



最新

ビジネスレポート

「不働」産業から「地域のインフラ」への脱皮・成長



株式会社市川ビル代表取締役社長
市川商工会議所副会頭
千葉商科大学学生々塾代表

田平 和精
TABIRA kazuaki

プロフィール

1973年 東京大学大学院(工)卒業 川崎製鉄(株)入社 27年間勤務
2000年 川崎製鉄(株)退職 (株)市川ビル 代表取締役社長 就任
2001年～毎年 千葉商科大学 中小企業マネジメントスクール受講
2003年～現在 (スクール受講生組織の) 千葉商科大学学生々塾代表
2011年～現在 千葉商科大学 地域連携推進 委員

当社の過去と今

1971年創業、1975年開業の当社は、経営改革を積み重ねる中で、業容を順調に拡大し、そのことが地域貢献にも繋がるという恵まれた状況にあります。現在は48万市民の6%にあたる約3万人の地域生活者が、当社の所有する市内商業ビル3棟のテナント殿へ毎日ご来店・ご利用いただいております。「地域社会のインフラの一翼」を担えている自負と誇りを持っています。

しかし、前世紀の当社は、再開発ビルとして誕生時の負の遺産の克服に時間が掛かり、大部分の社員も不動産業を「不働」産業と勘違いし、創業以来26期連続赤字の鳴かず飛ばずの経営でした。その後、新しい血を入れ始めた1989年以降の経営改革努力が1995年頃から実を結び始め、経営成績が順調に好転中です。

20年前と比較して、売上高は1.7倍、所有床面積は2倍、自己資本比率は5倍、経常利益は8倍に増加しました。以下に当社の経営改革の軌跡と、生き残りの中で培った経営理念・思想をご披露して読者各位のご批判をいただき、それを次の経営改革の肥料と致したいと考えています。

当社創立の経緯～再開発ビルの建設・開業

市川市は、江戸川で東京都と接する千葉県の玄関口の街です。関東大震災の避難民、敗戦前後の疎開民と、

高度経済成長時代に住宅を求めての移住民で、人口は倍々ゲームを続け、48万人の大都市に成長し、現在も人口が増加中です。市川駅周辺は、1975年のJR複々線化を期に行政主導の再開発が進み、戦後の闇市から変貌したマーケットに再開発ビル建設計画が発表されました。1960年代後半には市川駅北口防災街区造成組合が発足しましたが、地権者の中に反社会的勢力の存在も有ってリーダー不在で迷走した為、当時の富川市長が田平宏氏に再開発ビル社長就任を要請し、1971年に(株)市川ビルが発足しました。

行政が田平氏に白羽の矢を立てた理由は、弁護士で法律に明るく、清濁併せ呑む器量を持っていたことと、戦死を免れ生還した者の務めとして社会貢献意欲が旺



写真1 市川の街
(ザ タワーズウエスト 45F 展望台 EV から撮影)

盛で、数十億円の建設費の個人保証を拒まない男気でした。

100名以上の地権者を一つに纏める事は容易な事ではなく、高値買取や高額な賃借料を支払う不平等契約を飲んだ上に、5軒の強制執行を行って、商業ビルでは当時、県内最高層の地上14階、地下3階の建物が1975年に竣工し、7月8日核テナントダイエー市川店を擁する現市川ビル本社がオープンしました。

創業時の負の遺産に苦しんだ暗黒時代

開業後の10年間は社史で四重苦の暗黒時代と呼ばれる程、資金繰りに行き詰まり、倒産の危機を複数回迎えました。危機の原因は四つありました。

第一は建物の1/3を所有していた旧地権者オーナーとの利益相反関係で、高賃料の不平等契約を改善できず、修繕費も負担頂けない等、当社の最大問題となりました。

第二はビル経営の専門家が居なかった為、共益業務の責任を押し付けられ、高額の費用負担を余儀なくされたことです。

第三は核テナントが低賃料で、開業前に商業ビルが金食い虫であることを知らなかった経営陣の失策です。

第四は高度経済成長時代の高金利で借入金の金利が11%と高く、オイルショック後の大不況と重なりリーディング活動が不成功で、9~11Fが空室で開業したことでした。当社の資金繰り窮迫時は、ダイエー殿の



写真2 当社の本社ビルの外観

賃料増額と、債務超過転落回避の為の増資により切り抜け、当社は生き延びることができました。

この暗黒時代の10年間、当社は創業社長以下、全役員は非常勤・無給で、社員も低給与で我慢しました。

打ち続く失策・苦難 逆風克服の努力

1984年12月末、株主銀行殿のご協力で、借入金利が9%弱に低下し、核テナントとの3年毎の賃料値上交渉も纏まり、経営は一息つける状態となりましたが、新たな問題が浮上しました。

一つはエスカレーター・エレベーターの保守不良の為に、開業後12年で全面更新を余儀なくされた事です。資金繰り逼迫の為、劣悪な保守業者起用の報いであり、一挙に負債6億円が増加しました。

二つ目は、旧地権者殿のお店が多かった地下階の集客力が弱まり、櫛の歯が抜けるように閉店・退店が続きゴーストタウン化し始めたことです。

前者の問題は、高額だが信頼性の高いメーカーに保守を再依頼することで再発防止を確実にものとしましたが、後者の問題は、お店の所有権を持っていた旧地権者殿が一国一城の主の為、当社は主導権を発揮できず、最終的には1995年~2005年間の、当社による権利買取に至る迄、改善できませんでした。

多くの失敗の経験を積む中で社内スタッフも成長し、ビル経営ノウハウの蓄積も進み、倒産という最悪の事態を回避できる見通しがついたのもこの頃でした。



写真3 部品を第三世代に更新中のエスカレーター

新しい血 製造業の知恵の導入で経営改革開始

田平創業社長が80歳となった1989年、非常勤役員として入社した婿養子（現社長・筆者）が、その後の経営改革をリードしました。製鉄所の現場管理者の経験を生かし、製造業の知恵を当社に導入し、経営改革を主導しました。その改革は、以下の六点です。

第一に、形骸化していた取締役会を年数回から毎月開催に変更し、修繕工事の競争見積導入・無駄な交際費カット等、社益優先思想で物事を判断する思想を定着させました。

第二に、人脈を使って優良ビル会社幹部から受けた教えの具現化を進めました。

第三に、ビル経営が製鉄所と同じく装置産業である事を見抜いて、営業部長を設備担当兼務としてビル設備の勉強会を毎月開き、トータル・ライフ・コスト・ミニマム思想を導入して、それ迄のブレークダウン・メンテナンスから適正予防保全に切り替えてコスト削減を進めました。

第四は、旧地権者に修繕費負担をお願いする説明会の最中、旧地権者の取締役の裏切り行為に遭遇した経験により、利益相反関係の根深さを思い知り、本問題の最終解決は権利買収しかないことを覚りました。

第五に、ダイエー本社を訪問し賃料値上げを要請した時「契約とは護られるべきものなり！」と一蹴されましたが、これも良き教訓となりました。

第六は、従来は旧地権者の利益優先思想が強かった取締役会の論議が社益優先に変わったことで、社内ス

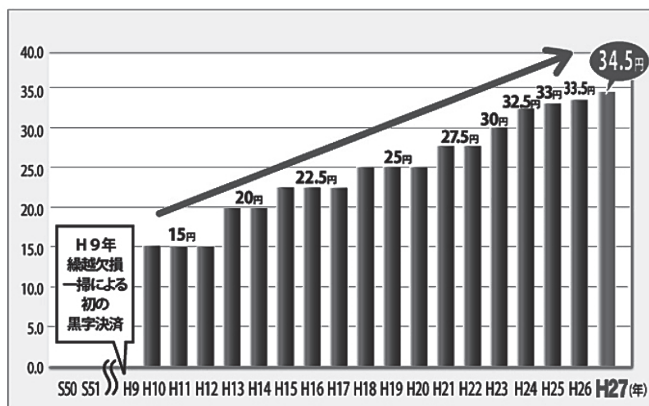


図1 株主配当の推移

タッフの改革意欲が増加して、改善意見が社内ではじめたことです。

田平創業社長死去の1992年以降の8年間は、旧地権者が社長を務めましたが、会長には創業社長の妻が就任し、改革の流れを止めさせない統治体制を維持し、権利買収によりB2階の経営権を取得し、好賃料をお支払いいただくテナント誘致成功で、開業後の1998年からは株主配当が開始できるまでに成長しました。

新体制の発足とテナント・サポートの実行

一難去ってまた一難、地下階の問題解決に成功した1997年以降は、核テナントダイエー殿が経営危機に見舞われました。1992年迄飛ぶ鳥落とす勢いだったダイエー殿は、阪神大震災でドル箱の神戸のお店の壊滅、土地神話崩壊によるビジネスモデル崩壊等が重なり、凋落の一途を辿り始めました。

1992年迄100億円以上、1996年迄90億円以上を確保していた市川店の売上も、その翌年から毎年6億円ずつ下落する深刻な事態に見舞われました。その頃、千葉県内のダイエー殿のお店は軒並み赤字に陥り、退店ラッシュが続いていました。この危機の捉え方で、取締役会の議論は二つに分かれました。守旧派は「昔低賃料で儲かっていた恩返しをして貰おう！」という呑気なものでしたが、改革派は「核テナント退店後の賃料半減化の地獄回避の為、当社は、超契約の思想でテナント責任範囲にも手を回し、お店の営業黒字化の為のテナント・サポートに踏み切るべきだ！」と主張しました。

その頃、旧地権者の社長が、取締役会で保留決議の6千万円の工事を独断発注する背任事件で両派の対立が深刻化し、最終的には2000年2月大株主グループの支持を受けた筆者が社長に就任し、持論のテナント・サポートを開始しました。ダイエー殿もこれに応じて、2001年秋4億円の大改装を実施され、当社も1億円強のビル環境改善投資を実施した結果、市川店の売上は反転し、核テナント退店危機を脱することが出来ました。

テナント・サポートとは、筆者が仕事と自己啓発で学んだ「卸売業のリテール・サポート」「SCM思想」

「Win～Winの関係拡大」等にヒントを得て発想した概念で、「利益共同体契約締結の建物オーナーと核テナントは、危機襲来時は、運命共同体精神で契約を超えて共闘してこそ、お互いの経営基盤が護られ、地獄転落を回避できる！」という考え方で、当社の経営理念ともなっています。

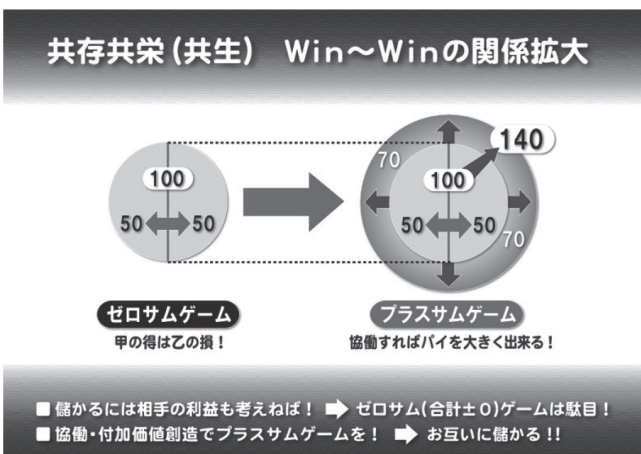


図2 プラスサムゲームでWin～Winの関係拡大

工場管理の知恵の実行で脱「不働」産業の改革推進

2000年社長に就任した筆者は、社員の「不働」産業の誤解を改めさせ、以下の三大改革に着手しました。

その第一は、ダイエー市川店のV革目指し、テナント・サポートのPlan・Do・Seeサイクルを回すプロジェクトを発足させ、ダイエー殿と当社の幹部が、年8回お店の競争力強化目指した会議を開き、建物価値増加に繋がる改善案件は当社が積極的に出捐し感謝され、賃料減額交渉を未然回避しました。

第二に、旧地権者のお店の多い床のゴースタウン化防止の為、極低賃料テナント誘致で毎年5千万円の機会損失赤字を出しているB1階の問題解決の為、旧地権者と協働して「B1プロジェクト」を発足させました。

第三は、ビル管理業務に製造業の知恵を導入し、ダイエー側と当社側の設備担当者を毎月一堂に集めた連合ミーティングを開催し、ビル品質管理月報でPDSサイクルを回してトータルコストを削減したり、建物管理業務の品質・効率を改善し、得たメリットをテナント殿に提供しました。

三大改革の成功は早く、第一課題のダイエー店損益は1年後に赤字を脱しました。第二課題のB1問題協議は半年後に合意成立、1年後には旧地権者のお店が全面撤退し、好賃料テナントが入居しました。第三課題もビル共益業務協力会社の整理統合、業務効率化推進で、コスト削減と業務品質向上が同時に果たせる一石二鳥の成果を得ました。

その勢いを駆って、2003年には底地建物の18%を保有していた大口の旧地権者から持分を買収し、2005年には、委託家主の持分を買収して、当社の念願たる「再開発ビル建物・底地の統一」を果たしました。

当社は改革の手を緩めず、レインボー作戦と銘打った建物価値増強(①省エネ、②省コスト・バックルーム増収、③業務効率化、④ビルピカピカ、⑤集客力向上、⑥防犯防災体質向上、⑦全従業員満足度向上)投資を毎年1.5億円続け、2007年には耐震改修実施、2009年には350台の高層駐輪場を建設し、竣工後40年経過した大年増ビルと言わせないように、リフレッシュ投資を継続中です。



写真4 耐震改修工事

行政が育成した街づくり組織「元気!市川会」が独り立ち

筆者と当社は産官学民連携の推進役として、街づくり組織「元気!市川会」の代表・事務局業務を務めています。この人脈形成の契機は、2001年3月の千葉商科大学開催の地域連携フォーラムでした。

この場でのヤル気溢れる関係者の出会いを契機に、翌4月産官学民のキーパーソンを糾合し、筆者が事務

局長を務める「市川の街の魅力を高める会」が活動を開始し、同年秋、国内ワースト10だった市川駅前駐輪無法地帯の改善を主導しました。同大学の瀧上教授（現副学長）は当会のチャーターメンバーです。

この会を基に2003年発足した「市川駅北口周辺振興整備計画策定懇談会」が答申後も存続した組織が、現在の「元気！市川会」です。2004年春、市川市との間に街づくり協定書を締結しました。行政に7項目をお願いする一方、民間側も11項目の改善努力を謳った街づくり双務協定は画期的な事であり、当会の精神「知恵を出し、汗を掻き、金も出す」は非凡と評価されています。会の存続意義は、地域の自治会・商店会、有志企業、バス・タクシー業界、大学、警察・行政にとって、地域問題を論議し解決の方向性を見出すコミュニティであり、地域間競争を闘う上で有力な地域の武器・資産に成長しています。

同会の成果としては、駅周辺の自転車駐輪問題の改善、駅広屋根の建設・保守・清掃・LED装飾、地域防犯カメラの建設・保守、協賛企業のご支援を頂く駅前ガーデニング、市民啓発用の駅広文字・音声放送の建設・保守、自転車運転マナー向上活動等が有り、2009年にはCSR（企業の社会的責任）精神で建物付属駐輪場を3億円で建設し、駅周辺の街の魅力向上に貢献し続けています。

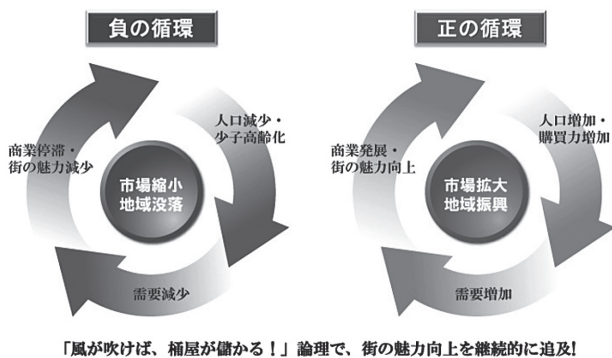


図3 自社の為にもなる街づくり活動

協力会社との Win ~ Win の関係発展でビル価値向上

1975年ビル開業以来、商業ビルの警備保安、設備管理、美化清掃、廃棄物処理等の共益業務は、他ビル会社同様に協力会社に委嘱しています。ダイエー殿の

商売が傾いて来ると、共益費用削減が課題となりました。削減要求の度が過ぎると協力会社は自衛の為、手抜き・人抜きをするのは世の習いです。

製造業出身の筆者は、直営・協力社員を『人財』『人材』『人在』『人罪』の4種類に見ています。仕事している振りの『人在』は『人材』に教育改善可能ですが、蜜柑箱の中の腐った蜜柑に例えられる『人罪』は早期摘出以外の策は有りません。その為には協力会社幹部との信頼関係が重要で、当社は以下の策で、両社の共存共栄関係を継続させています。

まず第一は、競争見積による値下げ要求の廃止です。値下げを強いられた業者は、低賃金の労働者を雇用しますが、賃金と労働の質は比例しますので、建物価値劣化を懸念してのことです。

第二は組織の効率化です。同じ業務を核テナントと当社が並行して行っている場合、優秀な組織への一元化でトータルコストが削減できます。

第三は機械導入による少数精鋭化・多能化で、労働生産性の上昇した社員の年収が増える仕組みの実行です。

第四は建物の環境品質を数値化し、月報資料でPDSサイクルを回す事です。メリット提供を受けるテナント殿は喜び、協力会社・テナント幹部は当社を「口も出すが金も出す」と評価しています。

表1 交渉相手との Win ~ Win 関係追求

		交渉当事者 A	
		Win	Lose
交渉当事者 B	Win	知恵を出し合って、双方の利益になるプランを考案すべし！	↓ 長続きせず、結局は Lose~Loseとなる
	Lose	→ 長続きせず、結局は Lose~Loseとなる	全面戦争となるので、絶対に避けるべし！ どうしてもWin~Winの策が見出せなければ「No Deal」にすべし！

企業生き残り活動で磨き上げられた当社の経営理念

当社の経営理念は図4に示す如く、当社を取り巻く

利害関係者との間に多種多様なWin～Winの関係を創り、当社と付き合い良かったと感じて頂ける事です。社員・株主は勿論、協力会社とその社員、テナント会社とお店の従業員、お店をご利用下さる地域生活者、そして地域の行政・大学が対象です。

市川ビルが如何に光り輝く建物でも、購買力の無い砂漠に在ったら即倒産します。市川の街の魅力が高く、多くの地域生活者の存在のお蔭で当社が生存できている事を考えれば、街の魅力向上への貢献は地域企業の義務です。

従って自社だけが得をし、関係者が損しても構わないという企業・組織と取引する時は牙を剥いて闘います。マンションと商業の複合ビルの一部を保有したケースで、建物を建設した子会社が建物管理業務を行う場合、店子の無知に付け込んで法外な管理費を請求するケースに遭遇しました。

当社は千葉商科大学で学んだ「1：99の原則」を適用し、徐々に味方・賛同者を増やす作戦で、当社の共有持分の建物では管理費の年間1億円の削減に成功しました。勿論、当社のメリットは床の持分比率となりますが、他の保有関係者からは感謝のお言葉を頂いています。

- ゼ 全利害関係者との間に
- ウ Win～Winの関係を拡大し
- チ 地域社会へのお役立ちで
- イ 市川ビルで良かったと感じて頂き
- キ 共生・共栄を追求する

図4 当社の経営理念

100年超企業を目指した当社の経営方針

当社は現在、企業寿命百年超を目指し、経営品質向上に努力中です。一世を風靡していた一流会社がいとも簡単にアツという間に凋落し他社の傘下に吸収される時代の変化には恐怖すら覚えます。

倒産は取引先に多大の迷惑を掛けますし、他社の傘下入りは、忠勤社員がリストラされるので避けたく、当社は以下のことを心掛けています。

第一に、地域密着の植物企業の自覚です。当社は他地区に逃げられません、動物企業のテナント殿は儲からなければ退店できます。定期借家契約が増加中の昨今でも、古くからのテナント殿とは旧借地借家法による契約です。平安時代の通い婚制度に例えれば、当社は家付き娘、テナントは通い男の存在であり、今迄のテナントに見棄てられても、他のテナントが出店したくなる魅力的要件を、当ビルが常に具備し続けることが目標です。

第二に、経営規模拡大を急がないことです。現在保有の3事業所は本社から10分以内、直営・協力社員が機動的に動ける距離に在ります。協力社員を含めても30有余名なので、全員の顔と性格が分かり、現場の全情報が社長・直協幹部合同の朝礼で共有化されます。当社経営規模拡大は「尺取虫」的な着実な速度を選びます。経営理念に基づく価値観の共有を土台に、情報の共有化は感情の共有化をもたらし、即断即決のスピード経営が可能です。

第三は中小企業の長所を生かし、短所を反面教師とする経営です。図5にその考え方を示します。他社を差別化するイノベーション機能を持たない当社の強みは、図5の経営精神（①一体性、②迅速性、③密着性、④専門性、⑤機動性、⑥所有と経営の分離、⑦経営情報の積極的開示、⑧設備リフレッシュ、⑨高労働生産性、⑩優秀人材の一本釣り、⑪大企業との対等な交渉力）の継続的実行こそが当社の最高の武器です。

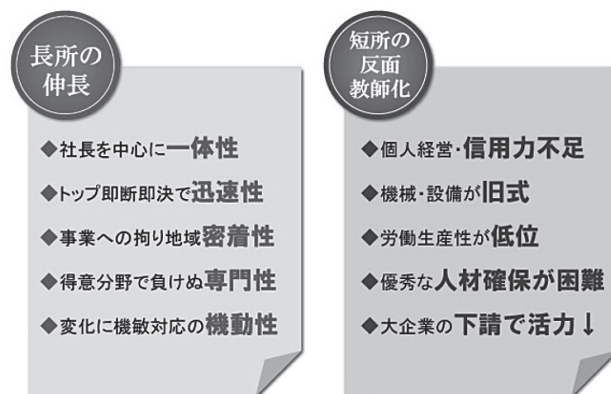


図5 中小企業の長所と短所を反面教師とした当社の方向性

第四は企業の社会的責任の遂行です。当社3事業所は駅近隣にあり、街の顔的な存在です。当社経営が傾き建物の内外が劣化する時、街の魅力も減退します。地域の一等地で商売させていただいていることは当社の資産ですが、一方で社会的責任という負債を背負っている事も自覚しています。社会的責任の実行は、元気！市川会のみならず、行政と協働して推進中の地域防犯カメラ・ボランティア制度等、会社単独でも進めます。

中小企業かく在るべし！

筆者は千葉商科大学で1997年開講、2016年の今年第20回目を迎える「CUC中小企業マネジメントスクール」を2001年から連続受講し、受講生で構成する組織「生々塾」の代表を2003年から務め、大学とWin～Winの関係を築いています。数年間続けた寄付講義も含めると、現在まで200社の経営者・幹部の成功事例を聴講しました。その学びから、成功する中小企業戦略は、以下の2項目に纏めることができると考えます。

- (1) お客様の「不」の解消を目指し、創意工夫溢れる高付加価値の商品・サービスを、買い手が納得する条件でご提供できる力を養い、価格競争を回避しつつ、小規模でも着実な成長と収益を上げ続ける。
- (2) 人と組織のイノベーションを絶やさず、顧客・取引先・社員・地域から感謝・信頼・尊敬される会社を目指して精進し、存在価値を高め、企業活力を高め続ける。

ビル管理業の必勝策は、建物の階床を工場・機械と捉えて、その生産性・稼働率向上策の継続実施です。

当社は未だ発展途上の中小企業と自覚しており、今後も経営品質向上を目指して研鑽を積み、企業寿命百年超の実現を目指したソフト・ハードの投資を続け、社は「市川ビルで良かった！」を皆様に実感していただけるよう努力しますので、今後とも宜しくご指導の程お願い致します。

付加価値創造投資の有無が、建物と人のお役立ち寿命を決定！！

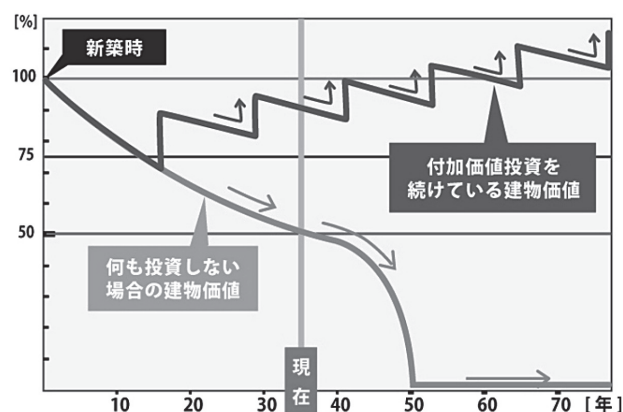


図6 収益獲得機械C F Mの性能維持思想