、言葉の使い方としてのまず第一点です。

あと、言葉としては2点です。次のページに、直面する財務上の課題とあるところで、

人口減少リスク、ここで家賃の問題と不動産の価格の問題をおっしゃっているのですけれども、財務といった場合に、申しわけないのですけれども、人口減少は財務に入っていないのですね。ファイナンシャルのところに入っていないのです。これは非財務の話になりますので、この言いあらわし方は、財務の言葉の観点から見て、適当とは言えないというところですよ。

2 ページの一番最後と 4 ページの終わりに「民業補完」というのが出てくるのですけれども、民業補完という概念ではないのではないかなと。民間との競合をなくすというのでしたらわかるのですけれども、売るという行為が民業補完になるというのは、私は補完という言葉からしましてもほとんど理解できないのです。という言葉の問題です。

3 ページの 2. ですけれども、住宅管理業務の効率化で、今 JS の話をしましたけれども、「可能な限り民間に委託し」というところが、コスト削減という意味で本当に適切なのかどうかというところが、先ほどの話で申し上げたところです。それから、関係会社のところは言わずもがなです。

5. ですが、定期借家の導入が家賃収入を改善させるという、この論理が私には全く理解できなかったのですが、というのは、新たな契約をやるというのでしたならば、定期借家の導入が家賃収入を改善させるという話では必ずしもないですね。既存のところの改善というのが話につながるのですしたらわかるのですけれども、定期借家の導入が既存のところにつながるかどうかは、私はよくわからないというところですよ。

今、座長おっしゃられたタワーマンションのところなのでも、タワーマンションのところ为民業圧迫という言い方は理解しないでもないですが、全体的に民業圧迫と言ってしまうのではないかと。なぜタワーマンションだけが民業圧迫という話になって、それ以外がそうではないという整理になるのか、私はそのところは理解しかねるのです。それはせんだってのリクルートの方のお話のところでもありましたし、通常の賃貸住宅、その辺の町の賃貸住宅のところと、UR のところと競合してないというのは言えないのではないかなと思うのです。何でタワーマンションみたくのを UR がやっているのだという感覚的にはわかるのですけれども、経済的な見方をした場合には、どうしても整理がつかない。どういう理屈を持ってくるのか、感覚的な理屈を持ってきて説明するのか、どうもそこら辺が納得しがたいというところであるということです。

○座長 タワーマンションのところは、当初は民間でなかなかそういう事業ができなくて、それで UR がやり始めて、それから民間もそういうものができるようになってきた。そうすると、民間でもできるのではないかとというところで、多分官から民へという言い方のほうがいいかもしれないですね。

○委員 民間ができなかったというところは。

○座長 最初のころには、ヒアリングのときにはそういうことをおっしゃっていたような気がするのですけれども。

では、お願いいたします。

○国土交通省 タワーマンションが最初に建ったのは、多分平成に入ったころだと思うのです。そのころは、東京でも民間が資本を投下して、土地まで買って、賃貸住宅を営むという業態が、事実上ほとんど皆無だったと思います。例えばイヌイ倉庫だったか、勝ちどきで土地をもともと持っておられまして、この土地の活用というので賃貸に回したのが、多分バブルの直後ぐらいで、大きいのはそれぐらいがやっと始まったぐらいで、あとは地主さんの土地経営に少々大きいものがあったかぐらい、今は、大手が REIT も使って、土地も買って賃貸経営をやっているというので、この 20 年で全く変わってしまったのだと思うのです。UR がやり始めたタワーマンション大川端はまさに、むしろ都心から人口が減って、国の政策で旗振っていたのが平成の初めのころから 7～8 年ぐらいまででございませぬので、そのころにかなり計画が少なくともつくられて、今できているというものですから、座長がおっしゃったのはそういうことかなと思います。

○座長 ありがとうございます。そういう意味では、タワーマンションも最近では民間でできるようになってきたので、変な言い方ですけども、ある程度、収益が上がるだけ上げて、それで長期的には民間にというそういう言い方で私はいいのではないかなと思うのです。

○委員 ただ基本的に、住宅団地も同じような位置づけかと思うのです。

○国土交通省 そのときに問題になったのは、まだ UR は中堅所得者向けという看板をしょっていたころだったので、この家賃で本当にそうなのという話がありました。既存のものはそういう意味で 10 万～十数万あたりだったのですけれども、大川端あたりは、できたときは 20 万を超える部屋があつたりして、そのところが政策的には矛盾ではないかと言われていました。多分、タワーマンションはそういうことをはらみながら建てられてきたということなのだと思いますし、それ以外のものは高いものなくはないですけども、基本的には 10 万円台の前半までで収まっている物件なのだなと思います。

○座長 では、事務局。

○事務局 先ほど、御質問ありました部分、まず定期借家の話、御説明させていただきたいと思います。

これはもとより、家賃設定全体について、既存のものも含めて見直しをさせていくということを書いてあるくんだりではありますけれども、これを具体的に当てはめていったときに、今の既存の借家認定の、なかなか現実には家賃は上がりにくい構造はあるわけなのです。要するに、これから新しく入ってくる方々に対して、どういうふうな形にしていくかというアプローチのアイデアとして定期借家というものを導入することによって、定期的に契約を切って、また新しく更新していくということになる。これは、アイデアの一つとして、オプションとして入れさせているということでございまして、これが全てというわけではないということは御理解いただければと思います。

また、要望につきまして、さまざまいただきましたところは、整理させていただきたいと思っております。

○座長 それでは、時間になりましたので、大体今日の御議論をまとめますと、先ほどの

御議論ですけれども、賃貸タワーマンションについては、上下分離をしていながら、ある程度の間は、賃料を稼げるときには稼いでやっていくと。しかし民間でもできるようになったわけですから、ある程度先のところには民間に任せるというやり方。

それから1-2の資料のところでは、ミッションの明確化のところでは御議論がありましたので、それも次回までにきちんとミッションのところをやっていくと。

上下分離に関しましては、タワーマンションもそうですし、それから普通の賃貸のところも上下分離でやれるところはやっていく。

関連会社住宅管理業務に関しましては、先ほど御議論のあったところだと思います。

それから、老朽化しているところはストックの再編、それから、家賃の設定とか、賃貸住宅の特性に応じた区分経理、これも御議論いただけたと思います。

都市再開発事業に関しましては、公共性と民間活力の導入に沿ってやっていく。

最後は、ニュータウン事業に関しましては、平成30年を目指して売却を完了していくところで、今のところ御議論いただいたと思うのですけれども、次回に向けまして、先ほどいろいろ細かい御指摘もございましたので、事務局のほうに整理をお願いしたいと思います。

それで大体よろしいですか。

○事務局 先ほど、御指摘のありましたコメントにつきましては、また先生方にフィードバックして、早急に取りまとめたいと存じます。これは、盛り込むべき要素で、今後というか、国交省、URのほうに発注しなければいけない紙なので、これは本日の会議が終わったら取りまとめて、もう一度直して見ていただいて、座長の御承認いただきましたら、これを今後に盛り込むべき要素ということで、国交省、URさんにお渡しして、こういう考え方に沿って改革案の原案をつくっていただくということによろしゅうございますか。

○座長 どうぞ。

○委員 一点提案ですが、URの経営の合理化という観点での議論に関してですが、理事長の御意見といたしますか、お話を伺うのもよろしいのではないかなと思うのですが、いうまでもなくみずほからいらした、いわゆる民間の方ということですので、理事長の視点も非常に傾聴に値するのではないかと私思うのですが、いかがでしょうか。

○座長 よろしいですか。いかがでしょうか。もし理事長が次回来てくださるのであれば、民間から見たというのも、私は必要だと思います。

○国土交通省 ちょっと論点を絞って言っていただいたほうがいいかなと思います。

○委員 そうですね。

○座長 そうでないと、全体的なフレームからいくと、また議論がけんけんがくがくになってしまうと思いますので、どうしましょうか。先生から、こういうポイントに関してというのがあれば、先に要求していただいて。

○委員 経営合理化という観点から、上西理事長のお話を伺うのはどうかなと。また、国交省、あるいはURの中でまとめられる話のところについて、理事長のコメントということ

でいかがかなと思います。

○座長 よろしいでしょうか。どうもありがとうございました。今日も10分ほど超過してしまいましたけれども、活発な御議論ありがとうございました。

それでは、今後の予定については、事務局から何かございますでしょうか。

○事務局 今後の予定につきましては、後日御連絡させていただきます。

本日はありがとうございました。

○座長 今日活発な御議論どうもありがとうございました。

これで終了させていただきます。