

独立行政法人都市再生機構の改革に係る工程表

平成23年7月1日

国土交通省

1. 趣旨

独立行政法人都市再生機構（以下「機構」という。）の改革を進めるため、国土交通省に設置した「独立行政法人都市再生機構のあり方に関する検討会」（以下「検討会」という。）は、延べ18回にわたる審議を経て、平成22年10月に報告書を取りまとめ、国土交通大臣あてに提出したところである。

また、独立行政法人改革を進める観点から、「独立行政法人の事務・事業の見直しの基本方針」が平成22年12月に閣議決定されたところである。

本工程表は、検討会報告書に示された機構の改革を組織、業務の両面にわたって着実に推進するために策定するものであり、改革の具体化を通じて、より効率的で透明性の高い組織と業務運営の実現を図ろうとするものであり、行政刷新会議において進められている独立行政法人の見直しを踏まえつつ、改革の推進に当たっていくこととする。

2. 改革の基本方針

検討会報告書においては、機構の組織・事業の問題点として、

- ① どのような政策目的を担う組織なのか分かりにくいこと
- ② 事業資金のほとんどを財政投融资借入に依存し、財務体質が脆弱であること
- ③ 非営利事業であるが故に効率的な業務運営がなされてこなかったこと
- ④ 株式会社に比べてガバナンスが十分とはいえないこと

を挙げている。

また、閣議決定された基本方針においても、機構に関し、「機構は、14兆円の負債及び3,500億円の繰越欠損金を有していることから、これによる将来的な国民負担の発生を避けるため」、「事務・事業全般について抜本的な見直しを行い、これを踏まえた新たな経営改善計画を策定する。また、組織の見直しを含め、機構の在り方について検討する。」としている。

機構の改革は、こうした機構の抱えている問題点を解決するために行われるものであり、検討会報告書で示された方向に沿って、

- ・ 賃貸住宅部門を中心とした業務の効率化、収益力の確保を通じた機構の資産・負債の圧縮

- ・ 都市再生事業について高い公的関与が必要な事業への限定
- ・ 事業に係る収支等の明確化
- ・ 関係法人の整理合理化
- ・ より透明性が高く効率的な組織と業務運営への改善

を基本として行うものとする。

併せて、機構の抱えている巨額の負債の圧縮のため、事業収支を厳格に管理するとともに、国のガバナンスの強化を図るものとする。

なお、76万戸を有する賃貸住宅部門については、多くの居住者がいることから、居住者の居住の安定を害することがないように配慮するものとする。

3. 組織改革

(1) 基本的考え方

検討会報告書においては、機構の組織について、本来であれば完全民営化することが望ましいという意見が多かったが、巨額の負債の返済や繰越欠損金の解消を機構の経営努力により行うことを基本に、一般会計による肩代わり等を極力回避するという前提に立てば、政府100%出資の特殊会社とするか株式会社方式のガバナンスを導入した新しい公的法人とすることが現実的には実現可能性が高いとされたところである。

これは、市場からの資金調達により事業を行う完全民営化が極めて困難であるとしても、機構の業務運営を効率化し、財務の改善を図っていくためには、民間の会社経営のノウハウを採り入れていく必要があるとされたものであり、今後、行政刷新会議において進められる独立行政法人の見直しと連携しつつ、この趣旨に沿った組織の見直しを行うものとする。

このため、将来の機構の組織の全面的な見直しを視野に、当面、以下の改革を進めていくこととする。

なお、組織の見直しに当たっては、機構の組織・業務改革の状況を踏まえつつ、都市再生部門と（財）民間都市開発推進機構との統合を検討するものとする。

(2) 賃貸住宅部門と都市再生部門の区分の明確化

機構を事業目的に対応した組織とし、透明性の高い経営を実現するため、賃貸住宅部門、都市再生部門及びニュータウン部門の区分を明確化し、これら3部門をそれぞれ財務と統治の単位とする組織内カンパニー制度を導入する。

各カンパニーごとに執行責任者を置き、業務管理・財務管理を徹底し、

効率的な業務運営・組織運営を徹底するとともに、業務情報・財務情報を開示する。【平成23年度から試行実施、平成24年度から本格実施】

(3) 株式会社方式のガバナンスの導入

組織内カンパニー制度の導入に併せて、機構のガバナンスの強化を図る。

このため、機構の投資判断のルールやプロセス等をより明確にするとともに、民間の株式会社方式のガバナンスを導入する。

具体的には、経営責任を負う理事長の下に置かれる各理事について、株式会社の取締役の仕組みにならって、担当分野の業務を効率的に執行し、最小のコストで最大の成果を得られるよう権限と執行責任を明確化する（なお、職員についても同様とする。）。

また、機構の重要な意思決定においては、株式会社の取締役会の仕組みにならって、全役員で構成される理事会の審議を経ることとし、株式会社の意思決定の機能を活用するものとする。【平成23年度から試行実施、平成24年度から本格実施】

(4) 経営改善計画の策定

機構の経営の効率化を図る観点から、新たな経営改善計画を策定する。

新経営改善計画において、繰越欠損金の早期解消に努めるとともに、機構の抱えている負債の圧縮を図り、将来的な金利上昇リスクの軽減に努めるものとする。

なお、新経営改善計画は、賃貸住宅部門、都市再生部門及びニュータウン部門の各部門について、事業運営の合理化を図り、財務の改善を図ることができるよう定めるものとする。【平成23年度中に実施】

(5) 情報開示の促進

機構の経営の透明性を高め、より効率的な経営を促すため、機構の財務・事業情報について、民間企業の取組みを参考として、原則として民間企業と同じ基準や考え方に基づき、開示の徹底を図る。【平成23年度から実施】

(財務情報)

- ・ 民間企業並みに、カンパニー別の収支や資産等に関する情報を毎年度公表する。

(賃貸住宅事業)

- ・ 賃貸住宅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毎年度公表する。

(都市再生事業)

- ・ 事業実施中の地区については、個別事業の収支や国費の投入状況に関する情報のうち、機構の利益を不当に害する情報、関係者の正当な利益を害する情報及び個人情報に関する情報に該当しないものを毎年度公表する。
- ・ 事業完了後は速やかに、収支や国費の投入状況に関する情報のうち機構の利益を不当に害するとして非開示としていたものを含めて公表する。

(6) 国による出資金の執行管理強化

国が拠出した出資金に関する執行管理を強化するため、平成23年3月に国土交通省において整備した執行管理手続きに基づき、国が拠出した出資金の具体的な充当対象（事業地区、事業団地等）について、事業完了に伴い回収した出資金を再活用する場合を含め、毎年度あらかじめ国土交通省に報告し、チェックを受けるものとする。【平成23年度から実施】

4. 業務改革

4-1 賃貸住宅部門

(1) 基本的考え方

検討会報告書においては、機構の抱える14兆円の負債のうち、11兆円は賃貸住宅部門における財政投融资を中心とした借入金であることから、今後の金利上昇リスク等を回避するためには、賃貸住宅部門を中心とした業務の効率化、収益力の確保を通じて資産・負債の圧縮に向けた取組みを進めていく必要があるとされたところである。

また、民間にできることは民間にゆだねることが政策の基本であり、公的部門の役割は民間住宅市場の環境整備と補完である。

これまで機構の賃貸住宅が担ってきた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わっているものと考えられることから、賃貸住宅ストックについては、個々の団地ごとの状況を踏まえ、需要動向に応じて可能な限り逐次縮小していくための取組みを行う。

一方、住宅政策上の重要な課題となっている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の確保に対しては、まずは、地域の住宅政策を担う地方公共団体等において取り組むべきであるが、機構賃貸住宅に多くの低所得高齢者が居住し、機構が一定の役割を果たしていることを踏まえ、既存ストックを有効活用し、低所得の高齢者等向けの住宅の提供を基本的な役割とした取組みを行う。

ただし、この場合、地域活性化及び福祉の拠点としての再整備やミックスコミュニティの形成の取り組み、PPP手法などによる民間の資金・ノウハウを活かしたサービス付きの高齢者向け住宅の供給促進などが求められる。

また、家賃制度については、平成11年度に市場家賃化しているが、継続家賃改定における激変緩和措置に伴う居住者間の負担の公平性の問題や国費が投入されている減額措置など公的賃貸住宅として家賃制度自体に関する情報公開が十分とは言えないといった問題がある。このため、透明性の向上等を図るための取組みを進めていく。

(2) 既存賃貸住宅の再生・再編

既存賃貸住宅について団地再生、ストック活用、用途転換、土地所有者等への譲渡・返還等という4つの基本的類型を設定し、全団地について団地ごとの整備方針を策定した「UR賃貸住宅ストック再生・再編方針」については、引き続き、居住者等の理解を求めながら着実に取組みを実施していく。併せて、団地や地域の特性を踏まえ、PPP手法を活用してサービス付きの高齢者向け住宅や医療施設・福祉施設を導入したり、安否確認や生活相談等のサービスを導入するなど既存賃貸住宅の再生・再編を行う。これにより、団地の価値を向上させるとともに、収益力の維持・向上を図る。【実施中・平成23年度以降順次実施】

ただし、(3)の高額家賃物件の譲渡等や(4)の地方公共団体との連携に関する結果等を踏まえて再検証を行う。【平成24年中に実施】

なお、実施に当たっては、居住者の居住の安定に配慮しつつ、資産・負債の圧縮を図るとともに、経営効率の向上を図るものとする。

(3) 高額家賃物件の譲渡等

賃貸住宅部門の資産・負債の圧縮を図るため、都心部の高額家賃物件の売却等に関し、公募・入札等を行う対象物件の選定や公募・入札等に係る具体的な実施方法等についての対応方針を、専門機関等に対するヒアリングを実施した上でとりまとめ、これに基づいて対象物件の選定を行い、少なくとも機構の財務が悪化しないことを条件として、居住者の理解を求めつつ、収益力向上を図る観点からの公募・入札等手続きを実施し、機構の財務体質の改善につながる価格により譲渡等を行う。【平成23年度中に実施】

なお、2回目以降の公募・入札等の手続きについては、初回の状況を踏まえて所要の改善を行った上で実施する。【平成23年度以降順次実

施】

(4) 地方公共団体との連携

賃貸住宅部門の資産・負債の圧縮を図るとともに、地域の住宅政策により即した住宅の提供を図るため、阪神・淡路大震災の復興関連を含む借上公営住宅の存する地方公共団体や4大都市圏以外に団地が存する地方公共団体を中心に、地方公共団体における買取り、借上公営住宅としての活用、地方公共団体と連携した管理・運営、福祉拠点としての再整備等に関する意向を確認し、必要に応じ協議を行う。【実施中・平成23年度中に実施】

また、4大都市圏の地方公共団体についても、順次、地方公共団体における買取りや借上げ等の意向を確認し、必要に応じ協議を行う。【平成23年度中に実施】

いずれについても、少なくとも機構の財務が悪化しないことを条件として、双方の協議が整えば譲渡や地方公共団体の住宅政策と連携した管理・運営等を行う。なお、連携した管理・運営としては、例えば以下の方策が考えられる。【平成23年度以降順次実施】

- ・ 借上公営住宅としての活用
- ・ 公営住宅・公社住宅において建替えを行う際の敷地の提供や居住者の一時移転先としての活用
- ・ 所得や高齢者が必要とする介護・支援の状況等に応じて公営住宅と機構賃貸住宅を選択可能とするなどより政策目的に応じた形での住替えの促進 等

(5) 家賃制度の透明性向上等

家賃負担に係る公平性を確保する観点から、現下の経済状況も考慮した負担軽減措置を講じた上で、継続家賃の改定を行った。【平成23年4月から実施】

また、家賃制度等の透明化・簡素化に関する方策として、以下の取り組みを順次実施する。【平成23年度以降順次実施】

- ・ 近傍同種の住宅の家賃の額と均衡を失ないように定めることとされている家賃の算定に係る考え方や家賃減額制度についてホームページを通じた分かりやすい情報発信
- ・ 国費の投入理由と投入対象の明確化
- ・ 特別減額措置に係る申請手続きの簡素化

なお、既存賃貸住宅への新規入居者との賃貸借契約は、団地の状況等

を勘案した上で、建替え予定の団地以外においても定期借家契約を導入する。【実施中・平成23年度以降順次実施】

4-2 都市再生部門

(1) 基本的考え方

検討会報告書においては、長期にわたる都市再生事業における民間事業者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されたが、その一方で事業範囲については、民間事業者や地方公共団体だけでは担えない分野など必要最低限なものにするという観点から、事業の実施基準の明確化を図るべきとされたところである。

また、民間事業のリスクヘッジに当たっては、機構自ら多様なリスクを全面的に負うことのないよう、リスクの分散と収益性向上を実現する取組みを進め、地方都市の整備に係る地方公共団体の役割の代替に当たっては、地方公共団体との役割分担を徹底し、機構として最低限の採算性を確保する仕組みの構築を進めていくこととされたところである。

これらの検討会報告書の指摘を具体化するため、以下の取組みを行う。

(2) 新たな事業実施基準の策定等

平成20年3月に策定された「独立行政法人都市再生機構の都市再生事業実施に係る基準」（以下「事業実施基準」という。）について、基準の内容が客観性に欠けることや国土交通大臣の関与がなく作成されたことなど不十分な点があるため、機構が行う都市再生事業の目的を「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」と整理した上で、現行の事業実施基準をより明確化した下記の内容からなる新たな事業実施基準を定め、国土交通大臣の認可が必要な業務方法書に盛り込んだところであり（※）、これに基づいて事業を行う。【平成23年4月から実施】

- ・ 機構が実施する事業を、国の政策に資する計画区域内の事業や計画に位置付けられる事業等に限定することとし、その具体的な政策実現効果目標を設定し、妥当性を外部の有識者からなる事業評価監視委員会で審議する。
- ・ 「民間都市再生事業の支援」については、都市再生緊急整備地域など国の関与する計画に基づくものであることを必須要件とするとともに、「民間のみでは実施困難であること」について、公募手続き

を行うことにより実際に民間で実施主体がないことを確認する。

- ・ 「地方公共団体のまちづくり支援・補完」については、国の政策に沿った地方公共団体のまちづくり整備計画に位置付けられていること等を必須要件とするとともに、地方公共団体から自ら実施が困難・適切でない理由を記載した要請が提出されていること、地方公共団体が応分のリスク若しくは費用の負担等又は関連事業の実施等の適切な役割分担を果たしていることを確認する。
- ・ 事業採算性が確保されていることの確認に際して、正味現在価値の算出に用いる割引率については原則として4%に設定し、計算根拠も含めた事業の採算性を事業評価監視委員会において評価する。

※ 独立行政法人都市再生機構事業評価監視委員会の下に都市再生事業実施基準検討等専門部会を平成22年11月に設置して有識者委員による検討を行い、独立行政法人評価委員会都市再生機構分科会における意見聴取やパブリック・コメントを経た上で、平成23年4月に業務方法書の一部改正として国土交通大臣による認可を行った。

また、トータル・リスクコントロールとして、事業中の仕掛資産の総量管理を実施する。あわせて、財務の健全性確保のために、自己資本比率は上場大手ディベロッパーの水準と乖離しないように運営し、カンパニー情報として公表する。【平成23年度から実施】

さらに、リスク管理等の観点から、機構の組織形態の検討の中で、民間都市開発事業に対する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等、官民パートナーシップのあり方を再構築する。【平成23年度以降順次実施】

なお、事業中止の判断は、事業見直し基準の明確化を行い、原則として5年としている再評価のサイクルに関わらず、事業評価監視委員会で評価を実施する。【平成23年度から実施】

4-3 ニュータウン部門等経過措置業務

ニュータウン整備事業及び特定公園施設業務の経過措置業務については、既に撤退の方針が示されている。

このため、ニュータウン整備事業については平成25年度までに工事を完了し、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、不動

産市場の動向を注視し、コストや売却に伴う損失を極力抑えるものとする。

また、特定公園施設業務については公園管理者との調整、施設譲渡等を行い、平成30年度までの業務完了に向けた取組みを促進する。

5. 関係法人等の改革

(1) 基本的考え方

関係法人については、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設立され、機構との間に随意契約を締結してきたが、透明性・効率性の観点から見て適切でない面があったことは否定できない。

このため、機構の業務運営における透明性・効率性を向上させる観点から、以下の取組みを行う。

(2) 随意契約の廃止

外部有識者からなる契約監視委員会における契約の点検を経て策定された「随意契約等見直し計画」（平成22年6月公表）に基づく以下の取組みを進め、平成22年度中に事務所等賃貸借等の真にやむを得ないものを除いて競争性のある契約に移行した。

- ・ 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する。
- ・ 平成19年12月に策定したこれまでの「随意契約見直し計画」においては平成25年度までかかるとしていた競争性のある契約への移行を平成22年度中に前倒しする。
- ・ 前年度に関係法人が随意契約又は1者応札・1者応募で受注した案件が、1者応札・1者応募となった場合には、再入札を実施する。

今後も、事務所等賃貸借等の真にやむを得ないものを除いて競争性のある契約を行うとともに、契約監視委員会において、主として関係法人による1者応札・1者応募となっていた契約について、実質的な競争性が確保されているかどうかという観点から契約内容や発注方法等の確認を行う。【実施中・平成23年度以降も継続実施】

(3) 利益剰余金の返納

機構の業務運営における透明性、効率性を向上させ、財政状態の改善に資する観点から、これまで機構との取引等に由来して関係会社に蓄積されてきた利益剰余金については機構への返納等を要請することとし、その方法等を下記の内容からなる「独立行政法人都市再生機構の関係会社における利益

剰余金の取扱いに関する基本的な考え方」としてとりまとめた（※）。

- ・ 会社自体の整理・統廃合を行うことを将来にわたる基本方針とし、機構の有する会社株式の売却等により機構の財務の改善を図ることとすべき利益剰余金相当額の回収についてはその中で適切に取扱うことを基本とする。ただし、当面、機構の関係会社として存続することとなる会社については、今後の会社の整理・統廃合に支障を来すことなく、また、会社の自立的な経営が可能な範囲内で、会社の整理・統廃合に先行して一定額の返納を求める。
- ・ 会社の整理・統廃合に先行して返納を求める額については、機構に由来する利益剰余金から今後の会社の自立的な経営に必要な費用を控除した上で、資金収支を考慮するものとする。
- ・ 会社の整理・統廃合に先行して行う利益剰余金の返納の方法については金銭寄附によることを基本とするが、機構の直接出資の有無、機構等の議決権比率の多寡、他の株主の構成等を踏まえて会社ごとにきめ細かく対応するものとする。

※ 弁護士、公認会計士5名からなる「独立行政法人都市再生機構の関係会社における利益剰余金の取扱いに関するワーキンググループ」を平成22年11月に設置し、関係会社に蓄積された利益剰余金を機構に返納させることについての考え方や方法等について、平成23年3月まで延べ6回の議論を行った上でとりまとめたものである。

この考え方に基づき、機構に対して関係会社の利益剰余金を機構に返納させるよう求め、機構及び返納対象となる関係会社において当該関係会社の株主等の利害関係者との返納に向けた協議を行い、同意が得られた会社から順次機構に対して利益剰余金を返納する。これにより、機構の負債の圧縮を図るとともに、国費の負担軽減に資する措置を講じるよう努める。【平成23年度以降順次実施】

（4）関係法人の整理・統廃合

機構の業務運営における透明性を確保する観点から、関係会社については、

- ① 株式の売却等により機構の関係会社でなくすること
- ② 株式持合による複雑な資本関係を解消すること
- ③ 統合等により自立可能な経営基盤の強化を図ること

を基本的な方向性として、以下の取組みを行う。

- ・ 利益剰余金の返納に係る基本的な考え方及び他の株主との協議状況

を踏まえて「関係会社の整理・合理化方針」を策定する。【平成23年度中に実施】

- ・ 関係会社及びその株主等の利害関係者と協議を行い、合意が得られた会社から順次整理・統廃合を行う。【平成23年度以降順次実施】

また、関連公益法人については、平成25年11月の法定移行期限までに公益社団法人・公益財団法人、一般社団法人・一般財団法人又は株式会社等に転換する見直しを行う。

なお、特に機構の賃貸住宅業務と密接な関わりがある関連公益法人については、機構本体の業務の見直しと並行して効率的に事業を実施する観点からの見直しを行う。【平成23年度中に結論を得る】

6. 東日本大震災等への対応

3月11日に発生した東日本大震災及び福島第一原子力発電所における事故を受け、住宅分野においては、被災者向けの応急仮設住宅の供給、公営住宅等の空家の提供及び復興住宅の建設等が、また、都市再生分野においては、単に「復旧」するのみならず「復興」するという観点に立った新たなまちづくり等が被災地において求められるものと考えられる。

これらの取組みの実施に当たっては、地域の実情に最も通じた地方公共団体が主体的な役割を果たすことが考えられるが、多くの地方公共団体において財政・人材の両面でその余力に乏しいものと考えられる今般の災害への対応に当たっては、多くの場面において、国が地方公共団体のニーズに応じて支援を行う必要があるものと考えられる。

機構においては、国土交通省からの要請や被災地方公共団体からの要望に応え、既に、被災者に対する賃貸住宅の提供、応急仮設住宅用地の提供、応急仮設住宅建設支援要員や復興計画策定支援要員の派遣等を行っているところであるが、今後、被災地の住宅再建やまちづくりを進めていく段階においては、被災地方公共団体の要望を十分に踏まえた上で、機構が保有するノウハウや人材を有効に活用していくべきと考えられる。

その際、上記のような災害への対応が必要であるとしても、本工程表等において改革の取組みが求められている項目については、被災地における復興支援と調和をとりつつ、着実に進めていく必要がある。

7. 改革の推進に当たって

改革の推進に当たっては、機構賃貸住宅の居住者、地方公共団体及び関係

会社の株主等の利害関係者の理解を求めていくことが必要な事項が多く存在するが、改革の趣旨や内容を丁寧に説明することによって、これらの者に理解を求めつつ、不可逆的に改革を進めていく必要がある。改革を進めるにつれてさまざまな環境の変化があり得ることが想定されるが、確実に改革の実施を図っていくことが重要である。

また、工程表に定められた改革の取組状況については適切な情報公開を行い、第三者による継続的なチェックを経ることにより国民に対する説明責任を果たしていく。

以 上