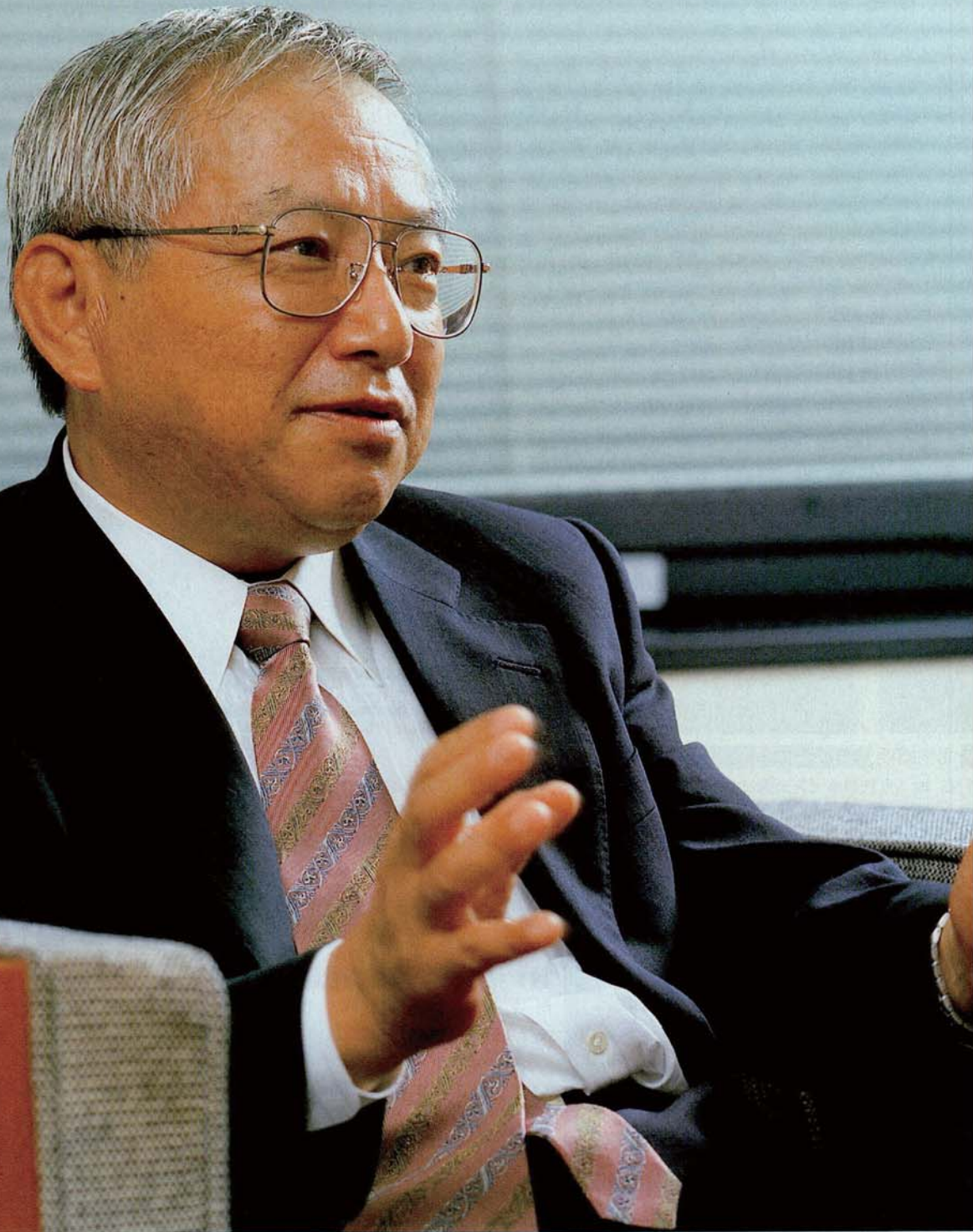




Kiyoshi Mita

快適空間を創造し提供を続ける企業。
創業15周年を迎え、新たなビジョンを基に、
総合不動産会社へとさらなる飛躍を期す。



今号のゲスト

エヌ・ティ・ティ都市開発株式会社 代表取締役社長

三田 清



1985年、旧日本電信電話公社の民営化により、日本電信電話(株)(NTT)が発足。そして、1986年、NTTが保有する不動産の開発を行うために、その不動産の現物出資を受け、設立されたのがNTT都市開発(株)である。「アーバンネット麹町ビル」を皮切りに、「アーバンネット大手町ビル」、「シーバンス」、「大手町ファーストスクエア」、「グランパーク」など、建築技術はもとより、情報通信技術の粋を結集したオフィスビルの提供を続けている。1999年、資本とノウハウを結集し、これまで以上の事業展開を図るべく、NTTグループの不動産会社6社が合併し、新生NTT都市開発(株)が発足。そして、2001年、創業15周年を迎える。今号では、その節目の年に新社長に就任された三田清社長にご登場いただく。設立当初の目的をほぼ達成し、今後新たな事業に挑戦し、総合デベロッパーへとさらなる飛躍を期すNTT都市開発(株)の未来像と、社長になられての決意を語っていただいた。

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

創業15年の間に培ったノウハウを基に、真の総合不動産会社への転換を目指す。

花谷 まずは、社長ご就任おめでとうございます。

三田 ありがとうございます。とはいえ、不動産市場はもとより、経済環境もまた非常に厳しい折、課せられた責任は重く、身の引き締まる思いです。

花谷 しかしながら、三田社長は、これまでも副社長として経営の一翼を担ってこられたわけですから、見事社長の重責も果たされるに違いありません。

三田 ぜひ、そうなるようにがんばります(笑)。

花谷 また、NTT都市開発さんとしましても、今年創業15周年をお迎えになられ、重ねておめでとうございます。

三田 ありがとうございます。1985年のNTT民営化に伴い、NTTの保有する土地の再開発を推進していくために、1986年1月に設立された訳ですが、設立時にNTTから現物出資された土地は、通信省・電電公社時代に電話局や職員の福利厚生施設用地として取得したもので、非常に公共性の高いいわば国民の共有財産として認識しておりました。そのような土地の有効活用を行う訳ですから、地域の街づくりに貢献できるように、これまで取り組んでまいりました。

花谷 御社が設立された当時は、内需拡大政策が推められる中、企業のオフィス需要が急激に増加していた頃です。しかも、OA化の浸透により設備的にハイスペックなビル、いわゆるインテリジェントビルへのニーズが次第に高まっております。

氏

PROFILE
 昭和18年11月13日生まれ
 昭和41年/日本電信電話公社入社
 昭和62年/日本電信電話(株)新潟支社長
 平成4年/理事 総合企画本部営業企画部長
 平成7年/取締役中国支社長
 平成10年/常務取締役企画室長
 平成11年/エヌ・ティ・ティ都市開発(株)顧問
 平成11年/代表取締役副社長
 平成13年/代表取締役社長



三田 当社の第1号ビル「アーバンネット麹町ビル」を着工したのは、当社が設立した年の3月ですが、同時にオフィスビルにつける統一名称を社内公募しました。それで決まったのが「アーバンネット」なのですが、「アーバン」は文字どおり都市の意味で、人に優しく快適な都市環境づくりを目指す当社のコンセプトを表し、そして、「ネット」は、当社のビルにはNTTの多彩な情報通信サービスを搭載することをアピールしたものです。

花谷 その後も、アーバンネット大手町ビルや大手町ファーストスクエアに代表される、大型で建築技術と通信技術の粋を結集したオフィスビルをはじめ、次々とハイスペックなビルを供給されて来られました。

三田 時代の要請にお応えできるよう事業に取り組んでおりましたが、おかげさまで順調なスタートを切らしていただきました。

花谷 首都圏だけではなく、全国主要都市にわたり、高品質なオフィスビルを提供されてきたことも、御社の特徴のひとつですね。

三田 当初は、地域ごとにNTT関連の不動産会社があり、設立から10年の間、保有資産の開発を推し進めてきました。それがちょうどバブル経済崩壊までの間となります。バブル崩壊後は、当社も雌伏の時代となるわけですが、この間お客様へ提供するサービスの質の向上に注力することで、ソフト面での無形の資産を培ってきました。これが、15周年を迎えることができた大きな要因だと思います。

花谷 そして、1999年4月、NTTの関連不動産会社6社の合併もございました。

三田 NTTグループ再編の流れの中で、かねてから議論のありましたグループ内の不動産会社の統一が実現し、新生・NTT都市開発がスタートしました。

花谷 合併されたことにより、資産やノウハウが結集され、御社のさらなる飛躍が期待されます。

三田 設立時に現物出資されたNTTの土地は、約80%開発が済みました。これからの事業展開としては、新たな土地を取得して開発する新しいビジネスモデルを構築していかなくてはなりません。他のデベロッパーさんにとっては、これが本来的な業務といたしますか、当たり前のことなのでしょうが……（笑）。

花谷 設立当初の目的をほぼ達成され、これまでの枠組みにとらわれない事業展開を図られるということですね。

三田 ええ。これまでビルを立て続けに建設してきましたので、借入金が増えておりまして、合併時点で3,300億円の有利子負債がありました。これを2,500億円台までに削減しようと財務体質の改善を図っています。こちらの目標も、今年度末に到達する見通しで、これにより投資余力が創出されます。バブル崩壊後の資産デフレの状況下で、リスクをどのように考えて投資していくのか。不動産の証券化についても勉強しながら、私たちにとっての新しいビジネスモデルをどのようにつくるかが、これからの大きな課題です。

花谷 具体的な事業戦略については、どのようにお考えでしょうか。

三田 当社の売上の90%は賃貸料収入です。延べにして100万㎡の賃貸スペースをお使いいただいている、すべてのテナントさんへのサービスをより充実させて、入居率を相当のレベルで維持しなくてはなりません。まず、賃貸事業はコアコンピタンスとして堅持します。また、オフィスビルを中心とする不動産証券化やJ-REITなど新たな手法を用いたビルの開発を推進していきます。そして、昨年立ち上げた住宅分譲分野も事業として確立させていきます。

花谷 賃貸事業、証券化等を用いた開発事業、分譲事業の3事業を柱に事業展開を図られていくということですね。

三田 それにより、真の総合不動産会社への転換を目指しています。

変化するテナントニーズに、 フレキシブルに対応。

花谷 NTT都市開発さんのオフィスビルで最大の強みは、新しいということ。最も築年数が経過しているビルでも14年です。他のデベロッパーさんですと、30年、40年と経つビルの更新をどうするのか、大きな経営課題となっています。

三田 最近のテナントさんは、ビルの選定にあたっては、設備についても高いレベルの要求をされますから。

花谷 そういう意味で、御社のビルは今日的には優れた状況にあるわけですが、しかし、この先、年を重ねるにつれ、他のデベロッパーさんが抱えている課題を同じように持つことになります。

三田 確かに、今所有しているビルだけを守ってれば、高い収益を上げられるのですが、放っておけば竣工時期が大して変わらないので、何年か後には一斉にビルが古くなってしまいます。そうすると、個々のビルもそうですが、会社全体としても競争力を失いかねない訳です。賃貸ビルは、期間のポートフォリオをどう考えるかが難しいですね。

花谷 これからは、土地の値段が必ず上がる時代ではないので、その土地に建つ建物の収益性やマネジメントの方法によって、不動産の価値が決まってきます。強みが一転して弱みにならないように、時期を逃さず再生を図り続ける必要があるのではないのでしょうか。

三田 例えば、竣工10年目のアーバンネット大手町は、最新ビルにも負けないスペックになっていますが、社内で勉強会を開き、IT化への対応を研究しています。実際に、マルチキャリア時代に向けて、通信線の引き込みルートやシャフトを増設するなど、テナントのニーズにフレキシブルに対応できるビルにするよう取り組んでいます。

花谷 単にメンテナンスをするのでなく、計画的に時代に応じて既存ビルの形をどう変えていくかが重要だと思います。

三田 世の中の変化は非常に早くなっていますから、少しでも怠るとすぐに置いて行かれます(笑)。

変化の激しい不動産市場の中で、 不動産活用は知恵と工夫が勝負

花谷 不動産市場の動向としては非常に厳しい時に



社長に就任された訳ですが、不動産業というものをどのように捉えていらっしゃいますか。

三田 私は、2年前に電気通信事業から不動産事業へ転身してきたのですが、その時感じたのは、不動産事業というのは、何と長期スパンの事業かということです。ビルを建てる際、投下資本を回収するのに20年という期間の中で計画を立てる。あるいは、減価償却費だけで考えると40年。このような計画が、果たして成り立つのか、時の流れの中で発生するリスクをうまく解消できるのかと、当初は疑問に思うこともありました(笑)。

花谷 バブル期までは、土地を持っていれば必ず地価が上がるので、テナントの撤退や金利の上昇といったリスクは、地価上昇によるキャピタルゲインで補えました。

三田 つまり、比較的単純なビジネスモデルで運営ができていた訳です。しかし、現在はそのような状況が完全に崩壊してしまって、収益還元を考えなければ事業が成立しません。土地の潜在能力を最大限に引き出すにはどうすればいいか、知恵と工夫が求められています。まさに創造性の勝負です。

花谷 そのような力を企業の中にどれだけ持てるのが、重要なファクターですね。

三田 これまでは土地ありき、土地自体のポテンシャルで、7~8割方勝負がついていました。これからは、プラスアルファの部分が事業の成否を左右します。ビジネスとしては、本来的な形になってきたようです。

花谷 不動産業も普通のビジネスになってきたということですか。昔は異常だった(笑)。

三田 異常だったかどうかはともかくとして、どんなビジネスでも、いろいろ考え行動しなければならぬということです(笑)。また、資産デフレ時代に、資産を保有するリスクをどう解消するのか、検討を重ねなければいけません。不動産の証券化や日本版REIT(リート)がスタートし、いろいろな手だてが取れるようになりましたので、知恵を絞り工夫を凝らしていきたいと思います。

花谷 重厚長大型の企業などは、不動産を長期に保有してきた歴史があります。しかし、昨今は、工場を海外移転させたり、物流施設を再編したり、社員寮が不要になったりと、所有している不動産が余り出しています。そういう不動産をどのように活用するのか、一般の企業でも不動産に関する知識が必要となってきました。

三田 一口に不動産の活用といっても、売却してしまうのか、新たに購入するのか、あるいは貸したり借りたりと、いろいろ方法がありますから、何がベストな選択なのか、われわれ不動産業に従事する者がお手伝いできる機会も増えてくるのではないのでしょうか。

花谷 私どもも、ぜひお役に立てるよう、日々精進を続けなければなりません。

三田 資産の持ち方にしても、首都圏に集中させるのがいいのか、全国に分散して持つのがいいのか、あるいは海外で持つのがいいのか、場所だけでもいろいろ考えられます。建物の用途についても、オフィス、住宅、商業施設をどうミックスして持つのが安全性が高いのか。さらには不動産そのもので持つのか、証券で持つのかと

いう選択もあり、それらを総合的に判断しなくてはいけない時代になりました。

花谷 日本の不動産市場は東京だけが突出しており、その他の都市は厳しい状況です。海外も視野に入れないと、日本国内だけでポートフォリオを考えるのは難しいですね。

三田 グローバルスタンダードに則して判断していく必要がありますね。

新たなビジネスモデルの構築に向け、長期ビジョンの策定に取り組む。

花谷 日本企業の海外進出や、逆に外資系企業の実需、投資の両面での日本への進出は、意外に早く定着するでしょう。オフィスだけでなく、商業施設やホテルなどにも進出してきますから、不動産業だけでなく、それ以外の業種の企業でも不動産の活用を経営課題として考えるところが、どんどん増えてきます。そのように不動産市場が大きく変わろうとしている中、御社も21世紀型のビジネスモデルの構築に取り組まれているとお聞きしましたが。

三田 はい。今後私たちはどのような会社になりたいのか、2015年をターゲットに長期ビジョンを策定しているところです。このビジョンを実現するためには、人材の活用が不可欠です。社員全員が個々の力を十二分に発揮できるように、社内の組織や制度を構築していきたいと考えています。2年前の合併時、「人・街・自然を大切に、快適空間を創造する企業になる」という理念を掲げましたが、これをどう実現するかが課題です。三井不動産さんや三菱地所さんのように歴

花谷 三田社長は、若い社員の方へ、日頃どのようなアドバイスをされていますか。

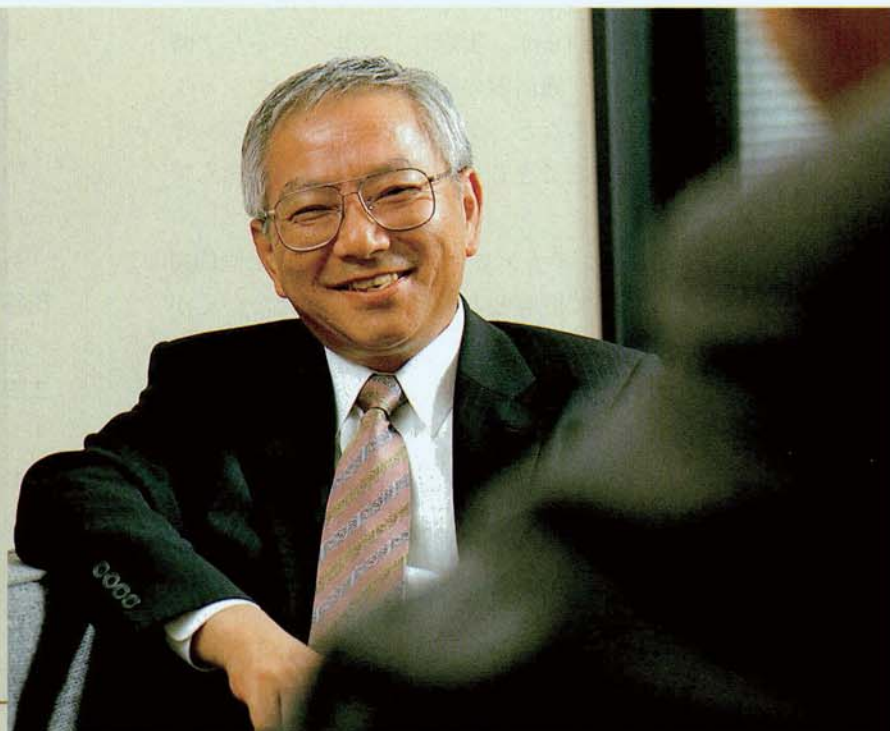
三田 まず、何事からも逃げるなということです。仕事にはおもしろいことばかりでなく、つらいこと、嫌なこと、困難なことが数多くあります。しかし、そういうことに立ち向かってこそ、自分が磨かれるのです。

花谷 ご自身を振り返られてもそうですか。

三田 やはり、自分の経験を通じてでしか伝えられないですから。嫌なことは上司も、実は社長も嫌なのです(笑)。ですから、あまり深刻に考えずにやってもらいたいですね。それから、自分の考えをしっかりと持ってもらいたい。若いうちは多少間違ってもいいですから。ただし、相手の立場ならどうかと、視点を変えて考えてほしいですね。

花谷 最近の若い人は、自分の考え方をはっきりいう人が増えてきています。

三田 そういう面では頼もしい限りです。



史も実績もある会社の後を追いかけて同じことをやっても追いつけませんから、NTT都市開発らしさをつくりこんでいきます。

花谷 御社らしさといえば、お客様へのサービスのクオリティの高さかと思いますが。

三田 これからは、お客様へのさまざまなサービスを1社ですべて行うのは難しいので、いろいろな会社とアライアンスを組みながら、最適なサービスの提供を考えなければいけません。現在、NTT都市開発には、21社の関連会社がありますが、外部の会社とのアライアンスだけでなく、NTT都市開発グループ内の役割分担も整理する必要があります。

花谷 グループとしての経営も併せて考えていかれるということですね。21世紀のキーワードとしてよく言われるのが、IT、グローバル、環境の3つですが、このうちITについては、御社はまさにご本業。

三田 NTTグループの一員として、情報通信については、他のデベロッパーの追随を許さないような最先端の設備を常に装備していきます。ただ、ハード面ばかりでなく、お客様へのサービスが原点にあることを忘れず、常日頃の対応を通じて、お客様との信頼関係をより一層高めていくようにしていくことが重要だと教えています。

花谷 グローバルという点では、NTTコミュニケーションズさんを中心に、NTTグループで事業展開をされていますが、御社も不動産の側面で協力されておられますね。

三田 1996年から3年間、マレーシアのMSC（マルチメディア・スーパー・コリドール）プロジェクトに参画させていただきました。これは、世界からIT関連企業を誘致するためのマレーシア版情報ハイウェイなのですが、マレーシア政府からNTTグループに協力要請がありました。当社のグループ内での役割は、MSCの中核となるITシティ「サイバージャヤ（電腦都市）」の街づくりデザインでした。

花谷 国内でも、ランドスケープデザインを取り入れてオフィスビルをつくれるなどの取り組みが、海外でも生かされたということですね。また、環境面でも指針を作られて不動産開発に当たられているようですが。

三田 NTTグループでは、環境への影響を考慮した環境共生建物の設計を推進するため「建物グリーン設計ガイドライン」を策定しています。



このガイドラインは、①建物の長寿命化、②ハロン・フロンの使用抑制、③有害物質の使用抑制・撤廃、④省資源および省エネルギー、⑤廃棄物発生量の削減、⑥再使用・再生利用の促進、⑦地球環境への対応という7つのコンセプトからなっていますが、当社でもこれを基に開発を推進しています。

花谷 御社の手がけられる開発は、まさしく社会インフラの整備となる訳ですから、多岐にわたっての配慮、検討が必要となってきます。それゆえにリスクヘッジもいろいろ考慮しなければならないのでは。

三田 しかし、ノーリスクの事業はありえない訳ですから、リスクとリターンを比較考慮しながら進めるのは当然でしょう。当社の仕事は、装置産業ではなく、サービス業ですから、テナントニーズをうまく察知しサービスを展開していきます。お客様の信頼を得る努力をおろそかにせず経営を行いたいと決意する次第です。

花谷 三田社長の陣頭指揮のもと、御社がさらなる発展を遂げられることを祈念しております。本日はどうもありがとうございました。