

## Ⅱ 業務運営の効率化に関する目標を達成するためとるべき措置

---

# 1 業務運営の効率化

---

- (1) 機動的・効率的な組織運営
- (2) 内部統制の適切な運用
- (3) 管理会計の活用による経営管理の向上
- (4) 情報化の推進

## 1. (1) 機動的・効率的な組織運営

- 組織運営については、最優先業務である**震災復興支援業務に必要な体制を優先的に確保**するとともに、都市再生事業、賃貸住宅事業等についても、**業務ニーズに応じて、効率的、効果的な事業推進を図るため体制の見直し**を実施。

### ○ 事業進捗に伴う体制の強化(震災復興支援事業)

- ・ 宮城県内の災害公営住宅に係る設計・工事発注がピークを迎えることに伴い、設備関係業務の体制を強化。
- ・ 福島震災復興支援事業の本格化に伴い、いわき市内の復興公営住宅整備のための基盤整備、住宅建設の円滑な推進のための体制を強化。
- ・ 所要人員の確保(H27.3 413名 ⇒ H28.3 446名)

### ○ エリア別・団地別経営の推進(賃貸住宅事業)

- ・ 「エリア経営部」(※)について、戦略の企画立案・執行管理や家賃設定等の機能を強化し、エリア別・団地別経営を推進。

※ 全国統一的な団地経営から各地域や団地の特性に応じたきめ細やかな経営に転換し収益向上を図るため、H26に東日本賃貸住宅本部及び西日本支社に設置

### ○ 事業及びコーディネート業務の業務執行体制の強化(都市再生事業)

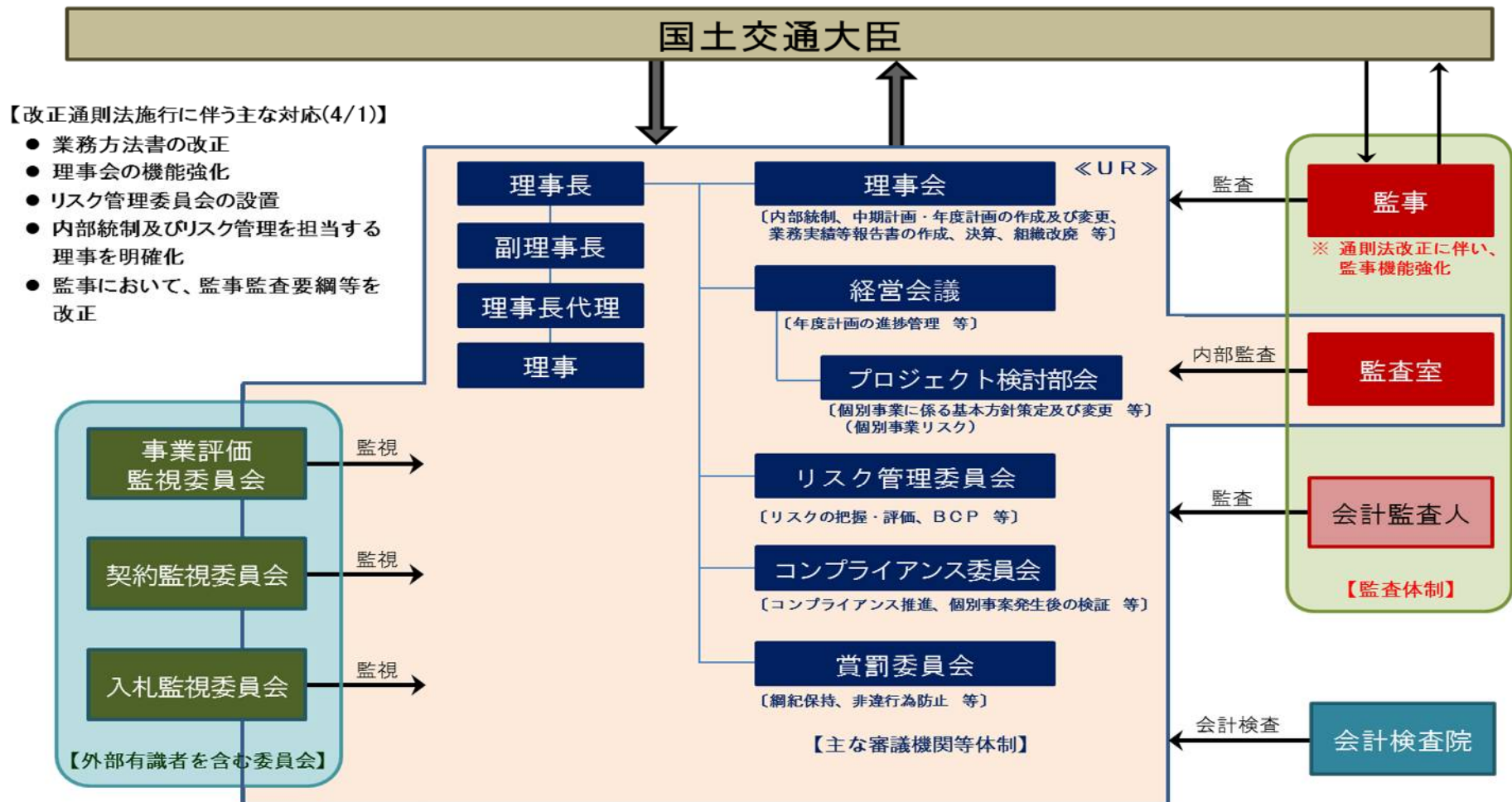
- ・ 東日本都市再生本部において、事業推進を担当する部に担当部長を設置し、事業及びコーディネート業務の業務執行体制を強化。

### ○ 販売体制の強化(ニュータウン事業)

- ・ 西日本支社における課題宅地等の販売促進のため、募集販売センターに販売関連業務を集約し、体制を強化。

## 1.(2) 内部統制の適切な運用①(内部統制の推進体制の充実)

- 独法における内部統制システムの導入の義務化などを規定した**改正独法通則法の施行(H27.4.1)にあわせ、URにおいても、理事会の機能強化やリスク管理委員会の設置など、内部統制の推進体制を充実。**
- **内部統制の推進**に当たっては、**理事会が全体を総括**するとともに、案件に応じ役員が出席する各審議機関において適切に審議する体制を構築。
- 更に、監事による監査、外部有識者を含む委員会による監視等を含む、**業務の適正性確保のための重層的なチェック体制を構築。**



## 1.(2) 内部統制の適切な運用②(平成27年度の取組み)

- 平成27年度は、研修等を通じた**内部統制・コンプライアンス意識の醸成**に取り組んだほか、**内部統制に係るモニタリングの実施**、各種リスクの洗い出し、評価から対応策までを整理した**リスク一覧表の策定等を初めて実施**。

### 内部統制・リスク管理関連

#### ■ 内部統制関連

- トップメッセージの発信
- 担当役員と職員との意見交換会の開催 (計4回)
- 研修の実施(計6回)
- モニタリングの実施 (年1回)
- 担当役員と各本部等の内部統制推進責任者との意見交換会の開催 (年1回)

等

#### ■ リスク管理関連

- リスク一覧表の策定(機構では初)
- BCPの改訂

等

### コンプライアンス関連

#### ■ 外部講師による講演・研修(計7回)

##### (1) コンプライアンス講演会

役員、首都圏地区の管理職員及びコンプライアンス担当職員を対象に、弁護士を講師として、「コンプライアンスと経営」をテーマにコンプライアンス違反の予防及び対処法等について講演。(H28.3)

##### (2) 管理職員向けコンプライアンス研修会

役員、管理職員を対象に、外部から講師を招き、入札情報漏えい事案を題材に実施。(H27.6)

##### (3) コンプライアンス研修

本社及び本部等の職員を対象に、外部講師による、他社における発生事案等を題材としたコンプライアンス研修を実施。(計5回)

#### ■ コンプライアンス意識啓発のための研修(計10回)

##### (1) 階層別研修

新規、中途採用者及び各階層別新任者を対象に、コンプライアンス、個人情報保護、人権問題啓発及び不当要求対応等に係る研修を実施。(計9回)

##### (2) eラーニングによる研修

全ての役職員を対象に、コンプライアンス及び個人情報保護に係る研修を実施。

## 2 適切な事業リスクの管理等

---

(1) 事業リスクの管理

(2) 事業評価の実施

## 2.(1)事業リスクの管理

- 新規事業着手段階の34地区すべてにおいて、事業中に発生する可能性のある事業リスクの抽出、事業リスクの軽減・分担方策の検討、正味現在価値の算出等を踏まえた経営計画等を策定し、事業着手の可否について検討を実施。
- 事業実施に当たっては、事業資産の販売先の早期確定や関係者との適切な役割分担を中心にリスクの軽減策を講じた。
- 事業実施段階のすべての地区(平成27年4月1日時点:272地区)において、事業リスク管理手法に基づき、事業執行管理調書を作成し、事業リスクの定期的管理を行い、134地区の事業見直しを行った。

### 事業リスク管理手法

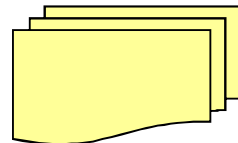
※都市再生事業の例

**【プロジェクトマネジメントファイル】**  
事業の執行管理・損益管理・収支差管理

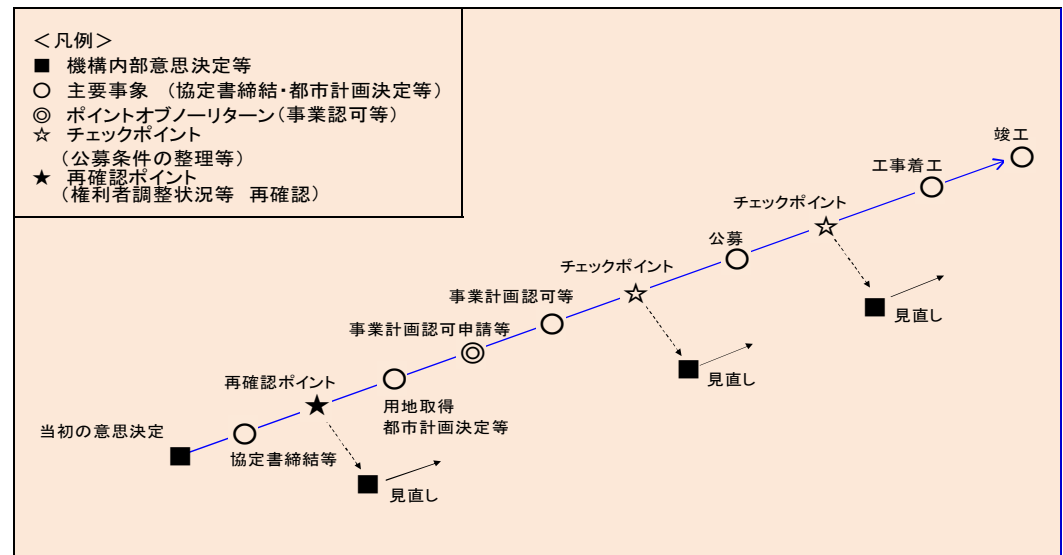
**【リスク管理調書】**  
個別事業毎に事業中に発生する可能性のあるリスクを抽出し、リスク分担や軽減方策を明確化

**【デシジョンツリー】**  
柔軟・段階的な意思決定を可能とするため、リスク発現時期や事業見直し時期を明確化

事業執行管理調書



### 【デシジョンツリーの例】



## 2.(2)事業評価の実施

- 新規採択時評価においては、「事業の目的及び機構参画の意義」「政策効果分析」「事業を実施することによる効果・影響」「実施環境」の4つの観点から評価(6件)。
- 再評価、事後評価については、事業評価監視委員会(学識経験者等で構成)を4回開催し、対象事業の対応方針案などを審議。

### 再評価

事業種別	地区名	所在地	対応方針案	委員会意見
市街地再開発事業	大手町二丁目地区	東京都千代田区	事業継続	対応方針案のとおり
土地区画整理事業	立川基地跡地昭島地区	東京都昭島市、立川市	事業継続	対応方針案のとおり
土地区画整理事業	城野駅北地区	福岡県北九州市	事業継続	対応方針案のとおり
土地区画整理事業	大宮西部地区	埼玉県さいたま市	事業継続	対応方針案のとおり
住宅市街地総合整備事業 (拠点開発型)	鶴舞東地区	奈良県奈良市	事業継続	対応方針案のとおり

### 事後評価

事業種別	地区名	所在地	対応方針案	委員会意見
市街地再開発事業	曳舟駅前地区	東京都墨田区	今後の事後評価等の 必要性なし	対応方針案のとおり
土地区画整理事業	大阪竜華都市拠点地区	大阪府八尾市	今後の事後評価等の 必要性なし	対応方針案のとおり
建替事業	花畑団地地区	東京都足立区	今後の事後評価等の 必要性なし	対応方針案のとおり



- 3 一般管理費・事業費の効率化
  - 4 総合的なコスト削減の実施
  - 5 入札及び契約の適正化の推進
-

### 3 一般管理費の効率化

○「平成25年度と平成30年度を比較して5%程度削減」との中期目標に対し、平成27年度は4.67%削減。

#### ◆主な取組み

##### ①事務費等の削減

(H25:約60億円 ⇒ H27:約58億円(▲3%))

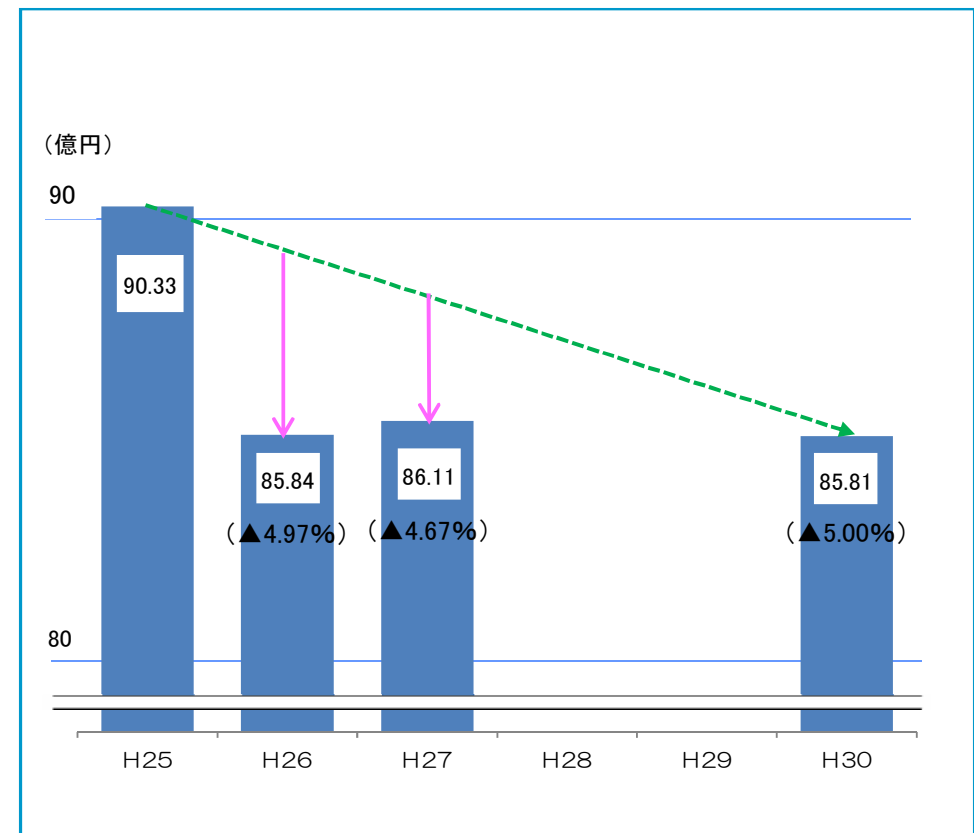
- システム関連経費の削減
- 通信運搬費の削減 等

##### ②事務所等の維持管理経費の削減

(H25:約30億円 ⇒ H27:約28億円(▲8%))

- 事務所再編等による減

#### ◆ 一般管理費の削減状況



## 4 総合的なコスト削減の実施

- 外部調達コストの一層の削減方策として、**フレックス工期による契約方式の運用拡大、入札前価格交渉方式の改善、総合評価方式の見直し**等に努めた。
- コスト削減に関する情報発信として、機構ホームページにおいて**不調・不落対策等の公表**を行った。

### ■外部調達コストの一層の削減方策

#### ○ フレックス工期による契約方式の運用拡大

- ・事業者間の競争を促進するため、フレックス工期による契約方式の運用拡大のために、工事準備期間を活用するタイプを新たに追加するなど、事業者間の競争を促進する運用を拡大。

#### ○ 入札前価格交渉方式等

- ・手続の簡素化等により交渉がスムーズに進む様、実施要領を改善し、応札者の価格低減余地を引き出すことに尽力。

#### ○ 新たな総合評価方式の実施等

- ・新規参入業者の競争参加促進を図るため、総合評価基準を一部見直した方式を新たに設け、一部の工事を対象に試行実施。

### ■コスト削減に関する情報発信

#### ○ 工事における入札不調等回避に資する取組についての公表

平成 28 年 1 月  
独立行政法人都市再生機構

工事における入札不調等回避に資する取組について

当機構においては、入札不調等回避を主な目的として、公募案件への参加を更に促すべく、環境整備として、下記のとおり各種取組を試行実施しています。  
ご参照の上、当機構の発注する公募案件への参加をご検討ください。

記

- フレックス工期による契約方式 [平成 26 年 7 月～実施中]  
公募条件として機構が定める一定の期間内において、受注者が工事着工日を任意に選択できる方式です。これにより、受注者にとって最も効率的な工期設定が可能となるものです。  
本方式を適用する工事調達については、適用対象である旨入札公告等に明示しております。
- 工事発注見直し情報の公表事項の追加 [平成 27 年 5 月～実施中]  
毎年度 4、7、11 月に公表する工事発注の見直し情報に加え、入札・契約の方法や時期、参加資格要件、工事施工箇所等より詳細な予定情報を追加公表するものです。  
追加公表の内容については、当機構ホームページにおける各本部等の発注予定情報（※）においてご覧いただけます。  
〔※ UR 都市機構について＞入札・契約情報＞各支社等の発注情報＞発注予定等＞お知らせ〕
- 成績評定非評価型の総合評価方式 [平成 28 年 1 月～実施（保全工事に限ります）]  
総合評価の評価項目の一部について、当機構における同種工事の成績評定点に代え、公共工事発注機関の同種工事の実績件数・金額に基づき評価するタイプになります（次ページの表参照）。  
本方式を適用する工事調達については、適用対象である旨入札公告等に明示しております。  
なお、平成 27 年度については、東日本賃貸住宅本部において数件試行実施する予定です。

上記取組等により、**入札工事の不調不落率が約15.5%（平成26年度実績）から約10.9%（平成27年度実績）に改善。**

### Ⅲ 予算(人件費の見積りを含む。)、収支計画及び資金計画

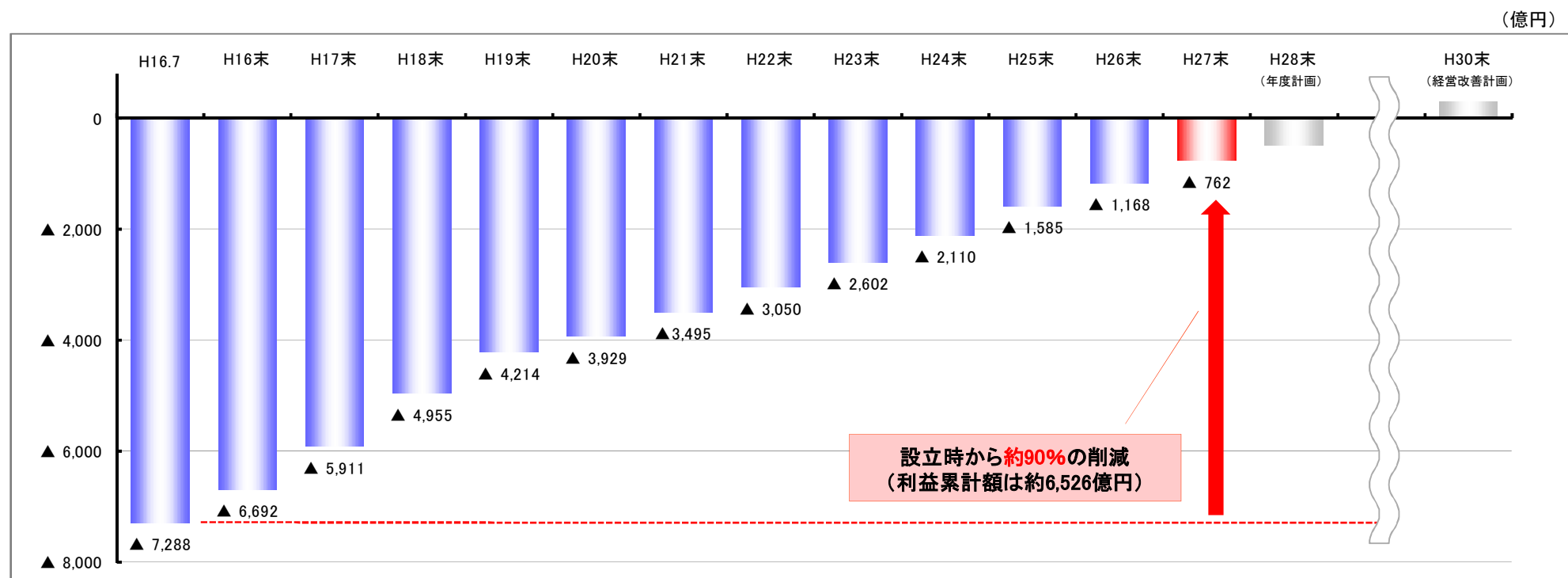
---

- 1 繰越欠損金の解消
  - 2 財務体質の強化
-

# 1 繰越欠損金の削減

- **繰越欠損金については、入居促進・販売活動による収益の確保に努め、保有資産の効率的な活用に向けた取組を推進した結果、年度計画(350億円)を大幅に上回る406億円(達成率116%)の削減を達成。**中期計画の確実な達成に向けて、順調に進捗。
- この結果、**繰越欠損金は762億円まで削減**(機構設立時から約90%減)。

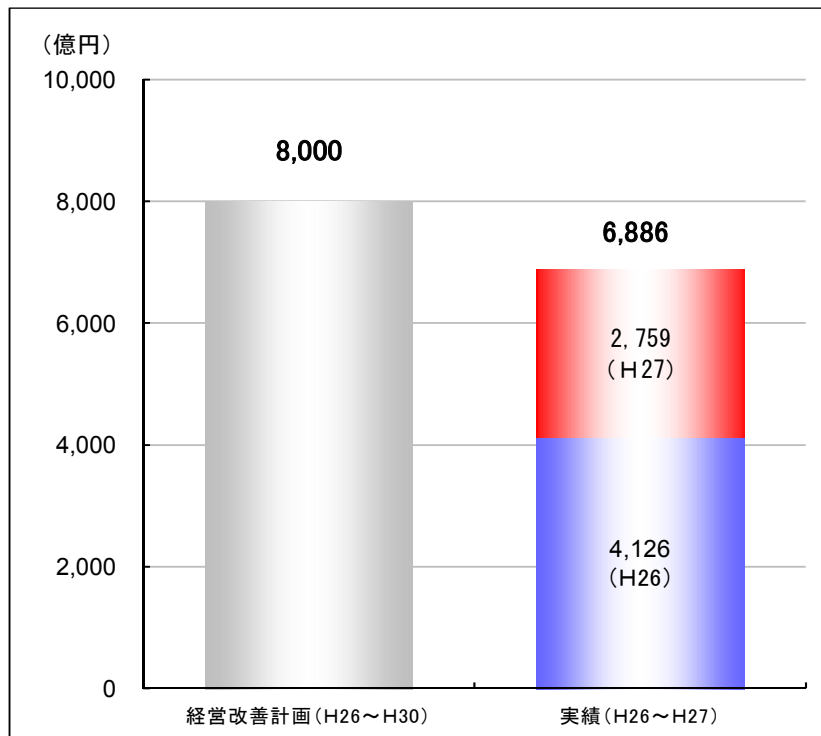
## ■ 繰越欠損金の削減



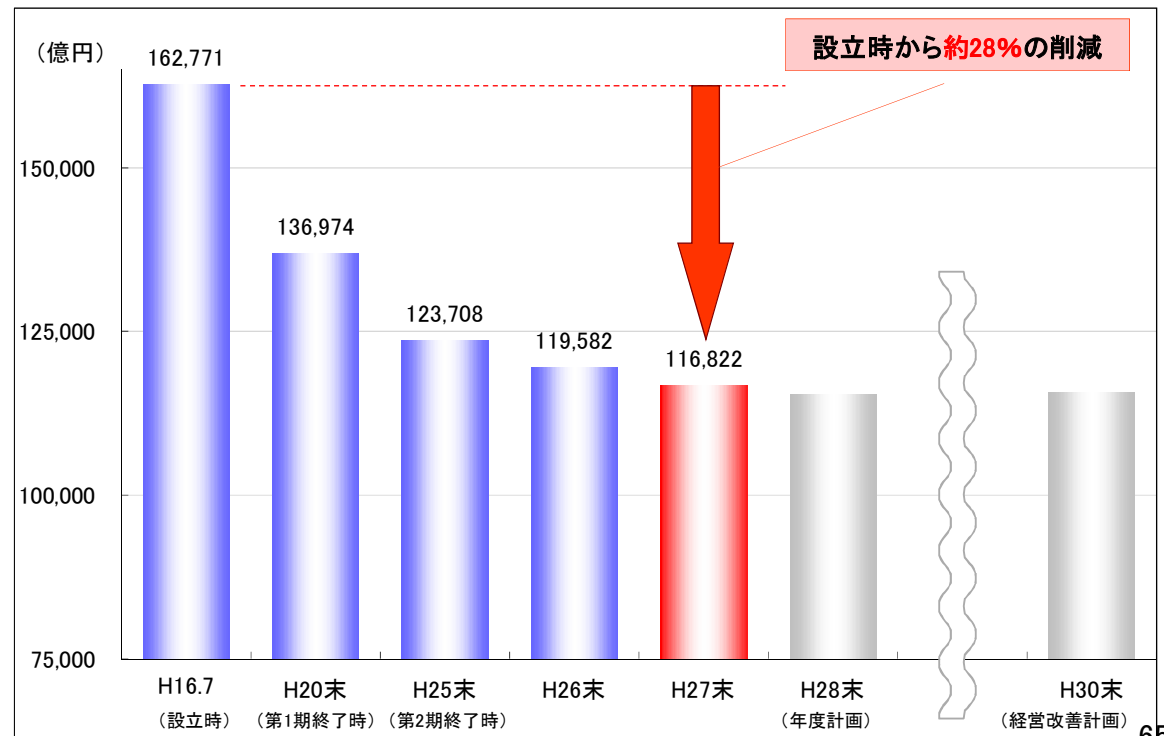
## 2 財務体質の強化

- **有利子負債については**、各事業部門における機を捉えた販売促進の取組の結果として、特に敷地等の譲渡が好調であったことにより、**年度計画(1,645億円)を大幅に上回る2,759億円(達成率168%)の削減を達成。**
- これにより、経営改善計画における中期目標期間中の削減目標(8,000億円)に対して、80%を超える削減(6,886億円)を2年目で達成。

■ 有利子負債削減額(第3期中期目標期間累計)



■ 有利子負債残高



- 3 保有資産の見直し
  - 4 予算
  - 5 収支計画
  - 6 資金計画
-



### 3 保有資産の見直し

- 宿舎については、**男山職員宿舎他1物件(土地面積合計約5,115㎡、床面積合計約1,837㎡)を売却**
- 賃貸事業用事務所等施設については、**晴海アイランドトリトンスクエアオフィスタワーW他2物件(床面積約18,623㎡)を売却**

#### <H27年度の取組>

職員宿舎	<ul style="list-style-type: none"> <li>男山職員宿舎(土地面積約2,125㎡、床面積約402㎡)、高座台職員宿舎(土地面積約2,990㎡、床面積約1,435㎡)を売却</li> </ul>
賃貸事業用事務所等施設	<ul style="list-style-type: none"> <li>中野坂上サンブライトツイン1801区画(床面積約317㎡)、晴海アイランドトリトンスクエアオフィスタワーW(床面積約15,329㎡)、晴海アイランドトリトンスクエアオフィスタワーZ(床面積約2,977㎡)を売却</li> </ul>
居住環境整備賃貸敷地	<ul style="list-style-type: none"> <li>フレール西新井中央公園(1-1工区、土地面積約5,818㎡)を売却</li> </ul>

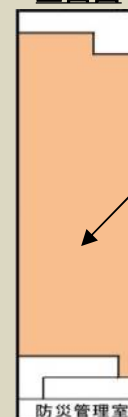
#### (参考)晴海アイランドトリトンスクエアオフィスタワーW

##### 物件概要

(一棟の建物)

- 名称: 晴海アイランドトリトンスクエアオフィスタワーW
- 所在: 東京都中央区晴海一丁目8番8号(住居表示)
- 構造: 鉄骨・鉄筋コンクリート造陸屋根地下1階付19階建
- 建物面積: 29,913.01㎡(登記)
- 敷地面積: 21,739.69㎡(登記)
- 竣工: 平成13年3月
- 交通: 都営地下鉄大江戸線「勝どき駅」徒歩約8分

##### 立面図



売却対象部分(機構区分所有部分)  
3~18階 約15,329㎡

##### ※入札結果

落札者: アインスフォード特定目的会社  
譲渡価格: 100億円(税抜)

## **Ⅶ その他主務省令で定める業務運営に関する事項**

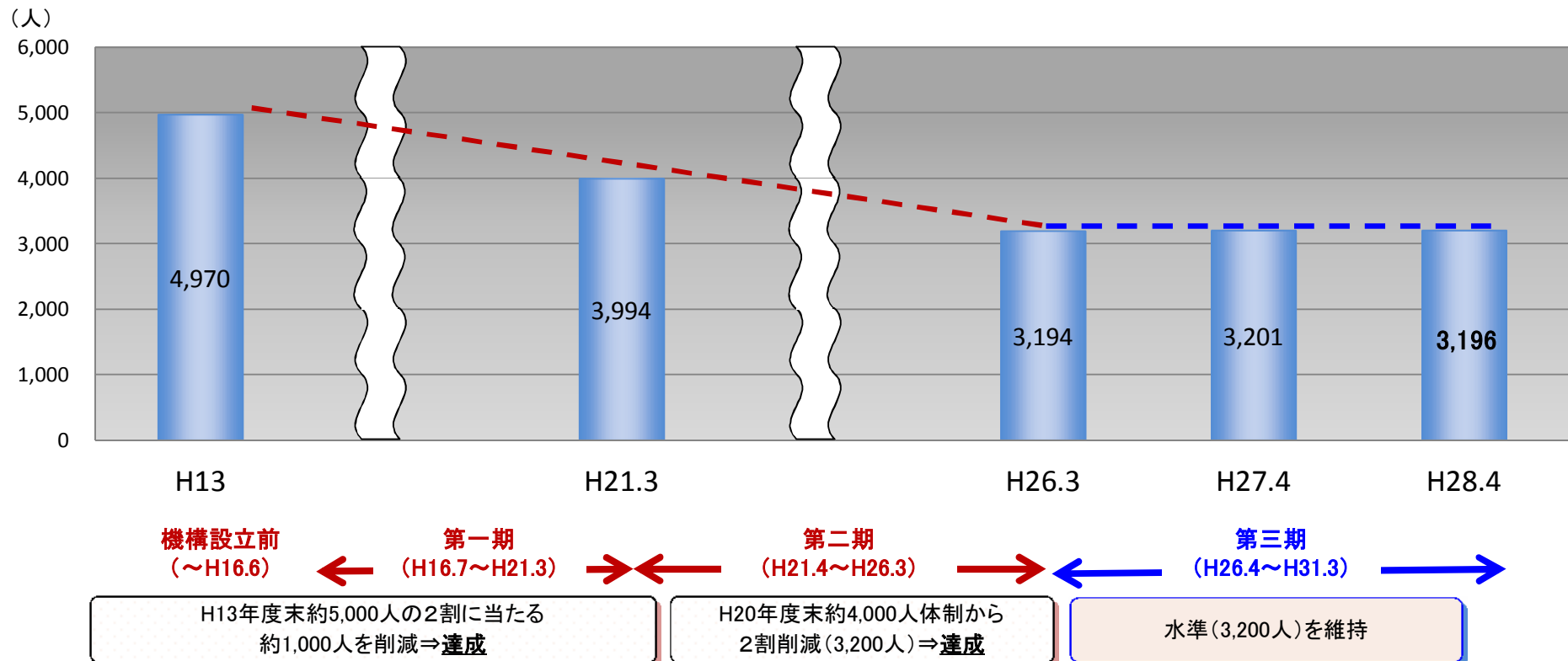
---

- 1 施設及び整備に関する計画
  - 2 人事に関する計画
-

## 2.(2) 人員に関する指標 (1/2)

- 人員については、「独立行政法人改革等に関する基本的な方針」(平成25年12月24日閣議決定)を踏まえ、東日本大震災に係る体制強化の必要性から、**第二期中期目標期間の最終年度末の水準(3,194人)を維持するものとし、平成28年度当初の常勤職員数を3,196人とした。**
- なお、ニュータウン事業等の新規に事業着手しないこととされた業務については、人員の適正な配置により業務運営の効率化を図った。

### (参考) 常勤職員数の推移



## 2.(2) 人員に関する指標 (2/2)

○ 人材育成の取組として、機構の中期計画等で定める人材育成の取り組み方針を踏まえ、経営感覚を発揮し、機構の抱える経営課題や目標に対して、自立的に取り組む人材の育成・活用を目的として、以下の研修等を実施。

- 機構の経営方針の徹底や経営・マネジメント手法の習得を目的とする管理職研修
- 業務に関する知識・スキルの養成を目的とする一般職員研修
- 機構業務を行う上で必要となる法務・経理・財務・経営管理に係る研修
- コンプライアンス等の内部統制研修
- 自己啓発の促進を図るための資格等の取得促進研修及び資格等試験の受験料援助等の実施

○ 「独立行政法人改革等に関する基本的な方針」(平成25年12月24日閣議決定)を踏まえ、柔軟な給与制度の導入及び個人業績の反映強化に係る取組として、給与制度の見直しを平成26年7月1日に実施。平成27年度においては、見直し後の給与制度を適切に運用し、引き続き特別手当における個人勤務成績の反映を強化する等の取組みを推進。

具体的な見直し内容は、

- 給与制度について、本給を級毎に定額の職能給及び人事評価の結果により加算する加算給に再編し、下位の級の給与が上位の級の給与を上回らないよう加算給に上限額を設定
- 管理職について、扶養手当を廃止するとともに役職手当を職務給に見直すなど、給与の年功的昇給を見直し、より職務・職責を重視した制度に移行
- 特別手当について、加算月数及び配分割合を見直し、個人の勤務成績の反映強化

### 3 関係法人に係る取組

---

(1) 関係会社の整理合理化

(2) 関係法人との関係に係る透明性確保のための情報開示

### 3.(1)関係会社の整理合理化

○ 関係会社について、役割や組織のあり方、本法人との契約のあり方について整理した上で、平成30年度までにその数を半減する。

○ 関係会社の削減状況：	<b>26社</b> (H25年度末)	➡	<b>17社</b> (H27年度末)
① 居住者サービス会社	7社		<b>2社</b> (▲5社)
② 業務支援会社	5社	➡	<b>2社</b> (▲3社)
③ 地区サービス会社	14社		<b>13社</b> (▲1社)

○ 更なる削減に向け、機構以外の出資者等と協議を推進中。

<b>居住者サービス会社(7社)</b> 機構と一体となって賃貸住宅の現地管理業務等を行う会社	(株)URコミュニティ	※ [ ] で囲われている会社は機構が直接出資をしていない会社		
賃貸住宅管理に関わる居住者サービスの提供や居住環境の維持向上等を行う会社	日本総合住生活(株)	(株)TCS (株)東京エスケー	(株)KNコーポレーション (株)LC総合サービス	(株)西日本住宅サービス <b>H26.12 資本関係解消 (▲5社)</b>
<b>業務支援会社(5社)</b> 機構業務の効率的な推進のため、機構業務を支援・補完する会社	[事業系] [共通系]	(株)URリンケージ (株)中部都市整備センター (株)URコムシステム	(株)URサポート (株)九州都市整備センター	<b>H27.10 経営統合 (▲3社)</b> (株)URリンケージ (株)URシステムズ [情報システム]
<b>地区サービス会社(14社)</b> 再開発施設やNTの生活利便施設の管理・運営等を行う会社  ※共同出資者である地方公共団体等との調整が必要	[再開発・NT] [NT] [再開発] [地方都市]	(株)新都市ライフ 新都市センター開発(株) (株)千葉ニュータウンセンター アミング開発(株) 那覇新都心(株)	(株)関西都市居住サービス 筑波都市整備(株) (株)横浜都市みらい (株)新宿アイランド 長岡ニュータウン・センター(株)	(株)中部新都市サービス 関西文化学術研究都市センター(株) (株)北摂コミュニティ開発センター <b>H27.4 株式譲渡 (▲1社)</b>
鉄道事業を行う会社		北総鉄道(株)		