

対象世帯	減額の内容(建替事業の場合)
特別措置対象(低所得(収入分位25%以下)の高齢者・障害者・母子世帯等)以外の世帯	以下の3方式より選択(減額は50㎡まで) ・10年間傾斜減額(当初50%減額) ・20年間傾斜減額(当初35%減額) ・居住期間定額減額(20%減額)

年	減額家賃適用世帯数	家賃減額の総額 ^(注1)	国からの補助金等の額 ^(注2)	URによる自己負担額
H19	約 7,600世帯	約22億円	—	約22億円
H20	約 7,800世帯	約20億円	約0.3億円	約20億円
H21	約 9,600世帯	約24億円	約 2億円	約22億円

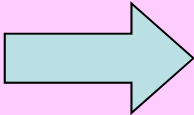
(注1)適用世帯の本来家賃から入居者負担額を控除した額の総額(年額)。
(注2)都市・居住環境整備推進出資金を平成20年度以降に入居した低所得(収入分位25%以下)世帯の家賃減額のために活用。

＜家賃減額の事例＞

[事例1]赤羽台団地(東京都北区)

【建替前(H13年度)】

型式	住戸面積	家賃
2DK	41.75㎡	53,300円



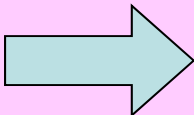
【建替後(H18年度)】建替後団地名:ヌーヴェル赤羽台

型式	住戸面積	家賃
2DK	50.36㎡	本来家賃113,900円 → 特別減額 91,200円 (▲22,700円)

[事例2]草加松原団地(埼玉県草加市)

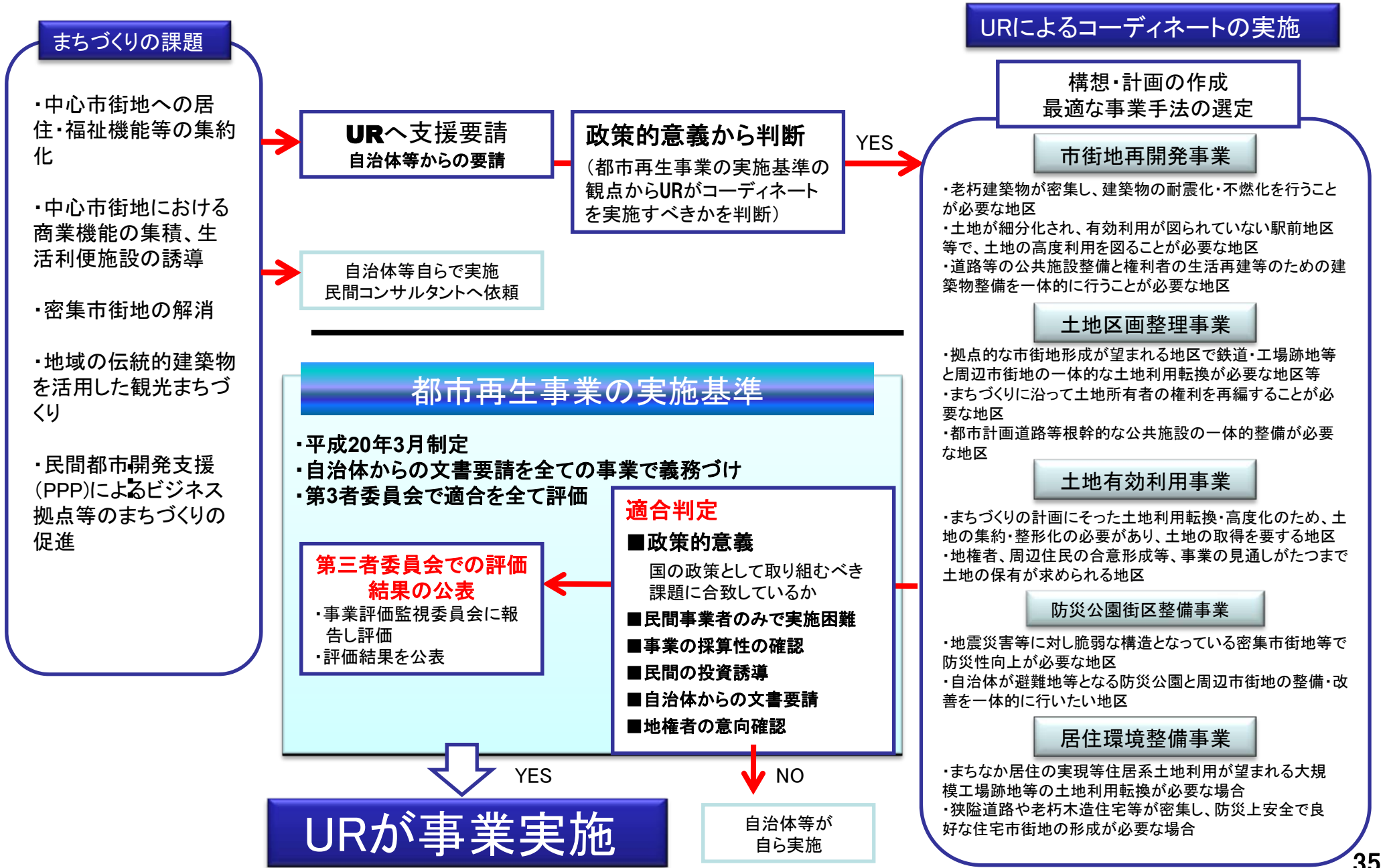
【建替前(H16年度)】

型式	住戸面積	家賃
2DK	39.55㎡	41,100円



【建替後(H20年度)】建替後団地名:コンフォール松原

型式	住戸面積	家賃
2DK	50.43㎡	本来家賃85,400円 → 特別減額 68,400円 (▲17,000円)



○ 都市再生機構の都市再生事業実施基準（平成20年3月28日策定）の概要

基準への適合の検証（全て確認）

【政策的意義】

- ☆国策等との整合性を確認
 - ・都市再生プロジェクト等の国家的プロジェクト
 - ・社会経済情勢の変化に対応した都市構造への転換
 - ・地方都市等の中心市街地活性化等
 - ・安全・安心のまちづくり など

【民間のみでは実施困難】

- ☆権利関係が複雑で調整に時間を要したり、大規模な公共施設整備が必要であるなど、事業に内在するリスクが大きい、事業実施にあたり中立性・公平性が求められるなどを確認

【事業の採算性の確認】

- ☆事業実施に伴う想定キャッシュフローの正味現在価値や事業収支を確認（政策的必要性を踏まえ、財政融資資金等の活用も考慮し、事業実施が可能か否か判断）

【民間の投資誘導】

- ☆基盤整備後の民間事業者の事業参画機会の創出に係る計画内容を確認

自治体や地権者の意向の確認

（書面により確認）

- ☆地方公共団体が、地域のまちづくり等の観点から都市再生機構による実施が必要と判断し、都市再生機構へ事業要請
（機構法上自治体の要請を要件としている区画整理事業、再開発事業のみならず、全ての都市再生事業について自治体の要請が必要）
- ☆地権者等が、民間事業者のみでは実施が困難と判断し、都市再生機構へ事業要請

第三者委員会での評価・結果の公表

- ☆検証結果については、事業評価監視委員会に報告し、評価を受ける。
- ☆機構は評価結果を公表。
- ☆事業実施中・完了後も別途、評価を実施

評価結果の事業への反映・見直し

- 政策目的に資するまちづくりの実現
- 地域のまちづくりへの貢献
- 民間事業者の事業機会の創出 など

【都市再生事業の進め方】

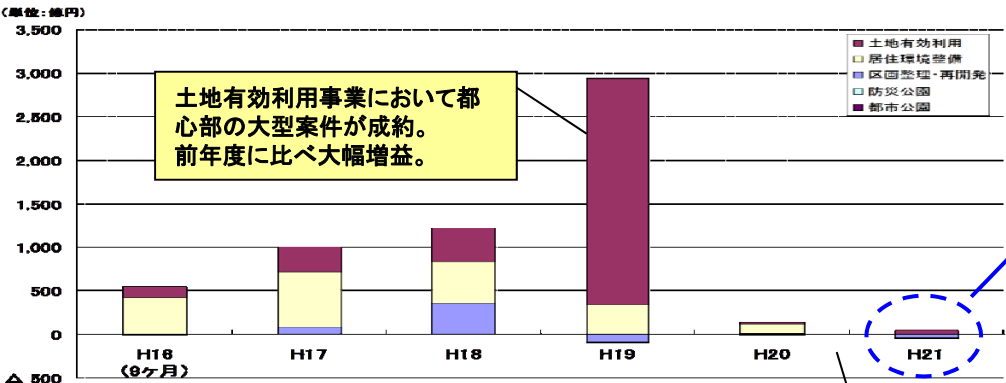
- 地方公共団体のまちづくり方針等を踏まえ、地権者を始めとする関係者間の調整や合意形成を図りコーディネートを推進。
- 事業実施段階においては必要な公共施設の整備や整備した土地等の譲渡等を行うことで、民間事業者の参画誘導を実施。

事業期間が長期化することが多く市場リスクの変動を受けやすい

(ビジネスモデル)

ビジネスモデル	特 色
・取得した土地を機能更新・利用増進により付加価値をつけて譲渡し、投下資金回収 ・地方公共団体を代替する公共事業等部分は事業費を補助金等で回収する相償が原則	・資金投下から回収まで時間を要する ・事業収支及び損益が経済情勢、金利変動、地価変動の影響を受けるため、適切なリスク管理が必要。

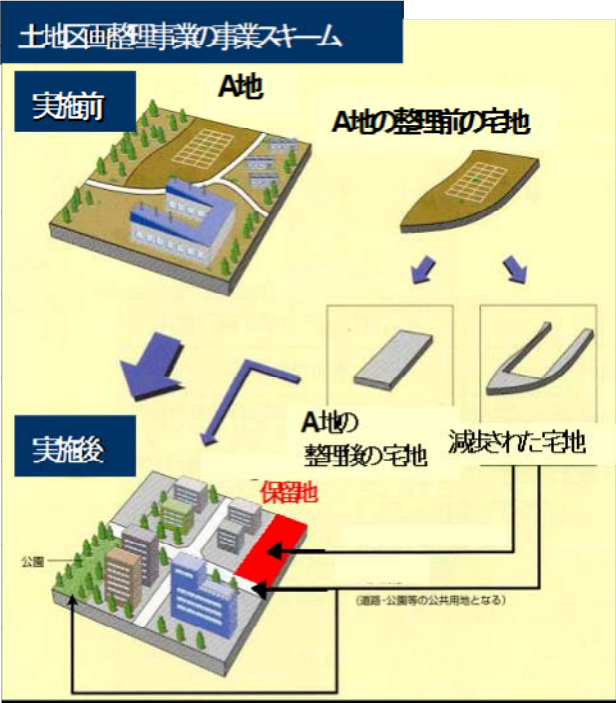
都市再生セグメント損益の推移



平成21年度損益

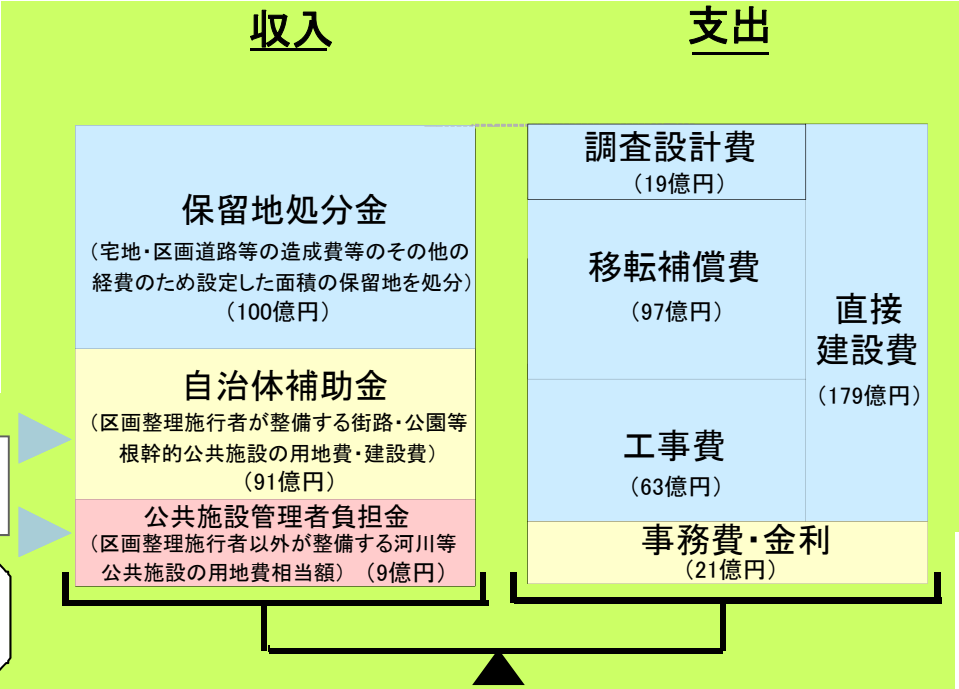
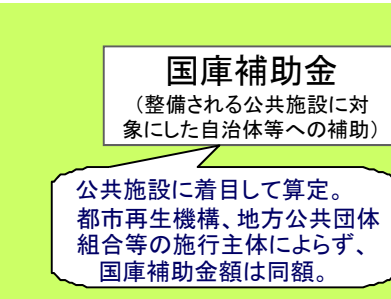
当期純利益	2億円	その他収益	443億円
その他費用	583億円	補助金等収益	410億円
施設等譲渡原価	544億円	施設譲渡収入	290億円
敷地譲渡原価	423億円	敷地譲渡収入	409億円

リーマンショック(H20.9)以降の景気・不動産市況低迷により販売が低迷。

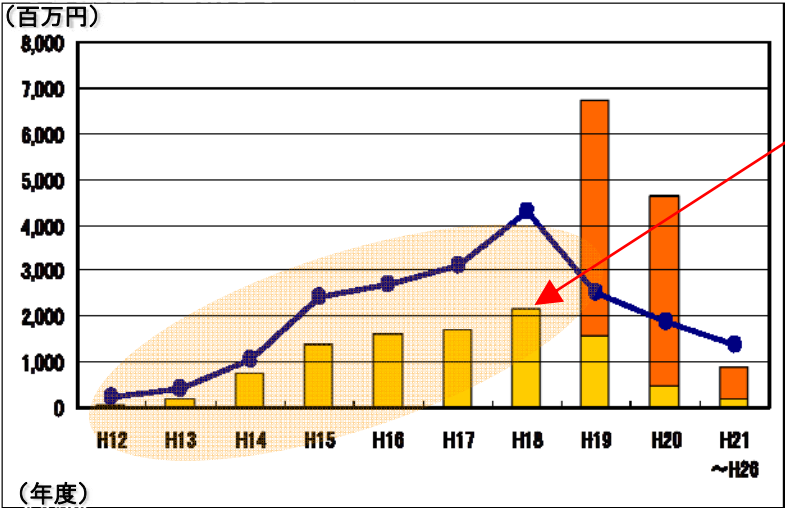
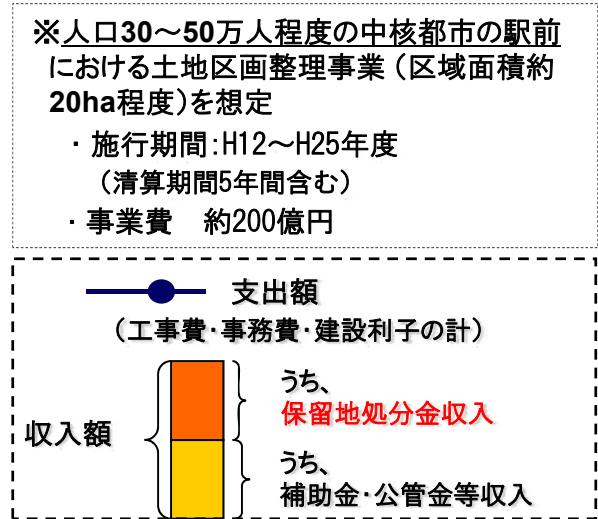


土地区画整理事業は、土地所有者等から少しずつ土地を提供(減歩)を受け、公共施設整備のための公共用地として活用するとともに、土地の一部(保留地)を売却して事業資金に充当する。

保留地は公共施設整備等を実施した後に売却する。



土地区画整理事業の年度別資金計画のモデル



H12～H20の間、支出額と補助金
等収入との差分を施行者が調達す
る必要

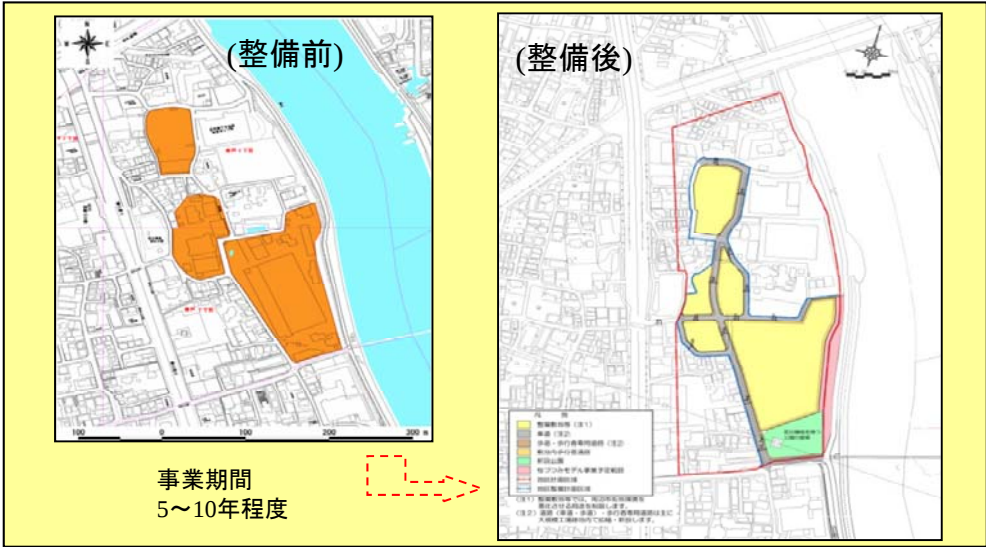
(累積調達額(最大時):
H18 約65億円)

長期・低利・安定的な資金を活用

都市再生事業のビジネスモデル(土地有効利用事業)

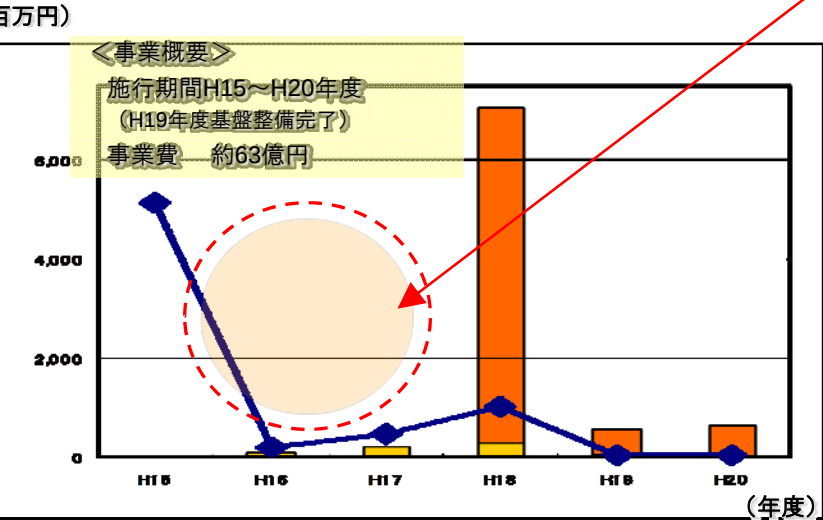
1. (3)②

土地有効利用事業の事業スキーム

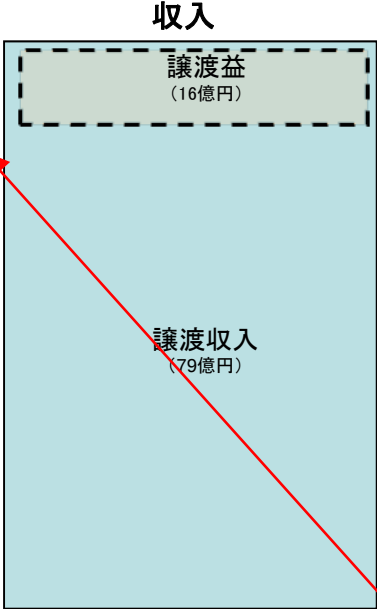


道路等の公共施設と併せ、容積率や用途制限の弾力化を図りつつ土地
地利用転換を誘導

土地有効利用事業の年度別資金計画のモデル

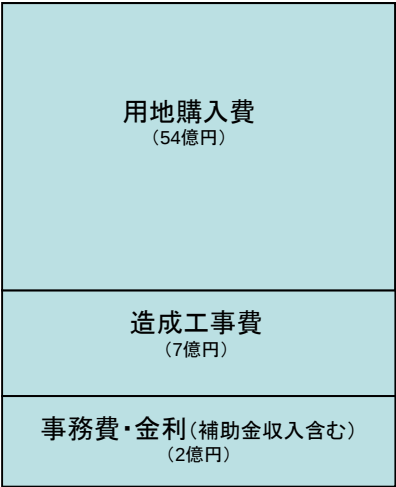


地価変動による
収入の増減



支出

事業実施による
価値の増進



土地を取得後、都市計画手続きや基盤整備等を行った後、収入と支出の差額を負担
することが必要となる
(最大調達額(H17) 約55億円)

地価下落リスクに対しては、割引率4%
でのNPV確保及びリスク要因を考慮し
て算定した上限価格以下での取得に
加え、敷地の整形化や地区計画の策
定等により付加価値の向上を図ること
で対応。

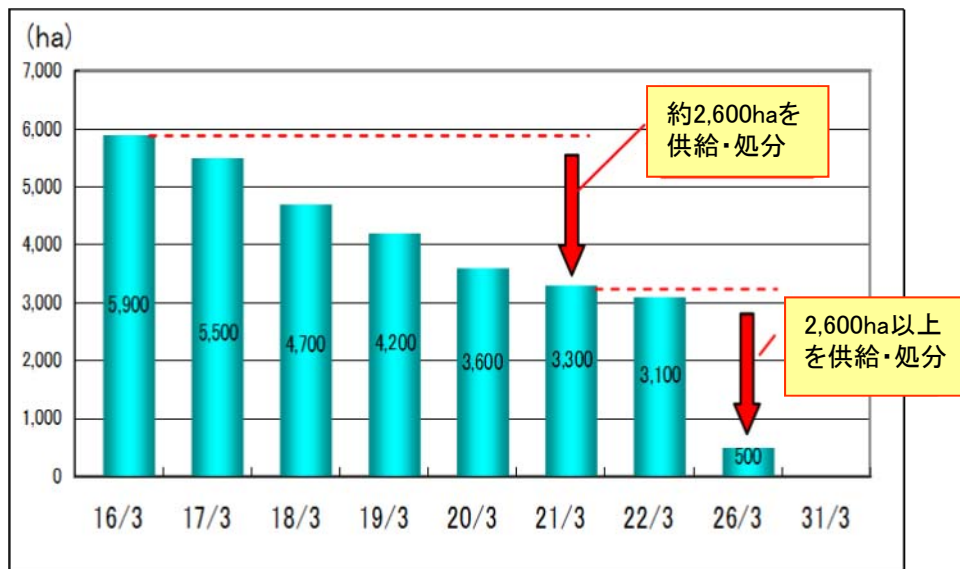
長期・低利・安定的な資金を活用

まちづくりのための種地として土地を先
行取得する場合、都市計画手続きや
基盤整備が完了した後に民間に売却
することになり、それまでの資金負担が
発生。

ニュータウン用地の供給・処分及び宅地造成等経過勘定の資産推移見通し

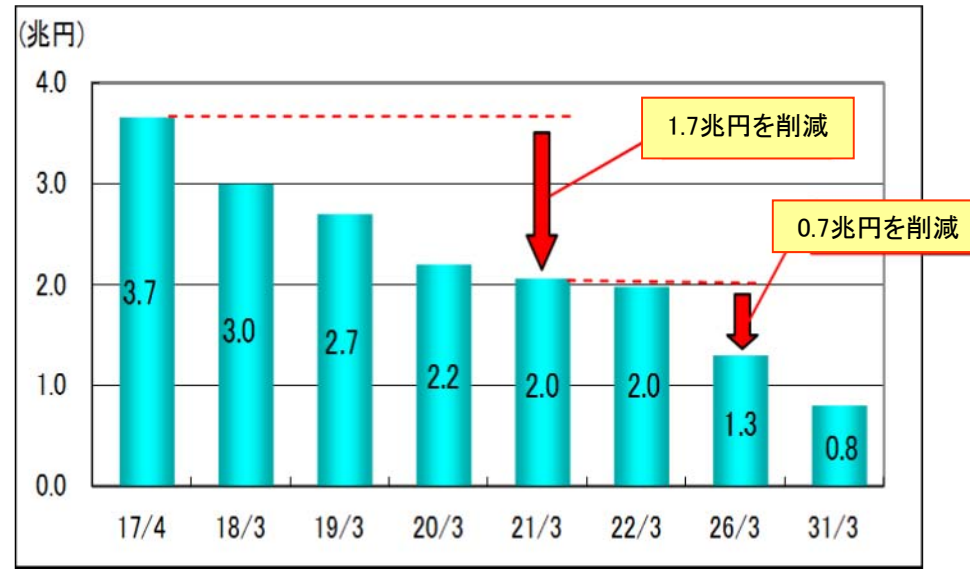
- 第一期中期目標期間は、平成19年度後半からの社会経済情勢の悪化の影響は受けたものの、用地は計画（2,000ha以上）に対し約2,600haを供給・処分。資産は計画（0.6兆円）に対し約1.7兆円を削減。
- 第二期中期目標期間は、平成21年3月に改訂した経営改善計画に基づき、社会経済情勢の厳しい中で、より一層の経営改善努力を行うことにより、用地は2,600ha以上の供給・処分、資産は0.7兆円の削減を計画

■ 用地の供給・処分



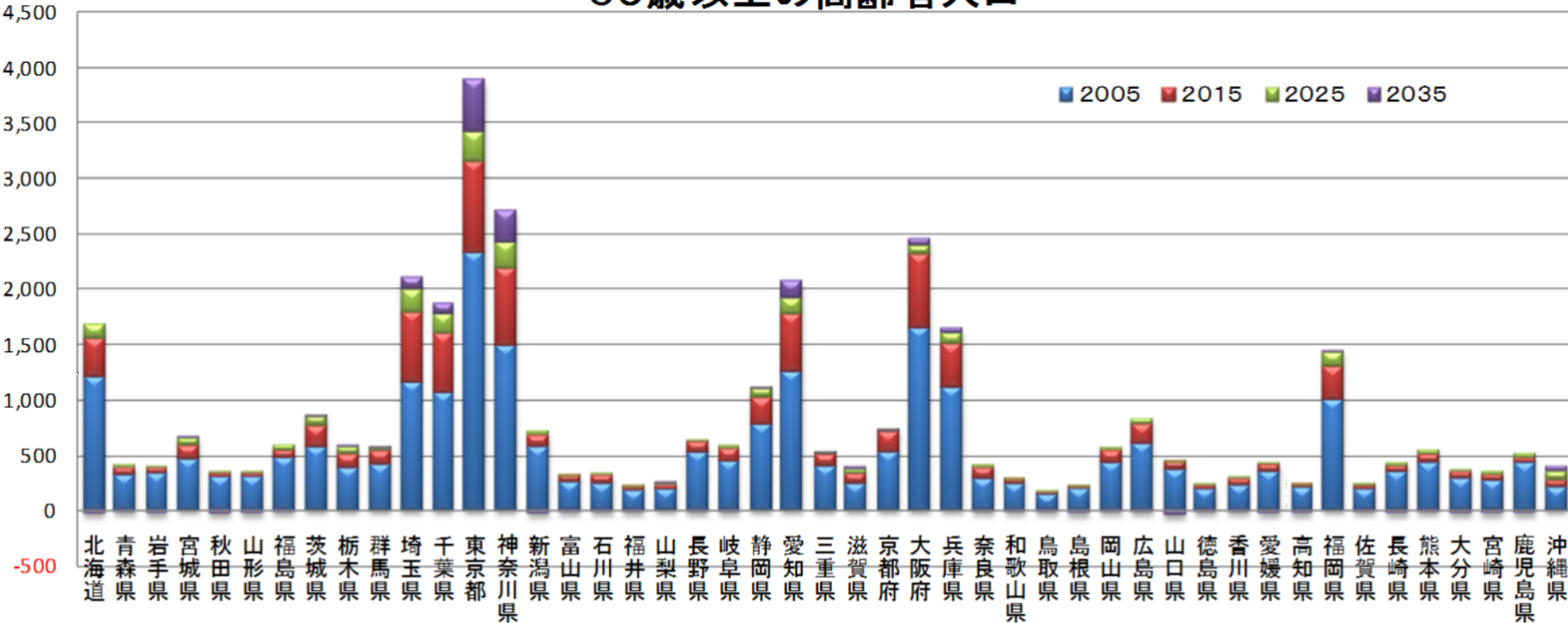
注) 16/3～22/3は実績。26/3、31/3は見直し後の経営改善計画。

■ 資産の縮減



注) 17/4～22/3は実績。26/3、31/3は見直し後の経営改善計画。

65歳以上の高齢者人口



順位	都道府県名	2005年	2015年	2025年	2035年	増加数	順位	都道府県名	2005年	2015年	2025年	2035年	増加数
1	東京都	233万人	316万人	343万人	390万人	+157万人	43	山形県	31万人	34万人	36万人	34万人	+3万人
2	神奈川県	148万人	218万人	243万人	272万人	+123万人	44	鳥取県	15万人	17万人	18万人	17万人	+2万人
3	埼玉県	116万人	179万人	200万人	211万人	+95万人	45	高知県	20万人	24万人	24万人	22万人	+2万人
4	愛知県	125万人	177万人	193万人	208万人	+82万人	46	秋田県	31万人	34万人	35万人	32万人	+1万人
5	千葉県	106万人	160万人	178万人	188万人	+82万人	47	島根県	20万人	22万人	23万人	21万人	+1万人
6	大阪府	165万人	232万人	240万人	246万人	+81万人		全国	2,576万人	3,378万人	3,635万人	3,725万人	+1,149万人

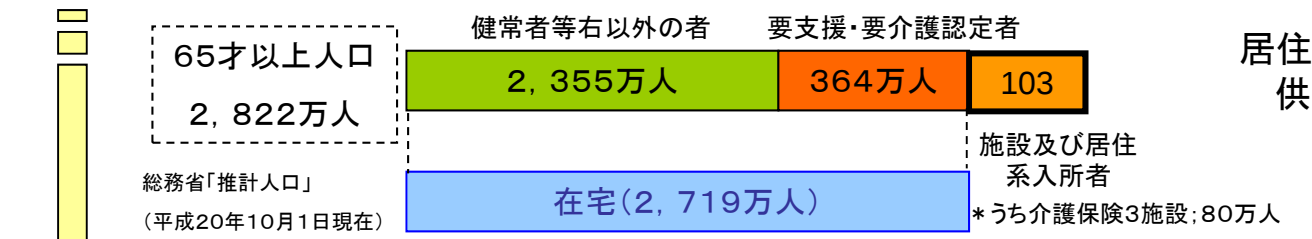
資料:総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の都道府県別将来推計人口(平成19年5月推計)」

○高齢者の9割以上は在宅
65歳以上人口2, 822万人のうち2, 719万人(96%)が在宅

○要介護の高齢者も約8割が在宅
要介護認定者467万人のうち364万人(78%)が在宅介護

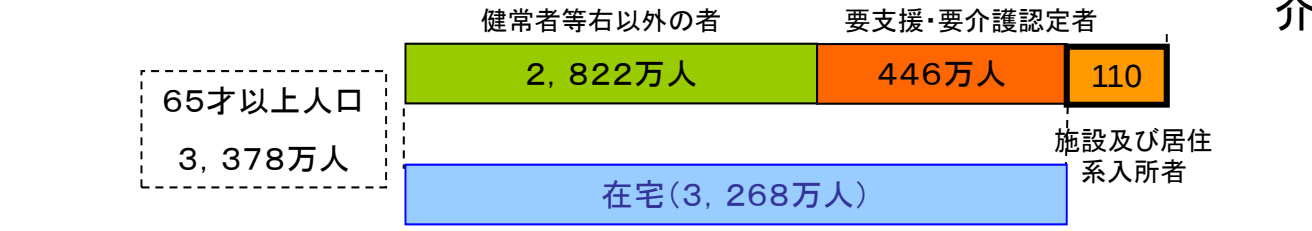
○ 要支援・要介護認定者467万人に対して、高齢者政策の対象となっている介護・生活支援サービスのついた高齢者の住まいは約143万人分。

2008年 住宅に居住する高齢者の居る世帯1, 978万世帯※に2, 719万人の高齢者が暮らす。



①要支援・要介護認定者数については、平成20年度介護保険事業状況報告より、平成20年度末の数値。
②施設等入所者数については、平成20年介護サービス施設・事業所調査結果の概況より、介護保険3施設の在所要者数及び認知症対応型共同生活介護、特定施設入所者生活介護(介護付有料老人ホーム)の利用者数の合計。

2015年 住宅に居住する高齢者の居る世帯2, 089万世帯※に3, 268万人の高齢者が暮らす。



①要支援・要介護認定者数については、平成19年11月介護保険事業状況報告(暫定)の認定者率を、推計人口に乗じて求めた。
②施設等入所者数については、厚生労働省資料の「これからの整備のイメージ(全国推計)」を直線補完して求めた。
(資料) 日本の将来人口推計(平成18年12月推計)、日本の世帯数の将来推計(平成20年3月推計); 国立社会保障・人口問題研究所
介護保険事業状況報告(平成20年度)、国民生活基礎調査(平成20年); 厚生労働省
住宅・土地統計調査(平成15年); 総務省統計局

高齢者向け
公共賃貸住宅
約9万戸

+

居住系サービスを提供する「住まい」
約50万人

+

介護保険3施設
約84万人

計
約143万人

<定員>(注)1戸、1床を1人と見なした シルバーハウジング 23,298戸(H22.3)	
高齢者向け優良賃貸住宅等	69,718戸(H22.3)
認知症高齢者グループホーム	138,431人(H20.10)
有料老人ホーム	208,827人(H 21. 7)
養護老人ホーム	66,239人(H20.10)
軽費老人ホーム	88,059人(H20.10)
特別養護老人ホーム	422,703人(H20.10)
老人保健施設	319,052人(H20.10)
介護療養型医療施設	99,309人(H20.10)

首都圏における市町村別の高齢化の状況

2. (3)①

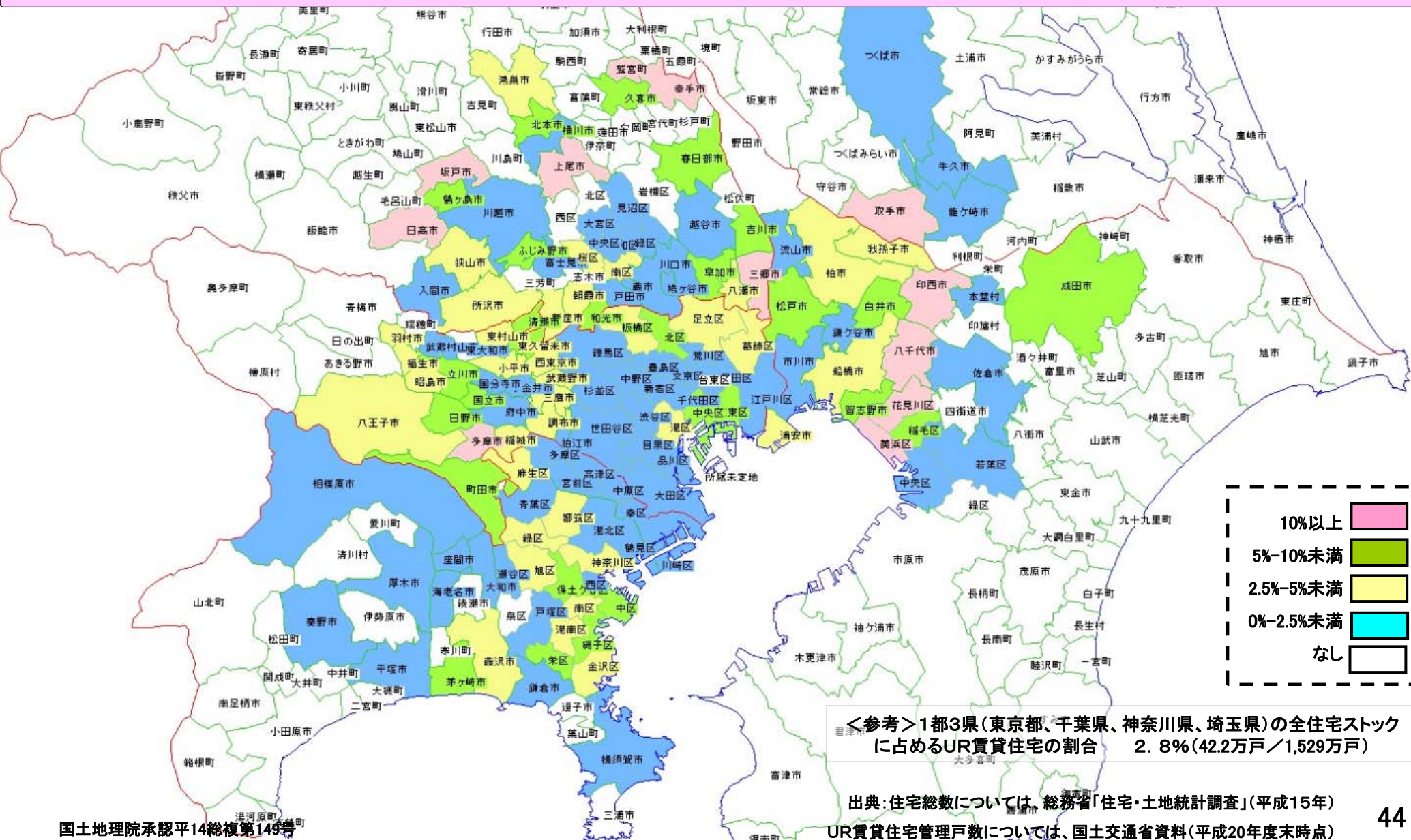
首都圏においては、東京近郊の住宅地においてより急速に高齢化が進展。



首都圏における市町村別UR賃貸住宅の割合

2. (3)①

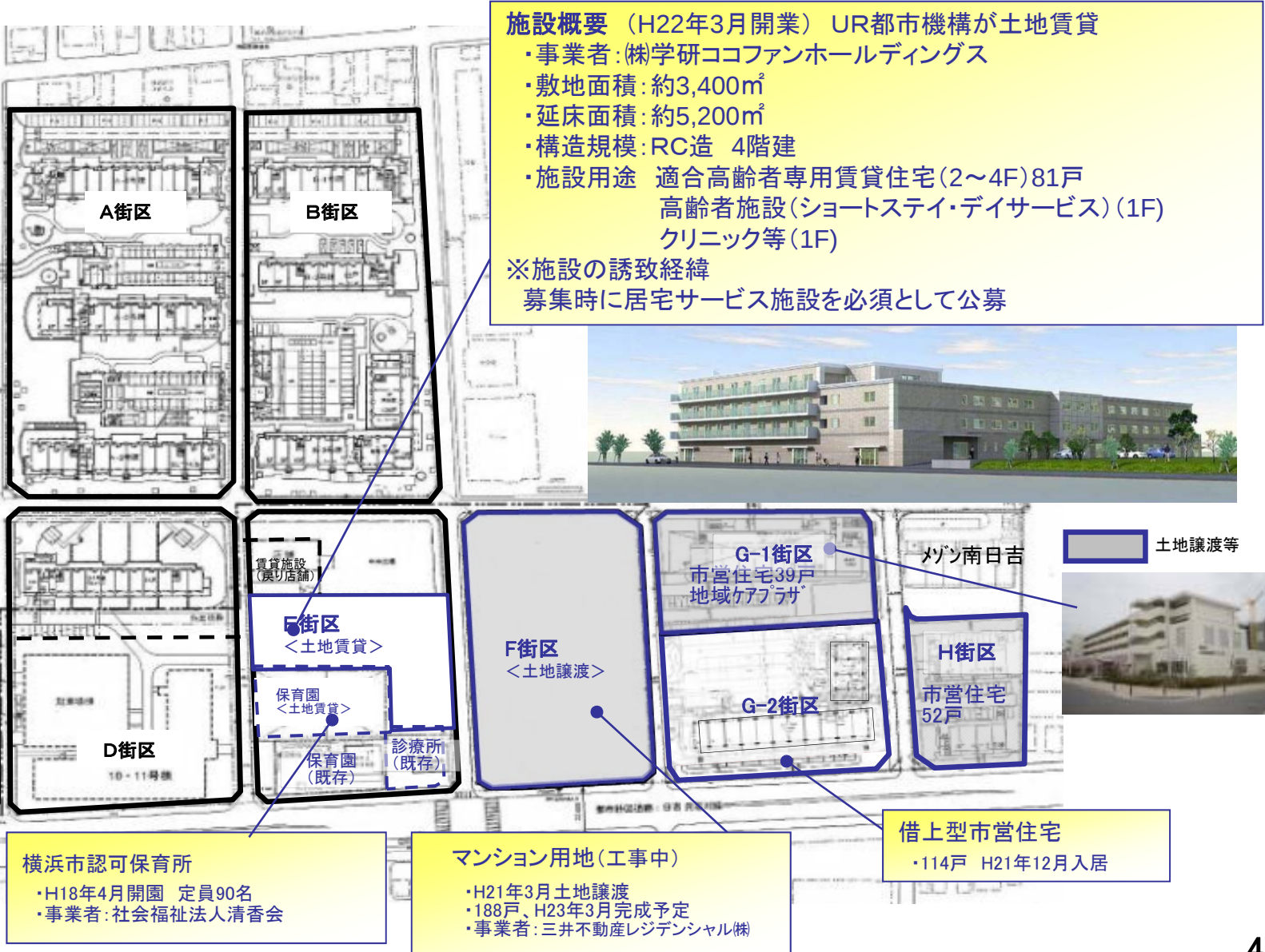
全住宅ストックに占めるUR賃貸住宅の割合は、東京23区では概ね低い一方で、郊外の住宅地を中心に高い割合を占めている。



コンフォール南日吉(横浜市)

地区概要

- 所在地
横浜市港北区南日吉
- 敷地面積
約7.8ha
- 従前戸数
1,336戸
- 従後戸数
1,023戸
- 入居時期
H14~H19
(借上型市営を除く)



《取組みの政策的意義、社会的ニーズ》

民間事業者等の活力とノウハウを活用し、高齢社会における多様な住宅ニーズに的確に対応

《事例》シティーコート二子玉川地区(東京都世田谷区)

UR賃貸住宅建替事業にあわせて、機構が整備した住宅の躯体(スケルトン賃貸住宅)を民間事業者(社会福祉法人)へ賃貸し、高齢者向けグループホームの供給を支援



《施設の内容》 認知症高齢者グループホーム

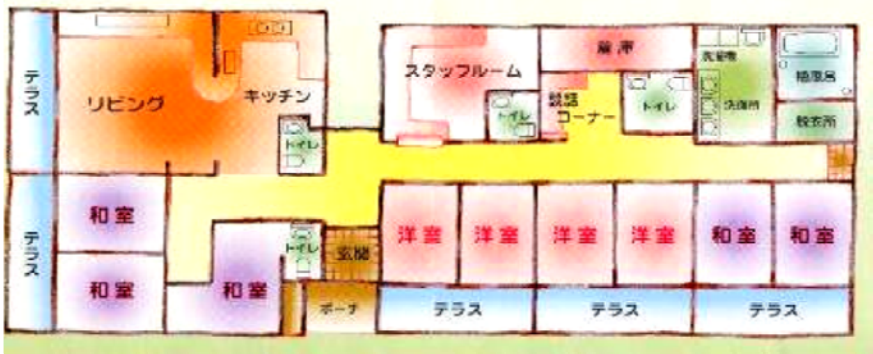
- ・ 賃貸面積：276.84㎡
(機構賃貸住宅の一部を事業者へスケルトン賃貸)
- ・ 戸数等 : 9室(11~13㎡/室)
- ・ その他 : 厨房,リビング,浴室, トイレ,事務所等



《取組みのポイント》

- ・ 団地居住者を含めた周辺住民の理解
(当初は約8割の反対意見があったが、地道な話し合いや見学等により理解を深め結果、最終的には約8割が賛成に転じた)
- ・ 事業者の初期投資の軽減策

↓グループホーム平面図



↓グループホーム内部(リビング)



↓浴室



↓機構賃貸住宅



同一需給圏等のエリアで、人口動向、需要動向等を勘案の上、立地条件、ストック量、ストック構成(住戸規模・築年数・家賃帯等)等を分析し、再生・活用の方向性を策定

エリア毎の再生・活用の方向性に沿って、全団地の団地別整備方針を策定(H20.2.29)

【団地の類型の考え方】

団地の類型		対象戸数 (平18末現在)	再生・再編の考え方
団地再生		約16万戸	まちづくりにより団地を再生
	全面建替え	約4万戸	団地を全面的に建替え
	一部建替え	約4万戸	団地の一部の建替えを予定し、一部の既存住宅を改善
	集約	約8万戸	団地の集約化に併せて、一部の既存住宅の改善
ストック活用		約57万戸	既存住宅の改善
用途転換		約1万戸	団地全体をUR賃貸住宅以外の用途へ転換
土地所有者等への譲渡、返還等		約3万戸	全面借地方式市街地住宅を譲渡等、特別借受賃貸住宅を返還

【改善等の取組み】

- ①既存の住宅について時代のニーズに合わせるため、立地・特性に応じて住戸内(間取り・設備等)、住棟共用部(エントランス・共用廊下等)、屋外環境等を改善
- ②高齢者や子育て世帯等が安心して住み続けられるよう、バリアフリー化を推進
- ③公共団体、地域の民間事業者・NPO法人等と連携し、高齢者支援や子育て支援サービスに係る施設を積極的に誘致

【用途転換】 将来需要が厳しく、団地内での集約化が難しい小規模な団地(概ね200戸未満)

現在のストック(約76.9万戸)*を居住者の居住の安定を十分確保しつつ、
平成30年度までに、約10万戸の再編に着手し、約 5万戸のストックを削減
平成60年頃までに、現在のストックの概ね3割を削減

※平18末現在

UR賃貸 の役割	ファミリー層を始めとした中堅所得層に住宅を供給するとともに、実態として住宅セーフティネットの役割をも果たしているという評価が大半を占める。かつて住宅不足の時代に大量供給を行ってきた役割を評価する一方で、その役割は今は乏しいとの意見も。
住宅政策上 の位置付け	約8割が、公的賃貸住宅を供給する主体として、住宅セーフティネットを構築するとともに、団地再生などに伴う社会福祉施設の整備等、良好な住環境の形成を図るべく何らかの位置付け。
今後への 期待	公営住宅の補完を含む住宅確保要配慮者への住宅供給や社会福祉施設などの整備に期待。 また、既存住宅の長寿命化、バリアフリー化などの技術提供や新たな都市環境や団地のモデルを提示するなど、地方公共団体を先導する役割への期待が大きい。
譲渡時の受 入条件	ほぼ全自治体から公営住宅ストックを拡大させない厳しい財政状況の下では困難等の回答。
以下のようなご意見、ご提案もいただいたところ	
○入居者の高齢化、低所得化が進み、現入居者の約半数が公営住宅階層となり、子育て支援の役割も担っているという実態がかつての理念から乖離していることを十分に把握し、今後の住生活基本計画の見直しに当たってセーフティネットの機能を確実に果たせるよう、住宅の量的拡充がなされた現在において、かつての使命に代わる今後担うべき役割を明確化する必要がある。 ○地域の住宅政策を展開していく上で重要なストックだが、自治体の住宅政策の枠組みの中で活用できる仕組みがない。目的が類似した公的賃貸住宅をバラバラに保有・運営・管理するのではなく、広域自治体が地域の住宅政策を一元的に担っていくべき。保有主体のあり方はともかく、地域主権の観点から、活用の権限(政策決定権)を委譲してほしい。方法としては、URが保有し地方が運営・管理を行う分離方式、保有・管理はURのままで活用権限のみ地方に与える活用権限委譲方式などさまざまな方式が考えられる。	

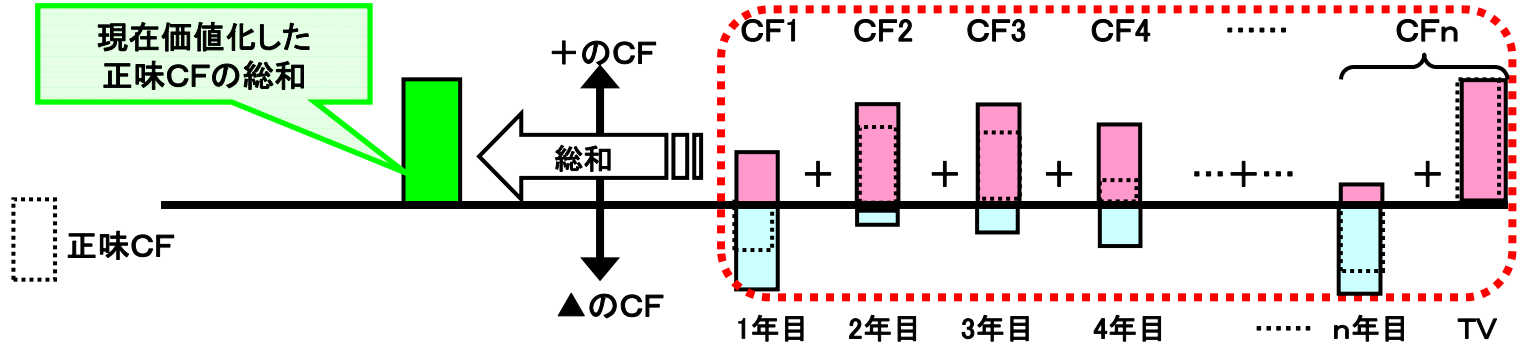
＜民間事業者の事業に対する考え方＞

- ・相応の利益水準の確保
 - ・事業の高い採算性
- ・株主への配当、説明責任
 - ・短期的成果を重視せざるを得ない傾向

(民間事業者の採算性)
○民間事業者の採算性の指標ともなるAクラスビル(稼働物件)の期待利回りは、丸の内・大手町地区 4.5%、政令市平均 6.59%、中核都市 8.2%
開発型案件の場合には、更に期間リスク等に見合うプレミアムが上乗せされる。

(参考)

◆NPV(正味現在価値)分析における民間事業者とURの違い
投資(事業)の価値は、投資が将来生み出すキャッシュフロー(CF)の現在価値で決まるという考え方。毎期の正味CFをリスクを加味した割引率で割りいた、現在価値の総和である正味現在価値(NPV)を算出。これが正の場合に投資することとする経営判断のこと。原則的に、民間事業者も都市再生機構も同じように、事業の投資判断にNPV分析を用いている。



○民間事業者の投資判断
NPV>0
前提条件
・現在価値割引率 10%以上?
・事業期間(n年) 5年が限度

○都市再生機構の投資判断
NPV>0
前提条件
・現在価値割引率 3~5%程度
・事業期間(n年) 長期(10年超)でも可

・URは政策の実現を目的とし、営利を目的としない 組織のため、左記のような前提条件の下での投資判断が可能



自治体におけるまちづくりへの取組の限界（※ 各自治体に一般論としてヒアリング）

【知識・経験・技術力等に関する事項】

- 経験豊かな専門職の退職の増加に伴う技術力の低下。技術力を蓄積する人的・時間的余裕がない。(大津市)
- 多種多様なまちづくりの手法について、幅広く対応できる人員・人材が不足。(中央区・福岡市・藤枝市・柏崎市)
- (市街地再開発事業等の)事業の経験が少なく推進が困難。(藤枝市・敦賀市)
- まちづくりを進める際に必要な政策・制度や事例等の情報やネットワークが十分でない。
(中央区・福岡市・藤枝市・大津市・柏崎市)
- 事業実施に必要な知識・経験・技術力(初動期の取組方法、効果的な手法の選択、リスク判断等)が乏しい。
(中央区・福岡市・藤枝市・大津市・柏崎市)
- 震災における早期の復旧を実現できる手段が乏しい。(柏崎市)

【財政等に関する事項】

- 国の補助金等の確保が必要不可欠。(藤枝市)
- 都市再生のために先行的な用地取得を行う主体がない。用地取得に係る資金確保も困難。(大津市)

【関係者調整等に関する事項】

- 市民合意、土地建物の権利調整、多様な関係機関の調整が難しい。(中央区・福岡市・藤枝市・大津市・敦賀市)
- 事業のマネジメントが難しい。(柏崎市)
- 民間主導での事業実施のため、市民意識の向上や民間による事業化支援が必要だがノウハウが乏しい。(敦賀市)
- 行政主導ではまちづくりを進めにくい。行政が先頭に立つと地元の主体性が出てこない傾向がある。
(中央区・福岡市・藤枝市)

<自治体における技術力・ノウハウ蓄積保持の状況>

○多くの市町村は、最近10年間の間での市街地再開発事業・土地区画整理事業の施行経験はゼロ又は1件しかなく、法定事業の施行に係る技術・ノウハウを蓄積することが困難となっている。
○その後、同種の事業が複数立ち上がることが想定できない限り、市町村が自ら体制を整備し、技術ノウハウを蓄積することは非効率

都道府県の実績

(平成10年度から平成19年度までの10年間)

(市街地再開発事業)

(土地区画整理事業)

昭和50年DIDエリア内

施行件数	都道府県数
5件以下	25※
5件超 10件以下	12
10件超 20件以下	3
20件超	7

施行件数	都道府県数
5件以下	25※
5件超 10件以下	10
10件超 20件以下	6
20件超	6

※3件－秋田、群馬、滋賀、京都、長崎
2件－山形、山口、熊本
1件－青森、岩手、和歌山、徳島
0件－鳥取、愛媛、高知、佐賀、大分

※3件－宮城、山梨、滋賀、香川、熊本
2件－三重、奈良、和歌山、鳥取、高知、沖縄
1件－愛媛、徳島、宮崎
0件－福井、大分

対象：都道府県数 47

市町村の実績

(平成10年度から平成19年度までの10年間)

(市街地再開発事業)

(土地区画整理事業)

昭和50年DIDエリア内

施行件数	市町村数
0	248
1	28
2	4
3	0
4	2
5	0
6以上	2

施行件数	市町村数
0	145
1	75
2	21
3	17
4	12
5	3
6以上	10

※住宅供給公社等の施行を含む ※昭和50年DIDエリア内の実施事業のみ集計

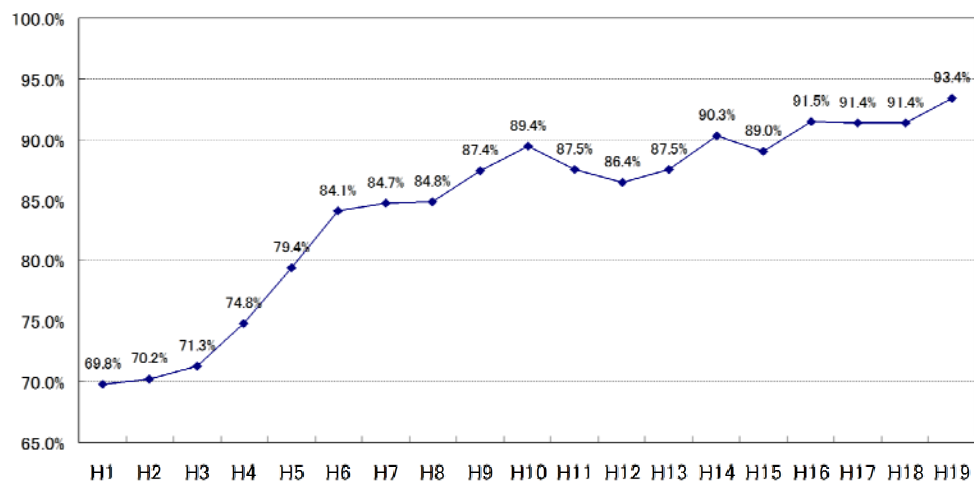
対象：H20年3月時点の人口10万以上の市区 283

(出典)市街地再開発事業：平成20年度 都市計画現況調査(国土交通省)
土地区画整理事業：平成21年度版 区画整理年報((財)区画整理促進機構)

<ファイナンス面の補完(量的補完)>

- ・自治体においては経常収支比率が高くなり、財政が硬直化している。(図1)
- ・市町村の普通建設事業費は、平成5年度に比べ、平成19年度は約4割となっている。(図2)
- ・自治体は、厳しい財政状況等から、一時の集中的な財政負担には対応が困難なことが多い。

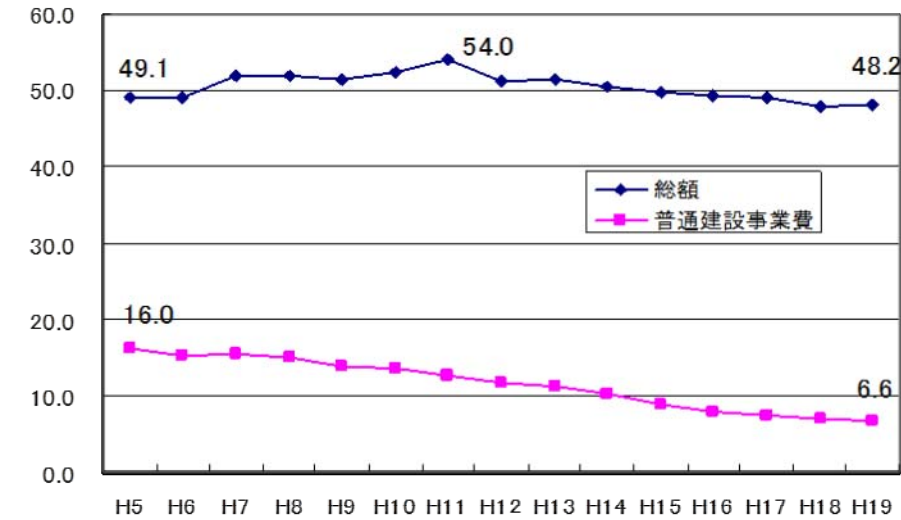
図1 経常収支比率の推移



経常収支比率 = $\frac{\text{人件費、公債費等に充当した一般財源}}{\text{経常一般財源(地方税+普通交付税等)}} \times 100$ (%)

資料) 地方財政白書(総務省)より作成

図2 市町村の普通会計総額及び普通建設事業費の推移
(兆円)



資料) 地方財政統計年報(総務省)より作成

土地区画整理事業・市街地再開発事業の施行権能

- 都市再生機構が土地区画整理事業、市街地再開発事業を施行する場合、
 - ・ 事業地区内に土地の所有権等の権利を有しなくても施行者となることが可能
 - ・ 事業計画等の認可申請に際し、施行区域内の権利者の同意は不要となっており、民間事業者がこれらの事業を実施する場合とは異なる地方公共団体と同等の権能を有している。

民間事業者による事業との具体的な違い

民間事業者による事業
(個人施行/組合施行/再開発会社等)

- ・ 施行権者は施行区域内の地権者であることが基本。
- ・ 事業計画等の認可に際し、個人施行の場合は地権者全員、組合及び再開発会社等施行の場合は2／3以上の地権者の同意が必要。



都市再生機構による事業 (UR施行)

- ・ 都市再生機構は施行区域内の地権者である必要はない。
- ・ 事業計画等の認可申請に際し、施行区域内の地権者の同意が不要。

(地方公共団体と同様の権能)

＜土地区画整理事業、市街地再開発事業の流れ＞

【土地区画整理事業】

事業計画の決定

↓

換地処分※1

↓

土地・建物の登記

※1 換地処分
区画整理前の土地における所有権等の権利が、区画整理後の土地に移行する行政処分のこと。

【市街地再開発事業】

権利変換計画の決定・認可

↓

権利変換処分※2

↓

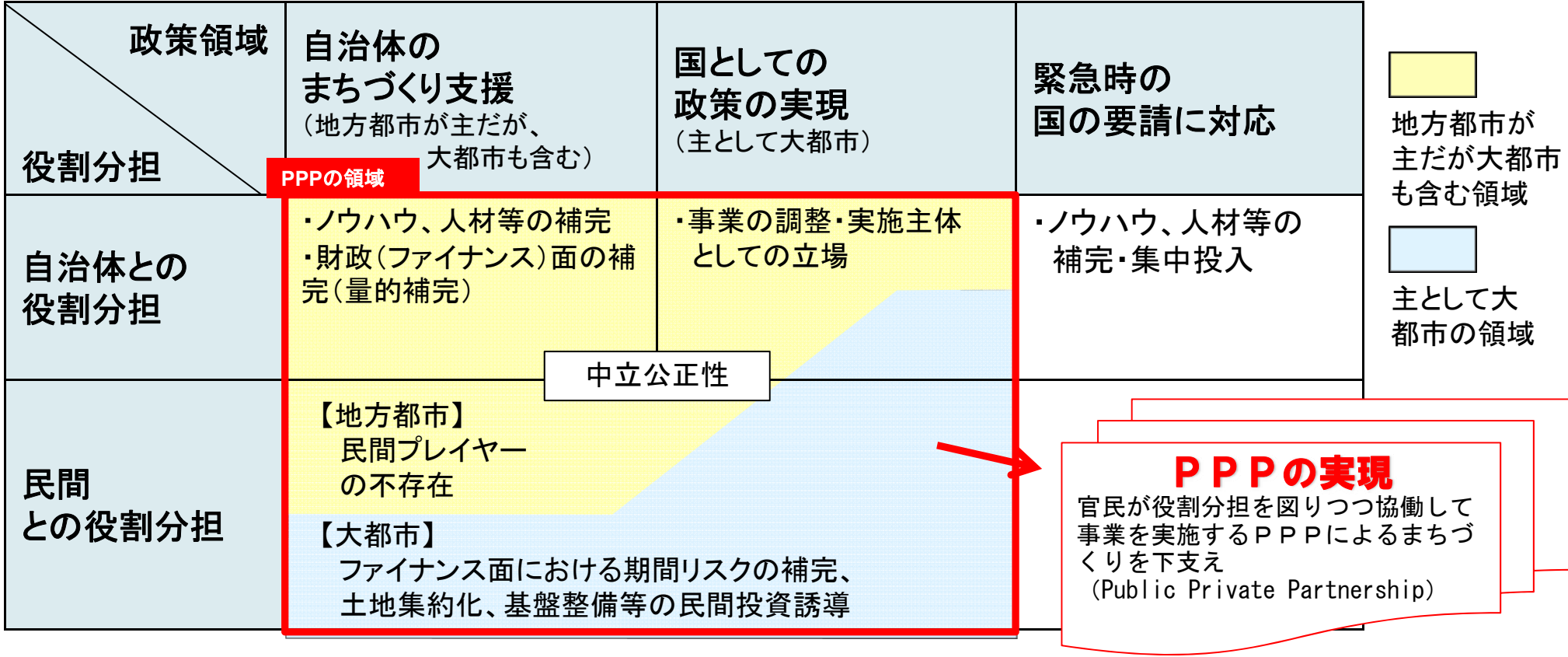
施設建築物工事

↓

保留床処分

※2 権利変換処分
旧建物に附随する権利(借地権、借家権等)を集約して、新たな建物の権利に変換する処分のこと。

- 土地区画整理事業等については、事業の実施にあたって、換地処分や権利変換処分が行われることとなり、施行区域内の地権者の権利を大きく制限することになるため、民間がこれらを実施する場合には、地権者の権利保護の観点から要件・手続きが法定されている。
- 施行権能は、都市再生機構が独立行政法人であり、国や地方公共団体と同様に高い公益性を実現する主体(公権力の行使が可能な主体)であると考えられることから認められているものと考えられる。



役割を効率的に実施するための権限・手法

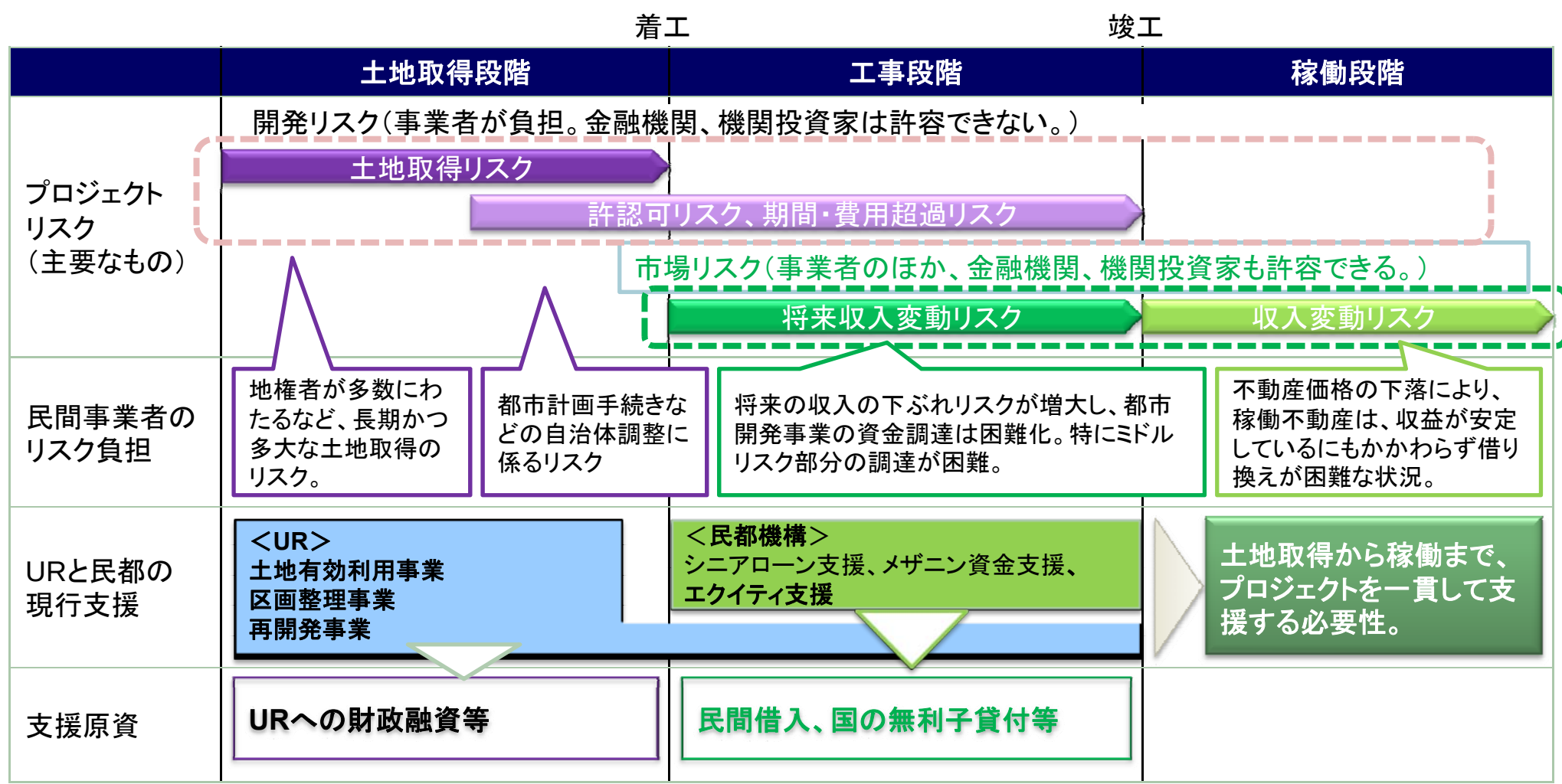
【リスク分担面】

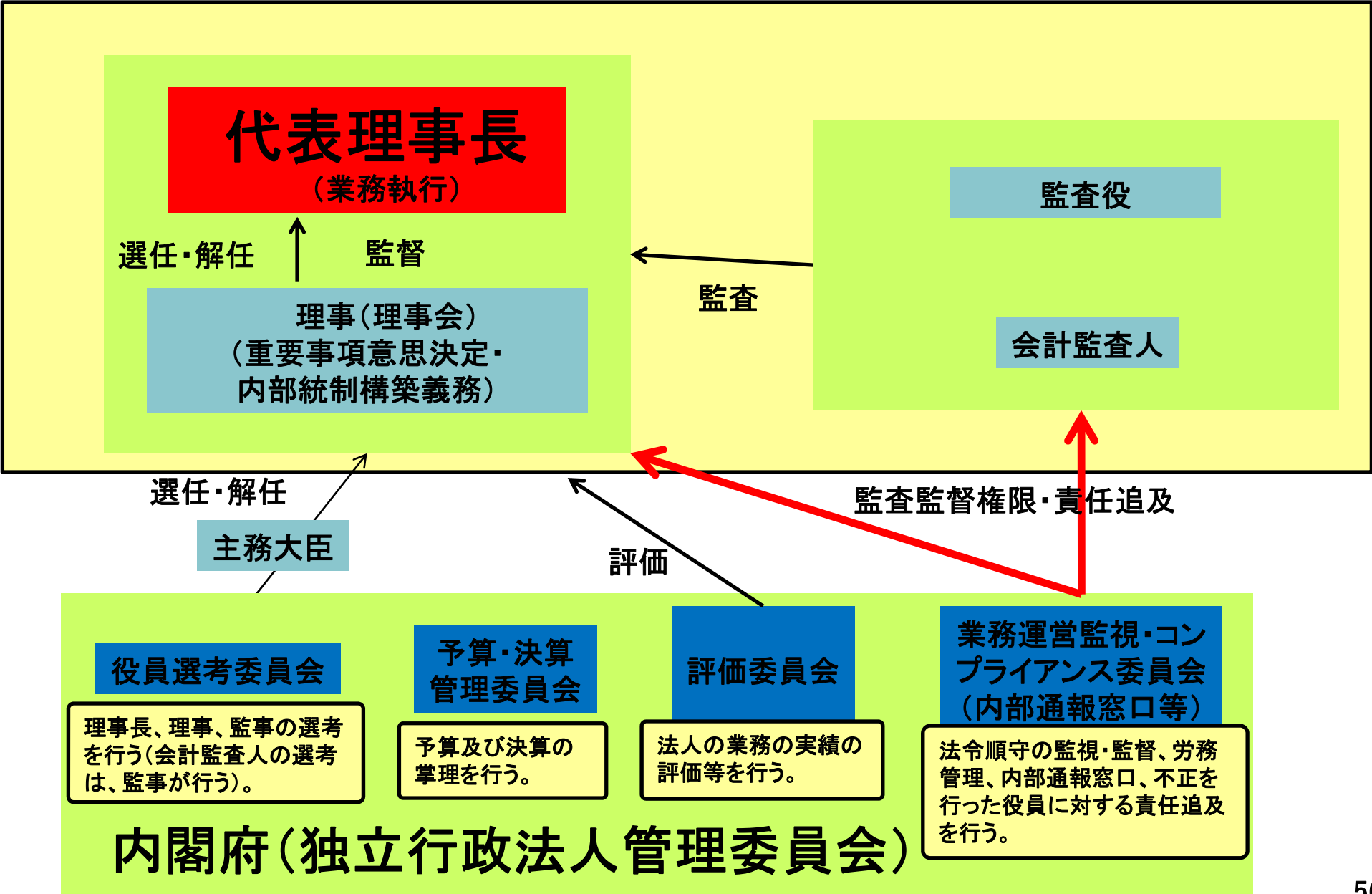
- ・自治体を代替して事業を執行するため → 自治体と同等の施行権能(再開発・区画整理等)
- ・公共施設の整備を伴う都市再生事業を実施するため → 自治体と同等の施行権能(関連公共施設整備)
- ・長期ファイナンス等(量的補完・期間リスクの補完)を実施するため → 財政融資資金等の活用

【組織の効率性面】

- ・ノウハウ、人材等、先端的技術を蓄積するため → 大きな技術プール

○都市開発事業は、土地取得から稼働に至るまでの各段階において異なるリスクを有し、初期段階ほどリスクが大きく資金調達は困難なため、段階に応じた公的支援策を用意。





独立行政法人ガバナンス検討チーム

＜趣旨・概要＞

○独立行政法人のガバナンスのあり方を検討するため、内閣府特命担当大臣（行政刷新）の下に、副大臣・政務官級及び有識者で構成する「独立行政法人ガバナンス検討チーム」を設置し、平成21年11月27日に第1回会議を開催した。

○検討チームにおいては、平成22年4月から独立行政法人に移行する6つの国立高度専門医療センター（※）について集中的に検討を加え、平成21年12月11日の第4回会議において取りまとめ（案）が提示された。

※国立がんセンター（東京都）、国立循環器病センター（大阪府）、国立精神・神経センター（東京都）、国立国際医療センター（東京都）、国立成育医療センター（東京都）、国立長寿医療センター（愛知県）の6センター

＜参集者＞

- 大島 敦（内閣府副大臣）※事務局長
- 泉 健太（内閣府大臣政務官）
- 渡辺 周（総務副大臣）
- 階 猛（総務大臣政務官）
- 野田 佳彦（財務副大臣）
- 鈴木 寛（文部科学副大臣）
- 足立 伸也（厚生労働大臣政務官）
- 伊東 賢治（公認会計士）
- 大久保 和孝（公認会計士）
- 近藤 達也（独立行政法人医療品医療機器総合機構理事長）
- 境田 正樹（弁護士）
- 塩田 浩平（国立大学法人京都大学副学長）
- 志賀 櫻（弁護士）
- 筒泉 正春（社会医療法人愛仁階理事長）
- 正木 義博（済生会横浜東部病院院長補佐）
- 森川 富昭（国立大学法人徳島大学付属病院病院教授）
- 吉川 廣和（DOWAホールディングス株式会社会長）



国立高度専門医療センター（NC）を皮切りに、独立行政法人全体についてのガバナンスのあり方を検討

提言1

理事長、理事、監事に対するチェック＆バランスの仕組みを導入する

提言2

内閣府行政刷新会議内に「独立行政法人ガバナンス委員会」を新たに設ける。

提言3

理事会の直轄機関として、執行役員から構成される業務全体の統括するための執行会議を常設機関として置く。

提言4

理事長の選考基準を明確にし、その選考方法プロセスを国民にとってわかりやすいものとする。

提言5

評価委員会の位置付けについての見直しを行う。

提言6

理事長が法人内で責任ある体制を構築するために、経営企画室(仮称)を設置し、予算の実質的な配分権を行使できる環境を整備する(役所等の出向者が実質的な予算配分権を持たないよう体制を構築する)。

提言7

監事の役割と機能を強化する

URの関係法人の概要

※平成22年3月末現在

2. (7)①

●: 特定関連会社(議決権比率50%超等): 16社
○: 関連会社(議決権比率20%～50%等): 11社
●: 出捐比率50%超等: 2法人
○: 出捐比率20%～50%等: 6法人

UR出資会社15社、その他関係会社12社

関連公益法人 9法人

UR 出資 15社	居住者サービス会社(7社) 賃貸住宅管理の居住者サービス提供、 居住環境の維持向上等 ●日本総合住生活(株)	地区サービス会社(15社) 再開発施設や利便施設の管理・運営等 ●(株)新都市ライフ ●(株)関西都市居住サービス ●(株)中部新都市サービス ●那覇新都心(株) ○新都市センター開発(株) ○筑波都市整備(株) ○北摂コミュニティ開発センター(株) ○関西文化学術研究都市センター(株) ○(株)横浜都市みらい ○(株)千葉ニュータウンセンター ○長岡ニュータウンセンター(株) ○(株)いわきニュータウンセンター ○北総鉄道(株) ○アミング開発(株)	業務代行会社(5社) 機構業務の代行・補完 ●(株)URリンケージ ●(株)URサポート ●(株)中部都市整備センター ●(株)九州都市整備センター ●(株)URコムシステム
	●(株)TCS ●(株)KNコーポレーション ●(株)西日本住宅サービス ●(株)東京エスケー ●(株)大阪エスケー ●(株)LC総合サービス	○(株)新宿アイランド	
	UR 関連法 人の出資 12社		

- (財)茨城住宅管理協会
- (財)住宅管理協会
- (財)関西文化学術研究都市推進機構
- (財)都市農地活用支援センター
- (財)高齢者住宅財団
- (財)ケーブルシティ横浜
- (財)首都圏ケーブルメディア

7法人

○(財)つくば都市交通センター

1法人

・(財)都市再生共済会※

※(財)都市再生共済会はUR職員のための互助組織による出捐

○財務関係

※特記なき限りH21年度末時点

・剰余金等

凡例: 剰余金等の額
(関連公益法人は内部留保額)

- ・日本総合住生活(株)
9,070百万円 (H21.6にURへ
124億円の金銭寄附を実施)
- ・その他6社計 4,105百万円

- ・(株)新都市ライフ 14,295百万円
- ・新都市センター開発(株) 6,320百万円
- ・(株)千葉ニュータウンセンター 4,133百万円
- ・(株)関西都市居住サービス 2,122百万円
- ・その他10社(北総鉄道(株)を除く)※計 9,117百万円
- ・北総鉄道(株) ▲30,130百万円

- ・(株)URリンケージ 7,403百万円
- ・(株)URサポート 3,161百万円
- ・(株)URコムシステム 2,053百万円
- ・その他2社 1,553百万円

- ・(財)住宅管理協会 2,432百万円
- ・他8法人 ▲723百万円

凡例: 内部留保額

・URとの取引金額

凡例: 対UR売上高(売上高に占めるURの割合)

- ・日本総合住生活(株)
94,025百万円(65.3%)
- ・他6社 421百万円(2.3%)

地区サービス会社15社計 408百万円(0.6%)

業務代行会社5社計 21,644百万円(89.8%)

凡例: 対UR事業収入金額(金額に占めるURの割合)

- ・(財)住宅管理協会 14,972百万円(89.5%)
- ・他8法人 1,689百万円(23.4%)

○人事関係

○役職員数(うち役員／職員)

4, 129人(426人／3, 703人)(H21年度末)

○契約社員・パート・嘱託等

12, 517人(H21年度末)

○役職員のうちURからの再就職者数(うち役員／職員)

412人(137人／275人)(H19年度末)
→310人(114人／196人)(H20年度末)
→209人(103人／106人)(H21年度末)

2. (7)①

凡例



会社名		出資関係		取引関係			剰余金関係			H21.6に機構へ124億円の 金銭寄付を実施		人的関係			
		議決権割合		売上高 (億円)	機構との取引		剰余金等					正社員数(人)			その他 (人)
		機構	関係 会社		金額 (億円)	割合	準備金 (億円)	その他利益 剰余金等 (億円)	国 OB	機構 OB		機構 OB			
居住者サ ービス会 社	日本総合住生活(株)	80.08%	0.00%	1,440.8	940.3	65.3%	90.7	75.0	15.7	16	1	6(1)	1,325	8	5,128
	(株)TCS	0.00%	85.41%	53.5	2.8	5.3%	10.6	0.0	10.6	9	0	1	44	0	296
	(株)KNコーポレーション	0.00%	84.24%	36.4	0.6	1.5%	5.8	0.0	5.8	9	0	1	24	0	210
	(株)西日本住宅サービス	0.00%	86.24%	43.4	0.9	2.0%	8.2	0.1	8.1	7	0	3	47	1	57
	(株)東京エスケー	0.00%	90.00%	22.7	0.0	0.0%	4.8	0.0	4.8	8	0	1	17	0	155
	(株)大阪エスケー	0.00%	90.00%	15.6	0.0	0.0%	8.3	0.1	8.2	6	0	2	16	0	162
	(株)LC総合サービス	0.00%	86.67%	11.4	0.0	0.0%	3.4	0.0	3.4	7	0	1	5	0	14
居住者サービス会社 合計		-	-	1,623.6	944.5	58.2%	131.8	75.2	56.6	62	1	15(1)	1,478	9	6,020
業務代 行会 社	(株)URリンケージ	0.00%	81.57%	143.5	135.5	94.4%	74.0	33.9	40.1	10	0	6	533	24	1,088
	(株)URサポート	0.00%	82.37%	38.4	35.0	91.1%	31.6	7.4	24.3	10	0	7	219	10	212
	(株)中部都市整備センター	0.00%	84.62%	7.5	7.1	94.5%	5.9	0.0	5.9	7	0	3	23	2	66
	(株)九州都市整備センター	0.00%	100.00%	9.1	7.2	79.4%	9.7	0.0	9.7	6	0	4	17	2	89
	(株)URコムシステム	0.00%	100.00%	42.5	31.7	74.6%	20.5	0.2	20.3	6	0	4	166	8	367
業務代行会社 合計		-	-	241.0	216.4	89.8%	141.7	41.5	100.2	39	0	24	958	46	1,822
地区サ ービス 会 社	(株)新都市ライフ	50.72%	7.51%	209.4	1.7	0.8%	143.0	9.0	134.0	15	2	6(1)	179	10	36
	(株)関西都市居住サービス	50.31%	0.00%	75.6	0.1	0.2%	21.2	0.0	21.2	15	0	7	95	4	39
	(株)中部新都市サービス	51.00%	0.00%	12.8	0.0	0.3%	10.5	0.0	10.5	11	0	4	13	0	6
	那覇新都心(株)	50.00%	0.00%	4.9	0.1	1.1%	5.0	0.0	5.0	9	0	0	4	0	1
	新都市センター開発(株)	34.33%	1.75%	62.7	0.3	0.5%	63.2	0.0	63.2	14	0	7	82	1	118
	筑波都市整備(株)	23.16%	0.00%	67.4	0.5	0.8%	15.8	0.0	15.8	20	1	6	82	2	70
	(株)北摂コミュニティ開発センター	23.33%	0.00%	19.7	0.0	0.0%	16.5	0.0	16.5	16	0	3	30	0	7
	関西文化学術研究都市センター(株)	33.33%	0.00%	21.8	0.6	2.7%	5.3	0.0	5.3	15	0	5	25	0	14
	(株)横浜都市みらい	27.26%	2.66%	41.5	0.2	0.6%	19.7	0.0	19.7	12	0	5	48	3	41
	(株)千葉ニュータウンセンター	19.23%	0.00%	36.7	0.1	0.2%	41.3	0.0	41.3	14	0	4	34	2	41
	長岡ニュータウン・センター(株)	34.00%	0.00%	1.0	0.1	6.6%	12.1	9.0	3.1	8	0	0	2	0	1
	(株)いわきニュータウンセンター	34.69%	0.00%	1.6	0.4	23.9%	4.6	3.9	0.7	7	0	0	3	0	0
	北総鉄道(株)	17.27%	0.00%	148.3	0.0	0.0%	▲301.3	0.0	▲301.3	13	1	1	257	0	47
	アミング開発(株)	31.04%	0.00%	6.3	0.0	0.0%	0.4	0.0	0.4	10	0	0	5	0	2
(株)新宿アイランド	0.00%	40.00%	3.1	0.0	0.0%	1.4	0.1	1.4	11	0	3	11	0	7	
地区サービス会社 合計		-	-	712.9	4.1	0.6%	58.7	22.0	36.6	190	4	51(1)	870	22	430
関係会社 合計		-	-	2,577.4	1,165.0	45.2%	332.2	138.6	193.4	291	5	90(2)	3,306	77	8,272

※出資関係及び人的関係は平成22年3月31日現在、取引関係及び剰余金は平成21年度決算ベース
※その他は契約社員、嘱託社員、パート・アルバイト、派遣社員の数
※OBには、非常勤を含まない
※役員のうち、国OBかつ機構OBである者については、国OB及び機構OBの双方の欄に数字を記載するとともに、機構OBの欄に()で内数として記載

法人名		出捐関係		取引関係			剰余金関係	人的関係					
		出捐割合		事業収入 (億円)	機構との取引		内部留保額 (億円)	役員数(人)			正職員数(人)		その他(人)
		機構	関係会社		金額 (億円)	割合			国OB	機構OB		機構OB	
関連公益法人	(財)茨城住宅管理協会 〔茨城県〕	71.43%	0.00%	33.0	15.1	45.9%	1.7	10	0	1	34	1	64
	(財)住宅管理協会 〔国交省〕	100.00%	0.00%	167.2	149.7	89.5%	24.3	18	1	7(1)	268	28	4,056
	(財)関西文化学術研究都市推進機構 〔国交省〕	24.92%	0.00%	2.8	0.0	0.5%	2.2	20	0	0	27	0	22
	(財)都市農地活用支援センター 〔国交省・農水省〕	26.88%	0.00%	0.5	0.0	0.0%	0.4	11	2	0	7	0	0
	(財)高齢者住宅財団 〔国交省・厚労省〕	12.48%	0.00%	4.8	1.0	20.1%	1.2	21	1	0	16	0	31
	(財)ケーブルシティ横浜 〔総務省〕	13.39%	0.00%	0.7	0.0	0.0%	▲ 7.9	12	0	0	6	0	6
	(財)首都圏ケーブルメディア 〔国交省・総務省〕	46.26%	0.00%	5.2	0.0	0.0%	2.0	14	1	3	10	0	8
	(財)つくば都市交通センター 〔茨城県〕	0.00%	37.50%	11.7	0.0	0.0%	▲ 10.6	14	0	2	13	0	32
	(財)都市再生共済会 〔国交省〕	0.00%	0.00%	13.6	0.8	6.0%	3.8	15	0	0	16	0	26
	関連公益法人 合計	-	-	239.5	166.6	69.6%	17.1	135	5	13(1)	397	29	4,245

※法人名欄に記載の〔 〕内は指導監督官庁を記載
 ※出資関係及び人的関係は平成22年3月31日現在、取引関係及び剰余金は平成21年度決算ベース
 ※その他は契約社員、嘱託社員、パート・アルバイト、派遣社員の人数
 ※OBには、非常勤を含まない
 ※役員のうち、国OBかつ機構OBである者については、国OB及び機構OBの双方の欄に数字を記載するとともに、機構OBの欄に()で内数として記載

(1) 随意契約の徹底した見直し

＜ポイント＞

- 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。
- 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。
- 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。

【随意契約等見直し計画(関係法人分)】

		平成20年度契約実績		新たな随意契約等 見直し計画(案)	
競争性のある契約	件数	457	45.9%	988	99.2%
	金額	139	23.7%	583	99.8%
(うち競争入札)	件数	47	4.7%	745	74.8%
	金額	31	5.3%	552	94.5%
(うち企画競争、公募等)	件数	410	41.2%	243	24.4%
	金額	108	18.5%	31	5.3%
競争性のない随意契約	件数	539	54.1%	8	0.8%
	金額	446	76.3%	1	0.2%
全 契 約	件数	996	100.0%	996	100.0%
	金額	584	100.0%	584	100.0%

(単位: 件、億円)

《参考》 (当初)随意契約見直し計画 (平成18年度実績ベース)	
1,529	97.6%
683	99.2%
239	15.3%
165	23.9%
1,290	82.3%
518	75.2%
38	2.4%
6	0.8%
1,567	100.0%
689	100.0%

業務の性格上、今後も「競争性のない随意契約」によらざるを得ないもの

【関係法人分】

- ・事務所等賃貸借(H20年度 6件 0.6億円)
(株)新都市ライフ 2件、(株)URコムシステム、関西文化学術研究都市センター(株)、
(株)いわきニュータウンセンター、(株)関西都市居住サービス 各1件
- ・シニア住宅の募集案内及び管理業務(H20年度 2件 0.4億円)
(財)高齢者住宅財団
※ 高齢者住宅財団は、シニア住宅居住者と終身年金保険を活用した家賃等の代理支払い、フロントサービス、緊急時対応等の生活支援サービスの提供等に関する契約を締結している。
- ・工事実施段階で必要となった変更設計業務等(H20年度 該当なし)
※ 実施設計を行った者は、建築基準法に基づく計画通知上の設計者となっているなど原設計に責任を負っていることから、設計変更を行う場合にも設計上の瑕疵責任の明確化を図る必要がある。

平成19年12月24日

「都市再生機構においては平成18年度末において4,955億円の繰越欠損金をかかえているにもかかわらず、関連会社等の中には剰余金を生じているものもあり、関連会社等の随意契約の見直しとあわせ、関連会社等の剰余金を含めた自己資本の水準を検証の上、機構の政策目的にふさわしい活用方を講ずるものとする。」(独立行政法人整理合理化計画)

平成20年6月27日

日本総合住生活(株)の株主総会において、「団地生活安全・安心・快適サポート基金積立金」約95億円の設置を決議

平成20年11月～

行政支出総点検会議を中心とした議論を踏まえ、国土交通省からURへ「都市機構への目的を特定した寄附」についてUR以外の株主の理解を得るための特段の努力を要請。これを受けURは「日本総合住生活(株)の「その他利益剰余金」から自己株式取得枠の額を除いた額を、用途を「安全・安心・快適な居住環境づくりや住生活の向上など団地環境整備を通じた団地居住者への還元」に特定し、URへ金銭による寄附を行う。」ことについて他の株主に打診

各株主
に個別
に打診

平成20年12月1日

「日本総合住生活(株)の剰余金等をはじめとして、これまでファミリー企業(関連法人)に蓄積した剰余金や積立金については、国の寄与分を国民全体へ還元する観点から、URへの金銭の寄付等について、株主等の利害関係者の同意を得るなど調整しつつ、スケジュールを明示して早急に進めるべきである。」(行政支出総点検会議)

平成21年6月26日

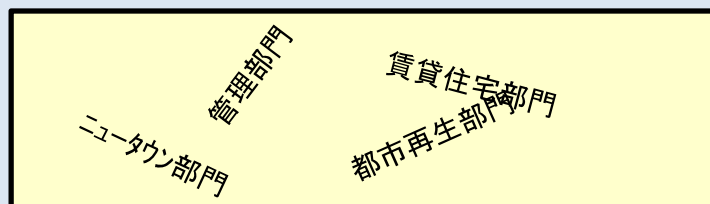
日本総合住生活の定時株主総会において、URに対する124億円の金銭寄附を決議(平成21年6月30日に寄附を実行)

(A) 新しい公的法人(公的機関)とする案

ポイント

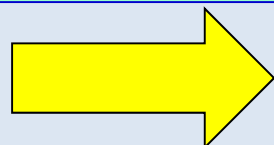
- ① ガバナンス強化のため、株式会社の方式を導入
- ② 組織内カンパニー制を導入し、賃貸住宅部門と都市再生部門を分離
- ③ 賃貸住宅部門から高額家賃住宅を分離。法人の100%出資の会社が民間的経営を行い、収益向上を図る
- ④ 都市再生事業で民間事業者との連携を要する大規模なもの等については、SPC等の手法も活用

民都機構との統合を検討

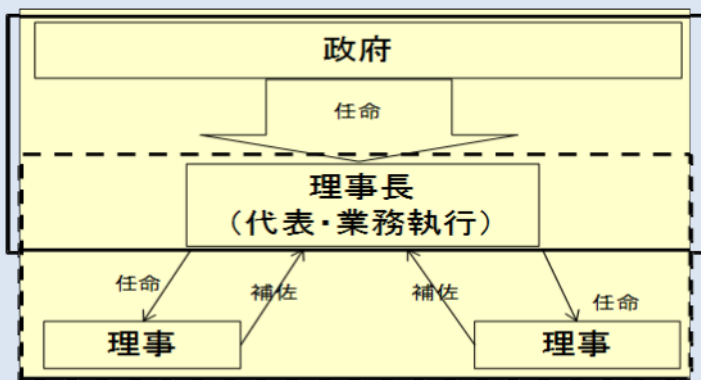
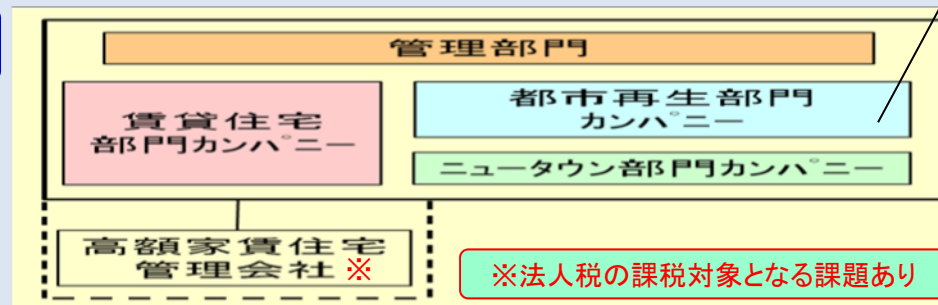


- ・事業の透明性が不足
- ・組織としての効率性に欠ける

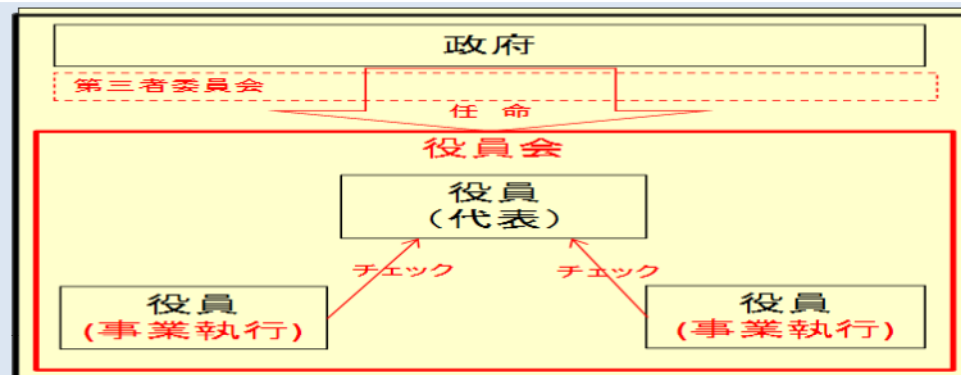
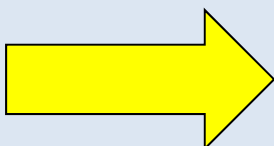
・独立採算で透明性の高い運営



・事業部門毎の経営責任の明確化



- ・理事長に全ての権限が一局集中
- ・理事長と理事とはチェック&バランスの関係にない



・代表役員に対する内部チェック体制の構築

・政府が全役員をコントロール

・役員による事業執行責任の明確化

(B) 政府100%出資の特殊会社とする案

ポイント

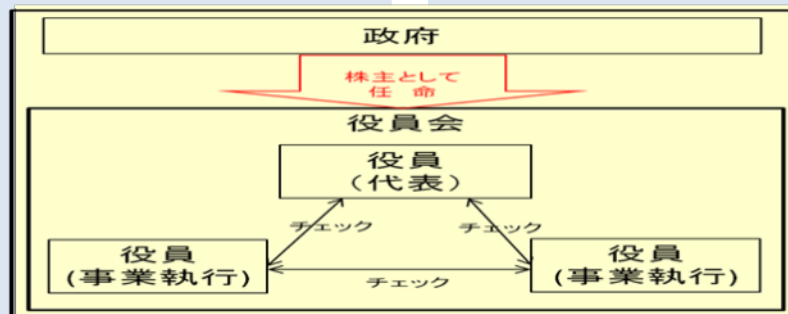
- ① 巨額の債務を抱え、民間出資を募るという意味での民営化は困難。政府100%出資の特殊会社化
- ② 賃貸住宅と都市再生は分離。持株会社化するか(B-1)、一方を親会社、他方を子会社とする(B-2)
- ③ 賃貸住宅部門のうち高額家賃住宅は切り離して別会社化
- ④ 都市再生事業で民間事業者との連携を要する大規模なもの等については、SPC等の手法も活用

会社法という既に確立した制度の下で、役員会による意思決定、役員相互間のチェック&バランス等組織内部統治の強化が図られる

B-1

持株会社を通じて、事業全体の方針の一元化や人材・資金の融通を図ることも可能

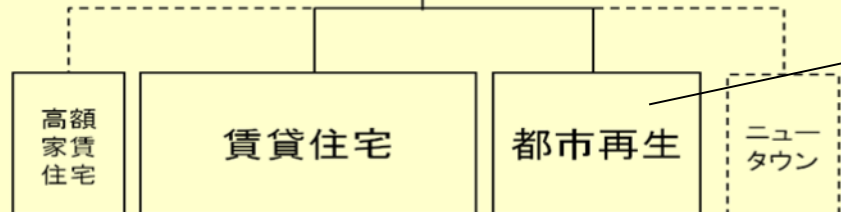
※経営や事業の透明性に欠ける懸念に配慮して設計する必要



B-2

親会社と子会社との間で、事業連携や人材・資金の融通を図ることも可能

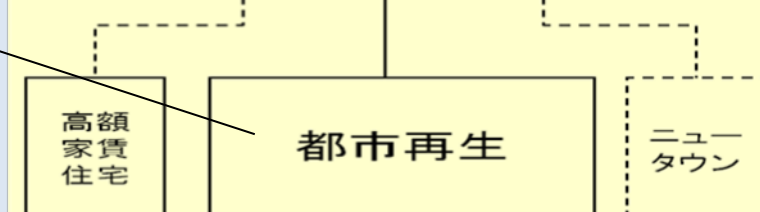
持株会社



各事業部門が別の法人格を有することで
・事業会社毎の経営責任の明確化
・独立採算による透明性の高い経営が更に徹底

民都機構との統合を検討

賃貸住宅



※連結納税制度を採用すれば高額家賃住宅に対する法人税の問題は一定程度回避可能

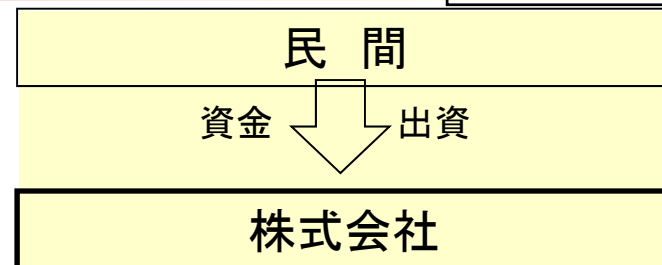
※都市再生事業に係る地方公共団体と同等の事業施行権能は維持できない可能性

(C) 完全民営化とする案

ポイント

株式会社化し、民間からの資本の導入と資金調達を図る

機構の事務・事業の合理化・効率化が図られる



多額の負債と繰越欠損金を抱えている

資産
約15.2兆円

負債
約14.5兆円

過剰な負債

資本金 約1.1兆円

繰越欠損金 約0.4兆円

完全民営化により自立的経営を行うためには、自己資本の充実を図ることが不可欠
(仮に自己資本比率を3割とすれば約5.5兆円、5割とすれば約13.8兆円の追加出資が必要)

資産
約20.7～29.0兆円

負債
約14.5兆円

資本金
6.6～14.9兆円

繰越欠損金 約0.4兆円

利益率が低く、投資先としての魅力に乏しいため、巨額の資金調達を市場で行える可能性は乏しい

低所得高齢者向けの住宅を提供するという住宅政策上の使命、民間事業者では行わない事業を行うという都市政策上の使命を負っている

低所得者の居住者や高齢者については、機構賃貸住宅に代わって受け皿となる住宅が当該地域に他にない可能性

民間事業者では行わないような外部性はあるが採算性の低い事業を実施

完全民営化すれば、他の民間事業者と同様に機構も利潤追求を求められ、自主的にこれらの住宅を供給し、事業を実施するインセンティブはなくなる

事業の公益性から一定の公的関与が必要

組織形態別の都市再生事業等に係る評価について

3. (2)

論点	国	公的主体 (独法等)	特殊会社 (全額政府出資)	特殊会社 (民間出資あり)	完全民営化	留意点(※)	補足
法人税等	— (政府自体)	非課税	課税※	課税	課税	・原則として収益事業を行う法人は(特殊会社を含めて)法人税等の課税対象となるが、例外的に全額政府出資等の公共法人(日本政策金融公庫)が非課税の対象となっている。 ・全額政府出資の形態となったとしても、実際に非課税の対象となるかは、税制担当部局との調整が必要。	・UR全体で約220億円の負担増(平成21年度決算に基づく推計、利益の50%と仮定) ・ただし、約3,500億円の繰越欠損金を抱えている現状では、課税後7年間は欠損金の繰越控除制度を活用できる可能性。
財投	— (政府自体)	対象	対象 の可能性※	対象外※	対象外※	・全額政府出資の特殊会社の場合、財政融資資金法上は財政融資の対象となるが、実際に財政融資の対象となるかは、財政当局との調整が必要。 ・民間出資が入った場合、既借入分も、原則、即時に返還を求められる。	・賃貸住宅部門では30年償還の財投について10.6兆円の残高を有している。 ・都市再生部門でも10年又は15年償還の財投として0.4兆円の残高を有している。
政府保証	— (政府自体)	対象	対象 の可能性※	対象 の可能性※	対象外	・公益性を発揮する業務を行っていること、国の一定のガバナンスがあること等を前提に対象となるが、実際に政府保証の対象となるかは、財政当局との調整が必要。	・現在は市場が低金利水準で安定しているため、財投機関債とのスプレッドは10bp程度
施行権能	有	有	無※	無※	無	・公権力の行使を伴う施行権能は、現行法令上、民営化主体に認められていない。(都市再生機構は、地権者の同意無しで法定事業を実施できる権能等を有している。)	・法定事業施行実績 市街地再開発事業…49地区 土地区画整理事業…235地区 (S56～H21年度までの累計)
政府の ガバナンス	— (政府自体)	強	強※	弱※	無	・特殊会社化した場合における政府のガバナンスの強弱については、特殊会社の設置法の建て付け次第。	—
中立・公正 な立場	有	有	有※	無	無	・国の業務に関するガバナンスを通じて、純粋な民間事業者とは異なる主体として、都市再生事業の実施が可能であるため、中立公正の立場からの事業調整が可能。	・コーディネートの実績:474件 (H16～H21年度までの累計)