

### 第3回 持続可能なまちづくり研究会

平成24年3月12日

【真鍋市街地住宅整備室長】 定刻になりました。まだお見えでない先生もいらっしゃいますけれども、定刻でございますので、第3回の持続可能なまちづくり研究会を開催させていただきたいと思えます。

本日は、委員の皆様方におかれましては、大変ご多忙の中、ご出席を賜りまして、ありがとうございます。

なお、本日はご都合により、浅見委員がご欠席というご連絡を受けてございます。

議事に入ります前に、資料の確認をさせていただきます。議事次第にありますように、配付資料は資料1から資料8までとなっております。資料4につきましては、これは先生方から、委員の皆様方からご提出を事前にいただいた資料でございまして、資料4-1、4-2の2種類がございます。

それから参考資料が1から3までとなっております。欠落などがございましたら、議事の途中でも結構でございますので、事務局にお申し出いただきたいと思えます。

毎度のことでございますが、ご発言については、挙手をいただければ、事務局のスタッフがマイクをお持ちいたしますので、マイクでご発言をいただければと思っております。

また、マスコミの皆様方は、本日はここまでということで、申しわけございません、ご退席をお願いしたいと思います。

それでは、以降の議事進行につきましては、清水座長のほうにお願いいたします。よろしく申し上げます。

【横山委員】 すみません。この資料は途中でとまっていますよ。

【真鍋市街地住宅整備室長】 どれですか？

【横山委員】 私の。

【真鍋市街地住宅整備室長】 資料4-2ですか。

【横山委員】 はい。

【真鍋市街地住宅整備室長】 3ページ目以降がないですね。これは間に合うように増刷をいたしまして、横山委員のご説明までにお配りしたいと思います。申しわけございませんでした。

それでは、以降の進行を清水座長お願いいたします。

【清水座長】 はい。それでは、本日の研究会はUR都市機構からのヒアリングと、委員各位からのご意見、前回に続いてでございますが、ご議論を中心に進めていきたいと思っております。

まず、それに先立ちまして、前回の研究会で、各委員からご質問いただきました事項の補足説明を事務局から簡潔にお願いしたいと思います。よろしくお願いいたします。

【事務局】 資料5の説明を簡潔にしたいと思います。前回、URの賃貸住宅の耐震化の状況などについて、ご質問がございました。それをまとめたものが資料5でございます。URの賃貸住宅は76万戸ございまして、これを棟で換算いたしますと、約1万7,000棟ということになります。このうち、昭和56年以前の古い耐震基準に基づいて建設されたものというのが1万2,900棟ぐらい、53万戸ほどございます。このうち、耐震診断をすべきものが1万2,100棟ほどなんですが、そのうち既に耐震診断を終えたものが1万1,975棟ございまして、これは戸数でいきますと51万5,000戸ほどになります。ともに98%ほどが既に耐震診断を終えているという、こういう状況にあります。

それで、耐震診断を終えていないものが127棟、1万2,000戸ほどになります。これはURと民間の所有者の方が区分所有をしている、いわゆる下駄ばき住宅などでございまして、これについては、今耐震診断をすべく、所有者の方と協議を進めている、順次耐震診断を進めていきたい、こういうものでございます。

耐震診断をしたものについての耐震化の状況でございますけれども、この1万1,975棟のうち、1万263棟が、既に耐震改修を終えた、あるいは、耐震性があるがゆえに不要だというものでございます。これに昭和57年度以降に建設された、もともと新しい耐震基準に基づいて建設されたものを加えますと、既に88%、戸数でいきますと80%以上の住戸が耐震化済みということになるわけでございます。残りを差し引きますと、1,712棟、14万1,000戸ほどが、今後耐震化の必要な住戸あるいは住棟ということになるわけでございます。

この1,712棟につきましては、その4のところにありますように、先ほど出てまいりました、民間の所有者の方との区分所有をURがしているものが223棟、3万2,000戸ほどございまして、こうしたものについて、耐震改修を進めたいということで、今、区分所有者の方と協議をしている最中でございます。

残るものはURが単独で所有している住棟でございまして、これについても建てかえを

控えているものを除き、順次耐震化を進めていくと、こういう計画になってございます。

参考までに、民間の方とURが区分所有をしている建物でございますけれども、それについては、順次譲渡・返還、用途変更を進めていくというのが262団地、予定としてございます。しかしながら、現在のところ説明を終え、あるいはその譲渡等に進んだものが31団地ということでございまして、まだ一部にとどまっていると、こういう状況がございまして、これが資料5でございます。

続きまして、ちょっと飛んでいただきまして、参考資料の1から3でございます。参考資料の1から3をごらんいただきたいと思っております。これは前回の研究会におきましても、そのURの目指すべきところ、短期、中期、長期でいかがかというようなご質問・ご意見があったかと思っておりますけれども、まず長期というのは、明確なものはないんですけれども、中期のものとしては、参考資料1にありますような、平成21年2月27日に、これは国土交通大臣のほうで定めました中期目標がございまして、この中期目標に相對するものとして、参考資料2、これが中期計画でございまして、この中期計画は同じ年、平成21年の3月31日にURが策定したものでございまして、これが表裏の関係にあると、こういうことでございまして。

これがその独法の中期の目標と計画になってございまして、その対象期間は21年4月1日から、26年3月31日、この5年間でございまして、この参考資料1を見ていただきますと、はじめにというところを飛ばしまして、機構の基本目標が定められております。ここには、都市機能の高度化、居住環境の向上を通じて、都市の再生を図ること、まちづくりのビジョンを実現する、それを支援すること、良好な居住環境を備えた賃貸住宅の確保、居住者の居住の安定、重層的かつ柔軟な住宅セーフティーネットの充実に努めることなどが掲げられてございまして、それ以降、都市再生事業と、それから賃貸住宅事業について、大きな目標が掲げられております。

参考資料1の3ページ目以降に、もう少し具体的な業務の質の向上に関する事項が列記されてございまして、3ページ目のIIの1のところ、都市再生部門の具体的な目標になってございまして。

ここでは、3ページ目の下のほうに掲げられておりますように、地方公共団体の行政機能の補完的役割を果たすとともに、民間事業者の新たな事業機会を創出し、民間事業者を都市再生に誘導するための条件整備を行うこと。現在仕掛かり中のものを除いて、公共団体や民間事業者のみでは実施困難なものに限定することということが掲げられております。

4 ページ目以降は、都市再生の具体的な政策目標、国家的プロジェクトへの取り組み、社会変化に対応した都市構造への転換、あるいは中心市街地の活性化、安全・安心なまちづくりと、そうしたものを通じて、都市再生をする、こういう個別の目標が掲げられています。

4 ページ目の中ほどにありますように、取り組みの手法としては、公正、中立、そのノウハウを生かしながら、コーディネートを行う。基盤整備、関連公共施設の整備の業務を行うということが掲げられています。

4 ページ目の中ほどからは、今度は賃貸住宅部門の目標が掲げられておりまして、セーフティーネットへの役割の重点化、個別団地ごとの特性に応じた再生活用の推進、それから管理業務の適正な実施などを目標として掲げております。

5 ページ目の中ほど以降は、新規には事業着手しない事業、これはニュータウンですとか、特定公園施設の管理などが掲げられています。

6 ページ目に参りますと、業務の遂行に当たっての取り組みということで、地元の住民や公共団体、民間事業者との連携、環境への配慮、景観の形成、そうしたことが、その横断的な目標として掲げられています。

6 ページ目の中ほどから下は、業務運営の効率化ということでございまして、事業リスクを管理する、一般管理費や事務費を効率化する、コスト構造を改善する、そうしたことが並べられています。

7 ページ目の下からは、財務内容の改善ということで、当たり前のことですがけれども、繰越欠損金の削減、財務体質の強化、そうした目標が掲げられ、最後には人事ですとか関連法人についての取り組みが項目として並べられています。

これに対応するものとして、URさんのほうでおまとめになったのが第2期中期計画でございまして、それは参考資料2に概要のみを配付してございます。中期計画につきましては、第1回目のこの研究会のときに、委員の皆様方には本文をそのままお渡ししてございますので、本日は参考資料2といたしまして、その概要のみを並べさせていただきました。この説明については、省略したいと思います。

次に参考資料3でございましてけれども、参考資料3は、こうした中期目標、中期計画があって、さらにその後、森田先生がおまとめいただいたあり方検討会、その審議、さらに22年12月の独立行政法人の事務事業の見直しの基本方針、そうした閣議決定を経まして、去年の7月1日に、国土交通省のほうで、URに対してお示しした工程表でございま

す。現在この工程表に基づいて、UR都市機構の改革がまさに短期で行われていると、こういう状況であります。

基本方針などにつきましては、これまでのあり方検討会、あるいはその閣議決定の方針が再掲されておりますので、そこはちょっと省略させていただきたいと思いますが、参考資料3の2ページ目以降に、組織改革について、書かれております。完全民営化が極めて困難であるとしても、民間の会社経営のノウハウを取り入れていく必要があるとされまして、これは組織内のカンパニー制の導入、それから株式会社方式のガバナンスの導入、経営改善計画の策定、情報開示の促進、そうしたことが掲げられております。これは23年度から、一部施行実施しております、24年度に本格実施をするというものが多ございます。

4ページ目以降になりますと、賃貸住宅部門の業務改革がございまして、業務の効率化、収益力の確保、資産負債の圧縮に向けた取り組みを進めていくと、こういうことが掲げられています。1つずつの説明を省略いたしますけれども、例えばPPP手法を取り入れること、地域の活性化や福祉の拠点としての再整備を行うこと、それから高額家賃物件の譲渡等を進めること、そうしたことが工程表の中に掲げられています。こうしたものについては、少なくとも、その機構の財務が悪化しないという前提のもとで進めるということも、ここに掲げられています。

6ページ目に参りますと、公共団体との連携というのがございまして、公共団体への譲渡、ストックの譲渡ということもありますが、これも機構の財務が悪化しないことを条件とするというようなことが掲げられています。

7ページ目以降は都市再生部門でございまして、こちらのほうは前回ご説明いたしました事業の実施基準、これを明確化を図るということが位置づけられておりまして、既にこれは昨年4月から、新しい実施基準に基づいた都市再生事業の進捗ということが図られてございます。説明は省略したいと思います。

それから9ページ目以降になりますと、関係法人の改革というのがございまして、例えば随意契約の原則廃止ですとか、利益剰余金の返納ですとか、そうした、UR本体ではないんですけれども、関係法人の見直し、そうしたことが掲げられています。

11ページ目には、東日本大震災への対応でございまして、これは前回ご説明いたしましたので、省略いたします。これが短期の目標ということになります。説明は以上でございます。

【〇〇委員】 それではただいまのご説明につきまして、前回、あるいはその後、事務局にご質問があった事項について、今日ご説明いただいた範囲内で何かご質問がありましたら、ぜひ。今日、ご説明いただきましたのは、資料5及び参考資料の1、2、3、この4点でございます。特に具体的に資料5につきましては、UR賃貸住宅の耐震化の状況についてご質問があったことに対して、ご説明をいただいた資料でございます。いかがでしょうか。

ご質問をいただいた事柄、例えば先ほど申し上げた耐震化の状況について、ご説明いただいた資料の内容の範囲でよろしいかどうかも含めて、改めて何がご質問があれば。どうぞ、〇〇委員。

【〇〇委員】 先ほどの資料3の4ページのところの賃貸住宅部門のところの説明の一番最後のところなんですけど、機構賃貸住宅に多くの低所得高齢者が居住していると、機構の住宅にですね。低所得の高齢者等に向けた住宅の提供を基本的な役割としての取り組みを行うということで、ここをもうちょっと具体的に、どういった取り組みを、これからどういった形で継続しようとしているのか、教えていただけますか。

【〇〇委員】 これは事務局でよろしいでしょうか。いいですか。

【〇〇委員】 4ページの一番最後の。

【事務局】 まさに4ページから5ページにかけて書かれている基本的な考え方でございますが、その先、5ページのほうに、この場合どういうふうにやっていくのかというようなことで、サービスの賃貸住宅であればPPPを使ってやっていくとか、あるいはその家賃制度のところについては、このような課題というようなことで書かせていただいております。いずれにいたしましても、今やっておりますのは、低所得者向けには、「高優賃」というものについて2万世帯程度やっております。これは、高齢低所得者用の制度がございまして、それ、市場家賃から減額する制度がございまして、それが2万戸程度、これはリニューアルしたものをやっております。

それから、あとは激変緩和措置として、建てかえなり、あるいは市場家賃化するときに、据え置き措置というんですかね、そういう形で対応をしているというような状況でございます。

全体の位置づけといたしましては、住宅セーフティーネットの一翼ということで、公営住宅を中心とした住宅セーフティーネットの一翼を担っているというような位置づけとして、そのようなことをやらせていただいているということでございます。

【〇〇委員】 よろしゅうございますか。

【〇〇委員】 はい。

【〇〇委員】 ほかに何かご質問。はい、では〇〇委員。

【〇〇委員】 今回の参考資料3の、この工程表で2ページのところに、改革の基本方針の項目の最後の箇所なんですけど、ちょっと今の〇〇委員からの質問とも多少関係がし得るのかもしれないんですけども、最後のところのなお書きで、最後というのはまさにその2の項目のという意味なんですけど、なお76万戸を有する賃貸住宅部門については、多くの居住者がいることから、居住者の居住の安定を害することがないように配慮するという特別な記載がございまして、そもそも居住者の居住の保護というのは、一応その借地借家法で守られているところがあると思うんですけど、とりわけこういう形で、居住者の居住の安定を害することはないという形で、その配慮をされること自体は、それはそれで大変意味があると思うんですけども、特別に何か制度として、あるいは運用として、今現在されていらっしゃることで何かございますでしょうか。特にないということでしたら、それはそれで全然構いませんので。

【事務局】 今ほど申しあげました、例えば家賃につきましては、先ほどの建てかえなり、あるいはその市場家賃化のときに上げる際に据え置きをして、高齢の低所得者、低所得者の方の中で、あるいは障害者とか、そのような方々につきましては、国費としての補助金の導入というようなことをやらせていただいているところでございます。また先ほど述べました「高優賃」という制度につきましては、これはURだけではないんですけども、一般の制度としてございまして、これにつきましては国費の投入を補助金としてさせていただきます。

【〇〇委員】 どうぞ。

【事務局】 これはいろんな席で必ず申し上げているんですけども、すごく大事な点は、今の高齢者向けに、部分的に例えば2万戸家賃を下げているというお話をしましたけれども、居住者の居住の関係で一番本質的なのはそういうところではなくて、これまでにご説明したように、URの住宅は古い団地のストックが非常に多いわけですね。古い団地は非常に狭い。狭いと、結構古くて狭いがゆえに、市場家賃にしても、非常に家賃が低く抑えられている。周辺で新しいマンションなんか建てば、賃貸マンションが建てば、かなり家賃が高いわけですけども、それに比べると、設備も古いですから、かなり安く抑えられる。そういう方々が非常に多く住んでおられるということでございます。

一番イメージしていただきたいのは、例えば公営住宅、都営住宅とか区営住宅の家賃に比べると、URは大体倍ぐらいの感じ、平均すると。古いところでもそれぐらいにはなっているんですが、それでも古くて小さいがゆえに、周辺の、新しい民間のアパートに入ろうと思えば、かなり抑えられると。そういう人たちに対して、家賃について、激変緩和をしなければいけないし、それから一方で住み続けられるようにエレベーターをつけるとか、部分的にしるバリアフリー化するというような措置は講じていくということを居住の安定ということで行っている。とりわけ、このあり方検討会でも議論になりましたのは、首都圏のこれから高齢化が急速に進む中で、そういう人が、もうURから出てくるということになったら、受け皿がとてつくれないと。政策的にもそこは収益というところを守りながらやっていくべきだというご意見だったということでございます。

【〇〇委員】 よろしいでしょうか。

それでは、第1の議題について続けますが、続きまして、前回委員から要望のありましたUR都市機構からのヒアリングを行いたいと思います。ヒアリング事項につきましては、例えば都市再生事業への事業の機会について、どのようにお考えになっているか。つまり具体的事業に取り組むきっかけをどう創出しているのか等に始まりまして、約5点ほどヒアリング事項としてご提案があったように思います。

本日はURのほうから複数の方々にご出席いただきまして、前回お出しいただきましたヒアリング事項について、一通りご説明を賜りたいということで、どなたとどなたから、どういうふうな形で順番は。

では、ご説明いただくに当たって、その前回のこの研究会でのご提案のヒアリング事項、一体何を説明されているのか、最初にその事項について、概略ご説明の上、簡潔にご説明をお願いしたいと思います。よろしく申し上げます。

【(独)都市再生機構〇〇】 はい、かしこまりました。東日本都市再生本部で中央区、江東区の都市再生事業を担当しております〇〇と申します。先日の現地ヒアリングでは、江東区の豊洲地区のご案内をさせていただいております。よろしくお願いいたします。

それでは、私から順に5点いただいておりますので、1から5まで順次ご説明をさせていただきますということで、やらせていただきたいと思います。

まず1点目は、今、座長からお話ございましたように、都市再生の具体事業のきっかけは一体どういうところから起こっているんだと。外部からの持ち込みなのか、あるいはURで仕組んで、売り込みに行くのかという、大きく言えばそういうご質問だと理解して

おります。

特に都市機構移行後は、私の感覚ではおよそ8割方は地方自治体から何とかここを助けてもらえないだろうか、何か知恵ないかと支援のご要請があるといった地区が8割方というふうな感覚を持っております。例えば駅前の顔をつくりたいというような首長さんの意向があったり、あるいはその同じ駅前でも広場がなく、交通が錯綜しているので、それを何とかしたいという、そういった行政の課題があったり、そういったことで知恵をというふうにご要請が来る場合もありますし、あるいは地元のほうで、地権者で集まって、例えば再開発の準備組合を立ち上げて、事業をやろうじゃないかということで話し合いをしている中で、どうも行き詰まって、次の1歩が踏み出せないというときに、何か知恵なり、あるいはそのノウハウを導入してもらえないかということでご相談来る場合、これも公共団体経由でございます。

ですので、全く、まっさらな空間値があって、その空間値をまちのためにどう使おうかという、そういった空間値ありきで事業を組み立てるといようなアプローチもあるんですけども、その場合も大半はやはり地元の自治体が、その空間値をどうまちに生かそうなどという発想でご相談に見えるというケースが多うございます。

とは申しまして、じゃ、URはずっと待っているだけで、積極的な動きをしていないのかということになりますけれども、一例で申し上げますと、昨年の3・11以降、防災のまちづくりということについて、非常に意識が高まっている中、去年の1月に、東京23区の区長さんが集まる特別区長会というのがございまして、その場で東日本都市再生本部の本部長がURの防災のまちづくりの取り組みについて、講演をさせていただく機会がございまして、密集市街地の整備ですとか、あるいは防災公園の整備ですとか、あるいはいろんな計画づくりをお手伝いしていると、そういったURの実績について、お話をさせていただいて、いわばトップセールスみたいなものでございますけれども。

その結果、幾つかの区からは、ぜひこういうところで困っているの、知恵をもらえないだろうかというような具体的な相談も既にいただいているようなところがございます。以上が1点目でございます。

それから、2点目で、職員の意見の反映ということで、個々の現場で、いろんな職員の意見を、反映について、どんな工夫をしているんだという、こういうご質問がございました。ちょっと質問の意図と外れるかもしれませんが、私の個人的な感覚では、特に現場の業務は30代から40歳ぐらい、入社して10年から20年ぐらいの職員が仕事そのもの

を牽引しています。ですので、いろんな仕事の進め方の相違工夫も含めて、その世代が引っ張っているというのが、旧公団以来の伝統風土ではないかと思っております、少なくとも下レベル、現場レベルでは、そういった中堅、あるいは若手の層が、なかなか意見具申できないといった雰囲気にあるというようなことは一切ないという、非常に風通しのいい組織ではないかなと感じております。ちょっとお答えになっているかどうかあれですけども、2点目は以上でございます。

それから3点目は、この間の機構改革にとらまえて、例えば事業実施基準、あるいはそのカンパニー制の導入、こういったことについて、社内、あるいはその現場まで含めて、どういう周知をして、どういうふうに職員の意識改革を図っているのかというご質問だと理解しております。

カンパニー制の導入について申し上げますと、特に現場レベルでも、全くまっさらなところにカンパニー制という、新たなその概念が導入されたというふうな意識はあまりございません。と申しますのは、もともとその都市再生、賃貸住宅経営、それからニュータウン、ある程度事業ごとのミッションを意識して、みんな仕事をしていましたので、そういう面では、それほど違和感なく、今回のカンパニー制の導入は受け入れられているのではないかなと思います。

ただ、1年前と1年後と、その導入後、意識として大きく変わっておりますのは、今回組織改革に合わせまして、部門別の経営を強化するという観点で、いろんな意思決定のシステムですとか、あるいは損益管理のシステムですとか、そういったものがきちんと社内的に整備をされましたので、そういう意味では一つ一つのプロジェクトを担当している担当者が、自分の担当しているプロジェクトに自分の人件費はどれぐらい影響しているというようなことから始まって、非常のその経営という意味では強く意識をするようになったというのが導入以降の大きな変化ではないかなと思います。

そういったことを、その意識改革をどう浸透させるかということで、1つの例でございますけれども、これはなかなか書きもの、かたい文章を読んでも、なかなか理解が深まらないということもありまして、これは多分理事長の発案ではないかなと思うんですけども、昨年の組織改革後、夏に、社内報を用いまして、都市再生の分野ですと、都市再生の部門の長である役員の理事と、それから本社の経営企画室長と、それと都市再生の現場の指揮官である東日本の本部長と3人がかなり長時間座談会をした、それも、要は何のために組織を変えて、どこを向いていくんだということについて座談会をしたものを、社内報

で20ページ近くだったと思いますけれども、それで職員も普通の書きものではなくて、そういうものを読んで、理解が深まったというようなことがあったのではないかなと思っております。

それから4点目、5点目は、職員のモチベーションの維持確保、あるいは実際職員がどういう意識を持って仕事を今しているんだという、こういうご質問ではなかったかと思えます。モチベーションの維持ということは、反対を考えれば、モチベーションが下がる局面があるのではないかと、こういうことかなと思ひまして、1点総論的にモチベーションが下がっている、あるいは下がる懸念があるとすれば、それはやはり現場、いわゆる事業の仕事が減少しているということにはかならないと感じております。もともとURの職員は、ものづくりに携わりたいという思いを強く持って、入社をしております。公務員志向ではございませんので、そういう意味で、近年改革の中で、例えばみずから住宅は建設しない、あるいは地方自治体の財政が厳しくなる中で、なかなか公共投資が減少して、大きな都市開発がなかなか起こらないという状況の中で、いわゆる事業、現場が減っているというのは、これは現実でございます。

機構の強みというのは、やはり事業、あるいは現場をどう動かし、どうマネジメントしていくかというところに尽きると思ひますので、そこを養う現場がだんだん減ってきているというのが組織全体としても懸念ですし、あるいは日々業務をしている中堅若手も懸念を持っているところではないかなと思っております。

そういう面で、現場といっても、都市再生だけではございませんので、団地再生、あるいはその建てかえ、あるいはその住宅管理も現場が当然あるものですから、例えば技術職で申しますと、入って10年ぐらいは、分野を特定することなく、いろんな現場を少しずつ経験することで、いろんなスキルも磨いていこうじゃないかという、こういう人事上の取り組みも進めているところでございます。

以上5点、ざっと申し上げました。私からは以上でございます。

【〇〇委員】 一応順次、違ったご意見がおありになるか、あるいは交互に、ただいまのご説明について、ご質問を受けてよろしいですか。

【(独)都市再生機構〇〇】 はい。

【〇〇委員】 それでは、いかがでしょうか。前回ご提案のございましたヒアリング事項、今、大きく5点にわたってお話がありましたが、内容的には大変密接に関連するものも含めて、それを分けて5点ということでご説明がございましたが、いかがでしょうか。

〇〇委員、何か。

【〇〇委員】 今後、ほかの方は、質問に対して、同じような質問にお答えいただくというやり方で。

【〇〇委員】 5つの事項について、はい。

【〇〇委員】 おのおのの観点からお答えいただくということですか。

【〇〇委員】 はい。

【〇〇委員】 すみません、皆さんのお話を聞いてからのほうがいいのかもしいのですが、これ、多分皆さんにお答えいただきたいと思っておるんですけども、今、東北のほうに都市区画整理の関係で、今80人弱ぐらいですか、人をお送りになっておられると思うんですけども、いろいろ内部で若い方も含めて議論しておられると思うんですけども、URの東北の今回の被災における役割というんですかね、そういうことに関して、もしも議論をされたことがあるならば、ぜひどんなことを議論されて、どんな意見が出たのか、あるいは、今URとして位置づけとして、もちろん事業は制限されて、派遣とか受託しかできないということは十分承知した上で、自分たち、皆さんが今まで培ってこられた基盤整備のノウハウを含めて何ができるのかというようなことを、もしも意思統一されておられるならば、その辺のお話を聞きたいというのが1点。

それからもう一つは、都市再生の部門、私自身はプロジェクト・マネジメントという本職をやっておるので、都市再生の部門における、基盤整備のノウハウというのはずっとやっておられたので十分あると思うんですけども、これもどんな議論をされているかって、ぜひ聞きたいんですけども、国土交通省としても掲げている低酸素のまちづくりということで、成長戦略を、そのまちの中で実現をしていくということがあるわけですけども、今現実的にいろんな団地の中で高齢者対策とかいろんなことが実務としてやっておられるわけですけども、いわゆる都市再生のあり方として、そういったいわゆるこれからの成長戦略に基づくまちづくりという中で、URの皆さんが持っておられる、都市再生の部門が約700人ほどいらっしゃると思うんですが、そういう方々のいわゆるこれまでの知見や経験、それからこれから得ようとする新たな、そういったいわゆる知見、そういったものに積極的に取り組もうというような方々、若い方も含めて、そういう方というのはおそらくいらっしゃると思うんですけども、見ておられて、700人の中で、700人みんながそういう意識の中でこれからやろうとしておられるのか、なかなかそういったいわゆるノウハウを持った人材を育成するというのは実は非常に難しいんです。

私は、その都市再生の部門のURのあれが、そういったいわゆるポテンシャルが十分あるというふうに、かねてから思っておりまして、組織の中で見られて、そういったことをやれるだけの能力、あるいはその意欲のある方が全体の組織の中でどれくらいいらっしゃるのかというようなことも、これはおのおの方々の意見でよろしいので、私見でも構いません、参考までにお聞かせいただければと思っております。以上。

【〇〇委員】 それでは、ただいまの2点のうち、今お答え、あるいはお考えがございましたら、つけ加えていただいても結構です。できるだけ簡潔に。

【(独) 都市再生機構〇〇】 まず1点目の東北へのかかわりでございますけれども、今80数名は、いわゆるこのまちづくり計画の策定支援、あるいはその復興住宅の関係、その両方で、それぐらいの人数今行っております。

たまたま私、昨年地震発生時、本社で技術系の人事をやっておりましたので、4月以降、人を送るにあたって、一番やはりこのノウハウ、マンパワーということで意識したのは、復興のまちづくりの絵を書くのは、絵をただ書くのは、これは、ただ書くと言ったら失礼ですけども、これはいろんなコンサルタント会社であったり、それをやる人材というのはこれは結構いるはずなんですけれども、その絵をほんとうに実現できるかという、その事業のフィルターを通して、見れる、そういう組織があるかということになると、そこはURしかないんじゃないかという視点で、そこをできる人間をまず送り込んでいるということになります。

それは今まだまちづくりの計画策定段階でございますので、次は事業段階ということになると、これは機構も今、一人一人みんな仕事を持っておりますので、みんな事業をやっておりますので、どれぐらい東北の事業に行けるかというのは、今やっている事業との兼ね合いにもなりますけれども、ちょっと最近どんな議論になっているかというようなことは承知していないので申しわけないんですけども、発生時に送り込んだ意識というのはそういうところでございます。

それから2点目の、あるいは低炭素とか、そういう新たな時代の要請に対応したまちづくりについて、どれぐらいの意気込みでみんなやっているんだという、こういうご質問で、100人いれば100人というふうに申し上げたいところではありますけれども、やはり若い人間ほど、やはり柔軟で視野が広くて、そういう新しいことに取り組みたいという意欲は十分にあると思っておりますので、逆に従来型、昔の事業しかやってこなかったベテラン層がそれを阻害しないようにするというのが組織としては大事ななと思っております。

すみません、具体の数字をお答えできておりませんが、以上です。

【〇〇委員】 それでは、順次、まずご説明からお願いしたいと思います。ただし、ただいまご説明いただいたことに重複する部分はできるだけ避けていただいて、簡潔にお願いしたいと思います。

【(独)都市再生機構〇〇】 千葉地域支社で団地再生を担当しております〇〇と申します。先日、私の所掌する高根台団地をごらんになっていただきました。それでは、座ってご説明させていただきます。

今、〇〇のほうから、大分全体的な話がありましたので、重複を避けてというと、かなり限定されるんですけども。まず、今のCO<sub>2</sub>の取り組みの話にも関連するんですが、2番の職場の若手、主に若手職員の意見の事業に反映ということと、CO<sub>2</sub>の削減の取り組みという、一緒になると思うんですけども、柏市の豊四季台団地での環境への取り組みというのをご紹介したいと思います。

柏の豊四季台団地というのは、先日ごらんいただいた高根台と同規模の昭和30年代の大規模な団地でございますけれども、現在再生事業中でございます。柏市が全国に先駆けて、環境条例をつくった関係もありまして、そのアクションエリアというか、モデル地区として、豊四季台団地でエコの取り組みを進めるということにあたりまして、若手職員が率先してプロジェクトチームを立ち上げて、ハード面の提案はもちろんのこと、マークですとかサインですとかそういったものを初めとして、住民の啓蒙ですとか調整といったソフト面は一切ほとんど若手主体で進めております。

こういったことに類するものとしては、子育て支援施設で若い母親としての女性職員の提案ですとか、ほかにも多くの事例がUR内にはございます。

続いて、改革の方針の、職員の周知ということでは、カンパニー制、一応現場サイドでも理解しておりますけれども、現場サイドとしては、今、今の持ち場をよりしっかりやることなんだろうなという考えが強いと思います。

あと、そういった方針が伝わっているかということでは、先ほど西村からあったのと若干一緒になるかもしれませんが、そういったことは、折々の支社長等の、理事長、支社長のあいさつですとか、部内会議でも課長連中に話をしたことは伝わっているはずではございます。

それ以前に、特にバブル以降に入社した社員、比較的若い社員は、入社以降、常に経営改革、コスト縮減といった状況下で仕事をしておりますので、そういった意識はもともと

染みついていると思っております。

あと、そのモチベーションですとか、実際の職員の意欲ということでは、もともと多くの職員がまちづくり、住宅づくりを通じて、社会貢献したいということで入っておりますので、基本的には現在の職務がそれにつながるということでモチベーションを基本的には維持していると思いますが、ただ、住民の方々ですとか、公共団体からの評価とマスコミなんかの評価のギャップをどうとらえるかというのは、個人個人で違っているとは思いません。

中には実際に家族に不安がられたりして、悩んでいる人もいるとは思いますが、ただ、大半は批判に値する部分は改めるとして、バッシングはやむを得ないと割り切って、現在の職務を一生懸命やるということで割り切っている者が大半だと思います。

あと日常の業務の中で、民間事業者さんと実際に接して、交渉したりする場面が結構多いわけですが、それでいろんな視野が広まると同時に、その民間の事業者さんから、URの存在意義を言ってもらって、意を強くして、モチベーションが上がっているという例も聞いてはおります。

私からは以上です。

【〇〇委員】 どうもありがとうございました。それでは、引き続き、あと途中で何かご質問があれば、また質問させていただきますけれども、どうぞ。

【(独)都市再生機構〇〇】 私、本社のほうで団地再生を担当しております、〇〇と申します。よろしく願いいたします。

2つ目のポイントになりますか、個々の現場での職員の意見範囲みたいな話につきまして、団地再生の現場で、実際に職員がどのように業務を行っているかという観点で、ちょっと簡単にお話をさせていただければと思います。

やはり、1つの団地を再生していくというときに、団地に対して、二、三名の中堅職員が責任を持って取り組んでいるというような形で仕事に対応してございます。そうした中で、お住まいの方々に対しても、あるときは厳しい団体交渉の話にもなったりしますし、顔なじみになってくると、日常の触れ合いの中で、いろいろ団地についてのお考えなりをお聞かせいただくというようなことがございます。

そうした中で、お住まいの方々といろいろな観点でワークショップをしたり、例えばその団地の中の緑をどう生かしていくかというような形の、お住まいの方のお気持ちなりをいかにとらまえていくか、その辺はまさに職員が、団地について一生懸命考えていくとい

うことで仕事をしているのかなど。そういう意味では、紋切り状に、あるパターン化で仕事をしているというよりは、団地の個々の特性に応じて、計画づくりをしているというようなことが実態かと思っております。

それと、次の点でございますが、改革方針の職員の周知という形でございますが、そういう意味でいきますと、〇〇、〇〇が申しましたとおり、社内の周知媒体、社内報等を活用しているという形で、それもいろいろな形で情報発信をされていると。それとともに組織に沿った部長職から課長職、課長職から若手職員へと。多分、若手職員は改革に係るいろいろな議論の、本質みたいないところが見えてこないところがあるかと思っておりますので、そういう意味でいきますと、それを上司、あるいは先輩が、きちんとフォローしているというのがURの中の実態ではないかと思っております。

それと、団地再生につきましては、やはり改革の中で、機構の財務体質、経営体質、経営状況といったほうが正しいですか、というようなことが非常に重い議論になっているということを重々承知した上で、やはりその日々の団地に対して再生をしていくという業務を行う中でも、団地の経営というものがどうなっていくのか、推移していくのか、そういうことを非常に意識しながら取り組んでいるという形で、そういう意味では改革の中身の部分でもやはり、職員にきちんと伝わっているのかなと考えてございます。

それと、職員の意欲の維持確保、モチベーションというキーワードがございますが、その部分につきましては、URの職員は、まちづくり、あるいは団地の管理、あるいは再生という業務につきまして、非常に公的な業務に従事しているという意識をもって、日々取り組んでございます。

そういう意味でいきますと、組織の議論の方向とは別に、みずから抱えている業務については、日々きちんとその業務をとり行っていかなければならないという意識は非常に強く持っております。そういう意味でいきますと、そのモチベーションの源というものは、携わっている業務に対する使命感なのかなと感じているところではございます。

実際にどのようなことがあるかといいますと、例えばこのような改革の議論の中で、団地を再生していくということで、団地の地元にいるいろいろお話に入っていくときに、やはり団地の方々から逆に聞かれます。URはどうなるんですか、団地はどうなるんですかというようなお話を聞かれるわけですが、先ほど来のお話の中にもありました、お住まいの方々の居住の安定確保を大前提に議論をされていますというような話、あるいは、そのことが基本として守られていくこととなりますよというようなことを、URの職員としてお

話をしていくということで、ある意味では自信を持ってお話をしなくてはいけないということから、みずからに暗示をかけるような形で、日々の業務についても、そういうような形で使命感を持って取り組んでいるというような形かなと思います。

あと、〇〇委員のほうからお話がありました、震災復興支援につきましても、やはりURの中での技術職、あるいはUR全体の中でもいろいろな議論がされていまして、やはりその阪神淡路、あるいは中越等々、経験を持っているところもございますし、やはりそのURの技術力を地元でいかに生かしていただくか、URはある意味では事業を進めてきたという経験がございますので、事業にかかわるいろいろな方々の調整機能をいかに現場で果たしていけるかということも大きな役割なのかなと考えているところではございます。

それと、持続可能なまちづくりの中の1つとして、高齢社会に対応して、団地をどう再生していくかということが非常に大きなキーワードかなと認識しながら、日々業務に取り組んでいるところでございまして、やはりそのURとしましては、その高齢福祉の世界についてのキーワードについて、なかなかうといところがございまして、そういう意味でいきますと、社会福祉法人、あるいは高齢福祉の民間企業のほうに、研修という形で、人材を派遣するような形で、お互いのキーワードのすり合わせができる人材を育てていくというような形も意識しながら、業務に取り組んでいるところでございます。

私のほうからは以上でございます。

【〇〇委員】 それでは、お願いいたします。

【(独)都市再生機構〇〇】 私、東日本賃貸住宅本部の住まいサポート業務の〇〇でございます。私、今東京都、北海道、それから東北、新潟の地域を管轄しておりまして、18万戸の賃貸住宅を管理する事務系の職員でございます。今までの3人は技術系ということで、しかもどっちかという再生系ですけれども、私は賃貸住宅というプロパティーマネジメント的な立場におりますので、ちょっと違った話ができるかと思っております。

座って、説明させていただきます。

職員という点では、すべて、前3人のことと同じで、あまり大きなことはないんですけども、まず初めに都市再生の事業機会という観点なんですけれども、私ども、賃貸住宅の管理という点ですので、事業機会というよりも、賃貸住宅をどう経営しているのかというような観点から、ちょっと感じているところをお伝えします。

480団地、東京都下420団地ございまして、大きなものには8,000戸という高島平とかあると。最近の我々の仕事ぶりとしてしましては、単に賃貸住宅の管理ではなくて、そ

れからどういうものを利活用して、経営に結びつけるか、あるいは、社会のニーズにどうこたえていくかということをも1つのツールとして住宅を見ていくという点で管理——ちょっと管理という言葉を使いましたけれども、やらせていただいております。

そういった面では、地域における団地、住宅、それがどういう意味合いのものなのかという周辺環境をよく見定めた上で、住宅のあり方、賃貸施設のあり方というものを見て、進めているということです。

そんな意味で、平成22年度から団地マネジャーというような制度ができて、団地単位できめ細かに持てる特性をどう利活用していくかということで、今、取り組んでいるという状況でございます。

とりわけ、私が今実感しているのは、地方自治体の方々が機構に対する期待が非常に高まっているというのを、今、ほんとうに肌で感じています。特に3月11日、昨年の震災以降、自治体さんの防災なり、防犯も含めてですけれども、それに対する取り組みと、あわせて高齢者をどう支援していくかということをも非常に悩みでございます。いろんなことの施策を展開するんですけれども、具体的に言うと、それを実行する空間を持ってもらっちゃらない、自治体さんが。そうすると、どこでそれを展開するかというと、ちょっと手前みそですけれども、機構の賃貸住宅なり、施設なんですね。それは公的性格が非常に強いということで、安心して連携ができるというあらわれではないかなと実感しております。

冒頭、〇〇のほうから、23区の区長会というのがありましたけれども、私もそれ出席させていただきました。それを踏まえまして、足立区さんなり、板橋区さんとか、江東区さん、そういった方々との連携協定もどんどん進んでおるといっております。

特に特徴的なのは、江東区さんのほうからですけれども、津波対策として、機構の賃貸住宅をいざというときに開放してくれというような要求がありまして、オートロックについては、これは壊してでも入るといようなぐあいの感覚で、今、協定を結びつけるというようなことも進めているところでございます。

そんな形で、ストックのありようというのは、今、経営に資するツールという視点で扱っているところです。

そんな中で、職員の状況でございます。私のほうでちょっと調べてみたんですけれども、私の部って180人ぐらいおるんですけれども、その中で20代、30代がほぼ50%ぐらいおります。大体若手が中心なものですから、仕事の進める中核はもう若手です。若い世代です。彼らが率先していろんな取り組みと自由な発想で、物事にトライアルをしてい

るという状況でございます。

その中で改革の方針がちゃんと伝わっているかということ、実のところ、賃貸住宅本部と  
いうことですから、実質的には組織内カンパニーになっているということですので、その  
改革の中の1つの項目でありましたガバナンスという点では、もう実体験をしているとい  
うことございまして、賃貸住宅というそういう商品、これをどう生かしていくかと、ど  
う経営に資するのかというような意識改革は非常に濃くなったということで、コスト意識  
と投資と効果、コストパフォーマンス、そういったことも、非常に意識が高くなったと感  
じております。

それからあと、意欲とか、実際の意欲というようなことですが、非常に機構の職  
員は、申しわけないんですけれども、意識は高いです。もともと入社は、私人事にいまし  
たけれども、入社以来、いいまちをつくりたいんだとか、あるいは社会貢献したいという  
意識があって、高らかにまちづくりに参画したいということで機構に入っています。そん  
なようなことで、いろんな取り組みについて前向きですし、結果を出そうという意識で取  
り組んでいると思います。

ただ改革面については、若い者と話してみると、非常に謙虚ですね。やっぱり急速な社  
会変化には、組織として当然変革はあるべきだと。批判されることについては真摯に受け  
て、例えば繰越決算だとか借金だとかいうことについては、ちゃんとそれを解消しようじ  
ゃないかというような意識は高いようです。裏返せば、いつでも注目されている大きな組  
織にいてよかったなんていう、そういった声も、私の耳に届いております。

それで、ただ彼らのかわいそうなのは、非常に独法イコール無駄だという、そういう論  
調が非常に毎回出てくるということで、いろんな仕事をしていても、その辺を揶揄するよ  
うな声があったりして、モチベーションの低下がちょっと危惧される場面は多々あるよう  
でございます。

そんなことで、彼らの励みというのは、現場、ほんとうに生々しい人身事故の対応とか、  
孤独死の対応とか、実際に住んでいらっしゃる高齢者と接しながら仕事をしている部門な  
ので、10回に1回あるかどうかわかりませんが、機構だから安心なんだとか、ほ  
んとうに助かっているよという、そういう励みの言葉で彼らは支えられているという、そ  
んな声もあります。

それから、あとは〇〇委員のほうからありました、復興に係る機構の役割とかというこ  
とですが、冒頭申し上げましたように、私、宮城県のほうに賃貸住宅を管理してお

りまして、今回の3月11日では、16団地、4,000戸あるんですけれども、被災を受けました。その関係で、復興のというよりも、復旧で、機構職員が多分1週間から10日の交代で現地に入り込みまして、復旧活動にいそしんだと。特にその被災された方については、空き住宅をご斡旋するとか、直接機構がやったというようなことなので、ちょっと表に出てきませんけれども、復興、復興と言っていますけれども、その前の復旧では、それなりに汗を流させていただいたということはお伝えしたいと思います。

最後に都市再生部門における基盤整備とかそういうことですが、ちょっと管理部分なので、具体にお話しすることはできませんが、悲しいお話と言えば、こういった管理の仕事というのは、非常にどろどろしているものですから、やっぱり若手のうちの多くは、当初の入社の動機と同じように、都市再生ぜひやってみたくて、管理はもういいという、そんな声もたまにあって、それはちょっとつらいかなというんですけれども、そういった意味で都市再生に対する意欲ある職員は、ちゃんといるということをお伝えしたいと思います。以上でございます。

【〇〇委員】 どうもありがとうございます。それでは何かご質問、今日ご説明いただいたことに関するご質問はもとより、改めて何かご質問事項があれば、今、ここで簡潔にお願いしたいと思います。

【〇〇委員】 よろしいですか。

【〇〇委員】 どうぞ、〇〇委員。

【〇〇委員】 すみません、4名の方々、ほんとうにありがとうございます。

今、お話を伺っている中で、先ほど冒頭、事務局のほうからご説明があった、この工程表もあるわけですが、いわゆるその組織内の改革ということについて、現場の方々含め、大変コスト意識とコストパフォーマンスに対する意識を持ってやってられるというご説明を伺って、大変すばらしいと思うんですけれども、ちょっと幾つか、その関係で若干確認というか、ご質問させていただきたいんですが、この工程表を見ても、いわゆるその機構、URの中に、民間のその会社経営のノウハウを取り入れていく必要があるという組織改革の方向性が打ち出されていて、その中で、5つの質問、事前に言っている質問の中の1つにもあったと思うんですが、そのカンパニー制を置いて、賃貸住宅部門、都市再生部門、ニュータウン部門のいわゆる組織内カンパニー制度を実施されて、その中でコスト意識も高まったというご説明もあったと思うんですが、ということが1つあったと。

カンパニー制を実際ひかれて、実際にその都市再生と賃貸とニュータウンというのは機

能というか、ファンクションとしては、比較的区別しやすいのかなと勝手ながら思いまして、特段そのいい方向で進められていらっしゃるというお話だったと思うんですが、ちょっとごめんなさい、どなたに伺うのが一番適切かどうかわからないんですけども、逆にカンパニー制をひいたことで、例えば業務がやりにくくなったとか、何か組織内の業務が、わかりませんが、より煩雑になったとか、そういった実際やられてみて、マイナス面というものがあつたのかなかつたのか、実際なかつたということであれば、それで構わないんですけども、それがちょっとお伺いしたい1点。

2点目が、その関係で、いわゆる民間の会社経営のノウハウという中で、工程表の中では、理事長に集中している権限と執行責任を、いわゆる民間の取締役会と同様な方向で進めるということになっていて、そういうように、実際されていらっしゃるのではないかと推測するんですが、その経営判断というか、その取締役会のガバナンスのところは、おそらく現場の方々とは直接は関係ないのではないかなと思うんですけども、実際その現場の方々が日々業務をされている中で、実際の執行するものが理事ないし理事長に、これまでやってこられたような方向から、株式会社における取締役会類似の意思決定権能で進めたことで、何か具体的な業務の方法なり、具体的なデイリーのオペレーションで、実際にその変わったことがあるのかなのかということをごちよつと2点お伺いさせていただければと思います。

【(独)都市再生機構〇〇】 よろしいでしょうか。

【〇〇委員】 すみません、お願いします。

【(独)都市再生機構〇〇】 すみません、マイクが近くにあつたので、私のほうから。

1点目の民間的な導入、カンパニー制ということですけども、この導入は、実質的には昨年のものでありますから、実質的に、今動き出した直後ですって、どこか不ぐあいがあるかというところ、私が見る限りは、むしろ逆にいい方向に行きつつあるのではないかなという印象でございます。それはなぜかというところ、賃貸住宅という、先ほど申し上げたように、明確な核となるものがある中で、これにどうかかわっていくかと。それとその賃貸住宅からもうかるもの、もうからないものって変な言い方ですけども、明確にそれを打ちだしをして、営業なり経営に資するというそういうのが職員全体に行き渡りつつあるということなので、非常に今のところはいい方向に行くのではないかなと思われています。

それから2つ目の経営判断、執行関係の体制ですけども、どちらかというところ社への権限委譲が非常に明確になってきている、そのカンパニー制ということもあつて。そういう

中で、東日本賃貸住宅本部につきましては、その経営の会議というのは一本化をされた中で、すべての戦略とか経営判断というのが本部長、昔でいう支社長、その本部長のもとで判断され、また責任を負うというようなことになっているので、非常に迅速な判断と結果の分析ができるようになったと認識しております。以上です。

【〇〇委員】 私の方から1点だけ。最初にご説明いただきました〇〇さんに関連するかもしれませんが、80%、8割程度が地方自治体からの支援要請だと。そうすると残りの2割はどういう形の事業展開があるのかというのが第1点。

それからもう一つ、改革意識ないしは改革方針がどう周知徹底されているかというときの、改革の大きな論点は、おそらくカンパニー制の導入だと思います。かつ、カンパニー制の導入は、民間企業と同じではないまでも、コスト意識をいかに高めるかということと、先ほどご説明の中でありました。あるいは委員の方からも発言がありました。

一方で採算をとる場合に、コストのみを意識して、採算がとれるという、皆さん意識をお持ちなのかどうか、大変不思議なんですね。一体カンパニー制の導入というのは、採算をとることが大きな目的で導入されたのかどうか。その際、採算をとるための手段としては、コスト意識を高めれば達成できるという程度に改革の方針を理解しておられるのかどうか、これは非常にお答えにくいかもしれませんが、1点目と2点目について、簡単にご説明いただければと思います。

【(独)都市再生機構〇〇】 まず1点目の残り2割は一体どういうパターンなんだということですけども、例えば、ある企業の工場があって、その工場をたたむというときに、たまたま従来からのつき合いで、その工場のほうがURのほうに、当機構のほうに、今度これたたむんだけれども、利活用について、相談に乗ってもらえないかというのがきっかけで、では、どういうシナリオで地方公共団体を口説いて、ものごとを動かしていこうかというようなアプローチをする場合が典型的なパターンかなと思います。

それから2点目ですね。2点目は、確かなかなか難しいご質問なんですけれども、カンパニー制を導入して、1つ意識の大きく変わった点は、当該年度の損益だけの話ではなくて、そのカンパニー、部門として中期、長期、どうやってきちんと仕事を継続してやっていけるんだという、そういう視点がかなり色濃くなったなというような気がしております。ですので、目の前のコスト、あるいはその目の前の損益、そこへ1点集中というよりは、部門としてもう少し長い目を見て、どうその道を切り開いていく、あるいは選択と集中をしていくんだという、その議論を部門の中できちんとやっていけるようになって

いるというのが大きく変化した点ではないかなと感じております。

【〇〇委員】 どうもありがとうございます。何かございませんか、どうぞ。

【(独) 都市再生機構〇〇】 今のお話は、都市再生に対するご質問かもしれないんですけども、団地再生でいいますと、カンパニー制でコスト意識、もちろん大事だと考えていますけれども、今、〇〇も言いましたけど、部門の体質を強化するというのが、やはり一番大事だろうと考えておりますので、例えば団地再生でいえば、今やっている少子高齢化の対策も含めて、そういったことで団地も魅力づけをして、全体として例えばその空き家を改修していくですとか、そういったことでコストを下げるといふことと同時に魅力をつけて、全体の体質を強化するということを考えてやっております。

【〇〇委員】 よろしいですか。

【〇〇委員】 ちょっと〇〇委員も今先に……、後で。

【〇〇委員】 今の〇〇の質問と関連するんですけども、ちょっと聞き方を変えさせてもらって聞きたいんですけども、今、14兆円の債務をそういうカンパニー制などの努力で、どういうふうにして返そうと考えているのか。そういうことについては、まだいい考えがないのかとか、それを教えていただきたいんですけども。

【(独) 都市再生機構〇〇】 正しいお答えができるかどうか自信はないんですが、やはり賃貸住宅部門、あるいは都市再生部門、1つのプロジェクト、あるいは個々の団地が経営の源泉になってございますので、そこを、先ほど来コストの話もございしますが、やはり収益性をきちんと維持しながら、生み出す利益というか、損益の中で、一步一步お返ししていくというのがベースなのかなとは考えてございます。抜本的に何かをできるのかというアイデアを持っていると言われると、今、そのようなものを持ちあわせていないのかなとは思いますが、できることを一步一步やっていくという形かと思ってございます。

【〇〇委員】 〇〇委員、すみません。

【〇〇委員】 質問というよりは、私はコンサルティングを30年ぐらいやっていますけれども、カンパニー制というのをつくったことは一度もありません。いけないというのではなくて、言葉よりも内容であって、まさに〇〇さんのおっしゃった、将来も見据えた。だからコストダウンだけが目的ではなくて、そういう公共的な組織がプロフィットという言葉はあまり使えないだろうとは思いますが、前にも申し上げましたけれども、NPOもちゃんとコスト発生しているので、給料は払っているわけですから、それだけのものは回収しなきゃいけないので、回収し過ぎて、ちょっともうかったというのは、それは

結構なことであると考えておりますから、はっきりとプロフィットとおっしゃっていいと。

よくプロフィットセンターという言葉がありますけれども、それは何を意味しているのかというと、プロフィットにかかわる要素を全部コントロールする権限があるというのをプロフィットセンターというわけですね。だから売り値とそれからボリュームとコストと。売り値は決められていて、コストだけ下げなきゃいけないのは、コストセンターと呼ぶべきで、プロフィットセンターとは言わないんですね。だからプライスを決められる、決めることなく売れと言われるのは、レベニューセンターといわれるものなんです。

で、今ここでおっしゃっているカンパニー制というのは、よく世間で言うけど、何だかよくわからないところがあるんですが、今おっしゃったことは、インベストメントセンターといわれるものなんです。すなわち、だからプロフィットにかかわる今の3つの要素もコントロールできるし、将来の自分の投資、将来に対するあらゆる投資もコントロールできると。それは投資を回収するということも権限もあるから、それを全部コントロールできるから、会社のようにだからカンパニー制というのであって、だからそれを全部やっているんだということだろうと思うし、〇〇さんのお答えもそうだと。だからコストダウンだけやっているんじゃないよというのはそのとおりだと思うんです。

**【〇〇委員】** よろしいでしょうか。それで、時間も次の議題がございますので、今日、わざわざ4人お越しいただいて、前回の研究会で出てまいりましたヒアリングの事項について、簡潔な中にもある意味で的を射たご説明をいただいたと思います。

ただ、一般的に言われている概念としてのカンパニー制と、今ご説明いただいた実態との間に、少し食い違いがあるのかもしれませんが、また解釈の違いもあるのかもしれませんが。それらを含めて、今日ご説明いただいた中で、今URの職員を中心にして、URという改革が進められている事業体の中で、どういう方向に向かって意識改革とその実践が行われているのか、その一端を伺うことができたと思います。

改めて、この後各委員からまたヒアリングの機会を持ちたいというご意見がございましたら、再度ご足労を願って、ご説明をいただくかもしれませんが、本日のところは大変どうもありがとうございました。よろしゅうございますか、それで。それでは、ご着席のまままでよろしいですね、そのまま。

それでは、次の議題、都市の再生、これは前回もお諮りしましたけれども、前回の場合には住宅団地を中心にした話でございました。したがって賃貸住宅という問題を中心にしてましたが、本日は都市の再生を特に住宅団地以外に限定して、その中でURのあり方につ

いて、委員各位よりご意見をいただきたいと思っております。

再度繰り返しますが、前回主に住宅団地を核としたまちづくりに際して、URがどういう形でかかわってきたか、あるいはかかわるべきなのかということに関する各委員のご意見をいただきました。

前回いただきましたご意見を、論点の整理・案として事務局のほうでまとめさせましたので、まずはその概要について、ご説明をお願いしますか、これは事務局のほうからですが。

**【事務局】** 資料6でございます。内容の説明はいたしません、前回住宅団地を核とするまちづくり都市再生について、委員各位からご意見をいただきました。そのご意見のテーマと申しますか、位置づけを便宜的に私どものほうで判断させていただいて、要約・編集したものでございます。その要約・編集・位置づけのレイアウトについては、これはすべて事務局の責任で勝手にしたものでございますので、もし誤解があるということであれば、訂正させていただきたいと思っております。

これは本日の議論の1つの参考としてごらんいただければと思います。以上でございます。

**【〇〇委員】** ただいまご説明がありました資料6、この内容につきましては、前回いただきましたご意見について、一応事務局のほうでできる範囲内で整理をさせていただいたものをご理解いただきたいと思います。もちろんのこと、個々にそれぞれ確認をいただいたわけではございませんので、ご発言内容と、あるいは意図しておられたことと違っていれば、もちろん事務局サイドでもそれを訂正いたしたいと思っておりますので、ぜひその後、よろしくお願ひしたいと思います。

ただいま、この資料6について取り上げていただきましたのは、本日改めて住宅団地以外の都市の再生と、その中でのURのあり方について、ご意見を賜りたいということで、今日いただきましたご意見につきましても、資料6でまとめられておりますような形でまとめさせていただきたい。これはゆくゆくこの研究会の取りまとめを行う際に、大きな役割を果たしていただいております委員各位のご意見として、いろいろな観点で取り上げさせていただくことになろうかと思っておりますので、よろしくお願ひいたしたいと思っております。

それでは、以上を踏まえまして、今日は住宅団地以外を中心にご意見をいただきたいと思っております。本日は資料をご用意いただいている委員もおいでになります。と申しますのは、前回ご指摘いただきました際に資料をご提出いただいて、ご説明をいただいた〇〇委員か

らのご意見でございますが、住宅団地に関連したご意見と、住宅団地以外、つまり都市の再生問題にかかわるURのあり方についての両意見が記された資料をご提出いただきました。ただし、前回の場合には、前半部分だけをご説明いただきまして、本日はご欠席ではありますが、後半部分が本日の議題に対応いたしておりますので、事務局のほうから、かわってご説明を後ほどいただきたいと思っております。

それでは、まずもって、順次各委員から住宅団地以外の都市の再生問題について、これに関連して、URのあるべき姿等々について、ご意見を賜りたいと思っております。これも本日も順番でよろしゅうございますか。それでは、前は〇〇委員のほうから始めましたので、今日は逆に〇〇委員のほうからお願いしてよろしいでしょうか。予期せぬできごとというのはこういうときなんです、よろしく願いいたします。

**【〇〇委員】** それでは、ご説明します。前もってお断りしておきますが、URの持っている範囲をできるだけ越えるようにしておりますので、その範囲を絞っていただくのは自由でございます。ただ、広げるということは、国交省の範囲よりも広がっているかもしれませんが、それは1つの考え方として、だれかがどこかでやらなきゃいけないので、どうもほかにやるところがあまり日本の政府の中になさそうだという感じもありますから、あえて述べさせていただきます。

被災地の復興、まちづくりですが、何度も申し上げていますが、ソフトウェアとハードウェアの一体の復興が必要であると。阪神大震災の復興をごらんになるとわかりますが、やはりハードウェア志向の復興がされて、そこにちゃんと経済的な生活ができるような配慮というのが少し欠けていたということが、言ってみればわかると思います。したがって、それは経済社会の持続性を保証する復興でなきゃいかんと。で、私の言葉でいえば、大変手前みそで申しわけないんですが、恥ずかしいんですが、社会システムの復興であると。

その基本というのは、生活が成り立つ経済基盤を提供するというところで、一体でなきゃいかんと。とにかく就業機会を早くつくり出すことを最優先すると。これは、例えば医療とか介護とか保育とか技能検定に特別措置ができないのかと。介護を要する高齢者というのはたくさんいるわけであって、介護士という認定を待っていると時間がかかると。多少不完全であっても、やりながら、講習を受け、認定を受けるとか、そういうふうな配慮、それがシステムの配慮だと思うんですが、そういうことをやると。

それから、小さな事業が起こせない、それは食堂であったり、ちょっとした小売店とかそういうもの、それでスモール・ファイナンスというのは、日本にはやっぱりないんです

ね。これはインドとかバングラデシュのものではなくて、日本にもスモール・ファイナンスの仕組みが必要で、銀行は多少の工夫をしたりしていますけれども、まだ十分ではない。だからこういう提供する仕組みというのが必要であると。そんな巨大な金額のことを言っていないですから、で、銀行としてもあまり取り扱うようなスケールでもないんですが、こういう仕組みが必要。

それから高齢者に配慮するだけではなくて、やっぱり世代が共存し、循環すると。医療介護ということが最優先されると、当然その従事者というのはもう少し若い人たちであると。今、医療の崩壊というのはかなりのものであって、私も南相馬市立総合病院、いろんな関係で行ってみたいと思いますけれども、大変なんですね。なぜかという、経営が成り立たないわけです。患者が減っていますから。だからそういうところの診療はどうするんだ。患者が来なければ、医者も来ないということになり、それからお金にならないことをやらなきゃいけない。ご存じかどうか、ホールボディーカウンターでチェックというのは、一銭も取れないんですね、市立病院としては。だからこういうことに対する整備というのが必要です。

それからムーバスというのはご存じかと思いますが、武蔵野市でスタートして、運輸省の徹底的な抵抗を押しつけて、やっと実現して、これは日本じゅうにまねされているものですが、低床の小型バスです。ムーバスとサイトをクリックされると、その写真も出てきますが、これは高齢者移動手段なんですね。で、ムーバスの乗客の7割は65歳以上だといわれています。要するに、歩く高齢者、動く高齢者というのをつくるというのに貢献しているといわれています。こういうことも提供する。

それから高齢者サービスというのは、雇用機会提供の意味から充実させる、こういう高齢者向けサービスというのは、実は十分開発されていません。ニーズがないのではないかと、そんなことはないのであって、そういうことをやるべき。それから緊急時の避難を可能にするシステム。

地震・津波に配慮した建物というのは、この間の最後まで避難を呼びかけた女性のいた建物って4階建てなんですね。もうあれでわかったわけだから、もっと高いものをつくる、それから、Vernacular Architectureと、土地の特徴を根差した建築というので、これは私の友人で東北大学の建築学科の名誉教授になっている建築家が、雄勝町硯伝統記念館というのを設計し、それは何もなくなった中にぼんと残っているわけですね。なぜかという、おじいさんがあの辺の漁村の出身で、津波のことを何度も聞かされていたと。だから津波

に耐えるような設計をして、ちゃんとそのように残っているわけです。非常用電源も屋上に上げているし、古文書も全部、一番高いところに置いている。彼は10メートル来るなと。だから5メートルのところだから、15メートルだったらまあまあかなというので、やっぱり残っているわけですね。だからそういうVernacular Architectureというのをもっと大事にすると。

その避難経路云々は、これは飛ばします。

それから、こういう施策に対し、URの果たすべき役割というのは、プロデューサー機能であると。ばらばらに機能別に一生懸命やる人はたくさんいるわけであって、それをまとめるプロデューサーというのが必要であると。プロデューサーはハードウェアだけじゃなくて、ソフトウェアもわかる人ということですね。全体構成をまとめる、組み立てる役割で、社会システム的な発想から組み立てる。まず触れなくて、目に見えないシステムからデザインして、ハードウェアを考えるとというふうになると。サーバント・リーダーというのが、あまり、おれだ、おれだと言わないで、目立たないように、さっきからおっしゃっていた地域の人たちと仲よくなりながら信頼を得て、で、こういうふうに持っていきましようというようなリードをしていくのをサーバント・リーダーといいます、そういう調整能力。

それからやはり医療、金融、情報、保険など、多様な分野の理解と活用能力が必要であると。自分が全部やる必要はないんだけど、言っていることはわからなきゃいけないのであって、そういうこと的能力というのを、これはそんなに遠い話ではなくて、先ほどご説明を聞いていましたら、もうちょっと先にその数歩先にあるような、やっていいよと言えればやる若者はたくさんいるだろうと思います。

それから2番目の密集市街地の整備改善ですが、これは本来法的強制力のある程度持つ組織の共同プロジェクトであるべきであって、UR都市機構ができることは、これまでつくってきたよい先行事例をできるだけ幅広く説明、広報し、先ほどトップセールスでしたら、いろいろ話が持ち込まれたと。もっともっと広報すべきで、あれだけのことをやっているのに、みんな知らないのではないかという感じがします、ちゃんと広報し、住民の側からの盛り上がりを促進するということではないかと、裏返しますが。

素人は、我々一般大衆は、それなりに賢いんですね、長期的に。だけど、イマジネーションがないから、見たことがないものは欲しがれないです。スマホが欲しいなど、10年前に言った人はいないんです。見せなきゃ、欲しいと言えないので、見せてあげると。で、

実際にもう先行事例はたくさんあるわけですから、こういうものができるんだよということを、やはりもっともっと見せるべきだと。

で、そういうことで何が欲しいのかというイメージづくりに協力しながら、やっぱり住みついて、住民になると、それは森ビルがやっていたことですね、森ビルは地権者から土地を買い上げるのではなくて、地権者の協力を得ながら、あれだけの組合意識を、そのためには住んでいて、おみこしまで担ぐと。そこまでやりなさいとは言いませんけれど、もう少し住民になりながらのネットワーク、人のネットワークをつくると。やはり、組合というのは仲間割れしたり、いろんなことが起こるので、そういうときにやっぱり接着剤はURだねというようなことが必要だろうと。で、住民とリーダーの共同作業をやる。

地方公共団体、民間事業者の方向を調整する。地方公共団体に知見が十分あるとは全く思いません。したがって、エキスパティーズの向上という意味で、彼らも身につけなきゃいけないですから、そういう協力をしていくと。まあ僭越ながらお教えするということがありますよ。それは結局は仲間をつくっていくことである。

それから、つなぎ役、それから、やっぱりまず触らなくて、目に見えないところを組み立てる、運営システムを組み立てるということに関心を持っていただく、ハードをつくったらいいんじゃないんだと。その前にシステムがあるんだよということにもうちょっと理解をしていただく。

それから、やはりプロパティーマネジメント、ファシリティーマネジメントの役割をはっきりと果たすよと言っていいのではないのかと。不動産開発者においては、オーナーとディベロッパーとオペレーターと3つあるわけですがけれども、その中に、それを、で、特にオペレーターの部分に入ってくると、ファイシリティーマネジャーというのが必要であって、どこかでもう一回再生するとか、そういうのをずっと続いていくわけですから、オペレーターを越えて、ファシリティーマネジャーの役割というのがとても重要であって、長期にわたっては、そういうことはURがやりますということを認知させると。

で、長期的経済性の健全さというものを管理していくと。だから、長期的にこれは経済的に見合う仕組みなんだよということを常に考えると、その中から当然プロフィットをいただくと考えするという順序でしょう。

だから、URのこれまでの信用は、今までお聞きした限りでは、つくってさよならはしない機構だと思いますので。世の中にはつくってさよなら、買わせてさよならはたくさんあるんですから、ディベロッパーなんかはですね。だから、そうじゃないんだということ

をはっきりと打ち出すべきだと。

それから、地方都市の中心市街地の活性化というのは、これもまさにOSの努力が必要。今、地方都市の市街地の衰退というのは悪循環になっているわけで、裏返しても良循環にならないんですが、良循環は別途つくらなきゃいけないんですが、また僭越ながら、我田引水で申しわけありませんが、社会システムデザインというのが適切な手法であると思います。

経済的活力の再生が必要なんですが、地方都市の経済というのは消費経済です。製造業があるところというのは、日本では3つ、4つしかありません。ほとんどは消費経済なんです。だから地方銀行の貸出先というのを見れば、すべて不動産絡みです。地公体、建設業、不動産、それから小売です。流通ですね。これ全部不動産絡みなので、要するに、地方経済というのは消費経済なんです。だから、製造業より、商業サービスの重点施策が必要で、地方の活性化でよく産業もいろいろ言われるけれど、できればいいけど、ほとんどは無理なんです。

それから高齢化というのは、実はサービスニーズはたくさんあるわけです。だから商業及びサービスというところで活性化するということが重要だって、それを見通しを立てた上でハードウェアを考えるとということです。

で、地方経済の悪循環に陥っています。中心街に必要なものは人のにぎわいであって、その維持が大事なんだけれども、だれかが店を閉めると、人のにぎわいが減ると。そうすると、売上げが落ちるから、また減るという悪循環に今入っています。

しかも、居住資産を優遇する相続税制になっているので、何もしていなくても、そこにぐじーっとじいちゃん、ばあちゃんが座っているという、この状況を変えない限り、シャッター街って、なかなか変わらないわけですね。それだったら、私がかわって、こういうことをやりますとして、別の新しい人が入ってきて、別の工夫をすると、うまくいったり、うまくいかなかったりするけれど、そういうことをやれるようなサイクルが今ありませんから、ぐじーっというんですよ。で、そこを変えなきゃいけない。

それから、そうすると、消費に着目して、雇用創造が図れて、良循環の創造というのができます。人が集まり始めると、人が集まるんですね。これは産業的には衰退している都市で、何かにぎわいのある商店街があるというのは、幾つか例をご存じかと思いますが、それはなぜかというのは、そういう良循環に入っているからです。

だから、新しい人に事業機会を譲るシステムというのが必要であって、小売やサービス

業の入れかわりというのが起こって、地域が若返る。いろんな工夫をする人が、後から後から出てくれば、失敗するかもしれない、そうすると次の人が出てくる、そういうことなんです。で、じいちゃん、ばあちゃんは家賃をもらえばいいというふうに。テナントであると、一生懸命稼ぎます。なぜかというと、家賃を払わなきゃいけないから。自分の家だと思えば、それ以上頑張らないんですね。だからそういうふうにして、それは駆りたてる仕組みという、ソーシング・デバイスで、これを組み込むということが循環をつくりま

す。

それから、こういうことによって、事業者の交代を進めることによる良循環を目指して、UR都市機構が中核に入り、人を呼び込む街区づくりのノウハウを日本全国から収集し、あります、結構。で、説明し、説得し、高齢化した事業者・オーナーとして、家賃収入で満足し、やる気のある事業者の集団を組織しながら、新しいまちの形態を組み立て調整する。やっぱりプロデューサーであると認知される。

社会システムのデザインは今言ったことはこの5つのステップでやるんですよという図です。

以上です。

**【〇〇委員】** 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、〇〇委員のほうから。

**【〇〇委員】** 今の〇〇さんの大変夢のあるお話を伺いますと、私の場合には、あり方研究会のあれを前提にして申し上げますけれども、先ほどのヒアリングの中でもございましたけれども、いわば内部から非常に熱い声があるんだけど、独立行政法人であることに対する批判が非常に強いというお話がございましたけれども、あり方研究会の中でもそうした声がかかなりあったわけでございます。そこで、とにかく完全民営化しろという声があったわけでして、当初は、それは現実的な何かを覚えませんでしたけれども、報告書には書かざるを得なかったというところでございます、その辺につきましては、川本局長をはじめ、皆さん大変ご苦労されたところだと思っております。

まだ、ある意味でいいますと、そうした意識、考え方というのが非常に強くあると思いますし、やはり何度も申し上げますけれども、やはり14兆円からの借金を、これどうするんだという話があると。その中で、この都市再生事業に関して言いますと、具体的には、この参考資料3のところを書いてありますけれども、この基準がかかなり厳しくなってきた、実質的にいろいろな形で、今、〇〇さんがおっしゃったようなプロデュースを

するということが非常にしにくい形になっていると思います。

本来ならば、その都市再生について、URが持っている能力というのは非常に高いという意見があったわけですがけれども、その能力を生かすということから、いろんな意味での組織の膨張を図ってきて、それがまたその債務を生むというような、そうしたことに對する、根拠はよくわかりませんが、懸念が非常に強くて、現在でもそうした発想でいろんな評価がされるというところがあるかと思っております。

これに對して、最終的なあり方研究会のほうでは、組織的にどうするかということについては、オープンにしてありますけれども、前回お話しございましたように、その能力をもって、団地の再生を図っていくと、そうした形での組織としての維持というのを考えてはどうかという提案をしてと思っております。

今日はその団地再生以外の形で、どういう形で、この都市再生の機能が果たせるかということですが、現状におきましては、新しいアイデアを持っていても、積極的に売り込んで、何かをするということが非常に難しいのではないかと思っております。ただ、今回、これは私の個人的なあれで、あり方研究会のほうでもそうした意見はあり、なかったというか当然なかったわけですが、今度の震災以後の復興の仕組みとしては、やはり今、〇〇さんがおっしゃいましたようなコーディネーターの役割というのは非常に大きいと思いますので、それがいわゆる債務を膨張させるということではなしに、公的なそうした能力を持った機関がほかにはないという意味で、いろんな意味で果たし得るかなと思っております。

ただ、これもあくまでも限定されたものであるということと、特にこれは時限的なものであるということとは間違いないと思います。ただ、それによって、少しURに對するイメージとか、それが変わる可能性はあるのかなと思っております。

以上です。

【〇〇委員】　　続きまして、〇〇委員。

【〇〇委員】　　すみません、多分時間も押していると思うので、なるべく簡潔に申し上げたいと思いますが、まず、今、4名の皆様からいろいろご説明を伺ったんですけれども、私のほうで今思っているのは、とりわけ今回の震災の復興という目先の問題があって、そのURも自治体のほうに70人も80人も送ってらっしゃると。それ皆さん応援という形で、各自自治体に送られているんだと思うんですが、いろいろ今日のご説明を聞いてもそうだと思うんですが、まちづくりで、まちづくりを事業というフィルターから

見ることができる唯一の機関であるというご説明を先ほどいただいたと思うんですが、まさにそのとおりで、これだけ高いノウハウと、高い専門的な技能を持った、しかもそれが何百人という形で、都市再生部門だけでたしか700人ぐらいいらっしゃるって伺っているんですけども、そういうそのプロフェッショナルなシンクタンク機能というのは、日本にほかに類がないのではないかと。

ただ、その類がないところが、今いろんなその制約の中で、その機能を十分に発揮できていないというところが、ほんとうに悲しいというか、不幸だと思うんですけども、ただ片や、その震災復興もありますし、高齢化なり、環境重視社会の中で、その従前と違った新たなまちづくりということが、もうその目先の問題としてやらなきゃいけないものとしてあるわけで、ここでそのURが持っている何百人にも及ぶその専門家集団の方々に十分力を発揮いただいて、ぜひそういったその1つのモデルタウンというものを現につくってもらって、なかなか弁護士も専門、自分はこういうふうな専門だ、専門だということもあるんですけども、いざやっぱり仕事をして、あるいは成果を出してやらないと、その専門性というのはなかなか皆にわからないわけで、そういう意味においては、URが持つその都市再生部門の高い専門性を、いざ1つの、小さくてもいいと思うんですが、モデルタウンというもので結集させて、それをもって日本国内、ひいては同じようなニーズというのは、アジアをはじめ新興国にあるわけで、海外に展開して行っていただきたいと思うのが1点でございます。

2点目ですけども、そういった都市再生部門が各カンパニー制で、今賃貸部門、ニュータウン部門と別にやっていたところ、じゃ、その他の部門については、これまでも話が出ていますとおり、巨額な借金というものがあって、なかなかその借金の問題がずっと押しかかっている、そのそのソリューションが見えないという状況ではないかと思うんですが、今日、皆様のご説明もそうですし、この工程表に書いていただいているとおりだと思うんですけども、巨額な負債の返済があるから、なかなか難しいと言っている、難しいといっても、なかなか先が見えないわけで、そういう意味においては、最終的には国民負担という問題に帰着するのかもしれないんですが、その国民負担を最小化するという観点で、今この工程表で書いていただき、今、現に、現場を含め進めていただいているようなURの改革ですね、組織改革、民間の会社経営のノウハウを取り入れていくということで、組織の見直しを行っていかれるものを、よりそのスピード感を持って、この工程表の最後に書かれていますが、不可逆的に改革を進めていく必要があるんだという

ことだと思うので、先ほど独法だと無駄があるんじゃないかとよく見られるという懸念の声もあるという話もあったと思うんですが、以前、いろいろ調べて、現に無駄はないということがなかなか外から見て見えないというところにも問題があるのではないかと思いますので、この工程表にも、その情報開示、情報公開をしていくということも書いておられるんですが、第三者の中立的なところ、今も監査法人入っていると思うんですけども、第三者の中立的なところが、いろいろ調べたけども、無駄やそういったものはないということも調べてもらって、実際それも明らかにしていくということも考えてもいいのではないかなと思っております。よろしくをお願いします。

【〇〇委員】 〇〇委員。

【〇〇委員】 そうですね、私のほうからとしまして、やはり現状、社会として必要なものとして、今、他の委員の方からも説明ありましたけれども、現状、東北の被災地の復興のまちづくりですとか、一方で防災という面における密集市街地の整理ですとか、もしくはいわゆる都市の再生という観点、これはインフラの整備等も含めてというところ、ここは社会資本としてやはり必要性があるものであって、一方で、そこはそれをつくっていく、もしくは維持していくという意味では、ある程度公的に必要なコストという面はあるんであると思います。

そうすると、そこを、そういうコストをかけて、事業として実現していくというところの中で、そこでやはりURとしての果たすべき役割というのはあるといえますか、逆にそこは求められているところであるんだろうと思います。

先ほどURの方からもお話ありましたように、実際計画を策定するだけであれば、民間でもやる人がいるんですと。それを、どう事業として実現していくのかというところ、そこは特殊なノウハウであったりですとか、そういった人材とのリソースであったりですとか、で、場合によってはそこは、いわゆる民間等ではやはりコストとリターンの観点で、どうしてもやりたくてもできないというのも当然あるんだと思うんですけども、そこが公的な必要性があるのであれば、当然コスト管理という面は必要だとは思いますが、そういうところをURとして役割を果たしていくということが求められてくるのではないかと思います。

ただ、その事業実現というのは、先ほどお話しされましたように、かなりそこは、ものすごい労力と大変な面があるんだと思いますので、いわゆるマネジメントだけではなくて、いろんな利害関係者なんかのコーディネートをしていくですとか、場合によっては、先ほ

ど他の委員の方からもご説明がありましたように、ファイナンスという観点で資金支援する、そういういろんな要素からもあるんだと思いますけれども、そういう面も必要になってくるんだと思います。

そういうところをうまくやっていくというところと、ただ、そこは抽象的なものではなくなかなかわかりにくい部分あると思いますので、やはりそれがモデルケースであったりですか、一番いいのはやはり事例として、こういう形でのURとしての貢献というのが実際に目に見えたものがあれば、それをほかのところでもやっていくということができるんだと思いますし、逆にそれは、先ほど、他の委員の方からもありましたように、どんどんアピールしてもいいんだと思います。

そのアピールの結果、それがほかからもそういう要請がある中で、それに対する実現ということで貢献できたのであれば、そこは具体的にどういうふうになっているかどうかというのは詰めていく必要はありますけれども、適正なフィー等を当然収受しても、やはり当然それだけの貢献をしているわけですから、それは別に民間の圧迫というわけではなくて、社会的な公的な必要資源をつくっていくけど、貢献に見合う適正なフィーを取っていても、当然いいのであろうと思います。

そういう大きなところと、一方で今回の復興の支援の中で、いろんな、おそらく助成制度ですとか、いろんなところが出てくるんだと思いますけれども、これはちょっとURがやるべきなのかどうかというところがありますけれども、ただいろんな助成制度等を実際有効活用していくという意味においては、ある程度それを周知する広報的な役割、もしくは逆にそれを窓口で請け負って、それを実際目的に実現できるように協力していくというそういうところについても、だれかがやっていかななくてはいけないところではあると思いますので、そういう意味ではまちづくり等の観点の中で、実質URさんが、そういう意味では一番近いところにあるのではないかと思いますので、そういうところを役割として果たしていくということも今後検討していく必要があるのではないかと思います。

【〇〇委員】      どうぞ。

【〇〇委員】      URが今なされている都市再生の事業というのは、1つ皆さんがお話をされているように、今1つ求められているのは、やっぱりこの震災復興の中で、やはり積極的に役割を果たしていくことによって、URの存在意義を高めていくということは非常に大切であらうと思います。

その中で、いわゆるURのつくった、例えばモデルタウンとかエコタウンというのは、

先ほど皆さんのお話に出ているように、できるだけそういうものを早くつくっていく。そういうものを、モデルタウンをつくっていくことによって、さらに要するにほかの自治体からも再生を引き込んでいくというようなことをぜひやっていただくということが大事なんじゃないかと思います。

また一方で、なかなか民間ではできない区画整理とかインフラ整備とか、それから防災等の対策等に基づくような都市再生というようなことについては、やっぱりこれは公的な機関としてある程度やっていかなくちやいけない部分だと思いますので、やはり都市再生部門というのは、そういう公的性格を持ったものとして、今後も位置づけながら、ものを考えていくのが1つの方向性ではないのかなと思います。

それから1つ、団地再生にかかわるほうに入るんですけども、資料6で、私ちょっとREITの話をしたんですけども、そのことがちょっと書いていなくて、ちょっと入れておいてもらいたいなと思っているんですけども、なぜREITのことを書く必要があるのかなと思っているのは、いわゆるこの14兆の借金を返せる、要するに、私はソリューションだと思っているんですね。住宅事業の抱えている借金11兆円ですけども、11兆円に対して、6,500億円の賃料を収受しているわけです。グロスベースでいくと、6%ぐらいの賃料を収受していて、これはそんなに要するに賃貸事業として変な感じはないんですね。普通にやっている賃貸事業に近いんじゃないかと思います。

それで、6,500億円、これはグロスベースでいって、例えばこれを10%でいくと、6兆5,000億円ですよ。要するにキャップレートを10%で引き直すと、大体6兆5,000億円に当然なりますね。で、8%でも8兆円ぐらい。7%で約10兆円なんです。6%ベースで見ると、11兆円ぐらいになってくるんですけども、こういう仕組み、こういう性格を持っている住宅事業をREITでつukれないかなということ、この前、元J-REITの社長をされているヒロモトさんという人に聞いてみたんですけども、今の日本のREITってどんな現状なんですかと。大体要するに投資をした購入資金というのが大体7兆円で、それで賃料総額は4,000から4,500億円。それで、どのぐらい投資証券というんですかね、投資家からお金を集めていますかという、それは4兆円ぐらい集まっていますという話です。

そうすると、URの賃貸事業収入って6,500億ですから、6兆円ぐらいの場合になると投資有価証券、投資証券を集めることができると思いますし、それから要するにこのいわゆる投資法人というのが、金融機関からお金を借り入れて、投資家から、例えば6

兆円ぐらい。それから、金融機関からお金を借り入れて、このものを買ってくるわけですが、これを例えば5兆借り入れて、借りると、11兆円になってくると。

この、大体要するに、こういう商品を買っているのはほとんど金融機関なわけですから、金融機関から調達しながら、こういう金融商品をまた金融機関に売っていくと。金融機関も、要するにその貸し先もないわけで、投資する商品も今足りない中で、結構いい商品になるなというイメージというのは、目からうろこが落ちた感じで、この方のお話を聞いて、非常にすばらしいのかなとちょっと思って、これをやっちゃうと、住宅局要らなくなっちゃうかもしれないんですけども、国民の借金は相当返せる1つのソリューションじゃないかと思ひまして、このヒロモトさんって、もともと三菱商事の、今執行役員をやっている方なんですけれども、この方のヒアリングを試してみたらいいかな。そうすると、もしかすると、借金会社のソリューションが生まれるかもしれないかなとちょっと思ひまして、ぜひヒアリングを1回していただいて、皆さんのお考えをまとめる参考に、私たちの考えをまとめる参考にもなればと思ひています。

そのほかにも、不動産の価格とか、不動産の実際価値を考えていく上での不動産の専門家の方などもヒアリングできれば、さらにわかりやすくなるのかなと思ひます。

以上です。

【〇〇委員】 もしもおありでしたら、何か特別に、どうぞ。

【〇〇委員】 すみません。時間のほうも押しているので、〇〇先生のほうからご意見が出たので。私のほうは、都市再生の部分を簡潔にお話ししたいと思います。もうお話しは〇〇委員のほうからペーパーで出たものと基本的には全く同じ考え方です。今日URの方もいらっしゃっておられるので、先ほどヒアリングさせていただいて、私の考えというよりも、今後ぜひとも取り組んでいただきたいということも含めて、ちょっとお話をしたいと思います。

話が出ています東北の件であります。私自身は東北の件が、きのうで、3月11日、1年を迎えたわけですが、なかなか復興が進まないと言われているわけですが、実質的には、国としてはお金もそろえたし、いろんな制度もそろえた。いよいよ本格的な復興に入るといふことでもありますけれども、一番やはり不足しているのは人材であります。現地に行っても、ほんとうにその人材の不足というのが目立っています。

そうした中で、野田総理も、先日の慰霊会でお話しされたように、復興から日本再生ということをはっきりとおっしゃっているわけで、これはいわゆるその東北のまちづくりに

において、日本再生のビジネスモデルをつくるんだということに置きかえられると思っています。現状のURの方からいえば、確かに人も出しておられるかもしれませんが、地域によっては、やはり適材適所な方はほんとうに今配置されているかどうかというのはやはりあるわけです。

とにかく復旧に関しては、まさに早い対応をされて、実際の仮設住宅とか、あるいは土地区画の整理、これに対して大変貢献されてこられて、地元の方々、首長さんたちも非常に感謝しておられるお話を私もよく聞きます。これはほんとうに骨折りされたということで、高く評価をしておる次第でありますけれども、いよいよこれから復興が始まるわけです。

そういった中で、今おそらく抱えておられる、先ほど若い方々が、社に入ったのは社会貢献、あるいはまちづくりをやりたいというそういった意欲の中で入られたって、おそらくそういう気持ちを持っておられる方が、今でも中にはいらっしゃると思います。しかしながら、そういう方々がなかなか生かすことができない背景には、今、いろいろな意味で事業が規制されている。例えば市町村からの要請がないとなかなかできないとか、人の派遣、あるいは受託しかできないとかいろんな部分があるかと思っています。あるいは、今例え、その都市再生の部分で入っていても、なかなかそのまちづくりの、先ほど私が言ったような環境未来都市をつくるようなイメージの中では、それに対する、いわゆる国の予算がつかないとか、先ほどちらっと出ましたけれども、私としては、ほかのプロジェクトをほんとうに止めてまでも、やはり被災地を助けるという心意気というか、気持ちを持っていただくというのが大事かなと思っています。

それと同時に、ここでそういった仕事をするということは、URの都市再生の組織にとって、いかに大きなチャンスであるかということ、やはり内部で、先ほどお話をされた社会貢献、あるいはまちづくりに燃えている若者たちと一緒にぜひとも語っていただきたいと思っています。

〇〇委員のほうからもお話がありましたように、今、やはり受け身なんですよね、要請がないと行きませんという受け身の形では、なかなか自治体からそういったいわゆる組織をしっかりとつくってやっていくという、そこまでのやはり自治体からのそういった知見に基づいた要請というのはありませんから、逆にURのほうから、この地域においては、もう既に復旧が終わって、土地区画も終わったんだから、コンパクトシティーがいよいよできるわけだから、自分たちでこういう組織をつくって、URとしてはこういう役割を、

このポジショニング、先ほど〇〇委員がおっしゃったコーディネーターでもいいです、プロジェクト・マネジャーでもいいです、そういった役割で自分たちはやっていくんだと。ですから自治体の方々はここの役割をやってほしいというようなことを積極的に提案しながら、URの必要性といったものをやはりアピールしていくということが実はすごく大事な時期に来ているのではないかなと思っています。

いつぞや、新聞にも出ていましたけれども、URという組織自体は、もう何十年間基盤整備ということをやっとやって、要は社会貢献、日本の国づくりに貢献してきたわけです。ですからその部分のノウハウというのは、大手のディベロッパーにも負けないような基盤整備のノウハウ、インフラのそういったノウハウを持っておられるわけで、先ほどからURの持っている能力というのはすばらしいからというお話が出ていますが、私はこれから日本の国がつからなければいけない国土交通省が唱えている持続可能なまちづくり、社会づくり、低炭素まちづくりの法案でも見られるような、これからいよいよ低炭素まちづくりを被災地だけじゃなくて、地域でもつくっていかなくちゃいけない。そういった中で、まだまだURの都市再生の方々は、学ぶべき知見とか、経験しなければいけないノウハウ、そういったものはいっぱいあると思います。

これは私が言うまでもなく、そういったいわゆる箱もの行政、インフラ行政というところから脱皮して、これからは人口も減るわけで、いわゆるコンパクトシティと称されるような中で、エネルギー問題をどういうふうに解決していくか、あるいは今も取り組んでおられますけれども、もっと先導的ないわゆる高齢者問題、医療福祉、そういったものを、こういったITを使いながら適材適所に持っていかとか、あるいは今いろいろ言われている、地方において、一番重要な一次産業、これは植物工場であったりとか、あるいは林業であったりとか、水産業であったりとか、そういった新しいまち、いわゆるビジネスを、まちの中でどういうふうに結びつけていかとか、いろんな要素がたくさんあるわけです。コンパクトシティ、1つ要素をとってみても、〇〇委員も指摘されておられるような新しい交通システム、オンデマンドの交通システムというのをどういうふうにつくるかとか、そういったいわゆる学ばなければいけない、経験しなければいけない知見、こういうのがいっぱいあります。

それと同時に、私は被災地で仕事をしていて、痛感しますけれども、先ほど言ったように人がいないという、現場でプロジェクトを進めていくということ以外に、当然のごとく、いわゆるこういったまちをつくっていく場合には、やはり国のいわゆる予算というのをう

まくコーディネートしながら、自治体のほうに落としていくというような、そんなことも必要になってきます。

成長戦略にのっとった、こういったエネルギーとか高齢者問題とか、そういったことを、これから解決する上では、各省にいろんな、いわゆる一般会計とか、被災地でいえば復興交付金を含めて、多くの項目があるわけで、それをいかにうまくコーディネートして、結びつけながら、予算化していくかというような、非常に複雑な機能、これも必要になってくるわけです。

今、省エネのほうもそうですし、低炭素まちづくりもそうですけれども、国のほうは、省エネ法が経産省のほうがいわゆる主管になりながら、国土交通省と一緒に進めている。この中で、いかにピーク時のカットをしていくかということで、いろんな検討がされている。低炭素まちづくりに関しては、まさに国土交通省が主管になりながら、経済産業省を含め、横の省との連携を進めているわけで、ただその中で実際にいわゆる自治体に落ちたときに、まちをつくっていくときに、そういったこともわかった上で、各省庁とうまく話し合いながら、実際に予算、あるいは政策というのをまちづくりに反映していくというそういう能力、こういったものは、私は自治体に求めるのは非常に厳しいと思っています。

そういったことを、URという組織だからこそでき得る可能性のある組織であると思っていますし、そういったことをこれからやっていくということが、このURの都市再生における、これからの日本のいわゆる少子化、ほんとうの意味でのいわゆる日本の国づくりということをやっていく上では非常に重要な要因ではないかと思っています。

その一番最初に、真っ先にやらなきゃいけないのが東北であり、そこで知見、経験を積んでいただいて、当然これには、これをやるには、いわゆる、私が言っているのは、URの都市再生というのは基本的にはそういったインフラをつくっていくシンクタンクを目指すという形で、フィービジネス的な形のことを言っているわけなので、当然700人の社員の方を食わせていくためには、それなりの予算、今ありませんから、そういった予算というのを国としてやはりつくっていかなくちゃいけない。

成長戦略を実現するためには、私はコストはかかるとしています。お金をかからずに、お金もかけずに成長戦略を実現するというのは不可能です。だから、そこはこれから議論すべきことではあると思いますけれども、そういったことを東北でやりながら、今度は東北以外の地方においてのいろんな再生、地域の再生を行い、そのビジネスモデルが先ほどから話が出ているように、東南アジアを含めた海外に行くと、今鉄道を含め、いろんなも

のが海外と同じように、そういったインフラのシンクタンクと一緒に企業をぶら下げて、展開するという、もう日本もその方向性に今向かっているわけですから、その住宅版といふか、そのまちづくり版があってもいいはずです。それがこの5年、10年先のURの姿、都市再生の姿であると私は考えております。

【〇〇委員】 どうもありがとうございました。大変時間も超過しておりますけれども、簡単に私の意見といえますか、今、〇〇先生以降、皆さんにお話しをいただいたことと強く関連する点を2点だけ申し上げておきたいと思います。

1つは、住宅公団との対応関係ですが、いろいろご意見をいただきました中で、私は経済分析をやっている人間として痛感いたしますことは、現状の住宅公団を対象にした事業内容について、URが市場性をどこまで勘案しているのか。特に私が申し上げている市場性というのは、先ほど〇〇委員がいみじくも発言されましたが、プロフィットではなく、プライシングをどういうふうにするのかということなんですね。場合によっては、今手持ちの住宅アセットを使った賃貸住宅事業で、例えば14兆円の債務を返済しようとしたら、いろんな方法があるかもしれない。大変だというだけでなく、例えばREITへの転換によって一挙に図るケースもあり得るだろう。

ただし、いろいろ問題はございます。日本の金融市場にどういうインパクトを与えるか、それは考えなきゃいけない。他方、いや、賃貸住宅部門を存続させるとしたら、そのプライシングはどうすべきなのか。過度な、高価格を設定すると、必ず社会的な問題が発生するわけです。それについては、高齢者に対して手厚い、例えば政策対応をするとかいろんなものとのリンクがこれから考えられなければならないだろうと。

他方、市場経済とリンクしてやっていきますと、大きなアセットを持った事業体ですから、独占的なプライシングが起りやすい。それを排除するのはどういう仕組みなんだろうかということもあわせて、今度はUR自体がお考えになるべきだと思うんです。

独占体であっても、マーケット自体とコンペチタブルなマーケットになっていけば、常に競争価額に合わせたプライシングしかできないような仕組みがつくれるだろうと、それが第1点目の話です。

それから第2点目の都市の再生で、住宅公団以外のところ、これについては私は100%〇〇委員からのご提案に対して賛同いたします。主にもものをつくるのではなくて、デザインを含めたインタンジブルなアセットの形成、これを私は社会資本と考えたいんですが、こういったものに注力すべきだろうと。ここでもやはり市場性は考慮すべきだと。全

く無償でもってデザインをし、それからサービスを提供し、システムを設計することは不可能なわけです。そこで適切なフィーとはどういうものだろうか。言葉をかえれば、先ほどの賃貸住宅について言えばプライシングの問題です。これについても、一部分的に〇〇委員のほうからご提案があった考え方をもう少し詰めて、進めていけばどうなるだろうかと。

その中で、URがなすべき事業を、今2つのカテゴリーに分けておりますが、中でも民間事業者でできることとできないことを仕分けながら、できないことについてURがタッチするとすれば、いかに市場とのリンクを図るかというところが大きなポイントではないかと思えます。

最後に〇〇委員からお話がありました、今回の大震災の後、地域社会の再生を、あるいは都市の再生をどう図っていくかということについて、これまでの経験を生かしたURの対応が必要であることはもう言うまでもないわけです。これについては、多くの公的な資金も出ているわけですから、それを最大限有効に使う方向で、URが対応されるべきだろうと。今度はそれが一段落した後、これは簡単には一段落がつくかどうかわかりませんが、恒常的にURがこれから存続するとしたら、今申し上げたような観点がぜひ織り込まれるべきであろうと私は思っております。

まだまだ申し上げたいことはございますけども、私あまり時間をとりますと、延々と時間が……。どうぞ。

【〇〇委員】 時間を短くします。時間が過ぎていきますので。まず今委員長のおっしゃったプライシングですが、これはシンクタンクとかフィーとかいうお話であれば、これはちゃんとさっきのカンパニー制は、要するにプロフィットセンター、インベストメントセンターだと申しましたが、どういうプライシングをするかという、1つご参考に申し上げておきますと、人件費の4倍のフィー収入があれば、悠々です。2.5倍がぎりぎりです。だから、そういう縛りを、多少の公的な意味からのプライシングともうかるプライシングのどこかに決めて、それぐらいは着実に回収するという、そういうものがカンパニー制の中で入っていくべき指標だと思います。

それから、先ほど〇〇委員のおっしゃった金融的な処理の仕方というのは、私も、これいつもできるわけじゃないけど、今のシチュエーションというものを考えれば、できる可能性があるかなと。詰めてみないとわかりませんが、まず銀行は、おっしゃるように、お金が余っています。で、貸せないのはB I S規制、それからバーゼルⅢが怖いので貸せま

せんが、ヨーロッパがああいう状況ですから、バーゼルⅢというのは実施されるかどうか分からない。

一番いいのは、政府保証という形の債権であれば、これはリスクフリーですから、国債と同じになりますから、銀行はちゃんと買うことができます。それから生命保険等は、大体満期、20年、30年ものの投資商品が欲しいんですが、実に日本では20兆円ありません、足りないんですね。外国に行ったら、為替でやられてしまったと。だから国内でそういう20年、30年満期の商品があれば、多少利回りが悪くても、バイ・アンド・ホールドであって、ちゃんとずっと利払いをしてくれるのであれば、それはそれなりに魅力のある商品なんです。

だからタイミングとしては、今は悪くないので、どこまでできるかわかりませんが、そういう工夫をやっぱり詰めてみるべきだと思います。

以上です。

【〇〇委員】 どうもありがとうございました。

それでは、〇〇委員のご意見についてはどうでしょうか。もう皆さん書面がわたっておりますので。

【事務局】 資料の説明は省略させていただきたいと思います。

【〇〇委員】 はい、わかりました。

それでは、どうもありがとうございました。また本日いただきましたご意見につきましても、前回のご意見、ご論議と同様に事務局のサイドで少し整理をした上で、まとめさせていただきたいと思います。

つきましては、ただいまご意見を一通り伺いましたので、次の議題に移りたいと思いますが、議題4は本研究会の議論につきまして、最終的な取りまとめの骨子案に関して、事務局から説明をいただいた上で、多少ご質問、あるいはご質疑をお願いしたいと思います。では、簡潔にお願いします。

【事務局】 時間もございませんので、資料7と資料8を同時に説明したいと思います。

もともとご案内しておりますように、3月29日、次回のこの研究会、第4回でございますが、そこで提言の案というのを取りまとめていただきたいと思いますと考えてございますけれども、それに先立ちまして、資料7ですが、本日は目次立てというんですかね、それを資料7としてお目にかけるということにいたしましたわけでございます。

最終的には、ここに委員の皆様方からいただいたご意見を肉づけしながらまとめていく

ことになりますけれども、本研究会の趣旨、それからまちづくりを取り囲むいろいろな諸課題、UR都市機構が分かれている現状と課題、そうしたものを全般に整理いたしまして、後半の3章以降のところについて、委員の皆様方からいただいたご意見を中心に共通の事項と個別の事項を分けながらまとめ、今後の課題を最後に4として整理をすると、このような方向でまとめつつ、次回29日にお目にかける。それを題材にして、ご議論をいただければと考えてございます。

【〇〇委員】 ただいまご説明いただきました取りまとめの案のたたき台でございますが、これはあらかじめ事務局、特に事務局と私のほうで事前に電話でやり取りをしながら、こういう方向でいこうということで、今日お諮りしております。何もこれは確定したことではございませんので、本日のご意見の集約も含めて、もしも最終的な取りまとめ案の形としてもう少し何か考えたらどうか等々のご意見がございましたら、ぜひお寄せいただいで、これも事務局と私のほうで、ある形にさせていただきたいと思っております。

何かこの取りまとめ案について、ご意見ございますでしょうか。

【〇〇委員】 では、よろしゅうございますか。基本的な流れは、次回の委員会に向かって、これでよろしいかと思うんですけれども、実は先々週ですか、今日いらっしゃる井上審議官を含め、真鍋さんほか皆様、土曜日、全員の委員ではありませんけれども、お集まりをいただいて、長時間にわたって議論をしたりしております。

実は委員の方々は、もちろんお忙しい方はいらっしゃるので、全員というわけではありませんけれども、毎週土曜日ずっと、実はかなりの時間を費やして、お話をしておられます。

委員長にもお話をさせていただいたんですけれども、委員のほうは委員のほうとして、ある程度意見を集約させたものをまとめて、それを委員長と一緒に中を精査していただいたものを、最終的に事務局のほうとすり合わせをさせていただくというようなことで、次回の委員会に挑むことができたらと考えておりますが、いかがでしょうか。

【〇〇委員】 その点につきましても、あらかじめ事務局と連絡を取り合っておりますが、今日、〇〇委員のほうからご提案のございました、新たなヒアリングを、先ほどヒロモトさんでございますか、REITの役員をしておられる方からのヒアリングをしたいと。これは実はURの賃貸物件の問題と密接不可分なところがあるということで、ぜひREITという方向に走るわけではございませんが、参考意見としてヒアリングをしておくことは、この時期大変重要だろうということで、これは私の勝手な考え方で申しわけございま

せんが、ヒアリングを改めて、ただいま予定されております研究会の日程とは別にお願いしたいということにいたしたいと思いますが、いかがでしょうか。

(「異議なし」の声あり)

【〇〇委員】 それでは、先ほど〇〇委員のほうと少し打ち合わせをしまして、日程的にも今月いっぱいですともう限られておりますので、その中で可能な、ヒロモトさんがご出席いただける日、それから各委員のご意見、すべてではございませんが、一応ヒアリングした結果、19日の6時半から、場所については未定でございますが、しかるべき場所で行いたいということにさせていただきたいと思っております。

それでは、相当時間が超過しましたが、最後にスケジュールの点で、何か事務局のほうから伝えるべきことがございましたら。

【事務局】 先ほど申し上げたとおりでございますので、つけ加えることはございません。

なお、この研究会については、皆様方のご発言について、議事要旨、それから議事録を公開することとしております。お名前を付して公開するというようにしてございますが、既に第1回目の議事要旨については、皆様方のところにメールでお送りして、特段のご意見はなかったと承知してございますので、そのまま公開させていただきたいと思っております。

また、前回の第2回、それから本日の第3回につきましても、順次議事要旨をまとめまして、またメールの形で紹介させていただきますので、よろしくご対応をお願いしたいと思います。私どもからは以上でございます。

【清水座長】 どうもありがとうございました。それでは15分もオーバーしましたけれども、大変今日はある意味で有意義なヒアリングをさせていただきましたし、各委員から新たにご意見をちょうだいして、今後事務局サイドでおまとめいただく段階で、さらに委員相互の間で意見の集約を図られたものが、新たに事務局にご提案いただいて、それも含めて最終的な取りまとめ案の中に、委員のご意見としてまとめさせていただくということで、今後進めていきたいと思っておりますが、何ぶん、限られた回数の中で、次回がこの研究会の最後でございますので、何とぞ、きれいにまとめる必要はないんですが、少なくともまとまった案が提案できるところまでご協力をいただきたいと思いますということで、ぜひともよろしくお願いいたします。

では、本日はこれにて散会いたします。どうもありがとうございました。

— 了 —