

国策と時代の 変化を読み解き、 新事業を成功に導いてきた

東日本都市開発株式会社

代表取締役会長CEO

山岡幸夫氏

1964年、主に公共事業を行う土木工事会社として誕生した東日本都市開発。95年に社長に就任した山岡氏は、不動産開発、ホテルや航空機リース、また保育園や太陽光発電と、事業を多角化し経営の安定を実現してきた。なぜ、業界の枠を超えた分野で成果を上げることができたのか？その秘訣を聞いた。



山岡幸夫会長（写真：栄倉とおる）

脱・一本足経営

—— 御社の中核事業である建設に関わりの深い事業だけでなく、保育園事業や航空機リースと本当に幅広く事業を展開していますね？

山岡会長 「旧軽井沢ホテル音羽ノ森」を取得してホテル事業に参入したのが2006年。その後、2014年に保育園事業、2017年には航空機リース事業を開始しました。

多角化の目的は、一つの事業に頼る経営、言わば一本足経営では、安定した経営が難しいと考えたからです。時代の流れを敏感に察知しながら、その時々で、世の中が求めていることを事業にする。そうやって複数の柱を持つことで、経営の安定を図ってきました。

その結果、新型コロナウイルスの影響は限定的で、業績は好調をキープできています。

数ある事業のなかでも、長年にわ



たつて力を入れているのがホテル事業です。今日は、旧軽井沢ホテル音羽ノ森の鈴木健夫社長に同席してもらいました。当社がホテル音羽ノ森を取得して以降、ずっと鈴木社長に運営をお願いしているんですよ。

鈴木社長 旧軽井沢ホテル音羽ノ森の運営に携わってかれこれ17年になります。軽井沢のなかでも、旧軽井沢という地区は多くの著名人が別荘を所有しており、皇室とも長い関わりのある場所です。

建物は、重要文化財の旧三笠ホテルをモチーフに1982年に建てられた、歴史と格調のある洋館で、しの鉄道・軽井沢駅から徒歩12分の場所に位置し、軽井沢の名勝のほとんどに歩いていくことが可能です。

また、ホテルに隣接する「旧軽井沢礼拝堂」では、日本聖公会現職の司祭が執り行う神聖かつ正式な挙式ができます。

宿泊はもちろん、特に人気なのが別館の「ザ・コッツウォルズハウス軽井沢」を丸ごと貸し切り、一日

一組限定で行うウェディングパーティーです。一軒家の貸し切りですから、他のお客さまの目を気にする必要がありませんし、結婚式の後は、新郎新婦さまもゲストもそのまま宿泊できます。そのため、時間や移動を気にせずゆつくりとお寛ぎいただけます。

山岡会長 旧軽井沢ホテル音羽ノ森は、建物や立地の良さはもちろん、お料理や、従業員のおもてなしを褒めてくださるお客さまがとても多いのです。運営を委託している当社としても、とても誇らしいですね。

とにかく情報収集

——さまざまな新事業を成功に導いたポイントは、どこにあるのでしょうか？

山岡会長 その時代に、世の中が求めていることを敏感にキャッチしてお客さまの目線に立って事業をつくってきたことだと思います。

例えば、当社が保育園事業に参入した2014年当時、船橋市では毎年1000人近い待機児童が発生し



旧軽井沢 ホテル音羽ノ森の敷地内にある「旧軽井沢礼拝堂」。



2019年に、共同オーナーとして所有し全日空へのリースを開始した「ボーイング777-300ER」。政府専用機と同機種だ。



JR 船橋駅から徒歩3分に位置する「そらまめこども園船橋駅前」。建物は同社が保有し、運営は委託している。



大型分譲住宅「シエルタウンシリーズ船橋丸山パークヒルズ」。宅地開発、設計、施工、販売、アフターメンテナンスまで手掛ける。



2019年、東京・日本橋にオープンした14階建て全95室の「Jホテル東京ジョ」。東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会開催による訪日外国人観光客をターゲットに建設された。

ていました。そんななか、政府が打ち出したのは「子育て支援の強化」や「女性の活躍支援」。つまり、世の中は完全に、子どもを保育園に預けて親は働くという流れになっていたのです。

しかし、保育園が足りていない。では当社ができることは何だろうか？ そう考えた結果が、

保育園事業への参入です。

現在は船橋市や市川市、習志野市、錦糸町など8カ所で保育園事業を展開しています。

—— 山岡会長はどのようにして、世の中のニーズをキャッチしているのですか？

山岡会長 とにかく情報収集ですね。特に国策は注視しています。国会で何が議論されているのか、選挙の際に政治家がどのような政策を実行するとアピールしているか。そうした情報にアンテナを立てていれば、世の中がどの方向に向いて動いているのかわかってきます。

他社で行っている
良い取り組みを、
自社の社員教育に
活かしています

また、普段交流のない異業種の方と話をすることも、情報収集に有効ですね。あとは、金融機関の方の話はよく聞くようにしています。金融機関はさまざまな業種と接触していますから、いまはどの業種が好調なのかなど、いただいた情報から景気の動きが見えてきたりします。

大切なのは、世間よりも1.5歩先の情報。進みすぎた情報では、事業化してもうまくいきません。また情報は受け身ではなく、自ら進んで取りに行く姿勢が重要です。成功している経営者は、みんなよく勉強していますよ。

実は、異業種の会社から得た情報は、社員教育にも生かしています。

—— 社員教育ですか？ 具体的にはどういうことでしょうか。

山岡会長 営業先や取引引き先の会社が行っている取り組みのなかに、「あ、これはいいな」と思うものがあっ

たら、社員に教えて実践してもらっているのです。

その一例が、電話の取次対応です。「電話を取り次ぐだけ」といっても、お客さまにとってはその社員の印象



会長室の壁には、園児から送られたお礼状が飾られている。「保育園事業を通じて、地域貢献の喜びを知りました」と山岡会長。(写真：穴倉とる)

企業は人なり。 「人」を大切にしながら、 世の中に求められる 事業をつくりだしていきたい

がそのまま会社の印象になります。そのため電話を取り次ぐときも、会社の看板を背負っている意識を持って対応をするよう教育しています。これは、以前取引をしていた会社の考え方を真似たものです。

他社が行っている良い取り組みを、自社の社員教育に生かしてきました。

節約で、1億円以上のコスト削減

——28年の社長人生には、さまざまな苦勞があったと思いますが？

山岡会長 すぐ頭に浮かぶのは、リーマンショック。42億円強あった売上が、一気に33億円弱まで落ちました。

——どのように乗り越えたのですか？

山岡会長 徹底的なコスト削減です。ある経営者の方から「10万円稼ぐのと、10万円出費を抑えるのは同じだ

よ」と言われて、そうか、売上を増やすことが難しいのなら、まずは出費を徹底的に減らすべきだと気づいたのです。社員全員に2カ月に1回のペースで経費削減の案を出してもらい、できることはすべてやりました。2年間ずっとです。

大きな削減は、建設事業で行っていた注文住宅を建売りにシフトしました。そうすれば、例えば流し台やユニットバスといった住宅機器を一気にまとめて購入できるため、仕入れ価格を抑えられます。

小さいところでは、電気をこまめに消したり、社内の資料は裏紙を使うなど。その結果、2年間で1億円以上の経費が節約できました。

売上は落ちましたが利益は増え、「出費を防げば利益を生む」と、実体験で学びましたね。

——社員のみなさんの頑張りも、大きかったのではないのでしょうか？

山岡会長 社員には感謝しています。私は常々、「企業は人なり」と思っていて経営をしてきました。役員をはじめ

社員が仕事をしてくれているからこそ、企業は成り立ちます。私は指揮棒を振っているだけですが、みんなが楽器を弾いてくれるから、素晴らしい音楽を奏でることができ

これから「人」を大切にしながら、世の中に求められる事業をつくりだしていきたいですね。



山岡会長(左)と、旧軽井沢ホテル音羽ノ森を運営する鈴木社長(写真：穴倉とる)

東日本都市開発株式会社

【本社】

千葉県船橋市本町1丁目3番1号

【創立】1964年 【従業員数】28名

【事業内容】ホテル事業、保育園事業、住宅事業、公共工事事業、航空機リース事業、太陽光発電事業
きらぼし銀行 船橋支店会員

旧軽井沢 ホテル音羽ノ森

【所在地】

長野県北佐久郡軽井沢町軽井沢
1323-980

【電話】0267-42-7711