



Kenichi Isaka

平和不動産株式会社は06年3月期連結売上高365億円、経常利益75億円など過去最高の業績を達成、順調に業容を拡大している。基盤となる証券取引所ビルにおいては、大阪証券取引所ビルの建替えを敢行し、04年12月に多彩な魅力をもつ新しいビルとして竣工。大阪・北浜地区の活性化に寄与している。また、北浜だけでなく、東京・兜町、名古屋・伊勢町においても、証券取引所周辺エリアのさらなる活性化に向けた開発に積極的に取り組んでいる。さらに、新中期経営計画「Growth2009」を策定、ビル賃貸事業、住宅事業、資産開発・証券化事業を核とした収益基盤の拡大・多様化・安定化に向けた新たな取り組みをスタートした。



ビル賃貸事業、住宅事業、 資産開発・証券化事業の3本柱を 強力に推進し、収益基盤の拡大・安定と 企業価値の増大を目指す

証券取引所の周辺開発を積極的に展開し、 地域の活性化に寄与

花谷 社長に就任なさって7年ですね。この間、御社は大変ダイナミックな戦略を遂行され、素晴らしい業績をあげられました。06年3月期は、ほとんどの数字で過去最高となったとお聞きしています。

井阪 社員の努力と皆さまのご支援の賜物だと感謝しております。私が就任したときに、平和不動産はこういうふうな形になっていくべきだという目標を設定しました。今年3月期には、ほぼそれに近い形になったと思っています。連結で売上高365億円、経常利益75億円という結果になりました。

花谷 オフィスビルや商業施設関連事業、住宅事業の拡大、証券化事業への新たな取り組みなどで、収益構造を大きく変えられました。社長がお考えになっていた変革が、見事に実現されましたね。

井阪 私が社長に就任したころは、ビル賃貸事業部門の収益の6割を証券取引所ビルの賃貸収入が占めていました。新しくビルを取得するなどした結果、現在はその比率が3割となっています。ビル事業が中核ということは今後も変わりませんが、ビル事業、住宅事業、そして不動産が金融ど一体となった証券化事業の3本柱をバランスよく伸ばしていく方針です。

花谷 取得なさったビルには、札幌の道銀ビル、東京・

三田の三田平和ビルなどありますが、やはり証券取引所周辺のビルが中心のように見受けられます。

井阪 はい。基本的には証券取引所に軸足を置いて、各種事業を推進していくという考えでおりますので。東京・兜町、大阪・北浜、名古屋・伊勢町などの地域の活性化、促進に寄与していきたいと考えて取得したビルもあります。これらの地域で、点としてではなく、面としての開発のお手伝いをしていきたいということです。兜町では、田中鋳業ビルを05年に取得しました。これをどのように利用していくのか、現在、検討しているところです。建替えをするのか、リニューアルをするのかということも含めて、3年以内には着工したいと思っています。同じ05年に取得しました伊勢町平和ビルは、隣の土地も購入させていただきましたので、そこに新たにビルを建てて、両方を合わせて活性化に役立てばと考えております。

花谷 北浜では04年12月に竣工した大阪証券取引所ビルが、地域の活性化に大きな役割を果たしています。証券取引所に加え、オフィス、大学院、飲食施設など多彩な内容で、人の流れがずいぶん変わったように思います。

井阪 05年3月までの前中期5ヵ年計画の中でも大きなプロジェクトでした。北浜では、三越さんの跡地に超高層マンションを建てる計画が進んでおり、私どもも参加させていただいています。また、超高層マンショ

今号のゲスト

平和不動産株式会社 取締役社長

井阪 健一氏

PROFILE

昭和6年2月17日生まれ
昭和28年/大阪経済大学経済学部卒業
同年/野村證券株式会社入社
昭和47年/同社 取締役
昭和51年/同社 常務取締役
昭和54年/同社 専務取締役
昭和58年/同社 取締役副社長
同年/野村證券投資信託委託株式会社
取締役社長
平成5年/東京証券取引所副理事長
平成11年/平和不動産株式会社取締役社長

聞き手 シービー・リチャードエリス株式会社 代表取締役社長

花谷立身

撮影：柴野利彦



ンとは別に、ホテルの計画もあります。これは三越さんの駐車場跡地で、私どもで約500坪を購入し、ホテルを建設することにしました。

花谷 北浜の活性化に向けてホテルを建設するというのは魅力的なプランですね。どのようなホテルになるのでしょうか。

井阪 ブライトンホテルさんに運営をお願いし、高級ビジネスホテルにする予定です。普通のビジネスホテルよりも大きめの部屋になる計画です。

花谷 商業施設でも、東大阪花園ショッピングセンター、イオン昭島ショッピングセンターなど大型の案件が完成しました。

井阪 無理のない範囲で、いろいろな分野にチャレンジしていこうという姿勢で取り組んでいます。

花谷 住宅事業も続々と大型案件が竣工しました。この部門も順調に伸びていますね。06年3月期はマンション販売が過去最高になったようですね。

井阪 東京フロントコート、ファイブスターなどの大型の案件に共同事業という形で参画させていただいたのははじめ、他にも幾つか手掛けました。06年3月期の数字が過去最高になった背景には、その前期のマンション販売がずれ込んだことも一因としてありますが、いずれにしても順調に推移しています。

花谷 賃貸事業、住宅事業に加えて新たな収益部門として取り組まれた不動産証券化関連事業。こちらもかなりの規模にされました。

井阪 この部門は、この2~3年で急速に拡大してきました。昨年は、カナル投信さんと組んで立ち上げたクレッシェンド投資法人を300億円強の規模で上場し、現

在は500億円を超えています。あと1~2年で1,000億円に達するでしょう。もう一つ、「平和セレクトファンド」というプライベートファンドを立ち上げておまして、300億円くらいの規模にしたいと思います。新事業として成長し、業績面でも寄与してくれるようになりました。

花谷 井阪社長ご自身が野村證券のご出身ですし、御社には金融に明るい、優秀な人材がたくさんおられますから、これからが楽しい事業分野ではないでしょうか。

井阪 新しい事業ですから、研究を続けていかなければなりません。若い人たちも大変興味をもって勉強してくれています。これからますます期待できる分野だと思っています。

建物の質、便利さ、安全性。それらが単独ではなく、総合的に問われる時代

花谷 社長に就任されてから現在まで、さまざまな面で激変期であったと思います。

井阪 おっしゃる通りです。たとえば証券・金融の世界では従来は考えられなかったような再編が行われて、まったく様相が変わりました。ゴルフではフロントティーから見るのとバックティーから見るのでは景色が違いますが、そのようなレベルの違いではない。グリーンの方からティーグラウンドに向かって打っていくような景色の変化だと思いますね（笑）。私は不動産業界に来て7年ですが、こちらも変わりました。一番の変化は、不動産の流動化でしょう。10年前、20年前とは格段に変わったのではないのでしょうか。

花谷 よく、不動産と金融が合体した、という言い方をしますね。

井阪 そうですね。さらに言えば、不動産がある意味で金融に組み込まれたという側面があります。出口がずいぶん増えたことによるものです。不動産と金融の融合ということになって、外資系の金融機関がプレイヤーとして前面に出てきました。これも変化の一つと言えましょう。

花谷 外資系、とくにアメリカ系のプレイヤーの投資の規模とスピードにはすさまじいものがあります。

井阪 彼らは、不良債権を処理するときの手法で一気に進めます。ファンドの規模にしても何千億から場合によっては1兆円でもというのですから、スケールが大きい。

花谷 不動産の証券化もかなり進み、最近は証券化できる優良案件が少なくなって、動き方も変わりつつあります。そろそろリファイナンスの時期にくるものもあるでしょう。株価は先行して上昇基調ですが、ファンドから見ると、金利動向が大変気になるところだと思いますが。

井阪 これまでの金利水準が、ある意味では普通ではなかったのです。デフレから脱却するために金融を飽和状態にしていたわけですから、金利が上がりようがなかった。特異な状態だったわけです。それが、景気が回復し、日本経済が再生するとともに資金の借り手も出てきた。当然ながら日銀の資金量も適量になっていく。そうすると、資金の需給によって金利も動き得るようになるという正常化のプロセスに入ったという気がします。

花谷 そのように受け止めるべきなのでしょう。これまでがレアケースで、今後はそれが正常に戻っていく。変化ということ言えば、地価が15年ぶりに上昇基調にあるということも大きな変化といえます。

井阪 景気の回復など、いろいろなことが影響しているのでしょう。マンション用地の取得価格が急激に上昇していて、それだけを見ているとちょっと恐ろしくなるような感じが否めません。しかし、以前のバブル期と違うのは、皆さんが金利動向を踏まえながら収益性をきちんと見ておられることです。

花谷 その辺りはバブルの教訓ですね。

井阪 そうだと思います。その土地を購入して、どういう建物を建てるのかというコンセプトが、非常に明確かつ高度化しています。

花谷 バブルのころは、とにかくそこに投資をしようという流れでしたが、いまは個別性と言いますか、物件に対する戦略が明確である必要があります。賃貸物件



であれば、利回りはどのくらいで賃料の上昇率がどのくらいの建物かということを綿密に計算しなければ成功しません。

井阪 東京だけでなく地方にも同様の動きがありますが、全国どこでもとは言えません。県庁所在地などでも良くなるかという少々疑問です。地価が上昇するのは、やはり人口集積度の高いところでしょう。それが人口200万人なのか、100万人が目安となるのかはいろいろな意見がありますが。

花谷 私どもも全国を見ておりますが、地域によっては東京との格差がさらに出てくるという兆しがあります。また、東京の中でも格差が拡大しています。二極化傾向はこれからも続くと思いますので、それに対する工夫や対処をしていかねばならないでしょう。

井阪 株式市場で言いますと、金融相場があるところまでくると業績相場に移行していく。今、まさにその段階です。不動産も株式市場に遅れてついて動きますので、そういう局面にさしかかっているのでしょうかね。

花谷 バブル崩壊後、低迷の時期が長引きましたが、今はまさに転換期、これから上昇していくためのターニングポイントにあると思います。

井阪 今後好転していても、バブルのときのようにまた一気に落ちるようなことはないでしょう。経済の中で、不動産が然るべきポジションを占めるようになっていくはずです。

花谷 付加価値のあるものはそれなりの価格がとれるという、正常なかたちになると思います。一方で、土地であれば地形が良くないとかロケーションが悪い、ビルであればスペックが劣る、そういうところは厳し



大阪証券取引所ビル

い。この点でも二極化がますます進行するでしょう。この間は、価値のあるビルでもなかなか適正な賃料をいただけないという状況でしたが、それは確実に変化してきています。

井阪 建物の質、便利さ、安全性。そういうものが総合的に問われる時代になりました。IT対応などの革新性はもちろん大事ですし、耐震性やセキュリティに対する関心が非常に高まっています。

花谷 個人だけでなく、企業も耐震や免震、セキュリティといった問題に敏感になりました。要望がシビアになっています。しかし、そういうシビアな要望をクリ

アすれば、それなりの対価を得られる時代とも言えます。

3つの事業ドメインをバランスよく伸ばし さらなる成長路線を目指す

花谷 05年11月に新中期経営計画を発表なさいました。

概要を教えてくださいませんか。

井阪 新中期計画「Growth2009」と呼んでおりまして、09年3月期を計画の最終期に設定しています。数値目標は連結経常利益90億円、同当期純利益50億円などです。冒頭にお話ししましたように前中期計画で収益構造などを改革し、この方向を継承していきます。そして、さらなる成長路線にのせて、推進していこうということです。ビル賃貸事業、住宅事業、資産開発・証券化事業の3事業部門を柱として収益の拡大・安定と企業価値の増大を目指すというのが新中期計画の根幹です。

花谷 ビル賃貸事業では、今後も積極的にビルの取得を行っていくのでしょうか。

井阪 そうです。収益性の高いビルを取得、開発していきます。これも先程お話ししましたが、栄と北浜の開発が大きなものです。商業施設の開発も行いますし、資金を効率的に活用するためのSPCやファンドを念頭に置いた取得、テナント誘致、売却型の事業も構築していきたいと考えています。

花谷 住宅事業では埼玉で大規模なプロジェクトに参加されていますね。

井阪 さいたま新都心の浦和区に誕生する「フォーサイトパークスさいたま新都心」と川口の「ビー・サイト」の2つの共同プロジェクトに参画しています。どちらも先進の機能をもちつつ、人と環境への優しさを



花谷 これからの時代に、企業としてやらねばならないことは何だとお考えですか。

井阪 私は、社会的に必要とされるものを責任をもって供給するのが企業の原点であり、企業の社会的責任であると思います。

花谷 おっしゃる通りです。そこをしっかりと認識することが社会貢献につながると思います。

井阪 不動産業にひきつけて考えますと、これから求められるのはまず安全性です。耐震性やセキュリティということですね。また利便性ということも大事です。これらを兼ね備えたオフィスや住宅を供給することが、我々の使命ではないでしょうか。

花谷 私も日頃から、安全性に対する社会の関心が非常に高まっていると感じています。

井阪 安全性、利便性を備え、さらに他にはないような個性をもった建物を供給していきたいですね。

もった街づくりとなる計画です。住宅事業では共同事業だけでなく、独自の開発も手掛けていきたいと考えています。

花谷 この間の住宅の供給戸数はどのくらいですか。

井阪 多いときで450戸から500戸、少ないときで200戸から300戸です。大手と比べれば数は多くありませんが、これからも堅実に推進していきます。その中で独自ブランドの住宅も提供していきます。大型の土地はいま非常に値が上がっていますし、供給は都心から離れる傾向にあります。一方で、ニーズとしては都心回帰の流れがある。これを考えると、延床面積が500坪や600坪くらいの中小規模の集合住宅も可能性があります。場合によっては、戸建て住宅も考えるべきでしょう。ただし、そのような部分は高級志向で進めたいと考えています。

花谷 規模は小さくても個性のあるものなら、ニーズが確実にあるでしょう。付加価値があるかどうか勝負ですから。

井阪 不動産証券化事業にも、引き続き取り組んでいきます。収益機会の多様化と成長を目指すには不可欠の分野だと確信しております。REIT、プライベートファンドの規模拡大を推進します。また、3つの事業分野とは別に、財務運営の効率化を新中期計画に盛り込みました。資金面では、これまでは金利が低かったので借入金とか有利子負債でまかなってきました。これを順次自己資金なり、キャッシュフローの中で吸収して改善していきたい。

花谷 事業計画が順調に推移することで、財務の面で次のステップに進むことが可能になったわけですね。

井阪 多少余裕が出てきた、という面はあります。もちろん、まだまだこれから努力していかなければなりません。



北浜マンションプロジェクト

ん。ともかく円滑で多様な資金調達ができるようにしていきたいと考えています。

「易きを願わず、難きを辞せず」の精神で 社会に貢献する事業に挑戦する

花谷 いま推進しておられるプロジェクトでは「(仮称)汐留I-2街区」の開発が話題です。これはかなりの大プロジェクトとなりましたね。

井阪 東急不動産さん、三菱地所さん、三井物産さんとの共同事業で、汐留としても、あれが最後の大型プロジェクトになります。ノンリコースローンとエクイティ出資による開発型証券化手法を活用したものです。

花谷 全体の規模はどのくらいですか。

井阪 敷地面積約1万2000㎡、延床面積約11万8000㎡という計画です。竣工は08年の予定です。

花谷 汐留を含めて、品川、浜松町、新橋の様相が大きく変わりました。

井阪 まったくそうですね。あれだけのビルが林立するようになるとは想像できませんでした。大変な力をもつエリアになってきました。

花谷 こうした大型の開発案件には今後も取り組んでいかれるのでしょうか。

井阪 これは積極的にやっていきます。不動産の案件というのは、自分のところが持っている土地に建物を建てるのは簡単なのです。昔から持っているところなら採算もとやすい。ところが、他社とコラボレーションをして、土地の取得からということになりますと、さまざまな規制を乗り越えて付加価値を高めたものをつくらねばなりません。難しいことですが、その事業によって街自体が変わるので、挑戦していこうと、社内の皆には言っています。

花谷 地域の活性化に多大なインパクトのあるものですし、建物は100年事業ですから、多少ハードルが高くても是非ともチャレンジしていただきたい。

井阪 これはすべてに言えることですが、社内では「易きを願わず、難きを辞せず」を实践すべきだと話しています。簡単なことを常識的にやるのではなく、ハードルは高くても乗り越えようと言っております。

花谷 大変いいお言葉ですね。人間はどうしても慣れていく方、楽な方へ向いてしまうという傾向があります。そうではなく、困難であってもチャレンジするというのは大事なことだと思います。

井阪 なかなか言葉通りにはいかないものですが、そうあるように努力していこうと思っています。

花谷 今後の社業のさらなるご発展をお祈りいたします。本日はありがとうございました。