

URの改革案の考え方及び盛り込むべき要素について

問題の所在

- ・ 中堅勤労者向けの住宅供給という初期の役割は終了
URとしての組織目的が不明確
- ・ 金利上昇、老朽化、ニュータウン事業の処理など財務上の課題に直面
- ・ ミッションを明確化し、役割の終わった事業を見直し今日求められる役割を全うできるよう転換。この改革を果たすためにも財務構造を健全化

URの今日的役割

1. 都市再生事業

- ・ 災害に強いまちづくりから東京オリンピック関連まで都市再生事業への期待は大きい
- ・ 都市マネジメントのコーディネーターとして、地方を補完する公的機関の存在意義は大きい
- ・ 期間リスクを民間も評価し得る工夫も含め、官民それぞれの長所を組み合わせることが効果的

2. 賃貸住宅事業

- ・ 初期の役割は終了しており規模の縮減が基本
都心部のタワーマンションの政策的意義は乏しい
- ・ 居住者の高齢化・低所得化が進展
既存ストックを有効に活用しセーフティネット機能を果たすことが必要。
ただし、住宅確保要配慮者のために必要となる追加的な支援措置は国の政策として公平な形で実施されるべき

直面する財務上の課題

1. 金利上昇リスク
2. 家賃下落リスク
3. 資産売却リスク
4. ストックの老朽化（70年償却ルール）
5. ニュータウン事業の損失

改革の視点

1. ミッションの明確化
 - ・ 既存ストックを有効に活用したセーフティネット機能にシフト
 - ・ 役割を終えたものは逐次縮小、都心部のタワーマンションは譲渡すべき
2. 財務構造の健全化
 - ・ 徹底した経営健全化によりキャッシュフローを最大化し、直面する財務上の課題を乗り越え、多額の債務を削減することが重要
 - ・ 資産売却は不採算資産から推進。高収益の資産売却は慎重であるべき
3. 民業圧迫の是正と財務健全化の両立
 - ・ 都心部のタワーマンションは、売却の方針を明確にした上で、当面は民間活力により収益力を格段に強化し、財務健全化に道筋をつけた上で売却するという時間軸をもった改革が必要

（留意事項）

改革を進めるにあたっては、賃貸住宅の居住者の居住の安定に対する適切な配慮が必要。また、東日本大震災の復興支援に支障をきたさぬよう留意が必要

当面の経営改善策

- ・ 以下の1から8までの措置を講じることによる経営改善効果を定量的に示すとともに、今後の経営改善の見通しを公表する

1. 「上下分離方式」の導入

- ・ 都心部のタワーマンションについては、将来の売却を前提に、家賃設定、リフォーム等の裁量権（及び買取のオプション）も付与したリースを導入し、資産・負債はURに残しつつ収益力を格段に強化する

2. 住宅管理業務の効率化

- ・ その他の賃貸住宅の管理業務についても、採算性等を勘案の上可能な限り民間に委託する等により、管理コストの縮減を図る

3. 関係会社の整理合理化

- ・ 「上下分離方式」の導入や住宅管理の民間委託を踏まえ、関係会社の大幅な整理・合理化を図り、不要な出資金や剰余金を債務削減に活かす

4. ストックの再編

- ・ 老朽化による収益悪化や人口減少等を見越して必要なストック再編は、70年償却に係る除却残等の損失を出したとしても果敢に推進し、既存団地の収益力の向上を図るとともに、不採算団地の集約化・統合を図る

5. 家賃設定の見直し

- ・ 家賃の設定方法及び改定ルールについて見直しや、定期借家の導入により、家賃収入を改善させる。また、家賃減額措置については、国の政策として必要な措置の負担の在り方を精査する

6. 区分経理の導入

- ・ 上下分離方式の導入等に伴い、賃貸住宅の特性に応じた区分経理を導入し、経営の透明性を高める

7. 都市再生事業に係る民間活力の導入

- ・ S P C の活用等により、リスクを分散させ収益性を向上させる仕組みを構築する

8. ニュータウン事業の早期完了

- ・ ニュータウン事業については、長期保有によって損失拡大を招くことがないように、平成 30 年度までの完了方針を踏まえ、着実に処理を進める
- ・ また、その前提のもと、しっかりとした損益の見通しを立てる

民業圧迫の是正

- ・ 都心部のタワーマンションについては、UR の財務構造の健全化の状況等を見極めながら売却を図るものとする。このため、物件ごとに想定する売却までのロードマップを明らかとする