

BIG

対談

PROFILE

昭和7年9月4日生まれ
昭和36年
慶應義塾大学法学部卒業
三菱地所株式会社入社
昭和60年
ニューヨーク駐在員事務所主席
昭和60年
大手町管理事務所長
昭和63年
取締役営業部長
平成 元年
取締役ビル営業部長
平成 2年
常務取締役
平成 4年
専務取締役
平成 6年
取締役社長

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



急激に社会に浸透したIT革命。 変化するライフスタイル・ワークスタイル

花谷 本年は、時代の大きな区切りである2000年。しかも、広い意味で、日本という国そのもののシステムが大転換期にあるということで、いろいろとお考えもあろうかと思いますが。

福澤 昨年後半あたりから、時々、「来るべき2000年には」とか、「21世紀を間近に控え」などといった質問をいただくのですが、私は、2000年も21世紀も、単なる暦の上の節目に過ぎない、と考えていまして（笑）。むしろ、大切なのは、2000年という節目の年に起こっている社会・経済の大変革へ、企業としてどのように対応するのかではないか、と言っています。

花谷 確かに、2000年だから、21世紀だからといって、突然変わるものでも、変えられるものでもありません（笑）。

福澤 そのとおりです。大変革期であることは間違いありませんが、重要なのは、「何が」「どのように」変化しているのかということのを的確に認識することです。

花谷 やはり、最も大きな問題は、IT革命でしょうか。

福澤 そうですね。慶應義塾大学教授の竹中平蔵さんが、朝、勤めに出て、一日仕事をして、夕方帰宅するという、産業革命によってもたらされた、人間の基本的なライフスタイルが、このIT革命によって大きく変わろうとしていると言っておられましたが、IT革命は、文字どおり、社会に革命的な変化をもたらしています。

花谷 最近のインターネットと携帯端末の普及は、生活スタイル、特に一般の消費行動のパターンを急激に多様化しているようですね。

福澤 竹中教授のおられる慶應の湘南藤沢キャンパスの学生は、「本が欲しい」と思ったとき、

オープン、インタラクティブ、ネットワークを基軸に、 伝統のパイオニア精神で、 国際ビジネスセンター・丸の内の再開発に挑む。

今号の
ゲスト

三菱地所株式会社
取締役社長

福
澤
武
氏

ふくざわ たけし

日本が近代化の道を歩み出した明治23年、三菱社初代社長・岩崎彌之助は、政府の強い要請により、丸の内にあった陸軍省用地(国有地)の払い下げを受ける。その後、丸の内は、岩崎の名参謀・荘田平五郎が起草した「丸の内オフィス街構想」をベースに、着々と日本のビジネスセンターへ進化。当時、「一丁倫敦」と呼ばれた赤レンガのオフィス街は、明治時代の最も先端的な時代風景ともなった。その後、関東大震災、東京大空襲などの大惨事にも見舞われるが、その都度、力強く復興。丸の内は、常に日本経済の中枢に位置し、日本のビジネス街の象徴として君臨し続ける。そして、国有地払い下げから1世紀——丸の内に新たな胎動が生まれている。丸ノ内ビルディングの建て替え計画を含む大規模な丸の内再開発事業である。今号は、国際化・情報化社会の時代ニーズを先取り、「魅力ある東京」「世界に開かれた丸の内」の創出を期す、三菱地所株式会社 取締役社長・福澤 武氏にご登場いただき、中長期的な視点から社会観、経営観などをうかがう。

撮影 柴野利彦





本屋に行かないで、携帯電話で注文し、支払いは銀行の口座振替、本は24時間営業しているコンビニで受け取るのだそうです（笑）。

花谷 我々とは、発想が違いますね（笑）。やはり、いつの時代も、「変革の担い手は、若い人」ということになるのでしょうか。

福澤 確かに若い人たちが主流であることは間違いないと思いますが、実は、当社の住宅を購入された、ある企業のトップの方がモデルルームにいらっしゃった時、まず何をしたかというところ、パソコンを置くスペースを慎重に検討されました（笑）。

花谷 若い人ばかりではないと（笑）。

福澤 また、数年前に、アルビン・トフラー氏が来日した時の講演で、「これからの住宅は、在宅勤務ができるような設計をしないと行けない」と話していました。在宅勤務が定着するかどうかは別にして、現在のサラリーマンは、自宅にパソコンを置いて、休日や帰宅後に仕事をするといったことが珍しくなくなっています。

情報通信手段の急激な進展は 人と情報が交流する都市の重要性を高める

花谷 昨今、我々の不動産ビジネスの分野でも、大きな変革が起こっています。

福澤 実は、私は以前から、「不動産業は、情報産業そのものである」と言っています。かつて不動産業は、極めてドメスティックな産業の一つで、また、ローカル色の強い業種の一つでし

た。しかし、今や不動産業といえども、グローバルな視点に立ってものごとを考えないと、時代から取り残されてしまうでしょう。

花谷 私は、むしろ、不動産業ほど情報化と国際化がキーファクターになっているビジネスも少ないのではないかと考えています。

福澤 国際化、情報化という問題は、我々ディベロッパーの事業に直結する「都市問題」と非常に密接な関係があります。

花谷 と、いわれますと。

福澤 人と情報との関係は、人が集まる場所に情報が集まり、情報が集まるから人も集まる、という特性をもっています。つまり、人と情報は、都市に集まるということです。インターネットや電子メール、テレビ会議など、コミュニケーション手段が多様化して便利になればなるほど、フェイス ツー フェイスの関係をベースとする情報交換が非常に重要になっています。

花谷 デジタル化が進めば進むほど、逆に、フェイス ツー フェイスのコミュニケーションが強く求められてくると。

福澤 おっしゃるとおりです。ある外資系企業の役員をしている知り合いが、「役員会の度にアメリカへ行くのは非効率だから、テレビ会議か電話会議で済ませたらどうか」とニューヨークのチェアマンに進言したところ、「直に顔を突き合わせて、話をしなければだめだ」と言下に否定されたと言っていました。情報通信技術が高度化した社会であるからこそ、逆に、人と人

とが会って、コミュニケーションを図ることが大切になっている。そして、コミュニケーションは、やはり、都市で行われるのです。

国際的な都市競争に勝ち抜くキーワードは「規制緩和」と「住みやすさ」

花谷 一時期、東京は、ニューヨーク、ロンドンと並ぶ世界の三大金融センターの一つとして位置づけられていました。しかし、すぐに凋落して、今や、アジアにおいても、シンガポールや香港の後塵を拝する状況にあります。21世紀のキーワードは、「国際化」と「情報化」であると思いますが、この二つのテーマは、日本のビジネスセンターである丸の内の再構築という問題と非常に強い関連性をもっていると思います。

福澤 当社は、丸の内という日本のビジネスセンターの経営に長く携わってきましたが、この10年ほどの間の社会の急激な変化によって、丸の内が陳腐化してしまった。「何とかしなければいけない」という視点から、耐震診断をはじめ、さまざまなビル機能を調査し、最終的に、「丸の内の再構築は、丸ビルから」という結論に至ったのです。政府の経済戦略会議でも、「都市の再生は、日本の再生の原点である」と言っていますが、丸の内の再構築は、一企業の経営課題という領域を越えて、“東京”という都市が世界のライバル都市との競争に勝ち抜けるかどうかという、今日的な国際問題でもあります。

花谷 地理的にも、国際経済のバランスという点

からも、世界の金融センターは、アメリカとヨーロッパ、そして、アジアになければならないことは明らかです。

福澤 単に金融ビジネスを行うだけであれば、シンガポールでも、香港でもいいのかもしれないが、その背景に、活発な都市経済活動という基盤がなければならない。そうすると、やはり、アジアでは東京ということになるでしょう。

花谷 そのためには、やはり、規制緩和ですか。

福澤 規制緩和と、住みやすさですね。過日、米国の著名な銀行の頭取が来日した折、財界関係者との懇談会の席で、ある人が「東京は、国際金融センターに復帰できるか」という質問をしたところ、その頭取は、即座に「ノー」と答えていました。

花谷 理由は、どういうことですか。

福澤 英語で仕事ができない、規制が多くて仕事がかた、住みにくい、という3点。非常に明確です。この「住みにくい」というのは、特に芝居の時間が適当でないと（笑）。

花谷 芝居ですか。

福澤 日本では、コンサートも、芝居も、開演は6時半か7時と決まっています。仕事を終えてから行こうとすると、食事もとらずに駆けつけないと間に合わない。しかも、終演は9時過ぎで、帰りに夕食をとろうとするとラストオーダー（笑）。

花谷 少なくとも、大相撲は、仕事が終わってからでは間に合いませんね（笑）。

福澤 要は、海外の人が日本の芸術や文化に接しようとしたときに、いろいろと不都合が多すぎるということなのです。その結果、「住みにくい」と感じる。これでは、国際的な都市競争に勝ち抜いていくのは難しい。

花谷 一方、規制の問題については、各種の行政手続きや税制、借地借家法など、我々ですら理解しにくいのですから、外国の人から見ると、よりわかりにくいでしょうね。

福澤 現在は、明治維新、敗戦に次ぐ、“第三の開国”と呼ばれていますが、少なくとも、維新や終戦の時ですら、日本人のアイデンティティは大切に残されてきました。現在の大変革時代も、残すべき伝統はしっかりと守っていくということが大切で、変革の進め方によって、それは不可能ではないと思います。

花谷 現在のグローバルスタンダードは、ほとんどがアメリカンスタンダードですが（笑）。





花谷 明治時代の「一丁倫敦」「一丁紐育」と呼ばれた斬新なオフィス街の建築をはじめ、日本の街づくりのバリエーションとしての歴史に感服します。

福澤 戦後間もないころは、ビルは不要不急のものとされ、銀行融資が受けられなかった時代がありまして、しかしその一方で、戦災でビルが壊滅状態でしたから、ビルの建築を求める声は強く、そこで、ポテンシャル・テナントさんからお金を借りて建築資金に当てるという「建築協力金制度」を考案しました。また、昭

福澤 すべての米国流のグローバルスタンダードにする必要はないと思いますが、「グローバルスタンダードは、米国のスタンダードだからけしからん」などと言っていたのでは、日本は“世界の孤児”になってしまう。現在は、日本のスタンダードを世界に認めさせる力がないのですから、米国のスタンダードを無視するわけにはいかない。少なくとも、国際会議の開かれる回数がシンガポールの3分の1、香港の2分の1というのでは情けない（笑）。

世界に開かれた街・東京の再構築へ向け ビジネスセンター・丸の内が変わる

花谷 中長期的な都市の再生という視点から見ると、1980年代後半から90年代初頭にかけて、絶頂期にあった日本経済を背景に、東京のオフィス街が面的に外へ拡がりました。現在は、まさに東京駅を中心とする東京のコアが大胆に変わろうとしています。

福澤 そうですね。今、東京駅を中心に大変革が起こっています。2002年の丸ビルの竣工を皮切りに、2004年には日本工業倶楽部会館と永楽ビルの一体開発、2005年が旧国鉄本社跡地開発、その間、当社の開発と前後して、明治生命さんの再開発や三菱商事の本社ビルが完成します。一方、八重洲では、JR東海さんの本社ビルや森トラストさんの再開発が建ち上がるなど、21世紀の初頭、東京駅周辺はドラスティックに変貌します。しかも、品川、汐留、臨海副都心などでも大規模なプロジェクトが目白押しで、まさに東京都心部の大変革が始まっています。

花谷 しかも、それら“新しい街づくり”がそれぞれに個性をもっている。

福澤 それぞれが独自の顔を創り上げ、それぞれに魅力的な街づくりが進めば、全体として東京の魅力が高まるわけで、そうすれば、世界の人も東京に目を向けてくれると思います。

花谷 魅力ある東京を創り上げ、日本にみえた海外の人に喜んでいただける、これが国際都市競争の原点ということでしょうか。ところで、つい最近まで、丸の内は、土曜・日曜はゴーストタウン化してしまうとか、街としての面白味がないとか、耳の痛い指摘も受けていましたが、最近になって、仲通りの雰囲気が大きく変わってきました。

福澤 確かに、従来の丸の内は、ビジネスに特化した街でした。しかし、それは時代の大きな要請でもあったのです。戦後、オフィスビルが非常に不足していたために、オフィスビルを求める声が強くなり、それに応えて形成された街という歴史的な背景があるのです。

花谷 そういった意味でも、我々にとって、最も関心が強いのは、2002年の丸ビルの竣工です。

福澤 丸の内の再構築については、当初から三つのコンセプトを明確に設定しています。一つは、世界に開かれた街であるという主旨で“オープン”。次に、人々が集まり、ふれあい、そこで情報交換ができる街という意味で“インタラクティブ”。そして、道路整備とか通信といった問題を含めた広い意味での“ネットワーク”。

花谷 当然、この三つの基本コンセプトは、丸ビルについても。

福澤 もちろんです。建物の基本はオフィスビルですが、6階までの低層階をバリエーションのある店舗フロアにして、人々が集まり、憩うオープンなスペースにしています。

和30年代の丸の内改造計画の時に、地権者の方々と共同して事業化しないと大規模な再開発が難しかったため、「区分所有制」というものを編み出しました。

花谷 旧丸ビルが完成した当時、ビルの中を人が通り抜けられるビルというのも、大きな驚きだったようですね(笑)。常に、次の時代を創造するという御社独特の伝統を感じます。

福澤 昨年、当社の元社長である中田（乙一）さんが他界されましたが、実は、今年の年頭挨拶では、「我々は、中田さんが貫かれたパイオニア精神をしっかりと受け継がなければならない」と話しました。

花谷 6階を旧丸ビルの高さと同じ31mに設定し、従来の歴史ある建物の原型を保持するのですね。

福澤 そのとおりです。そして、7階と8階は、インタラクティブな交流関係施設、最上階の37階にはレストランを配します。最も特徴的なのは、東京駅の反対側に当たる仲通り側の1階から6階までを吹き抜けにし、イベントも開催できる大空間に設計します。しかも、ここを仲通りと一体性をもたせ、仲通りの流れを遮断せず、連続性をもったまま、ビル内に自然に受け入れる構成にしたいと考えています。

花谷 仲通りに飲食や物販などの路面店が並び、昼も夜も、仕事の行きも帰りも、仲通りと連携性をもった空間として、ビルの1階が位置づけられる。これも、新しい発想ですね。

福澤 最近、土曜や日曜に丸の内へ来られる方が増えましたが、その人たちの多くは、「落ち着いて静かに散歩のできる街」という評価をしてくれています。今後は、さらに、昼間は皇居の水と緑、あるいは街路樹の四季の変化を満喫していただき、夜はバラエティに富んださまざまな店舗でショッピングやグルメを楽しんでいただける仲通りにしたい。また、現在、店舗の閉店時間を多少遅くしてもらうよう、協力を呼びかけていまして、しかも、閉店後、道路側のショーウィンドーをライトアップして、夜の景観を楽しんでいただきながら、ウィンドーショッピングもしていただこうと考えています。

明治から引き継ぐ伝統のパイオニア精神。 丸の内へ10年で5000億円を投資

花谷 今後の中長期的な事業計画についてはいかがですか。

福澤 私は、基本的に「卵を一つのバスケットに盛るものではない」と考えていまして、丸の内だけをやっていればいいというものではなく、やはり、全国で事業展開を図らなければならないと考えています。しかし、同時にすべてをできるわけではありませんので、ここ当分は、丸の内へ集中的に資源を投下していきたいと考えています。実は、一昨年からの10年間に、丸の内へ5000億円の投資をして、5、6棟のビルを建て替え、既存ビルのリニューアルを行い、そして、仲通りの活性化を実現する計画を実施しています。

花谷 10年で5000億円ということになりますと、年平均で500億円ということになりますね。

福澤 実は、この額は、当社の減価償却とほぼ同額でして、したがって、キャッシュフローの中で、実現できる範囲内なんです。当社にとっては、有利子負債を減らすことが最も大きな経営課題ですが、有利子負債を増やさずに、丸の内の改造を行いたいという計画です。

花谷 国際的な都市と都市との競争に勝ち抜いていかなければ、社会の活性化も、経済の回復も難しいと思います。そういった意味でも、丸の内の再構築は、“21世紀の東京”を創造する一大事業といっても過言ではないと思います。

福澤 当社の伝統的なパイオニア精神の原点は、明治23年に国有地の払い下げを受け、当時の日本にはなかった概念のビジネスセンター構想を実現したことにあります。今後も、日本の都市づくりをリードするため、伝統のパイオニア精神を引き継いでいきたいと考えています。

