



Mikio Nakura

1956年の創業以来、東京都心部のプライムエリアを中心に、オフィスビルや高級賃貸マンション、分譲マンションの供給等を行ってきた興和不動産株式会社は、2004年4月、事業再編により新・興和不動産株式会社とケイアール不動産株式会社に会社分割を実施。興和不動産株式会社は、都心型賃貸事業等へ特化をした。東京・千代田区、中央区、港区の都心3区にクオリティの高いオフィスビルや高級賃貸マンションを多数所有し、安定した収益をあげるとともに、新たな事業分野としてノンアセットビジネスに注目し、2006年6月にはJ-REIT事業にも参画。銀行系デベロッパーという強みを生かし、不動産に関する多角的なソリューションを提供する。



ビル賃貸事業、高級賃貸住宅事業、 ノンアセット事業の三本を柱に、 新時代の都市型不動産ビジネスを追求する

三本の事業ドメインを柱に 積極果敢な攻めの経営を行う

花谷 名倉社長は2004年に社長に就任され、同年9月の事業再編による会社分割、今年10月の新社屋への移転と、御社にとって大変大きな変革、決断をリードしてこられました。この2年あまりを振り返って、いかがお感じですか？

名倉 なんとか目指した方向に進んできていると思っています。04年9月に新たなスタートを切った際に、街づくりによってささやかながら社会貢献をしていくことを、企業のミッションとしました。志は高く、誇りをもって事業を推進していこう、いわゆる自社利益誘導型の事業とは一線を画したいということです。また、私は社長に就任するとき全社員に向けて二つのことを宣言しました。一つは私自身がナンバーワンの営業マンとなって、ビッグディールをトップセールスする。ですから、常務・専務にはその次に大きなディールをまとめて欲しいとも(笑)。もう一つ、社長として会社の広告塔的な存在となる、ということも申しました。

花谷 守りではなく、積極果敢に攻めの姿勢でいくということですね。

名倉 その通りです。ご存知のように、当社はそれまでは都心オフィスビル主体の賃貸事業収益で、比較

的安定して事業を推進してきた会社ですが、これは地価が上昇していくことが前提のビジネスモデルでした。その前提が崩れた現在、これだけでは今後は厳しい。方向を修正して、他にも収益機会を見出さなければならない。

花谷 従来からの強い部分はそのまま伸ばしていき、さらに21世紀型の新しい事業を付加していくということですね。

名倉 そうです。具体的には「プレミアムエリアでの賃貸事業」「外国人に特化した高級な住宅の提供」「トータルとしてのノンアセットビジネス」という三本の事業ドメインを柱にしていくことを、2年前に打ち出しました。前の二つは従来推進している強みの事業。三つ目はこれから伸ばしていくべき事業です。この方向性は変わっていません。

花谷 プレミアムエリアといいますと、どの辺りになるのでしょうか？

名倉 千代田区、中央区、港区の都心3区、ないしはそれに準ずるエリアということ。現在、自社のポートフォリオに最終的に残すものを選別しているところです。残す物件は、例えば宝石のような非常に価値のある物件です。かつてのように幅広く所有することではなく、絞りこんでいく。そうすると、エリアとしては都心3区、地方都市ではごく限られたピンポイントの一等地になろうかと思えます。立地競争力の

今号のゲスト

興和不動産株式会社 代表取締役社長

名倉 三喜男氏

PROFILE

昭和23年3月12日生まれ
昭和46年/京都大学法学部卒業
同年/株式会社日本興業銀行入行
平成11年/同行 執行役員営業第十部長
平成13年/同行 常務執行役員
平成14年/株式会社みずほコーポレート銀行
常務執行役員
平成15年/興和不動産株式会社 常務執行役員
同年/同社 常務取締役・常務執行役員
ビル事業本部長
平成16年/同社 代表取締役社長

聞き手 シービー・リチャードエリス株式会社 代表取締役社長 花谷 立身

撮影：柴野利彦



あるエリアに競争力のあるオフィスビルを取得する。また、そのエリアでも競争力の劣化しているビルは順次建て替え、リニューアルを進めていきます。マンションに関しても極めてセグメント化されたイメージとなり、それが結果的に外国人向けになったわけです。

花谷 赤坂インターシティ上層階の「ホームマツパイクアウト」を始めとして、「ホームマツシリーズ」は高級賃貸マンションとして確固たる地位を築いています。もともと外国人向けでは長年のノウハウをお持ちですし、非常に強い分野ですね。

名倉 外国人の中でもトップエグゼクティブクラスに特化したもの、ということになります。立地で言いますと麻布地区、赤坂地区です。現在も有栖川公園の近くで開発事業に着手しています。これもおそらく最高級クラスになるでしょう。

花谷 御社はそういったエリアにすでに物件をお持ちですし、経験も積んでいらっしゃる。他社が追従できない事業だと思います。ノンアセットビジネスはどのように展開されるのですか？

名倉 一般的な意味合いに加えて、最終的にオフバランス化する物件に関しても証券化ポートフォリオに含んでいます。いま申し上げたセグメント化されたもの以外で、都心3区以外のオフィスビルであるとか、比較的高級な住宅事業、商業施設といった事業も行いますが、これらは最終的には自社のポートフォリオには残さないビジネスと位置づけています。資産回転型のビジネスなのです。

花谷 二つの方向に明確に分けていくということですか。

ね。地方といっても、御社所有の物件は一等地ばかりです。これはどうなりますか。

名倉 大阪は梅田と淀屋橋、名古屋は名駅、栄、伏見。福岡は天神。これらのエリアに特化した開発は、自社のポートフォリオに残します。その他のエリアも手掛けないわけではありませんが、自ら所有はしません。バブルの反省ということではありませんが、もはや、有利子負債を抱え込んで事業を進めていく時代ではありません。自社のバランスシートにのせる資産は相対的に圧縮していこうと考えています。

ジャパンエクセレント投資法人の上場で、 J-REIT事業にも参画

花谷 ノンアセットビジネスでは今年6月、ジャパンエクセレント投資法人が東証に上場されました。

名倉 はい。6月に上場し、当社も本格的にJ-REIT事業を開始しました。私が当社に来たのは3年半前なのですが、そのときに証券化については立ち上げが2周回遅れだと感じました。その2周回遅れを追いつくには、一歩ずつ着実にでは間に合わない、一気にやる必要がありました。

花谷 なるほど。それでどのような戦略をとられたのですか。

名倉 とにかく、すぐに証券化のための組織を再編成しました。そして開発型、流動型等バリエーションの異なる四つのプライベートファンドの立ち上げを開始し、半年後には組成できました。

花谷 スタートから一気に加速して事業に取り組み

たわけですね。いま現在、流動化の資産規模はプライベートファンドを含めるとどのくらいですか。

名倉 いまはトータルで5000億から6000億の間くらいでしょう。従来は100%自社で保有していた資産が、今は半分近くになっています。これを2対8くらいにまで圧縮したいと考えています。

花谷 これからは証券化にも様々なバリエーションが考えられるでしょう。多様化の中で、中長期的に見ますと、都市再生の価値に対して国民の皆さんの理解が高まり、個人の資産がもう少し流入すればいいのですが。その点はまだまだ十分ではないように思います。

名倉 年金資産など中長期の資産が流入してくるようになれば、これからだんだんと様々なスキームのファンドが立ち上がっていくのではないかと思います。簡単なことではないでしょうが、マーケットの透明性は重要ですが、J-REITはその点ではガラス張りですから。

花谷 外国からの資金流入ということもありますし、投資のための判断基準等は、やはりグローバルスタンダードに収斂されていくのではないのでしょうか。

名倉 私は96年から99年にかけてヨーロッパで勤務しておりましたが、不動産に関する税制、法律などが大きく変化する時期でした。イギリスは別として、フランスもドイツもイタリアも極めてドメスティックで、不動産売買となると大変な税金が課せられて、まったく流動性がなかったのです。それが様変わりし、それに伴って法整備も行われました。

花谷 元来、不動産は極めてドメスティックなものです。取引のあり様はそのこととは別です。ただし、賃貸借のルールですとか契約期間とか、日本固有のものが存在しますから、これをどうしていくかということが課題でしょう。

名倉 そのあたりも、これから整備されていくかも知れませんね。ともかく様々な意味で、不動産のビジネスフィールドのあり方が変化しています。そうすると、プレイヤーのあり方も変わるし、プレイヤーそのものも入れ替わるかも知れません。私どもの思いは、これからつくられていく新しい不動産マーケットで、メインプレイヤーの一員になりたい、ということなのです。

多岐多様な課題に

一貫したソリューションサービスを提供

名倉 いま、私が一番注力しているのは、“ノンアセットビジネスのトータルソリューションサービス”という事業です。例えばビルを建てるなら、市場調査からコ



ンストラクション、リーシング、プロパティマネジメント、資本投下の際の法務、税務、財務、そして証券化までの一貫したソリューションサービスです。これには大変なエネルギーが必要です。

花谷 なるほど。それが投資銀行的なトータルソリューションの提供ということですね。

名倉 投資銀行という表現をすると、要するに銀行がやるようなことじゃないか、と言われることがありますがそうではありません。違いの一つは、私どもがリスクテイクをするということです。そしてもう一つは幅広いトータルソリューションのご提案をさせていただくことです。不動産をどうする、ということだけでなく、企業全体での事業部門としての評価なども踏まえてソリューションを推進していく。そこではさらに踏み込んで私どもが直接リスクテイクすることも厭いません。

花谷 それはまさしく欧米の投資銀行の切り口です。一般的に本業回帰の流れがありますが、長年かけて築いた資産を全部売却してしまっているのかと悩んでいるところも多いです。しかし、どこまでが利活用できるのかも判断しがたい。優先順位をつける必要があるのですが、なかなかそれができない。

名倉 優良な資産は残しておくという企業と、本業だけに集中していくという二つの方向があると思います。しかし、前者でも、企業戦略の中で数千億単位の大型投資や海外の企業を買収するというケースがあるでしょう。そのときは、虎の子の資産として残しておいたものも切り離す必要が出てくる。そのような時こそいろいろと提案させていただきたい。



花谷 御社は開発型の案件に精通され、ビルに関する経験・実績も豊富ですから、企業が保有する大型ビルの建て替えのサポートなども得意分野でしょう。

名倉 トータルソリューションということでスタートして、いろいろなお話をいただきますし、手応えを感じています。

08年竣工を目指す大規模開発 名古屋伏見プロジェクト

花谷 少し先になりますが、名古屋・伏見で進められている名古屋伏見プロジェクトが大変注目されています。竣工はいつになりますか。

名倉 08年9月の竣工を予定しています。これは開発型証券化スキームを活用したもので、事業主体は私どもが中心となって出資したペガサス特定目的会社（SPC）です。この9月1日に着工しました。名古屋興銀ビルと隣接する駐車場跡地を一体として開発します。建物の規模は地上19階、地下3階、延床面積約1万1000坪です。

花谷 伏見は名駅と栄に挟まれた、古くからのビジネスエリアです。名駅、栄に押されている感がありますが、ポテンシャルは高い。このプロジェクトが完成すれば、エリアとしても大きく変わるでしょう。

名倉 どんなエリアでもそうなのですが、一つ先導性があり、視認性にも高いビルができると、その波及効

果は高いものです。名古屋は新しいビルが次々竣工していますが、私どもも美しく、シックなビルを造りたいと思っています。

花谷 場所はどの辺りですか。

名倉 錦通りと伏見通りの交差点です。伏見でも一番の立地だと思います。地下1階のサンクンガーデンは地下鉄伏見駅と直結させ、市民の方々に利用していただく美しいスペースにする計画です。

花谷 名古屋はこのところ新しいビルが竣工しており、御社のプロジェクトの後にも計画があります。08年秋の竣工というのは、非常にタイミングがいいと思います。

名倉 おかげさまで、現段階でもかなりの引き合いがあるようです。

花谷 名古屋以外でも、いろいろなプロジェクトがあるとお聞きしています。

名倉 丸紅さん、アーバンコーポレーションさんとの共同事業で、東京・江東区で分譲マンション、「チャンネルファーストタワー」の事業を進めている他、いくつか手掛けています。また、既存の自社物件以外でも、東京でグレードの高い、大型かつ立地競争力のある物件のお手伝いもしていきたいと思っています。

花谷 東京は都市の競争力という視点で見ますと、まだまだ整備し、高める余地がありますから、事業機会は多いと思います。

名倉 世界標準からみると、機能性が足りないビルは少なくありません。私がいま考えているスタンダードは、無柱空間で500坪、ミニマム300坪、天井高2m 80cmです。これくらいは必須となるでしょう。



花谷 この10月に、西麻布から南青山に本社を移転なさいました。これにはどのような狙いがあったのですか。

名倉 ビジネスモデルの変革を推進していくためには、交通便利性の高い、快適で、創造性の高い業務を展開できるようなオフィス環境の整備が不可欠と考えたからです。

花谷 今後はソリューションビジネスを積極展開されるということなので、ご相談に来られるお客さまも増えるでしょう。

名倉 それと新社屋は社員にとっても大きなサプライズになると思います。

花谷 確かに環境が変われば、変化が実感できます。御社は今、事業の変革期を迎えられています。社員の皆さんの意識改革にもつながるでしょう。



花谷 地方での取り組みははいかがですか。

名倉 ポイントとなるエリアについては、事業展開をしていきます。たとえば大阪の淀屋橋ですが、三井住友海上さんの再開発がありました。私どもも将来的にプロジェクトを立ち上げる予定です。

イノベーションをキーワードに 新たなステージに向けて前進する

花谷 最近では企業の社会貢献ですとかCSRということが言われております。御社は東京大学と産学連携して、「モバイルミュージアム」プロジェクトをサポートなさるとのこと。いままでにない試みということで大変注目されていますが、そのお話を伺えますか。

名倉 CSRと大段に振りかざすようなことではないのです。たまたま学生時代の友人を通じて、東京大学総合研究博物館で「モバイルミュージアム」の構想があることを聞きまして。「モバイルミュージアム」というのは造語で、自由に動き回れるミュージアムというイメージです。コンパクトにパッケージ化された展示物を、学校、住宅、企業、公共施設に貸し出して、その空間が特設ミュージアムになるという考え方です。極めてオリジナリティに富んだ構想だと思い、ぜひ第一号としてやらせていただきたいとお話しました。年明けに赤坂インターシティでスタートする予定です。その前に私どもの新社屋の役員フロアで実験的に展示を始めています。

花谷 展示されるのはどのような内容なのですか。

名倉 東京大学所蔵の学術文化財から、展示効果の高いコレクションを選ぶということです。

花谷 ミュージアムの新しい姿という点で、興味深いプロジェクトですね。オフィス空間をミュージアム空間に変えるというのも非常におもしろいし、有意義な試

みだと思えます。

名倉 誰でも自由に入れるところで気軽に文化財を見られるというのは、素晴らしいことだと思います。

花谷 企業としての方向性を決められて、目標に向かって突き進んでいらっしゃるわけですが、日頃社員の方にはどんなお話をなさっているのですか。

名倉 イノベーション、イノベーターをキーワードにしています。イノベーションにはいろいろな意味があって、まず、従来のステージを超えたところで新しいものを創造していくことです。また、失敗を恐れずリスクもとる、リスク・テイキングという意味合いもあるのです。ですからそれらを進めていこうということで、この言葉を使っています。

花谷 非常にポジティブな発想ですね。かつての御社は賃貸事業に完全に軸を置いていましたが、それを変えていこうということですから、若い社員の方々は実にやりがいがあるでしょう。それこそ目の色を変えて頑張っておられるのではないですか。

名倉 意欲にあふれた社員には活躍する場を与えたいですし、それなりの処遇をしたいと思っています。それと社員に常々言っているのは、おもしろいことをやろうということです。「おもしろいこと」というのは大きなディールになりますから、知恵と工夫が必要です。

花谷 確かにそうですね。おもしろい仕事をやろうとすれば、高度な知識とノウハウ、やる気が必要です。簡単なことではありません。

名倉 だからこそ挑戦することが、一人ひとりの社員の成長につながると思っています。

花谷 御社が21世紀型の新しい事業展開を目指しておられることがよくわかりました。本日はありがとうございました。