



Itsuro Nakamoto

BiG 対談

不動産開発、ビル賃貸、アセットマネジ
4つのフィールドで果敢に事業を展開



東京・大阪のサンケイビルなど、ビル賃貸事業を核として事業展開してきた株式会社サンケイビルは、中本逸郎社長のもとで更なる業容拡大に挑戦。主力であるビル賃貸事業に加えて、アセットマネジメント、マンション分譲など多面的な事業戦略を推進し、大きな成果を上げている。不動産開発事業では、大阪サンケイビルの建て替え再開を進めており、来年7月に地下3階・地上34階、高さ174.9mの「ブリーゼタワー」として竣工する予定だ。同タワーは全面ダブルスキンファサードを導入するなど、人と地球にやさしい超高層ビルを目指した斬新なビルとして注目されている。中本社長に「ブリーゼタワー」の概要と、今後の事業展開について伺った。

事業領域の拡大に取り組み

着実に成果を上げる

花谷 中本社長が社長に就任されたのは、20世紀から21世紀に変わる節目の2000年。まさに、不動産業界の激動期の真っ只中でした。振り返られてご感想はいかがでしたか。

中本 いろいろなことがダイナミックに変化した7年でした。不動産の流動化が本格的になった時期でもありました。

花谷 不動産業界は伝統的な、長い歴史のあるビジネスですが、わずかな間に劇的に変化しました。

中本 就任当初、私自身は伝統的な、いま考えれば旧来のタイプの不動産業しかイメージしていませんでした。しかし実際には、新しいスキームが次々と開発され、時代を画する転換点となりました。この7年を振り返ると、ある意味ではいい時期に不動産業界に入ったのではないかと考えています。

花谷 中本社長が就任されてから、御社は新しい事業分野に次々とチャレンジして、成功されています。

中本 私がこの会社に来た2000年は、東京サンケイビルの第一期工事が完成した年で、竣工式に参加することができました。当社にとっての一つの大きなステップ

がひとまず完了したという時期でしたが、一方で課題も見えていました。

花谷 それはどのような課題だったのですか？

中本 今のままのサンケイビルでいいのか、ということです。菊地前社長からは「サンケイビルはこれから変わっていかねばならない。その実現へ向けバトンタッチしたい」と。私自身がこちらに来て思ったのは、当社は安全性を重んじている会社だ、ということでした。ビル賃貸を主力事業にしてきましたから、ビジネスモデルからすると極めて安全な事業展開をしていたということです。資産的な面でもビジネスの展開としても、安全性と安定性の高い事業をしている。これは決してマイナスなことではありません。ただし、それだけで企業としての発展性はあるのか、という問題に直面したのです。

花谷 御社は創業以来、ビル賃貸とサンケイホールを軸とした事業展開をされてきました。それを見直したわけですね。

中本 そういうことになります。その際に社内を見渡して思ったのは、この会社にはやる気のある若い人材がたくさんいる、ということです。東京サンケイビルのプロジェクトが終了したら、彼らがやりがいとするものがなくなるのではないかと。それでは活力がなくなるし、企業としての発展性に乏しい。企業として発展するには、コアであるビル事業を拡張させるのと同時に、不動産事業としての枠を広げるべきだと考えました。

花谷 ビル事業は、基本的には大きな資金を投入して、長期的に回収するビジネスです。この部分は長期的な視野で展開しながら、新しい事業領域にチャレンジす

メント、マンション分譲の

今号のゲスト

株式会社サンケイビル 代表取締役社長

中本逸郎氏

PROFILE

昭和22年9月17日生まれ
昭和36年/東京大学文学部卒業
同年/株式会社フジテレビジョン入社
昭和63年/同社 美術制作局長
平成3年/同社 取締役
平成5年/同社 常務取締役
平成10年/株式会社サンケイビル 監査役
平成11年/株式会社フジテレビジョン 専務取締役
平成12年/株式会社サンケイビル 代表取締役社長

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



るということですね。

中本 その通りです。長期的なビジネスはしっかりと推進しつつ、短期で回収しうるビジネスも展開する。自分たちが売り子となって、販売するような商品が少なかったのです。そういう事業も展開していこう、ということでした。この考え方が、不動産開発事業、ビル賃貸事業、アセットマネジメント事業、マンション分譲事業の4つのフィールドを事業の核に据える、現在の企業戦略につながりました。

花谷 最近の不動産業界を見ますと、規模の大小に関わらず、賃貸事業、住宅などの分譲事業、商業施設事業、そして流動化に関わる事業と、複数のドメインで展開するケースが増えています。御社は先見性を持って、積極的に手を打たれた。その成果が今日、見事に現れているように思います。短期的な事業は目標を立てやすく、成果が明確に出ますから、社員の方々のモチベーションアップにつながるでしょう。

中本 長期的な事業と短期的な事業を両輪として推進していくべき、と判断しました。この方向は間違っていないかと思っっています。

大阪サンケイビルの建て替え

一大プロジェクトを実現

花谷 ビル事業においては東京サンケイビルの二期工事、神谷町サンケイビル、難波サンケイビルと大きなプロジェクトを手がけてこられました。現在取り組んでいるのが、西梅田プロジェクトです。西梅田の計画の経緯をお話いただけますか？

中本 西梅田の大阪サンケイビルが、先々競争力を失うことは目に見えていましたから、何らかの手を打たなければならぬ。それには、大阪サンケイビルに入居しているグループ会社の産経新聞社大阪本社にどうしていただくか、という大きな問題がありました。そこで出した結論が、難波にビルを建設し、そちらに移転してもらう、ということでした。大阪サンケイビルへのこだわりもあったかと思いますが、最終的にはご理解をいただき、基本方針を了解していただきました。

花谷 なるほど。そこから難波サンケイビルの計画がスタートし、同時に西梅田の再開発もスタートすることになったわけですね。

中本 難波サンケイビルは、難波の湊町再開発の「ルネッサなんば」内に建設しました。サンケイビル、産経新聞社の進出に関しては、大阪市からも歓迎していただきました。

花谷 難波サンケイビルは、湊町地区をリードする中核になりました。大阪・ミナミエリア全体では、「なんばパークス」を始めとする開発の動きがあり、ポテンシャルが上がりつつあります。一方で、西梅田エリアはこの4～5年で大きく変貌を遂げており、プロジェクトの2008年の完成というのは非常にいいタイミングだと思います。

中本 計画を決定した2001年当時は、正直なところ大阪のマーケット状況は最悪でした。大阪の街にタワークレーンがほとんど見られなかったような気がします。しかしながら、中長期的な計画を立てねばなりませんから、大阪サンケイビルの建て替えを決め、それが2008年の

竣工となりました。現状のマーケットを考えると、結果的にベストのタイミングだったかも知れません。これは思いがけない僥倖でした。

花谷 ご存知のように、西梅田地区は御社以外にも大型ビルプロジェクトが進行しており、それらが完成するのが2010～12年にかけてです。他のプロジェクトよりもひと足早く竣工するというのは、大きなアドバンテージですね。

中本 おっしゃる通りです。そして、計画を決定した段階はもちろん、3～4年前と比べても西梅田は大きく変わりました。

花谷 数年前に具体的な計画を伺ったときも、素晴らしい計画だと思いましたが、一方でマーケットがまだ厳しいのではないかという思いがありました。しかし、現状を見れば、それはまったくの杞憂でした。このエリアはこれから大阪で一番ホットなエリアになるでしょう。

環境問題への配慮を込めた

先進的なビルづくりに挑戦する

花谷 先ごろプロジェクトのビルの名称が決まりましたね。

中本 はい。「ブリーゼタワー」です。ブリーゼというのは、英語のそよ風を意味するブリーズをもとにした造語です。社内で公募しまして、大阪の女性社員が考えた名称を採用しました。

花谷 シンプルで爽やかな印象のある、いい名前だと思います。

中本 ありがとうございます。もともとビルのコンセプトに“風”というものがあがり、そこから発想した名称でもあります。設計者のクリストフ・インゲンホーフ氏は、環境問題に対する先進的な設計思想で知られており、その考え方に賛同して設計をお願いしました。今回のビルでもっとも特徴的なのが、全面ダブルスキンファサードを採用したことです。外壁を二重のガラスを配した構造にして、自然換気システムをそこに組み込みました。超高層ビルでありながら、自由に外気をビル内に取り込むことができるのです。外からの風を取り込めるということから、ブリーズ、ブリーゼという名称が生まれたのです。

花谷 超高層ビルで、そのような形で自然を感じられるというのは画期的な試みですね。

中本 ダブルスキンファサードを採用することで建築的にはコスト高になっているのは間違いのないのですが、メンテナンスコストを加味するとコストダウンに結びつくというデータが出ています。

花谷 テナントさんにとっては環境面のメリットとともに、



熱負荷も低減され、空調コスト面でのメリットもあるということですね。

中本 そうです。この他にも壁面緑化など、環境に配慮した多様な対策をとっています。それらの姿勢はテナントの方々に、想像以上に好意的に受け止めていただいています。また、照明計画については、照明のトップデザイナーである石井幹子氏にお願いしました。

花谷 このプロジェクトは、御社の事業展開の中で、環境問題への配慮に、より注力されているという印象があります。

中本 環境問題への配慮はわれわれにとってははずすことのできない、大きなテーマなのです。当社は、企業としての基盤、DNAに環境への配慮があります。社内でもそのことをくどいほど繰り返し確認しています。

花谷 当然ながら、不動産は自然との関わりが深く、いかに共生するかということがテーマです。こうした意識は欧米に比べると日本は遅れているかも知れません。そういう中で、御社の姿勢は際立っています。

中本 ビジネスとしてはコスト問題など、マイナスの部分もあります。しかし、この姿勢を貫くことがお客さまからの信頼につながると信じています。コストの点で言うと、計画段階で、サンケイホールをどうするかという問題がありました。ホールを持たない、単純なオフィスビルにすれば、投下資本が20億、30億と違ってきます。当時の状況で賃料の問題も含めて、投下資本をどう回収するかということを考えれば、正直なところホールを設けない方が楽ですから。しかし、大阪におけるサンケイホールの歴史と役割を考えれば、なくすわけには

花谷 中本社長のご就任以来、新しい分野へのチャレンジが続いています。大型プロジェクトも多数ありますし、社員のみなさんのモチベーションは高まっているのではないですか。

中本 そうであればうれしいですね。私の目から見ても、この数年で社員はずいぶん成長しました。みんなよく勉強していますよ。

花谷 不動産業の領域が広がり、いろいろなチャレンジができますから、勉強すればするほど仕事が楽しくなるのではないのでしょうか。御社には、若い方々が生き生きと働いているという印象があります。

中本 今年は10名の新卒採用をしました。中途採用もすでに10名を採用しています。彼らも含めて、若い人たちにはこれからのサンケイビルを担う人材に育てて欲しいですね。



いかない、継続して存続すべき、と決断しました。現在の状況であれば、それほど悩まないで存続を決められたでしょうが。

花谷 普通でしたら経済性を優先しても不思議ではないところですね。そのあたりが歴史を有し、社会的な役割を認識している御社らしいところだと思います。ホールは何階になりますか。

中本 7~8階の2フロアを使います。名称は「サンケイホールブリーゼ」です。インゲンホーフエン氏の設計デザインで、内部は漆黑、ロビーは白を基調にします。ホール内部は壁、椅子、背もたれ、手摺りなどすべてを黒で統一します。

花谷 ホワイトの白と内部の漆黑。インパクトの強い空間になりそうですね。

中本 彼はブラックボックス、黒い箱だと言っています。斬新な発想で、他にはない個性的な劇場空間になると思います。

花谷 規模はどのくらいですか？

中本 912席ですから、大きさとしては中規模です。実はこのクラスのホールが、大阪にはほとんどないんですよ。東京で言えば、「パルコ劇場」とか「シアター・コクーン」のクラスです。このサイズで行う出し物は、東京ではできても、大阪ではいままでできなかった。完成すれば大阪でも、このサイズの出し物が可能になり、東京と大阪で上演したり、大阪発の企画も可能です。

花谷 斬新なホールですから、新しい試みも期待できそうですね。新たなカルチャーを生み出せる、意欲的なホールだと思います。同じ7~8階に併設する「ブリーゼプラザ」はどんな施設ですか？

中本 小ホールと会議室を持つカンファレンス施設です。ここは食事の提供も可能で、単なる会議や講演だけでなく、それらに連動するパーティーも行えるものにします。

同様の施設が東京サンケイビルにあって、大変好評であり、それを大阪にも開設しようと考えました。

花谷 これも大阪にはいままでなかった発想ですね。大阪ではその種のカンファレンスはホテルでしかできませんでしたから、皆さんに喜ばれると思います。

60店舗が集積するショッピングゾーンを 自社で管理し、ノウハウを蓄積する

花谷 オフィスフロアについてお聞かせください。

中本 オフィスは10~32階で、ワンフロア約400坪のスペースです。おかげさまでバイエル薬品さん、全日空さんを始めとして、8月始めの段階で契約ベース約7割の入居が決まっています。

花谷 それは素晴らしい。以前の大阪では考えられなかったことです。ワンフロア400坪というスケールに加えて、特長ある設備、例えばダブルスキンファサードなどの斬新な試みや、最新の耐震技術の導入などが高く評価されているのだと思います。それともう一つ、先ほども話に出ましたが、タイミングが非常に良かった。

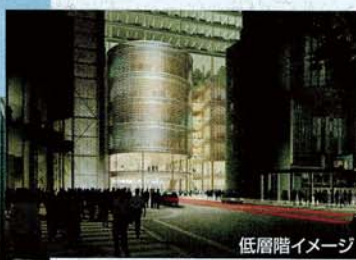
中本 私もそう思います。計画時とは比較にならないほどマーケットの状況が好転しました。

花谷 2010年、11年には新しいビルが竣工して、オフィスビル戦争になると予測されていますから、2008年は絶妙のタイミングです。こういうことは狙ってもなかなかできることではありません。

中本 バッティングするビルが少なかったようです。さまざまな好条件が重なったのでしょう。

花谷 地下1階から地上6階までの商業施設はどのようなゾーンになるのでしょうか。

中本 このゾーンには飲食テナント20店、物販テナント40店くらいを予定しています。最上階の33階は展望レストランとなります。ほぼ狙い通りの方向でマーチャング



イジングが進行しています。

花谷 近接する「ヒルトンプラザ」、「ハービスプラザ」と競合するのではないですか。

中本 あちらは超一流のブランドを集めておられますが、われわれは超一流ブランドにはあまりこだわりません。それよりも、女性をターゲットとした感度のいいショップ、商品を意識して揃えています。大阪の女性に新しさ、ユニークさを感じていただけるものを提供したい。

花谷 西梅田はこのところ、若者を中心にとくさんの人が集まる街になってきました。個性のあるゾーンが増えて回遊性が高まれば、相乗効果が生まれるでしょう。これだけの規模になるとテナントミックスや管理など、本格的なマネジメント力が必要です。

中本 もちろんそうです。それらを、自社ですべてやる予定です。これだけの規模を自社でやるのは初めてですから、大きなチャレンジです。ただし、商業施設運営は初めての事業ではありません。東京・神宮前でSPCを用いて商業ビルを建設し、リーシングを行い、そして最終的にREITに売却した実績があります。また、今、赤坂で商業ビルを建設中で、そのリーシングも進めています。こうした経験を踏まえて、今回のプロジェクトを行っています。想定していた以上にさまざまな課題が出てきていますが、一つのビジネスモデルを確立するためには乗り越えなければならないと思っています。また、商業施設ゾーンにはイベント空間も設けます。まだ内容については決まっていますが、ユニークなイベントを行って、お客さまに喜んでいただきたいと考えています。

花谷 そのあたりが、メディアグループの一員であり、文化と深い関わりを持っている、御社らしいところだと思います。

中本 メディアということ言えば、フジサンケイグルー

プ、および系列の地方局を含めたメディアフロアをつくる計画も進めています。当社で提案し、皆さんに賛同していただけました。

花谷 どちらも大阪に事務所を持っていらっしゃるのですし、一カ所に集まるこ

とでグループとして、いろいろなメリットが出てきますね。

中本 産経新聞社も営業部門の一部が入居する予定です。

花谷 お話を伺っておりますと、フリーゼタワーは実にさまざまなバリューを持ったビルですね。付加価値をつけて、競争力のあるビルにすることは、いま、そしてこれからのビル事業で不可欠の条件であり、それを見事にクリアなさっています。

中本 初期投資で多少コスト高になっても、付加価値の高いものをつくれれば回収できる。そのことを証明したいという思いもあります。

アセットマネジメント事業として

第1号ファンドをスタート

花谷 不動産の流動化は、21世紀の日本の不動産業界において大きなテーマになりました。御社も本格的に着手されましたね。

中本 今年3月に不動産私募ファンド、「サンケイビルファンド1号」を組成して、運用を開始しました。4年ほど前からSPCで既存物件や土地を購入しており、そのうちの3物件を今回のファンドに組み込みました。赤坂で建設中の商業ビルも追加で組み込む予定です。さらに来期には、2号ファンドをスタートしたいと思っています。

花谷 これからの不動産事業者にとって、流動化は不可欠の経営戦略ですから、御社にとって大変意味のあるチャレンジだと思います。

中本 社内では「周回遅れ」だと言っています(笑)。後発もいいところですから。なぜいま頃やるのかという見方もあるでしょう。しかし、私は一步も二歩も遅れているとしても、時間をかけて熟成させていくべきことだと考えています。不動産事業者としてこれから事業を展開する中で、不動産の流動化に取り組まないで済むことはありませんから。どういう出口戦略を取るかは今後の問題ですが、きちんと取り組んでいきたい。

花谷 どんな事業でもそうですが、スタートしなければ何も始まりません。チャレンジこそが企業の成長の源泉だと思います。本日はありがとうございました。