団地再生産業協議会

長期計画の提案（案）

2008年3月31日
長期計画策定ワーキンググループ

A. 長期計画策定にあたって

1. 長期計画策定の目的、長期計画の位置づけ ：

団地再生の活動は産業協議会およびNPO団地再生研究会の発足を機にスタートし、今年度（平成19年度）は活動開始5年目になる。この間に発生したさまざまな活動経験や、「団地再生」にかかわる社会全体の状況の変化についての認識などを踏まえて、今後の活動の目標や方針を見直す時期に来ている。

本提案は上記の観点から今後5～10年程度の期間にわたる団地再生産業協議会の活動目標・方針を示すことを目的とし、中・短期計画や毎年度の事業計画を策定する上での指針として位置づけられるものである。

2. 団地再生産業協議会をとりまく社会全般の状況にたいする認識 ：

私達は、地球環境問題に代表されるような地球規模での状況変化に対応するために、今までの価値観、生き方、社会構造システム等を根本から変革（パラダイムシフト）しないかぎり、持続可能な社会を保つことができなくなっている状況の中に生きている。

わが国はこうした世界共通の問題のほかに、少子高齢化、低経済成長率、債務超過体質、社会格差、低食糧自給率、低資源自給率などといった基本的な問題もかかえており、どれをとってみても長期にわたる展望をもって解決に当たらざるを得ないものばかりである。

私達がかかわっている老朽化集合住宅団地の再生という課題も、上記のような基本な問題が複合的に組み合わされた現象として社会に表出していると考えられる。この課題は潜在的には住民側からの解決へのニーズがありながら一部専門家間での議論を除き永い間水面下に隠れてきたが、ようやく行政の世界でも**ストック活用**とか**200年住宅**といったキーワードで政策論議が始まってきた。また、メディアの間にも**団地再生**という用語が一般化しつつあり、テーマとして取り上げられる機会が多くなっている。

また、居住者（エンドユーザー、管理組合などを一括してこう呼ぶー以下同様）との接触の機会が多いディベロッパーや建設産業界には、再生のためのハード技術はすでに整いつつあるとの認識があり、これを再生事業に適用するための**ビジネスモデル**やその集積としての**新産業形態**を構築する要請が発生している。

一方、団地再生事業を実現してゆくための条件として、次にあげるようないくつかの基本事項が

解決されていること、または実現の過程で解決されてゆくことが必要である。そしてこれらの基本事項はどれも、団地再生にかかわるすべての組織が協力して解決してゆくべきものである。

資産価値評価方法の構築

団地再生事業を広い意味での経済行為ととらえたとき、居住者にとって、また事業に投資、融資する事業者、金融機関などにとって、全体的な資産価値がどの程度向上するものかという視点は不可欠である。この資産価値評価方法は、土地、建物のみならず外部空間（ランドスケープ）、居住者の生活に対する利便度、コミュニティの成熟度など、居住者の生活をとりまく、あるいは支えるさまざまな要素を総合的に評価出来るものでなければならない。

関連法制度の整備

団地再生事業の実施を現行の法体系のもとで行ってゆくには様々な困難がともなう。これは現行法体系が非常に複雑であることや新築事業を前提としていることによっており、これらが再生事業にもより容易に適用できるようなものに整備されてゆく必要がある。

再生事業資金調達方法の整備

団地再生事業のなかで直面する大きな問題の一つが事業資金調達である。国や地方自治体などの行政組織によって、団地再生のもつ意義と価値が認識され公的資金をこれに投入してゆく政治的判断と、具体的な投融資の方法が確立されてゆくことが必要である。

私達は上記のような社会状況のなかで、一つ一つのハードルを越えながら大きくなりつつある団地再生のニーズに応えるべく活動してゆく必要がある。

3. 長期計画策定の経過、他

この提案は、会長以下9名のワーキンググループが昨年8月より始めて本年3月まで、約8ヶ月の間におこなった討議内容を集約したものである。

1） 策定ワーキンググループメンバー

近藤　正一　（会長）
澤田　誠二　（副会長）
平館　孝雄　（専務理事、主査）
安孫子　義彦　（理事）
氣賀澤　俊之　（株式会社アール・アイ・エー）
中田　安洋　（新日鉄エンジニアリング株式会社）
向田　慎二　（旭化成ホームズ株式会社）
小池　史郎　（松下電工株式会社）

井上　均（野原産業株式会社）

岡本健太郎（事務局）

2）討議スケジュール：

第一回ミーティング　2007 年　8 月 21 日
第二回ミーティング　2007 年 10 月 22 日
第三回ミーティング　2008 年　1 月 15 日
第四回ミーティング　2008 年　3 月　5 日
（　上記のほか、補完的討議が随時おこなわれた。）

3）計画の実施について：

5年から10年にわたる長期計画であるから、団地再生産業協議会の現況に照らしてみると当然ながら大きな課題が列挙されている。これらを実施してゆくに当たっては当協議会の体力、能力を考慮しながら取り組む課題のプライオリティと実施体制を検討しつつ行ってゆくことが必要である。

上記ワーキンググループには中堅若手現役のメンバーが参加し、相当活発な討議をおこなうことができた。今後この長期計画の実施にあたっても、これら若いジェネレーションが中核に加わり推進力となっていただくことが是非必要であると考えられる。

また、このように活動の規模、範囲が大きくなることに準じて増大する事務局業務についても対応策を考える必要がある。

B. 団地再生産業協議会の長期計画

「A. 2. 団地再生産業協議会をとりまく社会全般の状況にたいする認識」でのべられたような社会状況認識のもとに、私達は「団地再生活動は、単に現在の問題点を解決するということにとどまらず、新しいサービスシステム等の導入をはかるなどして、安全、快適、利便性が配慮された新しいライフスタイル、コミュニティを創出・提案すること」を理念としつつ、以下のような活動を行ってゆくことを提案する。

1. 居住者（エンドユーザー、管理組合）のニーズに応える窓口組織を構築する

現存する老朽化集合住宅団地の居住者が感じている問題意識、それらを解決するためには何をしたらよいかがわからない状況、そういった状況の突破口を見つけるために専門家に相談したいという需要など、居住者の問題解決要請のポテンシャルは潜在的にたいへん大きいと考えられる。団地再生産業協議会の役割のひとつは**団地再生事業の市場顕在化を支援する**ことにあると考えられるが、団地再生事業の第一歩はこうした居住者の問題意識を汲み上げるところからスタートする。こうした行動を実現するためには、居住者との接点となる窓口の構築が必要であって、この窓口はいわば団地再生事業の形成を進めるための“プロジェクト支援センター”となってゆくような部署またはグループの組織である。

この窓口組織が居住者に信頼と安心感をもってもらうためには、NPO団地再生研究会の会員や外部の専門家（金融、法律など）を加えてより客観性のあるものにする必要がある。

この窓口組織を通じて私達のグループの活動や会員企業のもっている各種再生技術、ノウハウなどをPRする機会が増え、また将来的には団地再生事業に参画する機会も増えることで、会員企業の満足度の向上、会員増強にも結びつくと考えられる。

ただし、“居住者”を不特定多数とするオープンな窓口組織とするか、居住者の要望に応えられる能力との兼ね合いで対象を絞ってゆくかなどについては、綿密な議論が必要である。また、こうした住民のニーズに応えることでスタートした活動が具体的な再生事業に発展した場合、産業協議会として協力、参画してゆく方法も考慮しておく必要がある。

2. 新産業形態、ビジネスモデルを構築する

団地再生事業は既存の建設産業形態とは異なる新しい産業形態を必要とする。それは団地再生事業が、対象規模の大きさ、周辺街区との一体的再生、住民参加とコミュニティの再構築、エリアマネジメント、資産価値評価、医療・福祉・セキュリティソフトの導入、知財の開発と関連組織への提供など、単に既存施設の再生にとどまらない更に広範かつ新たな視点と価値観を必要とし、また地方分権、公的財源不足などの政治・社会状況をクリアする必要があるなど、ハードシステムとソフトシステムの統合的再デザインが必要となるため、新たな実行の枠組みすなわち新産業形態に依らないかぎり実現がきわめて難しいと予想されるからである。

住宅のリフォーム、マンションのリニューアル等既存の建設マーケットに対応するためのハード面

での要素技術は相当に整備、蓄積されてきている。 これらの技術をもつ企業は新たな産業形態のなかでどのように位置付けられるかを確認しつつ、新しいビジネスモデルを構築することになる。

一方、個々の団地再生事業にはそれぞれ特殊事情があり、その解決方法は常に特殊解である。すなわち事業実行の枠組みである産業形態も個々の事業によって異なるものとなる。したがって、この新産業形態は現実には個別の団地再生事業を遂行してゆく過程で構築されてゆくものであろう。またこうした個々の事業から構築される産業形態を整理してモデル化し実証実験的とりくみをして行くことも必要になるであろう。

また、この構築を目標としてかかげ、実践してゆくことが当協議会の社会的認知度を上げ、会員企業の満足と会員の増加にもつながるものと考えられる。

3. 人材の育成をはかる

上にのべた再生事業市場の顕在化と新産業形態構築の過程では、再生事業の実行に必須なハード、ソフトシステムの統合的再デザインが出来るとりまとめ専門家またはその組織（コーディネーターあるいはプロジェクトマネジャー）の育成が不可欠となる。産業協議会としては、講習会など各種催し物あるいは具体的再生事業でのオンザジョブトレーニングを行ってこうした人材育成をはかってゆく必要がある。

また団地再生卒業設計賞の開催などを通じて、団地再生に関心を持つ学生をふやし、将来的にこの世界に入って行くきっかけをつくることも人材育成の一環である。

4. 団地再生に関する啓蒙活動を続ける

これまで行ってきた調査研究活動の成果を公開し、国内外の団地視察や出版物の刊行をおこないつつ、社会一般に対し団地再生の意義と価値をアピールすることを続けてゆく必要がある。

5. 国、地方自治体の関係部署との関係拡大と維持をはかる

再生事業を具体化してゆく過程で、国や地方レベルでの行政部門との協議は必須であり、また再生を必要とする団地の所有者としての立場にもあるこれら組織との関係拡大と維持は重要で、日常的接触以外にシンポジウムや技術セミナーなどを活用してこうした関係を構築してゆくことが必要である。

6. 他の組織、専門家との連携活動を強化する

私達の活動が広範にかつ活発におこなうことが必要である場合、当協議会会員やNPO団地再生研究会会員だけで活動をカバーしきれない状況は十分に考えられる。またA．で述べたように「資産価値評価方法の構築」など私達だけでは解決できない基本事項も多い。こうした場合、他の組織あるいは専門家などと補完的共同活動を行うことが必要となる。そのために定常的な協力関係を作っておくことが必要であろう。

また、法律問題、金融問題など私達のメインテーマとなりにくいものについては、司法関連組織

や金融組織などにアドバイスを受けられるような関係をもっているなどのことも必要となろう。

7.　組織を再編成し、経営強化をはかる（当面の行動計画）

1）法人化を検討する

上に述べたような活動がより円滑に行われるためには、まず組織を法人化することが必要であろう。これによって、組織の社会的認知度と信頼度を高め、居住者などとの接触、相談活動などがより円滑に行われる。

最近の社団法人に関する法律改正により、一般社団法人と公益社団法人のどちらかを選択する必要があるが、公益社団法人は税制上の優遇措置はあるものの、成立要件のハードルが非常に高いので一般社団法人とすることが現実的であろう。

2）会員数を増やす

私達の組織の活動をより広範に活発に行うためには、組織を大きくして活動の容量を増やす必要がある。すなわち会員数の増強が必要である。

長期計画により団地再生事業の支援活動が始まると、さまざまな情報とビジネスチャンスを求めて会員が自ずと増えてゆくことが期待されるが、初めは相当に意識的、戦略的に会員数を増強する工夫と努力が必要となろう。

具体的な会員数目標は、次にのべる会員の種類なども考慮しつつ検討する必要がある。

3）会員の種類を多様化する

居住者のニーズに応える窓口組織を構築したり、各種人材の育成をはかったりするなど活動をより広範に行うためには会員の種類を増やす必要がある。現在の正会員の企業規模より小規模な企業またはコンサル事務所などの小型会員、情報会員（団地管理組合などで情報の授受だけを行う）、個人特別会員（教育、行政関係者など）、団体会員（NPO組織、地方自治体など）などが考えられる。

会員企業が活動範囲をカバーするのに必要な業種であること、できれば同一業種に複数企業が会員であることなどの意識的選別が必要となることも考えられる。

4）内部組織の再編成

（法人化後の）内部組織に関しては、中期、短期の活動方針なども考慮したものとし、現存の政策広報、基礎研究、プロジェクトの3部会をベースにして上に述べたような活動が円滑に行える組織を再編成する必要がある。このような内部組織と活動内容がNPO団地再生研究会のそれらと整合性をもって協力しあえるものであることを考慮しなければならない。

将来的な内部組織として例えば次のようなものが考えられる。

・ 総括グループ　　：次項以下の各グループを統括するグループで、居住者相談窓口（プロジェクト支援センター）、広報、啓蒙活動、人材育成とそのネットワーク作りなど
・ 再生技術グループ　　：ハード技術を中心とした技術開発、情報収集、産業育成など
・ 環境エネルギーグループ　：地球環境問題、エネルギー課題関連新技術に関する情報収集、技術開発、適用ノウハウの実証、産業育成など
・ 社会システムグループ　　：医療、福祉、安全、安心システム、日常ホビーなど住生活運営のための新社会システムの開発、導入、産業育成など
・ 事業スキームグループ　　：事業手法やこれに関連する法律、税制、金融、保険等の情報収集、研究委託など
・ プロジェクトコンセプトグループ：各プロジェクトのコンセプト（団地規模、住戸構成、居住者層構成、団地立地条件、団地再生テーマ、開発方式など）の明確化、事例研究など

上記のような活動組織の再編成と同時に、これらの活動を調整、統合、運営し、組織経営や財務的管理の適正化を図る組織体制を再編成する必要がある。

以上