

# 独立行政法人都市再生機構 の概要について(参考)

平成19年9月21日  
国土交通省住宅局

## 1 - 1 . 組織の概要

**所在地** 神奈川県横浜市

**役職員** 役員：13名（H19.4.1現在。監事を除く。）  
職員：4,157名（H19.4.1現在。）

**資本金** 9,164億円（H19.3.31現在。）

### 沿革

S 30.7.25 日本住宅公団設立

S 56.10.1 住宅・都市整備公団設立（宅地開発公団（S 50.9.1設立）と統合）

H 11.10.1 都市基盤整備公団設立

H 16.7.1 独立行政法人都市再生機構設立（地域振興整備公団《地方都市開発整備部門のみ》（S 49.8.1設立）と統合）

## 1 - 2 . 業務の概要

### （1）都市再生事業

都市再生のプロデューサーとして構想企画、諸条件整備等のコーディネート業務やパートナーとしての事業参画を通じ、民間による都市再生を推進する。また、地方公共団体等との連携により全国都市再生の推進を図る。

[ 都市再生の主な業務分野 ]

- ・ 産業構造の転換に伴う土地利用転換の促進
- ・ 既成市街地における生活・交流・経済の拠点の形成
- ・ 地方における中心市街地の活性化
- ・ 都市の防災性の向上と密集市街地の改善
- ・ 民間への敷地の整備供給による民間賃貸住宅供給の支援

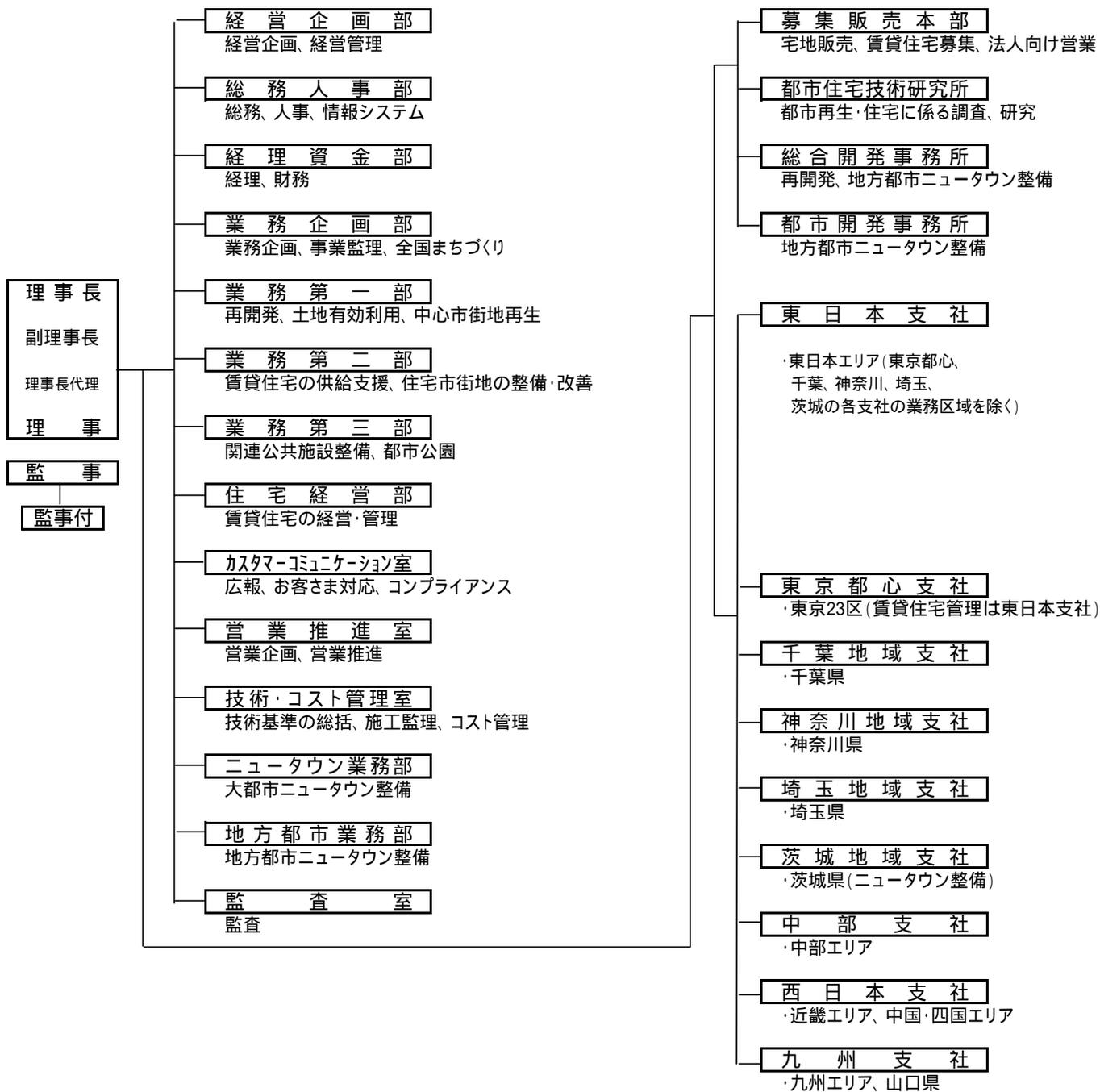
### （2）賃貸住宅事業

- ・ 都市基盤整備公団から承継した既存賃貸住宅ストック等の維持管理及び建替え・リニューアル等による再生・活用を行う。

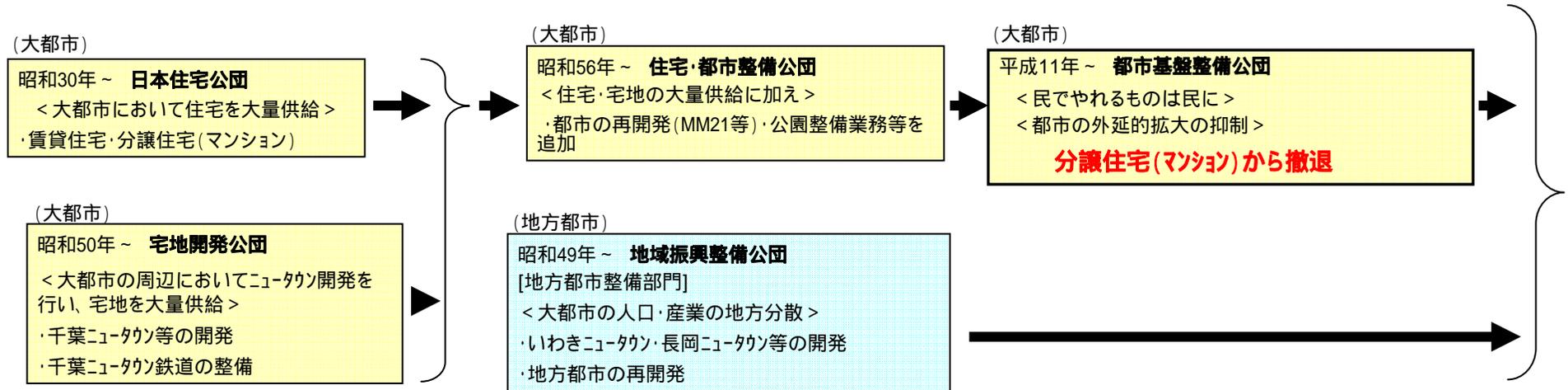
### （3）経過業務

- ・ 新規に事業着手しないこととされたニュータウン整備事業等について、業務の執行管理を確実にを行い、計画的に事業を完了する。

### 1 - 3 . 独立行政法人都市再生機構・組織図



## 2 - 1 . 都市再生機構の改革の歩みについて



### 平成16年7月1日設立 独立行政法人 都市再生機構

#### 業務の見直し

(整理合理化計画) (H13閣議決定)

**ニュータウン開発** : 大都市・地方都市共に撤退。

(新規に事業着手しない。既存事業については中止・縮小を含めた事業見直しを行うとともに、早期に処分を図る。)

**賃貸住宅** : 新規供給は原則廃止し、民間賃貸住宅の供給を支援。

**鉄道** : 民間鉄道事業者への事業譲渡。

**国営公園内の有料施設** : 新規事業の廃止。

#### 都市再生に民間を誘導する業務

都市再生推進のため業務エリアを既成市街地 に限定  
 自ら全てを行う『フルセット型』から、  
 民間投資を誘発する『バックアップ型』への転換

#### 賃貸住宅の管理等の業務

既存賃貸住宅の管理(増築、改築を含む)、建替えの継続

## 2 - 2 . 都市再生機構の経営改善に向けた取組みについて

### 1 . キャッシュフローの改善

#### 販売収入・家賃収入等の確保

・販売方法等の工夫や商品価値のアップに努める。

#### 事業コスト・管理コストの削減等

・賃貸住宅管理コストの削減を図り、管理業務の民間委託を引き続き実施する。

#### 不採算事業の見直し等

・不採算事業について全ての事業分野において徹底した見直しを行う。

### 2 . バランスシートの改善

#### 保有資産の売却促進

・販売用不動産等の売却を促進して資産規模を圧縮する。

#### 財投資金の繰上償還

・経過措置勘定を設置し、財投資金の繰上償還を実施する。  
・期間を限って短期政府保証を活用する。

#### 資金調達の見直し

・事業特性を踏まえた資金調達条件の見直しや、短期借入金の活用等を図る。

### 3 . 組織のリストラ

#### 人員の削減

・機構全体 H13 : 5,000人 H21.3:4,000人  
H26.3:さらに5年間で概ね2割減  
(特に、ニュータウン部門については、  
H13: 1,500人 H26.3 : 概ね1/4)

#### 人件費・物件費の削減

・特別手当の支給水準の引き下げ等により、現中期計画期間中に一般管理費のさらなる削減を目指す。  
( 15%(中期計画) 20%程度)

第3期中期計画期間中を目処に、欠損金(機構発足時:7,300億円)を解消。

## 2 - 3 . 経営改善に向けた取組みの着実な実施

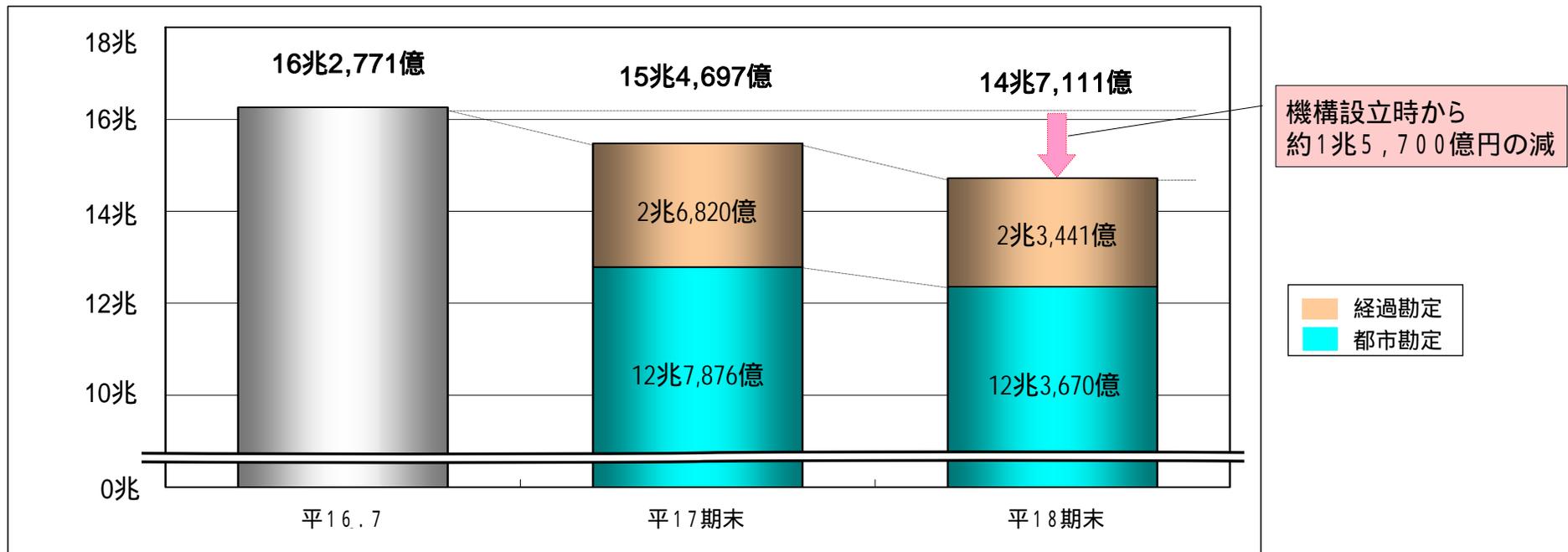
経営改善に向けた取組みを着実に実施。

特に、ニュータウン用地の供給・処分促進を初めとするバランスシートの改善については、経営改善計画を前倒して達成。

### 平成18年度の取組み実績

#### 1 有利子負債の削減

平成18年度の有利子負債は、昨年度と同様、宅地販売の努力等により、前期末対比で約7,600億円削減  
(機構設立時から約1割、約1兆5,700億円削減)



## 2 損益(繰越欠損金の解消)

平成18年度の純利益は、年度計画(770億円)を上回る955億円。  
 この結果、平成16年度から平成18年度までの利益合計は約2,300億円となり、中期計画の損益目標(1,909億円)を2年前倒して達成するとともに、繰越欠損金(機構設立時の7,288億円)が、4,955億円にまで削減。

平成18年度の損益

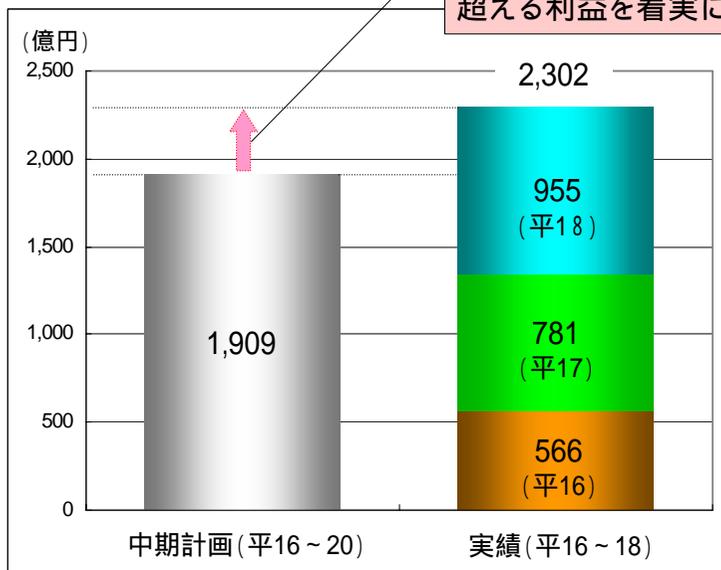
(単位:億円)

勘定等	年度計画	純利益		差異	
		評価減・減損除き	評価減・減損		
都市再生勘定	599	1,869	315	1,554	+955
既成市街地整備改善	48	1,262	52	1,209	+1,161
賃貸住宅	551	606	262	344	207
宅地造成等経過勘定	171	580	1,179	598	769
機構計	770	2,449	1,494	955	+185

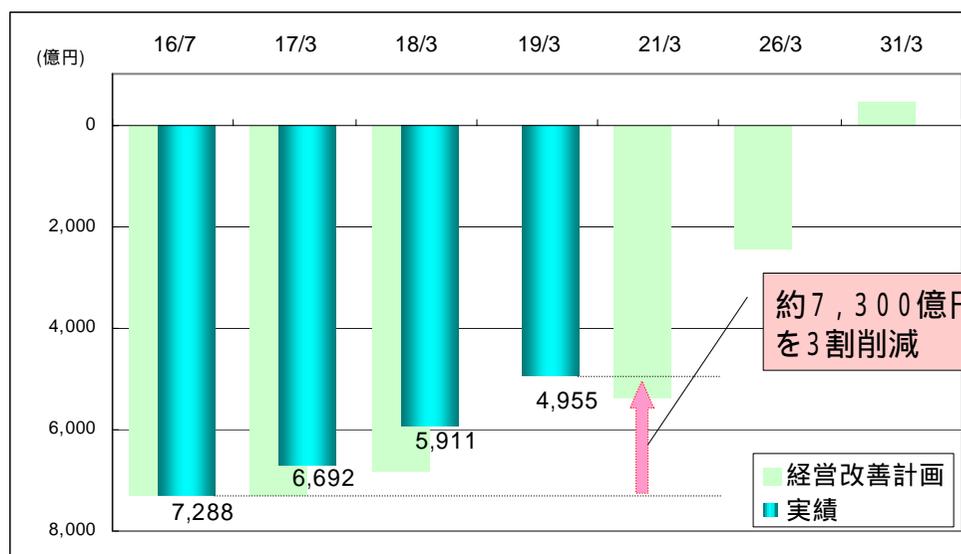
年度計画からの差異発生要因

- 既成市街地(対計画+1,161億円)
  - ・都市部での入札による土地譲渡実績が好調に推移し収益増
- 賃貸住宅(対計画 207億円)
  - ・減損損失の計上
- 宅地造成等経過勘定(対計画 769億円)
  - ・ニュータウンの整備計画の見直しによる販売用不動産の評価減

損益の実績



繰越欠損金の削減



# 3. 都市再生事業の例

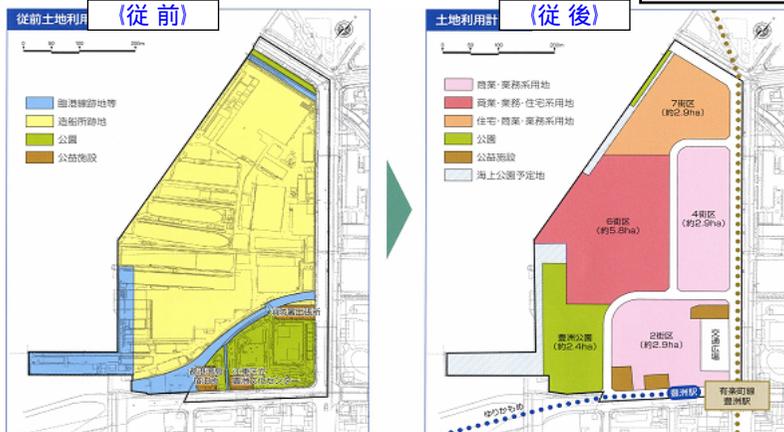
## 豊洲二丁目土地区画整理事業の流れ

### 〔事業概要〕

東京駅から3.5km圏、15haを超える大規模工場跡地の土地利用転換を図り、臨海部の魅力的な複合市街地を形成する

- ・ 事業手法 土地区画整理事業
- ・ 施行者 機構
- ・ 施行面積 約23.6ha
- ・ 事業期間 平成15年度～平成19年度
- ・ 総事業費 約100億円

### 多様な機能を持つ 複合市街地の実現



### 民間事業者による施設建築

基盤整備後の施設建設は、比較的短期で資金回収が可能であり、機構と民間との役割分担により、施設・住宅の建設は民間事業者が実施

- ・ 商業施設・・・アーバンドックららぽーと豊洲（H18.10開業）
- ・ 分譲住宅・・・パークシティ豊洲（H20.3入居予定）

### 工場跡地の土地利用転換のためのコーディネート （計画・構想段階）

公共団体・地権者が、公平性、中立性を有する機構に要請

H12～H15

- 公共団体・地権者のコーディネーターとして参画
- 土地利用計画、事業計画の策定
- 事業手法の検討
- 公共団体及び地権者の意向の調整 など

公共団体は財源難のため、自らの公共施設整備が困難  
権利者にもノウハウが無い

公共団体・地権者から公平性・中立性を有する機構への事業要請

### 機構施行の土地区画整理事業（基盤整備段階）

大規模な土地利用転換で、港湾用地、民有地の整序や大規模な公共施設整備を伴うため、民間では実施困難

H15.11施行認可 H19.7換地処分

- 公共施設の一体的な整備
- ・ 道路・・・地区幹線道路、交通広場の整備
- ・ 公園・・・既存の公園を海側に移設し整備
- ・ 防潮護岸・・・防潮堤と護岸を一体として整備(港湾局へ委託)
- 敷地整備
- 商業施設・業務施設・住宅の用途に適した敷地を整備

# 3. 都市再生事業の例

## 北田大手町地区市街地再開発事業の流れ

### 〔事業概要〕

- 大隅地方拠点都市地域の都市核の形成
- 商業基盤の低下が顕著である中心市街地の活性化
- ・ 地区名称     リナシティかのや
- ・ 所在地       鹿児島県鹿屋市北田町・大手町
- ・ 事業手法     第一種市街地再開発事業（機構施行）
- ・ 地区面積     約1.7ha
- ・ 権利者数     147人
- ・ 事業期間     平成13年4月～平成19年3月
- ・ 事業費       101億円
- ・ 延床面積     約16,000㎡（公益施設、商業・業務、駐車場等）

### 地方都市の複合交流拠点の形成



(従前)



(従後)

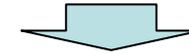
### 計画・構想段階

公共団体、地権者が、公共性、中立性、ノウハウを有する機構に事業協力を要請

地元の再開発準備組合が発足（H7）したが、事業が進展せず、地方都市において不足している再開発のノウハウを期待され、鹿児島県及び鹿屋市からコーディネート要請

### 再開発事業のコーディネートを開始（H11）

- ・ 身の丈にあった再開発の事業フレームの構築（法定容積率400%に対し137%、処分見込みがある床のみ整備）
- ・ 中心市街地の賑わい機能を水辺プラザ事業等国や市の関連事業と一体的に計画



### 法定再開発事業段階

多数の地権者調整、公共施設整備等、再開発施行者としてのノウハウを要し、民間では実施困難

#### H13 都市計画決定

鹿児島県及び鹿屋市からの事業施行要請を受け、施行予定者として事業を推進、施行規定・事業計画の作成

### 多数（147名）の権利者との調整

H16 事業計画認可  施行者として事業を推進、権利変換計画の作成

H17 権利変換認可

- ・ 権利者への補償     ・ 既存建物の除却・整地工事
- ・ 公共施設整備工事・・・幹線道路の整備

### 施設建築物の整備と保留床処分に民間事業者を活用

特定建築者制度の活用（公募によって決定した民間事業者が、機構に代わって自らの資金で施設建築物を建設し、保留床を取得）

H17 工事着工

H19 竣工

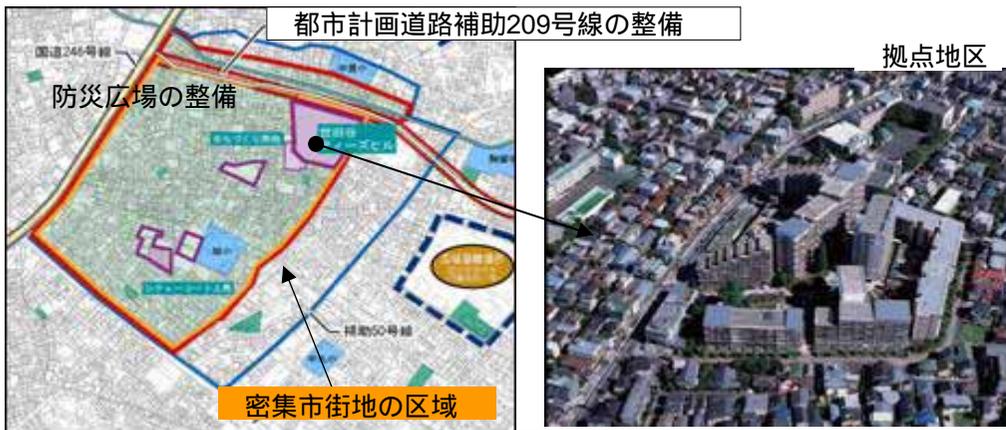
### 3. 都市再生事業の例

#### 三軒茶屋地区事業の流れ

##### (事業概要)

密集市街地において土地の取得を行い、道路や広場の整備による周辺市街地も含め防災性の向上に寄与する街区を形成するとともに、都市計画道路の拡幅整備・不燃化による延焼遮断帯を形成し、密集市街地の安全性を向上。

- ・事業手法 住宅市街地総合整備事業  
(密集住宅市街地整備型)
- ・事業面積 約3ha
- ・事業期間 平成8年3月～平成19年3月
- ・権利者数 189人



##### (民間事業者による住宅建設等)

機構と民間との役割分担により、分譲住宅の建設、生活利便施設等の運営を民間事業者が実施。

機構賃貸住宅を、道路整備に伴う移転用住宅として活用

- ・民間分譲住宅・・・109戸(H12.12入居)
- ・生活支援施設・・・高齢者支援施設、子育て支援施設、医療施設、店舗(H14.3供用開始)の民間運営

##### 計画構想段階(密集市街地の改善に資する計画の作成)

周辺市街地の防災性の向上に資する計画づくりや輻輳した権利関係の調整が伴うなど、民間では実施が困難な計画の調整について、世田谷区が機構に要請。

H8～H9

三軒茶屋地区基本構想策定委員会の設置

(メンバー:東京都、世田谷区、都市機構)

地域の密集市街地の課題の整理・検討

一時避難広場、主要生活道路、敷地内の通り抜け通路の確保等による市街地全体の防災性能の向上

都市計画道路の整備や移転用代替地の確保

立地やライフスタイルに応じた住宅供給及び民間事業者との役割分担

H10～H11

まちづくり協議会との地域の課題等に関する意見交換

##### 基盤整備等の実施

権利者調整(189人)を含む道路等の公共施設整備、防災広場の整備、代替地の整備等は民間では実施困難。

H12.3～H14.8

拠点地区における基盤整備等

- ・道路・・・主要生活道路、敷地内通路等の整備(機構施行)
- ・防災広場・・・一時避難広場の整備(機構施行)
- ・敷地整備・・・民間分譲住宅用地等の整備(機構施行)
- ・道路整備のための移転用代替地の整備(機構施行)
- ・住宅整備・・・機構賃貸住宅(523戸)の建設(当時は建設可)

H13.3～H19.3

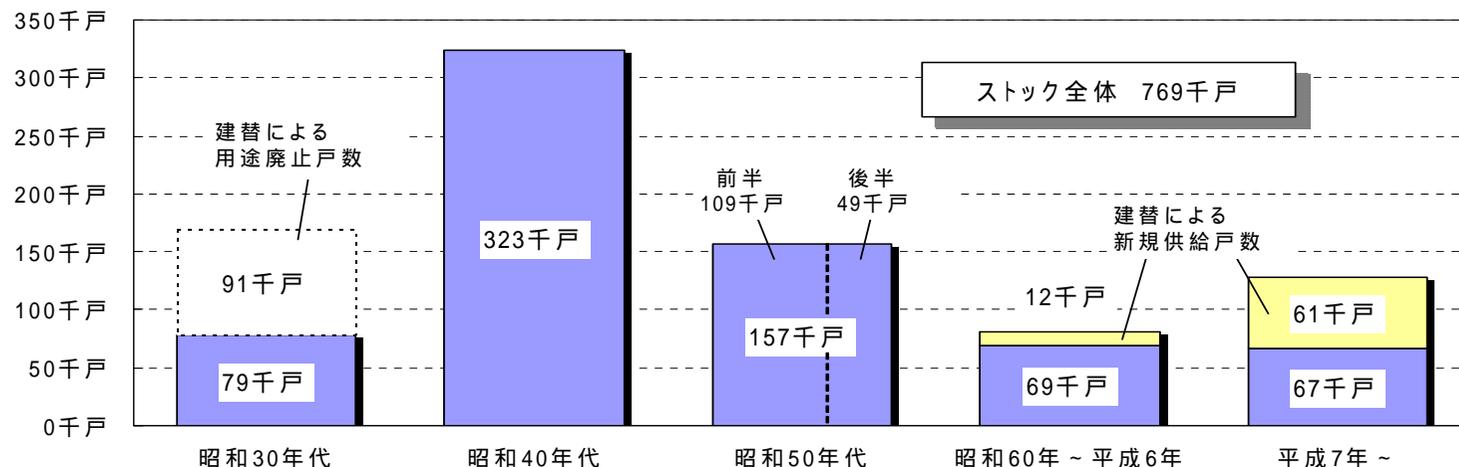
都市計画道路補助209号線の整備(権利者数189人)

従前幅員6mを16mに拡幅、延長約630mの整備(機構施行)

# 4 - 1 . UR賃貸住宅ストックの現状

UR賃貸住宅ストックは、昭和30年代以降の経済成長、大都市への人口集中を背景として、時々  
 の社会経済情勢や住宅・都市政策を反映して団地の規模や立地条件、住宅の規模や設備水準等  
 が極めて多岐にわたっており、老朽化しているものも少なくない

管理開始年代別管理戸数  
 (平成19年3月末現在)



管理開始年代別ストックの  
 特徴

	ストック全体	S30年代	S40年代	S50年代	S60～H6年度	H7年度～
管理戸数	768,608戸	78,606戸	323,247戸	157,273戸	81,357戸	128,125戸
団地数	1,806団地	212団地	384団地	347団地	426団地	437団地
団地規模	426戸/団地	390戸/団地	875戸/団地 団地規模大・大量供給	437戸/団地	199戸/団地	260戸/団地
立地			郊外化が進む		都心回帰	
住戸規模	54.0㎡/戸	39.4㎡/戸	45.5㎡/戸	52.7㎡/戸 (前半) 65.8㎡/戸 (後半) 56.8㎡/戸	70.6㎡/戸	70.2㎡/戸
		住戸規模狭小(低設備水準)		住戸規模改善		
家賃	68,200円	43,300円	49,700円	64,600円	97,800円	115,900円
住宅供給の背景		住宅不足の解消	人口の大都市集中による住宅不足の解消	居住水準の向上	都市居住の推進	

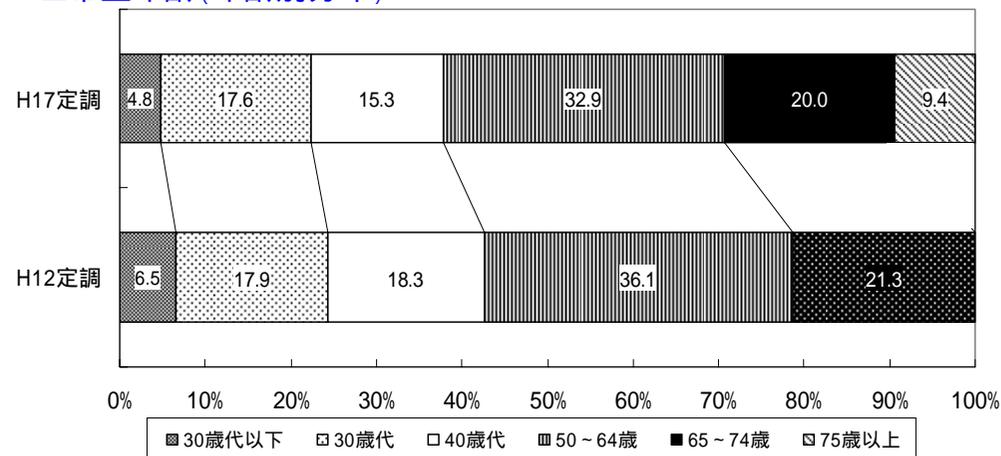
# 居住者の高齢化と収入低下

世帯主年齢 65歳以上の割合が約3割となり、入居者の高齢化が進んでいる。

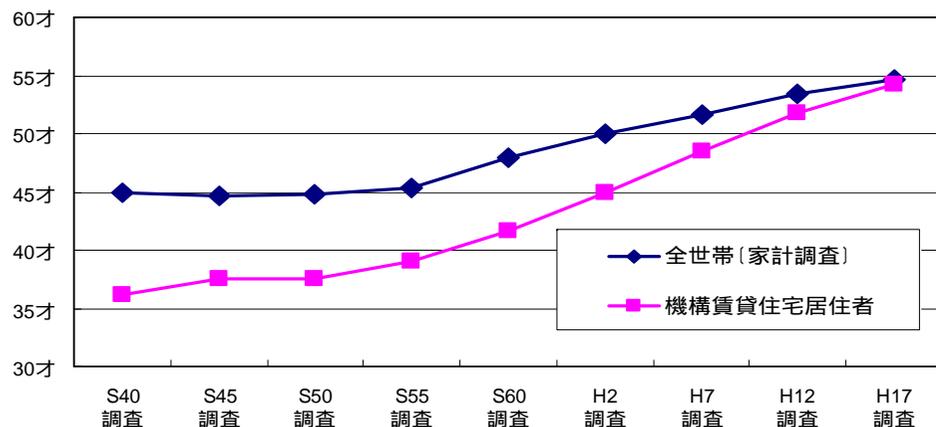
平成17年度定期調査

世帯主年齢(平均)		54.3才
居住人数(平均)		2.2人
年収(平均)	世帯全体	505万円
	世帯主	418万円
共稼ぎ世帯率		39.5%
高齢者(65歳以上)がいる世帯 <うち高齢単身者>		33.2% <11.3%>
居住年数(平均)		11年8ヶ月

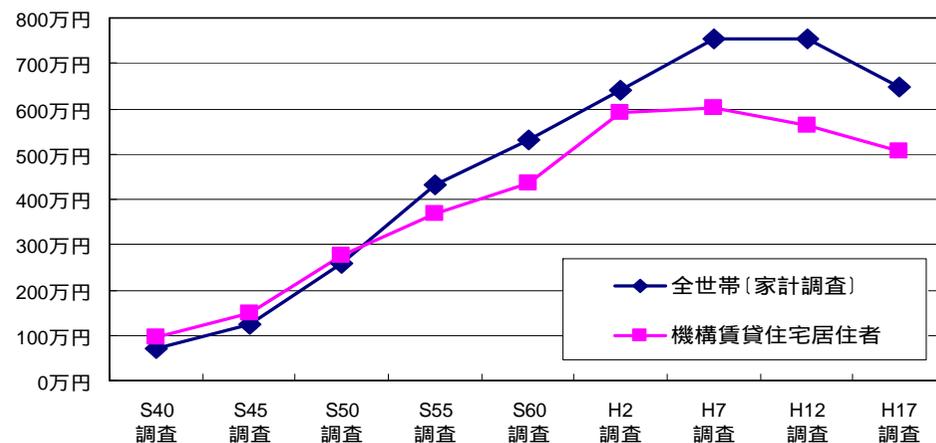
世帯主年齢(年齢別分布)



平均世帯主年齢の推移

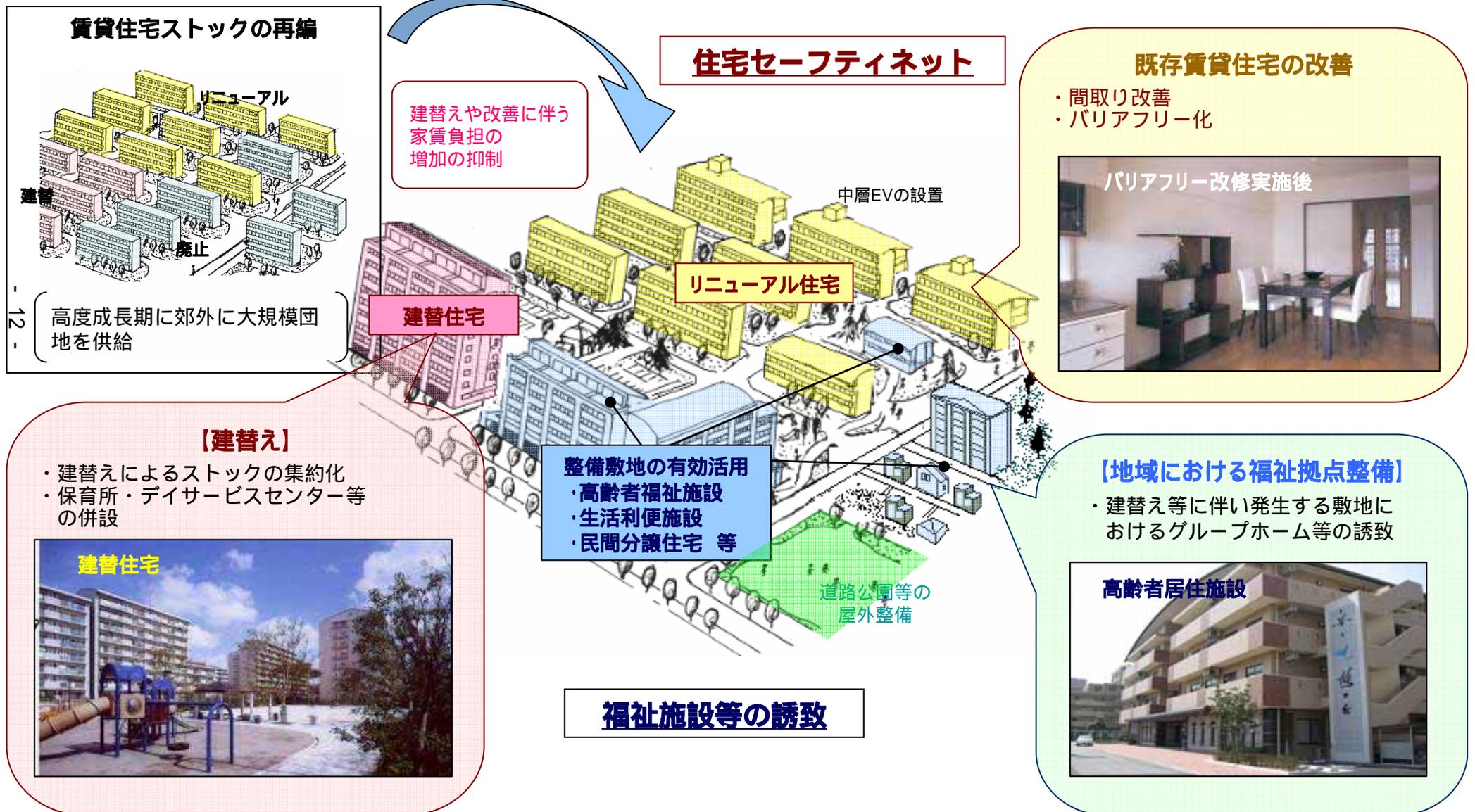


平均世帯収入の推移



## 4 - 2 . UR賃貸住宅ストックの有効活用

UR賃貸住宅ストックについて、ストック再編を円滑に進めつつ、入居者の居住の安定を確保するため、建替え・改善に伴う低所得者の家賃負担の増加を抑制するとともに、団地内に福祉施設等を誘致する。また、これに伴い生ずる敷地を福祉施設等に賃貸するなど急速な高齢化に対応。



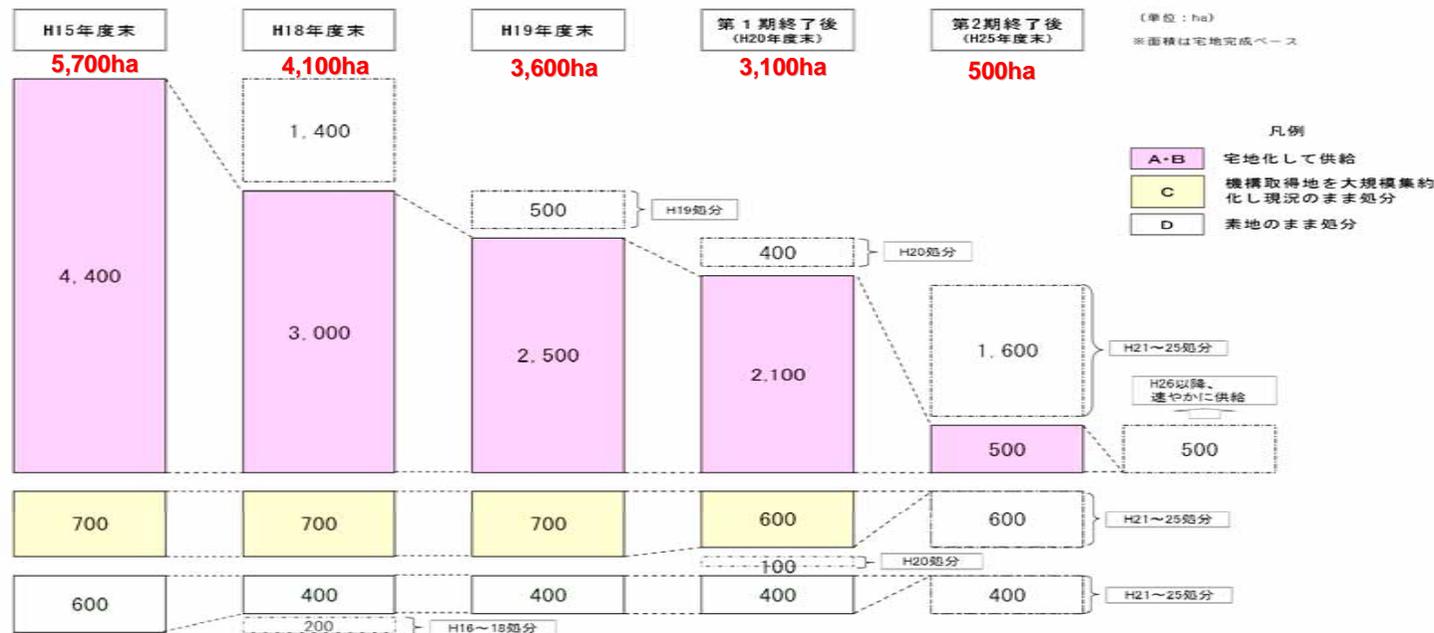
# 5 - 1 . ニュータウン事業の供給・処分状況について

## 目 標

- ➡ H25年度末までに工事を完了させ、H30年度末までにニュータウン用地を全て供給・処分。
- ➡ H15年度末時点の完成宅地ベースで5,700haのニュータウン用地を、H25年度末までに5,200ha供給・処分(中期計画期間中の目標は2,000ha以上の供給・処分)。

## 進 捗 状 況

- ➡ H17年度は、計画500haを上回る820haを供給・処分。
- ➡ H18年度は、約540haを供給・処分。
- ➡ H19年度は、約500haの供給・処分を実施予定。
- ➡ 中期計画期間中2,000haについては、計画より1年前倒して(H19年度までに)達成の見込み。



## 5 - 2 . ニュータウン用地の処理方針

### AB区分

- ・機構移行後10年で供給できる見込みの用地を厳選して完成宅地化
- ・幹線道路等のインフラ整備は実施
- ・機構取得地は一定規模で集約化し、細街路の整備等については需要動向を勘案して、弾力的に実施

### C区分

- ・機構取得地を大規模集約化し山林・田畑等の現況のまま処分  
(幹線街路等のみ整備)

### D区分

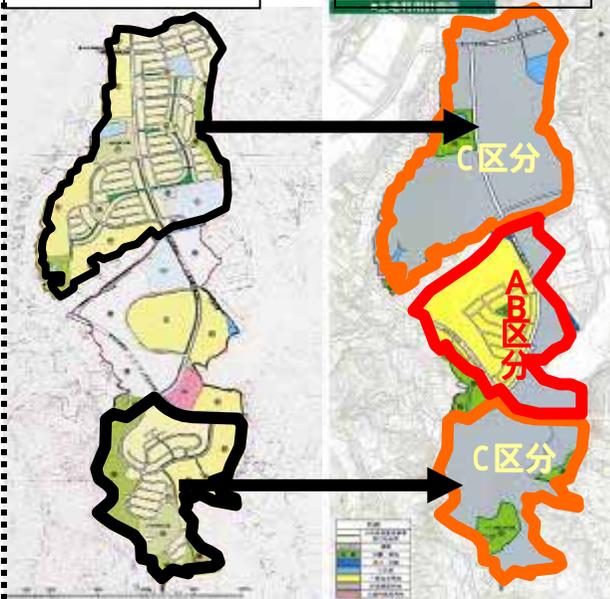
- ・事業を中止又は区域縮小した地区においては、素地(現況のまま処分)

- 14



見直し前  
土地利用計画

見直し後  
土地利用計画



(機構取得地の活用)

八王子川口地区

自然環境を保全、配慮した産業拠点として整備  
予定(八王子市住宅・都市整備公社)

## 6. 独立行政法人都市再生機構の関係法人について

### 1 関係会社設立の経緯

関係会社に委ねることにより、公団が自ら行うよりも業務運営の効率化等が図れるとの観点から設立

- ・ニュータウン開発の初期段階等において、整備が必要な生活利便施設の建設・管理
- ・権利者調整等のため、公団の継続的な関与を要する再開発施設の管理
- ・賃貸住宅居住者の利便に供する施設の建設・経営や居住環境の維持改善
- ・公団業務の支援等のため必要な区画整理事業に係る計画・補償や再開発事業に係る権利調整等

### 2 機構設立までの抜本的改革

#### (1) 改革の基本的な考え方

業務を「民間にできることは民間に委ねる」とし、機構自ら行うべき業務の代行・補完機能に重点化

類似の会社の統合等を実施

出資目的を達成した会社の株式売却による自立化を実施

## (2) 改革の具体的内容

### 会社数の大幅な削減 ⇔ 半減

- ・地方公共団体など他の株主の同意を得つつ、関係会社58社(平成13年度末)を、28社(平成18年度末)まで再編整理

### 一般の民間企業が実施可能な業務からの撤退

- ・民間と競合する大・中規模補修工事から撤退完了(平成15年度)
- ・実施設計、測量業務など民間に委ね得る業務からは撤退(機構発足時から)
- ・関係会社は機構の競争入札には不参加(機構発足時から)



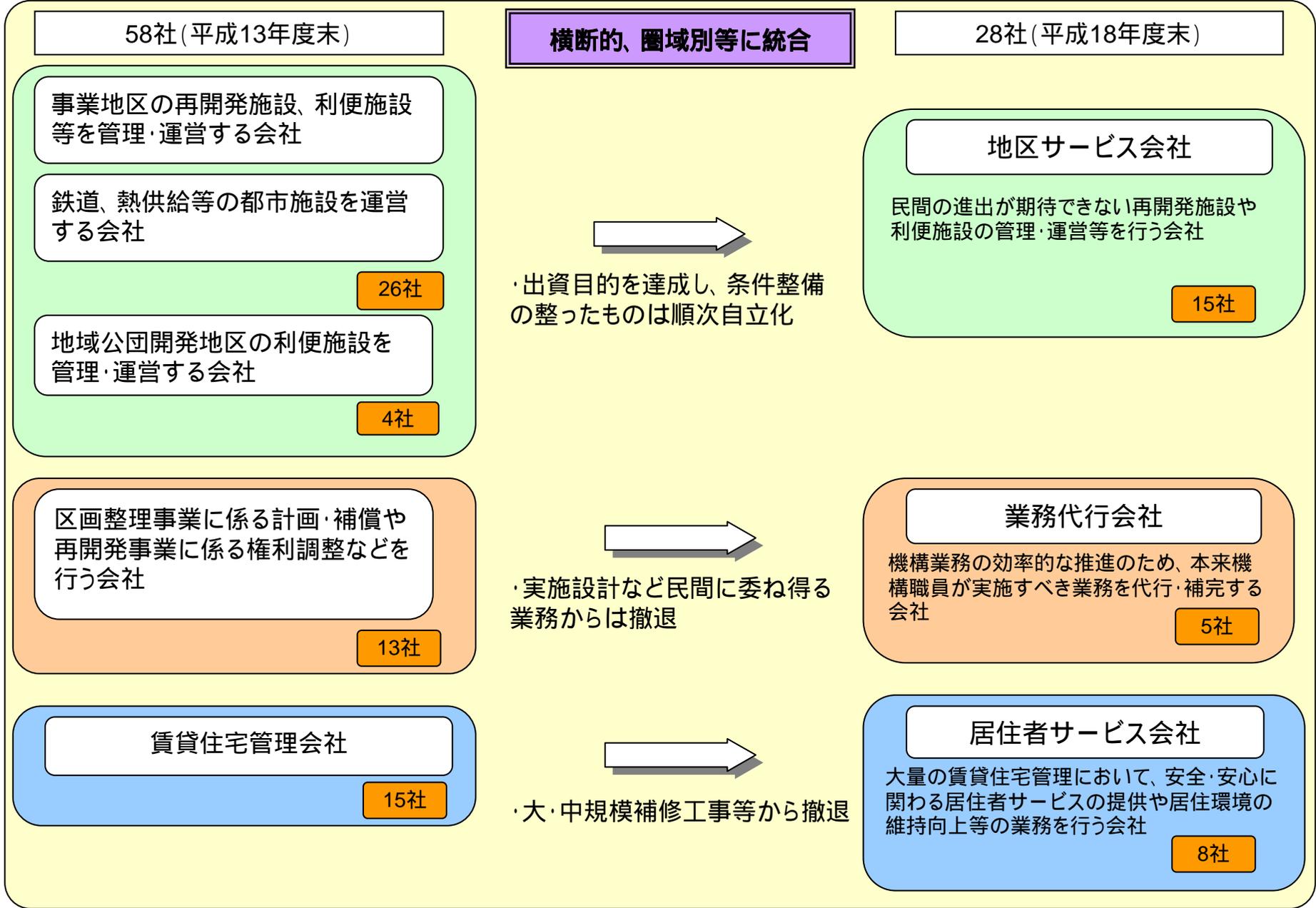
企画判断事務を伴う機構の代行・補完業務に限定し、随意契約を適用

## 3 透明性の確保等

### 透明性の確保

- ・民間企業と同様の連結決算を実施し、連結財務諸表を公表
- ### 外部評価の実施
- ・独立行政法人評価委員会が、関係会社を含めた業務実績等について、外部評価を実施

# < 関係会社の再編整理の内容 >



## 関係会社改革への取組み

	住宅・都市整備公団 (S56.10～H11.9)	都市基盤整備公団 (H11.10～H16.6)	(独)都市再生機構 (H16.7～)
閣議決定等	<p style="text-align: center;"><b>特殊法人の整理合理化について</b> (H7.2閣議決定)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 公団との業務分担を整理、公団補完業務に重点化</li> <li>・ 大規模修繕工事から段階的撤退</li> <li>・ 経営安定、出資目的を達成したものは、公共団体等の同意を得て、保有株式を売却し、自立化</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>特殊法人等整理合理化計画</b> (H13.12閣議決定)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 賃貸住宅管理の民間委託範囲の拡大</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>(独)都市再生機構法案に対する附帯決議</b> (H15.5衆、H15.6参)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 子会社・関連会社等の整理合理化</li> <li>・ 随意契約の適用の厳格化、民間事業者の業務機会の拡大</li> <li>・ 財務内容等の情報公開の推進</li> </ul>
具体的取組み	<div style="background-color: #e0f7fa; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p style="text-align: center;"><b>大規模修繕工事(5,000万円以上の競争入札工事)からの撤退 (H7～)</b> J Sの受注額シェア H5: 70% (139億円) H15撤退完了</p> </div> <div style="background-color: #e0f7fa; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p style="text-align: center;"><b>中規模修繕工事(200万円以上5,000万円未満の競争入札工事)からの撤退 (H10～)</b> J Sの受注額シェア H10: 29% (84億円) H15撤退完了</p> </div>	<div style="background-color: #e8f5e9; padding: 10px; margin-bottom: 10px;"> <p style="text-align: center;"><b>関係会社の再編整理</b></p> <p style="text-align: center;">H13年度末 58社      H18年度末現在 28社</p> </div> <div style="background-color: #e0f7fa; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p style="text-align: center;"><b>植栽剪定工事を段階的に民間開放 (H11～)</b> 900団地で実施 (H17年度末実績)</p> </div> <div style="background-color: #fff9c4; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p style="text-align: center;"><b>窓口案内等業務の民間開放 (H14～)</b> 約1000団地の公募をH20年度までに実施予定</p> </div> <div style="background-color: #e8f5e9; padding: 5px;"> <p style="text-align: center;"><b>一般の民間企業が実施可能な業務からの撤退 (機構設立時～)</b> 民間に委ね得る業務からは撤退 機構の競争入札には不参加</p> </div>	