

## WJ “語録” goroku

August 2012



「我々はあくまで業績向上のお手伝いをビジネスとしてさせていただくという役割で、立場としては完全に黒子です。ただ一方で、本部において営業データの管理・分析を行い、集客戦略やツール作成などマーケティング面をサポートしたり、接客シナリオの作り込みや教育研修を行うとなると、フランチャイズチェーンのようなイメージに近くなるかも知れません。」

「今月の注目」  
P26 エスクリ 岩本博氏



「地域のリーディングホテルとしてあり続けるためには、いかに時代の変化に対応していけるかといったことが重要だと思えます。種の起源で有名なチャールズダーウィンは進化論の中で強いものが生き残るのではなく、環境に対応したものが生き残ると言っています。また、社長業は変化対応業ともいわれるように、どんどんかわりますので、こういったものを常に勉強していかなければならないといけません」

P46 「ザ・地域一番店」  
古名屋ホテル 伴野公亮氏



「5000組以下の市場になると、ブライダル特有のエリアマーケティングが必要となる度合いが強まります。気をつけなければいけないのは「おらが街は特別」と思ってしまうことです。商圏サイズが同じだとある程度同じ動きが起こるのだということを肝に銘じて、だからこそ市場サイズをきちんと理解し、そこで起こることを分析し、予測することが大切なのです」

P40 「ザ・地域一番店」  
フォーディメンション 森山圭氏



「『地域一番店』という言葉でいえば、何で一番になることを目指すのか。これを決めるのが経営者の最大の仕事だと思います。自分の会社は何で認められたいのか。何で一番になることを勝利とするのか。この答えは経営者のお金の使い方に嫌でも現れます。僕の勝利。それは『招待客満足度』で一番になることです。これは全スタッフと共有していますし、そこに共感できるスタッフを育成することが大事だと考えています」

P44 「ザ・地域一番店」  
ザ マグリット 羽原俊秀氏



「何がしたいかという、お客様の中で『結婚式は価値も無いのにお金を取り過ぎだ』という印象が残念ながら一部で定着しつつあると思うんです。そしてそれが結婚式実施率の低下を招く大きな要因になっています。それに対して、そうではない会社もあるということを訴えたいのです。そのためには露骨に、極端に、やり過ぎだと言われるくらいインパクトがあることをあえてやることで、初めてお客様にも業界内にもメッセージが届いていくと思うのです」

「核心インタビュー」  
P4 バリューマネジメント 他力野淳氏



「婚礼の場合、お客様は複数の候補会場の中から、たった『1会場』しか選ばれません。これがこのビジネスの大きな特徴であり、だからこそ地域一番店になることが戦略的に重要となってきます。お客様が結婚式を何度も購入する機会があるなら別ですが、最終的に選ばれるのは1会場だけである以上、基本的には地域一番店を目指さなければなりません」

P36 「ザ・地域一番店」  
エッセンシャルズ&カンパニー 江口貴彦氏



「経験を通じて、ハードももちろん大事なんですけど、まず一番すぐできることは、スタッフの想いを聞くことかなというのを肌で感じました。地方都市には結婚式をする会場は教社しかありません。ですからお客様としては選びようがないんです。結婚しようと思ったら、来館して頂けるんです。だからこそ、新郎新婦との信頼関係を築くということに注力しています」

P50 「ザ・地域一番店」  
埼玉グランドホテル 高橋大介氏



「支配人の仕事のうち、スタッフのマネジメントについては一定の難易度もあるし、属人的な要素もかなり入ってくると思います。しかし業績管理だけを考えるとそれほど難しいものではないと思います。簡単なロジックがあって、それをきっちり分析して指導すれば一定水準まで、成約率でいえば50%程度までは高められると、私自身まだ業界経験はわずか3年ですが、そう実感しています」

「今月の注目」  
P30 エスクリ 藤原成裕氏



「戦略を社内公开发表すると様々な意見が噴出します。そもそも100%の完全合意というのはまず無理だと思います。だからチームで大事なのは実行の文化です。理屈が全スタッフの胸に落ちなかったとしても、全員の気持ちや考え方を理解して共有できるような動きをとるのがリーダーの役割です。つまりメンバーの前向きな妥協を手に入れることが実行の文化だと考えます」

P48 「ザ・地域一番店」  
ザ・チェルシー 住田浩氏

# ザ・地域一番店

## 地場独立系式場はいかに勝ち残るか



### 地方マーケットでのベストな戦い方と注意点

森山圭(フォーディメンション)  
江口貴彦(エッセンシャルズ&カンパニー)

### 地域で光る存在となりいかに勝ち続けるか

羽原俊秀(ザ マグリット)/伴野公亮(古名屋ホテル)  
住田浩(ザ・チェルシー)/高橋大介(埼玉グランドホテル)

核心インタビュー  
他力野淳(バリューマネジメント)  
「業界の悪しき慣習を打破したい」

Monthly Close Up  
エスクリがホテル・式場営業支援事業を本格化

## 4 核心インタビュー

バリューマネジメント社長

## 他力野 淳

「業界の悪しき慣習を打破したい」

“4日前まで実質キャンセルフリー”衝撃的な規約改定に込めたメッセージ



## 20 今月の注目

エスクリがホテル・式場向け  
営業支援事業を本格化

## 26 トップが語る

ブライダル次世代マネジメント

## エスクリ社長 岩本 博

30 エスクリのインフラはどのように運用されているのか？

ラグナスイートNAGOYA支配人 藤原 成裕



## 66 マンスリームーブメント

話題の業界ニュースを一挙総覧

アクア・グラツィエ/BMCA/小田急百貨店

## 68 Event Report

箱根・小田原ブライダル協議会

結婚の絆プロジェクト・絆ウェディング

70 学生による幸せのアイデアコンテスト2012

2020年に流行する、結婚する際の  
セレモニーや企画を考えよう！

74 REFLEXION from WJ

情報発信のあり方

## 34 特集

## ザ・地域一番店

地場独立系式場はいかに勝ち残るか



36 コンサル目線から見た地方マーケットでのベストな戦い方と注意点

## エッセンシャルズ&amp;カンパニー社長 江口 貴彦

小商圈だからこそ“地域一番店”になることが戦略的に重要である

40 コンサル目線から見た地方マーケットでのベストな戦い方と注意点

## フォーディメンション社長 森山 圭

5000組以下の市場では婚礼特有のエリアマーケティングが必要に



44 地域で光る存在となり、いかに勝ち続けるか

## ザ・マグリット社長 羽原 俊秀

「ストーリーブランディング」で欠落や苦悩を底力や魅力に変える



46 古名屋ホテル社長 伴野 公亮

時代に野変化に対応する学びとコツコツと積重ねる小さな勝利

48 ザ・チェルシー社長 住田 浩

かかりつけの町医者のように家族の幸せをサポートし続ける



50 埼玉グランドホテル常務 高橋 大介

新郎新婦、スタッフに真摯に向き合い結婚式の意味や役割を丁寧に説明

## 52 ザ・プレミアムセッション

## 地方マーケットを巡る業界最新動向と

## 独立系式場の戦い方

森山圭VS江口貴彦



# ザ・地域一番店

## 地場独立系式場はいかに勝ち残るか

全国展開型の手ウエディング企業が攻勢を強める中で、資金力や組織力で劣る独立系のホテル・式場はこの先、どのように勝ち残りを目指していけばよいのか――。

集客、口コミ、リピート、鮮度キープ、情報戦など地方の中小商圏における局地戦ならではの戦い方や今後の動向予測について、地方マーケットを知り尽くした気鋭のコンサルタントが徹底解説。あわせて先日、全国から100名を超える受講者を集めて開催されたWJセミナーから、4人の地域一番店式場経営者の講演を一部抜粋でお届けする。

東京・品川で開催されたWJセミナー



p.36



コンサル目線から見た地方マーケットでの  
ベストな戦い方と注意点

小商圏だからこそ“地域一番店”  
になることが戦略的に重要である

エッセンシャルズ&カンパニー社長  
江口 貴彦

顧客数も競合会場数も限られた中で戦いだからこそ、地方マーケットではまずは地域一番店を目指すのが基本戦略になると江口貴彦氏は語る。とにかく全ての競争ポイントでトップであり続けること。そのためには綿密かつ頻度の高い市場調査が絶対不可欠となってくる。

p.40



コンサル目線から見た地方マーケットでの  
ベストな戦い方と注意点

5000組以下の市場では婚礼特有の  
エリアマーケティングが必要に

フォーディメンション社長  
森山 圭

接近戦が展開される地方マーケットでは、こちらの打ち手が相手方の動きに影響を及ぼし、それがまたこちらにループしてくるといった相互作用の視点が必要だと指摘する森山圭氏。リピート、情報戦、人事戦などの要素について、森山氏独特の分析と注意点を聞いた。

p.44



地域で光る存在となり、  
いかに勝ち続けるか

「ストーリーブランディング」で  
欠落や苦悩を底力や魅力に変える

ザ マグリット社長  
羽原 俊秀

すべてが潤沢に揃う大手チェーンと比べて、地場独立系式場には様々な欠落や葛藤があるかもしれない。しかし、その苦悩から生まれる挑戦や不便さを克服する知恵こそが独立系ならではの強みであり、そのストーリーが魅力的なブランドを形作るのだと羽原俊秀氏は語る。

p.46



地域で光る存在となり、  
いかに勝ち続けるか

時代の変化に対応する学びと  
こつこつと積み重ねる小さな勝利

古名屋ホテル社長  
伴野 公亮

資力で勝る大手企業に施設改装や広告宣伝費、従業員待遇・福利厚生などそのすべてで対抗していくのは難しいが、地元密着の中小だからこそできる細かな積み重ねにより、大手企業にも負けない部分を作ることが可能だと伴野公亮氏は語る。

p.48



地域で光る存在となり、  
いかに勝ち続けるか

かかりつけの町医者のように  
家族の幸せをサポートし続ける

ザ・チェルシー社長  
住田 浩

「常に動き続けている」というイメージが強いザ・チェルシー。「1年で疑って2年で改めて3年で捨てる」という強烈な危機感とスピードでマーケットを牽引している。その先に見据えているのは、地元住民と包括的につながり続ける地域密着型式場の未来形だ。

p.50



地域で光る存在となり、  
いかに勝ち続けるか

新郎新婦、スタッフに真摯に向かい  
結婚式の意味や役割を丁寧に説明

埼玉グランドホテル常務  
高橋 大介

競合店との差別化を意識する会場は多いが、施設紹介や料金などありふれたトークをしていては結局同じ土俵の上での勝負になってしまう。高橋大介氏の場合は「新郎新婦と彼らの将来をどう築いていくか」という視点でお客様と向き合うことで、結果的にオンリーワンの存在感を地域で確立している。

p.52



ザ・プレミアムセッション

地方マーケットを巡る業界  
最新動向と独立系式場の戦い方

森山圭vs江口貴彦

業態を超えたビジネスモデルや、強さが目立つ地方発チェーン特有の戦い方。地元根差した独立系式場はどのように存在感を示し、強みを発揮していくべきか。地方に精通し、戦い方を知り尽くしたコンサルタントに、地方を巡る最新動向と勝ち残り方について議論してもらった。

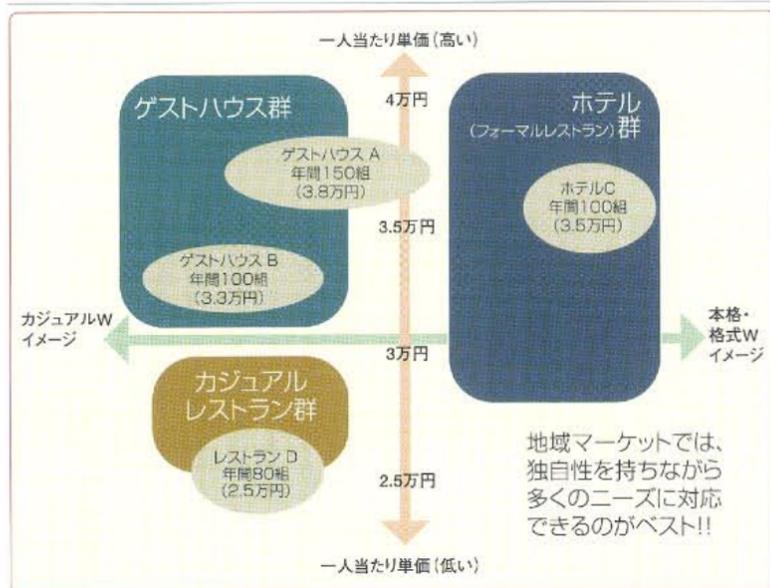
# 小商圈だからこそ“地域一番店”になることが戦略的に重要である

顧客数も競合会場数も限られた中での戦いだからこそ、地方マーケットではまずは地域一番店を目指すのが基本戦略になると江口貴彦氏は語る。とにかく全ての競争ポイントでトップであり続けること。そのためには綿密かつ頻度の高い市場調査が絶対不可欠となってくる。



エッセンシャルズ&カンパニー社長 江口貴彦

新卒で外資系コンサルティング会社、アーサーアンダーセンに勤務後、時給750円のアルバイトでブライダル業界（Plan・Do・See）に転職。プランナー、経営企画室ディレクター、新規開業店舗のプロジェクトリーダー、コンサルタントとして120会場以上の運営支援で活躍。日本一の売上高増加率（組数増加率は全国2位）を達成したプロジェクトでは統括責任者として成功に導く。現在は日本のブライダル業界をもっと元気にして、世界に誇れるホスピタリティビジネスとすべく各種活動を展開している。東北大学大学院経済学研究科修了（経済学修士）。



マーケット環境の分析例①  
市場ポジション分析 (サンプル)  
好調な会場ではこのマップ上をいかに広く網羅できるかを考えて戦略を組んでいる

クライアントから依頼を受けて、まず着手するのは地域の市場環境を知るための情報収集です。意外と地方の地元企業ほどエリア内の情報収集ができていないことも多く、私達が集めた情報を目にして「こんな感じなのか」と驚かれることも少なくありません。

その上で、地域一番店になるための戦略シナリオを作成していきま

## 「お客様はたった1会場」しか選べない

婚礼の戦いは商圏の規模で変わってきます。私の場合は国内におけるブライダルビジネスの商圏規模を以下の4つに分類して考えています。

- 大商圏 (披露宴実施組数1万組以上)
  - 中商圏 (同3000以上~1万組未満)
  - 小商圏 (同1000以上~3000組未満)
  - 極小商圏 (同1000組未満)
- 全国47の都道府県中、29県は年間婚姻届出組数が1万組以下であり、婚礼実施数は多くても5000~6000組。同県内でも商圏が分かれているので、大半のエリアでは3000組程度かそれ以下の市場で戦っていることとなります。

## 小商圏の特徴

- このうち小商圏では以下のような特徴が見られます。
- 限られたお客様を限られた競合会場間で奪い合っている。
- 婚礼は地域消費型ビジネスのため、必ずしも商品力が全国レベルでなくても地域一番であればよい。
- 競合会場が明らかであり相手の対策が見えやすい。逆にいえば自会場の情報も相手に伝わりやすい。

## 「総合力」で勝負する

- 間接的なリピーター利用（の可能性）が高い。両親や兄妹が過去に挙式していたり、婚礼以外で普段から利用していたり。
  - 地元密着型ビジネスのためリアルな口コミの影響力が大きい。成功会場はこれを上手に活用し、挙式者OBからの紹介を増やす仕組み作りなどにも取り組んでいる。
  - 地域一番店とは何か
- 婚礼の場合、お客様は複数の候補会場の中から、たった「1会場」しか選べません。これがこのビジネスの大きな特徴であり、だからこそ地域一番店になることが戦略的に重要となってきます。お客様が結婚式を何度も購入する機会があるなら別ですが、最終的に選ばれるのは1会場だけである以上、基本的には地域一番店を目指さなければなりません。
- では、ここでいう「一番」とは何か。それは新郎新婦にとってエリアで一番の存在になるということ。売上や組数といった規模ではなく、二人にとってのナンバーワン会場になることができれば勝ち組になることができます。
- そのために私がコンサルタントとして通常取り組んでいることを紹介していきます。

としてどこを目指すのかというゴールを明確にし、綿密に実行していきます。また、せっかくの戦略シナリオを絵に描いた餅にしないため、これを愚直に推進するための体制や仕組み作りも重要になってきます。

## ニッチを狙うのは危険

なお、小商圏では極端な差別化戦略よりもバランスの良い総合力で勝負することをお勧めします。ターゲット母数の少ない小商圏でさらにニッチを狙うということは、自分で自分の首を絞めているようなものです。例えば1000組のマーケットで100組のお客様にしか響かない商品作りをして、その中で自会場に決めてもらうとなると数十組しか残らないということになります。小商圏でターゲットを絞り込むことは危険であり、できるだけ多くのお客様を対象としたビジネスをしていく必要があるのです。

## 「競争相手」を知ればやるべき事は明確になる

では、地域のマーケット環境を知るためにどんなことをするのか。まずは競合分析について、私達が普段行っているのは以下のようなことです。

- 施行組数の上位10会場を徹底的に分析する。小商圏ではこの10会場が市場の半数以上を押さえる主要プレーヤーとなるので、ここを徹底分析するとほぼ市場動向がつかめます。
- 競合する上位10会場を徹底的に分析する。組数規模でトップ10に入らなくても、エリアやテイストが重なって競合している会場もあるので漏らさずチェックするようにします。
- 顧客アンケート等でクライアントの自社会場を徹底的に分析する。自会場がどんなポジションにいるのか、これから何をしなければならぬのか。それを分析する上で顧客アンケートは多くのヒントを含んだ宝の山となります。
- 常にマーケット情報をモニターする。競合会場のホームページがある日突然リニューアルされていると、状況は常に変化しているのでは、一度調べたら終わりではなく繰り返してモニターすることが大事です。ホームページや宴席看板の調査、レストランを利用してみるといったことに加えて、便利なのは口コミサイトです。お客様目線はかなり赤裸々に語られていたりします。また、旅館したお客様に競合会場の接客や見積りなどについてヒアリングすることも徹底したいところです。
- エリア以外の成功会場をベンチマークする。これは全国を飛び回る我々コンサルタントだからできることでもありますが、成功会場を数多く見ていると成功パターンが見えてくるものです。経営者同士のネットワークを活用したり、特に伝手がな

マーケット環境の分析例②  
競合分析シート (サンプル)

エリアでの施行組数上位10会場、競合回数  
上位10会場をピックアップし、競合研究を行う。

競合会場名	年間 施行件数	年間 競合回数	競合別 会場数	競合別 成功率	見積価格 (10名)	アクセス 環境	挙式会場 雰囲気	披露宴会 場雰囲気	HP 品質	口コミ 評価	備考
ゲストハウス A	400組 (1位)	200組 (1位)	55組	27.5%	200万円	◎	◎	◎	◎	4.2pt (1位)	—
ゲストハウス B	280組 (2位)	110組 (2位)	40組	36.4%	200万円	△	◎	◎	◎	4.01pt (2位)	—
専門結婚式場 C	220組 (3位)	80組 (3位)	30組	37.5%	180万円	○	◎	◎	◎	3.9pt (3位)	—
自会場(ゲストハウス)	210組 (3-4位)	—	—	—	220万円	(基準)	(基準)	(基準)	(基準)	3.81pt (4位)	—
ホテル D	180組 (4位)	75組 (4位)	28組	37.3%	180万円	◎	○	○	○	3.8pt (5位)	—
ゲストハウス E	150組 (5位)	70組 (5位)	20組	28.6%	190万円	○	○	○	○	3.7pt (6位)	—
ホテル F	120組 (6位)	50組 (6位)	30組	60.0%	180万円	◎	△	△	△	3.65pt (7位)	—
ホテル G	115組 (7位)	45組 (7位)	28組	62.2%	160万円	◎	△	△	△	3.6pt (8位)	—
レストラン H	80組 (8位)	40組 (8位)	18組	45.0%	150万円	○	△	△	△	3.5pt (10位)	—
専門結婚式場 I	70組 (9位)	30組 (9位)	10組	33.3%	180万円	△	△	△	△	3.55pt (9位)	—
レストラン J	60組 (10位)	20組 (10位)	10組	50.0%	150万円	△	△	△	△	3.45pt (11位)	—

競合先、市場ポジショニング、  
顧客アンケートを  
徹底的に分析する

私達は分析シートを使って競合分析を行います。エリア内で施行件数が多い順に会場名をプロットしていく、年間競合数や競合別成約率、競合別成約率、一定人数の見積価格、

お客様は「比較」で選ぶ

繰り返しますが、お客様は限られた複数会場の中から比較によって1会場を選ぶのです。ですからシンプルに言えば、競合会場をしっかりと調査して、それ以上のことをすればよいのです。必ずしも日本一を目指さなくてもよい。エリアにおける競争優位性を確立することです。

くてもエリアが違えば同業者者にオーブンなスタンスの会場も少なくありませんから、自ら動いて積極的に会場見学やヒアリングされることをお勧めします。

異業種から学ぶ。例えばファッション業界のウェブサイトやDMデザイン、電話対応なら満足度の高いコールセンターを研究するなど、業種を超えて学べるものはたくさんあるものです。

そのために「何をしたらよいかかわからない」という場合も、競合会場を見ればやるべきことの優先順位が明確になるはず。

ここで重視するのは、①お客様の目に見える改革、②お客様の目に見えない改革という二つのカテゴリです。

前者は空間的魅力の向上や魅力的な会場イメージの構築、商品価値の向上などの領域です。一方、後者は会社や会場としてのビジョン構築や、人材の採用・育成、顧客満足度の向上、業務効率化の仕組み作りなどです。成功会場に共通するのは、この両者のバランスがとれていることです。

重要なポイントとして、目に見える改革は競合もすぐに気づいて真似しやすいですが、目に見えない改革の方は競合にも容易にわからないため、こちらの方が差別化しやすく、長期的に競争力を保っていくためにはこの領域を強化することが非常に重要となります。

シナリオ作成の4ステップ

具体的なシナリオ作成は次のような4つのステップで行います。

- 1 問題の前向きな棚卸をする。
- 2 共感の持てる目標を創る。
- 3 達成への道のりとコミットメントを作成する。
- 4 問題解決の方法論を習得する。

基本的にシナリオに関しては我々

今後はウェブの活用と  
ライフサイクルに応じた  
多角(商品)化経営が鍵に

最後にこれからのブライダルビジネスで心がけたいポイントについて挙げてみます。

画一的なサービスでも満足してもらえた時代から、価値観の多様化に合わせた婚礼サービスが求められる時代へ、このビジネスは大きな変革の時を迎えています。その中で勝ち

がベストであり、いかにマーケットを網羅する戦略を作っていくかがポイントとなるのです。

アンケートを深掘りする

次に顧客アンケートの分析手法について紹介します。

アンケートの集計をしない会場はほとんど無いと思いますが、どこまで分析しているかという点ではかなりバラつきがあるのではと思います。私が分析に用いるのは例えば以下のような指標です。

- 媒体別の資料請求数・来館率
- 媒体別の来館回数・成約率
- 媒体別の広告宣伝費と来館コスト
- 来館につながったビジュアルを確認
- 担当者別成約率
- 希望時期別成約率
- 会場別成約率
- 挙式スタイル別成約率
- e.t.c.

これらをしっかり分析して意志決定に役立てていきます。また、来館前のウェブサイトの見られ方についてもPV数をはじめネットで簡単に分析ができるので、定期的にモニタリングをするとよいでしょう。

「目に見える改革」と  
「目に見えない改革」を  
バランス良く実行する

次に、一番店のシナリオをどのよ

残りへ向けて何をやっていくべきか。

ここ3年以内に取り組みべきこととして、まずウェブによる集客の仕組みを構築することです。二次元から三次元へ、そして静止画から動画へという流れは確実に進行しています。20代、30代の婚礼ユーザー世代がネットで熱心に見ているのはYouTubeやニコニコ動画といった動画の世界です。動画をうまく活用すれば、お客様に提供できる情報量は圧倒的に増えます。実際、先行する企業ではすでに動画に相当注力している動きが見受けられます。

二点目は、第三者情報をマーケティングに活用するという発想です。具体的には口コミサイトやSNSなどがこれにあたり、中でもランキンが出せるものには注意して取り組むことが大切です。

三点目は、婚礼を切り口に総合サービスを提供していくことです。特に小商圏ではこの先、少子化と実施率低下で市場の縮小が目に見えています。婚礼でシェアを高めていく施策はもちろん実行しながら、一方でそこを切り口として婚礼以外の違うビジネスを展開していくことも新たな課題になってきます。

今後、ブライダル企業においては、ウェブの活用とお客様のライフサイクルに応じた多角的な経営という視点が鍵を握ることになると思います。