

常に挑戦し、突破する
現在のシェアに甘んじず
より多くの方を幸せに

あいネットグループ 代表取締役社長 杉山茂之氏
すごい会議コーチ 富永 浩義

あいネットグループ

事業内容：静岡県・伊勢松阪地区・焼津藤枝地区における
結婚式・葬儀等の冠婚葬祭事業及びホテル業務

設 立：1960年4月

資 本 金：2億9850万円（グループ全体/2014年1月現在）

従業員数：580名



“守り”の雰囲気を一変！

「自らチャレンジ」できる環境が、期待以上の成果を生み出す

——「すごい会議」導入のきっかけと目的を教えてくださいませんか？

丁度1年前の今日、富永さんと初めて面会し、即導入を決めました。決め手は……フィーリングですね(笑)。

課題は何点もありました。私共は創業54年になるオーナー企業という性質上、強いリーダーシップの基で目標を打ち立ててきた半面、スタッフの合意形成が十分なされていませんでした。また、ブライダル部門では、「期首により高い目標」を立てることが難しい状況でした。市場は年々厳しさを増していつつ、「予約件数」という形で1年前には売り上げの6割程度が予測できてしまうからです。逆に件数予測が不可能な葬儀部門は「シェアの向上」が目標となります。「ご予約は獲得するものではない」と、社内は“守り”の雰囲気に包まれていました。

そのような状況で富永さんと一緒に「すごい会議」を通じて高い目標にコミットすることができました。全員で目標を作り、「自らが挑戦していく」という意思決定を図ったことが1番の収穫です。ブライダル部門と葬儀部門で会議を実施し、どちらも期待以上の成果を上げています。

——実際にはどのような成果に結びついたのでしょ

急速に縮小しているブライダル市場において、当社は従来の通りの売り上げを維持しています。確実に「すごい会議」の成果がでていきますね。また、基本プログラムの他に半年間の「社内コーチ育成」プログラムに取り組み、現在ではのべ110名が参加する17の会議チームが活発に稼働しています。当社が過去に実施した他のコンサルティングや研修における「目標」とは「予算」のみを指し、効果も一過性のものでした。しかし、「すごい会議」は終了した後も、定性的かつ戦

略的な目標を全員で共有しており、日々新たな取り組みが生まれています。数字にのみ終始せず、お客様や従業員の満足度を高め、教育なども含めて合意形成する仕組みがうまく機能し、成長の動力になっていると感じます。

——社内の雰囲気やスタッフの様子に変化は現れましたか？

社内の雰囲気が活発になり、スタッフ一人ひとりの「チャレンジしよう！」という気持ちが強くなった結果、かつてない企画や取り組みが続々と始まりました。

例えば、葬儀部門の「ご自身やご家族の“将来の葬儀”に関する不安にお応えすることにより、当社を身近に感じて頂く」ための新しい仕組みもその一つです。

実際に葬儀を施工する部門と、会員様を獲得する互助会部門が合同で「すごい会議」を実施したことにより、部門の垣根が取り払われ、「シェアと件数を高める」という共通の戦略目標の元で新たな発想が生まれ、より多くの方に葬儀と当社を身近に感じて頂ける企画に繋がりました。



「もっとできる、まだ行ける！」 広い視点で高い目標設定を後押し

——「創業年数が長い地元企業」としての課題があれば教えてください



ある面で「恵まれている」ともいえる環境が、逆説的に課題でもあります。「ブライダル市場が厳しい」とはいえ、「ぬるま湯」に浸かっていたのでしょうか。経営陣も含め、知らず知らずのうちに、「言われたことをやり、前年同様の実績を確保すればいい」「冒険はしない」という意識にとらわれていました。私自身は「より多くのご葬儀や結婚式をお手伝いすることが、社員の幸せと社会貢献に繋がる」という信念を持ち、以前から「目標はより高く」と考えていたため、社員達との間に意識の食い違いも生まれていました。

また、環境変化に対応するため投資回収速度を加速するべきだと考えました。社員にも厳しくなりますが、内部留保を高めておき、いつ何が起ころうとも会社と従業員、そしてその家族を守っていく責任がありますから、全員が徐々に潤っていく形が理想です。

—— 現在は「高い目標」や「環境変化に対する感覚」をみなさんと共有出来ているとお感じになりますか？

顧客ニーズや他式場の戦略など、北風にさらされている環境変化を痛感すると、「頑張らなければ」と感じるでしょう。しかし、社内にいるスタッフだけでは視野が狭くなり、「自分達が提供するモノが1番」だと思い込んでしまいがちです。

たとえば、静岡側から眺める富士山と、山梨側から眺める富士山の形が違うように、同じ事象であっても視点や立場を変えることで異なった側面が見えてくるものです。



その点、富永さんは様々な業界において、厳しい環境にも関わらず業績を上げている企業を数多く見てきています。我々にはない視点を持ち、我々ひとり一人の顔を見ながら、積み上げた経験と独自の“嗅覚”をもって「もっとできる、まだ行ける！」と引き上げてくれました。目標設定そのものにコンサルティングを利用したのは初めてですが、今までにはない高い目標掲げたこと自体が結果的に、環境の変化を感じ、全員で新たなことにチャレンジするきっかけになりました。今後も、その高い目標をスタッフと共有しつづけて行けるかどうかは——私次第という面もあるでしょう。

人前で泣いたのは、人生で2回目

—— 何か「感動的な出来事」が起きたと聞き及んでおりますが……



2013年1月に富永さんと契約し、2月からブライダル部門で「すごい会議」を開始しました。その最終日のクロージング挨拶のことですね。

私は学生時代にラグビーチームに所属していました。その経験からも、「人は誰しも弱い。だからこそ限界を突破するためには、リーダーが歯を食いしばり、メンバーに強い負荷をかけるしかない」と考えており、以前からトップダウンで様々な目標を打ち出し、社員には随分負担を強いてきました。

その上でさらに、「すごい会議」という“新たな負荷”をかけてしまったのに、彼らは自主的に高い目標にコミットしてくれた。そのことにお礼を言おうと口を開いたら、ひとり一人の頑張っている姿が一気にワーッとフラッシュバックしてきて、言葉に詰まって思わず泣いてしまったのです。人前で泣いたのは、長い人生で2回目でした。

私も含めて、人はつい「自分のこと」だけを考えてしまいがちです。しかし、それだけではつまらない。お客様にご満足頂くことで従業員が豊かになり、なおかつ社会全体も豊かになっていく——簡単なことではありませんが、本気で目指しているからこそ楽しく、全く苦にはなりません。社員の皆にも、そこに気づき、この楽しさを分かち合っていきたい。

どれだけ“突破”できるか

成長を続けるスタッフと共に、次のステージへ

——ブライダル・葬祭部門に引き続き、半年間の「社内コーチ研修」を導入された目的を教えてくださいませんか？

継続的に会議を動かしていく必要性を強く感じ「社内コーチ研修」を依頼しました。より大きな成果を得るために、大きな投資を行ってでも「すごい会議」のシステムで社内コーチを育成する価値があると判断したからです。事実、現在17チーム110名の会議が稼働し、どの会場の事務所にも戦略目標が掲げられ、日増しに活気づいています。

——「すごい会議を導入して良かった」と特に実感されているのはどの点でしょうか？

実利的には、高い目標に皆でコミットできるようになったことと、社内コーチを生み出したことが何よりの成果です。

そして私の気持ちの上では——参加者全員が変化し、1人1人がグンと成長したことに喜びを感じています。「言われたことだからやる」という姿勢がなくなり、自身で模索し、自主的に行動に移すようになりました。富永さんと会う前とは全然違う。この変化は大きな成果に繋がるでしょう。

また、お客様に直接関わる部分では、結婚式スタッフの動きが格段に良くなり、サービスの質が大幅に向上した点が素晴らしい。アルバイトスタッフのミーティングを変えたり、富永さんに教えてもらった今まではレベルの違うNPSというアンケート手法を始めた成果が出ているのでしょう。

挙式の成否を左右する“空気感”や“温度”は、会場にいる方にダイレクトに伝わります。「結婚式場選び」においては、参列された方の口コミが判断基準となるケースもあるため、現場スタッフの変化は、お客様の満足度の向上と、それに伴う今後の成長のために大変重要です。



——最後に、今後の目標をお聞かせ下さい

この先の課題は、「どれだけ継続し、“突破”出来るか？」という点です。まだまだチャレンジできるはず。

もっと広い視野を持って、より多くの葬儀と結婚式をお手伝いしたいし、我々の経営理念を広めていきたい。その目標達成のためにも「すごい会議」と富永さんに投資して大正解ですね。

インタビュー日: 2014年1月9日
撮影: ケニア ドイ ライター: 菅原りさ