

【行革の流れ】

独立行政法人整理合理化計画(平成19年12月 閣議決定)

政策目的に沿って業務の見直しを行った上で組織形態を検討し、3年後に結論を得る

事業仕分け第2弾(平成22年4月)

賃貸住宅事業:
高齢者・低所得者向け住宅の供給は自治体または国に移行、市場家賃部分は民間に移行する方向で整理 等

独立行政法人の制度及び組織の見直しの基本方針 (平成24年1月 閣議決定)

- 業務の見直しと併せ、分割・再編し、スリム化することを検討
- 外部の有識者から成る検討の場を内閣府に設置
- 賃貸住宅の居住者の居住の安定の維持等の必要性を十分踏まえ、国民負担が増加しないよう留意しつつ、会社化の可能な部分について全額政府出資の特殊会社化を検討し、平成24年夏までに結論

【URに関する検討】

都市再生・住宅セーフティネットのあり方に関する検討会 国土交通省に設置(平成20年9月～平成21年8月)

独立行政法人都市再生機構のあり方に関する検討会 国土交通省に設置(平成22年2月～10月)

- 現実的には、政府100%出資の特殊会社とする案と新しい公的法人(公的機関)とする案の実現可能性が高い。
- いずれの案が望ましいかは意見が分かれ政治判断に委ねた

独立行政法人都市再生機構の在り方に関する調査会 内閣府に設置(平成24年1月～8月)

- 平均家賃の高い団地を政府100%出資の特殊会社に資産譲渡する(特殊会社は、将来、株式売却により民営化)
- 特殊会社は公的資金調達手段(財投)を活用するとともに、UR本体への移転収益の税制特例を適用し、URの負債を早期かつ確実に削減させる

これに対し、国交省は、以下のような理由から反論

- 平均家賃10～15万円程度の団地であっても様々な家賃帯があり、高齢者や低所得者も相当程度居住しており、居住の安定への配慮が欠如
- 財投の活用や移転収益の税制特例の可否についての検討の詰めが不十分

「平成25年度予算編成の基本方針」(平成25年1月)により、独立行政法人の制度及び組織の見直しの基本方針は当面凍結し、独立行政法人の見直しについては、引き続き検討し、改革に取り組むとされた

独立行政法人都市再生機構のあり方に関する検討会（国土交通省に設置 H22.2～10）

設置目的

独立行政法人都市再生機構の業務範囲と組織の見直し等について有識者の意見を聴取し、そのあり方についての検討を進めるため、国土交通省に「独立行政法人都市再生機構のあり方に関する検討会」を設置する。

検討テーマ

- 1) 住宅政策、都市政策の執行機関としての必要性と位置付けを再検討し、その業務範囲を見直すこと
 - 2) 業務範囲に対応して、組織の見直しを行い、あるべき組織形態を検討すること。その場合、業務代行を行っている関連会社等を含めて組織の合理化を図ること
 - 3) 国の政策の執行機関に対するガバナンスのあり方について検討すること
 - 4) 業務執行の効率性・透明性の観点から現在行われている随意契約をはじめとする契約形態を全面的に見直すこと
 - 5) 機構の業務に関する国の助成のあり方を見直すこと
- なお、4)については、機構に設置された契約監視委員会による契約の点検・見直し結果を活用するものとする。

スケジュール

平成22年2月23日に第1回の検討会を開催後、検討会の下に住宅分科会（計4回開催）、都市分科会（計3回開催）、経営分科会（計3回開催）の3つの分科会を設け、少人数で効率的な議論を実施。

平成22年7月30日まで計8回の検討会を開催、平成22年10月に報告書を取りまとめ。

検討会委員

【座長】

森田 朗 東京大学公共政策大学院教授

【委員】

安念 潤司 中央大学法科大学院教授

石渡 進介 弁護士

海老根靖典 藤沢市長

川本 裕子 早稲田大学大学院ファイナンス研究科教授

清水 千弘 麗澤大学経済学部准教授

高木 勇三 公認会計士

高見沢 実 横浜国立大学工学研究院教授

谷口 守 筑波大学大学院システム情報工学研究科教授

辻 琢也 一橋大学大学院法学研究科教授

土居 丈朗 慶應義塾大学経済学部教授

山田 大介 (株)みずほコーポレート銀行産業調査部長

「独立行政法人都市再生機構のあり方に関する検討会」報告の概要(H22.10)

報告書の概要

【機構の事業・組織の問題点】

- 組織・業務が分かりにくい、債務の圧縮が重要課題、業務運営が非効率、ガバナンスが不十分

【賃貸住宅】

- 公的部門の役割は民間市場の環境整備と補完。ストックの再生・再編を進め、可能な限り逐次縮小すべき。
- 今後大都市圏を中心に急増が予想される高齢者向けの住まいの確保が住宅政策上の重要課題。
- ストックを活用し、民間の資金・ノウハウを活かした高齢者住宅の供給を促進。

【都市再生】

- 民間に係る期間リスク等のヘッジ、及び地方都市整備に係る地方公共団体の役割の代替が機構の役割。
- 事業範囲は必要最低限とすべく、都市再生事業の実施基準の明確化を図るべき。

【賃貸住宅と都市再生の分離】

- 賃貸住宅部門と都市再生部門を何らかの形で分離することを基本とすべき。
- 資金繰り、業務効率性等の面で留意が必要なため、完全に別個の組織にすることについてはなお検討が必要。

【ガバナンスの強化】

- 役員会の機能の強化、役員の担当分野における事業執行責任の明確化等について検討する必要。

【関連法人】

- 競争性のある契約への移行時期を平成22年度中に前倒し等
- 専門家のWGを設置し、返納すべき利益剰余金の額等を検討

【組織の見直し】

完全民営化(A案)、政府100%出資の特殊会社(B案)、新しい公的法人(C案)の3案が提示

- 多額の負債を抱えた財務状況で完全民営化(A案)すれば、自立的経営を行うために国費投入が避けられず、財政融資資金の活用が困難となり金利変動リスクで経営が不安定化。
- 機構の巨額な負債の返済や繰越欠損金の解消を一般会計で肩代わりすることを極力回避するという前提に立てば、現実的にはB案とC案の実現可能性が高いという意見が多かった。
- B案とC案にはそれぞれメリット・デメリットがあり、いずれの案が望ましいかについては意見が分かれた。いずれの案を採用するかは政治判断にゆだねる。

事業仕分け第2弾(H22.4)～都市再生機構部分抜粋～

都市再生事業

- 当該法人が実施し、事業規模は縮減(リスク管理や事業実施の基準の明確化を速やかに自ら行うこと)

都市再生事業については、(中略)当該法人に実施するけれども事業規模は縮減していただきたい、コストを下げる努力をもっとしていただきたい。(中略)

当該法人が事業を縮減して行っていく際にもその基準を明確化して二度と失敗を起こさないという部分を自ら積極的になるべく早い段階で出して頂きたい。

賃貸住宅事業

- 高齢者・低所得者向け住宅の供給は自治体または国に移行、市場家賃部分は民間に移行する方向で整理

(前段略)高齢者・低所得者向け住宅の供用という政策目的の部分と市場家賃部分は切り分ける、その上で政策目的部分は自治体あるいは国、市場家賃部分は民営化／民間に売却／段階的に民間にシフトしていくべき、ということに集約されているので、その方向で整理していただくということを我々のWGの結論としたい。

賃貸住宅事業

- 関係法人との取引関係の抜本的見直し(競争性を高めコスト縮減、関係法人の利益剰余金の国庫返納を含め期限を定め検討し、早々に結論を得る)

(前段略)当該法人が実施するけれども、一般競争入札を入れる、関係法人への発注については透明性を高めて、競争性を入れる、整理を行う、公正な取引を行う、といった極めて厳しい意見が付されている。また、関係法人の利益剰余金は国庫返納すべき、という意見も付されている。これは是非重く受け止めていただきたい。意見の中には何年何月までにというものはないが、積極的に国土交通省の中から期限目標を作っていただき、この独立行政法人が業務自体を行うかどうかの適否も含めて、民間に委託できるかどうかも含めて早々に結論を出していただきたいという仕分け結果とさせ 4 ていただきたい。

独立行政法人の制度及び組織の見直しの基本方針(H24.1.20) ～都市再生機構部分抜粋～

【各独立行政法人について講ずべき措置】（都市再生機構）

- 地方都市を含めた高齢化・人口減少社会への対応など本法人の役割の変化に伴い、持続可能なまちづくりを効率的かつ的確に実施できるよう、業務の見直しと併せ、分割・再編し、スリム化することを検討する。
- 検討に当たっては、外部の有識者から成る検討の場を内閣府に設置し、住宅・都市再生両部門の連携が図られるようにすること、住宅・都市再生の事業による収益が本法人の有する多額の負債の返済に充てられる仕組みとすること等に留意しつつ、本年度中に方向性について結論を得る。さらに、賃貸住宅の居住者の居住の安定の維持等の必要性を十分踏まえ、国民負担が増加しないよう留意しつつ、会社化の可能な部分について全額政府出資の特殊会社化を検討し、平成24年夏までに結論を得る。また、東日本大震災の復興事業の推進に留意しつつ検討を進める。

独立行政法人都市再生機構の在り方に関する調査会について(内閣府に設置 H24.1～8)

設置目的

「行政刷新会議の設置について」(平成21年9月18日閣議決定)5に基づき、独立行政法人都市再生機構の在り方に関する検討を行うため、独立行政法人都市再生機構の在り方に関する調査会を設置する。

調査会構成委員

【調査会長】 吉川 廣和 DOWA ホールディングス株式会社相談役

【委員】 安念 潤司 中央大学法科大学院教授(弁護士)
 太田 康広 慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授
(五十音順) 梶川 融 太陽ASG有限責任監査法人総括代表社員
 小林 麻理 早稲田大学政治経済学術院教授
 諏訪 雄三 共同通信社編集委員
 土居 丈朗 慶應義塾大学経済学部教授
 森田 朗 学習院大学法学部教授

【事務局】 内閣府
 (※オブザーバーとして国土交通省担当部局が出席)

開催実績

	開催日	概要		開催日	概要
第1回	H24.2.9	・都市再生機構の概要について ・都市再生機構の見直しに関する経緯	第9回	H24.6.1	・第三者機関決定の報告 ・都市再生機構が果たすべき政策実施機能等
第2回	H24.2.22	・都市再生機構からの追加提出資料について ・有識者ヒアリング(ハウスメイトパートナーズ、東京建物、自治会協議会)	第10回	H24.6.19	・高額家賃物件の譲渡等に係る公募結果 ・ニュータウン事業に係る検討
第3回	H24.3.1	・都市再生機構に関する説明資料について ・有識者ヒアリング(三菱地所、KPMG FAS)	第11回	H24.7.9	・ニュータウン事業に係る検討 ・賃貸住宅事業に係る検討
第4回	H24.3.16	・都市再生機構に関する説明資料について ・論点整理(案)について	第12回	H24.7.17	・第11回調査会を踏まえた論点、考え方の整理 ・専門の第三者による検討 ・経営内容の抜本的な改善
第5回	H24.3.21	・都市再生機構の在り方の基本的な方向性(案)について	第13回	H24.7.25	・組織の在り方についての検討 ・都市再生事業の資産評価等 ・都市再生機構全体の資産評価等
第6回	H24.3.28	・都市再生機構の在り方の基本的な方向性(案)について	第14回	H24.8.8	・組織の在り方についての検討
現地視察	H24.4.18	【行程】品川シーサイドビュータワー→金田東地区(NT) →花見川団地→アートヒル高根台	第15回	H24.8.22	・組織の在り方についての検討 ・有識者ヒアリング(自治会協議会)
第7回	H24.4.23	・都市再生機構に関する説明資料(経営改善計画等) ・有識者ヒアリング(東急不動産)	第16回	H24.8.28	・都市再生機構の在り方に関する調査会 報告書取りまとめについて
第8回	H24.5.11	・都市再生機構に関する説明資料(キャッシュフローの試算等) ・有識者ヒアリング(東京都)	—		

独立行政法人都市再生機構の在り方に関する調査会報告書(H24.8)

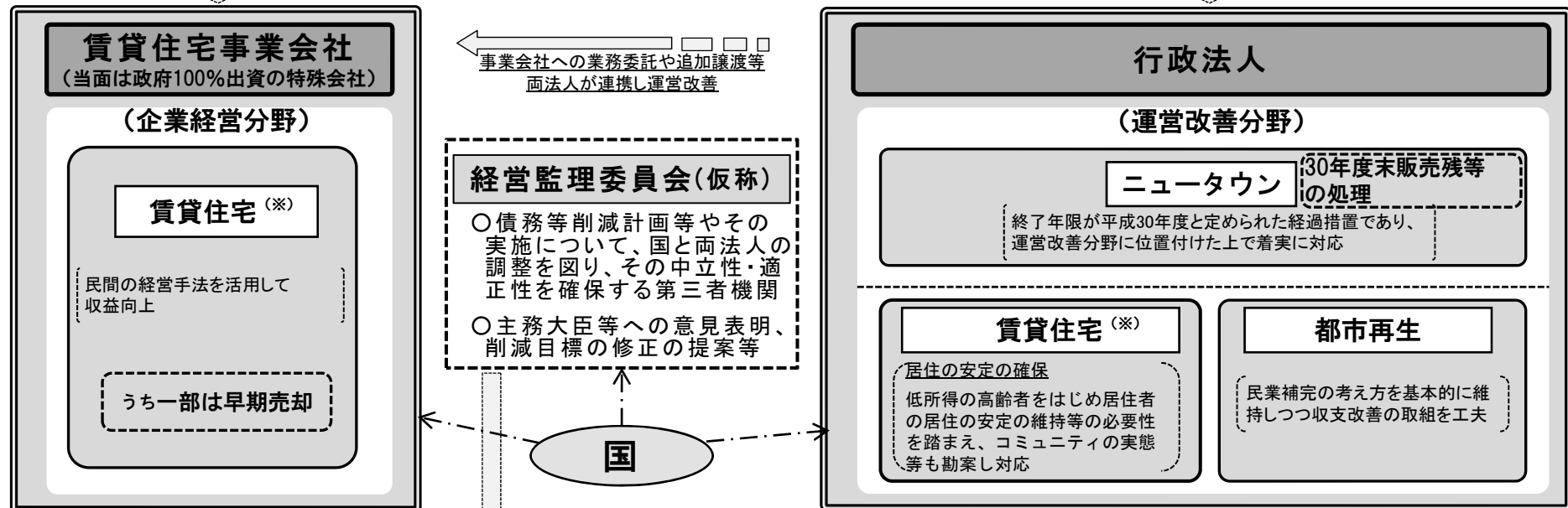
URの新たな組織の在り方について

将来のリスクにも備えた健全な財務構造へ転換し、民業補完を徹底しつつ、政策実施機能が持続可能な形で最大限発揮されるよう、

- 政策実施機能を発揮するための不断の運営見直しが必要な分野(運営改善分野)と、企業的経営手法の活用を図る分野(企業経営分野)に再編、それぞれの行動原理を明確化し、収支改善等を図る
- 運営改善分野を担う行政法人と企業経営分野を担う事業会社の両法人間で収益移転する仕組み、既存債務の連帯債務化などにより、新たな組織全体として繰越欠損金やニュータウン事業で今後発生が避けられないと考えられる損失を早期に解消するとともに、多額の債務を確実に削減する
- 組織再編に係る課税上の措置の法定や公的な資金調達手法の活用により、事業会社の安定的な立ち上げを確保する

可能な限り企業的経営手法を活用し、収益性を向上

管理コスト削減、ストック再編等による収支改善



債務等削減計画の策定

国の関与の下、繰越欠損金等や債務の削減目標を設定し、確実に達成していくための計画

- ・主務大臣による債務等削減の長期的な考え方を示した基本方針の策定
- ・各法人による年度ごとの事業計画等の整備
- ・今後集中的に債務等を削減する期間の位置付け 等 具体的内容を検討

(※)

- ・政策実施機能等を勘案して真に行政法人で実施が必要な部分は行政法人に、それ以外は事業会社に位置付け
- ・組織再編による企業的経営メリットを十分に発揮していくことが重要
- ・物件の家賃水準、居住の安定を確保すべき要配慮者の状況等を勘案して再編

独立行政法人都市再生機構の在り方に関する調査会報告書(H24.8) の賃貸住宅事業に関するポイント

賃貸住宅事業に関するポイント

○政府100%出資の特殊会社を設立し、平均家賃の高い団地※の賃貸事業を移管。経営の自由度を確保し企業の経営手法により収益を向上させる。特殊会社は株式売却による民営化を視野。

※賃貸住宅の区分は、物件の家賃水準や居住の安定を確保すべき要配慮者の状況等を勘案し再編

○特殊会社は当面、公的資金調達手法(財政融資資金等)を活用する。

○特殊会社の収益をUR本体に円滑に移転できるよう、税制特例(移転収益の損金算入)を検討し、URの負債を早期かつ確実に削減する仕組みを構築する。

○賃貸住宅事業は市場家賃運営されるとの事業の性格を維持し、修繕費等の維持管理コストの削減、業務委託の実施、ストック再編等により業務運営を効率化。

URの改革に関する過去の提言の比較

	内閣府「独立行政法人都市再生機構の在り方に関する調査会」 (平成 24 年 8 月)	国土交通省「独立行政法人都市再生機構のあり方に関する検討会」 (平成 22 年 10 月)
URの現状と問題点の認識		
各事業の現状	UR賃貸住宅には、高額家賃物件等民間により住宅市場を通じて十分に供給され得る賃貸住宅や、低所得の高齢者等に対するセーフティネットの機能を担っている賃貸住宅等 <u>多様なものが存在</u>	賃貸住宅事業は、低所得の高齢者が多数居住する築年数を経た郊外の大規模団地から築年数の新しい都心部の家賃が高額の住宅まで <u>様々な賃貸住宅を「UR賃貸住宅」として管理</u> している。しかし、かつて機構賃貸住宅の政策目的であった高度成長に伴う都市圏への急速な人口流入に対応するといった役割は既になくなってきている
	都市再生事業は、防災上緊急性の高い密集市街地の整備改善等、公共性が高いが地方公共団体等では実施困難な事業を <u>技術的、人的に補完する役割が期待され</u> 、その公共性ゆえに土地区画整理事業等を施行する場合の施行権能等の特別な制度的な位置付けが与えられている	都市再生事業は、市街地再開発事業等多様な事業手法で事業を実施しているが、組織の統合、業務の見直しにあわせ、その時々々の都市政策における課題に対応する形で、 <u>業務内容が変化、拡大</u> してきている
	ニュータウン事業は、 <u>その政策的役割を終え</u> 、平成 13 年の特殊法人等整理合理化計画により、政府として撤退する方針を決定し、 <u>平成 30 年度までに土地の供給・処分を完了する</u> との目標を中期計画等において設定し取組を進めてきている	ニュータウン事業は、平成 13 年に政府として撤退する方針を決定している。機構は、この方針を受けて、経営改善計画において、 <u>平成 30 年度までに土地の供給・処分を完了することとしている</u>
これまでの見直しの経緯	住宅市場の成熟化等を背景に、URに期待される機能は変化しており、賃貸住宅の新規供給の原則廃止や都市再生事業の実施基準の厳格化等により、 <u>その事業実施の範囲を縮小し、民業補完の観点から見直しを進めてきている</u>	実施する事業が民業圧迫とならないよう、住宅事業においては、高い収益性が期待できる分譲住宅や新規賃貸住宅を供給せず、 <u>収益性の低い既存賃貸住宅ストックの管理に限定して事業を行っている</u> 。また、都市再生事業においても、収益性の高い建物の整備は民間事業者にゆだね、収益性の低い敷地の整備等の基盤整備を行う <u>バックアップ型の事業に転換</u>

組織目的の 分かりにく さ	社会経済情勢の変化とともに、URに当初期待されていた高度成長に伴う大都市圏の住宅供給などの政策目的は既に失われる一方、組織が肥大化し複雑多岐な事業を抱え、 <u>URとしての組織目的が分かりにくくなる中で、住宅市場の成熟も進み、都心部の高額家賃住宅など民間と競合している事業もみられる</u>	機構は、旧日本住宅公団を母体に、旧宅地開発公団、旧地域振興整備公団（地方都市開発部門）を合併してきたため、多くの事業を抱え、 <u>どのような政策目的を担う組織なのか、分かりにくいものとなっている</u>
財務構造の 脆弱さ	13兆円を超える多額の有利子負債を抱え、毎年度の支払利息が総収入の約4分の1に当たる2,100億円に及ぶとともに、繰越欠損金も約2,600億円残存するなど、 <u>その財務体質は極めて脆弱と言わざるを得ない</u> 。今後、金利リスクや不動産下落リスクが顕在化すれば、更に財務状況が悪化するおそれ	賃貸住宅事業は、その事業資金のほとんどである約10.6兆円を財政投融資による借りに依存 財政投融資の融資期間は最長30年間であることから、必然的に借換えが生じる構造となっている。このため、 <u>今後、金利上昇リスク、家賃下落リスク及び地価下落リスクが顕在化すれば、財務状況が悪化するおそれがあり、安定的に事業を行っていくためには、債務の圧縮が重要な課題</u>
民業補完と 収益向上と いう方向性 の混在	民業補完の観点から、民間では実施できない分野の政策的対応が求められる一方、自らの経営努力で収益を上げて債務を削減しなければならないという <u>相反し得る方向性が混在</u>	収益を上げて自らの経営努力で債務の圧縮と繰越欠損金の解消を求められながら、高い収益性の期待できる事業は行わないこととされているという <u>矛盾した構造</u>
ガバナンス の不十分さ	こうした中で、独立行政法人として単一のガバナンスが適用され、 <u>それぞれの方向性に即して十分に効果を上げるための組織のガバナンスが十分でない</u> ことから、効率的・効果的な業務運営が徹底できていない状況	組織としてコスト意識が働きにくく、経営構造の矛盾を抱え、政策的意義や非営利原理のもとに効率的な業務運営がなされてこなかった。このため、 <u>適正な利益を最大限確保するという経営体質、組織の行動原理が希薄</u> 機構は多種多様な事業現場を抱えているが、本社においてこれらすべてを把握し監督するだけの仕組みが確立していないことから、 <u>本社の統制が働きにくくなっており、組織内においてもガバナンスが不足</u>

	内閣府「独立行政法人都市再生機構の在り方に関する調査会」 (平成 24 年 8 月)	国土交通省「独立行政法人都市再生機構のあり方に関する検討会」 (平成 22 年 10 月)
問題の所在		
政策的役割	<p>「民間で実施可能なものは民間で」という原則に照らし、民業補完の観点等を踏まえ、人口減少・高齢化など社会経済情勢の動向も見据えながら、URの果たすべき役割を明確にしていく必要</p>	<p>公的部門の役割は民間住宅市場の環境整備と補完。<u>公的賃貸住宅は、市場で良質な住宅を確保できない低所得者等に対するセーフティネット機能。</u> <u>大都市圏の中堅勤労者向けの住宅供給という役割は既に終了。</u>この観点からは機構ストックは可能な限り逐次縮小し、市場にゆだねていくべき <u>一方、大都市圏を中心に今後急増が予想される低所得の高齢者向けの住宅等の確保が住宅政策上の重要な課題。</u>これに対して民間も対象とした制度的な対応によることを基本とすべきという意見があった一方、多くの低所得高齢者が居住し、民間部門では供給が不足している高齢者向けの賃貸住宅の提供に機構が一定の役割を果たしている現時点で管理を即座に廃止すれば、高齢者の居住の場がなくなるおそれがあり、既存ストックの有効活用という観点から低所得の高齢者等向けに住宅を提供することが機構の基本的役割という意見があった</p> <p>民間事業者は期間リスク等を勘案すると採算性の低い事業は行いにくい。また、多くの地方公共団体は、財政事情が苦しく、人的ストックの蓄積もないため、継続的ではない事業のために人員を抱えるのは非効率。 このため、<u>民間に係る期間リスク等のヘッジ及び地方都市の整備に係る地方公共団体の役割の代替が機構の役割と考えられる。</u>ただし、<u>事業範囲は必要最低限とすべく、都市再生事業の実施基準の明確化を図るべき。</u> なお、財政支援がある場合には、機構が関与すべき事業かどうか、国の個別の判断を経ることとすべき</p>
財務リスク	<p>賃貸住宅部門は、約 11 兆円の借入金を抱え、総収入のおよそ 3 分の 1 の約 2,100 億円を支払利息として支出。 経営改善計画で見込む市場金利が平成 23 年度以降 1 % 上昇したとしても、即座に支払利息が急増する訳ではないが、繰越欠損金の解消期限としている平成 30 年度には年間で 900 億円強の支払利息の増加。<u>債務残高が増加に転じるおそれ</u></p>	

<p>ストックの 老朽化</p>		<p><u>ストックの大半が老朽化</u>しており、適正な維持管理、更新投資等を行わなければ、現在の空室率や家賃水準を維持できないリスクを有している。さらに、地価動向によっては多額の評価損が生じるリスクも有している</p>
<p>ニュータウン事業の 損失</p>	<p>ニュータウン事業における<u>更なる損失の発生は避けがたい</u>と考えられ、将来の地価下落、金利上昇等のリスクに鑑みれば、更なる損失の発生は、UR全体の健全な財務構造への転換にも大きな影響を及ぼす</p>	<p>バブル期等に高値で取得した土地等については、平成 16 年の機構移行時における時価での評価替に加え、平成 17 年度の事業の大幅な見直し、平成 18 年度の減損会計の導入、平成 19 年度の販売用不動産の低価法の導入等により、多くは既に損失として計上済。しかし、残り約 3,100ha の土地の処分が必要であり、売却時の個別の地区の需給状況等によっては機構が想定した価格で売却できるかどうか不透明であることから、<u>更なる損失の発生自体は避け難い</u></p>

	内閣府「独立行政法人都市再生機構の在り方に関する調査会」 (平成 24 年 8 月)	国土交通省「独立行政法人都市再生機構のあり方に関する検討会」 (平成 22 年 10 月)
改革の考え方		
基本的考え方	<p>URが多額の債務を抱え、金利リスクなどを内包している実態を踏まえれば、将来に備えるために今この時点で抜本的な業務・組織の見直しを行うことが不可欠</p> <ul style="list-style-type: none"> ●人口減少・高齢化などの中で政策実施機能を明確化するため、公的機関の役割は民業補完に徹すべきとの観点等を踏まえ、真に必要な内容に業務・組織を見直す必要性 ●自律的な経営の下で収支を改善することにより、現在の繰越欠損金や今後の損失を早期に解消するとともに、多額の債務を削減することにより、持続可能な形で政策実施機能を発揮し得る財務構造へ転換する必要性 <p>の両者を勘案し、<u>それぞれの行動原理を明確化し、ふさわしい組織形態へと見直す必要</u></p>	<p>機構は政策的要請に基づいて大都市圏の中堅勤労者向けの住宅供給や都市再生事業などを行ってきたものであるが、これらは必ずしも機構という組織で行う必要がないという意見や他の代替手段で行えるとの意見もあり、これらの代替手段との効果や政策コストの比較検討の上で政策は実行されるべきである</p> <p>このため、機構の事業の廃止については、次のような課題を克服する必要がある。</p> <ol style="list-style-type: none"> ①受け皿となる民間賃貸住宅や公営住宅が不足する中で、高齢者や低所得者を多く含む機構賃貸住宅の居住者の居住の安定を図る必要 ②すべての住宅について譲渡希望があるとは考えにくく、また、希望があったとしてもその譲渡が機構の損失を更に広げかねない ③民間では行わない採算性は低い外部性の高い都市再生事業や地方公共団体に対する資金的・人的支援の代替手段を探す必要が生じる <p>また、機構の組織の廃止については、資産を処分してもなお残存する債務や繰越欠損金があれば、一般会計による資金を投入し解消する必要がある。</p> <p>以上のように、<u>住宅政策・都市政策の実施、機構の債務返済、国の財政状況の観点から、機構の事業・組織を即座に廃止することは現実的には難しい。</u>以下の3点を前提に、<u>事業・組織の見直しを行うことを基本とすべき</u></p>
改革の前提	繰越欠損金等の解消や債務の削減は、国民負担とならないよう自らの経営努力により行うことを前提	<ol style="list-style-type: none"> ①役割を終えた事業・組織、民間にゆだねることが適切な事業・組織は廃止・縮小をベースとしつつ、実現可能な姿を追求する ②負債の返済や繰越欠損金の解消は、経営努力により行うことを基本とし、一般会計による肩代わり等は極力回避する ③見直しは、見通せる時間軸の範囲内で期限を明示して断行する

<p>組織の在り方</p>	<p>国民のニーズを踏まえつつ政策実施機能を発揮するための不断の運営見直しが必要な分野（運営改善分野）と、企業的な経営手法を活用した事業運営により収支改善が期待できる分野（企業経営分野）に分けて再編し、果たすべき役割とそのための行動原理を明確化する その上で、両分野が連携し、組織全体としてURの繰越欠損金等の解消や債務の早期かつ確実な削減に一体的に取り組むための仕組み（収益移転等）を設ける</p> <p><u>企業経営分野については、例えば、高額賃貸住宅の供給等、民間企業とも市場で競合しつつ実施している内容については、将来的な株式売却も視野に入れつつ、当面は政府100%出資の特殊会社（事業会社）とし、株式会社のガバナンスを導入することが適当</u> その場合、内部統制の強化や取締役の経営全体への責任の明確化のほか、社外取締役の活用等、幅広い経営の知見を最大限に活用する工夫が有効</p>	<p>機構の経営は財政投融资からの多額の借入に依存しており、金利の上昇により経営が悪化するリスクを抱えているが、旧国鉄のように負債の一部を切り離すことは、新たな財政資金の投入につながる。当時とは財政の状況も異なることから、<u>コスト削減等による業務の効率化、収益力の確保を通じて借入の圧縮を図ることにより、経営に関するリスクを小さくしていくことが必要</u></p> <p>A案（完全民営化）、B案（政府100%出資の特殊会社）、C案（新しい公的法人（公的機関））の3案について検討。 本来であればA案が望ましいという意見が多かったが、機構の巨額な負債の返済や繰越欠損金の解消を一般会計で肩代わりすることを極力回避するという前提に立てば、<u>現実的にはB案とC案の実現可能性が高いという意見が多かった。また、B案とC案にはそれぞれメリット・デメリットがあり、いずれの案が望ましいかについては意見が分かれた。</u> 本検討会としては、いずれの案を採用するかは政治判断にゆだねる</p>
<p>ストックの在り方</p>	<p>将来のリスクに備えた健全な財務構造へ転換するため、収益改善による債務削減の取組にとどまらず、<u>経済環境等を考慮しつつ、資産売却等を積極的に進めることで資産・負債を両建てでスリム化し、バランスシートを改善する</u></p>	<p><u>政策的に公的関与が必要な住宅ストックをマクロ的に決定した上で、団地ごとの状況を踏まえた再生・再編を進め、需要動向に応じ可能な限り逐次縮小すべき</u></p>
<p>民間活力の導入</p>	<p>従来の枠組みにとらわれることなく、<u>PPP手法（民間活力）の導入</u>など、民間や外部の有識者の知見・ノウハウ等を活用して創意工夫がいかされるような業務運営を図り、利用者の立場に立ったサービスの向上を図る</p>	
<p>留意点</p>	<p>賃貸住宅の居住者の居住の安定の維持等の必要性を十分踏まえつつ、<u>地域において形成されているコミュニティの実態等も勘案して対応する必要がある</u></p>	<p>機構の業務・組織改革に当たっては、<u>居住者の居住の安定に配慮する必要があるとともに、雇用の安定にも留意する必要</u></p>

	内閣府「独立行政法人都市再生機構の在り方に関する調査会」 (平成 24 年 8 月)	国土交通省「独立行政法人都市再生機構のあり方に関する検討会」 (平成 22 年 10 月)
賃貸住宅事業		
事業の 在り方	UR 賃貸住宅は、基本的に市場家賃で運営され、入居者の所得水準等についても公営住宅等とは政策上の位置付けが異なるとの事業の性格を大前提として維持しつつ、再編後の行政法人の賃貸住宅部門及び事業会社は、それぞれ適切な収入を確保することで必要なコストを賄い、 <u>自律的・持続的な経営を成り立たせることが必要</u>	安定的な経営の観点からは財政投融资の確保は当面不可欠。金利変動リスクを小さくし、機構の経営に対して一般会計による資金を投入することなく債務の削減を進めるためには、 <u>管理の合理化・効率化を進めるとともに、機構の財務を悪化させることなくストックの削減を進め、資産・負債の圧縮を図る必要</u>
	<u>高額家賃物件等民間により住宅市場を通じて十分に供給され得る賃貸住宅や、低所得の高齢者等に対するセーフティネットの機能を担っている賃貸住宅等多様なものが存在することから、民業補完の徹底や政策実施機能の発揮の観点</u> を踏まえて資産・負債を再編し、運営改善分野については行政法人、企業経営分野については事業会社に位置付けることが適当 企業経営分野については、経営の自由度を確保して可能な限り民間の手法を活用しながら収益を向上させ、事業の収益力や財務の健全性等を勘案して適切と判断される場合には速やかに株式売却等を行うことを想定して民営化する	役割を終えたストックについて縮減を進めて行くのみならず、例えば、 <u>高額家賃物件の売却又は別組織への移管が考えられるが、株式会社は法人税の課税対象となり、債務の圧縮や繰越欠損金の解消の速度が鈍化する点に留意する必要</u>
経営の透明性の向上	<u>団地ごとの管理方式を導入し、その収支状況等を把握しつつ収支の透明化を図ることにより、的確な損益管理を徹底</u>	賃貸住宅の収支状況や公費の投入状況等について、 <u>地域ごと、あるいは団地ごとといった単位で情報を的確に把握し、適切な情報開示を行っていく必要</u>
家賃設定	<u>新規募集家賃について、資産状況や市場での需給動向（空室率）を勘案した家賃設定の柔軟化を検討</u>	市場家賃への移行に当たっては、急激な家賃の上昇の影響を緩和する観点から、継続家賃改定は 3 年に 1 度とし、改定時の市場家賃と現行家賃を比較してその差を 3 分の 1 ずつ埋めていくルールを採用している。加えて、機構では、募集家賃を下げた場合には継続家賃もその水準まで自動的に下げていることなど、 <u>市場家賃化したとは言っても、完全に民間と同じとは言い難い状態にある</u>

家賃減額措置	<p>家賃減額措置については、内容が複雑で分かりにくいなど不透明な制度となっている。現在URが負担している家賃減額措置の金額、URが負担する根拠等を明らかにした上で、改めて制度の趣旨・目的を整理し、賃貸住宅事業者として負担すべきコスト以外の政策的コストについては、<u>国の政策として実施する必要性や政策目的に応じた適切な負担の在り方を精査すべき</u></p>	<p>政策的な家賃減額が家賃システムを複雑で分かりにくくし、管理コストも増大させている。また、一般会計による資金投入の内容も分かりにくい。</p> <p>居住者の居住の安定への配慮は必要だが、<u>家賃減額措置を国の政策で求めるなら、コストは国が負担し、家賃制度の透明性を向上させるべき</u>。なお、既存入居者に対する家賃減額等の取扱いには、一定程度は配慮せざるを得ないとする意見と過度な既得権的優遇は行うべきでないという意見があった</p>
住宅管理業務	<p><u>民間業者のノウハウ（大規模複数年契約等）の導入による修繕費等の維持管理コストの削減や、業務委託（コンセッション方式を含む）の実施等による住宅管理の合理化</u></p> <p>行政法人の公的機関としての役割に鑑み、行政法人の賃貸住宅事業について、<u>地方公共団体等の住宅政策と連携して適切な管理・運営を推進する</u></p>	<p>機構賃貸住宅が<u>地方公共団体の住宅政策と連携して適切に管理・運営されるような仕組みを構築すべき</u></p>
ストック再編	<p>ストック再編・再生方針の見直しを図り、必要な資金が少なく事業実施期間も短い等の収益上のメリットを有する<u>集約方式等の取組を優先的に実施する</u>。更に地方公共団体等への売却、借上げ等の活用を図る</p>	<p>政策的に公的関与が必要な住宅ストックをマクロ的に決定した上で、<u>団地ごとの状況を踏まえた再生・再編を進め、需要動向に応じ可能な限り逐次縮小すべき</u>。</p> <p>地域の住宅政策を担う<u>地方公共団体等が政策上の必要から譲受等を希望する物件については、譲渡等により機構の財務が悪化しない条件で譲渡等を行うこととすべきである</u></p>
	<p>団地再生に関し、民間のノウハウを活用したアセットマネジメントの導入、更には<u>売却対象の土地に係る民間事業者との分譲住宅を共同プロジェクト化するなど、付加価値を付けられるような規制緩和を進める</u></p> <p>事業会社の経営者が、資産を売却するか、継続して保有するかを経営判断を行う必要がある。その場合、財務体質を悪化させない観点から、不動産市場における収益還元価格で形成される時価を参考に、簿価（複数の物件をまとめて一体として売却する場合は、簿価の合計額）を下回らないことを原則として、可能な限り収益を最大化するよう努めることが重要</p>	<p>団地を地域活性化及び福祉の拠点として再整備を行うことや少子高齢社会に対応したミックストコミュニティを形成することも重要な役割。加えて、民間による高齢者向け住宅の安定的供給を促進する観点から、敷地を含めた<u>機構賃貸住宅団地ストックを活用し、PPP手法などにより民間の資金・ノウハウを活かしたサービス付きの住宅の供給を促進していくことがより効果的</u></p>

減価償却 期間	<p>企業経営分野については、株式会社という会社法による制度に基づく組織形態の下で経営されることを踏まえ、その組織形態（株式会社）における税法上の減価償却期間（47年）に見直す。</p> <p>運営改善分野については、民間との競合の程度が低く、民間の賃貸住宅とは経営条件が相違することも踏まえつつ、躯体の耐久性や修繕コストの増加等も勘案した上で、現在の減価償却期間（70年）を実態に即して見直す。</p>	
------------	--	--

	内閣府「独立行政法人都市再生機構の在り方に関する調査会」 (平成 24 年 8 月)	国土交通省「独立行政法人都市再生機構のあり方に関する検討会」 (平成 22 年 10 月)
都市再生事業	<p>都市再生事業は、<u>防災上緊急性の高い密集市街地の整備改善等、公共性が高いが地方公共団体等では実施困難な事業を技術的、人的に補完する役割が期待され、その公共性ゆえに土地区画整理事業等を施行する場合の施行権能等の特別な制度的な位置付けが与えられている。</u></p> <p>公共性と民業補完を原則とする事業であり、収益が上がる時期も事業の最終段階となるなど<u>キャッシュフローが不安定になる傾向があること、団地再生等において賃貸住宅部門と連携することで相乗効果があること</u>等から、組織見直し後は行政法人に位置付けることが適当</p>	<p>平成 20 年 3 月に機構が策定した「都市再生事業の実施基準」に基づき、<u>①政策的意義の確認、②民間のみでは実施困難であることの確認、③民間の投資誘導に資することの確認、④事業の採算性の確認</u>という 4 項目の基準に適合することを機構自ら検証した上で、機構の第三者機関である事業評価監視委員会がその検証結果を評価する仕組みとなっている</p> <p>事業初期段階に土地を取得し、土地の整形等を行って、数年後に民間事業者に対して譲渡する事業は、保有期間中の地価の変動の影響を受ける</p> <p>賃貸住宅部門と都市再生部門を何らかの形で分離することが基本。ただし、完全に別個の組織にすることには、以下の留意点があり、検討を要する。</p> <p>① 都市再生の収益を賃貸住宅の債務の圧縮に、賃貸住宅の安定的なキャッシュ・フローを都市再生の資金操りに活用できなくなること</p> <p>② <u>団地再生事業等両部門が連携して行う事業があるなど両部門の分離が業務の効率性を阻害しないよう配慮する必要があること</u></p> <p>③ <u>キャッシュ・フローが安定的でなく、景気動向によっては収益性が低くなる都市再生部門が少ない資本金で自立して経営していけるか疑問があること</u></p>
事業の在り方		
経営の透明性の向上		<p>都市再生部門の事業についても、財務情報等を民間企業並みに情報公開するとともに、個々の事業の適格性、効率性の確保等の観点から、事業箇所ごとに更なる情報開示を進めて行く必要がある。</p>

収益性の 向上	<p>収益性が期待できる案件については、事業用地の出資等による<u>S P C</u>（特定目的会社）の活用や、保留床の一時取得・処分等について、<u>民間事業者等との共同事業を実施することを可能とする</u></p>	<p>民間都市開発事業に対する直接・間接のファイナンス機能を有している（財）民間都市開発推進機構との統合を検討する必要がある。 また、機構が事業主体として参加する事業については、<u>S P Cの活用等により、官民のパートナーシップによるリスクの分散と収益性向上を実現させるとともに、個別事業ごとの収支採算等の情報を開示し、透明化を図る必要がある。</u></p>
	<p>震災復興や持続可能なまちづくりの推進、まちづくりの国際展開等の新たな政策ニーズが見られる中、<u>URが有する都市再生のノウハウ・技術やマンパワーを積極的に関係機関に提供・活用し、収支改善に結び付ける</u></p>	<p>地方都市の整備に関しては、地方公共団体の要請に応じ、人材・財源・ノウハウの不足している<u>地方公共団体を補完するためのコンサルティング等の支援を基本とし、明確化される都市再生事業の実施基準を厳格に運用し実施すべき。</u> なお、費用等の負担は基本的には事業による地域の受益を踏まえて地方公共団体も適切に負うべきであり、機構として最低限採算性は確保すべき</p>

	内閣府「独立行政法人都市再生機構の在り方に関する調査会」 (平成 24 年 8 月)	国土交通省「独立行政法人都市再生機構のあり方に関する検討会」 (平成 22 年 10 月)
ニュータウン事業		
今後の 処理策	<p><u>将来の損失を最小限に抑えるため、あらゆる努力を傾注するとともに、将来の損失の発生に備えて組織全体として取り組むことが必要</u></p> <p>URが平成 30 年度の期限までに経営努力により、残存している資産の状況、経済環境の変化等に応じ、<u>今後発生することが避けられない損失について、果断な処理策を策定しつつ、販売用資産の売却等の推進や賃貸用資産の収益力の強化を進めることが必要である。</u></p>	<p>土地売却を急ぎ、早期に事業を清算するが、不動産市場の動向を注視し、<u>売却に伴う損失を極力抑えることとすべきである。</u></p> <p>単独で経営が成り立つ事業ではないことから、賃貸住宅部門、都市再生部門と分離することは不可能である。</p> <p>このため、売却に伴う損失については、<u>賃貸住宅部門、都市再生部門の収支で対応することとし、一般会計による資金の投入は賃貸住宅部門、都市再生部門における自立的な経営が不可能となるような場合等を除いて極力回避することとすべきである</u></p>
	<p>①各々の団地のデータ管理を徹底し、地価動向等の市場環境を的確に把握し団地ごとの処分促進策を講じること、②その上で地区ごとの売却等の見通しに応じて残工事の進捗を調整し過度な投資を抑制すること、③民間事業者への宅地処分促進に資する要件（公募原則、自ら建設義務等）の緩和等を図ること、④事業用借地としての活用については、潜在的な利用者への働きかけの強化や契約関係の安定化・長期化の取組等を進め、<u>将来的な譲渡等も視野に一層の収支改善の取組を促進すること等が必要</u></p>	
	<p>これまでの政策的な経緯や、未処分の広大な土地の活用のためには単独の事業努力では限界があること等も踏まれば、平成 30 年度の状況が見通せる時点で、事業の進捗を見つつ、必要な場合には、政策ニーズを踏まえた政策的な対応（例えば、メガソーラー施設や震災復旧利用等）を講じることと考えられる。</p>	

	内閣府「独立行政法人都市再生機構の在り方に関する調査会」 (平成 24 年 8 月)	国土交通省「独立行政法人都市再生機構のあり方に関する検討会」 (平成 22 年 10 月)
関係会社等の整理・合理化		
整理・合理化	<p>長年にわたり不透明な関係が続いてきたという経緯から、以下に掲げるような整理・合理化の取組を一層進め、URが策定した「関係会社の整理・合理化方針」(平成 24 年 3 月策定)を平成 24 年度中により具体化させ、<u>最終的にURの関係会社でなくす必要がある</u></p> <p>関係会社の株式の売却及び株式持合いの解消等については、「関係会社の整理・合理化方針」を直ちに具体化し、速やかに株式の売却及び持合いの解消並びに法人の統廃合を行うための取組を更に加速させる必要</p> <p>関連公益法人等に外注している業務については、一層の業務運営の効率化を進める観点から、民間事業者が採用している運営形態を踏まえつつ整理を行い、平成 24 年度中に住宅管理に係る公益法人を再編・縮小することとする</p>	<p>公団時代における急速な業務の拡大や定員管理に対応するために次々と子会社・関連会社等が設立され、随意契約が結ばれてきたが、民間事業者のように経費の節減・効率性の追求を目的として行われてきたとは言い難く、業務運営に非効率な面がある</p> <p>機構本体の組織形態の見直し方針を踏まえつつ、早急に検討を進め、<u>関係法人の整理・統廃合に関する工程表を策定すべきである。</u></p> <p>なお、見直しに当たっては、居住者に対するサービス水準の維持及び関係法人の雇用問題等に十分配慮する必要があるとともに、関係法人が自立できるよう統合についても検討が必要である</p>
再就職あつせん	URにおいて管理職等を経験した者が関係会社に再就職していることが、不透明な契約の一因になっていることから、 <u>URへの再就職のあつせんを行わないことを引き続き徹底</u>	関係法人との人的関係については、平成 20 年 2 月の冬柴国土交通大臣(当時)による国会答弁に基づき、 <u>既に機構から関係法人への再就職についてあつせんは行わないこととしているが、引き続きこれを継続していくべきである</u>
利益剰余金の返納	URとの競争性のない随意契約等により蓄積された利益剰余金等については、株主等との協議を加速し、 <u>少なくとも国土交通大臣が返納を要請している総額 140 億円程度の返納を平成 24 年度中に実現させる</u>	公認会計士等の専門家で構成するWGを設置し、各法人が自立的企業経営を行うために必要最低限の利益剰余金の範囲等を検討し、これを超える利益剰余金については、機構への返納を求めるべく、他の株主との協議を行い、 <u>年度内に具体の返納額について概ねの結論を得ることとすべき。</u> <p>なお、機構が債務の圧縮や繰越欠損金の解消を求められていること等を踏まえれば、機構への金銭寄附等による返納とすべきである。</p>

随意契約の見直し	<p>関係会社との契約は、随意契約から総合評価方式を含む一般競争入札に移行されたが、主として業務代行会社が受注している「<u>機構支援業務等</u>」については、<u>高い落札率や一者応札の状況が見られることから、技術評価項目の見直し等競争性を確保する取組を行うことが必要</u></p>	<p>関係法人との契約関係については、平成 22 年 6 月 21 日に機構が策定した新たな「随意契約等見直し計画」に基づき、</p> <ul style="list-style-type: none">・ 関係法人との競争性のない随意契約は事務所等賃貸借等に限定・ 競争性のある契約への移行を平成 22 年度中に前倒し・ 1 者応札・1 者応募となった場合には、再入札を実施。 <p>といった徹底した見直し</p> <p>子会社等との随意契約が<u>一概に非効率だと言い切れないという指摘もあったが、長年にわたり不透明な関係が続いてきたという経緯からすれば、一旦は関係を整理せざるを得ないのではないかかと考えられる。</u></p>
----------	--	---

	内閣府「独立行政法人都市再生機構の在り方に関する調査会」 (平成 24 年 8 月)	国土交通省「独立行政法人都市再生機構のあり方に関する検討会」 (平成 22 年 10 月)
経営合理化		
全般	組織見直しと併せて、間接経費削減、保有資産売却など経営合理化策についてもあらゆる取組を徹底的に講じる	
人件費	給与水準については、ラスパイレス指数が 113.6 (平成 23 年度、年齢・地域・学歴勘案) となっており、早急にまず国家公務員と同程度にした上で、更に全体的な給与の在り方について見直しを行う	
	第二期中期計画で定める平成 25 年度までに常勤職員の 2 割削減を達成し、これに加えて、賃貸住宅の管理部門の民間委託等を更に進めること等により、一層の削減を行う必要	
一般管理費	一般管理費については、URは予算額(平成 20 年度と 25 年度の比較)で 20%以上削減することとしているが、その実績額についても平成 25 年度までに更に大幅に削減するなど一層の対策を進める必要	
	広告費については、行政法人は政策実施機能を的確に発揮するため必要な政策コストを明示し効率的に運営すべきであり、広告の必要性について、民間事業者と競合しないなどの業務の性格や費用対効果を踏まえて検証を行った上で、他社の事例も参考としつつ、早急に大幅な削減を図る	
事業用以外の資産	資産・負債を削減し、財務体質の一層の改善を図っていくため、平成 24 年度中に、横浜アイランドタワーをはじめ、比較的高い資産価値を有する物件については、売却できるよう取組を強化するとともに、それ以外の物件についても、個別精査の上、処分又は自ら移転するなどの取組を具体化する	
	職員宿舎については、URは、43 物件の職員宿舎を保有しているが、「独立行政法人の職員宿舎の見直し計画」(平成 24 年 4 月行政改革実行本部決定)等に基づき、可能な限り大幅な整理・縮小を図ることとし、年内に具体的な計画を取りまとめ、速やかに実施	