



# 関西学院同窓会 大阪支部

## INTERVIEW

<http://www.kwangaku-osaka.org>

2017.09

探訪記

FILE

No.17

オリックス株式会社 前副会長 西名 弘明氏

昭和43(1968)年 関西学院大学 経済学部 卒業

「まだ大丈夫」ではなく、

勇気をもって一歩先に出る

——「オリックスのあった1964年にはじ  
られたリースビジネス」※。当時、日本での受け入  
れはスムーズだったのでしょうか？

まず「リース」という言葉自体が企業間に浸透して  
いなかったんですよ。私が入社したのは、創業して4  
年後のことですが、その当時でも「リースって何？機  
械を貸すそうやな…」そんな認識でした。それでもこ  
のビジネスを推し進めたのは日本の社会がそれを必

要としていたからなのです。

日本は高度経済成長期だったので、設備投資意欲も  
旺盛で金融機関からの借入れだけでは間に合わず、  
「リースを使うことにより最新の機械設備を手に入  
ることができるようになり、中小企業にたいへん喜ば  
れました。——特に当時はコンピュータが黎明期  
に入っていた時代でもあるんですね。そろばん、計算  
機から情報機器であるコンピュータへと、ビジネス  
スタイルが大きく変化する時

に「いち早く導入したいけど、  
機器は大変高価である…なら  
リースという選択肢がある」そ  
んな新しい「金融」としてスタ  
ートしたわけです。

——当初の顧客はどうい  
った企業が多かったのです  
う？

中小企業が多かったですね。  
当時は資金需要が旺盛だった  
時代です。マイナス金利などは  
それこそ想定外。今は銀行にお  
金が集まっているが借りたが  
る人がいない…うまく運用が  
出来ていない時代ですからね。  
今とは全く違う状況であった  
ということを前提に考えてみ  
てください。

銀行が首を縦に振らなければ企業は融資を受ける  
ことができない。少しでも不安要素が出てくると銀行  
が融資に慎重になる。当然中小企業は新たな設備投資  
をしたくても融資を受けられないですよ。そんな  
時、リースという「第三の金融」という発想は中小企  
業には魅力的に感じて下さったようですよ。

まあそういった時代背景、もちろん高度成長もあ  
り、そしてコンピュータ導入という環境の変化があり  
というなかで「リース」は大きく発展していきました。

——オイルショックというのは大きな障壁とな  
ったのでしょうか？

高度経済成長していた日本の多くの企業はオイル  
ショックによって大変な不況を経験するのですが、銀  
行は当然貸出をしぶるようになった。企業はそれでも  
成長したいのでお金を調達しようとした。結果として  
何が起きたか…企業がリース会社に殺到したんです。  
その結果第三の金融としてリースが見直され発展し  
ていきましたね。「オイルショック」は中小企業にと  
っては大変でしたがリースが新しい産業として確立  
できたのです。

——それは「リース」を含め時代の先を見てこら  
れたということでは、御社の思想としては「先見」と  
いう点について何か特別な思想をお持ちなのでは  
うか？

オイルショック、バブルの崩壊、リーマンショック  
など大きな経済の変化というのがありますが、そこで  
人よりちょっと早く変化に気づくこと。ただ気づくと  
言っても「バブル崩壊しますよ！」とか「リーマンシ  
ョックが起きますよ」といったそのものずばりではな  
く、何か起きるんじゃないかという予兆を見逃さな  
いということですよ。

例えばバブル崩壊の予兆、当時銀行がとにかくお金  
を貸す。「土地さえ持っていればお金を貸しますよ」



オリックス株式会社 前副会長  
西名 弘明 (にしな ひろあき) 氏

：極端に言えばそんな状態でした。ちよつとこれはおかしいんじゃないか？——それに気づくかどうかということなんです。そしてブレーキを踏めるかどうか。「不動産融資をやめよう」という決断。これが半年早くできるかどうかです。もちろん攻める時人より早く攻める。守る時は人より半歩早く守る。特別な才能を求めているわけではありません。三年後どうなるかなんて誰にも分からないのですから。それよりも洞察力と、それに対する反応の素早さ。端的に言えばそういう力を持ったトップ、我が社でいえばそれが宮内義彦だったんです。

——よく言われる「実体経済と金融市場の乖離」についてどうお考えですか。

銀行の機能が変化してきたということではないでしょうか。世の中が従来の「銀行機能」を求めなくなってきたと言つてもいいかもしれませぬ。そもそも銀行は一般の方がお金を預け、そのお金を企業に融資し、企業が事業を進展させ、そんなシステムのなかで発展したのですが、今は…例えば企業が100億調達しなければならぬ場合、銀行だけに相談には行かないでしょう。選択肢はもっと多い。つまり金融の多様化が生じているんです。

多様化してくることで、モノからコトへという変化が相まって乖離が生じているんだと思います。モノの世界では設備投資にいくらかかつてそこからこういったモノを生み出して…その結果事業性はあるのかと企業は考え、銀行もその中身を判断して融資する。これからはコトの側面を考えないとなりません。ハードからソフト価値の多様性をどの様に評価・判断するからです。

ただ日本の経済ということを考えてると、こういう消費構造の変化はとても重要なと思います。先ほど高度経済成長期のことに触れましたが、私

も当時入社して間なしの時期。一年働けば次の年の給与が10パーセントアップしている…そんなことが今の若い人に想像つくでしょうか。でも今は10年経つても給与が変わらないというケースが多い。そんな状況で働いても将来に希望が持たなければ精神的にも疲れてくるのは当然でしょうね。がむしやりに仕事をしても高度経済成長のようなことは起きない。経済はローカルからグローバルへと変化、日本も追いつけ追い越せという時代から今はアジアの国から追われる側になっている。そんな状況で成長を考えるならば、モノから、それこそコトの産業構造をいかに進展させるかに力を注ぐべきでしょう。

——現代は銀行を名のキャッシュレス時代に向かっていると思います。仮想通貨といったものも出現していますが、その点についてはどうお考えですか？

キャッシュレスで決済が進む。これ自体は結構なことだと思います。逆にリアルマネーの偽造が多いので、キャッシュレスはいろんな意味で安全です。アメリカに行つてお店で100ドル紙幣なんか出したら、それはもう入念にチェックされるので(笑)。

また先ほどの金融の多様化と同じで、昔はドルだけが世界に通用するお金だったのが、今ではいろんなお金がそれに代わっている。となればキャッシュレスというのは非常に現実的な選択だと思います。

ただよく分からないのは仮想通貨ですね。ドルにしろ円にしろ、国がその価値を担保してくれているのですが、ネットで生まれたこういうマネーを保証するものが何か分からない。グローバル化、インターネットの進化といったなかで生まれたもので、それこそモノからコトへを象徴するマネーなのかもしれません。膨大な分母の上に

成り立っているのも事実でしょうが、伸びるのかどうかも含めて、「正直「分らない」としか言いようがありません。

——もちろんお伺いしましたが、並べて「現在の経済の在り方」を西名さんと自身は「どういった状態だ」と感じておられますか？

日本の低成長の原因を大きくとらえると、それは「高齢化」と「少子化」になるでしょう。基本的には「過去の遺産を食べている」という構造になっているのだと思います。お年寄りはお金を持っている方が多い。でもそのお金を使わないし、何事に対しても関心がなくなつてゆく。お年寄りが目を輝かせて「スポーツカー買った！」「クルーザー買った！」とはしゃぐ…そんな姿を見ることはないでしょう。お金を使わないと経済は停滞する。逆に若者は車も買わないし、デートも電車で行く…当然ですよ。無理して高い車を買つたり、良い食事にしても、給料が変わらなければ苦しくなるだけです。つまり低成長の時代はお金を持っている人も、そうでない人も、また個人も企業も皆が「守り」の姿勢で固まっている状態です。そしてこれが進むとマイナス成長になる。人も要らない、何もしない、ローコストやノーコストしかない…会社がそうであれば、採用もしなくなるし、新しいチャレンジもしない。「今日より明日が良くなる」という、私に言わせれば一番企業にとつて大事な精神が消滅してしまふ。新しいことにトライする気持ちはなくなってこないですよ。逆に「何もしないこと」が普通になる。

今の日本は確かに豊かです。かつて一億総中流と言われた時代がありました。中流というのは子供を育てた後も、老夫婦

が生きて行けるだけの財産を持っているという階級です。しかし低成長・マイナス成長が続けば構造的にその財を食いつぶしてゆくことになっていきます。それが枯渇したとき、グローバル社会の中で日本は大きく取り残されている可能性もあるのではないのでしょうか。

例えばアジアから日本に「語学留学生」と称して働きに来ている若者が沢山います。将来自分たちの孫や曾孫が、アジアへ語学留学と称して仕事をしているかもしれない。日本の経済の現状は色々なレベルで問題が山積していると感じています。

——今「球団経営」という「P・リーグは2007年に共同事業を立ち上げましたが将来の展望はどうなのですか？

2000年にアメリカでは30球団のオーナーが共同出資してウェブサイトを運営会社を設立し、年間五億ドルの売り上げを超える急成長を見せています。この成功体験をもとにした動きではあるのですが…どうも日本の球団経営というものには問題が多いように思います。日本の場合はもともと企業の「タニマチ経営」という性格が強い。どうしてそうなるかと言えば、球団経営をすることによって企業イメージを良くしたいという発想がベースにあるからです。「タニマチ」と言えば



聞こえがいいのですが、まあ宣伝効果を狙ったものですね。そうすると「自分の会社のブランドイメージが上がるばい」とそんな球団経営に臨つてしまふ。

すると球団サイドも「負けました。赤字になりました。お金ください」という安易な方向に行つてしまふ。パ・リーグの球団はどれも赤字です。でも球団経営はそうあつてはいけません。お客さんに「ああ楽しかった」と思ってもらつたら同時に赤字経営ではいけないと思ひます。

さて収入源は何かといへば入場料ですが、それだけでは賄えません。最近主流になってきているのはネットを含めた放映料です。京セラドームはどんだけ頑張つても300人以上入りませんが、ネットであれば無尽蔵です。であれば単価100円でも大きな収入になる訳です。アメリカの成功例というのはまさにこれです。セ・リーグはなかなか拘束が多いので着手できていないのですが、パ・リーグはそれが出来つつあります。パシフィックリーグマーケティング株式会社という会社を6チームで設立し、放映権やロゴを管理・運営しているんです。セ・リーグもこの流れへの移行を目指しています。

スポーツだつて野球以外にサッカーやバスケットボールなど、選択肢がぐつと増えてきている。となればこのまま何もしなければ球団経営がうまく行くはずがない。それが分かつていて「まだ大丈夫」と自分を言い聞かすように安住するのは、バブル崩壊の時と同様、総崩れになってしまうでしょう。少しでも早く、次の手を打つ——パ・リーグは第一歩をふみだしたということだ。

いざ船出してみるとやはり感じるのは、野球は日本だけのものではないということです。東アジア、東南アジアでも需要は大きい。ネットを通せばそれが大きな発展になる。そう実感しています



ね。どうして日本の野球をもつと海外も含めて放映しないのか。確実にアメリカに出遅れているわけですよ。

——球場の使用料という点では御社の場合、他団体とは違つてメリットがあるのではないのでしょうか？

京セラドームでは野球を年間60/365日しかしていない。要は京セラドームを残る300日、どう使うかということがポイントになる訳です。おかげさまでコンサートもたくさん開催しております。4万人集まるイベントということでは日本を代表するスタジアムになっています。

——オリックス全体の将来をどのように感じておられますか？

この会社には面白いところがあつて新しい経済的な流れが見えたときに、それをつかむのがいい

つも早い。例えば大阪のグランフロントにある「ナレッジサロン」という発想はその典型ですね。それまで「なんとかサロン」というのを立ち上げると、企業同士がお付き合いで会員になる……というのが普通でしたが、あそこはすべて個人会員です。個人が10万円の年会費を払つて「高くない」と思つてもらえる内容を生み出してゆく。今、会員は200人を超えています。

またオリックス劇場ですね。もとは厚生年金会館でしたが、それを思い切つた改修をしてコンサートのみならずオペラも歌舞伎も提供できる劇場に変えています。再生事業にも力を入れていきます。ゴルフ場や旅館や水族館も経営しています。

新しいビジネスチャンスに出会つた時は、はやく決断することが出来る会社——それがオリックスだと思つています。

—— 関学生に「一言メッセージをただけますでしょうか？

関西学院はいい大学だと思います。ただ社会は刻一刻変化しています。そういった価値観がいつまでも通用するとは思いません。

就職についても、国内での成長が望める時代は国内で企業を探し、一生勤め上げるといふこともいいでしょう。しかし低成長がこのまま続くのであれば、それは現実的ではありません。国内で就職先を見つけることも難しい。ではどうするか……グローバルを意識することでしょう。人材を必要としている企業は日本だけでなく世界にはたくさんあります。働く場は世界中にあります。その為にはまずコミュニケーションがとれることが大事になります。人とのコミュニケーションには特に語学が重要になります。せめて英語ぐらいは話せるようにする必要があります。

常に「また大丈夫」ではなく、「おかしな

と思えば勇気をもつて一歩先に出ること。そして国内がいかに低成長であつても、「今日より明日が良くなる」という思いを捨てず、常に前向きにいてほしい。頑張つてください。

—— ありがとうございます。

\* リースビジネスは会社が使用したい備品を、その会社の代わりに購入し、その備品を貸してリース料を払うビジネス。起源は古代ローマにまで遡るが、近代に入って発展させたのは米国。

2017年2月20日

場所 オリックス株式会社本社内

取材 中野順成/松野雄二/白石歩

担当編集

西名 弘明(にしな ひろあき)氏  
オリックス株式会社 前副社長

- 1968年 関西学院大学 経済学部卒業
- 1968年 オリエンタリース株式会社
- 現オリックス株式会社 入社
- 1993年 取締役 就任
- 1998年 取締役兼執行役員社長 就任
- 2005年 オリックス・リアルエステート 現オリックス不動産株式会社 代表取締役社長 就任
- 2009年 グループ関西代表 代表取締役社長 就任
- 2009年 オリックス野球クラブ株式会社 代表取締役社長 就任
- 2013年 執行役員社長 就任
- 2014年 グループ不動産事業統括 代表取締役社長 就任
- 2015年 不動産マネジメント担当

編集後記

リースから始まり、保険や不動産、さらには劇場、水族館、ゴルフ場など、時代の変化とともにビジネスを発展させてきたことを改めて実感しました。そして「エラ」からの流れでもありません。これからは「攻め」でも「守り」も早く攻める。守りときは「守り半端なく」といふ感覚が大事に重視されるかもしれません。

編集室長 小島孝保(1995年法学部政治学科卒)