

第 13 回 新たな旅立ち



土岐 好隆

合同会社レブサム 代表社員
(ARES マスター M0600064)

この6月30日で還暦を迎え、1999年9月から勤め上げたMUFGを卒業した。新たに会社を立ち上げ、不動産と金融の真なる融合のために残りの人生の全てを捧げるつもりだ。見事な巡り合わせで今回から、当時の東京三菱銀行に入行し本格的な不動産ファイナンスにのめりこむ回がスタートする。卒業したら何ら忖度することなく裏の裏まで記述できるとの目論見から、前回までの投稿を引っ張ったと多くの方からご指摘を受ける。何らそんなつもりはないが、ご期待に沿えるよう思いの丈をぶちまける。

1999年8月1日、住友海上への恩返しもあり、最終日も夜通しで業務をし、会社を去る時に残っている人も少なく寂しい別れとなったことを思い出す。殆ど眠ることもなく、翌朝丸の内へ少し緊張の初入社。少しお堅いイメージもあり、しんとした空気の中黙々と皆働いているかと思ったが、本店12階のフロアーに入ると大声が飛び交い、偉い方々がしきりに歩き回って

るような活発な職場だった。建物の雰囲気は申し訳ないが自社ビル特有の照明は暗く、空気も淀んでおり、床が汚かったが…(後で知ったがネズミがパソコンのコードを切ることもあったそう)。配属された金融商品開発部はデリバティブを取り扱う部署であり、東銀出身のメンバーが多く非常に活気溢れた部署だった。

入社早々オリエンテーリングが始まり、さすがに一日目はゆっくりできると思えば大間違い。さっそく不動産チームの方々を紹介され、即、具体的な案件の話に。当時初のプロ職で肩書は主任調査役、恥ずかしくもあり非常に誇らしく感じていた。一方で役職に敏感な会社だったので、若くして重厚な肩書を与えられかつ外部から鳴り物入りで入ってきたこともあり、周りの人が壁を作ったり情報を排除されるのではないかと一抹の不安を抱えていた。また銀行特有の役所主義のハンコ文化があり、何をするにも数多の中間管理職の決裁が必要で仕事が進まない

と思っていた。ところが実態は全く反対で、自分が持っていない専門性を任せるのが三菱の社風なのか(例えば海外は東銀、営業は三菱、最近だと海外事業は海外子会社に任せているように)専門性を持ったプロに任せる文化が強く根付いており、プレッシャーも大きかったが非常に働きやすかった。当時もオープンな社風で東銀出身のヘッドは絶大な権限を持っており、1~2人の承認をもらえれば円滑に仕事をする事ができた。

当時の不動産証券化を大別すると2種類であり、ひとつは益出し等を目的とした主に事業会社をオリジネーターとするオフバランス型証券化。もうひとつは不動産会社を中心とした、物件購入にあたりバランスシートをセーブするアクイジション型。純投資という形で第三者がエクイティを集めてくるファンドは当時皆無だった。金融危機がまだ冷めやらぬ中、事業会社や不動産会社は銀行の与信を確保するために保有している不動産をオフバランスしたり、与信を増やさないように資金調達することが主な目的だった。金融破綻の引き金自体が不動産の暴落によるものであったため、不動産全体に不信感が漂っていて、かつ2003年問題が目前に迫っていることもあり、最悪不動産を処分することで資金を回収するということすら、金融機関が確信を持ってない時代だった。怒られると思うが、形式上SPCに不動産売却はするものの、事業会社の益出し型では不動産が下落したとしても手

放すことがないような本社ビルなどの主要物件、アクイジション型については各不動産会社が絶対に欲しいと思うような戦略的な不動産に自ずと対象が限定されていた。当時のレンダーは単独ではなく共同アレンジャーが一般的で、単独でローンを出すのではなく、対象会社の銀行シェアによって融資額やフィーまでもシェアされていた。証券会社にいた時のようにアレンジャー同士が足を引っ張り合うというよりも、銀行団がいかに協力して案件を仕上げるかが重要だった。当時の不動産証券化は各企業がどうしてもやらなければいけない重要な経営課題であるにも関わらず、限られた時間で、また各行で案件を主導できる人材も極めて限定的な中、足を引っ張り合う余裕すらなかった。シェアに応じて主従の関係も変化はしたが、当時マーケットを引っ張っていた第一線の好敵手の方々とは現在も非常に良好な関係を築いている(某リートAM会社のI副社長や某信託銀行のU会長など…)

当時の銀行に集まる情報量と企業への影響力は段違いだった。証券会社にいたころはしかるべき人にアポを取るのも一苦勞、一発勝負の状態だったが、銀行では提案書なしでも財務担当役員にすぐに会えることには驚いた。まさしく1999年から2005年くらいまでは銀行主導型の不動産流動型が中心で、銀行の黄金時代だったと思う。因らずも金融破綻の時には損保、その後メガバンクに身を置き、結果証券化が最も集まる場所に身を置くことになったのだった。

どき よしたか

1990年4月大和証券株式会社入社、同年証券化専門部署として新設された証券開発部に配属。1998年4月住友海上火災保険株式会社入社、1999年9月株式会社東京三菱銀行入行、2002年10月三菱証券株式会社(現三菱UFJモルガン・スタンレー証券)入社、現在に至る。これまで立場変われども、本邦証券化黎明期から、共にその道一筋に歩く最古参、証券化取扱い実績は1500件を越え本邦トップ。セミナー講師や協会の委員なども多数つとめる。東京大学経済学部卒。