繊研新聞 2024年7月26日付13面

一貫業務体制で商空間市場捉える

スペース社長　佐々木靖浩さん

ささき・やすひろ　1964年生まれ。東北工業大学卒。87年東京スペース（現スペース）入社。94年横浜事務所長、10年商環境研究所長、11年取締役、15年常務東京事業本部長を経て、19年1月から社長。横浜市出身の60歳。趣味はコレクション。

地域活性化などへ領域拡大

商空間を中心としたディスプレーのスペースは、23年12月期連結で527億円と過去最高の売上高に達し、24年1～3月は予想を上回る業績として、上期の見通しを売上高300億円、営業利益17億5000万円に上方修正した。原材料の高騰をはじめとして環境は必ずしも有利なものではないが、企業としての成長過程で培った独自のビジネススタイルが、コロナ禍を経て上向く流通のマーケットを捉えている。さらに折り返しを迎えた3カ年計画で、事業の進化を着実に進めようとしている。佐々木靖浩社長にスペースの成長戦略を聞いた。

――現在の事業環境をどう見ているか。

コロナ前、ECの広がりがあって「モノよりコト」と合言葉のように言われ、イベントに力を注ぐようになっていましたが、そのコトもコロナ禍で全滅状態になりました。しかしコロナ禍が沈静化した時、反動もあって消費者はその場に行かなければ体験ができない楽しさやおいしさを、改めて認識することになったのだと思います。そして商業施設ではコトの打ち出しが前と違って常設されるようになり、複合化が進むことになっています。

一方でロシアによるウクライナ侵攻をはじめとして不安定な世界情勢があって、原材料の高騰に見舞われています。高くなった石油由来の資材を使うディスプレー業の私たちにとってはどう価格転嫁するかなのですが、単純に上乗せして出すというものではありません。デザインでの差別化、安全安心など含め、私たちが役に立つことがアピールできる付加価値のある提案にすることが問われています。

――第1四半期は好業績だった。

流通業がコロナ禍を経て上向いたことが大きいのですが、その中で四つの要因があったと思っています。一つは主力としてきたチェーンストアの回復が軌道に乗ったこと、二つ目は仕込んでいた複合施設など10億円を超えるような大型案件が成立するようになったこと、三つ目として廃校となった小学校校舎のリノベーションなど地域活性化の仕事が増えていることもありました。そして四つ目として、独自のビジネススタイルが評価されていることだと思っています。

――独自のビジネススタイルとは。

私たちは営業、デザイン、積算、施工からメンテナンスまで一人あるいは一つのチームが担当する一貫業務体制をとっています。もちろん担当者は何でもやらなければならないので大変で、任されるようになるには3年、5年と育成に時間がかかるのですが、クライアントに安心してもらえますし、要望にその場で判断しながら顧客対応ができるようになったのです。

廃校のリノベーションなど地域活性化に領域を広げている

きますからスピーディーな形です。

昨年5周年となったガラス業から始まった企業で、それをはめるショーケースや窓がある建物の方に事業領域を拡大していったのですが、量販店とともに成長してきました。量販店企業が手掛けてきたスーパーマーケット、GMS（総合小売業）からコンビニエンスストア、さらにはSCに対応しており、一貫業務体制はそこで培ったチェーンストアに適合したビジネススタイルです。もちろん今では量販店企業からクライアントが広がり、各種の専門店、さらにはホテルなどサービス分野に領域も広がっています。分業が基本の同業他社とは異なる文化、社風になるとともに、強みになっています。

さらに東京、名古屋、大阪、福岡の4本部制を敷いていることも強みです。商談などはそこで完結しますから素早い対応につながっており、この間伸びている地域活性化の分野の業務でも力を発揮しています。

デザイン、施工で専門性高める

――3カ年計画の折り返し地点にいる。

営業利益率5%、売上高成長率5%とともに、「全社員活躍の実現」「顧客提供価値の向上」を目指す25年度を最終年度とした3カ年計画の2年目です。17年度から28年度まで、それぞれテーマを持った4ステップの3カ年計画を策定していますが、今回は3ステップ目で「進化発展」を目指しています。前3カ年の20～22年度は「基盤構築」を掲げたのですが、コロナ禍の期間と重なってしまいました。今はその状況から元に戻せていると思っています。売上高は23年度で過去最大になりましたし、コロナ禍で苦労した中で原価意識が高まり、収益性も高まっています。

――計画の中で力を注いでいることは。

事業発展に向けては、「ソフトプロデュースの進化」「ハードプロデュースの進化」などを進めています。ソフトプロデュースの進化は、デザイナーなどクリエイター人材の育成などを指しているものです。ハードプロデュースの進化は、ソフトの進化でデザイン性を高めたものがきちんと施工できるようになることが一つの狙いです。これらにより今までは取り切れていなかったハイグレードのファッションブランドや飲食のショップに広げたいと思っています。

一貫業務体制を進めるゼネラリストは私たちの強みですが、それだけでは止まってしまいます。そこにデザインや施工のプロフェッショナルを組み合わせることで成長を続けたいと思っています。

――「地域活性への参画」も掲げている。

公民連携事業はすでに業績を押し上げていますが、さらに強めたい。地方事務所などから行政との関係を深めたいと思っています。

さらに事業領域でいえばサービス分野が期待されます。インバウンドが戻り需要の高まるホテル、体験型が求められるようになったアミューズメントはもちろん、ES（従業員満足）向上が欠かせなくなっていることからオフィスもさらに伸びると思われます。

それから上向いている今だから考えるべきこととして、海外の拡大があります。海外には香港と上海に事業所があるのですが、成長性を考えれば第3、第4と拠点を拡大したいところで、検討しているところです。

――事業を進める上で大事にしていることは。

何よりも信頼です。経営と社員の間はもちろん、社員と顧客、社員と施工などを担っているパートナーさんとの関係もこれがなければ進みません。そして、若いころ何度も言われてきた「決心覚悟」と「臨機応変」という言葉です。この二つは今になって身に染みる言葉になっています。決心覚悟は自分で決めたことをやり遂げることですが、それはハードルがあってもブレークスルーすることと今風に言い換えられます。臨機応変は何かごまかすのではなくて時代に合わせて進化していくことで、スマートなビジネス対応と言えます。これがあったからコロナ禍も乗り越えることができたと思っています。

◀記者メモ▶

今年に入って流通関係の団体の会合で何度も顔を合わせる機会があった。名刺交換から始まって、「また会いましたね」とその都度あいさつを交わすようになり、今回のインタビューが実現した。

そして聞けばこうした形で取材を受けるのは初めてだったという。そういえば初めは緊張している風もあったが、一貫業務体制などスペースの強みや、KPI（重要業績評価指標）を明示して追求する経営計画を自信を持って語る姿は印象的だった。

取材の最後に、大事にしているものとして信頼関係に話が及んだ。そこで、社員との関係では「仕事をやりやすくしたい」と率先してあいさつに回って信頼につなげているとのこと。何度もお会いしたことに合点がいった。（田村光龍）