２０１１年3月８日

森　稔　ステートメント

本日はお忙しいところ、急なご案内にもかかわらず、多数お集まりいただきましてありがとうございます。
また、この場をお借りしまして、日頃から弊社の取り組みに対し、ご理解とご厚情をいただいておりますことにお礼を申し上げます。

さて、私はこの６月をもって社長を退任し、会長に就任いたします。後任には、副社長の辻慎吾君が就任することとなりました。

ここ数年、私は、森ビルの将来を託すに足る人間を発掘し育てることと、世の中の大きな変化に対応できる組織づくりを考えてきました。ようやく、新社長を紹介することができることになり、ちょっとほっとしているところです。

私が社長に就任したのは、バブル崩壊後の 1993 年ですが、創業当時から父とともに森ビルの経営に携わってきましたので、実質的には半世紀にわたって、経営者として都市づくり、街づくりに専念してきたことになります。

虎ノ門の４階建ての小さな賃貸ビルからスタートした当社ですが、ナンバービルの時代を経て、民間初の都市再開発事業であったアークヒルズの再開発に取り組み、それ以降は「ヴァーティカル・ガーデンシティ、立体緑園都市」という独自の都市モデルを実現すべく、この六本木ヒルズや、中国の上海ワールドフィナンシャルセンターなどのプロジェクトを仕上げてきました。
「既成概念を打破し、知識情報社会にふさわしい都市モデルを実現する」という、まわりから見れば無謀とも思える私のビジョンに、役員も社員もよくぞついてきてくれたと思います。
私共のビジネスは、経済活動や人々の営みの舞台を作るという、社会経済と密

接に関わる息の長い仕事であり、社会的責任があります。
今回の社長交代は、こうした社会的責任を将来にわたって果たせるよう、森ビルの街づくりと組織を継承し進化させて、国内外に拡大・展開していくための布石であります。

社長交代にあたり、私が後継者に望む条件は３つありました。

一つ目の条件は、森ビルの街づくりのビジョンを継承し、進化・発展させることによって「街づくりを通して社会に貢献する」ということを実践してくれることです。

二つ目は、古い概念や困難な課題に立ち向かう強い意志と、新しくクリエイティブなものを仕上げる遂行力を持っていることです。

三つ目は、マネジメント能力です。人の好き嫌いで判断せずに、個々や組織が持っている能力を最大限に引き出し、外部とも信頼関係を築くこと。さらには、様々な意見や情報を広く集めて分析し、全体を見通して柔軟かつ速やかに判断を下し、常にフィードバックしながら物事を進めることも大切です。

辻慎吾君はこうした条件を自然にこなす力を備えており、森ビルの将来を託すに足る人物であると確信しております。

辻君は、六本木ヒルズの再開発において、バブル崩壊後の非常に難しい状況のなか、400 人もの権利者の同意を得る権利変換計画をまとめ、さらにタウンマネジメントという、まったく新しい街の経営手法のビジネスモデルを確立しました。

その後、リーマンショックによって急速に冷え込んだマーケットの中で、営業戦略を組み直して稼働率の維持回復のみならず、有力テナントの招致を果たし、

昨年は副社長兼経営企画室長として、再開発の推進と財務体質強化の両立を図る「中期経営計画」を立案するなど、ここ数年、森ビルが直面したもっとも難しい課題に責任者として取り組み、期待を上回る成果を挙げてくれました。

本人には、1年半ほど前に「次の社長として準備をするように」と通告してあり、以来、ともに経営課題に対処してきました。ですから、森ビルの全てを精神的にも数値的にも把握してくれています。
彼ならば、どんな環境変化にも、難しい状況にも、森ビルらしさを失わず、森ビルグループを更なる発展に導いてくれるものと思います。

私は、彼の入社早々から見どころがあると思っていましたので、森ビルを背負うまでに育ってくれたことを大変嬉しく思っています。
また、辻君は50歳ですから、私より2まわり以上の若返りとなります。私たちの仕事は長期にわたりますから、50歳ならまだまだじっくり腰を据えて長期プロジェクトにも取り組めますし、そのなかで様々な革新、改革もできるでしょう。年齢的にもいいタイミングだと思います。

皆さんの中には、次期社長は森家から選ばれるものと思っていた方もいらっしゃるでしょうが、すでに森ビルは社会的存在であり、私はその経営者は森家に拘ることはないと、ずっと思ってきました。世襲制にも優れたところがあり、それを否定しているわけではありませんが、先ほど申し上げた後継者の条件を、もっとも満たしていたのが辻君だ、ということです。
役員、社員には森家の人間もおり、それぞれ優秀ですので、これからも適材適所でその能力を発揮してくれるものと思いますし、「率先して新社長に協力する」とも言ってくれています。我々の仕事は息の長い仕事であり、幾世代にも渡って約束したことを守ることが大事ですが、社長が変わっても約束したことが守れる体制という意味で機能してくれる株主であってほしいと思っています。

さて、私自身ですが、今後は会長として新社長をサポートするとともに、兼ね

てから提唱してまいりました「ヴァーティカル・ガーデンシティ、立体緑園都市」という都市構想を、国内外に広めるべく、力を尽くしていきたいと思っています。

半世紀にわたり、都市づくり一筋に生きてきましたが、昨今ではこれまでの都市計画に対する考え方が大きくパラダイムシフトしつつあり、今ほど新しい形の都市再生が求められている時はありません。

では、どんな方向へ変えていくのか、知識情報社会にふさわしい都市とはどんな形なのか。私は、誰よりも長く深くこの問題を考え続けてきました。さまざまな失敗もし、試行錯誤を繰り返して辿り着いたのが、「ヴァーティカル・ガーデンシティ、立体緑園都市」です。

これこそが、世界的な都市間競争のなかで、日本、東京の復権を図る道であり、知識情報社会のライフスタイルにも合致するものだ、という意を深めております。

「ヴァーティカル·ガーデンシティ」は、さまざまな人間活動を都市の中心部に高度に集積させた、職住近接型の街づくりです。個々が持つ創造力を高め、新結合を図れるような環境と時間と機会をつくり出し、新たな産業やアイディア、価値を生み出そうというものです。

土地をまとめることによって生み出された高容積の空間には、オフィスや住居だけでなく、文化や教育、さまざまなアクティビティ、エンターテイメント、コミュニティ活動の場もたっぷりとることができますから、ライフ・ワーク・バランスのとれた暮らしもできるようになるでしょう。

さらに、中心部の空と地下を最大限に使うことによって、地上は緑で覆うことができますし、郊外の自然を破壊することもありません。こうした都市に再生

すれば、地球環境負荷を減らすこともできます。

また世界各地で頻発している大地震災害にも耐えられる、安全性と耐久性の高い街が望まれています。最先端のテクノロジーを駆使することで「建物から逃げ出す」のではなく「街に逃げ込む」ように作り直すことが必要なのです。

幸いにも、国内外に「森の言うことは本当かもしれない」と耳を傾けてくれる方も増えてきましたので、これからは行政や都市の専門家だけでなく、都市の主役である一般の方々にも、「こうした新しい都市のつくり方があるのだ」ということを、最新のＣＧ技術やインターネットなどを使って、ダイレクトに伝えていこうと思っています。

より多くの方々の賛同を得られれば、都市再生ももっと早くスムーズ進むでしょうし、それによって東京、日本の活力も生まれるはずです。

そんなわけで、これからも皆さんと意見交換をする機会は多々あると思いますので、引き続きご指導ご協力をお願いします。

また、新社長はこれから、厳しい事業環境のなかで森ビルの社会的責任を果たすという、難しい舵取りを行っていくこととなります。こちらも何卒ご指導ご支援のほど、よろしくお願いいたします。

本日はありがとうございました。