

入社3年目の86年に横浜市の高層地で手がけた物件は、その象徴だ。社員の間からバブルと通わなければならない可能性の悪い地域であったため、役員会は当初土地の購入に反対した。特に、「東京都心部しか価値は上昇しない」と考えていた会長の江崎清正は、その事業計画を一筆に付した。

しかし、安川は諦めなかった。「東京都心部の地価の上昇は、神奈川や埼玉など周辺地域にも及び、全国にも波及する」という自らの説論に自信を持っていてからだ。再度、上層部に頼り込んで事業化に再度切り進めた。結局、安川が想定したように横浜市の地価も上昇したことで、膨大な利益を上げることができた。

リクルートコスモス専務の安川は、「普通に考えれば、やらない物件だ。正直に言うと、私も当初は事業性に疑問を抱いていたが、最終的に誤りされた」と苦笑する。

入社時から独立を決定

実は、サラリーマン時代のこうした勤務姿勢は、結果として会社を起すための準備でもあった。安川によれば、安川はリクルートコスモス入社当初から10年後に独立することを宣言していたという。そもそも、安川が就職先としてリクルートを選んだことも、同じ目的だったと言える。

安川のような東大土木工学部の卒業生は通常、建設省（現国土交通省）をはじめとする官公庁や大手ゼネコン（総合建設会社）に就職することが多い。こうした中で、安川はあえてリクルートを選んだのは、「若いうちに一線で活躍することができるため、様々なことを学べると思った」からだ。

大学で同じ研究室に在籍していた東大大学院院生の小野一博は、「学生時代から人生設計を明確に描き、それに向かって努力していた」と評する。

安川はそうした熱意の志を持って、84年にリクルートに入社したが、すぐにリクルートコスモスに転職になった。「正直やりたくない業務ではなかったが、仕事を任せてもらえるという楽しさもあって、猛烈に打ち込んだ」。時代はバブル直前。当時、リクルートコスモスは、社長だった江崎が株式の公開を視野に入れて事業拡大のアタマを踏んでいた。

まもなくバブルが到来し、リクルートコスモスは順調に成長した。だが88年、同社にも負債増を政治家らに大層に諷刺したことで問題となったリクルート事件が発生した。

それから3年後の91年にバブルが崩壊し、リクルートコスモスなど大手不動産会社は軒並み膨大な不良資産を抱えることになった。バブルの発生と崩壊を経験した安川は、その過程における企業の経営を目の当たりにして、会社を起すための決断をした。安川は言う。「ゴールドアレストが成功したのは、失敗の仕方を知り多く知っているからだ」と。

自身が勤めていたリクルートコスモスがバブル期に起きた失敗が、その教訓になっていることは言うまでもない。安川が「身の程知らず」を心掛けるのも、そうした背景があるからだ。安川は「失敗の仕方」に含まれていることは想像に難くない。

リクルート事件は、江崎が「良い会社を目指す」という創業時の目標を降ろし、「ナンバーワン企業を目指す」としたところに違いがあった。安川がゴールドアレストの設立時に掲げたテーマは、「消費者や従業員に選んでいただく企業」だ。江崎の言う「良い会社」に通じるものがある。

「身の程知らず」に取り巻く安川は、無理に規模の追求はしないと明言している。だがその一方で、数年後には百

都府での年間販売戸数を現在の2倍の6000戸に引き上げると意気込んでいる。実現すれば、業界最大手の大塚に次ぐ規模だ。

会社の成長占う大規模物件

それでも、年間6万戸から8万戸のマンション販売を誇る首都圏の市場規模からすれば、無理な目標ではないと言う。それどころか、再来年は年間1万戸の販売も可能と見ている。そういう安川に、ナンバーワン企業を目指すた江崎の姿がどこか重なって見える。

最近では、過去に勝つてこなかった、中央区や品川区など東京都心部で超高層物件や大規模物件の販売も始めている。安川は、有利子負債760億円に対して株主資本298億円（2002年3月期、通算ベース）という安定した財務基盤を築いたからこそ、事業化できたと説明する。「身の程知らず」を忠実に実行しているというわけだ。

ただ、ゴールドアレストの強みはこれまで、郊外の中心部間の土地で低価格を武器に早期に売り切るところにあった。マンション事業は通常、土地の仕入れから物件を借入者に引き渡して資金を回収するまで2年はかかると言われるが、ゴールドアレストはこの回収期間を1年から1年半に縮めた。

超高層物件や大規模物件は回収期間が2年から3年はかかる。果たして、経験の少ない事業期間の長い物件を、供給過剰気味のマンション市場で売り切ることができるのか。業界ではそれを疑問視して、ゴールドアレストが「よい無理な拡大主義に陥つてたと見る向きもある。

安川がそうした見方を覆すことができれば、「身の程知らず」の真価を改めて実証することができる。会社のさらなる成長も可能だ。失敗の仕方を知っている安川の経営手帳が問われる。

▼文中敬称は「氏名」