

三菱地所:丸の内

2009年4月、東京、皇居前の馬場先門から京橋の方へ2ブロックほど行った左側に、時間が1世紀逆戻りしたのではというような昔風な洋館が出現した。丸の内でも多数のビルを開発し所有する三菱地所が、丸の内のルーツをかたちにして残そうということで、1894年に建てられた丸の内地区最初のビル、三菱一号館を復元したものである。同じ敷地には、オフィスビルの三菱パークビルとともに商業施設の入った丸の内ブリックスクエアが開業し、この地区の賑わいに拍車をかけている。

東京、丸の内では、2002年に丸ビルが開業して以来、2004年に丸の内オアゾ、2005年に丸の内トキア(東京ビル)、2007年には新丸ビルとつぎつぎに新しい大型ビルが開業し、この地区の三菱地所の「ビル賃貸売上高は2003年3月期の1267億円から、2008年3月期には1659億円と31%増加。オフィスの空室率も2007年3月期からは1%を切りほぼ空きがない状態が続いている」(日経ビジネス2008年7月7日号)。

オフィス賃貸の好調と街の賑わいも重要だが、その裏で日本経済の将来を占うような重大な質的变化も生まれている。日本のシリコンバレーをつくらうという動きがそれである。

黄昏の街とは言わせない

振り返ると、1997年8月3日日経新聞の夕刊に「黄昏の街、丸の内」と題する記事が掲載され、日本経済とともに沈む街という烙印が押された。これを重く見た当時の社長、福澤武は、すでに建替えが決まっていた丸ビルを核に丸の内を再生させることを決意する。福澤は「これからはただ建物を建てて貸せばいいという時代ではない。仕事がしやすい、働いていて楽しい、新しい仕事生まれるといったソフトの力を付加しなければダメだ」と言って、1999年4月に丸の内開発事業部の中にソフト事業推進室なるものを設置したのだ。

1997年に記事が載り、革新的志向の強い福澤がそのときの社長で、それが彼の目にとまった。95年に丸ビルの建替えが決定していて、99年の着工が視野に入っていた。これらの組合せは事前に意図して仕掛けることはできない。その意味でこの1997年は三菱地所にとっては天から挑戦の機会が降ってきた固有の時だったと言えるだろう。福澤はそれに対して、その挑戦を受ける決断をしたのだ。

当初9名のメンバーで発足したソフト事業推進室は、その後の丸の内革命のエンジンの役割を担った。この組織ができたこと自体が社内に対して「ハードとソフトが一体となって丸の内復権を進めよう」という錦の御旗になった。丸の内では起業家を育てようという動きの仕掛け人、田中克徳も、99年4月の発足時には横浜事業部から異動してソフト事業推進室のメンバーとして参加していた。これからはソフトだ、と言われても従来の不動産の業務にしか通じていなかったメンバーたちは、何からどう手をつけていいかわからなかったが、手探り状態のまま、まず手をつけたのは丸の内のアイデンティティの探索だった。

三菱グループには、1934年に制定され、グループ社員全員に深く浸透している三菱三綱領というものがある。「所期奉公(社会への貢献)・処事光明(高潔で公正)・立業貿易(地球的視野)」がそれである。また、丸ビル建替えに当たっては、「オープン・インタラクティブ・ネットワーク」という3つのキーワードが設定されていた。それらを前提としながら、新しい丸の内をどんな街にしたいのかを考えたというわけだ。その結果生まれたのが「世界で最もインタラクションが活発な街」という理念で、これはその後ずっと丸の内の議論をするときの基本軸として重要な役割を果たすことになる。

丸の内が起業家の街に？

ソフト事業推進室のメンバーをはじめ、三菱地所本社の社員は全員丸の内に勤務している。当然のことながら丸の内については全員が極めて濃密な現場体験を持っていた。これは他の事例とは大きく異なる点である。逆に言うと、体験知の共有度は高いものの、各自の外の知は必ずしも多いというわけではなかった。彼らはほとんどの時間を丸の内でも過ごしていたからである。したがって、彼らの問題は、いかに内部で知の交換をするかではなく、いかに各メンバーが外の知を仕入れてくるかにあった。

それを意識していたか否かは別として、街の活性化をリードした廣野研一、街のイベントを担当した玉塚雅也、オフィスの利便性向上に奔走した篠島久明、そして、丸の内を起業家の街にしようという田中、といった仲間たちが皆、外に出て新しいネットワークをつくり始めたのだ。その中でも田中のミッションは、当時の誰から見ても一番絵空事に映ったに違いない。ITバブルが崩壊しようという時、大企業のオフィスしかない丸の内という場所、どこから見ても、その街に起業家を連れてきて、シリコンバレー並みの一大集積を築こうなんて気が狂ったとしか思えない企て以外の何ものでもなかった。

2000年秋、田中が動き始めた。まず、東京海上キャピタル、トーマツ、NTTドコモといったベンチャーキャピタル(VC)や事業会社等に働きかけ、丸の内フロンティアという

起業家、事業会社、VCそして起業アドバイザー等が交わる組織を立ち上げたのだ。思い立ってから10日で立ち上げたというのだからその行動力には恐れ入る。この丸の内フロンティアは9年で大変な組織に成長し、メンバー数250人超、年4回の定例会には日本全国からデジタルからアナログまであらゆる分野の起業家や協業を求める大企業幹部、専門家、投資家たち100人あまりが馳せ参じ、知の交換を行っている。

田中のもう一つの大きな仕事は、東京21cクラブという、起業家交流空間の設立である。これも、内部の仲間との議論からというよりは、田中が外に出てアドバイスを請う中で発想されたものと言ってよい。「どんなにネットが発達しようとも人と人が生で接することの力は何にも変えがたい。それができるリアルな場が必要」というアドバイスが田中の背中を押した。

2002年9月の丸ビル開業に向けて滑り込みでこのクラブ設立の企画を社内に提案した。丸ビル7階総面積130坪を収入の見通しの立たない空間で占有しようという企画なのだから、関係部門を中心にいくつもの反対意見があった。最後は、当時会長になっていた福澤と社長の高木茂の「とにかくやってみよう」という英断で何とか実施にこぎつけた。簡素でありながら東京21cクラブのビジネスパースンのあらゆるニーズに応えるというしつらいで、入会金なし月会費16800円という起業家に優しい配慮にもかかわらず、当初200人足らずだった会員数も、最初の2年間は大きく伸びず、フロアに活気のない日が続いた。

2年半を過ぎるころから入会希望者が増え続け、3年で見直しという当初の約束の時期にぎりぎりまで事業としての数字をあわせることができたという。2007年の新丸ビル開業に伴ってその10階にそれまでより30坪広い空間を確保して移転し、2009年12月現在600人を超える会員が活発に出入りして、世界で一番インタラクションが活発な街に向けて活況を呈している。

シリコンバレーも認め始めた

2007年4月の新丸ビル開業と東京21Cクラブのそこへの移転に伴って、もう一つ大きな展開があった。「日本創生ビレッジ」の開設である。東京21Cクラブに併設された240坪あまりのオフィススペースは、将来性のある起業家組織を将来一人立ちさせるゆりかごとして企画された。2009年12月現在、14社が入居しており、低廉な現金利用料に合理的で快適なスペース、経営サポートをワンセットで提供し、その代わりに上場した場合の収益化機会として新株予約権を地所に与えるというのがその仕組みである。

2009年11月、衝撃的なニュースが日本創生ビレッジに届いた。田中氏たちの後押しでシリコンバレーの世界的な事業計画コンテストに参加した黒田武志氏が率いる「ネットオフ」をはじめ日本創生ビレッジのメンバー2社がそろって「ファイナリスト」と呼ばれるベスト3に入り最高位を受賞したというのだ。それは、米国の著名なベンチャー支援組織プラグアンドプレー・テックセンターが主催するもので、10カ国47社が参加したという。ネットオフは中古本やDVDの買取と販売をネット上で行うビジネスを展開していて、この受賞により、同センターがシリコンバレーで運営する支援施設内に拠点を設けて米国進出を図ることになったという。

もちろん、丸の内発のベンチャーはこれに留まらない。すでに上場を果たした人材派遣のディップをはじめとする5社以外にも、上記コンテストでベスト3に残ったもう1社、ゲームソフト開発・供給の新しい仕組みを提案するバンカク、ミュージシャンを応援する投資ファンドを企画運営するミュージック・セキュリティーズ、などなど、有望株が着実に育っている。

「いま、ここ」がつぎの「いま、ここ」を生む

1999年に発足したソフト事業推進室は、2002年にソフト事業推進部に昇格し、2005年に街ブランド企画部となって2009年にいたっている。9人で始まったこの組織は、現在約50人にまで成長し、田中克徳はその部の副長として日本創生ビレッジ内に分室を構え、10数人のスタッフを抱えるまでになった。丸の内再生に関わる前と比べて一番変わったことは外の人と会う時間が圧倒的に増えたことだという。前は内部で仕事をすることが多かったが、内と外の比率が3:7にまでなり、交換する名刺の数は30倍くらいに増えたという。これは、田中に限らず、廣野、玉塚ら丸の内再生に関わった人たちすべてにいえることだろう。

一人を基点に外に広がったネットワークから外の知がその人を經由して社内に流入し、皆を刺激する。そこから生まれる新しい企画がまた外との新しい接触を生み、新しい外の知が流入する、という良循環が生まれている。田中は2007年以降、目を海外にも向け始めた。カリフォルニア大サンディエゴ校が主導するベンチャー支援団体「グローバル・コネクト」との連携、米VC人材養成機関カウフマン・フェローズ・プログラムの誘致などをはじめとして、米国の関係機関との連携を加速させようとしている。

こう見てくると、田中を中心とした起業家育成の領域の動きは、はじめに敷いた長期戦略のレールの上を走ってきたとは、間違っても言うことができない。一寸先が闇のところを、勇気を持って突き進むと明かりが見えて、またその明かりがつぎの闇を連れてくる、

というのが本当のところだ。いつもちょっとだけ先が見える「いま、ここ」の努力が、そのつぎの新しい「いま、ここ」のきっかけになるのだ。このような短期的な「いま、ここ」の繰り返しだと、行き先が読めないのが普通だが、振り返ると、きちんとレールの上を走っているのは、理念の軸がしっかりしていたからである。田中とその仲間たちは「世界で最もインタラクションが活発な街」を呪文のように唱え、その奥に三菱三綱領をしっかりとしまいこみながら、アクションの選択をする。そうすることにより、ただの言葉だった「世界で・・・」が体験で肉付けされて、時間とともに厚みを増し、行動のモノサシとして重いものになっていったのである。

この10年の動きで、ソフト事業推進室の9人の侍をはじめ、関係した社員も起業家たちも大きく成長した。他のどこでも体験できなかったほど過激で濃厚な10年だったに違いない。2008年の太陽電池の発電量換算生産シェアの1位はシャープでも京セラでもない。ドイツのベンチャー企業Qセルで、2位、3位もそれぞれ米と中のベンチャー企業だ。丸の内の起業支援はまだ緒についたばかりだが、このままこの動きが加速すると、太陽電池の例のように世界を席卷する企業が、続々と丸の内から生まれる日もそう遠くないかもしれない。