

■ 開発・不動産事業本部



建設事業との有機的連携、  
異業種パートナー企業との協業で強みを発揮  
事業基盤の構築終え新領域へ進出

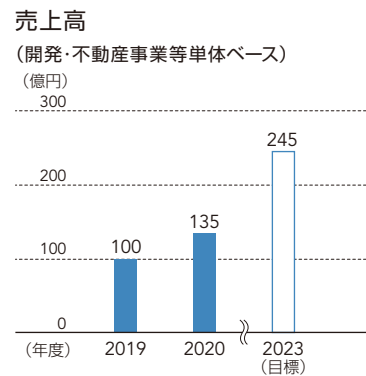
成長分野に重点を置いたアセット戦略に基づく積極投資および「循環型再投資モデル」への進化と建設事業との協働により、グループ収益を拡大させます。

開発・不動産事業本部長 澤井 良之

■ 市場認識と当社の強み

当社の開発・不動産事業は2011年の創設から10年、グループの土木・建築技術と開発・不動産ノウハウとのコラボレーションにより、ワンストップで付加価値の高いソリューションを提供してきました。建設、開発・不動産、海外、環境・エネルギーの各事業が有機的に連携することでグループ収益を拡大させ、総合企業への成長を図っています。また企画・開発段階から不動産のライフサイクル全般に携わることで、顧客や地域社会と中長期的な信頼関係を構築してきました。

今後は当社を取り巻く四囲の経済環境、不動産マーケット環境などの状況を見極めつつ、「循環型再投資モデル」への進化をめざして新領域にも進出する予定です。開発・不動産の事業利益は2018年度の16億円から2020年度には34億円へ成長しており、引き続き成長領域に経営資源を効果的に投入することで、新たな価値提供を通じて事業拡大を図ります。

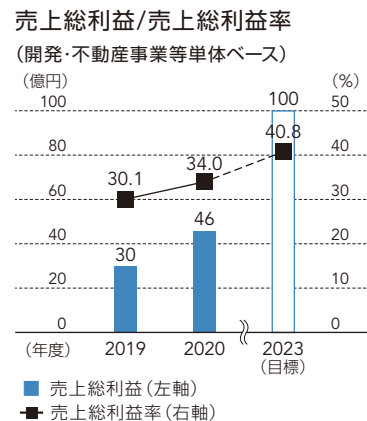


■ 「中期経営計画2020」の振り返り

「中期経営計画2020」では、新たな成長が期待される事業領域に重点を置き、事業基盤の構築を進めてきました。その一つに学生寮事業への取り組みがあります。これは当社が企画・開発し、設計施工から所有、施設の運営管理までをグループ内でパッケージとして提供するもので、2021年3月に完成した慶應義塾大学の湘南藤沢国際学生寮は、同大学の日吉国際学生寮に続くプロジェクトです。今後はこうした学生寮をはじめ、社員寮、高齢者施設といったレジデンスの自社開発と運営を順次拡大する予定です。

また「NCOメトロ神谷町プロジェクト」では、東京メトロとの共同事業にて入居者が利用しやすい、駅直結かつバリアフリー設備を兼ね備えたオフィスビル開発をしました。本開発により神谷町駅中目黒方コンコースにエレベーターおよびエスカレーターが整備され、多くのお客様により安全かつ快適にご利用いただいています。

そして現在は観光・娯楽分野として「ホテルJALシティ



富山計画」にも着手しています。企画・設計段階から自社のノウハウを活かし、長期的な視点に立った建物を造るとともに、そのホテルの運営を、国内外に幅広いネットワークを有するホテルオークラグループに委託することで、お客様に長く選ばれる施設をめざします。こうした自社開発物件にはさまざまな環境設計技術を導入しており、技術確立にむけて建設事業との連携も強化しています。

業績面では中計最終年度の2020年度には虎ノ門ヒルズビジネスタワーが本格稼働したことも加わり、営業利益が大幅に増加しました。また「中計2020」は事業基盤構築期と位置づけて取り組んできましたが、3ヶ年を振り返ると開発投資も積み上がりました。

■ 「西松-Vision2027」にむけた取り組み・戦略

2021年度からの新中期経営計画期間は、開発・不動産事業本部にとって「総合企業への変革」を実現するため、ギアを上げる3年間にしていきます。前中計から引き続き重点アセットの5分野\*へ3年でネット投資510億

円を実行する予定で、外部専門家を含めた投資委員会において案件の妥当性やリターンについて厳正な検証を行い、資産効率を向上させつつ、安定的なストック収益を生み出します。同時にフロー収益を最大化するべく、2021年度中にアセットマネジメント会社を設立し2022年に私募ファンド、私募REITを組成、設立する計画です。今後はREITを活用して売却を織り交ぜながら資産を流動化させ、資金の回収速度を速めて、新たに「循環型再投資モデル」へと進化させます。そのうえで売却資金は再投資に充当し、安定的なポートフォリオ構築につなげます。さらに、国際事業本部との有機的連携により、成長が期待される主に東南アジア市場で自社開発事業への取り組み、グループ収益の拡大を図ります。そして、中計最終年度の2023年度には事業利益を90億円(2020年度比165%増)へ拡大させ、「西松-Vision2027」がめざす総合企業実現までの道程を確固たるものにします。

\*①ワーキングスペース(オフィス)②レジデンス(寮、高齢者施設)③観光・娯楽(ホテル・ホール)④生活応援・ヘルスケア(商業施設)⑤データセンター・物流

Shaping the FUTURE

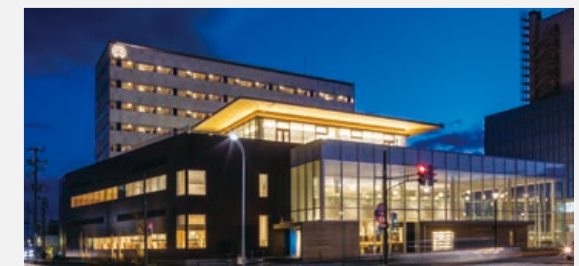
官民連携の駅前再開発に事業施行者として参画  
持続可能なまちづくりにチャレンジ

JR酒田駅前は大型商業施設の撤退後、中心部の空洞化が目立ち、再整備と活用が長年の課題となっていました。当社は事業者募集コンペで、地域住民のニーズに焦点を当て、持続可能性を重視した企画提案を行いました。法定再開発事業において事業施行者(発注者)の立場で初めて取り組んだ事例です。

**開発背景** 当社は2016年、山形県酒田市が公募したコンペで事業者として選定されました。同市との共同出資で現地に事業目的会社「光の湊株式会社」を設立し、再開発事業を推進しています。2020年11月には施設の一部開業を迎え、2022年夏の全体開業にむけた施設整備とエリアの活性化事業に取り組んでいます。

**今後** 当社は再開発事業全般のコーディネートを担い、ハード・ソフトの両面で、行政や民間事業者の方々と協議を重ね、意見調整を進めています。専任担当者は現地に常駐して地域の方々とともに事業を遂行するなど、地域との信頼関係構築にも努めてきました。本エリアでの駅前再開発計画は過去に2度頓挫していたため、大きな期待

が寄せられ、進捗は地元広報誌や新聞記事に何度も取り上げられています。本事業では当社のこれまでの市街地再開発事業の経験や専門知識を提供し、事業計画の組成から資金の調達、床取得者の事業計画策定のサポートまで行うなど、確実な事業達成にむけて取り組んでいます。また、当社の社員が地元の小・中・高校や大学へ講義に出向く機会もあり、人口減少時代において、地方創生事業が持つ社会的意義や、まちづくりを通じた価値創造についても認識を深めています。当社にとって、通常の特定期業務代行者よりも責任ある「事業施行者(発注者)」としての立場で参画した初めての取り組みであり、地域の貴重な資産をお預かりし、付加価値とともに将来へ渡すという経験を、今後の再開発事業にも活かしていきたいと考えています。



2020年11月、一部施設が先行開業



2021年1月時点の周辺の様子