

2025

9

September

Topics

不動産トピックス

トピックス1

M&A事例からみる不動産および不動産事業等に関する
取組み 2

トピックス2

緑地空間を活用する都市開発の動き 6

マンスリーウォッチャー

空前の人手不足感の中、寮・社宅の整備が再び増加へ ... 8

M&A事例からみる不動産および不動産事業等に関する取組み

2025年上期に日本企業が関与したM&Aは件数、金額ともに同期間の過去最高を記録しました。M&Aと不動産との関わりについては、不動産を保有する会社の株式を取得して実質的に当該会社の不動産を取得する場合（いわゆる不動産M&A）のほか、事業の取得・譲渡として業容拡大のために不動産事業への参入を図ったり、小売や施設サービスなどの業態で多店舗（施設）展開に当たって他社の店舗（施設）や事業を一括して取得する場合などがあります。また、M&A取引自体では不動産や不動産事業は対象となっていないものの、M&A実行前後に保有不動産の売却が生じるなど、間接的に不動産が関与する場合もあります。

本稿では、概ね2024年以降に公表されたM&A事例（検討中とされているものを一部含む）のうち、直接的または間接的に不動産や不動産事業等が関わった事例を選定し、特徴的な取組みを紹介します。

日本企業が関与するM&Aは活況

（株）レコフデータ「MARR Online[M&Aデータファイル] 2025年7月2日」によると、2025年上期（1～6月）の日本企業のM&A件数は2,509件で、前年同期比7.1%増加し、2年連続で最多を更新しました。マーケット別内訳はIN-IN（日本企業同士のM&A）が1,994件、IN-OUT（日本企業による外国企業へのM&A）が334件、OUT-IN（外国企業による日本企業へのM&A）が181件で、IN-IN、OUT-INがそれぞれ8.5%、11.7%増加し

た一方で、IN-OUTは2.3%減少しました。IN-INとOUT-INは同期間の最多を更新しました。

2025年上期の取引金額は20兆7,173億円で、前年同期の9兆9,507億円の2倍超に及び、上期でこれまで最高だった2018年の19兆6,882億円を上回りました。マーケット別内訳はIN-INが7兆8,178億円、IN-OUTが9兆6,980億円、OUT-INが3兆2,014億円で、いずれのマーケットも倍増しました。

M&Aと不動産の関係

M&Aと不動産との関係について事例を基に分類・整理しました[図表1-1]。

M&Aにおいて不動産（不動産自体や不動産事業）が対象になっている、または対象の一部に含まれているケース（M&Aに不動産が直接的に関係している場合）と、M&Aの取引対象自体に不動産は含まれていないものの、実行前後において保有不動産の売却などの動きが生じるもの（M&Aに不動産が間接的に関係している場合）とに大別することができます。

M&Aに不動産が直接的に関係する場合では、M&A当事者の属性、すなわち不動産事業が本業の不動産会社と本業ではない一般事業法人とでは取組みの内容や背景に違いがみられます。不動産会社によるM&Aの事例では、不動産の取得を目的に不動産を保有する会社の株式を取得して実質的に当該会社の不動産を取得するもの（いわゆる不動産M&A）や、自社の事業拡大や事業基盤の強化などを目的に

他社の事業を取得するもの、不振の賃貸事業などを保有不動産とともに売却するものなどがみられます。

一般事業法人の事例では、事業拡大などのために不動産事業への参入を図る場合や、小売や施設サービスなどの業態で多店舗（施設）展開に当たって他社の店舗（施設）や事業を一括して取得する場合などがあるほか、M&Aの背景に業界固有の事情があるケースも目立ち、関連する不動産の取組みも業界ごとで違いがみられます。

他方、M&Aに不動産が間接的に関係する場合では、M&A実行前では対象企業の余剰資産の圧縮や店舗・施設の閉鎖、実行後では重複部門の再編等に伴う事業拠点の整理や事業と関連の薄い収益不動産の売却、事業拡大に伴う事業拠点の増設などがあり、当該業種の成長性（国内市場規模が拡大見込み、または頭打ちや縮小傾向）や当該企業の業績などが背景となって多様な取組みがみられます。

[図表 1-1] 事例を基に整理したM&Aと不動産の関係

分類	M&A当事者	代表的/典型的な事例
M&Aに不動産 ^(注) が直接的に関係	不動産会社	<ul style="list-style-type: none">不動産の取得を目的に法人を取得（不動産M&A）自社の事業拡大や事業基盤の強化などを目的に他社の事業を取得不振事業を保有不動産とともに売却 など
	一般事業会社	<ul style="list-style-type: none">不動産事業への新規参入または不動産事業の拡大のために法人または事業を取得（不動産事業のノウハウや体制の取り込みを企図する場合も）本業への集中といった事業ポートフォリオ再編の一環などで不動産事業または法人形態で保有不動産を売却小売や施設サービスの業態で、多店舗（施設）展開に当たって他社の店舗（施設）や事業を一括して取得 など
M&Aに不動産 ^(注) が間接的に関係	主に一般事業会社	<ul style="list-style-type: none">M&A実行前における対象企業の余剰資産の圧縮、店舗・施設の整理（閉鎖、売却等）M&A実行後における重複部門の再編等に伴う事業拠点の整理や事業と関連の薄い収益不動産の売却、事業拡大に伴う事業拠点の増設M&A資金確保のための保有不動産の売却 など

(注)不動産そのもののほか、不動産事業等を含む。

出所：都市未来総合研究所作成

以下、公表されたM&A事例のうち昨今の時勢から特徴的とみられるものを中心に選定し、

不動産や不動産事業との関係や取組みの背景などについて考察します。

不動産会社によるM&A事例

不動産の取得を目的とした事例(不動産M&A)

直近では、電力会社系のデベロッパーが大手化学メーカーから収益不動産(賃貸マンションやオフィスビル等)を事業とともに200億円超で取得しました。当該化学メーカーとその子会社が運営する不動産事業の一部を新設会社に吸収分割した上で、当該不動産会社が新設会社の全株式を取得しました。取得した不動産会社にとっては安定した賃貸収益の確保と将来の優良な開発用地の仕入れの両面において成長に資すると判断して取得したものです(譲渡した化学メーカーについては後述)。

この他に、商業施設の開発・運営会社が旗艦エリアにおける今後の戦略策定の自由度を高めることなどを目的に自社百貨店の建物を保有する不動産会社を取得した事例や、近年ホテルの開発・運営に注力する不動産コンサルティング会社が事業拡大などを目的にM&Aでホテルを保有・運営する会社を取得した事例(取得後、ホテルのリブランドを含むリノベーションなどを行うことでバリューアップを図っていく予定)などがありました。

自社の事業拡大や事業基盤の強化などを目的に他社事業を取得した事例

この事例では多様な取組みがみられます。たとえば、市場拡大するシェアオフィス関連ではデジタルPR事業とシェアオフィス事業を二大事業とする会社のシェアオフィス事業が不振に陥ったことで大手デベロッパーが当該事業を取得した事例がみられ

ました。シェアオフィス業界では市場拡大の過程で事業者間の競争が激化していると言われており、それが背景の一つと推測されます。同様に市場拡大している不動産クラウドファンディング関連では、大手販売会社(不動産特定共同事業法に基づく商品販売が主業)が既存の証券会社を取得し、第一種金融商品取引業のライセンスを活用したデジタル証券の取扱いを計画しています。

また、建築費の高騰を背景に工事発注の難度が上がる中、建設会社を買収することで新規物件の開発や既存保有物件の修繕工事を円滑に推進することを目的にM&Aを実施したと推察される事例も複数みられました。たとえば、大手デベロッパーが以前から取引のある工事会社を取得した事例や、プロパティマネジメント会社が施工体制の強化や工事の内製化を図って受注拡大につなげることを目的に空調設備工事会社を取得した事例などがみられました。なお、譲渡対象企業において上場子会社に必要な経理業務への対応が困難との理由から取得が中止されたものの、分譲マンションデベロッパーがマンションなどの施工実績が多数あるゼネコンを取得して子会社化を目指した事例もありました。

さらに、かねてからみられる取組みではありますが、国内人口の減少で不動産市場の縮小が見込まれるとの考えの下、不動産会社が収益多角化のために現地の会社を取得して海外事業への参入または強化を図る事例も複数みられます。自前で海外市場を開拓するのは難度が高く、事業化に向けた

【図表 1-2】不動産会社による M & A 事例

取組分類	主な背景等	主な事例
不動産会社が物件調達手段または仕入力等の強化のために法人または事業を取得		
物件調達手段としての法人の取得(不動産M&A)	物件取得競争の激化、物件調達難度の上昇(売り手のメリットである節税効果を引き出して取得する場合も)	<ul style="list-style-type: none"> 電力会社系の不動産会社が大手化学メーカーが保有する収益不動産を法人形態で取得 商業施設の開発・運営会社が自社店舗の建物を保有する不動産会社を取得 不動産コンサルティング会社がホテルを保有・運営する会社を取得
不動産会社が自社の事業拡大や事業基盤の強化などを目的に法人または事業を取得		
シェアオフィス事業拡大のための取得	シェアオフィス市場の拡大、事業者間の競争激化	<ul style="list-style-type: none"> デベロッパーが情報通信会社からレンタルオフィス運営事業を取得
不動産クラウドファンディング、不動産セキュリティトークンにおける販売商品拡大のための取得	不動産クラウドファンディング市場、不動産セキュリティトークン市場の拡大	<ul style="list-style-type: none"> 不動産クラウドファンディング運営事業者が証券会社を取得
建設会社の取得	建設業界の人手不足による工事費の高騰と工事発注難度の上昇	<ul style="list-style-type: none"> デベロッパーが建設会社を取得 電鉄系プロパティマネジメント会社が空調設備工事会社を取得
海外での不動産事業展開のための取得	人口減による将来的な国内不動産市場の縮小予測、現地法人を活用した成長分野(地域)への投資	<ul style="list-style-type: none"> ハウスメーカーが米国の住宅開発事業会社を取得 ハウスメーカーがオーストラリア最大の住宅会社を取得 ハウスメーカーが戸建住宅事業を展開する米国企業を取得
海外投資家向け不動産販売営業体制強化のための取得	海外投資家による堅調な国内不動産投資ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> 不動産管理・仲介会社が中国投資家向け不動産販売会社を取得
不動産会社が法人または事業を譲渡		
運営店舗の譲渡	物価高等による業績悪化	<ul style="list-style-type: none"> マンションデベロッパーが傘下の食品スーパー運営会社をGMSなどを運営する会社に譲渡
海外事業の譲渡	業績低迷	<ul style="list-style-type: none"> マンションデベロッパーが不動産投資事業の米国子会社の全出資持ち分に係る実質的権利を同業の現地会社に譲渡

(注) 公表資料の記載に基づき一部推定を含めて整理したものであり、M & A 当事者の意図とは必ずしも一致しない可能性がある。

出所：各社のプレスリリース資料や報道記事等の公表資料を基に都市未来総合研究所作成

コストも相当程度要するため、現地不動産会社を取得することで効率的に参入または事業拡大できる効果があるとみられます。足元では米国関税政策に起因する世界経済の見通し懸念から様子見姿勢の局面に入っている可能性を指摘する声があるものの、国内人口の更なる減少予測を勘案すると中長期的にはこうしたM&Aは今後も続いていくと考えられます。

事業業績の低迷を理由に譲渡した事例

他方、譲渡事例では事業業績の不振・低迷を理由とするものが目立ちます。たとえば、分譲マンション

を主力とするデベロッパーが傘下の食品スーパー運営会社を、総合スーパーを主力とする大手小売会社に譲渡しました。譲渡理由として昨今の物価高による仕入コストと人件費の高騰から業績悪化したことが報じられています。取得者サイドからみると、自らのノウハウを生かすことで店舗採算立て直しの見込みがあり、店舗網拡大を企図して取得したとみられます。

また、業績低迷から海外事業を譲渡した事例もあり、従来から行ってきた海外事業に対して市場動向を注視して慎重に判断するとしている不動産会社もあります。

一般事業会社によるM&A事例

不動産事業への参入または事業拡大のための取得

不動産を保有する一般事業会社がM&Aで不動産会社を取得する事例は以前からみられ、その目的としては不動産賃料収入による収益の下支えや安定化を企図、または構造不況業種を中心に本業不振の状況下で事業ポートフォリオの再編の一環として不動産事業を強化・拡大するケースが代表例です。不動産事業へ参入または事業拡大の手段としてM&Aを活用する背景としては、不動産事業に係るノウハウと体制、資産を一括して短期間に取得する方策として効果的であることが考えられます。直近では、ベビー・子供服を扱うアパレルメーカーが継続的な赤字の解消と財務基盤強化を図るべく、事業ポートフォリオの転換としてアパレル事業の大幅縮小と不動産事業の拡大を決定し、複数の不動産会社を取得した事例がありました。今後も国内の子ども人口は更に減少することが見込まれ、本業を取り巻く事業環境が将来的にも厳しいと見込まれることが背景にあると推測されます。

また、本業と関連する不動産関連分野に進出することを企図した不動産会社に対するM&Aもみられます。たとえば、家庭のエネルギー消費が実質的にゼロとなる「ZEH(ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス)」を開発・販売する会社が、商品企画部門が商品開発に専念できる体制を整えるために販売子会社として不動産会社を取得した事例などがありました。

業容拡大や事業基盤強化等のための取得等

小売業や施設型サービス業などでは、多店舗(施設)展開に当たって他社の店舗(施設)や事業を一括して取得することがあります。典型例として、調剤薬局業界では中小事業者が多く、事業承継などを理由に売却ニーズが一定程度あると言われており、既に許認可を保有している店舗や薬剤師などの人材を活用できる点などを生かして大手企業が店舗網拡大策の一環としてM&Aを活用する事例は以前からみられ、足元でも散見されます。

また、一般事業会社では業界固有の事情が背景となっ

てM&Aが活発に行われる場合もあり、不動産または不動産事業に関連する近年の特徴的なものとして物流業界と建設業界が挙げられます。両業界ともに2024年4月から適用開始された時間外労働の上限規制の影響(2024年問題)から、M&Aを活用して事業基盤の強化等を図る事例が目立ちます。

物流業界では、輸送拠点の効率的な獲得や輸送網の拡大を企図した物流会社同士のM&A事例がみられ、同業他社の事業所の事業を不動産とともに取得した事例がありました。また、製造業や小売業などの会社が物流会社を取得して自社製品の物流の内製化を図る事例も目立ちます。たとえば、インテリア製品メーカーが自社の物流拠点で出荷・配送も担ってきた物流会社を、小売会社が3温度帯別輸配送を手掛ける物流会社を、家電量販店がパートナー企業として連携してきた物流会社をそれぞれ取得しました。家電量販店の事例では、2024年に公表された資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応の中で、PBRの改善に向けた対策の一つとして「物流体制の再構築」を挙げており、物流サービス網を全国に拡大するとともに、効率的な物流網の再構築に取り組む方針を示しており、その一環としてM&Aを実施したと位置付けることができると考えられます。

建設業界では、従事者の高齢化や若年層の入職不足から慢性的、構造的な人手不足の状態が続いてきた中で2024年4月から適用開始された時間外労働の上限規制もあって従業員の確保や技術の承継が喫緊の課題となっていることや、中小規模事業者を中心に後継者不足という課題を抱えている企業が多いことを背景に、M&Aで同業他社を取得することで人員・人材を一挙に確保できるほか、譲渡者は事業承継を図ることができるため、M&Aが積極的に活用されている状況です。前述のような不動産会社に取得された事例では、譲渡者にとっては不動産会社や不動産会社が保有する物件のテナント等からの受注も見込めることで収益基盤の安定に資することや、大手企業の傘下に入ることで人材確保のプレゼンスが向上するなど、取り巻く課題解決のために譲渡を判断した面もあると考えられます。

事業の選択と集中から収益不動産を譲渡

前述した電力会社系の不動産会社が大手化学メーカーから収益不動産を取得した事例に関して譲渡者サイドでみると、コア営業利益率が同業他社と比べて低いなど業績低迷が続く、本業への集中を図るために非注力事業や不採算事業からの撤退、売却を進めており、保有する不動産については修繕費用の増加傾向を受けて売却することとしました。

なお、関連して昨今はアクティビストが本業への集中を目的に不動産事業の切り離しを求める事例が散見されます。たとえば、大手飲料メーカーは不動産事業をコア事

[図表 1-3] 一般事業会社によるM&A事例

取組分類	主な背景等	主な事例
不動産事業への参入、不動産事業拡大のための取得(ノウハウ・体制の取り込みを含む)	本業不振	・ベビー・子供服を扱うアパレルメーカーが不動産賃貸会社、不動産特定共同事業に基づく投資商品を販売する会社、不動産販売・賃貸会社の新築不動産マッチングサイト運営事業等を取得
	本業と関連する不動産関連分野の需要増	・太陽光発電施設の販売会社が不動産会社を取得
	収益多角化、人口減による将来的な国内不動産市場の縮小予測、成長分野(地域)への投資	・海運会社が英国で事業を展開する不動産会社を取得
業容拡大や事業基盤強化等のための取得等	【物流】トラックドライバーの時間外労働の上限規制の適用(2024年問題)、人手不足	・物流会社が同業他社の事業を取得(同時に不動産も取得した事例も) ・製造業や小売業などの会社が物流内製化のために物流会社を取得
	【建設】従業者の時間外労働の上限規制の適用(2024年問題)、人手不足、後継者不足	・建設会社が同業他社を取得 ・不動産会社への譲渡
不動産事業(所有する収益不動産を含む)の譲渡	不動産賃貸事業における管理コストの上昇等に伴う事業撤退、事業の選択と集中	・大手化学メーカーが所有する収益不動産を法人形態で電力会社系の不動産会社に譲渡

(注) 公表資料の記載に基づき一部推定を含めて整理したものであり、M&A当事者の意図とは必ずしも一致しない可能性がある。

出所：各社のプレスリリース資料や報道記事等の公表資料を基に都市未来総合研究所作成

M&Aに不動産が間接的に関係する事例

M&Aを契機に保有不動産を売却

M&A実行前に対象企業の余剰資産の圧縮や店舗・施設の閉鎖等が行われる場合があります。また、実行後において重複部門の再編等に伴う事業拠点の整理や資本効率向上等の観点から収益不動産を売却する場合があります。

たとえば、PEファンドが株式公開買付(TOB)で製造業の会社を取得した事例では、取得後に被買収企業が多数保有する不動産をTOB価格を大幅に上回る価格で売却した事例がありました。この事例では物流施設等の開発用地として売却することで不動産の付加価値を創出したと考えられます。一般に不動産と株式の投資比較では株式の期待リターンの方が高く、不動産と事業(株式)の価値に差が生じる可能性があり、たとえば事業ポートフォリオ再編のカーブアウトにおいては当該事業のほか保有不動産の価値にも着目し、売却価値を評価する必要性が示唆されます。

また、コンサルティング会社が情報通信会社を取得した事例において、M&A実行後に被買収会社が保有する収益不動産3物件(うち1物件の一部フロアは第二本社として利用)を売却した事例がありました。グループ経営資源の有効活用と財務体質強化の観点から事

業と位置付ける中期経営計画を策定したものの、コア事業とするに足る資本コストを相応に上回るリターンまたは業界内での競争優位性を示せていないこと、ノンコア事業として不動産事業を継続するとしてもコア事業とのシナジーを有していないことをアクティビストから指摘され、不動産事業子会社の譲渡を含めた外部資本の導入を検討しています。不動産事業が本業補完を含めて収益下支えに寄与している企業は相当数あると思われる、不動産価格が高値圏を維持し、含み益が積み上がる中、こうした圧力は当面続く可能性があり、不動産や不動産事業を保有する必要性を定量的な評価を含めて明確に説明することが肝要と言えます。

業との関連が薄い固定資産の売却を進めており、売却資金は事業成長のための投資資金と子会社化のために調達した借入金の返済に充てるとしています。

M&A資金確保のために保有不動産を売却

自社事業の拡大等の手段としてM&Aを実施するため、その資金を確保することを目的に保有する不動産を売却する事例がみられます。たとえば、大手物流会社が本社ビルを含む複数物件を一括してセール&リースバックした事例では、売却資金を物流ネットワークの強化やM&Aを含む法人ビジネス領域の拡大といった成長投資に充てるとしています。

なお、経済産業省の産業構造審議会経済産業政策新機軸部会の下に設置された価値創造経営小委員会は今年5月にこれまでの議論に係る中間報告を公表し、株主還元を偏重した過度な自社株買いよりも将来を見据えた成長投資に利益還元の方が企業価値の向上に資することを指摘しました。企業の成長投資の志向が強まり、伴って成長のための一手法としてM&Aが増加すれば、その資金確保のために保有不動産を売却するケースも増加する可能性があります。

(以上、都市未来総合研究所 大島 将也)

緑地空間を活用する都市開発の動き

「グラングリーン大阪」や「Otemachi One」、「麻布台ヒルズ」など、近年の都心部における再開発において大規模な緑地空間が設けられる事例が散見されます。また、既存の都市公園においては、PFIや指定管理者制度を利用して有効活用が図られ、賑わいづくりやエリアの価値上昇をもたらす事例も見られます。

民間による都心再開発において大規模な緑地空間を創出

広い緑地のある複合施設の開発が続く

大阪・梅田貨物駅跡地の再開発「うめきた2期(グラングリーン大阪)」は、緑地公園や北街区の複合ビルが先行開業し、今年3月には南街区の賃貸棟が開業しました。総敷地面積は約9.1haでこのうち約半分の4.5haが都市公園「うめきた公園」として整備され、民間敷地のオープンスペースの緑地等を合わせて約8haの緑地空間が新たに都心に生まれました(2027年度全体まちびらき予定)。

東京では2022年に開業した千代田区大手町の「Otemachi One」が敷地面積約2.1haのうち、約0.6haを「Otemachi One Garden」として緑化し、皇居へと連続する緑のネットワークを形成しています。また、2023年に開業した港区麻布台の「麻布台ヒルズ」では敷地面積約6.4haのうち、約0.6haの中央広場を含む約2.4haを緑化しています。千代田区大手町の「大手町タワー」の敷地の3分の1に広がる緑地である「大手町の森」は、2013年8月の完成から10年以上にわたる、ヒートアイランド現象の緩和や生物多様性の確保等の様々な取り組みが評価され、国土交通省が運用する「優良緑地確保計画認定制度(TSUNAG)」の第1号に認定されました。都心3区(千代田、中央、港)では2019年以降の大規模な緑化を伴う再開発の進展により、約6haの緑地が新たに生まれたとされます。

今後の再開発計画においても大規模な緑地空間の整備が盛り込まれています。2037年度にエリア全体が竣工予定の「内幸町一丁目街区」の再開発では「TOKYO CROSS PARK構想」として、隣接する日比谷公園と敷地面積約6.5haの同街区を道路上空公園でつなぎ、周辺の駅や拠点と地上・地下で結節、日比谷・内幸町エリアの回遊性を高める一体的な街づくりを計画しています。民間開発で整備した後には東京都に移管して都立公園とする計画で、人工地盤上に都心最大級となる面積2haの大規模広場や高さ31mの基壇部上広場を整備するとしています。

東京都中央区の築地市場跡地にスタジアムやオフィス、ホテル等の複合開発を行う「築地地区まちづくり事業」では、約19haの広大な敷地において、近接の「浜離宮恩賜庭園」や隅田川の資源も生かしながら、合計約10haの緑や芝生広場、たまり空間などのオープンスペースを設けて地区全体の緑化(緑被率)を約40%確保するとしています。

このような都心部の再開発事例で大胆に緑を取り込む背景として、ヒートアイランド現象の緩和や生物多様性の保全、良好な景観の形成、防災性の向上などのグリーンインフラの考え方の浸透やESG投資の拡大、まちづくりGXの推進、公共貢献による容積率緩和などの緑化促進制度といった官民の動きがあります。

[図表 2-1] 大規模再開発等における緑地整備事例

名称	所在地	竣工/開業年	主要用途	敷地面積	緑化の取組	事業主体
グラングリーン大阪	大阪市北区	2024年 (先行まちびらき)	オフィス、ホテル、店舗、住宅ほか	9.1ha	うめきた公園(4.5ha)を含む8haの緑地	三菱地所、大阪ガス都市開発、オリックス不動産、関電不動産開発ほか
Otemachi One	東京都千代田区	2022年(Otemachi One Garden完成)	オフィス、ホテル、ホール、店舗ほか	2.1ha	Otemachi One Garden(0.6ha)	三井不動産、三井物産
麻布台ヒルズ	東京都港区	2023年	オフィス、住宅、ホテル、店舗、診療所ほか	6.4ha	中央広場(0.6ha)を含む緑化(2.4ha)	虎ノ門・麻布台地区市街地再開発組合 特定建築者：森ビル
大手町タワー	東京都千代田区	2014年	オフィス、ホテル、店舗ほか	1.1ha	大手町の森(0.36ha)	東京建物、大成建設(東京プライムステージ)
(仮称)内幸町一丁目街区開発プロジェクト(TOKYO CROSS PARK構想)	東京都千代田区	2037年度(街区全体竣工)	オフィス、ホテル、店舗、住宅ほか	6.5ha	大規模広場(2ha)31m基壇部上広場	三井不動産、帝国ホテル、NTT都市開発、東京電力パワーグリッド、中央日本土地建物ほか
築地地区まちづくり事業	東京都中央区	2030年代前半：まちびらき一期 2030年代後半：まちびらき二期	スタジアム、オフィス、研究開発施設、ホテル、店舗、住宅、ホールほか	19ha	オープンスペース(10ha：河川区域含む)緑被率：約40%	三井不動産、トヨタ不動産、読売新聞グループ本社ほか(築地まちづくり)

出所：開示情報や報道資料等より作成

都市公園の賑わいづくりが周辺の不動産価値に影響

Park-PFI 活用による都市公園の魅力向上

一方、公共施設である都市公園は地域住民等のレクリエーション活動空間や地域のコミュニティ活動の場として整備されてきましたが、施設の老朽化や整備コストの増大、人手不足などの課題を抱えています。これらの課題に対応するため、都市公園等における公園施設の整備や運営、維持管理について民間事業者の資金やノウハウを使って効率化やサービスの質向上等を図り、収益を得るために独自のビジネスモデルを展開できるPark-PFI* [図表2-2] が2017年度に制度化されました。これまでに182箇所でも活用されており、その他165箇所において活用が検討されています(2024年度末時点)。近年は大手の不動産会社やハウスメーカー、鉄道事業者などもPark-PFIを利用した公園事業に参入しており、集客施設での整備・運営のノウハウを活用して公園を核とした街づくり・賑わいづくりに取り組んでいます。

都心にある公園においてもPark-PFIの活用が広がり、東京都第1号の「都立明治公園」は、東京建物を代表とするコンソーシアムが明治神宮外苑に隣接する約1.6haの敷地に3つの広場と約0.75haの樹林地、飲食・物販店舗や都市型スパ等が入居する5棟の建物を整備し、イベント等を開催しています。

Park-PFIの効果として、多様な集客施設の整備やイベント・催しが開かれることで新たに賑わいを生

み出し、周辺への回遊性が高まるなど公園内に留まらない賑わいの拡散が期待されます。これによって公園近接地においても不動産価値が上昇し、賑わいや交流のニーズの受け皿となる用途へと機能転換が進む可能性も考えられます。

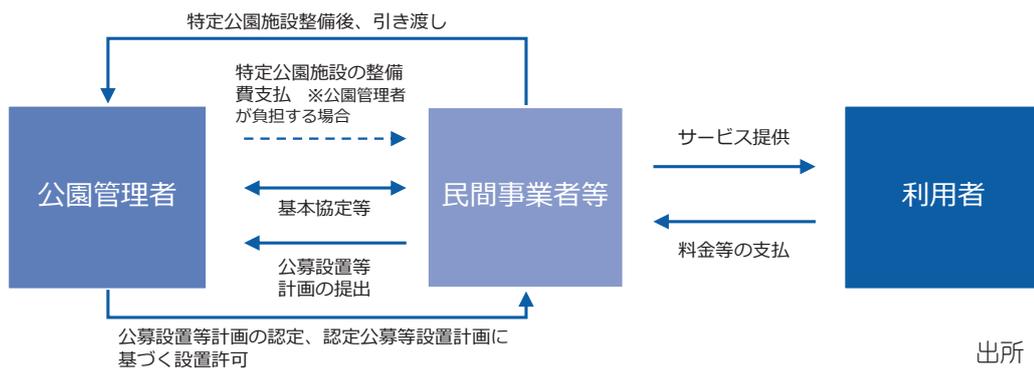
都市公園を核にした周辺開発の可能性

大阪市における初のPark-PFI事業となった「難波宮跡公園」では代表事業者であるNTT都市開発等が公園整備・運営を手掛けており、その東側隣地のNTT西日本本社跡地において「法円坂北特定街区(1.36ha)」としてカペラホテルグループのライフスタイルブランド「パティーナ大阪」を開発しました。ホテルの隣地においてもオープンスペースを設けるなど、難波宮跡公園を中心とした一体的な環境整備により周辺エリア全体の魅力向上に取り組むとしています。また、横浜市の大通り公園では現在公園全体(1区~8区)でリニューアルが進められており、このうちの1区~3区の約1.5haにおいて、近接する複合再開発「BASEGATE横浜関内」の事業者でもある三井不動産を代表企業とする4社が同再開発と連携してPark-PFI事業を進めています。これらのようにPark-PFIの対象となった公園と連携した周辺開発も今後広がりを見せる可能性があります[図表2-3]。

(以上、都市未来総合研究所 下向井 邦博)

* Park-PFI：都市公園法に基づく公募設置管理制度。都市公園において飲食店、売店等の公園利用者の利便性の向上に資する公園施設（公募対象公園施設）の設置と、設置した施設から得られる収益を活用して、その周辺の園路、広場等の公園施設（特定公園施設）の整備等を一体的に行う民間事業者を公募により選定する制度。20年を上限とした長期の事業期間が設定できる。

【図表 2-2】 Park-PFI 事業のスキーム



出所：国土交通省

【図表 2-3】 都心所在の公園を対象とする Park-PFI 事業の例

事業名称	所在地	対象面積	事業者	整備建物（公募対象公園施設）	スケジュール
都立明治公園	東京都新宿区、渋谷区	1.6ha	東京建物ほか (Tokyo Legacy Parks)	飲食店舗（カフェ、レストラン）、物販店舗、スパ（5棟6店舗）	2023年開業
代々木公園 BE STAGE (代々木公園Park-PFI計画)	東京都渋谷区	0.4ha	東急不動産ほか (代々木公園 STAGES)	飲食・物販店舗、スポーツ施設、体験学習施設（8店舗）	2025年一部供用開始
難波宮跡公園（北部ブロック）整備運営事業および難波宮跡（南部ブロック）管理運営事業	大阪市中央区	2.3ha (北部ブロック)	NTT都市開発ほか (難波宮跡公園「みんなのにわ」プロジェクト)	飲食店舗や食物販店舗「なノにわ」(13店舗、北部ブロック)	2025年開業
横浜市大通り公園1区~3区リニューアル事業	横浜市中区	1.5ha	三井不動産ほか	飲食・物販店舗	2027年春開園予定

出所：開示情報や報道資料等より作成

空前の人手不足感の中、寮・社宅の整備が再び増加へ

2024年3月期から2025年3月期の直近1年、日銀短観(雇用人員判断D.I. 全産業・全規模合計)が報じる企業の人手不足感がバブル期以来の高水準に上昇しています[図表3-1]。空前の人手不足状況で、従業員の採用実績と定着率を向上させるため、企業では賃上げのほか就業環境や福利厚生の一層の充実を図る動きが生じています。

寮・社宅^{*}は、福利厚生の一環や従業員の住宅確保策などのため、主に高度経済成長期とバブル期において大量に整備されました[図表3-2]。その後、バブル崩壊後の企業の支出抑制等では着工戸数が激減、老朽化や利用低下した寮・社宅を売却する動きも強まりました。この結果、寮・社宅の総戸数(ストック)はバブル崩壊以降減り続けてきました[図表3-3]。ところが、2023年の総務省調査では一転して約20万戸(5年間の増加率18.4%)の増加に転じています。

増加に転じた理由は、寮・社宅の売却等が一巡して減少数が落ち着いたことと、2020年に寮・社宅の着工戸数が前年を13.0%上回るなど、新規供給が増加していることが挙げられます。人手不足の中で採用力の強化や定着率の向上を図るため、従業員にとって魅力的で通勤にも便利な寮・社宅を低廉に提供することで賃金以外のフリンジ・ベネフィットを手厚くすることや、寮の共用スペースを充実させて従業員間の交流促進を図ることなど、寮・社宅の有用性が高まっていることが着工戸数の増加に繋がっていると考えられます。

ここ10年間の動きを追うと、人手不足感が高まってから2~3年のタイムラグを経て、寮・社宅の着工戸数が増加する傾向がうかがえます[図表3-4]。着工戸数が増加傾向に転じたのは2年ほど前からで、今後も構造的に人手不足が続く公算が大きいことから、寮・社宅整備に対する需要が今後も膨らむ蓋然性は高いと思われます。

併せて、資産スリム化の動向があるにも関わらず自前の寮・社宅整備が増加に転じていることから、民営の賃貸住宅を1棟や1戸単位で賃借する借上社宅(前述した統計値の枠外)に対する需要は更に強まっている可能性が考えられます。

(以上、都市未来総合研究所 平山 重雄)

^{*}政府統計の区分は「給与住宅」だが、本稿では本文・図表とも「寮・社宅」の表記で統一した。

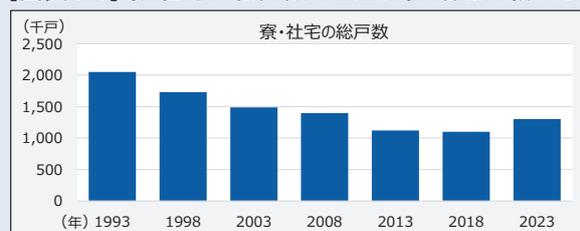
【図表3-1】1990年前後のバブル期以来となる、空前の人手不足感



【図表3-2】高度成長期とバブル期に寮・社宅が大量に整備



【図表3-3】寮・社宅の総戸数が2023年、増加に転じた



【図表3-4】人手不足感が増加して2~3年後に寮・社宅の着工戸数が増加する傾向



不動産トピックス 2025.9

発行 みずほ信託銀行株式会社 不動産業務部

〒100-8241 東京都千代田区丸の内 1-3-3 <https://www.mizuho-tb.co.jp/>

編集協力 株式会社都市未来総合研究所

〒103-0027 東京都中央区日本橋 2-3-4 日本橋プラザビル 11 階 <http://www.tmri.co.jp/>

■本レポートに関するお問い合わせ先■

みずほ信託銀行株式会社 不動産業務部

水谷 一優 TEL.03-4335-0940(代表)

株式会社都市未来総合研究所 研究部

下向井 邦博・秋田 寛子 TEL.03-3273-1431(代表)