

BIG BIG対談

電気通信事業を通じて培われた“企業 独特なファシリティ・マネジメントや建

1896年(明治2年)の電信創業、1890年(明治23年)の電話創業以来、日本の電信電話事業を、施設の運営や維持管理を通じて支えてきた伝統を受け継ぐ、(株)NTTファシリティーズ。1985年(昭和60年)の日本電信電話公社の民営化を経て、それにより誕生した日本電信電話(株)から1992年(平成4年)に分社、「IT」「エネルギー・電力」「環境・建築」を事業領域とする総合エンジニアリング・サービス企業としてスタートし、今年で10年目を迎える。各専門分野の高度な技術を持つ有資格者6,200名を擁するエンジニア集団は、かつてNTT内で培われた“企業内技術者”の視点で、変革する不動産市場での新たな建物のリニューアルやFMを提唱する。今号では、(株)NTTファシリティーズの布谷龍司社長から、エンジニアの視点で捉えた不動産市場についてお話を伺った。



今号のゲスト

株式会社エヌ・ティ・ティ ファシリティーズ 代表取締役社長

布谷龍司氏

PROFILE

昭和15年5月23日生まれ
昭和41年/東京大学工学部修士課程修了
昭和41年/日本電信電話公社入社
平成4年/日本電信電話(株) 建築部建築企画室長
平成4年/同社 不動産開発推進部建築企画室長
平成5年/同社 理事 不動産開発推進部建築企画室長
平成7年/同社 取締役 不動産開発推進部長
平成8年/同社 取締役 不動産企画部長
平成11年/同社 取締役退任
平成11年/株エヌ・ティ・ティ ファシリティーズ 取締役
平成11年/同社 代表取締役副社長 営業本部長
平成13年/同社 代表取締役社長

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

業内技術者”の視点で、 物リリニューアルを展開。

Ryuji Nunotani

種類の異なる技術を融合させての分社が、
本業回帰が主流のなかで優位性につながる

花谷 御社には、日ごろ、東京のご本社はもとより、全国各支店の方々にお世話になりまして、ありがとうございます。

布谷 私どもの方こそ、いろいろお世話になっておりまして、ありがとうございます。

花谷 全国のオフィスゾーンごとに市況のデータをまとめた『オフィス・マーケット・レポート』をお持ちしましたので、ご参考いただければと思います。

布谷 ありがとうございます。お客様へプレゼンする際に、いつも基礎資料として活用させていただいています。

花谷 1985年4月、旧電電公社の民営化によりNTTさんが誕生、その後1992年12月、さらに分社化され、IT、エネルギー・電力、環境・建築を事業領域とする総合エンジニアリング・サービス企業として、NTTファシリティーズさんが設立されたわけですが、当時、分社化にあたっては、いろいろ議論があったようですね。

布谷 電電公社時代から蓄積してきたノウハウを、NTTのためだけでなく、社会全体のために活用するにはどうすればいいか、検討を重ねていました。普通、分社化というと、専門領域ごとに行うのが一般的なのですが……。

花谷 確かに、専門特化することで、効率のよい経営と質の高いサービスの提供を目指す方針を採られるところが多いと思います。

布谷 ですから、最初は性質の違う電力系と建築系を分けて分社しようと考えていました。しかし、ビル管理業務で技術的に共通する部分があり、両者をつ一つにして分社の方がビジネスの可能性が広がると考えたのです。

花谷 世間の流れとは違った形で分社化され、NTTファシリティーズが産声を上げたというわけですね。



建物の資産価値を向上させるため、 進化させた“eリニューアル”を展開

花谷 さらに、建物のリニューアルについても、従来のリニューアルを進化させた考え方で、推進されているとお聞きしましたが。

布谷 ええ。“eリニューアル”と称して、新しいリニューアルのあり方を提案しています。従来のリニューアルというのは、劣化してきたところを補修、修繕して、建物が竣工した当初の状態に戻すというか近づけることでした。しかし、いくら竣工当初

に戻したとしても、新築の建物と比べるとかなわない

布谷 はい。ただ、共通する部分が多いとはいえ、異なる部分もやはりあります。しかし、この異なる部分を捨ててしまったら、せっかく一緒に始めた意味がありません。そこで、両者を融合した分野全般を私どもの事業領域としました。それにより、幅広く企業活動や人の生活環境に関わることになりました。住宅分野については、ほとんどすべてをカバーしています。

花谷 長引く不況の中で、各企業は、コアコンピタンスに経営資源を集中させる経営戦略を執っています。御社は、逆にコアコンピタンスの領域を拡大させて事業を展開されていると……。

布谷 本業に集中するということは、周辺業務をアウトソーシングするということです。弊社は、総合的にワンストップでアウトソース業務をお受けできる体制を整えていますので、本業回帰の潮流は、弊社にとってビジネスチャンスの多い環境だと思えます。

花谷 また、御社の特長として、IT分野で絶対的な競争優位性をお持ちだということが挙げられます。

布谷 情報通信事業は、これからの最大の成長産業だと考えられますが、この分野でこれまで培ってきた経験やノウハウは、何物にも替えがたい競争力の源泉だと思います。

花谷 昨今のビジネスには、業種や職種を問わず、ITが不可欠になってきていますから、情報通信環境の整備は社会的インフラの整備にほかなりません。御社の活躍の場が、今後ますます増えてきますね。

布谷 そのように願いたいですね(笑)。

花谷 布谷社長は、休日どのように過ごされていますか。

布谷 以前は野菜づくりをしていたのですが、できなくなってしまいました。

花谷 それはまた、なぜでしょうか。

布谷 地主が相続税を物納するために、借りていた畑を返さなければならなくなったものですから。

花谷 自然と触れ合うささやかな楽しみを奪う税制というのも、見直していただきたいですね(笑)。

布谷 そんなわけで、今は自宅の庭で花づくりを楽しんでいます(笑)。

花谷 普段、都会のコンクリートに囲まれた場所で仕事をしていますから、せめて休日くらいは、自然に親しむことが必要かもしれません。

布谷 最近は、ビルで屋上緑化をされるところが出てきてい



ますが、もっと人の目に触れる地上レベルで、都市の緑化を進めていけないものでしょうかね。菜園や花壇などもたくさん造って、園芸を趣味にしている人に開放してもいいのではないのでしょうか(笑)。

面が出てきます。

花谷 オフィスビルでも、年々、高機能、高性能な設備を備えて建築されてきています。

布谷 せっかく多額の投資をしてリニューアルを行っても、テナント誘致するために競争力がないということでは意味がないですから、弊社では、事前に十分調査を行い、ビルオーナーとじっくり相談をしながら、最適なリニューアルを提案しています。

花谷 必要なところに、必要かつ有効な投資をするということですね。

布谷 それにより、新築ビルのレベルまで引き上げる積極的なリニューアルが可能です。ある部分を新築ビル以上にすることもできます。

花谷 そうすると、古くなった建物を取り壊して新しく建て替えることをしなくても、建物の機能を高めることができ、経済的に見ても非常にメリットが大きいわけです。

布谷 あるいは、建物の用途を変更することも視野に入れて、リニューアルを考えてもいいかと思います。例えば、貸しビルを自社ビル仕様に変えて売却するとか。私は、企業にはマイホーム願望ならぬ自社ビル願望が相当根強くあると思いますので、自社ビルマーケットができてくると予想しています。

花谷 東京のオフィスマーケットを見ましても、2003年問題が控えています。大型の新規供給が相次ぎ、需給バランスが緩むことが懸念されていますが、新築ビルへのテナント誘致はある程度順調に進むでしょう。問題は、新築ビルへの移転により発生する2次空室です。竣工から相当な年月が経っており、設備や機能が現在のテナントニーズに合致しないビルも多いでしょう。ですから、リニューアルや売却についても検討する価値があるかと思えます。

布谷 建物には、それぞれ所有者がおられますが、公共財的要素があり、人類全体の財産だと思います。それらの資産を無駄にせず有効に活用できる方法を、社会全体で考えていくべきですね。それと、2003年問題については、ビルオーナーサイドとすれば空室率の上昇が心配されるわけですが、テナントサイドから見ると、自分たちの経営戦略・事業戦略に則して、比較検討しながらオフィスが選択できます。借り手としては、ごく普通の行動が取れるようになりました。バブルのときのように、建築中から行列に並ばないと確保できないという方が、そもそも異常だと思います。

花谷 ビルオーナーとしては、100%稼動しているのに越したことはないですが、館内増床ができないばかりに、優良テナントが退去せざるを得ないということも起こってきますから、ある程度の空室は確保しながらビル経営

を行うことを考えるべきでしょう。

布谷 買い手としては、在庫のない店に行っても、買物のしようがありません。

花谷 不動産業も、普通のビジネスになってきたということですね。ですから、ビルの売却についても、不動産神話にとらわれることなく、普通に考えればいいと思います。地価は、ここ10年以上にわたって下落し続けています。不動産の価値は、ただ所有しているだけではだめで、それを活用して収益を上げなければ生まれてきません。収益性が低ければ、思い切って売却することも考えるべきでしょう。

布谷 土地そのものよりも、その土地の上にある建物の価値が重要視されてきています。これからは、建物の価値を判断する必要性が高くなってきますね。

花谷 御社のノウハウを大いに生かしていただく機会が増えてきますから、今後ともご教示いただければと思います。

布谷 こちらこそ、いろいろ教えていただかないと(笑)。

変動する不動産市場で重要性が高まるFMを、企業内技術者からソリューションとして提供

花谷 昨今、不動産の流動化、証券化が浸透してきていますが、それについては、どうお考えですか。

布谷 不動産業界を活性化させるためには、不動産の証券化は非常によいことだと思います。資金調達の方法が多様化することで、開発が推進されやすくなるでしょうから。ただ、投資家の方は、しっかりとリスクを把握してから出資していただかないといけません。





花谷 そのためには、投資家にできるだけ多くの判断材料を提供する必要があります。

布谷 不動産ファンドの評価は、ひとつのファンドをある特定の調査会社1社だけがやるのではなくて、いろいろところが独自の基準で評価すべきです。そのうちのどの評価を採用するのかは、投資家の責任です。評価した人に責任がかかるのでは、不動産証券市場は育ちません。

花谷 今後、不動産市場は大きく変革していくでしょう。そのようななか、不動産とりわけ建物は収益性を高めることが求められ、ファシリティ・マネジメント(FM)がより重要視されてきます。

布谷 そうなると、弊社のFM業務が非常にお役に立てるのではと思います。弊社FM業務の最大の強みは、各事業分野に多数の有資格者を揃え、それらの人材が、電電公社・NTT時代を通じての“企業内技術者”であるということです。

花谷 企業内技術者の優位性は、どのようなところにあるのでしょうか。

布谷 自分の会社の成長や発展を念頭に置いて業務を行う、そういう習慣が身についているということです。FMとは、経営者の立場に立って、企業経営に最適な提案を行うこと。つまり、FM業務の本質といいますか、最も重要な視点が、社員一人ひとりに浸透しているわけです。

花谷 日本全国の電話局などの施設管理をされてきたわけですから、面積的にも日本一の業務量になるかと思いますが、そこで蓄積したノウハウやデータも、他社を圧倒する御社の優位性でしょうね。

布谷 それらの人材、ノウハウ、データを最大限に活用し、お客様に最適なソリューションを提供していきたいと思っています。ところで、このソリューションという言葉が最近流行っていますが、お客様の最終目的は会社の繁栄です。この最終目的に対し、どのような効果があるのかを踏まえていない提案は、ソリューションとは言わないと私は考えます。それから、建物をリニューアルして、資産価値を維持したり、あるいは、増大させることは大事なことです。建物の資産価値を保全するための保険制度を確立することも、必要不可欠ですね。

花谷 といいますと……。

布谷 日本は地震の多い国ですから、建物が地震で倒壊するリスクを、きちんとヘッジしておく必要があります。

花谷 建物の耐震性能は、飛躍的に向上していますが、それでも不安がありますか。

布谷 確かに技術は進歩していますが、実際に大地震が来たときに大丈夫かどうかは、どんな学者にも分かりません。ある日突然、資産がゼロになってしまえば、せっかくアセット・マネジメントやファシリティ・マネジメントを行っても意味がありません。保険は、資産管理の前提条件だと思います。先ほど話が出た不動産証券市場を活性化するためにも、保険制度の充実が急がれます。

将来にわたる経営基盤確立のため、事業構造の抜本的改革を図る

花谷 真のソリューションを提供しつづけるためにも、電電公社時代からの伝統を継承し続けていきたいですね。

布谷 年々、公社時代を知る社員が定年で退職し、代わりにNTTファシリティーズ設立後入社 of 社員が増え

花谷 戦後復興のため全国満遍なく建設工事を発注していたことが踏襲されてきましたが、長引く不況を打開するために、これからは都市再生に力を入れた政策を実行していくべきだと思います。

布谷 全国一律の方針には一定の成果がありました。世の中がグローバルな環境で動いている現在、都市には国際競争力が必要です。

花谷 アジアの拠点が東京となるように、魅力ある都市づくりをしていかななくてはなりません。

布谷 1980年ごろ、ニューヨークで財政が破綻しそうになったとき、当時のコッチ市長が、税制と容積率の緩和を行いました。すると、ビルの建築ラッシュが起これ、経済が活性化し、あっという間に破産状態を脱してしまいました。

花谷 容積率を緩和すると、地価がさらに下落すると思いますが。

布谷 確かにその可能性はあります。でも、経済活動がさらに活発になると思います。日本の場合、金融機関の不良債権処理が進まなくなる問題が出てきますが、不良債権処理は別の方法を考えればよいのではないのでしょうか。



てきています。そのような新しい社員の教育が、これからの課題です。

花谷 布谷社長は、若い社員の方に、日頃どのような指導をされているのですか。

布谷 会社経営をしっかりと意識して仕事をして欲しいので、会社の経営は車の運転と同じだということを、最近よく話しています。

花谷 それは、どういうことでしょうか。

布谷 車を運転する際、目先ばかり、あるいは、遠くばかり、偏って見ていると事故を起こします。近いところと遠いところの両方を、バランスよく確認しないとダメです。会社経営も、景気の波のなかで、今山にいるのか谷にいるのか、これからどうなるのかを見極めないといけません。私どもが扱う建物の寿命は長いですから、必ず景気の山と谷の両方を経験します。ですから、大局観を

持ってもらいたいのです。

花谷 いろいろな企業を見ましても、バブルの頃に始めた企業には、厳しい状況のところが多かったりしますが、昔ながらの企業はきちんとされています。

布谷 それはやはり、景気の山と谷の両方を経験してきているからですよ。景気の悪いときにこそ、創意工夫をし、逆境を乗り越えていかないとダメです。

花谷 そういう意味で、御社も、将来にわたる経営基盤を確立させるために、5月1日付で、事業構造の抜本的な改革を図られたそうですね。

布谷 市場競争力を確保するために、これまでNTTファシリティーズの地域支店等で実施していた、販売営業、設計・監理、設備保守・運営、故障修理、FM業務等の地域密着型業務を、各地方単位に設立している「NTTファシリティーズエンジニアリング会社」7社へアウトソーシングするようになりました。

花谷 地域会社に業務をブレイクダウンして、意思決定の迅速化を図り、営業力を強化しようというわけですね。

布谷 そして、NTTファシリティーズ本体は、大都市圏を中心とした大規模、高度・先進的なインテグレーションサービスを行うとともに、戦略的事業を展開していきます。また、新たなグループ体制のもと、会社間の相互連携を図り、一貫したサービスを実施していきます。

花谷 昨年の6月に社長に就任され1年、創業期から第二発展期への移行を掲げて指導されて来られましたが、新たな体制が整い、さらなる発展を期待しております。また、今後とも、エンジニアリング・サービスの側面から、不動産業界をサポートしていただくようお願いいたします。本日はありがとうございました。