

# BIG 対談

## PROFILE

昭和13年11月8日生まれ  
昭和37年  
小樽商科大学商学部 卒業  
同 年  
野村證券株式会社 入社  
(職員部部长、名古屋駅前支店長  
などを歴任)  
昭和59年  
同社 取締役  
昭和62年  
同社 常務取締役  
昭和63年  
同社 専務取締役  
平成 3年  
同社 顧問  
平成 4年  
野村不動産株式会社 専務取締役  
平成 5年  
同社 取締役副社長  
平成 7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



## 仮需主導から実需中心へ。 保有構造の変革が進む不動産市場。

**中野** 昨年4月、御社がシービー・リチャードエリスのグローバルなネットワークに参画された、と伺いました時、数年前に、当社のニューヨークのオフィスを移転する際にも、現地でするいろいろとお世話になった経緯もあり、「大いに注目すべき」と社内でコメントしたことがあります。

**花谷** 国内のみならず、ニューヨークでも、ご指導いただいております……。実は、つい数カ月前に渡米した折、ニューヨーク北部のウェストチェスターの駅前御社が再開発されたショッピングセンターを見学させていただきました。その規模の大きさもさることながら、その賑わいぶりに驚きました。世界の名立たるブランドが集まっていますし、施設全体のゾーニング、

運営システムあるいは周辺との一体性など、ソフト面の充実が素晴らしいですね。地域社会の活性化という点でも、非常に大きな貢献を果たされています。

**中野** ありがとうございます。オープンしましたタイミングがちょうど米国の景気拡大が始まる時期と一致し、また、周辺エリアは富裕層が居住する高級住宅地であったこともあり、順調に推移しております。

**花谷** 完成の時期が社長ご就任時と前後していたのではないのでしょうか。

**中野** 平成7年ですから、就任間もないころでした。現地でのオープニング・セレモニーに出席してから、早いもので5年が経ちます。実は、それ以来一度も出向いていないものですから、最近の細かい様子はわからないのです(笑)。

**花谷** 5年前といえば、社長に就任なさった直後に小誌にご登場いただき、貴重なお話を伺いま

あえて自ら“総合”の冠を排し、  
各事業部門の高度な自立機能の強化を通じ、  
より高付加価値な都市空間の創造を追求する  
野村不動産。

今号の  
ゲスト

野村不動産株式会社  
代表取締役社長

中野  
淳  
一  
氏

なかの じゅんいち

野村證券から分離独立し、ビルの賃貸・管理業務を基軸に不動産事業を興したのは、昭和32年。その4年後、昭和36年には、民間デベロッパーのパイオニア的事業として位置づけられる「鎌倉梶原山住宅地」の開発でデベロッパー事業を本格的にスタート。西新宿の超高層ビル「新宿野村ビル」を竣工したのは昭和53年、国内最大級の業務系複合再開発プロジェクト「横浜ビジネスパーク(通称:YBP)」を世に問うたのは平成2年のことである。創業以来、常に時代の一步先を見据え、不動産事業のクオリティを追求し続けてきた野村不動産。今号は、「視野の広さ」「読みの深さ」「情報の正確さ」をベースに、既成概念にとらわれない新しい領域の開拓に挑む、同社代表取締役社長・中野淳一氏に登場いただき、中長期的な事業戦略と新世紀への将来展望を伺った。

撮影 柴野利彦





したが、当時と今日とでは、事業を取り囲む環境も一般の不動産市場も、大きく様変わりしたように思います。

**中野** そのとおりですね。実は、5年前に、どんなことを考えていたのだろうか、当時のオフィスジャパン誌を改めて読み返してみましたら、「バブル期には、単に地価が急騰しただけでなく、転売差益を狙って大量の取引が行われた。それが、今後十数年かけ、実需に裏付けられて、再び落ち着くべきところ、つまり、安定的に保有されるべきところに戻っていかねばならない」といった主旨の話をしておりました。現在の状況は、あの時点で見えていた“風景”というものが、徐々に形成され始めている、実需が徐々に始めている、といった段階ではないかと思っています。

**花谷** 昨今の不動産市場は、仮需主導から実需中心へ徐々にシフトしており、5年前に社長が指摘された方向へ向かって確実に移行していると思います。

**中野** 5年前は、企業の大きな力で放出された不動産の受け手が、細々とした一般の家計だけでした。それが、最近は、企業の側からも買いの手が出て、海外からも投資対象としてアプローチを受けるようになっていきます。

**花谷** 最近、オフィスに限らず、社宅や物流関係施設など、企業が保有している不要不急の不動産の組み替えに関するご相談が増加しています。この傾向が顕著になってきたのは、つい最

近のことではないでしょうか。

**中野** 昨年あたりからではないかと思えます。当社の流通部門の取扱高が前年比80%ほど増加しましたが、これは実需の量的な拡大が大きな要因になっています。つまり、本来落ち着くべき実需的な保有者に収まり始めたというのが昨年で、これから2、3年かけて、かなりのレベルにまで落ち着いていくのではないのでしょうか。まだまだ不良債権の処理も残っていますし、今後は、新しい時価会計制度の施行が企業の保有不動産を放出させる大きな圧力として加わってはきますが……。

### “総合”の冠を排し、社内分社化を深耕。 各事業部門のより高度な自立を追求。

**花谷** このような急激な市場環境の変化に対応すべく、この春、大幅な組織改編をなさったと伺っていますが……。

**中野** 前期、バブル期に手に入れたものの中で資産劣化を起こしているものをすべて整理し、大幅な評価損を計上しました。また、有利子債を減らし、身軽になって、新しい投資ができる体制に切り替えなければならないということで、3月期に約1500億円を返済しました。いわば、新しいスタートを切るための“地固め”とでもいいでしょうか……。

**花谷** 新世紀へ向け、重大な経営判断をなさったということですね。

**中野** さらに、それらと同時並行して、従来、総

合不動産会社として、“総合”という冠を付けて事業展開を図ってきましたが、「それは少し違うのではないか」という問題提起を自らに投げかけてみました。

花谷 と、いいますと……。

中野 「総合」というと、流通事業があり、宅地・マンション事業があり、オフィス事業があるということですが、では、それぞれの事業や部門は、それぞれのマーケットで戦っている真の強さがあるのか、ということですよ。

花谷 「総合」というと、総合力とか、トータルでどうなのか、といった点に焦点が当たり、それぞれの事業の実力が検証しにくいと。

中野 そのとおりです。全体として一定の水準をクリアしていればいいということではなく、社内分社化的な考え方を導入し、流通事業であれば流通部門だけで、マンション事業であればマンション部門だけで、市場で勝ち抜き、社会から評価される実力を持っているのかどうか、という自らに対する問いかけをベースにして、「それぞれの事業部門の自立性をより強化しよう」ということ。これが、今回の組織改編の出発点であり、狙いでもあります。

花谷 御社には、住宅の製販一体体制や、YBPに代表される再開発事業で実証されているとおり、徹底して質を追求されてこられた事業基盤がありますが、今回の組織改編は、まさにその企業としての強みをさらに進化させていこうという主旨ですね。



## 不動産投資、証券化ビジネスの成否は、“投資家の視点”を持てるかどうか。

花谷 ある意味では、中野社長の最も得意とされる分野の一つではないかと思いますが、流動化策の一環としての不動産の証券化という問題について、どのようにお考えでしょうか。

中野 日本の不動産が長期保有型の落ち着くべきところに落ち着く手段として、個人の預貯金、年金、生命保険とか、長期的に安定した収入を得ようとするさまざまな基金などといった資産運用手段と同レベルのものになっていく第一段階に入ってきたと位置づけています。日本版REITの創設も間近に控えていますし、今後、本格的に取り組んでいかなければならない重要なテーマであると考えていまして、現在、準備室を設置し、専門会社の設立なども視野に入れながら、前向きに検討を進めています。

花谷 しかし、不動産投資、証券化という問題については、まだまだ課題が山積しています。

中野 そうですね。今後、大きな市場として育てていくために大切なことは、持っている側の論理で事を進めてはいけないということです。あくまでも、投資する側の立場に立って考えていかなければならないということ。中長期的には多少のリスクがあるにしても、他の資産運用手段の仲間入りができるものであるかどうか、という客観的な観点も必要です。

花谷 持っている側が「売るための手段」という発想で進めると、うまくいかないよ。

中野 新しい経済市場ですから、何としても大切に育てていかなければなりませんし、投資家からの視点を忘れた一方的な論理では、手痛いしっぺ返しを受ける危険性もあります。

花谷 今後、一般投資家、特に個人投資家に訴求していこうということになれば、なおさらでしょうね。一方、税制や各種制度の整備が求められますし、透明性や情報のディスクロージャーといったテーマも大切な問題です。

中野 おっしゃるとおりです。特に、現行の土地関係の税制は、土地が高騰していた時代に、いかに所有しにくくするか、いかに売り買いをしづらくするかという狙いで、ツギハギできていますから、今のままでは難しいでしょうね。土地の保有構造が、再度、収まるべきところに収まっていこうという段階になると、その流れを促進していくような形に切り替えていかない

と。例えば、現行の登録免許税や取得税は、当該年度の収入に対する比重が非常に大きく、大幅に利回りを下げてしまう。他の投資対象と比べて遜色のない条件がセットされないと、なかなか広がっていけないでしょうね。税制の後押しが大切になってきますし、キーになってくると思います。

## YBPテクニカルセンターが着工。 完成度を高める最先端のビジネスパーク。

花谷 最近の話題ということになりますと、YBPのテクニカルセンターということになるかと思いますが……。

中野 そもそも、YBPは、野村総研やソニーさん、オムロンさんなど、日本を代表する企業の研究開発系の部門が多く、いわば研究施設のような形で活用していただけてきました。しかし、現在の最大のテナントは、二つの大きなコールセンターでして、昨今の高度情報通信時代を投影

した構成に変化してきています。そういった時代の要請もありますので、24時間稼働、ハイレベルな情報通信インフラ、万が一の時のバックアップシステムなど、今日的な情報通信ニーズに対応する特殊な機能を持ったオフィスビルを建築しようという計画が具体化したのです。

花谷 規模や設備面については……。

中野 建築面積が673坪、4階建てで、延床面積は2,407坪です。最大の特長は、従来のオフィスビルでは対応が難しかった特殊な施設、例えば、クリーンルーム、ラボラトリー、デモンストラーションルーム、ウェアハウスなどに適した施設であるという点です。1階の床加重が2t/m<sup>2</sup>、2階から4階が1t/m<sup>2</sup>、階高も1階が5,250mm、2階から4階までを4,650mmと、かなり高く設定しています。また、テナント独自の設備配管・配線用にオープンシャフトを確保しています。

花谷 最近、特殊用途のニーズが増大しています

と言っています。5年、10年かけてチャレンジしていくものが本物であると思いますので、自主的なチャレンジ型で、それぞれの選んだテーマ、コースを深くじっくり追求して行ってほしいということです。

花谷 どこに出しても恥をかしくない、その道で一流といわれる高いレベルをめざそう、ということですね。

中野 そうです。引き抜きが来るようなレベルになってほしい、と言っています(笑)。

花谷 なるほど、分かりやすい表現ですね(笑)。そもそも、「プロ」というものは、代替性のない市場価値を備えているということですから。特に不動産

ビジネスの国際化、情報化が進んでいきますと、プロの価値というものが、ますます高まっていくのではないかと思います。

花谷 不動産業界も、不動産ビジネスも、大きな転換期を迎えていると思いますが、日頃、社員の皆様には、どのような点に力点を置かれてご指導をなさっているのでしょうか。

中野 一言で言えば、「一つの分野のプロになりなさい」

ので、非常にタイムリーなプロジェクトではないでしょうか。従来、YBPといたしますと、R&Dセンターというイメージが強かったのですが、テクニカルセンターの建設は、情報通信系ビジネスパークとしての完成度を一層高めると思います。

**中野** 更に、YBPのトータルな施設機能の強化という目的で、国内最大クラスのスポートセンターを着工する予定にしています。

**花谷** 以前から、人の暮らしやライフサイクルに関わる“健康産業”を事業の一領域として推進されていらっしゃいましたね。

**中野** 健康で長生きしたいということは、すべての人の共通の願いであり、高齢化が進んでいる今日、大きな社会的な関心事でもあります。そこで、企業としての社会的な役割の一つとして、リーズナブルなコストで、余暇の充実と健康の増進という今日的なニーズに応える必要があるのではないかと、5年ほど前、この事業をスタートしたのです。従来は、借地で運営してきましたが、自社所有地に大きな施設を造ってみようということで、今回、YBP内に計画したのです。

### **製・販・管一体体制の構築で、“選ばれる”商品力とサービス力を強化。**

**花谷** 最後に、事業の支柱であり、独自の製・販一体体制で定評のある住宅・マンション事業について、お聞きしたいと思います。新規供給量に関する最近のデータを拝見しますと、年間ほぼ4,000戸ペースで推進されていますね。

**中野** はい、数年前に大幅に拡充し、4,000戸体制を構築しました。事業量、収益量の両面から見て、住宅事業、特にマンション部門の比重は非常に高く、いわば当社の生命線とでもいうべき事業分野ですので、今後も、このペースを“巡航速度”として推進していきたいと考えています。

**花谷** 昨年は、大幅なローン減税や公庫の低金利など、一連の需要喚起策が効を奏し、住宅事業は稀有の活況を呈しましたが、逆にいえば、それだけ競争が激化しているということではないでしょうか。

**中野** 既に、単に「売る」あるいは「買っていただく」という世界ではなく、「いかに選んでいただくか」という、非常に厳しい選択の時代になっています。したがって、従来の「まず、マ



ンション。そして、戸建て」という想定ではなく、永住志向的なニーズにも十分応え得る質の高いマンションを提供する必要があります。そのためには、製・販一体だけでは不十分で、さらに一歩進めて、製・販・管一体体制を構築し、より強化していかなければならないと考えています。

**花谷** 製造・販売、そして、さらに管理体制を含めたトータルなサービスという意味ですね。

**中野** そうです。従来は、住み始めていただいた後は、関連会社の野村住宅管理がフォローをしてきましたが、4月の組織改編に伴い、“連結経営”という考え方を徹底し、住宅管理会社に対しても大幅なテコ入れを行い、「造る」「買っていただく」「メンテナンスさせていただく」という一連の段階を一体化し、的確にマネジメントすることによって、より付加価値の高いトータルなサービスを提供していきたいと考えています。

**花谷** そのためにも、顧客との双方向コミュニケーションが必要であると。

**中野** そのとおりです。造る、買っていただく、メンテナンスさせていただく、というそれぞれの段階でインターネットを活用し、生の声をお聞きし、早いテンポで変化するお客様のニーズに的確にお応えしたいと思いますし、新しいプランニングにも積極的に生かしていきたいと考えています。

**花谷** 御社が以前から首尾一貫して追求されてこられた顧客第一主義の新しいスタイルということではないかと思えます。本日は、いろいろと貴重なお話をいただきまして、ありがとうございました。