

## 持続可能な経営に向けた取組みについて

### 1 策定の背景及び目的

機構は、「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）を踏まえた「経営改善に向けた取組みについて」（平成26年3月）を策定し、民業補完を徹底しつつ財務構造の健全化・経営基盤の強化に向け、収益向上、業務合理化、資産・負債の圧縮等の経営改善を着実に進めてきた。

平成25年当時に想定された金利上昇等のリスクは第4期中期目標期間までは顕著に発現する状況とはなっていないが、依然として多額の有利子負債を抱えており、金融環境の変化による金利上昇リスクを抱えているほか、労務費や資材価格の上昇といった外部環境の変化による事業コストの増加リスクが懸念されることから、引き続き財務体質の改善が不可欠となっている。

機構は、民間企業と異なり営利目的の組織ではなく、都市・住宅分野などにおける政策課題に対応する政策実施機関として、事業の持続性を確保して社会課題に取り組み、長く社会に貢献していくことを重視している。

今後も変化し続ける社会経済情勢の中、引き続き民業補完の徹底と財務構造の健全化・経営基盤の強化による自律的な経営を図りつつ、機構が政策実施機関として担うべき役割を持続的に果たしていくための対応力を絶えず向上させていく観点から、「経営改善に向けた取組みについて」の策定からこれまで10年間で実施してきた機構の取組みや成果も踏まえた改定を行い、今後10年間に重点を置く取組みの実行計画を示すものである。

### 2 経営の現状と目指す姿・経営目標

機構は、賃貸住宅事業における家賃収入の確保、都市再生事業に伴う施設及び敷地の譲渡等により、課題であった繰越欠損金は平成30年度に解消するとともに、平成25年度末時点で約12.4兆円抱えていた有利子負債を令和4年度末時点において約9.8兆円まで削減するなどの経営改善を着実に進めている。

一方で、第4期中期目標期間までは金利上昇に伴う支払利息は増加しなかったものの、今後の金利上昇や労務費・資材価格の上昇等のリスクを踏まえると、機構を取り巻く環境は依然厳しい状況である。

未だ多額の有利子負債を抱えている機構にとって、有利子負債の削減等による金利上昇リスクへの対応は喫緊の経営課題である一方で、将来の収益獲得のための効率的・効果的な投資を行うことも不可欠である。

このため、令和15年度末までに有利子負債残高を平成25年度末比で3兆円以上削減するという目標の達成に向け、中期目標期間単位での計画的な削減を進める。その上で、令和16年度以降も見据えた将来の収益の獲得・安定化を図るための賃貸住

宅ストックの良質化や都市再生におけるアセットの取得など各事業での必要な投資をバランスよく実施する。もって、機構が将来にわたり持続的な経営基盤を確立し、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。

部門別の具体的な方針としては、賃貸住宅部門においては、これまでキャッシュフローを重視した経営を行っており、業務収入の増加及び徹底したコスト削減に取り組んできたところ、今後昭和 50 年代半ばまでに大量供給されたメインストックの経年化が一層進み、大規模修繕や建替えの費用の増加が見込まれていることから、コストの縮減や業務の効率化を継続しつつ、ストックの良質化のための修繕や建替えや、若者・子育て世代からシニア世代まで多様な世代を対象とした施策を、多様な主体と連携を図りながら総合的かつ積極的に進め、団地の価値を向上させることにより、将来にわたって収益の獲得を図り、安定した賃貸住宅事業経営を可能とする。これにより、ユニバーサル・アクセスの確保や住宅セーフティネットの充実を含めた包摂性のある社会、環境負荷低減の推進、コンパクトシティの実現等による持続可能で活力ある地域のまちづくりへの貢献など政策課題に適切に対応する。

都市再生部門においては、大都市における事業を中心に収益を得つつ、地方都市の再生、密集市街地等の防災性向上などの業務を実施している。この事業構造の中で、政策実施機関として、政策実現のため必要な事業組成やアセットの取得・保有・活用を通じて長期継続的にエリアへ関与することにより、持続的・安定的な収益を確保しつつ、多様な主体と連携を図りながら、地域の実情に応じて地方公共団体、民間事業者等のみでは実現困難な政策的意義の高い事業を実施する。

#### 【経営改善目標】

第 6 期中期目標期間末（令和 15 年度）までに有利子負債残高を平成 25 年度末比で 3 兆円以上削減することを目標とする。

この過程において、第 5 期中期目標期間末（令和 10 年度）までに平成 25 年度末比で 2.9 兆円削減する。

---

持続的な経営の確保を図るため、第 5 期及び第 6 期中期目標期間において、将来の収益獲得に向けた必要な投資を積極的に実施する観点から、賃貸住宅事業の営業キャッシュフローマージンについては目標として設定していない。

### 3 持続可能な経営基盤の確立に向けた経営戦略とそれに向けた取組み方針

賃貸住宅部門における収益力の維持・向上、都市再生部門における持続的・安定的経営の確保等を通じ、有利子負債の計画的削減と将来収益確保のための投資をバランス良く行い、持続可能な経営基盤の確立を図る。

これらを実現するため、これまでに実施した取組みを踏まえつつ、今後10年間に重点を置く各部門の取組み方針は以下のとおり。

#### (1) 賃貸住宅部門

高経年化したストックの更新、団地の付加価値向上、地域医療福祉拠点化、住宅セーフティネットの充実、環境負荷低減の推進、DX推進等の施策について、安全・安心の確保を引き続き徹底しながら創意工夫し、一体的かつ複合的に講じることにより、ストック活用・再生の両面から団地と地域の価値の最大化を図るとともに資産の良質化・負債の圧縮を推進することで、安定的に収益を確保できる事業構造の確立を図り、多様な世帯が生き生きとくらし続けられる住まい・まち（ミクストコミュニティ）の実現に寄与することを目指す。

#### ○ストックの良質化・収益力の向上

平成30年12月に策定したストック活用・再生ビジョンに基づき、居住の安定に配慮しつつ、地域及び団地ごとの特性に応じて建替え、集約、用途転換及び改善の手法を複合的・選択的に実施する。実施に当たっては、居住者の住替えの円滑化を図りつつ、近接地建替えを含む多様な手法により、必要な体制を確保しながら計画的にエリア再編を進め、ストックの更新を加速することで、資産ポートフォリオの健全化を更に進める。

あわせて、団地の状況に応じて、投資効率の高い団地におけるリニューアルや住棟の長寿命化等の投資、省エネ改修を推進するとともに、団地の魅力を高める機能の導入、施設の誘致等により団地の付加価値向上を図る。

また、近居支援や定期借家契約等の顧客ニーズに対応した入居制度を積極的に活用するとともに、賃貸住宅の需給の状況に応じた募集家賃の機動的かつ柔軟な引き下げ・引き上げを適切に実施する。

都心高額賃貸住宅（約13,000戸）の運営については民間事業者に委ねるとともに、将来的に機構全体及び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。

これらの取組みにより、安定的な収益を確保し、稼働率の維持向上とキャッシュフローの最大化を図る。

#### ○少子高齢化・多様なライフスタイルへの対応

少子高齢化、ライフスタイルの多様化への対応として、地方公共団体・民間事業者等の地域関係者と連携し、団地の地域医療福祉拠点化を推進するとともに、貴重な地域資源である団地を活用したコミュニティ活動の支援、子育て世帯向けイベント開催等居住者サービスの拡充、地域の魅力向上に資する共用施設や屋外環境の整

備等により、地域の課題解決や包摂性を有する社会の実現につながる住環境を提供、団地の付加価値を高め、収益の獲得を図る。

### ○顧客体験価値の向上・業務効率化・コスト縮減

お客様接点のデジタル化や維持管理業務において3Dデータ等のデジタルツールを活用することで、顧客体験価値の向上と業務の効率化を推進する。

また、関係会社において実施している住宅管理センター業務について、引き続き、適切なコスト縮減を行うとともに、同時期に行う複数工事の一括発注、競争参加要件の見直し等による競争の活性化、修繕仕様の見直しや新技術の導入等により引き続きコスト縮減を図る。

### ○安全・安心の確保

これらの実施に際しては、労働力人口の減少を見据え、関係会社等と連携しながら、労働力の確保と安定したサービス供給体制を構築し、安全・安心の確保を引き続き徹底する。

なお、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、令和15年度末時点で65万戸程度とすることとしているところ、団地ごと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つつ、ストック量の適正化を図る。

## (2) 都市再生部門

機構の公共性、中立性、ノウハウを活かし、多様な主体との連携を図りながら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。政策実現のための事業組成を進めつつ、事業リスクに見合った適正な収益の安定確保を図る。

### ○持続可能な都市の実現に向けたエリア全体の戦略的な更新

持続可能な都市の実現に向けて、国際競争力と都市の魅力を高める都市機能誘致・基盤整備・エリアマネジメント等を行い、エリア全体の戦略的な更新を推進する。

また、大都市等においてアセットの取得・保有・活用を通じて長期継続的にエリアへ関与することで、段階的・連鎖的な事業の組成や地域のエリアマネジメント活動等を支えるとともに、持続的・安定的な収益確保を図る。

### ○広範な社会的支持の獲得につながるプロジェクトの推進

地方都市等における地域経済の活性化・コンパクトシティの実現、密集市街地における地域の防災性を高めるまちづくり、南海トラフ地震等に備える地方公共団体に対する支援等により政策課題の解決を図り、広範な社会的支持の獲得につなげる。

## ○幅広い世代や多様な世帯が暮らしやすい近郊都市への再生

大都市圏の近郊都市において、幅広い世代や多様な世帯が暮らしやすいまちの実現に向けて、多様な機能が充足し居心地の良い場への再編を図りながら、賃貸住宅等による居住機能の充実を図る。

## ○都市開発の海外展開支援

海外の都市開発事業への我が国事業者の参入の促進を図るため、案件発掘のための情報収集機能の強化、相手国機関等からの委託等による計画策定や調査、我が国事業者の事業化に資するコーディネート業務等を行うとともに、海外展開支援業務のビジネスモデルを早期に構築する。これらにより相手国機関や我が国事業者等の関係者からの評価の向上を図り、受注実績等を積み重ねることで、業務の収益力の向上を図る。

## (3) 災害対応支援部門

### ○東日本大震災からの復興支援

東日本大震災からの復興支援については、引き続き機構の最優先業務として位置づけ、所要の体制・人員の確保を行い、被災地方公共団体等からの委託又は要請に基づき、適切な役割分担の下、業務の実施に要した費用を適切に確保しつつ、効率的な業務執行に留意しながら復興事業の着実な実施に努める。また、地元の意向を汲み取りながら、ソフト施策も含めた復興まちづくりを推進する。

### ○地方公共団体等の災害対応力向上への支援

地方公共団体等の復旧・復興への対応能力の向上を効果的に図るため、これまで培ってきた経験・実績や専門性・ノウハウを活かし、地方公共団体等に対し、事前防災、復旧・復興支援に係る研修・啓発活動を実施する。

災害が発生した際には、地方公共団体等に対して、東日本大震災や近年の豪雨災害における復旧・復興支援等から得た経験を活かした積極的な支援を行うとともに、令和6年能登半島地震に係る支援については、地域のニーズを踏まえ、適時適切に実施する。

## (4) 部門横断的な対応

### ○有利子負債の削減と必要な投資の実施

中期目標期間単位での有利子負債の計画的な削減を進め、持続経営に資する自己資本の充実に努める。一時的に費用及び有利子負債が増えることがあっても、将来の収益の獲得・安定化を図るための賃貸住宅ストックの良質化や都市再生におけるアセットの取得など各事業での必要な投資をバランス良く実施し、持続的な経営基盤を確立していく。

### ○財務コストの削減

財務コストの削減のため、引き続き、投下資金を回収しつつ、キャッシュフロー

の最大化を図るとともに、事業執行管理の徹底と効率的な資金管理を行う。

資金調達に当たっては、長期安定的な財政融資を中心としつつ、金融情勢に応じて適時適切な民間資金を組み合わせることにより、金利上昇リスク軽減と調達コスト削減の双方のバランスを図る。加えて、サステナビリティファイナンスの活用や積極的なIR活動を通じて、財務基盤を支える投資家層の拡大を図り、債券の安定発行と適正なスプレッドの確保に努める。

### ○総合的な調達・コストの最適化

各部門の業務の実施においては、収益増加とコスト削減の両面を念頭に置いて、事業の収益性向上、資産価値の向上を図る。

設計・積算及び事業者選定に当たっては、入札前技術交渉方式や総合評価方式等の既存制度の見直しや新たな制度の導入、発注の効率化等により、調達・コスト最適化の取組みを継続する。

### ○事業リスク管理の徹底

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、事業の各段階や社会・経済情勢の変化に応じて、採算見直し、事業リスク及びスケジュールを適切に把握・管理し、事業見直しを実施する。また、引き続き、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。

### ○一般管理費の効率的な執行

一般管理費（人件費、公租公課及び基幹系システム再構築に係る経費を除く。）について、第4期中期目標期間の最終年度（令和5年度）と第5期中期目標期間の最終年度（令和10年度）を比較して3%以上に相当する額を削減するとともに、第6期中期目標期間以降も継続して効率的な執行に努める。

### ○組織・体制の整備

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ため、業務運営の効率化とともに最大限の成果を上げるべく組織の整備を行い、社会経済情勢の変化に対的確に対応するとともに、継続的に事務・事業や組織の点検を行い、機動的に見直しを行う。

人員については、機構に求められる業務の内容や政策的必要性、法人全体の経営状況、緊急性等を踏まえ、政策実施機能の発揮と自立的な経営の確保を両立するために必要な人員を適正に配置していく。

### ○人材の確保・育成及びD&I（ダイバーシティ&インクルージョン）

機構の業務に求められる高度な専門性を向上させるとともに、これまで培ってきたノウハウ、技術力を承継するため、職員の主体的なキャリア形成を促しながら、

ジョブローテーション、OJT、OffJT、自己啓発支援及び経験者採用等による民間出身の役職員の活用や民間企業等との人事交流による外部のノウハウの採り入れ等を通じて社会課題を解決し、新しい価値を創造する「チャレンジングな人材」「プロフェッショナルな人材」を確保・育成する。

また、業務の特性等を踏まえた給与水準に留意するとともに、機構の業務実績等の給与への適切な反映など、人事・給与制度について適切な運用を行う。

あわせて、多様化する社会ニーズに対応するため、引き続きD&Iに対する職員の理解を深めるとともに、女性の積極的な採用や活躍推進、各種勤務制度・休暇制度の導入や活用促進、障害者を含む多様な人材の就業継続支援など多様で柔軟な働き方がしやすく、職員の生産性の向上や創造力の発揮に資する職場環境づくりを推進することで、企業価値の向上を図る。

### ○デジタル化（DX）の推進

「デジタル社会の実現に向けた重点計画」（令和5年6月9日閣議決定）及び「情報システムの整備及び管理の基本的な方針」（令和3年12月24日デジタル大臣決定）を踏まえ、顧客満足度の向上、業務の効率化や生産性の向上に資するシステムの構築・運用やITをスピーディに整備することにより、経営効率の向上を図りつつ、社会や顧客ニーズの多様化に対応したサービスを創出・提供していく。

### ○保有資産の適切な管理運用

機構が賃貸に供している敷地その他の機構が保有する資産については、地域づくり・まちづくりにおける課題への対応、法人全体の経営状況等を踏まえ、適切に管理・運用を行う。

### ○総合力の発揮と多様な主体との連携

社会ニーズの変化を的確に捉え、部門間の連携・調整を強化し、都市再生の事業ツール、ネットワーク、ノウハウや、地域の核となっている団地を活用して、地域課題の解決に資するまちづくりを果たすと同時に団地の価値向上を図る。

また、公共性や公平・中立の立場といった機構の強みを活かした調整や支援を促進しつつ、民間事業者、地方公共団体、NPO、大学など多様な主体との連携により、外部の情報、技術、ノウハウを積極的に取り入れ、新たな企業価値の創造や効果的・効率的な事業の推進を図る。

### ○経過勘定の繰越欠損金の解消

宅地造成等経過勘定に係る賃貸宅地資産等については、管理・譲渡の収益により、第5期中期目標期間中に宅地造成等経過勘定の繰越欠損金の解消を図る。

#### 4 「新たな経営計画」の実施に当たって

近年機構には、設立以来の賃貸住宅業務や都市再生業務、東日本大震災等の大規模災害の機に与えられた復興支援業務に加え、平成30年度以来、わが国企業の海外インフラ展開支援、地域住宅団地やマンションの再生支援、防災集団移転事業、空き家利活用支援といった新たな法定業務が追加されてきた。

賃貸住宅業務では地域づくりやコミュニティ形成、住宅セーフティネットの充実、脱炭素をはじめとする環境負荷低減への対応、都市再生業務では地方都市での官民まちづくりの体制整備支援等のコーディネート業務など、社会経済情勢の変化に応じて機構による政策の実施・貢献が期待されている。

一方で、多大な国民負担の下で機構がこれらの業務を行うことが望まれているものではない。機構は国等から一部政策的な財政支援を受けるものの、運営費交付金を受けず、基本的に業務の収益で費用を賄う自立的な経営を行う独立行政法人であることを役職員一人一人があらためて自覚し、政策実施による社会貢献と経済合理性のある自立経営との両立を図る意識を持って社会課題の解決に果敢に挑戦し続ける。

そのため、役職員は、業務ごとの経営責任を明確にする部門別経営を基本としつつ、部門間の情報共有や連携を強化し、機構が保有する資産、ノウハウ、技術力等をいかに活用できるかを柔軟に考え、既存の業務のやり方に囚われず、チャレンジング・クリエイティブなマインドを持って業務を実行する。組織としても、そうした業務のやり方が促進される職場環境を形成する。

また、関係会社については、引き続き透明性の確保を図りつつ、機構の業務効率化や顧客サービスの向上等を図る。

機構は、独立行政法人制度の趣旨を踏まえ、自己責任の下、自主性を発揮して機動的・効率的な組織・業務の運営を行うとともに、機構の存立基盤が、社会課題の解決を目指す広範な役割に対し、広く社会からいただく理解と支持であることを十分に踏まえ、契約の適正性の確保やコンプライアンスの徹底、業務の積極的な情報発信に力を入れていく。