

Akira Mori

今号のゲスト

森
トラス
ト株式
会社

取
締役
社長

森

章
氏

PROFILE

昭和 11年7月 12日生まれ
昭和 35年3月 / 慶応義塾大学経済学部卒業
同年 4月 / 株式会社安田信託銀行入行
昭和 47年4月 / 同行退行
同年 4月 / 森ビル株式会社 入社
昭和 54年4月 / 森観光トラスト株式会社
(旧 森ビル観光株式会社)
取締役社長
平成 5年1月 / 森トラスト株式会社
(旧 森ビル開発株式会社)
取締役社長
平成 7年7月 / 森観光トラスト株式会社
(旧 森ビル観光株式会社)
取締役会長

森トラスト(株)は、昨年10月、東京駅八重洲北口に、「グランド・セントラル」をコンセプトとする丸の内トラストタワープロジェクトの第一期棟、丸の内トラストタワーN館を竣工。2005年には、汐留に最高級ホテル「コンラッド」を有する超高層の東京汐留ビルディング、2007年度に丸の内トラストタワー本館と、ビッグプロジェクトが目白押しだ。ビル開発にとどまらず、今年2月の森トラスト総合リート投資法人の上場など、多角的かつダイナミックな事業展開が業界の注目を集めている。同社を率いる森章社長は、今日の不動産市場をどう捉えているのか。さらに同社が今後目指す超都心における都市開発の手法、その見取り図はどのようなものなのかをお聞きした。

聞き手

生駒シービー・リチャードエリス株式会社 株式会社オフィスジャパン

代表取締役社長 花谷立身

撮影:柴野利彦

B i G 対 談

超都心の巨大プロジェクトをはじめとして 多彩な事業ドメインに果敢にチャレンジする

巨大プロジェクトが次々と具体化 超都心の再構築にも積極的に取り組む

花谷 前回、99年に弊誌対談に出させていただいたときは、ちょうど現社名にご変更なさった時でした。また、その前年には東京駅八重洲北口などの大型入札案件や日産自動車本社ビル新館の取得など、大型の投資を積極的に進めていらっしゃったことを記憶しております。今、それらがいよいよ具体化してきました。まず、昨年10月に竣工された、丸の内トラストタワーN館のことから伺いたいと思います。先日、拝見する機会がありましたが、非常に素晴らしいビルになりましたね。

森 ありがとうございます。旧国鉄跡地の入札で敷地を取得したのが、98年2月でした。当初は一度に開発する計画だったのですが、いろいろな事情がありまして、一期と二期に分けました。時間がかかったことで賃料の下落はありましたが、総合的な街づくりができ、結果としては二期に分けて良かったと思っています。丸の内トラストタワーN館は、一期ということになります。二期の丸の内トラストタワー本館が完成するのは、2007年度になる予定です。

花谷 全容が見えるのは、二期工事が完成した段階とい

うことですね。丸の内トラストタワーN館の概要は、どのようになっているのですか。

森 地上19階、地下3階で、延床面積は1万9736坪です。1～2階に店舗が入り、3～19階がオフィスフロアになります。

花谷 優良なテナントさんが入られているとお聞きしています。なんといっても東京駅に直結する超一等地ですから、オフィスビルとしては申し分のないものになりましたね。二期工事の方は、そろそろ概要が固まってきたのでしょうか。

森 今、最終的な詰めの段階に入っているところです。おそらくオフィスと商業施設などを組み合わせた複合用途の超高層ビルになるのではないかと考えています。八重洲側の発展のために魅力的な施設が欲しいという要望は多いですから。

花谷 ぜひとも実現していただきたい。あのエリアは社長のご指摘のように、超都心である、グランド・セントラルですから。

森 駅から近く、非常にいい立地ですから中央区としても、この開発に大きな期待を持っておられます。八重洲が整備され、京橋や日本橋へと波及していくことで、全体が活性化するということです。



花谷 八重洲、日本橋は、もともとポテンシャルを持ったエリアでした。このところ丸の内、大手町に注目が集まっておりますが、今後は八重洲、日本橋、そして京橋が再び脚光を浴びるのではないのでしょうか。御社は京橋二丁目でも再開発計画をお持ちですね。

森 ファンド向きの物件だと思って購入していた案件があるんですが、再開発の話が出てきましたので、それはストップしました。近隣と合わせて3ブロックで再開発しようという話になりつつあります。都市再生特区にしようという計画です。日本橋、京橋は企業の本社ビルがたくさんあって、早くから成熟したエリアです。それが次第に周辺に拡散していった。そのコアとなる部分を再構築しようという気運があるのです。

花谷 銀座通りがあって、東京駅にも京橋駅にも近い場所ですので、あのエリアの再開発が成功すれば、非常にインパクトがありますね。都市再生の今後にとっても大きな意味のあるプロジェクトだと思います。

東京のみならず、アジアを代表する



超高級ホテルとなる「コンラッド」

花谷 もう一つ、ぜひともお聞きしたかったのが、汐留の東京汐留ビルディングの件です。御社と住友不動産さんとの共同プロジェクトですね。すでに着工なさってますが、完成はいつになりますか。

森 来年の1月末竣工の予定です。

花谷 汐留駅に直結していて利便性が高いうえに、浜離宮や東京ウォーターフロントを見渡せるという、見事なロケーションです。建物は1棟ということですね。

森 敷地規模から言って一般的には高層棟を2棟建てるところでしょうが、1棟にしました。その結果、ワンフロアの面積が約1,000坪と広くとれました。

花谷 ワンフロア1,000坪というのは、他にあまりない広さです。少なくとも汐留エリアにはありませんでした。最近、オフィスとしてワンフロアで広いところをお探しの企業が増えております。その方がコミュニケーションを取りやすいですし、会社の機構改革等でのレイアウト変更も容易という発想です。

森 今までの例では、日本の企業は立体的なものを好まれる。組織がきっちりとしていますから、立体的に何階にはこの部門、別の階にこの部門と縦に分けた方が都合がいいということでしょう。一方、外資系はワンフロアで使い勝手のいい横に広い方を選ぶという傾向があります。

花谷 日本企業も、これからは欧米型の働き方が定着していくと、ワンフロアが広い方を選ぶようになるのではないのでしょうか。オフィスの他は、店舗、ホテルという構成ですね。

森 37階建てで、28階～37階がホテルです。ホテルについては当初、米国スターウッド社の最高級ブランドの「セントレジス」が入ることで話を進めていたのですが、米国の会計基準の変更により、当初計画していた事業方式が困難な状況になりました。そのためいったん白紙にもどしたところに、ヒルトン・インターナショナル社から同社の最高級ブランドの「コンラッド」のお話をいただき、決定いたしました。

花谷 コンラッドは非常にグレードの高い、素晴らしいブランドだと聞いています。もちろん日本へは初進出ですし、アジアでの重要拠点となることでしょう。大変な話題になるのは間違いないですね。

森 アジアということ言えば、中国、韓国をはじめとして、経済成長で富裕層が増えている。その人々は、それにふさわしい暮らしをしたいと思っているでしょう。その人達が観光で日本に来て、ホテルに泊まる時にも、それなりのグレードのものを望まれるはずですよ。

花谷 そうした層は、コンラッドの顧客となる可能性が非常に高いのではないのでしょうか。日本には、五つ星クラスの超高級ホテルが少ないですから。

森 これは戦後の日本文化の流れとも関連するのですが、クラス意識や差別化といったことへ抵抗がありましたから、ホテルも完全にトップクラスに絞ったものはあまりありませんでした。しかし、国際的な視点から言えば、手頃な料金のホテルも必要だし、超高級なものも必要なのです。海外のチェーンは、バジェットクラスからラグジュアリークラスまで、それぞれのブラ





ンドを持っています。ですから、最高級のブランドにおけるノウハウもきちんと持っているのです。

花谷 汐留にはロイヤルパーク汐留タワー、パークホテル東京がすでにあり、ヴィラフォンテーヌ汐留が今年オープンします。しかしグレードでいうと、もちろんコンラッドが最高級になりますね。

森 ちょうどいい具合にランクが異なっていますから、バッチングしないで済むでしょう。

花谷 汐留はオフィスあり、住宅あり、商業施設あり、ホテルありとすべてのものが揃いますし、最終的には浜松町までつながる大きなエリアになります。相当なポテンシャルを持つ街になって、周辺にまで影響を与える巨大な街になると期待しております。

10期連続で増収増益を見込む

抜群の業績の理由

花谷 御社の業績を伺いますと、2003年3月期まで9期連続の増収増益で、2004年3月期も引き続き増収増益を見込んでおられるとのこと。これは本当に素晴らしいことであり、社長の経営手腕の賜物であると感服しています。

森 低金利を背景に、都心部の中でも立地を厳選したビルや土地への積極的な投資の結果でしょう。ただ、ビルが増えた割には売上は増えない(笑)。賃料が下落していますから。これから景気が回復すれば、金利は反転するでしょう。しかし、それに対して、賃料が上昇するまでにはタイムラグがあるのです。それがどう影響するかということはありませんが、これから竣工する八重洲

や汐留のビルは、好立地の大型ビルですから十分競争力があると思っています。

花谷 社長は30年も前から、最近注目されているDCF(ディスカウント・キャッシュフロー)の考え方を経営に導入なさっていたそうですね。まさに先見の明と言うべきです。

森 今でこそDCFと言っていますが、振り返ればそれに似た手法でした。貸しビル流のDCFでしょうか。私どものような先行投資型の事業では、自らストライクゾーンを決める必要があると感じたのです。そこで、投資の指標として、税引き後利益と減価償却費を足したフリーキャッシュフローを基にして、15年で返済できる範囲を借入金の目安と決めました。それが17~18年になれば、投資を控える。13年くらいとなれば、将来の成長性を欠くこととなりますから、新たに投資を追加する。さらに、営業利益は借入金の10%以上、借入金を賃貸収益の5倍以内に抑えるという基準も決めました。

花谷 そうした的確な経営戦略が、今日の御社の好業績につながっているのだと思います。事業のバリエーションも豊富ですね。昨年はヨコハマ グランド インターコンチネンタル ホテルの株式の過半数を取得されて、経営参加なさいました。

森 ホテルの経営基盤の増強と安定を目的として、先方から当社に申し入れがあって実現したものです。当社のホテル事業にとっても、国際級ホテルを持つことはプラスになると判断しました。開業当初の事情で累積の損失はありましたが、ホテルとしての収支はいいのです。

花谷 大証二部上場のアーバンライフの株式取得もありましたし、他社とのアライアンスにも積極的に取り組んでいらっしゃる。それぞれの事業のバランスがうまくとれているようですね。

森 バランスということもありますが、銀行による株の持ち合いがなくなってくるという社会的背景があります。ですから、それぞれが企業集団をどうつくるかというのが、これから重要なテーマになると思っています。アライアンスが増えているのはその流れのなかのこともあるのです。事業を継続していくには、いつも現在の収益および経営資源から将来を考えなければいけません。短期、中期、長期的なキャッシュフローを、毎年見直しているわけです。何かマイナスの要素があれば、他の選択肢を探す。選択肢を極力広くもてるようにとは、常に考えています。



大都市集中は必然の流れに

メリハリのある国土利用が必要な時代

花谷 賃料の問題で言えば一般的には低下傾向、弱含みではありますが、東京のクオリティの高いビルは下げ止まりの傾向に来ているように感じます。

森 都心回帰の流れが出てきて、都心部の人口が増えていますよね。それによって新しい事業も増えていると



汐留・浜離宮サイドプロジェクト

思います。業務ゾーンで言えば、もともといい立地のところにいいビルが建ち始めています。人口が戻ってくる分、東京は再び活性化するでしょう。

花谷 御社は仙台、大阪にもビルをお持ちですが、東京以外の地方都市についてはどうお考えですか。

森 例えば仙台は東北6県の中心都市として、人も経済も集中します。それと同様に札幌にしろ、福岡にしろ、その地域での中核となる都市に集中する。結局は都心回帰と言うことでしょう。

花谷 大阪、名古屋、あるいは広島にしても同じような現象が起こっています。そのかわり、そうなり得ない地域が厳しい状況になりそうです。

森 それはつまり、これからどういう国土利用計画をデザインするかということにかかっています。おしなべて利用を促進していくというのではだめで、メリハリをつけて集積させた方がいい。海外からの流入をどうするかは別にして、少子高齢化で人口が減少していけば集積度合いを上げて、都市に集中した方がいいのですから。

花谷 なるほど。そう考えますと、東京はますます活性化しますし、中でも超都心をこれからも意識していかなばなりませんね。

森 世代的なことと言えば、団塊の世代の動向も注視しなければいけません。過去を振り返ると、彼らが年をとるにつれて、日本の社会も変わっています。

花谷 団塊の世代は人口が多いですから、影響力も大きい。

森 私どもがラフォーレ原宿をつくったところは、団塊の世代がティーンエイジャーだった。彼らをターゲットにつくったわけです。その世代が成長し、数年後には定年を迎えます。この世代には消費型という傾向があります。ですから、定年後に余暇が増えると、急速に消費も増える可能性があります。

花谷 そうなりますと、今まではなかった需要が生まれるでしょうね。

森 定年後の生活に合わせた、新しい需要が爆発的に増えるはずですよ。健康とか美容といったものに、男性も注意を払うようになるでしょう。また、住宅においても、自宅は郊外にあるが、自分だけの空間を都心に持ちたいなどという需要も生まれてくると思います。

花谷 不動産業界にとりまして、影響がありそうです。このことは、視野に入れておく必要がありますね。

選択肢を多岐に持ち、

事業を推進していく

花谷 2月13日に、森トラスト総合リート投資法人が上場さ

花谷 大変お忙しい日々を送られていると思いますが、健康のために日頃気をつけておられることはありますか。

森 特別なことはやっておりません。強いて言えば、ストレスをためないようにすることでしょうか。

花谷 なるほど。しかし仕事のうえで何かとストレスになることはおありではないですか。

森 もちろん、ストレスはありますよ。でも、私どもの仕事は時間という概念が長いでしょう。その場でストレスが解決できなくても、長い時間をかける。その場ですぐに解決しようとしていたら大変ですよ。

花谷 時間という概念を導入することで、ストレスをその場で抱え込まないようにするというわけですね。

森 そうです。それと、いろいろなことに頭を使っていると、一つひとつの物事にはあまりと捉われすぎなくなります。一番の健康法は、いろんな仕事をやるということかも知れません。



れました。オフィスと商業施設の7物件、1072億円で、日立本社ビルをはじめ優良物件で構成されています。

森 上場は国内で11番目ですが、運用会社の不動産投資顧問業の登録は第一号でした。11番目になったのは、制度がまだこなれていないとの判断もあったからです。スタートが悪いと後々が困りますから。

花谷 年間利回りで6.2%、非常に優秀な数字です。このリートの特徴はどこにあるのでしょうか。

森 東京は、地価が高いので建物よりも土地に価値があります。ですから、土地の価値を活かすために年数を経たビルは、再開発、再構築する必要があります。そういう観点から考えると、ワテナントの方が売却や建て替えがしやすい。そういう出口戦略まで考慮した物件が組み込まれているのが特徴と言えるのではないのでしょうか。

花谷 マルチテナントの方がリスクが分散されるという考え方もありますが、この場合はそうではないということですか。

森 一般論で言えばマルチテナントがリスク分散につながるという見方もありますが、地価の非常に高い東京では事情が違います。土地をどう活かすかという観点からは、なるべく制約の無い方がいいのです。

花谷 投資方針に見合う不動産があれば、年間200~300億円程度の物件取得を行うとのことですが。

森 いい物件があれば、金額にこだわらずに投資すべきだと思います。

花谷 アメリカの例を見るまでもなく、不動産投信の分野

は、日本ではまさにこれからです。リート以外にもプライベートファンドなども増えており、流動化は進んでいくでしょう。

森 デベロッパーがいい立地のビルを購入し、それを建て替えて、ファンドに組み入れるというようなことも、デベロッパーの役割として必要になってきます。

花谷 デベロッパーが再構築すべきだ、ということですね。

森 これはファンド向きだとか、あるいは自社で複合開発して保有しようとか。いろいろな選択肢を考えていかなければならない時代だと思います。

花谷 グループ全体を考えますと、たくさんの社員の方がいらっしゃる。日頃、みなさんにはどのような観点でご指導なさっているのでしょうか。

森 そうですね。どちらかという社員の自主性に任せる放任主義です。

花谷 それが一番難しいのではないのでしょうか。みなさんに自主的に判断して、行動するようにはしていただくということですか。

森 うちは伝統的に、ノルマという感じがないんですよ。貸しビル業はストック業ですから。これが分譲事業でしたらまったく違ってくるのですが。企業文化として社員が激しく競い合うところがない。それが良さであり、ある意味では甘さでしょう。

花谷 業績を拝見する限りは、甘さなどというのは微塵も感じられません。これからも先進的な開発を続けていっていただきたいと思います。本日はありがとうございました。