

持続可能なまちづくり研究会  
提言

平成24年4月20日

持続可能なまちづくり研究会

## 目次

持続可能なまちづくり研究会設置の趣旨	2
持続可能なまちづくり研究会 委員名簿	3
持続可能なまちづくり研究会 開催状況	4
1 検討の背景とまちづくりの諸課題	5
(1)持続可能なまちづくりに向けた課題	5
①低炭素・循環型のまちづくりについて	5
②高齢社会に対応したまちづくりについて	5
③安全性・防災性の高いまちづくりについて	6
④活力と魅力のあるまちづくりについて	6
⑤官民の連携等による持続可能なまちづくりの実現について	7
(2)UR 都市機構の改革の経緯と課題	7
①住宅・宅地の大量供給時代の終焉	7
②行政改革の経緯	8
③UR 都市機構が抱える課題	9
2 民間事業者と UR 都市機構の連携等によるまちづくりへの取り組みの方向性	10
(1)基本的な検討の方針	10
(2)まちづくりの各局面における取り組みの方向性	11
①災害復興まちづくり支援への取り組み	11
②住宅団地を核とした、低炭素・循環型、高齢化に対応した医・職・住近接のまちづくりへの取り組み	14
③経営環境の改善に配慮した住宅団地の再生への取り組み	18
④安全性・防災性が高く、活力と魅力のあるまちづくりへの取り組み	20
⑤その他多様なまちづくりの支援への取り組み	24
3 今後の検討に向けて	24

## 持続可能なまちづくり研究会設置の趣旨

高齢化・人口減少の進行する中で、地方都市を含め、持続可能で活力あるまちづくりが我が国の重要な政策上の課題となっている。こうした状況下においては、省エネ・環境重視型の都市へと変換を促すための低炭素まちづくりを進めていくことが必要である。

国土交通省では、平成 23 年 11 月に、持続可能で活力ある国土・地域づくりの推進に向けた国土交通省の基本方針を策定・公表した。この方針では、4つの実現すべき価値（持続可能な社会の実現、安全と安心の確保、経済活性化、国際競争力と国際プレゼンスの強化）及び8つの新たな政策展開の方向性（低炭素・循環型システムの構築、地域の集約化（「医・職・住」の近接）、災害に強い住宅・地域づくり、社会資本の適確な維持管理・更新、個人資産の活用等による需要拡大、公的部門への民間の資金・知見の取り込み、我が国が強みを有する分野の海外展開・国際貢献、国際競争の基盤整備の促進）を柱とし、これに沿った所要の政策展開を図っていくこととされた。

また、独立行政法人都市再生機構（以下「UR 都市機構」という。）については、従来より業務範囲と組織の見直しを進めつつ、住宅政策及び都市政策の執行機関として、賃貸住宅の供給、都市再生等に係る業務を実施してきたところであるが、持続可能で活力ある国土・地域づくりに向けた政策展開に当たっては、その保有する土地・建物などの物的資源と、知識・経験のある専門家集団としての人的資源を最大限に活用し、適切な役割を果たすことが求められる。

今般、地方都市を含めた高齢化・人口減少社会への対応など、その果たすべき役割についての変化に伴い、UR 都市機構については、本年 1 月 20 日の閣議決定「独立行政法人の制度及び組織の見直しの基本方針」において、「持続可能なまちづくりを効率的かつ的確に実施できるよう、業務の見直しと併せ、分割・再編し、スリム化することを検討する」とされ、内閣府に設置された調査会において組織の検討が行われている。

こうした諸状況に鑑み、国土交通省に有識者による研究会（「持続可能なまちづくり研究会」）を設置し、

- ・ 持続可能なまちづくりに向けた、都市再生の方向性に関する検討
- ・ 具体的な事業手法の検討（UR 都市機構の活用、民間活力の活用等）

を実施することとした。

研究会は、平成 23 年 2 月から 3 月までに、4 回の研究会と、3 回のヒアリングを実施し、上記事項についての議論を行ってきた。

以下に、これまでの本研究会における議論をとりまとめ、提言とするものである。

## 持続可能なまちづくり研究会 委員名簿

- 浅見 泰司 東京大学教授 空間情報科学研究センター長
- 植村 公一 株式会社インデックスコンサルティング代表取締役社長  
(国土交通省政策参与)
- 清水 雅彦 慶応義塾大学 常任理事 【座長】
- 住田 昌弘 弁護士 センチュリー法律事務所 パートナー
- 竹宮 裕二 税理士 KPMG税理士法人 パートナー
- 藤本 欣伸 弁護士 西村あさひ法律事務所
- 森田 朗 東京大学法学政治学研究科 教授
- 横山 禎徳 東京大学エグゼクティブ・マネジメント・プログラム企画・推進責任者  
【座長代理】

(敬称略、五十音順)

## 持続可能なまちづくり研究会 開催状況

第1回研究会	平成24年2月22日（水）	(1)研究会の運営、座長の選任について (2)持続可能なまちづくりに向けた課題と取組み等について (3)意見交換 (4)検討のスケジュールについて
ヒアリング	平成24年2月22日（木）	・まちづくりの具体的な事例について(高根台地区（船橋市内）、曳舟地区（墨田区内）、豊洲地区（江東区内））
ヒアリング	平成24年2月29日（水）	・まちづくりの具体的な事例について(高根台地区（船橋市内）、曳舟地区（墨田区内）、豊洲地区（江東区内））
第2回研究会	平成24年3月7日（水）	(1)持続可能なまちづくりに向けた取組み等について (2)都市の再生（住宅団地を核としたまちづくり）についての意見交換 (3)検討のスケジュールについて
第3回研究会	平成24年3月12日（月）	(1)持続可能なまちづくりに関する補足説明 (2)UR都市機構からのヒアリング (3)都市の再生（住宅団地以外）についての意見交換 (4)提言骨子・案について (5)検討のスケジュールについて
ヒアリング	平成24年3月19日（月）	・賃貸住宅事業について(有識者ヒアリング) 三菱商事執行役員 新産業金融事業グループ 産業金融事業本部長 廣本裕一氏 東急リアルエステート・インバースメント・マネジメント株式会社 代表取締役執行役員社長 堀江正博氏
第4回研究会	平成24年3月29日（木）	・提言のとりまとめについて

## 1 検討の背景とまちづくりの諸課題

### (1) 持続可能なまちづくりに向けた課題

#### ① 低炭素・循環型のまちづくりについて

我々はこれまで、生活をより豊かに、便利にするための社会を目指してきたが、成熟社会となつたいま、地球環境の維持・改善を最重視したまちづくりを行うことが求められている。

我が国における二酸化炭素排出量のうち、主として都市の社会経済活動に起因する家庭・業務・運輸部門の排出量が約5割に及ぶ状況にある。また、部門別の排出量については、家庭・業務部門において大幅に増加している状況である。このため、京都議定書目標達成計画（平成 20 年3月改訂）においては、低炭素型の都市・地域構造や社会経済システムの形成が必要な対策として位置づけられているところである。

都市構造の集約化と低炭素化とは高い相関が認められており、例えば、公共施設・医療施設等の郊外への移転は都市の集約化・低炭素化の妨げとなる一因となるものと考えられる。また、家庭・業務部門の二酸化炭素排出量が増大していることに対しては、建築物単体の躯体・設備の対策が重要と考えられる。

このような認識のもと、都市の低炭素化のためには、都市機能の集約化等を目指す地方公共団体による低炭素まちづくり計画の策定や、低炭素建築物の整備を促進するための措置、再生可能なエネルギーを十分に活用した低炭素・循環型のまちづくりの実現が必要であると考えられる。

#### ② 高齢社会に対応したまちづくりについて

我が国には、かつてないほどの「少子化・高齢化社会」が到来している。それにより、社会及び生活の様式・構造が変革してきており、それに合ったまちづくりが早急に求められている。

人口は既に減少傾向にあり、高齢者数は 2020 年までに、要介護者数は 2025 年までに急速な増加が見込まれている。この傾向は、高度成長期に人口流入が著しかった大都市郊外で特に顕著な傾向がみられ、これは、UR 都市機構などの大規模な公的賃貸住宅団地が多数ある地域と重複している。

大都市郊外の大規模団地は、その周辺の市街地も含め、ほぼ同時期に開発が行われ、同年代の世帯が入居したという経緯もあり、経年とともに、親世代の高齢化と子世代の世帯分離が一斉に進み、人口ピラミッドの階層が極端に偏っている傾向がみられる。また、建築物の老朽化、地域の活力の衰退等の課題も指摘されている。

これらの地域においては、今後、高齢者の居住施設や、医療・介護サービスの提供施設等が大幅に不足することとなるものと想定される。

### ③安全性・防災性の高いまちづくりについて

昨年3月11日に発生した東北地方太平洋沖地震については、現在でも大小の余震が続いている。また、首都直下地震や南海トラフを震源とする巨大地震の発生も危惧されている。さらに、昨年来、台風、梅雨前線等による水害、土砂災害、豪雪災害なども続いており、国民の生命や財産を可能な限り守るためのまちづくり、被災後の早期の復興のためのまちづくりが求められている。

特に、東日本大震災の被災地の早期復興は、我が国の最優先政策課題の一つである。また、東日本大震災を契機に、都市の防災性に対する意識が改めて高まっている。

首都圏等の大都市においても、拠点駅周辺での混乱があったことが契機となり、大都市直下型地震の発生時等の拠点駅周辺など都市機能が集積した地域における安全確保への取り組みが急務である。

その周辺には密集住宅市街地が広がっており、地震により火災が多発した場合に、延焼の危険性が高い。昨年3月の住生活基本計画の改正により、著しく危険な密集市街地6000haについて、平成32年までに概ね解消する目標が設定されたが、密集市街地は、借地人・借家人を含めた関係権利者が多く、事業を実施するにあたり合意形成に時間を要することが多く、安全対策が十分に進んでいるとは言い難い。

さらに、マンションは、都市における主要な居住形態の一つであり、そのストックは、平成22年度末時点で571万戸あり、国民の1割以上1400万人が居住している。比較的新しいストックが多いものの、昭和56年以前のいわゆる新耐震基準適用以前に建築されたマンションも100万戸あるが、これらのうち耐震性が不十分なストックについては、改修や建替え等が課題となっている。しかし、マンションの建替え事業は、各居住者ごとに、資金の状況、ライフスタイル、世帯構成等が異なることから、合意形成までの期間が長期化する傾向があり、これまでに建替えを実施したケースはわずかである。

### ④活力と魅力のあるまちづくりについて

近年、地方都市の中心市街地の居住人口、販売額の減少と、空き地・空き店舗等の増大が顕著な課題であると指摘されており、活力と魅力のある中心市街地の再生が必要とされている。

また、大都市郊外や地方部を中心に、長期に利用されない空き家が増加し、防災・防犯・環境・景観上の課題が発生している。こうした空き家については、所

有者に適切な維持管理を促すほか、住替えや他用途への活用、さらに著しく問題のあるものについては除却を促すなどの対策を講じることが求められている。

## ⑤官民の連携等による持続可能なまちづくりの実現について

上記のように、持続可能なまちづくりを進める上での課題は多様かつ複雑であるが、これら課題を踏まえた地域のまちづくりを進めるにあたり、本来中心的に取り組みを進めるべき地方公共団体には十分なノウハウやマンパワーが不足している場合がある。また、長期にわたる事業実施上のリスクがある場合、民間事業者の事業展開に期待することが困難な場合がある。

このため、持続可能なまちづくりを実現するにあたっては、官民がそのノウハウとマンパワーやストックなど持てる資源を結集し不足する部分を補いつつ、緊密な連携を図ることが、重要な視点と考えられる。特に、行政のみによる取り組みの限界を打破するため、民間事業者のビジネスチャンスを創出する工夫を適切に盛り込むことによって、効果的な対策を検討することが求められる。

また、財政面など制約が多い中で進める今後のまちづくりにあたっては、既存のストックを最大限有効に活用するなどの効率的な対応が必要である。

こうした問題意識を踏まえつつ、まちづくりの計画立案や関係機関間の調整、さらには各種事業の実施を的確に進めるためには、まちづくりの専門的知識と経験を有する専門家の活用が不可欠である。これまで、地方公共団体や民間事業者との連携を図りながら、多様な課題に対応した各地域のまちづくりに取り組み、多くの実績を有している UR 都市機構は、今後の持続可能なまちづくりへの対応においても、そのノウハウとマンパワーを有効に活かし、さらに保有するストックを十分に活用しつつ、官民のさらなる連携において適切な役割をすることが求められている。

## (2)UR 都市機構の改革の経緯と課題

### ① 住宅・宅地の大量供給時代の終焉

UR 都市機構の母体である日本住宅公団は昭和 30 年に設立され、高度成長期に都市部に集中した勤労者向けに郊外に大規模な住宅団地を建設すること等を通じて、我が国の高度経済成長を支えてきた。その後、昭和 56 年に宅地開発公団と合併し住宅・都市基盤整備公団へと再編、平成 11 年には都市基盤整備公団と改称、平成 16 年には地域振興整備公団（地方都市開発部門）と合併するとともに独立行政法人都市再生機構（UR 都市機構）として発足し、現在の姿となっている。

この間、我が国は少子高齢化が進み、平成 18 年を境に人口も減少に転じるなど、経済社会の状況は大きく変化し、UR 都市機構による住宅・宅地の大量供給と

いう旧来の役割は既に終わったものと考えられる。

一方、拠点市街地の形成を図る既成市街地の再開発等への取り組みは昭和56年より開始され、都市の防災性の向上、中心市街地の活性化、バブル崩壊後の土地有効利用など、それぞれの時点における政策課題に対応する形で業務展開が図られてきた。この間、UR都市機構の果たすべき役割は、基盤整備から建築物整備までフルセット型のプロジェクトから、民間事業者のプロジェクトを支援するバックアップ型のものに変更され、現在に至っている。

## ②行政改革の経緯

政府の進める行政改革のもと、「民にできるものは民に」という考え方により、平成11年の分譲マンション事業からの撤退、平成16年の賃貸住宅の新規供給事業からの原則撤退、ニュータウン開発からの撤退・早期事業終了、平成20年の都市再生事業の実施基準の整備による業務範囲の限定など、UR都市機構の事務事業については継続的にその見直しが行われてきた。

これらの改革の議論を経て、UR都市機構は、都市再生事業として、民間事業者、地方公共団体と役割分担しながら、大規模な基盤整備を伴う事業や密集市街地整備など、政策的意義の高い事業に特化して取り組むとともに、賃貸住宅事業として、約76万戸の賃貸住宅の維持管理を通じて、豊かな住生活の提供、都心居住の推進、高齢者の居住の安定確保、子育て環境の整備等に取り組んでいるところである。

さらに、平成22年には、国土交通省において「独立行政法人都市再生機構のあり方に関する検討会」が設置され、延べ18回にわたる議論を経て、組織の見直しについて「現実的には特殊会社とする案か新たな公的法人とする案の実現可能性が高い」、「いずれの案を採用するかについては、政治判断にゆだねる」と報告されている。当時の馬淵国土交通大臣は「まず新しいタイプの公的法人に移行し、業務運営の効率化を図りつつ、次のステップで特殊会社化するというところも考えられる」とし、これらの趣旨を反映した「改革の工程表」の策定が行われた。

このような中、地方都市を含めた高齢化・人口減少社会への対応など、その果たすべき役割の変化に伴い、UR都市機構については、平成24年1月20日の閣議決定「独立行政法人の制度及び組織の見直しの基本方針」において、「持続可能なまちづくりを効率的かつ的確に実施できるよう、業務の見直しと併せ、分割・再編し、スリム化することを検討する」とされ、内閣府に設置された調査会において組織の検討が行われているところである。

### ③UR 都市機構が抱える課題

#### (経営に関する課題)

UR 都市機構は、14 兆円の負債及び 3000 億円の繰越欠損金を有するが、一般会計による資金を投入しての穴埋めは行わず、機構の経営努力で解消に取り組んできており、一定の収益を上げ、着実に債務を減少させてきている。この点については、旧国鉄が毎年赤字で、債務を返済できないような状況であったこととは異なっている。

しかしながら、今後、金利が上昇した場合、利払い費用の増加により財務状況が悪化するリスクを抱えており、また、ニュータウン事業について毎年度損失が発生し、将来の損失可能性があることが想定されている。また、賃貸住宅事業固有のリスクとして、家賃収入の下落や空家の発生が、都市再生事業固有のリスクとして、地価下落による事業収入の減少などが想定され、これらへの対応も必要である。

UR 都市機構が、安定的に事業を行っていくためには、これらの課題に対応しつつ、債務の圧縮を図ることが必要となっている。

#### (賃貸住宅事業に関する課題)

旧日本住宅公団は、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、住宅供給を進めてきた。特に、昭和 40 年代は、大都市郊外に大規模団地として大量供給し、この時期のストックも 32 万戸と全ストック 76 万戸のうちの4割を占める。

UR 都市機構では、これまで昭和 30 年代に建設した古いストックについて、順次建替えを行ってきたところであるが、本格的な人口・世帯減少、都市のコンパクト化への対応など社会構造の変化に対応するとともに、経営の健全性も確保することが求められたことから、平成 19 年 12 月に、今後の対応方針として「UR 賃貸住宅ストックの再生・再編方針」を策定・公表した。この方針では、建替えの対象となる団地は限定するとともに、あわせて、リニューアル、用途転換など、団地の状況に応じた再生・再編を行うこととしている。

これらの団地の再生・再編事業の実施に当たっては、民間事業者と連携しつつその資金やノウハウを活用しながら、団地を地域の活性化及び福祉の拠点等として再整備を図ることが求められている。

#### (都市再生事業に関する課題)

都市再生事業については、民間事業者や地方公共団体だけでは担えない分野など必要最小限なものに限定すべきという考え方を踏まえ、事業を実施することが基本である。

しかしながら、UR 都市機構が行う土地区画整理事業等は、ほぼ収支均衡で計画されるものであり、また、先行取得した土地や保留地等については、地価の変動の影響を受ける可能性があるなどの事業リスクは UR 都市機構が負っている。

こうしたことから、民間事業者や地方公共団体との適切な連携及び役割分担により、リスク分散や収益性の確保も図られるようにすることが課題となっている。

## 2 民間事業者と UR 都市機構の連携等によるまちづくりへの取り組みの方向性

### (1) 基本的な検討の方針

UR 都市機構は、国の政策実現の一翼を担う公益性・中立性のある組織として位置づけられることから、地方公共団体や民間事業者から高い信頼感を得て、これらの機関が担うことが困難な長期間を要する住宅供給やまちづくり等の業務を通じ、地方公共団体及び民間事業者の補完的な役割を果たしてきた。

これまでに培ってきた住宅供給やまちづくり等に関し、UR 都市機構には、豊富な知見と経験が蓄積されており、このことは、過去に UR 都市機構が実施してきた良質な住宅団地や優れた都市再生の事例をみても、また、東日本大震災の被災地からの要請に基づき、被災市町村へ派遣された多くの職員がまちづくりの専門家として重要な役割を果たしていることから明らかである。

他方、組織の規模が大きく、住宅団地の土地・建物をはじめ大規模な不動産を保有する上、我が国では最大の賃貸住宅オーナーであること等から、その動向は常時注目される。また、巨額の債務の返済や繰越欠損金の解消を、将来の国民負担を招かないよう、基本的にその経営努力により果たすべきことが期待されている。

こうした特性と環境を踏まえつつ、今後の我が国の持続可能なまちづくりに向け、民間事業者等との連携のもと、UR 都市機構がどのような役割を果たしていくべきであるのか、十分に検討することが必要である。

#### 【委員の意見等】

- ・UR 都市機構は、高度経済成長期にある種の所得再配分の機能、政策の実行部隊として役割を果たしてきた。民間では実施できない部分の政策実行を、その都度目標を掲げて行ってきたが、社会の構造変化など必ずしも十分に対応してこなかった面もあり、今後存続するとすれば、どのような形態で、どのような条件下で業務を行うかが問われている。（清水座長）
- ・独法における採算性とは何かという整理が必要である。高コスト構造は見直しが行われるべきだが、政策立案と民間の市場との間をつなぎ、都市の安全・安心・快適性の向上のために機

能を発揮する役割は重要。UR 都市機構の行う事業には長期にわたって持続せざるを得ない部分があり、それも含めて、社会に求められる機能に応じた組織の形態をどうすべきかが今後の議論の焦点ではないか。（清水座長）

・UR が行うべき事業について、重要なのは将来を見据えた「先見性」である。（横山委員）

## (2)まちづくりの各局面における取り組みの方向性

### ①災害復興まちづくり支援への取り組み

#### (被災地のまちづくりの状況)

災害からの復興のまちづくりの取り組みは、本来、地域の実情に最も通じた地方公共団体が主体的な役割を果たすことが考えられるが、被災した多くの地方公共団体での復旧・復興業務が多岐にわたる中で、各地方公共団体や地域の関係者のみによるまちづくりの取り組みには困難が伴い、かつ、まちづくりに精通した人材も不足する場合がある。

特に、東日本大震災の被災地は、その被害が甚大でありかつ広域にわたっていることに加えて、被災地の地方公共団体の行政機能にも大きな被害が及んでいること等から、現時点において、その復興まちづくりは緒についたばかりであると言える。

今後、これまで以上にスピードをあげつつ着実な復興を実現するためには、被災者等の要望を踏まえつつ、住宅再建や各種事業等を含むまちづくりの具体的計画の立案、関係機関間の調整等を、迅速かつ的確に行う必要がある。

#### (ノウハウ・マンパワーの活用と復興モデルの提示)

UR 都市機構は、東日本大震災の発生以来、被災地方公共団体からの要請や国土交通省からの要請に応え、被災者に対する賃貸住宅の提供、応急仮設住宅用地の提供、応急仮設住宅建設支援要員や復興計画策定支援要員の派遣等を行ってきたところであるが、今後、被災地の住宅再建やまちづくりが本格化する段階においては、被災地方公共団体の要望を十分に踏まえた上で、UR 都市機構が保有するノウハウやマンパワーを、まちづくりの計画立案、関係機関間の調整に、有効に活用していくべきである。

被災地の安全性・防災性の確保を前提としつつ、高齢化の特に進展している地域における復興であること、電力エネルギー需給の逼迫が懸念される状況であること等を考慮すると、被災地の復興に当たっては、こうした条件化における多様な要求を実現するため、通常のハードの整備にとどまらず、新しい社会システムについての総合的な再構築が求められる。

こうした状況下において、UR 都市機構には、次の4点

- エネルギー、交通、医療・福祉、金融、情報通信など新たな分野の理解とまちづくり計画への採り入れ
- 各市町村のまちづくりに必要な施策について関係省庁・地方公共団体・地域住民との調整能力の向上
- 事業完了後も、ハード・ソフトを併せて機能させる持続的なまちづくり構想の立案能力の向上
- まちづくり構想を実現させるためのプロジェクトマネジメント能力の向上について、取り組むことが必要である。

さらに、被災地の具体的な地区において、地域の生活実態を十分に踏まえながら、防災・高齢化・低炭素などの諸課題に対応した復興モデル（モデルエコタウン・プロジェクト）となるまちづくりを早期に実現させ、これを被災地のみならず全国に周知することにより、我が国の復興の姿を強くアピールすべきである。

なお、こうした新たなまちづくりを実現する上で必要となる調整能力のある機関が乏しい現下の状況にあっては、UR 都市機構からは被災地の復興に今後さらにマンパワーを投入すべきとの意見、より積極的な役割を担うことが期待されるとの意見、UR 都市機構の内部に特別プロジェクトチームを立ち上げ早急に取り組むべきであるとの意見、新たな課題に対応できるよう、訓練を積んで、まちづくりの調整能力を高めていただきたいとの意見等があった。

#### 【委員の意見等】

- ・UR 都市機構は、とくに高度経済成長期において相対的に安価な住環境すなわち公団賃貸住宅を大量に提供することによって、家計消費に占める住居費の軽減を図るという間接的ではあるが一種の所得再配分政策を実行してきた。これによって戦後における住空間の絶対的不足は解消したといえる。しかしながら、高度経済成長の終焉とともに公団賃貸住宅の居住者を含めた人口構造や家族構成さらには所得機会をもたらす産業構造が大きく変化した。このような経済社会の構造変化とともに住生活に関わるライフスタイルも大きく変化した。これらの変化に対して、賃貸住宅事業部門は必ずしも十分に対応してこなかった。それは住空間や住環境に関する新たな政策的視点が打ち出されなかったことに起因している。UR 都市機構が膨大な負債と同時に膨大な土地資産や賃貸住宅資産を持ちながら存続し続けるためには、新たな政策視点としての持続可能なまちづくり構想を実現するなかで、資産効率を高め負債を縮減していく必要がある。その際、留意しなければならないのは、民間事業者と競合関係に立つのではなく、補完関係に立つことである。（清水座長）
- ・東日本大震災の復興にあたっては基盤整備が重要であり、これまで国土づくりの中で UR 都市機構が実施してきた成果を考慮すると、その役割は大きい。今後は、ハードにとどまらず、エネルギー問題、高齢化対応、産業振興などソフト面での取組みも含めたま

ちづくりをコーディネートすることが必要である。社会が必要とし、かつ、これまで培ってきたノウハウで不足する領域は付加していくべきである。（植村委員）

- ・国の交付金・補助金等の支援策を効果的に地域に適用し、使いこなすコーディネート能力がUR都市機構に期待される。（植村委員）
- ・震災復興においては、UR都市機構がモデルタウンを早期に整備しこれまで培ってきた基盤整備機能・能力をアピールすべきである。（植村委員）
- ・東北の復興の進捗には人材不足が大きく影響している。UR都市機構は他のプロジェクトを止めてでも震災復興に取り組むという気概を持って震災復興に取り組むべきである。（植村委員）
- ・UR都市機構には、エネルギー・交通・医療・福祉・金融・情報通信など新たな分野の理解と計画への採り入れ、各市町村のまちづくりに必要な施策について関係省庁・地方公共団体・地域住民との調整能力の向上、ハード・ソフトを併せて機能させる持続的なまちづくり構想の立案能力の向上、まちづくり構想を実現させるプロジェクトマネジメント能力の向上について、取り組むべきである。（植村委員、住田委員、竹宮委員、藤本委員）
- ・震災復興について主導的な役割をより担うべきである。UR都市機構の内部に特別プロジェクトチームを立ち上げ、早急に具体的なプロセスに着手して進めていくべきである。（植村委員、住田委員、竹宮委員、藤本委員）
- ・UR都市機構に当面最も求められているのは震災復興への貢献である。高い専門性を持った専門家集団は他に類がなく、震災復興のまちづくりでは、モデルタウンとなるものをまず整備することが重要である。（藤本委員）
- ・被災地の復興まちづくりについては、ハードとソフトが一体になった取り組みが必要。就業機会を創出し生活が成立する経済基盤を提供すること、高齢者も含めすべての世代が共存・循環する上で必要な医療・介護施設を優先的に再整備すること、その移動手段を確保すること等が重要。また、緊急時に迅速に避難できるよう、地震・津波に強い建築物の計画的配置、地域特性を活かす地元建築家の活用、避難経路・情報提供等からなるシステムを構築することが必要。これらの施策に対してUR都市機構の果たすべき役割は全体観を持ったプロデューサー機能であり、そのために新たな能力を獲得する必要がある。全体を社会システムの発想から組み立てる構想力、信頼できる調整能力、多様な分野の理解と活用する能力が求められる。（横山委員）
- ・被災地の状況から、UR都市機構と同様の復興支援業務を実施できる機関は他にない。尽力しつつも債務を増やさないことを確実に実行できればURに対するイメージは変わるのではないか。（森田委員）
- ・先見性がなければ新しい領域の事業には取り組めない。政策方針が転換するときであるからこそ、URの能力を活かして対応してほしい。その意味で、被災地の復興は重要であり、集中的に支援を強化すべきではないか。（清水座長）

- ・ URにはプラス面の歴史があり、これを活かす工夫が必要。また、オペレーションシステムとソフトウェアを重視したまちづくりに向けて訓練を積むことが求められ、これには相当のエネルギーが必要。先見性のある企画能力を強化し、明確な方針を打ち出して責任をとることが重要。（横山委員）
- ・ 商店街で立派なハードを再整備したのはよいが家賃が高くて入居できないのでは意味がない。立派すぎるまちづくりではなく、身の丈と生活実態にあったものが重要であり、地道なプロデュースにより経済性が確保され生活が成り立つ仕組みを考えるべき。（横山委員）
- ・ URについては多様な場で検討が行われているが、国民負担を軽減できる事業実施であれば国民理解を得られやすいのではないか。（森田委員）

## ②住宅団地を核とした、低炭素・循環型、高齢化に対応した医・職・住近接のまちづくりへの取り組み

### （基本的な役割）

大都市圏の中堅勤労者向けの住宅供給という従来の UR 都市機構の役割はすでに終わったと考えられるが、他方、現に UR 賃貸住宅には多くの低所得高齢者が居住しており、住宅セーフティネットとしての一定の役割を果たしている。

こうした役割を果たすことに加え、今後、大都市圏を中心に高齢者世帯の急増が予想されることから、高齢者等が長年住み慣れたコミュニティを有する地域に生き生きと住み続けられるよう、団地という既存ストックを有効活用し、高齢者向けの住宅の確保とあわせ、多様な生活支援サービスが提供されるような仕組みをつくることが期待される。また、少子化の進行のなかで、子育てに配慮した住宅の確保とサービスの供給が図られる仕組みづくりにも期待がかかる。

### （既存ストックの耐震化・地域の防災性強化への貢献）

既存ストックの有効活用にあたっては、地震に対する安全性の確保が前提条件となる。UR 都市機構の賃貸住宅の中には、昭和 56 年のいわゆる新耐震基準適用以前に建築されたストックも多数あるが、すでに約 12,000 棟（98%）において耐震診断を実施し、その結果耐震改修不要とされたもの、耐震改修済みのもの、さらに新耐震基準適用後に建築されたものを加えると、約 14,300（88%）が耐震化済みである。しかしながら、区分所有建物である約 130 棟のストックが耐震診断未了であるほか、約 1700 棟のストックが現時点でも耐震上不十分なものとされている。

これらのうち、建替え予定のものを除き、今後とも居住者が住み続けることを前提に維持管理を進めていくストックについては、できるかぎり早急に居住者や区分所有者等との協議を進め、適切な耐震性の確保を図っていくべきである。

UR 都市機構の住宅団地やその敷地が地震や津波発生時に避難先として機能することを期待されている場合が多いこと等を考慮すると、これら住宅団地の耐震性の向上は、単に当該住棟に居住する者の安全を確保するのみならず、周辺地域の防災性の向上にも貢献するものであることから、より一層の迅速化を促したい。

#### (周辺地域も含めた団地再生による医・職・住近接のまちづくり)

UR 都市機構の住宅団地は、市街地の枢要な場所に位置し、社会インフラが十分に整備されたまちづくりの貴重な種地であることが多いと考えられることから、その住宅団地の再生は、単に団地内の施設の再生にとどまらず、周囲地域も含めた居住者の世代循環も促しつつ、安心して住み続けることができる社会の形成を通じて、地域全体に活気を取り戻させる可能性も有している。

UR 都市機構では、住宅団地の建替えや集約によって生じた土地に、高齢者住宅、高齢者福祉施設、医療施設、保育所、子育て支援施設等の誘致を行っている。例えば、千葉県柏市にある豊四季台団地では、民間事業者にマンション用地、戸建て住宅用地として売却し、子育て世帯などを呼び込み、幅広い世代が暮らすまちにするとともに、サービス付き高齢者向け住宅、24 時間対応の地域包括ケアを行う医療拠点、幼稚園などの暮らしを支援する施設の誘致を行い、団地の周辺地域の住民も含めた、皆が住み慣れた地域で住み続けられるようなまちづくりを行っているところである。

今後、UR 都市機構の住宅団地の再生に当たっては、地方公共団体の住宅政策と密接な連携を図り地域の将来像を共有しつつ、団地を地域活性化及び医療・福祉の拠点として再整備を行うこと、医・職・住の近接を実現する工夫を講じることや、少子高齢社会に対応した多様な世代の集うミックストコミュニティを形成することに十分配慮して取り組むべきである。

また、地域の生活の豊かさや活性化に取り組む地域マネジメント機能の拠点、コミュニティビジネスの拠点として、団地内の既存ストックを活用することも検討すべきである。

さらに、周辺の住宅地から団地内の新たな高齢者向け住宅等への転居する世帯において、転居後の住宅をさらに第三者に貸与する機会が発生することを地域の世代循環の好機ととらえた「住み替え支援」を推進することが考えられる。

なお、これら施設・機能の導入や支援活動の展開が、健康で活動的な高齢者を含む多様な者に対して、地域の重要な就労機会を提供するものとなる。若年者が高齢者を支えるというのではなく、高齢者も社会を支えるという「年齢不詳社会」の実現に向けた社会システムの構築についても強く認識すべきである。

このような総合的な取り組みを実行するためには、UR 都市機構と地方公共団体、大学等の研究機関、住み替え支援を行う民間事業者やNPO等が連携を図り

つつ、ハードとソフトの両面に渡る企画立案と相互調整が肝要であることから、UR 都市機構はそのノウハウと調整能力を活かし、全体的なコーディネートを推進すべきである。

### （高齢者向けの居住施設の供給支援）

民間事業者が有料老人ホームや高齢者向けの住宅を経営しようとする場合、土地の取得から建築物の建設費等の初期費用が多額であるという課題がある。このような場合、民間事業者が、UR 都市機構の既存の住棟、住戸等を賃借したうえで、バリアフリー改修を行い、必要なサービスを提供するという手法が考えられる。

特に、高齢者向けの住宅供給に当たっては、敷地を含めた UR 賃貸住宅団地ストックを活用し、PPP手法などにより民間の資金・ノウハウを活かしたサービス付きの高齢者向け住宅の供給を促進していくことがより効果的である。これにより、民間事業者による高齢者住宅事業への参入が進むだけでなく、UR 都市機構としても、大都市郊外の空室の多い住宅団地の有効活用につながるというメリットがある。

これまでも、UR 都市機構は、東京都日野市にある多摩平団地において、建替え事業により居住者が移転した後の住棟を民間事業者に賃貸し、民間事業者が高齢者住宅として有効活用したという成果もあげており、これらのノウハウを活用していくべきである。

なお、高齢者向け住宅に付随するサービスについては、高齢者の心身の状況に応じて、見守り、配食・移送、介護・医療など幅広い内容を提供するという柔軟なソフトが重要である。これらのサービスについては、UR 都市機構が直接提供することは困難であるため、サービスを提供する事業者等と適切に連携することが必要である。

### （人口減少社会への対応）

我が国の人口はすでに減少しており、総世帯数も 2015 年をピークに減少に転ずると見込まれている。高齢化の著しい地方都市では、既に高齢者人口さえも減少しており、長期間利用されない空き家も増大している。大都市郊外でも同様の兆候がみられ、このまま地域の人口減少が進めば、物販、福祉、医療、交通等各種サービス水準の相対的な低下とあいまって、将来的に、地域の経済が円滑に立ちゆかない状況となるおそれがあるのではないかと懸念される。

こうした場合、UR 都市機構の保有する既存ストックを、移動型の各種サービスの支援拠点として活用することや、さらには、今後、我が国の都市が、コンパクト化や集団的移転等による再編を必要とした際に、コーディネートの実施、UR 住宅団地の一部の有効利用、周辺も含めた一帯の再開発の実施、自然的土地利用へ

の再生事業の実施などの要請があることも考えられるとの意見があった。

【委員の意見等】

- ・UR 住宅の耐震化を高年齢者等の居住者に負担をかけずにスムーズに進めることが課題である。耐震化の取組みはスピード感が遅く、促進する必要がある。（植村委員）
- ・区分所有建物となっている市街地住宅（いわゆる「下駄履き住宅」）の耐震化について、区分所有者との協議を迅速化すべきである。（植村委員）
- ・「低炭素まちづくり」を住宅団地だけではなく周辺の地域まで広げるべきである。UR 都市機構と民間事業者との協力で、周辺地域の住宅を含めて住宅ストックの有効活用や住み替え等を進めていくべきである。（植村委員）
- ・住宅団地の集会所を地域マネジメントの拠点として活用し、住宅団地のみの管理から地域のコミュニティビジネスへの展開も可能ではないか。（浅見委員）
- ・まちづくりに係る各種の合意形成（特に初動期）の支援が重要である。今後将来に向け、都心部や郊外市街化地だけでなくそれ以外の地域でも都市のコンパクト化や集団的移転等による再編が必要になると考えられ、その際のコーディネートと、バッファとしての UR 住宅団地の一部有効利用、周辺も含めた一帯の再開発、移転元の土地を自然的土地利用に再生する事業などの実施が求められるのではないかと。（浅見委員）
- ・低密度となった市街地において、常駐型ではなく移動型サービスの支援拠点として、UR 住宅団地の活用も考えられるのではないかと。（浅見委員）
- ・急速な都市部の高齢化は深刻な状況であり、医療・介護の分野を含めた政府全体の政策の中で、UR 都市機構が果たすべき役割があるのではないかと。（森田委員）
- ・大量供給の時代にはやや画一的で大規模な住宅団地が整備されてきたが、居住者の高齢化の時期を迎えており、UR 住宅団地の再生が、周辺の地域も含めて介護や福祉など地域の生活拠点の再構成の必要性に応えることができる機会となっているのではないかと。（浅見委員）
- ・「超高齢化社会」という文脈のなかで団地再生を捉えるべきである。その作り上げるコミュニティは世界的に見ても「先駆的コミュニティ」であることが望ましく、その一つの解として年齢属性ではなく個人差でとらえる「年齢不詳化社会」を実際の生活の中で作り上げるべきである。持続可能であるためには、経済的なつじつまが合うことが重要であり、安定した社会という日本の強さに立脚する戦略を進めることが必要である（横山委員）。
- ・生活、医療、就業、移動、年金を総合的に扱い、全体をまとめプロデュースする組織が必要である。ハードが中心ではないが、社会システムを定義して後、ハードウェアを考えることが重要である。UR 都市機構の果たすべき役割としては、ハードウェアと一体

として社会システムを組立てることではないか。（横山委員）

- ・UR 団地再生を考えるに当たっては、高齢者中心だが高齢者のみではなく、長期的には多様な高齢者と年齢層が住み、活動するコミュニティを創り出すことが可能な要素を組み込んでおくべきである。「目的と責任を持った活動的高齢者」の社会参加を進めることが結果として健康寿命を延ばし、介護費用の減少、消費活動の促進につながる。このような高齢者対象の事業機会をこれから開発すべきであるが、社会参加の望ましい形態はやはり就業であり、健康のまま社会参加を職住接近で続けることができる環境を実現すべきである。（横山委員）

### ③経営環境の改善に配慮した住宅団地の再生への取り組み

#### （賃貸住宅事業の経営環境の改善）

UR 都市機構は、巨額の債務の返済や繰越欠損金の解消を、将来の国民負担を招かないよう、基本的にその経営努力により行うことが求められている。

現在、平成 23 年 7 月に国土交通省により策定された「独立行政法人都市再生機構の改革に係る工程表」に基づき、事業目的に対応した部門を財務・統治の単位とする組織内カンパニー制の導入、株式会社の取締役の仕組みにならった各理事の権限と執行責任の明確化、経営改善計画の策定、情報開示の促進等を進めているが、今後一層、民間の経営手法・ノウハウを導入し、民間の事業運営手法を採り入れることにより、その組織・資産・人材を最も有効に活用し、国民負担の最小化に向け、業務の効率性と収益力の向上を果たしていくことが必要である。

UR 都市機構の賃貸住宅の経営上のリスクは、金利上昇による財務費用の増加、賃貸住宅需要動向による空室の発生・家賃収入額の減少などが考えられる。このため、地域ごとの需要動向に応じた管理戸数の削減とともに、民間事業者と連携した収益力の確保、効率的な維持・管理等により、資産・負債の圧縮に向けた取り組みを進めていくべきである。

#### （民間事業者の知見を生かした収益力の向上）

UR 都市機構では、団地の建替えや集約の結果生じる土地について、民間事業者等への売却による収益の確保とあわせて、多世代が交流し循環するまちづくりの実現に向け取り組んできたところであるが、今後、さらに一層、民間事業者の知見を積極的に採り入れた事業実施を検討すべきである。

特に、建築年度の古い低収益の団地について、再投資促進による価値向上を目指し、保有している団地資産価値の最大化を図ることが必要である。例えば、団地のうち、価値向上が必要なものを政策的なニーズも踏まえ、①継続管理・リニューアル、②高齢者住宅への転換、③戸建分譲住宅地・商業地・公園・再生エネ

ルギー拠点などへの用途転換、などに分類した上で、再投資を促進することが考えられる。

その際に、既存のコミュニティを尊重しつつ、単一の住宅団地の再生のみならず複数の住宅団地を集約することによりさらにまとまった規模の土地を生み出すこと、魅力的な施設・機能の導入を図り地域の付加価値を一層高める工夫を講じること、個々の住戸ごとのきめ細かなリニューアル及び家賃設定による収益力向上を図ること等を検討すべきである。

なお、民間事業者との協力連携のあり方としては、従来より行っている団地の再生に伴う土地・建物の売却・貸与という手法のほか、継続的に管理する団地についても、UR 都市機構の経営悪化とならないことを前提に、民間事業者による管理・運営（リニューアルから家賃設定、家賃収受、維持管理）の導入、保有する土地を活用した現物出資のスキーム、賃貸住宅資産の証券化についても検討すべきとの意見があった。

#### 【委員の意見等】

- ・UR 都市機構は、民間の経営手法・ノウハウを導入し、民間の事業運営手法を採り入れることにより、その組織・資産・人材を最も有効に活用し、国民負担の最小化を図るべきである。（植村委員、住田委員、竹宮委員、藤本委員）
- ・UR 都市機構の低収益の団地については、再投資促進による価値向上を目指し資産価値の最大化を図るべきである。団地のうち、価値向上が必要なものを政策的なニーズも踏まえ分類し、継続、高齢者住宅への転換、戸建分譲住宅地・商業地・公園・再生エネルギー拠点への転換により、再投資を促進すべきである。（植村委員、住田委員、竹宮委員、藤本委員）
- ・UR 都市機構の賃貸住宅事業においても将来の国民負担の最小化の観点が必要であり、まちづくりへの貢献を果たしながら非効率な事業を見直し収益力の向上を図ることが必要である。具体的には、団地再生にあたり生じる余剰地について民間事業者のアイデアを採り入れ価値を高め売却することが必要である。この場合、単独の団地で考えるのではなく、複数の団地をひとつにまとめ集約化する中でまとまった土地に商業施設、大学、研究機関を誘致するなど連携を図り、価値を高めながら売却していく工夫が考えられるのではないか。（住田委員）
- ・建替にあたっては、将来の状況変化に柔軟に対応するため、あらかじめリニューアルしやすい構造のものとして整備することにより、売却しやすくなり、また、REIT の活用も含め検討できる。UR 自らがすべての団地再生を行うのではなく、民間事業者の資金負担を含めて考えるべきであり、UR 賃貸住宅の REIT 化は負債を返済する解決法となりうるのではないか。（住田委員）

- ・団地の建替えや集約に係る事業を行うにあたっては、既存ストックを有効活用するという観点及び当該事業リスクの軽減を図り新たな国民負担の発生を極力回避するという観点から、既存ストックを資産としてURがすべて保有したまま当該事業コストの全部を負担したり、集約の結果生じた余剰地を資産として民間事業者に対して単に売り切るだけというのではなく、民間事業者と協力して当該事業を行い、それぞれが応分の事業リスクとリターンを共有する工夫がなされるべきではないか。たとえば高齢者住宅等への転換にあたっては、保有する既存ストックを活用した現物出資やいわゆるメザニン投資の活用等を工夫していくことにより新たに整備される高齢者住宅等の家賃水準を低廉化することも可能ではないか。（竹宮委員）
- ・UR 賃貸住宅の家賃水準の設定をどのようにすべきか。かつては原価方式で債務返済費用を含めた家賃設定を行っていたが、平成 11 年以降は市場家賃となり、団地の所在地や供給年代によって損益に差が生じ、いわゆる赤字団地も発生している。市場の需給状況に応じた家賃水準を確保することは原則であるが、将来の国民負担を最小化することを念頭においた合理的な設定とする必要もあるのではないか。（清水座長）
- ・「国民負担を最小化する」ことや「不可逆的に改革を進める」ことについて、中立的な外部監査法人の活用等により、無駄遣いをしていないことを情報開示することが重要。（藤本委員）

#### ④安全性・防災性が高く、活力と魅力のあるまちづくりへの取り組み

##### （民間事業者・地方公共団体との役割分担）

UR 都市機構の都市再生部門においては、これまで、公の政策目的に資する事業について、地方公共団体の行政機能の補完的な役割を果たすほか、民間事業者を都市再生に誘導する条件整備を行うことにより、その事業機会を創出することを目的として各種事業実施を行ってきたところである。

具体的には、民間事業者との連携による拠点の整備や密集市街地の整備改善、公益施設の誘導等による中心市街地の活性化、あるいは地震等によって被災した市街地の復興等に係るコーディネートや事業を実施し、成果をあげてきたところである。

今後は、平成 23 年 4 月に明確化された都市再生事業実施基準を遵守し、地方公共団体や民間事業者のみでは実施困難なものに限定し、かつ、その目標を明確にしつつ事業を実施することとしている。

##### （ノウハウやマンパワーを活用したコーディネート・まちづくり事業の実施）

都市再生の初動期にあつては、民間事業者や地方公共団体をはじめとする関係機関の調整について、UR 都市機構が、その公正・中立性及びノウハウを活かしたコーディネートを行うことにより進めていくことが有効な場合がある。また、関

係権利者が多数ありその調整に多くの労力を要するなどの調整リスク、時間リスクが高い場合等にあっては、民間事業者がこれを実施することは困難であり、また、事業の経験の少ない地方公共団体が実施することも困難なケースがあることから、UR 都市機構が補完的に事業を実施する必要がある。

特に、都市全体としてエネルギー効率の高い低炭素・循環型構造の実現、高齢化に的確な対応し安全性・防災性の高い都市空間の形成、地方都市の活性化等、都市再生に係る要求水準が向上し、その実現に向けた調整が複雑化・高度化している中であって、ハード・ソフトにわたる総合的なまちづくりの構想・計画をとりまとめることは一層困難なものとなっている。また、個々の民間事業者や地方公共団体の有するノウハウやマンパワーでは十分な対応ができない場合も想定される。例えば、都市低炭素化促進法案に基づくまちづくりの計画とその実現については現時点で先例もなく、地方公共団体の取り組みには困難な場合もあることが予想される。

こうした状況において、UR 都市機構は、持てる知見と経験を活かし、関係機関間の調整を含めたまちづくりの構想・計画づくりへの支援やモデル的な事業の実施により積極的に取り組むことが求められている。

例えば、防災上危険な密集市街地の整備改善や、地方都市の中心商店街の活性化などについて、ハード・ソフトにわたるプロジェクト全体の構想・計画づくり、具体的なイメージを提示して行う関係権利者との諸調整、あるいは土地の有効利用に係る提案、事業後のマネジメント体制の構築等に貢献することが期待される。

この場合、不動産デベロッパー、ゼネコン、医療・福祉サービス事業者、コンサルティング・プロジェクトマネジメント会社等の事業者と適切に役割分担・連携することが必要である。

さらに、UR 都市機構が直接・間接に関与してきた、先行するまちづくりの事例に関する諸情報は、全国の都市における多様なまちづくりにおいて、貴重な資源として活用することが期待されることから、UR 都市機構はそのまちづくりに関する情報を分析しわかりやすく整理するとともに、積極的に周知を行うべきである。

なお、事業の実施により、UR 都市機構自体の収益力も向上させ、負債の弁済を促進し、将来の経営リスクの最小化を図ることが必要である。

UR 都市機構が事業主体として参加する事業については、シニアローン、メザニンローン、SPC の活用等により、官民のパートナーシップによるリスクの分散と収益性向上を実現させることが必要との意見があった。

また、UR 都市機構が行うコーディネート業務については、UR 都市機構が自ら培ってきた知見と経験を活かして行うものであり、相応のマンパワーを投入して実施することが求められるものであることから、その貢献に見合った適切な対価を得るべきという意見があった。

## (マンションの改修・建替え支援)

また、我が国の既存マンションのうち100万戸を超えるストックがいわゆる新耐震基準適用以前に建築されたものであることから、これらのうち耐震性が不十分な既存マンションの耐震改修あるいは建替えの円滑化が課題となっている一方、個々の居住者は必ずしも改修や建替えについて基本的な知識を有しておらず、さらにこれらを実施するためには区分所有者の一定の合意形成が必要であること等から、その実施には多くの労力と時間を要するところとなっている。

他方、UR都市機構には、集合住宅の改修や建替えに係る技術的な蓄積があり、かつ、各地の都市再開発事業に係る調整や施行を手がけてきた豊富な実績があることから、そのノウハウをマンションの改修や建替えに活用することはきわめて有効であると考えられる。そこで、今後増大することが確実な、老朽マンションの改修や建替えについて、UR都市機構による技術的な助言や、コーディネートの実施等による支援を検討すべきである。

また、マンションの改修や建替えの際、一時的にあるいは恒久的に移転を余儀なくされる居住者も想定されることから、そうした者の移転先の受け皿としてUR都市機構の空きストックを有効に活用することが考えられる。さらに、マンション単体では建替えが困難な場合に、UR都市機構の団地と一体的な建替えや、連鎖的な建替えなど、これまで都市再生事業を実施してきたノウハウを生かし、新たな発想による支援スキームを構築することも期待される。

### 【委員の意見等】

- ・安全・防災、都市再生、復興等の観点からの社会資本の整備は公的な機関の役割としてなおも必要であり、民間事業者では対応困難な事業についても社会的に必要とされるものであれば適正なコスト管理の下、公的な機関が実施すべきである。(竹宮委員)
- ・構想・計画の策定に止まらず、その事業を実現させること自体に付加価値があり、また、これまでのURの経験・実績等からURがその役割を果たすことが期待されるであろうことから、URによる関係者間の調整、コーディネート業務を通じて、モデル的な貢献を示し、実績等をアピールすべきであり、その上でURが貢献に見合う適切な対価を得ることは妥当である。(竹宮委員)
- ・事業を行うにあたっては、事業用地等の資産のすべてをURが一旦買い上げて保有した上で、整備後に民間事業者売却するなどのように、事業リスクをURがすべて負うのではなく、民間事業者と協力して当該事業を行い、それぞれが応分の事業リスクとリターンを共有する工夫がなされるべきではないか。(竹宮委員) (再掲)
- ・UR都市機構は、不動産デベロッパー、ゼネコン、医療・福祉サービス事業者、コンサルティング会社、プロジェクトマネジメント会社等の事業者との役割分担・連携すべき

- である。（植村委員、住田委員、竹宮委員、藤本委員）
- ・事業の実施により、UR 都市機構自体の収益力も向上させ、負債の弁済を促進し、将来の経営リスクの最小化を図ることが必要である。（植村委員、住田委員、竹宮委員、藤本委員）
  - ・都市再生事業の目的は、都市という公共財の劣化を防ぐと同時に公共財に求められる正の外部性を増強することである。その意味で UR 都市機構が取組まねばならない都市再生事業は、市場性を前提とする民間事業者の都市開発事業とは異なり、本来政府が取組むべき公共事業に準ずるものである。その一方で、UR 都市機構の都市再生事業には、合理的な事業経費を賄うに十分な収益がもたらされなければならない。つまり、市場性を前提とする民間事業者に対して、UR 都市機構は、その事業の公共性を保持しながらある程度の収益を上げなければならない。（清水座長）
  - ・環境に配慮したまちづくりの対策については、民間事業者だけによる取り組みには限界があり、UR 都市機構のような、関係省庁その他公的機関との調整能力を含め、まちづくり全体についてのノウハウをもった機関でなければ実現困難である。（藤本委員）
  - ・都市低炭素化促進法案がまとめられたが、これまでの土木インフラ整備主体のまちづくりとは異なり、実施例がない。UR 都市機構にはシンクタンク機能、コーディネート・マネージャーとしてプロジェクトを推進する機能を担ってほしい。（植村委員）
  - ・住宅団地の各住棟の防災対策は必須と考えるが、まち全体へとつながる広がりをもった対策が重要である。（藤本委員）
  - ・構造耐力上の既存不適格マンションの建替え事業について、再開発事業等の制度・技術面のノウハウのある UR 都市機構が、管理組合への助言、コーディネート等の支援を行うことが有効ではないか。（浅見委員）
  - ・UR 住宅団地については、周辺地域の民間のマンション建替えや耐震改修の際、一時的なあるいは恒久的な転居の受け皿とするなど、地域全体の再生の支援機能が期待できるのではないか。（浅見委員）
  - ・UR 都市機構には、密集市街地の整備改善や、地方都市の中心商店街の活性化等について、プロジェクト全体の構想・計画づくり、具体的なイメージの提示、関係権利者との諸調整、土地の有効利用の提案等に貢献することが期待される。（植村委員、住田委員、竹宮委員、藤本委員）
  - ・UR は、密集市街地の整備改善に関し、よい先行事例をできるかぎり幅広く説明・広報し住民の意欲喚起を行うべき。住民のまちづくりのイメージ作りに参画し、地域に密着しつつ地元リーダーとの共同作業を進める「接着剤」になれるのは UR しかない。また、

地方公共団体と民間事業者との方向性を調整し、地方公共団体の知見を補完し経験値を高め、関係者によるソフト運営の仕組みへの関心を引き起こす役割が重要である。これらを運営する役割は同時にファシリティ・マネージャーでもあり、信用性のある公正構成中立な立場からこの役割を関係者に認知させて成果をあげる必要がある。（横山委員）

- ・地方都市の中心市街地の活性化については、地方都市の経済が「消費経済」であることを踏まえ、「人のにぎわい」を醸成するため他者に事業機会を譲るシステムを実現し、地域が若返ることが重要である。URは、人を呼び込めるノウハウを全国から収集・説明・説得するプロデューサー機能を果たすべきである。（横山委員）

### ⑤その他多様なまちづくりの支援への取り組み

UR 都市機構がこれまで取り組んできた住宅供給やまちづくりの実績には大きなものがあり、その取り組みにおいて培われてきた知見と経験（例えば公有地の有効利用、集合住宅の管理運営等）は、UR 都市機構が自ら実施する事業だけではなく、地方公共団体、民間事業者等幅広い主体に伝えられることにより、有効に活かされる場合があると考えられることから、そうした情報の発信方法について検討すべきである。

なお、今後、環境・防災・景観といった諸課題に対応したまちづくりを進めようとするアジアの新興国等海外の都市において、関係機関との協力のもと、UR 都市機構の専門性を活かすことにより、民間投資の活性化を促し、我が国及び当該国の経済の発展に寄与していくことが期待されるとの意見があった。

#### 【委員の意見等】

- ・地方公共団体が土地を購入・売却する場合等において、ノウハウと経験のある UR 都市機構が中立的な助言を行い、言わば地域の不動産経営の支援を行うことが考えられるのではないかと。（浅見委員）
- ・UR 都市機構がこれまでに培ってきた集合住宅の管理・修繕・改修等の知見を活かして、民間の賃貸住宅経営事業、マンションの管理運営、賃貸住宅に係る紛争解決への助言やコンサルティングを行うことが考えられるのではないかと。（浅見委員）
- ・UR のまちづくりのノウハウや能力は、新興国におけるまちづくりに有効に発揮できる。UR の専門性を生かした活躍の場は海外にもある。（藤本委員）

## 3 今後の検討に向けて

現在、内閣府に設置された「独立行政法人都市再生機構の在り方に関する調査会」において、UR 都市機構の組織等のあり方に関する検討が進められているところであ

る。

これは、本年 1 月 20 日の閣議決定「独立行政法人の制度及び組織の見直しの基本方針」において、「持続可能なまちづくりを効率的かつ的確に実施できるよう、業務の見直しと併せ、分割・再編し、スリム化することを検討する」とされたことを踏まえ、平成 23 年度中に方向性についての結論を得た後、平成 24 年度夏までに結論を得るとされたことによるものである。

このため、本持続可能なまちづくり研究会における上記提言については、同調査会による結論が得られた段階で、これを踏まえ、適切に実施することが必要である。