

# 会員に聴く

## 新時代を切り拓く貸しビル業の戦略

ハード・ソフト・ヒューマンウェアのバランスを重視し

新しい時代に挑戦する事業多角化を推進

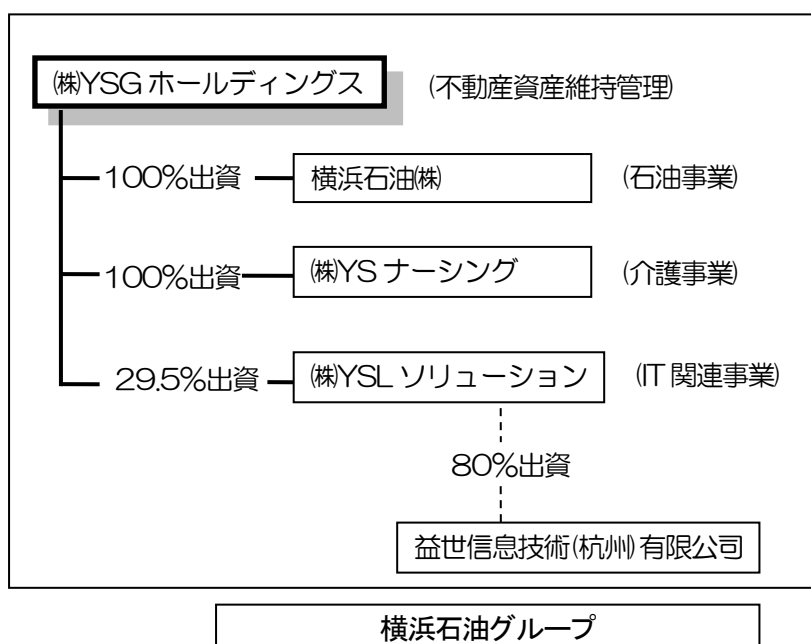
株式会社YSGホールディングス(横浜石油グループ)

### ■石油の卸販売からスタートし不動産事業へ進出

当社の創業は明治34年(1901年)であり、現在に至るまで、京浜工業地帯を中心とした大口需要家に石油製品の安定的供給を続けている。しかしながら、事業全体の姿は、多角化によって大きく変貌をとげた。それでも今もなお、企業グループ名に「横浜石油」の名前を掲げているのは、創業から百年を超える長い歴史と伝統を誇りに思う証である。

一方で、京浜工業地帯に衰退傾向が見られ、ガソリン業界が先細りとなる危機意識の中で、これを取り切るための「新しい時代への挑戦」が開始された。当時所有していた地元の土地の有効活用策として、不動産賃貸業を開始したのが、1986年のことである。その後、1991年には新横浜に2棟目のオフィスビルが完成。同年には、現在の金杉誠社長が、当時、家族からの反対という逆風の中で、仲間2人とソフトウェアのソリューション事業を立ち上げた。さらに、2005年には介護事業に進出し、2007年には北久里浜に、そして2011年には横浜長者町に、有料老人ホームを開設し、運営にあたっている。

「ビル事業がハードウェア、ソリューション事業がソフトウェア、介護事業がヒューマンウェアであり、これら3つは人間の心技体になぞらえることができる。多角化によって、心技体一体の相乗効果が得られている」と金杉社長は話す。2012年には、横浜石油グループの組織を再編し、株式会社YGSホールディングスが発足した。



### ■現有資産を基盤とした多角化展開

新事業に進出する際に、どのような基準で決断するのかを金杉社長にたずねたところ、「中小企業にふさわしいか」を最重視するという答えが返ってきた。大量仕入・大量販売が困難な中小企業にあっては、いきなり多額の投資を行うことは難しい。遊休資産や現有の人材を最大限に活用する形が現実的である。当社の多角化もそのように進められてきた。

介護事業への進出も例外ではない。横須賀市の北久里浜駅前のガソリンスタンド跡地が不稼働資産となっていた中で、ゼネコンから提案があったのが、「高齢者専用賃貸住宅(高専賃)」であった。その時に、親の介護の経験を持つ、当社のガソリンスタンドの主任が、有料老人ホームの

事業に関わりたいと自ら手を挙げたのである。他の有料老人ホームでの1年間の修業を経て、当社の「ナーシングホーム」の運営の中心となった。その他の人材も、石油事業にいたメンバーである。金杉社長の口から、当社の方針として「人員整理せず、配置転換嫌わず、常に新しいことに挑戦」という言葉が出てきた。そうした組織風土の中で「石油事業に明日はない」との危機感を有した社員が、自ら進んで新たな介護事業にチャレンジしていったのである。入居者の確保にあたっては、北久里浜で、ガソリンスタンドという顔が見える事業を行っていたことが幸いした。介護事業は、利用者や入居者のエリアが狭く、地域評判ビジネスという中で、当社の名前が知られていたことによって、有料老人ホームに対する信用を得ることができたのである。2012年には、横浜長者町に2つめの有料老人ホーム「ナーシングホーム横浜・長者町」が開設された。伊勢佐木長者町駅から徒歩2分、関内駅から徒歩7分という至便の立地にあり、グレード感ある建物の施設は地域内や沿線の住民の入居によって、良好な稼働率が維持されている。この他、在宅介護サービス事業として、居宅介護支援サービス、訪問介護サービス、ダスキンホームインステッドサービス(介護保険適用外生活支援サービス)も展開されている。まさに地域に顔が見える事業者であり、評判と信用を得ている。



ナーシングホーム横浜・長者町

このような多角化は、人材の適材適所の配置においても、相乗効果を発揮している。例えば、ソフトウェア事業に向かない人材が、介護事業に移って、思わぬ力量を発揮することなどもあると言う。社員一人一人がモチベーションを維持して働ける環境を創出することにも、事業多角化が寄与しているようである。横浜石油グループがコンセプトとして掲げている「ピープルズグループ」が実践され、有効に機能していることを実感させられた。

## ■時代を読む目で進出を果たしたソリューション事業

金杉社長は大学卒業後、都市銀行(現在のメガバンク)に就職した。銀行時代から考えてきたことは、「昨日の続きの作業をやる」だけではダメだということである。「人間の能力は無限であり、新しいことへの挑戦が絶対に必要だ」と社長は語る。そうした考えの下、ソリューション事業は立ち上げられた。

当時は父が社長を務めていた中で「貸しビルだけでは発展性がない。大勢の人とチームを組んで仕事がしてみたい」と考えた。石油販売業での多角化は困難であったが、これまで石油商社の中で培ったチームプレーのノウハウには自信があり、これを活かし、地場の中小企業のソリューションにつながる事業が計画された。しかしながら、待っていたのは家族からの反対であった。だが、諦めることができず、仲間2人と飛び出す形で、かながわサイエンスパーク内にオフィスを構え、1991年にYSLソリューションが立ち上げられた。役員3人のみで、収入はゼロというところからのスタートであった。そこから7年がかりで顧客を開拓した。その間、石油事業で余剰人材となっていた営業員を組織化してプロジェクトチームを組み、中小企業のソリューションにあたった。



YSLソリューションの仕事風景

現在では、社員数が150人となり、当社事業の中で、最も高い粗利益率を確保している。2010年には、横浜石油グループ初の海外事業拠点として、YSLソリューションの出資により、中国杭州に現地法人を設立した、そして今、国内で力を入れているのは、建設プロジェクトにおける様々な情報を一元化し、共有するためのクラウドコンピューティングサービス&アプリケーションの「CheX(チェクロス)」の販売である。建設現場や設

計事務所、工場事業者などの関係者全員がタブレットやスマートフォンから手軽に最新の情報を閲覧することができる。

- |                                  |            |
|----------------------------------|------------|
| ・ PDF および Office 文書の表示、 DWG にも対応 |            |
| ・ オフライン閲覧機能                      | ・ 更新通知機能   |
| ・ 手書きメモ機能                        | ・ テキストメモ機能 |
| ・ 写真メモ機能                         | ・ アクセス制限機能 |

CheX(チェックロス)の主な機能

## ■今後も多様性を認め合いながら新たな環境に応じた価値を創造

最後に、金杉社長にこれからのことについてたずねた。返ってきた言葉は、「新しいことが面倒になった時は引き際だろう」であった。そうした背景には、多様性が大事という考えがある。「人に好きなことをやらせるというのが自由主義の根幹だ」と言う。当社は現有人材を資源として、いち早く事業の多角化に取り組み、新たな事業の柱を築き、育ててきた。グループ内の各企業が異質の事業を展開する中で、個性を尊重し合い、多様性を認め合い、共有が図られてきた。そうした中で、職種の多様性が確保され、若手や女性が介護事業の正社員になるなど、幅広い人材が当社グループに入ってきている。

育ててきた事業に対して、社長があれこれと口を出すことはない。ビル事業は2棟目までは自分が中心となってやったが、次からは下に任せた。また介護事業についても日常のオペレーションには口出しをしない。自ら関わるのは、ヘルパーの人材養成など、人についてのことだけである。チャレンジ精神を失わない企業であり続けるために、次の代への後継なども視野に入れて、人材も育ててきていると言う。

ビル協の会員企業に対する、多角化についてのコメントを求めたところ、「経営体力があるなら、多角化をする方が良いと思う。ただし、その前提として、遊休資産があること。」との言葉が返ってきた。正直言って、自身がチャレンジした10の事業の中には、うまくいかなかったものもあるという。その一例として「イースタンド」がある。直営のガソリンスタンドにおいて、作業収入や用品収入が減少する中で、ネットで用品を販売し、取り付けはガソリンスタンドで行うという事業を開始したが、これは失敗に終わった。「時代を読む目を持ちながら、多額の投資を要さない事業に進出するのがよいのではないか」と言う。時間を要したものの、成功に至った当社のソフトウェア業が、まさにこの形に該当する。

一昨年に、ホールディングカンパニーであるYGSホールディングスを発足させ「新・技・体ともに優れた人間に例えられるような企業グループ」そして、そこに関わるすべての人達も「心・技・体にすぐれた存在」であることを目指している横浜石油グループの躍進は、これからも続きそうである。

### ●●会社概要●●

社名:株式会社 YSG ホールディングス

所在地:横浜市中区長者町 4-9-1

YS 関内ビル

設立:1949年8月

資本金:1億円

代表者:金杉誠

グループの事業内容:

- ・ビル事業
- ・石油事業
- ・介護事業
- ・老人ホーム事業
- ・ソフトウェア事業

URL:<http://www.ysl.co.jp>



金杉誠社長