

Atsuhiko Morioka

もりおか・あつひろ
プロフィール

1962年 石川県金沢市生まれ
1986年 法政大学工学部卒業後、日成ビルド工業株式会社に入社
1991年 取締役社長室長に就任
1998年 常務、専務、副社長を経て、社長に就任
2018年 株式会社スペースバリューホールディングスの設立と同時に代表取締役会長兼社長CEOに就任

会社概要

株式会社 スペースバリューホールディングス
代表取締役会長兼社長CEO 森岡 篤弘
東京本社 東京都港区芝3-4-12
金沢本社 石川県金沢市金石北3-16-10
設立 2018年10月
資本金 70億円（2018年10月末現在）
従業員数 1290名（グループ計）（2018年9月末現在）
売上高 766億円（連結）（2018年3月期）
事業内容 システム建築事業、立体駐車場事業及び総合建設事業などを展開するグループ会社の経営管理及びそれに付帯する業務
グループ 国内グループ12社、海外グループ5社

限りある土地の可能性を最大限に高め、 価値ある空間を創造する

～グループの人材と資金を柔軟に活用し、より強固な連携を実現する～

株式会社 スペースバリューホールディングス
代表取締役会長兼社長CEO

森岡 篤弘氏

聞き手 理事長 稲葉 純一

はじめに

今回は石川県金沢市で創業し、昨年10月に日成ビルド工業株式会社などの持ち株会社として設立された株式会社スペースバリューホールディングスの森岡篤弘CEOを訪問しました。当グループは国内外18社の企業で構成され、システム建築や立体駐車場などの事業を柱として土地の有効活用をテーマに幅広く事業を展開されています。CEOにはグループの歴史や事業内容、今後の展望などをお聞きしました。
(稲葉 純一・いなば じゅんいち)

——最初に御社の歴史を教えてください

先代となる父が昭和36(1961)年に資本金100万円、従業員18人の日成ビルド工業を設立しました。先代は父親を早い時期に亡くし、残された家族を養うために多くの苦労があったと思います。父は家業の「森岡燃糸」を継いで漁網の燃糸業を営んでいましたが、車社会の進展により車庫の製造に参入すると、次は工事現場にあるプレハブの事務所を手掛け、さらに全農と組んで全国に農舎を広めていきました。このようにわが社は時代の変化に合わせて積極的

に商品開発を行い、その精神は今もわれわれに脈々と引き継がれています。

——立体駐車場事業に進出されるまでには、いろいろと努力されたことがあったと思います

最初はスタッカークレーン式の立体倉庫を作る予定でした。左右・上下に動くクレーンと収納棚の開発を手掛けようとしたのです。その開発を目指してスタートしたところ、これをヒントにして左右・上下に動く駐車場を思いつきました。

実際に左右に動くためにはある程度の広さが必要になりますが、当時はそれに適した土地がほとんど見当たりませんでした。ならば上下の移動だけで車を収めていく方式にしたらいいと考え、7メートル四方の立体駐車場を開発しました。

それまでの立体駐車場は車室がグルグル回るメリーゴーランドタイプが主流でしたが、わが社が開発したのはエレベータータイプ。車1台分だけを搬送すればよいので電気代や建設コストが安い。また、駐車場内にターンテーブルを内蔵しているため前進入庫・前進出庫になり、

利便性が高い。この方式のパイオニアとして販売に力を入れていきましたので、毎年売り上げは倍増していきました。

——平成8(1996)年には株式を上場されています。上場するに至った基本的なお考えはどういうところにありましたか

当時はまだ父が経営者でしたが、やはり企業としての対外的な信頼度や信用度を高めて、それを会社に根付かせようという思いが一番強かったと思います。また、社員には上場会社で働いているという安心感を持ってもらえるほか、経営状態が開示されますので取引先との関係においても大きなメリットがありました。

——社長に就任されたのが平成10(1998)年です。その前年はタイの通貨危機から始まり、消費税増税や金融危機などがあって、大手金融機関が国有化されるなど厳しい時代だったと思います。当時はどのようなお気持ちだったのでしょうか

当時はいわゆる負の遺産が結構ありまして、とにかく会社の中をすっきりした状態に持って行く必要性をすごく感じた時代でした。そして社員のモチベーションを高めるためにもそれまでの負の遺産はすべてなくしてしまおうと考えました。そのためにマイナスの決算を数年続けて組まざるを得ない状況となりました。

また、マイクロソフト日本法人の社長を歴任された成毛眞(なるけまこと)さんにコンサルティングをお願いし、生産・営業・技術の面から今後の対応と一緒に考えていただきました。その中で再生ファンドを組ませてもらったこともありました。わが社には社員の真面目さや商品の可能性があり、マーケットはまだ存在しているという思いもありましたので、着実に負の遺産を処理していけば「絶対に黒字にできる」という確信はありました。とは言え、一つ処理が終わっても、また新たな問題が発覚するとい



マレーシア タワーパーキング

う状態が続き、全部処理を終えるまでに長い時間を要しました。振り返れば良くやったという感があります。

周囲は「そこまでやらなきゃいけないのか」と心配してくれましたが、「負の遺産はこれ以上ない」と自信を持つのと、「まだ何かあるんじゃないか」と疑念を持つのでは経営スタンスがまったく違ってくと判断し、負の遺産を全部削り落としていく方針を徹底して貫きました。

——それから顧客志向を徹底し、ソリューションをワンストップで提供する体制を確立されましたが、どのようなお考えがありましたか

建設事業と言いながらも軽量鉄骨を使ったシステム建築の分野に限ってしまっていたので、それが多くの引き合いを逃していました。要するに一般の総合建設とシステム建築にはあまりにも差が大きく、例えば、総合建設に関わる事業を個別に拾ってみますと、開発があったり運営があったり、メンテナンスがあったりリニューアルがあったりと携わる分野が幅広くありました。これらを全体的に包括すればもっとさまざまな形で情報が入って来るのではないかと気づいたので、そこでワンストップ・ソリューションという方向性を見出しました。これは、情報入手から不動産取得、設計、施工、完成後の保守・管理、リニューアルなどをワンストップ(とどまることなく)で一貫して行うことを



金沢と東京の事務所をつなぐ大画面モニター

指します。要するに、土地を中心にワンストップ・ソリューションを回転させ、集めた情報を新しい価値に変えていくことです。分かりやすく言いますと、グループ各社が集めた「情報」と所有する「土地」を合わせて「建てる」。そして「ストックする」。その「ストック」から収益が生まれるという図式がわれわれの生きる道なのです。

——M&Aや新会社設立にも積極的に取り組まれました。では御社の事業創造の基本的な考え方を教えてください

まず開発についてはある程度絞り込んでやってみようと考え、コンビニエンスストアの店舗開発の人材を確保して「NBインベストメント」という会社を設立しました。このチームはとても優秀で、毎年、年間売上高を20億円、25億円、30億円と飛躍的に伸ばしています。関東圏の大手コンビニ店舗の開発に絞り込んでいま

すが、「開発って、こうやっていくんだよ」と私の方が逆に教えてもらっている状況です。おそらく関東地区だけで60店舗くらいの開発をやってきていますので、一企業がオーナーとして所有するコンビニ店舗の数としては国内で断トツだと思います。わが社が積極的に取り組むのも、コンビニが将来のまちづくりに大いに役立ち、住民に頼りにされる重要な拠点になっていくはずだと考えているからです。

空き地の利用を考えるなら最初は駐車場が最適です。それは投資額やリスクがとても少ないからです。従いまして、格好の駐車場が見つければ立体化させ、可能性があればその上の空間に店舗を設置していくようにしています。そのような情報を押さえていく事業をやりたいと思い、東京ドームの孫会社をM&Aで取得し、「NBパーキング」という会社をつくりました。この会社は立体駐車場の建設とコインパーキングの運営をしていましたが、立体駐車場の事業は日

成ビルド工業に引き入れて、コインパーキングの事業だけ別会社にして残しました。こうして駐車場のオペレーションができるようになることで、わが社が建てる立体駐車場の事業に幅が出てきました。つまり、販売だけでなく自社所有という選択肢が生まれたのです。例えば、病院に立体駐車場を建設する（売る）のではなく、当社が駐車場を建て15年の運用期間を設定して病院に使用して（借りて）もらいますと、販売するよりも安定した利益が得られるようになるわけです。

——海外進出は東南アジアが中心となっていますが、現地の駐車場のニーズをうまく取り込まれたようですね

マレーシアのクアラルンプールに立体駐車場を作りました。これはわが社が投資して運用利回りを出し、いずれプロジェクトとして売却していこうという考えです。販売する相手を探していけば非常に手間がかかりますしクレームもついてきますが、自社が投資をすればクレームなんて出ません。また、駐車場は儲かるという実績を投資家に見せることができますし、新たな顧客を見出すきっかけにもなります。

特に駐車場は一度設置し、認知されますとその後の売上規模はほとんど変化がありませんので、投資対象としては安定的な利回りが確保できます。今まさに東南アジアでは駐車場不足による交通渋滞が深刻化していますから、機械式の立体駐車場がない地域に投資することは非常に有効です。また、駐車は有料という認識も最近追い風として広まりつつあります。

シンガポールの「P-Parking」という会社は駐車場管理をしており年間売上高は30億円くらいあります。管理している先には政府系のコンドミニアムがあり、これが全体の7割前後を占めています。とにかく将来にわたって駐車場がなくなることはありませんので事業としては安定しています。例えば1件の入札があります

と10億円くらいの売上アップにつながりますので、立体化の可能性があるかどうかをしっかりと見極めながら取り組んでいます。

タイでも駐車場の運営から入っていきました。今も地方空港から駐車場の運営についての引き合いがありますので、そうした場所にわが社が駐車場を建てて15年または20年と運営していきますと、かなり高い利回りが期待できるのです。

——海外事業も引き続き拡大が見込まれるそうですね。東南アジアに進出されて注力されていることや、これは日本とは違っているなどと思われる点はございますか

とにかく、工事の期間を守ってもらえません。守らなくても問題意識をまったく持たないという点が日本人と大きく違っています。

また、社員教育は難しく特に注力しています。例えば、タイは3人の日本人に運営を任せていますが、うち2人はタイの在住者で、もう1人は本社から取締役が出向いています。彼らが現地で日常的な教育を担う一方、社員にはタイから金沢まで来てもらい、現場の訓練を受けたり知識を習得したりした後にタイに戻って活躍してもらっています。ベトナムでは設計関係に携わっている現地社員にも金沢に来てもらい、CADを学んでから現地に戻って図面を描く



Aitsuhiro Morioka

作業をしてもらっています。このように教育面での人事交流を強く意識しており、今後も継続・強化する方針に変わりはありません。

——多くのグループ会社で構成されていますが、互いにどのように関わって事業を推進されているのか教えてください

月に一度はグループ各社の営業、技術、生産などの担当社員が集まり、顔を合わせ、コミュニケーションを深めながら情報交換を行っています。つまりスムーズに会話ができる環境を作り、相互の事業を理解しながら、この1カ月間で新たにどれだけの仕事が出てきたかをチェックし合うわけです。担当部署だけの仕事をしていましてほかの部署の仕事について知る機会がほとんどありません。グループシナジーというのは、実はグループ企業の社員同士が顔見知りになって「この話だけど、そちらで何かできるかな」といったやりとりができる関係が築けるかどうかだと思います。

例えば知り合いの芸能プロダクション社長から「発表用のステージはあるけれど稽古する場所がないので、都内に10カ所ほど作りたいがどこかに適当な物件がないだろうか」という相談がありますと、それを不動産部門に流せば「このビル、空いていますよ」とか「こちらでは、これくらいのスペースなら空いていますよ」と



Junichi Inaba

いった情報が即座に出てきますので、それだけで商売ができてしまいます。やはりソリューションが仕事ですから、社員同士がどれくらいの意識を持って自らのアンテナを高くしながら対話をしていけるかがすごく大切だと思っています。

また、意思疎通を図るための設備として、わが社の東京本社ビルには、東京と金沢の事務所を繋ぐ大型スクリーンがあります。そこにそれぞれの事務所内が映し出されるようになって、互いに話しかけたり応答したりするとまるで一緒に仕事をしているような雰囲気が味わえます。

——仕事がやりやすくなる環境づくりに尽力されているようですが、働き方改革の取り組みについてお聞かせください

今は在宅勤務を含めた働き方の検討を進めています。建設業界には残業が当たり前といったイメージがありますので、午後7時にすべてのシステムを停止して8時までには全社員が退社できるようにしたいと考えています。

例えば現場での業務が午後5時に終わり、約1時間かけて事務所に戻ってきて、そこから現場レポートを書き始めると軽く9時を回ってしまいます。さらに技術的な打合せがあった場合、営業担当が帰ってこないと始まらないといった人待ちの状況になりますと必然的に退社が遅くなってしまいます。そこで、何か問題が起きてもリアルタイムに共有し合えるツールを開発していこうと考えているところです。要するに、技術・営業・現場の3つのチームを1つのグループにしてつなぎ、何かつぶやくと必ず共有できるツールがあればいいという考え方です。現段階でも対話している内容がすぐに文字になって出てくる技術が今の世の中にあるわけです。ですからお客さまとのやりとりをデジタルで記録して、それを事務所とお客さまに送信しますと、それぞれが日報となり議事録の確認

となるわけです。そうしたことがすでに可能な時代ですから、移動距離や時間を短縮化しながら、なるべく早く自宅に帰れるような体制を作りたいと思っています。

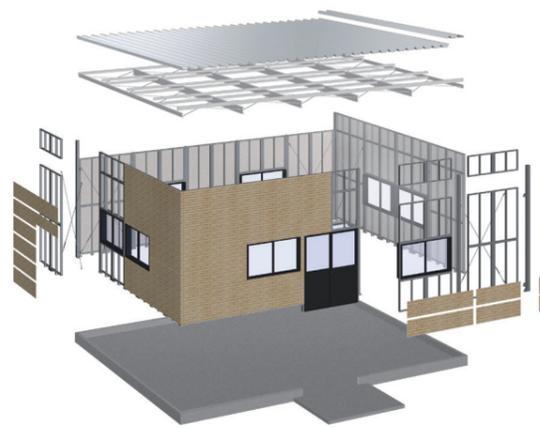
——御社の事業はまちづくりと密接な関連性があると思いますので、そうした観点から特に力を入れている分野はありますか

わが社は総合建築やシステム建築、立体駐車場建築、駐車場のオペレーションなどが主な事業分野ですので、ストック型ビジネスをいかに充実させていくかを考えています。駐車場以外のジャンルとしては、ホテルや太陽光発電と

いった分野があり、小売りについてはコンビニ以外にドラッグストアや大型スーパーなども開発の対象に入れています。すでに複数のスーパーに対応していますが、物流基地やドラッグストアなどの大型施設を開発する手間はコンビニとほとんど変わりません。ボリューム感のある安定度の高い開発を手掛けながら、もう片方でホテルや太陽光発電の開発も



タワーパーキングイメージ図



システム建築 イメージ図

進めていきたいと考えています。

ホテルについては、横浜の山下公園近くに600坪程度の土地を取得しています。立地は抜群によく建物は高層タイプとなります。もう一つは京都の一軒家でこちらは低層タイプとなり、1200坪の庭園付きの土地を昨年購入しました。私は宿泊特化型のビジネスホテルを手掛けるつもりは毛頭なく、2カ所とも客室数が少ないラグジュアリー系の施設にしたいと考えています。とは言え、わが社にはホテル経営のノウハウがありませんので、東証一部上場企業でホテルを運営されていた社長と組んで「スペースバリューホテルディベロップメント」という会社を立ち上げ、今は施設のコンセプトづくりに取り組んでいます。

太陽光発電については、これから売電で成り立つ事業ではありませんので、社内で使用する電気をグループ各社が見直しをかけていく中でエネルギー源として試しています。そうしたクリーンエネルギーを今後どのように取り入れていくかを考えていけたらと思っています。

——昨年10月に持ち株会社に移行され、翌11月に中期経営計画をお出しになっていますが、最後に今後の事業展開におけるCEOの想いを聞かせください

今後3年間でまずは1000億円企業になって



駐車場のオペレーション 東京医科歯科大学

いこうと思っています。そのための足掛かりとして、海外事業をはじめホテルや店舗経営の開発に力を注いでいきたいと考えていますので、それらを確実にこなしていくことが重要だと思っています。さらに売上高1000億円のうち100億円を海外事業で積み上げる予定です。具体的には、東南アジアで管理・運営する駐車場の台数を、2021年度に現状の1.5倍の15万台まで増やす計画を立てています。ですから、それぞれの事業会社には高い意識を持って取り組んでもらう必要性を感じています。

ガバナンスについては、法令順守や情報管理などの内部統制やサイバーセキュリティ等の対応が非常に重要になってきますので、初心に戻った気持ちで勉強に励み、しっかりとした土台を築いていこうと考えています。

人材については、勉強会をどんどん増やしていきます。例えばグループ内の勉強会では「A社からはB君」「B社からはCさん」というように各社から選抜して実施することがホールディングスの仕事になります。また、リクルーティングもホールディングスが一括で採用し、本人の希望や適材適所の観点を取り入れてグループ各社に配置していきます。どこにどのような人材が必要で、どのような人材をこちらに移したらいいのかなど、それを考えるのもホー

ルディングスの仕事になってきます。

私はこの金沢という街が大好きで、ここに本社を残したいという思いで「スペースバリューホールディングス」という持ち株会社を設立しました。主要な機能こそほとんど東京にありますが、一つの地域貢献だと思って本社の所在地は金沢に置いています。さらにホテル事業をこの金沢においても展開し、伝統的な文化を世界に発信していくことも視野に入れています。今後どれくらいの期間にわたり企業として存続できるか分かりませんが、お世話になった地元でできるかぎりの恩返しをしたいという思いは日増しに強くなっているところです。

——本日はありがとうございました。

