



三井不動産 社長 岩沙 弘道氏

変わるリスクに果敢に挑め 時代を見極め大胆な挑戦を

私が社長に就任した1998年当時、不動産業界は惨憺たる状況でした。バブル崩壊により地価と株価は下落し、不良債権処理の遅れから金融危機も発生しました。当社の業績も悪化し、利益は減少を続けました。しかし、業績不振の原因は、日本経済の落ち込みだけにあったのではなく、事業リスクの見通しが甘く、不動産の価値を高める努力がおろそかになっていたところもありました。当時多くの日本企業において、不動産は保有しているだけで含み益が増えるという「右肩上がり」の土地神話が無意識のうちに経営に組み込まれていたのです。

私は、社長になる前から土地神話に懐疑的でした。特に欧米の不動産のあり方を見ると、日本とはかなり異なりまして、土地や建物は、誰がいかにも有効利用するまで価値が決まる。経済のグローバル化・ポータラシ化が進むなか

から、当社は経営革新を進めました。バライム転換後の不動産市場では、物件の価値をいかに高められるかが問われます。そこで、投資家から資金を募って開発を行い、建物完成後は当社が運営・管理する新たなビジネスモデルを確立しました。

その集大成が東京・六本木の「東京ミッドタウン」です。自己資金だけでなく、投資家の資金も活用しました。「経年優位の街」として、不動産の価値をサステナブルに高めていくモデル事業でもあります。私はこうした経験から、リーダーには2つの要素が必要だと考えるに至りました。

まず、大局観です。バブル崩壊以降、新しいビジネスモデルを構築するまでの間、私は、変わらぬリスクより変わるリスクを取ることを肝に銘じていました。大所高所か

か、この考え方が日本の不動産市場の新たなルールになると考えています。

そこで、社長になるとすぐ、その後の事業の方向性を社員に示しました。バブル崩壊は単なる景気循環ではなく、不動産をめぐるパラダイムは大きく転換した。今こそ土地神話に決別し、不動産の価値を高める企業に変貌（へんぼう）しなければならぬ、と。その後、企業や個人の行動が変化しました。企業は不要な土地を持たず本業に特化する考え方が主流となり、家計には貯蓄から投資への大きなトレンドが生まれました。

こうした不動産流動化ニーズと資産運用ニーズを結びつけるものとして誕生したのが、日本版不動産投資信託「J-REIT」市場です。これにより、内外の投資家の資金を直接金融のかたちで不動産市場に集められるようになりました。

巨額の損失処理を断行しながら、当社は経営革新を進めました。バライム転換後の不動産市場では、物件の価値をいかに高められるかが問われます。そこで、投資家から資金を募って開発を行い、建物完成後は当社が運営・管理する新たなビジネスモデルを確立しました。

厳しい変化の時代を生きるみなさんに、「疾風に勁草（けいそう）を知る」という言葉を贈ります。激しい風が吹いて初めて強い草が分かるように、人間も苦難や試練にあつて初めて本当の価値が分かります。大局観とロマンを胸に、次の飛躍へ果敢に挑戦してください。

ら時代を読み、本業の方向性を示し、大胆に変わり続ける姿勢が大切です。

次に、ロマンです。難しい課題や変革に挑戦できるのは、心にロマンがあるからです。業績の向上が社員のどんな夢につながるのか、社会のために何を成し遂げるのかなど、社員が共有できる大義をリーダーは分りやすく伝えられなければいけません。

今回の経済危機を契機に、グローバル化は次のステージへ移行し、新たな世界経済秩序の骨格が見えてくると期待しています。国内経済も量の充足から質の向上へ向かい、成熟化が一段と加速するでしょう。

厳しい変化の時代を生きるみなさんに、「疾風に勁草（けいそう）を知る」という言葉を贈ります。激しい風が吹いて初めて強い草が分かるように、人間も苦難や試練にあつて初めて本当の価値が分かります。大局観とロマンを胸に、次の飛躍へ果敢に挑戦してください。

Vol. 7 価値創造リーダー育成塾

「価値創造リーダー育成塾」（主催＝価値創造フォーラム21、後援＝日本経済新聞社）が9月28日、東京・虎ノ門のホテルオークラで開催された。バブル崩壊後の試練を、新たな発想と大胆な行動で見事に乗り越えた三井不動産。鮮やかな復活劇の背景には、変化を恐れない強じ

んな経営哲学があった。キーノート・スピーチでは同社社長の岩沙弘道氏が、対談では同社副社長の大室康一氏と一橋大学大学院教授の伊藤邦雄氏が、それぞれの経験から変化の時代を勝ち抜く企業と人材の条件について熱く語った。

対談 「都市の再生と価値創造」

役割貫き全体最適の実現図る 「大室氏」 全体観備えた人材育成が急務 「伊藤氏」

部分最適を超えて

伊藤 バブル崩壊後の経営

危機を克服するため、多くの日本企業は事業部制や成果主義を導入し、本社のスリム化を進めました。それらの経営施策に誤りはありませんでした。結果的に事業部や社内カンパニーなどの権限が強まり、社内の連携が軽視されるようになりました。会社全体の利益よりも部門の目標達成を優先する傾向が顕著になり、組織の活力も失われました。こうした部分最適化の負の側面を抱えつつ、激しく変化する現在のビジネス環境に対応できません。持続的に収益力を高めたい

る企業には共通点があります。それは、部分最適を脱して全体最適の経営を志向していることです。

大室 同感です。部分最適化によってもたらされた部門中心の発想を改め、社員に組織の全体像を理解させる。同時に、事業部間の連携を促し、会社全体の競争力を強化することが求められています。そのために、いかにして組織に「横へし」を通していくのかということが重要な経営課題だと思っています。

伊藤 全体最適の経営を実現するためには、これまでとは別種の人材が必要だと。かつて、人材育成といえば総合型のゼネラリストを育てることでした。90年代半ば以降は、一芸に秀でた専門型のスペシャリストが必要とされました。現在は、全社に人的なネットワークを持ち、スペシャリストを組み合わせ、プロジェクトを組み立てられる全体

最適のリーダーが求められています。大室 部分を生かして全体をまとめられるプロデュサー的な人材は、街づくりの大型プロジェクトの推進にも、企業の価値創造においても、最も大切な要素です。当社も、そうした人材の育成に腐心しています。

伊藤 社長がビジョンを示しても、それだけで組織が動くわけではありません。トップの考えと現場の感覚のずれを調整することも、副社長である大室さんの大きな役割ではあります。

大室 その通りです。オーケストラに例えれば、社長は指揮者であり、副社長はコンサートマスターだと考えています。

伊藤 不動産は、時代の変化に応じて柔軟に姿を変えていかざるを得ません。当社も、埋め立て事業、住宅事業、商業施設などの開発事業、不動産の証券化事業など、時代の節目ごとに事業を転換してきました。変わらないリスクより変わるリスクを取るべき、今後も生き残りの成否を分けるでしょう。

伊藤 これからの時代に求められる人材の条件とは何でしょうか。

大室 リーダーには、責任を担う自覚と覚悟が求められます。部下に責任を押し付ける体質が企業にあれば、新たな人材は育ちません。

伊藤 そうした責任感、当事者意識に根差すもので、自社のコーポレートブランドに誇りを持ち、会社の発展と自身の成長実感をつなぐ、全体最適のために協働する。意識的に「公私融合」できることが、価値創造型リーダーの条件だと思います。

作家の城山三郎さんは、卓越した指導者の共通点として「高安定」「高感度」という2つの同時実現を挙げていました。基軸からふれず、時代を鋭い感性で読み取って生きる。こうした理想のリーダー像へと自ら近づけていくセルフマネジメントが大切でしょう。

伊藤 「リーダーは夢に目覚め、夢はかな

り、夢はかな

り、夢はかな

り、夢はかな



一橋大学大学院 教授 伊藤 邦雄氏



三井不動産 副社長 大室 康一氏



リーダーの条件

伊藤 「リーダーは夢に目覚め、夢はかな

価値創造リーダー育成塾 コンソーシアム企業

