

独立行政法人都市再生機構とその経営戦略

- 独立行政法人都市再生機構の事業としての都市再生、都市再整備計画 -

森 忠彦

日本大学大学院総合社会情報研究科

The Business Management Strategy of the Urban Renaissance Agency

The Urban Regeneration and Redevelopment Plans as Projects of Urban Renaissance Agency

MORI Tadahiko

Nihon University, Graduate School of Social and Cultural studies

The 21st century came around and economic revitalization, financial renewal and city regeneration have been started as a new policy in Japan. Under these circumstances, according to "Reorganization and Rationalization Plan for Special Public Corporations" that was decided at the Cabinet in 2001, Urban Development Corporation was changed to be the independent administrative agency, called as Urban Renaissance Agency.

This paper pursues what conditions Urban Renaissance Agency has faced since its foundation in 2004, what would be its final objectives in urban development and how well it can fulfill the real plans. Foreseeing the development of new urban infrastructure, we can see several new concepts of cities in the future. For discussing the requirements to develop new cities, which include their urban structures, we can offer a few types of project program when we have to set up the discussion of the final program performance.

まえがき

第二次世界大戦後の復興以降、公的機関（当研究においては、土地区画整理法に基づき施行の認可を受けることができる日本住宅公団、住宅・都市整備公団、都市基盤整備公団を呼称する）により、その時代に対応した都市整備が進められてきた。例えば、公的機関である日本住宅公団が発足した1955年当時は、住宅の量の確保が求められる時代であった。その後、住宅の質を求められる時代になり、組織も住宅・都市整備公団、都市基盤整備公団へと移り変わった。今後は、ニュータウン開発ではなく、公的機関が取り組んできた既存の都市を活性化させることを目的の一部とした都市再生へと時代の要求が変化し、独立行政法人都市再生機構が設立された。

過去の日本の社会においては、人口は常に増加傾向であったが、最近では少子高齢化がさらに進み、2005

年を境にして、人口減少の社会へと変化した。このような都市の居住環境の大きな変化の中で、独立行政法人化した新しい組織、都市再生機構が、さらに都市再整備において成果を上げ、どのような取り組みをしていくべきかを検討することが必要になる。

本研究においては、都市整備ならびに都市再整備の目標を設定し、都市整備ならびに都市再整備の実施に必要な関連法規等に基づき、独立行政法人都市再生機構の具体的な事業展開に向けた取り組み方、その経営戦略を論述する。

．経営戦略の課題

独立行政法人都市再生機構は、独立行政法人通則法（平成 11 年 7 月 16 日法律第 103 号）ならびに独立行政法人都市再生機構法（平成 15 年 6 月 20 日法律第 100 号）により、2003 年(平成 16 年)7 月 1 日付設立された。

経営計画立案のため、以下のビジネス(業務)遂行のための各課題を解決する必要がある。

1．都市再生機構の目的を認識する。それは、

- (1) 国民生活及び社会経済の安定等の公共上の見地から確実に実施されることが必要な（都市整備ならびに都市再整備）事務及び事業を行うこと
- (2) 国が自ら主体となって直接に実施する必要のないもののうち、民間の主体にゆだねた場合には必ずしも実施されないおそれがある（都市整備ならびに都市再整備）計画を実行すること
- (3) 一つの主体に独占して行わせることが必要であるもの（都市整備ならびに都市再整備）を効率的かつ効果的に行うこと
- (4) 国民生活及び社会経済の安定等の公共上の見地から確実に実施されることが必要な都市再生、都市再整備及び都市整備を行うことである。

2．都市再生機構の経営計画を立案する。それは、

- (1) 業務運営は、3 年以上 5 年以下の期間において達成すべき目標として「中期目標」を定める
- (2) その中期目標を達成するための「中期計画」を定める
- (3) 各事業年度の開始前に、中期計画に基づく「年度計画」を定める
- (4) 適正かつ効率的な業務の運用、組織及び運営の状況の開示、業務運営における独自性、自主性を求める
- (5) 毎事業年度および中期目標の全期間を通じて、

主務官庁（国土交通省）所管の評価委員会による客観的な評価を受ける

である。

3．都市再生機構の財務ならびに会計を習熟する。

それは、

原則として企業会計原則による。都市再生機構は利益の獲得を目的としていないものの、企業会計原則に従って評価を受ける以上、私的企業としてのビジネス(業務)の財務・経理が必要になる

である。

4．都市再生機構のビジネス(業務)を把握する。

それは、

- (1) 機能的な都市活動及び豊かな都市生活を営むために必要な都市整備が社会経済情勢の変化に対応して十分に行われていない大都市及び地域社会の中心となる都市において、市街地の整備改善及び賃貸住宅の供給の支援に関する業務
- (2) 社会経済情勢の変化に対応した都市機能の高度化及び居住環境の向上のために都市の再生を図る業務
- (3) 都市基盤整備公団から承継した賃貸住宅等の管理等に関する業務
- (4) 良好な居住環境を備えた賃貸住宅の安定的な確保と都市の健全な発展と国民生活の安定向上に寄与するための業務
- (5) その他の関連業務である。

さらに、業務としての都市整備は、独立行政法人都市再生機構は、前身の都市基盤整備公団のビジネス(業務)を継承するため、都市整備の項目は、都市計画法に定められる表 1 のとおりになる。それは、都市の規模（人口）に応じた都市基盤（下部構造）と都市施設（上部構造）の整備ならびに再整備である。

表1 都市整備

施設区分			分類規模	国土基盤施設 (10 ⁸ ～10 ⁶ 人)	大規模 (10 ⁵ 人)	中規模 (10 ⁴ 人)	小規模 (10 ³ 人)		
都市整備	都市基盤 (下部構造)	基盤施設	(機能別分類)	交通系	幹線道路 高速道路 鉄道 空港 港湾	幹線道路 都市内高速道路 都市高速鉄道	区画道路 公共駐車場	区画道路 公共駐輪場	
				情報系	市街中継局 広域放送局 電波塔	市内中継局 地中管路 CATV 放送局	回線 地中管路 CATV 同軸ケーブル	公衆電話 地中管路 CATV 増幅器	
				水系	ダム施設 (広域水道) 下水処理場 (流域下水道) 直轄河川 (国管理)	上水道 (一般水道) 下水処理場 (公共下水道) 中小河川 (都道府県)	配水場 ポンプ場 準用河川 (市町村)	配水管 合併浄化槽 都市下水路 (市町村)	
				エネルギー系	発電所 LNG 基地	変電所 ガスホルダー	高圧配電線 (地中管路) 導管 熱製造プラント	中圧配電線 (地中管路) ガスガバナ 導管	
				廃棄物系	共同処分場	焼却場	中間処理施設 (真空集塵収集車)	収集車 (真空集塵収集管路)	
	都市施設 (上部構造)	都市施設 (上部構造)	(機能別分類)	居住系	住宅施設	集団住宅	集団住宅	集団住宅	集団住宅
				公共施設 (公園・広場)	公立公園	都市公園	近隣公園	街区公園	
				官公庁施設	国地方支局 地方官庁	市役所	区役所	管理事務所	
				流通業務 施設	流通業務施設	流通業務施設	-	-	
				教育・文化 施設	大学 美術館	高等学校 劇場	中学校 図書館	小学校 幼稚園	
				医療・福祉 施設	国立病院	総合病院 福祉施設	病院・保健所	診療所	

出所：『都市施設技術誌』（住宅・都市整備公団、1999年9月）
から引用、土地区画整理法に基づき著者作成。

表1においては、分類規模の区分の中、国土基盤施設（ $10^8 \sim 10^6$ 人）、大規模（ 10^5 人）の都市整備の領域は、旧建設省、現国土交通省による国土総合開発計画、政令都市整備計画により推進された。

中規模（ 10^4 人）、小規模（ 10^3 人）都市整備の領域が、独立行政法人都市再生機構のビジネス（業務）の対象となる。

都市整備を進めるにあたり、関連する諸法令を遵守しなければならない。その中心に位置するのは都市計画法である（表2参照）。

従来の都市整備に関連する法令を表3に整理した。公的機関による都市整備は、土地区画整理法による土地区画整理事業として実施する場合が多かった。土地区画整理事業は、都市計画法による市街地開発事業として位置付けられた上で実施される。また、都市計画は、国が立案する国土開発計画である国土総合開発計画（今後は国土形成計画が策定される）

等との適合を図った上で策定された（都市計画法第13条⁽¹⁾）。独立行政法人都市再生機構においても同様の土地区画整理事業を遂行することになる。

表2 都市計画法に基づく都市整備計画

（印の法令が本研究対象の範囲）

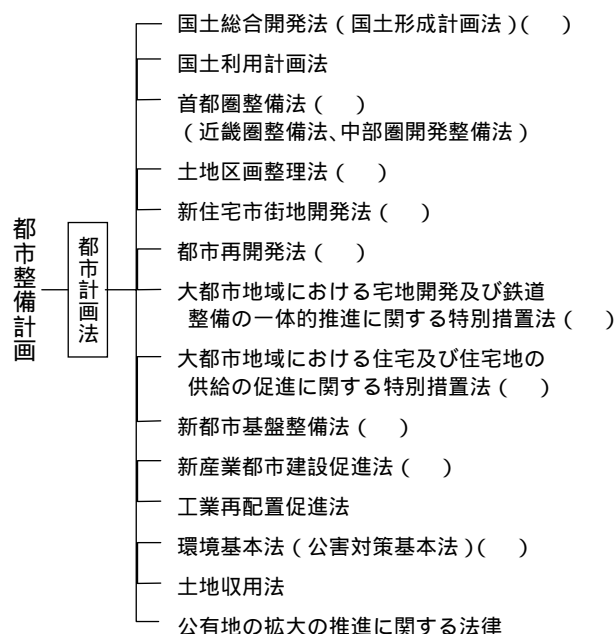
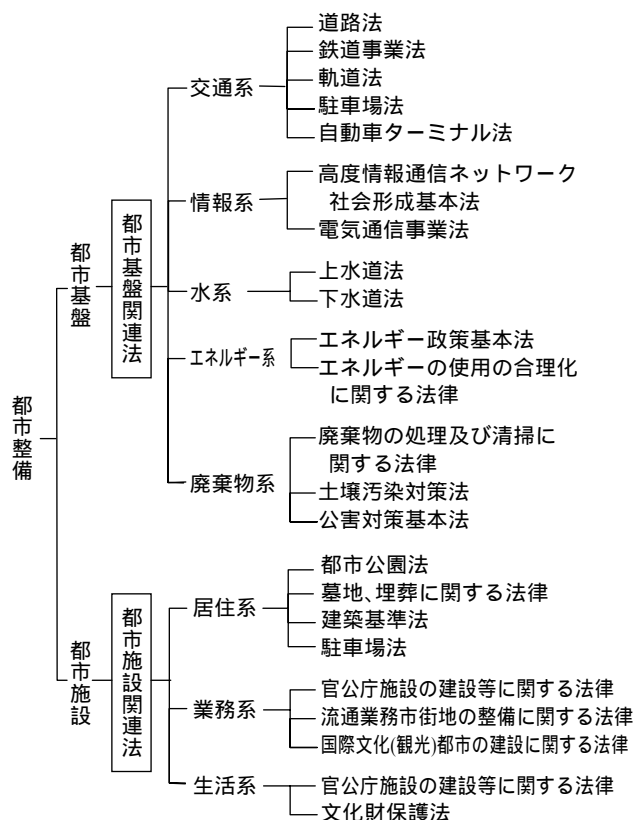


表3 都市整備と関連法令



これらをビジネス(業務)の領域としてまとめると、
 (1) 都市再生の推進
 (2) 賃貸住宅の管理等の業務
 (3) 国家的プロジェクト等への対応
 (4) 計画的に事業を完了すべき業務(経過措置業務)になる¹⁾。

また、ビジネス(業務)の構成は以下になる²⁾。

都市再生のプロデューサーとしての構想企画、
 諸条件整備等のコーディネート業務
 約 77 万戸の賃貸住宅の管理及びリニューアル
 住宅の供給等の業務
 筑波研究学園都市及び関西文化学術研究都市の
 建設促進や震災等の被災市街地の復興事業
 秋葉原～つくば間を結ぶ「つくばエクスプレス」
 の周辺整備および関連事業等

・経営戦略

都市再生機構としての経営戦略は以下 4 つの戦略
 内容に整理される³⁾。

1．ドメイン(業務領域)戦略

基本は都市再生及び都市整備を対象とした領域で
 あり、これからも継続していくことになる。ただ、
 公的機関と違って、独立行政法人として短期的、中
 期的、長期的視点において、新たなビジネス(業務)
 の領域の拡充が求められる。

2．資源戦略

公的機関としての過去の実績を上手に効率よく活
 かしながら、都市再生機構としても、その受け皿と
 して、都市再生及び都市整備の機能を重視すべきで
 ある。法人の名称は変われ、人材、技術の蓄積やノ
 ウハウを生かす戦略の立案が求められる。

3．組織戦略

日本住宅公団、住宅・都市整備公団、都市基盤整
 備公団と公的機関の時代から、社会背景、市場の動
 向を考えた組織変更が行われてきた。今回の独立行

政法人の設立についても、独立行政法人都市再生機
 構法第 3 条²⁾に述べられている目的を達成するた
 めの組織戦略が実行されると考えられる。

日本住宅公団、住宅・都市特整備公団、都市基盤整
 備公団から独立行政法人都市再生機構へ移行し、企
 業会計原則が導入されることになった。企業の総合
 的な経営評価として用いられる経営分析手法³⁾に基
 づき、住宅・都市整備公団、都市基盤整備公団、独立
 行政法人都市再生機構の経営分析を以下に行った。

(1) 住宅・都市整備公団の経営分析

評価項目			住宅・都市整備公団 1992 年度(平成 4 年度)
		基準点	評点
資金力	流動比率(%)	(10)	4
安全力	自己資本比率(%)	(10)	4
収益力	総資本経常利益率(%)	(15)	2
	売上高経常利益率(%)	(10)	4
資金 運用力	総資本回転率(回)	(10)	1 6
	売上債権回転率(回)	(5)	8
発展力	売上高伸び率(%)	(10)	6
	経常利益伸び率(%)	(10)	3
	売上高付加価値率(%)	(5)	3
企業力	取締役平均年齢(歳)	(5)	3
	従業員平均年齢(歳)	(5)	5
	労働配分率(%)	(5)	3
合計		(100)	6 1

〔参考資料〕貸借対照表(住宅・都市整備勘定)1992 年度(平成 4 年度)
 損益計算書(住宅・都市整備勘定)1992 年度(平成 4 年度)

参考：日本を代表する企業の経営分析 1990 年度(平成 2 年度)

評価項目			松下電器	ソニー
		基準点	評点	評点
資金力	流動比率(%)	(10)	1 2	1 6
安全力	自己資本比率(%)	(10)	1 2	1 2
収益力	総資本経常利益率(%)	(15)	1 0	5
	売上高経常利益率(%)	(10)	6	6
資金 運用力	総資本回転率(回)	(10)	1 2	6
	売上債権回転率(回)	(5)	4	3
発展力	売上高伸び率(%)	(10)	3	1 6
	経常利益伸び率(%)	(10)	6	1 6
	売上高付加価値率(%)	(5)	2	3
企業力	取締役平均年齢(歳)	(5)	2	4
	従業員平均年齢(歳)	(5)	3	4
	労働配分率(%)	(5)	2	3
合計		(100)	7 4	9 4

〔出典〕森田松太郎『経営分析入門』、384 頁、日本経
 済新聞社、1991 年 4 月。

(2) 都市基盤整備公団の経営分析

評価項目			都市基盤整備公団 2003 年度(平成 15 年度)
		基準点	評点
資金力	流動比率(%)	(10)	4
安全力	自己資本比率(%)	(10)	4
収益力	総資本経常利益率(%)	(15)	2
	売上高経常利益率(%)	(10)	4
資金 運用力	総資本回転率(回)	(10)	1 4
	売上債権回転率(回)	(5)	7
発展力	売上高伸び率(%)	(10)	8
	経常利益伸び率(%)	(10)	8
	売上高付加価値率(%)	(5)	3
企業力	取締役平均年齢(歳)	(5)	3
	従業員平均年齢(歳)	(5)	3
	労働配分率(%)	(5)	7
合計		(100)	6 7

〔参考資料〕貸借対照表(都市基盤整備勘定)2003 年度(平成 15 年度)
損益計算書(都市基盤整備勘定)2003 年度(平成 15 年度)

(3) 独立行政法人都市再生機構の経営分析

評価項目			都市再生機構 2004 年度(平成 16 年度)
		基準点	評点
資金力	流動比率(%)	(10)	8
安全力	自己資本比率(%)	(10)	1 0
収益力	総資本経常利益率(%)	(15)	4
	売上高経常利益率(%)	(10)	6
資金 運用力	総資本回転率(回)	(10)	4
	売上債権回転率(回)	(5)	2
発展力	売上高伸び率(%)	(10)	1 6
	経常利益伸び率(%)	(10)	1 6
	売上高付加価値率(%)	(5)	2
企業力	取締役平均年齢(歳)	(5)	3
	従業員平均年齢(歳)	(5)	3
	労働配分率(%)	(5)	8
合計		(100)	8 2

〔参考資料〕貸借対照表(住宅・都市整備勘定)2004 年度(平成 16 年度)
損益計算書(住宅・都市整備勘定)2004 年度(平成 16 年度)

独立行政法人都市再生機構に移行した成果として、経営分析の評点は高得点となり、以下の日本を代表する企業と比較しても遜色がない。

参考：日本を代表する企業の経営分析 2000 年度(平成 12 年度)

(基準点)	評点の合計			
	トヨタ	ホンダ	キャノン	リコー
(100)	8 7	7 7	9 4	8 8

〔出典〕森田松太郎『経営分析入門』、日本経済新聞社、2002 年 7 月。(トヨタ、ホンダのデータは 350 頁、キャノン、リコーのデータは 352 頁、評点の算出方法は 346～347 頁を参照)

4. 競争戦略

新たな事業を遂行するにあたり、競争戦略を立案する必要がある。

公的機関の時代には、公的機関としての役割と目標から、競争戦略はあまり重要視されてこなかった。今後は独立行政法人都市再生機構として、新たな事業展開において重要な戦略を策定する必要がある。

・経営計画の立案

1. 短期計画(年度計画)

独立行政法人通則法第 31 条⁽⁴⁾の規定に従い策定する。年度計画は、中期計画に基づいて定めることとなっており、計画の項目、内容等は中期計画と同じである⁽⁴⁾。

2. 中期計画(2004 年～2008 年)

独立行政法人通則法第 30 条⁽⁵⁾の規定に従い策定する。その専門知識、経験を活かしつつ、以下に掲げる市街地の整備改善等を実施する⁽⁵⁾。

- (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
- 都市再生拠点の重点的な整備
 - 密集市街地等の整備改善による都市の防災性の向上
 - 都市再生に資する都市公園整備
 - 民間事業者による良質な賃貸住宅ストックの形成等
 - 被災市街地のための復興事業の推進

- (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
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)
既存賃貸住宅ストック等の再生と活用
賃貸住宅の適切な管理等
- (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行之、計画的な事業完了を目指す。
ニュータウン整備事業
特定公園施設の管理
分譲住宅業務等
第三種鉄道事業
- (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。
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
環境への配慮
バリアフリー化の推進
住宅性能表示の実施
調査研究の実施、技術力の維持向上

将来3兆8,000億円規模の民間建築投資を誘発する。(経済波及効果は、7兆6,000億円規模が見込まれる。)

3. 長期計画

上記1、2は、独立行政法人通則法により作成しなければならないが、長期計画は別途慎重に作成しなければならない⁶⁾。ここでは、長期計画を策定する。

- (1) 2000年代中期以降
都市の重点的整備計画の採用
都市の効率的整備計画の採用
客観的評価に基づく都市整備計画における投資の評価基準の採用

- (2) 2010年代
都市の自立性を目指す
都市の多様性を目指す
都市の国際性を目指す
- (3) 2020年代
自然居住都市を目指す
都市活性化の推進を目指す
都市への投資の推進を目指す

- (4) 長期計画の推進
独立行政法人都市再生機構の取り組み対象となる都市再整備および都市整備は、都市再生の観点から、都市基盤(下部構造)、都市施設(上部構造)の再整備によって行われる。

リフォーム方式による都市再整備

都市基盤(下部構造)の各施設の耐用年数が異なるので、耐用年数が近付いた施設のリフォームを手がける。

都市基盤(下部構造)は、交通系、情報系、水系、エネルギー系、廃棄物系に分類される。

表4 都市基盤(下部構造)の耐用年数のリスト

	項目	耐用年数
交通系	アスファルト敷(道路)	10年
	軌条(鉄道)	20年
情報系	通信ケーブル(光ファイバ)	10年
	通信ケーブル(その他)	13年
水系	上水道	35年
	下水道	15年
エネルギー系	配電線	30年
	送配電用鉄筋コンクリート柱	42年
	発電所、変電所	38年
廃棄物系	焼却場	38年

〔出典〕減価償却資産の耐用年数等に関する省令
(昭和40年3月31日大蔵省令第15号)

スクラップアンドビルド方式による都市再整備

都市施設（上部構造）の各施設の耐用年数により、スクラップアンドビルドを手がける。

都市施設（上部構造）は、居住系、業務系、生活系に分類される。

表5 都市施設(上部構造)の耐用年数のリスト

	項目	耐用年数
居住系	集合住宅	47 年
	公園	30 年
	緑化施設	20 年
業務系	事務所用建物	50 年
	荷扱所用建物	38 年
生活系	学校用建物	47 年
	病院用建物	39 年

〔出典〕減価償却資産の耐用年数等に関する省令
(昭和40年3月31日大蔵省令第15号)

リクリエート方式による都市整備

都市整備（下部＋上部構造）は、基盤施設、住宅施設、公共施設、官公庁施設、流通業務施設、教育・文化施設、医療・福祉施設を対象とする。

表6 都市整備(下部＋上部構造)の耐用年数のリスト

	項目	耐用年数
基盤施設	アスファルト敷(道路)	10 年
	軌条(鉄道)	20 年
	通信ケーブル(光ファイバー)	10 年
	通信ケーブル(その他)	13 年
	上水道	35 年
	下水道	15 年
	配電線	30 年
	送配電用鉄筋コンクリート柱	42 年
	発電所、変電所	38 年
	焼却場	38 年
住宅施設	集合住宅	47 年
公共施設	公園	30 年
	緑化施設	20 年
官公庁施設	事務所用建物	50 年
流通業務施設	荷扱所用建物	38 年
教育・文化施設	学校用建物	47 年
医療・福祉施設	病院用建物	39 年

〔出典〕減価償却資産の耐用年数等に関する省令
(昭和40年3月31日大蔵省令第15号)

(5) 長期計画の成果

2000年代中期以降の都市整備の成果(表7)

当面の長期計画の目標達成の成果としては、表1の基盤施設の整備により、都市機能を充足させることにある。

表7 2000年代中期以降の都市整備の成果

施設区分		分類規模		都市再生 (独立行政法人)	
				中規模 (10 ⁴ 人)	小規模 (10 ³ 人)
都市整備	都市基盤(下部構造)	基盤施設	交通系	区画道路 公共駐車場	区画道路 公共駐輪場
			情報系	回線 地中管路 CATV同軸ケーブル	公衆電話 地中管路 CATV増幅器
			水系	配水場 ポンプ場 準用河川 (市町村)	配水管 合併浄化槽 都市下水路 (市町村)
			エネルギー系	高圧配電線 (地中管路) 導管 熱製造プラント	中圧配電線 (地中管路) ガスガバナ 導管
			廃棄物系	中間処理施設 (真空集塵収集機)	収集車 (真空集塵収集管路)
	都市施設(上部構造)	住宅施設	居住系	集団住宅	集団住宅
			公共施設 (公園・広場)	近隣公園	街区公園
		官公庁施設 流通業務施設 教育・文化施設 医療・福祉施設	業務系	区役所	管理事務所
				-	-
			生活系	中学校 図書館	小学校 幼稚園
				病院・保健所	診療所

2010年代の都市整備の成果(表8)

都市の自立的、多様の、国際的整備を考慮した都市施設の充足を達成することである。

2020年代の都市整備の成果

自然居住都市の整備を進めることである。

表 8 2010 年代の都市整備の成果

施設区分				都市再生 (独立行政法人)	
				中規模 (10 ⁴ 人)	小規模 (10 ³ 人)
都市整備	都市基盤 (下部構造)	基盤施設	交通系	区画道路 公共駐車場	区画道路 公共駐輪場
			情報系	回線 地中管路 CATV 同軸ケーブル	公衆電話 地中管路 CATV 増幅器
			水系	配水場 ポンプ場 準用河川 (市町村)	配水管 合併浄化槽 都市下水路 (市町村)
			エネルギー系	高圧配電線 (地中管路) 導管 熱製造プラント	中圧配電線 (地中管路) ガスガバナ 導管
			廃棄物系	中間処理施設 (真空集塵収集機)	収集車 (真空集塵収集管路)
	都市施設 (上部構造)	住宅施設	居住系	集団住宅	集団住宅
		公共施設 (公園・広場)	居住系	近隣公園	街区公園
		官公庁施設	業務系	区役所	管理事務所
		流通業務施設	業務系	-	-
		教育・文化 施設	生活系	中学校 図書館	小学校 幼稚園
		医療・福祉 施設	生活系	病院・保健所	診療所

あとなぎ

日本の公的機関が民営化する方向に進んできた中、都市整備においては、従来のニュータウン開発から都市再生へ方針が変化し、時代に即応した新しい都市の形態を今後どのように構築していけばよいかが、重要な課題となっている。この課題を解決するためには、今後の都市像がどのようなものであり、その都市整備がどうあるべきかという理念を構築し、実用化への取り組みを進める必要がある。そのため、都市再生機構の経営戦略に基づき、過去に実施した都市整備の成果を評価し、未だ着手されていない都市再生及び都市整備について着手していくことが必要になる。

補注

(1)都市計画法第 13 条

「都市計画区域について定められる都市計画（区域外都市施設に関するものを含む。次項において同じ。）は、全国総合開発計画、首都圏整備計画、近畿圏整備計画、中部圏開発整備計画、北海道総合開発計画、沖縄振興計画、地方総合開発計画、都府県総合開発計画その他の国土計画又は地方計画に関する法律に基づく計画（当該都市について公害防止計画が定められているときは、当該公害防止計画を含む。第三項において同じ。）及び道路、河川、鉄道、港湾、空港等の施設に関する国の計画に適合するとともに、当該都市の特質を考慮して、次に掲げるところに従って、土地利用、都市施設の整備及び市街地開発事業に関する事項で当該都市の健全な発展と秩序ある整備を図るため必要なものを、一体的かつ総合的に定めなければならない。この場合においては、当該都市における自然的環境の整備又は保全に配慮しなければならない。」

(2)独立行政法人都市再生機構法第 3 条

「独立行政法人都市再生機構は、機能的な都市活動及び豊かな都市生活を営む基盤の整備が社会経済情勢の変化に対応して十分に行われていない大都市及び地域社会の中心となる都市において、市街地の整備改善及び賃貸住宅の供給の支援に関する業務を行うことにより、社会経済情勢の変化に対応した都市機能の高度化及び居住環境の向上を通じてこれらの都市の再生を図るとともに、都市基盤整備公団から承継した賃貸住宅等の管理等に関する業務を行うことにより、良好な居住環境を備えた賃貸住宅の安定的な確保を図り、もって都市の健全な発展と国民生活の安定向上に寄与することを目的とする。

(3)森田松太郎『経営分析入門』、377～380 頁、日本経済新聞社、1991 年。

会社の個別の経営指標に一定の評点を与え、その評点を総合して会社を評価する方法により、経営分析を行った。

具体的には、当該年度の各会社の貸借対照表及び損益計算書をもとに、下記の経営指標を算出し、右表を用いて評点を求め、総合評価を行った。総合評価は 100 点を基準としている。

〔経営指標〕

< 資金力 >

流動比率(%) = 流動資産 / 流動負債 × 100

< 安全力 >

自己資本比率(%) = 自己資本 / 総資本 × 100

< 収益力 >

総資本経常利益率(%)

= 当年度経常利益 / 資産合計(当・前年度末の平均) × 100

売上高経常利益率(%) = 経常利益 / 売上高 × 100

< 資金運用力 >

総資本回転率(回)

= 売上高 / 資産合計(当・前年度末の平均)

売上債権回転率(回)

= 売上高 / (受取手形・売掛金・受取手形割引残高)の当・前年度末の平均

< 発展力 >

売上高伸び率(%)

= (当年度売上高 - 前年度売上高) / 前年度売上高 × 100

経常利益伸び率(%)

= (当年度経常利益 - 前年度経常利益) / 前年度経常利益 × 100

売上高付加価値率(%) = 付加価値 / 売上高 × 100

< 企業力 >

取締役平均年齢(歳)

= 取締役の年齢合計(期末) / 取締役数(期末)

従業員平均年齢(歳)

= 期末現在の従業員の総年齢 / 期末現在の従業員数

労働分配率(%) = 人件費 / 付加価値 × 100

対 比 率	140以下	141-150	151-160	161-180	181-200	201-220	221以上
流動比率	4	6	8	10	12	14	16
自己資本比率	30以下	31-40	41-50	51	51-60	61-70	71以上
	4	6	8	10	12	14	16
総資本経常利益率	5以下	5.1-8	8.1-10	10	10.1-15	15.1-18	18以上
	2	5	10	15	18	20	22
売上高経常利益率	5以下	5.1-8	8.1-10	10	10.1-12	12.1-14	14.1以上
	4	6	8	10	12	14	16
総資本回転率	0.8以下	0.8-1.0	1.0-1.2	1.2	1.2-1.4	1.4-1.6	1.6以上
	4	6	8	10	12	14	16
売上債権回転率	6以下	6-8	8-10	10	10-12	12-14	14以上
	2	3	4	5	6	7	8
売上高伸び率	5以下	5-8	8-10	10	10-12	12-14	14以上
	3	6	8	10	12	14	16
経常利益伸び率	5以下	5-8	8-10	10	10-12	12-14	14以上
	3	6	8	10	12	14	16
売上高付加価値率	25以下	25-30	30-35	35	35-38	38-41	41以上
	2	3	4	5	6	7	8
取締役平均年齢	60以上	58-60	56-58	56	55-56	54-55	54以下
	2	3	4	5	6	7	8
従業員平均年齢	38以上	35-38	32-35	32	31-32	30-31	30以下
	2	3	4	5	6	7	8
労働分配率	55以上	50-55	45-50	45	42-45	40-42	40以下
	2	3	4	5	6	7	8

(4) 独立行政法人通則法第 31 条

「独立行政法人は、毎事業年度の開始前に、前条第一項の認可を受けた中期計画に基づき、主務省令で定めるところにより、その事業年度の業務運営に関する計画（次項において「年度計画」という。）を定め、これを主務大臣に届け出るとともに、公表しなければならない。これを変更したときも、同様とする。」

(5) 独立行政法人通則法第 30 条

「独立行政法人は、前条第一項の指示を受けたときは、中期目標に基づき、主務省令で定めるところにより、当該中期目標を達成するための計画を作成し、主務大臣の認可を受けなければならない。これを変更しようとするときも、同様とする。」

参考文献

(A) 論旨に直接関係する文献

- 1) <http://www.ur-net.go.jp/aboutus/pdf/ur2005keiki0001.pdf>
独立行政法人都市再生機構中期目標、2004.7.1.
- 2) <http://www.ur-net.go.jp/ir/pdf/ur2005ir0023.pdf>
独立行政法人都市再生機構平成 16 年度事業報告書、2005.3.31.
- 3) マイケル.E.ポーター『競争の戦略』、ダイヤモンド社、7～11 頁、439～467 頁、2003 年(新訂第 15 刷)。
- 4) <http://www.ur-net.go.jp/aboutus/pdf/ur2005keiki0004.pdf>
独立行政法人都市再生機構年度計画(平成 17 年度)、2005.3.31.
- 5) <http://www.ur-net.go.jp/aboutus/pdf/ur2005keiki0002.pdf>
独立行政法人都市再生機構中期計画、2004.7.1.
- 6) 神谷時生、森田榮一『経営計画の立て方』、日本経済新聞社、18～25 頁、2003 年。

(B) 論旨の展開のために参考にした文献

- 7) 本間義人『土木国家の思想 - 都市論の系譜 - 』、193～242 頁、日本経済評論社、1996 年。
- 8) 石田頼房『日本近現代都市計画の展開 1868 - 2003』、自治体研究社、2004 年。
- 9) 下河辺淳『戦後国土計画への証言』、日本経済評論社、1994 年。
- 10) 森田松太郎『経営分析入門』、日本経済新聞社、1991 年。
- 11) 日笠端『都市計画第二版』、61 頁、共立出版、1986 年。
- 12) 本間義人『現代都市住宅政策』、三省堂、1983 年。
- 13) 庄司光・宮本憲一『日本の公害』、岩波書店、1975 年。
- 14) 長谷川徳之輔『土地改革の視点』、7 頁、東洋経済新報社、1990 年。
- 15) 都留重人「地価問題と取り組む・第三回・対策についての提案」、『世界』、岩波書店、1988 年 5 月号。
- 16) 本間義人『土地問題総点検』、有斐閣、1988 年。
- 17) 田原総一郎「戦後 50 年の生き証人に聞く・10」、

『中央公論』、1995 年 10 月号。

- 18) 大塩洋一郎『都市の時代 - 大塩洋一郎都市論集 - 』新樹社、2003 年。
- 19) 広原盛明「80 年代の地域開発政策の動向—四全総の性格づけとかかわって—」『地域社会学会年報第 3 集』、1985 年。
- 20) 本間義人『国土計画の思想 - 全国総合開発計画の 30 年 - 』、日本経済評論社、1992 年。

(C) 基礎データ、統計資料等

- 21) 土地地区画整理法(昭和 29 年 5 月 20 日法律第 119 号)
- 22) 都市計画法(昭和 43 年 6 月 15 日法律第 100 号)
- 23) 減価償却資産の耐用年数等に関する省令(昭和 40 年 3 月 31 日大蔵省令第 15 号)
- 24) 国土交通省都市・地域整備部「大都市圏のリノベーション・プログラム(東京圏)」、2000.12。
- 25) 国土庁『首都圏基本計画・首都圏整備計画』大蔵省印刷局、1992 年。
- 26) 国土庁計画・調整局監修『21 世紀の国土のグランドデザイン - 新しい全国総合開発計画の解説 - 』、時事通信社、1999 年。
- 27) http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha05/02/020228_.html
総合的な国土の形成を図るための国土総合開発法等の一部を改正する等の法律案について、国土交通省国土計画局参事官室、2005.2.28。

(D) 企業報告書等

- 28) 住宅・都市整備公団(1988)、「首都圏都市開発本部 34 年のあゆみ ひとくらしまちゆめ 事業地区のあらまし」。
- 29) 住宅・都市整備公団(1991)、「環境にやさしい都市づくり 首都圏の複合機能都市開発」
- 30) 『都市施設技術誌』住宅・都市整備公団、1999 年。

(Received: January 10, 2006)

(Issued in internet Edition: January 31, 2006)