

Keisuke Minami

今号のゲスト

東京建物株式会社 代表取締役社長

南敬介氏

PROFILE

昭和11年3月1日生まれ
昭和33年/一橋大学商学部卒業
同年/富士銀行入行
昭和61年/同行 取締役営業企画部長
昭和63年/同行 代表取締役常務
平成3年/同行 副頭取
平成6年/同行 常任監査役
平成7年/東京建物株式会社
代表取締役社長

1896年、安田善次郎氏によって創設され、100年を優に超える歴史を有する東京建物(株)は、その伝統と名声に安住することなく、常に新しい試みに挑戦する先鋭的な企業である。昨今の不動産マーケットの激変に対しても早期に対応し、「J-REIT」を始めとする不動産証券化事業においても、パイオニアとしてその地位を確立している。2006年には錦糸町の複合再開発[TOKYO リ・デザイン] プロジェクトが完成予定。PFI手法を導入した霞が関のプロジェクト(「中央合同庁舎第7号館整備等事業」)も順調に進んでいる。この間の歩みと主要プロジェクトの概要、さらには今後、どのような企業戦略を推進していくのかを、南敬介社長に伺った。

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

B i G 対 談

不動産証券化を軸とした事業展開で 多様なプロジェクトを積極展開

東東京の副都心計画として期待される 「TOKYO リ・デザイン」プロジェクト

花谷 前回、南社長にご登場いただいたのは2001年でした。21世紀を迎えたということで、新たな飛躍への思いを伺ったと記憶しておりますが、その時お話いただいた錦糸町の大規模複合再開発「TOKYO リ・デザイン」プロジェクトの完成がいよいよ近づいてまいりました。今日は、まずその話から伺いたいと思います。2006年春にグランドオープンとのことですが、施設の概要はどのようになっているのでしょうか。

南 敷地面積は約2万7000㎡ありまして、オフィスタワー、マンション、エンターテインメントモールで構成します。オフィスタワーは、31階建て、延床面積約7万3000㎡、ワンフロアが約1,850㎡で、「コの字型」無柱空間、天井高2,900mm、100mmのOA床、非接触ICカードキーによるセキュリティ対策が施されるなど、最先端の設備とアメニティを兼ね備えています。マンション棟の「Brillia タワー東京」は、地上45階、総戸数644戸の超高層タワーマンションになります。エンターテインメントモールは、4層吹抜けのアトリウム広場を設けるな

ど、随所に外光を採り入れた開放的で快適な商業空間です。施設は、「モール」や「広場空間」、生活を彩る個性豊かな「専門店」と「飲食店」、映画の街・錦糸町の新しいシンボルとなる「シネマコンプレックス」、日々の暮らしをサポートする「大型店舗」などで構成し、東東京エリア最大級の延床面積約6万㎡を予定しています。

花谷 オフィス、住宅、商業施設とバランスのとれた素晴らしいゾーンになりますね。近年の東京は、各所に新しいビジネスゾーンが誕生し、また再生していますが、全般にやや西の方に重心があります。東京の東側の再生という意味で、錦糸町の再開発は大変大きな意味があると思います。

南 実は、私どもの創始者、安田善次郎が本拠を置いていたのが本所、両国、錦糸町界限なのです。事業を始めたのは日本橋ですが、錦糸町近辺はグループの原点でもあるのです。

花谷 そうでしたか。そうしますと、御社にとりましては特別な意味があるわけですね。

南 ある種、郷愁的なものもあります。それだけではなく、あの界限は、昔は大変に栄えた場所です。そこに





なんらかの手を加えて多くの人の関心が集まれば、もう一度、花を咲かせることができるのではないかと、という思いもありました。

花谷 あの辺りは江戸の文化を色濃く残すところで、かつては東京の中心の一つでありましたね。

南 そういう歴史的なこともありますし、より現実的な面で考えますと、東京におけるロケーションという点で、錦糸町には大きな優位性があります。今、東京が海外の主要都市に比べて劣っている問題は何かを考えますと、国際空港からのアクセスの悪さがあります。その点で、錦糸町は成田との関係を考えますと、渋滞もなくスムーズに行き来できる。

花谷 東京駅にも至近です。

南 東京駅との関係では品川と変らない。そう考えますと、非常に良い立地なわけです。東京がさらに発展し、都市としての活力を高めるためには、国際的に評価される機能性とイメージを持つ必要があります。錦糸町を再開発し、複合的な街づくりを行うことで国際的にも評価される街になれば、という願望がこのプロジェクトにはあるのです。

花谷 なるほど。御社が[TOKYO リ・デザイン]というプロジェクト名にされたのは、そうした思いを込めていたわけですね。

南 これは東京における都市生活のあり方を再びデザインし、東京の情報発信の拠点を東に持ってきたい、という意味で命名したものです。錦糸町エリアは、東京都副都心整備計画の7副都心の一つである錦糸町・亀戸副都心の核と位置付けられています。オフィスだけ、あるいはマンションだけというような開発ではなく、オフィス、住宅、商業の3つの都市機能を、それぞれが主役となりうる規模で導入したのは、副都

心にふさわしい総合的な機能を持たせたいと考えたからです。

花谷 環境問題にも留意していると聞きましたが、具体的にはどのようなことをされているのでしょうか。

南 大規模な屋上緑化を行います。これは、東京都の定める基準を大幅に超える規模で、ヒートアイランド現象の緩和につながるものです。それから、雨水を貯めて再利用するシステムも採用しました。夜間電力を蓄熱して昼間に利用するシステムも導入します。

花谷 これからの開発は機能だけでなく、環境を守り、エネルギーを節減することが求められます。その点でも、このプロジェクトは最先端をいくものですね。

南 すぐ隣が錦糸公園ですから、緑もあり、環境は非常に良いと思います。JR錦糸町駅からは徒歩5分、地下鉄半蔵門線の錦糸町駅からなら3分です。

花谷 交通の便は抜群ですね。JR錦糸町駅前にはすでにアルカタワーズの再開発が行われていますから、そちらとの連動も期待できます。このプロジェクトによって、錦糸町が東京の東の中心地として復活するのではないのでしょうか。

南 そうなって欲しいと期待しておりますし、そうなることを確信しております。

霞が関の大規模PFI事業が 2005年春に着工

花谷 霞が関のPFIプロジェクト。こちらのプロジェクトも、様々な意味で話題を集めています。PFI事業の先駆的なものであり、官民が協力して事業を行うということでも今後のモデルになる、大変意義深いものだと思います。まずは、概要をお聞かせいただけますか。

南 プロジェクト名は「中央合同庁舎第7号館整備等事業」です。文部科学省、会計検査院、金融庁などが入居する中央合同庁舎第7号館と、民間の霞山ビルを含めた霞が関三丁目南地区の第一種市街地再開発事業です。官民が入居する棟と官庁棟の2つのビルができる予定で、計画では官民棟が地上38階、官庁棟が地上33階の規模となります。当社は新日本製鐵グループの幹事会社の1社として参画、入札を経て本事業推進の大役を担うことになったものです。

花谷 そのなかで、御社はどのような役割を担われるのでしょうか。

南 私どもは事業スキームの構築、資金調達、コストコントロール、リスク管理等の全体の事業計画を担当するとともに、事業推進および中央合同庁舎第7号館の維持管理・運營業務をいたします。それに加えて、PFI付帯事業として公共建物さん、新日鉄都市開発さん、日本土地建物さんと共に、民間収益施設の賃貸運營業務も行います。また、市街地再開発事業に関しては、この3社に豊田通商さんを加えた4社と共に、SPC法上の特定目的会社を設立し、再開発事業における売却予定保留床約2万4000㎡を取得する予定です。その上で、特定目的会社からAM業務・PM業務を受託するという形になります。

花谷 御社がこれまで培ってこられたノウハウとご経験を、すべて活かされるということですね。東京のなかでも霞が関は官の中心という特別の意味を持った街です。そこが官だけでなく、民の力を加えて変貌することができれば、大きなインパクトがあります。PFI手法導入の大型プロジェクトということも含めて、新たな開発手法のシンボルとなるのではないのでしょうか。

南 東京には、古くから都市の核となってきた街が多数あります。霞が関もその一つだと思いますし、非常に重要な役割を果たしています。ただ、そこにある建物や街のつくりが、機能的にも構造的にも、現代で求められるものにマッチしなくなっている。時代は変化しているのですから、致し方ないことです。しかし、そこに思い切って手を入れるということは、東京が、ひいては日本が良くなっていくことに繋がる、大変大切なことだと思います。

花谷 おっしゃる通りです。これまで官主導でやってきたところに、PFI手法で民間の活力や資金を導入する、ということに大きな意義があります。

南 このような事業は官民一体となって、皆でいろいろと知恵を出し、国にとって極力コストのかからない仕組みで進めていくべきではないのでしょうか。先程

お話ししたように、完成した暁には、官庁だけでなく民間が使うスペースもあります。今までは官庁街と言いますと、それだけで成り立っていましたが、そこに民間が入ることで街の活性化に繋がればと思っています。

花谷 そういう意味では、開発の手法もさることながら、官と民が一体となった街づくりという点でも興味深いですし、将来性に対する期待も高まります。

南 官民が協力し、東京のビジネスセンターとして、新たな役割を持った街になれば素晴らしいことだと思います。

花谷 今後のスケジュールはどのようになっているのでしょうか。

南 来年1月に着工いたしまして、完成するのが2007年秋の予定です。

花谷 御社はこれまでも、不動産業界をリードする先駆的な試みに積極的に取り組んでこられました。このプロジェクトでも、その力を遺憾なく発揮されていますね。

南 私どもだけでなく、不動産デベロッパーのビジネスの場と言いますか、ビジネスの有り様が変わりつつあるのではないのでしょうか。これまではゼネコンと一緒に、プロジェクトを推進することが主体でしたが、これからはメーカーですとか、商社などさまざまな企業の方々とともにプロジェクトを担っていく時代になります。そういう方々と協働することで、新しい企業文化





[東京リ・デザイン] プロジェクト



中央合同庁舎第7号館整備専事業

が生まれるかも知れません。

花谷 確かにそういう傾向は、このところ各方面で見受けられます。ジョイントですとか、コラボレーションを組むなかで、開発に関するノウハウやスキルを長年蓄積してきた御社のような企業が、プロジェクトの中心的役割を担うことになります。ますます活躍の場が広がるのではないのでしょうか。

南 是非、そうありがたいですね。

花谷 都市再開発としては大手町プロジェクトも進行しておられる。これはどのようなものになるのでしょうか。

南 「みずほ銀行大手町本部ビル」と「大手町フィナンシャルセンター」を、特別目的会社を通じて取得いたしました。みずほ銀行大手町本部ビルにつきましては、2009年をめでに再開発に着手する計画です。

花谷 大手町は歴史のあるビルが多くありますが、時代に適合できなくなったものもあり、再開発をしようという動きがあちこちであるようです。

南 大手町地区内で連鎖型の再開発事業が、今、まさに始まろうとしているところです。エリア全体にわたり再開発の気運が高まるなかで、私どものプロジェクトを進めていけるということは、ありがたいことだと思っています。

花谷 大手町は、東京のビジネスセンターのなかでもトップクラスに位置するところです。その再開発ですから、注目を集めるのは当然ですし、期待も大きい。

南 まさに、東京の都市再生にとどまらず、日本全体の再生につながる再開発と言えるでしょう。まだスタートの段階ですが、どのように再開発を進めるか楽しみでもあります。

不動産証券化のスキームが 今日の不動産マーケット活性化に寄与

花谷 社長にご就任なさったのが95年。今日までの10年近くは、不動産業界のみならず、日本全体にとって激変期であったかと思います。いろいろとご苦労もありがとうございましたと思いますが、これまでを振り返っていかがですか。

南 この10年は、紛れもなく激変という言葉が当てはまるという気がします。不動産業界ということではなく、世の中全般を考えてみましても、人々の価値観が変りましたし、国際的な視点からの日本の位置というものも変わったのではないのでしょうか。そうした変化のなかで、いかにそれに対応する事業を作り上げるか、ということに腐心した10年でした。不動産のことで考えますと、保有している資産が一方的に減価していく土地資産デフレが、10年以上続いているという特異な状況です。そういうなかで資産デフレを与件とした事業展開を図ってまいりました。資産の保有にこだわらず、これまで培ってきたマネジメントノウハウで事業を拡大していこうと考えたのです。

花谷 不動産市場が劇的に変貌しているなかで、今日ようやく回復基調に入ってきたという見方が出てくるようになりました。ただし、実際にそう言えるのは、変化に対する適切な対応をしてきた企業です。御社は、歴史的にみても、先駆的な取り組みを常に手掛けてこられました。不動産の証券化という大きなうねりにおいても、先陣を切って「J-REIT」を立ち上げるなど、そのパイオニア精神には敬服いたします。

南 先程、激変という言葉を使いましたが、社会の大変

革の中で不動産マーケットに活力を与え、復活させつつある最大の功労者は、「J-REIT」に代表される、不動産の証券化のスキームだと思います。

花谷 証券化により、従来はデベロッパーがすべて資金調達していたものが、さまざまな方とのコラボレーションで事業を進められるようになりました。

南 その通りです。以前ですと、プロジェクトはそれを主体的に進めるデベロッパーがどれだけ資金を調達できるかで、その規模が決まるという側面がありました。しかし、現在はいろいろな方とコラボレーションして出資した母体で、その管理・運営は、マネージメントのノウハウを持つ、私どものようなデベロッパーが担当するという形が出来てきました。証券化というスキームのなかで、良質な資金がふんだんに入ってきて、その資金で大きなプロジェクトに対応できるようになったのです。これは、評価に値する変化です。

花谷 欧米で進んでいた不動産の証券化を日本でスタートさせるに当たって、ご苦労は大変なものだったと推察しますが、いざスタートすると予想以上のスピード

花谷 御社の社員の方々是非常に勉強熱心な方が多く、いつも感心しております。日頃はどのようなことを皆さんに話しておられますか。

南 とくにこれというものはありません。ただ最近、社員を見ていると、おつき合いする相手が不動産業界にとどまらず非常に幅広くなっておりまして。そういうところでは、内輪の論理ですとか仕事の仕方を持ち出すのではなく、普遍的な考え方でおつき合いしていかないといけない、ということはお話することがあります。

花谷 ビジネスモデルが変化していますから、今までとは違った業界の方と仕事を増える機会が増えているなか、業界の常識というようなものは取り払って、まっさらな気持ちで交流する。これは大事なことだと思います。

南 特別なことではないのですが、各分野の方と交流し、良好な関係を築くことを心掛けていこう、ということです。

ードで認知され、浸透してきました。皆さんが十二分に研究をされて、その蓄積した成果がこのスピードに繋がったのだと思います。「J-REIT」をはじめ、不動産証券化事業に御社は早くから取り組まれてきました。

南 1998年に施行されたSPC法(現:資産流動化法)に基づき、外国人向けサービスアパートメントの証券化プロジェクトを立ち上げ、同法に基づく国内第一号登録を取得しました。また、不動産小口化商品としては、一口500万円から投資できる、複数不動産をパッケージ化した「東京建物インベスト・ファンド」を業界として初めて商品化しています。「J-REIT」につきましては、明治安田生命さん、大成建設さん、安田不動産さん、損害保険ジャパンさんと共同でファンド運用を行う資産運用会社、(株)東京リアルティ・インベストメント・マネージメントを設立し、2002年6月に「日本プライムリアルティ投資法人」を上場いたしました。これらの不動産証券化ノウハウが、先にお話しした「錦糸町」、「大手町」等の大規模再開発プロジェクトでも遺憾なく発揮されています。

“自己変革・挑戦・スピード”を 経営スタンスとして位置づける

花谷 2004年から2006年にわたる中期経営計画を発表されましたが、その骨子を伺えますか。

南 目標に掲げているのは「お客さまからナンバーワンと評価される高品位な商品・サービスの提供」です。そのための基本スタンスとして「自己変革」「挑戦」「スピード」の3つのスタンスを機軸にします。

花谷 いずれも、今日の企業経営で欠かすことのできないものです。これまで御社が躍進してきたのは、それらを実現されてきたからだと思います。それを再度、明確に示されたという印象を受けます。

南 そうありがたいと懸命にやっておりますが、これはある意味で到達点のないものですから、引き続き努力していきたいと思っています。経営方針としましては、お客さまの視点に立脚した事業推進と業務革新、不動産証券化を軸としたビジネスモデルの拡大・発展、ベストパートナーとのコラボレーションによる総合力の強化の3点を重視していく所存です。

花谷 本日伺ったビッグプロジェクトや不動産証券化への取り組みは、今、お話にあった経営計画に完全に合致したんですね。御社が培ってこられたものが、今後のプロジェクト等で十全に発揮されることを楽しみにしております。本日はありがとうございました。

