



まちづくり、くらしづくりを通じ、社会課題の解決を目指すUR

独立行政法人都市再生機構 理事長 中島 正弘

はじめに

この度はURの事業報告書にご関心をお寄せいただき、誠にありがとうございます。

URは、国等の出資により設立された政策実施機関として、前身の日本住宅公団から60年以上にわたり、まちづくり、くらしづくりの分野で、様々な社会課題に向き合ってきました。戦後の住宅不足、低質な居住環境、脆弱な都市基盤や低未利用地の存在等の課題に対応し、団地やニュータウンの整備、都市施設を備えた複合的なまちづくり、工場跡地

等の土地利用転換や都心の高度利用等を進め、具体的に解決する役割を果たしてきました。阪神・淡路大震災や東日本大震災に際しては、まちづくり・くらしづくりの経験を活かして被災地の復興支援を担い、地元の皆さまとともに災害後のまちの未来をつくってきました。これからも、まちづくりやくらしづくりを通じて、様々な社会課題に向き合い、その解決に努めてまいりたいと思っています。

広く社会からご理解とご支持をいただくために

近年URの賃貸住宅事業は、CM等を通じ、広くご認識いただけるようになってきたと感じています。賃貸住宅事業はお客様に入居いただいて成り立つBtoCの事業ですので、多くの皆さまにUR賃貸住宅を知っていただくことは大変重要なことです。一方、都市再生、震災復興支援、災害対応支援、海外展開支援などの事業は、地方公共団体、民間事業者、海外政府機関等を行うBtoBの事業ということもあり、限られたプロの方々のご認識に留まっているように感じます。業務を進める上ではこれでも問題ないのかもしれませんが。

しかしながら、政策実施機関であるURの存在基盤は、まちづくりやくらしづくりを通じて社会課題の解決を目指すURの広範な業務や役割に対して、広く国民の皆さまからいただく、ご理解とご支持です。

そのため、賃貸住宅事業だけでなく他の事業も含め、URがどのような社会課題に向き合い、どうやって解決を図り、どのように社会に貢献できているのかを、広く国民の皆さまに知っていただくことがとても重要であると考えています。こうした考えのもと、近年URは、メディアやWebなど様々な方法で情報発信に力を入れています。

昨年度、東日本大震災からの震災復興支援事業についてCMで取り上げました。URは東北の被災地において復興市街地整備など多くのハード事業を手掛け、津波被災地域では受託事業が無事に完了しました。現在は、福島県の原子力災害被災地域の3町(大熊町、双葉町、浪江町)において、復興拠点の整備、公共施設等の建築計画策定、地域再生に向けた賑わいづくり等ハードとソフトの一体的な支援を全力で推進しています。「URである」のURが、東北の震災復興にも貢献していることをぜひ知っていただきたいと思えます。

また昨年9月、URは、東京駅前・八重洲地区で、東京駅直結の再開発ビルの地下に「バスターミナル東京八重洲」の第1期エリアを開業しました。これは、東京駅周辺の路上に散在していた高速バス乗り場を集約し、地域の交通課題の解決、国際都市東京の玄関口にふさわしい交通結節機能の強化を図る事業です。開業に当たり、パートナー企業とともに内覧会、開業式典、記者会見等を開催し、こ

の事業を多数のメディアに取り上げていただきました。大都市の国際競争力を強化する都市再生事業においてもURは重要な役割を果たしています。

最近では、宣伝する商品等とともにそのコンセプトや企業概要等をコンパクトに伝えるボイラープレート(プレスリリースの末尾等に添える定型・短文の企業概要)を作成する企業が増えているようです。昨年、URも以下のようなボイラープレートを作成しました。

『UR都市機構の歩みは戦後の住宅不足解消に端を発しています。1955年から様々なステークホルダーとともに、時代時代の多様性に即し、安全・安心・快適なまちづくり・くらしづくりを通して、「人が輝く“まち”」の実現に貢献してまいりました。そしてこれからも、変化する社会課題に挑戦し続けることで皆さまにお応えし、「人が輝く“まち”」づくりに不可欠な存在でありたいと考えております。これまで培ってきた持続可能なまちづくりのノウハウをいかし、都市再生事業・賃貸住宅事業・災害復興支援・海外展開支援に全力で取り組んでまいります。』

このボイラープレートの文章自体は、URの歩み、使命、業務、姿勢、思い等を端的にまとめたもので、これだけでURを具体的にご理解いただけるものではありませんが、プレスリリースの際に都度読んでいただき、URの存在意義をご理解いただきたいと思います。

本報告書も、UR全体の業務内容、前年度の施策や経営状況を広く皆さまにお伝えする貴重な機会と捉え、具体的な事例を用いながら、URの「価値創造ストーリー」を分かり易くご紹介するよう工夫を重ねています。一人でも多くの方からURへのご支持をいただき、国民の皆さまにとって不可欠なURになっていきたいと思っています。

政策や事業を実施していく上で特に大切にしていること

URは社会課題の解決に向けて取り組む組織であると申し上げましたが、その際、大切なポイントが2つあると思っています。一つは、多様な主体との連携、もう一つは自立的な経営です。

多様な主体との連携

まず多様な主体との連携についてです。

UR賃貸住宅は、豊かな屋外環境を有し、多様な世代の方々がお住まいになる一方、居住者の高齢化、コミュニティの希薄化などの課題に直面しています。これらは、全国の地域やコミュニティが直面している共通の社会課題でもあります。URは、こうした社会課題に対し、「新しい暮らしを提案し、社会課題の解決を図る。」「UR賃貸住宅の活性化を通じて、地域の活性化を図る。」というビジョンを持って、先導的な活動を推進しています。

具体的には、UR賃貸住宅を地域の医療福祉や子育ての拠点、コミュニティ活動の拠点とし、地域に必要な医療・福祉や子育て支援の施設を誘致したり、地域で見守る体制をついたり、さらには既存の施設や屋外空間を活用して地域イベントを開催するなどして、若者・子育て世帯から高齢者世帯まで、多様で多世代のコミュニティを醸成し、地域に開かれた住まい・まち（ミクストコミュニティ）づくりを推進しています。

その際、重要なことは、地域の医療・福祉ネットワーク、地域でコミュニティ形成活動を推進するNPO、まちづくりに関心がある大学、地域住民の生活を支える店舗、さらには日本赤十字社等の全国団体など、まちづくりへの思いを共有する多様な主体との間の連携です。他の主体が、URとは異なる多様な視点からのノウハウや知見をお持ちになっていることも多く、URが連携してそれらを活用することで、より良いまちづくりが実現できると思います。

都市再生事業においても官民の多様な主体との連携が重要です。先述の「バスターミナル東京八重洲」の事業では、事業主体やスケジュールが異なる3地区の再開業事業にまたがる中、URがそれぞれの民間事業者と連携しつつ、交通政策を担当する地元区とも連携・調整してバスターミナルを一体的に整備することで、国際都市東京にふさわしい交通結節点が創り出されています。

地方の都市再生事業においては、URは、地元の地方公共団体、まちづくり団体、民間事業者等の連携を促進して公民連携プラットフォームを形成し、これを基に地域の資源を活かした持続的なまちづくり活動を支援しています。昨年、栃木県鹿沼市では、URが市や地元事業者と連携して運営するまちづくり拠点を開設し、まちづくりの気運を高める活動を始めました。福島県の原子力災害被災地域では、URが設置した地域の活動拠点において、町や民間の方々や連携し、移住者や関係人口を増やす復興支援を行っています。

URが持つまちづくりのノウハウと、官民の多様な主体が持つ専門性やノウハウを掛け合わせ、社会課題の解決に向けた新たな価値を創出しています。

自立的な経営

次に自立的な経営についてです。

URは、個別施策（例えば高齢・低所得の居住者の家賃低減等）を実施するため、国等から一部財政支援をいただいておりますが、基本的には事業収益により施策を実施する自立的な経営を行っています。

URは民間企業と異なり営利目的の組織ではなく、事業の成長よりも、事業の持続性を確保して長く社会課題に取り組む、社会に貢献していくことに重きを置いています。しかし、URが行う施策が社会課題の解決に役立つものであっても、多大な国民負担をいただきながら行うのであれば、施策の持続可能性等に懸念が生じるおそれもあります。政策実施機関としての役割を長期的・持続的に果たすためには、収益を安定的に確保し、自立した健全な経営基盤を維持していくことが非常に重要であると考えます。

令和4年度の経営は、賃貸住宅事業における適時適切な投資や営業推進による入居率向上、都市再生事業における円滑な土地譲渡等により、当期純利益は82億円と、安定的な決算を確保しました。URの最大の財務課題は、金利上昇リスクに対する脆弱性の原因となる多額の有利子負債です。UR発足以来その削減を進めており、令和4年度は計画を大きく上回る2,218億円を削減し、有利子負債残高（令和4年度末）は9.8兆円まで減少しました。

今後有利子負債を継続削減していく必要はありますが、

一方将来にわたり持続的・安定的に収益を確保していくためには、高経年化する賃貸住宅ストックを良質化するための建替えや修繕への投資、都市の国際競争力強化や地方経済の活性化等のための都市再生事業への積極的な投資も非常に重要となります。したがって今後は、堅実な財務基盤確保のための有利子負債の削減と、将来を見据えた投資とのバランスに十分留意して経営を進めていく所存です。

資金調達については、政府からの財政融資の割合が大きいですが、市場の評価をいただきながら調達することも重要と考え、債券を発行しています。本年3月、URの理念や業務がSDGsやESGの考え方と合致していることを踏まえ、従来のソーシャルボンドに加え、新たにサステナビリティボンドを

チャレンジング・クリエイティブなマインドが生み出す新たな取組み

堅実な経営と言うと、保守的な組織というイメージを持たれたり、あるいは独立行政法人という公的団体だから、URは創造性とは縁遠いのではないかと思われるかもしれませんが、

しかし社会課題の解決に向けては、URが持つ専門性、ノウハウ、アセット等をいかに活用できるかを柔軟に考え、既存の業務のやり方に囚われず、チャレンジングかつクリエイティブなマインドを持つことが重要であり、そうした意識のもと業務を推進しています。

これまでURは、大規模災害に際し復興支援の役割を与えられ、防災や復旧・復興に関する多くのノウハウを蓄積してきました。近年、わが国で自然災害が頻発化、激甚化する中、そうしたノウハウをもっと平時の防災まちづくりに活かさないか、と考えて生まれたのが、地方公共団体等の方々への防災のノウハウ提供や技術支援です。平時から災害対応力を高めていただけるよう、先方のニーズに応じ、研修、訓練、セミナーなど様々な形で日々工夫しながら対応しており、現在それらの活動の体系化を進めています。

URは大都市部に多くのUR賃貸住宅を有し、そこでは先述のようにUR賃貸住宅を核に地域のコミュニティ活動が行われています。URが持つアセットをもっと総合的に

発行するための第三者評価を取得しました。今後、積極的なIR活動により投資家層を拡大し、安定的な資金調達に努めていきたいと思えます。

今後の経営については、投資的費用の増加や金利上昇リスク等を踏まえると、利益が低位で推移することも想定されます。しかしURは、持続的・安定的に経営を維持し、長く社会に貢献していくことを重視しています。利益は大きくなくとも堅実に自立的な経営を維持し、社会課題の解決に向けて継続的に取り組んでまいりたいと思えます。

活用できないか、と考えて生まれたのが、「URふるさと応援プロジェクト」です。都市部の方々が集まる場と地方都市再生に取り組む方々を結び付け、例えば、UR賃貸住宅でのイベントで地方の産直品を販売するなど、都市と地方とのwin-winの関係を作ろうとしています。

URが培ってきた大規模な都市開発の経験やノウハウを活かし、都市開発需要が旺盛な海外において、わが国企業が事業進出するときの支援をできないかということで、平成30年度から、海外展開支援事業が新たにURの業務に加えられました。海外政府機関等に対する都市開発事業の形成支援、民間事業者の役割や参画方法の整理など、相手国ごと様々に事情が異なる中、手探りで業務を始めましたが、URの技術提供等が評価され、海外政府機関等との関係構築は着実に拡大し、一部のプロジェクトはわが国企業の参入を支援する段階まで進むなど、現在も創造性を発揮しながら、支援案件の実現を図っているところです。

URが持つ資源と外部の様々な資源を掛け合わせ、世の中に必要とされる新しい事業に向けたアイデアの創出をさらに活発にしようと、職員による新規事業提案制度も設けています。URは、都市再生事業、賃貸住宅事業など様々な現場を抱えています。現場で職員が自ら考え、創



内部統制は不正防止に留まらず、組織のパフォーマンス向上のためにも重要です。職員間での日常的な情報共有や意思疎通を一層円滑にするため、ここ数年、新しいグループウェア導入、コミュニケーションのしやすさを重視したレイアウト変更など執務環境の改善を大きく進めてきました。昨年は、テレワークなど柔軟な勤務形態の定着に対応して、テレワーク時代の働き方についての職員研修も実施しています。

通報・相談制度の適切な運用によりコンプライアンスの徹底を図っています。

業務上生じ得るリスクを認識し、その発現防止や発現時に被害を最小化するリスク管理にも注力しています。経営層・職員それぞれのレベルでのリスク認識を共有するリスクコミュニケーションや各種研修実施に加えて、特に最近のランサムウェアのリスクに対してはシステム整備や訓練を行うなど、リスク対応力を高めています。

「人が輝く都市」の実現に向けて

最近、外部の方から「URは若い職員が自ら考え、生き生きとしている」と言われて嬉しく思いました。役職員一人一人が、URの業務を通じて社会課題の解決に貢献するという高い意識を持ち、そのために何をすべきかを考えながら積極的に業務を推進していくことで、URのミッションであ

る「人が輝く都市」を実現していきたいと思っています。そうした活動を通じて、国民の皆さまから必要とされるURになっていけるよう、これからも尽力してまいります。

引き続きURへのご理解とご支援を賜りますよう、どうぞよろしくお願い申し上げます。



を持ってクリエイティブに業務ができる環境を大切にしていきたいと思っています。

や場所を柔軟に選べる仕組みを整えるとともに、ダイバーシティやインクルージョンといった社会活動や組織運営に不可欠な視点を、研修等を通じて職員一人一人に浸透させるようにしています。

URの業務は、関連法人並びに業務を支援いただく委託先や連携先等の皆さまなくして成り立ちません。そうした皆さまと良好なパートナーシップを築き、尊重し合いながら業務を行うことが大切であると、常日頃から職員に話し、意識を高めています。URは人を大切に作る組織でもありたいと思っています。

先ほど情報発信に向けた活動を活発にしているとお伝えしましたが、そうした活動が職員のマインドを前向きにしているように感じます。自分達が行った業務について自信を持って世の中に発信し、ご支持をいただくと、さらに前向きに業務に取り組むようになるといった好循環が見られます。職員が自らの仕事にやりがいを感じることで、前向きな姿勢が外にも伝わり、URで働きたいと思う方が増えていく、そうした効果にも期待しています。

太陽光発電設備の設置を図ったり、また既存住宅の窓建具改修時には複層ガラス化を推進するなど、率先して脱炭素施策を推進しています。現在、令和6年度からの新たなUR-eco Planの策定を進めており、今後、さらなる施策の充実を図ってまいります。

ガバナンスについては、健全で、一人一人が働きやすく、業務効率が上がり成果が挙がる職場環境づくりを目指し、内部統制を推進しています。中でもコンプライアンスはURの信用や存続にも関わる重要事項です。研修や点検に加え、

意工夫し、課題を解決していくことが、事業を成功させる上で最も重要と考えています。職員が高いチャレンジ意欲

人を大切にする組織づくり

URは、まちづくりに関する専門性やノウハウ、公的機関としての公平・中立性を持ち、官民の皆さまと連携、調整しながら、チャレンジング、クリエイティブに業務を行うと述べてきましたが、その際、最も重要なURの資源は、人材であると考えます。

職員一人一人が、業務経験や研修等を通じて専門性、ノウハウ、調整力等を高め、業務に活かすことで社会課題の解決に貢献し、やりがいも得られる組織でありたいと思っています。

そのため、職員が自ら目指す将来のキャリアイメージを描きやすくし、主体的なキャリア形成を進められるよう、昨年度、業務系統ごとに求められる人物像(知識やスキル、行動特性等)をまとめ、職員に提供しました。合わせて様々な学びの機会も提供し、知識やスキル等の能力の向上を図ることのできる環境を整えています。

また、職員が能力を十分に発揮しながら、安心して働くことができる環境を整えることも重要です。全ての職員がワーク・ライフ・バランスを実現できるよう、勤務する時間

ESG経営の推進

ESG経営が重視される昨今、これまで述べてきた社会性に加え、環境やガバナンスについても触れておきたいと思えます。

脱炭素社会の実現に向けた活動の推進は世界の潮流です。わが国では令和4年6月、建築物省エネ法が改正され、建築物の省エネ性能の一層の向上等が求められるようになりました。そうした中、URでは、同年7月、地球温暖化対策の実行計画であるUR-eco Planを改訂し、例えば賃貸住宅事業において、建替え時にZEH相当仕様の標準化や