

【第103回 定期講演会 講演録】

日時：平成16年10月27日

場所：丸の内エムプラス グランデ

丸の内再構築とソフト戦略

三菱地所株式会社

ソフト事業推進部長兼街ブランド室長 上垣 智則

I 新生丸の内の現況～丸の内は変わった

上垣でございます。よろしくお願ひします。

今日は主に丸の内の再構築のソフト面についてお話しさせていただきますということになりましたが、まず私どもにこういう機会を与えていただいて感謝申し上げたいと思います。ただ、丸の内のソフト全体の話をするというのは私にとつていささか荷が重い課題でございますし、講演をするというより皆様に1つのデベロッパーとしての取り組みの参考事例をご報告させていただくというような感じでお話を進めさせていただきたいと思ひます。

講演の概要につきましては、お手元にレジュメをお配りしてあるとおりでございますのでお読みいただければと思ひますが、これから講演項目に入る前に一言少し経歴も含めて申し上げます。私は約30年前1975年に三菱地所に入社いたしました、そのころ正確に言えば入社前の会社訪問の時期に丸の内に来たことがあります。当時はまだ丸の内は十分輝いておりまして、その後ずっとたつて今から6・7年前でしょうか、ある新聞で「黄昏の丸の内」と揶揄されるようになるんですが、丸の内の方に会社訪問に来たときに感じたことは、ビルというのはすぐ古くなりますし、その当時は昭和30年代に建ったビルがありまして、少し古くなってきたかなというような印象を実は持ちました。このまま丸の内というのは何もしないでいくといずれかきつと古くなるだろうと、このまま更新しないでいると早晩だめになるんじゃないだろうかなということをお自分なりに考えたことがありまして、逆にそういうときになると若い人が活躍する場ができるので、おもしろいのではないかなということ、私なりに逆張りのつもりで当社に入ったというような経緯を思い出します。ところが、数字だけはその後も順調に推移していったわけですが、一方やっぱり潜在的にはエリアとしての魅力度は徐々に徐々に総体的に

地盤沈下していったんじゃないかなというのが正直なところですよ。

ですから、きょうはこれからいろいろお話しさせていただきますけれども、1つ私のディベロッパーというか不動産会社社員としての結論といいますか思いとしましては、街というのは放っておいたらだめになるということです。街というのはやっぱり常に革新して更新していかないとだめになる。それはちょうど会社が常に更新なり革新して時代に適応していかないといけないと同じように、街も同じことで、常に時代に合わせて革新していかないといけない。そのためには最終的に何が重要かということ、やっぱり行き着くところは人ではないかなと思ひます。ですから、街とか会社とか革新するための人をどういうふうにして生み出していかかというのが、今開発に携わっていて考え、最近一番考えていることでございます。

前置きはそれくらいいたしまして、では、本題の方の講演に入らせていただきたいと思います。

新生丸の内ということで、きょうはここにいろいろな交通手段で足をお運びいただいたと思うんですけども、丸ビルから仲通りに歩かれるとおわかりになりますように、大分以前と歩いている人波というか顔ぶれも変わってまいりました。以前は本当にビジネスマンオンリーの町でしたけれども、最近はカップルでありますとか、あるいは、時にはバギーを引いたような子連れの人でありますとか、もちろんシニアの老人でありますとか、さまざまな人が日中あるいは土日問わずこの町においでになるようになりまして、大きく変わってきたと思ひます。

これは最新の事例紹介です。先週の金曜日に丸ビルの1階のcafe easeという喫茶店といいますかカフェがありますが、そこを利用したイベントがありました。画面ではよく見えないかもしれませんが、ディスコナイトということで70年代以降のディスコミュージックをかけまして、ワー

カー中心に集まってきた人が夜じゅう踊るというようなイベントを行いました。イベントは12時でクローズだったんですが、その後も熱気冷めやらずということで、またぜひやってほしいというような声がたくさん聞かれたのです。丸の内でこういう催しが行われ、あるいはファッションショーも行われたりするようになったりで、非常に変わったなということの事例でございます。

87ページは、これは江戸天下祭りで、ご案内の方もいらっしやると思いますが、東京都が主催で我々丸の内の地元も協力したイベントでございまして、去年かなり大がかりに行われマスコミにもとりあげられました。

さらに、連休のときを利用しましたオープンカフェとか、それから大道芸のパフォーマンスですね、そういうショーとか、あるいはガーデニングのイベントですけれども、こういうものも定期的に行われるようになりました。

このようにさまざまな動きが丸の内では活性化してきています。ビルの建て替えなりブランドショップの建築というのは、これは目をひくのでわかりやすいんですが、それと並行して、こういういろんなソフトの仕掛けが随分行われるようになってきております。

これは丸の内のロゴです (P. 88)。後ほどまた説明申し上げますけれども、実はこの丸の内というもののソフトの中心的な課題といいますか、ソフト化というのは言い換えれば丸の内という街をブランド化すること、ブランドエリアとして輝かせるというものでありまして、そのための象徴としてロゴをつくりました。それが新生丸の内のシンボルロゴです。そういうことで、いわゆるブランドの世界という顧客との接点ですね、タッチポイントにはコミュニケーションツールとしていろんなところに、この丸の内のロゴが展開されているというようなことでございます。

何と言いましてもこの丸の内のソフト、ハードともに新しい時代の象徴になったのが丸ビルということで、このビルは丸の内エリア全体の4番バッテリーという位置づけであり、この丸ビルが1つのビルでエリアの今後の方向性を集約しているというふうにも思います。フロア構成は大部分がやっぱりオフィス。何と言ってもオフィスの面積が大きいわけですが、オフィスと、それから最上階と低層部にありますレストランと物販などの店舗、それ以外の文化交流ゾーンという施設がございまして、これらの機能は縦型にある意味複合したビルですけれども、丸の内の開発とは簡単にいいますとこれらの複合機能をいろんな風に変え品を変え、横のエリアに展開するというのが1つの方向でございます。

これは先ごろやはりオープンしました明治安田生命ビル、丸の内MY PLAZAがあるところでございます (P. 90)。

次にこれがOAZOということで、丸善さんが商業のキーテナントでオープンいたしましたけれども、ここもかなりのにぎわいを見せております。

それから、近々登場してくるビルといたしましては、東京ビル (P. 91)。これが2005年の10月に竣工ということでございます。それから、有楽町の駅前といっても大丸有地区ではないんですが、それに隣接した地域である有楽町駅前再開発で丸井さんが入る予定になっているビルが、これが2007年の春に竣工いたします (P. 92)。それから新丸ビルが、これが次の一番大きな目玉になるビルでございますが、2007年の4月の竣工予定になります。このビルは丸ビルと東京駅と皇居という一番の日本の玄関とも言える軸線を挟んで逆サイドにあるビルでございまして、丸ビル規模のかかなりの商業集積ができますけれども、商業と交流系とオフィス系の複合ビルというようなことで、丸ビルとあわせ一種ゲート性を持たせたようなビルが2007年の4月にでき上がるということになります。

そういうようなことで、ほかにもさまざまなプロジェクトが丸の内では現在進行しているということになります。

それで、これらの都心整備のフロー効果といいますのは、東京都の産業連関表によりますと、この時点でのわかっている投資金額8,000億円に対して東京都への生産額への誘発効果は1兆3,760億円。全国への誘発効果は1兆9,020億円ということで、よく言われますように都心整備というのが非常に経済的な景気浮揚、あるいは雇用吸収の大きな切り札であるということが数字に表れております。

丸の内というのはこれから数十年、八重洲側も含めるとこれから数十年のロングタームで開発が行われますので、このエリアの持つ投資効果というのが中長期に日本全体に大きな影響を与えるだろうと言われる所以でございます。

II 丸の内の再構築

1. 再構築の背景

それから、今回の本題でございまして、特に今日はハードからソフトへということでご説明申し上げます。

まず今回の丸の内のビジネスのセンターの再構築の背景というものを考えてみたいと思います。これはよく出る表ですがIMDの表で (P. 95)、日本の国際競争力が例のパブルのときから比べますと近年大幅に低下してきたというものです。若干、去年、今年と持ち直してきましたが、世界的な総合競争力という非常に劣位にあるということとは否めない事実でございまして、働きやすい都市ランキングと

いうことで言いましても香港、シンガポール等ほかのアジアの都市に比べても劣位にあるというふうに言われております。競争力やパワーが落ちてきて都市としての魅力が薄れてきているという中で、もう一度国際的にビジネスセンター、競合エリアを少しマクロ的に冷静に眺めてみますとこういうことかなということでございます。

今日は名簿を拝見すると三井さんもそれから東建さん、東急さんとか同業他社さんもたくさんいらっしゃいますので、余り詳しくご説明する必要はないと思いますが、我々のという不動産業界で抱えていた2003年問題がようやく最近終息しつつあると思われるかもしれませんが、次に抱える2007年問題がすぐやってきます。これは実際は多少竣工時期が後先にずれ込むというようなことで我々は理解しておりますので、2007年度に供給量が突出して多くなるということとはなさそうですが、いずれにしろ大量の供給が今後も中期的に進むというわけでございます。

それともう一つ特徴的なことは、では新しく新築する大規模オフィスビルの1棟当たりの延べ床面積はどうなっているかということでございますが、これはバブル期については8,000坪平均だったものが、2003年のときには1.3万坪であったと、ところがこれが2007年問題と言われるその時期に前後して建てられるビルについては2.4万坪ぐらいのスケールがあるということでございます。

これは、近・新・大ハイスペックのビルに今後なると言われている傾向が、さらに加速されまして、超近・新・大ハイスペックということで、新丸、八重洲のツインタワー、それから、これは三井さんの六本木のプロジェクトや赤阪のTBS開発もそうですが、かなりの大規模なやつが出てくると。逆に言うとは何を意味するかというと、Aクラスのビルで言いますと、もうかなり、個別にはいろいろ違いがあるんでしょうけれども、大ざっぱに言えばどこもハードでは差がつかない、そういう時代に入ってきているのかなと思います。

それで、丸の内はご案内のとおり高い賃料というか、プライム賃料をキープしているエリアなわけですが、そもそもなぜテナントさんが高い賃料のビルに入るのかということ今一度考えてみますと、非常に単純化しますと結局自分が払っている賃料と便益を比較して、賃料が高ければ割高感を感じるので入居しない、あるいはお退出すると、逆に賃料より便益の方が大きければそのまま居続ける、あるいは新しくそこへ移転するということがなんじゃないかと思えます。

それで便益とは何かということですが、概念的に整理しますと、1つは単体ビルのハードの持つ機能が提供する便益。それからエリア共通のハードとしての便益。これは例

えば、この丸の内ですとITのインフラが整っていますとか、街区、町並みが整って広いでありますとか、いろんなオフィスサポートのインフラがエリアとして整っているとかな、そういうものがございまして。それに比較してこれはどこも特定できませんが、抽象的なエリアで比べた場合には、単体ビルの性能はあまり差がないのだけれどエリア全体で持つ機能というのはやはりこういうのをつくれるかつかれないかでは当然差がつくと思います。

それに加えましてこれから重要なのは、この辺のソフトの差ではないかということです。いいかえれば無形資産が提供する便益と言いますか、そういうものがこれから重要じゃないかなと思います。すなわちここでブランドという考え方が出てくるわけですが、ここのところに、丸の内なら丸の内に置くことによる信用力とか会社のブランドイメージ等のシナジー効果でありますとか、社員のモラルアップでありますとか、リクルート効果でありますとか、情報とか人的ネットワークへの近接性があります。フェース・トゥ・フェースですぐ情報が取りに行けるメリットでありますとか、そういうさまざまな無形の資産があると。それに比べてこの購買力、サービス集積の質で作れないところについてはやはり差が出るだろうと思われます。現実はこの単体ビルの賃料に占めるウエイトが圧倒的に大きくて、このソフトの部分はもちろん実際に数量化するといまだ小さいと思われませんが、ただいろんなテナントさんとかテナント候補とかに聞いてみますと、潜在的にはこの辺はかなり重要に考えておられるし、これからますますこの辺が重要になってくるのではないかなというような我々としては一種の仮説を持っております。ということで、今後はこの無形資産の部分が今までより以上に大切であるというような考え方が我々のソフト戦略の基本にある考えでございます。

2. 公民協調の街づくり～丸の内エリア全体の最適化

こういう背景にあってそれではどういう開発をするかということですが、まず私どもが開発に当たり個別の事業的な開発を組み立てる前の予件としまして、エリアとして取り組むべき予件があります。丸の内のエリア全体を時代に合ったものに更新していくためには、いろんな制度とか都市計画的な予条件を同時に変えていかないといい街づくりはできないということで、公民協調の街づくりというのを大分前からこれは仕掛けております。

その中心にありますのが大手町・丸の内・有楽町地区街づくり懇談会ということで、特徴的なのは官が入って又JR東日本さんが非常に大きな重要な地権者でございますので

お入りいただいているわけでございます。それから、この協議会というのは以前からあったんですが、これは大手町・丸の内・有楽町という広域丸の内ビルを持っていらっしゃる地権者の集まりということでございますので、関係者が全員参加したような懇談会をつくりまして、ここで大きな上位計画、街、エリアの上位計画であるガイドラインをつくったわけでございます。この懇談会では大・丸・有エリアの将来ビジョンを時代をリードするビジネスの街という目標や、その他をいれて8つの目標をつくってやっていこうという大きな握りをしている。この協議会という場を使い行政さんと協力させていただく中で、特例容積適用区域制度というのも結果的にはこの地区が一番最初に適用されるエリアの1つになったということがございます。

具体的には、どのような制度を活用しているかという点、例えば今回の丸の内の建てかえで、東京ビルと以前の日比谷パークビルのペニンシュラホテルでの利用があります。まずJR東京駅の建物の上部の容積、これを東京ビルの上の方に移転してきます。次に東京ビルの方に持ってきた、この活性化容積をエリアの近接した地域のペニンシュラホテルのオフィスの方の用途と入れかえるというふうにしております。東京ビルの活性化床をペニンシュラに持っていくということで結果的には東京ビルを、簡単に言うんですけど、オフィスばかりにしてオフィス特化ビルにして、ペニンシュラの方については商業特化ビルにしてホテルにしたということになります。ですから容積移転というものを、なおかつ用途の入れかえを行うということで、初めてエリア全体として適正用途配置が可能になるというようなことを実例として進めているということでございます。こういうようなかなりダイナミックな用途入れかえ等もこれから開発で使えるところは使っていくということで考えております。

それとか、あるいはもちろん特定街区でありますとか総合設計制度とかの複合利用ですね、そういうようなことで今いろんな仕掛けを考えているわけですが、これが東京駅前の景観でございます（P. 99）。これは2010年駅前広場完成時ということでございますが、これがちょっとホットな話題なので載せてみました。これは東京駅の丸の内口周辺整備ということで、先週、産経新聞に載りましたが「首都の顔堂々一新」というようなことで、行幸通りの並木を4列にして東京駅から日比谷通りまでの象徴的な並木をつくるということと、この通りや広場をもう少し今よりもいろんなイベントとか活性化して使おうということでございます。今は東京駅から皇居まで歩きづらいわけですが、景観整備とあわせその辺をちょっとストレスフ

リーにしてやっていこうという方向が発表されました。

また、ここはつくってからもトータルのデザインを考える必要があるということと、それからどういうふうにつくっていくかということについても、先ほど説明しております計画推進協議会の懇談会の分科会のこの推進協議会の中で、トータルデザインを議論するというところでございます。だから常にエリア全体のデザインコードといいますか、そういうものを協議しながらこのエリアでは開発を進めているということでございます。こういう官民のコラボレーションが私どもがソフト事業をいろいろ、あるいはブランド戦略を考えていくための基礎的条件になる部分だと思っております。その上で当社として独自のブランド戦略をどうつくっていくかという問題でございます。

3. 丸の内のソフト戦略とは？＝街ブランド戦略

今改めて丸の内の数字について見てみますと、丸の内エリアというのは面積111ヘクタール、あるいは事業所数が4,000で収容人口21.4万人、建物棟数約90棟ということで、エリアの業種構成は建設、製造業が約2割弱、運輸・通信1割強、金融・保険4割、サービス2割強ということで、ほかのエリアとの比較でいいますと非常に多様な産業業種が集積しているというのが1つの特徴となっております。いわば異業種の業務中枢機能が集積していると言えるかと思っております。

それで、この地区を私ども、先人の時代からどういうふうに進めてきたかということや、先ほど少しお話いたしましたように、よくご案内かもしれませんが、最初に1890年に丸の内の土地を払い下げを受けまして赤レンガ街の開発に着手する。それからしばらく建築時期があつて大正時代に旧丸ビルが竣工していきまします。昭和に入りましてからは戦後、昭和30年以降現在の丸の内のセンター、その骨格をつくっていくということで、これが第2弾の再開発。ちょうど時期的にまず第一段階で資本主義の形成時期のステージを用意し、次の段階で戦後の高度成長期の産業の受け皿を用意してきたということでございまして、そうすると今は歴史的にどのような時代かといいますと、ちょうどバブルが崩壊して21世紀に入った現在の時期というのは、よく言われますように工業化社会から知識社会への転換時期にあるというように認識を持っております。ですからこの流れで言いますと、結局、エリアの再構築というのは、その時代にどういうビジネスセンターとして適応していくかという観点でいいますと、現在は歴史的には工業化社会から知識社会へ転換するプロセスにあると考えています。したがってその歴史的転換の為にビジネスセンターをどう再

構築するかというようなこと、これが今回の再構築に当たり重要な課題だと思っています。

そういうことはどういうことかといいますと、当然このエリアに集積する人も変わると、あるいは企業も変わるといことで、企業行動につきまちは機能の分化とコーポレートが新しい役割を持つてくること、又従来の領域にこだわらない事業の選択と集中が行われるわけですし、合従連衡や異業種提携の日常化ということです。この点では我々が入社したときは、三井さんと住友さんとが一緒になるというのは考えられなかったわけですが、今はもう新聞をひらくといろんなグループ同士ドラスティックに展開するようになってきているというようなことでございます。

それで、コア業務遂行に必要なタレント人材というのが逆に非常に重要になってきておりまして、これはナレッジワーカーと称しているのかどうかわかりませんが、いずれにしても、知識を武器にして社会をリードしていくようなナレッジワーカーの役目が重要になってきているということは間違いのないと思います。

ですから、企業なり社会がこういうふうに変わっていくということは、この変化に応じてディベロッパーも適応していく、あるいはそれに応じたハードなりソフトをつくっていかないといけないということだろうと思います。

丸の内の、これはクラスターの特徴ですが、先ほどの業種別分類とは別な切り口で分類しますと、丸の内というのは本社機能、それから金融機能、それから知的サポート機能、これは例えば弁護士でありますとかコンサルでありますとかそういうたぐいですが、それから、企業創出機能。企業創出機能というのは、新しいビジネスモデルや新しい会社を生み出す機能で、これはいろんな会社が持っているわけですが、そういうところで新しいビジネスがいろいろ生まれているというわけです。これは一度わたしどもでエリア域内の企業を対象にして新しい事業連携とか提携というものがどれだけウェブ上に登場したかということ調査したことがありますが、やはり以前と比べてこの企業間連携とかコラボレーションというのは近年非常に増えているというのが、他のビジネスエリアと比してこの地区に特に顕著に出てきております。ですから、こういうような動きがやはり広域丸の内のクラスターの特徴であると思います。それは突き詰めれば何かと申しますと、結局丸の内の強みというのは企業人材の集積であり、これがエリアの無形資産の根源であると思います。これを強くするしか、ある意味丸の内の強みというか、差別化の要因はないということじゃないかなと思います。

それで先ほど、これを都市構造とかそういう考え方でとらえ直しますと、工業社会の都市構造というのは何が

大切だったかといいますと、効率性、あるいは地域ごとの役割分担ですね。それに比較しまして知識社会に求められる都市構造は何が大事かといいますと、これからは合従連衡の時代でもありますので、機能別発想の打破。それから、そういうものが求められるためにはカオスが大事である。ですからおのずと時代は専門化は専門化で動くのですが、一方では1つのベクトルとしては融合するという動きが時代として顕著になってくるということだろうと思います。

でありますので、時代の要請としてこれから求められているものというのは何かというと、異種・異質、あるいは多様な人の交わりであり、企業人材の集積とそれらが相互影響してお互い交わるということが「インタラクション」と称していますけれども、そこからこそ新しいイノベーションとかビジネス、新しい価値が生まれるんだろうと考えているわけです。だから我々としては知識社会に向かって、ここのところはやっぱり外せない重要なところじゃないかととらえております。これが1つの中心的なこれからの丸の内の課題だろうと思っております。

この交流というのを少し類型的に分類しますと、大企業と大企業の交流それから大企業とベンチャーの交流。あるいは産・学もありましょうし、それから産・学・官もありますよね。それから日本企業と外資系企業、あるいは東京・地方、世界（成田）というようなことがあります。こういうさまざまなインタラクションが活発に行われる、これは言ってみれば個々のプレーヤーが知識産業企業とか、ナレッジワーカーが集積していった、それらが交流し合うというエリアのイメージがこれからの1つのビジネスセンターのイメージだと想定しております。言い換えれば知識産業都心と言ってもいいんだらうと思いますが、そういうのがビジネスの切り口からみた1つの将来像かなと思います。

それで、丸の内が目指す姿をこの点でほかと差別化する意味でフレーズとして揚げられたものが「世界でどの都市よりもインタラクションが活発な街」という表現で、これを当面のブランドコンセプトにしようということに決めました。そしてこれを表現するのがブランド・アイデンティティであるこのロゴになります（P. 105）。

私どもはこのブランドを考えていくための専門組織というのを2001年4月につくりました。先ほど申し上げた通り街というのはもちろんいろいろな多面的な要素から成り立っていますので、放っておくとばらばらになってしまう、放っておくとみんな勝手なことをやり始めるので、ベクトルを1つに合わせないと力が発揮できなくなる恐れがありますので、これを合わせるというのがこの組織の簡単に言うと大きな役目です。ブランド室の業務というのはコミュ

ニケーション活動もありますし、ブランド戦略の構築でありますとかいろいろなことがあります、要約すれば一貫して丸の内ブランドのパワーアップをする専門組織をつくってやっているということでもあります。

ブランドといいますのは、世の中のブランドでいいますとチャンネルでありますとか、BMWでありますとか、マクドナルドでありますとか、こういう企業ブランドとか、あるいはソニーのバイオでありますとか、コーポレートブランドと事業ブランド、プロダクトのブランドがありますが、これ以外に我々としては、このエリアのブランド、丸の内がそんなんですが、エリアブランディングというのがこれから大事だということでございます。

エリアブランディングで一番大事な考え方は、顧客サイドの視点に立った特徴ある街づくりをするということではないかと思えます。この「丸の内でないとお〇がない」とか「丸の内だったら〇〇は安心」とか「何としても丸の内でお〇したい」ということで、丸の内というものを特徴づけることで、際立たせることによって、顧客サイドの視点に立った街づくりをしていこうということです。このような流れの中みますとソフト戦略というのは、結局「街のブランド」を高めていくことだということに理解しております。

いままでビジネスに偏った話をしましたけれども、ブランドという考え方は決してビジネスというだけではなくて、そこにいらっしゃる大会社なり旅行者も含めて町に来る人すべての方にとって、丸の内ブランドというのは体験できるもので、その人たちからすれば、むしろ丸の内に来るたびにわくわくして新発見があるとか、丸の内にいる自分がちょっと誇らしいというような丸の内に行ったという体験を売りにできればと考えております。これはある種ディズニーランドに行ってわくわく体験をするようなもので、丸の内はビジネスセンターのディズニーランドかというような話にもなりますが、そんなイメージで語れるんじゃないかと思っております。

それで、ただ、コーポレートブランドでありますとかプロダクトのブランドと違いますのは、エリアのブランドの場合は非常に構成要素が多層的で複層的であります。いろんな要素から成っているということにございます。後でブランドの構造の図をちょっと模式図的につくりましたのでご紹介したいと思いますけれども、そういういろんな要素がある。それから形成に時間がかかる、あるいは1社でコントロールできない、そのエリアを離れては存在し得ないという特徴があるんだろうと思えます。

これがブランドの構造ということですが、今言いましたようにこのブランドをハードとソフトというよう

な形の階層的に仮に分けてみますと (P. 108)、丸ビル、それからOAZO、仲通り等々、そういうハードのもの1つ1つがブランドを支える1つ1つの柱。それから、それがもたらすサービスやイベントが1つ1つブランドを体験する、ブランドの要素です。それからもう一つはそのハードやソフトが生み出す情緒的なイメージ、つまりビジネス活動の中心地だとか、あるいはここはやっぱり prestige が高いねとか、ほかの地域より安全であったり清潔であったり、おもしろくなってきたねというようなイメージというもの、これらのブランドのハードとかあるいはソフトがもたらすイメージだと思いますが、それも含めてトータルでこのブランドというのが構成されていると理解しております。これを大きなブランドの傘で、この丸の内にはいらっしゃる限り、働いたり、来られる方は、1つの丸の内という大きな統一したブランドイメージのもとで、いろんな経験をされる。あるいはいろんなところで仕事をされるというようなことをイメージしている部分でございます。

よくブランドというのは、頭の中の貯金箱とかという表現をされるようなことがありますように、結局そこにいる人とか来る人の頭の中の世界ですから、こういうところに関係する人にこういう一貫したイメージを植えつけていますか、共有していただくということがブランドの戦略の求めるところでございます。

特に繰り返しになるかもしれませんが、丸の内ではできないとか、あるいは丸の内しかないというようなことをやるのが大切ということで、どこにでもあるようなことをやるとブランドではない。だれにでも受けようすると結局だれにも受けないということにございますので、この辺のこだわりがやっぱり我々としては大事なことだと思います。

言うのは簡単なんです、実際やりますとなかなか街というのはいろんな面があっという間に動いておりますので、簡単ではありません。ここでベクトルを維持して、その階層構造で1つテイスト感を一貫させるというのはなかなか大変でございます。こういう商業・文化とか活性化とか、例えばこちら辺はミレナリオとか、あるいはイベントとかあるわけですが、こういうものは割合世間的に受けるので、映像にもなりやすいので、取り上げられることが多いです。商業店舗も仲通りのブランドショップというのがありますので、これをとらえて仲通りが、丸の内がブランド化したというとらえ方をされることがありますが、我々が意識しているのはやはりブランドの全体構造でありまして、実はこういう知識ビジネスの交流促進とかやっぱりこちらの方ですね。もう少しビジネス寄りのところは外せないねと、ここはやっぱりきちんとしないと

丸の内の独自のブランドはつくれないというふうに思っていますので、その辺が非常にエアブランドというのはいわば構造的に理解しないと全体が見えてこないというところだと思います。

そういう意味でブランドについてお話ししましたけれども、結局、従来のオーソドックスな開発戦略と言いますか、都市計画的な手法による街づくりというふうに呼んでいいのかどうか、ちょっと語弊がありますが、これは私もずっとこの開発の仕事をしてきましたので少し思うところがございます。それは日本全国どこも戦後同じような街づくりをしてきたのではないかと。北海道から九州まで同じような街づくりをしてきたのではないかと。先ほど千代田区・大手町の懇談会が出したようなキャッチフレーズ、8つの目標がございましたけれども、その昔ですと、例えばグローバル化とか、24時間化とか、インテリジェントとかいうのがあったと思いますが、ああいう目標とか、計画的な発想だと、もうどこも同じになってしまうと思うんですね。ですからこれから大事なのはむしろこの辺の、今まで述べましたように、顧客の視点に立ったほかと違う街づくり、ブランド戦略による街づくりが重要であるということです。これら双方を融合させていくというのがこれからの1つの、概念的ですけども、街づくりの考え方ではないかなというふうに思います。

Ⅲ ソフト化の具体的取り組み例

1. 知識・ビジネスの交流促進

それから、ソフト化の具体的取り組み例ということですが、これで具体的なビジネス、具体的な取り組みをご紹介しますと思います。

まず、次世代型ビジネスクラブとして「東京21Cクラブ」というのがございます。これは今日お手元の資料に赤いパンフレットがございますが、これとか、それからブルーのイベントのときのレジユメが配られていると思いますが、それは東京21Cクラブで実際にやった事例でございます。それでブルーのほうは手づくりで21Cクラブのメンバーが主催した文化祭みたいなイベントでございます。赤のほうは日経アソシエさんと組んでやりましたが、ここに登場するメンバーのかかなりの部分が東京21Cクラブのメンバーでございます。そういう人たちがメンバーだということで、またご参考にお読みいただければと思いますが、いずれにしろこの21Cクラブというのは有益な事業情報の収集、あるいは新規ビジネスの発掘というのを目的としてお

ります。

クラブのメンバーのターゲットとしましては、企業の新規事業、戦略実行部署の中堅若手、ベンチャービジネス経営者、あるいはコンサル、こういうところですね。現在メンバー数約350名でございますが、大体大企業、企業の新規事業とか戦略実行部署の人が25%ぐらいでしょうか。それからベンチャー経営者が20%ぐらい。それから、こういうコンサルとか弁護士、会計士の方が25%ぐらいでしょうか。あるいはそれ以外の建築デザイン、学会関係者、投資家、アナリスト、メディア関係者ということで、大体かなりバランスよくいろんな属性の方がメンバーになっていただいております。ここは単に勉強会じゃなくて、特徴的なのはネットワークで入っていただくことになっておりまして、ネットワークの代表選手10人以上を集めて会員になっていただいて、実際にここからビジネスを起すとか、あるいは何か社会的に、単に勉強会や仲良しクラブにとどまらずパフォーマンスを出していくということを目的とした結構ガチンコのクラブということで、平均年齢が42歳ぐらいです。こういうメンバーの中には、今までの企業の枠を超えて新しい企業を起そうとかいう方も一杯いらっしゃいますし、個人で動いていてこれから事業を起こしたいという方、そういうマインドの方が比較的やはり多くいらっしゃいます。ここはですから、先ほど来申し上げたこれからのナレッジワーカーのインタラクションの場というふうな象徴的な事例だと思います。

クラブで何をやっているのかというのは、ちょっと事例で書いてございますが、例えば「ニュービジネスフェロー会」というのは、企業内の企業支援をするコンサルティングとコーチングをするようなグループですし、又その他「丸の内起業塾」というのもございます。それから「街角に音楽を！」というネットワークは変わったところで、世の中で未だ埋もれている才能ある音楽家に公演機会提供とインキュベーションをするということで、NPO法人をつくられたメンバーがいて実際に定期的に丸の内でも音楽の演奏をしておられます。それ以外にクラブではいろんなフォーラムを開催しておりますし、これのスキーム図に今載せておりませんが、私どもの方ではビジネスのマッチングサービスをやっております。つまり三菱地所がクラブの運営事務局になりまして、いろんな方のご紹介、お引き合わせをしたり、あるいはベンチャーの方とお会いして企業のビジネスモデルの審査の窓口のところをやるというところをやらせていただいております。

それから、21Cクラブの中の有力なグループとして「丸の内フロンティア」というのがあります。活動が少し新聞で取り上げられたことがございますのでご案内の方もいら

っしやるかもしれませんが、大企業のネットワークが、いわばベンチャー企業を支援しようということでございます。丸の内エリアで今、15社のベンチャー企業がテナントさんとして私どものビルに入居していただいております。このようにベンチャー企業を丸の内フロンティアが支援企業と決めたらいろんな形で支援します。私どもが支援するのはここのエリアに進出したいというテナント候補さんについて、出世払い賃料ということで通常より安い賃料で入居していただいて差額をストックオプションでもらうという形で支援させていただいております。それでIPOなり企業価値が実現したときに、それを私どもが収受するという事です。もしダメな場合は当社がリスクをとるということで、比較的风险もありますけれども、エリア活性化の役目を果たしておりますし、いろんな方とお会いできるので非常におもしろいと思います。

もう一つは、産・学のこれは交流の方ですが、大学のリエゾン拠点の集積ということで、今、実はかなり丸の内には産・学の基点になるようなところが集まっております。

「丸の内アカデミックスイーツ」というのは、丸ビルの9階にございますが、ここにハーバード・ビジネス・スクールのビジネス・リサーチ・センターがありますし、ストックホルム商科大学、それから東大の経済学研究科、あるいは一橋大学、東北大学ということで、実はノーベル賞を受賞された小柴先生の事務所もこの中にございます。

ということで、かなり産学の学の方の集積もあります。結局ビジネスでオフィスのワーカーがたくさんいるところは、これから大学の競争も厳しくなっておりますので、ビジネススクールとかそういうターゲットがビジネスワーカーをターゲットにした教育産業の立地としては非常にいいということでございます。特に魚がたくさんいるところにみずから出向いていって網を張ると、あるいはマーケティング拠点としても非常に便利でなかなか大学のキャンパスまでワーカーが行くのはつらいんですが、ここにあるとその辺の企業の研究会がやりやすくなるというようなことで集積しております。

この図(P.113)は「丸の内シティキャンパス」ということで一番最初にこういう産・学の連携の拠点とうことで、あるいは自己啓発の場ということで社会人教育の場を、これは慶應大学さんと組んでつくりました。ここではいろんな新しい実践的な教育をしているということでございます。細かい内容は省かせていただきますが、かなり今順調に受講者数はふえてきております。

2. 集積を生かしたサービス

次に「オフィスソリューション・サービス」ということで、大手町、丸の内、有楽町ならではの集積を生かしたサービスでございます。お客様がコア事業に専念できるよう、ビジネス基本環境であるITインフラを使っただけのいろんなビジネスサポートのサービスを現在どんどん開発しております。

例えば、丸の内ダイレクトアクセスというものがございます。これは丸の内全体のマップですけれども(P.115)、黒い部分、実は光のダークファイバーですが、光ファイバーを引きまして、丸の内のあるビルに通信データセンターを置いています。いわばデータセンターを介して広域丸の内エリアは全部今ITがネットワークで広くつながっているという状況になっております。

これは模式図ですが、テナントさんの入居されているビルがあります。それで、先ほどの通信センターと光ファイバーでつながっておりまして、センターからエリア外に出て行くということで、もちろん海外にも出て行くというような仕掛けになっております。

このITインフラを利用されるとどういことがいいかといいますと、従来のオフィスですと個別のテナントさんが個々のLANを組まれるわけです。LANを組まれているんなパソコンとかサーバーとか端末がぶら下がっておりまして、ここに1つファイアウォールを持って、ほかからのウィルスの侵入とかというのはチェックされるということでございます。1つの企業1つのオフィスで個別の完結したLANを持っているがためにファイアウォールも1つ必要ですし、サーバー室も1つ大きくなければ必要ですし、そのための要員もいるというようなことで、かなりITに関する負荷というのが大きいわけです。もし「ITプラグンゴ・サービス」を利用されますとオフィスの中にこのITコンセントが1つあるだけということで、エリアで1カ所通信センターにつながっていますので、ここに1つ大きなファイアウォールをかませておけば一括りでブロックできると。ここは専門の業者がいてメールサーバー等々いろんなサーバーのチェックを全部して、24時間無停電環境で管理するというのを整えておりますので、つなぐだけでいいということになるわけです。ですから、テナントさんはいろんな難しいことを考えなくても、ITプラグにつないでいただければセキュリティは向上すると。あるいは工事コストもかなり1社がやるよりも安いということになります。

例えば、これはモデルケースですけれども(P.116)、社員350名規模の企業が自社でインターネットの基本環境を構築するという場合とサービスを利用する場合のコスト比較でいいますと、自前で構築しますとインシャルコストが300万円もかかるということですが、初期費用に300万。

それから月額費用で120万ぐらいかかると。これは一種のモデルですが。それをITプラグンゴー・サービスを利用していただくつなぐだけですので、ビルの、場合によっては横引きの管路を工事しないといけないという、この辺の若干工事費は発生しますが、それ以外は発生しません。それで規定の利用料を払っていただいたら、あとはこちらでメンテナンスするということになりますので、大幅にコストが安くなるというサービスを受けることができます。

あるいは「丸の内R&Aサービス」というのがあります。これはリサイクルとアーカイブスのサービスということで、この業界では大手のワンビシアーカイブスさんと組んでやっております。私どもも実際に使っていますけれども、非常に便利です。機密書類とかそういうものを従来ですとシュレツダーを一々かけないといけない。それでシュレツダーが時々紙詰まりしたり逆流したりして担当者は困ったりしてたんですがR&Aサービスでは書類をそのまま捨てる。そしてこれを業者が定期的に回収しに來まして、特殊なインクを分離する機械を使い裁断しインクを分離しまして、それで新しい製品にリサイクルして戻ってくるというサービスです。これも大分好評で、徐々に利用がふえています。

今のサービスも結構エリアで集積しているメリットがあるので、1カ所に行くよりも定期的に巡回すれば安くなるということになります。それ以外の同様の発想で今さまざまなソリューションサービスを開発しております。「バックアップオフィスサービス」というのは単独災害時に事業を継続するためのバックアップオフィスサービスということで、何かあったときにそこに移転すれば、これは地震のような広域災害対応じゃないんですが、1つのビルがアタックされた場合には、丸の内のある場所にバックアップオフィスサービスの部屋がありますので、そこに行けば問題なく仕事が継続できるというようなこともやっております。

それから「Bzit」ということで、出張チケット手配サービス。これはどこにでもあるものですが、丸の内バージョンということで、通常ですとかかなりヘビーユーザーなりの大手でないと受けられないサービスなんですけれども、数人の弁護士事務所さんも丸の内の当社のテナントであるということだけで同じような扱いを受けることができるというようなことです。ですから一種の与信機能を私どもは付与させていただくことと、まとめることによって特別な丸の内バージョンのサービス価格を実現できているということだろうと思います。

それから「丸の内のBISZ」というのは、これはことしの8月に芝から移転してこられましたけれども、ビジネス情報のコンサルティングサービスでございます。こういうのもこの丸の内特別サービス、特別料金というようなバー

ジョンで展開しております。

3. 丸の内の商業・文化

次は丸の内の商業・文化です。今まではちょっとビジネス系の話をさせていただきましたが、商業・文化について少し触れさせていただきます。丸ビルにつきましては数字は公表されていると思いますけれども、2002年の9月から1年間は売上高が315億で来場者が2,400万人です。これは初年度ですから、それから2年度が1,900万人の来場者になって、店舗売上が約250億円ということでございます(P.118)。ですから、2年目にしてはまあまあ順調に推移しているのかなと評価しております。それ以降も多少落ちている月もあったんですが、このところやはりOAZOのオープンとかということで、大分エリアにお見えになる来街者のボリュームというか数が増えてきたということもありまして、また伸びているというふうに思います。OAZOについては、今はスタート時ですのだからかなり予想を上回るペースで集客と売り上げが伸びているというふうに思います。

商業についてもやっぱりブランドの観点とかいうのが重要なのでちょっと考えてみたいと思います。まず、なぜ丸ビルの商品がヒットしたかということですが、この「ヒット力」というのは、これは勝手に私の方でつけた概念ですが、ヒット力というのは何かというと、この場のパワーとコンテンツの掛け算だということに思います。それでコンテンツというのはお店で何を売るかというまさにwhatの部分であると思いますけれども、これではこれから差がつかないと、これも。どこに、銀座に行っても新宿に行っても渋谷に行っても同じような店が同じものを売っているわけですから、ここ独自のコンテンツというのはほとんど少ないんじゃないかなと思います。丸の内ならではのオンリーワンはこれで開発していきたいわけですがそれには時間がかかるんだと思います。ですから、今の段階ではむしろここで丸ビルがヒットしたというのは1つはやっぱり場というものの力が大きいんじゃないかと。場というのは、これは時間と空間と状況の掛け算という表現をしていますが、同じ商品でもどこで購入するかによって価値が異なると。場が付加価値を与える時代になっているんじゃないかと思います。

これは先ほど場を分解しましたけれども、この空間という意味がこれが1つ重要な問題で、空間というのを分析しますと、これは丸の内というエリアの持つブランド力とビルというか建物の施設の持つブランド力の、これも相乗効果じゃないかと思います。丸の内という一種のブランドと

というのは、一流感とかオーセンティックであるとか安全とかというものを保証するというクレジット機能というのがブランドとして持っているといった場合に、もう一つ丸ビルの場合は丸ビルというブランドが昔から知名度の高い丸ビルというものであったし、あるいはああいう新しいビルが商業施設がビジネスだけの街に出たんだというインパクトがもたらしたと、ですから丸ビルの持つパワーというのがありますので、これらが相まってヒットを生んだんじゃないかなと思います。

例えば、結婚記念日に丸の内丸ビルでこだわりのレストランで食事をすると。通常ですと近所のレストランで食事をするというレベルが、これによってブランドが何倍も相乗効果を生み出すんじゃないかなと考えます。これが先ほどの掛け算でいうと結婚記念日というのはこの情況いわば動機ですよね。その人がここのお店に来る特別な状況ですが、それと丸の内というエリアと丸ビルというビルと、さらにこだわりのレストランというのはコンテンツになるわけですが、そういう掛け算があることによってほかよりもプライムの価格設定ができる可能性があるというふうに解釈しています。ですからこれは丸ビルではなくても、OAZOであっても仲通りであってもそうですけれども、そういうようなことをこの街全体で商業的に広げていければということでございます。

これは商業の方の活性化戦略の大きなイメージでございます(P. 120)。これは丸の内エリア全体を1つの大きな商業施設エリアと見立てた場合に、核が2つあるということで、1つはこれは東京駅ですからここに丸ビルがあります。それからもう一つ、ここに新丸があります。この2つが大きな商業核、片方の商業核の中心になります。それと有楽町の方にこれからペニンシュラもできますけれども、丸井も含めて、あるいはビッグカメラも含めてかなりの商業集積ができつつあります。これを仲通りがつなぐというようなイメージでございますが、こういう大きな構想のもとで商業の張りつけを、編集をやっていくというのが考え方です。

丸の内の商業の方のスタイルといいますのは、イメージターゲットとしてはアクティブで洗練された大人と一応規定しております。これはすなわち何かといいますと、我々が考えているナレッジワーカー、これからのビジネスマンは仕事もちろんばりばりやるけれども遊びもどンドンやると、こういうアクティブな感じの大人という意味ですが、そういうことで、これのテイスト感をもう少し分解しますと、オーセンティックであってソフィスティケーションでもあって、オリジナリティというような言葉で表現していますが、こういうものがこのターゲットの大人のスタイル

に似つかわしい属性ということで、こういうものを逆に言うと店舗の誘致においても求めたいということで、このコンセプトイメージにこだわったリーシング戦略なり、店づくりをしていこうということでございます。

こういうことで商業についてご説明しましたけれども、最後に文化施設でございます。文化施設については、実は既存の文化施設は出光美術館初めとしていろいろあります。ありますけれども、エリアとしてばらばらにあるということもありまして、ちょっと集積しているイメージは余りないんですが、数え上げるとかなりあります。これをいかにうまく連携させていくかというのが1つの課題でございます。

それから、もう一つ今後の文化施設として大きな目玉になりますのが、三菱一号館の復元ということでございます(P. 122)。これが1つ象徴的な開発になります。このビルの形状はまだ現在盛んに検討中ですのでまだ姿をあらわしておりませんが、何らかのオフィスビルがここにできると。それとこれは馬場先通りですけども、仲通りですけども、その交点にこういう三菱一号館、歴史的建造物が復元されるということで、非常に近代的なオフィスビルと三菱一号館という非常におもしろいコンプレックスの開発ができます(P. 123)。それでここに与えられている与件というのは、やはり馬場先通りが歴史文化軸ということもありまして、まさに歴史文化的なものをつくるというのが1つのミッションでありますので、それが今後の1つの大きな目玉になると思います。

三菱一号館は、ご案内のとおり当時コンドルが設計したということで、日本のオフィスビルの第1号と言われております。こういうような形ですね。新ビルのイメージというのは快適で高機能なオフィス、これがオフィス。それから三菱一号館。商業店舗と三菱一号館と広場ということでございまして、この広場というのは、大きな通りで区画が広く目的ある人が素通りするだけで、なかなか溜まりがないというのが丸の内の弱点ですので、この点をこのプロジェクトで克服したいということでいろんな仕掛けを考えようということでございます。

それから、ペニンシュラホテルの誘致ということで、これは現日比谷パークビルの建てかえということで、まだまだ最近の商業地においては有力なホテルの持つ力は大きいんですが、丸の内は残念ながらシティホテル機能が不足しているわけですし、ペニンシュラを持ってきてそこをちょっと挽回しようとかいうことを今考えております。こういうことで仲通りはアメニティ・賑わい軸と位置づけられて、今いろんな店が連担してきて大分雰囲気が出てきたと思います。

4. エリア全体の活性化の取り組み

エリア全体の活性化の取り組みということでは、この丸の内の三菱地所、当社だけがやっているだけではなく、もう少し広域でタウンオペレーションと称しているような取り組みをエリア全体のNPO協議会を通じてやっている部分がございます。これを少しご紹介します。

これは仲通りの整備の今の状況です (P. 125)。これは仲通りの将来イメージです (P. 126)。それからこれは新しい交流空間ということで、ビジネス以外のオフタイムの交流という意味からいけば、丸の内カフェのこれは3代目になりますが、これは仲通りに面した丸の内カフェの、これは2階がちょっとライブラリーになっていまして、その一画。それから、これはちょっと奥まったところに、実は会員制の「丸の内カフェ」があります。名前を倶楽部21号館といまして、クローズなところで、ワーカー中心に、ワーカーの初期メンバーの紹介で広げていく会員制カフェでございまして、こういうようなオープンな部分と同時に少しクローズな空間も意識的につくっていくというようなことも考えております。

それで、先ほどちょっと触れましたけれども、エリア全体では大丸有エリアマネジメント協会というのがございます (P. 127)。これは協議会、企業、就業者、行政等幅広く参加ということで、もちろん個人の方が参加されてもいいわけですが、この先ほど言いました、ある意味インタラクションというものをもっとほかの人も巻き込んでエリア全体でやろうというようなことが1つの目的でございます。それで、ここがやるとなぜひいかなと、地所だけでやりますとやはり限界がありますし、いろんな参加者を巻き込むについても、地所が自分の企業の利益のためだけにやっているんじゃないかなというような見方もされることもあります。ですからこういうエリアの広域的なほかの地権者を巻き込んでやる、あるいは行政を巻き込んでやるにはこのような中立的なNPO法人が推進役になってやるというようなことで、いろんなことを仕掛ける途ができてきます。

カウパレードもそうです。これは1つの事例でございますが、あるいは丸の内シャトル。これはエリアの巡回バスでございます (P. 128)。これもかなり徐々に乗降客が増えているやに聞いております。それからミレナリオということで、これも知名度が最近上がりまして、ミレナリオに参加する人の人数が徐々に増えてきており、2003年が28万人ということですので、かなりの集客力を含むようなイベントとして恒例化してきました。今年もまたミレナリオが実施される予定でございますので、お運びいただければ

などと思います。次に「ヘブンアーティスト IN Marunouchi」です (P. 129)。これは2004年以降も、定期的にやる予定でありまして、NPOが中心的に主催しております。それから、エリア観光バスのご紹介です。これはたまたま昨日の新聞にも載っていましたが、かなり好評なようです。三菱ビルの前から出ていますが、皇居1周しているバスで、こういうのは諸外国にはありますが、日本にはなかったということで、乗ると天気がよければ皇居の全体も見えますし、銀座通りも見えますので、なかなか観光客に人気になっており、丸の内の活性化の1つの材料になっていると思います。

IV これからの街づくり

それから時間も過ぎてまいりましたので最後に、これからの街づくりについて少し触れさせていただきたいと思います。

街づくりの今後ということですが、私見によりますとこれから2つの方向があるのではないかなと考えております。1つはもう数年来前からかなり顕著になってまいりましたが、不動産証券化の流れでこのマーケットは確実に大きくなってきております。不動産と金融の間の分野でございまして、これが今後ますます間違いなく大きくなって、いろんな街づくりも従来は銀行からの借り入れで開発していたパターンが、いろんな投資家から広くお金を集めて開発していくという動きが1つあります。

それから、もう一つは、その開発するところのエリアのポテンシャルを上げるための動き。これが先ほど来言っていますようなソフトといえますか、ブランドづくりというものがあるのではないかなと思います。もともと地名でブランドといえますと銀座とか、住宅地でいいますと、東京の方でいうと田園調布とか、あるいは京都の祇園とかいうのは、名前を聞いただけで何となくそこにおいが出てくると。少しやっぱりブランド的には明らかほかと違うような特徴がある地域だと思えますが、そういうようなことをつくっていくというのが1つの動きじゃないかなと思います。

特に従来、有形資産、不動産関係でいうと土地、建物、あるいはファシリティ、各種インフラが不動産関係の有形資産だったわけですが、これからは人材とか営業権とかコミュニティ、そこにいる企業さんとか人の持つ知的資産、こういうものをどれほどそのエリアに集積していくかというのが、そのエリアにとっても非常に価値になってくる時代だと思えます。

企業の人材の集積というのがクラスター効果を生んで、結局クラスター効果は何かといいますと、最終的にはそこにいる企業のビジネスチャンスに結びつく可能性が高いということで、こういうところが都市の本質的に持つ魅力でございますので、ここを磨かないとだめだと思います。だから、ここをどういうふうに囲い込むかがこれからの都市開発の1つの勝負ということになると思います。でございますので、ビジネスモデルとしましてはアセットからの収益にはご案内のとおり限界がありますので、将来はできればですが丸の内ブランドをさまざまな提携先の事業や商品なんかと組み合わせる街づくりと相乗効果を持たせていくことを、できれば目指したいということで証券化の次は不動産もブランド・エクイティの時代だと、有形資産だけではなくて、そういう無形資産の部分も重要な時代が来るんですよということをちょっと言いたいわけです。

よくブランドの教科書に出てくるように、コココーラの資産価値というのは何かというと、ハードで持っているような有形資産は少なく、むしろコココーラという商標が持っている無形資産としてのブランド力が非常に大きなウエートを占めるということでございますし、例のインターブランドさんとかそういうブランド専門の会社の調査によりますと、このところずっと、やはり有形資産よりも無形資産の価値が企業評価においても大きくなってきているということが言われておまして、これは不動産業界でも基本的に同じではないかと思えます。流れとしましては、従来、三菱地所という会社はほとんど人が稼ぐんじゃなくてビルが稼ぐと昔から我々は言われ続けておりますが、ということで有形資産が大きいわけですが、これからは徐々にこの目標としましては無形資産をふやしていくと、これだけ大きくなるかどうかわかりませんが、そういう願望を持って取り組みたいなと思っているわけです (P. 131)。

こういうふうを考えてみますと三菱地所の役割というのは、これは2001年か何かにブランド室をつくるときに、一応リリースで出したんですが、これからはインタラクティブ・サポーターになるという宣言をいたしました。これはどういうことかといいますと先程申し上げましたようにキーワードがインタラクティブですから、単にディベロッパーといいますかビルの保有者、あるいは不動産会社は場所を貸すだけではなくて、町にオープンな空気と新しいネットワークをもたらす、総力を上げ付加価値の高い事業機会とトータル・クオリティ・ライフの提供に努めますということで、もう少し単なる場所貸しじゃなくてテナントさんや来街者に対し積極的にいろんな働きかけを勧めるようなそういう機能がこれから求められるし、そういうこと

を地所としてはやっていきたいという宣言をしたわけです。

最後になりますけれども、そういう意味でいうと将来の不動産というのはどういうふうになるかということで、1つのイメージですけれども、これは、私は“場”を媒介とした価値創造産業というふうに定義するのがいいんじゃないかなと思います。これは、やはりもう少し頭を使っていろんなインタラクティブをサポートするようなことで動いて、単に企業に場所を提供するだけじゃなくて、何か付加価値と一緒に組んでやるようなことを考えられないかとか、あるいはみずからもいろんな形での一歩踏み出した価値創造産業ということで、新しいビジネスを形づくっていかないかというのが希望でございます、これが我々の描いている夢でございます。

以上で講演の方を終わらせていただきます。どうもありがとうございました。