

# 守 破 創

対談

二〇〇八年から東京「丸の内」再構築は、第二ステージに突入。歴史を踏まえて新たな文化を創造する象徴としてオフィスビルの嚆矢「三菱一号館」が再建される。さらに「丸の外」も含めて、コンセプトのある街づくりが進められている。長期的な視点で物事の本質を考え、慌てずに目先の変化に対応する——。三菱地所の木村社長と野田審議委員の対談は、「街づくり」から思いがけず「中央銀行のあり方」にも及んだ。



日本銀行政策委員会審議委員

## 野田忠男

Tadao Noda

[のだ・ただお] 1947年山口県生まれ。1969年京都大学法学部卒業後、第一銀行入行。1997年第一勧業銀行取締役法人企画部長、取締役業務運営企画統括室長、1998年常務取締役、2000年みずほホールディングス常務執行役員資産運用信託ビジネスユニット長、2001年常務執行役員企画グループ長、2002年代表取締役副社長、2003年清和興業常勤監査役、2005年中央不動産代表取締役会長。2006年より日本銀行政策委員会審議委員。



三菱地所株式会社取締役社長

## 木村恵司

Keiji Kimura

[きむら・けいじ] 1947年埼玉県生まれ。1970年東京大学経済学部経営学科卒業後、三菱地所株式会社に入社。2000年取締役企画本部経営企画部長、2003年取締役常務執行役員企画管理本部副本部長、2004年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、2005年三菱地所株式会社取締役社長就任。

### 「丸の内」から「丸の外」へ。 長期的な視点から粛々と 街づくりを行っていく

不景気の最中に始まった丸の内再構築第一ステージ

**野田** 私の東京での最初の勤務地は旧第一銀行本店で、今の「丸の内オアゾ」の一角からスタートしました。当時、本店の住所は丸の内一丁目一番一号でして、私の誇りでした(笑)。その意味では当時から三菱地所さんとは深いご縁があったわけですが、この丸の内という地域は昔からお蔭元ですね。

**木村** そうです。政府の要請により、明治二十三年に三菱社が丸の内一帯を購入し、明治二十七年に最初のオフィスビル「三菱一号館」をイギリスの建築家ジョサイア・コンドルの設計でつくりました。これを嚆矢に馬場先通りの両側にレンガ造りの建物が建てられ、「一丁倫敦」と呼ばれ親しまれていました。ただ、丸の内のような大きな街づくりは三菱単独ではできません。そこで早くから、いろんな方々のご協力を得ながら日本のビジネスセンターづくりに取り組んできました。旧第一銀行さ

んども、そういうご縁でした。

**野田** 現在も、大手町や有楽町も含めた再開発計画推進協議会などで三菱地所さんが中心になって、関係者の方々と街づくりのコンセプトを共有しながら開発を進めていますね。私が二〇〇五年に中央不動産の会長として丸の内に戻ったときには、街並みが随分変わったのに驚きました。

**木村** 当社では「丸の内再構築」というものを進めておりまして、二〇〇二年に丸ビル、〇三年に日本工業倶楽部会館・三菱UFJ信託銀行本店ビル、〇四年には丸の内オアゾができました。

**野田** その一角に私が居た……。

**木村** そうですね。その後二〇〇五年に東京ビル、〇七年には新丸ビルと再構築の第一ステージ最後となるザ・ペニンシュラ東京ができました。この再構築がスタートしたのは一九九八年で、前年に山一証券や北海道拓殖銀行が破綻するなど景気が非常に悪くなったときでした。都市計画を通じて多少なりとも景気浮揚に貢献できないかという思い

もありましたが、それ以上に丸の内そのものがオフィスセンターとして陳腐化してきたという危機意識がありました。ITや耐震への対応強化だけではなく、魅力ある街としての完成度を高めなければならぬという課題を抱えていました。

そこで、不景気な中であつても、長期的な視野に立って、丸の内を単なるビジネスだけの街から世界で最もインタラクティブな（交流のある）街につくり変えようと考えたのです。オフイスだけではなく、商業施設やベンチャー企業、大学の出先機関などが入った、開かれた多様性のある街づくりですね。

**野田** ほぼ一〇年がかりですね。

**木村** 二〇〇八年以降の第二ステージでは「拡がり」「深まり」をキーワードに、多様性のある街づくりを目指し、これまでやってきたノウハウを大手町や有楽町界隈にも拡げようとしています。その第一弾が四月に竣工する「丸の内パークビル」であり、「三菱一号館」なのです。仲通り沿いにはにぎわいを演出するよ

うな商業店舗を配置しますが、建物内には働く人たちが向けのリーズナブルなレストランなども入る予定です。

**野田** ビジネスパーソンにとつて世界有数のビジネス街丸の内です。働く誇りは今も変わっていないと思いますが、商業施設が増え、街らしくなったことは大きな変化でしたね。

## 第二ステージの目玉は「三菱一号館」の復元

**木村** 第二ステージでは、丸の内の歴史や文化、芸術との触れ合いを目的とした「三菱一号館」の復元が目玉の一つです。日本の勃興期の建物を見ていただくだけではなく、文化的なものにも触れていただくために美術館とし、食事をしながら軽くお酒が飲めるようなカフェも併設します。

**野田** 一号館の復元では、いろいろと苦労をされたと伺いました。

**木村** 当時の図面は残っていたのですが、部材はほとんど残っていませんでしたので、できる

限り当時と同じものを再現することにしました。オリジナルのレンガは手づくりだということ、いろいろ探した結果、中国の長興という町の工場で二三〇万個つくってもらいました。そして、日本中からレンガ職人を集めて一つ一つ積み重ねてもらったのです。銅板の屋根やドアのノブなどの調度品なども可能な限り再現しました。

## 環境対策ばかりでなく情報発信にも注力

**野田** 「文化・芸術・歴史」を新たな街づくりのキーワードとして、それを具現化されておられますが、この時代、「環境」という要素は落とせませんよね。この点にはどのような配慮がなされていますか。

**木村** 丸ビル建て替えのころから力を入れています。例えば、旧丸ビルの廃材を再利用しました。また、窓の周囲に枠を設置して日差しが直接入らないようにしたり、ペアガラスを採用したり、屋上緑化を行ったりと、さまざまな工夫を施しています。

丸ビルは従来のビルより単位面積当たりのCO<sub>2</sub>を約三割カットしています。新丸ビルはさらに高度なことを試みていて、建物の外で打ち水代わりにドライミストを噴射したり、太陽光発電にも取り組んでいます。

環境問題への対応は我々にとって使命であり、オフィスビルの商品性にも関わる不可欠なものなのです。

**野田** テナントさんも社会的責任から環境対策を気にされる時代になってきました。

**木村** 新丸ビルには、これから環境対策を皆で考えて生み出していくための場「エコツェリア」をつくりました。「触れる地球儀」など、環境問題をわかりやすく理解する仕掛けをついたり、環境に関する情報を発信したりしています。

**野田** 拝見しました。よく海外の方もご案内されていますね。

**木村** 先日はフランスのシラク元大統領をご案内しました。いろいろな方においていただいて、環境問題に対する関心を深めていただきたいと思います。

## 「丸の内の大家さん」のイメージと実態との乖離

**野田** 大手町を含めて丸の内再開発は、第三コーナーに差し掛かった辺りですか。

**木村** いや、まだ第二コーナーに差し掛かっているところですね。我々の仕事は実はエンドレスではないかと思っています。三菱地所だけでこのエリア内に約三〇棟のビルを保有しており、この一〇年間で六棟再開発していますが、このペースで行くと五〇年かかります。また、他の地権者の方々のお手伝いとして、大手町で連鎖型の開発も行っています。新しくできたビルに移った企業の跡地を再開発し、そのビルに入った企業の跡地を次に再開発するといった具合に玉突き式に開発していきます。こうして、五〇年六〇年たつと、また次のサイクルが始まることとなり、エンドレスとなるのです。

**野田** 私が丸の内の住人になったところは、三菱地所さんは「丸の内の大家さん」と言われていましたが、大家さんの性格は随

分変わってきたようですね。

**木村** 実は、「大家さん」という言葉を払拭したいと考えています。ただ保有する建物を貸すだけではなく、同時に開発を行いメンテナンスをし、お客様へのサービスもきちんと行う。「大家さん」ではなく、デベロッパー（開発業者）として三菱地所を育てていきたいのです。

**野田** そうすると、何が重要になってきますか。

**木村** 開発するときに、「丸の内をどうしていくのか」という街づくりのガイドラインを、行政を含めた関係者の皆さんと一緒に考えながら進めていくことです。いわゆるPPP（パブリック・プライベート・パートナーシップ）、官と民がパートナーを組んで事業を行うこと）で、社会の要請を斟酌しながら開発することが重要だと思っています。お客様の立場を考えながら価値あるサービスを提供し、信頼関係を大切にしながら百年やってきたことで今日の我々があるわけですから、この考え方を今後大事にしないと丸の内の優位性は

はなくなってしまう。

## 「丸の内」から「丸の外」へ その実態と展望は

**野田** 「丸の内」から「丸の外」だとも、以前おっしゃっていたように記憶しています。その展望はいかがですか。

**木村** 横浜の「みなとみらい21」（MM21）では、民間最初のプロジェクトとして一五年前に横浜ランドマークタワーをつくりました。七〇階建てで、商業施設やホテル、オフィスがある複合ビルです。周辺の開発に伴い、エリアの商業の中心として機能を発揮しています。

また、大阪では、一二社の共同プロジェクトとして梅田北ヤードという二四ヘクタールある貨物操車場跡地の先行開発が始まっています。ここでは「創造の宮」をコンセプトとし、京都大、大阪大、神戸大などと連携しながら、大阪の企業が持つ世界に冠たる技術を活用できる場として「ナレッジキャピタルゾーン」（知的創造拠点）というものをつくりました。ここに世界中から

人や企業に集まってもらい、知的財産をうまく使うことで新しいプロジェクトが生まれる場にしていきたいと考えています。それを核に住宅や商業施設、ホテルなどを配置して一つの街を形成する計画です。

**野田** 私も関西に長くいますが、大阪、神戸、京都と分散して核がないと感じていました。その意味では、交通至便の場所にセンターをつくるのは、先見性のあるプロジェクトだと思います。

ところで、こういう景気の大きな谷に向かっている時期ですから、プロジェクトの見直しを行ったりしているのですか。

**木村** 今後の景気がどうなるのかという心配があるのは事実で

すが、「やるべきことは爾々とやろう」というのが我々の考えです。もちろん、新たな投資は、その都度リスク要因を見ながらやっています。

**野田** 私の立場で言えば、地方にも大いに目を配っていただきたいですね。

**木村** 地方の問題は需要が乏しいところに原因があります。お客様があまりいないところを開発し、ビルを建ててもだめですから、それぞれの地方や都市をどうするのかというビジョンやマスタープランをつくる必要があります。次の世代に何を残していくかといった夢を持たせるようなビジョンがないと世の中は動かないと思います。

**野田** 「丸の外」といえば、海外進出も行っていますね。

**木村** 今は時期的にあまりよくない状況ですが（笑）。現在は、ニューヨークにある現地法人をベースにニュージャージーなどでの開発を行っていますほか、ロンドンでもオフィスビルなどの開発を行っています。昨年十月にはシンガポールに現地法人を

開設しました。

**野田** 海外ではリスクはあるでしょうが、不動産業もグローバル化の波に乗る必要があるのでしょうかね。

**木村** これまで日本で培ってきたノウハウは世界でも通用します。日本の技術は環境・エネルギーをはじめとして相当に進んでいますので、これを開発の現場に活かすことで、海外でも競争力のあるサービスを提供できます。

**野田** これからの日本企業にとっては、モノや技術とともに、日本の「文化」をさまざまな形で輸出し、それを海外で認めてもらうことが重要になります。それも日本にできる付加価値創造だと思っています。

### 日本銀行にも通用する「社員への期待」の内容

**野田** 木村社長はかねがね「社員への期待」として、「深く考え抜く力」、「胆力」、「粘り強くコミ

ュニケーションする力」の三つをあげていました。これは、日本銀行でもそのまま通用すると

思います。「先を深く読み、考え抜いたうえで、ひとたび正しいと判断すれば果敢に実行し、それについて市場や国民の方々と粘り強くコミュニケーションを行う」という中央銀行のあり方——これは永遠の課題でもありますが——と通じます。

**木村** 「深く考え抜く力」が必要だと思うのは、苦しんで考え抜いたのではなく惰性で発言している人が多いように思えるからです。考え抜き、わからないところは学び、また考える。自分の思考のプロセスを経て意思決定することが重要なのです。「粘り強くコミュニケーションする力」とは、言葉を尽くし、手を替え品を替え、表現を替えて、お客様に理解してもらおう努力をしたのかどうかについてです。そのうえで、「胆力」を持って実行してくれということですね。今のリーダーに必要なのは、この三つを率先垂範して若い人に示すことです。

**野田** 全く同感です。本日は貴重なお話をありがとうございます。

