

質的に変わった経営体質

幸田 経営の基本は、どう経営体質を改善していくか、いかに有利子負債を減らすか、いかに収入を増やしていくか、あるいはキャッシュフローを改善していくかです。基本中の基本ですから発想としてまず持たなくてはいけなかったことですよ。

寺澤 従来から資金調達は基本的に財政投融資に頼っていましたが、独立行政法人になっても最終的には国によって資金調達できることになっていました。しかし特別勘定については財投から切り離しましたので、これからは民間の金融機関をはじめとする投資家の皆様にきちんと説明をしなければいけない、IRRなども充実させてマーケットの方々の理解もなければいけないと意識が変わりました。従来国から借りる場合にどう説明をした



投資家説明会の様子

出資金をもらって実施するのがひとつのミッションなのです。民間は株主から託された資金を有効に活用して企業価値を上げ、株主のために配当もし価値を高めることを求められますけれど、我々は国から託された出資金ですから民間ほど高い配当を求められているわけではない。若干資本コストは低くてもプラスであればいいという議論もあります。民間の資本コストではマイナスになるものについても、補助金や出資金を入れてマイナスを少しでもカバーする、そういう政策的な事業をやるのもミッションなのです。

幸田 国から託されたお金を最大効率で活用し、なおかつ事業として国民に対して意味のある実績をあげていくということになるのでしょうか。

寺澤 非常に悩ましいのが、NPVがほとんどでない、厳しいねという場合でも外部効果が高い政策的に意義のある事業です。事業区域だけをみれば非常にバリューが低くキャッシュインにはならないけれど、周囲の環境には大変良い影響を与えるような事業、例えば従来消防車が入れないような住宅密集地域を整備し、道路を通して消防車が入れるようになった、それによりその周辺地域のすべての防災性能が高まるといった事業について、その外部効果をB/C()というかたちで評価して投資判断として使おうじゃないかということをやっています。

必要となった
魅力的な都市づくり事業

幸田 フランスに取材に行つてあらためて感じたのですが、長期の都市計画の発

かというところ、この資金は必ず償還できず、と償還確実性の説明をしてきたのです。例えば賃貸住宅を建て、家賃をこまめに回収し、75年で全部お返しできますよと。独立行政法人になって経営体になりますとそれだけでは難しい、いろいろなりすくをどう考えればいいのかということになりますから、事業収支だけでものを見るのではなく、事業のバリュウ(価値)を見る、ネットプレゼントバリュウ(NPV正味現在価値)で見る、つまり資本コストをどれくらい設定して現実にバリュウとしてでてるのかという観点が不可欠です。私どもの仕事のやり方が基本的に変わったのです。

幸田 定期的な評価が欠かせないということでしょうか。

寺澤 事業の採択、実施にあたっては、キャッシュフローを重視しNPVにより投資判断をするわけです。すべての事業地区ごとにカルテを作りまして、そのカルテの初年度2年目3年目ごとのキャッシュイン、キャッシュアウトの状況を年2回チェックしています。そうすると例えば、1億円しか支出予定がないところになぜ1億5千万円出ているのかとか、1億5千万円出るところをなぜ1億円しか出ないのかすぐわかります。それまではキャッシュフローに基づいた事業管理ということをやっていたもので、それから、個別の事業について問題となつてマネージメントが上がってくるまでは抑えなかったのですが、本社にいてもあらゆる事業が年2回、すべてカルテによってチェックできるようにしました。当初の投資判断のときとどのような誤差になっているのか、工費費が上がっているのか下がっているのか、執行が遅れて

想は、日本あるいはアジアとは根本から、歴史的にみても違いますよね。災害やテロなど、生活を取り巻くリスクや危機的なものは、その形態も重要度も変わってきていますので、いままでは日本が都市計画の重要性をいかにしろにしていたか心配になりました。

寺澤 私は都市計画の専門ではありませんが、東京の歴史を見ると二回大きな都市計画の構想があります。はじめは、関東大震災の後に後藤新平が計画はつづけているのですが十分に実行できなかった。昭和通りなど大きい道路は一部実現していますけれど、全体としての計画実現にはほど遠いものでした。もう一回は第二次世界大戦後で、当時の内務省ですぐに戦災復興計画は作るのですが、あのころ

いるのか進んでいるのかなど、いろいろなお話がすぐわかるのです。

幸田 問題が起きてもこじらす前に対応がこまめにできますね。

寺澤 そうです。企業的な経営ができるようになりまして、公的機関の中でここまでやっているのはUR都市機構だけではないかと思えます。

幸田 健全で効率的な経営は本当に基本中の基本です。ぜひいいモデルになっていただきたいですね。私は長年アメリカの企業にいましたので、当然のことのように思っていました。日本ではそういうことをしなくてはいけないという発想すらなかった時期があって、どうしてなのかと理解できなかったのです。

寺澤 従来の公団は事業を実施する事業体であり、ものをうつくるための組織でした。それが独立行政法人になってものをつくることと経営とが合体して、経営体になりましたから、このような変化になったのです。

幸田 日本社会の時代的背景があつて、国民が必要とする住宅を提供しなくてはならないという使命があつたので、経営や採算というよりむしろ社会の要請という意味が大きかったから、それはそれで当時は大きな役割を果たしていたと思います。

寺澤 日本住宅公団が発足したのは昭和30年ですが、戦後は400万戸以上住宅が足りない、都市周辺のサラリーマン世帯は特に住宅が足りない、とにかく住宅不足を解消することが大前提でした。ですから、サラリーマンが負担できる賃借

は食べ物がなく、食べることが最優先で都市計画の優先度が下がってしまった。しかし名古屋や仙台はきちんとやっています。

幸田 日本人は、喉元過ぎれば、という国民性があるのかも知れません。

寺澤 そうですね。ヨーロッパでは中世以来、人口の集中した都市の抱える問題を克服する過程で、都市計画として上下水道の整備、道路の整備を行い、更に建物の高さを制限して、きれいな景観をつくることをやっています。

幸田 国土交通省・交通政策審議会委員でもありますので、ピジットジャパンキャンペーンなどで海外からのお客様をもつと増やそう、インバウンド、アウトバ



凱旋門やオペラを核に放射状の街路とまちなみを実現した19世紀のパリの都市計画



凱旋門とグランアルシユ(新凱旋門)を直線の街路で結んだ20世紀のパリの都市計画



密集市街地の改善のため、都市計画道路補助209号線をUR都市機構が直接施行 東京・三軒茶屋

料を設定して、赤字になつても国は補給金をだすからどんつくれという時代で、それが政策課題だったわけですが、採算があわないからつくれませんというのを通らなかつたのです。

幸田 それぞれの時代に即したストラテジー(戦略)があつてしかるべきでしょうし、今後は民間の開発のものとのように差別化するか、存在の意義を問われることになるのでしょうか。

幸田 と、おっしゃいますと。

寺澤 民間ができるからです。我々は民間にはできないが政策的には必要な事業で、NPVが負になるものでも補助金や

ウンドの差をもう少し縮めようという政策的なものを審議しています。受け入れ側の観光資源ということを考えますと、例えば今回フランスで知り合った南アフリカの新婚のカップルに、ぜひ東京にもいらつしやいなと言つたら、東京には何があるのと聞かれたのです。パリだったら街そのものが大きな観光資源になりますが、東京はどうでしょう。魅力的な風景や歴史的建造物など観光資源がたくさんあるのに、十分に生かされていないのは、美的には問題があつても、混沌として雑多なエネルギーがあつていいという人もいますが、世界のほかの街にはない日本独自の文化的観光資源としての都市づくりも大事になってくると思えますね。

寺澤 その点は我々の新しいビジネスモデルとなるのではないかと思っています。UR都市機構の事業の柱は「都市再生」で、URミッションは「人が輝く都市をめざして、美しく安全で快適なまちをプロデュースします。」としていますので、残念ながらいままでは足りなかつた都市の景観や快適さ、安全やリアフリーなどを回復したり創造したりすることがURの使命だと思っています。私の大学生の頃です。羽仁五郎さんの『都市の論理』という本がベストセラーになりました。都市というのは生活をし、生産をし、消費をし、人生を楽しめる場所でないといけない。東京にはまだまだ可能性が埋ま

2 B/C (Benefit by cost)
政策や事業の評価を事業投資額・費用に対して、社会的効果がどれだけ得られるかという費用便益分析方法のこと。