

森稔氏ヒアリングの趣旨

森稔氏は総合ディベロッパー森ビルの社長としてバブル崩壊により、経営危機に瀕する会社が少なくなかった不動産業界にあって、当時としては空前の大規模再開発事業を敢行し、成功を収めてきた。その間にはいくつもの既成概念に挑戦し、それを打破してきたという。それほど森稔氏が手掛けてきた都市の再開発事業は前例がない画期的な事業であったといつてよい。

森ビルはその前身の森不動産が55年に設立されたことでスタートする。創業してしばらくは、港区において賃貸ビル事業を行っていたが70年代頃から、都市再開発事業に軸足を移していく。バブル期の86年3月に再開発事業のモデルになったアークヒルズを竣工させ、03年4月には六本木ヒルズ竣工と二つの大規模再開発事業を完遂させている。二つの事業はともに最初の構想から、竣工まで15年以上の歳月を掛けた事業であり、収益があがるまで事業を支える資金面の手当でも大変であったと想像される。折しも、その過程はバブルの発生・崩壊、デフレなどの景気変動に直面するがその影響を当時どのように受け止め、どう経営に取り組んだか、どのような苦労があったかなどをお聞きし、後世に伝えるべき情報として整理することは当プロジェクトの趣旨に照らして意義深いことである。

具体的には一介の賃貸ビル事業者から、都市再開発事業を手掛けるディベロッパーになっていく経緯、アークヒルズの事業構想と当時の背景、その具体的な展開過程、バブル期の地価高騰と金利上昇が事業展開に与えた影響、バブルの一因となった土地本位制につい

ての考え方、バブル崩壊期の総量規制の影響、空室率の上昇やテナント料の値下げ圧力への対応、デフレ期の資産デフレの影響、金融システムの危機の影響、90年代後半の不動産関連の規制緩和政策の評価、六本木ヒルズの再開発事業などについてお聞きする。また、経済戦略会議の委員になってからの提言を99年1月に「アーバンニューデイル政策」として発表し、都市再開発事業の方向性に一石を投じているが森稔氏の都市再開発事業に懸ける思いについてもお聞きする。

森 稔氏略歴

森稔氏年譜		関連出来事年表
1934年(昭和9年)	京都府で誕生	
1955年(昭和30年)		8月―森不動産設立(森ビルの前身)
1956年(昭和31年)		
1957年(昭和32年)		4月―西新橋2森ビル竣工 11月―西新橋1森ビル竣工
1959年(昭和34年)	東京大学教育学部卒業、森ビル(株)入社、同取締役就任	6月―森ビル(株)設立
1964年(昭和39年)	常務取締役就任	7月―西新橋3森ビル竣工
1969年(昭和44年)	専務取締役就任	
1973年(昭和48年)		8月―六本木25森ビル竣工
1978年(昭和53年)		10月―ラフォーレ原宿オープン
1981年(昭和56年)		9月―虎ノ門37森ビル竣工
1983年(昭和58年)		11月―アークヒルズ着工
1986年(昭和61年)		3月―アークヒルズ竣工
1993年(平成5年)	代表取締役社長就任	10月―六本木ファーストビル竣工
1994年(平成6年)	スウェーデンの北極星勲章受章	
1996年(平成8年)		10月―森茂大厦(大連)竣工
1998年(平成10年)		4月―上海森茂大厦竣工

1999年(平成11年)	「アーバンニューデール政策」発表	7月―パレットタウン「サンウォーク」(現ヴィーナスファアミリー)オープン 8月―パレットタウン「ヴィーナスフォート」オープン 9月―森ビル開発株、森ビルグループから分離独立し、商号を森トラスト(株)と変更
2000年(平成12年)	日本経済団体連合会理事就任	3月―後楽森ビル竣工 4月―六本木ヒルズ着工 9月―赤坂溜池タワー竣工
2002年(平成14年)		5月―元麻布ヒルズI期竣工 9月―元麻布ヒルズII期竣工
2003年(平成15年)	英国の名誉大英勲章CBEを受章	4月―六本木ヒルズオープン 10月―森美術館オープン
2004年(平成16年)		10月―オランダヒルズ森タワー高層棟竣工
2005年(平成17年)	首都大学東京大学院都市科学研究科客員教授	2月―オランダヒルズ森タワー全体竣工
2006年(平成18年)		2月―表参道ヒルズオープン
2008年(平成20年)		10月―上海環球金融中心グランドオープン

第1部 オーラルヒストリーインタビュー④

森 稔 氏（森ビル株式会社代表取締役社長）

日時 2010年3月3日(水) 10時40分〜12時5分
場所 森ビル株式会社本社

複数の権利者との共同事業の歴史 単体のビル開発から都市開発・ビジネスへの転換

【松島】 森社長が書かれた『ビルズ 挑戦する都市』（2009年10月、朝日新書）を興味深く読ませていただきました。私は73年昭和48年）に大学を卒業して通産省に入りましたが、その頃は資料をガリ版で作っていた時代でした。今、アークヒルズのあたりに印刷屋、筆耕屋がたくさんありまして、夜そこに原稿を持って行って、明日の朝までに印刷をあげてほしいと願いましたことを憶えております。そこがああいうふうに変わってきて、さらに六本木ヒルズが見事に展開されて、その変化の大きさに感慨深いものがあります。

この間に大きな経済変動があったわけですが、72、73年からの土地の価格高騰、オイルショック、その後の停滞。それからまた80年代に、特に85年のプラザ合意を機にしたその後のバブルの発生と90年代はじめのバブルの崩壊、そういう経済変動の波と都市開発の間尺の長さは合っていないわけですね。経済循環は5年刻みぐらいに上がったりがったりするけれども、『ビルズ 挑戦する都市』を拝見していても、森社長は20年間の間尺でお考えになつて仕事をされていたわけですね。

【森】 そうですね。二つ三つの波に上がったり下りたりしながら事業に取組んでいるという感じです。

【松島】 5年刻みで変動する時代にどういうふうにお考えになつて、間尺の長いビジネスを立ち上げられ、展開されてこられたかというところをお伺いしていきたいと思つてまいりました。よろしくお願ひいたします。

【森】 我ながらよく事業を継続できたなとは思っています。

【松島】 まず、アークヒルズのお話を伺った後に、ちょうど今回のプロジェクトの対象としています80年代半ば以降から90年代のバブル期、バブル崩壊期にかけて達成された六本木ヒルズのプロジェクトのお話を伺っていきたいと思います。この本を拝見しています、六本木ヒルズ開発の先行体験としてのアークヒルズの開発の意味が大きかったのではないかと感じました。アークヒルズ開発を展開される過程で都市開発ビジネスのパターンをつくられていって、それまでの不動産開発ビジネスから都市開発ビジネスに転換されたのではないかと思いました。まず、どのようなお考えからアークヒルズの開発に着手されたか、貸しビルビジネスから面的な都市開発のプロジェクトに展開されたかについて伺いたいと思います。

【森】 複数の理由とか事情があつてそういうことになつたのですけれども、ひとつには、オフィスだけをつくっていると街が寂れていく。土日はもちろん、平日の夜もです。そういうことで商店が成り立たなくなっていく。住んでいる人が減りますからね。昼間は賑わつて、いい街になつたような感じがすけれども、皆さんのためのまちづくりと言いながら、変なものだなと矛盾を感じました。当時、皆さんにビル建設をお勧めして、必ずしも資産を売って出られ

るのではなくて、共同してやるのだけれども、住まいは別にしましょうということ呼びかけていたわけです。

それというのも、当時は職住分離が大きな決まったテーゼみたいな感じがありました、私自身もそれが近代化だ、現代都市だというふうに思い込んでいましたし、思い込まれていましたから、それを一所懸命皆さんにお勧めしたわけです。つまり、ここは住んでいる場所ではない。この新橋、虎ノ門の地域は、官庁街と丸の内というビジネスの中心街との接点になっている、これから主に業務化していく地域ですよ、だからここに一緒にビルを建てましょう、とお勧めしてきたのです。

また、小さな区画では高度利用もできないし、小さいビルでは良いお客様にご入居いただけませんよということで、大きなビルを建てるために、隣接する方々に共同事業を呼びかけて歩いてきたのです。共同はどうしても嫌だ、親からの遺言で共同事業は馴染めないという方もおられました。

【松島】 戦争を体験して統制会社を経験された方は、共同化に対して抵抗があったのではないでしょうかね。

【森】 そのせいかどうか、やはり日本のそういう意味での借地借家法をはじめとした制度の問題や、震災の特例とか戦後で都市の全体像がないままに整備が行われて来たことなどがあると思います。ですから、本当に共同事業に馴染めないという方が多かったです。

それを根気強く説いて、どうしても難しいなら場所をかわってください、代替の土地なりビルなり店舗なりを用意しますからということで土地をまとめて、1ブロック単位にしてビルを建設するということを行ってきたのです。ですから、第1森ビルから共同事業な

のです。第2森ビルは規模が小さくて、借地人の方に転出していただくだけでよかったのですけれども、第3森ビルも複数の権利者の方との共同事業でした。森ビルの事業は、初めから共同事業の歴史で始まっているのです。

私たちがなぜ共同事業を続けて来たかという点、まず、大きな單位にしないと競争力のある使える單位のオフィスにならない。街区が小さいと、建物を高くも建てられない。もともと31メートルまでという高さ規制がずっと残っていました、東京オリンピックのころもその規制は残っていました。ただ、街区單位が大きいヨーロッパやアメリカみたいな立派な街になるのではあるまいかと思つていましたが、東京は街区そのものが小さ過ぎて、街区單位でまとめても建て込んでしまつてだめだということにも気がつきました。

【松島】 東京オリンピックは64年（昭和39年）ですね。

【森】 容積制に移行するときに高さ制限もなくなる。高さ制限を緩和しようというときに、容積制を持ち込まないと不安だということになったのではないのでしょうか。今度は容積制を導入することになったら東京のインフラがまるで足りなくなる、インフラがパンクするという恐怖観念に駆られて、容積率が抑えられた。例えば、我々が事業を展開している地域では、前は容積率10000%以上で建てられたのに、最高600%程度に抑制されることになった。そういうことで、東京オリンピック直後の改正期には駆け込み着工がたくさんありました。それとオリンピック後のちよつとした不景気で、パランスが一遍ひどく崩れたことがありましたし、借り手となるお客様が全然いないという時代もありました。

借り手がないので、仕方がなく何とかビルを買つていただく相

手を探していました。

【松島】 ビル丸ごとということですか。

【森】 そうです。たまたまJETROとかの政府関係の機関等が、ビルの購入を検討しているというので、何とか買っていたきたいと売り歩きました。結局、競争に負けて売りそびれたのですが、そういうしているうちに、すぐその後で景気が回復して、売らなくてよかつたなというような時期でした。

そのようなことから、とにかくどんどんビルを建てていって、だんだん大規模ビルを建てたいということで、区画整理ができづらい山の手の方に移っていったわけです。そのようなときに霞が関ビルができました。霞が関ビルも丘陵地に大きくまとまって空いていた土地に、超高層ビルを建てられて「超高層の曙」というように言われました。霞が関ビルが東京を代表するビルになっていきましたので、我々も超高層ビルを手掛けたと思います。

そうしますと、ますます建設する単位が1桁違うのではないかと。ですから、山の手の方へ行って建てようとしたのですが、そのような地域は建て込んでいて、もちろん住宅もたくさんあるし、商店街もあるし、というような状況でしたので、そのような方々はもちろん借家の方もご入居いただけるような一体の計画、つまり再開発計画にせざるを得なかつたのです。

69年（昭和44年）に都市再開発法ができて、再開発法を適用した第1号の事業でやりたいということになりました。

再開発法の第1号、アークヒルズのプロジェクト サントリーホールにより文化レベルが向上

【松島】 蓑原（敬、都市計画家、旧建設省出身、現蓑原計画事務所代表）さんと……。

【森】 はい。蓑原君などと一緒に都市再開発法をつくるときにいろいろ骨を折りましたのでね。高層住宅協会という黒田（正輝、旧建設省出身、現日本ビルディング経営センター理事長）さんという方が専務理事をやっておられましたけれども、そこでの研究会でいろいろ議論したのです。そのような法律もできました、アークヒルズが再開発法の第1号でやるのにちょうど適していると言われたのです。

また、アークヒルズは大きな街だし、教会もお寺もありましたし、文化的な施設が当然必要となるであろう、そのような施設も含めたモデルにしよう。ロンドンのパーピカンを見て歩いてきて、教会が真ん中にある、そのような街をつくりたいと考えて始めたのです。

【松島】 著書の226ページを拝見すると、あれは20年間かかっていますけれども、始めるときにはどのくらいの時間がかかると、森社長はお考えになっていたのでしょうか。

【中村】 着手が69年（昭和44年）ですね。

【松島】 ちょうど再開発法ができたころですね。高島湯を買ったのは67年（昭和42年）と書いてありました。

【森】 そうですね。霞が関ビルができたのは68年（昭和43年）でしたかね。

【松島】 68年です。ちょうどいまのお話のところが、霞が関ビルが

できて、森さんがアークヒルズのところを。

【森】 はい。あのあたりなら、少々地下鉄の赤坂見附駅からも虎ノ門駅からも遠くても、超高層ビルなら心理的な距離も近くなると考えました。

【松島】 見えますものね。本にも出てきたのですけれども、見えるから高くしようというのは、高くすれば見えるというのでしょうかね、そのところはなるほどと思いましたが、あの辺は霞が関からもすぐ遠かったですよ。

【森】 町名を谷町と言われたぐらいに、地形的にも低くなっているところでしたから、街の価値を上げるには超高層ビルに限ると考えておりました。

ところが、超高層ビルアレルギーがそろそろ始まっていましたから、超高層化すること自体、非人間的で反対というような意見もありました。また、当時のプランを引き受けていただいた先生方のお考えのベースもそうでした。

【松島】 高山英華（都市計画家・建築家）さんですか。

【森】 高山英華さんも、建物を高くするから反対されるのだから、高い建物がないような計画が良いのではないかと意見を申されておりました。ただ我々は、そこだけのことを考えずに、将来的な視点で、アークヒルズを含む周辺の65ヘクタールの都市計画を考えながら、一定区域を整備していく。そのときには、将来はこうあるべきではないかという原案になるべく沿って行っていく。このエリアでは、我々自身も次々というんな計画を行って来ているので、また景気の波を見ながら、周辺地域の全体計画をもう一度見直して、地域の皆様にご提案したいと思っております。

それはともかくとして、アークヒルズでは、商業施設も計画しましたので、なおさら住んでいる人もいなければなりません。

【松島】 単なる業務ビルだけではないということですね。

【森】 はい。オフィスワーカーがいて、いかにも昼間は賑わっているように見えても、土日休みでは商業施設は成り立たない。オフィスワーカーをサポートするような店舗では、昼食、買い回り品が間に合いさえすれば良い訳ですから。

【松島】 街としてはつまらないですね。

【森】 そうですね。でも、昔の買回り品の市場みたいな通りも、スーパー等ができて低迷し始めていましたから、何をどういうふうにしよるかとコンサルタントにもまともしてもらいましたが、あまり良い案は出てきませんでした。

脱線しますが、アークヒルズの開発前に、ご縁があつて原宿の表参道脇の今のラフォーレ原宿を開発しようということになりました。その地域は幾ら何でも商業地であろうから、ファッショビルを開発しようとして、いくつかの大手百貨店にお願いしに行ったのです。土地建物を購入されるか、共同事業をするか、出店するか等を打診しましたところ、原宿界隈に百貨店は適さないと言われました。ポケットに小銭しか入っていない修学旅行の学生が来街の中心であるようなところでは、とても商売は成立しないと。私どもは、そんなことないでしょう、新宿と渋谷の真ん中だから、原宿でも成功する方法があるのではないかとお話ししたところ、そう言われるなら自分でやりになればと言われて、我々で事業をすることになりました。原宿商店会の名称がシャランゼリゼ商店会となっていましたから、フランス語で「森」を意味するラフォーレという名称を付

けました。

これはある種の原宿ファッションの源流みたいになりましたから、そういう意味では成功したけれども、大変苦労致しました。同じ苦労はともアークヒルズでは難しいと思っているところに、テレビ朝日さんがお見えになって、スタジオを造ってくれないかとのお話があり、店舗の大半はスタジオに計画を変更して、商業施設は必要店舗に限り、残りの区画は会員制クラブ等を設置するというような発想に転換したのです。

地下部分が商店街になる。地下といっても地上2階・地下2階の低層の商店街になるはずのところを、スタジオとサントリーホールにしたのです。サントリーホールになったというのも、当初は教会が建つ予定でしたが、教会が移転することになり、代わりの施設として音楽等のホールにしようと考えていたのですけれども、サントリーさんがたまたまホールをつくりたい、そこを譲っていただきたいという話がありまして、それではお貸ししますということになり、サントリーホールを建設することになりました。サントリーさんがとても良いホールになさったので、コンサートホールとして世界で一流だということになりました。おかげで、アークヒルズ周辺の文化レベルがずっと上がったという感じがします。

また、その時代はブラザ合意の後で、金融自由化が進展し、海外からの金融を中心とした企業が多く進出し始めた頃でした。アークヒルズの事務所棟の広いフロアプレートがデयरィーリングルーム等を設置するのに適していたということで、ラッキーな一面もありました。そういうこともあり、特に金融機関を中心に外国からのお客様が事務所を構え、隣接する住宅も、地元の人たちのために半分はつ

くつたはずだったのですけれども、外国人のお客様に評判の住宅となりました。特に、地元の小さな借家人の方とか零細地権者のために小さな部屋をつくったのですが、それが家具つきで短期貸しに対応したサービス・アパートメントとなり、初期の目的と違う目的に使われております。こうして、アークヒルズ周辺は国際村になったのです。

【松島】 いまのお話を伺っていますと、アークヒルズのプロジェクトに関して、広い面積を開発することでは当初から一貫していますけれども、中身については随分当初のプランとは違う展開をしてきたわけですね。

【森】 そうですね。当初のプランとして、最初に港区が策定した基本計画は、低層で高くてもせいぜい15階程度の建築でした。

【中村】 いまのは、都市計画の決定時点のものと前の話ですか。

【森】 基本計画をつくるのは都市計画決定前ですね。基本計画をつくって、住民の合意が法律によつては3分の2ですけれども、実際には90%以上合意になると計画決定するというような手順でした。

【中村】 では、着手されてから計画決定の間にそういう……。

【森】 そうです。計画決定したのは79年（昭和54年）だから、10年かかっているわけです。その間、ああでもないこうでもない基本計画を改正してもらったためにも時間をかけたのです。

【松島】 そのかわり地価は72、73年に急激に上昇して、またオイルショックの後で下がりますね。そういう地価の大きな変動はアークヒルズのプロジェクトを進めていく上で、森社長の目にはどういふふうに映ったのでしょうか。

【森】 開発効果が相当大きいだろうということを想定していました

から、あの時点では、上がってもある意味では想定範囲内というふうな感じでした。ただ、容積を相当上げていただければという話で、容積率を変えなければならぬ。変えても、今度は用途規制も変わらなければならぬ。日影規制は計画地の外へ影響を与えることになりましたので、その当該地域まで商業地区に変更してもらわなければならないとかいろんな課題があって、容易ではなかったです。

ですから、商業地区化するために、アークヒルズをやる前に対岸地域の開発を先行して行いました。そこまで苦労して、時間がかかっていったという一面もあります。

その間に全日空さんがホテルを建設することになったのです。全日空ホテルさんに良い時期に用地の一部を買っていただいたので、その資金で残りの地域の必要な買収を終えることができました。

そのときは、幾ら皆さんに再開発の参加をお勧めしても、わかった、いい街をつくってください、私は転出します、大いに頑張ってくださいというような賛成派の方が多くて、一緒にやりましょうと言う人は少なかったのです。

【松島】 森社長はそのときにも、最初から、一緒にやろうというふうにお話をされていた。

【森】 それはもちろんです。最初に入ったときは、弊社はオフィスだけやればいだろう、他のことは港区がやってくれるだろうという程度の気持ちで入りましたが、そのようなことを言っていられなくなり、徐々に賛成派の方が増えてくるほど、その賛成派の方のためにも店舗をつくらなければならぬとなり、計画の中心を担うことになりました。

六本木ヒルズの大規模再開発

【松島】 しかし、20年かけてそういうご苦労が実って、86年に竣工された後すぐ、そのタイミングで六本木の着手が始まっているのですね。

【森】 そうです。竣工する前の年か何かにテレビ朝日の副社長さんが見えて、六本木6丁目の本社敷地も再開発したい、手伝ってくださいとかのお話がありました。しかも放送機器の寿命も迫っているので急いで仮移転されたいと申されるので、アークヒルズの商業予定ゾーンをまとめて貸してくれということになったわけです。結局は、売買という話になって、テレビ朝日さんの六本木6丁目の土地の一部とスタジオの土地・建物とを総合売買したのです。ということもあって、六本木6丁目の計画に参画することになりました。

【松島】 六本木ヒルズの開発モデルにあたっては、20年かけて完成したアークヒルズの開発モデルを念頭に置いて着手されたのでしょうか。

【森】 規模が違いますし、立地もまた違っていて、やや六本木の駅に近だけ立地としてはいい、だから商業も成り立つということもありました。もちろんテレビ朝日さん自体の本社を建てなければならぬという命題もあるわけです。それに、そのときも六本木には良いホテルが無かったので、良いホテルをつくらうとか、六本木6丁目なら良い商業施設が成り立つだろうということで、商業施設計画も作成いたしました。六本木6丁目には、住宅も外国人用の賃貸住宅が全然ありませんでした。外国人が居住するには不向きな賃貸住宅しかなくて、外国人の居住に見合う住宅は基本的に売買されてい

ました。しかし、外国人赴任者は3年で一度帰らなければならぬので、買ってられないから借りるわけです。彼らが借りてふさわしい住宅は全然なかったですから、アーケヒルズのとくと違って、六本木6丁目では最初から外国人に向く住宅を計画しました。

【松島】 85年のプラザ合意以降ですから、外国人のビジネスマンが大勢入ってくる時代ですね。

【森】 そうです。外国人向けの賃貸住宅をつくることが発展のためでもあるし、港区の場合は、最初から国内の企業より海外からの企業を受け入れるという国際的な強いのところでした。また、外国人赴任者は職住近接型を当然として考えていて、丸の内には車で行くにしても、彼らが主として住んでいる3A地区（赤坂、青山、麻布）からは遠過ぎる。逆に言うと、六本木ヒルズは3A地区そのものですから、ここにそういうものをつくってあげればいいと考えました。付帯施設としてアメリカンスクールの幼稚園もつくりました。そういうコミュニティーができるようにしてあげないと外国人赴任者に喜んで来てもらえないというので、相乗効果が期待できると思い設置しました。

もつとも、そのころには、都心居住も必要だという声がかなり上がってきていましたので、我々としては住居だけの再開発を元麻布で行いました。元麻布ヒルズというのですが、そこにも教育機関として西町スクール（港区麻布にある学校法人のインターナショナルスクール）の幼稚園を受け入れました。

元麻布に都心居住で高層住宅を建てるというのは、そのころからの私の信念でしたから、ベタに低いものを建てる効率が悪くなり、緑もなくなるので、建物を高層化して緑も残すまらづくりを考

えておりました。周辺住民の方からは、ものすごい反対運動が起きました。あのときは、その周辺では通常のマンションを建てようとしている人が反対運動から訴訟となり、高裁まで行って住民パワーに負けたとの話もありましたし、そのような高層建築は難しいと言われた地域だったのですけれども、あえて超高層をやるというプロジェクトでしたから、驚かれました。

高層建築物を建てる周辺地価も安くなってしまおうとか、低俗化するなんていう反対もありましたが、結果的には、地価は元麻布ヒルズ周辺が地域で一番高くなりました。元麻布ヒルズは、一部分譲したのですけれども、売り出したときより今の方が高い値になっているという珍しいマンションです。

それほど都心居住の初めのつもりで、張り切って良いものをつくったと思っています。設計者である内井（昭蔵）先生（建築家、元京大教授）も随分ご苦労なさって、その後亡くなってしまったので申し訳ないような気持ちでいるのです。内井先生としては珍しい思い切った形に挑戦していただきましたから。しかも、制震装置付きですばらしい建物なのです。

【松島】 都心居住のお話が出てきましたけれども、森社長が都心居住をお考えになり始めたのはいつぐらいからでしょうか。森ビルはオフィスビルで展開され始めましたね。

【森】 私自身は結婚して以来ずっとマンション生活なのです。第一生命さんがつくられた表参道のみゆき通りあたりのマンションに当初は4階、後に9階に移り、住んでおりました。そのマンションに居住していた際の95年（平成7年）に起きた阪神大震災のときに、これはいかに、直接指揮のできる責任のある者がその街にいなけれ

ばならないと思って、アークヒルズ住宅棟の23階に移り住んだのです。いまは六本木ヒルズ住宅棟の41階に住んでいますけれども、だんだん高くなっています。(笑)

【松島】 高いところにのぼっていますね。(笑)

【森】 いろいろな意味もありました。高層住宅はいろいろな問題があると指摘されておりました。例えばコミュニティが崩壊するという問題ですが、結果としてはコミュニティの崩壊どころか、六本木ヒルズのコミュニティは非常に盛んですし、アークヒルズも、もともと賛成して残った方たちや反対派から最後に転向して残った方たちを中心に、毎週末に開催される朝市であるマルシェとか何かイベント等があると一所懸命やっています。もちろん、元々の権利者の方だけではなく新しく入った方々も一緒に、朝市だとか太極拳の運動だとかクリンナップ作戦と称する街の掃除、自分の街だけではなくて周りの街の掃除とか、そういうことを一緒に行ってコミュニティが非常に豊かなのです。お祭りもだんだん盛んになっています。

【松島】 広場があるからやりやすいですね。

【森】 そうです。そのような状況なのです。

都市居住のモデルを目指した元麻布ヒルズ

【中村】 元麻布ヒルズが竣工したのは02年で、バブルの崩壊後ですね。売るとか貸すときに、さっとはけたのでしょうか。それとも、営業には結構苦労されたのでしょうか。

【森】 さっと、というほどにはうまくいかなかったですが、徐々に

人気になりました。しかし、最初から有名な人とかスターと言われるような方々にもご入居いただけましたし、歌舞伎の方にも入っていただきました。地域的にいっても、眺望等からいっても、自然環境からいっても、非常に良いという評価をいただきました。ただ、形について賛否両論いろいろ最初はありましたが、今は形が悪いと言う人はいなくなりました(元麻布ヒルズのフォレストタワーは上層階部分が膨らんだ樹木のような形をしている)。慣れということもあるでしょうけど、非常にシシポリックでいいということなので、今は定着しました。

【中村】 ちなみに、元麻布ヒルズの着手は何年ぐらいになるのですか。

【森】 着手は昭和50年代の随分古い時代です。これも20年ぐらいかかったと思います。善福寺さん(麻布山善福寺、824年開山の浄土真宗本願寺派寺院)が底地をどうしても買ってくれということで、虫食いのような感じになっていた土地をまとめましたので、その上で、表通りに面したマンション3軒ぐらいに一緒にやりましょう、とご提案しました。

【中村】 そのときから都心の超高層を考えられていたということですか。

【森】 はい。超高層化しなければ緑も残せない。また、諸外国の都市にある開放感というものが日本の都市にあつていけないはずはないということがありまして、都心居住のモデルにしようという使命感を持ってやり遂げました。

【松島】 そういうときに念頭に置かれた都市はどういう都市でしょうか。いま超高層・都心居住、海外にあつて日本にないのはおかし

いというふうに思われたときのモデルというのでしようか、例えばニューヨークであるとかサンフランシスコであるとか。

【森】 そうですね、サンフランシスコなんかも好きでしたし、もちろん既にそのときにヒューストンの(「ジョルジョ&ロレンツォ」)ボーリンギー氏(ジョルジョ氏はヒューストンの不動産開発会社インターフィンの創業者兼社長、ロレンツォ氏はその父)が手掛けたプロジェクト、フォー・オークス・プレイスも勉強になりました。つまり、とても広々したところでもわざわざ超高層にして環境を良くする。それほど超高層化して開放感と一緒に建物をつくるというのは良いことなのだろうと感じました。

【中村】 例えば元麻布のプロジェクト、六本木ヒルズもそうですけれども、着手されたときにはバブルの前で、途中でバブルが来て、都心の地価が急速に上がる時期がありますけれども、その影響はビッグプロジェクトにどういうふうに現れたのでしょうか。

【森】 一口ではなかなか説明しづらいいろいろなケースがありますけれども、概して言うと、結局土地がまとまったのはバブル崩壊といえますか、土地の価額が下がり出したときに、権利者の皆さんがこのまま自分で持っている資産価値が下がり、逆に郊外その他に買いかえるには郊外の土地の価額は上がっているというので、最後の選択で賭けようというようになって、土地がまとまったものと思います。アークヒルズの時もそうですし、六本木ヒルズの時もそうです。02年に完成した元麻布ヒルズは、むしろ悪くなったときに完成したものです。最悪のときに完成したという珍しい例です。

長期的な視点の重要性

【松島】 この本を拝見していたら、六本木ヒルズのとときに、地価の高騰のときは事業が少し滞った、地価が落ちてきたらまとまったという、いまお話しした通りだったと思います。こういう長期に亘るプロジェクトを、しかも大規模にされるときには、森社長の頭の中には、地価は上がるときもあれば下がるときもあるから、上がるときに無理して動かないで、下がるときになったら動くから、長期的な視点で取り組もうというようなお考えがあったと理解してよろしいのでしょうか。

【森】 無理に買い値が上がっても仕方がない。逆に下がってくると一定の値段を保証して、再開発による開発効果の金額を先に分けた値段でも転出なさる方には提供しますとご提案すると、理解していただける。土地の価額が上がるときに少々の開発効果に分けますとご提案しても、まだ上がるといふ感じですから、話はまとまらないので、ご提案するタイミングとしては土地の価額が下がってきたときが良いのです。また、そのときには権利者の皆さんの意思決定が早くなります。土地を持ち続けているともっと下がってしまいう大変なことになるといふことがあります。

ですから、こういう土地価額の波は必要ですが、私たちとしては、これを完成させる頃までは、最後は右肩上がりに土地の価額が上がっていくものだという確信を持っておりましたから、こういうときにでもこの値段までは保証しましょうという約束ができたのです。結果的にはそこまで行かないで、転出される方の権利を買い取った分が高く買い過ぎた分の減損を出すというようにすることに相

成っています。しかしながら、トータルの開発効果でペイしていきすから良いのです。

開発効果のほうが結局は大きかったということになると思いますが、六本木ヒルズが完成した03年の時点では、これは当然成り立たないというふうにみんなに思われていましたけれども、我々としては、テナントのお客様の入居のご予約も受けておりましたし、動いているので先が見えていますから、その時点では全然心配してないですが、世間では、失敗だということふうに見ていました。

ご質問の回答といたしましては、土地の価額が上がる時も下がるときもコンスタントにまとめるための努力はしていました。また、まっぴが計画が認可された後、権利変換計画を出して、認可されるまでは最後までわからないわけですが、その間、この地区内は他の建物を建てられてしまうと困りますので、建てたいと言われると、そんなことを言わずに待つてくたさい、待てないならかわりに代替の物件を提供しますよというふうなことで、どの時期でもずっと買支えてきました。それで一定のまとまりをつくっているのです。

ミニバブル崩壊で、半値ぐらいになつてしまったというときでも、元々提案した価額で買ってくれないかと言われて、どうするかというふうなものもありますけれども、「移転先も半値になったじゃないですか」と言ったら、「そうなんだ」と言われるので、「じゃあ、やつぱり半値にしましょう」とか「聞ぐらいで」とか、そのような交渉を経てとにかく買支えているのです。

【松島】 森社長は都市開発に取り組まれるときには、相当長いタイムスパンでお考えになっていますね。景気変動に乗るといいうのはなくて、そういうのは当然あるけれども、長いスパンで考えて望ま

しい都市をつくっていく。それによって生まれる価値が大きいはずだ、そういうお考えと理解してよろしいでしょうか。

【森】 基本的にはそうです。よい開発をすれば、仮に完成した時点がもし最悪であっても、必ず良くなつていきます。タイムスパンの長い事業を行うと、完成したときに景気がいいということのほうが珍しく、今までは、事業が立ち上がって1年程すると、徐々に良くなつてくるということの連続でした。

それがこれからは右肩上がりの時代ではなくなりました。人口減少の時代に入っていますから、ベースは右肩下がりであり、この20年間も大したGDPの拡大はないのですから、これから急に拡大するはずはありません。むしろ相対的には大都市の人口集中も終わってしまったというか、まだ再配置で東京だけは多少増えていますけれども、それでも増え方が減つてしまいました。いずれにせよ大半のところは減つていくわけですから、GDPが人間の数に比例して需要は減つていく、大きくなるはずはありません。よっぽど付加価値のオリジナリティーの高いといえますか、クリエイティブティーの知的生産型の経済にならないといけません。いわゆる工業製品の時代ではない、そういうことに適した街をつくることによつてしか成長はないと思います。

我々の仕事自体が、ある意味では日本経済とか東京の盛衰を決めるような大事な仕事になつてきたと思つていますが、そういうことは20年も前から、そういうふうになりますと申し上げて来たのです。最近になつてやつと、確かにそうらしいなと思つていただけようになつたと感じております。

土地の高度利用のために

【中村】 そう考えると、90年代後半の都市内部での容積率緩和をはじめとする土地と不動産関係の規制緩和の動きは、むしろ森さんのほうから仕掛けられたというところもあるのですか。

【森】 いやいや、それはもちろん自分のところだけ容積率を上げてくれというわけにはいきませんが、トータルとして、とにかく容積を規制すること自体が街をいびつにする。土地を高度利用すればするほどいいのに、させないようにする。させない理由はインフラが足りないからだ。では、インフラを増やせばいいではないかと思っております。容積率はなるべくたくさん大きくして、土地も高度利用してコンパクトに街をまとめ上げるといふふうにするべきであって、出し惜しみするべきものではない、そういうふうに基づ本的には思っています。

ただ、建築のテクノロジが発達しないと、建物を高層化すると建築費が高くなるのに良いのですかというような、そういう時代もありました。いまは制震装置とか免震装置とかいろいろ出てきて、高層化したからといって構造体が太くなることもありませぬ。高層化して安くなるということはないかもしれませぬが、心配するほど建築費も高くはなりません。エレベーターにしろ、空調設備にしても、いろんなものがどんどん良くなっています。

加えて、大規模化することのメリットもあります。管理費がそうですね。いろいろな要素の兼ね合いですから、単純に高層化したら建築費も高くなるだろう、そうすると高級なものしかつくれないのではないか、そういうものではないのです。むしろ高層化すると空

調も本来に必要なわけではないかと思うほど風通しが良くなります。

【中村】 なるほど。住居としては非常に快適になる。確かにそうかもしれません。

右肩下がり時期に

【松島】 先ほどのお話の続きになりますが、波があっても右肩上がりであるという前提の時代が今までだったと思えますけれども、それがだんだんそうでないことになってくる。ひよつとすると停滞、あるいは長期的なトレンドとしては下降するかもしれないといふふうになったときに、森社長の都市開発戦略はどういうふうに変わっていくのでしょうか。

【森】 より良いものをつくって、周りから需要を奪い取ってくるのだというようなことを考える必要はない。新しいお客様を見つけて出すといいますか、マーケットを見つけて出すことが必要なので、グローバルな時代ですから海外に向いているわけですね。そういうところに新しく入ってくるべき人たちにとって魅力的なものを提供すればいい。

それは知的な産業の従事者に決まっているわけです。知的な生産物の価値は、工業生産物の価値と違ってその差が大きいですね。とても生産性の高い産業です。そういうもののプレーヤーたちが集まる場所になれば、自然にお金も集まって来ます。

それから、彼らの需要はテイストが高いですから、良い料理も必要になれば、良いファッションも必要になるし、より良い機器類と

か、もちろん芸術、文化、音楽に対する需要も非常に高くなる。そういうものもまた切りがありません。また、交流の機会とか、子供たちも含めて、自分自身の勉強も含めて、教育とか学習の需要も増えて来ます。加えて運動、アスレティック、美容、そういったものの需要も切りなく上がっていきますから、そういう需要に応えていけばいいので、新しいマーケットを創造すればいいのだと主張しております。

そうすると、自然にその地域も繁栄し、街も繁栄する。国際的な街と街との競争の時代ですから、大きな街が繁栄すれば国も栄える、そういうものだろうと言っているわけです。

欠かせない政府の政策金融、長期金融制度

【松島】 わかりました。

先に伺っておいたほうがよかったですけれども、1点だけ戻らせていただきたいのです。

先ほど来お話を伺っていますように、アークヒルズにしろ、六本木ヒルズにしろ、非常に長いスパンでプランを立てられて、土地の手配等をされて、その土地の開発が完成するまで寝かされるわけです。そうすると、金融というのが重要な問題になってくると思いますけれども、それはどういうふうにお考えになつて、どういうふうに処理をしてこられたのでしょうか。非常に気長に構えて、開発利益を長期的にとるための金融をどういうふうにお考えになつたのかを伺いたいです。

【森】 土地本位制で、土地という担保さえあれば貸してもいいのだ

というような時代が長かったですね。その後、政策金融の機関が動くようになって、開銀、輸出入銀行、JBIIC（国際協力銀行）、住宅金融公庫も多少そういう色合いもなっていますし、民都機構（民間都市開発推進機構）は特にありがたかったですね。土地を預かってくれる土地バンクというような感じでしたが、そういうものがあつたので続けていられました。

【松島】 そういう意味では、いまの長期的に資金を寝かすというところは、政策金融の役割が結構大きかったというのが森社長のお考えでいらつしやいますか。

【森】 結果的に、最後はそれに頼ったからできたのです。最初のバブル崩壊前は、銀行は土地さえあれば貸していただけだ。だから、土地の部分は返してくれるのだ、その後は土地の部分も含めて何年以内に返せとか言われてきまして、全くスタンスが変わってしまいました。また、長期金利は高いではないですか。

あとは、投資ファンドを引っ張ってきて一緒に投資しようというところで、その後のプロジェクトはなるべくいろんなところを利用していたのですが、利用していた先もバンクしまして、これは海外ですけれども、いなくなってしまうのです。

ですから、ますます長期金融を何とかしてくれないと、弊社みたいな事業は縮小せざるを得ない。これが縮小していると、国際競争力、都市間競争に負けますよと言っているのです。何とか皆さんのお力で、我々の事業が続けられるようにしていただかないと、これから夢のある街はつくれなくなりそうです。

【中村】 20年というスパンで考えたら、いわゆる市中銀行だと非常に厳しいですよ。

【森】 そうです。返済計画も15年とか限度20年と言いますけれども、貸すのは1年とか2年とかの短期の繰り返しでしょう。そのたびに金利が動きます。

【中村】 いまの点だと、ほかのデベロッパ、例えば三井不動産などは、バブルの崩壊後に有利子負債の削減を非常に大きな命題にして、そのために資産の売却を積極的にやったわけですが、森ビルの場合にはそういった動きはあったのでしょうか。

【森】 いやいや、むしろ積極的に増やしてきました。

【中村】 その場合、有利子負債は膨らむわけですね。

【森】 膨らみました。

ただ、ありがたいことに、かなり早くから、バブルの崩壊後から土地に投資していましたから、含み資産も大きいのです。

【中村】 資産の含みですね。

【森】 そうです。土地に着目して言えば、稼働している土地は資産価値の算出は収益還元でやるので、成功している事業は含んでいるし、概していい場所に変わっていますから、自分たちの力でそうした面もありますけれども、非常に収益性が高いのです。ですから、高い評価が出ます。例えば（東京都市計画道路幹線街路）環状2号線（江東区有明から新橋、虎ノ門、外堀通りを通り、千代田区神田佐久間町に至る都市計画道路）の計画等では、都市計画変更を想定されているところですから、例えば半値になったとしても、開発して容積率が5割増える。つまり安定しているわけです。そういう意味で再評価して資産価値が借金を下回ったということではなくて、借金の倍ぐらいい含み資産があるわけです。勝手な計算かもしれませんが。

【中村】 多分、金融機関も同じように計算していると思います。

【森】 そうですね、まだ減るんじゃないかなんて心配はしていませんが、地価が下がれば借金は減らないけれども、価値はどんどん下がりますから、それは嫌なものです。下がる時は直ぐに下がりますからね。

【中村】 ただ、いまのお話の、自分で付加価値を付けながら資産価値を上げていくことによって、資金を回していくということですね。

【森】 そうです。そういうことに自信がありますから、一緒にやっていた人も、「こんな状況だからもうやめましょうよ」と。「いや、仕事をやれば価値が上がるので、やめたらそのまま損ですよ」と言うのと、「そんなものですか」なんて言う方もおられますけれど。

【中村】 いまの点は大事なポイントですね。

【松島】 この本を読んでいて、冒頭の章で、森社長が都市をどういふふうにつくるかという哲学を語られているのが、大変印象的でした。再開発することによって、都市の価値を高める。それによっていまの金融を担保しているというか、そういうお考えなのかなというふうに理解しました。

【森】 そうです。それを理解していただける金融機関があって、出しているだければ良いのですが、いまの銀行は幾ら大きくても、長期の金はリスクが大きいということで、BIS規制の枠からはみ出してしまうのです。だから、我々のような企業に貸せば貸すほど銀行自身の格付けが下がるというような仕組みになっているらしくて、我々に貸す限度はここまで、と。不動産業に貸す限度と我々の格付けがさらに上がれば出してもいいけれども、我々のやり方だと格付

けが上がらないのです。とにかく先行投資が先ですから上がるわけがないのです。ですから、実績を見て格付けしてもらうなら良いのですが、そうではないBIS規制みたいな格付けだと銀行も貸したくても貸せないというわけで、我々としては何とか長期金融は政府が行っていただけだと思うっております。

【松島】 政策金融が必要な分野ですね。

【森】 そうですね。

【中村】 もう一つの方法はエクイティーや社債みたいな形で、直接、マーケットからとってくるという方法もあると思いますけれども、そちらのほうはいかがなんでしょうか。

【森】 一つは、つい先日、社債を発行しました。期間3年で100億円出したら申し込みが130億円集まりました。レートも銀行から直接借りるよりは安い。しかし、これは銀行と違って待たなすですから、徐々に社債がたまってくると、それこそ計画に齟齬を来したら非常に危険になるでしょう。だから、それを中心にというわけにはいきません。

もう一つはREITに売って、それで調達するというのもありますけれども、現状は難しい状況です。

【中村】 いまはREITの市場そのものが動かなくなっていますからね。

【森】 将来性があると言って評価をしてくれないから、結局高い配当を出す順に上がっていく、そうでないと下がってしまうというのでは、使いにくいですね。

最後は、自分で上場すればいいじゃないかという話もあり得ると思いますが、上場したらなおさら長期投資してられないの

です。四半期ごとの収益を維持しながら長期投資しろと言っても難しいものです。やはり波がものすごく大きくなるから、その波を打ち消すほどにいろんなプロジェクトをたくさんやったら、それこそ何兆という金が必要となりますから、一つのプロジェクトが何千億ですから、それを五つも同時にやったら大変なことになります。

もつとも、それは言っても、海外でやっているものは海外で上場しようかなと考えるところもあります。

向こうでは法人税が日本と比較して半分以下です。しかも為替のリスクをあえてとらなくてもいいのです。一遍日本にかえて、また持ち出すころには元はうんと高くなっているかもしれない。しかも、為替をかえるときにいろいろと大変な制約がありますので、海外で上場して、海外で調達したほうがいいかなということで、本気で考えざるを得ないところがあります。それに成功すると、日本でやるプロジェクトでも向こうで集めるということになりかねないのです。

【中村】 逆に向こうから持ってくる。

【森】 そうです。そのほうがいいという計算は出てきます。だから、ますます東京の金融マーケットは小さくなって、それこそ我々のニーズもなくなっていくというか、自分で自分の首を絞めるようなことになるので、やりたくないのですが。

今後は海外での都市開発を視野に入れつつ、
東京を良い街にしてい

【松島】 いままでは東京を中心でやってきてらっしゃったのではな

いかと思います。いま海外という話も出ましたように、海外での都市開発あるいは地方都市での都市開発、いろいろな展開があり得ると思いますけれども、森社長はどのようにお考えになつていらっしゃるでしょうか。

【森】 もちろん我々の一つの開発哲学に合うものをやらせてもらうなら、やりがいがありますし、また事実、海外からたくさんお誘いを受けておりました、そんなに投資する資金がありませんと言ったら、企画だけでも、マネージングだけでも、ということでも既に韓国もお手伝いしておりますし、台湾にも出掛けなければならぬとか、シンガポールからお呼びがかかっています。それこそ特別な場所を提供しますよ、ヒルズの規模でやってくれというような話で、イタリヤのミラノからの話もあるし、カザフスタンの首都のお話とか、サンクトペテルブルクの開発とか、たくさんお声がかかっている、手数料で稼ぐこともあるかと思っております。

【中村】 それは一種のフィービジネスになるのですか。

【森】 そうです。投資したければ投資すればいいのでしようけれども、投資したい人に投資させてあげれば良いと思います。またいろいろ違う話になつてしまふかもしれないませんが、我々としては理想とする街がいろんなタイプのいろんなところで実験できるのはおもしろいことです。

【中村】 先ほど海外でフィービジネスを展開するというお話でしたけれども、国内の地方都市ではいかがですか。

【森】 地方都市もやっています。ただ、地方都市はさつき申し上げたような需要の創出が難しいのです。それに、オールラウンドではなくて、一つ一つの特長を生かしたまちづくりはあると思うので

す。コンパクト化して云々という我々のつくり方は、地球環境にやさしい街にする、あるいは知的な活動を拡大するという意味もあるし、観光都市化するためにもそういうことは必要だと思えます。

また、必要であれば、地方都市のまちづくりのお手伝いはさせていただくつもりです。ひとつの例として、外環道路の整備に関して言えば、道路をまたいでいくところ、つまり道路が交差するところ、鉄道と交差するところ、川と交差するところ、そういうところはまた人口の集積地なので、再開発絡みの立体道路づくりは、いわゆる六本木ヒルズをつくっているのと同じことなのです。そういう良い環境の街をつくる。住宅中心で、ショッピングその他その土地のメインにすべき主役がいるでしょうから、それと組んで行つていけば良いと思えます。