

独立行政法人改革等に関する分科会第4WG  
第7回議事録

内閣官房行政改革推進本部事務局

○座長 それでは、皆さんおそろいですので、ただいまから「独立行政法人改革等に関する分科会第4WG」の第7回目の会合を開催させていただきたいと思います。

それでは、これから議事に入りたいと思います。

今日は事務局から、前回審査していただきましたワーキンググループの報告書の骨子案がたたき台として出ておりますが、できれば、この報告書の構成とか内容につきまして、これでほぼ固めたいと思いますので、活発な御議論をお願いしたいと思います。

最初に、前回議論になりましたURの関係会社について、URから再度御説明をお願いしたいと思います。よろしくお願ひいたします。

○都市再生機構 よろしくお願ひいたします。

それでは、前回の会議で御指示いただきました関係会社について、資料を整理いたしました。お手元の右肩に「資料2」と書いてあります資料を用いて、簡潔に御説明させていただきます。

まず、2ページをお願いいたします。関係会社の改革の方向性について、全体像を整理したものとなっております。今後のUR経営の最優先事項は、キャッシュフローの最大化を図り、もって有利子負債を削減することであると認識しております。特に、経営の柱であります賃貸住宅、ここは今後のコストの削減の必要性、さらには付加価値の向上というところが課題と考えております。そのためには、関係会社も含めて経営に当たっていく必要があると考えております。

具体的には、それぞれの関係会社の果たしている役割、あるいはそれぞれの会社の持つております特性なども踏まえまして見直しを行いつつ、活用していくものと、整理合理化するものに区分して考えたいと考えております。

前者の活用という方向で考えておりますのが、具体的にはURコミュニティと日本総合住生活(JS)の2社でございます。下の枠囲いの上のほうにありますように、これらはURのグループ経営の中核をなしておることから、UR本体との業務関係を整理した上で、経営資源を集中させるなどを通して、コストセンターとして活用しまして、URの賃貸住宅経営の収益最大化に貢献させるということを考えております。このとき、URが株主としてガバナンスを効かせてコストを削減するとともに、利益の外部流出を防ぐという方向も考えております。

そのほか、残りの24社につきましては、その下にありますように、基本は大幅な削減、整理合理化という方向と考えております。ただ、こちらのUR以外の株主、具体的には地方公共団体等となりますが、そういった方々の理解も得ながら、株式売却あるいは整理統廃合、そういったものを促進するという取り組みを行いたいと考えております。

4ページをお願いいたします。ここから、URコミュニティについてちょっと整理をしてみました。これまでの賃貸住宅の現地管理の体制でございます。一定エリアごとに現地管理の拠点としまして、住宅管理センターというものを置いております。これは全国に27カ所ございます。ここでは、お客様対応、あるいは現場での投資判断、さらには住宅等

の安全や品質の管理、維持保全等の発注、さらには発注先の業者の指導・監督といったことを行っております、この12月1日にURコミュニティへ移行することになりますが、それ以前の住宅管理協会の職員も含めて、約1,200名という体制で当たっております。

その下に、実際に団地を巡回する管理主任、あるいはおおむね200戸以上の団地に設置されております、より密着したサービスを行う管理サービス事務所、そのほかに、いわゆる業者さんによります維持・修繕工事や、団地内製造業務等々がある、こういう状況になっております。

こういった中で、下の「競争化済」という形で枠囲いをしている部分は、平成23年度に既に競争化済みという内容となっております。

5ページをお願いいたします。こういった現地管理業務、こういった形で変遷してきたかという経緯を示したものでございます。

昭和37年度から平成11年度までは、いわゆる直営形式という方式をとっておりました。そういった中で、管理協会は設立当初から管理主任業務を、昭和60年以降は窓口案内業務を受託しております。

また、平成11年度から21年度にかけては、特殊法人等の整理合理化に関する閣議決定等の趣旨を踏まえまして、業務の外部化を順次実施してきております。

平成19年度に、全ての住宅管理センターの業務全般を住宅管理協会に委託するということを行っております。

平成21年度以降は、「独立行政法人整理合理化計画」に基づきまして、特に契約について原則全て競争性のある契約方式とすることとされたことから、業務を抜本的に見直した上で、段階的に競争化を行うという取り組みを行ってきております。

そして、平成23年度以降、管理主任業務及び窓口案内業務につきまして、競争化を図るという内容となっております。

住宅管理センターでは、入退去の管理、家賃滞納への対応、居住者からの相談対応、あるいは空き家のリニューアルや、経年劣化部分の補修などの現場レベルでの投資判断、あるいは工事の積算・発注、発注業者への指導、こういったことを行いまして、全体平均いたしますと、1センター当たり約60団地、約2万8,000戸、居住者の方は約5万3,000人、こういったレベルを、実は44人の体制でやっておるといのが、平均的な姿でございます。また、管理サービス事務所は、より居住者に密着した業務を行っております。

6ページでございます。これまで管理協会につきまして、いろいろな見直しに関する提言が行われてきております。まず公益法人全体についてですが、公益法人の大きな制度改革がありまして、平成25年11月まで新たな法人に移行する、あるいは解散するという事になっております。

19年度の閣議決定におきまして、管理協会につきましては、組織形態を見直して連結決算を行うということなどが求められております。この連結決算というのが、今回、株式会社化した我々にとっての一つの前提ということになります。

平成 22 年の閣議決定におきましては、賃貸住宅業務の管理業務全体について、一般競争入札等により実施するということを通じて、コストの縮減を図るということが定められております。

また、24 年の行革本部決定におきましては、民間事業者が採用している運営形態を踏まえて、住宅管理に係る公益法人を再編・縮小することがうたわれております。

そういったことから、住宅管理協会を整理合理化・再編縮小することを経まして、UR コミュニティという株式会社ができっております。本年 8 月 1 日に設立してございまして、実際のセンター業務は、この 12 月 1 日からとなっております。資本金 1 億円で、現在機構が 100% 出資するという形態になっております。

この UR コミュニティの業務運営・組織体制ですが、これまでの UR の子会社に対するものとは全く異なる方針を実はとっております。民間出身者から役員を登用し、UR からは現役出向の役員派遣を行っているという点、あるいは機構との運営協定に基づきまして、実費精算的な運営を行うこととし、それが妥当かどうかは第三者機関による検証を行うという点、あるいは競争化対象業務から撤退して、従業員数も削減するという点を行っております。

8 ページをお願いいたします。これが 12 月 1 日から始まるセンター業務についての、公募の実際に行われたプロセスになります。

まず第 1 段階としまして、仕様書、参加資格等を明示しまして、民間事業者の方へ意見の招請と、参加の申し出の受付を 9 月に行いました。この段階で、民間からの申し出がなかったものですから、10 月の段階で第 2 段階に入りまして、確認公募という形での公示を行いまして、この際に、UR コミュニティを特定する形とあわせて、再度民間事業者の参加意思を確認する、募るということを行っております。

ここでも実は民間の事業者からの申し出がなかったものですから、第 2 段階で特定、公示されました UR コミュニティと機構との間で運営協定を締結する、こういうような手続を踏んでおります。

第 1 段階、第 2 段階、いずれの段階におきましても、民間の方からの申し出があれば、そこから競争手続に入っていく事業者の選定が行われる、こういう枠組みになっております。

10 ページをお願いいたします。ここからは、日本総合住生活（JS）に関連してでございます。

JS の設立は昭和 36 年になりますが、このとき公団住宅の管理戸数が増加して、共用部分に関するもの、あるいは管理サービスの向上に関するもの、そういった居住者の方々の要望が非常に高まってきたことから、当時の公団法を改正いたしまして、管理業務の一部を公団にかわって行う会社という形で設立されております。

現在、資本金が 300 億で、株主数が 9 社、そのうち 80% 余りを機構が保有するという内容になっております。

業務につきましては、機構との関連では、修繕工事や植栽管理工事、給水施設の維持管理、あるいは先ほどセンター業務にもありましたが、管理主任や窓口業務、あるいは清掃点検業務、こういったことを行っております。また、機構以外のところでは、分譲住宅の管理業務、あるいは修繕、こういったことも行っております。

11 ページをお願いいたします。JS がこれまで UR 業務から段階的に撤退してまいりましたことを整理してございます。

先ほどの、これまでのいろいろな経緯にもありますように、徐々に段階的撤退を行ってきております。平成 9 年以降は、大規模修繕工事から撤退しまして、平成 11 年度以降は、中規模修繕工事からも撤退するというを行っております。その結果、現在は緊急修繕を含みます小規模な修繕工事に限定した形で行ってございまして、ある意味機構の補完業務に特化しておるような状況でございます。

それに伴いまして、下の表にありますように、売上高、平成 5 年、全体が 1,700 億余りのところ、対機構が 1,200 億余り、それが平成 24 年度では、それぞれ 1,200 億余と 900 億余という形で減少するという状況になっております。

また、右側にありますように、大規模修繕工事の受注率については、平成 15 年度以降ゼロという状況でございます。

平成 21 年度には、小規模修繕工事につきましても完全競争化ということで、手続については競争化を行っております。ただ、依然といたしまして、右側の表にありますように、UR からの修繕関連支出年間 1,700 億のうち、小規模修繕が 800 億あるのですけれども、このうち 600 億程度を JS が受注している、こういう状況でございます。

12 ページをお願いいたします。JS が現在果たしている役割で最も重要なものを整理したものにいたします。

緊急修繕を含む小規模修繕工事の確実な施工体制を保有しておるというのが、まさしく JS の特徴と整理されるかと思えます。退去後、速やかに行います空き家の補修、あるいは水漏れなど、迅速な対応が必要な日常的な補修、これは少額で件数が多く、また居住者の生活に直結しているという特徴がございます。そういったことから、UR では 24 時間即応可能な施工体制を求めてございまして、その構築、維持を実現しておるのが JS という状況であらうかと思えます。

また、JS は 50 年にわたります公団住宅の維持管理・修繕のノウハウを蓄積した結果、UR 賃貸住宅の特性、とりわけ昭和 40 年代から 50 年代のストック、こういったものを熟知した施工体制を安定的に保有しております。また、東日本大震災の際ですけれども、仙台地区の UR 賃貸住宅に関します約 1,600 件の補修工事や、移転住戸の補修、あるいは緊急性の高い外壁修繕工事を、JS 職員にあわせて協力業者の方々も一緒に仙台に行っていたいで、速やかに実施するという行っております。

ただ、4 番目にありますように、小規模修繕工事におきましても、コスト縮減が求められることは当然でございます。これまでも、競争性の拡大という方向でのコスト縮減を取

り組んでまいりました。それに加えて、今後は新たな取り組みとしまして、オープンブック方式を活用するということを通じての取り組みも強化していきたいと考えております。具体的には、コスト構造の把握、市場価格との乖離のチェック、そういったものを強力に行うことによりまして、コスト縮減を行っていききたいと考えております。

13 ページをお願いいたします。空き家補修の実態でございます。

居住者の方からの退去届けを受けた後、住宅管理センターから、工事の指示を業者の方に行う、こういう流れでございます。これは空き家発生の都度速やかに実施するという特徴があるものですので、あらかじめ団地ごとに業者を選定して、単価契約を行うという形で、まさしく行った工事の出来高に従って、単価に基づく支払いを行うというやり方をとっております。原則、7日～14日で施工するというところで、やはり3月・4月が繁忙期という状況になります。実際に行っておりますのは、この下にありますように、壁のクロスの変更かえですとか、床のフローリングの補修、キッチンの取りかえ、こういったものですので、比較的实际に行う業者さんについては小規模な、あるいは1人親方的な方々が実際に行うというのが多いようでございます。

14 ページをお願いいたします。日常的補修のほうでございます。

これも年間約33万件でございます。水漏れや配水管の詰まり、これを24時間対応で迅速に駆けつけるということが行われております。こちらも緊急性が高くて、短期間で実施し小規模であるということから、単価契約という方式をとっております。

雑駁ではございますが、私の説明は以上でございます。ありがとうございました。

○座長 どうもありがとうございました。

それでは、今後の議論もありますので、ワーキンググループの報告書の骨子案についてお願いいたします。

○事務局 失礼いたします。

資料3をお手元にお配りしてございますけれども、この資料3に基づきまして、御説明申し上げたいと思います。

全体の構成から御説明申し上げますけれども、まず1ページ目に、これまでのURの改革に関する経緯と、問題点の背景を掲げさせていただいた上で、このページの下側でございます、今回の改革の視点を掲げてございます。2ページをお開けいただけますと、その改革の視点に基づきまして、まず今後のURの役割、続く3ページに財務構造の健全化と点を示しています。それを踏まえて、4ページに、URの改革シナリオを構成していきまして、以上のような形で全体の構成を今回考えたところでございます。

少し各論を申し上げたいと思います。1ページに戻っていただければと思います。URの改革につきましては、平成19年の独法計画以来、さまざまな改革が検討されてきましたけれども、いずれも十分な解決策になってこなかったという認識がございます。といいますのも、民業補完の観点から言いますと、賃貸事業初期の政策目的を終え、市場賃貸制度に移行しているというものでございますので、民営化、あるいは売却すべきという議論とな

るわけでございます。他方、URの経営を見ますと、今の事業資金のほとんどを財投に依存し、金利上昇など深刻な課題にも直面しております。これを民営化すれば、財投の活用ができなくて、経営が悪化して、多大な財政負担を伴うおそれもございます。こうした観点からは、財投など独法の位置づけのメリットを維持しながらも、収益最大化を図っていくべきだという議論になりました。

しかし、収益最大化を強調しますと、財投機関として民業を圧迫するのはどうかという批判もございます。他方で、公的機関としての位置づけを強調すれば、収益改善が限定的になるということでもございまして、このように、民業補完と財務構造の健全化、これはいずれの課題を問題と捉えるかで議論がさまざまに分かれ、また、偏った議論では実現可能な解決策を見出すことがなかなか難しいということでもございまして、URの改革に当たっては、この2つから、民業補完の徹底と財務構造の健全化を両立させる必要があるとしてございます。

下にございますように、こうした観点も踏まえて、今回の改革の視点を掲げてございませう。これに関しましては、第1回の会合の席に稲田大臣御出席のもと「検討の視点」をお示ししてございます。これをもとにしまして、検討の視点、3点まとめてございます。

1つ目として「民でできることは民で」ということを踏まえた、今後のURの役割を明確にする。

2つ目として、改革をしっかりと推進するために財務構造の健全化を図る。

3つ目として、時間軸を想定しながら、可能な限り具体的な改革シナリオをつくる。これを通しまして、民業補完の徹底と財務構造の健全化を両立させて、URが本来の役割を果たしていけるような確実な実行が図れるような改革案を目指すとしてございます。

2ページをおあげいただければと思います。今後のURの役割でございませう。これは、事業ごとに整理してございます。

まず、都市再生事業につきましては、今後も投資マネジメントのコーディネータとして、公的な視野を持ってまちづくりを担うURが、人材・ノウハウが不足しがちな地方公共団体に補完する意義は大きい。ただし、民業補完の原則を厳格に実施することによって、事業の参画範囲が限定され、民間支援に支障を及ぼしているということもございませうし、不安定な収益構造になっているという点もございませう。このため、民業補完という立場は徹底しながらも、維持しながらも、民間との連携メニューを多様化することによって、そのニーズに応えた事業支援を推進する。また、リスクに見合った適正な収益を確保するという方向を掲げてございませう。

続きまして、賃貸住宅事業でございませう。これは、中堅勤労者向けの住宅供給、それから都心居住推進という政策目的は終了しているとしてございませう。したがって、将来の人口・世帯数の減少を踏まえれば、計画的に規模を縮減していかなければならないと考えられるところでございませう。

ただ一方、居住者の高齢化・低所得化が顕著でございまして、地域によっては公営住宅

が代替的な役割を担っているという実態もございます。このため、団地の統廃合など、全体規模を縮小していく中で、既存団地において「ユニバーサルアクセス」という特性を生かしながら、要配慮者、高齢者、低所得者、障害者、子育て世代でございますが、これらに対する住宅セーフティネット機能を果たすことが、今後の賃貸住宅事業の役割と考えるべきであろうというふうにしました。

ただ同時に、都心部のタワーマンション等の政策的意義は失われておりますので、将来の売却も視野に収益改善に貢献させるべきである。ただ、URは収支相償の財投機関でございます。あくまでも、市場家賃の確保、管理コストの抑制で、健全な収支を達成する必要があります。この観点からも、要配慮者に対する政策的な支援措置は、公平性に配慮して国の政策として実施すべきであるとしてございます。

続きまして、災害復興でございます。これは、復興事業のピークになる平成26年～27年を迎えるに当たって、これを最優先業務として取り組むために、同期間については、体制強化・所要人員の確保が必要であろうとしてございます。

ニュータウン、これは平成30年度までの土地の供給・処分完了が目的でございます。最も収益が上がるタイミングで処分できるように、平成30年度までの供給・処分完了に向けた取り組みをしていくことが適当だろうと結んでございます。

次のページでございます。財務構造の健全化、これはまずURが直面する課題として、ポイントが3つ。

1つ目は、金利上昇に対して極めて脆弱な財務構造であること。

2つ目は、今後の人口減少がストックの過剰とともに、地価・家賃の下落の大きな要因となること。

3つ目に、住宅ストックの老朽化が、稼働率の低下とともに経年劣化による修繕費の増加を招くということ。

この3つを掲げて、仮に改善を行わなければ、この賃貸住宅部門においては、現在約490億円を確保している純利益が、10年後にマイナスに転じ、20年後にはマイナス980億円になるという試算を紹介してございます。

このため、URが持続的な経営を維持していけるように、徹底した経営健全化策によって、将来キャッシュフローを最大化して、多額の債務を可能な限り早期に削減していくことが不可欠としてございます。その賃貸住宅事業では、徹底的なコスト管理と、家賃収入の確保の両面であらゆる努力をし、こうした観点から、都心部のタワーマンション等のサブリースの導入、それから高い収益改善効果が見込まれる団地に経営資源を集中投入する。このことを通して経営改善を図る。また、資産・負債の圧縮のために、収益性が低く将来需要が厳しい団地について、用途転換等を積極的に進める。また、都市再生事業についても、URが負担しているリスクに由来する収益を確保、ニュータウン事業についても、最も収益が上がるタイミングで処分ができるように、30年度までの処分完了に向けたあらゆる努力を行うとしてございます。

4 ページをお開けいただきたいと思います。こうした4点を踏まえて、時間軸を持って改革シナリオをつくるということが3つ目の課題でございますけれども、冒頭に、以下に示すような改革実施によって、民業補完の徹底と財務構造の健全化を両立させて、今後20年先を見据えて、URが本来の役割を持続的に果たしていけるようにすることを目標に掲げてございます。

それを踏まえて、以下諸論点を掲げてございますが、この点でお断り申し上げたいと思います。今までの議論の中で、若干意見の分かれている項目がございます。この項目については、現在両論併記という形をとっているということをあらかじめ申し上げておきます。また、ところどころ、経営改善効果〇億円と書いているところがございますけれども、数字を入れていきたいと思っているわけでございますが、まだそのところは数字が埋まっておらず、この説明は若干割愛させていただきながら、御説明を続けさせていただきたいと思います。

まず都市再生事業については、前に申しましたように、民間支援の支障、あるいは不安定な収益構造ということでございまして、政策的意義の確認、あるいは民間支援といった立場は徹底しつつも、開発型SPCの活用による民間とのパートナーシップの構築、あるいは土地有効利用事業における先行所得地の譲渡原則の緩和など、民間との連携メニューを多様化することによって、民間支援の強化とリスクに見合った適正な収益確保の両立を図るとしてございます。

続きまして、賃貸住宅事業、幾つか柱がございます。

まず、都心部の高額賃貸住宅の改革でございます。都心部のタワーマンションなどの高額賃貸住宅については、都心居住推進という役割は既に終え、民間との競合も指摘されており、その観点から民営化すべきであるが、高収益の資産であり、即座に売却すれば財務にマイナスをもたらす。このため、都心部の賃貸住宅団地約1万3,000戸を対象に、平成26年度より順次、買い取りオプション付のサブリースによって「上下分離方式」を導入し、当面はURの収益改善に貢献させる。その後の対応については、両論ございますが、1つ、民業補完の徹底の観点から、ある程度のマイナスを覚悟しても将来的に売却すべきという意見があった一方、他方、売却はキャッシュフローを明らかに損ねるものであって、経済的観点からは取るべき選択肢ではないとの意見があったということを掲げてございます。

次に、住宅管理業務の効率化ということでございます。これはストックの老朽化が進む中、コストの増加が見込まれており、住宅管理業務については効率化を徹底することが必要であるという点を掲げた上で、以下両論併記でございまして、まず第1点、この業務は、大半をURの関係会社が担って、効率化のインセンティブが働きにくいいため、低所得の高齢者等の入居状況等を勘案して、厳しいコスト管理を行う民間事業者にてできるだけ移管すべきという意見があった。もう一方、民間委託によって収益が外部に流出する、そもそも団地型の管理を行う民間事業者がないため、URの関係会社の経営合理化を図ることによって、住宅管理コストの縮減を図るべきだという意見があったという両論を記載してございます。

なお、現在 UR では、後者の考え方に基づいて、発注サイドについては、先ほど申しました公募方式、それから受注についても、オープンブック方式といった契約方式の導入でコストの削減を図っているということを書いております。これはどうしていくか、今日の御議論になるかと思っております。

先ほどから 5 ページに移っておりますが、続きまして、ストックの再生・再編。UR の賃貸住宅については、抜本的なストックの再生・再編を行うことが求められている。このため、収益改善効果が高い団地に集中投資をする一方、収益性が低く将来需要の厳しい団地は、居住者の居住の安定に配慮しつつも、一時的に損失を出したとしても、集約化・統合を推進する。特にこの中で、今後急速な高齢化が見込まれるような大都市圏近郊に存する団地については、福祉医療施設を誘致するなどによって、地域の拠点として活用することも検討する。また、このようなことで集中投資する団地、それからその集約化・統合を図る団地を明確化した上で、平成 26 年度中に「UR 賃貸住宅ストック再生・再編方針」という方針がございますけれども、これについて必要な見直しを行うべきではないかということを書いております。

また、これにあわせて定期借家の導入、民間等との連携、エリア単位での複数団地の統合などによって、団地の再生・再編を加速させる一方で、団地再生・再編化にかかります家賃減額措置については、事業の円滑化を図るために必要最低限のものに見直し、家賃収入を適正化するべきだとしてございます。

続きまして、家賃設定方法の見直しでございます。UR 賃貸住宅の家賃改定は、下がりやすく上げにくい仕組みになっている。したがって、設定方法の所用の見直しを行うべきだとしてございます。具体的には、現在の仕組みでは、入居促進のための募集家賃を引き下げようとすると、既存の入居者の家賃も同額まで引き下げなければいけないため、空室を埋めてもなかなか収益向上につながらない。このため、平成 26 年度から順次、稼働率の低い団地において機動的な募集家賃の引き下げを実施し、入居促進を図るとともに、稼働率の高い団地においては、積極的に募集家賃の引き上げを実施することにしてはどうかとしてございます。

一方、継続家賃については、引き上げが必要な場合においても、極めて小幅しか上方修正されないルールになってございますので、将来のインフレリスクに対応するためにも、平成 27 年度中に改定周期の短縮や、改定引き上げ幅の拡大の措置を図ることとすべきとしてございます。

6 ページに移っておりますけれども、特に、要配慮者のために必要な支援措置に係る負担等の適正化については、低所得の高齢者等に対する家賃減額措置の一部は、UR が負担してございます。これを国の政策として、セーフティネットとして求めるのであれば、そのコストは国において全額負担すべきである。先ほど冒頭に示したような考え方を示してございます。

また、家賃減額措置の対象者の要件につきましては、世帯の構成や所得を勘案してござ

いますけれども、資産の状況は勘案しないということから、公平性の観点から、資産の状況も勘案したものにすべきではないかという点を掲げてございます。

続きまして、区分経理でございます。都心部の上下分離の導入などを踏まえて、平成 26 年の決算から、賃貸住宅の特性に応じた区分経理を導入し、経営の透明化と効率化を図ることとすべきとしています。

以上が賃貸住宅でございます。続きまして、ニュータウンでございます。

ニュータウンについては、るる書いてございますけれども、2 つ目の○でございますが、残る 2,200 ヘクタールの土地の処分が必要になるわけでございますが、この事業は民間からの借り入れによって行っているということもございまして、平成 30 年度までの供給・処分に向け取り組むことが適当であり、その実現のために、民間事業者の営業力の活用、事業者ニーズに対応した弾力的な供給処分、さらにはメガソーラー用地などへの用地転換などにも取り組むことも求められるとしてございます。また、平成 30 年度までに処分を終了するとしても、相当の損失が発生するおそれがあり、このため、少しでも損失を縮小すべきよう最も収益の上がるタイミングで機動的に処分することが重要でございまして、収益の最大化と工事費の抑制等に取り組むべきであるとしてございます。

7 ページの関係会社の整理合理化でございます。関係会社については、経営の透明化やその効率化を図る観点から、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、大幅な整理合理化を行うことが必要であるとした上で、まずニュータウン地区等のサービス会社については、UR としての出資目的が達成していることから、UR 以外の株主の理解を得つつ、資本関係を解消することとする。また、都市再生事業等の支援業務を行う業務代行会社については、震災復興に係る支援業務等の重要な役割を担っているため、会社統合等により経緯基盤の強化を図ることとする。さらに、UR の子会社、日本総合住生活の子会社 5 法人については、JS との資本関係を解消することとする。これを実施することによって、次期中期目標期間中に関係会社の数を半減することとすべきとしております。なお、賃貸住宅の管理業務を行う関係会社については、両論併記としてございます。

一方の意見は、民間ではガバナンスのきく 100% 子会社で住宅管理業務を行っている場合が多いこと、子会社でなくなってしまうと利益が外部に流出してしまうこと、投資判断等の UR として実施すべき業務の一端を担っているということから、引き続き関係会社として最大限活用すべきという意見があった、もう一方の意見は、財投機関として業務を行っている以上、その業務範囲は抑制的であるべきであって、民でできるものは可能な限り民ですべきだということから、関係会社によってということ。また、その関係会社によって管理業務を行うと、効率化のインセンティブが働きにくいという構図もございまして、UR として実施すべき業務については内製化した上で、それ以外を切り出すべきという意見があったことを紹介してございます。

以上が、個々のシナリオでございます。

最後に、経営改善の進め方ということをもとめてございます。この改革を進めるに当た

っては、5年、10年、20年を区切った具体的な経営改善の計画を作成する必要があるということ。それから、前回の改革案で試算を示してございますけれども、その中身を少しまとめてございます。2つ目の○でございますけれども、御紹介いたしますと、金利上昇等による経営への悪影響は10年後以降に深刻化することが見込まれる。したがって、賃貸住宅事業における収入支出構造の改善を早期に行い、それにより生じる収益等によってストックの再生・再編を前倒しで実施することとする。これによって、10年後以降に改革の効果が本格的に発現し、金利上昇等による影響が深刻化する時期であっても、収支相償とすることができ、持続的な経営が可能となる。なお、今回の改革によって経営改善効果は、フリーキャッシュベース・損益ベースともに20年間で約1兆円と試算されると掲げてございます。

最後、これを踏まえてまとめというものを書いていくべきところでございます。

以上、骨子という形で御紹介させていただきました。いろいろ足りないところがあると思いますので、率直な御意見、御指摘いただければと思います。

ありがとうございます。

○座長 どうもありがとうございます。

今の関連で、ポンチ絵みたいな、カラーになっていますけれども、前回の御議論を踏まえまして、私がこういうものをつくりました。

左のほうは、URが上にあって、一番下に居住者がいまして、そこから賃料収入を得ている。それから、左と右の場合が、それを管理するところ、いわゆるURの関連会社が左、右側が民間にそれを全部任せる場合です。そうすると、右の場合、左の場合ともに、業務委託費用を払います。それが管理コストになるわけで、民間のほうの方がより低いコストであるのだったら、この管理コストの部分が低くなるのではないかと。そうであるとする、左で関連会社でやるよりは、民間の会社として、それから関連会社も民営化して、自分が民間の会社になれば右に入ってこられるという気がいたします。後でまた御議論していただきたいと思います。

それから、右側がタワーマンションとかの上下分離の場合ですけれども、居住者の賃料収入、真ん中に住宅の管理、さまざまなものを民間に委託し、そこからリース料を取る。今の一つの議論は、例えばタワーマンションなら右のところの収益をなるべく左に入れていて、それで左の赤字が解消するまでは右を持っていて、うまくいけば民営化という感じかと思うのです。ただ、左の場合も、URが赤字になっては困るわけですから、そういうふうにならないように何とか左のところだけでうまく回っていくシステムが必要で、その中の1つが、真ん中にありますけれども、住宅の管理の会社が前回から随分議論になっていると思います。

今日たたき台を示していただいたのですが、1つ大きいところは、7ページの真ん中で、関係会社の住宅管理業務をどうするかということと、それから両論併記としましては4ページの2.の3つ目の○ですけれども、タワーマンションのようなどころをある

程度で売却するのか、それとも収入源でありますからずっと持ち続ける、こういう御議論があったように思います。

それでは、この2つの両論のところも含めまして、それぞれ御意見いただければと思いますので、お願いいたします。

○委員 まず最初に、関係会社の御説明に関して2点ほど。

まず、2ページの「1. 関係会社の改革の方向性について」の四角の下のところで、「(※) 独立行政法人の関係会社については」云々というところで書かれている部分の最初のチェックマークのところ、「民間と競合する大規模・中規模改修工事からの撤退」ですけれども、先ほども御説明の中で、その内容についても御説明いただいたのですが、民間と競合するということに関してなのですが、大規模工事、中規模工事が民間と競合している実態があったのかどうかということを確認したいのですが、私はそのような民間の会社はなかったと思っているのですが、そこを確認させていただきたい。

それからもう一つ、UR コミュニティなのですけれども、この UR コミュニティとの取引に関して、私も契約監視のところでも知りまして、最初財団法人との取引ということで、あやしげだということで非常にいぶかったのですけれども、内容をお伺いしていると、UR の中でやっけて当然の業務ではないかということで、どうしてこのようなことになっているのかお伺いしたときに、もともと中に入った業務が切り出されたのだというお話を聞いて、ようやく理解できたのですが、UR コミュニティは前と同じように中に戻すことも考えられるのではないかと。要は、UR の中に入れる、定員法云々とかという話は置いておいて、形だけ見るのだったら中に入ったほうが自然なのだろうなど。要は、一旦切り出された人間を戻すという方式はどうなのかなというところを改めて。

それから、JS に関してなのですが、コストセンター化されるというのは1つのいい案ではないかなと私も思うのですが、このときに、組織変更をおやりになる必要があるだろう。というのは、たしか UR が持っていらっしゃる持ち分割合は 80%超というところで、十数%他の民間等の株主が存在すると。民間等の株主が存在したままでコストセンター化するというのは難しいと思いますので、その辺についてどういうふうにお考えなのか教えていただきたいということです。

それから、事務局から今日示されました骨子ですけれども、細かな点はさておき、大きな点だけとりあえず触れておきたいと思います。1つ、タワーマンションの話で、「経済的観点から」とあるのですが、これは本質を考えたときに矮小な表現と、私は思わざるを得ない。

一番最初の経緯と背景にある話もこれに関連するのですけれども、私が申し上げているのは、国家財政の観点からの経済性ということであって、UR の中だけの経済性と申し上げているわけではないということです。UR の中だけで経済性云々ということであるならば、そもそもの政策的論議が大きく出てくると思うのですけれども、そのところがちょっと見えにくくなってしまうと思うところです。

それから、「収支相償」という言い方はある程度やむを得ないところもあるのですけれども、はっきり矛盾を起こしてしまうのです。民間市場並みの家賃を取りながら収支相償というのは、よほど非効率な経営をしなければ収支相償にならないわけですし、そもそもロジック自体が当初の財投のところ、融資というところから考えたときに破綻しているのです。そこをどういうふうにするかという話だと思うのです。

ということで、収支相償を全面に押し出されるとおかしくなるという話について、どうしていくかというところが、表現として大きく気にかかるところです。

いろいろありますけれども、また後ほど。

○座長 大きなところだけ先に言っていただいたほうがいいですね。

それでは、最初の3つぐらい、UR から、大規模修繕、それから UR コミュニティを中に入れるとか、お願いします。

○都市再生機構 まず1点目、大規模・中規模の改修工事、これが民間と競合していたのかどうかという点ですけれども、我々の理解としては、対応できる民間の事業者さんはいたと認識しておりました。ですので、そこのところは、競合がある程度見られるので、競争化するというのは意味があるのではないか、そういうふうに当時考えて、こういう形にしたと理解しております。

あと UR コミュニティに関連して、中に入れてしまえというお話ですけれども、そういう考え方は確かにあると思います。ただ、前にもちょっと申し上げたかもしれませんが、やはりどうしても定員等の、ほかの観点での要素が強いきいておきまして、経営あるいは経済合理性という観点からだけ考えれば中に入れるということはあり得るかと思えます。ただ、別会社にしております最大の利点は、御案内のように、給与等のいろいろなレベルを本社に合わせなくていいというところがありますので、そういった人件費コストも含めたコスト管理、こういった観点から中に入れるケース、ないしは外出したほうがいいケース、そこは経営の観点からも精査する必要はあろうかと思えます。

あと JS についてのコストセンター化で、ほかの民間株主との関係ということでございますが、これはまさしく会社法の世界でのいろいろな手続を踏むということしかないと思えます。ほかの株主の方にとってもプラスになること、企業価値を上げるという意味ではプラスになる話だと思いますので、そこは御理解を得る、あるいはどうしても御理解を得られない場合には、まさしくいろいろな手続の中でお願いする、こういうことになろうかと思えます。

以上です。

○座長 どうぞ。

○委員 1点だけ申し上げておきたいと思えます。

先ほどの競合云々という話のところに関連してなのですが、私は、40年ぐらい経済社会のことに関わっていますけれども、私がずっと見ている中では、修繕のところは民間においてかなり行われるようになったのは、80年代ぐらいからというところなんです。それ

までも、これを必要としているのはマンションであって、マンションの建築業者が管理組合をつくって、そこの流れの中で修繕を行っていた。ところが、それでは修繕のほうの経済性が欠けるのではないかというところから、マンションの自治組合のほうで、いろいろと自由な選択を行うようになって、そのときから修繕工事などを行う業者がいろいろでき始めたという状況で、私が申し上げたいのは、そもそも人のつくったマンション等の共同住宅に対して、修繕を予定するような会社はほとんど存在していなかったというのが私の理解なのです。

それぞれの会社において、小規模な会社を自分のところの下請けみたいに扱ってやっていたというところであって、いまだに大規模な修繕を行う会社は存在しているとは思いますが、賃貸住宅の管理をやるようなビジネスモデルは、この10年ぐらいできていますけれども、そこで使っている業者も、みんなそんなに大きくない業者を傘下に、系列化するような形で置いてやっているのが実態だと私は思っています。何か実態として違いがあれば、また御指摘いただければと思うのですが、この話は、JSの話にも絡んでくると思いますので、今、申し上げている次第です。

○座長 今の話だとしますと、大規模とか中規模は余りないとすれば、JSがもっと頑張ればそういう市場がとれるということですね。いかがでしょうか。

私はもっと攻めていけるように思うのですが、むしろここをとってきて、それで日本全体の、大規模なところでいいのだから、もっとやったほうが良いような気がするのです。

○委員 大規模という言葉をちょっと考えないといけないと思うのですが、徹底的な修繕という意味の大規模という話と、修繕する単位が大きいという話に分けて考えないといけないと思うのですが、いかがでしょうか。

○都市再生機構 私、先ほどの御説明の中で「大規模」と読んでおりましたのは、5,000万円以上の入札を行うような工事というレベルで、質というよりは実は金額で切っております。中規模というのは、5,000万円よりも低いところで、小規模という先ほど来のは、大体単価契約という形で総額ではなくて行うもの、こんなイメージを持っていただいたらいいかと思います。

○座長 何か追加ありますか。よろしいですか。

ほかに、今に関してよろしいですか。

○国土交通省 大規模工事というのを外壁改修だと思えば、そのことだけで言えば幾らでもやる業者はいると思います。工事の種類とか、それから先ほどの小規模修繕みたいに、工事そのものというよりは、体制整備、ネットワークみたいなサービス体制とか、そういうものを全部含めて細かに見ていかないと精密な議論は本当はできないのかなど。単純に外壁修繕ということであれば、これは公営住宅でもやっているのは民間ですから、それは明らかに競合していると思います。これは例ですけれどもね。

○座長 先ほどの言葉遣いのところの、経済合理性と収支相償と、それから、先ほどのUR

の御説明では、資料2の2ページの一番上にキャッシュフローの最大化と書いてあります。これは利潤極大化ですね。収支相償とは書いていないわけです。やはりキャッシュフローの最大化というと、財投の資金をなぜ使うのだということにもなるような気がするのですけれども、いかがでしょうか。

○委員 それは、プラスが非常に出ていけばそういう議論が出ると思うのですけれども、マイナスになっているときに、収支相償に近づけるとときにはキャッシュフローの最大化と同じになるのではないかと思います。

○座長 そうですね。

○国土交通省 済みません、ちょっとよろしいですか。

○座長 では、お願いいたします。

○国土交通省 資料2で有利子負債の削減の後に「償還確実性」という言葉を使っていたので、そちらのほうが多分正確なのではないかなと思います。済みません、蛇足ながら。

○座長 ありがとうございます。

では先生、次にこの両論併記のところも含めてお願いしたいと思います

○委員 私は全体を伺って思ったのは、今のままいくということであれば、これで回らないこともないのかなという感じがするのです。将来の見通しは必ずしも明るくないということになると、10年、15年ぐらいたって何か大きなトラブルがあったときに、10年前か15年前もURの組織体制を議論した委員会が3つ4つあったな、そこで改革案をやったけれども、今から振り返ってみると、全然不徹底だったのではないか、あの時点で手を打っておけばひょっとして状況はよくなっていたのではないのかと、15年後に言われぬかという観点から考えると、これは切り込みが足りないというのが私の意見です。できるだけ徹底的にキャッシュフローの最大化を図り、財投資金の償還確実性を高めるような組織改革は、今ここでドラスチックにやっておく必要があるのではないか。特に、金利が上がったという状況では、後から大きく非難されるだろうという気がしております。

将来15年後に非難される、その非難を最小化するというのが個人的な動機でございまして、その観点からすると、もっと踏み込まなくてはいけないだろう。少なくとも、70万戸のうち1万3,000戸タワーマンションだけ上下分離しましたということで組織改編ですというのは、やはり通らないだろうと考えます。いろいろ伺うと、賃貸住宅を相当程度切り出していくしかないだろうと思います。もちろん政策的配慮が必要でないとは言えないので、出せないという話だったのですが、政策的配慮が必要というのは、個々の住民の方ですね。個々の住民の方に対して補助が必要かどうか。1つは、そもそも必ず受け入れるという意味でのユニバーサルアクセスということと、震災復興をちょっと置いておきまして、あとはその人が賃料を払えないのであれば、政策的に賃料を補助する、そういう議論はあっていいと思うのですけれども、リアルな物財の提供という観点で政策的配慮は基本的に要らない。貸借対照的に言うと、貸方はやはり配慮しなければいけないかもしれ

ないけれども、借方の物財の提供というところで政策的配慮は基本的に要らないと思いますので、賃貸住宅を切り出せるというのは、上下分離方式に持つていけると思います。

基本的な収益構造というのは、首都圏の比較的築浅のものが利益を上げていて、築の古いものと地方の赤字を補填しているという話だと伺いますが、そういう状況であれば、エリアで分けるのは自然だと思いますけれども、首都圏と近畿、中部と分けていったときに、例えば中部とか近畿はもともと赤字が出ているのだから、そもそもリース料を低めに設定する。その赤字を減らすような形で、できるだけ運営していただくのが効率化ということだろうと思いますし、首都圏であれば、最初からリース料を高めにして、もっと利益を上げていただくという形で上下分離していくことは可能だろうと思います。

これを直ちにとというのは現実的ではないとすると、数年ぐらいのスパンでどういうふうに関わり出していかかという工程表、それぐらいまでは最終の取りまとめに入れていく必要があるのではないか。例えば平成 20 何年度にはこのエリアを切り出すという形で、もちろんリース料とか、買い取りオプションとか、そういったものはもう少し精査して細かく考える必要があると思いますが、そういう工程表、スケジュール表ぐらいはつくり込んでおかないと、今後 5 年、10 年といったような後々の批判に耐え得るものにはならないのではないか。

これができてしまえば、多くの JS の問題その他は余り考える必要がなくて、エリアを分けてしまった上で、例えば JS をエリアごとに、あるいは UR コミュニティをエリアごとに分けて、それぞれ上に乗っかっている部分のリース先にぶら下げる分であれば、そこは民間のロジックと圧力が効いている世界ですので、ある意味、民業圧迫にならないわけです。民業と同じ条件でやっているわけですから、その範囲では自由に経営上の才覚を発揮していただいて、自由に稼いでいただければ結構だと思いますので、以下の組織のあり方の議論は余り必要ないと思います。

ただ、もし賃貸を上下分離という形で民間サイドに切り出せないということになりますと、今の財投資金にアクセスできる独立行政法人で持ち続け、運営し続けるという話になると、強烈な利益獲得圧力が効かないものですから、そうなると、例えばコストダウン圧力等々も緩やかな状況になる。そういうときに、JS を現状のまま、あるいは UR コミュニティを現状のままというのは、なかなか厳しいだろうなと理解いたします。その場合であれば、賃料収入を上げるのは、そんなにドラスチックにできないとすると、コスト削減を激しくしていく以外に方法はないので、コストを激しく減らしていく意味で言うと、やはり競争原理を入れるしかないというのが私の意見です。

というのは、今ちょっと政府の物品の調達に原価監査を入れるなどということをやっと研究しているわけですが、どう計算し、どう調べてみても、基本的に 1 社応札でやっているところの原価を徹底的に調べて透明化して、ガバナンスを効かすというやり方では、コストはドラスチックに下がらない。やはりこれは 2 社であり、3 社であり、競争圧力というのはドラスチックにコストが下がるので、1 社でやってできるだけコストを下げますと

というのは基本的に多分無理だろうと思います。どんなに一所懸命やっても、それは基本的には無理だろう。2社、3社にして、競合するところで下げていくというのが、コストダウンの上では肝要かと思います。そうなった場合、上下分離でほとんどの賃貸住宅を切り出せない、現状のままいくのだということであれば、URCさんはちょっと性格が違うかもしれませんが、このコストの非常に大きい要因になっているJSは、できれば5つぐらい、それは無理でも3つぐらいには分けて、お互いに競争していただくという形にするほかないだろうなど。

もちろん大規模修繕・中規模修繕は民間業者がいるというので、既に撤退済みと。小規模のところ、単価でやるようなところについては、これも一般にオープンにしてはいるけれども、800億のうち600億がJSさんがとっているということですので、そこに入ってこられる業者が民間にないということであれば、JSさん自体を3つに分ければそれができる。業者が3つできるわけですから、その中で競争していただく。これがやはりドラスチックにコストを下げるのだろうなど理解しております。

ということで、私の意見を簡単にまとめますと、上下分離できるのならば、それはエリアごとに分けて、それぞれで才覚を発揮していただければいいので、これ以上特に問題ないかと思うのですが、上下分離が今のようにタワーマンションしかできないのであれば、特定関係会社については、分割かつ競争という形でコスト削減ということを織り込まないといけないだろうということでございます。

もちろん主観的に、非常に整備されて一所懸命コストダウンされるのだと思いますけれども、仕組みが与える効果は非常に大きくて、私は大学という、日本の場合、非常に競争の緩い世界にありますのでよくわかるのですが、アメリカのように非常に競争の激しいところにいると、やはり業績がどんどん出るわけです。日本のように、完全年功序列の世界にいると業績が出ないわけです。では、アメリカの教員と日本の教員と能力がそんなに違うのかというと、そんなに違わないのです。これは仕組みの問題で、やらないと首になる世界と、やらなくても定年まで、しかも頑張っても全然給料が上がらないという世界とでは、同じ人間がやっても基本的に生産性が違ってくるのです。それはまさにこの場合もそうで、一所懸命されるということと、善意と努力はわかるのですが、仕組みとして作り込んだ上でコミットメントを確保することがドラスティックな効果を生むということを感じております。少なくともこの案からは、非常に強いコミットメントが見られないという気がいたします。

以上です。

○座長 とてもいい御提案ありがとうございます。

私の理解としてちょっと教えていただきたいのですが、賃貸住宅を上下分離するのは、やはりタワーマンションと同じように管理とか、そういうものを全部民間に任せる。その民間の中でも、URコミュニティとかJSが、一つの入札の相手として入ってきてもいいということですか。

もう一つは、競争入札が必要である、その通りだと思うのですけれども、ちょうど私は病院の経営を見る機会があったときには、共同購入とか、たくさんの病院が一緒になって買うとすごくコストが下がる。競争入札というと、やはり何か規模というものもあるような気がするのですけれども、その2点。

○委員 1つ目は、上下分離を完全にしてしまうというのは、極端な話、URさん自体は職員がほとんど必要なくて、リース料の受け取りと、財投の返却だけをする事業、都市再生事業とニュータウン事業というまた別のものは残ると思いますけれども、賃貸住宅に関しては、もうほとんど実態がない、丸ごと全部外に出ているというような状況を考えています。

この場合であれば、民間と同じようにやるのであれば、もちろんだの業者を使うのも利益を上げるということであれば、ある種自由でありまして、民業圧迫にもなっていないわけですから関係ないと言ったら何ですが、リース料の設定と、あとは買い取りオプション等をどうするかというところが肝でありまして、これさえ適正に、財投資金を返す上で、きちんとフィージブルになっていけば、それ以上は特段考えなくていいように思います。余り大き過ぎるようでしたら、幾つか分割するということはもちろんあると思いますけれども、逆に上下分離しない場合の競争入札ということと言いますと、経済学者の先生に申し上げるのは何ですが、基本的に買い手独占、売り手独占ということで、大きくなればなるほど、そちらの力が強くなるので、この場合であれば、入札していただく業者は数が多いほうが当然いいわけでございます。5つということをよく申し上げているのは、独占力を図る手法のときに、4社集中度というものをよく使うものでございますから、4社より多いほうがいいかなというぐらいの心でありまして、最低3社ぐらいあればかなりコスト削減というのは違ってくるのではないかと理解しております。

○座長 ありがとうございます。

どうぞ。

○委員 はい、済みません。

まず、資料3から申し上げたいと思います。1ページに、公的機関の位置づけを強調する場合、収益改善が限定されるということで、つまり公的機関の位置づけを余り強調できないと読めるような文章があるのですが、私は、URがいわゆるレゾンデートルと言いますか、存在価値というのは、公的機関の位置づけだと思うのです。

ですので、むしろ公的機関が、さらにちゃんとした収益改善ができるような仕組みを長期的にはつくっていくという道筋の中で、URの改革を考えるほうが重要ではないかと思えます。そのための1つとしては、実際、ここに少し案として書かれているのは、特に福祉的な配慮をすべき賃貸住宅居住者に対する国費を使うべきというのがあったのですが、もう一つの可能性は、実はフィービジネスとして、こういった機構がやっておられるようなものに対して、余り収入が入るようなビジネスモデル自体が育っていないというのが、私はあると思います。

そういう意味でいきますと、本来はそういうものを育てる、非常によく育てば、場合によってはURはやる必要がないわけです。それは民間ができるかもしれない。そうすると、また違うのがもしかしたらあるのかもしれませんが、そういった形で、長期的にはやはりフィービジネスとして成り立つような形にしていけないと、私はURはもたないと思いますし、日本全体としてももたなくなっていくのかなと思います。

ですので、やはり長期的な配慮の1つとしては、そういったコンサルティングだとか、あるいは最初の部分をまとめ上げるとか、そういったところでちゃんとしたビジネスになる、それが場合によって、もしちゃんと定着すれば、民間にもなり得るというものをつくっていく。ただ、現状はそこまでなっていないので、その部分で、今のうちはURにお願いするしかないということだと思いますけれども、そういった将来像を少し描いたほうがいいのかと思います。

現在、民間がなかなかやりにくい、ある意味で事業として成立しにくいものというのは、恐らく1つは密集事業、前から出ているものだと思うのですが、これはなかなかできないということで、ただ、これはフィーとしてどこから取るかというのはなかなか難しいのですが、そういったのがあると思います。

それから、例えば都市の縮退の問題を考えると、縮退している郊外部だけの事業を受け持つとなると、私はうまくいかないのだと思うのです。そうすると、例えば再開発と縮退する場所をセットでプランニングしていくような仕組み、もちろん公的な自治体ができればそれに越したことはないですが、恐らく能力的になかなか厳しいと思いますので、そういったところにおける都市再生事業というのですか。ですから、単に再開発を何か一つやるということではなくて、もっと都市全体を考えた公的な役割としての機能を発揮していただくというのは必要かなと思います。

それから、なかなか民間にできないのは、マンションの建てかえ事業、これもなかなか合意形成が難しくできないわけですが、そのときに民間が入っていくと、ある種の色眼鏡で見られてしまうということがありますから、そういったところで、何らかの形で貢献していただくというのはあると思います。

それから、震災復興、これは性格がちょっと違うかもしれないのは、業務量が非常に多いので、そういったことをこなしてきたURがやるということは一つはあると思うのですが、これはかなり国費が投じられているので、民間ができる部分はあるだろうと思うのです。ですから、ある時期にその事業はだんだん減らしていくということがあり得るのかなと思います。

それから5ページに、例えば福祉医療施設を誘致すると書いてあります。これは地域としては非常に重要で、私はやったほうが良いとは思いますが、そのためにURが損する仕組みを強要するというわけにはいかないのだと思うのです。先ほどのビジネスモデルと同じ意味なのですが、やはりそういったことが事業としてちゃんと成り立つような形でのスキームを考えて、それを実施していくことが必要なのではないかと思います。

総じて、住宅公団が最初にできたころは、はっきり言って建設業だったわけですが、今は管理業に変わってきているわけです。建設業の仕組みにおけるビジネスモデルが育ってきて、それが結構社会に定着しているわけですが、それが管理業としてのものになってきてしまっていて、それが必ずしもまだ十分回るような仕組みになっていない。回る部分はもちろんいろいろ民間入っているのですが、そうでないところは入っていないところに、ある種重要な観点があるというのが1つ。

それから、どちらかというと、1企業の利益というよりは、公共的な価値を高めるというマインドを持っていただいていると私は思っていますので、そういったことからできる社会貢献をうまく進める。ただそのためには、先ほど言いましたように、いいビジネスモデルがうまく育っていないので、その部分の改革ないしは、いろいろな意味での促進を図ることが必要だと思えます。

それから、先ほど委員が言われた民賃なのですが、私も最終的な改革として、タワーマンションだけを改革の対象にするということは、あり得ないと思うのです。やはり民間賃貸かなりたくさんあるのですが、それ全体の改革、これは一部には家賃の改革等でいろいろやっておられると思うのですが、実際、見てみますと、かなり昔に建てられたものは比較的都心部にあって、なおかつ必ずしも高度利用されていないようなものもあるのです。こういうのはむしろ有効に利用するというようなことはかなりあると思うのです。そういった潜在的な資産価値というのですか、そういうのをうまく使っていくことで、より改革を早めることは重要だと思えますので、そういった現在持っているいろいろな資産の潜在的能力、潜在的価値というのでしょうか、そういうのをぜひ検討していただいて、いろいろな改革の俎上にのせていただく、こういった改革が必要かなと思えます。

以上です。

○座長 ありがとうございます。

やはり管理業というのは、民間では完全にはなかなかできないという感じなのではないか。

○委員 例えば、あるところがコーディネータとして入るとするのは、例えばNPOとして入るようなのは結構あるのですが、なかなかそのところでフィーで取れないのです。民間はどうするかというと、例えば何かの再開発をするときに、最終的に再開発のところで全てのコストをとって、そして収益に押し込むのですが、最初のところのいろいろな地元のコーディネートとか、そういうのはほとんど手弁当でやっている。

ただ、もちろん事業全体としては黒字にならなければ民間入らないですから、最後はそういう可能性があるところは入ってくるのですが、問題は、URはどちらかというとそういう可能性が必ずしも高くないところに入ってほしいということがありますので、場合によっては自治体からかもしれないのですが、そうするとやはり何らかの形でフィーをもらうような仕組みにならないともたないのではないかと思います。

○座長 ありがとうございます。

それから、赤字の部分をやはりある程度もうかっているところから内部補填と言いますか、おっしゃるとおりだと思えるのですけれども、そうすると、今度はもうかっているところに関しては民間から、何でもかきところをURがやるのだというのがよく出てきてしまうわけです。それをいかにして、全部のところまで回っているのだとうまく言えないといけないと思うのです。

○委員 それはやり方があると思うのです。例えば民間に対して、売却というのも1つの方法です。30年、40年たったような団地で、結構都心部で、比較的再開発等によって高収益が得られそうであれば、そういう方法もあり得ると思うのです。そういういろいろなオプションの中で一番最適なものを選んでいくというような戦略が必要だろうと思いますので、全てをURが持ち続けるということで申し上げているわけではなくて、むしろ適正な形で戦略をとっていく、そういう意味で申し上げております。

○座長 それから、あとは委員のお話を聞いていて、やはり歴史的にだんだん役割が変わってきて、今おっしゃっているように、ある程度最初は民間ができないところにURが入って行って、そこが民間でもできるようになると民間が入ってくるわけですが、そうであれば、URのその部門というのは、一部は民業になって行って、そこでまた収益を上げていいわけですね。だから、そういう形で、民間にできるところは、自分自身もその分民間になるというやり方が今までになかったような気がするのです。

○委員 そうですね。ですから、何か固定業務をずっとやるというイメージではなくて、やはり業態が少しずつ変わっていく。もしかしたら、新しい時代に新しい問題があって、それは民間ではできない場合に、もしかしたらまたURでそういう部門をつくれればいいのかもかもしれませんが、そういった組織体としてもいろいろ転がって行って、改善というか、アジャストしていくことが必要だと思います。

○座長 最後におっしゃった医療福祉の施設などもなかなか今できないわけですが、URがある程度ビジネスモデルとしてできるようにしていったら、その部門は民営化になって行って、何十人か何百人かはそういうところに行くということも可能ですね。そして、組織を変えていくと。

○委員 実際、例えば今福祉だと、結構別な形で補助が入っていて、それで何とかペイしている民間企業もあるのです。それをもう少し、そういう甘い補助をしなくても動くような仕組みにしていければ、もっと民間が入ってこられるのだと思うのですけれども、高齢化というのはすごいスピードで迫ってきていますので、それをなるべく早く進めるためには、例えば機構なら機構が少し後押しをするということは必要なだろうと思います。

○座長 それでは、報告書の骨子案に関しましては、もう少し細かく、それぞれ最後にコメントをいただければと思うのですが、委員のほうから、幾つかまだ細かいところというのがありましたので、つけ加えていただければと思います。

○委員 大きな点で1つ提案しておきたい点があるのですけれども、これはいずれにしても、すっきりした形で方向性を明確にすることはできにくい部分があるかと思うのです。

何を言っているかといいますと、私は前回、前々回あたりで申し上げていますがけれども、民でできることは民でという整理でいくと、UR 自体もう存在必要ないと言えるということを申し上げたいのです。

要は、賃貸住宅事業が民でできるかどうかというのは、これは明らかです。UR の事業が民でできないかと言ったらできるわけです。そこどころがどうしてもすっきりできないポイントがあると思うのです。では、民間のほうで全部やるということになってしまったら、一つの形は売却ですけれども、そうすると、国家財政的に見ても大きな問題が出てくるというところで、ではどうするかという話がいろいろ出てきているわけですが、いずれにしても、先ほど申し上げたように、完全にすっきりした形のものというのとはとりにくいだろうと思いますし、10年、20年後の経済情勢を明確に予測するというのも、これまたできにくいところだろうと思いますので、10年後にまた見直しをかけるということを提案するのはいかがかと思います。要は、10年後の見直しを必ず行うということ、この骨子の中に入れ込むという話です。

それから細かな点で申し上げておきますと、先ほど、委員がおっしゃられた1ページの公的機関の位置づけ云々という文章は、いま一つすっきりしていないなという感じがいたします。

次の○の2行目ですけれども、実現可能な解決策を見出すことは困難であるといえますか、どうやってバランスをとるかという話なのだろうと思うのです。納得できるようなバランスをどうやってとるのだろうという話であって、実現可能なという話ではないのではないかなと思います。

Ⅱの今回の改革の視点ですけれども、②として挙げられている「改革をしっかりと推進するために」財政構造の健全化を図る、この言葉だけで読むと、何となく理解したような感じになるのですが、UR という対象を考えたときに、ここの言葉が余りしっくり受けとめられないような話ではないかと思うという点です。

2ページのところは、先ほど申しました収支相償という点が非常に気にかかるというところでは。

3ページで、これは前にも申し上げた話に関連するのですが、1行目で、「現在の利益は維持できず」云々というところなのですが、債務が相当程度膨らむおそれというより前に、ここで出ている3つの話は損益の悪化という話なのだろうかなと思います。有利子負債の問題については、経済学者の方がどういうふうに整理されるかというところはあると思うのですが、2%上昇して、それで他の数字が動かないという見方は、一時的にはあったとしても、それが持続的に状態として続くというのはなかなか考えにくい状況ではないかなと思うのです。

債務の話に関しては、下の2つのポツが債務の膨らむというふうな話に大きく関連してくるのだろうと思いますので、ここのポツ全体の言い方が非常に気になると思います。

4ページのV. 都市再生事業の2つ目の○ですけれども、「政策的意義の確認や民間支

援という立場は徹底しつつ」というところに関してなのですが、先ほどの委員の御意見と同じような感覚なのかなと思うのですが、都市再生に関してといいますか、今後の都市をどうするかということについて、リードするようところが、どこかが行わなければいけないだろうと思います。URが行うかどうかという話がありますけれども、一つそういった観点も考えておかなければいけないのではないかと。増田さんが最近の日経の夕刊で述べておられますけれども、地方分権とか、民間で地方都市の再生を完全に委ねるのが適切かどうかという問題は大きくあると思っています。では、その辺の領域を全く考えないで都市再生事業について語るのが適切かという疑問が私としてはあるということです。

それと、細かな点になってしまうのもうあれですけれども、もう少し前回も申し上げたところ、2025年あたりのところから慎重な状況に経済的に入っていくかもしれないという観点を踏まえてのストックの見直しとか、そういったところを入れていただくことよりリアルな感じになっていくのではないかなと思います。

以上です。

○座長 どうもありがとうございました。

お帰りになる前に、ほかに気がついた点があればお願いいたします。

○委員 1つ、できれば検討していただきたいのは、賃貸住宅の契約の終了をどういうタイミングでどのくらいのボリュームででき得るかということの検討だと思うのです。例えば上下分離とか何とか言っても、それは結局契約変更になりますので、恐らく実際にはかなり大変な作業が裏で発生すると思います。ですので、その可能性をそれぞれの賃貸住宅ごとに検討するということが必要だと思います。この骨子案に書く必要があるかどうかわかりませんが、実務としてはぜひやっていただきたいなと思います。

それから、先ほどの定員の話もそうなのですが、決めたからやるというのは確かにあるのですが、やはりなるべくいろいろな意味で、役割ないしは経営を最適化するという観点は持っておいていただきたいと思います。ですから、そういう意味で、何かあることを決めて、それに猛進するのではなくて、時代時代に合った形で最適なことをやるような仕組みないし、そういうことをドライブする仕組みというのですか、そういうのを何かちょっと入れたいなという感じがします。

あと、ちょっと細かな点で申しわけないのですが、資料2の8ページで、実際には民間が全然入ってこなかったということなのですが、やはり重要な点というのは、これはなぜかということを考える必要があって、もしかしたらロットが大き過ぎるとか、ないしは現地に既に入ってしまったので、ほかの人が入りようがないとか、いろいろなことがあるかもしれないし、あとは例えば仕様書の書き方ですとか、そういうのがあり得ると思うので、やはりここは少し検討していただいて、仮に今のままやるとしても、民間との競合がある中でやるというような仕組みを少し入れていただけるといいのかなと思いました。

以上です。

○座長 追加の御意見、ありがとうございました。

それでは先生、いろいろ細かいところも含めて、全体どこでも結構です。

○委員 そうしますと、やはり先ほどの金利の上昇の件で、骨子案の3ページなのですが、今後10年間で金利が2%上昇すればということですがけれども、これは、デフレーションは20年より短いということですか。要するに、平均的な調達期間というのはかなり短い。

○事務局 シミュレーション上は、30年の財投を使い続けるということですが、今現在、調達が1%ですがけれども、10年かけて3%まで上がってくるというシミュレーションを当てはめている。

○委員 そうですか。借りかえをするまで基本的に金利が変わらないはずですが。

○都市再生機構 30年の借り入れですが、10年ごとに金利を見直しているというのが正確なところですか。

○委員 そうすると、10年間で金利が変わってしまうと。それで2%上がるとということですね。なるほど。とすれば、やはり金利上昇に対して極めて脆弱な財務構造であるということ自体は、特に問題ないように思いますが、これに対して収益がすぐに機動的に上げられる、金利がインフレなのか、本当の実質金利なのかということにもよりけりでしょうけれども、インフレということであれば、当然その分賃料収入も上がるでしょうからいいのですが、このこと自体はそんなに違和感ないのですけれども、いかがですか。非常にこれは問題だというふうには。

○委員 いえ。私は債務が膨らむおそれというところで、金利というのは一時的な状態で出現するのはわかるのですけれども、2%上がる状態が持続的になるというのが、私としては余り腑に落ちないのです。

そういったシミュレーションやっているのは十分知っていますけれども、中央金利の動向をそういうふうにつかえるのが果たしてリアルなのかという疑問です。

○委員 わかりました。今の金利がこれ以上下がるというのは考えにくいので、そういう試算があるのであれば、こういう表現で特に問題ないのかなと私は思いましたがけれども、その辺は、考え方はいろいろあるかと思いますが。

細かいところという点については、実は私は意見余りございません。大きいところだけで済みません。

○座長 全て言っていただいたということで、よろしいでしょうか。ありがとうございました。

では、URから今日せっかく上西理事長に来ていただいていますので、少し今日の意見をお願いします。

○理事長 それでは、ちょっとお時間をいただきまして、今回のペーパーを読ませていただきまして、キャッシュフローの極大化による財務バランスの健全化ということと、民業補完という2つのポイントで論点が整理されていると理解しておりますし、そういう意味では、非常にわかりやすい表現になっているのだと思いますが、この2つが本当に対立

ポイントなのかというと、必ずしもそういうことだけではないのではないかと思います。例えば民業補完といっても、これはいろいろな意味があるのだらうと思いますけれども、私の理解では、民のほうの合理性が効くというところが1つのポイントなのだらうと思っていますし、それから財務のバランスの健全化ということですが、これは、私も先生がおっしゃったとおり、需要が減退する中で、空き家も全国で750万戸ある状態の中で、本来民営化できるものは民営化するというテーゼは変わりはないのではないかと。公営住宅的なものは別としても、長いスパンで見ればそういうことなのではないかということなのだと思いますけれども、現状、財務バランスが悪過ぎてこれができない、あるいは今相当な損を出せばこれはできるわけですが、それはできないというところが問題なのだらうということなので、この2つのポイントのどちらを優先するかというと、やはり財務バランスの健全化をまずしてみる、その上で何ができるかということを考えていくというのは、論理の筋道ではないかなと思っていますということなのです。

具体的な論点が幾つかあるわけですが、1つは、4ページの都心部の高額賃貸住宅の補填で、下のほうの○の「売却はとるべき選択ではない」との意見があったと書いてありますけれども、私は、売却はとるべきではないというのは、要するに、キャッシュフロー上どちらが得かということで、売却するケースも将来的には十分あり得るということで、必ずしも選択はないということではなかったのではないかと思います。仮に、将来バランスシートが相当改善されて体力がつけば、多少損しても売るという選択も否定するものではないのではないかと考えているということ、その意味でも、とにかくバランスシートの回復が最優先である。これは民間の経営者が考えても、誰もそう思うと思います。

それからもう一つ、4ページの管理業務の効率化、あるいは最終ページの関連会社の合理化ですが、これは先ほど都市再生機構から申し上げましたとおり、整理すべきは整理するし、自立化できるものは自立化させるということで、問題はJSだらうと思いますが、このJSの問題は、民でできるものは民でというテーゼからすると、多少議論があるのだらうと思いますけれども、民業の圧迫ということからすると、いささか違和感があるなと思っています。

私も、民間金融機関にいたときに、政投銀とか、政策金融公庫、民業圧迫でけしからぬというのは随分やりましたけれども、そういうのはちょっと次元が違い過ぎて、本当に民業圧迫かなと。特に、団地の管理というのは誰もやっていないわけですから、それをもって民業圧迫でけしからぬということにはならないのではないかと個人的には思っているということなのです。

それから、産業論的に言ういろいろな意味があるのではないかと。皆さんお読みになっておられるかどうか分かりませんが、日経新聞に積水の会長さんが「私の履歴書」を書いておられるのですが、彼が言っているのは、やはり住宅関連産業は壮大なクレーム産業である。したがって、クレームをいかに集めて、どう解決していくかということが、この産業のポイントだと。そこから新しいビジネスを生み出していくということを書いて

おられるのだらうと読んでいますし、その結果、彼は関連会社を含めて、全部持ち株会社の中に入れて、トータル総合サービスを提供するという会社に持って行っているということなのではないかと思うわけです。

私は前々から申し上げているように、URも全体としてのトータルコーディネートサービスをするという、ソフト化した産業化していかないと、価値は出てこない。単に、物件の価値だけで最終的に外に出すといったら、これは二束三文にしかならない。やはりトータル、団地としての付加価値を売りにするというしか将来的には方向はないのではないかと考えているわけで、その意味では関連会社を簡単に外に出せばいい、競争させればいいということには必ずしもならないのではないかと考えているわけです。

コミュニティとJSというのはあるわけですが、コミュニティは、明らかに本体の一部ということでありまして、ニーズの問題もあります、基本的には労務対応の違いから子会社に移したという理解でいいのだらうと思います。したがって、当然コストセンターということになるわけですが、先ほど、JSについてもコストセンター的などという話がありましたが、大枠としては、確かにそういう方向感なのかなと思いますが、これはコミュニティと違って、中で事務をやっている部隊と入札する部隊、このモチベーションをどうやってキープしていくかというのは、ちょっと別の次元のマネジメントが必要だらうと思っていて、ここはやはり民間的な手法とか、あるいは民間経営者を引っ張ってくるか、その前にやるべきことがあるのではないかと考えています。いずれにしても、現在コンサルを入れて徹底分析しているわけですので、それを踏まえた上で、適切な経営管理体制に持っていきたいと思っているところであります。

こういう議論はなかなか難しいのですけれども、民間では問題がいろいろある中で、問題を絞り込んで、それに集中投下するという観点からすると、今は財務構造の改善につなげるということに集中投下すべきだらうと思いますし、委員がおっしゃったように分割を広げるにもまず体力がなければできないということではないかと考えているところです。

以上です。

○座長 どうもありがとうございます。

持ち株会社としてトータルでサービスというのは、一つの考えだと思うのですけれども、そうすると、どうしてもきちんと管理コストなり、そういう非効率性が出てくるのではないかということに関してはいかがなのでしょう。

○理事長 今までURが子会社の管理がきちっとできていたかということ、私はそうは思っていないわけで、そこに最初の問題が出てきているということでもあります。あとは、管理の仕方というのは、目標、PDCAをきちっと回すような形にする、あるいはインセンティブをどうつけるかということ、それからもう一つは入札ということで、アカウンタビリティも出てくるわけですから、それらをうまく組み合わせればそんなに極端なことにはならないはずだと思っていますし、それはまだ全くできていないところに問題がある、まずそれだというのが私の感覚です。

○座長 どうもありがとうございました。

それでは、最後にまだ御意見があれば、お願いします。

○委員 総合的に、全部でサービスを提供して付加価値をつけていくというのがいい場合ももちろんありますし、そうでない場合もある。それがいい場合が民間で多かったということは、そうなのかなと思ひまして、それはその場でリスクをとって御判断される経営者の御判断だと思ひますが、それは民間ベースでやっている場合にはそういう議論が可能ですが、資本コストの低い公的サービスの場合に同じ議論がそのまま当てはまるのかというのは、全然違う話でございます。

もしそうであるならば、総合でやったほうがいいのであれば、厳しいハードルレートのもとでも、やはり総合でやったほうがいいということになるはずですので、厳しいハードルレートのもとでそういう御判断をされればいいのか。そのためには、まずハードルレートを上げるということで、上下分離という話でございます。それがまず1点。

あと、コミットメントだと思うのです。例えばJSに関して言うと、これは今徹底的に見直して、コンサルを入れてやっています。それはおっしゃるとおりだと思います。今までうまくいっていなかったのがこれからうまくいくだろうとおっしゃるのも、多分それはそうなのだろうと思います。ただ、公的な独立行政法人というところがかなりを出資している特定関係会社でございますので、コストをどれだけ確実に下げることができるかということ、どう確約して、それを実行するかというところが肝なのです。どう確約して、「必ず何年までにこれだけ改善します」ということをコミットできるか。

結局、現場の方が実際頑張っていると思うのですけれども、そこからかなり現場から遠い国民に対してどう約束して、確実にこれができるという履行の約束ができるかという、そこなのだろうと思います。上下分離でリースにしたらどうかというのは、リース料払うというところでコミットメントがあるのでやらざるを得ない。あるいは分割して資本関係を切って、民間で競争する。そうすると、そもそも説明する独立行政法人というところから切り離されますから、アカウンタビリティがそもそもなくなる。

そういうことで、今のままでやって、これで一番いいのだとおっしゃるのであれば、その履行を確実にするスキームを考える。あるいはこうするのです、あるいはこれがうまくいかなかったら、次はこうするのですということで、工程表をつくって、確実にそれを確約していただかないと、なかなか一般の財投資金の出し手であるとか、国民とかの納得感が得られないのではないかと。今のまま改善していくのがベストなのだと思います。ということであれば、それが本当にベストだということを示すのが難しいと思ひますので、ではそれができなかったときにこうするのだという確約が必要なのではないかと。

私が繰り返し申し上げているのは、全部確約をどういうふうにするかといういろいろな工夫と言ひますか、アイデアにすぎませんので、もしその確約、コミットメントがとれるのであれば、特定の形式に必ずしもこだわる必要はないのではないかとと思ひます。

○座長 では、どうぞ。

○委員 先ほど、上西理事長がおっしゃられた話については、ぜひとも内容的に入れていただきたいと思うのが1点ありまして、それは最初におっしゃられていたわけですがけれども、要は、ディシジョンチャートでどういうふうを考えるか。だからこうなっているのだという話、その部分の言い方がこの中には余り盛り込まれていないのです。結論的などころだけあって、その前にどういうふうなディシジョンチャートでこういうふうになっているかという、ここをぜひとも入れていただきたいというのが1点。

それから、民業圧迫のところは、最初から申し上げているのですがけれども、上西理事長もお感じになられているようなのですが、URが民業圧迫をしているという感覚を私たちは余り持っていないのです。要は、民間の中でビジネスをやっている、URが圧迫しているのだという話をほとんど聞かないのです。別に聞かないのです。その中で、民業圧迫云々というのは、政治家の方はしょうがないのかもしれないと思うのですが、実はというところは改めて申し上げておきたいと思うのです。

それから、それに関連してなのですが、小泉改革が始まったときに、「民でできることは民に」というのは、非常にシンプルなフレーズでわかりやすいというところがあるのですが、危険なのは、実は民でできることは民にということで全部整理できないということです。これは、私2つ大きくポイントがあると思います。

1つは、民でできるけれども、民のほうがマーケットとして育てていないという場合があります。これは、URの契約監視でやっています、往々にしてそのような分類に入る取引契約が見られます。要は、URみたいなモデルが日本に余りないので、それに十分担えるようなやり手が余り見られないということで、それであるから、民でできることは民でと単純に言い切れないところがあるというのは1つ。

それから、これは言うまでもないことですが、民と公という形で、余りにも2つに分けてしまうところが問題であって、その中間的な領域をどういうふう考えるかというところが整理されていない中で、民にできることは民にと言いつけられているのが、今の一つの混迷の要因だろうと思っています。これについてはそれ以上この場では申し上げないです。

○委員 それについてちょっと議論させていただいてよろしいですか。

○委員 ちょっといいですか。

それから、委員がおっしゃっておられた今のコミットメントという話、これは独法のところで全て共通の話だと思っていまして、独法の制度ができたときに、中期計画つくってということがありましたけれども、中期計画が計画と言えるのかなというような内容のものであったわけです。それで、最初的时候にはまだしょうがないかなと思っていたのですが、ずっと年数を重ねても依然としてコミットメントと言えないような中期計画が続いているということが大きな問題だと思っているということは、私のほうとしても加えておきたいと思います。

それから、委員が触れたお話のところ、戦略的な経営と言える部分が話としておあり

になるのだらうと思うのです。今のURの財政状況を踏まえての運営は、極めて戦略的な経営が要されるところだらうと思うところでは。要は、重要な変化要因が幾つもあるわけです。そのところに照らして、経営のかじを切っていくことが要されるということであり、硬直的な方向性を出すということが必ずしも適切とも言えないということは指摘しておきたいと思えます。

以上です。

○座長 どうぞ。

○委員 民でできることは民でというお話なのですが、これはやはりもう少し整理して議論しないといけないというのは、官がなかったとしたら民が出ていたのか、官がいるから民が出てこないのかという議論が1つあると思うのです。官というか、パブリック、公が出ていっているから民が出ていないという場合に、現にそこをやる業者がない。それはなぜならば、公がいるからだという議論が当然あるわけで、この場合には、もし公がいなかったとしたら、民がそれをやっているのかどうかということなのです。

公がいなければ民がやっていたところは、やはり広い意味では民業圧迫なのだらうなど。今、公がいるから、それをやっている業者がないから民業圧迫していないというということではあるのですが、もし公がいなければやっていたところというのは、広い意味では民業圧迫だと。そのこのプレイヤーがないのは、公、パブリックがやっているからであれば、そのパブリックを切り出して、そのパブリックを民にすればいいわけです。

もう一つは、民間だったらやらないけれども、社会的な、政策的な観点からすると、やらないといけない部分、ここはまさに公がやるべきところで、そのこの部分と民がやるべき部分は分けるという意味でいうと、民でできることは民でというのには必ずしも悪くないフレーズなのだらうと思えます。もし民間主体がないのであれば、今、公の部分と民間主体にすればいいわけであって、要は、民でできない部分は公でやるべき部分だという観点からすると、民でできることは民でというのには、そんなに悪いフレーズではないのではないかという印象を持ちました。

○座長 先生の表現ですと、URはどういう感じに今後なっていっていいですか。

○委員 もちろん都市再生事業とか、ニュータウンの撤退とか、あるいは震災復興関連というのは別にしまして、賃貸住宅事業に限って言うと、基本的には公的色彩があるというのは、何度も申し上げていますが、ユニバーサルアクセスの保証と、将来賃貸を借りられないような人が出てきたときに必ず受け入れるという保証という点に尽きるのではないかと。あとは、住宅が本当になくて困っている人に対してということは、業者が実際に現物で住宅を出すというよりは、住宅費の補助という形で、資金面で援助するという、それもUR居住者であろうとなかろうと関係なく、全国民にフェアにアクセスできる、住宅のセーフティネットとしての資金面の援助は必要だと思いますけれども、そういう人に具体的に物として住宅を提供するという意味では、公的な役割はないと私は考えております。

○座長 上西理事長がおっしゃった、公的金融のところ、低金利で貸すべきだということの

だったら、民間に金利を低くするようにやってあげればいいわけで、別に政策金融機関がなくても同じということですね。

どうぞ。

○委員 余り議論する気はないのですけれども、ちょっと視点としてお伝えしておきたいのですが、民間はリスクがどうかという話と、もうけがどうかという話と、リソースがどうかという話と3つの点で大きく判断すると言えると思うのですが、そのところで、リスクが大きいと判断したならばやらないと。これは、もうからないという意味ではないのです。リスクがもっとほかに低いところがあって、もうかる場所があればそちらを選択するというだけであって、要は、必ずしもやらないという話ではなくて、どちらかと考えたらこちらを選ぶという、選好の問題なのです。リソースの話も同じですし、うまみの話もそうなのです。

例えば今回のURコミュニティのところで、2回も民間の応募者を募って、なかなか見つからなくて、ようやく東急コミュニティさんに応募いただいたところなのですが、この部分がどうしてかというのは、私ははっきりわかりませんが、想像では、何もURのところをやらなくても、もっとうまみのあるところが幾らでも見つかるという話、リソースでそちらに振り向けるのはもったいないということであったのかもしれないと思うのです。

そういうものが一例だということを、とりあえずお伝えしておきたいと思います。

○座長 どうもありがとうございました。

ほかに何か、この骨子案のところで、報告書の構成、それから内容について不足している部分があれば言っていただければ。もう大体よろしいでしょうか。

どうぞ。

○委員 今の件は、何となくわかります。言葉の定義が違っていただけで、言っていることは同じだという感じがいたします。もうかるというのは、リスクを勘案した上でもうかるかどうかというのを普通、私どもは言うものですから、多分言葉の定義が違うだけで、言っていることは一緒だと思います。

○委員 民ができることは民で全部民に委ねるべきだという話、それほど現実には簡単ではないということを申し上げたいのです。現実のマーケットはもっとリスクとか、もうけとかその辺を考えながら動いていますし、あとリソースのことを考えていますね。

○委員 リスクを考えてやらないというのは、民間ではできないと理解しているのですけれども。

○委員 ところが、民間のほうでは、リスクに関する情報を十分にとっているわけではないのです。よく知らないで、これは危険だと思うとやらないだけなのです。

○委員 それが民でできないということだと私は思うのですが。

○委員 民でやっていないということです。だから、民でできるのだけれども、やっていないということです。

○委員 できるかどうか調べるのを、コストをかけてまでやることはないということですね。

○委員 都市再生のところは、民のほうがかつと理解が進めば、リスク転嫁できるだろうと言っているわけですし、それはそういう考え方なのです。

○委員 わかりました。多分言っていることは一緒で、言葉遣いが違っているだけだと理解しました。言葉のすり合わせは余り建設的ではないので、このぐらいにしたいと思いません。

○座長 お願いします。

○国土交通省 ちょっとレベルの低い話で恐縮なのですが、コスト削減の話で随分トータルで出ていると思ひまして、先ほど JS の説明の中で、いろいろな業務をやっているということで、全て引き続き、続けるわけではないと理事長から御意見があったと思うのですが、1点だけちょっと私がずっと気になっていますのは、前も出先で、総務部長で、ビルメン業務とか、あるいは自動車運転業務とか、役務提供の競争入札をやっているのですが、これが相当程度低入札で入ってきます。これは何でかという、大体年金の受給年齢の65歳までを需給調整して、物すごく安い労務単価とか人件費しか払っておりません。その結果何が起きているかと言うと、事故の多発と、私のビルメンでも大きな問題がございました。

何が申し上げたいかという、例えば実質、競争入札を全部ばらしたら、相当低入で入ってくると思ひます。その結果、さすがに全ての業務をやりたいと思ひてはいないと思ひますけれども、小修繕のところはほとんど労務単価で決まってくるので、相当程度いいかげんなことをされて、その後に排除すればいいのかもしれないけれども、そういう危険性が非常にあるということは実態としてお伝えしたいし、アベノミクスで、逆に民間企業の賃金上昇をお願いしているところで、がんがんとたいて下げていくのが本当によいかという、若干そういった意味でも危惧をしていますので、ちょっと余計なことを言いましたけれども、その危惧だけは私どもは持っています。

○座長 同じようなことを、大学でパートの人をプロジェクトで雇うのですが、ひどい人を派遣してきた派遣会社は、その次から断る。途中で断ると言うこともしていますし、現実にはわかりましたけれども、それはいろいろ考えながらやっていただく必要があるような気がいたします。

○委員 コストを下げていくときの考え方として、当然質を維持するとコストが上がる。やはりある種クオリティが必ずしも高くない、安いものを使った上で何か問題が起こったときに対処する。問題が起こったときに対処するコストのほうがかければ、それでいいということになるわけですが、日本全体、民間も含めてですが、比較的質の高いものを高いコストで受けているような印象がござひます。もちろん事故が多発してしまえば問題ですので、非常に安い人件費の方を使って、ミスがふえるということがあつても、それは事故といつても、どれくらいそれがクリティカルな事故なのか。対処可能な事故であれ

ば、そんなに大したものではない、もう一回やってもらうという程度のことであれば、むしろそういう単価の安いサービスを受けることによって、全体のコストを下げるという考え方も一案なのではないかと思えます。もちろんミスがなくて単価が安いサービスのほうがいいに決まっているのですが、考え方としてはどちらもあるのではないかと理解しております。

○座長 最後に上西理事長、もし何か一言あれば。よろしいでしょうか。

それでは、そろそろ時間になりましたのですが。

○事務局 済みません、あと1つだけ。

○座長 はい、お願いします

○事務局 済みません、1つだけ。

前回もそうだったのですけれども、先ほど、民でできることは民でという観点だけからは、URの賃貸住宅事業は民営化できないはずがない。しかし、財政負担がかかるからこれができないのであるという御指摘があったと思うのですが、これについて主務省としての住宅局の御見解はいかがですか。URという機関を最終的になくしても、住宅政策として、例えばセーフティネットの提供とか困らないというお考えでよろしいのでしょうか。

○国土交通省 セーフティネットの看板というのは、これはおろせないのだと思うのです。

それから、これはお願いなのですけれども、やはり守るだけの、切るだけの改革というイメージは、職員の方の士気も含めて非常に気にしていますので。

○事務局 守るだけ。

○国土交通省 守るといえるか、最低限のものを残して、あとは切っていくだけというイメージの改革というのはどうか。これは書きぶりの問題なのですけれども、例えば高齢社会に団地を生かして再生するという業務もあり得るみたいな書き方をもう少し前倒していただと、これはお願いです。

○座長 どうもありがとうございました。

活発な御議論をいただきましたので、これで骨子案に関しての皆様御意見をいただけたと思いますので、今日の御意見を反映しながら、事務局にもう一度この骨子案を書き直していただきまして、さらにまた委員の先生方から追加がありましたら、事務局に今週中に御連絡いただければと思います。

それから、これは政治的にも動いていますので、この改革全般がだんだんに大詰めになってきておりますし、政府内でもさまざまな調整が行われると思われまますので、政府や党における議論に重要な進展があれば、それを報告書に反映するという必要も必要になってくるかもしれませんので、それもお含みおきいただきたいと思えます。

次回は12月中旬ごろに開かせていただきまして、今日の御議論をもとに報告書案をさらに改定して、審議させていただきたいと思っております。

最後ですけれども、第2回目の親委員会の「独立行政法人改革等に関する分科会」が行われますので、今日までの議論を反映させていただきまして、私からそこに報告させてい

ただきたいと思います。

それでは、今日も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たいと思います。