

な庭園が支持されているのは事実です。しかし、お客様の望みは充実した設備で式を挙げるのではなく、ハード面もソフト面も含めてその日を素晴らしい一日にすることです。そのための背骨になるのは設備ではなく、徹底したお客様目線の精神。私と同業社などを経て8年前に八芳園に移籍した当時は、設備が立派なだけに、残念ながらその概念が欠けていました。

不景気の影響に加え、単価の低いカジュアルなウェディングが浸透し始めたことなどから、当時は同業社に大きく水を開けられてしまっている状態だった八芳園。設備頼みの状態を脱し、本来の一人ひとりのサービスから成る労働集約型産業として事業を立て直すには、スタッフの意識を根本的に変えていかなければ——。不振の要因はそこにあると捉えた井上氏は、当時、年間1000組程度だった婚礼組数に対して、目標を大きく2000組と掲げた。「ただし、2000組の売上を獲得することではなく、2000組のお客様をHappyにすることが我々の目的。現場のスタッフには、それを繰り返す

2000組のHappyをつくりたい。そのためには、チームの連携は不可欠だ。プライダルでは、一組の顧客に実にたくさんのセクションの

例えば、見込み顧客に対応するウェディングアドバイザーたちに、井上氏はこう話した。「式の当日が感動的なのは当然。下見に来たお客様を感動させよう。そのためなら、自分たちの判断で行動して構わない」。ある日、初めて来館したお客様から「ルパン三世の曲が大好きです」と担当者



お客様目線の精神をすべての行動の軸に

し伝えたのです。

者が聞いた。すると別のスタッフがすぐにレンタル店まで足を運んでCDを用意し、披露宴会場のご案内としてルパン三世の曲を流しながら、キヤンドルを手にしたスタッフたちがお客様を囲み、二人に祝福の言葉をかけるといふ演出がほんの1、2時間のうちに実現した。当然、お客様はその場で成約を決めたという。

高価格に見合う付加価値を提供できるはず

上司の顔色や前例を気にせず、ただお客様に喜んでいただくことを行動指針にしようという井上氏の強い意識は、徐々にスタッフに浸透した。それに完全に呼応するように、年間婚礼組数も1000組から1300組、1700組と急上昇していった。しかし、ここで同社は新たな問題に直面する。それは、新規営業を強化するあまり、増え続ける婚礼数に調理や接客のスタッフが追いつかなくなってしまうことだ。肝心の挙式



高価格に見合う付加価値を提供できるはず



V字回復の秘訣は徹底した「お客様目線の浸透」

株式会社八芳園 **プライダル** 井上 義則 常務取締役

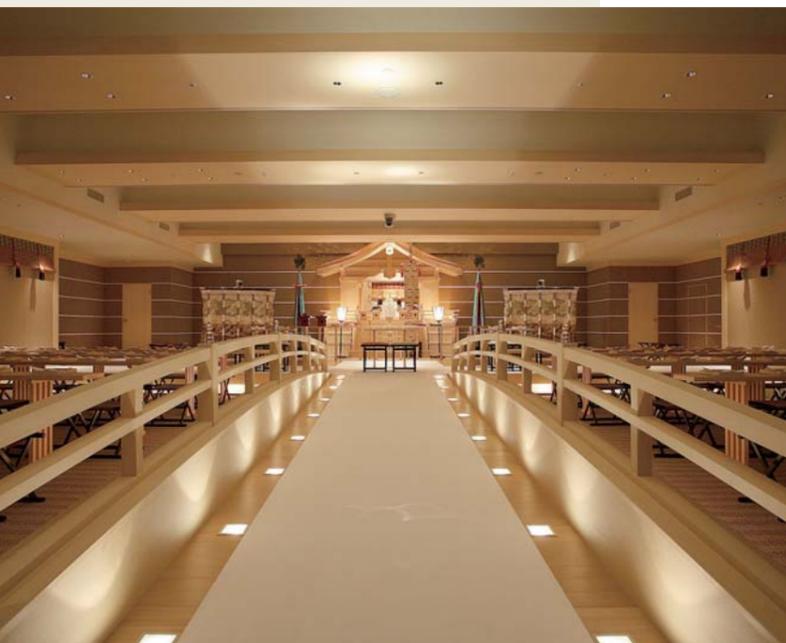
東京都港区白金台1-1-1 | <http://www.happo-en.com/> 取材▼西山 博真 文▼高島 知子



プライダルの本質は設備ではなく体験の提供

近年、プライダル業界は大きな転換期を迎えている。婚姻率の低下や少子化の影響を受け、婚礼組数が減少。また、式や披露宴にお金をかけない「地味婚」といった概念が生まれる一方で、ゲストへのおもてなしを重視した「おもてなし婚」など、こだわる点には徹底してこだわる顧客層が顕在化しているのも現状だ。個人のこだわりが多様化し、要望の幅が広がる中で、「プライダル業界は、装置産業からの脱却を迫られている」と、株式会社八芳園 常務取締役の井上義則氏は語る。かつては「海の見えるチャペル」に代表されるような魅力的な設備こそがプライダル運営企業の売りであり、そこからホテルやゲストハウス、レストランウェディングへと発展した、いわば装置が主導してきた産業なのだ。「八芳園でも、確かに今も緑の豊か

サービス産業の中でも、お客様の人生の大切な瞬間を演出するプライダル業界は、お客様の期待水準が極めて高い業界の一つだろう。その中でV字回復を遂げ、高単価ながら年間2000組以上の婚礼を執り行い、躍進を続けているのが老舗・八芳園だ。同社常務取締役の井上義則氏(写真次頁下)に、そのサービスの真髄と飛躍の舞台裏を伺った。



■写真右ページ上：すべての内勤スタッフが耳を傾ける朝礼の様子。
■写真右ページ右下：八芳園の正門。これから式を挙げる方だけでなく、過去に式を挙げた方やそのご家族、地域の方々など、様々な方が憩いの場として八芳園を訪れる。
■写真右ページ左下：八芳園の広い庭の中を朱傘を差しながら歩む花嫁御寮。
■写真上：株式会社八芳園 常務取締役の井上義則氏。同業他社のほか、プライダル業界の人材育成などにも携わった後に八芳園へ。「お客様と同じように、スタッフ一人ひとりにも物語がある。仕事を通して成長のストーリーを演出するのにも上立つ者の役割」と話す。
■写真左：神殿の中央には、未来への架け橋となる大きな太鼓橋が架かっている。



特集：愛される企業



かなえる婚サイト：http://www.kanakon.jp/
 婚姻組数の約半数しか挙式を行っていないという現状に対し、2009年に立ち上げた新事業「かなえる婚」では、WEBサイトをベースに様々な理由から挙式を行えない人の背中を押したり、式や披露宴の価値の訴求に努めている。



8月8日を八芳園の日と定め、八芳園で挙式をされたお客様を招待する「サンクスパーティー」を2009年から開始。非常に好評で、毎年開催している。当日、スタッフは来賓者に「いらっしゃいませ」ではなく「おかえりなさい」と声を掛ける。



TEAM FOR WEDDING
HAPPO-EN

「かなえる婚」の理念は、結婚を望むすべての人にとって、結婚が「かなえる」ことである。結婚は人生の大きな節目であり、その準備期間には、様々な不安や悩みを抱える方が多い。私たちは、お客様の不安や悩みを解消し、結婚をスムーズに進められるようサポートいたします。

「かなえる婚」の理念は、結婚を望むすべての人にとって、結婚が「かなえる」ことである。結婚は人生の大きな節目であり、その準備期間には、様々な不安や悩みを抱える方が多い。私たちは、お客様の不安や悩みを解消し、結婚をスムーズに進められるようサポートいたします。

「かなえる婚」の理念は、結婚を望むすべての人にとって、結婚が「かなえる」ことである。結婚は人生の大きな節目であり、その準備期間には、様々な不安や悩みを抱える方が多い。私たちは、お客様の不安や悩みを解消し、結婚をスムーズに進められるようサポートいたします。

「かなえる婚」の理念は、結婚を望むすべての人にとって、結婚が「かなえる」ことである。結婚は人生の大きな節目であり、その準備期間には、様々な不安や悩みを抱える方が多い。私たちは、お客様の不安や悩みを解消し、結婚をスムーズに進められるようサポートいたします。

「かなえる婚」の理念は、結婚を望むすべての人にとって、結婚が「かなえる」ことである。結婚は人生の大きな節目であり、その準備期間には、様々な不安や悩みを抱える方が多い。私たちは、お客様の不安や悩みを解消し、結婚をスムーズに進められるようサポートいたします。

「かなえる婚」の理念は、結婚を望むすべての人にとって、結婚が「かなえる」ことである。結婚は人生の大きな節目であり、その準備期間には、様々な不安や悩みを抱える方が多い。私たちは、お客様の不安や悩みを解消し、結婚をスムーズに進められるようサポートいたします。



スタッフの情報共有の様子。一人ひとりの振る舞いにも注目しているが、「個人の問題は組織の問題」というのが井上氏の考え方だ。僅かな揺らぎもすぐ分かるように、現場のプレイヤー、各セクションの責任者、その統括が常務である井上氏と組織構成もフラットにしている。



八芳園の象徴とも言える、手入れの行き届いた美しい庭園。今もこの庭園に魅了されて婚礼を決める顧客も多いが、「設備に頼る時代は終わった。ハードもソフトも含めて、お客様に素晴らしい体験を提供するのが私たちの使命。」だと井上氏。

当日に披露宴会場でクレームが多発し、井上氏は窮地に立たされた。「ある日、新郎様に胸ぐらをつかまれて怒鳴られたとき、最大限の期待を持たせて成約をいただいた結果がこれでは、自分のしていることはまるで詐欺なのではないかと愕然としました。ちょうどブライダルフェアを控えていたのですが、こんな状態ではフェアで堂々と自社をお薦めできないと、フェアについての社内会議の席で、初めて部下の前で言葉を詰まらせてしまったのです」。

ブライダルフェアは、八芳園で結婚式を申し込んでいるお客様を対象に行われる大切な場だ。だからこそ、期待を寄せて下さっている方々を、当日失望させるわけには絶対にいかない。その思いから井上氏は開催を決めかねたが、お客様のことを心底思うからこそ、このまま突き進むことに対して涙を見せてしまうほど逡巡する上司の姿は、現場のスタッフの気持ちを一層集結させる結果となった。話し合いの末、絶対に同じことは繰り返さないというスタッフらの高い士気に賭ける形で、井上氏は最終的にブライダルフェアの開催を決めた。

「フェアの会場では、単なる、感じの良い担当者ではなく、お客様のために誠心誠意を尽くそうという気持ち

ちが表情に溢れたスタッフがきびきびと動いていました。それを目にして私は、増える組織に見合う調理や接客スタッフの増強と、それに伴う単価の引き上げを決めたのです。このチームなら、価格の引き上げ分以上に満足していただけるサービスができるはずだと確信した瞬間でもありました」。

仕事を任せられることで物語の主人公になる

お客様目線を徹底して重視することで、業界水準に比べて高単価な価格帯にも人気は落ちず、2007年にはついに2000組を達成した。だが、同社の回復の本質は、この数値だけに表れているものではない。「2000組目を成約しても、そのお客様が挙式当日にハッピーにならなければ、目標はまったく達成できていない」との意識がスタッフに浸透していたことに、八芳園がV字回復を遂げた最大の要因があると言える。目標は売上ではなく、ハッピーをつくること、という共通認識が根付いているのだ。

現場スタッフの意識を根本から変え、ここまでのチームを育て上げた秘訣を聞くと、井上氏は「スタッフを自分自身の物語の主人公にするこ

