



理財部会/観光・飲食部会/情報・文化・サービス部会 主催講演会 講演録

「地域の関係・交流人口の創出へ 八芳園が構想する交流文化ルネッサンスとは」

当所理財部会/観光・飲食部会/情報・文化・サービス部会は9月26日、(株)八芳園 代表取締役社長 井上義則氏を講師に迎えて講演会を開催し、200名が参加。当日の講演内容をご紹介します。

見つめ直した八芳園の価値

◆八芳園の歴史と自己紹介

八芳園は、約400年前に天下のご意見番と呼ばれた武将・大久保彦左衛門が余生を過ごした場所だといわれています。その後、渋沢喜作、久原房之助の手に渡って現在の庭園が整備されました。八芳園は、このような歴史ある場所で1943年に創業しました。いまは、ウエディングを中心に、企業のビジネスイベント、料亭などの飲食事業、自治体と連携したコンテンツ開発、6次産業化を含めた食のブランディング、空間デザイン、DXなど7つの事業があります。

私は2003年に八芳園に中途入社し、ウエディングプランナーとして勤務しました。入社から約4年後には婚礼件数は1,000組から倍増、6年目には売上が100億円近くに達しました。それから20年が経ち、現在、代表取締役社長として重責を担っています。

◆苦境からV字回復へ

八芳園は、日本庭園という圧倒的な式場装置を強みに、かつては4大式場のひとつに数えられていました。しかし、式場装置さえあれば成り立つという参入障壁の低さもあり、レストランウエディングやハウスウエディングなど、飲食業界などからの参入が拡大し、苦境に立たされました。そこで、日本庭園のほかに、私たちはお客様にどのような価値を提供できるのかということを徹底的に突き詰めていきました。

結果として、V字回復のターニングポイントは、設備への投資ではなく人やシステムへの投資でした。

まず取り組んだのは、ホスピタリティの強化です。どんなに素晴らしい施設でも、対応が悪ければお客様に選んでももらえません。最新施設を貸切にできることを強みにする競合に対して、私たちが勝てる部分は「あなたにお願いしたい」という人の力です。ですから初めにホスピタリティマインドを教育し、接客力、営業力を強化しました。

次に、価格の強化です。いまでいう“映える”商品開発に注力し、あえて料理の値上げを行いました。式場装置を変えずに単価を上げるのは大変でしたが、商品開発力を磨き上げ、組数と単価を上げる構造基盤を築いていきました。

それから、企業カルチャーを変えるために理念経営に取り組みしました。八芳園は、「日本のお客様には、心のふるさとを。海外のお客様には、日本の文化を」ということを理念に掲げています。この理念に基づき変革を進めることで、カルチャーとブランドの同一化を図りました。そして、私たちが持つ日本庭園を活かし、日本文化の発信をベースに体験やコンセプトでクリエイティブなサービスを提供することによってブランド効果をあげていきました。

いま考えると、八芳園の業績が下がった原因は、新規参入の増加だけではなく、日本庭園という式場装置に依存してしまったことだろうと思います。日本庭園と、従業員と作り上げてきた八芳園のホスピタリティや価値をうまく組み合わせながら、V字回復を果たしてきたのです。

◆リーダーシップと組織のあり方

しかしながら、挙式数が増えるにつれてクレームも増えていきました。忙しさでスタッフが疲弊し、ミスが連発。ブランドの信用は失墜していきました。「あの八芳園が何をやっているんだ」と言われ、歴史の重みを感じるとともに、お客様に価値をお返しできていないことを痛感しました。そして社内では、企業カルチャーの分断、セクショナリズムに陥っていきます。

私はリーダーとして、全員がどの視点に合わせれば一致団結できるのかということだけを考えました。そこで辿り着いたのが「火種や困難を見つけたら、そこに飛び込んで変革し、人を動かすのがリーダー」という考えです。私が八芳園にきたのは、昨日よりもこれまでよりも接客や料理、空間の価値を高めていくためです。そして、リーダーシップとは、目標に向かって行動を促していく能力です。そこで「TEAM for WEDDING ひとりの願いを叶えるチーム」というスローガンを掲げ、目指す組織の姿やビジネスのあり方を示すことができました。たくさんの方からいただいたクレームこそが、その礎となっています。

交流文化ルネッサンスに向けて

◆文化と交流の融合で価値を創造

八芳園は今後、これまでの経験を通じ、「交流文化創造」という市場を福岡の地で創出していきたいと考えています。その原点は、ジャパンコンテンツの開発のために訪れた福岡県大川

市での木工産業の職人の方との出会いにあります。

私は、海外の方に日本文化を魅力的に伝えるためには、日本的な価値観や美意識、そしてその背景にある物語が競争力になり得ると感じています。文化競争力を高めるためには、文化と交流を融合させて発展することが必要ですが、そもそも交流がなければ文化は生み出されません。この考え方が「交流文化創造」であり、私たちの資産を最大化し作りたい価値そのものです。

八芳園では、現在、「交流文化創造」を目指して、全国の地方自治体など12箇所と連携協定を締結し、さまざまな取り組みを進めています。例えば、大川の家具職人たちとの組み立て式茶室「無常庵」の製作プロジェクトや、職人さんたちの手仕事を紹介する「WAZA DEPARTMENT」などのイベントの実施です。そうした中で、ジャパンコンテンツや日本のモノづくりが海外の方に受け入れられることを実感しました。東京にはさまざまなコンテンツがありますが、日本文化の魅力を表現するためには、全国各地にあるコンテンツを活かすことが必要になってくるはずで

◆交流人口と関係人口の増加を目指して

地方自治体では、観光など「交流人口」だけでなく「関係人口」の増加が課題となっています。そのためには何より出会いの場所が大切です。多くの人、多くの企業が関わり、事業を持ち寄り組み合わせれば、新しい市場ができるのではないかと期待を感じています。そこには場所を運営するアクティブな人が必要でし、または人と人をつなぐことに長けた組織も必要です。さらに、その情報を発信することで人が人を呼ぶ仕組みがつくられ、各地の課題である移住や定住にも広がるはずで

八芳園では、この交流人口と関係人口の増加をミッションとしています。観光は、ふれあい、学び、遊ぶことがキーワードで、必ずしもレジャー施設が求められるわけではありません。例えば、「日本海から見る夕日」は大きな資源となります。

これからは、人や物、サービスが国境を越えて自由に往来ができる時代が到来します。すると、SNSを主とした自己実現欲求のための消費が求められ、知恵や価値観、感性を高めるコンテンツへの需要が増えると想像します。つまり商品からサービスへの移行です。

◆「交流文化創造」のカギは美意識

私たちが目指す「交流文化創造」の市場では、地域ならではのコンテンツづくりだけでなく、人々が内面から満たされる消費にも挑戦していきます。つまり、自然や伝統などに美しさを見出し、幸福感で満たされるようなコンテンツ作りです。その中には職人さんや地域の皆さんとのふれあいがあります。交流から地域文化を学ぶ体験を経て、交流人口や関係人口の増加、移住や定住へと移行するマーケット構造です。

その中で重要なキーワードが「美意識(=感性)」です。人は美しいものを見た時、理解することができずとも魅力的に感じ、その一部になりたい、もっと知りたいと思い、コミュニケー

ションを求めます。八芳園でも桜の時期になると、多くの若者が撮影のために訪れます。そこではSNSを通じて美しさを共有し、心が満たされていくという、美意識が形成されています。そうした自己実現欲求を満たし、豊かな美意識と出会うプロセスづくりが必要だと感じています。それは、日本に限った話ではありません。例えば海外で実施した着物の着付け体験イベントでは、日本の美意識にふれ、喜びに満ち溢れる外国人の方たちに遭遇しました。私はこの美意識にこそ、日本の強みがあるのではないかと感じています。

◆福岡での新たな挑戦へ

私たちは「交流文化ルネッサンス」という言葉をスローガンとして掲げ、新たな挑戦を進めています。いまは、(株)コミュニティメディアパートナーズ福岡(COMI×TEN)と連携協定を結び、拠点づくりを行っています。

福岡の地でチャレンジするのは「ラグジュアリー」。商品から食、宿泊まで手がける海外の高級ブランドのように、日本独自の体験をうまく組み合わせ、日本的なラグジュアリーを生み出そうと考えています。

そこで、私たちは「八芳園エリアプロデュース警固」という会社を立ち上げました。警固神社社務所ビルを拠点としながら、さまざまな事業運営を受託する形で地域文化を吸収し、新たなコンテンツを生み出していきます。海外でのチャレンジ経験と皆さんとの出会いを活かし、福岡の魅力を世界に発信していきたいと思



▲八芳園の庭園

【講師略歴】井上義則 氏

2003年八芳園入社。2013年取締役専務総支配人、2021年10月取締役社長、2023年10月代表取締役社長に就任、現在に至る。
DMO GATEWAY 高輪 品川事務局長。



当所のYouTube「よかぞうチャンネル」では、講演会のアーカイブ動画を公開しています。ぜひご覧ください。
(視聴期限：令和6年1月31日17:00まで)

