

第5回資産債務改革の実行等に関する専門調査会

日 時 平成19年3月8日(木)10:00~11:09

場 所 合同庁舎4号館 共用第2特別会議室

(八代会長) 本日ヒアリングを行うフロンティア・マネジメント株式会社の大西代表取締役は、弁護士として訴訟案件のみならず企業再生案件にも多数携わり、産業再生機構当時はダイエーの事業再生計画策定などでも活躍されている。そのような事業再生、M&Aの豊富な実務経験を活用する形で、本年の1月に企業経営を支援する専門家集団としてフロンティア・マネジメント株式会社を設立され、現在、その代表取締役を務めていらっしゃる。

産業再生機構ができた当初は、こういうのは本当は民間がいろいろやるもので、何で官がというような認識を持っていたのだが、結果的に、日本では新しいビジネスが育たないときは、官が行うとたまにはうまくいくことがあるという非常にいい例で、しかも仕事が終わるとちゃんと解散するというあたり、今後の官の組織のモデル的なケースになったのではないかと思うが、富山委員、何か一言いかがか。

(富山委員) 大西代表取締役が私と知り合ったのは日本リースの再建のときである。非常に難しいと言われていた案件だったのだが、大西代表取締役をはじめみんなで頑張っって何とかこなし、彼は、日本リースの管財人であり、今は整理回収機構の社長をやっておられる奥野先生の事務所に所属していて、産業再生機構ができたときにぜひとも来たいということだったので、来ていただいた。

(大西フロンティア・マネジメント株式会社代表取締役) 富山委員からお話があったとおり、前職が弁護士だったので、そういう意味では資産処理については、破産もしくは会社更生等の観点から経験をしてきた。

それで、お手元の3枚目をごらんいただき、最初にざっと今までの経験について、ご紹介させていただいた後、私なりに、国の資産処分の論点について想定できることを羅列したので、それについてご説明させていただきたい。

まず、裁判所の監督下における資産処分は今回の国有資産の処分と多少違う。債権者というステークホルダーがいる中でやるものなので、やはり売却の際の大きな目的もしくは基準というのは価格になる。要するに価格をより高く、どうやって処理をしていくかが基本となる。

それから2つ目は、当然ながら銀行の担保がついているので、そういう意味では物件を集合

的に売るというのはなかなか難しく、どちらかというと個別にそれぞれ売っていくというようなことをこの資産処分の中でやってきた。ただ、当然ながら公的機関の監督下の売却なので、そういう意味では全件入札となる。入札の仕方としては、期日入札もしくは期間入札などいろいろな手法があるが、これは基本的には入札ということで裁判所の許可を得て処理をしていく。

それから、産業再生機構の資産処分、特に支援対象会社の資産処分というものは、債権者がいる。それから担保がついている。これは全く同じである。ただ、売却した後の用途がどういふふうな形で使われるか、もしくは地域住民に支持される用途なのかどうか、ここも大きな視点であった。

消費財メーカーK社の場合でいくと、ここはどちらかという工場が物件としては非常に大きかったので、その工場を売る際にも、例えば土壌汚染の問題、それからそれ以外にも、そのまま売なのかそれとも更地で売なのかというような問題、それから商業施設として売ったらいいかどうかというような問題をいろいろ考えた中で、ここについても不動産の売却のアドバイザーを選任して、トータルで売っていたということである。

ただ、工場というのは非常に個性があるので、そういう意味ではここでの処理はいわゆるバルクセールのような集合的な売却には必ずしもなじまない。基本的には個別の物件ごとにそれぞれ入札を行って売却したのが、K社のケースである。

これに対して、大手スーパーD社の場合はもうちょっと集合的売却の手法を用いた。それで、D社の資産でいくと、大きく分けて2つあって、1つは賃貸ビルがあった。それからもう1つは、いわゆる店舗を撤退した後の物件、ここの所有不動産の売却があった。特に後者の店舗撤退後の物件については、大店法もしくは大店立地法の中で、かなり地方公共団体もしくは地域住民とのコンセンサスを見ながらつくっていて、それからある地域では、D社の出店があってそれをベースに、その近隣に中小の商業施設が密集しているというような状態があったので、簡単にその撤退をしてしまうと、ある意味では街自体がもたなくなるというような状況であった。そういう意味では、ここでの売却というのは、基本は入札なのだが、やはりその後の用途というものをきちんと踏まえた上での入札となり、そういう意味ではいわゆるプロポーザルビッド的な入札を行った。

やり方としては、1次入札、2次入札という2段階で行って、1次入札としては当該物件を購入した後の用途を審査する。当然、プライスも審査するが、プライスと用途と合わせて審査する。ここでまず、例えば5社ないしは10社ぐらいに絞って、そこで最後はプライスの入札と、こういうようなやり方を行った。

それから、店舗ではなくて、いわゆる賃貸ビル等の商業施設とかオフィスビル、もしくは商業施設として単純に賃貸している部分、これらはやはりある意味では、今不動産のマーケットが非常に活性化しているので、どちらかという大きな固まりとして売るのが得策と判断した。例えば、10か20ぐらいの物件を一まとめにして、そこで大体価格的には100億から300億ぐらいの集団をつくる。そこで、いわゆる不動産会社もしくは不動産ファンドの投資家を対象に、バルクセールという形で集合的な売却を行い、実際には、当初我々が産業再生機構で想定してきた価格の大体1.5倍か2倍ぐらいの価格で売れたという経験がある。

後でもご説明するが、そういう集合的売却のいい点というのは一つは非常にスピーディにできること、それから2つ目は個々の物件ではなくて、買い手も当然ながら多くの物件を取得することによって、いろいろなところから利益を取れるので、そういう意味では割と高い値が付けやすいような環境にあるという点がメリットである。それからもう1つは、これは今回の国有資産の売却の場合には当てはまるのかどうか分からないのだが、おそらく保有コストがかかり、売りにくい物件は、多分それ単独では売れないということから、そういう集合的売却の方法をとることによって同時にさばくことができるという点で非常にメリットがあるわけで、こういうような経験をして、幾つかのグルーピングをして売却をしていくとこういうことがある。

続いて、次のページをごらんいただきたいのだが、今のような経験も踏まえた上で国有資産の分類を簡単に行うと、これは今までもいろいろご議論されているところだと思うのだが、1つはそのままの状態を利用を継続する資産、2つ目は、現在保有しているのだけど今までどちらかという利用が十分でないような物件、今後有効利用を図らなければいけない資産、それから3番目は、もう利用継続もしくは有効利用の余地はなくて、単純に売却する資産と、このような3種類に分けられると想定した。

続いて、次のページだが、今のような資産のグルーピングを横軸に置いて、縦軸には一応今回の国有資産の処分もしくは有効利用に当たって想定できる処分利用方法を並べた。まず縦軸からご説明すると、1つは売却というのがある。売却でも単純に売却する場合もあれば、例えばその後の利用ということも踏まえてリースバック、賃借条件付売買というのはここではリースバックを想定しているが、リースバックをからめて売買するケースがある。

それから2番目は、不動産の流動化をする場合である。これはどちらかという、利用継続する資産の場合が多い。今持っている資産を、この価値を外に出すことによって負債の方も同時に圧縮していく、同時にリースバックをしていくというようなやり方である。

それから3番目は、これは今の法律の中でできるのかどうかまだ確認はしていないのだが、

単純に売るのではなくて、例えば今現在は利用が十分されていないのだが、例えば20年もしくは50年、やはり国として土地を持つておくことが必要な場合に、定期借地という方法で、民間の会社に建物を建てさせて貸す。一定期間、例えば事業用借地であれば10年もしくは20年の期間、普通の定期借地であれば50年と、こういうような期間に必ず戻ってくるというようなやり方がある。この場合は、当然ながら通常の売却と同じような価格ではないのだが、相応のいわゆる権利金的なものが一括して入るので、これについても1つの財源として使えるのかと思う。

それから4番目は、プライベート・ファイナンス、PFIである。これはどちらかというところ、売却というよりは有効利用ということで、民間の方で建設もしくは運営管理を行ってやる手法である。

それから5番目は、運営委託である。

こういうやり方でこれをマトリックスみたいにまとめてみると、簡単に申し上げると、処分対象資産については売却の手法がなじむ。流動化については、むしろ利用継続・有効利用の方法になじむものである。定期借地の場合は、これはどちらかというところ未利用地の場合になじむものである。プライベート・ファイナンスもそうである。それから運営委託については、今ある、例えば官舎とか公共施設で利用が必ずしも十分ではないものについて、例えば一部スペースを賃貸することによって収益化していくと、こういうようなやり方である。こういうような分類をさせていただいた。

続いて4ページであるが、今度は今のような分類等も踏まえて、例えばどういうふうに売却もしくは有効利用をしていくかを分類するののかについて、簡単なシミュレーションを行ってみた。まず、冒頭に、実施するだろうと想定できるものであるが、継続的な利用を行うような資産、その中でも現在の利用方法のまま使用していく場合と、有効利用を図っていく場合、それから継続的な利用を行わないので単純に売る場合と、これをまずグルーピングすることになる。その中で、まず今度は外部売却をする場合であるが、最初に考えるのは売却の時間的な優先性だというふうに思う。

国の場合、この時間的優先性の視点がどういうところにあるかは詳しくはわからないが、例えば保有コストが非常にかかる物件、それから売却が容易な物件である。容易でない物件というのは、例えば取り壊しをしなくてはいけない、それから境界等の官民査定などそういう問題でなかなか売りにくい物件だ。それから、早期売却が好ましい物件は、例えば現在建物があるが、全く誰も使っていないで、地域住民との間で早くそこを有効利用してほしいというような要望があるようなケースである。それから、当然ながら、一括で広大な土地を同時にマーケッ

トに出すと、不動産の市況に大きな影響を与えるので、そういう意味では時間的な優先性の中でも、やはり計画的に数年もしくは10年ぐらいかけてマーケットに出していく必要もある。そういう意味では、こういうような要素を考慮して、売却の対象を絞っていくことがまず考えられる。

それから、今度は売却をする際に個別で売っていく物件と、それから集合売却になり得る物件の分類があるかと思う。個別で売却することが適合する物件ということになると、先ほどご説明申し上げたとおり、権利関係もしくは境界の問題から早期に売却が困難な物件、もしくは単独よりも、近隣の所有者と共同で売ることによって高い価値が実現できるような物件、それから用途をかなり絞った上で売却をしなければいけないケースである。こういうような物件は個別で売ることがなじむ。それ以外の物件は一応集合的に売ることが可能な物件と考えられる。

次に集合売却がなじむ物件として、どういうふうにグルーピングするかということで、これは幾つかの例だが、まず地域を分けるということがある。関東、関西、九州など、大まかな地域にある程度分けて売却のグルーピングをしていくという方法がある。それから物件の規模、例えば1,000平米以上、これはたしか都市計画法の29条の開発の1つの境目にはなるが、この1,000平米もしくは1万平米など例としてあるが、そういう規模によってグルーピングをしていくケースだ。それから、土地の種類によって、いわゆる住居地域に近いところなのか、商業地域なのか、工業地域なのか、それ以外なのかによってグルーピングをするケースだ。それから、想定用途としてマンション用地、オフィス用地、商業施設用地、これはおそらく買い手を募る際に声をかける先が変わる。こういうような4つの視点から、これをマトリックス的にグルーピングしていくということが考えられる。

次にさらにグルーピングをする際には、先ほど申し上げたとおり、やはり集合売却の場合に、ある程度のロットが必要だ。ただ、これがあまりに大きいようだと、例えば1,000億円、2,000億円のグルーピングだと、ある意味では買い手がものすごく限定されてしまう。割と外資系の手かそういうところではないと難しいので、例えば数十億円から数百億円ぐらいのグルーピングだと、結構いろいろな日本の会社、それから外資系の投資家、またその他の事業会社を含めて参加しやすいかと思う。

それから、国有資産の場合に売却、こんな物件がどの程度あるのかというのはちょっとつまびらかではないが、こういうようなものを含めてグルーピングをするということも考えられる。

それから、今度は有効利用の場合の検討だが、この場合には、現在の利用方法を継続する場合に、当然ながらそのまま所有するケースもあるが、例えばリースバック付きで流動化をする

方法、それからリースバック付きで売却をしていく方法の2種類がある。これらの違いは、これは後で簡単にご説明するが、流動化の場合には、どちらかということこれを証券化するケースが多いが、単純売却と違って、例えば利用期間が過ぎる、もしくは証券化の期間が過ぎた後、これはここ5年ぐらいでかなりの不動産が証券化されていて、これが期間終了後にどういうふうに処理されているのかと思う。流動化する場合には、法律上の建前は真性売買ということで、普通の売却をするのと同じ建て付けになるが、多くの契約においてはそのもともとのオリジネーター、すなわち売却主がある意味では買い戻しを交渉できる権利を保有している。そういう意味では、流動化の場合はどちらかということ一定期間後、また所有権を戻す機会が事実上付与されているというケースが多いから、そういうような違いがある。

それから2番目としては、これは先ほどご説明したとおり、有効利用としては定期借地権による賃貸、PFI、運営委託、もしくは民間とパートナーシップを組んで事業化を図ったと、こういうようなケースがあると思う。

今申し上げたとおりのようなグルーピングが考えられるが、あとお時間がいただける範囲で、論点としてあり得るということを簡単にご説明しておく。

売却の場合は、先ほど申し上げたとおり、個別で売るかどうか、集合で売るかどうかの判断である。それから、売却先をどういうふうに募集するかということで、クローズでやるのか、それとも一般、要するに完全にオープンでやるのか。これは完全にオープンでやる場合には、投資家もしくは不動産会社からすると、あまり競争者が多い入札というのは彼らも本気になりにくい。そういう意味では、ある程度絞った上でのビッドというのが一番プライスが出やすいと、これが経験則として言われているところで、こういうような方法がある。

それから、入札参加者の制限というものをする必要もある。それを規定するというのはなかなか特に公的機関は難しいと思うが、最初の段階で入札参加者の制限、例えば企業の規模だとか資金力とか、こういうような制限を加えてやるということが考えられる。

それから3番目としては、利用目的の限定を行うということで、これについては例えば2段階の入札を行うことによって、そういう利用目的である程度絞りながら、後は価格で入札をしていくという方法がある。

それから、入札の中でよく議論されているのは、最低入札価格もしくは基準価格を先に出してやる場合と、出さない場合の是非というのも結構議論になる。マーケットからするとニーズがある物件というのは、価格を出したところで問題がないが、ニーズがない物件については、たいていその最低入札価格に寄り付いてしまうということがあるので、この辺もどうする

かという是非がある。それから入札の方法も、いろんな方法がある。それから、売却先の選定基準についても、プライスビッドでやるのか、それとも提案型でやるのか、こういう基準をどうするかという問題がある。

不動産流動化をやる場合、幾つかの観点がある。流動化のメリットとして、これはもう世の中でよく議論されているとおりで、高額物件の売却は容易で、資金調達コストが低減化されている。要するに、そのまま持っているよりは負債が減るわけだから、コストが低減化される。それからオフ・バランスができる。それから、流動化の場合は売却後も不動産の利用が可能である。このようなメリットが流動化の場合にはある。

ただ、ここで考えなければならないのは、例えば官舎とかを流動化することを国がやれるのかどうか分からないが、それをやった場合には、おそらくクレジットは安定しているが、運用というのがないから、結局は買い手の資金調達力によって、もしくはそれに基づくキャップレートが幾らかによって決まるような入札になると思う。

それから保有時と不動産流動化後のCF比較で、よく自己保有をする場合、流動化の場合でどうやってメリット、デメリットを考えるのかで、賃料、保有コスト、支払金利、この3つの要素を組み合わせ、どちらがよりマイナスが少ないのかということ判断をしていくということになる。単純に全部を流動化すると、逆におそらく国の場合は調達金利というのが、リスクフリーレートと多分ほぼ同じだと思うので、多分流動化した方が損をするということになるので、そういう意味では単純に資産と負債を落とすという観点ではなくて、その後のランニングコストということで、どちらがメリットがあるのかという判断も必要なかと思う。

それから不動産流動化の利用は、これは先ほどご説明したとおりである。

あと流動化のリスクとしては、当然ながら例えば地方公共団体等とか、官舎もしくは庁舎の統合があった場合に、当然中途解約のペナルティみたいなものがかかるので、そういう意味ではその部分のリスクの問題、それから信託契約の中で一定の表面保証が必要なものだから、その部分のリスクというのがある。

あと若干、PFIについては私自身別にPFIの専門ということではないので、ここでは説明を割愛させていただくが、ただ、機構の案件というよりも、ある関係で携わったところから申し上げると、特にPFIでも近時、独立採算型のPFIというのが結構できているというふうに理解している。

事業類型については単純に公共サービスを購入するパターン、すなわち例えば水道事業だとか庁舎というのは、おそらく国が一定の利用料を事業者に払って、それで終わりだ。どちらか

という、建設とかそういうところに民間の力をかりるといふ P F I だと思ふが、独立採算型の P F I の場合は結構事業リスクが伴うケースが多い。

これはご存じだと思ふが、例えば福岡であつた「タラソ福岡」というケースがある。これはもう内閣府からレポートを出されたので、私が説明するまでもないが、あれも結構そういう意味では、事業リスクというのがなかなか最初から判断しにくいところがあるのかと、そういう意味で例えば民間から利用料を取つて独立採算でやる P F I についてはどこまでやっていくのかというのが、私ながら見ていて多少検討の余地があるのかというふうに思ふ。

いずれにしても、P F I というのも国の資産の利用としては非常に有益だと思ふので、そういう点を 1 つの方法として考えていくことがよろしいのかと思ふ。

一応時間の制約があるので、簡単に説明した。

以上である。

(田村政務官) 今日は売り方の話とか、経済計算の話が多かつたと思ふが、ぜひ売り方にしても開発の仕方にしてもバリューアップできるような形というのを評価することに重点を置いていただきたいと思ふ。ある物を売ればよいとか、周りの価値と比べてという話もあるが、今、不動産開発の主流は、そこを開発することによってその賃料も上がるけど、周りの賃料も上がる、不動産価値も上がる。国富をふやすのが我々の役目でもあるので、新しく人の流れをつくるとか、その欲しい人のニーズに合つたような開発をしているとか、そういうところもしっかり評価することを考えるのがいいのではないかと思ふ。例えば、千代田区もかなり物件が上がつてゐるが、三番町とか江戸川橋とか文京区の近くとか、ちょっと地味なところだ。これから開発、人の流れをつくつて、非常にバリューアップする、チャンスがあるところに国の物件が結構あるので、そのあたりをうまく開発して、人の流れもつくつて、もっと言えば環境とか高齢化を含めた人道とか、そういうのにも配慮しているような案件を評価すると、そういうのを促すという形をしっかりと取り入れていくのがいいのではないかと、感想としてそう思ふ。

以上である。

(八代会長) バリューアップというのは、共通の課題だと思ふ。

(富山委員) 今の田村政務官のご議論にもかかるかと思ふが、実際、特に実物資産を処分するときに、実物なのでわかりやすいから、よくある物納で入つた不動産の競売などをやっている。これは国の資産の売却の難しいところで、我々もその近いところで毎回悩んだが、単純に

ビッドさせればよいというものではない。そこは、まさに今、政務官がおっしゃったようなポイントが実物なのでかわるがゆえに、ここでいろいろどうすべきかといろんな論点ある。ケース・バイ・ケースで違うので、我々も物件ごとにやり方変えている。

やり方を変えているのはなぜかと言うと、要は個別性が高いものだから、当該事案の状況であるとか、バリューアップする余地があるのかないのか、あるのであれば当然、プロポーザルビッド型にした方がいろいろ提案が出てくるからいいわけで、あと近隣との関係とか、スピルオーバーみたいな議論ある、経済学で言うと、波及効果的な問題もあるので、実は物だからといって単純ではない。結局私どもの経験的な感想から言うと、より重要なのは真っ当なインセンティブが働くようなストラクチャーをつくっていくということである。

だから、そのインセンティブが働くストラクチャーというものと、それと担当をやる人間のそのインセンティブと、それからいい意味での売り方に関する自由裁量というのだろうか、これらをうまく組み合わせること、アセットマネジメント的なことをちゃんとやるべきではないかということ、まさに私はそこにかかっていると思っている。そこをやっぱりうまくつくることが、実はこういったもののうまく処理の、非常に大きな鍵ではないかと思ったが。

(大西フロンティア・マネジメント株式会社代表取締役) おっしゃるとおりである。先ほど説明したとおり、2段階とか複数の入札でやるのは、やはり提案だけで決めるのはなかなか難しく、やはり用途とか提案とかヒアリングをきちんとした上で、まさに田村政務官おっしゃるようなバリューアップをする。その場合は多分、買い手にしてもらおうということだと思うのだが、そういうところも十分加味したうえでやることは非常に重要なのではないか。

(富山委員) そういう場合でも、そういう観点から結局売る予定のものを売るのをやめたものはある。だから結局、全部アセットマネジメント的視点でこれはやっていかないと、実は結果的に損失が膨らむ危険性がある話でもあるので、売る、売らないといった判断からそれを全部、要するにロングをするかショートするかという議論である。ただ、逆に言うと、優位性がないものを持っていても仕方がない。

(大西フロンティア・マネジメント株式会社代表取締役) 商業施設で例えばテナントがあまり入っていないような物件があったときに、それをそのまま売ると非常に、空室率とかも含めてものすごいディスカウントを受けるので、売れる状態にしてから売るとというのが基本ということである。

(野村委員) やはり論点は極めて明確で、いわゆるアセットマネジメントのような会社のノウハウを、国がどれだけ内制化できるかという問題だと思う。

そこで、まずご質問なのだが、例えば先祖伝来たくさん土地を持っているという人で、あまりそういう資産売却についてのノウハウを持たないというような方が、それをなるべく高く売ったりあるいは有効活用したいなどと思ったときに、それを丸ごと外でアドバイスしてくれるような、そういうようなビジネスというのは成長してきているものなのか。例えばアセットマネジメント会社というのは、そういうときにどういうふうにかかわってくるものなのか。少し実務上について教えていただければと思う。

(大西フロンティア・マネジメント株式会社代表取締役) 世に言うアセットマネジメントという、売却をするというよりも、どちらかというとその運営・管理をするようなケースが多いと思う。例えば建物があつたときに、その賃貸とかテナント付けをしていって、その価値を維持していく、こういったケースが多いと思う。そこで、売る場合だが、売り方などについてのプロフェッショナルなアドバイスをするということである。そういう意味では、国もそういうところを、また多分どこを選ぶかという難しい問題があるのだが、それをクリアした上でそういう先を選んで売っていくというのが一番安全なのではないか。

(富山委員) ただ、1点補足すると、そのいわゆるエージェントサービスに関しては、どちらかという業界の実態としてはトランザクションエージェントと、マネジメントエージェント、管理のエージェントなど、割と分かれてしまっている。ここで一番大事なものは、そもそもトランザクションに持っていくのか、持ち続けるのか、その中間かなどという最初のスキームづくりのところは実はものすごくクリティカルで、実は最初のころから、それはやはり大西代表取締役が決めているわけである。大西代表取締役たちが決めていて、そのパーツになったところで、トランザクションになれば、何とかであれば、どこを使うというそういう形なのである。

(大西フロンティア・マネジメント株式会社代表取締役) おっしゃるとおりである。

(富山委員) 本格的にやっているエージェントサービスというのは、まだ日本では未発達ではないか。

(大西フロンティア・マネジメント株式会社代表取締役) おっしゃるとおりである。やはりその売却する方針が決まってからでないと、多分ビジネスになりにくくて、そういう国のことを考えて、総合的にアドバイスするというビジネスをやるところというのは、多分民間で言えばやりますと手を挙げてくれると思うのだが、本当にそういう経験があるのかということ、そういうビジネスはすぐに出ない。

(富山委員) トランザクションのことだと、やっぱり仲介業者系はトランザクション・バイ

アスがかかるのである。あと、管理業者系はやはり管理バイアスがかかる。

（大西フロンティア・マネジメント株式会社代表取締役） 自分の特殊種目に持っていかうとするインセンティブが働いてしまうので、そういうところがある。

（野村委員） 以前から論点になっていると思うのだが、そういったエンジンみたいなものを、この国の方の側でどういうふうな仕組みをつくるか、第三者機関という話もあるが、そのシナリオ書きだけではなくて、実際に先ほどから話が出ているが、売ると決めたのにバルクで出そうと思ったら価格がかなり変動してきたりとか、マーケットが急激に高騰しそうになったので、国がやっているのかというような社会的プレッシャーが出てきたときに、またそこでスキームを変えなければいけないという臨機応変な対応が必要なわけである。そういう意味では最初のシナリオ書きだけではなくて、ずっとエンジンとしてそういった交渉をしながら、ウォッチしてしかも動かしていくという、何かそういう仕組みがないとこの分野なかなか難しいというのが1つある。

それと、少し別の質問になってしまっていて恐縮なのだが、いわゆる土壤汚染とかそういったようなものや、国有財産を買うときに、もしかすると遺跡が出るかもしれないとか、そういう噂がたつことがあるわけである。つまり、よさそうに見えるところにあるにもかかわらず、今まで民間の人が手をつけていないというようなことは、何かきっと陰に隠れているのだろうというように思ってしまう。これは正しくはないのだろうが、少し危惧するところがあって、しかも国が持っているというのは、もともと公共的に使われてきたということがあるので、例えば昔はここに江戸家老が住んでいたとか、そういうようないきさつがあるとすると、何か出てきそうだというようなイメージが出てくるのだが、このあたり、いわゆるエンジニアリングレポートと言われているものは、ふつう不動産のときに取っているわけである。こういうのは、先にざっと取るというようなことなのか、それとも売ると決めたようなときに、やはりそこは不動産のアドバイザーの方とかアレンジする人たちの方が全部セットしてくるというようなイメージなのか。

（大西フロンティア・マネジメント株式会社代表取締役） 普通の会社が売るときと、多分国が売るときとで少し違うのかと思う。通常はまず土地の履歴を調べて、そこで例えば不動産謄本などで見て、例えばもともと工場、または事業会社から買ったという工場跡地だったとか、そういうようなことに当たりをつけた上でエンジニアリングレポートを取る、そういうのが普通である。

国の場合、そういう履歴というのはどういった手段で入るのかよくわからないのだが、あま

り総花的にやるとこれは多分コストだけかかるなどということなので、あまりお勧めできない。そういう意味では、土地の履歴をきちんと調べた上で、当たりをつけて必要なものは取っていく、ということになると思う。

(関委員) 大変よく整理されて、これ以上のものはないと思う。私は実際の経験として新日鉄は2,300万坪、実は全部で土地を持っていて、ちょうど20年ぐらい前に、全部それを棚卸しをした。例のプラザ合意の後に経済環境が劇変したので、とにかく売却ないし処分をやらなければいけない、とにかく土地を持っているということが会社にとってプラスには全くなならないということであった。当時はまだ土地神話というのはあったのではあるが。それで2,300万坪、これは社宅用地も全部入れてだが、私は経営企画というところにいたのだが、とにかく全部号令して全部分類させて、これは使うか処分するかというのをまず全部決めた。しかしなかなか悩ましくて、本当にこれは全部売ってしまうというのは、意外に出てこないというか、できれば利用したいという力が働くわけだが、しかし、はっきり処分しようということであった。

それから、利用するのか売るのか、売るのはもちろん、流動化とかそういうものを含めてだが、判断が非常に難しいのだが、そのときに、それを売るのか、ここでいう3番の処分対象資産にするか、あるいは1、2の範疇でいくのかということ、どうやって決めるのかという議論にやはりなる。実は、ここの分類がなかなかできない。要するに、どういう判断基準でどちらに分類するのか、それを決めるためにいつまでに何をどう検討するのかというのを、全部リスト化させたわけである。だから、こういうことを調査した上でどちらにするか全部決めようというのを、きちんと整理するというのは大変大事なことではないか。

いずれにしても、そういうことをやはり、国は色々なところにまたがっているので、ここのところを、誰がどうするのか、ある程度この作業をまずきちっとやるということが非常に重要である。そのときに、大体みんな利用継続とか有効利用で、売るなどということはなかなか言わないわけで、この仕分けをどうするか、決めるときの判断というようなものをきっちり整理して、やはり所管の官庁であるとか地方自治体であるとか、あと独立行政法人に全部やってもらって、方針をとにかく決めなければいけないと思う。

その次が、ではそれは分類できたが、本当にどういうタイプでいくのかという、当然国有資産の処分及び有効利用の方法の資料の「処分・利用方法の種類」の縦系列に入ってくるのだと思う。そのときにも、これを決めるために判断しなければいけない要素というのは沢山出てくるのだと思う。特に有効利用の場合には、私どもの経験からいくと、かなり大きな土地については、やはり都市計画そのものを変えてもらおうではないかとか、いわゆるこういうことを考

える上での与件になっているものを、どう動かせばどういう価値が上がっていくのだというそのスタディや、いきなり全部処分してしまうのではなくて、本当に有効利用すると考えたときに、与件そのものを、どういうふうに変えるかという議論を是非しなければならないと思う。

これを、国の場合、誰がどういう責任でやるのだということも、よくわからないわけである。しかし誰かが考えないと、先ほどご質問があったように、そういうことも含めてコンサルタントを起用することを考えた場合、コンサルタントをやるというのはたくさん出てくると思うが、そもそもコンサルには能力はないだろうし、訳が分からなくなるので、そこはやはり国なら国、オーナーサイドがきちっと、私が申し上げているようなところまでの整理というか分類を、誰かが責任を持ってやらなければならない。そういう分類をどういうふうに進めていくかという責任体制のようなものをはっきりさせる上で、大西代表取締役役に整理いただいて、整理のスキームは極めてクリアになってきたというふうに私は思っている。

(桜内委員) 今の関委員のお話にも、また野村先生のご意見にも関係するのだが、ぜひ何かしら、誰が意思決定するのか、あるいはどういうふうに進めていくのかということ、そろそろ議論すべき段階に来ているのではないかという気がしている。金銭債権の証券化とか財投の貸付金については、法律も出ていき、来年度中という話も今あるぐらいなので、そういったスケジュール感とか工程表の中に、やはりこういった実物資産についても、同じようにそろそろ決めていかなければならないのではないかというふうに考えている。それは、もちろん全体の話になるので、事務局の方で今後ご検討いただければと思っています。

(翁委員) 大変貴重なお話を伺って、私もやはり売り方としてはこういう分類に従って、先ほどおっしゃったのだが、ある程度、裁量等インセンティブを持たせながらプロフェッショナルな集団に任せていくということが、基本的に重要だと思うのだが、同時に今、多分国の場合は1、2と3の関係よりも、1と2、3の関係のところ、既にやはり逆のインセンティブが働いてしまうと思う。だから、多分その2のところを持っていくだけでも、かなり力の要る仕事で、ここをどういうふうやっていくか。だから、多分こういう調査会の知恵を生かして、いかに高くバリューアップして売っていくかということと同時に、そのエンジンとして1から2に押していく、そういうエンジンは非常に重要で、そこをどういうふうにし組みとしてつくり上げていくかということではないかというように感じている。

(藤岡政策統括官) 私も産業再生機構の担当室長をやったが、実は財産処分が一番大事なのは、確かに経済的な計算も大切だが、実は地域の思いとか、いわゆるポリティカルな話とか、そういう圧力は売却する案件ごとにもものすごくかかってくる。いわゆるそれが単に個別の企業

の話だけではない。そうすると、いざ役人にやれという、ちょうど会長がおっしゃったように、役人の一番不得手なとこだということになる。例えばその圧力をどういうふうに、どういう基準でクリアにしていくかと、そういったところをしっかりとやっていかないと、これは進まないと思う。

産業再生機構の場合は、大臣も率先して、リスクを切り経済原則でやるということで、そういう圧力に対してはツールをつくった。やはりそういう問題点、そこが基本的にあると思う。

(田村政務官) そこで党のときにも提案したのであるが、2段階の組織が必要だった。1つはほじくりだし、切り離すところの組織。これはもう政治家が行かないと無理だと思う。政治家というか、もう官邸主導でやると。ほじくりだしたところを、今度は運用、取引をするプロの番である。こちらはもう政治家は要らないと思う。政治家や官僚を絡ませない方が主導する。純粹のプロの組織。ほじくり出すところは、政治力が必要だから、2段階の組織で考えるのがいいのではないかと思う。ほじくりだし、切り離し、それで切り離したものを加工して、これを運用して取引する。この2つを考えていかなきゃいけない。ちょっと組織論に脱線したが、また強くそういうことを思った。

(野村委員) 私もまさに田村政務官がおっしゃるとおりだと思う。それから、先ほど田村政務官が冒頭おっしゃられたことも大変重要なことで、また組織論になってしまうが、買った後の方がどう使うのかということ視野に入れないと動かないというところがやや難しく、一般の売却の場合には、こちらは高く売りたいというインセンティブだけで、あとは買った方がそれをバリューアップできるかどうかは、買った人が自分で考えてくださいという世界であろう。しかし、住民がいて、政治の問題が出てくるといことになると、それがどういうふうに使われていくことがバリューアップになるのかということの意味が重要だ。

簡単に言えば、駅前にパチンコ屋をつくってしまった方が高くなる土地かもしれないが、それを住民が望んでいないというときに、街づくりの話であるとか、そういう公共性の問題であるとか、そういう何か妙なマジックワードのところで混乱してしまうというのが、この問題の背後にはあるのだろうというふうに思う。だから、やっぱりプロセスの中には、そこに住んでいる人たちがどういう土地をどういうふうに使ってほしいのかというような、そういう声を汲み上げていながら、みんなでこういうふうな街ができるのだったら、私たちもそれに乗っていきたいというムーブメントができたところで、しかるにここは例えば都市計画法上、ここは何とか市街化調整区域になっているとか、そういうような話が出てきたときに、与件を外すということに住民も納得し、ここの部分に商業施設が来ることを納得しているのだから、ここは

そういう形でつくっていくように都市計画を変えていこうと、何かそういうプロセスが最初の所に必要で、これがちょっと民間と違う部分なのかなと思う。ここでまさに政治の力を借りるということだ。

（桜内委員） 今の野村委員のご意見に付け加えたいのだが、フルオープン化について議論しているときに、まさに地域の意見というか、街のデベロッパーだとか不動産業者だとか、専門的な知識はもちろん要るのだが、地元に着して不動産について仕事をしていらっしゃる方の知恵をなるべく活かしたいというふうなもとの発想があり、そういった意味で今、野村委員がおっしゃったような点を、ぜひフルオープン化というものの具体化していく上で取り込んでいただければ非常にありがたいというふうに思っておる。

（八代会長） ただ問題は、国全体の利益、公共性と言ったときに2種類あり、住んでいる人等との利益をどう調整するかというのがやはりポイントになるわけで、だから、売らないことのコスト、機会費用を明確化したうえで、当然それには応分の住民負担みたいなものを考えないと、フリーライダーになってしまう。だから、その自治体の絡みというのは難しいが、国有財産というのは本来関係ないはず。だから、もし自治体が公園にしるというなら、逆に言えば公園として買い取ってもらおうということが当然国の方の論理になるわけで、その基準をどう考えたらいいのだろうか。

（野村委員） 私のプレゼンのときに申し上げたが、評価の基準という、政策決定をするときの評価軸をまず決める必要があると思う。PFIの場合にもきちんと基準は決まっていて、たしか納税者利益最大の原則という原則を立てていると思うのだが、結局最終的には国の財産だから、国民全体の納税者にとってプラスになるという基準を立てておくというようなことで、住民エゴは必ずしもそれは国民全体のものには勝てないというロジックをつくっておく必要がある。

それから、その公共性は必ずマジックワードになるので、公共性とは何かということについてかなり分析的な基準を立てておく必要がある。それはまさに公園をつくるのが公共性というだけではなくて、いろんな価値判断があるということの中で、プライオリティをつけておくということが必要なのではないかなというふうに思う。

（松山審議官） 事務局としては、きょうの大西代表取締役のプレゼンというのは、これまでのこの専門調査会の問題意識に割と沿った形で準備していただき、非常に参考になったと思っている。

例えば整理していただいた利用を継続する資産に入るが、地方の出先機関、それから、地方

公共団体で市町村合併をして3つも4つも分庁舎を持っている場合もある。そういう意思決定の主体が幾つかに分かれている場合が結構あるが、それを集約化できれば処分可能な土地も出てくる。それから公共施設だけではなくに民間の商用施設との合築みたいなこともできる場合がある。資産の有効活用のインセンティブを必ずしも持たない複数の主体があるというときに、どうやっていくかということが非常に難しい。

そのため基準を明確化していくということがまず必要であることは大体コンセンサスにはなっている。しかし、それだけで十分かということがあり、今の都市計画法であるとか、そういう与件自体を見直す必要もあり得る。いずれにせよ非常に参考になった。

(八代会長) おっしゃった納税者利益の最大化、ここをやはりどこまできちんと打ち出していけるか、まもなく諮問会議に上げてそこである程度の方向性を決めてもらうが、今後の調査会の中でもあと何回かやっていき、そこでまた具体的な点について、またご議論いただきたいと思う。

今後また、こういう有益なヒアリングを重ねていって、徐々にコンセンサスを形成していただきたいと思う。

次回は、3月22日木曜日のやはり10時から12時を予定している。