

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 / (2)内部統制の適切な運用

○新たな政策課題等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。

○ エリア別・団地経営への転換(賃貸住宅事業)

・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。

○ 首都圏における効率的な業務執行体制の強化

・千葉・神奈川・埼玉の3地域支社の組織・人材を東日本都市再生本部・東日本賃貸住宅本部に集約し、情報・ノウハウの蓄積、業務執行体制の効率化により、機能強化。

○ 「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。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。

○内部統制の一層の充実・強化を図るため、様々な取り組みを実施。

○ 機構の重要な意思決定においては、全役員で構成される理事会で審議(年5回実施)。

○ 役職員のコンプライアンス意識向上のため、講演会及び研修等を実施(年16回実施)。

○ 内部統制システムの体制整備及び内部統制推進体制の強化に係る検討を実施。

2 適切な事業リスクの管理

(1) 事業リスクの管理

(2) 事業評価の実施

(1) 事業リスクの管理

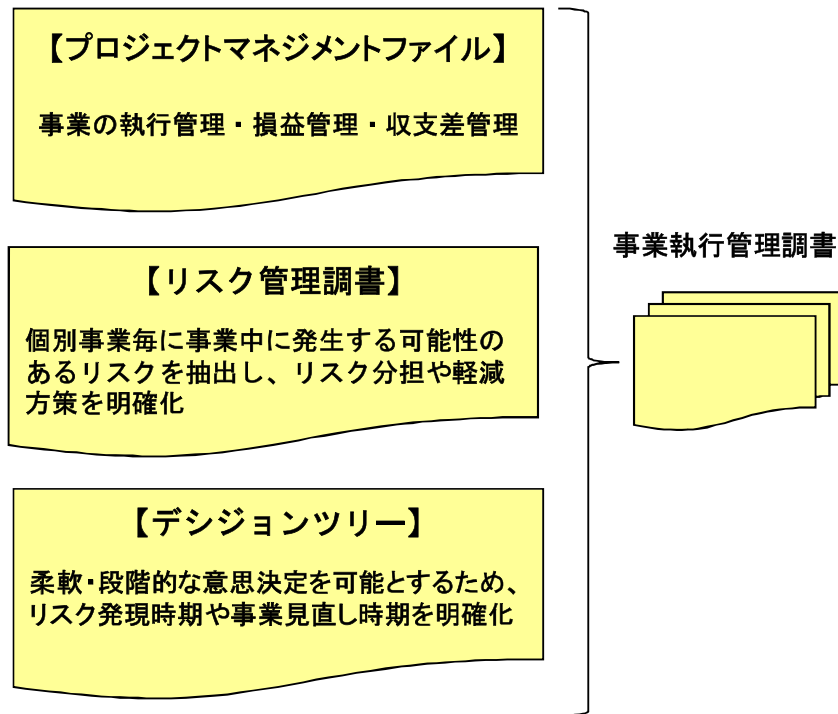
○新規事業着手段階の63地区すべてにおいて、事業中に発生する可能性のある事業リスクの抽出、事業リスクの軽減・分担方策の検討、正味現在価値の算出等を踏まえた経営計画等を策定し、事業着手の可否について検討を実施。

○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。

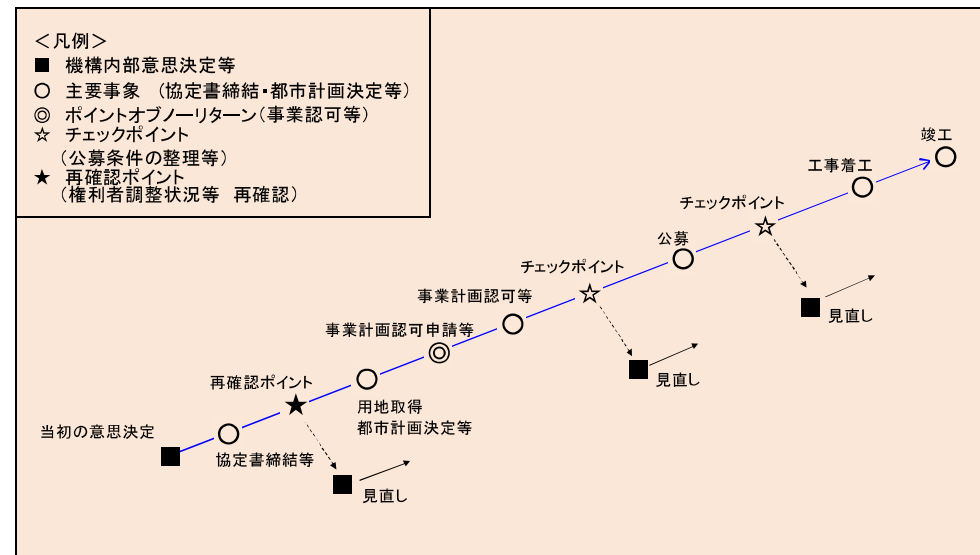
○事業実施段階のすべての地区(平成26年4月1日時点:287地区)において、事業リスク管理手法に基づき、事業執行管理調書を作成し、事業リスクの定期的管理を行い、90地区の事業見直しを行った。

事業リスク管理手法

※都市再生事業の例



【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(10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
土地区画整理事業	東武動物公園駅西口地区	埼玉県南埼玉郡宮代町	事業継続	対応方針案のとおり なお、宮代町の特徴を活かした街区になるよう協力・連携していくこと
市街地再開発事業	北仲通南地区(第2工区)	神奈川県横浜市	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
土地区画整理事業	辻堂神台一丁目地区	神奈川県藤沢市	今後の事後評価等の必要性なし	対応方針案のとおり
市街地再開発事業	所沢元町北地区	埼玉県所沢市		対応方針案のとおり
建替事業	高根台団地(第Ⅱ期)	千葉県船橋市		対応方針案のとおり 第Ⅱ期事業だけでなく、団地全体や周辺地域も含めた総合的なまちづくりに努めること

- 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
-

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26年度は4.97%削減。

◆ 主な取組み

① 事務費等の削減

(H25: 約60億円 ⇒ H26: 約59億円(▲2%))

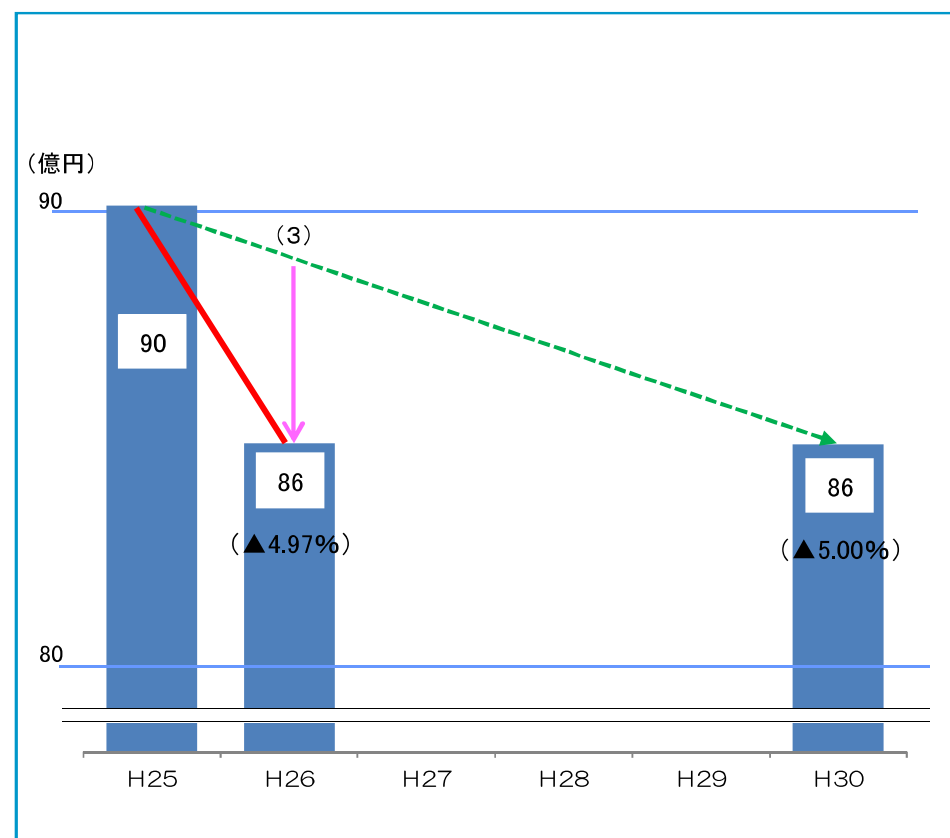
- システム関連経費の削減
- 印刷製本費の削減 等

② 事務所等の維持管理経費の削減

(H25: 約30億円 ⇒ H26: 約27億円(▲11%))

- 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

- **フレックス工期**による契約方式の導入により**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**の実施による**応札者の価格低減余地を引き出す**運用を拡大。
- コスト削減に関する役職員の意識向上を図る目的で、**社内研修等において啓蒙**を図るとともに、**「YYサイト(良いものを安く)」を社内イントラネットに開設**。

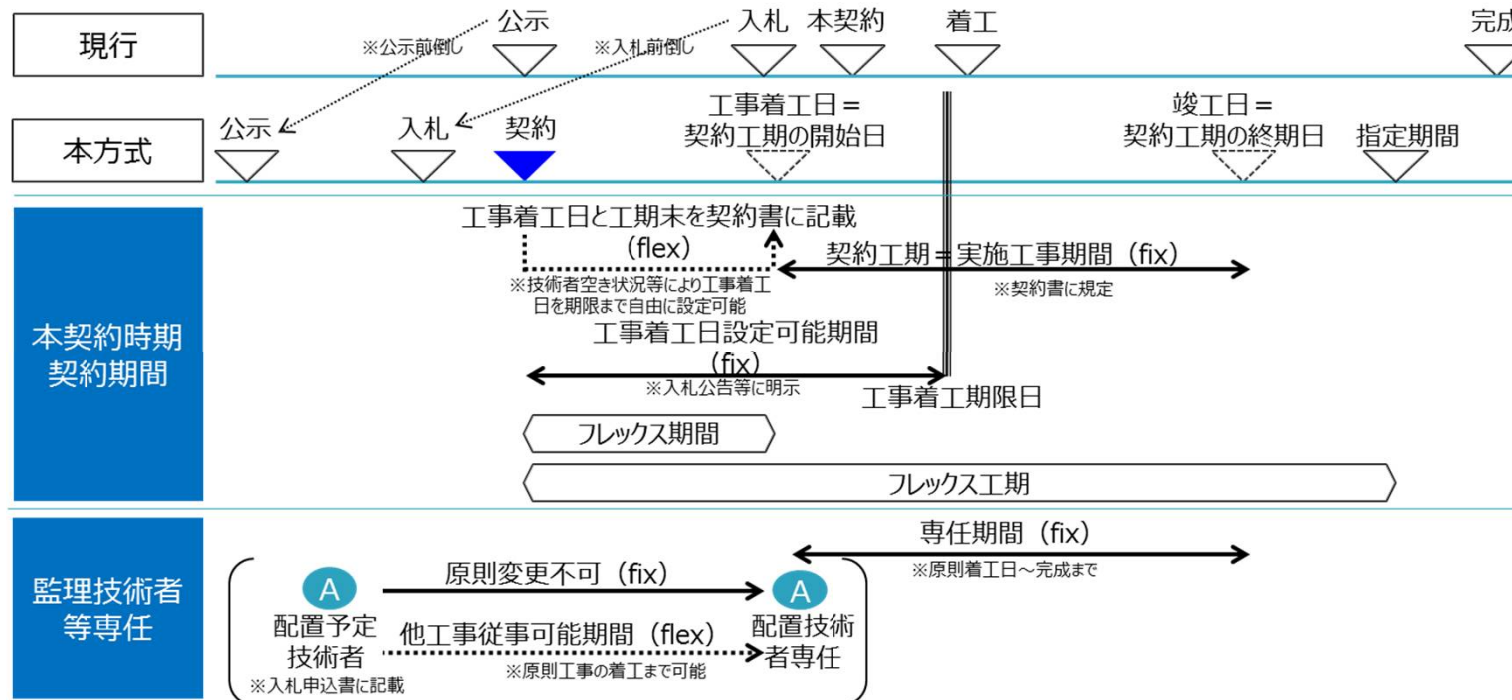
■ フレックス工期による契約方式の試行

本契約方式のポイント

- ① 実施工事期間より長めの工期を設定し、発注者が定める工事着工期限日までの間で、受注者にとって最も効率的な着工時期の選択を可能とする
- ② 実施工事期間、工事着工期限日を入札公告等に明示し、竣工期限を担保

想定されるメリット

- 受注者側
 - ① 受注検討機会の拡大
 - ② 技術者配置の柔軟化、効率化、検討案件の拡大
 - ③ 作業員確保の安定化、工事準備等の促進・適正化
- 発注者側
 - ① 上記①②に伴う応札者数の増加、不調・不落の回避、コスト削減可能性
 - ② 上記③に伴う、品質確保の向上、工程の安定化



5 入札及び契約の適正化の推進

5 入札及び契約の適正化の推進 (1/2)

○ 随意契約等見直し計画の実施状況

・競争性のない随意契約は、契約監視委員会(外部有識者等で構成)で、真にやむを得ないと認められた案件(※1)のみ締結。その結果、平成20年度(同計画策定時)866億円から132億円まで削減。

・競争性のある契約のうち、平成26年度1者応札・1者応募は335件(平成25年度比▲185件)

※1:事務所賃貸借、エレベーター保守管理業務など

○ 競争性のない随意契約の状況

	平成 20 年度		平成 26 年度	
	件数	金額	件数	金額
競争性のある契約(小計)	4,519 (72.0%)	1,965 (69.4%)	3,361 (84.0%)	3,059 (95.9%)
競争入札等	3,291 (52.4%)	1,746 (61.6%)	2,731 (68.2%)	2,467 (77.3%)
企画競争・公募	1,228 (19.6%)	220 (7.8%)	630 (15.7%)	592 (18.5%)
競争性のない随意契約	1,757 (28.0%)	866 (30.6%)	642 (16.0%)	132 (4.1%)
合計	6,276 (100%)	2,832 (100%)	4,003 (100%)	3,191 (100%)

(参考)

	新たな随意契約等見直し計画(※2)	
	件数	金額
競争性のある契約	5,635 (89.8%)	2,695 (95.2%)
競争入札	4,627 73.7%	2,586 91.3%
企画競争、公募等	1,008 16.1%	109 3.8%
競争性のない随意契約	641 10.2%	137 4.8%
合計	6,276 100.0%	2,832 100.0%

※2:記載の件数・金額は、平成20年度に締結した契約について点検を行い、見直しの方向性を示したものの。

5 入札及び契約の適正化の推進 (2/2)

○1者応札・応募の状況

	平成 25 年度		平成 26 年度		比較増△減	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額
競争性のある契約	4,524 (100%)	4,366 (100%)	3,361 (100%)	3,059 (100%)	▲1,163 (-)	▲1,307 (-)
うち1者	520 (11.5%)	1,329 (30.4%)	335 (10.0%)	657 (21.5%)	▲185 (▲1.5%)	▲672 (▲8.9%)

<URの取組み>

① 1者応札・応募改善に係る取組み

1者応札・応募となった案件については、業者等にヒアリングを行ったうえで、情報提供の拡充(業界紙への掲載等)、公告期間の十分な確保、仕様書の充実(業務内容を詳細かつ分かりやすく記載)、業務までの十分な準備期間の確保等の取組みにより、1者応札・応募を改善。

② 契約監視委員会における点検等

2回連続で一者応札・応募となった案件については、契約手続に入る前に事前検証を行うこととし、検証結果と改善策をホームページにおいて公表。また、契約監視委員会(原則として四半期に1回開催)における点検も実施。(2回連続1者応札・応募案件:平成25年度148件、平成26年度81件)

③ 再公募の実施

関係法人による1者応札・応募となった案件については、全て再公募を実施。

平成26年度再公募実施件数:33件(うち関係法人29件)

(再公募の結果、複数応札となった契約件数:12件)

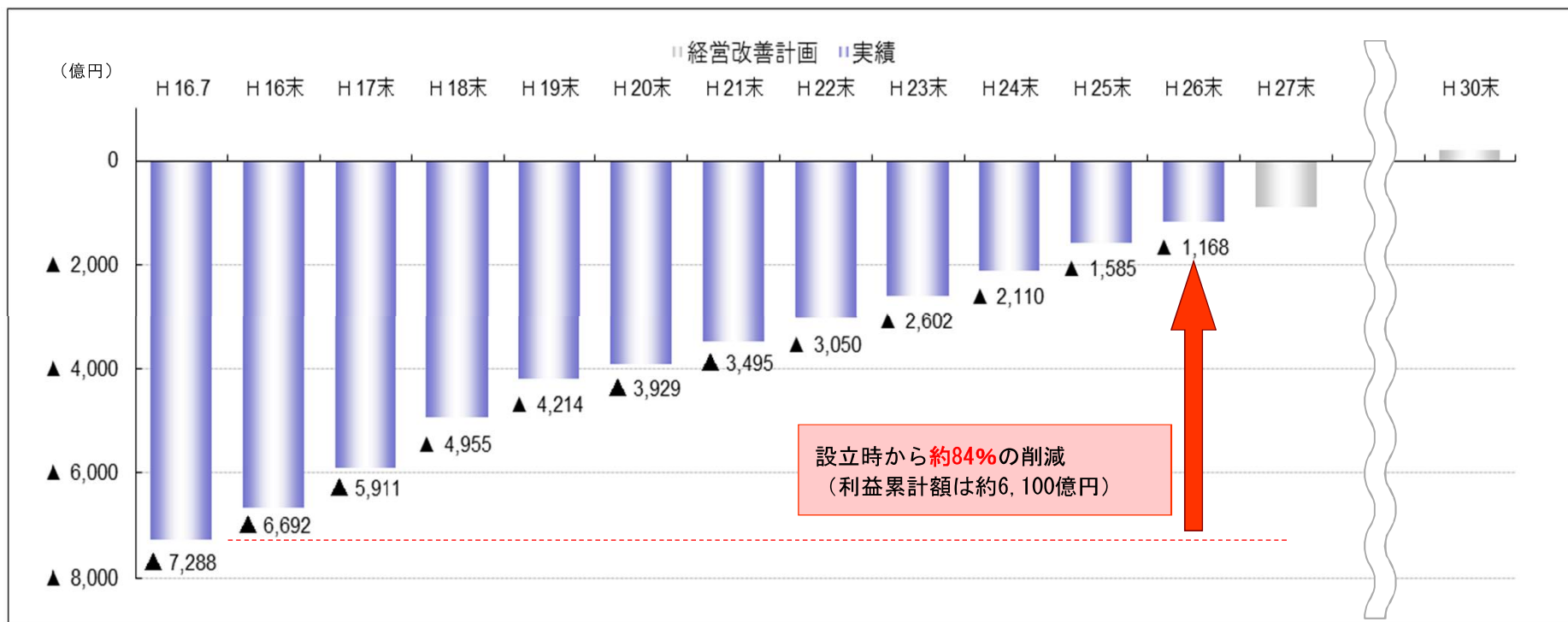
Ⅲ 予算(人件費の見積りを含む。)、収支計画及び資金計画

- 1 繰越欠損金の解消
 - 2 財務体質の強化
-

1 繰越欠損金の解消

- 繰越欠損金の解消は、第3期中期目標期間の最重要課題であり、収入支出構造の改善により、財務構造の健全化を推進。
- 平成26年度は、不動産市況の改善が都心部で顕著に表れる経営環境のなか、入居促進・販売活動の強化により収益を確保し、保有資産の効率的な活用を進めた結果、**年度計画(380億円)を上回る416億円の利益を計上**。
- この結果、**繰越欠損金は1,168億円まで削減**(機構設立時から約84%減)

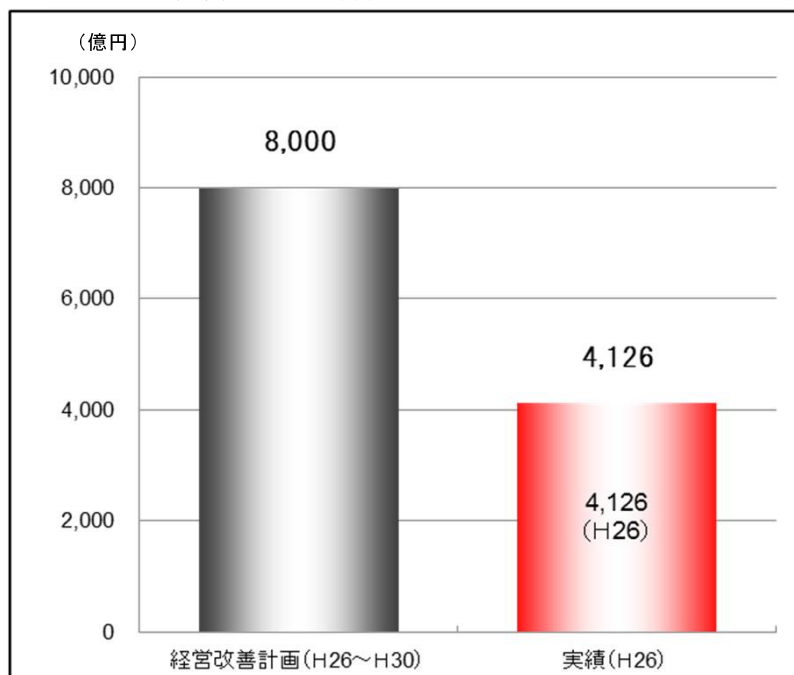
■ 繰越欠損金の削減



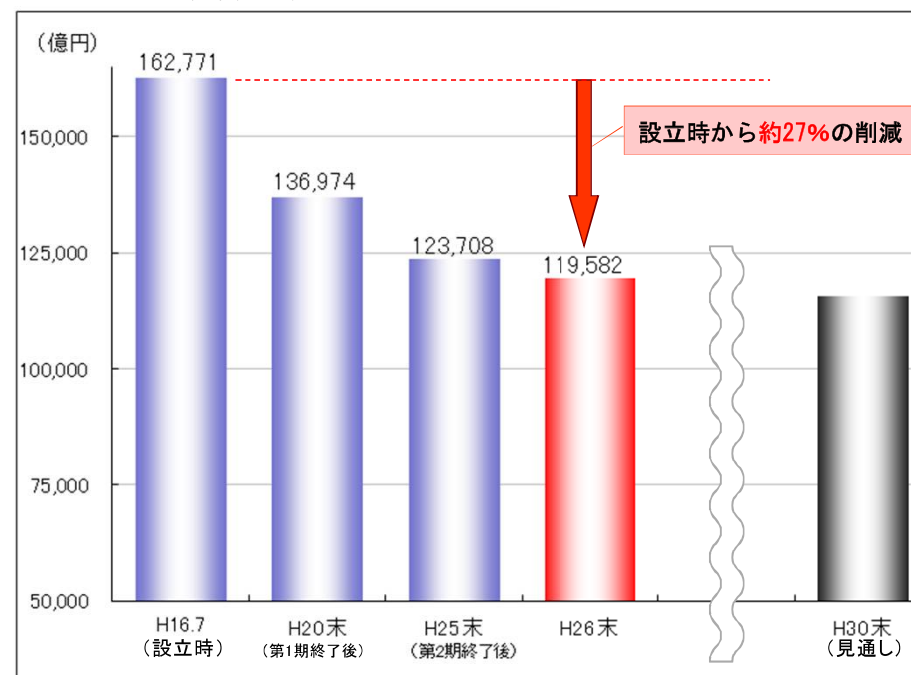
2 財務体質の強化

- 平成26年度は、不動産市況の改善、各事業部門における営業強化の取組みの結果として、特に敷地等の譲渡が好調であったことがキャッシュフローの増加に寄与し、**4,126億円の有利子負債を削減**。
- 当年度末の有利子負債残高は11兆9,582億円（機構設立時から約27%減）となり、経営改善計画において定める**中期目標期間中の有利子負債削減目標8,000億円に対して、50%超の削減を達成**。

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

- 事務所については、新宿アイランドタワー（床面積約18,286㎡）を売却
- 宿舎については、業務の進捗状況、入居状況等を勘案しながら集約化や売却を進めることとしており、1物件（花小金井職員宿舎 土地面積約6,339㎡）を売却

<H26年度の取組>

事務所	・ 新宿アイランドタワー（床面積約18,286㎡）を売却
職員宿舎	・ 花小金井職員宿舎（土地面積約6,339㎡）を売却
賃貸事業用 事務所等施設	・ 新宿アイランドタワー（床面積約20,397㎡）、ベルマージュ堺（床面積約36,576㎡）を売却
分譲住宅団地内 賃貸施設	・ すすきの第二（床面積約137㎡）、前野町六丁目（床面積約316㎡）を売却

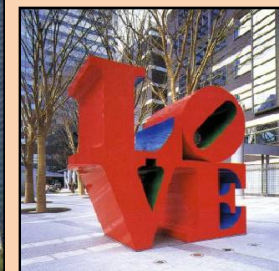
（参考）新宿アイランドタワー

物件概要

- 名称：新宿アイランドタワー
- 所在：新宿区西新宿6-5-1
- 構造：鉄骨・鉄骨鉄筋コンクリート・鉄筋コンクリート造
陸屋根・ガラス板葺地下4階付44階建
- 延床面積：211,861.11㎡
- 敷地面積：19,511.37㎡
- 竣工：平成7年1月31日
- 交通：JR線・京王線・小田急線『新宿駅』約10分
東京メトロ丸ノ内線『西新宿駅』約30秒
都営大江戸線 『都庁前駅』約8分
『新宿西口駅』約10分



※入札結果
 落札者：東急不動産（株）
 譲渡価格：475.5億円（税抜）



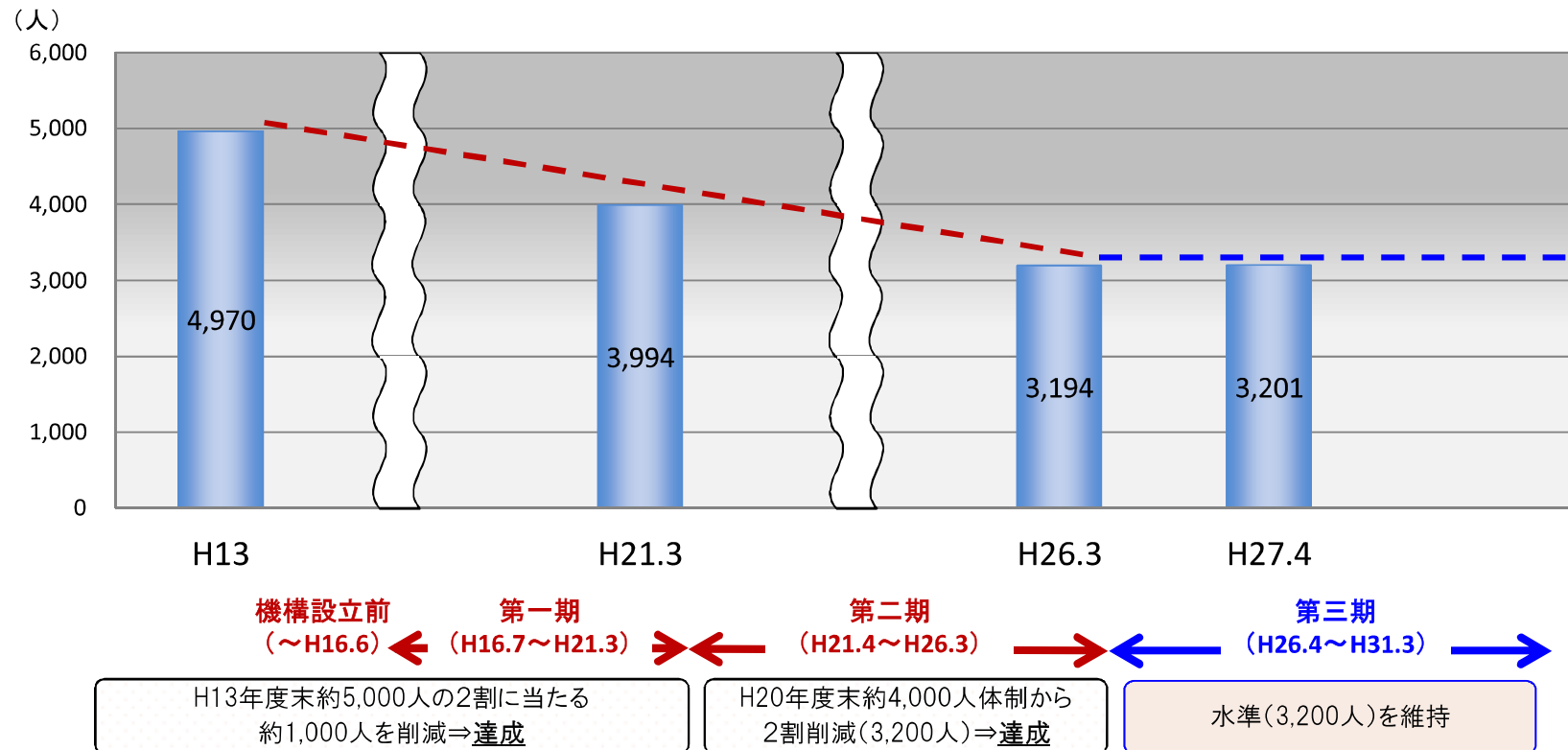
VII その他主務省令で定める業務運営に関する事項

- 1 施設及び整備に関する計画
 - 2 人事に関する計画
-

2 人事に関する計画 (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27年度当初の常勤職員数を3,201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 人事に関する計画 (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。

具体的には、

- 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を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

■ 中期計画

○ 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。

○ 関係会社の削減状況： 26社(H25年度末) → **21社(H26年度末)** → 17社(H27年10月予定)

① 居住者サービス会社： 7社 → **2社 (H27年3月)**

② 業務代行会社： 5社 → 2社 (H27年10月予定)

③ 地区サービス会社： 14社 → 13社 (H27年4月)

○ 更なる削減に向け、他の出資者(17自治体及び民間株主66社)との協議を推進中。

