

立ち向かう経営者たち Top Interview

トップが本気の覚悟を示し、難局打開へ自ら動く



Esukuri 社長 渋谷 守浩氏 MORIHIRO SHIBUTANI

1966年6月18日生まれ、奈良県出身。1986年9月、渋谷木材工業(現:株式会社渋谷)取締役。2008年11月、渋谷代表取締役社長。2013年5月、Esukuri執行役員(建築・内装事業担当)。同年6月、同社取締役兼専務執行役員(建築・内装事業担当)。2015年6月、同社代表取締役副社長、株式会社渋谷代表取締役会長(現任)。2016年4月、Esukuri代表取締役社長兼最高執行責任者(現任)。

生き残りを賭けた動き 今期黒字化を必ず実現

——昨年来、コミットメントラインの締結や、SBIホールディングス(SBI)およびティーケーピー(TKP)との資本業務提携、さらに今年に入っては三井住友ファイナンス&リースに対する優先株の発行など、財務基盤の強化に向け、様々な形で資金調達を実行されています。さらに、経営効率化のために子会社のEsukuriマネジментパートナーズを吸収合併、税負担軽減を目的に資本金を9億円で5000万円に減資、本社オフィスも2フロアから1フロアに集約されるなど、コスト削減に向けて矢継ぎ早に手を打たれています。

渋谷 それはもう生き残りを賭けて動いていますから。減資も優先株の発行も本社フロアの削減も、コロナ禍という逆境を乗り切るには背に腹

話も聞く中で、当社は社員の基本給を1円たりとも削っていません。社員たちもそのことを意気を感じて業務に邁進してくれています。彼らを守るためにも財務基盤を万全なものにするべく、トップである私自身が動いた結果です。

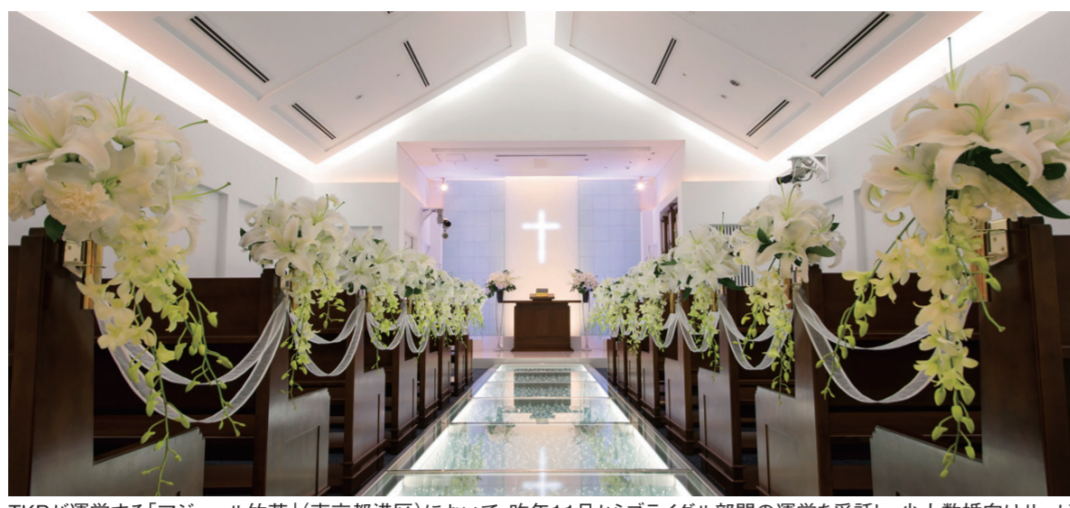
雇用・給与を守るためにも財務基盤を万全に 業界再編に飲み込まれず、むしろ仕掛ける側に

——ウェディング企業に対する金融機関のスタンスもかなり厳しくなっていると聞きます。

渋谷 コロナ禍の直撃を受けている業界ですから、シビアな見方になるのはやむを得ないところだと思います。ただ経営からすると一番の肝はメインバンクがどう考えるかです。メイン行が支えたと決めれば他行も追随してくれそうです。その点、当社の場合には非常に協力的なスタンスで支援頂

渋谷 それはもうシンプルに私自身の覚悟を見せるためです。やはり金融機関も経営者としての私の覚悟を見るんです。SBIの北尾吉孝代表からも「覚悟を見せた方がいい」と助言を頂きました。私はEsukuriの創業者ではないですが、オーナーシップをとりに行く覚悟をあのタイミングで見せたことは、金融機関に向けて大きなメッセージとなったはず。わずかな株数で、代表権を持っているだけならすぐに逃げ出せますが、個人資

資本業務提携、優先株発行、子会社合併、減資、本社集約など、矢継ぎ早に手を打ち続けるエスクリ。今期黒字化という大命題へ邁進する渋谷守浩社長は、危機下の経営におけるトップ自らの覚悟と行動の重要性を語る。



TKPが運営する「アジュール竹芝」(東京都港区)において、昨年11月からブライダル部門の運営を受託し、少人数婚向けサービス「ルクリアモール」を窓口として積極的に受注している。

は代えられないという経営判断です。今期はなんとしても黒字化し、株主や金融機関をはじめステークホルダーの信頼を確かなものとし、社員たちに少しでも多く還元できるようにという強い使命感で取り組んでいます。

個人で3億円の自社株購入 経営者としての覚悟を示す

——昨年7月、TKPおよびSBIとの資本業務提携とそれに伴う第三者割当増資を行ったタイミングで、渋谷さんご自身も個人として75万株のEsukuri株を購入されています。ざっと3億円にも上る投資かと推計しますが、株式会社渋谷の関連会社と合わせると保有株式は100万株を超え、創業者の岩本博氏(現取締役兼会長ファウンダー)の個人保有分とはほぼ肩を並べる規模になりました。この狙いは?

いています。異業種との資本業務提携など次々と手を打ち続けている点も前向きに評価して頂いているようです。

産を数億円も投じたらそうはいきませんよ。コロナ禍でこれだけの投資をするのは、ここから命がけで業績を回復してみせるという私自身の覚悟以外何ものでもありません。事業環境がここまで厳しい時に、よくそんな馬鹿なことを、という人もいられるかもしれませんが、しかし、高いには高いの道德というものがあります。人様にお金を出して欲しいと頼むのであれば自分も身を切ることに。そして自分に返す前にはまず人様に返すこと。それが道理というもの。私は100年以上続く会社の4代目として、「商売の神様はいつも見ている。何があっても高いの道德だけは踏み外すな」と言い聞かされて育ってきました。古いタイプかもしれませんが、私はそのことに信念を持っています。

でも考えてみれば、私は元々Esukuriに買収された側の人間ですよ。それが今、個人でこれだけ株を買戻している。なんのために買収されたのか(笑)。

おそらくこんなこと、東証一部上場企業でも私くらいじゃないですか(笑)

資本と業務両面の提携で 友達ではなく親戚関係に

——コロナ禍が長引き、金融機関のスタンスも厳しくなると、この先のブライダル業界をどう見通しますか?

渋谷 私は結婚式へのニーズがコロ

減資などスピーディーに打ち手を繰り出す

ナ禍によって大きく変容するとは思いませんが、金融機関による選別もあり、やはり財務基盤の弱い会社が一定淘汰されていくことは避けられないと予想します。

これらを取り組みは互いの事業のシナジー効果を目指すものですが、当社とすれば企業間の結びつきをより強固なものにするという狙いもあります。資本提携だけでなく、業務を絡めるとおしまいますが、業務を絡めることで絆がより深まります。言うなれば、単なる友達ではなく親戚の関係になるために「資本業務提携」という形にこだわりました。

有名キャラとのコラボは 集客コスト面でも効果大

——TKPやSBIとの提携では資本面だけでなく、業務面でも連携を強めていますね。

渋谷 TKPとは昨年11月から同社が運営する「アジュール竹芝」(東京都港区)のブライダル部門の運営を受託し、当社の少人数婚向けサービス「ルクリアモール」を窓口として積極的に受注しています。また、当社の全国23施設50パケットを「CIRQ」という共同ブランドでTKPのラインナップに加えて、平日の施設稼働率向上を目指す取り組みもスタートしています。このスキーム自体は他の式場でも可能ですが、貸会議室ビジネスで圧倒的な最大手であるTKPと組むことで、同社の持つ3万社に及ぶ法人顧客基盤を活用できる

点が大きな優位性になります。

SBIとの間でも、金融商品や健康管理支援サービス等の提供を受けるほか、当社事業に関連する金融サービスの共同開発を検討することで、CRM施策に注力していきます。

有名キャラとのコラボは 集客コスト面でも効果大

——異業種とのコラボレーション

ションがいい形の連鎖を生んで、有名キャラクターとのアライアンスが次々と広がっている状況です。ANAやJALのマイレージクラブと提携し、結婚式でマイルが貯まる仕組みを作ったことも差別化に役立っています。

特に有名キャラクターとのコラボレーションは、エンターテインメント性豊かなウェディングが実現するとともに、集客面でも寄与しています。キャラクターの公式SNS等からの発信といった後押しもあり、コアなファン層を全く別のチャネルから集客できており、従来の媒体集客に比べてマーケティングコストも圧倒的に抑えられています。



自社開発の結婚式準備サイト「アニコリ」から、新機能としてWEBご祝儀システムをリリースした。

まで「場所貸し」に徹する選択をしたということでもありますね。

渋谷 TAWとの提携は結婚式場でロケーション撮影を行うサービス「ルミナス ラ・メゾン」の撮影会場にEsukuriの施設が加わるものです。TAWとしては

ま見切り発車されているものも少なくないように見受けられます。当社はもちろんそこもクリアした上でのリリースです。

社内におけるコロナ禍のプラス作用としては組織がシンプルになったことです。会社に余裕があるという組織が複雑になりやすいですが、今期は黒字化という目標のもと、4月からシンプルでわかりやすい組織に変えました。

4月から組織を店舗単位でシンプルに改編 一国一城の主として支配人層の奮起に期待

不動産的な視点からの 式場の“場所貸し”活用も

——一方で業界内のアライアンスでは、カジュアルウェディングは通常の婚礼と比べて成約から施行までのリードタイムが短いため、直近の非稼働時間帯の有効活用につながり、プラスオンの収益を得ることができそうです。

大手企業、有名キャラクターと多数のアライアンス実績

Table with columns for Year, Brand, and Collaboration Details. Includes entries for Disney, ANA, Sanrio, JAL, and others.

それまで首都圏のみで提供していた同サービスを一気に全国展開することが可能となり、一方で当社としても、フォトウェディングは通常の婚礼と比べて成約から施行までのリードタイムが短いため、直近の非稼働時間帯の有効活用につながり、プラスオンの収益を得ることができそうです。

当社ではオリジナルドレスブランド「プリマコースタ」から、Esukuriの成約者以外のお客様も対象にしたフォトシューティングプランを発売していますが、TAWとの提携による式場ロケーション撮影については、いわば不動産的な視点からの式場活用を考えたもので、TKPとの「CIRQ」と基本的には同じです。このあたりは建設・不動産出身の私ならではの発想かもしれません。

ライブ配信やWEBご祝儀などコロナ禍の産物も

——コロナ禍はウェディング企業に大きなダメージを与えています。Esukuriにおいて何かプラスに作用したことは?

渋谷 それはいろいろあります。結婚式のライブ配信サービスのようコロナ禍を受けて新たに生まれたものもあるし、WEBご祝儀システムなど以前から取り組みたいと思っていたけれど目先の忙しさに後回しになってしまった。ライブ配信サービスは多くのベンチャーが出てきていますが、著作権・著作隣接権のところがグレーなま



今年5月からは人気アニメ「ONE PIECE」のブライダルフェアもリリース。専用のオリジナルアイテムも多数用意している。

※IR資料より引用