

# この3年間で生き残りへ勝負の時 今こそ本質的な改革に向けた投資をすべき



## 江口 貴彦

エッセンシャルズ&カンパニー  
代表取締役 パートナー

東北大学大学院経済学研究科 修了（経済学修士）。Arthur Andersen（アーサー・アンダーセン）、Plan・Do・See（プラン・ドゥ・シー）、Quality Consulting（クオリティコンサルティング）取締役/マネージング・ディレクターを経て現職。プライダル業界では2002年度より本格的にコンサルティング事業を開始。国内大手ホテルチェーンをはじめ、ゲストハウス、専門式場、レストラン、リゾート施設など、数多くのプライダル関連施設をプロデュース、コンサルし、各プロジェクトを成功へ導く。

2012年度に年間婚礼組数増加率で全国トップに輝いた京都センチュリーホテルをはじめ、数多くのプロジェクトを成功に導き、プライダルコンサルティングの分野で高いブランド力を築いているエッセンシャルズ&カンパニー。

同社代表の江口貴彦氏は、ここから3年間でホテル・式場にとって生き残りへの勝負の時であり、“目に見える改革”と“目に見えない改革”の両方をバランス良く進めることが大切だと語る。

### 淘汰の時代を勝ち残れば 高収益モデル確立が可能に

— 婚礼マーケットおよび業界の今後をどのように展望しますか？

江口 国内の婚礼ビジネスを取り巻く環境はここ数年で更に大きく変化しています。少子化による婚礼適齢期人口の減少、婚姻・結婚式実施率の低下、競合会場の増加や結婚スタイルの多様化といった現象が進展し、さらには上場企業を含む大手ゲストハウス企業の台頭、ウェブ媒体を中心とした集客・マーケティング環境の変化、接客サービスの高度化などもあり、厳しいマーケット環境の中で勝ち残るためには、大きな変革や専門性が高い人材育成が求められています。

その意味で婚礼ビジネスは淘汰の時代へ突入したといえます。一方で、この厳しい競争に勝ち残ることができれば、収益性の高いビジネスモデルの確立が可能になるだろうと考えます。

— 江口さんから見て業績不振会場に共通する“症状”というのがありますか？

江口 業績が悪くなっている、環境や社外の影響のせいにして、何も変えようとしない、このケースが一番残念ですね。自分達は何もしないことが一番安全だと思っているのだけれど、実は周囲からどんどん取り残されてしま

う…という点では、ぬるま湯にいるカエルと同じことが起こってしまう可能性があります。

また、色々取り組んではいるが業績が芳しくないというケースもあります。あえてそうした会場のトップや幹部の方々にお伝えするとすれば、トップ層の意思決定や指示の内容がマーケットに求められていることと合致していないがために、間違った方向へものすごく早いスピードで進んでしまっただけで残念な結果を招いている可能性もあるという点です。

— 戦略そのものがズレていたり、古かったり。

江口 そうです。その場合、もしも社内の仕組みとして、外部の専門家等からアドバイスを貰える機会等がある場合は、意見交換等を通じてさらに深い議論や、場合によっては軌道修正ができる機会もあるのですが、社内での役割を果たす人がいないと歯止めが効かないケースも見受けられます。外部の意見が必ず正しい訳ではありませんが、外部の豊富な情報量や成功事例を聞いた上で判断するのか、その情報を知らないままに判断するのかという比較でいうと、判断の質や成果に大きな差が生じる可能性が高いと思います。

他には、やはりそこで働いている人の表情や行動も、業績が良い会場と不振会場とは大きく異なりますね。

業績不振の会場は、そこで働いている社員の方々に元気や士気が無いように感じることも多いですが、やはり業績が良い会場は皆さんの表情が自信と笑顔で溢れているという印象です。

ただ、誤解して頂きたいのは、決してそこで働いている人達が悪いのではなく、働く環境や日々の仕組みの中で、なかなか高い意欲を持って働く環境が整備されていない場合が多いということです。その場合、私達が参加する再生プロジェクトの開始時には、外部が入ったことによる戸惑いや不安で瞬間的に落ち込むメンバーも少なくないのですが、徐々に新たな環境に慣れてきて、仕事が面白くなってくると、別人のように成長され意欲的に仕事へ取り組むメンバーが多いので、そういう点では業績の良い会場は「人」の成長にフォーカスした取り組みをされている場合が多いように思います。

### 地方では上位3強入りが 生き残りへの条件

— そうした中でホテル・式場経営者にはどのような考え方やアクションが求められているのでしょうか？

江口 激しいプライダル戦国時代で行うべきことは、自分達のマーケットで勝ち残ることも大事ですが、まずは“生き残る”ことも大事だと思います。

個人的には、今こそ、ハードやソフトに投資するタイミングであると考え



エッセンシャルズ&カンパニーのクライアントには、2012年度の年間婚礼組数増加率（月刊ホテル旅館調べ）で全国トップに輝いた京都センチュリーホテル（左）をはじめ、山梨県甲府市の地域一番店、コナヤホテルグループ（右）など、目に見えて好業績を上げている会場が多い。左写真、撮影：ナカサンドパートナーズ 志摩大輔/デザイン：日建スペースデザイン 藤井崇司

ています。なぜならこの3年間がマーケットでの生き残りをかけた熾烈な戦いになるタイミングだと考えているからです。今のタイミングを逃せば、未来に投資できる可能性すらなくなるかもしれません。

特に地方都市の限られた商圈の中では、上位3強、少なくとも5強には入っていないと生き残っていけないと思います。婚礼事業自体を続けるなら続ける、撤退するなら撤退すると、はっきり決断すべき段階に来ていると考えます。

また、現状で望むべき成果が出ていないのであれば、戦い方を変えることも重要だと思います。例えば自社だけで考えて戦うのではなく、外部との提携を視野に入れて新しいプロジェクトを立ち上げる会場も増えており、実際に今年に入ってから弊社へのお問い合わせも非常に増えていて、おかげさまで多くのプロジェクトが始動しています。環境変化が早いマーケットでは自社内ではなく、他社との協働をベースとした「プロジェクト」によって臨機応変で素早い対応を考えていくことが、結果的には「人」を育てることになるのだと思います。

様々な取り組みが高度に専門化している現在では、プランナーやホテルマンとしてのキャリアだけでは対応できない仕事も増えており、ウェブやマーケティング、人材教育のプロ等を上手く使うことも大事だと考えます。

### 年間組数増加率日本一を達成したクライアントも

——中でも大切になる着眼ポイントは？

江口 当然ですが、エリアや競合状況によって戦い方は異なるため一概には言えないのですが、一番大事なことは“目に見える改革”と“目に見えない改革”を投資効果を考慮しながらバランス良く進めることだと考えています。また、やはり勝っている会場は考えられる手段に対して、あらゆる策を打っている。数打ちや当たるという聞こえは悪いですが、色々な施策を数多く打つ事が、結果的に色々なお客様を引きつけて、業績につながっていくと考えます。

最近ではゲストハウスブームも一段落してきて、ハードだけに頼らない、新たなパーティースタイルや結婚式の価

値が求められていますので、今まで以上に総合力が求められる時代になっていると感じます。

——業界ではコンサルティングの活用を真剣に検討する企業が増えているように感じます。エッセンシャルズ&カンパニーでもすでに様々な成功事例が誕生していますね。

江口 開業から約4年が経過し、私達は限られたクライアントへサービスを提供してきましたが、現在は多くのクライアントが順調に業績を向上されて喜びの声を頂いています。また大きく業績を向上されたクライアントも多く、最近では京都センチュリーホテルさんが年間婚礼組数増加率で日本一を達成されるなど、目に見えて結果を出されているクライアントが多いことはサポートさせて頂いた私達にとっても非常に嬉しい限りです。その他にも、当社が関わらせて頂いたプロジェクトが大きく業績向上して頂いていることはとても嬉しいですね。

——京都センチュリーホテルさんは

2011年度の117組から翌年度は178組へと一気に伸ばされましたね。そうした成功事例が次々と出ている御社のコンサルティングの特徴という、どんな点でしょう？

江口 一つはプロジェクトベースで進めていく点ですね。クライアント会場のメンバーさん達と私達が一つのチームとなって、共通のゴールに向かっていくというのが基本スタンスです。こちらの手法をゴリ押しすることは決してしません。私達のファシリテーションのもと、目標設定や手法を含めて一緒に提案を出し合って、それを皆で検討し、チームとして取りまとめて経営者やマネージャーに意思決定して頂きます。プロジェクトを推進するエンジンとなるミーティングの場を必ず設けても

らって、婚礼責任者やプランナー、それに経営トップや総支配人がプロジェクトリーダーの場合はそうした方々にも入ってもらって、ここで目標設定や進捗管理、様々な意思決定を行っていきます。プランナーからの提案もどんどん聞いていくし、意思決定者も自分の意見を出す。その中からいい提案やアイデアをフラットに取り入れて、全体を巻き込みながら進んでいくようなイメージですね。

### 問題の棚卸や目標設定のプロセスに時間をかける

——なるほど、御社のウェブサイトに京都センチュリーホテルの稲地利彦社長のメッセージが動画で掲載されていますが、その中でコンサル依頼を決断した理由として「自分達の今までやっ

てきたことは間違っていたのか、というようなスタッフの不安や懸念を克服する上で、エッセンシャルズ&カンパニーならばスタッフとの信頼関係を築いてくれるという確信を得た」というお話をされています。まさにそうした点なのでしょうね。

江口 やはり先程お話したように、要は現場の社員の方々が、いかに高いモチベーションで生き生きと働ける環境を作り出すことができるか、という点に尽きますからね。どんなに素晴らしい施策を打ち出しても、それが無ければ結局は機能しません。

だから私達は、特にプロジェクトの最初の段階で、メンバーから様々な意見や提案を引き出すための土壌作りや、組織やチームが抱える“根本的な問題”といえるものまで含めた現状の問題点

## エッセンシャルズ&カンパニーの改革に向けた方法論

両者をバランス良く実行することが重要

お客様の目に見えない改革	お客様の目に見える改革
<p><b>会社/会場としての未来ビジョンを構築</b></p> <p>組織の目指すべき方向を一つにするため、未来ビジョン（目標）を明確化し、チームの編成と役割分担の実施、全体スケジュールの作成、定期的な進捗管理により、迅速な課題の解決を行う</p>	<p><b>空間的な魅力の向上</b></p> <p>建築・インテリアから、家具や備品、会場コーディネート、照明、BGMに至るまで、会場コンセプトに基づいてトータルにデザインすることにより、心地良い空間的な魅力を高めていく</p>
<p><b>人材の採用と育成</b></p> <p>個人の持つ知識やスキルの向上を目的として、各ステージで習得すべき基本スキルと専門スキルを明確化し、各ステージに応じた教育や研修を実施する。また、適材適所を踏まえた人材の採用と人材配置を戦略的に行う</p>	<p><b>魅力的な会場イメージの構築</b></p> <p>広告、パンフレット、ホームページ等の販促物から、スタッフのアピアランス、名刺等に至るまで、お客様の目に触れるものをトータルにイメージ管理することにより、会場に対する好意的なイメージを醸成させる</p>
<p><b>「顧客満足度の向上と業務効率化に向けた仕組みづくり」</b></p> <p>お客様に全力でサービスできる環境や仕組みづくりを目指し、既存の「やり方」に固執せず、無駄な作業の廃止、システムの導入による効率化、自社以外で出来る仕事は外部へ委託する等、お客様を常に最優先できるオペレーションの仕組みや環境を整備する</p>	<p><b>商品価値の向上</b></p> <p>お料理、ドリンクから、ドレス等の付帯商品、また当日のスタッフによるサービスに至るまで、お客様目線から厳しく品質をチェックし、常に新たな魅力ある商品を提供する</p>

の棚卸、そして、そこからポジティブで愛せる目標を導きだし、役割分担をして各自がコミットメントするといった、一連のスタートのプロセスをとって重視して、ここに時間をかけます。同時に、そのベースとなるミーティングにおける発言のルールといったことも細かく設定します。

**プロジェクト毎に編成される多彩なスペシャリスト集団**

例えば、目標設定についても、数値目標も作りますが、同時に「それを達成したらどんなチームになっていた

か」ということもチーム全員で作っていきます。皆が「いいねえ」と思える目標ができれば、それは自分達が愛せる目標になりますからね。

ちょっと遠回りなようでも、そうしたプロセスをしっかりと入れていくことで、チーム全員のベクトルが揃ってきます。私達とメンバーの皆さんとの関係も、向かい合うようなものから、同じ方向を見つめる関係に変化してきます。

こうしたプロセスをここまで丁寧にやっているコンサル会社は正直無いだろうと思うくらいに、すごく地道に、そして緻密にやっています。経験値を

重ねながら、その手法自体も常にブラッシュアップしてきています。

——よくコンサルが抜けるとヘタヘタと瓦解していくケースも見られますが、江口さん達のやり方はメンバーの成長というのが基本にあるので、プロジェクト満了後も自走モードに移行しやすいですね。

江口 そこは私達も強く意識しているところです。中でも事業発展の継続性を担保する上で、マネージャーの育成が非常に重要だと考えています。よくマネージャーの役目までしてしまうコ

ンサルタントもいるようですが、私達はあくまでサポートスタッフとして、経営者やマネージャーを立てることを基本とし、その中でマネジメントスキルを伸ばしたり、次代を担う人材を育成することに注力します。

——エッセンシャルズ&カンパニーには、江口さんをはじめとして、チームビルディングに強い船坂光弘さん、プランナー教育のスペシャリストである阿部マリ子さんなど、多彩な顔ぶれがコンサルタントスタッフとして揃い、外部ブレーンを含めたエキスパート集団がプロジェクトごとに有機的に編成されて、現場に次々と入っていくというのも大きな特徴ですよ。

江口 そうですね。各分野で高い専門性を備えるスペシャリストが揃っているというのは当社の特徴であり強みです。コンサルティングは結局は直接担当するコンサルタントの質次第という面はありますからね。

**外部委託すべきかどうか？ 診断・助言サービスも開始**

——ホテル・式場経営者が外部コンサルを上手に活用する上でアドバイスはありますか？

江口 やはり成功実績の多いコンサルタント会社を選ぶべきだと思います。家庭教師やスポーツの監督・コーチの世界では当たり前なのですが、有名大学の出身だったり、優秀な選手だったとしても、必ずしも優秀な家庭教師や監督、コーチになれるとは限りません。同様に優秀なマネージャーやプラン

ナーが優秀なコンサルタントとは限らないのです。

そのため、過去にどのようなプロジェクトに関わり実績を出してきているのか、また実際に過去のクライアントヘインタビューをするなど、良い悪いではなくお互いのプロジェクトの進め方や担当者との「相性」みたいな点はとても重要なので、その辺りを考慮したパートナー選びが良いかと思えます。

また、最近はコンサルティングだけではなく、プライダル業務を一括受託する会社やサービスもありますので、自分達の自力でプライダル事業を継続していくべきか、他社へプライダル業務を委託してしまうか、その見極めも非常に重要になってきています。また、仮に委託を検討する場合は、いかに良い条件で委託契約を結ぶかも将来の収益性にとっては非常に大きな意味を持ちます。

実際、その“目利き”を当社に依頼されるようなケースが最近増えています。外部アドバイザーとしての診断サービスの依頼という形です。

——その場合、どんなことをされるのですか？

江口 例えば婚礼事業の過去3年の業績推移や現状を分析して、「自社単独運営を継続する場合」「外部コンサル

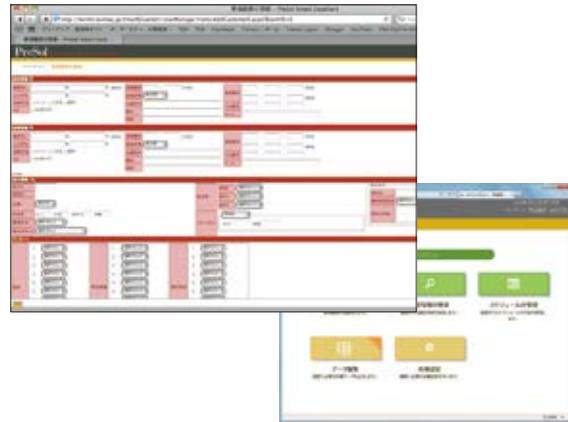
を活用する場合」「外部委託の場合」あるいは「婚礼事業自体からの撤退」といったいくつかの選択肢で、それぞれの想定利益をシミュレーションしていきます。施設ポテンシャル、競合状況、マーケットポテンシャル、会社の経営状態やスタッフの状況など多角的な視点から、様々なケースを検討してレポートにまとめて提示します。

私達は数多くのプロジェクト経験から運営会社やプロデュース会社側の目線もわかるので、この施設ポテンシャルならこれくらいの組数増加を見込んで、その中でこれくらいの利益確保を狙ってくるだろう、といったことが推測できるわけです。じゃあそれに対して、どんな条件で臨むのが得策か。例えば、広告宣伝費は委託先の会社側に負担してもらった方がいいとか、売上歩合ではなく利益歩合にした方がいいといった、具体的なアドバイスができる。そのあたりをシミュレーションしてさしあげるのです。

例えば、ポテンシャル的に伸びしろが大きく、普通に委託してしまったらもったいないというケースもあるわけです。今は苦戦していても、少しテコ入れすれば自社で主体的に運営している場合も少なくない。

そうした見極めのための診断と助言を行うアドバイザー業務も当社では行っていますので、お気軽にご相談を頂ければと思います。

**エッセンシャルズ&カンパニーが監修・プロデュースしたPersol Smart Excellentの魅力**



**プライダルの「現場」を支える優れた3つの主要機能**

- 新規顧客情報の管理機能**  
新規顧客の情報をアンケートの内容からセールスの進捗状況に至るまで効率的に一元管理。
- 現場情報の効果的な分析機能**  
システムに入力された各種情報を総合的な視点から自動的に集計・分析
- 打合せ情報の管理機能**  
お客毎の打合せ内容に関する詳細情報を結婚式当日まで一元管理。

**リーズナブルなプライスで導入が可能!**

導入費用  
初期導入費用 **30万円 +** 月額利用料 **19,800円**

エッセンシャルズ&カンパニーが監修・プロデュースして、ツインテック（東京都豊島区）が開発・製作した婚礼業務支援システム「PreSol Smart Excellent」が、「月額利用料19800円」という圧倒的な低価格で先頃リリースされ、大きな評判を呼んでいる。従来の基幹システム「PreSol」の主要機能を最小限に絞り込み、マニュアルなしでも直感的に操作できるシンプルな操作画面を導入することで、新人からベテランまで抵抗なく活用できる。主要機能は「新規顧客情報の管理」「打合せ情報の管理」「現場情報の効果的な分析」の3つ。新規客の情報を来館前・来館時・その後のフォローに至るまで効果的に

一元管理することで新規プランナーの成約率アップを実現し、打合せ担当プランナーについては、見積りから請求書の発行、発注業務等がシステム上で対応可能なため、書類作成業務等も大幅に効率化させることができる。集計・分析機能においては、エッセンシャルズ&カンパニーが実際にコンサルティングシーンで駆使している分析手法を導入。お客様やプランナーが入力したデータを自動的に集計し、リアルタイムで現状把握や営業課題抽出が可能となり、正確かつ効果的な意思決定を行うことができる。集計データはそのまますま会議資料として使うことができる。

完全クラウド型のパッケージ商品のため、最短では申込日から利用できるといふほど、スピーディーな導入が可能。そして何と云っても、初期費用30万プラス月額利用料1万9800円という導入コストのリーズナブルさは、業界でも最高水準と言いきってもよいだろう。「現状を知ることが改革のスタートであるという観点から今回の監修・プロデュースに至りました。年間100組以下の規模から大手まで、このパッケージだけで十分に対応できるはず。既存システムが入っている会場でも、分析機能を活用するためのセカンドシステムとしても利用価値は高いと思います」(江口氏)。

お問い合わせ ☎03-5464-5795 or ✉info@essentialsandcompany.com

**Company Profile**  
●社名/ Essentials & COMPANY 株式会社(英語表記 Essentials & COMPANY Inc.)  
●本社所在地/ 〒153-0062 東京都目黒区三田 2-12-5 COMBO HOUSE  
●代表取締役/ 江口 貴彦 ●ホームページ http://www.essentialsandcompany.com