

# 「エリア価値創造」への挑戦

## (株)新日鉄都市開発

2002年4月、新日鉄の重要な事業セグメントのひとつ「都市開発事業」を統合し、新日鉄グループの持続的成長を実現するミッションを担うことになった(株)新日鉄都市開発。マンション分譲事業を中心としてスタートしたが、現在では開発力を活かした総合不動産会社へと脱皮を図っている。新日鉄都市開発では昨年末、「資産価値再生からエリア価値創造へ」をキーワードに、「住宅開発事業」「投資・開発事業」「社有地開発事業」を柱とする2010年に向けた事業プランを打ち出した。本特集では、有識者との対談や3つの事業分野の展望を通してその取り組みを紹介するとともに、今年3月に上場した不動産投資信託(J-REIT)である「トッリート投資法人」の可能性を探る。

### 新日鉄グループが果たす 社会的使命の一端を担う

(株)新日鉄都市開発は昨年末、設立時の企業理念「住宅分譲事業、遊休地開発、市街地再開発などで実績と強みを持つメーカー系不動産会社として、住む人に喜ばれる街づくりを通して社会の発展に寄与する」という考え方をベースに、「2010年事業プラン～資産価値再生からエリア価値創造へ～」を策定した(P6、図1)。代表取締役社長の正賀晃はその狙いを次のように語る。

「『都市開発の原点』に立ち返り、『お客様にとって当社の存在意義は何か』という観点から、今後の事業の方向性を明確化しました。また、この4月からの3年で財務基盤強化を成し遂げ、2010年に向けて当社の質を高めていきたいという狙いもあります」

メーカー系不動産会社である新日鉄都市開発は、鉄づくりを原点として、地方都市での製鉄所建設を通じた街づくり、大規模遊休地の再開発、そしてそれらの取り組みに不可欠な行政への対応など、業界他社にない独自性を持っている。

現在、日本の都市再開発は大都市などの人口集積地に重点が置かれがちだが、今後人口減少が進む中、バランスの取れた国土形成を目指す上で地方都市の再生は重要課題だ。

「当社が目指す“街づくり”としての『エリア価値創造』は、新日鉄グループとして受け継いだDNAを活かしながら、大都市・地方都市にかかわらず、全国的視野から幅広く取り組むテーマだと認識しています」(正賀)

こうした思いや価値観はマンションデベロッパーとしての事業でも同じだ。新日鉄都市開発はマンションの建設・提供だけではなく、グループ企業との連携などあらゆる機能を駆使して、単なる箱としての「住宅」ではなく、人々が暮らし続ける「住まい」としてのサービスを重視している。

「当社は人間生活の基本となる『衣食住』にかかわる社会的使命の強い事業会社であり、新日鉄グループの中でも、最もお客様や暮らしに直結した部門です。『鉄』は長年、国づくりの基礎、産業のコメとして社会に貢献してきました。当社もまさにそれと同様に、コンセプトの提案力に基づく『エリア価値創造』を通して、新日鉄グループが果たす社会的使命の一端を担っていききたいと思います」(正賀)



# 対談 都市再開発の未来像 「エリア価値創造」

(株)新日鉄都市開発では、従来からのマンション分譲事業に加えて、オフィス・商業施設の開発や不動産ソリューション事業など幅広い取り組みを展開している。ここでは(社)再開発コーディネーター協会副会長の伊丹勝氏(株)日本設計代表取締役会長)をお招きし、都市再開発の今後の方向性や新日鉄都市開発に対する評価、期待を伺った。



(社)再開発コーディネーター協会副会長  
(株)日本設計 代表取締役会長

**伊丹 勝氏**

「都市計画」を視野に入れ、  
「設計」の付加価値を高める

正賀 新日鉄都市開発は設立して5年目を迎え、「エリア価値創造」に向けた取り組みを推進しています。本日は、開発プロジェクトへのご見識の深い伊丹様から、都市再開発の今後の方向性や当社へのご意見などを伺いたと思います。

会長を務められている(株)日本設計は建築設計だけでなく、「都市計画」を一つの軸にして事業展開されています。

いたみ・まさる

1942年東京都生まれ。1964年、東京大学工学部建築学科卒業。1966年、東京大学工学系大学院建築学課程(都市計画研究室)修了。1968年、(株)日本設計事務所(現日本設計)入社、1975年、都市計画部長に。2001年、代表取締役社長に就任、2006年4月、代表取締役会長に就任。2001年5月に(社)再開発コーディネーター協会副会長に就任、その他数多くの公職に就く。1997年、建設大臣表彰(第49回国土建設週間建設事業関係、建設省功労者、住宅・建築事業関係)、2003年、黄綬褒章受賞(再開発コーディネーター業績)、著書に『新建築学大系「市街地整備計画」』(共著、彰国社)、『建築設計資料集成「都市・地域」』(共著、丸善)など。



(株)新日鉄都市開発 代表取締役社長

**正賀 晃**

初めに、そのルーツと事業に対する基本的考え方をお聞かせください。

伊丹 日本設計は、1967年に日本の超高層建築の先駆けとなった「霞が関ビル」を手がけた人材を中心に、個人の集合体として機能する新たな組織を作ろうという思いから設立されました。現在でも個人の志向性を常に全社に反映させる企業体質を持っています。

霞が関ビルは、「特定街区」( )という都市計画手法を使った第1号の開発事業だったため、それを手がけた発足時のメンバーには、新たな開発手法で新しい価値を創造しようとするチャレンジ精神がありました。それらが日本設計

特定街区：将来的に都市資産として良好な街区計画において、建築基準法上の形態制限を用いずに、独自に定める容積率などの制限を適用できる街区。

のルーツであり、都市計画に取り組む基盤となっています。

私は設立の半年後に入社しましたが、1969年に「都市再開発法」( )が施行され、東京都で「江東デルタ・防災拠点再開発」( )のワーキンググループに参加しました。その後、新宿副都心の全体計画にも携わり、霞が関ビルで使った「特定街区」の手法をビル単体ではなく、集合体として活用する新たな取り組みに挑戦しました。

正賀 最近では都市計画というミッションが、都市開発の切り口から見て不可欠になっていますが、日本設計は「都市計画」と「設計」のコラボレーションを重視されていますね。伊丹 「都市計画」と「設計」は違うと言われる方もいますが、私は、設計事務所が都市計画までを考えるのが当然だと思っています。どちらかと言うと設計者は表現者として自己評価しがちですが、社会から客観的に見られたときの評価が最も重要です。「都市計画」という社会的位置付けの中で活躍しなければスパイラル効果もなく、存在価値も低くなってしまいます。

## 国づくり、街づくりを意識した「エリア価値創造」を

正賀 20世紀後半の日本の都市再開発は、東京オリンピックや大阪万国博覧会を契機として「イベントオリエンテッド」に始まっています。ある意味では真の都市開発の観点が希薄だったような気がしています。最近の再開発事例を見ても、開発者側の視点が中心で、住民や地権者の思いが活かされるような開発になっているのかどうか疑問に思うものもあります。

伊丹 ある地区の再開発が周辺への波及効果を生み、エリア全体として良くならなければ都市全体への貢献にはなりません。都市の拠点整備ばかりが目立ち、地権者や周辺への配慮が足りないケースもあります。それぞれの地域性を尊重する取り組みが重要な課題です。日本設計では地元の方々を取り込んだ地域密着型の事業を重視しており、長年その地域で生活されていた方々の多くがそのまま再開発後の新たな住宅に入居され、そこで生活ステージのレベルアップを図られています(写真1)。

正賀 さまざまな思いを持つ地権者の方々に快適な生活環境を提供し、さらにその後、街が育っていくような再開発でなければなりません。地域の視点に立った取り組みは、日本の国づくり、街づくりに不可欠な21世紀の都市開発の姿だと思っています。

当社が昨年末に打ち出した「エリア価値創造」は、そうした事業環境と私どものスタッフの成長、意欲を見て、従来のビジネススキームからの転換を重要な経営戦略として

位置付けたものです。

エリアの規模は多様ですが、各エリアの特徴や住んでいる方の属性などを考えて、そこに暮らして満足していただける街づくりに取り組み、その結果として当社の独自性を醸成していきたいという思いを「エリア価値創造」という言葉に込めています。

伊丹 日本の都市の大部分は「住まい」を軸に構成されています。新日鉄都市開発は住宅分野を主体に事業を展開されていますが、防災性や耐震性、安全性を含めてそれをレベルアップしていくことは、21世紀の日本にとって重要な取り組みです。今後は住宅に付随する生活機能、賑わいをどの程度カバーしていくかということが「エリア価値創造」のポイントになります。

## 製鉄所での街づくりを活かした「身の丈再開発」を

正賀 新日鉄が過去に取り組んできた製鉄所建設は、ある意味で街づくりです。製鉄所とあわせて社宅や商業施設、病院など、従業員が生活するためのあらゆる機能を整備する必要があります。それは膨大な既存権利との調整によって初めて実現できるものであり、独自のタウンマネジメントの思想や街づくりのノウハウがあります。このような新日鉄グループとして培った経験は当社のブランド価値の一つであり、今後、地方エリアの再生に強みを発揮することができると考えています。地方都市の再生は今後どうあるべきだとお考えですか。

伊丹 現在、地方都市の中心市街地の衰退が大きな問題になっており、「まちづくり3法」( )改正の動きが出てい

写真1 (株)日本設計が取り組んだ東京都荒川区町屋駅前再開発「センターまちや」



都市再開発法：都市の土地の合理的かつ健全な高度利用と都市機能の更新を図るため、市街地の計画的な再開発に関する必要事項を定めた法律。

江東デルタ・防災拠点再開発：荒川と隅田川に囲まれ、低地や軟弱地盤が多い江東デルタ地区内に、6カ所の防災拠点を配置した再開発。

まちづくり3法：2000年に施行された大規模小売店舗立地法(大店立地法)、中心市街地活性化法、改正都市計画法。大店立地法は大型店立地にあたり交通渋滞、騒音など住民生活への影響を配慮し、社会的規制を実施するもの。中心市街地活性化法は空洞化が進む中心市街地の活性化支援を目的とするもので、改正都市計画法は特別用途地区指定のガイドラインとなる法律。

ます。その中で、「身の丈再開発」と呼んでいますが、従来からの街のあり様、つまり「身の丈」に合った規模と手法で、住宅関連の施設を主体に土地と空間を利用していく事業を進めていくことが重要だと考えています。私が副会長をしている「再開発コーディネーター協会（会長：早稲田大学特命教授・伊藤滋氏）」でも、そうした考え方を啓蒙するための活動を行っています。

地方都市で再開発の実績を持つ新日鉄都市開発では、製鉄所が所在する地域との相互理解を前提に、「身の丈再開発」のノウハウを蓄積されています。空から中心部に突然降りてくるような都市型デベロッパーとは異なる、地に足の着いた事業展開が強みですね。

正賀 特に地方都市では、地域の将来を当事者が議論し、全体としての調和を求める努力が必要です。ある側面では私権規制やルールづくりがないと、地域の価値を高める再開発はできません。例えば、2001年に取り組んだ新日鉄社宅跡地「室蘭輪西地区」の再開発では、街の方々が中心となり再開発会社を設立して建物を建設し、商業施設部分を商店街の方々が設立した床取得会社が取得し、市民ホール部分は室蘭市が所有しました（写真2）。このように地域の方々が再開発に直接参加する手法で完成した建物は、いつまでも人が集まり賑わいがあります。

伊丹 長期的展望を地域の方々と共有して一緒に取り組む姿勢が大切ですね。それが価値を高める再開発が成就するか否かの分かれ目だと思います。都市型のデベロッパーの多くは、一つ終われば次へという形になり、なかなか地域に根付くことができません。今のお話を聞いて、新日鉄都市開発の「エリア価値創造」と「身の丈再開発」は同じ理念だと感じました。

## 「住宅」ではなく 「住生活」の視点が重要

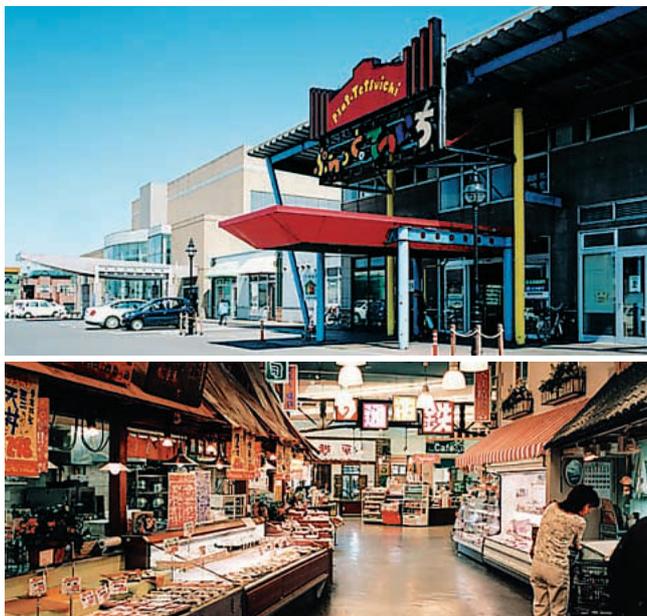
正賀 現在当社は、日本設計がコンサルタントをされている東京都文京区の「春日・後樂園駅前地区市街地再開発」プロジェクトに参画しています（図1）。このプロジェクトは、人を中心に街を活かす、周辺の街と共生するといった思想が濃厚に意識されており、事業者と地権者一人ひとりが街の未来像を共有して取り組んでいる好例だと思います。

伊丹 地元のリーダーの方々に明確な理念があり、経済原則だけに基ついた計画案では評価されない状況の中で、基本計画として街区の中心に人が集う空間を作る当社の提案が選ばれました。こうしたプロジェクトは、事業化の過程で理想と現実のギャップが生まれがちですが、地元の方が粘り強く取り組まれたことで当初の理念を具現化できる見通しです。その点では先ほどのお話にあった「人を中心とした地方都市の再開発」と性質が似ているかもしれません。東京にもそうした地域が残っていることをうれしく思います。

正賀 現在国会で「住生活基本法案」( )が議論されていますが、「住宅」という箱ではない「住生活」の視点が盛り込まれることは、人口減少などの課題を抱えた21世紀の国づくりの中で重要な視点です。「まちづくり3法」も一見、商業規制の法律に見えますが、基本的には地域活性化を狙った法律だと認識しています。当社としては、小さくても何かその動きを先取りするような取り組みを展開していきたいと考えています。

伊丹 取り組むべきテーマは3つあります。1つは東京の

写真2 室蘭輪西地区再開発



(撮影：篠沢建築写真事務所)

住生活基本法案：国民の豊かな住生活を実現するため、住生活の安定確保・向上を促進する法案。基本理念、国等の責務、住生活基本計画（仮称）などの基本事項について定めている。

図1 春日・後樂園駅前地区市街地再開発



六本木や日本橋のように、世界的な都市間競争の中でより魅力的な大都市の形成を目指すものです。2つ目はそれとは逆に、防災・安全性など現在の都市が長年抱えてきた負の遺産の解決です。そして最後は住宅そのもののレベルアップです。これは都市だけではなく日本全体として取り組むべき課題であり、今後のマーケットをリードしていくと思われます。

正賀 3つ目の良質な住まいについては、広くて内装が良くさまざまな付帯設備があり安価だという以前に、基本構造の安全性など、住宅の信頼性といった当たり前のことが最も重要な評価基準です。特にお客様との接点である現場第一線は、そうした理念をしっかりと持って顧客対応しなければなりません。「自信を持って良質の住まいを提供する」といった不動産業の原点にもう一度立ち返る必要があるのかもしれない。一層身を引き締めていきたいと思います。

## 本来持つ付加価値に光を当てる 「日本橋再生」

正賀 現在、小泉構造改革が掲げる都市再生の取り組みの一つとして「日本橋再生」が脚光を浴びています。有識者の検討委員会もでき、真の意味で、東京再生のシンボルとなるプロジェクトにしようという気運が高まっています(写真3)。当社はその日本橋の片隅に立地していますが、地元企業として真摯に東京の中心地である日本橋の再生に少しでもお役に立てればと思っています。地域住人としての参画意識を持つため、「日本橋室」を設置し、3月1日からは日本橋エリア巡回バス「メトロリンク日本橋」にも協賛会社として当社名を入れていただきました。

伊丹 「日本橋再生」が脚光を浴びるのは、象徴としての首都高速道路の地下移転プロジェクトだけではなく、歴史ある日本橋地域の文化的遺産価値を再び財産として顕在化させていくことが、東京などの大都市にとって重要な取り組みだと認められ始めたからです。また、商業施設、業務施設、住宅が混合した地域は価値が永く維持されるという

認識が広まったため、街の付加価値を高める複合型開発のモデルケースとして注目されています。

地元の方々是新日鉄都市開発に対して、街の付加価値を顕在化させるプロのセンスを期待されていると思います。地域住民としての熱意と幅広い視野でプロジェクトを推進されることを期待しています。

正賀 日本橋の再生に注力されている三井不動産株は、同地で100年以上の歴史を持ち、地域に根ざした取り組みを通して地元の信頼を獲得されています。当社はまだ足元にも及びませんが、着実にそうした信頼関係を築いていきたいと考えています。

伊丹 人と人の信頼関係が最も大切ですね。最近の多くの不動産事業は、短期勝負でいかに投資してリターンを得るかということばかりを追求する結果、地権者や住人とのつながりが希薄になりつつあります。事業としてやむを得ない面もありますが、何か工夫しないと、街づくりとしての視野が欠落し、徐々に事業自体が社会と乖離してしまう気がします。その点、新日鉄都市開発が日本橋地域で取り組もうとされている考え方は素晴らしいと思います。

正賀 本日は当社が掲げる「エリア価値創造」というテーマを中心に話を伺いました。最後に当社へのご感想、アドバイスなどがありましたらお聞かせください。

伊丹 製鉄所の遊休地など全国各地の資産を使いながら、長期的視点で各エリアにおける最適な開発に取り組まれていることを実感しました。それは新日鉄都市開発の独自性です。そうした体質、理念を継続して事業に取り組んでいただきたいと思います。また、そのノウハウを今後の大都市の再開発にも活かしていただければ大きな社会貢献につながると思います。

正賀 事業として成立させることは重要ですが、デベロッパーが当事者になるのではなく、そこに暮らす人々のお手伝いをするというスタンスでなければ本当の街づくりはできません。不動産価値を地元還元するような「エリア価値創造」を理念に、愚直に、誠実に取り組んでいきます。本日はありがとうございました。

写真3 日本橋の過去と現状



昭和24年頃の日本橋(撮影:渋谷高弘)



現在の日本橋(写真提供:国土交通省東京国道事務所)



「日本橋再生」活動の一環として年に1度行われている「橋洗い」のイベント

# 独自性を活かした「エリア価値創造」を目指す

新日鉄都市開発は、「資産価値再生」「資産バリューアップ」をキーコンセプトに、工場・社宅等の未利用遊休地、土壌汚染、低利用市街地、老朽ビル・マンション等の都市の諸問題に取り組んできた。これらは、特色あるデベロッパーとしての認知向上、新しい投資ビジネスへの取り組み等、大きな成果に結び付いており、着実にその地歩を固めてきた。

しかし、現在の不動産事業を取り巻く環境は低金利による投資マネー増、不動産と金融の融合によるプレイヤー増、不動産流通マーケットの一般化等が急速に進み、競争激化、都心部の地価上昇、不動産の金融商品化等の傾向が顕著になってきている。

また、少子高齢化・団塊世代の引退等、社会構造の変化を背景とした都市再生の流れを受けて、職・住・学・遊がすべて整った「コンパクトシティ」( )が求められており、都市間競争、エリア間競争がますます進んできている。その結果、個別のマンションやビルの開発だけでは生き残りが難しくなっており、『デベロッパーとしての総合力』が問われる時代が来ていると言える。

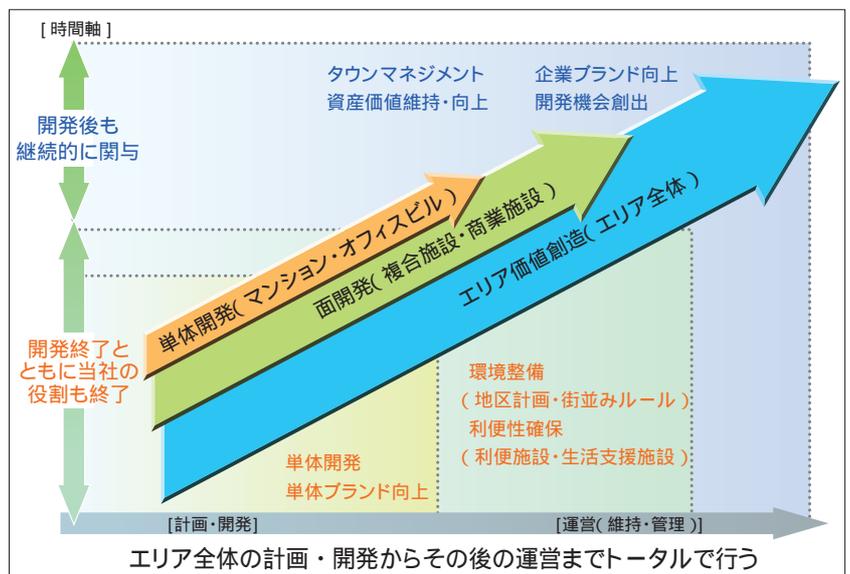
これらを踏まえ、新たな事業理念として『エリア価値創造』、手法として『エリアデベロップメント&マネジメント』を掲げた。

『エリア価値創造』とは、街・エリアの開発において、開発段階から運営・維持・管理まで一貫して携わることにより、お客様に快適環境を提供することを通して新たな価値を

創造し、街全体の資産価値を向上させる取り組みのことで。すでに、街並みの美しさを開発後も維持できる仕組みを創出・導入し、実践に取り組んでいます。社有地の大規模地域開発を通じて培ったノウハウを活かし、中長期的には首都圏を含むいろいろな地域でも『エリア価値創造』を実現できる企業に成長していきたいと考えています」(常務取締役 北 俊夫)

それでは新日鉄都市開発の最前線では今、どのような取り組みがなされているのだろうか。

図1 エリア価値創造の概念



## 住宅開発事業

### 新日鉄の「ブランドイメージ」が強み

長年の取り組みにより、着実に経験と実績を蓄積してきた「住宅開発事業」。新日鉄都市開発の売上の約7割を占める主力事業だ。この分野、中でもマンション分譲事業は参入が比較的容易で商品の独自性を出しにくい。良いアイデアが市場に出ても、すぐに競合他社が真似をするケースが多い。そうした中でいかに特徴を出していくかが競争力向上のポイントだと、住宅事業部長の林英治郎は語る。

「当社の第1の強みは『新日鉄』というブランドの持つ

“安心感”です。また、社有地開発で培った都市再生に関する多くのノウハウを持つことも競合他社にはない独自性です。最近、急速に拡大している建替事業ではこうした強みを発揮し、業界でも上位3社の1社として認識されるようになりました」

例えば、東京都大田区の「新蒲田住宅マンション建替事業」では、仮住居の確保や新築時の住戸位置の調整など、きめ細かい対応を心がけ、134世帯の居住者全員の理解・賛



住宅事業部長 林 英治郎

コンパクトシティ：持続可能な都市(サステナブル・シティ)のあり方として提起された都市像、またはそれを実現するための都市政策モデル。都市づくりにおいて、拡大発展ではなく縮小高密度化を志向する考え方で、1990年代からヨーロッパを中心に普及した。

写真1 新蒲田住宅の現況



図2 新蒲田住宅マンション建替事業（完成予想図）



同を得た。事業推進の過程で、「新日鉄ならば大丈夫だろう」という住民からの信頼感を強く感じたと林は振り返る。

来年11月の竣工を目指し、地上11階建て、総戸数202戸のマンション建設が進行中だ（写真1・図2）。

## 「メーカー系」として「品質」を徹底追求

新日鉄都市開発では、自社ブランドのキーワードとして「安心」「安全」「デザイン」を掲げている。中でも、「安心」「安全」の基盤となる品質については、「品質管理グループ」を設け、設計図の検証や現場施工のチェックなどの管理体制を社内に構築している。

一方、「デザイン」についてはターゲットを絞った企画商品を提供している。例えば、東京都世田谷区の物件（図3）では女性の顧客層を意識し、「バリモダン」というコンセプトのもと、都会にありながらくつろぎを追求するリゾートホテルの雰囲気を取り入れている。

住宅開発事業では、少子高齢化、都心回帰など社会情勢によって変化する「住まい」に対するニーズを先取りし、地域に応じた最適性を追求する取り組みが「エリア価値創造」につながる。また今後、新日鉄が培った先進の耐震・

## 地権者の方へのインタビュー

### 事業にかける“思い”が結実した「全員合意」

新蒲田住宅マンション建替組合  
理事長 山本 哲男 様



新日鉄都市開発を事業協力者として選定してから、約1年半たちましたが、当初の予定どおりに建替事業が進捗しています。

マンション建替は経済的にも肉体的にも過大な負担がかかり高齢者世帯も多いことから、当初反対者が出てくるものと思われました。しかし、数回にわたる個人面談を重ね、個々の要望を充足するように新日鉄都市開発から提案をしていただいた結果、全員同意で建替組合を設立し、権利変換計画をまとめることができました。特に、権利者の不安を解消し、十分な理解を得るため、現地に駐在し、密着した個別対応をしていただいたことは合意形成において大きな意義がありました。

住戸配置の調整、法定手続き業務、事業の資金調達、仮住まい用の企業社宅の借上げに始まり、近隣対策、引越ゴミ処分に至るまで、新日鉄都市開発のご尽力を賜りましたことに御礼申し上げます。

免震技術や、都市部で増える超高層マンション開発の豊富な実績は大きな強みになる。

「製鉄所周辺の開発を通して育んだ、地域の発展を基本として考えるDNAを継承しながら、新日鉄のブランド力、都市再開発の経験、高品質化、安心・安全・デザイン、超高層マンション開発の実績といった強みを活かし、信頼性を高めていきたいと思います」(林)。

図3 「バリモダン」をコンセプトにした  
ガーデンヴィラ三軒茶屋（東京都世田谷区）



## 投資・開発事業

### 開発で“付加価値”をつける

「投資・開発事業」は、一般市場で土地を取得し、業務施設、商業施設、賃貸住宅などの賃貸物件を開発して売却す

る事業を展開している。近年は、日本でも「J-REIT」などによる不動産投資が定着したこともあり、不動産業界は状況を呈しているが、その中で確実に投資回収する仕組みづくりが重要だ。

新日鉄都市開発では、その一つの取り組みとして用地を取得し開発したオフィスビルや商業施設を、今年3月に上場した「トップリート投資法人」に売却していく予定だ。都市開発部長の松本久長は次のように語る。

写真2 武蔵浦和ショッピングスクエア



図4 武蔵浦和再開発(完成予想図)



「投資・開発事業では、開発で生み出される付加価値が収益要素となります。そのため採算に見合う“出口”を確保して、それに見合う価格で土地を仕入れることが重要です。トップリート投資法人は、その“出口”を確保するための重要なパートナーです」

不動産市場での投資は、見込める利回りと借入金利の差(イールドギャップ)が一つの指標となっている。現在の「J-REIT」や不動産ファンドは、低金利時代においてリスクはあるものの国債よりも有利な投資ができるということで、多くの資金が流入し活況を呈している。今後の地価上昇があっても収益還元方式が定着した状況においては、投資・開発事業は継続されるビジネスになると言える。

「当社として、土地の仕入に関する情報収集力の向上を図り付加価値の高い投資・開発を行うことで、安定的にトップリート投資法人に物件を売却できる事業体制を確立していきたいと考えています」(松本)

## 「提案力」と「エリア担当制」で事業体質を強化

投資・開発事業の推進力は「土地活用の提案力」だ。東京都港区の芝浦工業大学の豊洲移転に伴う「芝浦校地再開発事業」は、その提案力が認められた好例と言える。新日鉄都市開発では、同大学が土地の一部を所有し続け、自ら新たな大学施設を整備する提案を行い、教育機関としての将来を考えた計画理念が評価され、採用された(図5)。



都市開発部長 松本 久長

## 地権者の方へのインタビュー

### 大切にしてほしい 新日鉄のDNA

武蔵浦和駅第8-1街区市街地再開発組合  
理事長 松尾 勝也 様



再開発事業では、関係者の信頼関係が非常に重要になります。理事会も権利者も再開発や建築に関して全くの素人ですから、最初は事業者に対して警戒心を持っています。新日鉄都市開発は一つ一つの疑問や質問に対して常に真摯に、明快に答えてくれ、お互いに心を開いて本音で話ができるようになり、いい結果を生みました。

また、新日鉄都市開発は、最後の局面まで一緒になって取り組み、そろばん勘定が先に出てしまうところがなく、権利者一人ひとりの思いを汲み、いいものを作り上げるようにこの事業を導いてくれました。

新日鉄都市開発が手掛けた川口の再開発を見ましたが、いい仕事をしてるな、という印象を受けました。これは長年の製鉄事業の伝統と誇りがあるからだと思います。企業の思想としてのナンバーワン。それが新日鉄のDNAではないかと思っています。そのDNAをどんなに時代が変わっても、ずっと持ち続けてほしいと思います。

「芝浦工業大学が1927年から約80年にわたり、同地で教育機関として社会に貢献してきた歴史を踏まえ、『歴史と伝統の上に、未来を創造する』ことをコンセプトとして提案しました」(松本)

また、現在手がけている埼玉県さいたま市の「武蔵浦和再開発事業」では、新日鉄都市開発他が設立した特別目的会社(SPC)が商業施設「武蔵浦和ショッピングスクエア」を購入することで再開発事業の推進に協力することとした。そこに隣接する免震タワーマンションの分譲事業もあわせて参画している(写真2・図4)。「商業施設開発に加えて、各事業部門が連携し全体としての総合的な提案をすることができました」(松本)

今後、投資・開発事業では「エリア価値創造」を実現するため、重点エリアへの取り組みを強化する。例えばオフィスビルに関しては、日本橋エリアを拠点に各エリアごとの担当を決めリサーチする体制を整備し、地域特性をより深く理解し、多くの情報をキャッチする。オフィスビルには欠かせないマネジメントについても、効率的な活動が可能となる。

図5 芝浦工業大学 芝浦校地再開発事業(完成予想図)



## 社有地開発事業

### 手がけてきた 大規模開発プロジェクトが花開く

「社有地開発事業」では、新日鉄グループの遊休地の土地活用を目的とする開発ビジネスを推進している。

現在、遊休地の大規模開発については、従来から手がけてきた事業が花開こうとしている。総面積約120haの福岡県北九州市「八幡東田総合開発」では、大型商業施設が今年末にオープンする予定で、地元調整の最終段階にある。八幡駅前に西日本最大級の大規模ホームセンターを開業する計画も進行中だ(図6)。

また兵庫県姫路市では、新日鉄都市開発が不動産証券化スキームで投資した商業施設の開発が完了し、一昨年10月に「イオン姫路大津ショッピングセンター」が開業した。さらにその隣接地では、スポーツクラブの開発プロジェクトを推進し、戸建住宅開発事業を推進している大津地区も、1つのエリアとして機能する目処が立った(写真3)。

一方、総面積約280haの広大な社有地を持つ大阪府堺市では、2003年にその一部(約95ha)が「都市再生緊急整備地域」に指定され、今年3月には、指定地域内(約31ha)でホームセンターや家電量販店、シネマコンプレックス、飲食施設等を含めた日本最大級の複合商業・アミューズメント施設「堺シーサイドステージ」がオープンした(写真4)。

新日鉄都市開発では新日鉄と共同で、これを第1期のトリガーと位置付け、堺北エリア(愛称:堺浜)の開発を順

次進めていく予定だ。現在では社有地活用にもバリエーションが出てきていると、不動産ソリューション事業部開発企画部長の吉澤恵一は語る。

「用途変更、区画整理、不動産証券化などのさまざまな手法を用いて社有地の価値を向上させることで、新日鉄グループ全体の収益最大化を図ります」



不動産ソリューション事業部  
開発企画部長 吉澤 恵一

### さまざまな工夫で「エリア価値創造」を

製鉄所遊休地における大規模開発は、まさに新日鉄都市開発が目指す「エリア価値創造」の理念を具現化するものだ。

室蘭製鉄所の遊休地に、室蘭地区では最大となる商業施設を建設しテナントを誘致する「室蘭中島開発」もその一つだ。建設予定地と隣接して既存の商業エリアがあるが、現在では地方都市共通の悩みである中心市街地の空洞化が進んでいる。

「住民の方は登別や苫小牧まで買い物に出かけています。この商業施設がオープンすれば集客力が回復し、隣接する中心市街地の活性化も望めます。『エリア価値創造』を実現する事業と自負しています」(吉澤)。

一方、工場系の土地開発でも多様な活用方法の提案が重要だ。新日鉄都市開発では、工場跡地に建物を建設し物流センターとして貸し出す事業をスタートした。例えば、工場立地法により緑地・環境施設用地と定められている土地について、建物の屋上を広場にし、壁面を緑化することで、工場立地法の規制を満たしながら物流センター建設を実現する計画提案なども行っている。

「当社は長年の経験の中で、用途地域の変更から、土壌汚染対応に至るまでの行政との折衝力も含めた、他社にはない工場跡地の有効活用のノウハウを持っています。今後は、その経験と知見を活かし、工場跡地等の社有地の有効活用で課題を抱える企業のお手伝いもしていきたいと思っています。お困りの際は是非ご相談ください」(吉澤)。

図6 八幡東田総合開発

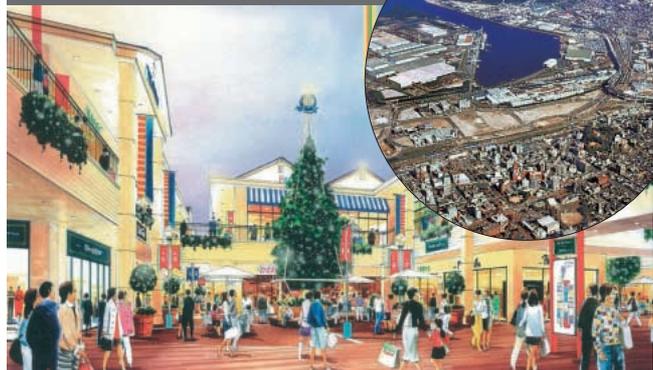


写真3 イオン姫路大津ショッピングセンター



写真4 堺シーサイドステージ



# スポンサー企業のDNAを融合させ、魅力あるJ-REITを市場へ トップリート・アセットマネジメント(株)

## 複数のスポンサー企業があるからこそ 持てる強み

2004年10月、新日鉄都市開発は、王子不動産(株)、住友信託銀行(株)と共同で、J-REITの資産運用会社「トップリート・アセットマネジメント(株)」を設立し、翌年には投資信託委託業者の認可を取得してトップリート投資法人を立ち上げた。今年3月には、運用資産規模約1,000億円をスタートラインに、オフィス・商業施設・賃貸住宅を主要な投資対象とする「総合型」のJ-REITとして上場した(図1)。

トップリート投資法人は、スポンサー3社が対等の精神で立ち上げたというところに特徴がある。トップリート・アセットマネジメント(株)代表取締役社長の土田京一氏は次のように説明する。

「住友信託銀行は、不動産の投資運用力やマーケットへのアクセス力が強みです。一方、新日鉄都市開発と王子不動産は、メーカー系不動産会社として、大規模社有地の開発やマンション分譲等の豊富な開発実績と、特色のある不動産運用管理の実績を持っています。それぞれの経験とノウハウを組み合わせることで、物件の情報収集から不動産運用に至るまで大きな相乗効果を発揮でき、投資家にとって魅力的なREITを市場に提供することができます。また3社が対等な立場であり、牽制機能が働くため、投資家への透明性も確保できます」

## J-REIT市場の あるべき姿を見据え、 市場成熟の一翼を担う

トップリート投資法人は、「日本電気本社ビル」(約420億円)を筆頭に7物件(写真1)に投資している。単一物件への集中リスクを回避するため、1物件の全資産に対する割合を中期的に原則20%以下とするガイドラインに従い、当面は2,000億円程度までの資



代表取締役社長 土田 京一 氏

産規模の拡大を視野に入れている。「規模拡大のみにとらわれず、当社の強みが活きる質の高い物件を選定していく予定です」(土田氏)

活況を呈しているJ-REIT市場は、現段階では機関投資家によって支えられている。しかし、本来J-REITは個人投資家にも適した不動産金融商品だと言われる。

「家庭の主婦の方が気軽に購入できるような時代が来ればいいですね。当社では、スポンサー企業と連携しながら良質な不動産を安定的に購入し、個人投資家を呼び込む市場成熟の一翼を担いたいと考えています」(土田氏)

## 新たな不動産金融商品として人気を集める「REIT」

「REIT ( Real Estate Investment Trust )」とは、一般投資家から資金を募り不動産を取得し、賃貸収入などその運用によって得られる収益を投資家に分配する不動産金融商品。上場された投資口は株式と同様にマーケットで取引される。日本語では「不動産投資信託」と訳され、日本のREITのことを「J-REIT」と呼ぶ。もともとアメリカで誕生したREITは、日本でも2001年に市場が

創設され急速に拡大している。

一般的にREITは通常の株式と比較すると値動きが小さく、賃貸収入を原資とした配当が安定しているといわれている。一方、確実な償還が保証される国債などの公債と比較するとリスクはあるが利回りは高い。このためJ-REITは“ミドルリスク・ミドルリターン”の金融商品として位置付けられている。

図1 投資法人の概要

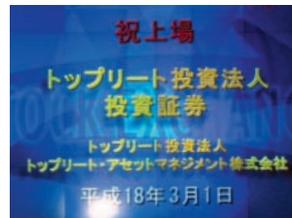
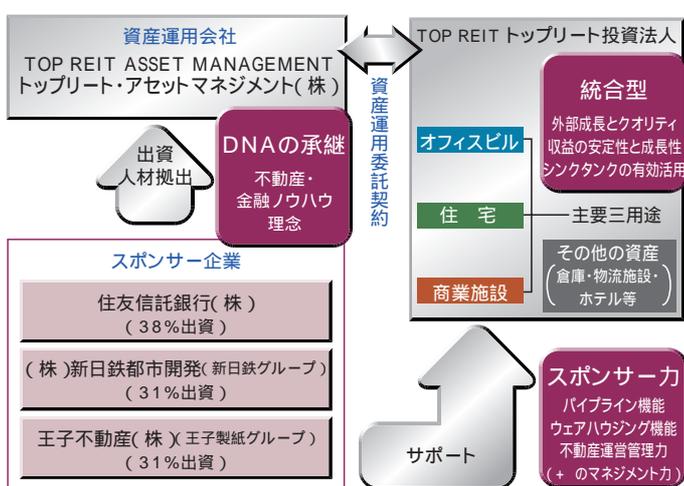
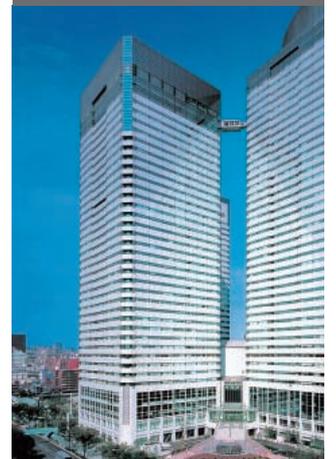


写真1 晴海アイランド  
トリトンスクエア



お問い合わせ先 トップリート・アセットマネジメント(株) TEL 03-3243-2181(代表) URL <http://www.top-reit-am.co.jp>