



Masatake Ueki

「スピード」と「進化」を基軸に、
グループ各社が有機的に連携し、
新しい不動産ビジネスモデルの創造に挑戦。



今号のゲスト

東急不動産株式会社 代表取締役社長

植木正威



大正7年(1918年)、明治財界の重鎮であった渋沢栄一らによって田園都市(株)が創設された。この会社に迎えられたのが、東急グループの創始者・五島慶太である。今日の東急不動産のルーツがここに始まる。同社の創業は昭和28年。不動産ビジネスを広く総合生活サービスと位置づけ、「田園都市」などの遠大な街づくり事業を源流とする大規模宅地開発事業を中心に、ビル事業、リゾート事業などを幅広く展開。豊かな住環境・都市環境・余暇環境の創造を先駆的に推進してきた。また、流通、ビル・マンション管理、リフォーム、小売りなどの関連分野において専門会社を設立。ユーザーへのキメ細かな対応を常に追求してきた。そして現在、同社は2000年度に策定した『中期経営計画』をベースに、安定的で成長力のある企業構造の再構築へ向けて取り組んでいる。今号は、社長就任約1年を過ぎ、「スピードと進化」をキーワードに、中期経営計画の実現をリードする同社代表取締役社長・植木正威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

撮影 柴野利彦

氏

PROFILE

昭和17年2月17日生まれ
昭和40年/東京立大学法経学部卒業
昭和40年/東急不動産株式会社入社
昭和59年/東急ホーム株式会社常務取締役
平成4年/東急不動産株式会社取締役財務部長
平成8年/東急不動産株式会社常務取締役
平成8年/東急不動産株式会社住宅事業本部長
平成11年/東急不動産株式会社専務取締役
平成12年/東急不動産株式会社代表取締役社長

早期の復配をめざし、 中期経営計画を策定、実践。

花谷 各事業部門の皆様には、日頃から何かとご指導をいただいております。また、かつて2度ほど安藝会長に小誌にご登場いただき、私自身も、直接に示唆に富んだお話を承った経緯がございます。

植木 いえいえ、当方こそ、お世話になっておまして。御社のオフィスビル市場に関する情報・データは、私どもも貴重な資料として参考にさせていただきます。

花谷 恐れ入ります。実は、つい先日、三番町のビルにキーテナントを誘致させていただいた折、営業部門の方々にいろいろとご無理をお願いしたようで、本日は、植木社長にお詫びを申し上げなければならないと、緊張してお伺いしました(笑)。

植木 いえいえ(笑)。三番町のプロジェクトは、タイミングもよかったのでしょうか、お陰さまで順調な滑り出しとなりました。

花谷 それは、たいへん結構なことです。実は、オフィスビル市場として比較的好調に推移しているのは東京だけで、地方都市はもちろん、大阪なども非常に厳しい環境が続いています。

植木 当社の場合、大阪におけるビル事業の比重は比較的小さいのですが、確かに、なかなか難しい市況のようですね。

花谷 東京とそれ以外の都市の市況が完全に二極化してしまいました。ところで、昨年6月に社長に就任され、ほぼ1年が経過しましたが、今日の変動著しい不動産を取り巻く事業環境について、



どのような印象をお持ちでしょうか。

植木 そうですね、一番の印象は、「時間が経つのは速いものだ」という感慨です。現在、当社は5期連続して“無配”という厳しい経営状態です。バブル以降の資産デフレの荒波を受けた形となっています。しかし、昨年3月期に、土地を含めた固定資産の再評価を行い、思い切った不良資産の処理を実施しました。そういった状況の中で、社長に就任しましたので、私が緊急に取り組まなければならないテーマは明らかです。まず、無配状態を可能な限り早急に立て直すこと。そのために有効な中期経営計画を策定し、それを着実に実行していくこと。これが課せられた最大の使命であると認識しています。昨年11月に策定を終え、初年度（平成12年度）目標は予定した水準をクリアしました。現在、2年度目にあたる平成13年度目標の実現へ向け、進んでいるところです。

花谷 内外に発表された中期計画の内容を拝見させていただきましたが、5年後を明確に見据え、グループ・単体ともに、かなり具体的に策定していらっしゃいます。

植木 そうですね。グループ全体で捉えますと、各関連会社がそれぞれの業界でトップグループの一角を占めるレベルの企業に育っています。例えば、東急コミュニティーや東急リバブルなどは、かなり早い段階で分離しましたが、着実に成長し、一昨年来、相次いで上場企業となりました。

花谷 御社の大きな特色の一つでもあります。

植木 その他にも、上場はしておりませんが、東急ハンズや東急ホーム、東急アメニックス、東急

リロケーションなども、おかげさまで高い評価をいただけるようになってきました。そういった専門特化したそれぞれの企業力をいかに統合し、グループの総合力として発揮するか。この点も中期計画の大きなテーマの一つになっています。

花谷 そういえば、ご経歴を拝見しましたら、以前、東急ホームに長くおられたのですね。

植木 東急ホームを設立したのが昭和57年ですが、私はその2年ぐらい前から注文住宅事業の再編を担当していた関係で、設立と同時に出向し、約10年おりました。

花谷 ビル事業だけではなく、住宅事業についてもお詳しいということでしょうか。

植木 いえいえ、注文住宅は広く住宅事業ではありますが、用地取得から仕込んでいく住宅開発業とは、少々趣きが異なりますので。よくご存じのように、当社の事業の軸は、マンションを主体とする住宅事業の他、ビル事業であり、リゾート事業であるわけですが、私は、当社に入社して35年になりますが、出向が解けて当社に戻った後の4年間は財務を、その後の4年はマンション事業を担当し、そして、今日に至っていますので、実は、中核の不動産事業に関しては、ほとんど経験がないのです。そういった点では、いわば素人同然かもしれません（笑）。

花谷 何をおっしゃられますか（笑）。先ほどの「使命」というお話とも関連するのではないかとと思いますが、たいへん難しい時期の舵取りをなされるトップに、歴代初の生え抜きの社長が就任されたこと自体に重大な意義があると拝察しています。

植木 どうでしょうか（笑）。

花谷 ところで、バブル崩壊後、不動産を取り巻く環境は激変しており、不動産経営の手法も従来とは大きく様変わりせざるを得ない状況になっていると思います。

植木 おっしゃるとおりです。ビルの開発・経営一つとりましても、近々、市場がスタートするJ-REITとか、不動産の証券化であるとか、いろいろな事業手法が出てきています。もの凄い勢いで不動産事業のスキームが一変し、かつ、多様化してきているといえます。

単体での経営体質を早期に健全化し、 連結ベースで株主価値を最大化する。

花谷 不動産ビジネスは、我々にとってもディベロPPERさんにとっても、過去とは違った新しい

切り口が要求されていると思います。そのような経営環境の中で、先ほどもお話がありました中期5ヵ年経営計画について、もう少し具体的に紹介いただけますか。まず、御社単体でのポイントですが。

植木 今後も、マンションを中心とした住宅事業、オフィスビルを中心とした都市事業、そして、リゾート施設の運営事業が3本柱であることに変わりはありません。しかし、環境が変化し、新しい事業手法が生まれている状況の中で、それぞれの事業ごとにより利益を生み得るスキームに再構築することがポイントになっています。つまり、安定的に利益を創出し、株主の皆様きちんと配当ができる水準につくり上げるということです。それが単体の中期経営計画そのものであり、平成16年度までの5年間で実現する計画です。

花谷 グループ連結ではいかがですか。

植木 関連会社についても、それぞれ5ヵ年計画を策定しています。基本は、それぞれの会社で、それぞれの事業特性に相応しい形で策定した計画をしっかりと推進していくことに尽きます。それと、グループ全体として強化する事業分野を明確化し、それをグループ総体で集中的に推進していくということです。現在、2社が上場していますが、それ以外の関連会社についても、収益力や会社の組織、機能を拡充し、上場できる水準へ高めていくということが大きなテーマになります。これらを総合的に推進することによって、東急不動産グループの株主価値を最大化していく、というのが基本的な考え方です。

花谷 なるほど。ネックになる点、あるいは多少懸念されている点はありませんか。

植木 そうですね、単体でいいますと、住宅事業や都市事業は、すでに収益が十分に確保できる構造になっていますので、今後、そのレベルをより一層高めていけるとは思いますが、リゾート分野については、事業環境がなかなか難物です。

花谷 ある意味で、リゾート事業は御社の特徴の一つでもあり、長年にわたり、先駆的に取り組まれてこられた経緯がありますが……。

植木 現在は、いかにマイナス事業をプラス事業に転換させるか、頭の痛いところです(笑)。

花谷 海外を含め、現在は苦戦されていると思いますが、余暇の過ごし方や生活スタイルに対する価値観が大幅に変化し、多様化していますので、長期的に見れば、必ずや好転してくる事業領域



ではないかと思いますが……。

植木 確かに、リゾート施設に対するニーズには、底堅い面があることも事実です。現在、当社が積極的に展開している『ハーヴェストクラブ』というリゾート型の会員制ホテル事業については、非常に好調に推移しています。しかし、例えばゴルフ場については、プレー人口が年々減少し、しかも、供給過剰状態で競争が厳しく、プレーフィが値下がりしている中で、いかに他社に勝ち抜き収益を上げるのか、非常に難しい課題になっています。やはり、結論としては、一つひとつのプロジェクトを詳細に調査し、分析した上で具体的な対策を講じていくという、基本を徹底する以外に方法はないと思います。

花谷 昨今、歴史のある大企業が自前で保養施設を所有、運営するといった旧来のシステムをシビアに再検証していますので、今後は会員制のリゾート・保養施設に対するニーズは増大してくると思います。もっとも、ゴルフ場は数が多すぎて、なかなか難しいかもしれませんが(笑)。

ビル事業の比重を高めて、安定収益を確保する。

花谷 中期計画の中で、私が大きな関心をもちましたのは、今後は特にオフィスビルを含めた賃貸事業の比率を高めていくという方針です。私どもにとっては朗報といえるわけですが、この点については、いかがでしょうか。

植木 ビル事業の比重を高めるという問題は、当社にとっても長年の経営課題でした。つまり、それは長期的な安定収益源を確保するという事業戦略に他なりません。以前から構想は持ってい

花谷 社長にご就任されて以降、多忙な日々を送られていると思いますが、気分転換や健康を維持する上で留意されているポイントなどはございますか。

植木 巨樹巨木など自然の草木を見て歩くのが好きで、1泊か2泊程度の短いものですが、例えば毎年、桜の季節には、桜の名所を訪ね歩くことにしています。それが気分転換になっていることは事実です。

花谷 社長業はハードな毎日ですから、桜ですとか、自然に接することで癒されるということはあるでしょうね。

植木 そうですね。あまりストレスがたまる方ではないとは思っておりますが（笑）。あえて健康法として挙げるとすれば、早朝に犬を連れて散歩していることぐらいでしょうか。毎朝、速足で30~40分程歩きますので、今の季節ですと、少し汗をかくぐらいのよい運動になります。もっとも、意識的に健康管理をしているというよりも、単なる習慣に過ぎないものかもしれませんが（笑）。



たのですが、伝統的に分譲事業で短期的な利益を生み出していくという経営に比重を置いてきたため、なかなかシフトし切れなかった。しかし、今回は、何としてもビル事業の比重を10ポイント以上高めていく強い決意をしています。

花谷 事業構造の転換ということですね。

植木 幸いにも、自社で土地を購入し所有して事業を進める、という手法だけではなく、ビル経営手法のオプションが多様化してきましたので、従来であれば導入し得なかった手法も大いに活用しながら進めていきたいと考えていますし、すでに一部順調に進行している計画もあります。

花谷 現在、東京では、グレードの高い、特に大規模な物件が不足しております。今年の春ぐらいからでしょうか、潜在化していた大型の移転ニーズがにわかに顕在化し、大手ディベロッパーさんの大規模でハイグレードなビルを中心に需要が吸収され、現在、ほとんど空室ゼロという非常にタイトなマーケットになっています。そういった意味からも、ぜひビル事業の比率を高め、良質な物件を早期に供給していただきたいと思います。

植木 従来、ビル投資を決定し、土地を取得してビルを建築するというになると、最短でも2年や3年はかかってしまいました。しかし、最近は、既存ビルの流動化も活発化しており、そういった物件をSPCを通じて購入するとか、また、エクイティ投資といった形も出てきていますので、資金効率も高まり、事業に参画しやすくなりました。投資市場が活況を呈しているのも好材料です。

花谷 ところで、御社の強みの一つとして商業施設

の開発、運営という事業領域があります。日本屈指の商業地・渋谷を本拠地としていらっしゃる点や、人気の高い東急沿線エリアを掌握されておられるという優位性などから、ディベロッパーさんの中でも「商業施設に強い」といった一般的なイメージがありますが……。

植木 渋谷駅前に東急プラザをつくりましたのが昭和40年代ですから、新規事業として着手したのは早かったのですが、実は、それ以後、商業施設の開発は進んでいるとはいえません（笑）。当時、渋谷に続き、蒲田、赤坂と矢継ぎ早に開発したのですが、その後は小規模なものがほとんどで、事業的な進化は図れていないと認識しています。しかし、近年では不動産の流動化といった市況を背景に、港区青山などで、低利用地に定期借地権を設定して建物をつくり、賃貸事業化を図るといったスタイルの事業もスタートさせており、新しい事業手法にテナントミックスなど、当社の持つノウハウを結びつける形での取り組みを行っています。

「スピード」と「進化」を基軸に、 グループの総合力を強化。

花谷 社長ご就任時におっしゃった「進化とスピード」というキーワードですが、その後の手応えという点は、いかがでしょうか。

植木 世の中が時々刻々と変化しているのですから、企業としてもその変化にスピーディに対応しなければならないといったことは、当然といえば極めて当然のことで、つまり、事業を進める上で最も大切な原理原則の一つを強調しておきたかったということです。変化に立ち遅れれ

ば、社会から取り残されるわけですから、常に社会の変化を鋭敏に察知し、そのスピードに対応していかなければ、ビジネスそのものが成立しないという意味でもあります。

花谷 その浸透度はいかがですか。

植木 もう少しスピードアップしてもいいのではないかとと思われる点も見受けられますので、「もう一歩」ではないかと（笑）。

花谷 一方の「進化」という点はいかがですか。

植木 進化という点については、住宅ですとかビルなど、事業そのものが厳しい競争にさらされていますので、社員も否応なく自覚せざるを得ない状況にあります。したがって、こちらについては心配しておりません。やはり、問題はスピードですね。

花谷 御社は、かなり以前から、いち早く関連事業を積極的に分離し、それぞれの事業分野でトップグループの企業へと育成されています。このことは、まさに「スピードと進化」を実践されてきた歴史であり、企業風土ではないかと思えます。中期計画の中では、各関連会社の事業についても、21世紀型ビジネスへシフトすることを明記されていますが、それぞれの事業分野で競争を通じて「進化」していくということなのでしょうか。

植木 そういうこともあるかと思いますが、基本的には、各社が事業をどのように進めていくかということがポイントになります。それぞれ目標を立て、例えば東急リバブルであれば首都圏でナンバーワンになるための仲介の仕組みづくりに取り組んでいますし、東急コミュニティーも今日的な事業環境に合わせ、さまざまな事業システムの変革に取り組んでいます。

花谷 グループ総体で取り組まれようとしている課題については、いかがですか。

植木 グループを挙げて強化したいと考えている最大のポイントは、住宅関係のリフォームと賃貸住宅の分野です。例えば後者については、東急リバブル、東急コミュニティー、東急リロケーション、そして東急不動産本体それぞれが取り組んでいます。ベクトルを一つに合わせてグループとして総合力を強めていくには、どのような施策が有効かなどについて議論しています。

花谷 各社が設立された当時は、明確な線引きがなされていたのですが、各社の業容が拡大し、進化していく過程の中で、事業分野として重なり合う部分も出てきたと。

植木 競争することによってお互いを高め合えるメリットもあるわけですから、育った事業の芽を摘んでしまう必要はまったくありません。要は、お客様に満足していただくため、グループとして最も有効に総合力を発揮するには、どう組み立てていくべきかということです。住宅関係のリフォーム事業と合わせ、2つの分野をグループ全体として拡充していきたいと考えています。

花谷 最後になりますが、激変期の中、将来を担っていかれる若い社員の方たちへ、日頃、どういった点をポイントに据え、指導されていらっしゃるのでしょうか。

植木 好奇心の強い社員が多いものですから（笑）、現在のような変革の時代にあっても、新しいテーマ、新しい分野に積極的に取り組む姿勢という点については心配しておりません。問題は、いかに持続するかということです（笑）。新しいものにチャレンジするポジティブな企業体質がすでに根付いていますので、それを持続していくパワーを育てていきたいということです。そういった意味でも、上下関係に縛られず、フランクにディスカッションができる風土を維持していくのが私の大きな責任の一つではないかと考えています。

花谷 中期経営計画の実現に向け、社員の皆様と一丸となって取り組んでおられるお姿の一端を拝見し、たいへん敬服いたしました。本日は、貴重なお話を頂戴し、ありがとうございました。



本年2月竣工した三番町東急ビル