



Hiroyuki Sato

BiG 対談

東京・大阪のファーストクラスビルの
事業の根幹としつつ、新たな成長戦



1925年、大阪・中之島に西日本を代表するオフィスビル、ダイビル本館を完成し、ビル事業をスタートしたダイビル株式会社。現在、東京都心部に10棟、大阪中心部に10棟の優良ビルのほか、賃貸マンション(計12棟)を保有し、収益性が高く安定した事業を展開している。一昨年3月に竣工した「秋葉原ダイビル」は、IT拠点を目指す秋葉原のランドマークとして地域活性化に貢献。大阪では中之島の再開発計画が進行しており、昨年10月、「中之島ダイビル」を着工。「新ダイビル」の建て替えも決定し、歴史と伝統に安住することなく、さらなる成長を遂げるためのチャレンジに着手している、同社、佐藤博之社長に今後の事業計画と戦略を伺った。

ビジネスの根幹では、 海運業と不動産業に共通性

花谷 2005年に竣工した御社の「秋葉原ダイビル」は、産学連携の核になる画期的なビルとして大変な話題を呼びました。また、大阪でも中之島三丁目エリアの再開発が着々と進行しており、大きなプロジェクトが次々と発表されています。佐藤社長は、商船三井さんでの長いご経験を経て、06年に社長に就任されたわけですが、この間のご感想はいかがですか？

佐藤 今はだいぶ慣れましたが、最初は少々戸惑いました。業界がまったく違うということもありますが、海運業と比べると時間の流れがのんびりしていると感じました。

花谷 船会社は世界中で24時間稼働なさっているわけですから、常に動いている状態と言えます。

佐藤 お客様は世界中にいらっしゃるの、365日、24時間稼働していました。膨大な荷物が動きますし、原油価格や為替の変動もある。日常的に英語がコミュニケーションの媒体で、時差との闘いの中で世界中を飛び回っていました。そういう中でやってきたので、当社にきた当初は時間が止まっているような気がしましたね(笑)。

花谷 動きという点では、対照的なビジネスかも知れませんが。不動産の場合は中長期のスパンで動くことが多いビジネスですから。

佐藤 私どものビジネスモデルはビルの賃貸に特化しています。短期的な時間軸で動く案件はそれほどありませんし、動き始めるまでに5年、10年、あるいは15年、動き始めてからでも3年や4年はかかります。完成してからもゆっくりと投資を回収していくというパターンですから、ビジネススタイルの違いを感じました。しかし、今はビジネスの本質的な部分では、海運業も不動産業も共通性があると感じています。

花谷 どのようなところですか？

佐藤 スペースを売る、ということでは船もビルも同じではないか、ということです。これだけのスペースがあって、そこにどれだけの荷物があるのか。船の場合は席を消すという見方で消席率という数字を使いますが、稼働率や空室率と概念は同じです。

花谷 なるほど。そうすると荷物はできるだけ価値のあるものを運んだほうがよいのでしょうか。

佐藤 その通りです。よいお客さまを持って、信頼を得ることが大事なのです。そしてお客さまと一緒に信頼感を高めていく。これはダイビルのビジネスモデルとある意味で同じです。よい立地で、高収益の物件を持ち、よいお客さまに入っていただく、そしてその街全体の価値を高めていく、ということですから。

花谷 ビジネスの中身は違いますが、根本的なところは大変似ていますね。

佐藤 それと、会社の経営という部分は業種が違って

保有・賃貸を 略を推進

今号のゲスト

ダイビル株式会社 代表取締役 社長執行役員

佐藤 博之 氏

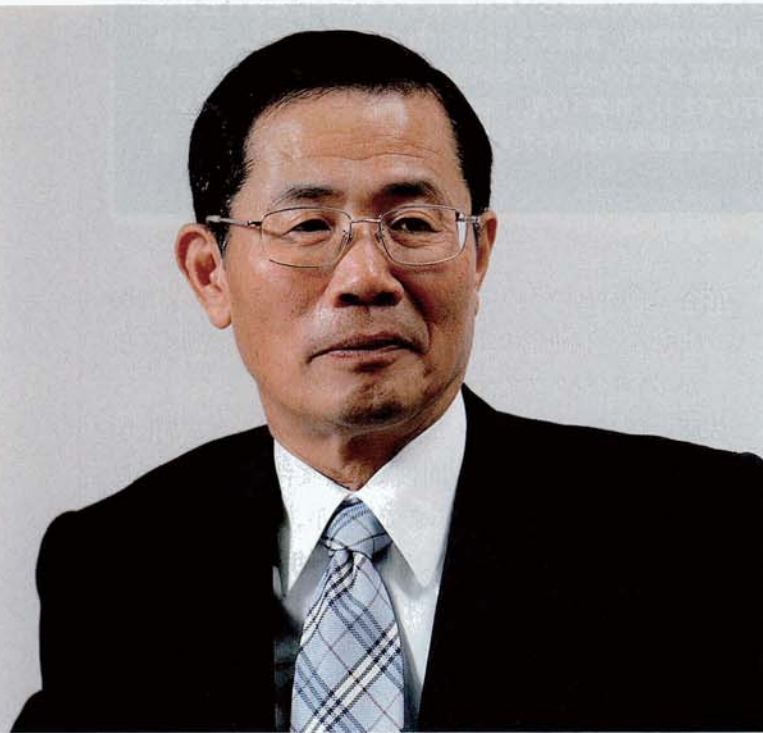
PROFILE

昭和19年1月9日生まれ
昭和42年/東京大学法学部卒業
同年/大阪商船三井船株式会社入社
平成5年/同社 秘書室長 兼 企画部専任部長
平成6年/同社 北米部長
平成7年/同社 定航営業部長
平成8年/同社 取締役 定航部長候補
平成10年/同社 常務取締役
平成11年/ナビックスライン株式会社と合併
株式会社商船三井に社名変更
同年/同社 専務取締役
平成15年/同社 代表取締役副社長 兼 副社長執行役員
平成17年/同社 代表取締役 副社長執行役員
平成18年/ダイビル株式会社 代表取締役社長
平成19年/同社 代表取締役 社長執行役員

聞き手 シービー・リチャードエリス株式会社 代表取締役社長

花谷 立身

撮影：柴野利彦



も同じです。人を育てて、どう引っ張っていくか。経営を安定させること、成長させること。これらはどのような会社でも同じです。ただ、当社のビジネスモデルには生き馬の目を抜く、というようなところがない。優良資産を保有していますと、得てしてぬるま湯的体質になる危険があるのです。

花谷 優良物件を多数お持ちで、安定した資産があるというのが御社の特色ですし、これまで諸先輩方が努力してきた結果ではないでしょうか。

佐藤 もちろんそうです。物件を仕込むときにはじっくりと計画を練って決断し、その資産を活かして堅実経営してきた結果だと思います。その財産に頼るだけでも安定成長は図れるし、安全な経営は可能です。とは言え、不動産業を取り巻く環境が激変したのも事実ですから、このままでいいのかという気持ちがあるのです。

花谷 この間の不動産業の変化は革命的なものですから、それに影響を受けない企業はありません。これからの御社の経営戦略を考える上では、自社で手掛けられるかどうかは別として、不動産の流動化、ソフト化といった変化を無視することはできないでしょう。

佐藤 おっしゃる通りです。日本の不動産業はドメスティックなものだと思っていましたし、かつてはそうだったのでしょうが、近年の変化はすさまじい。外資がどんどん入ってきていますし、プレイヤーが変わってきている。資金の流れに国境はなく、あちこち巡っている中で、このところでは、日本の不動産がターゲ

ットになっている面もあります。REITや証券化といった手法が入ってきたことも大きな変化です。当社もおっとりしていると、時代に置いていかれてしまいます。

花谷 バブルの後、時間はかかりましたが、不動産のルールや流れが日本だけのものではなく、世界の大きな一つのマーケットの中で動くようになってきました。一番大きいのは不動産流動化の波でしょう。

佐藤 古い資産を保有している会社でも、時代の流れは読まなければなりません。過去があって現在があり、現在があって将来がある。将来どこへ向かうのかということ、今の視点で見据えた上で、時代を切り開いていかなければならないのではないかと。そのような観点から、先般、経営理念やミッションを見直してみました。これまでのものを変えるということではなく、時代に即したものかどうかを検証したかったのです。そして、中期経営計画も発表しました。

中之島ダイビルで

本格的な商業施設に挑戦

花谷 大阪・中之島の再開発がいよいよ新たな段階を迎えつつあります。計画がスタートしたのはいつ頃でしたか？

佐藤 基本計画ができたのは18年ほど前です。最終合意したのは今から10年前。当時はアジア通貨危機が起こり、大阪の経済が非常に低迷していた時期でしたから、先人の決断には頭が下がります。

花谷 これは御社と関西電力さん、関電不動産さんの3社が共同開発するプロジェクトですね。

佐藤 関西電力中之島変電所を移設し、跡地に関電さんが「関電ビルディング」を建設するのが第1期工事。これは2004年に完成しました。第2期工事が旧関電ビル跡地に「中之島ダイビル」を建設するものです。そして第3期として現在の「ダイビル」を取り壊し、その跡地に「中之島ダイビル・ウエスト(仮称)」を建設します。

花谷 簡単に言えば古いビルを取り壊し、新しいビルを建てるとのことですが、それを連鎖的に進めていくということですね。

佐藤 はい。テナントの方に移転していただくという大きな問題がありますから、順次ビルを建設し、移転していただくわけです。「中之島ダイビル」は昨年10月に着工しました。完成は2009年3月の予定です。

花谷 「中之島ダイビル」はどのようなビルになるのでしょうか。

佐藤 地上35階、地下2階、高さ160mで、延床面積は

約7万9000㎡です。当社としては初めての、本格的な商業施設を設ける計画です。

花谷 御社にとっては新しいチャレンジになりますね。どのような狙いがあるのですか。

佐藤 中之島はオフィス街で商業施設がほとんどありません。再開発が進み、オフィスビルが整備され、高層マンションも建ち始めました。オフィスワーカーの方々や住民の方々のニーズに応える商業施設が必要ではないかということで、「中之島ダイビル」には商業施設を設けることにしました。

花谷 初の試みでいろいろ大変でしょうが、ノウハウを蓄積されれば、これからの事業展開において大きな力になるはずですよ。

佐藤 初めてのことでですから専門家の力もお借りして、いいものをつくりたい。今回は採算的には難しいと思いますよ(笑)。しかしこれは実験の意味合いがありますからそれでいい。これを機会に今後のビル事業では、ビルにふさわしい商業施設を設けていきたいと思っています。

花谷 「中之島ダイビル」の地下に京阪の新線の駅ができると聞いていますが。

佐藤 京阪天満橋駅から玉江橋まで、中之島新線が計画されています。その渡辺橋駅が2008年度中に完成する予定です。駅直結になりますから、利便性は非常によくなります。

花谷 なるほど。そうなりますと「中之島ダイビル」だけでなく、中之島地区全体の活性化に新線は寄与するのではないのでしょうか。

佐藤 そうなることを期待しています。「中之島ダイビル」が完成したら、現在の「ダイビル」からテナントの方の移転を行います。

花谷 その後取り壊し、「中之島ダイビル・ウエスト(仮称)」の建設に進むわけですね。こちらのスケジュールは？

佐藤 2010年度に着工し、13年春完成を予定しています。規模としては地上26階、延床面積約4万7000㎡の計画です。

新「新ダイビル」まで含めた 総合的な再開発計画を推進

花谷 「中之島ダイビル・ウエスト(仮称)」で中之島再開発計画はひとまず完成するのですか。

佐藤 はい、そうです。ですがさらに言えば、堂島の「新ダイビル」の建て替えとも密接に絡んできます。

花谷 新「新ダイビル」ですね。「新ダイビル」も「ダイビル」同様、大阪を代表する大型オフィスビルですか



ら、その建て替えは大変な事業です。スケジュールはどのようになりますか。

佐藤 計画では2011年夏着工、14年春の竣工です。「新ダイビル」は規模の大きなビルですから、建て替えをするには、現在入っていただいているテナントの受け皿が必要です。建て替え計画を早めに発表したのは、そのためでもあります。現在の「新ダイビル」のメインテナントである旭化成さんには、「中之島ダイビル」に入っていただくことが内定しております。また、中之島だけでは十分ではないという思いがあったのですが、土佐堀にかなり大きな土地を確保することができました。ここに「土佐堀ダイビル(仮称)」を建設し、このビルも「新ダイビル」の受け皿にしようと考えています。

花谷 「土佐堀ダイビル(仮称)」のスケジュールは決まっているのですか。

佐藤 はい。今年12月に着工し、2009年8月竣工を予定しています。地上17階、地下1階、延床面積は3万7000㎡のビルになります。

花谷 そうすると「中之島ダイビル」の次に「土佐堀ダイビル(仮称)」が竣工し、「新ダイビル」建て替えに着工する。その後に「中之島ダイビル・ウエスト(仮称)」が竣工し、最後に新「新ダイビル」という順番ですね。一つひとつでも大きなプロジェクトですが、全体を見渡すとさらに大きな、まさにビッグプロジェクトです。大阪ではこれまでになかったことだと思います。

佐藤 現在の「新ダイビル」は、立派な屋上樹苑があります。昨今の環境問題を考えますと、当時のトップの



中之島ダイビル(左)・中之島ダイビルウエスト(仮称)(右)完成イメージ

先見の明に敬服します。相当なお金をかけて、ある意味採算を度外視して環境に配慮し、ビルに自然を取り込んだのですから。この考えは建て替えでも継承したいのです。

花谷 今後はますます環境問題がクローズアップされるはずですが、ぜひ何らかの形で実現していただきたい。

佐藤 まだビルそのものの仕様は何も決まっていますが、高層棟の屋上に庭園は無理ですから、たとえば低層部分の屋上を利用したり、更に公開空地を上手く使うことを組み合わせるなどの方法を考えてみたいと思います。

花谷 人の集まる場所ですから、そういうものができれば地域への貢献にもなるでしょう。

佐藤 一連の計画で、現在よりはビルのキャパシティが増えます。そうなったら、建て替えたいが受け皿がないという他のビルのテナントの方に入っただき、支援することも場合によっては可能ではないかと思えます。

花谷 そのことで困っているビルオーナーは少ないですから、喜ばれるでしょう。

佐藤 私は前職のときにアライアンスとして、戦略的な提携を他の船会社と進めました。ビルでもそういう助け合いがあってもいいのではないかと考えています。

花谷 結果的にエリア全体が活性化し、街が潤えば皆さんにとってプラスです。

中期経営計画を発表し、 ダイビルの目指す方向を明確にアピール

花谷 冒頭でお話が出ました、中期経営計画について伺えますか？

佐藤 2008年度3月期を初年度とする3ヵ年の中期経営計画で、3つのDからなる「ダイビル-3Dプロジェクト」を発表しました。3DはDynamic、Dramatic、そしてreDesigningです。中期計画はこれからのダイビルの方向性を示したのですが、基本となるのは、これまで通り、ビル賃貸業を主軸に事業を推進していくということです。東京、大阪の好立地に所有している優良大型ビルの賃貸を根幹としたビジネスモデルを堅持し、強化していくことです。そして既存の古いビルは積極的に建て替えて、バリューアップして収益力、競争力を高めていきます。

花谷 御社が長い歴史で培ってきた財産とノウハウを最大限に活用していく。この部分は変えないということですね。

佐藤 ここは変える必要はありません。新しい分野としては、PM事業の強化を掲げました。当社のビルがご評価頂いているのは、ビルのメンテナンス、清掃等のPMがきっちりできてきているからです。当社にはこのPM事業を専門に行っている子会社が3社ありましたが、このうちダイビル物件の保守管理業務のみを分離してダイビル・ファシリティ・マネジメントとして独立させ、それ以外は、先般、7月5日付で、これまで商船三井グループの中で、グループ外の物件管理、外部営業を主として成長してきた商船三井興産をあらたに当社子会社とし、その下で再編成することにより、PM事業をさらに拡大強化することとしました。商船三井興産が持つ営業力と当社ブランド、テナント誘致力とを統合し、PM事業を当社グループの第2の基幹事業に育てていきます。ダイビル・ファシリティ・マネジメントも将来はこの商船三井興産の中の一事業分野として統合しさらなる効率化を図るつもりです。

花谷 ビルのバリューということでは、保守管理は非常に重要です。質の高い保守管理が提供できれば、業容は拡大するでしょう。

佐藤 そのほか、商業施設への進出、大阪・東京以外での事業展開といったことも中期経営計画でふれています。今のところ具体的な計画は大阪の建て替えが中心ですが、新規案件は全くやらないとか、東京は建て替えないというわけではありませんし、有力



花谷 お忙しいとは思いますが、やはり健康が第一です。

日頃健康のために特にされていることはありますか。

佐藤 毎日歩くことです。人間ドックで毎年気をつけるようにと言われているのですが、去年の秋にメタボリックシンドローム予備軍だとこっぴどく言われまして。その日から毎日歩くようにしています。

花谷 それはとてもいいことですね。それにしても毎日というのは大変ですね。

佐藤 自宅は大阪市内で、会社まで徒歩30分ほどの距離なのですが、会社に来る前の早朝1時間ほど街をゆっくり歩いています。当社のビルなどを見ながらですが、歩く街を見る目が変わりますね。ここにこんなビルがあったのかとか、なにかしら発見があって楽しいですよ。

地方都市も視野に入れて、良いものがあればしっかり採算性を検証して取り組みます。国内だけでなく海外、たとえばアジアでも可能性はある、ということも掲げています。当社はこれまで中期経営計画を社外に発表してこなかったのですが、皆さんに当社をよりよく知っていただくためには、メッセージとして公表すべきと考えました。

花谷 社内では皆さんご承知なのでしょうが、それを社外に公表するというのは大きな意味があります。社員の皆さんのモチベーションも上がっているのではないのでしょうか。ところで、日頃、社員の皆さんとは、どのようにコミュニケーションをとっていらっしゃいますか。

佐藤 社員数はそんなに多くありませんから、できるだけフェイス・トゥ・フェイスでと思ひまして、10人ずつく

らいと、とっかえ引き換え、食事に行ったり飲みに行ったりしています。1年でふた回りしました。初めのうちは皆おとなしかったのですが、だんだん活発に意見を言うようになりましたよ。

花谷 肩ひじ張らずに話せる機会があるというのはいいことですね。

佐藤 今はやり方を変えました。当社の応接室の一つに冷蔵庫を入れてもらって、ビールとかちよっとしたものを用意して、毎週1回決めた日のアフターファイブに、来れる人は来てくれと。マスターは私で、「サロン・ド・ワイガヤ」と命名しました(笑)。

花谷 それは楽しそうですね。

佐藤 社長就任の時、社員に5つのことを訓示しました。まず「お客さまを大事に下さい」。お客さまというのはビルに入っている方だけでなく、関わるすべての方々であると。そして、その人たちとおつきあいで「情報を集めなさい」。それから「誠実である」こと。嘘をついたり、約束を破ってはいけない。古いことは大事だから先輩方のやったことをよく見て次の手を打つ参考にする「温故知新」。情報を集めて研究しても決断しなければ進みませんから「即断即決」が大事。この5つです。

花谷 どれも社会人として仕事をする上で大変大事なことですね。ですが、うっかりすると忘れてしまうことでもあります。常に気をつけていないといけない。

佐藤 そのあとで「自己変革すること」、安住志向ではなく「常に危機意識を持つこと」、「率先垂範しよう」という3つを加えました。率先垂範はとくに役員・幹部社員に向けたものですが。

花谷 社長のリーダーシップのもと、社員の皆さんはいままでにも増して、やる気をもって仕事にあたっていると推察いたします。本日はありがとうございました。



土佐堀ダイビル(仮称)完成イメージ