

鑑定セミナー

変容する時代における 再開発の現状と 不動産鑑定士の役割



伊藤 憲氏
日本不動産研究所



久保 智志氏
東京建物



田代 隆康氏
谷澤総合鑑定所



司会
吉村 真行氏
吉村総合計画鑑定

○吉村 本日の鑑定セミナーは、「変容する時代における再開発の現状と不動産鑑定士の役割」と題して、複雑化・多様化し変容している時代における再開発の現状と、不動産鑑定士に求められる、あるいは期待される役割、取り組みなどにつきまして、日頃これらのテーマに広くかかわられている皆様にお集まりいただきまして議論をしていきたいと思ひます。

私は、司会を担当させていただきます株式会社吉村総合計画鑑定士の吉村です。公益社団法人東京都不動産鑑定士協会の会長、そして、特定非営利活動法人日本不動産カウンセラー協会の理事長の立場としても、本日のテーマに関しては大きな関心と問題意識を持っております。

2020年の東京オリンピック・パラリンピックを控えまして東京都心部を中心に多くの再開発が実施あるいは計画をされておりますけれども、1964年の東京オリンピック・パラリンピックの高度経済成長期とは違った姿が再開発においても多く見受けられます。本日のテーマは、今後の街のあり方や人々のライフスタイルなどにも大変大きな影響を及ぼす再開発、そして、再開発において不動産鑑定士などの専門家・実務家が貢献できる機会を考える際に大変興味深いテーマであると思ひますので、皆さん、どうぞよろしくお願いいたします。

まず最初に、再開発とは何かということを確認したいと思います。再開発といいますと、駅前再開発など都市再開発法による第一種市街地再開発事業などをまずはイメージするのではないかとと思ひますが、容積割増や高度利用推進のため、特定街区、高度利用地区、総合設計制度、再開発等促進区、誘導容積型地区計画、高度利用型地区計画、さらには、都市再生特別地区や国家戦略特区などさまざまな制度・手法が活用されています。一方で、容積割増や高度利用推進をあえて目指さない再開発もあると思ひます。



PROFILE

伊藤 憲 (いとう けん)

一般財団法人日本不動産研究所 本社事業部 次長 都市開発推進室長
不動産鑑定士・再開発プランナー

1996年 明海大学不動産学部不動産学科卒業

同年、財団法人日本不動産研究所(現：一般財団法人日本不動産研究所)入所

以後、同所 札幌支所(現：北海道支社)、東京支所(現：本社事業部)、コンサルタント部等に所属

また、再開発と類似した言葉としまして、開発、不動産開発、都市開発、都市づくり、まちづくり、土地の有効利用・有効活用・利活用などがありますが、社会のニーズが複雑化・多様化する中で、先ほど申し上げたようなさまざまな制度や手法が活用されている昨今におきましては、不動産や都市に関する再開発としてこれらをいわゆる「再開発」と広く捉えたほうが再開発の本質が見えてくるのではないかとと思ひます。

そして、社会のニーズが複雑化・多様化し、IoTやAIなどで加速する第4次産業革命と言われる時代が到来し、変容している時代における再開発のあり方などについて、課題と目標などを意識しながら議論を深めていきたいと思ひます。

最後に、不動産鑑定士に求められる、あるいは期待される役割や取り組みについて議論をしたいと思ひます。

さて、本日は3人の方々にご出席をいただいております。

まず、東京建物の久保智志さんです。久保さんは、さまざまな再開発プロジェクトにおいて陣頭指揮をとられておりますので、本日は再開発の事業者としてのご意見が伺えるのではないかとと思ひます。

次にご紹介するのは、日本不動産研究所の伊藤憲さんです。伊藤さんは、鑑定とコンサルティングの両方に精通され、再開発に関しましても、さまざまな局面において、単なる評価だけではなく、難易度の高いコンサルティングなどにも及んだ幅広い業務に携わっておられます。

3人目は、谷澤総合鑑定所の田代隆康さんです。田代さんもさまざまな再開発に関与し、大変豊富な経験と実績が顕著な実務家であります。現在も多くの再開発のプロジェクトに関与されておられますので、再開発の第一線で活躍されている実務家のお立場から大変興味深いお話が伺えるのではないかとと思ひます。

再開発への取り組み方

それでは、それぞれ専門家・実務家としての取り組みの現状について、自己紹介とともに、再開発に対する考え方や取り組み事例の紹介などを交えて具体的にお話をいただきたいと思います。最初に、久保さんからお願いしたいと思います。

○久保 東京建物の久保と申します。最初に、自己紹介と、当社の再開発事業の取り組みについて、簡単に紹介させていただければと思います。私自身は、社会人歴は概ね20年になりますが、そのうち約15年間、ビルを中心とした複合再開発の開発推進業務に携わってきました。

担当した竣工済プロジェクトでいいますと、「霞が関コモンゲート」（文科省などの国とのPFI・市街地再開発事業）やみずほ銀行やアマン東京にご入居いただいている「大手町タワー」などのプロジェクトを担当してきました。また鑑定という切り口でいいますと、途中、鑑定の勉強もしたいと考え、鑑定士の二次試験を受けたりしましたが、結局鑑定の実務経験を積むことなく、開発推進業務の仕事を今までしてきました。

会社としては、従来から、ビル・住宅などの用途に限らず、再開発事業には積極的に取り組んでいます。特に最近その傾向は強く、企業のリストラ（売却）ニーズもあまりなく、大規模な土地が出てくる環境下ではないため、都心エリア中心にはなりますが、地権者の方々と共同して進める再開発事業により注力して取り組んでいます。

住宅事業でいうと、竣工した目黒駅前の再開発事業や、豊島区新庁舎の再開発事業などを手掛けていますし、私が所属するビル事業部門では、日本橋・

八重洲・京橋地区における再開発事業は当然ながら、港区・渋谷区等のエリアにおいても、再開発事業に取り組ん

でおり、私自身も市街地再開発事業を数件担当させていただいております。また、再開発事業と合わせて、今後より一層ニーズが増えてくる公の財産と一体となった有効活用事業、PPP事業にも、当社として力を入れて取り組んでいます（資料1）。

そういう意味では、開発業務の流れが、市街地再開発事業やPPP・PFI事業などの分野にシフトしていることもあり、我々都市開発に携わる人間として、より高度な知識や経験と共に、人との接点をしっかり持ち、まとめていくことのできるコミュニケーション能力や調整能力がより一層求められる時代にきていると痛感しております。

○吉村 続きまして、伊藤さん、よろしくお願いいたします。

○伊藤 日本不動産研究所の伊藤でございます。私の経歴を簡単にご紹介しますと、大学を卒業して鑑定業界に入って、約22,3年といったところでございます。当初5年間、札幌支所勤務ということで、牧場の評価など、いろいろ幅広い評価業務を行っていましたが、ちょうどJリート元年のあたりから東京に異動になりまして、証券化対象不動産の評価などを担当しておりました。ただ、その一部で、再開発の評価コンサルなどを掛け持ちでやっていた状況が何年か続いていたのですが、直近の8年間はほぼ再開発、それから、共同ビル事業、区画整理といったコンサルティング業務に特化しております。

弊所の現業部門は、従来、コンサル部門、鑑定部門、研究部門という3つの部門だけだったのですが、その後専門性を高めるべく部門が細分化いたし



PROFILE

久保 智志（くば さとし）

東京建物株式会社 都市開発事業部 グループリーダー

1996年 東京工業大学土木工学科卒業

1999年 早稲田大学大学院理工学研究科卒業

2005年 東京建物株式会社入社

以後、都市再生プロジェクト推進部・企画部を経て現在の部署に所属

【資料1】 東京駅前八重洲一丁目東地区（左）と豊島区旧庁舎跡地開発（Hareza（ハレザ）池袋）（右）



まして、2014年5月から、再開発事業、共同ビル事業などの開発系の業務に特化した都市開発推進室が発足いたしました。現在そちらに所属しております。

最近かかわった完成事例としましては、主に東京都心部、それから、地方でいきますと、札幌中心部などの大街区や都市再生特別地区制度を活用した再開発事業、具体的には「GINZA SIX」「京橋エドグラン」「さっぽろ創世スクエア」などの事業にかかわらせていただいております。そのほか、共同ビル

事業にかかわる資産評価、コンサルティング業務を担当してまいりました（資料2）。



PROFILE

田代 隆康（たしろ たかやす）

株式会社 谷澤総合鑑定所 コンサルティング部 取締役 部長
再開発プランナー

中央大学 法学部 卒業

平成18年 谷澤総合鑑定所 九州支社長

平成24年 同社 東京本社 コンサルティング部 部長

平成29年 同社 取締役

平成24年度 再開発コーディネーター協会 高山賞受賞（再開発コーディネーター部門）

現在は、こういった再開発、共同ビル事業における評価業務のほかに、権利変換計画作成業務や共同ビル事業の権利調整モデルの作成業務なども実施しております。こういった再開発関連業務は、一般鑑定業務に比べますと長期スパンで非常に根気のいる仕事ですけれども、やはり竣工したときの竣工式の達成感は何物にもかえがたいものがあります。また、地図に残る仕事ができるということで、これらをモチベーションに取り組んでいるうちに、やめられずに今日に至っているという状況でございます。

再開発は、その時代に適合した資産を再構築していくことと思っております。時代という点にしましては、やはり再開発のやり方や法制度も時代とと

もに変わっていくということかと思います。再構築の内容には2つの側面があるかと思います。1つ目は、皆さんが夢を語り合うといいますか、計画について、こうしていきたいねという非常に建設的な側面があります。もう一つは、一種事業などではさまざまな立場の地権者が一つ屋根の下に入られるということで、なかなか全員が納得いただく調整というのが難しいという非常に現実的な側面もあります。我々不動産鑑定士は、どちらかというとその現実的な側面に直面するという場面が多いのではないのでしょうか。その中で地権者の不安を払拭すべく日々取り組んでおります。

○吉村 それでは、田代さん、お願いいたします。

○田代 私は谷澤総合鑑定所に所属しております。もともと鑑定をベースとしてやっている会社なのですが、入社時より、再開発事業やまちづくりに取り組んでいます。私は、もともと九州支社に配属され、基本的には九州の再開発をメインでずっとやってきました。52歳の時に、東京に転勤してきました。会社としては東京に新たにコンサルティング部を組織し、全社を総括しているような状況になっています。東京のコンサルティング部にてカバーしているのは沖縄・九州から北海道まで、全国を見て調整しています。

業務としては、当然、鑑定事務所なので、当初は評価、従前地の評価、従後資産の評価というところが標準的業務内容だったのですが、事業に携わりいろいろなコンサルタントと話しあい、業務を進めているうちに、最終的にはコーディネート業務を行うべく形で事業を進めてきたというのが、私の個人的な再開発に携わってきた経緯です。

実際に業務としてかかわっているものとしては、地方の案件も幾つかあり、東京の案件もあります。やはり再開発やまちづくりというのは非常に手間ひまのかかる事業で、また、

【資料2】 京橋江戸グラン



権利者の合意を得るために地元への説明、対応が日々必要なので、机上の作業のみならず現場対応も全部並行して行うということで非常に大変な仕事だと思います。

東京と地方の間に横たわるギャップ

あと、現状における再開発事業の、地方と東京の間に、ものすごいギャップを感じます。東京、特に港区、中央区云々では、容積率を1,000%, 1,500%などすごい勢いで床面積を増やしていこうとする状



PROFILE

吉村 真行（よしむら まさゆき）

株式会社吉村総合計画鑑定 代表取締役社長

不動産鑑定士・一級建築士・不動産カウンセラー・再開発プランナー・CRE (USA)・FRICS (UK)

1988年 東京大学工学部建築学科卒業

1990年 東京大学大学院工学系研究科建築学専攻修士課程修了

安田信託銀行（現みずほ信託銀行）開発事業部・不動産企画部・不動産鑑定部等にて再開発・信託・コンサル・鑑定業務等に従事した後、1999年吉村総合計画鑑定を創業

公益社団法人東京都不動産鑑定士協会会長

特定非営利活動法人日本不動産カウンセラー協会理事長

公益社団法人日本不動産鑑定士協会連合会常務理事・災害対策支援特別委員長・住宅ファイル制度特別委員会委員長代理・総務財務委員会副委員長

【資料3】 パシフィックセンチュリープレイス丸の内



況があり、それでマーケットが成立し得る。これが都心から少し離れ、郊外や地方に行くと、容積率が600%あったとしても使えない状況です。

昔、はやった言葉で「身の丈再開発」という言葉があったのですが、市場の動向を考慮すれば「身の丈再開発」は正しいけれども、大手資本が大きい郊外型施設をどーんとつくと、せっかくまちづくりをしても、競争力で負けてしまう。だから、痛しかゆしの状況がものすごく地方において出てきている。再開発事業そのものにしても、東京とそれ以外ということで、物の考え方とかいろいろなものは変えていかざるを得ないのだなということを、最近痛切に感じています。

昨日、たまたまある地方のプロジェクトで、地元で話して、行政と話して、議員と話して、それでもなかなか埒があかずに、どういう形にまとめていくのかというのを今悩んでいます。先ほど伊藤さんが言われたように、プロジェクトは、でき上がると非常にうれしくて、やったな、という達成感があるのですが、それにたどり着くまでが常に困難で、やっているときは、たまらないなと思いながら、でも、でき上がると全て忘れてしまっているということの繰り返しです。それでまた、新しい世界に入ってい

くので、私も懲りずにもう30年ぐらいこの仕事をやっていますが、自分でもよく続いているなというのは思います。

○吉村 最後になりますが、私の取り組みなどにつきましてお話をさせていただきます。

私の会社は創業からもうすぐ20周年を迎えますけれども、前職の信託銀行時代から都市再開発、土地信託、鑑定評価やさまざまなコンサルティング・アドバイザー業務を行っておりまして、大学院時代に建築計画、まちづくり分野を専攻して以来30年余り、「再開発」は私のライフワークと言っても過言ではないかもしれません。大学院の修士論文で調査対象とさせていただきました東京都港区白金一丁目の住商工混在地域は、4分の1世紀を過ぎた現在、白金一丁目東部北地区第一種市街地再開発事業や白金一丁目西部中地区第一種市街地再開発事業などとしてようやく事業化に至っておりまして、感慨深いものがあります。

信託銀行時代には、有効活用案件や大型再開発案件など企画立案から事業化までさまざまな仕事をさせていただきました。特に土地信託による第一種市街地再開発事業の施行者として、事業計画、資金計画、権利変換計画、管理運営計画の作成から権利調整、保留床処分、テナントリーシングに至るまで、事業化に向けたあらゆる経験をさせていただきました。ちょうど平成のバブル崩壊期にかかっておりましてので、その事業推進は本当に大変な日々でしたけれども、今となっては、このときほど自分の糧となったことがないくらい、全力で走り続けた「私の原点」と言えるような時期ではなかったかと思います。

独立第1号案件としましては、東京駅八重洲南口の「パシフィックセンチュリープレイス丸の内」の開発に当たりまして、香港のパシフィックセンチュリーグループのアドバイザーを務めまして、JR東日本との共同ビル事業に関わらせていただきました。計画段階からオープンまで、そして、その後の証券化からオーナーチェンジの局面に至るまで、このプロジェクトも私の大事な再開発の経験となっております。今でこそ、5つ星ホテルは日本で当たり前となっておりますが、このプロジェクトでの最上級クラスのフォーシーズンズホテルの日本初直営出店は、ラグジュアリーホテル開発の先駆けとなっていると思います（資料3）。

その後、鑑定評価業務とともに、不動産開発のコンサルタント・アドバイザーとして再開発案件を中

【資料4】 浜松町二丁目4地区A街区プロジェクト～世界貿易センタービルディング建替えプロジェクト～



心とした総合コンサルティング・アドバイザリー業務を行ってまいりましたけれども、再開発の奥深さを実感したのは、「代官山T-SITE」の開発アドバイザーを務めたときでありました。このプロジェクトは、単なる再開発や商業施設開発ではなくて、新たなライフスタイルを自由な発想で提案する場所をつくりたいという、カルチュア・コンビニエンス・クラブの増田社長の強い思いを実際に形にしていこうというものでしたけれども、このプロジェクトをサポートさせていただいた経験というのは、再開発に対する現在の私の考え方や問題意識に深く影響を与えております。このあたりはまた後ほどお話をさせていただきたいと思います。

現在アドバイザーを務めさせていただいております浜松町駅西口の世界貿易センタービルディングの建替えプロジェクトは、戦後初の超高層ビルの建替えとなるわけですが、50年、100年後の将来にとって意義深い再開発となるように、クライアントと一緒に悩み、考えて、一生懸命にベストな答えを導き出そうとしている日々を送っております(資料4)。

変容する時代の再開発のあり方

次に、複雑化・多様化し変容する時代における再開発のあり方などにつきまして考えてみたいと思います。人口減少、少子高齢化など社会経済構造の変化が進む中、これまでの再開発で進めてきた容積割増や高度利用推進の方向というのはどこまで続くのか、そして、Eコマースや働き方、モノからコトへといった消費や生活のスタイルの変化が再開発にど

のような影響を及ぼすのか、また、コンパクトシティ、スマートシティ、エコシティなど新たな都市や街の形と再開発、そして、再開発の再開発、いわゆる「再々開発」や再開発ビルのストック再生など、変容する時代に求められる再開発とはどのようなものであるか、そのための取り組みに当たっての課題と目標などはどのようなものなのかを意識しながらご意見をお願いしたいと思います。

久保さんからお願いできますでしょうか。

○久保 やはり我々デベロッパーの立場からすると、先ほどの東京と地方という話になると、どうしても限られた経営資源を、地方の再開発に振り向けていくことはできず、都心部を中心とした展開にならざるを得ない状況にあります。そこで、都心エリアを中心にお話をさせていただくと、再開発事業というのはやはりこれからも増えていくと考えています。当社が再開発事業を進めている地区でも抱えている課題ですが、立地ポテンシャルはあり、一定の高度利用はなされているものの、細分化された敷地で、かつ老朽化した耐震性も満たさないビルを多く抱えるエリアというのは、まだまだあります。そのようなエリアでは、すでに高度利用されていることもあり、事業性そのものに対する課題や、多数の借家人による補償費の課題など、事業成立に向けた難度は高いものの、再開発事業に対するニーズはまだまだあると考えています。

それからもう一点は、先ほども触れましたが、行政財産更新の観点です。行政インフラの老朽化が進む一方、行政財産は縮小しており、その中で行政インフラをどのように更新していくかという課題は、より一層切実さが増してきます。すでに、弊社が関わらせていただいた「霞が関コモンゲート」や「豊島区新庁舎」などが行政財産の更新を伴う再開発の事例としてありますが、今後、より一層多種多様な用途・施設を対象とした行政財産の更新を伴う再開発事業が増えてきますし、またその中で我々デベロッパーの果たすべき役割は多くなると考えています。

そのようなニーズがある一方、日本の生産年齢人口は減ってきており、その中で、デベロッパーとして再開発業をどのように捉えているかというと、まずは、より一層立地選別が重要になってくることは間違いないと思います。それは、東京駅前のようなアクセス性だけではなく、多様性や人・地域とのつながり、またその地域にどんな個性があるのかなどといった観点も、オフィス等の選定として、大変重

要な視点になってきています。

そのような観点も踏まえ、当社では中野や池袋で開発事業に取り組ませていただいておりますが、当社の資産が多い日本橋・八重洲・京橋エリアでも、アクセス性の優位性を活かしつつ、オフィスだけでなく商業や文化機能などの用途の広がりをもどのように創出すべきか、またエリアマネジメントなども行いながら、地域性や地域とのつながりをどのように生み出すべきか、一生懸命に考えながら現在取り組んでいます。

“社会性”や“コミュニティ”が求められる時代

再開発事業の事業性確保という観点からは、当然高度利用も必要になってきますが、商品性という観点では、IoTやAIなどが言われていますが、そのような時代だからこそ、最近顕著に感じるのが、人間の本来求める価値、本質的な価値みたいなものを、オフィスワーカー含めて求める時代になりつつあると感じています。一つには、先ほど触れた地域や人とのつながり・コミュニティもそうですが、緑や環境などの社会性であったりとか、そういったものが価値観として求められる時代になりつつあると思います。

例えば緑でいうと、かつて建物をつくる中で余ったところに、外構や緑を整備しておくぐらいのイメージだったと思いますが、今は、緑化整備のあり方について違いができてきており、その土地の持つ地域性や立地性を理解したうえで、地域社会に根ざした本物志向の森づくりを行うプロジェクトが増えてきていると思います。当社が実施した「大手町タワー」



では、その土地の本来持つ自然の植生による森づくりを行い、皇居などの周辺の緑とのネットワークを踏まえた生態系を守っていく取り組みをしていますが、最近は同様なコンセプトの森づくりを行うプロ

ジェクトも増えてきており、まちづくりの中にも緑や生態系とのつながりというのも、すごく意識されるような時代になってきています。

また人とのつながりという観点では、今、シェアオフィスや働き方改革等がいわれ、オフィスワーカー間のコミュニケーションをつくっていかうという流れがあると思いますが、それよりもう少し超えた地域とのつながりも求められる時代になってきていると感じます。

例えば当社の開発では、2012年に竣工した「中野セントラルパーク」がありますが、もともと事務所エリアではなかった中野に大規模な再開発を行い、キリンの本社等にご入居いただきました。周囲には大学や住居等が存在するエリアであり、オフィスワーカーと住民や大学が交わることはなかなか難しいのではと当初思っていたのですが、エリアマネジメント等を通じ、オフィスと大学や住民と交わるようなきっかけをつくり、その取り組みが地域のコミュニティづくりというテーマにおいて初めてグッドデザイン賞を受賞しました。テナントからも、地域とのつながりが持てるという観点で、大変ご評価をいただきました。

「中野セントラルパーク」は、6、7年前ぐらいに竣工した事例ですが、そうした傾向はより顕著になってきており、最近テナントと話しをする中でも、社会性や地域コミュニティとのつながりなどをオフィス選定として求めていくという話を聞く機会も増えてきており、そういった価値観というのが、オフィスに限らず他の用途や、また地権者の方からも、再開発事業において、より一層求められる時代になってきたのかなと強く感じています。

○吉村 伊藤さん、いかがでしょうか。

○伊藤 容積割増など施設のボリュームを増やしていく制度活用は、都心では引き続き行われていくと思っておりますが、地方においては必ずしもそればかりではないと思います。

直接コンパクトシティの話に結びつくものではないかもしれませんが、立地選別といった傾向もありまして、地方の中核都市の駅前再開発というのはこれから特に重要になってくるのかなと思っております。また、再開発に伴い従来は容積割増などで新しくマンションを供給し、それを販売して事業費を回収していくという事業が多かったわけですが、最近では、宿泊施設や、高齢者向け施設、こういったものを検討対象としたものもございまして、今後、

施設計画は多様化の傾向となると思います。

そうしますと、「身の丈再開発」という言葉が従来よりありますけれども、容積率の割増や大街区化などによる事業費の回収だけではなくて、本当にその事業地に求められる用途構成や、適正な規模は何なのかといったところを追求して価値ある事業にしていくことがより一層要請されてくると思います。また、先ほど久保さんのお話にもありましたとおり、地域に適した開発とは何か、周辺のコミュニティとの適合性といった点についてもますます重視されてくると思っております。そういった意味では、今後の再開発においては、「量」から「質」へ徐々にウエイトがシフトしていくのではないのでしょうか。

このような中で、現実には事業性を成立させることは難しい課題であると思っておりますけれども、その解決のためには床に投資する事業者の意思決定がなければなりませんので、我々としては、多様な用途に対して的確に資産評価できるスキルを磨きつつ、それを事業者とも十分に共有化していくといった取り組みがまずもって必要なのではないかと私は思っております。

レガシーを残しつつ新たな価値の創造を

そのほかに、最近多いのが、ストック再生に関連した開発です。先ほど挙げました「京橋エドグラン」のような指定文化財の保存を伴う再開発や、鉄道施設・道路その他インフラの存置や再編を伴う再開発など、スクラップアンドビルドにとどまらない事業手法が要請される場面が増えています。このようなレガシーの機能を残しつつ、新たな価値を創造していく事業が今後まさに求められており、現行の法制度、中でも都市再開発法などは基本的にはスクラップアンドビルドの手法を前提としているので、その中でこういった事業をいかに推進していくのかといった課題に対してはさまざまな権利調整上及び評価上の工夫が必要になってまいります。

例えば区分地上権が設定された鉄道施設を存置した再開発などについては、平成28年の都市再開発法の改正においてある程度対応できるようになってまいりましたけれども、任意事業を含め、例えば変電施設や通信施設などのインフラの機能を維持した形での再開発などでは、従前評価や補償費算定の考え方、従後権原の設定方法など、極めてアクロバティ

ックな権利調整を行わなければならない事業なども検討されています。

高度経済成長期から50,60年が経過し、ようやくストック再生型のプロジェクトが始まったばかりですので、事例が未だ少ないという課題があります。ですから、法律・税務・評価・権利調整などについて総合的な見地からいろいろ知恵を出し合って、一つひとつのプロジェクトと向き合って実績・先進事例をストックしていく取り組みが必要ですね。

○吉村 田代さん、いかがでしょうか。

○田代 今お二人のお話に、立地選別という言葉が出てきたのですが、私が仕事をするのは割と初動期のお話が多くて、特に行政からのお話の場合はそういう傾向があります。そこで簡単な事業計画素案をつくって、マーケットの出口戦略がどうなるのかというのを、いろいろ考えるのですが、それでも、いくらやってもだめなところというのが、あるんですね。でも、それでも行政というのは、まちづくりという精神論から入って、どうにかしてよ、という話が始まって、それで無理して動かしたところには、やはり必ず不幸が待っている。巨額のお金が出て、そのお金を回収できなくてということですね。我々の使命として権利者や行政に対しても、またデベロッパーに対しても、できることとできないことを明確にしていくというのは、ある程度専門家としてきちんと伝えていくことが必要なのだろうなという気はしています。

“エリマネ”が重要な意味を持っている

時代とともに大きく変わってきているなというのはまさにそのとおりで、昔はスクラップアンドビルドで、建物は都市景観的な形でリーディングプロジェクトということで中心的存在だったのですが、今はまちづくりという言葉が非常に強くて、「エリマネ（エリアマネジメント）」というのも、今ではもうスタンダードですよ。10年前20年前は、今までは単体のものとして競争力を確保していたのが、地域間で戦えるように強くしましよと。駅前と副都心とか、もう少しそれが大きくなってこれが1つになって、じゃ、地方と東京とか、東京のもっと大きなところでの競争ということで、「エリマネ」がすごく強く、広く重要な意味を持ってきた時代だという気がものすごくします。

だから、価値の対流といいますか。特に、こんなことを言うと百貨店業界の人に怒られるかもしれないのですが、百貨店の方は、やはり苦しめていますよね。昔は、駅前全部、百貨店が中心で、大店法などの縛りの中で逆に再開発ビルに出店しやすかったという時代もあるけれども、今はもう50年たつて百貨店が撤退すると、その大きな床をどうするのだということで、まさにストックの問題、再々開発の問題が今地方で生じています。そこに巻き込まれた権利者の人たちなどは、そこに権利を持っているわけですから、負の資産になってしまって、収入は入らない、固定資産税は出ていく、管理費は毎月請求書がやって来るということですね。

だから、そう考えると、長期的に物事を捉えることは非常に難しいかもしれないのですが、リスクをいかに小さくするかということで権利者サイドの視点からいくと、デベロッパーはどうにかして生きていけるだろうという形は必ずあるのですけれども、権利者というのは、たばこ屋のおばさんもいれば、八百屋のおじさんもいるということで、そういう人たちのこともきちんと考えていくことが必要な時代になってきているのだらうなという気はしています。

デベロッパーの方といろいろお話ししていても、消費動向がこれだけ変わってきているので、商業施設をどう考えるのか。模範解答が今、全くない状況じゃないですか。10年前20年前は、若者をターゲットにしようとか、今から中高年が増えてくるよとか、そういうことを言っていたのですが、今はもう全く違う時代になってきているので、商業施設とかにぎわいというのは一体何だろうとか、そういうものをきちんと考えた上でやっていかなきゃいけないのだらうなという気はしています。



いのだらうなという気はしています。

それと、今、伊藤さんのほうからもありましたけれども、道路とか行政財産ですね。土地がない以上は土地の共同化をやらざるを得ないという話と、イン

フラがこれだけ、昔のオリンピックのときに一気につくってしまったわけですから、現在はインフラが疲弊している状況にある。じゃ、それを取り込んでリニューアルをやっていかなきゃいけないということになると、それに伴う権利の設定のあり方とか価格であるとかが問題になってきます。

今、立体都市計画の話をよく聞きます。先ほどコミュニティとか緑とか言われましたけれども、立体都市公園法とか、あれなんかすこぶるすてきな制度だなと思います。行政の負担が小さい形で、一応お金は負担金としてもらうようにして、ビルの中に都市公園が、都市施設がスムーズにつくれる大義名分が持ち込みやすいということを、法制度のもとでやるというような話です。

あるところでは、公園を、行政はお金を出したくないという話のなかで、区分地上権でも何でもいからつくってよというお話があって、そういうことも、事業費を回収するためにはどうすべきなのかということを、いろいろな知恵を絞りながらやっています。立体道路も大分緩やかになってきますし、そう考えていくと、いろいろなことが事業の中でできるのかなという気はしています。

行政のハードルは高く、そんなの無理でしょうと、なかなか話が通らない時代になってきていますけれども、本当に今、まちづくりをどうしていいかというのは悩めますね。これが10年20年経ったときに、過去を振り返ってどうだったのかなと思えるような時代になるのでしょうかけれども、現場に入っているとなかなか模範解答はないし、つらいなと思います。

今どちらかというと、地方だと住宅中心になってきて、都心部だとオフィス。それでも、住宅をメインに持ってきているのは間違いのない状況なので、それでいいのかというのもある。これにあわせて、空き家対策もまた並行して必要で、周辺ではどんどんニュータウンがオールドタウンになってきて大変なことが起きてきている。我々はいろいろなことを考えていかなきゃいけないのだなというのは、日々思っております。

○吉村 最後に私から、複雑化・多様化し変容している時代における再開発について思うことを少し、お話をさせていただきたいと思います。

【資料5】 代官山T-SITE

**ライフスタイル提案型施設の先駆け
「T-SITE」**

先ほどご紹介しました「代官山T-SITE」は、私にとっては大きなカルチャーショックを受けたプロジェクトでありました。再開発の定石である容積割増や高度利用推進を目指さないばかりか、容積率をあえて使い切らずに、そして、事業採算主義にもとらわれ過ぎずに、自由な発想でライフスタイルを提案する場所づくりを本当に追求する。店舗に陳列して売れるかどうかは二の次。ここにしかないもの、ここでしか体験できないから行ってみようという、そういったユーザー目線での発想によって大きな付加価値を生んでいるのではないかと思います。Eコマースとか、モノからコトへといった消費や生活のスタイルの変化を的確に捉えて、それを実現するための仕掛けづくりとしてのこの再開発プロジェクトは、ライフスタイル提案型施設の先駆けとなっていると思います（資料5）。

7年前に「代官山T-SITE」、4年前に「湘南T-SITE」がオープンしまして、集大成として一昨年、「枚方T-SITE」がオープンいたしました。商圈特性によってそれぞれの施設コンセプトは異なりますけれども、いずれもユーザー目線の思いを大事にして形にしていって、そういったものでありました。そのために最適な開発手法や開発スキームなどを使って、事業化がうまくいくように、オーナーズコンサルの領域に踏み込んだアドバイザーを務めさせていただきました。

「枚方T-SITE」は、昭和40年代に大阪の枚方市駅前で市街地再開発事業としてつくられた再開発ビル2号館である近鉄百貨店の跡地。先ほど田代さんからお話がありましたが、私も日本におきましてこれまでの百貨店のビジネスモデルというのは終焉してしまったのではないかと考えております。このプロジェクトも近鉄百貨店の跡地のいわゆる「再々開発」としての建替え共同事業となったわけですが、権利調整や開発スキームなどさまざまな課題がありました。

建築計画におきましては、総合設計制度などを活用して容積割増をすることも十分に可能ではあったのですが、事業性などについてのアドバイスをを行いながら、容積割増を行わない一般設計を選択して、複合用途ではなく、「T-SITE」のコンセプトをより明確にしようとお勧めをしました。これも大事な選択局面の1つであったと思いますけれども、事業者と一緒に真剣に考えて導き出した答えに間違いはなかったと、オープニングを無事迎えた当日に実感することができたわけです。

再開発の定石となっている考え方や制度、手法から入るのではなく、ユーザー目線であるとか、人が自然と集まる場、そこでワクワクするような場をつくり出そう、そういった発想を大事にすることが、変容する時代における再開発には大変重要ではないかと思っています。再開発は、不動産を相手にするだけではなくて、人を相手にするということも大変実感しているところであります。

最近では、東京とか日本とかだけではなくて、ア



ジアの再開発にも着目しております。中国、台湾、ベトナム、インドネシアなど、経済成長している中での都市の課題などを踏まえてどのように街をつくっていくかという再開発への取り組みは、我々が

日本において再開発を考えていくときにもヒントになることが多くありますので、そのような視点からアジア探索をしているところです。

それから、1つの不動産から街区、そして、街、都市という捉え方をしていくと、一つひとつの再開発に取り組む際に、コンパクトシティとかスマートシティ、エコシティ、そういった街や都市全体で目指すべき姿というものを真剣に考えなければいけないのではないかなと実感しております。IoTやAIなどで加速しているいわゆる第4次産業革命と言われる時代をキャッチアップできるような再開発に今後ともぜひ携わっていきたいと考えております。

それでは、不動産鑑定士に求められる、あるいは期待される役割や取り組みについて議論をしたいと思います。これまでも法定再開発事業や共同ビル事業などにおける従前・従後評価や、評価コンサルティング、再開発審査委員など、再開発において不動産鑑定士が担ってきた役割などを踏まえて、今後不動産鑑定士に求められる、また期待される役割、取り組みなどにつきましてさらなる可能性があるのかなど、率直なご意見をお願いしたいと思います。

不動産鑑定士に求められる役割

○久保 再開発事業の合意形成を図る中で一番大きな悩みは、評価もそうですが、権利関係について悩むことが多いです。特に都心部で進めるとなると、多種多様な権利設定のニーズがあり、例えば現状の底借地関係を維持したいケースや、先ほど地上権の話もありましたが、確かに既に地上権が設定されている鉄道施設を存置した再開発は法改正で対応できる

ようになりましたが、新たに鉄道施設などのインフラを引いて地上権を設定するケースには全員同意型にならざるを得ないなど、都心部において再開発事業を進めていく上で、その地区特有の多様なニーズに対して、なかなか現状の法制度では対応できず、再開発事業がスタックしてしまうという課題があります。

あるいは行政財産の更新が伴う再開発が今後、増えてくるのではないかと話をしましたが、それを進めるにあたっても、行政財産の利活用に関する制度的な課題もまだまだある状況です。

これらの課題は、なかなか一足飛びには行かないかもしれませんが、少しずつでも柔軟に対応できるような制度面の改正は今後もまだまだ必要といえるでしょう。

評価についても同様に、従来の考え方に縛られるのではなく、例えば従前建物の評価手法など、検討すべき視点は残されているのではないかと考えています。特に、地価や建築費も高騰する現状の環境下で、再開発事業の事業性を確保し、合意形成を図っていくことが大変難しくなっている中で、ぜひ一緒に考えていきたいテーマです。

最後に今後の不動産鑑定士に期待されることですが、再開発事業を進めていく上で、やはり評価と事業とは切り離せないもので、本日ご参加いただいている皆様は、既に事業コンサル業務と鑑定評価業務を一体で進められていると思いますが、この仕組みはより必要になってくると思いますし、不動産鑑定士の方には、地元の方への説明力やコーディネート力がより一層求められてくると感じています。

我々デベロッパーサイドも事業協力者という立場で再開発事業に携わることが多いですが、単純に資金協力や、商品企画・マーケットなどのデベロッパーの役割に留まらず、コーディネーター的な役割も担っていかなければならないと考え、今参画させていただいている準備組合の中でも、事務局などの立場で地権者の方と密にコミュニケーションをとりながら進めていくことを意識しています。今後、より高度化する再開発事業を成立させていくためには、鑑定士も、事業コンサルも、デベロッパーも、垣根を越えて一丸となって進めていく体制が、何より求められる時代であると感じています。

○吉村 伊藤さん、いかがでしょうか。

○伊藤 久保さんのお話にもありましたとおり、従前評価などについては、今、この地価の高騰期にお



いて、いかに権利者の方々にご納得いただけるのかということが課題として直面をしているところでございます。しかし、法律で最低限決まっている部分があるので、そこはしっかり則った上で、事業をどう組み立てていくのかといったところを、事業の関係者の皆さんと認識を共有し、鑑定的な視点だけではなく、総合的な視点から解決策を模索していくしかないと感じております。そういった意味で、事業に関するトータルな視点がないと解決策も導き出せないため、我々鑑定士は、評価のみならず不動産や事業に関する総合的な知見を磨き続けていく必要があります。

また、従前・従後資産評価だけではなく、床の原価配分であったり、権利変換のルールを作成したり、あるいは共同ビル事業であれば、基本協定書の作成支援といった、評価に派生した課題というのはいっぱいあります。これらの課題に対して、この業務は我々の範疇の外だというふうにしてしまうのではなくて、一つひとつソリューションを提供していくということで、鑑定士って結構使える存在だよなと皆様に思っていたけるのではないかなと思っております。再開発事業でも施行者側のコンサルのほかに、地権者の不安を払拭するオーナーズコンサルなど、さまざまな場面で鑑定士の活躍の場はあるのではないかと考えています。

なお、最近のお話ですけれども、一般の評価に関連して、都市開発諸制度の活用方針として、東京都などは無電柱化を促進していて、域外無電柱化費用を事業者が負担する場合に、不動産鑑定士の報告書をもとに割増容積率を計算するといったルールが制度化されています。今後こういった制度に関連した相談が寄せられるのではないかと考えております。

また、今後、特に東京オリンピックが終わった後は、もうこういった再開発関連業務はなくなるのですか、といったご意見もあります。これは景気の浮き沈みによって、例えば景気が非常に後退する局面では一時的に再開発がストップするということは想定できるのですが、再開発自体がなくなることというのはおそらくないのではないのかなと考えております。

といいますのも、やはり、老朽化や防災まちづくりの観点からは、課題を抱えている地区が非常に多く、住宅・商業問わず災害対策に対する皆さんの関心度というのは極めて高いという実態がございます。さらに、建替え検討時期を迎える建物は今後ますます増えていくため、再開発事業自体は決してなくなるものではなく、むしろ増えていく可能性も高いと思っています。ですので、再開発に関する鑑定士の活躍の場というのは、これからも増えていくのではないのでしょうか。

○吉村 田代さんいかがでしょうか。

不動産の知識を総合的に有している唯一の資格

○田代 私は鑑定士ではありませんが、社内でもよく言うのですけれども、不動産鑑定士というのは、いろいろ世の中に資格がある中で、不動産の知識を一番総合的に有しているわけです。マーケットの話であるとか、当然、不動産に係る行政法もきちんと勉強してやっていると。ほかにはないじゃないですか。例えば税理士でも会計士でも、それぞれの専門分野にフォーカスを当てたところの知識で、不動産の知識を総合的に持っているのは唯一、鑑定士じゃない



ですか。

鑑定士が意外とプロジェクトとかで活躍していないのが現状だろうと思います。スポット的に評価がどのという話が結構多いのですけれども、もっと、評価1つにしても、普通の鑑定評価では土地・建物をセットで見るところを、公共事業になった途端、土地と建物を別個で見ると。土地はそれなりに評価が出てくるのでしょうけれども、建物の価値を見るときは、補償の考え方がベースとなり、そこまで見る必要があるのかどうか疑問が残るところです。

権利者に説明をして説得して納得させることができれば、それが適正なものであるのだったら、問題ないわけなのですよね、納得してもらえれば。どうしてもみんな、今までの過去の前例だけを持ってきてやろうとするから、事業費がどんどん膨らむという話にもなる。

鑑定士というのは、いろいろなことを、立ち退きの話、借家権の話、借地借家の話、区分所有の話から全てを網羅して理解されている以上は、事業の中でまず権利変換も含めてトータルに瞬間的に考えられる力を持っているわけだから、それをもっと発信することによって活躍する場はもっと出てくるだろうと思います。先ほどインフラ絡みで鉄道抵当法の話とか区分地上権とか、それも特に都心部であれば、瞬間的に見えるはずなのですよね。これ、つくりかえたときに何が起きる、何が問題となるかとか。だから、そういうものをきちっと発信することによって、相談が来ればいくらでも活躍する場はあるのだろうと思います。

今、久保さんが言われたように、コーディネーターとしてそういうポジションになろうとしていると言われました。昔はそういうことはあまりなかった

ですよね。やはりコンサルなど、きちんと知識を持って再開発を理解しているからコーディネートを行ってきた。だから、鑑定士も、今後はコーディネートや、プロジェクトマネジメント力というか、総合的な知識をもって「こちらに行くべきですよ」「こうすべきですよ」「次はこういう説明会しましょう」とかというのを強く言えることによって、業界そのものも、ものすごくポジショニングも上がると思います。鑑定士の位置づけももっと上がって、活躍する場がふえてくるだろうなと思います。

事業スキームについても、資金計画を作成しその一つひとつの数字をどう捉えるかという話が大事なことだろうと思います。そういう内容については、長けているはずなので、たくさん活躍する場はあると思っています。逆にデベロッパーと対抗して事業スキームを推進し得るような鑑定士にならなくてはいけないのではないかなと思います。

土地はやはり、周辺の人が大体みんな知っているからとんでもない数字を出すと怒られるけれども、建物や補償とかというものは、零細権利者をある程度救うということは考えなくちゃいけないのです。適正な建物の時価といえば地方税法にも記載がある。別に用対連だけが正しいわけじゃないと思います。固定資産税評価額、極端なこと言うと、じゃ、それでもいいじゃないと。社内では結構これ、議論があるのですけれども。意見書が出た時に対応できるのかを議論しています。みんなリスクを負いたくないから、どうしても用対連の基準を使ってしまうけれど。特に都心部における事業の場合堅固な建物が従前に林立しているところだと、それだけで事業費や床原価が大きく変わってしまう。もっと我々も考えて、提案して、必要であれば国も動かしていかないといい



ないのだなという気はしています。

○吉村 最後に私から、不動産鑑定士へエールを送りながら、全体をまとめさせていただきたいと思います。変容する時代における再開発の現状につきまして、皆さんから大変貴重なご意見をいただき、考えてまいりました。

不動産鑑定士の再開発との関わりにつきまして、これまでも法定再開発事業や共同ビル事業などにおける従前・従後評価や評価コンサルティング、再開発審査委員など、従来から確立していると言えるようなものもありますけれども、このように変容する時代における再開発というのは一様なものではなくて、また冒頭お話ししましたように、再開発を開発、不動産開発、都市開発、都市づくり、まちづくり、土地の有効利用・有効活用・利活用、そういったように広く捉えるとすると、再開発において不動産鑑定士などの専門家・実務家が活躍できる機会はもっと多いのではないかと考えております。

私は、不動産鑑定士は「不動産の価値判断ができる専門家・実務家」とであると常々申し上げておりますけれども、不動産の価値判断ができるというのは無限の可能性が広がっていることであると考えております。価値がわかるということは、不動産が組み立てられる、再開発でいえば開発の各フェーズを組み立てることができるという、再開発の本質的なところに不動産鑑定士がかかわることができる大きな

力を持っているはずなので、まさに不動産鑑定士が「不動産の価値判断ができる専門家・実務家」として活躍すべき分野であるのではないかと考えております。

したがって、法定再開発事業や共同ビル事業にとどまらないような、建替えとか有効利活用などにおけるコンサルティング、アドバイザーであったり、あるいは評価にとどまらないコンサルティング、アドバイザーであったり、不動産鑑定士の知見を活かした再開発における役割や取り組みというのは、小さいことから大きいことまで多くあるのではないかと考えております。

ただし、そのためにはルーティンワークではなくて、さまざまな分野に及ぶ広い知見が一定程度必要となります。いろいろなことに興味を持って、いろいろなことにチャレンジをするということが求められますので、なかなか大変であると思いますが、反面、大きな強みとなると考えております。

みずからのスキルを磨いて、そして、チャレンジすることを恐れずに、不動産鑑定士が再開発の分野においても大いに活躍することを祈念し、「不動産鑑定士頑張れ!」とエールを送りまして、本日の鑑定セミナーを終わりとさせていただきたいと思います。どうもありがとうございました。

(平成30年10月26日、東京・霞が関の東海大学校友会館で収録)

セミナーを終えて

「再開発」という言葉を代表する市街地再開発事業の根拠法である都市再開発法が施行されたのは1969年、その前身となる公共施設の整備に関連する市街地の改造に関する法律（通称：市街地改造法）や防災建築街区造成法の施行が1961年でしたので、日本においてはおよそ半世紀に亘って、不動産や都市の再整備・再構築、いわゆる「再開発」が進められております。

2020年の東京オリンピック・パラリンピックを控え、東京都心部を中心に多くの再開発が実施または計画されておりますが、1964年の東京オリンピック・パラリンピックの高度経済成長期とは違った姿が再開発においても多く見受けられます。

本日のセミナーは、「変容する時代における再開発の現状と不動産鑑定士の役割」と題して、複雑化・多様化し変容している時代における再開発の現状と今後のあり方、そして不動産鑑定士に求められる、または期待される役割、取り組みなどについて、日頃、これらのテーマに深く関わられている皆さんとともに議論を進めてまいりました。

社会のニーズが複雑化・多様化し、IoTやAIなどで加速する第4次産業革命といわれる時代が到来している中、街のあり方や人々のライフスタイルなども大きな変化があり、そのような時代における再開発のあり方について、以下の視点などからも改めて考えてみました。

- ✓ 人口減少・少子高齢化など社会経済構造の変化が進む中、これまでの再開発で進めてきた容積割増や高度利用推進の方向はどこまで進むのか
- ✓ Eコマースや働き方、モノからコトへなどの消費や生活のスタイルの変化が再開発にどのような影響を及ぼすのか
- ✓ コンパクトシティ・スマートシティ・エコシティなど新たな都市や街の形と再開発とは
- ✓ 再々開発や再開発ビルのストック再生

出席者の皆さんからも、「社会性とコミュニティが求められる時代」、「立地選別」、「地域に適した開発」、「レガシーを残しつつ新たな価値の創造を」、「エリアマネジメントが重要」など貴重なご意見が出されました。

私が「T-SITE」を紹介したのは、「ライフスタイル提案型施設」から学ぶことが多いと思うからです。確かに経験的に積み上げられてきた「再開発の定石」というものは存在しますが、それを踏襲したからといって成功は約束されていません。一方で、トレンドや社会のニーズを上手く把握し、具現化できれば世の中に大きなインパクトを与えることができます。ユーザー目線や人が自然と集まる場・ワクワクするような場をつくり出そうという発想を大事にした再開発はきっと成功すると思います。

そして、このような難しい時代だからこそ、不動産鑑定士に求められる役割がこれまで以上にあるのではないかと考え、議論させていただきました。

再開発に携るためには、より高度な専門技術と豊富な経験が必要ですが、不動産鑑定士の知見はこれに十分に相当するものであると考えております。さらに、高いコミュニケーション能力・根気・チャレンジ精神が加われば、不動産鑑定士の活躍する場は広がっていくと思います。

私は、「不動産鑑定士は『不動産の価値判断ができる専門家・実務家』である」と常々申し上げておりますが、不動産の価値判断ができるということは無限の可能性を秘めていると思います。法定再開発事業や共同ビル事業だけではなく建替えや有効利活用におけるコンサルティング・アドバイザー、評価だけではなくコンサルティング・アドバイザーなど、再開発は不動産鑑定士が大いに活躍すべき分野ではないかと思っています。

ルーティンワークではないためにさまざまな分野に及ぶ広い知見も必要ですが、「再開発は『完成したときの達成感』『地図に残る仕事』であるからやめられない」という本日の出席者の共通の想いを改めて紹介させていただき、筆を置かせていただきます。

(吉村 真行)