

独立行政法人都市再生機構
中期目標期間業務実績評価調書

平成21年8月

国土交通省独立行政法人評価委員会

業 務 運 営 評 価（個別項目ごとの認定）

中期目標項目	評価結果	評価理由	意見
Ⅱ 業務運営の効率化に関する事項 1 組織運営の効率化 効率的な業務運営が行われるようその組織を整備するとともに、継続的に事務・事業や組織のあり方についての点検を行い、機動的に見直しを実施すること。	A	継続的に事務・事業や組織のあり方について点検し、本社の一般共通管理部門を8部から4部室に統合する中で、経営企画部を設置して全社的な経営企画・管理機能を強化している。 また、国民からの要請、政策的課題に機動的に対応できるよう、まちづくりを支援する業務を担当する部署の設置などに加え、業務運営上の新たな課題に機動的かつ迅速・柔軟に対応等するためのチーム制・ユニット制を導入し、併せて、意思決定の迅速化等を図っている。 また、業務の重点化・スリム化に対応し、経過措置業務の早期終了に向けた宅地の募集販売や都市再生における民間誘導に係る体制の強化のための部署を設置するとともに、事業の収束を踏まえた担当部署の廃止及び統合が着実に進められている。	
2 事業リスクの管理 右肩上がりの成長を前提とした経済社会が終焉し地価の持続的上昇が期待できない状況下で、民間では困難な都市再生のための事業を進めるにあたり、以下の取組を徹底すること。 (1) 新規事業の着手にあたっては、地方公共団体・民間事業者等と適切にリスク分担を行い、機構が負うこととなる地価・金利等の変動リスクを十分に評価した上で着手の可否を判断すること。 (2) 事業の実施にあたっては、事業リスクを軽減するための措置を可能な限り講ずること。 (3) 事業を実施中のすべての地区について、土地取得・資金調達・設計・施工・土地譲渡等の実施工程に応じて、採算見通し、事業リスクを定量的に把握・管理し、必要に	S	平成17年度に事業リスク管理手法を導入。新規事業着手に当たっては、事業リスクを踏まえた経営計画等を策定し、事業着手の可否を判断することがすべての新規事業着手地区で行われるようになったことは高く評価できる。 事業実施にあたっては、再開発共同事業者エントリー制度等の活用により、事業資産の販売先の早期確定などのリスク軽減策が講じられている。 事業実施段階の地区では、年2回の事業執行管理調書の作成を通じ、事業リスクの定期的管理を行い、デシジョンツリーにより、リスクの発生状況を確認し、必要に応じて適宜事業の見直しを実施することがルール化されている。これに基づき、不採算事業については、事業中止、区域縮小等の抜本的な事業見直しが図られている。 加えて、導入・運用のみならず、事業リスク管理の精度向上に向け、「任意抽出」方式から「全量チェック」方式への転換や、リスク・対応策の担保方法の明確化など事業リスク管理手法の見直しが図られていることは高く評価できる。	事業リスク管理に係る取組は評価できるが、その成果は直ちに目に見えるものではないことから、今後、取組を検証することを通じて、その成果を明らかにしていく必要がある。

応じて事業見直しを行うこと。 また、事業の実施にあたっては、こうした事業見直しの可能性を十分に考慮した進め方とすること。			
3 事業評価の実施 事業の効率性及びその実施過程の透明性を図るため、事業評価を実施すること。	S	平成18年3月に、機構独自の都市再生機構事業評価実施要領を策定し、これに基づき新規採択時評価等の事業評価を確実に実施している。 このうち、再評価、事後評価については、学識経験者等により構成される事業評価監視委員会により、事業中止7件、計画を見直しの上事業継続3件の対処方針が決定され、事業の効率性が確保されている。加えて、事業評価結果を情報公開窓口、ホームページ等で公表し、事業実施過程の透明性の向上を図っていることは高く評価できる。	
4 一般管理費・事業費の削減 一般管理費（退職手当を除く人件費を含む。）について、特殊法人時の最終年度（平成15年度）と中期目標期間の最終年度を比較して20%以上削減すること。 また、事業費（公租公課、敷金保証金払戻金を除く。）について、業務の効率化を図ることにより、特殊法人時の最終年度（平成15年度）と中期目標期間の最終年度を比較して25%以上削減すること。	A	平成15年度と比較し、平成20年度は、一般管理費は20%、事業費は32.8%削減しており、中期計画上の数値目標である20%以上、25%以上を達成している。	
5 総合的なコストの縮減 事業コストの縮減については、「国土交通省公共事業コスト構造改革プログラム」を踏まえ、中期目標期間中に総合的なコストの縮減を行い、与えられた条件のもとでコストの最小化とサービスの最大化を図るよう努めること。 また、民間の住宅市場等におけるコスト縮減の状況把握に努めるとともに、先進事例について可能な限りその導入に努めること。	A	独自の「コスト構造改革プログラム」を平成16年度に策定し、これに基づき、発注方式の工夫などの取り組みを行った結果、平成19年度において、平成14年度と比較して、中期計画上の数値目標である15%を上回る17.7%の総合コスト縮減率を達成している。 また、平成20年度においては、新たなコスト縮減計画として「都市機構事業コスト構造改善プログラム」を策定し、取り組みをスタートさせている。	
6 入札及び契約の適正化の推進 公共工事の発注者としての責務を踏まえ、入札及び契約手続における透明性の確保、公		一般競争入札対象の拡大、契約情報の公表、総合評価方式の推進など、透明性の確保、公正な競争の確保、不正行為の排除の徹底等を推進するための取組がなされるとともに、電子入札	随意契約の見直しにより業務品質の低下を招かないよう、業務仕様書や

正な競争の確保、不正行為の排除の徹底等をより一層推進すること。	A	システムを構築し、平成19年度に試行実施を行い、平成20年度に全支社で電子入札を実施するなど、入札及び契約の適正化に向けた着実な取組が実施されている。 ただし、「随意契約見直し計画」（平成19年12月策定）に基づき、随意契約によることが真にやむを得ないもの及び移行に時間を要するものを除き、原則、すべて競争性のある契約方式に移行を図ることが求められていることから、その移行過程や内容について国民に対する説明責任を継続的に果たす必要がある。また、一般競争入札においても、応募要件に民間では満たせない実績や資格を課さないなど、競争性・透明性を確保する方法で実施しているが、民間の事業機会の拡大の観点から、さらなる見直しの余地がないか不断の検証が必要である。	業務マニュアルの充実を並行して行うべきである。 競争性のある契約方式に移行したものについても、民間事業者が実質的に参入できないハードルを作っていないか検証が必要である。
7 積極的な情報公開 業務運営に関する透明性の確保を図るため、適切な事業区分毎に事業実施の状況や財務状況のセグメント情報開示を行うなど、積極的に情報公開を行うこと。 また、広く国民に効率的・効果的に情報が伝わるようホームページ等を積極的に活用すること。	A	財務諸表等については、各事業毎のセグメント情報を開示するとともに、各事務所への据え置き、ホームページにより公開されている。また、投資家等に対する情報として、ホームページに「IR情報」のページを設置し、随時更新するなど、掲載項目等の充実を図っている。 ホームページの活用については、より一層の利便性の向上及び機構の情報発信力の強化のため、各コンテンツの充実を図り、高齢者等の閲覧にも配慮した文字拡大等を行うソフトの導入等の取組が行われた。この結果、ホームページの月平均アクセス数は、平成16年度400万件から平成20年度1,039万件に増加しており、取組の成果が現れていると評価できる。	
8 業務・システム最適化の実現 「独立行政法人等の業務・システム最適化実現方策」（平成17年6月29日各府省情報化統括責任者(CIO)連絡会議決定）に基づき、主要な業務・システムに係る監査の実施、最適化計画の策定と実施を行うこと。 業務・システムに係る監査を通じ、システム構成及び調達方式の見直しを行うとともに、業務改革を実施し、システムコスト削減、システム調達における透明性の確保及び業務運営の合理化を実現すること。 業務・システムの最適化計画については、原則として、平成19年度末までのできる限り早期に策定し、公表すること。 その策定にあたっては、業務運営の効率化	A	主要な業務・システムの最適化を実現するため、「業務・システム最適化指針（ガイドライン）」に沿って、「見直し方針」を平成19年3月に策定。次に、同方針で掲げた検討項目に基づき、具体的な実施内容を定めた「業務・システム最適化計画」を策定し、平成20年3月にホームページに掲載し公表している。なお、策定にあたり、最適化実施による業務の効率化・合理化に係る効果・目標となる数値（試算値）も算出している。これらは中期目標に即した着実な実績と評価できる。 また、平成20年度から、「業務・システム最適化計画」で掲げた項目に基づき、システム基盤再構築に係る要件定義及び調達手続き、業務の効率化・合理化及び顧客サービスの向上を目的とするシステム改修に着手している。	

・合理化に係る効果・目標を数値により明らかにすること。			
Ⅲ 国民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項 機構は、以下に掲げる市街地の整備改善等の事業を実施することにより、民間投資を誘発し、都市の再生等の目的を達成すること。 1 都市機能の高度化及び居住環境の向上を通じた都市の再生 産業構造の転換に伴い発生した臨海部の工場跡地等の土地利用転換、防災上危険な密集市街地の解消、空洞化した中心市街地の再生等の課題については、大規模で長期間を要することや、権利関係が複雑し調整が難しいなどにより、地方公共団体や民間事業者単独では対応することが困難な状況にある。 このため、次に掲げる課題に取り組むことにより、民間事業者の新たな事業機会を創出し、民間の潜在力を最大限に引き出すための誘導業務及び条件整備を行うこと。	—		
(1) 都市再生拠点の重点的な整備 ① 大都市における都市再生拠点の整備 大都市における都市再生の拠点整備に民間事業者の参画を促進するため、更新期を迎える業務集積地区や臨海部の工場跡地等の民間都市再生の拠点となる地域において、コーディネート業務、基盤整備・敷地整備等を実施すること。 また、関連公共施設整備等の実施により、民間による再開発事業や建築投資への支援を行うこと。	S	地方公共団体やまちづくり組織等と連携しつつ、関係者間の合意形成、まちづくり計画策定、都市計画関連提案及び事業スキームの構築等のコーディネートをし、都市再生緊急整備地域内の地区を中心として新規に172件実施している。 また、辻堂神台一丁目地区など17地区において、道路・街路、公園、下水道等の関連公共施設整備を段階的に施行し、民間による再開発事業や建築投資への支援を実施しており、豊洲三丁目地区など12地区が完了している。 いずれも、中期計画の数値目標を十分に達成しており、高く評価できる。 また、中期計画において参考数値として掲げた民間投資を誘発する基礎的条件としての面的整備の実施についても、市街地再開発事業、土地区画整理事業等各種事業制度を活用し、214地区において面的整備を約490ha実施し、面的整備後の民間事業者への敷地供給を約162ha実施しており、ほぼ達成している。	

		。さらに、市街地再開発事業においては、5地区で特定建築者を、6地区で特定業務代行者を、1地区で特定事業参加者を公募により選定し、民間事業者の参画を積極的に支援した。	
② 地方都市における都市再生拠点の整備 全国都市再生の推進、中心市街地の活性化、交通結節点の機能強化等を図るため、地域の実情に応じて、コーディネート、基盤整備・敷地整備等を実施すること。また、関連公共施設整備等の実施により民間による再開発事業や建築投資への支援等を行うこと。	S	地方公共団体のまちづくりへの取り組み状況等地域の実情に応じ、地方公共団体、民間事業者等との協力及び適切な役割分担の下、地域資源の掘り起こし、民間需要を喚起・創造する仕組みづくり等地方都市再生の重要なプロセスを担う計画策定支援及び地方都市再生事業の実現に向けたコーディネート業務について、中期計画上の数値目標である40件程度を大きく上回る89件を実施しており、高く評価できる。このうち、新潟県中越沖地震の被害を受けた柏崎市においては、現地専任体制による復興公営住宅整備、防災拠点整備等の業務を通じた復興支援を行っている。 また、市街地再開発事業、土地区画整理事業の事業手法を活用し、北田大手町地区など7地区において事業を実施するとともに、10.6haの面的整備の完了、1.8haの敷地を供給しており、民間投資を地方都市再生活動に誘導する基礎的条件整備としての面的整備は、中期計画で掲げた参考値（6地区程度、10.3ha、1.3ha）を上回り、着実に実施されている。	地方都市におけるコーディネート業務を行った結果として、どのような成果が得られたのか、今後、検証を通じて明らかにしていく必要がある。
(①及び②に共通する事項) 民間による都市再生拠点整備を支援するための取組 ※ ※ 中期計画上の当該項目は、中期目標のⅢ1（1）①及び同②のそれぞれに共通的に付随するものと考えられるので、中期目標期間業務実績評価としては、当該項目単独での評価は行わず、その結果について、①及び②それぞれの評価にあたり考慮することとした。	—	民間等による市街地再開発事業の完遂支援のため、池田町地区他計12地区において参加組合員等として参画し、うち11地区で事業が完遂した。 市街地再開発事業における民間事業者の参画推進を目的とした「都市再生パートナーシップ協議会／再開発事業グループ」においては、平成16年度以降195社が加わり、平成20年度末時点で787社が会員となっている。 また、民間事業者のニーズに合致した事業スキーム及び施設計画を策定するための取組として設けた再開発共同事業者エントリー制度の説明会を2地区で実施、8地区でエントリー制度を活用して策定した事業計画が国土交通大臣の認可を受けるなど、再開発事業に係る民間事業者の意向を把握し、事業推進を図る取組が着実に実施されている。	
(2) 密集市街地等の整備改善等による都市の防災性の向上 大都市地域を中心として広汎に存在する防災上危険な密集市街地の解消をはじめ災害に強い都市構造の形成は、都市再生を推		地方公共団体の委託等に基づき、多数の地権者等の意見調整や関係行政機関との計画調整等のコーディネート業務を47地区で実施するとともに、地方公共団体との適切な連携の下、主要延焼遮断帯として位置づけられている都市計画道路や避難空地への主要な避難路となる主要生活道路の整備等を11地区で実施	

進する上で重要かつ喫緊の課題である。 このため、防災上危険な密集市街地等について、コーディネート、防災街区整備事業や防災公園街区整備事業等の実施により、都市の防災性の向上を図ること。 また、平成27年までに住宅等の耐震化率を9割とする国の目標に資するため、都道府県耐震改修促進計画に機構による耐震診断及び耐震改修に関する事項が記載された区域内において、地域における民間事業者の補完的役割に留意しつつ、それらの業務を委託に基づき着実に実施すること。	A	しており、密集市街地の整備改善を推進している。 また、密集市街地内の都市計画道路整備の一環として、防災環境軸整備推進事業として機構が事業化に向けたコーディネートを実施した結果、機構自ら事業着手を図ることとなったものが2地区、地方公共団体が事業を実施することとなったものが3地区、合計で5地区の防災環境軸整備事業が実施されている。また、防災公園街区整備については、地方公共団体との協定に基づき事業の推進に努め、13地区での事業実施に至っている。このうち、6地区では事業が完了し地方公共団体への引渡しを終え、事業実施中地区のうち2地区では、既に開園となっている。いずれも、中期計画で参考数値として掲げた地区数での事業が実施されているものである。	
(3) 都市再生に資する都市公園整備 地方公共団体の委託に基づき、自然環境の創出、都市の防災性の向上等都市の再生を図る都市公園の整備を推進すること。	A	地方公共団体の委託に基づき、自然環境の創出再生、都市の防災性の向上、国体等の国家的イベントの開催地とされた公園等、地方公共団体のニーズに的確に応える公園の計画設計及び整備を49箇所を実施しており、中期計画上の数値目標である50箇所程度をほぼ達成している。	
(4) 民間事業者による良質な賃貸住宅ストックの形成等 大都市等の既成市街地に不足している良質なファミリー向け賃貸住宅ストックの形成を図り、職住近接の魅力ある都市の形成を実現するため、民間事業者の賃貸住宅建設の見通しを十分勘案しつつ、その供給支援に努めるとともに、良質な賃貸住宅供給が確保されるよう、その補完的役割を適切に果たすよう努めること。	A	「都市再生パートナーシップ協議会／賃貸住宅グループ」（平成20年度末時点で会員252社）を活用し、民間供給支援型賃貸住宅制度によるファミリー向け賃貸住宅の供給の推進に努め、公募に際しては、個別地区の情報提供を行った。 加えて、民間事業者による賃貸住宅供給の実現のため、事業地区の全体計画の策定、行政協議等を行い、民間事業者の参入可能な事業環境づくりを行ったが、平成19年度前半まで、民間事業者による土地取得が都心部を中心に旺盛であったことにより、平成20年度末までの同制度の供給実績は、機構の既存保有地の活用を中心に約8,100戸相当に留まっている。 これは中期計画上の参考想定値13,000戸程度よりも低いことが、元来が市場補完的な業務であり、市場動向との関係では着実な実績を上げていると認められる。	
(5) 被災市街地のための復興事業の推進 被災市街地のための復興事業を着実に進めること。	A	阪神・淡路大震災による被災市街地の復興事業として、北淡町（現淡路市）施行の復興土地区画整理事業を町の要請に基づき機構が事業を受託し、平成16年度に当該事業受託が終了したことにより、機構による阪神・淡路大震災の復興事業の取組は完了している。 また、新潟県中越沖地震の被害を受けた柏崎市においては、現地専任体制による復興公営住宅整備、防災拠点整備等の業務	

		を通じた復興支援を行っている（再掲）。	
2 良好な居住環境を備えた賃貸住宅等の安定的な確保等 都市の居住環境の向上は都市再生上の重要な課題であり、大都市地域における長時間通勤の解消、少子高齢化社会への対応が住宅政策上求められているが、これに必要な良質な賃貸住宅の供給は依然として不足している。 このため、民間事業者による賃貸住宅の供給支援に努めるとともに、都市基盤整備公団から承継した賃貸住宅ストックの適切な管理、有効活用等を行い、良好な居住環境を備えた賃貸住宅等の安定的な確保・居住者の居住の安定を図ること。 (1) 民間事業者による良質な賃貸住宅ストックの形成等（再掲）	—		
(2) 既存賃貸住宅ストック等の再生と活用 土地の有効高度利用、少子高齢化対策等の課題に対応するため、都市基盤整備公団から承継した既存賃貸住宅について、ストック活用に関する総合的な計画を策定するとともに、地方公共団体等との連携による再生・有効活用を行うこと。 なお、居住者の居住の安定に配慮しつつ、入居者の同意を得た上で、可能なものは棟単位で売却に努めること。	A	全面借地方式市街地住宅について、区分所有者等と具体的な協議を実施し、協議が整った22団地において、居住の安定に十分に配慮しつつ、譲渡等に係る手続きを開始し、4団地について、平成20年度に居住者への移転先のあっせん等が完了した。 このように、売却可能なものは、居住者の居住の安定に配慮し、入居者の同意を得た上で、売却に努める取組は着実に実施されている。 約1,800団地、約76万戸の既存賃貸住宅ストック及び約4,600の既存賃貸施設ストックについて、平成16年度から平成19年度途中までは「ストック総合活用計画」、それ以降は「UR賃貸住宅ストック再生・再編方針」及び「団地別整備方針」に従い、個別団地毎の特性に応じた効果的な再生・活用方針を明確にしつつ、建替え等の団地再生事業、改良及び高齢者向け優良賃貸住宅の供給を実施している点は評価できる。 建替事業は、133地区で実施し、64地区で完了するとともに、建替えに伴い生み出された整備敷地約99haの供給を実施するなど、中期計画で想定していた事業量を着実に実施している。 整備敷地については、地方公共団体や民間事業者と連携して福祉施設や民間住宅用地等として供給し、福祉施設等の開設（29地区）、機構賃貸住宅の借上げ等による公営住宅の供給（14地区698戸）に寄与している。また、建替事業等にあわせた	

	団地内施設整備及び既存空き施設を活用した施設誘致の推進により、子育て支援施設が77件、高齢者支援施設が161件（平成20年度末現在）となり、まちづくりと一体となった建替事業が推進されている。 さらに、少子高齢化や多様なニーズに対応するため、リニューアルによる改良（79,565戸）と高齢者向け優良賃貸住宅の供給（20,806戸）に取り組み、機構賃貸住宅ストック全体のバリアフリー化率は平成15年度末の約31%から平成20年度末は約40%となっており、住宅性能の向上が図られている。	
(3) 賃貸住宅の適切な管理等 都市基盤整備公団から承継した賃貸住宅等については、国民共有の貴重な財産であり、住宅政策の政策実現ツールとして有効活用する必要がある。このため、居住者の居住の安定を図りつつ、適切な維持管理を行うとともに、情報化、少子高齢化等社会経済情勢を踏まえた居住環境の向上に努めること。 また、管理等については、可能な限り民間委託の範囲を拡大すること。	A 機構賃貸住宅の建替事業において、新規賃貸住宅の居住水準の向上を図っているほか、機構の整備敷地等を活用して行われる民間供給支援型賃貸住宅制度の最低住戸面積を40㎡とする条件付けを行うなど、居住水準の向上を図っている。 また、機構賃貸住宅ストックにおける超高速・高速インターネット対応の環境整備は平成18年度末時点で概ね完了し、それ以降は、より高速な住棟内LAN及びVDSL方式に切り替える環境整備をさらに進め、賃貸住宅ストック全体の約83%が完了している。 さらに、省エネルギー対策として、中期目標期間中に建設した機構賃貸住宅においては、平成11年省エネルギー基準に対応した措置を100%実施しており、中期計画上の目標値を達成している。 住宅の基本性能等の向上及び少子高齢化社会に対応する安全性向上を図るため、重点的な計画修繕を推進し、階段手摺設置などの修繕項目において概ね完了しているが、一部やや進捗率が低いものがみられる。 また、募集案内窓口の交通利便性の高い場所への移転や、エリア内の賃貸住宅の総合案内窓口として同行案内や仮予約を行うUR賃貸住宅ショップの設置等、顧客サービスの向上のための取組は着実に行われている。加えて、高齢者、子育て世帯等への賃貸住宅の供給の重点化を図るため、平成20年度より、原則先着順受付となっている空家入居者募集について、選定された団地において、高齢者、子育て世帯等を対象とした優先受付期間を設定するとともに、新規住宅入居者募集について、高齢者、子育て世帯等を対象とした当選倍率優遇措置を10倍から20倍に拡充している。 また、賃貸住宅の現地管理業務に関しては、平成20年度末において、431団地で民間事業者へ委託し、業務を実施中である。	賃貸住宅管理業務については、平成21年度以降順次競争性のある契約

	また、「随意契約見直し計画」に従い、機構本体に内部化する業務を除き、原則としてすべて競争性のある契約方式に移行することとしており、平成20年度はそのための制度構築が行われているが、その評価は、平成21年度の試行実施及び平成22年度からの本格実施の状況を踏まえて行うこととなる。 UR営業センター等における入居者募集業務については「競争の導入による公共サービスの改革に関する法律」及び「公共サービス改革基本方針」に基づき、内閣府に設置された官民競争入札等監理委員会の審議を経て実施要綱を定め、民間競争入札を実施している。これは結果として、引き続き(財)住宅管理協会が受託することになった。この一連の取組の検証、評価は、前述の委員会にゆだねられるものである。	に移行するが、業務実施状況等を検証し、業務内容について適宜見直しを行うとともに、入札条件等についても真に競争性が図られているかという観点から検証し、サービス・品質を確保したうえで賃貸住宅管理の更なる効率化を図る必要がある。
3 新規に事業着手しないこととされた業務等 次に掲げる業務の執行管理を確実にし、計画的な事業完了を目指すこと。 (1) ニュータウン整備事業 - 土地の早期供給・処分のため、第二期中期目標期間中に工事を完了し、大街区で民間事業者に処分するなど完成前の状況でも処分を進め、第三期中期目標期間中に供給・処分を完了するよう、事業計画を見直し、事業を実施すること。また、事業初期段階にある地区については、事業リスクの縮小が図られ採算性の確保が確実な場合にのみ事業を実施すること。 - 事業計画の見直しに当たっては、期限を定めて行うとともに、地区毎の慎重な需要予測に基づき、供給・処分に必要な範囲に限定した投資計画とすること。 - 追加工事を行う場合にあっては、公共施設の整備水準の見直しを行うなど、徹底したコスト削減を行い、必要最小限の工事とすること。 - 事業計画の見直し後においても、地区毎の土地供給・処分の状況に応じ、さらに必要な事業計画の見直しを行うとともに、弾力的に事業を実施する仕組みとすること。 - 現中期目標期間中に、2,000ha以上の二	S 事業の早期完了及び事業見直しの取組みとして、21地区において換地処分等の法定事業を完了させる一方、事業リスクの縮小が図られ採算性の確保が確実な場合にのみ事業を実施するという観点から抜本的に事業見直しを行い、6地区において事業中止、4地区において区域縮小、7地区において整備水準の大幅な見直しを行い、また、需要の動向等に対応した土地利用計画の見直しを適宜実施した点は高く評価できる。 また、コスト縮減の取組みとして、枠組み協定方式などによる工事の大型化やV Eの活用、再生材の活用等により都市再生機構コスト構造改革プログラムの縮減目標15%を上回る20.6%のコスト縮減率を達成している。 一方、顧客ニーズ把握とニーズに対応した商品企画として、顧客への意向調査や事業者への説明会等により顧客や民間事業者との接触の機会を通じて顧客のニーズの把握に努め、また、まちの魅力向上に向けた「環境共生」（越谷レイクタウン）、「安全・安心」（流山新市街地）など社会的なテーマに沿ったまちづくりの取組みを行っている。 以上のような取組の結果、2,000ha以上のニュータウン用地を供給・処分するという中期目標に対し、2,593haの供給・処分を実施しており、高く評価できる。	

ュータウン用地を供給・処分（やむを得ない場合等に賃貸することを含む。）すること。			
(2) 特定公園施設の管理 施設利用の促進や経営合理化による採算性の向上を図ること。	S	施設の魅力や集客力をアップさせ、利用者数の増加を図るため、既存施設のリニューアル、園内交通施設のサービス向上、割引入場券の販売などの取り組みを行った結果、中期目標期間中の入場者数は、平成15年度以前の5年間の利用者数と比較して32%と大幅な増加となっており、中期計画上の目標値である5%を大幅に上回ったことから、高く評価できる。	
(3) 分譲住宅業務等 機構発足後速やかに業務を完了すること。	A	住宅建設工事未着工敷地については、保有していた43.8haを民間事業者へ土地譲渡等を行い、機構法附則第12条第1項第2号で位置づけられた賃貸住宅についても、平成19年度に東池袋三丁目地区において、約410戸の供給を行い完了させている。	
(4) 第三種鉄道事業 機構発足後速やかに民間事業者に事業譲渡すること。	A	第三種鉄道事業（小室～印旛日本医大間）は、平成16年7月1日の機構発足時に民間事業者である千葉ニュータウン鉄道株式会社に事業譲渡し、鉄道業務を終了している。	
4 業務遂行に当たっての取組 業務遂行に当たっては、以下の取組を実施し、国民に対するサービスの向上に努めること。 (1) 地域住民・地方公共団体、民間事業者等との緊密な連携推進 業務の実施に当たっては、関係権利者の意見が反映されるよう努め、地域住民・地方公共団体、民間事業者等との協力及び適切な役割分担を図ること。	A	地域住民・地方公共団体等と都市再生の取組み状況や、都市機構の業務等に関する意見交換会、情報交換会等を延べ約1,500回実施し、積極的にコミュニケーションを図っている。 また、民間事業者による都市の再生の条件整備を図るため、都市再生パートナーシップ協議会や民間事業者との意見交換等を定期的かつ適時に行い、そのニーズ・意向等の把握に努めている。	
(2) 環境への配慮 事業実施に当たっては、自然環境の保全、建設工事等により発生する建設副産物等のリサイクルや環境物品等の調達による環境への負荷の低減に配慮すること。		地球温暖化対策実行計画「UR-ecoプラン2008」を平成20年3月に策定し、機構が担う全ての業務フィールドを対象に高効率な省エネ機器の導入やオフィスでの取り組み強化などさらなる温室効果ガス削減を進めるとしている。 具体的な取組としては、都市の緑のネットワーク形成や団地・地域のコミュニティ形成などに寄与するため、既存樹木の活用、新規機構賃貸住宅等における屋上緑化の推進が図られて	

	A	いる。また、浸透性の高い透水性舗装を採用し、浸透トレンチや浸透枡などの雨水浸透施設の設置と組み合わせることで、降った雨水を極力地下へ浸透させ、都市の水環境を改善する取組が行われている。 さらに、工事の設計初期段階より建設副産物の発生抑制、減量化、再資源化等の検討を行うとともに、建設副産物の再生資源利用計画書及び再生資源利用促進計画書の作成等を行うことにより、平成20年度末には99%の再資源化・縮減率等となっている。 また、環境物品等の調達については、「国等による環境物品等の調達の推進等に関する法律」に基づき調達方針が定められ、特定調達品目の調達にあたっては、公共工事以外で100%、公共工事では目標を上回るなどの確に調達が図られている。
(3) バリアフリー化の推進 賃貸住宅、公共性の高い建築物の整備又は改修にあたっては、少子高齢化社会に対応したバリアフリー化を図るよう努めること。		バリアフリー化については、機構の新規賃貸住宅で100%の実施、既存賃貸住宅においては、リニューアル等により改良等を実施することで、バリアフリー化を推進し、手すりの設置、広い廊下幅等のうち、全部又は一部に対応した住宅の割合が、平成15年度末の約31%から、平成20年度末時点で中期計画上の目標値を達成する約40%となっている。また、民間供給支援型賃貸住宅については、同等以上の住宅性能水準を満たすため、住宅性能評価（高齢者配慮対策等級等）を取得する条件を付している。
(4) 住宅性能表示の実施 住宅の質を確保し、利用者に対する説明責任を向上させる観点から、住宅性能表示を積極的に活用すること。	A	また、機構の賃貸住宅は、住宅性能表示を100%実施し、必須項目である9分野26項目について設計評価、建設評価とも取得するとともに、求めるべき性能レベルや費用対効果などを総合的に勘案し取得する等級を決定している。また、住宅性能評価書の取得状況等を募集パンフレットに記載し、広く周知するとともに、評価の取得状況だけでなく、住宅性能評価の制度そのものについても利用者が容易に理解できるよう努めている。
(5) 調査研究の実施、技術力の維持向上 社会経済情勢を踏まえた的確な事業の実施、環境共生等の事業分野への展開に資する調査研究等を行うこと。		さらに、調査研究においては、少子・高齢化対策、防犯、地球温暖化対策及びストック再生に係る調査研究等に力点を置くこととし、重点課題として5年間で合計27課題を行っているほか、民間等との共同研究を計52件実施している。
Ⅳ 財務内容の改善に関する事項		
1 繰越欠損金の削減		第3期中期目標期間中に繰越欠損金を解消するため、経営改善計画を平成17年7月に策定・公表し、経営改善に向けた取組みを着実に実行したこと等により、第一期中期目標期間中に、

繰越欠損金については、第三期中期目標期間中に解消することとし、計画的に削減すること。 2 財務体質の強化 ・譲渡収入・家賃収入の確保、資産売却の促進等により収入を確保する一方で、徹底したコスト縮減等により支出を削減することで、中期目標期間中に有利子負債の削減を進めること。 ・機構が承継する資産について、継続保有の必要性を再検討し、不必要なものについては、その処分を進めること。 ・新規投資の重点化を図るとともに、当初と比較して採算見通しが悪化するなど問題のあるプロジェクトについては、事業の見直しを行った上で、用地の処分も含めて速やかに完了に努めること。 ・地区ごとの事業リスク管理の取組と併せて、機構の経営管理・活動管理のための措置を講ずること。 3 宅地造成等経過勘定に係る財政融資資金の償還 宅地造成等経過勘定に係る財政融資資金については、現中期目標期間中の早期に償還を完了すること。 4 宅地造成等経過勘定に係る政府保証の付与 宅地造成等経過勘定において政府保証を付した調達（原則として政府保証債）は、平成24年度末までに償還を終えることとし、可能な限り政府保証に頼らない資金調達を行うこと。	S 累計で約3,358億円削減し、機構設立時の繰越欠損金約7,288億円は約3,929億円にまで削減している。これは、中期計画上の目標値1,900億円削減を大幅に上回っている。 繰越欠損金及び有利子負債を着実に削減するため、投資決定に際しては、正味現在価値の算出による意思決定を実施し、事業採算性の確保を図る一方、採算性に問題のあるプロジェクトについては、事業の見直しを行った上で、延べ18地区において用地の処分（引渡し）を実施している。 保有資産の処分については、事務所、保養所、分室、宿舍など実物資産75件、金融資産2,843億円を売却したほか、新たな宿舍再編計画の策定、再開発ビルの事務所床及び分譲住宅団地内賃貸施設の平成21年度以降の処分計画の策定など、独立行政法人整理合理化計画を踏まえ、保有資産の処分に向けた取組が着実に実施されている。 また、平成17年度において、宅地造成等経過勘定に係る財政融資資金約3.2兆円の繰上償還を実施し、かつ、繰越償還財源として5年以内の比較的短期の民間借入金を充てたことにより平均金利を低下させている。 以上のとおり、繰越欠損金の削減及び財務体質の強化に向けた様々な取組がなされた結果、目に見える成果が上がっているものと考えられ、高く評価できる。
V その他業務運営に関する重要な事項 1 人事に関する事項 ・職員の能力と実績を適正かつ厳格に評価し、その結果を処遇に反映させるとともに、	常勤職員数の削減については、平成20年度末4,000人以下という中期目標に対し、実際の職員数を3,994人とし、着実に目標を達成している。この結果、総人件費改革における目標の5%を上回る7%の削減を既に達成していることは高く評価できる。

適材適所の人事配置とし、職員の能力の向上を図ること。 ・これまで培われた事業実施のためのノウハウを継承することはもとより、今後より重要となる事業リスク管理等の分野についても適切に人材育成を行うこと。 ・「行政改革の重要方針」（平成17年12月24日閣議決定）を踏まえ、業務運営の効率化により、計画的に人員の抑制を図り、平成18年度からの5年間に於いて国家公務員に準じた人件費削減の取組を行うこととし、現中期目標期間においてはその最終年度（平成20年度）までに常勤職員を4,000人以下に削減すること。また、国家公務員の給与構造改革を踏まえた給与体系の見直しを進めること。	A	職員の給与水準については、比較指標となる対国家公務員指数（平成19年度）は、年齢階層別で120.6であるが、地域・学歴をも勘案した実質的な指数は115.5であり、機構は更に①業務上の特性による管理職配置の必要性、②専門性の高い優れた人材を継続的に確保・定着させていく必要性、なども給与水準に影響を与えている理由として挙げている。 また、給与水準の適正化への取組については、平成19年度から実施している給与構造改革を継続的に進めるとともに、「独立行政法人整理合理化計画」の趣旨を踏まえ、業務の見直しとあわせて組織のスリム化を進め、管理職数を削減することにより、平成22年度の年齢・地域・学歴を勘案した実質的な国家公務員指数を113.4（見込）とすることとしている。 機構によるこれらの説明については、一定の理解ができるものではあるが、国民の視点に立ったより一層わかりやすい分析と説明を行うとともに、今後とも、給与水準の適正化への取組を継続していく必要がある。 なお、監事の監査報告においても、今後も独立行政法人整理合理化計画の趣旨に沿って、さらに給与水準の引下げに努力することが求められる、との指摘がされている。	給与水準とは直接的な関係を直ちに有するものではないと考えられるものの、年々減少しているとはいえ、4,000億円弱の繰越欠損金を抱えていること等を踏まえれば、給与水準について、更なる説明責任を果たしていく必要がある。
2 子会社・関連会社等の整理合理化 子会社・関連会社等については、整理・合理化を図るとともに、財務内容等に関する情報公開を推進すること。	B	子会社・関連会社等の整理合理化については、平成13年度の58社から平成20年度末で、中期計画の目標数値（30社程度）を上回る28社まで整理合理化を進めてきており、一定の評価ができる。 また、子会社・関連会社等との契約の透明性、競争性を図るために、子会社・関連会社等を含めた機構全体の事業実施のあり方を抜本的に見直し、平成20年度から競争化を実施しているところであるが、随意契約の見直し計画において、子会社・関連会社との随意契約は、次年度以降に競争性のある契約に移行予定のものと競争性のない随意契約とならざるを得ないものに分けて、内容を機構ホームページで公表しており、こうした取組は一定の評価ができる。 しかしながら、平成20年度における子会社・関連会社等との契約実績のうち競争性のない随意契約によるものは、対前年度比で件数で▲41.2%、金額で▲23.4%と大幅に見直されては	子会社・関連会社との随意契約については、子会社・関連会社を含めた機構全体の事業実施のあり方を抜本的に見直し、平成20年度から競争化を実施しているところであるが、随意契約の見直し計画において、子会社・関連会社との随意契約は6億円（平成18年度ベース）にまで縮減することとされている。この取組については、国民の関心も高く、また厳しい目線が向けられていることも踏まえれば、早期にこ

	いるものの、契約額では446億円（機構の当年度契約額全体のうち15.7%）残っている。 なお、連結財務諸表等において、子会社・関連会社等の取引状況等を情報開示するとともに、ホームページにおいても「独立行政法人から関連法人への補助・取引等及び再就職の状況」について一体的に情報開示を行っている。 また、(財)住宅管理協会については、国における公益法人見直しの状況も踏まえ、事業の公益性の点検も含め全面的な事業内容の見直しを行うとともに、組織形態の見直しを検討中である。 関連会社等の剰余金を含めた自己資本の水準を検討した結果、同業種より自己資本水準が高い日本総合住生活(株)の利益準備金以外の剰余金については、他の株主等の利害関係者の同意を得るなど調整を進め、平成21年6月開催の同社株主総会で、機構への金銭寄付が議決され、後日、機構に納付された。今後、当該寄附金の使途を踏まえ、機構の政策目的にふさわしい方策を検討することとされている。 以上から、中期目標の達成状況として子会社・関連会社等との契約の透明性、競争性においては着実な実績とまではいいがたく、概ね着実な実績を上げていると整理せざるを得ない。	れを達成できるよう、次年度以降も着実な取組みを行うよう期待したい。
--	--	--

<記入要領>・項目ごとの「評価結果」の欄に、以下の段階的評価を記入するとともに、その右の「評価理由」欄に理由を記入する。

SS：中期目標の達成状況として特筆すべき優れた実績を上げている。

S：中期目標の達成状況として優れた実績を上げている。

A：中期目標の達成状況として着実に実績を上げている。

B：中期目標の達成状況として概ね着実に実績を上げている。

C：中期目標の達成状況として十分な実績が上げられていない。

・SSをつけた項目には、特筆すべきと判断した理由として、他の項目における実績との違いを「評価理由」欄に明確に記述するものとする。

・必要な場合には、右欄に意見を記入する。

総合的な評価

業務運営評価（実施状況全体）

	SS	S	A	B	C
評点の分布状況 （項目数合計：26項目）	0項目	7項目	18項目	1項目	0項目

総合評価

（中期目標の達成状況）

評価対象である第一期中期目標の期間は、平成16～20年度である。

経営状況を端的に表す財務内容についてみると、期間前半の比較的好調な経済情勢に支えられたという面もあるが、機構設立時の繰越欠損金（約7,288億円）について、中期計画上の目標値（5年間の削減額1,900億円）をはるかに上回る約3,358億円を削減し、平成20年度末には約3,929億円とできたことに加え、平成17年度には、宅地造成等業務に係る財政融資資金につき3.2兆円の繰上償還を実施できたことは、財務内容の大幅な改善という点で優れた実績である。さらに、事業着手前及び事業中の事業リスクの的確な管理、大都市及び地方都市における都市再生拠点の整備のためのコーディネートや基盤整備等の積極的な実施、ニュータウン用地の供給・処分（目標：2,000haに対し実績：2,593ha）と的確な事業見直し、特定公園施設の利用者拡大（目標：前5年間に比5%増に対し実績32%増）に優れた実績を上げているものと認められる。

このほか、経営企画部の設置や組織のフラット化等の組織体制の見直し、一般管理費・事業費の削減、業務全般を通じたコスト縮減、電子入札の導入等の入札及び契約の適正化、ホームページの充実等の情報公開の推進、密集市街地の整備・改善に資するコーディネートの実施、阪神・淡路大震災等の震災復興支援、既存の機構賃貸住宅ストックの再生・活用と民間賃貸住宅供給支援、地域住民や地方公共団体・民間事業者との連携強化、調査研究の実施等、業務全般にわたり、着実な実績を上げているものと認められる。

一方、子会社・関連会社等の整理・合理化に関しては、それらの整理・合理化と財務内容等に関する情報公開を中期目標に掲げ、前者については、58社（平成13年度）→28社（平成20年度末）と中期計画上の目標値（30社程度）を達成しているものの、関連事項である関係法人との随意契約の見直しについてみると、まだ緒に就いたばかりである。平成20年度実績で、関係法人との競争性のない随意契約は446億円（機構の当年度契約額全体のうち15.7%）残っており、原則すべて競争性のある契約方式に移行するという目標に照らせば、なお一層の取組が求められることから、この事項については、概ね着実な実績と整理せざるを得ない。この取組については、国民の関心も高く、また厳しい目線が向けられていることも踏まえれば、早期にこれを達成できるよう、次年度以降も着実な取組を行うよう期待したい。

しかしながら、全体としては、中期計画に掲げた目標値はほぼ達成され、着実な実績を上げているものと認められる。

最後に今後に向けて総括したい。都市再生機構が担う役割は、社会や国民のニーズの変化によって変わってゆくものであり、平成16～20年度の5年間は、大きな変化がみられた期間でもある。いつの時代においても変わらぬニーズがあるものも存在するが、それとは別に、近年の大きな変化に対応してきた都市再生機構の業績は、これからの実績をもとに、一定の期間を経て評価せざるを得ない部分も存在するのであり、継続的な

取組が必要である。例えば、地方都市再生のコーディネート業務、随意契約の見直しの実質的な効果、すなわち、住民からみたアウトカム成果、密集市街地の改善整備による都市の防災性の向上、環境への配慮などがその事例である。

また、今後、そのような社会や国民のニーズを的確に把握し、その動向に柔軟に対応するためには、組織のあり方とそこに働く人材の質の問題が問われてくると考える。的確で柔軟な組織の改編と人材育成のための先を見通した研修の実施に一層努力することを期待したい。

（課題・改善点、業務運営に対する意見等）

業務全般の見直しを前提とした随意契約の見直しの推進（とりわけ関係法人との契約）、機構と関係法人との関係性についての透明性確保のための情報公開、機構職員の給与水準の適正化、職員の意欲向上のための人事評価制度のより一層の適切な運用に積極的に取組むべきである。

その他、分科会委員から、以下のような意見があった。

< 経営管理・コスト管理等 >

- 機構のコスト管理には経営のスリム化など相当の経営努力がなされており、それなりに評価できるが、自主自立経営を確立するためには、有利子負債の削減や効率的な資産運用による財務構造の改善が長期的に大きな課題となる。
- 事業リスク管理については、リスクをとらないために行うのではなく、URの存在意義でもある民間ではとれないリスクをとるために行うものであることを常に念頭に置いてほしい。
- 一定金額以上の販売用不動産については、少なくとも年2回程度、経営判断が適時適切に行われているかどうかモニタリングする仕組みを構築し、決算の透明性を向上させることが望ましい。
- 最近はキャッシュフロー経営が重視されているので、不動産販売の取扱いにはよく市場を見ることが必要。今後はあまり値上がりは期待できないのではないかな。
- ニュータウン計画がうまくいかなかった原因についてきちんと総括し、同じ轍を踏まないような原則を確立する必要がある。

< 都市再生事業等 >

- URの役割は時代とともに少しずつ変わってきている。都市再生に係る事業実施基準を策定したこと自体は評価できるものだが、これをずっと金科玉条のごとく変えないのではなく、現に補正予算において従来以上に大きな役割を果たすことが期待されているように、不断に見直しを行い、少しずつ改善を図っていくことが望ましい。
- 賃貸住宅事業については安定した収益を確保しているが、都市再生事業については景気変動の影響を大きく受けている。土地を売却するタイミングについて基準を設けるなどする必要があるのではないかな。
- 昨今の不動産市況の冷え込みから、今後の業務の展開を厳しく見ておく必要があるのではないかな。
- 密集地の整理にあたっての権利調整をはじめ、コーディネート事業は、国民がURに期待する機能として大きなものだと思う。利用者がアクセスしやすく、コスト的にも見合うものに育てていてもらいたい。

< 随意契約 >

- 随意契約見直し計画において、競争性のある契約方式への移行が計画的に進められているか、随意契約に至った具体的な経緯を明らかにすべきである。また、既に移行したものについても、民間事業者が実質的に参入できないハードルを作っていないか検証が必要である（随意契約と機構職員の関係会社への再就職との関係を含む）。一方で、競争により安値で発注できても品質を確保できなければ本末転倒である。
- 随意契約の見直し状況について、数字としては確認できたが、民間事業者の参入を図りつつもサービス水準を維持することが最も重要である。競争的な調達を進めるためにも、仕様書を整備するとともに、その内容も詳細かつわかりやすいものへと見直すことが不可欠である。
- 随意契約見直し計画において、平成20年度から競争性のある契約方式に移行する原則から除外されている真にやむを得ないもの、移行に時間を要するものについて、ホームページで個別契約ごとに公表を行っているが、全体像についても示してほしい。

< 関連法人等 >

- 関連公益法人（9法人）については、昨年12月に施行された新法における5年の移行猶予期間内にどのような対応を図るかにについて具体的な計画策定を行い、その方向性を明確にする必要がある。
- 機構と関連法人等との取引の約半分は競争性のない随意契約によるものだが、当該取引の透明性を高めるための取組みを充実・強化する必要がある。

< 新たな課題への対応 >

- 今後、世の中のあり方（ライフスタイル）は今までとは相当異なるものになると考えている。特に低炭素社会は大きな課題であり、これに対してURとしてどのように取り組んでいくのか。また、相当程度増加している低所得者に対する住宅をどうするのかも課題。いずれの課題についても地方分権という大きな流れの中で対応する必要がある。
- これまでの住宅づくりは、バリアフリー化、耐震性の強化、災害対策などを主な目的に行ってきたと思うが、今回のリーマン・ショックや市町村合併、格差の拡大などで新たな問題も出ている。街づくりでは、合併市町村の中心がなくなり生活に不便をきたしたり、デパートなどのランドマークが次々と撤退するなど、特に地方の衰弱が激しい。また、非正規、派遣社員が急増し、住宅を巡る環境が二分化している。高齢者の一人住まい、核家族、単身世帯の増大などに対応してどのような街づくりが必要か。これらについて、場合によっては中期目標の見直しも含めて検討する必要がある。

< 評価の考え方 >

- 数値目標を達成した、達成していないということで評価するのがいいのか。本来的に言えば、景気等の外部の諸状況を勘案して評価していくべきではないか。

(その他)

総合評価 （SS,S,A,B,Cの5段階） A	（評価理由） 中期目標、中期計画で掲げた数値目標をほぼすべて達成しており、評価の分布状況からみてAとした。
-----------------------------------	--