

あとがき

本書をお読みいただき、大変ありがとうございました。

「はしがき」で述べたとおり、本書がプロパティマネジメント（不動産物件管理）のサクセス・ストーリーであること、ご了解いただけたものと信じます。

膨大な「含みの損」を抱え、その挽回を期して始まったこの「アメリカビル物語」。気がついてみれば、当初懸案とされた事項の全てをクリアーしてしまっていた。「返済」など逆立ちしてもクリアー出来ないハードルと当初は思っていた。2億ドルの銀行団からの「融資の返済」のことである。しかしそれも、耳をそろえて返してしまった。このビルの売却時のことである。何故そんなことが実現できたのだろうか。「売却」が上手かったから？「景気」が好転したから？それも確かにあるだろう。

本書、エピローグ、《テレビに出たワケ》にあった、地元シアトルの期待を集めた優良商業テナント、FAO Schwartz。その誘致にこのビルが成功した後、ビルに与えられた重要懸案事項がすべて解決したため、小生は、H社を退職し、縁あってLP社に入社した。そして言わば“安定成長軌道”に乗ったこのビルは、更に約2年間、物件価値をあげるべくLP社のPMチームによって管理された。そして、クライアントであるH社の依頼を受け、LP社のインベストメント・バンキングチームによって、このビルは売却された。そのときの買い手の代表が、本書にある、旧PM会社の社長本人であり、小生がPM契約解約を申し渡した当の相手であった。その彼とこのとき、正に[攻守所を変えた]再会という、まるで映画のシーンにでもありそうなひとコマもあった。いずれにしても、小生がシアトルに「トニカク転勤」したときには考えられなかった金額で売却が実現できた。何故だろうか？

その具体的な理由が実は本書の中身である訳だが、バイヤーは一体、何にそんなに高い金額を出したのだろうか、と言うより、何を買ったのだろうか？それはもとより、ビルの『中身』や『内容』を買ったのである。端的には、良い家賃を良いテナントから、より長期に安定して得られ、更にそれが続いていける可能性を盛り込んだテナントとの「賃貸契約書」を買ったのであり、これぞ正しくビルの『中身』であり『内容』である。「建物」はそれを実現するための重要な道具や装置である。売却を担当するインベストメント・バンキカーたちは、この『中身』と『内容』を買い手の資金の事情や要求に合わせて、様々な角度からストーリーを構築して売っていく。なんともエキサイティングな仕事である。しかし、そのエキサイティングで高度な技量を要する仕事の華々しさにあっても、その中心にある「売るもの—商品」は、あくまで、ビルの『中身』であり『内容』である。それは、正しく、苦しいマーケットの中での殿戦（しんがり戦）でガッツと頭脳を駆使して、テナントとの契約更新ネゴを

戦った、我らがPMチームの「熱血リースマネジャー君」。ビルの“第2の誕生”を目指して、アンカーテナントである銀行本店の引越し前に、彼らから「アイツ、いい！」と言われ、数々の創意工夫を駆使し、テナントやPMチームメンバーから次々と信頼を勝ち取っていった我らが「GM君」。これらの人たちの営々たる「努力」と「エクセレントな仕事」の結果——これが『中身』であり『内容』である。本書で登場したPMチームのメンバーたちは、これらの「結果」を創り出す『職人』(Professionals)たちであった。「不動産の価値」(Value)は、このような優れた『職人』の存在なしには語るができない。彼らを欠いた不動産における極端な形は、もしかすると、かつての「土地ころがし」なのかもしれない。

本書の舞台となった我が街シアトルに、地元で大変人気のあるデパートがある。店員の商品知識は極めて豊富で、お客にたいする対応は大変親切である。値段は決して安くはなく、安値勝負ではない商売をしている。そして、彼ら出す商品とサービスが多く、消費者の支持を得ている。小生もこのデパートでよく買い物をする。

ところが、このデパート、2000年ごろ、一時成績不振に陥ったのである。理由は好景気であったようである。というのは、このデパートこの時期いつにも増して販売好調で、利益が大きく伸びたためである。それ自体は、不振に陥る原因ではなく、むしろ「好調」そのものであるはずである。ところが、おっとどっこい事態そうではないところが面白い。理由は、“アルマーニの上着”を着た、いなせな“経営のプロ”その実、デパートという「生き物」をマネーゲームの「マシン」としてしか扱わない手合いの手に、この時期この優良デパートが委ねられてしまったのが原因だそうである。その後、このデパート、流石に馬鹿ではない。すぐに彼らのビジネスと自分達の「価値の源泉」に気付き、立ち返った。即ち、商品知識の豊富な客に対するひとりひとりの社員、つまりその道の『職人』たちの手に商売の主役を戻して、もとの優れたデパートに戻ったのだそうである。

このデパートの名前を、ノードストロームという。女性の読者の中には、この素敵なデパートのことをご存知の方もいるかもしれない。あるいは、読者の皆様の多くがお読みになったであろう、95年の日米両国でのベストセラー、「ビジョナリーカンパニー」(Built to Last) (ジェームス・コリンズ、ジェリーポラス共著)の中でも、このデパートは取り上げられている。50年以上の長期にわたり、その業界の中で最も優れた企業であり、社会から尊敬を受け続けた、正しく“ビジョナリーカンパニー”として取り上げられているデパートである。

世の中結構、カンチガイが起きるものである。やはり、世の中のコアになって、物事を創っていくためには、その道の『職人』が必要である。不動産に戻れば、本書は正に、PMの『職人』たちが、それまでにはなかった大きな物件の価値を創っていった『実例』だと思う。日

本の不動産セクターの2000年以降の発展は、目覚しいものがあり、誠に喜ばしいことであるが、やや“アルマーニの上着的”な部分とそれを「良し」とする傾向、あるいは、「それが不動産」とする思い込みが少し強すぎるのではないだろうか。不動産の価値を現場で創り上げていく、これらプロパティマネジメントの『職人』(Professional)の層の厚みを、日本ではもう少し増す必要がある様に思う。それが、日本の不動産がトータルで発展していくために大変重要だと小生は信じている。

「食べたことのない料理を、作れないのは道理である。」という指摘と、
「大切なものはね、目にみえないんだよ……」という、星の王子さまに語らせたサン＝テグジュペリの至言に対して、本書が一片のヒントなれば幸いであり、もし、目からウロコになることができれば、これはもう、望外の幸せである。

ものを書くことに素人である小生に対して、本書のもとになった「月刊プロパティマネジメント誌」の同名連載記事の執筆時に、常に叱咤激励して下さった山本昭夫編集長(当時)、本書の刊行にあたって、助けてくださり、ご尽力いただいた同誌の成田則章、現編集長、更には、本書の刊行を強く推し進めて下さった、総合ユニコム(株)の河崎清志社長に深く感謝を申し上げる。

2007年1月

植野正美