

(参 考 4)

独立行政法人都市再生機構 経営改善計画

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・再編を行っていかなければ、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。

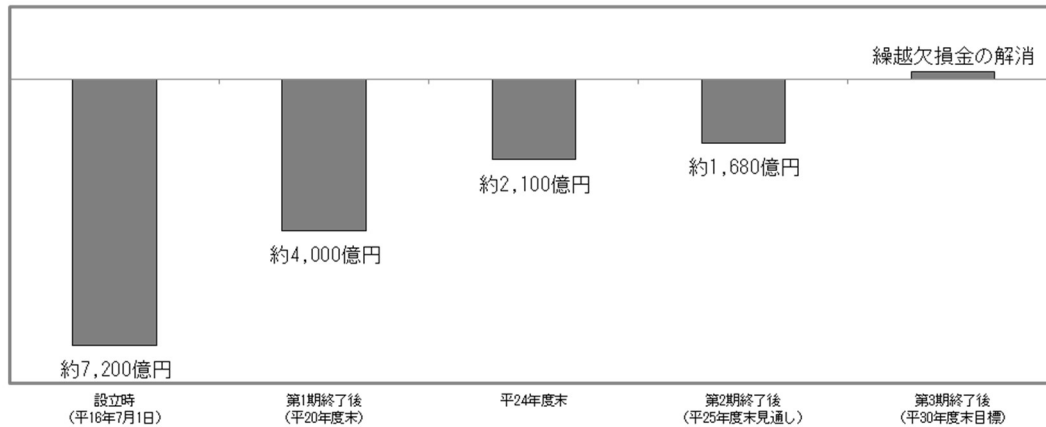
「経営改善に向けた取組み」の実施に当たっては、常に経営を意識しつつ業務運営を行うよう職員の意識改革を徹底し、政策上・経営上の課題に対するソリューションを、自ら考え発信するとともに、時代の変化や顧客ニーズの変化に絶えず対応し続ける「自立型・自己回転型」の組織への転換を図ることにより、持続的な経営基盤の強化につなげ、国から与えられた役割を適切に果たしていく。

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。

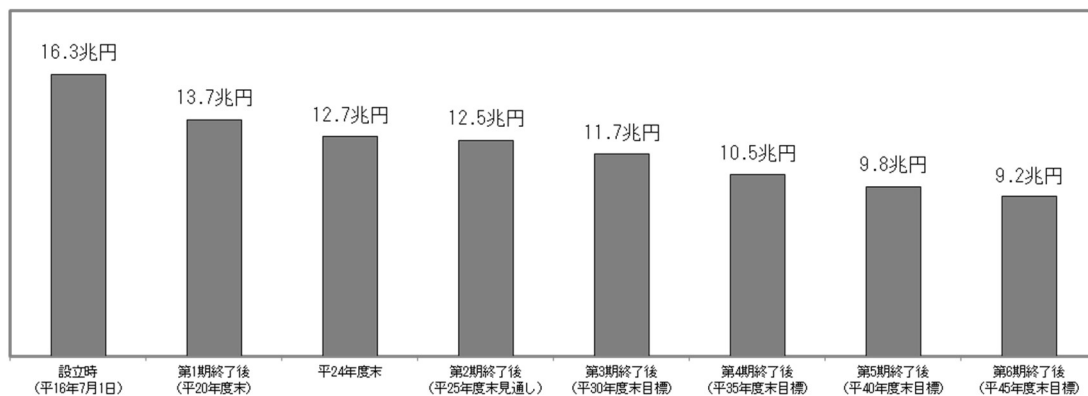
さらには、部門横断的なメンバーで構成するタスクフォースチームによる経営改善策や新たな業務課題に対する新制度等の検討や職員から広く経営改善策を募集する等、役職員全員の経営に対する意識を高めながら、一丸となって取り組むものとする。

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縮減</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、借入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資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。