

## DBJ *Metropolitan Topics*

### “ リスクの時代 ” の都市再生を考える

---2001/12 DBJ-ULI 連携シンポジウム議事録---

#### スピーチ

「危機に強い都市のあり方」

講師:リック・ロザン

Urban Land Institute(ULI)会長

「不良債権処理と都市再生」

講師 ジョージ・リップハート

リーマンブラザース・ジャパン・ディレクター

「米国における官民の役割分担 - PPPのケーススタディ - 」

講師:サム・タブチ

Forum for Urban Development 代表 / ULI 日本担当常務

#### パネルディスカッション

伊藤 滋

早稲田大学教授

梅澤 忠雄

都市計画プロデューサー

リック・ロザン

ULI 会長

ジョージ・リップハート

リーマンブラザース・ジャパン・ディレクター

サム・タブチ

Forum for Urban Development 代表

2002年 2月

日本政策投資銀行首都圏企画室

## はじめに

本稿は、2001年12月4日に日本政策投資銀行本店で開催された第1回 DBJ-ULI 連携シンポジウム「“リスクの時代”の都市再生を考える」の議事録をまとめたものである。

ULI(Urban Land Institute)は、米国ワシントン DC に本拠を置く都市開発分野の非営利調査機関として世界67カ国に17000人以上の会員を有しており、その研究・調査成果である各種のレポート、雑誌、書籍は、世界的にも高く評価されている。

今般、日本国内で同種の調査活動を行ってきた当行と友好協定を結び、今後幅広く情報交換をしていくこととなったことを受け、震災やテロなどのリスクに対する危機管理のあり方、不良債権処理と都市再生の進め方、官民の新たな役割分担(PPP)などの分野での米国の経験を知る貴重な機会として共催シンポジウムが企画されたものである。当日、会場には200人近い聴衆が詰めかけ熱心に議論に耳を傾けていた。もとよりわずか数時間で日米双方の理解が完璧に進むものではないが、今後、ULIおよび米国都市再生の情報に多くの方が接するきっかけとなったことは間違いないことと考えている。

現在、都市再生臨時措置法案が国会審議に付されている。過去にない大胆な内容に、早速ULI関係者からも問い合わせが来ている。世界の投資家の注目も集めて都市再生を本格的に始動させることができるのだろうか。当行も含め国内関係者の努力が強く期待されていると言えよう。

根本祐二

日本政策投資銀行首都圏企画室長

## 松野理事挨拶



本日は、多数お集まりいただき誠にありがとうございます。私ども日本政策投資銀行は、2年前の10月に旧日本開発銀行と北海道東北開発公庫が統合して設立された政府系の金融機関でございます。現在政府におきましては都市再生ということが大変大きな課題になっておりまして、私どももかねてより都市再生の分野には注力してきておりますが、新銀行になってからもトップ・プライオリティを有する政策課題として位置づけ、取り組んでいる次第であります。

都市再生の現状を見ますと、望ましい、あるいは必要なプロジェクトがどんどん着手され進められているという状況にはないように思われます。こうした状況の背景には長引く不況や資産デフレがあるとは思いますが、私どもの見る限りでは、これまで都市再生事業に関わってきた地方公共団体や公団、民間ディベロッパー、あるいは投資家等々が都市再生の事業を進めるにあたって生じるであろう様々なリスクに大変敏感になっており、そのためにリスクを取りにくい状況になっているのではないかと思います。

都市再生の現状を見ますと、望ましい、あるいは必要なプロジェクトがどんどん着手され進められているという状況にはないように思われます。こうした状況の背景には長引く不況や資産デフレがあるとは思いますが、私どもの見る限りでは、これまで都市再生事業に関わってきた地方公共団体や公団、民間ディベロッパー、あるいは投資家等々が都市再生の事業を進めるにあたって生じるであろう様々なリスクに大変敏感になっており、そのためにリスクを取りにくい状況になっているのではないかと思います。

本日のシンポジウムのテーマを「リスクの時代の都市再生を考える」といたしましたのは、こうした問題意識からございまして、どうすればリスクをなくしたり、軽減したりできるかということは大変大きな課題であると考えている次第でございます。

本日の講師としてお迎えいたしましたのは、アメリカのワシントン DC に本拠を置き、こうした分野では大変権威のあるシンクタンクであるアーバン・ランド・インスティテュート (U.L.I.) の専門家の先生方ございまして、私どもの方から3つのテーマでご講演いただくことをお願いしました。それは第1に、テロあるいは犯罪あるいは災害といった都市の抱えるリスクをどのように克服していくかということであり、第2に不良債権処理に関して都市サイドの方からどのような方策が考えられるかということでございます。それから第3に、事業を進める上で大変大事だと思われる官民分担のあり方についてより良い知恵はないかということでございます。これら3つはいずれも先程申し上げたリスクに関連したテーマでございます。

アメリカでの経験はわが国にとっても大変参考になるのではないかと期待しておりますので、先生方、よろしくお願い申し上げます。

なお、ご参考までに申し上げますと、日本政策投資銀行とアーバン・ランド・インスティテュートの間では、都市再生に関する情報交換や活動の提携が今後ますます重要になるだろうという共通認識の下で、先程、ULIの日本における活動をサポートするという趣旨を含む友好協定を締結いたしました。具体的な活動につきましては、今後皆様にご報告することになるかと思っておりますが、何卒よろしくお願い申し上げます。

最後に9月11日の同時多発テロの犠牲になった方々へのご冥福をお祈りいたしますと同時に、関係する多くの方々に心からお見舞い申し上げまして、私のご挨拶とさせていただきます。どうも本日はありがとうございました。

## ・スピーチ

### 1. 「危機に強い都市のあり方」

講師：リック・ロザン ULI 会長



#### はじめに

皆様こんにちは。日本政策投資銀行と ULI の合同プログラムとしてのシンポジウムに参加できて大変うれしく思っております。本日のタイトルは大変難しい問題であります。

それは、定義はあるけれども答えが見えていないからです。そこで何がアメリカで起こっている

のかを、開発上の問題に即してお話したいと思っております。アメリカは非常にダイナミックな国であり、極めて迅速な変化が生じており、非常に素晴らしい都市再生プログラムを、私どもは、30年、40年の長きにわたり手がけて来て、その成果がいろいろと出てきているところであります。しかし、開発のパターンが徐々に変わってきておりますので、それについてお話したいと思っておりますが、その前に ULI について若干ご説明したいと思います。

私ども ULI はこれまで積極的に活動してきました。ULI は 68 名の都市開発に関する専門家からなっており、日本でも様々な活動を行っております。日本では年に 2 回ほど会議の機会に民間人、学者など多数の方にご参加いただいております。明日(2001/12/5)理事会が開かれ、明後日(2001/12/6)は ULI の会議が行われることになっております。会議は「不動産開発及びファイナンス」というタイトルになっております。これは ULI の専門分野であり、日米の専門家を一同に会してこの問題を討議することになっております。会議にご興味のある方は是非ご参加いただきたいと思っております。

#### 戦後アメリカの人口トレンド

さて、アメリカのトレンドではありますが、21 世紀に入りましてからの変化を見てみたいと思っております。アメリカは戦後の 50 年間で非常に大きな人口増加を経験しました。また、道路も 53 年以来非常に数多く建設されてきました。アメリカにおいては都市化が急速に進行し、82 年からの 18 年間に 47% も都市化地域が増加したわけであります。これに対して都市化地域の人口の伸びは 18% に過ぎません。したがって都市化が進みましたが、人口密度はむしろ分散化が進んだわけであります。つまり、都市化とは反対

の動きも見られるわけであります。東海岸、南岸、そして太平洋岸に人口が集中し、内陸部は人口が希薄であります。人口の変化を見ると、西海岸が 47%の人口増加、36%の都市化地域(の面積)の増加が見られ、東部や南部よりも西部の方に人口増加が著しいわけであります。そして東部・南部では都市化地域の面積の増加が 60%であり、これに較べて人口の伸びは 22%であります。したがって東部や南部は人口が分散化しているわけであります。全米の人口の動きをみると 1 エーカー当たりの人口密度はどんどん減少しております。人口は増大しているが郊外に人々が進出してきたという傾向が見られるわけであります。

この 20 年間でアメリカの人口は 6,300 万人増加しました。国土はかなりあるわけですが、問題はこうした人々がどこに住み、どのようなライフスタイルをとるかということです。ほとんどはカリフォルニア、テキサス、フロリダといったところに住むようになったわけで、これらの州は最も高い人口の伸びを示しております。この他、ミッドウエスト、ノースイーストといった地方も人口が増加しました。しかしそれ以外の州では人口の伸びはほとんど見られないわけであります。これはどういうことかと申しますと、2 重の意味で大きな人口の増加が予想されるということであります。つまり、日本は人口がどんどん減っていきませんが、これに対しアメリカは人口が今後もどんどん増加するわけであります。こうした人口増への対処法はまだ見いだされておられません。例えば、カリフォルニアは、全米で最も人口が多く、かつ高い伸び率を示している州ですが、同州では人口が 10 人増える度に 1 戸の割合で住宅が建設されております。短期的にはこの程度の住宅の伸び率では人口増に追いつかないわけで、ホームレスがどんどん増えてしまうわけであります。道路等も随分建設されてはいますが、土地が広いといっても、こうした人口増には対応しきれないわけであります。

### **アメリカにおける都市化のパターン**

この 30 年、40 年間に素晴らしい開発も数多く行われて来ました。アメリカの人口統計から見て、都市に戻るという傾向も見られます。非常に素晴らしい都市の再生プログラムも実施されてきました。アメリカの都市は、概念的に見るとこうした経過を辿って来たわけであります。アメリカの都市は中央に CBD(central business district)があり、そしてその周囲で星形に土地利用が進み、低密度で都市化地域がどんどん広がっていったわけであります。

ワシントン D C、テキサス州オースチン、ダラス、ヒューストン、それからイリノイ州のシカゴといった都市はそうした都市化が進んできたわけであります。ロサンゼルスはそうした星形の都市地域の拡大はそれほど見られません。それは同市が海岸と丘陵に挟まれた所に位置しているからであり、それ以外の方角には市街地が拡大していったからであります。したがって、アメリカの都市は中央に CBD があるだけでなくその周囲に一連の中核部が形作られているわけであります。アトランタ、ヒューストン、ワシン

トン DC のような地域では、郊外の中心地が生まれてきております。

例えば私はワシントン DC に住んでおります。それ自体は非常に小さな都市ですが、中央の CBD の他に 7 ~ 8 の中核となる郊外都市があります。DC には極めて良い地下鉄（メトロ）のシステムがあるので、その沿線上にこうした郊外都市が星形に広がっているわけでありまして。

ではアメリカの都市で何が起きているのかと申しますと、アメリカンドリーム、つまり郊外の広い家に住み、子供が 2 人いるという家族というものが、50 年代、60 年代の夢であったわけですが、これが壊れてきております。現在アメリカの世帯は平均で子供が 1.7 人であり、子供 2 人という夢には届かないわけであり、結婚年齢も年々高くなっております。そして一軒家ではなく CBD のコンドミニアムに住もうという人が増えてきており、また 65 歳以上の高齢者も増えてきております。ですから高齢者人口の増加という点では日本と似ております。高齢者は子供が大きくなってしまったら、もはや郊外ではなく都心に移動してきているわけでありまして。

それからほとんどの大都市ではレールプログラムと呼ばれる鉄道建設事業が行われております。しかしほとんどの人をこれで輸送できるかというところというわけではなく、人口の 5% ないし 10% しか輸送できないわけでありまして、気軽な交通手段としてこうした市電が使われております。

### **同時多発テロが都市居住に及ぼした影響**

では、9 月 11 日の事件後、どうなったかをお話したいと思います。いろいろと言われているのですが、やはり国防総省や WTC へのテロ、アフガンでの戦闘の影響は出ております。アメリカでは事件後 2 週間から 4 週間の間、ほとんど何も対処ができなかったわけでありまして。都市に住んでいて安全なのか、どうすれば安全が確保できるのか、ショッピングセンターに爆弾が仕掛けられたと言われた場合、どうやって対処するのか、懸念が高まっている状況です。しかし郊外に行くよりは都市にしようという反応の方が多いようです。郊外に居ても、テントでキャンプしようと安全度には違いはないのだという反応のようでもあります。

したがって、9 月 11 日の事件があったから分散化が進むというようなことではなく、どうすれば都市の安全を高めることができるのかを議論していこうという方向に向かっているように思われます。

連邦政府は都市のインフラを高めたいと思っております。アメリカの都市はインフラが脆弱です。例えば、道路は整備されておりますが、鉄道のような大量輸送手段がありません。鉄道輸送手段の整備には今後何十億ドルもの資金が必要です。問題はこうした資金をすべて政府の歳出で賄うのかどうかということです。アメリカでは都市部の設計はするけれども、その実施は地方に任せてきたわけでありまして。

こうした状況について、私は全米の各地で講演をして回ってきました。もっと連邦政

府が動かなくてはならないということを何ヶ月にもわたって説いて回ったわけであり  
ます。アメリカの場合、日本と違って、政府は連邦政府と州政府があります。資金調達  
にしても日本と異なり連邦政府レベルと地方政府レベルではまったく異なるわけです。  
道路は非常に充実しておりますが、これは連邦政府の資金ですべてまかなってきました。  
鉄道についても改善していくためには連邦の力が必要だということを私は説いて回っ  
ております。もちろん現状でも連邦は資金を出しておりますが、十分ではないというこ  
とです。

次に都市再生の具体例をお話しします。多くの都市で多目的ビルが造られております。  
例えばデンバーの都心には、4,000 戸、5,000 戸ものアパートメントが作られておりま  
す。これまでデンバーのダウタウンには住宅は驚くほど少なかったわけでありませ  
ん。こうした動きはワシントン DC のダウタウンや郊外でも生じております。シカゴのダ  
ウタウンにおいても 20,000 戸ものアパートメントが作られており、ダウタウンの  
CBD の方が郊外よりも多くの住宅が作られているわけです。

こうした動きが 9 月 11 日のテロ事件によって大きく変わるということにはならな  
いと思われませぬ。もちろん安全性を確保するというには、より多くの配慮が加えられ  
るようになると思ひますが、郊外へ行くよりも人と接することの多い都心の方は安全  
であるという考えも生まれてきています。

9 月 11 日以降日常生活は大きく変わりました。ワシントンには、交通を遮断するた  
めに作られたバリアがあります。もちろん、これは答えにはなりません。長期的にこう  
したバリアを張り巡らせるわけにはいきませぬ。それからホワイトハウスのエンラン  
スはクローズされています。何時までもこのようにクローズしておくことはできませ  
ぬ。どうすれば生活上の安全性を確保できるかを考えていかななくてはなりません。ワシント  
ンでは政府機関の建物はトラックなどが進入できないようなバリアが設けられてお  
りましたが、自爆攻撃のような場合にはそれでは十分ではないことが分かったわけ  
です。

ULI は、モイナハン上院議員に公共スペースの安全性の確保に関して賞を贈りました。  
公共スペースをどう防御し、どうやって安全を確保するかということについてい  
えば、都市部の環境では、個人だけでは安全を確保することはできないわけであり  
ませぬ。モイナハン上院議員は、以前から、公共スペースの安全性について主張して  
いました。公共スペースの安全確保については、モイナハン上院議員のような人にも  
っと声高に主張してもらわなくてはならないと思ひます。これからは、家の中で  
テレビを見ていて安全であるということだけでなく、もっと幅広く都市の安全を考  
えていかなければならないわけ、外に出ても安全であることを考えていくことが必  
要であります。その意味では 9 月 11 日の事件は、都市の安全性について  
アメリカ人を覚醒させる働きをしたということができると思ひます。都市の安全  
性について新しい認識をアメリカ人に対してもたらしたと思ひます。

## 2. 「不良債権処理と都市再生」

講師 ジョージ・リップハート リーマンブラザース・ジャパン・ディレクター



### はじめに

皆様今日は、日本政策投資銀行より第1回合同シンポジウムにご招待いただいたことに対して感謝申し上げます。私の本日の講演テーマは、「不良債権と都市再生」というものでありますが、私の話をお聴きになると、むしろ「不良債権の処理と経済再生」の方が相応しいとお考えになるかもしれません。都市再生と経済再生は関連しあっており、

都市の再生よりも経済再生が先に来なくてはなりません。日本における都市再生では、まず先に不良債権に対処しなければなりません。その後経済成長が軌道に乗って初めて都市再生も可能になるわけであります。

日本政策投資銀行さんからは、次の点について話をしていただきたいと依頼されております。まず第1点として、アメリカではある特定の土地政策によって土地価格を引き上げるような施策が、アメリカにおける不良債権処理において行われたのかどうかということであります。第2点として、日本における不良債権危機は、アメリカでの不良債権危機よりも規模が大きいので、アメリカの経験は役に立たないという意見が日本にはあるが、これに対してどう思うかということであります。第3点は、日本の都市プロジェクトはアメリカと比べて非常に時間がかかるが、外資にとって日本の土地への投資は魅力がないのかどうかという点であります。この講演ではこの3つの問題について答えたいと思います。

### アメリカでは不良債権処理にあたって特別な土地政策が採られたか？

まず、第1に、特別な土地政策によって地価を引き上げるような施策はアメリカでは採られませんでした。市場に委せ、市場に不良債権の価格を決めてもらい、資産の価値が下がったことで買い手がついたわけであります。そういうことから言いますと、資産の買い取りにおいては、民間の購入者にとって意味のある価格でなければならないということが言えます。アメリカで現在行われていることとして、都市の再生をあげることができます。これは社会政策に基づいて市場の力に委ね、経済活動の力により都市の再生をするということであります。もちろん、地方政府がエンタープライズゾーンやコミュニティ開発エリアなどを指定することもあります。これは特定の地区を商業、バイオ、工業、あるいは多目的地域として指定することで開発を促進しようとするものであります。しかし、こうした地域に市場性、経済性がなければなりません。日本の場合も、土地価格は市場における需要が高まって初めて上がると考えております。

### **アメリカにおける不良債権処理の経験は日本にとって役に立つか？**

第2の問題点につきましては、不良債権の規模がアメリカよりも大きいのは事実であります。10年前のアメリカと較べて現在の日本の危機は深刻であります。不良債権の額は公式の数字よりもずっと多く、120~140兆円はあると考えられております。おそらく約3,000億ドル(約40兆円)の不良債権が投資家によって、特に外資によって既に購入されたと思われまます。つまり、日本の不良債権の総額は160~180兆円あったと言えるわけでありまます。一方、アメリカの場合は、貯蓄組合を救いませんでした。その他にも商業銀行、年金基金等が倒れました。この危機に際して連邦住宅・都市開発省は1兆ドルを投じたわけでありまます。これは日本の不良債権の規模の約半分でありまます。この額は不良債権危機のピーク時であった1992年のアメリカのGDPの15%に相当しまます。

これに対して日本の160兆ドルという不良債権の額は、日本のGDPの27%に相当しまます。この数字をアメリカ、スウェーデン、韓国、タイ、中国の5カ国と比較してみまますと、日本の不良債権問題はアメリカ、スウェーデンと較べて深刻であることが分かります。スウェーデンの経験は日本の政策立案者にとって非常に良いモデルになると考えられておりますが、日本の方が問題が深刻なわけでありまます。日本の不良債権問題はアジア全体に影響を与えております。私は経済学者ではありませんので、マクロ経済データには多少歪みがあるかもしれませんが、不良債権額の算出は科学的というよりも職人芸(アート)的に行われており、データには多少歪みが生じていると考えております。特に中国の場合は、購買力平価に基づくGDPではなく名目GDPを使用していることが問題になります。購買力平価に基づくGDPで計算すると不良債権の比率は11%と大きく低下することになります。私は現在、中国における最初の不良債権の競売に関わっております。直観的に見て、この11%という数字は余りにも低すぎるわけであり、正当な価格はその中間にあるということでありまます。

不良債権の規模は違うけれどもアメリカの経験は日本にとって役立つのかということに関して言えば、それは役立つと思いまます。日本の状況はこの70年間非常に特異であったと思いまます。これだけの経済大国の資産価値がこれほど大きく下がったということはこれまでありませんでしたが、それでもアメリカの経験は役立つだろうと考えております。

### **外資にとって日本での土地投資は魅力的か？**

第3の問題点については、質疑応答の時にもこの問題について申し上げたいと思いまますが、外資、特にアメリカのディベロッパーは、投資を長期的な観点で入れたいと思っております。その場合、日本の市場が理解可能で経済の安定性に信頼が置けることが条件になると思いまます。今のところ、日本の経済の安定性については不確定な要素が大きい

ため、投資家としては最もリスクの少ない部分への投資を行うということになります。リスクが最も少ないということは、開発期間が短いもの、あるいは小さな賃貸物件などへの投資ということであり、リーマン・ブラザーズもリスクの低いものについては開発事業への投資を行っており、ファイナンスも行っております。リスクが少ないということはまた、価格が低いもの、イベントリスクの小さいものということも意味しております。アパートを10棟建てることの方が、六本木の防衛庁跡地の開発よりもリスクが少ないわけであり、しかし、三井不動産がカジノのライセンスを取れるのであれば、当社も六本木の開発に加わりたいと思っております。

景気が回復した場合、外資も不動産ビジネスに次々に参入してくるようになると思います。ULIの日本での業務拡張や三井不動産、リーマン・ブラザーズ、三菱地所、森ビル等の経験を踏まえるならば、日本の不動産市場はグローバル化してきております。不動産ビジネスはその性質上ローカルビジネスであることに変わりはありませんが、開発戦略やファイナンス、設計、建設、リース、テナントの確保といったことは、国際的な情報交換によるベスト・プラクティスに基づいて行われるものであります。

### **不良債権の処理と経済の再生**

では、不良債権問題の解決によって日本の経済をどう再生するかという問題に戻りたいと思います。従来の考え方からすると病んだ経済の象徴として不良債権問題があるわけであり、不良債権の問題が解決すれば経済も再生すると考えられてきたわけであり、こうした見方は正しいかもしれませんが。特に景気循環における後退期には当てはまると思います。しかし、現在のような構造的な大きな不況時には当てはまらないように思います。新しいパラダイムとして、不良債権が不況の原因であるという考え方に立つ必要があると思われ、しかし、政治家や政策立案者はこの点を理解していないばかりでなく、その意味を誤解しているように思われます。日本の政策立案者は不良債権問題の解決に当たって、貸手、つまりサプライサイドの問題を解決することに終始しているように思われます。

政策立案者は、問題の大きさを各銀行の状況から把握しようとしてきました。こういうやり方で問題の深刻さを否定しようとし、また銀行の状況把握をするまで何も具体的な対策をとることができませんでした。資本注入やセーフティーネットとしてのファンド、預金保険等も十分に活用されていないわけであり、銀行がリスク調整済みのプライシングで貸し出しを行うことを促進しようとしたわけであり、日本の不良債権の定義では、現在の利払いさえも行えないものに限定しているわけであり、こうした企業の多くは生き残ることができるかもしれません。しかし債務を抱えすぎているために新しい資本を入れることができない状況が続けば、政府に対する国民の信任は失われていきます。信任がなければ消費支出も借入も行われなくなり、経済活動も不振になるということになります。したがってサプライサイドの問題なのではなく、む

しろデマンドサイドの問題なのだということができるわけでありませぬ。

ではこのデマンドサイド側の問題をどのように解決すれば良いのでしょうか。それには2つの方法があると思います。一つは基本的な経済活動をまず拡大させ、経済に対する信頼を回復するということでもあります。もう一つは雇用の問題であります。日本はなぜ不良債権問題をチャンスとして捉えようとしないのでしょうか。つまり不良債権問題を解決するための業界を構築するチャンスとして捉えるべきであります。日本の政策立案者は問題の認識はしております。そしてそうした業界を構築するための様々な制度化をしようとしているわけであります。例えば企業リストラを業務とするグループをRCCとして設立し、RCCが貸し手のメインバンクの中に入って不良債権の処理を行うわけであります。そして例えばRCCがデットとエクイティを注入する。あるいは企業再生法を利用して投資に干渉していくわけであります。RCCのリストラ資金の調達のためには、例えばデット・エクイティ・スワップを行い、将来のある時点でエクイティ・ステークを市場で公募によって売却することが考えられます。またRCCが様々な不良債権をセットでひとまとめにして債券として投資家に売るという方法も考えられます。こうしたプログラムには長所、短所があると思いますが、どのような支援ができるのかをリーマン・ブラザーズとしても検討したいと思っております。

### **現状の不良債権処理への取り組みに対する建設的批判**

次に日本の不良債権処理への取り組みについて、建設的な批判をしたいと思っております。私は現状の政策では日本の不良債権問題が大きく改善されるとは考えておりませぬ。なぜならば、日本の不良債権問題は規模が大きすぎ、日本の経済社会全体に蔓延しすぎており、直接、RCCや政策投資銀行が、あるいはその他の銀行グループが対応できるものではないからであります。今後何年も借り手の側も自分の問題として腐心しなければならぬでしょう。上からの答えや参加者を少数に止めるという現在のやり方では問題の解決にはならないと思っております。RCCだけでは経済活動を改善することはできません。サービシングや証券化にしてもRCCが銀行や企業の職を失った人々を雇用したとしても、それだけでは日本の失業問題に対応することはできません。こうした方法では貸し手にも借り手にも直接のプラスにはなりません。最大手の銀行と借り手の間で試行的にウェイト・アンド・シーを行い、その効果が他の銀行や借り手の間でも有効であることを見極めたり、あるいは民事再生法を活用したりする等の手段が考えられますが、必要なのは市場に立脚した幅広い解決策であり、そのためには多くの参加者が必要であります。そうすることで日本の金融サービス業に雇用を生み出すような解決策が必要であります。

その具体例を1980年代のアメリカのRTCの中に見ることができますが、これから私がお話しする内容は私のものではなく、ウィリアム・シードマン氏のアイデアであります。氏はアジアに何回もやってきてアジア諸国の不良債権の問題に取り組んできた

方ですので、皆さんの中にもご存じの方が少なくないと思います。また、ジャック・ロドマン氏も同様のアイデアを出されております。RTC は元々、S&L の整理を監督するために設立され、S&L のあらゆる側面に関与しました。破綻銀行の閉鎖や預金者のための短期間管理が行われました。バッド・バンクとグッド・バンクに分けてグッド・バンクは他の銀行に売却され、バッド・バンクは投資家に売却されました。また、バッド・バンクの資産のサービシングに関して手続、政策を決めて、民間企業や個人に処理させてゆきました。整理会社のマネージャーも RTC 自身が選任し、倫理的な行動を監督しました。また、民間アドバイザーを使って資産売却のアレンジをするジョイントベンチャーの仕組みを作り、RTC はポートフォリオを一部売却して少数債権者としての地位にとどまり、新規投資家が RTC の基準をクリアーすることを条件にアセット・マネージャーを選任するという仕組みを作りました。また、証券化の仕組みで、同質の資産クラス例えば住宅モーゲージ等はまとめて、一般市場に出すことで効率化を図りました。こうすることで個別相対よりも高い価格で売却することができるようになりました。RTC の活動については、既に皆さん良くご存じのことだと思いますが、RTC は確かに良い仕事を成し遂げたと思います。RTC は少ないスタッフにも関わらず、民間のリソースを活用することでレバレッジ効果を高めたわけであります。RTC はピーク時には 1 万 2,000 人を雇用して、8 万人の個人の行動を監視したわけであります。リーマン・ブラザーズやアーンスト・ヤング等の大企業や会計事務所、あるいは弁護士等の人々です。あるいは中小企業、その中には資格を持った不動産アナリストやプロパティ・マネージャーが作ったサービシングや入札に参加する目的をもった会社もあります。また直接個人との契約も RTC は行いました。

個人的な話ですが、1990 年に私は小さな会社に参加して、RTC 関連の大型の資産運用に関する入札に成功し、アメリカ西部では RTC 関連で最も大きな契約をとることができました。その後プライベート・インベスターとアセット・マネジメント、デューデリジェンス、サービシング、リストラのコンサルタント、インベストメント・マネジメント、証券化のコンサルタントなどを行いました。この会社の雇用者数は 90 年には 10 人でしたが、91 年には 120 人になり、その段階でこの会社を GM の子会社に売却しました。こういった会社の事例は多数ありますが、基本的にはトータルな不動産関連の金融業界のリストラの枠組みを作ったと言えると思います。これは FIRE と呼ばれております。

不動産における雇用は 80 年代には堅調に伸びていましたが、80 年代後半の S&L の危機によりそれが止まってしまいました。そこで 89 年 8 月に RTC ができ、いろいろな対策がとられましたが、雇用は 91 年まで横這いの状態で推移し、その後下がりました。これは S&L を発端とする危機が大手銀行にまで波及したからであります。なお、ご記憶にあると思いますが、90 年 8 月にはイラクのサダム・フセインがクウェートに侵攻し、日本でもバブルが崩壊しました。ヨーロッパも同様でありました。アメリカで

もローリング・リセッションで不動産不況が続き、まずサンベルトで始まり、それが北東部の金融センターにまで波及したわけであります。91年にはカリフォルニアとワシントン州の産業にも広がりました。これは湾岸戦争後、共産主義諸国の権力が失墜し、冷戦構造が崩壊したことによって生じたものであります。

その後、1993年に不況が多少改善されました。不動産関連のリストラで新会社が作られ、需要が高まっていたからであります。94年、95年には需要が若干下がりました。これは93年の熱狂的成長に対する調整が働いたからであります。その後不動産不況は過去のものとなり、ウォール街の企業のFIRE部門が活況を呈したわけであります。ここで重要なのは、アメリカの経験でも最悪の不動産価値の下落、不動産価値が一部市場では50~60%低下しましたが、金融業の雇用は安定しており、むしろ雇用者数が増加したという点であります。

経済活動を生むのは雇用と利益であるということであります。アメリカ不動産不況の回復の中で、まったく新しいプレーヤーが90年代の初頭に現れました。80年代にブルデンシャル、エクイタブル、トラベラーズ等の保険会社、それからディベロッパーとしてはトラメルクロー、バンテージ、リンカーン・プロパティ、そしてドナルド・トランプなどでした。これらの企業の一部は敗退しましたが、すべてが駄目になったわけではありません。これらの企業に代わって新しい企業が90年代に登場しました。それらの企業の多くはディスカウント・アセットを買いとることで利益を上げました。RTCや銀行、保険会社からディスカウントで不動産を買いとったわけであります。それからオポチュニティ・ファンドもそうした新しいビジネスであります。例えば、モルガン・スタンレーのリアルエステイト・ファンドやゴールドマン・サックスのホワイトホール・ファンド等の投資銀行が作ったファンドやローンスター、スターウッズ、コロニーキャピタルといった、直接、機関投資家から調達した基金、不動産ディベロッパーであるサムゼル、エクイティ・クレデンシャル、カリフォルニアのスピーカー・カンパニーなどがREITによって直接投資家から資金を集めることが可能になった結果、現在ではこうした企業は巨大企業に発展しております。しかしまだ10年しか経っていないわけであります。

ここで重要なのは、不動産危機をきっかけに、それをチャンスとして利用して現在の地位をこれらの企業が築いたということであります。私の友人のジャック・ロドマンは誰かが損をしてバーゲン・プライスで売りに出せば、誰かがそこで利益を出しているのだと言っておりますが、NPL(Non Performing Loan)のビジネスは世界的に、最初の取引は額面をかなり下回ります。しかしマーケットがクリアになるとだんだん価格が上がってきます。日本でもある程度そうなっていますが、そのプロセスが遅れています。その原因は、日本の銀行がそうした市場への参入を躊躇し、政府もそうした市場への銀行の参入を強制しなかったことにあります。でも次第にルールが変わってきているので、今後日本でも真のNPLサイクルが回転し始めるのではないかと思います。この場合、

ディーブ・ディスカウントで資産が取り引きされます。知識のある投資家は非常に安く買うことができるので、そのローンを整理することができます。ディーブ・ディスカウントではペイオフを現在価値に割り引いております。そしてさらにオポチュニティを追求するために人員を増やし、税引き後利益は他のオポチュニティに投資されます。NPLの投資家は最初のポートフォリオを別の投資家にバルク・セールで売り、その利益を別の所に投資することでサイクルがどんどん拡大していきます。日本の景気もこうした活動によって回復していくかもしれません。

買い手は財務力があれば債務の大幅なディスカウントを求めて交渉することもできますが、そうした資金と知識がない企業は、ディスカウントで資産の売却や人員削減をしなければなりません。こうした決定は難題ではありますが、いずれ行わなければならないことであります。そうすることで景気の回復によって現在の職を失った人々にも再び働くチャンスが巡ってくるわけであります。日本経済の再生について、多少違う観点からお話をしてまいりました。経済活動はあらゆる分野で再スタートをする必要があります。その中で最良の方法はNPLを銀行の手から離して、市場に委ねるということであります。不良債権の管理と売却においては、民間がRTCの監督の下で市場を通じてこれを行うということであります。こうすることで不良債権を売却した利益を投資家は得ることができます。

竹中大臣もおっしゃっていますが、こうした投資機会は外国人投資家だけではなく、日本の投資家も生かすべきであると思います。雇用も投資も税収も消費者マインドも促進することになるからであります。不良債権処理のプロセスを限られた参加者だけに集中させることは、経済の疲弊状態をいつまでも継続させることになるでしょう。

今回のシンポジウムでは、もっと楽しい話題を話せるようになればと願っております。どうもありがとうございました。

### 3. 「米国における官民の役割分担 - PPPのケーススタディ - 」

講師：サム・タブチ Forum for Urban Development 代表 / ULI 日本担当常務

「ク」の時代”の都市再生を考  
本誌発行社発行 Urban Land Institute 協力 (財)日本経済研



#### はじめに

まず簡単な自己紹介から始めたいと思います。私は日本生まれで立教大学を卒業後、フロリダ州立大学で都市地域計画修士課程を修了後、フロリダ州商務省経済開発部で9年、その後民間のフロリダ高速鉄道プロジェクト、マグレブプロジェクト等で約10年間、PPPと呼ばれるパブリック・プライベート・パートナーシップのプロジェクト開発に従事しました。その後1998年からは、ULIの日本への進出のお手伝いをさせていただいております。

す。

本日は、政策投資銀行の方から PPP、官民共同開発システムについて話をしてほしいと言われておりますが、日本における PPP については聴衆の皆様は皆プロだと思いますので、私はアメリカにおける PPP の現状についてお話をさせていただきたいと存じます。

私は大学院で 2 年、州政府で 9 年、民間で 10 年 PPP に携わってきたので、少しは知識があると思いますので、お分かりにならないことをどんどん質問していただきたいと思っております。

### **PPP 導入の背景**

アメリカの状況について先ほど弊社のロザン会長とリップハートさんの方から説明がありましたが、国のお金が乏しくなり、民のお金を使わなければ仕事ができなくなってきて、これにどう対処するかということで出てきたのが PPP プロジェクトの出発点であるのご理解いただいて良いかと思います。2000 年にはアメリカ全体で 400 億ドルが PPP プロジェクトに使われております。1997 年では 250 億ドルですから PPP プロジェクトへの民間投資が増加していることが理解できると思っております。

PPP プロジェクトはインフラ開発から始まりました。現在ではダウンタウンの再生プロジェクト、アーバン・エンターテイメント、スポーツ施設、鉄道、住宅、商業小売等、各地方が独自の方法でクリエイティブなパブリック・プライベート・パートナーシップを組んで開発を行っております。56 年から 90 年までの間に 4 万マイルの高速道路をハイウェイ・トラストファンドで作りました。そのファンドが約 4 万マイルの高速道を作り終えたことから、94 年に *Intermodal Surface Efficiency Transportation Act* という法律をモイナハン上院議員が中心になって制定されました。これはどういう法律かというと、官にお金がなくなったので民のお金でプロジェクトを行う時には、連邦が 50%、州が 25%、残りの 25% は地方か民間がお金を出し、民と地方にイニシャティブを渡してプロジェクトを進めさせ、ハイウェイ建設資金を都市再生に回そうという法律です。

小泉首相が道路財源を都市再生に回そうというのも同様の考え方であると私は思いません。その他、不良債権処理におけるセーフティネットや J-REIT についても、アメリカから日本の状況を見ている私にとっては、アメリカで起きたことが 10 年、15 年後に日本でも起こるといった視点から見ると、ものが良く見えることがあります。

### **PPP とは何か？**

話をアメリカの問題に戻しますが、レーガン政権の頃から増税が次第に難しくなってきた、官によるインフラ整備プロジェクトにお金を出すことが困難になり、それに対処するために PPP という手法が生まれたわけです。先ほどリーマン・ブラザーズのリップハートさんも述べておりましたが、民のイニシャティブで民がカネを出し、儲けを出

すためにマーケット中心で官のプロジェクトを行うのが PPP であると私は理解しております。

後ほど様々な形態の PPP をご紹介しますが、公共プロジェクトではなく民が官の仕事をするけれども、儲けも出させてもらおうし、官のメリットも利用させてもらおうということであります。民のアイデアを使えば官のプロジェクトでも儲けを出すことのできるものがあります。官のプロジェクトに民を入れることで、民の持つフレキシビリティを利用できるわけです。計画やデザインにしてもお金を節約するという民の考え方を採り入れると、単なる官のプロジェクトよりも儲かるわけであります。

しかしディスアドバンテージもあります。つまり経済が好況なときは民だけでやっていった方が高い利益を上げられ、官と組む場合には儲けの率が低くなります。それから民が官の仕事をするわけですから民の得意でない分野もあります。その場合には官と調整を図りながら進める必要があります。また官の問題に携わるわけですから官の規則が適用されるので官民の協力が難しい場合もあります。また、官の持つ強制買収権（*eminent domain*）を民が行使する場合には、それを正当化することが困難な場合もあります。そのようなことから法律の問題が出てくることもあります。それから選択されたプロジェクトが特定の民によって独占的な形で実施されるという問題もあります。誰がプロジェクトの実施に当たって選ばれるのがよいのか、入札で一番安い値を付けた者が良いのか、相応しい資格を持つ者が良いのかという問題は、プロジェクトの具体的内容が分からなければ決めることができません。ですから入札で一番安いところに発注するという方法を PPP に適用することはできません。

日本で行われている PFI については、正直なところあまりよく知りませんので、私の理解している範囲でお話しますが、官からの補助金が出たり、官のコントロールが強いということで、PPP 的に言うと、パブリック・プロジェクトがあり、プライベート・プロジェクトがあるとすると、PFI は少しパブリック寄りであり、民に少し寄っているが官がコントロールするプロジェクトであり、先ほど、リーマンブラザーズの方がおっしゃっていたような市場中心で利潤追求のプロジェクトではないと私は理解しております。

### PPPの諸形態

ではこれに対して PPP にはどのような形態があるのかについてお話したいと思います。まず BT、ビルド・トランスファーという形態があります。これは純官のプロジェクトがあって、設計、施工を民に責任を持ってやってもらい、完成後、いわゆるターンキーで公共に引き渡すという形態です。これは、プロジェクトの実施を官から民に移していくときに、最初は民間と契約して設計を行ってもらい、次に別の業者と建設を行ってもらおうと、設計した業者と建設する業者の間にコンフリクトが起こった場合、発注者は困るからです。

次に、BOT、BTO、BO といった形態があります。これが本来の PPP であると思っております。

まず BOT ですが、アメリカでは BOT で野球場等の競技場の建設・運営を行います。例えば官が土地を持っており、コンペでディベロッパーを選択し、そのディベロッパーがゴミ処理場とかゴルフ場を作ったとします。そして 50 年なら 50 年の間、民がその施設を運営して儲けさせてもらい、50 年後にタダで官にそのプロジェクトを返還する。そうした形態が BOT であります。では官にどのようなメリットがあるかという点、50 年間民に土地を貸しておくことで 50 年後に例えば綺麗なゴルフ場が無償で手に入り、お金を使わずに済むわけであり、あるいは民に作らせたゴミ処理場が数年後、数十年後に戻ってくる。官民共同で行うプロジェクトのための規則を作るだけで公共施設ができるわけであり、民は何十年間、儲けさせてもらった後にその施設を公共に返還する。そしてその後もメンテナンス契約などを通じて一定の利潤を確保できるというシステムであります。

次に BTO ですが、例えば高速道路等で官が民と契約し、設計、施工を行い、官に返還し、さらに民が運営することで儲けさせてもらうという形態であります。この場合、官は自分の必要とする道路、ゴミ処理場、病院等の建設に当たって民が行い、一定期間儲けさせてもらった後、数年後に官にお返しするというシステムであります。

最後の BO という形態は、マーケットベースで考えた本当の PPP だと私は理解しております。マグレブや高速鉄道を例にしてご説明します。マグレブについてフロリダで法律が制定され、セレクションのプロセスを経て 1 社が選ばれ、その会社が官の土地を使いながら、強制買収もでき、工事を行い、運営も行って、ずっと所有する。そして必要ならば官に土地やガイドウェイをお返しして税金を免除してもらう。ではその見返りに官は何を得るかという点、フロリダの場合は、一番混雑の激しかったオーランドの飛行場からディズニーワールドへの交通渋滞を緩和してもらったわけであり、そして IRR を 16% なら 16% に固定して残りの儲けはエクステンションとしてローカルが欲しいところに配分することができるように考えました。こうすることで官は、新しい輸出のできる産業ができるだけでなく、インフラをも開発することができるわけであり、

次に高速鉄道プロジェクトは先ほどロザン会長が言っておりましたが、アメリカでは官のお金は、道路や飛行場などには使われますが、鉄道については、この 20 年民が中心で建設されてまいりました。そしてそれが当たり前と考えられておりました。しかし官もマストラジツトの開発に積極的に取り組むべきではないかという新しい考え方が出てきております。フロリダの高速鉄道については、先ほどロザン会長が申しましたように、フロリダ、テキサス、カリフォルニアは人口が急激に増加しており、高速道路だけでは人を運ぶことができないので鉄道を引く必要がある、しかしそれを民にやらせよう、その代わりに州は毎年 7,000 万ドルずつ 30 年にわたって支出するので、民がタン

パ・オーランド・マイアミ間に鉄道を引いてください、儲けはこのくらいで、乗車料金はこのくらいでやって下さい、そのためのコンペを行いますということにしたわけでありませう。

この問題で実は大問題が起きました。デザインが終わりつつある時期にブッシュ知事が就任し、就任後3カ月でキャンセルするということになりました。官民共同体による数十億ドルもの費用のかかるこうした大きなインフラプロジェクトを、知事が途中でキャンセルしたということで、民は涙をのまざるを得なくなったわけでありませう。PPPを行う際には、官の継続性をはっきりさせておかないと、大きなプロジェクトの実施は非常に困難であります。

それから PPP の場合、1社が受注すると独占という問題が生じると申し上げましたが、IRR の設定の際に何%までは儲けて良いという規定を設け、それを上回る分はパブリックの側に入るという仕組みを作っておけば、一般市民も納得し、他の民間企業もエクステンションで自分たちにも仕事が入るとことで独占の弊害が生じないようにあります。

その他の形態としては、LDO(Liese Develop Own)、AOO(Aquire on Operate)などがあります。例えば公共団体が金銭的に困っており、何らかの施設を売らなければ財政が破綻してしまうような場合、民間がそれを買って ( aquire ) 官に変わって運営したり、購入後それを官にリースバックしたりする手法であります。要するに民が、土地のロケーションに応じてクリエイティブな方法を使って官と民が満足できるようなシステムを作っていく。日本のように国がコントロールしてシステムを作りますとフレキシビリティがなくなってローカルのレベルではプロジェクトを起こすことが非常に難しくなります。というのは、プロジェクトというのは生き物であり、プロジェクトごとにいろいろと違いがあります。PPP には L D O や A O O など数多くのバリエーションがありますから、一つの箱に入れることが非常に難しくなります。ですから官は何をするか、民は何をするかについて線を引き、お互いに譲りあえるところは譲ってシステムを作っていくというフレキシビリティを持たないと、PPP はうまく行きませう。官のお金がなくなっているので官も譲らなければならないし、民も官の事業に加わって儲けさせてもらうというモチベーションを与えてやれば、プロジェクトがうまく進行するということでありませう。

## おわりに

最後に数分、ULI の宣伝をさせていただいて私のスピーチを終わりにしたいと思ひませう。簡単に言ひませうと、PPP プロジェクトを日本でこれから進めていくためには、本日のロザン会長とリップハートさんのスピーチを受けて私のまとめをするならば、マーケットベースを中心にローカルがイニシャチブを取ってプロジェクト開発を行っていくことで、一番儲けやすい形を作っていくことが PPP においては必要であるということ

であります。本日はロザン会長やリーマンブラザーズのリップハートさん以外に、アトランタのラリー・エッジさんもゲストとしてご出席されております。エッジさんは地方の経済開発を行うプロでいらっしゃいます。アメリカにはこうした地方の経済開発を行う専門家もたくさんおられます。こうした方がいろいろな PPP 開発、地域経済開発等を行っております。日本にはない都市地域計画を専門に学べる大学院もございます。こうした専門家が多数いるためにアメリカでは民間主導の経済開発を数多く立ち上げることができるわけであります。

ULI は土地利用、不動産開発、都市開発の分野では、アメリカのみならず世界のオピニオンリーダーといっても過言ではないと思っております。17,000 人以上の会員が世界 67 カ国におり、世界中の都市開発、地域開発の研究ネットワークを持っており、例えばリップハートさんの場合は世界の不動産金融ネットワークを背景にして日本のマーケットに対応しております。ですから世界のレベルで日本の不動産投資や金融のプロが ULI を通して日本の不動産開発のプランニングに当たるわけであります。それに付いて詳細は Urban Land という雑誌をお読みいただければ PPP の現状や州がどのような役割を果たしているか等を知ることができます。この雑誌は年に 11 回発行され、その他多数の出版物も出しております。このように ULI はオピニオンリーダーとして世界の都市開発、地域開発、経済、金融に関していろいろな知識を持っております。今アメリカではスマート・グロースという言葉が流行っておりますが、これは ULI のリサーチャーが作り出した言葉であります。ULI が作った言葉が今では全米各地の州の法律になって、その法律がベースになっているいろいろな経済開発が行われております。

ULI 日本委員会は 1998 年に、日本の都市政策フォーラムの牧山さんと ULI がジョイントベンチャーで設立した組織であり、年 2 回の委員会、7 月のサマーセミナー、2 月の国際会議および各種の分科会で日本とアメリカの専門家が日本の都市再開発、地域開発について議論が戦わされます。また国際評議員として三菱地所の福沢会長、三井不動産の岩沙社長、森ビルの森社長、リーマン・ブラザーズのリップハートさん、アーンスト・ヤングのジャック・ロドマンさんが務めておられます。それから日本委員会は大西東大教授が会長で、先ほど申し上げた牧山さんがエグゼクティブ・コミッティの議長を務められております。また（2001 年）12 月 6 日、7 日に行われる会議ではオリックスの宮内会長、リーマン・ブラザーズのミクリッチ専務が共同議長として参加されます。なお、本日 DBJ と ULI はアライアンス・アグリーメントを締結し、様々な都市問題、地域開発問題、ファイナンスについて共同で研究していくことになりました。私の仕事はアメリカにおける再開発や地域開発のノウハウを日本に積極的に紹介し導入することでございます。

それではこれで本日の私のスピーチを終わらせていただきます。ありがとうございました。

## ・ディスカッション



### 1. コメンテーター：伊藤 滋 早稲田大学教授

久しぶりに大変興味のあるお話をアメリカの方からうかがいました。これをわが国にどう役に立てるかということなのですが、まだ十分に咀嚼するだけの余裕がありません。とりあえず都市再生というテーマについて問題点を2つほど提示することでコメントに代えたいと思います。

一つは、昔から日本の経済を支えてきた無数の中小零細企業や地主の存在です。彼等が元気よく金を使うようにならなければ日本経済は良くなりません。私は彼等は日本経済にとってプラスの存在であると思っています。何故ならば、彼等の所有している家屋、つまり建家資産は時代の経過と宅地の小規模性のために劣化がはげしくなっているからです。それ等を急速に建て直さなければ、土地の経済ポテンシャルを有効に使うことができません。つまり建て替えという膨大な民間投資が私達の前に準備されているのです。今後一番重要だと思うのは小さなマンション、鉛筆ビルの建て替えです。これらの所有者は中小零細企業や零細地主です。こうした人たちの生活に直結しているので、これをどうするかについて良いアイデアが出れば、波のように民間の建て替え需要が表に出てくると思います。

私は具体的にこの問題を経験しております。50世帯が住むマンションの建て替え問題に関わっているからです。建て替えに当たり何が障害になっているか、それは古い建物自体が担保になっているという点です。つまり古い建物を取り壊すと担保がなくなってしまうわけです。銀行は返済の面で安心できるまでは、それを壊しても良いとはなかなか言えません。要するに古い建物から新しい建物に自動的に担保の付け替えができれば建て替えが容易になるわけです。

それから、現在あるマンションに住む人が死んでしまって、相続問題が絡んでくると建て替えが進みません。相続問題が生じて、例えば住宅金融公庫が保証する等の仕組みがあればそれもクリアできます。こうした仕組みができてくると、鉛筆ビルや中小マンションの建て替えの動きが起きてくるのではないかと思います。建て替えを行うくらいのお金は、零細な地主さんでも皆持っています。日本の個人の金融資産の1400兆円の内かなりの部分はそうした地主さんたちの資産であります。こうした庶民の金融資産を自らのために使うという投資には大きなリスクはありません。

また、マンションの建て替えに対して住民が組織している組合に法人格を与えるということが必要です。匿名組合が建て替えを行う場合には匿名組合を請け負う企業に5千万円とか1億円の名義貸し料を払わなければなりません。しかし法人格を与えるとそうしたお金を払わなくても済んでしまいます。したがってその分建て替えコストが安くな

ります。

東京や大阪のような大都市で戦後 50 年間、皆さんが頑張った資産の質が低下してきたのでそれをどうやって改善していくかということが大きな問題になっているわけです。政府がある程度リスクを負いながら法律を変えることで、こうした社会慣習的なソフト系問題が解決してゆきます。そして庶民の“自分の為の投資”という流れが大きくなってくると思うのです。それが日本経済に対する大きな底上げになるのではないのでしょうか。

次に、第 2 の問題を提起したいと思います。日本の宅地の総数は約 3,500 万です。この数字は国土利用白書にも出ております。日本の総人口は 1 億 2,500 万ですから、4 人当たり 1 筆の割合で宅地があるということになります。問題はこの 3,500 万口ットの土地が、きちんとした形で明確な数字で登記所に登録されていないということです。

オランダなどは、500 分の 1 の地図に明確にマンションや敷地の大きさが記載されております。地図を見るだけでその建物が 2 階建てか、3 階建てか明確に分かります。日本では全くその反対です。京都などでは絵双紙のような 400 年、500 年前の公図を今でも登記所が保存しております。それを基に固定資産税を徴収しております。また境界ははっきりしない宅地は幾らでもあります。東京 23 区で法律に基づいたオフィシャルな地積調査で明確に記載されているのは全体の 2 割弱だそうです。大阪に至っては 5 % もないそうです。都市再開発を迅速に進める点で先進諸国に追いつくためには、地積を明確にする必要があります。これを行うには年輩で土地の取扱いに経験を積んだ方が多数必要です。これを早急に行わなければいけません。

地積調査は進んでいるという主張もあります。それは、森林や水田、田畑の地積を行っているからに過ぎません。住宅地の地積調査は国がある程度強権を発動してでも進める必要があります。例えば不動産取引主任に不動産はその境界が明確になっているものでなければ売買ができないという行政命令を出したり、一級建築士事務所が境界の確定していない土地に図面を描いたりするのは法律違反であり処罰の対象になるということを確認して、住宅の地積を早急に明確化することが必要です。

こうした措置を取るによりマンションなどの建て替えが急速に進むでしょう。欧米のように地積と大きさ、形状、境界線を明確にして土地情報を正確にすることなしに不良資産の処理をすみやかに進めることはできません。

## 2 . コメンテーター：梅澤忠雄 都市計画プロデューサー

私の方からは、スピーチを行った御三方に質問をしたいと思います。極めてダイナミックに事態の成り行く先をうまく予測してそれに対してうまく対応し、知恵を集めて、それを、またうまくビジネスにして行くというアメリカの風土を非常に羨ましく思います。わが国に一番欠けているのは、ある問題に対してまだ大丈夫だということで問題を先送りにして解決しないまま引きずってしまうところで、問題を早急に解決する姿勢が

非常に重要であると思います。

まず最初にロザン会長に質問させていただきます。テロによるリスクに対応するには人口を分散したほうが良いのか、それとも都市に集中させた方が良いのかということが大きな論点になるとのことでしたが、リスクという場合、自然災害の規模が大きくなる時期に入ってきており、アメリカでは強力なハリケーンやトルネードの被害が頻発するようになってきていると思います。全米の損保協会が全米の自然災害の予測マップを発表しておりますが、これによるとフロリダやカリフォルニアはそうした自然災害の確率が極めて高いので必ずしも老後に済む場所として最適ではないとのこと。むしろ地方の小さな都市への移住を考えた方が良いと言っています。

こうした流れを受けて、例えばデンバーなどはブームになっていると聞いております。デンバーを中心としたロッキー山脈地方のリゾートを含む新しい生活圏が生まれてきていると聞いております。前副大統領のアル・ゴア氏もそうした地域を支えるためにこそ情報スーパーハイウェイを整備して新しい生活のあり方を提案していたと思います。こうした点について ULI はどのようにトレンドを捉えているのかお話しいただきたいと思います。

一方、ニューヨークの EDC が 1987 年のブラックマンデーの後にウォール街で 3 分の 1 が空きとなったオフィスビル群を住宅に転用して、オフィス街に人が住むようにしましたが、そのことが新しい活力を作り出したということも聞いております。その点についてコメントしていただければと思います。

次にリップハートさんに質問させていただきます。一番強く印象に残ったのは不良債権をできるだけ早く処理して新しい企業を作り、ビジネスを作り、トレンドを作っていく知恵を、アメリカではどういう仕掛けの中で作り上げていったのか。どのようにしてオピニオンを集約し、現実の流れにしてきたのか。これについてコメントをいただければと思います。

3 番目にタブチさんが PPP についてお話しいただいたわけですが、PFI はイギリスの公共の財政が悪化したことを受けて始まったと聞いております。そのイギリスはそうした手法を採用したこともあって経済が大分良くなりましたが、BBC テレビが連続番組で PFI の検証ということを行っていて、その中で PFI によってイギリス国民は本当に得をしたのだろうか、逆に民間企業が入ってきたことで高いコストを国民は払っているのではないかと。民が官の領域に入ってきたことで、官の事業の継続性に対するリスクを費用に乘せ、高い料金を取っているという指摘がなされています。公が単独で行った方が下水道や道路などももっと安い費用でできるのに、PFI という方式で作ったために、高いものについているのではないかとということを検証し反省しようとしていました。もしこの点についてコメントがいただければありがたいと思います。

## ・質疑応答

**ロザン ULI 会長** 分散しているかどうかという問題からまずお答えしたいと思います。先ほど説明しましたが、アメリカでは人口の分散が 50 年間続いてきました。その一方で都市中心部の再生も行われ、これも成功してきました。最近の新しい分散化の流れもこの 5 年から 7 年の間続いてきました。そして中心部の再生も加速化しております。

これは人口構成の変化、老人や若者が都市に集まり、その一方で都市から離れたたいという人も出てきているわけです。2001 年 1 ~ 9 月期のオフィスビルの建設は CBD よりも非 CBD のほうが圧倒的に多く、CBD では 400 万平方フィート、非 CBD では 1,500 万平方フィートとなっております。ですから CBD におけるオフィススペースの新設は非 CBD に較べて非常に少ないわけです。日本から見ると、日本はアメリカとは逆の動きをしているように思う方もおられるかもしれませんが、いろいろなことが同時に進行しているわけでありませぬ。

次に、9 月 11 日以降で何が変わったかというお話です。モルガン・スタンレーはニューヨークにビルを 2 つ持っており、さらに 3 つ目を作っておりましたが、3 つ目のビルはリーマン・ブラザーズに売却し、分散化しようとしています。ニューヨークからカリフォルニアに移転するというわけではありませんが、ニューヨークの別の場所に移転しようとしています。社員を一カ所に集中させるのはリスクが大きすぎると考えたわけです。AIG やチェースマンハッタンなども同様の動きをしております。

こうした動きがいつまで続くかはまだ分かりませぬ。現在、米国では全米各地の都市の CBD に本社機能が分散化しております。また、ニューヨークにはオフィスの集中している 20 くらいのサブセンターがあります。これらをどう接続し、移動手段を確保するかが重要であります。これは推測ですが、9 月 11 日以降は、おそらく飛行機で移動するほどの距離に分散するのは面倒ですから、地域内で幾つかに分散するという動きが出てくるのではないかと思います。巨大なセンターを作って一カ所に集中するということはないと思います。

ただしリーマン・ブラザーズはまったく逆のことをしているので必ずそうなるとは言えませぬ。本拠であるフィナンシャルセンターは W T C の隣にあったのでかなりの被害を受け、使うことができなくなったので、バックアップオフィスのあるジャージーシティに移りましたが、ここは小規模であります。そこでリーマン・ブラザーズは、私どものクライアントであるスターウッド・ホテルグループのシャーウッドホテルがマンハッタンの 7 番街 54 番地にありますが、ここのベッドを取り払い、コミュニケーションラインも強化してオフィスビルに仕立てました。またモルガン・スタンレーがビルを売却したいと言っていたのでそれを購入しました。マンハッタンへの立地は今後も続けますが、一カ所への集中は避けたいということで地域内での分散を進めていくのではないかと思います。

9 月 11 日の教訓ですが、バックアップシステムの必要性であります。それも全世界

的なバックアップの必要性であります。例えばトップを東京からロンドンに移そうという動きがありました。必ずしもトップが東京にいる必要はない。しかし、東京にも人をおいておくことが必要であるということで分散化をしようとしたことがありました。そして各地の情報をロンドンで把握してビジネスをやっていこうということでありました。しかしこれは多分実現しないと思います。

こうした経験からおそらく結果として言えることは、少なくともハイテク面ではブームになるだろうということであります。つまり、今までよりビデオ会議やデータ通信が地球規模になり、今まで以上に優れた機器が必要になるだろうということであります。これは確かだと思います。しかしアイデアの交換などのために人間同士が対面する場も必要ですし、社交生活などでも人々が一カ所に集まっている必要がありますので、全面的に人々が分散するということは今後もないと思います。主要な雇用センターは今後とも存続しますが、そうした雇用センター内で分散化を図ることで集中リスクを避けようとするでしょう。

**タッチ URBAN FORUM 代表** 伊藤先生のコメントに対するお答えを今考えておりました。私はアメリカに長く居たため日本のことは良く分かりませんが、大規模な不良資産や不良債権に関して、日本のシステムは官中心、中央中心で軌道修正がなかなかできないように思います。世界のマーケットについて勉強してスタンダード化、国際化を図って、キャッシュフローベースでものを考えるようにして、官中心からマーケット中心に変えていくべきだというのが私の回答であります。

それから P F I に対してイギリスの大衆から苦情が出ているのではないかという梅澤先生のご質問ですが、イギリスでも最近では PPP の方へ転換しつつあるということだけは聞いております。アメリカの場合、PPP で事業をやっていく際に、パブリック・インタレストを確保するために公的な正当性を担保するために、最初の段階から公聴会を開いて一般市民が決定に参加していく仕組みになっております。ですから官が一方的にこれをやれというのではなく、村、町、市で公聴会を開き、官が強制買収をするときには、買収される方がそれで本当に納得するのかどうか、官の目的のためには強制買収を行うのもやむを得ないというところまでの合意の形成を図ります。そして最初から公聴会などを通じた市民の参加を保障しておかないと大変なことになり、事業が進まなくなります。以上が私のコメントでございます。

**リップハート リーマンブラザース・ジャパン・ディレクター** アメリカでどのようにして不況から脱却する機運が生まれたのかというご質問が梅澤さんから出ましたのでそれに対してお答えいたします。日本に較べるとアメリカではセーフティーネットが格段に低かったわけであります。80年代後半、アメリカでは解雇されたりした人々ほどどのような仕事でも、仕事があればやろうという気持ちになっていました。金融業でも S&L が破綻したため多くの雇用が失われました。こうした人々がエンジニアになった

り医者になつたりすることはできないわけであり、金融業に新しい雇用を創出する必要があったわけです。どのような仕事でもあればやるし、前よりも給与水準が下がっても構わないというムードが広がっていました。

実際の例として南カリフォルニアの有力S&Lの副社長で20万ドルくらいの年収のあった人が、同僚と一緒に不良債権のファイルを分析し担保価値を判定するという、トップの地位についていたときにはしなかったような仕事に就きました。3年経ってビジネスが軌道に乗ったので1時間当たりの給与も上がり、以前副社長であった時の収入に戻ったわけであります。自分のビジネスをもち、1日12時間、15時間仕事をして、時には一日中仕事をし、その後1週間休みを取るといった仕事をするようになったわけであります。こうした例は山のようにあります。ですから惨憺たる事態の中で雇用不安の解決が行われていったわけであります。日本の方が資金が潤沢にあるわけですから、資金が郵貯や国債に回っているだけでは駄目なわけであります。日本の国債の格付けはどんどん下がっているわけでありまして、ある時点で日本人もこれまでのやり方では駄目だと決意すると思います。

政策投資銀行も再生ファンドを始めたわけですが、すべての会社を救えるわけではないわけですから、潰れる企業も出てくると思います。

**ロザン** 私は少し違った意見を持っています。アメリカが不況を脱出できたのは、アメリカは元々動きが早いからであったと思います。RTCは元々素早い対応をするために作られた組織であり、現実を見てもアメリカは僅か3、4年でも大きく様変わりするくらい変化のスピードが速い国です。これを他の世界は良く分かっていないと思います。

一方、日本の深刻な問題は人口が減少しているということではないかと思えます。人口が減少する状況の下では問題から脱却することができません。アメリカでは例えば23歳の若者がどのような職に就こうかと考えたときに、住宅産業の仕事に就きたいと思うことは自然です。その理由は、アメリカには6,000万人も新たに住宅を必要とする人間がいるからです。必要な住宅の60~70%をこれから建設する必要があります。しかし日本やドイツでは状況が異なっています。その辺の状況がまったく異なっています。

日本でももちろんやり直しが必要です。住宅ストックを見ても耐震構造が不十分なものがたくさんあります。他に住む場所がないため、80年代には遠距離から通勤していた人々がたくさんいました。今では不動産価格が下がってきたので大都市の中に住宅を作る動きが出てきました。伊藤先生がおっしゃるように、個別の物件ベースで見ると権利関係が複雑であり、それは問題であると思えます。

**伊藤早稲田大学教授** 日本ではカリフォルニアと同様地震の体験があります。この間の阪神・淡路大震災で改めて日本人たちは、地震に強い建物を作っていかなければならないことを再確認しました。日本の耐震建築の新基準は1981年に作られ、まだ20年しか経っておりません。1945年の終戦から数えて36年間作られ続けた建物が実は地震に弱いことが分かったわけです。しかし日本の耐震技術は世界一素晴らしい技術で、ア

アメリカの建物が地震で壊れても日本の建物は壊れません。しかも安く作れる技術を持っており、今日本人はそうした技術を使って地震に強い建物を作ろうと皆が思い始めています。

しかしそれを妨げているのが日本の土地条件です。いろいろな担保が土地に被さっていて、権利が明確になっていないわけです。それが解消できれば、皆さんの持っている1,400兆円のお金が動き出すと思います。銀行に預けていて銀行がその運用を考えるのではなく、自分で動き出すのです。

日本のこれまでの経済発展は、いつもそうした特徴を持っていました。例えば、田植機を日本のメーカーが競争して大量に生産した時期がありました。狭い日本の水田で使えるような田植機を競争して作りました。メーカーはいずれも零細企業でした。それから、大阪の松下や三洋のような電器メーカーは、零細企業の競争の中から良いものを選んで製品化してきました。そういう形で中小零細企業が日本経済のジャンプアップを支えてきたわけです。

今の不動産不況でも多数の中小零細地主を安心させ、建物を作らせることができるように、土地の地積や境界を明確にすることが非常に重要です。そしてそのために必要な経験を積んだ年輩者が10万人必要です。ゼネコンを55、56歳でやめた用地買収交渉の経験のある人達を月17、8万円で雇えば調達することができます。一人当たり年間200万円で10万人雇うと総額で2,000億円になります。2,000億円をこうした知的労働に当てた方が公民館や学校を作る公共事業を行うよりもずっと波及効果が大きいと思います。こうして土地の権利関係が明確になれば、地主さん達は銀行に預けてある自分のお金を使って地震に強い建物に建て替えると思います。そうしたマーケットをわれわれは作っていかねばならないと、私は考えております。

**リップハート** 実はアメリカでもRTCで正に同じことが実現したのです。RTCでなければ解決できない問題が解決したわけであり、それは民間に契約を出してやりたい人があればやってもらうということで、それが雇用につながっていきました。

**司会者** 会場からいくつも質問カードをいただきましたので、それを整理して私の方からご質問させていただきます。まず、ロザンさんへの質問ですが、9月11日以降ニューヨークから出ていった企業がありますかという質問が出ております。先ほどモルガン・スタンレーがリーマンにビルを売却したという話が出ておりました。分散化という動きがこの質問に対する答えにはなっていると思いますが、その時に企業が出ていかないようにするために、ニューヨーク市は何か特別な施策を採ったのでしょうか。リーマン・ブラザーズが買うということなので特に何もしなくても良いと考えたのでしょうか。それとも買い手が現れない場合もあるので何かインセンティブを付与するようなことをしたのでしょうか。それから、ニューヨーク以外の都市でも分散化の動きが今後出てくるのかどうかについて、これは予測になりますが、どのようにお考えでしょうか。

**ロザン** アメリカにおける長いトレンドとして分散化があったわけで、どの都市でも、

アトランタ、ワシントン DC などどこを見ても、CBD に新築されるビル 1 棟に対して郊外では 8 棟、10 棟という割合で建物が作られてきました。そういう意味で 9 月 11 日以前から分散という動きはあったわけです。ローワー・マンハッタンとミッド・マンハッタンのビルの需要を合わせても実は東京よりも小さいのです。マンハッタンが 3 億 5 千万平方フィートに対して東京は 4 億 5 千万平方フィートのオフィス需要があります。ローワー・マンハッタンは第 2 次世界大戦後いつも問題を抱えておりました。例えば住宅の建設は余り進んでおりません。バッテリー・パークは例外で大成功を収めました。オフィスの住宅転換は、実は非常に限定的で 1,000 ~ 1,500 世帯程度でしかありません。空室率は 1 億平方フィート当たり 1 万平方フィートくらいありました。

空室率は不況時に高くなりそれが景気回復で低下してきましたが、9 月 11 日以降空室率が高まり不況時と同じくらいにまでなっております。1 万 2,000 人分くらいの雇用がニューヨークからニュージャージーに移りました。そこでニューヨーク市は連邦政府に働きかけたり等、税制面でのインセンティブを与えたりなどいろいろと手を打っております。しかし、現在のジュリアーニ市長があと 30 日で新市長に交代するので、その先のことは今のところよく分かりません。中小の企業、特に商店では仕事を失った人が多数いるので、この問題は深刻であります。しかしそれに変わって新しくビジネスをやるという人が徐々に現れてくると思います。それからローワー・マンハッタンの問題は少なくとも解決までに 10 年はかかると思います。

**司会者** 次にリップハートさんへの質問をご紹介します。東京で新規の開発型のプロジェクトを行うと非常に時間がかかるといわれております。外国の方の目から見て、どうすれば時間を短縮できると思われませんか。土地の収用、環境アセスメント、その他許認可等についてどのような点を改善できると思えますかというご質問です。

**リップハート** その問題に私がお答えするのは適切ではないと思います。開発プロセスについて私は関わったことがないからですが、先ほど申し上げたように、プロセスが簡単であればあるほど私たちに取っては魅力があるということは申し上げることができます。特に現在の状況ではそれが尚更であります。イベントリスクについて言えば、開発期間が短ければ短いほど良いわけであります。東京でのプロジェクト、日本でのプロジェクトは、私の知っている限りでは、プロジェクト自体では他と較べて特別難しいというわけではありません。

例えば、サンフランシスコでも開発プロジェクトは非常に長い時間がかかりました。大型の投資や開発であれば時間がかかりますし、地方のショッピングセンターでも 7 年もかかってしまった例があります。ペブルビーチのゴルフコースでは許認可を取るのに 22 年もかかっております。ですからアメリカでは許認可が簡単だとは言えないわけです。何もないと作る場合は簡単かもしれませんが、都市部では時間がかかります。ヨーロッパでも規則が厳しく規制が厳しいために開発に時間がかかります。イギリスでもいろいろな厳しい規制があります。世界中で都市開発に関わってきた立場で見ると、

日本の方は自分の国が一番時間がかかると思いこんでいるようですが、決してそのようなことはありません。大型の開発プロジェクトを都市部で行うのは、どの国でも大変なわけです。アメリカの場合は州によって大分異なりますが、カリフォルニアの場合、プロジェクトによっては完全に実行不可能なものもあります。

私は現在港区に住んでおりますが、東京では道を歩いていても翌日には新しいビルができていくような状況でありなかなか道を覚えられません。4年東京を離れていてその後戻ってきたとしたら、すっかり様変わりしてしまってまったく道が分からなくなってしまうと思います。東京では常に建設が進んでいると言って良いと思います。オフィスビルについて言えば、東京の方が、アメリカの20都市のCBDをすべて合わせたよりも遙かに多くのオフィスビル建設が進んでいると思います。日本がリセッションにあるにもかかわらず、これほど多くのビル建設が行われているというのはまったく驚くべき現象だと思います。

**伊藤** 東京で現在オフィスビルやマンションができる速度が遅いというのは、これも日本人らしいと思いますが、上海と較べているからです。上海や香港がこうだから東京もという発想がおかしい。10年前はロンドンやニューヨークがやっているから東京もそうでなければおかしいと言われていました。ですから、そろそろ日本のやり方を中国やアメリカの人達にも真似てもらおうという都市再生を考えなければいけないと思います。特に住宅について改善していかないと外国の方から軽蔑されます。

**司会者** 開発プロジェクトに要する時間の問題についてはいろいろな議論があります。日本の場合、一部の例外を除いて、平均的に見ると欧米諸国よりも時間がかかるというのが一般的な意見のような気がします。リップハートさんのお住居の近くだと思いますが、六本木六丁目の再開発が行われておりますが、これは20年近くかかっており、これが平均的な事業期間ですから、やはり日本は少し時間がかかり過ぎるように思います。それから時間を掛ければ開発が完了するかということが問題になっております。時間がかかっても完成すれば問題はないのですが、開発のためにお金をかけても一向に開発が進まないということが日本では重大な問題になっております。

最後にタブチさんへのご質問ですが、PPPにおいて空港、刑務所、病院など具体的な案件の事例をご紹介いただけないでしょうか。その中で、事業者が事業期間中にどのような形で資金調達をしているのでしょうか。

**タブチ** そのご質問に答える前に、伊藤先生から、日本を支えるためには中小零細の企業や地主の活動を活発にすることが必要だという意見が出されましたのでこれについて私の考えを述べさせていただきたいと思います。実はアメリカでも経済の8割は中小企業によって行われているわけであり、個人の自由な活動の結果、ドットコムなどのニュービジネスが発達してきたわけであり、ロザン会長が言ったようにアメリカでは人口が増える中で住宅を作っていけば儲かるということで住宅産業が放っておいても盛んになりますが、日本の場合、皆サラリーマンになってしまって、自分でビジネスを

興すという考え方をしないように思います。中小零細企業の方が大組織に依存しないで自分の考え方でビジネスを興していけば、日本の経済は活発になっていくのではないかと思います。日本人は教育水準が高く、個人資産も多く持っているのですから決して不可能ではないと思います。ただ、住宅開発をする場合、現在のような開発ではなく、もっと相応しいやり方があると思います。ULIもそうした場合力をお貸しすることができますし、森ビルがやられているような複合開発も進めていく必要があると思います。

私がフロリダの高速鉄道のための法律を作った時、手続が早く進むようにワンストップ・パーミットというシステムを盛り込むことで事業期間の短縮化のための工夫を行いました。それから強制収用についても民意を反映しつつ実効性を持つような工夫がなされております。ですから成田のような問題は生じません。大プロジェクトになればなるほど経済性以前に必要なことがあると思っております。それは10年先を見据えたパラダイムを持つことであり、それがないとプロジェクトの継続性を維持することが難しくなります。

PPPの場合には事前にフィージビリティ・スタディを行って事業が実施可能であるということが確認されなければ事業が開始されることはありません。そして可能であると確認された後に、免税債の発行などの優遇措置が行われます。官の方もTIFのような開発のためのいろいろな措置が用意されており、プロジェクトが収益事業として成立するということが明確にならないと行われません。

PPPの具体例としては、カリフォルニアのカルトランというプロジェクトがあります。カリフォルニアでは車が時速9マイルくらいでしか走れないような深刻な交通渋滞があります。そこで新しく道路を造る場合には、一人しか乗車していない場合には割り増し料金を取るといった新しいシステムを作り、それを財源にして新しい道路を作ることを行っています。飛行場の収入は着陸料と利用者の空港利用税、それからスペースの賃料、駐車場料金です。建設費は普通官が負担します。民は建設費用を考えずに、キャッシュフロー・ベースで飛行場を運営できます。これは刑務所の場合も同様です。

フロリダでは州の法律で保健所の支出に対するアカウントビリティの規定が盛り込まれております。私とそのチームに入っていた頃、保健所の方に支出についての記録をすべて提出してもらいました。そして民間が行った場合にもっと安い費用で運営できる場合には、保健所の職員をすべて解雇して民間にやってもらうべきだという報告書を州知事に提出しますと言いました。そして保健所の職員と一緒にどうすればもっと安い費用で運営できるかを検討して報告書を書きました。ここで一貫している考え方は、民と同等あるいはそれ以下の費用で運営できない限り、官が行っている仕事は民に行わせるべきだということです。こうしたアカウントビリティという考え方がPPPにも反映されております。民は儲からなければ社員はクビになるし、会社も潰れてしまうという考え方で運営されていますから、そうしたメンタリティを官に植え付けるという意味を持っています。もちろんプロジェクトごとに運営の仕方は異なりますから、一概に

言うことはできませんが、民中心で官の目的を達成できればどのようなやり方をしても PPP のプロジェクトを成功裏に実施することはできると思います。

**司会者** 最後にお三方に共通する質問が一つ出ております。それは伊藤先生、梅澤先生も常々言うておられることなのですが、日本の都市、特に東京を安全の観点から見てどのように評価されますかという質問でございます。

**梅澤** 日本では大都市の市街地の面積が途方もなく広く連担しております。東大の地震研の方々によると、最近欧米の保険会社の方からの問い合わせが増えているそうです。東京の地震リスクについて彼らは相当関心を持っていて、独自の計算式に基づいて東京の地震リスクを保険料に上乘せしているそうです。その数字が客観的に見て正しいかどうかは分かりませんが、リスクが上乘せされていることは確かであり、東京の防災対策をきちんと進めた方が、放っておいてリスク分を常に上乘せされるよりも安いことはどうも確かなようです。つまり防災対策を行ってストックの形成をするか、それとも保険料という形で持って行かれるかという分かれ道にきている時期にあると思います。

**伊藤** 安全について客観的に答えることはなかなか難しいです。しかし東京が危ないという問題に対する最終的な答えになると、どうしても首都移転に行き着くこととなります。もし私が首都機能移転論者であれば、一番経済的な方法は、東京の住民はそのままにして政府機能だけ移転するという言い方をします。

もう一つ重要なのは、東京はニューヨークやロンドンと較べてずっと高い確率で地震が起こるが、犯罪リスクという点では小さいということです。これも都市をメンテナンスする上で極めて重要なリスクです。しかし最近では急速に高くなってきています。このリスクが高くなると、日本は地震でも犯罪でもリスクが高くなり、国際競争力の面で、ソウルへビジネスセンター機能を移転した方が良いという議論が出てくるだろうと思います。ですから地震リスクだけでなく、犯罪リスクにももっと着目する必要があると思います。

**タブチ** 私はその方面のプロではないので個人的な意見しかありませんが、東京は安全かということ、日本人の教育水準、単一民族、ミドルクラスで資産も多いと言う点を考えるとアメリカの大都市と較べて非常に安全であると思います。しかし、アメリカのトップが考えるようにポリティカル、テクノロジカル、フィロソフィカルな視点から見るとテクノロジカルな面では問題はないが、ポリティカル、フィロソフィカルな面から見ると非常に不安であるというのがアメリカから見ている私の意見です。

**リップハート** 私はずっとアメリカに住んでいましたが、日本に住んでみて犯罪に対する恐怖感を持たなくても良いというのは非常に素晴らしいことだと思いました。もちろん歌舞伎町や六本木の一部に行けば状況が違ってしまうでしょうが、一般的には非常に安全です。日本に来たとき私の息子は 10 歳で小学校 5 年生でしたが、来日して 3 週間目に新しい友人の誕生会に行きました。当時は赤坂に住んでいたため息子は六本木まで日比谷線に乗り、そこで銀座線に乗って銀座に行きしゃぶしゃぶを食べて支払をし、それから六本

木のアメリカンクラブへ行ってボーリングをして帰って来ました。その間6時間ほどでした。親の承認をもらいましたが、同伴したわけではなく、自分たちだけで行って帰ってきました。こんなことはアメリカではとてもできません。サンフランシスコでは14歳、15歳の子供でも親がしっかり監督します。それは誘拐の危険性があるからです。私はニューヨークで何度も恐ろしい目に遭っていますから安全には気を使っています。その点東京は大変安全です。

でも東京にも正すべきことがあります。例えば、カラスのリスク、つまりカラスが病気を媒介するリスクがあると思います。私にはカラスを駆除するのがなぜそんなに難しいのか理解できません。それから、電線が地上に出っていますが、これはコストがかかりますが優先順位を高めて地中化すべきだと思います。建設関連の予算の優先順位を考えると都市の美化の順位を高めて地下に埋設する必要があると思います。

それから、犯罪率は今後高まるかもしれません。また東京はそれほどありませんが、景気が悪くなって運転マナーが大分悪くなっているように思います。道路で鬱憤を晴らす、いわゆるロード・レージが増えて居るように思います。問題の占める比率に違いはあると思いますが、東京でもロンドン、ニューヨークでも問題の8割は同様の問題であると思います。東京は犯罪が少ないが地震があるし、ニューヨークは地震がないが犯罪が多いという具合です。道路を歩いていて発砲されるということではロサンゼルスは危険な街です。9月11日以降テロ保険がアメリカでは大きく採り上げられています。日本でもいずれ問題になるかもしれません。テロ保険がつかなければ建物の売買ができなくなるかもしれません。アメリカでは洪水について同様のことが問題になったことがあります。

それから高層ビルは昔は上から先に埋まっていきましたが、今度は下の方から埋まるようになり下層階の方が値段が高くなるかもしれません。こうした問題はニューヨークだけでなくグローバルに広がるかもしれません。シカゴのシアーズタワーでは、上層階に務める人達の中には怖くて仕事に戻れない人が増えています。都市への密集に対しては社会的なコストがかかると思います。例えば東京では地下鉄が混雑しており、もっと多く走らせる必要があります。こうした問題の解決には政治的にやる気があるかどうかということが重要になります。問題に対する評価をして、そのリスクに対して支払う意思があるかどうかということであると思います。

**司会者** 最後にこれだけは言っておきたいということがございましたら、どなたでも結構ですからご発言下さい。

**梅澤** 一つだけ教えていただきたいことがあります。今度ソルトレークシティでオリンピックが開かれますが、アトランタでは都市開発戦略としてオリンピックを位置づけ、過大投資をしなかったのが成功したと聞いております。ソルトレーク・シティでの冬季オリンピックについて ULI として何かご意見があったらうかがいたいと思います。日本では長野オリンピックで過大に投資をしたため今リセッションで苦しんでおります。

**ロザン** オリンピックで都市がどう変わるかについては、非常に強い関心を持っております。特に北京について強い関心を持っております。北京では700億ドルくらいを今後10年間に支出すると聞いております。資金が限られているので上海や広州で使う分も北京に回されると聞いております。ソルトレイクシティの賢いところは、冬のオリンピックを選んだということです。夏の大会と違ってそれほど費用がかからないからです。ニューヨークも2010年のオリンピックを誘致しようと努力しております。これも面白いと思います。ニューヨークの場合は相当なインフラ整備が必要になります。アトランタは余り公的資金を使いませんでしたが、シドニーでは相当な額の公的資金が投入されました。バルセロナは大変面白い例で、大変な建設ブームになり、街全体が大きく変わりました。公園やウォーターフロントの整備も進み非常に美しい街になりました。アトランタはそれほどではなかったと思います。シドニーは既に非常に素晴らしい都市でしたが、さらに素晴らしい街になりました。バルセロナは大成功例であったと思います。

**司会者** 議論が大分発展してきて終わりにするのが残念なくらいですが時間がまいりましたのでこの辺で終わりにさせていただきたいと思います。

以上

## **DBJ *Metropolitan Topics*   バックナンバー**

本シリーズは、首都圏企画室において収集・整理された情報をもとに、当室職員が執筆したレポートです。

2001/9   「米国フロリダ州の地域開発に学ぶわが国都市再生へのヒント」  
---サム・タブチ 元フロリダ州商務省課長 「都市再生講演会」 講演録---

2002/1   首都圏設備投資動向調査に見る不動産投資の動向  
~ 増勢強める建築投資 ~