

識者に聞くホテルウェディング再生のヒント

# マーケットやホテルの中での位置づけから 人材教育など少コストでも出来る打ち手を

ホテルウェディングは、ゲストハウスや専門式場に押され年々シェアが下がってきているといわれている。その中で、これまでホテルやゲストハウス、式場などの再生にかかわってきたエッセンシャルズ&カンパニーの江口貴彦社長にホテルウェディングを回復させるポイントについて話を聞いた。

## 不振に陥りがちな 原因はどんなケース

—ホテルウェディングで不振に陥っている会場は多いと思いますが、不振に陥りがちな要因としてはどんなケースが多いのでしょうか

**江口** 私どもから見て数多くあるのは、ホテルの中で婚礼・ウェディングの位置づけが不明瞭というケースが多いと感じています。ホテルの中で明確な位置づけがなされていないと、他部署からの理解や協力も得られにくく、婚礼チームだけが空回りしているケースもあります。ただ、部署間の協力体制が整うと「結婚式」の競争力は大きく変わってきます。

例えば、チェーンホテルの成功事例として、他のホテルから異動してきたGMがホテル内での婚礼の位置づけを強化し、ホテル全体を巻き込むことで、業績もスタッフのモチベーションも大きく向上するケースなども数多くあります。

その他の原因としては、人材の問題が大きいと考えます。婚礼部門に配属されているスタッフ自体、宿泊やレストラン、宴会などほかの部署に異動することもあり、専門性の高い人材が育ちにくく、今のトレンドやノウハウを知らずに戦っているために、不振につながっているというケースも見られます。

—では、不振に陥っている場合、婚礼をテコ入れしていこうと考えると、どんなところから取り組んでいくべきなのでしょう。

**江口** まずは、マーケットの状況を見て、どのくらいウェディングに伸びしろがあるかを確かめた上で、注力の度合いを決める必要があると思います。マーケットの規模や競合会場の状況などによっては、予算や人員をかなり投入したとしても、伸びしろが少ないケースもあります。この場合、経営的には他部門のテコ入れを図る方が効率的だったりします。

また、どのくらいまで業績を伸ばしたいのかによっても力の入れ方が変わるので、そのあたりも考えた上で取り組んでいくべきだと思います。しかし、ホテルの場合、一般的にはウェディングに注力する価値がある(伸びしろがある)ケースは多いと思います。

—最初に着手すべきところはどこになりますか

**江口** ずばり、人材教育だと思います。投資するコストもリニューアルなどよりも圧倒的に低く抑えられますし、なにより、取組み始めてからの即効性も高いため、ほかの施策よりもスピーディーに効果を感じられると思います。

ホテルの場合、各部署を経験させながらキャリアアップを図るゼネラル

スタブ的な教育が多く、専門性の高い婚礼ノウハウや営業手法を確立できていない人材は少ないと感じます。そのため、今の婚礼市場で戦うために必要なスキルを教えられる人材がいない、教育の仕組みも確立できていないというケースも多く見られます。

実際に私どものような外部の専門家が研修やコンサルティングなどで教育に携わると、ホテル・スタッフの方々は吸収力が高く、単にやり方を知らなかっただけのケースも数多くあります。

## 眠っているポテンシャル やり方次第で変わる

—確かにホテルは他の専門式場やハウスと違いほかの部署への異動などもあり、ウェディングだけを長くというのは少ないケースですよね。

**江口** はい。また、人材教育だけでなく、スタッフの意識を変えるのも重要です。不振会場の場合、負け癖がついていることもよくあるケースです。こうした意識を変えていくには全体ミーティングなどで同じ方向をしっかりと向いてもらうことも必要です。平日に婚礼メンバー全員が集まる場を設けることで、休みの配分などで難しいという問題が出てくるホテルもあるため、働き方改革も必要です。

—ゲストハウスでは平日に定休日を

設けているところもありますしね。

**江口** ホテルの場合はウェディング以外の部署もあるので、ブライダルサロンだけ定休日を設けようとしても、部署間の調整などが必要となり、改革には結構パワーがいらいます。

そのため、私どもがサポートするホテルで婚礼部門を強化する場合、1-2年間の限定で総支配人直轄の婚礼プロジェクトチームを発足させ、そのプロジェクト期間は他部門よりも優先して経営資源を投下するなどの合意をホテル内で調整することもあります。

婚礼部門を立て直すには、24時間動くこともあるホテルの他部門と、同列の扱いや体制では難しい面も出てきます。かといって婚礼部門だけ特別扱いをするのも他の部門との差で問題が起きてしまいます。そこで、立て直しの時期だけ、期間限定のプロジェクトという位置づけで改革を進めていくと、比較的他部署からの理解も得られやすくなります。色々なことを進めることができると思います。

—ホテルウェディングが専門式場やゲストハウスと違って一番魅力になる部分はどの部分だと思いますか？

**江口** ホテルウェディングの持つ一番大きな競争力は、「新郎新婦だけでなく、来て頂くゲスト全員におもてなしが出来る総合力」だと思います。ホテルはウェディングだけでなく、レストランも宿泊もある。時間貸切ではなく、結婚式の前後もホテル内でくつろぐことができる。数多くのVIPをお迎えしており、サービスのプロが多い。地元密着で生涯顧客化にもつなげることができる。ホテルの持つ強みは数多くあります。だからこそ中長期的な視点で婚礼の位置づけを考えて取り組んでいくべきだと思います。

ホテルとしての総合力を発揮する

ためには、やはり他部署の協力が必要不可欠です。それぞれの部門で予算や人員などありますが、ホテルが一丸となって婚礼を獲得していく姿勢を打ち出していくことができれば、そのポテンシャルはかなり大きなものです。今劣勢になっていたとしても巻き返しを図ることは十分に可能だと思います。

## 外部の会社を 上手に使うことも必要

—ホテル内部で教育などが人員的な面から難しい場合もあると思いますが、その場合はどうしたらいいのでしょうか？

**江口** 教育できるスタッフがいなかったり、外部の会社などを利用すればいいと思います。教育だけでなく、マーケット調査や自社の優位性の再発見なども、外部企業を活用することで、社内にいると見過ごしがちな部分に改めて気付く機会になると思います。

外部の会社を活用することで上手に第三者の視点を取り入れ、ホテルとしてのポテンシャルをしっかりと見つめなおしてウェディングに取り組んでいくホテルも増えています。人材教育など低予算でできることから始めて実効性があることがわかったら予算

を投じてリニューアルなどをしていくという考え方もできると思います。

—予算を取って、リニューアルを行う場合はどこから手をつけていくのがいいのでしょうか。

**江口** 各ホテルの状況により異なるので一概には言えませんが、私どもがリニューアルを検討されているホテルへお伝えしている視点は、まずはお客様の目に触れる順番に改装を検討していくのがいいと思います。まず来館して目につくのは玄関やエントランスです。ここが変わっていると、なにか違うことを始めた、変わったという印象を与えることができます。逆にいうと、玄関やエントランスの競争力が失われた状態で、いくら宴会場やチャペルだけをテコ入れしたとしても、そこまでたどり着いてもらわなければ魅力が分からないということになります。

特に地方の場合、結婚式は地元の方をターゲットにしているわけですから、普段から利用や接点の多いところから変えていくことで、レストラン利用や法人宴会などを起点とした波及効果も期待出ると思います。そして、その反応は、接客しているスタッフなどにも伝わり、結果として婚礼施設のリニューアルがより活きるという好循環にもっていくことができると思います。



エッセンシャルズ&カンパニー 社長  
江口貴彦

外資系コンサルティング会社であるアーサーアンダーセンを経て、(株) Plan・Do・Seeへ入社。ディレクターとして数多くの社内・社外プロジェクトを統括し、成功へ導く。その後、同社コンサルティング部門が分社独立するに伴い、取締役/マネージング・ディレクターへ就任。現在は、エッセンシャルズ&カンパニーの代表として、ブライダル・ホスピタリティ業界をもっと元気にすべく、各種活動を幅広く展開している。2017年4月より、明星大学の特任教授へ就任。東北大学大学院経済学研究科 修了(経済学修士)