

BRIDAL INDUSTRY

ブライダル産業新聞

NEWSPAPER

発行所：㈱ブライダル産業新聞社 〒104-0061 東京都中央区銀座 8-11-1 銀座大和ビル6F
TEL 03 (5537) 8531 FAX 03 (5537) 8533 発行人：北島恵子 年間購読料31,500円(消費税込み)
E-mail: bridal@thekame.com

MAY 21

第575号

期間1年ブライダルをテコに全館を活性化

ホテルを再生するなら、まずブライダルから——。信州・松本を代表する有力ホテル「ホテルブエナビスタ」が昨年4月から取り組んだ「リボーン・プロジェクト」で着実な成果を挙げている。3月末時点での翌期受注組数は前年比2倍に増え、年間婚礼組数は昨年度の287組から一気に今期500組を達成する勢いだ。外部コンサルを活用しながら社内のポテンシャルを最大限引き出すことに成功した同ホテルの再生の軌跡をレポートする。

プロジェクト始動直前は年250組ベースの「危険水準」にまで落ち込んでいた。ホテル全体としても開業当初のパワーは失せ、業績も低下傾向にあった。

今回の「リボーン・プロジェクト」では限られた経営資源をどこに集中させてホテル再生を図るかという観点から、まずブライダル部門に集中投資し、その再生を皮切りに他部門も一気に盛り上げてホテル全体を浮揚させるという戦略が取られた。松本電鉄専務・グループ経営企画室室長の瀧澤知峰氏をプロジェクトリーダーに、セクションを越えて宿泊・宴会営業・料飲部門などもブライダル活性化のためにサポートにあたる態勢で臨んだ。

コンサルティングを委ねるパートナー企業にはプラン・ドゥ・シー（PDS、東京都渋谷区）を選んだ。高いデザイン性を備えたリノベーション実績、既存店舗の営業実績、「ストリングスホテル東京」や「ウィズ・ザ・スタイル」での成功、そして「どうしても野田（豊）さんにやってもらいたかった」（瀧澤専務）などが選定理由だった。契約は毎月の固定コンサルフィー＆成果報酬というスタイルで交わされた。

プロジェクト始動を前にした昨年3月末にキックオフ集会を開催。清掃のパートスタッフやアルバイトまでを含めた全スタッフ150名全員を2回に分けて集め、瀧澤専務、渡部俊一GMが危機感を訴えた。

4月。まず一般宴会と婚礼を

プラン・ドゥ・シーがコンサルで参加



プラン・ドゥ・シー側のプロジェクトリーダーを務めた江口貴彦氏
(プラン・ドゥ・シー オペレーションマネジメント室コンサルティングディレクター)

とはスムーズに進みます。今はブエナビスタで働いているスタッフは別人のように笑顔で生き生きと仕事をされています」

「プラン・ドゥ・シー（PDS）には、社内開発・構築された様々な研修メニューやナレッジの蓄積が膨大にあります。実際、ブライダル以外の異業種の上場企業幹部などへのコンサル外販実績も多数あります。また建築・デザイン単体での外販実績もある。そうしたコンサル・デザイン・人材マネジメントなど、ソフトソリューションを外部クライアントに提供していくビジネスについても、今後は積極的に手がけていく方針です。ブエナビスタはその意味で一つのモデルといえます。そしてそれは、PDSの企業ポリシーである“スタイルのあるシーンをサービスする”という理念にも一致するものです」

プロフィール

1974年7月23日生まれ。東北大学大学院経済学研究科修了。外資系コンサルティング会社勤務後、(株)プラン・ドゥ・シー入社。店舗（神戸）勤務、本社経営企画、コンサルティング室の立ち上げを経て、現職。

掛け持ちしていた宴会予約セクションから「ブライダル課」を分離独立。その上でブライダルメンバーを新たに選出し直した。ホテル内で広く面接を実施して「経験」ではなく「この人にサービスしてもらいたいか？」を基準に選抜したところ約半数が入れ替わった。

新体制でスタートしたプロジェクトはハードとソフトの両輪で進められた。まずハード面で

は、PDSの企画・デザインのもと昨年8月にホテル1階のブライダルサロンと3階のメインバンケットの改装から着手し、11月に元駐車場スペースに屋外テ

★2面につづく★



以前のメインバンケット。雰囲気は全く別物

新設チャペルも館外に

▲必要最小限のリニューアルで魅了したメインバンケット



◀ガラリと空気が変わったブライダルサロン



▶ロビーもスタイリッシュに

組数倍増で過去最高更新のペース

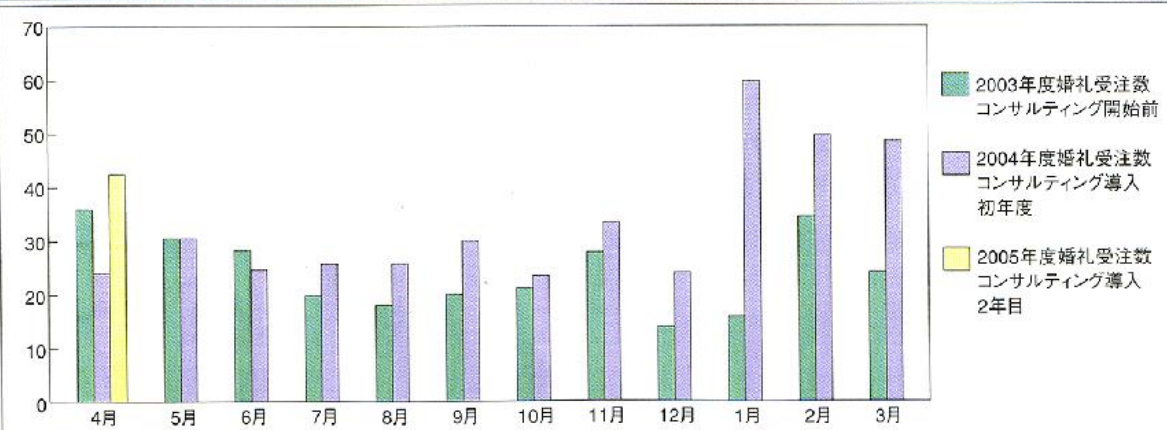
96年ピークに下降1年前は「危険水準」

受注組数、来館者数、成約率、そのすべてがアップ。これが最近の「ホテルブエナビスタ」のブライダルだ。プロジェクト着手から1年。その即効性ぶりは施設再生の起爆剤としてのブライダルの可能性を強く実感させる。それにしても同ホテルは、いかにしてわずかな期間にこれだけの変貌を遂げたのか——。

ホテルブエナビスタは1991年11月の開業。松本電鉄鉄道をはじめ交通、ホテル、レジャー、小売事業を幅広く展開するアルピコグループの旗艦ホテルである。市内最高水準のハードを持ち、ブライダルでも96年には420組を記録。しかしこれをピークに組数は下降。今回のプロ

ホテルブエナビスタの婚礼受注推移表

(単位:組)



ホテルブエナビスタに見る再生プロジェクト成功例の二部始終

1面からつづくヤベルを新設、今年2月には最上階14階のレストラン&バー、一部の客室、1階のレストランとロビーの改装が完成した。

また、昨年8月にはブライダル部門のユニフォームを、その後、今年1月には改装を行った1階フロントとレストラン等他部門のユニフォームも全面的にリニューアルしている。

こうした目に見える形での変貌は対外的な効果と同等に、スタッフに与える効果も大きい。PDS側のプロジェクトリーダーである江口貴彦氏はプロジェクト始動時のホテルスタッフのムードを「賛成2、反発2、無関心が6」と振り返る。それが新たなブライダルサロンが完成した夏頃になると「本当に生まれ変われそうな気がしてきた」(ブライダル支配人・船坂光弘氏)と、スタッフの間で「期待・確信・やる気」に少しずつ変わっていった。

問題解決力アップに向け「コーチング」導入

期限と責任者を決めメンバー全員で共有

その上でPDSではホテル内部(中身・ソフト)に対しても大胆にリニューアルを実施する。

①問題解決力アップのための「コーチング」導入、

②PDS流ミーティングスタイルの導入、

③ホテルスタッフとしての外見力アップ研修(服装センスアップ、スマイル研修、シンデレラ研修)、

④販売力強化のための接客ロールプレイング研修、

などがその主な内容だ。

「実はここが肝であり、再生の成否を分けるポイント」だと江口氏は言う。ハードという片輪を変えただけでは効果は出ても短期的。永続的に勝ち続ける仕組みを作るにはソフトリノベーションこそが不可欠という。例えば「コーチング」の手法を活用したミーティング。「それまでは報告会的な要素が強かったが、プロジェクト開始後は、参加メンバーから挙げられた課題についてメンバーが問題解決の提案を行い、その「期限」と「担当責任者」を明確に決定し、これを全員が共有して進捗管理を行う。スピードも求められ、俄然中身が濃くなりました」(船坂支配人)。

「上手くいっていることは？ 上手くいっていないことは？」。これがミーティングの場でホテルが抱える課題を浮かび上がらせるキーワードだ。これらを毎回チェックし、「では上手くいっていないことをどうする

か？」というプロセスであらゆる課題を浮かび上がらせ、一つ一つ地道に解決していく。

手順としては、①何でも良いからアイデア、意見を出して(費用がかかっても突飛でも良い)→②これに優先順位をつけて→③「誰がやりますか？ 手を上げて下さい」(手を上げない人は組織に不要)→④手を上げた人が担当責任者になる。ただし「この部分は〇〇さん手伝ってください」も可→⑤「では、この二人がやります、いいですね」と全員で承認、とこんな具合だ。

こうして、様々な課題解決を目的に期間3ヶ月～半年程度のプロジェクトチームがいくつも立ち上がる。当初は「ブライダル(約10名)」、「購買(3名)」、「デザイン(4～5名)」の3チームからはじまり、「ホームページ」「婚礼料理」「レストラン開業準備」、新たに「客室リニューアル」も加わるなど現在11チームが立ち上がっている。月に2回、上記のチームリーダーで集まってミーティングを開催し、メンバー全員が進捗状況を確認し、必要に応じて課題を解決するという体制で1年間プロ

会議のスタイルがガラッと変わった

プロジェクトが進められた。

また、組織については昨年10月の時点で、PDSからの提案に基づいて組織体系そのものを見直している。以前はGMの下に例えば「レストラン統括」がいて、その下に「各レストラン」が連なるなど、GMから現場まで「5階層」あったものを、GMのすぐ下に各セクションの支配人が直接ぶら下がる「3階層」に変更(部長職等を廃止)。

フラット型組織になったことで意思決定のスピードが大幅に上がった。江口氏と滝澤専務、渡部GM及び幹

プラン・ドゥ・シー コンサルティングサービスを強化

今回のホテルブエナビスタ「リボーンプロジェクト」成功の鍵の一つとして、コンサルで参加したプラン・ドゥ・シー(PDS)の側に、蓄積されたノウハウを他企業へ注入するためのプロセスが「商品」として確立されていた点が挙げられる。

PDSでは、GM(総支配人)、ブライダル、レストラン部門、経営企画等の社内エキスパート(経験者)が専門部門「オペレーション・マネジメント室」を設立し、サービス提供に当たっているため、ホテル再生に対する全面的なバック

アップが可能となる。同社ではこうした経営資源を積極的に外販していくべく、今春よりコンサルティングサービスを本格スタートさせる。

蓄積されたノウハウが膨大なため、サービス内容は多岐にわたる。例えばセールスマネジメントスキルの強化では、新規接客プロセスをプログラム化し個人のプレゼン能力を向上させる「徹底的なロールプレイング」や、資料請求・来館から全顧客データを一元管理し様々な角度から分析、

- ◎デザインソリューション
(建築・インテリア・グラフィック)
- ◎コンサルティングソリューション
- ◎人材マネジメントソリューション

営業戦略に結び付ける「顧客管理システム」、集客のための具体的な戦略立案・実施等々。

またPDSの経営に「最も大きなインパクトをもたらした」とされる「マネジメントコーチ」についても、すでに社内には「黒帯級」のコーチが育っており、他企業へのコーチングでも目覚ましい実績を挙げている。

部メンバーは今も頻繁にミーティングを実施。トップマネジメント間での情報および意識の共有を図っている。

「顧客体験」の発表からホテルのノウハウに

研修についても、PDSに蓄

積されたノウハウ・手法が次々と注入された。その一例が「顧客体験の発表・共有」だ。

スタッフ個々がお客様に喜んでもらったサービス、あるいはプライベートの時間に自分がお客として受けて嬉しかったサービス、逆に嫌だった体験、クレームを受けたことなどを発表しあい、共有する。例えば、宿泊客に電話でビールを頼まれて冷

やしたコップと一緒に持っていったら喜ばれた、といった一つ一つはちょっとした事柄だ。「それならばこれをホテルのルールにしようよ」といった具合に、小さなアイデアや教訓が積み重なってノウハウ、ナレッジになっていく。

これは「I am one of the customer」というプラン・ドゥ・シーの企業ポリシーに基づいた定番研修メニューの一つで、若手スタッフのアイデア、意見を活かすための場でもあり、一方で自分達のサービスを立ち止まって考えるための場でもある。

「深層心理では気付いていたこと。このままではマズイと思いつながりもなく先送りしがちだったことにも、コーチングのおかげで気付くことができ、取り組むきっかけとなりました」(企画支配人・野本雅春氏)。

「ノリが大事」ということを学びましたね。仕事でも遊びでも楽しんで行く空気、ムード作りが大切なことを実感しました」(船坂氏)。

こんな具合にホテルスタッフが奮闘した1年間の努力は見事に結実している。昨年3月末時



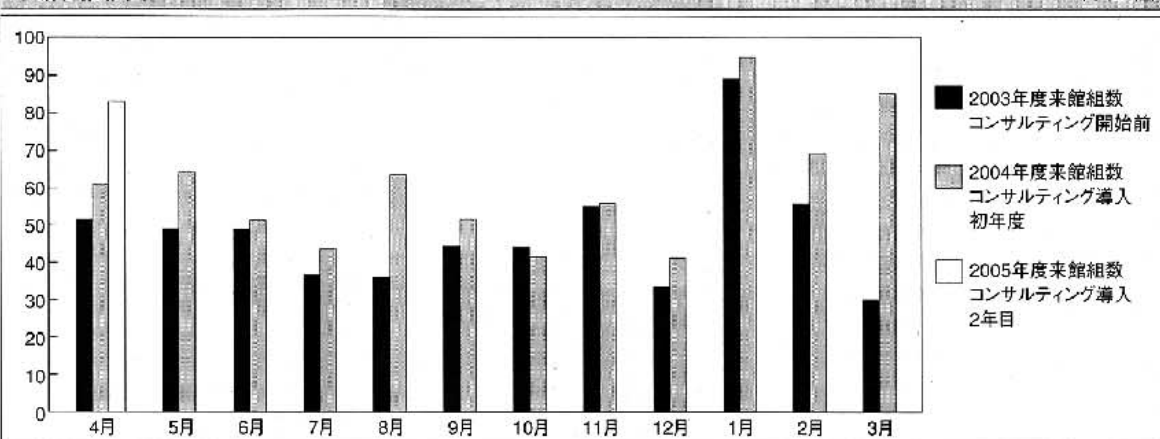
▲2005年度は「エボリューション・プロジェクト」に取り組む

点で120組だった翌期受注組数が今年3月末時点は250組と前年対比で約2倍に急増し、このペースで行けば、2005年度の婚礼実施組数は過去最高の450～500組を見込むペースで推移している。プロジェクト開始の初年度で来館者数(前年対比126%)、受注組数(前年対比138%)、成約率(実績55%)のいずれもがはつきりと上昇している。

第一弾は前倒しで終了 新プロジェクトが始動

ホテル再生第一段階の「リボーン・プロジェクト」は1年半の期間をかけて行う予定だったが、予想以上に順調に推移したため、半年前倒しで今年3月末に終了。今年の4月からは「エボリューション(進化、発展)・プロジェクト」という新たな体制で、次のステージへ向かうべく第二弾のプロジェクトが進行している。「リボーン」はあくまでブライダル対象だったが、「エボリューション」では一般宴会や前期に改装しなかったレストランを含めて、ハードに負けないソフト領域の構築、サービスの強化を課題に、ホテル全館挙げて取り組んでいる。

来館者推移表



成約率推移表

