



Kunihisa Ono

平成16年7月1日に発足した独立行政法人都市再生機構（UR都市機構）は、旧日本住宅公団以来の住宅・都市開発事業を継承し、約半世紀の歴史を有する。現在、77万戸にのぼるUR賃貸住宅の管理、ニュータウン事業の完了など重要な事業を手がける中で、もっとも大きな事業と位置づけられているのは都市再生事業である。UR都市機構が推進するのは、民間による都市再生の誘導・拡大への支援事業、および都市再生の計画立案、諸条件の整備のコーディネートなど、民間のみでは困難な課題への取り組みであり、現在、東京・大手町再開発、大阪駅北地区再開発など重要なプロジェクトが進行している。UR都市機構の役割と今後の事業展開を、小野邦久理事長に伺う。



国家的事業である都市再生の実現に向け、 プロジェクトプロデューサー的存在として 民間の事業機会を創出

都市再生など4つの事業を柱に 国民生活に貢献する

花谷 独立行政法人都市再生機構（以下UR都市機構）さんが発足して2年経ちました。まず最初に、UR都市機構発足までの経緯をお話してください。

小野 歴史をさかのぼりますと、そもそものスタートは昭和30年7月に設立された日本住宅公団です。271万戸の住宅が不足していると言われた時代に、住宅難を解消することを目的に設立されたものです。

花谷 住宅公団の果たした役割は重要でした。そうすると半世紀の歴史があるということですね。

小野 そういうことです。その後、昭和50年に設立された宅地開発公団と住宅公団が昭和56年に統合し、住宅・都市整備公団となりました。それまでは、宅地開発事業と住宅事業とを別々に進めていましたが、一つの事業体で総合的・一体的に推進すべきとなったわけです。そして、分譲住宅からの撤退等の業務の見直しを行い、平成11年に都市基盤整備公団に業務が引き継がれました。さらに、都市公団と地域振興整備公団の地方都市開発整備部門を統合し、平成16年に独立行政法人として都市再生機構が設立された、というのがこれまでの簡単な経緯です。

花谷 公団から独立行政法人に転換したというのは、大変大きな改革だったと思いますが。

小野 もともとは平成13年に閣議決定された「特殊法人等整理合理化計画」に基づいています。民間の都市開発を誘導・支援する役割にシフトするというのが大きな狙いでした。

花谷 UR都市機構として、事業の柱をどのように位置づけておられるのでしょうか。

小野 大きく4つの事業と考えています。まず一つ目は、「都市再生」です。これはいまの政府、あるいは内閣の内政上の重要な課題の一つです。日本の都市を国際競争力のある環境に配慮した、安心安全な都市に再生していこうということです。これがもっとも大きな事業です。具体的には、都市再生の企画、諸条件の整備等のコーディネートやパートナーとしての事業参画により、民間事業者の方々へのビジネスチャンスをご提供することです。

花谷 都市再生は日本にとって大変重要な課題です。私どもは事業用不動産のビジネスに携わっておりますから、この問題には日頃から注目しております。

小野 二つ目は「UR賃貸住宅」の適切な管理・運営です。公団住宅という長い歴史を持ち、皆さまに信頼されてきた事業をUR賃貸住宅として引き継ぎました。現在約77万戸、約200万人の方に利用していただいています。これは四大都市圏における全賃貸住宅の約7%に当たります。

花谷 それは大きな割合ですね。住宅は生活を支える

今号のゲスト

独立行政法人都市再生機構 理事長

小野 邦久氏

PROFILE

昭和16年5月26日生まれ
昭和39年/東京大学法学部卒業
同年/建設省入省
昭和59年/計画局建設業課長
平成元年/大臣官房会計課長
平成3年/大臣官房審議官(建設産業担当)
平成5年/建設経済局長
平成11年/建設省事務次官
平成13年/初代国土交通省事務次官(省庁改編により)
平成14年/財団法人不動産適正取引推進機構 理事長
平成17年/独立行政法人都市再生機構 理事長

聞き手

シービー・リチャードエリス株式会社 代表取締役社長

花谷立身

撮影：柴野利彦



根幹ですから、重大な役割を果たしておられる。

小野 おっしゃる通りです。このUR賃貸住宅を適切に管理し、必要があればリニューアルや建て替えをしていかなければなりません。それによりストックの改善を行っていきます。

花谷 具体的にはどのような計画をお考えですか。

小野 これは国民共有の財産、資産ですから、いかに大切に次の世代に引き継いでいくかが課題です。そのためにストック総合活用計画をつくりました。昭和30年代に建てた団地は、設備面も間取りの面でも時代に合わなくなったところがあります。こうしたものはすでに建て替え事業がスタートしています。昭和40年代に建てた団地も、リニューアルが必要なものは随時進める。UR都市機構発足と同時に策定したストック総合活用計画に基づいて進めていますが、最終的には団地ごとにどうするかを考えていかなければなりません。

花谷 次の世代に引き継いでいくには、時代のニーズに合った住宅に変えることがどうしても必要でしょう。

小野 三つ目の柱となる事業は「ニュータウン事業」です。これについては、今後10年で工事を完了し、宅地を供給・処分することとしています。

花谷 ニュータウン事業からは撤退する、ということですか。

小野 新規事業には着手せず、現在手がけているプロジェクトはこれから10年で工事を終えます。それに5年を加えて、15年で処分することを考えています。また、すでに長い年月が経って、居住する方々が高齢

化してきているニュータウンをどうするかということも課題です。高齢社会に合った建物に建て替えることも考えねばなりません。そうしたことも含めて、ニュータウン事業を完了させることも重要な業務の一つと位置づけています。

花谷 多摩ニュータウン、千里ニュータウンなどの事業は、日本の住環境に対して多大な貢献をしてきました。戦後の復興から高度経済成長に向かう中で、住宅問題は最大の課題と言ってもいいものでした。しかし世の中の多様化で、求められるものが変わってきたのでしょうか。

小野 四つ目として、「国家的プロジェクト」として、われわれに与えられた役割をどのように果たしていくか、ということが挙げられます。筑波研究学園都市や関西文化学術研究都市の建設推進、地方公共団体の委託に基づく震災復旧・復興事業などです。阪神淡路大震災や新潟県中越地震の復旧・復興に際しても、われわれにできることをやらせていただきました。震災復興事業は、もちろん必要がない方がいいのですが、しかし不幸にも起こってしまったとき、要請等に基づき、その役割を果たしていくこととしています。

21世紀型の持続可能な都市構造を つくるのが都市再生の目標

花谷 小野理事長は建設省事務次官、初代国土交通省事務次官、財団法人不動産適正取引推進機構理事長を歴任され、住宅、不動産、建設とさまざまな分野のご指導をしてられました。いわゆるバブル崩

壊から15年が経過しましたが、不動産市場のこの間の流れをどのようにお考えでしょうか。

小野 昭和60年のプラザ合意で、お金が市場に潤沢に供給されたこともバブルにつながったわけですが、高度経済成長の一つの終息があのような形態になってしまった。大変不幸なことでした。

花谷 すさまじいバブルでした。それが崩壊した影響もまた、厳しいものでした。

小野 結局、山が高かったから谷も相当深くなってしまったということでしょう。この15年、不動産業界を含めて大変な苦しみを味わいました。しかし、この間の不動産業界、住宅業界の動きを見ていますと、15年経って必死の努力をしてようやくデフレ脱却ということになってきたのではないのでしょうか。金融機関の膨大な不良債権の問題、金融システム不安などもありましたが、それぞれの企業、団体の懸命の取り組みとさまざまな政策効果によって少しずつ落ち着いて、前向きになった。その結果が現在の状況だと思えます。

花谷 おっしゃる通りです。ここにきて、ようやく明るさが見えてきた気がします。

小野 不動産業界が一つの業界としてそれだけで独立して回復していくことはありえないと思います。経済の回復に合わせて徐々に回復してきたわけですが、ただ、その中で特筆すべきは、私募ファンドやREITに代表されるような、土地が活用されることによって価値を生み出す仕組みが浸透してきたことでしょう。バブルの時は、不動産そのものが転々と売買されましたが。

花谷 土地を所有していることではなく、その土地を活用して価値を生み出すというように、不動産に対する概念が大きく変わったという見方ができます。

小野 そうですね。最近の住宅・不動産業界の発展を支えている一端が、私募ファンドやREITではないでしょうか。不動産市場が広く国民に開放されてきたということです。アメリカと比べればまだまだ規模は小さいですが、この流れは止まらないでしょう。

花谷 不動産の流動化の流れは今後も進むと思います。そして、ここにきて不動産業界を含めた経済の回復基調が見えてきました。政策面では、内閣府に都市再生本部ができたことが大きな転換点であった気がいたします。

小野 都市再生本部は平成13年5月に設立されました。この構想は小泉内閣でスタートしたと思っている方が多いようですが、そうではありません。森内閣の時に、このようなプロジェクトを立ち上げないと、グローバル化の中で都市間競争に勝てないという議論があ



ったのです。さらに言えば、自然と共生する持続可能な都市構造へ転換しないと、21世紀には都市は成り立たなくなるのではないかとということも問題提起されました。安全と安心、環境問題に配慮して、グローバルな都市間競争に負けない都市に転換すべきだという議論でした。これが小泉内閣に引き継がれて、内政上の重要な課題の一つとして取り上げられ、都市再生本部が設置されました。わが国の経済社会構造を考えたとき、衣食住の衣食の面は相当充実してきましたが、住の整備がまだまだ遅れている。しかも、住宅という箱ではなくて、住環境、まちづくりそのものに改善の余地があると考えたわけです。

花谷 平成14年には都市再生特別措置法ができ、具体的に動き出しました。

小野 都市再生本部での議論のスタートは、なぜ都市計画の決定や事業が思ったように進行しないのか、その原因を見つけ出すことでした。あらゆる団体からヒアリングしてまとめてみると、手続きに時間がかかるとか、提案権が民間にないとか、規制によるさまざまな問題が出てきたのです。それらをまとめて改革していこうということで、都市再生本部はスタートしました。

花谷 規制緩和が重要なポイントだったんですね。

小野 規制を緩和すべきところは緩和する。しかし、国の関わり合いを強めるという面もあります。現在私どもで推進している事業の主なもの、都市再生に関連するものであり、都市再生緊急整備地域の中での事業が大部分です。

大手町再開発では 連鎖型都市再生プロジェクトを展開

花谷 都市再生事業では、重要な案件をいくつも手がけておられます。その中でも、東京・大手町と大阪・大阪駅北地区は大変重要な案件だと思います。まず大手町のお話からお聞かせください。

小野 大手町の再開発は平成14年に都市再生緊急整備地域の指定を受け、翌15年に「大手町合同庁舎跡地の活用による国際ビジネス拠点の再生」として都市再生プロジェクトがスタートしました。私どもは平成16年から事業に参画し、17年に合同庁舎跡地1.3haを取得しました。建て替え、移転を希望する地権者の土地をそこに集約・換地し、第一次再開発ビルを建てます。日本経済新聞社本社ビル、経団連会館、JAビルの3棟です。その後、次に建て替えを希望する地権者の土地を第一次再開発参加地権者の土地に集約・換地し、第二次再開発ビルを建てる。このように連鎖型で再開発していきます。

花谷 連鎖型の都市再生プロジェクトは画期的な方法だと思います。大手町のような街の場合は、業務活動を中断して大規模な再開発をすることは困難です。この方法なら、業務活動を中断させずに済みますし、次々と再開発を進めることで、最終的に大規模な再開発が完了することになります。

小野 老朽化したビルをそのまま建て替えるという方法では、なかなか面としての再開発にはなりません。複数のビルを建て替えて地域を再開発するには、周辺との調整が必要になり、時間もかかります。大手町に関しては、合同庁舎跡地の活用という課題がありました。そのことも踏まえて、私どもが国有地である合同庁舎跡地を購入して、連鎖型都市開発の種地として利用することにしました。

花谷 こうした手法はUR都市機構さんだからこそできることですね。

小野 私どもは道路、公園、下水道などの関連公共施設に関しての直接の施行権限をもっていて、自ら手がけることができます。これが私どもの長所の一つであり、それらを駆使して大手町を再開発していきます。

花谷 第一次再開発のスケジュールはどのようになっていますか。

小野 第一次の市街地再開発事業は、平成18年度～22年度の計画です。土地区画整理事業は、約13haのエリアで私どもが施行者となり、平成18年度～25年度を事業期間としています。

花谷 大手町は大変ポテンシャルの高いエリアですが、

築年数の経ったビルも多いですから、それをどのように再開発していくのか注目されていました。それがついに動き出すということで、大きなインパクトとなります。しかも、連鎖型というこれまでにない画期的な手法で実施される。13haすべてが完了するには時間がかかるでしょうが、第一次再開発ビルができるのは平成22年度。それほど先の話には感じません。

小野 計画がスタートすれば、形になるのは早いですね。

花谷 そう思います。グローバルな都市間競争ということですと、やはり東京であり、中でも大手町の重要性は今後とも変わらないでしょう。次の世代に継承していくためにも、再開発が進むのは非常に喜ばしいことだと思います。さらなる活性化につながるのではないのでしょうか。

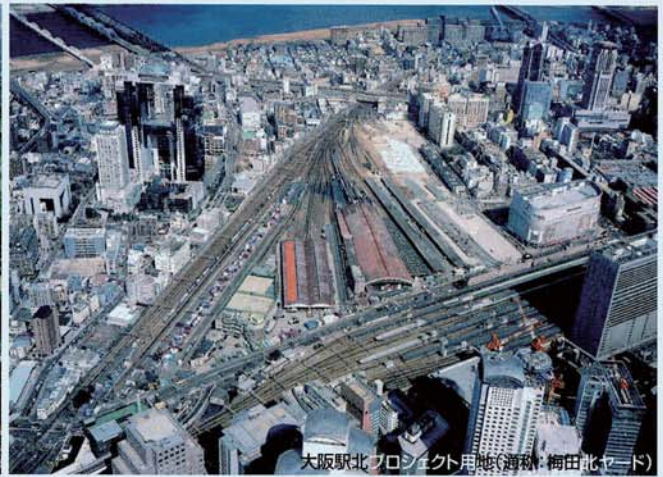
小野 大阪の方は、「大阪駅北プロジェクト」という名称で進めております。ご存知かと思いますが、通称梅田北ヤードと呼ばれる梅田貨物駅用地を中心とする約24haのエリアは大阪都心に残る最後の一等地と言われてきました。

花谷 長い間、再開発が待ち望まれていたエリアです。それがようやく動き出しました。

小野 私どもは平成14年からコーディネーターとして国際コンペやまちづくり計画の策定に参画し、平成17年に土地の一部約3haを鉄道建設・運輸施設整備支援機構から取得しました。このエリアのコア施設は、新しい産業や未来生活の研究・開発機能、次世代ショールーム、大学のサテライト等で構成されるナレッジ・キャピタルです。同年に約8.6ha分の土地区画整備事業の認可を得て、着工しました。事業期間は平成17年度～27年度を予定しています。

花谷 東京と比べると、大阪の経済はまだまだ活性化





していないと言われています。それを打開するための起爆剤となるのではないのでしょうか。

小野 そうなることを期待しています。第一期先行開発区域は7haですが、そこにはナレッジ・キャピタルゾーン(Bゾーン)をはじめ、商業・オフィスのふれあいのゾーン(Aゾーン)、ホテルや住宅などのよそおいのゾーン(Cゾーン)、JR大阪駅新北ビルをはじめとした大阪の新しい玄関口としての駅前広場ゾーンを計画しています。ナレッジ・キャピタルゾーンは、開発事業者が6月に決まりました。

花谷 最終的には24haすべてを再開発するわけですから、大規模な計画です。

小野 大阪にとって、大変大きく重要な再開発になるかと思います。皆さんの意気込みも感じていますから、必ずや成功すると思っております。

お客さま第一主義が事業活動の根幹にあることを強く意識

花谷 UR都市機構という組織になって2年。日頃職員

花谷 UR都市機構さんの前身である日本住宅公団が、日本人の住環境向上に果たした役割は大きなものでした。

小野 住宅公団が出来たときの記録を読み返してみますと、昭和30年に賃貸住宅1万戸の建設という目標を立てていました。

花谷 当時の経済状況を考えると、相当高いレベルの計画だったのではないですか。

小野 非常に高い目標だったはずですが、国民の期待も高かったでしょうし、需要が大きかったのも事実でしょう。しかし、そういう社会の要請になんとしても応えようという意気込みがありました。

花谷 その意気込みがあったからこそ、今日の約77万戸という賃貸住宅があるのかも知れません。

小野 当時と比べると、私どもがやっていることはまだまだです。気持ちを引き締め、高い目標を掲げて努力していかなければならないと思っています。

の皆さんにはどのように仕事に取り組むようにご指導なさっているのでしょうか。

小野 私どもの組織は法律によって設立されたもので、事業目的は独立行政法人都市再生機構法に明記されています。社会的な要請でわれわれの組織が存在するのですから、その要請にきちんと応えていくことが大事です。社会的な要請や期待に応えていかなくては、存立が危ぶまれるようになってしまうということを常に話しています。そして、約77万戸のUR賃貸住宅で考えますと、居住者の方々、つまり、お客さまがいるからわれわれの組織、業務がある。このことは、再開発に関しても言えることです。お客さま満足、CSが非常に大事です。お客さま第一で物事を考えなければなりません。CSの考え方をもって事業を推進し、お客さまに接することが大切だといつも話しています。

花谷 公団の時代からそのような考え方はあったのですが、新しい組織になられたことでそのことがより明確になったわけですね。

小野 独立行政法人は公的な機関ですが、より民間に近い経営体でもあります。公的な役割を担う組織というだけではなく、民間に近い事業体、経営体という発想を持つことも必要です。もちろん民間と競争するというだけではなく、あくまでも支援するという立場ですが、支援方法としてはさまざまなバリエーションが出てくると思います。

花谷 公団の時代はもちろん大変重要な使命を担ってこられました。UR都市機構となり、さらに時代の要請に応えられる態勢を整えられたのではないのでしょうか。最初に伺いました4つの事業、ミッションは大変今日的な課題であり、UR都市機構さんでなければできない諸問題です。職員の方々にとって、大いにやりがいのある仕事だと思います。本日はありがとうございました。