

9625 セレスポ

稲葉 利彦 (イナバ トシヒコ)

株式会社セレスポ 代表取締役社長

「イベント・ソリューション・パートナー」の実現を目指す

◆第2の創業以降、再び成長路線へ

当社の仕事は、特別な日を創ることである。各種イベントやスポーツ大会において、企画、制作、会場設営、運営などを行っており、最近の事例としては、女子ハンドボールのオリンピック予選を手掛けた。また、「日光御成道」をテーマにした時代行列の企画・演出も行っている。当社の顧客層は、官公庁、競技団体、広告代理店、民間企業、学校など幅広い。また、事業領域もセレモニー、スポーツ、フェスティバル、プロモーション、コンベンションと幅広いため、リスクが分散されると同時に、社会の変化でチャンスが生じた際、受け皿を広く構えることが可能である。他のイベント会社に対する強みとしては、企画から運営まで一社で行うため、効率が良く、精度が高い。また、全国の制作拠点で様々な企画に対応することができる。

当社は1977年に設立されたが、私が就任した2008年を第2の創業として、新たな経営理念「セレスポの幸福」を掲げた。会社とステークホルダーとの交流を強く意識したものであり、イベントを通じて自らを含む周囲の幸福を実現し、笑顔のある明るい社会づくりに貢献していきたいと考えている。

創業以来の売上推移を見ると、1990年7月期の50億円まで順調に進み、その後は停滞期が続いたが、現在は再び成長路線に回復している。第2の創業後、中期経営計画をスタートした2010年3月期は減収減益となったが、これはリーマンショックの影響でイベントや式典などが減少したためである。2011年3月期も減収減益となり、赤字を計上したが、中期経営計画で掲げた「スポーツへの注力」、「開かれた会社にする」、「営業強化」といった取り組みを徹底し、他の企業との営業協力、スポーツ競技団体との交渉に力を入れたことが、その後の成長に結びついたと分析している。

具体的には、2011年3月期から日本陸上競技連盟との協賛関係が始まり、「日本陸上競技選手権大会」の運営を担当することとなった。2012年3月期には、日本トライアスロン連合との協賛関係が始まり、「世界トライアスロンシリーズ横浜大会」の運営を担当している。組織経営という点では、支店訪問や様々な会議を通じて、収益性、成長性、ブランド力の向上への取り組みを徹底させた。外部からの人材採用も積極的に行っており、現在、取締役8名のうち半数が外部からの人材である。インサイダーとアウトサイダーが程よく混ざり合い、内部の経験と外部の知恵が生かされている。また、2008年当時は社内に3つの本部があり、横の連携が難しい状況にあったが、現在は、2つの本部でスムーズに情報が行き来している。

社外との交流を進めてきた結果、2012年には、日本イベント産業振興協会の理事に就任した。また、2013年には日本経済団体連合会に入会し、オリンピック・パラリンピック等推進委員として活動している。東洋経済新報社の「業界地図」には、独立系のイベントプロデュース企業として当社が記載され、「東京オリンピック・パラリンピックの特需が期待される企業25社」としても取り上げられた。2008年以前は、メディアに出ることが少なかったが、東京オリンピック・パラリンピック開催決定後、投資対象として名前が出るようになり、「東洋経済」の4月23日号では、「新興市場で有望な135銘柄」の第27位になった。

◆5期連続の増収増益を実現

2012年3月期(第35期)からの業績推移を見ると、売上・利益の伸びに伴って、投資効率、株主還元などが順調に改善されており、収益性の改善と成長性が両立していることがわかる。2016年3月期(第39期)の売上高は107億40百万円、営業利益は4億20百万円となり、5期連続の増収増益を実現した。また、営業利益率は3.9%、ROEは6.5%となり、ともに前期比で向上している。

売上高は前期比4%弱の増収となったが、第35期との比較では42%の増収となる。認知度の向上が一因であり、特にオリンピックに関連するというイメージが追い風となった。また、行幸啓行事(皇室行事)などの大型案件を連続受注した実績も認められてきた。さらに、営業力や企画力が向上したことで、新規顧客、継続顧客ともに受注率が高まっており、特命受注額、企画コンペの勝率が向上した。

なお、2012年4月より、合言葉として「顧客起点」、「現場力」を掲げ、徹底してきたが、その成果は顧客アンケートの数値に表れている。設営の仕上がり、社員の服装・言動、サービス全般など、すべての項目の満足度が前期比でアップし、99%を超えた。

営業利益率は前期比で微増となったが、第35期との比較では3.3ポイント増加している。2010年11月より「利益創造」をテーマに掲げ、業務の各段階で利益を創り、利益を守ることを徹底してきた効果が表れており、コストの低減、付加価値の高い企画の提案などが利益率の向上につながった。これにより、ROEも向上しており、引き続き8%を視野に入れ、さらなる向上を目指す。

部門別の概況として、セレモニー部門は創業のビジネスであり、地鎮祭、竣工式などの式典のほか、行幸啓行事が含まれる。当期は売上高が前期比で減少したが、これは前期に長崎国体の開会式を受注した影響である。国体の開会式は国内の式典で最も格が高い行幸行事であり、任されることはイベント業界での高いステータスを意味する。元請として行幸行事を扱える企業は数えるほどであり、国体の開会式は電通、博報堂、当社の3社が競っている。当社はこの6年で4勝2敗と受注率が高く、今年の秋、岩手で行われる国体の開会式も受注した。

当期の実績としては、リニア新幹線・品川駅の起工式、新東名高速の料金所開通式(岡崎市)などを手掛けた。式典には神事が付き物だが、当社は神社の元締めである神社本庁から信頼を得ており、神社本庁が主催する全国式典を継続して受注している。さらに、東京都神社庁と共同で、スーパーゼネコン5社を対象に、地鎮祭などにおける作法の研修を行っており、正しい神事の普及に貢献したとして、6月に東京都神社庁から表彰を受けることとなった。

スポーツ部門では、大規模な競技大会や運動会の運営を行っている。競技自体は競技団体がマネジメントできるため、当社は事務局、演出、会場の装飾などを一括して担当する。運動会は、一時期下火となったが、復活の兆しがあり、2015年には三越伊勢丹の運動会を手掛けた。

フェスティバル部門では、企業の夏祭りから行政が絡む大掛かりなものまで、様々なイベントを手掛けている。プロモーション部門では、新商品発表会、即売会などを受注しており、各地を巡る企画においては全国展開が強みとなる。コンベンション部門では、会議や学会などを手掛けている。その他事業には、指定管理者事業、防災訓練、選挙などが含まれており、選挙では、開票所の設営や選挙カーの装飾などを担当する。

◆オリンピックは千載一遇のチャンス

2017年3月期の経営に影響を与える要因としては、選挙が予定されている。また、防災意識の高まりにより、防災訓練の需要も増加すると見ているが、最大のインパクトとなるのは、リオオリンピック後の東京オリンピックに向けた動きである。売上高は110億円、営業利益は5億円を見込んでおり、6期連続の増収増益を目指す。配当については、当初11円を予想していたが、4月末に見直しを行い、15円とした。今後も配当性向や投資家から見た魅力を意識する一方で、企業の中期的な発展を考慮し、配当を実施していきたいと考えている。

中期経営計画Ⅲは、2015年4月から実行している。策定にあたっては、まず9年後に目指す姿を設定し、3年

後の達成像を逆算して課題を抽出した。9年後に目指す姿は、「イベント・ソリューション・パートナーの実現」である。企画の早い段階から顧客と共に作業し、あらゆる段階で顧客の課題を解決することで、イベントに期待される効果を実現していきたい。

中期経営計画Ⅲの基本方針としては、引き続き「イベント・ソリューション・パートナー」の実現に向けた取り組みを推進し、「揺るぎなき継続企業」、「顧客起点を実践する現場力の高い企業」となるべく、基盤整備を行う。業績目標については、当初、売上高を106億円、営業利益を5億円、営業利益率を4.7%としていた。基盤整備の期間と位置づけ、組織や仕事の仕組みを見直すことが業績に影響すると想定し、控えめな数値を設定したが、第39期の段階で目標売上高を上回ったため、PDCAの考えに則って修正を行った。修正目標は、売上高115億円、営業利益5億75百万円となっており、楽に到達できる数字ではないが、「高い目標に挑む企業風土を醸成する」という思いが込められている。

オリンピックは、当社にとって千載一遇のチャンスであるため、2020年までをBefore、2020年をOn、2021年以降をAfterと位置づけ、それぞれに異なる戦略を立てた。Beforeの期間には、プレ大会、リハーサル、事前キャンプのほか、スポーツ以外でも国際会議、関連イベントが用意されているが、当社はすべてに対応可能であり、既に商談の進んでいる案件もある。リオでパラリンピックが閉会すると、東京オリンピックの開会式まで3年10カ月となり、実務を担当する会社の取り合いとなるため、様々な商談が加速すると見ている。当社としては、売り手市場である優位性を生かして、優良顧客とのパイプを増やすと同時に、付加価値の高い業務運営スキルを身につけていきたいと考えている。オリンピックイヤーには、間違いなく数多くの業務が発生するため、オーバーキャパの見極めが重要となるが、国として世界に約束した「円滑なデリバリー」を実現すべく、全社を挙げて協力していく。Afterの時期は、Beforeの時期に養った優良顧客やスキルを自らのレガシーにすることで、次の成長を目指す。

◆日本体育協会オフィシャルパートナー

スポーツ事業のイメージとして、Beforeの時期には「ラグビーワールドカップ」、Afterの時期には「関西ワールドマスターズゲームズ」が予定されている。既に各種業務の依頼が来ているが、今後も各競技団体との関係を軸に、業務を拡大していきたい。いくつかの競技団体には社員が出向しているが、協力関係のベースにはスポンサーシップがある。既に、日本陸上競技連盟、パラ陸上競技連盟、日本トライアスロン連合、日本ハンドボールリーグ機構、横浜FC、横浜市体育協会、日本女子ソフトボールリーグ機構、日本ボート協会などに協賛しているが、平成25年度より「オフィシャルサプライヤー」としてサポートさせていただいている、日本体育協会とは平成28年度より新たにオフィシャルパートナーとして更なるスポーツ振興に取り組んでいくこととなった。4月には、全競技団体を統括する日本体育協会から、加盟する全スポーツ競技団体と47都道府県の体育協会に対し、当社が運営会社として推奨された。競技団体のスポンサーシップは、安定的な受注につながり、イメージアップや業務の拡大も期待できるため、良い話があれば積極的に検討していきたい。

Afterの時期に成長を実現するためには、会社としての強みを磨き、アピールすることも重要となる。当社の本質的な強みは、顧客の目線で課題を見つけてソリューションを提供する「顧客起点」と、現場における施工や運営をマネジメントし、顧客の求めるものを実現する「現場力」である。また、時代に適した強みとしては、「サステナビリティ」と「ユニバーサル」が挙げられる。この2項目はエシカル・マーケティングと位置づけられ、国際的なスポーツ大会や大きなイベントで必ず求められる。オリンピックの開催が近づくにつれ、特に大企業や行政は、商品やサービスを選択する際の基準として強く意識すると思われる。

サステナビリティは「現在のために未来を損なわない」、ユニバーサルは「年齢・性別・身体的条件で区別しない」という意味であり、当社では、社内にサステナブルイベント研究所、ユニバーサルイベント研究所を開設して取り組みを進めている。特にサステナビリティでは、ロンドンオリンピックの担当者を顧問に迎えてセミナーを実施しているほか、ISO20121(イベントにおけるサステナビリティを定めた国際規格)を今年中に取得すべく、準備を進めて

いる。

スポーツ以外の成長戦略としては、指定管理者事業、地域パートナーとの協力関係、戦略顧客とのコラボレーションを進めている。地域パートナーとの協力関係は、地方創生をビジネスに効果的に結び付けるための取り組みであり、各地域で力のある会社と組むことで、当社が持つ中央の情報力と企画力を地域の営業力に結びつけていきたいと考えている。

当社が目指すのは、イベント業界における「脱コモディティ化」であり、付加価値を武器に、規模ではなく質を追求している。行幸啓行事を扱える数少ない会社としての立場を活用し、高品質のイベントにかけがえのない存在になりたいと考えている。イベント業界の市場規模は2兆～3兆円程度と言われるが、関連消費は10兆円を超える。ネットが発達した時代だからこそ、時や場所や気持ちを共有する機会、リアルな体験が見直されており、イベントは社会の活力源として機能すると考えている。

(平成 28 年 5 月 20 日・東京)

* 当日の説明会資料は以下の HP アドレスから見るができます。

http://www.cerespo.co.jp/ir/pdf/h_160520.pdf