

厚みを増した賃貸事業を主軸に 逆風を乗り越え、新たなステージへ

1953年に創業した東急不動産株式会社は、半世紀以上にわたり、宅地開発、分譲住宅、オフィスビル、リゾートなど幅広い事業領域をもつ総合不動産業として成長してきた。バブル崩壊の負の遺産も2005年に一掃、その後3年間で、都市開発事業、不動産ファンド事業、シニア事業などを重点戦略として飛躍的な成長を遂げる。今、未曾有の金融危機が世界を揺るがすなか、強化された財務基盤を底支えに新たなステージに挑む新社長、金指 潔氏に展望を伺う。

K i y o s h i K a n a z a s h i



今号のゲスト 東急不動産株式会社 代表取締役社長 社長執行役員

金 指 潔 氏

PROFILE

1945年 東京都生まれ	2002年 同社 専務取締役 執行役員 都市事業本部長
1968年 早稲田大学政治経済学部卒業後、 東急不動産株式会社入社	2003年 東急ホーム株式会社 代表取締役社長
1997年 東急ホーム株式会社 専務取締役	2004年 東急不動産株式会社 取締役 専務執行役員
1998年 東急不動産株式会社 取締役	2006年 同社 取締役 副社長執行役員
2000年 同社 常務取締役 関西副支社長	株式会社東急アメニックス 代表取締役社長
	2008年 東急不動産株式会社 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・CEO 秋山 隆英

撮影：柴野利彦

秋山 今年4月に社長に就任されて約半年が経ちますが、米国の金融危機に端を発する信用収縮の波が日本の不動産市場を大きく揺るがしています。未曾有の激動期を迎え、各社とも経営の舵取りは大変難しくなっておりますが、こうした時期だからこそ、未来に対する夢が必要ではないかと思えます。そこで、本日は大いに夢を語っていただきたいと思ってまいりました。その前に、まず、現状をどうご覧になっているかということから、お話を始めさせていただきたいと思えます。

金指 昨年4月に、不動産業界の事業環境に変調が出てきたなと思っていましたら、その年の秋には調整局面に入りました。業界は6年にわたって好況期が続きましたから、今年4月に社長に就任したときは、「3年くらいの停滞期は覚悟しなければ」と思っていました。それで社員にも「もう一度、仕事の原点を振り返り、足元を見つめて仕事をしていこう」という話をしたので。しかし、ゆっくり原点を振り返る間もなく、7月以降、みるみる市況が悪化していきました。金融システムや証券化市場の混乱に加えて、原油高や物価高などによる实体经济への影響も出始めており、今は相当に深刻な景気後退局面にあると認識しています。

秋山 7月以降、坂を転がり落ちるように歯止めが利かない、といった印象でした。

金指 弊社は前任の植木（現会長）の「スピードと進化」を合い言葉に、バブル崩壊による大変厳しい状況を2005年にやっと脱しまして、それから3年間の中期経営計画「Grow Value 2007」で追い風を捉え、成長軌道に乗りました。財務基盤も強化し、やっと新たなステップを踏み出そうと思った矢先に追い風がびたりと止まり、一気に風向きが逆転して暴風雨に巻き込まれてしまった、というのが正直な感想です。しかし、ヨ

ットは逆風を捉えて前に進んでいく。どんな風であっても、うまくつかめば成長できると思っています。

景気は必ず循環する 今は力をためる時期

秋山 「逆風を捉えて前に進んでいく」、とても勇気づけられる言葉です。

金指 それに、こうした状況は未来永劫続くわけではありません。景気は必ず循環します。どこが底かという判断はありますが、必ず反転する。そのときに十分に力を発揮できるよう、日々の仕事をきちんと積み上げて力をためておくことだと思っています。今は一喜一憂しても仕方がない時期ですから。

秋山 同感です。御社は2005～2007年度の中期経営計画「Grow Value 2007」で素晴らしい成果を上げ、厚い賃貸事業基盤をつくられましたから、必ずこの暴風雨を乗り越えて成長されるものと思えます。

金指 弊社が以前のような宅地販売事業を主軸にしていたら、もっと大きなダメージを受けていたでしょう。ここ6年くらいかけて賃貸事業を伸ばしてきたので、底支えができました。ロングレンジで考えれば、賃貸事業も景気後退の影響はあると思いますが、ショートレンジでのダメージは、だいふ和らげられたと思います。

秋山 2008～2010年度の中期経営計画「Grow Value 2010」では、「新しいステージへの挑戦」を目標に掲げていらっしゃいます。

金指 策定当時より事業環境が大きく変わってしまいましたが、いずれにせよ、不動産を業として長年やってきたことの真価が問われる時代が来たなと思っています。追い風より逆風のときの方が、お客様に対して本





当に喜ばれる商品やサービスをご提供できるかどうか、力の差がはっきりと出てくるものです。本物を見抜く目も養えるし、本物をつくる力も鍛えられる。そうした気持ちで、「Grow Value 2010」に取り組んでいきます。

ビルの都心集中と 大型化で基盤固まる

秋山 御社は「オフィスビル事業」「住宅事業」「商業施設事業」「リゾート事業」、そして「資産活用事業」と、事業用から暮らしに関わる分野までを幅広くカバーされています。特にここ数年、急拡大されたオフィスビル事業について、詳しくお話を伺いたいのですが。

金指 オフィスビル事業では、エリアにこだわるとともに大型化を進めてきました。それまでは、比較的広いエリアに保有物件が点在している状態だったのを、ここ5、6年くらいで山手線の南半分に集中させていったのです。規模的には、延床面積3,000坪超、基準階300坪程度で、スペックはAクラスビルに引けをとらない、いわゆる「アッパーミドルクラス」の開発や取得に力を入れてきました。また、それ以前の2000年から取り組んだ中期経営計画では、まだ黎明期だった不動産証券化の手法が、当計画達成の大きな武器になりました。私自身、都市事業本部（現ビル事業本部の前身）の本

部長として、保有資産を売却する一方、証券化手法を使って債務の圧縮と優良資産への組み替えを進めながら、賃貸事業の基盤固めに邁進してきました。

秋山 立地といい、規模といい、需要の厚いところを見事に突いた戦略だと思います。渋谷を基点とする地下鉄銀座線沿線の青山、新橋、銀座、日本橋といった一等地にも、相次いで優良な「アッパーミドルクラスビル」を開発されましたね。

金指 ええ、おかげさまで、こうしたビルは需要も強く、満室稼働しました。昨年末には、三菱地所さんとの共同で開発してきました「汐留ビルディング」（地下2階・地上24階、延床面積118,572㎡）が竣工し、今年も「新橋東急ビル」（地下1階・地上16階、延床面積15,124㎡）、「南青山東急ビル」（地下1階・地上9階、延床面積11,994㎡）、「日本橋フロント」（地下1階・地上11階、延床面積29,265㎡）が相次いで竣工を迎えました。

秋山 これからも話題のプロジェクトがいろいろございますね。

金指 「Grow Value 2010」の期間中では2010年秋に、「（仮称）霞が関三丁目プロジェクト」（地下1階・地上17階、延床面積19,147㎡）が竣工予定です。また、前の中期経営計画時に取得した「銀座東芝ビル」や、現在「GAP」さんが入居されている原宿の交差点角の商業ビル「t's harajuku」の建て替えプロジェクトもこの期間に始動する予定です。これらは将来の当社の賃貸事業のフラッグシップとなるでしょう。2010年時点では、当社の全保有ビルのうち、都心4区（千代田、中央、港、渋谷）のビルの占める割合が80%超に達する予定です。こうしたオフィスビルや商業施設などの都市





開発事業が、今後の成長の牽引役を担ってくれるもの
 と思います。

多様化するワーカーニーズに対応できる きめ細やかなビル運営力を

秋山 オフィスビル事業では、今後、どんなことが課題
 になるとお考えですか。

金指 取得した物件の建て替えや渋谷の再開発プロジ
 ェクトを進めることはもちろんですが、ここ数年でいい
 器ができましたから、今後は、ますます多様化するワ
 ーカーニーズにきめ細かに対応していくことがより重
 要になってくると思っています。ビル性能といったハー
 ドとともにソフトとしてのビル運営力に磨きをかけてい
 くことが、ビルの価値を高めていく上で大きな比重を
 占めるようになってくると考えています。

秋山 賃貸オフィスビル経営のようなB to Bビジネスで
 は、ご指摘のように一人ひとりのワーカーに対するき
 め細やかな視点が忘れられがちでした。御社ならで
 はの運営手法やサービスに期待しております。

金指 これは何としてもやらなければいけないし、必ず
 できると思っています。

秋山 まさに総合不動産業の東急不動産グループさん
 らしい視点であり、強みだと思います。

金指 業界のトップグループと比べますとまだまだ今一
 歩というところもありますが、弊社グループ約16,000人

の社員が、日々エンドユーザーと接している。そのな
 かで培ってきたもの、磨きをかけてきたものが私ども
 の財産です。その財産を活かして、先輩方が創り上げ
 た基盤にさらに磨きをかけ、新しい東急不動産への橋
 渡しをしていくのが、私に与えられた役割なのだと思
 っております。

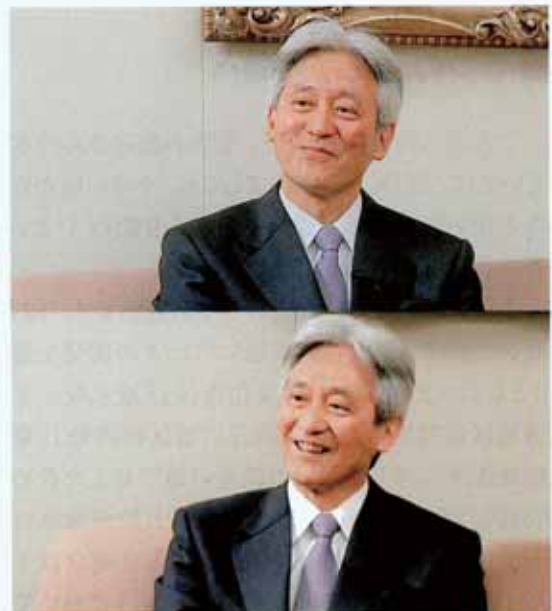
「時代の風」を読む 16,000のアンテナ

秋山 今後、各々の事業のバランスをどのようにとられ
 るのでしょうか。

金指 「時代の風」を読みながら、バランスをとっていく
 つもりです。それぞれの事業内容にしてもこれまでも
 時代とともに変化してきましたし、これからも変化して
 いくでしょう。住宅事業ひとつをとっても、創業当時から
 は大きく変わってきました。東急沿線に街をつくる宅
 地開発事業から建売事業へ、そして都市部でのマン
 ション開発へシフトしています。リゾート事業もまた、ス
 キー場やホテル、別荘地を併せた一体的な総合開発
 から、会員制リゾートクラブ「ハーヴェストクラブ」へ主
 力に移りつつある。需要層もシニア需要にシフトして
 います。事業のウエイトも事業内容も、時代の要請に
 合わせてこれからも柔軟に変えていきます。

秋山 「時代の風」を読むアンテナは？

金指 先ほど申し上げた16,000人の社員です。16,000
 本のアンテナが日々現場でお客様の「風」を感じてい
 る。この風を集めて読むのが私の役割。そのために
 は、現場の風がストレートにトップまで届くような風通





しのいい会社にしていかないとはいけません。これも私の役割です。

秋山 これほど変化の激しい時代には、おっしゃるように情報やニーズをキャッチするアンテナが大変重要だと思います。私どもも、全国の不動産市場にアンテナを張り巡らせております。世界にも300以上の拠点にアンテナを持っておりますので、ご活用いただければと思います。

金指 もちろんです。御社のマーケットデータは大変参考させていただいております。営業面でも引き続きご協力をお願いします。

秋山 こちらこそよろしくお願いたします。

動き出した渋谷再生 5つの開発が始動へ

秋山 これからの展開ですが、東急不動産さんの本拠地といえば、渋谷。私にとりましても、小さい頃から馴染みの深い街ですので強い愛着があります。いよいよ渋谷の再開発が動き出しましたね。

金指 ようやく動き出した、というのが実感です。現在、行政レベルでは、渋谷駅周辺5ブロックの開発を進めようとしています。「渋谷新文化街区」「道玄坂一丁目駅前地区再開発」「渋谷駅桜丘口地区再開発」「東横線跡地街区」、そして懸案の駅舎の建て替えを含めた「駅街区」です。弊社は「道玄坂一丁目駅前地区再開発」と「渋谷駅桜丘口地区再開発」に参加組合員予定者として関わっていますが、今夏、両地区において再

開発に向けた準備組合が設立されました。東急電鉄本社も「駅街区」を含め、3つのブロックに関わっておりますので、まさに東急グループの総力を挙げた事業となるでしょう。私どもの果たすべき役割を明確化し、全体として有機的に街をつくりあげていくお手伝いをしていきたいと思っています。

秋山 いつ頃、新しい街に生まれ変わるのですか。

金指 再開発は息の長い事業ですから、最後の駅ビルも含めてすべて終わるのは20年後ぐらいにはなるのではないのでしょうか。ただ、副都心線の開通で、渋谷、新宿、池袋の都市間競争が激化しておりますので、渋谷区も地元関係者も「早く進めないと渋谷が地盤沈下してしまう」という強い危機感を持っています。ですから、相当に早いピッチで物事が決まっていくのではないのでしょうか。住民の方々の関心も高く、私どもの役割にも地元の皆様から強い期待が寄せられております。なんといっても渋谷は弊社にとって特別な場所ですから、地元や自治体と一緒に地域の活性化に全力で取り組んでいきたいと思っています。

秋山 5つのブロックがすべて完成したら、見違えるように変わるでしょうね。

金指 ここまで総合的な市街地の再生はあまり例がないでしょう。100年に一度の大改造といわれており、渋谷の変貌ぶりは新宿や池袋の比ではないものになると思います。そうした意味では大変楽しみな事業です。10年、20年という長く感じますが、この頃には、弊社も名実共に都市型ディベロッパーとして新しいステージに入っていると思います。

地域文化を残した 東京再生を考えたい

秋山 東京再生においても御社の役割は大きい。東京に対する想いをお聞かせください。

金指 個人的には、古い街並や地域文化、コミュニティーをどう残していくかに関心がありますね。再開発などで、次々に立派なコンサートホールやコンベンション施設がつくられる一方、昔あちこちにあった寄席や演芸場は消えつつある。そうした伝統も残しながら、都市再生を進める方法をもっと勉強しなければと思っています。

秋山 ヨーロッパに住んでいたことがあります。歴史的建造物を建て替える際にはファサードを残し、伝統的な街並や情緒を維持しています。そうした手法もあるのではないのでしょうか。

金指 ヨーロッパを旅する度に、私は街並の美しさのため息が出るのですよ。日本でもやっと、歴史的建造物についてはファサードなどを残すケースが増えてきました。これは大変よいことだと思います。ただ、下町情緒は失われつつありますね。地域文化やコミュニティーといったものをどうすれば残せるのか、これはまだ答えが出ていない。

秋山 単にすべてを撤去して新しい街をつくるのではなく、グローバルスタンダードな機能を持ったオフィスや住宅をつくりながら、一方でそのなかに地域文化や街並をどうミックスさせて東京の魅力を創り出すか、そこがポイントではないかと思います。



金指 そのキーワードは「環境」ではないかと私は思っているのですよ。ここで言う「環境」とは自然環境だけでなく、生活環境、オフィス環境、文化環境などを含めたものです。人間を取り巻くすべての空間を貫くような環境軸があれば、おそらく一番いいのではないかと。その軸をどう探し、どう通すか、それがこれからの大きなテーマになっていくでしょう。

秋山 御社はそれを構想し実践する立場にいらっしゃいます。

金指 そうですね。こうした時期だからこそ、原点に戻ってこうした問題を考えるべきだろうと思っています。私たちは「環境」と「満足」をご提供することによって「対価」をいただいている。どんな環境をご提供すればよいのか、それに対してお客様はどのように満足してくださるのか。「環境」と「満足」ととことん突き詰めて考え、粛々と実践していけば、「対価」はいずれ付いてくるものです。しかしながら、こうした厳しい時期は、往々にして「まず、対価ありき」で物事を考えやすい。この機会に思考回路を切り替えて、よい「環境」と「満足」をご提供してこそ、「対価」がいただけるのだというふうに、社内のベクトル合わせをしていきたいと思っています。

秋山 おっしゃるとおりだと思います。本日は大変勉強になりました。渋谷の大規模再開発や、東京への想いなどのお話を伺いながら、私自身も夢をふくらませる機会をいただきました。弊社も微力ながらお手伝いさせていただきますので、今後ともよろしく願いいたします。

