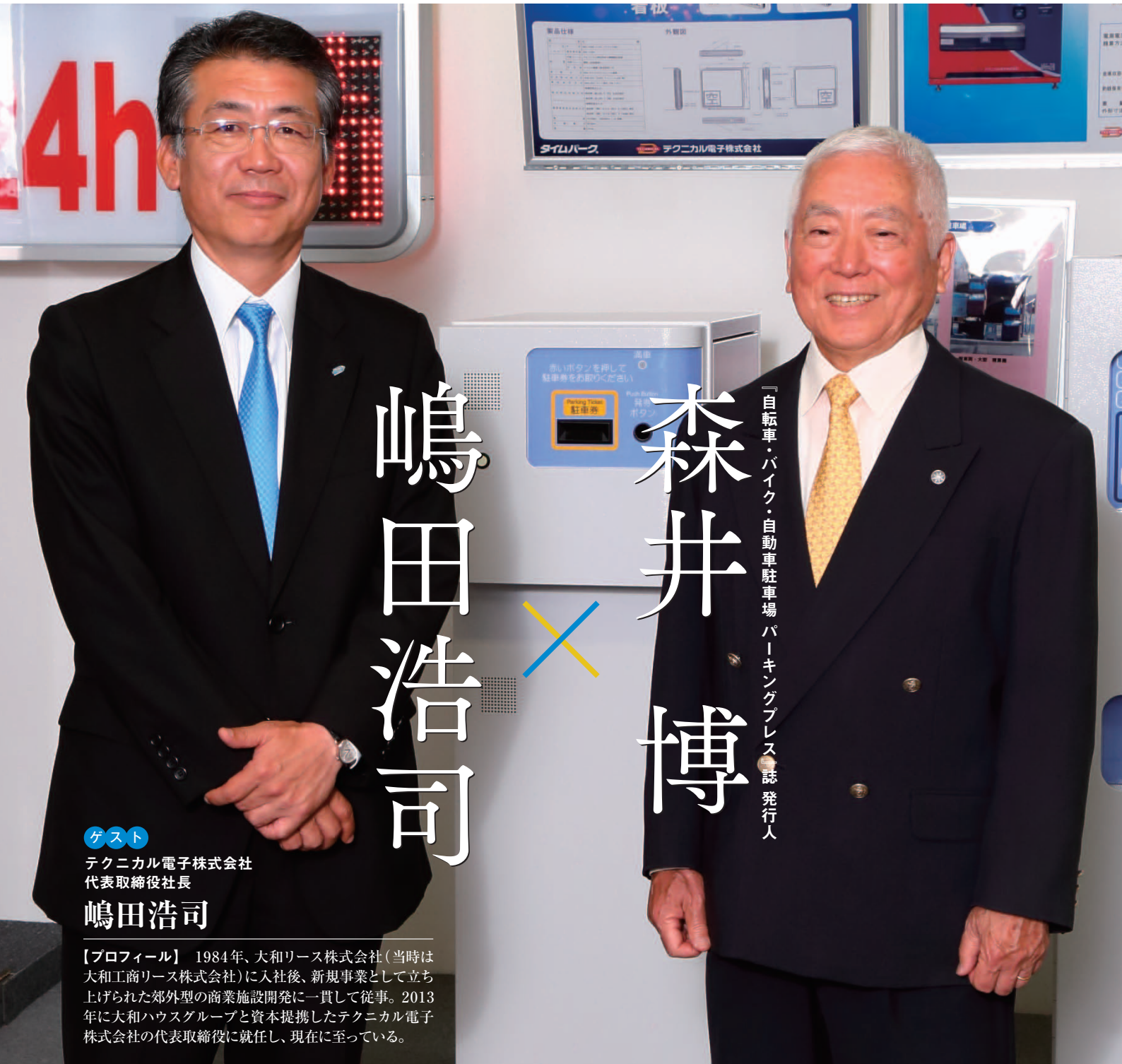


コンビニエンスストアのビジネスモデルに

## 付加価値開発のヒントがある



嶋田浩司

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

ゲスト

テクニカル電子株式会社  
代表取締役社長

嶋田浩司

【プロフィール】 1984年、大和リース株式会社(当時は大和工商リース株式会社)に入社後、新規事業として立ち上げられた郊外型の商業施設開発に一貫して従事。2013年に大和ハウスグループと資本提携したテクニカル電子株式会社の代表取締役に就任し、現在に至っている。

嶋田浩司氏は、現在、日本の経済界において大きな存在感をもつ「リース」という業態の成長とともに、自身のキャリアを培われてきた方である。これも今では一般的になった、郊外型商業施設の開発に長年従事されてきただけに、付随する駐車場の運営管理についても豊富な知見をお持ちだ。モノづくりだけでなく、パーキング事業でも躍進するテクニカル電子の社長に就任して約2年。私達の業界においてはユニークな経歴をお持ちの嶋田氏に、これからのパーキングビジネスのあり方をうかがった(収録:2015年5月13日)。

## 縁あって飛び込んだ 「リース」という 新業態

**森井** まずはプロフィールを教えてくださいいただけますか。

**嶋田** 奈良県で生まれ、中、高、大学とバスケットボールにかなり熱心に取り組んでいたんです。大学4年生の時、周囲では就職活動が始まっても、8月までリーグ戦があったものですからまだバスケットに集中していました。ようやく終わった頃には、ほとんどの学生が内定をもらっている状態でした。内心希望していたスポーツ関連企業の募集もあらかた終了しておりまして、さてどうしたものか……?と考えていたところ、「救いの手」があったのです。

**森井** といいますと?

**嶋田** 実は私の4歳上の姉が、当時、大和ハウス工業創業者の故石橋信夫氏の秘書を務めておりまして。私が就職活動に行き詰っていると話しましたら、ありがたいことに大和ハウス工業を紹介すると言ってくれたのです。ただ「家を売る仕事」というのは難しそうだなと言いましたら「ではリースはどうか」とさらに助け船を出してくれました。そうした縁がありまして、昭和59年(1984年)に大和リース(当時の社名は大和工商リース)にお世話になることになったのです。

**森井** 当時は宮内義彦さんが創立したオリックス(創業時の社名はオリエン・リース)が注目された頃で、日本の経済界でリース業が花を咲かせ始めた時代だったと記憶しています。

**嶋田** 私が入社した頃は、モータリゼーションの成熟とともに職場と自宅の間のロケーションにあり、クルマで買い物に行ける郊外型商業施設の開発が活発に行われ始めていました。例えば、カーディーラー、ガソリンスタンド、外食業、靴、服、眼鏡などの専門店が郊外に出店していったわけです。近年では、コンビニエンスストア各社やファストフード、衣料品なども展開していますね。

**森井** 入社以来、商業施設開発をずっと続けてこられたのですか。

**嶋田** はい、振りかえれば27年の間従事してきました。私の入社時は10人にも満たなかった新しい事業部だったのですが、今年の春には800億円規模の売り上げを誇る部署にまで成長しております。

**森井** それはすごい。

**嶋田** 私の仕事は、主に大手チェーンストアの商業施設開発でしたので、チェーン大手筋の8割以上が加入する研究団体・ベガサスクラブとも縁がありまして。クラブの研修では、部下を連れて何度もアメリカ視察に行きましたね。チェーンストア理論を具現化した企業のひとつである、家具販売大手のニトリ創業者・似鳥昭雄さんなど錚々たる方々もいらっしやっていました。

**森井** この対談において「チェーンストア理論」という言葉が登場したのは初めてです。嶋田さんのキャリアならではだと思えます。パーキング事業との縁はどのように?

**嶋田** 事業部の規模を拡大し、売り上げを増やしていこうとしていく中で接点が生れました。商業施設の賃貸、運営に加えて施設に付随する駐車場もアウトソーシングではなく自分たちで管理、運営していこうという方向性が固まったことがきっかけです。そこで約3年前、大井

建興さんの自走式駐車場事業を譲り受けさせていただきました。当時の社長だった大井富雄氏はこの対談記事に登場して森井会長ともお話されていましたがね。

**森井** はい、2011年10月号の対談ゲストにお招き致しました。「これからの駐車場は多様なテナント、機能と複合して"街の駅"のような存在になっていく」といったお考えをお聞きしました。その点でも、当時の嶋田さんのビジネスに非常に近かったですね。

**嶋田** そうですね。そして、さらにコインパーキングやカーシェアリング事業への進出も視野に入れ、資本提携先を探していたところ、テクニカル電子さんとご縁があり、資本参加をさせていただきました。大和ハウスグループの一員として、大和リース株式会社の持分法適用会社となり、3期目を迎えるところです。

**森井** 嶋田社長は駐車場に携わってあまり時間が経っていないだけに、凝り固まっていない新鮮な視点をお持ちというわけですね。

## チェーンストア理論と パーキングビジネス

**嶋田** では、商業施設がらみでもう少しお話させていただいてもいいでしょうか。百貨店の業態は店舗の周囲の人口が200万人あれば成立するといわれています。ですから日本の人口の約1億2000万人で考えると全国で約60ヵ所の百貨店が営業的に成功する計算が成り立ちます。

**森井** なるほど。

**嶋田** 1960年代までは、小売業の王様は百貨店でした。私の年代の幼少期はよそ行きの服を着て、百貨店の食堂でお子様ランチを食べるのが楽しみでしたよね。ところが、ダイエーの中内功さんがひとつの店舗で食品・衣料品・家具・家電などを何でも買える業態のGMS(ゼネラル・マーチャндаイズ・ストア)を日



本に導入し、1980年代には売上高が百貨店を抜いてスーパーマーケットの業界で初めて1兆円を達成しました。その後、郊外型専門店の時代に移り、現在はコンビニエンスストアが頂点に位置しているのはご存じのとおりです。

**森井** そうですね、私もクルマでコンビニに行く機会は非常に多いです。

**嶋田** コンビニエンスストアというのは最も小商圏型の商業施設なんです。コインパーキングも小商圏という点では同様のビジネスになりますね。

**森井** そのとおりですね。

**嶋田** イオンモールさんなどはどちらかという地域型、リージョナルなんです。私達が展開していたのは近隣型、ショートタイムショッピングの商業施設で、商圏としては5～10万人の消費者がいれば成立するといわれてきました。先の200万人規模の百貨店に比べれば規模が小さい一方で、箇所数を増やすことができる。これが先に申し上げたチェーンストア理論の根幹を成しているわけです。

**森井** チェーンストア理論は知ってはいましたが、私はこれまで商業施設については畑違いということもあり、あまり研究はしておりませんでした。それだけに嶋田さんのお話は非常に新鮮です。改めて勉強させてもらえます。

**嶋田** パーキングの場合、料金がリーズナブルであるのもさることながら、やはり、自分の目的地にできるだけ近い場所にあ



嶋田社長が大和リース時代に手がけた埼玉県のつくばエクスプレス・八潮駅前の複合商業施設「フレスポ八潮」と敷地内の駐車場。2006年に開業し、現在も稼働中だ

ることが大切だと思うんです。例えば、他に選択肢がない場合を除き、目的地から500m離れた場所にあるパーキングにわざわざ停めるドライバーはいませんよね。私がお思うに、適切な距離はやはり200m以内ではないでしょうか。そのロケーションに、森井会長が以前から唱えている「3K+2A」が備われば、その駐車場の商品力はかなり強いものになると推測できます。

## 新陳代謝を経て 本当に必要な機能を見極めることが大切

**森井** ロケーション、利便性を特に重視されているのは、嶋田さんならではの意見ですね。パーキングビジネスに本格的に取り組まれて約2年ということですが、業界の見通しについてはどのように感じていますか。

**嶋田** 楽観はしていません。先頃、JPBの会合で清家正彦副理事長がおっしゃっていたとおり、既に業界は急激な成長の時代は終わり、成熟の時代へと移っていると思います。既存の取り組み方のままでは、再び成長軌道へ戻すことは難しくなるでしょう。カギはサービスなのか、あるいはシステムなのか。お客様の指向が多様化している中、私達はどうするべきなのか、いろいろと模索しているところです。

**森井** なるほど。

**嶋田** 当社の場合、近年の売上高は増えているのですが、残念ながら利益は減っています。それだけお客様の目線から見て、私達が生み出すモノやサービスの付加価値が小さくなっているのだと思います。では、どんな付加価値が求められるか。それを全力で考えている最中ですね。

**森井** 昔から「ひとつの業態が存続する目安は30年である」という説がありますよね。確かにこれまでいろいろなビジネスを見てきまして、創成期から30年くらいでひとつのピークを迎え、その後衰退していくケースはたくさんありました。しかし、それには例外もあったのです。

**嶋田** どの業態ですか。

**森井** 鉄鋼業です。今でこそ中国など海外勢に粗鋼生産量では差を付けられていますが、品質は高いレベルを維持し続けています。というのは、日本には他国の鉄鋼業ではまねのできない薄型の鋼板を生産する技術力があったからなんですね。その薄型鋼板は主に自動車のボディに採用されています。ご存じのとおり、自動車の車体は軽く強靱であることが求められるもので、日本製の鋼板はそのニーズを最も理想的な形で満たしています。他国では同品質の製品を作れないため、価格を下げずに済んだことで30年という限界をクリアすることができたのです。



嶋田 なるほど。

森井 コインパーキングも品質を下げないのはもちろん、さらに高めていく努力が必要です。ともすれば料金を安くすることに目が向きがちですが、長い目で見れば常に品質向上を追求していかないと。

嶋田 そのとおりですね。

森井 ですから私は、先ほど嶋田さんに言っていた、きれいな、快適、機能的の3K+安全、安心の2Aを唱えてきました。加えるならカギとなるのは「ロックレス」です。ロック板の不具合とは無縁になりますし、見た目もきれいになる。インシャルコストもランニングコストも大幅に削減できます。その流れで言えば精算機もいずれば不要になるかもしれません。

嶋田 例えば、かつての高速道路の料金所は有人でしたが、後に機械化されてチケットを取るだけになり、遂にはETCになったのと同じことでしょうか。利便性という点では理想的ですし、いちいちキャッシュを出す手間も省きました。

森井 そうですね。また、技術力の向上による品質アップは、自転車の世界にも共通しています。例えばNTTドコモさん、ならびに当社でも開発していますが、シェアサイクルはすべてスマホで貸出、返却、決済ができるようになっています。

嶋田 カーシェアリングのシステムと同じですね。

森井 そうです。その仕組みを使ってコインパーキングでもお客様に会員になっていただける仕組みをつくれれば、精算機を経ずに決済できるようになります。ロック板もない、精算機もないとなれば、コインパーキングの見た目は今と違って、かなりシンプルに、美しくなるでしょう。

嶋田 おっしゃるとおりですね。

森井 ただ、精算機が不要になるとするのは、テクニカル電子さんのようなメーカーにとっては歓迎できないかもしれませんが、でも、ならば監視カメラ、Wi-Fiなどの通信システムといった他の可能性に着目すればいいと思うんです。ちな

みにNTTさんでは、クルマに搭載されたGPSを使い、ある一定の場所に入ったら課金が始まり、そのエリアから出た瞬間に課金が終了するというシステムを実際に構築しています。要らないものを排除しつつ、多様な機能を備えることがこれからのコインパーキングに求められるのではないのでしょうか。

## 東京オリンピックでシェアサイクルが果たすべき意義とは

嶋田 確かにそうかもしれません。具体的にいつになるかは分かりませんが、遠くない将来に実現するのでしょうか。メーカーとしては精算機が不要になってしまうと痛手かもしれません。でも、大和ハウスグループのCEOからは、「何をしたら儲かるかを追求してはいけない。何をすればかゆいところに手が届くサービスになるか、人に役立つシステムは何か、どこを改良したら問題を解決できる仕組みがつくれるか。そういうことを考えることが付加価値の創造につながるし、それが商売というものだ」と言われる機会が多い。海の中での生存競争に負けた哺乳類が、生きていく場所を陸上に移していったのと同じように、環境の変化に適合していくことが私達テクニカル電子にも求められると思います。

森井 現在、堅調に製造・販売できる商品があるうちに、将来、それが売れなくなったときを予測して新たな可能性を追究しておく姿勢が大切なのかもしれませんね。ところで、将来的なお話で言いますと、東京オリンピックは直近の大きなビジネスチャンスになる可能性があるわけですが、嶋田さんはどのようにとらえていらっしゃいますか。

嶋田 会社としては、まだ具体的なアクションプランを決定しておりません。ですので、広くパーキング業界の視点から申し上げるなら、人の集積が進むことか

ら予想される都心部の交通渋滞を回避するため、カーシェアリング、シェアサイクルは非常に有意義なシステムになり得ると考えています。東京では世界有数の公共交通網が発達しており、そこに加えてカーシェアリング、シェアサイクルが機能すれば、さらに円滑な大会運営が実現するのではないのでしょうか。そして、その場を駐車場と周辺機器がどうサポートできるか。それを考えていくことがパーキング業界に求められると思います。

森井 シェアサイクルについて付け加えますと、かつてこの対談にもご登場いただいた舛添要一東京都知事はシェアサイクルに対して理解があり、2020年に向けて導入していくことに非常に前向きなんですね。現在、都内には、自転車専用道路、自転車専用レーンなどを合計すると約120kmの走行空間があるのですが、これを2020年までに倍増して約240kmに延ばす計画を立てています。

嶋田 それは楽しみですね。

森井 となると、後はシェアする自転車が問題です。ロンドン五輪を目標に導入され、今なお市民や観光客の足となっているロンドンの「ボリスバイク」は当初は8,000台規模でしたが、今では約10,000台になったと聞いています。また、ニューヨーク、モントリオール、ミラノ、バルセロナでも数千台規模のシェアサイクルがあり、順調に稼働しています。

嶋田 日本シェアサイクル協会が構想





しているのはどのくらいの台数ですか。

**森井** 最低でも15,000台、願わくば30,000台規模で走らせたいと考えています。テクニカル電子さんにもぜひ技術的支援を望みたいところです。よろしくお願ひ致します。

**嶋田** 分かりました。スティーブ・ジョブスのような天才的技術者はおりませんが(笑)、できるだけ力は尽くします。

## 私達が最優先すべきは 競合企業ではなく 「お客様」

**森井** では、最後になりますが、JPB、あるいは自走式駐車場工業会の一会員企業

の視点から、今後、業界がさらに活性化していくために、何が必要だとお考えですか。

**嶋田** 冒頭にお話ししたチェーンストア系のお話に戻りますが、セブン&アイ・ホールディングス代表取締役会長兼CEOである鈴木敏文さんの著作『売る力 心をつかむ仕事術』にあった「同じ業界の競合企業が本来のライバルではない」という考えを持つことが大切だと考えます。つまり、まず向くべきは業界の外側にいるお客様の動向やトレンドであり、日々変化する時代や指向に、いかに適応していけるかが重要なのだと。

**森井** まずは企業としてそうした努力をすることで、業界内に切磋琢磨する気運が生まれ、ひいてはパーキング業界の

盛り上がりにつながるというわけですか。

**嶋田** はい。時代やお客様のニーズを分析し、少し先に行く提案やサービスを発信しなければなりません。ただ、よく言われる「一歩先行く」提案やサービスでは早過ぎて受け入れられない場合もあるので「半歩先行く」ことが肝心だと思います。そのさじ加減を考え、実行していくことは難しいのですが、それだけにやりがいのある仕事です。

**森井** 商業施設開発の世界で長年仕事をされてきた嶋田さんならではの考えで、非常に参考になりますね。確かにコンビニエンスストアが、ライバル企業ではなく、まずお客様のニーズを徹底的に分析しているというのはよく言われます。

## テクニカル電子のモノづくり、サービス



### 小型精算機 (TPC-SP200)

3車室程度の狭小地向けに開発した現金精算専用の小型精算機。保守管理が困難になった他メーカー商品や古くなった機種種の置き換えも考慮。土地活用に沿った駐車場設計の提案が可能に

### 前払い式ロックレスユニット (チケット) 精算機

舗装工事やロック板設置等の投資が難しい郊外型駐車場向けに開発した、料金前払い方式で利用者の利便を図る駐車システム。利用者が駐車料金の前払いを行い、発券された駐車証明 (チケット) をダッシュボード上に掲示することで駐車を許可する仕組みだ



### ロック板式パーキングシステム

左・中/集中精算機 (TPC-MP210) 1台で99車室まで管理できる。右/用途や土地の形状に合わせて選べるロック板式パーキングシステムのひとつ (TPP-CL100)。ロックユニットの高さを抑え、メインボックスの幅を150mmと狭小化している



**嶋田** 「ストア・コンパゾン」、つまり、近隣の競合店調査は、商売の原則のひとつですが、セブンの鈴木さんはそれをまったくやらず、あくまでお客様が何を求めているかを最優先する姿勢を貫いています。私達もそれを参考にし、研究開発に臨むべきではないかと思えます。

**森井** そういえば先日、業務用クリーニング機や包装機などの製造・施工を行う会社の方と会う機会がありまして、お話の内容が、さまざまな人が集まるコインパーキングに、自社のクリーニングサービスの出店を検討していただけないかというものでした。これも新たな付加価値のひとつとなる可能性はあるわけで、なるほどと思いましたね。先ほど話題にしたロックレスも、導入する前は料金を踏み倒すお客様が増えるのではないかと危惧されていましたが、ふたを開けてみれば不払い率はたったの1%台に終わっているという報告があります。これもチャレンジしてみたからこそ収穫であり、その後のコインパーキングの進化につながりました。このロックレス導入の成功

を足掛かりに、今度は精算機をなくす方向を追求したいと思います。

**嶋田** クリーニングのサービスはユニークですね。お客様のニーズを満たすサービスになるかもしれません。精算機もそうですが、考えているだけでは前進はありませんので、新しいことにトライし続け、いろいろな手法にチャレンジしていくことが必要だと思います。

**森井** 今日は嶋田さんのキャリアならではの商業施設開発やチェーンストア理論にひもづいたパーキング業界の今後についてお話しすることができ、いろいろな発見をさせていただきました。今後とも、独自の視線を活かしていただき、業界の発展に共に尽力できれば幸いです。お忙しいところお時間をいただき、誠にありがとうございました。 **PP**



関西大学バスケットボール部時代には副キャプテン、ポイントガードを務めた。「このポジションは周囲のプレーヤーの能力を引き出し、どのように好結果に結び付けるかを考えながらプレーすることが求められます。あの経験は社会人になってから大いに活かすことができました」

【パーキングプレス 発行人】 **森井 博** のプロフィール

- 一般社団法人 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 会長
- 一般社団法人 日本シェアサイクル協会 専務理事
- 東京八重洲ライオンズクラブ 会員
- 六本木男性合唱団 団員
- サイカパーキング(株)、日本駐車場救急サービス(株)、モリスコーポレーション(株) 夫々代表取締役CEO

**【略歴】** 1938年(昭和13年) 宮崎県延岡市生れ76才。  
 1957年(昭和32年) 石川県立金沢泉ヶ丘高校卒  
 1961年(昭和36年) 東京商船大学(現東京海洋大学)卒  
 1961～1979年 石川島播磨重工業(現:IHI)  
 1979～1991年 東芝  
 1991年～ 現職

**【趣味】** 現在：ゴルフ、合唱 過去：テニス、野球、ドライブ

**【遍歴】** 水泳(小学生になる前から泳ぎ、中学校では石川県大会で後にオリンピック選手になった山中毅より速かった)、野球(中学生までは本気でプロ野球選手になるつもりであった。元西鉄ライオンズ 故・鉄腕 稲尾和久投手、完全試合男 田中勉投手、元巨人 淡河弘捕手は友人。原辰徳監督の父 故・貢氏からはボクサー犬を貰った仲。少年野球コーチ6年間)、陸上競技(短距離、やり投げ、インターハイ2回出場)、テニス(元テ杯選手本井満氏のコーチでかなりの腕前になるも、45才時アキレス腱断裂で引退)、ゴルフ(熱心に勉強するも、なかなかシングルにはなれない。これをヘタの横好きという)

過去の対談ゲストの方は、WEBでご紹介しています

パーキングプレス 対談 で検索

または <http://www.parkingpress.jp/taidan/> にアクセス

対談記事のバックナンバーもご覧いただけます。

