

前を向いていれば、 次の活路が必ず見つかる

「不動産業はサービス業であれ」という考えのもと、主力のオフィス事業を革新させてきた大西社長は、会社整理という苦難を経験している。そのとき培ったのは、ある姿勢だった。

耐え忍ぶ日々

「『失敗』や『苦境』に立たされたとき、私が常に心がけていたのは『楽観的であること』でした」

自らの経営者としての半生を振り返る際、日総ビルディングの大西紀男社長はそう語る。

父の創業した倉庫会社を兄と経営していた大西社長が、分社・独立したのは一九七五(昭和50)年のことだった。八〇年代にかけて会社は成長を続け、一時は国内だけでも三万坪近いオフィスビル・倉庫を保有する企業となった。総資産は時価一六〇億円に上り、九一(平

成3)年には「ザ・リッツ・カールトン・サンフランシスコ」も開発・

オープンさせた。だが、その矢先に見舞われたのがバブルの崩壊だった。賃料・地価の大幅な下落などに見舞われ、八〇〇億円の銀行からの借入れがあった前の会社は、その後の八年間にわたって銀行管理下に置かれることになった。

「当時の私は四〇代の働き盛りでした。一時は五〇人いた社員も一七人まで減り、ただただ銀行の言う通りに耐え忍ぶ日々はつらかった。同じ頃、周囲には同じように会社が立ち行かなくなり、家族を失い一人になってしまう経営者

がたくさんいたものです。ただ、それでも私がその日々を潜り抜けたのは、『時期が来ればまたチャンスはある』と楽観的であり続けたからだと思っています」

悪い時をどう過ごすか

大西社長が大学四年のときに亡くなった父は、「銀行の借入れに頼り、会社を大きくしてはならない」と常日頃から言っていたという。その言いつけを破って事業を拡大したが、好景気の時代では誰も行なったことだ。一方で同じく父から学んだことがあった。それは「外部環境がどんなに悪い時に

も、それ故のチャンスがある」ということだった。

「戦後、日本が戦争で焼け野原になった中で、横浜の港湾部などで倉庫事業にビジネスのチャンスを見いだしたのが父でした。『誰もが日本の経済は復活しないと断言していても、その中で儲ける人もいるんだ』と父は言っていました。どんなに苦しい状況に置かれたとしても、前を向いていれば活路は見つかる。私は父の生き方からそのことを自然と学び取っていたのでしよう」

結果的に大西社長の会社は八年間の銀行管理の後、九七(同9)年

チャレンジが 次の扉を 開く

大西紀男

に会社整理を銀行から言い渡された。所有する資産の全てを売却して、大西社長は日総ビルディングを設立。文字通り、ゼロから不動産業に復帰した。そうした苦境の体験によって身に沁みて培った姿勢がある、と彼は語る。

「バブルの崩壊を経験するまで、私は『結果が出ないのは努力が足りないからだ』という発想で生きていました。しかし、人生にはたとえ努力をしても、結果が出ない『我慢の時間』もある。その時間をいかに楽観的に、前を向いて過ごせるか。その姿勢がいかに大切であるかを、私はあの苦しい時期の経験から学んだと感じています」

例えば、現在の同社の中核の一つであるシェアオフィス事業も、リーマン・ショックのときの経験が生かされたものだ。不況に陥ると大規模なオフィスは一気に空室率が上がる。そこでオフィスの区画を細かく区切り、中小企業やスタートアップ企業などに貸し出すことで、そのリスクが分散されることと、そのリスクが分散されることを考えた。

「今でこそスマールオフィスは多くありますが、当時はまだ新しい発想でした。以前にホテル事業をしていた経験も生かし、スペースにさまざまな複合的なサービスを付加価値として付ける。その視点がリーマン・ショック後のニーズ

に合っていた。そのようなチャンスに敏感に感じ取るためには、やはり前を向いていなければなりません。バブル期の『失敗』を経て、私は物事をより合理的に判断するようになりました。シェアオフィスの事業などもその一つの事例です」

失敗を引きずらない

だが、実際に「楽観的」に物事を捉えるためには、どんな姿勢が必要なのか。「失敗をしたときに、悲しむ時間を少なくすることでしよう」と大西社長は言う。

「失敗をすれば誰でも悔しい。しかし、その嫌な気持ちを引きずってしまうと、どうしても『前に進む力』が弱くなってしまいます」

ビジネスにとって『前に進む力』は何よりも大切です。だからこそ、失敗の後に反省をして教訓を見つけて出せたら、自分の中に残る嫌な気持ちは打ち止めにしてしまうこと。諦めなければ新たな活路が必ず現れる。そんな信念に私自身も支えられてきたと感じています」

Q P91 『理念と経営』用語集を参照



おおにし・のりお
1946年横浜市生まれ。69年、慶應義塾大学経済学部卒業。三菱信託銀行(現・三菱UFJ信託銀行)を経て東横倉庫(日本総合建物)取締役社長に就任。首都圏・米国で不動産事業を拡大するが、バブル崩壊で10年間の銀行管理・会社整理に。98年日総ビルディング(東京都千代田区)を設立、2003年から現職。