



Keiji Kimura

BiG 対談

**丸の内再構築事業は第1ステージから
大阪梅田北ヤードのビッグプロジェクト**



三菱地所株が丸の内再構築計画をスタートしたのが1998年。98年からの10年間で第1ステージと位置付けて、丸ビルを皮切りに建て替えを推進し、10年目の今年には新丸ビルとザ・ペニンシュラ東京の2つのビルが竣工。第1ステージを完了し、08年からいよいよ第2ステージとなる。第1ステージは東京駅前を重点的に機能更新を図り、第2ステージでは丸の内再構築のさらなる拡がりや深まりを目指し、大手町・丸の内・有楽町エリア全域にその効果を波及させる。また、同社は丸の内だけでなく、秋葉原、汐留、横浜などでも開発事業を展開し、大阪では梅田北ヤード再開発で中心的な役割を果たすことが決定。木村恵司社長に今後の事業計画と戦略を伺った。

98年にスタートした丸の内再構築計画。

07年は第1ステージの仕上げの年となる

花谷 御社は今年創立70周年を迎えられますね。

木村 三菱合資会社から分かれて、三菱地所になったのが1937年(昭和12年)です。そこから数えれば70年ですが、ルーツは1890年(明治23年)、岩崎彌之助が丸の内土地を購入したときというのが、私どもの考え方です。そこから当社の歴史が始まったと考えていますから、70周年という意識はないですね。

花谷 なるほど。確かにルーツはそちらですから、120年近い歴史がある。その間にはさまざまな環境の変化があったわけですが、中でもこの近年の変化は特筆すべきものであったように思います。

木村 そうですね。変化のスピードが非常に早いと日々感じています。この変化に対応していくには、相当エネルギーでなければならないと、いつも思っています。この10年で不動産に対する概念が大きく変わりました。昔は、不動産は大事に持っていればいいものですが、今は保有しているだけでは価値がない。資産価値をどうやって高めるか、それによるキャッシュフローをどう極大化するか、というのがテーマです。ある意味ではいい傾向ではないかと思えます。

花谷 一般企業、例えばメーカーであれば不動産を長期に保有してきたところが大半です。そこへ不動産の概念が変わったわけですから、とまどいは大きかったと思います。しかし、どうやら景気も回復基調となってきました。

木村 不動産と金融が融合する時代になり、景気も回復してきました。これはバブル時の負の遺産の処理を進めるにあたってはプラスになりました。一方で、日本の不動産マーケットにさまざまなプレイヤーが入ってきたことも大きな変化です。

花谷 いろいろな意味で競争、競合が激しくなったという印象があります。

木村 確かにそうです。しかし、そのことがいい刺激になったとも捉えられます。他のプレイヤーの皆さんに負けないように、デベロッパーとしての資質をさらに向上させていこうと張り切っているところです。

花谷 ところで、この10年というスパンで見ますと、御社が丸の内再開発の第1ステージをスタートさせたのが1998年。ちょうど10年目となった今年4月、新丸ビルが竣工しました。

木村 おかげさまで新丸ビルは4月27日にグランドオープンいたしました。地上38階建てで、ワンフロアの賃貸面積は約900坪。丸ビルは約600坪ですから、1.5倍ほどの広さとなり、格段に使い勝手がよくなりました。10階～37階までのオフィスフロアのテナントは順調に決まりましたし、賃料も想定通りの水準となりました。9階には貸会議室やコミュニケーションスペース、ジムスペース、シャワールーム、リラクゼーションスペース

第2ステージへ。 もいよいよ始動。

今号のゲスト

三菱地所株式会社 取締役社長

木村 恵司氏

PROFILE

昭和22年2月21日生まれ
昭和45年/東京大学経済学部卒業
同年/三菱地所株式会社入社
平成12年/同社 企画本部経営企画部長
同年/同社 取締役 企画本部経営企画部長
平成15年/同社 取締役兼常務執行役員 企画管理本部副部長
同年/同社 常務執行役員 企画管理本部副部長
平成16年/同社 取締役兼専務執行役員 海外事業部門担当
兼ホテル事業部門担当
兼(株)ロイヤルパークホテルズアンドリゾーツ取締役社長
平成17年/同社 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



などを設置しました。また、10階にはベンチャー企業支援拠点である日本創生ビレッジを開設しました。

花谷 オフィスをサポートする機能が非常に充実していますね。商業ゾーンも素晴らしいものになりました。何店舗入っているのですか。

木村 153店舗です。地下1階から4階までがショッピングゾーン、5階・6階がレストランゾーン。7階には、ラウンジ、レストラン、バーなどの店舗とテラスなどの共用フロアが、一体となったラウンジ「丸の内ハウス」を設けました。

花谷 建物のデザインも個性的ですね。丸ビルとはまた違った意匠です。イギリスの建築家、マイケル・ホプキンス卿のデザインとか。

木村 敷地面積は丸ビルとほぼ同じですが、容積率が新丸ビルの方が大きく、ビルのボリュームが大きくなることから、ゲート性は持たせながら、丸ビルと異なるデザインにしました。東京駅前の景観にマッチする、落ち着いたデザインになっています。

花谷 オフィスの在りように関しては、このところ確実に変化してきました。ある程度のコストをかけても、いいビルに入ることが大事であり、それが若いワーカーの定着率を左右するということに考える企業が増えています。

木村 おっしゃる通りです。働く人たちがそこで気持ちよく仕事ができ、エンjoyできるかどうかが重視されるようになりました。大手町・丸の内・有楽町のエリアに約4,000もの事業所があるため、このエリアに事務所を置くことによって事業を拡大できると考える企

業もあります。

花谷 なるほど。たくさんの方がいて、膨大な情報が集まるのですから、ビジネスチャンスもたくさんあるという考え方ですね。

木村 オフィスを借りることをコストと考えるのではなく、プロフィットの源泉として捉える企業が増えています。

花谷 東京一極集中、地方との格差という問題もありますが、世界に目を向ければ東京と世界の都市との都市間競争という見方もあります。“大丸有”がさらに発展することは、日本にとって必要なことでもあるでしょう。

木村 東京はまだまだ発展していく可能性があります。そのために何をなすべきかが、これからの課題でしょう。

第2ステージは大手町、有楽町を含む

“大丸有”の再開発事業を展開

花谷 今年秋に完成するザ・ペニンシュラ東京で、第1ステージはひとまず完成ということですね。

木村 第1ステージでは丸ビル、日本工業倶楽部会館・三菱UFJ信託銀行本店ビル、丸の内オアゾ、東京ビル、新丸ビル、そしてザ・ペニンシュラ東京の6つのビルの建て替えを行いました。

花谷 次はいよいよ第2ステージということになりますね。これも約10年の計画と伺っていますが。

木村 2008年からの約10年間は第2ステージです。その第一弾が丸の内二丁目の三菱商事ビル、古河ビル、丸ノ内八重洲ビルの一体建替計画です。今年の2月

5日に着工しました。高層のオフィス棟「丸の内パークビルディング」の建設とともに、赤煉瓦の「三菱一号館」を復元します。2つのビルの間は「一号館広場」として、緑豊かな広場を整備し、丸の内エリアの回遊性をさらに高めたいと思います。

花谷 復元する「三菱一号館」は、1894年（明治27年）に竣工した丸の内です。最初のオフィスビルですね。

木村 はい。1968年（昭和43年）にやむなく取り壊したものを、当時の設計図、実測図、保存部材などを用いて、できる限り忠実に復元します。この建物は日本の近代建築の父とも言える、ジョサイヤ・コンドル氏の設計で、300万個の煉瓦が使われていました。赤煉瓦300万個を当時と同じような製法でつくり、当時と同じ積み方で建物を造ります。

花谷 工法的にもデザインのにも非常に興味深い建物になりそうです。建築学的にも大きな価値があります。完成後は美術館になるそうですが。

木村 国立西洋美術館の学芸課長だった方を館長に迎えました。丸の内の文化芸術の中核施設として、皆さんの憩いの場になればと思っています。

花谷 丸の内パークビルはどのくらいの規模のビルになりますか。

木村 地下4階地上34階建てで、延床面積は約6万坪を予定しています。丸の内ですら一番大きいビルになります。

花谷 それはすごい。規模という点でもインパクトの大きなプロジェクトだと思います。完成予定は。

木村 2009年春の竣工予定です。

花谷 第2ステージの全体像はどのような展開になるのでしょうか。

木村 大手町や有楽町エリアまで再開発の範囲を広げます。10年間でビルの建て替えで3000億円、既存ビル設備のリニューアルなどに1500億円、あわせて4500億円ほど投資し7~8棟を建て替える計画です。

花谷 第2ステージで完了、ということではない。さらに先を見据えていらっしゃる。

木村 第1ステージは10年間で6棟のビルの建て替えを推進しました。私も丸の内に約30棟のビルを所有しています。第1ステージは、10年に6棟を建て替えたのですが、同じペースで開発を継続した場合、単純計算で50年かかります。私もだけでなく、他の方とジョイントするケースも出てきますから、もう少し時間はかかるでしょう。

花谷 少なくとも50年ですか。その間にはさらなる時代の変化があるでしょうから、そのことにも対応していかなければならない。たいへんな事業です。



木村 ビルも竣工してから50年経てば、設備も老朽化してくるでしょう。そうなればまた次の機能更新が必要になる。丸の内再構築は、エンドレスな事業です。

花谷 まさに100年事業ですね。スケールの大きな、やりがいのある事業だと思います。

大阪・梅田北ヤードの再開発がよいよ始動。

先行開発区域で開発の中心的役割を担う

花谷 丸の内だけでなく、汐留や秋葉原などいわゆる“丸の外”の方でも、大きなプロジェクトがありますね。

木村 丸の内以外では、汐留、秋葉原、九段下などで再開発事業を進めています。これらは、資産開発事業として、出口戦略を見据えた収益不動産の開発事業として取り組んでいます。保有を前提とする開発と、売却を前提とする開発を、バランスよく行っていきたいと考えています。

花谷 丸の内を始め、東京の一等地のオフィスビルは空室率が改善して、非常にいい状況です。

木村 当面は堅調に推移していくのではないかとみています。この市況が、いつまで続くかという予測は難しいですが、企業の再編や統合という流れの中での、事務所集約ニーズや、顧客である企業の近くに事務所を構えたいというニーズが生まれます。油断は禁物ですが、しばらくは好況が続くでしょう。

花谷 東京のSクラスビル、Aクラスビルは今後も安定したニーズが見込めると思います。一方で東京の周辺部もだいぶ改善してきたように思います。例えば横浜などは、これからどんどん回復するでしょう。

木村 そうですね。横浜には、日産自動車さんと富士ゼロックスさんが進出されますから、それに牽引される形でオフィス需要が高まるとみています。当社も、みなとみらい21地区にオフィスビルを建設しています。

花谷 横浜は地方都市といっても首都圏ですから、今後、堅調に推移するはずで、東京でなくてもいい、という企業は当然あります。また、東京マーケットの需給逼迫の影響で、横浜市内に需要が流入してくる動きもあります。

木村 横浜に関しては心配していませんし、これから伸びる可能性が高いと思います。

花谷 大阪では長年の懸案であった梅田北ヤードの再開発を御社が手がけることになりました。私どもはもともと大阪発祥ということもあり、あのエリアの再開発には以前から注目しておりました。大阪の最後の一等地であり、ポテンシャルの高さは誰もが認めるエリアです。

木村 梅田北ヤードの先行開発地区7haはA、B、Cの3

ブロックに分かれていますが、その内AブロックとCブロックを、当社が代表をつとめる企業連合が開発することになりました。おっしゃるよう大阪駅前の一等地であり、大阪の将来に大きな影響を与える開発地区です。開発計画は、“創造の宮”というコンセプトに基づいていろいろと検討している最中です。Bブロックでは、先端技術で産業をリードする大企業や意欲的に事業展開するベンチャーなどが集積するナレッジキャピタルが計画されています。そして、Aブロックはエリアのゲートとして世界中から人々を呼び込むオフィスや商業施設を整備し、Cブロックは、住宅やホテルなどホスピタリティあふれるエリアにしたい。そうすれば相乗効果で、さまざまな需要を喚起できるのではないかと考えています。大学や行政、マスメディアの方々とも協力して、どのような開発にしていくのか、ソフトも含めて議論していく予定です。

花谷 御社はBブロックにも参加されており、先行開発地域全体をリードする立場です。

木村 コンソーシアムには大阪の企業が多いのですが、どのように協力して開発していくか、意見調整を進めているところです。

花谷 オフィスだけでも相当な規模だと伺っていますし、商業施設、住宅、ホテルとあらゆる機能が揃います。交通の利便性も素晴らしい場所ですから、非常に価値あるエリアになりますね。

木村 全体で約24haの規模の再開発ですから、まず先行地域を立派に仕上げなければ、次のステップに進めません。利用価値の高い“いい街づくり”という評価を受けられるよう努力いたします。

花谷 御社にとっても大きな意味のある開発計画になりますね。

木村 複合的、面的開発という意味では、まさしく丸の内、横浜に次ぐものになりますから、全力投球で臨みます。いままで培ってきたものを活かした開発にしたいですね。

花谷 ややもすると最近の開発案件はスピード感を重視し過ぎるきらいがあります。もちろんスピードは大事なのですが、梅田北ヤードのような開発は、長期的なビジョン、一貫したコンセプトが必要だと思います。

木村 われわれデベロッパーにとってそれがもっとも大事なことなのです。中長期の構想に基づいて開発を行い、世の中にアピールするものをつくっていく。それがひいては日本に貢献するものとなる。しかし、一企業として採算性を考えなければなりません。ですから、売上や利益を考えて成長発展を続けながら、中長期的なことも組み合わせて両立させることが、われ



花谷 お忙しい毎日だと思いますが、日頃の生活で特に気を付けていることはありますか。

木村 健康管理ということではないのですが、休日はできるだけ仕事から離れようとは思っています。

花谷 オンとオフを切り替えることは必要ですね。ストレスを溜めないでリフレッシュする。まあ言葉ほど簡単なことではありませんが。

木村 おっしゃる通りです。どちらかと言えば、私は切り替えは早い方なのですが、それでも休日には仕事のことを夢に見ることがある（笑）。ですから休日には仕事のことでもあまり悩まないようにしています。好きな歴史小説を読んだり、スポーツ番組を見たり、散歩をしたりといったことを心掛けています。そういうことがいい気晴らしになるんですよ。



丸の内ビルディング



丸の内パークビルディング(高層棟)・三菱一号館

われに与えられたテーマだと思います。

インテグリティとオープンマインド、 チームワークを重視した企業を目指す

花谷 御社はビル事業、住宅事業のみならず、さまざまな事業を展開しておられます。その一つ、ショッピングセンター(SC)事業にこのところ注力されているという印象があります。チェルシー・ジャパンも、アウトレットモールで成果をあげていますね。

木村 意外と思われるかも知れませんが、当社のSC事業には、歴史があります。福岡市において1989年(平成元年)開業したイムズは、商業施設に企業の展示スペースや、PRできる場所をあわせ持つ、当時としては斬新なコンセプトで成功しました。その後も、みなとみらい21のランドマークプラザやアクアシティなど、いろいろ手掛けてきましたので、リーシングのノウハウも蓄積されていました。

花谷 高いノウハウを持つ各事業部門や関係会社が、ジョイントしてプロジェクトに取り組むということも考えていますか。

木村 それも考えています。大事なのはそれぞれのセグメントが情報を共有するなど、協力して事業を進めていくことだと思います。それぞれの持っている情報なり、人材なりをうまく集約すれば、高い付加価値を持つ事業展開ができるはずです。

花谷 豊富なノウハウをお持ちですから、それを有効

に活用すればますます相乗効果が期待できそうですね。人材のお話が出ましたが、日頃、社員の方々にはどのようなことをお話しになっているのですか。

木村 私が社長に就任したのは2年前ですが、その時にまず言ったのは、誠実にやろうということ。二つ目はみんなが心を開いて、持っている情報やノウハウを共有し、話し合おうということです。そしてある方向が出たらチームワークを発揮して、それぞれの役割を果たしていこうと話しました。インテグリティとオープンマインド、そしてチームワークです。総力戦でやらねばならないと考えたわけです。最近はこのに加えて、知恵を出していこうと話しています。

花谷 それはどのような意味でしょうか。

木村 ノウハウとかスキルは高まっているのですが、それを活かす知恵が不足しているように感じたのです。ノウハウやスキルを有効に活用するにはどうすべきか、それを考えるのが知恵であると思います。もう一つ、私どもの会社は外から見て、信頼はおけるが、創造力、個性、チャレンジ精神が不足しているという印象があると聞いています。これは変えなければいけません。こういったことも最近社員に話しています。これからどう実現していくか。それが私の仕事であり、また社員全員の仕事だと思っています。

花谷 社員の皆さんにとってはやりがいのある時代代だと思います。本日はありがとうございました。