



**UR改革の取組みについて
(第三期中期計画、経営改善計画及び内部組織改編について)**

UR都市機構（独立行政法人都市再生機構）は、第二期中期目標期間が平成 25 年度で終了することから、国土交通大臣から平成 26 年度を初年度とした第三期中期目標の指示を受け、第三期中期計画を新たに策定しました。

第三期中期計画については、「独立行政法人改革等に関する基本的な方針」（平成 25.12.24 閣議決定）を具現化したものであり、また、同閣議決定に基づき、長期的な戦略に基づく持続的・安定的な経営基盤の確立に向けて、20 年先を見据えた経営改善計画を策定しました。

今後、これらの改革を確実に実行し、国民ニーズの変化に対応した施策に重点化し、国の政策実施機関として求められているミッションを果たすため、超高齢社会に対応するウェルフェア業務の体制強化、UR賃貸住宅におけるエリア別・団地別経営への転換、コスト削減の取組み強化等を目的として内部組織を改編しますので、お知らせします。

- 第三期中期計画について 別紙 1 のとおりです。
- 経営改善計画（経営改善に向けた取組み）について . . . 別紙 2 のとおりです。
- 内部組織の改編について 別紙 3 のとおりです。

お問い合わせは下記へお願いします。

【第三期中期計画】

本社 経営企画室 企画チーム 中期計画担当
(電話) 045-650-0329

【経営改善計画】

本社 経営企画室 経営管理チーム
(電話) 045-650-0358

【組織改編】

本社 経営企画室 企画チーム 組織担当
(電話) 045-650-0332

本社 カスタマーコミュニケーション室 報道担当
(電話) 045-650-0887

平成 26 年 3 月 28 日

独立行政法人都市再生機構 第三期中期計画

独立行政法人都市再生機構（以下「機構」という。）は、独立行政法人通則法（平成 11 年法律第 103 号）第 30 条第 1 項の規定に基づき、国土交通大臣から指示を受けた平成 26 年 4 月 1 日から平成 31 年 3 月 31 日までの期間における中期目標を達成するための計画（以下「中期計画」という。）を以下のとおり定める。

中期目標を達成するための基本的な方針

機構は、国の政策実施機関として、少子高齢化、社会の成熟化に伴う国民ニーズの変化に対応し、ハード中心の施策からソフト施策に軸足を移し、真に経済成長や国民生活の向上に最大限貢献する法人に質的に転換することが求められている。

このミッションを果たすためには、長期的な戦略に基づく持続的・安定的な経営基盤の確立が必須であることから、20 年先を見据えた経営改善計画を策定し、これに基づき改革を着実に進める。特に、本中期目標期間においては、繰越欠損金の解消と賃貸住宅事業の収入支出構造の改善を最優先課題として徹底した経営健全化に取り組み、自立型・自己回転型の経営体への転換を図り、機構が担うべき政策的役割を効率的かつ確実に遂行する。

その際、役職員の意識改革を徹底し、従来の枠組みにとらわれず、民間のノウハウも取り入れながら、機構が保有する資産及び人材、ノウハウ、技術力等の経営資源の最大限の活用を図る。

I 国民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する目標を達成するため とるべき措置

これまでの経験や専門知識を活かしつつ、中期目標期間中に以下に掲げる市街地の整備改善等を実施することにより、将来 2 兆円規模の民間建築投資を誘発する。また、経済波及効果は、3 兆 9,000 億円規模が見込まれる。

1 政策的意義の高い都市再生の推進

我が国の都市の現状を俯瞰すると、大都市においては、都市としての魅力や国際競争力を高めていくため、社会経済情勢の変化に対応した都市構造への転換が必要である。

また、地方都市等においては、地域の活性化を図るため、一定の人口密度を保ち都市機能を適正に配置したコンパクトシティの実現に向けた都市構造の再構築等を推進することが必要である。

さらに、災害時に大きな被害が想定される密集市街地等においては、国民が安全に安心して暮らせるよう、地域の防災性を高めるまちづくりを加速する必要がある。

これらの都市再生の推進に当たっては、多数の関係者間の意見調整や利害調整の困難性、公共施設整備と民間の都市開発事業とのスケジュールのミスマッチ、初動期の資金確保の困難性、用地先行取得や公共施設整備等に関する民間事業者の負担能力を超えたリスク、まちづくりに係る地方公共団体のノウハウ・人材等の不足等が隘路となっている。

このため、基本構想の立案、事業計画の策定や関係者間の調整、事業化リスクの低減等の機構の公共性、中立性、ノウハウを活かしたコーディネートの実施や、民間事業者・地方公共団体等とのパートナーシップの下、政策的意義の高い事業の実施により、次に掲げる都市再生の推進を図る。

事業の実施に当たっては、地方公共団体、民間事業者との適切な役割分担を図るとともに、民間との連携手法を多様化することにより、民間支援を強化する。併せて、持続的に政策的意義の高い都市再生を推進するに当たり、機構が負担する土地の長期保有等の事業リスクに見合った適正な収益を確保し、収益の安定化を図る。

(1) 都市の国際競争力強化のための都市再生のプロジェクト推進

国際的な都市間競争の激化に対応するため、国際都市に向けた環境整備、防災力の向上、競争力を強化する交通インフラの整備や老朽化したインフラの対策等、今後の我が国の経済基盤等の確立に必要な国家的プロジェクトに積極的に関与し、民間事業者との多様な連携により、その実現に向けた事業等を実施する。

(2) 社会経済情勢の変化に対応した都市構造への転換

大都市等においては、老朽化した社会資本の更新、交通インフラの整備、超高齢社会への対応、都市機能の集約等の課題を抱えている。これらの課題に対処し、社会経済情勢の変化に対応した都市構造への転換を図るため、都心ターミナル駅や業務機能等が集積した拠点機能の更新・高度化、土地利用転換等による地域拠点の形成、超高齢社会に対応した住宅・まちづくりなど住環境の向上及び広域インフラ整備に連携した市街地整備等の事業等を実施する。

(3) 地方都市等におけるコンパクトシティ実現等の地域活性化

地方都市や大都市圏の近郊都市において、コンパクトシティの実現に向けた都市構造の再構築を推進することが政策課題となっている。このため、地方公共団体等と連携しつつ、都市機能・居住の立地適正化に関する計画等の策定、集約すべきエリアへの都市機能・居住の誘導、老朽建物・低未利用地の再編・再整備及び中心市街地の活性化等の支援並びにコンストラクション・マネジメント方式（CM方式）やPFIの活用等における民間事業者との連携等のノウハウの提供を行い、各地域の特性を踏まえた地域活性化を図る。

(4) 防災性向上による安全・安心なまちづくり

都市災害に対する脆弱性の克服のため、密集市街地等の防災対策の推進が必要な区域において、インフラ整備や老朽化したマンション等の建物の更新など都市の防災性の向上と減災を図るための支援を行う。

① 密集市街地の整備改善のための総合的な取組

まちづくり協議会の立上げ・運営への支援、事業計画や地区計画等の計画策定への支援など、地域の防災性を高め、生活環境の改善等を図るためのプロセスを着実に進めるコーディネートを実施する。

その上で、地方公共団体等との適切な役割分担の下、避難路・延焼遮断帯として機能する都市計画道路や主要生活道路及びこれと一体的な沿道市街地の整備、防災街区整備事業、土地取得・交換分合等を通じた老朽木造建築物の除却、更新による不燃化促進等に取り組む。また、これらに伴い必要となる従前居住者のための賃貸住宅整備事業等を行うなど、居住者の居住の安定にも配慮しながら、生活環境の改善等や周辺市街地も含めた防災効果の向上等、幅広い視野による密集市街地の整備改善のための総合的な取組を推進する。

② 都市の防災機能の強化

緊急輸送道路の沿道等における耐震化や津波防災拠点整備の支援、市街地の整備改善と併せた防災公園の整備及び地方公共団体からの委託に基づく都市公園の整備等、防災機能の強化に資する事業等を実施する。

③ 災害復興への取組

これまでの復興支援の経験を活かし、国等の要請があった場合は、復興に係るコーディネート等支援に積極的に取り組む。

(5) 都市再生実現のための具体の取組手法

上記(1)から(4)までの政策的意義の高い都市再生を実現するため、次の取組を行う。

事業の実施に当たっては、機構が実施する都市再生事業を「民間事業者が行う都市再生事業に対する支援」又は「地方公共団体が行うまちづくりに対する支援及び補完」のいずれかを目的とするものとして平成23年4月に策定した事業実施基準(以下「都市再生事業実施基準」という。)との適合検証を行う。検証結果は事業着手前に事業評価監視委員会の評価等を受けることとし、併せて、事業着手後に評価結果を公表することにより説明責任を果たす。

中期目標期間中に、民間事業者や地方公共団体による都市再生事業を含む400ha程度の区域において、市街地環境の改善や都市機能の更新・高度化を推進する。

① 都市再生を推進するためのコーディネートの実施

事業化を推進するため、地域の政策課題を踏まえた広域的な視点や公的機関としての中長期的な視点を持って、基本構想の立案、事業スキームの検討、事業計画の策定や関係者間の段階的な合意形成等のコーディネートに取り組む。

併せて、コーディネート業務に関する効果の分析方法を検討し、都市再生におけるコーディネート業務の効果の把握に努め、より政策効果の高い都市再生の推進につなげる。

② 都市再生を推進するための事業制度の活用

市街地再開発事業、土地区画整理事業、防災街区整備事業、土地有効利用事業、住宅市街地総合整備事業、民間供給支援型賃貸住宅制度、防災公園街区整備事業等の各種事業制度の活用や市街地再開発事業、都市公園整備事業等の施行受託等を実施する。

また、事業実施地区のうち、関連公共施設の整備がなされないことが都市再生の隘路になっている地区において、道路、公園、下水道等の関連公共施設の整備を実施し、本体事業の進捗に合わせて完成させる。

(参考)

別表の予算等において、中期目標期間中に 100 地区程度（うち地方都市等のコンパクトシティ推進等による地域活性化に資するものは 10 地区程度、密集市街地の整備改善に資するものは 10 地区程度）事業等を実施するとともに、40ha 程度の敷地を供給することを、また 8 地区程度において関連公共施設の整備を行うことを想定している。

特に防災性の向上のために、災害時に約 10 万人収容可能な避難地等として機能する防災公園等を整備することを想定している。

③ 民間事業者のニーズを汲み取った事業構築と民間連携手法の多様化による事業支援の推進

民間連携を強化するため、民間事業者との意見交換を定期的かつ適時に行い、そのニーズ・意向等の把握を行う。

事業実施の各段階においては、民間との連携手法の多様化により、民間のニーズに応えた事業支援を推進する。機構が実施する市街地再開発事業においては、特定事業参加者制度、特定建築者制度及び特定業務代行方式の三手法を活用することにより、民間事業者を事業に誘導する。

(参考)

中期目標期間中に、民間事業者や地方公共団体による都市再生事業を含む 400ha 程度の区域において、市街地環境の改善や都市機能の更新・高度化を推進する。(再掲)

これにより、中期目標期間以降も含めて将来的に見込まれる民間建築投資の誘発効果として 1 兆 8,000 億円規模、経済波及効果として 3 兆 6,000 億円規模を推定している。

2 超高齢社会に対応した住まい・コミュニティの形成及び個別団地毎の特性に応じたストックの再生・再編等の推進

機構が供給・管理する賃貸住宅（以下「UR賃貸住宅」という。）について、平成30年度までの賃貸住宅事業の方向性を定める「UR賃貸住宅ストック再生・再編方針」（当初策定：平成19年12月）及び個別団地毎の方向性を定める「団地別整備方針」（当初策定：平成20年2月）を踏まえ、高齢者、子育て世帯等政策的に配慮が必要な者に対する住宅セーフティネットとしての役割の充実に図るため、超高齢社会に対応した住まい・コミュニティの形成を図る。さらに、居住者の居住の安定を確保しつつ、個別団地毎の特性に応じて定める基本的類型に基づく団地再生（全面建替え、一部建替え、集約）やリニューアル（間取り改善、バリアフリー化、設備更新等）等によるストックの再生・再編等を更に推進し、個々の団地ごとの状況を踏まえ、需要動向及び経営状況に応じてストック量の適正化を図る。

UR賃貸住宅ストックの再生・再編等の推進に当たっては、経営が悪化しないよう留意の上、団地のバリアフリー化を図りつつ、地域の医療福祉拠点の形成等による地域のまちづくりの課題への対応、地域コミュニティの維持・継続等への配慮、高齢者に対する見守りサービスの提供等を推進することにより、ライフスタイルの多様化等、多様なニーズへの的確な対応について先導的なモデルの提示などにも取り組む。さらに、居住者の安全・安心の確保や管理水準の維持・向上に取り組みながら、UR賃貸住宅として適切な維持管理を行い、もってストックの質の向上を図る。

これらの事業の実施に当たっては、独立行政法人として、自主性をもって創意工夫を行いながら、コスト縮減、費用対効果を勘案した効率的な執行等により、適切かつ効率的な業務運営を図りつつ、収益力の維持・向上に努め、持続可能な自立型経営を軌道に乗せる。

（1）超高齢社会に対応した住まい・コミュニティの形成

高齢者、子育て世帯等政策的に配慮が必要な者に対する住宅セーフティネットとしての役割の充実に図るため、高齢者、障害者、子育て世帯等の多様な世代が交流し、安心して健康に暮らすことができる「スマートウェルネス住宅」の実現にも資するよう超高齢社会に対応した住まい・コミュニティの形成に推進する。特に、急速な高齢化が見込まれる地域に存する団地については、機構の経営が悪化しないよう留意の上、医療福祉施設の誘致等を推進するとともに、団地の付加価値向上を図る。

以上のことを推進するため、以下に掲げる取組を実施する。

① 地域の医療福祉拠点の形成

UR賃貸住宅団地内への、地域に不足している医療福祉施設の誘致等を推進し、UR賃貸住宅の生活環境の向上を図るとともに、周辺地域にも医療、介護サービスを提供する地域の医療福祉拠点の形成を目指す。その際、民間事業者の資金調

達や事業参画を促進するよう、機構と機構が連携する民間事業者がともに収益向上を図ることが可能となる事業スキームを導入するなど、民間連携手法の多様化を図る。

また、民間市場では供給が不足している高齢者向け賃貸住宅を補うために、既存のUR賃貸住宅団地を活用し、高齢者の自立歩行を前提とした住宅、介助用車椅子での生活を前提とした住宅、認知症高齢者のためのグループホーム等の提供を推進するほか、高齢者の心身の状況に応じた住替え支援を行うことにより、団地で最期まで住み続けることが可能となるよう団地の環境整備等に取り組む。なお、環境整備等の投資に当たっては、関係部門間における緊密な連携により、顧客満足度に関する把握及びその把握結果を踏まえた効果的な投資を通じ、収益改善にも資するものとする。

(参考)

住み慣れた地域で最後まで住み続けることができる環境の実現に向けて、20団地程度で先行的・重点的に地方公共団体と連携し、団地の環境整備等による生活環境の向上と合わせて地域に必要な医療、介護サービスが提供されるよう整備方針等を定め、施設を誘致する等により地域の医療福祉拠点を形成する。

この取組を参考に、平成32年度までに上記20団地程度を含む100団地程度で拠点の形成に向けて、中期目標期間中に地域の医療福祉拠点形成に着手する。なお、その整備に伴う顧客満足度等に関する効果については、アンケート調査などを実施し、適切な指標や数値目標を設定の上、その効果の把握に努め、以後、実施する事業において適切に活用し、より望ましい整備効果の発現に寄与するものとする。

② 高齢者、子育て世帯等に対する住宅供給等の適切な実施（ミクストコミュニティの形成）

高齢者、子育て世帯等政策的に配慮が必要な者等が親族と互いに支援しながら生活できることを目的とした近居促進制度を推進するとともに、新規入居者募集時の優遇倍率の設定による優先入居措置の適切な実施や地域優良賃貸住宅制度を活用した子育て支援を行うなど、ミクストコミュニティの形成を推進する。

その際、多世代間の交流や相互の支えあいとして、コミュニティ広場や住棟の共用部分・施設等を活用したコミュニティカフェやサロンの設置等、高齢者が身近に立ち寄れるような場の提供を推進する。その際、それらの運営を高齢者が行うような仕組みを導入するなど、高齢者の社会参画機会を増大させつつ、コミュニティの活力を維持・向上させる。

③ 団地のバリアフリー化の推進

中期目標期間中に、UR賃貸住宅ストック全体に占めるバリアフリー化を図った住宅*の割合を約55%とするため、既存のUR賃貸住宅の改善や建替え等により、バリアフリー化を図ったUR賃貸住宅を新たに供給する。

また、高齢者の外出を促すため、団地内遊歩道の整備や、歩行者動線のバリアフリー化を推進する。

* i) 2箇所以上の手すりの設置、ii) 屋内の段差解消及びiii) 車椅子で通行可能な広い廊下幅の確保の全部又は一部がなされた住宅

④ 見守り等サービス付きの賃貸住宅の供給

生活相談サービス等の見守り等サービス付きの賃貸住宅の供給を推進し、サービスの導入に当たっては、民間のノウハウを適切に活用することで、サービス水準の向上を図る。

また、関係機関との連携を図りつつ、民間事業者の意向や収益性等の事業上の課題を把握し、サービス付き高齢者向け住宅運営事業者賃貸住宅制度の活用を促進を図る。

なお、中期目標期間中に、UR賃貸住宅においては、民間事業者や地方公共団体等とも連携しつつ、基本的に見守りサービスが受けられるなど高齢者世帯等が安心して住み続けられる環境整備に努める。

⑤ 居住者の居住の安定の確保

UR賃貸住宅に居住する低所得の高齢者世帯等に対して、国からの財政支援を得つつ、家賃減額措置を適切に講じ、また、団地再生等の事業実施に伴い移転が必要となる居住者に対しては移転先住宅の確保、移転料の支払い等の措置を講ずることにより、居住者の居住の安定の確保に努める。

(2) ストックの再生・再編等の推進等

地域の住宅政策課題へ適切な対応と収益力の強化を図るため、「UR賃貸住宅ストック再生・再編方針」を踏まえ、「団地別整備方針」において個別団地毎の特性に応じて定める基本的類型に基づくストックの再生・再編等の推進並びに需要動向及び経営状況に応じたストックの圧縮に取り組むものとする。

取組に当たっては、居住者の居住の安定を確保しつつ、中長期を見据えて、個別団地の収益性等に着目して戦略的な投資を行うとともに、エリア単位での複数団地の統合・再配置、団地価値向上に資する民間との連携手法の多様化、定期借家契約の活用等によりストックの再生・再編を加速する。

このため、平成26年度中にストック再生・再編方針に基づく具体的な実施計画を策定する。

また、更なる経営改善のため、中期目標期間中に、賃貸住宅経営の環境、将来需要等を総合的に考慮した賃貸住宅ストックの再編・削減目標を設定し、「UR賃貸住宅ストック再生・再編方針」の内容を見直す。

① 団地の基本的類型に基づく事業の実施

イ 団地再生

地域の整備課題、住宅需要等に対応しながら、住宅の規模、間取り、設備水準の改善を図るとともに、敷地の有効高度利用により地方公共団体や民間事業者等との連携によるまちづくりを推進するため、大規模な再生事業（建替事業・集約事業等）や改善事業（リニューアル等）を複合的又は選択的に実施する。

事業実施に当たっては、収益性の向上を図るため、団地の一部の建替えやエリア単位での複数団地の統合・再配置等を行う。

なお、団地再生・再編に伴う家賃減額措置については、必要な見直しを行う。

ロ スtock活用

既存のUR賃貸住宅の基本性能や安全性能等の向上を図るため、リニューアル、耐震改修、適時・適切な計画的修繕等を実施し、中期目標期間中に団地再生により供給するUR賃貸住宅も含めて、安全・安心が確保された良質な賃貸住宅ストックとして有効活用する。

なお、特に収益性が高い団地及び大幅な収益改善が見込まれる団地においては、集中投資することとし、また、地域や団地の特性に応じて、民間事業者等と連携、顧客満足度の向上と収益力の確保を図る。

また、高齢者が団地に安心して住み続けられる住宅の供給を促進するため、医療、介護、生活支援等のサービス利用環境を備えた高齢者向け住宅の整備を推進する。

東京都心部の高額賃貸住宅（約13,000戸）については、機構の更なる収益力向上に資するよう、順次、買取オプション付きのサブリース契約による「上下分離方式」の導入を実施するとともに、セグメントによる区分等を導入する。また、民間事業者と共同して事業を行うことを通じて、民間事業者の事業手法を機構の賃貸住宅事業全体に活かす。

ハ 用途転換

需要動向及び経営状況に応じたストックの圧縮に資するため、地域のニーズを踏まえた上で、民間等への譲渡により、UR賃貸住宅以外の用途への転換を図る。

ニ 土地所有者等への譲渡、返還等

全面借地方式市街地住宅及び特別借受賃貸住宅について、土地所有者等との協議を行い、譲渡、返還等を着実に進める。

(参考)

中期目標期間の最終年度である平成30年度までに「UR賃貸住宅ストック再生・再編方針」に従い、約10万戸の再編に着手し、平成18年度末管理戸数と比較して約5万戸のストックを削減し、機構全体の有利子負債の削減に寄与する。

また、同方針に基づく計画全体の進捗状況が明確になるよう、毎年度適切な情報公開を行う。

② ストックの再生・活用等の推進に当たっての取組

イ 地域のまちづくりの課題への対応

地方公共団体や民間事業者、NPO法人等と連携し、高齢者施設、子育て支援施設等の医療福祉施設の誘致等による地域の医療福祉拠点の形成のほか、教育、雇用、防災、交流、賑わい等の地域の多機能拠点の形成、安全・安心で快適なオープンスペース等を備えた居住環境の創出、良好な景観の形成、団地に隣接する老朽化したマンションの再生、公共施設の整備などの地域のまちづくりの課題に対応した整備を推進する。

また、地域の医療福祉拠点や多機能拠点の形成等を通じて、団地周辺も含めた地域コミュニティの維持・継続や多世代交流の促進に配慮した環境を整備し、継続的に提供する。

ロ 定期借家契約の戦略的な活用

団地再生等の事業予定団地においては、貸与可能期間・補修に要する費用等を総合的に勘案し、収益の改善に資する住宅について定期借家契約を導入する。

また、政策課題への対応、資産の有効活用及び多様な借家形態のニーズに対応する観点から、空家住宅及び空施設において定期借家契約の導入に適切に対応する。

ハ 環境負荷軽減への対応

建物の長寿命化を図るための研究、技術開発やシステム開発を行い、UR賃貸住宅の建設、修繕等に活用する。

省エネルギー推進の観点から、中期目標期間中に建設するUR賃貸住宅は、平成25年省エネルギー基準を標準仕様として供給するとともに、既存のUR賃貸住宅の専用部分及び共用部分の設備や機器の修繕等に際して、費用対効果を勘案しながらこれらの設備等を省エネルギー型に取り替えることにより、UR賃貸住宅からの二酸化炭素排出量の削減を図る。

緑地の保全・整備、水循環の保全、自然エネルギーの活用などの取組を推進する。

(3) UR賃貸住宅管理業務の適切な実施

UR賃貸住宅の管理水準の維持・向上に努めながら、業務の効率化を図り、賃貸住宅管理コストを縮減するとともに、家賃設定方法等の見直しによる稼働率の維持向上等適切な家賃収入の確保を図る。

① 管理水準、顧客サービス水準の維持・向上等

業務の効率化を図りつつ、UR賃貸住宅の管理水準の維持・向上を図る。

入居者の募集に当たっては、引き続き、インターネットを活用した物件紹介や募集案内窓口の充実による顧客サービスの維持・向上に努める。さらに、住宅の質を確保し、利用者に対する説明責任の観点から、中期目標期間中に建設する全てのUR賃貸住宅を対象に住宅性能表示を実施し、募集パンフレット等を用いて情報提供する等、提供情報の充実や様々な入居制度の積極的な活用による利用者のニーズに機動的に対応したサービス提供を行う。

また、引き続き、居住者との意思疎通を図り、信頼関係を強化する。

② 賃貸住宅管理コストの縮減

競争性のある契約方式の継続と併せて、UR賃貸住宅の修繕等に係る仕様・積算方法、契約・調達方法を適切に見直すとともに、修繕費については、各団地の状況に応じて、費用対効果を勘案しながら効率的に執行することにより、賃貸住宅管理コストを縮減する。

また、関係会社が競争の結果受注した賃貸住宅の修繕工事について、平成26年度からの3年間で平成25年度比10%のコスト削減を図るとともに、平成29年度以降も引き続きコスト削減に努める。

③ 入居者募集業務における市場化テストの実施

競争の導入による公共サービスの改革に関する法律（平成18年法律第51号。以下「公共サービス改革法」という。）に基づき、「公共サービス改革基本方針」（平成23年7月15日閣議決定）において市場化テストの対象と定められたUR賃貸住宅の入居者募集業務について、平成24年度から、公共サービス改革法に定める民間競争入札（平成23年度実施）により決定した事業者は、顧客サービスの質を低下させることなく、円滑かつ適切に業務を実施させるとともに、当該事業者による業務の実施状況の検証を行う。

また、平成27年度中の業務実施期間の終了に際しては、業務の実施結果、競争性の確保及び品質の確保を踏まえつつ、関係省庁と協議の上対応する。

④ 家賃設定方法等の見直し

募集家賃については、平成26年から、継続家賃は維持しつつ、稼働率など需給の状況に応じた引下げ、引上げを、機動的かつ柔軟に実施する。

継続家賃については、平成27年度中に将来のインフレリスクに対応するため、改定周期の短縮や引上げ幅の拡大等家賃改定に係るルールの見直しを行う。

3 東日本大震災からの復興に係る業務の実施

東日本大震災の復興事業がピークを迎えるに当たり、復興の円滑かつ迅速な推進を図るため、復興支援を機構の最優先業務として位置づけ、体制強化・所要人員の確保

を行う。また、収入支出・工程等の執行管理を徹底し、地元企業の事業参入にも配慮しつつ、CM方式等による民間技術力やマンパワーの活用等により、更なる加速化を図るものとする。

被災市町村が自ら実施する復興事業について支援の要請があった場合には、民間住宅買取事業や復興事業の工事発注手続き等の技術支援に取り組む。

(1) 復興市街地整備事業の推進

被災地方公共団体から委託を受けた復興市街地整備事業について、事業計画に基づき着実に実施する。

(2) 災害公営住宅の整備

被災地方公共団体からの要請に基づく災害公営住宅の建設及び譲渡を着実に実施する。

4 新規に事業着手しないこととされた業務

次に掲げる業務の執行管理を確実にを行い、計画的な事業完了を目指す。

(1) ニュータウン事業

ニュータウン事業については、土地の供給・処分に支障がないように平成26年度以降に残った工事を早期に完了させるとともに、地価動向等の市場環境の変化にも留意しつつ、残る土地約1,800ha（内、事業中止地区等の素地約400ha）については、中期目標期間中の供給・処分（やむを得ない場合等に賃貸することを含む。）完了に向けた取組を促進する。

① 収益最大化に向けた供給・処分に関する取組

次に掲げる具体的な方策により、中期目標期間中の土地の供給・処分完了に向けた取組を促進する。工事の完了に当たっては、更なる徹底したコスト削減等を行うとともに、最も収益の上がる時機における機動的な土地の供給・処分等により、損失の最小化に努める。

イ 毎年、地区等毎の供給・処分計画を策定し、四半期毎に進捗状況を管理する。

ロ 大街区で民間事業者に供給するなど完成前の状況でも供給を進めるとともに、不動産仲介業者や建設業者の営業力を活用した販路拡大、事業者の資金力に応じて敷地を分割する等の事業者ニーズに対応した弾力的な供給・処分を進める。また、素地等については、民間事業者や地方公共団体との連携強化により民間開発等への誘導や地方公共団体への処分、更には新たな需要への対応にも取り組み、一層処分を推進する。

ハ 事業者ニーズに対応するため、用途規制の見直しに係る地方公共団体との協議や大規模戸建住宅街区の区画割等を適切に行い、宅地の価値向上等に取り組む。

み、収益の最大化を図る。その際に工事等を行う場合は、要する費用を供給・処分により回収できるかなど費用対効果を検証した上で行う。

② 賃貸宅地資産の管理・処分に関する取組

賃貸宅地資産約 1,200ha については、地価動向等の市場環境の変化にも留意しつつ、可能な限り譲渡し、資産・負債の圧縮に努める。また、中期目標の基本的な考え方にに基づき、中期目標期間中に賃貸宅地資産の管理・処分について具体的な方針を定める。なお、管理・処分に当たっては、資産の付加価値向上のため、まちの魅力向上を図る取組を推進する。

(2) 特定公園施設の管理

施設利用の促進や安全衛生管理の徹底を図りつつ、公園管理者との調整等により中期目標期間中の業務完了に向けた取組を促進し、業務完了の前倒しに努める。

5 業務遂行に当たっての取組

業務遂行に当たっては、以下の取組を実施し、国民に対するサービスの向上を図る。

(1) 地域住民・地方公共団体等との緊密な連携推進

都市再生を推進するためには、関係する地域住民・地方公共団体等とのコミュニケーションが不可欠であり、その相互理解促進と都市の将来像や地域のあり方を語り合うコミュニケーションの機会を積極的に設ける。

(2) 環境への配慮

事業実施に当たっては、次の取組を実施することにより、地球温暖化対策の推進、都市の自然環境の適切な保全等に資するとともに、建設工事等により発生する建設副産物等のリサイクルや環境物品の調達に積極的に取り組み、環境負荷の低減を図る。

① 地球温暖化対策の推進

機構業務のあらゆる分野において、地球温暖化対策実行計画（UR-eco プラン 2014）を踏まえ、地球温暖化対策の取組を推進し、平成 30 年度における二酸化炭素排出量を、平成 17 年度を基準として 44,000 トン削減する。

② 都市の自然環境の適切な保全等

事業実施に当たっては、緑地の保全や既存樹木の利活用とともに、都市の既成市街地等において、建築物の形状等を考慮の上、屋上緑化の推進を図る。

また、地下浸透工法、透水性舗装等により地下水涵養を図ることで、都市の自然環境の保全等に資する取組を進める。

③ 建設副産物のリサイクルの取組

循環型社会の形成に取り組むため、国の「建設リサイクル推進計画 2008」に準拠した建設副産物の再資源化率等の目標値（中期的に目指すべき目標としての平成 27 年度の目標値）の達成を目指して、建設工事等により発生する建設副産物について、その発生を抑制し、リサイクルを図る。なお、国の「建設リサイクル推進計画」が改定された場合は、その取組に合わせて取り組む。

さらに、UR 賃貸住宅の建替え等においては、建物内装材の分別解体・再資源化等を推進し、建設混合廃棄物の削減を図る。

④ 環境物品等の調達

環境物品等の調達については、「国等による環境物品等の調達の推進等に関する法律」（平成 12 年法律第 100 号）に基づき行うこととし、中期目標期間中における特定調達品目等の調達の目標は、同法第 6 条の規定に基づき、国が定めた「環境物品等の調達の推進に関する基本方針」の基準を満たしたものを、公共工事において調達する場合を除き、100%とする。

また、特定調達品目等のうち、公共工事については、同基本方針に基づき、的確な調達を図る。

（3）良好な都市景観の形成

魅力的な都市の景観を創造することは、豊かな都市・居住環境の形成に寄与し、地域の価値向上や住民の都市に対する愛着や誇りを醸成させることにつながる。機構が関与するまちづくりにおいては、地域の自然、歴史、文化その他の特性に応じた良質な街並みの形成はもとより、機構が継承してきた環境資源を積極的に活用し、質の高い景観形成を推進する。

（4）調査研究の実施、技術力の維持向上及び成果等の社会還元

機構事業の的確な実施及び先駆的事業分野への展開に資するため、超高齢社会等の都市を取り巻く社会経済情勢、市場動向及び顧客ニーズ・満足度等を把握し、都市再生及びストック再生・活用におけるコミュニティ再生、子育て支援、高齢者の安心居住、環境負荷の低減及び建物等の長寿命化等の事項について、調査研究や技術開発及び試験等を行う。

なお、必要に応じ民間等との共同研究を活用するほか、蓄積した研究成果、技術力等を社会へ還元するため、研究報告会開催、調査研究期報発行等の情報提供を積極的に行う。

（5）都市開発の海外展開支援

民間投資を喚起し持続可能な成長を生み出すための我が国の成長戦略・国際展開戦略の一環として、官民が連携して進める都市開発の海外展開を支援する。具体的

には、機構がこれまで蓄積してきた都市開発のノウハウ等を活用して、我が国事業者等の連携体制構築支援や海外展開に当たっての技術支援、専門家派遣等の人的支援を行う。

(6) 業務運営の透明性の確保

業務運営に関する透明性の確保を図り、機構業務の説明責任を果たすため、財務情報、業務の実施状況等について、ホームページに掲載するなど、国民が利用しやすい形で情報提供する。

また、業務に関する重要な施策や方針の策定に際して、適宜パブリックコメントの募集を行い、業務運営に適切に反映させる。

会計検査院による決算検査報告において指摘を受けた場合は、それを踏まえた業務の見直しを実施する。

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

独立行政法人として、自ら責任をもって、その業務を適正かつ効率的に実施するとともに、現下の厳しい社会経済環境を踏まえつつ、その変化に対応しながら、独立した経営体として持続的・安定的な経営基盤を確立するため、適切かつ弾力的な業務運営を行う。

1 業務運営の効率化

効率的な業務運営を行うため、以下のような取組により、機動的な組織運営を図り、都市機能の高度化及び居住環境の向上を通じた都市の再生、良好な居住環境を備えた賃貸住宅の安定的な確保等の業務の実施において、社会経済情勢の変化に的確に対応するとともに、継続的に事務・事業や組織のあり方についての点検を行い、機動的に見直しを行う。

(1) 機動的・効率的な組織運営

政策目的の実現並びに独立の経営体としての採算性の確保、経営効率の向上を図るとともに、東日本大震災の復興支援に係る体制の更なる強化を行いつつ、「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）に対応した業務の効率化、スリム化に即した組織の整備を行う。

- ① 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、業務の縮小に伴い、当該業務に係る要員、事務所等を削減し、その組織体制の縮小を図る。
- ② 民間出身の役職員の活用拡大を行うとともに、積極的な人材投資により職員の経営リテラシーを高め、民間のノウハウを取り入れた実施体制の構築を図る。
- ③ 技術研究所を将来的に独立行政法人建築研究所に移管することを検討し、平成 26 年中に結論を得る。

- ④ 給与計算、資金出納、旅費計算等の管理業務について、集約化やアウトソーシングの活用などによる管理部門のスリム化を検討する。

(2) 内部統制の適切な運用

総務省の「独立行政法人における内部統制と評価に関する研究会」が平成22年3月に公表した報告書（「独立行政法人における内部統制と評価について」）、及び総務省政策評価・独立行政法人評価委員会から独立行政法人等の業務実績に関する評価の結果等の意見として国土交通省独立行政法人評価委員会に通知した事項等を参考にしつつ、全職員を対象とした外部専門機関による法令遵守研修の実施、内部監査に従事する職員の資質及び能力の更なる向上等の取組により、内部統制の一層の充実・強化を図る。

(3) 管理会計の活用による経営管理の向上

経営情報をより適時適切に把握する等、機構の経営管理・活動管理の強化を図るため、管理会計を活用する。

(4) 情報化の推進

「サイバーセキュリティ戦略」（平成25年6月10日情報セキュリティ政策会議決定）等の政府方針を踏まえ、適切な情報セキュリティ対策を推進する。

また、公共サービス改革法に基づき、「公共サービス改革基本方針」（平成24年7月20日閣議決定）において市場化テストの対象と定められたOA用情報システムの運用管理業務について民間競争入札を実施し、決定した事業者に当該システムを安全かつ円滑に運用させ、安定的、効率的なシステム稼働を維持するとともに、当該事業者による業務の実施状況の検証を行う。

2 適切な事業リスクの管理等

(1) 事業リスクの管理

機構が参画することにより、地方公共団体や民間事業者のみでは実施困難な都市再生のための事業を推進させる際には、的確な事業リスクの把握・管理を行うことが必要であり、採算性を考慮した上で、以下の取組を徹底する。

- ① 新規事業の着手に当たっては、機構が負うこととなる事業リスクについて、事業期間、地価、工事費、金利等の変動リスクを十分に踏まえた経営計画等を策定の上で、事業着手の可否を判断する。
- ② 事業着手後においても、事業を実施中のすべての地区において、毎年、定期的な事業リスクの管理を行うことと併せて、土地取得・事業計画策定・工事着工・土地譲渡等の事業の各段階に応じて、採算見通し、事業リスクを定量的に把握することとし、適宜、その精度の向上を図るために事業リスクの管理手法等の見直しを行う。必要に応じて事業の見直しを行い、特に不採算事業については、徹底

的な見直しを行う。

(2) 事業評価の実施

個別事業の効率性及びその実施過程の透明性の一層の向上を図るため、引き続き、機構独自の実施要領等に基づき、新規、事業中及び事後の実施段階に応じて、対象となる事業毎に事業の必要性、費用対効果、進捗の見込み等について評価を行い、必要に応じて事業の見直しを行うほか、継続が適当でない場合には事業を中止する等の対応方針を定める。

また、再評価及び事後評価の実施に当たっては、学識経験者等の第三者から構成される事業評価監視委員会の意見を聴くものとする。

評価結果及び審議の結果を踏まえた機構の対応方針については、これをホームページに公表することにより、事業の透明性の確保を一層推進する。

なお、都市再生事業の再評価を実施する際には、引き続き、都市再生事業実施基準の趣旨を踏まえ、地方公共団体及び民間事業者との役割分担を徹底した上で、リスク管理や事業中止の判断等を適切に行い、その再評価結果については、新規採択時評価と同程度の評価内容をホームページに公表する。

3 一般管理費・事業費の効率化

一般管理費（人件費、公租公課等の所要額計上を必要とする経費を除く。）について、中期目標期間に想定される消費増税による増加分を経営合理化により吸収した上で、第二期中期目標期間の最終年度（平成 25 年度）と中期目標期間の最終年度（平成 30 年度）を比較して 5%程度に相当する額を削減する。

また、事業費については、引き続き、事業の効率的な執行によるコスト改善を図る。なお、ニュータウン事業等の経過措置業務については、中期目標期間中の供給・処分完了に向けた取組を促進し、都市再生事業・賃貸住宅事業については、多様な民間連携手法を活用し、政策的意義が高い事業や機構の収益改善効果が高い事業に重点的に配分する。

4 総合的なコスト削減の実施

平成 24 年度までの「都市機構事業コスト構造改善プログラム（平成 20 年度策定）」に基づき、設計・積算に当たっての規格や発注方式の見直し等コスト構造の改善に継続して取り組むとともに、国の動向を踏まえ新たなプログラム等を策定し、具体的な施策を着実に推進する。

また、入札等に当たっては、価格交渉方式の導入や総合評価方式の見直し等、応札者の価格低減余地を引き出す運用を拡大し、外部調達コストの一層の削減に取り組む。

更に、賃貸住宅事業については、仕様の精査や発注方法を見直すこと等（一部修繕工事へのリバースオークション方式や発注方法の大括り化、並びに修繕コストの透明化

の試行実施等)による修繕費支出の抑制等により、コスト削減を行う。

5 入札及び契約の適正化の推進

入札及び契約手続における透明性の確保、公正な競争の確保、不正行為の排除の徹底等を推進し、公共事業を実施する者としての信頼性が確保されるよう、法令順守及び契約の適正性を確保するための体制の強化を図るとともに、平成22年6月に策定した「随意契約等見直し計画」を着実に実施し、その取組状況をホームページで公表する。

更に、入札談合等関与行為を確実に防止する観点から、当該行為の防止対策について引き続き研修を実施する等の取組を行うとともに、必要に応じ更なるコンプライアンスの推進や入札及び契約手続の見直し等を実施することで、防止対策の徹底を図る。

また、入札・契約の適正な実施について、監事の監査によるチェックを受けるものとする。

III 予算（人件費の見積りを含む。）、収支計画及び資金計画

「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）等を踏まえ、5年、10年、20年を区切った経営改善計画に基づき、経営改善の着実な進捗を図る。

経営改善計画における当初10年にあっては、収入支出構造の改善に早期かつ重点的に着手し、将来、金利上昇等により経営環境が悪化した場合であっても、機構が本来担うべき役割を果たしていけるよう、持続的な経営基盤の確立を目指し、キャッシュフローの最大化や戦略的な投資に取り組むことにより、有利子負債を可能な限り早期に削減する。

1 繰越欠損金の解消

繰越欠損金については、中期目標期間中に解消する。

2 財務体質の強化

将来の金利上昇等の経営環境の変化に対応可能な持続的な経営基盤の確立に向け、次のような取組を行う。

- ・都心高額賃貸住宅の活用や家賃設定方法等の見直しなどにより収入を確保するとともに、徹底したコスト削減等により支出を削減することにより、キャッシュフローの最大化を図るとともに、有利子負債を削減する。
- ・繰越欠損金解消を前提としつつ、都市再生事業における新規地区の掘り起し強化や賃貸住宅事業におけるストック再生・再編の加速など、戦略的な投資を行う。

3 保有資産の見直し

事務所等の次に掲げる保有資産について、資産の有効活用の観点から、不動産市場の状況の変化を踏まえ、機構経営に及ぼす影響についても留意しつつ、売却等の検討を行い、その結果を踏まえて処分促進を図る。

- ・事務所については、策定した再編計画に基づき、不要となるものについて、処分手続きを行う。なお、本社及び新宿アイランドタワーについては、不動産市況を勘案しつつ、処分・移転について検討する。
- ・「独立行政法人の職員宿舎の見直しに関する実施計画」（平成24年12月14日行政改革担当大臣決定）を踏まえ、不要となる宿舎について、順次廃止・処分手続きを行う。
- ・賃貸事業用事務所等施設については、不動産市況を勘案しつつ、従前権利者との関係等売却の前提条件が整理された物件から随時売却を進める。
- ・居住環境整備賃貸敷地（民間供給支援型を除く。）については、借地人からの買受けの申し出があった場合等において、敷地利用上の制限がなく、地方公共団体等との必要な調整が整ったものは売却を実施する。
- ・分譲住宅団地内賃貸施設については、賃借人の意向等を踏まえつつ売却を進める。

4 予算

別表1のとおり。

5 収支計画

別表2のとおり。

6 資金計画

別表3のとおり。

IV 短期借入金の限度額

短期借入金の限度額 : 4,400億円

想定される理由 : ○予見しがたい事由による一時的な資金の不足に対応する。

○運転資金として機動的に運用することにより、金利の低減を図る。

V 重要な財産を譲渡し、又は担保に供しようとするときは、その計画

該当なし。

VI 剰余金の使途

なし。

VII その他主務省令で定める業務運営に関する事項

1 施設及び設備に関する計画

該当なし。

2 人事に関する計画

(1) 方針

- ・業務の的確な推進に必要な人員を確保し、人員の適正な配置により業務運営の効率化を図る。
- ・機構の中期計画で定める業務上、経営上の目標の達成のために必要な人材育成を行うとともに、柔軟な給与制度の導入を進める。

(2) 人員に関する指標

「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、常勤職員数については、第二期中期目標期間の最終年度末（平成 25 年度末）において平成 20 年度末目標 4,000 人体制から 2 割削減するとの目標を達成したところであり、東日本大震災に係る体制強化の必要性があることから、中期目標期間の最終年度末（平成 30 年度末）において、第二期中期目標期間の最終年度末の水準を維持する。

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、業務の縮小に伴い、当該業務に係る人員を削減する。

(3) 人材育成の取組

機構の中期目標で定める業務上、経営上の目標の達成に向けて、CM方式をはじめ計画策定から契約・執行まで事業全体をマネジメントする能力を有する人材の維持・育成に加え、経営感覚を発揮し自立的に取り組む人材の育成・活用を行うため、専門的技術力・ノウハウや民間の経営・マネジメント手法、財務会計知識の修得等を目的とした研修等を実施する。

また、外部専門機関等による法令遵守の徹底を図る研修や契約担当部署の職員を対象とした研修を実施する。

(4) 給与等の適正化

「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、給与について、柔軟な給与制度を導入し、また、信賞必罰の考え方の下、個人業績の反映を強化する取組を実施する。

また、給与水準について、事務・事業の特性等を踏まえた水準とするとともに、職員の士気や業績の向上に資するような業績を反映した給与のあり方について検討を行う。

3 関係法人に係る取組

機構と関係法人との契約及び人的関係に係る透明性の確保並びに機構のコスト削減への寄与の観点から、以下の取組を実施する。

(1) 関係会社の整理合理化

関係会社については、役割や組織のあり方、機構との契約のあり方を整理した上で、機構の収益最大化に資するよう必要な合理化を行いつつグループ経営機能を強化する。

その取組として、経営合理化の観点からの統合等を図るとともに、機構以外の株主である地方公共団体等の理解を得つつ、経営が安定し出資目的を達成した会社の株式売却を行い、平成 30 年度までに関係会社の数を半減する。

さらに、機構が出資する関係会社について、経営状況に応じて配当を求める。

日本総合住生活株式会社については、前述の賃貸住宅管理コストの削減の達成状況を見極めた上で、機構との資本関係や業務の範囲等の当該関係会社のあり方について平成 29 年度中に結論を得る。

(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

関係法人との間における人と資金の流れについて透明性を確保するため、機構から関係法人への再就職の状況及び機構と関係法人との間の補助・取引等の状況について、引き続き、一体として情報開示を実施する。

4 中期目標の期間を超える債務負担

中期目標期間中の事業を効率的に実施するために、次期中期目標期間にわたって契約を行うことがある。

5 独立行政法人都市再生機構法（平成 15 年法律第 100 号）第 33 条第 2 項（附則第 12 条第 7 項の規定により読み替えて適用する場合を含む。）に規定する積立金の用途なし。

都市再生機構 中期計画の予算等（平成26年度～平成30年度）

【 総 表 】

別表1 予算

(単位:百万円)

区 分	金 額
収 入	
国庫補助金	106,586
政府補給金等	0
資本収入	3,000
借入金及び債券収入	3,959,132
業務収入	5,021,304
受託収入	404,255
業務外収入	24,452
計	9,518,728
支 出	
業務経費	3,160,069
受託経費	364,716
借入金等償還	4,853,693
支払利息	891,702
一般管理費	236,752
人件費	191,652
その他一般管理費	45,100
業務外支出	11,756
計	9,518,688

【人件費の見積もり】

期間中総額171,561百万円を支出する。

ただし、上記の額は、役員報酬並びに職員基本給、職員諸手当、超過勤務手当に相当する範囲の費用である。

(注) 単位未満端数四捨五入処理のため、計において一致しないことがある。

別表2 収支計画

(単位:百万円)

区 分	金 額
費用の部	5,056,097
経常経費	4,028,811
業務費	3,559,856
受託費	396,679
一般管理費	72,277
財務費用	873,706
臨時損失	153,580
収益の部	5,243,768
経常収益	5,178,564
業務収入	4,642,285
受託収入	401,445
政府補給金	0
補助金等収益	134,834
雑益	0
財務収益	62,899
臨時利益	2,306
純利益	187,672
目的積立金取崩額	—
総利益	187,672

(注) 単位未満端数四捨五入処理のため、計において一致しないことがある。

別表3 資金計画

(単位:百万円)

区 分	金 額
資金支出	
業務活動による支出	
建設費支出	1,189,618
管理費支出	1,691,003
受託業務費支出	364,716
その他支出	903,458
投資活動による支出	
建設費支出	401,882
その他支出	114,318
財務活動による支出	
長期借入金の返済による支出	3,886,693
債券の償還による支出	967,000
次年度(次期中期目標期間)への繰越金	31,158
資金収入	
業務活動による収入	5,434,137
投資活動による収入	122,458
財務活動による収入	3,962,132
前年度(前期)よりの繰越金	31,118

(注) 単位未満端数四捨五入処理のため、計において一致しないことがある。

【 都 市 再 生 勘 定 】

別表1 予算

(単位:百万円)

区 分	金 額
収 入	
国庫補助金	102,586
政府補給金等	0
資本収入	3,000
借入金及び債券収入	2,789,532
業務収入	4,327,262
受託収入	384,546
業務外収入	16,352
計	7,623,277
支 出	
業務経費	2,829,015
受託経費	346,070
借入金等償還	3,246,948
支払利息	843,953
一般管理費	203,013
人件費	164,306
その他一般管理費	38,706
業務外支出	154,281
計	7,623,279

【人件費の見積もり】

期間中総額148,383百万円を支出する。

ただし、上記の額は、役員報酬並びに職員基本給、職員諸手当、超過勤務手当に相当する範囲の費用である。

(注) 単位未満端数四捨五入処理のため、計において一致しないことがある。

別表2 収支計画

(単位:百万円)

区 分	金 額
費用の部	4,207,997
經常経費	3,239,334
業務費	2,800,029
受託費	376,970
一般管理費	62,336
財務費用	825,396
臨時損失	143,267
収益の部	4,573,864
經常収益	4,531,103
業務収入	4,024,185
受託収入	381,736
政府補給金	0
補助金等収益	125,181
雑益	0
財務収益	40,759
臨時利益	2,002
純利益	365,866
目的積立金取崩額	—
総利益	365,866

(注) 単位未満端数四捨五入処理のため、計において一致しないことがある。

(注) 機構法附則第12条第5項の規定による宅地造成等経過勘定への利益の繰入措置については、国土交通大臣の承認を受けた金額を繰り入れることができることとされている。

別表3 資金計画

(単位:百万円)

区 分	金 額
資金支出	
業務活動による支出	
建設費支出	947,238
管理費支出	1,617,370
受託業務費支出	346,070
その他支出	998,233
投資活動による支出	
建設費支出	361,167
その他支出	106,253
財務活動による支出	
長期借入金の返済による支出	2,875,048
債券の償還による支出	371,900
次年度(次期中期目標期間)への繰越金	30,059
資金収入	
業務活動による収入	4,715,926
投資活動による収入	114,819
財務活動による収入	2,792,532
前年度(前期)よりの繰越金	30,059

(注) 単位未満端数四捨五入処理のため、計において一致しないことがある。

【 宅 地 造 成 等 経 過 勘 定 】

別表1 予算

(単位:百万円)

区 分	金 額
収 入	
国庫補助金	4,000
政府補給金等	0
資本収入	0
借入金及び債券収入	1,169,600
業務収入	694,042
受託収入	19,709
業務外収入	159,355
計	2,046,706
支 出	
業務経費	331,054
受託経費	18,646
借入金等償還	1,606,745
支払利息	47,750
一般管理費	33,739
人件費	27,346
その他一般管理費	6,394
業務外支出	8,730
計	2,046,664

【人件費の見積もり】

期間中総額23,178百万円を支出する。

ただし、上記の額は、役員報酬並びに職員基本給、職員諸手当、超過勤務手当に相当する範囲の費用である。

(注) 単位未満端数四捨五入処理のため、計において一致しないことがある。

別表2 収支計画

(単位:百万円)

区 分	金 額
費用の部	848,100
経常経費	789,477
業務費	759,827
受託費	19,709
一般管理費	9,941
財務費用	48,310
臨時損失	10,313
収益の部	669,905
経常収益	647,461
業務収入	618,100
受託収入	19,709
政府補給金	0
補助金等収益	9,653
雑益	0
財務収益	22,140
臨時利益	304
純利益	▲ 178,195
目的積立金取崩額	—
総利益	▲ 178,195

(注) 単位未満端数四捨五入処理のため、計において一致しないことがある。

(注) 機構法附則第12条第5項の規定による都市再生勘定からの利益の繰入措置については、国土交通大臣の承認を受けた金額を繰り入れることができるとされている。

別表3 資金計画

(単位:百万円)

区 分	金 額
資金支出	
業務活動による支出	
建設費支出	242,379
管理費支出	73,634
受託業務費支出	18,646
その他支出	56,480
投資活動による支出	
建設費支出	40,715
その他支出	8,065
財務活動による支出	
長期借入金の返済による支出	1,011,645
債券の償還による支出	595,100
次年度(次期中期目標期間)への繰越金	1,099
資金収入	
業務活動による収入	869,466
投資活動による収入	7,639
財務活動による収入	1,169,600
前年度(前期)よりの繰越金	1,060

(注) 単位未満端数四捨五入処理のため、計において一致しないことがある。

第三期中期計画について

平成26年3月

U R 都 市 機 構



第三期中期計画の基本方針

○ 機構が国の政策実施機関として求められているミッションを果たすため、

(1) 少子高齢化や防災意識の高まりなど、国民ニーズの変化に対応した施策に重点化

① ハード中心の施策 から ソフト施策 に軸足を移行

- ・ UR賃貸住宅団地を活用した、地域の医療福祉拠点の形成
- ・ 見守り等のサービスが受けられる環境の整備

② 民間連携 の強化、民間ノウハウ の活用

- ・ 民間連携手法の多様化による都市再生の推進
- ・ 高額賃貸住宅における民間経営手法の導入による収益力の向上
- ・ CM方式による民間技術力・マンパワーを活用した復興の加速化

③ 地方公共団体等と連携 した安全・安心のまちづくり支援

- ・ 震災復興支援体制の強化
- ・ 機構の経験、ノウハウを活かした都市の防災機能の強化

(2) 持続・安定的なミッションの達成のための経営基盤を確立

① 20年先を見据えた 経営改善計画 の策定

② 第三期中期目標期間においては、繰越欠損金の解消と賃貸住宅事業の収支構造の改善が最優先課題

第三期中期計画における各事業ごとの主な取組み ①

都市再生事業 政策的意義の高い都市再生の推進

- 都市の国際競争力強化、地方都市のコンパクトシティ実現、防災性の向上等の政策的意義の高い事業を推進
 - ・ 連携手法の多様化による民間支援の強化（リスクの最小化に向けた柔軟な資産管理）

賃貸住宅事業 超高齢社会に対応した住まい・コミュニティの形成

- 団地の環境整備と合わせて地域に必要な医療・介護サービスが提供されるよう地域の医療福祉拠点を形成。
- UR賃貸住宅においては基本的に見守りサービスが受けられる環境を整備。
- 高齢者、子育て世帯等の政策的に配慮が必要な者の入居の支援等を行い、ミクストコミュニティを形成。
 - ・ 個別団地毎の特性や需要に応じたストックの再生・再編を推進。
 - ・ 都心高額賃貸住宅については、サブリースによる民間経営手法を導入。
 - ・ 関係会社を活用した管理コストの縮減、適切な家賃収入の確保。

震災復興事業 東日本大震災からの復興に係る業務の実施

- 震災復興の更なる加速化
 - ・ 復興支援を最優先業務として、体制の強化・所要人員を確保。
 - ・ 収入支出・工程等の執行管理を徹底し、CM方式等による民間技術やマンパワーを活用。

第三期中期計画における各事業ごとの主な取組み ②

経過業務

《ニュータウン事業》

- 収益最大化に向けた努力をしつつ、平成30年度までの土地の供給・処分完了（平成26年度以降に残る工事の早期完了）
- 賃貸宅地資産については、地価動向等に留意しつつ、可能な限り譲渡し、資産・負債の圧縮に努める。また、具体的な管理処分の方針を中期目標期間中に策定。

《特定公園施設の管理》

- 平成30年度までの業務完了に向けた取組みの促進

業務運営の効率化に関する事項等

- 発注方式の多様化等による総合的なコスト削減の実施
- 業務の効率化・スリム化に即した組織の整備
- 業務・経営に係るマネジメント能力を有する人材の育成・活用

関係法人に係る取組

- 26ある関係会社について、経営統合や出資目的を達成した会社の株式売却等により、平成30年度までに関係会社の数を半減。

【参考】 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）（都市再生機構関連部分抜粋）

- 中期目標管理型の法人とする。
- 住宅確保要配慮者に対する賃貸住宅の供給の促進に関する法律（平成19年法律第112号）の趣旨も踏まえ、急速な高齢化が見込まれる地域に存する団地について、本法人の経営を悪化させないよう留意の上、福祉医療施設の誘致等を推進する。
- 東京都心部の高額賃貸住宅（約13,000戸）については、平成26年度から順次、サブリース契約により民間事業者運営を委ね、将来的に、賃貸住宅事業の経営の過度な負担とならない限り、売却する。
- 居住者の居住の安定に配慮した上で、定期借家契約の活用等により収益性が低い団地の統廃合等を加速する観点から、「UR賃貸住宅ストック再生・再編方針」に基づく具体的な実施計画を平成26年度中に策定する。
- 関係会社が行う賃貸住宅の修繕業務について、平成26年度からの3年間で平成25年度比10%のコスト削減を図る。また、その達成状況を見極めた上で、本法人との資本関係や業務の範囲等の当該関係会社のあり方について平成29年度中に結論を得る。
- 平成26年から、稼働率など需給の状況に応じた募集家賃の引下げや引上げを機動的かつ柔軟に行うとともに、平成27年度中に継続家賃の引上げ幅の拡大等の家賃改定ルールの見直しを行い、適切な家賃収入を確保する。また、低所得の高齢者等に対する政策的な家賃減額措置について、公費で実施することを検討し、平成26年度中に結論を得る。
- 都市再生事業について、開発型SPC（特別目的会社）の活用など民間との連携手法を多様化することにより、民間支援を強化するとともにリスクに見合った適正な収益の確保を図る。
- ニュータウン事業について、平成25年度までに完了しなかった工事を早期に完了させるとともに、地価動向等の市場環境の変化にも留意しつつ、平成30年度までの土地の供給・処分完了に向けた取組を促進する。
- 人員規模については、「独立行政法人整理合理化計画」（平成19年12月24日閣議決定）に基づき、平成25年度末において平成20年度末に比べて2割削減するとの目標は達成する見込みであり、東日本大震災に係る体制強化の必要性もあることから、当面、現在の水準は維持することとする。
- 関係会社について、役割や組織の在り方、本法人との契約の在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。
- 都市再生機構技術研究所を将来的に建築研究所に移管することを検討し、平成26年中に結論を得る。
- 上記の改革を進めるにあたり、5年、10年、20年を区切った経営改善計画を作成するとともに、民間出身の役職員の活用拡大を含め、民間のノウハウを採り入れた実施体制の構築を図る。
- 本法人は、国の財政支出や財政融資を用いて多額の契約を行い、公共事業を実施していることから、事業の実施において、法人に対する信頼性が確保されるよう、法令遵守及び契約の適正性を確保するための体制の強化を図る。

平成 26 年 3 月 31 日

経営改善に向けた取組みについて

1 策定の背景及び目的

機構の改革については、これまで数次の見直しが行われてきたが、その集大成として行政改革推進会議独立行政法人改革等に関する分科会第 4 ワーキンググループ報告書（平成 25 年 12 月 18 日）がまとめられ、それを受けて「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）が示された。

この改革の方針は、機構が金利上昇等のリスクを抱える中で真に担うべき役割を果たしていけるよう、財務構造の健全化に道筋をつけた上で、民業補完の観点からの是正を実現するという時間軸を持った改革によって、民業補完の徹底と財務構造の健全化を両立させることを目指すものである。

機構は、今回の改革の方針を、機構が担うべき政策的な役割に対する期待と責任として重く受け止め、機構の保有する資産及び人材、ノウハウ、技術力等の経営資源を最大限に活用しつつ、これまで以上に積極的かつ重点的に経営改善に取り組むこととする。

今回の経営改善に向けた取組みは、この改革の方針を踏まえ、当面の最優先課題である財務構造の健全化を着実に進め、将来の経営環境の変化に対応可能な経営基盤を確立するため、これまで取り組んできた経営改善に向けた取組みについて、再度、厳しく検証・見直しを行い、機構が真に担うべき役割を持続的に果たすための具体的な実行計画を示すものである。

2 機構経営の現状と目指す姿

機構は、平成 24 年度末時点において、約 2,100 億円の繰越欠損金及び約 12.7 兆円の有利子負債を抱えている。

機構設立以降、継続的な低金利を背景に毎年利益を計上し、繰越欠損金及び有利子負債については着実に削減してきているものの、仮に急速に金利が上昇した場合や将来にわたり地価下落が継続した場合、将来的な国民負担の発生等の事態が起こりうるリスクを内包している。

特に多額の有利子負債を抱える機構にとって、金利上昇リスクへの対応は喫緊の課題であり、一定の金利上昇を織り込んだ試算によれば、20 年後には 1,000 億円/年程度の支払利息の増加が見込まれる。

この金利上昇リスクに対応するためには、収入支出構造の改善による営業キャッシュフローの獲得や資産の圧縮により、有利子負債を削減し、支払利息を抑制する等、金利上昇リスクに耐性のある経営基盤を確立することが必要となる。

また、機構の経営の柱である賃貸住宅事業におけるメインストックは、昭和40年代に大量供給されたものであり、将来の人口動態等を踏まえた需給バランスを想定しつつ計画的に投資や再生・再編を行っていかねば、経年劣化や需要の減退による収益力の低下を招くこととなり、早期・重点的に経営改善の取組みを実施することが不可欠である。

このため、独立行政法人という組織形態のメリットを十分に活かしつつ、キャッシュフローの最大化に向けた不断の取組みと賃貸住宅ストックの戦略的な再生・再編を行い、金利上昇等により経営環境が悪化した場合であっても安定的な経営を維持することが可能な、サステナブルな経営基盤を確立することにより、都市構造の転換・再構築や少子高齢化への対応等、機構が国から示された政策的な役割を適切に果たすことができる組織であり続けることを目指す。

3 経営改善目標

サステナブルな経営基盤の確立に向け、キャッシュフローを重視した経営に転換し、業務収入の増加及び徹底したコスト削減に取り組むとともに、ストック再生・再編の加速やニュータウン宅地の供給・処分の促進により、資産・負債の削減及び繰越欠損金の解消を進め、財務体質の強化を図る。このため、以下を機構の経営改善目標とする。

- ・ 平成45年度末における有利子負債を平成25年度末比で3兆円以上削減することを機構の中長期にわたる経営改善目標とする。この過程において、平成30年度末までに0.8兆円、平成35年度末までに2兆円削減することを目標とする。
- ・ 3兆円以上の有利子負債削減を着実に達成するためには、金利上昇等により経営環境が悪化した場合であっても、経営を維持し継続的に有利子負債を削減することが必要であり、借入金等の償還や金利上昇を踏まえた支払利息を賄うために必要となる営業キャッシュフロー確保の指標として、平成45年度における賃貸住宅事業の営業キャッシュフローマージン50%を目標とする。
- ・ 第3期・第4期中期目標期間は、ストック再生・再編の加速に伴い費用が増加し、営業キャッシュフローマージンは一時的に悪化するが、収入支出構造の改善に努めることなどにより、平成30年度に43%、平成35年度に43%を確保する。
- ・ 営業キャッシュフローマージン50%を達成するための収入の確保を着実なものとするため、平成25年度末と比較して平成45年度末の賃貸住宅の稼働率を5%程度上昇することを目標とする。

(2) 第4期中期目標期間（平成31年度～35年度）

- ・ 繰越欠損金を解消した後の第4期中期目標期間においては、財務体質の改善に向けた経営基盤の確立に向け、コア事業である賃貸住宅事業及び都市再生事業に経営資源を集中投下しながら、有利子負債を削減する。
- ・ 賃貸住宅事業においては、将来の人口動態の変化や金利動向を見据えつつ、再編にかかる費用が一時的に膨らんだとしても賃貸住宅ストックの再生・再編等を加速し、資産の良質化・負債の圧縮を進めるとともに、収入支出構造を改善し、少子・高齢化に対応した政策的な役割を持続的に果たすことのできるポートフォリオへの転換を図る。
- ・ 都市再生事業においては、第3期中期目標期間に引き続き、社会資本のリノベーションに貢献しつつ、民間事業者との連携強化により、ニーズに応じた新規事業の着手を進めるとともに、持続的に政策的な意義の高い都市再生を推進するにあたり、機構が土地を長期保有することなどに伴う事業リスクに見合った適正な収益を確保する。
- ・ 平成35年度末までに有利子負債を2兆円削減し、平成35年度に43%の賃貸住宅事業の営業キャッシュフローマージンを確保する

(3) 第5・6期中期目標期間（平成36年度～45年度）

- ・ 第5・6期中期目標期間においては、第3・4期中期目標期間における収入支出構造の改善などの取組みの効果を十分発現できるよう経営改善に継続的に取り組む。
これにより、金利上昇等により経営環境が悪化した場合であっても、安定的に経営を維持し、有利子負債を削減し続けることができるサステナブルな経営基盤を確立し、機構が真に担うべき政策実施機能を持続的に果たし、経済成長や国民生活の向上に貢献できるようにする。
- ・ 平成45年度末までに有利子負債を3兆円以上削減し、平成45年度に50%の賃貸住宅事業の営業キャッシュフローマージンを確保する

5 経営改善に向けた取組方針

賃貸住宅事業における家賃収入や都市再生事業・ニュータウン事業における譲渡収入の最大化及び全社的なコスト削減の取組みにより、キャッシュフローの最大化を図る。稼得したキャッシュフローにより、有利子負債の削減を進めるとともに、長期的な視点に立った戦略に基づく事業運営によりサステナブルな経営基盤の確立を図る。

これを実現するため、部門毎に以下の取組み方針に基づき、別表に掲げる具体の取組みを行い、経営改善に努める。

(1) 賃貸住宅部門

居住者の居住の安定に配慮しつつ、収入支出構造の改善によるキャッシュフローの最大化を図るとともに、ストック再生・再編の促進により資産の良質化・負債の圧縮に努める。

具体には、団地の付加価値向上や機動的かつ柔軟な募集家賃の設定等により稼働率の維持向上と家賃収入の確保に努めるとともに、発注方法の見直し等による修繕費の削減など、管理コストの削減に取り組むほか、都心高額賃貸住宅の運営を民間事業者任せ、収益力の向上を図る。

また、居住者の居住の安定に配慮を行うことを前提として、平成26年度中に「UR賃貸住宅ストック再生・再編方針」（平成19年12月策定）に基づく具体的な実施計画を策定する。これにより中長期を見据えて、個別団地の収益性等に着目して収益改善効果が高い団地に集中投資を行うとともに、エリア単位での複数団地の統合・再配置、団地価値向上に資する民間との連携手法の多様化等により、ストックの再生・再編等を促進する。

ストックの再生・再編等に当たっては、医療福祉施設の導入等により地域医療福祉拠点の形成を図るなど、超高齢化社会に対応した住まい・コミュニティの形成を図る。

(2) 都市再生部門

民間事業者による都市再生事業の支援、地方公共団体のまちづくり支援・補完のための政策的意義の高い事業を推進する。

民間との連携手法の多様化により事業支援を強化し、政策ニーズに応じた新規事業に着手するとともに、機構が負担する土地を長期保有することなどに伴う事業リスクに見合った適正な収益の確保を図る。

(3) 震災復興支援部門

東日本大震災の復興支援については、機構の最優先業務として位置づけ、体制強化・所要人員の確保を行い、地方公共団体からの委託又は要請に基づき、適切な役割分担の下、復興市街地整備・災害公営住宅整備等の復興まちづくりを推進する。

(4) ニュータウン部門

ニュータウン事業については、地価動向等の市場環境の変化にも留意しつつ、平成30年度までの土地の供給・処分完了に向けた取組みを促進する。その際、最も収益の上がる時機における機動的な土地の供給・処分等により、売却に伴う損失を極力抑えるものとする。

また、平成26年度以降に工事が残った事業については土地の供給・処分に支障がないように、更なる徹底したコスト削減を行いながら、工事を早期に完了させる。

なお、賃貸宅地資産については、地価動向等の市場環境の変化にも留意しつつ、可能な限り譲渡し、資産・負債の圧縮に努める。

6 「経営改善に向けた取組み」の実施に当たって

機構が将来にわたり都市構造の転換・再構築や少子高齢化問題等の政策課題に対応していくためには、経営改善に向けた具体の取組みの着実な実施により、経営体としてサステナブルな経営基盤を確立することに加え、事業を通じて広く国民へ付加価値を提供するための組織風土の変革、職員の意識改革が重要である。

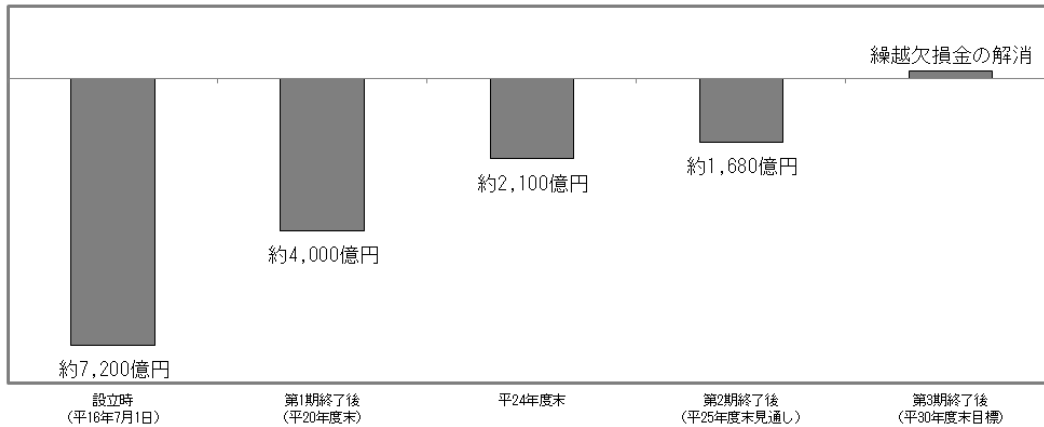
「経営改善に向けた取組み」の実施に当たっては、常に経営を意識しつつ業務運営を行うよう職員の意識改革を徹底し、政策上・経営上の課題に対するソリューションを、自ら考え発信するとともに、時代の変化や顧客ニーズの変化に絶えず対応し続ける「自立型・自己回転型」の組織への転換を図ることにより、持続的な経営基盤の強化につなげ、国から与えられた役割を適切に果たしていく。

また、業務実施に当たっては、部門別執行体制を強化するべく、より現場に権限を委譲し、機動的かつ効率的な業務運営・組織運営を行っていくとともに、人事・給与制度についても、職員の職務・職責や個人業績をより一層適切に反映するよう見直しを実施する。

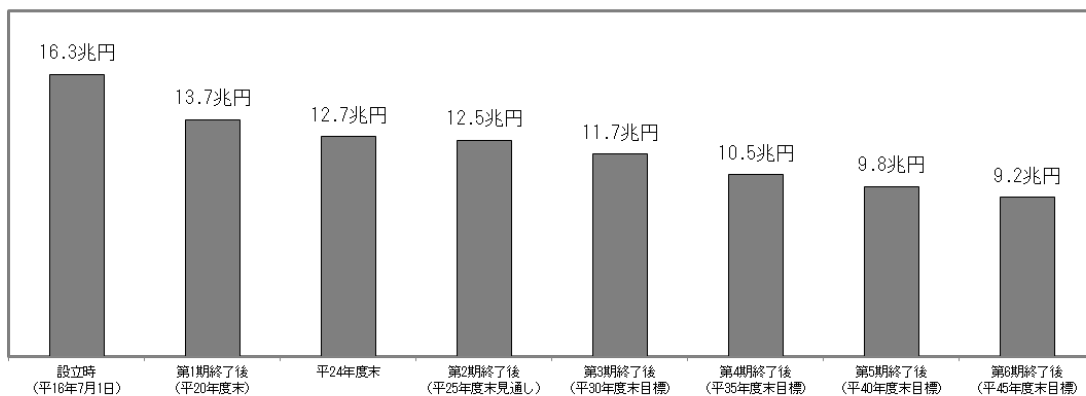
さらには、部門横断的なメンバーで構成するタスクフォースチームによる経営改善策や新たな業務課題に対する新制度等の検討や職員から広く経営改善策を募集する等、役職員全員の経営に対する意識を高めながら、一丸となって取り組むものとする。

経営見通し

(繰越欠損金の解消)



(有利子負債残高)



(賃貸住宅事業における営業キャッシュフローマージン)

	平30年度	平35年度	平40年度	平45年度
営業キャッシュフローマージン	43%	43%	48%	50%

<計算式>

営業キャッシュフローマージン = (賃貸住宅業務収入 - 賃貸住宅業務経費) ÷ 賃貸住宅業務収入

<別表>具体的な取組み内容

1 賃貸住宅部門

項目	具体的な内容
エリア別経営管理体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> ▪ エリア別のマーケティングに基づき、地域や団地の需給動向に機動的・柔軟に対応しつつ戦略的に業務を遂行する経営管理体制の強化を図る。 ▪ 特に経営改善効果の高い団地については、収入の最大化及び付加価値向上を図る方策を企画立案・実行する団地マネージャーの配置等を行う。
都心高額賃貸住宅の収益力の向上	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 東京都心部の高額賃貸住宅(約 13,000 戸※)については、平成 26 年度から順次、サブリース契約により民間事業者運営を委ね、将来的に、賃貸住宅事業の経営の過度な負担とならない限り、売却する。 ▪ 対象となる団地について、平成 26 年度決算から、セグメントによる区分等を導入し、経営の透明化や効率化を図る。 <p>※高額賃貸住宅のうち、商品力の強化等が必要な、東京 23 区内の中から立地や物件の特性を総合的に勘案し、民間的な経営手法の導入に相応しいと考えられる、より都心部や湾岸エリアに位置するタワー型の団地を中心に選定。</p>
家賃設定方法等の見直し	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 募集家賃については、平成 26 年から、継続家賃は維持しつつ、稼働率など需給の状況に応じた引下げ、引上げを機動的かつ柔軟に実施する。 ▪ 継続家賃については、将来のインフレリスクに対応するため、平成 27 年度中に、改定周期の短縮や引き上げ幅の拡大等家賃改定に係るルールの見直しを行う。 ▪ 団地再生・再編に伴う家賃減額措置について、必要な見直しを行う。
顧客満足度向上と収益性確保	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 近居制度の拡大や各種初期費用軽減策等、営業活動全般について、顧客ニーズに対応した入居制度を積極的に活用する。 ▪ 子育て支援施設の誘致やペット共生住宅等、高度多様化する顧客のニーズに応え、様々な付加価値を創造することにより、市場での訴求力、競争力の向上を図る。 ▪ 関係会社において実施する住宅管理センター業務について、民間事業者との比較等を踏まえ、適切なコスト縮減を行いつつ、機動的判断による安全・安心・快適な居住環境の提供や中長期的視点での適切な投資判断を行うことにより、機構の収益力強化を目指す。

<p>定期借家契約の戦略的な活用</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 団地再生等の事業予定団地においては、貸与可能期間・補修に要する費用等を総合的に勘案し、定期借家契約の導入により収益の改善を図る。 ・ 政策課題への対応、資産の有効活用及び多様な借家形態のニーズに対応する観点から、空家住宅及び空施設において定期借家契約の導入に適切に対応する。
<p>賃貸住宅管理コストの削減</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 同時期に行う複数工事の一括発注や、競争参加要件の見直し等により入札参加者の増加を促し、競争を活性化することによる修繕コストの削減を図る。 ・ オープンブック方式を活用した契約方式を試行し、見える化した調達価格と市場価格との比較によるコストの適正化や、調達や業務の効率化に係る改善により、平成 26 年度からの 3 年間で関係会社が競争の結果受注した修繕業務について 10%のコスト削減を図る。 ・ 関係会社とのコスト削減成果を活用するほか、修繕仕様の見直しや新技術の導入を図るなどして、継続的な修繕業務全般のコスト削減に努める。
<p>資産の良質化・負債の圧縮に向けたストック再生・再編の加速</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 居住者の居住の安定を図りつつ、中長期的な経営改善に向けた資産の良質化・負債の圧縮を進めていくため、「UR賃貸住宅ストック再生・再編方針」における中長期的な削減目標をにらみつつ、以下により再生・再編を加速し経営改善につなげる。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 収益性が低く将来も需要の改善が見込めない団地等について、再生・再編を積極的に進める。 ・ 所要の制度改正等を行い、同一生活圏等の複数団地において、一体的・連続的にエリア再編を進めることにより、資産の統合・再配置を促進していく。 ・ 団地再生団地については、民間事業者のニーズ・意向等の把握を行いつつ、団地全体の将来像を見据えながら、土地の譲渡・賃貸、建替え、既存住棟の有効活用等の多様な手法により、資産の良質化に向けた事業を促進する。 ・ 用途転換団地については、民間事業者等の需要の掘り起しを強化するとともに、民間事業者等のニーズに見合った効率的なスキーム・条件を見極め、譲渡等を促進する。 ・ 賃貸住宅の管理戸数については、有利子負債削減目標の達成に向け、ストックの再生・再編を加速し、平成 30 年度末に 72 万戸程度、平成 45 年度末時点で 65 万戸程度とすることとしてい

	<p>るが、団地毎の収支動向や団地の存するエリアにおける需給見通し、将来の高齢者人口の増加等を見据えた政策上の必要規模、機構の経営状況等を総合的に勘案し、適正な管理戸数について検証し、更に再編を加速していくこととする。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ エリア再編を含む中長期的なストック再生・再編の戦略検討等を行い、「UR 賃貸住宅ストック再生・再編方針」に基づく具体的な実施計画について、平成 26 年度中に策定する。また、第三期中期目標期間中に、賃貸住宅経営の環境、将来需要等を総合的に考慮した賃貸住宅ストックの再編・削減目標を設定し、「UR 賃貸住宅ストック再生・再編方針」の内容を見直す。
<p>超高齢化社会に対応した住まい・コミュニティの形成による賃貸住宅の付加価値向上</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 超高齢社会に対応した住宅セーフティネットとしての機能を果たしつつ、団地価値の向上を進めていくため、地域・団地居住者が安心して住み続けられる地域医療福祉拠点の形成等に主体的に関わるべく、地方公共団体のほか民間との連携を強化するため、意見交換を定期的かつ適時に行い、そのニーズ・意向等の把握を行うとともに、以下の業務が実施可能となるよう、所要の制度改正等を行い、証券化手法を含む民間事業者との連携手法を多様化することにより、民間のニーズに応えた事業支援を推進する。 <ul style="list-style-type: none"> ・ ヘルスケアリートの活用等による民間参入の促進 ・ 民間事業者との共同事業による施設等整備の促進 ・ 資産価値の維持向上のため、生活支援サービスの提供、エリアマネジメント等を民間と共同で実施 ・ 民間事業者や地方公共団体等とも連携しつつ、基本的に見守りサービスが受けられる等、高齢者世帯等が安心して住み続けられる環境整備を行い、団地の付加価値の向上を図る。

2 都市再生部門

項 目	具 体 的 な 内 容
政策的意義の高い事業の実施	<ul style="list-style-type: none"> ・ 機構の公共性、中立性、ノウハウを活かしたコーディネートを実施し、民間事業者・地方公共団体等とのパートナーシップの下、民間都市再生事業の支援、地方公共団体のまちづくり支援・補完のための政策的意義の高い事業を実施する。 ・ コーディネート業務に関する効果の分析方法を検討し、都市再生におけるコーディネート業務の効果の把握に努め、より政策効果の高い都市再生の推進につなげる。
経営管理機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・ 採算等を含めたプロジェクトの責任者を明確化すること等により、地区別経営管理の強化を図る。
民間事業者との連携手法の多様化	<ul style="list-style-type: none"> ・ 民間連携を強化するため、以下の業務が実施可能となるよう、所要の制度改正等を行い、民間事業者との連携手法を多様化することにより、民間のニーズに応えた事業支援を推進する。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 開発型SPCの活用による民間事業者との共同事業 ・ 土地有効利用事業による先行取得地の保有・賃貸等 ・ 大規模な事業の施設経営立ち上がり段階等における再開発床の一時保有・賃貸 等 ・ 大都市における都市再生の推進や地方都市における地方公共団体の支援等の業務に機構が持続的に取り組んでいくために、事業の実施に当たっては、民間事業者との連携手法を多様化することにより、機構が負担する土地の長期保有等の事業リスクに見合った適正な収益を確保し、収益の安定化を図る。 ・ 民間事業者との意見交換を定期的かつ適時に行い、そのニーズ・意向等の把握に努め、ソフト面も含めた更なる民間連携手法の多様化に向けた検討を行う。

3 震災復興支援部門

項目	具体的な内容
効率的な業務執行	<ul style="list-style-type: none">・ 東日本大震災の復興事業がピークを迎えるにあたり、復興の円滑かつ迅速な推進を図るため、復興支援を機構の最優先業務として位置づけ、体制強化・所要人員の確保を行う。・ コンストラクションマネジメント方式（※）の工事発注等、民間事業者の人材・ノウハウを活用し、事業のスピードアップ及びコスト削減を図る。・ 被災市町村の工事発注手続きや民間住宅買取事業の支援等を実施し、限られた人員で効率的な業務執行を図る。 <p>※発注者の補助者・代行者であるCMR（コンストラクション・マネージャー）が、設計の検討や工事発注方式の検討、工程管理、コスト管理などの各種マネジメント業務の全部又は一部を行うもの。</p>
事業に要した費用の適切な確保	<ul style="list-style-type: none">・ 地方公共団体との役割分担の下、事業の実施に要した費用については、適切に確保する。

4 ニュータウン部門

項目	具体的な内容
供給・処分完了、収益最大化に向けた取組み	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地価動向等の市場環境の変化にも留意しつつ、平成30年度までの土地の供給・処分完了に向けた取組みを促進する。その際、最も収益の上がる時機における機動的な土地の供給・処分等により、損失の最小化を図る。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 土地の供給・処分に当たっては、営業体制強化による販路拡大等を図るとともに、あっせん制度の拡大などの取組みを進め、不動産仲介業者や建設業者等の民間事業者との連携強化を図る。 ・ 用途規制の見直し、大規模戸建住宅街区の区画割等、企業ニーズを捉えた商品を提供することにより、宅地の価値を高め、増収を図る。その際に工事等を行う場合は、要する費用を供給・処分により回収できるかなど費用対効果を検証した上で行う。 ・ 事業中止地区等の素地等については、民間事業者や地方公共団体との連携強化により民間開発等への誘導や地方公共団体への処分、更には新たな需要への対応にも取組み、処分の促進を図る。
工事の早期完了	<ul style="list-style-type: none"> ・ 平成 26 年度以降に残る工事については、土地の供給・処分に支障がないように、複数工事の集約化などの発注方式の工夫や整備の簡素化等の取組みにより更なる工事費の縮減を行いながら、早期に完了する。
賃貸宅地の管理・処分	<ul style="list-style-type: none"> ・ 賃貸宅地資産については、地価動向等の市場環境の変化に留意しつつ、資産・負債の圧縮と資産の質の改善を図る。 ・ 新規賃貸の供給については、将来リスクの評価を踏まえつつ、供給・処分計画への影響や分譲・賃貸の需要動向等にも勘案しながら、資産増加の抑制に努め、少なくとも新規供給における賃貸の割合が毎年度第 2 期中期目標期間の当該割合を下回ることを目指す。 ・ 用途規制緩和やまちの魅力向上等の取組みにより、土地の価値の向上を目指す。 ・ 第 3 期中期目標期間中の市場動向を見据えつつ、地価下落や金利上昇等の将来リスクに係る評価を行い、賃貸宅地資産の管理・処分について具体的な方針を定める。

5 部門横断的な取組み

項目	具体的な内容
<p>人員・体制の見直し</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 第3期中期目標期間中の人員規模については、ニュータウン事業等の新規に事業着手しない業務の縮小に伴い、当該業務に係る人員を削減するが、東日本大震災に係る体制強化の必要性があることから第2期中期目標期間の最終年度末の水準を維持する。 ・ 第4期中期目標期間以降の人員規模については、ニュータウン事業の収束、東日本大震災の復興支援の進捗状況及び各事業における必要性等を踏まえつつ、削減に努める。 ・ 部門別執行体制を強化するべく、より現場に権限を委譲し、機動的かつ効率的な業務運営・組織運営を行う。 ・ 人事・給与制度については、職員の職務・職責や個人業績をより一層適切に反映するよう見直しを実施するとともに、給与水準については検証を行い、事務・事業の特性を踏まえつつ引き続き適正化に取り組むこととし、検証結果及び取組状況について公表を行う。また、職員の士気や業績の向上に資するような業績を反映した給与のあり方について検討を行う。 ・ 民間出身の役職員の活用拡大を行うとともに、積極的な人材投資により職員の経営リテラシーを高め、民間のノウハウを採り入れた実施体制の構築を図る。
<p>一般管理費の効率的な執行</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 一般管理費（人件費、公租公課等の所要額計上を必要とする経費を除く。）について、第3期中期目標期間に想定される消費増税による経費の増加分を経営合理化により吸収した上で、第2期中期目標期間の最終年度（平成25年度）と第3期中期目標期間の最終年度（平成30年度）を比較して5%程度に相当する額を削減するとともに、第4期中期目標期間以降も、継続して削減に努める。 ・ 削減に当たっては、経営合理化によるコスト削減に努める一方、真に必要な支出については適切に確保する等、メリハリのある執行を行う。
<p>保有資産の見直し</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事務所については、策定した再編計画に基づき、不要となるものについて、処分手続きを行う。なお、本社及び新宿アイランドタワーについては、不動産市況を勘案しつつ、処分・移転について検討する。 ・ 「独立行政法人の職員宿舎の見直しに関する実施計画」（平成24

	<p>年12月14日行政改革担当大臣決定)を踏まえ、不要となる宿舎について、順次廃止・処分手続きを行う。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 賃貸事業用事務所等施設については、不動産市況を勘案しつつ、従前権利者との関係等売却の前提条件が整理された物件から随時売却を進める。 ・ 居住環境整備賃貸敷地（民間供給支援型を除く。）については、借地人からの買受けの申し出があった場合等において、敷地利用上の制限がなく、地方公共団体等との必要な調整が整ったものは売却を実施する。 ・ 分譲住宅団地内賃貸施設については、賃借人の意向等を踏まえつつ売却を進める。 ・ 上記の保有資産については、資産の有効活用の観点から、不動産市場の状況の変化を踏まえ、機構経営に及ぼす影響についても留意しつつ、売却等の検討を行い、その結果を踏まえて処分促進を図る。
財務コストの削減	<ul style="list-style-type: none"> ・ 投下資金の回収を促進し、キャッシュフローの確保・改善を図るとともに、事業執行管理の徹底と効率的な資金管理に取り組む。 ・ 事業実施の年限を踏まえ財政投融资を中心とした長期の安定的な資金調達を行うとともに、短期の民間資金を活用することにより、金利リスク軽減と調達コスト削減との双方のバランスを図りつつ適正な有利子負債の構成を追求する。 ・ 債券の安定発行と適正なスプレッドの確保に向けて、投資家等に対するIR活動に積極的に取り組む。
事業リスク管理の徹底	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業実施に当たっては、事業資産の販売先の早期確定、民間との共同事業化等、事業リスクを最小化するように努める。 ・ 事業実施中の全ての地区において、毎年、定期的な事業リスクの管理を行うことと合わせて、事業の各段階に応じて、採算見直し、事業リスクを定量的に把握・管理し、事業見直しを実施する。
事業コストの削減	<ul style="list-style-type: none"> ・ 設計・積算に当たっての規格や、発注方式の見直し等コスト構造の改善に継続して取り組む。 ・ 事業者選定に当たっては、価格交渉方式の導入や総合評価方式の見直し等、応札者の価格低減余地を引き出す運用を拡大し、外部調達コストの一層の削減に取り組む。

	<ul style="list-style-type: none"> 平成24年度に終了した「都市機構事業コスト構造改善プログラム」(平成20年度策定)については、国の動向を踏まえ新たなプログラム等を策定し、具体的な施策を着実に推進する。
不採算事業の徹底した見直し	<ul style="list-style-type: none"> 不採算事業については、徹底的に見直し、新規投資・追加投資のいずれにおいても、採算性を考慮した上で重点化する。
技術研究所の移管の検討	<ul style="list-style-type: none"> 技術研究所を将来的に独立行政法人建築研究所に移管することを検討し、平成26年中に結論を得る。
部門別財務情報等の公表	<ul style="list-style-type: none"> 透明性の高い経営を実現するため、収支や資産等に関する事業部門別の財務情報を毎年度公表する。 毎年度、賃貸住宅事業に係る収支や国費の投入状況を地域・築年数などの一定のカテゴリーごとに公表するとともに、都市再生事業における地区別の国費の投入状況等について開示する。
関係会社を活用したグループ経営の推進	<ul style="list-style-type: none"> 関係会社について、役割や組織の在り方、機構との契約の在り方について整理し、機構の収益最大化に資するようグループ経営機能を強化する。 機構経営のスリム化・効率化・透明化を図るため、関係会社の数を平成25年度末の26社から平成30年度末までに半減する。 関係会社が競争の結果受注した賃貸住宅の修繕業務に係るコスト削減の達成状況を見極めた上で、機構との資本関係や業務の範囲等の当該関係会社のあり方について平成29年度中に結論を得る。

経営改善に向けた取組みについて

平成26年3月

U R 都 市 機 構

1 経営改善計画の趣旨～経営基盤の確立に向けた経営戦略～

行政改革推進会議独立行政法人改革等に関する分科会 第4WG報告書「独立行政法人都市再生機構の改革について」

- 「民業補完の徹底」と「財務構造の健全化」とを両立させ、URが今後真に担うべき役割を果たすために、何をすべきかを提示
- 20年間で約1兆円の収支改善と約3兆円の債務削減を見込む
- 明確な時間軸をもって改革を計画的に進めるため、5年、10年、20年先を区切った経営改善計画を作成する旨明記

「独立行政法人改革等に関する基本的な方針」閣議決定（平成25年12月24日）

「経営改善に向けた取組みについて」（経営改善計画）

目的

将来の経営環境の変化に対応可能な経営基盤を確立し、機構が真に担うべき政策的な役割を持続的に果たすための具体的な実行計画

経営改善目標

平成45年度末までに有利子負債を3兆円以上削減し、金利リスクに耐性のある経営基盤を確立

キャッシュフロー重視の経営へ転換し、平成45年度末に賃貸住宅事業の営業キャッシュフローマージン50%を確保

平成45年度末の賃貸住宅の稼働率を5%程度上昇させ、業務収入を着実に確保

第3期中期目標期間

H30

第4期中期目標期間

H35

第5・6期中期目標期間

H45

繰越欠損金の着実な解消
ニュータウン事業の業務完了

コア事業（賃貸住宅事業、
都市再生事業）に
経営資源を集中投下

サステナブルな
経営基盤の確立

有利子負債の削減

0.8兆円

2兆円

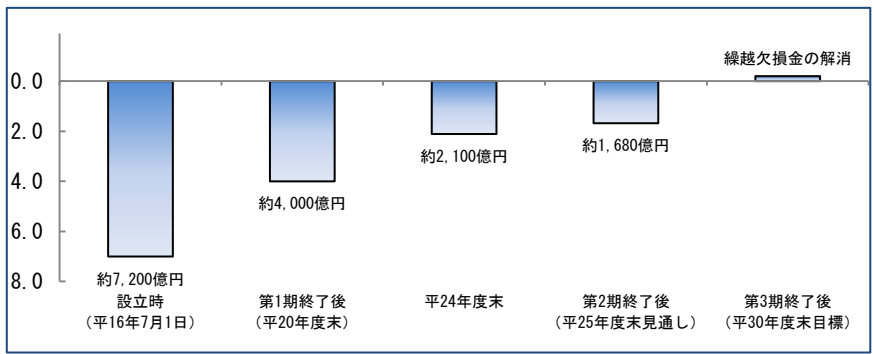
3兆円

2 経営改善計画(概要)

		第3期中期目標期間	第4期中期目標期間	第5・6期中期目標期間
経営改善目標	有利子負債削減	30年度末:0.8兆円	35年度末:2兆円	45年度末:3兆円以上
	賃貸住宅事業の営業キャッシュフローマージン	30年度 :43%	35年度 :43%	45年度 :50%
経営戦略		<ul style="list-style-type: none"> 繰越欠損金の解消を最優先課題とし、徹底したコスト削減、収益力の向上、資産の圧縮により、有利子負債を削減 低金利の環境を活かし、賃貸住宅資産の良質化等、収益改善に直結する分野を厳選し、繰越欠損金の解消を前提にメリハリのある経営 ニュータウン事業の平成30年度の業務完了に向け着実に取組 	<ul style="list-style-type: none"> コア事業(賃貸住宅事業、都市再生事業)に経営資源を集中投下しながら、有利子負債を削減 費用が一時的に膨らんだとしても、賃貸住宅ストックの再生・再編等を加速し、政策的な役割を持続的に果たすポートフォリオへ転換 都市再生事業において、民間事業者との連携強化により、事業リスクに見合った適正な収益を確保 	<ul style="list-style-type: none"> 第3・4期中期目標期間における収入支出構造改善等の効果を十分発現できるよう継続的に経営改善 これにより、金利上昇等により経営環境が悪化した場合であっても、安定的に経営を維持し、有利子負債を削減し続けることができるサステナブルな経営基盤を確立
賃貸住宅部門	都心部の高額賃貸住宅	順次、サブリース契約により民間事業者に運営を委ね、将来的に、経営の過度な負担とならない限り売却		
	家賃設定方法等の見直し	需給の状況に応じ、機動的かつ柔軟な募集家賃の引下げや引上げ 27年度中に見直し 将来的なインフレリスクに対応するため、改定周期の短縮や引き上げ幅の拡大等		
	住宅管理業務の効率化	関係会社が受注した修繕業務コストを3年間で10%削減	継続的な修繕業務全般のコスト削減に努める	
	ストックの再生・再編の加速	実施計画の策定 平成30年度末までに72万戸程度まで削減	エリア単位での複数団地の統合・再配置等により、平成45年度末時点で65万戸程度まで削減(適正な管理戸数を検証し、更に再編を加速)	
都市再生部門		民間事業者との連携手法の多様化により、民間ニーズに応えた事業支援を強化し、適正な収益を確保		
ニュータウン部門		業務の完了・損失の最小化		
横断的な取組	人員・体制	25年度末の水準を維持		ニュータウン事業の収束、復興支援の進捗状況等を踏まえつつ、縮減に努める
	関係会社	25年度末の26社から半減 <small>修繕業務を行う関係会社のあり方の検討</small>		

3 経営改善計画における経営目標

繰越欠損金



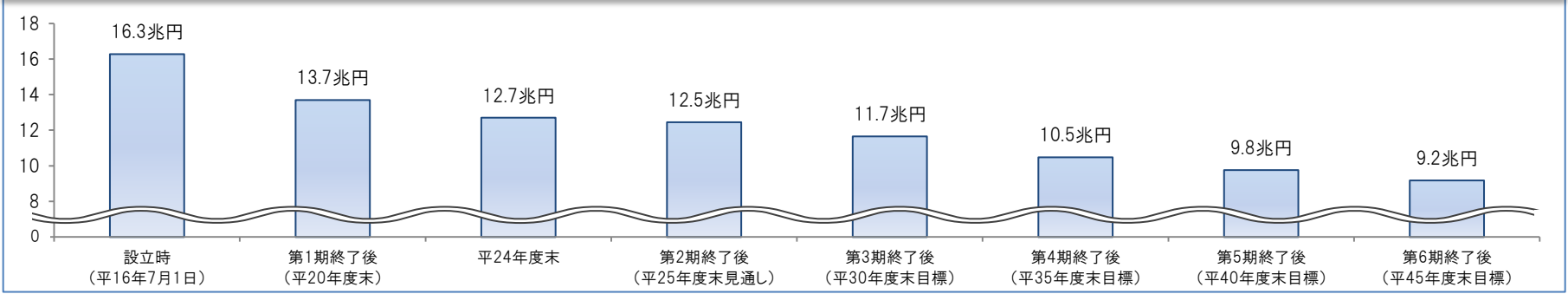
営業キャッシュフローマージン

	平30年度	平35年度	平40年度	平45年度
営業キャッシュフローマージン	43%	43%	48%	50%

※営業キャッシュフローマージンとは、家賃等の賃貸住宅業務収入(割賦元金・割賦利息・財務諸収入を除く)から、修繕費・事務費等の業務経費を差引いたものを、賃貸住宅業務収入で除したものの。
 <計算式>
 $(\text{賃貸住宅業務収入} - \text{賃貸住宅業務経費}) \div \text{賃貸住宅業務収入}$



有利子負債残高を3兆円以上削減



UR都市機構における内部組織の改編について

1 主な組織改編の内容

新たな政策課題に対応した組織改編を実施し、効率的な業務執行体制を構築します。また、地域や市場のニーズに応じた的確な経営判断を行い、徹底した経営改善を図るため、現場の体制強化とともに迅速な意思決定を図ります。これらにより、当機構が求められているミッションを果たすべく、より一層努めてまいります。

(1) 超高齢社会に対応した賃貸住宅事業

① 超高齢社会に対応した体制強化

本社「団地再生部」について、超高齢社会及び人口減少に対応した賃貸住宅ストックの再生・再編をより一層推進するとともに、ハード中心からソフト施策の展開にシフトするため、「ウェルフェア推進事業部」に改編します。併せて、ウェルフェアに関する情報集積、对外発信を実施する「ウェルフェア研究室」を新設します。

② エリア別・団地別経営への転換

UR賃貸住宅について、これまでの全国統一的な管理経営から各地域や団地の特性・状況に応じた経営に転換し収益向上を図るため、東日本賃貸住宅本部及び西日本支社に「エリア経営部」を9つ新設します。エリア経営部では、地域別に行うマーケティングに基づき、きめ細かい営業推進、柔軟な家賃設定、修繕コスト削減等の業務を現地で機動的かつ柔軟に実施します。

首都圏においては、千葉、神奈川、埼玉の3地域支社の組織・人材を東日本賃貸住宅本部に集約し、広域PR、収納、管財、計画的修繕等の共通的で集約可能な業務、団地再生等の事業推進業務について、更なる機能強化と効率的な業務執行体制の強化を図ります。

(2) 都市再生業務の機能強化

首都圏においては、3地域支社の組織・人材を東日本都市再生本部に集約し、情報・ノウハウの蓄積、効率的な業務執行体制の強化を図ります。

(3) 「宮城・福島震災復興支援本部」、「岩手震災復興支援本部」の設置

東日本大震災に係る復興支援を実施している「宮城・福島震災復興支援局」及び「岩手震災復興支援局」について、それぞれ「宮城・福島震災復興支援本部」及び「岩手震災復興支援本部」に改編します。人員増とともに体制強化を図り、各本部で迅速に意思決定することで、事業を更に加速化します。

また、福島復興支援対応の組織を宮城・福島震災復興支援本部に設置し、復興まちづくり支援、原発避難者向け災害公営住宅の建設に対応します。

(4) ニュータウン宅地の販売体制、資産管理の体制強化

土地の販売を促進するため、ニュータウン宅地の形状・用途の変更などの販売条件を地方公共団体等との間で調整し整備する体制を強化します。また、賃貸宅地については、収益拡大を図りつつ、資産の早期処分を進めるための資産管理体制を整備・強化します。

(5) コスト削減、地方公共団体支援の取組み強化

本社「技術・コスト管理部」において総合的なコスト削減に係る制度を構築するとともに、「建設マネジメント技術推進室」を新設し、CM方式を活用した新たな工事発注・調達方式の確立、地方公共団体に対する発注支援・技術支援等を実施するための体制を強化します。

(6) 民間連携による新規業務、新制度の検討体制強化

民間連携や民間ノウハウの活用による新規業務や新制度を検討し、ビジネスモデルを構築するための「新規業務検討室」を新設します。

(7) 「民間等海外展開支援室」の設置

本社に「民間等海外展開支援室」を新設し、機構がこれまで蓄積してきた都市開発に関する技術、ノウハウ等を活用し、民間事業者等のインフラシステムの海外展開を支援します。

(8) 広報及びコンプライアンス機能の強化

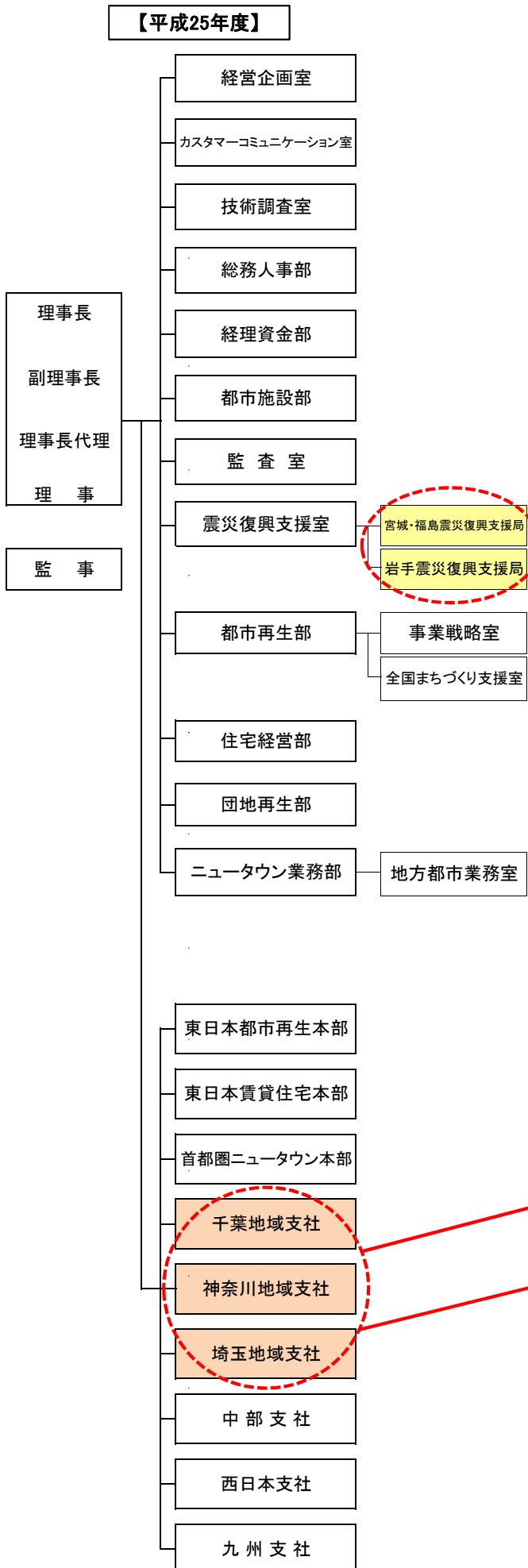
本社「カスタマーコミュニケーション室」を「総務部広報室」と「コンプライアンス・法務室」に改編し、それぞれが担当する広報、法令遵守等の機能強化を図ります。

2 組織改編の実施日

平成 26 年 4 月 1 日（火）

（エリア経営部等については、平成 26 年 5 月 1 日（木））

【平成25年度】



【平成26年度】

