



おおにし・のりお
1946年生まれ。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年日本総合建物(現・日総ビルディング)入社、75年社長就任。2001年より会長。03年より社長をつとめる。

バブル崩壊後に一度は倒産、今は首都圏でオフィスビル事業を展開

二度会社をつぶした苦い経験が その後の人生にプラスになりました

「いつも何かに失敗してから次の人生が始まる」と自らの人生を振り返る大西氏。今から40年前、29歳で前身会社の社長になった大西氏は積極拡大路線を打ち出し、事業を拡大していった。しかし、バブル崩壊後に事業は傾き、倒産を経験。「どん底にあつて社員がついてきてくれたことが一番嬉しかった」と感じて再起を期した大西氏の「七転び八起き人生」とは――。

日総ビルディング社長
大西 紀男
Onishi Norio

「二度と会社を潰してはならない」

大西さんが1975年に前身の「東横倉庫」社長に就任されてから今年で40年になります。この40年間、山あり谷ありだったと聞いていますが、まずはどう振り返りますか。

大西 あつという間の40年でした。特に、一度会社を潰して約10年にわたった銀行支援による会社経営の苦しさは骨身にしみ、二度と会社を潰してはならないと自分に言い聞かせるよ

うになりました。そこから徐々に再生の扉が開かれ、一歩ずつ前進できたのだと思います。

—— もともと銀行マンだった大西さんは、お父さんが急逝して家業に携わるようになったのですか。

大西 ええ。わたしは三菱信託銀行(現・三菱UFJ信託銀行)に入社し、5年間、大手企業に対する長期設備資金の貸付業務などを経験しました。

父亡き後、兄は二代目として順調な経営をしており、わたしは74年に家業に入りました。兄

は大学時代から父の会社に行き、父がいつ倒れても会社を維持できるように準備していたようです。ただ当時、これから倉庫事業の縮小をし、ビル事業への転換を進めたい兄と積極拡大路線を狙うわたしとは考え方に大きな差がありました。

—— 兄弟はそこが難しいんですよね。
大西 そうなんです。父は無借金経営で、横浜駅西口の2千坪の土地とその土地にたつている倉庫を持っている会社を残してくれました。

その父から教えを受けた兄も借金を抱えてどんな事業を拡大するというよりは、分相応に貯金ができたら投資するということ。健全・堅実経営を信条としていました。ですから、兄からしてみたら、わたしは危険だと。そもそも後から入ってきて生意気言うな、という感じでした。

そこでわたしは兄に倉庫事業の分社化を提案しました。その後、倉庫業を営んでいた従来の会社は「東伸総業」に商号変更。こちらは兄が社長をつとめ、わたしは東伸総業の100%子会

社として設立された同名の新社「東横倉庫」の社長に就任することになったのです。

それが75年ですから、弱冠29歳の出来事でした。

顧客ニーズに合わせた提案営業がヒット!

—— 新生・東横倉庫の経営はうまくいったんですか。

大西 ええ。もともと横浜駅西口の場所で、リコーさんに商

品配送拠点の倉庫として約200坪を借りてもらっていました。当時、わたしは自社開発による倉庫事業の拡大には限界があると考えていました。土地のオーナーの皆様は倉庫を建設していただき、当社が一括で貸借し、テナントに転貸するサブリース事業の推進を考えていました。

そうした事業構想の第一弾がリコーさんで、横浜駅西口の倉

庫やリコーグループの子会社などを横浜・戸塚に集約させたんです。わたしはせっかく移転するのならば建物をつくるだけでなく、リコーさんにとって使い勝手のいい建物にしよう。という提案営業をし、倉庫から営業所、研修室などを兼ねた拠点づくりができました。

—— 大西さんの提案営業、顧客ニーズを考えた営業スタイルというのはどこが原点?

大西 仰る通りです。今でこそ提案営業というのは当たり前かもしれませんが、お客様の抱えている課題を聞き取り、配送距離や時間を考慮して最適立地を分析していくというスタイルは、当時としては画期的だったと思います。

このプロジェクトがリコーさんからご評価いただきまして、その後、分散していた営業所やショールームを集約しようという話になりました。そこでわたしも積極的に売り込みをしまして、79年には横浜駅西口に当社の所有賃貸オフィスビルとして

は第一号となる「リコービル(日総第一ビル)」を竣工することができました。

ここからビルが稼働して、年間5億円近い収入も入るし、わたしは積極拡大路線でいこうと言ったんです。結局、兄はそんなに積極路線でいきたいなら資本関係を解消して一人でやりなさいということ、わたしが保有していた東伸総業の株式を買い取ってもらい、東伸総業が所有していた東横倉庫の株式をわたしが買取り、家業から独立しました。そして、82年に東横倉庫は「日本総合建物」へ商号変更。新しいスタートを切ることにしました(その後、2002年に日総ビルディングに変更)。

—— 社名まで変えたのはどういう思いでしたか。

大西 やはり、倉庫という社名ではどうにも業態が合わない。不動産会社として倉庫もやるし、ビルもやる。将来的には住宅も手掛けて、総合的にサービスを提供したい。そう考えて社



東京・港区にある「エキスパートオフィス」は明るく開放的な雰囲気、入居者からも人気のレンタルオフィスだ

持つていようと考えると、他社のビルとは違ったビル企画にこだわりました。

—— 具体的にはどういう違いですか。

大西 当時、この業界にはビルを造ればお客さんが入るという感じでしたから、「貸してやる」という風潮があったんです。しかし、これだけどんなビルが建つていくと、わたしはいつか顧客中心の時代が来るぞと思っていて、24時間365日出入りできるビルにしたんです。

名を変更したんですね。とは言いながらも、当時の実態はビル1棟と倉庫2カ所ぐらいの小さな会社だったんですが(笑)。

わたしは信託銀行で働いていましたから、毎年、大手企業の年度設備計画の要請に基づいて、設備資金を貸していたんです。そういう仕事をしていたものですから、毎年、毎年資産を膨らませていくことが経営だと思いついていたんですね。

実際、銀行では不動産価格賃料は毎年1〜2割上昇する。だから極端に言えば、ビルをつくれればテナントは埋まるし、家賃も上がると。ただ、独自性は

いてきてくれたことです。普通は会社が潰れると優秀な社員ほど転職していきますが、誰も辞めなかったんです。昔から社員を大切にしないでならないと思っていました。会社というものは取引先であり、社員であり、協力会社であり、関係者の信頼でできているんだということを感じさせられました。

—— 失敗したからこそ、気付いたことがあったと。

大西 そうなんです。今から考えると、会社の再生もできたし、一度会社を潰したという苦い経験を体験できたことが、その後の人生にプラスになったと思っています。

わたしは学生時代、三菱銀行(現・三菱東京UFJ銀行)を落ちて三菱信託銀行に行っただけですが、三菱信託で資金の貸付業務や不動産鑑定業務を体験できたことは良かったです。もっと言えば、中学受験にも失敗して、小学校6年生の時に悔し涙を流して、そこから勉強するようにになった。だから、痛い

500億円に拡大したのです。

会社の倒産を経験し、過信が消えた……

—— これは中堅のデベロッパーとしては相当なポジションだったんですね。

大西 はい。ただ実態は水膨れした借金だらけの会社。いわゆる貸借対照表上の自己資本比率でいえば2〜3%あるかないかでした。そういう状態でしたから、バブル崩壊後の経済混乱の波は例外なく当社にも襲ってききました。それで92年から銀行支援を受けることになり、98年に会社を整理することになったのです。

—— 会社を整理することを決めた時はどういう思いでいましたか。

大西 会社も最後は、バブル崩壊前は1500億円あった不動産価値も借入額の800億円を割るまでになったわけで、事実上の債務超過状態。仮に銀行支援が崩れると経営は直ちに行き詰まってしまう……。そういう

う状態でしたから不安でいっぱいでした。98年4月に主力銀行の横浜銀行の方々がみえて「大西さん、覚悟してください」と言われた時には、やはりショックでした。

自分で言うのもなんですが、わたしは子供の頃から学校の勉強もできたし、銀行時代も高い評価を受けてきた。会社経営においても努力すれば必ず成果は出るんだという信念でやってきたんですけど、図らずもバブル崩壊で銀行の管理下に置かれ、しまいには会社を潰す結果になってしまった。自分の力もこんな程度かと思いましたね。

—— その時、大西さんはバブル崩壊という環境の変化を恨めしいと感じましたか。

大西 恨むも恨まないも、素直に受け入れるしかないですね。そこで自分の思い上がっていた力というか、経営力はこんなもんかと反省できた。ここで過信がなくなったというのは後々、大きかったです。もう一つは、社員が自分に

目にあつてから次の人生が開けてくる人生なのかもしれない(笑)。

小さくても都心で利便性の高いビルを狙う

—— 多くの苦勞を重ねてきた大西さんですが、今後はどのような事業展開をしていく考えですか。

大西 いま当社が注力しているのは小型のオフィスビル事業です。50坪前後の小さい土地だけど都心で利便性が良いビルはニーズがあるんです。

もちろん、ただ場所だけ良ければいいというわけではなくて、われわれは外観のデザインや玄関ホール、トイレ、それから空調やセキュリティといった機能を高めていく。それをフロアごとに貸したり、レンタルオフィスにして部屋の中を1人用、2人用に区切って貸したりしていくんです。

10〜12年頃はリーマンショックや東日本大震災の後遺症があつて、あまりビルを購入する

人がいませんでした。われわれはそこに目をつけて、買手のいないビルや老朽化したビルを安く手に入れて、リノベーションしたり建て直していききました。こうすれば中身がきれいですから、借り手もつくんです。

—— 面白いところに目をつけましたね。

大西 ええ。例えば、虎の門に「エキスパートオフィス 虎ノ門」というビルがあります。が、11年に倒産したデベロッパーから当社が買い取りました。これをレンタルオフィスに切り替えて、フル稼働にし、個人のオーナーさんに売却しました。今は運営だけを当社が引き受けているということです。

—— これは大手が入ってこないんですか。

また、銀座7丁目にある『銀座745ビル』も、倒産した小型のデベロッパからビルを買い取って、きれいに化粧して飲食ビルに変身させました。地下1階から10階までのビルですが、10階はいま商談中ですが、他はみな一流テナントさんで埋まりました。

大西 100坪以上になると大手が入ってきます。50坪前後なら大手はあまり入りませんが、50坪前後のビルはほとんどが個人オーナーです。個人だからテナントを探すのも運営するのも、われわれに任せられた方が楽なんです。