

# 企業基盤を固め東証1部に昇格 「攻め」に転じてさらなる成長へ

## 6事業によるリスク分散型のポートフォリオ経営が強み

**2011年9月1日付けで東証2部から東証1部指定となった中堅不動産会社のトーセイ。東京圏に特化して6事業を展開するリスク分散型のポートフォリオ経営を強みに、市場の変化が激しい不動産業界を勝ち残ってきた。リーマンショック以降の厳しい環境下においても2009年11月期～2011年11月期の3カ年で増益に推移し、来るべき好機に成長できる礎を築いている。代表取締役社長の山口誠一郎氏に今後の成長戦略について聞いた。**

トーセイの6つの主力事業



—9月1日付けで東証1部に昇格しました。抱負をお聞かせください。

東証1部というブランドは大きな信用を得られる分、社会の公器として、より厳格なコーポレートガバナンスが要求されます。当社では「あらゆる不動産シーンにおいて新たな価値と感動を創造する」という企業理念のもと、6事業の推進にあたってコンプライアンス・リスク・ディスクロージャーマネジメントの徹底を図りながら、さらなる成長と企業価値の向上に努めます。

市場は、東日本大震災の後、東証REIT指数の急落や海外からの投資が停滞するなど、回復の遅れが懸念されていますが、震災による東京圏への影響は限定的だと思います。東京はすでにグローバルな不動産マーケットで、世界の主要都市と比べて現行の期待利回りが高く安定的であり、将来性も備

えた魅力的な投資先です。海外からの投資も中期的には回復すると確信しており、当社の海外投資家とのアライアンスは拡大するでしょう。

### 市況変化に強いポートフォリオ経営

—市況の波が大きい不動産業界を勝ち抜いてきた秘訣は何でしょうか。

当社は不動産のポートフォリオマネージャーとして「不動産流動化」「開発」「賃貸」「ファンド」「管理」「オルタナティブインベストメント」という6つの主力事業を持つ独自のビジネスモデルを確立しています。「賃貸」「ファンド」「管理」の3事業からは安定収益を得られるため、不動産売買に依存しない経営が可能です。リーマンショック後の危機的状況でも、安定3事業の収益でグループの運営経費をカバーできました。

取り扱い物件に関しても、用途(住居・オフィス・商業施設)や規模、新築・中古を問わず様々な物件に対応しています。6事業に海外市場も加えた総合的な視点でマーケット感を把握しているため、当社では市況変化をいち早



「大手が取らないリスクを果敢に取って、収益性の高い新規事業を創り出していく」



太陽光発電を取り入れた分譲マンション「THE PARM 月島」(左)と環境配慮型オフィスの「蒲田トーセイビル」(右)

さい。

「不動産は10年決算で考える」というのが経営の根本にある思想、哲学です。不動産市況には必ず波があり、事業の柱が一本しかない、市況の悪化が会社の存続を脅かす恐れがあります。そこで収益

源となる複数の事業が必要になるのですが、われわれのような独立系企業が事業化すべきは、大手財閥系の不動産会社が参入しないニッチ分野の開拓です。大手が取らないリスクを果敢に取って、収益性のある新規事業をいかに創り出すか。そうしたベンチャー精神が企業の継続的な成長を実現する独自性や競争優位性につながると思います。

—2011年度の「グッドデザイン賞」(戸建住宅・集合住宅部門)を受賞した「Restyling (リスタイリング)事業」もその一つですか。

### ベンチャー精神が継続的な成長を実現

—山口社長の経営哲学を教えてください。

企業基盤を確固たるものとし、さらなる成長の礎を築く期間と位置づけた中期経営計画「Charge up 2011」(2009年11月期～2011年11月期)の3年間においては増益を達成する見込みです。

リスタイリング事業は、不動産流動

化事業における新しいビジネスモデルです。中古マンションを1棟で仕入れ、リノベーションした後、空室から分譲します。1棟で仕入れるため競合が比較的少なく、共用部分に環境仕様を施すなど、当社ならではの価値向上ノウハウを活用できます。空室からは売却収入、賃貸中の居室からは賃料収入の双方の利益を享受できる収益性の高いビジネスモデルとして事業化しました。2009年9月から本格展開し、累計15棟を供給しています。

### —今後の事業戦略を教えてください。

来期から始まる新しい3カ年計画では「攻め」に転じ、主力事業の不動産流動化、開発、ファンドを伸ばして増収増益を図ります。3年のうちの前半は市場が堅調な住宅事業を中心に据え、中古再生分譲のリスタイリング事業、戸建てを含めた新築分譲を強化します。

海外事業も視野に入れていきます。来年度中にはシンガポール・香港などでの拠点設立を検討中であり、海外市場や投資家との接触機会を増やします。投資の5～10%程度をアジアの物件に振り向けることも検討中です。