

Big 対談

安田善次郎翁の興した旧安田グループの中核企業であった「安田保善社」の残余不動産を引き継ぐ第二会社として、1950年に誕生した「永楽不動産」。同社は、1970年に「安田不動産」と社名を変え、当初の貸地を主体とする事業から、ビル事業へと軸足を移し、オフィス賃貸業、マンション分譲事業、と業容を着実に拡大。現在は、企画開発コンサルティング、プロパティマネジメント、コンストラクションマネジメント、リーシングマネジメントなど多彩なノンアセット事業を行い、顧客の厚い信頼を勝ち得ている。今年9月には、日本橋浜町三丁目西部地区に「トルナーレ日本橋浜町・オフィス棟」が竣工。同社の現在と将来像を、深澤社長に伺った。

PROFILE

昭和15年7月3日生まれ
昭和39年/早稲田大学第一政治経済学部卒業
同年/安田生命保険相互会社入社
昭和51年/同社 秘書課長
昭和58年/同社 秘書室長
平成元年/同社 人事部審議役
同年/安田不動産株式会社 ビル営業部長
同年/同社 取締役ビル営業部長
平成4年/同社 常務取締役ビル営業部長
平成5年/同社 常務取締役総務部長
平成7年/同社 専務取締役
平成11年/同社 代表取締役社長

今号のゲスト

安田不動産株式会社 代表取締役社長

深澤 正宏氏

Masahiro Fukazawa

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

大型再開発プロジェクトの 推進とともに ノンアセット事業の展開も着実に進展

安田保善社から引き継いだ 13万坪の土地をベースに事業を推進

花谷 御社には日頃から大変お世話になっております。現在の社名になったのは1970年、35年前ということですが、創業となりますと、さらに古い歴史をお持ちですね。

深澤 はい。そもそもは、安田善次郎翁が旧安田グループの中核として1912年に創設した保善社、後の安田保善社にさかのぼります。安田保善社は1946年に解散し、1950年に旧安田保善社の残余不動産約13万坪の現物出資を引き継いで生まれたのが、当社の前身の永楽不動産です。創立20周年を期に、現在の安田不動産に改称して、今日に至っております。

花谷 そうしますと旧安田保善社さんから引き継いだ土地の有効活用というのが、御社の事業の根幹だったということでしょうか。

深澤 おっしゃる通りです。引き継いだ土地をいかに有効に活用するかということが、創業以来の私どもの仕事です。時代の流れとともにそれ以外の事業分野への展開も行っていますが、中核であることには変わりありません。約13万坪だった資産は、現在は約6万坪の土地と40棟弱の所有ビルに姿を変えました。これらのストックを活用していくことを、事業の大きな柱に据えております。

花谷 御社は、東京、横須賀、神戸に土地を所有されてますが、これはどのような経緯からですか。

深澤 そもそも安田善次郎翁は、東京では日本橋浜町、神田錦町、芝高輪といったところにまとまった土地を所有していました。横須賀については埋め立て事業が行き詰まったものを善次郎翁が肩代わりして完成させたという経緯があります。また、神戸にも1万9000坪強の土地を所有していました。それらの土地が私どもの事業の基盤になったということです。

花谷 なるほど。それが現在の御社の事業展開につながっているわけですね。深澤社長が安田生命さんから安田不動産さんにこられたのは、1989年と聞いています。当時はバブル経済がピークを迎えた時期で、不動産業を取り巻く状況が今とはまったく違いました。その後のバブル崩壊、低迷期を経て、最近ようやく光が見えてきたようにも思いますが、バブル崩壊以降は非常に厳しい時代を経験されたのではないかと推察いたします。

深澤 私はビルの計画、開発、管理など、ビル事業のすべてを統括する部門の部長として当社に来ました。言うまでもないことですが、ビルの計画は基本設計があり、その後実施設計をするという流れで行います。ところが、私が来た89年、90年頃は、基本設計の前の、まだパースを作ったばかりの基本計画案の段階で、テナントが順次決まっていく。これにはびっ





くりしました。お客さまは細かい設計を見る前に決められるということですから。「こういうものか」と部下に聞きましたら「そうです」と言われました(笑)。

花谷 当時は、皆さんそういう経験をなさったのではないのでしょうか。特に東京はそういう時代だったように記憶しています。

深澤 何をするにも右肩上がりである時代でした。本当にそれしか考えなかったように思います。賃料にしてもどんどん上がっていましたので、ところがバブルの崩壊を機に、様相ががらりと変わりました。

花谷 まさに天国と地獄というような変わりようでした。絶頂期から一気に厳しい時代になって、ご苦労が多かったのではないですか。

深澤 大変な時代でした。しかし、手をこまねてはいられませんから、いろいろと対応策を考えました。それまでは待っていればテナントが決まりましたが、こちらから探しに行かなければだめだと。私どもの社員はそういう経験がなかったものですから、入社1~2年目の社員5、6人を、御社で指導していただいたことを覚えています。そのときの社員が、いま主要なポストで頑張っています。

花谷 御社の社員の方々には元気があり、やる気のある方が多いと感じます。私どもの社員も、ずいぶんと親しくさせていただいております。

深澤 御社をはじめ、皆さんのお力をお借りして、今日までやってきました。とにかくバブル崩壊後は厳しい時代でしたが、今考えればいい経験をしたと思えます。

花谷 おそらく今後はあのような頂点から谷底に落ち

るような事態は起こり得ないと思います。ましてや、その後10数年にもわたって低迷するというようなことは、当時は想像できなかったことです。欧米でもこのようなことはありませんでした。

深澤 この間は、ビルをつくってもテナント収入がなかなか想定通りにはならない。テナント収入は当社の根幹ですから、厳しい状況でした。

花谷 賃料が下落基調にある中での事業ですから、皆さん苦労されてこられたことと思います。しかし、ここに来て、回復の兆しが見えてきました。東京の、特に大型のビルは好調です。今年の今頃と比べると、状況は一変したと言ってもいいのではないのでしょうか。

深澤 今後もこの回復基調が継続することを願っています。

“住み続け、働き続けられる街づくり”が「トルナーレ日本橋浜町」のコンセプト

花谷 御社はいろいろなプロジェクトに取り組まれています。日本橋浜町の開発がいよいよ新しい段階に入りますね。1997年に竣工した「日本橋浜町Fタワー」も非常に大きなプロジェクトでしたが、それに続く案件が今年の秋に竣工します。

深澤 これは日本橋浜町三丁目西部地区の開発ということで、20の街区をAからFまでの6つのブロックに分けまして、開発していこうというのが全体構想です。スタートしたのは88年ですから、長いスパンの開発になっています。「日本橋浜町Fタワー」は、その先駆けとして、Fブロックに建てたものです。今年8月

末に竣工を予定しているのは、B・Dブロックの開発です。

花谷 どのくらいの開発規模になりますか。

深澤 施行区域は全体で約1.8haあります。Fブロックのちょうど倍くらいの規模です。ここに住宅棟、商業棟、そしてオフィス棟を建て、周囲を緑道で囲むという計画で、私どもはオフィス棟の運営・管理をします。全体を、「トルナーレ日本橋浜町」と命名し、オフィス部分は、「トルナーレ日本橋浜町・オフィス棟」と呼んでいます。トルナーレはイタリア語で“おかえり”というような意味です。

花谷 オフィス棟の規模についてお聞かせ下さい。

深澤 地下2階地上18階建てで、貸室面積の合計は約5,440坪になります。1、2階がエントランス・共用ゾーンで、3階から18階がオフィスゾーンになります。オフィスのワンフロア面積は、大体330坪から350坪の広さです。

花谷 地下鉄半蔵門線の水天宮駅まで徒歩約3分、日比谷線・都営浅草線人形町駅、都営新宿線浜町駅にも至近という、非常に交通の便のいい場所ですね。

深澤 大手町まで7分、銀座へ8分。新宿にも13分で行くことができます。

花谷 立地としては申し分ありません。住宅棟と商業棟は、どのようなものになるのですか。

深澤 住宅棟は47階建て約560戸で、都市再生機構さんと地権者の方々が取得されます。商業棟は2階建てで、大丸ピーコックさんが核テナントですが、もともとこの地区で商業を営んでおられた地権者の方々の店舗も入ります。「トルナーレ日本橋浜町」の開発にあたっては、“住み続け、働き続けられる街づくり”というのが基本コンセプトにあります。これは、この地に住んでいた方に引き続き住んでいただくこと、店を営業されていた方には商売を続けていただけるようにしようということです。そのために住宅棟、商業棟があるのです。

花谷 建物は新しくなりますが、生活や商業は継続性を持たせるということですね。地元の方々にとっては、理想的な開発ではないでしょうか。歴史のある街の再開発に相応しい考え方だと思います。

深澤 日本橋浜町三丁目は、私どもがトータルで5,000坪くらいの土地を所有しており、それを再開発しています。この土地には借地人の方々がいらっしゃいますから、その方々と築き上げてきた信頼関係を壊さずに再開発するというのが大前提でした。皆さんに納得してご協力いただくためには時間がかかります。しかし、それはどうしても必要なことなのです。「トル



ナーレ日本橋浜町」では、100名を超える地権者の方々がいらっしゃいましたが、皆さんと協議を行い、ご協力いただき、計画がまとまったのです。

花谷 同じ大型再開発でも、地権者が少なかったり、何もないような状態からスタートするのと、日本橋周辺のように歴史と文化を持つ街を再開発するのでは、手法も難しさもまったく違います。長きにわたって借地人の方々と良好なコミュニケーションをとってこられたからこそ、実現できた再開発だと思います。今後も開発は続くわけですね。

深澤 はい。このエリアには、まだ再開発されていないブロックも残っていますので、私どもとしましては、今後、他の地権者の方々とも良くご相談させていただきながら、前向きに検討を進めていければと考えています。

地域のランドマークを目指す 淡路町の再開発プロジェクト

花谷 こうして「日本橋浜町Fタワー」に続いて、「トルナーレ日本橋浜町」も竣工し、街の雰囲気もますます変わっていくでしょうから、残る地域の再開発も必ずや成功するのではないかと思います。他にもいろいろな案件がありますが、都心部では淡路町の再開発計画がありますね。これはどのような計画でしょうか。

深澤 開発の対象エリアとなっているのは、神田淡路町二丁目地区の約2.2haで、ここはJR御茶ノ水駅をはじめとした良好なアクセスと、今後の可能性を秘めたお茶の水、秋葉原等の魅力ある地域に囲まれた



トルナーレ日本橋浜町

場所です。ここで私たちは、他の地権者の方々とともに再開発をしようと考えています。

花谷 具体的には、どのような街づくりが計画されているのですか。

深澤 基本的にはオフィスと住宅、商業施設などの複合要素を兼ね備えた施設と、緑豊かなオープンスペースを融合した新たな都市空間にしていきたいと考えています。都心で失われつつあるコミュニティを再生すべく、周辺地域の方々と賑わいの出る空間、仕掛けを創っていききたいと思います。

花谷 地域のランドマークになりますね。都心回帰の流れもありますから、注目の建物になるのは間違いないでしょう。計画のスケジュールはどのようになっているのですか。

深澤 まだ計画を詰めている段階で、具体的なスケジュールは決まっておられません。この再開発では、できれば私どもがデベロッパーとして、主体的に参画させていただきたいと思っています。

花谷 バブル期までは不動産は値上がりするものという思いがあり、地権者の方は再開発に積極的でない面もありました。しかし、不動産はただそのまま所有していても値上がりするものではない、ということが

分かってこられて、それならば街の再生をすべきだという気運があちこちで出てきているように思います。御社の日本橋浜町の再開発などは、まさにその成功例です。そうした実績があるのは、再開発事業を進めるうえで大きな強みになると思います。

脈々と受け継がれた社風で顧客の信頼を得る

花谷 オフィスビルの賃貸事業、デベロッパーとしての再開発事業といった、従来からの事業展開とともに、ノンアセット事業に取り組むことが不動産事業において重要なテーマとなっていますが、御社はその部門でも実績をあげていらっしゃいます。

深澤 不動産を取り巻く状況がこの10年くらいの間に激変し、私どもも時代の流れに対応しなければならぬと考え、いろいろと取り組んでいます。不動産ファンドもさまざまな手法で展開しておりまして、ファンド関連の収益は当社売上げの中でかなりの比率を

占めているのは事実です。現在、ファンドマネジメント、プロパティマネジメントなどで関わっている8つの私募ファンドがあります。また、日本プライムリアルティ投資法人の運用会社である東京リアルティ・インベストメント・マネジメントに資本参加し、J-REITにも参画しています。私どもは、『ビジョン21』という中期計画を打ち出していますが、その中で一番大きな柱は、私どもの所有している資産を有効に活用し、所有しているビルと貸地での収益をしっかりと確保することです。そして、もう一つの柱は、さまざまなマネジメントによるフィービジネスを展開していくことです。これは、社員の能力、人の力にもかかっており、大変な事業ですが、強力に推進していきたいと考えています。

花谷 芝浦の沖電気さんのプロジェクトは、かなり大規模なノンアセット事業ということになるのでしょうか。概略を教えてくださいませんか。

深澤 これは沖電気さんが事業構造再構築の一環として、オフィスの再編を行うことになり、そのトータルマネジメントを私どもがお手伝いさせていただいている、いわゆるプロジェクトマネジメントです。東京・芝浦の沖電気さんが所有するビルの土地を2つの地

花谷 大変お忙しい毎日を送られていると思いますが、なんといっても健康であることが大事ではないでしょうか。日頃、健康を維持するために気をつけておられることはありますか。

深澤 スポーツではゴルフをするくらいですね。あとは、毎日歩くように心掛けています。

花谷 歩くことは健康維持の基本ですから、大変結構なことですね。

深澤 健康のため、11月から5月の連休前までは、四ツ谷駅から会社のある神田錦町まで歩いて通勤しています。連休以降は暑くなって汗をかきますから、やめてしまいますが(笑)。そのかわり、朝早起きをして1時間くらい歩き、シャワーを浴びて会社に来ます。土日に時間のあるときは、家の周りを2~3時間歩くようにしています。

花谷 そうですか。時間をとるのは難しいとは思いますが、習慣にすることが大切ですね。



区に分けて、1つは証券化による開発、もう1つは沖電気さんにリースバックするという構想を立てました。開発型証券化の方は、東急不動産さん、三菱地所さん、昭栄さん、サンケイビルさんとコンソーシアムを組んで、分譲マンションを建てるという計画です。マンションの名称は「キャピタルマークタワー」で、地上47階の超高層、全869戸の規模となります。2007年11月の竣工予定です。

花谷 巨大なマンションになりますね。他の主要都市でも都心回帰の動きが出てきているようですが、東京は別格です。需要は十分見込めるでしょう。一方で、プロパティマネジメントの分野でも御社は数々の実績をお持ちです。長年の実績とマネジメントのクオリティの高さが顧客の信頼を得ているのだと思います。

深澤 マネジメントのお話をいただくことは多いですね。銀行さん等からご紹介いただくケースも少なくありません。ただし、ご紹介いただいても、最終的にはお客さまの信頼を得られなければ、お任せいただけません。

花谷 信頼を得るための最大のポイントはなんでしょうか。

深澤 そうですね、言葉にすると当たり前のことになってしまいますが、常に誠実に対応するということでしょう。社員に日頃から話しているのは、うそをつくことはもちろん誤解を招くようなことは決してやってはいけないということです。不動産は所有してい

る方にとってはかけがえのないものであり、その大事なものを託していただくには信頼に足る人間にならなくては行けないと。

花谷 人と人とのつながりの中で行う仕事ですから、まさにそこが重要なことだと私も思います。御社は、トップと社員の方々のコミュニケーションが非常によいという印象があります。安田善次郎翁の教え、諸先輩方のご指導、そして社長のお考えが社員の皆さんに伝わっている。

深澤 そうであれば大変うれしいことです。安田善次郎翁の残された言葉に「今日一日のこと」というのがあります。その中には「うそをついてはいけない」「先輩方の御恩を忘れない」など、人として大切にしなければならないことが言われています。そのような言葉が、知らず知らずのうちに、社員の心に刻まれているということがあるのかも知れません。私が全社員に話をする機会は年に何回かありますが、そのときにも仕事への取り組み方として、お客さまに信頼されることが一番大事だというニュアンスの話をよくいたします。

花谷 そうしたことの積み重ねが、安田さんらしさを生み出しているのではないのでしょうか。不動産事業を発展させていくうえで、社員の皆さんに他社にない“安田不動産らしさ”が脈々と流れていくことは、非常に大事なことはないかと思います。今後の社業のさらなる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。