

ガソリン・スタンド

ENEOS水素で、 未来を動かそう。

水素は、使う時にCO₂を出さないクリーンエネルギーです。
ENEOSは、全国で展開している水素ステーションをはじめ、
ENEOS水素の普及を通して低炭素社会の実現に貢献します。



2月号

社外参謀の明日へのヒント!



業種・業界の垣根を越えて、中小企業経営を支援する社外参謀こと経営コンサルタントの石原尚幸氏が、激動の世の中に負けることなく、知恵と工夫で難局を乗り越えようとしている中小企業を取り上げ、経営者と対談していきます。モットーは「王道を実践し、輝ける未来を手にする」。この対談でも、需要減×人材難×価格競争が続くSS業界に、自社を成長・発展させていくためのヒントをご提供していきます。

(株)八芳園 **井上 義則** 取締役社長 × 社外参謀 **石原 尚幸** 氏

ハード&ソフトの経営資源を生かし庭園+αの価値を創造する!

「八芳園といえば、バイデン大統領も来園された広大な日本庭園を生かした婚礼・宴会が事業の柱ですが、コロナ禍の中で売上や利益はどうやって確保されたのでしょうか？」

緊急事態宣言により、個人を顧客とする婚礼事業、法人の年周行事、総会、イベント等を取り行う宴会事業とも、そのほとんどがキャンセルとなり、大変厳しい状態となりました。

ただ、婚礼については、有難いことに「八芳園で挙式を上げた」との想いから9割以上の方が延期としてくださいました。2年前のご予約で最近になってようやく式を挙げられた方もいます。

社内では、コロナ禍を良い機会と捉え、「固定費の総点検」を図りました。それまでは当然と思っ

て使っていた経費も聖域なしに見直しを図ったことで、劇的に損益分岐点を下げることができています。その甲斐あって、コロナ明けとなる今年度は大幅に収益改善できる見通しです。

さらには、事業構造の見直しも行い、「来園型ビジネスに依存しない事業戦略」を構築し、現在はその実行段階に入っています。

「来園型ビジネスに依存しない事業戦略」とはどのような戦略でしょうか？」

八芳園の最大の強みは、この美しい庭園を持つことです。一方で、石原さんからも指摘を受けていますが、その庭園も含めた資産に対する利回り(ROA)という観点で行けば、まだまだその資産を有効に活用しきれていません。資産効率を上げていくためには、来園を待つ事業だけに依存しては自ずと限界があります。

今回のコロナ禍のような突発的な外部環境変化によって、収益が大きく変動するリスクがあることも私たちは学びました。そこで、



株プレジデントビジョン
石原 尚幸
代表取締役

いしはら・なおゆき。1973年生まれ、愛知県名古屋市出身。96年、上智大学経済学部経営学科卒業後、出光興産に入社。京都支店、関東第二支店を経て05年本社・販売部企画課に配属。08年に独立起業し、2012年法人化した。

来園型以外でのビジネスモデルを構築すべく、婚礼・宴会事業では、リモートでも婚礼に参加できる独自のオンラインイベントプラットフォーム「WE ROOM」を構築。また、オンライン配信がスムーズに執り行えるオンライン配信スタジオ「KOUTEN」も開設しました。

一方で近隣に開館した「MUSUBU」をショールームとし、地方の魅力を発信していくイベントの企画・運営・開催も始まっています。

ます。さらに、これまでの婚礼・宴会事業で培ってきた「食」と「おもてなし」へのこだわり、イベントをプロデュースするノウハウというソフトの経営資源を地方創生に生かせないかと考え、地方自治体が運営しているイベント施設との連携も視野に入れていきます。

「コロナ禍が収束していくことから課題は何でしょうか？」

80年の歴史を持つ八芳園ですが、現状に甘んじることなく、この先100年を超えても愛される続ける企業となっていくというビジョンがあります。

そのためには、来園を待つだけの組織から、外にも発信していける組織へと変貌していく必要があります。スタッフはみんな八芳園を支えているという自負と高いホスピタリティを持つメンバーです。その強みを生かしながら、既存事業でもしっかりと収益を稼ぎながら、なおかつ新しい事業を生み出していきける創造的な企業へと成長発展していきたいと考えています。

社外参謀・石原氏の

考察

SS業界では、ガソリンスタンド(GS)からサービスステーション(SS)へ、そしてSSからカーケアステーション(CS)へと業態転換を図ることで、顧客ニーズをつかみ、その存在価値を見出してきました。しかしながら、コロナ禍とロシアによるウクライナ侵攻はエネルギー問題と直結し、世界中で石油エネルギーに依存しない脱炭素の動きが加速しています。中国の電気自動車生産台数は日本の年間自動車生産台数に迫る勢いです。この結果、さらなる燃料油需要の減少は避けられないどころか、需要減少のペースの加速すらあります。

① 経営資源の再確認

自社の経営資源(拠点網・設備・商品力・営業力・技術力・接客接遇力・独自のノウハウ・顧客データ・組織の求心力・資金力等)の強みはどこにあるかを再確認する

② 自社の勝てる分野を探求

自社の経営資源の強みが生かせる事業領域を探す

③ 新たな事業領域へチャレンジ

④ で見出した事業にテスト展開し、テスト結果が良好な事業から本格的に経営資源を投入していく

この3段階を実施していくことで、ピンチをチャンスに変え、新たな事業を見出していきます。

また、人材難を背景にした人件費の高騰とインフレ圧力によるコストアップは企業の死活問題とすらなっています。この難局を乗り越えるためには、八芳園の事例のように、こ