パーソン

船場社長 小田切潤さん

スピードと集中でチャンス捉える

1000億円規模の可能性を追求

中期3カ年計画の最終年度の24年12月期を売上高2389億5600万円（前期比16・4％増）、営業利益19億1800万円（49・0％増）と好業績で終えた。ここで船場を引き継いだ小田切潤社長は、27年12月期で売上高を400億円、営業利益を25億円に引き上げる計画を掲げる。異業種からディスプレー業界に移ってきた目はチャンスを捉えており、さらなる成長を目指している。ラグジュアリーの分野で需要が高まり、オフィスなどの新たなニーズが生まれているためだ。培ってきた技術を基礎としながら、スピードと集約で成長性を引き上げる。

――市場の動向、見方はどうか。

ディスプレー産業の市場規模といったマクロの視点では1・8兆円ほどで、現状維持か微減と言われます。商業施設の新規開発が減っているのも確かです。しかし、現場では受けきれないほど仕事があって、伸びていることを実感しています。開業は少なくても商業施設は盛んにリノベーションしており、ラグジュアリーのショップやホテル、パブリックスペースには大きなニーズがあります。

加えて、オフィス。かつてはオフィスにお金をかけるのはビジネスセンスがないなどと言われがちだったと思うのですが、ここにきて働きやすい環境を整えることが人材確保につながるといったように意識が変わり、積極的に投資されるようになりました。空間作りを担う我々にとっては、〝ホワイトスペース〟。需要は旺盛と言えます。

24年12月期の売り上げは290億円でしたが、そのうち130億円が商業施設、90億円が専門店、70億円がオフィスやホテル、パブリックスペースなどです。いずれも伸びていますが、オフィスなどは「注力分野」として育成しています。

――24年11月に入社し、今年3月に社長に就いた。船場はどんな会社か。

78年の歴史があり、施工に強みのあるプロ集団です。専門店分野はラグジュアリーブランドで伸びており、注力分野でも沖縄のラグジュアリーホテルを受注した。高い技術が求められる仕事で、施工が伝統的に強いことで重宝されています。

ですが、技術を持ったプロ集団ゆえにチームとしてビジネスをドライブする、チャレンジするといったことはあまり得意ではなかったのではないかと思います。1級建築士や1級施工管理士が揃っているのは強みですが、医師のようなものかもしれません。消費の二極化やインバウンド需要で市場は盛り上がっており、投資が進むオフィスやラグジュアリーなブランド、ホテルは間違いなく伸びると思っていますが、トップ企業ではない我々がそれを捉えるにはスピードと集中が必要です。

船場が手掛けた虎ノ門ヒルズビジネスタワーの三井住友DSアセットマネジメントオフィス

フォーカスしてスピードを上げることが私の役割。そしてビジネスをドライブさせる方向に進むには、明確なビジョンが欠かせないと考えています。

――ビジョンとは。

27年度までの3カ年計画で売上高を400億円に伸ばすことを掲げており、進めていきますが、社内では「1000億円にするにはどうしたらいいか」と話しています。チャレンジする方向に踏み出せれば、今の市況の中で27年度以降も成長を続けていける体制が作れると思っています。

もちろん、オーガニックな成長だけを目指しているわけではありません。業界では合従連衡が始まっており、いいところがあればM&A（企業の合併・買収）で業容を拡大したいと考えています。そうすれば遠くない時期に1000億円も可能でしょう。すでにこの5カ月で100件ほどM&Aの話が持ち込まれています。

おだぎり・じゅん　新卒で広告代理店に入社。06年に丸紅に移りライフスタイル部門や財務部、ニューヨーク駐在を歴任。その後、アクセンチュアを経て、オンワードホールディングスの執行役員戦略企画室長に就きウィゴーの買収を進め、同社取締役を兼務。24年11月に船場入社、25年3月から代表取締役社長。一橋大大学院卒、パリ経営大学院（HECパリ）卒。

成長分野で専門組織設け拡大

――成長戦略として具体化したものは。

4月1日付で四つの組織などを立ち上げました。そのうち二つは成長分野で拡大するためのものです。「ラグジュアリースペースサポート室」は、付加価値の高いラグジュアリーのアパレルやジュエリーなどのショップ、ホテル分野を担います。

もう一つは「CVX戦略室」です。コーポレート・バリュー・トランスフォーメーションの略ですが、オフィス関連を担当します。なぜ〝関連〟かというと、執務をする場所だけでなく、例えば企業の受付のようにショールームの機能を備えた空間も想定しているからです。

それぞれ得意とする人材をリーダーにしてチームを編成しました。戦略にフォーカスした専門部隊を作って伸ばそうというものです。

三つ目は「事業承継窓口」。我々は、実際の工事や什器を作る業者さん150社ほどを協力会社として「船場会」に組織しています。ここでは後継者問題に悩まれているところが少なくありません。実際に廃業されたところもあります。

25年はベテランの職人さんの引退がピークを迎えるとされており、事業の持続可能性を考えれば承継に対策を打つことが欠かせません。いろいろな具体策が考えられ、窓口はそうした相談のプラットフォームになればと思っています。

さらに「アルムナイ・ネットワーク」を立ち上げました。アルムナイとは卒業生や同窓生を意味しますが、船場を辞めた方を〝卒業生〟と位置づけ、リスペクトしながら情報交換しようというものです。我々の事業は人ビジネスといっていいものです。辞められた方を敵視するようなこともありますが、我々は大事にします。卒業された方と交流することで刺激が得られ、共創などにつながればと思っています。

――海外事業への期待も大きそうだ。

台湾や中国、東南アジアに出ています。難しくなっている中国は別として、成長を目指しています。これまでは日本から進出するディベロッパーと一緒に出て行く形でしたが、今は地元企業にアプローチをするようになっています。これからはグローバルな企業を攻めたい。そしてそのグローバル企業が他の国や地域に進出するのに合わせ、我々も事業を広げられれば、と考えています。

ただ国内でやれることもいっぱいあります。やりようによっては大きく伸ばせます。努力に対して高いインパクトの数字が得られるものを選ぶのが経営の定石です。国内を伸ばして、そして海外もというところです。

――重視しているのは。

私自身のメッセージとして「ボーダーレス・クリエイティビティー&イノベーションへの絶え間ない挑戦」を発信しています。ボーダーレスとは国内外もありますが、既成概念を越えていこうということ。クリエイティビティーはデザインの会社として徹底的に磨いていく。そしてこれらでイノベーションを起こし、先行することを社内に呼びかけています。そんなカルチャーを醸成したいですね。

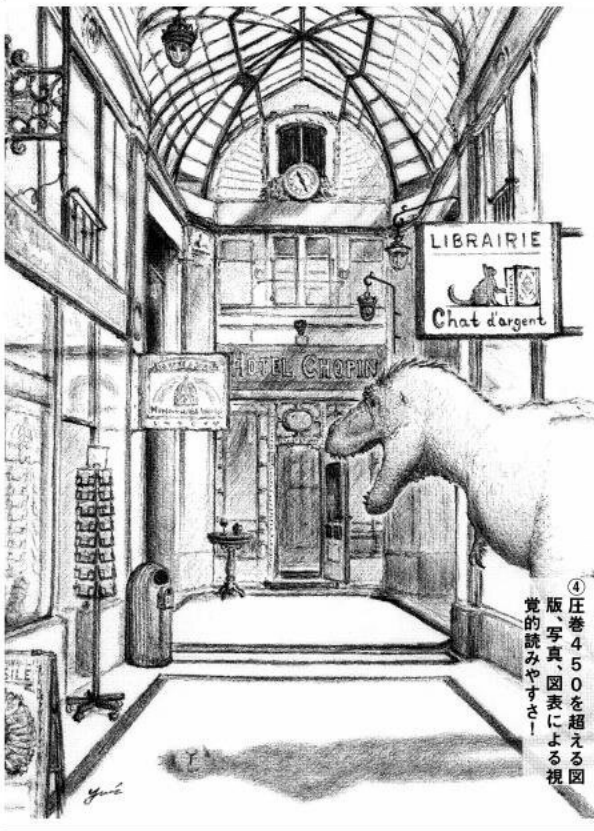
◀記者メモ▶

広告代理店から商社、コンサルティング会社、アパレルと多彩な経歴を持って就任した。「なぜディスプレー企業に」と尋ねると、市場の成長性とともに「衣食では日本の消費者の感度は世界トップクラス。オフィスなどを含めた広い意味での住の領域もこれから高まる」ことがチャンスに映ったという。

そこで「クリエイティブとビジネスを融合したい」とのこと。「クリエイティブが得意な人はビジネスが得意ではなく、逆もそう」。そして「反目し合うのをたくさん見てきた」。ここでは「爆発力が出せる」ように二つの融合を目指すという。

その点で尊敬する人に孫正義さんと川久保玲さんを挙げた。特に川久保さんは「日本を代表する起業家だと思っています」とのこと。取材当日は「コムデギャルソン」で現れた。融合のかじ取りで成長を目指す。

（田村光龍）



好評発売中

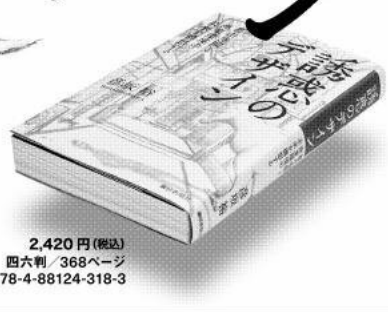
誘惑のデザイン

都市空間と商業環境の未来を構想する

今につながる日本の商店街の歴史は140年、百貨店の誕生は120年、量販店、ショッピングセンター（SC）は50年。消費者の欲望変化の中で今、各商業施設は激しい施設間競合を伴いながら生き残りを模索している。本書は欧州を中心に古今東西の都市空間と商業環境を振り返り、考察し、その再生と未来の構想へと飛躍させた待望の書である。

本書の特徴

①古今東西の消費と欲望の時空間を文化的文脈で横断し、都市と商空間に新しい光を照射！
②誘惑の言語空間の探索、複合環境の解題、見える化、都市言説の収集、これまでにない視角から消費空間未来を素描！
③視点の転換、視野の創造、博覧的想像力によって、多様きわまる商業都市を類型化・体系化！
④圧巻450を超える図版、写真、図表による視覚的読みやすさ！



2,420円(税込)
四六判／368ページ
ISBN978-4-88124-318-3

推薦図書

SCが日本に誕生して50年。その現在と未来を考える。

商環境マニアの必読書!

都市と商業、その展開を東西の文化的側面からとらえ、同時に都市や商業、SCその相関関係をいくつかの歴史的パースペクティブを投入することで明らかにした。都市創造と商業環境の在り方にも鋭く言及している。

（一社）日本ショッピングセンター（SC）協会

商空間の進化形を考える今、人間の欲望、消費の変化をとらえるのに最適の書です。

20世紀前半、米国で開発されたSC、その源流は19世紀後半、欧州を中心に建造された商業空間・パサージュ（ガラス屋根に覆われたアーケード商店街）である。本書は人間、欲望、都市、文化、商空間を歴史的に考察し、日本のSCの未来を示唆するものだ。

SCアカデミー・テラス

彦坂 裕
Yutaka HIKOSAKA

建築家・環境デザイナー／（株）スペースインキュベータ代表取締役 ◉SCアカデミー指導教授（総論、都市創造と商業環境、街とSCの新リンケージ学等担当）／日本建築家協会会員、上海視覚芸術学院徳稲大師学院教授、MOMOA評議委員 ◉東京大学工学部都市工学科・同大学院工学系研究科卒業／玉川高島屋SCをはじめ商業核を中心とした都市創造や建築、文化空間創造、都市グランドデザインのほか、万国博覧会なども数多く手がける。

繊研新聞社出版部　東京都中央区日本橋箱崎町31-4 箱崎314ビル TEL. 03(3661)3681 FAX.03(3666)4236

申込方法
①書名、氏名、住所、電話をご記入のうえ、出版部宛FAXでお申し込みください。
（お申し込み書籍に郵便振替用紙を同封してお送りいたします。書籍が到着次第お振り込みください）
②インターネットでお申し込みの方は、Amazonへご注文ください。
アドレスは、amazon.co.jp