

経営受託事業について

Updated 2006.10.30

Q. 「経営受託業」という業種を始めて聞きました。どういう仕事をするのでしょうか？

A. 顧客企業の一員として企業価値の最大化を実現する仕事です。

Q. ホテル運営会社(例えば、ウェスティン、JALホテルズなど)との違いはなんですか？

A. ホテルの運営会社は、一般に減価償却前、金利支払前の営業利益(GOP: Gross Operating Profit)に対して責任を持ちます。

しかしながら、現代のホテル経営においては、①営業利益に代表される運営的な要素、②給与体系、就業規則、人事考課基準と運用、福利厚生、採用基準など、企業の組織と成り立ちを決定する人事組織的な要素、③追加投資、減価償却、多様なファイナンス手法に対応する資金調達や資金繰り、持分等を含む資産売却、などの金融的な要素、三つのバランスが非常に重要になってきています。この各要素はルービックキューブのようなもので、一方を固定した状態でパズルを解くことは不可能です。多くの変数に対応し最適解を導くためには、運営、人事、金融を統合した経営機能がより効果的ではないでしょうか。

また、現在沖縄に進出しているホテル運営会社との相違点として、トリニティが沖縄に特化し沖縄を拠点とする沖縄の企業であることは、沖縄企業の経営を担当する上で非常にプラスに働くと思います(詳細は「『トリニティ経営』について」を参照下さい)。

なお、ホテル運営契約と経営受託は対立する概念ではありませんので、運営会社と運営契約を締結している企業においても、トリニティの経営受託は有効に機能すると思います。

Q. コンサルティングとの違いはなんですか？

A. コンサルタントにも色々な企業や専門家の方がいらっしゃいますので、一概には言えないかもしれませんが、トリニティの経営受託の特徴は、第一に、顧客が希望すれば永遠に経営を担当する意思があります。第二に、経営受託に伴い、顧客企業の社員又は役員となり、顧客企業の一員として自他共に活動を行います。第三に、成果がなければ成功報酬が発生しない報酬体系が基本です。

Q. トリニティ経営の手法、考え方、導入プロセスなどのイメージを教えてください。

A. どのような価値観で経営を行うにせよ、強固な基礎経営力がなければ、事業の現場で成果を生み出すことはできません。トリニティは財務、人事、運営、営業、戦略的な経営の基本作業を非常に重要視しています。具体的には、

- ① 各種資料・書類等の読み込み、マクロ・ミクロ的な市場把握、現場主義かつ足を使ったヒアリング等によるリサーチを基本とした、現状直視と状況把握、

- ② 費用コントロール、
- ③ ファイナンス戦略と資金繰りの確保、
- ④ 下振れがなく現実的かつ戦略的な予算の作成、
- ⑤ 人事基準の明確化と情報の開示、
- ⑥ 降格・減棒のないフェアな人事と深いコミュニケーション、
- ⑦ リーダーの特定と発掘、
- ⑧ 事業戦略と事業展開のイメージの構築、
- ⑨ 広告、営業戦略の策定と実行、などです。

強固な基礎経営をベースにトリニティ経営を導入する際、際立った事業的な成果が生まれるというのがトリニティの経験です。「『トリニティ経営』について」のセクションでは、このようなプロセスについて、トリニティの顧客の立場からできるだけ分かりやすく表現しています。特にサンマリーナホテルの事例がケーススタディとして有効ですので、「ケーススタディ:サンマリーナ」を合わせて参照下さい。

Q. 現在の経営陣よりもトリニティが優れているという意味でしょうか？

- A. 二者択一である必要はありませんし、どちらが優れているかというよりも、トリニティに補完機能が果たせるとお考えであれば、是非ご検討頂ければと思います。

Q. トリニティに経営を受託した後、どれくらいの期間で事業的な成果が現れるものでしょうか？

- A. トリニティ経営を全面的に導入した場合、自信のあるスケジュールとしては早ければ1ヶ月、遅くとも3ヶ月以内に従業員や顧客がはっきり自覚できるような運営上の変化が生じます。また、3ヶ月から遅くとも6ヶ月以内には経営受託以前のトレンドとは異なる水準の収益の増加が生じると思います。

Q. トリニティの限られた人員で本当に実効性のある経営が可能なのでしょうか？

- A. トリニティは沖縄地区の著名な経営者や各界のリーダーを含め、毎年約1,000人の方々一人一人と、時には数時間単位で直接心の対話を続けています。この中には個人的にお互いをよく理解し合い、トリニティの経営に共感して頂ける方々を含め、実際の経営の現場に直接参加を希望している有能な方々が数多くいらっしゃいます。このネットワークはどのようなリクルーティングシステムよりも正確かつ有効で、必要に応じて協力頂ける多くの人材が常に待機頂いている状態にあります(このような方々はトリニティにとって、とても価値ある「簿外資産」といえます。「トリニティ経営理論」を参照下さい)。

また、トリニティ経営の特徴として、導入後、既存社員の自主性が非常に顕在化される傾向が強く、現在のスタッフから思わぬリーダーシップが発揮されることが一般的です。

Q. 経営受託の際、現在の経営陣が動揺したり組織が混乱するなどの悪影響が心配です。

- A. 経営受託は経営機能の補完業務であり、必ずしも役職、タイトル、権利の取得による権限の代理行使を目的とするものではありません。補完である以上、顧客が望まない限り、現在の役職者の意思に反してなにかを要求する必要はありません。また当然にして、現経営陣かトリニティか、といった二者択一は必ずしも必要ではありません。