

川俣慶司氏ヒアリングの趣旨

我が国の建設業界、不動産業界はバブルの崩壊で苦境に追い込まれた会社が少なくなかったが川俣慶司氏は総合建設業でいわゆる準大手ゼネコンといわれたフジタにあって、やはりバブル崩壊の大波に翻弄され、会社の屋台骨が揺らぐ中で、会社の存続のために獅子奮迅の活動をされた経営者の一人である。

同氏はバブル発生から、その崩壊それに続くデフレ期に開発事業本部開発企画室長、開発事業本部副本部長などを歴任し、フジタの中にあつて開発事業、すなわち不動産デベロッパーが行っているような事業用地の開発事業に主に携つており、地価の高騰、暴落の影響を目のあたりにしている。また、99年3月期にフジタは銀行団から、約1200億円の債権放棄を受けるが当時、専務取締役として、銀行団との交渉にあたり、会社再建策をまとめるなどの任にあつている。このように同氏はバブル期から、その崩壊、デフレ期に大きなダメージを被つた企業の中にあつて、ひとつの典型的とも言いが得るが極めて困難な経験を現場の最前線でされている。同氏に当手を振り返つて頂き、そのお話をお聞きし、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。

具体的にはバブル期に総合建設業であるフジタがなぜ不動産デベロッパーのように土地取引に関与していったのかその経緯、86年の民活導入と容積率の緩和について現場での受けとめ方、バブル期の資金調達や銀行関係の状況、金融政策（89年～91年に掛けての公

定歩合引上げ等）の影響、バブル崩壊期の「総量規制」、「地価税法」についての考え方、バブルからその崩壊期において、どの時期に潮目が変わつたと認識したか、不良債権の規模については一般にいわれていたものと実態とで差異はどうか、また、不良債権の処理に関連して当時の会計基準や税制についてどのように考えていたか、金融システム危機の影響はどうであったか、経済審議会の臨時委員も務められているが90年代後半のSPC法を初めとした一連の不動産流動化対策の評価、フジタの会社再建に伴う諸問題と再建策、都市再開発事業に伴う諸問題や思いなどについてお聞きする。

川俣慶司氏略歴

川俣慶司氏年譜		関連出来事年表
1910年(明治43年)		広島市で藤田一郎、定市兄弟が土木・建設請負業を創業
1937年(昭和12年)		株式会社に改組(株広島藤田組)、本社を東京丸の内に置く
1942年(昭和17年)		社名を(株藤田組)に改称
1944年(昭和19年)	東京で誕生	
1961年(昭和36年)		東証第2部に上場
1963年(昭和38年)		東証第1部に上場
1965年(昭和40年)		「駒沢公園内オリンピック記念塔」BCS賞受賞
1968年(昭和43年)	東京大学法学部卒業、藤田組入社	
1970年(昭和45年)		「万博お祭り広場」で地組みした大屋根を30mの高さにジャックアップ
1971年(昭和46年)		社名をフジタ工業(株)に改称
1976年(昭和51年)		大阪駅前で円形超高層ビル「大阪マルビル」完成
1983年(昭和58年)	開発事業本部開発企画室長	
1988年(昭和63年)	開発事業本部副本部長兼都市創造事業部長	大宮ソニックシティ完成
1990年(平成2年)	取締役就任	社名を(株)フジタに改称
1994年(平成6年)	管理本部副本部長兼経営情報室長	
1996年(平成8年)	経営企画室長	
1997年(平成9年)	常務取締役就任	総合建設業で初めて、東京支店でISO14001認証取得

2009年(平成21年)		上場廃止
2007年(平成19年)	(株)フージャースコーポレーション特別顧問就任	
2005年(平成17年)	顧問就任	ゴールドマンサックス経営参加
2003年(平成15年)	都市再生推進本部長兼務	
2002年(平成14年)	(株)フジタ(新設会社)代表取締役専務	
2002年(平成14年)	人事・総務担当兼営業担当	(株)フジタを(株)ACリアルエステートに社名変更し、新規に(株)フジタを設立することにより会社分割を実施。(株)フジタ(新設会社)、東証2部に上場
2000年(平成12年)	経営本部長	
1999年(平成11年)		(株)フジタ、金融機関から1200億円の債権放棄を受ける
1998年(平成10年)	専務取締役就任	

第1部 オーラルヒストリーインタビュー⑤

川俣 慶司 氏（元株式会社フジタ代表取締役専務）

日時 2010年2月19日(金)

場所 内閣府（合同庁舎4号館）1212会議室

入社の際

【中村】 まずフジタに入られた経緯を教えてください。

【川俣】 大学時代のクラブの先輩がいたこともあったのですが、建設業に当時、法学部からほとんど人が行かなかったのです。当時、基幹産業として鉄より建設業のほうが将来的に2、30年後を見たとき、アメリカを見ているとおもしろいな、と。それで、フジタは学生重役制度で経営に若手の意見を取り上げるといふようなこともあってですね。

【中村】 学生重役制度というのは何ですか。

【川俣】 61年（昭和36年）から、学生を集め月1度取締役会を開き、それを68年（昭和43年）まで8年間やったのです。年間に10人ずつ採りまして、当時の藤田一暁という亡くなったオーナーが非常に先進的な人間で、人材確保の意味も含めて。そういうこともあって、勧める人もあって、社長にも会って非常に関心を持ちました。私の死んだ父は東京電力へ行っていたのですけれども、大企業ではなく、これから成長する企業に勤める、というアドバイスもあってフジタへ。

【松島】 お父上はなぜ大企業には行くなとおっしゃったのですか。

う。

【川俣】 親父は自分が大企業の東京電力だったからじゃないですか。そんなところへ行っても力を十分発揮できないということだったのじゃないか。

【中村】 学生時代にアメフトをやられていたとお聞きしたのですが、そのために入られたのではないのですか。

【川俣】 そうではないです。建設業は将来非常にもしろい産業と
思っています。

【中村】 フジタはサッカーとかいろいろ強いので、僕はてっきりスポーツかと。

【川俣】 昔はうちの兄弟会社だった藤和不動産がサッカーを持っていたのですが、オイルショックのときにきつくなって、フジタで引き受けたのです。その後、ベルマーレになって最後に私が清算しました。それは銀行の債務免除を受けてからの話ですけれども。ベルマーレは、中田「英寿」がいたところですが、中田をイタリアに移籍させ5億円の移籍金をもらい、累積赤字が10数億あったうちの一部に充当し、あとはフジタで負担して、平塚市に渡した経緯があります。

【松島】 川俣さんご自身は学生のときから学生重役をされていたのですか。

【川俣】 私は違います。61〜68年までですから8期やって、80人学生重役をつくって、10人ほどフジタに入りました。みんなそれなりの幹部にもなりましたので、フジタと言えば、当時は藤田組のころですけれども、学生重役のフジタで脚光を浴びていました。

【松島】 昭和40年代の前半には、他の会社でも学生重役というよう

な制度をやっていたように思います。大学時代の友人が地方の百貨店の学生重役をやっていて、高いアルバイト料をもらっていたという話を聞いた覚えがあります。

【中村】 学生重役は取締役会に出ているのですか。

【川俣】 取締役会ではなくて、学生重役制度と称して月1度集めて、彼らのアイデアを経営に取り込んだようです。当時の金で、1回出て1万5000円ぐらいでした。61年（昭和36年）にそれは初任給よりも高かったです。

【松島】 私は68年（昭和43年）入学ですが、友人は月に10万円ぐらいだったように思います。相当に高額な奨学金のような感じでした。

【中村】 重役というから取締役にしているのかと思って、ちょっとびっくりしたのですけれども、そういうわけではないのですね。

【川俣】 当社は、いままでの業界秩序と違ったところで成長したいという考えが先代の社長にあったので、開発的などころにのめり込んでいって、いまなおそれが会社の特徴になっています。

建設業における開発事業の意義

【中村】 では、そろそろ本題に。もう始まったような感じですが。

【川俣】 私も第一線を退いて5年たちますので、経歴の最後に書いてありますように、05年に顧問に就任したときに、会社を再分割して借金をグループでゼロにしたのです。その時経営責任をとって退きました。私が経営の中核に入ったときに、オーナー会社だったから、誰も全体を見ているのがないのです。

【中村】 オーナー以外はですか。

【川俣】 オーナーもわかってなかったと思うのです。私が全部調べてみたら、連結会社というか、連結・非連結も入れて、うちがある程度経営責任を持ってやらなくてはならない会社が110社ぐらいその時点であった。その当時は連結なんていう発想はなかったです。

【中村】 それは何年ぐらいですか。

【川俣】 私はずっと開発をやっていて、96年4月に管理本部副本部長というのが経営の仕事ですが、ここから私がほぼ10年間にわたって会社の再生をやったわけです。藤和不動産との問題もいろいろあったわけですけれども、うちが処理しなくてはならない保証債務も入れると、大ざっぱに言うとも1兆数千億円あったのです。それを私がおよそ10年がかりで最後の退任するところで、自助努力と金融支援でゼロにしたのです。

私どもは、三井銀行、さくら銀行、それで三井住友となつて旧三井の系統ですけれども、当時の頭取が西川さんだったわけです。ゴールドマン・サックスからの資本増強の問題とか、UFIと三菱が合併するというのに三井住友も名乗りを上げて、それは金融庁としては好ましく思っていないなかつたのです。公的資金が入っていませんので、2期連続赤字だったら経営責任をとらなくてはならないというので、1期目赤字のあと、05年3月の決算のときに三井住友に特別検査を入れたのです。それはダイエーの問題とかフジタとか三井建設とかいろいろ問題があつて、もう1回査定し直して、みんな引当をさせたので銀行は赤字になつたわけです。それで西川さんは頭取を辞めざるを得なくなつた。

そのときに、私がずっと会社の再建をやっており、私は社長ではなかったですけども代表権を持っていて、べつに私が不良債権をつくったわけではないけれども、フジタではあなたが責任をとってくれという話になって、そのときに2回目の会社分割、実質債務免除をやって2千数百万円ぐらいい残っていたのを、ゴールドマン・サックスが出資したこともあるわけですけども、その分も返済に充てて、借入金をゼロにしたのです。だから、フジタグループはそのときで無借金会社になりました。しかし、一度も法的整理をやらなくて生き延びてきたわけです。私は財務出身ではなく開発出身でしたが、経営の中核に入ったときから債務免除とか会社分割を銀行や国交省とも打ち合わせしながらやってきた。自分で何でもやらなくてはいけませんので、非常にやりがいがありました。

【中村】 当時、代表取締役専務という肩書ですけども、社長は別にいらつしゃったのですか。

【川俣】 代表取締役社長がいて、私と2人で代表権を持っています。社長は建設会社ですから基本的に技術系を社長にするのがいいという判断がありました。私が社長になるかという話もありましたが、三井住友建設との経営統合の話と並行して発表しています、そのときのことを考えるとナンバー2になっておいたほうがいいということでした。

私は大きな経済変動を3回経験しています。オイルショックとバブル崩壊。それから、ここ2、3年、幾つかの会社の経営のアドバイスをやっている中で、去年の2月に会社更生をやったのですけれども、パシフィックホールディングスという日本コマースリアル投資法人と日本レジデンスリアル投資法人というREITをいま2本上場

している親会社の社外取締役も1年やっています、それは辞めた後会社更生をやったのですけれども、やっている間も結構いろいろなことがあって、リーマンショックを含めて今回の金融危機と、その3度を経験して、私の見る目では、実はみんな全く同じことが起こっているのです。

私の経歴は68年（昭和43年）に入りました、建設業ですから事務系はすぐ建設現場に行くわけです。4年近く現場で作業所事務という所長の女房役みたいなものですけれども、技術的につくることが以外はいろいろなことをすべてやったから、中小企業の経営をやっているみたいな話なのです。

【中村】 經理から人事管理まで。

【川俣】 ええ、いろいろなことをね。当時としても、うちの会社がまだ何百億という時代に、私は自分の管轄だけで年間に合計で10億ぐらいの工事を、なおかつ複数管理といって幾つも見ていましたから、それは非常に役に立って、それが終わって、72年（昭和47年）に、私どもは東上線の志木駅前にある慶應高校の跡地の事業コンペで入選して、土地を払い下げて志木開発という別会社をつくって、そのプロジェクトの立ち上げをやりました。それが開発事業を手掛けたハシリだったのです。

【松島】 それはマンション開発のプロジェクトですか。

【川俣】 マンションと、ダイエーの大型店舗をそこに誘致しました。それから、銀行とか商業施設棟の複合開発でした。それと同時に津田沼の駅前にサンベデック（現モリシア津田沼）というダイエーと高島屋が入居したプロジェクトもコンペで落としました。80年（昭和55年）ぐらいから始まった建設業冬の時代のときに、両プロ

プロジェクトを日本生命と三井不動産に処分したので。いまでいう出口戦略ですね。しかし、プロジェクトとしては悠々自適の返済をしていたのですけれども、出口戦略つまり売却にも関わりました。

【中村】 それは、建設会社が複合開発のデベロッパーの仕事をしたということですね。

【川俣】 全くデベロッパーです。私どものフジタは、藤田一暎という実質2代目になるのですかね、パンフレットが一番後ろのページに私どもの歴史が書いてありますので、それを見ていただければわかります。藤田一暎氏が社長になったのが、私が入ったときはもう社長でしたから、昭和30年代の後半だったと記憶していますけれども、彼になってから非常に会社を大きくしました。大手に追いつけ追い越せということで、昭和40年代半ばにデベロッパー志向で脱請負・造注という路線をそのときに明確に出していきまして、私が志木開発に関与する前に、大阪の千里駅前のセルシーというプロジェクト、あれも私どもがメインの出資でやっているし、松戸駅前で大形の再開発事業もやったり、そういう志向が非常に強かった。

当時、3桁の工事は、我々の準大手では業界の秩序も含めてなかなか難しいというので、大型工事をやるには知恵を使つてやらなくてはならない。それから、これも業界の阿吽の呼吸みたいなもので、土地の問題は、例えば土地を持ち込んだらば原則的に競争入札ではなくて特命発注なので、どうしても建設業という土地と関わり合いがでてくる。しかし、それプラス、会社を成長させるために、当社の場合には開発利益というのでデベロッパー志向が当時からありました。そういうことがあって、私は、志木開発室をつくったときに、東京建築支店という一番大きい支店の中でそのプロジェ

クトをやったのですが、73年（昭和48年）2月に首都圏の開発を行う開発支店を初めてつくったのです。開発の専門の支店というのは建設業では珍しかったです。それができたときに、志木開発のプロジェクトはテナント折衝も終り、工事着工間近でしたので、それ次の部隊に任せて、私が開発支店に移りました。

その年にオイルショックが起きたわけです。

そのときに、私どもは事業部制の弊害があって、それぞれ支店、支店ではばらばらにやって、さつき申し上げたように、全体を統括しているのは、そのときの藤田一暎さんは多分わかっていたのだらうけれども、これじゃいけないというので、75年（昭和50年）12月に開発事業本部という初めて全店一元管理の部門をつくりました。そのときは既にオイルショックが起きており、総需要抑制策が打ち出され非常に厳しい状況だったわけです。

当社と大林組が土地に過大に手を出して、有利子負債が多くて、つぶれるのではないかと言われた時代でした。私は四重苦と言っていたのですけれども、たしか74年（昭和49年）12月に国土利用計画法が施行されて、価格規制が初めてできました。それから、金融の引き締めで金利と総量の問題があった。それから、各地方自治体が開発規制をしたのです。なかなか許認可を認めない。それと税制の強化。この四つが非常に大きな要素で、開発事業をやっているのに苦慮したところですね。ですから、74年に地価が戦後初めて9・2%下落しました。

【松島】 石油ショックの後に景気の停滞期がありましたね。

【川俣】 地価が下がるといっては信じられなかった話で、戦後初めて地価が下がった。その当時は、おぼろげながら覚えていることで

は、商社金融を使うと金利が12〜13%ぐらいというのもあった異常な時代です。

【松島】 金利が高い時代でしたね。バブルという言葉は経済書に出始めていましたか。

【川俣】 オイルショックのときはバブルという言葉は出なかったと思います。

【松島】 オランダの「チューリップ熱」の話が紹介されたのは、あの時代ではありませんでしたか。

【川俣】 それで、私も建設業ですから建築も土木もあって、土木というのは造成でニュータウンをつくったり別荘をやったりする。私どもが関わっていましたが工業団地をやったのですが、これは非常にうまくいった例です。埼玉の熊谷で熊谷工業団地をやりまして、あれは200ヘクタールの事業ですから60万坪です。自社で当時の先端産業を含めて60〜70社誘致しまして、あれは伊藤忠と共同で折半でやったのですけれども、民間の工業団地だったらフジタという評価も得ました。

【中村】 それは高度成長期ですか、それともオイルショックの後の話ですか。

【川俣】 オイルショックをはさんでのプロジェクトです。手掛けはじめは列島改造のときです。

そのときやっていたのはどちらかというと建設業の開発は、私は志木とか津田沼という都市型をやりましたけれども、地域開発主体なのです。日本全国一億総不動産屋の時代ですから、ありとあらゆるプロジェクトをやっていました。

【中村】 埋め立てもやりましたね。

【川俣】 ええ。69年（昭和44年）に新都市計画法ができて（法律ができたのは68年。施工例と施工計画は69年）、線引きの問題で市街化区域・調整区域ということで5年ごとに見直すという規定があったのです。いわゆる線引き見直しです。それから、調整区域も開発許可制度があった。調整区域は土地の値段も安いから、そういうところを開発すれば付加価値も付くだろうというので、各社が調整区域に走ったわけです。

それでオイルショックが起こつて、許認可に時間がかかつて苦労したわけです。私のほうは、オイルショックの後は新規の地域開発は基本的にやめて都市開発に重点を移しました。

【中村】 オイルショックの後も都市開発は継続されたわけですね。

【川俣】 オイルショックが起こつたけれども、P/Lの面で、損益の点ではまだいろいろ手持ちのものがあつたから何とかしのげたわけですが、77、78年ぐらいになって、それだけでは事業本部が自立できないということで、拠点開発を始めたのです。都内を地域密着型で、現地事務所をつくつて、ミニ再開発で等価交換事業をやり始めたわけです。都市部で。

【中村】 それはいつですか。

【川俣】 78年（昭和53年）から始めまして、それが非常に大きな収益の柱になったのです。

オイルショックが起こつて、私もその当時から関わっていたのですが、藤和不動産も非常に苦境に陥っていました。当時、藤和不動産は東海銀行がメインで、フジタは三井銀行です。藤和不動産に一切資金がストップしたわけです。藤和不動産はSD（スペース・デベロップメント）事業といつて、金のかからない不動産事業はでき

ないかというのを発想したのです。当時、佐藤正和という役員がいました、その人は税務署出身の人だったので、租税特別措置法の税法の規定を利用して等価交換手法であるSDという事業を打ち立てたのです。土地を買わないでマンション開発できる。それにヒントを得て地域密着型で、建設と土地の権利調整をしてデベロッパに卸売する事業を始めたのです。

【中村】 この時期、三井不動産だと「レッツ」事業を始めるのですけれども、それとはちよつと違うのですか。

【川俣】 あれは土地の有効利用が主体でした。大型の再開発事業とか権利調整能力はデベロッパはあまり持っていなかったのです。私がバブルの前後で一番苦慮したのは、地上げと権利調整を混同されたことです。もちろん地上げ業者はいたわけですが、追い出し型ではなくて、私どもは絶対プロカーを使わないで、当時1部上場ですから、1部上場のフジタの正社員がきちつと地権者と交渉して、責任を持って事業を立ち上げる、土地の有効活用を図るという拠点開発を始めまして、最盛期で都内に80カ所ほどの事務所をつくりました。社員も200人ぐらい投入しています。それはいまでもフジタの伝統で、いまでも集約化してまだ10カ所ぐらい都内にそういうオフィスを持っています。

【中村】 最盛期というのはバブルの時期ですか。

【川俣】 80カ所になったのは91年（平成3年）ぐらいです。最初、78年に文京区の根津・千駄木地区に設けました。

古い資料を引っ張り出してきて、私がいるときにまとめた、全店の業績と世の中がどう動いているか。もし必要だったら後でお貸ししますから、写し取ってもらっても結構ですけれども、世の中がど

う動いて、うちの会社がどういう戦略でやって、どういうプロジェクトがあつて、全店の業績の中で開発事業がどれだけのウェイトを占めたかというのをまとめてあります。これで見ると、私の本部で一番ピークが売上で行くと92年（平成4年）です。

【中村】 バブルの崩壊後ですね。

【川俣】 その年度で、開発事業だけで約2000億円売り上げている。会社全体で8500億円ぐらい売り上げている。2000億円あつて、そのときの利益はその前年度の方が多いですけれども、開発事業だけで粗利ベースで400億円儲けています。だから、当社は開発に力を入れてやったのですけれども、それは過去のオイルショックの経験から都市型戦略で行こうということで、戦略的に私が開発企画室長のときにいろいろなことを考えてやってきたわけです。

大型の再開発事業も85年（昭和60年）前後から手がけてきて、うまくいかなかったのですけれども、私は、建設業でもない、不動産業でもない、都市産業みたいなものを目指したいと思っていました。

【中村】 デベロッパとゼネコンを統合したような形ですね。

【川俣】 そういうことを考えておりましたが、資金的に限界があるわけですから、証券化も当時から考えていた一つの流れです。

オイルショック後、開発案件を都心に絞り込む

【中村】 いまおっしゃった開発企画室長というポストは、開発事業本部の何をやるポストですか。

【川俣】 私どもが戦略的にどういふ開発事業をやるか。それから、全体のトータル管理です。不動産でも全店一元化して。

オイルショックのときに資金的に非常に困りましたので、手持ち物件を四つに仕分けしたのです。四つに仕分けしたのは自主開発物件。さつき言いましたように、熊谷の工業団地みたいなものはエンドの販売までやり遂げる。それから、これはあまり広がりがないから転売しようという転売物件。いま処分するには惜しいけれども、資金の都合があるから、長期開発物件ということで少し長い目で見てやっつけていこうという物件。それと、凍結物件といって一切金をかけないでとりあえず凍結しておこう、処分するのも労力をかけても地方の物件で難いだろうという物件。その四つに分けてやっつけたわけです。それはオイルショックのすぐ後で、さつき話しました四重苦の後にそういうことをやっつけたわけです。

そういう中から、開発事業を地方から都市に移して、なるべく地方の物件は処分していこうと。都市の拠点でどどん事業が伸びてきて、当社の権利調整力は業界でも定評があり、直接やるから自分たちでコスト意識もあるので、付加価値が付いて収益に結びつきやすいのです。誰もやらない事業でしたから。

実はオイルショックで厳しいときに土地の関わる金利の原価算入制度をやったわけです。当時の建設業は、売上と、赤字になると公共工事の入札に差し障りがあるので、P/L重視の経営なのです。私から言わせると、当時はバランスシートの感覚が全くない。フジタだけではなくて、どこでもそうでした。

【中村】 決算尻を合わせるわけですね。

【川俣】 そうです。そうすると厳しいから、金利を、いまみたいに

会計監査がうるさいとできないと思いますが、一定の割合で原価算入するから、簿価が膨れていくわけです。それは麻薬みたいなもので、膨れていけば、処分するときに場合によっては処分損が出るかもしれない。そこで新しい事業で収益を上げて、早く金利の原価算入制度を廃止したいというので、それが実現したのが82年（昭和57年）です。そのときに廃止できて、金利もすべて費用計上して純益で黒字を達成したのがその2年後の84年（昭和59年）です。それは完全な自立です。

【中村】 それは開発事業本部の事業部としての自立ということですね。

【川俣】 そういうことです。84年に600億円売り上げて、開発利益が粗利で約140億円あった。それで金利を全部落として、それは会社のP/Lの中でやるわけですけれども、それでもプラスになる。そうすると非常に体質のいい会社になっていくというので、それが実現できたわけです。

その後バブルになっていくわけですけれども、91、92年ぐらいまではずっと業績を上げていくわけです。

【中村】 いまのは84年ですから、プラザ合意の直前の時期ですね。
【川俣】 そうです。

開発事業と景気変動 バブルのきっかけ

【中村】 そうすると、プラザ合意後、1回不況が来て、その後バブルになっていくわけですが、そのあたりの景気変動はこの開

発事業本部の事業にはどういふふうに影響を及ぼしたのでしょうか。

【川俣】 冒頭に言いましたように、オイルショックがあつて不動産マーケットが落ち込んだけれども、住宅のマーケットは昭和50年代前半に回復したのです。そのときに私どもは、手持ちで茨城県などのニュータウン開発をやつていて許認可がやつと前向きになつて取れて、販売にかつたので会社の収益にうまく結びつきました。

【中村】 黒字転換の一つの要因としてですね。

【川俣】 ええ。ところが、本業のほうは、当時、オイルショックの後、第2次オイルショックも起こつて、建設業冬の時代と言われたのが昭和50年代後半です。そのところで中曾根総理が出てきて、中曾根民活が始まつた。厳しいときに津田沼のサンベデックとか志木ファイブは両方とも私が処分したわけですけども、そういう手持ちのプロジェクトを最終出口を見つけて会社を救つたわけです。

【中村】 それは、最初は手持ちしておくつもりだったのですか。

【川俣】 それは手持ちしておきたかったです。両方とも政策投資銀行（当時は日本開発銀行）から制度資金を借りていましたが、それで十分収益とキャッシュフローが上がるように軌道に乗つていましたから、当時は連結という発想はなかつたけれども、いい会社なので残しておきたいと思ひました。

そのときのマーケットは、販売するといつても非常に難しいので、特殊販売部隊というので私と何人かが、数ではなくて、少し知恵を使つていろいろやらなくてはならない、それから対外的にネットワークがなくてはならないというので、そういう部隊をつくつて、処分を実行したのです。

【中村】 それは一括処分で？

【川俣】 一括処分で、サンベデックは日本生命に全部譲りました。あのときは、日本生命は株式売買ではなくて会社を解体して不動産で売りましたけれども、志木ファイブは三井不動産に株式で全部会社を譲渡するとか、そういう形で本業のほうの利益補てんをしました。

【中村】 それは黒字物件だったわけですね。

【川俣】 そうです。ものすごい利益は出したわけです。そういうのが次々にできれば、困ったときに補てんしていけばいいという話になるわけです。だから、いいプロジェクトばかりだったらそういうことができたわけですけれども、みんないいプロジェクトばかりではないですからね。

【中村】 オイルショックの後の厳しい時代に、黒字物件は高く売れて赤字補てんになる。赤字物件はどういふふうにされたのですか。

【川俣】 赤字物件は結局持つていたわけです。持つていたのと、開発許認可を促進した。許認可が取れないと素地販売でというのは非常に難しいというので、私どもは苦しいときもずっと許認可業務を継続していたのです。私は当時の当局に随分文句も言ったのだけれども、開発許可で都市計画法と農地法の整合性が非常に難しかったのです。

一つの例を言うと、工業団地の中に農地が入っていると、自己使用する人が農転したいと農転できなかつたのです。私どもはデベロッパーで工業団地造成事業者だから、農地転用を認めてくれて、許認可をとつて造成して、そのときに私どもに農地転用を最終需要者じゃなくても認めて欲しい、と。しかし、先にエンドユーザーを

見つけてこないと農地にかかる部分は認めないというのがあって、大変苦労したのです。しかし、そういうのをあきらめずいろいろな解決してきたわけです。それがノウハウとなったところがあった。

【中村】 だから、それは継続されたということですね。

【川俣】 継続しました。それ以外に手の施しようがない物件は、例えば、青森県に持っていたとか、四国に持っていたとか、それはだまされて買ったものもあるのです。変なブローカーからトップに来たものもある。それは抱き合わせ販売をやったわけです。

当時、私どもの都内の権利調整をやっている物件は、適地が払底していたので非常に希少性があったのです。そういうところに、これを二束三文でもいいから、私どもの赤字物件を、抱き合わせで買ってくればおたくにこの物件を卸します、そういうことをやっていたのです。それで、オイルショックの前に買った案件は、85年ぐらいいまでに全部処分した。前に話しました自主開発物件で付加価値を付けて売るのは別として、それ以外はオイルショックの前の列島改造の傷跡は85年ぐらいいまでに全部処理した。それは大したものだと思っています。

【中村】 そのときの感覚としては、地価は下がるといつてもそれほど下がらなかつたのではないでしょうか。

【川俣】 私の記憶では、オイルショックの後、いままでみたいな大きな地価上昇はなかつた。それから、金利は下がってきたけれども、いまみたいな低金利ではなかつた。

【中村】 高止まりしていた。

【川俣】 金利のことを考えれば、早く処分できればできるほどいい。だから、金利の原価算入をやって、算入した以上に地価が上が

るのだつたらば持っけてもいいわけです。持っているほうが解決ついたというのはバブルのときとか列島改造みたいなときは逆にあつたけれども、昭和50年代はほとんどなだらかな地価でした。

【中村】 地価そのものは、いま売らないとまた下がるという感じで売るわけではないけれども、金利負担の部分で処分したほうがいい、そういう時代だつたわけですね。

【川俣】 ええ。当時は国土法ができましたから、国土法価格の1・2倍くらいが上限ということで価格審査が行われていたから、そのところも売り買いが経済合理性でこういう価格だといつても、国土法が通らなければ……ということもあつたりして、そういう苦労は随分しました。

中曽根内閣ができたのは82年11月です。大宮の西口のソニックシティは私がコーディネートしたプロジェクトですが、84年に入選しまして、最終的に完成したのは88年（昭和63年）です。私が日本生命と組みまして、津田沼を売った人的な信頼があつて、私どもを信用してくれて、3グループのコンペで入選しました。コンペで当社の名を上げたのがソニックシティだつたわけです。いまでも日本生命の不動産投資の中で最優良プロジェクトです。

それは埼玉県と大宮市と日本生命と3者で組んだプロジェクトで、県の施設とか市の施設もその中に入っている複合施設ですから、プロジェクトとしての付加価値性も高く、都市計画と連動していました。コンペに強いフジタということで、私も随分新聞に取り上げられました。

私の友人で経済評論家の田中直毅氏が、当時『エコノミスト』に私のことを書いたのです。いわゆる民活のことを。ソニックシティ

は、最終的にフジタとしては請負ですけども、いままで単独でとったうちの、ちょっと忘れましたが、工事費だけで当時でも300億円近くあったと思いますが、フジタの歴史に残る大きいプロジェクトでした。技術的にも逆打ち工法をはじめとして、多くの試みがなされました。

中曽根民活ですが、あの当時一番の問題だったのは、民活という名の下で国が民間の金だけを使おうとした。だから、私は事業コンペで民間の知恵とか技術とか、もちろん金もそうだけれども、そういうようなトータルのものではなくて、金に走ったので、国鉄の品川の東口の貨物ヤードを国土法の4倍で売ったわけです。公的機関が土地を売るのは国土法の適用外だということで、私に言わせれば、あれがバブルに火をつけたのです。その後、紀尾井町の司法研修所の跡地を大京（当時は大京観光）が買ったのも4倍ぐらいでした。それは国自らがそういうことを実践していったわけで、それはまさに政策ミスと言わざるを得ません。

もう一つは、85年に、当時の国土庁の大都市圏整備局が「23区における事務所の需要予測」を出して、23区の特に都心3区とか5区の地価上昇の発端をつくりました。だから、私どもの拠点開発でも、マンションからオフィスに重点を変えたのです。それがすごく収益に貢献したわけです。

【中村】 いまのは何年の話ですか。

【川俣】 国土庁の予測が出たのは85年5月です。

【中村】 ちょうど円高不況と言われている時期に。

【川俣】 あのとときに、円高で輸出産業は厳しかったけれども、金利を下げて過剰流動性が発生しました。特に私の記憶では、当社でも

スイスフラン建てのC Bとかそういうのを盛んに発行しました。そうしますと逆ざやになって、金利ゼロなのです。要するに為替の先物予約をするとですね、そういう資金も直接金融で調達できたのです。

【松島】 85年5月というと、プラザ合意の前ですね。C Bを出したのは、その頃ですか。

【川俣】 C Bを出したのは、プラザ合意の後、昭和60年代の初めぐらいの話です。いままでみたいな間接金融ではなくて、直接調達もやったわけです。あの当時、有利子負債も当社は大変多かつたけれども、C BとかS Bが長期借入金項目には入らず、それは負債だけれども、バランスシート上は多少かっこよく見えたわけです。

【中村】 いま、既にバブル期に話が少し入っていますけれども、バブル期はエキイティ・ファイナンスのほうにむしろ重点を置かれたということですか。

【川俣】 そうです。それと、社債も結構発行したのです。バブルが崩壊して、私が経営の中核に来たときに調べてみたら、当時で2千数百億ぐらいS Bを出しているのです。しかし、その前にそれをやっていたのは非常に発行しやすかつたのでしょね。

【中村】 この時期、銀行借入はメインバンク・三井からですか。

【川俣】 そうです。当時はメインが三井銀行、準メインが東海銀行です。

【中村】 銀行融資は、銀行から借りてくれと言われたのですか。

【川俣】 そうです。バブルのころは円高不況になっていましたから、製造業はもう生産設備は海外に移転していきまして、国内で資金需要がなかったのです。地価は都心を中心として上がり始めてきて

いる。なおかつ、東京の国際金融センター化というようなところで、国土庁の事務所の推計とかで一極集中が起きた。そうすると金融機関は、私どもはプロジェクトを掘り起こす能力があるから、幾らでも金がついてくるわけです。オイルショックのときには大変だったけれども、それは切り抜けて、収益力もついてきたこともあったと思います。

【中村】 事業は黒字になっている。

【川俣】 当時、私どもも会社全体で経常利益が300億円を超えているときもありましたから、金融はどこでもついてきた。ついてきたというより、借りて欲しいの方が強かった。

【中村】 フジタ側としては、その状態でもエクイティのほうが銀行借入よりもいいと思われていたということでしょうか。

【川俣】 そうでしょうね。だから、CBを発行できれば、実質それはヘッジして先物予約してゼロの金利というのだったら、そっちのほうがいいわけです。

いずれにしても、当時の藤和不動産はそれほど信用力がなかった。私どもは、いまの藤田一暎の前の藤田定市というのが実質創業者者なのですけれども、そのときに兄弟喧嘩してはいけないというので、藤田一暎は建設業、後に参議院議長となった藤田正明は藤和不動産、議員になったから辞めたわけですけれども、というふうに分けたのです。

そのときに、東海銀行が藤和不動産のメインになっていました。フジタの準メインになったのも、名古屋の銀行ですから、東京で大きい貸し先というときはトーメンぐらいだったので、どこかゼネコンのメインを持ちたい。しかし、当社が戦前陸軍とともに満州

に行つて、戦後厳しいときに助けてもらったのが旧三井銀行なので、そういう恩義があるから三井はメインだったので、東海を準メインという形にしたようです。

【中村】 藤和不動産はもともと兄弟会社だったわけですけれども、それを支配下に置くのはいつぐらいの時期ですか。

【川俣】 最初から30何%の株を持ちフジタが筆頭株主でした。要するに、うちのつまずきの原因は、91年に藤田一暎という社長が急逝して、その息子の藤田一憲が跡を継いだのですが、そこが一つの大きな節目でした。多分、藤田一暎氏が生きていれば、その後こんなふうにはならなかったと思います。

建設業を見ていると、オーナー企業は、特に藤田一暎はカリスマ性もあつたから、はつきり言うと言つて経営者はオーナーだけです。

バブル期に地熱事業で蹟く 都市再開発事業に注力する

【中村】 全部トップダウンということですね。

【川俣】 全部藤田一暎が考える。当社のつまずきの一つに地熱への進出があつたのです。

【松島】 いつ頃ですか。

【川俣】 地熱をやり始めたのはバブル期です。90年前後に、これはもうお話ししてもいいだろうけれども、通産省出身の内田元亨さんという人にだまされたのです。九州の九重（大分県）というところでアメリカのベクトルと組んで、内田さんが人工衛星から熱源を探索できるというので、内田さんが「わざ」という会社を持っていて、

500億円を内田さんにフジタが貸し付けたのです。結局それが全部開発に投入されなくて、フジタからすると最後は全損にしたわけです。蒸気は出たけれども、事業化に耐えなかった。本当に実現していればわからなかったですけれども、それは亡くなった社長と内田氏の個人的な信頼関係でやって、最後はだまされたというのがわかったのです。亡くなった社長は自分の個人資産をはたいても会社に迷惑をかけまいという思いでやったけれども、結局会社から金が出ていった。バブルのときに資源開発に目をつけるのは建設業の次の第3の柱で、悪くはなかったと思うのですが。

【松島】 内田元亨さんは、若い頃に住宅産業政策に関与された方です。そういうことと関係があったのでしょうかね。

【川俣】 藤田一暎氏が社長になったときには若手の財界人だったので、YPO(青年社長会)の会長などはやっていたのですけれども、取り巻きでいろいろ自分にアドバイスしてくれる人達が必要であり、下河辺〔淳〕さんとか内田元亨さんとか評論家の高島陽さんを中心として、「日会」をつくりまして、月に一遍パレスホテルで朝食会をやっていた。私は途中から事務局に入ったのですけれども、いろいろ外部の情報を集めて、それを経営に生かしていたのです。私は内田さんを直接は知らないです。そういう中で内田さんは何を思ったか、地熱のプロジェクトを持ち込んだのです。そういうこともその時代にありました。

何しろバブルのときは私どもも高い利益を上げたというのは、質問にも書いてありましたように、当時から容積100%当たりの土地代単価が幾らつくか。マンション用地もオフィス用地もそういう発想でした。オフィスは収益還元価格が今ではみんな当たり前のこ

とですけれども、当時、一種100万円までここは耐えられるとか、そういう発想があって、何しろ付加価値を高めた。付加価値を高めるといのはどういうことかという、権利調整で用地を拡大していくのと制度利用です。例えば、特定街区、総合設計制度、高度利用地区など。それで私どもも、大型工事の受注ということもあって、昭和50年代の終わりに大型の再開発事業を手がけ始めています。

私は都市創造事業部長になったのは90年ですが、90年のときにその再開発を私が全部責任を持って自分で実践したわけです。さきほど話しました拠点開発は民間の任意再開発ですが、これは法定再開発で、法律に基づく再開発事業を仕掛けたのがどれも20年ぐらい完成までにかかるわけです。

【中村】 一番大きなプロジェクトは何ですか。

【川俣】 西新宿でスクエアタワーという住友生命が参加組合員のプロジェクトと中目黒駅前ゲートタウン、住友不動産の箱崎再開発ビルとか、都内のプロジェクトはほとんど私が関わりあいました。

【中村】 それはどういうスタイルのですか。フジタさんが底地をまとめて。

【川俣】 そうです。保留床を買った不動産会社とか生保がそれをやるわけではなくて、初期期から、人的、資金も含めて全部やっているのはほとんどゼネコンです。それが最初からできるのはフジタと住友不動産と森ビルです。しかし法定再開発は公共事業に準ずる事業だから特命発注にできないのです。それでは、万が一入札で落札できなかったらば、それまでの苦労は報われないので、再開発も途中から業務代行方式というので、一括で全部受ける方式は建設まで

やっついているという方式はあるのですけれども、ゼネコンで再開発をやる人は誰もいなくなりますが、日本の都市の再構築はできなくなりますよという一つの大きな問題点は、いま尚あるのです。しかし、当時、我々はそれにチャレンジしようというので、うちが全部人も派遣して、事務所をつくって、全員の権利調整をやったわけです。コンサル会社はあるわけですが、それは補助的に我々が使っていくわけです。フジタの場合には全部直接やった。私も権利者の説得に行くわけです。

【中村】 地上げを使わずに、ということですね。

【川俣】 そうです。しかし、出ていきたい人がいると、途中で再開発がつぶれてはいけないから、それは仕方がなくて受け皿として買うわけです。そういうのが当時は地上げと言われたりして困りました。

先代の社長が、「お前、何か考えて、まちづくり」というのをアピールしろ」ということで、私は、当時『City Forum』という雑誌をつくったのです。タウン研という組織をつくりまして、これは亡くなった日大の経済学部の田中啓一教授、東工大の熊田（禎宣）教授、元読売新聞論説委員の本吉（庸浩）さんと。私は日大の非常勤講師を92年からやっていたのでその肩書きで参加しました。それで、「都心居住を考える」というのを基本テーマにして、フジタという名前を一切表に出さないで、役所とかマスコミにこれを配って、都市問題についてアピールしたわけです。

これは街づくり、再開発とはこういうものですよというのを訴えたかったのです。本当はこれは業界でやるべき話ですけれども。当時、相当の評価を得ました。

【松島】 創刊号は何年ですか。

【川俣】 88年の秋ですけれども、年に2回ぐらい、トータルで10冊ぐらい出したのです。

【中村】 ちょうどバブルの時期ですね。

【川俣】 そうです。これは菅直人議員も呼んで議論して、途中の号で掲載したこともあります。

【中村】 先ほどちょっと出ましたけれども、住友不動産はやはりデベロッパーとしてそうした再開発をやった。

【川俣】 いまでもやっています。

【中村】 フジタのようなゼネコンでデベロッパー的なことをやっているのは、ほかにどこがありましたか。

【川俣】 あの当時はなかったです。しかし、公共事業が縮小していく、建設投資が縮小していく中で、手間暇かかってもそういうのをやらなくてはならないというので、その後参入する企業はありました。

【松島】 実質的には、いまの再開発は不動産業的なビジネスですね。

【川俣】 私は、いまみたいなREIT市場ができていけば、行く行くは当時の1200兆円とか1300兆円という個人の金融資産を都市開発に何とか導入できないか、そのためには証券化だと前から考えていたのです。それは保留床の床を証券化するのですが、完成まで例えば20年間かかって、何百億のものを1社で全部資金的に背負っていくというと、バランスシート上は限界があるわけです。ですから、デベロッパー的なことはなかなかできなかったわけです。保留床の参加組合員は、住宅であり、オフィスであり、どこかと組

んでやっていくというスタイルをとったのです。再開発は、開発利益というよりも、あくまで大型の建設工事受注が目的でした。

【中村】 そっちに主眼があった。

【松島】 それではあまり儲からないですね。

【川俣】 儲からないです。しかし、それをやり遂げたというか、グーラビアを飾るといふか、表紙を飾るプロジェクトはやっぱりつくらなくてはいけない。

バブル崩壊で再開発事業がとん挫

【松島】 再開発に関連して、なぜフジタは不動産業的な事業に入らなかったのですか。

【川俣】 それは全体のバランスシートの問題があったので、それをやり始めて、将来的にはいろいろ考えていこうと思ったときにバブル崩壊になりました。再開発事業は85年前後に手がけ始めたのが多いのです。3年か4年ぐらいまでは順調に推移しましたが、その後はバブル崩壊でどうしようもなくなり、再開発自体が進まなくなりました。

【中村】 それはバブルの崩壊で進まなくなったのですか、それとも、バブルによって地価が上がって土地がまともになくなってしまった。どっちですか。

【川俣】 両面です。再開発の難しいのは、右肩上がりときは、地権者にはいろいろな意味のごね得がある。下がったときは、参加組合員が価格を下げてくる、あるいはやめる。それで再開発が崩壊するわけです。だから、何十年もかかる仕組みは、もっと手続自体を

短縮化する仕組みがないと、誰もやり手がなくなってしまうわけです。リスクを誰が背負うか。初期期だけのリスクではなくて、途中で、都市計画決定して、組合ができて、権利返還できて着工といたら最低3年かかる。その間において、こんな経済変動があったら誰もできないという話です。

ところが、建前から言うと、自治体は都市計画決定するときに参加組合員のエビデンスがないと認めないわけです。それで事業計画の裏づけという担保をとる。そこですぐ着工できればそれでいいけれども。だから、私から言わせれば、その仕組み自体がもう限界なのです。

【中村】 この時期より少し前の時期、70年代ぐらいから、東京の都市再生計画があつて、東京都自身が新宿とか五反田とか幾つか再開発を始めますね。それとの関係はあまりなかったのでしょうか。

【川俣】 それはあまりないです。副都心は下水道の跡地ですから、都が自分たちで都市計画をつくってやりました。私どもの旧本社屋は、いまは売ってしまいましたけれども、実は都庁が移転するとのことであり、もともとは八重洲に私どもの本社があつたのです。東京に出てきたときには、いま藤和不動産の本社があるところが私どもの本社だった。しかし、62年（昭和37年）、本社をそっちに移したときに、どこがいいかというとき、新宿と丸の内の間で千駄ヶ谷がいいという選択を藤田一暁さんはしたみたいで、千駄ヶ谷に持つてきたというのは先見性があつた。

【中村】 それは経営者の判断でやられているわけで、都市計画全体を見渡して戦略的に動くというわけではないということですか。

【川俣】 上位計画は参考にします。

【中村】なるほど。バブル期の事業活動で一番苦労されたことは、いまのお話を聞いていて、どこになるのでしょうか。

【川俣】バブル崩壊の前は権利調整を私どもはやっていたから、地価が上がっているところにおいてはプロジェクトの掘り起こしは非常に難しかったです。ですから、一つの不動産を買うというのは、金があるか、ないかだけの話だけでも、権利調整はごね得も含めて時間がかかるということです。時間はかかるけれども、かかればかりかほど地価が上昇したから、それがかえって得になったことがあったわけです。まとまった段階で大きい利益を生む。

例えば、最初は先行投資でやって、全体のバランスシートがあるから早く資金回収したい。しかし隣接地がごね得でなかなかまとまらないと言っているうちに、最後はあきらめて外すときもあるけれども、地価が上がっていた。

私が考えていたのは、土地の高度有効活用はできるだけ錯綜した権利を一体化することが付加価値につながるという考え方があって、例えば、裏つ方の土地は容積率が低い、しかし前と一緒になれば、前面は600%使えるのに、後ろは100%、200%しか使えないというのだったらば、買うタイミングはあるけれども、一体化して有効活用すれば付加価値がつく。

しかし、右肩上がりのときは、何しろ大きくまとめて、まとめ上げた場合に、総合設計制度等のいろいろな手法を使って、さらに容積アップになる。そのアップ部分を、権利調整のときは、私の基本的な考え方は、半分地権者に還元して、半分はデベロッパーが実質取るから、後ろの人が100%しか建たないものがトータルで500%になったら、400%の付加価値は、200%はそっちに

還元してやるけれども、200%はリスクを負ったデベロッパーが取りますよ、基本的にはそういう考え方です。

【中村】いまのお話だと、あまりまとまった土地はつくれない。一つ一つそうやって権利調整をやっていくと、ものすごく手間がかかる。

【川俣】手間がかかるから、拠点開発はその事務所に寝泊まりして、社員が夜とか土日に出て、やるわけです。そのぐらいのことをやらないとできないのです。

【中村】バブル期も再開発事業とは別に拠点開発はずっと続けておられたのですか。

【川俣】続けています。

【中村】利益的にはどっちが？この時期ずっと黒字で、2000億円売り上げて400億円利益という、その利益はどこで稼いでいたのですか。

【川俣】それはまとめたところの付加価値プロジェクト。

【中村】それは拠点開発で、ということですね。

【川俣】そうですね。

【中村】再開発はそういう意味ではなかなか……。

【川俣】再開発は、利益は最後。特命的に工事はとるので、コストはある程度事業の中に折り込んでやりますから、競争入札でたいてやった工事とは違いますから、それは工事益で十分賄える。

【中村】そこはデベロッパーだけではなくて建設業と一緒に持っているから、統合しているためにやれる手法だということですね。

【川俣】そうですね。

【松島】確認ですが、その時期には、建設業だけではなくて、ある

程度デベロッパの仕事をしていたらっしやるわけですか。

【川俣】 そうです。開発事業本部は、もちろん会社全体のために受注はなるべくフジタでやるということだけでも、どちらかというところ開発利益優先でやっていました。

極端なことを言いますと、拠点開発を始めたころ、マンシヨンの価格も昭和50年代後半ぐらいは売れてきたわけですが、私どもが卸売でやるときに、フジタの開発事業本部は、例えば熊谷組とか佐藤工業とかよそのゼネコンを使っていたわけです。フジタの施工部隊にやらせると甘えがあるから、こういう価格だと言ってくる。それよりも外部のほうが安いわけです。建設工事ではそれはうちがやったら儲かるのかどうかはわからないけれども、トータルの利益としてはどっちが多いかということを考えてやるから、この価格で他のゼネコンがやると言った場合に、うちの施工部門はそれでできるか、それだったらやってみようかという、しかし、できませんと言えばやらせない。私どもの開発事業本部がマンシヨン事業主と同じ立場になってやるわけです。起工式の施主になるわけです。そこは割り切っていました。

【中村】 では、同じ会社の中に完全に二つの、いまで言えば分社でできるような会社があるということですね。

【川俣】 そうです。だから、開発のノウハウを使って、開発利益がないときにどうするかという話が出てくるわけで、社内の業績の計上では、開発関連によって受注できたのはこれだけですという全店の会議でマークをついたり、トータルで開発事業本部関連が全店で5000億円受注のうち1000億円ありますと、毎回業績会議でそういうことをやって、それを一応評価させるようにしないと開発

の社員の士気に影響する、そういうことは考えながらやっています。会社によって違いますが、私どもはそういうことを考えながらやっています。

バブル崩壊を察知して手じまいに着手

【松島】 拠点開発あるいは再開発で手がけられたのは、やっぱり都心ですか。

【川俣】 都心です。それはオイルショックのときの経験で、もう絶対に大都市はやらない。大阪もやらない。東京のみ。市場があるところで商売しようと。もちろん人的にもそれはすごく教育したわけですが、人材を育てるのも大変ですから、集中的にやる。地方は苦勞した割には効率が悪い。いまでいう選択と集中です。それはそういうふうに限った。

しかし、私もすべてを見通せなかったのですけれども、多分、バブルの崩壊というのは私がかかなり早い時期に気がついたと思います。

【中村】 それはどこで？

【川俣】 いろいろの動きを見ていて、もちろん総量規制の後ですけれども、90年の秋に、私は、どうも地価情勢がおかしくなるから、広がりがないプロジェクトは早く処分しろという指令を出しました。

【松島】 都市創造事業部長になって2、3カ月たったころでしょうかね。

【川俣】 そのとき都市創造事業部長で開発企画担当副本部長ですか

ら、そういうのも全部兼ねていました。

当時で、その年度の秋から次の春にかけて500億処分しました。資金回収したのです。

【中村】 資金回収というのは都心の物件を売却したのですか？

【川俣】 都心の物件を買収した分でまだ途上だけれども、いろいろな状況を加味して、プロジェクトとしてまとまって付加価値があまり付きそうもないものもあるから、利益は少なくとも構わないから資金回収でというので号令をかけて、それが90年(平成2年)です。

【中村】 90年だと、ちょうど住宅不況が来る時期じゃないですか。

【川俣】 90年のころは、地価はまだ下がってないです。

【中村】 『土地は誰のものか』という特集番組をNHKがやった時期ですか。

【川俣】 その時期です。そのちよつと前ぐらい。

【松島】 株がちよつと下がり始めたころですか。

【中村】 株はもつと前に下がっています。

【川俣】 89年がピークですから。

【中村】 その翌年に住宅がガクンとくるのですね。

【川俣】 そのときに私は、地価は3割ぐらい、はげるだろうと思うたのです。しかし、うちは自分たちで直接権利調整をやっているから、3割は十分耐えられるという思いがありました。

【中村】 その3割の根拠は何だったのでしょうか。

【川俣】 それはあの当時の地価の上がり方からいって異常でしたが、それはGDPの成長とあわせて見て、土地の価値は準じていくものだし、住宅価格は所得で買える価格でという発想がありましたので、マンションでも億ションばっかり出て、それは異常だし。で

すから、そのときに処分したのと、新規プロジェクトで基本的には売らざれば買うべからず、と。先に出口がないプロジェクトは手がけるなという指令を出したわけです。

【中村】 なるほど、売りから入れというわけですね。市場が変調を来したというタイミングで即それを売りに入った。

【川俣】 そうです。そうは言っても、オイルショックで1年下がっているけれども、そんなに長期に地価下落は続くまいというふうには思ったのです。それが実際は見込み違いで、長く続いたということです。

【中村】 価格もすぐ落ちた。

【川俣】 価格も9割以上は上がったのですから。

【中村】 多分、そのタイミングで手じまいをサツと始めたことは大きかったんじゃないですか。

【川俣】 それは大きかったです。しかし、そのときに私の本部でやっている以外のものも含めて、冒頭に言ったようないろいろな問題も蓄積されていましたし、社長も交代して、建設業はオーナー経営で番頭政治ですから、経営全体を見られる人間がいなくて、私がある時点で呼ばれたわけです。

取締役としてバブル崩壊の後処理にあたる

【中村】 94年6月に取締役にいられていますね。

【川俣】 ええ。最近では若手抜擢もありますが、そのときは多分私が一番若かった。まだ50かちよつと前のときですから、建設業大手でその年代の役員なんていうのはいなかった時代だったのです。

【中村】 バブルが崩壊していろいろな問題が出てきたところで呼ばれている。そのときどういうお気持ちでしたか。

【川俣】 私は開発事業がわりと好きで、おもしろかったから、今度自分では部長をやって全体をやるうと思っていた矢先でしたからね。しかし、当時は会社全体は何となく大変だな、と。

【中村】 最悪の時期ですね。

【川俣】 そうです。だから、それは仕方がないとは思いました。

【中村】 取締役になられて、先ほどおっしゃったように全部を総ざらいしてごらんになったというのはすぐですか。

【川俣】 すぐです。あのときに、この時点でまだ連結決算はそんなに注目されていなかったと思いますけれども、一体全体うちの会社はどういうふうになっているのだろうという思いはありました。

【中村】 そのときに具体的にどういう数字をつくられたのですか。

【川俣】 それは関係会社も含めて100何社もあつたわけですから、民主党のプロジェクトの仕分けじゃないけれども、赤字会社は店じまいするという基本的な方針を私になつてから出しました。

【中村】 それは資産の評価ですか、それとも不良債権みたいなものの調査、どっちをやられたのでしょうか。

【川俣】 それは両方です。建設業は役員退職者の処遇の問題もあつた。各社同じだと思いますけれども、本社の役員の定年制で、例えば社員は60歳なのに、平取は63歳までだと決めていた。63歳になると、平取のままでいた人は基本的に子会社に出すというので、役員在任期間の半分を見るとか、そういうような内規もつくってしましたので、そういう処遇の場は必要だったのでしょね。だから、儲からなくても、みんな会社をそのままにしておくわけです。オー

ナーがそれはつぶせと言わない限りは続いているわけです。

【中村】 そうすると、不良債権とかそういうレベルの話ではないですね。

【松島】 そういう会社はどういう事業をしているのですか。やっぱり不動産業でしょうか。それとも建築でしょうか。

【川俣】 普通の建設業の一括下請みたいな会社もありましたし、当社では、例えば1億円以下の工事をとった場合でも、基本的にコストが合わないからというので、うちの一括下請会社、藤栄建設とかいろいろな会社がありました。海外に持っているものもたくさんありました。

【松島】 多角化でもあつたわけですか。

【川俣】 そうです。ありとあらゆることをやりました。

海外事業の背景

【中村】 海外にもかなり進出されているわけですね。

【川俣】 海外にもデベロッパ的に進出しました。当社は、海外の工事は、先ほど言い忘れましたけれども、私が入ったときから中南米を中心としてODAの仕事をやっていましたけれども、ODA中心だったのです。昭和50年代の建設業冬の時代に、開発が一方で芽を出してきたときに本業のほうは非常につらかったので、たしか80年ぐらいにイラクの高速道路を受注しました。それ以外に当時、私どもはいろいろな不祥事もありましてね。

【中村】 とにかく海外にはゼネコンとして出られていたわけですね。

【川俣】 そうです。それは大失敗しました。いまドバイでみんな失敗しているのを先取りしたような失敗です。600億円ぐらいの高速道路をはじめ、イラクでは当社がナンバーワンで、当社と大成建設が当時は多かったです。それでもって請負金ぐらい損したわけですから、それを私が最後のところの不良債権処理でやったわけです。いまドバイでやっているのは請負金の2倍、3倍損するということと同じような話です。

結局、量的に不足を補いたい。経審は売上が非常に重視したわけです。毎年やるのは経営事項審査という国交省の入札参加資格です。最近ではバランスシートのほうも自己資本を重視するようになっていきますけれども、当時は売上が大きいわけです。ですから、みんなそのために海外工事をやったわけです。

【中村】 ロットを確保したいわけですね。

【川俣】 未経験のイラクにいきなり行って失敗したのは、やっぱりブリティッシュ・スタンダードです。日本の四会（現民間）連合協定工事請負契約）約款と違った向こうの基準があるのです。それを勉強してやっていかなければ、追加設計変更とか全然取れないわけです。今回のドバイも多分同じだと思います。

【中村】 海外に出られたのはいつぐらいからですか。

【川俣】 最初は開発というより不動産で、ホテルを購入したのでです。昭和40年代ですけれども、アメリカのロスのミラマーホテルを買いました。それから、いまは処分しましたけれども、韓国のソウルのグラランド・ハイアット。土地から買ってホテルを建ててハイアットを誘致し、運営しました。

【中村】 一棟貸しで？

【川俣】 一棟貸しというか、私どもがハイアットの名前でオペレーションして、すごく儲かりました。GRAMにもやりましたし、中国も、私どもは中国進出は早かったですから、最初のころはビルも買いました。

【中村】 それはバブルの時期ですか、それともその前ですか。

【川俣】 バブルの前です。

【中村】 では、バブルのときに過剰流動性で出ていったというわけではない。

【川俣】 それはいいです。

CPPの格下げで苦境に陥る

【中村】 でも、バブルが崩壊した後、それこそ川俣さんが取締役になられてから、それを処分していった。

【川俣】 処分は利益対策です。自助努力で、連結会社で多少借金も残っていますから、それと利益をほかの不良債権を落とすのと抱き合わせでやらなくてはならないから。それは本当は保有し続けていけばいいわけですけれどもね。それから、ゴルフ場を持っている。国内でもホテルを、（パンフレットに）幾つか書いてありますけれども、例えば大分の全日空ホテル（オアシスタワー）とか。これはいまでも持っています。

【中村】 全社的な不良資産ないしは不良債権みたいなものの処分は、お一人でやられたのですか。

【川俣】 いやいや、私が責任者で、もちろん部下を使ってやりました。ただ、経験から言って、こういうのは人が多かったですり、やたら

に持ち歩いて売れる話ではないから、トップレベルのお互いの信頼関係でまとまる話なのです。

【中村】 資産売却の際ですね。

【川俣】 そうです。会社ごと売買するとか、そういうのはほとんどそういう立場に就いてから私が判断を下しているのが多かったです。

【中村】 その立場というのは管理本部副本部長ですか。

【川俣】 そうですね。経営企画室長というのはそういうところで。名前を發展的に00年に経営本部長というふうにしていますけれども、全部同じような仕事です。

【中村】 最初の経営情報室長からずっと一緒ですか。

【川俣】 そうです。この辺はずっと一緒です。私どもが最初におかしくなったのは、96年12月にCPの格下げが起きたのです。建設業を取り巻く環境が変わってきたというのは、年度ははつきり覚えていないですけども、このときに前後して、公共事業が縮小していくとか、日本の製造業が海外に出ていくとか、そういうこと以外に一つ大きい問題は国際会計基準です。連結決算、時価会計、退職給付の問題、税効果、格付けです。こういうものに誰かが会社全体として気をつけていたかという、多分なかつたのです。もちろん経理部門とか財務部門は当時から格付けをとっていました。しかし、私も役員でいましたから、役員会でそういう話をどこかの財務部門が全体で出していたかという、そういう話はなかつたと思います。

それが突如、当時、飛鳥建設の経営不安が最初に建設業で起きて、いろいろ出てきて、フジタも有利子負債が単体でも7、8千億

円ぐらいあったので、大丈夫なのかと言われ始めた。そういう中でNIS（日本インベスタースサービス、現格付投資情報センター）のCPの格付けが不適格になったわけです。A-2からA-3へ。

そうするとどうなるかというと、当時、当社は運転資金をCPで賄っていたわけです。あるときCPの発行が数百億ぐらい出していたのかな。それでできなくなると月中・期中の運転資金をメインバンクに頼まなくてはならない。そういうはじめになると、銀行は全部実態を出せということになるわけです。その当時はまだ銀行から人が来ていないですから。銀行は、いいときは、借りてくれ、借りてくれと言っていたけれども、大変になるとそういう話になってしま

う。私はそのときは役員で、全店の業績を経営本部としてやっていたから、集めて、こういう事態になってどうすべきかというのを全役員と支店長の前で、まだ身分はそんなに高くなかつたけれども、方針を出していきました。CPが最初のつまずきです。建設業でキャッシュフロー経営という発想がなかつたのです。

【中村】 それはこの時期に出てくる考え方ですね。

【川俣】 特に建設省は経審の問題もあつたから、赤字だと入札参加資格もなくなることもあつて、売上も増やさなくてはならないというところで、見かけのP/Lを重視していくのです。だから、損益計算の会社なのです。キャッシュフロー経営が不在だったことと不良債権先送り型。どこの会社もそうでした。

【中村】 処分するとそこで損失計上になるから、塩漬けにしておくということですね。

【川俣】 建設業は、それは不動産だけの話じゃなくて、不良債権は

いろいろな課題を持つているわけです。不動産でいうと含み損の問題がある。工事費の延滞債権の問題がある。これも不動産の損失処理と同じですけども、税法がリンクしないので、みんな有税償却になってしまいうわけです。相手先の延滞債権も、毎年計画的に落とせと私が言っても、それは税法上、相手の会社が法的整理をやるとか明らかに破綻状態にならないと、その債権は落とせないという話になるのです。

後で話しますけれども、税効果会計も大きな問題で、会計処理と税法がうまくマッチしていないから、日本は不良債権処理が進まないのです。

【中村】 この時期ね。

【川俣】 この時期というか、いまに及んでもずっとそういう問題があるわけです。かなり改善されてきましたが。

そういう延滞債権の問題、子会社への貸付とか保証債務みたいな問題、海外投資のさつき言ったような失敗の問題、さらに先行投資を資産計上するわけです。

例えば、どこかプロジェクトをやって、ある程度うちのほうでいろいろ調査したり設計したりすると、プロジェクトをつくった形にして、それを先行投資と言って資産計上するわけです。それはまだ未成工事支出金とかバランスシート上でそういうところに置いてしまいうわけです。もう見込みがないのだったらそういうものは落とせという話だけでも、支店事業部制だから、自分のいる間はみんないい成績を残したいというので先に送るわけです。

【中村】 なるほど。それは種地があるとか、ないとか、そういう問題ではないわけですね。

【川俣】 ええ。いままでオーナー経営のときにそんなところも気がついてないから、言わないわけです。私たちになってから、そういうものは幾らあるのだから計画的にどういうふうにしなくてはならないということを初めて言った。会社の業績が少し落ち込んでも構わないから計画的に落とすのだ、と。だから、そういうのをみんな貯め込むわけです。建設業の不良債権問題は土地だけではなくて、いろいろな問題があるのです。

なおかつ、それを連結逃れみたいなことでやっていく。いまでもファンドでSPCをつくって、それは出資比率が低いからいいのだと言って、しかしデフォルトになったときにどうするのだというのも同じ問題なのです。それは連結にやってないから、話はそれてしまいうけれども、大きい問題はこれからそういったようなファンドの借り換えの問題をどうするのだというのがある。

そういう一緒の財布の中でという発想が、臭いものには蓋をしろではないけれども、なかった。つまり、トータル・マネジメントの欠落です。

銀行への対応（Ⅰ）

【中村】 銀行がCPの格下げ後に運転資金を融資する際に、どういう調査をやってきたのでしょうか。

【川俣】 最初は、うちに向きたいな形で人が来ます。

【中村】 人そのものを送り込んでくる。

【川俣】 送り込んでくる。

それから、こういう時代になると、私も銀行対応はこういうボス

トに就くまでやったことないですから、この時代は審査部主役時代なわけですよ。営業部と審査部とフジタ担当というのが両方いて、財務部門は営業とやっているけれども、私が接するのは審査です。そうすると、考えているのは会社のことではないのです。要するに、銀行の貸出債権をいかに保全するか、それが主力です。それがみんなわからないわけです。

当社がいままで風呂敷を広げていないところもあるわけですから、ストリップになるわけです。それはだんだん年月をかけてなっていくわけです。

【松島】 川俣さんはそれによって全体がわかってくるということでしょうか。

【川俣】 私はわかっていました。ある程度のところは。そういうポストに就いてから全体像をつかもうと思ったし、ある時点から関連事業も私の管掌になっていくから、私よりみんな先輩の人が社長とかですけれども、会社が生きるか死ぬかでそんなことを気にしてられないから、乗り込んでいってそれはやります。

【中村】 銀行が入ってくると、その処理のスピードが上がるということですか。わかっているところがわかるといっても、わかっているけれども、順番があるから順番に処理しているかと思っただけの部分がある。

【川俣】 あの時点は、飛鳥建設の問題とか各社の問題がありましたね。みんなゼネコンがそういうふうになって、そうかといって銀行の収益が伸びるわけではなくて、銀行も懐が非常に寂しい時代だったと私は記憶しています。だから、銀行は実は最後になってみると全部わかっているけれども、一遍に全部できないという話なわけ

ですよ。優先順位みたいなものがあるわけです。

しかし、三井住友銀行は、元々、住友銀行、三井銀行、太陽神戸銀行だから、そこはゼネコンがすごく多いわけです。いまは違うけれども、あの当時は、三井銀行の融資先のゼネコンはフジタと三井建設はつぶせない、太陽神戸は新井組だ、住友銀行は沢山のゼネコンに貸しているけれども住友建設は……という大ざっぱな仕分けができたのです。どうも見ているとそうなのです。そうすると、それ以外は支援しないで会社更生だとなったので、あのバブル崩壊で銀行支援というのは各社とも必死だったわけです。

フジタの場合に、Joo. Ojo. Fei. ということもあったけれども、私は銀行とわりと対峙していったほうなのです。屈しないように。だから、銀行からすると少し手ごわかったのかもしれない。

【中村】 屈しないというのは、銀行側が融資を引き揚げようとするのをデیفエンスするという意味ですか。

【川俣】 会社を法的整理するというのは、当時、従業員も数千人以上、関係会社まで入れるとさらにいるし、協力会社が5000社ぐらいあって、直系の下請も1000社ぐらいある。これは非常に大きい問題になるから、できるだけ自立体制を築きながら生き延びるにはどうすればいいかということを考えながらやったわけです。

それはどこの会社もそうだし、うちの中でも、銀行に対してとか、いまはうちもいろいろ経緯があつてゴールドマン・サックスの支配になっているから、そういうところに自分自身の保身論みたいなので行くのもいるけれども、できるだけ自分自身の足で立っていきたいという基本的な考え方を私は持っていたから、それはつかず離れずということをやっていました。

それがC Pの問題がおきて、実は次の年の97年(平成9年)8月に当社が経営改善計画を対外的に発表したのです。有利子負債が多いからフジタは大丈夫なのかということで、夏休みの期間中に、うちはこういうふうにしますというのを一応発表しました。資産処分して、有利子負債をいついつまでにこのぐらい減らしますというのを出したのです。

【中村】 常務のときですね。

【川俣】 当社はいままで対外的にトップで広報できるのがいなかったから、私が管理部門の副本部長になったとき社長から、「お前は対外的なアナウンスは全部やってくれ」と言われて、マスコミ対応から記者発表も全部私がやりました。記者会見も、社長が行っていてもQ&Aは、私が全部答えたぐらいなのです。だから、私の専属の記者が3大紙と日経さんと共同、時事とNHKの7社は決まった人がおりました。

【中村】 注目されていたわけですね。

【川俣】 ええ。だから、うちは兜に行っても必ず大部屋でやってくれと言われました。テーブルではないのです。後から話しますけれども、それはいろいろなことをやりました。債務免除の問題にしても、会社分割にしても、そういうことをやったから、みんな注目していたわけです。

改善計画を発表して、私が最初に考えたのは、銀行から人をもらわないともたないけれども、自分からいきなりくれと言うと軍門に下ってしまうから、それをどうするかというのをすごく悩んでいたのです。あるとき銀行のトップから、「川俣さん、いいかげんに人を申し入れたらどうですか」と言うので、それが出たから申し入れ

ました。というのは、申し入れて、来ないというときは試合終了だなと思っていましたから。そのときに会社更生をやっているのが随分あったのです。

【中村】 いまのは何年ぐらいの話ですか。

【川俣】 97年の話です。そのときには幾つかの会社が会社更生をやっていました。

そういうシグナルが出たので、当時のさくらは頭取が岡田(明重)さん、東海は西垣(寛)さんだったから、そこに社長と一緒に行って申し入れた。メインがさくらですから。

【中村】 両方に申し入れられたのですか。

【川俣】 もちろん。それはメインと準メインだから、うちの場合には、そのときは最初にさくら銀行からそういう発信が出たわけだから、わかりましたということと頭取に依頼に行きますという話をした。そのときはもう銀行は人を出すということが決まっていたから。そのときに、東海からももらったほうがいいですね、と。銀行間の話はできていないけれども、その後西垣頭取にお会いしたときに、さくら銀行からこういう人が出るようになっていたので東海さんもお願いたしたいというので頼んで来てもらったのが97年12月ぐらいです。

それは中途半端な時期だったので、野宮(博夫)さんというさくら銀行の専務をやって三井ファイナンス(サービス)の社長をやった人が来られました。次の決算まで待てなかった。タイミンクが4月ぐらいいうことであれば、現役の人が辞めて来るということは可能だけれども、それはちょっともたないなと私は思っていましたから、何しろ早めに、と。

当時マスコミでも、何でフジタは銀行から人が来ないのか、と。

それはオーナー家が、実はうちは戦後三井銀行から来た人が、それは金融的に支える意味だったかどうか私は知りませんが、その人が藤田一族を追い出そうとした経緯があって、銀行から人が来るというのにオーナー側はすぐアレルギーがあったみたいで、そういう事情もあったのです。

それから、決定的だったのは、野宮さんという人に副社長で来てもらったのですけれども、次の年の98年（平成10年）6月に、当時さくら銀行の副頭取だった川崎（晴久）さんという人が任期で辞めて、うちの会長に来てもらいました。ゼネコンにわざわざ副頭取に来てもらうから、はつきり言うと、これは救われたと思います。

【中村】 なるほど。さくら銀行は見捨てないということですね。

【川侯】 それはあまり人には言っていないけれども、当社をどういうふうにするのかということがあったわけです。

【中村】 まだ聞きたい話が沢山ありますので、もう1回やらせていただきます。

【川侯】 結構ですよ。まだその後にドラマがありますから。

【中村】 では、きょうはとりあえずここで終わらせていただきます。

日時 2010年2月26日(金)

開発事業本部の事業計画作成について

【松島】 「開発事業本部の沿革と業績の推移」という資料を拝見して勉強になりました。

【川侯】 ある時点でまとめてみたのです。

【松島】 こういう資料は、現役で仕事をしているときも作成されていたのですか。

【川侯】 これは私の部下にまとめさせて、当社は開発事業を得意としていたので、会社の中の存在感も社員の意欲の問題も含めて、開発事業本部の位置づけはどういうところにあるのだということをはつきりさせようと思って。一応、我々なりにマーケットとか経済の動きも通常のゼネコンの請負よりも少し戦略的に物事を見ていたので、どの時代にどういうことを考えていたかということを残しておこうということです。

【松島】 研究者も、まずこのような資料を作成して、ものごとがどのような時系列で起きたのかを把握するわけです。

【中村】 非常によくできています。一つはもちろん計数的なもの。それと主な出来事みたいなもの、さらに時代背景から政策、全部入っていますので非常にわかりやすいですね。

【川侯】 この前のときに申し上げたように、最初に列島改造があって、バブルがあって、今回のファンドバブルみたいなものがあった、そういうのを全部さちつと経験してきている人間で現役で生き残っているのはあまりいいのです。私はたまたまそういうところ

でいろいろな場面にうまく当たったもので、経験できて、行き着くところは不動産と金融は一体化しているから、そのところに大きく政策的には左右される。しかし、それは国のレベルでもなかなかわかっていない。金融庁とか国土交通省でも人がどんどん変わっていくから、そういうのは少し残しておく必要はあるでしょうね。

【松島】 この資料は73年(昭和48年)から始まっていますけれども、この年に私は通商産業省の物価対策課に入りました。家業が木材関係でしたので建設業界とは縁が深いのですが、73年の狂乱物価の前、72年ぐらいから、それまで安定していた木材価格が上昇し始めました。それまで倉庫にあった古い在庫が全部なくなったのを覚えていました。

【川俣】 オイルショックが起るまで、池田内閣の高度経済成長も含めて、私から言わせると、建設業は自助努力なしに拡大してきた産業なのです。需要供給で行くと公共投資主体で、日本が高度経済成長している需要に供給が追いつかないから、当然大きくなるわけです。だから、大して努力もしないでもある程度大きくなった産業です。

建設業は、私は業界のいろいろな役職につきましたが、意外とみなさん業界全体のことを考えないのです。だから、バブル崩壊の後、私どもも債務免除とかいろいろなことをやったときに、大手の数が多くもあるけれども、お互いに足の引つ張り合いで、建設業界全体でどういうふうな魅力ある産業にするかとか、開発関係の部会が私がつと部会長をやっていたけれども、そういう中で建設業の開発事業をどうするかとか、そういう考え方があまりなかったです。

【中村】 いまおっしゃったのは、建設業の業界団体みたいなものですか。

【川俣】 そうです。大きいのは日建連と土木の土工協(日本土木工業協会)とBCS(建築業協会)の三つです。建築主体なのが建築業協会、土木主体が土工協で、これはいろいろな世間で言われている。それを両方統合するような形で日本建設業団体連合会がある。これが総本山です。

【中村】 それはゼネコンからかなり小さな規模の建設業者まで入っているのですか。

【川俣】 日建連は、加盟者が上から100社ぐらいですから、誰でも入れるというわけではないです。

【中村】 この100社は東京に限らず全国なわけですね。

【川俣】 もちろんそうです。いわゆるゼネコンと言われるところで、地場ゼネコンはほとんどないですけれども、私どもフジタも藤田組というから広島で地場ゼネコンと言えばそうですが、上場企業を中心としています。

【中村】 ついでにお聞きしますと、この資料に「本部方針」という欄があるのですが、この本部というのはどんなものですか。

【川俣】 開発事業本部です。73年に開発支店ができて、75年(昭和50年)12月にそれを発展的に開発事業本部としました。開発支店は首都圏エリアで支店組織でやっていたのを、各事業部でやっていたのを全店的に一本化したのが開発事業本部です。そういう専門のセクションをつくったのは73年が初めてなので、そこからの歴史です。それが「創世記」です。

【中村】 「方針」というのは後で編集されたものですか。

【川俣】 方針は毎年つくっています。私も会社全体が初めて建設業で長期経営計画をつくっていますし、中期経営計画とか長期経営計画、それで単年度計画で今年どうするというのが毎年役員会で議論して決めますから、そのときにどういうふうに考えてやるか。

【中村】 それをまとめてあるわけですね。

【川俣】 そうです。

【松島】 長期計画というのは何年間ぐらいの計画ですか。

【川俣】 長期計画は3年と5年とあつて、経済変動が激しくなつてから5年はちよつと長過ぎるというので、それを毎年作り替えていく手もあるけれども、5年にしたり、3年にしたり、それにプラス単年度計画。

【松島】 中期計画というのは、どれくらいですか。

【川俣】 3年です。

【松島】 中期経営計画と長期経営計画とは、それほど違いがないのですか。

【川俣】 それは長期計画にしたり中期計画にしたりということですよ。

【中村】 呼び方の問題ですね。

【川俣】 そうです。

【松島】 これはものごとの流れがよくわかる資料ですね。

【中村】 貴重ですね。

【川俣】 一応、ある時点からまとめてみたわけです。

【中村】 これでいくと、95年ぐらいまでは利益がずっと上がっていますね。

【川俣】 上がっているけれども、水準と会社の中での占める割合に

関心がありました。

【中村】 括弧のシェアというのは開発事業部の社内シェアですね。

【川俣】 社内シェアです。

【中村】 それがバブルのときには非常に高かったのが、その後、落ちてきている。

【松島】 開発事業本部の中に首都圏と広域と都市創造とあるのですか。

【川俣】 そうです。

【松島】 広域というのはどういうものですか。

【川俣】 面開発。例えば工業団地とか。

オイルショックの後、当社が新規でやるのは資金の問題がどうしてもありましたので、例えば区画整理の業務代行方式をそのころ私どもが積極的に手がけ始めた。いままでの買取方式で工業団地をつくるのではなくて、区画整理で、土地を買わないで、保留地をうちが工事代に充てるような、再開発方式と同じような、そういうので住宅団地・工業団地・物流団地を随分やりました。それは非常にうまくいったものもあるし、最後のころは、バブル崩壊にかけてはそれにひっかかったものもあるし、ということですよ。

【松島】 右の欄の「都市創造」というのはどういうものですか。

【川俣】 「都市創造」は私が兼務しております、大型の再開発事業です。

【松島】 ソニックシティは、ここに入るのでですか。

【川俣】 ソニックシティは例外的ですけども、私の本部で私がやったのだから、そういったところですよ。

【松島】 担当には首都圏も入るのですか。

【川俣】 全国区です。

【松島】 これで見ると、91年（平成3年）に「都市創造」が大きくなっていますね。

【川俣】 前にも言いましたように、それは利益が上がるからというのではなく、私どもは基本的に建設業の開発事業ですから、土地を買って単純に値上がりしたから売るというのは不動産業の分野であり、工事に結びつくとか、付加価値を付けていくとか、まちづくりに結びつくとか、当社は「まちづくりのフジタ」と言っていたわけですから、そういうところに結びつく事業をやるというのが基本的な考え方であったわけですね。

【松島】 「都市創造」を見ていて驚いたのですが、91年のときは売上高が5桁になっていますけれども、その前後はそれほど多くないですね。これほどの波が起きるのは、どういう理由ですか。

【川俣】 私が入っていた再開発事業は、例えば森ビルが入っている六本木ヒルズでもアークヒルズでもそうですけども、おおよそ私の感じでは、初期期で地元に入ってから竣工するまで20年かかっています。私どもが入ったプロジェクトで新宿のスタジアムという大きな再開発事業は12〜13年でできましたけれども、これは驚異的な短さです。

初期期、準備組合をつくって、本組合をつくって、こういうふうの流れでいくと、法定の再開発事業は20年かかる。だから、右肩上がりのときは耐えられるのですけれども、経済変動が激しい時代とか右肩下がり時代には耐えられる事業ではない。だから、再開発法の仕組みをもっと簡素化して、経済変動に耐えられるような仕組みにしないといけないということを私は言うわけです。

それを最初から終わりまで経験した人がいないから、わからないわけですね。パーツで請け負うから。

【松島】 いないというのは、社内にもいないということですね。

【川俣】 いやいや、行政サイドもわからない。仕組みはわかっているけれども。それから、コンサル会社はコンサルタントで最初のところだけごく一部のものだ、ゼネコンはゼネコンの分野、デベロッパーは最後のところの床を買って売るところだとかいうので、一貫して関わってできる人がいないのです。

もちろん森ビルはそれをしぶとくやっているわけです。あそこにいる山本（和彦）さんという副社長は私とは仲間ですが、彼は私と同じ年代ですが、アークヒルズも六本木ヒルズも一から十までやりました。

【中村】 山本さんがキーパーソンですか。

【川俣】 森ビルの再開発はね。そういう人たちは、例えば国土交通省ともパイプが我々と同じようにあるし、そういう中で制度を活用しながらどうやるか。プロデューサーですね。そういう人が少ないのです。

【中村】 先ほどの話は私も気になったのですが、91年に都市創造事業が急に増えていますね。

【川俣】 これは実は西新宿のプロジェクトで大きな土地取引があったのです。これは特異な例で、基本的には私の管轄のところにそれが入っていたもので、バブルのときだったもので利益的にもすごく大きくて……ということですけども、基本的にはノウハウ料を獲得して大型工事を受注するというのが都市創造の大きな目的です。

【中村】 むしろ建設業のための……。

【川俣】 「ための」というか、フジタのまちづくりのグラビアを飾るようなプロジェクトをやるう、と。

銀行への対応 (Ⅱ)

【中村】 さて、すでに中身に入っているのですけれども、前回に銀行からフジタに副頭取が来て、会長になられた。

【川俣】 97年(平成9年)末から98年の半ばにかけてで、私どもに銀行の方が入ってきたわけです。運転資金の月中資金・期中資金をメイン筋で賄ってもらわなくてはならないということで、いままでは独自に資金調達していたけれども、銀行の管理下みたいな形になっていって、トップだけではなくて、私の経営の部門のところにも部長クラスが銀行から来て、うちの全体のバランスシートを洗っていくわけです。子会社も連結会社も含めて、私が経営の中枢に来たときと同じようなことを全部精査していって、銀行なりの考え方をまとめていくわけです。

そのころはバブルが崩壊しているわけですから、そういうふうになってきてどうしようかというところで一つの問題は、メインと準メインの問題がありました。さくら銀行と東海銀行。それはなぜかという、当社が藤和不動産との関わりの中で、両方で会社をつくって保証していたような会社も結構ありました。

それから、藤和不動産が厳しいときに、フジタが一番失敗したのは、社債調達資金をほとんど藤和に注ぎ込んでいるのです。要するに、藤和が資金調達できなくなっていたわけです。東海銀行がメインだということで、東海銀行は銀行としての体力がないわけです。

一応、藤和は東海がメインで、さくらは準メインではないけれども、さくらは二番手でした。フジタはさくらがメインで東海が準メインの関係があった。そうすると、フジタの再生をめぐるのは両方の銀行間で利害が相対立するわけです。東海銀行は藤和不動産をやる。さくら銀行はフジタをやる。しかし、両方も準メインということがあったり、お互いに関連会社で入り組んでいるから、それをどう解きほぐすか、どっちが責任を持つかということで、ものすごくもめるわけです。フジタ・藤和とさくら・東海の4社の全部に関わっているのは私ぐらいしかないわけです。それを解きほぐしていくわけです。

【中村】 一番問題になるのは何なのでしょう。メインが二つあるというか、準メイン、メインと二つあって。

【川俣】 メインが二つあっても幾つあってもいいけれども、あのときに、バブルが崩壊して、東食という会社があったと記憶しているのです。

【中村】 はい。商社ですね。

【川俣】 それはさくら銀行がメインで、一つ資金が苦しくなって肩代わりしたら、メイン寄せでさくらに全部かぶさってきたわけです。ほかの銀行が全部、借金の借り換えのときに担保を要求するとか、資金の歩積両建を要求するというところで。そうすると、東食の場合はそれを一時さくらがかぶってやっていったら、みんなかぶさってきたから、それをやったら幾らあってもいいので、東食は会社更生をやったのです。

バブル崩壊になって、システムクリスティックじゃないけれども、金融不安で銀行が生きるか死ぬか。金融庁―あのときは金融監督庁か

なーの検査も含めて、銀行がやり玉に上がっていたから、銀行間で喧嘩するわけです。

【中村】 それは不良債権みたいなものをどっちが引き受けるかという話ですか？

【川俣】 不良債権どころじゃなくて、通常の貸出債権も運転資金も含めて、メイン以外は全部見たくない。

【中村】 資金を引き揚げたい、と。

【川俣】 そうです。引き揚げるのです。

今回のファンドバブルも全部同じです。こう言うところ怒られるかもしれないけれども、私が見るところ、歴史的に見て、銀行も投資銀行も企業再生というのは考えていないのです。自分のところの立場論というか、例えば保身論。株主代表訴訟が行われないうちにはどうすればいいかとか、相手企業はどうなっても回収をできるだけしたいというのが本音の考え方です。

もちろん借りた金は返すのが当たり前だけれども、当時は借りた金を返すという意識をみんな持っていないわけです。バランスシートが膨れていくのが企業として規模が大きくなっていくからいいことだという右肩上がりの発想で、経営者はみんなそうだったわけです。借金して事業をやるという考え方に依存するのは、経済変動、金融情勢の変動があったときにすぐ倒されてしまう。銀行も投資銀行もノンリコースローンでも何でもそうだけれども、そんなことは考えてない、自分の儲けと自分の立場しか考えてないということが結論です。

それでもって日本経済を、これから不動産を流動化して、いまの時点でも、例えばREITをどうするかとかいろいろあることがある

ときに、きちつとファイナンスの問題を考えてないと、去年、一昨年ぐらいから、REITで期限が来た金を返せなくて、REITなんかもとと金を返すという仕組みになっていないのだから、そんなことを言うのだったら初めから貸さなければいいだろう、ということです。

しかし、それは減価償却の範囲内だけで返す仕組みになっていて、そうしたらそれは20年も30年もかかるわけです。そんなものを急に、期限が来たら返せと迫るのだったら、物件を売却するしかない。しかし、そういう仕組みでできていないでしょう。わかっているからそんなことをやるのだったら初めから貸すというのが、REITの金融の話です。

【中村】 さくからからフジタに入ってこれられて内部調査をやられた。その内部調査は、具体的にはこの会社が資金を返す能力があるかないかをチェックしているということですか。

【川俣】 そうです。資産と負債が見合っているかどうかということでしょうね。資産価値がちゃんとあるかどうかということだと思います。

【中村】 フジタとしてはすべて見せるという形ですね。

【川俣】 銀行から人が来るというのはストリップになってしまいうけです。この前も話しましたように、不良債権というのは不動産の時価評価だけの話ではなくて、先行資金とか延滞削減とか海外の問題とかいろいろある問題がある。そういうのを精査すると、その会社のバランスシートは債務超過になっているかどうかとか、そういうことを全部調べるわけです。

【中村】 どれぐらいの期間調べられていましたか。

【川俣】 入ってきてからいまに至るまでやっているわけですから、その間において、当社は1200億円の債務免除をやったのが99年（平成11年）の3月期でした。98年の半ばに川崎（晴久）さんという（さくら銀行の）副頭取が当社の会長になりまして、その間に銀行からも来ていて、私も入って、フジタの信用不安をどうやって消そうかというときに、内々にフジタと銀行の間で債務免除するという話が一つの手法で浮上してきたわけです。

債務免除は、不良債権でどうしてもダメなものは、銀行からすると債権放棄しなくてはいけない。それは社会的にどうかということもいろいろ言われたわけです。私もいろいろなことをその当時しゃべっています。それで、最終的に99年3月に当社は1200億円の債務免除を要請することになった。

初めは、さくら・東海2行でやることになった。たしか700億円（さくら）と500億円（東海）でやるという話でした。ところが、東海銀行の条件としては、フジタにやる500億円の債権放棄は、フジタが藤和不動産に貸している貸付債権500億円をフジタが債権放棄しろ、と。要するに、うちのためじゃなくて、それは藤和不動産に対するものです。それは銀行の審査同士でいろいろやり合うわけです。だから、フジタを經由した形で、フジタが1200億円使えればもう少しやりたいところが私があっただけでも、初めから実はうちの債務免除は700億円だったのです。

【中村】 さくらの分だけだということですね。

【川俣】 そうです。

しかも、これは結果論ですけれども、あのときにゼネコンとか、さっき言った東食の問題もあつたり、信用不安で企業の倒産の問題

があつて、銀行も金融庁の検査が厳しくなつて、債務者区分の問題があつて、引当を検査で積まなくてはならない。そうすると、当時は株価も含めて結構下がつてきて、BIS基準をクリアできるかどうか。あのときはもうあつたと思います。

【松島】 ありました。たしか8%くらいだったと思います。

【川俣】 本当のことを言えば、一発でやるには少なかつた。しかし、99年3月期の銀行の体力からすると、あのときはダイエーの問題も出てきたり、東海銀行はトーメンの問題も出てきたり、いろいろな問題もあつた。そうすると、そんなの何回もできないよね、という話になるわけです。それをやったらば、今度は銀行の株主代表訴訟とか経営者の経営責任の問題につながる。ですから、放棄額とかスキームも含めて、それはあてがいぶちだったので。

しかし、私はフジタの人間だから、何しろフジタは絶対に法的整理をしないためにはどうすればいいかということを常に考えてやっていたので、そういう中で4社の調整をしていた。それで結果的に99年3月にそういうことになったわけです。

そのとき同時に出てきたとき、債務免除というのはまだマスコミにぎわしていなかつたけれども、そのころから私のところにもいろいろマスコミが来ていて、どこから話が漏れるのかわからないけれども、そういう言葉が始めたわけです。ほかのゼネコンも、佐藤工業とかどこもとかという話になってきて、そういうのが盛んにマスコミに載るようになってきた。江戸時代の徳政令ではないけれども、そんなのはおかしいじゃないかということになってきた。

そこで、やるときに経営責任という問題が出てきたわけです。当然、記者会見すれば、これに対する経営責任はどうするのか、と。

それで、いろいろな経過はあったけれども、最後は藤田一憲という社長が経営責任をとって辞めなくてはだめだということになったわけです。それは銀行と国土交通省と当時の金融監督庁、そういうのが政治問題化したわけです。それで辞めることになった。

しかし、辞めると、建設業はオーナー家の信用で仕事をとっているところがあるから、せつかく債務免除しても、フジタがすぐ法的整理に追い込まれたら困るということがあって、細かい事情は話せないこともありますが、銀行と相談して、国土交通省出身の社長をもらおうということにしたのです。

【中村】 天下りを、ということですね。

【川俣】 まあ、天下りですよ。当時は、当社も国交省とか役所からたくさん来ておりますし、いまみたいに天下りとか渡りとかそんな問題はなかった。そういうことを内々に要請もして、小野〔重典〕さんという、国交省から不動産設の副社長をやって、その相談役をやった人で、国交省からの直接の天下りではなくて民間人だし、その方がふさわしいということで、そうすることに決めていたのです。

そうしましたら、公表前にそれがまたどこから漏れて、国会で突っつかれたのです。それで、その方に来ていただいて取締役最高顧問という形にしまして、本来、辞めたときにすぐ次の社長を決めるべきだったのですけれども、その時点では、川崎さんという銀行から来てもらった会長が社長代行という変則的な形をとっていたわけです。

結局、田村〔宏明〕というプロパーの副社長が社長になりました、これは開発系統ですが、新しい債務免除後の体制がスタートして

いったということですね。

【松島】 債務免除してもニューマネーは入ってくるものですか。

【川俣】 運転資金以外は入ってこないです。私ども、有利子負債が、その当時連結でどこまで開示していたかということとははつきり覚えていないですけども、単体でも6、7千億円ありましたので、これをいついつまでに幾らにする。だから、債務免除を1200億円すれば、これはある程度減るわけです。

そういうことをやっていたのですけれども、資金繰りの面においては銀行が入ってくると、さつき言った銀行のスタンスは、表向きは再生だけれども、資産をどんどん処分させるわけです。私どもは株式も1000億円ぐらいあったのかな。理屈は、債務免除すると破綻懸念ですが、あるいは要注意になっているのか、債務者区分とというのも非常におかしな話で、銀行によって違うわけです。

【松島】 銀行によって、同じ会社に対する評価が違うのですか。

【川俣】 違う。それは絶対に言わないのです。というのは、引当が違うわけです。そうすると、破綻懸念は絶対に運転資金が融資できないということになる。要するに、ニューマネーを注ぎ込むと、すぐ引当を要求されるから貸せないという話になるわけです。そうすると、どうしてもメイン筋になるわけです。メインでも割合に応じて私どもの場合は出すことになって、両方に交渉しなくてはならぬ。

【松島】 さくらと東海ですね。

【川俣】 そうです。ある時点からは当然保全もするわけです。私ども、いままではこれを全部無担保で借りているわけです。

【中村】 信用で借りていたということですね。

【川俣】 業績裏づけで借りているわけです。

それと、1200億円の債務免除のときに、最終的には主要行で応分という話になったのです。だから、メイン2行ではなくて、あと4行、主要6行で最終的にやったのです。それも銀行の都合によって変わっていくわけです。こういうことは初めてだから許されるかとか、メイン2行だけでそういうことをするのは自分たちが代表訴訟を受けたときにどうかと、多分そういうことなのです。

今度はそれを我々が主要行と交渉していかなくてはならないわけです。何しろそんなことを毎日やるわけです。生き延びていくというのは大変なのです。しかし、死ぬわけにいかないから、その間においてそれだけをやって、いろいろ資産処分をやりました。しかし、バブルの傷跡は大きくて、一向に不動産市場は回復しなかったというのが、どんどん日を追って不良債権の額が膨れていくという話になっていくわけです。

【中村】 有利子負債を圧縮するために資産を売れといっても、資産が売れないということですか。

【川俣】 資産が売れないということがあったのです。要するに出口がないのです。いまの状況と全く同じです。SPCが持っている私募ファンドの5年なら5年ということでエクイティとデットと出している、デットの期限が切れた、もう借り換えはしません、と。例えばパシフィックセンチュリー(プレイス丸の内)のダヴィンチ(・ホールディングス)の問題でもそうです。あれは銀行がデフォルトにしてしまった。しかし、出口戦略がないわけです。二束三文ならあるだろうけど。そうすると、みんなエクイティだけではなくてデットも損するから、それはかなわないという話になるわけです。

そこが一番問題なわけですね。

多分、ダヴィンチも最終的に、あれは物件としては悪くないわけですから、自分のREITに入れたかった。しかし、REITに入れるにしても、REITのほうの公募もできないとか、投資法人債もできない、デットもつかないという状況になってきたわけです。何しろ経済も非常に低迷して、エンドユーザーのマーケットがなくなりました。

【中村】 収縮してしまっただけですね。

【川俣】 そうです。

【中村】 元に戻りますが、小野さんは取締役最高顧問のままなので。ずつとそのままそこにいらつしやることになったということですか。

【川俣】 そうです。社内的にはそういう立場でも、ナンバー2のポストに置いて。大変見識のある立派な方なので、私どもは来ていただいて非常によかったわけです。小野さんは新日鐵の系統の不動産に天下って、副社長をやって、相談役をやっておられた方で、もう民間人だからそうしよう、直接だとまたいろいろ批判も受けるということですね。

【中村】 それでも批判を受けたわけですね。

【川俣】 受けたのです。いまの防衛大臣の北澤俊美氏です。要するに、一企業に対して国交省が支援するのはおかしいというようなことを言って、それが国会で質疑されたわけです。

それはいろいろな問題があるのです。業界の中でも、債務免除を受けるのが公共事業を受注できるのはおかしいという議論も出てきたわけです。

【中村】 外すという話になってしまったわけですか。

【川俣】 それと、公共事業の入札参加資格に自己資本比率を入れるべきだという問題も出てきた。当時はまだ民間の建設投資は設備投資も住宅投資も低迷してきているわけですから、公共投資は経済対策として大きいから、資金繰りの面からもそれがなくなるといのは大変な話だったわけです。それで、フジタに国交省出身者が社長になって、公共事業をたくさん受注したらおかしいじゃないかというような話になっていくわけです。

ちよつと業態は違いますけれども、長谷川工務店は嵩〔聡久〕さんが社長で、彼は国交省出身者ですが、長谷工は公共事業を受けるわけじゃないからということなのかもしれないけれども、そういうケースはありました。しかし、当社は非常に成長していて、よそとちよつと違っていたから、業界では少したたかかれやすい体質を持っていたというのはあります。

【中村】 新しいことをやっていたから、ということですか。

【川俣】 だから、いろいろな声が上がってきて、債務免除した後、日建連の理事ポストから外れるべしとか、そのようなことが当時はいろいろありました。

【中村】 川俣さんはその当時、ポジシヨン的には経営本部長ですね。経営本部長は実際にはいまおっしゃったような銀行との折衝が主たるおしごとですか。

【川俣】 銀行との折衝というか、会社全体のグループも含めてどうするかという方針をどんどん出していった。その前までは、関連会社は関連事業部が管掌しているけれども、私から言わせると、その関連会社をどうしようとか、整理統廃合するとか、経営方針をどう

するとかではなくて、株主総会用にP/LとB/Sを整理しているだけの話で、政策的に管理しているわけではない。それから、事業部制の中にそういうものがひっついていてるところが多かったので、そういうものを全部一本化して見ていきました。

それから、日常の資金の問題は財務部門でやっているけれども、最後になって、明日金を出さないとかなんとかという話になると、私が行かなくてはならないときがありました。

会社分割

【中村】 資金シヨートの危機みたいな話もあったのですか。

【川俣】 そうですね。毎月そんなことをやっていました。どこの会社も大体そんなものですよ。だから、処分できるものは処分して、自分でやって、足りなくなったらメインが面倒見るからというスタンスです。企業は、売れようと売れまいと、二束三文でもいいからまず資金化するのが先ではないかという話になってしまう。乱暴な話ですね。

建設業は、株式の問題は非常に大きい問題で、お互いのギブアンドテイクの問題で、受注と絡み合っていますから。

【中村】 持ち合いみたいなものですね。

【川俣】 持ち合いです。ですから、売れと言っても相手に断って、私の記憶では、キヤノンの株もあのととき時価総額で相当保有していたのです。しかし、最後は相手に認めてもらいましたが、そういうのをやると縁切りになりますね。しかし、銀行はそういうことは関係ないですからね。

【松島】 株を持っていないと受注しにくいものなのですか。

【川俣】 相手から安定株主になってほしいという要請で保有していたわけですから。

【中村】 入札するときの担保として株が必要だったりするのですか。

【川俣】 必要ではないです。当時はボンドもありませんでした。

さっき話しましたように、自己資本比率の問題とか出てきたときに、今度は入札ボンドとかそういう問題がいろいろ出てきたのです。それもすごく苦労したのです。公共事業のですね。それは損保会社がやっていたわけですが、ボンドもありません。

【松島】 受注するためにボンドを積むわけですか。

【川俣】 そうです。入札ボンドみたいなのかな。受注頭金の1割とかそういうのを損保会社のボンド枠をとってくるわけです。しかし、それは損保会社も再保険みたいなことはやってみたいですね。けれども、保険料が入るから全部ではなくて、つぶれた場合に工事完成保証のようなことがあるから無制限にやるわけではなくて、あの当時、そういう制度をつくられて、スパーゼネコンもそれをとるのに一時苦労していました。

【中村】 それは債務免除とか財務的に問題があるところだけではなくて、すべてに？

【川俣】 全部です。さっき言った問題は、最終的に自己資本の問題はいまはなくなつたけれども、いまの国土交通審議官の竹歳（誠）さんが建設業担当で、彼は、「川俣さん、それは後出しジャンケンだ」と言ったのです。公共事業の入札の参加資格に自己資本比率を導入するなら何%にする合理性をきちっと言ってくれないと困ると

反論しました。5%が合理的なのか、10%なのか。業界平均が10%だから10%だというのは乱暴な話なので、それは後出しジャンケンだからつけれないというので、竹歳さんが突っぱねたのです。

だから、それはつぶれたけれども、いろいろな声が業界からも出てきて、そのときは自分が生きるのに必死だから、業界全体がまとまってどうのこうのではないわけです。相手をいかに少なくするか。当時60万社で、例えば上場しているのを何社に減らすかと、そういうような話です。

その後、それをやつたけれども、建設業のマーケットはよくならないわけです。いろいろな課題も銀行は初めからわかっているわけです。それで内々に、抜本的にもう1回やらなくてはいけないというところで持ち上がったのが会社分割です。

【中村】 それは02年に会社分割で新フジタが設立された時の話ですか。

【川俣】 02年（平成14年）に会社分割をやるということで、抜本的な再建築をつくろうというので検討したわけです。しかし、2度目の債務免除はできないということになりました、会社を分割しようということにしたわけです。

【中村】 分割するというのはどういうことでしょうか。

【川俣】 不動産事業と建設事業に分割しようというのが大義名分になったわけです。しかし、本音は、これもまた銀行の都合があるわけですが、簿価分割しないと、時価でやると、そこで債務超過になつてしまいかどうかはわからないけれども、また大幅な処理が必要になって、銀行も困ってしまう。私が計算したところで、トータルの責任範囲の債務保証とか入れて有利子負債的なものが1兆数千

億円あったわけです。表面上の有利子負債は、連結ベースで全部合わせてみても多分8000億円ぐらいだろうということですから、いろいろなもののがどのぐらいマイナスがあるかというのは、その当時の状況でおおよそお互いにわかるわけです。

【中村】 お互いというのは銀行とフジタですね。

【川俣】 銀行とフジタです。ただ、後でいろいろ起こってくるわけですけれども、不動産の時価評価の問題が大変微妙な問題であって、当時はいままためにREITとか私募ファンドはありませんでしたから、キャップレートという、適正な利回りで収益還元価格で不動産を評価するというのが会計事務所によって全く違うわけです。

【中村】 キャップレートの設定の仕方が違うわけですか。

【川俣】 それが変わえば大いに違いますね。私も、当時で、それは5%と見るのか6%と見るのか。1%見れば2割価格が違ってしまいうわけです。5と6ではそういう話になるわけです。そういうのはちよつと鉛筆をなめれば幾らでも評価は操作できるわけです。しかし、会計事務所でもそれはどれが適正かというのはわからないわけです。

私も、去年2月で辞めたパシフィックホールディングスが債務超過になったのは、最終的に監査法人の決算期の引当の問題です。フジタの経験でパシフィックの社長にも言ったのですが、あのかときは監査法人が一方的にこの額でなかったら意見表明しないと言うので、こんなむちゃくちゃなことがあるか、こちらの考え方、これはこういうふうに乗働しているとか、こういうふうに関与できてこのぐらいの利回りで回るからうちはこの計算をしていて、これだ

けは含み損があるからそれは落とすけれども、あなたの言っているのは一方的に自分のほうの鑑定評価で、これでは意見表明しないみたいなやり方はないだろう、と。

最近はずつと違っているけれども、当時の金融庁の考え方から行くと、私どもでも会社分割した半年後の決算のときに、たしか赤字になったのですが、この赤字は繰延税金資産の処理なのです。会社分割して、総資産7、8千億円あったのを6000億円と2000億円ぐらいの会社にしたわけです。不動産を持っているほうは6000億円ぐらいあって、こっちは2000億円というのは不動産も含めて再開発とか建設業に資する不動産を持っていましたけれども、会社分割は10月にやって、その次の3月決算の決算発表を5月ぐらいにやるときに、会計事務所がやはり監査にサインしないと言い出したわけです。

それはなぜかといったら、会社分割した次の年の春先に、りそな銀行が繰延税金資産を取り崩すという問題が出たのです。私どもが会社分割して、たしか2百何十億位、繰延税金資産を計上したものを、会社の先行きが利益をきちっと上げられる体質にないから認めないというので、私が決算発表を兜でやる日の前に通告してきましたのです。

それで、私は夜中に会社に呼び出されて、いままで会計事務所のほうは経理部門に任せていたけれども、東陽監査法人に、あなたは会社をつぶすつもりか、わずか半年前に会社分割したときに東陽監査法人の適正監査を受けてやっている、そのときに繰延税金資産をこういうふうになげなさいというので上げています、だめだったらばそのときに言えば、きちつとお互いに銀行と相談してそういう処理

をやっている、それで急にそういうことをやるのはおかしい、と。

あの当時、倒産した場合に監査法人の責任の問題がにぎわしていた。監査法人の内部の審査会の多数決だと言いだめたのです。私から言わせると、会社を監査したことのない代表者が多数決で何を決めるのだ、と。うちに来ていたのは代表社員である昔からの会計監査人が、監査して、譲るものは譲って、それで結構ですと言うから、最終的にそれでもって決算報告書をつくる。私だって代表権を持つている人間が対外的に約束したら、約束をたがえるわけがないだろうという話になるわけです。そういうことを彼らはやったわけです。

私は、監査法人は変えてしまえと言ったのです。決算発表を1週間延ばしたのですが、延ばすと、フジタは前の年に会社分割したのにまた何が起こったのだ、こういうふうになりますね。つぶすのかという話になったわけです。最後は銀行の支援を取り付けて、1週間後ぐらいに、赤字にして、それは見解の相違で、繰延税金資産をこういうふうにと落として債務超過になるけれども、これは優先株を銀行が入れることによって解消するという解決策を打ち出したのです。

あの当時、仕組みができていないと言えはそういう話だけれども、きちっとした同じ統一のルールというところですべての監査法人が対応していない。私に言わせると、いままそうだけれども、会計と税務の不一致があつて、おまけに繰延税金資産なんていうややこしいものがあるから混乱するわけで、不良債権処理を促進するのだったら、販売用不動産でも評価損で落としたら損金で無税償却を認めればいいわけです。簡単な話なのです。それを認めないで、税

は税で取りたい、会計は会計でと言っている。企業の実態もわからなくなるといような話ですね。

話は飛びますが、REITをきちっと復活させて不動産のマーケットを健全に動かしていけないと、日本経済は内需がうまくいかないという中で、評価損の問題がいま出ていて、税と会計の問題が一致しないから、そんなことをやると今度はREITの仕組みが成り立たなくなってしまうわけです。そういうものをつくったのだったら、税は税で税収が減るから取りたいとか変な話ではなくて、きちっと仕組みをつくればいいのです。

その辺がないから、建設業は赤字にすると公共工事が受注できないという問題はあつたけれども、私は経営上はどちらかというところからキャッシュフロー経営に動いていたから、できるだけ税金を払わないで、内部留保で、そのかわり悪いものは落としていきたい、という考えでした。

【中村】 悪いものというのは不良債権ですね。

【川俣】 不良債権。例えば、延滞債権でも、貸付金でも、これは相手がつぶれていなくても、処理できる、と。しかし、それは無税償却でやらせてもらわないと、表面上の引当だけではなく、それがきちっと仕組みとしてできていれば、もともと日本の不良債権処理はうまくいっていたのです。だから、金融の問題と税・会計の問題が一番大きな問題で、それはこれからも起こってくるのです。

【中村】 銀行側もそこでは認識は一致しているのですか。

【川俣】 金融庁の検査で、銀行によって債務者区分が違う、引当率も違うのです。金融庁が一律にすればいいわけです。それをしないから、銀行も余分に引き当てたものは全部有税です。だから繰延税

金資産との連動の話です。

私は、前にも何かに書きましたが、以前共同債権買取機構というのがどこかの時点で不良債権問題で出てきたときに、債権・債務の引当で解決する問題ではなくて、エンドユーザー、最後の出口の問題だから、実現損をきちつと出して、不動産をエンドユーザーのところに入れて土地利用を図っていくという仕組みをきちつとしないといけないと、いろいろな不良債権の問題は絶対に解決がつかないのです。だから、そういうようなところが繰延税金資産問題で、03年3月期の決算のときに出ました。

ちよつと前に戻りますが、会社分割して、建設業を新設分割し、フジタは一部上場だけれども、受注産業だから一部上場というのは重要なことだからです。結果としては新規に2部上場となったのですが、分割した不動産会社を外に出すと簿価分割できなかつたのです。

【中村】 どうしてですか。

【川俣】 それは時価分割になるから、そこに一挙に不良債権が全部出てしまうわけです。

【中村】 建設業だと資産を持たずに済むから出せるけれども、不動産だと資産を持っているのでそれは評価されざるを得ない。そうすると、その場で時価評価になるということですね。

【川俣】 そうです。それはまた一時で何千億と出てしまう。銀行もまた何行で受け持つかという仕組みもつくらなくてはならない。単年度で落とし切れない。特にあのときは両方とも関わっている。もう三井住友銀行になつていたのかな。そうすると、ダイエー問題は、旧さくら銀行は早い時点でダイエーと手を切つたのです。うち

の問題をやっているときに。ところが、ダイエーは4行並行メインだったから、三井住友が一緒になったら旧住友がメインだし、東海銀行は三和一緒になったから倍になった。そうすると、同じ年度でそんなことをやっていたら、もうやりきれないということで、分割して徐々に数年がかりで処分して行って、最終的にACリアルエステートにしたわけですけども、そつちは銀行が責任を持つ、という仕組みにしたのです。

新生フジタは、新たに株式上場しないとだめだからということで、東証と交渉したわけですが、時価総額等の点から2部上場からでない、というのうちはハンディキャップを背負つたわけです。その次にハザマが同じ方式でやったときは、うちのことがあつたら、1部で残してくれた。

うちが何でも最初にやったから、よかつた面と悪かつた面がありました。そのときに国土交通省は、新生フジタができたので、経審（経営事項審査）でいままでの実績を引き継ぐべきかどうかとかいろいろ議論あつたわけです。経審の点数をとらないと公共事業の受注参加資格がないのです。施工高が幾らで、と。そうすると、会社分割して新設だったら、前の年の実績はないことになつてしまふ。

【中村】 今度は受注資格の問題になつてくるわけですね。

方便に使われた経営統合構想 不良債権処理と外資の登場

【川俣】 そういう思いも寄らない初めてのケースだから、いまは会

社分割は当たり前みたいになってきているけれども、あのときはフジタが最初でいろいろな苦労しました。

しかし、今度は建設業の本業だけではないって環境は厳しいから、三井住友との経営統合を目指すと同時に発表したのです。

【中村】 そこで、02年のときにその話が出るのですか。

【川俣】 そうです。同日で公表したわけですね。裏話はいろいろあります。

私は、本当に三井住友とフジタと合体して、旧三井住友グループの一つのゼネコンをつくるのだとしたら、これは大ゼネコンができるからおもしろい、スーパーゼネコンに匹敵できる。当時、三井建設は超高層の住宅が得意だ、住友は橋梁が得意だ、フジタは都市開発・まちづくりである、相乗効果がある。

【中村】 大連合構想があったのですか。

【川俣】 経営統合を目指すというのはそういうことだったのです。本当にそうだったならば、私もそれでいいと言ったのです。銀行側に経営統合を。しかし、三井住友も、これはよその会社のことだからはっきりわかりませんが、多分、内容はお互いによくないし、やっぱり体質が合わないわけです。経営資源としての人材はフジタが一番強いわけです。それをやるとフジタに吞み込まれてしまうという警戒心はすごくあったと思います。

私は、本当に大同団結するならおもしろい構想だからやろうと思った。しかし、あれは多分うちの信用補完で初めからあまりそういう気はなかった、と思います。

【中村】 銀行側に、ということですね。フジタの信用を維持するための打ち上げ花火だった。

【川俣】 方便だったのではないかと。

【松島】 銀行ですか。建設省ではないのですか。

【川俣】 銀行です。銀行側は、三井住友建設の処理はその時点でもまだ終わってないわけです。うちも最後は、実はその後もう1回やるわけですから。

【中村】 そこでゴールドマン・サックスが出てくる。

【川俣】 ゴールドマン・サックスのときの話は後でしますけれども、対外的には経営統合を打ち上げた。そうするとマスコミは、いつそういうふうにするのだとか、こういう話ばかりが注目的になってくるのです。信用補完になったのかどうなのかはわからないですけれども、私は両方のトップともそれぞれ会った。しかし、向こうもそれは銀行から言われての話だから、当面はそれはやらざるを得ない。

それがなぜだめになったかというところ、私は最初に道路会社をやろうと思ったのです。三井道路、住友道路というのがあって、これは合併した。フジタ道路というのもあって、結構大きいのです。それをまず実験的に一緒にやってみようではないかというのだけれども、銀行が決ったのです。

【中村】 なぜ決ったのですか。

【川俣】 なぜだかわからない。

【松島】 それは銀行のイニシアティブではなくて、川俣さんのイニシアティブで考えられたのですか。

【川俣】 経営統合をやろうということで、初めからそれは付け足しだよという言い方ではないわけです。私は途中からそう思ったので、本気でやるならいいですよという話だけれども、銀行のほうで

交渉はまだ待てと言うからという話で、銀行の考えているのは立場論でしょうと、そのようなことがいろいろあったわけです。

【中村】 分割のところでもう少し聞きたい点があります。一つは、分割の年に、川俣さんはもとと経営本部長だったのですけれども、人事・総務担当兼営業担当、要するに全部ですね。

【川俣】 分割してからは代表権を持っていますから、会社全体ですが、その前もそうです。

【中村】 この時期は、基本的にはいまおっしゃったような銀行との交渉、会社を分割するプランニング、そういうのは全部一任されていたということですね。

【川俣】 そうです。ごく限られた、私ともう2、3人ぐらいで、会社の中でも一切これは伏せて、私とその当時の社長の田村の2人しか知らないような話です。それはインサイダーの問題もあるし、絶対に外部に出さないということをやっていました。

もう一つ、02年前後のころは、金融大臣は竹中さんでした。私どもが分割の発表をする前の01年9月末に、おおよそ8800億円の有利子負債があったのを、分割によって、新会社の建設のほうは3000億円以内にしようと。だから、6000対3000ぐらいというイメージです。6000は銀行が最終的にはACリアルエステートという社名にして、全部責任を負って、資産は処分してどんな金は回収していきます、そこに貸している金は主要行だけということにしたのです。小さい地銀とか数十行あったと思いますけれども、それはフジタのほうできちっと弁済していきますという計画を出して、承認を得たわけです。

【中村】 いまの点で確認させてもらいたいのですが、ACリアルエ

ステートは、建設部門がフジタになって、ACリアルエステートが不動産部門になった。

【川俣】 そうです。

【中村】 こちらの6000億円は全部不良債権というふうになったのですか。

【川俣】 全部不良債権ではなくて、資産があるわけですから、それを処分していったって、6000億円で回収できない部分は銀行が責任をもつ、つまり債権放棄をする、ということですよ。

それも本当は工事に結びつくような良い資産はたくさんあったわけです。工事なんて最終的には関係なしということ、全部処分していったのです。結局、あの当時、竹中さんという話をしました、02年2月に〔ジョージ・W・〕ブッシュ（米大統領）が日本に来たときに、小泉内閣の構造改革とか不良債権処理が問われていたときで、これは本当かどうかわからないけれども、うちの問題は一つの大きな問題で、だから銀行に対しても圧力がかかって、会社分割という最終的なことをその前に発表したのです。それは手みやげみたいな話です。こういうふうによつて日本はどんどん不良債権処理を進めています、と。

【松島】 会社分割の話は、竹中平蔵氏から銀行に来て、銀行から御社に来たということですか。

【川俣】 そうではありませんが、フジタの問題をどうこうしろというのがあるところから私にも声が聞こえてきたわけですが、政治が私企業の経営問題に関与するなんて内政干渉だと私は国交省に文句を言いに行ったのです。こんなバカな話はないだろうと言いに行ったのです。フジタと熊谷をつぶすのだとか、それを不良債権

の構造改革の象徴みたいにするのだというようなことを、竹中さんの参謀の某大学教授がある講演会で話して、私はテープまでもらったけれども、そんなことはけしからん、うちの実名が出てくるので、何を考えているのか、と。

そういうことで、日本の不良債権問題はうまく外資にやられてしまったということですか。

【中村】 外圧で、ということですか。

【川俣】 不動産の処理は、外資がそういう筋のところに来ていて、投資銀行が活躍し始めたのが大体そのころなのです。私は、その当時はもうそういう動きもあつたから、あと1、2年時間があるとマーケットがすごく変わってくるから、回収も増えるからと言つたけれども、もうそんなの関係ないという話になるわけです。要するに、1日でも早く手を切りたいという話になってしまふわけです。

【松島】 いまの話の中で外資はどう絡んでいるのですか。

【川俣】 外資は、銀行の不良債権のバルクを買っていくわけです。

【松島】 銀行の不良債権が外資の資産になっているわけですか。

【中村】 銀行が安く叩き売るわけですね。

【川俣】 私が会社分割をやつて、その3年後に経営責任をとつて辞めたときに、私的ガイドラインをやつたわけです。これは本当はフジタでやらなくても済んだのです。分割して2千何百億の有利子負債、新しいほうの連結ベースでその程度も返せないようでは、そんな実力がないのだつたら建設業としても生きていく資格はないということだから、多少の年度の遅れはあるかもしれないけれども、その程度のもは背負つても再生できると思つていました。前回

のときに話したように、金融監督庁の西川さんに対する問題が

出てきて、西川はけしからんという世論があつたわけです。そのためには、三井住友銀行に特別検査が入つて、当時の残りのいろいろな問題について再度洗い直して、例えばフジタの債権は正常債権と言つけれども、そうではない、まだ2千何百億も残っているじゃないかと、そんなものは引き当てるとか、こういうふうにやり出したわけです。

そういうことがあつて、うちがそのときに再度会社分割をやつたわけです。それで借金がゼロになった。ゼロになったときに、当時、私的ガイドラインという銀行間の企業再生のスキームをつかつたわけです。金融機関が納得して、民事再生ではなくて、合意してという手法を使おうということになつたわけです。

そうしますと、私的ガイドラインの世話人は弁護士とか公認会計士という一応中立な方が立つて、そのときに当社のスポンサーに外資のローンスタアが名乗りを上げたわけです。それは銀行が引つ張つてきたわけです。それでもつてフジタの借金をゼロにするのだという話になつたわけです。

ところが、あのとき取引行が30何行あつたのですけれども、既に外資に債権を売つてしまつている銀行もあつたわけです。

【中村】 別な外資にですね。

【川俣】 そうです。投資銀行に。

そのときは債権者としてなつていて、この銀行に対する借入は、例えば10億円以下の銀行は全部返します、と。例えば、あのときゴールドマン・サックスは優先株として何百億か金を最終的に入れることになつたから、メインバンクにはこれだけ返して、そのほかには配分でこれだけ返します、しかし少ないところは、幾ら以下

だったか忘れてたけれども、それは全額返しますとかね。そうすると、それは安く買っているから、そこでサツと儲かる外資はたくさんいるわけです。だから、外資はそういうことをやっていたわけです。

そういうのも不良債権処理で外資に譲れば実現損です。銀行としては、引き当てていたものが引当以上で売ればいい、外資は買ったもの以上で短期に何割か回ればいいというようなマネーゲームですよ。

外資は、やり方はいろいろあったけれども、ファンドのバブルが起きたときはちよつと別だけれども、その前は、不良債権をバルクで買ってしまっただけです。そういう中でトータルで儲かればいいということ、当時、日本の中にそういうような最終処理を受けるところがなかったわけです。

【中村】 2回目の会社分割は、不動産の部分はゴールドマン・サックスということですか。

【川俣】 今度は、ACリアルエステートではなくてGCリアルエステートという再分割会社をまたつくったわけです。それは残っている再開発の種地とかそういうのを全部持っていたわけです。ゴールドマン・サックスが優先株と新しい資本という形で入れたのを、最後は全部有利子負債の返済に充てたから、外的な有利子負債はゼロになったわけです。自己資本としては優先株、資本金という形でゴールドマン・サックスの分が残ったということです。それは私が、95〜05年（平成7〜17年）だから10年ぐらいからかけて、有利子負債があったのが一応きれいになった。

【中村】 逆に言うと、フジタには一切資産は残っていないということ

になりますか。

【川俣】 古いものは。

【中村】 またその後仕込んだものがあるということですね。

【川俣】 少しホテルとかいま残っているものはありませんけれども、政策投資銀行の制度資金を借りているものがあるから、肩代わり返済ができなくて、要するに繰上返済ができなくて、約定返済のものはね。そういうものが何十億かあるぐらいの話で、基本的には、期中資金は借りているけれども、期末は有利子負債ゼロです。

【中村】 運転資金のみということですね。

【川俣】 まあ、2年ぐらい前まではうまくいって、現金も数百億円貯まったぐらいまで回復した。私としては、借金がゼロになるのだから役割は終えた、と。

新生フジタは権利調整にウエイトを置く

【中村】 お話を聞いてくる過程で一つお聞きしたかったのは、さつき人事という話が出ましたが、川俣さんがずっと育ててこられたフジタの中における開発事業の人的資源は、いまの一連の再編の過程でどうなったのでしょうか。

【川俣】 残っています。都市再生推進本部はいま残っています。うちの特徴は、これからはどう差別化するかという話だから、単にコスト競争だけで生き残っていくのではなくて、技術とノウハウで差別化と重点化を図っていくということであるし、「開発のフジタ」とか「まちづくりのフジタ」というブランドは浸透しているの、それで差別化をはかる、ということですよ。

しかし、いままでみたいに大きな開発利益を求めるのではなく、ある程度開発利益もあげていますけれども、基本的に建設工事に結びつくようなやり方です。

【松島】 02年10月以降、建設部門だけが分割して新生フジタになりますね。その新生フジタは、都市開発・再生をやる時には不動産を買ってやるわけですか。

【川俣】 原則は買わないで、権利調整主体です。

フジタの特徴は、一つは権利調整業務です。権利調整というのは買っていくわけではなくて。

【松島】 権利調整をして、保留床を持つということですか。

【川俣】 そうです。零細の地権者をまとめて共同管理させていく。手法は、法定再開発のようなでかいものから小さい開発まで含めて。

それから、開発事業は、面開発も含めて許認可力が非常に大きい。

【中村】 行政との交渉ですね。

【川俣】 それはこれまで伝統的に継続してきて、許認可と権利調整はほかの会社よりも抜きん出ているところが依然としてある。例えばゴールドマン・サックスでも三井住友銀行でもそういう面の力は買っているわけです。しかし、それをいまままで全体的にコントロールするところがなかったから、やり過ぎたというカトータルの総量管理ができていなかったことは事実です。それは経営不在と言われなくても仕方がない。

【中村】 現場は頑張ってそれぞれやってきたけれども、それを統合するヘッドクォーターの機能が弱かったということですね。

【川俣】 ええ。いまでも開発・不動産の業界で、フジタ出身の若い人で随分活躍している人がいます。だから、人的な能力は相当あったのです。いまにして思うと、やはりカトータルの経営力が不足していたという話なのでしょうね。

【松島】 権利調整して再開発を仕立てるといふビジネスは、フジタ工業で川俣さんがやられる前にはなかったということですか。

【川俣】 ないですね。それはいわゆる不動産屋と言われるようなブローカーのやる仕事ですよ。法定の再開発事業はコンサル事務所が時間をかけながら、あるいは行政と組んで、準備組合をつくりながらやっていくわけですから、それも一つの権利調整です。それをもう少し地域密着型で私どもはやっていったということです。

【松島】 新しいビジネス、新しい業態を生み出したと理解していいですか。

【川俣】 そうです。フィービジネスみたいな権利調整力という、つまりノウハウ料ということですね。

【中村】 いまのお話は基本的にフィービジネスなので、不良資産にはつながらないはずですね。逆に言うと、フジタの6000億円という不良資産を処理しなければいけなかった、その不良資産はどこから来たのですか。

【川俣】 それは開発事業をやるうというので、それだけ投資したのです。

【中村】 種地を買うために投資したのですか。

【川俣】 そうです。土地です。私がいままで関わってきたのは、会社全体の経営を見る場合には全部をひっくり返すんですけども、基本的に都市開発のビジネス分野をずっと見てきたわけです。パブル

があつたときは権利調整型＋投資型に移っているわけです。

【中村】 バブル期にやはり買ったわけですね。

【川俣】 買ったからそれだけのものがある。バランスシートで販売用不動産はそれだけちゃんと資産の部にあつたわけです。それが売れなくなつて、さらに価格が下落し、特に私どもは一つにまとまつてすぐ事業化できる土地というより、種地を買つていきますから、それを中心としてまとめ上げていく。だから、それが事業化できない場合には価値としては下がるということですね。

【中村】 本来的には、種地をあまり買わずに事業がやれば、まさにファイブビジネスでいいのだけれども。

【松島】 再開発コンサルタントがやるスタイルですね。

【川俣】 そうですね。それは流れをどういうふうに読むかという事業のビジネスモデルの話ですね。

【中村】 どういうビジョンを描けるかということでしょうね。いまお話しただいたようなやり方は、いまのフジタでもやっているのですか。種地を仕入ながらビジョンを描いていく。

【川俣】 やっています。基本的にいまは買わない主義ですけれども、タイミングの問題ですから、全部権利調整を終わつて、これはどうしても地区外移転したい、これがないと開発の付加価値が付かない、昔は先行投資で先に買ってしまふという話ですが、いまは全部まとまつてとか、9割以上見込みがついてからでないといふ金は打たないとか、そういうふうに関転の問題、時間リスクの問題がありますから。

【中村】 ただ、いまのお話だと、昔のやり方のほうが利益は大きい可能性が有りますね。再開発の話がある程度まとまつてくるとそこ

の付加価値が上がるので、土地の値段は上がりますね。その前に買つてしまふええ。

【川俣】 そうです。地価が上がる局面と、どれぐらいの期間があつて、開発までどういう時間がかかつてという読みの問題です。

つらいのは、上場企業はいままでの右肩上がりのときに毎年決算があるわけです。いまは四半期決算ですから、今年は、多分来年は見込みが悪いから、本当は冬眠したいといつても、それができないわけです。

【中村】 利益を上げ続けなければいけないということですね。

【川俣】 いまの日本経済がそうですけども、会社の経営者の評価は対前年比のようなどころで見られているが、それは経済の状況が悪くなれば業績が下がつてもいい、厳しい経営状況になつたらリスクはばかりしているけれども、企業は人なりなので、リスクをばかりしてはなくて、経常利益はゼロになつてもいいから人をリスクトラしないで次へ備えるとか、そういう大胆なことができる経営者でないといけない。

外部に対し、欧米式に会社は株主のものだということで、何しろ配当を多くするのがいいのだというような評価で来ているから、ファンダ的な発想は企業にとつては非常に危険な発想です。どこかで無理して、何しろ常に儲けていく。それだけでは経営はうまくいかない。

【中村】 ただ、フジタはいまゴールドマン・サックスというまさにファンドというか外資が所有しているわけですが、ゴールドマン・サックスが入つてきてからとその前とは、そうした違いは出てきていますか。

【川俣】 いまの経営に私はあまり関与していないけれども、私の考
えでは、外資やファンドが運営してもうまくいくわけではないです
ね。うちに限らずどこでも。その業種のことを知っているわけではない
のだから。彼らは、短期間でいかに投資効率を上げるかしか考
えていないから。

リストラと人材育成

【中村】 リストラという面で言えば、一連の企業分割などの過程で
人的資源の整理はやられましたか。

【川俣】 やりました。私もいままでやってきて随分つらい思いもし
てきた。私は労使交渉の会社側の代表ですから、会社が信用不安の
中で社員にいかにか活力を持たせるかというのが一つの大きなポイン
トだったのです。それから、いままでの労使交渉と違って、私は社
員の経営参画的なことを考えていたから、前向きに優秀な社員が経
営に対していろいろ提言して、それをどんどん経営の中で改革して
いくという路線をむしろとつたので、優秀な若い社員に辞められる
ことが一番つらいことだったです。企業にとつても一番損失が大き
いことです。

数を減らせばいいという発想は、余分な者がいたらという話なの
で、銀行とか投資家的な発想から行くと、何しろ一律に年寄りはみ
んなだめだという発想ですからね。経営における人の価値。銀行と
か役所はみんな優秀だから、切っても優秀な人が残るからいいの
です。民間企業は、我々は数千人もいたけれども、そんなに優秀な人
間がいるわけではないので、それはどういふうに確保するかです

ね。特に建設業は技術系の人材確保が大切です。

だから、欧米式経営ばかりではなくて、日本的な経営は血の通っ
た経営をやらないといけない。社員の能力を引き出して活力を生み
出すような経営が大原則ですよ。

【中村】 リストラをやられるときは、どのあたりからやられたので
すか。

【川俣】 経営のリストラは、社員がついてくるためには率先して上
がリストラしなくてはだめだから、私がやったのは、子会社の論功
行賞人事を含めて上の処遇人事は全部やめていく。それから、上が
自らまず待遇を削る。だからみんなもついてきてくれというような
率先垂範の姿勢を見せないと、会社の経営はできません。

【中村】 前回、論功行賞のための子会社のポストがたくさんあつた
とおっしゃっていましたが、それをまず整理したということでは
ね。

【川俣】 あつたというより、そういう会社が本当に生きる価値があ
ればいいけれども、ということですよ。

【中村】 子会社の整理をやられたということですか。

【川俣】 子会社の整理もやりました。本体も。指名解雇は非常に難
しいわけですから、本体もある程度の人員削減はやってきたけれど
も、希望退職を募ると優秀な人間は出ていきますよ。

【中村】 では、希望退職はやらなかった。

【川俣】 いや、何度もやりました。そういうので優秀な社員がやめ
ていくのは断腸の思いがあつた。

【松島】 人の話が出たので伺いたいのですが、権利調整をビジネス
化したところに私は興味を持ちました。権利調整ができる人は大変

少ないし、そういう人材を育てるのは難しいように思います。川俣さんはそういう人をどうやって育てられましたか。

【川俣】 それは、私がというより、私の前の上司の井出欣治というのが名物の人間で、『都市再生の人間学』という本を書いたのです。表の85年（昭和60年）のところに書いてあるように、井出欣治というのはアイデアマンで、例えば「ランドコンパニオン」という結婚して子育ての終わった女性を現地の権利調整事務所のオフィスの中に入れ、奥さんが権限を持っているような人を説得するにはこういう人が役に立つという制度を導入した。

彼は人間学を重視し、東大の教育学部を出ているのですけれども、「人間とは？」ということを問い続けました。権利調整というのは人と人との信頼関係なのです。もちろん不動産ですから、不動産とか都市計画とか法律とかいろいろな知識のほかに、人間性とか説得の仕方とかそういうのを、「山吹塾」という独特の教育システムをつくって人材を育てたわけです。

私どもは、もともとは事務系の人間が都市開発をやるはずだったけれども、オイルショックの後、余剰人員が企業にできるとき、建設業の8割は建築・土木・設備・設計という技術系なので、そういう人は工事が縮小すると行き場がなくなつて、そういう人間をどの業種でもいいから都市開発部門に集めるわけです。それで不動産に関する知識とかいろいろな考え方とか権利調整のやり方を教育し育てていくわけです。

そういう人材が外部に出たときも非常に役に立っていて、どこの会社でもフジタの人間を10人ぐらいスカウトしたいとか、誰かが辞めていって、そっくり三井不動産グループに権利調整部隊で行った

とか、そういうのがあるのです。だから、人材は随分育てたとは思っています。

【中村】 そこがある種のコアコンピタンスを形成する。

【川俣】 そうです。国土交通省の関連でも、私は積極的に民都機構（民間都市開発推進機構）とかURとか土地総研などに若い人を出向させて、ネットワークといういろいろな仕組みとか制度とかを勉強させることは積極的にやってきました。

【中村】 この表の見方で1点だけ。本筋からずれますが、猪苗代（福島県）とか足守（岡山県）は「旧物件」と書いてあります。これはどういう意味ですか。

【川俣】 これはオイルショックの前に買った物件です。そういう物件が旧物件です。猪苗代湖の北側の物件を買って別荘開発をやるうと思つたのです。造成資金をかければリスクが余計増えるだけなので、これはたしか2、30億円の物件だと思っけれども、最後は二東三文で何億かどこかに抱き合わせて処分しました。

【中村】 「▲」が付いているのは、これだけ損失が出たということですか。

【川俣】 そうです。「旧物件」と言われているもの、例えば猪苗代は販売額が3億4800万円、25億8800万円損した。90年（平成2年）の高松も63億円損している。70億円ぐらいで買ったのを、6億ぐらいで売りました。

【中村】 逆に言えば、オイルショックのときの、川俣さんが最初に言われた三つの大きなショックの最初のショックのときの不良資産の処理がここまでかかっているということですね。

【川俣】 そうです。それでも多分どこの会社よりも一番早かったと

思います。

【中村】 裏を返せば、こういった物件の処理は時間がかかるのは当たり前なことですね。

【川俣】 高松というのは私もよく覚えていないけれども、高松空港ができるからというので、どこから買わされた案件です。うちの大阪支店がその筋の関係から買い込んであったのですが、そういうものをそれぞれの支店で握っていたわけです。それは簡単には処分できないわけです。

【中村】 これはまさにバブルのときによりやく処分できたということですからね。

【川俣】 そうです。これはオイルショックの前の昭和40年代の後半に買った案件です。

【中村】 長い時間をかけて処理されるということを考えていれば、会社を分割して一遍に処理しようというやり方は非常に大きな転換ですね。

【川俣】 構造改革です。

こういう案件は、販売用不動産の低価格法というか、減損処理というか、それが税法上できるのだつたらば非常にいいのです。

【中村】 これは販売するときにまた税金がかかるわけですね。

【川俣】 税制の問題では、地価税の問題とか特別土地保有税はオイルショックとかバブルの後、随分苦労した面もあるわけですね。

私はデベロッパ的思考で古い考え方もしれないけれども、不動産会社的な発想だと、右から左で利益を上げるといのはあまり抵抗感がないのです。私は付加価値を付けて利益を上げるというのではないと、そこらのブローカーとか不動産屋と一緒にという思いが

ありましてね。

【中村】 土地転がしみたいな話だということですね。

【川俣】 だから、デベロッパというのはちよつと違うのだろう、と。

【松島】 権利調整は「土地転がし」とはまったく違うものですね。時間もかかるし、たいへんに難しい仕事ですからね。

【川俣】 しかし、よく考えて見れば、銀行に新入社員が入ったら個人の自宅を回って、定期預金をくださいとか預金口座を開設してくれというのも一つの権利調整みたいな話で、個人相手の商売はみんなそれと同じなのです。それは人間的な信頼関係ができて、資産を任せようという話になるわけですから。

【松島】 資産を任せようという意味ではそうですね。

リーマンショック後の日本経済活性化に必要なこと

【中村】 時間も迫ってきたので、最後にリーマンショックの話をお伺いしておきたいと思います。川俣さんは、フジタにゴールドマン・サックスが入ってきたところで代表取締役専務を退任されて、顧問になられた。

【川俣】 この後は、顧問としての約束の期間は08年までで、3年間という約束でした。実はいろいろなこともあって、さきほどローンスターと言いましたけれども、ローンスターのときに、うちが無借金になるのだつたらば資本増強のところも入札すべきだという意見が出てきましたが、ローンスターにそのままなのかと思っっていました。もう手を挙げるのはいないのかと思つたら、教社手を挙げた

のです。ゴールドマン・サックスとかドイト銀行とかそういうのが挙げてしまった。そうすると、他の債権者にとって一番経済条件のいいところということで、ゴールドマン・サックスが一番いい条件だったわけです。

ゴールドマン・サックスになったときに、私に社長になってくれと内々に話があったわけです。

【中村】 ゴールドマン・サックスからですね。

【川俣】 ええ。しかし、私は銀行との関係ではできない。では、ゴールドマン・サックスの社外取締役として入ればいいではないかとも言われました。社員は私に対して全く抵抗感はないけれども、銀行は私に対して抵抗感がある。いままでこれだけいろいろなことをやってきて、銀行からすると、正直言うと、私に引っぱり込まれてしまったかなという思いもないわけではないわけです。

【中村】 随分債権放棄させられた、と。

【川俣】 ええ。しかし、それは私からすれば、フジタに再生の見込みがなければつぶせばいいわけで、つぶさなかったというのは、それだけの企業価値があるからということなので、べつに引っぱり込まれたわけではない。ただ、私も、大学の友達も含めてみんな銀行のトップになっていたから、助けられた面はありました。私は、いろいろな事情もあったけれども、それは受けられない。ただし、顧問として3年間は残ろうというので、私の人的なネットワークとか国土交通省の関係とかいろいろあって、私がいないと困るからというので、そういう問題はその後も折に触れてやってきています。

ところが、いまの社長の上田(卓司)社長は私の部下なのです。都市再生推進本部長で、私の2代下だった。それが今度、ゴールド

マン・サックスが社長にしたいということで、両者から私に残ってくれというので、まだ残っているのです。だから、対外的な受注の問題とか経団連の関係とかそういうようなことは続けています。ただし、私も自分としては競合するものはだめだけれども、幾つか話があるからというので、一つはパシフィックホールディングス、当時はパシフィックマネジメントと言っていました。それに3年ぐらい前に世話になりました。1年間社外取締役もやりました。それと同時に、1部上場のフージャースコーポレーションというマンションデベロッパーの特別顧問はまだやっています。そういうのをやっているところでリーマンショックが起きています。

結局、ファンドビジネスと、マンション会社、ゼネコンの3業種を同時に経験したので、大体のことはわかっているつもりです。

それで、リーマンというか、リーマンショックの前に外資のノンリコースローンが機能しなくなってきた。これはサブプライムの問題と連動しているということです。結局、出口と金融の問題です。

一つは、ノンリコースと言いながら、ノンリコースの不波及の事業を見る力があつたかという点、みんななくて、地価が右肩上がりに上がっている局面ではみんなうまくいくけれども、地価がピークアウトしたときのビジネスモデルはないのです。

これは私が歴史的に見て、いままでは列島改造があつてバブルがあつて、これは少し波動の長いところだった。今度はファンドのバブルがあつたけれども、これは意外と数年ぐらいでこういうふうにつぶれて、いま見ていると、多分、今年か来年ぐらいでまた底入れしていくのだろう。そしてまたある種の投資口が出てくる。その期

間が短縮してきて、事業をやるとすると、どういような下がりの局面でビジネスモデルを構築していくかという話になってくる。

しかし、いずれのところにおいても、オイルショックで金融規制、高金利が起きた。バブルで金の総量規制で全く動かなくなつた。今度のリーマンというサブプライムでノンリコースはなくなるし、デットの数もみんな一斉に引いてしまった。結局金融なので。金融がある程度正常に動く仕組みがないとうまく行かない。そこでやっぱり公的金融の役割が重大なのです。

今回でも、例えばリーマンショックで不動産が動かなくなっていますが、前と違って一応REITが立ち上がっているということですよ。ついこの2、3カ月、去年の年末ぐらいから見ていると、投資法人債の借りがええも何とかかんとか少しできるようになってきた。公募も少し出てきた。銀行の新たなファイナンスもほかに貸すところがないから少し出てきた。

しかし、REITに関しては、こういう事業なのだから、何かあったら返せと言うのだったら初めから貸すな、そのかわり税と会計の仕組みとかいろいろ新たな資金調達手段、CBとかいろいろな問題も含めて、多様化の仕組みはつくっていかなくてはならない。ただ、ミソもクソもパツとでき過ぎた。REITマーケットに対して41〜42本ものかね。そういうことなので、内容的にもピンキリなのです。だから、貸すほうも含めもう少し立ち上げるときに精査して立ち上げていかななくてはならない。

いま、日本の不動産とか開発事業、例えば再開発事業だって停滞しているのは、保留床の出口が全くない。こういうのはREITも一つの大きな出口なので、そういう個人の金融資産がうまく導入で

きる仕組みは、日本の内需振興にとつて決め手の一つです。そこがいま最大ポイントです。

それから、公的金融で、例えばどうい方向になるのかわからないけれども、政投銀の民営化がもう少しうまく都市開発に資金が流れる仕組みが必要です。民都の金もしっかりです。リーマンショックが起これと、これは民主党になってからかもしれないけれども、動いていたものがストップしてしまう。土地が動かなくなるのだったら、昔の土地の買い上げ制度、買い戻し制度付きの、そういうのももう1回復活してもいいし、政策を見ていると規制も緩和も両方含めて全部後追いです。それがわかってないのかどうかわかりませんが、政策発動が遅すぎます。それが余計傷を深くしているということです。

だから、いま日本経済にとつて一番必要なのは、健全に不動産マーケットが回復しないと、その上物の建設も活力を生まないし、ひいては日本経済、内需も上向いていかない。そこをどうするかというのをよく考えてもらいたい。

民主党の成長戦略は、国土交通省の分野の議論を見ている、あれではうまくいかないです。内容もちよっと聞いているけれども、役人の使い方もまずいし、しばらく国はあてにできないということだと思います。

【中村】 2回にわたり、長い間ありがとうございました。