

第5章 高度成長期の三菱地所と三井不動産

はじめに

今日の日本の不動産業界には、タイプの異なる二つのリーディング・カンパニーが存在する。長期にわたって経常利益第1位の座を守る利益志向型の三菱地所と、売上高トップの座を占める成長志向型の三井不動産とが、それである。本章の課題は、三菱地所と三井不動産の経営行動を、両社のタイプの違いが鮮明になった高度経済成長期について比較することである。

本章では、まず第1節において、戦後日本の不動産業界のリーディング・カンパニーの推移を検討し、三菱地所と三井不動産の“ツー・トップ体制”が高度成長期に形成されたことを確認する。ついで第2節と第3節で、高度成長期における三菱地所と三井不動産の事業展開を、初期条件のあり方、ビル事業の展開、事業多角化の動向について検討する。そして最後に、相互比較を行い、両社の経営行動の共通点と相違点を明らかにする。

1. 戦後日本不動産業界のリーディング・カンパニー

表5-1は、日本の不動産業界の売上高上位10社の推移を、石油危機以後の時期についてみたものである。また、表5-2は、同時期の不動産業界の経常利益上位10社の推移を示したものである。これらの表から、石油危機後の日本の不動産業界において、売上高トップ企業は一貫して三井不動産であり、経常利益トップ企業は一貫して三菱地所だったことが判明する。この間、三井不動産は経常利益の面では第2位を、三菱地所は売上高の面では第2位（1973、78年度）ないし第3位（1983、88、92年度）を、それぞれ占め続けた。近年の不動産業界では、三井不動産と三菱地所との“ツー・トップ体制”が安定的に継続したのである。

表5-1 石油危機以後の日本の不動産業界の売上高上位10社の推移

(単位：百万円)

順位	1973年度		1978年度		1983年度		1988年度		1992年度	
①	三井不動産	91,159	三井不動産	130,314	三井不動産	248,013	三井不動産	469,916	三井不動産	838,411
②	三菱地所	82,354	三菱地所	112,467	大京観光	190,561	大京	410,289	大京	604,380
③	東急不動産	45,579	東急不動産	103,504	三菱地所	185,613	三菱地所	274,410	三菱地所	349,006
④	有楽土地	34,867	有楽土地	46,190	東急不動産	162,318	東急不動産	151,698	藤和不動産	319,433
⑤	住友不動産	33,425	大京観光	45,906	住友不動産	86,718	住友不動産	145,782	住友不動産	317,098
⑥	太平洋興発	32,548	住友不動産	43,682	藤和不動産	71,192	藤和不動産	127,588	東急不動産	257,833
⑦	大和団地	18,757	藤和不動産	31,120	大和団地	40,685	大和団地	71,780	ダイア建設	162,230
⑧	角栄建設	17,053	小田急不動産	24,818	有楽土地	32,166	ニチモ	46,395	大和団地	101,134
⑨	大京観光	16,555	大和団地	22,517	東京建物	24,996	東京建物	44,507	東京建物	82,932
⑩	藤和不動産	14,879	ニチモ	18,566	阪急不動産	16,291	有楽土地	43,804	三井不動産販売	73,888

出所：日本経済新聞社『会社年鑑《上場会社版》』1975年版、1980年版、1985年版、1990年版、1994年版。

注：(1) 当年9月～翌年3月の決算時における年度実績。

(2) 1973年、78年当時、大京観光は未上場。大京観光は、1987年10月に大京へ社名変更。

(3) 上記の大京（観光）の事例を除き、上場会社のみを掲載。

表5-2 石油危機以後の日本の不動産業界の経常利益上位10社の推移

(単位：百万円)

順位	1973年度		1978年度		1983年度		1988年度		1992年度	
①	三菱地所	17,708	三菱地所	20,339	三菱地所	36,144	三菱地所	76,283	三菱地所	70,652
②	三井不動産	7,495	三井不動産	8,338	三井不動産	16,176	三井不動産	45,614	三井不動産	25,759
③	東急不動産	4,414	東急不動産	5,575	大京観光	8,384	住友不動産	29,778	住友不動産	11,900
④	大和団地	2,747	東京建物	1,915	東急不動産	5,142	大京	23,925	大京	7,797
⑤	大京観光	2,334	ニチモ	1,861	住友不動産	4,880	東京建物	9,811	ダイビル	7,062
⑥	東京建物	2,116	東宝不動産	1,585	東京建物	2,716	東急不動産	6,747	テーオーシー	7,002
⑦	角栄建設	1,725	大阪建物	1,568	大阪建物	2,613	大和団地	5,806	東京建物	6,950
⑧	住友不動産	1,512	阪急不動産	1,283	東宝不動産	2,038	藤和不動産	5,504	東急不動産	6,612
⑨	平和不動産	1,393	平和不動産	1,253	T O C	1,862	ニチモ	5,044	三井不動産販売	4,020
⑩	有楽土地	1,191	大京観光	1,216	大和団地	1,549	大阪建物	4,659	平和不動産	3,899

出所：表5-1と同じ。ただし、三菱地所の1973年度は『丸の内百年のあゆみ 三菱地所社史 資料・年表・索引』、三井不動産の1973年度は『三井不動産四十年史』。

注：表5-1と同じ。

“ツー・トップ体制”を形成する三井不動産と三菱地所の売上高ランキングや経常利益ランキングにおける地位がいかに強固であったかは、他の主要な不動産会社の地位がかなり変動したことを考え合わせると、いっそう明確になる。例えば、1970年代に三井不動産、三菱地所とともに「3大不動産」の一角を占めた東急不動産は、1973、78年度には売上高、経常利益とも第3位であったが、83年度には売上高第4位、経常利益第4位、88年度には売上高第4位、経常利益第6位となり、92年度には売上高第6位、経常利益第8位と後退した。一方、1973年度には売上高第5位、経常利益第8位であった住友不動産の売上高と経常利益は、78、83、88、92年度にはそれぞれ、第6位と赤字、第5位と第5位、第5位と第3位、第5位と第3位と推移した。さらに、大京観光（87年以降大京）の売上高と経常利益も、1973年度に第9位と第5位、78年度に第5位と第10位、83年度に第2位と第3位、88年度に第2位と第4位、92年度に第2位と第4位と変動した。

表5-3は、表5-1と表5-2の1992年度のランキングに登場する不動産12社（大和団地は資料上の制約のため表示していない）を、売上高に占める賃貸事業収入の比率が高い順に並べたものである。表5-3の上位6社（ダイビル、テーオーシー、平和不動産、三菱地所、東京建物、住友不動産）は、いずれも、1992年度の経常利益ランキング（表5-2）が売上高ランキング（表5-1）よりも上位であった。対照的に表5-3の下位6社中の5社⁽¹⁾（三井不動産、東急不動産、藤和不動産、大京、ダイア建設）は、同年度の経常利益ランキング（表5-2）が売上高ランキング（表5-1）より下位であった。つまり、賃貸事業のウェイトが大きい不動産会社の方が、売上高利益率が高いという傾向がみられるわけである。石油危機後の時期に三菱地所の売上高ランキングが第2位ないし第3位にとどまったにもかかわらず、同社の経常利益ランキングが第1位を維持した背景には、このような事情が存在した。

表5-3 ランキング上位会社の売上高に占める賃貸事業収入の比率（1992年度）

順位	会 社	%	順位	会 社	%
①	ダイビル	94	⑦	三井不動産	30
②	テーオーシー	(90)	⑧	三井不動産販売	18
③	平和不動産	83	⑨	東急不動産	16
④	三菱地所	64	⑩	藤和不動産	4
⑤	東京建物	35	⑪	大京	2
⑥	住友不動産	35	⑫	ダイア建設	2

出所：『会社年鑑（上場会社版）』1994年版。

注：1）大和団地の数値は不明。

2）テーオーシーの（ ）内は不動産事業収入の比率。ただし、賃貸事業が中心だと思われる。

売上高トップは三井不動産であり、経常利益トップは三菱地所であるという、日本の不動産業界の“ツートップ体制”は、石油危機以前の高度経済成長期に形成された。両社の営業収入（売上高）と経常利益を比較した表5-4からわかるように、高度成長期の初期には、経常利益だけでなく営業収入についても、三菱地所が三井不動産を上回っていた。しかし、三井不動産の営業収入は三菱地所のそれを1961年下期以降凌駕するようになり、63年上期には一時的に再逆転が生じたものの、63年下期から三井不動産の営業収入が三菱地所のそれを上回る状況が定着するにいたった。ここに、不動産業界の“ツートップ体制”は成立をみたのである。

それでは、節を改め、“ツートップ体制”が形成された高度成長期における三菱地所と三井不動産の事業展開に、目を向けることにしよう。

表5-4 高度成長期の三菱地所と三井不動産の営業収入と経常利益
(単位：百万円)

年度	期	営業収入		経常利益	
		三菱地	三井不	三菱地	三井不
1955	上	1,157	445	433	67
	下	1,157	479	463	88
56	上	1,256	627	505	70
	下	1,428	625	555	73
57	上	1,415	673	580	75
	下	1,555	710	597	81
58	上	2,078	863	876	85
	下	2,573	1,080	914	103
59	上	2,884	1,251	960	135
	下	3,020	1,275	1,081	181
60	上	3,250	2,261	1,165	235
	下	3,448	2,470	1,252	315
61	上	3,586	2,989	1,270	343
	下	3,755	4,020	1,609	518
62	上	4,126	4,582	1,800	447
	下	4,741	4,805	2,369	353
63	上	5,403	5,391	2,514	607
	下	5,753	6,181	2,534	650
64	上	6,016	6,172	2,550	583
	下	6,373	6,812	3,007	727
65	上	6,886	7,464	3,160	819
	下	7,436	7,777	3,323	858
66	上	8,013	8,092	3,238	868
	下	8,913	9,531	3,255	945
67	上	9,692	9,936	3,336	1,035
	下	10,001	11,044	3,440	1,308
68	上	10,602	14,478	4,140	1,531
	下	11,117	16,593	4,519	1,631
69	上	12,154	18,583	5,112	1,924
	下	13,480	20,275	5,662	2,105
70	上	19,704	22,823	6,307	2,258
	下	23,154	27,136	6,632	2,345
71	上	24,862	28,255	6,797	2,876
	下	26,238	32,805	7,364	2,960
72	上	29,686	36,705	8,095	3,209
	下	34,262	39,507	8,681	3,492
73	上	39,662	42,526	8,759	3,942
	下	42,692	48,633	8,949	3,553

出所：『丸の内百年のあゆみ 三菱地所社史 資料・年表・索引』、『三井不動産四十年史』。

2. 三菱地所の事業展開

(1) 陽和不動産株式買占め事件と三菱地所の新生

高度経済成長期の三菱地所の事業展開を検討するにあたって、まず確認しておく必要があるのは、その初期条件のあり方である。この点では、財閥解体にともなう丸の内のビル運営の分割と陽和不動産株式買占め事件という二つの危機を乗り越え、1953年の三菱地所の新生で丸の内のビルの一体運営が確保されていたことが、重要である。

三菱地所は、1937年5月に設立されたが、事業の中心となる丸の内のビル群（それは、「赤レンガ」と通称されていた）について、三菱本社と「営業譲渡契約」を結んでいたにすぎず、赤レンガの所有権は三菱本社の手に残されたままであった。このため、敗戦後の財閥解体政策により1950年1月に三菱本社が解散した際、企業再整備法にもとづき第二会社として陽和不動産と開東不動産が設立され、赤レンガとその周辺ビル群の運営は3分割されることになった。三菱地所の社史は、丸の内ビジネス街の分割経営を行うことになった3社は、「文字どおり三者三様の特徴をもっていた⁽²⁾」としたうえで、次のように述べている。

「①三菱地所は丸ビル、八重洲ビル、東京ビル、永楽ビル等近代的高層建物を所有し、さらに新丸の内ビルディングを新築したが、土地は丸ビル、八重洲ビル、東京ビルの敷地のほかは陽和・開東からの借地である

②陽和不動産は三菱本館、仲15号館（現三菱電機ビル敷地の一部）を主な営業用建物としているが、占領軍による被接収建物の割合は他の2社が30～40%であるのに比べ、同社は上記2館を含め63.3%と3社中最大である

③開東不動産の所有建物は明治20～30年代に建築され、すでに耐用年数を経過し陳腐化した建物が3社中最も多い。一方、土地所有割合は3社のなかで最大である⁽³⁾」

財閥解体にともなう丸の内のビル運営の分割は、敗戦後の三菱地所が経験した第1の危機と言えるものであった。

続いて生じた三菱地所にとっての第2の危機は、1952年の陽和不動産株買占め事件である。三菱地所の社史は、当時同社総務部長であった中田乙一（のちに1969年から80年にかけて同社社長をつとめた）の回想にもとづき、この事件を以下のように振り返っている。

「陽和不動産株買占めの噂が出始めたころ、同社の北原浩平社長は幹事証券会社である山一証券の大神一社長に相談した。その結果5,000株も売り浴びせれば落ち着くだろうという話であった。そこで3,000株の売り物を浴びせたが呑み込まれ、空振りに終わってしまった。同社の株価は鎮静化どころか1,000円台を突破、27年（昭和27年＝1952年……引用者）9月3日には1,600円にまで急騰したのである。このころまでに陽和不動産の株式総数72万株のうち20%以上に当たる15万株から16万株に上る大量の株が、総会屋の大物として知られる田島将光も加えた藤綱久二郎一派にすでに買い占められていた。

当社首脳はこの事件を必死で解決しようとしたが、陽和・開東両社の幹部は事態の重要性に気がついていなかった。しかし、当社としては陽和・開東両不動産会社といずれ大合同する日が必ず来ると信じていたので、陽和不動産株の買占め事件は、決してよそ事ではなかったのである⁽⁴⁾」。

陽和不動産株式買占め事件は、結局、三菱グループ各社が三菱地所の安定株主になるという形で、解決することになった。そして、そのことと連動して、1953年4月に三菱地所、陽和不動産、開東不動産の3社合併が実現し、新生三菱地所が誕生するにいたった。その間の経緯について、三菱地所の社史は、次のように述べている。

「買占めの動きに対して三菱各社は、三菱銀行を中心に検討を重ねた。議論は買占めグループと徹底的に戦うという強硬派と、彼らの要求に応じて買い戻し、即時解決を図ろうという現実派とに分かれたが結局、即時解決でいくことに決定した。この背景には、買占めグループのなかでも単に株価を吊り上げ、高値で売り戻して利ざや稼ぎを狙う一派と、会社乗取りを策し経営権奪取を狙う一派とが分裂し、三菱側は前者の利ざや稼ぎ一派の切崩しに成功したとの事情があった。

（……中略……）

即時解決とはいえ1株1,600円で15万株余を買い戻すということは2億5,000万円という巨額の資金が必要なので、三菱銀行が三菱グループ各社に融資、各社1株1,600円で1万株ずつ買い取ることとなった。当時としては高い買い物だったので、グループ各社にとっても容易なことではなかった。しかし、その後、28年（昭和28年＝1953年……引用者）4月に当社と陽和不動産、開東不動産の3社が合併、「新生三菱地所」もその後相次いで増資を行なったので、各社に恩返しのできたのである⁽⁵⁾」。

1953年の3社合併による三菱地所の新生は、同社が丸の内のビル運営の分割と陽和不動産株式買占め事件という二つの危機を乗り越えたことを、象徴するものであ

た。表5-5にあるように、3社合併により誕生した新生三菱地所は、総坪数7万565坪の土地と総延坪数10万1,039坪の建物とを擁する巨大なビル会社であった。要するに、丸の内のビル群の一体運営を回復した三菱地所は、同地区を中心とする大規模ビル会社として、高度成長期を迎えることになったのである。

表5-5 3社合併時の三菱地所の事業設備

1. 土地

摘要	三菱地所 所有分	旧陽和不動産 所有分	旧開東不動産 所有分	合併後計
総坪数	7,310坪	26,167坪	37,088坪	70,565坪
貸付地	—	14,942坪	8,958坪	23,900坪
ビル敷地	5,052坪	8,293坪	10,049坪	23,394坪
社宅その他 自用地	2,258坪	653坪	15,333坪	18,244坪
道路	—	2,279坪	2,748坪	5,027坪

2. 建物

摘要	三菱地所 所有分	旧陽和不動産 所有分	旧開東不動産 所有分	合併後計
総延坪数	66,741坪	15,128坪	19,170坪	101,039坪
貸付坪数	50,941坪	14,042坪	16,241坪	81,224坪
共用坪数	14,764坪	909坪	2,929坪	18,602坪
自用坪数	1,036坪	177坪	—	1,213坪
月額賃貸料	91,486千円	12,690千円	15,879千円	120,055千円
坪当月額賃貸料	1,796円	904円	978円	1,478円

出所：『丸の内百年のあゆみ 三菱地所社史 下巻』。

(2)ビル事業の大規模性と「丸ノ内総合改造計画」

ここまでやや詳しく振り返ってきたような初期条件をふまえて、三菱地所は、高度成長期に貸ビル事業を積極的に展開した。同社が高度成長期に建設した延床面積5万㎡以上の賃貸ビルを、着工年月、竣工年月、ビルの名称の順で列記すると、以下ようになる。

- ① 1956年7月—58年4月 大手町ビルディング
- ② 1956年12月—63年5月 新大手町ビルディング
- ③ 1960年11月—65年5月 大名古屋ビルディング
- ④ 1960年12月—68年8月 日本ビルディング

- ⑤ 1961年11月－65年4月 新東京ビルディング
- ⑥ 1963年10月－66年5月 古河ビルディング
- ⑦ 1963年11月－67年3月 新国際ビルディング
- ⑧ 1964年4月－66年9月 国際ビルディング
- ⑨ 1965年2月－69年6月 新有楽町ビルディング
- ⑩ 1967年9月－70年2月 新日鐵ビルディング
- ⑪ 1968年11月－71年1月 三菱商事ビルディング
- ⑫ 1970年3月－72年1月 丸紅ビルディング
- ⑬ 1971年2月－72年3月 青山ビルディング
- ⑭ 1971年9月－73年3月 三菱ビルディング
- ⑮ 1972年4月－74年1月 松戸ビルディング
- ⑯ 1972年11月－75年6月 三田国際ビルディング

このように、高度成長期の三菱地所は16棟もの大規模（延床面積5万㎡以上）賃貸ビルの建設を進めたわけであるが、当該期の同社のビル事業には、次のような三つの特徴が認められる。

第1の特徴は、丸の内中心、東京中心の事業展開を図ったことである。上記の16棟のうち11棟（番号で表示すると、①、②、④、⑤、⑥、⑦、⑧、⑨、⑩、⑪、⑭）は丸の内ないしその周辺地区に存在し、14棟（③、⑮を除く）は東京に立地している。中小規模のビルを含めても、三菱地所が賃貸ビル事業で地方都市へ進出したのは、名古屋で1960年、札幌で61年、仙台で73年、大阪で78年のことであり、後述する三井不動産の場合より、総じて遅かった⁶⁾。

高度成長期における三菱地所のビル事業の展開過程でハイライトとなったのは、赤レンガを近代的なオフィス・ビルに一変させた「丸ノ内総合改造計画」であった。1959年7月の計画策定に始まった「丸ノ内総合改造計画」の事業は、73年3月に一応の完了をみた。前記の⑤、⑥、⑦、⑧、⑪、⑭などのビルは、この総合改造計画にもとづいて建築されたものである。

第2の特徴は、超高層ビルの建設に消極的な姿勢をとったことである。このことを端的に示したのが、1964年から66年にかけて生じた東京海上ビルの建替問題である。

東京海上は、丸の内地区の周縁部に位置する自社ビルを建て替えるため、1964年3月に三菱地所へ新ビルの設計を依頼した。しかし、地上30階の超高層ビルを主張する東京海上側とそれに否定的な三菱地所側の意見が合わず、ついにこの設計依頼

は取り消された。東京海上は、66年10月に設計の依頼先を前川国男建築設計事務所に変更し、最終的には地上25階の新ビルを74年3月に竣工させた。

三菱地所の社史は、東京海上ビルの建替問題を振り返って、以下のように述べている。

「階数、高さの問題も含めて当社はさまざまな案の比較研究を進め、10月（1964年10月……引用者）に剛構造における限界である14階案を提出した。併せて16階、27階、35階のそれぞれの案に関する建築限界図を添え、詳細案の検討を始めた。この時期当社は、すでに丸の内において柔構造理論に基づく16階建ての富士銀行本店新築工事を手がけており、高さ31mに抑えるという考えは初めからもっていなかった。あくまでも周辺環境との調和を考え、機能的で快適な建物を設計するという観点から14階建が適当と判断し、提案したのだった。

しかし高さの問題で、当社と30階の超高層を主張する東京海上とのあいだで意見は並行線をたどった。当社は周辺環境の問題だけでなく、超高層の場合、基準階の床面積が小さくなりすぎて機能的に不便になると考えたのだが、当社案は東京海上の受け入れるところとならなかった⁽⁷⁾」。

また、東京海上ビルの建替問題を機に発生した丸の内の「美観論争」についても、次のように記している。

「当社は美観論争が発生する以前から都市全体の環境づくりを重視し、景観についても当社なりの考え方をもって丸の内の整備を行なってきており、制度の有無にかかわらず、ビル建設にあたっては互いに周辺の環境との調和を考える必要がある、というのが基本的な考え方であった。したがって都市の美とは何かの点ではさまざまな解釈があろうが、丸ノ内総合改造計画にもみられるとおり、皇居外苑に隣接する丸の内は、建物の大きさや高さをなるべく揃えるほうが望ましいとの立場をとっていた。

また都市の美を法律で定め規制することの可否については、戦前の昭和8年（＝1933年……引用者）に美観地区に指定しておきながら法律で定めた条例も出さず、そのまま放置しておいて、なぜ高層建物が可能な容積制度を採用したのか。そして新たな容積制度に基づくビルの計画が具体化してから条例を検討するのは順序が逆ではないか。つまり容積制度採用の前に、美観条例に関する議論を行なうべきではなかったかという点を主張した⁽⁸⁾」。

超高層ビルの建設に当たっては、柔構造理論の採用と容積制度の確立という2点が前提条件となったが、1964-66年当時の三菱地所は、このうち前者に対しては積

極的であったが、後者に対しては消極的であったとみなすことができる。また、少なくとも丸の内地区については、地上9-15階のビルを相次いで新築した「丸の内総合改造計画⁽⁹⁾」との斉合性が問題となり、超高層ビルの建設には賛成できないという事情が存在したこともわかる。さらに、三菱地所が、「周辺環境の問題だけではなく、超高層の場合、基準階の床面積が小さくなりすぎて機能的に不便になると考えた」ことも、重要であろう。高度成長期の三菱地所は、超高層ビルの建設に総じて消極的な姿勢をとった。日本を代表する超高層ビル街である新宿新都心に三井ビルや住友ビルは存在しても、三菱ビルが存在しないのは、この点を反映したものであろう。

高度成長期の三菱地所のビル事業の第3の特徴は、設計監理部門を内部化していたことである。この特徴は、同社設立以来のものであり、高度経済成長が終焉したのちも、今日まで継続している。

表5-6は、三菱地所の事業別収入の推移をみたものである。この表から、同社の営業収入に占める設計監理・請負工事収入の比率は、高度成長期を通じて若干上昇した（1955年度の9%から73年度の12%）ことがわかる。

表5-6 三菱地所の事業別収入の推移

(単位：百万円、%)

年度	土地建物 賃貸収入	設計監理・ 請負工事収入	不動産 販売収入	浚渫等収入	営業収入合計
1955	2,105(91)	208(9)	0(0)	0(0)	2,314(100)
1973	40,537(49)	9,707(12)	26,571(32)	5,540(7)	82,354(100)

出所：『丸の内百年のあゆみ 三菱地所社史 資料・年表・索引』。

注：()内は構成比(%)。

(3) 事業多角化とその限界

以上、高度経済成長期における三菱地所のビル事業の展開過程を概観してきたが、当該期に同社は他の事業分野にも進出した。進出先の事業分野を、進出年月順に列記すると、以下のようになる。

1964年3月 浚渫埋立事業

1966年1月 余暇事業（富士スピードウェイ）

1969年5月 マンション分譲事業

1969年9月 宅地分譲事業

1970年5月 別荘地分譲事業

1974年9月 戸建住宅分譲事業

このほか三菱地所は、1972年12月に三菱地所住宅販売㈱を設立した。

一般的には、高度成長期の三菱地所は、積極的に事業多角化を推進したとすることができる。ただし、ここで注目する必要があるのは、後述する三井不動産の場合と比べると、余暇事業の事例を除いて、三菱地所の事業多角化のタイミングが遅かったという点である。それを端的に示したのは、1957年ごろに行われた千葉県副知事友納武人（のち千葉県知事、衆議院議員）からの京葉工業地帯用地の埋立造成に関する申し入れを、三菱地所が断ったことである。この件について、友納の回想録は、次のように記述している。

「さて京葉工業地帯造成のためにはまず「お金」をどうするかである。（……中略……）そこで民間資金の導入をはかる以外に方法がないと考え、川鉄の副工場長であった宮本伯夫氏に相談すると、「三菱地所」という会社があり、日本一の不動産会社で、「明治以来、東京の丸の内一帯を所有しているので、その助力を得たら……」ということになり、川鉄会長の大森氏の口ききで、三菱地所の渡辺社長以下の重役が10人ほどでわざわざ千葉県の視察に来てくれたのである。しかし結論的には渡辺社長が「三菱地所は折悪しく丸の内一帯の、古い赤レンガのビル街を取り壊して10階建のビルを相次いで建設中であるので、残念ながら……」と断られたのである⁽¹⁰⁾」。

もし、三菱地所が友納の申し入れを受け入れていたのであれば、同社は、三井不動産よりも早い時期に、浚渫埋立事業に進出したはずである。と言うのは、三菱地所に断られた友納は同様の働きかけを今度は三井不動産に対して行い、これを受けて三井不動産は浚渫埋立事業を開始したからである。

3. 三井不動産の事業展開

本章の筆者（橘川武郎）は、三井不動産の社史の執筆に参加する⁽¹¹⁾とともに、同社の発展過程に関する論文を発表してきた⁽¹²⁾。したがって、ここでは、高度経済成長期における三井不動産の事業展開について、ごく簡単に論述する。その際、力点をおくのは、三菱地所のケースとの対比である。

(1) 株主安定化問題とその影響

高度成長期を迎えるにあたっての三井不動産の初期条件としては、設立当初から本業であるビル事業の規模が三菱地所に比べてはるかに小さかったこと、陽和不動産の場合と同様に同系企業（三井不動産の場合は三井グループ各社）の協力を得て株主安定化を図る必要が生じたが、その問題の解決が1959年ごろまでずれ込んだこと、そうした事情もあって、戦後復興期の日本で生じたビル業務用地獲得のチャンスを活かすことができず、ビル事業の小規模性から脱却しえないでいたこと、などが注目される。

1941年7月に設立された三井不動産の場合には、運営していた不動産の大半を自社で所有していたため、財閥解体による三井本社の解散の際に、第二会社が設立されることはなかった（1956年10月に三井不動産が三井本社を合併し、翌月に清算を完了した）。したがって、三菱地所のケースとは異なり、戦後復興期に事業主体が分裂する（三菱地所、陽和不動産、関東不動産が併存したことをさす）という事態は、避けることができた。しかし、財閥解体にともなう株式公開に関連してトラブルが生じた⁽¹³⁾点では、陽和不動産のケースと同様であった。

財閥解体政策の一環として1949年9月に行われた株式公開の際に三井不動産は、経営の混乱をもたらすおそれのある第三者による株式買い占めを防止するため、株式の約30%を確保する方策を講じた。この株式確保は商法の自己株式取得禁止条項に抵触する自社株保有と認定される可能性があり、また、確保した株式を保有する別会社を設立することは独占禁止法の持ち株会社禁止条項に違反するものであった。そのため、株式確保後の保有形態について関係者は慎重な検討を重ね、最終的には三井不動産代表取締役の山尾忠治、同取締役の日下清、関係会社である三信建物社長の林彦三郎の3者の個人保有という形をとることになった。ところが、確保した株式の勘定の処理を林と関係の深い南邦興業という会社の帳簿を借りて行ったために、三井不動産の株式が自社の事業展開とはまったく関係のない、多額の借入金の担保として利用されるという事態が生じた。三井不動産は、自社株所有に関して問題視される含み利益をなんら享受しなかつただけでなく、各金融機関に担保として押えられている同社株式を回収するという難問題に直面することになった。つまり、再度、株式確保の方策を講じざるをえなくなったのである。

自社の株式の相当部分が自社の事業とは無関係の借入金の担保となっているという状況のもとで、三井不動産本来の事業のための資金調達は著しく制約された。

1950年代半ばまでの三井不動産は積極的な事業展開という点で限界をもっていたが、そこで大きな足枷となったのは、株主安定化問題が解決していなかったことであった。この点について、三井不動産の社史は、次のように述べている。

「20年代（昭和20年代＝1940年代後半－1950年代前半……引用者）の当社の積極的な事業展開が妨げられた理由のひとつに、留保された本株式を活用できなかった点にあることは否定できない。もっとも、占領下の制度的な制約による見通し難や不動産業に対する厳しい融資規制のため、事業の自由な展開を妨げられるという理由も存した。しかし、さらに、留保された本株式の運用に関し、当事者間の申合せがなかったため、当該株式の担保力も当社の事業資金調達について適切な効果を発揮することができないという事情もあったのである。これら社内外の理由から20年代に、たとえば都内に存在した事業用地入手の機会を逃すこともあったのは残念である⁽¹⁴⁾」。

この文章の最後の部分と同様の内容は、1955年11月に三井不動産の社長に就任し、株主安定化問題の陣頭指揮にあたった江戸英雄の『私の履歴書』の中でも記されている。江戸は、「今にして思えば、会社が積極的意欲をもって立ち向かえば、戦後の焼け野原に無数にあった土地を、業務用地として入手するチャンスはいくらでもあったのに、いたずらに見逃してしまった⁽¹⁵⁾」、と回想しているのである。

三井不動産の株主安定化問題は、同社が各金融機関に担保として押えられていた自社株式を回収し、三井グループ各社にそれを分割所有してもらおうという経過を経て、ようやく1959年ごろ解決をみた。そのこともあって、高度成長が始まった時点で三井不動産は、ビル事業の相対的小規模性を克服できないままであった。三菱地所が1953年4月に新生した際の所有建物の総延坪数は10万1,039坪であった（表5-5）が、同時点での三井不動産のそれは3万3,970坪にとどまった。1955年度の営業収入は、三菱地所の23億1,533万円に対して、三井不動産の場合には9億2,347万円であった（表5-4）。

(2) ビル事業の小規模性と超高層ビルの建設

ここまで記述してきたような初期条件をふまえて、三井不動産は、高度経済成長期にどのように事業を展開したのだろうか。設立以来の本業であるビル事業についてみれば、同社が高度成長期に建設した延床面積5万㎡以上の賃貸ビルは、日比谷三井ビル（着工1957年9月、竣工1960年8月）と霞が関ビル（着工1965年3月、竣工1968年4月）の2棟だけであった。既述のように、当該期に三菱地所は延床面積

5万㎡以上の賃貸ビルを16棟も建設したが、両者の差はあまりにも大きかったと言わざるをえない。

三菱地所のケースと対比すると、高度成長期の三井不動産のビル事業には、次のような3つの特徴が認められる。

第1の特徴は、地方展開が早かったことである。中小規模のビルも含めると、三井不動産が賃貸ビル事業で地方都市へ進出したのは、大阪で1947年、札幌で58年、福岡で61年、神戸で67年、横浜で69年、大分で70年、名古屋で72年、水戸で73年のことであった。名古屋を除く7都市で、三井不動産の賃貸ビル事業は、三菱地所のそれより先行したことになる。

第2の特徴は、超高層ビルの建設に積極的な姿勢をとったことである。三井不動産は、1968年に霞が関ビルを完成させることによって、日本における超高層ビル建設のパイオニアとなった。同社の社史は、このプロジェクトを成功させた条件について、以下のように記している。

「35年（昭和35年＝1960年……引用者）1月の東京倶楽部との借地契約から43年（昭和43年＝1968年……引用者）4月の竣工まで足かけ9年の歳月が流れている。この間には、柔構造理論の確立や建築基準法の改正および特定街区制度の改正という「天の時」があり、官庁街に接した丸の内につぐビジネスセンターとしての霞が関という立地や、特定街区指定を可能にした1万6,000㎡もの敷地の統合という「地の利」が幸いしたが、やはり何よりも委員会（霞が関ビル建設委員会……引用者）活動に結集した社内、社外の人びとが全員で精魂こめて仕事に打ち込んだ「人の和」がなければ、このわが国初の超高層ビルは実現しなかったことは間違いない⁽¹⁶⁾」。

この文章で「天の時」の一つとして紹介されている建築基準法の改正とは、容積制度を導入し、高さ制限を撤廃したものであり、1963年7月に施行された。また、特定街区制度の改正とは、1964年以降同制度の具体的な運用基準が明確となり、超高層ビルの容積率の割増し（霞が関ビルの場合は30%の割増しが認められ、容積率は700%から910%へ増大した）が可能になったことをさす。なお、霞が関ビルのプロジェクトは、1964年8月に建設省から、特定街区の第1号に指定された。

高度成長期の三井不動産のビル事業の第3の特徴は、設計部門を社外の専門家に委託することが多かったことである。例えば、霞が関ビルの設計者となったのは、山下寿郎設計事務所であった。

(3) 積極的な事業多角化

以上見てきたように、高度経済成長期における三井不動産のビル事業は、超高層ビル建設への積極性という要素を含みながらも、全体的には、三菱地所のそれと比べて小規模なものにとどまった。ビル事業の分野での両社間の格差は、いっそう広がったのである。そこで、三井不動産は、他の事業分野へ積極的に進出することによって、その格差を穴埋めしようとした。同社の進出先の事業分野を、進出年月順に列記すると、以下のようになる。

- 1958年4月 浚渫埋立事業
- 1961年1月 宅地分譲事業
- 1964年3月 別荘地分譲事業
- 1968年3月 戸建住宅分譲事業
- 1968年6月 マンション分譲事業

このほか三井不動産は、1969年11月に三井不動産販売(株)を設立した。

上記のリストをさきの三菱地所のリストと対比すると、浚渫埋立事業への進出で5年11ヵ月、宅地分譲事業への進出で8年8ヵ月、別荘地分譲事業への進出で6年2ヵ月、戸建住宅分譲事業への進出で6年6ヵ月、マンション分譲事業への進出で11ヵ月、販売子会社の設立で3年1ヵ月、三井不動産は三菱地所より先行したことが判明する。三井不動産の事業多角化への積極性を端的に示したのは、同社が1958年に千葉県市原地区で浚渫埋立事業を開始したことである。これは、京葉工業地帯用地の埋立造成への参画を三菱地所に断られた千葉県の友納副知事が、同様の申し入れを新たに三井不動産に向けて行い、三井不動産がその申し入れを受け入れたことによるものであった。三井不動産の社史は、その間の経緯について、以下のよう

に記述している。

「友納副知事の申し入れを受け入れることについては、当初社内外に危惧する向きもあった。浚渫埋立事業は、当社創立以来のビル事業とはまったく異質の事業であり、好不況の波による工業用地需要の変動、技術上の問題、膨大な資金負担など、進出するにあたっては大きなリスクが伴うものであったからである。現に、友納副知事が当社よりさきに話をもち込んだ三菱地所は、すでに市原地区の埋立事業への参画を断っていた。

しかし、江戸社長は友納副知事の申し入れを承諾した。社長の判断の理由として次の3点を指摘することができる。

第1は、今後の日本経済の発展のためには臨海工業地帯の開発が必要不可欠であり、自ら率先してそれを実現しようとする抱負である。そしてこの抱負は、工業用地の需要は多少は変動しつつも大局的には増大してゆくという、先見性のある予測と結びついていた。

第2は、何時までもビル事業の枠内にとどまっている限り社業の飛躍はあり得ず、手持ちのビル用地が少ないという意味で、いわば「土地を持たざる不動産会社」である当社は進んで土地を造り出してゆかねばならない、という意欲である。当社のおかれた立場は、都心の丸の内一帯の一等地に大規模なビル用地を擁する三菱地所の場合とは、異なっていたのである。

第3は、(……中略……)江戸社長自身や坪井業務部事業課長の手によって、事前に浚渫埋立事業への進出の準備が進められていたことである。その結果、事業進出の技術面での見通しもある程度立っていた。江戸社長の抱負や意欲は、事前の準備によって実現の緒につくことになった。

かくて当社は市原地区の埋立事業に取り組むことになったのである⁽¹⁷⁾。

千葉県が市原地区の埋立事業で採用した開発方式は、「千葉方式」と呼ばれるものであった。この「千葉方式」とは、県自身が埋立権を取得し造成工事の事業主体となりつつ、工場用地の造成費用(埋立工事費・漁業補償費等)や産業基盤の整備費用(地区内の道路・鉄道・公共緑地・防波堤等の建設費)の全部、および後背地の整備費用の一部を進出企業に予納させる、というものである。「千葉方式」は、財政的に苦しい状態にあった千葉県が、財政負担を回避しつつ埋立事業を進めるために考え出した苦肉の策であり、同時にそれは、他府県の場合には通常買手市場となる埋立工場用地が、東京に近いという特性をもつ千葉県の場合には売手市場になりがちだという有利な条件を利用した名案でもあった。

三井不動産は、市原地区埋立の事業主体である千葉県から浚渫埋立工事(着工1958年4月、完工1961年7月)を一括受注する代りに、進出企業の決定に協力すること、進出企業が未決定の土地がある場合ないし進出企業が予納金を滞納した場合には代納すること、などの条件を受け入れた。このような参画方式は、三井不動産に膨大な資金負担を課する可能性があったが、それでも同社が条件受入れを決めたのは、東京に近い市原地区の埋立工場用地は売手市場になるだろうという判断があったからだと思われる。

いずれにしても、「千葉方式」による限り、浚渫埋立工事に携わる三井不動産のような業者が、埋立造成地の所有者になることはありえない事態であった。ところ

が、同じく千葉県の要請を受けて三井不動産が参画した千葉港中央地区（千葉市出洲海岸地先海面）の浚渫埋立事業（着工1964年4月、完工1968年3月）の場合には、様相が異なった（なお、千葉県が千葉港中央地区の埋立事業への参画を三井不動産に要請したのは、市原地区などでの同社の実績をふまえたものであった）。千葉港中央地区の場合には、「出洲方式」と呼ばれる新しい開発方式が採用されたが、これは、地方自治体が民間資本から資金提供を受け、その反対給付として造成地の一部を民間資本に分譲することを基本的な内容としている。三井不動産の社史によれば、「出洲方式」にもとづき、千葉県と三井不動産が1963年10月に締結した「千葉港中央地区土地造成事業に関する協定書」の主要な内容は、

- 「1. 埋立免許は従来どおり千葉県が取得し、漁業補償も県が行なう。
2. 造成計画および企業の配置計画は千葉県が立案し、当社は県の企業誘致方針に協力する。
3. 総事業費中3分の1は県が負担し、3分の2は当社が負担する。
4. 千葉県は造成した土地のうち、公共用地を除く売却予定地の3分の2を当社に分譲し、県は公共用地と売却予定地の3分の1を保有する。
5. 工事の2分の1は当社が施工する。⁽¹⁸⁾」

というものであった。

「出洲方式」が採用された結果、千葉港中央地区の場合には、三井不動産は、埋立造成地の所有者になることができた。そして、それを、工業用地、商業用地、住宅用地として売却することを通じて、結果的には、地価上昇によるキャピタル・ゲインを獲得することになった。三井不動産の立場からみれば、「出洲方式」にもとづく浚渫埋立事業は、「千葉方式」にもとづくそれに比べて、かなりうま味のある事業だったのである。

ところで、1964年4月に三井不動産は、千葉港中央地区の土地造成事業に関して同社が取得し、負担することになった権利、義務の100分の15ずつを、三菱地所と住友不動産にそれぞれ分与することにした。これは、大規模地域開発は官民協力、民間協力で行うべきだという三井不動産江戸英雄社長のかねてからの持論を実行に移したものであった⁽¹⁹⁾が、一面では、キャピタル・ゲイン獲得に対する社会的批判が三井不動産1社に集中することを回避するための措置でもあった。現に、1971年2月の衆議院予算委員会で千葉港中央地区における三井不動産のキャピタル・ゲイン獲得が問題になった際には、三井不動産は、それに対する反論の中で、「この事業には当社だけでなく三菱地所や住友不動産も参加していると指摘した⁽²⁰⁾」。「出

洲方式」に対する社会的批判はその後もおさまらず、結局、1973年9月の公有水面埋立法の改正によって、「出洲方式」の実行は不可能になった。

おわりに

—— 共通点と相違点 ——

表5-7は、三井不動産の事業別収入の推移をみたものである。この表と表5-6を使って、高度経済成長期における三菱地所と三井不動産の事業展開について、相互比較を行ってみよう。

表5-7 三井不動産の事業別収入の推移

(単位：百万円、%)

年度	建物 賃貸収入	埋立工事収入	住宅・宅地 分譲収入	その他の収入	営業収入合計
1955	701(76)	0(0)	0(0)	222(24)	923(100)
1973	12,819(14)	26,039(29)	24,525(27)	27,776(30)	91,159(100)

出所：三井不動産株式会社「有価証券報告書」、および同社決算資料。

注：()内は構成比(%)。

両社の共通点は、2つある。

1つは、ともに著しい成長をとげたことである。1955年度の営業収入と1973年度のそれとを比較すると、三井不動産の場合は99倍（9億2,300万円から911億5,900万円へ）、三菱地所の場合は36倍（23億1,400万円から823億5,400万円へ）に増大した。

いま1つは、ともに事業を多角化したことである。1955年度の営業収入中に占める賃貸収入の比率と1973年度のそれを比べると、三井不動産で76%から14%へ、三菱地所で91%から49%へ、いずれも大幅に後退した。賃貸収入の比率の低下は、ビル事業への集中度が下がったことを意味する。

高度成長期に三菱地所と三井不動産の事業が多角化をとめないながら急成長をとげたのは、有利な経済環境と企業グループの力によるところが大きかった。有利な経済環境としては、経済成長にともなう不動産需要の高まり、キャピタル・ゲインの獲得を可能にする地価の上昇などの要因が重要であり、企業グループの力としては、安定株主としての役割、安定的な系列融資、「三菱」や「三井」というのれんの威力などの要因が大きな意味をもった。

一方、高度成長期の三菱地所と三井不動産の経営行動の相違点は、企業成長のスピードと事業多角化の度合いとに関する程度の差に求める事ができる。

より速く成長し、より激しく多角化したのは三井不動産であったが、同社のそのような経営行動の原動力となったのは、すでに別の機会に指摘したように、江戸英雄社長が展開した売上高至上主義とでも言うべき積極戦略であった⁽²¹⁾。ただし、ここで見落すことができない点は、三井不動産の経営資源のあり方を考え合わせると、江戸の積極戦略⁽²²⁾がある程度の必然性をもっていたことである。三井不動産は、三菱地所と比べて、「土地を持たざる不動産会社」であった。十分なビル事業用地をもたない三井不動産が、「進んで土地を造り出す」ため、浚渫埋立事業や住宅事業にいち早く取り組んだのは、もし成長の追求を前提とするならば、言わば当然のことであった。同社が超高層ビルの建設に積極的な姿勢をとったのも、少ない土地をより有効に活用するため、垂直方向の土地利用（正確には空間利用）に拘泥したものとみなすことができる。

一方、三菱地所が、三井不動産と比べればやや「保守的」な事業戦略を展開したのも、その経営資源のあり方の所産であった。東京地区（とくに丸の内地区）に広大なビル事業用地をもつ三菱地所が、相対的に収益性の高い貸ビル事業（「賃貸事業のウェイトが大きい不動産会社の方が、売上高利益率が高いという傾向がみられる」ことは、すでに本章の第1節で指摘した）を東京地区（とくに丸の内地区）で展開することに、三井不動産の場合よりもウェイトをかけるのは、これまた当然のことであった。また、設計監理部門を内部化する三菱地所がビル事業を大規模に展開することは、やはり、経営資源からの必然性によって説明づけることができる。

このようにみえてくると、本章の冒頭で指摘した「利益志向型の三菱地所」と「成長志向型の三井不動産」という特徴づけには、やや問題が含まれていることがわかる。両者の相違は、たしかに戦略の違いによるものではあるが、その背景には保有する経営資源の違いが存在するのである。

注

- (1) 例外的な存在である残りの1社は、三井不動産販売である。
- (2) 三菱地所株式会社『丸の内百年のあゆみ 三菱地所社史 下巻』、(1993)、p. 41。
- (3) 同前 p. 41。
- (4) 三菱地所株式会社『丸の内百年のあゆみ 三菱地所社史 上巻』、(1993)、pp. 543~544。
- (5) 同前 p. 544。

- (6) ただし、名古屋のように、貸ビル事業の展開という点で、三菱地所が三井不動産より先行した地方都市も、少数ながら存在する。
- (7) 前掲『丸の内百年のあゆみ 三菱地所社史 下巻』p. 236。
- (8) 同前 p. 239。
- (9) 新東京ビルディングは地上9階、古河ビルディングは地上9階、新国際ビルディングは地上9階、国際ビルディングは地上9階、三菱商事ビルディングは地上15階、三菱ビルディングは地上15階である。
- (10) 友納武人『疾風怒濤——県政20年の歩み』、(1981)、前掲『丸の内百年のあゆみ 三菱地所社史 下巻』p. 295より再引用。
- (11) 三井不動産株式会社（日本経営史研究所編）『三井不動産四十年史』、(1985)の第一章—第四章を執筆した。
- (12) Takeo KIKKAWA, “On the Rapid Growth of *Mitsui Fudosan* (The Mitsui Real Estate Development Co.)” in Aoyama Gakuin University, *Aoyama Business Review*, No. 12, 1986, および橘川武郎「株主安定化と企業成長——三井不動産の事例——」青山学院大学『青山経営論集』第27巻第1号、(1992)。
- (13) この三井不動産株式をめぐるトラブルについて詳しくは、橘川前掲「株主安定化と企業成長」pp. 85～91参照。
- (14) 前掲『三井不動産四十年史』p. 73。
- (15) 江戸英雄『私の履歴書』三井不動産株式会社、(1980)、pp. 90～91。なお、この出版物は、1980年に日本経済新聞に連載された記事をまとめて、三井不動産が別途刊行したものである。
- (16) 前掲『三井不動産四十年史』p. 176。
- (17) 同前 pp. 118～119。
- (18) 同前 pp. 200～201。
- (19) 同前 p. 201参照。
- (20) 同前 p. 276。
- (21) Kikkawa, op. cit., “On the Rapid Growth of *Mitsui Fudosan*” pp. 72～74, 橘川前掲「株主安定化と企業成長」pp. 97～98参照。
- (22) 江戸英雄の積極戦略に対して、経営史学の立場から正確な評価を下すためには、①三井不動産が霞が関ビルのプロジェクトに取り組んでいる最中に建築基準法が改正され、特定街区制度が具体化されたのは、はたして、本当に「天の時」であり、偶然のできごとなのか、②千葉県の埋立に関する開発方式が、キャピタル・ゲイン獲得が不可能な「千葉方式」から、それが可能な「出洲方式」へ変更されることを、江戸は事前に知っていたのか、などの諸点を解明する必要がある。