



Keisuke Minami



100余年にわたる伝統の経営資産を進化させ、
21世紀に新たな飛躍を期す
不動産業界のリーディングカンパニー。

今号のゲスト 東京建物株式会社 代表取締役社長

南 敬 介

PROFILE

昭和11年3月1日生まれ
昭和33年／
一橋大学商学部卒業
昭和33年／富士銀行入行
昭和61年／
富士銀行取締役営業企画部長
昭和63年／
富士銀行代表取締役常務取締役

平成 3年／
富士銀行副頭取
平成 6年／
富士銀行常任監査役
平成 7年／
東京建物株式会社
代表取締役社長



1896年(明治29年)、東京建物株式会社は、現芙蓉グループの前身ともいえる旧安田財閥の総帥・安田善次郎によって創業された。まさに日本の不動産事業の草分け的な存在を誇る企業である。その後、幾多の時代の転換期を越え、今年、創業105年を迎えた同社は、不動産特定共同事業による小口化、SPCを活用した証券化など、新たな不動産投資商品の開発を業界他社に先駆けて展開。いま話題の不動産投資信託(RIT)に対しても、日本経済の自律回復を促す起爆剤としての位置づけを明確化し、業界レベルの発想を越えた積極的な取り組みを図る。また、新世紀を迎え、待望久しいビッグプロジェクト・東京錦糸町の開発計画がスタート。2000年12月期決算で負の資産(含み損)を一掃し、いよいよ企業の本領が問われる21世紀を迎え、新たな飛躍への態勢は整えられた。本シリーズ21世紀第一弾は、100年を超える悠々の歴史と伝統をベースに、日本の不動産事業をリードする同社代表取締役社長・南敬介氏にご登場いただいた。

聞き手 生駒シービー・リチャードエリス株式会社
株式会社オフィスジャパン

代表取締役社長
花谷立身

氏

撮影 柴野利彦

立遅れた不動産の流動化論議が 土地価格下落基調の長期化を招いた

花谷 御社が百周年を迎えられた1996年、記念の年に小誌にご登場いただいて以来ですから、早いもので既に5年が経過いたしました。今号は、21世紀最初の対談でもありますので、以前から、何とか南社長にご登場いただけないものかと切望しておりました。

南 それはたいへん光栄です(笑)。

花谷 ところで、社長にご就任から6年が経過されようとしております。変動の激しい時代でもありますから、この間、さまざまな難局を乗り越えて来られたと思いますが、ご就任当時と21世紀を迎えた今日の状況とを比べ、不動産を取り巻く事業環境の根本的な変化や違いといったものについて、どのようにお感じになっていらっしゃいますか。

南 社長に就任しました当時、既に不動産事業は難しい環境下にありましたが、地価の下落基調がこれほど長く続くとは想像しておりませんでした。97年の前半ぐらいには、一時的に地価が上昇に転ずる気配もあったのですが、その年の秋口から証券会社や都市銀行の経営破綻などによる金融不安が発生し、アジアの通貨危機などと相俟って、一気に株価が暴落するなど、経済的なパニックが起こり、一蹴されてしまいました。

花谷 そうでしたね。懸念されていた問題が一気に露呈し、金融不安が急激に広がりましたので、資産デフレ対策は、一時的に棚上げされてしまいました。



南 その中でも特に問題なのは、やはり土地税制でしょうね。全体として重い税体系が変わらないままで来ているのも、地価の下落に歯止めがかからない大きな要因になっているのではないのでしょうか。また、アメリカで成功したREIT、いわゆる証券化による不動産の流動化についても、あまり真剣な論議が行われてこなかった経緯があります。

花谷 おっしゃるとおりです。

南 大不況下で、かつての不動産の所有、不動産の利用

南 あの時は、昭和初期の恐慌に似た、あるいはそれ以上の金融に対する信用パニックが起こる危険性もはらんでいました。事実、一部取付けの動きもあったようですね。

花谷 そうでしたね。

南 確かに、国が預金を全額保証するという政策を即座に打ち出したために、社会的な混乱は回避できたのですが、誰も損害を受けなかったことによって、逆に本質的な問題までもが不明確なままになってしまったような気がします。

花谷 昭和初期の恐慌は、一時的に大きな社会的混乱を生んだものの、本質的な問題への対応が的確であったために、不況が短期間で済んだということでしょうか。

南 そうですね。昭和恐慌の時は2年で止まった地価の下落が、バブルの崩壊後10年経った今も依然として続いているというのが、平成不況のもっとも大きな特徴ではないでしょうか。

花谷 つまり、本質的な問題に対する解決策を打ち出すのが遅れたということですね。

南 結局、抜本的な手を打たなくても、何となく皆が深刻な状況に陥らずに済んできたということではないでしょうか。その結果、不動産の価格の下落が長期化し、経済全般が圧迫され、金融システムが安定したとは言いきれない状態が依然として継続しているということです。もう一つ、きちんとした対策がとられないまま来てしまったということだと思います。

花谷 この10年を振り返りますと、やはり、後手後手にまわってきたという評価を下さざるを得ないですね。

という枠組みの中で悶々としながら何となくやってきたという感じがします。この間、国民各般の財産をどんどん失っていったように思います。しかし、今年やっとJ-REITといわれる不動産の証券化の仕組みが登場します。

花谷 まさに遅ればせながらという感じですね。

南 しかし、今日、曲がりなりにもJ-REITをバックアップする税制も一応その形が整ってきました。したがって、2001年からは、少し世の中も変わって行くのではないかと考えています。

花谷 おっしゃるように、この不動産の流動化という問題は、単に業界の問題という枠を超えて、今日、日本経済再生の重大なキーワードになっています。金融ビッグバンという流行語がありましたが、これはまさに不動産ビッグバンというべきもので、この不動産の近代化を促進する施策が「もっと早く打ち出されていれば」という感が否めません。

不動産市場への良質な資金の流入が土地価格の安定に大きく貢献する

花谷 次に、先駆的な取り組みを展開されていらっしゃる証券化やREITなどに対する考え方をおうかがいしたいのですが……。

南 バブルの時代のように高騰する必要はまったくありませんが、現在の最大の課題は、地価の下落基調に歯止めをかけることです。勇気と確信をもって次の時代へ向けた事業展開を推進していくためには、まずベースとなる地価の安定が必要であるからです。そして、価格を安定させるためには、良質な資金が不動産市場に大量

に注入されるための環境や仕組みづくりを考える必要があります。

花谷 そうですね。

南 今年になって、やっと新しい制度ができますが、そこに繋がる前段の試みとして、いくつかのことをやってまいりました。

花谷 御社の取り組みは早かったですね。

南 そのような取り組みを通じて、私どもが自信と確信をもちましたのは、デフレで金利が安くならざるを得ないこの時代に、個人で金融資産をお持ちの方々にとって有利な運用対象として、不動産という商品が非常に好個な投資商品となるはずである。そして、信頼のおける企業がきちんとした形で運営・管理している姿をご覧になれば、不動産に投資することに不安をもつことはない、むしろ逆にそのような商品が容易に手に入るような制度や仕組みを心待ちにされておられる、ということでした。

花谷 アメリカでも、REITそのものの制度は古くからありましたが、真にマーケットに受け入れられたのは、85年ぐらいから91年ぐらいまでの不況の時代であったという先例もあります。周辺の問題を含め、現在の法制度は依然使いにくい点や不十分な面などが数多く指摘されていますし、何としても機関投資家のみならず個人投資家にも理解しやすい仕組みづくりを研究してもらいたいと思います。入り口の部分がもう少し分かりやすくなれば、一般の投資家にも、より浸透しやすくなるのではないかと思います。

南 ご指摘のとおりですね。

花谷 そのような中で、この3月に投資信託の市場が開設されるということになり、外国のファンドのみならず、日本の企業各社が真剣に立上げの準備を進めています。私どもとしても、不動産の近代化のみならず、景気回復の起爆剤になればと期待しているところです。御社も、この春のスタートへ向けた取り組みを進めておられることと思いますが……。

南 はい。既に不動産ファンドの運営会社として、東京リアルティ・インベストメント・マネジメントという会社を設立し、現在、ファンド組成に向けて、積極的に取り組んでおります。早い段階で、ある程度の規模のファンドを構築して、上場できるような状況へ整えていきたいと考えています。

花谷 最初から大きな規模でなくても、経験を積みながら、徐々に数を増やしていったら、社会に



問うていかれるというステップが大切ではないかと思っています。

南 むしろ、最初は意図的に小さくスタートした方がいいのではないかと考えています。「どこの、どんな不動産が」「誰によってマネージメントされ」「どんな状況になっているか」を分かりやすく公開して、投資家の方々に不動産投資は安心できるものであるということを理解していただくかなければなりません。そのためには、なるべく少ない数で、形を皆さんにお見せして、不動産投資信託というのは安心で、しかも利回りだけであれば他の金融商品よりも有利な商品であることが口コミでいつのまにか広く伝わり、人気の商品になっている……そんなステップを踏むことが良いのではないかと考えています。

花谷 日本は、投資のメカニズムに慣れていませんので、アメリカのように複雑な投資の仕組みを一般の投資家にすぐに理解してもらおうと考えても難しいと思います。分かりやすい形で、少しずつ膨らませていくのがベターな方法かも知れません。

南 おっしゃるとおりですね。それでなくても、依然、不動産というものに警戒心をお持ちの方は少なくないと思いますので (笑)。

花谷 そのような意味でも、バックグラウンドがしっかりされていて、社会的な信用力をもっておられるところから始めていただくことが、重要なポイントになると思います。

南 そうですね。そして、いわば『小さく生んで大きく育てる』という形にしていきたいと考えています。

新旧の時代が融合する都市再生モデル。 東京錦糸町の大規模プロジェクト

花谷 いよいよ待望の錦糸町プロジェクトがスタートします。今日は、このプロジェクトをご紹介いただくことも楽しみにしてきました。

南 この1月に都市計画の決定も受けまして、これから近隣との調整を進めていくところです。プロジェクトの基本的な概要としましては、以前、時計の精工舎さんが所有されていたJR錦糸町駅近くの工場跡地（約8,600坪）の再開発事業ということになります。ここは、蔵前通り、四ツ目通りという主要な幹線に面した、いわば東京下町の中心地です。江戸時代から大名の下屋敷などもあった由緒ある場所で、江戸文化の中心地でもありました。

花谷 何といても最大の特徴は、周辺に多くの人がお住まいになられている「下町」という名の一大住宅地であるという点です。その中心地が近代的な装いで再生されるということになるので、街全体がより一層活性化するのではないかと思います。

南 ありがとうございます。超高層の住宅を中心にオフィス棟と専門店街や大型店を構成する商業棟、そして手軽に楽しめるエンターテインメント施設などを統合化した複合施設を計画しています。

花谷 ここ数年で、錦糸町も駅前を中心に急激に変貌してきていますし、私どももビジネスで足を運ぶ機会が増えています。距離的にも都心から非常に近いのが大きな魅力ですし、地下鉄の

延伸も予定されています。

南 はい、半蔵門線が延伸されます。それと、東京駅からはJR総武快速線で一本ですし、東京駅からの距離では品川とほぼ同じなのです。また、国際化対応という面では、成田空港とのアクセスがもっとも至便ですし、空港との行き来についても車の渋滞に悩まされることのない、恵まれたエリアではないかと思います。

花谷 確かに、成田空港との位置関係でいいますと、東京の東の玄関口ともいえますね。

南 新しい姿が誕生した折には、東京の副都心の一つとして大きな役割が果たせるのではないかと思います。

花谷 今後の事業のスケジュールとしては、いかがですか。

南 来年、春～夏頃に建設に着工し、3年後の平成17年夏～秋頃に業務棟と商業棟が完成し、住宅棟は平成18年春頃の竣工を予定しています。

花谷 オフィス、商業、住宅、エンターテインメントなど、多彩な施設が、江戸の文化が色濃く残る街と融和するということになると、従来の街にはない、一味違った新しいタイプの街が誕生するのではないかと、といった予感があります。

南 そうですね。一つの都市再生のモデルになってくれるような開発になればと考えています。

花谷 やはり、地域との共生というテーマが重要になりますね。

南 住宅だけでも、業務だけでもなく、ショッピングを含めて、多くの人々で賑わい、多くの方々が心から楽しむことのできる総合的な街づくりが求められていると思います。周辺には多くの方が住んでいらっしゃると思いますので、その方々も一緒に楽しんでいただける、活気に満ちた魅力ある街づくりを進めたいと思います。

花谷 社長がよくおっしゃるように、若い人と女性がキーワードということになりますか（笑）。

南 大切な要素ですね（笑）。

花谷 東京も10年前に比べますとビジネスゾーンが広がり、ビジネス街は丸の内、大手町だけでなく、業種業態によっては新興のビジネス街の方が価値が高いという評価を受けるケースも出てきています。切り口やマーケティング





によっては、市場にも喜んでいただけるでしょうし、大変期待できるのではないかと思います。東京駅から10分、15分で行けるといいう立地も大きな利点ですし、企業のファシリティに対するコスト面の関心はますます強くなっています。個人も企業も多様化し、そしてオフィスの位置づけや使い方も、一段と複雑化しています。重要なポイントは、アメニティを含め、幅広い選択肢を用意することではないかと思います。

南 何といたしても、土地の価格が丸の内や八重洲周辺と比べて安価ですから、事業としても思い切った企画を実現できる可能性があるという楽しみがあります。

花谷 アメニティという点で、新しい試みもお持ちとか……。

南 はい、屋上に庭園を造りまして、ゆとりといえますか、遊びの空間を設けようと考えています。この企画は、ヒートアイランド現象の緩和に寄与するとして、都からも大変高い評価をいただいています。

負の遺産を一掃し、 21世紀の新たなスタートラインに立つ

花谷 21世紀を迎え、今後5年先ぐらいを展望されて、御社およびグループ各社について、どのような経営方針をお持ちでしょうか。

南 昨年12月期の決算で、企業のバランスシートを連結、時価評価へ移行し、含み損を一掃しました。このことによって、企業グループと取引先を含め、将来へ向け、強い気持ちで事業を推進していける自信をつかむことができた

花谷 21世紀を迎え、改めて若いビジネスマンに対するメッセージをいただけますでしょうか。

南 新世紀は、より一層、変化の激しい時代になると思います。そんな中であって、単に変化に対応するといったレベルではなく、その変化に対応するスピードがより強く求められてくると思います。

花谷 変化のスピードが速い時代に、のんびり対応していたのでは、そもそも対応とはいえません。

南 そうですね。そして、さらに大切なのは、イマジネーションでしょう。変化の“先”を想像し、予測するともいいましょうか。イマジネーションを働かせて、これからどのようなことが起こるのか、仮説を的確に立てていくことが大切になると思います。

花谷 仮説を立てなければ、スピーディな対応はできないと。

南 そうです。仮説を立て、それを実証していく。うまくいかなければ、自らその仮説を壊して、別の仮説を組み上げる。いずれにしてもイマジネーションをかきたてることが大切になります。つまり、その一連のアプローチをスピーディに進めていくことこそが、真の変化対応能力ということであると思います。

考えています。

花谷 それは、大英断でしたね。

南 含み損を抱えた不安定なバランスの上で経営を進めざるを得ない状況から、いち早く脱却し、今後は毎年毎年の自分たちで稼いだ利益をそのまま計上できるわけですから、ある意味、これはすごいことではないかと思います（笑）。

花谷 おっしゃるとおりです（笑）。

南 つまり、このことは、大きなプロジェクトに取り組んで行く場合にも、後顧の憂いなく、自信と確信を持って進んで行けるということを意味します。そういった点でも、いい形で、21世紀のスタートラインに立つことができたと思っています。

花谷 マインドが力強く前へ向いているということですね。

南 つまり、夢といえますか、そういったものも描くことができるようになってきたということでしょうか。当社が資産の調整を完了し、一気に変わっていくということもありますが、同じような視点でいえば、日本の経済もJ-REITがスムーズにスタートして、資産のデフレが止まり、後ろ向きになっていた人たちが前を向いていけるようになれば、明るい時代になっていくのではないかと思います（笑）。

花谷 未だ暗中模索の企業が多い中で、大きな節目の年に、社長がリーダーシップを発揮され、社員の皆様が一体となって前向きに取り組んでおられるのは、大変素晴らしいことだと敬服いたしました。本日は貴重なお話を頂戴し、ありがとうございました。