

新春

Special Interview

バリューマネジメント

代表取締役

他力野 淳氏

開業から1年半の銀座店
年間の来館者は15万人

——昨年4月にオープンした、「ザ・グラン銀座」が通期で本格稼働となっています。

他力野「この施設の位置付けは、『宿泊部門のないホテル』。銀座は高さ制限のあるエリアのため、最高でも56mまでのビルしか建設できません。そのため、シティホテルの参入が難しく、カフェを展開するにしても、高い賃料から、席数をできる限り設ける必要がありました。エリアの特性上、ゆっくりとくつろげる店舗が、なかなか作れなかったわけです。だったら銀座エリアでそうした商談スペースにもなるような場所を作りたい。宿泊のない“ホテル”として、ロビーラウンジ、ダイニング、パンケッタを所有。通期で稼働し始めて、現在は年間トータル15万人が足を運ぶ会場に成長しました。」

——一方で、ザ・グラン銀座が位置するGINZA SIXは、施設自体のオープン景気が落ち着いているようにも感じます。

他力野「GINZA SIXは、メディアの露出も多く、開業当初、

施設自体がたくさんの人で賑わっていました。一方、その人数に対応するために、オープン当時はエレベーターを6階で乗り換える必要があり、当社の店舗が位置する13階までの直通エレベーターを設けることができませんでした。開店から3ヶ月間は、レストランのコース料理はあえてハーフにして、できるだけゲストを待たせないような工夫も。オープンから1年半が経ち、“平常”

が戻ってきたからこそ、時間をかけて接客できる環境がようやく整ったと言えるでしょう。」

他力野「婚礼はもちろんですが、カギになるのがMICEやラウンジ利用などを含めた平日稼働。当社は歴史的建造物を活かした再生案件や、文化発信を得意としています。東京の一等地に建つ銀座店も同様と捉えています。実際に当社に出店の依頼が入ったのも、その点が理由の1つでした。日本を代表する高級ショッピング街だった銀座は、ファストファッションブランドの進出など、大きな変化の局面を迎えています。変化を受け入れつつ、もう一度“品格”を感じられる街にしたいと。GINZA SIXは、松坂屋からのリスタートでもあるわけです。そう捉えれば、当社がこれまで培ってきた施設の再生案件のノウハウを活かすことができます。銀座はもともと日本有数の文化発信の地ですから、そうした意味合いも込め、レストランでは47都

府県自慢の食材を使用することをコンセプトに掲げています。そこから各地の特産品などに、興味を持ってもらえれば、結果、その地域の活性化に繋がっていくはずですから。」

平安神宮会館リニューアル
名勝・神苑を望む空間に

——昨年1月には京都・平安神宮会館の運営受託をスタートしました。9月にはリニューアルも施し、新たなスタートを切っています。

他力野「歴史ある建物だったのですが、国の名勝にも指定されている『神苑』が、宴会場から望むことができない造りでした。宮司にヒアリングをしたところ、やはりゲストにも自慢の庭園を見てもらいたいし、その景観自体がおもてなしに繋がると。この施設は2パンケッタを所有しており、うち1つは分割

を当てはめ、仮に集客や売り上げアップに成功しても、会場の人を切ってしまうような再生は、そもそも本質的ではないと言えるでしょう。」

——今回、平安神宮会館で長年勤めてきた、60歳近いベテランスタッフがバリューマネジメントの新たな仲間として加わったと聞きました。

他力野「運営受託にあたり、平安神宮会館のスタッフと面談をしたのですが、当初は『運営事業者が変わるのであれば、退職したい』という希望でした。一方で、再生の依頼が舞い込む施設は、業績が悪化しているケースが大半なわけです。そうした厳しい状況でも、仕事を辞めずに続けているのはなぜか。その理由はシンプルで、施設への愛着、想いが強いのです。そうした人材は、絶対に無駄にしてはいけません。『引き続き平安神宮

「想い」を繋ぐ再生案件

活発な施設の稼働が雇用を生み出す

も可能となっています。壁を取り払うなど大々的な改装を加え、リニューアル後は、どの宴会場からでも神苑が見られるようになりました。訪日外国人が参加したMICEの案件では、『景観が素晴らしい』と喜んでもらえました。」

——平安神宮会館の運営受託スタートにあたり、同施設で元々働いていた従業員も受け入れたそうですね。

他力野「施設の再生の際、絶対に決めているのが働く人を切らないこと。再生案件は地方創生の一環と捉えていますので、重要なのは店舗が稼働し、売り上げをアップさせること、そしてそのエリアの雇用も活発化させること。自分たちのロジック

会館を、当社のスタッフとして見てほしい。ぜひ残してほしい』と提案したところ、悔し涙を流しながら残る決意をしてくれました。施設の再生は、経営だけのリスタートではありません。想いを守り、受け継ぐこと。それこそが、当社が理想に描く、再生案件のあるべき姿です。」

——ウェディングのほかに、ホテルの開業やMICE受注など、事業展開も活発です。マ

ルチに活躍できる人材の採用や、教育の状況は。

自社で人材を集める新卒採用
インターン希望者は8000人

他力野「2019年度の新卒本選考に至っては、大手採用サイトは利用せずに、自社で行いました。2020年の新卒採用もスタートしていますが、11月中旬現在、説明会の申し込み数はすでに1000名を突破。2017年のインターン希望者は5000名、2018年は6500名と年々より多くの学生から興味を持ってもらえています。ウェディング事業は当社の大きな柱ですが、実は他社のブライダル企業との就職におけるバッチングは、そこまで多くないのです。当社を希望する学生が大手ホテルを受けているかといえば、それもレアケース。当社には、施設の再生を通じて地域を活性化させたい、日本の文化を残したいという人達が集まっています。こうした取り組みをボランティアではなく、ビジネスとしてやっている会社は数少ないですから。独自路線とも言える事業展開が、採用にもプラスに働いています。経済産業省を始めとした官公庁とのやり取りも多いので、そういった点に魅力を感じる人も多いようです。」

——現場で活躍してくれる、アルバイトスタッフの現状は。

他力野「アルバイトの面接合格率は、現在50%。接客するにあたり、当社に本当にふさわしい人材かを見極めていった結果でしょう。頭数を増やすためにスタッフを多く採用すれば、結果すぐに辞めてしまいます。だとしたら、時



▲昨秋リニューアルした平安神宮会館

調理スタッフにも発表の場を

給を少し高めに設定してでも合格率を50%にし、見極めた人材に長く働いてもらった方が、採用コストは安くなりますから。合わせて現在活躍してくれているアルバイトから、知人・友人を紹介してもらう『リファラル採用』も増え、すでに10名ほどが現場で活躍してくれています。紹介する側も責任がありますし、当社が求める人材に出会える可能性も高いという、メリットも大きいですね。」

——2018年度は「働きがいのある会社ランキング」の中規模部門（従業員数100～999人）で、見事2位にランクインしました。仕事へのやりがいの見出し方は。

他力野「企業として働き『やすさ』を考えていくことは、もちろん欠かせません。合わせて、働き『が』い』をもっと追求していきたいと考えています。日本の文化を守り、世の中をさらに素晴らしくするためには、勤務時間を1分1秒も無駄にはできないことを、とにかく集中的に働くことを、暑苦しいと思われてしまうくらいに、スタッフには力説しています(笑)。」

他力野「仕事というのは、コピー1枚を取るにしても、何かしらの意味がある。コピーを上司から頼まれても、その意味が分からなければ、仕事を「押し付けられた」と捉えられても仕方ありません。一方で、その意味をしっかりと理解していれば、仕事が「作業」になること

はないわけです。そのために、月に1度、一部クローズできない商業施設内の店舗などを除き、全社員が定休日を作り、大阪に集まります。年間のキックオフのような会議を、当社では毎月実施しています。会社が大きくなるにつれ、運営店舗数が増加。スタッフ同士、毎日顔を合わせられないからこそ、コミュニケーションを活発に、そして企業理念を全員でシェアする。今後の事業展開などを話し、なぜ会社、個々がそれに向かうのか。その目標に向かうために、どんな仕事がかこれから入ってくるのか。その理解がなければ、全ての仕事に意味を見出せず、『また面倒臭い仕事を頼まれた』となってしまいます。結果、やりがいを見出せず、退職するという最悪のパターンが生まれてしまうのです。|

——調理スタッフにも、プレゼンテーションの場を定期的に設けているそうですね。

他力野「採用したスタッフに成長できる環境を提供することが重要と考えており、キッチンスタッフにもKPIをしっかり定めることを課しています。半年に1度、調理のプレゼン大会を実施。半年間の結果検証と、そこから半年後のアクションプランを発表してもらい、評価もしっかりしていきます。“職人気質”の人も多いので、過去には、『プレゼンの機会には必要がない』と言う人も中にはいました。スキル重視の世界とはいえ、シェ

フであると同時に、イチ社会人なのです。電話対応はもちろん敬語がしっかり使えるか。ビジネスの最低限のマナーを理解しているか。おもてなし重視の会社に所属するスタッフである以上、スキルだけでなく「社会人として」の人となりも、しっかり見ていきます。」

結婚式の本質が問われる時代 なぜ式を挙げるのか定義づけ

——他力野社長が考える、2025年までの中期的なブライダル業界の動向予測とは。

他力野「2020年、日本は東京オリンピックを控えているため、それまでの経済は安定的という見方ができます。問題は五輪の閉幕後ですが、結婚式を購入する人たちは、その他産業で働き、不景気の煽りを受ける人たち。そうすると、『不景気の中で本当に結婚式をやる意味、数百万円の価値があるのだろうか』と、考える人が増えてくると予想できます。つまり、プライダル業界の本質が、さらに問われる時代が到来すると言えるでしょう。だからこそ結婚式の意味を徹底的に掘り下げて、『定義』していくことも重要かと。結婚式は、自身がどのコミュニティに所属するかを考える大切な機会とも言えます。家族はもちろん、自分とパートナーの人生に欠かせない人たちは誰なのか。その考えるプロセスに、プライダルに従事する者として介入していくことが重要です。『テ

取材後記

退職スタッフを送り出すセレモニーを開催

他力野社長への取材を通じ感じたのは、「スタッフへの強い思い入れ」だ。

同社は退職していくスタッフに対しても、月に1度の集会で、明るく送り出すセレモニーを実施しているという。その想いは、「会社を離れたとしても仲間だから」というシンプルなもの。もっとも、社員を他スタッフの前でしっかりと送り出せる退職というのは、会社の健全性が保たれているからこそとも言える。実際に、退職者も含めたスタッ

フ同士、ママ会を開催しているケースもあるという。

取材中、人材の話題に触れた時の、他力野氏の“少年のような笑顔”がとても印象的だった。自社のスタッフを愛し、全員が同じ方向を向いて進んでいきたいという、リーダー自身の熱い想いが十分に伝わってきた。

今後はブライダル業界のみならず、更なる採用難が予想される。人を惹きつけるリーダーの存在は、企業として唯一無二の強みになるはずだ。

「フル装花はどうしますか?」などの手配だけでなく、2人の人生を考えていくプロセスに寄り添っていくこと。2025年までに、このサービススタイルを構築していくことが欠かせないと感じます。」

——2025年には景気回復の波を予想しているそうですね。



からも、インバウンドニーズとの相性もいいと言えます。当社の強みが、今後さらに発揮できるようになると考えています。中長期的な成長を見据えて、ウェディング受注の強化はもちろん、インバウンドパーティーを始めとしたMICE獲得も視野に入れ、2019年以降も出店を加速させていく予定です。」

他力野「2025年には大阪万博の開催、そしてIR法案も通りカジノのオープンも期待できます。注目はインバウンド需要。より多くの外国人が日本を訪れる時代になると言えるでしょう。当社は日本ならではの歴史的建造物などの再生を担っており、日本の文化発信という観点