



# 激変する社会環境、経済情勢 スピードと柔軟性を持って、開発

4,000余の事業所が集積する日本最大のビジネスセンター“丸の内”が、変わろうとしている。本年9月にブランドオープンする「丸ビル」をはじめ歴史ある6棟のビルの建て替え計画が進行中、既存ビルのIT対応も進めており、街全体に光ファイバー網のネットワークが構築されている。休日は閑散としていたオフィス街は、ブランドショップが軒を連ね、活況を呈している。これらの開発は、明治23年に陸軍省用地の払い下げを受けて以来、“丸の内”の街づくりを手掛けてきた三菱地所(株)が推進している。1世紀を超える歴史を持つ老舗デベロッパーが、その伝統にあぐらをかくことなく、社会的要請に応じ、都市機能の向上に積極的に取り組んでいる。今号では、「スピードと柔軟性」を標榜し経営を行う高木茂社長にご登場いただき、三菱地所(株)のこれからの不動産事業への取り組みについて、お話をうかがった。



今号のゲスト

三菱地所株式会社 取締役社長

# 高木茂氏

## PROFILE

昭和14年4月1日生まれ  
昭和37年/慶應義塾大学経済学部卒業  
昭和37年/三菱地所株式会社入社  
昭和63年/同社 取締役経理部長  
平成 3年/同社 常務取締役経理部長  
平成 6年/同社 常務取締役  
平成 7年/同社 専務取締役  
平成10年/同社 取締役副社長  
平成12年/同社 取締役副社長ビル事業本部長  
平成13年/同社 取締役社長

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



# のなか、 を推進する。

*Shigeru Takagi*

## 「スピードと柔軟性」を持って、 激変期の経営にあたる

花谷 日頃は、弊社の営業部門がいろいろお世話になって、ありがとうございます。

高木 いえ、こちらこそお世話になっております。また、御社が出される各種データを、いつも参考にさせていただいております。

花谷 21世紀を迎え、御社ではさまざまな改革を推進されていらっしゃるが、そのようななか、社長に就任され約1年になられる、高木社長の経営方針をお聞かせください。

高木 就任当初に掲げましたのが、「スピードと柔軟性」です。昨今は、社会環境や経済情勢が目まぐるしく変化する、まさに激変の時代です。そのような情勢のなかで勝ち残っていくには、スピードと柔軟性のある経営が求められます。

花谷 情勢の変化に合わせて、即座に対応することが必要だと……。

高木 従来の弊社であれば、十分に情勢を見極めてからでないと動かないという慎重に過ぎる面があったように思います。しかし、かつて経験したことのないような激変に際しては、じっくり見極めている余裕はありません。

花谷 考えることは非常に大事なことです、それ以上に行動に移すタイミングを逸してはいけないということですね。

高木 100点満点を取ろうとすると、どうしても動きが鈍くなります。準備が十全にできていなくても、あるレベルにまで達していれば、まず踏み出してみる。そして、走りながら修正すべき点を発見すれば、すぐに修正する。そういう柔軟性を併せ持つことで、効率のよい経営を推し進めていきたいと考えています。







**花谷** 不動産投資信託についても、御社と東京海上さん、第一生命さんで運営されているジャパンリアルエステイト投資法人が、三井不動産さんと住友生命さんの日本ビルファンド投資法人と同時に、昨年9月に日本初の上場を果たされ、スピード経営の一端が現れています。

**高木** これまでの弊社であれば、今現在においても、上場について検討しているかもしれないですね(笑)。ただ、アメリカやオーストラリアの市場を見ていると、不動産投資ファンドが、これからの大きな資金の流れになると予測でき、避けては通れない事業なわけです。

**花谷** 遅かれ早かれ参入しなければならないのなら、早いうちがいいということですね。

**高木** 枠組みがすべて出来上がってからは遅いのです。早く始めると、それだけ大きなリスクも伴いますが、リスクをその都度ヘッジして進めていく経験が、次のステップに必ず生かされてきます。自ら身を置いて経験することが、これからの弊社にとって何よりも大切な財産になります。これまで蓄積したノウハウを活用することももちろん必要ですが、それだけでは激変の時代は乗り切れません。

**花谷** 不動産投資ファンドの総資産は、どれくらいなのでしょう。

**高木** 当初1,000億円でスタートし、最終的には、1兆円規模になってほしいですね。現在は、1,500億円ぐらいになっているでしょう。

**花谷** 順調に伸びておられるようですね。預金金利が極めて低い状況なので、金融商品としては、おもしろい時期にスタートできたのでしょうか。

**高木** 投資していただいた方の期待を裏切らないように、うまく育ててほしいですね。そのためには、弊社も関連する業務の質を向上させて、フィービジネスを確固たるものにする必要があります。

**花谷** 御社が事業本部制を導入され、さらに分社化を進めておられるのには、新たなチャレンジを誘発するねらいがおりなのでしょうね。

**高木** そうですね。例えば、昨年3月、設計監理事業本部を分社し、(株)三菱地所設計を設立したのですが、これまでの設計監理事業部門は、仕事は他の部署から回ってくるという気持ちが無きにしもあらずでした。これでは、他の設計事務所との競争には勝てません。

**花谷** 競争力をつけるためにも、独立する必要があるということですね。

**高木** 仕事を取ってくるためには、仕事を評価してもらわなければなりません。そういう緊張感を持つことが大切です。おかげさまで、新規の受注も増えてきています。しかし、これは、分社した設計監理部門だけではなく、すべての事業部門で目指すことです。

**花谷** 各部門それぞれの専門領域で、やはりプロフェッショナルを追求していくということですね。

**高木** そういう意味で、もっと個々人の仕事ぶりというか、顔が見える組織にシフトしてはいいですね。これまで、個人が表面に出ることを好まない組織でしたから(笑)。

**花谷** 個人にスポットライトが当たるようにするには、人材の育成が不可欠になってきますが、高木社長は、日頃、若い社員の方にどのようなご指導をされていますか。

**高木** 私は、4月1日付けで社長になりましたので、社長としての初仕事は、入社式での挨拶だったのです。その席で、激変する時代のなか、キャリアを積んだ人の見方も大切だが、若い感性による見方も重要になってくる。だから、積極的に提案をしてもらいたい。最初のうちは提案がすんなり通ることはないと思うが、あきらめずに提案を続けてほしいという趣旨のことを話しました。

**花谷** 若い人には、従来の常識に捉われない、柔軟な発想が期待できます。

**高木** そのとおりです。入社式のあと、幹部を集めた会議



で、入社式のスピーチの内容を話し、若い人から提案があれば、常識がないと一蹴したりすることがないように話しました。

**花谷** せっかく勇気を出して提案しても、頭から取り合ってもらえなければ、次から提案できなくなります。

**高木** 提案があれば、活発に議論してほしいのです。議論を尽くすことで、実現の可能性が高まってくるのですから。ロックフェラーセンターの処分するときも、議論百出しましたが、その結果、最善の選択ができました。

## 丸ビルをはじめ、“丸の内”で、6棟のオフィスビルの建て替えを推進

**花谷** 最近のオフィスマーケットの状況を見ていると、昨年のIT不況に端を発し、外資系の企業の動きが止まってしまった。それに伴って、都心でも空室率が上昇に転じています。外資系企業の動向で、空室率がすぐに左右される。そんな一面を見ると、日本のオフィス市場は、ニューヨークやロンドンようになってきたように思います。

**高木** 株式市場もそうですが、外国の企業の影響を受けるようになってきましたね。10年前なら、どうしてニューヨークはオフィス市場が度々激変するのか不思議でしたけれど(笑)。賃貸借契約の内容も、定期借家制度の導入や契約期間の長期化など、外資系の進出によって変わってきています。

**花谷** 不動産業界においても、グローバル化が進んでいます。

**高木** そんななかで、アジアの拠点がどこになるのか。私どもとしては、是非とも東京であるように、つまり丸の内のポテンシャルをこれまで以上に高めていきたいと考えております。そうしないと、日本の国力自体が低下してきます。

**花谷** なるほど。それで、オフィスビルの建て替えや、丸の内仲通りの活性化など、「大手町・丸の内・有楽町」エリアへの投資を盛んに進められているわけですね。

**高木** 1998年から10年間で5,000億円を投入し、ビル6棟の建て替えを行うと同時に、その他のビルでもリニューアルを行うなど、テナントニーズに合ったオフィスビルをご提供できるよう、計画を順次進めております。

**花谷** 6棟の建て替えて最初に竣工するのが、“丸ビル”の愛称で親しまれている「丸の内ビル」ですね。

**高木** 今年の9月6日に、グランドオープンする運びとなりました。丸の内地区は、伝統的な企業、いわゆるオールドエコノミーの本社が集積しているイメージが強いので、丸ビルでは、そういった企業だけでなく、外資系の投資銀行、国内の金融関係、IT関連企業、コンサルタント企



業など、多種多様な企業にお入りいただき、従来のイメージを変えるようにプランニングしました。

**花谷** 建て替え前の丸ビルには、商店街がございましたが、新たな丸ビルではどのようなご計画ですか。

**高木** 今度も、ビジネスサポート施設として、地下1階から地上6階までと、35、36階に、レストラン&ショッピングゾーンを設け、約5,600坪のスペースに、飲食40店、物販90店に入居していただきます。ただ、6,000坪弱の店舗だけでは、一見のお客さんは来られても、リピーターのお客さんにはなかなか提供できないので、仲通りを店舗化し、丸の内全体で集客力が高まるように、いろいろと手を打っています。

## “丸の内”の都市機能を向上させるため、インタラクション・プロジェクトを推進

**花谷** 以前は銀行の店舗が立ち並んでいたのが、今はブランドショップが軒を連ねており、全く様変わりしてしまいました。

**高木** 銀行さんが撤退し、ビルの1階に発生した空室をなんとかしなければと、いろいろ取り組んできたのですが、まず、「丸の内カフェ」をオープンしました。

**花谷** 丸の内を訪れる方にご利用いただくスペースを、無料で提供しているとお聞きしていますが。

**高木** 待ち合わせや憩いの場としてご利用いただいたり、パソコンを持ち込んでメールのやり取りができる設備も設けています。アポイントまでにできた隙間の時間を有効に活用したいという強いニーズに応えようと考えたのです。

**花谷** ビジネスセンターには、そのような便利な施設が、こ





花谷 高木社長は、野菜づくりがご趣味とうかがっておりますが。

高木 土いじりが大好きで、土に触れていますと、頭の中を空っぽにすることができ、清々しい気分が味わえるのです。野菜づくりは、20年以上続けていますね。また、庭木の剪定で出てきた葉で堆肥を作り、野菜の肥料に使っています。

花谷 自然と触れ合うなかで、心身ともにリフレッシュ

れからどんどん必要になってくるのでしょうか。便利であれば、丸の内カフェを利用するためだけに訪れる人も増えてきますし。

高木 街に賑わいを出すには、人に集まってもらい、滞留してもらえる環境をつくらなければなりません。そのために、ブランドショップの誘致にも力を入れました。最初、有楽町側の銀座に近いところでは割とスムーズに誘致ができたのですが、丸の内2丁目の方は苦戦しました。それが、フレンチレストランのミクニさんに馬場先通り沿いに入居いただいてから状況が一変しまして、出店の要望を数多くいただくようになりました。それにより、丸の内エリア全体にブランドショップが展開するようになり、回遊性が出てきました。

花谷 最近、ビルオーナーの方々から、1階のテナントには、カフェやブティックといった集客力の高い業種を希望する声を、よくお聞きします。これなどは、丸の内の成功を意識してのことだと思います。

高木 世の中が変わり、テナントさんの意識も変わってきているわけですから、オーナーサイドがその変化に柔軟に対応するのは必然だと思います。弊社としては、丸の内を新しくできたビジネスセンターに負けないように、さらに魅力ある街に発展させていきたいです。

花谷 ビジネスセンターとしての丸の内のポテンシャルを高めるために、丸の内カフェやブランドショップの誘致のほかにも、さまざまな取り組みをされているようですが。

高木 丸の内でも新しい価値を創造し、発信していくために、「インタラクション・プロジェクト」を展開しています。これは、弊社と他の企業や就業者、丸の内を訪れる方々と一緒になっての取り組み全般をさすのですが、まず、「丸の内シティキャンパス」。これは、新たな社会人教育の拠点として設立しました。

花谷 慶應義塾大学と連携して運営されていますね。

高木 実践的なビジネスマン向けの講座を提供するなど、今までの大学や社会人教育とは違ったシステムと思想で進めています。

花谷 ベンチャー企業の育成にも取り組んでおられるようですが。

高木 弊社の他9社の支援メンバー企業と一緒に、起業家をサポートする組織「丸の内フロンティア」を運営しています。

花谷 上場まで視野に入れた支援を行っておられるのですね。

高木 あと、月1回の定例セミナーを開催し、参加者間の交流を促し、大企業とベンチャーの橋渡しを行っています。

花谷 大企業とベンチャー企業の交流の場とは、ユニークですね。

高木 お互いに一緒に仕事がしたいと考えながら、どうやってコンタクトを取ればいいのか、わからないものなのです。

花谷 情報インフラの整備もされましたね。

高木 IT関連企業も誘致できるよう、丸の内ダイレクトアクセス(株)を設立し、大手町・丸の内・有楽町地区に光ファイバー網を敷設しました。今年の7月からサービスを開始しています。弊社保有のビルは、すべてオフィスフロアまでケーブルが敷設されています。また、通信センターを設け、ラック貸しできる体制になっており、さらに、域内であれば、他のオーナーのビルでも、センターにつながだけで光ファイバー網が利用できます。現在、通信キャリア14社と契約しています。

花谷 丸の内は、現在でも、4,000の事業所が集積する、日本最大のビジネスセンターですが、ビルの建て替えによりオフィススペースを増やし、都市機能をさらに向上さ



を図られていらっしゃるんですね。

**高木** あとは、暇があれば体を動かしています。晴れていれば毎朝散歩をしますし、会社でもエレベータを使わず階段を利用しています。

**花谷** 体力づくりにも、ご留意されていますね。

**高木** 体力がないと、考えることが億劫になり、判断力が鈍ってしまいますから。経営者としては絶対に避けなければならないことですね。

せ、より一層ビジネスの集積を図ろうとされているのは、どのようなお考えからでしょうか。

**高木** これだけIT化が進み、SOHOというワークスタイルも現れ、どこにいても仕事はできるといわれる昨今ですが、そう簡単に割り切れるものではありません。やはり、フェイス・トゥ・フェイスで得られる情報は欠かせないですし、本当に必要な情報は相対してでないと思われたいと思います。人と対話をしていると、主題でないことについても、触発されてアイデアがひらめいたり、ヒントが得られたりすることが多いのですが、電子メールだと、用件のやり取りだけで終わってしまいますから。

## 開発地域の動向は、 開発に参画しながらリサーチ

**花谷** 御社は、丸の内を中心としたオフィスビル事業の他にも、大型の開発プロジェクトを手掛けられていますが、海外での事業としては、ロンドンの金融街・シティで「パタノスタースクエア再開発プロジェクト」を着工されています。

**高木** 昨年の9月に3棟のオフィスビルが同時に着工しました。テナントが決まれば着工するという条件だったのですが、おかげさまで、3棟とも一棟貸しで決まりました。うち1棟にはロンドン証券取引所が入居する予定で、シティの中心となります。

**花谷** 住宅開発事業では、仙台の「泉パークタウン」で、昭和47年の第1期工事の起工から30年にわたり、総開発面積1,070ha、計画人口5万人の壮大な街づくりを推進されています。

**高木** 現在、6住区のうち5住区が完成しており、これからセンター地区のショッピングゾーンの計画を進めていくことになっています。既に、7,300世帯、25,000人の方が生活されています。白百合学園の移転や県立宮城大学の開設、県立図書館の開業など、人が集まる施設が集積してきたことも、開発を進めていくうえで、追い風となりました。

**花谷** 仙台の街の発展を牽引する役割を十二分に果たされていますね。この他、今後の事業展開については、どのような予定があるのでしょうか。

**高木** 丸の内の開発のスピードを落とすつもりはありません。

んが、かと言って丸の内以外では何もしないでいいのかというと、そうではありません。どういう形にしろ、新しくできるビジネスセンターに足がかりをつくろうと、年頭に所感として社内で話をしました。

**花谷** そうしますと、汐留でも何かご計画がおありですか。

**高木** ええ。C街区鹿島棟のホテルフロアで、約500室のホテルを開業します。当初、複合ビルのホテル部分のコンサルティング業務を行っていましたが、実際に運営させていただくことになりました。

**花谷** 就業人口が5~6万人予定されていますから、ホテルを手掛けられるには非常によい立地ですね。

**高木** 24時間稼働型の企業が集積するので、ホテルのサービスが必要不可欠だと思います。ホテル事業自体もおもしろいですが、汐留で何らかの事業を行っていることに意義があるわけです。その場所にいるかないかで、入ってくる情報の量や質が全く違ってきます。その地区がどういうふうに向かおうとしているのか、どんな特長を出そうとしているのかは、そこにいないとわかりません。

**花谷** 話を聞いてから、確かめに出かけていては遅いわけですね。1世紀以上にわたって培われたノウハウを活用しながら、都市開発の新たな手法を次々と提案される御社のダイナミズムに心から期待しております。今後、魅力あふれるビジネスセンターの開発を推し進めてください。本日はありがとうございました。

