

Big 対談

1953年の創業以来、大規模宅地開発、分譲マンション事業、賃貸ビル事業、リゾート事業と多彩な事業展開で成長してきた東急不動産株式会社。同社は業容拡大を行いながら、不動産の総合オペレーターとして住環境、都市環境、余暇環境の創造をテーマに躍進してきた。また流通、ビル・マンション管理、リフォーム、賃貸、生活創造素材の販売など、関連事業の専門会社を設立し、グループ力の強化を図ってきたことも特色である。2000年からの5カ年でバブル期の負の遺産の処理を終え、財務体質の健全化と復配という目標を達成。業績は好調に推移し、さらなる成長を目指す新たな中期経営計画を発表した。

PROFILE

昭和17年2月17日生まれ
昭和40年/東京立大学法経学部卒業
同年/東急不動産株式会社入社
昭和59年/東急ホーム株式会社常務取締役
平成4年/東急不動産株式会社取締役財務部長
平成8年/同社 常務取締役
平成11年/同社 専務取締役
平成12年/同社 代表取締役社長
平成14年/同社 代表取締役社長執行役員

今号のゲスト

東急不動産株式会社 代表取締役社長

植木 正威氏

Masatake Ueki

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

財務体質の健全化を達成した 前中期経営計画を受け、新たな3カ年 計画を策定し、持続的成長を目指す

前中期5カ年計画で財務体質の健全化と 復配を見事に達成

花谷 植木社長には2001年、社長ご就任1年後にこの対談にご登場いただきました。あれから4年、当時お聞きした経営計画の目標を上回る素晴らしい業績の回復ぶりですね。植木社長を始め、社員のみなさんが一丸となって努力された結果だと思えます。

植木 ありがとうございます。私が社長に就任した2000年当時はバブル期の不良資産がかなりありまして、非常に厳しい状況でした。それら进行处理しながら、事業を立て直すということ、2000年からの中期5カ年計画の目標に掲げました。経営体質の健全化と復配を優先課題として努力してまいりましたが、おかげさまで02年度に復配を果たしましたし、経営体質の健全化も進み、経常利益は4期連続最高益更新となりました。

花谷 これだけ見事に復調するというのはあまり例がありません。4年前にお話を伺った際に、賃貸事業の比率を高めたいとおっしゃっておられましたが、数字を拝見しますと、00年度に総売上上の45%だった賃貸事業の比率が04年度には63%に増加し、賃貸事業の営業利益は、00年度の115億円から04年度は255億円。狙い通りの成長を遂げられました。SPCの手法など、新しいスキームを的確に実行してこられた成果ではないかと思えます。

植木 オフィスビルでは、都心部の中央線から南側の山手線内地域で、延床面積3,000坪前後のアップーミドルクラスのビルに着目して、積極的に建設してきました。山手線や地下鉄の駅から5～6分の立地で、スペックとしてはAクラスビルに遜色のないものという考え方です。そのようなビルの需要が非常に多いのではないかと判断したわけですが、これが結果的には功を奏しました。こういったビルを開発所有し、稼働させ、従来保有していた収益性の劣るビルを売却する。これによって資産の内容を変えてきました。

花谷 今でこそ、そうした案件を手がけるところが増えていますが、当時はまだ少なかった。御社は先駆的と言えます。3,000坪前後のビルは、景気が多少低迷している時でもニーズが底堅いところですから。SPCを使うなど、案件によって柔軟な対応をされてきたことも特徴的です。

植木 旧来の不動産業では、賃貸ビルというのは一度所有したら手放さないという考え方が基本でした。そうではなく、ビルの競争力、その地域の競争力が大きく変化する時代ですから、変化を見極めて優良資産の層を厚くしながら、資産そのものは回転させていくということ、この間推進してきました。当社としてはそうせざるを得ないという面もあったのですが、戦略的には正しかったのではないかとと思っています。マンション事業では、首都圏、関西圏での供給を中心





とした安定成長を目指してきましたし、リゾート事業では不採算のゴルフ場等の売却とともに優良資産への入れ替えを行いました。

花谷 不採算部門の処理はほぼ終わったとお聞かしていますか？

植木 低稼働資産のリストラは今期で一段落する計画です。有利子負債残高はピークだった1994年3月期末の6191億円から2005年3月期末で4180億円まで削減できました。

新中期経営計画「Grow Value2007」策定 いよいよ新たなステップを踏み出す

花谷 事業の立て直しという5ヵ年計画が成功裏に終わり、いよいよ次は成長戦略ということになります。05年～07年度の新中期経営計画を発表されましたが、その骨子を教えてください。

植木 「Grow Value2007」と申しまして、05年度を初年度とする3ヵ年計画を策定しました。基本方針は、持続的な利益成長を実現する成長戦略ということです。具体的には、デベロップメント機能をフルに発揮した都市開発手法の多様化に加え、アセットソリューションやファンドマネジメントとの有機的な連携による収益機会の拡大ということを重点戦略に位置付けています。

花谷 都市開発はこれまでも御社の事業の柱として推進してこられたものですから、力のある部門をさらに成長させていく、ということですね。そして自社所有やSPCの活用による不動産投資事業をそこに絡めていくことで多様な開発を進めていかれる。加えて、ファ

ンドマネジメントやAM、PM、あるいはアセットソリューション事業とも連携させていく。不動産に関わるデベロップメントとノンアセットの両方の領域で実績をもつ御社の力を十二分に発揮する戦略です。これはまさに21世紀型の不動産業の姿ではないでしょうか。

植木 私どもは商品のラインアップが豊富なので、それぞれが相互に関係して、相乗効果を生むことができると思っています。グループ会社には管理受託業といったノンアセット事業を行う東急コミュニティーや東急リロケーションなどもあります。その各社と連携して、住宅系、オフィス系、あるいは商業施設系のファンドを立ち上げる。そしてそのファンドのAM、PMを、また拡大していくというようなことも考えられます。ノンアセット事業も重視してやっていく計画です。

花谷 各分野で確固たる基盤を築いているグループ企業が多数あり、グループのシナジー効果が期待できるというのも御社の特徴だと思います。

植木 それぞれの企業がしっかりとした基盤をつくるとともに、連動した事業展開をしていきたいと考えております。

日本橋、汐留など注目案件も多数 オフィスビル事業を積極展開

花谷 ビル事業のプロジェクトも多数展開していらっしゃいます。まず、丸善東京日本橋店の再開発事業、(仮称)「日本橋M計画」について伺いたいのですが、こちらの竣工はいつですか。

植木 06年11月の竣工を予定しています。丸善さんから以前にSPCでビルを購入させていただいたとい

うことがありまして、そのご縁で日本橋のビルの再開発をしたいというお話をいただきました。それでいろいろと協議させていただき、私どもがメインのエクイティを出資するという形でビルの再開発に取り組ませていただいています。

花谷 ビルの規模はどのくらいになりますか。

植木 地下2階、地上11階建、延床面積で約5,300坪です。地下鉄直結の交通の便の非常にいいビルで、地下1階～地上3階は丸善さんが戻られて入居される。その上をオフィスビルとして私どもがリーシングする予定で計画を進めています。

花谷 日本橋や京橋は歴史のあるエリアで、グレードの高いイメージのあるところですが、なかなか再開発が進みませんでした。それがここにきて、八重洲、日本橋と大きなプロジェクトが続々と進行して、注目度が非常に高まっています。丸善さんはなんといっても日本橋の老舗名門企業ですから、日本橋再開発の中でも注目プロジェクトの一つです。私どもも大変期待しております。

植木 立地がいいですし、オフィスビルとしても魅力のあるものにしたいと思っています。

花谷 他にも非常に大きな案件として、汐留のプロジェクトがございすね。汐留の再開発群では最後の大型案件になりました。

植木 はい。これも仮称で「汐留1-2プロジェクト」と呼んでいます。大成建設さんが土地を売却することになり、私どもと三菱地所さん、三井物産さん、平和不動産さんの4社でエクイティ出資をし、ノンリコースローンと合わせて開発資金を調達します。そして、三菱地所さんと私どもがプロジェクトマネジメント業務を共同で受注いたしました。地下2階、地上24階、延床面積は約3万6000坪くらいになる予定です。

花谷 竣工はいつになりますか。

植木 08年春を予定しております。ワンフロア1,000坪超のビルになります。

花谷 そのスケールは大きなセールスポイントになりますね。ワンフロア1,000坪を超える案件となりますと、東京でもそう多くはありませんから。汐留の再開発は住宅あり、ホテルあり、自社ビルありと多彩なビルが誕生していますが、最後にオフィスビルとして非常にいいビルが竣工するというので、私どもとしても大変注目しております。

植木 汐留再開発のラストバッターのような形になります(笑)。エリアの力をさらに高めるビルにしたいと思っています。

花谷 その他でいま手がけていらっしゃる案件には、



どんなものがありますか。

植木 内幸町で延床面積4,400坪規模の「内幸町東急ビル」をSPCで建てておりまして、これは06年7月に竣工します。品川の港南では6,400坪規模のビルを07年夏に完成の予定にしております。こちらSPCの案件です。多少先の話になりますが、大阪・阿倍野でも大阪市の再開発事業に事業協力者として参加を予定しています。

花谷 阿倍野はかなり昔から再開発の計画があって、なかなか実現しませんでした。再開発は地元の宿願ともいえるのではないのでしょうか。かなり規模が大きそうですね。

植木 延床面積が約5万2000坪の大型ショッピングセンターの計画です。大阪府が実施する再開発事業に参画するというかたちになります。メインテナントとしては、イトーヨーカドーさんと私どものグループである東急ハンズも出店を予定しています。完成は10年春の予定です。

花谷 5年後ですね。大阪も少しずつ景気が回復してきていますが、まだ梅田などの一等地が中心でそれ以外はなかなか厳しい。阿倍野の再開発は大阪全体の底上げにつながる大型プロジェクトになるでしょう。

リゾートと住宅事業でシニアを見据えたアプローチを開始

花谷 新中期経営計画ではシニア層のニーズの変化、ニーズの高まりに対応した事業展開も柱の一つとして位置付けておられます。団塊の世代が定年を迎え



ることもあって、シニア層へのアプローチは不動産業のみならず、全産業のテーマです。この戦略についてお話しいただけますか。

植木 シニア層をターゲットにしたビジネスモデルとしては、リゾート事業と高齢者向け住宅が軸になると考えています。ただ、リゾート事業については、私どもは40年以上前から住宅やオフィスとならぶ柱の一つとして展開して参りましたが、正直言って数年前まで黒字になったことのない事業だったのです。

花谷 もともとリゾート事業は多大な投資をして、長期的なスパンで回収していく事業ですから、収益をあげるのに時間がかかる事業ではないですか。

植木 それもありますし、バブル期に行った投資が負担にもなっていました。ビル事業の方で資産の入れ替えを行ったように、リゾート事業でもこの数年でいろいろと見直しをしました。ゴルフ場やスキー場をいくつか売却したのは、その一環です。一方で積極的な投資も再開しておりまして、那須でゴルフ場を購入して、私どもの会員制リゾートホテルと別荘地を併設し、複合リゾートとして再生したり、その他にも数ヶ所のゴルフ場を取得しました。これから団塊の世代が定年を迎え、退職されるわけですが、この方々は時間もお金も体力もお持ちです。その方々に来ていただければ、従来のリゾートのイメージは劇的に変わるはずですよ。

花谷 おっしゃる通りです。問題はどうしたら彼らのマーケットを獲得できるかということでしょう。

植木 それにはお客さまを呼び寄せる魅力のあるリゾートをつくる、ということしかありません。ハードは当然重要ですし、立地も大切です。たとえば日本全国

に景勝地はたくさんあります。しかし、交通の便の問題や、行ってみたいと思うようなネームバリューのあるリゾート地か、ということも重要です。魅力あるリゾート地に魅力ある施設をつくり、ソフトを充実させることが成功の鍵なのです。

花谷 ニーズはあるのですから、選ばれるリゾートになれるかどうかということですね。これから数年が勝負なのではないでしょうか。

植木 最近、ゴルフ場の会員権を新たに売り出しましたが、これがなかなか好調です。

花谷 それは素晴らしい。バブル崩壊以降はゴルフ場経営は非常に厳しい状況でしたが、改善の兆しが見えてきたのですね。

植木 法人会員制だったものを個人向けにアレンジして売り出したものが人気です。バブルのときの価格と比べればもちろん安いのですが、数年前まではそれほど売れなかった。それが今年是非常にいい感触です。お買いになるのはやはり団塊の世代の方方で、今お使いになるのはもちろん、リタイアした後のことも見越してお買いになっています。



花谷 健康であることは経営者にとって大変大事なことだと思います。社長は健康のために何か心がけていらっしゃることはありますか。

植木 特に具合の悪いところもないので、それほど気にはしていません。ただ毎朝、犬を連れて40分くらい散歩して、戻ってきて10分ほど柔軟体操をし、犬と遊ぶというのをやっています。3kmくらいは歩いています。

花谷 それはいいですね。歩くことが健康の基本ですから。

植木 40歳のときからやっておりますから、結果的に健康につながっているかも知れません。ストレス解消にもなりますし、煙草も40歳でやめました。アルコールは嗜みますが、量は自然に少なくなりました。

花谷 40歳から続けておられるというのは素晴らしいですね。持続するというのが大事ですが、なかなか難しいものです。

花谷 まさしく団塊の世代のマーケットを捉えたというわけですね。

植木 住宅事業では、終身利用型の健常者向けシニア住宅をあざみ野(神奈川・横浜市)で展開しています。「グランクレールあざみ野」といいまして、入居者の方々にアクティブに過ごしていただくことをテーマにしています。これは駅から10分くらいの場所にありますが、介護が必要な方々のための介護付有料老人ホームとして「グランケアあざみ野」を駅前に開設しました。両方を用意することで、高齢者の方に不安なく生活していただけるのではないかと考えています。このスタイルの第二弾を藤ヶ丘でも進行中です。高齢社会になりニーズがあるということはもちろんですが、社会的な意義もある事業だと思っています。

花谷 これからの日本人が避けて通れないのが高齢社会です。シニア向けの住宅事業は、社会に貢献する事業だと思います。立地の選定が重要になるでしょうが、今後伸びる可能性がある分野ですね。

事業が好調な今こそ、 気を引き締め、成長の継続を

花谷 04年度の連結営業利益が403億円であるのに対して、新中期3ヵ年計画の最終年、07年度の目標は500億円超ということですが、各事業のお話をお聞きしますと達成が確実なのはもちろん、実際には目標を上回るのではないかと推察いたしますが。

植木 少々手堅い数字ではないかというご指摘も受けております。が、私どもとしては、毎年度の計画の中で中期経営計画を着実に上回るような計画を立てて、それを実現していきたいと思っています。

花谷 00年、社長にご就任なさったときと比べれば、飛躍的なリカバリーを遂げられ、いよいよ次の成長段階に入ったのではないのでしょうか。

植木 おかげさまで業績面では大変好調で、各部門がすべて当初目標をクリアしています。こういうことはこれまでありませんでした。現時点では、ほぼすべての事業が順調と言ってよいでしょう。もちろんこれを継続していくことができれば一番いいわけです。ここで気を許すことなく、気を引き締めてこの成長を続けていけるようにしようと、社員に話しています。

花谷 これからの5年、10年先ということではどのような企業を目指していかれるのですか。

植木 私どもは不動産に関する多様なニーズに、フルメニューでソリューションを提供できると自負しています。この点を強みとして事業を展開していきたい。ただし、私どもが自ら努力するのはもちろんですが、



(仮称)「汐留1-2プロジェクト」

事業展開においては、時代がどこまで後押ししてくれるかということも重要なファクターです。私どもは今年よりも来年、そして再来年というようにステップを一段一段昇っていく。これは会社としてもそうですし、社員個人個人にも必要なことです。その努力を地道に実行していく過程で、時代の後押しを受ければぐっと伸びていけるし、仮に後押しがなくても後退はしない。そのような企業でありたいと思っています。

花谷 御社は手堅く、着実に成長する企業という印象がありましたが、ここにきてダイナミックな成長が見えてきました。社員のみなさんもやりがいを感じておられるのではないですか。

植木 そうであれば大変うれしいですね。仕事が仕事を呼ぶ、ということがありますから、今の状況は非常にいい流れです。継続的にいろいろな仕事を手掛けておりますと、情報もどんどん入ってきますし、大きな仕事に発展する可能性もあります。この流れを絶やさないようにしたいですね。

花谷 この間のご苦労も多かったと思いますが、そのご苦労が見事に花開いたという気がいたします。御社のこれからのますますのご発展をお祈りいたします。本日はありがとうございました。