

「中小企業金融の本分を見極めて」**商工中金**・関根正裕の「不転の決意」



# 財界

ZAIKAI  
a Japanese business biweekly

「創業家には、実績を上げて  
理解してもらえない」  
**出光興産新社長**  
木藤俊一の誠実一筋論

夏季特大号  
2018 7/10

- ◎インタビュー
- 元防衛大臣  
拓殖大学総長  
森本 敏
- 日本取引所グループ  
グループCEO  
清田 瞭
- 第一生命  
ホールディングス社長  
稲垣 精二
- マネックスグループ  
社長CEO  
松本 大

来年、「日本製鉄」に社名変更 中国の過剰能力、自動車の電動化などどう対応？

鉄を極める！ 新日鐵住金・進藤孝生の

環境激変を生き抜く「総合力No.1」哲学



JTB社長  
高橋 広行  
撮影 齊田 勤

財界 ZAIKAI 2018 7.10 鉄を極める！ 新日鐵住金・進藤孝生の環境を生き抜く「総合力No.1」哲学 財界研究所

FUJI GOLF COURSE  
Since 1935

富士の裾野に開かれた伝統のリゾート高原コース



ゲストの皆様にも愛され続けた歴史が私たちの誇りです。  
雄大な富士のパノラマをステージに、  
至福のプレーとアフターゴルフをお楽しみください。

インターネット予約やコース攻略法、その他コンペプラン・レディースプランなどの詳細情報は  
ホームページでご案内しております。 <http://www.fuji-gc.com>

ご予約専用 TEL0555-62-2500 FAX0555-62-0394



富士山麓 山中湖畔  
**富士ゴルフコース**  
FUJIKYU GROUP

〒401-0501 山梨県南都留郡山中湖村山中262-1 ●東富士五湖道路・山中湖IC下車約10分

隔週火曜発売  
特別定価 740円 本体685円 送料94円  
雑誌20742-7/10  
Printed in Japan 大日本印刷株式会社



4910207420784  
00685



おおにし・のりお  
1946年神奈川県生まれ。69年慶應義塾大学経済学部卒業後、三菱信託銀行(現三菱UFJ信託銀行)入行。74年東横倉庫入社、75年社長。2003年日総ビルディング社長に就任。

# 不況の時に打って出て、好況の時に静かにする「ビル再生や」レンタルオフィス事業」などニッチ戦略

## 「不動産はサービス業。リーシング力、企画力を生かし、他社がやらないオフィスビル開発を」

小型のオフィスビルをレンタルオフィス「エクスパートオフィス」として再生するなど、ユニークな不動産事業を展開している日総ビルディング。「不況の時に打って出て、好況の時に静かにする」という大西紀男氏の考え。小型のビルを1棟まるごと飲食店にするというアイデアで好評を博すなど、マクロ動向に左右されない地道な「ニッチ経営」を展開している。

日総ビルディング社長

大西 紀男

Onishi Norio

### マクロ動向に関係なく 事業を展開

——日本の不動産市場は2018年にオフィスビルの大量供給がある「2018年問題」の懸念も言われています。今後をどう見えていますか。

**大西** 日本の不動産市場はこれまで、10年で大きく動いてきました。今年は08年9月のリーマンショックから満10年です。業界内では昨年夏頃から、今年、来年くらいには大きな節目が来るのではないかとと言われています。

ただ、私どもは2000年代の18年間、こうしたマクロ動向とは関係なく事業を展開してきました。不況の時に積極的に打って出て、好況の時には静かにしている。他社がやっていることを後から真似てもメリットは少ないですから、他社のやらないことにいち早く取り組むことが私どもの生きる道だと考えています。

——マクロ動向を押さえながらも、独自の道を行くと。  
**大西** ええ。市況で見ると、20年の東京オリンピック・パラリンピックが終わった21年頃か

ら少し景気が下火になるのではないかと見通しがあります。19年には消費税増税も控えています。

また、万が一、安倍政権が退陣した場合、その後には逆に保守的な経済政策を採る政権が誕生する可能性があり、それによる景気後退も考えられます。歴史的に見ても陰と陽のような形で首相交代が行われていることが多い。

そうなる日本銀行の金融政策もどうなるか。黒田東彦総裁の任期は3年ありますが、2%の物価目標達成、異次元の金融

の他、公認会計士、弁護士、税理士など士業の方が多いですね。

また、付加サービスで3カ月に1回、無料で拠点ごとにユーザー同士の交流会を開催しています。また、先日は初めて7拠点の合同交流会を開催しました。約100名が参加して非常に好評でした。ユーザー同士で新たなつながりが生まれているのです。

他にも昨年から月2回、法律や税務に関するセミナーの開催、東京商工会議所の無担保・無保証のローンのご紹介、あるいはユーザーの会社が企画しているユニークな旅企画への参加など様々な取り組みをしています。これはユーザーへの情報提供、福利厚生、企業育成など様々な側面があります。このきめ細かいサービスは外資にない強みだと思います。

私は創業以来、ハードだけではない付加価値を目指すという理念を掲げており、不動産業はサービス業であれ、と社内に訴えています。それが実現できて

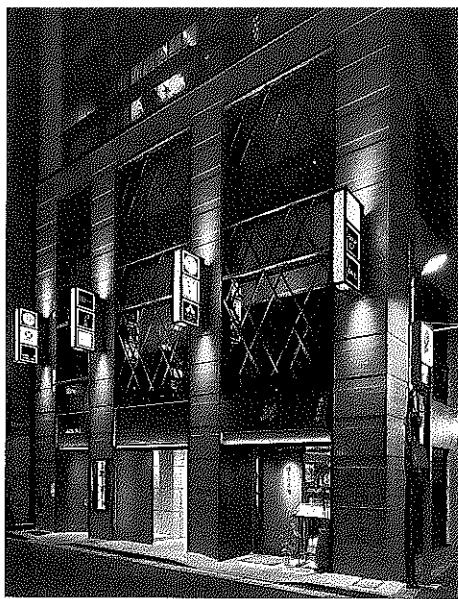
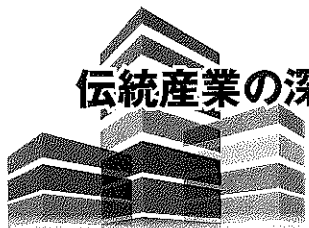
いるとすれば大いなる喜びです。

### ビル開発に求められるリーシング力と企画力

——今、政府は「働き方改革」を打ち出していますが、エクスパートオフィスのような存在を活用する場面もありそうですね。

**大西** ええ。大企業がサテライトオフィスとして活用する事例が少しずつ出てきました。三井不動産や東急電鉄などの大手もサテライト型レンタルオフィスを開設していますが、いわばオフィスのフリーアドレスの拡大版です。

今後、「高度プロフェッショナル人材」のように時間ではなく成果で処遇する仕組みや、副業を認める流れが進むとなると、好きな時に好きな場所を選んで働くという時代が変わっていくのかもしれない。ですから、今後さらにレンタルオフィスも個性が求められることになるかと考えています。



東京・銀座に建つ「銀座745ビル」

—— 今も都心には築30〜50年経った老朽ビルが多く存在していますが、中小ビル再生事業も大きな柱ですね。

**大西** そうですね。パブルの頃に建てたビル1棟しか保有していない地主さんが多く、築30年を越えつつあります。設備も老朽化し、手入れも行き届かず困っているという事例が多くあるのです。

これらのビルをリニューアールする時に、極端に言えばハードは誰でも綺麗にできるんです。問題はテナントをどう付けるかというリーシング力、企画力が

ることが最優先です。

当社のビルを購入するのは個人投資家が多いですから、売却した後も運営は任せていただけです。それは我々にとつて楽しみでもあり、リーシング力の強みでもあります。

—— 大事なのはリーシング力と企画力ということですね。

**大西** ええ。投資家の方々が満足するような立地、外観デザイン、入居するテナントなどが重要です。保有することがステータスになるようなビルの開発を心がけています。

—— 成熟経済の中で、物質的な豊かさとともに心の豊かさを求める傾向がありますから、その流れにもかまいませんね。

**大西** そうですね。私も東京で小規模ビル事業に取り組んでいるのは東京の可能性を信じているからです。例えばかつての大英帝国がなくなってもロンドンが国際都市、先端都市として活況であり続けています。フランスのパリも同様です。ですから東京、特に都心部

問われます。我々は通常の賃貸に加え、先ほどお話ししたレンタルオフィス、あるいは飲食店など、ビルの特色に合ったリニューアールを手掛けることができる部分を強みにしていきます。

例えば、東京・銀座7丁目に開発した「銀座745ビル」は交詢社通りと花椿通りとの間、資生堂銀座ビルの裏、ソニー通りに面した場所ですが、ミシュランの星を獲得した料理店を含む、高級感のあるお店が1フロアに1軒入居しています。

—— このビルはどういう発想で開発したんですか。

**大西** 「縦にした路地」という発想です。土地30坪、フロア20坪で10階建てのビルで、普通のオフィスビルなら、この広さでは難しいですが、飲食店ならちょうど「隠れ家」的な雰囲気になります。表通りに面していないというのも、お客様にこ評価いただいています。

大事なのは、入居しているお店の業態が全て違うということです。そうすればお互いの関係

も悪くなりません。また、元々のコンセプトは、例えば天ぷら屋さんに入っても、同じビルにあるお寿司屋さんにも注文ができるといった形で融通し合うというものでした。これはまだ実現していません。

実は、このコンセプトで第2弾のビルを開発している最中です。場所は銀座5丁目で、築52年の敷地65坪のビルを3年前に買いました。延べ500坪くらいのビルになりますが、1階部分に食材の販売店を入れるなど、やはり飲食で統一します。インバウンド（訪日外国人客）の需要も見込んでいます。

他にも15年からトランクルームを御徒町と芝浦の2カ所で展開していますが、ようやく軌道に乗ってきました。我々は後発ですが、他社に比べて圧倒的に清潔で綺麗だというのが差別化のポイントです。

このように多様な運営メニューを持つことで、中小ビルの再生を提案する際にも、大きな力になります。

—— 大西さんの座右の銘を聞かせてください。

**大西** 「努力と忍耐」です。私はこれまでの人生の中で、節目目で失敗を経験して

います。中学受験の時、慶應義塾普通部と中等部と2つ受験しましたが落ちました。小学校6年生で悔し涙を流したわけで、そこからますます勉強するようになりました。

そして社会に出る時にも三菱銀行（現三菱UFJ銀行）を受験しましたが落ちて、三菱信託銀行（現三菱UFJ信託銀行）に行つたのですが、そのことによって不動産鑑定業務や長期資金の貸付業務を体験することができ、今の仕事にもつながっているのです。

さらに、先ほどお話ししたように、パブル経済崩壊後の経済混乱の中で、92年から銀行支援を受けることになり、98年には会社を整理することになりました。この経験によって、着実に身の丈に合った経営でベストを尽くそうという意識が強くなりました。

### 自己資本比率の維持と借り入れ先の分散

—— 物件の取得はどのようなスタンスで進めていますか。

**大西** 実は都内ではこの2年、物件の取得は行っていません。当社はパブル崩壊によって苦境に陥り、事業を大幅に縮小、整理したという過去があります。その経験を踏まえて、30%台の自己資本比率を維持し、借り入れを増やさないという路線を堅持しています。

—— 過去の苦しい経験の教訓は？

**大西** 自己資本比率の維持と、金融機関からの借り入れもメガバンク、複数の中堅地方銀行、信用金庫、政府系銀行と分散しています。

また1件の投資額を大きくすることも避けています。さらに開発したビルは売却して、そこで得た利益を次の投資の原資にしています。一生懸命開発したビルを売却するのは寂しい部分もありますが、確実に利益を得

ました。

—— 銀行支援という経験はどういう教訓がありましたか。

**大西** 確かに非常につらい経験ではありましたが。例えば私は資金を動かすことはできません。資金の入りと出は銀行出身者が決済しなければ動かすことができません。その代わりに支援をしてくれました。

経費節減と同時に拡大投資はできないということで、常に見張られているという監視下にありましたから、精神的にはつらかったですね。

しかし、いま振り返ると、そこで耐えることを覚えたように思います。それまではとにかく目標を立てたら突進するしかありませんでした。しかし、その後は、先ほどお話しした銀座の飲食店ビルのように、開発したビルも次の投資のための原資を得るために売却するという手堅い手法につながっていきました。

私にとつては、これまでしてきた失敗が全て、次の扉を開いてくれたのだと思っています。

### 失敗の経験が次の扉を開いた

—— AI（人工知能）、IoT（モノのインターネット）など

デジタル技術が進歩する中ですが、大西さんは今後の事業のあり方をどう考えていますか。

**大西** 私はいくらインターネットなど、技術が発達しても特に不動産はフェイス・トゥー・フェイスが大事だと考えています。例えば物件を取得するにしても、一番高い価格を出せばいいというものではないんです。

—— デジタル化されればされるほど、人と人とのやり取りが大事になってくると。

**大西** ええ。人としてのつながりがなければ、仲介の方であっても物件を紹介してはくれないでしょう。もちろん、提示する価格が低すぎではいけません。その前に人間関係ができていなければ価格交渉の土俵に乗ることもできません。