

# 不動産ビジネスの 経営戦略

「業界(ディベロッパー系)の動向と、  
企業が求める人材について」

平成19年12月6日木曜日

UR都市機構 本社  
住宅経営部 ストック再生事業チーム  
河野和也

## 企業紹介

URってどんな会社？

# 沿革

1955  
(S30)

1975  
(S50)

1981  
(S56)

1999  
(H11)

2004  
(H16)

日本住宅公団

宅地開発公団

住宅・都市  
整備公団

都市基盤  
整備公団

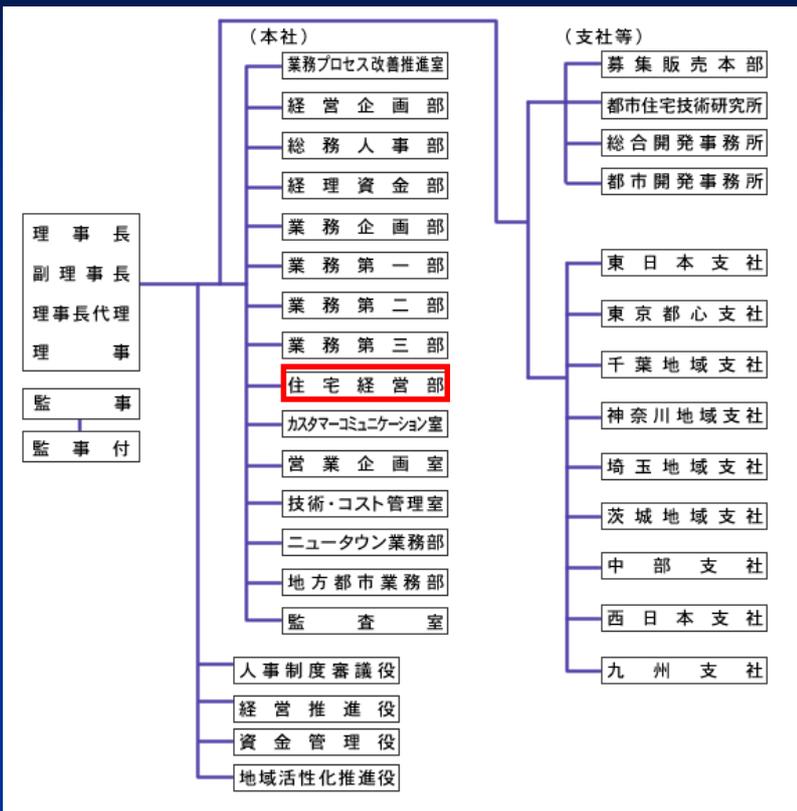
都市  
再生  
機構

(地方都市開発整備部門)

地域振興整備公団



# 組織体制、概要



## ◆組織名称

独立行政法人都市再生機構  
(通称:UR都市機構)

## ◆主務大臣

国土交通大臣

## ◆資本金

8,843億円(平成18年3  
月末現在)

## ◆職員数

4,157人(平成19年4月  
1日現在)

# 企業理念

## ◆URミッション(使命)

人が輝く都市をめざして、美しく安全で快適なまちをプロデュースします。

## ◆URスピリット(信条)

- ・ CS（お客様満足）を第一に、新たな価値を創造します。
- ・ 創意工夫し、積極果敢にChallenge（挑戦）します。
- ・ 力を結集し、Speedy（迅速）に行動します。

# URが行う4つの主な業務分野

## ◆都市再生の推進

- ・ 都市再生をプロデュースするとは？

## ◆賃貸住宅の管理等

- ・ 公団住宅からUR賃貸住宅へ
- ・ 全国77万戸の住宅を管理する世界一の大家さん

## ◆国家的プロジェクト等

- ・ 阪神・淡路大震災のような災害の復興事業

## ◆計画的に事業を完了すべき業務(経過措置業務)

- ・ ニュータウン整備等

# URがプロデュースする都市再生の業務分野

- ◆産業構造の転換に伴う大規模な土地利用再編
- ◆都市における生活・交流・経済の拠点の形成
- ◆都市の防災性の向上と密集市街地の改善
- ◆民間賃貸住宅の供給支援等を通じた良好な住宅市街地の形成
- ◆既存賃貸ストックを活用した地域生活拠点

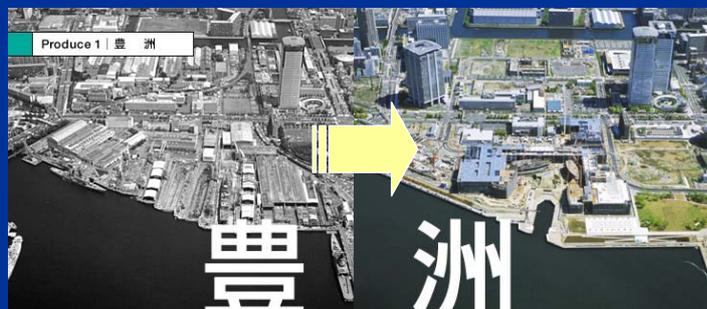
# URがプロデュースする都市再生の業務分野

- ◆産業構造の転換に伴う大規模な土地利用再編  
例) 豊洲、さいたま新都心、みなとみらい21 等
- ◆都市における生活・交流・経済の拠点の形成  
例) 大崎駅周辺、川崎駅西口(ミュージア川崎) 等
- ◆都市の防災性の向上と密集市街地の改善  
例) 三軒茶屋 等
- ◆民間賃貸住宅の供給支援等を通じた良好な住宅市街地の形成  
例) 芝浦アイランド、東雲キャナルコート 等
- ◆既存賃貸ストックを活用した地域生活拠点  
例) 草加松原団地 等

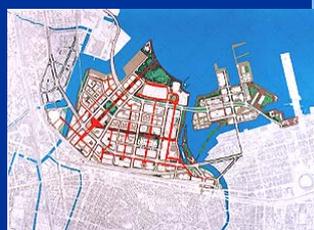
# URがプロデュースする都市再生の業務分野

## ◆産業構造の転換に伴う大規模な土地利用再編

例) 豊洲、みなとみらい(MM) 21、さいたま新都心 等



# MM21



# URがプロデュースする都市再生の業務分野

## ◆都市における生活・交流・経済の拠点の形成

例) 川崎駅西口(ミュージア川崎)、大崎駅周辺 等

# 川崎駅西口



# URがプロデュースする都市再生の業務分野

◆都市の防災性の向上と密集市街地の改善

例) 三軒茶屋 等



# URがプロデュースする都市再生の業務分野

◆民間賃貸住宅の供給支援等を通じた良好な住宅市街地の形成

例) 芝浦アイランド、東雲チャンネルコート 等



東雲



# URがプロデュースする都市再生の業務分野

◆既存賃貸ストックを活用した地域生活拠点

例) 草加松原団地 等



草加松原団地

## 仕事内容の紹介

URの役割って何？

# 都市再生のプロデューサー

プロデューサーはその企画立案や資金・スタッフなどを調達して実現に導く役割を担う人。

(出典:「はてなダイアリー」より抜粋)

## 開発 (Project) の仕組み

- 開発が始めるきっかけ  
　　<企画構想段階>
- だれがリスクを取るか  
　　<計画策定段階>
- どのようにして開発は進むのか  
　　<事業実施段階>

都市再生を舞台に演じるスタッフたち

行政、地権者、デベロッパー、ゼネコン、コンサル 等

# 開発 (Project) の流れ

企画構想段階

計画策定段階

事業実施段階

管理運営段階

土地所有者(地権者)

コンサルタント

デベロッパー

管理会社

ゼネコン

協議



指導

地方公共団体(行政)

## 都市再生をプロデュースするURの役割 ～コンサルタント的役割

### 企画構想段階 ～ 計画策定段階

開発が始まるきっかけは、土地所有者や行政のなんとかしたいという一念から。例えば...

「所有している大規模な工場を閉鎖したいけど、跡地の活用方法が分からない」

「賑わいが失われた中心市街地を何とかしたい」 等々  
でも、進め方が分からないという場合が多い。

#### URの役割の一例

- 整備構想案の策定(開発コンセプト)
- 土地利用計画案の作成
- 民間事業者等のニーズ把握

# 都市再生をプロデュースするURの役割 ～デベロッパー的役割

## 計画策定段階 ～ 事業実施段階

開発においてリスクをとるのは、開発をてがけるデベロッパーや資金を投下する出資者

しかし、先が見通せない計画策定段階でのリスクテイクは、投下した資金を確実に回収したい民間デベロッパー等にとって、正直避けたいところ...

リスクの一例

- 許認可リスク
- 合意形成リスク
- スケジュールリスク



URの役割の一例

- 行政協議・コーディネート
- 土地や保留床の一部取得
- 民間デベロッパーの公募

# 都市再生をプロデュースするURの役割 ～エリアマネジメント

## 事業実施段階 ～ 管理運営段階

開発リスクの見通しが立つと、いよいよ建設工事がはじまり、開発自体は終焉を迎える。

ただし、“まち”としては、これから長い旅路がはじまる...



URの役割の一例

- 基盤整備工事
- 工程調整
- 賃貸住宅管理

# 具体的にはどんな 仕事？

## とある日のスケジュール(某月某日)

時間	内容	場所
10:00-12:00	クライアントと打合せ	都内某所
12:00-13:30	昼食 <移動>	都内某所
13:30-16:00	行政協議 <移動>	区役所
16:00-18:00	内部打合せ <移動>	事務所内
18:00-19:00	勉強会の設営	区民会館
19:00-21:00	地元勉強会	区民会館
21:00-	反省会	都内某所

## 地元勉強会の様子



## 地元勉強会の様子



# 地元勉強会の様子



## 都内有名プロジェクトの比較

一口で開発といっても、事業手法によって、進め方は随分違う



六本木ヒルズ  
(2003年4月開業)

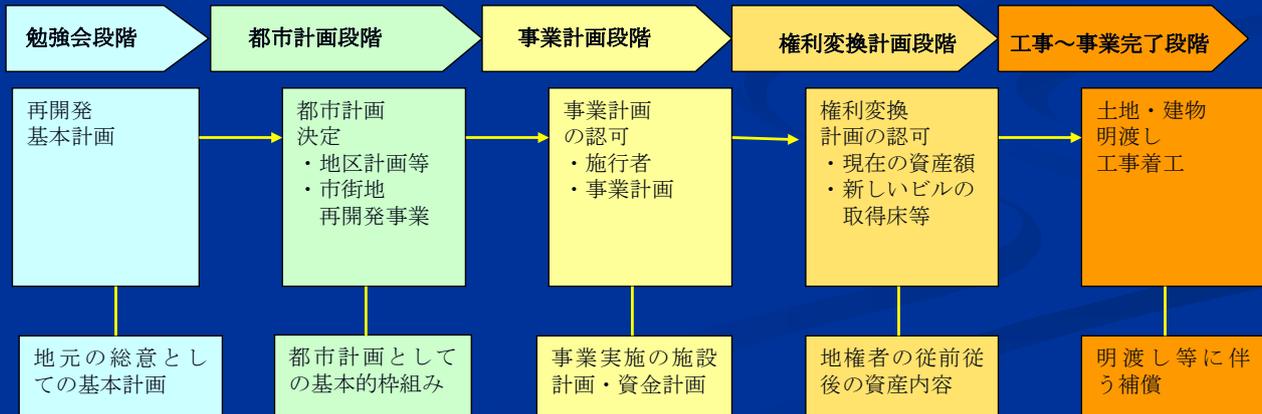


東京ミッドタウン  
(2007年3月開業)

# 勉強会の内容 <再開発事業編>

## 1. 一般的な再開発事業の進め方について

- ・まず、地権者のみなさんの合意のもとに、再開発基本計画をまとめることを目的とした勉強会等を行います。
- ・次のステップは、再開発事業の準備組織をつくり、その合意のもとに再開発基本計画に基づいた都市計画決定に向けて関係機関と調整しつつ、事業内容をさらに詰めることとなります。
- ・都市計画決定後は事業の枠組みが固まりますので、市街地再開発事業を実施する者（「施行者」という。）を決め地権者の合意形成を図りつつ、本格的な事業計画を作成することとなります。
- ・事業計画の認可後は、建物の設計や権利調整を行いつつ、最終的な個人ベースの現在の資産額を新しいビルの取得床に置き換える（「権利変換」という。）権利変換計画を作成することとなります。
- ・権利変換計画の認可後は、施行者より明け渡しを請求し、建物の工事をを行い、完成後に清算することとなります。



# 勉強会の内容 <再開発事業編>

## 2. 再開発事業の種類、仕組みについて

- ・市街地再開発事業の施行者には、地区の特性に応じて下記のような者になることができます。

	<施行者>	<地区の特性>
第一種市街地再開発事業 (権利変換方式)	個人施行者	地権者が5人未満の場合や特定の人が権利者の同意を得て事業を行う
	市街地再開発組合	地権者が5人以上で組合を設立して事業を行う
	再開発会社	地権者の2/3以上の参画を得て設立される株式会社等が事業を行う
	地方公共団体（市など）	駅前広場や都市計画道路等の公共施設の整備を主たる目的とする事業を行う
	独立行政法人都市再生機構	再開発を促進すべき相当規模の地区の計画的な整備改善等のために事業を行う
	地方住宅供給公社、首都高速道路公団等	住宅建設や自動車専用道路の新設等と併せて必要な場合に事業を行う

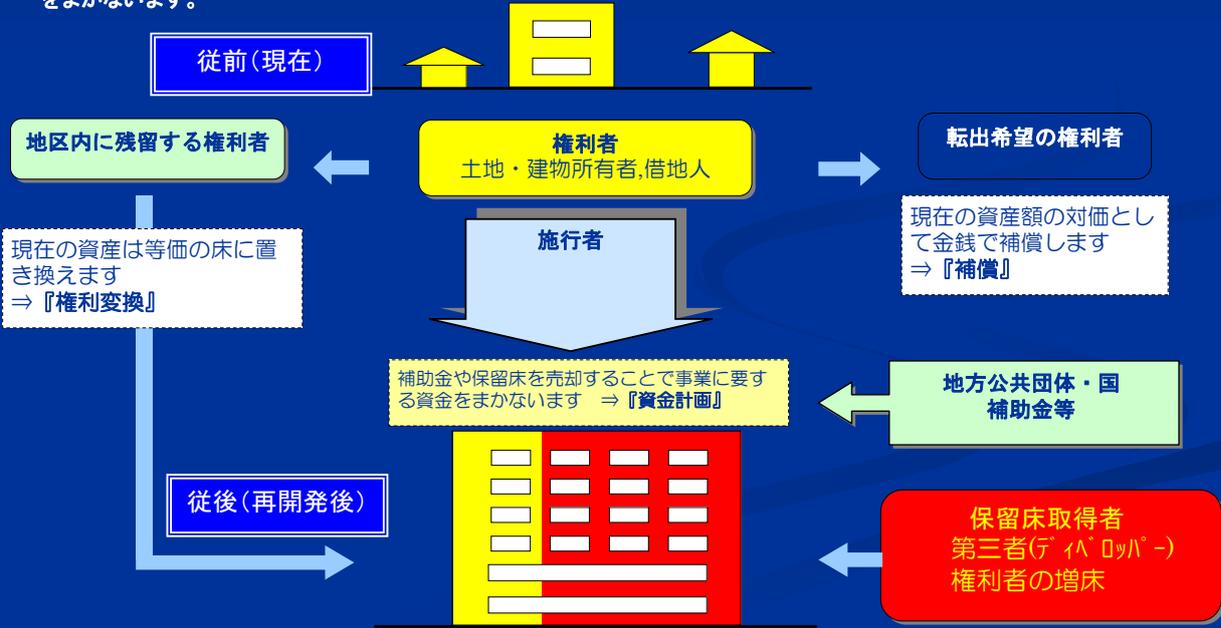
### 第二種市街地再開発事業

- ・安全上・防災上きわめて危険な地域または防災広場等の重要な公共施設の整備が必要な地域に限定されている。
- ・用地買収方式により事業を行う。
- ・施行者は地方公共団体と機構等、および再開発会社に限定されている。

# 勉強会の内容 <再開発事業編>

## 3. 再開発事業の種類、仕組みについて

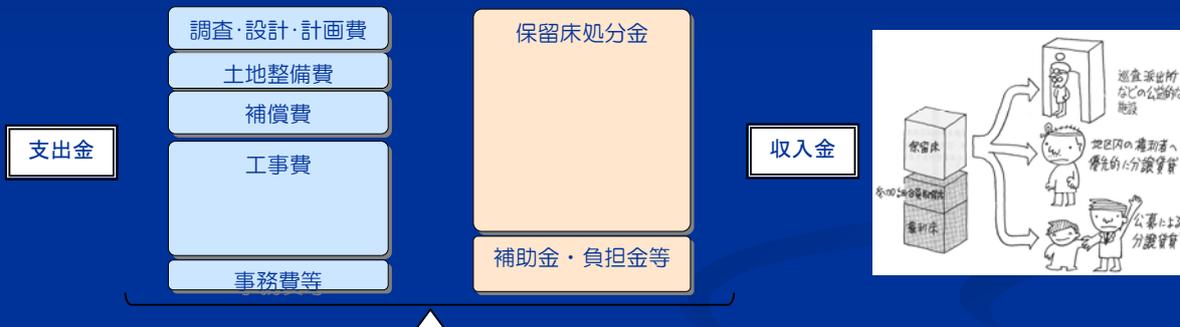
- ・市街地再開発事業では地権者のみなさんの現在の土地・建物の資産(「従前資産」という。)を評価し、その価額に相当する再開発ビルの床(「従後資産」という。)に権利変換することが基本になりますが、地区外に転出を希望する方に対しては、その補償の対価として金銭の給付を行います。
- ・地権者が権利変換で取得する床(「権利床」という。)のほかに、余剰となった床を第三者に売却する床(「保留床」という。)を確保して、再開発ビルを建設し、保留床を売却する(「保留床処分」という。)ことで事業に要する費用をまかないます。



# 勉強会の内容 <再開発事業編>

## 4. 再開発事業に要する資金について

- ・施行者は工事費等の支出金(「総事業費」という。)と保留床処分金、補助金等の収入金との収支バランスをとって事業を行いますので、保留床をどの程度確保でき、いくら金額で保留床処分ができるかが事業成立の鍵になります。
- ・保留床処分性を高めるためには、需要に見合う施設計画を立案し、早期に保留床処分見通しを得る必要があります。



支出	調査設計計画費	現況調査、事業計画作成費、建築設計費、権利変換計画作成費等の事業の計画立案に係る諸費用。
	土地整備費	再開発ビルの工事に伴い必要となる既存建物の除却費や整地費、仮設店舗の設置費に係る諸費用。
	補償費	土地等の資産に対する補償と明け渡しに伴い通常発生する損失の補償がある。
	工事費	再開発ビルの建設工事や道路等の公共施設の整備に必要な工事費。
	事務費等	施行者の運営や必要な資金借入れに対する利子。
収入	保留床処分金	保留床の売却代金として、ディベロッパー等から得られるもの。
	補助金・負担金等	国・地方公共団体からの補助金。道路等の公共施設の管理者からの負担金がある場合もある。

# まとめ

## 仕事面で苦勞してきたこと

- 関係者間の調整
  - ・近隣紛争、地権者対応
  - ・行政協議、事業パートナーとの調整 等
- 経済、社会情勢の変化への対応
  - ・制度改正、組織改革への対応
  - ・発注者から受託者へ

## この仕事で面白いと感じたこと

- **自分の世界が広がる**
  - ・他分野の人との交流がある
  - ・常に新しい刺激ある
- **後世に残る仕事である**
  - ・汗をかいた分だけ、思い出にも残る
  - ・何より地図に残る仕事である

## 業界に求められる人材

- マニュアル人間にならない
- 旺盛な好奇心
- 間違いにはノーと言える勇気
- コミュニケーション力
- バランス感覚
- 熱い心と冷静な判断力
- 飽くなき向上心

おわり