

「品川インターシテイ」プロジェクトで
培われたノウハウを深耕し、激変の不動産業界で生き残る
経営の“技”を磨き上げる総合デベロッパー。



今号のゲスト

興和不動産株式会社 代表取締役社長

松本 善臣



日本興業銀行系の不動産会社として、1952年10月に設立された興和不動産株式会社。当初は、占領軍(GHQ)の将校などの在日外国人に、快適な住宅を提供するため、業界にさきがけ外国人向け独立住宅賃貸業務を始める。その後、賃貸ビル事業、マンション・戸建住宅の分譲事業と業務を拡大。現在、賃貸ビルは100棟に及ぶ。1998年12月、14年の歳月をかけ、JR品川駅東口再開発の先鞭となる複合都市「品川インターシティ」を完工。同プロジェクトの成功により、総合デベロッパーとしてのノウハウをより強固なものにした。創立50周年の節目を迎える2002年には、同社にとって東京での賃貸ビル第1号の所在地で、新たな再開発・「(仮称)赤坂一丁目計画」に臨む。また、銀行再編の中で誕生したみずほフィナンシャルグループの一員として、他のグループ内不動産会社との連携のもと、銀行ビルの再開発にも注目が集まる。今号では、松本善臣社長に、激変する不動産業界での同社の挑戦についてお話をいただいた。

聞き手 生駒シービー・リチャードエリス株式会社 代表取締役社長
株式会社オフィスジャパン 花谷立身

撮影 柴野利彦

氏

PROFILE

昭和14年8月28日生まれ
昭和37年/株式会社日本興業銀行 入行
昭和59年/同行 営業第三部 参事役
昭和62年/同行 経理部長
平成元年/同行 総合企画部長
平成2年/同行 取締役 総合企画部長
平成5年/同行 常務取締役 業務部長
平成7年/同行 常務取締役
平成9年/同行 取締役副頭取
平成11年/興和不動産株式会社 顧問
平成11年/同社 代表取締役社長

ユニークな産業の不動産業界も、生き残るには経営の“技”が必要

花谷 御社には、常日頃から東京はもとより全国のオフィスビルを通じ、いろいろお世話になっておりまして、ありがとうございます。

松本 こちらこそ、御社の出されているオフィスマーケットに関する各種データを、いつも参考にさせていただいています。

花谷 本日も、『オフィスマーケットレポート』をお持ちしましたので、またお役立ていただければ幸いです。

松本 どうもありがとうございます。

花谷 松本社長が社長に就任され2年あまり、不動産の証券化や投資信託など、不動産と金融の融合が進む昨今、銀行ご出身の松本社長が経営トップとして陣頭指揮を執られるのは、まさに当を得て心強い限りです。ご就任以来、不動産業界をつぶさにご覧になられての感想などを、まずお聞かせ願えますか。

松本 私は、不動産は、ある意味非常にユニークな産業だと思いますね。というのは、他のあらゆる産業の企業が参入してきているからです。母体が銀行、証券会社、保険会社、鉄道会社、メーカーと多岐にわたっています。経営者の経歴を見ましても、他の業界はその道一筋の方が多いのですが、不動産業界は母体の企業で不動産とはまったく違った仕事を経験されてきた人が多いと思います。

花谷 業種を問わず、不動産というのは、企業経営のための資産として必要不可欠なものですから、自社のための不動産取引からノウハウを得られ



て、新たに事業を展開されたところが多いでしょう。

松本 これをバランスシートの上で考えてみますと、右側の借り入れは銀行などの金融機関からするわけですし、左側の資産つまり仕入れは鉄道会社の沿線開発やメーカーの工場用地となるわけで、不動産と企業経営は切っても切れない関係にあるわけです。

花谷 企業活動に関する報告書にも、端的に記載されているわけですね。

松本 それと、もうひとつ、日本の不動産業の特徴と考えるのは、日本の産業の中では数少ない自生した産業だということです。例えば、製鉄や繊維は、官営の工場から始まっています。八幡製鉄所や富岡製糸場などのことを、学校でも習いましたが……（笑）。

花谷 国策としての殖産興業のことですね（笑）。

松本 不動産業のほかに自生した産業というと、小売業や食品業など日常生活に密着したビジネスが多いのですが、不動産業も住む場所や働く場所に関わるという意味では、生活密着型産業と言えるのかもしれませんが。

花谷 生活に密着しているからこそ、政策に関係なく、自然に産業として発展してくる。

松本 また、経営的観点から捉えると、これまでの不動産業は、バランスシート上借入金と不動産が見合っていれば収益が上がるビジネス、つまり不動産を所有していさえすればよかったわけです。ところが昨今は、地価が下落し資産デフレ状態になり、不動産の流動化を図るために証

券化するなど、金融商品としても扱うようになってきました。そうすると、バランスシートをできるだけ軽くするといいますか、財務体質を改善しないと、経営が難しくなってきます。そういう意味では、他の業界の企業と同じ経営判断をしなければいけなくなってきています。

花谷 つまり、これまでの不動産業は、他の業種と比べて特殊なビジネスだったのが、他と変わらない普通のビジネスになってきたということですね。

松本 おっしゃるとおりです。そうすると、経営の切り口が自ずと変わってきます。要は、業績を上げ株価を上げて資金調達を図れるようにすることが求められてきます。そのためには、経営の技術、つまり“技”が必要になってきます。

花谷 その会社の独自性というか、“強み”を持っているところが生き残れるという普遍的な法則に則って、不動産業界も経営を行わなければいけない時代になってきたということですね。

松本 不動産業界の中でも、分譲マンションの分野は、これまでも“仕入れてきて、加工して、売る”という、製造業や小売業が行っているシンプルな業務形態と同様の形でやってきています。これからは、他の不動産の分野でも同じような工程で動かなければならないわけで、流動化、証券化といわれているのは、正にそのことです。ストックがあれば成り立っていたのが、これからはフローの中で収益を上げることを考えないといけません。不動産のモノ自体やそこに関わる権利が、自分のところから他者に移動するわ

けですから、最後に手元に残るのは、ハードではなく、やはり“経営の技”というソフトだということになります。

総合デベロッパーとしての地歩を固めた複合都市「品川インターシティ」の開発

花谷 不動産の開発と一口に言いますが、これからはその企画の内容がより一層問われることになってきます。御社が手掛けられ、1998年12月に竣工しました「品川インターシティ」は、JR品川駅東口の開発に先鞭をつけるにふさわしい、画期的な開発でした。単に建物を建てるのではなく、人や物や情報が交流し、新たな価値を創造する複合都市をつくられたことが、第41回BCS賞（建築業協会賞）受賞という評価にもつながっているのではないのでしょうか。

松本 ありがとうございます。当初は低利用地にオフィスビルを建てるプランで、国鉄さんと交渉を始めたのですが、そのうち国鉄が民営化され、旧国鉄所有地の開発は公的な枠組みの中で進めなければならなくなり、結局テナントさんにご入居いただけるようになるまで、14年もの歳月がかかりました。

花谷 14年の間には、さぞかしいろいろなご苦労があったかと思います。

松本 確かに、枠組みが変わる中で、計画がなかなか前に進まないのは大変でした。しかし、品川駅東口一帯の開発について、公的なランドデザインを基に、街づくりを推進できたことは、当社が総合デベロッパーとして躍進するための契機となりました。

花谷 品川インターシティは、御社の不動産開発の歴史においても画期的なプロジェクトだったわけですが、その後のビル運営においても御社独自のクオリティの高いノウハウの蓄積が進んでいるのかと思います。

松本 オフィスビルの管理や運営については、これまでも100棟に及ぶビルに関する業務を通じて、多くのノウハウを蓄積してきているわけですが、複合開発ビルを手掛けたことにより、さらに内容の濃い運営ができるようになってきました。そこで、自社保有のビルだけでなく、他の所有者のビルに対してもビル運営のノウハウをご提案できるよう、プロパティマネジメントの専門会社・興和プロパティマネジメントを2000年5月に設立しました。

花谷 不動産の証券化が進む中、今後ビルの所有と



経営の分離が、加速度的に図られてくるかと思えます。そうすると、プロパティマネジメント業務の重要性がますます高まりますから、御社のノウハウが提供されることは、社会的にも意義のあることですね。

松本 おかげさまで、新会社は順調な滑り出しができてきて、外資系オーナーからも多数受注させていただいています。

花谷 それは、御社のビルには、外国の大使館や企業が、テナントとして数多くご入居されている実績が評価されているのでしょう。

松本 外資系企業は収益性に非常にシビアに対応します。それは本来当然のことなのですが（笑）、ビルの清掃やメンテナンスをどこにアウトソーシングするかについても、コストパフォーマンスを重視します。ただ、関連や系列の会社であることだけで発注する、従来の日本的な考えは通用しません。私どもは、そのあたりのことについて、長い間の外国の企業や機関とのおつきあいの中で理解しているつもりですので、より満足いただけるサービスをご提供できると考えています。

創立50周年の節目に臨む 新たな再開発計画

花谷 品川インターシティの成功を受け、今度は赤坂一丁目で再開発事業を手掛けられるとお聞きしましたが。

松本 これは、隣接する第1興和ビル、第2興和ビル、第3興和ビル、第10興和ビルの建替えを統

花谷 松本社長は、常日頃、若い社員の方にと
のようなことを期待されていますか。

松本 これからの不動産は安定した投資の対象
となり、不動産会社もインベストメントバン
ク化してきます。その中で、新たなビジネス
を担えるよう、自分の得意分野で知識と知恵
をしっかりと身につけてもらいたいですね。

花谷 エキスパートになればと……。

松本 この分野では社内で自分が一番だと、自
負できるくらいになってほしいです。

花谷 よその会社からスカウトされるかもしれ
ないですよ。

松本 実際に動かれては困りますが、そこまで
評価してもらえると自体は、喜ばしいこと
だと思います。あと、最大手と比べると案件
の数がずいぶん違い、経験を積む機会が少な
いかもしれませんが、逆に小回りのきく組織
を生かして、社内の連携を通じて独自のノウ
ハウを培ってもらいたいですね。



合して進める計画です。第1興和ビルは、当社
の東京での賃貸オフィスビルの第一号として、
その地で新たな街づくりができるのは、感慨深
いものがあります。

花谷 来年2002年には、創立50周年を迎えられると
いうことで、そのような節目の年に着工される
ことも、意義深いことだと思います。

松本 今回は、オフィス、店舗、住宅を複合した開
発になりますが、住宅は外国人向け高級賃貸住
宅“ホームマツ”シリーズを徐々に手掛けます。
もともと当社は、戦後、GHQの将校へ住居を
提供するところから不動産業に参入してきてお
りまして、原点に戻るといふ側面と、これから
の事業展開への挑戦という側面とがあります。
ホームマツについては、外国人向け高級住宅と
いうのがコンセプトなのですが、高級住宅志向
は、最近では日本人にも浸透してきています。

花谷 御社が外国人向け住宅を展開されている3A
地区（赤坂・青山・麻布）のある港区では、不
動産開発を行う際に住宅付置義務があるわけ
ですが、結果的にそれが、都心回帰現象を呼び起
こすことになりましたね。

松本 そのように新たなニーズも発生していますの
で、そちらにも十分に対応していきたいと考え
ています。

花谷 御社は、マンションや戸建住宅にも実績がお
ありですから、新たなビジネスモデルを確立さ
れるだろうと思います。また、オフィスについ
ても、外資系企業の東京進出の動きが停滞気味

となった昨今ですが、東京の都市としての魅力
を高める開発として、ぜひ成功されますよう
にご祈念申し上げます。

よりよい再開発促進のために、 ガイドラインの策定が望まれる

松本 良質な街づくりを進めるためには、政府や自
治体などの行政で、開発のガイドラインを策定
していただくことが必要だと思います。

花谷 とおっしゃいますと。

松本 例えば、江戸八百八町は徳川幕府が、武家屋
敷はここ、商家はここと区割りをして、大まか
な街並みをデザインしたわけです。同様に、都
市機能別に都市の区割りをを行い、それに基づ
いてデベロッパーが創意工夫をし、よりよい都
市をつくるようにしないとイケません。個々の開
発ごとに各方面といちいち調整を図っていると、
時間ばかりがかかって完成がおぼつきません。

花谷 ガイドラインに沿って進めれば、基本的なと
ころは確認がスムーズにできるようになる。

松本 おっしゃるとおりです。開発にかかる時間が
短縮できれば、積極的に取り組むところが増え
てくるのではないのでしょうか。そうすることで
都市が再生し、魅力ある街になっていくのだと
思います。東京に関していえば、海外の企業が
続々進出してくるようになり、国際的に魅力のある
都市づくりが求められています。

花谷 IT関連産業の不況などにより、海外企業の
アジア進出が停滞していますが、景気が回復し、

アジアの拠点をどこに置くかを考える際には、やはり東京が選ばれないといけません。また、このような経済のグローバル化の中で、東京以外に本社を置く国内の企業も、東京に拠点を置く必要性が今後ますます高まってくるでしょう。そういう意味でも、東京の都市インフラの再構築では、官民一体となって真剣に取り組まなければなりません。

松本 当社としても、これからの東京の在り方を考えながら、再開発事業に取り組んでいきたいと思っています。

大きなビジネスチャンスである、みずほグループの不動産開発

花谷 母体である日本興業銀行さんは、第一勧業銀行さん、富士銀行さんと経営統合し、みずほフィナンシャルグループを形成されましたが、みずほグループの中で、不動産事業を通じて、御社はどのような役割を果たされるのでしょうか。

松本 それぞれの銀行には、それぞれ関連の不動産会社があります。各社が保有するビルの棟数を合計すると約500棟になり、数だけで言えば業界3位くらいになる規模があります。ただ、銀行系ですから、銀行の店舗が入っているビルが多いわけです。

花谷 銀行が出店している場所ですから、全国的にどのビルも立地は一等地です。

松本 しかも、同じエリアに3行のビルが並んでいたりするわけです。今後、銀行の店舗の統合が進めば、銀行として利用しないビルが出てきます。そういうビルを高度利用できるよう、再開発していく必要があると思います。

花谷 大きなビジネスチャンスが、突如として出現したわけですね。

松本 確かにそのとおりです。ただ、このチャンスを生かしきれだけの“技”が、私どもをはじめグループの各不動産会社に蓄積されているか、それが今後の大きな課題です。

花谷 それについては、御社をはじめ、日本土地建物さんや東京建物さんなど、新しいことに積極的に挑戦されている会社が多いので、十分に推進していかれると思います。赤坂一丁目の開発の成功ももちろんですが、みずほグループ全体の開発も、オフィスマーケットの活性化、発展のために、必ずや実現していただきたいと思っています。当社も、札幌から鹿児島まで全国21カ所に店舗を出し、各地のオフィスマーケットの動向を見つけてきた経緯がございますので、及ばずながらお手伝いできるかと思っています。本日はどうもありがとうございました。

JR品川駅東口開発の先鞭となった「品川インターシティ」

