

最近のマーケット動向で何か感じることはありますか？

数年前に比べて婚礼に対する本気度が増えており、震災の影響等で法人需要が冷えた分、婚礼へ目が向いているという面もあるのでしょうが、ホテルがゲストハウスのいいところを積極的に取り入れて婚礼事業を底上げしようというプロジェクトが増えています。私が関わる案件でも新たに始まったプロジェクトの半分以上をホテルが占めています。

まつたく同感ですね。手前みそですが、私が09年の時点でセミナー等で話していたことがその通りになっています。不況でホテルのコスト削減志向が強まり、婚礼は集客コストがかかるという理由でそこが削られる。一方で、一般宴会は足で稼げるからこっちを増やそうとなるが、でも思うようにはいかない。結果的に決算が2回終わることに気づいて、そこで婚礼が

ホテルと婚礼企業のJV的な動きが加速

最近のマーケット動向で何か感じることはありますか？

数年前に比べて婚礼に対して本気で取り組んでいるホテルが増えている気がします。震災の影響等で法人需要が冷えた分、婚礼へ目が向いているという面もあるのでしょうが、ホテルがゲストハウスのいいところを積極的に取り入れて婚礼事業を底上げしようというプロジェクトが増えています。私が関わる案件でも新たに始まったプロジェクトの半分以上をホテルが占めています。

「婚礼は利益率が悪いから魅力的ではない」という声がホテルからよく聞かれましたが、そもそも、これまで多くのホテルにおいて婚礼は「宴会部の中の婚礼課」というような位置付けで、なおかつ異動もあるのでなかなかプロが育ちにくかった。また、婚礼は利益額は大きいものの、利益率の議論になると一見、収益性が低く見えるんですね。そのため「儲からない」などと言われていたのでしょうが、そのあたりの認識もかなり是正されてきたように思います。

婚礼は絶対的な利益額が大きい上にホテルとしてのイメージ

もう一度見直されるだらうとう話をしていたんです。

それでいくと本当は11年3月期の決算を終えた段階でそうしたことが顕在化するはずだったのですが、震災発生でタイミングはズレたものの、婚礼を頑張らなくてはいけない状況が明らかになつたということだと思います。

「婚礼は利益率が悪いから魅力的ではない」という声がホテルからよく聞かれましたが、そもそも、これまで多くのホテルにおいて婚礼は「宴会部の中の婚礼課」というような位置付けで、なおかつ異動もあるのでなかなかプロが育ちにくかった。また、婚礼は利益額は大きいものの、利益率の議論になると一見、収益性が低く見えるんですね。そのため「儲からない」などと言われていたので

婚礼に本気で取り組むホテルが増えている気がします 私が関わる案件でも新たに始まったプロジェクトの半分以上をホテルが占めています（江口）

江口　ホテルという業態の中ですべてが勝ち組となることはないでしょうが、大手のウェディング企業や専門式場と対等以上に戦えるところは、これまで以上に増えていると思います。

その一方で、ホテルとゲストハウスといった業態を超えたハイブリッドのような事業モデルも広がっていると感じます。従来、ホテルはホテルのやり方、ゲストハウスはゲストハウスのやり方というようにスタイルがそれであって、ある意味で別モノだったのが、最近はホテルがウエディング専業企業の手法やスタイルを取り入れたり、場合によつては丸ごと外部委託したり、ジョイントベンチャーに近い形での取り組みが増えてきて、そのあたりはかなりビジネスライクになつてきたなと感じます。

ゼクシィアウトレットをどう評価するか

最近の業界動向という点では、ゼクシィさんが東海エリアにおいて「アウトレット」というネーミングで、3ヶ月を切った期近

アップにもつながり、土日の宿泊稼働にも貢献する。婚礼を入れにそのご家族が生涯のお客様となる可能性もある。こうした様々な婚礼の特性をポジティブに捉えるホテルが増えている気がします。

「いいよいよホテルウェディングの巻き戻しが起りますか？」

江口　逆から見ればウエディング企業の側でも、そうした形でホテルと上手にタッグを組むビジネスモデルが構築できるようになってきたということだと思います。ウエディング企業のマネジメント力、組織力、BtoBでの対応力、そして信用力が高まり、先方のメリットをきちんと勘案して調整しながらお互いにワインワインの関係になるスキームを提供できる力がついてきたのだと思います。

ゼクシィアウトレットをどう評価するか

最近の業界動向という点では、ゼクシィさんが東海エリアにおいて「アウトレット」というネーミングで、3ヶ月を切った期近

THE PREMIUM SESSION

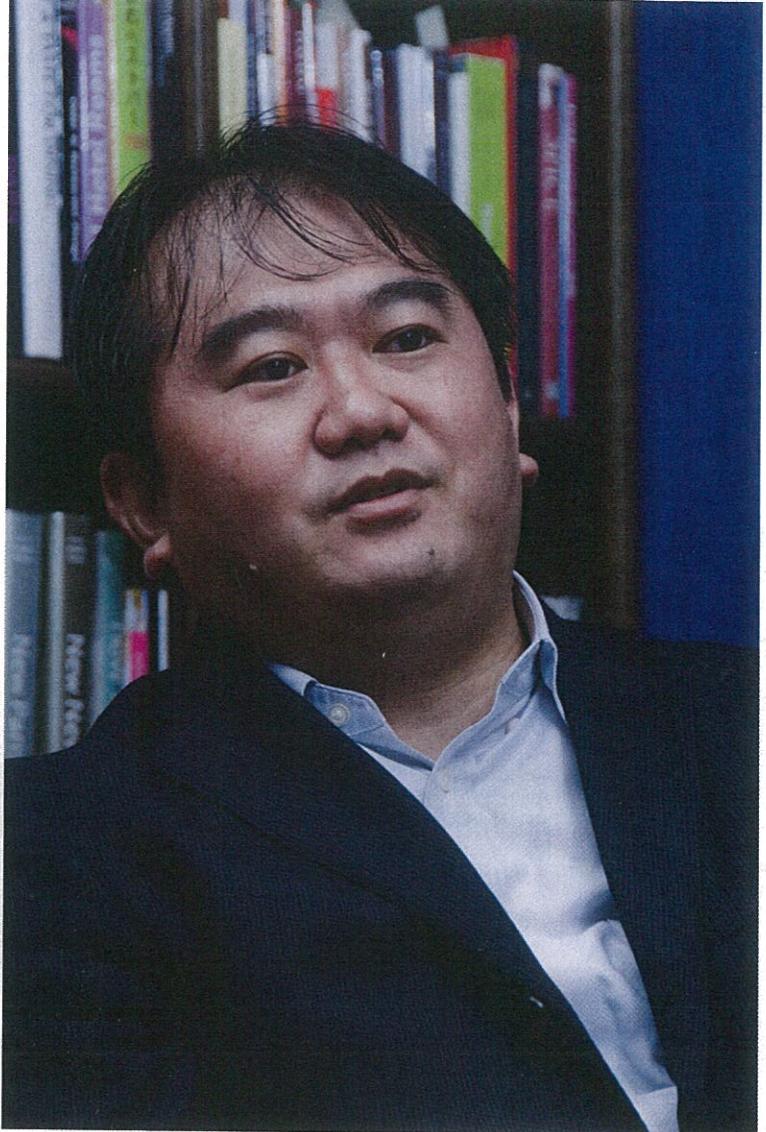
ザ・プレミアムセッション

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

全国各地で静かに広がる大手寡占化の波。その過程で生まれる業態を超えたハイブリッドなビジネスモデルや、強さが目立つ地方発チェーン特有の戦い方。そうした中で地元に根差した婚礼事業を営む独立系式場はどのように存在感を示し、強みを發揮していくべきなのか。地方マーケットに精通し、狭域エリアでの戦い方を知り尽くした二人のコンサルタントに、地方マーケットを巡る最新業界動向と独立系式場の勝ち残り方について議論してもらった。



との地方に行つても、クトナ
ルドやイオンがあるという日本
的な地方の風景に、いよいよブ
ライダルの世界もなりつつある
ということを、全国各地を飛び
回つていると感じますね。

も許されない時代が来ているのではないか。「うちには年間50組、100組でいいんです」という会場が存在できなくなつてくるのではないかといったことをひしひしと感じています。

やはり寡占化が進んでいるのを感じます。
FCやチェーンビジネスという考え方そのものを
プライダルに持ち込んでいるように映ります

(森山)

森山 まさにそうだと思います。
上場企業などが売上を伸ばし続けなければならない中で、直接投資して新店を出すことに抵抗感を感じる地域もあると思います。その場合にアライアンスという名目で実質的に地元の独立系企業を傘下に置くような流れも出てくるでしょう。地元企業の側でも、例えば世代交代のタイミングであつて

特に小商圏ではエリア内の会場経営者同士が知り合いといふことが多いじゃないですか。そうすると規模の小さい会場の方から、同じエリアの一一番店に對して、あえて自らグループ化されるような動きをしたりするケースも見受けられます。自社単独のノウハウに自信が持てないとか、後継者の問題とか、様々な事情でこのままでは先行きが

ることながら、アドバイア
いう切り口で「系列化」
る可能性は高いですね。

トにし
リット
エディ
開もさ
ンスと
進め
という感じですよね。それより
は経営者同士を結びつけるよう
な場作りがあって、例えば私達
が仲介したりとか、経営者同士
のアタッチメントをいかに作つ
ていくかという方がスピードも
早い気がします。

「ボランタリーチェーンのよう
な格好ですね。」

とでは、何かその結びつきをあげていくきっかけになりますかね。例えば内製化商材の外販やコンサル・受託といった動きなのでしょうか?

せん。
ような形でつながって、共同仔
入れなどスケールメリットの効
く部分を本部でやつしていくよ
うな形も生まれてくるかもしま

もあえて子供に繰かずに売つてこの業界から卒業するといったことを選択するケースもあるでしょうし。

の婚礼が大幅ディスカウントで買えるというサイトを始めました。従来から格安婚が「猛威」をふるっていますが、最大手のゼクシイがあのようなサービスをスタートしたことは一定の影響を及ぼすように思うのですが、森山さん、いかがですか？

意味で必然であり、業界のためにも良いことかも知れません。なぜかと云ふと、業界を過保護にしたところで衰退していくだけですから。

消費者が望むことをやつしていくというのは本来の姿なので基本的にはいいと思うのですが、一方で、そうはいっても結婚式でそれをやつてしまふとご祝儀文化が崩壊していくという強い危惧は感じますね。商品もいまいちの格安披露宴のご祝儀に3万円払うことの馬鹿らしさに遠からずゲストが気づき出すで

一方では家電業界のように
独立系会場同士がつながり
共同仕入れなどを本部でやっていくような
形も生まれてくるかもしれません

(江口)

卷之三

を今後は注目しながら見ていく
たいという点があるのと、もう一
つは個人的には結婚式＝格安
婚という構図を業界のスタン
ダードにしてしまうと本来、文
化的な儀式であるはずの「結婚
式」が単なる価格重視の商品に
なってしまうところが危険だな
という印象を受けます。業界界
の自分達が自分達の首を絞めて
しまうような…そんな危惧が丁
直あります。



しょうから

ないと考えた企業からの自発的なアクションによるグループ化のようなことがすでに水面下でいくつも起こっています。

—冠婚葬祭互助会の場合も、経営不振の互助会を救済的に合併し、結果的にエリアを超えて勢力が膨らんでいくという動きが起っていますね。

江口 そうですね。有力会場の側も新規に会場を作るより投資コストが安く済み、ポテンシャルのある会場を選べるのであれば魅力は大きいわけです。特に同じエリア内であればマーケット事情もよく把握できている訳です。

森山 これ、お互いがそのよう

にしないと、別の第三者が買うんですよ。

江口 そうですね、参入阻止という狙いもありますね。

—地域一番店としての「王国」を守るために、厄介な外敵が参入してくるよりは自社で抱え込んでしまった方が良いと。

江口 コンビニチェーンと似てますよね。近くにすでに店がいると思います。その気になれば周囲の会場を買収したり、極端な話、エリア一帯がすべて自社グループの会場になつてもお客様に喜んでいただけるならそれはありでしようという感覚だと思います。

僕みたいに地方の会場さんへのコンサルで生計を成り立たせている立場では、大手寡占化が進むと仕事先が無くなつてしまふので困るということはあります。ですが、それは個人事業主的なレベルの話であって、大局的には寡占化が進んでいきます。ブライダルがいくら特殊な業界だとしても、バツクヤードの部分はどんどん整備されて

ていくのでしょうか？

あるけれど、他のチェーンが来るくらいなら出店しておこうという。森山 この角地は買つとかないとみたいな（笑）

—今日の本題である「中小商圈における独立系会場の勝ち残り」ということで、先日のお二人の話では商圏規模が3000組程度を高めていくための方法はいろいろ策を考えいくのだろうと上位の商圏への新規出店は今後も続きますか？

仕事へのモーレツ度が地方で勝負を分けている



度を超えると大手チェーンが進大手にとって、売上を上げ続けなければならないというのは間違いないミッショントとしてあります。ただ、全体の売上高を高めていくための方法はいろんな策を考えていくのだろうと

江口 上場企業をはじめとした大手にとって、売上を上げ続けなければならぬといふのは間違いないミッショントとしてあります。ただ、全体の売上高を高めていくための方法はいろいろ策を考えていくのだろうと

度を超えると大手チェーンが進出してくれるという指摘がありましたが、マーケットがシユリングする中でもこうした中規模以上の商圏への新規出店は今後も

思います。直営出店よりもソフトコンサルにシフトしている企業も出ていますよね。直接の新規出店ということについては、大手といえども以前ほどの熱はない気がします。

森山 ただソフトコンサルといつても結局はハコありきなんですよ。私や江口さんがやつているようなクライアント先に入つていって、先方の企業風土や自走能力を育てていくためのコンサルではなくて、大手の場合はあくまで自社の利益を得るための土台を育てていくための動きですよね。僕はコンサルとは言わないと思いますよ。業務委託なのか、業務提携なのか、ともかくそこにあるものをいただきますと食べにいくようなもの。特に上場企業の場合は、新たに式場を建てるために多額の投資をするよりも委託の方が投資家向けに説明しやすいといふ面もあるのでしょう。

—エリアという軸ではどうですか。大手ウェディング企業でも大都市攻めの企業と地方都市にこだわって多店舗展開する企業と、二極分化している面もありますが、この両軸は今後も続い

—それはブライダルとどう関係が？

森山 だってチェーン系の大手ウェディング企業が地方に進出して圧勝している構図というのは、あまり仕事に入れ込まない人達が多い地域で、その社員だけがモーレツに働いているから勝っているという面が多分にありますから。もちろん全部が全部じゃないですよ。でも日本中で仕事をしてみると働く地域ってあるんです。働くかない地域ってあるんです。働くかないのが、働きのないのか。ある経営者に聞くと労働基準局の検査が入つてから働かせられなくなつたといふ話もありましたが、いずれにせよお客様が来るかもしれないのに「おつかれさま」と早々に帰るような文化のところに、別の地区の働く文化が入つてくると、それは勝てません。

—エリア内の企業だけで戦つているうちには問題なかつたが、そこに異なる勢力が入つてきたから仕事へのモーレツぶりの格差が顕在化した。

森山 だから地元の企業からすれば「そんなに働くなよ」と思っていたんです。地域の文化とてあるんですよ。地域の文化とてそれほど仕事にモーレツでないという。

THE FSSION

森山 これは表現が難しいですが、率直に言つてしまふと、仕事をあまり熱心にしない地域つてあるんですよ。地域の文化とてそれほど仕事にモーレツでないという。

森山 だから地元の企業からすれば「そんなに働くなよ」と思

地方発チエーンにみる 中小商圏戦略の巧みさ

「地方マーケット」ということに統

れば、大手チエーンでも成功しているところと、逆に地方にどんどん出店したはいいが苦戦が目立つところと両方ありますよね。その違いはなんでしょうか?

森山 47都道府県をあえて東京と地方の二つに大別するなら、東京のパッケージで戦おうとするのと、地方のパッケージで戦おうといふのは、どこで戦おうとしているのとの違いで違いますね。

「二つのパッケージの大きな違いは?

森山 ひとつは土地に対する考え方ですね。結局、東京のユーチエーが憧れたり安心するウェディングは現実と離れた世界なので、だからこそ新しい店舗ほど壁が高くなりネオンが見えなくなっています。それを地方に進出しても同じスタイルで押し通そうとしたわけです。

それに対して、地方型パッケ

ジの会場では、広大な駐車場や緑に囲まれた敷地の中にお城が立っていました。という風景の違いが象徴的にありますよね。その

森山 地方で勝っているチエーン会社はやはりその土地にあわせて地場の食材を使ってアレンジしたり、料理の価値観にも雲泥の差がありますね。だから生まれ育ちが違うことに尽きますよ。

でもだからといって東京発の会社が「ちょっとダメにやる」という感覚で、地方を下に見て合わせにいつても勝てるものではありません。下を見る時点では会社としてすでに無理が生じていますから。カッコイイとかわいいか、スタイリッシュかユートか、といったヨコの物差しで仕事しているならないが、タテの物差しで下を作れといつも人はやらないですよ。そういう考え方では地方では通用しないでしよう。

日本一でなくとも
地域一であればいい

「マーケットの『上半分』といふ表現がありました。小商圈ではなく、広く集客できるポジショニングをとるのがよいというの江口さんも森山さんも同じ考えだと思います。一方でそこを重視すると何か総花的な感

作らなかつたのでしょうか?



あたり、男性目線と女性目線、働く女性目線と嫁ぐ女性目線の差が形の違いに現れています。例えばチャペルが独立型か一体型かとか、挙げていけばきりがないんですけど。

要は土地が余っている地方では、ユーチエーの側もあまりコンパクトな建物で結婚式をやりたいと思わないんですよ。地方で受けない典型的なパターンは、貸切的な2バンケットを持ついながらチャペルは一宴会場レベルの規模感しかない一体成型のスタイルです。チャペルつて地方だとそびえ立っているんですよ。そうではない時点でアウェトなんです。

一『東京型パッケージ』のところは、なぜそしたチャペルを

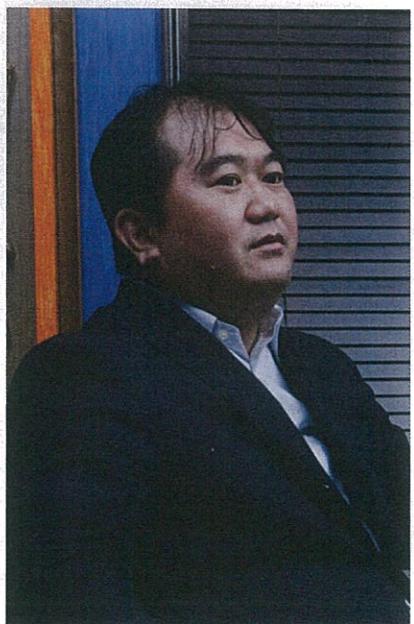
じで没個性になってしまふようなニュアンスも感じますね。

江口 地方での戦い方では、例え「料理」「サービス」「建物」「ウェブサイト」…といった評価項目が仮に10項目あつたとするところ、そのすべての項目でエリア1位であればいいと思うんです。それが結果としてマーケットの7、8割の分母をとることになる。

例えば建物が良くても料理がダメなら当然こぼれていくし、料理が良くてサービスがダメなら同様にこぼれるお客様が出でてくる。つまりシェアは取れなくなるわけです。だから地方の勝ち組はエリア内で競合するすべての会場を常にきちんと調査して、そこを必ず凌ぐようなトップであり続けていますよね。別アの中でトップかどうかということです。

「日本一」を狙う必要はなく

て「地域一」であればいい。



地方の勝ち組はエリア内で競合する全会場をきちんと調査して、そこを必ず凌ぐトップであり続けていますね(江口)

上めの商品設定がうまくいく

います。都市型マーケティングと地方の大きな違いは、地方で市場の中でいろんな人のことを考える必要があります」ということです。だから、中学校時代にクラスで友達じゃなかつたタイプの人達のことを考えないといけない。地方発のチエーンではその歴史があるので、上半分を全部とるという戦略が実現できているんだと思います。別の言い

方をすれば、「予算の厳しい層を除く、カワイイ志向」カッコイイ志向まで」という感覚です。

だから2バンケット以上の会場では、カワイイとカッコイイを必ず両方揃えているんです。

江口 あと、個人的な見解ですが、東京などから地方に進出しで負けている会社は出店戦略や事前のリサーチが「雑」過ぎる感じます。出店の仕方が、多店舗展開することが最優先で、立地選定も甘く、なんとかなるでしようと自分達のノウハウを過信しがちで。人材も東京から行くというよりは、現地で中途半端な採用をして。そのあたりをきちんと精查する人がいればよかったですけど、結果作り放しになってしまった。

一方で、『地方型パッケージ』、これはすなわち地方発の会社の戦略戦術ということだと思いますが、それがうまくいっている要因はなんでしょうか?

森山 市場のど真ん中からやや過信し過ぎて。人材も東京から行くというよりは、現地で中途半端な採用をして。そのあたりをきちんと精査する人がいればよかったですけど、結果作り放しになってしまった。

一方で、『地方型パッケージ』、これはすなわち地方発の会社の戦略戦術ということだと思いますが、それがうまくいっている要因はなんでしょうか?

一コソサル先の地方会場でも江口さんはそうした戦略が基本ですか。

江口 ポテンシャルとしてそこを目指せる会場ではそうします。できれば常にそういうところで仕事をしたいんですけど(笑)。ただ、明らかに難しいなという会場さんの場合は、何か一つでも二つでも強みを少しずつ大きくしていくことを考えます。だからそのマーケットにおける会場のポジショニングで戦い方は変わってきます。

一森山さんが地方会場をコソサルされる場合も、マトリックスの中からできるだけ広く取るという考え方ですか。

森山 そうですね。広く取る時

に、もわっとした取り方と、三角形や四角形を作つてその領域ごとに商品を造成していくといい目にあうこともあります。特にモダニ系は入れ替わりが激しいので特定ゾーンに執着し過ぎると痛い目にあうこともありますから。長持ちする商品と流行りすたりの組み合わせを考えながら、入れ替わり立ち替わりやっていきますし、そのさじ加減について経営者と深い検討ができる会場はうまくいっています。

とはいって、1バンケットの会場はどうしても宿命的にマーケットの中での限界があり、行き詰つていくのでそこは悩んだままでね。

一1バンケットだとよせんは一つの顔しか見せられない。

森山 当社が運営に関わっている大阪の小さな会場だと、イスが白と茶の2種類あるので目先を少しでも変えたりしていますが、今後はそうした変幻自在な会場改装の考え方が出てくると思いますし、今でもカーテンをかけたりしながら一つの会場でも表情が変わるように見せています。小商圈の研究が進めば、

1 バンケットの中に白い会場、黒い会場と二つあるように見え、るようなハードがこれから増えてくると思います。

—先日、「ニッセはマーケットの5%」という話がありました。逆に「王道」で行く場合、地方マーケットにおいては何割くらいをカバーする感覚ですか？

江口 会場のボテンシャル、マーケット環境、競合次第ですので、正直一概に言えません。まずは地域の1～3番店が戦い方を考える上で基準になるので、それで案配を決める感じです。

—あくまでも域内でのポジショニング的な相対性によると。

森山 僕もまったく一緒です。困ったことにマーケティングは一方通行ではないので、マーケットと競合と自社があつて、そのバランスの中で全部動いている。マーケットの10%を超えるような会場のお手伝いをする時は全方位戦略をとるし、ただ全方位といつてもエッジを効かせた3つくらいの商品構成にして市場の半分を来店させたいという気持ちでやります。

地域一番店はシェア10～15%くらいのケースが多いですが、実際にシェア15%を保とうとし続けようとする、最終的には自分の商品ではなく企業文化が大事になってしまいます。

一方で、マーケットの5%以下になつてると自分達の棲家ができればいいので、自社の商品をとにかく磨けばいい。エッジを利かした商品で戦えるので、一定のマーケットサイズの中であれば偏ったスキルの会社でも生き残つていけるでしょう。

—例えば香川県の地域一番店であるザ・チャエルシーさん。そこは「スーパー一番店」だと思ふのであえて具体名を出させてもらいますが、3500組マーケットの中で、少人数の「リトルウエディング」を含めると約500組を実施されシェアは約15%に達しています。森山さんの理論だと、シェア10%を越えてくると「友達と同じ会場に行きたくない」という人のボリュームが相当大きくなるので、シェアを維持していく難易度がかなり高くなるだろう。

それにも関わらず、ザ・チャエルシーはあの数字をずっと維持しています。しか

THE PREMIUM SESSION

森山 私の言う「友達と同じだから行きたくない」という現象は、一屋号が目立つてしまつていて、各パンケットがそれぞれひとつつの式場のような伝わり手なのは、ザ・チャエルシーというのはウェディングを支えるイメージブランドであつて、商品としての会場はきちんと分かれています。ザ・チャエルシーさんが上の方をしている点です。

ネットや情報誌上でも「新ホール、デビュー！」という形で各パンケットが前面に出たプロモーションを開催されています。おかげで、挙式が通り一辺倒ではなくて三つのチャペルを持ちな要素を兼ね備えておられます。その結果、「私はこのホール、妹はこっちのホールで」といったリピートの流れがうまく回っていて、「呼ばれたくなる式場」になるという会社のビジョンが見事に生きています。もちろん人材の強さもあり、だから今後も勝ち続けていかれるのではないか。

森山 逃げの言葉になるんですね、「家族」だとか「帰つてくる」という指摘もされています。

本当に意味でのリピート施策とは

江口 僕はまだチャエルシーさんは実際に伺つたことがない所に居続けるのではなく、リニューアルや社会貢献活動なども絡めて、常に動いていて進化しているというイメージを持つっています。

また、そもそもボテンシャルとして広大な敷地と施設といふ変えやすい環境が整つていて、そこで住田(浩)さん自身がデザイナーなため、デザインを強みとして勝負できている。そうした条件が重なつて戦略とデザインがうまくはまつた好例ですね。

場所」だとか。婚礼という単独商品で戦えてこそ、初めて次があるという視点が薄い会場が結構ある気がします。

また、最初から結婚式のことしか考えていないカッブルにその後の価値を伝えても響かないと思いますよ。「私と結婚してくれたら料理上手です」とか「マッサージうまいですよ」とか言う前に、まず好きになつてもらわないと始まらないですからね。後付けの前に本業はどうな、と思つてしまします。

もう一つ、小商圈だからこそOB業者やゲストからの紹介などリピートが有効なのだと考え方と、一方で森山さんの理論のように、婚礼をすればするほど「友達と同じ会場」を嫌う潜在顧客をどんどん食いつぶしているのだとう思いますか。

江口 イメージとしては森山さんの言われる通りなのかもしれません。例えば「友達の誰かが挙げた会場であなたもやりたいですか?」と問われれば「NO」という人が圧倒的に多いと思います。

でも実際はどうかというと、

か、披露宴がひどくてバイトがこんなところで挙げてたまるかと思つてしまふようなつらい状態を脱してから考えたらどうですかと。

昔、ネットが普及した頃に、ホテルの配膳バイト学生達のサイトがありました。そこに書かれていたのは、やれ蹴られたとか、セクハラだとか、苛酷な労働やら料理の扱いがひどいやら。それを見た時、この学生達は絶対にこのホテルで結婚式をしないだろうなと思いましたよ。

地方特有の情報戦にどう立ち向かうか

—商圈の小さい地方では、大都市部以上に競合会場同士でお互いの情報が筒抜けだからこそ、情報を管理する意識もより大切です。それから自社の改革を行っていく際に、何から改革していくかという順番も一つのポイントです。

改革には「目に見える改革」

これも競合会場との兼ね合いだと思うんです。他に有力な選択肢があればそちらを選んでしまうし、その会場が他の会場よりも明らかに魅力があれば、友達や兄妹がやついても、やっぱりそこだよねとなると思います。

だからマーケットの中でどれだけの影響力を持つているかで変わってくると思うし、リノベーションをまったくしないなど飽きられないための努力を怠れば、どうなるだろうと思います。

明らかに魅力があれば、友達や兄妹がやついても、やっぱりそこだよねとなると思います。

だからねとも思いますが、なんでもうとこうがどれだけあるのか。そこまで執着させる商品を作っている人が言うなら別ですが、そういうでない人達がリピート、リピートだといつて会員組織とかを作つても、好きでもない人達を囲い込んだりつてそりゃあ来ないでしようと思つてしまします。

うとこうがどれだけあるのか。そこまで執着させる商品を作つても下車しても食べに行きたいといつても食べいますが、じゃあ途中理も食べていますが、じゃあ途中下車しても食べに行きたいといつても食べていますが、じゃあ途中

うとこうがどれだけあるのか。そこまで執着させる商品を作つても下車しても食べに行きたいといつても食べていますが、じゃあ途中

敵の打ち手が想像できるのでゼクシィ担当者の入れ替わりまで
チェックしている会場も。実際、僕もマークされていましたから(森山)
常に変え続ける、動き続けるということ。

情報が筒抜けだからこそ情報を管理する意識もより大切です(江口)

ずなんだけど、たまたま広告をたくさん出している会場に流れてしまつて、いるに過ぎないみたいなことを思つて、いる会場は、残念ですね。

要は、僕もいろんなところで料理も食べていますが、じやあ途中

理も食べていますが、じやあ途中



—パートナー企業も競合と重複しているたり、ライバル会場に優秀なプランナーが入社したとか、そうしたことで状況がそれなりに変化しますからね。

さりに言えば、ライバルが優秀なプランナーが入社したとか、そうしたことで状況がそれなりに変化しますからね。

さりに言えば、ライバルが優秀なプランナーが入社したとか、そうしたことで状況がそれなりに変化しますからね。

さりに言えば、ライバルが優秀なプランナーが入社したとか、そうしたことで状況がそれなりに変化しますからね。

さりに言えば、ライバルが優秀なプランナーが入社したとか、そうしたことで状況がそれなりに変化しますからね。

さりに言えば、ライバルが優秀なプランナーが入社したとか、そうしたことで状況がそれなりに変化しますからね。

さりに言えば、ライバルが優秀なプランナーが入社したとか、そうしたことで状況がそれなりに変化しますからね。

さりに言えば、ライバルが優秀なプランナーが入社したとか、そうしたことで状況がそれなりに変化しますからね。

さりに言えば、ライバルが優秀なプランナーが入社したとか、そうしたことで状況がそれなりに変化しますからね。

さりに言えば、ライバルが優秀なプランナーが入社したとか、そうしたことで状況がそれなりに変化しますからね。

大手の進出をことざぶ 怖がる必要はない

—改めて、大手チエーン系が全國レベルで攻勢を強める中、地場独立系の会場はどう戦っていくかという点について、森山さんいかがですか？

森山 多くの人は婚礼事業を、終わりのあるゲームだと思って戦略を立てるんです。将棋でいえば、「詰みました、おしまい」というやうな。でも婚礼は2回戦があるんですね。しかもリセットしてまっさらになつてゲームが始まるのではなく、勝つたところがその財を持ったまま2回戦が始まると、だから一時的に競合に勝つたとしても、先方が憎悪を持つたら全財産を賭けて戦いにくる可能性すらもあるし、あるいは第二次大戦下の日ソ不可侵条約のように第三国と中立的な協定を結んでいたのに、弱くてくると突然目の色を変えて戦つてくるとかいうこともある。そうした流れをイメージしたシステム思考が必要なんです。

変化が一方通行でなくパワーバランスや環境などで影響しあつているから、改装して一度勝つたらおしまいではなく、相手が戦えなだつたりしますからね。日本国内にある外資系ホテルもそうですね。それに世界的ブランドの看板をお持ちだけれど、働いているスタッフは国内ホテル出身の人があまりだつたりとか。

パッケージやプレゼンテーションは上手かもしれないが、ノウハウがものすごくあるかといふと、それほど変わらない気がします。だから地元で愛される婚礼を長くやつて来られた会場であれば、必要以上に恐れることはないと僕は思います。

—ソフト面のノウハウはともかく、資金調達力などは一般に大手チエーンの方が強いじゃないですか。それは婚礼の勝ち負けですか。

いろいろ今まで勝ち切るのか、あるいは戦いに火をつけないくらいに競争を煽らないようにやつていくのか、といったことを考えながらやっていかないと、一時的にうまくいく方法を伝授したところで、後でライバルにやられておしまいということにもなりかねないのでですよ。

—特に小商圏ではそういう傾向が強まるということですか。

森山 そうですね、大きな海だと薄まっていくけれど、狭い金魚鉢の中でやつているわけだから作用反作用はリアルですね。新店ができるひと月前になると、ぱたっと来館がなくなるとか。これが大マーケットならそんなことにはならないですからね。

—そうした中で大手寡占化が確実に進行している。資金力、人材力、調達力、ナレッジの集積等々、ロジックで考えると大手優位なことばかりのよう気がして

しまいます。その中で独立系式場は、あるにしても、じやあ地方に進出してくる人達が抜きん出で優秀で、今まで業界的に考えられなかつたような画期的なことをやると、これまでそんなことはありませんから。

江口 僕は、正直言つて大手と

いつても必要以上に怖がる必要はないと思っているんですよ。そんなに圧倒的なノウハウを持っているわけでもない。多少資金的な余裕があるとか、建物が新しいとか、部分部分で強みはあるにしても、じやあ地方に進出してくる人達が抜きん出で優秀で、今まで業界的に考えられなかつたような画期的なことをやると、これまでそんなことはありませんから。

江口 いつも必要以上に怖がる必要はないと思いますが、じゃ



江口 僕は、正直言つて大手といつても必要以上に怖がる必要はないと思っているんですよ。そんなに圧倒的なノウハウを持っているわけでもない。多少資金的な余裕があるとか、建物が新しいとか、部分部分で強みはあるにしても、じやあ地方に進出してくる人達が抜きん出で優秀で、今まで業界的に考えられなかつたような画期的なことをやると、これまでそんなことはありませんから。

江口 まあ、会場による部分はあります。その中で独立系式場は、あるにと思いますが、でも僕はなんだか「黒船が来るぞ」みたいに勝手に怖がつたりしてしまっては大手に対する過大評価だと思つてます。それこそ「マークの半分を持っていかれるのでは」とか恐れていたけれど、実際に大手が来てみたらそんなことはなかったというケースは結構ありますから。

森山 うーん、それはコンサルタントとしての江口さんがセツトだつたら、ということじやないですかね。僕も僕がセツトだったら勝てると思いますが、じゃあまつさらな状態で情報が孤立した時に、単に横のつながりでつまみ食いみたいな情報が入つたら、僕はその時代は終わつたなと考えています。

江口 だから地方型チエーンの方が正面切つて武道をやつていて、ケツトに乗り込んでいくわけですからね。

江口 現実に負けてないですよ。

—地場の有力会場は十分に戦えていると。

森山 だから地方型チエーンの方が正面切つて武道をやつていて、ケツトに乗り込んでいくわけですからね。

江口 現実に負けてないですよ。

—今日のお話を伺うと5年後くらいにはブライダル業界の景色はかなり変わつていそうですね。

江口 現実に負けてないですよ。

森山 だから地方型チエーンの一大都市部への出店は他業態の上澄み層を狙うといった集客も見込めますが、地方に進出する場合は、もうガチガチの競合関係

様であれば、それほど恐れる必要はない気がします。

—森山さんはいかがですか？

森山 ほんどの主要会場がどちらの大手チエーンの一員になつてゐるという可能性は高いですね。やはり守るより攻める方が強いので。その意味では地場独立系の企業はよほど強固な守りを作らないと、私が思うには地域一番店ですら飲み込まれてしまうと思います。

江口 ほんどの主要会場がどちらの大手チエーンの一員になつてゐるという可能性は高いですね。やはり守るより攻める方が強いので。その意味では地場独立系の企業はよほど強固な守りを作らないと、私が思うには地域一番店ですら飲み込まれてしまうと思います。

アクア・グラツイエ 押切もえ、蛯原友里プロデュースのア・リリアーレの 新作コレクションを発表



新作コレクション発表会場には、一般マスコミも含め多くの関係者が集結し注目度の高さを示した。プロデュースした二人のティストに合わせたドレスに仕上げている。

ア クア・グラツイエでは、7月13日に、ホテルインターコンチネンタル東京ベイで人気の押切もえ、蛯原友里プロデュースのウェディングドレス「ア・リリアーレ」の新作を発表した。

新作コレクションで発表されたウェ



ディングドレスの押切もえさんのイメージは、ノーブルエレガント。凛とした大人の気品漂うエレガントで上品な押切もえコレクションになっている。また、蛯原友里さんのイメージはドラマティックスイート。大人の愛らしさを感じさせるロマンティックで

キュートなコレクションになっている。大胆なモチーフ使いや女性らしいカラーリングなどで、ドラマティックでフェミニンな雰囲気を醸し出している。デザインはそれぞれホワイトドレス2着。カラードレス6着ずつ。

ドレス

森山 これは当社自身の事業展開の話になりますが、自前で生き残りを図りたいという独立系の会場さんに対して、コンサルだけでなく、採用やシステムなども含めて苦手な分野を補うような中小企業サポート的な動きのレベルを上げていきたいと思っています。業界の実態として、それこそメールアドレスを作成することすら、やり方がわからないという企業ですらまだありますから。例えばメールアドレスがプロバイダーのアドレスになっていたりですね。

江口 ああ、確かにまだありますね(笑)

森山 そうした会場は「結婚式をする」ということだけがしつかりできるんです。でも私は個人的にそういう会場が自信を持っています。

—どんな風に?
—どうかといふとそんなことはなくて、勝つところは今より伸びるだろうし、負けるところはこの2年、3年の間にすごい勢いで落ちていくのではないかと想像します。

森山 だから婚礼事業のノウハウは寡占化によって集約され、一方でハコの数はあまり変わらない。あまり強くないホテルの婚礼とともに、外部委託やハコ貸しの形で残つたり。そうなると、おそらく江口さんや私のような立場もそうした流れに巻き込まれるように思います。

江口 可能性はあるでしょう。誰かがやりだすのではないかという気がします。やはり大手だけの寡占化に対する抵抗という中で、どこかが幹事役になつて。それはどこかの有力式場さんがやるのか、我々みたいな中立的な立場のところがまとめ役になるのか。

江口 そうですね、少子化でマーケット自体が縮小していく中で、そろそろ全体が等しく落としていくかといふとそんなことはなくて、勝つところは今より伸びるだろうし、負けるところはこの2年、3年の間にすごい勢いで落ちていくのではないかと想像します。

てなくなるような状況は嫌だなというのがあるので、サポートしていきたいと考えているんですね。そんな思いで、頑張つて会場さんが大手チーンと戦えるようなシステムをいま開発しています。

ということで江口さんとも接点をもちたがつたり(笑)。でもそうするとコンサルタントも経営資源が限られているので、連合的な動きをせざるを得なくなります。

江口 コンサル同士の合併もうですし、ドレスやヘアメイク、付帯商品の分野などへも広がる動きかも知れないです。

森山 そういう意味ではやわらかい状況がしばらく続くんじゃないですか。

THE PREMIUM SESSION 自前で生き残りを図りたい会場さんに対して コンサルだけでなく採用やシステムも含めて 中小企業支援的なサポートも準備しています(森山)

