

産業新潮

2022

7

July vol.71 No.834

21世紀インタビュー

日本企業の新たな成長へ

奥野慎太郎

ベイン・アンド・カンパニー・ジャパン・インコーポレイテッド
パートナー 日本法人会長



不動産は事業、家庭、個人のそれぞれの人生のステージに密接な関わりを持つ。かつては持つているだけで価値があった不動産だが、今は目まぐるしく変容を遂げる経営資産だ。そして生かすも殺すも運用者の腕一つにかかる極めてオペレーショナルな代物だ。世界を視野にした不動産の近未来ビジネスを追う。

今西土地建物株式会社
代表取締役社長

今西頼久

Current

最高の 不動産ソリューション を提供

いまにし・よりひさ 1978年10月生まれ。近畿大学理工学部建築科卒。立命館大学経営大学院(MBA)修了。National University of Singapore Lee Kuan Yew School of Public Policy(EMP)修了。今西土地建物入社後社長室長、専務を経て2012年1月に今西恭晟会長の後を受けて社長に就任。尼崎納税協会常任理事、関西不動産情報センター運営委員、御堂筋まちづくりネットワーク理事、EO(起業家機構)Global Japan Areaフォーラムトレーナーなどを歴任する一方、多彩な不動産関連プロジェクトで数多くの実績を残す。宅地建物取引士、不動産コンサルティングマスター、CCIM(米国不動産投資顧問)、CPM(米国認定不動産経営管理士)などの資格を持つ。

御堂筋のエリア価値向上

「今年はいろんな意味で感慨深い年です」と切り出す今西頼久社長。2012年1月に父である創業者の今西恭晟会長から今西土地建物の社長を受け継いで今年10年を迎えた。「何とか10年やってこられました」と振り返る。

今西社長が会長からバトンタッチした今西土地建物は1955（昭和30）年の創業で、時代の推移と共に収益不動産開発および宅地分譲からマンション分譲、オフィスビル事業、不動産

仲介事業へと変遷を遂げてきた。大阪、神戸、東京など都心の一等地を舞台に、高松伸や日建設計といった一流の建築家や、竹中工務店、大林組などの一流ゼネコンと共に展開する、ビル開発事業の「アートオフィス今西ビルシリーズ」。そしてハイクオリティ分譲マンション事業の「ガーデンシリーズ」などの作品群は、「一流のデベロッパーは一流のアーティストである」という創業者の精神を具現した存在感溢れる斬新なデザインが話題を呼んだ。

今西土地建物はオフィスビル事業と不動産仲介事業に重心を移してきたが、これに加えて2代目の今西社長は主に法人を対象とした不動産の戦略・運用コンサルティング事業に力を注いできた。現在には不動産運用事業（オフィスビル／マンション企画・開発・経営）、法人不動産仲介事業（売買・賃貸）、コンサルティング事業（資産継承・資産運用）、不動産総合管理を中核事業とし、独創的な戦略コンサルティングサービス、不動産アドバイザリーサービスを提供して高い評価を得ている。

事業構造的には、CBDと呼ばれる主要なビジネス地区や商業地区のビル事業のアセットビジネスと、不動産仲介やコンサルティングのフィービジネスを収益の両輪としている。

コンサルティング事業では「経営とリンクさせながら最善のソリューション

を提案することが重要」と強調。問題解決に向けて時間軸の長い案件については、アドバイザリー契約と共に顧問として経営に参加し、最適な「解」を導き出す。

AI（人工知能）やIoT（モノのインターネット）、さらにDX（デジタルトランスフォーメーション）などによる不動産テックの進展で、「BtoB」にシフトした戦略的コンサルティングビジネスに注力する今西社長だが、「併せて先端的なデジタルマネジメントの研究に勤しんでいきます」と語る。

今年のもう一つのエポックは、06年から15年間、今西社長が事務局長を務めてプロジェクトの推進に尽力してきた淀屋橋駅西再開発事業の本工事が始まったことだ。40年以上にわたって今西土地建物の大阪における事業拠点だった淀屋橋今西ビルを含めた大阪メトロ淀屋橋駅西地区（大阪市中央区北浜4丁目）に、事務所、店舗、駐車場などからなる地上28階、地下2階、高さ約135メートル、延べ床面積約13万1800平方メートルの超高層ビルを建設する。21年8月から既存建物の解体工事が行われ、25年8月ごろの竣工を目指している。

今西社長は、大阪のビジネスの大動脈である御堂筋沿道一帯の価値向上にも以前から並々ならぬ力を注いできた。大阪のメインストリート御堂筋を「活力と風格あるビジネスエリア」として価値を向上させようと、01年12月に沿道のビルオーナーを中心に「NPO御堂筋まちづくりネットワーク」を設立、17年7月に一般社団



淀屋橋駅西再開発完成予想図

法人に移行した。この時、今西社長は設立理事として参画し、50年、100年先を見据えて御堂筋エリアを魅力ある街として発展させるための活動に取り組んでいる。「ニューヨークの5thアベニューやパリのシャンゼリゼ通りに劣らないポテンシャルを持つ御堂筋の魅力的なソフトパワーを生み出していきます」と意気込みを見せる。

「過去は未来で変えられる」

今西社長は就任10年でオフィスビル事業や不動産仲介などの既存事業に加えて、法人が持つ不動産資産のコンサルティングに軸足を置き、不動産ストックの運用をサポートする事業構造に大きくシフトした。その戦略の底流にあったのがリーマンショックによる不動産ビジネスの状況への直視と立命館大学経営大学院(MBA)での学びだった。

ちなみにMBAを取得した研究テーマは「長期的に発展する不動産事業の在り方」で、「今までの実務経験に合わせて新たな視点を学問的に習得することで、不動産を通じた経営課題の解決により踏み込んだコンサルティングが可能となりました」と振り返る。

現在、今西社長は立命館大学経営大学院OB会(RIMO)の副会長を務めている。「学友、先輩や後輩、何より教えをいただいた先生方が今も私に

協力してくださり、いろんなアドバイスをいただく関係になっていることは大きい」と語る。また今西社長は母校の一つである近畿大学の起業家育成支援プロジェクトに関わり、次代の起業家養成にも力を尽くす。

今西社長は「経営者は流行を追うな。流行を仕掛けよ」という恩師の言葉に感銘を受けたという。そのためには次のトレンドに備えて、しっかりと根を張って粛々と準備することが大切だと語る。そして経営者の大切な資質の一つに、「未来を見据え、未来を語ることができること」を挙げる。理念のない集団は烏合の衆となり早晩、霧散する。また未来の展望のない組織は時代に翻弄され彷徨の果てに消滅する。そして「輝く未来」は「大変だった過去」を変えられることができるという。経営大学院で学んでいたころに接した「過去は未来で変えられる」という言葉が好きで、過去を悔んでいる人には「未来で



「不動産は極めてオペレーショナルなものです」と語る今西頼久社長

過去を変えていこう」と言葉をかけるそうだ。誰しものがそれぞれにいろいろな過去や、山あり谷ありの経験を持つ。不遇な過去に悔しい想いをする人もいるが、幸先の良い未来は過去の蹉跌も懐かしく思えるのかもしれない。

不動産を経営と資産運用の成長のための資源と位置付け、創業以来培ってきた信用と実績、歴史と人的ネットワークを基盤に不動産コンサルティングから派生する多様なビジネスを展開する今西社長だが、もう一つのキーワードが「国際化」、すなわち事業の海外展開だ。

海外でのビジネス展開は、今西社長が共同代表を務めるパリの現地法人(SAS ENIS)が、15年からシェアリング型マーケティングソリューション「メゾン・ワ」(Maison Wa)の運営に当たっている。世界のショールームであるパリで、クールジャパン商品を常設展示・テストマーケティングできる持続可能な仕組みを構築することで、事業者の海外展開をサポートするというもの。経済産業省系のファンドより出資を受けている。

近畿経済産業局をはじめとした全国の経済産業局もクールジャパン戦略の一環として独創的な日本製品の販路開拓のための支援を行っている。

「ヨーロッパの中で展示会などの開催が最も多い国はドイツです。しかし、都市単位でいえば、断トツで多いのがパリです。集客力、ブランド発信力に優れたパリを拠点にシェアオフィス、シェアショールームの事業を世界に広げて



立命館大学経営大学院 (MBA) での学びが大きな糧となった

「いきいたい」と、今西社長はパリから世界に向けてビジネス展開に想いを馳せる。そして将来的には不動産コンサルティングビジネスを世界で展開し、地球を俯瞰した形で顧客の幅広いニーズ、選択肢に応えていこうという構想を持つ。「今、外資が日本の不動産を買いに走っています。しかし日本の法人が海外で不動産を購入することは円安もあって難しい。私が海外に着目するのは自由に時間や為替を行き来できる環境、

つまり海外にビジネスの拠点を持っていないければ幅広く有益なビジネスができないからです。顧客に対して幅広い選択肢を提案することができません。自分が体験できないことをクライアントに話すことはできないわけで、できるだけフリーハンドで顧客に喜んでいただける魅力的なビジネスを提案していきたい」と熱く語る。

人生に密接に関わる不動産

「人生は仕事と家庭と個人の3つがバランスよく発展・成長していかなければならないと考えます。そしてその人生のそれぞれのステージの中で、不動産は密接に関わっています」

仕事の面では拠点となるオフィスは不可欠で、工場や倉庫などの設備投資にしても不動産がベイスになる。家庭で言えばどこに住むのか、家を買うにしろ借りるにしろ対象は不動産ということになる。そして個人の暮らしや人生設計、資産形成に不動産はつきものだ。

中小企業庁の統計によると、法人の99%を占める中小企業の総資産における不動産の割合は約30%で、資本金が1億円以上の大企業でもほぼ同じ割合だという。一方で、日本人の持ち家率は60%を超えているといわれ、個人に占める不動産の比率はかなり高い。

わが国の不動産資産のより効率的な運用と、それによる資産価値の向上を目指す今西社長は、時代やマーケットの変化に対応したサービスの提供に努める。日本の不動産資産価値は約23

00兆円に上り、この価値を10%向上させるだけで約230兆円、つまり日本のGDPの50%に相当するという。

「今や不動産は単に『別物』として扱うのではなく、自分の人生や経営、家族の営みすべてを包括してどう活用して行くのが重要で、極めてオペレーショナルなものです。持っているだけではいけません。きちんと手をかけることで価値が出てくるものです」

それは事業経営においてもいえることだという。いったん出来上がった事業に安住していると、やがて時代に取り残されて事業は立ちいかなくなってしまう。「その時、その時に検証し手を入れていかなければなりません。といってビジネスを一か八か、のるかそるかで考えてはいけません」という今西社長。

「事業家としての私の基本的な考えは、不動産を通じてお客様の成長のお手伝いをするということに尽きます。法人が持つ不動産の運用、経営資産としての活用を事業の柱に据え、CRE（企業不動産）マネジメントサービスをより充実させていきます」と力強く語る。

海外展開を視野に据える今西社長は、年商100万ドルを超える企業の若手起業家の世界的ネットワークであるEO-Entrepreneurs Organization（起業家機構）フォーラムトレーナー資格を有するとともに、CCIM（米国不動産投資顧問）、CPM（米国認定不動産経営管理士）などの資格を取得して海外ビジネス展開への足固めに余念がない。（小川洋二）