

# 一人でも多くの味方を持つ

ケネディクス株式会社 取締役会長 川島 敦



1982年東京大学工学部都市工学科卒業。三菱商事(株)入社。バグダッド、香港にてコンストラクション・マネージメントに携わるなど海外経験豊富。その後みずほ信託銀行(株)で案件のソーシングやブローカレッジにおいて活躍。1998年ケネディクス(株)入社。2007年代表取締役社長に就任。2016年より現職。

僕がこの会社に来たのは一九九八年、三九歳の時。当時は社員四人、米国の不動産会社の日本支社。日本では拓銀や山一が潰れ、あり得ない事が次々と起こっていた。米国のファンドが日本の不動産や不良債権を買い始めた頃だ。うちも米国の豊富な投資資金を使って買い漁り始めた。不動産ファンドという日本では新しいビジネスモデルで当時はよくテレビの取材や新聞雑誌で取り上げられた。最初に一〇〇億円のビルを川崎で買った。信託方式を使ったこれも当時はほぼ初めてのことだった。本当にエキサイティングで面白かった。四年後に米国の親会社の指示で、ナスダック・ジャパンに上場。こんな二人足らずの会社が上場できるのかと半信半疑だったが、なんとかなった。しかもその二年後の二〇〇四年には東証一部への指定替えに成功。この時点で、親会社は全株式を売却し、安定株主のいない国内会社となった。二〇〇七年に社長をやれということとで三月に就任。この時すでに米国ではサブプライムローン問題が顕在化し

始めていた。パリバショックなども対岸の火事だと思っていた。まさか二〇〇八年から不動産会社が大量に潰れ始めるとは夢にも思っていなかった。二〇〇七年一二期は上場来最高決算で終わった。ところが年が明けて二〇〇八年の三月からほぼ毎月のように不動産会社が潰れだした。うちの資金繰りもおかしくなり始めた。保有物件が思ったように売れないし、傘下のリートも株価が低くて増資できる状態ではない。六月末時点でうちのバランスシート(BS)は四三〇〇億円にも膨らみ、有利子負債が三一〇〇億円。銀行も徐々にナーバスになり、貸し剥がしが始まった。何とかBSを圧縮しようと思切りに踏み切った結果、二〇〇八年は一転一〇八億円の最終赤字。格付けも下げられ、二〇〇九年には遂にGC注記が付き、監査法人が会社を殺す時代なのだと思った。ピーク時は二二一〇〇億円だった時価総額は三五億円まで落ち込んだ。しかし、社員は全員不安に怯えながらも戦闘モード全開で、とにかくやるべきことを通常以

上にしつかりやっていた。物件担保ローンは物件を損切りすれば返済できるが、うちには転換社債等担保なしの負債が四〇〇億円もあった。二〇〇九年一二月償還の社債が二〇〇億円あったが、会社の現預金は二〇億円もない。新株を発行して償還資金を集めるしかない。勝負に出た。社員と手分けして世界中の投資家を回った。「なんでボロボロの会社の新株を買わなきゃいかんのだ?」「周りの同業はすべて潰れたから、ここでうちの株を買ってくれれば生き残れる、そして、生存者利得をむさぼって成長できる!」と吠え続けた。奇跡が起こり、米国、スイスの投資家たちが大量に買ってくれた。二〇一三年、社長を辞める時点でBSは一〇〇億円、有利子負債は六〇〇億円、絶対安全にしてバトンを渡した。今では運用資産は二兆円に迫ろうとしている。教訓はたくさんある。紙面の関係であえてひとつだけ書くとすれば、「一人でも多くの味方、応援団を社内外に持つ」ことだ。今もあの時の多くの教訓は胸に刻んで生きている。

次号は、現代アーティストの小松美羽氏をお願いいたします。

※本コーナーは、弊会ホームページでもご覧いただけます。