

東京の街は変化が激しい。少し前までちよつとした空き地があったところが駐車場になっていることも珍しくない。アスファルトを敷設し、白く区画を決めただけの月極駐車場を経営する地主も目立った。だが最近では、駐車場に黄色いロゴマークの「タイムズ」という看板が立っているところが増えてきた。車に乗らない人でもなんとなく記憶してしまうようなデザイン。その駐車場ビジネスを手がけているのが、今回登場するパーク24の社長・西川光一氏である。

パーク24はここ10年以上、増収増益を続けている。街で車を停めたいと思つたとき、ちょうどよい立地にあるのが「タイムズ」だったという経験を持つ人は多いだろう。立地だけでなく、クレジットカードで決済できるなど、利用者の使い勝手にも優れている。ゴミが散らばっていることもなく、管理が行き届いていることも利用者が増えている理由だろう。最近ではオンラインシステムを活用して、ドライバーへ「タイムズ」の混雑情報を配信するなど、新しいサービスの開発と提供に力を入れている。

駐車場は土地持ちがサイドビジネスとしてやるものというイメージを打破し、都市生活に不可欠のサービス業なのだという認識が高まったのは、パーク24の実績といえる。パーク24は土地を購入して駐車場を開発することもあるが、地主から土地を借りた上での開発が大半である。解約リスクを減らすため、駐車場の証券化などの新しい経営手法にも取り組んでいる。

パーク24（登記上は「パーク二四」）は創業が1971年。駐車場関連機器の製造や設計施工・販売を行う株式会社ニシカワ商会としてスタートした。85年には、駐車場の保守と運営管理部門を担うパーク24を分離独立。そのふたつを合併させ

て店頭登録したのが97年、2000年には東証一部上場を果たしている。初代社長は西川氏の亡父で、西川氏は二代目社長である。

大学卒業後は営業職に 仕事と酒を学んだ日々

西川氏は大学卒業後、一旦ほかの会社に就職。やり手のオーナー社長だった父のもとにすぐ入るのではなく、将来を見すえて武者修行をしたのかと思われがちだが、実際には家の跡を継ぐ気はなかったという。

「長男である私に対して、先代（父）は子どもの頃から非常に厳しかったのです。私のことは鍛える気持ちがあったのか、甘い顔など見せたことはなかったですね。理由は特にはないのですが、会社を継ぐ気持ちはありませんでした」

西川氏は子どもの頃から機械を触ることが好きだった。時計などの内部をどうしても見てみたくて分解し、結局は壊してしまう。そういう自分の気質を知っていたので、就職先は板金・切削・プレス機械の直販メーカー、「アマダ」を選んだ。

「作るだけ、売るだけみたいな会社はいやで、自分のところの製品を自分たちで販売していたアマダを選びました。好きで入った会社でしたから、『あなたにとって大きな決断はなんでしたか?』と訊かれたら、やはりアマダを退社して、当社に入ろうと決心したことだと思います」

アマダのマネジメントは一風変わっている。いわゆる成果主義だ。最初のうちは見習い給が支払われるものの、基本的には歩合。その代わり、業績が上がれば給与はどんどん増える。また、展示会を開いて商談のきっかけとする手法をとっており、展示会は週末に行われるため、休日は月・火

西川光一

パーク24株式会社
代表取締役社長

業界常識の打破、新たな産業の創出——。ビジネスを通じた“新しい日本”創造の中心には、ビジョンを掲げ信念を貫き、決断を下すリーダーがいる。パーク24の西川光一氏は、ITシステムやクレジット決済などのサービスを導入し、無人時間貸駐車場を社会のインフラに育て上げている。

決断の
瞬間

文・千葉望 / 写真・栗原克己

といっても、顧客は平日営業していることが多いので、ほとんど休めなかった。考えようによっては、相当ハードな職場である。だが、それが西川氏の性に合っていた。努力しただけの成果がはっきりと表れるからだ。入社3年目で先輩社員の年収を超えていたというから、その頑張りようがわかるだろう。

「仕事は10年サイクルではないでしょうか。最初の3年は教えてもらおう。次の3年は教えてもらうのと、自分が会社に対してできることが半々。そのあとようやく恩返しの時期が来る。だから最低10年はアマダで仕事をしなければならぬと思っています。その後はまた何をすればよいのか考えればよいと」

上司など環境にも恵まれていた。東北の営業所に配属され、当時の所長に営業とは何か、仕事とは何かを徹底的に叩きこまれ、呑めなかった酒も「営業が酒を呑めなくて仕事になるか!」と鍛えられ呑めるようになったという。

「ところが入社5年半ほど経ったとき、先代から『会社を店頭公開するから、帰ってこないか』と連絡がきました。当時の私はアマダでの仕事も気に入っていましたから、けっこう悩みましたね。上司にも引きとめられました。10年働くという目標も中途半端になってしまいますしね」

子どもの頃から覚悟していたわけでもなく、望んでいたわけでもない「後継ぎ」という立場。本当に店頭公開して駐車場事業を成長させることができるのか、という思いもあった。

「しかし、今でこそ新興企業の株式公開は当たり前になりましたが、当時は店頭公開する企業にそのタイミングでいられるのは魅力的でした」

93年11月、パーク24に入社。先代は創業者によくあるように高いリーダーシップと馬力の持ち主

ITシステムの導入で 不動産業から サービス業へ革新



にしかわ・こういち
1964年生まれ。1989年国士舘大学政経学部卒業後、株式会社アマダに入社。1993年11月に情報開発部長としてパーク24に入社。営業副本部長や東京本店長、戦略企画室長を経て1998年1月に常務に就任し、駐車場のオンライン化の指揮を執る。2004年1月、代表取締役社長就任。



本来の駐車場は もっと美しく 明るい場所であるべき

だった。

「一方で、繊細で緻密な面も持ち合わせており、創業者として能力は高かったと思います。しかしややもすると、悪い情報が上がってこなくなるなど、ワンマンオーナーが経営する会社になりがちな状況にわが社も陥っていたわけです」

危機感と集躁感の中 思い切ったIT投資を敢行

もうひとつ西川氏が驚いたことがあった。事業は順調に成長しているのに、データ管理などのIT化が進んでいなかった。その日の駐車場の稼働率など、経営に大切なデータがわかりづらく、頭を抱えていた。駐車場の機器が壊れていたとしても、人が見回って発見するか、親切な利用者が電話をくれるかしなければいつまでも気づかないのだ。

現場の情報やデータがリアルタイムで直結していない状況でこのまま社業が発展していったら、どうなるのか？ 市場が拡大しているのに、会社の判断が遅れ、市場に見放されてしまうのではないのか？ 西川氏は思い切った決断を下した。

西川氏はそれを、「決断というよりも、やらなきゃいけないという危機感だった」と表現する。このままではとんでもないことになると考え、思い切ったIT投資に踏み切った。

「新しいシステムについては、私とITセクションとで根本的な考え方を練り、システム開発は群馬のある会社に任せました」

西川氏の経営で特徴的なのは、徹底した自前主義である。今、多くの会社では自社の内部に人を抱え込むことを避けて、外注化を進めている。人の採用や広報なども、専門の会社に任せるケースが増えているのではないだろうか。特にパーク24のように社員数が多いわけでもなく、営業にたくさんの人材を割いている会社なら尚更である。だが、西川氏はそのやり方を選択しなかった。

「私はすぐに外部に頼むことを好みません。広告のたぐいもそうですよ。広告代理店に依頼して、メディア戦略を考えてもらうという手法はとりません。当社のようなビジネスでは、知名度が上がったからといって売り上げに直結するわけではないからです。メディアよりも看板が目についたほうがずっといい」

たしかに、テレビCMで名前が売れているから



「タイムズ」の駐車場を選ぶというドライバーは少ないだろう。遠くから看板を見て、「あそこに駐車場がある」と思ってもらえるのが一番である。

「だから、看板をデザインに取り入れたグッズをいろいろ作りました。爪楊枝、カレンダー、かさ、おもちゃ。50とか60ぐらいあるんじゃないでしょうかね。それをとにかく配り、『タイムズ』の看板の認知を上げました」

産みの苦しみの経験が 新ビジネスと利益の源泉

外注化しない理由はもうひとつある。

「社員自身が産みの苦しみを経験したほうがいいと思うんです。自分たちで悩む、汗をかきという経験を積みなかつたら、企業の成長はなくなってしまうでしょう。もちろん、最初からプロが作ればまとまりのよいものができるのかもしれない。しかし最初の質は低くても、社員の中に蓄積されていく経験はほかのものには代えがたいと思います。やってみて駄目なときに、専門家に頼めばいいじゃないですか」

産みの苦しみを経て稼働したシステムが、今では新しいビジネスと利益の源泉になった。情報はリアルタイムで集まってくるので、的確な経営分析ができる。駐車場の機械故障による機会損失も改善された。

「もしもあのときに投資を決断していなかったらと思うと、ぞっとします」

自分が経営トップの立場になると、それまでは見えなかった父の姿も見えてきた。自分で起業した人間だけが持つ凄みも感じるという。

「私から見れば、起業して成功できる人間は特殊能力の持ち主ですよ。たとえば、先代の目標設定の絶妙さときたら！『今期は全国で*自分の駐車場を作れ！』という目標を立てるときの勘は見事の一言。みんなが一生懸命やればなんとか届く数字なんです。ちよつと頑張るぐらいではダメですけれど。それが、会社をずっと成長させてきた経営者の力なんですね。信念も確固たるものでした。一旦こうと決めたらテコでも引かない。ああいうところは学ぶべきだと思っています。」

敏活なフットワークで 人材育成と海外展開

一方、人を育てることに関しては、社員それぞれやり方を尊重したいという。目標への辿り着き方はいろいろあっていい。細かいことは言わない。以前は社内で育成するゆとりはなかったが、ここ5〜6年、ようやく教育体制が整ってきた。

「今人材の点で留意しているのは、会社の成長スピードと社員の人生観とに隙間ができてしまうケースがあることです。『こんなに大きくなってしまった会社では働きたくない』と退社されることもあるんですよ」

西川氏のとつてきた「自前主義」によって人が育った面も多分にありそうだ。自分で知恵を絞り汗をかいた成功体験は、社員を大きく成長させる。「細かいことは言わない」という西川氏だが、社長に就任した自分に対して、社員がモノを言いづらくなることを避けるため、自分から声をかけることもしばしばだという。悪い情報こそ早く知りたいのは経営者の常。このあたりは、二代目らしいフットワークといえるかもしれない。

パーク24は準備期間を経て、昨年韓国と台湾に進出した。韓国では現地の会社と合弁で、台湾では単独で駐車場ビジネスをスタートさせている。両国における駐車場ビジネスの現状と課題は、同じアジアの自動車大国である日本と大きな違いはないという。だが駐車場という観点から考えると需給バランスが悪い。韓国では車庫証明がなくても車を買える上、時間貸しの駐車場がなかったことで、裏通りに入ると道の両側は違法駐車車の車が列を成していた。パーク24の実績があれば、十分成功が見込めるだろう。台湾も交通量の多さと、幹線道路にも進出してくる路上駐車車の列を思えば、ニーズはたくさんありそうに思える。

新しいサービスを提供し 業界イメージを一新させる

社長に就任してからも順調な成長を実現させている西川氏。だが、現状にはまったく満足していないという。そもそも日本では、ニーズに十分応えられないほど、駐車場が整備されていない。それだけ成長の余地があるともいえる。

「これまでドライバーの方々はずいぶん我慢させられてきたはずですよ。駐車場が少ないから、停めたいところにあるだけマシだと、高いレベルの要求をすることを控えてこられました。しかしそれでは、自動車社会の発展は望めません。」

私たちの駐車場は、お客様に高度なサービスを提供する場だと、イメージを変えていきたい。今のところ株式会社では『不動産業』に分類されていますが、本来は『サービス業』として位置づけられるべきです。ITの技術を取り入れることで実際に新しいサービスを提供できるようになってきたと自負しています。

個々の駐車場を通信ネットワークで結んだことで、コインだけでなく、クレジットカードやJR東日本の電子マネー『スイカ』で駐車料金を払っていただけるようになりましたし、駐車場の空き状況を携帯電話やカーナビに配信して、スムーズな利用に結び付けています。車を運転しながら駐車場を探し回っていたことを思えば、ずいぶん便利にお使いいただけるようになったのではないのでしょうか。

また駐車場とは、本来もつと清潔で明るい場所ではなくてはいけません。私は、パリのシャンゼリゼ通りの地下にある大駐車場を初めて見たときのこと忘れられないのです。そこは、床も壁もむき出しではなくカラーで塗装してあって、壁に絵が掛かっている。それも、管理しているのは行政です。駐車場にだって絵のような芸術が必要だと考える豊かさ。これが、駐車場のあるべき姿ですよ。私たちの事業はまだ可能性がたくさんありますし、ドライバーの方たちのためにも発展させなければなりません」

経営者としてパーク24の第二次成長を加速させる、二代目社長の志は高い。