

会場紹介型プロデュース企業の競争戦略に関する考察

ーブライダル業界の各プレイヤーに与える影響や役割からー

増田 連太郎

キーワード：ブライダル業界、プレイヤー、競争戦略、会場紹介型プロデュース
プラットフォーム・ビジネス

1. はじめに

2009年以降、ブライダル市場全体を捉えるブライダル関連市場は2014年前年比99.2%の2兆5,718億円となり、前年に続き市場の縮小が見込まれている（図1を参照）。厚生労働省のデータによると、2014年の婚姻件数は64万9,000件となり、2013年比で1万1,000件あまりのマイナスである¹。このように、近年のブライダル業界は、少子高齢化にともなう婚姻件数減少により市場の縮小が顕在化している。

ブライダル関連市場（主要⑥分野）において5割以上の構成比を占める挙式披露宴・披露パーティ市場については、2013年事業者売上高ベースで前年比100.1%の1兆4,310億円であった²。2014年は同99.7%で1兆4,270億円と微減を見込み、2015年は同99.9%の1兆4,250億円と横ばいを予測する（図2を参照）。近年はゲストハウススタイルにおける単価上昇が市場の底上げにつながり、婚姻件数の減少を補ってきた面があったが、価値観の変化などから、挙式披露宴をしない「なし婚」層や招待客数を絞り込んだ「少人数婚」が広がっており、市場規模拡大という点においては、マイナスに作用する要因が増えている³。

このような状況下のブライダル業界において「なし婚」層や招待客数を絞り込んだ「少人数婚」を主ターゲットとした会場紹介型プロデュース企業という新しい形態の

¹ 厚生労働省ホームページ <http://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/jinkou/geppo/nengai11/kekka04.html>
(2015年7月20日アクセス)

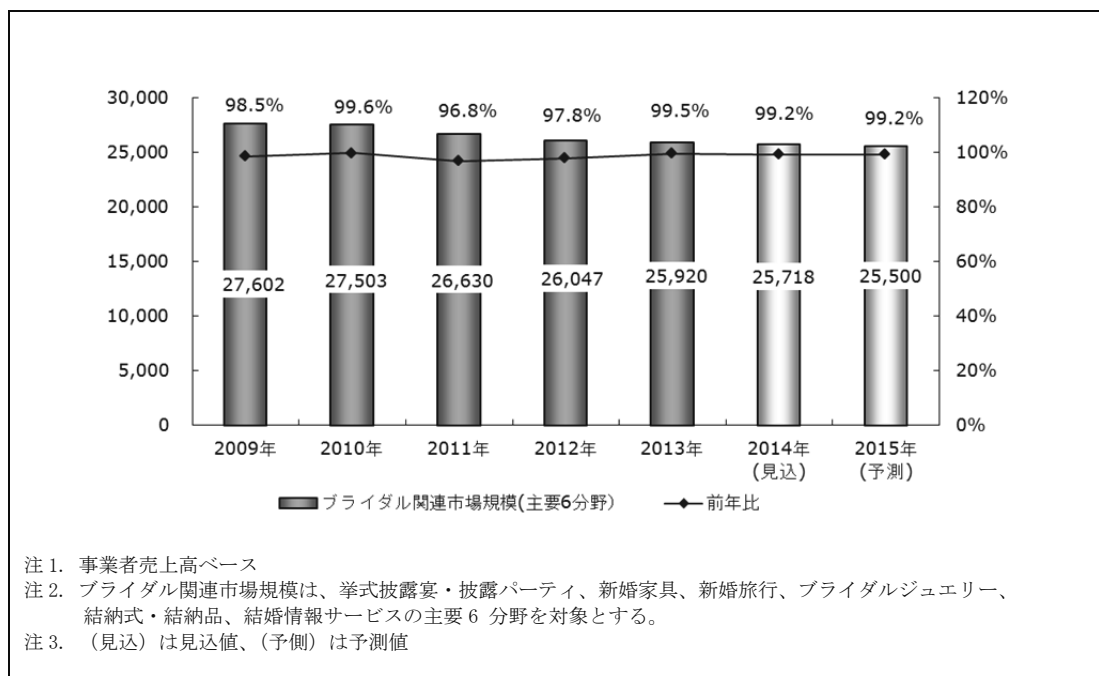
² 矢野経済研究所 (2015)

³ 同上

プラットフォーム企業が出現台頭しブライダル業界に影響を与えつつある。

以上のような状況をふまえて、本論文の目的は、会場紹介型プロデュース企業の競争戦略を明らかにし、会場紹介型プロデュース企業が、今後、ブライダル業界に対して与える影響や役割を明らかにする事である。そのために、第1に、会場紹介型プロデュース企業がどのようなビジネスモデルであるのか、プラットフォーム・ビジネスの先行研究からプラットフォーム企業の定義と戦略についてまとめる。第2に、山田（2007）によりながらブライダル業界の各プレイヤーを捉える。第3に、プラットフォームのフレームを使い会場紹介型プロデュース企業を分析する。その上で、各プレイヤーの性質を捉えながら、会場紹介型プロデュース企業がブライダル業界に与える影響や役割を考察する。そして、最後に会場紹介型プロデュース企業が各プレイヤーに対し、どのような影響を与え、どのような役割を担っているのか纏めながら今後の課題を明らかにして結びとする。

図1. ブライダル関連（主要6分野）市場規模推移



出典：矢野経済研究所（2015）図1

2. プラットフォーム・ビジネスに関する先行研究

デジタル革新が、新たなビジネスモデルを生み出している。デジタル革新が与えた変化の特徴的な要素の一つとして、それぞれの産業で、垂直統合企業や垂直統合型ネットワークに代わって、ビジネス・エコシステム⁴が重要な働きをすることである。多様な企業・団体が活躍するビジネス・エコシステムの中で、中心的な働きをしているのがプラットフォーム企業である。プラットフォーム企業とは、プラットフォーム・ビジネスを行う企業である⁵。このような企業は、IT・エレクトロニクス産業に遅れながらも、ブライダル産業においても台頭しつつある。

ここでは、分析対象となるブライダル業界の会場紹介型プロデュース企業が新たなプラットフォーム・ビジネスを展開しているのかを分析するにあたり、分析視角となるプラットフォーム・ビジネスについて説明する。

2-1. プラットフォーム・ビジネスとは

プラットフォームに関しては、技術開発や製品企画の分野における①技術経営の応用研究と、②産業組織論を応用した研究との2つの流れがある⁶。

①の研究群では、プラットフォームは複数の階層あるいは補完的な要素（コンポーネント）で構成される産業やシステム製品において、他の階層や要素を結ぶ基盤という意味で使われている。②の研究群では、異なるグループの「仲介」という観点からプラットフォームの注目が集まっており、そこではプラットフォームとは複数のユーザー・グループを仲介し両者のマッチングとやりとりのために利用される基盤という意味で用いられている⁷。

①②で共通しているのは、プラットフォームが異なる要素やグループを結びつけてネットワークを構築する基盤という意味で使われている点である。つまり、プラットフォーム・ビジネスとは、製品を提供することで、複数の異なるユーザー・グループのやりとりをうながすためのインフラとルールを提供するビジネスであり、そのようなビジネスは「プラットフォーム・ビジネス」とよばれている⁶。

⁴ ビジネス・エコシステムとは、複雑な製品をエンドユーザーに提供するために、直接財や補完財を柔軟な企業ネットワークを通じて取引する企業や、その取引ネットワークを支える公的組織（標準化団体、規制官庁や司法省等）の集合体（コミュニティ）のことである（Teece,2007; Baldwin,2011）

⁵ 立本(2012)p. 3.

⁶ 同上

⁷ 丸山(2013)p. 236.

技術経営の応用研究から、複数の市場のバランスを勘案しながら産業全体の成長を促進することがプラットフォーム戦略の本質であると立本（2012）は指摘している。その結果、プラットフォーム企業とは次の4つの特徴があることが明らかにされている⁸；

- ①産業標準化に対して積極的な姿勢を持っていること
- ②補完財企業の成長を支援していること
- ③ビジネス・エコシステムの中で自社のポジショニングを常に考えていること
- ④①～③に対して戦略的・組織的な対応をとっていること

また、Iansiti and Levien(2004)による同様の指摘として「複数の補完財市場で構成されるビジネス・エコシステムにおいて、異なる補完財市場間を結びつけることを促進しながら、市場成長をうながし、自らの利益獲得をおこなう」ことをキーストーン戦略と呼び、プラットフォーム企業がキーストーン戦略を取ることによって持続的競争力を獲得することが出来るとしている。つまり、プラットフォーム・ビジネスでは、複数市場間の関係を利用することが戦略の本質といえる。

2-2. プラットフォーム企業の競争優位

プラットフォーム・ビジネスとは、複数の補完財で構成されるシステム製品において、異なる財・ユーザー間のやりとりをマネジメントし、戦略的に利用するビジネスである⁹。プラットフォーム企業の競争優位がどのように構築されているのかを以下の2つの観点が必要である；

- ①ネットワークの位置取り：ブリッジング
- ②二面市場

以下では、この2点について説明する。

⁸ 立本(2012)p. 4.

⁹ 同上

①ネットワークの位置取り：ブリッジング

「異なるネットワークを仲介することが企業の競争優位の源泉になる」という指摘は、社会ネットワーク分析、さらに近年では複雑ネットワーク分析の研究によって盛んに調べられている。例えば、Granovetter (1973) や Freeman (1977) の研究が挙げられている。これらの研究で仲介は、異なるユーザーを橋渡しするという意味でブリッジングと呼ばれている¹⁰。

プラットフォーム企業の競争力構築メカニズムについて立本 (2012) は次のように述べている。プラットフォーム企業は2つのネットワークを仲介するために、ブリッジに位置取りする企業のことである。ブリッジに位置取りすることにより、「情報アクセス優位」や「情報コントロール優位」といった情報フロー由来の競争優位が生じる。情報フローの媒介性が高ければ高いほど、競争優位が強まる。よって、より媒介性が高いネットワーク上のポジションに位置取りすることによって、より高い市場パフォーマンスを得ることができると考えられる¹¹。

②二面市場

①に対して、2000年以降のビジネス・エコシステムの中での競争優位を扱った研究では、プラットフォーム企業が、2つのネットワーク間を単に仲介するだけではなく、「ネットワーク外部性」を最大限に利用しながら戦略的に仲介することが重視されている。多数の補完財で形成されるビジネス・エコシステムでは、頻繁に産業標準に由来するネットワーク外部性が発生する。その効果を最大限に利用出来る企業がプラットフォーム企業であるというのである¹²。

さらにネットワーク外部性を利用したプラットフォーム企業の競争戦略を明らかにしたのが二面市場 (two sided market) の理論である。一般的な企業がネットワーク外部性の直接効果だけを戦略的に利用可能であるのに対して、プラットフォーム企業は「2つの市場の両方と取引を行う企業」であるので、ネットワークの直接効果と間接効果の双方を戦略的に利用する事ができ競争戦略上、他企業よりも優位に立てるのである¹³。

図4のようにJとCから構成されるビジネス・エコシステムがあったとする。このビジネス・エコシステムでは、直接的・間接的ネットワーク外部性が発生している。市場C

¹⁰ 立本(2012)p. 4.

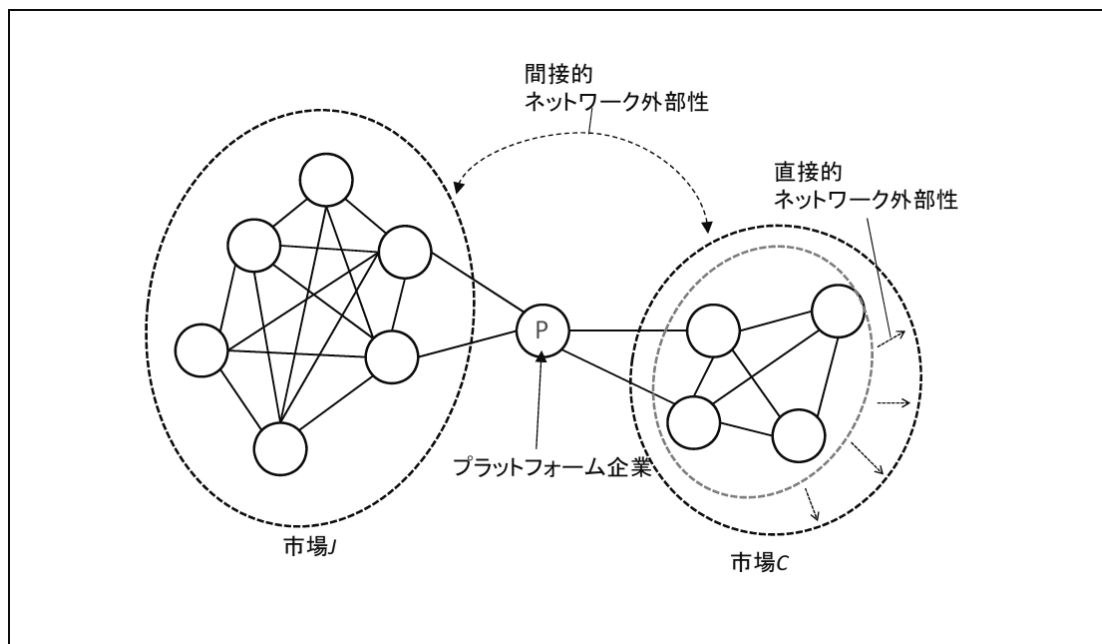
¹¹ 同上 p. 6.

¹² 同上 p. 7.

¹³ 同上

のユーザー増加が、さらなる市場Cのユーザー増加を引き起こす現象が直接的ネットワーク外部性である。それに対して市場Cのユーザー規模増加が、市場Jのユーザー規模増加を引き起こす現象が間接的ネットワーク外部性である (Katz and Shapiro, 1994)。

図 4. 二面市場



出典：立本 (2012) p. 8.

以上の視点から、プラットフォーム・ビジネスとは、異なる市場の仲介を担う事で、2つの競争優位性を担保していると考えられる。それは、情報フロー由来の競争優位な点とネットワークの直接効果と間接効果の双方を戦略的に利用する事ができる点である。

3. ブライダル業界

近年のブライダル業界は、少子高齢化にともなう婚姻件数減少により市場の縮小が顕在化している¹⁴。加えて近年の挙式披露宴・披露パーティ会場を運営する企業にお

¹⁴ 矢野経済研究所 (2015)

いて共通の課題は来館者数の低下である。婚礼検討者の会場見学件数は以前であれば、少なくとも1組あたり平均5～6件であったが、現在は平均2～3件と見学件数を絞り込む傾向がみられる¹⁵。これは、インターネットにより、広告企業やプロデュース企業が運営する会場の紹介サイトや口コミサイトなどからの事前の情報収集が容易になったからと考えられる。さらに、インターネットでの見学予約も可能となった反面、インターネット経由の見学予約は気軽にキャンセルされてしまう傾向が強いことも事実である。しかし、顧客側も当初から選択肢を絞り込んでいるため、1件目の下見で契約することが珍しくなくなっている¹⁶。こうした状況から多くの企業では来館者数は減少しているが、成約率は上昇という状況にあり、いかに1件目に来館してもらうかが、受注状況に大きな影響を与えている。

このように、来館を促すマーケティングに長けた一部の有力ホテルや式場、ゲストハウスにおいては、堅調な業績となることが予想される一方で、中価格帯の婚礼施行を運営するホテルや式場、レストランにとっては厳しい状況である。苦戦しながらも余力のある企業では、ゲストハウス運営有力企業への事業委託や、コンサルティングに基づく施設運営、および経営改善の動きが活発化している¹⁷。

3-1. ブライダル業界におけるプレイヤーとニーズの変化

ブライダル業界のプレイヤーを『ゼクシィ結婚トレンド調査2014』に基づいて披露宴・披露パーティ会場の上位4つであるホテル、専門式場、レストラン、ゲストハウスの4プレイヤーと定義する（図3を参照）。

1980年代の費用をつぎこみ大勢のゲストを招待していた「ハデ婚」、1990年代の演出を控えた披露宴が主流となった「ジミ婚」のブームを経て、2000年代に入るとゲストハウスウェディングが伸長し、現在では嗜好が二極化している¹⁸。女性の社会進出などで初婚年齢が高まり、演出や料理の細部にこだわって費用をかけるカップルが増加している一方、結婚式をあげない「なし婚」層も増加している。これは、厚生労働省の調査によると、2011年には67万組の夫婦が結婚したが、経済産業省による2005年調査を見てみると、約35万件しか結婚式を挙げていないことから推測される¹⁹。関西にお

¹⁵ 矢野経済研究所（2015）

¹⁶ 同上

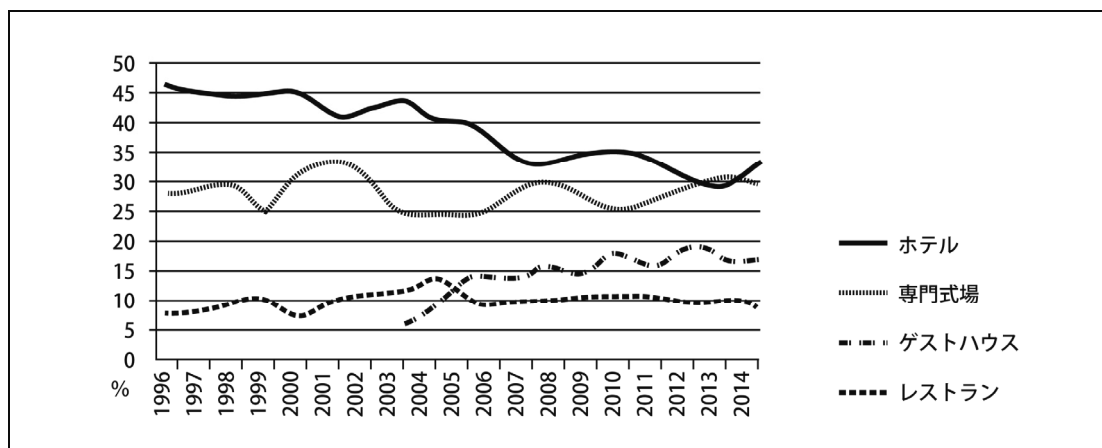
¹⁷ 同上

¹⁸ 同上

¹⁹ 厚生労働省ホームページ <http://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/jinkou/geppo/nengai11/kekka04.html>
経済産業省ホームページ <http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/tokusabizi/result-2/h17/pdf/h17-t-26.pdf>
より引用（2015年7月20日アクセス）

ける披露宴・披露パーティ会場について、ホテル、専門式場、レストラン、ゲストハウスの割合の推移を示したグラフが図5である。2002-2003年頃からゲストハウスが勢力を大きくのぼし、ホテルは減少傾向にあることがわかる。近年専門式場の割合が増えているが、これは、専門式場が二極化していることが考えられる。それは、経済的に余裕のある30代の「こだわり婚」層に対してゲストハウスのノウハウを取り入れ、ゲストハウスと同化しつつある式場と「なし婚」層に対して低価格な挙式プランを提供する式場である。これら式場が対局する双方の層を獲得することに繋がり割合を増やしていると考えられる。

図5. ホテル・専門式場・ゲストハウス・レストランによる市場シェアの推移



出典：リクルート総研（2014） p.123.

3-2. ブライダル業界におけるリーダーと3タイプの競争業者

リーダー企業は、特定の事業において顧客から相互に競争をしていると認知される企業の中で最大のマーケット・シェアをもつ企業と定義し、リーダー企業は競争業者の追撃の標的にされる運命にあると述べている²⁰。そして、リーダーがその地位から転落したケースを集めて分析し、リーダー企業を脅かす競争業者を、挑戦者、侵入者、業界破壊者の3タイプに分類した²¹。挑戦者とは、当該業界において、リーダー企業を攻撃してくる企業と定義される²²。侵入者とは、他の業界から当該業界に参入して、

²⁰ 山田（2014） pp.51-52.

²¹ 同上 p.54.

²² 同上 p.60.

リーダー企業を攻撃してくる企業と定義されている²³。挑戦の武器として、リーダー企業の属する業界とは異種の経営資源（マーケティング力、技術力、生産力など）をもって、他業界から参入してくるケースであり、その企業の本籍である業界から見た場合、異業種企業、元買い手企業、元供給者、ユーザーの4つのうちのどれかである場合が多い²⁴。業界破壊者とは、代替品・サービスによって、業界そのものを破壊してくる企業と定義され、その業界に「参入して」リーダー企業を攻撃してくるのではなく、その業界の外から、業界そのものを破壊してくる企業のことを指す²⁵。

これらの4タイプを、ブライダル業界に適用すると以下ようになる。

(1) ブライダル業界のリーダー企業

ホテルはブライダル業界のリーダー企業と考えられる。なぜならば、図5の通り1996年より2013年に専門式場に抜かれるも2014年には再びトップのシェア維持している。これは、山田（2014, pp. 51-52.）による「最大のマーケット・シェアをもつ企業と定義され、リーダー企業は競争業者の追撃の標的にされる運命にある」にあたる。糸（2013）によるとホテルでの婚礼は明治時代から上流階級の人々によって行われていたが、一般的になったのは昭和40年代のことである。糸はホテルでのウエディングを以下のように説明している²⁶。

「婚礼による売り上げはホテルの総売り上げのほぼ4分の1を占めると言われており、ホテル経営においてブライダル事業は非常に重要な位置にあるといえる。近年人気を集めているハウスウエディングに比べ、堅苦しく、どれも同じように見えると言われることが多いため、ウエディング・プランナーを配置しオリジナリティに溢れる結婚式を提案するホテルも増えてきた。」

また、糸は ホテルの強みを以下のように述べている²⁷。

「ホテルの強みは、さまざまな施設・設備が整っていることである。結婚式の前後に招待客が寛ぐことのできるスペースや控室、宿泊施設、トイレや駐車場の数が十

²³ 同上 p. 56.

²⁴ 山田（2014） p. 56.

²⁵ 同上 pp. 54-56.

²⁶ 糸（2013） p. 28.

²⁷ 同上

分にある、といった特徴はホテルならではである。また、さまざまな宴会場があり、少人数ウェディングから大規模披露宴にまで対応できる。日取りに関しても、希望通りの会場を比較的簡単に押さえることができることも魅力である。さらに、ドアマンやフロントなど宴会とは関係のないスタッフも充実し、行き届いたサービスが受けられることなども魅力としてあげられる。」

(2) ブライダル業界の挑戦者

専門式場はブライダル業界において挑戦者と考えられる。なぜならば、図5の通り、リーダー企業のホテルを追随している。山田(2014, p. 60.)によると、「挑戦者とは、当該業界において、リーダー企業を攻撃してくる企業」と定義される。また、専門式場は、ホテルに対して「回転率の問題」「個別対応ノウハウの不足」「占有の難しさ」といったゲストハウスの良い点を吸収しながらホテルに攻勢をかけている²⁸。例えば、糸(2013)によると、専門式場での婚礼は、昭和六年に目黒雅叙園がオープンしたことに始まる。さらに、糸は、専門式場の強みを以下のように述べている²⁹。

「当時上流階級の結婚式で主流であった、神社などで挙式した後料亭やホテルに移動し食事会をするといったスタイルを見た目黒雅叙園の創設者である細川力蔵氏が、挙式も食事会も一つの場所で行えるようにと開業した。専門式場は、その規模や経営母体によっていくつかの種類に分けることができる。1つは、レストランやカフェなどを併設し、複数の宴会場を有する総合結婚式場。もう1つは、冠婚葬祭互助会系の会場。冠婚葬祭互助会とは、毎月一定の掛け金を一定期間積み立てることにより、結婚式や葬式などが格安で行えるシステムで、このシステムを取り扱う会社によって式場が運営されている。この他、地域密着の小規模式場もある。

専門式場の魅力は、結婚式に特化しており、結婚式用の内装や小物関係が整えられていること、準備から進行まで一貫して任せられることができること、結婚式に関するノウハウが蓄積されていることである。現在、ゲストハウスに近い専門式場が増えてきており、専門式場とゲストハウスの境界があやふやになりつつある。そんな中、このままゲストハウスと同化するのか、専門式場としての存在を示すのか、専門式場は2つに分かれていると言える。」

²⁸ 山田(2014) pp. 165-166.

²⁹ 糸(2013) pp. 30-31.

(3) ブライダル業界の侵入者

ゲストハウスやレストランはブライダル業界において侵入者と考えられる。山田 (2014, p. 56.) によると、「侵入者とは、他の業界から当該業界に参入して、リーダー企業を攻撃してくる企業」と定義されている。さらに山田 (2014, p. 56.) は、「挑戦の武器として、リーダー企業の属する業界とは異種の経営資源(マーケティング力、技術力、生産力など)をもって、他業界から参入してくるケースであり、その企業の本籍である業界から見た場合、異業種企業、元買い手企業、元供給者、ユーザーの4つのうちのどれかである場合が多い」としている。例えば、レストランは、ホテルにとってスペースを供給していた企業であり、加えてドレスショップや花屋も参入してきている。また、山田 (2014, pp. 164-166.) は、ゲストハウスを「回転率の問題」「個別対応ノウハウの不足」「占有の難しさ」などホテルが追従できない戦略をとる侵入者として例に挙げている。

侵入者としてのゲストハウスやレストランの内容を説明していく。
まず、ゲストハウスについて条は次のように記述している³⁰

「ゲストハウスは、1990年代後半に東京都立川市に開業したハウスウェディング施設が先駆けである。広大な敷地に独立型のチャペルをはじめ、コンセプトの異なる一軒家のゲストハウス、広々としたガーデンを備えており、まるで海外にいるような非日常の空間の中で、ゆったりと結婚式が行えることが特徴的である。当時はこうした施設が今までになく、オープンするとすぐに、人気に火がついた。

ゲストハウスの魅力は、ウェディングのために考え抜かれ作られた施設ということである。また、プライベート感を大切に、オリジナリティ溢れる演出やもてなしで新郎新婦の希望を叶える考え方は、ウェディングの新しい柱となった。」

次に、レストランについて同じく条は次のように述べている³¹。

「レストランは、結婚式の会場として注目を集めたのは1990年代のことである。それまでのホテルや専門式場で行われる型にはまった結婚式に疑問を持つカップルが、オリジナリティ溢れる結婚式を求めた結果、おしゃれな雰囲気と美味しい料理が食べられるレストランでのウェディングに注目した。

³⁰ 条 (2013) pp. 126-127.

³¹ 条 (2013) pp. 34-35.

料理の美味しさと雰囲気の良さが魅力のレストランウェディングであるが、レストランの構造が難点になっている。もともと結婚式を想定して作られたものではないため、トイレが少なかったり、どの席からも障害物なしで新郎新婦が見られるレイアウトではなかったり、演出に制限が出る場合があるなど、不都合な点がいくつか存在する。さらに、ゲストハウスが誕生し、こだわり派の注目的になることでレストランはゲストハウスの後塵を拝するようになってしまう。しかし、一度に大きな売り上げが見込める結婚式は、レストランにとっても魅力的な市場である。そこで、レストランでも結婚式に対応できるよう、最近是最初から結婚式を行うことを前提として建設することが多くなった。

レストランウェディングの最大の強みはやはり料理である。結婚式において料理を重視するカップルは多い。また、結婚年齢が上昇するにつれ、新郎新婦や招待客も舌が肥えているので味が自慢のレストランでの結婚式の需要も再び増えてきた。そのため、最近では、平日やランチだけレストランとして営業し、土・日・祝日はゲストハウスとして営業する、レストランとゲストハウスの中間に位置する店も出現している。ある程度の規模を持つレストランは、結婚式も見据えた営業展開をしていくことになりそうである。」

(4) ブライダル業界の業界破壊者

ブライダル業界の業界破壊者は、会場紹介型プロデュース企業と考えられる。なぜならば、山田（2007, pp. 54-56.）によると「業界破壊者とは、代替品・サービスによって、業界そのものを破壊してくる企業と定義され、その業界に「参入して」リーダー企業を攻撃してくるのではなく、その業界の外から、業界そのものを破壊してくる企業のことを指す」とある。これは、近年増えている「なし婚」層をすくいあげるために、「低価格な挙式プラン」を掲げ、自社会場を少数有し、さらに各プレイヤー会場のアイドルタイムをレンタルし挙式・披露宴をプロデュースする「Brideal（みんなのウェディング）³²」、「スマ婚³³」、「すぐ婚 navi³⁴」、「楽婚（ベストブライダル）³⁵」、「小さな結婚式（ブライダルカフェ）³⁶」といった会場紹介型プロデュース企業があげられる。会場紹介型プロデュース企業では、顧客の入り口を挙式 10 万円以下で、

³² みんなのウェディング <http://www.mwed.jp>（2015年7月21日アクセス）

³³ スマ婚 <http://smakon.jp/>（2015年7月21日アクセス）

³⁴ すぐ婚 navi <https://sugukon.com>（2015年7月21日アクセス）

³⁵ 楽婚 <http://www.rakukon.com>（2015年7月21日アクセス）

³⁶ ちいさな結婚式 <http://www.petitwedding.com/>（2015年7月21日アクセス）

正装をしてヘアメイクと記念写真を撮るフォトプランや海外挙式プランなどを提供していることから挙式・披露宴会場の代替サービスと言える。

これは、経済的事情に加え再婚や人間関係の希薄化に伴った結婚式を挙げない価値観を持った「なし婚」層に対して効果的なアプローチとなりブライダル全体におけるマーケットの拡大に寄与している。しかし、その反面、既存の挙式披露宴会場には捉われない新たな結婚式のスタイルが拡大する恐れを秘めている。それは、披露宴の無い挙式だけのプラン等、これまでの結婚式の在り方に捉われないスタイルを提案していることが挙げられる。つまり、これまでの結婚式の在り方に合わせて内部資源を積み上げてきた他プレイヤーにとって、業界そのものを破壊してくる企業に他ならない。したがって会場紹介型プロデュース企業は業界破壊者と考えられる。

しかしながら、会場紹介型プロデュース企業は、業界破壊者とは違う側面も存在する。それは、会場紹介型プロデュース企業を介した顧客が希望すれば提携する挙式・披露宴会場を紹介しプロデュースする。このように会場紹介型プロデュース企業は、挙式・披露宴会場の代替サービスを提供している業界破壊者の側面と、挙式・披露宴会場の補完財的側面の2つの側面が存在すると言える。

3-3. 会場紹介型プロデュース企業とは

会場紹介型プロデュース企業とは、メディアと融合した会場紹介業の特性と、プロデュース業の特性を合わせたビジネスである。会場紹介型プロデュース企業には、メディアと融合した会場紹介業やプロデュース業、IT企業などの他業界からの参入がある。ここでは、会場紹介業とプロデュース業、それぞれの特性について説明する。

(1) 会場紹介業

条(2013)によると、結婚式を希望する消費者に、希望にあった結婚式場を無料で紹介するのが会場紹介業である。さらに、条は会場紹介業の特徴を以下のように述べている³⁷。

「多くはショッピングビルや地下街などに無料相談カウンターを構え、誰もが気軽に利用できる施設とある。会場紹介業では、紹介したカップルが成約すると、結婚式料金の何パーセントかが会場側よりキックバックされ、収益を得るシステム

³⁷ 条(2013) pp. 54-55.

である。しかし、この会場紹介業のあり方に一石を投じたのは、『ゼクシィ』を代表とする結婚情報誌などのメディアである。そのメディアの進出により、従来のスタイルを取る会場紹介業は次第に規模を縮小せざるを得なくなった。

会場紹介業の衰退を助長した感のある結婚情報誌などのメディアは、その一方で読者サービスの一つとして会場紹介業と同種のサービスを行うようになった。それは、情報量が膨大となり、顧客から自分たちにあった会場がわからないというニーズに沿ったものである。」

(2) プロデュース業

糸(2013)によると、プロデュース業が興ったのは1980年代の前半と言われている。糸はプロデュース業の特徴を次のように述べている³⁸。

「その頃から街の教会で挙式をしたいというカップルのニーズが増え、それに合わせ、教会の挙式をプロデュースすることから始まった。その後、オリジナルな結婚式を望むカップルが増え、プロデュース企業では教会挙式だけではなく、結婚式のプロデュースも手掛けるようになった。1990年代に入りオリジナルウェディングに人気が集まるのと歩みを合わせ、ブライダル業界におけるプロデュース企業の存在感が増していったとある。もともとプロデュース企業はレストランなどと提携し、プロデュース業務のみを行っていた。その後、1990年代後半になり、自社でゲストハウスを有し、プロデュースを行う企業が出てきた。現在、プロデュース企業には、自前で婚礼施設を持たず、他社施設と提携し、プロデュース業務のみを行う企業と、自前の施設のプロデュースを行う企業、自前と他社の施設その両方をプロデュースする企業の3種類がある。」

(3) 会場紹介型プロデュース業

会場紹介業とプロデュース業が合わさったのが、会場紹介型プロデュース業である。一方で、会場紹介業の側面として、マスメディアやインターネットを介し大規模な広告戦略から顧客を自社のカウンターやWEBサイトに誘導することが一般的である。他方で、プロデュース業の側面として、プロデュースのノウハウを活かし顧客のニーズに合わせて挙式や結婚式などをトータルでプロデュースする。プランナーはそのプラン

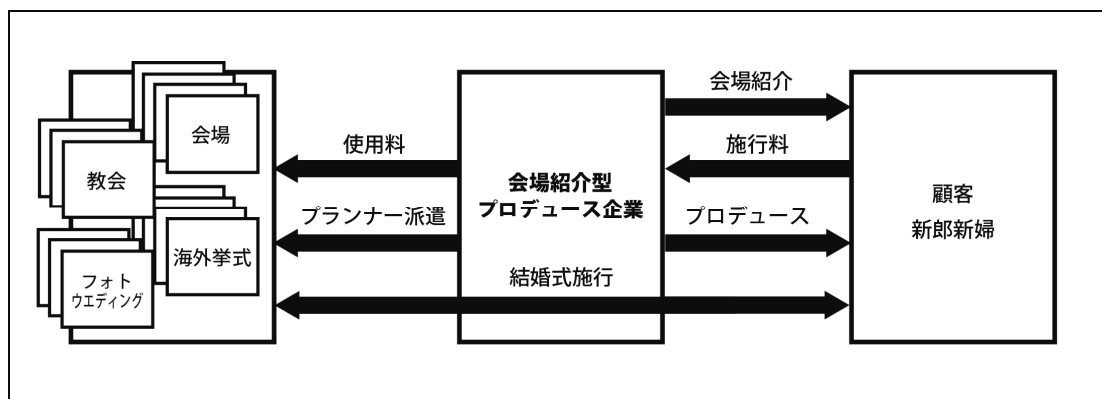
³⁸ 糸 (2013) pp. 36-37.

に合わせ会場を紹介し、当日もその会場に派遣される。図6の通り、顧客は結婚式費用として、会場紹介型プロデュース企業へ支払う。例えば会場は、会場紹介型プロデュース企業に対して使用料や飲食料を請求することになる。これは、これまでの会場紹介業にあたる会場からの広告料やキックバックで収益を得るシステムとは異なる。

また、主たるターゲットは、これまでに市場に存在しなかった要求の低い顧客となる「ナシ婚」層である。利益方程式における収益モデルは、前述の顧客に対して、スタッフの個人スキルに依存しないパッケージ化された商品を、これまでに無い市場(価値)に対して大量に販売することである。大量に販売できる要因としてブライダル産業におけるプラットフォーム化を実現する事で各会場のモジュール化に成功した事が考えられる。

これは、コスト構造においても競争優位となっている。店舗を保有しない事によるイニシャルコスト、ランニングコストを最大限に抑え、各会場の閑散期やアイドルタイムのレンタルに集中する事で低価格で場所や料理の提供を可能としている。

図6. 会場紹介型プロデュース企業の収益モデル (一例)



(出典)『みんなのウエディング』 2014年9月期 第3四半期 決算説明資料を参照し筆者が作成。

4. 会場紹介型プロデュース企業が与える影響と役割について

ここでは、プラットフォーム・ビジネスの先行研究から会場紹介型プロデュース企業を分析し、ブライダル業界にどのような影響を与え、どのような役割を担うのか考察する。

4-1. 先行研究から会場紹介型プロデュース企業を考察

まず、会場紹介型プロデュース企業がプラットフォーム企業であることを前章で挙げたプラットフォームの定義に基づき明らかにする。立本（2012）によると、プラットフォーム企業とは、① 産業標準化に対して積極的な姿勢を持っていること、② 補完財企業の成長を支援していること、③ ビジネス・エコシステムの中における自社のポジショニングを常に考えていることが明らかにされた。また、Iansiti and Levien(2004)らによる同様の指摘として、④ 複数の補完財市場で構成されるビジネス・エコシステムにおいて、異なる補完財市場間を結びつけることを促進しながら、市場成長をうながし、自らの利益獲得をおこなうであった。

①について会場紹介型プロデュース企業は、メディアとしての機能を有する事で、ブライダル業界のトレンドを打ち出している。しかしながら、会場紹介業の最大手である『ゼクシィ』を有するリクルートブライダル総研などの取り組みと比較した場合は、未だ影響力は小さいと考えられる。②③については、「次世代ブライダル協議会³⁹」といったナシ婚層の掘り起こしを掲げた取り組みを一部の企業は行っている。また、③の要素として、挙式披露宴会場に関わらず、演出や装花、ドレス、司会など多岐にわたる補完財企業との提携や子会社化の取り組みが挙げられる。④についても、「なし婚」層や「少人数婚」に対して、これまで使用されていなかった場所や施設などで挙式を行い、既存会場で会食や披露宴をおこなうなど、異なる補完財市場間を結びつけていると言える。

以上のように、①から④の視点に照らして、会場紹介型プロデュース企業はプラットフォーム企業であると見なすことができる。

³⁹ 次世代ブライダル協議会 <http://www.ngbc.or.jp> (2015年8月1日アクセス)

4-2. ブライダル業界に与える影響と役割

ここでは、会場紹介型プロデュース企業の海外挙式やその他の施設での挙式プロデュース、フォトプランなどによる業界破壊者の側面と、挙式・披露宴会場の補完財的側面の2つの側面の影響と役割について考察していく。この補完財の側面としては、アイドルタイムや閑散期の新たな顧客流入となり、新たな市場を形成させる役割があると考えられる。その場合、会場紹介型プロデュース企業は、これまでの市場に加え新たな市場との繋ぎ目にあたるブリッジングの位置取りを担う。これはプラットフォーム企業の競争優位性を明らかにした二面市場の側面である。

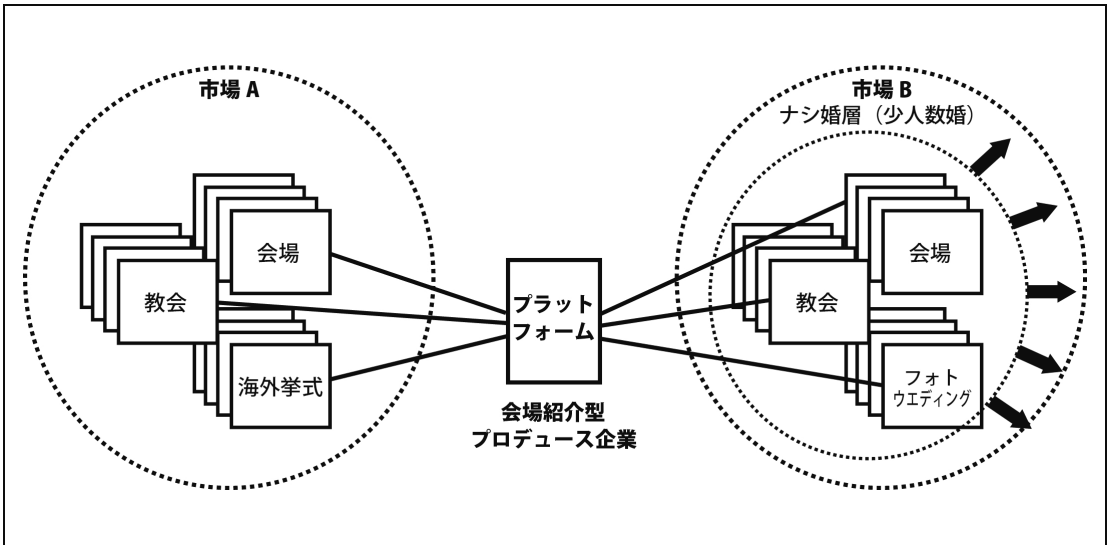
立本（2012）によると、一般的な企業がネットワーク外部性の直接効果だけを戦略的に利用可能であるのに対して、プラットフォーム企業は2つの市場の両方と取引を行う企業とあるので、ネットワークの直接効果と間接効果の双方を戦略的に利用する事ができ競争戦略上、他企業よりも優位に立てる。これを会場紹介型プロデュース企業に置き換えると図7となる。市場A（通常の市場）と市場B（ナシ婚層市場）から構成され、ナシ婚層の市場のユーザーが増加することで、ナシ婚層市場ユーザーのさらなる増加を引き起こす現象が直接的効果である。それに対してナシ婚層市場ユーザーの増加が、通常の市場ユーザーの増加を引き起こす現象が間接的効果となる。これは、今後の会場紹介型プロデュース企業の戦略を推測する1つの影響と捉えられる。会場紹介型プロデュース企業は、「ナシ婚」や「少人数婚」といった低価の市場（ナシ婚層市場）に対して直接効果と、通常の市場に与える間接効果の双方を戦略的に利用する事ができる。その為、現状は業界全体に対しての影響力はまだ小さいが、今後このナシ婚層市場が拡大していく中で、通常の市場における低価格帯に対して影響力を強めていくことが予測される。ここで考えられる影響や役割を図8の通りである。

低価格な市場に対しては、マーケット拡大のプラスに働く影響や役割を担うが、これまでの一般層に対しては価格の引き下げという影響を与えられる。こだわり層に対しては、こだわる要素を有していれば比較的影響を受けにくい。これは、前述の通り、こだわり層の単価増が婚姻件数の現象を補ってきたとされる市場動向と合致する⁴⁰。さらに、そのこだわり層を獲得する為に、ゲストハウス運営有力企業への事業委託や、コンサルティングに基づく施設運営、および経営改善の動きが活発化している事象にも合致している⁴¹。

⁴⁰ 矢野経済研究所（2015）

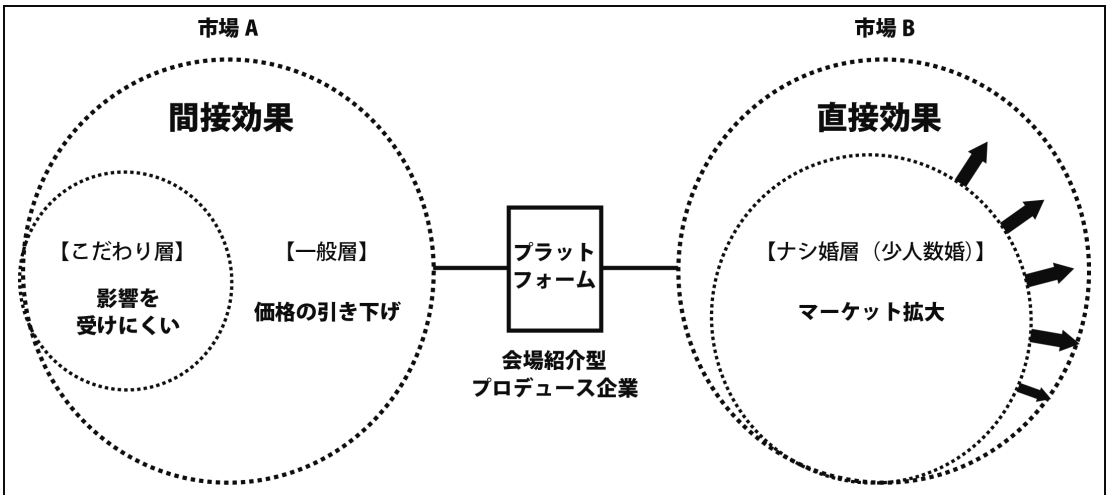
⁴¹ 同上

図 7. 会場紹介型プロデュース企業の二面市場



(立本 (2012) p8 を参照し筆者が作成)

図 8. 会場紹介型プロデュース企業がブライダル業界の挙式・披露宴会場に与える影響や役割



(筆者が作成)

4-3. 各プレイヤーに与える影響と役割

ブライダル市場の各プレイヤーに、会場紹介型プロデュース企業がどのように影響するのかを考察する。リーダー企業であるホテルは、アイドルタイムや閑散期を効率良く使用できる反面大半の顧客単価の引き下げの影響を受けると考えられる。これは、

一般的なホテルの特徴として損益分岐点が高く、それを補う為に一番シェアの高い客層である一般層を主たるターゲットとしている場合が多いからである。

挑戦者の式場は、前述で挙げた通り二極化している為に、「こだわり婚」層に対してゲストハウスのノウハウを取り入れている式場は、比較的影響を受けにくいと考えられる。「なし婚」層に対して低価格な挙式プランを提供する式場は、マーケット拡大の恩恵を受ける事も考えられる。

侵入者であるゲストハウスやレストランは、与えられる影響や役割は大きく異なる。まず、一般的なゲストハウスは、こだわり層が多いとされる中で価格の引き下げの影響は受けにくいと考えられる。さらに、アイドルタイムや閑散期を効率良く使用できる割安な層の獲得も可能と考えられる。しかしながら、会場紹介型プロデュース企業には自前のゲストハウスを運営する企業から派生した企業も存在する。

例として、「ベストブライダル⁴²」の様なゲストハウスを有する大手プロデュース企業が、「楽婚⁴³」という会場紹介型プロデュース事業を行っている。そのプロデュース企業が、会場紹介型プロデュースを行う事は、通常市場（図8の市場A）に対する影響力はより大きくなる。なぜならば、本来通常市場に対して直接効果しか有していないプレイヤーが、なし婚層市場（図8の市場B）に対して直接的効果を有していることで、通常市場に対し間接的効果が働くからである。さらに、二面性の側面から考察すると、通常市場、なし婚層市場のどちらに対しても直接効果として影響力を強めれば双方に間接的効果を戦略として活用出来る事が考えられる。これは、同じゲストハウスはもちろんホテルや式場にとっても脅威となる。したがって、ゲストハウスは、会場紹介型プロデュース企業と契約するにあたり、業界のバランスを意識した戦略が重要と考えられる。

一般的なレストランは、こだわり層がゲストハウスに奪われる中で、ホテルや式場、ゲストハウスと比較して低価格な挙式披露宴を提供してきた背景がある。さらに、上位会場が価格を下げてくることで、大きな影響を受ける。しかし、レストランとして割り切った場合は、会場紹介型プロデュース企業が持つブライダルのソフト資源をそのまま利用するという立場となる。また、他会場に比べ来館を促すマーケティング力の弱い側面も補える為、会場紹介型プロデュース企業と相性が良いと考えられる。今後レストランは、ブライダルに関する経営資源とレストランとしての経営資源の選択と集中が求められる。また、侵入者の特長である異種の経営資源、すなわち本業であ

⁴² ベストブライダル <http://www.bestbridal.co.jp> (2015年7月21日アクセス)

⁴³ 楽婚 <http://www.rakukon.com> (2015年7月21日アクセス)

るレストランとしての価値をどのように高められるかが重要なポイントとなると考えられる。

5. 結論と課題

本研究では、会場紹介型プロデュース企業の競争戦略を明らかにし、会場紹介型プロデュース企業が、今後、ブライダル業界に対してどのような影響や役割をもたらすかという課題に取り組んできた。この課題に対して、次のように議論を進めた。

第1にプラットフォーム・ビジネスの先行研究から、会場紹介型プロデュース企業がプラットフォーム企業であると明らかにされた。

第2に会場紹介型プロデュース企業群においても、どのような業態から派生したのかによって各プレイヤーに対して影響力が変化することを明らかにした。

そして、考察の結果として、会場紹介型プロデュース企業は、ブライダル市場の縮小が懸念される中、新たな市場開拓の担い手となる役割があると言える。ブライダル業界全体に与えるその影響力としては、「なし婚」層や「少人数」婚という低価格帯市場を開拓し拡大する中で、これまでの一般の価格帯に対して、価格の低下という影響力を強めていくと考えられる。要するに、「少人数婚」を含む既存市場の低価格帯を巻き込みながら、「なし婚」層への働きを強め、市場の拡大を押し進める可能性があるが、低価格市場の拡大に伴う結婚式単価の低下という状況をもたらすという影響を持つ可能性が高いということが考察からわかった。さらに述べると、この低価格の圧力に抵抗できる部分が「こだわり婚」層であり、この層にアピールできる強みを持たないプレイヤーは低価格競争に巻き込まれていくといえる。

今回の考察を通じて、このような結論に到達することができたが、十分に検討できなかった課題も残されている。最後に、これらの課題をあげ、本稿の結びとする。

1つ目の課題としては、「こだわり層」の分解である。今回の研究において、高単価な層を「こだわり層」としていたが、何にこだわっているのかその内訳に対しては言及しなかった。これは、料理やサービス、会場のデザインなど様々な要素が考えられる。どの要素にこだわっているのかということは、それぞれのプレイヤーに影響を与える要素であり、さらなる考察が必要である。

2つ目の課題は、会場紹介型プロデュース業内の同業種に対する競争戦略の考察である。本研究では、まずはこの新しい会場紹介型プロデュース業がブライダル業界や

各プレイヤーに与える影響や役割を考察した。今後は、その同業種に対する競争戦略の視点で、参入してきた経緯の違いや、戦略の違いを研究することで、その影響の範囲を特定できると考えられる。

そして、最後に、ブライダル業界に圧倒的な影響力を有する『ゼクシィ』と会場紹介型プロデュース企業の関係性を明らかにする事である。本研究では、メディアとして最大手のプラットフォーム企業である『ゼクシィ』には言及しなかった。メディアから派生した会場紹介型プロデュース企業が存在する中で、今後の『ゼクシィ』の戦略が注目される。2015年の『ゼクシィ』の取り組みには、「プロポーズゼクシィ⁴⁴」や「ゼクシィ縁結び⁴⁵」といった新たな取り組みが挙げられる。会場紹介型プロデュース企業の競争戦略を考察するにあたって、このような機能を有する『ゼクシィ』との関係性を分析する事は重要なポイントであると考えられる。

<参考文献>

- 伊丹敬之（2012）『経営戦略の論理』日本経済新聞出版社。
- 内田和成（2009）『異業種競争戦略』日本経済新聞出版社。
- キム, W. C. and モボルニュ, R（2005）*Blue Ocean Strategy*, HARVARD BUSINESS SCHOOL PLESS（有賀裕子訳（2014）『ブルーオーシャン戦略』ダイヤモンド社。）
- 楠木 建（2014）『ストーリーとしての競争戦略』東洋経済新報社。
- 楠木 建（2013）『経営センスの論理』新潮新書。
- 糸美奈子（2013）『ブライダル業界の動向とカラクリ界の動向とカラクリがよーくわかる』秀和システム。
- 佐竹隆幸（2012）『「地」的経営のすすめ』神戸新聞総合出版センター。
- 立本 博文（2012）「プラットフォーム・ビジネス①：プラットフォーム企業の競争戦略」『MMRC DISCUSSION PAPER SERIES』No. 396。
- 沼上 幹（2015）『マーケティング戦略』有斐閣アルマ。
- 丸山雅祥（2013）『経営の経済学』有斐閣。
- 山田英夫（2014）『逆転の競争戦略』生産性出版。

⁴⁴ プロポーズゼクシィ <http://propose.zexy.net/propose/produce.html>（2015年8月28日アクセス）

⁴⁵ ゼクシィ縁結び <https://zexy-enmusubi.net>（2015年8月28日アクセス）

ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 (2010) 『戦略論』ダイヤモンド社。
リクルートブライダル総研 (2014) 『結婚トレンド調査 2014 首都圏』 p.123.
矢野経済研究所 (2015) 『ブライダル市場に関する調査結果 2015』

【 外国語文献 】

- Baldwin, C. Y. (2011) "Bottleneck strategies for business ecosystem," Presentation at Sloan school, MIT, at 21 (<http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=42215>)
- Freeman, L. C. (1977) "A set of measure of centrality based betweenness," *Sociometry*, Vol.40, pp.35-40.
- Granovetter, M. S.(1973) "The strength of weak ties," *American Journal of Sociology*, Vol. 78, No.1, pp.1360-1380.
- Iansiti, M. and Levin, R. (2004) *The Keystone Advantage*, Harvard University Press.
- Katz, M. L. and Shapiro, C. (1994) "Systems Competition and Network Effects", *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 8, No. 2 (Spring, 1994), pp. 93-115.
- Teece, D. J. (2007) "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 28, pp.1319–1350.

【 謝辞 】

本論文の執筆にあたり、ご指導いただいた兵庫県立大学大学院の山口隆英経営研究科長並びに先生方には多大なるご指導を頂いたことに心より感謝申し上げます。また、同期の学生や多くの方に重要な示唆をいただきました。この場を借りて御礼申し上げます。