

TOP INTERVIEW

The

# VISION

トーセイ

代表取締役社長

## 山口 誠一郎

Seichiro YAMAGUCHI

代表取締役に就任した1994年を第2創業期と位置づけている。以来、黒字決算を継続し、2004年にJASDAQ市場へ上場。2年後には東証第2部に上場し、この9月に東証1部へ昇格した。不動産のポートフォリオ・マネジメントという経営で「将来の成長を確信している」と語った。



# 東証一部昇格を 果たし成長の ネクストステージへ

厳しい市場環境下で  
一部昇格を実現

—— 東京証券取引所市場第一部昇格

おめでとございます。独立系不動産会社がリーマンショック後に一部上場を果たす初めてのケースになりますね。

山口 ありがとうございます。社会の公器として大きな信頼を頂戴したわけで、その分、責任も大きいと考えております。2009年11月期にスタートした中期経営計画「Charge up 2011」では、金融危機後の激動と混乱が予想される3カ年において、財務健全性の向上、事業インフラの構築、コーポレートガバナンスの強化など、次なる成長に向けての基盤づくりに邁進してまいりました。今般、中期経営計画の最終年度に一部昇格を果たしたことで、成長のためのインフラが構築でき、当社の事業の成長性を確信することができました。

—— 市場の危機を乗り越え、なおか

つ再成長に向けた体制を構築できた要因はどこにあるのでしょうか。

山口 当社は自らをポートフォリオ・マネージャーと自負しております。不動産流動化と不動産開発、不動産賃貸、不動産管理、不動産ファンド、そしてオルタナティブインベストメントの6事業を持ち、また物件も戸建住宅から分譲マンション、オフィス、商業施設、そして中古も新築も、さまざまなタイプに対応しています。これらを市場環境に合わせて柔軟に組み替えていくのがポートフォリオ・マネジメントであり、リーマンショック後の市場環境においても、この当社ならではの業態が有効に機能したのではないのでしょうか。

—— 具体的には。

山口 たとえば、投資用のオフィスと実需のレジデンスの比率ですが、リーマンショック前はだいたい7対3でした。それが今期末には2対8になる見込みです。また、09年11月期を初年度とす



不動産賃貸、不動産管理、不動産ファンドの安定したインカムゲインで販売管理費をカバー。不動産流動化と不動産開発、そして不動産ファンドを主力事業に位置づけて成長シナリオを描く。とりわけ、不動産ファンドは海外を視野に入れた新たな挑戦が始まる予定だ。

る中期経営計画「Charge up 2011」の3カ年を通じて、ボラティリティの低い不動産賃貸事業と不動産管理事業、そしてアセットマネジメントの受託フィーを事業収入とする不動産ファンド事業の安定3事業で、販売管理費をまかなえる体質に転換しました。このように不況に強く、今後の成長に向けたインフラを構築することができたことでまだ不透明なマーケットにおいても、当社は成長可能性を保つことができるのです。

## 企業文化が育てたユニークなビジネスモデル

—— 市場環境の変化に臨機応変に対応する……なぜ、そうした業態を構築できたのでしょうか。

**山口** 当社はベンチャースピリットを企業文化とする企業であると自負しています。2000年代当初からいち早く不動産ファンド事業に取り組んだように、新しい分野に挑戦する姿勢がカルチャーとしてあります。そうした新事業を、将来的な予測に基づいて大切に育ててきたことが、現6事業のポートフォリオ・マネジメントに結びついているのです。最近ではリスタイリング事業があります。収益マンションや複合ビルを棟単位で取得し、バリエーションを図った上で区分販売をします。これまでに15棟を供給しているリスタイリング事業が地球環境に貢献する不動産再生ビ

ジネスとして、グッドデザイン賞を受賞することができました。

—— 金融危機発生時に市場に先駆けて、いち早く事業方針を、買いから売りへ転換できた背景にもポートフォリオ・マネジメントがあると聞きました。

**山口** やはり、六つの事業を持つため、あらゆる不動産マーケットを日常的にチェックします。その上で総合的に判断するのが体質になっていますから、一つのマーケットだけを見ている企業と比べれば、迅速な判断に基づく意思決定という点でアドバンテージがあるかと思われま。当社はあらゆるマーケットの動向を見極めて、金融危機が顕在化する前から仕入れをストップし、売りに転じたことが厳しい環境を乗り越えられた要因の一つとらえています。ちなみに、不動産市場が底値と判断した09年からはいち早く新規仕入れを再開し、資産の入れ替えを進めてきています。

## そして成長のステージへ

—— 成長のインフラづくりの最後の節目である東証一部昇格も果たして、来期からの次の3カ年は成長のネクストステージである、と。どういうストーリーで成長を実現していきますか。

**山口** 現在まさに次期3カ年の中期経営計画を策定している段階ですが、3カ年計画のなるべく早い段階でシंगा

ポールまたは香港において拠点を整備することを検討しています。現在でも当社の不動産ファンドのAUM(運用資産額)約2500億円のうち約70%は外国人投資家からの投資です。当社が事業展開する東京の不動産は割安感が出ており、外国人投資家が戻るときが必ず来る。投資が再開されるタイミングに向けてアジアの主要都市に拠点をもち、海外投資家とのリレーションを深めたいと考えています。

## ほかの事業では

**山口** いま持っているビジネスを深耕していく基本姿勢です。不動産ファンド事業に加えて、不動産流動化事業、不動産開発事業の三つを主力3事業と位置づけ、来期からの3カ年で倍増以上に成長させたいと考えています。開発と流動化におけるオフィス・住宅の投資配分については当面は需要が底堅い住宅事業に注力する計画です。一方オフィスについても、原発問題等が収束をすれば必ず外国人投資家の復活が見込めると考えており、次期中期経営計画の後半ではオフィスへの投資再開も前向きに検討していきます。当社はポートフォリオ・マネジメントにより、安定3事業(ファンド・賃貸・管理)で事業基盤を支えながら成長のドライブを加速させることのできるインフラを構築しており、今後、力強く成長していくことは十分に可能であると確信しています。

制作 東洋経済広告企画制作部