

# 中国に「駐車場ムラ社会」を築き 大規模ビジネスを展開していく

【ゲスト】 大嶋 翼：株式会社駐車場総合研究所 代表取締役 会長執行役員

言わずと知れた、日本のパーキング業界の歴史と共に歩んでいる人物である。57歳で独立企業、67歳で上場を実現したバイタリティはとどまることなく、次は隣国の巨大市場中国を見据えている。日本の駐車場が抱える課題と処方箋、中国ビジネスの展望など、幅広いお話をうかがうことができた。（収録：2月23日）



大嶋 翼

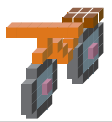
株式会社駐車場総合研究所 代表取締役 会長執行役員

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

サイカパーキング株式会社代表取締役会長  
NPO法人 日本パーキングビジネス協会理事長  
一般社団法人 自転車駐車場工業会 専務理事





**駐車場ビジネスはサービス業  
このポリシーを体現する社は  
「ありがとう」の一言のために**

**森井** 大嶋さんとはかれこれ40年以上のお付き合いになりますでしょうか。私がまだIHIに在籍していた当時、大嶋さんは貸ビル会社に勤務して駐車場の責任者を務めていらっしゃって、私は営業。IHIがつくった機械式駐車装置を買っていただく立場でした。

**大嶋** 私は貸ビル会社で38年間サラリーマン生活を送りまして、57歳で独立起業しました。10年後の67歳で上場して、もう足掛け4年になりますね。

**森井** 大嶋さんといえば、国内のパーキング業界の先駆者でいらっしゃると同時に、早くから中国市場にも目を向けていることで知られています。中国での仕事はいつ頃から本格的に始動したのですか。

**大嶋** 2年半くらい前になりますね。ただ、単独でのいわゆる“ドサ回り”は10年ほど前から始めていました。

**森井** 10年も前からでしたか。かなり前から中国には足を踏み入れていたんですね。

**大嶋** ええ、何か気になっていたものですから。地道に中国各地を視察し、各土地の行政や財界の有力者とコネクションをつくるうちに、正式なビジネスに発展していきまして。そして、駐車場運営会社を天津、北京、および上海

(北京運営会社の分公司)、コンサルティング会社を天津に設立致しました。

**森井** なるほど。その話は大変興味深いのですが、中国での新規ビジネスについては対談の後半に譲るとして、まずは、半世紀にわたって大嶋さんが携わってきた我が国の駐車場について概観していただきたいと思えます。

**大嶋** 分かりました。日本に駐車場が生まれたのは、ほぼ50年前ですよ。国内を走っている自動車のほとんどがまだ外車だった時代です。月極駐車場は当時の金額で2000～3000円くらいしていましたね。駐車場の第1号が東京駅前の丸の内ガラージで、第2号がその近くの丸の内駐車場でした。

**森井** 大嶋さんはその頃からパーキング業界で仕事をされているわけで、まさに最古参ですね。

**大嶋** ほぼ化石状態ですよ(笑)。

**森井** いやいや、まだ化石になるまでには相当な時間が必要です(笑)。大嶋さんが仕事をされてきた半世紀の間、ずっと貫いてきたのが「駐車場はサービス業である」というポリシーでしたね。

**大嶋** 元々、駐車場はビルに付随しているものでした。したがって、従来、いや今もそうかもしれませんが、駐車場は世間から「不動産」というカテゴリーに入るものだと認識されてきました。でも、駐車場をよく見ると「サービス業」という視点でとらえるべき商品だと気が付くんですよ。そこから導いた当社の社是が“「ありがとうの」一言のために”。これだけです。カスタマー、お客様に軸足を置くスタンスを貫いてきました。昭和40年代半ば、当時の建設省に「再開発課」が設置され、それに伴って大型の駐車場がつくられ始めた頃からこのスタンスで駐車場の運営管理に取り組んでいます。



大嶋氏がおよそ10年の中国行脚を通じて築いた中国国内の関係企業などをプロットした地図

**森井** 駐車場ビジネスはサービス業であり、お客さまに軸足を置いて取り組むべし。この考え方を、まさに私は大嶋さんから教わったんです。当時、私はメーカーの人間でしたから、いかに機能的な機械式駐車装置を納品するかが最大の使命でした。しかし大嶋さんいわく、“もっとお客様の目線に寄り添ったものでなくてはならない”と。それが、私の現在の駐車場に関する「綺麗・快適・機能的の3Kが駐車場には必要だ」というポリシーの礎となったのです。

**大嶋** いや、ま、例えばお坊さんも長い間お経を唱えていれば、少しずつ上達してくるじゃないですか。私も半世紀も携わっているのですから、要はそれと同じこと。

**森井** 時間をかけて駐車場に関する引き出しを増やしてきたわけですね。

**大嶋** そうそうあの引き出しみたいだね(笑)(と、執務室の壁に無数に設けられた引き出しを指さす)。

**森井** なるほどなるほど(笑)。

## 2012年はパーキング業界の「再生元年になる」 未曾有の危機を突破するカギは

**大嶋** さて、今年2012年は我々の業界にとって大きなターニングポイントになりそうです。これまでにオイルショック、バブル崩壊といった深刻な危機はありましたが、それでもパーキング業界は概して成長基調にありました。しかし、昨今のマイナス要因は、オイルショックやバブルのレベルを超えています。リーマンショック、ギリシャの債務危機といった国際的な経済不況、そして昨年の東日本大震災。パーキング業界も含めた日本の経済全体が未曾有の逆風にさらされています。

**森井** そのとおりです。

**大嶋** 今年は本当に待ったなしの正念場といえるでしょう。どうすれば業界が再び回復基調に戻ることができるのかを真剣に考え、さまざまな取り組みを行っていかねばなら

りません。その意味で私は、今年を「パーキング業界の再生元年」と位置付けているんです。

**森井** 立駐の生産台数でみると、ずっと年間12~13万台を供給してきました。しかし10数年前くらいから少しずつ下がり始めて、遂に昨年は4万台にまで落ち込んでしまいました。確かに危機的な状況です。大嶋さんは、この危機を打破するポイントとして、本誌の今年1月号に「駐車場の商圏の変化」「ドライバーの意識の変化」さらに「駐車場のカテゴリーに応じた管理・運営方法」、以上の3つを見据えることが必要だと寄稿されました。この内容を具体的に説明していただけますか。

**大嶋** まずは商圏です。以前は車庫証明が取れる場所が駐車場までおよそ2km圏内とされていました。ところが今はおよそ500mまで縮小しており、それだけ商圏は小さくなってしまいました。全体のパイが4分の1くらいになった状況です。例えるなら、湖が池や沼くらいになってしまった状態ですね。大規模な面開発の案件が減り、全体がコンパクトになったことも大きな理由です。

**森井** なるほど。次のドライバーの意識の変化についてはいかがですか。

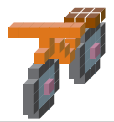
**大嶋** 根底にあるのが、言わずと知れた少子高齢化、若者の車離れです。事実、当社にはアルバイトをしている数百人規模の若い人がいるのですが、その多くが自動車の免許を持っていないのには驚きました。興味が車ではなくコンピュータなどにむいてしまい、行動半径が縮まっているのではないかと。

**森井** そうですか。それは確かに高



対談は株式会社駐車場総合研究所の、大嶋氏の執務室で行われた





大嶋氏が対談に際して用意していた「私見・近未来の駐車場」

い確率です。それだけ我々のこれからの商機も小さくなってしまいうけですね。

**大嶋** そのとおりです。少子高齢化、若者の車離れがきっかけとなって、現在の駐車場には変化が起き、二極化する傾向が強くなっていると私は感じています。ひとつは料金が安く、停めるといふ本来の機能を追求した無人管理のコインパーキング。平置き、立体型など各々の形態に応じた管理・運営が求められます。

**森井** もうひとつは何でしょうか。

**大嶋** 百貨店などに代表される安全で安心、さらにサービスの良い駐車場です。特にサービスに対しては利用者の目が大変厳しくなっていると感じます。少しでもホスピタリティに欠けるような対応をされると、その駐車場は二度と使わない、といった意識を持つ方が増えている感があります。仮にそのような低レベルの駐車場を放っておくと、その商業施設、ひいては地域に人が来なくなり、街全体が活気を失う可能性もあ

る。逆に、きちんとしたサービスを提供していれば、お客さまは自然に集まってくると思います。すなわち、「駐車場のカテゴリーに応じた管理・運営方法」を精査し、改善していく必要があるのです。

**森井** 駐車場のクオリティが地域活性化を導く、ひとつのバロメーターになるんですね。その話を聞いて思い出するのが東京日本橋の三越百貨店です。買い物客の荷物をかいがいしく車まで運ぶ、「オーライオーライ」と声を出して空き駐車スペースまで誘導する。いつ行っても見事なサービスです。一方、ファストフードやファッションを好む現代の若者にとってはそうしたソフトのサービスは不要であり、その代わりに停める機能に徹したリーズナブルな料金の駐車場に流れる傾向が強い。もちろん、その中間層のお客さまもいらっしゃいますが、最近では、2極化傾向は強まっていると感じますね。

**大嶋** そうですね。そうやってお客さまの意識がどこへ向かっているの

か常に分析しておく必要がありますね。私は今後、駐車場はお客さまによって選別されるようになって考えています。単純にスペースがある。車でここに来る人が多い。だから駐車場をつくろう。そのようなロジックではダメです。

**森井** 選ばれる駐車場になるためにはどうすればいいとお考えですか。

**大嶋** 駐車場のコンプレックス化、つまり多機能化がポイントになると思います。私見では、STOP(停まる機能)からCOMPLEX(複合化)がキーワードになると考えています。駐車場がある「街のイメージ」は、BIG BANG CITYからINTEGRATE CITYへの移行です。

**森井** 具体的にはどういうことになるのでしょうか。

**大嶋** BIG BANG CITYでは、自動車、自転車、バイク、荷捌き車両を停めるスペースが点在しています。しかし、INTEGRATE CITYでは、自動車、自転車、バイク、荷捌き車両などのための駐車スペースに加えてシャトルバスベイ、EVを含むタクシーベイ、さらには、地域情報やGPS、電力の小売りや買取を行う特定規模電気事業者(PPS)の拠点など、多様な付加価値が集約されます。この駐車場コンプレックスを実現するのは、既に技術的には可能。問題は、各々の価値を十分に発揮させるマネジメントができるかどうかですね。

**森井** まさにINTEGRATE能力が問われるわけですね。

**大嶋** 再開発事業における駐車場の在り様は、今後、このINTEGRATEがカギになってくると思います。



## 先入観を捨て中国式に アジャストすることが 成功のカギに

**森井** さて、もうひとつ本日おうかがいしたいのが、対談冒頭でも少し触れていた中国でのビジネスについてです。10年くらい前から“ドサ回り”をされていたとのことでしたが、具体的にはどんな活動をしていたのですか。

**大嶋** 私が長年の間に培ってきたサービス業としての駐車場ビジネスを講演し、啓蒙することが主な活動になっていました。ただし、ノウハウを紹介し過ぎてしまうといろいろな意味で危険なので(笑)、講演はそこそこにして、パートナー探しに時間を割くようになりました。

**森井** パートナーというとは？

**大嶋** 中国でのビジネスにおいて大切なのはコネクションです。人脈が豊富であり、誠実な人間と組むことが、中国で駐車場ビジネスを展開するにあたっての最重要課題でした。

**森井** 良いパートナーは見つかりましたか。

**大嶋** ええ、おかげさまで見つかりました。元々はソフトボールの中国代表選手というキャリアの持ち主ですが、引退後は実業家として成功しており、多様な業界とのパイプを持つ人物です。もちろん、ビジネスの感性も特別なものを持っています。彼女は国連の組織につながる中国の国際的な駐車場のマネジメント団体「国際静態交通委員会」の要職に就任していますね。これは日本でいえば、国土交通省の局長クラスの下に民間からビジネスマンが出向しているのと同じような図式。中国での駐車場ビジネスを有利に展開する強力な足がかりになるはずですよ。ちなみにこの交通委員会は、カナダ、オーストラリア、日本にも支部を作る計画で、日本支部はこの駐車場総合研究所に設置される予定になっています。

**森井** 中国でのビジネスには、やはり大きな可能性を感じますね。四輪自動車の生産台数は2010年度で、日本

は約960万台、一方の中国は約1800万台。そしてこの1800万台という数字は、今後どんどん大きくなっていくでしょう。(編集部注:ちなみに2009年末の自動車保有台数は、日本は約7380万台、中国は約6110万台。日本が中国に抜かれるのは時間の問題と考えられる)これだけの大きな市場が隣国にあるわけですから、指をくわえて見ているだけではあまりにももったいないですね。

**大嶋** まったく同感です。

**森井** でも中国をはじめとする海外ビジネスの話をするとき「日本国内の産業構造が空洞化する」と言って懸念する人が必ず出てくるのだけど、空洞化、結構じゃないですか。どんどん海外へ出て現地で業績を上げて、得た利益を日本へ持ち帰ればいいだけの話です。聞けば、中国の実業家には、日本と中国が根深く抱えている両国間の政治問題と経済を切り離して考える人が多いそうですね。政治は政治であり、ビジネスにおいて日本と協働し、メリットを得られるのならタッグを組むのにやぶさかではないというマインドをお持ちの方が多くないですか。たいへん頼もしいですね。

**大嶋** 日本でも中国でも、ビジネスを推進するエンジンは、とどのつま

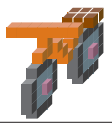


執務室の壁一面に貼られていた中国のビジネス認証



中国ビジネスにおける大嶋氏のビジネスパートナーのひとり、邹仁英氏。国際静態交通委員会の常務副主任、駐車場総合研究所の取締役執行役員、中国子会社 副董事長を兼任している





2011年12月25日、北京で開催された国際静態交通委員会の公開記念式典



公開記念式典で用意されたレッドカーペットの上を歩く大嶋氏

り「人」です。優れたスキームや組織をつくることももちろん大切ですが、それを動かすのは結局人間ですからね。

**森井** そうですね。ただ、凝り固まった先入観の持ち主からは「日本人が中国でビジネスを始めるのは難しいのでは？」との声を聞くことはありませんでしたか。

**大嶋** ありましたよ。でも、そういう人はひとことで言えば勉強不足。おそらく、そのような考え方の持ち主は中国の現場に足を運ばず、先入観だけで物を言っているに過ぎません。そのスタンスでは中国という巨大マーケットでのビジネスには縁がないまま終わってしまうのではないのでしょうか。

**森井** 残念ながら、この手の人は少なくないですね。これは自戒を込めているのですが、私たちはこれまで欧米に目を向けすぎて、中国、アジアをその次に位置付けてしまっていたかもしれません。語学でも、英語は勉強するけれど中国語に着目する人は少なかったのではないのでしょうか。しかし、今はもう周知のとおり、国際ビジネスにおける中国は圧倒的な存在感を持っています。我々は意識を変えなければなりません。偏見

を捨てて、多様な視点から中国を勉強する必要があります。

**大嶋** そのとおりです。

**森井** 大嶋さんの仕事を通じて、これからの中国では、駐車場＝サービス業という考え方が浸透した、クオリティの高い駐車場が生まれるのでしょうか。

**大嶋** ええ、それが私が培ってきた駐車場の理想像ですから。

**森井** となると中国では、最初からレベルの高い駐車場が増加していき、ドライバーの満足度が高い駐車環境が整備されていくことになるわけですね。

**大嶋** そうですね、ぜひそうあってほしいと思います。ただし、日本側がすべてを主導するものではありません。中国でのビジネスは、両国の組織でそれぞれ同等のランク、例えば社長同士（注：ちなみに中国では社長は「董事長」となる）、部長同士、現場同士が密接なリレーションを結び、ある種の「ムラ社会」を形成しながら進めてることが成功のポイントになります。これは私が10年間の中国での活動を通じて得た“発見”ですね。今は中国で「駐車場ムラ社会」をつくることを目標にしています。

**森井** 日本の技術は優れているから

これを使ってくれ、駐車場マネジメントのノウハウは確立しているからそのまま現地に採用すればいい、では通用しないというわけですか。

**大嶋** そうです。まずは組織の人と人同士が親密なパートナーシップを結ぶほうが大切になる。だから中国でのビジネスシーンには飲食・歓談が欠かせませんし、極めて重要なミーティングになるのですね。

**森井** なるほど。大嶋さんの中国でのパーキングビジネスは、我々にとって学ぶべき点が非常に多いと思います。今後もその推移を見させていただきながら、お手伝いできるようなことがあれば、ぜひ尽力させていただきたいと思います。本日はどうもありがとうございました。 **PP**

