

## 委員長に聞く②

### 財務委員会

# ポリシーは「先を読む」

三井不動産(株) 執行役員 ビルディング本部副本部長  
**鈴木 真吾氏**



## ビル事業の経験・実績は20年強におよぶ

—プロフィールも兼ねて、ご経歴を教えて下さい

**鈴木真吾委員長** 1987年（昭和62年）に入社したので、入社から31年が経ちます。そのうち、ビル事業に携わってきた期間が20年強になりました。

入社から7年間は開発企画部に配属され、全社的な用地情報の収集やとりまとめなどを担当していました。懐かしいということでは東京都が当時実施した臨海副都心の事業コンペの応募にも関わりました。その後、1994年に福岡へ転勤となり、福岡市天神の旧福岡県庁跡地で行った複合施設「アクロス福岡」の開発にも携わりました。5年後の1999年に東京に戻ってきた際には三井不動産ビルマネジメントに出向し、運営・管理の現場を経験しました。前半3年間は現場組織の構造改革や全社課題の整理などのスタッフ業務、後半3年間は現場の長としてオーナー様やテナント企業と接する現場業務などを行ってきました。それ以降、2010年から2012年の3年間を除き、ずっとビル事業に携わってきてています。

—ビル事業の経験をもう少し詳しく教えてください。  
**鈴木委員長** 当社が開発した「大川端

リバーシティ21」内に一部業務商業地があったのですが、そこに建設した「リバーシティM-SQUARE（エムスクエア）」が思い出に残っています。大規模な案件ではないのですが、チームリーダーとして当社が分譲したマンションの住民の方々と近隣交渉を何度も繰り返し、少しずつ積み上げながら建設に漕ぎ着けたプロジェクトでした。現場責任者として1から10まで担当したのでとくに印象に残っています。

—ビル事業を通じて感じたことは？

**鈴木委員長** 再開発案件は長い期間を要し、権利者をはじめ非常に多くのステークホルダーの方々とコミュニケーションをとらなければなりません。案件ごとに苦労があり、苦労があったからこそ竣工したときの達成感は格別なものがあります。

長期にわたる再開発は、開発期間中に経済変動にさらされ、また東日本大震災のような災害があった場合は設計・企画を一から見直すこともあります。「先を読む」というのが私自身のポリシーですが、再開発という事業は、時代時代の波にさらされながらも先を読んでものとをつくりあげていかなければならぬ仕事であると痛感しています。五感を働かせ、感度を高め

ていく必要があります。

## 3年間、長中期経営計画の策定に関わる

—2010年からの3年間はどのようなことを担当されていたのですか？

**鈴木委員長** 2010年からは本社の経営企画部に在籍し、グループの長中期経営計画「イノベーション2017」（2012年度～2017年度）の策定に関わっていました。この計画がビル事業のベースになっているほか、5月に発表した新たな長期経営計画「VISION（ビジョン）2025」へつながっています。

—多くの再開発事業を経験され、中長期的な視点で経営計画に関わられた上で、東京の魅力をさらに向上させるために必要なことは？

**鈴木委員長** 時代時代によって求められているものは違ってきます。単純にオフィスビルを開発し、低層階にワーカーのための商業店舗を入れるというのではなく、まちの魅力を高めるという観点からは“ミクストユース”的なまちづくり、「複合多用途」のまちづくりを進めていかなければなりません。一つの再開発プロジェクトが複合多用途の開発を行えば、それが連鎖的にまち全体へと波及し、東京の魅力を高めることになるはずです。

「イノベーション2017」以降、会社として、オフィスや商業施設、住宅、ホテル、教育関連施設やホールなどで働く人、訪れる人、住もう人、遊ぶ人など様々な人のシーンに応じて、様々なサービスを提供することができるまちづくりを加速してきています。これまで建物を供給するというハード面が中心でしたが、これからはそこで働く人達のビジネスライフの提供などソフト面を考えいく必要があります。

こうした動きは当社だけではなく、他の大手不動産会社も取り組んできています。まちづくりを視野に入れた開発が増えることで、東京の魅力は相対的にアップしていくことになると感じています。

## 人が主役のまちづくりを進める

—これからのまちづくりについてのお考えを聞かせてください。

**鈴木委員長** 働く人、住もう人、訪れる人、遊ぶ人など“人”が主役のまちづくりを進めていかなければいけないと強く感じています。また、会社として“経年優化”を標榜していますが、つくって終わりではなく、つくった後のエリアマネジメントをしっかりと確立し、年の経過とともにエリアの価値が上がるようなまちづくりを進めていかなければなりません。そのためにどうしたらよいか、と常に頭に置きながら仕事をしていこうと社内では言っています。

—働き方改革など需要サイドのニーズも変わっていますが。

**鈴木委員長** 働き方が多様化する中で、いろいろな働き方に対応した場の提供が求められています。当社では2017年4月からテナント企業に限らず、一般的法人と契約を結んで展開する法人向けシェアオフィス「WORK STYLING（ワーク スタイリング）」に取り組んでいます。

現在、全国で31か所で展開している状況です。当初は、従来展開してきた“一般的なオフィス事業”と競合してしまうのではないかという懸念がありました。しかし、テナント企業と話してみると、従来のオフィス空間に加え、様々な働き方に対応する付加価値があると高く評価いただきました。トップマネジメントの方々と話しても感じたことがありますが、人への投資を加速していこう

と考えています。

そうした取組みに加え、去る6月に竣工した「日本橋高島屋三井ビルディング」を皮切りに、日本橋室町三丁目や八重洲などの大規模再開発プロジェクトにおいて、テナントの会員向けに専用ラウンジやカンファレンス、ウェルネス空間を提供する「mot.三井のオフィス for Tomorrow/Mitsui Office for Tomorrow」を展開していきます。テナント企業のニーズに答えハード・ソフトの両面で満足度を高めていこうと考えています。

多様化する働き方に對し、オフィスビルを離れて拠点展開する「WORK STYLING」とオフィスビルの中で提供するサービス「mot.」の2つのメニューで対応しています。

## 趣味はサッカー、クラブチームで活躍

—行政サイドへの要望等はありますか。

**鈴木委員長** 行政の制度や仕組みは、時代の変化にタイムリーには対応できず、後追いになることが多い、長期にわたる再開発事業の中でしばしば経験しています。行政と民間が知恵を出し合ってもう一歩先を見据えて対応する姿勢が必要だろうと感じています。

—休日の過ごし方など、趣味は？

**鈴木委員長** 仕事柄、ゴルフの機会が多いですが、小学生の時からサッカーを始め、中学、高校、大学、そして会社のサッカーチームに所属し、数年前までプレーしていました。ポジションはボランチ。今も時々走っていますが、身体を動かし、汗を流しながらストレスを発散しています。