

株式会社立飛ホールディングス
代表取締役社長
村山正道さん
(昭48・商業)



むらやま・まさみち●1951年生まれ。茨城県日立市出身。株式会社立飛ホールディングス代表取締役社長。専修大学卒業後、立飛企業株式会社に就職。新卒時に経理部へ配属となり、一貫して経理畑を歩んできた。一時期、総務部長を兼任し、経理部長、取締役、常務取締役、専務取締役などを経て、2010年に立飛企業株式会社の代表取締役社長に就任。2012年のグループ再編化、株式会社立飛ホールディングス設立に伴い、現職に就任する。高校時代から弓道を続け、学生時代には体育会弓道部の主将を務めた。

東京都立川市に本社を置く株式会社立飛ホールディングス（以下、立飛HD）は、2024年に創立100周年を迎えた。同社はもともと、1924年に株式会社石川島飛行機製作所として設立された。戦後、徐々に工場跡地を活用した不動産賃貸業へと転身し、立飛グループとして立川の地で事業を進めてきた。

2010年、そんな歴史ある企業のトップに就任したのが村山正道さんだ。長谷工アーベストが発表する「住みたい街

（駅）ランキング2024（首都圏総合・都県別）」で4位と、大人気エリアとなった立川市。その姿に村山さんは「当社が立川に保有する約98万平方メートルの土地は『社会資本財』であり、地域への貢献は重要な経営課題の1つとして考えています」と微笑む。現在、立飛HDは不動産賃貸業だけでなく、ディベロップメント事業にも積極的に取り組んでいる。「ららぽーと立川立飛」「アリーナ立川立飛・ドーム立川立飛」「立川ステージガー

デン」「GREEN SPRINGS」など、立川の新たなランドマークとして人々が集まる施設は、すべて同社が誕生させたものだ。今や洗練された立川の街並みに、若い世代を中心に人が集まり、古い時代の同地が持っていたイメージは一新された。その一連の開発において、陣頭指揮を執ったのが村山さんである。

その第一歩が、2012年に行われたMBO（経営陣による自社株買収）だった。当時の株主には「グループが持つ資産

会社を変革して地域貢献を実現。 魅力ある街「立川」を創る

かつてのイメージを一新し、東京でも有数の人気エリアとなった立川市。その立役者が、株式会社立飛ホールディングスの代表取締役社長である村山正道さんだ。100年の歴史を誇る企業のトップでありながら、近年、数々の改革を行い、新たな街づくりを推し進めてきた同氏に、仕事と地域にかける思いをうかがった。

を一体開発し、地域社会に貢献したい。そのために協力をお願いしたい」と村山さん自ら頭を下げたという。そうしてMBOにより上場を廃止、同年に持株会社として立飛HDを設立し、魅力的な街づくりへと乗り出した。

卒業間近に決まった就職。 一社員として抱いた思い

茨城県出身の村山さんは高校時代、日本料理の世界に憧れ、職人となる道を目指していた。

しかし、家族から「商売をやるなら経営の勉強をしておいたほうがいい」と勧められ、大学受験をすべく勉強に励んだという。もしも大学に落ちたら料理の世界に進むつもりだったが、専修大学に合格し、入学を決める。

「入学当初は真面目に授業へ出ていまし

たが、3年生になると弓道部のほうに精を出すようになりました。4年生では主将を務め、特に部活を優先するようになり、就職活動もろくにしない。弓道は12月にリーグの入替戦があるので、それが終わったら始めようと思っていて、年明けの1月、卒業間近に初めて就職課へ行くと、こっぴどく叱られました(笑)」。就職課の職員も4年生の1月に相談してくる学生に面食らったのだろう。村山さんに説教しながら「立川にOBが入社した会社がある」と、とりあえず訪問を取りつけたのが立飛グループの立飛企業株式会社だった。担当者の車に乗って、広大な所有地を30分かけて案内してもらったそうだ。

「面接らしい面接もなく、筆記試験もありません。担当者に『どうだ?』と言われて、体育会系なので反射的に『はい!』

と答えたのを覚えています。ただ最後に『私は座り仕事は向いていないと思う』とだけ伝えると、先方は『わかった。じゃあそのうち書類が行くから』と、それで立飛企業に就職が決まったのです」

まさに専修大学が取り持った運命的な出会いにより、とんとん拍子に就職が決まった。しかし、配属されたのは座り仕事の最たる経理部。それから38年にわたって経理を担当し、後半の5年間は総務部長も兼務した。

「1日中座っているのは苦手でしたから、入社以来、さまざまな理由をつけては各部署に向向っていました」

当時の立飛企業では土地や建物の賃料が売上の柱となっており、昭和40年代に当時の金額で年間約36億円もの家賃収入があったという。トヨタ自動車の年間純利益が約63億円の時代に、その半



昭和29年から昭和41年まで製造販売した「タチヒ電気洗濯機」。航空機のプロペラ技術を応用し、布のねじれを軽減



社有地返還により倉庫をリニューアルし、賃貸事業を強化した

分以上の額を賃料だけで稼いでいたというから驚きだ。

「資金的に余裕があるからか、多様な事業を展開していました。自動車整備、ガソリンスタンド、音響機器、木工場など。子会社でカーヒーターをつくったこともありましたが、ことごとく失敗。航空機の製作技術を使って、衣類が絡まない洗濯機を開発したものの、特許を取っていなかったために大企業に持っていかれてしまったこともあります。私が入社してから、新規事業では1つも利益が出ていなかった。それでも会社は動じない。不動産賃貸は何もしなくても大きな売上になるので、甘えがあったのでしょう」

もともと航空機メーカーだった立飛企業は、巨大倉庫、広大な土地などの不動産を保有している。その面積は立川市の約4%にもものぼり、実に市の25分の1が同社の私有地となる。広さにして94万平方メートル（現在は98万平方メートル）、東京ドーム21個分だ。

「巨大なノコギリ屋根の倉庫などを130棟持っていて、そのうち6割程度は航空

機の組み立て工場に使われていたものでした。そのため、地盤を分厚いコンクリートで覆い、倉庫の中はできるだけ柱を立てません。柱がほとんどない1000坪の建物というのは、物流倉庫に打ってつけて、多くの企業からとても評価されたのです。ただ、営業力の弱さから事業としてはあまり伸びず、私は、物流倉庫としてだけ売っているのでは限界があると指摘していました」

当時、村山さんは経理の一社員という立場ながら、自社の弱点を分析。土地をはじめとする数々の資産を有効活用できていないことに、もどかしさを感じていた。また、利益をもっと地域社会や社員に還元すべきだという思いもあった。

「立川では昔から、立飛は税金をたくさん納めているけれど、何やっているのかわからない会社だと言われていたのです。ただ当時、私が社内で「生きた」お金の使い方をすべきだと言っても、なかなかわかってもらえませんでした。例えば、大事なお客様を午前中にお迎えして、お昼ごろにそのまま帰ってしまう。なぜそこ

で『一緒に昼食でもいかがですか』と声をかけられないのか。それは、トップがそういうお金の使い方を認めていなかったからです」

思うように改革するには、トップに立つほかなかった

村山さんは経理部内で役職が上がると、慣例だった3万円以上の経費使用における稟議申請を無くし、現場がより動きやすいように細やかな改革を行った。そんな中で、上役にも数々の提案をしてきたが、彼らはトップとの板挟みで実現には至らなかったという。

「社内の役員にも、あまり権限は与えられていなかった。上に意見する私の姿を、部下はみんな見ていますから、自分が上になったときこそ、すべてしっかり実現しようという思いでした」

村山さんは特に、不動産賃貸を生業としているからこそ、もっと地域に貢献したいという気持ちが強かったという。

「当時、立川の昭和記念公園花火大会を社員の家族一同約300人が楽しみにしていました。立飛企業からの寄付金はたったの1万円。これは恥ずかしく、情けないこと。もともとは社長になるという野心があったわけではないですが、自分の思うように改革するならば、もはやトップに立つほかない。自分でやるしかないと考えたのです」

そうして社長になり、最初の大きな決断がMBOだったのである。その理由は、地域貢献を目指して自由に経営の舵をとっていくため。また、立飛HDのビジネスモデルとして、上場の意義があまり感じられないという点も大きかった。

「100年という歴史の中で、MBOはもっとも大きなターニングポイントでしょう。12～13年前から、これから東京で魅力ある街へと発展できるのは、立川しかないと言ってきました。なぜなら、立川駅の北側には、未開発の土地が94万平方メートルも残っていたからです。実際に立飛HDを設立して、数年で街は大きく変化しました。しかし、これから10年、20年で、立川と多摩地区はさらに魅力ある街へと進化していきます」



立川の新たなシンボルとなった「ららぽーと立川立飛」

コロナ禍においても営業を続けた「アリーナ立川立飛」では、世界規模の大会も開催された



今秋オープン予定の「MAO RINK」は浅田真央さん念願の世界最大級のスケートリンク

スポーツ、芸術、文化にて立川から世界へ発信する

現在の立川市には、冒頭で述べたようにさまざまなランドマークが完成し、人気も高まっている。2024年2月に将棋の藤井聡太八冠（当時）が王将戦3連覇を果たした対局場「オーベルジュときと」も、立飛グループの所有、運営だ。

「街の価値は、当社の企業価値に直結していると自負しています。開発の第一手は、ららぽーとの誘致に魅力を感じて決めました。ところが、初年度の売上が予測より大きく下回ったのです。それはなぜか。ある日、社員のお母さまと話す機会があり、『村山さん、立川のららぽーとと武蔵村山のイオンはどこが違うの?』と言われました。子どもと家族で行きたくなる場所がないと。それが顕著に数字に出たわけです。すぐにテナントリーシング（構成・誘致）を見直し、1年足らずで多くの店舗を入れ替えました」

村山さんの経営哲学に、バランス感覚がある。街の活性化を目指すうえで、人気の商業施設を乱立させるだけではバランスが取れず、成功しないと考えた。そこで、スポーツを中核に据えて、アリーナとドームの建設に乗り出す。

「2018年、大坂なおみさんがUSオープンで日本人初優勝した後、凱旋試合となったのが東レ パンパシフィックオープンでした。しかし、有明テニスの森は東京五輪に向けた会場整備のため使用できないとのことで、当社に会場の打診が

あり、私たちが手を挙げることになりました。もし立川に呼べたら、地域にとって大きな話題になると考えたのです。実際に誘致できることになり、「アリーナ立川立飛」に加えて「ドーム立川立飛」をつくりましたが、実は当社の収益は一切ありませんでした。しかし、各メディアがアリーナ取材に来て、立川が全国区になったと実感しましたね。あるシンクタンクに調査を依頼したところ、地域への経済効果が5億4千万円という数字が出たのです。それだけ地域経済が動いたなら、それで十分でしょう」

2024年秋にはプロフィギュアスケーターである浅田真央さんの名前を冠した「MAO RINK」が、ららぽーと立川立飛の近くに完成を控えている。社長が認めるスポーツの力と、浅田さんが抱く世界を目指す選手の育成にける思いが合致し、世界最大級のスケートリンクの建設が実現したのだ。多摩モノレール立飛駅から徒歩3分という好立地で、約9000平方メートルの敷地に2面のリンクを整備。トレーニング施設や、栄養面を考えたレストランも併設し、浅田さんのメダルや衣装も展示される予定だ。

「文化・芸術・スポーツなどのイベントや大会が立川で行われることで、大きな経済効果となります。いずれは立川が世界に通用する街になることも、目標の1つです。遠回りのようですが、いい施設、いい取り組みには、必ず人がついてくるという確信を持っています」

その言葉通り、立飛HDの施設ではブ

ロードウェイミュージカルの誘致や大相撲の夏巡業、立川立飛歌舞伎特別公演、世界的オペラ歌手を招いてのコンサートなど数々のイベントを開催。文化・芸術・スポーツを発信し、多摩地区全体を盛り上げている。すでに理想の街が完成したように思えるが、村山さんは「まだやりたいことの2割ぐらいしかできていない」と笑う。

「50年後、この街がどうなってほしいかを常にイメージしています。100年後だと少し嘘っぽいですが、50年後は何となく想像できる。特に、次の時代を生きる子どもたちには、より多くの経験をさせてあげたいのです」

専修大学が結んだ村山さんと立飛の縁。それが、現在の立川をつくり上げたと思うと非常に感慨深い。最後に、次々と生み出される街づくりのアイデアについて、その源泉を聞いてみた。

「街づくりの発想は、女性が持つ感性に学ぶところがとても大きいです。実は、ららぽーとのデザインを最終的に決定したのも当社の女性社員たち。最近では、街が変わったから立川に引っ越してきたという声も聞いており、うれしい限りです。この街には昭和記念公園というすばらしい場所がありますから、ニューヨークのように公園を中心とした魅力あふれる街にしていきたいですね」

村山さんが思い描く残り8割には、一体どのような未来があるのか。発展を続ける立飛HDと立川をはじめとする多摩地区のこれからの、期待が高まる。

(2024年8月取材)