

BIG

対談

PROFILE

昭和16年10月10日生まれ
昭和39年／株式会社住友銀行入行
平成元年／同行 取締役
5年／同行 常務取締役
8年／同行 専務取締役
10年／ダイビル株式会社
代表取締役社長

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



ステディな変革を追求する経営スタイルから、スピーディでチャレンジングな経営へ。

花谷 以前から、現在の不動産市場や新世紀へ向けたビジネスの有り様といったテーマについて、大所高所からご指導をいただきたいと、チャンスがうかがっておりました。

小林 私どもの方こそ、大阪、東京のみならず全国の市場動向について、いろいろと教えていただきたいと思います。

花谷 社長にご就任されて、既に2年半が経ちましたが、経済の長期低迷を受けて不動産市場も冷え込んでおりますし、また、各種の規制緩和策、企業のリストラや合従連衡など、まさに日本経済の基本的な仕組みが大幅に転換している時期でもありますので、何かとご苦労も多いのではないかと思います。

小林 いえいえ、当社の場合、諸先輩の尽力で、

事業基盤がしっかりと構築されていまして、就任直後は周囲から羨まれたほどでした（笑）。しかし、経営環境や事業構造の実態を自分なりに把握するようになりますと、何しろ空室率は上昇し、賃料や地価は下がり続けておりましたので、「これは構造的かつ歴史的な転換期に遭遇しているぞ」という緊張感が走りました。

花谷 就任直後のご挨拶でも、変化の著しい市場環境を踏まえて、「収益性や財務の健全性という点で優良企業ではあるが、現状に甘えず、ハングリー精神と危機感を共有しながら、自らの努力によって挑戦し、前進していこう」という趣旨のメッセージを投げかけておられました。

小林 はい。多少語弊があるかもしれませんが、従来の不動産ビジネスというものは、他の業界と異なり、土地や資金さえもっていれば、誰でも事業参加できる、いわば参入障壁の非常に低

日本の貸ビル事業の創生を築き、 21世紀のオフィスビルのあり方を提唱する、 アーバンスペース・クリエイター。

今号の
ゲスト

ダイビル株式会社
代表取締役社長

小林
勝二
氏

撮影 柴野利彦

ダイビル社の創業は、1923年10月。関東大震災の翌月のことである。この大震災を契機として、日本のビルは耐震性の強い(鉄骨)鉄筋コンクリート構造の時代へと移行していくこととなるが、早くも、創業2年後の大正14年には、大阪中之島に西日本最大級の本格的なオフィスビル、「ダイビル」を完工。日本における「貸ビル業」の黎明を刻む。昭和2年には、東京日比谷に「日比谷ダイビル」を竣工。当時、地上8階建ての高層ビルは、ニューヨークの超高層ビルで採用されていた“コアシステム”を導入したものであった。以来、オフィスビルのバイオニア企業として、常に最先端のビルを社会に問い続けてきたダイビル。そして、本年5月にオープンした、すべてに高機能な「梅田ダイビル」は、市場から21世紀のオフィスビルのあり方を提唱するものであるとの評価を受ける。また、2012年の最終完成を期し、大阪中之島の風景を一新する中之島3丁目街区の大規模再開発事業もスタート。今号は、貸ビル事業の新世紀をリードする同社代表取締役社長・小林勝二氏に登場いただき、同社の経営戦略、21世紀への事業展望などを語っていただいた。



い業界ではなかったかと思います。

花谷 おっしゃるとおりです（笑）。

小林 しかし、バブル崩壊とその後の事業環境の変化によって、不動産業も、既にその分野のプロでないと通用しない時代になっているのではないかということです。換言すれば、一つ一つのビルとビルの優勝劣敗が鮮明化する時代、あるいはビル会社間での競争による淘汰が進む時代に入っている、ということだろうと思います。そのような環境の中で、過去の成功体験や諸先輩が築き上げたストックに頼っているだけでは、企業としての成長は望めません。やはり、「挑戦」という姿勢が基本にないと。

花谷 不動産業界の中でも、とりわけオフィスビル事業に特化した、非常に安定した好業績を誇る御社のイメージと、「挑戦」という言葉のニュアンスが多少異質な感じがするのですが……。

小林 当社の場合、創業以来一貫して、「ゆっくりにだけでも、ステディな変革を遂げていく企業」という伝統的な経営フィロソフィが貫かれてきたと思います。しかし、今後は、申し上げたような認識を前提として、キャッシュフローをにらみながらも、もう少しスピーディに、もう少しチャレンジングに経営を進めていきたいと考えています。

不動産市場における企業競争力は、的確な個別の経営判断の蓄積で形成される。

花谷 一般には、大阪の企業というイメージが強

いのですが、御社は、創業間もない昭和初期には早くも日比谷ダイビルを完工され、その後も、八重洲、麴町、内幸町、三田などで、ハイグレードなビルを供給してきています。また、平成に入ってから、日比谷のランドマークである日比谷ダイビルを建替るなど、東京においても、積極的に事業展開をされてきています。

小林 そうですね。かなり古くから東京でも事業展開を図ってきているのですが、創業（大正12年）が大阪ですし、平成4年に現社名に変更するまでは、長く「大阪建物」という社名でしたので、どうしても大阪の会社という印象が強いのでしょうか。事実、現在保有しているビルのオフィス面積比率も、大阪と東京の比率が7対3で、市場規模や経済力の格差とは、逆の事業構成になっています。売上比率は、6対4ぐらいに縮まると思いますが、どちらにしても、もう少し東京への事業投資比率を高めてもよかったのではないかという印象をもたれるかもしれません（笑）。

花谷 都市機能の集中度ですとか、昨今の外資系企業の動向などを考えますと、そういったことが言えなくはないかもしれませんが、それは、あくまで「結果論」ですから（笑）。しかし、そういった点からしますと、本年2月、「新宿アルタ館」を購入されたことは、エポックメイキングな経営判断ではなかったでしょうか。

小林 当社では初めての商業ビルですし、1日の平均来館者が約2万人にもものぼる東京有数の人

気スポットですからね。そして、何と云っても、新宿駅東口駅前の巨大なアルタビジョンや人気TV番組の収録スタジオとして、全国的に知名度が高いビルですから、当社の東京における知名度も、大幅に向上したのではないかと思います（笑）。

花谷 なるほど（笑）。ところで、昨今、企業のIT戦略という問題に絡めて、歴史のあるビルについては、情報化対応面でのリニューアルが事業課題としてクローズアップされていますが、この点についての対応策は。

小林 ビルの競争力強化という



観点からもO Aフロアや光ファイバーといったビル内情報インフラの整備には積極的に取り組んでいます。一方で、気をつけなければならないポイントは、そのためにオフィスという居住スペースの快適性が損なわれてはいけないということです。例えば、100mmのO A床を新設したら、その結果、天井高が低くなり、心理的な圧迫感が生まれて不快だ、というのではせっかくの投資も効果が限定されてしまいます。

花谷 一般論として、高さ制限のあった時代のビルなどは、なかなか難しい面があるでしょうね。

小林 そうですね。しかし、この中之島のダイビルなどは、古いですが、天井高に十分余裕がありますので、まったく問題ありません（笑）。つまり、リニューアルについては、ビルの基本構造や周辺地域のインフラ整備度などを総合的に検証して個別に判断する必要があるということです。

花谷 一般論では、課題は解決しないと。

小林 そうです。「近・新・大」ということが取り沙汰されていますが、確かに立地や規模といった与件は変えようがありませんが、設備についてはリニューアルをして最新の機能水準にキャッチアップすることは十分に可能です。つまり、平均値に流されたり、平均値だけで物事を判断するのではなく、個別に、最適な競争力強化策を選択する必要があるということです。

花谷 同感です。特に不動産の流動化や投資価値の評価という点からいえば、近・新・大だけですべてが判断できるわけではありません。

小林 賃料はもちろんですが、最近では、日常的なメンテナンスの状況やオーナー企業の社会的信用力なども、キーファクターになっていると思います。

花谷 さらに言えば、そのビルには、どのような業種の、どのようなテナントが、どのくらいの期間にわたって入居しているか、といったことも重要な要素になるでしょう。マネジメントの質やオーナーの企業信用力、あるいはテナントの特性といった、いわばソフト面にスポットが当たり始めているという点で、御社にとっては、望むべきマーケットに変化しつつあるというこ



とではないかと思います。

不動産はWinner takes allとはいえない。 求められるものをベストなタイミングで。

花谷 昨今、不動産の世界においても、大きな変革の胎動と申しますか、証券化、投資信託、定期借家権など、新たなシステムやビジネスモデルが耳目を集めています。それらは、同時に、非常に重要な経営テーマでもあります。

小林 そうですね、例えば証券化の問題ですが、アプローチのスタイルとして2通りあるのではないかと思います。1つは、自らの資金の調達手段や負債圧縮手法として位置づけるケース。もう1つは、ビル経営におけるフィービジネスの一形態として捉えるケースですね。2つのうちのどちらに重心を置くかによって、証券化に関する事業の仕組みも大きく異なってくると思います。

花谷 前者については、少なくとも現段階において、急いで導入したり、推進したりする必要はないということでしょうか。

小林 そう考えています。しかし、後者については、当然ながら、強い関心を抱いていまして、投信も含めて先行事例の研究や市場動向の分析を進めていますし、それと並行しながら、体制や各種条件の整備も推進しなければならないと考えています。しかし、当社の基本的なスタンスとして、何がなんでも先頭を切って飛び出さなければならないとは考えていません。Win-

ner takes allという言葉はありますが、私は、不動産業は個別性が極めて強いので、パイオニアがすべてを取る、という業界ではないと思っています。むしろ、時代が求めるものを、ベストのタイミングで提供することの方が強く要請されていると考えています。

すべてに高機能な梅田ダイビル。 21世紀型ビジネスステージの有り様を提唱。

花谷 21世紀を見据えた中長期的な事業戦略という点では、本年5月に竣工した「梅田ダイビル」と、まだ先のことになりますが、やはり「中之島西部地区再開発事業」、いわゆる現本社ビルの建替計画がメインになろうかと思います。改めてこの2つのビッグプロジェクトについて、ご紹介をいただけますでしょうか。

小林 梅田ダイビルは、大阪・梅田駅前の新しいビジネス街、オオサカ・ガーデン・シティ（OGC）のリーディングプロジェクトであり、新しい街に相応しいハイグレードなビルであると自負しています。JRや地下鉄、私鉄各線と地下街で直結していますので、交通利便性も非常に高いビルです。

花谷 すでにOGCの新しい“顔”になっているのではないのでしょうか。「ハイグレード」という点で、建物の規模や設備機能については、どのような特長が挙げられますか。

小林 規模は、地上23階建てで、ワンフロアが約1,100㎡（約330坪）です。設備面で特長的なのは、フリーアクセスフロアを30cmとり、しかも、その上に3mの天井高を確保している点ではないかと思います。

花谷 O A床30cm、天井高3mというのは、他に例のない、かなり余裕をもった設定ですね。

小林 天井高に限らず、スペースも整形の無柱空間で、レイアウトの自由度と心理的な開放感を高めていますし、また、空調は約1坪単位でコントロールできる床吹出し空調システムを導入しています。オフィスを知的な生活空間と位置づけ、オフィスワーカーの快適性に徹底してこだわったスペース設計を貫いています。

花谷 文字どおり、21世紀型ビジネス対応の執務空間ということでしょうか。情報化対応という点では、いかがですか。

小林 30cmのO Aフロアをはじめ、光ファイバークーブルは各階引き込み済みです。電気容量は標準で45VA/㎡ですが、100VA/㎡程度までは簡単に増設可能です。また、電力、電話、情報の配線をOAフロア内にビルの標準インフラとして先行配線していますので、入居時の配線工事が必要ありませんし、組織の改編や人事異動によるレイアウト変更時においても、配線切替工事が原則として不要です。

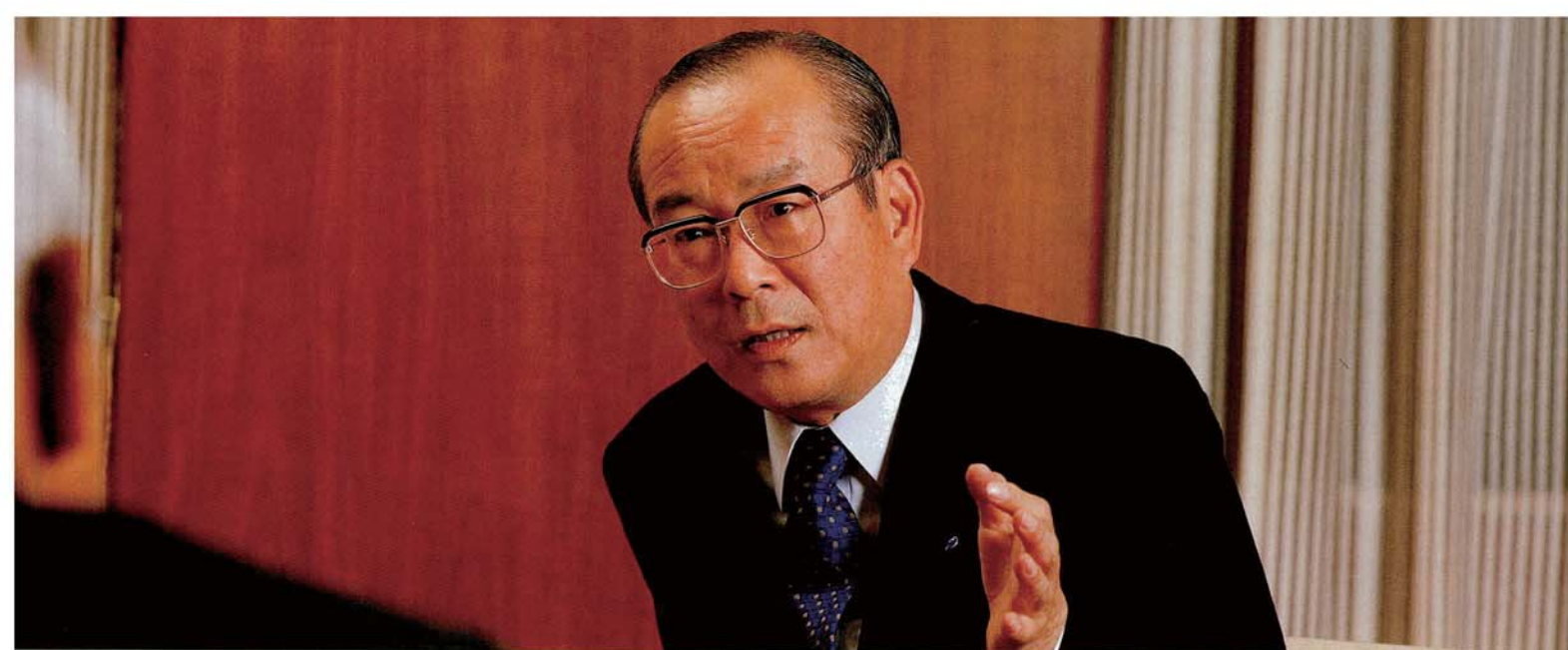
花谷 イニシャルコストだけでなく、ランニングコスト面でも節減効果が期待できますね。さらに、阪神大震災クラスの大地震に対しても、構造体の安全性はもちろん、地震エネルギーを吸収して揺れを最小に和らげる最高水準の耐震性能を備えていると、うかがっています。

小林 はい。このような、さまざまな高機能性を認めていただいて、幸いにも竣工時から満室で稼動することができました。

花谷 現在の市場環境からすれば、たいへん珍しいケースではないでしょうか。さて、いよいよ話題の中之島再開発計画が2012年の最終完成へ向けて動き始めました。

小林 そうですね。本プロジェクトは、関西電力さんとの共同事業で推進しているものですが、当社は、現在のビルを取り壊し、イースト、ウエストの超高層ツインビルを建築し、関電さん





は超高層の新本社ビルへ建替えます。その関電さんの本社建替計画が第1期事業として本年8月にスタートしたということです。

花谷 3期にわたる長期事業であるとお聞きしていますが。

小林 関電さんの第1期工事が2000年から2004年。そして、第2期が当社のイーストタワーの建築で、2004年にスタートして2008年の完成を予定しています。そして、最終の第3期工事がウエストタワーで、2008年スタート、2012年竣工予定で進めます。

花谷 まさに中之島エリアを再活性化するビッグプロジェクトですね。

小林 3棟それぞれが約1万数千坪の超高層大規模ビルですから、中之島の景観は一新すると思いますし、中之島が新しいインテリジェントシティへ生まれ変わります。

2000年を“第二の創業”と位置づけ、21世紀に新たな歴史を刻む。

花谷 最後になりますが、新世紀へ向けた御社の中長期的な経営方針について、おうかがいしたいのですが。

小林 2000年を期して、「第二の創業」と位置づけようと提唱しています。一般論として、歴史のある会社は、ストックで食べていけるものですから、ややもすると現状に満足してしまう傾向がありますので……。

花谷 創業時には、ストックも頼るものも何もないわけですから、積極的にチャレンジしていくほかないと。

小林 そのとおりです。不動産業が歴史的な転換期を迎えている中であって、21世紀においても

優良企業として社会から高い評価を頂戴できる企業であり続けるためには、創業期と同じ気持ちで取り組んでいかなければならないということです。そして、先ほどもお話ししたように、当社には、「ステディな変革」を進めてきたという独自の経営スタイルがあります。しかし、今日のように劇的に環境変化が進む時代や、より変革スピードが高まると予測される21世紀には、ステディであるだけでは不十分で、やはり、経営をスピードアップし、「より積極的」「より効果的」「より効率的」に推進していかなければなりません。

花谷 具体的には何か……。

小林 いくつかの改革を進めてきましたが、一例を挙げますと、本年4月と10月に、分社化を実施しました。メンテナンス、清掃、資産管理それぞれの事業部門を4つの独立会社に分社化し、ダイビル本体との連携を深めながら、効率性と専門性をより向上させていこうと企図したのです。

花谷 それぞれの事業特性を生かして、より専門特化した、自立的な経営を進めていこうということでしょうか。

小林 そうですね。企業が不動産のプロであるということは、つまり、そこに勤める個人も、ある分野における一流のプロでなければならない、そのことが当社の企業競争力を支える源泉でもあると考えているわけです。

花谷 それぞれの分野のプロが、各々の知識や経験をベースにチームワークを強め、新たな経営テーマにチャレンジし続けていくことこそ、まさに社長が唱える「第二の創業」の本旨ではないかと思います。本日は、ご多用のなか、誠にありがとうございました。