

BIG

対談



日本土地建物株は、1954年、旧第一勧業銀行系の総合不動産会社「勤友ビルディング株」として設立され、61年「勤銀土地建物株」への商号変更を経て、74年現社名となり、現在に至っている。同社は、オフィスビルの開発から運営・管理をはじめ、宅地、住宅・マンション分譲、不動産鑑定・仲介・コンサルなど幅広いフィールドで事業展開している。不動産に対する価値観のパラダイムシフトが進行するなか、同社はビルディング事業を着実に推進するとともに“バイタル・ソリューション”とネーミングした不動産ソリューション事業を積極的に展開している。多様な不動産ニーズに柔軟に対応する同社の戦略はいかにして生まれたのかを、中島久彰社長に伺った。

今号のゲスト

日本土地建物株式会社 代表取締役社長

中島 久彰 氏

PROFILE

昭和 15 年5月27日生まれ
昭和38年3月/東京大学法学部卒業
同年 4 月/株式会社日本勧業銀行入行
平成元年6月/株式会社第一勧業銀行
営業第四部長
平成3年6月/同行 取締役営業第二部長
平成5年5月/同行 常務取締役企画部長
平成7年 5月/同行 代表取締役専務
平成10年11月/日本土地建物株式会社
代表取締役社長
経団連評議員、不動産協会理事なども務める

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

顧客第一主義の精神のもと、ビル開発と 不動産ソリユーションの両輪で貢献する

Hisaaki
Nakajima

顧客第一主義を軸に 役職員の意識改革に挑戦

花谷 この10数年、不動産業界にとっては、激変とも言える変化がありました。中島社長が社長にご就任されたのが1998年11月ですから、まさにその激動の時代の真っ只中であつたと言ってもいいと思います。一方では、非常に厳しい時代ではありますが、御社は、着実に成果を上げているとお見受けしています。好調の理由を、どう捉えておられますか。

中島 お陰様で、皆さんに元気のある会社だという評価をいただいております。花谷社長のおっしゃるように、私がこちらに来ましたのが、ちょうど不動産の価値観のパラダイムシフトが明確になった時期でありました。本当は、少しゆっくりやっていくつもりでしたが(笑)、そんなことをしていたら大変なことになる、とすぐに感じました。ですから、その変化に対応するための行動を起こそうと考えました。

花谷 なるほど。具体的にはどのようなことをなさつたのですか。

中島 まず取り組んだのは、役職員の意識改革です。厳しい経済環境ではありますが、不動産の価値観の変化を踏まえて事業に取り組み、実はビジネスチャンスがたくさんあるのです。そのことを役職員が認識し、さらには顧客のニーズに応じていけば、ビジネスチャンスは広がっていきます。そのための意識改革ということなのですが、その軸となるのは顧客第一主義の考え方です。不動産業は案件主義の傾向が強いのですが、お客様の方をしっかりと向いて、そのニーズにお応えすることが何より大事なのだ、という意識を持つと役職



員に話しました。言わば、ブローカー的なスタンスではなく、エージェント的なスタンスを持ち、かつ、専門性を高めることでお客様のニーズに的確に応えられる、と考えたわけです。

花谷 顧客第一主義や、顧客満足ということが重要だとはどの業界でも言われていることですが、言葉で理解していても、具体的な行動が伴わなければ実現しません。御社の場合は、そこから一歩踏み出したことが成功に導いたのですね。

中島 そうですね。具体的にはそれまで1社ですべてをやっていたのですが、機能別に分社化して、それぞれの専門性を高めることから着手しました。日本土地建物への営業本部（現不動産ソリューション本部）設置による法人営業体制の確立をはじめ、住宅分譲・不動産仲介の日本土地建物販売、プロパティマネジメントの日土地ビルサービスなど、5つの関連会社のグループネットワークを構築し、グループ経営を行っています。それぞれの会社で専門性を高めて、明確な役割期待の

現在は約50名おります。また、一級建築士として多くの建物の設計に携わってきた者のほか、ヨーロッパで銀行の投資業務を何年も経験してきた者やM&Aに精通している者など、多彩な人材を確保することができました。勧業不動産グループとの事業統合も行いましたので、200名以上が新たにグループに加わったということになります。

花谷 それは素晴らしい。金融と不動産の融合が、今まさに大きなテーマですから、中島社長が金融を熟知している上に、そういう優秀な人材が集まって鬼に金棒といったところでしょう。

不動産を生命体に見立てて構築した バイタル・ソリューションが好評

花谷 不動産ソリューション事業の分野で、御社の“バイタル・ソリューション”に注目が集まっております。この取り組みについて、お聞かせください。

中島 お客様の不動産に関する課題を解決する、不動産ソリューションに独自性を付加するため、私どもでは“バイタル・ソリューション”と命名しました。このネーミングは、不動産を生命あるものとして捉えて、そこに活力を与えようという意味です。同時に、ソリューション事業の見直しを図り、不動産鑑定を新しい切り口で考えたのが“バイタル・レポート”です。これは、従来の不動産鑑定を簡略化した、不動産調査です。不動産鑑定は、通常1件50万円から100万円程度の費用がかかりますが、バイタル・レポートは3万円から30万円の範囲で、調査レベルによって5段階設定しています。

花谷 不動産の活用を考えるときに、不動産鑑定はその入口として極めて重要なものです。ただし、件数が多くなると費用が相当な負担となりますから大変です。バイタル・レポートのような商品

は、お客様が待ち望んでいたものだったと思います。

中島 社内では反対意見もありました。バイタル・レポートを商品化したら、本来の鑑定の仕事が減少してしまうのではないかと、カニバライゼーションを起こすのではないかと。それに対して、そんなことはない、むしろ裾野が広がり、事業が膨らむ、と話しました。例えば音楽の世界では、レコードが発明されたときに、家でレコードを聴く人が増え、コンサートがなくなってしまうと言われました。しかし、現実はその逆で、音楽を楽しむ人が

なか、事業展開しています。もちろん、総合力が要求されることも多く、タスクフォース的な協働体制で対応しています。お客様のニーズが多様化するなか、専門性を高めるという狙いは、成功したと思います。

花谷 もともと優秀な人材が揃っていた基盤に、中島社長のご指導が加わって、時代に適合した改革ができたということではないでしょうか。

中島 加えて、新しい人材もたくさん入ってきました。例えば、不動産鑑定士等が、5年前は約10数名でしたが、



増えて、コンサートは以前よりも活況を呈したのです。それと同じで、バイタル・レポートにより、鑑定マーケットは広がりこそすれ、縮小することは決してないと考えました。実際、それは予想通りでした。それまでは、年間1,000件前後だった鑑定の受注件数が、バイタル・レポートも含めて年間8,000件程度にまで増えて、売上が3倍近くにもなりました。

花谷 事業として大成功されたことは、もちろん大変なことですが、鑑定に近い調査という新しい分野を切り拓かれたことは、業界にとって非常に大きなことです。弊社も含め、御社に刺激されて、調査に力を入れる会社が増えました。

中島 そういう商品をお客様が求めていたということでしょう。さらに、お客様へのファースト・ソリューションのツールとして、“バイタル・ソリューション・ネット”を開発しました。無料の会員制WEBサイトで、お客様ご自身でアクセスして利用していただけます。様々なコンテンツがありますが、「公示・基準地価格サーチ」は約6万箇所、3年分の数値が簡単に検索でき、地図付きで瞬時に表示されます。「不動産価格WEB査定」は地名、面積、建物の規模・用途、築年数といった条件を入れると、積算価格と収益価格が算定されます。もちろん、不動産鑑定やバイタル・レポートのような精緻なものではありませんが、参考にするには十分なものです。

花谷 不動産ソリューションの第一歩、入口として非常に有意義なサイトですね。利用者にとっては利便性が高い上に、気軽に使えます。そして、御社にとっては、ここから次のビジネスにつながる可能性がある。どのくらいの利用があるのですか。

中島 開設10ヵ月が経過し、月間平均33万ページビューくらいですが、今後も内容をより充実させていく予定です。

エポック・メイキングとなった 日土地西新宿ビルプロジェクト

花谷 ビル開発のプロジェクトにおいても、順調に推移しておられると伺っています。その中でも、昨年11月に竣工した、日土地西新宿ビルは、非常にいいビルとなりましたね。

中島 ソリューション事業とビルディング事業を両輪で進めていこうというのが、私どものビジネスモデルの根幹にあります。ビルの賃貸事業は私どものコア事業ですから、この5年間は、積極的に投資をしてきました。その代表的なものが、地下2階、地上23階建て、延床面積1万1,618坪の日土地西新宿ビルです。

花谷 あれだけのプロジェクトですから、完成までにはか

なりのご苦労があったのではないですか。

中島 構想ということ言えば約30年前に遡るのですが、98年の再開発組合設立から本格的にスタートしました。地権者の方々が多数いらっしゃったのですが、不動産はただ保有しているだけではだめで、そこから何かを創り出して初めて価値があるということを理解していただき、計画が進展していきました。

花谷 ほぼフルテナントの状態でのスタートと、お聞きしております。見事なものです。

中島 御社にも大変お世話になりました。この点に関しては、早め早めの取り組みがよかったと思っています。私どもにとっては、再開発事業のノウハウを得られたことも大きな収穫でした。それと、2003年問題が喧伝されておりましたが、西新宿のような好立地で、機能性の高いビルならばテナントニーズがある、ということを実感いたしました。

花谷 2003年問題の本質は、老朽化や機能面で劣るビルから、新しく高機能のビルにテナントが移ることによる、



二次空室、三次空室にあります。そして、さらに言えば、二極分化が加速するということです。

中島 まさしく、おっしゃる通りです。これまでは、新規の大型ビル開発に対してあまり積極的ではありませんでしたが、西新宿ビルは規模も大きく、当社にとってエポック・メイキングなプロジェクトとなりました。

花谷 9月に竣工された日土地京橋ビルも、満室でオープンされましたね。ビルディング事業も非常に順調に進んでいるようにお見受けします。



汐留 | 街区

中島 京橋のプロジェクトは、97年くらいから進めていました。中央区の街並み誘導型地区計画を活用し、容積率800%をフルに消化でき、延床面積約4,000坪のビルにすることができました。

花谷 汐留でも大型プロジェクトを予定されています

ね。これについて少しお話いただけますか。

中島 飯野海運さんとご一緒に開発するもので、2004年着工、06年春の竣工を目指しております。持ち分は飯野海運さんが3分の2、当社が3分の1です。地下2階、地上20階建てで、延床面積約1万坪ですから、西新宿とほぼ同じくらいの規模になります。

花谷 汐留の再開発では、おそらく最後の大型開発になるのではないのでしょうか。浜松町駅からデッキで結ば

れるということですから、非常にいい場所ですね。

中島 交通の便に恵まれている上に、芝離宮、浜離宮が見渡せる場所ということで、ロケーションがなかなかいいのですよ。おっしゃるように、あのエリアでは後発の開発になりますが、それだけに先行された方々に負けないいいものをつくって、皆様に利用していただきたいと考えております。

不動産証券化には 当面、私募型で取り組む

花谷 話題性ということ言えば、開発型不動産証券化スキームによる、イオンのショッピングセンター開発のプロジェクトが挙げられると思います。今までに、例のないプロジェクトになりました。

中島 このプロジェクトは、メーカーの工場跡地3物件をイオンさんが新規出店するSCとして開発する、開発型不動産証券化スキームをアレンジしたものです。これは、3物件であること、開発型SCであること、総額450億円という大規模であることが特徴です。

花谷 1つの物件で450億円では、リスクがかなり大きい。それが3つになればリスクは分散されます。

中島 その通りです。これだけのプロジェクトですから、開発準備期間、建築期間、運営期間、そして出口段階にそれぞれリスクがあります。3つというところにも妙味があるのですが、各種リスクを極小化した結果、イオンさんのブランド力もあいまって組成が実現したもののなのです。

花谷 今後の不動産の証券化への取り組みについてはどのようにお考えですか。

中島 約4年前に旧SPC法で26億円ほどの小さなものを手がけて以来、証券化には積極的に取り組んでいるのですよ。ただ、私自身銀行出身であり、慎重なところもあります。

花谷 どのような部分で慎重にお考えなのですか。

中島 一般の投資家の方々に参加していただく公募マーケットにいきなり参入していいのか、ということです。金融の世界では、結果的に投資家の期待を裏切ることもあったという苦い経験がありますからね。しかし、証券化という技術は、積極的に活用しなければならないと確信しております。ですから、当面は、私募型のファンド、あるいは私募型の証券化という方向で進めていこうと考えています。それを加速する事象として、オーナーシップのトランスファーということに注目しております。数年前のデータですが、法人の所有する不動産は、本社ビル・営業拠点・生産拠点のような非商業用不動産が600~700兆円、このうち、賃貸に供されている商業用



日土地西新宿ビル



花谷 日頃、社員の皆さんにはどのようなご指導をなさっているのですか。

中島 私自身が心がけていることは、はっきりしたビジョンを示し、そこに向かって努力するということです。仕事を進める上で、自分はそうしていますし、社員にも同じビジョンを持って行動して欲しいと、繰り返し話をしています。

花谷 明確なビジョンを持つことは大変重要なことですが、日々の仕事に忙殺されて、それが曖昧になることもあります。そこを意識せよ、ということですね。

中島 はい。そのビジョンの根底は何かというと、結局は顧客第一主義なのです。お客様のお役に立つことが、私どもの会社の使命ですから。そして、それが結果として社会貢献に繋がるのです。そのためには、受け身であってははいけません。金融と不動産が融合する新しい時代の不動産業に相応しい知識、専門性を持って、果敢に挑戦して欲しいと、常に話しています。

不動産は60～70兆円程度と言われていています。前者から後者へシフトする動きがオーナーシップのトランスファーで、これは今後ますます活発になるでしょう。これには、証券化の手法がかなり有用であると考えているのです。

花谷 それも言ってみれば、不動産のパラダイムシフトによる新たなビジネスチャンスです。変化をチャンスと考えれば、新たな戦略が見えてくるということですね。

今後の拡大が見込まれる コンバージョンの市場

花谷 そのほかにも、新しい切り口のプロジェクトにいろいろと取り組まれている。青山一丁目の旧日産建設本社ビルのコンバージョンを手がけておられますね。ビル自体は新しくはありませんが、立地は抜群です。

中島 竣工から38年経過しているのですが、実に堅牢なビルです。耐震等のリニューアルがほとんど必要なく、青山のポテンシャルを引き出すコンセプトが立案でき、コンバージョンに最適だ、と判断し、先般着工したところですよ。

花谷 規模はどのくらいですか

中島 8階建て、延床面積約1,200坪で、総戸数44戸のS OHO型賃貸マンションにコンバージョンします。11月に着工しまして、04年4月中旬に完成する予定です。

花谷 コンバージョン事業は、これから需要が高まると思います。このプロジェクトが成功すれば、この分野でも御社は多大なノウハウを得ることが出来ますね。

中島 2003年問題は、2003年で終わる話ではなく、今後も継続するオフィスビルをめぐる環境なのだと捉えています。ですから、ストック市場に対する取り組みは、これからの大きな課題であるし、ビジネスチャンスでもあります。そして、住宅への転用に留まらず、様々なコン

バージョンのケースが求められてくると考えています。それらのニーズに対応できるよう、実績とノウハウを蓄積していくつもりです。

花谷 中島社長がご就任されてからの5年、御社がダイナミックに事業を展開されてきたことが、よく分かりました。開発部門では、かなりの投資をされたのではないですか。

中島 この5年で約900億円の不動産投資をしました。その結果、事業統合効果もあって、賃貸収入が年間で約100億円増となりました。先程も述べましたが、ビルディング事業とソリューション事業を両輪として、それぞれを融合させて強化していくことが、私どもの事業を発展させる道だと確信して推進してきました。最近はこの2つの事業が相互にリンクし、補完・交流するようになってきて、いい成果が出てきています。

花谷 異なる部門間の情報やノウハウの共有化は、意外に難しいことだと思いますが、それができているということですね。

中島 そうです。デベロッパー事業というのは具体的な行為としては街づくりであり、ビル開発であり、そのマネジメントです。そのノウハウは、不動産を活用したいと考えている方々のソリューション事業に生きてきます。一方で、ソリューション事業でお客様の不動産の課題を解決する過程で、開発部門がそのプロジェクトを引き受けるというケースもあるでしょう。

花谷 デベロッパー事業とソリューション事業は別々の事業に見えて、実際は切り口が違うだけです。それぞれの専門性を高めて追求し、相互の交流・融合によって、さらに力を発揮するというのは理想的な姿だと思います。今日のいろいろなお話で、御社の躍進の理由がよく分かりました。今後の一層のご活躍を期待しております。本日はありがとうございました。