

安川 秀俊氏 [ゴールドクレスト社長]

失敗の仕方を知る“天才”

会社設立からわずか8年で東証1部に上場したマンション業界の成長株。
「天才」の異名を取るが、素人はリスク管理を徹底させる経営家だ。
「失敗の仕方」を知る起業家は、あくまで身の程をわきまえた経営を買。

これは世間の評判と違う男もいない。マンション分譲会社、ゴールドクレスト社長の安川秀俊のことである。現在41歳の安川は1992年1月に30歳で会社を設立し、8年後の2000年9月に東証1部上場まで駆け上がった。

この間に売上高と利益はともに倍々ゲームで増え、2002年3月期には連結で売上高687億円、経常利益126億円を計上した。2003年3月期も売上高935億円、経常利益142億円と増収増益を遂げている。

この会社の成長ぶりを見て、安川を「天才的経営者」と評価する向きは多い。特に、土地の仕入れに関しては、神業とも受け取られている。ある業界関係者は言う。「安川社長は直感で土地の採算性を判断できるようだ」と。

無理もない。安川は、他社が見向きもしない土地で事業を成功させてきたからだ。例えば、1995年に横浜市内で分譲した物件は、その象徴だ。

土地は、最も駅から徒歩5分ほどで駅前利便性は高い。しかし、あまり周囲の環境に恵まれない場所であることから、どの企業も購入は二の足を踏んでいる。業界では、「マンション分譲事業に絶対的に成功しない」とまで言われていた地域だ。

事業資金を融資してきた銀行の担当者も、この物件には珍しく懸念を示し

た。それまで安川の土地仕入れ能力を評価して、事業展開に口を挟んでこなかったが、現場を見させてきた際に引かれた。「自分なら絶対にあの場所でもマンションを買わない、事業がうまくいくとは思えない」と、安川に土地の購入を思いとどまらせようとした。

それでも安川は事業に踏み切り、9億円の売り上げに対して3億円の粗利益を叩き出した。マンション分譲事業の粗利率は通常、15～20%と言われていた。この物件では、需要水準を大幅に上回る30%という高い粗利率を実現した。

「天才」ではなく、努力家

業界の常識では考えられない、こうした神業を成すのには、安川が天才と呼ばれるゆえである。だが、安川をよく知る人間は、その見方を否定する。

ゴールドクレスト会長の長谷川一三は、「天才ではなく、むしろ努力家だ」と評する。安川は暇さずあらゆる土地を見て回り、周辺の他社の成功事例や失敗事例も含めて、事業性を判断するための様々な情報を収集しているからだ。当然、事業化を決定した土地には必ず足を運んでいる。

土地の仕入れの責任者を務めている取締役企画開発部長の宇村俊二は、

「社長が直感で土地を仕入れているように思われているが、あれだけ慎重な人だから「えいや」で買うことはない」と指摘する。

例えば、依頼できる銀行から紹介された土地の場合、仕入れ担当者には「事業上の問題は無い」と判断して購入に踏み切ることが多い。だが、安川はそれだけでは購入を決定しない。仕入れ担当者がそろした土地を購入したいと思っても、すぐさま突き進んで詳細な調査報告を出すように命じる。「事業の遂行に9割9分満足がないと思った土地でも、社長は1分の取も見逃さない。常に失敗のリスクを考慮し、念には念を入れて」と宇村は言う。

こうしたリスク管理こそ、経営者・安川の得意だ。過去の借入市の物件も、2億円の損失を出した最悪の事態を想定して事業化に踏み切った。当時は売上高10億円に対して4億円ほどの経常利益を出していたため、仮に事業が失敗しても経営がすぐに傾斜することはないと考えたのだ。

それでも、事業に失敗すれば、やはり会社が受けるダメージは大きい。安川がそれを覚悟のうえであるとしたのは、会社が成長させるうえで必要な事業と判断したからだ。

マンション分譲会社にとって、土地の仕入れ情報はいわば生命線。より多くの情報を入手できれば、より良い土地を厳選することが可能になり、事業として成功する確率も高くなる。だが、当時のゴールドクレストのような新興



安川 秀俊(やすかわ・ひでと)氏

1961年6月、福井県生まれ。41歳。東京大学工学部土木工学系卒業後、84年4月ゴールド入社。直後に子会社のリクルートコスモス(当時環境施設)に出向。88年1月同社に転属。88年1月同社社長に就任。92年1月にゴールドに入社を設立して、代表取締役社長に就任。2003年9月東証1部への経理上場記録を樹立した。

も高い目標だ。これまでは地価の高騰や低金利の暴落、住宅ローン減税の実施など、住宅市場に追い風が吹いていたため、目標を上回る実績を上げることができた。環境が真実には実力以上の成果が上がるが、それを平常時の実力と評価すること、追い風がやんだ時に落ちる覚悟することである。

こうしたリスク感覚は会社を設立する前のリクルート時代から養っていた。安川は東京大学工学部土木工学系を卒業して、1984年にリクルートに入社したが、すぐに子会社の不動産会社のリクルートコスモス(当時の商号は環境施設)に出向し、2年後に転属した。安川はそこで主に土地の仕入れを担当した。その間、同僚の手にかけられる物件についても、自分ならこうするという視点を立て、結果が粗らな必ず検証するように心がけていた。

「失敗をするのは、事業に失敗することを想定しないからだ。事業を成功させるためには、どれだけ多くの可能性を検討できるかにかかっている」と安川は言う。

そのために、発想を自由にすることがあると考え、自分と自分の書物を読みあわせてきた。それが実力になったような視点を身につけたのだ。

サラリーマン時代の上司だったリクルートコスモス専務の常盤進也も、「ほかの人と同じ目標で仕事を見ていると、土地の仕入れでも必ず、普通とは異なる視点で判断していた」と振り返る。

企業には土地の情報が集まりにくい。

そこで、誰よりも土地でも事業に成功できるというパフォーマンスを演じることとした。「ゴールドクレストならどんな土地でも買ってもらえる」という評判が立てば、会社を持ち込まれる土地の情報は増えたと考えたのだ。

安川は横須市の物件について「まっとうな事業ではない」と自らも認める。事実上は、他社がゴールドクレストの成功を見て近郊でマンションを販売しようが、土地の仕入れ情報を寄せられようが、安川は決して食指を動かさずしなかった。「あの物件は一人八かの押付の要があった」と振り返っているからだ。実際、2億円のドジョウを獲った他社の物件は販売に苦戦して、数年経った現在でもまだに売れ残りの在庫を抱えているという。

安川が経営者として振れていると評価される点があるとして、決して天才的土地の仕入れ能力を持っていることではない。会社の成長戦略を明確にする、緻密なリスク感覚に基づく冷静な事業判断ができることにある。

横須市の物件でも、「会社がある程度の体力がついていたからこそ、押付を行った。それ以後の状態だったら、

決して手を高くなかった」と振り返る。会社設立後の事業展開も、他社物件の販売代理から始めて、信用力と財力力を身につけてから自社物件の開発に乗り出すという堅実な手法を取った。

リスク感覚からくる裏づけ

安川は目から「身の程に合った経営」という表現を好んで使う。急成長を遂げたその間、同僚の手にかけられる物件についても、自分ならこうするという視点を立て、結果が粗らな必ず検証するように心がけていた。

安川は創業以来、マンション分譲事業で25%の粗利率の達成を主要な経営課題に据えてきた。2002年3月期まで連続して、30%前後の粗利率を実現してきたにもかかわらず、その目標を一度も変更しなかった。株主の間では、「現実10%の粗利率が出ているのに、なぜ実績より高い目標を掲げるのか」と疑問視する向きもあった。この疑問に対して安川は、次のように説明している。

平常時には25%という粗利率で

