

自社集客のトッププランナー

バリューマネジメント

ホテル・式場向けコンサルを本格再開



他力野 淳
社長

ホテル・式場・旅館など様々な業態・エリアの施設を再生

バリューマネジメントは2005年の設立以来、歴史的建造物の利活用を軸に、婚礼事業では「ザ・グラン銀座」「鮎鶴京都鴨川リゾート」「平安神宮会館」「大阪城西の丸庭園 大阪迎賓館」など、いずれもマーケットで勝ち組と目される10店舗を展開。今年秋、都内に誕生する注目施設「九段会館テラス」でも婚礼運営を担うことが発表された。

一方で、国家課題である地域創生の取り組みでも注目されており、VMG HOTELSのブランドで「NIPPONIA」等の歴史的建造物を再生したホテル事業を全国13地域で運営しており、宿泊事業を軸にしながら、地元顧客向けの地方エリアでの婚礼・レストラン事業にも着手している。この他、コロナ下でも高稼働を続けるレストラン、MICEなど宴会領域と、婚礼・宿泊・レストラン・宴会とバランスのとれた事業ポートフォリオで、成功ノウハウを積み重ねている。

同社は「日本の文化を紡ぐ」というビジョンを掲げており、婚礼文化の維持・発展や実施率の底上げを強く意識するとともに、「結婚式をすることで人生が豊かになる」という観点から「musubi wedding」という本質を追求した新しいウェディングの形を提唱し展開している。

創業以来一貫しているのが、「施設再生」を主たる事業ドメインとしている点。ホテル・式場・旅館など様々な業態の施設再生を手がけ、ホテルについては大手老舗からリゾートまで規模や業態、立地に関わらず幅広く携わってきた。自社運営

「自社集客のトッププランナー」として多くの業界経営者から注目されているバリューマネジメント(他力野淳社長)が、ホテル・式場へのコンサルティングを本格的に再開する。コロナ下でも様々なトライ＆エラーを続けてきたことで新たに獲得したナレッジも踏まえ、アフターコロナへ向けて

抜本的な収益構造の改善が求められるホテル・式場を強力に支援していく。

コンサルティング開始にあわせてオンラインで無料の個別セミナーを開催し、ホテル・式場各社の具体的課題の解決に向けた相談ニーズにも対応していく。

各地のマーケットで“勝ち組”として存在感を發揮するバリューマネジメントの直営店舗



上段左から、「アカガネリゾート 京都東山1925」「鮎鶴京都 鴨川リゾート」「大阪城西の丸庭園 大阪迎賓館」「ザ・ヒルサイド神戸」。下段左から、「ザ・グラン銀座」「平安神宮会館」「北野異人館 旧クルベ邸」。

施設も北海道から九州まで、都市部からローカルエリアまで幅広く実績を重ねている。

そんな同社がこのタイミングでコンサルティングを再始動するのは婚礼業界の先行きに対する厳しい認識がある。

「コロナ禍の期間を越えて新しい婚礼様式が生まれ、こ

コロナ禍という困難な状況は、各企業の真の実力をあぶり出した面がある。新規来館や成約率の落ち込みから未だ回復できずにいる企業が少なくない一方で、この間にも様々なチャレンジを継続することで新たなナレッジを獲得し、戦闘力をパワーアップさせている

率)の各段階でKPIを設定し、PDCAを回しながら精度を高める取り組みだ。多くの会場が来館数と成約率のみにフォーカスする中で、同社は早くから「問合せ数」や「来館率」に着目し、それらを高めるにはどんなアクションが効果的か、検証を繰り返しナレッジを磨いている。即決率の高まりでマーケットでは来館キャンセルが増加する状況だけに、来館率を引き上げることができれば業績インパクトは大きい。

PDCAを回す上では「新規営業の一一本化」と呼ぶ、集客チームとプランナーとの緊密な連携を大切にしている。集客でどんなアクションをして、

コロナ下で実証された圧倒的な競争力の高さ

の先、一組あたりの収益性は劇的に下がっていく。その中で生き残るには収益構造を根本的に改善することが不可欠。成約数と組単価を高めるのはもちろんのこと、獲得コストと準備コストを下げることが非常に重要になってきます。その全てを強力に支援し、結果にコミットするコンサルティングを行っていきます」(コンサルティング事業部 ゼネラルマネージャー・池上順一氏)。

量だけでなく質にもこだわる “成約に寄与する集客”を実践

企業もある。後者の代表格ともいえるのが、バリューマネジメントである。

いくつか数字を挙げてみよう。

「直近3ヶ月の平均成約率57.3%」。

コロナ禍で「決めないカップルが増えている」とされる中でも6割近い成約率を叩きだし、収益の源泉となる組数をしっかりと確保している。

背景にあるのが、問合せ数→来館数(来館率)→成約数(成約



料理だけで2万円を超える高い料理単価には、料理そのもののクオリティに加え、単価を上げやすいメニュー構成を作り込んだ上で、シナリオをきっちりと設計し、完璧なプレゼンテーションをやり切る試食会のノウハウも大きく寄与している。

勝ち残りにはありとあらゆる収益改善を

- ・成約数を上げる
- ・組単価を上げる
- ・獲得コストを下げる (=商品の単価アップ)
- ・準備コストを下げる (=広告宣伝費を下げる)
- ・準備コストを下げる (=原価・販管費を下げる)



コンサルティング事業部
ゼネラルマネージャー
池上 順一氏

- 大事なポイントは4点
- ①成約数を上げること
- ②組単価を上げること
- ③獲得コストを下げるこ
- ④準備コストを下げるこ

コロナ禍は婚礼業界に多大なダメージを与えるとともに、人々の価値観や考え方にも一定の影響をもたらしています。この間、人が集まることへの抵抗感や人数制限、アルコール制限などによって、施行数の減少はもとより、パーティーの規模についても少人数化が加速しました。コロナ禍も3年目に入りアフターコロナが待望されるところではありますが、ことブライダルにおいてはもうコロナ前に戻ることはないと覚悟するべきだと、私たちは考えています。

この先、新規来館や施行数は一定戻るにしても、パーティー規模の縮小は避けられないと考えます。そもそも少人数化はコロナ前からの現象であり、それがコロナによって加速され10年先の未来が一気に到来したのが今の状況であり、中長期では少人数化はさらに加速し続けるでしょう。

それによって一組あたりの収益性が著しく低下すること。これが婚礼業界が直面する大きな課題です。パーティー規模の大小にかかわらず準備コストは大きくならないので、単純に利益だけが減少していくことになります。

従来の収益構造のままでは事業継続は難しく、婚礼ビジネスの新しいスタンダードにいち早く乗れた企業だけが勝ち残ることができます。そのためにはありとあらゆる収益改善に取り組まなければなりません。

重要なポイントは4点。
①成約数を上げること。
②組単価を上げること。
③獲得コストを下げるこ
④準備コストを下げるこ
と。私たちは事業会社であるからこそ本業での検証結果に基づくノウハウを活かし、この4点を抜本的に改善するコンサルティングを提供していきます。



国家課題でもある地域創生の取り組みでも注目されており、VMG HOTELSブランドで「NIPPONIA」等の歴史的建造物を再生したホテルを全国13地域で運営。宿泊事業を軸にしながら、地元顧客向けの地方エリアでの婚礼・レストラン事業にも着手している。

バリューマネジメントの好調ぶりを示すデータ

コロナ下で地力の強さが發揮されている

「直近3ヶ月の平均成約率57.3%」

- 「問合せ数」「来館率」等をKPI設定し、PDCAを高速で回して引き上げていく。
- 集客チームとプランナーが緊密に連携する「新規営業の一本化」で来館の質を高める。
- 「来館前アプローチシステム」で期待度を上げ、高精度の情報を入手し、当日成約の下地を作る。

「料理単価2万133円」 (NET値、21年の全会場平均実績)

- 毎年じりじりと上昇し、ついに料理のみで2万円の大台を突破。
- 単価の上がりやすいメニュー構成と試食会のシナリオを徹底的に作り込む。
- 完璧なプレゼンテーションとPDCAの徹底で料理単価アップを仕組み化。

「自社集客比率54.2%」

- 自社集客からの受注が1000組超え。成約に占める比率は67.2%に。
- 来館単価はコロナ前半減レベルに低下。「来館増」と「獲得コスト減」の両立を実現。
- マーケティング部署を完全内製化。トライ＆エラーの繰り返しで圧倒的なノウハウ蓄積。



自社集客の強化に向けて様々な自社イベントを仕掛ける。ノウハウを磨き続けてきたことで、今ではイベント参加者の成約数は全体の5割を大きく超えるまでになった。

どんなターゲットを呼ぼうとしているのかを共有した上で、実際の接客で感じたことをプランナーからもフィードバックする。この循環があることで「量」だけでなく「質」にもこだわった「成約に寄与する集客」を行うことができる。

新規接客を有利に運ぶための「来館前アプローチシステム」も大きな武器だ。以前は店舗のプランナーが電話でヒアリングしていた内容を3年前からシステムに置き換えた。来館予約を入れたカップルを専用サイトに誘導し、会場や自社の魅力をさりげなく伝達して期待感を高めるとともに、事前に精度の高い顧客情報を入手し、同時に信頼関係を構築することで当日成約への下地を作る。同社の新規接客は実質的にこの段階からスタートしている。

試食会ごとにPDCAを回すことを徹底して行う

2つ目の数字は、「料理単価2万133円」(NET値、21年の全会場平均実績)。

会場が販売するアイテムの中でも利益率が高く、自社でハンドリングできる料理の単価をいかに上げられるかは収益改善の重要なポイントだ。同社の料理単価は毎年じりじりと上昇し、21年にはついに2万円の大台を突破した。

料理自体のクオリティもさることながら、売り方を仕組み化するという同社ならではの手法が大きく寄与している。

「受注ポイントを的確に押さえ、単価を上げやすいメニュー構成を作り込んだ上で、試食会のシナリオをきっちりと設計し、完璧なプレゼンテーションをやり切ります。試食会ごとにPDCAを回すことを徹底して行っています。

す」(池上氏)

**自社集客比率の高まりで
来館単価はコロナ前から半減**

3つ目の数字は、「**自社集客比率54.2%**」。

自社集客を意識する企業が増え

ン”に抑えているため、来館単価はコロナ前の半減レベルまで低下している。この自社集客力の強さが「来館増」と「獲得コスト減」の両立を実現し、組数アップと広告宣伝費削減の決め手となっている。

「私たちもここに来るまでは

個別課題の相談に対応する無料のオンラインセミナー&相談会開催

えているが、新規来館の半分以上を自社集客で、というのは驚くべき数字だ。成約数に占める比率は67.2%に達し、21年には自社集客からの受注が1000組の大台を超えた。

媒体広告の出稿量は“最低ライ

試行錯誤の連続でした。ターゲット設定やイベントの内容、集客動線、LPなどを精緻に設計し、微修正を繰り返しながらバリューチェーンを丁寧に磨き込んでいくのは非常に地道な作業です。それをひたすら積み重ねたことで

げ、デジタルマーケティングやイベント運営などを代理店には外注せず、基本的に社員で全てを手がけてきた。人件費を含めると毎年1億円規模で資金を投下してトライ＆エラーを繰り返し、外れた企画は山のようにあるという。

自社集客をやり切るという強靭な意思とバランスのとれたポートフォリオで収益を確保する企業体力に支えられた地道なプロセスがあって、今日の膨大なナレッジが蓄積され、圧倒的な自社集客と広告費削減を実現している。後発企業が一朝一夕には追いつけない厳然とした“差”がそこにある。

バリューマネジメントがここから展開するコンサルティングでは、ここまでに見えてきた集客、セールス、単価アップなど本業で磨き上げた最新のノウハウがクラインアント企業に提供されていく。業界活性化という観点からも極めて大きなインパクトをもたらすものになるに違いない。

バリューマネジメントのコンサルティング

一時しのぎの対症療法でなくトータル支援型のスタイルで

得意のホテル再生では宿泊・レストランも含めた包括的なコンサルも実施

バリューマネジメントはこれまで全国の様々な業態の施設において再生実績を積み重ねている。

右上に挙げたのは、そのうちの3例をピックアップしたもの。いずれも「ホテル」であるが、地方の老舗、都市部の大手、地方のリゾート系と、実際の立地やタイプは様々だ。そのいずれでもコンサルティング開始初年度から新規来館数や成約数、成約率が大幅にアップしているのが見てとれる。特に成約数については集客と新規接客の両方が強化され、掛け合わさったことで、前年比150%や178%など爆発的な収益アップが実現している。

同社のコンサルは総合的なコンサルティングスタイルで行われる。業界では集客や新規接客など個別領域を区切ってサービス提供する企業もあるが、「根本的な底上げには対症療法ではなく、ありとあらゆる収益改善をしなければならない」(コンサルティング事業部 池上順一GM)という観点から、トータル支援

型のコンサルティングを基本に据えている。

事例に挙げた3件がそうであるように、ホテルの再生も得意としている。その場合は、婚礼を中心としつつ、宿泊やレストランなども含めて、施設全体を包括的にコンサルティングするスタイルで再生に導いていく。このあたりはバリューマネジメント自身が宿泊やレストラン事業を行っているからこそものもある。

再生のポイントは成約数・成約率・組単価(1組あたりの利益)の引き上げやコストの改善で、これらを実現するためのサポートを行う。

「組織の設計、仕組み、教育や高単価を生み出すノウハウ、オンライン接客を活用した事業の効率化など、実績に紐づく多方面からのアプローチで会場や企業ごとの課題解決の支援を行い、着実な業績アップを実現しています」(池上氏)

注目!

オンラインによる個別セミナー&相談会を無料開催!

・成約数アップやオンライン接客のヒントを公開

・敏腕コンサルタントが各社の個別課題に対する相談に対応

バリューマネジメント株式会社

大阪市北区大深町4-20 グランフロント大阪タワーA 17階

電話 : 06-6371-2700(代)

メール : info@vmc.co.jp

URL : <https://vmc.co.jp/> (HPに問合せフォーム有)

※「バリューマネジメント株式会社」で検索ください

バリューマネジメントのコンサルティング事例

A.地方老舗ホテルの全体再生コンサルティング支援

婚礼部門 支援初年度実績

- ・来館数 前年対比132%
- ・成約数 前年対比178%
- ・成約率 前年+20ポイントアップ

- 婚礼事業・宿泊事業を中心に、ホテル全体の再生支援を実施
- 短期・中期・長期の経営戦略の立案と、実行における集客から納品までバリューチェーン全般を支援
- コンサルタントが遠隔にて週次ミーティング、月次訪問を実施

B.都市部大手老舗ホテルの婚礼部門のコンサルティング支援

婚礼部門 支援初年度実績

- ・成約数 前年対比122%
- ・成約率 前年+17ポイント以上のアップ

- ウェディング事業を通じた顧客の創出、集客アプローチから成約までの一気通貫の企画・運営支援

C.地方リゾートホテルの婚礼部門と付随する部門のコンサルティング支援

婚礼部門 支援初年度実績

- ・成約数 前年対比150%
- ・成約率 前年+20ポイント以上のアップ
- ・売上 前年対比132.5%

- マーケット縮小×競合の台頭による婚礼組数・売上ダウンを、V字回復
- 婚礼部門の全体戦略立案と実行の為のマネジメントを担う
- その一貫として、パンケッタリニューアルや料理メニュー改編を実施