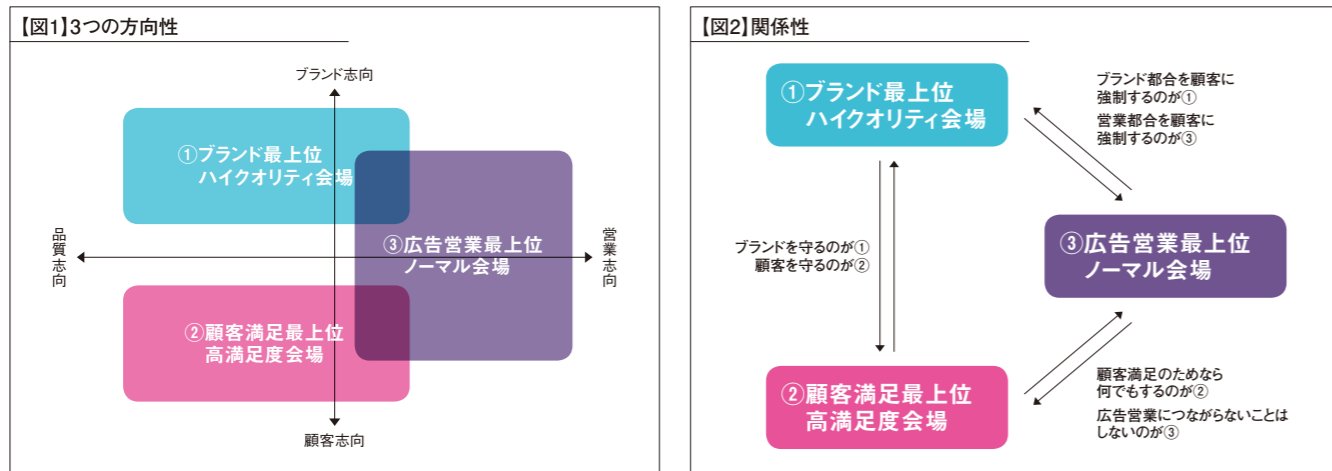


式場の方向性は「ブランド」「顧客満足」「広告営業」の3つ 自分たちがどの道を選ぶのか、決断すべきは今



前回のvol.7では、「これからのブライダル業界(後編)」として、お客様の視点に立って考えて、空いているマーケットポジションを探すと、まだまだ可能性があるという話をさせていただきました。この危機的状況の中で、パラダイムシフトが起こっていくのは必然だろうと考えられます。

今回のvol.8では、これまでの話も踏まえながら、「これからの結婚式場の3つの方向性」というテーマを紹介します。

今後の結婚式場の方向性は、次の3つしかありません。【図1参照】

- ①ブランド最上位のハイクオリティ会場
- ②顧客満足最上位の高満足度会場
- ③広告営業最上位のノーマル会場

「どれもバランス良く」というスタンスを出す会社も少なくありませんが、供給過剰、かつ、1会場しか選ばれないマーケットで

は、「どれもバランス良く」は「何も言っていない」と同じに見えるでしょう。顧客は選択肢が多いのです。あなたの会場だけを注意深く見てくれる可能性は非常に低いと考えられます。

実際のところ、①②③は明確に交わらないポイントがあります。例えば、レストランで、フルコースを頼んだ顧客が、「ラーメンを食べたい」と言った場合にどう対応するか。①のスタンスは絶対に対応しないでしょうが、②③のスタンスなら対応するでしょう。①は高級フレンチ、という感じでしょうか。

では、②と③の違いはどこにあるか。顧客が「この食材で料理をつくってほしい」と言った場合にどう対応するかでわかれます。②のスタンスなら対応するでしょうが、③のスタンスならお断りするでしょう。②は

例えるなら地域に密着する知る人ぞ知る名店、③はファミリーレストラン、というイメージが近いと言えます。

結婚式に置き換えて、この3つの関係を述べると【図2】のように言えるでしょう。

■ほとんどの会場が③という実情

ブライダルマーケットにおいて、今日現在、圧倒的に多いのは「③広告営業最上位のノーマル会場」です。③に該当する会場は厳しい環境にどんどん追い込まれていきます。組数は減り、広告費は増え、割引の競争はどんどん激しくなっていく。限られた資源を広告営業に投下するために、品質を下げることはあっても上げる余裕はありません。どんどんギリギリになっていくことが目に見えています。

例外は、圧倒的な広告力がある場合。キャッシュが大量にあれば、耐え続けられる可能性は十分あります。また、1組粗利が高ければ、広告費も使いやすいため、内製化も1つの有効なオプションです。ただ、内製化をやめてしまった後に、その前の広告費を投下し続けると収支バランスが一気に崩れ、ゲームオーバーになるでしょう。内製化をすればと決めたら、腹を括ってやりきる覚悟が必要になるでしょう。

また、最も危ないのは、自分たちは③ではないと考えている「なんちゃって会場」です。③だと自覚できていれば変化できるところが、変わらないままいて、ギリギリに陥ってしまっているという展開があり得ます。

特に、知名度のある会場は要注意です。クオリティが伴っていない場合、「思ったほどではなかった」というような口コミが、認知されている分だけ早く広まってしまいます。認知度が高いほど、リスクヘッジの観点でも、成功のさせやすさの観点でも①に取り組むべきでしょう。

③は、できれば選びたくないポジションと言え、回避するには、①か②にシフトすることが最善手だと言えます。

■①になることは可能なのか?

①になるメリットは非常に大きく、全ての会場が目指したい姿と言えるでしょう。ブランドが認知されていることで、広告の効果が③の会場よりも高く、また、広告せずとも顧客の獲得が可能になるので、ブランドを活かした事業展開を考えていく余地がまだまだあります。

「ブライダルにおいてはブランディングがそんなに効果を発揮しないのではないか」という意見もあります。これは、過去、プロモーションだけでやってきた経験則に基づいていると思われるのですが、後述する理由から、全く当てはまらなくなってきています。

が、①になるのは容易なことではありません。まず、経営トップやマネジメントの軸が、ブランドに向かない限り、実現することはできません。ブランドをつくることは、短期的な効果が見えにくいものです。「そこにこだわる意味あるの?」という、マネジメント

層の不用意な発言1つで崩壊するもの。それがブランドです。ブランディングの活動をどの程度認められるかどうか、ブランドを優先してその他のものを後回しにできるか、そこが試金石になるでしょう。

サービス業の場合、ブランドは組織と表裏一体になります。広告営業のメンタリティでやってきた組織が、ブランド志向の組織に変わるためには、組織変革を伴うケースが多くなるでしょう。実際には、図1「3つの方向性」でいう、右上の重複している箇所に該当する会場には希望があると言えるでしょうが、現実的には極めてむずかしい会場が多いと言わざるを得ないでしょう。

■①になるのが難しい場合は?

そこで登場するのが、②です。どの結婚式場も②に該当している自負があると思いますが、現実には顧客から見ると、残念なことに、大きな差があるとは映っていません。そして、そこにチャンスがあります。

口コミサイトで、「そこまで顧客に寄り添った対応してくれるのか!」という投稿を裏付けとして、自社サイトでもそれをアピールするのは有効と考えられますし、「顧客満足度が高い」という客観的な事実を示していくことも効果的でしょう。そして、最もわかりやすいアプローチは、「持込み自由」「明朗会計」でしょう。

売上利益が減少するのはと、懸念を持つ方もいらっしゃるかもしれませんが、その分、顧客が増える状態にできれば良いはず。顧客はそれを望んでいますし、積極的にそのようなマーケティングをしている会場も極めて少ない。愚直に顧客満足にこだわってきた会場が、マーケティングを行うことで、報われる可能性は以前よりも大きくなっていると考えられます。多数のパンケットを持つ会場は、ブランドを別にして、一部だけ開放するという方法から試すのもありでしょう。インターネットだけであれば、リスクもコストも少ないと思われる。

■おわりに

時代環境は確実に変わっています。なぜ、今なのか、という話で、本稿を締めたい

と思います。今後の結婚式場の方向性は、次の3つしかないと断言している理由が、以下の状況です。

○ここ数年で変わった結婚式場の状況

- マーケットのパイが減少し、過剰競争に陥り、消耗戦を繰り返している
- 集客経路が固定化されており、フォーマット内での表現競争での差が付きにくい
- ブライダル各社とも以前ほどの収益性は保てておらず、限られた資源をどこに投下するか選択と集中が求められている。

○ここ数年で変わった顧客の状況

- SNSが発達し、リアルさへの感度が高まり、嘘の情報への嫌悪感が強まっている
- 価値観が多様化し、自分らしさを求める人々が増えている
- 「結婚式はブラック」というイメージが拡大している

環境の変化により、昔は必要がなかったものが今だと必要になったり、昔は失敗に終わったことが今だと成功したり、必ずしも経験がすべて正しいとは限りません。自分たちが、今、どの会場に該当しているのかを冷静に認識し、自分たちがどの道を選ぶのか。すべての結婚式場が生き残る可能性は極めて低いと言わざるを得ません。決断すべきは今です。



Masaki Ando

2003年京都大学法学部卒業。2001年よりJCOMの創業に参画。営業担当取締役として東証マザーズ上場へ貢献。2009年エスクリに入社。式場及びマーケティング部門の責任者を経て取締役事業本部長に就任。東証一部指定替に貢献。その後、常務取締役として事業部門を管掌し、式場30施設、内製部門、新規事業、HRを統括し、売上262億円/社員数1,023名の規模へと成長させた。2016年5月、株式会社リクシを創業。