

これからの駐車場管理は “おもてなしの心”がカギだ

ゲスト 一般社団法人 日本パーキングビジネス協会 理事・九州支部長
一般社団法人 日本プレハブ駐車場工業会 理事
株式会社セイワシステム 代表取締役社長

清家政彦



清家政彦

株式会社セイワシステム 代表取締役社長

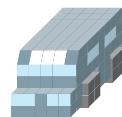
一般社団法人 日本パーキングビジネス協会 理事・九州支部長
一般社団法人 日本プレハブ駐車場工業会 理事

次代のパーキング業界を担うホープの登場だ。九州の駐車場ビジネスのリーディングカンパニー、セイワシステムの二代目社長であり、昨年12月に発足したJPB九州支部の初代支部長も務める。41歳という若い力が重視するのは、「人」「企業間の提携」。明快な意見には説得力があり、実りある対談となった。(収録：10月17日)

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





二代目社長の矜持で 会社の業績を拡大

森井 この巻頭対談では、以前御社の初代社長であり、お父上でもある謙次氏にも登場していただいたことがあります（編集部注：2010年11月号に掲載）。改めて政彦さんのプロフィールから教えていただけますか。

清家 私が小学生の時に父親が独立してセイワシステムを起業しまして、その当時から自分は「いずれは自分が後を継ぐんだ」という自覚を持っていました。ですので、部活動などでも率先してキャプテンなどの役を務めたりしました。社長になって人を統率していく立場になるのだから、その予行をしておこうというわけです。恵まれていたと思うのは「どんな職業に就こうか」と悩んだ経験がないことです。自分には何ができるんだろう、とか、試行錯誤する時間は不要でした。

森井 社会人になってすぐにセイワシステムに入社を？

清家 いえ、大学を卒業してから機械工具の専門商社である山善に7年間勤めました。山善は父親が働いていた企業でして、いわば修行期間といった感じでしたね。

森井 そしてその後、いよいよセイワシステムに入社したわけですね。最初はどんな仕事をされたのですか。

清家 当時、今もグループの一角をなしているセイワパークマネジメントという、駐車場運営に特化した会社を立ち上げたばかりで、そこに入社しました。当時は設計・施工の売り上げが80%以上でしたが、管理運営の分野にも事業を拡大しようとして

いた時期だったのです。そこからは基本的に営業一筋。当時の年間売り上げは約3億円でしたが、おかげさまで今では10億円規模にまで成長することができました。

森井 社長に就任されたのは？

清家 3年前ですね。

森井 謙次氏は会長職に？

清家 そうです。しかし、現場にはほとんど口を出さず、もっぱら国内外を旅行していますね。さらに畑仕事とゴルフで毎日忙しそうにしています（笑）。

森井 それはうらやましい（笑）。しっかりした息子さんに後を託して悠々自適な生活を満喫していらっしゃるわけですね。一方、二代目として仕事に取り組んでいる清家さんには、入社当時から大きなプレッシャーがあったと推測するのですが、いかがでしょうか。

清家 それぞれに役割があると思うんですよ。私ではセイワシステムを創業して今日の会社まで成長させることはできなかったと思いますし、仮に父が二代目だったら、スムーズな事業継承は難しかったのではないかと思います。ところでビジネス書では、起業家の成功譚のような話はよく見かけるのですが、何故か二代目社長について書かれた本はあまりないんですよ。たまに見つけてもその内容は、極度の業績不振に陥っていた会社をV字回復させたとか、異業種分野に乗り出して多角経営の足掛かりを築いたとか、そんな話が多い。でもそういうのは、私に言わせれば創業者であり、二代目ではないと思います。

森井 言われてみればそうかもしれ

ません。例えば徳川家康しかりで、基礎を築いた初代はクローズアップされるのですが、後に続くリーダーはあまり注目されないことが多い。実際には優秀な継承者がいるからこそ体制が強化され、機能していくのですが、その功績が表だって伝えられるケースはあまり多くありませんね。

清家 そうなんです。でも社員や取引先は二代目社長の手腕に期待するわけでした。そうした状況の中で父の跡を継ぎ、社員を統率して事業を拡大するのは、そんなに簡単ではないと思います。当社はスムーズな事業継承が出来たと思っていますし、二代目としてプライドをもって仕事をしていきたいです。

森井 素晴らしい。実は私も清家さんと同じ二代目で、稲垣信一郎氏が創業した再開発振興を継いで今に至っています。清家さんのように親子ではなかったのですが、たまにいただくアドバイスには素直に耳を傾けられたのですが、もし父親だったとしたら、ビジネスの枠を超えて、感情的になる場面があったかもしれません。清家さんの場合はそういうことはなかったのですか。

清家 少なかったと思います。私は入社してからはプライベートでも父に敬語を使っていて、一定の距離を保っていましたから。常に言われていたのはふたつ。ひとつは「本業以外に青い鳥はいない」、もうひとつは「ええかっこしいが会社をつぶす」でした。もう本当に口を酸っぱくして言われただけに（笑）、サブリミナル効果じゃないですけど、このふたつのアドバイスは自分の身体に染みついていきます。

森井 理想的な関係ですね。しかし昨今では、清家さん父子のようなケースがある一方、父親が起業して大きな会社をつくったのに、その後を息子が継がないといった話も耳にしますよね。

清家 ええ。自分が起業して成功した会社を、我が子が事業継承してくれないことで悩んでいる経営者は少なくありません。そうした方々に対して、私が自分の経験から「親の跡を継ぐ二代目は、このような心構えが必要である、こうした点に注意すべき」といったノウハウを蓄積して発信していければとも考えています。これからは、例えば、二代目代行型のM&Aなどがあってもいいのではないのでしょうか。後継者がいないのなら株を買い取って後を継ぎます、というわけです。

森井 それはユニークな着想だ。パーキング業界で後継者がいないと悩んでいる経営者にとって朗報になるかもしれませんね。

清家 人材が育ってくれば、ぜひ実現させたいビジネスですね。

タクシー運転手の 見事なマナーに 人材教育の大切さを痛感

森井 では、ここからはパーキング業界が抱える課題について話していきたいと思います。少子高齢化、若者の車離れなどの諸問題に対して、どんなソリューションを考えていますか。

清家 これは当社の話ですが、私は業績拡張の策として「3%運動」を提唱しています。先ほど年間売上げ

が10億円程度と申しあげましたよね。その実績をさらに3%伸ばして、3000万円の利益を出していこうというわけです。3%というのは、単純計算すれば100人の駐車場ユーザーを103人に増やすということ。この数字なら十分に実現可能な目標になると思いました。

森井 具体的な方策は。

清家 カギは「人」です。駐車場の管理員の笑顔が良い、しっかり挨拶できる、名前を憶えていて声をかけてくれる。そうした対応を続けていけばリピーターが増え、やがてお客様を3%増やしていくのはそれほど難しくはないと私は考えています。

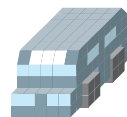
森井 その発想はどこから生まれたのですか。

清家 タクシーです。私の会社がある福岡には順調に業績を伸ばしているタクシー会社が3社ありまして、そのいずれにも「手厚いサービス」が共通しているんです。運転手自ら

が後部座席のドアを手で開けてくれるんですね。もちろん車内での対応もスマートで、非常に印象が良い。このサービスが他社との差別化につながり、多くのお客様に選ばれるようになっていきます。かつてのタクシーの運転手は、近距離だと露骨に嫌な顔をしたり、ぶっきらぼうな対応だったりしてサービス業には程遠いイメージが強かっただけに、最初に乗った時は、その対応の見事に驚き、感心しました。以来、私は自社の駐車場にも、ぜひあの3社レベルの高品質なサービスを取り入れべきだと思うようになったんです。当社が運営している駐車場は有人管理が多く、ここ数年、年2回のペースで全管理員を対象にしたマナー研修を行っています。プロ講師を招いてロールプレイングを行い、その際の対応を録画して「今の笑顔はここが良かった、一方、ここはこうやって改善すべき」といった指摘も行うな



プロ講師を招いて行われるマナー研修。管理員は皆真剣な表情で受講する



ど、充実した内容であると自負しています。

森井 御社の管理員のマナーは確実に向上していますか？

清家 はい、おかげさまで。先日、管理員にアンケートを行いまして「最近の業務中で何かうれしいことはありましたか」という質問を設けたんですね。すると一人の管理員から「お客様から差し入れをいただきました」という回答があったんです。通常、わずかの時間しか接触しない管理員に対して差し入れをしてくださるお客様がいるというのは、余程普段からの対応、マナーが好ましかったのだと思い「駐車場の管理員がお客様から差し入れをいただくなんて聞いたことがないですよ。毎日の対応が認められたわけです。良かったですねえ！」と答えたら、すぐに他の複数の管理員さんも手を挙げて「私もいただきました！」という事例が次々に現れたのは驚きました。



セイワシステム本社がある福岡・博多を拠点に、JPB、日本プレハブ駐車場工業会の仕事も兼任。フットワーク軽く、全国を飛び回っている

森井 それは良い話ですね。私は仕事柄、自分が利用する駐車場の管理員さんには必ず「景気はどう?」「給料はどのくらいもらっているの?」とヒアリングするようにしていますが、給料が上がっていると答える管理員は例外なくマナーが良く、私も気持ちよく使っていますし、ついリピートしたくなります。そして、そのような管理員がいる会社の駐車場は全般的にサービスのレベルが高い傾向がある。管理員のマナー研修はJPBの会員企業全社で取り組んでいきたい課題だと思います。その一方で、私たちはコインパーキングも経営しています。この様な無人駐車場で他社との差別化を図るためには、何が必要だと思われませんか。

コインパーキングは 現地のメンテナンスが 差別化のカギ

清家 確かにコインパーキングに通常は管理員はいませんが、メンテナンスのスタッフは定期的に現場に赴いて清掃をしたり、機械類の不具合がないかを点検しているわけです。彼らが管理員と同様に「我々はサービス業に従事しているのだ」という高い意識を保つことが最低限必要になると思います。そうすればおのずとそのコインパーキングは、常にきれいで、機械の不具合もなくなり、ユーザーに快適に使ってもらえるわけですから。それを達成しているという前提でプラスしていくべきなのが、インフラ整備です。なかでも電子マネーによるキャッシュレス化、EV用充電器、Wi-Fi化などは急務といえます。ただし繰り返しになりますが、サービス意識を持ったメンテのスタッフがいなければ、どれだけ最新式のインフラを導入しても意味はありません。



社内研修で講師を務める清家氏。サービス業としての意識向上を目指す

森井 その考え方は、私がJPBの理事長を拝命してから唱えている、理想的なコインパーキングの必要3原則「きれい、快適、機能的」と同じです。**清家** 先ほど私が申し上げた3%の話にも連動すると思います。ある1人のお客様は、駐車場にゴミが落ちていたことに気が付き、少しだけ不快な気分になった。反対に、ある1人は駐車場にゴミがまったく落ちておらず、整然としていたことに少しだけ良い気分になった。言うまでもなく私たちの仕事は後者のお客様をできるだけ増やしていくこと。それが本来のサービス業ではないでしょうか。私には、パーキング業界に限らずこれからの日本のすべての業種はサービス業化していくべきという持論があります。「全業種サービス業化」と呼んでいて、当社のメンテナンス部門にも強く奨励しています。いくら当社のスタッフに他社には負けない技術力があり、いつでもお客様に快適に使っていただけるメンテナンスを行っていても、一度でもお客様の目の前で煙草を喫ったりすれば、それでイメージはガタ落ちにな

るでしょう。そもそもメンテナンスはできて当然ですし、お客様の目には直接入らないもの。技術力の維持もさることながら、何より基本的なマナーを遵守すべきだと思います。ですから当社のマナー研修には、駐車場の管理員だけでなく、メンテナンス部門のスタッフもすべて受講しているんです。

森井 清家さんの話を聞いて、私がかつて勤めていたIHIでも似たようなことがあったのを思い出しました。当時のメンテナンスマンは、職人気質といいますか、機械類の調整を完璧にしておけば、それ以外のことにはあまり関心がない人が多かった。でもIHIはその辺も厳しく、メンテ部門のスタッフには必ずホウキとチリトリを持っていかせたものです。仕事が終わった後は現場をきちんと掃除してから撤収してくれ、そこまでこなしてこそそのIHIだというわけです。こうした教育を徹底してメンテにもサービス業の意識を浸透させたことが「IHIのメンテは高い品質である」という評価につながっていきました。**清家** なるほど。やはり、メンテナンスのスタッフにもマナー教育が必要であることは、以前から証明されていたのです。これからは今まで以上に徹底していこうと思います。

アライアンス推進はWi-Fiが足がかりになる

森井 管理員、メンテナンスなど駐車場の現場に出るすべてのスタッフが高いサービス意識を持ち、基本的なマナーを身に付ける。その上で、時代の要請としてのインフラ整備に力

を注ぐ。このふたつに加えて我々の課題をあげるとすれば？

清家 大手に対抗していくためのアライアンス、提携だと思います。私が支部長を務めるJPB九州支部はもちろん、JPB全体にも言えますよね。例えばユーザーにメリットを提供するポイントカードを設ける、電子マネー対応の精算機を開発する、機材の共同仕入れをする。いずれも提携企業数の規模に比例して円滑に進めることができます。

森井 そうですね。そのためには各企業が開襟して積極的に情報公開を進めることが大切です。

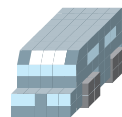
清家 アライアンスが進めば、さらにメリットが生まれます。例えば24時間の警備保障、コールセンター、保険。これらの業務に特化した会社をアライアンス企業で共同出資してつくってしまう。そして、後はその会社のアライアンス企業すべての24時間警備保障、コールセンター、保険業務を一括して任せてしまえば合理的です。ひいては各企業の負荷が減り、その分をインフラ整備にまわすことにも期待できます。

森井 JPB九州支部長になってほぼ1年経ちました。支部の会員企業の間でアライアンスはどう受け止められていますか。

清家 話自体は前向きにとらえている企業が多いという手ごたえを感じています。ただ、業界の歴史はまだ浅いですし、本格的にはこれから少しずつ加速していくと思います。

森井 パーキング業界が軌道に乗り、収益を上げ始めてから、今、ようやく15年程経ったくらいでしょうか。俗に「会社の経営は30年が一つ





の区切りになっていて、繁栄と衰退が交互に訪れるもの」という説があります。この言葉に倣うなら、パーキング業界は今後の15年間、つまり2027年くらいまではまだ伸びしろはあるが、それ以降に危機が訪れるかもしれない。危機を回避して2028年以降も成長していくために何ができるかを真剣に考えなければなりません。

清家 この業界は成長産業から成熟産業に移行したと言っているでしょう。かつて成長産業だった時代には、地場の不動産業者が副業として駐車場を運営しているといったケースが頻繁に見られましたよね。しかし、現在は一部の地方を除いてそうした事例はなく、すべて駐車場運営管理の専門会社が行っています。ようやくそこまで進化してきたわけですから、今後、アライアンスについて話し合うテーブルに付く企業は増えると予想できる。そうなればさらに業界の成熟、洗練が進んでいきます。例えば鉄道系の交通カードは、地方別ではありますが統一されており、当該エリア内ならそのカード一枚で同じサービスを受けられるのが、もう当たり前の時代ですよ。同様にどの駐車場でもこれ1枚でOK!なんてカードがあったら便利に決まっています。

森井 料金支払についていえば、次のステージの実現はかなり近づいてきました。以前からJPBで進めている、クレジットカードを利用したキャッシュレス化の枠組みはほぼ完成の域まで達しています。今後はそれをいかに実行に移していくかというフェーズですね。実現すれば、アライアンスを結んだ全企業の駐車場で

使える共通カード開発も加速すると思います。

清家 共通カードにひもづくアライアンスのブランディングで言うと、足がかりになりそうなのが、駐車場内のWi-Fi化です。例えば、お客さまが場内で端末を利用した際、最初に立ち上がる画面上にアライアンス駐車場内で有効なポイントカードや、スタンプラリーのバナーを貼る、あるいはアライアンスの共通ロゴを大きくあしらっても良いかもしれません。新たな機器をつくることなく、ローコストなデジタル情報を介して我々の提携関係をお客様の電子端末に直接訴求できるわけです。JPB会員各企業に対して、それまで自社で培ってきたブランドを一旦捨て、皆でつくる統一ブランドに参画しませんか、と呼びかけても、中には抵抗を感じる企業もあるはず。しかし、電子端末の利用なら負担は軽い。そこからアライアンスに加盟してみよう、と考える企業は多いのではないかと。

森井 確かにWi-Fiはアライアンスの良いきっかけになりそうですね。そして将来的には、ガソリンスタンドのように、個々の経営は別でも、ESSO、ENEOS、ゼネラルなどのようにひとつのブランドの元でグループを形成してネットワークを展開していければ理想的です。

清家 福岡発の不動産会社のネットワーク、アパマンショップの例も良いモデルです。あそこも元は独立していた不動産会社がフランチャイズ形式でアパマンの看板を掲げ、各自のノウハウを交換しながら、アパマンショップとしてお客さまに共通の

品質や安心を提供しています。そういえば今日、この対談収録の前に時間があったので、近くでコーヒーでも飲もうと思った時、つい、ドトールやスターバックスを探している自分がいました(笑)。個人経営の喫茶店も良いのですが、やはり、安心してうまいコーヒーが飲めて、店内でくつろげると分かっているチェーン店の方に足が向くものです。

森井 我々の駐車場でも、将来、お客さまにそんな気持ちを抱いて欲しいものです。

清家 まずは九州支部で、研修や懇親会などをコンスタントに開催し、機会を設けてアライアンスのメリットを発信していきます。提携がお客さまに大きな満足をもたらすこと、ひいては会員企業にもきちんと利益をもたらすことを強調していきたいですね。

森井 駐車場管理運営の原点が「人」にあること、アライアンスがパーキング業界にさらなる発展をもたらすこと。このふたつについて話せたのは大きな収穫になりました。本日はどうもありがとうございました。PP

