

# 組数減、マーケット縮小の中で ホテル結婚式場生き残りの戦略とは

## 識者に聞く

### 婚礼ビジネス羅針盤

エッセンシャルズ&カンパニー 江口貴彦



**代表者プロフィール**  
エッセンシャルズ&カンパニー 株式会社  
代表取締役 / パートナー  
明星大学 経営学部 特任教授  
江口貴彦

#### 経歴

外資系コンサルティング会社であるアーサー・アンダーセンを経て、(株)Plan・Do・Seeへ入社。ディレクターとして数多くの社内・社外プロジェクトを統括し、成功へ導く。その後、同社コンサルティング部門が分社独立するに伴い、取締役 / マネージング・ディレクターへ就任。現在は、エッセンシャルズ&カンパニーの代表として、ブライダル・ホスピタリティ業界をもっと元気にすべく、各種活動を幅広く展開している。2017年4月より、明星大学経営学部の特任教授へ就任。東北大学大学院経済学研究科 修士(経済学修士)

集客難、結婚式離れなどブライダル業界を取り巻く環境は厳しい状況が続いている。これからの婚礼ビジネスについて、様々なホテル、結婚式場などのコンサルティングでマーケットに精通しているエッセンシャルズ&カンパニーの江口貴彦社長に話を聞いた。

## 婚礼ビジネスは 変化すべきタイミング

— 婚礼ビジネスの今後をどのように展望されていますか？

**江口** マーケットが縮小していくのは避けようがありません。統計的にも人口減で母数が減っていくし、ユーザーの価値観から見ても入籍しても披露宴は行わない事実婚的な流れが強まっています。婚礼事業を続けていく上で、既存のビジネスモデルの延長線だけではこの波に飲み込まれてしまうので、マーケットの変化に合わせて、自社のビジネスモデルを変えていかなければ生き残りは難しくなっていくと思います。どんなビジネスも、時代に合わせて変化することが求められますが、婚礼ビジネスはまさにそのタイミングになっていると感じます。

— こういうタイミングでは色々と相談も多いのではないですか？

**江口** はい。私がコンサルティングの相談を受けると、まず市場調査をして、マーケットの中でその会場にどのくらい「伸びしろ」があるかを見ていきます。一定の投資やテコ入れを行うことで、どのくらいの成果が期待できるのかをお伝えし、コンセンサスを得てから実際に着手します。しかし正直なところ、最近はその伸びしろを持っていく会場自体が少なくなっていると感じています。

— 一方で大手寡占化が進むだろうという見方話もありましたが、それほどのスピードでは進んでいませんか。

**江口** M&Aや業務委託がより活発になり、合従連衡も含めて業界再編的な流れが強まっていくことは確実だと思います。

大手寡占化と言われながらも、実際のところそれがあまり進んでいないように映るのは、ブライダル企業の経営者の中に他社の傘下やグループに入るこ

とへの抵抗感が根強いからだと思います。しかし、これからは経営的に行き詰まり、撤退や閉館に追い込まれるような施設が増えてくるでしょう。結婚式場の一つの特性として、一旦閉館しても施設自体が取り壊されるようなことは少なく、経営者や運営者が変わって営業を再開することが多いですね。今後はそうした「空き城」になった会場を誰が手に入れるかを巡って、陣取り合戦のような様相を呈するケースが増えていくと思います。

「空き城」を活用しての新規参入だけでなく、例えばエリア内の有力な既存会場が「空き城」を次々と傘下に収めていくことでより勢力を強固にし、他社の新規参入を阻むという戦略をとることも考えられます。結婚式自体はなくならないわけですから、エリアの中で独占的な状態を作り出すことで、残存者利益を得ることもできると思います。

## ウェディング企業の 経営者がもつべき覚悟

— これからウェディング企業の経営者はどんな覚悟をもつべきだと思いますか？

**江口** 今後結婚式、披露宴をしたいと考える層は、よりこだわりが強くなっていくと思います。ですから、ウェディング企業は本質的にいい結婚式を提供することに、こだわっていく必要があると思います。ウェブやSNSなどで結婚式の情報もリアルな形で広がるようになっていきます。いくら宣伝に力を入れていても、本番の結婚式がダメなら、関係者からすぐに拡散する時代であることを考えると、「いい結婚式」という本質がより求められる傾向は強くなると思います。一朝一夕にできることではありませんが、経営者が覚悟をもって取り組んでいく必要があります。これが生き残りの条件になっていくのではないかと思います。その覚悟が出来ないのであれば、シビアな話ですが、業務委託や婚礼からの撤退、外部サポートなどを使うなど大きな舵取りを考えていく必要がある

## まとめ

- ✍ 人口減などからマーケットは縮小
- ✍ 既存ビジネスモデルからの変化も必要
- ✍ 婚礼業界の再編は強まっていく
- ✍ 結婚式の本質にしっかり向き合う
- ✍ ポストブライダルに向けた動きも模索

ると思います。

— どう舵取りしていくかですね。

**江口** マーケットも含めよりシビアな状況になっている中、従来から続くパートナー企業との関係性なども含め、見直すべきところは見直すタイミングになっているでしょう。多くの会場がいままでのやり方の中だけで試行錯誤しているところが多く、できるだけ現状維持しながら時間稼ぎをして繋いでいる状態が多いように見受けられます。しかし、いつまでもこの状態は維持できませんから、これから先の新しい道も考えておく必要はあるかもしれません。

## ポストブライダルも 見据えたビジネス展開

— 結婚式場が新しく行うビジネスはどのようなものが考えられるでしょうか？

**江口** やはり、ブライダルビジネスで培ったノウハウや人材を効果的に生かせるビジネス展開が効果的と考えます。例えばレジャー・不動産関係や福祉・シニア（高齢者）向けのサービスなどはブライダルビジネスとノウハウや人材面で親和性が高い部分もあるので、地方を中心に新たなビジネスが展開されるケースが広がる可能性があります。これは特殊な事例かもしれませんが、例えば、地方ではデイサービスを利用している高齢者が多くっており、従来のデイサービス施設では特別感もなく、日常の中で飽きてしまいがちです。そこで、ちょっと贅沢してもいいというシニアのニーズにフォーカスし、結婚式場として提供している空間を平日はシニア向けに開放し、非日常的な空間で美味しい食事と時間を楽しんでもらえる（デイサービスのオプションとして）施設として活用できるようなケースも増えていくのではないかと思います。また、施設サイドから見ても平日利用として計算してみると、参加者ひとり7000円くらいの単価で、20

～30名受け入れると、それなりの売り上げになります。加えて平日であればスタッフの運用面でもメリットがあると思います。すでに、こうした施設を結婚式以外でも活用している事例も数多く出てきています。

— フォトウェディングや少人数婚と同じような展開の仕方ですね。

**江口** 自社の経営資源を考えた時に、結婚式ビジネスで培ってきた人材やサービス、料理などをほかの新しいビジネスにいかに関わり合せて展開していくかを考えると、結婚式とパティシエの少ない平日の稼働で「非日常感」を強みに展開していくことが効果的です。

その点でいうと少子高齢化が進んでいる地方マーケットでは、これまで利用の少なかった顧客層に向けて新たなサービス・商品を展開して行くことは大きなビジネスチャンスにも繋がります。先ほどご説明したような地方のシニア向けのサービスが各種登場している中、プチ贅沢層を狙った施設のニーズはこれから高まっていくと思います。

— 地方は人手不足という声はよく聞きますし、企業の資源としてハードだけでなく人やソフトも大きな力になりますね。ウェディング以外でも武器になるなら、より一層人材力を伸ばしていくことはおろそかにできませんね。

**江口** ウェディング施設として調子（業績）がいい会場は「人」への投資をしっかりしているところが多い印象です。地方では若い人が少なくなり、人手不足という側面がより強くなっている中で、ウェディングというアップナーサービスを提供してきた経験を持つ人材を効果的に生かしたビジネス展開は十分に価値のあることだと思います。婚礼ビジネスで培ってきた人材、ソフト力を活用した取り組みは、結婚式以外の展開でも大きな武器になりますから、人材が成長するための投資は生き残りをかけた重要なポイントだと思います。

## 結婚式場の特性とエリア内での戦略

施設自体は残る「空き城化」



この「空き城化」を巡り陣取り合戦が激化!

- 「空き城」を利用した新規参入
- エリア内の既存会場により次々傘下に収め1強化