

【講演録 6 3】

三井不動産のマンション戦略

石田 健

ご紹介いただきました石田でございます。

本来ですとそちら側に座って皆さまのお話をお聞きしたい立場でございますけれども、きょうはなぜか私がこちらの席で皆さまにお話するというので、長い時間ですが、多少なりとも参考になるものをお話しできればと思っております。

テーマは「三井不動産のマンション戦略」ということですが、戦略を語るに当たっては、やはり前提条件をしっかりと確認しておかなければいけないと思っております。まず、前段で私どもが現状のマーケットをどう見ているか、更に中長期のマーケットをどう見ているかということ、ご説明させていただきます。その上で、そういう前提条件に対応する戦略ということで、きょうは四つお話しさせていただこうと思っております。

それと、きょうは首都圏をメインターゲットにされている方が多いと思いますが、今日の内容は弊社の首都圏での戦略ということでお考えいただければと思います。地方の場合はいろいろと当てはまらない点が出てくると思いますので、その辺りはご了解いただきたいと思っております。

前提条件としてレジュメに大きく三つ書いてございますが、一つ目の現在のマーケット認識ですが、これは短期的ないしは中期的な要因と考えられる部分で、金利とか税制とかという話でございます。

二つ目の人口動態、これは長期的な要因ということですが、人口構造やその世帯構成といった要因が私どもの事業にどう影響を与えるかということ、を述べたいと思っております。

三つ目が、これはニューフェースの要因だと思っておりますが、インターネットの普及です。後で詳しく申し上げますが、これが私どもの業界にも相当影響を与えてくるだろうと思っております。そういった前提条件を踏まえた上での対応策として弊社のマンション戦略をお話ししようと思っております。

早速、前提条件の第一段ということで、資料の最初にC R Iのグラフが出ています。これは私どもも社内でよく使わせていただくのですが、マンション動向を見るのにわかりやすい資料でございます。去年は市場空前と言われる8万6,200戸余りの新規供給がなされ、初月契約率も79%と非常に高い水準が維持されたということで、販売戸数も継続を含めておそらく8万8,000戸を超えていたのではないかと思います。今、分譲中の戸数も1万戸を割れており在庫も少ないということで、これはおそらく今年も同じような供給戸数、8万戸プラスアルファというマーケットになるのではないかと認識しております。この点は各社の認識に大きな違いはないと思っております。

そうしたマーケットがどういう状況で形成されているかということですが、一つは公庫金利で、購入マインドへの大きな影響を及ぼす要因ですが、これが98年10月に2%まで引き下げられ、またその際に、これが下限であるという宣言をしていただきました。金利の先安感、もう少し待てばもっと楽に、もっといい条件がとれるという期待感はこのマーケットにおいては決してプラスではなくずっと続いた金利の下落傾向の中でもうこれ以上上がりませんと下限を決めていただいたことは非常に効果的だったと思っております。その後、徐々に上昇してまいりまして今は2.85%ということですが、一般的には金利先高感マーケットにプラスの効果をもたらすと認識しております。これからも0.05%単位での動きがあると思いますが、これが3%の大台になってくると、先ほど申しました購入マインドに対しては悪い影響を及ぼす可能性があるかと認識しております。そういう意味では上昇傾向が今後続くとしても、ほぼ限界に来ているのではないかと考えております。

それから二つ目の要因としまして住宅取得減税ですが、これはご存じのように今年の12月入居までというのが半年間延びまして来年の6月入居までということになり、そのため今年の1～3月の販売状況は各社もそうだと思いますが、非常に順調に売れたことだと思います。ただ、このポイントは来年の6月に入居という条件が達成できない物件、つまり減税の恩恵を受けない物件の販売結果がどう出るか。また、これらの物件の割合が多くなる時期に、現在好調な購入マインドが冷やされないかどうか心配なわけですが、この時期が、夏休み明けの販売か年明けかわかりませんが、いずれにしろ各社とも前倒しの販売で早く売っていきこうという傾向はこれからも続くと思っております。

3番目としまして住宅の価格の問題でございます。これは今回、第6次マンションブームと言われていますが93年の秋口の販売からそういう状況になっていると認識されてはいますが、実に7年半ぐらい続いてきているわけで、こんなに長く続いているのは初めてでございます。途中、97年、98年と前年割れで、特に98年は結構落ち込んだのでございますが、その年ですら6万6,000戸で、バブル以前の最大の供給が昭和53年の5万5,000戸ですからそれに比べて2割以上も多いわけです。要は97年、98年も過去の例でいえばもうブームの絶頂期というレベルなわけで、そういったものが7年半も継続しているということです。これは団塊ジュニアが住宅を取得する年齢に入ってきたというのが大きな要因だと思いますが、もう一つ過去と明らかに違う部分が、過去のブームの時期はブームが起こるとマンション価格は急上昇しました。それゆえに2～3年くらいでブームが終焉するということを繰り返してきたわけです。ところが今回については93年の状況から先ほどのC R Iのグラフを見ていただくとよくわかるのですが、価格は横ばいなしは多少の下落傾向ということなのです。これこそが長続きさせている最大の原因ではないか。先ほどの金利が安いというのがありますが、この価格が下落傾向にあるというのが一番大きな要因だと思っております。

さらにもう一つの要因は、マンションの供給エリアがだんだん都心に近づいてきているということです。これは多分皆さまも分析されていると思いますが、首都圏における東京

のシェアはどんどん上がってきているわけです。これは今申しました若干の下落傾向と都心回帰という点を考え合わせ、更に物件の定点観測を加えますと、下落幅というのはかなり大きくなるのです。そういった要因がこれだけの長いブームを支えていると認識しております。それに合わせて金利であり、さらには税制というカンフル剤が最後に効いているということだと思えます。これが来年の6月に切れるという、支えてきた大きな要因が一つ切れるということが販売状況にどう影響を与えるか、これが大きな問題だろうと思っております。

皆さまご存じのように昨年の好調物件というのは幾つかのキーワードでくくられていますが、一つは今お話ししました都心立地。これは希少性ということが大きいと思えますが、単価的に非常に高いものも売れており、これは久しぶりのことなのですが、火つけ役はご存じの「代官山アドレス」であると思っております。

二番目として大規模ですが、一般的には300戸と言われていますが、200戸以上の物件ですと大規模ですから環境創造型のプロジェクトということで更に付加価値も当然いろいろつけられる。そういった点と維持費用が割安になるというところで高い評価を得られたのではないかと思っております。

それからこれはさらに特徴的なのですが超高層物件、これが非常によく売れました。これは超高層である以上はある程度の規模であり、大規模という要素も兼ねているということなのですが、眺望がいいということと足元周りの環境創造ができるという、それらの点が評価され売れていますが、さすがにこれだけ出てくると希少性が徐々に薄れてきているのではないかと思っております。

それから4番目としてフリープラン。これはきょうも野村不動産(株)も来ていらっしゃると思いますが、ずいぶん積極的におやりになっております。

あと100㎡超の広い住宅。これらがお客様の高い満足度を得ているということで、去年は1年間よく売れていたと思えます。

これらをとりとめると、要はほかの物件では得がたい特徴があるということが人気の出た理由ではないかと思えます。購入者側の特徴としては、今はこれだけたくさん物件が出ていますから、あわてて買わなくてもいつかは自分にマッチしたものが手に入るという状況だと判断しており、その中でこれは買った方がいいなと思わせた物件が売れている。それはその個々の方が自分の価値尺度に合った物件であると判断した、そういう物件が売れているということでまとめられるのではないかと思っております。

それから、先ほど価格が長期的には下落傾向にあると申し上げましたが、これも一方的に下がっているかという、必ずしもそうではないのであります。それはどういうことかと申しますと、最寄り駅はどこでそこから徒歩何分というところで大体の価格がわかったと申しますか決められたのですが、この辺りが今そういう一律の尺度では判断できない時代になってきているということです。これは宅地というのは一物一価で、お隣でも価格が違って当然ということなのですが、その辺りが如実にというか、はっきり出てくるように

なってきたと思います。つまり駅から何分ということだけではなく周辺の環境とか、その中には嫌悪施設があったり、逆に好感度施設があったりということで随分違ってくる。隣でマンションが売れたからここもいけるという時代ではなくなってきたと思います。そのキーワードはやはり得がたさをお客様にどう表現しているかということだと思っております。この得がたさというのは後で非常に大きなポイントになるのですが、従来ですと二極化と言われていたものが今は多極化という時代に入ってきていると認識しております。この多極化というのは後段の戦略のキーワードになります。

前提条件というか、マーケットの認識で最後に申し上げておきたいのは集客範囲でございます。これは従来に比べて皆さまもそうだと思いますが、非常に狭くなってきております。実際、お客様は来場レベルでは比較的広範囲から集まるのですが、いざ買っていただくとなるとかなり狭くなってきているというのが実感でございます。特に特徴のない物件に関しては広域からの集客すらできなくなってきております。これは裏返しますと地元をよく知っている方が買ってこられるということで、先ほど申しましたように、この土地はどのような土地であるかということをも十分に調べておかないと、デベロッパーとしては痛い目に合うということだと思います。一方、逆に広域から集客できる代表的なところとして東西線の妙典があげられます。これは当然新駅効果というのがありますが、新しい商業施設があったり区画整理で非常にきれいな街並みが形成されることが期待できるという、そういったトレンドリーな点を受けているのですが、こういう特徴をもったエリアが幾つか見受けられるという状況であると思います。

これまでは今のマーケット認識ということでお話させていただいたのですが、これからはもう一つ別の要因、長期的な要因ということで人口動態についてお話しさせていただきます。これは資料の「今後の住宅市場」というところにその辺りの資料をおつけしてございますが、ご存じのように総人口というのは2007年、これは厚生省のデータで述べられておりますが、そこでピークを迎えるだろうと言われております。ただ、我々としては人口というよりは、むしろ世帯数の動向の方が気になります。世帯数につきましては人口に遅れること約6～7年、一応2014年にピークだと言われております。95年対比で約540万世帯ぐらいふえると言われておりますが、いずれにしろ頭打ちだということははっきりしているわけです。それともう一つ大きいのは、その伸び率がだんだん少なくなっている点で、新しい住宅の需要量は先行きは減るということだと思います。

そうした中でどういうことが言えるかということなのですが、「わが国の出生率と合計特殊出生率の推移」というグラフを見ていただきたいと思いますが、人口の出生のグラフが出ています。ここには二つの大きな山、団塊の第一世代、団塊ジュニア世代がございまして、この団塊ジュニア世代が今住宅購入のメインになっています。そこが今動いていらっしゃるのですが、その下の「東京圏における世帯数の推移」というグラフを見ていただきたいと思いますが、これは2010年まで5年ピッチで切っておりますが、今は2000年ですが2000年の数字が出ていないので95年の数字を見ていただければと思います

が、80年と95年、95年と2010年、それぞれ15年ごとの変化でございます。この間に首都圏の世帯数が両方とも大体280万世帯ふえております。

ただ、大きく違っている部分がございます。それはそこに世帯構成の中身が書いてございますが、そのうち80年から95年にかけては高齢者ではない単身者で約100万世帯ふえているわけです。それからファミリーとファミリー予備軍、つまり、若手の夫婦のみの世帯、これで107万世帯ふえております。要は95年までの15年間ではマーケットの多くはその二つのタイプの世帯でふえたわけです。そこで、ワンルームとファミリー向けマンションがこのとき非常に多く供給されたということになるのですが、この95年から2010年にかけては、その中の伸びがファミリータイプは団塊ジュニアがそういう世代になってきますので、やはり115万世帯ぐらいふえるのですが、さらに大きいマーケットとして夫婦のみの世帯、これが124万世帯ふえます。夫婦のみといっても若い夫婦のみもありますし高齢者の夫婦のみもありますが、特にこの高齢者部分の伸びが大きいのです。それからもう一つ、高齢者単身世帯ですが、この伸びが大きいのです。280万世帯のうち一般ファミリーと予備軍の伸びが約半分。それから高齢者の夫婦、高齢者の単身というのが半分ということで、この点で世帯の伸びの変化というのが以前とは大きく違っているということでございます。

では、なぜそれがポイントなのかということなのですが、一般的にファミリー世帯というのは、とりあえず余り収入が多くない中で、自分の生活の場をどうしても確保しなければいけないとなってきます。そうした状況で例えば70㎡の家を買おうとすると一般的に3LDKということで、これはもう定番で大体決まるわけです。その中でバリエーションを多少つけても大きな違いにはならないというのが一般的だと思います。ところが高齢者の夫婦のみないしは高齢単身者となると、例えば70㎡の家をどう使うかということ、いろいろなバリエーション出てくるわけです。こういう世帯に対してどういうものを供給するかというのが、これからの我々の大きなテーマではないかと思っております。これが先ほど申し上げた多極化の最大の要因だと思っております。例えば部屋数をとるのか部屋の広さをとるのか。部屋の広さもLDなのかマスターベットのルームなのか。収納なのか居住空間なのか。水場周りでいえばキッチンを広げるのがいいのか浴室を広げるのがいいのか。こう組み合わせただけで無限に近いバリエーションが出てくるということです。これの究極の姿は一戸建てのフリープランで自分の好きな家を建てていただくということになるのですが、それですと我々の商売は成立しなくなります。その辺りを解決されているというかチャレンジされているのが野村不動産(株)のステイツフォーラム形式であり、他にもいろいろおやりになっていますが、私どももプランニングMOCという形式で自由が丘で試しております。いずれにいたしましてもお客様の商品企画に対する要求が多様化しており、その辺りをどう対応していくかというのが最大のテーマだろうと思っております。

それから次にインターネットでございます。これはインターネットの普及が産業革命に匹敵する変革と言われておりますが、特徴としては情報通信が広範囲に対し非常に高速・

安価にできることでございます。これが、不動産業界ないしはマンション業界に対してどのような影響を及ぼすのであろうか。これは社内でもいろいろ議論した部分でございますが、e-コマースという激流にはすぐには飲み込まれないだろうということでございます。その理由は三つほどあると思いますが、一つは不動産ないしは住宅が非常に高額商品であること。自動車の10倍。今盛んにインターネットを利用して取り引きされています本とか文房具とかと比較すると、その10倍以上であることから、そう簡単にはインターネットだけでは買えないだろうということ。二つ目としては、生涯の購入回数が少ないこと。多分皆さま一生の中で家を買われる回数は一桁だと思います。逆にe-コマースになじむ商品は頻繁に買われる商品、習慣性のある商品で、不動産はそういう意味ではなじみにくいものであると思います。三つ目として商品の個別性が非常に強いということです。やはりバーチャルの世界だけでは決断できないということです。

そうは申しましてもまるっきり関係がないかということ、そうではないだろうと思います。その大きなポイントは二つあると思いますが、一つは情報の格差の解消ないしは逆転ということです。きょうは住宅関連のマスコミの方や情報誌の方がいらっしゃると思いますが、従来はお客様と私どもの間では情報量の格差が非常にあったということでございます。これはプロとアマチュアの差ということで当然だという認識でございましたが、その一番の理由は情報収集に多大な手間と時間とコストがかかるからで、やはり雑誌を見ただけではなかなかきちとした情報はとれませんし、それをとるには大変な手間がかかるからです。我々はプロですからそういうことはいとわずやりますので、そこの違いが大きかったということです。ところが最近の傾向として各社もそうだと思いますがホームページを立ち上げられていて、そこに多くの情報をお出しになっております。お客様からすると自分の家でも会社でもどこでもインターネットで幾らでも情報が入ってくる時代になってきたわけです。現状では情報量の多さにお客様の方が辟易とするような状況で情報の整理をするというビジネスの可能性があるというぐらいになってきたと思います。今まで情報というのは私どもがチラシとかパンフレットで、送るという認識が強かったのですが、最近はその逆転してお客様の方が見にくるということに変わりつつある。そこでお客様が選択して見にくるものというのは何だろうかと考えると最大がテレビですね。テレビは昔から熾烈な視聴率争いしていますが、こういったものがインターネットを通じたホームページの中でも起こっております。ただ、チャンネル数がテレビの10何チャンネルとは違い数千とか数万の画面がインターネットを通じては見られる。だから見てもらう、選択してもらうということが非常に大変なことになってきているということで、情報伝達の手段としてのインターネットは、今後我々とは深くかかわっていくものと思います。

もう一つ、これは多分そういう経験をされたデベロッパーもいらっしゃると思うのですが、お客様同士の情報交換が非常に楽になってきた点です。これは、近隣問題とかクレームとか、(株)東芝で大変大きな問題になりましたが、お客様同士でホームページを立ち上げて情報交換をするようになってきた。先ほど申し上げた情報量の逆転というのはこういう

点を申し上げているわけで、当事者の企業だけが知らずに、お客様あるいは同業他社はよく知っていたということが起こりつつあります。この問題は、クレームを言っているお客様が不当な要求をしているというのであれば、これは企業にとって影響は少ないだろうと思いますが、善良なお客様にそういうことをされると企業にとってのダメージは非常に大きくなるのではないかと思います。そういう意味で商品の品質とか、その後のアフターサービスとか、日常の管理とかが実は今後の商品については大きなポイントになってくるのではないかと考えております。

以上、大きく3点述べさせていただきましたが、この辺りが前提条件として私どもの戦略を考えていますということで次にまいります。

戦略として今四つ掲げています。一つ目としてMOC NETを挙げていますが、これは私どもが以前から「こんにちは」という会員誌を持っておりまして、約20万人の会員の方がおられますが、その会員の方にダイレクトメールや資料を送らせていただいて、そうした中で商品企画のいろいろなデータを集めてきたのですが、それだけでは少し物足りないということで1996年にMOC (MITSUI One hundred Club) という100名の主婦の方に集まっていただいて商品企画に対する意見を聞かせていただく仕組みを立ち上げました。約3年間これを繰り返し続けたのですが、そこでいくつか問題が出てきました。1つは100名の方に集まっていただくのは時間的な制約とか場所の問題とか非常に大変なことで、数多くはできないということ。2つ目は集まっていただく主婦の方の年齢層とか、ライフスタイルに余りバリエーションが少ないこと。例えば小さなお子さんを持っておられる方とか、ご高齢の老人を抱えていらっしゃる方とかはなかなか出て来られないため、特定の年齢層、あるいはライフスタイルの方が中心になってくる。これでは先ほど申しましたように、多様化の中では対応しきれないだろうということで、どうしたら良いか議論した結果、インターネットを使ったものをつくれないだろうかということで、この1月からMOCと同じ呼び方なのですが (MITSUI Open Communication) という形に衣替えすることにしました。インターネットを通じてお客様からいろいろなご意見を聞かせてくださいという形に切り替えました。その概要について簡単にご説明いたします。

まず、1ページ目を開いていただいて、もっとMOCということでMOCの歴史をお知らせし、次に今までこんなことをMOCを通じてやってきましたというご紹介をしています。ライフスタイルが多様化する中でお客様の夢を語ってくださいと、いうことをやり続けてまいりまして、それを反映したプロジェクトを現実に出してまいりました。

今回、その辺りのご理解をいただくために、もう2ページ後ですが、キッチンバリエーションを、これは一つの例として挙げているわけですが、5タイプ書いてあります。今回はその中で明るさ、風通しのよさを実現した南面キッチンというのを次のページに載せてありますが、昔の投票結果はこうでしたということと同時に掲げて、5種類のキッチンスタイルのうち皆さまはどれを希望されますかということのアンケートをとる仕組みにご参

加いただけませんかと問いかけます。ご参加いただけるという方は、会員募集というところをクリックしていただくと、具体的に実施しているアンケートへたどり着くという構造になっております。

今やっておりますアンケートが後の資料でございますが、七つほどやっております、ここでは子育ての「こどもMOC」とか「TOKYO 100㎡計画」とか「戸建」それから「インテリアプラン」というような画面が出てまいります。その中で自分のお好きなものをクリックしていただいてご意見をいただくという仕組みになっております。今回はその内の100㎡計画というのをクリックしたということで次のページに行きます。画面の下に企画・計画、第1回アンケート、速報、第2回アンケートと書いてありますが、ペケがついているのは、もうここまで終わっており、現段階は第2回アンケートの状態であることを示しております。今まではどうであったかという1回目の企画・計画で皆さまのご意見を集計すると、次のページにあります8タイプに集約されます。従来ですと4LDKベーシックプランというのがファミリー向けでほぼ80点とれていたと思うのですが、今は先ほど申しましたようにいろいろな価値観を持った方が買われる時代になってきたということで、その中でもある程度の数が期待されるものとしてベーシックに加えると7タイプ、計8タイプというものをつくってみました、いかがですかという質問になるわけです。

次のページには、その内の2番の家族成長対応プランというのを載せてございますが、これは後程ごらんいただければと思いますが、ベースのプランをこのように変えてみましたがいかがですかということです。この8タイプの中には水場とかを変更してるのも3タイプほどございまして、売ってからお客様の意見を聞いて直すということでは間に合わないようなものも含まれているわけです。要はその同じ4LDKでも昔は1タイプないしはせいぜい2タイプもつくればマーケットに対応できたものが今は8タイプぐらいつくっていかないと、なかなか対応できないという時代になりつつあるということでございます。これは本来ですとこういうものを実際やってみるのが一番良いのですが、やってみて意見を伺って、結果が出て、これは売れた、これは売れなかったと、これが一番正確なデータになるのですが、これをやっておりますと企業はもちません。そこで、こういうモニターの形で調べるということを行なっていくと、バリエーションに対応したものを提供できない時代になってきたということで、私どもはMOCをこういう形に変えて市場調査をして、商品企画の情報を集めることにしたのでございます。こういうテーマについて今は7プラン聞いておりますけれども、これは担当者が自分のプロジェクトでこういうことを聞きたいとなりますと、自分でいろいろ仕組みで期間を決めて調べていくということになります。

具体的にあるプロジェクトを前提としたテーマを質問しまして、それらをまとめたものを皆さまのご意見を反映したのとして実現しましたという形に結びつけていくことを考えております。これが一つ目のMOC NETのお話でございます。

二つ目は管理についてですが、これを私どもは二番目に大きなテーマだと認識しております。先月の30日に建設省と高層住宅管理業協会から出されましたマンション管理者の情報開示についてという説明資料を載せてあります。新聞にも取り上げられましたのでご記憶の方も多いかと存じますが、中身は相当なものでございます。簡単に中身をご紹介しますが、今まで管理について、私どもの業界あるいは建設省で余り話題にされていなかったと私は認識しております。これが急にスポットライトを浴びるようになりさらに情報開示の方法がマスコミに出すと同時にインターネットでも開示するという事でこの辺りが急変したということだと思います。

ではどういったことを言っているかということですが、まず目的として、管理組合が優良な管理者を選択できるとともに業者間でも適正な競争が促進されるように情報を開示し、その結果適正な市場が形成されることを期待しますということなのです。そのためにどういふことを開示しなさいと言っているかですが、一つは管理費の見積書を標準化する。これはホームページに載っておりますけれども、これによって各社から相見積が簡単にとれるようになるということでございます。非常に良いことだと思います。なかなか比較しづらいことがそうやって簡単に比較できるようになるということで、これはよろしいと思います。

次に資料の「分譲マンション管理者の情報開示について」の下に書いてあるのですが、管理組合が見積り依頼を行う際の参考とするために、あるいは見積り依頼を行うことなく管理費を容易に把握できるよう、モデル物件をあらかじめ建設省の方で設定して、管理者が当該モデル物件に対する管理委託費を積算し、ホームページで公表することということです。これは強制ではないのですが要求しているのです。これはどういうことかと申しますと、きょうはゼネコンの方が随分おられますが、標準の建物をつくるのに、あなたの会社では今幾らで見積書を書かれますかということをホームページに載せなさいということです。これはすごいことだということで、管理業協会の方でどうするかということを協議されていると思いますが、これを実行するとなると混乱がひどいのではないかと思います。ただ、ここで申し上げたいのは、このぐらいまで建設省がこの分野に対して興味を持って踏み込んできているということでございます。

最後に管理委託費の実勢価格の公表ですが、これは築年別、戸数規模別、地域別、延べ床面積別に統計処理した実勢価格を公表しますということです。要はマーケット価格を公表しますよということです。今の状態では、管理組合同士の情報交換はできていないと思いますので、結構波紋を投げかけるのではないかと思います。さらに管理者の財務内容とか、その株主名、あとは長期修繕計画の対応、管理費等収納保管の状況といったことを、これも公表しなさいということになっております。これもなかなかすごいことだと思うのですが、管理者は500社余りありますが、その中でインターネットで情報公開することに対して、どれだけ準備ができるのだろうかということがかなり問題ではないかなと思います。そういう対応ができるところとできないところが二極分化してくるだろうとい

うことです。それと情報公開の内容が計量的な、金額面の公表が多いのですが、ご存じのように管理というのは金額だけではなく、質の良し悪しもかなり大きな要素ではあるのですが、その辺りが評価軸として、認識されていないということでございます。これは皆さま実際おやりになっておわかりであると思いますが、物件ごとの個別事情はいろいろあるわけで、単純に数字だけで比較されると実勢に合わないようなものが表現されてしまうということで、非常に危ない数字になる可能性があると思います。例えば清掃回数というのは単に何回やるとか何時間やりますとかということで評価されるものではないと思いますし、設備点検については回数ではなくて事故の発生率とか事故後の処理がどうであるかということが本当は重要なのですが、こういったことは全く表現されないということで、数字だけがひとり歩きすると大きな問題になるだろうと思います。ただ、長い目で見ますとこういう問題がインターネットに載せられるということで、いずれは質の悪い部分が自然淘汰されて、企業側もそういう面に関しての自己規制をおのずと働かせていくということでよい結果を生んでくるのではないかと思います。余りにもその動きが急速過ぎるということで多少問題があると思います。

私どもがこれをなぜ問題にしているかということですが、先ほど申しましたようにお客様の間でインターネットがどんどん普及していくことと、お客様にとりましては入居してからの問題が一番大きいということで、管理面でのいいこと悪いことがインターネットを通じて広く公表される可能性があることが、事業そのものにも大きな影響を与えてくるだろうということです。建設省が示しました標準仕様書についてもしっかり対応していくことで業界のデファクトスタンダードになっていくと思われ、これに対応し切れない会社はおのずと淘汰されていくのではないかと思います。例えば私どもは首都圏では三井不動産住宅サービス(株)という会社がこの部分を担っているわけですが、この会社がレベルに到達しないと、場合によっては他の管理会社を利用する方が商品価値が上がるということになりかねないということです。かなり大きな問題であると認識しております。

インターネットの情報開示に耐えられるというのがこれからの最低レベルだとなりますと、ここでさらに競争力をつけていくためにはどうするのだということが問題になってきます。そこで一部の新聞には載っておりましたが、三井不動産住宅サービス(株)ではデータ整備とか既存のシステム改良といったかなりのシステム投資をしていくことを決めました。従来は余り事業には影響しないと言われていた管理部門が急激に表舞台に出てきたということでございます。

次に三番目でございますが、スーパーRCフレーム構法であります。きょう鹿島建設(株)の方もかなり来られておりますが、別にゼネコンの宣伝をするつもりではないのですが、今、「芝パーク・タワー」という物件でこれを採用しております。これは先ほど申しました前提条件の中のどれに対応しているかと申しますと、フリープランの部分です。それからいろいろ多様化しているということと、最近話題になっております100年住宅、この点での対応でこういうことを実施したということでございます。資料が何枚かついておりま

すが、最初にコンセプトが書いてあります。住戸内の柱やはりをなくし、壁の位置の制約もなくしました。それゆえに間取りや空間創造が自由にできる。今回私どもは形をつくってお客様にお渡ししますが、将来、リニューアルしたりリフォームしたりする際には、かなり自由にできるような構造になっているということでございます。

次のページに概要を簡単にまとめたものを載せております。この構造はどういうことかという、中心部にスーパーウォールという、いふなれば大黒柱ですが、背骨のような壁を設けました。これは右の図を見ていただければおわかりのように口の字型で間が抜けている状況でございます。鹿島建設(株)の方がいらしているところで素人がこんなこと説明するのは恥ずかしいのですが、この建物は25階建てなのですが、そのコアの部分のサイズが建物を高くすると少し大きくなってくるため、24~25階ぐらいが一番効率的であると言われております。もう少し低くなるとコアの壁が抜けなくなるので、コアの中が使いなくなり非効率になるのですが、「芝パーク・タワー」ではこの部分にエレベーターと階段を設けて、まさにコアということになっています。それが真ん中の柱として上まで延び、その上にスーパービームが、やじろべえのような形でくっついております。これが地震とか風とかでこの建物が揺れたときに、その両端についている「HiDAM」という装置、これは、揺れを制御する制震装置なのですが、これに支えられて余り大きな揺れをおこさないようになっております。これは詳しくはお手元の資料を読んでいただければと思うのですが、そのスーパーウォールにアンボンドフラットスラブの床が今回の場合25層くっついているということでございます。これが何でフリープランの形になるかというのは次のページでご説明できるかと思えます。

各階のフラットスラブが、まさにはり柱のない空間として提供されるわけです。住戸間の壁については軽量の壁で仕上げますので、場合によって将来取り外すことも可能です。また、隣の方と協議をして移動することも可能だということです。スラブを打った状態が下の写真ですが、一段下がっているところがございます。これは住戸のコアの部分ですが、5~6メートルぐらいの中なのですが、基本的にここの範囲で水場を動かすことになっております。この範囲であればかなり自由に動くということです。そこから排水管は建物のコア部分に向けて流していき、それを共用の内廊下部分に集約しているため、住戸内には縦のパイプスペースがございません。そのために将来的にも上下間の空間創造を妨げないようになっているということでございます。

当初、このお話がありましたときに、いろいろ夢が膨らみまして階高も今回は3m20cmを基準階でつくっているのですが、3m20cmから5mぐらいまでいろいろなバリエーションをつくったらどうだろうかという話になりました。以前、大阪ガス(株)だと思いますが、関西で共用廊下をいわゆる街路という形で提供し、数層に分かれたコンクリートの土地を造るという実験的プロジェクトがございました。住まわれる方は共用廊下のところにあるパイプスペースへ家の配管関係をつなげば、壁の向こう側は外壁まで自由につくれるというものでしたが、それに近い形はできないか。多層に分かれたコンクリートの土地を造成

し、内廊下部分は街路だという考え方です。こういったところまでできるのではないかという話をしておりました。ただ、今は区分所有法とか、建築基準法等でやはり外壁を決めておかなければいけないとかいろいろ制約があり、結局は普通のマンションに近い形でつくっておりますが、将来、この辺りが自由に対応できるようになるのであれば、今申したように買われた方がオリジナルの外壁をつくって自分独自の家をつくっていくということもできるのではないかと考えております。

フリープランに対する考え方というのはいろいろあると思います。その一つの形として私どもは将来にわたってお客様が自由にプランニングできるようなものという考え方で、この「芝パーク・タワー」のプロジェクトを実施したということでございます。ただ、今後については野村不動産(株)がおやりになっている個別対応がそれぞれの会社で工夫されて合理的にやれるようになれば、よいのではないかと考えております。

それから、最後になりますが、これは戦略という意味では直接関係ないかもしれませんが、分譲マンションの開発資金の証券化をご説明させていただきます。日本経済新聞の一面に東京海上火災(株)の名前と一緒に出たのですが、分譲マンションの資金を証券化によって、プロジェクトファイナンスとして調達する仕組みでございます。お手元にプレスリリースとしてお配りした資料をおつけしてございますので、この資料に基づいてご説明させていただきます。その次に概念図というのがありますので、これを一緒に開いてごらんいただくとわかりやすいと思います。

目的はマンションの分譲事業に直接金融の道を開くということでございます。今回このプロジェクトに参加していただいた企業は(株)さくら銀行、さくら証券(株)、それから東京海上火災(株)、私ども入れて4社でございます。SPC法上の特定目的会社を活用して証券化スキームを構築しましたということです。

中身でございますが、私どもが開発中の分譲マンション8棟の土地建物の共有持分の一部ないしは土地の共有持分の一部をこの特定目的会社SPCに譲渡いたしまして、SPCはそれをもとに特定社債を発行するということでございます。私どもがSPCに売却いたしました土地建物は、次の概念図で矢印がついておりますが、金額は約110億円でございます。これをSPCは最終的にはマンションの購入者に売るということを前提に投資家に対して特定社債を発行します。その内訳はA a aの格付を持ったものが95億円、A aが10億円、それから無格付で12億円、合計117億円の調達を投資家からいたします。SPCはマンションが出来上がると購入者から予定価格として144億円が回収できると見込んでおります。社債の発行につきましては平成12年3月を予定していると書いてありますが、もう発行して売っております。このときの発行の業務はさくら証券(株)が担当いたしましたして、一方、(株)さくら銀行は事業がしっかり運営されているか、実行されているかということ社債管理会社として管理する役割を負っているということでございます。ちなみに格付についてはムーディーズ・インヴェスターズからこの段階ではまだ予備格付でしたが、正式な格付を先ほどご説明した内容で取得しております。

あと東京海上火災(株)の役割なのですが、ここで保証会社と書いてございますが、私どもがこの事業を履行できない場合の保証を投資家に対してしているということでございます。つまり先ほど申しました8物件が予定どおりお客様に引き渡しができなかったとなりますと、東京海上火災(株)が私どもにかわってSPCに社債返還に必要なだけのお金を払うということでございます。東京海上火災(株)は私どもにそれを履行するよう請求をしてくることは言うまでもございませぬ。これを信用補完と申しておりますが、ただ、ここにも書いてありますが東京海上火災(株)は、この物件のマーケットリスクに対しては保証はしておりませぬ。マーケットリスクはあくまでもSPCを経由した投資家の方が負担をするという形になっております。ただし、今ご説明した数字をごらんいただくとおわかりのように、予定価格としては144億円を見込んでおりますので、それで110億円プラスアルファという金額が回収できないということはまずあり得ないということで、一応、マーケットリスクは負うとはいうもの間違いなくデフォルトすることはないだろうと認識されております。

次に、これを実施した場合にお客様はどうなるかということですが、物件の売主は私どもとSPCになります。ただ、このSPCはこの償還が終わりますと会社がなくなりますので、瑕疵担保責任とかアフターサービスはどうするということになります。これに関しては100%三井不動産(株)の方で責任を負うという形でお客様に販売いたします。あと、私どもの役割でございますが、ここにマンションの企画と販売となっておりますが、自分たちの持分をSPCに売却はしたものの通常どおりやるということでございます。

これが何で大きなテーマかと申しますと、今、各社でおやりになっていきますオフィスビルを中心とした賃貸資産の証券化はかなり例がございませぬが、開発中の分譲マンションを証券化するというのは初めてだと思ひます。開発型案件へSPCが利用ができるとなると、冒頭で申し上げたようにマンションの開発資金に直接金融の道が開けるといふことと、それから証券化市場の幅が広がるということ、非常に大きな意味を持つと思ひます。

まだ途中経過なので最終的な結果は出ておりませぬが、とりあえず社債を発行したところまで終わった時点での反省ですが、100億円の規模で行なつたのですが、正直もっと大きくないとパフォーマンスは悪いということでございませぬ。ところが今の状況においては、SPCを使つての事業の組み立てといふのは、簡単ではございませぬ。それはSPCが売り主にならないとこのスキームといふのは組み立たないものですから、我々が仕組みをつくり上げるのに時間がかかり1カ月ぐらゐ遅れたところ、その間に二つ、三つの対象物件が販売時期をむかえ入替えざるを得なかつたからです。結果から見ると、大変手間をかけた割には実際の益といふものは余りなかつたと思ひますが、私ども1社だけではなくて何社か集まれば先ほど申しました規模の問題も解決できるのではないかと思ひますので、きょうを機会にそのようなご検討をなさることがありましたら、ご一報いただければと思ひます。

以上で一応、私の用意した資料はご説明終わらせていただこうと思ひます。

マンション戦略という意味で、いろいろ幅広に申し上げましたけれども、何といたっても一番のポイントは商品企画だと思います。ここの部分で前提条件で申し上げましたように、従来とは違った意味での多様化というのが、今後急速に変化していきだろろうと思われまますので、その中でどうやって適切なニーズをつかまえていくかというのは、きょう私どもの考え方をご披露させていただきましたが、各社もいろいろご検討されていると思います。その辺りを実際商品として出していくことでご披露いただけるものと期待しております。また、各社の創意工夫を寄せ集めることにより大きな時代の変化にマンション業界全体が対応できるようになっていければと思っております。

以上で報告を終わらせていただこうと思ひます。ご静聴ありがとうございました。

[いしだ たけし]

[三井不動産(株) 住宅事業本部 業務推進室長]

◆第63回講演会 2000年4月20日 於：氷川会館