

独立行政法人改革等に関する分科会第4WG
第6回議事録

内閣官房行政改革推進本部事務局

○座長　ぎりぎりになってしまって申しわけございません。それでは、第6回目の「独立行政法人改革等に関する分科会第4WG」を開催させていただきたいと思います。

今日もお忙しい中をお集まりいただきまして、どうもありがとうございます。

それでは、議事に入りたいと思います。

今日は、URの改革案について議論をさせていただきたいと思っております。前回、私のほうから、国土交通省とURに対しまして、「URの改革案の考え方及びそれに盛り込むべき要素」に基づいて、改革案を提示させていただきたいと申し上げました。

それでは、URの改革案につきまして、国土交通省から御説明をよろしく願いいたします。

○国土交通省　おはようございます。

お手元の資料2をごらんください。全体の構成は、頭のほうに1枚で改革の方向性ということで書いてございまして、その後、改革の視点、そして、各分野ごとの盛り込むべき内容ということで、私どもとしての現時点での案を書かせていただいております。与党のPTが、公明党だけは動いていまして、私どもも出席して多少いろいろなやりとりをしますので、反映できるところはさせていただいていると申し上げておきたいと思っております。

それでは、まず、1ページの改革の方向性でございますけれども、大きくは2つだろう。1つは、住宅・都市政策に関する今日的な政策課題の変化に対応して、業務をしっかり見直しをしていくということでございます。これまでも議論がございましたように、中堅勤労者向けの住宅・宅地供給、それから、タワーマンション、都心居住の推進というのは、国土交通省が旗を振ってやっていた時期がございまして、こういうものについては一定の政策的役割はもう終えているということで、これからは人口減少・少子高齢社会対応、住宅セーフティネット、これは基本的な機能の1つでございますけれども、この維持、そして、安全・安心、都市の活性化・国際競争力、キーワードで恐縮でございますが、こんなことに向けて業務を見直すということでございます。

2点目は、国民負担リスクを回避するために、とにかく持続的な経営基盤を確立していくということで、民間活用等による収益拡大、コスト削減、資産の高収益化、負債圧縮、これもキーワードで恐縮でございますけれども、こういう基本的な方向性で考えたい。

賃貸と都市再生、2本の柱ということでございますけれども、賃貸についての1点目は住宅セーフティネット・少子高齢化への対応、2点目として、役割を果たすために賃貸住宅部門も経営基盤を強化して確立していく必要があるということでございます。

都市再生につきましては、政策的意義の高い事業の実施、これはこれまでも言ってきたところでございます。それから、東日本などでURのノウハウの活用をさせていただいておりますが、せっかくノウハウを持った人員を抱えておりますので、このノウハウ・技術をいかに生かしていくかという視点も要るのだということでございます。2点目として、民間事業者との連携のあり方を少し見直して、適正な収益を確保していくということ。大きくはこの4点だと思います。

それに即して、繰り返しになりますけれども2ページ以降、各分野ごとに行うべき改革の内容を書かせていただいております。これも頭のところに視点をもう一回整理をしまして、少なくとも20年先はしっかり見据えた方向性を出すということが1点、それから、役割を果たしていくための改革・経営基盤の確立を目指す。これはリスク等への対応ということです。それから、理事長からも強くこれを申し入れていただいておりますが、改革のあるたびに職員の方が翻弄されて、なかなか仕事はかどらないということなので、ぜひ職員の士気の向上というのを頭に入れてくれと言われておりまして、これは本当にそのとおりだなということで入れさせていただきました。それから、後先の問題はあるのですが、居住の安定、そして、復興支援に支障のないようにということでございます。

まず、一番大きな賃貸住宅事業部門でございます。項目を追いながら、簡単に補足をしたいと思っております。

まず、都心高額物件でございますけれども、これは東京都心ということで、ビジネスモデルが違うだろうということでまず切らせていただきまして、その上で一定の家賃のものということになるのだと思います。可能なものから順次買取オプション付きのサブリースを実施していく。いわゆる上下分離方式でございます。それから、セグメント区分により、この高額物件については、区分した上で経営の透明化を図るということでございます。

それから、家賃設定方法の見直しでございますが、これも再三御指摘をいただいております。稼働状況に応じてもう少し柔軟に、上げも下げもやりやすくということでございますけれども、戦略的な家賃設定ができないか。特に空き家改修というのが大きな課題だと思います。それから、家賃改定ルール、これも過去の経緯は過去の経緯として、今どうあるべきかということを1回しっかり見直さなければいけないだろうということでございます。それから、家賃減額措置についても、なかなか財務当局との関係もありまして思うようにいかないのですが、基本的に国の政策でやるものは公共団体の負担がなかなか得られないという現実を踏まえれば、国がその分は負担するというのが基本的な考えだと思っておりますので、できるだけそれに近づけたような形で支援のあり方を見直すということを考えています。

さらに、3番目、管理業務コストの削減でございますが、これは発注方法、それから外部コンサルを活用したコスト抑制策、そして、改修・修繕などの計画も、いろいろな動向をちゃんと反映させて立てていくと、こんな努力だと思います。

さらに4番目、団地別・エリア別の経営戦略、端的に言えば、1つは、もうかるところに集中投資をしていくということでございますが、もちろん収入の悪いところをほったらかしていいということではございませんが、めり張りをつけていく。それから、これも居住者さんとの関係で物の言いようが多少難しいところがあるのですが、人口・世帯が減るという動向を踏まえて、その需要に合ったストック削減、そして、負債の削減というのを進めていく。そのためには、団地の再生・再編というのを、いろいろな制度の導入、特に定期借家制度の活用等を含めて進めていくということを考えてはどうか。

さらに、これは前向きな話でございますが、超高齢社会に対応して住まい・コミュニティの形成ということで、医療福祉拠点という形で団地の再生を図っていく。それから、高齢者向けのサービスを備えた住宅を提供していく。そして、高齢者だけの団地になると、これはもう住宅地ではなくなり、福祉団地みたいなものになってしまいますので、子育て世帯等のミクストコミュニティというのを、一定割合でございますけれども、しっかり意識しながらやっていかなければいけないだろうと、こんなことでございます。

次に、都市再生でございますけれども、民間事業者との連携メニューの多様化と適正な収益の確保、これも再三議論のあったところでございますが、開発型 SPC への出資を可能とするような取り組みを導入してはどうか。再開発のやり方も、今までかなり民でやられることに一切手を出すなというストックに過ぎたところがございますので、少しそこは現場の事業がやりやすいという現実の範囲で、緩めるところは緩めたらどうかということでございます。

それから、UR のノウハウの活用ということで、実は、老朽マンションの再生、公営住宅の特に地方部の再生が非常におくれている状況がございまして、ここにノウハウ提供みたいな形での支援というのがもっと図れないかということでございます。

それから、ニュータウンは、もうあくまでも残事業をしっかりとやっていくということと、期限までにやっていくということと、損失を最小化するためのあらゆる努力を惜しまないという内容でございます。

東日本は、業務としては、当面の間はほかの業務を見まして、最優先業務として取り組むということで、このための人員についてはしっかりと確保していくことが、その期間についてはということでございますけれども、大事だろうということで書かせていただいております。

その他の取り組みとしまして、総合的なコスト改善、給与水準、これもかねてから指摘をされております。それから、不要な保有資産について、不動産市場の動向に留意しつつ、処分促進を図る。

あと、ほかのワーキングのほうで、研究所を UR は持っていて、まだかなり人数が減っておりますが、建築研究所と統合してはどうかという指摘をいただいております。これは調整がありますので、ここには入れておりませんが、そういう検討課題だということは補足しておきたいと思っております。

それから、関係会社でございますが、関係会社の数の大幅削減ということがまず大きな骨子になるだろう。特に JS の子会社、これはもう資本関係を解消して関係会社でなくするとか、都市再生業務の支援法人は地域ごとでございますので、これを統合していくとか、ニュータウンのサービス会社、これはなかなか地元との関係があって難しい面もあるのですけれども、できるだけ売却を進めていくということをまずやろう。

それから、居住者サービスを行う会社の改革ということで、まず、住宅管理協会の後継組織であります UR コミュニティというのが、まだ正式な意味で子会社になっておりません

が、100%子会社とする予定でございまして、これについては、もうしっかり今までのように余剰金をためるようなことなく、URに全部利益を還元していただくというような形の取り組みを進めてはどうか。いつも話題になります日本総合住生活でございしますが、申しわけございません、今、こういう方向でということまで言い切れないところがあるのですけれども、いずれにしても、幾つかの案を持っていますので、今のあり方を抜本的に見直していくということにさせていただきたいと思えます。

きのう大臣にこれを説明いたしました。居住の安定がとにかく最優先だぞということと、都心の物件というのがどこまで行くのかということ、要は、セーフティネットの機能のものまで入らないように、そこだけはしっかり注意をしろということと、子会社問題についてははっきりやれと、こういう3点の御指摘をいただきました。補足で紹介させていただきたいと思えます。

以上でございます。

○座長 どうもありがとうございました。

御議論のほうは後にさせていただきまして、引き続きまして、URのほうから、経営改善の取り組みについて、今後の経営見通しをお願いいたします。

○都市再生機構 どうぞよろしくをお願いいたします。

それでは、私のほうからは、ただいまの国交省からの御説明について、より詳細に経営レベル、現場レベルでの具体的な取り組みの方策について整理してまいりましたので、御説明したいと思えます。

内容面については、右肩に「資料2【参考資料】」というタイトルの「経営改善の取り組みについて」というもので、簡潔に御説明いたします。

それでは、まず「資料2【参考資料】 経営改善の取り組みについて」の1ページをお開きいただきたいと思います。

1ページが経営改革のステージについての整理でございます。平成26年からの5年間、これは第3期中期計画期間に当たりますが、この期間中は繰越欠損金の解消を最優先の課題として掲げております。そのため、この期間は一定の利益を確保しつつ、収益力の向上への取り組み、あるいは将来キャッシュフローの獲得のため、できる範囲でのめり張りのある投資を行うということが基本となると考えております。

また、ニュータウン事業が収束を迎えまして、繰越欠損金も解消する第4期以降におきましては、財務体質の改善に向けて経営基盤の強化を図ることから、経営効率の悪い資産の処分あるいは新規の投資、こういったことを通じてストック適正化の促進・加速に強力に取り組むということを考えております。そうしたことを通じまして、将来のサステナブルな経営基盤の確立を目指そうと考えております。

3ページをお願いいたします。この後、少し細かくなりますが、部門別にそれぞれの経営改善策を御説明させていただきます。

まず、賃貸住宅部門でございます。ここでは収益力の強化、コストの削減、ストックの

再生・再編による資産の圧縮というのを3本柱としております。

まず、収益力の強化については、都心高額物件への民間的な経営手法の導入ともう一つが家賃設定方法等の見直しでございます。

コスト削減策は、外部コンサルも活用し、修繕コストの削減を図るというものでございます。

資産の圧縮、ストックの再生・再編については、団地別経営管理の徹底によりまして、めり張りのある経営、言うなれば経営資源の集中的な投入を行いたいと考えております。その際、超高齢社会を見据えて団地の付加価値向上を図る、あるいは民間との連携を図る。さらには、エリア単位で資産圧縮や収益性の高いポートフォリオの実現を図るといったことにも取り組みたいと考えております。

それでは、各項目それぞれ御説明いたします。

4ページ、都心高額物件の取り扱いでございます。ここでは、先ほど御説明ありましたように、可能なものから順次民間会社を買取オプション付きのサブリースを行うということを考えております。さらにはURの財務体質を勘案しつつ、将来的には売却も視野に入れるということを考えております。こうしたことを通じまして資産の圧縮、負債削減を促進したいと考えております。

その候補となり得ますが、現在、都心部や湾岸エリアに位置する団地約1万3,000戸を念頭に置いております。そういったものを候補とし、どれぐらいの効果が上がるのかというのは、非常にラフな試算で恥ずかしいのですけれども、年間約12億円程度の増益が見込まれると考えております。

5ページをお願いいたします。5ページは、家賃設定方法の見直しについてでございます。

1つ目は募集家賃についてですけれども、こちらはやはり弾力的で柔軟な形での設定方法ができるようにということを考えております。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す。あるいは稼働率の高い団地では、積極的に募集家賃を引き上げられないかといった見直しを行うと考えております。

また、2点目の継続家賃につきましても、改定周期を民間並みに短縮する、あるいは引き上げ幅が拡大できないか、あるいは家賃減額措置についても適用要件の見直しができるか、こういったことに取り組んでいきたいと考えております。

6ページをお願いいたします。コストの削減でございます。コストの削減については、これまでも御説明してまいりましたが、外部コンサルタントも活用し、品質とコスト競争力にすぐれたサプライヤの発掘、あるいは入札参加者の増加を促して競争を活性化する。あるいはボリュームディスカウント効果が見込めるなど、調達パッケージの見直しを行って競争を活性化する。あるいは小規模修繕工事につきましても、年間発注総額800億円のうち、JSが約600億円受注しているという現実も踏まえまして、従来にはない取り組みとして、JSとの間でオープンブック方式を活用し調達価格の見える化、あるいはベンチマーク

比較を行って修繕コストの削減を図るということにも取り組みたいと考えております。さらに、長期的視点に立ってストックの良質化を計画的に行うということを通じまして、収益力の向上に加えて、経年劣化等に伴う修繕コストの上昇といった将来の経営リスクへの備えというものにも対応したいと考えております。

7ページをお願いいたします。ここからストックの再生・再編についてでございます。ここでは団地別経営管理の徹底について整理しております。毎年度、団地・エリア単位でポジションを押さえて、メリ張りのある経営を行うということをごをこれまで実に行ってきたのですが、それを強化・加速するということをしていきたいと考えております。

なお、こういったストックの方向性を定めました方針を我々は持っておりますが、その方針についても次期中期目標期間中に必要な見直しを行うこととしたいと考えております。

8ページをお願いいたします。こちらは少し積極的なほうで、超高齢社会といった居住者ニーズへの対応という視点でございます。例えば、地域の医療福祉拠点として、今後7年間、全国で100団地程度を重点的に整備していくことによりまして、高齢者の方には「終の棲家」を提供し、あるいは地域社会に対してはミクストコミュニティの形成といったことに役立つとともに、これらを通じてUR賃貸住宅の付加価値アップにつなげたいと考えております。

9ページをお願いいたします。9ページは民間との連携でございます。パブリック・プライベート・パートナーシップ（PPP）のスキームの多様化ができないかということを考えております。具体的には、出口戦略構築と一体となった民間との連携を可能とすることによりまして、より効率的で居住者ニーズにも対応した、付加価値を高めたUR賃貸としたいということでございます。

10ページをお願いいたします。10ページはエリア単位のストックの取り扱いという視点でございます。これまで団地の集約化、建てかえといったものは、それぞれの団地単位で行うという方針で行ってきておりました。今後はエリア単位で団地の再生・統廃合を行って収益性の向上を行うと同時に、地方公共団体のまちづくりの支援も行いたいと考えております。

12ページをお願いいたします。12ページから都市再生の部門になります。こちらは先ほど御説明がありましたように、政策実現と経営改善の両立というところが大きな課題と考えております。政策実現のためには、まちづくりの主体である民間事業者、あるいは地方公共団体のニーズに応じた支援が大変重要であると考えております。他方、経営面からは、せめてリスクに見合った適正な収益確保ができないか、そういったことが機構全体の経営に非常に重要と考えております。

13ページをお願いいたします。これまでURの民間との連携は、総合調整あるいは事業の初動段階、こういった段階で行われてきておりましたが、今後は事業の入り口から出口までそれぞれの段階での支援を行うことによりまして、プロジェクトの確実性を高める。あるいはSPCへの共同出資や事業参画などを通じて、施設の立ち上がり時から事業の完遂

までの間、いろいろなレベルで民間事業者のニーズに対応したいと考えております。

そういったことを具体的に整理したのが 14 ページでございます。14 ページ、縦に課題、方向性、留意点を整理しまして、横に SPC の活用、再開発床の一時保有・賃貸、さらに右側に土地有効利用事業に関するものといった形で整理しております。それぞれ「改正の方向性」にありますように、法律あるいは業務方法書を見直すことが必要ですので、関係者とも御相談しつつ、実現に向けて取り組みたいと考えております。

16 ページをお願いいたします。16 ページはニュータウン事業でございます。これはもう事業の収束に向けた取り組みの加速ということで、民間営業力の活用、事業者ニーズへの対応等々に取り組んでいくということ。さらに、損失の最小化のために、最も収益の上がるタイミングで処分する、あるいは工事費の抑制を図る。こういったことがポイントと考えております。

18 ページをお願いいたします。関係会社の整理合理化でございます。先ほど国交省からも説明がありましたように、居住者サービスを行う 2 社については、コストの削減という点での取り組みを通じて UR の収益最大化に活用することが大切と考えております。業務代行会社については、各部門の下支えとして大きな役割を担っていることから、会社統合などを通じて整理していくという点、それ以外のものについては、ほかの株主の方もいらっしゃると思いますので、そういった方の理解も得ながら、株式売却等を通じて全体として大幅な整理合理化を目指すということを考えております。

21 ページをお願いいたします。21 ページは復興支援でございます。ここでのポイントは、福島県の事業がまだまだ本格化していないということだと思えます。原発の被災地を含めまして、福島県の事業もこれから相当の規模、あるいは長期にわたるものと見込まれます。岩手県、宮城県の復興事業がこれからピークを迎えることに加えまして、こういった福島県の事情ということも念頭に置いて、一層の体制強化、あるいは所要人員の確保ということが重要と考えております。

以上が定性的な中身についての御説明になります。

それでは、そういった取り組みを計数に落とし、10 年間の経営改善の取組みを踏まえた今後の経営見通しを試算しますと、例えば、空き室の解消が徐々にあらわれるといったことから、後半になればなるほど効果がアップしていきます。また、コストのところは修繕ですとか、あるいは新規の投資、こういったものを集中的に行う時期にやはり大きく削減効果があらわれるということで、4 期のところに大きくあらわれるという傾向を示すことができます。これを経営改善前と比較しますと、家賃収入等の増、コストの削減などを通じましてネットキャッシュフローの黒字が拡大し、有利子負債の残高も改善するという内容になります。以上が 10 年間についての試算でございます。

さらに、賃貸住宅について 20 年間にわたり試算しますと、やはり新規調達コストの上昇が支払利息の増加につながりまして、結果として、後半になればなるほど増加する利払いが賃貸住宅経営を圧迫するという構図となっております。他方、業務収支は経営改善の効

果もありまして比較的安定的に推移するという内容となります。それらを損益ベースに落としますと、純利益の推移は、後半になればなるほど、先ほどと同様、利払いの増加が非常にききまして、特に平成 38 年度以降は二桁台まで純利益が低下するという結果となります。

最後、都心高額物件約 1 万 3,000 戸という部分を区分しますと、サブリースの効果を先ほど年間 12 億円程度の利益ベースでプラスになるという試算をお示ししましたが、平成 26 年度、この都心高額物件のみで賃貸住宅全体の 2 割弱の部分に貢献しているという内容で、さらに、先ほど御説明したように、平成 38 年度以降、賃貸住宅全体で非常に厳しい利益状況となりますけれども、この高額物件で賃貸住宅全体の 7 割を超える部分はここが貢献しているという状況になっておるといのが実態でございます。こういった構造を持っておるといことが言えようかと思えます。

私からの説明は以上でございます。

○座長 どうもありがとうございました。

それでは引き続きまして、今日は UR の上西理事長にも御出席いただけましたので、上西理事長のほうから改革案に関しまして御意見をお伺いしたいと思います。よろしく願いいたします。

○都市再生機構理事長 よろしく願いいたします。

現在、UR が考えている基本的な方向感とか、あるいはそれに基づく数字というのは、ただいま御説明したとおりでありまして、私からは、若干私見を含めまして今後の経営に当たって強調したい点を、やや抽象論でありますけれども、お話ししたいと思います。

1 つは住宅経営でございます、これが最大の問題分野であるということは前回の会議でも申し上げたところであります。この基本要因を突き詰めて考えますと、何かというと、やはり少子高齢化の中での老朽化、あるいは陳腐化が進行しているということに尽きるのではないかと考えているところであります。修繕費はかさむ一方、家賃は上げられないということではありますが、それだけではなくて老朽化するほど個別対応が必要になってくる、手間暇がかかるということでありまして、団地マネジャー制度というものもこれに対する対応の 1 つであるということだと理解しているところであります。

これまで UR というのは、75 万戸という住戸をマス管理という手法で、関連会社も含めまして極めて効率的に管理してきたのだろうと考えておりますが、老朽化とともに、ヒト・モノ・カネを食う業態に確実に変化してきているということが非常に大事なことだと思っております。したがって、従来のスタンスの延長ではさらにじり貧が進むと言わざるを得ないということでもあります。

こうした中で、これまでとは次元の違う効率化を求める必要があるとともに、需要にあわせて縮小すべきは縮小する。これは当然、損切りにつながるということで、財務面での影響は大きいわけですが、これをやっていかないといけない。一方で、リニューアル投資を含めて前向き投資をやっていかないと、これまたじり貧だということでありまし

て、この辺のバランスをいかにとっていくかということが経営の重要課題の1つであると理解しているところでもあります。

特にこの前向き投資でございますけれども、これは従来 UR が得意としてきた箱物をリニューアルするというだけでなく、先ほど御説明いたしました高齢化社会対応にありますとおり、団地全体のトータルパッケージサービスを提供していくことに資する投資でなければならないということでありまして、そのためにはいわゆるソフトの充実が不可欠であるということで、この面での投資が必要と考えているところでもあります。今後、経営の軸をソフトを含めたトータルパッケージサービスへ一歩シフトする必要があるのだろうと思っております。全体として、団地の付加価値の向上によりましてある種のブランドを再構築して、もって入居率の向上を図り、さらには家賃水準の是正につなげるというのが基本的な方向ではないかと考えているところでもあります。

次に、関連会社について一言申し上げたいと思います。

先ほど来御説明がありますとおり、関連会社に対する問題は、数が多過ぎるということでもありますし、現在、本業と直接のかかわりを持たないで、かつ、自立化可能なものも多々あるわけでございまして、これらは自立化できるものは自立化させ、集約できるものは集約させるというのが基本であります。問題は、本業に直接かかわっている UR コミュニティ、あるいは日本住宅住生活（JS）の2つをどうするかということでもあります。

御案内のとおり、賃貸住宅市場というのは、庭先家賃の存在ということからマーケットにゆがみがありまして、純経済ベースには乗りにくいマーケットになっているわけでありまして、一部公共賃貸住宅あるいは回転の速いワンルームを除いて、賃貸住宅を大量に保有する大手会社は存在しないわけでありまして、大手が狙っているのは賃貸住宅の管理会社ということであるわけです。そういう意味で、UR の賃貸資産保有はそもそも民間ベースには乗りにくいという業態でありまして、その上で民間ベースに最も近い管理会社を手放すということは、UR の財務面だけではなくて、仕事のノウハウも含めて足腰をさらに弱らせる結果にしかならないと考えているところでもあります。そもそも民間では、グループ経営によりグループのキャッシュフローを極大化するということが常識でもあるわけでありまして、

しかしながら、ひるがえって UR のグループ経営が十分であったかということ、必ずしもそうっていないというのも事実だと思っております。また、関係会社のコストの低減の余地はないのか、透明性は担保されていたのかという面からすると、改善の余地は大きいと考えております。先ほども御報告したとおり、現在、民間コンサルを入れて徹底的な分析を行っているわけですが、この成果を早期に刈り取り、また、必要に応じて民間手法の導入も図っていかねばならないと思っております。

また、それだけではなくて、先ほど来申し上げていますが、老朽化すればするほど管理業務を拡大せざるを得ないということであるわけでありまして、これにあわせて管理組織をさらに拡大させるということではなく、さらなる効率化を目指す一方、外に出していい

ものは外に出すという仕分けも同時に必要ではないかと思っております。子会社はモチベーションの維持を図りつつ、基本的な部分についてはしっかりコントロール下に置き、コアの部分にエネルギーを集中させ、本体にいかに関与してもらおうかということで、例えば、本体のコストの低減でもいいですし、配当でもいいですし、さらには、先ほどから申し上げております団地の付加価値向上につなげるという戦略的な活用をする必要があるのではないかと考えているところであります。

私が申し上げたいのは以上ですが、いずれにしろ、財務体質の改善を図りキャッシュフローを極大化し、国民負担をかけずに持続的なサービスを提供すべしという議論は、大変心強いものと思っております。また同時に、先ほど国交省のほうからも御説明いただきましたが、ミッションの明確化も我々にとって極めて重要と考えているところであります。対外的に明確にさせていただくことで、組織の活性化につながるという意味でも不可欠と考えているところであります。

震災復興はもとより、都市再生における民間と連携した都市間競争力の強化、安心・安全なまちづくり、地方都市のコンパクトシティー化等々があるわけでありまして、住宅経営についてはセーフティネットの提供ということになっておりますが、特にここで強調したいのは、少子高齢化対応の拠点とすべしということを示させていただくことは、非常に意義が大きいのではないかと考えているところであります。

私からは以上です。

○座長 上西理事長、どうもありがとうございました。

それでは、これまでの国交省、それからUR、それから上西理事長、それぞれのお話に関しまして、どなたからでも結構でございますので、御質問あるいは御意見は。

では、先に事務局のほうからお願いいたします。

○事務局 失礼いたします。行革事務局として、今回、国交省、URのほうでおまとめ、御提示いただきました改革案について、気づきました点を幾つか申し上げたいと思う次第でございます。

まず、全体に申し上げますが、本日、この改革案を御提示いただくに当たりまして、国交省、URの方々に多大な御尽力を賜って、ここまでしていただいていることに関しましては、私どもも厚く感謝申し上げているのが率直なところでございます。ただ、申し上げなければならない点が6点ございますので、申し上げたいと思います。

まず第1点でございますが、これは、都心部のタワーマンションなどの高額賃貸住宅の「上下分離方式」の導入という点でございます。御提示いただいた改革案では、高額賃貸に対して買取オプション付きのサブリースを導入するということを書かれてございますけれども、売却をするという方針そのものが明確にされているわけでもございませんでした。売却ということになりますと、私どもも財政健全化に道筋をつけていかなければならないということ、それから、あらかじめその時期を明示するというものでもないということは理解しておるわけでございますけれども、今回、都心部の高額賃貸住宅が対象になってい

る背景は、そもそも民業圧迫を是正するという観点からだということだと理解しておりますので、そうした観点から、将来的に売却の方針であるということはやはり明確にしておくべきものであると考えてございます。

続き、2点目でございます。住宅管理業務の民間委託ということでございます。先ほど業務改善効果として高額部分につきましてのセグメントのご説明をいただきましたけれども、我々は、やはり一種のボリュームゾーンといいますか、そういうところでのコストをどこまで下げるかというのが経営改善にとって非常に大きいと考えておるわけでございます。そうした観点から、これまでの議論の中では、高いハードルレートのもとで経営を行っている民間に賃貸住宅業務の管理や業務を委託すれば、管理コストが大幅に削減できる可能性があるという御議論もあったと記憶しております。このため、都心部の高額賃貸住宅以外の賃貸住宅のボリュームゾーンについても、採算性などを考慮の上、可能な団地については、経常修繕工事に係る発注業務、それから、家賃収納業務といった管理業務をやはり民間に委託すべきであると示させていただきましたけれども、この点については言及がございませんでしたので、ここはやはり申し上げざるを得ないと考えてございます。

さらに、3点目でございます。これは住宅管理業務に係る関係会社の整理合理化という点でございます。これは、先ほどの2点、それから1点目ともかかわるわけございまして、こうやって管理業務が委託されていけば、必然的に関係会社の業務というのは縮小していくという関係にもあると思えます。それから、前回も申し上げましたけれども、この関係会社の受発注業務の関係については、確かに競争化されているということではございますが、それが関係会社間の取引で一貫されているということから、発注そのものが無駄な発注がないのかどうか、それから、契約のロットがどうしてもJSしか受注できないようなものになっていないのかという点も、やはり疑義があると考えているところでございます。

そうした観点から、この賃貸管理業務の受発注に係る関連会社という点につきましては、2点、重要な点があると考えています。

まず、発注側のURコミュニティが担う業務は、もともとこの住宅管理センターが、本体で実施していた業務を切り出してできた経緯がございますけれども、これは真にURとして行う業務として、内製化あるいは子会社化するにふさわしい業務か、そうではないそれ以外の業務なのかという点をきちっと峻別し、それ以外の内製化にふさわしい業務ではない業務はやはり切り出すべきだと考えてございます。

また、JSにつきましては、今回「あり方を抜本的に見直す」と言及いただいたことは非常に感謝するところでございますけれども、そのベクトル、方向性がどうかということが大事だと考えています。その観点でいうと、このJSについても、URコミュニティのように、URとして行う業務があるのかどうかということは精査の上、そうでない業務はやはり思い切って切り出すべきだと考える次第でございます。

また、4点目はストックの再編といった項目でございます。この改革案は、実はURのほ

うには少しその辺が書いてございますけれども、国交省の改革案のほうに、採算の見込みのない団地の集約化と統合というところについては、採算の見込みがないという点が明確にされていなかったというところがございます。

それから、家賃設定の見直しという点でございます。ここも、これまでの御説明の中で、さまざまな家賃改定ルール、家賃設定の見直しについて掲げていただいていることはありがたく思っております。ただ、ストック再編・再生に伴う家賃減額というところについても、事業の円滑化を図れるようなものに限って最小限にすべきだと考えてございます。ほかと比べてもかなり手厚いような部分がなかったかというところが議論にあったと認識しておりますので、その点は指摘させていただきたいと思えます。

また、高齢者向けの優良賃貸住宅「高優賃」に係る家賃減額措置など、住宅セーフティネット機能を果たすために必要となる家賃減額措置については、これは改革案でも言及がございましたけれども、国において負担すべきものだという議論だったと考えるところでございます。

また、特別家賃減額措置の対象者、これは低所得者となるわけですがけれども、この要件については、公平性の観点から、世帯の所得だけではなくて資産の状況も勘案したものにしよう見直すべきであろうという議論がございました。こうした点を指摘させていただきたいと思っております。この際、事務コスト等の費用対効果についても考慮することが必要ではあろうと考えられるところでございます。

区分経理のところでございますが、今回は、高額部分とそれ以外ということでセグメントを分けて御提示いただいたというところでございますが、賃貸住宅事業に内在する内部補助の状況等を明らかにするためには、家賃帯あるいは管理開始年代、それから地域ごとの損益状況を明らかにして、賃貸住宅の特性に応じて、どのようなセグメントで区分経理ができるかという検討に供するような資料が必要かと考えてございますので、そうした資料の御提示をお願いしたいと思う次第でございます。

まずは以上でございます。

○事務局 ちょっと事務局ばかり長くなってしまいましたが、あと、数点だけ手短かに伝えさせていただきます。

URからは、戦略的に、柔軟に募集家賃を設定するというお話だったのですが、たしか募集家賃を引き下げると継続家賃まで引き下がってしまうという問題があったかと思えます。そのところを解消するというのが前提の議論なのかというのが第1点でございます。

それから、ストック再編計画については、次期中期計画で見直しをするということでございましたが、今回の議論を通じて、やはり収益性の低い資産については、積極的にストックを整理して資産を圧縮すべきだという議論が有力だったと思えます。今回の改革案の中で、ストック再編の加速というのはできないのかというのが第2点でございます。

それから、PPP スキームを新たにということでございますが、1つだけ懸念しておりますのは、通常の場合ですと、エクイティーをコミットしても、その事業の収益が出なかつ

たら、そこで撤退するということが可能になるわけですが、やはり住民との関係がある中で、URが直に出資のような形で新たなサービスにコミットすると、それが赤字を出しても撤退できないということがあるのではないか。つまり、他の民間サービス会社を誘致して、そこで事業をさせる、土地を提供するというというのは比較的安全なのですが、資本までコミットしたときに、事業が失敗だとわかったときに撤退できなくなるおそれはないのかというのが第3点でございます。

以上でございます。長くなって恐縮でございます。

○座長 ありがとうございます。

それでは、委員の方々から御議論をいただきたいと思っておりますけれども、今日の御議論を踏まえまして、ワーキンググループの報告書案というのを作成することを事務局に指示したいと思いますので、そういうことも含めまして御議論をお願いしたいと思います。

では、お願いいたします。

○委員 大きな点だけ何点かまず申し上げたいと思うのですが、まず最初に苦言を呈しておきたいのですが、先ほどの事務局の発言を聞いて私はびっくりしたのですけれども、ほとんどこの会合で話されていないこと、わずかしか話されていないことがこの中にまとめられていると言えらると思うのです。この会議というのは、あたかも事務局の意見はどうなのかということをもとめていくような会議だと以前から感じていたのですけれども、それが極めて露骨に出ているなど思わざるを得ない。私は中央省庁関係の会合は幾つも参加していますが、ここまでの会合に出たのは初めてです。何のために私たちがいるのかなということを感じざるを得ないということは、苦言として最初に申し上げておきたいと思っております。

それから、国交省のほうから御説明いただいた内容なのですけれども、我が国で本格的に行政改革に着手されたのは、2000年前後からと私は認識しております。最初の段階は稚拙な内容であってもいたし方ないかと思うのですけれども、10年以上たった段階で日本の行政改革というのはこのレベルなのかと正直言って感じざるを得ない。最初は観念的な話で行くのはしょうがないと思うのですけれども、べき論で行く話なのかどうかというところの整理というのが本当についているのか。私の理解を言うと、べき論でいったらURは存在する必要がほとんどないと思っております。「民間でできることは民間に」という小泉改革のときのキャッチフレーズがありましたけれども、あれをまともに全部当てはめたら、URの場合、URでなければならないということはほとんどないと思っております。助成金をうまく使えば、やろうと思っている話というのはほとんどできると思っております。今の3,000人以上の従業員もほとんど要らなくなるという話になると思っております。そういう話をするのかどうかというところをきちっと冷静に分析して、インテリジェンスある結論に私は参加したいと思っております。

それで、国交省の案のところの話で、上西理事長のほうから、これまでの改革というところで、従業員が翻弄されている、疲弊されているというところについて、前向きに行く

ような形で報告書をまとめていただけないかという御要望があったということでお伺いしたのですけれども、私もまさしくその上西理事長の御意見には賛成です。

日本経済の問題の1つは、実は、1990年代の末期から出ている、人事に関して極めて冷たい経済社会になったというところが本来的には指摘できるわけです。それが給与所得の向上にもつながりにくい今の企業経営体に変質させたというところと言えのですが、その話は、事務次官だった勝さんが、ハロルド・ジェームズの著述を紹介しながら、そういった意見もおっしゃっておられるところでもあります。日本の経済社会は、残念ながら、そういうあたかも人を物と同然という感じで扱うような経済社会に変質してしまったというのが事実なのですけれども、そういった状況を踏まえ、改めて、理事長がおっしゃられた点というのは、私は非常に大きく賛同を覚えるところです。

それから、関係会社のところの考え方というのは、経営的に考えた場合に、まさしく上西理事長、あるいは前々回のときに委員がおっしゃられたような話なわけですし、私は、関係会社のところの話に関しては、極めて感情的な議論でこれまでできている。冷静な形できちっと整理された話ができていると言わざるを得ないと思っています。

あともう一つ、国交省のほうから改革の方向性ということで大きく2点出された最初の点なのですが、この方向性については、3年前のところから方向性として挙げられていると私は理解しているのですけれども、では、3年間でどの程度この方向性について着手されていったのか、具体的な成果が出たのかということから考えると、どうも余りこの見直しは成果を上げていないようだと私は感じてしまうのです。その成果が上げられているかどうかという点を含めて、もし成果が上げられていないとすれば、どこにそういった要因があると言えるのか。政治の世界では当たり前なのかもしれないのですけれども、素人的に考えるとどうしてなのかと思いますし、もしこの点を本当に実現に持っていくということであれば、今までうまくできなかった要因をきちっと把握して、その改善ということが経営的には必要だと言えると思いますので、最後の点だけは質問です。あとは意見です。

○座長 では、今の方向性と、それから、これまでの3年間ぐらいどうなっているかということに関しまして、国交省さん、済みません。

○国土交通省 3年前の議論も同じだったというのは、そのとおりだと記憶もしております。工程表をつくってやったのですが、当時はいろいろなことをまず試してみろということが多くて、例えば、高額物件については、売却の試みをやってみようというので1件やりましたら、半値しかつかなかった。それから、公共団体に引き取ってもらえるものは引き取ってもらえということで、これも全公共団体に打診をしましたが、ただなら引き取るというところはありませんでしたが、簿価で引き取るというところは1つもなかったということで、いろいろなことは書かれましたけれども、とにかくやってみろということが多くて、その部分は、相当部分が頓挫したのは事実だと思います。

方向はそうだったのですが、では、家賃の問題に切り込んだかとか、それから、都市再

生も非常にストイックな基準はつくったのですが、現場での実際の声を拾い上げてきたかとか、その辺についてはまだ不十分だったというか、当時は余り議論されなくて、どちらかという、そういう議論をした中で、経営体のあり方が民でいくべきなのか、100%子会社にすべきなのか、あるいは国の100%出資会社にすべきなのか、あるいは公法人のままていくのか、最後の議論はそこへ集約していったものですから、そこも結論が出ないまま来ているのだと思います。

それから、経理面では、剰余金の140億というのは、これを返してもらったというふうな、目に見える成果としては1つはこういうことがあるかと思っています。

それから、高齢社会の取り組みは、福祉医療拠点化ということは今打ち出していますけれども、これは前回の議論でもそういう御指摘をいただいて、その部分は現場は進んでいるのではないかなと思っています。

いずれにしても、本当にコストを削減して収益を拡大するということの指摘をいただいて、試しまではやったけれども、そこでまた別の改革案が出たようなこともあって、その後の部分は進化していないというのは御指摘のとおりだと思います。

○座長 何か追加はよろしいですか。

○委員 あとは細かいです。

○座長 では、どうぞ。

○委員 一般論を言うと、取りまとめがなかなか難しいと思いますので、非常に具体的なことをお伺いしたいのですけれども、1万3,000戸の高層マンション部分について上下分離ということですが、70万戸という大体70万分の1、数十万分の1という理解だと思います。直観的に、初めとしては当然これでいいと思うのですが、具体的に書くとすると、これは余りに少ないということでありまして、当然、その次のステージの工程表はお考えだと思うのですけれども、例えば、小～中規模で好立地の団地が中心のものや、あるいは面開発市街地住宅などの大規模だけれども非常に営業利益率は高いものも段階を追って上下分離をかけていくということなのかなと伺っていたのですが、この辺のスケジュール感はいかがですか。あるいはそれを具体的に書いてくるものなのでしょうか。

○国土交通省 まず、私どもが持っているURの住宅は、基本的にはセーフティネット機能を維持するということが主眼だということでございまして、大臣からもその部分は非常に強く指示を受けています。そういうことでいうと、1万3,000戸というのはあくまでも民業との問題で指摘をされている部分であります。そのような部分の上下分離がもしセーフティネットから外れるということであれば、それは国交省としてははっきり反対だということを申し上げておきたいと思います。そういう意味では、今回お示しした改革案の中、今日のプロセスの中にそういう話は想定していない。あくまでも1万3,000戸に特化した話だと今は思っています。

○委員 一問一答でいきたいと思います。その場合のセーフティネットということの定義はいかがでしょう。

○国土交通省 これは必ずしもはっきりしないのですけれども、「住宅セーフティネット法」というのがございまして、これはもう前にも申し上げたところでもございますが、UR 賃貸住宅というのは、住宅確保要配慮者のために供給すべき住宅だという中に位置づけられておりまして、このカテゴリーから外すということは想定をしていないということでございます。

○委員 その定義ですと、先ほど申し上げたような団地がセーフティネットに該当するという根拠はどこにあるのでしょうか。

○国土交通省 結局は家賃水準の議論になるのだと思います。

○委員 営業利益率は高いわけですね。

○国土交通省 営業利益は高いのですけれども、家賃水準の議論になると思いまして、前回の内閣府の案のときは高額物件というのは幾らかということが議論になりまして、国会答弁で 10 万円というのが出て大さわざになったのですが、平均家賃が 10 万円以上は高額家賃だという整理になりました。ところが、現実には、かなり高齢の方で、建てかえでそういう家賃の住宅に住み続けられている方もいて、少なくとも東京の都心以外の地域では、やはりそれも 1 つの居住安定の要素だということで、ここは相当議論がありまして、最後は高額物件というのは幾らだというのが決まらないで終わったのですけれども、結論がそのときの調査会でも出なかったということでございます。私どもとしては、あくまでもこれは平均家賃の議論でございますので、同じ団地の中にいろいろな低減を受けている方もおり、それから、年金で暮らしながらも無理して払っておられる方もおり、団地が高所得者向けとか低所得者向けに分かれているわけではなくて、あくまでもいろいろな方が混在するという中で、セーフティネット機能のないものはどれかといえば、都心の高層マンションだという答えだということになるのだと思います。

○委員 そうすると、そのほかについても、セーフティネット機能があるとは断言できない、ないとは言えないということですね。

○国土交通省 団地単位でいえば残っているということだと思いますが、住戸単位で見れば、居住者単位で見れば、そこは 1 人ずつ仕分ければ、おっしゃるように、セーフティネットと関係ない方も住んでいるということは言えるのだと思います。ただ、あくまでもこれは住宅。

○委員 私も質問を続けたいので、短目にお願ひできますか。私も質問を短目にさせていただきますので。

セーフティネット機能を提供するとしたら、これは UR の住民だけに提供すべきものではなくて、全国民に平等にフェアに提供すべきものであると考えるわけです。個別にそういう方がいらっしゃるのであれば、それは政策として考えるわけであって、そういう方も住んでいらっしゃるから、丸ごとこれはセーフティネット機能がないとまでは言えない。よって、セーフティネット機能があるほうに分類しておこう。その議論は多分通らないと思うのです。70 万戸あるわけですから、1 万 3,000 でとりあえず上下分離でやりましたと、

そういうわけにはいかないと思いますが、いかがですか。

○国土交通省 これも議論があったと思うのですけれども、もともと住宅というのは1つの固まりでコミュニティができているということで、実は仕分けの議論の中で今の先生の御指摘と同じようなティピカルな話があって、高齢者に安い家賃で出すなら、1回全部出してもらって公募しろという話がありました。ただ一方で、高齢化がこれだけ進展している中で、今、現に高齢者を受け入れているということを揺さぶってどうするのだという議論もありました。そういうことを総体で見ていく中で、私どもとしては今こう考えているということを申し上げているので、御指摘を全部否定するつもりはございません。

○委員 やはり居住の安定あるいはセーフティネット機能は非常に重要ですから、これは何よりも現 UR 居住者という観点ではなく、全国民に平等にフェアに、ガラス張りでみんなが納得できるような納得感を持って実施していくというのが一番重要なことでありまして、これはセーフティネット機能がないとまでは言えないから上下分離から除外だという話は、少なくとも70万戸中1万3,000を上下分離しましたと、その話は通らないのではないのでしょうか。

○国土交通省 先ほども申し上げましたように、今の段階でそういうシナリオは考えていないということを申し上げているわけです。

○委員 私もこれを直ちにやれなんていうことが現実的であるとは全く思っておりませんが、現在、これは10年、20年の話をしているわけです。10年、20年のスケジュール感でそれが全く俎上にもものらないというのは、工程表という意味では、これは社会的に許容されないのではないかと理解しますが、いかがですか。

○国土交通省 逆の意見もあるので、非常にここは政治的なバランスの問題も出てくるとと思いますが、現段階ではそこまで踏み込む考えはないということを申し上げます。

○委員 そういう御意見だということは承りました。

あとは関係会社関連ですけれども、まず、関係会社として持っている、これは通常で言う子会社だと思いますが、そこでお持ちになっていたほうが良いという理由は何でしょうか。通常であれば、垂直統合というのは、コストがそのほうが安くなるというロジックが必要なのですが。

○都市再生機構 誤解を恐れずに率直に申し上げますが、それはひとえに行政改革という観点だと思います。

○委員 済みません、ちょっと意味がわかりません。

○都市再生機構 といいますのは、我々は職員数にたががはめられています。ですので、統合することによって、職員数がふえるということが許されないという世界にあります。ですので、そこが本来は経済合理的である、あるいは本来あるべき姿であるという中でも、実はそういう別のところの制約でできないということがあるのは事実だと思います。

○委員 ただ、UR 本体は財投資金にアクセスができるという非常に特権を持った組織体でございまして、これは当然、民間ベースと同等にイコルフットィングで戦うということ

にはならないわけですよ。とすると、公的な役割があるので、この部分については財投資資金にアクセスできる独立行政法人がやるべきだという範囲は抑制的に考えるべきであるというのは当然でございまして、ここの子会社で、特定関係会社でやったほうが良いという相当の理由、説得力ある公的な色彩のある理由がない限りは、これは基本的に資本関係を切って民営化するというのは当然の議論になると思うのですよね。その点について、これはどうしても公的な色彩が強いのでやらないといけないというロジックはどういう感じなのでしょうか。

○都市再生機構 まず、これまでの経緯というのがございます。例えば、UR コミュニティというのは 100%出資になっておりますが、これはもともと財団法人という形でやっておりました。財団法人ということは、やはり公的な意味合いが非常に強いということで、そもそもそうやって始まっているということがございます。

○委員 財団法人も、公的なものとそうでないものとあるという整理がありまして、これは今、株式会社になっているということは、公的色彩が薄いと理解しましたが、いかがですか。

○都市再生機構 100%の出資を行っているというところは、やはりそういう意味合いがあるということではないかと思えます。

○委員 かつて財団だったから公的色彩があるという話は、多分通らないですね。現在、公的色彩があるから 100%子会社になっているということは理解しますし、現状、そういうことなのだろうと思えます。そうでないといけない理由はどこにあるのでしょうか。つまり、公的色彩があれば、当然そうあるべきなのですよ。公的色彩がないのではないかと問われたときに、いや、これは公的なものだとおっしゃるロジックはどういうところにありますか。あるいはエビデンスでも構いませんが。

○都市再生機構 ですから、そういう意味では、もともとやっておった事業ということが。

○委員 いえ、今は、もともとやっていた事業を行政改革をしてどう切り出していくかという話で、民でできるものは民でという話をしているので、今、公的だからずっと公的であるという話にはならないと思うのですよね。事情はわかりました。かつて公的なものであり、財団で運営されていて、現在、100%子会社というか、特定関係会社であるという事実関係はわかりましたけれども、これが引き続き公的なものとして残らないといけない理由はどこにあるのでしょうか。

○国土交通省 過去に戻ってしまいますけれども、もともと UR 本体でやっていて、彼が先ほど申し上げたのは、行革で定員の管理という問題があるので、本来、経営としてどうかということとは別に切り出さざるを得なかった。ここまでが過去の経緯ですね。その上で、今は会社にしたわけですから、おっしゃるように会社というのは形式は民でございまして、これを公的と言うかどうかということだと思えます。公的という返事をしていましたけれども、むしろ、もともと本体であって、経営的にはなかなか切り離せない現場の損得の判断とか、小規模ではあるけれども多少将来も見越した投資の判断とか、このようなこ

とをやっている部分だということをごさいますて、公的というよりはUR本体の経営と切り離せない。切り離すと大きな意味での収益が逃げていく。こういう性格なので、ある程度のコントロール下に置きたいのだということだと思います。

○委員 普通、100%子会社といいますか、関係会社であれば、公的機関の100%の出資ですので、株式会社だから民だというロジックは普通は通らないと思いますが、もし必要なければ株を売ればいいことですよね。その株を保有されている理由に何か公的な理由が必要だと思うのですが。

○国土交通省 1つはコントロールがしっかりきくということと、もう一つは、そこでもし利益が上がったときに、剰余金140億は、非常に苦勞をしてほかの株主の了解を得た経緯がございしますので、100%であれば、配当であれ何であれURの指示どおりにできるということで切り離せないということだと思います。

○委員 いえ、利益が上がるが見込まれるのであれば、今は高い値段で株が売れるはずなので、将来、利益がとれるから今売らないという理屈は立たないですよ。それは株が上がるはずですね、利益が上がるのですから。

○国土交通省 それは、だから、現場の経営判断が切り離せない部分というのが、過去の経緯にも引き継いであるのですけれども。

○委員 先ほどから垂直統合というのは、そういう切り離せない部分があるからだと伺っているのですけれども、どこがそうなのですかというのが質問なのです、最初から。

○国土交通省 そういことですか。それはもう住宅の投資を判断するとか、家賃の収納の問題もございすけれども、そういう部分は、民間の管理会社でも子会社にやらせておいて、決して完全な外注にはしていないという業態も調べた上で、その部分はURの支配下に置くというという。

○委員 民間の会社は、財投資金にアクセスできなくてハードルレートが高いので、その判断が的確に行われるので、それは構わないわけですよ。問題は、これはURというハードルレートの低い組織にぶら下がっていることが問題なので、上下分離した上で上の会社にぶら下げるのは全く何の問題もないと思うのです、そこはハードルレートが高い世界だから。ところが、ハードルレートが低い財投資金にアクセスできる組織にぶら下がっている100%の特定関係会社であれば、ここには収益を上げるためのドライブがきかないので、非常に非効率に維持される可能性がある。非常に非効率な組織であったとしても、公的に絶対これが必要なのだという理由があれば、コストがかかって非効率だけれども、やらないといけないのだという理屈が立つはずなのですね。その理屈を伺っていて、今、見えないので、では、これは資本関係を解消して外部に売るか、あるいは上下分離をした場合の上について、ここは収益を上げるようにアクセラを踏んでいただいたほうがいいのではないかというロジックになるのです、少なくとも私の頭の中では。今、伺っている限りにおいては、財投資金にアクセスできる加重平均資本コスト2.5%の世界にこの会社をとめ置く理由というのがわからないということなのです。

○国土交通省 済みません。そこは、実はずっと議論がぐるぐる回っているところだと思います。もともと民でできるのだったらという話がそもそもあって、国費投入すれば多分民で回るでしょうということがあったはずなのです。そこは1回諦めているはずなので、その次に、財投にアクセスできるか、できないかという話は、それはもちろん従来からの経緯もあるのですけれども、そういう特別な機関であるのですが、ただ、現実問題やっている住宅経営というのは民間的手法になじむので、民間的手法を参考にせざるを得ない。ですから、先生がおっしゃるように、財投にアクセスできるのだから、おまえらは行政規律で働けというのは、ある意味、すばっと格好はいいのですけれども、それでは多分今の経営は回らないということで判断をしてやったはずです。

○委員 恐らくそうなっているというのは、そういう理由があるのだろうと思うのですよね。その理由はどこにあるのでしょうか。格好はいいけれども現実はどううまくいかない。では、現実はどうしてそううまくいかないのですか。

○国土交通省 ですから、高額賃貸物件とそれ以外の物件のところは、どうしても稼得率が違う。それは庭先賃貸の経営手法の問題がありますので、民間のハードルレートと同じ議論ができにくいことは事実で、そこに財投を入れているわけです。

○委員 ただ、それが70万戸中1万3,000戸しかできないという数字は、通常アクセプタブルなレベルではないように思われます。子会社と言っただけではいけないのですね。特定関係会社についても、明らかにこれは競争が確保されているということで、今は随意契約ではなくて基本的には競争入札のような、あるいはオープンブックとか、いろいろ言葉はあるでしょうけれども、何らかの意味で競争性が確保されるように調達をされているということは、まさにこれは民でできるということですよ。

それであるにもかかわらず、800億中600億円をここが受注しているということは、ロットの切り出し方が大き過ぎて民間では取り扱えないとか、あるいは民間からのアクセスが必ずしも十分でないとかということですね。もっと競争性を確保するならば、このJS自体を5つか6つに分割して、そのそれぞれに競争してもらえばいいわけです。そういうことによってコストが削減されることによって、URの財政問題、財務体質というのは改善されるはずなのです。そのコミットメントが全然見えない。

今の70万分のうち1万3,000だけ上下分離すれば、あとはほかが頑張りますから財務体質は改善するのだというお話であると、もし本当にそのコスト削減が達成されなかった場合に、誰がどう責任をとるのかということですね。民間でハードルレートというのは、それは借金を背負って、それだけ返さないで自分のところが倒産しかねないということだから、一所懸命やるといことが確保されるわけです。少なくとも今の財投資金にアクセスできる資本コスト2.5%の世界では、やりますと言ったことが口約束になってコミットメントがないのです。そのコミットメントをどう具体的に担保していただけるのかということが見えないということをお願いして、それが確保されれば、別に上下分離ではなくてもいいのです。2.5%ではなくて我々は5%をハードルレートにしてやりますと、できな

かった場合はこうですというコミットメントがいただけないと、改革案にならないと思います。

○国土交通省 多分それは制度論になってしまうのですけれども、独法で行くということになりますと、「独法通則法」に基づきまして主務省と理事長が経営責任を問われる。それから、経営目標についても、中期目標、中期計画で経営目標を書きますので、その責任をとらされるということは法律上は明確です。ただ、問題は、財投 11 兆にアクセスしたというのは、少なくとも既存の負債については、別に理事長が好きでアクセスしたわけではないので、その点は、私、上西理事長は非常にお気の毒だなと。

○委員 その点はさすがに理解しております。ただ、現状、借り続けることができるということは、アクセスし続けているということですよ。

○都市再生機構 済みません。私のほうから一言申し上げます。ちょっとアプローチが違うのかもしれませんが、先ほどの事務局の議論もそうなのですが、基本的に何をしていかなければならないかということなのだろうと思うのです。それで、民には民をとというテーマはもちろんあるわけですが、要するに、累損を 2,000 億抱えて、借金 13 兆を抱えているという事実がまず先にある。これをどうするかということが議論の前提になるのではないかと。それを解決した上で民には民をとという議論はよくわかるのですけれども、それを抜きにして民には民をとというテーマを出すというのは、いささか私は順序が逆ではないかというふうに思います。

○委員 私は、一応ここではその問題を前提にした上で、少しでも財務体質を改善する御提案をしているつもりなのです。そこを等閑視されているとおっしゃられると行き違いが出てしまって、もちろん、全くそこを無視してやるというのであれば、全部売れという話になるわけです。そんな乱暴なことは当然できないので、現在ある形の中で、例えば、リースとしたら少しでも財務体質が改善されるのではないのかという御提案をしているつもりなのです。

○都市再生機構 その辺はよく理解しているわけですし、その範囲では全然問題がないと、私も大賛成で、これはやってみないとわからないのですけれども、大いにやるべきだと思っています。関連会社、特にコミュニティとか JS なのですけれども、言ってみれば、これは本体の一部を分離した。これは定員の問題もありますし、それからまた、業態というか、業務内容あるいは賃金体系の違いという、まさに合理化のために分離した部分ももちろんあるということであるわけです。それで、JS の事業についていえば、基本的に民間はあの部分で大もうけしているわけですよ。問題は、JS がそこまで行っているかどうかというところがポイントであって、民間に出せばどういうことかということ、民間ベースになって、それで UR のコストが下がるかということ、そうではなくて、自立した JS が利益を出すという構図になるしかない。したがって、我々としては当面は JS のコストを下げ、それを全部 UR 本体に取り込むということが、まずやらなければならない第 1 段階ではないかと理解しているということです。

○委員 民間よりも JS のほうが効率がいいから、民間が入ってこられないほど非常にオペレーションが効率がいいから、JS が 800 億中 600 億をとっているというお話ですか。

○都市再生機構 いやいや、そういうことではなくて、JS のコストが必ずしも安いわけではないという可能性があるということです。

○委員 それだったら、まさに株式を売って、民間ベースで戦っていただいて何の問題もないと思うのですが。

○都市再生機構 いや、その分だけ UR の調達コストが高くなるということですね。

○委員 いや、でも、今、民間ベース、競争ベースでその値段でできているわけですよ。競争性が確保されているわけですよ。

○都市再生機構 そうです。

○委員 競争性が確保されていて、それで利益が出ると JS さんが判断されて出されている値段で今やっているわけですよ。これは株式を売って資本関係を切っても何も変わらないと思うのですが。なぜ資本関係を持っているほうが安く上がるのですか。

○都市再生機構 いやいや、資本関係を持っていれば、利益の水準をそれだけ確保しなくても、サービスの提供ができるということですね。

○委員 済みません。ちょっとわかりません。

○都市再生機構 要するに、利益を上乗せする必要がないということなのです。

○委員 利益を上乗せする必要がないので、JS さんは安く入札しているということですか。

○都市再生機構 その部分もあるわけです。要するに、JS の。

○委員 とすると、それはやはり公的資金を使った民業圧迫ではないですか。

○都市再生機構 いやいや、そんなことには全然ならないと思うわけです。

○委員 いや、でも、UR さんが非低利のお金にアクセスできるので、そこは株式を持っているところが民間より安い値段で入札に参加できるとしたら、これは明らかに民業圧迫ではないですか。

○国土交通省 若干議論が混乱していると思うのですがけれども、結局、どうやってコストカットをして、そのコストカットの利益をどう本体に還元するかが少なくとも今の段階では本質であると思うのですが、先ほど UR が御説明いただいたように、少なくともコストカットとか収益改善した部分というのは、民間とシェアする場合には、普通に考えれば必ず折半になるわけです。ですから、今、ボリュームゾーンの 75 万戸マイナス 1 万 3,000 戸のところでは JS が 800 億中 600 億やっていますけれども、そのコストカットした部分を民間と折半をするのか、UR に全部吸い上げるのか、その経営問題だと我々は現段階では理解しています。

○委員 それだけもうかることが見込めるのであれば、現在、株を売っても、その株が高く売れるはずなので、その分の回収は、株式を保有しなければ収益が上がらないというものではないですよ。先にとれるはずですよ。

○国土交通省 ですから、今、株を売却して利益をとるのか、将来の配当として利益をと

るのか、それはまさしく経営者の判断だと思います。

○委員 いや、だから、マーケットがきちっとしていれば、一緒のはずですよね。

○座長 どうぞ。

○委員 済みません。今の点にだけコメントさせていただきますと、上西理事長とか私などは、民間にどっぷりつきながら、民間のいろいろな経済動向というのを見ているわけですけれども、実は、今いろいろ言及している分野のマーケットというのは未成熟なものですよね。どちらかというところの拙いのです。ですので、新古典派的に合理的な判断が形成されるかどうかというのは極めて疑問なのです。

上西理事長がおっしゃりたいことの1つは、これを本当に民間に任せてもうまくできるかどうか、そういった事業体はないのです。ないからわからない。もっとも、今いろいろな幾つかの大規模なグループのところで、理事長からお話がありましたように、賃貸物件をがばっと集めて管理業務だけをビジネス化するという構図が出てきて、もしかしたら、そのところでうまくできるかもしれないという期待はあるかもしれないです。ただ、URの団地の場合にはビジネスモデルが違うので、果たしてうまくできるかどうかというのは何とも言えないのではないかと。それよりも、むしろJSのところの経営を合理化していったほうが得策なのではないかという見方を私はしてしまっていて、そういった御観点なのかと、私は聞きながら思っておったのです。

1つここで今ついでに申し上げたいのは、ハードルレート云々という話が事務局の説明にも出ているのですけれども、先ほど申し上げたように、この辺の分野というのはかなり未成熟なのです。それで、かなり合理的な判断がされていない分野なのです。ちょうど民間の方のレクのとくに、ダイワさんが、さすが不動産屋さん、建設屋さんだと思って意見を言ったのですが、人口減少は関係なく発展するのだから投資していけるのだということと言えるような分野というのが、このマーケットのところなのです。

○委員 金融市場ほどの効率性というのは当然ないと思いますけれども、不動産市場は、実物財市場の中では比較的ロジックが通る。よって、例えば、リートみたいな商品もあるわけですね。全く予想もしないような値づけということはなくて、実際、20年先が予想できて手がたい資産であるということで、社債とか国債のようにはいかないと思いますが、比較的ロジックが通る世界だと私は理解しております。もちろん現場はそんなにうまくいかないのだ、理屈どおりではないのだというお話であれば、それがどう理屈どおりにいていなくて乖離しているので、だから、公的機関の役割があるのだということ具体的を言っていたかないと、よくわからないからとりあえずパブリックだというのは、行政改革の視点から難しいのではないかと思います。

○座長 国交省さん。

○国土交通省 リートとかで扱われている物件は大体築浅のものが多いですよね。理事長の話にもありましたように、URのボリュームゾーンというのは、築30年、40年、50年を超しているものも一部あるというようなことで、この部分の管理業務というのは、恐らく

これだけのボリュームをやるという業態というのは、JS 以外にはこれまでなかった分野なのだと思います。今までは親子関係でどっぷりなあなあにやって、剰余金がたまっただからこれを返してもらった。今やっただいていいるのは、恐らく、私の理解はそもそも入札のときの発注の仕方が、そういう利益が残るようなことなのかと。そこをもっと合理化しようという取り組みだと理解して、これまでの来し方を見れば、当面こういうことをやるというのも改革だと私は思います。

○座長 先生の意見で、私も割合経済をやっているとマーケット、マーケットと考えてしまっ、怒られるかもしれませんが、もしこういうマーケットが非常に収益が上がりそうであれば、民間に任せることができますし、さらに、それだけノウハウをお持ちであれば、JS やコミュニティがもっと民間の市場に自分たちで出ていけると思うのですね。そうしたら、みんな民間にさせていただいて、そのうちの一部は UR の民間の 1 つとして JS やコミュニティがその事業をとる。さらに、JS やコミュニティはもっと民間のマーケットに入っ、そこでビジネスができることがまさに力だと思っ、いかがでしょうか。

○国土交通省 済みません。私も実は 30 年近くこの不動産業界を見てきておるのですけれども、大きくいいますとマーケットが今 3 つに分かれていまして、まず、日本全国で借家というか、賃貸住宅は 1,300 万戸あります。首都圏だけでも 1,000 万戸あります。その中で、UR は実は 70 万戸なのですが、あと、公営住宅が 200 万戸以上ありますけれども、団地型というのは基本的に民間のマーケットではございません。一番大きい管理をしているのは、いわゆるハウスメーカー系の賃貸住宅を建てさせてそのサブリースを受ける、これが非常にたくさんの管理をしています。ただ、これはもう何度も申し上げましたように、庭先賃貸を管理しているところがございますので、団地型のノウハウはございません。次には、いわゆる RC といいますか、共同住宅型の管理をしているところがもう一つあります。それは、分譲マンションを分譲したお客様を相手に管理組合から受託を受ける。例えば、具体的に申し上げますと、東急コミュニティーとかといったところがございますが、これも団地型をやっておりません。それから、3 つ目ですが、リート系です。これはもう何度も説明していますので説明は省略いたしますが、リート系で団地型をやっているところはございません。日本の不動産市場のマーケットはそういうことです。

○委員 ただ、別の分野のケースでいいますと、例えば、ネクスコさんというのは、高速道路を管理して収益を上げているという会社は基本的に民間にはないわけですね。民間にないということから、パブリックがやらないといけないとはロジックが通じないので、そのつなぎをどう説明されるのでしょうか。

○国土交通省 済みません。これもまた個人的にかかわってしまったのであれなのですが、JH の改革にも実はかかわったのですが、これは道路管理ですので、公的業務ですので、道路保有返済機構という形で資産、それから債務を保有する会社と、それから、現実問題の法的なところも含めて、道路管理と、それから料金収受業務を受託している 100%

子会社ということになっています。誤解のないように申し上げますと、サービスエリアの経営は確かに民間的なところではございますが、道路本体もリースを受けて管理をしているというのが、ネクスコ東日本とかといった会社です。ですから、ちょっと UR とは形態が違います。

○委員 資本関係があるという。

○国土交通省 はい。ですから、その業務は民間的なところも一部入っていますけれども、主体は道路を管理するという公的業務です。

○委員 道路というものに公的色彩があるからというお話で、それは私もかなり納得するのです。道路が公的でないというのはちょっと考えにくい。ただ、住宅の場合には、各戸、居住されている方が占有されているものですし、住まわれているものですし、実際に民間に大量に同じビジネスがある。ただ、団地型でやっているものはない。だから、民間ではできないというところがつながらないのです。民間でそういうものがないというところまでは事実だろうと思いますが。

○国土交通省 くどいようですけれども、民間でやっているところはないが正解です。申しわけございません。団地型の管理をやっているところはございません。

○委員 とすると、そもそもそういう団地がないのかもしれませんが、団地の管理をやっているところはないからできないのか、そもそもマーケットが開かれていないから入ってきてないのか。これから開こうといった場合に、民間から入ってくる可能性がゼロであるというロジック、もしくは説明が。

○国土交通省 少なくとも 800 のうち 600 ということは、UR が開いた結果、200 は入ってきたということなのだと思うのですね。今後、では、マクロで見ると、団地型の管理をやっているというのは、これは経営とは別の観点で、公営住宅の一部管理を民間がやっているケースはありますけれども、これは UR とは同列にはできないと思います。そういう意味では、まだまだ民間のほうの受け手のほうが育っていない。これを阻害することは許されないと思いますけれども、当面、目の前にあるものを少し改善するというのは重要ではないかと思います。

○委員 私が提言していたのは、JS さんを分割して民間にすれば、民間が育っていないところにいきなりノウハウを持った民間ができるわけですから、それでいけないのはなぜかということなのです。

○国土交通省 UR と議論をしまして、先ほど申し上げましたオープンブック方式とか、そこで相当の経営改善効果が見込めているわけでございますので、そこはやはり資本関係のガバナンスをきかせて当面はやりたいと我々は聞いております。

○委員 その理由は何なのですか。資本関係のガバナンスをきかせたい理由は何なのですか。

○国土交通省 それはコスト改善が大きく見込めるのではないかということなのです。

○委員 ガバナンスがあったほうがコスト改善が見込めるのですか。

○国土交通省 ガバナンスがないと、言うことを聞かないでしょうし、資本関係がないと、コスト改善部分が民間に持っていかれてしまうということだと思います。

○委員 基本的なことなのですけれども、純粋に経済学的事実を言うと、ロナルド・コースが、市場と組織というのが2つの対立する概念だと言っているわけです。市場原理でできたほうがいい場合と、指揮命令系統でやったほうがいい場合とがあって、指揮命令系統でやったほうがいい場合は会社組織みたいになっているわけです。工場なんかで前工程と後工程を考えると、そこをマーケットでやりとりするとコストが大きいので、指揮命令系統でやっている。この場合は、資本関係を持ってやったほうがいいということであれば、そのほうが市場でやるよりもいいというロジックとエビデンスが必要です。特に公的な機関なので、基本、疑わしきは入らない、抑制的に解釈すべきだという観点からすると、民間でできないという決定的な理由とエビデンスがない限りは、基本的には民にするという選択をするのが当然だろうと思うのですよね。そのところで、いや、これはマーケットではうまくいかないのだと、指揮命令系統でガバナンスをきかせてやったほうが絶対にコストが安くなるのだというところが私にはわからないという、ずっと同じことなのです。

○国土交通省 ずっとすれ違う可能性はあるのですけれども、ですから、本当は民間でいきますと、100%子会社にして内製化するというのが民間のやり方だと思うのですが、公的資金が入っているがゆえに、あえて民間では考えられない競争入札方式という手法をとらされている。その矛盾が、今回の改革のすばっとどちらかのほうで整理できないというところであらわれているのではないかと思います。

○委員 基本的にハードルレートの高いところでぶら下がっている分には、何の問題もないと思うので、タワー型マンションを管理される上下の「上」のところにJSをぶら下げることであれば、タワーマンションを管理される上下の「上」のところと資本関係をURさんで切ってしまうと、私は基本的に何の問題もないと思います。そうしますと、分割したほうがいいのかどうかというのはJSさんでお考えになることであって、基本的な計画を書くようなことではない。ただ、それがURさんにぶら下がっていると、公的な理屈づけとロジックが必要になってくるだろうと思います。

○座長 はい。では、どうぞ。

○事務局 私ども、URコミュニティにしる、JSにしる、子会社として維持する必要性のある部分というのはどこなのですかということ念査していただいて。例えば、私どもも勉強させていただいて、URコミュニティはもともと本体でやっていた業務を、そのままいろいろな事情で子会社形態になっている。これまでをURから取り上げてしまうと、民間委託ができないような、採算が立たないような安い団地についての管理が立ち行かなくなるから、だから、その部分のためには、URコミュニティを本当だったらURの中に抱えてもいいけれども、子会社のまま持っていてもいいという理屈が立つのだったら、それはそれでいいのだと思います。その上でURコミュニティに関して言えば、上のほう、というのは、民間にできる部分は、URコミュニティでやっているような仕事がサブリース先に移り変わ

るわけですね、イメージとしては。上下分離というのは濃淡のある話ですから、全て渡してしまうようなサブリースもあれば、あるいはもう少し程度の違うサブリースもある。それをもう少し下げられるのではないかという話です。ただ、UR コミュニティ自身について、上下分離をどこまで入れるかという話とは別として、もう一度今の時点で、UR コミュニティのやっている仕事のうち、どの部分が昔からの経緯、あるいは大家として、自分の子会社として持っているべき範囲なのかということをちゃんと見ていただきたいというのが1点なのです。

あと、それは同じことが JS にも言えまして、私どもも、基本的には JS は受注側だから、もともと子会社でなくてもいいのではないのかというところから認識はもっていますが、ただ、UR コミュニティと同じような面があって、民間の会社だったらそれを子会社を使ってやっていて、子会社でやるほうが合理的なのですよという、まさに市場関係より組織統制のほうがいいのだという理屈が立つ部分というのは、今、JS が受注している業務のうちどの部分なのか、JS というのは、受注してさらにもう一回発注をかけるわけですね。そういう JS が預かっている業務のうちどの部分が、真に民間の関係にするより子会社の関係にしておいたほうがいいのか、そこをちゃんと整理していただかないと、あるいは今、委員から御指摘があったように、外に向けて胸を張って説明していただけないと、これは何か改革が不十分だとか、説明がなっていないという話になってしまうのではないかと。それを心配して指摘させていただいているわけです。

○国土交通省 そのこの部分は、管理業務というのは非常に多様なのですが、ざくっというと、UR コミュニティがやる業務というのは、もともと本体がやっていたというより、営業所でお客様の対応をするのもありますけれども、家賃収納は最後は非常にシビアなことになります。それから加えて、発注をやるのですが、これは受注をして発注ではなくて、UR がやるべき発注を代行してやっているような形の業務ということで、これはもともと本体にあったというように、いわゆる JS がやっているコントラクターとしての業務とは全く性格が異なるものだと思います。

これについては、業務の内容をちゃんと御説明しないと、なかなか今のお答えができないのではないかなと思います。JS は基本的にはコントラクターの面が強くて、今日の議題に出てきませんでしたけれども、大規模な修繕工事はもう民でもできます。マンションの修繕をやっていますから。だから、その部分はもう完全に競争の世界で、逆に言えば、JS が子会社としてやる必要性はないのだと思うのです。問題は、委員から膨らんでいるのではないかという御指摘がありましたけれども、水道が破裂したり、ガス管がおかしかったりというようなことをやる 24 時間対応の業務というのは、非常に特殊な業務で、サービスがよ過ぎるという議論はあるかもしれませんが、安心のためには必要だという面もあると思います。

それから、あとは小規模修繕、例えば、住戸ごとの入れかわりのときの改修みたいなものを今ロットで発注しているのですが、この部分は、非常に古い団地でいろいろな

個別の対応が必要になる中で、今のやり方が合理的かどうかということは今追求しようとしていて、これは民にロットで受けてもらおうとしても、なり手が全部埋まるほどは無いということなのだと思います。御指摘の話は、次の委員会でというわけにはいかないかもしれませんが、ちゃんと整理してやらないと、多分これは同じ議論を幾らやっても整理できないと思いますので、私どもも頭の整理をして御提示申し上げたいと思います。

○座長 お願いいたします。

では、どうぞ。

○委員 まず、議論の前提としてこのミッションの再定義の話をしたいのですが、ミッションの再定義で、実際、意識されているのは、URの公的な組織としての社会的な意義が、つまり、社会的ニーズがどれだけあるのかということと、なぜそれをURがやらなければいけないかということだと思うのですが、特に私が心配しているのは、国交省とURの関係なのです。本来はこのミッションの再定義をして、こういうミッションをURがすべきとなったときに、それぞれのミッションにおいて、例えば、特に住宅のセーフティネット機能というのはそうだと思うのですが、実際にURの内部のお金を使ってセーフティネット機能を発揮すべきなのか、それとも何らかの、本来は、例えば補助金だとか、そういうのがあるべきなのだけでも、それまでそれをURが主張してこなかったということで、やむなくURがやっているという部分があると思うのですね。本来、ミッションの再定義を本当にするのであれば、その部分の関係を明確にしなければいけない。そうすると、その後のいろいろなシミュレーションとか、そういうものが全部変わってきてしまうのですね。それはやはりやらなければいけないのではないかと。

例えば、実際、家賃減額措置については国において負担すべきといったところを明確にしないで事業改革案というのをつくってもしようがないのかなと。ですので、まずこれはやはりどういうスタンスでやるのかということも明確にしなければいけないと思うのです。そうでないと、つまり、民間ではできないことをしろとURは言われているわけですが、実際にその中で財務改善をしろというのは、ある意味、非常に難しいことになってしまうので、やはりその部分は明確にすべきだろうと思います。もちろん財投資金とかそういうものがあるので、そういった部分で持てる部分は、わざわざさらに補助金を入れる必要はないのですけれども、そのところは分けてちゃんと考えなければいけない。これがまず非常に重要なところかなと。全体が狂ってしまうとその他のシミュレーションや何かが全部変わってきてしまうので、それはぜひやっていただきたいなと思います。

もう一つ、URのほうで少し前向きということ、何か超高齢化社会というものも入れているのですけれども、これも私が心配していますのは、確かにこういうのが社会的にニーズがあることは私も理解しているのですが、ビジネスモデルとしてどう財務のほうにつながっていくのかというのがわからないといえますか、ビジネスモデル自体が提示されていないので、例えば、こういった部分の一部を自治体のほうからもらうのか、それともユーザーからのフィーという形でとれるのか、それとも何らかの形で国なりなんんりの補助

があるのか。こういったことがない状態で、後ろのほうで資金的にいろいろ議論をしてもしょうがないといえますか、場合によっては根底が変わってきてしまう。場合によっては、こういうことが実際には社会的にはニーズがあっても、URとしては実はできないということになりかねないと思うのです。ですので、こういった事業について、支出の範囲はいいのですけれども、どういう形で、何を収入として入れられるのかという部分、これは先ほどの公的ミッションと非常に強く密接に関連するので、その部分を少し明確した上で、こういったシミュレーションをぜひしていただきたいと思います。これが大きな点です。

あと、幾つかお伺いしたいのですけれども、まず、ニュータウン事業の収束というのがございます。ニュータウン事業の収束というのは、最も収益の上がるタイミングで販売すると説明されています。一方で、平成30年度までに完了するとあります。これは、もしかすると矛盾する場合も、マーケットの状況においてはあると思うのです。やはりこれはスタンスを明確にすべきだと思うのです。どっちのほうが重要なのか、30年度まで終わらせるのが重要なのか。それはもちろん中期目標とか、そういうものを書いたから、ある程度は重視すべきなのですが、本当に重要なことは、そうではなくて損失の最小化だとするとすれば、それはやはり前面に出した形での説明をすべきだし、今後、そういった形で一貫してやっていくべきだと思います。

それから、これは先ほどの話と重なるのかもしれませんが、先ほど理事長のほうから、前向き投資ということでトータルパッケージサービスというのは、確かにニーズはわかるのですが、これについての収益性がどうなるのかというのを非常に危惧しております。下手すると、非常に社会的なニーズがあるのだけれども、さらに赤字をふやすようなことにもなりかねないと思いますので、その点、ぜひ御配慮いただければと思います。

あと、今後の経営見通しというものを試算しておられますが、この中で、結構実は重要だと思うのが、前提条件となる市場の資金などの調達金利だと思うのですが、それが純利益というのが減少している部分にも関係していると思いますので、その部分がどうなっているかというのを教えていただければと思います。

○座長 大体それでよろしいですか。

私も1番目の、今、大きく分けますと全部で4つあったと思うのですけれども、1つは、セーフティネットというのをUR本体でやるのか、その部分はきちんと国の財政下でやるかという、私は、それは国の財政できちんとやるべきであって、本来取るべき家賃の分が少なくなっている部分は、きちんとトランスペアレントにしたほうがいいと私は思うのです。

それから、2番目のところも、高齢化社会、トータルパッケージのところ、これで本当にどういう形で収益を上げて、それで、うまくいけば、これはアジアの国だってこれから高齢化するわけで、こういうものがうまくできれば、ビジネスとしてすごく大きくなると思うのです。

3番目がニュータウン事業の30年の売却、収束、これも一番いいところで、損失の最小化であれば、例えば、2020年のオリンピックに向けて非常に地価が上がってくるとすれば、

むしろ2020年のところあたりで売却したほうがいいのかもかもしれません。

それから、最後は、金利とか空室率とか、これは一番シミュレーションのところ、金利もそうですが、追加させていただきますと、家賃設定のところ、結構非常にうまく、これですと、需要動向に応じて柔軟な家賃設定ができれば、非常に収益が上がっていくわけで、これが本当にできるのかどうかというところもあると思います。金利と、それからもう一つ、収入のほうがあると思いますので、済みません、以上の4つについて、いかがでしょうか。

○国土交通省 まず、政策家賃の部分ですね。セーフティネットになっているのは、実質家賃が安いので、そういう機能を果たしているという部分がボリュームだと思えますけれども、一部国費を入れている部分についての御指摘は、そのとおりだと思います。あえて言えば、財政当局とちゃんと予算編成のときに打ち合わせをして、査定を受けますので、私どもの説明が不足していたのか、そういう原則どおりになっていないということで、これはそういう方向でできるだけ頑張りたいと思っております。

それから、高齢社会のビジネスモデルの話は、基本的には民とPPPでやるということが大前提だと思います。土地を再編で編み出せば、それをちゃんと地代を払っていただいて提供する、あるいは買い取っていただいて提供するというような形で、民としっかり市場ベースで取引をしながらやるのが基本だと思っております。

それから、ニュータウンにつきましては、御指摘のとおりでございまして、現在ある閣議決定も、市場動向を踏まえてやるということで、必ずしも30年にこだわらないような書きぶりになっています。あえて歯切れよく書いてしまったのですが、停止条件がついていると思いついて書いていますと申し上げたいと思います。

4点目は。

○都市再生機構 金利と家賃の関係について、私から御説明させていただきます。

新規調達コストの金利なのですが、実は我々、財政融資資金をお借りするという関係で、概算要求の時点と、あと、政府案が決定した時点でいろいろな試算を実はしております。その試算というのが、将来、長期にわたる試算を求められておまして、そのときのやはり1つの大きなファクターになるのが、この将来の金利の動向になります。ですので、我々、将来金利をなかなか自分たちで置けないものですから、これは概算要求の時点でいろいろな作業、財政融資資金関連の作業をするときに提示された金利をそのまま使っているという状況になっております。

この金利の設定なのですが、我々が聞いておりますのは、概算要求の時点のある瞬間のマーケットの金利、これはイールドカーブという形であります。そのイールドカーブから、インプライド・フォワードレートという形で、イールドカーブの傾きを反映した形で将来の金利を設定すると、こういう計算ができるようでした、ですので、もし仮に平成39年の3.2から下がらずに、これが上がる、あるいは横ばいになるということになれば、当然のことながら、利子の支払いもふえまして、経営については非常に厳しい状況になる

と思います。

あと、委員から御指摘のありました、家賃の設定のところは、実は、私が説明しましたように、募集家賃の設定の仕方が今よりも相当弾力化するという前提で実は置いております。ですので、ここでは2つの要因がきいておまして、1つは、継続家賃のほうの上げ、もっと正確に言いますと、いわゆる共連れで下がるというのを防ぐ。こういったところで水準そのものがアップするという部分が1つの要因であります。ただ、これも継続家賃ですので、改定のたびにそういったものが出てくるというところで、どうしてもタイムラグが生じます。そういったことから、この水準アップの部分も、後ろになればなるほど徐々にきいてくると、こういうことになります。

あともう一つの要素が空き室率の解消です。ここでも、例えば、家賃収入については、平成26年度、大体足元を見ますと、88.5%という稼働率、これは空き室率の逆数になりますが、こういった状況になっております。それが各種空き室改善のためのいろいろな施策を踏まえますと、平成45年まで徐々に92.3%まで上がっていくと、こういう前提を置いております。ですので、これも空き室がこういう形で徐々に上がっていくというので、後半になるほどきくと、こういうような状況になります。この92.3%なのですが、これは実はリーマンショック前に、我々、こういった世界にありました。ですので、45年まで20年かけてリーマンショック前の水準まで戻るような、そういう施策をいろいろ打っていきたいと、こういう思いでこういう数字を設定しております。

以上です。

○座長 ありがとうございます。

これまで賃貸住宅の民間委託に関しては、少し御議論がありましたので、できれば管理とか修繕に関する受発注の関係みたいなものが少しわかるような形で、私たちでもわかるようにしていただきませんか、多分この議論はうまく進まないと思いますし、ちょうど平行になってしまったものですから、ぜひそれを次回までに、もしお示しいただければと思います。

どうぞ。

○委員 済みません。最後に3、4点だけ。

1点は、今日、改めて感じたのですが、民間の実際の事業のやり方というか、マーケットというところを踏まえての御意見で、私と理事長さんと思うのですが、理事長にでき得る限り、今後、参画していただいたほうが、全体的なまとめとしてはいいものになるのではないかということが1点です。

もう一つ、先ほど私、ぎりぎりやったら、結局、民でできるものは民にという考え方でいってしまったら、もう全部URは要りませんよということを上げたわけですが、問題は、私、2回目のところにはっきり提示しましたように、それをやると、国の資産が毀損してしまうということなのですね。だから、そのところのバランスという話があると思うのですが、そういった意味で、先ほどおっしゃられた1点目、その辺をとに

かくどうするのかという整理をきちっとやるというところが一番重要だろうと思います。

それから、国交省あるいはUR側から前向きな投資というお話が出ていますがけれども、私、そのところで気をつけなければいけないと思っているのは、2025年あたりを境にして、これは2回目のときにも述べましたが、人口減少がはっきり顕著な形で出てくる。まだ皆さんはデータとして感じているというところだと思うのですが、2025年あたりから実感されていくような状況が出てくるだろう。

セーフティネットの話も関連するのですが、要介護の人数も2025年あたりを境にして減少していくようなのです。要介護の場合はいろいろ考えなければいけなくて、痴ほう症の問題なんかも考えなければいけないところがあるのですが、そういった人数も比例的に出てくるので、減少していくようなのです。そうすると、将来的に余り投資してしまうと、今度は余剰資産が生まれてしまうというところがありますので、投資の仕方を極めて慎重に考えないとならないということが言えるだろうと思っています。

あと、都市再生の経営改善というところで「リスクに見合った適正な収益を確保」と言われているのですが、私が前回申し上げたのは、経営体として持続可能な利益をとるということで申し上げたわけですし、その観点からすると、リスクに見合った収益だけだと、持続可能には必ずしもならないのです。リスクに見合った収益プラスアルファのところであって、自立的な経営が可能になると。そうでないと自律的な経営が可能にならなくて、経営の合理化も必ずしも期待できない状況になってくるので、この辺のところはもう少し、今申し上げたような観点でのところを目指すことにさせていただくのはいかがかと思っています。

以上です。

○座長 ありがとうございます。

ちょっと時間をオーバーしてしまいましたけれども、都市再生のところも、例えば、いろいろノウハウを提供されていけば、普通であれば、コンサルティングフィーというのがもう少し入ってきていいわけですし、それから、やはりそういうフィーのビジネスとしての収入とか、そういうところも考えていただければと思いますし、委員の御指摘のとおりだと思います。ありがとうございます。

では、今日はよろしいでしょうか。

大体いろいろ御議論をいただきましたけれども、今日の御議論を踏まえまして、ワーキンググループの報告書案を事務局で整理していただき、それから、先ほどやはりアウトソーシングのところ、なかなか議論が白熱してしまいましたが、その点に関しては、次回ぜひ御意見をいただければと思います。

それから、上西理事長には、もし御都合がよければ、委員からの御指名ですので、民間側からの意見として、ぜひ参加を続けていただきたいと思います。

それでは、今日は時間をちょっとオーバーしてしましまして恐縮でございますが、次回の会合は11月28日の木曜日の10時から12時となっております。また場所などにつきま

しては、事務局のほうから御連絡させていただきたいと思います。

今日も長い間、活発な御議論を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たいと思います。