

滋賀県 彦根市 **オーミケンシ**

彦根工場 (敷地面積 約29330㎡) 98年10月閉鎖

ホームセンター経営のカインズに賃貸。2005年7月20日「カインズモール彦根」オープン。

滋賀県 彦根市 **住友 大阪セメント**

彦根工場 96年3月閉鎖 04年3月引渡

生コン工場跡地(22万1638㎡)を4億4600万円で購入。2005年3月初めにオープン。

滋賀県 彦根市 **カネボウ**

彦根工場 (敷地面積 7万4000㎡)

地元不動産会社、「センチュリー21(株)イズミ」に売却。「エクセレントヒルズ彦根」として分譲。

兵庫県 西宮市 **小西酒造**

西宮工場 (敷地面積 2万7708㎡)

小西酒造がホームセンター大手・コーナン商事に売却。「ホームセンターコーナン西宮今津店」として2005年3月初めにオープン。

群馬県 太田市 **日産ディーゼル**

群馬工場 05年1月閉鎖

1982年中型トラック製造工場として稼働を開始した群馬工場跡地の一部(土地建物など3件)を49億1300万円で購入。また工場の一部についてはグループで有効活用する予定。

栃木県 小山市 **日本製粉**

栃木工場 (敷地面積 約27251㎡) 00年9月閉鎖

白鷺大学に約1万㎡を15億7000万円で購入。現在は白鷺大学東キャンパスとなっている。大型家電量販店ヤマダ電機に9917㎡を賃貸。「テックランド小山店」としてオープン。6434㎡は小山市に譲渡。

栃木県 桐生市 **キリウ**

旧本社工場 (敷地面積 約7700㎡) 03年夏閉鎖

食品スーパーのヤオコーが、核テナントの「ヤオコー桐生相生店」を含め、28店舗が入居する大型ショッピングセンター「ヤオコーマーケットシティ桐生」を2005年11月15日にオープンさせた。当初は、ヤオコーとセキチューが土地を取得し共同で出店する予定だったがセキチューが手を引いた形となった。

響く槌音! 工場 これから

大阪府 栄市 **日本軽金属**

大阪工場 03年6月末引渡

更地の状態で3万2693㎡をイトーヨーカ堂に売却(譲渡価格36億5900万円)。2004年4月22日「イトーヨーカドー津久野店」としてオープン。

大阪府 八尾市 **ココヨ**

八尾工場 03年12月閉鎖

紙製品を主に製造していたココヨ八尾工場の跡地(7万1483㎡)に、イトーヨーカ堂が、20年の定期借地方式で、同社をキーテナントとする複合商業施設の建設を計画。トヨタ自動車も事業参加しているが、施設内容については、イトーヨーカ堂が中心となって検討を進めている。2006年秋竣工の予定。

徳島県 鳴門市 **日本たばこ産業**

徳島工場 (約8万㎡) 05年3月閉鎖

引き渡しを受けた日亜化学工業はJT工場建物を新工場として活用。主力製品である白色発光ダイオード(LED)を用いたカーナビやモバイルパソコン向けの「中型液晶バックライト」などLED応用商品の生産拠点とする。2006年夏に生産開始予定。

企業名(工場所有)	凡例
大阪府 栄市 日本軽金属	時期
大阪工場 03年6月末引渡	概要
更地の状態で3万2693㎡をイトーヨーカ堂に売却(譲渡価格36億5900万円)。	
2004年4月22日「イトーヨーカドー津久野店」としてオープン。	

愛知県 名古屋 **愛知機械工業**

港工場(一部) 01年春閉鎖 03年12月引渡

全敷地面積13万1348㎡のうち土地11万2177㎡および建物8万3386㎡を現状有姿のまま中古車オークション運営会社USSに30億6000万円で購入。USSはリユース車専用オークション会場として活用。港工場は車両生産工場としてRV車を生産していたが、2001年3月末で生産終了。残りの約6000坪の土地には実験施設等があり愛知機械工業が現状のまま使用を続ける。

愛知県 岡崎市 **三菱自動車**

岡崎工場

工場閉鎖時期延期。岡崎工場車体生産ライン閉鎖および同工場生産車種の他工場への移管については、現時点で方針の変更はなし。閉鎖時期については「三菱自動車再生計画」の達成が確実に見込まれるようになった時点で改めて検討。

広島県 府中市 **日本たばこ産業**

府中工場 04年3月末製造中止

府中市は取得した総面積4万1000㎡の日本たばこ産業府中工場跡地に中・高一貫校開設を決め、さらにその予定地を除く約6600㎡に産業会館を建設予定。地場産業である木製家具などの展示・販売スペース、宿泊施設や宴会場などを設ける。2007年度着工、08年度のオープンを目指す。

埼玉県 川口市 **サッポロホールディングス**

サッポロビール埼玉工場 (敷地面積 約9000㎡) 03年9月閉鎖

複合開発シティ「リボンシティ」(愛称)へと再生させる計画。イタリアンレストラン、フィットネスに続き2005年11月29日商業施設街区にイトーヨーカ堂と103の専門店アリオモールからなる「アリオ川口」がオープン。2006年春以降、分譲マンションや公園などがオープン予定。(中心となる事業者は分譲住宅部分は東武鉄道、リクルートコスモス、商業部分はイトーヨーカ堂。各々必要な土地を取得の上事業化)

神奈川県 川崎市 **コマツ**

旧川崎工場(→その後物流子会社の拠点)

土地7万3128㎡を11億2800万円で購入。その後、島忠の巨艦店出店の計画が縮小されたことに伴い、3万㎡超を長谷工コーポレーションが取得。長谷工は不動産開発業者と組むなどして大規模マンションの開発に乗り出すと見られる。

神奈川県 川崎市 **いすゞ自動車**

川崎工場(一部) 05年2月下旬引渡

いすゞ自動車川崎工場の東側敷地、18万1525㎡をヨドバシカメラに153億7100万円で購入(同工場西側敷地は都市再生機構に譲渡済)。ヨドバシカメラは関東地区の物流拠点の設置を予定している。

東京都 江東区 **石川島播磨重工業**

豊洲工場 02年3月閉鎖

石川島播磨重工業および三井不動産が石川島播磨重工業の造船工場跡地(開発面積9.7ha)において商業・住宅複合開発を推進。商業施設の名称は「アーバンドック ちらほーと豊洲」(敷地面積約6万7500㎡、2006年秋オープン予定)、住居街の名称は「アーバンドック パークシティ豊洲」(敷地面積約3万㎡、2008年3月竣工予定)。商業施設の事業用地は、三井不動産が土地所有者の石川島播磨重工業から定期借地(20年間)。

東京都 武蔵村山市・立川市 **日産自動車**

村山工場 01年3月生産中止 04年3月閉鎖 05年3月末引渡

乗用車生産工場跡地の一部(敷地面積約13万7000㎡)を商業施設デベロッパのダイヤモンドシティに124億7800万円で購入。核テナントに百貨店の三越やジャスコなどが出店する東京都最大級のRSC「(仮称)ダイヤモンドシティ立川・武蔵村山ショッピングセンター」として2006年11月開店予定。

福島県 野田町 **福島製鋼**

旧本社工場(敷地面積2万9900㎡)

食品スーパー・ヨークベニマルに売却。「ヨークタウン野田」にヨークベニマル野田店が2004年11月12日オープン。「ヨークタウン野田」は約3haの敷地にヨークベニマルのほか、100円ショップなどが入る複合型ショッピングセンター。

茨城県 守谷市 **明星電気**

守谷工場(茨城県守谷市) 05年度内閉鎖 06年度7月末までに引渡

大和ハウス工業がTX守谷駅徒歩5分の明星電気守谷工場(電子応用機器製造)の敷地(6万6000㎡)を買い取り、大型SCを建設。2007年にも開業の予定。購入金額は51億5000万円。

全国の主な工場跡地開発

宮城県
仙台市

日本たばこ産業

仙台工場

日本たばこ産業仙台工場跡地と東仙台球場(旧JT球場)の敷地(計約11万7000㎡)にイトーヨーカ堂が進出し東北最大級のSCができる見通し。施設自体はJTが建設し、JT子会社の不動産投資会社に土地を併せて売却。イトーヨーカ堂が子会社と賃貸契約を結び施設を運営する。オープンは早くても2007年以降。

岩手県
大船渡市

ヤマハ発動機

ヤマハ大船渡ケミカル工場 03年末

閉鎖以来更地となっていた工場跡地(工業専用地域、約4万5000㎡)を大船渡市土地開発公社が5億5000万円で取得。1万2300円/㎡で販売し、県内外の製造業者や運輸業の数社が進出を検討している。

北海道
札幌市

サッポロ ホールディングス

サッポロビール札幌工場

イトーヨーカ堂が「サッポロガーデンパーク」内サッポロ工場跡地の一部(7万3720㎡)を賃貸し、イトーヨーカ堂を核テナントに111店舗の専門店街を構成する大型複合商業施設「アリオ札幌」を2005年11月23日にオープン。

昨今、広大な面積を確保できる希少な土地としてもはやされ、次々と開発の手が入る東京周辺の工場跡地。対して地方都市では、産業構造の変化に伴う大型工場の閉鎖で、その大規模な跡地のあり方が、街の今後を左右するといったケースさえ見られる。今号の特別企画では、都心部では宝の山であり、また、地方では地域活性化の切り札といっても過言ではないこの工場跡地について、活況を呈する売買マーケットの背景と、その具体的な開発手法を検証したい。

跡地開発の

マーケット
総論

財団法人日本立地センター
地域振興部 次長

高野 泰匡 氏

工場跡地等の低未利用地の活用が、 地域の新陳代謝を促す原動力に。

工場跡地利用の実態を示す 流動化効果のデータ

(財)日本立地センターは経済産業省の外郭団体で、1961年、主に工業を中心とした産業立地と、地域振興に関わる調査研究機関として設立されたものです。当財団では、昨今、企業において不動産、特に遊休地の流動化ニーズが顕在化してきたことを受け、2000年より「工場跡地等情報提供事業」という情報サービスを実施しています。これは、インターネットを通じた情報提供により、工場跡地といった未利用地への立地促進、産業団地等の分譲推進を目的とするものです。まず、この流動化効果のデータを基に、工場跡地と企業立地ニーズについての現状を解説してみたいと思います。

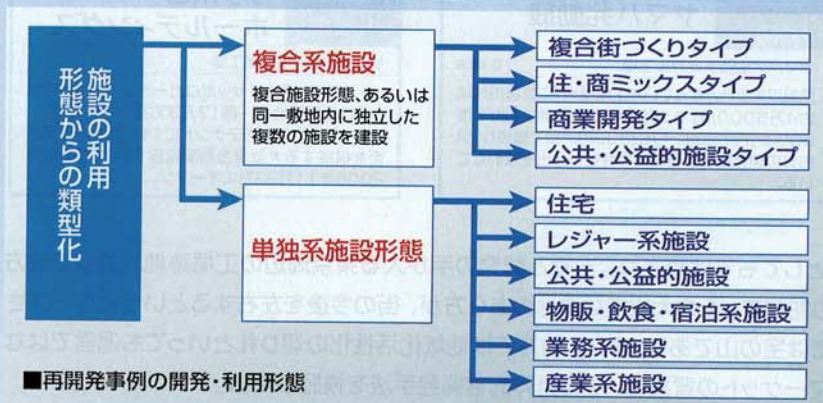
2003年度までで、当財団での調査による申告ベースの用地流動化効果は

計506件。すべてが工場跡地に関するものではありませんし、こうした取引は基本的に民間同士で行われるため、取引状況の正確な数値ではないことを最初にご理解ください。流動化効果のデータの内訳としては、工場跡地系が15.6%、産業団地系(工業団地、物流団地、業務団地等)が84.4%。2001年度、02年度、03年度で工場跡地系の占める割合は、それぞれ26.7%、11.9%、6.6%となっています。この情報提供事業における掲載件数割合で、もともと産業団地が約7割を占めるといった状況を考慮する必要がありますが、工場跡地への企業立地は、相対的にあまり多くないのは確かなことです。工場跡地を捉える場合、件数やボリュームというよりも、その質、個々の利用方法、すなわち様々な用途に活用できる事業用地のあり方として見ていったほうがよいと思います。

自治体の思惑をよそに、 多様化する跡地の利用用途

2003年度のデータにおける立地後の用途としては、「工場(本社、物流等併設含む)」が54.5%(02年までは50.8%)とほぼ半数以上を占め、以下、「物流・倉庫」が22.3%(同26.3%)、オフィスや宅地・住宅、特別養護老人ホーム、パチンコ業などの「その他用途」が12.8%(同22.9%)となっています。「その他」として、事務所などの業務系施設が多くなっているほか、「研究所」などの事例が初めて見られたのが03年度の特徴と言えます。

一般に自治体、特に地方では、工場を「雇用創出」や「地域活性化」の鍵として捉えているため、工場跡地を他用途に転用するのではなく、新たな工場誘致につなげたいと考えています。そのため、自治体レベルのホームページで



も、工場跡地の紹介など数多く目にします。しかし、基本が民間取引であるため、工場の再誘致に向けた積極的な関与はできず、紹介や相談に対応する程度にとどまっているのが現状です。結果として、他用途への転用も多く見受けられると言えるでしょう。

近年では、このような工場跡地を、都市再開発の種地として利用する例が増えています。開発・利用形態を見ると、住宅や商業、レジャー施設などの単独系と、これらを組み合わせた複合系に分けることができます。このうち複合系は、さらに①産・学・住などの機能を満たす「総合街づくりタイプ」、②マンションやショッピングセンターを中心にホテルやオフィスなどを加えた「住・商ミックスタイプ」、③大規模ショッピングセンターを核にテナントミックスとして形成される「商業開発タイプ」、④自治体を中心となって整備する「公共・公益的施設タイプ」などがあります。

また、事業の主体や形態で見ると①売却タイプ、②土地貸与・信託タイプ、③第三セクター方式を含めた共同開発タイプ、④自己運営や施設貸与を含めた自己開発タイプ、に分けられます。特に再開発については、投資回収を見込んで事業を行うため、オフィスなどの業務系や、マンションを中心に商業・アミューズメント的機能を付加した例が多くなっていると言えるでしょう。

一口に工場跡地の利活用といっても、地域や敷地面積によって大きな違いがあるのは当然です。例えば都市部では、工場や物流拠点としてはもちろん、ある程度の面積があればオフィス、住居、商業ビル、アミューズメント施設などに転用できるほか、特に都心部では、小

規模でも、公園やコンビニエンスストア、コインパーキング、あるいは墓地のような施設など、様々な業態への転用が可能です。

しかし、郊外に行くにしたがいニーズは限定され、地方都市では、大きな面積であればショッピングセンターやホームセンター、シネマコンプレックスに、また、小さいものは介護施設など福祉関連への転用が目立つ程度で、利活用にも限界があるのが実状です。

変動要素が大きい 低未利用地の需給バランス

バブル崩壊以降の低迷した経済環境下、廃業や生産拠点の統廃合、さらには海外への移転などで、数多くの国内工場が閉鎖されてきました。加えて、工場周辺の都市環境の変化による操業難、減損会計の導入など、工場をめぐる状況は著しく変化しています。様々な理由から、近年、工場跡地をはじめとする低未利用地が、不動産取引市場に大量に供給され、いわば供給過剰の状態が非常に長く続いてきたと言えます。

しかし、その状況もこの1、2年程で明らかに変化してきました。供給過剰感は薄れ、場所によっては逼迫した市場が形成されているのは周知の事実。大規模開発に適した大型の優良物件は、すでにその大半が開発され、極めて限定的ながら不動産バブルの状況が生じているとも言われています。また、物件不足に拍車をかけるもう一つの事象として、景気回復による土地の囲い込みが挙げられます。仮に、その企業にとって低未利用地であっても、財務状況が逼迫していないなら、将来的な利用の可能性を見越して、無理に低価格

で売りさばかなくともよいという心理が企業内で働いているのです。あるいは今ならば、値上がりの期待感さえ抱いているかもしれません。

不動産証券化などの手法が定着し、資金調達の手続きが広がったことも、昨今の工場跡地開発の一つの大きな特徴でしょう。特に外資系の投資企業などは、早期から金融不動産として工場跡地に目をつけ、オフィスビルなどの業務系施設、物流施設、あるいはマンションや商業施設をセットにした複合型の開発を展開してきました。また、工場跡地を所有する企業が不動産活用のノウハウを持っていれば、この投資マネーを資金に開発を推進していけるわけですから、先に述べた囲い込みと同様に、一般市場に売却用工場跡地が出なくなる要因とも言えます。

さらに、土地を活用する側のニーズも変化してきています。以前は郊外を中心に積極的に店舗用地を取得していたホームセンターや大型スーパーなどは、土地価格の低下とともに事業用定期借地などを利用しつつ、都市部での工場跡地への店舗展開に移行しています。供給、需要のこうした理由により、都市部の優良低未利用地は市場に出にくくなり、今後もその傾向は、年々強まってくるものと思われます。

地域によって異なる 低未利用地活用の課題

一方、すでに市場に出ている物件についても、いくつかの課題があります。

都心部での工場跡地転用はオフィスやマンションが中心であり、2003年問題をはじめとするオフィスビルの供給過剰は記憶に新しいところです。また、局地的なマンション急増による、都市インフラや教育施設の不足といった問題も起こっています。数年前に話題になりましたが、工場跡地が多かった東京都江東区ではマンション建設が相次ぎ、そのため局地的な児童急増で小学校が不足することから、こうした施設への協力金の付加が求められるような事態となりました。その他マンション建設については、高さやワンルームタイプの制限などを盛り込んだ規制、

条例等を設ける自治体が増えたり、各地で地元住民による建設反対運動が起こるなど、工場跡地の宅地開発に歯止めがかかる動きも活発になっています。逆に、先にも触れたとおり、工場跡地が住宅地と混在するような場合、周辺地域からの圧力により、将来、長期にわたって工場の操業ができるかどうかという不安があります。このような場合、工場跡地への工場再進出にはリスクが伴い、結果、転用の幅も限られてくるわけです。

小さなスペースであれば、スーパー銭湯や住宅展示場、フットサルコートなどの活用例も考えられます。しかし、住宅地域内で墓地などに転用するケースでは、地区住民から反対が起きる可能性もあるなど、都市部ならではの課題を抱えている自治体も多いのです。

他方、地方部において新たな障害となりうるのが、まちづくり三法(中心市街地活性化法、改正都市計画法、大店立地法)の改正です。先にも述べたとお

り、地方においては、工場跡地を、再度、工場の受け皿用地として利用したいと考えています。ただ、道路や電気、上下水道などインフラが整備されているというメリットがある反面、輸送コストなどから不利を被ることがあり、そのため敬遠されるケースが多いのです。この工場に代わる用地活用の大きな用途になっていたのがホームセンターやショッピングモールなどの商業施設でした。しかし、現在の法律が改正されれば、他の利用ニーズが考えにくい地方において、工場跡地の再活用の障害になる可能性が高いと言えます。

秩序あるまちづくりに不可欠な 工場跡地利活用の仕組みづくり

これまで述べてきたとおり、工場跡地は地価下落を背景に、都心部ではマンションやオフィスビル、地方都市ではショッピングセンターを中心に再開発事業が進められてきました。しかし最近では、都市の機能面と計画面の弊害

が顕在化し、各種の規制も行われるようになってきています。言い換えれば、社会的なニーズに合わせた、工場跡地利活用の仕組みづくりが必要となっているのでしょう。跡地を点としてとらえるだけでなく、工場跡地を種地として、地域なりを面としてとらえるような計画、まちづくりが求められているのです。利活用については、単に投資効率や収益だけでなく、社会環境、生活環境の変化に合わせて、例えば都心ならレンタルオフィス、保育園、託児所・託老所、温泉施設、高齢者介護サービスなど、公共性の強い施設への転用も考えるべきです。工場跡地は都市にとって希少な“資源”。これをベースに、秩序あるまちづくりを実施するため、まず、その“ルール”づくりに着手する必要があります。そのルールに則った上、都市の新陳代謝の起爆剤として工場跡地をうまく活用していくことが、地域活性化の原動力となるのではないのでしょうか。

自社工場 跡地開発

石川島播磨重工業株式会社
再開発プロジェクト室 室長

吉田 豊 氏

タウンマネジメントの早期導入が、 付加価値の高い再開発事業を実現させる。

「豊洲地区」約60ha 自社開発という決断

当社では現在、全社的な規模で工場を含めた事業所の再編を進めております。その中でも目玉といえるのが、東京・豊洲における未来都市を目指した再開発事業「TOYOSU Project」です。同地は、大正時代後期から昭和12年にかけて埋め立てが行われ、同14年から当社が造船所建設を開始。以来、約40haにおよぶ広大な土地を所有し、工場およびテクニカルセンターなどの製造、研究開発、設計の中核施設として

利用してきたところです。

これら施設の立ち退き計画が出たのは昭和63年頃のこと。都心と臨海地区を結ぶ都内主要道「晴海通り」が晴海運河を横断する形で延伸されることになり、建造した船舶の出入りに支障をきたすことが直接の原因となりました。

当社では以前、会社発祥の地である石川島(現佃島)の約17haを、同じような状況から一括売却した経緯があります。ここは、現在「大川端リバーシティ21」として再開発され、大成功を収めています。今回も当然、売却という選択肢が検討されましたが、東京駅か

ら3.5kmという非常に利便性の高いエリアに、約40haという広大な敷地を有していること、さらに、東京都が臨海副都心構想を計画している最中だったことなどを考え合わせ、売却ではなく、より付加価値の高い街づくりを目指そうという結論に達し、開発計画の立案に着手したのです。

十数年の歳月をかけ 検討を重ねた 「東京湾奥委員会」

自社開発を決定した後、最初に実施したのが、私的な諮問機関である「東京

湾奥委員会」の設立でした。著名な方々に委員をお願い、まずこの地に、どういう街づくりを行うべきかの検討を始めたのです。東京において、これだけ恵まれた敷地がある以上、月並みではなく、東京の再開発の目玉として、長く成功を収めるプロジェクトにしたい。そんな並々ならぬ決意が、経営陣の中にあっただと言えます。

この東京湾奥委員会を中心に、十数年にわたって検討を重ねてきたわけですが、その間には、臨海副都心計画の中止や、事業所移転に伴う補償問題など、いくつかの懸案事項がありました。また、社内に大規模な不動産を扱えるビジネスの専門家がいなかったことから、東京湾奥委員会とは別に、時には総務部内の一部署として、また時には不動産開発事業の一部門とかがたちを変えながら、情報収集を含めたプロジェクトチームを結成。委員会と協力しつつ検討を進めていきました。

こうした成果を踏まえ、平成13年に全社横断的に17名のメンバーによる再開発プロジェクト室を正式に立ち上げるとともに、土地開発事業のプロフェッショナルである三井不動産にコンサルティングをお願い、計画を煮詰めていきました。そして同年10月、東京都による「豊洲1~3丁目地区まちづくり方針」の発表を受け、当社としての再開発方針を策定しました。東京湾奥委員会で創り上げてきたコンセプトに従い、同地域の地権者である東京都や江東区、巴コーポレーションらと意見の交換や折衝を重ねながら、約60haの規模を持つ大規模再開発計画の概要をまとめたのです。

簡単にご説明すると、開発フレームとして、開発終了時点での就業人口は約3万3000人、居住人口約2万2000人を想定しています。

また、開発コンセプトとしては、

- (1)次世代型産業・業務の拠点づくり。
- (2)水辺に開かれた賑わいのある街づくり。
- (3)新しいライフスタイルに対応した都心住居の実現。
- (4)タウンマネジメントによる優れた都市環境の維持・向上と多地区

開発プロジェクトとの差別化。

の4点を挙げています。これらが最終的に採択される過程で、当社がイニシアチブを取れたのは、もちろん約40haの敷地を保有していたということもありますが、東京湾奥委員会による長年の努力が実を結んだということでもあるのでしょうか。

日本初の試みである タウンマネジメントの 初期導入

こうして、再開発事業が始まったわけですが、まず驚いたのが、近隣の方々が非常に好意的だったことです。事務的に行われがちな住民の皆さまへの工事説明会などでも、自然に拍手が起き「ぜひ、いい開発をお願いします」と、ご声援をいただいたほどです。これは、昭和14年の工場創業以来、約60年間にわたって地域との密接なつながりを持ってきた、その安心感があってのことだと思います。仮に同様の開発計画であっても、まったくの第三者では、こうはいかなかったのではないのでしょうか。

よりよい街づくりを実現する上で、こうした住民の方々との協調関係を維持することはとても重要であり、そのため今回の開発では、開始当初から「タウンマネジメント」を導入するという試みを実施しました。スタート時は、当社と都市再生機構、芝浦工業大学の3者によるものでしたが、その後、次々と企業に参画いただき、どういった街づくりをするか、概論形成やルールづくりからサイン計画、ランドスケープ、果ては舗道に利用する舗装材の材質まで、みんなで話し合いながら進めていきました。

同時に、開発案を住民の方々に包み隠さず説明して理解を得るとともに、工事の進捗の中で起こる不安や不満をストレートに話してもらえよう、「街づくり協議会」の中に「地域交流部会」という部会を設けました。窓口を一元化することで、住民サイドのご意見が出やすくなるとともに、私どもとしても情報を共有化できる便利なシステムであり、こうした誠意ある対応をすることで、良好な関係を維持していきたい



■写真上
豊洲1~3丁目完成予想図

■写真右
2002年撮影、解体前の石川島播磨重工業造船工場とその周辺

■写真右(次ページ)
開発が進む「TOYOSU Project」現在の進捗の状況

とっているのです。

一般論としては、街づくりがスタートしてから地権者が集まりタウンマネジメントをはじめ、結局、まとまらないといったケースが多々見受けられます。しかし、幸いにも豊洲は地権者が少なく、また皆さんがタウンマネジメントに積極的だったことから、開発当初から導入できた日本で初めての例となりました。

あえて手のかかる手法を取り入れたようにも見えますが、その分、整合性の取れた付加価値の高い街づくりが実現できると自負しております。実際、豊洲エリアの市場での評価が急速に高まってきているのが、その確かな証拠なのではないでしょうか。また、最初に苦労してコンセプトを明確化したことで、その後の意思決定のスピードが速いこともメリットでした。この3月には街開きを予定していますが、これだけの規模の開発にもかかわらず、開始からわずか4年あまりで、全体の3分の2の計画が確定しているというのも、あまり例がないことだと思います。

過去の歴史を踏まえた 未来都市“豊洲”を目指して

当社では今回の計画に伴い、本社ビルを建設し、全社を挙げて豊洲開発に取り組んでいます。また、埋め立て以来の造船事業の足跡を感じさせるドックやクレーンなどを「産業遺構」の名の元に残すことで、歴史ある街としての特性を明確にしています。

さらに、コンセプトにあるとおり、すでに豊洲に進出しているNTTデータや日本ユニシス、さらに移転が決定している芝浦工業大学を含めた次世代産業拠点を形成していきたいと考えており、当社をあわせたテクノロジーの香りのする街になると予想しています。

また、海を意識した開発として、どのビルからも海が見えるという、今までの日本にはないスタイルのビジネス街を目指しています。加えて、この“海”へのアプローチといった意味で、隣接する晴海、豊洲埠頭の地権者と共に「東京インナーハーバー連絡会議」をタウンマネジメントの一環として立ち上げ、

海と街とがマッチした付加価値の高い景観づくりに務めています。

街のイメージを一言で言えば「湾岸の吉祥寺」。充実した商業施設や大学があり、外から来る人はもちろん、そこに住む人たちにとっても住んで楽しい、歩いて楽しい街が目標です。そのためにヒューマンスケールの開発を心がけていますし、こうした方向性を明確にしていることで、新規参入する企業の方々にも安心して進出していただき、積極的に街づくりに参加してもらっています。

今回の経験を通じて感じたのは、私どものようなメーカーと不動産の本職であるデベロッパーとでは、目指す開発に対する視点が微妙に違うということです。地域への付加価値に対しても、取り組み方が大きく違っている。これは、実際に経験しなければ分からないことだと思います。こうした経験を、今後の当社の開発に活かすと共に、このノウハウを広く一般にも活用していただけたらと考えています。



都市再生プロデューサーとして、 社会ニーズに則した工場跡地開発を手がける。

民間活力の誘導を前提とした 都市再生プロデュース事業

私も行政法人都市再生機構は、都市基盤整備公団と地域振興整備公団の地方都市開発整備部門が統合するかたちで、2004年7月に発足いたしました。その主な業務としては、「都市再生の推進」、都市基盤整備公団から受け継がれる約77万戸の「賃貸住宅の管理等の業務」、研究学園都市の建設促進や地方公共団体の委託に基づく震災復興事業などの「国家的プロジェクト等への対応」、過去に行ってきた施設整備などの「計画的に事業を完了すべき業務(経過措置業務)」などがあります。中でも、都市の活力を取り戻し、その魅力と国際競争力を高める「都市再生の推進」は、我が国が抱える緊急課題であり、最も大きなウエイトを占める業務であると言えます。そして、当機構の事業の大きな特徴となっているのが、以前の公団のように自ら事業を推進するのではなく、民間に存在する資金やノウハウを引き出すべく誘導し、その下支えをしながらプロデュースしていくことにあるのです。

具体的な切り口としては、まず、①工場跡地など「大規模な産業構造の転換に伴う大規模な土地利用再編」です。これは従来から行ってきたことであり、今後も京浜や京葉の臨海部を中心に活発になると期待されている部分です。その他、②駅前や内陸部の高度利用されていない既成市街地における「生活・交流・経済の拠点の形成」、③「都市の防災性の向上と密集市街地の改善」、④民間事業者に定期借地権で土地を貸与してのファミリー向けを中心とした「民間賃貸住宅の供給促進」、⑤すでに持っている

賃貸ストックを活用した建て替えの実施や、福祉施設・子育て支援施設の併設を含めた「周辺生活拠点の整備」などを、民間活力を誘導しながら推進していくことが我々の事業方針となっています。

多様なスキームを駆使して 初期期からコーディネート

では、どのように都市再生をプロデュースしていくのか。我々がキーワードにしているのが「コーディネート」です。工場跡地でも、所有したまま活用したい企業もあれば、すぐに売ってキャッシュにしたい企業もあります。単純に土地を買い上げたり、貸与したりするのではなく、こうしたニーズを満たすために、構想・計画作りの初期段階から事業について先まで見越した計画を立案し、調整を進めるといったコーディネートが重要になっています。

以前までは、当機構(旧公団)が敷地をすべて買い上げ、自ら開発することが多かったのですが、今日では、自社開発を望む地権者に対し、必要に応じて工業専用や工業地域を住宅・商業系の用途地域に変える用途転換に関するノウハウを提供したり、手続きを進めるため、実際に行政との調整も行っています。また、売買の際の仲介や立地誘導を図るなど、様々な手法を駆使して、都市再生の実現に向けて業務を推進しているのです。

一例を挙げて説明しましょう。例えば工場を廃棄した後に土地を有効利用したくとも、資金がなくてできないといった場合、我々がまず、その一部を買い取ることで基盤施設の投資のための費用を提供し、企業はそれを原資に土地の付加価値を高めることができる。

つまり再生の第一歩を始めるための、お手伝いをするといったことでしょうか。さらに、工場用地を宅地などに転換する際には、基盤整備として道路計画を立てたり、土地の地形が悪い時には周辺の土地を含めた一体的整備を提案して敷地の形状を変えたり、公共施設を整備するため土地区画整理事業を推進することもあります。どのような手法が最適かを初期段階で提案し、最終的には民間企業が実施するビルや住宅建設をサポートするのです。

こうしたコーディネートを進める上で、当機構の大きな優位性となるのが、道路、公園などの公共施設の直接施行や受託、さらには区画整理事業等ができるという権能を利用して、都市開発事業の付加価値を高めることができることでしょうか。また、地方自治体と調整して都市計画を変更したり、土地利用計画を作ったりというノウハウがあるため、それが一般のデベロッパーと比較しても、工場跡地などの大規模開発を実施しやすくしているポイントだと思います。

環境共生の街づくり 住宅系整備事業の「新田」開発

一口に大規模な工場跡地開発事業と言っても、先に述べたとおり目的によって様々な手法があります。その具体例を、最近の案件を通してご説明しましょう。

一つは、東京の足立区で実施している新田三丁目地区(ハートアイランド新田)事業です。ここは平成8年にトーアスチール(株)より約19.7haの工場跡地を一括取得し、住宅の建設、公共施設の整備などを総合的に推進する住宅市街地総合整備事業という手法を活用し

て開発を進めてきました。同地は荒川と隅田川に挟まれた島状の地域で、道路や橋などの都市計画道路や都市計画公園の整備など、大規模な基盤整備が必要でした。それらの公共施設を、機構による直接施行で整備しています。また、国及び東京都によるスーパー堤防事業との連携により、災害に強い街づくりを行っています。

旧公団時代からの長期にわたる大規模開発事業であり、機構になってからは、建替団地等を除いて自ら賃貸住宅の建設・供給を行わないため、民間供給支援型賃貸住宅制度により賃貸住宅を供給しています。この制度は、都心居住の推進、良質な賃貸住宅の供給を促進するため、機構が整備した敷地を50年間以上定期借地し、民間の事業者がファミリー向けの賃貸住宅を建設・供給するものです。建設の基準としては、住戸規模は55㎡～91㎡の住宅が過半で、ワンルームタイプ等でも最小37㎡以上。さらに用途別容積配分に自由度がある場合、つまり商業やオフィスが作れる場合でも半分以上は賃貸住宅とし、性能水準は国や機構の住宅と同様の性能を確保することを条件としています。また川沿いの街ということで、魅力的な川の手景観の形成についても力を入れ、デザインコンセプトを元に、さらに住宅系らしい環境共生に力を入れた街づくりを進めています。

機構の直接施行による道路や都市計画公園などの整備と、こうした条件を踏まえた開発を実施することで、住宅を中心とした、美しく安全で快適な街づくりを実現していきます。

これからの開発モデルとなる 複合型開発を実現した「川口並木元町」

大規模な工場跡地の場合、一般的には土地を全部買ってほしいと望む所有者が多く、新田はその典型的な例といえます。これに対し、リターンだけでなく自らリスクも持ち、共同開発を実施するケースもあります。それが二つ目の埼玉県川口市並木元町(リボンシティ)の開発計画です。ここは11.8haに及ぶサッポロビール(株)の工場跡地ですが、同社とは旧公団時代にも恵比寿ガーデンプレイスを開発した経験があることから、共同開発を希望していました。その中で、初動期の計画づくりの段階から機構に計画策定が委託され、道路付けなどの基盤整備、どんな施設を導入すべきかといった土地利用等のコーディネートをはじめたのです。そして初期の提案から協議を進め、最終的な土地処分の方法やその際の条件整理などを行いました。

開発計画としては、民間事業者による分譲住宅、戸建住宅、商業施設の展開及び、サッポロビール(株)によるレストラン・フィットネススクラブの運営です。そして、機構は一部敷地(2.3ha)を取得し、新田と同様の民間供給支援型賃貸住宅を実施。メインストリートとなる道路や公園は、機構が整備し、川口市に移管するというものでした。

川口市にとってこの工場は、税収面や雇用面も含めて重要な位置づけにあったはずですが、道路・公園用地などをサッポロビール(株)が負担することで地域に還元し、一方サッポロビール(株)

としては、工場跡地の付加価値を高め早期かつ好条件での売却等ができました。こうした地方自治体や地権者、事業者間の開発利益を応分にバランスよく享受できるように調整することが、プロデュースのもっとも重要なポイントであり、その意味で川口は、今後のビジネスモデルとなる案件だったと言えるでしょう。

地域のポテンシャルと ニーズ見極めが必須条件

東京都心部の大規模な工場跡地開発は、すでにピークを過ぎたと言えるでしょう。京浜・京葉臨海部等については、産業構造の変化等による工場跡地等大規模低未利用地の土地利用転換における都市構造再編が望まれています。

当機構としては、工場跡地が出ればどこでも開発するというわけではありません。東京、大阪、名古屋、福岡の4大都市圏ならまだしも、それ以外の地方都市については、なかなか難しいというのが本音のところ。特に地方都市においては、中心市街地の活性化が重要なテーマであり、大規模工場跡地の土地利用転換は実態として厳しいものがあります。

大規模開発における施設等の建築物整備は、民間企業が開発主体である以上、用途が住宅であれ、商業やオフィスであれ、それによってエンドユーザーに喜んでもらえる街が形成できるかどうか。言い換えれば、潜在力も含め、それだけのポテンシャルを持った地域かどうかが重要なのです。つまり、出口戦略が明確であることが大切であり、ニーズはあるのか、利用するユーザーがいるのか、あるいは公共団体の意向はどうかといった点を、案件が上がった時点で調査して決定していくことになります。その意味でも、川口のようなケースは、当機構が得意とする基盤整備や住宅系の開発と、商業やオフィスを得意とする民間企業が共同で進めた複合型都市開発の成功事例です。こうした実績を一つ一つ積み上げていくことが、民間による都市再生の推進をプロデュースする当機構の社会的に重要な役割だと認識しております。

