



不動産業界を牽引するリーディング・カンパニー、三井不動産。幾多の巨大プロジェクト、先進プロジェクトを成功させてきた同社は21世紀に入って今まで以上に積極果敢な戦略を打ち出している。今年4月10日にグランドオープンする汐留シティセンターでは、シンガポール政府投資公社の出資を受け、プロジェクトの総合マネジメントを行うという新たな開発のあり方を提示した。これは、かねてから同社が推進しているノンアセット・ビジネスが具現化したものにほかならない。また、同社発祥の地である日本橋再開発の核となる、歴史的建造物の三井本館を保存しながら、超高層ビルの新館を建設するという画期的な計画もスタートした。今後、同社はどのような事業展開を行っていくのか、そして日本の不動産業は何をなすべきか、岩沙弘道社長に伺った。

今号のゲスト

三井不動産株式会社 代表取締役社長

PROFILE

昭和17年5月27日生まれ
 昭和42年3月／慶応義塾大学大学院法学研究科修了
 昭和42年4月／三井不動産株式会社入社
 平成4年4月／同社 開発企画部長
 平成6年4月／同社 プロジェクト企画本部
 プロジェクト第1企画部長
 平成7年6月／同社 取締役
 平成8年4月／同社 常務取締役
 平成9年6月／同社 代表取締役専務取締役
 平成10年6月／同社 代表取締役社長
 平成13年4月／同社 代表取締役社長 代表執行役員

岩沙弘道氏

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

不動産パラダイムの大転換で プロとしての真の力量を問われる時代に

花谷 岩沙社長には99年にこの対談にご登場いただき、お話を伺いました。この間の4年はまさに激変の時代であったし、その時にお話しいただいたいろいろなことが実現した4年でもあったと思います。

岩沙 あの時に「こう変わるだろう」とお話ししたことが本当に変わりました。それも変化のスピードが予想以上に速い。まさにドッグイヤーです。

花谷 不動産経済市場は時代を画すパラダイム転換期にあるといわれます。不動産にとってのもっとも大きな変化とはどの辺を指すのでしょうか。

岩沙 日本経済が右肩上がり、不動産もそれに準じている間は、優良な不動産なら保有しているだけで価値がある時代でした。企業にとって経営資源としての意味があったのです。しかし、バブル経済崩壊を経た、現在は違います。保有しているだけでは意味がありません。不動産は有効活用して初めて価値を持つ資産である、と認識されるようになりました。これは非常に大きな変化だと思います。

花谷 かつては、優れた立地特性を有する土地は何もせず更地で保有していた方がよい、と考えられていましたが、今はそうではありません。何もせず保有しているだけでは不動産は価値を有しないし、力も発揮できない。積極的にその価値を高めるように事業戦略を立案していかなければならない、ということですね。

岩沙 このような時代に私どもは不動産の価値創造のための開発、利用、運営、管理といったあらゆる場面での

大転換を遂げた不動産市場に適合した ビジネス戦略の構築と推進に全力で取り組む

Hiromichi
Iwasa



サービスを提供したい。不動産を保有する事業法人等を我々はオリジネーターと呼んでいます。オリジネーターにとってその不動産が経営資源として保有し続ける意味があるものなら、積極的に価値創造をする保有のあり方をご提案する。その場合にもすべてを保有されずに、他の方と共同事業的に保有する方法もあります。保有していても有効活用できないものは、選別して他の方に渡し、キャッシュに換えて経営資源として活用する方がベターです。要は、誰が価値創造をするかということです。

花谷 オリジネーターにとっては、不動産の有効活用について御社のようなプロフェッショナルに相談することが、的確な経営戦略を行うための重要なポイントになります

フラ整備がなされ、浸透拡大してきました。その流れの中で、当社が設立企画人として組成に向け尽力した日本ビルファンド投資法人を含む2銘柄が、01年9月に念願かなってスタートしました。J-REITは、昨年末時点で6銘柄、投資口時価総額が約5030億円、運用対象不動産は約7230億円規模に成長しました。日本の金融資産は1400兆円とされています。経済が低迷しているといっても、それだけのボリュームがあります。その中でかなりの金融資産が運用難にあるのも事実です。

花谷 運用したくても、リターンを生む投資先が見つからないということでしょうか。

岩沙 そうです。また、今まではローリスクでローリターン

のところを志向していた面もあります。しかしこれからは金融資産をもっとアクティブに運用し、リスクはあるけれどもポートフォリオ的にリスクヘッジしながら運用し、生かしていく時代になると思います。それに対応して、価値創造した財としての不動産を運用対象、投資対象にさせていただこうということです。不動産を保有するオリジネーターと投資をするインベスター、そして実際に利用するエンドユーザー。この3つがあって初めて、マーケットが循環型になるのではないかと考えています。またマーケットはボーダレスですから、海外の投資

家の投資対象として評価されれば日本経済の活性化につながるはずです。

花谷 昨年12月に社団法人不動産証券化協会が設立されました。不動産と金融の融合という課題をさらに推進していくために、力を発揮することが望まれます。

岩沙 それまで不動産シンジケーション協会が担ってきた役割を、発展的に継承するための組織です。私は理事長として活動してまいりましたが、みなさんとお話する中で、不動産の証券化が金融商品として、きちんとした認知をいただくためにも、それを担う団体が社団法人となって、広く社会に向かって活動するべきではないかということになり、国土交通省、金融庁のご理解ご支援によって同協会が発足しました。協会は今後、このマーケットを進化させるために大きな役割を果たすと思います。

ね。御社にとっては、ノンアセット・ビジネスの一つの柱になります。

岩沙 ビジネスチャンスという見方もできましようが、逆に言うと不動産のプロとしての力量が問われますから、我々も必死に努力しなければなりません。

不動産と金融の融合というテーマが J-REITの成長にさらなる加速を

花谷 不動産の流動化、証券化という大きな流れの中で、2001年9月に上場不動産投資信託、いわゆるJ-REITがスタートしました。御社はその推進役であったわけですが、こちらはどのように推移しているのでしょうか。

岩沙 不動産と金融が融合したマーケットは、海外では当たり前のものです。日本においても、不動産を取り巻く環境の変化に伴い、90年代半ばから法制化などのイン

ワーカーズファーストをコンセプトに オフィスビル開発を推進

花谷 御社は数多くの大型プロジェクトを手掛けていらっしゃいます。そのうちの一つ、汐留シティセンターがいよいよグランドオープン間近とのことですが。

岩沙 1月末日に竣工いたしました。商業施設も含めたグランドオープンは、4月10日を予定しています。このプロジェクトはシンガポール政府投資公社の出資会社である、アルダニー・インベストメント・ピーティーイー・リミテッドとの共同事業です。シンガポール政府に、自国民の資産運用の投資対象として日本にも資産を保有したいというお考えがあり、私どもと共同事業を行うことになったわけですが、土地の入札から開発、テナント営業、管理・運営に至るまでの不動産に関する総合的なマネジメント業務を、私どもが受託して進めました。まさに、ノンアセット・ビジネス戦略の伸長、強化を具現化したプロジェクトです。

花谷 地上43階、地下4階、高さ約215m。汐留再開発のリーディング・プロジェクトといえる、ビッグプロジェクトとなりましたね。

岩沙 汐留シティセンターは汐留開発の中で銀座、新橋という既存の街との接点という点で、ユニークな立地条件にあります。また、敷地内に旧新橋停車場が復元され、過去の歴史と未来が交差します。それらを勘案して「融合」を設計コンセプトとしました。設計はアメリカの著名な建築家、ケビン・ローシュ氏にお願いしました。

花谷 汐留シティセンターは、汐留再開発において、これまでのところ唯一のテナントビルですが、入居状況はいかがですか。

岩沙 おかげさまで満室になりました。なんととっても事業として成功させなければ話になりません。唯一のテナントビルが苦戦してはいけないと、総力をあげてテナント誘致をいたしました。21世紀に向けて企業の活性化を目指し、新しい展開を図っていかうと考えておられる企業にアプローチし、先行誘致活動を全社をあげて行った結果、検討して下さる企業が数多くあり、満室で入居していただくことができました。

花谷 昨今の状況を考えると、素晴らしい成果です。御社の日々のご努力と、底力を感じます。レストランなども魅力的なところが入るそうですが。

岩沙 店舗は全部で60店ほどになりますが、上層階(42~43階)はトップ・オブ・ザ・シティというネーミングで、ファッションブルでおいしくて、しかもリーズナブルという新しいグルメレストランフロアにしました。一方、低層階は周辺も含めた汐留で働く方々が「ここで働いていてよか

った」と思えるような食事ができるところ、ビジネスサポートをするところなどをアレンジしたつもりです。コンセプト通りのものができたと自負しており、グランドオープンが楽しみです。このプロジェクト以外にも、今後私どもは汐留地区でサービス・プロバイダーとしていろいろとやらせていただくのですが、今後も街全体を国際都市東京を代表する24時間機能する生き活きた場所とすべく力を入れていきたいと思っています。

花谷 汐留シティセンターは、御社のオフィスビル事業における「ワーカーズファースト」が具現化されたものと言えるでしょうね。

岩沙 そうあってほしいと願っています。「ワーカーズファースト＝働く人にとって一番の場所であること」が私ども



のオフィスビルのコンセプトです。主役である働く人々、ワーカーを第一に考え、彼らが生き活きと心豊かに働けるオフィス環境を作り、同時に企業の必要とする能力を十分に発揮できる環境であることが、テナント企業の成長につながると考えています。それにはアフターファイブに楽しむレストランなどの付帯施設の充実、パブリック施設の充実も含まれます。汐留に限らず、私どもが手掛けるオフィスビルは、ワーカーズファーストをコンセプトに開発しております。

花谷 日本橋の三井本館を含めた再開発計画もいよいよ動き出しました。昭和の時代を代表する歴史的建造物である三井本館を保存しながら、最先端の高層ビルを建てられ、地域全体の活性化につなげるというように伺っております。

岩沙 この再開発計画は「歴史的建造物の保存と開発と

の両立」を目指した東京都創設の「重要文化財特別型特定街区制度」の適用を受け、重要文化財である三井本館を保存しながら、地上38階建ての超高層複合ビルの新館を建設するというものです。計画のポイントの一つは歴史のある三井本館を日本橋地区のアメニティとして捉え、もっと地域の中でその存在を発揮できるようにしたいということです。まだ固まっていませんが、芸術や文化の受け皿、あるいは発信基地のような役割を持たせたいと思っています。新しいビルの上層部約10フロアには、国際的に評価の高いホテルグループ、マンダリン・オリエンタル・グループが日本初進出をすることになりました。

花谷 日本橋にはこれまで国際級のホテルはありませんでしたから、大きな変化となりますね。

岩沙 ラグジュアリーなインターナショナルホテルが日本橋にないために、例えば海外からお客さまがいらっしゃっても泊まる場所がないという声がありました。日本橋には日銀があり、兜町があります。国際金融のフィナンシャルセンターを目指すためには、ホテルはどうしても必要な機能だと考えました。

花谷 日本橋地区は、かつては東京の中心ともいうべき役割を果たし、大いに賑わっていたわけですが、商業集

積の問題などで最近では正直、勢いにかけているという気がします。御社の計画は、それを変える起爆剤になると思います。

岩沙 日本橋は、江戸から戦前までは東京の一番の中心だったが、最近元気がなくなっていました。幸いこの地をこよなく愛している方々が地元がたくさんおられ、21世紀に日本橋をもう一度活力にあふれる街にしようという機運が高まっています。すでに「日本橋地域ルネッサンス100年計画委員会」「名橋日本橋保存会」といった活動が行われているのですよ。私どもも江戸時代からここを発祥の地として、街とともに今日まで歩んできました。いわば地元のデベロッパーですから、地元の方々と連携して、日本橋の再開発には力を入れていきたい。日本橋が頑張ると、東京の他の地域といい意味で競い合うことが、東京全体の価値を高めることにつながりますから。これは日本橋だけでなく、都市開発すべてに言えることですが、そこにしかない魅力や特色を打ち出し、日本全国、さらには世界からも評価されるような街に変えていきたいのです。

花谷 確かに、それぞれの街がそれぞれの特色を持たなければ、都市全体が魅力あるものにはなりません。日本橋には他の街にはない歴史がありますから、その歴史と未来性をうまく融合させれば、ユニークな街になるはずですよ。

岩沙 日本橋地区は広場が少ないので、本館と高層の新館の間に魅力的なアトリウムを作る計画です。また、三越さんともお話しして、いま三越さんが建設されている三越新館、三越本館、私どもの三井本館、そして三井新館まで、5階くらいのヒューマンレベルの高さまでは建物の軒を合わせて、街並みに統一感を持たせることにしました。ですから新館の低層部は三井本館と共通のテイストを持った石造りの重厚なものにし、上層階に行くに従ってガラスを用いた先進的なデザインになっています。デザイナー・アーキテクトはシーザーペリ&アソシエーツをお願いしましたが、素晴らしいデザインになりました。

花谷 完成はいつですか。

岩沙 竣工は2005年9月、ホテルは2006年開業を予定しています。

花谷 日本橋はこれから数年間で、大きく変わることになりますね。きっと新しい街に生まれ変わることができるでしょうね。

岩沙 東急百貨店日本橋店跡地についても、私どもと東急電鉄さん、東急不動産さんの三社で再開発複合ビルを手掛けていて、メリルリンチグループに主テナントとしてお入りいただくのですが、そのビルに早稲田大学の金融工学の大学院が進出することになりました。大学院



汐留シティセンター

花谷 岩沙社長は、日々の健康のために何か気をつけていらっしゃることはありますか。

岩沙 月並みですけど、飲み過ぎ、食べ過ぎに注意すること、睡眠を十分に取ることでしょうか。それと運動ですね。

花谷 運動といますと。

岩沙 スポーツ医学の専門医に、家でできる私向けの体操のメニューをつくってもらいました。3種類ありまして、飲んで帰ってきたときなどに最低限やらなければい

けない10分のプログラム。通常はこれだけやるという20分のプログラム。そして時間があるときという40分のプログラムです。平日は10分と20分を半々の割合で実行しています。

花谷 継続が大事だというのは、分かっているものなかなかできないものですから、それは素晴らしい。

岩沙 週末はタウンウォッチングもかねて歩くなど、なるべく身体を動かすようにしています。



で学んだ方が日本橋でベンチャーで起業し、成功する。将来はそんな夢が実現するかもしれません。

花谷 汐留と日本橋の他にも御社は多くのプロジェクトを進めておられますが、六本木の防衛庁跡地もその一つと伺っています。

岩沙 私どもはプロジェクト・マネジメント、デベロップ・マネジメント、アセット・プロパティ・マネジメントなど一連のマネジメントを一任いただいています。このプロジェクトでは生保や全国共済農業協同組合連合会といった国民の資金を運用している機関投資家が、私どもを信頼いただき、資金を投入して事業を進めるということになりました。国民の財産である防衛庁跡地がまた国民の財産に戻る、という形です。ですから、なんとしてもその期待に応えるだけの価値創造を行わなければなりません。その責務を果たすべく、努力しています。

企業としてもっとも力を入れるべきは幅広いニーズに応えるための人材育成

花谷 汐留や六本木のお話を伺って、岩沙社長が以前からおっしゃっていたノンアセット・ビジネスがここに来て花開き始めたという印象を受けます。アセット、ノンアセットという観点では、これからどのようなビジネスを展開していくお考えですか。

岩沙 やはり不動産会社として、安定的な企業経営のために一定の資産保有はしていきますし、その中で必要に応じて資産保有を前提としたアセット・ビジネスを展開していきます。ですから、質の高いアセットは保有し続けます。ただし資産規模はあまり増やさずに、質を高めるために入れ替えていくという方向になろうかと思っています。ノンアセット・ビジネスは冒頭にお話したよう

に、不動産のパラダイム転換に伴って、さまざまなサービスが求められている現状ですから、今後さらに積極的に取り組んでいきます。

花谷 ノンアセット・ビジネスでは、多様なニーズが御社に寄せられるでしょう。ますますお忙しくなりますね。

岩沙 例えば低利用、未利用の土地を開発して賃貸住宅や商業施設に価値創造をし、インベスターにお渡するというようなことも考えられます。ノンアセット・ビジネスのフィールドは非常に広い。当社の利益についてもアセット・ビジネスを核にしなが、ノンアセット・ビジネスでも広がりを持たせていくことになるでしょう。資産保有型では体力の限界がありますから、そんなにたくさんのプロジェクトには携われませんが、サービス・プロバイダー、ソリューション・プロバイダーとしてかかわれば幅広いプロジェクトに関与できます。そのためには、それに対応できる人材を育てなければならないのです。

花谷 社員の皆さんには日ごろどんなことをお話しているのですか。

岩沙 不動産パラダイムが転換したのですから、時代に合った新しいマーケットメークをするためには、その仕事を担うわれわれ自身が時代に適合する進化をしなければならないということです。そして、その原点は意識改革だ、と話しています。これは私自身の課題でもあります。過去に囚われず、ポジティブかつアグレッシブに意識改革すること。そうすれば未来は明るいと話しています。そして、仕事を通じて自分の人生を生き甲斐とやり甲斐に満ちたものにしてほしいとも言っています。

花谷 これからの不動産業が社会にどう貢献していくべきかが、岩沙社長のお話から見えてきたように思います。本日はありがとうございました。