

ゲスト：清家 謙次 一般社団法人プレハブ駐車場工業会 理事長

トータルな提案で商機をつかむ 「ソリューション営業」が必要だ

今回お招きしたのは、九州を拠点に西日本各地で駐車場事業を展開するセイワグループを一代で築いた気鋭の経営者である。総合商社・山善で20年以上にわたって培った経験、知識、ネットワークを駆使して、慣例にとらわれない独自の戦略に基づきグループを育て上げた。平成21年からは一般社団法人日本プレハブ駐車場工業会の理事長も兼任し、自社のみならずパーキング業界全体を牽引。エネルギッシュな“清家節”はこの日も健在で対談は大いに盛り上がった。

森井 博

『自転車・バイク・自動車駐車場 パーキングプレス』誌発行人
NPO法人 日本パーキングビジネス協会理事長
(サイカパーキング株式会社代表取締役)
一般社団法人 自転車駐車場工業会専務理事

清家 謙次

セイワシステム株式会社 取締役会長
一般社団法人日本プレハブ駐車場工業会 理事長





知識(ツール)を活かして 知恵(仕事)を創出せよ!

森井 清家さんは、現在、パーキング業界においてふたつの顔をお持ちですね。ひとつは平成21年5月に就任された、一般社団法人日本プレハブ駐車場工業会の理事長というポジション。そしてもうひとつはセイワシステム株式会社取締役会長という立場です。そこで今日は、まず“清家理事長”としてのお話からうかがいたいと思います。2010年に創立20周年を迎えた工業会のトップに立ってから、およそ1年半が経ちました。具体的にはどんな活動をされてきましたか。

清家 いくつかの改革を行いました。従来は一部の理事で構成する理事会のみが機能している状態でしたが、それでは工業会に加盟している企業全体の利益につながらないので、2カ月に1回、加盟会員協議会を開くことにしました。その場で会員の皆さんが抱えている課題や不安、疑問、例えば確実に増加していく電気自動車に関してどんな設備を用意するべきか、といった議題に対し、集まってもらった全会員から意見を吸い上げようというわけです。国土交通省との交渉にしても一部の企業で動くのではなく、あくまで日本プレハブ自動車工業会としての方針を持って交渉することを徹底しました。そういった組織改革の結果、工業会がかなり活性化したという評価をいただいております。

森井 設置実績、売上などのデータはどうでしょう。

清家 駐車場設置の実績でいえば、かつて1年間に500物件だったのが、残念ながら約200物件にまで減っています。つまり、ピーク時の約40%にまで落ち込んでいる。ただし、物件ひとつひとつが大規模化しているので、売上でみれば60%くらいですが……いずれにせよ、厳しい時代であることには変わりありません。だからこそ、すべての加盟各社で団結し、知恵を結集していく必要があるのです。

森井 ご自身の会社で培ったビジネスモデルを工業会へフィードバックするといったことは行われているのですか？

清家 そうですね、詳しくは後でお話ししますが、最も強調したいのは“ソリューション営業”というセイワのビジネスモデルなのです。

森井 どのような内容なのか教えてください。

清家 駐車場を設計・施工して地主さんに売りにいくというのがこれまでの営業スタイルです。でもソリューション営業は、それだけにとどまりません。例えばこんな風に設計施工をしたら毎月このくらいの収入が期待できます、この場所なら、こういう管理運営をするべきです、メンテナンスはこんなふうにとすると理想的です……といった具合に、地主さんが安心できるように総合的な提案を行うのです。

森井 営業はかなり広汎な知識を求められるようになりますね。

清家 セイワシステムの人間は、どんな質問にも即答できるように日々勉強しています。

森井 実は当社も、経験、知識を備えた人間を中途採用して、清家さんがおっしゃる広汎な知識を備えたソリューション営業ができる人を増やそうと努力しているのです。

清家 やはり、パーキング業界での経験をもった方を優先して採用するのですか？

森井 いえ、業界は問いません。ただし世代は決めていまして、団塊の世



清家氏が理事長を務める一般社団法人日本プレハブ駐車場工業会の第六期定時社員総会 (平成22年5月18日に開催)

代で60歳過ぎの方です。この年代は人材の宝庫で優秀な人がたくさんいらっしゃる。日本の大企業は60歳を過ぎたら定年だからと放り出すでしょ。でも、それは間違いでせっかく能力を持っている人を放り出したら日本全体の損失ですよ。

清家 なるほど。私の経営理念のひとつに知識(ツール)を活かして知恵(仕事)を創出しようというのがあるのですが、森井さんが定年後の方を再雇用してソリューション営業を志すことと、通底しているのではないのでしょうか。

森井 具体的なビジネスモデルを顧客に提案し、問題を解決する能力を備えるソリューション営業が、これからのパーキング業界にとって重要な戦略になりそうですね。

清家 はい、そう信じています。日本プレハブ駐車場工業会でもこの話をさせていただき、ひいては業界全体のさらなる活性化に役立てたいと思っています。

機械式駐車場の過当競争を打破！ 会社の礎となった大ヒット商品

森井 さて、続いてはセイワシステム株式会社の“清家取締役会長”にお話をうかがうことにしましょう。清家さんのプロフィールといえば、まず思い浮かべるのが、創業者が『どてらい男』のモデルになった総合商社・山善での20年以上にわたるキャリアです。商社マンから駐車場プロデュース業へ転身した経緯から教えていただけますか。

清家 もともと社会人になった時点で、30代で起業することを決めてはいたのです。山善での経験を活かして販売業を営もうとしていましたが、脱サラした直後はまだ信用がなくて仕入れができない。仕入れできなければ当然販売もできませんよね。そこで山善を辞める際は自分の仕事をきっちり務め上げ、円満に退社をして、パイプをしっかりとつな

いでおきました。

森井 起業前に山善から応援してもらった環境を整えたわけですね。

清家 はい。山善はあらゆる機械関連の総合商社なので、建築、土木、鉄工所の機械、どんな商品でも扱えますから。ただ、山善は既に九州全体に販売網を張り巡らせていたので古巣との競合はできない。そこで既製品ではなく、新しい製品を販売すれば、競合せずに独自の展開ができると考えたわけです。

森井 その新しい製品が“駐車場”だったのですね。セイワシステムの起業は昭和53年で、確かに駐車場の商売としては走りになりました。スタートはいかがでしたか？

清家 ええ、商売のやり方を工夫したおかげで順調に船出できました。

森井 工夫というのは？



セイワシステムがプロデュースした2層3段式、RKB毎日放送会館駐車場(他の駐車場も全て同じ)



2層3段式、九州大学医学部附属病院の駐車場



ビル自走式、211台収容のシーサーパーキング



清家 大手メーカーは基礎工事、柱、壁、屋根まで全部まとめてひとつのパーキングという考え方ですから、我々がそれを売ってもわずかなマージンしか手元に入らない。それではダメだということで、優れたパーキング機器をつくってはいったものの九州での販売網を持たない地方のメーカーに注目しました。油圧式立体駐車場をつくっていた二宮産業、タワーパーキング製造の宮地鐵工所です。この2社から装置を供給してもらい、設計や組立はすべて当社で引き受けたのです。

森井 なるほど。そうすることでマージンの額は飛躍的にアップします。セイワさんは一級建築士がたくさん働いておられる会社だから、設計もお手の物というわけですね。

清家 昭和60年頃にもうひとつ会社の礎となるヒット作をつくりました。当時、二段式、三段式の機械式駐車場をつくるメーカーが増えて競争が激しくなり、価格が一気に下がっていききましたよね。その頃、広

島の豊国工業さんが“二段式、三段式の機械式駐車場を開発したんだけどセイワさんのところで売ってくれませんか”と打診してきたのです。

森井 既存の二段式、三段式と何か差別化できるポイントがあったのでしょうか？

清家 いえ、それが何もなかったんです(笑)。他社でも似たような製品はたくさんつくっていたわけですからこのままでは勝てない。そこで考えたのが、溶融亜鉛メッキ仕様の駐車場でした。

森井 “どぶづけ”の誕生ですね。

清家 そうです。当時の駐車場は鉄に塗装して仕上げていたから屋外に設置すると5年もすれば雨で錆びてしまい、美観を損ねていた。できるだけ長い間、錆びずにきれいな駐車場をつくることは大きな課題だったのです。知恵を絞ったあげく、部材を亜鉛にどぶづけすることを思いつきました。

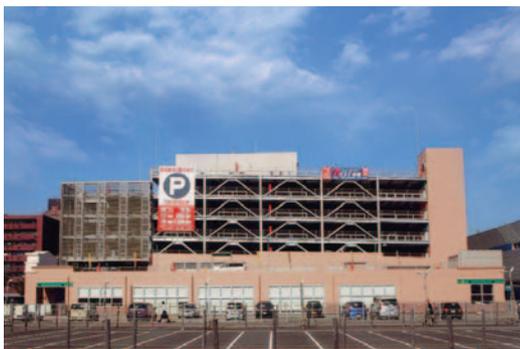
森井 豊国産業さんの地元である広島は従来から造船業の盛んな地域だ

けに、亜鉛のどぶづけを行う条件は整っていたんですね。

清家 そのとおり。約一年かかって豊国工業さんと共同開発して商品化に成功しました。それまでどの企業もやっていない方法だったから絶対成功すると確信していましたが、想定以上の大ヒット商品になり、九州地区における二段式、三段式駐車場の市場は当社がNo.1になったんです。

森井 いまでは亜鉛が有害物質ということで規制が厳しくなり、認可されていませんが、当時は画期的な発明でした。

清家 二宮産業、宮地鐵工所との仕事でも触れましたが、商売のイニシアチブを握り、価格の決定権、すなわちプライスリーダーになることが大切だということを実感しましたね。私のビジネスにおける信条の“我々は工場を持たないメーカーであれ”という姿勢が正しいことを立証できたと思います。



吉塚駅立体駐車場。1階に店舗付き、5層6段式。その物件のみに適用される個別認定駐車場



駐車場メンテナンスもセイワグループの一角を成す重要なビジネスとなっている



“商売は二兎より一兎に 絞りこんだほうが上手いく”

森井 しかし、その後平成3～4年になりますとバブル経済が崩壊しました。その時、セイワさんはどんな対応をされたのでしょうか。

清家 当社が得意としてきた機械式駐車場は、ビルの中に組み込む需要が高い商品です。つまり、ビルの設備の一部になる。ビル建設はゼネコンが請け負うから、機械式駐車場はすべてゼネコンが受注しますよね。しかし、バブル崩壊で全国のゼネコ

ンが次々に倒産し始めた。このままセイワが機械式駐車場をやるとゼネコンと一緒に共倒れになってしまう……そんな危機感がみるみる膨らんでいったのです。

森井 そこでどんな手を打ったのでしょうか。

清家 機械式ではなく、自走式駐車場はどうだろう？とひらめいたのです。自走式ならビルの設備の一部ではなく、単体の建造物だから、我々

セイワシステムが元請けになれる。そこで機械式駐車場の専門家だった当社が、自走式駐車場プロデュースへと大きく舵を切ったんです。

森井 会社としての大転換期でしたね。**清家** 大学の機械科で勉強している学生に対して“おまえ明日から建築科へ転籍しろ”というのと同じ強引な理屈です(笑)。でも、社員はついてきてくれました。これだけ機械式の実績があるんだから一部だけでも残したらいいじゃないですかという意見もありましたが、私は“商売は二兎より一兎と絞りこんだほうが上手いく”という信条もっていますので。

森井 決めた分野に資源を集中していく。儲からないと判断したらそこはピシッとやめる。経営者として極めて重要な決断だったと思います。それをどれだけ早くできるかが企業の命運を左右しますよね。その点、清家さんの決断は本当に速いです。**清家** ありがとうございます。





鹿児島市にオープンしたセイワパーク天文館。最新の自社所有物件

成長の原動力になった 「工場を持たないメーカー」という信条

森井 先ほど工場を持たないメーカーという話がありましたが、そうした独自の戦略で成長してこられたのも、速く的確な意思決定があればこそではないでしょうか。

清家 結局、技術力を持っていないメーカーは認めてくれません。そこで、創業期から積極的に基礎、鉄骨、外壁、強度計算もできるベテランの一級建築士を採用したのです。するとメーカーの担当者は機械は詳しいけれど建築は詳しくないから、当社にいろんな意見を求めてくるようになりました。こういう傾斜地に駐車場を建てたいのだが、どういう基礎工事をしたらいいのかといった具合にね。それだったらセイワが設計図を書くから、我々もプロジェクトに参画させてもらえないだろうか

打診する……このようなビジネスフローが成立する技術力を備えていることが、まさに、当社が工場を持たないメーカーたる所以なのです。

森井 セイワさんが構築したその図式は世界最大のスポーツ用品メーカー、ナイキを連想させますね。ナイキは自社の工場をもたず、ほとんどを東南アジアを中心とした海外で生産していますから。

清家 さらに我々は駐車場の設計、

施工だけでなく、メンテナンス、管理・経営も担う会社をそれぞれつくり、大きな3本の柱にして、駐車場のトータルカンパニー・セイワグループとしました。リスクを分散すること、駐車場をつくるだけでなくアフターフォローも大切なことから、こうした体制にしたわけです。

森井 まさに、揺りかごから墓場までですね。

清家 リスクの分散は、コインパーキングの運営手法にも活かしています。具体的には、セイワの自社物件を3分の1、地主さんに土地を借りて運営するのが3分の1、それ以外のケースを残りの3分の1と分散しました。地主さんから土地を借りてコインパーキングを運営する商売は、ご存じの通りかつて多くの業者が参入して過当競争になり、駐車場料金が大幅に下落しました。しかし当社は自社物件がありましたから、会社全体としては失敗を抑制することができたのです。

森井 なるほど。そのリスクヘッジの方法には見習うべき部分が多そうですね。今日は日本プレハブ駐車場工業会、セイワグループと広汎な範囲でお話をいただき、有意義な対談になりました。どうもありがとうございました。

