

# Big 対談

1957年に設立された野村不動産(株)は、野村證券が入居するビルの所有・管理を目的としてスタート。その後、1961年に住宅開発事業に進出して、今日の総合デベロッパーへの道を歩み出した。2001年にはカンパニー制を導入し、住宅カンパニー、法人カンパニー、資産運用カンパニーの3カンパニーがそれぞれ顧客のニーズに合った商品・サービスを提供して高い評価を得ている。中でも住宅分譲事業は、04年暦年のマンション供給戸数が4,598戸となり、業界3位の地位を占めるまでに成長している。同社を率いるとともに、事業ポートフォリオの構築に取り組む鈴木弘久社長に、これからの事業展開の見取図を伺った。

## PROFILE

昭和19年1月18日生まれ  
昭和42年/早稲田大学商学部卒業  
同年/野村證券株式会社入社  
昭和61年/同社 営業企画部長  
昭和62年/同社 総合企画室長  
同年/同社 取締役  
平成2年/野村ファイナンス株式会社  
常務取締役  
平成4年/同社 専務取締役  
平成10年/野村土地建物株式会社  
取締役社長  
平成16年/野村不動産株式会社 取締役社長  
同年/野村不動産ホールディングス株式会社  
取締役社長(兼務)

今号のゲスト

野村不動産株式会社 取締役社長

# 鈴木 弘久 氏

Hirohisa Suzuki

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



# 住宅分譲事業をコアに 野村不動産ホールディングス傘下で事業を再編し、 来年秋の上場を目指す

## 持株会社を設立し、グループを再編 さらなる成長のための戦略を練り上げる

花谷 御社は2001年に社内カンパニー制を導入し、04年12月にはグループ持株会社である野村不動産ホールディングスを頂点とするグループ体制を確立されました。そして最短で06年秋には、野村不動産ホールディングスが東証一部への上場を目指すということで、この間の非常にダイナミックな動きが、注目されています。鈴木社長は昨年6月に社長に就任され、後に野村不動産ホールディングスの社長も兼務されるということで、この大変革の舵とり役という、大変な責務にあると推察いたします。

鈴木 そうですね。これは中野会長をはじめとする先輩方が道筋をつけたところに私が参りまして、その道をさらに進むという役割を担ったということだと思っています。責任は重大ですが、やりがいのある仕事です。

花谷 鈴木社長は野村證券のご出身で、直前は野村土地建物の社長を務めておられました。

鈴木 野村證券に24年、その後、野村ファイナンスに8年、そして野村土地建物に6年おりました。ご承知のように、野村土地建物という会社は、1970年に、野村不動産の業務のうち、野村證券にかかわる不動産業務と一般不動産業務とを分離するために生まれた会社です。ですから元は一つの会社だったわけです。

花谷 野村土地建物では、どのようなことをされてこられたのでしょうか。

鈴木 端的に言えば、所有不動産の整理、処理でした。かつてのように不動産を所有していればいいという時代から、有効活用できない不動産は何らかの形で処理しなければならないという時代ですから。私は、野村ファイナンスの時代も含めて、基本的には事業の整理に関わってきました。それに対して、当社では、これからの成長を見据えた、事業の再構築という仕事に取り組んでおります。私はどちらかと言うと、仕事を具体的に組み立てていくことの方が性に合っています。10年先というのはなかなか明快な展望が立てられないものですが、4~5年というタームで言えば、具体的な形が考えられる。当社は今、その目標を立てて、そこに向かって進んでいるところです。

花谷 社長にぴったりの役が回ってきたということですね。既にいろいろなことに取り組んでおられますし、これからのこともお考えのことと思います。御社はどのような方向に進んで行かれるのでしょうか。

鈴木 従来はグループ会社の中で野村不動産が親会社という考え方だったのですが、これを再編しました。具体的には、持株会社として野村不動産ホールディングスを設立し、その傘下に野村不動産、ビル管理事業の野村ビルマネジメント、マンション管理事業の野村リビングサポート、仲介販売事業の野村不動産アーバン







ネット、スポーツクラブ経営のメガロス、そして資産運用事業のコアであるJ-REIT運用会社・野村不動産投信などのグループ各社を並列で置く、という形を採りました。その上で、グループの中で事業セグメントを明確にしたのです。セグメントは会社ごとという括りではなく、グループ全体を見渡して設定したものです。

花谷 どのような事業セグメントがあるのですか。

鈴木 5つありますが、コアになるのは住宅事業です。現在の事業規模で言えば、この部門が圧倒的に大きい。野村不動産の中の住宅分譲部門、野村リビングサポートが担っているマンションの管理部門、これらを合わせたものが住宅事業セグメントということです。その他のセグメントは、賃貸事業、仲介・販売受託事業、資産運用開発事業、フィットネスその他事業と考えています。これらをどう組み合わせていくかが、グループとしての事業戦略です。それぞれのセグメントで確保できる、あるいは確保すべき収益に対して、どのくらいの人員を配置し、どれだけの資金を投入するかということです。野村不動産ホールディングスは、純粋持株会社で、経営資源の配分についてコントロールをする役割です。

花谷 御社のマンション事業は、04年暦年の供給戸数が4,598戸となり、業界3位です。マンションのブランド「プラウド」はクオリティが高く、優良ブランドとして広く浸透しています。

鈴木 ありがとうございます。事業セグメントは5つですが、コアになるのは住宅事業です。よく選択と集中ということが言われますが、それにはコアがきちんとなければならない、というのが私の考えです。それが私どもの場合には、製販管がまさに一体となって強みを発揮できている住宅事業なのです。ただし、コアだけを伸ばしていくことはリスクがありますから、他のセグ

メントも可能な限り発展させていきます。

花谷 住宅事業の中では、どのような方向づけをされているのでしょうか。

鈴木 基本的には、できるだけ事業のサイクルを短くすることです。当社が、昨年分譲を終了した千葉県の「み春野」住宅地開発は、30年がかりの事業でしたが、今やるべきなのは、その10分の1のサイクルで行う事業です。ただし、当社の住宅事業のスタートは鎌倉梶原山の宅地開発でしたから、そうした長期スパンの事業を行うというDNAは確実に受け継がれていますので、短期だけではなく、中長期のプロジェクト開発的な事業もやっていきたいと思います。

花谷 エリア開発的なプロジェクトで、その核にマンションの「プラウド」がある、というものも考えられるのではないですか。

鈴木 そうですね。最終的にマンション、あるいは複合施設に結びつくような駅前再開発といった事業は、これからも積極的にやっていきたいと思っています。戸建て事業に関しても、区画整理事業など、多少サイクルの長いものもやり続けたい。これも、今、申し上げたDNAを絶やしたくないからです。

### 熟慮して、決断した後の速やかな実行が、“ノムラ”のカルチャー

花谷 選択と集中ということで言えば、注文住宅の野村ホームを来年3月で会社解散するという思い切った決断をされました。

鈴木 この1年で事業の再編を行った中で、現状と将来性を検討した結果、撤退すべきと決断しました。また、ゴルフ場運営からも撤退しました。やめるべきものはやめ、他の事業に力を注ぐことにしたのです。

花谷 それぞれに歴史がありますから、普通ですとな



かなか撤退の決断はできないものです。往々にして、先送りにして結局、時期を見誤るというケースが多いように思います。

**鈴木** その点では、野村證券で学んだことが役に立ったと思っています。証券の世界では、いったんその仕事から撤退すると決めたら速やかに実行しなければなりません。損は損として処理して、またビジネスを組み立てるのです。そして方向を決めたら、ぶれないというのも野村のカルチャーなのです。これは以前に誰が決めたことだからとか、自分の先輩がやったことだからといって変革を躊躇しない。事を行うに際しては熟慮しますが、いったん決断したら、一切ぶれないで行動する。熟慮断行ですね。

**花谷** それは企業を成長させるために欠かせないことだと思います。しかし、現実にはなかなかできません。それがカルチャーとして定着しているのが野村さんらしさなのでしょう。そうすると事業の再編は、この1年でほぼ終わったということですか。

**鈴木** 私はそう思っています。こういうことは3年も5年もかけてやることはありません。そんな悠長なことをしては時代の流れについていけない。できるだけ早く方向性を定めること、その方向に向かって全力で邁進していくことが、企業を成長させるために欠かせないと考えて推進してきました。

**花谷** 成長への次のステップが、06年を目標としている上場ということですね。

**鈴木** 上場そのものは、野村不動産ホールディングスを上場するということです。これは、野村不動産グループとして次のステップに踏み出そうとしているということ、パブリックに示すという意味があります。04年3月期に財務体質改善のめども一応立ち、株式上場を目指すことを決めました。

### 自社所有は基幹ビルのみに限定 法人事業ニーズには幅広く対応

**花谷** 野村不動産ということでは、住宅カンパニー、法人カンパニー、資産運用カンパニーというカンパニー制を敷いておられます。売上規模では住宅カンパニーが大きいと思いますが、法人カンパニー、資産運用カンパニーも非常に存在感のある事業を展開しておられます。

**鈴木** 野村不動産グループという括りでの成長を目指していく上では、それぞれの会社がしっかりと収益を上げていくことが前提です。野村不動産は、グループの長男という位置づけですから、グループを牽引していく存在でなければなりません。グループの事業セ



グメントという考え方については先程お話ししましたが、事業セグメントとして協力していく部分と、それぞれの企業が独自の事業活動を行う部分があります。例えば法人カンパニーの仕事は、事業セグメントで捉えれば、賃貸事業や仲介・販売代理事業、資産運用開発事業などに分解されます。しかし、そうではなく法人カンパニーとして、一つにまとまっていることに意味があるのです。

**花谷** 法人顧客の方々のさまざまなニーズに応えるには、法人カンパニーという形で対応することが有効だということですね。

**鈴木** そうです。法人顧客の不動産関連のニーズにお応えし、さらに一歩進んで、何かお困りのことはありませんかと問いかけ、問題を引き出してさしあげる。それに対して、法人カンパニーで対応できるならそれでいいし、他のカンパニーの力が必要なら共同で対処する。住宅カンパニーはマンションを中心とした住宅全般、法人カンパニーはオフィスや商業施設などの非住居施設、資産運用カンパニーはファンドビジネスという括りですが、各分野を野村不動産という一つの会社で網羅していることを強みとして、連携することも出てくるでしょう。

**花谷** お客さまやマーケットは、個別であると同時に横につながっているわけですから、そのあたりは柔軟に対応されるということですね。オフィスビルを含めたビル事業は法人カンパニーの事業ですね。

**鈴木** そうです。法人カンパニーは法人仲介事業、投資・開発事業、ビル賃貸事業、PM事業、建築設計事業の5つを柱に据えています。

**花谷** 新宿野村ビルなど自社所有のオフィスビルに関しては、今後どのような展開をお考えですか。

**鈴木** 私は極論すれば、自社で所有するのは基幹ビル



だけでいいという考え方です。どのエリアにいくつぐらいが適正なのかということは今の段階では申し上げられませんが、片手の指で数えられるぐらいか、せいぜい両手ぐらいで、あとは所有しなくてもいいと思っています。ほかは別の方に所有してもらって、それを私どもで管理運営していく。それも不動産業だという考えです。

**花谷** 所有と経営の分離ということが言われていますが、社長のお考えはまさにそれです。開発やPM、AMという事業展開の一つにビルの保有もあるという位置づけですね。賃貸に特化した不動産会社もたくさんありますが、御社が向かうのはその方向ではないということですね。

**鈴木** そうですね。しかし、ビルの保有、「大家業」をやめるということではありません。基幹ビルに関しては保有しますし、これからはオフィスビル、商業ビルを問わず、基幹ビルになりうるものがあれば所有する可能性は十分あります。

**花谷** 今年3月に銀座に竣工した飲食コンプレックスビル「チアーズ銀座」は、当初は御社で所有運営し、稼働実績を積んだ後に売却する投資用商業不動産ということで話題になっています。また、同じく2月に竣工した、東京・二番町のメディカルビルも同様に投資用の開発案件ですね。いずれも、所有にこだわらないという柔軟な発想の事業です。

**鈴木** 二番町開発事業は、当社が出資して設立したSPCが、千代田区二番町の金融会社のビル跡地に開発型証券化のしくみを用いてメディカルセンターを建設したものです。このSPCは、テナントと長期定期借家契約を締結し、安定した賃貸収益を長期間得ることができる不動産投資商品を実現しました。ビルの規模は、地上7階建、延床面積約8,800㎡です。ビルは、セコムグループに1棟ごと賃貸して、同グループ

が最先端医療設備を持つクリニックと会員制の健康管理クラブを開業しています。

**花谷** ビルを建てて所有し、家賃収入を得るという図式ではなく、開発や運営のノウハウを提供すること。お客さまが求めているものを提供すると言い換えてもいいと思います。御社の法人カンパニーは、オーダーメイドソリューションということを掲げていらっしゃいますが、これはそれに該当するんですね。

**鈴木** そうですね。問題解決型と言うのでしょうか。この事業は、お客さまから直接いただく「情報」が一番大切です。その上で、お客さまがどんな問題を抱えているのかを引き出し、提案し、解決してさしあげる。これも不動産業の仕事の範疇だと考えています。

### 不動産ファンドビジネスは 確実な成長が見込めるマーケット

**花谷** 不動産投資ファンドに関しては、御社は早くから取り組み、実績をあげておられます。本格的にスタートしたのはいつですか。

**鈴木** 97年に都内のオフィスビルを対象にファンドを立ち上げたのがスタートです。04年に解散した4本のプライベートファンドは、年平均で運用利回り22.78%という好成績を達成いたしました。

**花谷** 素晴らしい成績です。REITも含めた運用実績はどのくらいになりますか。

**鈴木** 運用累計額ですと、5000億円くらいの規模になりますかね。出し入れがありますから、今現在の残高ということではありません。

**花谷** やはり野村證券さんの金融のノウハウがあるのでしょうか、他社とは一味も二味も違った取り組みがなされていると思います。

**鈴木** おかげさまで比較的早くからスタートできたので、トラックレコードを積み重ねることができました。



**花谷** お忙しい日々を送られていらっしゃると思いますが、何といっても健康であることが基本です。健康のために、日頃心がけていることがあれば教えてください。

**鈴木** 歩くことがいいというのは分かっているんですが、休日のゴルフ以外はとくに運動に時間をとるようなことはしていません。ですが、最近身近でできることを見つけました。

**花谷** どんなことですか。

**鈴木** グループ会社のメガロス(スポーツクラブ経営会社)の社長を兼任しているのですが、当社は、新宿野村ビルの42階、メガロスは同じビルの36階にあります。階段を下りるのは足腰に負担がかかりますが、上るのは自分の体重を引き上げていくので問題ないそうです。それで、メガロスのオフィスに行く時は、行きはエレベータで、帰りは階段を歩いて上るというのを、できれば1日2回くらいやってみよう。三日坊主にならないようにと努力しています。

**花谷** それはいいことですね。



必ずしも将来にわたって同じ数値があげられると確約するものではありませんが、金融の世界ではトラックレコードは大きな力になります。

**花谷** ファンドビジネスということになりますと、資金は国内のみならず、国外からも入ってきます。マーケットの可能性は非常に大きいと思います。

**鈴木** 資産運用のビジネスですから、当然そうなるでしょう。やっていることはドメスティックなことです。資金の流れはグローバルですから。株や債券のようなマーケットボリュームではありませんが、それらと同列で見られる商品になりつつあります。このビジネスでは、なんと言っても運用者は不動産の目利きでなければなりません。同じ資産運用でも、株や債券とは別の能力が求められますから。自分が運用する一つひとつの不動産を、きちんと目利きできる立場でないとならないのです。

**花谷** まったく同感です。不動産を見分ける眼が最も大事なポイントであり、御社のようなプロフェッショナルでないと難しいビジネスだと思います。

### 上場により、社員のモチベーションのさらなる高まりを期待

**花谷** 個人対応の住宅事業、法人のさまざまな不動産関連ニーズに対応する法人事業、金融・ファンド系の資産運用事業。規模の大小はありますが、御社の事業はすべてに力強さを感じます。

**鈴木** まだまだ追求しなければならないことはたくさんあると思います。そして、一つひとつの強さだけでなく、トータルでの強さというものも実現したいのです。

**花谷** 私どもはマンション事業に関しては門外漢ですが、ビル事業の分野では御社の社員の方々とお付き合いさせていただいています。有能で元気のある若い方ばかりだといつも感心しております。人材に恵まれていらっしゃいますね。

**鈴木** 平成の初めのころ、いわゆるバブルの時期に、当社でも多くの社員を採用したのですが、その時に当社を選んで来てくれた社員が現在も多くいます。彼らがちょうど入社15年目くらいで、いま働き盛りです。これが非常に心強い。鍛えがいがありますし、それによく応えてくれます。

**花谷** 社員の方々には、日頃どのようなことをお話しになっているのですか。

**鈴木** いつも言っているのは、自分で考える人間になって欲しい、ということです。誰かに指示されたことをそのままやるのではなく、必ず自分自身の頭で考えて行動して欲しいと。



**花谷** 御社の社員の方々は、その点は問題ないのではないですか。

**鈴木** どうでしょうか。とにかく、限りなく全員がそうなって欲しいし、そういう会社になれたらいいと思っています。

**花谷** 不動産業の形や概念が21世紀型にシフトしている今は、若い方々にはやりがいのある時代ではないかと思います。特に御社は新しい不動産業像を築きつつありますから、皆さんの力を生かせる局面が多いのではないのでしょうか。

**鈴木** そうですね。当社はこういう形で、そこから逸脱してはならない、というような枠はありません。そういう意味では柔軟な会社です。また、社歴に関係なく、優秀な人材には責任のある仕事を任せるという気風もあります。

**花谷** その点でも、若い方にはやりがいのある会社ですね。上場は社員の方々のモチベーションアップにもつながるのではないですか。

**鈴木** もちろんそういう狙いもあります。市場からの資金調達ということもありますが、社員の意欲を高めることにもつなげたいのです。上場によって自信を深め、さらに前へ進んでいこうという気持ちになれるような環境をつくりたいと思っています。反面、今後は投資家をはじめとする世間全般の目から厳しく評価をされていくこととなりますが、全社員一丸となって次のステージに進んでいきたいと思っています。

**花谷** 御社が21世紀型の新しい不動産企業へと着実に進化していることがよく分かりました。本日はどうもありがとうございました。