

# 創造とバランスで社会課題を解決 「いいね」が広がるまちづくりを

本誌編集長

山本 稔

芝園開発株式会社  
代表取締役

宮本 薫

芝園開発株式会社  
取締役会長

海老沼 孝二

【プロフィール】

海老沼 孝二 (えびぬま こうじ)

1972年日本大学商学部卒業、父が経営していた建設会社に入社。1986年芝園開発を創業、取締役、1997年代表取締役社長就任。1998年には日本初の無人時間貸し駐輪場システムを開発、綾瀬駅に開設。2021年6月に現職

宮本 薫 (みやもと かおる)

2004年早稲田大学社会科学部卒業、東京海上火災保険(現:東京海上日動火災保険)入社。2007年芝園開発入社。2015年取締役、2018年取締役副社長、2021年6月に現職。新ブランド名「LIXTA」を掲げる

日本は、2025年に4人に1人が75歳以上となる超高齢社会を迎える。2019年の中小企業庁の報告では、2029年までに70歳(平均引退年齢)を超える中小企業・小規模事業者の経営者は約245万人となり、うち約半数の127万が後継者未定の状況になると予測している。これは日本企業全体の3分の1に相当する数字だ。

この図式はパーキング業界にも当てはまる。事業承継を喫緊の課題とする企業が多い中、芝園開発株式会社は、事業承継を成功させている企業のひとつだ。2021年6月、現在、取締役会長を務めている海老沼孝二氏の長女、宮本薫氏が代表取締役役に就任した。就任時、宮本氏は「社是の『創造とバランス』以外は、社名も含めて変えてもいい」と会長に示唆されたという。承継からほぼ1年。芝園開発はどのような変化を遂げているのか。両氏を交え、鼎談スタイルで話を聞いた。

収録:2022年5月17日

## 持ち前の好奇心から始まった 機械式駐輪場の運営事業

**山本** 芝園開発さんといえば、国内初の機械式の無人個別管理・駐輪システムを世に送り出したことで知られています。そのことは弊誌の前身『自転車・バイク駐車場』1999年2月号でも記事化しました。現在の御社を語っていただくにあたり、これまでの業績でエポックメイキングな出来事を振り返っていただけますでしょうか。

**海老沼** 元々は足立区を地盤として公共事業を請け負った建設会社の子会社として、父が設立した会社でした。かつては発注者と受注者がひざを突き合わせて「この街を良くするために仕事をしよう!」といった気概があり、地域住民も協力した、まさに三方よし、win-winの関係がありました。しかし、バブル期以降、その雰囲気は変わりました。業績は

上がったものの、経済合理性最優先、金儲けに走る風潮が目立ち始めたのです。

**山本** そこに違和感を覚えた。

**海老沼** ええ。また、一旦社会インフラが充実すると、その次は維持管理の時期に入ることとなって地場の建設業は苦しくなることも予測でき、危機感が生じました。土木建設業以外に違う柱を持つべきだ、という発想が生まれたんです。そんな時に出向いた青年会議所で、ある方にパーク24の西川清氏をご紹介いただいたことが変革への第一歩でした。そこから発展して1995年、当時はバブル崩壊後の平成不況真っ只中でしたが、タイムズ24駐車場とフランチャイズ契約を結び、コインパーキング事業へ参入したのです。

**山本** 現在も継続されている駐車場事業はタイムズさんがルーツだったと。

**海老沼** はい。その後、1998年くらいまでは土木建設業とコインパーキングの2本柱で経営は非常に安定していました。

**山本** やはり人との出会いは、時に大きな転機を生みますね。

**海老沼** しかし、その後さらに平成不況が深刻化し、土木建設業に倒産の嵐が吹き荒れ、当社も危機的状況に陥ったのです。そこで、コインパーキング事業に加えて、また新たな柱となる事業が必要との思いに至りました。そんなある日、地元の綾瀬駅前を歩いていた時、大量の放置自転車が目に留まりました。路上にまであふれていて、歩行の妨げになる状態だったんです。好奇心の赴くままに観察していると、自転車を放置した人は大体7割が女性で駅に入っていくんですね。つまり鉄道の利用者だったわけです。「なぜ駅前の駐輪場を使わないのか?」との疑問が生まれました。

**山本** なるほど。

**海老沼** そこです背景を調べてみました。すると1970年代に2度発生したオイルショックが影響していることが分かったんです。ガソリン代高騰で通勤の

足を車から自転車に変える人が増加し、自宅から最寄り駅まで自転車で向い、そこから鉄道で通勤する人が増加しました。そのため駅前の駐輪場が慢性的に不足する事態となり、自治体が公費を投入して駐輪場を作ったのですが、それは通勤・通学者を対象にした月極駐輪場が中心でした。また、足立区には「駐輪場から半径800m以内に住んでいる人は駐輪場の月極契約ができない」という条例もありました。施行した当時は駅から遠い場所に住む人に対して駐輪場を利用してもらいやすくする機会創出につながったのですが、現実的には800m以内に住んでいる人も駅に自転車で行き、駅前に自転車を置きたいと考えます。そのうちに女性の社会進出が急激に増え、ますます自転車利用者が増えました。

**山本** 好奇心は会長の原動力なんですね。

**海老沼** 新しい領域を開拓するとき、不可欠なものだと考えています。ご承知のとおり、それまでの駐輪場管理は有人管理が常識でした。有人管理となると、ある程度の規模がないと駐輪場経営が成り立ちにくくなります。私が綾瀬駅前で気づいた放置自転車の持ち主の女性は、ほとんどが「週に数日、パート勤務」でした。したがって彼女たちにとって、自治体がつくった駅前の月極駐輪場は割高な料金設定だったんです。

**山本** だから、つい駅前駐輪場を利用せず、路上に駐輪する…というサイクルが生まれてしまっていたと。

**海老沼** ええ。ならば、彼女たちが納得できる料金体系の駐輪場を作ればいいのか。これだけ放置自転車があるのだから市場も見込める。どうせ作るなら、だれでもいつでも簡単に駐輪できる、使い勝手の良い駐輪場をつくりたい…そんな思いが立ち上がりました。思いの根底にあったのが「性善説」です。自転車を放置している彼女たちは、本来、適正な料金で停められる場所がないので、仕方なく路上放置している、もし納得いく



料金体系で、使いやすい駐輪場があれば活用するのではないかと思います。

## 「当初2時間無料駐輪」で地域社会に貢献

**山本** そのお考えが、私が冒頭で申し上げた国内初の機械式の無人個別管理・駐輪システムを生み出したわけですね。

**海老沼** はい。ヒューマン・インダストリアル・デザインさんに依頼し、8ビットCPUの精算機と電磁ロック式ラックを導入した駐輪場を実験的に稼働しました。料金設定は8時間100円で計約70台でした。

**山本** 8時間を超えると、さらに100円かかる料金体系でしたね。ちなみにヒューマンさんに依頼した経緯は。

**海老沼** 当時、そうした機械をつくっていたのはヒューマンさんくらいだったと記憶しています。縁あってヒューマンさんにお世話になることとなりました。駐輪場稼働後にリサーチしたところ、利用者の9割近くが月20日以下の利用で、半数以上が女性であることが分かりました。いわば「新たな市場」を発見したわけです。その後「コインパーキングの自転車版」として駐輪場事業に本格的に参入し、コインパーキングに続く新たな事業の柱を得るに至りました。



**山本** まさに無人・機械式駐輪場の草分けですよ。利用者の反響は。

**海老沼** 概ね高い評価をいただきました。内心では当初「この無人駐輪場に自転車を放置されたらどうしよう」なんて考えていましたが(笑)、ふたを開けてみるとそんなことはありませんでした。

**山本** 性善説は当たっていたわけですね。

**海老沼** その後、駐輪場が軌道に乗り、綾瀬で10ヵ所ほど展開してある程度ボリュームが出てきたところで、地域社会への貢献を視野に入れました。地元、綾瀬で街の美化運動を行っている団体に働きかけ、足立区にもつないでいただき、当社は民間事業者として「当初2時間無料駐輪サービス」を提供しました。3者

で確認書を契約したのは2010年です。足立区は2008年度から「美しい街は犯罪が減る」という「割れ窓理論」をふまえた「ビューティフル・ウィンドウズ運動」(BW運動)を展開し地域美化、防犯、路上喫煙の禁止などの取り組みを行っていたことも契約の背景となりました。当社は綾瀬地域内の13ヵ所の駐輪場で2時間無料サービスを展開。地域社会に貢献できたと自負しています。

**宮本** 足立区は犯罪の発生件数が残念ながら比較的多いエリアなんです。そうした状態を何とか改善したい思いがありました。2時間無料にした駐輪場は商店街や駅の近くなどでだけでなく、まちなかの小さな駐輪場も対象として、使い勝手を良くすることも意識しました。ちなみに2012年に足立区内で2828件だった自転車盗難の件数は、2013年に2528件となり、約10%減少しました。当社の2時間無料サービスで放置自転車、自転車盗難が減少したことがこの実績に多少なりとも寄与できたのではと考えています。

## 会社の「次の30年」に向けブランディングに取り組んだ

**山本** では次に話題を変えて事業承継について聞かせてください。宮本社長は



2010年3月に足立区・綾瀬防犯対策推進協議会・芝園開発の三者が協働活動を契約。芝園開発は当時まだ希少だった「一定時間の無料駐輪サービス」を提供。テレビ、新聞など多くのメディアでも取り上げられた。

大学卒業後、損保会社に就職されたそうですね。

**宮本** はい。2004年に新卒入社し、

2007年に芝園開発に「転職」しました。

**山本** 損保会社での「修行」を経て、芝園開発に入社したということでしょうか。

**海老沼** 私は跡を継いでほしいといったことは一度もなかったんですよ。

**宮本** 転職の理由は、仕事を通じて「これをやって良かった」という実感を強く得たいと考えたからです。人生において「仕事をしている時間」ってとても長いですね。ならば、上から与えられたことに取り組み、成果を出すことに満足するのではなく、自分が主体的に取り組んで状況を改善したと体感できる仕事をしたいと考えました。この感覚は大企業では得にくい、でも中小企業なら実現できるのでは…と考えたとき、そういえば、たまたま、という感じで芝園開発があったという流れだったんです。みんなが「いいね」「ステキだね」と思う「新しいあたりまえ」を創っていければと。

**海老沼** 入社後、約10年かけて宮本薫に事業を承継すると社内にアナウンス

しました。3ヵ年の中計を計3回実施し、最後の3年は実質経営を任せ、自分はオブザーバーとして伴走しました。

**宮本** 社長に就任したのは2021年6月です。2021年は創業35年の節目の年でした。ここまでは会社を継続させることができましたが、「30年後の企業生存率は50%未満」、もしくは、「企業の寿命は30年」という根強い説もあります。先行きを見通すことが今後はますます難しくなるでしょう。自分が承継した後、次の30年に向けてどんな方針を打ち出すべきか。社長就任前から準備を始めました。これまでは駐車場・駐輪場が事業の柱でした。しかし、それだけに固執してはいけくないのではないかと。先ほど会長が説明したとおり、創業時の土木建設業から駐車場・駐輪場にシフトした経緯もあります、もっと視野を広げるべきでは、との思いが生まれました。パーキングプレスさんのにはそぐわないかもしれませんが(笑)

**山本** いやいや、ダイバーシティ経営が求められる時世ですから当然の考え方だと思います。今後は駐輪、駐車以外の領域にも積極的に参入していくと？

**宮本** そう考えています。ただ、とはいえ地元の地主さんから信頼をいただいた



からこそ当社がここまで成長してきたのもまた事実。地域社会への貢献という点はぶれずに取り組んでいきたいと考えています。おかげさまで自治体さんとの仕事は増えています。つまりは街をお預かりし、良くする役割を担っているわけです。各地域に根差した駐輪事業は今後も大切な柱であり続けます。

### 皆が「ステキだね」と思える「新しいあたりまえ」を創る

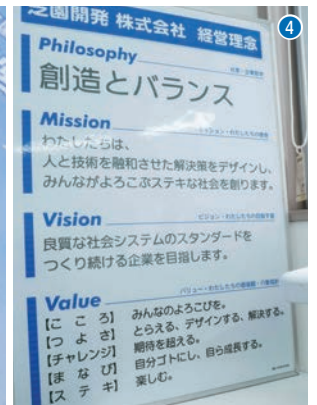
**山本** ブランディングの「LIXTA」の展開も、社長が先ほどおっしゃった「自分が主体的に取り組んで状況を改善したと体感できる仕事」をつくらうとする思いをカタチにしたものですね。

**宮本** はい。新しい方針を社外に分かりやすく発信するのはもちろん、全社員

①

LIXTA = "LIKE" is Next Standard  
「いいね」をあたりまえに

- ① 新ブランド「LIXTA」
- ② 社員全員参加型でブランディングに取り組んだ。分科会活動は50回を超えたという
- ③ 朝礼では、このクレドブックから「今日のLIXTAスピリット」を選ぶ。社員からよく選ばれるのは「やってみればできるはず。やってみよう。」だそう
- ④ 経営理念とミッション・ビジョン・バリュー





①自転車の放置状況を「見える化」する独自の総合自転車対策業務システム「Capture」 ②名古屋市の実証実験プロジェクト「Hatch Technology NAGOYA 2020」参加  
③川崎市放置自転車等総合対策（北部）業務を受託（2020年）  
④新宿区総合自転車対策業務を受託（2020年）

にしっかり落とし込みたいと考えました。そこで約1年半かけて全社員が参画し、ロゴやブランドコンセプト「ステキな明日をつくり続ける」と3つのプロミス「もっと良くしたいをカタチにする」「新しいあたりまえをつくる」「つなげる力でステキを広める」を定めました。どんな価値を出していきたいか、どう見られたいかを意識して、自分たちが愛せるブランドをつくっていくことが大切と伝え、みんなに考えてもらいました。

**山本** それまで会社の仕事でブランディングに携わるということはなかったわけですよね。皆さんの反応はどうでしたか。

**宮本** みんな楽しんでやっていたようですし、私も発見がありました。仕事のことで主張が強く、言い合いになっても、ブランディングを考える作業では、共感のポイントが似ていたり。

**山本** 改めて社員のキャラクター、人生観のようなものに触れる機会になったと。

**宮本** 当社はメーカーでなく運営会社であり、サービスを買っていただく商売です。その点でいうと、最も大切なのが社員。膝を突き合わせて社員の皆と話をして、お互いに理解を深められたのは、

非常に良かったと思っています。

**山本** 私は、ブランドコンセプトとプロミスを14項目のスピリッツとして落とし込んだ手帳「クレドブック」の内容に感銘を受けました。例えば「学び続けよう。」「学びを止めた時、自分の成長は止まる」のくだりに共感しましたね。弊社発行人の森井からこの巻頭特集のホスト役を任せられ、最近いろいろな方に会い、学ばせていただくことが増えました。学習を始めるのに遅すぎることはないという、リカレント教育の必要性を感じていることもありまして、私も学びを継続していこうと思います。

**宮本** そうですね。学びも含めてなんでもそうですが、年齢は関係ないと思えますね。当社スタッフの最高齢は88歳なのですが、60代の方よりもアクティブで、学びにも積極的に臨んでいると感じます。

### 名古屋のプロジェクトで得られた「収穫」とは

**山本** 2005年の江戸川区一之江駅を皮切りに、官公需事業に注力され

ているとうかがっています。近年では、名古屋市の『Hatch Technology NAGOYA 2020』にもプロジェクト参加されています。これまでに手掛けられた官公需事業で得られたもの、名古屋のプロジェクトでの取り組みなどを教えてください。

**宮本** 名古屋市さんが社会課題を解決するために民間の知恵を借りたい課題は8つあり、それぞれで民間事業者と協働し、実証実験を行う計画があるという情報をたまたま見たのがきっかけでした。「放置自転車をなくす」という社会課題が含まれていて、これは我々ができるかもしれないなど。実験とはいえ、人員を割くのは厳しかったのですが、とはいえ手を挙げないのも納得できない。取り急ぎエントリーをしたところ、採用されて実験に参画することになりました。

**山本** やりづらさみたいなのはなかったですか。

**宮本** 確かにそれまでは地の利がある足立区を含む都内と3県（神奈川、千葉、埼玉）で仕事をしてきました。名古屋は完全に未知の土地でしたが、だからこそフラットに俯瞰して取り組めるのではと

いう考えもありました。

**山本** なるほど。名古屋市さんが放置自転車を減らすにあたり、どんな困り事を抱えていたのでしょうか。

**宮本** 名古屋市の放置自転車撤去の決定は、現場に市の職員が直接出向いて「これは撤去してOK」と判断しなければならぬ仕組みだったんです。その点をもっと簡潔にしたいという要望がありました。できれば現地に職員を派遣せず、もっと効率的に撤去すべき自転車を決める方法を模索されていたんですね。そこで我々が職員の代わりに自転車を見て、データを市職員と共有し、撤去を判断してもらう方法を提案、採用していただきました。当社は名古屋市へ課題の解決策をご提案する立場でしたが、実証実験を通して多くの刺激や学びを得ることができました。また、名古屋に派遣した多くの社員が、現地での調査を通じて、自分たちの新たな可能性や気づきを得たことも大きな収穫でした。ちなみに名古屋市の実証実験ではほかの社会課題もありまして、例えば市営の東山動植物園の入場者数を増やす方策とか、市内の交通渋滞を緩和するといった課題です。まったく畑違いですが、アプローチの方法とか視点ですとか、学びになりましたね。

## 自駐工会員共通の困り事を 団体の力で解消したい

**山本** 最後に、自転車駐車場工業会の会員企業の目線から、工業会に望むことが



コロナ禍によるテレワーク普及、大学のリモート授業推進などで増えた駐輪場の空きに、いままでと異なるサービス空間を創出できないか？ など鼎談中もさまざまなアイデアが飛び交った。

あればぜひ教えてください。

**海老沼** 多様な企業が工業会の会員になっていますよね。当社のような運営会社があれば、精算機などのメーカーもある。取り組みは各々異なりますし、技術の共有にも限界があります。しかし、その一方で共通の困り事があります。それを団体の力をもって解消する。そんな取り組みをしてほしいと考えています。

**山本** 例えば何が挙げられそうですか。

**海老沼** 駐輪場の機器の法定償却年数の長さや何とか短縮できないか、ということですね。駐車場機器は5年なのに対して、駐輪場は「屋内で使われることが多い」との理由で10年なんですよ。しかし、実際には屋外にある駐輪場はかなりの多い。現実にはすぐわかない償却年数を、団体の力を活用して変えていければと考えています。

**宮本** 私からもいいでしょうか。第一に、自治体が駐輪場を運営する際にはかからない消費税・事業所税が、民間事業者

運営時にはかかってくるという違いを是正すること。第二に、東京都においては適用される事業者税の減免が、適用されない自治体もあるというギャップを解消することです。いずれも、我々にしてみれば、税金がかかる分、新しいサービスや機器を投入しづらく、利用者にとっては運営者が変わってもサービスの質はこれまでとさほど変わらない状態となります。こうした問題も、税制面への働きかけで改善できる工業会共通の困り事です。ほかにも同様の解決すべき課題があるのではないのでしょうか。

**山本** 確かにそうした課題は一企業では対応できない面があり、だからこそ工業会全体で考えていくべきだと私も思います。意見交換会などを設けて議論していかなければならないと感じました。本日はパーキング業界の話題以外にもさまざま示唆をいただき、大変勉強になりました。誠にありがとうございました。 **PP**

聞き手：本誌編集長 山本 稔（やまもと みのる）

1959年神奈川県横浜市生まれ。1981年東京工芸大学写真工学部卒業。制作会社にて宣伝広告・商業カタログ等の写真制作に携わりながら1994年に独立し、デザイン・印刷・出版を主な事業とする(有)サン・ネットを設立。2010年より本誌編集長

## 過去の対談記事をWEBで公開しています

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

