

業界の注目人インタビューVOL24 Essentials&COMPANY代表取締役 江口 貴彦氏連載第2回本格的なコンサルスタート・会場再生

Posted By [ブライダルビズネット編集部](#) On 2011年9月30日 @ 10:03 In [アイテム](#), [コンサルタント](#), [ジャンル](#), [トピックス](#), [ニュース](#), [パートナー](#), [マネージャー](#), [企業・人](#), [会員限定](#), [全国](#), [担当](#), [特集](#), [経営者](#) & [管理職](#) | [Comments Disabled](#)

業界をリードするプロフェッショナルに聴く！VOL24

Essentials&COMPANY 代表取締役

江口 貴彦氏



東北大学大学院 経済学研究科を修了（経済学修士）。アーサーアンダーセン、プラン・ドゥ・シー、クオリティコンサルティング取締役を経て現職。2002年度からブライダル業界での活動を開始し、2004年度からは本格的に会場プロデュースやコンサルティング事業を展開。ホテル、結婚式場、レストラン、ゲストハウス、リゾートホテルなど多くのブライダル施設における業績向上に向けた活動に多数従事している。★会社ホームページ：<http://www.essentialsandcompany.com/>

連載第2回 本格的なコンサルティングのスタート・会場の再生方法について

これまで、一番印象に残っているお仕事は何ですか？

全てが思い出に残るプロジェクトではあるのですが、強いて言えば、やはり当時に日本一の売上高増加率（前年対比）を達成したホテルブエナビスタ様のプロジェクトですね。

最初に手掛けた大型プロジェクトという点もありますが、当時まだ20代後半にも関わらずプロジェクト・マネージャーという責任ある形で仕事をさせて頂き、大きな成果を残すことが出来たのはとても貴重な経験でした。ただし、クライアント様には大きな額のプロジェクト投資をお願いしていたので、必ず成果を出さなければならないという点ではプレッシャーも相当ありましたけれども。

業績が上がり始めたのは、どの位経ってからでしたか？

プロジェクト開始から約半年が経過した頃からです。

プロジェクト開始当初は、新しい会議体を設立したり、宴会部門から婚礼チームを別組織化したり、新しい婚礼チームメンバーをホテル内から選抜したりと、プロジェクト全体の基盤づくり的な作業が多かったです。

また、このプロジェクトでは大規模なハードの改装にも取り組んだのですが、ホテルの営業は継続しながら、部分的に改装を進める形でしたので、社内・社外を含めたスケジュール調整等も大変な作業でした。

そんなバタバタした中で、プロジェクト開始から約半年が経過した頃、まず最初に「目に見える形」で変えたのがブライダルサロンだったので、これは色々な意味で本当に効果的でした。

なぜ最初にサロンの改装から手掛けたかという点、お客様が一番最初にご案内される場所ですし、新規接客時にはお客様が一番滞在時間の長いスペースなので、今後の新しいホテルの魅力伝えるショールーム的な位置づけになると思ったからなんです。

また、働くスタッフも、ホテルが新しく生まれ変わる、という点でモチベーション高く働いて頂くためにも、やっぱり接客スペースでもあり商談スペースでもあるサロンを最初に手掛けることが一番効果的ではないかと思いました。

そのため、半年間で色々な準備を積み重ねて、サロンが完成するタイミングでブライダルスタッフのコスチュームや名刺、接客ツールも全て同時にリニューアルしたのですが、もうそこでスタッフのモチベーションが目に見えてうわっと上がって、そこから成約がどんどん取れ出しましたね。

やはり、目に見えない努力の積み重ねだけではなく、「目に見えて変わった」部分を効果的に演出することで、やっとクライアント側のメンバーもエンジンがかかってきたのだと思います。

コンサルティングをされている方にいつもお伺いするのですが、担当される企業へコンサルに入る前に、業績が上がっていなかった要因は主にどういう理由が多いのでしょうか？ハードなのか、ソフトなのか、それとも両方なのか、気になります。このときの場合はどうだったのでしょうか？

それでいうと、当時のブエナビスタ様の場合には両方が課題でした。

建物自体はよくあるシティホテルの形態だったのですが、やはり人気のある競合会場のゲストハウス等と比較すると、結婚式を挙げるハード（会場）としては魅力に欠けていたので。

そのため、目標とする組数を達成させるためにはデザイン性や機能性を高めるためのハードへの投資（改装）を行わなければならないですね、という主旨の内容を市場調査結果と併にご提案させて頂きまして、オーナー様にはご納得頂きました。

なお、ホテルの顔でもあり共用部分でもあるエントランスやロビーをはじめ、独立型チャペルの新築（以前は手狭な館内チャペルのみ）、また、もともと松本市内で一番高い建物だったため、やっぱり最上階の景色はすごく良いので最上階のレストランを改装してウエディング利用出来るようにする等、ホテルの既存施設を有効活用して効果の高い具体的なご提案を色々させて頂きました。ちなみに、最上階レストランは、リニューアル前には婚礼利用がほぼ皆無だったのですが、翌年には年間120組以上を施行する人気会場となりました。

あとは、ソフトの部分で言うと、当時のブエナビスタ様には先の見えない閉塞感が漂っており、笑顔の無いサービス、効率の悪い組織形態、また数字上での目標はあるものの、その達成に向けてどういうホテルにしていくのか、と言った数字以外の長期的なビジョンというか戦略も欠けていたように思います。

私達からすると、マーケット環境から見て実現可能な目標の設定とその実行シナリオを作成することはそれほど難しい作業では無いのですが、どうしても自分達の会場が持っているポテンシャルや課題を客観的に見ることが出来ていなかったり、色々ながらみを断ち切るような思い切った提案が社内では出来なかったようです。

その点で、ハードとソフトの両面において今後目指すべき方向性や具体的な行動内容、スケジュールをまとめた「未来へのシナリオ」を新プロジェクトのご提案書という形で作成させて頂いたのが、クライアント様も分かりやすかったようです。

江口さんに聞いてみたかったことがあるのですが、普通コンサルを受け入れる側から見ると、外からやってくる人達って、敵といたらおかしいかもしれないのですが、なかなか上手く受け入れてもらえないイメージがあります。そういうことはなかったのでしょうか？

もちろん、当初は私達がホテルの改革を担う「プロジェクト・チーム」へ参加することに抵抗があったメンバーは、当時の幹部メンバーを含めて多かったと思います。

ですから、最初のうちは色々な改善提案をしても、「そんなことは、うちのホテルでは出来ません」と言われる事も度々でしたね（苦笑）。

ただ、それはお互いに信頼関係が出来る前の人間心理としては当然のことだと思いますし、コンサルタントとして仕事をする上では、クライアント先の抵抗を当然の事として受け入れた上で改革に取り組んで行く必要があると思っています。

例えば、ブエナビスタ様の場合であれば、プロジェクトのオーナーは親会社であり、現場のトップはホテルのGMだったのですが、私達はその両者の間でも改革に対する温度差を当初より感じていました。

そこで、今回はソフト面では一気に色々な事を大きく変えて行くのではなく、少しずつ現場の合意を取りつけながら、ただし着実にコツコツと変えていくことを意識し、ハード面では大胆にリニューアル計画を策定しました。これは、クライアント側メンバーの心理的な抵抗感を下げて、改革スピードが減速することを避けるための工夫でもあります。

ただし、やはり今までのやり方を迅速かつ大きく変える必要がある場合もあるため、その場合には敢えて悪者に徹する場面もありました。ただ、出来るだけ「なぜ、それを実行しなければならないのか」といった理由は明確に伝えられるよう努力はしました。

やはり大きな改革を実行する場合には、クライアント側からすると自分達が今まで築き上げたものを壊すことになる場合も多いですから、なかなか、その仕組みを創ってきた本人達では改革の意思決定に踏み切れない事も多いと思います。

ただ、業績を上げるためにはこれまでの仕組みを大きく変えていかなければならないという場合、私達のように何の組織的ながらみも無く、あるべき姿や、やるべき事を推進するパワーというのは必要なんだと考えています。

また、私達は現場メンバーから信頼を得る存在になるため、今まで現場では言いたかったけれど言えなかった問題の解決や、職場環境の整備や向上など、ホテルで働くメンバーのメリットになることを、オーナーや幹部の方々へ伝えて、前向きな改善を数多く実行させて頂きました。こういった、小さくとも多くの取り組みが、徐々にクライアントメンバーに認められ、最終的には多くの方々から私達を自分達の味方として受け入れて頂いたんだと思います。

その他に、大きな改革を実行するためのチームづくりとして何か工夫はありましたか？

大きな改革の伴うプロジェクトは、ある意味で組織の文化を変えることにも繋がると思うんです。

そのため、まずはベースとなるチームをしっかりと創ろうと思いました。プエナビスタ様の場合、コアになるのは婚礼チームのメンバーだったため、一人ひとりのプランナーともすごく密にコミュニケーションをとって、それぞれ寝食共にするじゃないですけど、頻繁に食事へ行ったり、飲んで語ったりしましたね。

そうこうしているうちに、プライダルのチームが色々と変わってくると、それに影響を受けて、ホテル内の他部門スタッフも私達の取り組みに共感して頂けるメンバーがだんだん増えていきました。

コンサルタントとして、スタッフに伝える方法などで工夫したことはありますか？

プライダルに限らずですが、「お客さまの気持ちになって真剣に考えること」が重要だということ、何度も何度も繰り返し伝えました。

僕は結婚式を日常的に、当たり前のように売っているけれど、お客様からすれば数百万円もする高額商品を買うというのはとても勇気がいることだし、やはり金額に見合った商品やサービスを求めると思うんです。また、人生の晴れ舞台でもあるので、絶対に失敗したくないですね。

そのため、「自分がもしお客様だったら、今の自分達のホテルや商品やサービスをどう思う？」っていうことをしっかりと考えて、常に改善していく、ということを地道に積み上げていきました。

そのため、何かをこうやれ、ああやれって指示するというよりは、「自分がお客さまだったらどっちが嬉しいと思う？」っていうことを基準に色々なものを変えていったことが、最終的には大きな成果に繋がったんだと思います。

自分がお客様のつもりになって、本気で変えていく。

コーディネートは1つ創るにしても、「これって自分の力の100%で提案できた？100%の力で挑もうよ」って、ということです。ですから、もちろん時には経験からより良いやり方や商品をアドバイスさせて頂くこともありますが、基本的にこちらから一方的に指示するようなことはしていません。

また、多くの一流ホテルやレストランを視察する機会を設けたり、当時はプラン・ドゥ・シーの会場を実際に見てもらったり、良いモノや参考になる会場を沢山見てもらった上で、「自分達はこうやっていこう」っていう形で決めていった点が多いですね。これが、もしかすると他のコンサルタントとは違う点だったのかもしれない。

僕らもみんなと一緒に考えて、より良く変えていきながら、成果を出して行こうという姿勢です。

たまに来て、何かアドバイスだけして帰るコンサルティングとは異なるということですね。

そうですね。我々も常駐している訳では無いので多少のコミュニケーション不足を感じることもあります。ただ一方的にノウハウを伝えるのではなく、基本的にはチームとして各メンバーが成長できる機会を設けながら解決策を引き出していくという姿勢です。

くどいようですが、本当にお客様として、どうされたら喜ぶのかっていうところをベースに徹底的に考え抜いて一緒に変えて行くというスタイルがポリシーです。

僕たちのやり方が好きとか嫌いとか、気に入るとか気に入らないかという次元の話ではなく、「やっぱりそれってあるべき姿だよ」っていう点で、気づいてもらえます。

確かにそこは誰もが共感できる点ですね。話は変わりますが、江口さんはプラン・ドゥ・シーのコンサルティング部門を立ち上げたあと退職されて、起業された経緯を伺ってもいいですか？

プラン・ドゥ・シーではコンサルティング事業を約7年間ほど担当させて頂きましたが、辞めたきっかけとしては、やっぱりどこかのタイミングでもともと独立したいっていう気持ちは何処かにあったんです。

その前のアンダーセンを辞める時も、漠然とはありますが将来的には独立を目指そうと思っていたので、そういう点でいうとプラン・ドゥ・シーには僕の予想よりも長く在籍していたと言えなくもありません。これは、色々新しいことやチャレンジングな仕事を任せて頂いて、とても楽しく働かせて頂いたからだと思います。

でもやはり、徐々に会社に頼らず自分の力でどこまで出来るのか挑戦したい・・・という想いが強くなってしまい、2009年に退職してエッセンシャルズ&カンパニーを立ち上げさせて頂きました。

幸い、会場プロデュースやコンサルティング等の活動としてこれまでの活動実績を高くご評価頂き、すぐにお仕事を頂いた会場さんも数多くあって、今に至るという形です。また、現在では優秀なスタッフにも恵まれて、更に良質なサービスをご提供できる体制を整えています。

アンダーセン時代も含めて、コンサルティング畑を長く歩んで来られている訳ですが、江口さんが大事にしているコンサルティングのポリシーはどんなことですか？

多くの経営者や幹部の方々は、会社の未来を左右するような重大な意思決定を行う場合に、成功させるための強い想いがあるからこそ、リスクがある事であっても勇気ある決断をされています。

私達は、そういった新たな挑戦をされる方々に対して、私達が持っているノウハウや経験を最大限に活かしたサポートを行うことにより、効率的かつ効果的な改革を実行することで、更なる飛躍を実現して頂いています。

また、クライアント様が抱える課題に対しては長期的な視野に立った本質的な問題解決策をご提案しています。なぜなら、短期的な売上や利益を追求するあまり、マーケットにおけるブランドや信頼を失ってしまうことで、長期的に見ると膨大な損失を被るようなケースも多く見受けられるからです。

私達はクライアント様のお客様（新郎新や参列者）をハッピーにすることで、クライアント様をハッピーにする、という強い信念を持っています。つまり、例えクライアント様にとっては耳が痛いことであっても、クライアント様のお客様のためになることであれば、敢えてご進言させて頂くというスタイルです。

なぜなら、それが最終的にはクライアント様の成功に繋がると考えているからです。

次回へ続く ※次回は10月7日（金）にお届けします。

インタビュー／西尾久美

1968年生まれ。プラスビーが運営するブライダルビジネスネット編集長及びプラスビーネットワークマガジンの共有版編集長を兼任。関西大学社会学部マスコミュニケーション学科卒業後、1990年びあ株式会社入社。関西広告部、びあ関西版編集部で営業・編集に携わり、1998年けっこんびあ関西版の事業立ち上げに参加。けっこんびあ関西版マネージャー、編集長を経て、2008年㈱プラスビーへ。現在に至る。

Article printed from ブライダルビジネスネット: <http://bridalbiz.pbe.jp>

URL to article: <http://bridalbiz.pbe.jp/genre/21379>