

BIG

対談



ラフォーレ原宿(78年)、アークヒルズ(86年)、ヴィーナスフォート(99年)と常に時代の先端を行く刺激的な都市開発を行ってきた森ビル。同社が長年培ってきたあらゆるノウハウの集大成ともいべき一大プロジェクト、**六本木ヒルズ**が17年の歳月を経て今年4月に竣工オープンした。オフィス、住宅、ホテル、美術館、シネマコンプレックス、ショップ。都市に求められるすべての機能を網羅し、相乗効果を発揮して、これまでになかったような魅力的な「街」を形成することに成功し、連日膨大な数の人々がここを訪れる。六本木ヒルズはどのような理念のもとに創られた街なのか、これからの都市開発に真に求められるものは何か。今後のプロジェクトの展開も含めて、同社・森社長に伺った。

今号のゲスト

森ビル株式会社 代表取締役社長

PROFILS

昭和9年8月24日生まれ
昭和34年/東京大学教育学部卒業
同 年/森ビル株式会社設立と同時に
取締役就任
昭和39年/同社 常務取締役
昭和44年/同社 専務取締役
平成5年/同社 代表取締役社長

森 稔 氏

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

撮影:柴野利彦

Minoru
Mori

六本木ヒルズを舞台に、 真の意味での国際文化 生活都心を創造

すべての要素を複合した、新しい 都市開発のモデル `六本木ヒルズ、

花谷 森社長にこの対談にご登場いただくのは3年ぶりです。社長をはじめ社員のみなさんが17年もの歳月をかけて、精魂込めて推進されてきた六本木ヒルズが、今年4月25日についにオープンしました。その六本木ヒルズには、平日で10万人、土日は20万人の方がおいでになると聞いております。素晴らしいスタートとなりましたね。

森 1日10万人が訪れる街にしたい、と話していたものの、メインの美術館はまだオープンしていませんし、主要なテナントでまだ入居されていないところがありますので、まだ完全に稼働したわけではありません。そのような状況で、これだけのお客さまに来ていただいていることに正直驚いています。

花谷 そうしますと、これから半年後、1年後を想像すると、さらに集客力が増すということですね。外部から来る方がこれだけいっしょって、さらに就業人口、居住人口が増えていくのですから、いままで見たことのないような賑わいが生まれると思います。

森 六本木ヒルズは、みなさんに楽しんでいただき、散策していただける街にしました。そのねらいを受け入れていただけたということでしょう。アンケートをとったのですが、また訪れたい、という方が非常に多いです。

花谷 六本木ヒルズが実現したのは、アークヒルズなどで培ってこられたご経験があってこそと思います。アークヒルズはホテルやショッピングゾーンもありますが、核になるのはオフィス機能だと思います。一方で、六本木ヒルズには、さらに、観光を目的とする一般の人たちを



森社長が胸に着けているのは、村上隆氏制作の六本木ヒルズのキャラクターの一つ。

集客するための施設が、多様に配置されています。そこが大きく違うところだと感じました。

森 アークヒルズは、住宅、オフィス、テレビ局、ホテルなど、それぞれの機能をセパレートして作り、それらを中央の広場で繋ぐという発想でした。エンターテインメントのサントリーホールもそれ自体で独立して存在しています。完成して稼働してみると、セパレートされているために使いにくい面がありました。働いている人にとっては、夜はレストランも早々と閉まって面白みの少ない街ですし、住んでいる人にとっても同様です。土日は、サントリーホールでイベントがある時間以外は閑散としている。今考えると、足りないものがあつたのです。

花谷 アークヒルズを作られた当時は、都市とはそうい

過ぎません。結果的に街に生活というものがなくなってしまいました。そういう街作りではなくて、生活と文化のある街を都市に作るべきではないかというのが、六本木ヒルズに込めた思いなのです。

花谷 ドーナツ化現象による都市部の空洞化は、東京だけでなく、日本の多くの都市が抱える問題です。その構造を変えたいと考えている人は多いのですが、実際に手を付けるのは非常に難しい。六本木ヒルズの出現は、都市開発の流れを変える、エポックメイキングな出来事といえるでしょう。国際都市としての東京の魅力作りという面でも大きな意味があると思います。

森 グローバルスタンダードとも言うべき生活スタイルを提供できなければ、海外の人が来て、喜んで働いても

らうことはできない。コンベンションはもちろん、観光にさえ来てくれないのではないのでしょうか。国際都市として見た場合に、アジアの中でも東京の地位が低下していることは否めません。他の都市がどんどん整備されていますから。それでも多くの日本人は、日本、そして東京がそのうちまたトップに返り咲くだろう、と楽観視しています。

花谷 これまで通りの考え方では難しいでしょうね。六本木ヒルズのような新しい都市開発が次々と行われないと無理でしょう。六本木

ヒルズには都市生活のためのすべてのものがありますし、国際観光地としての魅力も備えています。

森 飲食店にしても、ここにしかないものを集めました。映画館、ミュージアム、ホテルを作り、展望台もあります。国際都心、文化都心として必要不可欠なものはすべて集める、というスタンスで開発しました。

花谷 展望台はいいですね。東京の中心にあるということが体感できます。六本木ヒルズに来るすべての人に、ぜひ行っていただきたい場所だと思います。

森 意外だったのは、駐車場がいっぱいにならないことです。約2,700台の駐車場を用意しているのですが、車でおいでになる方が少ない。

花谷 六本木界限へは車ではなく地下鉄で行く、という方が多いのですか。

森 そのようですね。地下鉄の利用者が3倍になったと

森 飲食店にしても、ここにしかないものを集めました。映画館、ミュージアム、ホテルを作り、展望台もあります。国際都心、文化都心として必要不可欠なものはすべて集める、というスタンスで開発しました。

花谷 展望台はいいですね。東京の中心にあるということが体感できます。六本木ヒルズに来るすべての人に、ぜひ行っていただきたい場所だと思います。

森 意外だったのは、駐車場がいっぱいにならないことです。約2,700台の駐車場を用意しているのですが、車でおいでになる方が少ない。

花谷 六本木界限へは車ではなく地下鉄で行く、という方が多いのですか。

森 そのようですね。地下鉄の利用者が3倍になったと

聞いています。それとバス、タクシーの利用者も増えています。最初から車では不便だと思っておられる方もいるのでしょう。駐車場は十分にあるということからPRしようと思っています。

都市の空洞化は東京だけの問題ではなく 日本中の都市で顕在化している

花谷 六本木ヒルズを見ますと、森社長のおっしゃる国際文化生活都心というお考えがよくわかります。理論だけならいかようにも構築できますが、それを形にできるのが御社の力です。容易に実践できることではありません。

森 みなさんにも、こういう再開発もある、こういう都市型ライフスタイルもあるんだ、ということを知っていただきたいのです。そのためのモデルとして提供しているという自負もあります。もちろん、私どももこれで満足というわけではなく、これからもお手伝いしていくつもりです。しかし、現実にはマスメディアも含めて、まだオフィスならオフィスだけを捉えて足りる、足りないといった話に終始していますが、そういう問題ではないのです。すべてを包括して都市が活力を失っている、ということに気が付かなければだめなのです。現在の都市の骨格のままでは良くならない、いくら投資しても効果は期待できないということを認識して欲しいのです。

花谷 この問題は複合的、構造的な問題ですから、一つの要素だけを取り上げてどうこうしようと考えても解決されないということですね。これは東京だけでなく、地方都市でも同様に抱えている問題です。

森 都市の空洞化を促進させてしまったという点では、地方都市も状況は同じです。地方ほど車社会だと言われますが、高齢化社会を迎えて車を活用できない状況になったらどうするのか。そうなれば、歩いて暮らせる範囲内に必要なものが用意されていなければなりません。それには、地方都市でも郊外ではなく、中心部にいないといけません。

花谷 確かに昔は都心に高齢者が住んでいました。今は、住みたくても住めません。

森 家族が近隣に住んで助け合い、親しみ合う。家族でなくても、近所付き合いでもいい。コミュニティを復活させたいという気持ちが顕在化してきているように思えてなりません。街に集まって住むには、高層化し、集合化すべきです。戸建ての持ち家を否定はしませんが、それが人生双六の上がり、などという価値観が都市を魅力のない、活力のないものにしていくという面もあるのではないのでしょうか。

花谷 便利な都心部、街中に住みたいという高齢者は確

かに増えています。不動産に対する価値観も変化していますから、首都圏でも地方でも都市再生の動きが活発になる可能性があります。ぜひとも、そうなって欲しいものです。

森 ヒートアイランド現象が首都圏だけでなく、地方都市でも起こっているのは、都市周辺に低層住宅密集地帯を作ったからです。都市はもっと集合住宅を選択すべきだった。すでに密集しているところを作り替えるというのは、並大抵のことではありません。しかし、高層住宅を作れば、1棟で300戸、400戸の住宅をカバーできます。つまり、土地が何十倍にも活用できるということです。そうすれば、高層ビルの周辺は、緑豊かな環境に戻すことができる。環境問題の解決にも繋がるのです。



花谷 世界の都市を考えますと、パリやロンドン、ニューヨークあたりの中心部の集合住宅はきちんとした管理がなされて、住んでいる人が生活をエンジョイしています。都市で暮らすという選択肢が、これまでの日本では特殊なスタイルのように考えられてきたきらいがありますね。

森 それを変えなければ本当の意味での都市再生はできないと思います。

世界中から人が集まる 国際観光地を目標にする

花谷 六本木ヒルズは、これからもますます訪れる人が増えると思いますし、周囲に与える影響は計り知れません。21世紀の都市開発の事例として、非常に意義のあるものになりました。国内にとどまらず、海外からの



花谷 森社長はゴルフがご趣味で、オーガスタナショナルでホールインワンをされた話は有名です。ゴルフ場の運営も始められたそうですね。

森 ゴルフ場は森ビルとしては初めてです。ご縁がありまして宍戸国際ゴルフ倶楽部の経営を引き継ぎました。ゴルフ場の名称は、宍戸ヒルズカントリークラブと静ヒルズカントリークラブ、全部で54ホールあります。

花谷 7月3日～6日の日本ゴルフツアー選手権(宍戸ヒルズカップ)は、御社が特別協賛もなされた。伊沢利光プロの見事な復活優勝で盛り上がりましたが、大会は大成功だったのでは。

森 おかげさまで成功しました。ゴルフ場を元気にするにはトーナメントを開催するのが早道だと思ったのです。スタッフのモチベーションが上がり、すべての面で改善が見られ、いい方向に進んでいます。

お客さまも期待できます。

森 六本木ヒルズは、1年後には一大観光地にしたいと考えているのです。今、政府としても東京都としても、観光誘致政策をとって海外からのお客さまを迎えるということに力を入れようとしています。観光客に魅力がある都市ということは、働く人にとっても魅力があるということです。あるいは勉強をしたいという人にとっても魅力のあるものになる。そうなれば人だけでなく、海外からの投資も増える。以前は排除しようとしていたものを歓迎するという方向に軸足が替わりました。

花谷 ニューヨークにしてもパリにしても、何が魅力かという街に魅力があります。魅力があるから、観光客も集まるし、働きたいという人も集まるのでしょうか。

森 全体の街並みから個々の店舗まで、すべてにおいて、海外の人たちに、「あそこはおもしろい、他の街には無いものがたくさんある」と思っていただけるものを目指しています。東京ディズニーランドもお台場もいいし、京都もいいですけど、六本木ヒルズもいいじゃないかと思っていたきたい。社内では究極の目的地、アルティメット・デスティネーションを目指そうと言っています。そのためのBGM、ランドソングと呼んでいますが、これは坂本龍一氏に頼んで作ってもらいましたし、ランドキャラクターは村上隆氏にお願いしました。ストリート・ファニチャーも、世界のベストクリエイターたちに依頼しました。もちろん、ショップもここにしかないものを揃えたつもりです。六本木ヒルズから世界に発信したい。ど

こまで成功するか分かりませんが、そういう志でやっています。

花谷 一度でも六本木ヒルズに来れば、そのことは実感できると思います。単に東京の都市開発ということではなく、日本全体にとっても六本木ヒルズの誕生は、わが国もまだまだやれるという勇気を与えてくれました。久々の明るいニュースですから。

森 海外のメディアでも盛んに取り上げていただきましたので、多少なりとも貢献できたのではないかとと思っています。

都市開発を総合的にサポートする アーバン・プロデューサーへ飛躍

花谷 2000年に制定されたPFI法に基づく衆議院赤坂議員宿舎建替え工事の入札は、国発注の第一号案件であり、注目を集めました。もちろん私も期待し、その推移に関心をもっておりました。御社と鹿島建設さん、大林組さんの3グループが参加し、鹿島建設さんが落札。その選定基準に御社が疑問をもたれて、衆議院議長と国に対する訴訟を起こされたことには正直、驚きました。森社長は、故小淵首相の時代に経済戦略会議に参画なされ、国に対して様々な提言をされました。PFI法制定にも力を尽くされたと思いますから、複雑な思いがありがたく想像します。

森 PFI法は民間の資金、経営力、ノウハウを生かして国の財政負担を軽減し、最終的には国民に利益をもたら

すという理念で制定されたものです。私どもはその理念に賛同し、国に170億円以上の収入をもたらす、財政負担を大幅に削減する提案をしました。同時に私どもの計画は周辺の土地と一体となった事業計画で、都市再生、周辺環境の改善等のメリットも大きいものです。これらのことが今回の事業者選定では考慮されず、公共の支出額のみが評価の基準になっているのです。これでは従来の公共工事となんら変わらず、PFIの手法を用いる意味はない。そして、これはPFI法の精神に抵触しているということから訴訟に踏み切ったのです。

花谷 御社のご提案はリスクをとって、将来の利益を享受しようというもので、民間の発想としては当然のものです。PFIの理念に叶っている。

森 将来のことは当てにならない、リスクがあるなどというのであれば、とんでもないことです。民間を活用する意味がなくなります。

花谷 この件は、これからの都市開発において、公と民間のありかたを考える上で非常に重要な問題提起になるかと思えます。御社は六本木ヒルズの大プロジェクトを完成させたばかりですが、今後も2005年完成予定の表参道旧同潤会青山アパートの再開発プロジェクトに取り組み、環状2号線・新橋～虎ノ門地区再開発、世界一の超高層ビルになる2007年竣工予定の中国・上海の上海環球金融中心プロジェクトと、話題性のあるプロジェクトが控えています。どれも楽しい案件です。

森 同潤会青山アパートの再開発は安藤忠雄氏に設計をお願いしていて、素晴らしいものになると確信しています。環状2号線はいわゆる幻のマッカーサー道路というもので、計画のみで事業化に至らずにきましたが、21世紀に入って新橋～虎ノ門地区約8haの再開発という形で現実のものになろうとしています。

花谷 環状2号線プロジェクトは、東京都の事業に御社と西松建設さんが事業協力者というスタンスで、官民が対等な立場で協力体制を組むというこれまでにないケースとお聞きしています。御社に求められているのはどのような役割ですか。

森 簡単に言えば、事業全体のコーディネーターの役割です。東京都とともにコンセプトおよび施設計画の提案



から権利者との合意の形成、テナント誘致などを行います。

花谷 これまでの長い経験で培ってきた都市開発の総合的なノウハウのすべて、というわけですね。ディベロッパーからアーバン・プロデューサーへ、という御社の目指す方向そのものということです。先日、私も上海へ行ってきたのですが、上海のポテンシャルには圧倒されます。今年2月に再着工した上海環球金融中心は、101階・地上492mになるとか。これまた大規模なビルです。まだまだ上海には優良なオフィスビルが足りませんから、このビルに対する期待は並々ならぬものがあることでしょう。

森 上海だけでなく、アジア全体の活性化に繋がるプロジェクトだと考えています。ですから、大きなくりで言えば日本のためにもなる、そう信じています。オフィスビル事業として考えても、マンハッタンあたりよりも上海のビルの空室率は低いですし、これだけのビルですから必ずや成功する確実な投資だと思っています。

花谷 六本木ヒルズがこれからどのように成長するかも楽しみです。新規プロジェクトの方も新たな試みが盛りだくさんですね。大いに期待しております。本日はありがとうございました。