

# Big 対談

1986年、NTTグループの不動産事業を担う会社として設立されたNTT都市開発(株)は、NTTから現物出資を受けた土地に建設、開発したビルを自ら所有して、賃貸事業によって成長を遂げてきた。99年、グループの不動産会社を統合し、新生NTT都市開発が誕生。さらに2004年11月には、NTTグループでは4社目となる東証一部上場を果たした。従来の賃貸事業に加えて、新たに取り組んだ住宅事業でも着実に成長。また、秋葉原再開発プロジェクトの核となる、来年3月竣工予定の「秋葉原UDX」では、新たな事業構造の柱となる販売型ビル事業に挑戦している。「上場は新たな成長のスタートライン」と語る、三田清社長に同社の将来像を伺った。

## PROFILE

昭和18年11月13日生まれ  
昭和41年/京都大学法学部卒業  
同 年/日本電信電話公社入社  
昭和62年/日本電信電話株新潟支社長  
平成 元年/同社 経営企画本部営業企画部長  
平成 7年/同社 取締役中国支社長  
平成 9年/同社 取締役企画室長  
平成10年/同社 常務取締役企画室長  
平成11年/NTT都市開発株代表取締役副社長  
平成13年/同社 代表取締役社長(現任)

今号のゲスト

NTT都市開発株式会社 代表取締役社長

# 三田 清氏

Kiyoshi Mita

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



# Aクラスビルの賃貸事業をベースに 住宅事業、販売型ビル事業で 飛躍を目指す

## 株式上場までが第二ステージ、 いよいよ第三ステージがスタート

花谷 三田社長にご登場いただくのは、2001年、社長にご就任されたとき以来ということになります。まずは、昨年11月の東証一部上場、おめでとうございます。

三田 ありがとうございます。ご承知のように、私どもは1986年に、NTTの不動産関連資産を再活用することを目的に設立された会社です。設立当時のミッションは、NTTから現物出資を受けた土地の上に建物を建てて開発し、自ら所有して賃貸業務を営むというもので、開発事業と賃貸事業の両輪で成長してきました。これが私どもの第一ステージだったと思っています。第一ステージが一段落して、1999年に全国にあったグループの不動産会社を合併して一本化しました。この合併から昨年の上場までが、第二ステージであったと位置付けています。

花谷 第二ステージでは、具体的にどのような戦略で事業を推進してこられたのでしょうか。

三田 それまでに開発した資産をしっかりと守って、賃貸事業に徹するという選択肢もあったと思います。しかし、それでは将来の発展性が小さいと考え、開発事業で培ってきたデベロッパーとしての部分をさらに強化することで成長していこうと努力してきました。

2001年にスタートしたマンション分譲事業は、その取り組みの一つです。また、現在進行している秋葉原の開発に代表される、新規に土地を購入して、場合によっては証券化の手法を使いながら大規模開発に挑戦するというも行っています。上場したのも、このような成長戦略の一環です。

花谷 そうしますと、上場によって第二ステージがひとまず終わった。いよいよ次の第三ステージということになりますね。

三田 そう捉えております。上場は目標ではなく、第三ステージの出発点です。ここからいろいろなことを展開していかなければならないので、プレッシャーも感じております。

花谷 上場されてまだ間もないわけですが、上場前後では株主に対する対応など、変わらざるを得ないことも多々あるのではと推察いたしますが。

三田 上場によって数万人という株主の方が生まれたわけですから、その方々の方を向いて、その期待に応える経営をしなければならない。これは当然の責務です。期待に応えるためには、業績を毎年きちんと積んでいき、それにより企業価値を高めていくということが基本になります。それには、着実にかつ地道に、しかも長期にわたって成長していくことが、もっとも大事だと肝に銘じています。このことをベースにした上で、これからの私どもの事業は賃貸事業、住宅







事業、そして販売型ビル事業、この3つを柱にして推進していくつもりです。

**花谷** 3つの事業の比率ということであれば、やはり賃貸事業が主力ということになるのですか。

**三田** そうですね。賃貸事業は私どもの事業のメインでありますし、事業展開上ある意味ではもっとも重要なキャッシュイン事業です。この部分は、これからもしっかりと展開していきます。ただ、賃貸事業により比重をかけるというのは、これからの時代に資産を抱え込むという点でリスクもあります。たとえば、2003年問題を振り返ってみますと、私どもは同業他社さんに比べると減収率が大きかったという反省があります。

**花谷** 御社の物件は都心部のAクラスビルが中心ですから、2003年問題で競争が厳しくなった影響を被ったということでしょうか。

**三田** そう分析しています。強みであったことが弱みに転じたというわけではありませんが、かつてのような絶対的な強みではなくなりました。事業を行っていく上では、このようなリスクも想定し、他の分野に力を入れてバランスのとれた成長を目指すべきだと考えています。そのため賃貸の分野ではモデレートに、着実に成長することを目指します。逆に、大きく成長させたいのは、まだ規模の小さい住宅事業、そして販売型ビル事業です。販売型ビル事業というのは、土地の仕込みから積極的に行い、オフィスや住宅、場合によっては商業施設としてテナント付けをして利回りのいい商品にする。そしてそれを売却して、できるだけ早期の資金回収を図るというものです。いま推進している「秋葉原UDX」のプロジェクトも、販売型ビル事業と位置付けています。

### 来年3月竣工予定の秋葉原UDXは、販売型ビル事業の試金石でもある

**花谷** 秋葉原のプロジェクトは、今非常に注目されています。竣工はいつの予定ですか。

**三田** 来年3月です。これはご存知の通り、私どもと鹿島建設さん、ダイビルさんとで、東京都のコンペに参加して落札したプロジェクトです。ダイビルさんの「秋葉原ダイビル」と私どもの「秋葉原UDX」とで連携しながら、ITセンター機能を織り込んだ上質のオフィスビルを建設する、というコンセプトとなりました。ITセンターの名称は「秋葉原クロスフィールド」です。また、街の賑わいという点で、商業ゾーンも形成しようということになりました。

**花谷** 秋葉原はもともと電気街として、大きな発展を遂げてきた街です。そこに「秋葉原クロスフィールド」という新しい機能を付加しようというのですから、他の街にはないまったく新しい魅力が生まれるに違いないと期待しております。

**三田** おっしゃるように、それこそが秋葉原のプロジェクトの特徴ではないかと思います。近年の東京の再開発は、ある意味で“街”が形成されていないところを開発する、という手法のものが中心でした。それに対して、秋葉原には、電気街という一つの街が既に形成されています。既存の街とうまく調和した開発ができれば、素晴らしいと思っています。

**花谷** つくばエクスプレスが今年の秋に開通しますし、UDX以外にもいろいろと開発の話があるようです。秋葉原は大きく変わりますね。

**三田** 東京都が秋葉原のこの土地を売却する条件として、この地を世界的なIT拠点にするということが



基本にありました。私どもはNTTという情報通信グループのデベロッパーですから、このコンペに参加しなければ、何のためにNTTの名を社名に冠しているのかということになります。ですから、ぜひ開発に参加したいと考えて、コンペに参加したわけです。そのような経緯がありますので、なんとしても成功させたい事業です。

**花谷** 規模的にみても、御社の歴史の中でエポックメーカーキングとなる事業ではないですか。

**三田** NTT関連以外で、外部に土地を購入したもので、これだけの規模のプロジェクトは初めてです。「秋葉原UDX」は、地上22階、地下3階、延床面積約16万㎡です。

**花谷** 手応えはいかがですか。

**三田** おかげさまで非常にいいです。まだ具体的にどこまで決まったかをお知らせする段階ではありませんが、ビルのコンセプトに合致した方々にアプローチしており、好感触を得ています。

**花谷** 秋葉原のプロジェクトは、証券化の手法を採り入れられました。販売型という観点でみますと、ビル完成後のプランはいかがでしょう。

**三田** 当面は、私どもと鹿島建設さんが共同出資したSPCの形で、所有し続ける必要があると思っています。“秋葉原クロスフィールド”は、機能ハードが完成したからといって、それで完了というものではありません。産学官の連携機能ですとか、情報発信機能、あるいは街としての賑わいという機能。それらの機能がきちんと連動するようになって、初めてIT拠点としての意味が生まれます。それには少なくとも5年は見積もる必要があるのではないのでしょうか。ビルの基本的な役割が定着するまでは私どもで所有し続けるのが、ある意味で責務ではないかと思っています。いずれにせよ証券化は既に行っていますので、今後どうするかというのは、私どもが優先出資している部分を売却するかどうかということになります。その辺りは、進捗を見ながらフレキシブルに、タイミングをみて対応していくつもりです。

## 大手町再開発プロジェクトへの参画など重要プロジェクトが今後も目白押し

**花谷** 秋葉原のプロジェクトが話題ですが、それ以外にもプロジェクトが目白押しですね。札幌の「アーバンネット札幌ビル」は昨年10月にオープンされたものですが、こちらはいかがですか。

**三田** 出だしはちょっと厳しかったのですが、その後は、順調に推移しました。現状で95%を契約いただ



いて、ほぼ満室になっています。

**花谷** それはすごい。札幌のビジネス街の真ん中で、規模も大きいですから、周辺への波及効果は少なくないでしょう。

**三田** 地上10階、地下1階で、ワンフロア約2,400㎡ありますので、札幌では大型のオフィスビルです。非常に使い勝手のいいビルに仕上がりました。

**花谷** これは、旧札幌通信局庁舎を建て直したものでしたね。

**三田** 北海道におけるモダニズム建築の代表作の一つといわれていたものです。非常に価値のあるビルでしたが、築60年以上となって、耐震対策などいろいろな面で問題がでてきたため、もとの建物のイメージを残しながら新しいビルに建て替えました。

**花谷** 今、ビルを手がけるには、耐震、免震といったことが大変重要なテーマです。いかに歴史があるビルでも、そのところは避けて通れません。

**三田** 今年9月には、名古屋に「アーバンネット名古屋ビル」が竣工します。地上22階、地下3階ですから、かなり大型のビルになります。大成建設さんとの共同事業です。

**花谷** 名古屋は今、非常に元気な都市です。駅前で大規模プロジェクトが進行していますが、市内中心部では御社のプロジェクトがもっとも大規模です。テナントの動きはいかがですか。

**三田** 既に60%の内定をいただいております。非常に好調で、名古屋経済の勢いを感じますね。

**花谷** 開発自体はまだ先のことになるでしょうが、昨年3月に東京・日本橋の「日本橋朝日生命館」を購入されました。日本橋の一等地の非常にいい物件ですね。

**三田** 将来は建て替えることになると思いますが、単独





秋葉原ダイビル(左)、秋葉原UDX(右)

で建て替えるというのではなく、周りの方々とお話を  
して、できれば周辺も含めた再開発につなげたいと  
思っています。

**花谷** 丸の内、八重洲とダイナミックな動きがあり、次  
は日本橋エリアという流れが出てきていますから、ぜ  
ひとも新たな東京の核となるような開発を行って  
いただきたいと思います。東京ではもう一つ、大手町の  
開発事業もありますね。

**三田** 大手町地区の機能更新と国際競争力の強化を  
目的とした「大手町まちづくり推進会議」に参加し、  
その企画会社である「大手町まちづくり株式会社」に  
出資しております。

**花谷** 大手町合同庁舎を核とした連鎖型再開発という  
ことで、非常に興味深いプロジェクトです。

**花谷** 若い社員の方々に任せたユニークな案件があるとお聞き  
しましたが。

**三田** 世田谷の住宅地の中に200坪ほどの土地がありまして、そ  
れをどう活用するかということで、若手でチームを組んでどう  
したらいいか、すべて検討させました。

**花谷** それはいいことですね。若い人たちの感性や、やる気を  
引き出すことができますから。実際、彼らはわれわれの思いも  
よらない発想を持っています。

**三田** マーケティングサーベイをさせて、どんなものをどのくら  
いのコストで作って、どのくらいのリターンがあるのかを検討さ  
せました。最終的には、うまくまとまったようです。プランニ  
ングの途中では“ベルばら”風の賃貸マンションはどうかとか、お  
もしろい意見がいろいろ出たようです。

**花谷** アイデアが採用されるという風土があることは、若い方々  
にとって素晴らしいことだと思います。

**三田** 私どもだけで決定できるような案件ではありません  
んから、全体の中でどのような役割を果たしていけ  
るのか、という話になります。プロジェクトの枠組みは  
徐々に固まってきました。私どもは、昨年11月に、開  
発に携わる「大手町開発」という名称のSPCの匿名  
組合出資予定者、および建物を建てる事業パートナ  
ー候補に選定されました。今後どのような形で進め  
ていくのかということを含めて、これからのプロジェ  
クトとなります。

**花谷** まさに今後、全体像が明らかになっていくのでし  
ょうが、わが国の中枢でもある大手町地区のポテンシ  
ャルを引き出すための、非常に重要なプロジェクト  
であることは間違いありません。

**三田** 大手町が今まで以上にパワーのあるエリアにな  
るよう、できる限りのお手伝いをしていきたいと思っ  
ています。

**花谷** さて、第3の事業の柱である住宅事業の進展は  
いかがですか。

**三田** この分野に着手してちょうど4年目が終了するわ  
けですが、非常に順調に推移しています。2004年度  
で350戸弱、05年度は500戸、金額にして200億円規模  
になると考えています。マンション事業のポイントは、  
土地の仕入れとプライスも含めた商品企画です。土  
地に関しては、NTTグループの不動産会社という強  
みは当然生かしていきますが、それだけでは事業を  
拡大できません。仕入れ部門の陣容の拡大も含め  
て、しっかりした土地仕入れ能力をつけていきたく  
と思っています。

**花谷** 住宅事業の生命線は、まずは土地の仕入れです  
から、ここには当然力を入れなければなりませんね。  
一方で、住宅事業は戸数のみを競うものではなく、そ  
の内容で評価されるものでもあります。御社のマンシ





ョンは、その点で高い評価を得られているとお聞きしています。

**三田** モノづくりには徹底的にこだわって、いこうと社員には話しています。住宅というのは、普通は一生に一度というような大変な買い物ですから、購入することで、生活の広がりや充実といったことに結びつくようなものにしたい。特に何年かして資産価値が簡単に下がるようでは、購入した方にとっては大問題です。そういう部分でも、期待に応えるようなものを建てていきたいのです。

## 変化の時代にあって、基本姿勢は デベロッパーの役目を果たすこと

**花谷** 上場を機に、長年使ってこられたNTTさんのシンボルマークから、新しいロゴマークに変更なさいました。新生NTT都市開発に相応しい、フレッシュなイメージのマークだと思います。

**三田** NTTのマークは通信のつながりを表わしたもので、皆さんになじみ深いものです。上場を機会に変えたのは、私どもは不動産会社であるのだから、それに相応しい企業文化を作り上げていかなければならないという考えからです。人、街、自然の調和を図りながら、快適空間を創造していくという企業のコンセプトを表わしたマークを作りました。

**花谷** 御社にとって上場は、NTTらしさは残しながらも、不動産会社として自立していくという、企業としての大きな節目となったのではないのでしょうか。社員の皆さんには、このことについてどのような思いをお伝えになったのでしょうか。

**三田** これまでは100%、NTTのグループ会社でしたから、社員も出向という形でした。上場を前に、昨年4月に思い切って転籍という形に変えました。これは、上場する上でも重要なことでした。社員にも、NTTグループの一員ではあるが、あくまでもNTT都市開発の社員なのだという意識を持つように話しました。もともとは通信事業のプロを目指して入社したのですが、その中でいろいろな経験をして、不動産に興味を持った人たちが、今日のNTT都市開発の社員の大半です。ですから、通信に強い、不動産のプロになって欲しいと伝えています。

**花谷** 不動産業といえども、これからはITの知識や技術は欠かせないものです。ITに強い不動産デベロッパーというのは大きな強みになります。

**三田** 私どもの会社は設立以来、幸いなことに危機的状況に陥るということはありませんでした。バブル崩壊で苦労はしましたが、決定的な意味での危機は体



験していません。そのような会社が上場をしたということは、今までとは違った立場となったということを認識する必要があります。投資家の皆さんは、当然、私どもを他のデベロッパーさんや不動産会社さんと比較して、パフォーマンスはどうかということ判断されます。その中で、わが社らしさや他社にない強みといったことをどう身に付けていくのか。このことが、非常に大きな課題になります。

**花谷** 21世紀の不動産業は、ノンアセットビジネス、流動化、あるいはアセットマネジメント、プロパティマネジメントなどを含めて、新しい分野にいかに取り組んでいくかということが、大きなテーマになろうかと思っています。この分野のビジネスモデルの確立は、これからの課題でありましょうし、若い社員の方々が興味を持って取り組める分野ではないかと思っています。勉強すべきことはたくさんありますが、その分やりがいもありますから、そうした分野へもぜひ積極的に取り組んでいただきたいですね。

**三田** これから不動産業は、ますますめまぐるしく変化するでしょう。私どもも、そこはビジネスチャンスと考えていろいろなことをやっていくつもりです。しかし、基本はデベロッパーなんだということも、社員には意識するよう言っています。社会のインフラとなるような住空間やオフィス空間をつくり、提供することがデベロッパーの仕事の根幹なのだということです。

**花谷** オフィスビルであれ、商業施設であれ、あるいは住宅であっても、長期的に優良な施設を提供し続けるということが、デベロッパーの使命です。変化に対応しつつ、その根本は間違っはならないということですね。まったくその通りだと思います。今後の御社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。