

経済産業省 商務情報政策局 商務・サービスグループ サービス政策課 御中

ブライダル産業の構造転換に向けた調査・分析 報告書

令和4年3月31日
株式会社リクルート Division 統括本部
マリッジ&ファミリーメディア・ソリューション Division

目次

はじめに P3

第1章 ブライダル産業の構造 P5

1. ブライダル産業の特徴 P6
2. ブライダル産業の持続成長を阻む要因 P14

第2章 コロナ禍でのブライダル産業 P16

1. 新型コロナウイルス感染症拡大による産業影響 P17
2. コロナ禍での結婚式・披露宴のあり方に関する調査 P20
3. ブライダル産業の気運醸成に向けた取り組み P61

第3章 ブライダル産業の中長期課題 P64

1. 2030年の社会環境とターゲット層の特徴 P65
2. 結婚・結婚式の変化 P83
3. 変化に対応するブライダル個社先進事例 P97
4. ブライダル産業の課題と打ち手の方向性 P130

はじめに

2022 年 3 月現在、新型コロナウイルス感染症はいまだ収束する見込みがなく、長期化している。その影響は様々な業界に及んでおり、日本経済に大きな打撃を与え続けている。その一つがブライダル産業だ。

日本の歴史において、結婚式が現在のように「結婚式場」で執り行われる形になってからは意外と歴史が浅い。結婚式の起源は、奈良時代の男性が女性のもとに通って三日目に女性の家族から餅を振舞われ、男性が家族の一員になる、という三日目餅だと言われている。その後鎌倉時代からは大名や旗本クラスでは豪華絢爛な花嫁行列が執り行われるものの、庶民では町の長や名手などの晩酌による三々九度を中心としたシンプルな家婚式を実施していた。時を経て 1900 年頃に神前式が草案され、ある種現在の結婚式の礎ができていく。さらに、関東大震災の際に、ホテルで披露宴を挙式と一緒に実施するスタイルが生まれたとされ、結婚式を家の外で実施するサービス産業としての形が生まれた。その後は、1930 年代に結婚式を執り行うための「結婚式場」が誕生。大西洋戦争勃発により、結婚式においても質素・簡素化が起こるが、終戦・高度経済成長により結婚式が上級階級のものから一気に一般化していき、結婚式場が多数設立された。その後 1970 年からは団塊の世代が結婚適齢期を迎え、さらにはバブル景気に伴って結婚式産業は成長していった。1990 年代の平成不況の影響を受け、一時は“地味婚”という言葉に象徴されるように質素化した、2000 年代にはゲストハウスウェディングなども登場し再び結婚式産業が活発になった。

上記のような変遷をたどり、独自の進化を遂げた結婚式場という産業形態だが、日本で一般的な形式である結婚式場という専門の業態は、アメリカや中国などには見られない日本特有の業態である。

結婚式専門の施設であるからこそ、特別な日にふさわしい演出が可能になるという「装置産業」的な性格を有し、土日祝日、特に大安吉日をメインとした施設稼働となっており、結婚式の準備・提供のための人的リソースを結婚式場が抱える固定費の重い構造で成り立っている（詳細は第 1 章にて後述）。そのため、ブライダル産業の事業者にとっての成功モデルは、取り扱い組数を右肩上がりに増やし、売上高を上げ続けることとなった。

なお、ブライダル産業は経済効果としても大きい。全国の結婚イベント関連産業※の経済波及効果は 3 兆 9,423 億円とみられ、雇用効果（雇用誘発人数）は 36 万人、婚姻組数が 1 組増えるごとの経済波及効果は 658 万円に上る。（※結婚イベント関連産業：挙式およびウェディングパーティー費用および列席者費用、二次会、結婚前イベント、婚約記念品・指輪、写真関連）（結婚市場の経済波及効果推計 2021（リクルートブライダル総研調べ）

また、リクルートブライダル総研「結婚式の影響性調査」によると、未婚者列席者が結婚式列席後に高まった気持ちとして、「結婚をしたい気持ち」は 60.8%、「子供を持ちたい気持ち」は 52.4%となっており、列席者としての列席経験が今後の婚姻組数や少子化に対しても影響があると考えられる。日本の嫡子率が 97.7%（厚生労働省人口動態調査 2019）であることから、少子化への影響に繋がる。

また、結婚式列席者の観点からみた結婚式の社会的意義も見落とせない。

リクルートブライダル総研「結婚総合意識調査 2021」によると、子供の結婚式について半数以上が子育て卒業の節目、と答えるなど、親にとっては人生 100 年時代の老年期への再スタートの場としての意味合いも高いと考えられる。また、親族以外の列席者の感想を年代別に見てみると、よかった、楽しかった、感動したなどのポジティブな意見が 60 代以上

で特に高く、高齢化における結婚式の意味・価値も見逃せない。

以上述べてきたように日本の結婚式は独自の産業発展と共に文化の一つとして根付いてきたように見えるが、実は新型コロナウイルス感染症拡大前から、持続的成長を阻む要因があった。詳細は後述の第1章、第2章に譲るが、中長期的にみて少子高齢化が進む日本においては、婚姻組数自体は中長期的に減少しており、ブライダル産業の市場規模に直接的に影響する。また、ブライダル産業が対峙するカスタマの生活が大きく変わってきたことも影響している。働く環境は変わり終身雇用を前提としない就業環境に変化したことは結婚式の招待人数に影響。少子高齢化が進む中、地方と都会の人口動態も変化し、地方の一部のブライダル事業者は経営見直しを迫られ、地域によってはカスタマが近隣に結婚式場がないため、遠方の結婚式場を検討せざるを得ないという事態も起き始めていた。また、都市部においては事業者の増加による競争激化が見られた。情報発信主体に個人が加わり、情報の波及速度が上がったことで、リピートを前提としないブライダル産業においてカスタマが入手する情報量も変化し、事業者の発信方法も変化しつつあった。

このように、ブライダル産業における持続的成長を阻む要因が複数ある中、多くの列席者の招待を前提とした高額な結婚式を高稼働率で回していくという、従来のブライダル産業の成功モデルを徐々に見直していく必要性が新型コロナウイルス感染症拡大前から高まっていた。

そしてこれらの構造的課題が、新型コロナウイルスの影響により一気に表面化しているのが現在だ。

そこで本事業においては、元々のブライダル産業の構造を明らかにした上で、新型コロナウイルス感染症拡大の影響、および中長期で予測される社会・カスタマ変化によって、今後ブライダル産業が取り組むべく中長期課題を明らかにしたい。そしてこの中長期課題を乗り越え、ウィズ/ポストコロナ時代に成長を続ける産業へと転換するために必要な取り組み・打ち手の方向性を考察する。

第 1 章

ブライダル産業の構造

第1章 ブライダル産業の構造

ブライダル産業は、婚礼事業を主とする「ブライダル専業」業種と、ホテル、レストランなど婚礼以外の部門が売上の大きな割合を占める「ブライダル非専業」業種で構成され、全体像をつかみにくい。この章では、ブライダル産業の構造を大きく捉え、ブライダル産業の持続成長を阻む要因を整理する。

1. ブライダル産業の特徴

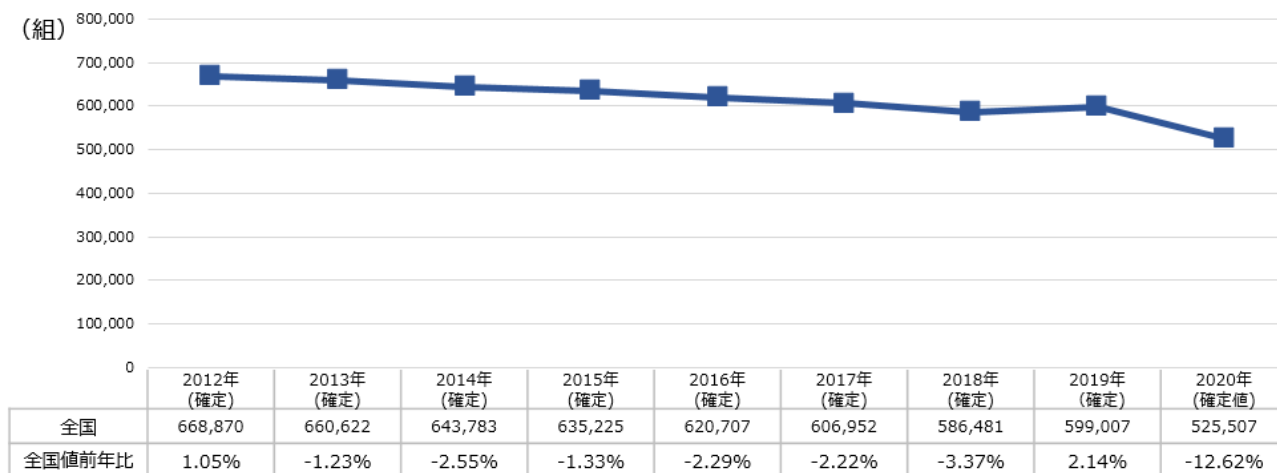
ブライダル産業は、対象となる消費者の年齢層がある程度特定されるため、人口動態やその価値観にマーケットが大きく影響を受けやすい。また、会場設備と顧客の要望に応える人的サービス双方が必要なため、固定費が重く利益率が低いなどの特徴がある。ここではまず、新型コロナウイルス感染症拡大前（～2019年）の状況で特徴を整理する。

・ブライダル産業のマーケット推移

婚姻組数は新型コロナウイルス感染症拡大前の2018年まで、およそ毎年約マイナス2%前後の割合で減少（※図1-1）。また、カスタム価値観の多様化に伴い、結婚式や披露宴への考え方・嗜好も多様化。そのため、従来型の披露宴・披露パーティー実施率は年々低下していた（2017年調査：55.3%→2020年調査：51.5%）（※図1-2）。なお、2020年調査については、2019年4月から2020年3月に結婚をした人を対象にしているため、コロナウイルス感染症の影響はほぼ受ける前となる。

図1-1

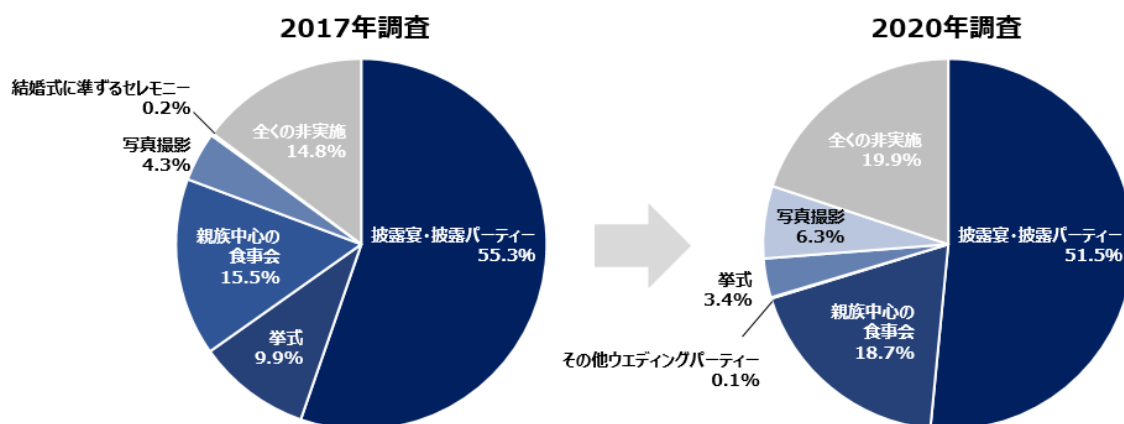
全国：婚姻組数推移（2012年～2020年）



出典：「人口動態統計」＜厚生労働省＞

図 1-2

結婚を機としたイベント実施状況（2017年調査と2020年調査比較）



出典：左／リクルートブライダル総研 結婚総合意識調査2017

- ①披露宴・披露パーティー実施者：「披露宴・披露パーティー実施かつ、挙式、親族中心の食事会、写真撮影、結婚式に準ずるセレモニーのいずれか、あるいはすべて実施」と「披露宴・披露パーティーのみ実施」
- ②挙式実施者：「挙式実施かつ、親族中心の食事会、写真撮影会、結婚式に準ずるセレモニーのいずれか、またはすべて実施」と「挙式のみ実施」
- ③親族中心の食事会実施者：「親族中心の食事会実施かつ、写真撮影会あるいは結婚式に準ずるセレモニーのいずれか、または両方実施」と「親族中心の食事会のみ実施」
- ④写真撮影会実施者：「写真撮影会実施かつ、結婚式に準ずるセレモニー実施者」と「写真撮影会のみ実施者」
- ⑤結婚式に準ずるセレモニー実施者：「結婚式に準ずるセレモニーのみ実施者」

出典：右／リクルートブライダル総研 結婚総合意識調査2020

- ①披露宴・披露パーティー実施者：「披露宴・披露パーティー実施かつ、親族中心の食事会、その他のウェディングパーティー、挙式、写真撮影のいずれか、あるいはすべて実施」と「披露宴・披露パーティーのみ実施」
- ②親族中心の食事会実施者：「親族中心の食事会実施かつ、その他のウェディングパーティー、挙式、写真撮影のいずれか、あるいはすべて実施」と「親族中心の食事会のみ実施」
- ③その他のウェディングパーティー実施者：「その他のウェディングパーティー実施かつ、挙式、写真撮影のいずれか、あるいはすべて実施」と「その他のウェディングパーティーのみ実施者」
- ④挙式実施者：「挙式実施かつ、写真撮影実施」と「挙式のみ実施」
- ⑤写真撮影実施者：「写真撮影のみ実施」

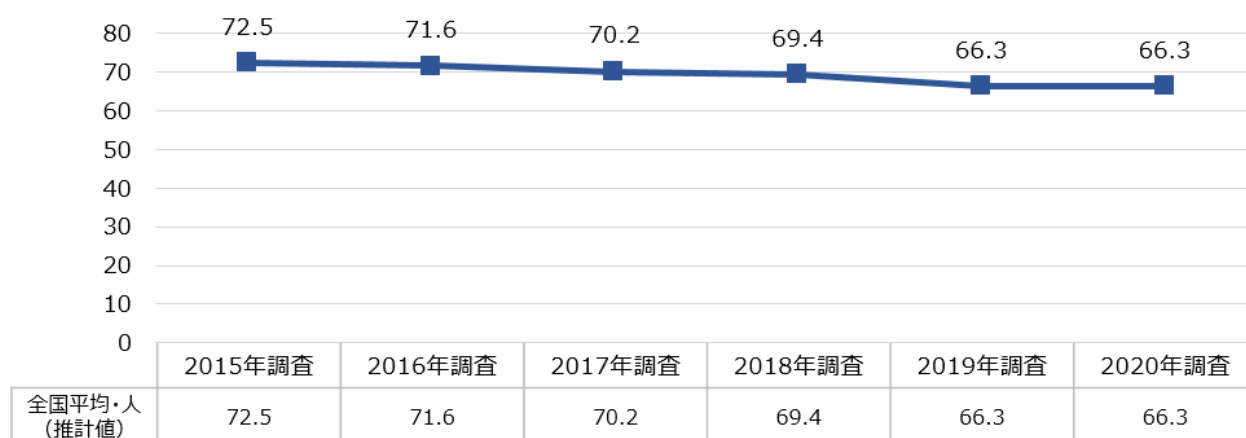
招待客人数も減少傾向に有り、小規模なウェディングスタイルを希望する層の増加も見られた（※図 1-3）。

ただし全体平均で見ると、結婚式 1 組当たりの単価はほぼ横ばい。招待客へのおもてなし志向の高まりが結婚式単価を支えている状態であった（※図 1-4）。

図 1-3

披露宴・ウェディングパーティーの招待客人数

(披露宴・ウェディングパーティー実施者／単一解答)

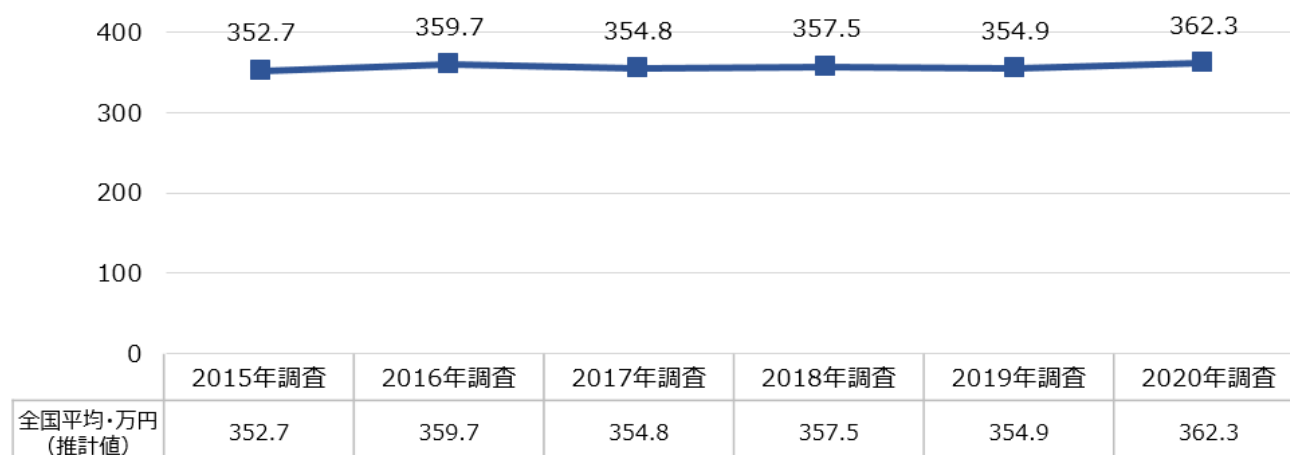


出典：リクルートブライダル総研 結婚トレンド調査2020

図 1-4

挙式、披露宴・ウェディングパーティー総額

(金額回答者のみ／単一解答)



出典：リクルートブライダル総研 結婚トレンド調査2020

加えて、結婚イベントそれぞれ単体での実施状況（リクルートブライダル総研「結婚総合意識調査 2020」より）を見ると、「披露宴・披露パーティー（51.5%）」、「親族中心の食事会（49.1%）」、「左記および2次会以外のウェディングパーティー（3.5%）」、「挙式（60.5%）」、写真関係のイベントでは「エンゲージメントフォト（21.8%）」、「スタジオ撮影（43.6%）」、「ロケーション撮影（35.2%）」、「左記以外のウェディングフォト・写真撮影会（17.3%）」とあり、結婚を機としたイベントの形にも様々なバリエーションが生まれていた。

上記により、2019年の市場規模は約1.4兆円（リクルートブライダル総研試算）であったが、婚姻組数減、披露宴実施率減により実施組数の減少は避けられない状況であり、中長期的なマーケット状況は縮小トレンドと予測されていた。加えて大手の新店展開も重なり、各地での結婚式場の競争は激化している状態であった。

さらに結婚イベントへのバリエーションニーズ増加の影響で、各ブライダル事業者は新郎新婦の獲得に加え、時代にマッチする様々なウェディングスタイルへの対応が求められており、各社そのやり方を模索し始めていた。

・ブライダル事業者の特徴

ブライダル事業を営む事業所数は全国で約 2,500 件程度であるが、市場規模約 1.4 兆円（2019 年時点）のうち、売上規模 10 億円未満の法人が 8 割以上を占めている。業界最大手の株式会社テイクアンドギヴ・ニーズにおいても、占めるシェアは約 5%にとどまる。ここでは、業界の主要プレイヤーを例に上げながら、その構造を整理する。

まず、ブライダル事業者は、大きく「ブライダル専業（一般式場、ゲストハウス）」と、「ブライダル非専業（ホテル、レストラン、互助会）」の業態に分けられる。専業か非専業かで、ブライダルの売上比率が大きく異なる。

【ブライダル専業】

マーケットの半数は一般式場、ゲストハウスといった「ブライダル専業」で占められる。「ブライダル専業」事業者は、売上の 9 割がブライダルで構成されている会場が多い。

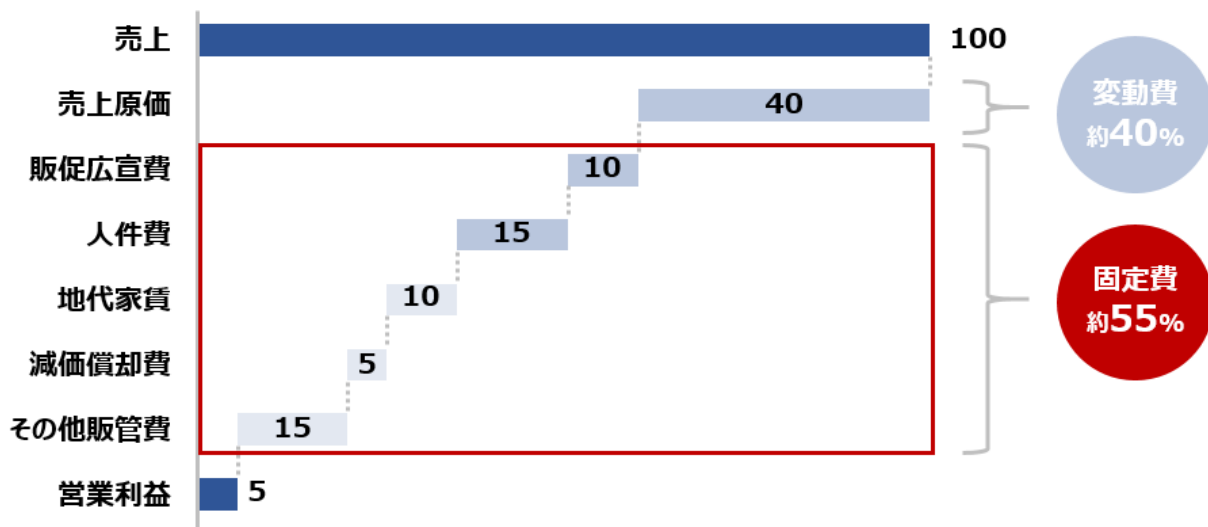
コスト構造では、全体平均で売上原価（変動費）が約 40%となっている。売上原価には、料飲のほか、衣装、装花、ギフトなどの付帯がふくまれている。「結婚式」という非日常な場と体験を創り出すという商品特性上、その商材・サービスは多岐にわたる。そのため、各商材のパートナー企業と提携（外製化）している事業者も多い。一方、一括調達に伴うコストメリットを享受できる組数規模のある事業者では各種商材の内製化を進め商品力を上げることにより、各商材の単価向上に伴う売上および営業利益額の向上を狙う戦略をとっている事業者もある。そのため、各社の内製化比率によって売上原価率は大きく異なる。

一方、販促広宣費や人件費、地代家賃などを含めた固定費が約 55%となっている。内訳は、人件費（約 15%）、地代家賃および原価償却費（約 15%）が特に重い（※図 1-5）。リクルートブライダル総研「結婚トレンド調査 2020」によると、結婚式場契約から当日を迎えるまでが平均 8.1 ヶ月以上と長く、その準備期間にウェディングプランナーによるきめ細かなサービスが求められること、会場設備提供が前提であること、結婚式は土日祝日、また六輝や季節性を考慮すると一年の中でも稼働可能な日数が限られることがその大きな要因である。

また、「結婚式」というほぼリピーターが存在しない商品特性上、自社の認知を高めるための販促広宣費が一定かかり続ける。その結果、営業利益率が約 5%となっており、売上に対する変動費・固定費が共に高く、営業利益率が上げにくいという特徴がある。

図 1-5

ブライダル業界PLのコスト構成（売上に対する比率(%)）



【ブライダル非専門】

「ブライダル非専門」として主な業態には、ホテルやレストラン、冠婚葬祭を取り扱う互助会がある。

ホテルにおいては、売上は主に宿泊部門／宴会部門／レストラン部門の3つで構成され、それぞれで収益管理を行うことが多い。宴会には、結婚披露宴のブライダル宴会と、それ以外の法人・個人による一般宴会が含まれる。平均的なシティホテルの部門別収入構成比は、宿泊、宴会、レストラン、それぞれが約30%程度となっている（※図1-6）。この比率はホテルによって大きく異なり、ブライダルや宴会事業に力を入れ、その売上が全体の約50%を占めるようなホテルもある。

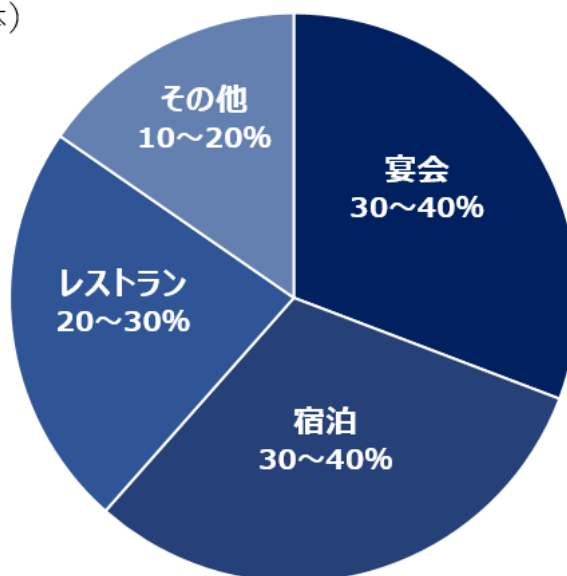
利益率の観点でホテルを見ると、宿泊部門は約70%、一般宴会では30%前後、ブライダル宴会は5%前後、レストラン部門は20%前後とブライダル宴会は他部門と比べて利益率が低い（※図1-7）。一方で売上の絶対額が高いのが特徴である。

次に、通常営業を主とするレストラン業種では、売上に占めるウェディング比率は概してそれほど高くないが、株式会社ひらまつなど、チャペルを設営して積極的にウェディング事業を展開する企業もある。レストランでの結婚式は招待客人数が平均52.8人と、一般の結婚式場（平均68.6人）と比べて少なく、総額も平均294.2万円と、一般の結婚式場（平均419.1万円）と比べて低額となっている（※図1-8・図1-9）。

互助会（冠婚葬祭互助会）は、加入者が毎月一定額の掛金を積み立てることで、冠婚葬祭の儀式に対するサービスが受けられるというシステム。加入者は全国で2,000万件以上存在するとみられる。会員組織による安定した資金調達力が特徴である。ブライダルの売上比率は各社で大きく異なるが、互助会保証株式会社よりご提供頂いた2019年データによると、契約先互助会153社の平均では、葬祭比率71%に対して婚礼比率が15%となっている（※図1-10）。また収益構造としては、売上原価率（変動費）が34.7%、販管費率（固定費）が59.0%、営業利益率が6.3%とあり、売上にに対する変動費・固定費が共に高く、営業利益率が上げにくいという構造は他業態と共通している（※図1-11）。

図 1-6

ホテル業種の収益構造比（全体）

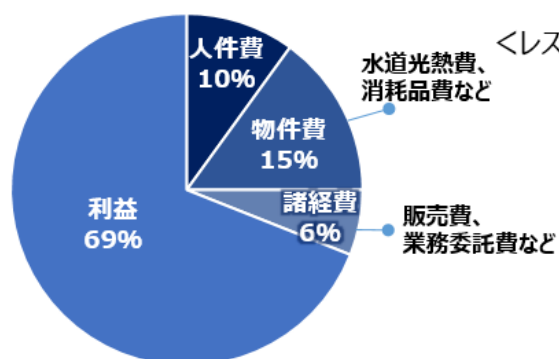


※一般的なホテルの実績からの推定値

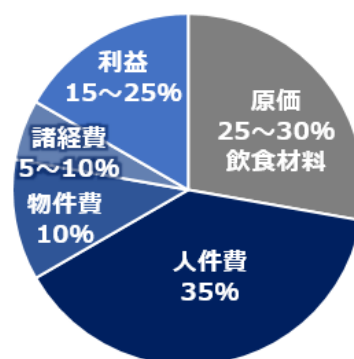
図 1-7

ホテル業種の収益構造比（部門別）

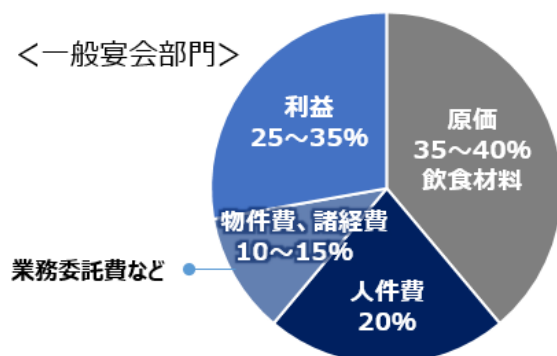
＜宿泊部門＞



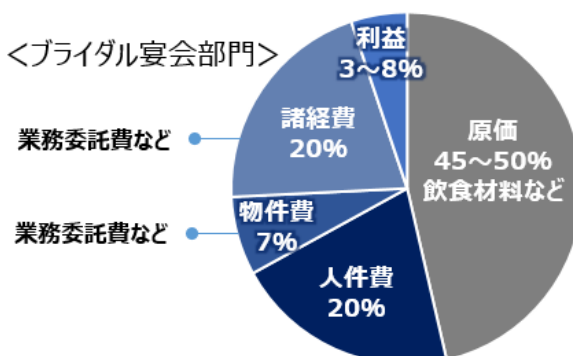
＜レストラン部門＞



＜一般宴会部門＞



＜ブライダル宴会部門＞

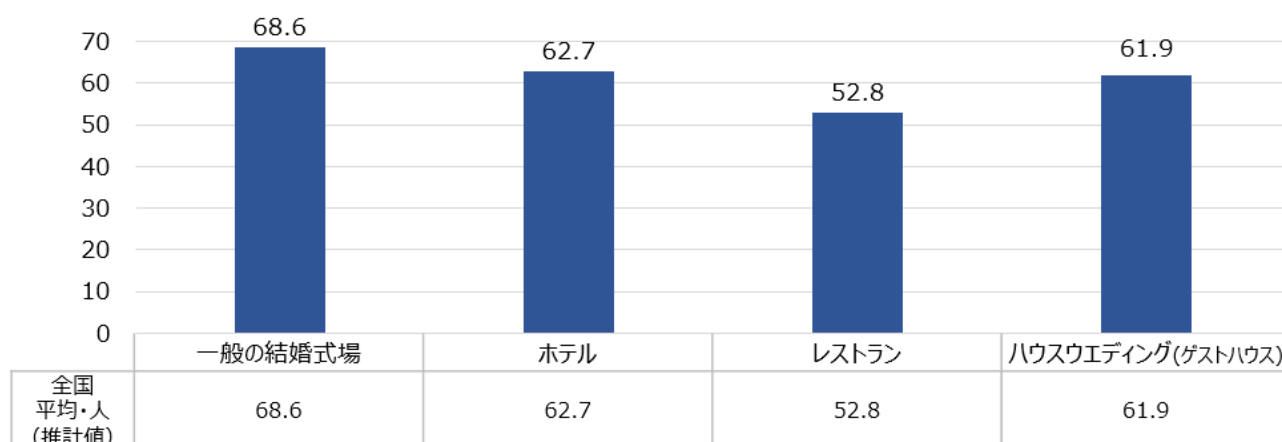


※一般的なホテルの実績からの推定値

図 1-8

全国：披露宴・ウエディングパーティーの招待客人数（業態別）

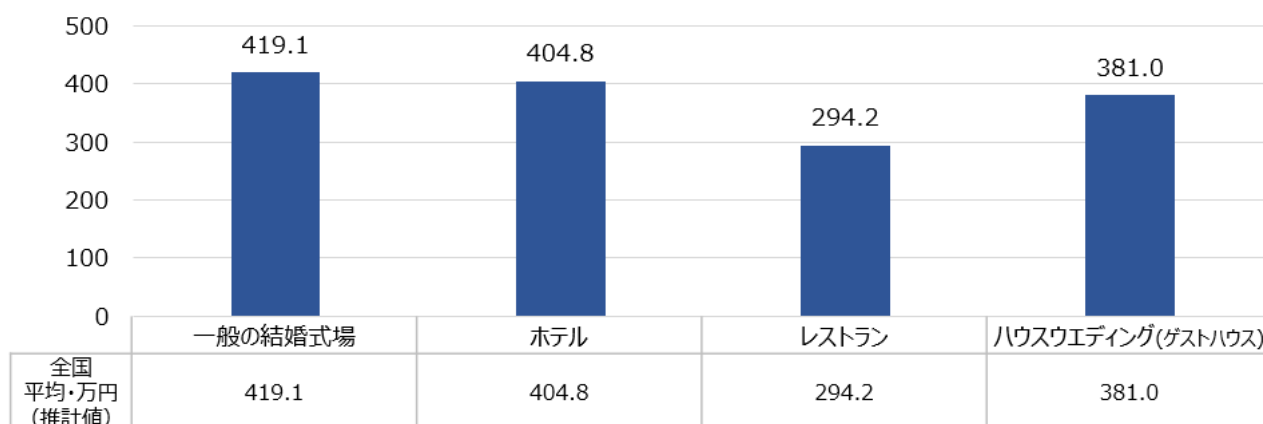
（披露宴・ウエディングパーティー実施者／単一回答）



出典：リクルートブライダル総研 結婚トレンド調査2020

図 1-9

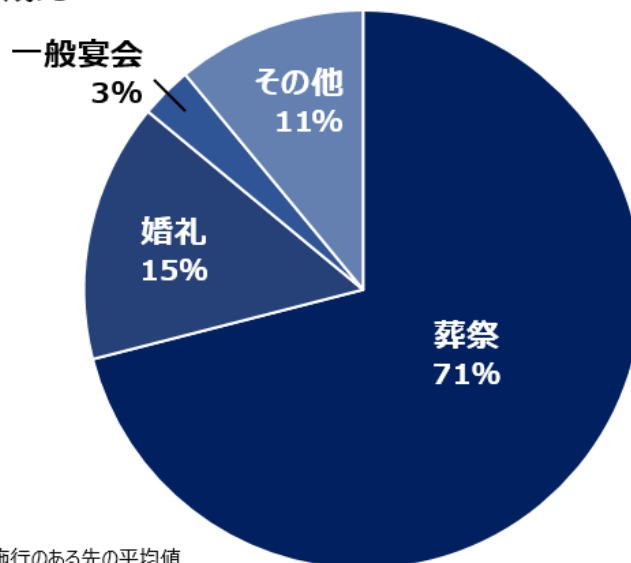
全国：挙式、披露宴・ウエディングパーティー総額（金額回答者のみ／単一回答）



出典：リクルートブライダル総研 結婚トレンド調査2020

図 1-10

互助会業種の部門別売上構成比
(全体／2019年実績)

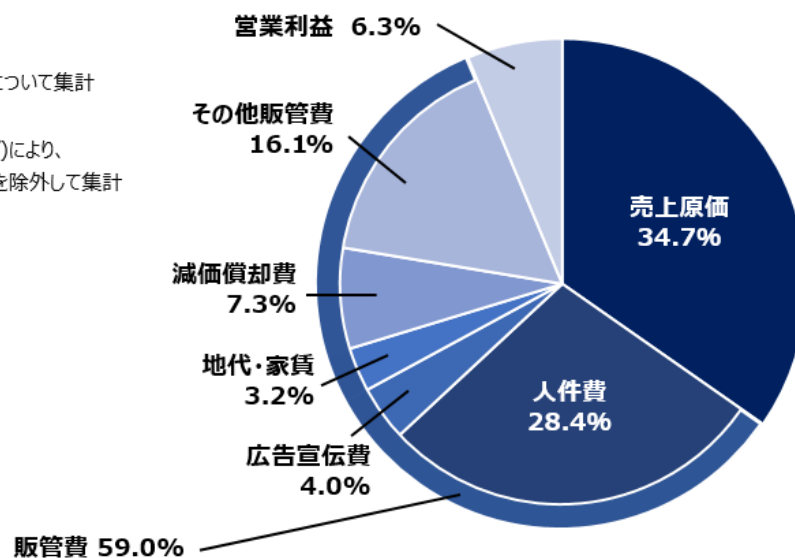


※互助会保証株式会社の
契約先互助会153社のうち、婚礼または葬儀の施行のある先の平均値

図 1-11

互助会業種の収益構造比 (2019年実績)

※互助会保証株式会社の
契約先互助会のうち、婚礼式場を運営する先について集計
※婚礼・葬祭その他部門も含めた
収益構造。ただし、施行などの外注(代理店など)により、
人件費などの比率が極端に異常値を示す会社を除外して集計



2. ブライダル産業の持続成長を阻む要因

上記でみたように、中長期にわたって結婚式における組数減・顧客のニーズ多様化が進む中、ブライダル産業は新型コロナウイルス感染症拡大前から、売上原価（変動費）・固定費が共に重く、高単価・高稼働率を前提に売上・利益を伸ばしていく収益構造という特徴があった。以下では、ブライダル産業の持続的成長を阻んできた要因を整理する。

① 売上原価（変動費）・固定費が共に重く、利益率の低い収益構造

前述したように、ブライダル産業は売上に対する変動費・固定費が共に高く、営業利益率が上げにくいという特徴がある。

売上原価（変動費）においては、「結婚式」という非日常な場と体験を創り出すという商品特性上、その商材・サービスは多岐にわたり、商品価値を担保しながら大きく削るのは難しい。

また、固定費としては、顧客ニーズに合わせた魅力ある会場設備（ハード）の提供と、長い準備期間中に顧客の要望に応え、一組一組にあわせたきめ細かな提案や対応をするための人的リソース（ソフト）が必要となり、結果として人件費・地代家賃および原価償却費が重い構造になっている。また結婚式のために稼働可能な日数（土日祝日や大安吉日、季節など）も限られる。そこで、70～80 名人数帯を中心とした会場設備を中心に、土日祝日の稼働率を極限まで高める運営が必要となる。

その他の固定費としては、「結婚式」というほぼリピーターが存在しない商品特性上、自社の認知を高めるための販促広告費が一定かかり続けるという特徴がある。

以上の理由より利益率が上げにくいという特徴があるため、売上・利益を上げ成長し続けるためには、稼働可能な日数を中心とした組数拡大による売上拡大が主戦略とする事業者が多い。

② 中長期的な組数拡大の難易度が上昇

前述の通り、これまでは組数拡大による売上拡大を主戦略としてきた事業者が多かった。しかし、中長期的な婚姻組数減少と、従来型の披露宴・披露パーティー実施率低下が、1 事業者の組数拡大の難易度を上げている。

更に、この状態が事業者間の価格競争を激化させることに繋がり、売上拡大の難易度も上げている。

この背景には、大手の事業者においても市場のシェア率は高いとはいえ中小企業が群雄割拠しているというブライダル産業の特徴や、カスタマ側が価格情報などをインターネットなどで情報収集しやすくなったことにより、リピーター商品ではない「結婚式」における価格に対して一層シビアになっていることなども影響している。

カスタマのニーズを踏まえた商品・サービス展開や、マーケットポテンシャルと競合状況を見極めた戦略により組数を伸ばす事業者もいるが、各社が戦略の見直しを行う必要性が益々増加している。

③ 成約獲得重視、打ち合わせの軽視

稼働率を高め売上を最大化するため、結婚式の施行組数の獲得は最重要課題である。そのため、成約後の結婚式のプランニング（打ち合わせ）よりも、成約獲得（新規営業）を重視する傾向になりやすい。結婚式のプランニングに対するスキル装着や評価が疎かになると、多様化する顧客ニーズに対応できず画一的な結婚式が増えていく。すると結婚式そのものの価値が下がり、結果として実施率、および商品価値の低下を招く負のスパイラルを起こすことになる。加えて、このような状況が続くとプランナーを始めとしたスタッフのモチベーション低下は避けられない状況と

なり、次に述べるスタッフ定着率の低さを招く。

④ スタッフ定着率の低さと、業務効率化の遅れ

成約獲得スタッフ、打ち合わせスタッフ、当日の運営スタッフなど、結婚式実施に関わる人は多く、前提として人件費は重い。またスキルの特異性が高いのが特徴で、無形商品であるがゆえにパーソナライズされた提案力が必要なおえ、一生に一度の催しだからこそ決して失敗しないクオリティの担保が求められる。ゆえにスタッフ育成に時間がかかる。一方で土日勤務など労働条件が厳しく、離職率は3割以上ともいわれる。結果、採用・育成ともにコストがかかる仕組みとなっており、それがさらに人件費を圧迫する。

業務の進め方も属人的で、効率化されていないケースが多々ある。分業化や機能を特定した外注化、BPR、業務フローのDXなど、業務効率化に向けた基盤づくりも大きな課題の一つ。顧客への提供価値は維持・向上させつつ、売上高あたりの人件費を低下させていく必要がある。

⑤ 継続的な招待客人数の減少傾向（少人数化）

兄弟人数が減ることによる親戚人数の減少、職場の人々との付き合い方の変化などにより、招待客人数は経年で減少傾向。さらに価値観の多様化も加わり、盛大な披露宴よりもごく身近な親しい人たちと時間を過ごすことを嗜好する消費者が増えている。これまでは招待客一人当たりの単価UPにより組単価の売上を維持してきたが、今後は組単価の低い結婚式も増加すると予測される。

専業大手はこれまで高単価のカスタマが来ることを前提として、売上最大化に向けた新店拡大と、リニューアルなどのハード投資を通じて競争力を維持してきた。設備投資の回収は5～10年の長期スパンである。招待客人数の減少は、その回収効率と利益率をより悪化させる。どのように少人数化を食い止めるかが大きな課題となっている。

だが一方で、少人数化は時代のニーズでもある。このニーズに応えつつ、結婚式組数の増加や、衣装・映像など人数に依存しない商品の強化など、どのように利益を創出するかもブライダル事業者にとっての大きな課題であり、各社戦略の分かれるところでもあるだろう。

ここまで、ブライダル産業の特徴と新型コロナウイルス感染症拡大前から顕在化していたブライダル産業の持続成長を阻む要因をまとめてきた。ここからは感染症拡大を機に、これらの問題がより多くの事業者にとって避けられない喫緊のものとなっているブライダル産業の現状をみていきたい。

第2章

コロナ禍でのブライダル産業

第2章 コロナ禍でのブライダル産業

この章では、コロナ禍が与えたブライダル産業への影響、結婚式・披露宴のあり方への影響についての現状を整理し、そこに向けての短期的な取り組みについて述べる。

1. 新型コロナウイルス感染症拡大による産業影響

・コロナ影響を受け進む市場縮小

2019 年末に発生した新型コロナウイルス感染症拡大により、ブライダル産業は大きな影響を受けた。

第1章でも触れた人口動態統計（確定値）によれば、2020年の婚姻数は過去10年間の人口下降トレンドを大きく下回る52.6万組となった。また、2021年の予測値は、50.1万組となっており（リクルートブライダル総研作成 婚姻組数予測より）、引き続き低いトレンドとなっていることが予想される。なお、東京大学の仲田 泰祐によると、トレンドとの乖離は、2020年と2021年を合わせると11.1万組（推計幅10.8万～11.5万組）となっており、「コロナ禍で失われた婚姻」の推定値であると解釈できる。また、2015年の出生動向基本調査によれば、夫婦がもうける子供の数は平均1.94人であり、今後、婚姻数がリバウンドしてトレンドを上回り、失われた婚姻を埋め合わせることができなければ、中長期的には失われた婚姻約11万組は「約21万人の失われた出生」に繋がるという。

結婚式への影響を見てみると、日本ブライダル文化振興協会の調査によれば、2020年度において、全国で約27万組が延期を選択したとみられる。

2021年12月末時点までの状況を推計した「新型コロナウイルス感染症影響度調査結果」によると、2020年度（4-3月）は、約9,600億円の損失（19年度比▲68.4%）があったものと推計。2021年度（4-3月）は、約4,800億円の損失（19年度比▲34.6%）が見込まれ、依然厳しい状況が続いている。2020年度、2021年度の2年間で、1.4兆円の売上毀損があったものと推計される。

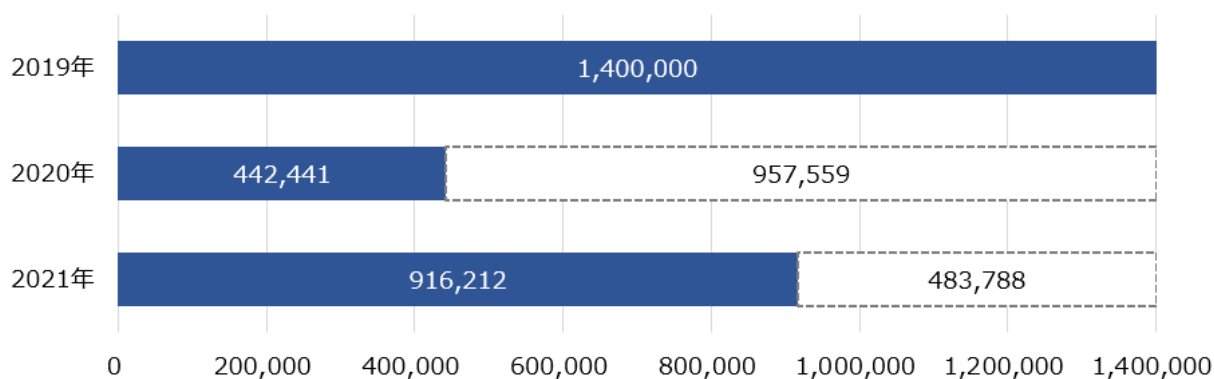
ブライダル産業は宿泊や飲食業など他のサービス業以上に多くの人や企業が関わり成り立つ業種であるため、経済的影響は数字以上のものと予想される（※図2-1）。

結婚式の延期・キャンセルによる施行件数減だけでなく、1組当たりの規模縮小の影響も大きい。感染拡大リスク観点から、招待客人数が大きく減少した。2020年4月～2021年3月に結婚式をした人を対象とした調査では、前年平均66.3名だった招待人数は、42.8名が平均（▲35.4%）となり、結果として1組単価が減少。平均292.3万円と、前年の調査から70万円減少（▲19.3%）した（※図2-2）。一方で、リゾートウェディングなど、家族だけでゆっくり過ごしたいという結婚式ニーズを取り込むなどの施策により、コロナ禍であっても組数増・売上増に転じた事例もある。

図 2-1

新型コロナウイルス感染症影響度調査結果（2021年12月末時点）

2020年度（4-3月）は、約9,600億円の損失（19年度比▲68.4%）があったものと推計される。
2021年度（4-3月）は、約4,800億円の損失（19年度比▲34.6%）が見込まれて、依然厳しい状況が続いている。
2020年度、2021年度の2年間で、1.4兆円の売上毀損があったものと推計される。

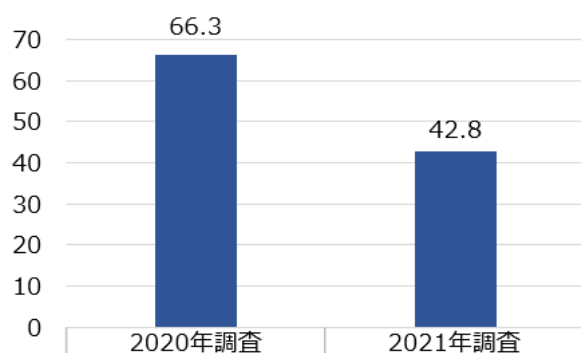


出典：公益社団法人日本ブライダル文化振興協会 会員企業アンケート調査回答より推計（単位：万円）

※2022年1月～3月は、12月末時点のオンハンド状況

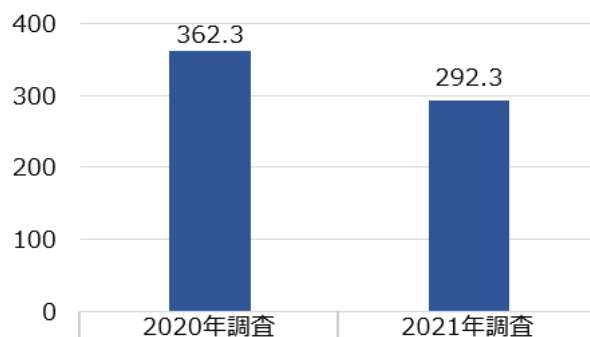
図 2-2

全国：披露宴・ウェディングパーティーの招待客人数
（披露宴・ウェディングパーティー実施者／単一回答）



全国平均・人（推計値）	2020年調査	2021年調査
	66.3	42.8

全国：挙式、披露宴・ウェディングパーティー総額
（金額回答者のみ／単一回答）



全国平均・万円（推計値）	2020年調査	2021年調査
	362.3	292.3

出典：リクルートブライダル総研 結婚トレンド調査2021

結婚式組数、招待客人数、1組単価ともに、外部環境に左右されながら一定数は戻ると予測されるが、新型コロナウイルス感染拡大前からの傾向だった少人数化はこのまま何も打ち手を打たない場合、従来トレンドよりも加速することも懸念される。また同業界は予約から結婚式の実施までに平均8カ月以上と長い期間準備がかかるため、コロナ禍の感染状況が改善しても、事業者の経営状況の改善には時間がかかる見込みである。

・各社の対策と進む統廃合

結婚式施行組数の影響を受けての会場稼働率低下、招待客人数減少による単価減少で、上場企業を主とするブライダル事業者の 2020 年度業績は、売上高が軒並み前年度比 3～4 割となった。第一章で述べたように、もともと人件費・賃料などの固定費が重い構造のため、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた売上減少により固定費比率が上昇、収益性が大幅に悪化した。

このような状況をうけて、各社様々な対策が取られた。

まず、組数や単価低下への対策として、新型コロナウイルスによる延期事由の場合、延期料金は課さず実費のみとするなどのキャンセル防止策、打ち合わせのオンライン化・披露宴会場へのアクリルパーテーション設置などの安全対策、会場に来られない列席者に向けてのオンラインでの結婚式や料理ケータリングなどの新サービスをスピーディーに導入。できる限り売上減に歯止めをかける対策を行った。

続いて、固定費を抑える数々のコスト削減対策も取られた。

店舗やオフィス賃料を削減するため、賃料の値下げ交渉、またテレワーク推進によりオフィスフロアを縮小。人件費や広告宣伝費の削減、内製していたものを外注化し、固定費を下げる試みも取られた。しかし人件費の削減や外注化はスタッフのモチベーションやスキルを低下させるリスクがあり、広告宣伝費の削減は将来の成約獲得を阻害する。各社、メリットとデメリットの難しいバランスを取りながらの施策が続いている。

また、資金調達のため、金融機関からの借入れを行う企業も多い。財務対策としてのこの借入れや新店舗出店・投資計画の中止は、中長期の事業運営にとっての重い枷、事業変革の芽を摘む要因にもなる。マーケット全体を見ると、今後経営悪化した結婚式会場の閉鎖、運営委託、譲渡の増加、有望再生・リニューアル物件獲得の激化も予想され、事業者の統廃合が進み、業界再編に繋がる可能性がある。

2. コロナ禍での結婚式・披露宴のあり方に関する調査

前述したように、新型コロナウイルス感染症はブライダル産業や事業者の経営に多大な影響を及ぼしている。

一方、ブライダル業界のカスタマつまり実施者や列席者の観点から見ると、コロナ禍での結婚式はどのような影響があったのだろうか。ここからは、コロナ禍での婚姻者および、今後3年以内の婚姻予定者、列席者といったカスタマ側の定量調査を分析することで、コロナ禍での結婚式のあり方と必要な打ち手の方向性を論じていきたい。

考察においては、今回新たに実施した下記の「コロナ対策と結婚式の関連性に関する調査」の調査結果と、過去にリクルートブライダル総研が実施した調査を元としている。

※文章中の数値は、調査名が明記されているもの以外は、上記「コロナ対策と結婚式の関連性に関する調査」の数値となっている。

※一部、N数が少ないデータもあり、参考値として活用している。

調査概要

【調査名】 コロナ対策と結婚式の関連性に関する調査

【調査方法】 インターネットによるアンケート調査

＜予備調査（スクリーニング調査）＞

【調査期間】 2022年2月18日(金)～2月20日(日)

【調査対象】 全国18歳以上の男女（株式会社マクロミル 登録モニター）

【集計サンプル数】 1万人

＜本調査＞

【調査期間】 2022年2月18日(金)～2月20日(日)

【調査対象】

- ・3年以内に結婚（予定）したいと回答した、18～49歳の未婚者
- ・ウエディングパーティーについて“新型コロナウイルスによって実施できないため”＆“現在実施意向がある”と回答した、20～49歳の既婚者
- ・“直近2年以内にウエディングパーティーにゲストとして列席した”、または“現在招待されている”と回答した、18～74歳

【集計サンプル数】 412人

＜配信割り付け＞

下記①～④の各割付103サンプルとなるように均等回収

- ①未婚、かつ3年以内婚姻意向（予定）者のうち、ウエディングパーティーのいずれか実施意向ありの人
- ②未婚、かつ3年以内婚姻意向（予定）者のうち、ウエディングパーティーのいずれも実施意向なしの人
- ③既婚、かつ新型コロナウイルス感染症が理由でウエディングパーティーのいずれか未実施者のうち、現在ウエディングパーティーのいずれか実施意向ありの人
- ④コロナ禍列席経験者、もしくは現在列席予定者

I. コロナ禍での結婚式の実態

I-1. コロナ禍で高まる結婚式の価値

- ・結婚式実施者
- ・結婚式列席者

I-2. コロナ禍での結婚式実施率について

- ・実施率、実施意向率
 - コロナ禍の婚姻者の結婚式実施意向
 - 今後 3 年以内婚姻者の結婚式実施意向
- ・コロナ禍における結婚式非実施理由

I-3. コロナ禍での結婚式の実施内容

- ・挙式、披露宴・ウエディングパーティー総額平均
- ・挙式、披露宴・ウエディングパーティー招待客人数平均

II. コロナ禍での結婚式における打ち手の方向性

II-1. コロナ禍での結婚式実施率に対する打ち手の方向性

- ・コロナ禍における婚姻予定者の結婚式実施促進
 - 周囲からの後押し
 - 感染症対策
 - 理想の結婚式の叶え方の情報提供
- ・コロナ禍での結婚式諦め層の結婚式実施促進
 - 新型コロナウイルスの影響における未実施層の傾向
 - 新型コロナウイルスの影響による未実施層の結婚イベント実施意向
- ・新型コロナウイルスの影響による未実施層の結婚式実施促進の打ち手の方向性
 - 結婚後の新生活を考慮した検討・準備サポート
 - 結婚後ならではの新しい結婚式の提示
 - 周囲からの後押し
 - 感染症対策

II-2. コロナ禍での結婚式単価に対する打ち手の方向性

- ・コロナ禍で招待人数アップ
 - 感染症対策
 - 接客における大切な人の洗い出し
 - 列席者二重の代弁
- ・コロナ禍での招待客一人当たりの単価アップ
 - 列席者へのおもてなしの提案
 - 結婚式当日のオンライン商品・サービス拡充
 - 複数結婚イベントの組み合わせの提案

III. まとめ

I. コロナ禍での結婚式の実態

今後の打ち手を論ずるためにも、まずはコロナ禍における結婚式の実施状況を見ていく。

I-1. コロナ禍で高まる結婚式の価値

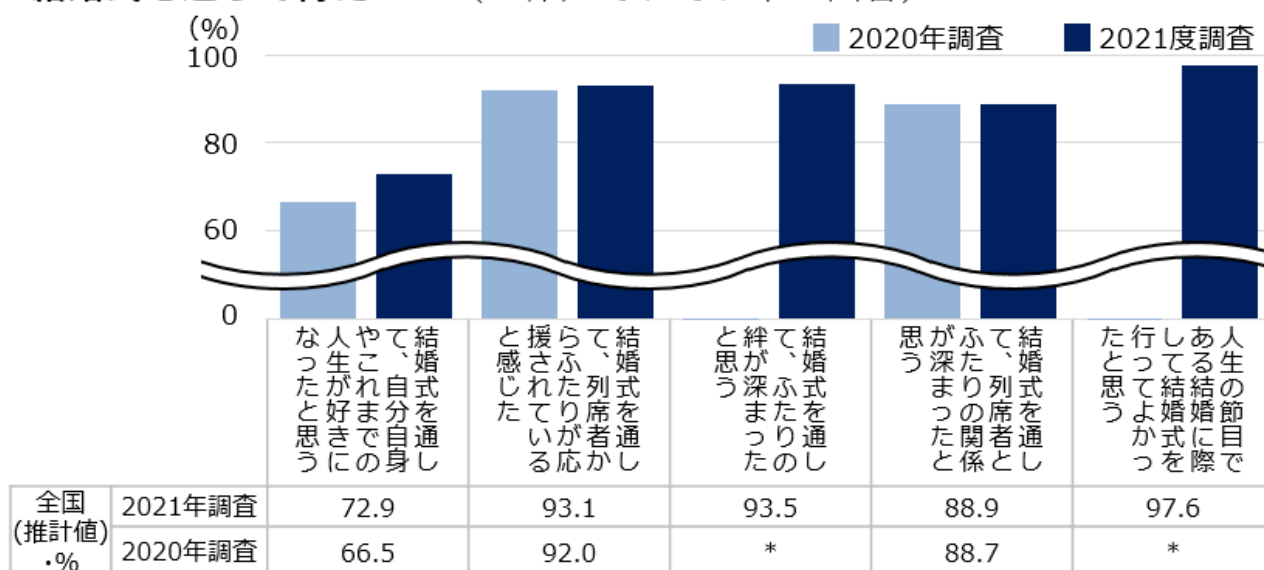
コロナ禍で平常時とはことなる状況やカスタムの心理状況が予想される中、結婚式の価値や意味はどのように変化しているのだろうか。

・結婚式実施者

リクルートブライダル総研「結婚トレンド調査 2021」によると、コロナ禍での結婚式実施者のうち9割以上が、結婚式を通して得たこととして「人生の節目である結婚に際して結婚式を行って良かったと思う」「結婚式を通して、ふたりの絆が深まったと思う」「結婚式を通して、列席者からふたりが応援されていると感じた」と回答。また、「自分自身やこれまでの人生が好きになった」は、前年の調査から6.4ポイント増加している(図2-3)。これらのことから、コロナ禍においても結婚式は結婚という節目で自分自身や配偶者、周りの人との関係性を見直し、絆を深めるためのライフイベントとして非常に重要な役割を果たしていることが分かった。

図2-3

結婚式を通して得たこと (全体／それぞれ単一回答)



※「非常にそう思う」「ややそう思う」「どちらともいえない」「あまりそう思わない」「まったくそう思わない」の5段階のうち、「非常にそう思う」「ややそう思う」のいずれかを回答した人を集計

出典：リクルートブライダル総研 結婚トレンド調査2021

婚姻者の中には、人生におけるライフイベントの順番を重視する人も多く、新型コロナウイルスの影響により結婚式ができない人が増えることで、人生設計の遅れから妊娠・出産の遅れ（少子化への影響）などへの影響も懸念される。また、新型コロナウイルスの影響により、今後結婚式場が閉鎖せざるを得なくなったときに、地方に住む婚姻者の中には近くに自分達が結婚式を挙げる式場自体がほとんどない、といった事態になる懸念もある。

・結婚式列席者

リクルートブライダル総研「結婚総合意識調査 2021」によると、コロナ禍で結婚式に列席した人の、招待されてから出席するまでの気持ちとしては、新郎新婦の晴れ姿や、友人・親戚に久しぶりに会えることを楽しみにしていた、自分を大切にしてくれていると感じた等の割合が、過去 2 回の調査結果と比較して高く、面倒だった、困惑した等は全体の中で低い割合となった（図 2-4）。

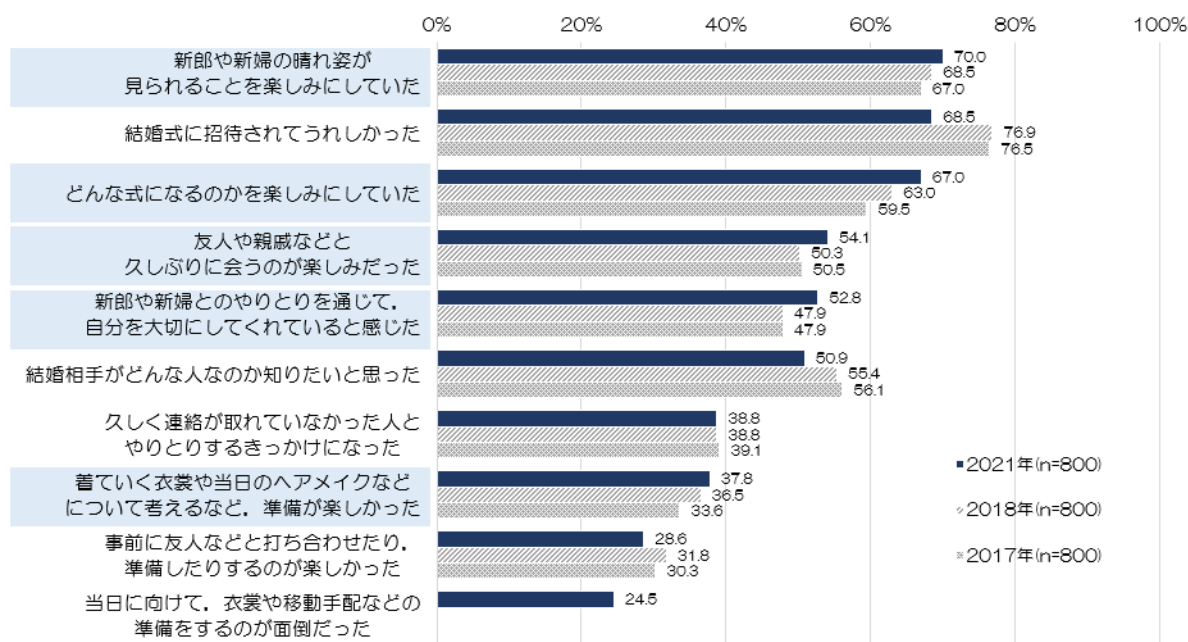
図 2-4

出席するまでの気持ち（全体／各単一回答）

※下表の数値は、各項目について「非常にそう思う」「ややそう思う」「どちらともいえない」「あまりそう思わない」「まったくそう思わない」の5段階で尋ねたうち、「非常にそう思う」+「ややそう思う」の合計

※2021年調査と2018年調査に同じ選択肢がある項目のうち、2021年調査の「そう思う」計の上位10項目抜粋、かつ降順ソート

※アミ掛けは2017年・2018年調査に比較して高い項目



出典：リクルートブライダル総研 結婚総合意識調査2021

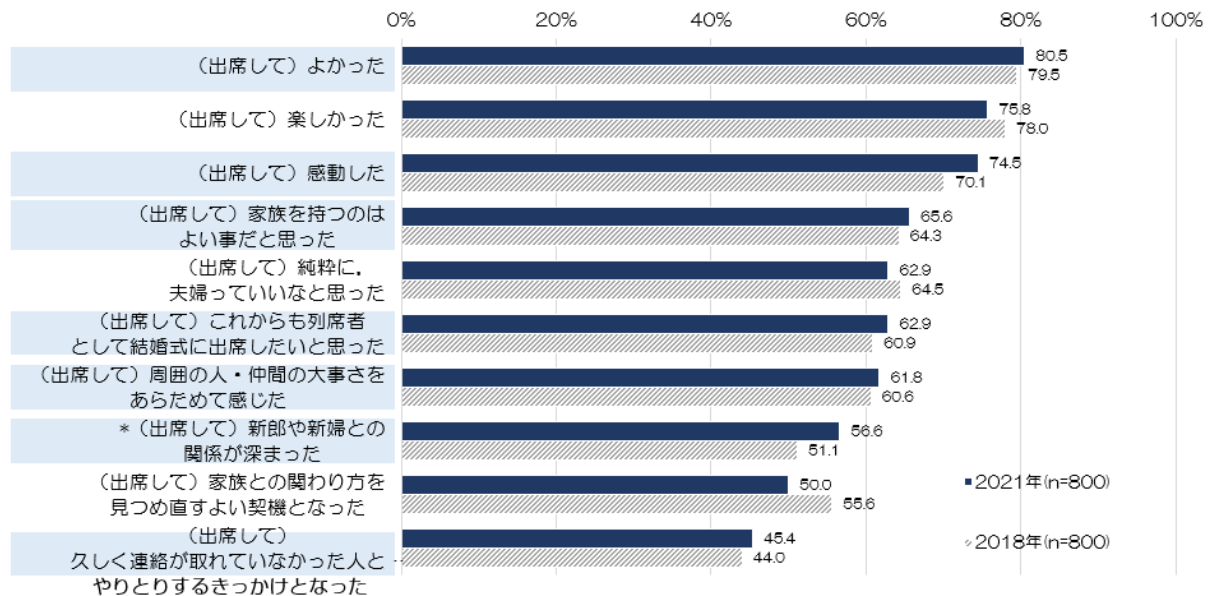
また、イベント出席後の評価としても、出席して良かった、感動した、と答えた割合は、過去 2 回の調査と比較して最多に。周囲の人・仲間の大事さを感じた、久しく連絡が取れていなかった人とやりとりするきっかけになった、と答えた割合も前回調査よりも高い(図 2-5)。

図 2-5

2020年4月～2021年3月の間に列席者として出席した

「挙式、披露宴・ウェディングパーティーについて」出席後の気持ち（全体／各単一回答）

※下表の数値は、各項目について「非常にそう思う」「ややそう思う」「どちらともいえない」「あまりそう思わない」「まったくそう思わない」の5段階で尋ねたうち、「非常にそう思う」+「ややそう思う」の合計
 ※ 2021年調査と2018年調査に同じ選択肢がある項目のうち、2021年調査の「そう思う」計の上位10項目抜粋、かつ降順ソート
 ※アミ掛けは2017年、2018年調査に比較して高い項目
 ※*は2018年調査からの新設項目



出典：リクルートブライダル総研 結婚総合意識調査2021

これらは、コロナ禍で人に会う機会が限られている影響が反映された結果であることが推察され、改めて列席者にとって結婚式という場の価値が明らかになったと言える。

また、新型コロナウイルスの影響で結婚式が実施できない人が増えることは、列席者の結婚式参加機会の減少による結婚への憧れ醸成の場の喪失（婚姻組数への影響）に繋がる等、今後の中長期のブライダル産業への影響が懸念される。実際にリクルートブライダル総研「結婚式の影響性調査」によると、結婚式に参加後に「結婚したら挙式や披露宴・披露パーティーを実施したいという気持ちが高まった」と回答した人は 49.6%おり、実際の結婚式への列席経験は、結婚式意向に寄与することが分かっている。

また、「はじめに」で前述したように、未婚列席者が結婚式列席後に高まった気持ちとして、「結婚をしたい気持ち」は 60.8%、「子供を持ちたい気持ち」は 52.4%となっており、列席者としての列席経験が今後の婚姻組数や少子化に対しても影響があると考えられる。

さらに、人生におけるライフイベントの順番を重視する人も多く、新型コロナウイルスの影響により結婚式ができないことによる人生設計の遅れから妊娠・出産の遅れ（少子化への影響）などへの影響も懸念される。

一方、結婚式列席者の観点からみた結婚式の社会的意義も見落とせない。

子供を持つ親で、子供に結婚をしてほしいと答えた親のうち、結婚式をしてほしいと答えた割合は 82.2%。コロナ禍であっても3カ年傾向としてはほぼ横ばいで推移している。また、「はじめに」で前述したように、子供の結婚式について半数

以上が子育て卒業の節目、と答えるなど、親にとっては人生 100 年時代の親世代の老年期への再スタートの場としての意味合いも高いと考えられる。また、親族以外の列席者の感想を年代別に見てみると、良かった、楽しかった、感動した等のポジティブな意見が 60 代以上で特に高く、高齢化における結婚式の意味・価値も見逃せない(図 2-6)。

図 2-6

**2020年4月～2021年3月の間に列席者として出席した
「挙式、披露宴・ウェディングパーティーについて」出席後の気持ち
《年代別》（親・家族以外の出席者／各単一回答）**

※下表の数値は、各項目について「非常にそう思う」「ややそう思う」「どちらともいえない」「あまりそう思わない」「まったくそう思わない」の5段階で尋ねたうち、「非常にそう思う」+「ややそう思う」の合計

※2021年調査の「そう思う」計の上位3項目を抜粋

	n数	(出席して) よかった	(出席して) 楽しかった	(出席して) 感動した
全体	524	79.4	74.6	73.7
20代	184	77.7	75.5	75.0
30代	137	73.0	69.3	70.1
40代	57	80.7	73.7	73.7
50代	47	78.7	68.1	68.1
60代以上	99	90.9	83.8	78.8

(%)

出典：リクルートブライダル総研 結婚総合意識調査2021

これらの実施者と列席者の心情から分かることは、コロナ禍における結婚式は両者にとってコロナ禍と同様、もしくはそれ以上に意味や価値があるものになっているということである。

I-2. コロナ禍での結婚式実施率について

ここまで見てきたように、ブライダル産業を含む経済的影響という観点からも、カスタマにとっての価値といった観点でも、結婚式の影響は非常に大きい。

そこでここからは、コロナ禍において、結婚式が安心・安全に執り行われ、婚姻者・列席者による消費が促進され、ブライダル産業活性および経済活性に寄与している状態を実現するための、結婚式のあり方と必要な打ち手の方向性をカスタマの定量調査を分析することで検討していきたい。

・実施率、実施意向率

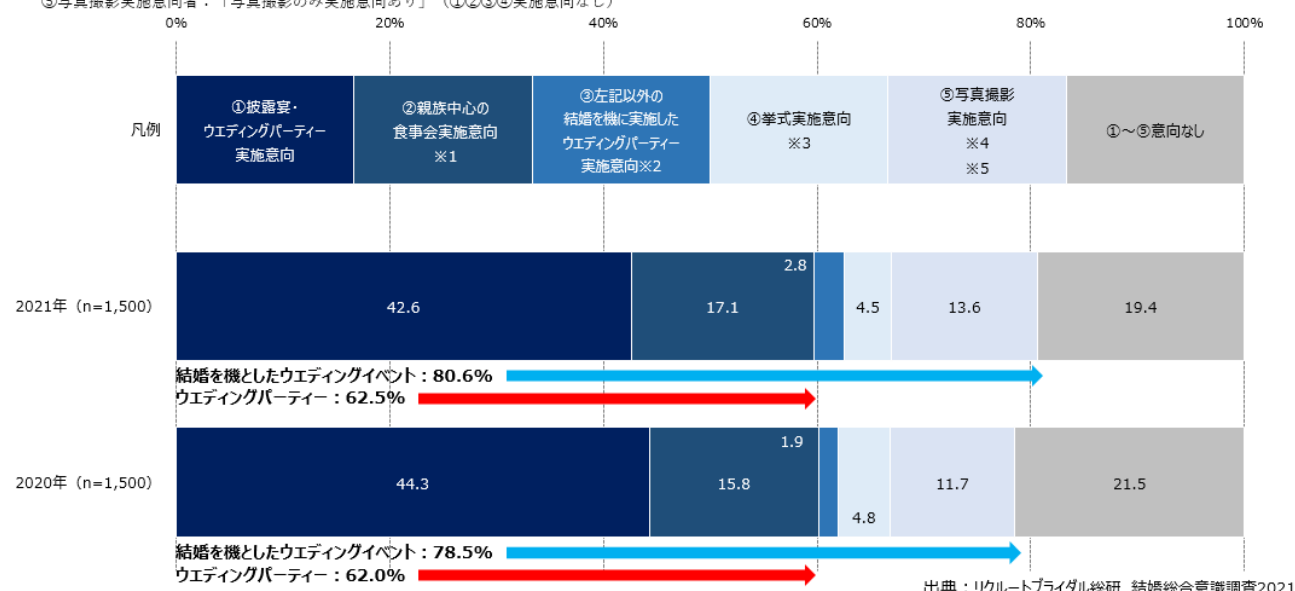
コロナ禍の婚姻者の結婚式実施意向

リクルートブライダル総研「結婚総合意識調査 2021」によると、コロナ禍におけるウェディングパーティーの実施率は53.1%で、新型コロナウイルス感染症拡大前の前年調査の70.3%から減少している。一方で、コロナ禍におけるウェディングパーティー実施意向率は62.5%となっており、新型コロナウイルス感染症拡大前の62.0%でほぼ横ばいとなっている(図 2-7)。このことから、実施意向は新型コロナウイルス感染症拡大前と同水準であるものの非実施に転じてしまった層が存在していることが分かる。

図 2-7

結婚前の各イベント実施意向率（全体／単一回答）

※ウェディングパーティー：「披露宴・ウェディングパーティー」「親族中心の食事会」「その他のウェディングパーティー」の総称。「結納・顔合わせ」「結婚（挙式）前の祝賀・婚約パーティー」「2次会」の実施は含まない
 ※実施したいイベント（「実施したかった」）をいくつでも選択した結果を組み合わせで単一回答化している。組み合わせは以下の通り
 ①披露宴・ウェディングパーティー実施意向者：「披露宴・ウェディングパーティー実施かつ、親族中心の食事会、その他のウェディングパーティー、挙式、写真撮影のいずれか、あるいはすべて実施意向あり」と
 「披露宴・ウェディングパーティーのみ実施意向あり」
 ②親族中心の食事会実施意向者：①以外で「親族中心の食事会実施かつ、その他のウェディングパーティー、挙式、写真撮影のいずれか、あるいはすべて実施意向あり」と「親族中心の食事会のみ実施意向あり」
 ③その他のウェディングパーティー実施意向者：①②以外で「その他のウェディングパーティー実施かつ、挙式、写真撮影のいずれか、あるいはすべて実施意向あり」と「その他のウェディングパーティーのみ実施意向あり」
 ④挙式実施意向者：①②③以外で「挙式実施かつ、写真撮影実施意向あり」と「挙式のみ実施意向あり」
 ⑤写真撮影実施意向者：「写真撮影のみ実施意向あり」（①②③④実施意向なし）



※図表の構成比(%)は百分率で表示。百分率は小数第2位を四捨五入してあるため、構成比の合計が100%にならない場合がある。
 また、図表の平均も小数第2位を四捨五入して表示している

また、コロナ禍で結婚式を実施した人のうち、9割は実施することを迷ったと答えていることから、コロナ禍ではほとんどの婚約者が結婚式の実施について迷っており、迷ったものの実施に転じた人と、迷った結果非実施になってしまった人がいることが分かる。

今後3年以内婚姻者の結婚式実施意向

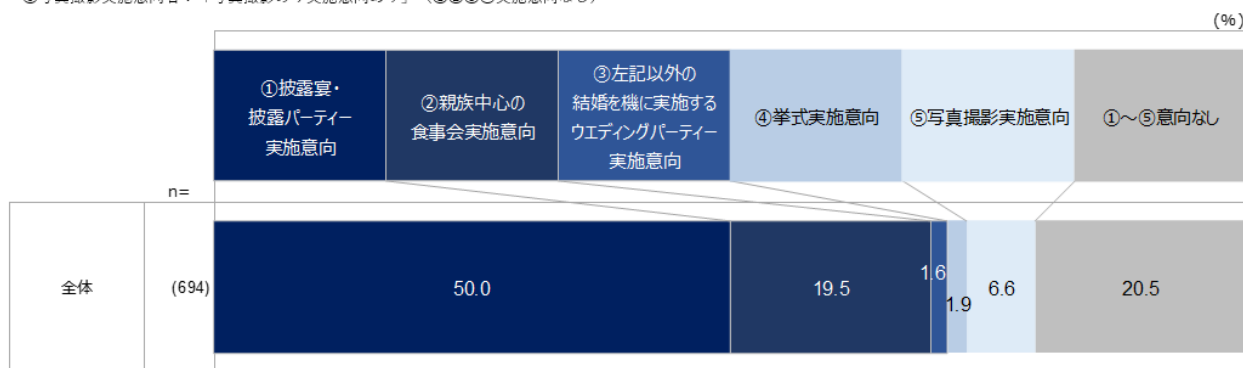
未婚、かつ3年以内婚姻意向（予定）者（以下、今後3年以内婚姻者）のウエディングパーティー実施意向率は71.0%となっている。コロナ禍で実施した2020年度調査（リクルートブライダル総研「結婚総合意識調査2021」）の62.5%、および、新型コロナウイルス感染症拡大前に実施した2019年度調査（リクルートブライダル総研「結婚総合意識調査2020」）の62.0%よりも上昇している。ウエディングパーティーの中でも特に「披露宴・披露パーティー」の実施意向が2020年度42.6%から50.0%に上昇している（図2-8）。

今後3年以内婚姻者の調査と、2020年度調査・2019年度調査は、調査対象が異なるため、一概に単純比較はできないが、ウエディングパーティーの実施意向率は高まりを見せていると言えそうだ。

図2-8

【今後3年以内婚姻層】結婚式実施意向率（未婚、かつ3年以内婚姻意向（予定）者／単一回答）

※ウエディングパーティー：「披露宴・ウエディングパーティー」「親族中心の食事会」「その他のウエディングパーティー」の総称。
「結納・顔合わせ」「結婚（挙式）前の祝賀・婚約パーティー」「2次会」の実施は含まない
※マトリクスで回答した実施したいイベントを組み合わせて単一回答化している。組み合わせは以下の通り
①披露宴・ウエディングパーティー実施意向者：「披露宴・ウエディングパーティー実施意向ありかつ、親族中心の食事会、その他のウエディングパーティー、挙式、写真撮影のいずれか、あるいはすべて実施意向あり」と「披露宴・ウエディングパーティーのみ実施意向あり」
②親族中心の食事会実施意向者：①以外で「親族中心の食事会実施意向ありかつ、その他のウエディングパーティー、挙式、写真撮影のいずれか、あるいはすべて実施意向あり」と「親族中心の食事会のみ実施意向あり」
③左記以外の結婚を機に実施するウエディングパーティー実施意向者：①②以外で「その他のウエディングパーティー実施意向ありかつ、挙式、写真撮影のいずれか、あるいはすべて実施意向あり」と「その他のウエディングパーティーのみ実施意向あり」
④挙式実施意向者：①②③以外で「挙式実施意向ありかつ、写真撮影実施意向あり」と「挙式のみ実施意向あり」
⑤写真撮影実施意向者：「写真撮影のみ実施意向あり」（①②③④実施意向なし）



結婚を機としたウエディングイベント：79.5%
ウエディングパーティー：71.0%

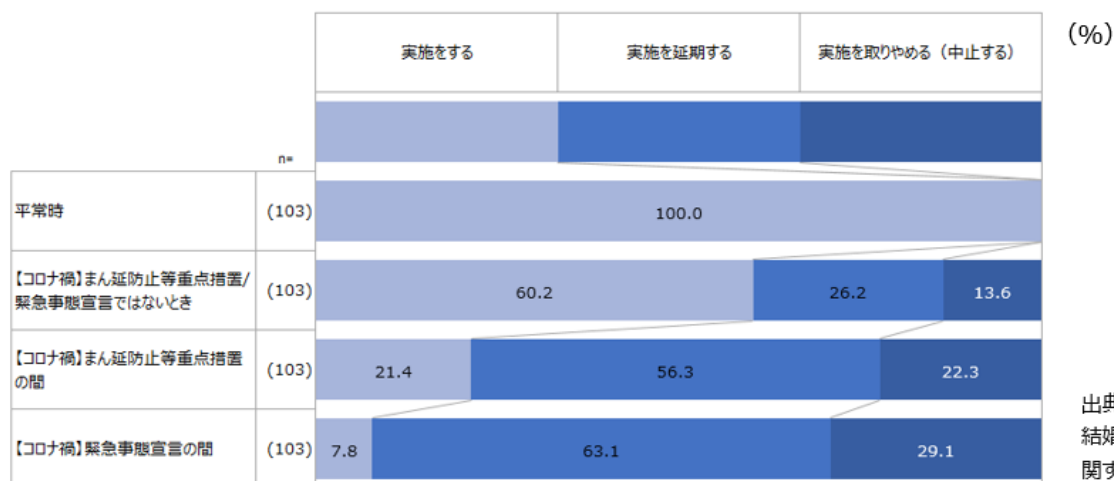
出典：リクルートブライダル総研 コロナ対策と結婚式の関連性に関する調査

一方で、今後3年以内婚姻者のうち、ウエディングパーティー実施意向ありの人（以下、「今後3年以内婚姻者、かつ今後ウエディングパーティー実施意向ありの人」）では、実施にあたっての不安な点として新型コロナウイルス感染症を約5割の人が挙げている。コロナ禍による具体的な懸念点としては、新型コロナウイルス感染症の収束の目途が立っていない、当日の感染症対策、参加者が新型コロナウイルス感染症に感染するリスクなどの項目が高い。また、今後3年以内婚姻者、かつ今後ウエディングパーティー実施意向ありの人に、新型コロナウイルス感染症の動向がどのような状態であれば結婚式を実施するかたずねた。まん延防止等重点措置や、緊急事態宣言が発出されていない時期であってもコロナ禍に、結婚式を実施すると答えた人は6割にとどまった（図2-9）。

図 2-9

【今後3年以内婚姻層】フェーズ別実施意向

新型コロナウイルスの収束が不透明な今後1～3年以内に、ウェディングパーティーを実施するとしたら、以下のそれぞれのタイミングについて、ウェディングパーティーの実施をどうするのかをお考えください。
(未婚、かつ3年以内婚姻意向(予定)者のうち、ウェディングパーティー実施意向ありの人/単一回答)



以上をふまえると、今後新型コロナウイルス感染症の影響は暫く続くと考えられるため、コロナ禍における婚姻者の不安を払拭し結婚式実施率を上げていくことが、非常に重要な課題となる。

・コロナ禍における結婚式非実施理由

もう一つ重要な観点としては、新型コロナウイルスの影響により、延期・キャンセルを余儀なくされている「諦め層」が多数存在していることである。

リクルートブライダル総研「結婚総合意識調査 2021」によると、コロナ禍での「披露宴・ウェディングパーティー」「親族中心の食事会」「その他ウェディングパーティー」のいずれかのイベント非実施者のうち、新型コロナウイルスの影響を受け延期、またはキャンセルした人は半数以上(図 2-10)。また、「披露宴・ウェディングパーティー」「親族中心の食事会」「その他ウェディングパーティー」のいずれかを非実施の婚姻者のうち約 3 人に 1 人は、新型コロナウイルスの影響を受けて延期したが、いつかは実施する予定と回答しており、新型コロナウイルスの収束を待って、ウェディングパーティーの実施を希望している層がいることが推察される。

図 2-10

ウエディングパーティー非実施理由におけるコロナ禍影響の割合

（「披露宴・ウエディングパーティー」「親族中心の食事会」
「その他ウエディングパーティー」のいずれかのイベントを非実施／各単一回答）
※「披露宴・ウエディングパーティー」「親族中心の食事会」
「上記以外の結婚を機に実施したウエディングパーティー」
個別で聴取した延期・キャンセル状況を統合し、以下のルールにて選択肢をまとめた

■〈新型コロナウイルスの影響を受けた〉延期した／いつかは実施する予定：
「〈新型コロナウイルスの影響を受けた〉予約していた会場・プランなどを延期した」
「〈新型コロナウイルスの影響を受けた〉予約していた会場・プランなどを
キャンセルした（いつかは実施する予定）」
「〈新型コロナウイルスの影響を受けた〉特に予約はしていないが、
時期を延期した」

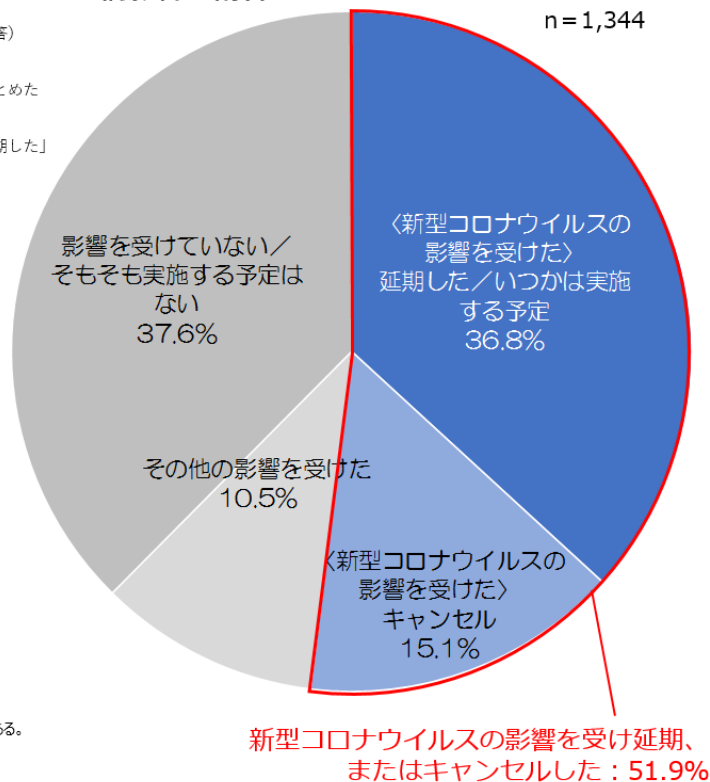
■〈新型コロナウイルスの影響を受けた〉キャンセル：
「〈新型コロナウイルスの影響を受けた〉予約していた会場・プランなどを
キャンセルした（これからは実施する予定はない）」
「〈新型コロナウイルスの影響を受けた〉特に予約はしていないが、
実施するのをやめた（これからは実施する予定はない）」

■その他の影響を受けた：
「〈その他の影響を受けた〉予約していた会場・プランなどを延期した」
「〈その他の影響を受けた〉予約していた会場・プランなどをキャンセルした
（いつかは実施する予定）」
「〈その他の影響を受けた〉予約していた会場・プランなどをキャンセルした
（これからは実施する予定はない）」
「〈その他の影響を受けた〉特に予約はしていないが、時期を延期した」
「〈その他の影響を受けた〉特に予約はしていないが、
実施するのをやめた（これからは実施する予定はない）」

※そのうえで、
「〈新型コロナウイルスの影響を受けた〉延期した／いつかは実施する予定」
「〈新型コロナウイルスの影響を受けた〉キャンセル」
「その他の影響を受けた」
「影響を受けていない／そもそも実施する予定はない」
の順に単一回答になるよう加工した

※図表の構成比（％）は百分率で表示。
百分率は小数第2位を四捨五入してあるため、構成比の合計が100%にならない場合がある。
また、図表の平均も小数第2位を四捨五入して表示している

出典：リクルートブライダル総研 結婚総合意識調査2021



そこで後述するⅡ-1.においては、コロナ禍における婚姻予定者が結婚式を実施するための打ち手と、コロナ禍での結婚式諦め層が結婚式を実施するための打ち手の考察を行いたい。

I-3. コロナ禍での結婚式の実施内容

それでは次に、コロナ禍に実施された結婚式の内容を見ていきたい。

・挙式、披露宴・ウエディングパーティー総額平均

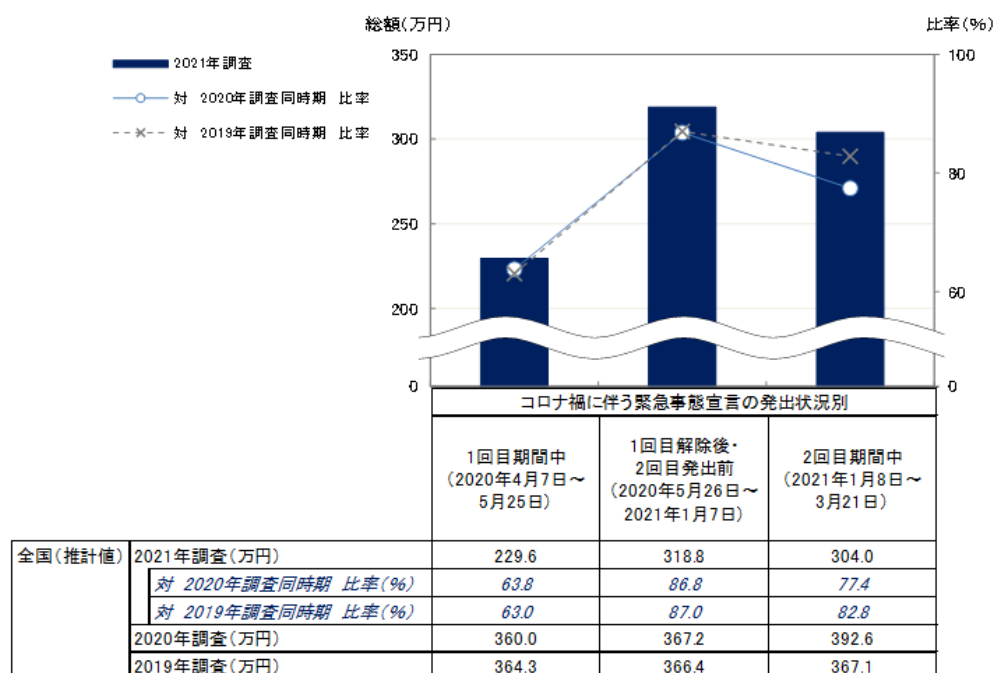
第1章で前述したように、リクルートブライダル総研「結婚トレンド調査 2021」によると、コロナ禍における挙式、披露宴・ウエディングパーティー総額の平均は 292 万 3,000 円で、前年調査から 70 万円減少。

新型コロナウイルス感染症の影響により、挙式、披露宴・ウエディングパーティーを「予算・金額を縮小して実施した」と回答した割合は 35.3%。新型コロナウイルス感染症の影響により、当初予定より縮小した挙式、披露宴・ウエディングパーティーの金額は、平均 124 万 8,000 円となっている。

挙式、披露宴・ウエディングパーティー総額をコロナ禍に伴う緊急事態宣言の発出状況別にみると、1 回目の宣言期間中は対昨年比 63.8%に落ち込み、解除後に 86.8%まで回復。その後、2 回目の宣言発出期間中には対昨年比 77.4%と再び落ち込んだが、1 回目の宣言期間中ほどの落ち込みはみられなかった（図 2-11）（参考：2021/4-8 の首都圏調査では平均 339.3 万円まで回復）。

図 2-11

挙式、披露宴・ウェディングパーティー総額の平均の推移（金額回答者のみ／単一回答）



※披露宴・ウェディングパーティー実施時期別に算出

※2021年調査における時期でカテゴライズしている。

2019年調査、2020年調査はともに、調査実施年の前年～当年の同時期でカテゴライズして算出

出典：リクルート
ブライダル総研
結婚トレンド調査
2021

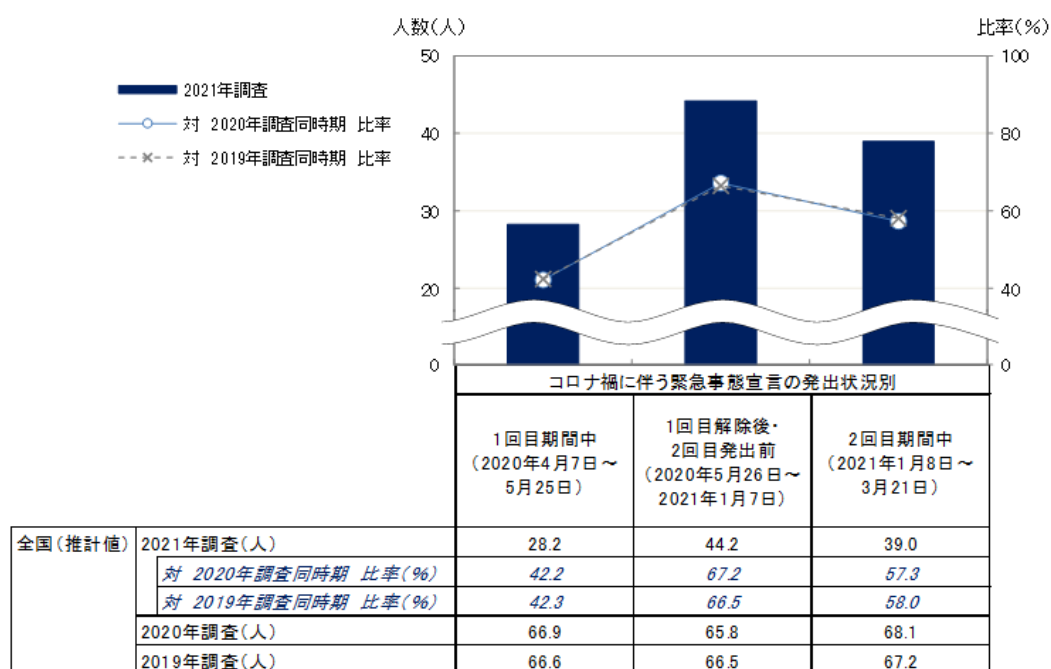
・挙式、披露宴・ウェディングパーティー招待客人数平均

同じく第1章で前述したように、リクルートブライダル総研「結婚トレンド調査 2021」によると、コロナ禍での披露宴・ウェディングパーティーの招待客人数の平均は42.8人で、前年調査から23.5人減少。新郎・新婦との間柄による招待客別の披露宴・ウェディングパーティーの招待客人数は、いずれの間柄の招待客人数も昨年の調査から減少しているが、「親族」は減少率が最も小さく、「勤務先の上司・同僚」「親の友人・知人、近所の人」の減少率が高い。

披露宴・ウェディングパーティーの招待客人数をコロナ禍に伴う緊急事態宣言の発出状況別にみると、1回目の宣言期間中は対昨年比42.2%に落ち込み、解除後に67.2%まで回復。その後、2回目の宣言発出期間中には対昨年比57.3%と再び落ち込んだが、1回目の宣言期間中ほどの落ち込みはみられなかった（図2-12）（参考2021/4-8の首都圏調査では招待客人数は50人弱まで回復）。

図 2-12

招待客人数の平均の推移（披露宴・ウエディングパーティー実施者／単一回答）



※披露宴・ウエディングパーティー実施時期別に算出

※2021年調査における時期でカテゴライズしている。

2019年調査、2020年調査はともに、調査実施年の前年～当年の同時期でカテゴライズして算出

出典：リクルート
ブライダル総研
結婚トレンド調査
2021

なお、リクルートブライダル総研「結婚総合意識調査 2021」によると、2020 年度（4～3 月）の結婚式列席者が招待されてから結婚式終了までにかかった支出の平均は、準備関連では約 2.5 万円、ご祝儀・会費関連が約 4.5 万円。その他費用を合わせると列席者が招待されてから終了するまでにかかった支出は 1 回当たり 7.2 万円。2020 年度の列席者に関連する推計市場規模※は、8,544 億円で新型コロナウイルス感染症拡大前の 2019 年度 1 兆 9,972 億と比較して 1 兆 1428 億の減少となっており、ウエディングパーティーが少人数化することの経済への影響も大きい。（※市場規模は婚姻組数（厚生労働省「人口動態統計」）×ウエディングパーティー実施率（リクルートブライダル総研「結婚総合意識調査 2020、2021」）×招待人数平均（リクルートブライダル総研「ゼクシィ 結婚トレンド調査 2020、2021」）×一人当たり列席者支出総額平均（リクルートブライダル総研「結婚総合意識調査 2021」）にて算出。2019 年度の平均金額は未調査のため、1 回あたりの列席者消費額平均は 2020 年度の数値を使用。）

コロナ禍におけるブライダル事業者の健全な式場運営のためにも、経済全体のインパクトを考えると、結婚式の招待人数の減少にどう対応するのか、というのは重要な観点である。またそれと同時に、事業者側の視点としては、一人単価をどう維持・向上させ、人数減少分を少しでも下支えするのかというのも重要だ。

そして、招待人数と一人単価向上のためには、結婚式実施者および列席者の顕在ニーズのみならず潜在ニーズを捉えた商品・サービスの拡充や、結婚式自体の付加価値向上や体験価値向上が欠かせない。

そこでⅡ-2.においては、コロナ禍での結婚式単価に対する打ち手の考察を行いたい。

それではこの後のⅡにおいて、

1. コロナ禍での結婚式実施率に対する打ち手の方向性
2. コロナ禍での結婚式単価に対する打ち手の方向性

を、リクルートブライダル総研が実施した「コロナ対策と結婚式の関連性に関する調査」「結婚トレンド調査 2021」「結婚総合意識調査 2021」の調査結果を用いて考察していく。

※文章中の数値は、調査名が明記されているもの以外は、「コロナ対策と結婚式の関連性に関する調査」の数値となっている。

Ⅱ.コロナ禍での結婚式における打ち手の方向性

Ⅱ- 1. コロナ禍での結婚式実施率に対する打ち手の方向性

・コロナ禍における婚姻予定者の結婚式実施促進

前述したように、コロナ禍で結婚式の実施を検討する際に、多くの婚姻者が実施自体を迷うことが分かっている。それでは、どのようにすれば、より多くの人に希望通り結婚式を挙げてもらえるのか考察していきたい。

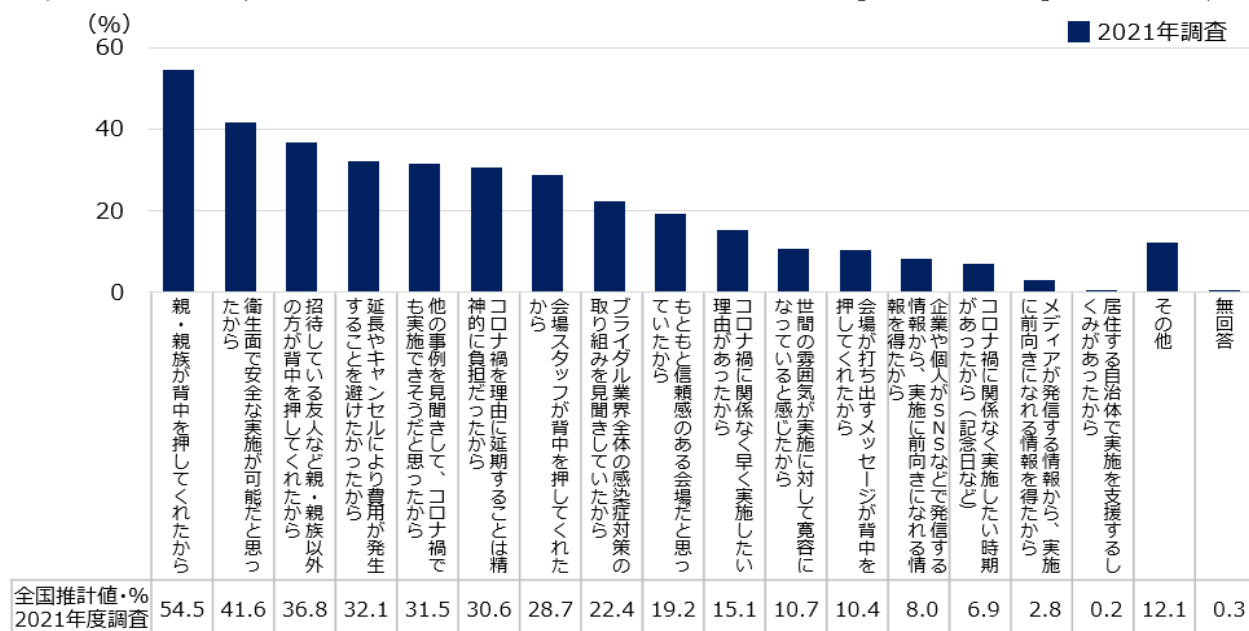
周囲からの後押し

リクルートブライダル総研「結婚トレンド調査 2021」によると、コロナ禍での結婚式実施を迷った人が、コロナ禍で実施に踏み切った理由は、半数以上が「親・親族が背中を押してくれたから」と回答し、最多。招待している友人など親・親族以外からの応援や、会場スタッフからの応援を挙げた人もともに 3 割前後となっている（図 2-13）。

図 2-13

コロナ禍で実施に踏み切った理由

（コロナ禍での挙式、披露宴・ウェディングパーティー実施を「非常に迷った」+「少し迷った」人／複数回答）



出典：リクルートブライダル総研 結婚トレンド調査2021

また、今後 3 年以内婚姻者、かつ今後ウェディングパーティー実施意向ありの人に、ウェディングパーティーを実施するにあたり配偶者、会場プランナー、親・親族、国・地方自治体、社会全体、友人・知人それぞれからの後押しの影響について聞いた。「この後押しがないと実施しない」、「できればこの後押しがあるとうれしい」を合計するといずれの後押しも 6 割を超える人が必要と答えている（図 2-14）。

このことから、コロナ禍においては特に周囲の人の後押しや、社会全体としての後押しが婚姻者にとって重要と言えそうだ。

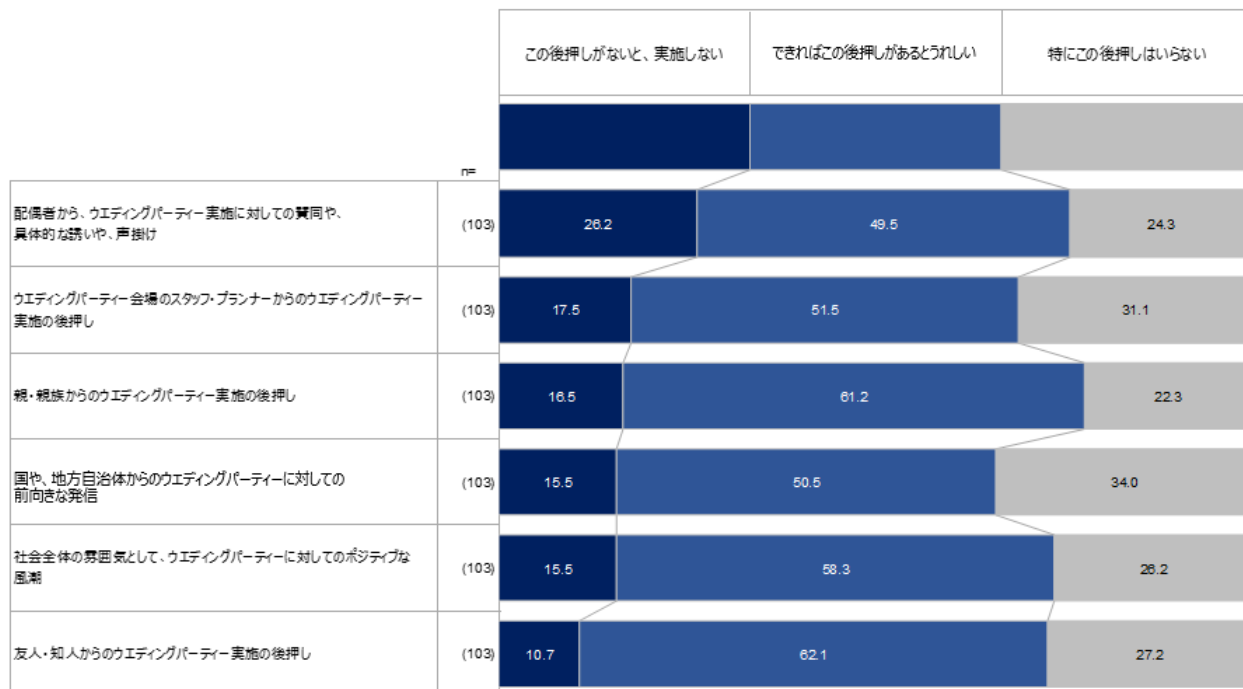
図 2-14

【今後3年以内婚姻層】後押しの受容性

出典：コロナ対策と結婚式の関連性に関する調査

ウエディングパーティーを実施するにあたり、
以下のような周りからの後押しについて、それぞれあなたのお気持ちに近いものをお選びください。
(未婚、かつ3年以内婚姻意向（予定）者のうち、ウエディングパーティー実施意向ありの人/単一回答)

(%)



※「この後押しがないと、実施しない」のスコアで降順にソート

感染症対策

コロナ禍での結婚式実施を迷った人が、コロナ禍で実施に踏み切った理由で2番目に高いのは「衛生面で安全な実施が可能だと思ったから」である(図 2-13)。

また、今後3年以内婚姻者、かつ今後ウエディングパーティー実施意向ありの人に、コロナ禍における感染症対策について聞いた。この対策がないと実施しない、と答えた項目はスタッフのマスク着用で5割以上。その他、検温や消毒、会場の清掃や換気がそれぞれ4割を超え、実施する前提として求められている感染症対策は多岐にわたる(図 2-15)。

図 2-15

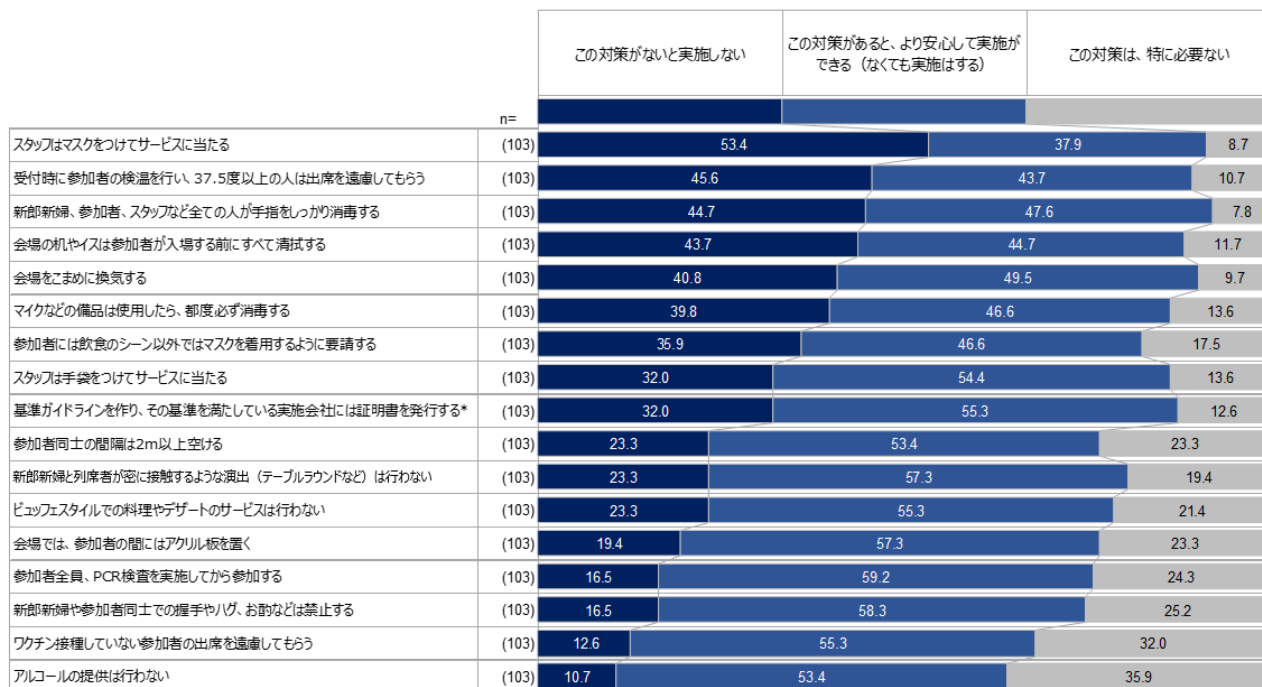
【今後3年以内婚姻層】 コロナ対策による受容性

出典：コロナ対策と結婚式の関連性に関する調査

コロナ禍でのウェディングパーティーについて、どのような感染症対策が取られていれば、実施できると思いますか。
 以下のような対策について、ご自身の気持ちに近いものをお選びください。

(未婚、かつ3年以内婚姻意向（予定）者のうち、ウェディングパーティー実施意向ありの人/単一回答）

(%)



※*自治体や業界団体がコロナ禍でのウェディングパーティーの実施の基準ガイドラインを作り、その基準を満たしている実施会社には証明書を発行する

※「この対策がないと実施しない」のスコアで降順にソート

ブライダル業界においては、政府や自治体から発出されている要請や、「新型コロナウイルス感染拡大防止ガイドライン」を遵守しながら事業継続しているが、今後も継続した感染症対策の実施と発信が重要である。

理想の結婚式の叶え方の情報提供

リクルートブライダル総研「結婚トレンド調査 2021」によると、前述のコロナ禍での結婚式実施を迷った人が、コロナ禍で実施に踏み切った理由として、3人に1人が「他の事例を見聞きして」と答えている（図 2-13）。コロナ禍で結婚式を実施してよいのか、実施するとしたらどのような結婚式ができるのか、など様々な悩みがある中で、どのようにすれば安全に実施できるか、という具体策の提示や、コロナ禍での実施された実際の結婚式の事例を提示することも有効と考えられる。

特に、自分の思い描く結婚式をどのように実現できるか、という具体的な提案は非常に重要といえそうだ。

リクルートブライダル総研「結婚総合意識調査 2021」によると、いずれかのウェディングパーティーの実施意向はあったが、新型コロナウイルスの影響を受けていずれのウェディングパーティーも実施できなかった人が、結婚を機にしたかったことでは、「報告」「承認」「祝福」「感謝」など対列席者関連への意向と、「記念に残したい」「実感したい」「特別な衣裳」など自分達の意向、双方の項目が婚姻者全体と比べて高く（図 2-16）、結婚式に対して温度感が高いからこそ新型コロナウイルスの影響によって未実施になってしまったとも言えそうだ。

図 2-16

意向はあったが実施できなかった層のニーズ

		2021年全体 (%)	2021年 ウエディングパーティー 3種いずれか意向あり& ウエディングパーティー非 実施者全体 (%)	全体差分
全体		1500	356	
Q12 あなたは、結婚の 機会に以下のようなこと を、したいと思っていました か。 【TOP2】	結婚したことを周囲の人に報告しておきたい	55.9	66.0	10.1 (pt)
	ふたりが結婚したことを家族・親族・友人などに承認してもらいたい	49.8	62.6	12.8 (pt)
	ふたりの結婚を広くみんなに祝福してもらいたい	46.0	55.6	9.6 (pt)
	親しい人たちで一堂に集まりたい	47.3	50.8	3.6 (pt)
	ふたりに関わりのある人をできるだけたくさん集めたい	35.4	37.9	2.5 (pt)
	結婚したことを形や記録に残したい	59.3	72.8	13.4 (pt)
	お互いが結婚相手の家族・親族・友人などと親交を深めたい	45.1	54.2	9.1 (pt)
	お互いの家族・親族・友人など同士が親交を深めてほしい	45.0	53.4	8.4 (pt)
	ふたりが結婚したことを実感できるようなことがしたい	53.8	68.3	14.5 (pt)
	記念に特別なことをしたい	56.5	67.1	10.6 (pt)
	きちんと儀式をしたい	41.4	45.5	4.1 (pt)
	イベント・パーティーをしたい	38.5	40.7	2.2 (pt)
	結婚したことへのけじめをつけたい	51.9	59.3	7.4 (pt)
	今後のライフプランを考えたい	54.3	62.4	8.0 (pt)
	ふたりの誓いを立てたい	53.0	63.8	10.8 (pt)
	親に結婚して幸せになった姿を見せてあげたい	55.9	72.8	16.9 (pt)
	家族・親族・友人などにこれまでの感謝の気持ちを伝えたい	52.9	65.7	12.9 (pt)
	(自分と) 結婚相手との絆やつながりを確認したい	52.9	63.5	10.5 (pt)
	自分の家族・親族・友人などの絆やつながり確かめ合いたい	42.6	50.0	7.4 (pt)
	自分の家族・親族・友人などの絆やつながりを深めたい	46.9	53.9	7.1 (pt)
	特別な衣装を着たい・着せたい (ウエディングドレス・和装など)	53.7	65.2	11.4 (pt)
	人生を振り返り、自分の生き方を再認識したい	42.4	48.9	6.5 (pt)
	周囲の人を喜ばせたい	51.1	58.1	7.1 (pt)
	お互いの価値観や考え方のすり合わせを行いたい	47.5	58.4	10.9 (pt)
	親に安心してもらい、子育て後の新たな人生をスタートする機会を提供したい	46.9	56.2	9.2 (pt)

※ウエディングパーティー 3 種：「披露宴・ウエディングパーティー」「親族中心の食事会」「その他のウエディングパーティー」

※そう思った計の割合＝「ややそう思った」＋「非常にそう思った」

※図表の構成比 (%) は小数第2位を四捨五入した百分率で表示。

全体差分は少数第2位以下を含めて計算しているため、表示の数値で計算した結果と一致しない場合がある

出典：リクルート ブライダル総研 結婚総合意識調査2021

このことからコロナ禍において自分達の思い描く結婚式を実施できないことによる、延期や諦めも発生すると予想される。つまり、結婚式に対しての温度感が高い層が、コロナ禍で理想の結婚式が実施できないことにより実施を見送ってしまうという事態をできるだけ避けるためにも、コロナ禍での自分達の思い描く結婚式を実現の仕方の提示が非常に重要である。

・コロナ禍での結婚式諦め層の結婚式実施促進

新型コロナウイルスの影響理由によるウエディングパーティー未実施層の結婚式実施を促進する打ち手を考える前に、まずはこの層の傾向をみてみたい。

新型コロナウイルスの影響における未実施層の傾向

リクルートブライダル総研「結婚トレンド調査 2021」によると、いずれかのウエディングパーティーの実施意向があり、いずれのウエディングパーティーも実施できなかった人の傾向は、属性としては、「20 代以下」「女性」「妊娠層」「預貯金 少額層 (200 万円未満)」に多くみられる(図 2-17)。

図 2-17

意向はあったが実施できなかった層のボリューム

(ウエディングパーティー3種※いずれか意向あり&ウエディングパーティー非実施者)

■全国：性別(単位：%)

■ 2020年調査
■ 2021年調査

	男性	女性
2020年調査	7.3 (n数743)	13.2 (n数757)
2021年調査	16.7 (n数744)	30.7 (n数756)

■結婚時の年代 (10歳刻み)

■ 2020年調査
■ 2021年調査

	20代以下	30代	40代
2020年調査	11.2(n数811)	9.1(n数530)	9.2(n数152)
2021年調査	26.3(n数799)	21.0(n数534)	22.1(n数154)

■結婚当時の妊娠状況

■ 2020年調査
■ 2021年調査

	妊娠していた	妊娠していない
2020年調査	17.4 (n数236)	8.9 (n数1264)
2021年調査	29.5 (n数258)	22.5 (n数1242)

■預金・貯金

■ 2020年調査
■ 2021年調査

	200万円未満	200万～500万円未満	500万円以上
2020年調査	13.7(n数725)	8.0(n数447)	4.7(n数326)
2021年調査	28.9(n数682)	22.6(n数443)	16.7(n数367)

※ウエディングパーティー3種は「披露宴・披露パーティー」「親族中心の食事会」「その他ウエディングパーティー」のことを指す

出典：リクルートブライダル総研 結婚総合意識調査2021

新型コロナウイルスの影響による未実施層の結婚イベント実施意向

既婚、かつ新型コロナウイルス感染症が理由でウエディングパーティーのいずれか未実施者（以下「コロナ理由でウエディングパーティー未実施者」）のうち、約 6 割の人に現在もウエディングパーティーの実施意向がある(図 2-18)。

図 2-18

【新型コロナウイルス理由でウエディングパーティー未実施者】結婚イベント実施意向率

(既婚、かつ新型コロナウイルス感染症が理由でウエディングパーティーのいずれか未実施者／単一回答)

※ウエディングパーティー：「披露宴・ウエディングパーティー」「親族中心の食事会」「その他のウエディングパーティー」の総称。

「結納・顔合わせ」「結婚（挙式）前の祝賀・婚約パーティー」「2次会」の実施は含まない

※マトリクスで回答した実施したいイベントを組み合わせで単一回答化している。組み合わせは以下の通り

①披露宴・ウエディングパーティー実施意向者：「披露宴・ウエディングパーティー実施意向ありかつ、親族中心の食事会、その他のウエディングパーティー、

挙式、写真撮影のいずれか、あるいはすべて実施意向あり」と「披露宴・ウエディングパーティーのみ実施意向あり」

②親族中心の食事会実施意向者：①以外で「親族中心の食事会実施意向ありかつ、その他のウエディングパーティー、挙式、写真撮影のいずれか、

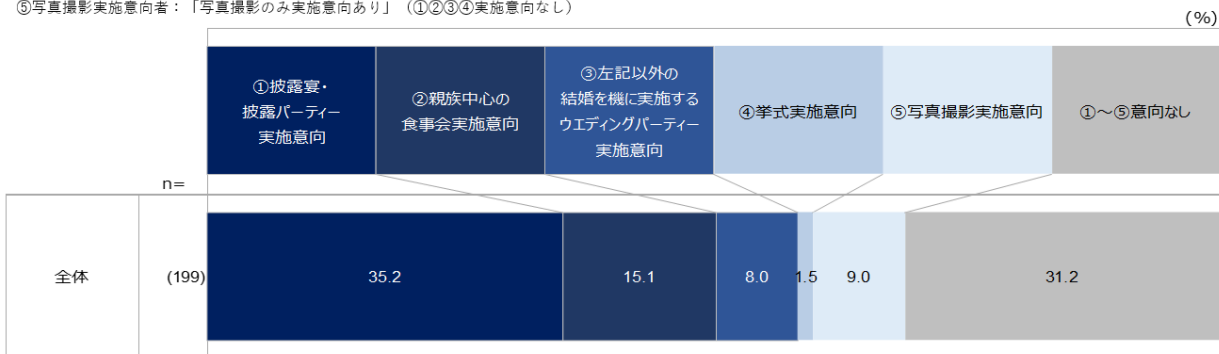
あるいはすべて実施意向あり」と「親族中心の食事会のみ実施意向あり」

③その他のウエディングパーティー実施意向者：①②以外で「その他のウエディングパーティー実施意向ありかつ、挙式、写真撮影のいずれか、

あるいはすべて実施意向あり」と「その他のウエディングパーティーのみ実施意向あり」

④挙式実施意向者：①②③以外で「挙式実施意向ありかつ、写真撮影実施意向あり」と「挙式のみ実施意向あり」

⑤写真撮影実施意向者：「写真撮影のみ実施意向あり」(①②③④実施意向なし)



結婚を機としたウエディングイベント：68.8%

ウエディングパーティー：58.3%

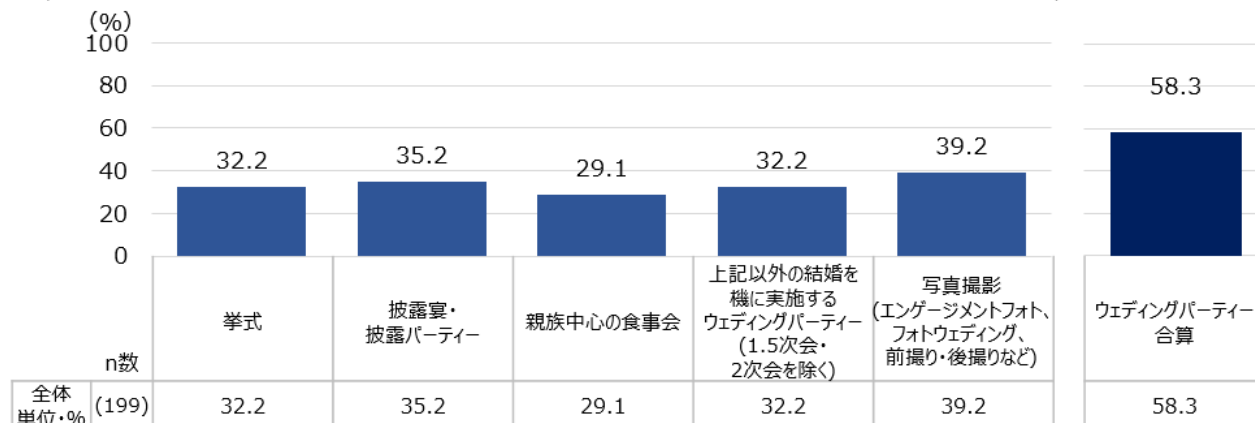
出典：リクルートブライダル総研 コロナ対策と結婚式の関連性に関する調査

新型コロナウイルス理由でウエディングパーティー未実施者のうち、現状の意向として高いのは「写真撮影」の 39.2%、次いで「披露宴・披露パーティー」35.2%となっている。(図 2-19)。

図 2-19

【新型コロナウイルス理由ウエディングパーティー未実施者】結婚イベント実施意向率

(既婚、かつ新型コロナウイルス感染症が理由でウエディングパーティーのいずれか未実施者／複数回答)



※スコアは実施意向あり計：「既に、3年以内に実施する予定がある」～「時期は未定だが、実施したいと思っている」

出典：コロナ対策と結婚式の関連性に関する調査

ウエディングパーティーの実施意向理由としては、「感謝の気持ちを伝えたいから」「家族・親族・友人に喜んでもらいたい」「家族・親族・友人と絆を深めたい」が上位となっている。

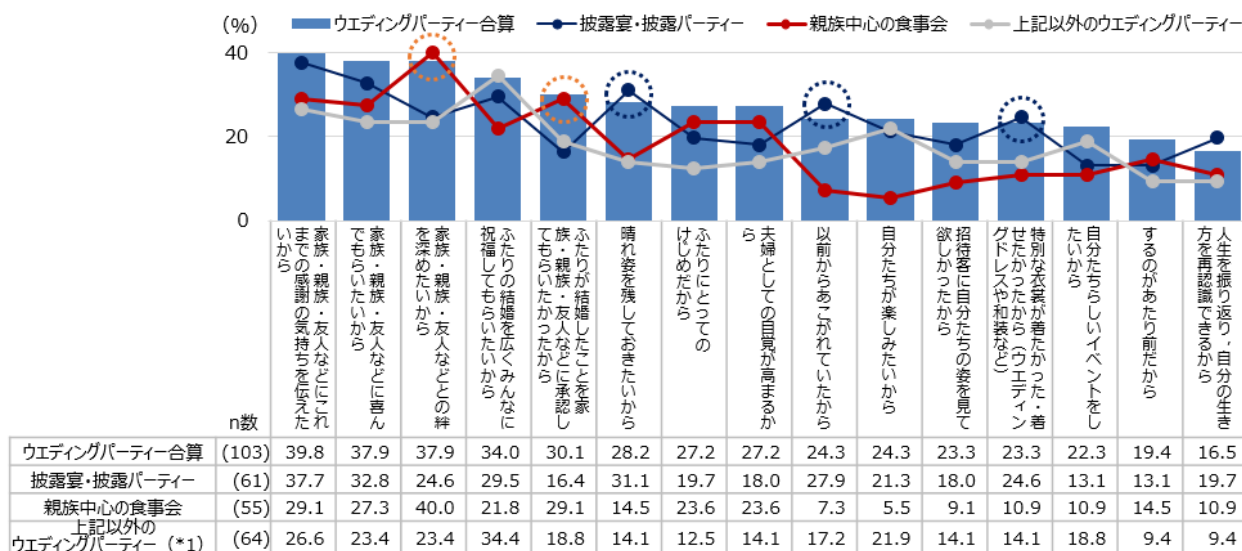
イベントごとの内訳をみると、上記の項目以外の特徴としては、『披露宴・披露パーティー』では、「晴れ姿を残しておきたい」「以前からあこがれていた」「特別な衣裳が着たかった」、『親族中心の食事会』では、「承認してもらいたい」といった理由が特徴として挙がる(図 2-20)。

図 2-2

【新型コロナウイルス理由ウエディングパーティー未実施者、かつ今後の実施意向あり層】

ウエディングパーティー実施意向理由（単位・％）※上位15項目

（既婚、かつ新型コロナウイルス感染症が理由でウエディングパーティーのいずれか未実施者のうち、各結婚イベント実施意向ありの人／複数回答）



*1: 上記以外の結婚を機に実施するウエディングパーティー（1.5次会・2次会を除く）

※「ウエディングパーティー合算」のスコアで降順にソート

出典：コロナ対策と結婚式の関連性に関する調査

・新型コロナウイルスの影響による未実施層の結婚式実施促進の打ち手の方向性

それでは、新型コロナウイルスの影響によって未実施となっている層が、再度結婚式を実施するにはどのような打ち手が考えられるだろうか。

結婚後の新生活を考慮した検討・準備サポート

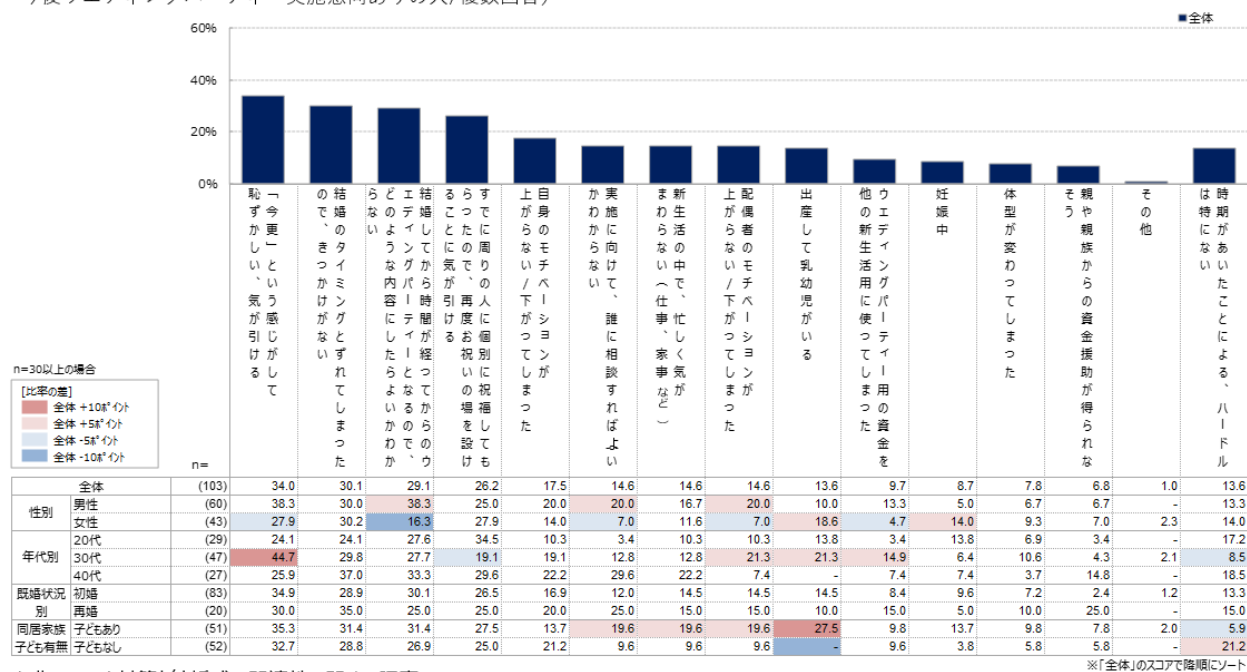
既婚、かつ新型コロナウイルス感染症が理由でウエディングパーティーのいずれか未実施者のうち、今後ウエディングパーティー実施意向ありの人（以下「新型コロナウイルス理由でウエディングパーティー未実施、かつ今後意向ありの人」）に、結婚から時期があいたことによって生じる懸念点をきいた。

図 2-21

【新型コロナウイルス理由ウエディングパーティー未実施者、かつ今後の実施意向あり層】 時期があいたことによる懸念点

新型コロナウイルスの収束が不透明な今後1～3年以内にウエディングパーティーを実施するとしたら、実施にあたり、時期があいたことでハードルになっていることはありますか。あてはまるものをすべてお選びください。

(既婚、かつ新型コロナウイルス感染症が理由でウエディングパーティーのいずれか未実施者のうち、今後ウエディングパーティー実施意向ありの人/複数回答)



出典：コロナ対策と結婚式の関連性に関する調査

※「全体」のスコアで降順にソート

今更という感じで恥ずかしい、きっかけがないが1・2位に挙がり、男女ともほぼ3人に1人が回答していることから、新型コロナウイルス感染症が背景にある未実施層の結婚式実施には、結婚式実施を検討するためのなんらかのきっかけや後押しがまずは必要といえる。

また、新生活で忙しい(14.6%)、出産して乳幼児がいる(13.6%)、結婚式用の資金を使ってしまった(9.7%)など、新生活が始まったからこそ物理的なハードルを上げる人もおり、時間や金銭的なコストに対してのサポートがあると心強いだろう(図2-21)。

また、同じく新型コロナウイルス理由でウエディングパーティー未実施、かつ今後意向ありの人に、実際に実施するにあたりウエディングパーティーのプランの受容性を聞いた。「低予算でできる」「長時間かからない」「事前の打ち合わせを希望した場所でできる(行かなくてもよい)」などの項目に、半数以上が「このプランがないと実施を諦める」もしくは「実施を迷う」と回答。(図2-22)。サポート体制の充実が実施率に直接影響するケースが多いことを示している。

前述した事前の打ち合わせを希望した場所で実施したい、という意向に対しては、会場決定後の打ち合わせでのオンライン活用が有効だろう。リクルートブライダル総研「結婚トレンド調査2021」によると、実際にコロナ禍で結婚式を挙げた人のうち、「会場を決めた後の段階でのオンライン打ち合わせ」に会場が「対応していた」と回答した割合は、時期を追うごとに増加し、直近期間「2021年1月～3月」では半数以上が対応していたと回答(図2-23)。

図 2-22

出典：コロナ対策と結婚式の関連性に関する調査

【新型コロナウイルス理由ウエディングパーティー未実施者、かつ今後の実施意向あり層】打ち手の受容性（プラン）

ウエディングパーティーを実施するにあたり、以下のようなウエディングパーティーのプランについて、それぞれあなたのお気持ちに近いものをお選びください。（既婚、かつ新型コロナウイルス感染症が理由でウエディングパーティーのいずれか未実施者のうち、今後ウエディングパーティー実施意向ありの人/単一回答）

(%)

	n=	このプランがないと実施を諦める（絶対に必要）	このプランがないと実施するか迷う	このプランがあると嬉しいが、なくても実施には影響しない	このプランは必要ない
低予算でできる	(103)	24.3	32.0	31.1	12.6
形式的でなく、カジュアルにできる	(103)	22.3	30.1	31.1	16.5
ウエディングドレスを着なくてもよい・好きな服を着てできる	(103)	22.3	22.3	21.4	34.0
ウエディングパーティーの準備を任せできる	(103)	20.4	28.2	33.0	18.4
結婚式場以外の場所でウエディングパーティーができる	(103)	20.4	27.2	29.1	23.3
結婚後数カ月～数年経ったウエディングパーティーならではの演出ができる	(103)	20.4	24.3	37.9	17.5
大々的ではなく、少人数でできる	(103)	19.4	31.1	34.0	15.5
ウエディングパーティーが短時間でできる（長時間がからない）	(103)	19.4	36.9	27.2	16.5
事前の打ち合わせが自分の希望した場所で行うことができる（行かなくてもよい）	(103)	18.4	32.0	35.0	14.6
自分の好きな場所で行うことができる	(103)	18.4	35.9	31.1	14.6
スピーチや余興なしでできる	(103)	17.5	31.1	33.0	18.4
自身の配偶者の誕生日や、家族の記念日など、他の行事と一緒にできる	(103)	17.5	21.4	27.2	34.0
定額でできる（見積もりが上がる）	(103)	16.5	32.0	32.0	19.4
ウエディングパーティーの準備が簡単・短時間でできる	(103)	16.5	31.1	42.7	9.7
ウエディングパーティーの準備をほとんどしないで行うことができる	(103)	16.5	33.0	34.0	16.5
（海外）新婚旅行を兼ねて実施ができる	(103)	16.5	19.4	25.2	38.8
（国内）新婚旅行を兼ねて実施ができる	(103)	15.5	17.5	32.0	35.0
妊娠中、出産後ならではの演出ができる	(103)	12.6	26.2	30.1	31.1
ご祝儀がなしでできる	(103)	9.7	32.0	30.1	28.2
ローンが組める・分割できる	(103)	9.7	14.6	36.9	38.8
オンラインで全て準備が完了できる	(103)	9.7	24.3	38.8	27.2
会費制でできる	(103)	6.8	25.2	35.9	32.0
オンラインで実施ができる	(103)	4.9	17.5	31.1	46.6

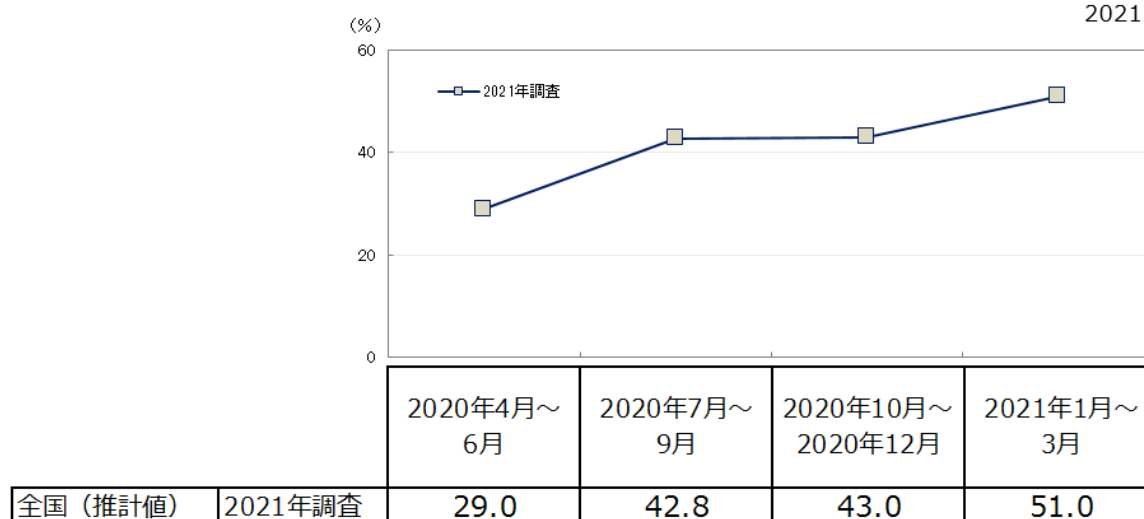
※「このプランがないと実施を諦める（絶対に必要）」のスコアで降順にソート

図 2-23

「会場を決めた後の段階でのオンライン打ち合わせ」に会場が「対応していた」と回答した割合の推移

（披露宴・ウエディングパーティー実施者/単一回答）

出典：リクルート
ブライダル総研
結婚トレンド調査
2021



※披露宴・ウエディングパーティ実施時期別に算出した回答割合

一方、オンライン打ち合わせを「利用した」と回答した割合は、2020 年 4 月以降、40%前後の横ばいで推移。利用しなかった理由は「実際に会って打ち合わせをした方が早いから」「大切なことは実際に会って決めたかったから」「会場で当日行うことの打ち合わせがしにくいから」となっており、結婚式の特性上、一定はリアルな打ち合わせの場が残ると考えられるが、前述した実施率への影響の観点からだけではなく、感染症対策の徹底という意味でも、今後も業界全体のオンライン対応を引き続き進めることが重要といえる。

結婚後ならではの新しい結婚式の提示

新型コロナウイルス理由でウエディングパーティー未実施、かつ今後意向ありの人の、結婚から時期があいたことによって生じる懸念点として、男性では約 4 割がどのような結婚式の内容にしたらよいかかわからないと答えている（図 2-21）。こうした懸念や不安を払拭するためにも、結婚から時間が経ってからの結婚式・結婚イベントの具体的なアイデアや、その時期に実施するからこそその価値や具体的な演出内容の提案と周知が必要といえる。

特に、招待客に対してのおもてなしを重視する近年の傾向を反映してか、結婚から時間が経っていることにより、すでに周りの人からお祝いしてもらっており再度お祝いの場を設けることに気が引ける、という人も男女共に約 4 人に 1 人に及んでいる。このことから、ご祝儀・会費制などのバリエーションや、列席者へのおもてなしの仕方など、従来の結婚式にはない工夫が求められる（図 2-21）。

ウエディングパーティーのプランの受容性についての問では、半数以上の人々が、低予算でできる、長時間かからない、好きな場所で結婚式、形式的でなくカジュアル、といった結婚式の内容に関する項目でも、このプランがないと実施を諦める、もしくは実施を迷うと答えており（図 2-22）、従来の王道結婚式以外の形での提案が望まれていることが分かる。また結婚後、数カ月～数年経ったウエディングパーティーならではの演出ができるでは 44.7%、自身や配偶者の誕生日や、家族の記念日など、他の行事と一緒にできる、妊娠中、出産後ならではの演出ができるは共に 4 割弱となっており（図 2-22）、結婚時期を遅らせた人ならではの結婚式の形の提案が不可欠といえる。

周囲からの後押し

新型コロナウイルス理由でウエディングパーティー未実施、かつ今後意向ありの人では、後押しが必要（この後押しがないと実施しないと、できればこの後押しがあるとうれしい合計）と答えた人は半数以上となっている（図 2-24）。また、今後 3 年以内婚姻者、かつ今後ウエディングパーティー実施意向ありの人と比較して、後押しが必要とした割合が全体的に高い傾向となった。

このことから、結婚した時期から少し時間が経っているからこそ周囲からの後押しやサポートが必要であることがうかがえる。

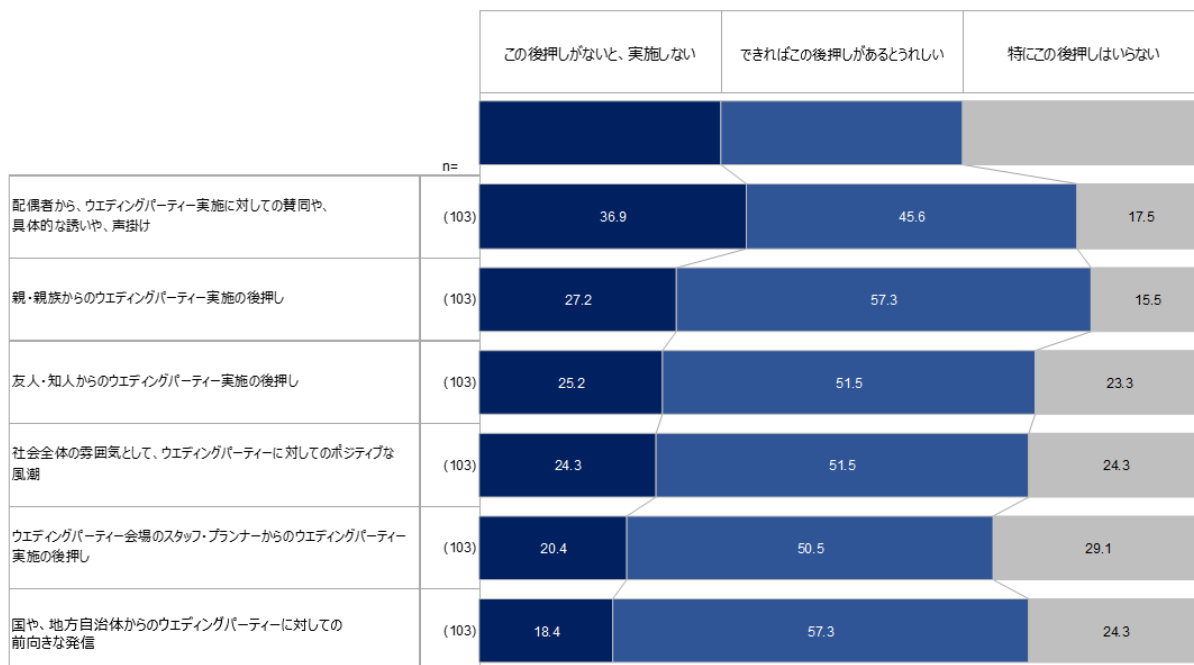
図 2-24

出典：コロナ対策と結婚式の関連性に関する調査

【新型コロナウイルス理由ウエディングパーティー未実施者、かつ今後の実施意向あり層】後押しの受容性

ウエディングパーティーを実施するにあたり、以下のような周りからの後押しについて、それぞれあなたのお気持ちに近いものをお選びください。（既婚、かつ新型コロナウイルス感染症が理由でウエディングパーティーのいずれか未実施者のうち、今後ウエディングパーティー実施意向ありの人/単一回答）

(%)



※「この後押しがないと、実施しない」のスコアで降順にソート

感染症対策

感染症対策による受容性についてみると、コロナ理由でウエディングパーティー未実施、かつ今後意向ありの人においては、感染症対策の多くが実施の必要条件となっている。たとえば、スタッフのマスク着用に関しては、61.2%の人がこの対策がないと実施しない、と答えた（図 2-25）のに対し、今後 3 年以内婚姻者、かつ今後ウエディングパーティー実施意向ありの人（53.4%）はそれを 10 ポイント近く下回っている。（図 2-15）

その他の項目でも同様の傾向が見られるなど、新型コロナウイルス感染症が理由でウエディングパーティー未実施の人は、より慎重な姿勢がうかがえる。コロナ理由で未実施層の実施率向上のためにも、感染症対策はますます重要であると言える。

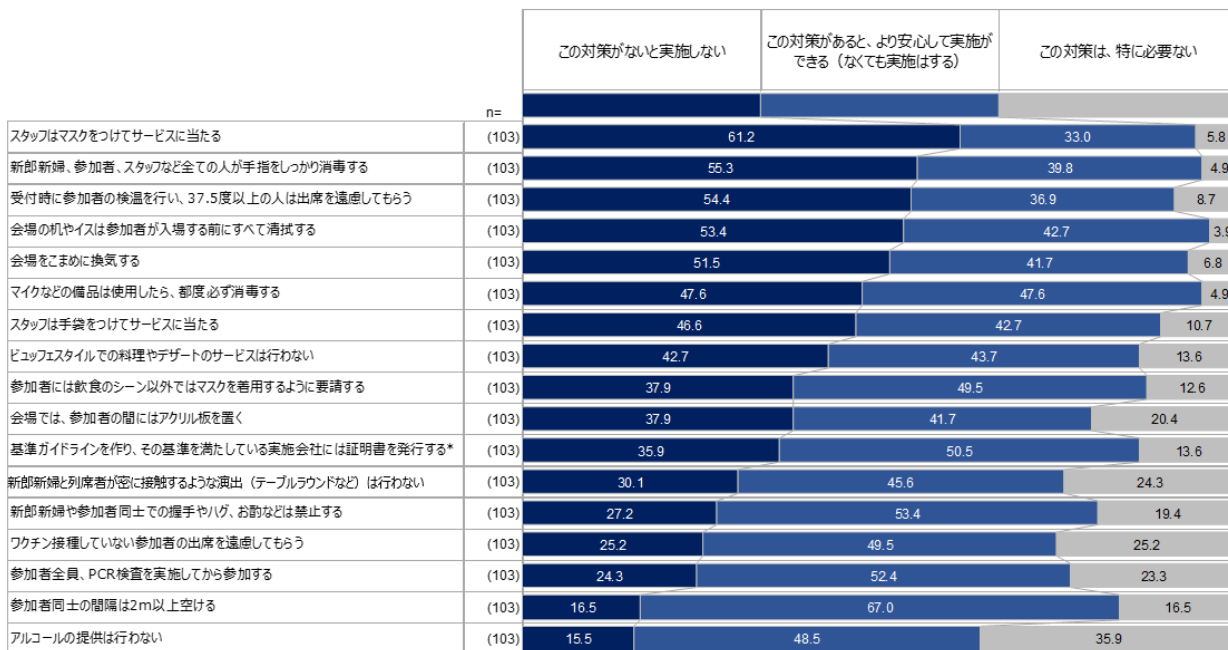
図 2-25

出典：コロナ対策と結婚式の関連性に関する調査

【新型コロナウイルス理由ウエディングパーティー未実施者、かつ今後の実施意向あり層】新型コロナウイルス対策による受容性

コロナ禍でのウエディングパーティーについて、どのような感染症対策が取られていれば、実施できると思いますか。以下のような対策について、ご自身の気持ちに近いものをお選びください。（既婚、かつ新型コロナウイルス感染症が理由でウエディングパーティーのいずれか未実施者のうち、今後ウエディングパーティー実施意向ありの人/単一回答）

(%)



※*自治体や業界団体がコロナ禍でのウエディングパーティーの実施の基準ガイドラインを作り、その基準を満たしている実施会社には証明書を発行する

※「この対策がないと実施しない」のスコアで降順にソート

Ⅱ-2. コロナ禍での結婚式単価に対する打ち手の方向性

ここまで見てきたように新型コロナウイルスの影響により結婚式を諦める人がいる中で、前述した通り招待人数も減少傾向となっており1組当たりの挙式、披露宴・ウエディングパーティーの総額平均が下がっている。このような状況下、1組当たりの単価を上げることが事業者にとって売上・利益の減少幅を最小限に食い止める非常に重要な観点となる。

ここからは、結婚式の1組単価に対しての打ち手の方向性を見ていきたい。

・コロナ禍での招待人数アップ

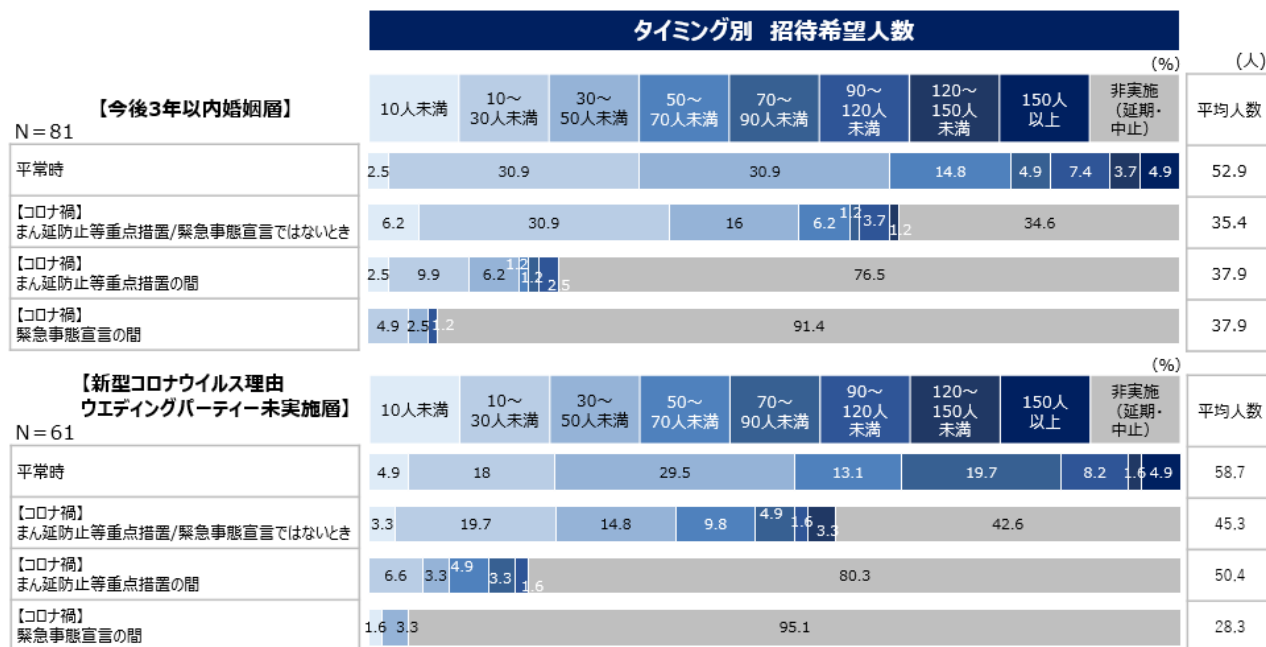
まずは、1組単価に大きく影響する招待人数に関してみていく。

まん延防止等重点措置/緊急事態宣言が発出されてない時のコロナ禍に披露宴・披露パーティーへ招待したい人数を聞いたところ、今後3年以内婚姻者、かつ今後ウエディングパーティー実施意向ありの人では35.4人、新型コロナウイルス理由でウエディングパーティー未実施、かつ今後意向ありの人では45.3人となった（図2-26）。

図2-26

披露宴・披露パーティー招待客人数

それぞれのタイミングで、披露宴・披露パーティーに、何人くらいゲストを招待したいと思っていますか。
（「披露宴・披露パーティー」実施意向ありの人／単一回答）



※0%のスコアベリは非表示

出典：コロナ対策と結婚式の関連性に関する調査

ウエディングパーティーの招待人数に関しては、会場決定後に打ち合わせの中でお世話になった人や感謝を伝えたい人のイメージを膨らませていくため、当初予定より増える傾向があるので、これらの人数が必ずしも、今後の実施者の平均人

数になるとはいえないが、平常時における招待人数イメージの平均が 50 人を超えているのと比較しても、コロナ禍ではかなり限定された人数といえる。

感染症対策

ここで招待人数と感染症対策の相関を見てみたい。コロナ禍において招待人数を増やすための条件となる感染症対策を、今後 3 年以内婚姻者、かつ今後ウエディングパーティー実施意向ありの人と、新型コロナウイルス理由でウエディングパーティー未実施、かつ今後意向ありの人にたずねた。いずれも共通して、会場をこまめに換気する、受付時の検温、スタッフのマスク着用、手袋着用を挙げた人がいずれも半数前後で、会場で実施できる対策が上位を占めた。

また、基準ガイドラインの設定と実施会社への証明書発行や PCR 検査実施は 3-4 割、ワクチン接種は 2-3 割となった(図 2-27)。

図 2-27

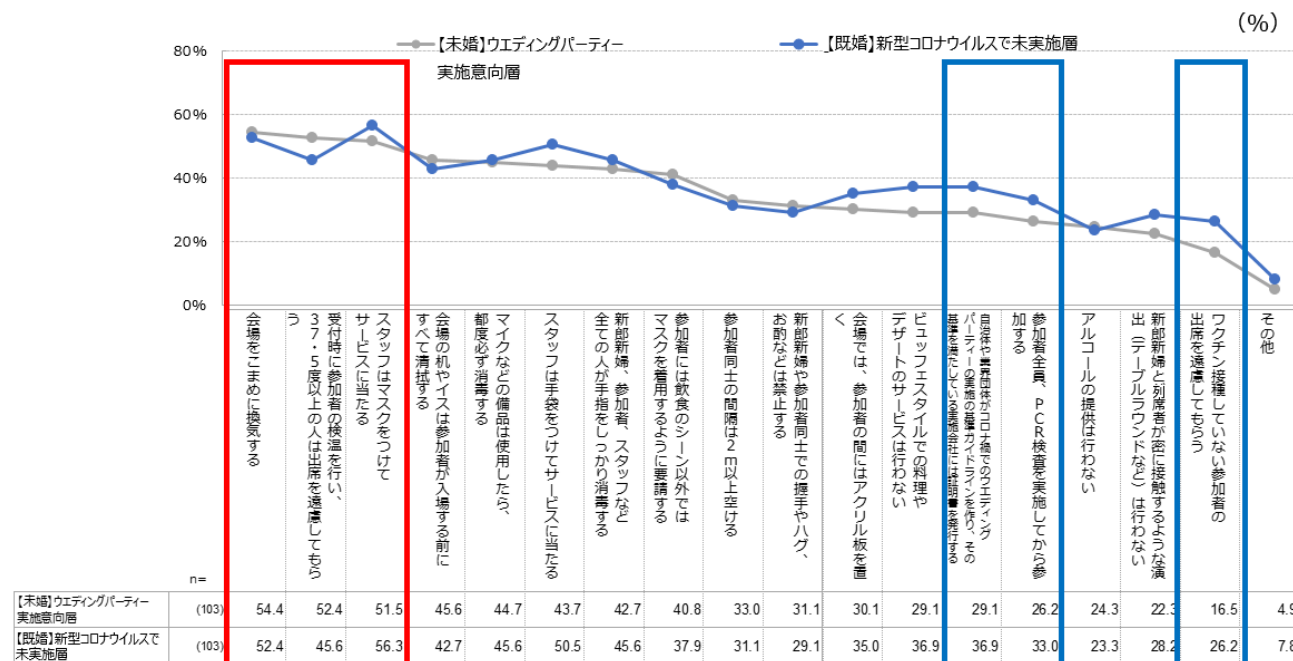
招待客人数増加要因

新型コロナウイルスの収束が不透明な今後1～3年以内のウエディングパーティーにおいて、以下のうちどのような感染症対策が取られていたら、招待人数を増やそうと思いますか。

(未婚、かつ3年以内婚姻意向(予定)者のうち、今後ウエディングパーティー実施意向ありの人/複数回答)

(既婚、かつ新型コロナウイルス感染症が理由でウエディングパーティーのいずれか未実施者のうち、今後ウエディングパーティー実施意向ありの人/複数回答)

出典：コロナ対策と結婚式の関連性に関する調査



コロナ禍では平常時に比較して招待客を限定せざるを得ない状況が垣間見える一方で、会場で当日実施できる感染症対策による人数増の可能性が示唆された結果となった。

接客における大切な人の洗い出し

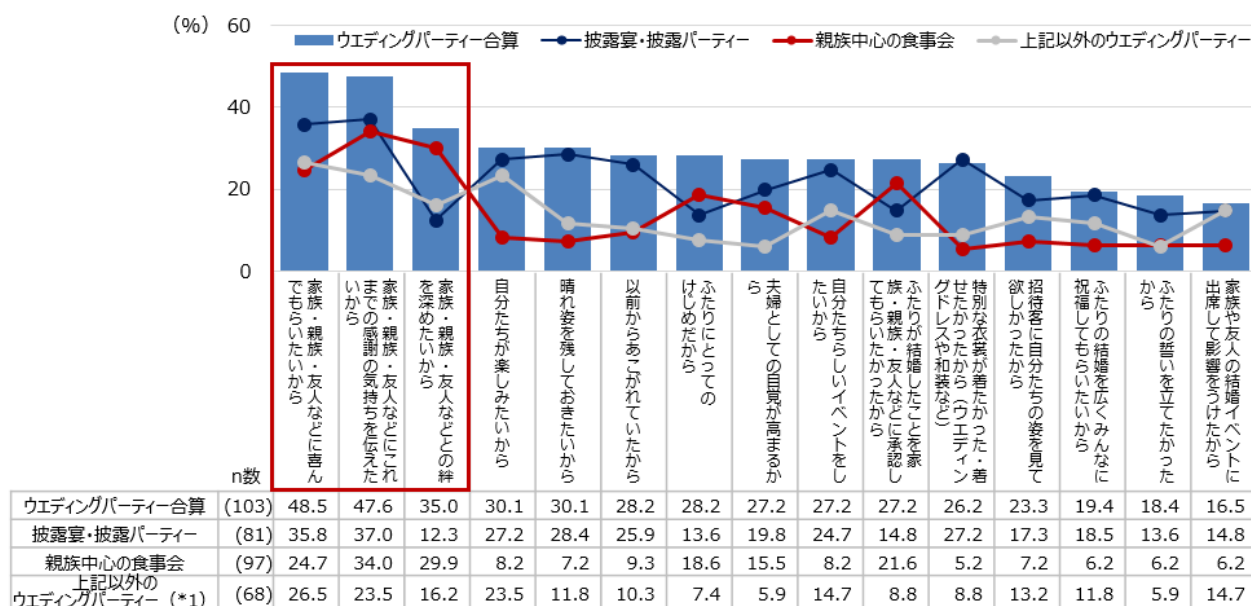
今後 3 年以内婚姻者、かつ今後ウエディングパーティー実施意向ありの人に実施意向理由を聞いたところ、家族・親族・友人などに「喜んでもらいたい」「感謝を伝えたい」「絆を深めたい」が上位 3 項目となった(図 2-28)。大切な人のために結婚式を挙げるという新型コロナウイルス感染症拡大前の傾向は継続している。

図 2-28

【今後3年以内婚姻層】ウエディングパーティー実施意向理由（単位・％）※上位15項目

結婚イベントについて、実施したい理由をすべてお選びください。

（未婚、かつ3年以内婚姻意向（予定）者のうち、各結婚イベント実施意向ありの人／複数回答）



*1: 上記以外の結婚を機に実施するウエディングパーティー（1.5次会・2次会を除く）

※「ウエディングパーティー」合算のスコアで降順にソート

出典：コロナ対策と結婚式の関連性に関する調査

このことから、従来事業者の接客現場で実施してきた、結婚式実施者に対して自分達の大切な人を洗い出してもらう、というプロセスは引き続き非常に重要といえる。

列席者ニーズの代弁

列席者を重視する傾向があるからこそ、列席者側のニーズを代弁することも重要といえる。

前述したように、リクルートブライダル総研「結婚総合意識調査 2021」によると、コロナ禍で結婚式に列席した人の、招待されてから出席するまでの気持ちとしては、新郎新婦の晴れ姿や、友人・親戚に久しぶりに会えることを楽しみにしていた、自分を大切にしてくれていると感じたなどの割合が、過去 2 回の調査結果と比較して高く、面倒だった、困惑したなどは全体の中で低い割合となった。加えて、イベント出席後の評価としても、出席して良かった、感動した、と答えた割合は、過去 2 回の調査と比較して最多に。周囲の人・仲間の大切さを感じた、久しく連絡が取れていない人とのやりとりのきっかけになった、と答えた割合も前回調査よりも高い。

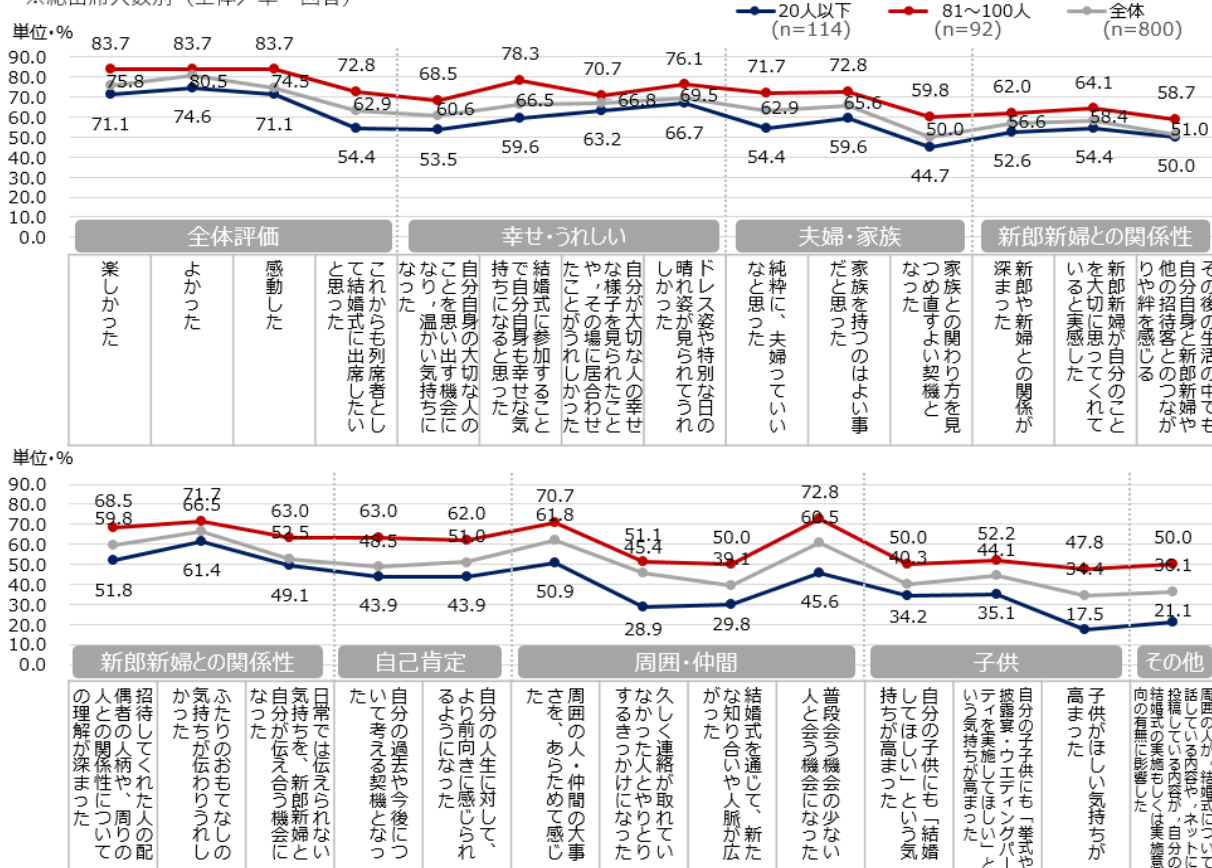
コロナ禍で結婚式に招待することの列席者側のポジティブな意見や傾向は積極的に伝えていきたいところだ。

そして、規模別の出席結婚式の感想を見ると、結婚式に参加したことによるポジティブな気持ちは、出席者が 20 人以下の結婚式と比較して、81～100 人の結婚式で高い傾向となった(図 2-29)。

図 2-29

【コロナ禍列席者】出席した「挙式、披露宴・ウェディングパーティー（2次会を除く）」で感じたこと

※総出席人数別（全体／単一回答）



出典：リクルートブライダル総研 結婚総合意識調査2021

その背景には、結婚式で列席者が体験できることが人数規模によって異なっていることが影響していると考えられる。同じく、リクルートブライダル総研「結婚総合意識調査 2021」によると、81～100 人帯では、20 人以下と比較して、新郎新婦の人となりがよく分かった、他の招待客とも交流できた、楽しむことができたなどの項目が高く、大人数の人が集まる“場”としての価値と相関がありそうだ。

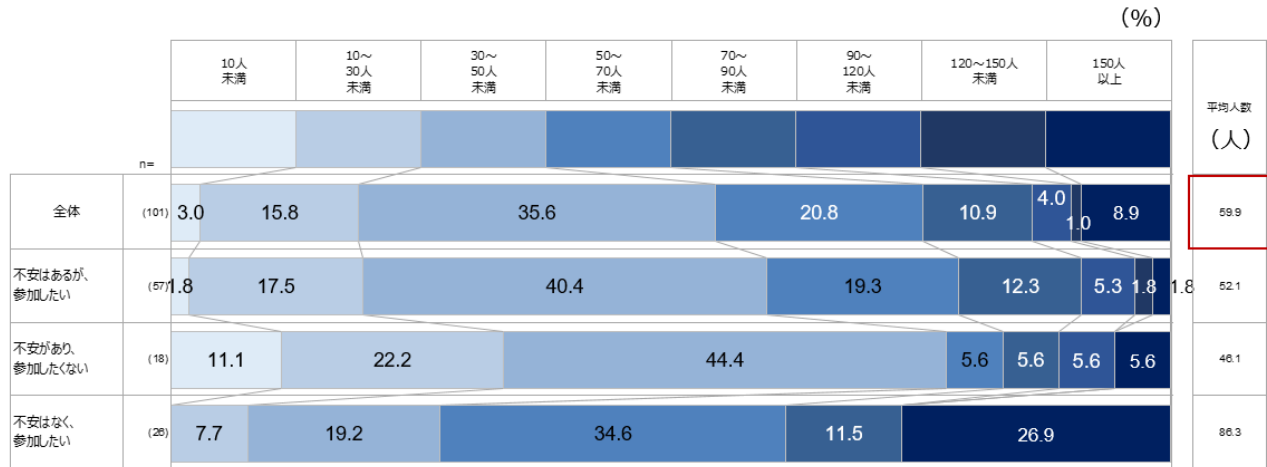
また、コロナ禍列席経験者、もしくは現在列席予定者（以下「コロナ禍列席（予定）者」）が何人くらいから不安を感じるかをきいたところ平均 59.9 人となり、実施者のイメージするいずれの平均人数よりも高い傾向があった(図 2-30)。

図 2-30

出典：コロナ対策と結婚式の関連性に関する調査

【列席予定者】不安を感じ始める人数

新型コロナウイルスの収束が不透明な今後1～3年以内の「ウェディングパーティー」について、参加者が何人くらいから不安を感じますか。※感染症対策が徹底されていた場合（列席予定者のうち「参加することに不安はないが、参加したくない」を除外／単一回答）



※「不安はないが、参加したくない」方には非聴取 ※0.0%のスコアラベルは非表示 ※n = 30未満は参考値

なお、結婚式に列席する招待客にとっても感染症対策は重要である。

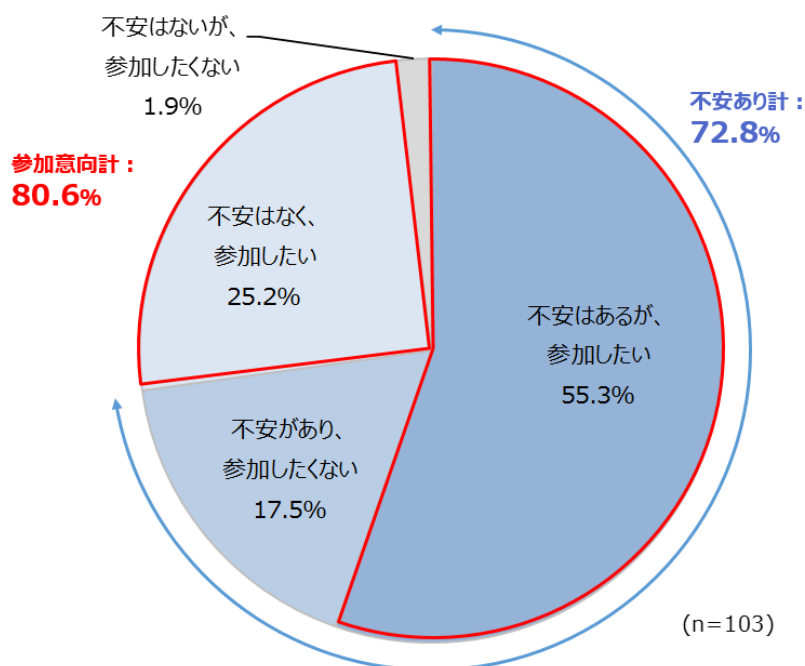
リクルートブライダル総研「結婚総合意識調査 2021」によると、コロナ禍で結婚式に出席した人の約 3 人に 1 人は新型コロナウイルスが理由で参加を迷ったと回答。

一方、コロナ禍列席（予定）者においては、今後 1～3 年以内の「ウェディングパーティー」に参加することについて、8 割の人が列席意向ありと答えた。一方、不安があると答えた割合も 7 割以上となった（図 2-31）。

図 2-31

【列席予定者】コロナ禍のウェディングパーティー列席に対する不安

新型コロナウイルスの収束が不透明な今後1～3年以内の「ウェディングパーティー」に参加することについて不安を感じますか。
(列席予定者／単一回答)



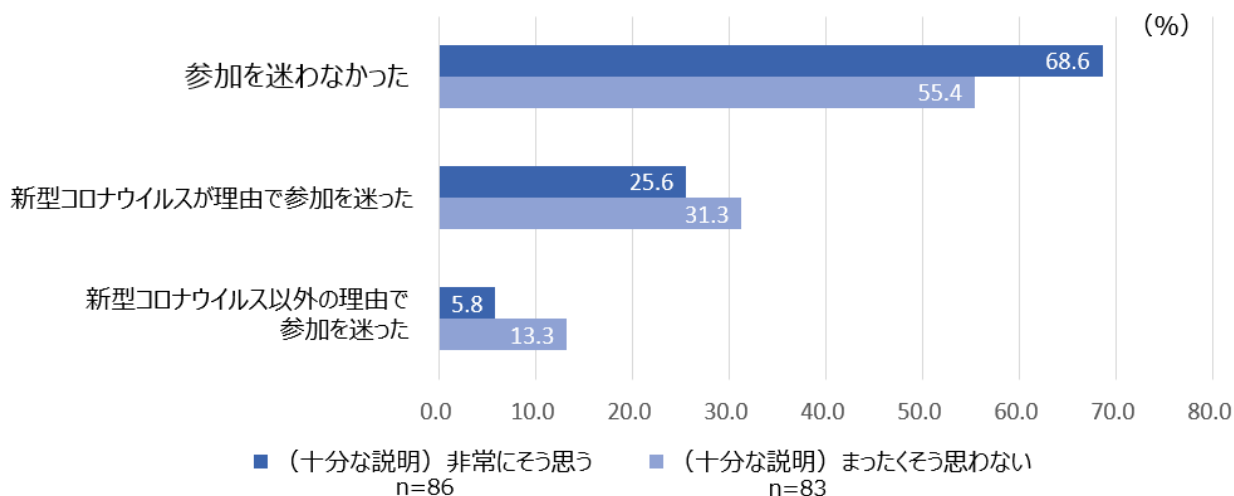
出典：コロナ対策と結婚式の関連性に関する調査

そんな中、新郎新婦から列席者への感染症対策の事前説明が、招待された人の心情に影響を与えることも明らかになっている。リクルートブライダル総研「結婚総合意識調査 2021」によると、新型コロナウイルスが理由で参加を迷った人のうち、十分事前説明を受けたと感じている人は、まったくそう思わないと答えた人よりも、参加を迷わなかった割合が高い（図 2-32）。

図 2-32

【コロナ禍列席者】新郎・新婦から感染症対策についての事前説明と参加への迷い

《感染症対策説明の状況別》（「十分な説明を受けたと思う人」と「まったく思わない人」／各単一回答）



出典：リクルートブライダル総研 結婚総合意識調査2021

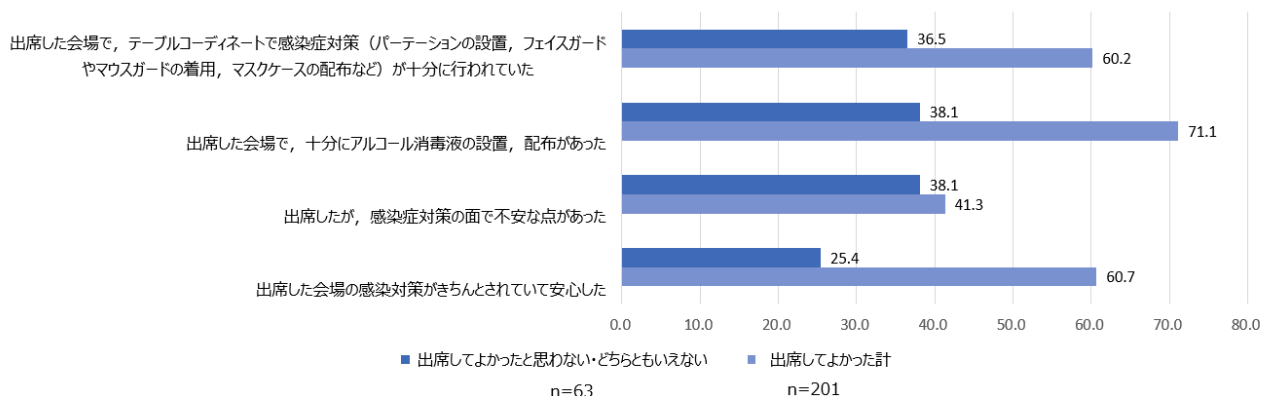
また、新型コロナウイルスが理由で参加を迷った人でも、出席後に「良かった」と答えた割合は約 4 人に 3 人となっており、「良かった」と答えなかった人に比較して、当日の感染症対策が十分に行われていたと感じている割合が高い（図 2-33）。

図 2-33

【コロナ禍列席者】満足度と当日の感染症対策の状況（ややそう思う・非常にそう思う計）

《出席後の満足度別》

（新型コロナウイルスが理由で迷った人／各単一回答）



※当日の感染症対策に対しての項目を抜粋

※出席してよかったと思わない計：「まったくそう思わない」「あまりそう思わない」

出席してよかった計：「非常にそう思う」「ややそう思う」

出典：リクルートブライダル総研 結婚総合意識調査2021

なお、ウエディングパーティーを実施、または参加するにあたり、「新型コロナウイルスのワクチン接種」や「PCR 検査」が必要になった場合の受容性は、半数以上が迷わず受けると答えた。また、受けたくはないが必須であれば受ける、を合わせると今後 3 年以内婚姻者、かつ今後ウエディングパーティー実施意向なしの人以外は 9 割前後となり、比較的受容性が高いといえそうだ（図 2-34）。

図 2-34

PCR検査と新型コロナワクチン接種の受容性

出典：コロナ対策と結婚式の関連性に関する調査

ウェディングパーティーを実施、または参加するにあたり、「PCR検査」及び「新型コロナワクチン接種」が必須となった場合、あなたは受け（接種）ますか。

（未婚、かつ3年以内婚姻意向（予定）者のうち、今後ウェディングパーティー実施意向ありの人／複数回答）

（未婚、かつ3年以内婚姻意向（予定）者のうち、今後ウェディングパーティー実施意向なしの人／複数回答）

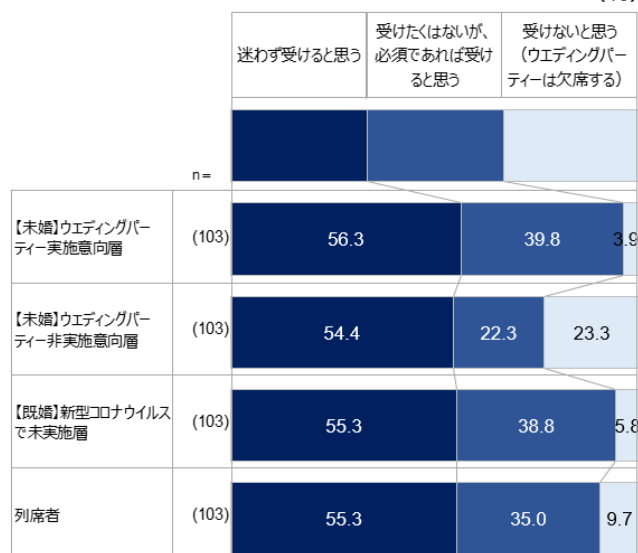
（既婚、かつ新型コロナウイルス感染症が理由でウェディングパーティーのいずれか未実施者のうち、

今後ウェディングパーティー実施意向ありの人／複数回答）

（列席予定者／複数回答）

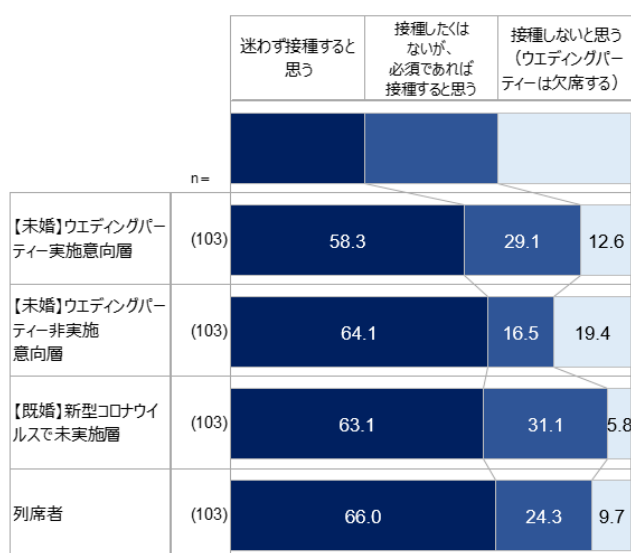
当日に向けてのPCR検査可否

(%)



当日に向けての新型コロナワクチン接種可否

(%)



一方で、「PCR 検査」「新型コロナワクチン接種」を受けたくないと回答した人の傾向としては、PCR 検査は費用や時間などへの懸念や抵抗感、ワクチン接種に関しては副作用などが上位に挙がっている（図 2-35）。

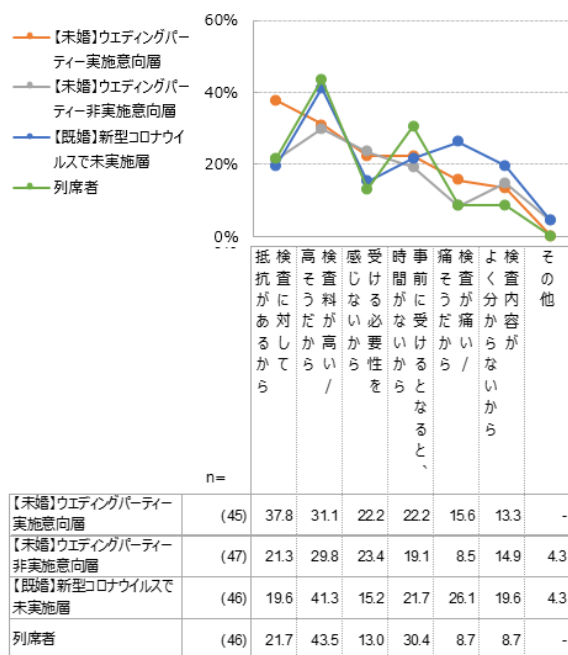
図 2-35

PCR検査と新型コロナワクチン接種を受け（接種し）たくない理由

ウエディングパーティーを実施、または参加するにあたり、「PCR検査」及び「新型コロナワクチン接種」が必須となった場合、「受け（接種し）たくないが必須であれば受ける（接種する）と思う」、「受けない（接種しない）と思う」と選択した理由（未婚、かつ3年以内婚姻意向（予定）者のうち、今後ウエディングパーティー実施意向ありの人／複数回答）（未婚、かつ3年以内婚姻意向（予定）者のうち、今後ウエディングパーティー実施意向なしの人／複数回答）（既婚、かつ新型コロナウイルス感染症が理由でウエディングパーティーのいずれか未実施者のうち、今後ウエディングパーティー実施意向ありの人／複数回答）（列席予定者／複数回答）

PCR検査を受けたくない理由

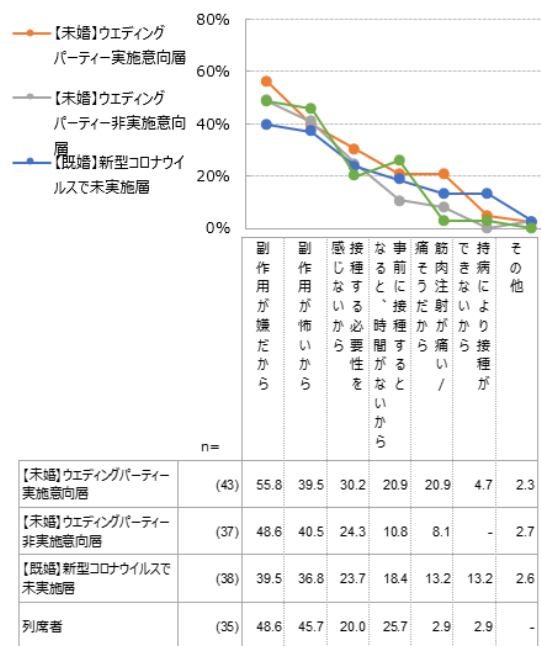
※PCR検査を必須でない限り受けたくない、受けないと回答した人ベース



※「【未婚】ウエディングパーティー実施意向層」のスコアでソート

新型コロナワクチン接種を受けたくない理由

※新型コロナワクチン接種を必須でない限り接種したくない、接種しないと回答した人ベース



出典：コロナ対策と結婚式の関連性に関する調査

結婚式を実施する人が、招待したい人全員の気持ちを細かく把握するのが難しいからこそ、こういった過去の列席者の傾向やポジティブな意見、または実際に列席者が何に不安を感じているのか、ということを経営者や業界として積極的に伝え、適正な招待人数での結婚式を提案していくことが重要だと言える。

・コロナ禍での招待客一人当たりの単価アップ

ここまで招待客人数を上げるための打ち手を見てきたが、前述したようにコロナ禍においては感染拡大状況によって受容人数が上下してしまうことは否めない。

そこで、新型コロナウイルスの感染状況にかかわらず重要になってくる、招待客一人当たりの披露宴・ウェディングパーティーの平均単価アップに向けた打ち手の方向性を検討していきたい。

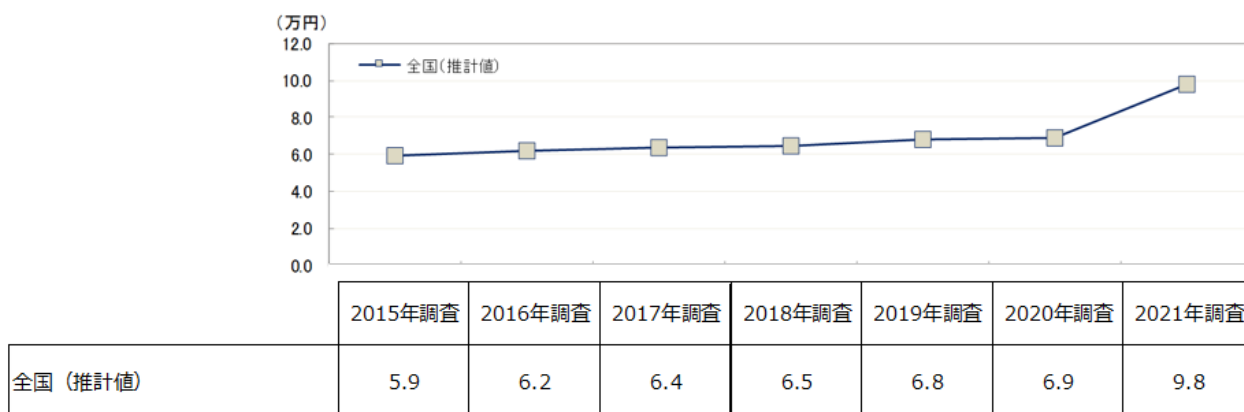
列席者へのおもてなしの提案

リクルートブライダル総研「結婚トレンド調査 2021」によると、コロナ禍で結婚式を実施した人の、招待客一人当たりの挙式、披露宴・ウェディングパーティー費用の平均は 9 万 8,000 円であった（図 2-36）。

図 2-36

招待客一人当たりの挙式、披露宴・ウェディングパーティー費用の平均の推移

（披露宴・ウェディングパーティー実施者のうち、挙式、披露宴・ウェディングパーティー総額と招待客人数のいずれも回答した人のみ／単一回答）



※各サンプルごとに「挙式、披露宴・ウェディングパーティー総額（万円）」を「披露宴・ウェディングパーティー招待人数（人）」で割って算出

出典：リクルートブライダル総研 結婚トレンド調査2021

この背景には「列席者へのおもてなし志向」の高まりがある。

近年、結婚式がふたりのお披露目の場としてだけでなく、お世話になった人や大切な人に感謝を伝える場として捉えられている傾向があることを反映し、列席者へのおもてなし志向が高まっている。コロナ禍においては、この傾向が一層高まっているようだ。

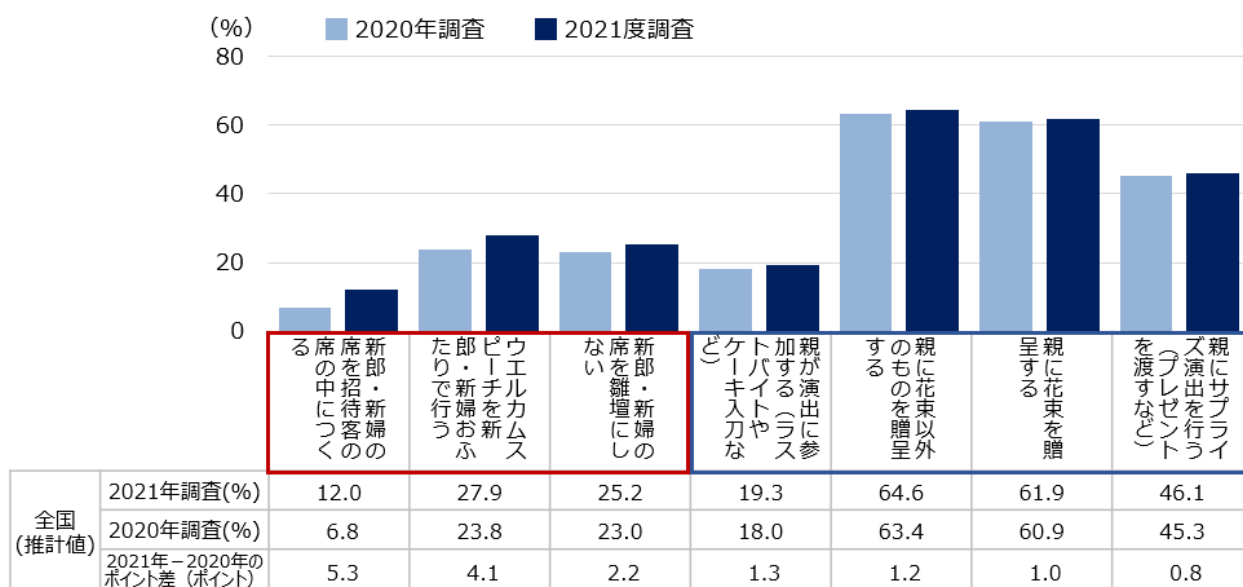
たとえば、招待客一人当たりの料理＋飲み物費用の合計の平均は 1 万 9,900 円で、年々増加傾向にある中、前年の調査からさらに 600 円増加。招待客一人当たりのギフト費用の平均は 6,800 円で、前年の調査から 900 円増加しており、ここ 7 年間で比較すると 2019 年調査と並んで最も高い水準となっている。

また、規模縮小による密の回避やソーシャルディスタンスの確保を余儀なくされたコロナ禍での結婚式ではあるが、実施した演出において列席者との心理的な距離を縮める工夫や、親へのプレゼント関連が、前年の調査から増加するなどの傾向が見られた（図 2-37）。

図 2-37

披露宴・ウェディングパーティーに関して実施した演出

(披露宴・ウェディングパーティー実施者／複数回答)



※2021年－2020年のポイント差がプラスである選択肢についてポイント差の順にソート／7項目を表示
出典：リクルートブライダル総研 結婚トレンド調査2021

今の時期に結婚式を実施するからこそ、そして大切な人に出席してもらうからこそ、しっかりとおもてなしをしたい、という新郎新婦の気持ちがうかがえる結果となり、列席者に合わせたおもてなしの提案を実施することで一人単価を上げることが重要といえる。

結婚式当日のオンライン商品・サービス拡充

新型コロナウイルスによって、日常生活や学校、仕事などあらゆる場面でオンラインが活用されるようになってきている。それでは結婚式の当日におけるオンライン利用状況はどうだろう。

リクルートブライダル総研「結婚トレンド調査 2021」によると、コロナ禍で挙式、披露宴・ウェディングパーティーを実施した人のうち 8 割以上が、「親しい人に結婚を報告するときは、実際に会って一緒に時間を過ごしたい」と答えており、コロナ禍で結婚式に列席した人の約半数がリアルな場で集まる結婚式に価値がある、と答えている。結婚式は、その商品特性上、まだまだ対面での場を重視する傾向が見られた。

実際に、コロナ禍の 2020 年 4 月～2021 年 3 月に結婚式を実施した人で、ゲストすべてがオンライン参加となるスタイルを検討した人は、このスタイルを知っていた人のうち約 10 人に 1 人（11.5%）にとどまっている。また、実際に取り入れた人はこのスタイルを知っていた人のうち 0.1%となっている。

実施者と列席者のリアルな対話を通じて絆を深める場として認識されている結婚式の商品特性上、完全にオンライン化するというのはここ数年では考えにくい。

一方で、リアルな結婚式に、オンラインを一部利用するスタイルの浸透は徐々に進んでいる。

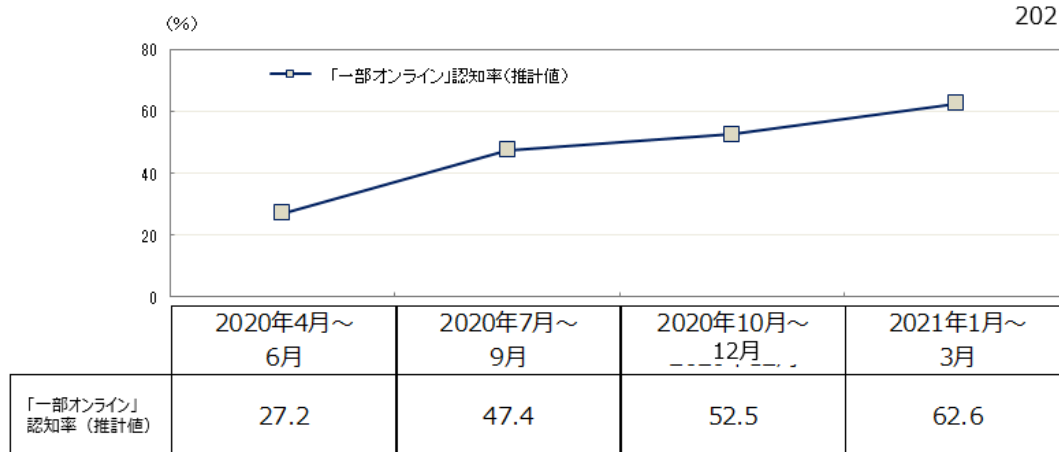
2020 年度に挙式、披露宴・ウェディングパーティーを実施した人のうち、一部の招待客が会場以外の場所からオンライ

ンで参加する結婚式のスタイル（以下「一部オンライン」による結婚式）を知っていた人は時期を追うごとに高まっており、2021年1～3月に結婚式を実施した人では6割以上が知っていたと答えている（図2-38）。

図 2-38

「一部オンライン」による披露宴・ウェディングパーティーを
「知っていた」と回答した割合の推移
(披露宴・ウェディングパーティー実施者/単一回答)

出典：リクルート
ブライダル総研
結婚トレンド調査
2021



※披露宴・ウェディングパーティ実施時期別に算出した回答割合

「一部オンライン」による結婚式の実施スタイルを知っていた人のうち、4割以上が実施を検討し、実際にこのスタイルで実施した人は15.1%となっている。コロナ禍で結婚式の規模や、招待客自身の都合により、会場で列席者をおもてなしすることがかなわないケースも多く発生している中、会場側が新たな商品・サービス展開として、ライブ配信やチャット機能、料理の宅配などを拡充してきていることが背景にある。

また、リクルートブライダル総研「結婚総合意識調査 2021」によると、列席者の意識として、招待客の事情によってはオンラインでの参加でも良いと思う、と答えた人も割合は45%で、そう思わないと答えた割合16%の3倍程度となっており、列席者側の意識としても受容されていると言える。

コロナ禍で結婚式を実施する際の一つのオプションとして、「一部オンライン」を取り入れた結婚式のスタイルが活用されていくことが予想され、サービス・商品の拡充により、結婚式単価向上と顧客満足向上を狙えると言える。

複数結婚イベントの組み合わせの提案

リクルートブライダル総研「結婚総合意識調査 2021」によると、コロナ禍での婚姻者の結婚イベントの実施状況を見ると、その他ウェディングパーティー（「披露宴・ウェディングパーティー、親族中心の食事会、2次会以外の結婚を機に実施するウェディングパーティー」と、エンゲージメントフォト、その他ウェディングフォト（「エンゲージメントフォト・スタジオ撮影・ロケーション撮影以外の結婚を機に実施するウェディングフォト・写真撮影会」）の実施率が昨年よりも増加。昨年よりも実施率が上昇した上記3イベントは、挙式、披露宴・ウェディングパーティー、親族中心の食事会と並行して実施している傾向があった（図2-39）。

図 2-39

各イベント実施組み合わせ（全体／複数回答）（単位・％）

※20年度調査との差をptで記載

	披露宴・披露 パーティ	親族中心の食 事会	左記＋2次会以 外の結婚を機に 実施するウエディ ングパーティ	挙式	エンゲージメント フォト	スタジオ撮影	ロケーション撮影	左記以外の結 婚を機に実施し たウエディングフォ ト・写真撮影会
n数	522	603	199	652	364	631	511	289
披露宴・披露パーティ	100.0 (0.0pt)	55.6 (-6.2pt)	92.5 (1.9pt)	77.8 (-5.7pt)	71.7 (-9.3pt)	54.7 (-19.6pt)	66.1 (-13.3pt)	74.0 (-10.6pt)
親族中心の食事会	64.2 (5.3pt)	100.0 (0.0pt)	94.0 (-0.3pt)	62.6 (2.7pt)	75.8 (-6.5pt)	57.4 (-5.9pt)	58.1 (-7.2pt)	75.8 (-6.8pt)
上記＋2次会以外の結 婚を機に実施する ウエディングパーティ	35.2 (29.0pt)	31.0 (24.2pt)	100.0 (0.0pt)	28.7 (23.2pt)	47.8 (35.6pt)	28.8 (21.9pt)	34.2 (26.1pt)	59.2 (44.1pt)
挙式	97.1 (-1.1pt)	67.7 (-6.2pt)	94.0 (-0.3pt)	100.0 (0.0pt)	79.7 (-6.2pt)	65.3 (-16.8pt)	76.9 (-11.9pt)	80.6 (-10.5pt)
エンゲージメントフォト	50.0 (15.7pt)	45.8 (9.3pt)	87.4 (11.9pt)	44.5 (13.6pt)	100.0 (0.0pt)	47.1 (9.2pt)	56.4 (10.2pt)	74.0 (7.2pt)
スタジオ撮影	66.1 (3.1pt)	60.0 (3.7pt)	91.5 (6.6pt)	63.2 (4.1pt)	81.6 (5.8pt)	100.0 (0.0pt)	72.2 (3.6pt)	82.4 (6.0pt)
ロケーション撮影	64.8 (10.5pt)	49.3 (2.4pt)	87.9 (6.8pt)	60.3 (8.6pt)	79.1 (4.5pt)	58.5 (3.1pt)	100.0 (0.0pt)	82.4 (5.2pt)
上記以外の結婚を機に 実施したウエディ ングフォト・写真撮影会	41.0 (12.6pt)	36.3 (7.2pt)	85.9 (12.3pt)	35.7 (9.7pt)	58.8 (5.9pt)	37.7 (7.4pt)	46.6 (8.7pt)	100.0 (0.0pt)

出典：リクルートブライダル総研 結婚総合意識調査2021

また、各ウエディングイベント実施者が、その他ウエディングパーティーや写真撮影を並行して実施する割合が昨年と比較して増加しており、コロナ禍において「今できる」形を模索し、ウエディングイベントを複数組み合わせで実施している様子が推察される。

このことから、例えば披露宴を希望していたけれど、新型コロナウイルスの影響により食事会にしたという人に対して、友人を中心としたカジュアルパーティーを別の場として提案し、別撮りの写真・動画撮影による結婚報告への活用など、複数の結婚イベントを並行して実施する提案は有効と考えられる。

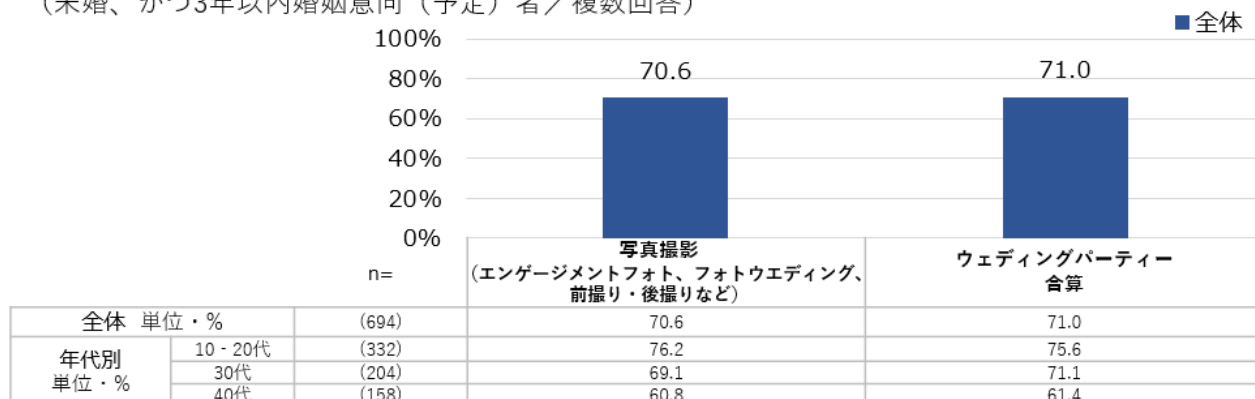
特にウエディングフォトや動画といったコンテンツに対してのニーズは、従来から高まりを見せていたが、新型コロナウイルスの影響により結婚式での招待人数が制限される中、SNS へのアップや結婚報告ハガキでの利用、カスタマ自身で加工しての二次利用など、益々高まっているといえそう。

実際に、今後 3 年以内婚姻者のうち、ウエディングフォトの実施意向は 70.6%となっており、20 代が一番高い（図 2-40）。このことから、今後需要が高まっていくことが予想される。

図 2-40

【今後3年以内婚姻層】結婚イベント実施意向率

(未婚、かつ3年以内婚姻意向(予定)者/複数回答)

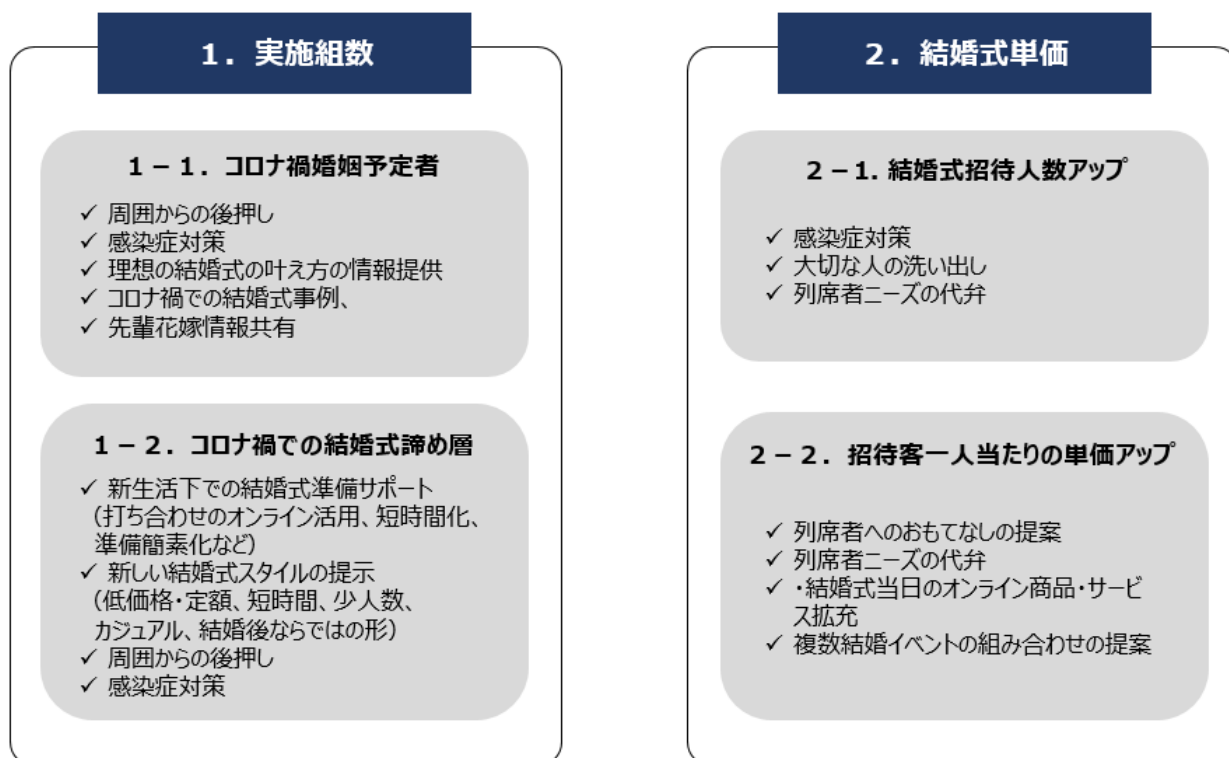


※スコアは実施意向あり計：「既に、3年以内に実施する予定がある」～「時期は未定だが、実施したいと思っている」

出典：コロナ対策と結婚式の関連性に関する調査より

また、結婚式の中での各種演出なども感染症対策により少なからず影響を受けているといえる中で、従来の演出に変わる動画・写真を使った演出のニーズが高まっていること。また同時に集まる人数を制限するという意味でコミュニティに分けた結婚式スタイルなども徐々に増えている中で、複数回実施するパーティーを繋ぐ、写真・動画コンテンツの可能性、など潜在的なニーズは高いことが予想され、結婚式単価向上の一つとして可能性がある。

以上、第二章 2. でみてきたことをまとめると下記となる。



Ⅲ. まとめ

コロナ禍においては、結婚式が安心・安全に執り行われ、婚姻者・列席者による消費が促進され、ブライダル産業活性および経済活性に寄与している状態が何よりも重要である。

第2章2.で見てきた打ち手の方向性を、対象者によって再整理すると下記になる。

まずは結婚式実施の当事者である婚姻者に対する打ち手が挙げられる。

- ・コロナ禍の婚姻予定者に安心・安全かつ理想の結婚式を訴求し、「コロナ禍において安心・安全かつ自分達の思い描いていた結婚式を叶えられる」という実感値を醸成すること。
- ・新型コロナウイルス影響での“結婚式諦め層”の結婚式再検討・実施の後押しのために、結婚後の結婚式のスタイルや新たなコンテンツの提案や、準備期間でのサポート強化。

また、当事者以外の周囲や社会に対しての打ち手も重要である。

- ・社会気運を醸成し、結婚式実施検討者の、「世間も、コロナ禍での結婚式実施を応援してくれている」という実感値の醸成を後押しすること。
- ・結婚式実施検討者が、「身の回りの人が結婚式実施を応援してくれている」という実感値の醸成。

コロナ禍での結婚式のあり方

結婚式実施促進と、安心・安全の両立。

コロナ禍においても、結婚式が安心・安全に執り行われ、婚姻者・列席者による消費が促進され、ブライダル産業活性及び経済活性に寄与している状態

打ち手の方向性

対婚姻者

1 コロナ禍の婚姻予定者への安心・安全かつ理想の結婚式の訴求

結婚式実施検討者の、「コロナ禍において安心・安全かつ自分達の思い描いていた結婚式を叶えられる」という実感値醸成。

- ✓ コロナ禍での理想の結婚式の叶え方の情報提供
- ✓ コロナ禍ならではの列席者へのおもてなしや演出の拡充
- ✓ コロナ禍での結婚式事例、先妻花嫁情報共有
- ✓ 結婚式当日・打ち合わせの場での感染症対策、オンライン導入

2 コロナ禍影響での“結婚式諦め層”の結婚式再検討・実施の後押し

結婚後の結婚式のスタイルや新たなコンテンツの提案や、準備期間でのサポート強化。

- ✓ 低価格・定額など、予算リレーション訴求
- ✓ 短時間、カジュアル、少人数など、王道以外の結婚式の訴求
- ✓ 打ち合わせオンライン活用、短時間化、準備簡素化など新生活下での結婚式準備サポート
- ✓ 結婚後ならではの新しい婚式の形の提示

対周囲

3 社会気運醸成

結婚式実施検討者の、「世間も、コロナ禍での結婚式実施を応援してくれている」という実感値の醸成。

- ✓ コロナ禍での結婚式の安全性を幅広い年齢層に訴求
- ✓ 事業者と行政の定期的な情報交換
- ✓ 結婚式実施にあたる国の指針の明確化

4 身の回りの人からの応援

結婚式実施検討者の、「周囲が結婚式実施を応援してくれている」という実感値の醸成。

- ✓ ゲストの懸念点を払拭する形での結婚式の実施方法を確立（感染症対策・オンライン）
- ✓ 周囲の人や招待客のニーズを代弁
- ✓ 配偶者、親との対話の場

以上、事業者側が実施する打ち手の方向性を見てきたが、これらの推進のためには 1 事業者としての取り組みだけではなく、ブライダル業界全体としての取り組みとして推進することが非常に重要である。また、事業者・業界と行政の定期的な情報交換を元にした密なる連携が不可欠といえるだろう。

3. ブライダル産業の気運醸成に向けた取り組み

2020～21 年、本来は結婚式を挙げるはずだったカップルは約 72 万組。しかし日本ブライダル文化振興協会のアンケート調査を基にした推計では、20 年度だけでも約 27 万組に延期やキャンセル、人数減などの影響が生じたと考えられている。本項では、コロナ禍での安心・安全な結婚式の実施に向けたブライダル業界の取り組みについてまとめた。

① 新型コロナウイルス感染拡大防止ガイドライン ※2020 年 5 月～

公益社団法人日本ブライダル文化振興協会（Bridal Institutional Association、以下 BIA）および一般社団法人全日本冠婚葬祭互助協会が、2020 年 5 月 14 日（木）、緊急事態措置の解除に伴う結婚式場の運営に際し「新型コロナウイルス感染拡大防止ガイドライン」を策定。また、2020 年 6 月にはコロナ禍での安心・安全な結婚式の実施に向けて、ブライダル業界の 19 社が発起人となり、業界一丸となった取り組みを始動した。その取り組みの象徴として「NEW NORMAL for HAPPY WEDDING 宣言」を策定し、全国の 1,350 式場が本宣言に賛同するに至っている。その後も「新型コロナウイルス感染拡大防止ガイドライン」のアップデートを繰り返すとともに、政府主導のワクチン・検査パッケージの実証実験も行い、オペレーションや各技術の実行性を検証している。

BIA 結婚式場業「新型コロナウイルス感染拡大防止ガイドライン」：<https://www.bia.or.jp/guidelines/>
BIA「NEW NORMAL for HAPPY WEDDING 宣言」：https://www.bia.or.jp/bia_info/200622/



② 全国結婚式応援キャンペーン ※2022 年 2 月～

ブライダル産業の主要 3 団体「公益社団法人日本ブライダル文化振興協会」「一般社団法人全日本冠婚葬祭互助協会」「一般社団法人日本ホテル協会」が、コロナ禍において結婚式実施に消極的な気持ちを持つ新郎新婦に対して実施の後押しをすることを目的に「誓います」に日本中からエールを — 全国結婚式応援キャンペーン — を 2022 年 2 月より実施。全国約 850 会場とブライダル関連企業が協賛、経済産業省が後援し、結婚式実施に賛同する機運を世の中に醸成し、全国の新郎新婦が結婚式を実施することを後押しした。

・キャンペーン概要

全国約 850 会場およびブライダル関連企業と連携し、様々な形でプレゼントを用意。当選者限定の特別プレゼントの他、B 賞では対象施設において期間中に成約された全ての方にプレゼントを提供。（一部適用条件あり）

キャンペーン名称：「誓います」に日本中からエールを — 全国結婚式応援キャンペーン —

開催期間：2022年2月1日（火）～2022年4月30日（土）

プレゼント内容：

- ・SS 賞 / 「諦めていた結婚式を叶えます」上限 500 万円相当の結婚式をプレゼント
- ・S 賞 / 50 名上限 250 万円相当の結婚式をプレゼント
- ・A 賞 / 「家族と故郷で前撮り」をプレゼント
- ・B 賞 / 8 つの成約特典の中から一つをプレゼント

	SS 賞	S 賞	A 賞	B 賞
賞品名	「諦めていた結婚式を叶えます」 上限 500 万円相当の 結婚式をプレゼント	50 名上限 250 万円相当の 結婚式をプレゼント	「家族と故郷で前撮り」を プレゼント	8 つの成約特典の中から 一つをプレゼント (詳細はキャンペーン サイトをご参照)
応募形式	キャンペーンサイトからの 応募のみ	キャンペーンサイトからの 応募のみ	キャンペーンサイトからの 応募のみ	来館・成約で適用
応募期間	＜第 1 回＞ 2/1 (火) ～3/15 (火) ＜第 2 回＞ 3/16 (水) ～4/30 (土)	＜第 1 回＞ 2/1 (火) ～3/15 (火) ＜第 2 回＞ 3/16 (水) ～4/30 (土)	2/1 (火) ～4/30 (土)	2/1 (火) ～4/30 (土)に協 賛会場へ来館し「キャンペーンを 見ました」と申し出た方
当選組数	＜第 1 回＞＜第 2 回＞各 1 組 の計 2 組	＜第 1 回＞4 組 ＜第 2 回＞3 組 の計 7 組	5 組	期間中に成約された方に提供
当選者 発表	当選権利発生者への 直接ご連絡 ＜第 1 回＞ 3/25 (金) 頃 ＜第 2 回＞ 5/13 (金) 頃	当選権利発生者への直接ご連 絡 ＜第 1 回＞ 3/25 (金) 頃 ＜第 2 回＞ 5/13 (金) 頃	当選権利発生者への直接ご連 絡 5/13 (金) 頃	—
適用条件	2022 年 4 月～2023 年 1 月 末の挙式・披露宴を検討・実施 予定の方	2022 年 4 月～2023 年 1 月 末の挙式・披露宴を検討・実施 予定の方	2022 年 4 月～2023 年 1 月 末までに撮影を 実施できる方	2022 年 4 月～2023 年 1 月 末の 30 名以上の結婚式をご 成約の方

全国結婚式応援キャンペーン特設サイト：<https://japan-wedding-campaign.jp/>

全国結婚式応援キャンペーン Instagram アカウント：https://www.instagram.com/japan_wedding_cp/

全国結婚式応援キャンペーン Twitter アカウント：https://twitter.com/jpn_wedding_cp

全国結婚式応援キャンペーン Facebook アカウント：<https://www.facebook.com/japan.wedding.cp>

・キャンペーン動画

コロナ禍で結婚式・披露宴をキャンセル・延期、または今後コロナ禍での結婚式・披露宴の開催を検討している新郎新婦を対象として、結婚式・披露宴開催への意欲創出につながる訴求的な動画コンテンツを作成。結婚式場が、ブライダル業界団体の作成した結婚式場業「新型コロナウイルス感染拡大防止ガイドライン」を遵守しながら式を開催している様子や、政府が実施している「ワクチン検査パッケージ」を活用した、安全・安心な結婚式・披露宴の様子、オンライン挙式・フォトウエディングなどコロナ禍で新たに拡大したサービス等、ブライダル業界がコロナ禍であっても事業継続のために実施している取り組み等 WEB/SNS 配信等を通じて普及・広報した。また、コロナ禍であっても結婚式・披露宴の開催を検討する新郎新婦を支持する周囲の関係者の声等も動画に組み込んだ。

<動画内容>

コロナ禍によって大きなライフイベントである結婚式を諦めざるを得なかった若いふたりが、苦悩し、傷つきながらも、再度「誓いたい」と立ち上がる姿、そしてふたりの決断を親族や友人が歓迎し、背中を押してくれる様子を描いた。AISHA の楽曲「Love Package」にのせて、井桁 弘恵と小野 翔平が揺れ動くカップルの想いを好演した。



全国結婚式応援 YouTube アカウント : <https://www.youtube.com/watch?v=qji9REhvMfI>

<WEB 広告配信>

2022 年 3 月 1 日（火）に公開し、2022 年 3 月 28 日（月）時点で、キャンペーン動画視聴数 10,656PV（累計）。

- ・全国結婚式応援キャンペーンサイトでの告知／2022 年 3 月 1 日（火）～2022 年 4 月 30 日（土）にて掲載
- ・キャンペーン SNS アカウント（Instagram、Twitter、Facebook）での告知／2022 年 3 月 1 日（火）に実施
- ・ゼクシィ SNS アカウント（Instagram、Twitter、Facebook）での告知／2022 年 3 月 1 日（火）に実施

・キャンペーン効果

キャンペーン応募者総数は、2022 年 2 月 1 日（火）～2022 年 3 月 15 日（火）の第 1 回応募期間において、SS 賞 453 件、S 賞 457 件、A 賞 136 件の合計 1,046 件となった。また、結婚式場業への新規来館数は、コロナ禍の 2021 年 4 月～9 月において 2019 年比 66.1%（33.9%減）で推移していたが、同じコロナ禍でもキャンペーン実施期間である 2022 年 2 月は 2019 年比 76.4%（23.6%減）、さらに 2022 年 3 月は 2019 年比 83.0%（17.0%減）と回復傾向にある。

※新規来館数の割合は、2022 年 3 月 28 日（月）時点のゼクシィ NET 予約数にて推計

第3章

ブライダル産業の中長期戦略

第3章 ブライダル産業の中長期戦略

ここまで第2章では、コロナ禍でのブライダル産業を見てきたが、第3章ではより中長期的な視界をもってブライダル産業の今後と打ち手の方向について検討していきたい。

1. 2030年の社会環境とターゲット層の特徴

中長期のブライダル産業を考察するにあたり、2030年を想定しながら考察を進めていきたい。いわゆる「失われた20年」を経て、21世紀も中盤へ差しかかる2030年。日本はどのような国になり、どんな景色が広がっているのか。そして、2030年にブライダル産業の中心的な顧客像とはどのようなものか。時代の全体像を描くとともに当該ターゲットとなる2000年前後生まれの人の価値観を紐解き、その上で、結婚、結婚式の変化の可能性を考察していく。

1-1 社会の変化を考察する

・日本の人口とポジション

かつて世界2位の経済大国となった日本だが、2030年にはどのようなポジションの国になっているのだろうか。まずは、経済成長と密接に関わり、統計的にも予測しやすい「人口」から見ていく。世界の人口は伸び続けていく。国連の予測では2030年には85億人を超え、2050年には97億人、そして2100年には111億人を超える予想となっている。特に、アジア、アフリカ地域の人口構成比が上昇し、いわゆる発展途上の国々の台頭が目覚ましい。例えば、2050年までの人口増加数が多い国を見ると、インド、ナイジェリア、パキスタン、コンゴ、エチオピアといった国々となる。一方そこには先進国といわれているような国々はほぼなく、上位では米国だけが7番目の増加人数と予想される。この数字だけ見ても、世界の人種や宗教など景色はこれまでとは大きく異なるものになるだろう。さらに、人口の増加に伴い、大きく影響を受けるのは経済だ。人口の増える国々は概ね経済発展が予測され、これまでのように欧米諸国が中心となる経済発展とは異なっていく。2030年のGDPのランキング予想を見るとインド、ブラジル、ロシア、メキシコなどが台頭、さらに、2050年まで先を見れば、インドネシアも台頭してくる見込みだ。そんな中、日本のポジションはどうなっているのか。

いくつかのシミュレーションが出ている中、例えばこのまま失われた20年レベルで進むと2030年にはインドに抜かれ世界4位に、2050年にはブラジルに抜かれ世界5位になる予測もある。さらに、もっと悲観的に財政悪化に伴い成長が鈍化するならば、2050年には9位となり、一気に下落するシナリオも出てきている。少子高齢化は財政悪化の要因であり、一気に回復するとは考えにくく、この悲観的なシナリオが現実的に十分起こりうるだろう。

世界の状況は大きく変わっていく中、日本の人口はどうなっていくのかを具体的にみていく。2010年を境に日本の人口は減少に転じている。それまでの急激な人口増加と共に、経済発展を遂げてきた日本であるが、大きな転換点を迎えている。昨今、少子化というキーワードをさまざまな場面で耳にするようになったが、子供の出生は減少していたにもかかわらず、高齢者の寿命が延びていたため、人口は減少していなかった。しかし、いよいよその局面も変わってきた。今後2030年に向けては、人口減少を伴いながらの少子高齢化がますます進展していく。日本の将来推計人口（平成29年推計、国立社会保障・人口問題研究所）を見ると、2030年には約1億2000万人を切り、2010年と比較すると約7%程度の減少見込みとなっている。

もちろん、この全体の人口減少ということも問題ではあるが、日本の人口問題においては「バランス」が問題である。つまり、

出生と高齢者のバランス、そして東京と地方のバランス、この2つの構造的問題がより複雑化させており、「バランス」がキーワードともいえる。高齢化についてみると、日本は世界で最も高齢化率が高い国となる。これは今も、そして2030年になっても変わらない。高齢化率は上昇し、いわゆる生産人口世代の負担は高まる。このまま制度が変わらなければ、財政は悪化し、現役世代は多くの生産が求められる上に、財政的負担を負い、経済的および精神的ゆとりはますます無くなっていく。ただでさえ日本は一人当たりの生産性が低い国であり、大幅に生産性を改善することは難しく、経済的停滞は今後の方が深刻である。

さらに、この問題には都市と地方、とりわけ東京と地方のバランスの悪化が加わる。まず人口全体で見れば地方の人口の減少は継続し、街として維持できない地方が多く出てくる。生産と消費が停滞することにより経済活動が活性化せず、さらに一定の人口が維持できないため、インフラの整備もなかなか進まないなどの影響が考えられる。例えば、インフラで言えば、2030年頃には多くのインフラが50年以上の老朽化を迎え、それを維持するだけでも財政の圧迫が見えており、地方は後回しにされる可能性が高い。

さらに、高齢人口のピークのタイミングが都会と地方では異なる。地方圏は2025年がピークとなるが東京圏は2050年頃となる。つまり、2030年頃では、地方では若者だけでなく、高齢者も減少が始まり、全体的に縮小する社会が見えている。一方、東京は、2020年まで人口を増やし、2030年でも2010年と変わらない水準を維持する。ただ、構造は変わり、65歳以上の人口は2010年に約268万人だったものが、2030年には約350万人まで増加し、高齢化への階段をのぼり始めるタイミングだ。これは東京の総人口の約25%にあたり、つまり東京でも4人に1人が65歳以上という状況になっていく。これでは日本を引っ張ってきた東京でさえ、経済の停滞が続くことが予想され、日本全体に大きな影響を及ぼす。さらに、この人口構造の変化は、人々の意識にも影響を与える。生産年齢である15歳以上65歳未満の負担が増大するためだ。つまり、これまでよりも社会保障への負担が重くなり、多くの観点で余裕がなくなりそうだ。自分たちの生活を維持するだけで精一杯という閉塞感が拡大し、社会の空気をつくるだろう。さらに、2030年の段階で40歳以下の人たちは、バブル崩壊後に生まれた世代であり、社会的な成長や成功をあまり感じた経験が少ない。そのため、リスクをとってまで大きなリターンを得るという志向は持ちにくく、チャレンジよりも安定性が好まれる社会がより一層拡大していく。これでは、イノベーションが生まれにくく、日本の飛躍的な成長はさらに困難になっていくと想定できる。加えて、情報化社会の進展も意識に影響を与えるだろう。個人の情報受発信が進化することは容易に想像でき、誰もが社会の中で監視されているような意識を持つかもしれない。現在でも、一度、尖ったことを言えばいわゆる「炎上」騒動にもなるが、2030年では多感な時期をこのような状況下で過ごしてきた人が多く社会に出ている。今よりも敏感に「空気を読む」意識が強まり、社会の雰囲気息苦しくなっていくのではないだろうか。

・パーソナルな社会の進展と組織の役割の変化

日本の文化的特性である「組織的対応」いわゆる「村社会」的な慣習が、2030年には大きく転換するかもしれない。大きな要因として考えられるのは、個人が情報を受発信できる環境になり、その環境下に慣れ親しんだ世代が全世代に広がっていくためである。具体的には、パソコンや携帯電話などパーソナルなツールが90年代より浸透し始め、さらにこの10年ほどでSNSなど個人レベルでのネットワークが形成できる環境が整った。さらに、いわゆる「C to C」といわれる個人対個人でのビジネスも容易になり、企業の意味合いも大きな転換が求められていくだろう。今までは、「個人」は消費する側であり、社会性の中で行動規範が決まっていたが、今後は個人においても創造・生産が可能であり、メディアの役割も担うことができる。行動も個人の納得という規範の中で決めるようになっていくのである。つまりは、消費者の立場にと

どらず自己責任を伴いながら自己の中でさまざまなものが完結できる、ある種の個人主義的な「パーソナル化した社会」に変貌し、「みんなで助け合いながら行う」といった日本の慣習がフィットしづらくなっていく。さらに、パーソナル化した社会の進展は、価値観や行動、生き方まで影響を与え、これまでよりも社会を多様なものに変化させていく。

これまで日本が得意で、日本人に根付いていた「和」というものが、2030 年には希薄化し、パーソナルで「自分」という軸が重視されるような社会に変わるだろう。これは、大きな転換期となるが、その中でも「日本らしさ」とは何かを常に考え、時代にフィットした社会を創造していくことは不可欠となるだろう。

・新幸福基準の必要性

日本の独自性である「組織的対応力」と並び、日本のこれまでの特性は「経済成長」「経済的豊かさ」であった。つまり「ある程度みんなが経済的に豊かな暮らしができ、幸せ」ということだ。しかし、この幸せの基準も転換期を迎えそうだ。

日本は敗戦から高度経済成長期を経てバブル経済を経験し、世界 2 位の経済大国にまで成長した。ところが、90 年代以降バブル経済の崩壊を機にそれまでのような成長は難しく、GDP における成長率は 80 年代では 3~7%程度で推移していたが、2016 年では 1%程度まで低下している。2030 年に向けて、人口構造からみても劇的に経済成長に転じるとは考えにくく、成長前提ではいられないだろう。そのような状況になった時、それまで経済成長一辺倒だった幸せ基準が変わっていく可能性はある。つまり、経済的豊かさとは違う新しい幸せの基準が求められていくのではないだろうか。例えば、家族と充実した時間を過ごすや、自分の趣味を謳歌する、社会にとって有意義な活動に従事するなど、経済的豊かさよりも優先すべき指標が生まれ、それが社会に浸透し始めるタイミングになる。「必要最低限のお金があれば時間の方が大切」「給与が安くても社会にとって影響が大きい仕事」「地域コミュニティ内で半自給自足の生活をしながら人とのつながりを感じる生活」など経済的豊かさとは異なる新しい幸せの価値基準が生まれ浸透する。国は経済成長だけを求める政策から新しい価値基準をサポートする政策に転換を始め、日本の新たな「強み」「らしさ」を生み出していくようになっていく。これがうまく進めば日本に住む意味が創出され、少しずつよい変化を生むだろう。そのためにも、今から新しい幸せの基準を提唱し、社会に浸透させていく準備を進めていくべきである。経済成長もちろん大切ではあるが、「日本らしい幸せ基準」の明確化こそ、2030 年に向けた大きな課題といえる。

1-2 ターゲット層を取り巻く環境変化と価値観

・「階段モデル」の消滅、平たく長く続く「現役生活」

人が育っていくプロセスの中で社会的環境から受ける影響は少なくない。これは後々のさまざまなライフサイクルに対する意識を醸成していく源にもなっていく。ではまず、学生時代の大きなターニングポイントとなる進路選択時の状況をもとに進学意識の変化から見ていきたいと思う。

2018 年度にちょうど大学受験を行う「2000 年生まれ」にとって、大学はもはや「頑張っていく場所」ではない。2017 年には大学・短期大学等への過年度高卒者等を含む大学（学部）への進学率が 52.6%となった。

約 30 年で大学進学率は 2 倍以上上昇し、高校生の過半数が現役で大学または短大に進学する世の中になっている。少子化の影響で推薦枠も広がり、2012 年には推薦入試と AO 入試による入学が全体の 43.3%を占めるようにも

なった。大学に行きたいと思えば行ける環境になったと言っても良いだろう。もちろん一部の例外はあるものの、高校生にとって「いけるところにいく、無理はしない」「浪人してまでいい」「家から近い方が良い（地元志向）」という意識が生まれてきている。

また、たとえ彼らが頑張って勉強してスキルを磨き、「いい会社」に入ったとしても、それが将来にわたって継続するとは限らない。2030 年は既に年功序列などの組織のヒエラルキーは分解され、「個人が会社（組織）に守られる」という構造は消滅しつつある社会となる。「若い時に頑張った蓄積で、その後のキャリアを勝ち逃げする」というキャリア観も崩壊している。むしろ常に知識や関係性をアップデートし、「今の状況」を作り出さなければならない世の中であり、「今の生活を維持する」ということ自体が、ある意味でとても難しいことなのであり、「いい学校、いい会社、いい人生」という階段モデルは、大きく変化する。今後、定年のさらなる引き上げ（70 歳）、またそれにより年金受給開始年 71 歳以降を選択する人が多数になることも想定されることにより、「22 歳で就職して、65 歳で定年を迎え、定年後は年金でのんびり暮らす」というひと昔前にあった定番の人生設計も崩壊する。「今の生活を維持」するためには、将来にわたって社会に関わり、その中で役割を持ち、生活の糧を得続けなければならないのだ。2030 年に 30 歳となる「2000 年生まれ」にとって、これから先の人生は果てしもなく長い時間を感じられることだろう。「階段モデル」の時代は、最初にスパートをかければ、後半はある程度惰性でも生きられた。しかし、走り続けなければならない人生において、オーバーペースはむしろ命取りである。一昔前の永劫に続く「自分探し（もっとこうありたい）」人生よりも、「今」を肯定しながらマイペースに生きる人生の方がよいと感じることが、理にかなった「納得できる」価値観となる。

・変わる「成功」のカタチ

2030 年には居住地や言語の枠を超えて、自分の働く環境を地球規模に広げることが可能になる。さまざまな技術革新は続き、世界規模のパラダイムシフトも起こる。その変化の中に飛び込み、グローバルな競争環境の中で活躍し、自ら起業して大成功するチャンスも今以上に増えていく。しかし、その大波に飛び込み自ら波を起こし、成功をつかみ取ろうとするのは一握りであり、多くの日本の「2000 年生まれ」にとって、それは「憧れの姿」ではない。彼らは、がむしゃらには「上」を目指さない。自分の可能な範囲で、無理をせず、今の状況を楽しんで生きる。その先にあるかもしれないリスクはできるだけ回避して、波を起こさないように、そして向かってくる波に自分を合わせながらゆっくりと進んでいくのが「賢い生き方」になっていく。

そもそも彼らにとって、「成功」している状態とはどんな状態なのだろうか。現在、シェアリング・エコノミーに代表されるように、所有から共有へ、ストックからフローへと、社会全体に新たな価値観が萌芽しつつある。何かを獲得すること、所有することの価値はこの先もどんどん低下していく。それに従い、人よりも「上」の地位を手に入れること、人よりも「よりよい」ものや高価なものを所有することを「成功」と感じる価値観は徐々に古いものとなるだろう。そのかわり、自分が他の誰かのためになること、自分の力や能力を社会に還元すること、誰かと共に何かを創り出すこと、それに対して他者から社会的評価を得て自己承認につながることで、それが「成功」であり「生きる喜び」となっていくのではないだろうか。

・「個」が直接社会とつながる時代。個人のスキルとつながり力が武器に。多重帰属の時代へ

これまでの日本では、若年期は家族や学校を通じて社会とつながり、職を得て以降は「会社や職場」が社会との接点の

主たる起点となった。一度会社に入れば、そのヒエラルキーの中に居場所があり、また社外に向けては自分の名前よりも先に会社名や肩書がものをいった。しかし、組織がフラット化し流動的なものになり、個人が複数の組織やコミュニティに所属するようになると、その構造は崩壊する。そもそも、複数の組織やコミュニティに所属するかどうかを決めるのは「自分」であり、所属できるかどうかを決定するのは「自分の能力や個性」である。「〇〇会社の課長の A さん」というような属性を中心とした外枠的パーソナリティではなく、「〇〇が得意な A さん」「〇〇に興味がある A さん」「〇〇なら誰にも負けない A さん」「〇〇を大切にしている A さん」といった内面的パーソナリティや種々のスキルを持った「たくさんの私」がよりむき出しになり、複数の顔を持って複数の居場所に所属するようになる。「個」がむき出しになり、直接社会とつながっていく。特に 2030 年に社会人として中堅どころとなる「2000 年生まれ」とっては、常に自分のパーソナリティを意識し、社会とつながる「武器」となるスキルを磨き続ける意識を持たざるをえない社会になるだろう。

さらに今後は、従来型の企業への帰属や組織の形態は、固定的なものからプロジェクトごとに都度編成され、目的を果たせば解散する「チーム」のようなものが増えていく。そうすると、いくつものプロジェクトに関わり、複数の組織（チーム）に同時に属するケースも増えていく。

また、今後「副業・兼業」を容認する企業が増えると予測される。副業・兼業が普及することで、優秀な人材が持つ技能を他社でも活用することができ、イノベーションの促進や新事業の創出などにつながる。人材を分け合うことで人材確保にも寄与する。社員にとっても、収入が増えるだけでなく、他社で働くことで自社にはないスキルを獲得し、キャリアアップや起業につなげることもできる。会社と社員双方にメリットがあり、ひいては経済成長にも寄与する施策のため、官民を挙げて副業・兼業容認施策は推進され、2030 年にはサラリーマンが社内外を飛び越えて複数の会社や組織に多層的に所属したり、複数の仕事を持っていたりすることが当たり前になっているだろう。また、「住む場所」を自ら積極的に選び、地域へのコミットメントが強まることで、地域コミュニティとの接点も増え、つながりも強くなっていく。家族や子供が加わると、それらを通じてつながるコミュニティの数はさらに増えていく。物理的に会うことが少なくても、SNS などですづつつながり続ける友人関係、趣味のグループなども途切れることなくそこに加わっていく。このように、仕事でも生活でも、自分が所属する組織やコミュニティの数は現在よりも格段に増えることが予測される。そして、ただそこに「所属している」のではなく、そこには役割があり、自らのスキルや経験を提供しあうことで、お互いに必要としあう複数の「居場所」となっている。まさに「多重帰属の時代」といえる。

・2000 年生まれが心地よいと思うライフスタイルとは

2000 年生まれ世代は、男女平等はアタリマエであり、主に脱ゆとり教育の中で育ってきている人たちである。親子関係、教育、景気、さまざまな志向性に影響する要因はあるが、彼らの志向性に一番大きな影響を与えているのは、友人関係であろう。彼らは SNS で友人と常時つながっている。

その友人関係は、「安定」や「心地よさ」を重視する方向にある。少子高齢化や社会保障負担の増大が予測される環境下で、将来については不安も持っている世代でもあり、安定した状態を心地よく感じるわけである。

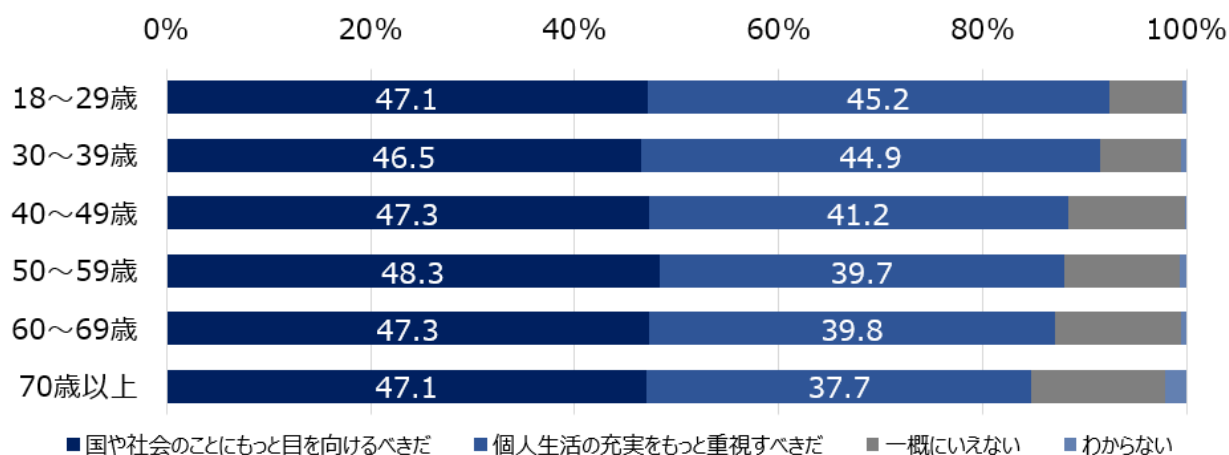
内閣府が実施した「社会意識に関する世論調査」において、「社会志向か個人志向か」という設問にもみられる通り、「個人」と「社会」はほぼ同等という志向を持ち、他世代よりも「個人生活」を重要視するという点がポイントである(図 3-1)。

社会の一員としての責務は果たすが、同じくらい個人生活を重要視するという考えを持つ。そうすると興味の範囲は、外

部環境や社会性が強いものよりも、自身の日々の生活や充実度など、生活に近い身近な事柄に目がいく。こうした意識の変化が、ライフスタイルの基盤にあるということになる。

図3-1

社会志向か個人志向か



出典：社会意識に関する世論調査（内閣府）

・「豊かさ」と「幸せ」の新定義。豊かさの価値基準は「関係性の豊かさ」へ。

インターネット・SNSの発達により、永久につながり続けることができる環境が整い、「人間関係」はフローからストックへと転じている。その一方で、“消費”においては、所有から共有へ、ストックからフローへ価値観が変化していく。その社会の変化の中で、「豊かさ」や「幸せ」の定義も変化していく。シェアリング・エコノミーが急速に発達し中古市場が活況を呈しているが、これまでの「大量生産・大量廃棄」を前提とした個人消費ではなく、モノやサービスの「循環」にこそ価値を見いだす、現在の指標では測りきれない「豊かさ」の感覚が、そこに生まれるだろう。自ら張り巡らせたセーフティネットワークの中で、何かあった時に頼り頼られる関係がたくさんあることが人生の「豊かさ」につながる。つまり「豊かさ」＝「関係性の豊かさ」が新しい指標として加わっていくのではないだろうか。そして、コロナ禍という行動に制限が加わり、会える人も限定的になる中、逆に大切な人は誰かを見つめ直し、さらには、つながりを再確認する動きも出てきた。

それに伴い「幸せ」の定義も変化していく。どこかの「到達点」にあることが幸せと考えて追い求めるのではなく、今まさにこの時を「お金にしばられず、自分らしく、仲間と一緒に生きがいを持って楽しく生きている」ことを幸せと考える人が増えていくのではないだろうか。何かをただ所有したり、消費したりするだけではなく、共に価値を作り出せる“豊かな”関係性を持ち、人とシェアできるスキルを社会に還元しつつ、今の状況を編集して生きること。今まさに共にいることを自覚できる人こそが、2030年の「幸せな人」といった価値観を持つ可能性は高い。

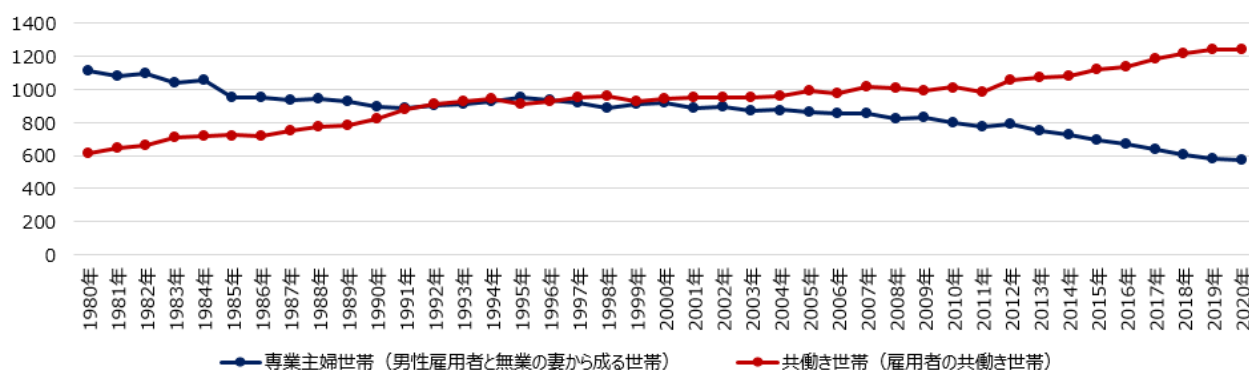
1-3 人間関係の変化

・「親子関係」「ジェンダー」「仕事仲間」それぞれでフラット化するリレーションシップ

日本では戦後長らく、夫は外で金を稼ぎ、妻は“専業主婦”として家で家事・育児を担う「男女性役割分担」家庭が主流を占めてきたが、1985年の男女雇用機会均等法施行等をきっかけとして職を持つ女性が増え、1997年以降は共働き世帯が専業主婦世帯を上回っている(図3-2)さらに、2000年に「東京都男女平等参画基本条例」が制定されて以降、「共働き世帯」は加速度的に増加した。今回対象となる「2000年生まれ」はその少し後に出生した世代である。つまり、過半数の「2000年生まれ」にとって、物心のついた時、彼らの「母親」は外での仕事を持つ職業人でもあった。そんな「共働き世帯」の増加を背景に、親子関係に変化が生まれている。

図3-2

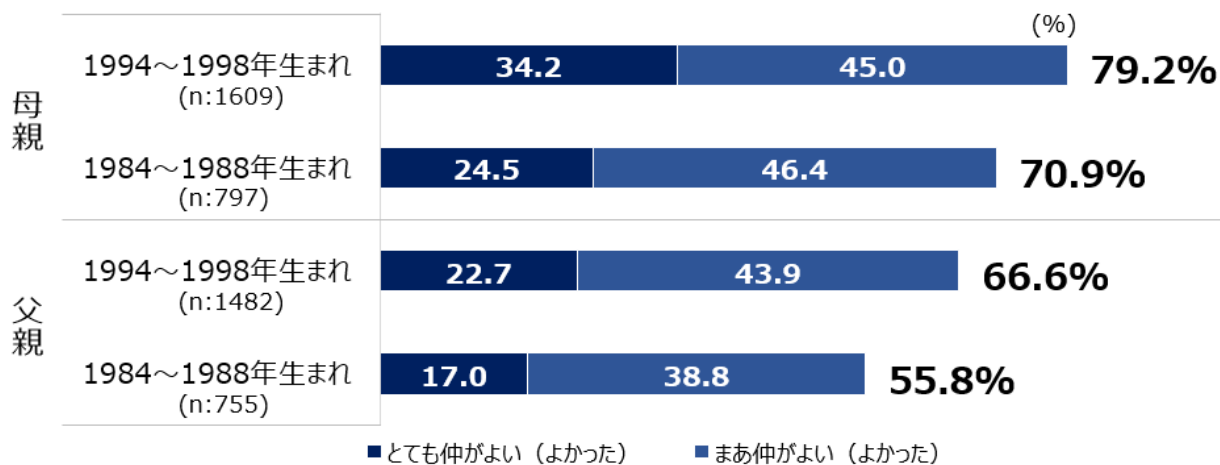
共働き世帯数の推移



出典：昭和55年から平成13年は総務庁「労働力調査特別調査」（各年2月。ただし、昭和55年から57年は各年3月）、14年以降は総務省「労働力調査（詳細集計）」（年平均）より作成。
「男性雇用者と無業の妻から成る世帯」とは、夫が非農林業雇用者で、妻が非就業者（非労働力人口及び完全失業者）の世帯。
「雇用者の共働き世帯」とは、夫婦ともに非農林業雇用者の世帯。平成22年及び23年の実数は、岩手県、宮城県及び福島県を除く全国の結果

図 3-3

本人と親との関係性

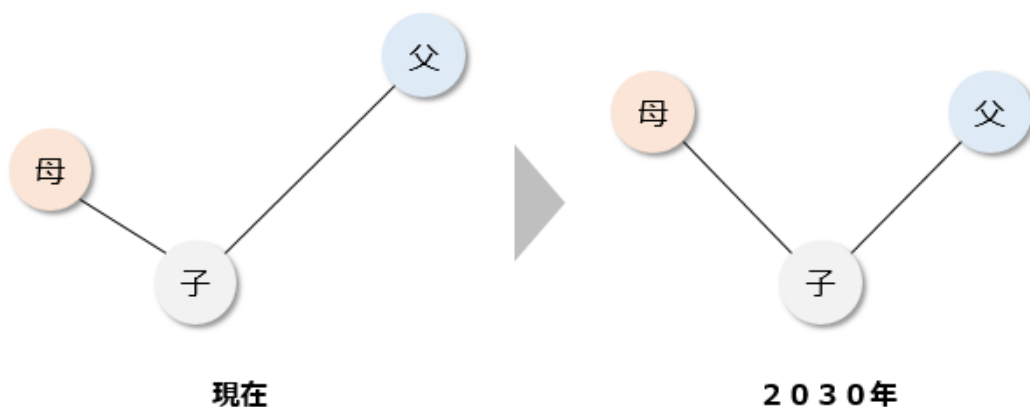


出典：世代間調査（ゼクシ編集部調べ）

リクルートゼクシ編集部が実施した「世代間調査」によると、「母親との仲が良い」と答えた割合が、1994 年～1998 年生まれは、1984 年～1988 年生まれより高く、若い世代ほど、母親との心理的距離が近づいていることが分かった。実際に、今の大学生に話を聞くと、母親とふたりで旅行に行くことに抵抗がないという若者は多い。それも娘だけでなく、息子の立場でも抵抗がなく、周囲もそれを自然と受け入れているのである。さらに特徴的なのは「父親との関係」である。母親との関係性と同じ傾向にあり、「母親と仲が良い」割合と近づきつつある(図 3-3)。「父親は外で働き、母親は家庭を守る」と、父親と母親の役割が明確だった時代とは異なり、父親と母親が家にいる時間に極端な差はなくなり、同じ距離感で過ごしているため、父親と子供、母親と子供の距離感は並列な関係になっているのではないだろうか(図 3-4)。

図 3-4

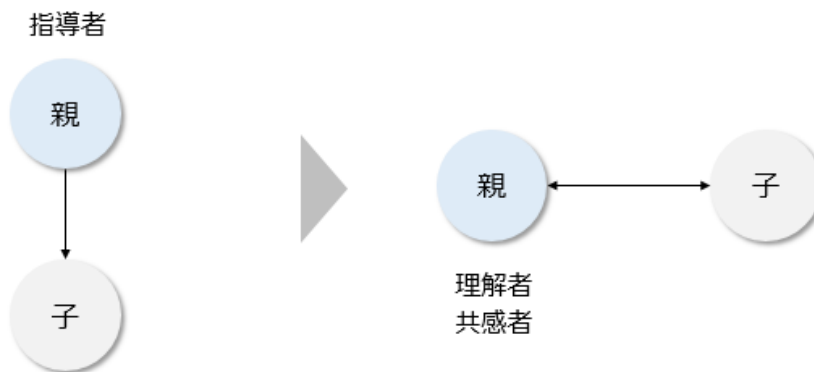
子と父親、母親との距離の変化イメージ



また、その関係の質も変化している。同調査によると、若い年代の方は、「見守って育てられた」「自分の意思や自主性を尊重された」「しつけ・行儀に厳しい」が上位であり、関係性は、「友人のような仲の良さ」ではなく、「個人としての意思を尊重されている」ことが関係性の良さの実感につながっていると推察される。

図 3-5

親と子の関係性の変化イメージ



母親自身、社会に出ることで、さまざまな価値観に触れ、多様な価値観に対する許容度が高くなり、親の価値観で子供をコントロールする「指導者」ではなく、子供を一個人と認め、意思を尊重した、「理解者」「共感者」という関係に変わりつつあるようだ(図 3-5)。今後、現在よりも父親・母親といった役割が明確ではなくなり、親も子に対しては「個人」として、程よい距離感を保った関係になっていくのではないだろうか。

また、「男女」に目を向けてみると、「ジェンダーによる役割」もフラット化が進行している。前述の通り、「共働きが当たり前」の環境で育ってきたことが一要因であるが、さらに、学校生活も影響している。小学校で読み上げられる名前は、男女が入り混じっており、東京都のデータでは 2005 年段階で、男女混合名簿の実施率は約 8 割といった結果もある。義務教育後の高等学校でも、同様の結果だ。少し前の世代までは、男女それぞれが 50 音順で並べられ、そして当たり前のように男子が先に呼ばれた。こうした日常の何気ない「男子優先」が、いつの間にか「男性上位」という概念を男女共に形成してきた。しかし「2000 年生まれ」には、その区別が最初から存在しない。また 1994 年には、高校での家庭科男女必修化が導入されている。「男性が女性よりも優先され、家庭の仕事は女性のもの」という前世代に根強く残る「常識」は、確実に薄くなっていると考えられる。

加えて、女性が働き続けるための制度が整い始めていることもあり、ジェンダーによる役割分担意識がさらに低下している。2015 年 4 月には「子ども・子育て支援新制度」が、2016 年 4 月には「女性活躍推進法」が施行された。「子ども・子育て支援新制度」では、「待機児童解消加速化プラン（厚生労働省）」などにより 2020 年までに待機児童解消のための財源を確保し、M 字カーブ解消のための女性就業率 80%に対応できる受け皿を確保するとある。

そして、2000 年生まれが社会に出る頃には、男性が家事・育児を担うことも 20 代～30 代を中心に当たり前になっていく。男性の育休取得率も上がり、もはや「イクメン」という言葉は死語になっているかもしれない。「女性の望むライフコース」「男性が配偶者に望むライフコース」は共に「両立」が大きく伸びるなど、お互いの志向性によって、女性よりも多く家事

育児を担う男性の存在も珍しいものではなくなってくる。女性が社会で活躍することが当たり前になることで、「男女の経済格差」も縮小し、「養う人／養われる人」という関係も消滅する。

そして夫婦の関係性は、同じ共同体の「夫」「妻」の役割として相手を支えるという概念から、独立した一個人が、一緒に生活を作り上げる「協働者」に変化している。2030 年の社会では、「男女の役割分担意識」が低下し、意識・役割・立場すべてにおいて、男女は限りなくフラットな関係になっていく。2000 年生まれも含む若い世代の夫婦関係では「パートナーシップ」を互いに構築することが求められるだろう。

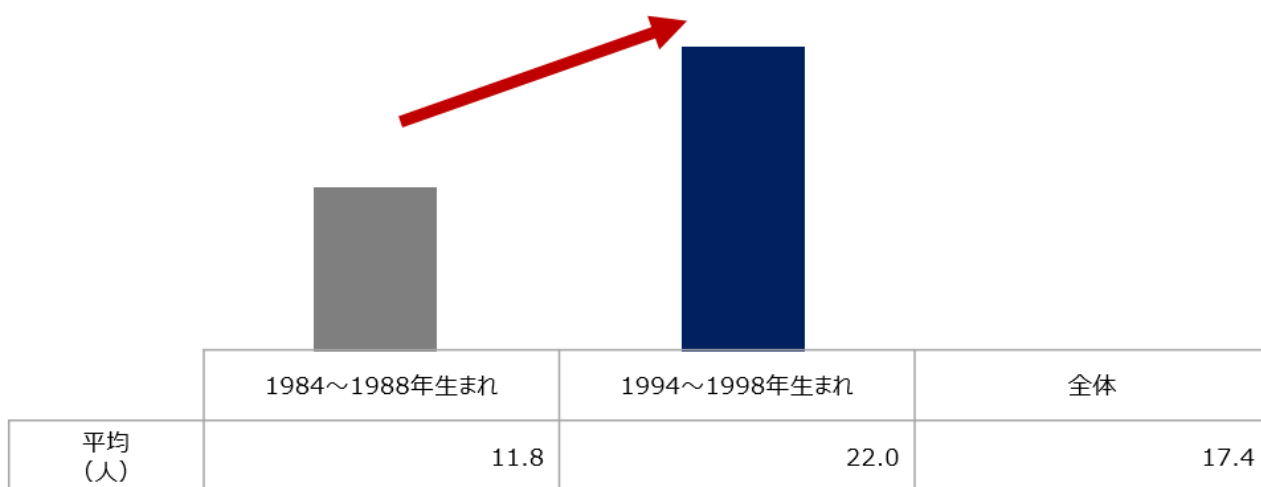
では、もともとフラットな関係である「友人関係」はどのように変化しているのだろうか。まず、この世代の友人関係において、「ジェンダー」は大した要素ではなくなっているのではないだろうか。前述の通り、「共働き家庭」「男女共修」「男女同一名簿」など育ってきた環境によって、「ジェンダー」の垣根は低くなっていることが考えられる。さらにこの世代は、性的マイノリティに対しても寛容である。2016 年に初めて「パートナーシップ制度」が渋谷区で導入され、法的効力はないものの、同性同士のパートナーシップが社会的に認められることになった。実際に若年層を中心に「LGBT」に対する特別視はしなくなってきたといえる。また、最近では子供を産んだ母親が周囲に子供の性別を問われ、「性別は将来本人が決めることだからまだ分からない」と答え、多くの共感を集めたという事例も記憶に新しい。身体的性別はさして重要ではなく、育っていくうちに培った価値観に合わせて決めていくものであるという考え方が生まれ始めているのではないだろうか。そのような社会で育ってきた 2000 年生まれの世代にとっては、LGBT も自然なことであり、「男女」という性別のラインがさらにあいまいになっている。そして 2030 年の友人の種類には「男友達」「女友達」といった性別のボーダーラインはなくなっている。

さらに、IT の進化は「友人関係」のボーダレス化を加速させる。現在もインターネットや SNS の進化により同じ価値観、趣味を持つ人間が性別や年齢、距離を超えてつながることができるが、2030 年にはさらに言葉の壁も超えて友人関係が性別、年齢、距離だけでなく、国や人種を超えた友人関係へとさらに広がっていくだろう。

人間関係がボーダレス化する一方で、心理的ボーダーラインは高くなっていることが想定される。実際に世代ごとに「友人の数」をみると、増加傾向にある一方で、「かなり親しい友人」の割合は減少傾向にある(図 3-6、3-7)。2000 年生まれ世代も同様の傾向にあるだろう。さらに、コロナ禍で行動が制限される中、大切な人、大切な友達もより明確化し、親しい友人とそうでない友人の壁が高くなった印象を受ける。

図 3-6

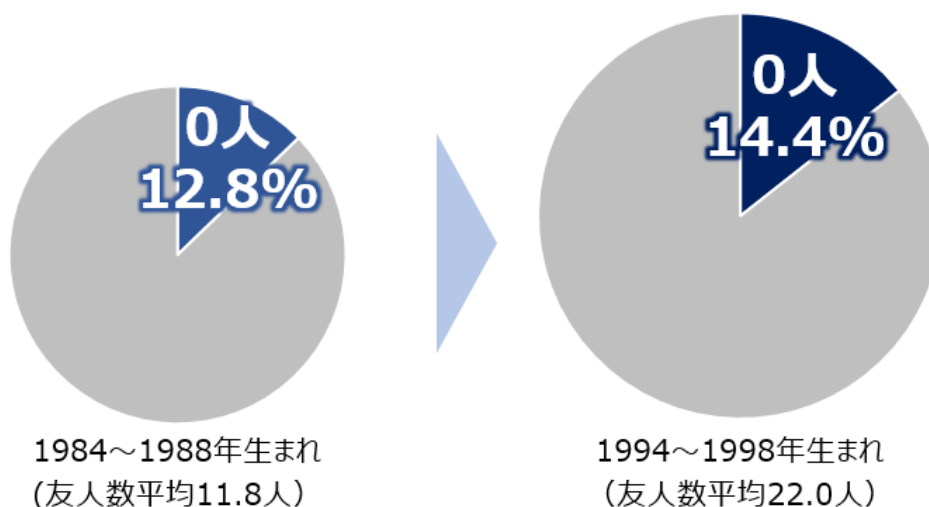
世代別・友人の数



出典：世代間調査(ゼクシィ編集部調べ)

図 3-7

世代別・親密度の高い友人の人数と割合



出典：世代間調査(ゼクシィ編集部調べ)

また、2000 年生まれはコミュニティ内の立ち位置に敏感な世代である。2000 年前後にインターネットに書き込まれたことがきっかけで、「スクールカースト」という概念が定着した。この世代は小学校入学時から、「教室内」での立ち位置を見定める必要がある環境にあった。さらに、匿名性からいじめの温床となってしまった「学校裏サイト」が最盛期を迎え、学校での失敗がいじめにつながってしまうことを体感しているため、いじめられないよう、自分のポジションを読み違えないよう考え、周囲に合わせて「人格」を演じ分ける癖が身についている世代なのである。表面的な「友達」は、時には「敵」となる可

能性を認識しているため、「本音を話せる友人」まで昇格させることに非常に慎重にならざるを得ないのである。また、「個人情報」に対する警戒感も強く、自分の情報が簡単にインターネットに漏洩されることを認識しているため、自己開示も慎重になっている。そんな環境で育ってきたこの世代は、SNSなどで気軽につながれる一方で、自己防衛能力が高く、本音を見せ合うまでの心理的障壁が高くなってしまっていると推察される。そんな世代が、心から信頼できる親しい友人を作るためには、自分自身の心理的障壁を取り外し、相手の心理的障壁を超えるためのいくつかのプロセスが必須となる。ぼんやりしていると本質的な人間関係は構築できない時代になっている。

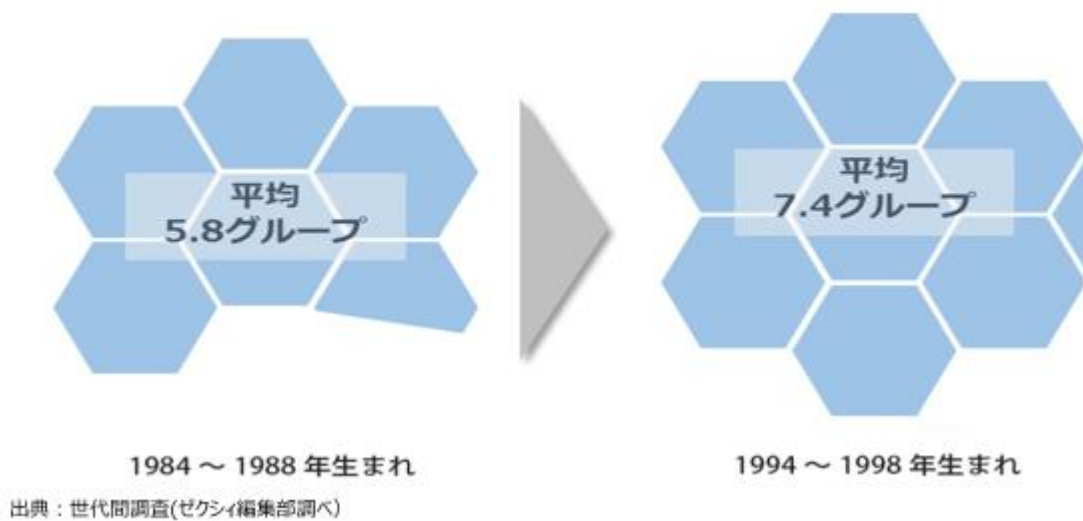
・ブドウ型化するコミュニティ。コミュニティのサイズは小さく、所属は複数化。

2030 年のネットワークの広がり方は一つのコミュニティが大きくなるのではなく、新たなコミュニティが付け加わる形に変化していると考えられる。世代間調査によると、若い世代ほど、所属コミュニティは増える一方、そのコミュニティに所属する人数は減少する傾向にある(図 3-8)。コミュニティが細分化しているのである。

2000 年生まれ世代は、「グルーピング」をすることに慣れている世代でもあり、その傾向はますます広がっていくと考えられる。その背景には SNS の進化が関係している。たとえば、SNS の一つである Twitter では、本アカウント（リアアカ）のほかに、サブアカウントを複数持つことは当たり前であり、そのアカウントは「就活アカ」「鬱アカ」「愚痴アカ」「趣味アカ」など、機能や種類ごとに複数使い分け、LINE のグループ機能により、友人の関係性に名前を付け、グルーピングしている。自分との関係性の深さ、話せる内容などによりグルーピングする癖がついているこの世代は、友人関係はもちろん、プロジェクトごとの働き方、副業・兼業の一般化にともない、仕事関係のコミュニティが追加され、コミュニティのバリエーションは豊かになり、数が増えていく。さらに 2000 年生まれ世代の特性の「人格の使い分け」が加わり、複数のコミュニティに所属し、コミュニティの特性に合わせた複数の「顔」を持ったリレーションシップが進んでいる可能性が高い。また、自由にコミュニティとつながることが可能だからこそ、コミュニティの作り方において、二極化が生まれている可能性がある。「広く社会とつながる人」と「そうでない人」である。今後、個人は自分の能力や判断や動機を持って「個」として直接社会とつながっていく。その場合、個々人の育った環境や資質、受けてきた教育によって、「広く社会とつながることができない、もしくはそれを志向しない」人の層も当然生まれてくる。つながる気持ちとスキルさえあれば、性別・年齢・居住地・国籍・言語の枠を超えた地球規模のネットワークを構築し、その中で生きることが可能になる。その一方で、生まれ育った土地で、物理的に距離の近い家族や友達や仕事仲間といったごく小さなコミュニティの中で一生を終える人の層も当然存在する。濃密な人間関係の中で、守り守られて生きる人生も幸せである。しかし、前者は働き方やその内容は多種多様だが、後者は就業機会や職種が限られてしまう。このように、「人生の選択可能性」という意味で、大きな二極化が生まれるだろう。

図3-8

コミュニティ数の変化



1-4 消費傾向の変化

これまで見てきたように、2030年では、経済的成長は期待できない。さらに、経済格差が生まれ、意識的にも負担が増えたことにより消費は消極的になることが想定される。もちろん、女性、高齢者など、これまでよりも労働に従事する層が広がることによって限定的に消費の活性化はあるものの、全体的には大きく消費が伸びるとは考えにくい。

そんな中、新しい消費者が広がる可能性は高い。それは、急激に経済発展する国だ。例えばインド、ナイジェリアなど人口増に伴い、多くの中流層が生まれる。その絶対数は多く、これまで旅行などできなかった層が旅行を始める。これまで日本になじみの無かった国々の人が旅行として日本を訪れるようになる。もちろん、新型コロナウイルスが収束した前提ではあるが、東アジア中心のインバウンドから、南アジア、アフリカまで拡大し、ニューインバウンド戦略を構築するタイミングとなるだろう。これらの層にしっかり対応できれば、伸び悩む国内消費をサポートするような形で活性化できるかもしれない。そのためには、多くの多様な文化を受容する必要がある。例えば、宗教的観点だ。ヒンズー教やイスラム教など日本ではなじみの少ない価値観に理解を深め、対応できる切り口を準備しておくことだ。そうすれば新しい消費を創出できる。このインバウンドアタリマエ社会の到来をチャンスととらえ、今から対応策を構築することが重要になっていきそうだ。

一方、国内消費についてはどうだろうか。おそらく企業から商品やサービスを買うということだけでなく、一般消費者から買うという手法は今以上に広がりそうだ。特に、自分のこだわりのある商品やサービス以外では顕著に表れる。それは、消費者内で循環する仕組みだ。全消費者が企業の競合となるので、企業はより高度なマーケティングが必要となる。さらに定期的に購入するような商品は、人工知能により最も効率的にいつ、どこで、何を、いくらで、どのくらいの量を買えばいいかを示してくれるようになり、消費が簡素化することも想定される。

消費することが喜びであり、目的にもなっていた時代から50年。すでにモノはあふれ商品過多、情報過多の飽和状態にあるといえる。その一方でSNSを通して、自分に合った情報だけが流れてくる。もはや、自分の趣向や必要度を吟味して選ぶことすら面倒なことになってしまう傾向にある。そうした面が風潮として強まれば、2030年には「消費は面倒なこと」という価値観が社会に蔓延することも考えられる。人々は、ますます自分の人生の豊かさにつながることに積極的に

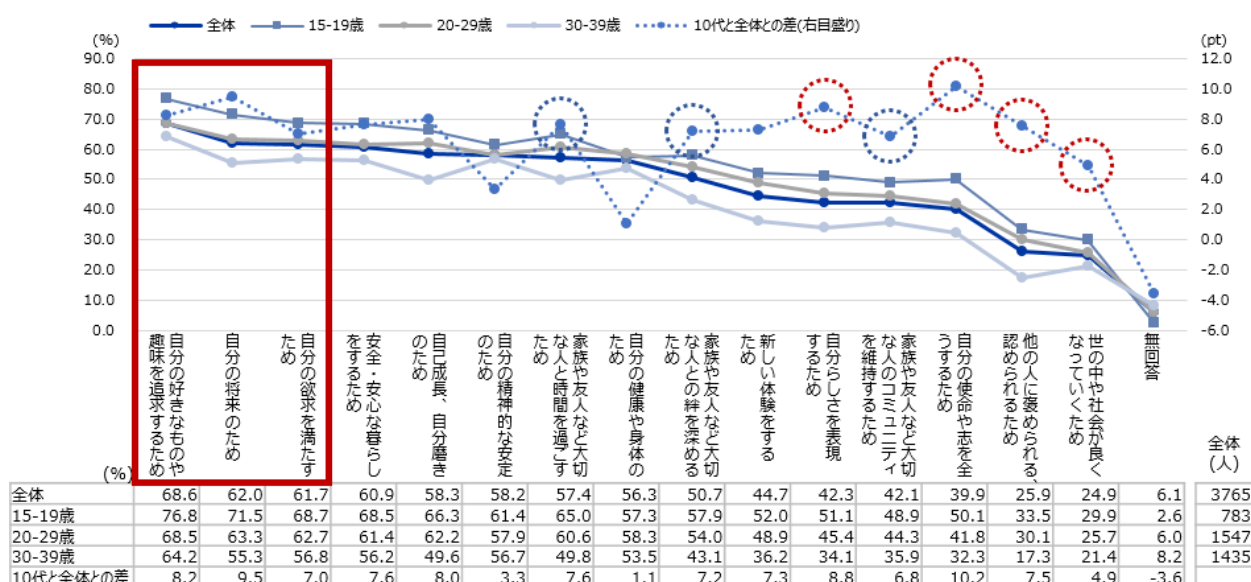
関わり、その価値の範囲で消費していく社会に変貌していく。言い換えれば、「自分の興味があるものか」でフィルターがかり、次に「自身の時間を投じる価値があるものか」が選定され、その中からようやく「お金を投じる価値があるものか」の判断がなされるのである。企業側の目線で見ると、このより価値を感じさせないと消費につなげにくい世代であるといえる。さらに近年は、個人間取引やシェアやサブスクリプションサービスなど、新しい消費サービスが台頭し始め、今後もITの進化などにより、さらに進んでいくことが想定される。これまでの消費行動は、「選ぶ」→「買う」→「使う」→「手放す」というサイクルが一般的であったが、そのプロセスを自由に組み替えるようになってきている。例えば、買う判断をせず（所有をせず）、「選ぶ」→「使う」を繰り返す消費や、「とりあえず買う、だめならすぐに売る」を繰り返すなどで、さまざまな形に変貌し始めている。そしてそれを実現させてくれるサブスクリプションサービスやフリマアプリ（個人間取引）の人気は、2000年生まれ世代の特徴である「リスク回避」の志向と親和性が高くさらに広がっていくだろう。また、消費の判断においても自身にとっての実用的な機能をベースに商品購入するため、「新品」「中古」や「最新型」「型落ち」などの商品性自体へのこだわりもさらに薄れていく。こうした意識の変化は、消費行動の基盤となる「豊かさの価値観」にも影響を与えていくだろう。

「未婚者定点調査 2021年5月・2021年8月・2021年11月・2022年2月」によると、「何かモノやサービスを利用するときに、どのようなことに（価値を感じて）お金を費やしたいか」という設問に対して、上位を占めるのは「自分の好きなものや趣味を追求するため」（68.6%）、「自分の将来のため」（62.0%）、「自分の欲求を満たすため」（61.7%）といった項目であり「自分の人生を豊かにする」ことを重視した消費となっている。加えて「家族や友人など大切な人と時間を過ごすため」「家族や友人など大切な人との絆を深めるため」「家族や友人など大切な人のコミュニティを維持するため」といった項目は他の年代よりも10代で最も高い。大切な人と過ごす時間や絆に対する価値は、若い世代の方が高まっている傾向がみられる（図3-9）。

図3-9

価値を感じてお金を費やしたいこと

（15-39歳の結婚経験なし、子供なし／各単一回答）



※費やしたい・計の割合＝「できるだけお金を費やしたい」＋「積極的にお金を費やしたい」

出典：リクルートブライダル総研 未婚者定点調査2021年5月・2021年8月・2021年11月・2022年2月

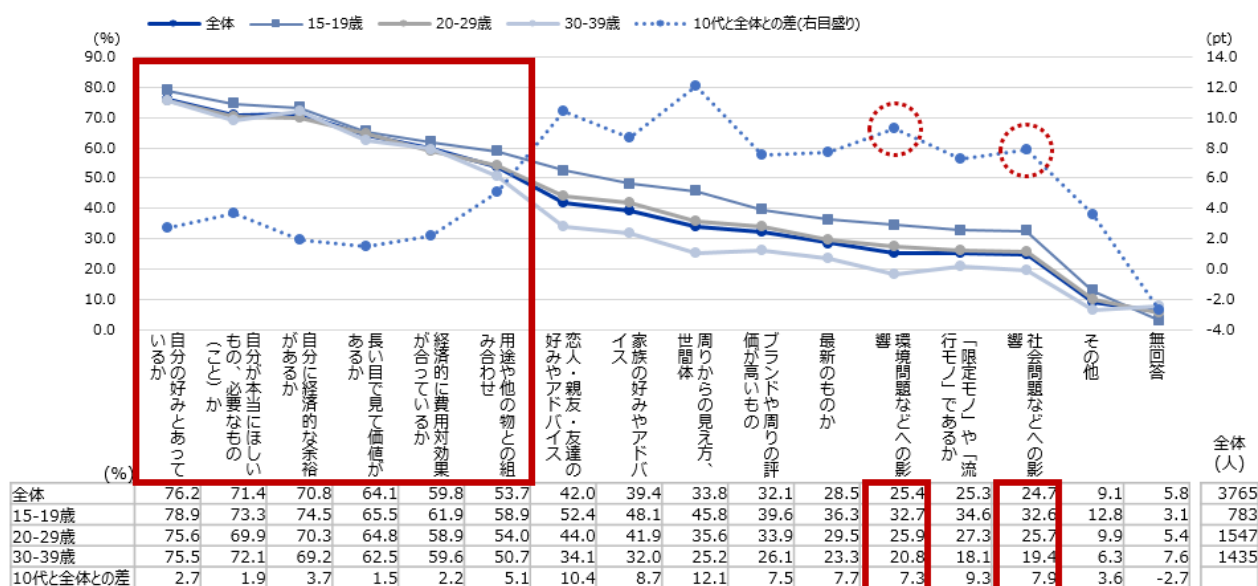
実際に「10 年後結婚カスタムのニーズ検証グループインタビュー」からも、大切な人との食事、プレゼントには時間・お金を使う傾向がうかがえ、親しい友達やパートナーの誕生日にレストランでバースデープレートを予約してお祝いし、サプライズを企画し、プレゼントを贈りあう様子が見られた。新型コロナウイルス感染症の拡大状況になってからは通販でプレゼントを買って、郵送で贈るといった工夫もされている。友達だけでなく家族も大切にする傾向が見られ、親の誕生日や結婚記念日は、家族でケーキを食べてお祝いし、お酒をプレゼントするなどしている。アニバーサリーなど特別な日の消費、家族の消費など新たな消費の兆しは広がるかもしれない。

また、前述の「未婚者定点調査」で若い世代の方が高く、10 代が最も高い傾向がある項目として、「自分の使命や志を全うするため」「自分らしさを表現するため」「他の人に認められるため」といった項目と同時に「社会が良くなっていくため」といった項目も挙がっている。この傾向と同様に、大きな消費をするときに重視すること、との問いに対して、「環境問題」や「社会問題」への影響を挙げた割合が若い年代ほど高い傾向にあり、これらは近年の SDGs を代表とする社会・環境問題に対しての意識の高まりや教育の影響なのではないかと考えられる。

図 3-10

大きな消費をする際重視すること

(15-39歳の結婚経験なし、子供なし／各単一回答)



※重視する・計の割合は「やや重視する」+「非常に重視する」

出典：リクルートブライダル総研 未婚者定点調査2021年5月・2021年8月・2021年11月・2022年2月

また、未婚者の20～40代が大きな消費をするときに重視することとしては、「好みとあっている」「経済的余裕」「本当にほしいもの」「費用対効果」「用途や他の物との組み合わせ」、などの項目が上位に上がり、堅実で合理的な側面を感じさせる項目が高かった(図3-10)。

1-5 情報収集の方法

・情報通信手段の変化がもたらすもの

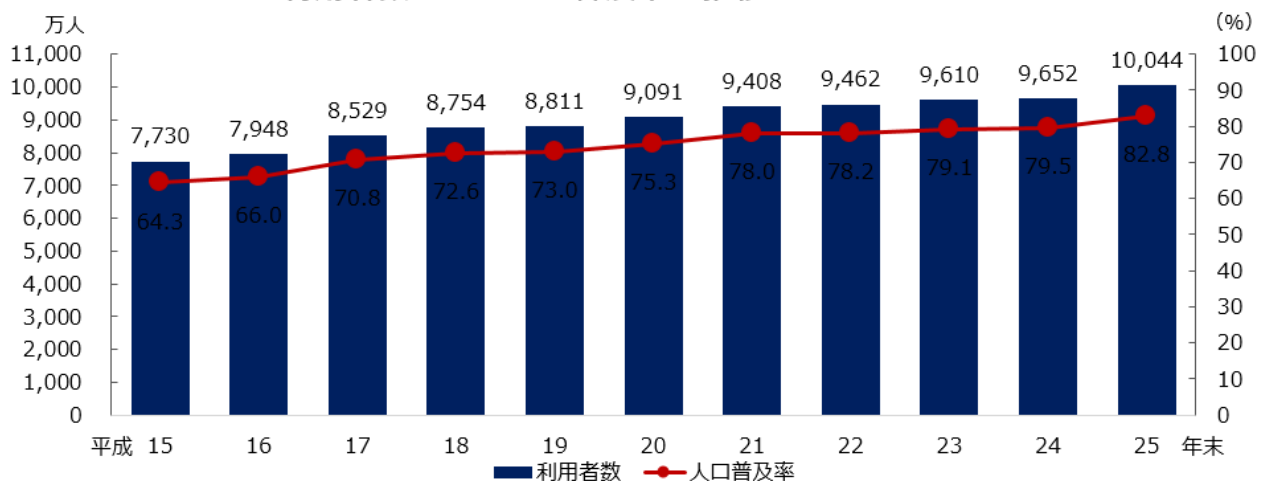
かつて、リテラシーの高い人だけのものであった情報通信の手段が、とてつもないスピードで我々の生活の中に存在している。2030年の情報通信手段がどのような変化を遂げ、若年層にとって、どのような立ち位置になっているかを考えておきたい。今、私たちは手の中のスマートフォンを使って、チケットを並んで買わずに映画館の席を確保し、遅延している電車の情報をいち早く知り、待ち合わせに遅れることをSNSで友達に知らせ、駅で道を聞かれた外国人に通訳ソフトを使って回答している。テクノロジーが我々に浸透することにより、情報とのかかわり方を変化させ続けている。自らの情報を、意志を持って、また無意識的にも発信する頻度は上がり、そしてその多くの情報の集合体からの恩恵を受けていることは、先進国の中では空気を吸うように日常的になっている。

日本の国内に目を移してみると、インターネットの普及率の順調な伸びから、国民の情報通信のインフラとしての立ち位置をつかんでいることが分かる(図3-11)。また、特に若年層は圧倒的にソーシャルメディアの利用時間が多く、生活の一部となり、それは価値観や行動にも影響を与えていることは容易に想像がつく(図3-12)。

日本の家庭でインターネットが普及した時期が1990年代前半であるため、2030年に結婚適齢期を迎える2000年生まれ世代は、生まれながらにインターネットがつながった世界にいる。物心ついた時には、コミュニケーションの手段としてインターネットを認識していた世代だ。彼らのような世代を、「デジタルネイティブ世代」と呼ぶが、学生時代からデジタル技術と本格的に接触した世代のことを全般的にそう呼ぶのであり、特に幼い頃からデジタル技術と共にあった2000年生まれなどは、ネオ・デジタルネイティブ世代、または第四デジタルネイティブ世代などと、特にデジタル技術とリアルの境界線が薄い世代として認識されている。

図3-11

インターネットの利用者数および人口普及率の推移



出典：平成25年通信利用動向調査（総務省）

図 3-12

世代別インターネット利用項目（平日）

単位：分	全年代 (N=3000)	10代 (N=280)	20代 (N=434)	30代 (N=534)	40代 (N=626)	50代 (N=520)	60代 (N=606)
メールを読む・書く	30.1	20.2	25.7	42.9	28.8	40.2	19.1
ブログやウェブサイトを見る・書く	21.2	12.1	36.0	25.2	27.4	15.9	9.4
ソーシャルメディアを見る・書く	25.0	58.9	60.8	24.2	20.5	9.6	2.0
動画投稿・共有サービスを見る	12.4	38.9	26.1	12.1	7.6	4.5	2.6
VODを見る	2.1	1.4	5.2	2.2	2.4	1.7	0.3
オンラインゲーム・ソーシャルゲームをする	14.9	31.0	25.4	18.3	15.7	8.4	1.6
ネット通話を使う	4.1	5.7	16.2	3.4	1.0	2.0	0.5

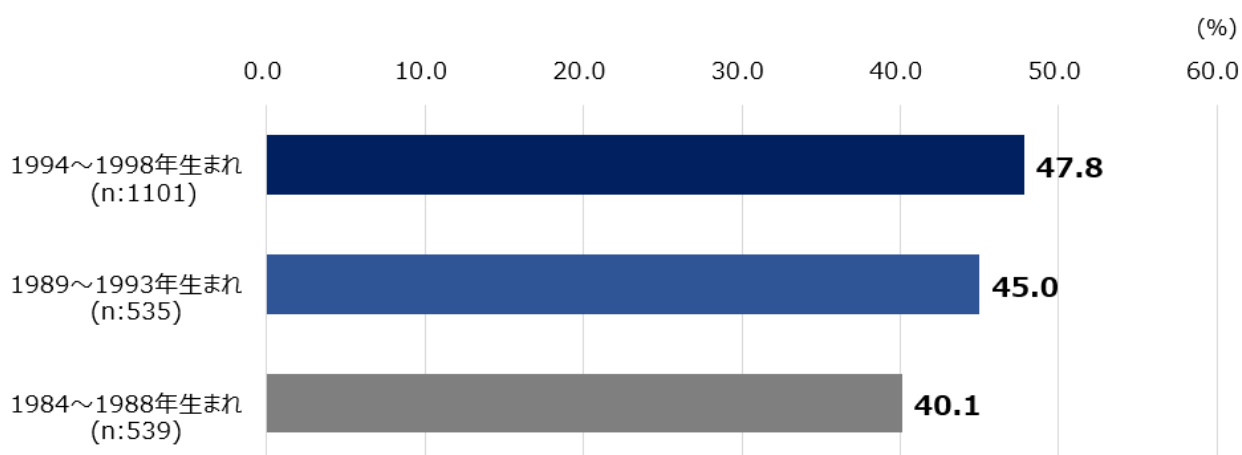
出典：平成28年情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査（総務省）

また、複数アカウントを持っていることも、珍しくない。この世代が徹底的に気にしているのは、「失敗するリスク」だ。それは、技術の発達により以前よりもずっと継続的な視線になったことが影響している。彼らはずっと、「旅の恥はかき捨て」の全く逆の世界を、細心の注意を払って生きている。幼なじみや、小学校の友達とも、塾の友達とも、ずっとつながり、さらに新しい友達も紹介し合うという逃げられない友情と常につながっている。コミュニティが分断されにくいのである。彼らは毎年、所属する友人グループは増え続け、友人の数も増えている。違うアカウントを持って、そのアカウントに合わせた顔を持っておきたいと思うことが、自然だと思えてくるほどつながることができる。

それも、この SNS を中心とした情報通信手段によるコミュニケーションの渦の中で、よりよく生きるすべを駆使しているだけとも言えよう。SNS のアカウント以上に、日常でも自身のキャラクターを使い分けているのが実情で、それは若い年代ほど多い傾向にあるのだ(図 3-13)。そして、SNS での情報発信の方法も変化し始めている。従来は、SNS の投稿は自身で行うものであったが、「自慢」ととらえられかねず、炎上リスクをはらんでいる。そのため、自身で投稿するのではなく、自分のことを投稿した友人に「いいね」などの反応することで、自分自身を表現するのである。あくまで他人が投稿したことに反応しただけ、というスタンスだ。炎上リスクを回避しながら「自己プロデュース」をしていくのである。

図 3-13

キャラクターの使い分けをしている(していたと思う)



出典：世代間調査(ゼクシィ編集部調べ)

加えて、「SNS 疲れ」という言葉の意味は、百科事典に掲載されるほどメジャーな言葉になっている。

休日にも長時間を取り、キャラクターを使い分け、反応しないという「友人から嫌われる態度」にならないように気を付けている若年層が、SNS に疲れていないはずはない。しかし疲れていても、彼らは SNS から離れたがらない。SNS 依存世代の彼らは、それがクラスの簡単な連絡だったとしても、その情報が入って来ない不利益の方が大きい。だからこそ、より多くのコミュニティに所属し、情報からの疎外感を防いでいるともいえる。

新型コロナウイルス感染症の拡大によっても情報受発信については大きな変化はなく、その影響は大きい。「10 年後結婚カスタムのニーズ検証グループインタビュー」によると、学校や職場、就職活動については、オンライン授業やオンライン面接、オンライン会議に切り替わり、多少の変化はあったが、プライベートでは多少「オンライン飲み会をするようになった」といったような声が挙がる程度で、あまり変化はなかったようだ。

近い将来、自ら望めば健康を支えるメンタルヘルスの世界における継続的な記録としての役割や遺伝的に可能性の高い病気に対して対応した記録管理、不健康に傾いた際のアラーム、医師への通報、また診察に至るまでがスマホや SNS による情報提供により身近なものになる。ある意味では人の生死にかかわる領域までを SNS による情報によって「管理されていく世の中」に変化していくことも十分考えられる。

こうした個人情報管理社会の中では、選択すべき情報のあり方にも変化が及ぶはずだ。SNS から流れてくる情報は、その情報の受け取り手にとって最適化された情報としてすでに取捨選択されたものに限られるなど、個人レベルでの情報の取り方が、現在の情報過多の状態とは真逆のものになってくとも考えられる。この時、個人としての情報選択能力、判断能力、識別能力などのスキルは果たしてどうなっているのか。こうした状況の中で、人生の大きな選択をどのように決定していくのか。このことは、少なからず、パートナー選びや結婚という選択意識、家族を持つという判断などにも影響をもたらしてくるのではないだろうか。

その先に、新たな関係性の構築、従来とは異なる幸せの価値観などが醸成されてくると考えられる。

2 結婚・結婚式の変化

ここからは、これまでみた 2030 年の社会の変化およびターゲット世代の価値観の変化を捉えた上で、結婚観・家族観や結婚式がどのように変化していくのか考察していきたい。

2-1 結婚観・家族観の変化

まずは結婚観・家族観がどのように変化していくのか。ターゲット世代のグループインタビューも拾いながら考察をしていきたい。

・家族、パートナーシップの価値向上

広く薄く関係していく社会の中で、社会の最小単位の構成要素であるパートナーシップや家族の価値が高まる。

「10 年後結婚カスタマのニーズ検証グループインタビュー」からは、家族に対しての真面目な姿勢・ビッグイベントとして認識している発言がみられた。さらに人生に大きな影響を与える重要な“節目”と捉えている様子がうかがえた。具体的な発言としては以下の通り。「恋愛は好きなら付き合っているが、結婚はそれだけではない。苦労もあるから一緒に乗り越えていくパートナーというイメージ」「他の人の人生も背負うから簡単に結婚の判断はできない」「結婚は一生のもの。一生お互いをサポートし合えるようなイメージ」「仕事、学校と同じくらい自分の人生に影響を与えるもの」などだ。また「人生一のビッグイベント。いちばん特別感がある」といったように人生の中でも最も特別なものとして捉えられており、成人式や卒業式といった人生のイベントとは異なり、単なるお祭りのような要素としては捉えられていない。

さらに、価値観の一致や共感を重視する世代のため、結婚相手には、より価値観の一致を求める傾向がみられ、結果的に夫婦の関係性は強化されることが予想される。「相手を知るのは結婚前に知りたい。全てを知ってから結婚したい」「同棲は結婚前にしておきたい」といった発言もみられ、相手への理解度を深めた上で結婚したいといった堅実な側面もうかがえる。一方で、結婚が当たり前の選択肢では無くなる中で、家族以外の親密コミュニティの中での信頼関係構築や、相互支援を強化する人達もあり、個人の価値観の中で、結婚が存在していくと考えられる。

・パートナーシップの多様化

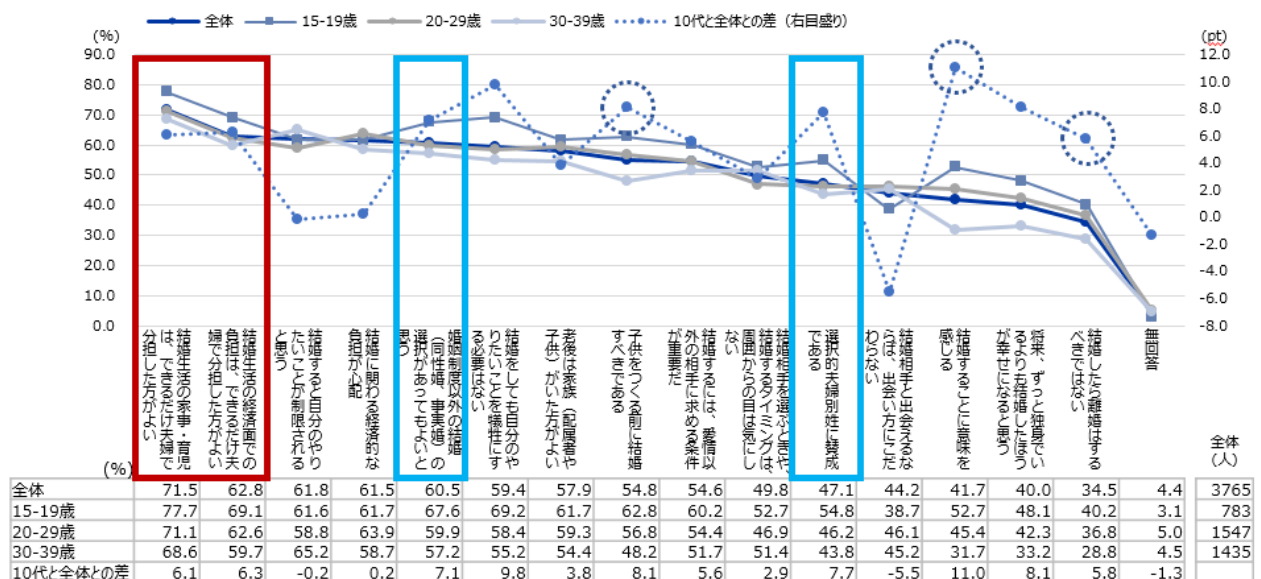
前項でも述べたが、個人の価値観や男女の仕事・家庭への意識変化により、男女の役割がよりフラットに多様化していくと考えられる。

リクルートブライダル総研「未婚者定点調査 2021 年 5 月・2021 年 8 月・2021 年 11 月・2022 年 2 月」では、「家事・育児の分担はできるだけした方がよい」が 70%以上、「経済面での負担はできるだけ分担した方がよい」が 60%以上となった（図 3-14）。

図 3-14

結婚観

(15-39歳の結婚経験なし、子供なし／各単一回答)



※そう思う・計の割合 = 「ややそう思う」 + 「非常にそう思う」

出典：リクルートブライダル総研 未婚者定点調査2021年5月・2021年8月・2021年11月・2022年2月

実際に、「10 年後結婚カスタムのニーズ検証グループインタビュー」では、女性からは「相手に貢いでもらう、養ってもらおうという考えはない」「結婚したら働きたい。ふたりで働いて子供のためにやっていければいいと思っている」、男性からも「お互いに稼ぎがあり、その稼ぎを一緒にしてそこから生活費を捻出していく。一つの生活になる」「結婚は二人三脚」といった発言がみられ、お互いに支えあって、共に人生を歩む姿を明確にイメージし、男女の役割もフラットなものとして捉えている。

また、結婚が当たり前の選択肢ではない中で、「法律婚」に意味・価値を感じない場合には入籍をしない事実婚の選択なども今後増えていくはずだ。リクルートブライダル総研「未婚者定点調査 2021 年 5 月・2021 年 8 月・2021 年 11 月・2022 年 2 月」では、「婚姻制度以外の結婚（同性婚、事実婚）の選択があってもよいと思う」と回答した人は 60.5%、「選択的夫婦別姓への賛成」は 47.1%となっており、年代別では若い世代ほどその傾向が強い。

一方で、「子供をつくる前に結婚すべき」「結婚することに意味を感じる」「結婚したら離婚すべきではない」といった項目も若い世代ほど高く、結婚について純粋で実直な側面もみられる（図 3-14）。

これは自分にとって一番身近なコミュニティになり得る夫婦を、重視する価値観を反映している。結婚が当たり前の選択肢ではない中では、「子供」という視点も結婚を選択する際の判断材料となる。同インタビューでは「子供がほしいから結婚するのであって、子供がいらない場合は彼氏、彼女として一緒に生活して、自分のことは自分でやりたい」「子供がほしいから結婚したい。子供がいらないのなら結婚する必要はないと思っている」などといった意見も散見された。結婚のカタチが多様になる中、目に見える結婚の意味として「子供をもてる」ことがより明確になっていく。

2-2 結婚式の変化

（1）結婚式に影響を及ぼす「7つの志向変化」

今までみてきたように、社会構造、価値観、人間関係、消費、そして情報受発信など、2030年にはあらゆる変化が生じる。では、それらが密接に影響する結婚式において、どのような変化を及ぼすのか。まずは、より具体的に結婚式に影響を及ぼす「7つの志向変化」を改めて導出し、整理していく。

A. 親密コミュニティ価値の再認識

社会構造、価値観の変化を背景に、会社に所属しない人が一定数増加し、ある種、会社というコミュニティから離脱する人も相対的に増加する。一方で地域やオンラインを通して価値観の近い人同士のコミュニティが生まれる可能性は高い。また、結婚相手にはより価値観の一致を求める傾向が強くなり、さらには安定的関係としての家族や夫婦のあり方も見つめ直され、結果的に従来よりも夫婦の関係性は強化される。加えて自身の価値観に合致するコミュニティが生活の基盤となり、その周囲からのリコメンドが消費を促す大きな要因となり、“ファン化”も生まれやすくなる。さらには情報収集の手法として、独自コミュニティ専用のルールやツールがよりコミュニティの親密度を増加させ、深い関係性構築に寄与する。それらにより関係するコミュニティは広がる中で、親密コミュニティへの帰属意識や結びつきが強くなる。

B. オープン＆クローズのコントロール

親密なコミュニティの価値が再認識される中、一方で関係の薄いコミュニティも存在し、コミュニティの数は広がる。その中で、各コミュニティでの自身の人格は使い分けられる。さらには、コミュニケーションを円滑にコントロールするための消費が拡大し、コミュニケーションを代行してくれるAIも進化していくなど、コミュニティ内のコミュニケーションの活性化は進んでいく。一方で、コミュニティの中において情報やプライバシーをどこまでオープンにするのかはこれまで以上に重視され、結果として、自分自身の情報のオープン＆クローズをコントロールするようになり、その使い分けは広がる。その中で、家族はよりクローズドな関係として重視されていくはずだ。

C. パートナーシップの価値向上＆多様化

前述のとおり、クローズで、親密コミュニティでもあるパートナーシップや家族は、その価値が高くなり、カタチも広がっていく。安定的な関係であり、ある種のセーフティネットの意味として、パートナーシップが捉えられる動きも広がり、貴重なコミュニティになる。いわゆる事実婚や新しい家族のカタチも認められ、パートナーシップの価値向上だけでなく、多様で、固有のパートナーシップが広がっていく。

D. 個人を尊重する価値観の浸透

個がむき出しになると前述したが、まさに個の尊重は浸透する。逆にいえば、常に自身の選択基準や価値判断を求められ、自己責任と個人の選択の許容がセットになっている社会となる。それに伴い、自身への投資や自己プロデュースのための消費は広がり、自分にとって意味があると認識できなければ消費につながりにくくなる。企業はパーソナライズ化をさらに進め、個人の最適化を、テクノロジーを駆使して進めていくことも求められていくはずだ。いわば、究極の自己選択社会

になり、今まで以上に個人の価値観に合わせて消費をするようになるのだ。

E. リアル体験価値の向上

デジタル化の進展はさらに便利で合理的な志向と行動を生む。それはある種決められた、あるいは最適な体験や価値を生み出すが、一方で偶発的な視点は生まれない。また、多くはデジタルでコミュニケーションが進むからこそ、実際にリアルで会う時間の価値に気づく。会うことで見いだせる「感じ」や「空気」は人間関係の中で重要な場面もある。特に、非日常的な場面ではその意味も広がり、改めてリアルの価値も見直されていく。それは、デジタルとリアルの棲み分け、使い分けであり、より一層進展していく。

F. 相互支援文化の普及

個の尊重が進むにつれ、個人が個人を支援する関係も広がる。親密なコミュニティ内での関係性ではもちろん、属性ではなく、志向性や嗜好が類似しているつながりの中でも同様だ。価値観が共感できれば応援をし、関係を構築するような動きも増える。さらにテクノロジーの進展により、それがグローバルレベルで容易に可能になる。結果的にコミュニティのボーダレス・フラット化により「応援する／応援される」関係人口が増えていく。

G. 堅実かつ合理的な消費傾向

基本は、堅実で身の丈志向はベースとなりつつ、自身にとって意味のあるものに対してはお金を使うといった志向は広がる。逆にその「意味」をシビアにみており、それが無ければ消費しない。また、消費し、所有すること自体の価値は相対的に減少している中、より合理的なお金の使い方が進む。特に将来につながる消費など時間軸が長い消費は、その意味を見いだしやすく、その合理性の中に価値として感じられるものになる。

(2) 結婚式の形の多様化

では、(1) でみた「7つの志向変化」によって、2030年の結婚式は具体的にどのような進化を遂げていくのだろうか。

まず「A. 親密コミュニティ価値の再認識」からは、ふたりにとっての親密なコミュニティへの帰属意識や結びつきが強くなるため、ふたりにとって親密なコミュニティで絆を確かめあうパーティーが増えると想定される。そのため定番披露宴から招待人数が減少するが一人当たり単価がアップした、いわば「**カスタマイズパーティー（家族＋親友）**」といったカテゴリーが生まれると考えられる。招待するのは、親密なコミュニティにある人なので、家族だけでなく、人生をともに歩む「親友」もふくまれ、人数としては10～40名程度、結婚式場やホテルを中心にリゾートやレストランなどが考えられよう。

次に「B. オープン＆クローズのコントロール」からは、自分自身の情報のオープン＆クローズをコントロールするようになり、家族はよりクローズな関係として重視されるようになるため、最もクローズなコミュニティとして家族単位でのパーティーが増えると想定される。そのため定番披露宴から招待人数が減少し、一人当たり単価は大きな変化はない、いわば「**カスタマイズパーティー（家族）**」といったカテゴリーが生まれるはずだ。招待するのは、親・祖父母・兄弟・親戚といった「家族」のみ。人数や場所は先に触れた「カスタマイズパーティー（家族＋親友）」と同程度のものが想定される。

次に「C. パートナーシップの価値向上 & 多様化」からは、社会においてパートナーシップの尊さが高まり、事実婚など、パートナーシップの在り方も多様になるため、ふたりで人生の節目をお祝いする志向や機会が増えると想定される。そのため、ふたりでのイベント実施率がアップし、いわば「**アニバーサリーイベント（ふたり）**」といったカテゴリーが生まれると考えられる。新郎新婦ふたりだけで実施するもので、場所としては、思い出の地などふたりが自由に選択すればよく、そのバリエーションはカップルの数だけ考えられる。また衣装の着数や単価がアップし、さらに写真・映像需要がアップすることで、よりお金をかけてこだわった写真・映像を残すといったことも想定される。

次に「D. 個人を尊重する価値観の浸透」からは、究極の自己選択社会になり、個人リテラシーが上がる中で、個人の価値観に合わせた消費をするようになるため、これまでの形式にとらわれず、家族＋友人が参加するカジュアルなパーティーが増えると想定される。そのため、定番披露宴から招待人数が微減し、一人当たり単価も微減する、いわば「**カスタマイズパーティー（カジュアル）**」といったカテゴリーが生まれると考えられる。招待する範囲は、「家族＋友人＋仕事仲間」で、従来からある定番披露宴と同様の形式であり、招待コミュニティの数は少ないものを想定している。人数としては40～80名程度、結婚式場やホテルに加え、貸切スペースなどの場所が考えられる。場合によってはオンラインを活用することも考えられる。

さらには、定番披露宴と招待人数が同程度で、一人当たり単価が増加すれば、「**カスタマイズパーティー（オーダーメイド）**」といったカテゴリーも生まれてくる。招待する範囲は、「カスタマイズパーティー（カジュアル）」と変わらず、「家族＋友人＋仕事仲間」だが、招待コミュニティの数が多く想定している。そのため人数としては60～100名程度、場所としても結婚式場やホテルに加え、施設の特別貸切など、人数が多いからこそその広がりが見込まれる。ふたりの志向や人生に合わせたオーダーメイドのパーティーとなるため、例えば料理についてもこだわることになり、一人当たり単価がアップするであろう。また衣裳にもこだわることによって着数や単価がアップ、装飾や演出についてもオリジナルのものを求め、単価がアップすることが想定される。

「E. リアル体験価値の向上」からは、デジタル化が進むことで、リアルでしか体験できない「魅力的な人との濃い交流や偶発性」を求めるようになって考えられるが、その影響からも「カスタマイズパーティー（オーダーメイド）」は増えると想定される。

さらに「F. 相互支援文化の普及」からは、オンラインでのコミュニティのボーダレス・フラット化により「応援する／応援される」関係人口が増えるため、ふたりが育ってきた地域コミュニティを巻き込んだパーティーが増えると想定される。そのため、定番披露宴から招待人数が増え、一人当たり単価が微減する変化が見込まれ、いわば「**アニバーサリーイベント（地域）**」といったカテゴリーが生まれると考えられる。招待コミュニティの範囲は「家族＋友人＋仕事仲間＋地域住民など」と多く、人数としても80～300名程度と大規模が見込まれる。地域も巻き込むことで、場所も「地域のイベントスペース」など、既存の結婚式場以外にも広がり、イベントを記録に残す需要もアップすると考えられる。また地域特性を感じる装飾やオリジナルな演出の増加も見込まれ、一組単価アップに寄与すると考えられる。

「G. 堅実かつ合理的な消費傾向」は、上記で触れた結婚式の形全般に影響を与える。個々の人生にとって、より価値ある結婚式と、準備段階でのプロセスをカスタムは求めるようになると推察する。

このように“定番披露宴”は減少し、結婚式は多様化、各種“カスタマイズパーティー”へ移行するものと思われる。また“ア

ニバーサリーイベント”といった新たなお祝いイベントが出現し得ると考えられる。

改めて整理をすると、2030 年の結婚式は大きくは「定番披露宴からの多様化」と「新たなイベントの出現」の 2 つ視点に分けられ、それぞれについて、どのコミュニティの範囲か、総人数という視点でさらに細分化される。具体的には「定番披露宴からの多様化」という視点からは、「カスタマイズパーティー（家族）」「カスタマイズパーティー（家族＋親友）」「カスタマイズパーティー（カジュアル）」「カスタマイズパーティー（オーダーメイド）」の 4 つのカスタマイズパーティーが生まれ、「新たなイベントの出現」という視点からは、「アニバーサリーイベント（ふたり）」「アニバーサリーイベント（地域）」の 2 つのアニバーサリーイベントが生まれると考えている（図 3-15、3-16）。

図 3-15

結婚式の内容予測_志向変化によるマーケット影響

		コミュニティ	人数	場所
定番披露宴からの多様化	カスタマイズパーティー（家族）	家族 ※親＋祖父母＋兄弟＋親戚	10～40名	結婚式場やホテルを中心に リゾートやレストランなど
	カスタマイズパーティー（家族＋親友）	家族＋親友 ※親＋祖父母＋兄弟＋親友 ※親友＝人生をともに歩むコミュニティ	10～40名	結婚式場やホテルを中心に リゾートやレストランなど
	カスタマイズパーティー（カジュアル）	家族＋友人＋仕事仲間 ※招待コミュニティの数が少ない ※定番披露宴と同様	40～80名	結婚式場やホテルに加え 貸切スペースなど ※オンラインも活用
	カスタマイズパーティー（オーダーメイド）	家族＋友人＋仕事仲間 ※招待コミュニティの数が多い ※定番披露宴と同様	60～100名	結婚式場やホテルに加え 施設の特別貸切など
新たなイベントの出現	アニバーサリーイベント（ふたり）	ふたり	2名	ふたりが自由に選択 （思い出の地など）
	アニバーサリーイベント（地域）	家族＋友人＋仕事仲間 ＋地域住民など ※コミュニティの数が多い	80～300名	地域のイベントスペースなど

1

図 3-16

志向変化	起りうるマーケット影響
④ 個人を尊重する価値観の浸透	→人数微減＋一人当たり単価変化あり
⑤ リアル体験価値の向上	→人数変化なし＋一人当たり単価UP
⑥ 相互支援文化の普及	→人数UP＋一人当たり単価微減



た。両親も感動していて自分もそういう姿を見せた方がいいのかなと思った」「叔父の結婚式に行ったとき、自分が想像しているのと同じ規模ですごく楽しそうだった。友達もいっぱいいた。それに憧れがある」「もともとはあげたいと思っていなかったけど、去年の12月に友人の結婚式に参加していいなと思ってやりたいと思った」などと実際に結婚式に列席することで、結婚式を“意味ある体験”として実感できている声が挙がっている。“意味ある体験”と思ってもらうには、“実感値としての共感”がひとつのポイントとなりそうだ。

また費用対効果という側面では、準備段階からしっかりと費用対効果があることをカスタマが納得できる形で示していくことが大切だ。結婚式のプロであるプランナーの介在価値はしっかりと感じており、「専門的な人が考えてくれた方がよりよくなると思うからお願いしたい」「自分たちだけでやるよりはいいものになると思うからありがたい」という声が多く聞かれた。一方で、具体的な結婚式の内容を挙げながらプランナーの介在の必要性について聞いたところ、「旅するウェディングは構成とか移動とかプランナーさんをお願いした方がスムーズだが、それ以外は自分たちでできると思う」「ペーパーレスの招待状は自分でホームページを作ったことがあるから自分でカバーしたい。でも地産地消の食材を自分で持ってくるのは難しいからお金を払ってでも介入してほしい」「思い出・憧れの場所でのウェディングは全て介入してもらわないとできない」などの声もあり、“プランナーをお願いすること”“自分達で取り組めること”を整理し、本当に対価を払うべき価値あるものかをシビアに見定めている。

(3) 多様化する結婚・結婚式を進化させる付加価値

前項では、多様化する結婚・結婚式の7つの志向変化と結婚イベントの多様化についてみてきた。ここからは、今後益々多様化する結婚・結婚式に付加価値を与えるアイデアについて論じていきたい。

・コミュニティごとに時間をわけて実施するウェディング

既に見てきたように、2030年の社会では、ふたりにとっての親密なコミュニティへの帰属意識や結びつきが強くなるという志向の変化が起こる。また夫婦間も含め、コミュニティごとに自身の人格の使い分けが明確になるものと予測される。

そこから導き出すアイデアとしては、コミュニティごとに実施するウェディングである。例えば、まずはふたりだけで、次に家族だけで、その次に気心知れた友人と、最後にみんなで、といったようにコミュニティを区切って、入籍日から時間をずらしながら小分けにして実施するウェディングの形である。家族だけの際は、神聖な空間でじっくりと時間をかけて向き合い、気心知れた友人とはふたりの新居に招いてホームパーティー形式で、会社の同僚とはちょっとしたおめかしをして、しゃれた居酒屋でケーキ入刀をするなど、コミュニティごとにその形式も様々なものが想定される。

また同じ日に時間をずらしながらコミュニティに合わせて、一日に何度もウェディングをするやり方もあるかもしれない。誓い&挨拶&ケーキ入刀など、例え同じコンテンツを実施してもコミュニティごとに違う時間や体験になり、列席者の盛り上がり方も多種多様。一つのコンテンツで三度も四度も楽しめるウェディングになる。

既にパーティーについて、一部を家族・親族中心に実施する「食事会」、二部を同僚・友人中心に実施する「ウェディングパーティー」と分け、一部と二部の間で家族・親族および親しい友人とで「挙式」を行うといった新二部制モデルも顕在化し始めている。一部の「食事会」、二部の「ウェディングパーティー」は、従来の「披露宴」よりも時間が短くなっており、一部と二部の間にある「挙式」の内容を充実させるというものとなっている。このような形であれば、コミュニティごとに従来の「挙式」「披露宴」を2回行うよりも、事業者側にとっては時間が短縮できるとともに、カップル側にとっても費用を削減しつつ沢山の人にお祝いしてもらうことができるといったようなメリットに繋がるであろう。

コミュニティごとに実施するようになると、より多様化した形式になると想定はされるが、時間や場所、コンテンツなどを工夫することでカップルにとっても会場にとっても魅力となるウェディングが広がっていくはずだ。

・進化する誓い

既に見てきたように、2030 年の社会では、結婚相手にはより価値観の一致を求める傾向で、同コミュニティ内での恋愛も増加し、結果的に従来よりも夫婦の関係性は強化されると予測される。また家族はよりクローズドな関係として重視されるという志向の変化が起きる。そこで、考えられうるのは夫婦・家族になることでの“誓い”がますます重要視されるということだ。

そこから導き出すアイデアとしては、結婚式の中で“誓い”というセレモニーが、より進化していくということである。既にふたりのオリジナルの誓いを作ったり、人前式でふたりが自分達の言葉で誓ったり、列席者による承認セレモニーを取り入れたりといった動きは見られている。また誓いを行う挙式の価値定義が強くなり、挙式内容を充実させるため、通常の披露宴商品を挙式に置き換えるという動きも顕在化しているが、ますます“誓い”は進化していく。

例えば誓うシーンで流す音楽の充実化や、誓うシーン専用の写真・動画の充実化が考えられる。さらに両親など披露宴ではなかなか話ができない特別な人と水入らずの時間を過ごす「ファミリーミート」や、挙式の前にふたりの馴れ初めなどを列席者に紹介する「ムービーチャペル」、少人数の披露宴では恥ずかしさもある「両親への手紙」といった、家族への感謝や両家の関係性をより強化する演出を、誓いと組み合わせながら実施し、絆をより深めていく動きも考えられうる。

また既に見てきたように、2030 年の社会においては、パートナーシップの尊さが高まり、事実婚などパートナーシップの在り方も多様になるという、志向の変化が起こる。

そんな中で、“誓い”が、結婚式という枠の中に留まらず、ふたりの結婚生活に入り込んだものに進化していくことも考えられる。ふたりで生活を共にすることで新たに気づくことや、子供が生まれるなどライフイベントを重ねることで新たに生まれる約束事もあるであろう。結婚式後も約束内容をアップデートさせながら時間とともに誓いを重ねていくことになるはずだ。例えば、そういった生活の変化を踏まえながら約束内容を一年ごとにアップデートさせ、一年ごとに、指輪や記念品を互いに贈り合うことや、毎年場所や時間を変えて新たな気持ちで、そのひとときを楽しむように誓いを行うようになる。

・列席者と一緒につくりあげるウエディング

既に見てきたように、2030 年の社会では、ふたりにとっての親密なコミュニティへの帰属意識や結びつきが強くなるという志向の変化が起こる。またオンラインでのコミュニティのボーダレス・フラット化により「応援する／応援される」関係人口が増えるという、志向の変化も起こる。

そこで考えられるアイデアとしては、列席者を巻き込みながら一緒につくりあげるウエディングである。

例えばオンラインもうまく活用しながら、事前に列席者アンケートを行ってその要望を結婚式に取り入れたり、列席者と手分けしながら結婚式当日の装飾アイテムを DIY したり、ドレス姿を少しずつ列席者にお披露目したりといった具合だ。「料理はこちらで準備しておくので、飲み物は持ち込みで」「当日準備はしておくので、オンラインでのリアルでの自由参加です」といったような、列席者の意志が自由に組み込まれた結婚式も登場するかもしれない。

また例えば、「ヨーヨーすくいができる縁日のような結婚式」や「列席者みんなでワイワイ参加する運動会のような結婚式」、「大勢の列席者で一つの料理をつくる結婚式」といったような、列席者にとっての幸運な体験を大切にした結婚式も登場するかもしれない。ふたりをよく知る列席者がコンテンツを企画することも一般的になり、結婚式を通して列席者同士もつながっていく。

「ふたりをお祝いする」「ふたりを応援する」ことが大切なので、列席者参加のハードルを低くして、カジュアルに参加してもらう。参加することが列席者にとって大切な体験価値となり、列席者自身も自分の人生や人間関係を見つめ直すきっかけにもなっていくのである。

・非日常の体験でのウエディング

既に見てきたように、2030年の社会ではデジタル化が進むことで、リアルでしか体験できない「魅力的な人との濃い交流や偶発性」を求めるようになるという、志向の変化が起こる。

そこで考えられるアイデアとしては、非日常の体験でのウエディングである。従来から婚姻者において、結婚を機に特別なことをしたい、記念に残したいというニーズは高いため、その“特別感”をアップグレードするようなものが考えられる。

例えば、これまでの人生を振り返って、会いたい人に会いに行き、ふたりの人生を彩ってきた場所や心に残る場所を旅するようにめぐる「旅するウエディング」や、ふたりの思い出の場所や憧れの場所にゲストを招待し、結婚をお祝いする「憧れの地・思い出の地でのウエディング」といったものが考えられる。ドローン撮影などの最新機器も使いこなしながら、ふたりでつくったオリジナルブーケなどにも想いを込めて記録化・記憶化、その様子を映像にしてお世話になった方々にお披露目するなどといった広がりも考えられる。

「10年後結婚カスタムのニーズ検証グループインタビュー」で意見を聞いてみると、結婚式の開催場所が遠方になることや、時間が長くなることに対して、本当に大切な人に来てもらえない、コストがかかりすぎるなどの懸念点がありつつも、「お互いが会えるまでにいろいろなところで育っている。そこを振り返りながら会えるまでの過程も知れていい」「相手のことを深く知る機会にもなりそう。会えるまでのお互いを知ることができてより関係が深まるのかなと思う」といったように、“お互いのルーツについて知るきっかけ”として一定のポテンシャルがあることがうかがえた。

ただし、主に結婚式を挙げる意向が低い人においては「結婚式にお金をかけるより、自分たちで結婚しましたというビデオを作ってみんなに送って、浮いたお金で世界一周旅行をしたい。経験にお金をかけたい。」といったように、お金のかけ方には堅実な傾向がある。既に第3章1で見たように、より堅実・合理的に消費を行うという志向の変化も起こる社会の中では、非日常を追及するがあまり、金銭面のハードルが上がりすぎると敬遠されてしまう。彼らが価値あると感じるものをきちんと提供し、結婚にまつわるバリエーションの中で対価を払うことに納得感を持ってもらうことが重要である。

・日常の延長線上でのウエディング

既に見てきたように、2030年の社会では、社会構造、価値観の変化を背景に、会社に所属しない人が増加し、一方で地域やオンラインを通して価値観が近い人同士のコミュニティが生まれるものと予測される。情報収集方法の変化を背景に、一人ひとりが“個”として主体性を持ち、そのコミュニティの中でテイク&ギヴが生まれると予測される。

そこで考えられるアイデアとしては、日常の延長線上で実施する結婚式である。さらに近い人との関係性を深めることへのニーズが高いことを背景に、一定のポテンシャルがある。

例えば、かつて主流だった自宅を結婚式場にした結婚式。また自宅からさらに視点を広げ、新郎新婦が住んでいる場所や地元で、その地域の人にも協力してもらいながら結婚式を行う、地域と一緒に作る結婚式などが考えられる。団地に住むふたりが団地公園でセレモニーを実施し、団地在住者が参加するといった形があるかもしれないし、その地域のことを一番よく知っている地域の人に協力をもらいながら、地域の装飾や演出、食事などを取り入れて実施するといった形もあるかもしれない。

「10年後結婚カスタムのニーズ検証グループインタビュー」で意見を聞いてみると、自宅を結婚式場にしたウエディングに関しては、「祖母は車いす生活。祖母を招くのなら式場より自宅の方が呼びやすいし参加しやすい」「もともと大規模でやる気持ちはない。自宅がちょうどいいと思う。費用も他と比べてかかりにくい」「自宅なら少人数でできる。それならやってもいいかなと思う」といったポジティブな発言が挙がり、コスト面でも実施のハードル面でも魅力的であることがうかがえる。また結婚式意向が低い人からも「これならやってみたい」という意見が挙がり、態度変容させられる可能性も秘めていることが分かった。但し女性は特別感を求めるので、自宅という場所であっても非日常・特別な場にするといったプランニングが必

要と思われる。

また地域と一緒に作る結婚式についても、「地域の人を巻き込んで大掛かりにできる。且つ地域の人には詳しいから安心感がある。これは魅力的だと思った。地元が好き」といったように、主に地方出身の人から魅力だとの声が挙がった。

・環境問題に配慮したスマートなウエディング

既に見てきたように、2030年の社会では、究極の自己選択社会になり、個人リテラシーが上がる中で、個人の価値観に合わせた消費をするという、志向の変化が起きると予測される。またより堅実・合理的に消費を行うという、志向の変化が起きるとも予測される。

そこで考えられるアイデアとしては、“スマート・合理的”という2030年カスタムの価値観に合わせたウエディングである。彼らは第3章1でみたように、これまでの「大量生産・大量廃棄」を前提とした個人消費ではなく、モノやサービスの「循環」にこそ価値を見いだす、現在の指標では測りきれない「豊かさ」の感覚をもち、環境問題にも関心が高い。つまり、環境問題に配慮したスマートなウエディングというアイデアが考えられよう。

実際に「10年後結婚カスタムのニーズ検証グループインタビュー」で意見を聞いてみると、環境問題に関しては特に男性で関心が高く、環境問題に配慮したウエディングは従来の結婚式に無いスマート、合理的なイメージを持たれている。例えば「結婚式は華美にしないといけないという固定概念がある。それをスマートに合理的にやれるのはいいと思う。こういう選択をする人が増えていったら環境にとってもいいし、柔軟な考えをもって生活できるようになるのかなと思っていいと思った」「今は環境問題が問題視されている。ストローも紙製品になってきた。そういう問題を解決して結婚式をあげられるのは一石二鳥なのかなと思った」「バイトで結婚式場に行ったことがあるが大量の食べ物が捨てられていた。シャンパンボトルも蓋が開いて中が入っているものがあつた。フードロスの問題に自分たちが取り込まないといけないと思う」といった意見が挙がっている。

あまりに遠すぎると自分達の結婚式にわざわざ取り入れることを敬遠するので、環境問題の中でも、ペーパーレスやフードロスといった彼らにとって身近なトピックに関して気軽に取り入れるやり方を提案することで取り入れるポテンシャルがある。環境問題を入口にするのではなく、“スマート・合理的”という彼らの価値観を入口にすることがポイントだ。価値観にフィットする結婚式を行うことで“ついでに”環境問題にも取り組めると、“一石二鳥感”を出すことで、スマートな彼らは魅力的に感じるようになる。

身近なトピックのひとつである地産地消は、幼い頃から身近に取り入れており馴染みがあるとともに、地元でとれた美味しいものを提供でき、地元へ貢献できるという側面からも、広く支持されている。例えば「自分は北海道だから、北海道であげるのなら北海道の美味しい魚、野菜を使うのはいいと思う」「小学校の頃から地産地消という言葉に馴染みがある。地元の野菜を地元で消費するのは素敵な考え方だと思っている」「地産地消は小学校のときから学校の授業でよく聞いている。家を出てくるごはんもできるだけ地元の季節のものを食べようと母がやっている。地産地消は環境問題にも貢献しているからいいと思う」「式を盛大にやったらお金がかかる印象があるが、そのなかでちょっとでも地元のを食べることで環境問題に協力できたらいいなと思った」といった発言がみられた。

環境問題に配慮したウエディングを行うことは、彼らにとって特別なことでもなんでもなく、自分の価値観にフィットする身近なことなのである。

・写真・動画から広がるウエディング

既に見てきたように、2030年カスタムは、ネオ・デジタルネイティブ世代、または第四デジタルネイティブ世代などと呼ばれ、特にデジタル技術とリアルの境界線が薄い世代として認識されている。

そこで考えられるアイデアとしては、写真・動画から広がるウエディングである。彼らにとって手のひらの中のスマホとともにある

写真・動画は大変馴染み深く、結婚を機に写真・動画で形に残し、さらにそれをシェアして共感し合い、加工して自己表現を楽しむなど、写真・動画に関する利用範囲が広がっていくイメージである。

第2章2で前述したように、リクルートブライダル総研「コロナ対策と結婚式の関連性に関する調査」によると、未婚、かつ3年以内婚姻意向（予定）者のうち、ウエディングフォトの実施意向は70.6%となっており、20代が一番高くなっている。

写真イベントについては、よりいろいろなバリエーションの写真イベントが考えられうるし、イベント化せず日常生活を写真というツールを通して残すというやり方もある。写真だけでなく動画で残していくというやり方も考えられうるし、ふたりの思い出の写真・動画を第三者がまとめてくれる「思い出おまとめサービス」といったサービスも考えられる。

実際に「10年後結婚カスタムのニーズ検証グループインタビュー」で意見を聞いてみると、女性からは結婚式意向がない人も含め、「ウエディングドレスを着て写真を撮りたい」とドレスを着ての写真撮影ニーズの高さがうかがえる。男性からも「パートナーにウエディングドレスを着させてあげたい」「いいドレスを着せてあげたい」「節目、これからというとき、写真を撮るから『こういうこともあったね』と思えると思う」などと、ドレスや写真への想いが強くうかがえた。また結婚をする際に行きたいことについて、「特別な写真や動画で思い出に残したい」と回答した人も一定層みられた。

写真や動画という形で残すということは、ある意味フローなものをストックにし、振り返りができるということでもある。振り返る・立ち戻るツールを充実させ、そこに“シェア”や“加工”という視点、また“リアル”や“オンライン”という視点を掛け合わせることで、写真・動画の可能性はどんどん広がっていくであろう。多様化する結婚式の中での新たな演出としても、実施者や列席者の体験価値を向上させる新たな商品・サービスの可能性が高い分野だといえそうだ。

・オンラインを通じた空間を超えたウエディング

既に見てきたように、2030年の社会では、情報収集の方法を背景に、テクノロジーの進化で、これまでの個人の人生をより鮮明に表現できるようになり、それを世界中に発信することができるようになると予測される。オンラインでのコミュニティのボーダレス・フラット化により「応援する／応援される」関係人口が増えるという、志向の変化が起きるとも予測される。社会構造、人間関係の変化、情報収集の方法を背景に、デジタル化が進むことで、リアルでしか体験できない「魅力的な人との濃い交流や偶発性」を求めるようになるという、志向の変化も起きると予測される。

そこで考えられるアイデアとしては、オンラインを活用したウエディングである。

コロナ禍でオンライン結婚式が取り入れられ始めてはいるが、「10年後結婚カスタムのニーズ検証グループインタビュー」によると、「一生に1回しかないことをオンラインで済ませてしまうのはいや。オンラインならビデオレターでいいと思う」「全く想像がつかず、したいとは思わない。会話も弾まない。オンラインでやるのなら直接やりたい」「オンラインはいい。人生でいちばん大きなイベントだと思っているので、対面で直接親戚に会って報告をした方がいい。自分のためというより他の人にとってもその方がいい」といったように、結婚式の場を完全にオンラインにすることについてはいずれも否定的で、リアルな場ならではの価値や、親密な関係性構築を重視していることがわかる。現状ではオンラインはリアルの代替にはならないことがうかがえた。

一方、招待客の都合で来られない際でのオンライン活用（基礎疾患・高齢・出産・子育てなど）には前向きで、「どうしても用事で参加できない人もいるから、そのときに遠方からできるというのは対面と合わせてできたらいい」「新型コロナウイルスの影響で行きたくないけど祝いたいという気持ちがある人には、『おめでとう』というメッセージを送ってもらってその場で流すだけでもうれしい」といったように、リアルの結婚式と組み合わせるやり方なら取り入れるイメージができる様子。

結婚式においてクラウドファンディングや投げ銭のような仕組みを取り入れるアイデアに対しても、「むこうもこっちもお返しとかが楽になるからこういうやり方もあると思う」「気軽に祝えるという点では大人数に祝ってもらえるからいいと思う」というように、関係性がそれほど強くない人に対して、従来の結婚式に追加する形で取り入れる意向は一定程度ある。ただし全く

知らないコミュニティの人に対して取り入れるニーズはない。

このように、空間を超えられるというオンラインの強みをうまく活かしながら、リアルと組み合わせて実施する方向性が考えられる。

さらには、技術的進歩により現在よりもリアルに近い形でのオンライン空間が広がることにより、一歩先いくオンラインウェディングの形も予測される。「オンラインだけどバーチャルだから更にその先に進んだような、新しい体験ができそう」「結婚式で花火はあげられないが VR では花火をあげられる。自分達も理想の姿になれる。ミュージシャンのライブ映像を 3D 化してやってもらえて、現実世界ではお金がかかることもバーチャルだと手軽に安くできる」といったような意見も挙がっており、現実世界ではできない新しい体験ができる場として、テクノロジーの進化のスピード次第で大きなポテンシャルがありそうだ。

・ウェディング準備のシンプル&スピード化

既に見てきたように、2030 年の社会では、社会構造、人間関係の変化、情報収集の方法を背景に、デジタル化が進むことで、リアルでしか体験できない「魅力的な人との濃い交流や偶発性」を求めるようになるという、志向の変化も起きると予測される。さらに消費傾向の変化を背景に、より堅実・合理的に消費を行うという、志向の変化が起きると予測される。

そこで考えられるアイデアとしては、オンラインを活用することにより、ウェディング準備がシンプルに、スピーディーに変化することである。

例えば、ふたり限定のイベントも列席者を巻き込んだイベントも、オンラインを活用することでシンプル&スピーディーに準備が実現できる。場合によっては一日で準備が完了することもあるかもしれない。自宅にいながらふたりでイメージを膨らませることができ、アイテムや見積もりも気軽にスマホで確認できるようになる。さらにはプランニングについてもふたりのウェディングコンセプトに合わせて、オンラインで最適なチーム編成ができるようになるかもしれない。プロジェクトベース&オンライン中心の働き方の中で、プランナーが旗振り役となってシェフ・フローリスト・クリエイターといったプロフェッショナルと協働しながらプロデュースを行うのだ。

実際に「10 年後結婚カスタムのニーズ検証グループインタビュー」で準備という側面でのオンライン活用について聞いてみると、多くの人が対面・オンライン半々がよいと感じている。結婚式の大まかな進行の話や、引き出物についてはオンラインで問題ないが、ドレスや式場、料理は実際に見て納得したい気持ちが強い。

「洋服をオンラインで買って失敗したことがある」「実際にネットで買い物すると自分が思っていた大きさと違って失敗したことがある。特に一大イベントのときは失敗したくない」といったネットの買い物での失敗経験や、「写真は上手に撮られていると思う。ガーデンであげる結婚式も絶対にこんなに草はきれいではないと思う」といった写真への懐疑的な意見も挙がり、大切なことはリアルで確かめたい、決めたい、という想いも強い。

一方で、合理的な志向性も影響してオンラインで決められることはオンラインでよい、という感覚も強いだろう。

こちらも今後の技術的進化や準備段階のサポートをするプラットフォームの登場などが予想され、今後の動向を大きく左右するのは間違いないため、今後の動向を見守りたい。

・ライフプランナー

既に見てきたように、2030 年の社会では、社会構造、価値観の変化、人間関係の変化、情報収集の方法を背景に、社会においてパートナーシップの尊さが高まり、事実婚など、パートナーシップの在り方も多様になるという、志向の変化が起きると予測される。さらに消費傾向の変化を背景に、より堅実・合理的に消費を行うという、志向の変化が起きると予測される。また自身の価値観に合致するコミュニティが生活の基盤となり、その周囲からのリコメンドが消費を促す大き

な要因となり、“ファン化”も生まれると予測される。

そこで考えられるアイデアとしては、プランナーの介在価値が高まり、結婚式に限定した“ウエディングプランナー”という枠を超えて、ふたりの人生に関わり続ける・人生をデザインする“ライフプランナー”としての需要の高まりである。

例えば、ウエディングだけでなく結婚そのもののアドバイスや新生活の相談に応じ、住宅・保険といった他領域まで提案するサービスが広がってくるかもしれない。さらには、ふたりの価値観をすり合わせることから介在し、結婚のタイミングにあたり、ふたりの取りためた写真・動画や思い出の品を整理し、代わりにまとめてくれる「思い出おまとめサービス」や、自宅内の動線・収納などをととのえてくれる「自宅ととのえサービス」といったような新たなサービス提供も生まれる可能性がある。

ふたりだけでは話しにくい話も、第三者というプランナーが存在することできっかけが生まれ、話しやすくなる。プランナー自身には洞察力やカウンセリング力がより求められ、プランナー自身も学びを深めていく必要性が出てくる。

ふたりの人生の節目をお祝いする“アニバーサリー”という視点でも、ライフプランナーが活躍する。

アニバーサリーのアイデアでは様々なものが考えられ、例えば「結婚式場でのアニバーサリー」である。結婚式を行った結婚式場で、結婚記念日や子供のお食い初め、七五三などの記念日をお祝いする。あるいは同じところで結婚式した人を集めて、結婚式場が同窓会イベントのようなものを開催するなどである。

実際に「10年後結婚カスタムのニーズ検証グループインタビュー」で意見を聞くと、特に女性で新規性を感じ、興味を持った人が多く「ある程度時間があいてから、ここで結婚式をしたなとか、ここで撮影をしたなとか。またこの場所に戻って食事をできるのは面白いと思った。普通の振り返りではなく結婚式場で振り返るということはあまりない」「結婚して何年も時間が経ってからやりたい。結婚式場でおいしいごはんを食べられたらいい。最後にはおいしいケーキが出てきて。式で食べたごはんが出てきて面白いと思う。『あのときは若かったね』とか、そういう会話ができたなら幸せだなと思う」といった発言がみられ、大切なパートナーとの絆が深まることに魅力を感じている。さらに「子供として親の結婚式、結婚記念日はうれしい、子供と親の関係が深まるからいいと思った。親子の関係は、仲よく幸せに築いていきたいからこういうイベントがあったら面白いと思った」「両親の結婚式の話は聞いたりするが、実際にどうだったのか気になるから、自分が子供を産んだとき、七五三のときにこんなところでこういうふうに結婚式をあげたよと見せてあげたい」といった発言もみられ、ふたりだけではなく、自分の子供、親、親しい友人などと、絆を深めたり、思い出を振り返る場としての価値付けは需要が高いものと思われる。結婚式をゴールではなく、結婚をその先に続くものとして堅実に捉えているカスタマなので、アニバーサリーイベントの価値（一生に一度のお祝いイベントから、100年時代で夫婦であり続けることの価値）を発信することで、新たなニーズを開拓できるポテンシャルがある。加えて「結婚したときのプランナーさんがいてくれるのもうれしい」といった、プランナーに再会できる点を魅力として感じるカスタマも一部存在し、プランナーへの信頼関係が構築されれば、人生を通してのお付き合いになっていく。

そのほかにも結婚記念日や誕生日などの記念日を、友人カップルと一緒に、グループ単位でお祝いする「グループアニバーサリー」というアイデアも、自分達だけでは気恥ずかしいお祝いをグループ単位でやることで抵抗なく楽しむことができることに加え、グループ同士の親交も深まるため有効と思われる。

ここまで、社会変化やカスタマ変化によって結婚観・家族観が変わり、さらには結婚式が変化していくことについてみてきた。結婚式に求められる価値は変わり、結婚式のバリエーションや可能性が広がることが確認できた。一方で提供する事業者側においては従来の結婚式に捉われない柔軟な対応や価値創造、収益構造見直しが必要であることも自ずと明らかになった。次パートでは事業者側について、変化に対応する個社先進事例を挙げてみていく。

3. 変化に対応するブライダル個社先進事例

- (1) 株式会社エスクリ
- (2) 株式会社ジョイン
- (3) 株式会社ツカダ・グローバルホールディング
- (4) 株式会社八芳園
- (5) 株式会社ブライド・トゥー・ビー
- (6) グローヴエンターテイメント株式会社
- (7) ディライト株式会社

※上記記載は五十音順

ここからは、ブライダル産業が直面している中長期での社会変化・カスタマ変化に対して、事業者側がどのように課題を捉え取り組んでいるのか、いくつかの事例を紹介したい。

株式会社エスクリ

設立： 2003 年 6 月
本社所在地： 東京都港区西新橋 2-14-1 興和西新橋ビル B 棟
代表取締役社長： 渋谷 守浩
事業内容： 挙式・披露宴の企画・運営を行うブライダル事業
レストラン、料亭、ホテル
ドレスショップ、ワインショップ、オンラインショップ

2000 年代にゲストハウス型婚礼施設が流行る中、都市に特化した立地戦略×ビルイン出店という自社独自の出店モデルを確立、その後もブライダル内外の様々な企業とのアライアンスによる商品・サービス拡充を行うなど、他社と一線を画した自社ならではの事業を展開してきた。

現在の課題感と打ち手の方向性を見ていきたい。

課題感 1 既存ブライダル事業における業績の安定化

2022 年 3 月期のブライダル事業は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、人数帯が減少傾向となった。一方、付帯関係の売り伸ばしが影響して施行件数減少程の売上減少にはならなかった。

ブライダル市場全体として、婚姻者における「結婚式をやるかやらないか」「結婚式にだれを呼ぶか」の判断や、招待される側の意識変化による参加率も変わってきている印象。列席人数の減少は、列席経験減少に繋がり、今後の結婚式実施率に対しての影響も懸念される。会場側としても施行の繁忙期と閑散期の受注件数の差により人員コントロールやマネジメントの難易度が上がっており、対策が必要。

自社は駅に近いなど好立地を条件にした都市型×ビルインの店舗展開を戦略的に行ってきたため、家賃が比較的高く損益分岐点が高い傾向にある。また、売上の大部分がブライダルのため、喫緊の課題としてはブライダル事業における業績の安定化が課題となる。

【打ち手の方向性】

1-1 生産性向上

新型コロナウイルス感染症拡大前と同件数を実施した場合においても招待人数の変化により単価は下落し、収益構造は変化をしている。

しかしながら、かかる工数は同様となるため業務生産性の向上は必須となる。

そのため、施行の打ち合わせにおいても積極的な生産性向上を実施している。

たとえば、新型コロナウイルス感染症拡大後から強化したオンライン打ち合わせは、全体の打ち合わせの約 10%の利用

率となっている。デジタルツールを取り入れながらオンライン打ち合わせを実施しており、打ち合わせ前の事前情報のお伝えや、お客様の送迎が無くなることにより、接客時間短縮に繋がり業務効率が改善できている。今後も、引き続き推進していくことで、1.2 倍の生産性向上を目標としている。

1 - 2 施行組数確保

前述したように、人数帯はまだ楽観視できないので、施行件数は新型コロナウイルス感染症拡大前の水準に戻していくことが重要。効果的に新規来館の集客数を増やし、受注件数を増やしていくことが必要。広告宣伝は、自社 WEB マーケティングや一部媒体など、費用対効果が高いものに絞るなど広告効率の最適化を進めた。その結果、集客は緩やかに回復傾向にある。

また、結婚式はリピート商材では無いので、カスタマにとってわかりやすいブランディングの必要も高いと考えており、コンセプトや価格帯を効果的に訴求することも強化していく。

一方、入口の多様化としての少人数帯のプロダクトであるルクリアモーレは、打ち合わせを簡素化した上で展開している。ルクリアモーレでの問い合わせをされた方でも通常の挙式・披露宴と同様の打合せ回数ラインにアップグレードする方もいらっしゃる、接客の中でそれぞれの違いや魅力を伝え、お客様に選んで頂いている。

また、自社のノウハウを有効活用するという観点で、同業他社様からの運営受託・M&A など積極的に展開し、トータルでの取り扱い施行組数を確保していきたい。

1 - 3 単価向上

ドレス、写真・映像など、非人数依存の商品は新型コロナウイルス感染症拡大前から内製化により商品力を強化しており、新型コロナウイルスの影響による売上減少の中、利益率を下支える一定の効果があった。

商品ラインナップ、素材など、メーカーからの提案をそのままうけるのではなく、企画の経験者を採用し自社が主体となり MD を見直す体制を構築。また、ブランド（BECCAR）とのコラボにより自社限定の別注商品を展開、PR 経験者の採用により各種ファッション媒体への露出など、自社とドレスブランド（プリマカーラ）の認知を高める工夫をしてきた。

2019 年 4 月から着手しているが、ドレスの拘りが増しアップグレードニーズを取り込めたことや、少人数でもお色直しする人が増えるなどの効果があり、衣裳トータルの平均単価向上に寄与している。また、自社限定のドレスが着たいというニーズもあり、成約率向上の副次的効果もある。

同様に、写真・映像も強化したことにより、平均単価が上昇した。

取り組みとしては、商品構成の見直し、打ち合わせフローの見直し、接客ツール整備などを行ってきた。

1 - 4 人材マネジメント

短期的な視界で見ると、コロナ禍により結婚式が減少している中で、離職率が上がっている。離職する人の 9 割が異業種への転職であり、業界における優秀・適正な人材の確保が喫緊の課題と感じている。

特に、3～5 年目など担当件数を多く任せている中堅・ベテラン層の離職も多く、今後は業界の給与水準を上げ、必要な人材の流出を止めていきたい。

また、自社では 2020 年 4 月よりセクションごとにマネジメントしていた組織体制から、支配人が全セクションのマネジメントを実施する体制に移行。営業、サービス、キッチン、の意思疎通がスムーズになるなど、結婚式の質向上にもつながっている。

課題感 2 既存ブライダル事業以外の収益源の強化

既存のブライダル事業以外の事業展開も強化していきたい。5 年、10 年の視界では、ブライダル以外での売上高を、現状の売上規模よりも成長させたい。グループ会社の株式会社渋谷も含め、既存ブライダル事業以外の収益源として伸ばす事ができれば、ブライダル市場の変化に対して経営基盤を安定化させることができると考えている。

【打ち手の方向性】

2-1 他業界とのアライアンス強化

コロナ禍の 2020 年 10 月に株式会社ティーケーピーと提携し協働ブランド「CIRQ」をリリースし、平日を中心に販売を開始。

平日の稼働率向上に向けては、2012 年に法人宴会専門の部門「パーティハンター」を立ち上げ、「ターミナル駅近会場」「結婚式場ならではの内装空間」を生かし、企業のパーティー、イベント、撮影での会場貸出などを積極的に受注してきた。今回の TKP との取り組みにより、自社の 24 施設（51 バンケット）が TKP の商品ラインナップとして加わり、同社の持つ 3 万社に及ぶ法人顧客基盤を活用して受注件数増を目指す。

ウィズコロナ時代でも、社員総会や表彰式・懇親会、リアルな場でのセミナーなど、非日常感・高級感のある会議室のニーズは一定あると考えており、自社の会場のアクセスと会場ラインナップを生かして、従来他社ホテルを利用していたような法人の取り込みを強化予定。

開放感あるラグジュアリー空間での会議・宴会需要の取り込みによる平日稼働率の向上はもちろん、今後は自社の料飲部門を活用して TKP での会議などにケータリングサービス展開で、人アセットの活用などの展開も考えられ、アライアンスによるシナジー効果を狙いたい。

また、2022 年 3 月には SBI リスタ少額短期保険株式会社と協働開発した、エスクリオリジナルのブライダル保険となる『All for Thank you』をリリース。従来の保険よりもサービス内容を拡充させた保険を展開すると共に、今後の事業展開においても SBI と協働できる可能性があると考えている。

各社とのアライアンス事業における売上・利益目標を具体的に定めてはいないが、需要を見ながら展開を加速していきたい。

2-2 オンラインのプラットフォーム事業の強化

顧客管理システム（アニクリ）に蓄積したデータを活用することにより、EC の売上を伸ばしていく。

顧客管理システムは、2007 年くらいからスタートし、自社の IT 部隊による自社開発で改修を重ねてきた。現在は、新郎・新婦の結婚式準備機能のほかに、招待客が出欠の返信をオンライン上で実施できる WEB 出欠席、欠席となった人への結婚式ライブをご招待するアニクリライブ、ご祝儀決済などに機能拡張している。

コロナ禍の結婚式であらたに生じたニーズに対応した Live 配信サービス「アニクリ Live」では、チャット機能によるお祝いコメント送信、お祝いプレゼント機能、“婚礼会席重”の宅配サービスなども可能となっており、参加感や繋がりを味わえる仕様になっている。各種機能はそれぞれ単体としても価値が伝わりにくいため、一貫したストーリー * 1 を作成することで、施行組数の 2 割までアニクリライブの利用率が高まっている。（* 1 Dimensional-Link-WEDDING 次元を超えてリンクする世界をつくる。変わりゆく世界で、変わらない思いを繋ぐ。）2021 年 11 月にリリースしたばかりだが、撮影プランに、宅配やギフトなどの対応人数に応じて売上となるので、一人当たりの平均単価アップとなり、来期の売上に乗ってくると予想している。また、アニクリライブの参加者の半数が WEB でのご祝儀決裁を利用しており、そのシステム使用料収入も見込める。ただ、これらの取り組みは売上・利益という観点以上に、業界視点で見た結婚式の新しい価値創造や、自社視点で見た顧客管理システムの先にあるサービス・商品展開といった拡張性を重視している。

今後は、アニクリライブ上で当日利用できる各種の機能拡張により、結婚式や二次会での招待客の体験価値が上がり、アニクリライブのオプション機能購入としての収益化や、EC サイトの売上向上に繋がれると考えている。

また、顧客管理システム（アニクリ）に蓄積したデータを活用することにより、更に EC の売上を伸ばしていくべく、2021 年 9 月には EC サイトをリニューアルした。（アニクリオンラインストア）

アニクリは、新郎新婦はもちろん、欠席した招待客も含めて、カスタマデータが貯まる仕組みのため、結婚式後にも EC サイト（アニクリオンラインストア）に誘導するなど、顧客と繋がるプラットフォームとなる。今後はオンラインストアの売上を積極的に伸ばしていきたい。

2-3 コールセンター（エフェクト）のサービス展開

自社が 2010 年頃から取り組んでいるコールセンター業務における他社との提携・運営受託に向けた商品開発を進めている。

立ち上げ当初は、自会場の広告宣伝費のロス圧縮やプランナーの負担軽減のために、専門部隊をつくるのが有益という仮説のもと、人とシステムを先行投資して取り組んできた。コールセンターを取り入れることにより、現場の接客人員が減らせるだけでなく、問い合わせから来館までの来館率が 10%は上がっている。加えて、コールセンターで事前に説明やニーズのご説明をすることで成約率アップにも寄与するため、問い合わせから受注件数に至る指標の改善ができ、売上・利益に直結してくる。

今までは、婚礼の受託案件の一貫として同業他社様にコールセンター業務を提供することはあっても単体としての他社展開は行っていない。背景としては、新規出店を優先して進めてきた自社の戦略や、コールセンターの人材育成に時間がかかるなどの理由があるが、自社のノウハウが確実に積みあがっている。今後は、デジタル活用により人が介在する部

分とマーケティングオートメーション機能で対応する部分を分けて自社で開発を進めており、今後、同業他社様への展開も視野に入れている。人件費とシステム料が原価になるので、オートメーション化がどこまでできるかによって利益率も変わってくる。

ブライダル業界は、各社で利用しているシステムが異なっているため、このようなコールセンターをはじめとする打ち合わせのプラットフォームを整備することで、自社の売上・利益改善はもちろん、業界全体の生産性向上や、人材の流動性向上にも有益と考えている。

株式会社 ジョイン

設立： 1962 年 7 月
本社所在地： 山形市元木 1-13-25
代表取締役： 武田良和
事業内容： 前払式特定取引業・経済産業大臣許可事業、
前払月賦方式での冠婚葬祭を施行する会員組織「ジョイン」の会員募集・
管理と契約内容の施行および付帯する一切の事業
(結婚式・披露宴・各種式典、パーティー、衣裳サロン／貸衣裳)

1962 年の創業以来「郷土山形に新しい時代の儀式文化を創造する」をテーマに地域密着型の先駆的な冠婚葬祭事業を展開し、変化に対応すべくお客様のニーズに合ったサービスを提供していくと共に、「人生儀礼や年中行事のセレモニー」の意義を伝えてきた。

現在の課題感と打ち手の方向性を見ていきたい。

課題感 1 結婚式 x 山形の価値向上による地域の実施組数向上

新型コロナウイルスの影響により、結婚式の価値が変わってきていると感じる。招待客の人数減や、フォトウエディングの問い合わせも増えており、自社の収益面への影響や、同業他社との価格競争への影響も危惧している。

元々山形は、結婚式市場が限られており、結婚式の実施率も低いという課題があり、自社の中長期課題としても、結婚式の価値の向上と山形自体の食や観光資源などの魅力強化が重要と考えている。

【打ち手の方向性】

1 - 1 プランニング力向上による結婚式の意味価値の啓蒙

結婚式は、家族観を育てる、家族がお互いに向き合うきっかけとなる重要な機会だと認識している。コロナ禍の若い世代では、将来の生活や孤独への不安感を持っている人も多く、人との繋がりの意味・価値や、結婚・家族についてしっかり伝えていく必要がある。参加経験がほとんどない人も増えてきている中、結婚式に関しても単にドレスが着られる、美味しい料理で会食する、演出で盛り上がる、ということ以上の本質的な価値をいかに伝えられるか、ということが重要だ。

結婚式を機にその後の人生が変わるくらいの体験価値を提供するためにカウンセリングを重視している。また、それをチームとして高めていくため、常に情報共有できる仕組み化や、より感動を生む機会となるように月一回実例を発表する場を設けこれを二年間続けてきている。

演出などの事例だけではなく、各々のお客様の結婚式への想いや背景や、お客様との繋がりを含めたストーリーとして共有することを大切にしており、さらなる高みを目指し年に一度の社内アワードやリクルートブライダル総研主催グッドウエディングアワード（全国コンテスト）への出場を目標に高いモチベーションで臨んでいる。

これらの取り組みで大事にしているのは、経営からの一貫したメッセージを発信することと、価値を紡ぎ婚礼文化の意義を確認することだと思っている。

取組の効果もあり、プランナーも各々多彩な個性やキャラクターが発揮され、社内で切磋琢磨できる環境になってきている。また、30～40代の深みのあるベテランプランナーも働き続け価値を発揮しているため、プランナーという“人”に結婚式後もお客様が付いているという感覚があり、“人生の節目”としての結婚式を起点にしたお付き合いができていていると感じる。プランナーが安心して働き続け、お客様の人生に寄り添う結婚式のプランニングスキルを磨いていく、という観点では、働き続けられる環境整備も重要だ。

生産性向上・プランナーの業務負荷軽減に向けた取り組みとして、職務の洗い出しや、情報共有、プランニングの手法・フレームの活用、打ち合わせシステムを使った省力化などを実施し、打ち合わせ時間を減らす工夫をしている。打ち合わせシステムを使った省力化で具体的に実施していることとしては、形式的・説明的な打ち合わせは動画配信で確認して頂いたり、ご自宅でできる作業はお客様自身で進められるようにシステム化することで、プランナーとの打ち合わせの場では進行演出などのクリエイティブな内容に注力できるようにしている。

特に、女性プランナーの応援・支援においてはワークライフバランスの考え方が重要で、ワークバランスコンフリクト＝葛藤を取り除くことが必要だと感じている。会社ができることとしては、事業所内託児所、柔軟な勤務体系やシフトの対応、女性登用、などの制度面からのサポートも大きい。自社の女性プランナーや社員の中には、行政から依頼を受けイベントに登壇する人も多く、女性が活躍している会社として地域に認知されている。またイクボス研修、男性育休推進などにも力を入れている。

働き方改革、女性活躍、子育て支援、ジェンダーギャップなどの問題にも積極的に取り組んできたため、地元企業からの研修の依頼も多く、昨年度より講師派遣事業も展開している。

1－2 山形のブランディング

山形の人口減少、特に女性の県外への流出が男性の1.4倍あることに対しての、婚姻組数や少子化、そして結婚式への中長期的な影響を危惧している。

山形において、女性が素敵、幸せ、と思えるものを目に見える形で作り、まずは山形に住み続けてもらうということに繋がっていききたい。

例えば、デンマークのライフスタイルに“ヒュッグ”（居心地のよい雰囲気や時間」を指す言葉）があるが、山形でヒュッグに生きている人の生活スタイルの発信や、ヒュッグな空間のあるレストランをつくることで、地域×人生の豊かさという新しい山形の魅力につながると考え、他の企業や行政、大学などと協働しながら活動をしている。また、個人であっても、感性や季節の移り変わりを大事にしながら豊かなライフスタイルを送っている方々がいるので、そういった方の情報発信もしていく。

オーガニックへの関心も高まりつつあるなかで、山形の有機農業の発展にも貢献できるよう消費者と生産者をつなぐ機能として会場でのイベントやレストランを活用していく予定。

これらを通じて、若い人や結婚式の次世代カスタマに、山形で豊かな暮らしができる、という希望をもってもらうことを目的にしている。これらの分野は、ブライダル事業で築いた場や空間の作り方や、メッセージの伝え方、といったノウハウや感性が活かせる事業展開と考えている。

課題感 2 施行組数アップ

結婚式の入り口拡大と招待客のリピーター化

結婚式場としては、パレスグランデール、オワソブルー山形を展開しているが、2021 年 1 月に「どこでも出向いてイベント企画」するスペシャルデイ・インクの事業をスタートした。野外結婚式や、オープンエアなパーティーイベント、外部での宴会などに対して、料飲提供やプロデュースを行っており、3 年後に 70 件を目指している。

結婚式は、プロデュース料（15～30 万円）と料飲に加えて、会場までの距離に応じた対応費、保冷車、機材などの必要経費での対応となり、基本的には、無料や数円で利用ができる公共施設や屋外、民間のフリースペースなどでの開催となる。現状の取り込みは夏以降の結婚式が数件であるものの、確実に反響がでてきており、結婚式の規模感としては 200～250 万円といった比較的しっかりと結婚式を実施したい人が来てくれている。お客様の層としては、結婚式に対して漠然としたイメージだけであまりまだ具体的に決まっていない人や、アウトドア・キャンプが好きな層や、若い層。

利益率は、会場で実施する結婚式よりも下がり、人件費・手間もかかるビジネスモデルのため、今後の効率化や仕組み化も重要だが、自社が展開する 2 会場と合わせてジョインウエディングに興味を持っていただくための入り口を広げるのが一番の目的と考えている。より多くの地域のお客様に、結婚を機にその人の人生が変わるようなものを提供して、地域に貢献していきたい。

自社の 60 周年という節目に向けて、地域で一番大きい（組数が多い）、というだけでなく、多様・楽しい・信頼できる、といったポジショニングに向けてブランディングしていきたい。そのためにも、様々な結婚式やニーズに対応できる体制を整え、お客様に対して「どんな結婚式も魅力的だし、叶う」ということを更に発信していきたい。

前述の山形の人口減少や実施率の課題とも通ずるが、結婚式市場が小さいからこそ、結婚式の列席者の体験価値が重要。自社でも列席者をいかに楽しませるかということを非常に重視しており、結果として列席者だった方が自身の結婚式のときに帰ってきてくださることも多く、親御様がお子様におすすめしてくださるなど、列席者のリピーター獲得に繋がっている。今後中長期的には、婚礼の 3 施設合わせたジョインウエディング全体で、施行組数の 7 割を列席者からのリピーターにしていきたいと考えている。

課題感 3 婚礼以外の事業を含めた新規事業展開

婚礼の他にも、観光・旅行、食、など様々な事業を展開している。

その中で、人的資源を有効活用しながら、常に新しい取り組みを実施する、ということを大事にしている。

サービス、企画・クリエイティブ、調理部門のそれぞれが、今後何をできるのか、徹底的に洗い出し、収益に繋がりやすいものから優先順位を付けて展開している。

【打ち手の方向性】

3-1 法人向けのイベント企画、料飲提供

前述のスペシャルデイ・インクでは、結婚式だけではなく、法人向けのイベントや料飲の提供も実施している。今までもパレスグランデールの法人営業部がパーティープランニングの事業を展開してきたが、これらも含めてスペシャルデイ・インクとして可能性を広げていきたい。現状コロナ禍で法人イベントの開催は難しい面もあるが、法人向けのお弁当をウィークリーで提案し一日 200～600 食の売上がある。また、地域の百貨店が閉店した影響で百貨店での催事が無くなってしまったので、地域の人に参加できるようなイベントの開催も検討している。

今後の展開としては、プロデュース業としての他社への人材派遣の可能性もあると感じている。自社の様々な働き方改革の取り組みもあり、採用が好調かつ離職率も低いいため、優秀な人材のクリエイティブをどう事業展開に生かしていくのか、可能性は広がっている。

3-2 食の事業展開

自社の 70 名の調理人は、株式会社フードクリエーションジャパンに所属している。

2019 年に株式会社味暦（別会社）から社名変更したのだが、元々味暦ではセントラルキッチンで調理し、デリバリー、テイクアウトの事業を展開してきた。今回加工品を作る設備を増強し、他社ブランド商品の製造や、自社の人気商品の商品開発やミールキット製造を強化している。県内で調理人の所属規模は一番なので、単なる作業的な請負業務だけではなく、商品提案や質の高い商品提供ができるため、いろいろな引き合いがある。

また、レストランでの新規事業としては、自社施設パレスグランデールの中の料亭風建物（別館 松濤園）を、地元の食材を生かしたオーガニックレストランに改装し、2022 年秋にオープン予定となっている。山形には 4 つのエリアごとに地域に根差した郷土野菜があり、食文化を掘り下げていくことで学びや楽しみ方を提案し、居心地のよいコミュニティづくりや、生産者と繋ぐハブになるような価値創造をしていく。イメージとしては、30-40 歳の女性をターゲットとした親しみやすい価格設定やイベント開催も実施していきたい。

お菓子や惣菜、加工食品製造事業においても工場を増築し、体によいものを中心としたオーガニックの店舗や E C サイトの展開を、事業再構築補助金を申請し 2023 年 7 月に開始予定となっている。店舗では、季節ごとの豊かな食材や行事食を提供していく。自社が大切にしている“人生儀礼”の価値を、さりげなく、今のお客様に響く形で提案していく“文化の発信地”を目指す。前述の山形のブランディングとも通ずるが、地域の人々の豊かな生活や健康に貢献していくためには、こういった場所が必要だと考えている。

3-3 自社内事業間シナジーの創出

今後互助会会員 11 万人の顧客管理システムを整備し会員のライフデザインに寄り添ったサービスや、すでに展開している食、エンターテインメント、観光といった複数事業での価値提供に繋げていきたい。実際に、2021 年より DX 化に向けて IT 企業とプロジェクトを組んで検討を進めている。今まで、各事業の商品・サービスの磨き込み、プランニング力の向上に力をいれてきたからこそ、今後改めて、複数事業にまたがる互助会という強みをどう生かすのかということを考えている。

取り組みの背景にある企業文化・想い

様々な事業展開をしているからこそ人材マネジメントを非常に大事にしている。新規事業の立ち上げも、基本的には自社で育ててきた人が実施している。

また、時代が変わる中で、若い層の力やアイデア、デジタルを取り入れた業務改善や新しい事業展開も重要と考えており、60周年に向けて新たな価値を創るスピードを加速すべく、全社員の評価基準に“価値創造”を取り入れた。

また一人ひとりの独自能力を高めるためのタレントマネジメントを推進し、さらに1社員でも会社全体の視点や組織に関わってもらうため、OKR※や主体的に推進する担当分野（大臣制度）を取り入れるなど様々な仕組みを導入している。 ※組織が設定する目標と、目標達成のために必要な成果を結び付け、方向性を明確にする目標管理の手法

株式会社ツカダ・グローバルホールディング

設立： 1995 年 10 月 6 日
本社所在地： 東京都渋谷区東 3-11-10 恵比寿ビル
代表者： 塚田正之
事業内容： 持株会社
グループ企業の経営管理・監督、ゲストハウス・ホテル・レストランの企画開発・所有

コロナ禍において、業界全体が婚礼組数減、単価減少に直面しているブライダル業界だが、その中で約 10 年前から、カスタミーズの多様化や業界の中長期変化を予測して、「全方位型」婚礼事業戦略や多角化を進めてきた。
現在の課題感と打ち手の方向性を見ていきたい。

課題感 1 結婚式の多様化に対応した「全方位型」婚礼事業戦略の拡大

新型コロナウイルスによってそれまでの「結婚式をするのが当たり前」という感覚が無くなり、「コロナ禍で結婚式をするのか」、という決断をお客様が迫られている状態となっている。一方、お客様の「結婚式をしたい」という気持ちは新型コロナウイルス感染症拡大前と変わらず、かえって高まってきていると感じる。大切な人が明確になった時代となり、結婚式を機会に大切な人にしっかりとおもてなしをしたい、感謝を伝えたい、という想いが高まってきているのだと思う。それと同時に、結婚式スタイルの多様化も加速している。元々、婚礼事業における多様なニーズに対応するための事業展開を強化していたが、婚礼事業戦略をより強化していく必要がある。

【打ち手の方向性】

1-1 既存主軸事業の成長

約 12 年前から婚礼のお客様全員に最高のおもてなしを提供するためのプロデュース体制の強化をしている。新規営業・打ち合わせ・サービスキャプテン・当日ケアまで一人の担当者が一気通貫で担当し、料飲サービス（配膳）を含む全てのコンテンツ※を内製化し自社で行う“チームウエディング”により、全員が同じビジョンをベースに一体感を持って結婚式を創っていくことができる。（※料理・サービス、挙式プロデュース、衣裳、美容、写真・映像、花、音響、司会、介添え）また、その日現場で起きたことをすぐに商品やサービスに反映させるなど、スピード感をもってお客様のニーズに対応することができると感じている。

・ゲストハウス・ホテル婚礼事業の成長

装置産業とも言える婚礼における立地やハードの魅力も非常に重要である。そのため、家賃・減価償却と広告宣伝費は、セットで採算を考える必要がある。ハードの魅力を保ち続けることは重要と考えており、今後も既存の婚礼施設リニュー

ーアルなどによる戦略的投資を行い、競争力を強化する。

また、ターゲット顧客毎のセグメント戦略を強化し、それぞれの施設の規模や特徴を活かすことで、様々なお客様のニーズに応えていく。複数会場を有する施設は、専門式場としてその地に根付いて、地域のお客様に様々なオケーションイベント（婚礼以外）でもご利用いただく。1 会場だけの施設は、大切な人をお招きして最高のおもてなしを提供する「迎賓館」としての価値を強化していく、などである。

・ホテルの受託業務の強化

自社が 10 年以上ホテル事業に取り組んできた中で、ホテル運営としての学びも大きい。現在は、ホテルをはじめとする同業他社様が運営する披露宴会場との婚礼受託事業の拡大を推進し、最小限の投資で婚礼取扱件数の増加に取り組んでいる。

新型コロナウイルスの影響により、インバウンドや宴会需要が落ち込み、婚礼事業においても半年以上先の婚礼売上に向けた広告宣伝費や人件費を削減せざるを得ないホテルも多く、そこに対して広告宣伝を含むマーケティング全般を自社で請け負い、ホテル様には GOP を確保いただくというモデルをご納得いただきやすい。ホテル様のホスピタリティ、サービス、ブランドを活かしつつ、成約するまでの新規営業、結婚式のコンテンツ提供を全てお任せいただくことで、婚礼のお客様に満足いただける結婚式をご提供する。受託した結婚式においても質を高め全てのお客様に満足いただくために、チームウエディング体制にて、料飲以外の全てのコンテンツを自社で提供させていただいている。プロデュースやコンサルティングといった形ではなく、トータルで結婚式を創り上げるからこそ叶う価値があると考えており、パートナーである受託元のホテル様のブランドやソフト力などと掛け合わせることで、最高のおもてなしと感動体験を実現したい。

1-2 次世代を見据えた新たなブライダル領域への拡張

グループ企業のベスト・アニバーサリーでは「なし婚層」の掘り起こしを、早期の 2010 年頃から着手している。

新型コロナウイルス感染症拡大以降は「移動ができない」「集まりにくい」といった状況になり、家族や親しい方だけを招待する結婚式が主流となっているが、実際に実施されるお客様は、少人数になってしまったというネガティブな思いよりも、「本当に感謝を伝えたい人は誰か」ということを真剣に考えることができた、と感じている方もいらっしゃる。結婚式の本質的な価値は少人数でも変わらず、今後も市場としては大きいと考えている。

また、少人数ウエディングの一つのカテゴリーとして家族挙式というスタイルにも早くから注目し、2011 年に家族挙式を立ち上げているが、新型コロナウイルス感染症拡大以降は、「少人数ウエディング」を希望される様々なお客様に対応するため、より詳細なニーズの把握とそれに対応した商品開発を実施している。例えば、少人数であっても、ふたりだけ、一緒に住んでいる親・兄弟姉妹だけ、といった人数帯であれば本当に気を遣わない身内の感覚が強い一方、一緒に住んでいない親戚を含めた 10 名～20 名や、本当に親しい友人・恩師などを含めた 30 名くらいの規模であれば、おもてなし、といった感覚がより強くなる。少人数のお客様は、列席する方一人ひとりにしっかりおもてなしをしたい、という強い傾向にあり、お客様が招待したい方との関係性や人数によって、最適な商品・サービス展開が必要だと考えている。

これらの婚礼における新たな領域（家族挙式、楽婚、リゾート、和婚、ふたり挙式、受託事業）に対しては、5 年後の

2027 年を目途に現状の約 2 倍の婚礼取扱組数を目指していきたい。そのためには家族挙式のブランドとして展開するセントアクアチャペルを含め、同業他社様からの受託を積極的に行い、全国展開を強化していく。また料飲売上は委託元にお支払いし、自社の利益の源泉は衣裳・美容・写真など人数に左右されない付帯部分なので、自社の利益観点で見ると件数が重要になってくる。一方で、招待人数をしっかりと増やして結婚式を実施するお客様の拘りを引き出すことによる各種商材の単価アップと、結婚式の体験価値向上、お客様の自己負担額軽減のためにも、招待客アップに向けたツール導入などシステム構築に向けた取り組みをしている。このモデルであっても招待人数は取り組んでいくべき重要なテーマである。

課題感 2. ブライダル以外の事業拡大

2014 年に「世界最高のおもてなし創造企業」を目指し、事業拡大を加速。経営の多角化を目的に持株会社制へ移行してきた。現在、「婚礼事業」の他に、ホテルにおける婚礼・宴会・宿泊サービスの提供を行う「ホテル事業」、リフレクソロジーサービスの提供、複合温浴施設および総合フィットネスクラブの運営を行う「ウェルネス&リラクゼーション事業」を展開している。

【打ち手の方向性】

2-1 結婚式場の総合専門式場への進化

ホテル事業の中での婚礼以外の売上比率は、新型コロナウイルス感染症拡大前で宿泊 4 割、婚礼 3 割、レストラン 2 割、宴会 1 割であり、ホテル婚礼事業以外も伸ばせていた。一方、ブライダル事業（ホテルの婚礼除く）の中での婚礼以外の売上比率はまだ少ないので、伸ばしていけると考えている。

1-1 で前述したが、複数会場を有する施設が、専門式場としてその地に根付き、地域のお客様に様々なオケージンイベント（婚礼以外）でもご利用いただけるサービス・商品を 2021 年から強化している。例えば、記念日の写真撮影・お食事のご利用や七五三などである。これらは、自社がホテル運営で得た学びを活かすこともできるため可能性が高いと考えている。

土日の結婚式の施行スケジュールとの兼ね合いなどで難しい面もあるが、現在でも婚礼施設の中に、地域コミュニティの場として、カフェやウェルカムコーナーを併設し、結婚記念日を自分たちの結婚式場で毎年迎えられるようなコンテンツ提供を実施している。今後も、既存施設の立地・空間・サービス力を活かし、結婚式以外でも利用していただけるフォトスタジオ、レストランの設置や、一般宴会・MICE などの利用を促進していきたい。その土地に根差し、お客様が 3 世代にわたってご利用いただく、そんなお付き合いの仕方であれば、生涯顧客価値は伸ばせると考えている。

実際に、2021 年にプロポーズ商品を強化したことで、ホテルインターコンチネンタル東京ベイやストリングスホテル名古屋などにおいて、数 10 万～100 万円単位の単位のご利用もあり、既存の施設のブランドや認知の高さも活用できると感じている。結婚される方の多くがプロポーズを実施していることを考えても、ターゲットとなる顧客の数は多いとみている。お客様のニーズ把握や商品展開など、まだ着手したばかりで可能性としては未知だが、今後は全国で年間 1 万組の利用に拡大したい（2021 年上半期合計約 470 組利用）と考えており、新たな売上創出と共に婚礼ビジネスの潜在顧客への

早期アプローチに繋がっていききたい。またこれらの取り組みは、施設や人といった既存のリソースの平日稼働率を上げ、生産性を高める効果もあると考えている。

2-2 ホテル事業、ウェルネス&リラクゼーション事業への取り組み

・ホテル事業

2007年からホテル事業を展開しており、新型コロナウイルス感染症拡大前の2019年3月期におけるホテル事業の売上高はグループ全体の約3割を占める177億円弱まで拡大していた。2021年12月期においては、渡航制限の影響によりホテル稼働率、レストラン利用客数が低迷はしたものの、オリンピック期間中の一定の収益確保、ホテル婚礼は回復傾向にある。ホテル事業においては、短期的にはリモートワーク応援プランやテイクアウト・デリバリー商品を拡充するなど、ウィズコロナ時代に対応すると共に、キンpton新宿東京（新宿）の運営をIHG・ANA・ホテルズグループジャパンと共同で委託されるなど、新たな展開も開始している。

・ウェルネス&リラクゼーション事業

2014年から展開しているウェルネス&リラクゼーション事業は、新型コロナウイルス感染症拡大前で約40億円弱の売上高まで伸びていた。2021年3月期においては、フィットネス会員数における休会からの復会の伸び悩みがある一方、リフレクソロジーサロン「クイーンズウェイ」は集客が平時に戻りつつある。スパは来館数、売上、セグメント利益ともに前期を上回っている。

以上、宿泊、レストラン、フィットネス会員数など、短期的にみると新型コロナウイルスによる影響を受けているが、中長期的には今後も引き続き、婚礼事業を中核とし、ホテル事業、海外事業、さらにはウェルネス&リラクゼーション事業を展開し、運営する施設と相互送客を行うことで、グループ全体の「顧客生涯価値」の拡大を狙う。

取り組みの背景にある企業文化・想い

1995年の創業以来、時代のニーズを先読みしたゲストハウスウェディング事業の先駆者として事業展開し、総合ブライダル企業への進化、そしてブライダル以外の事業への多角化を推進。時代・社会の変化を先読みし進化を続けてきた。

その背景にあるのは、「心に灼きつくプロのおもてなしで人々が集うシーンをプロデュースする」という使命を実現するため、顧客目線に立ち、本当に社会に必要とされる商品・サービスを生み出し続けていくことが大切という考えだ。

新しいことを実施するのは今まで作り上げてきたものや過去を否定することにも繋がるため、苦しい局面もある。ただ、徹底した顧客視点が、経営トップから現場の一人ひとりまで浸透しているからこそ変化し続けることができていると感じている。

また、新しいことを推進するにあたっては、「自分でやってみたい」という気概を持った若手を登用することも多い。そのためには、次世代を担う人材の新卒採用や、人材登用を積極的に行い、入社4-5年目くらいまでには1つの事業を任せられることができる程の、現場感覚と採算性を双方備えた人材育成が大事だと考えている。様々な経験の中で、お客様・社会のためといった視点や、やりがいを感じられるようになることが重要だ。過去には「なし婚層」に向けた事業立ち上げ、

現在でも今後のダイバーシティ&インクルージョンに対しての検討など、若い世代のアイデアや推進力も積極的に活かしている。

これまでの多角化した取り組みの中で各事業部の中に様々なリソースやノウハウが蓄積されてきているが、今後の更なる飛躍に向けては、事業部を超えた全社横断型価値創造を強化していく。グループ全社一丸となり、組織としてのハード・ソフトの開発体制・人員を整えていくことにより、これまでにない「時間」と「空間」を創造し、新たな需要および売上の創出を目指していく。

株式会社 八芳園

設立： 1952 年 9 月 29 日（創業 1943 年）
本社所在地： 東京都港区白金台 1-1-1
代表取締役会長： 長谷晴義
取締役社長： 井上義則
事業内容： 結婚式場・宴会会場・各種パーティー会場・レストランの運営ほか

八芳園は、昭和 18 年の創業以来、結婚式場をはじめとした宴会・レストラン等の企画運営を展開し、豊かな自然環境創造と、食生活への奉仕を通して、社会に貢献する総合おもてなし企業として成長してきた。

自社の婚礼施設を含む約 1 万坪の由緒ある庭園を資産として保有し、園内において「槐樹」・「スラッシュカフェ」を展開。また、グループ会社にて料亭「壺中庵」を運営している。

2022 年 10 月に新体制に移行し、事業部制を引き決定力とスピードを増している。八芳園の課題感とそれに対する打ち手の方向性を見ていきたい。

課題感 1 業界全体の課題としての少人数化への対応

短期的な課題としては、新型コロナウイルスによる人数減少により収益構造が変わっていること。業界全体に対しての影響も懸念しており、今後経営難による結婚式場減少などが起こると結婚式自体が減ってってしまうという危惧があり、業界としての課題だと認識している。

所有している会場の大きさが様々なので、人数帯を一概には語れないが、ウィズ/ポストコロナ時代の平均列席人数は、新型コロナウイルス感染症拡大前と比較すると▲10 人の 55～60 人が当面の現実ラインではないかと考えている。また、披露宴の一人単価が今後継続的に上がっていくのは難しいとは思うが、中長期的な一組単価の目標としては新型コロナウイルス感染症拡大前の 380 万～385 万円と同水準程度、もしくは 390～400 万円を目指したい。

【打ち手の方向性】

1 - 1 打ち合わせ開始時期の早期化による付加価値向上

前述のように、披露宴単価という意味では頭打ちの状態が続くと予想しているが、結婚式までの顧客接点における時間を伸ばすことで、顧客の体験価値や付加価値を上げることにより売上・利益を上げていくことはできると考えている。現状では、業界平均として結婚式の 3～4 カ月前からの打ち合わせが一般的だが、約 1 年前の会場決定直後から打ち合わせをスタートすることにより、提案の幅が広げられる可能性は高い。

具体的に言うと、今の顧客は沢山の情報をネットで収集できるため、3～4 カ月前に準備が始まる頃には、自分達ではぼやることを決めてしまっていて、プランナーから結婚式の可能性を広げる提案をする余地が少なくなっていると感じる。今でもフリーのウェディングプランナーでは長期の打ち合わせを実施して関係性強化をされている人もいようだが、結婚

式場のプランナーだからこそ使えるハコ資産や、様々なサービスにより、商品・サービスの落とし込みがしやすく売上・利益拡大の余地は十分ある。

現状でも衣裳は会場決定後すぐに決めることもあるが、今後はそれ以外も含めて、結婚式の前段階として提案できる商品・サービスを拡充していき、人件費の採算が合う形で打ち合わせを前倒していきたい。例えば、自社には今も結婚式に向けて野菜を収穫に行くという商品があるが、打ち合わせが始まる 4 カ月前からでは、作るどころからは難しい。だが、この商品に興味を持つ人は、きっと自分で作って収穫をしたいはず。打ち合わせを前倒すことで、そういったニーズに応えることもできるし、今は東京の農家で収穫だが、自社の法人チームと連携することで山梨など首都圏近郊での展開の可能性も広げられ、顧客の体験価値を広げることができるはず。

披露宴の招待人数に左右されない商品・サービスの売上をどう作っていくのか、という観点も重要だろう。

1 - 2 打ち合わせ開始の早期化&オンライン化による生産性向上

1 - 1 の取り組みにより、生産性も上がると考えている。

たとえば、受付回りの飾りなども、打ち合わせ開始前にお客様が自分で SNS などを見ながらイメージを膨らませており、持ち込みが多い商品だが、顧客自身の準備負担や、会場側のオペレーションにも負担がかかりやすい。これも打ち合わせを前倒すことにより、トータルのコンセプトに合わせた提案をしやすくなり、オペレーションの生産性向上や、ミス防止が可能と考えている。

結果的に、接客の効率や自社の生産性とお客様の満足度を双方上げることができると考えている。

また、打ち合わせでオンラインを活用することにより、トータルの打ち合わせ時間を 3 分の 2 くらいまで短縮できることが分かっている。実際に 2022 年 2 月はまん延防止等重点措置の影響もあり、原則オンラインでの打ち合わせを取り入れており、全体の 6 割くらいの方がオンラインを利用されていた。オンラインでの打ち合わせに向けて事前の資料送付をしてお客様に確認いただいていることもあり、決断も早い印象がある。試着・試食・最終打ち合わせなど、リアルでないと難しい内容以外はオンラインにしていこうと、5 回の打ち合わせのうち 3 回はオンラインにできると考えている。一方で、顧客が打ち合わせの前後で庭園を散策したい、など、リアルな打ち合わせならではの価値もあるので、お客様に合わせて柔軟に対応していく。

1 - 3 従来の結婚式以外のパーティー提案

お客様の価値観の変化により、大きな披露宴を 1 回だけ実施するというスタイル以外の結婚式の可能性も感じている。現状でも月数回は、招待客を一日に 2 回に分けて実施する二部制の結婚式はあるが、日にちを分けて行う二回制の可能性も感じている。

これらも、前述 1 - 1 で触れた打ち合わせの前倒しでより柔軟に提案しやすくなると考えている。現状の価格設定では、単純に飲食費、会場使用料、衣裳・美容など 2 回分かってしまいかねないが、お客様に検討していただきやすく価格設定やパッケージも開発していく必要がある。

課題感 2 ブライダル以外も含めた収益確保

「日本のお客様には心のふるさとを。外国のお客様には日本の文化を。」の想いは変わらず、事業ミッションを、「企画サービス業を創りだすこと」に置き直した。今後も積極的に、八芳園の場所、そして人やノウハウを活用した様々な事業に取り組んでいく。

【打ち手の方向性】

2-1 ハコ資産を生かした既存事業+新規事業

ブライダルはもちろん、新型コロナウイルス感染症拡大前から法人向け宴会・MICE 等を強化している。新型コロナウイルス感染症拡大前の売上比率は、ブライダル：ブライダル外で 7：3 くらいの割合。現状は新型コロナウイルスの影響で 9：1 くらいになっているが、中長期的には企業案件や MICE 需要の戻りが予想されるため、ブライダル外の売上比率が新型コロナウイルス感染症拡大前の水準以上に高まっていく見込み。

現状は飲食を伴うものが多いが、今後はブランド発表会など飲食を伴わないものや、平日 1 日を使った 1500～2000 万円という大型案件も戻ってくると考えている。

2-2 ハコ以外のアセットを生かした事業

自治体連携、プロデュース、ケータリングパーティー、コンサルティング等、八芳園という場所を前提としない、自社の企画力、プロデュース力などのノウハウを生かした事業も積極的に行っている。

2-1 のハコ資産を生かした事業と比較すると売上規模は小さいが、地方自治体との商品開発を実施し、結果的に自社のハコを活用したイベントの開催に繋がるなど、単体の売上・利益としてだけでなく、企業としての提供価値最大化という視点が重要。

自社のセントラルキッチンで料理したものを自宅配送しているケータリングサービスを実施しているのも上記と同じ理由。自社の法人顧客のオーナーなどから依頼を受け、ランチ MTG やホームパーティーの際にシェフとサービススタッフを派遣するなど、柔軟に対応している。これも単体での売上・利益と考えるのではなく、法人のお客様の様々な要望に応える専属コンシェルジュのような価値だと考えている。

また、コロナ禍の結婚式のために外部パートナーと開発したオンラインツール We room は、婚礼よりもビジネス版で反響がある。法人においては、会議などのハイブリット比率は婚礼よりも増えており、八芳園を会場としてハコ利用がない場合でもシステム単体としての利用頂くケースも増えている。

以上は toB の展開事例だが、toC では、アニバーサリーの観点がある。金婚式などライフイベントという意味だけではなく、ライフサポートという観点で可能性を模索したい。何かあるときにしか使われない、となると日常の中で忘れられていくが、結婚式の後の日常生活の中でどうお客様と近い距離を保ち続けるのか。結婚・出産を経て復帰した元プランナーなどの人材を“ライフサポーター”として活用しながら、情報発信や、コミュニティ運営をしていくという手法も考えられる。顧客維持コストは一定かかるが、これもまずは投資し、コミュニティ化をする中でお客様のニーズを捉え展開を考えていきたい。これも単体の売上ではなく、婚礼商品・サービスに付随する付加価値創出や広告宣伝費の一部とも考えられる。

3 取り組みの背景にある企業文化・想い

八芳園グループは、豊かな環境と OMOTENASHI の心を通して、「日本のお客様には心のふるさとを、外国のお客様には日本の文化を」ご提供し続けることを企業理念としている。また、その歴史と伝統を次の時代に伝えるために、そして、いつまでもお客様の心のふるさとであるために、結婚式場として在り続けることを、ミッションとしている。

そして、知名度やハードの優位性に甘んじるのではなく、常に新しい価値を探求し、生み出し続ける企業文化がある。

まずは人に投資し、新しい取り組みに投資していく。

特に人材に関しては、結婚後・出産後の多様な働き方を受け入れることや、コロナ禍などで苦しい時にスタッフがお客様の立場に立つためのヒアリング研修、新たな対応の必要性が迫られた分野に対してのデジタル研修、法務研修などで、未曾有の状態に立ち向かうためのスキルを強化した。

コロナの苦境によりサービス業、特に飲食からの人材の流出が、業界全体の課題でもあるが、人への投資・育成はこれから新しいものを生み出していく価値の源泉となっていくだろう。

株式会社ブライド・トゥー・ビー

設立： 2004 年 5 月
本社所在地： 名古屋市瑞穂区八勝通 3-7-2
代表取締役： 伊藤誠英
事業内容： ウエディング事業
フレンチレストラン運営
コンサルティング事業
スイーツ事業
ウエディングドレス事業
海外ウエディング事業（EARTH COLORS 名古屋）
EC 事業
プロデュース事業
人財派遣事業

2004 年の会社設立以来、「ウエディング事業」「レストラン事業」の他に「コンサルティング事業」、「海外ウエディング事業」、「料理人の派遣事業【シェフズスパイス】」などもスタートし、コンサル事業拡大のため、東京オフィスも開業。

2020 年、新型コロナウイルスの感染拡大をきっかけに施行組数が 6～7 割に落ち込んだ。そんな中、ブライダル事業にて新型コロナウイルス感染症対策など各種対策を打つと共に、オリジナルスイーツ事業の焼き菓子・カヌレの路上販売を始めたところ人気を呼び、実店舗を構え、販売網を全国に広げた。

現在の課題感と打ち手の方向性を見ていきたい。

課題感 1 ブライダル外の売上・収益源となる新規事業展開

前述した通り、ブライダルの施行組数が落ち込む中、本業であるブライダルの施設運営のためにも、会社としての売上・利益の柱となる婚礼以外の事業を育てていく必要性を感じている。

特に直近の取り組みとしては、自社の「ヒト」という資産の活用によりオリジナルスイーツ事業の展開を強化している。

【打ち手の方向性】

1－1 オリジナルスイーツ事業の拡大

カヌレ・アイスを自社直営店（吉祥寺、大須）と全国のスーパーに卸しており、2021 年 2 月現在、会社の売上高 14 億円の 15%の 2 億円規模の事業に成長してきており、コロナ禍での婚礼件数の落ち込み（新型コロナウイルス感染症拡大前と比較して 8～9 割）をカバーする規模となっている。またスイーツ事業の粗利率はブライダルよりも少し高い 70%となっており、今後経営を安定化させる一つの柱として事業が成長してきている。

なおスイーツ事業に関わるパティシエなどの人的リソースは本業のブライダルと兼業のため、自社の「人」アセットを有効活用している。

スイーツ事業は 2017 年に料理人を他社レストランに派遣する事業（シェフズスパイス）をスタートしたのが起点となっている。背景には、2012 年から強化した自社の採用・育成強化と従業員満足度向上の取り組みによって、離職率が低下したことにより人数が増えてきたことにあったが、料理人が足りていない他社レストランも多く引き合いは多かった。自社としては売上・利益的な観点よりも、料理人が社会的な経験を積むことや、お客様やお店との関わりの中で経験したことが、自社の婚礼やレストランにも生かせるという意味合いもあった。約半年後に、パティシエでも同様の取り組みをスタートしたが、価格が合わない、婚礼と繁忙期が被る、などうまく機能しにくい面があったため、他社ホテルにビュッフェ用の冷凍ケーキを卸し、展示会で引き合いのあった東京のスーパーにオリジナル商品を作っていた。その一つがカヌレのオリジナル商品であり、今回コロナ禍でブライダルの売上が下がった中、販路を拡大し売上を成長させた。

今後の目標としてはスイーツ事業を売上 5 億円に成長させること。そのために、工場を新設し、全国展開しているお菓子を手掛けていた人の採用を行った。スイーツ事業における人・設備への投資は婚礼事業よりも小規模であり、また自社が従来、婚礼施設を含むインフラ投資事業に関して、「投資の回収を終えるまでは新しい出店はしない」方針のため、財務状態が比較的健全だったことも、コロナ禍における新たな設備投資など積極的な事業展開の足掛かりとなった。

1-2 ブライダル事業以外でのその他事業展開

今後はスイーツの他にも新規事業を予定しており、その一つがクラフトビールの展開である。国の事業再構築補助金を活用しながら、自社工場を建設中で 2022 年秋から製造・販売予定。

この事業は、既存の事業と相乗効果も期待できる。例えば、クラフトビールを自社の結婚式のアルコール商品として展開することで競合他社との差別化に繋がり、自社レストランでのオリジナル商品としての提供も可能だ。また、スイーツ事業で得たスーパーなどの販路も生かして展開できると考えている。

ウィズ/ポストコロナ時代も視野に入れると、海外展開も考えている。元々新型コロナウイルス感染症拡大前の 2019 年アメリカに法人をつくり、事業開始に向けて準備していた。コロナ禍の現状、すぐに立ち上げは難しいものの、機を見てレストランからスタートして婚礼など、他事業の展開も考えている。背景としては、自社がサービス業の可能性、社会的地位を上げたいという想いがあり、先進国の中で今後唯一人口が伸びるアメリカで、飲食店、サービス業においてしっかり単価をつけられるビジネスを展開したいためである。

課題感 2 ブライダル事業での付加価値向上

今のカスタマは、「何故結婚式をするのか」「どんな内容で大切な人に感謝を伝えるか」など、結婚式のことをしっかり深く考えている。お客様に本当に満足してもらうよい結婚式を作るためには、一組一組のお客様にしっかり向き合うことが大切だと考えている。

【打ち手の方向性】

2-1 プラニング力強化

この半年でよりプラニング力を強化している。まずは、プラニングのベースとなるカウンセリングを強化して、お客様の求めていることを把握したうえで、しっかり応えていく。カウンセリングを強化することで、結果的に接客の生産性が上がっていくという側面もある。例えば、結婚式で大事にしたいことやコンセプトが曖昧な場合、お客様が何かを決めるときに、「選べる商品・サービスを全て見てから決めたい」となるが、カウンセリングをベースにコンセプトが決まっていると、コンセプトカラーや提案商品・サービスが自ずと決まってくるため、お客様の満足度も打ち合わせの効率も上がることになる。カウンセリング・プラニングを強化することにより、結果的に接客時間が短くなっている印象はある。

2-2 接客におけるオンライン化

新規契約後にスマホでアプリを入れる「オンラインサロン」を、2021 年春から進めている。コンテンツは、動画招待状、シェフが料理を紹介、花嫁事例、コミュニティサイトなど。まだ本格的には取り組んではいないが、お客様によりものを提供するためにも、人（プランナー）が時間をかける部分と、それ以外の切り分けが必要と思っている。プランナーが安心して長く勤務できる状態にしていくためにもこれらの取り組みは必要。安心して長く働き続けられる環境づくりや業界自体を魅力的にしていける努力をしないと、若者や他業界からの優秀な人材が業界に入ってきてくれない懸念もある。

2-3 生涯顧客価値の向上

婚礼事業のお客様の生涯顧客化を意識して、レストラン事業を展開している。

オンラインサロンで情報を発信し、レストランで各種イベントを毎年実施している。前回のクリスマスイベント（3 日間）は一日 40 組で 100 組以上のお客様がいらっしゃったが、半数近くは結婚式を実施したお客様だった。結婚式を挙げられたお客様を対象にした同窓会イベントも年 2 回実施し、前年に結婚式を挙げた方など、比較的近い年の結婚式のお客様が多い。全館を開放して毎年実施する夏祭りは、結婚式を挙げられたおふたりで来る方や、お子様や親御さんといらっしゃる方もおり、屋上でバーベキューやヨーヨーすくい、お子様が体験できるシェフ・パティシエ体験など多彩なコンテンツとなっている。

これらのイベントで大切にしているのはお客様へのサプライズ。お客様に幸せを提供することはサービス業としては当然と考えているが、それにサプライズを追加することで社会全体に感動が溢れる世界にしたい、という想いがある。

これらのイベントは、結婚式を挙げられた方への価値提供という側面の他にも、新規来館時での興味喚起にもなり成約率にも貢献し、また理念に基づいた行事としてスタッフ自身のモチベーションにもなっている。

取り組みの背景にある企業文化・想い

「幸せな人が、幸せな人を創る」という企業理念が示すように、お客様に最高のサービスを届けるために、まずは事業に関わるスタッフを大事にする、成長の機会を与えることを第一と考えている。

建物に必要以上にお金をかけると財務体質が悪くなるため、人、内容、料理で勝負していくことが大事。

そのためにも、企業理念に基づいた経営や採用を徹底し、従業員満足にしっかり向き合う。行動指針としての「10 のオキテ」の設置など、理念を行動に落とし込むことも重視している。

たとえば、前述したオリジナルスイーツ展開の柱となるパティシエのスキル向上も重視していた。新規事業を進めるにあたり、自社でできることだけでは限りがあるので、縁のあったパティシエに顧問についてもらい教育・指導に当たってもらった。現在、オリジナルスイーツを手掛けるシェフパティシエ宮崎はコンクールで数々の入賞経験を持っている。

また、企業文化として、常にチャレンジをしていくということを大事にしている。新しいことをまずはやってみて、やってみる中で改善していくことが大事。

世の中には流れがあり、その流れを見ながら収益性の高いものに、集中して経営していく。

よいブライダルを作っていくためにも、シナジーが出るいろいろなことをやっていくのが大事。ブライダルは、素晴らしいマインドの人が多いので、それを生かせるビジネスがまだまだあると考えている。

グローヴエンターテイメント株式会社

設立： 2001 年 3 月
本社所在地： 札幌市中央区南 9 条西 4 丁目 1-7 KB ビル 9F
代表取締役： 佐藤 望
事業内容： ブライダル事業、レストラン事業、衣裳事業、引菓子事業

課題感 1 施行組数確保と人数アップによる売上確保

現在グループ会社全体で 9 割がブライダルの売上であり、全体方針として今後もブライダルを主軸に経営していくことを決めている。

新型コロナウイルスの影響により、売上が 2019 年度（2019 年 3～2020 年 2 月）の 36 億 2000 万円（組数 1400 件）から、2021 年度 26 億 6000 万円（組数 1125 件）となり約 25%減少したため、ブライダルの収益性改善が急務となっている。

収益性改善のために、固定費率を下げ自社で内製している部分をアウトソースしていくという方向性もあるが、自社では中長期を見据えて、既存店の設備と社員を維持しながら収益を回復することを重視しており、そのためにも早急に売上を回復していく必要があると考えている。

【打ち手の方向性】

1 - 1 結婚式の価値向上による人数アップ

売上を回復させるために、直営店においては少人数化に歯止めをかけ、人数帯を回復させることがまずは一番重要だと考えている。自社が展開する 14 店舗では、エリアによって差はあるが、平均人数は全体として 3 割減で、人数帯の分布も変わり、30 名以下が増えている。

自社の短期的な影響はもちろん、少人数化による地方の婚礼マーケットへの影響も危惧している。例えば、披露宴実施組数が 1000 組以下の商圈などでは、列席者自身の参加した結婚式体験が次の数年の結婚式のスタイルに大きな影響を及ぼすため、急速に少人数化が進んでいく懸念がある。

結婚式をすることの価値が下がってきたことが少人数化の本質的な課題だと捉えている。結婚という特別な機会に列席者が集うという、結婚式ならではの体験価値を高めていくことができなかったのではないかと。自社では、結婚式の価値を、一次品質（料理が美味しい、立地がよいなど、最低限×がつかないこと）、2 次品質（引出物、花、空間等の納品価値）、3 次品質（結婚式という場があることによる体験価値）に分けて考えているが、この中で 3 次品質を上げていくことが重要。そのために、料飲や衣裳などの内製化しているものの提供価値をどのようにあげ、プランナーという人的リソースを活用して利益に繋げていくのか、ということを重視している。

1 - 2 成約に至る各種指標の改善（反響・来館率・成約率）

・広告における選択と集中

新規投資を伴う多店舗展開は当面難しいため、既存店における売上最大化に向けた集客ボリュームの担保が必要。結婚式は、リピーターがいないビジネスなので、初めて結婚式場を検討される方に対して、しっかり自社を認知してもらうためのブランディングが重要であり、効果のある広告媒体への選択と集中によって費用対効果を高めることが重要だと考えている。

・コールセンター機能の導入

自社では多店舗展開をしてきた中での人材不足を補うため、4 年前からコールセンターを取り入れ各種指標の改善をしている。結婚式の受注に至るまでは、広告からの問い合わせである「反響」と、お客様が実際に会場に来られる「来館率」、新規接客によって実際に結婚式会場として決定いただく「成約率」に分解できる。更に、「来館率」は反響を新規接客に繋げるための「アポイント率」と、「来館キャンセル率」に分解できる。つまり、「反響」に対して「来館数」を最大限高めるためには、「アポイント率」を高め、「来館キャンセル率」を下げるのがポイントとなる。コールセンター業務では、反響に対してファーストコンタクトをコールセンターで行い、お客様の状況やニーズをヒアリングした上でアポイントを獲得している。実際に来館してからの接客は通常通りプランナーが行っている。

来館数 = 反響数 × 来館率

来館率 = アポイント率 × (1 - 来館キャンセル率)

来館数 = 反響数 × {アポイント率 × (1 - 来館キャンセル率)}

コールセンター機能を導入したことにより、アポイント率および来館キャンセル率の指標が 6～7%改善し、自社の売上規模 30 億円に対して 10%程度の約 3 億円程度の売上増のインパクトがあった。コールセンター立ち上げのため、システム導入、採用、備品等で約 2000 万円の初期投資がかかったが、2～3 か月で効果が出たため、回収は早い段階でできた。

前述したように、コールセンター業務によって改善の効果が期待できる指標は、「アポイント率」と、「来館キャンセル率」である。自社の問い合わせのうち約 8%が電話だが、繁忙期などで電話がとれないことによる予約獲得ロスの軽減や、来館までのリードタイムでの中間フォローのご連絡や来館前の事前確認連絡により、来館キャンセル率を減少させることができる。

また、事前にコールセンターで 20～30 分程度のヒアリングを行った上でアポイントを取得しているため、実際の来館時の接客における、提案の質向上に繋がり成約率向上の効果もある。

コールセンター対応では、反響経路（お客様が何を見て、どう自社に連絡を入れてきたか）や、お客様の状況（時期、希望人数等）によって細かくマニュアルが決まっている。それに沿って、自動でメールが振り分けられ、対応の際のフォーマットが決まっているため、業務の平準化や効率化ができる。

来館してからはプランナーが対応しているが、プランナーが実施していた業務を切り分け、コールセンターで対応することで、プランナーは本来の新規接客に掛けられる時間が増え、一日 2 回転の接客枠が 3 枠などに純増した。コールセンターで

仕組化するところと、プランナーが介在し“人が提供すべき付加価値”を切り分けることで、働き方改革にもつながる。

更に、コールセンターに多くのデータが蓄積されていくので、マーケティングのハブ機能としても捉えている。例えば、新型コロナウイルス理由で来館キャンセルしたお客様の傾向分析をする場合、反響の経路分析はもちろん、会話内容を自動テキスト化したものを分析することで、新型コロナウイルス理由の人がどのような語彙を使っているのかがわかり、具体的な背景や理由を探ることができる。現在のテクノロジーを活用すれば声の抑揚やヘルツなどの音声分析とテキスト分析を組み合わせることにより、更に高度な分析も可能と考えている。

課題感 2 自社の婚礼施行以外の売上・利益の確保

ウィズコロナ時代において各事業における機動力・意思決定力を高めるために、マーケティング、花、衣裳・美容（まつ毛エクステンション含む）など、自社の婚礼施行以外の機能を分社化した。これまでも婚礼以外の様々な事業展開を行ってきたが、今後も近隣領域の取り込みを目指す。

【打ち手の方向性】

2-1 コールセンターの他社展開

前述したコールセンター業務を他社に対しても展開しており、現在 3 社から業務委託をうけている。自社の会場向けの業務と合わせて 8 人のスタッフで対応しており、成果課金で 1 反響 7 千円という単価帯で実施している。現状は新型コロナウイルスの影響による反響減により売上に対する人件費率があがっているが、今後に向けては、より多くの同業他社様への展開を視野に入れ開発を進めている。コールセンター業務は人件費率が高く、人材の育成にも時間がかかり、ある程度の受託社数と売上規模が必要となるため、20～25 会場を視野に展開していきたい。現状では 2,400 万円が損益分岐点とみているが、受託の形態や、人の雇用形態、どこまでオートメーション化できるか、などにより収益構造が変わってくるため、検討を進めている。

反響から来館までの指標としてアポイント率、来館キャンセル率の指標を意識していない会場も多いと感じているが、これらの指標を取り入れ改善することにより来館数・成約数への影響は大きく、売上高にも大きく寄与する。特に複数店舗を展開する企業は取り入れることの効果が非常に高いだろう。

また、業界の離職率が上がり、優秀な人材が他業界に流出している現状において、前述したようにコールセンター機能を取り入れることで仕事の D X 化に繋がり、プランナーの業務負荷を軽減し、本来の業務に集中できる環境を作るとは非常に重要だと考えている。

更に、新型コロナウイルスの影響で成約後のオンライン打ち合わせや、試食の宅配対応も非常に進んでいる中、地方のレストランや公民館など、ブライダルを専門に行っていない企業様に対しては、前述のコールセンター機能に追加して、オンラインでの新規接客・受注獲得、結婚式当日までの準備段階の打ち合わせ対応まで、受託内容を広げられる可能性もある。仕入・調達の問題や、施行当日の責任の所在・対応方法など、種々の検討事項があるが、地方で結婚式を挙

げられる場所が減り結婚式の実施率自体も下がりつつある地方都市にとっては、打開策になる可能性も高い。

なお、前述したように、コールセンター業務においてオートメーション化を推進していくことは重要な戦術となるが、現在でもすでに LINE の L ステップ（LINE 公式アカウントの機能を拡張したツール）の活用による業務の自動化や効率化を進めている。また、新型コロナウイルス感染症拡大直後には、チャットボットを導入し顧客の悩みにリアルタイムに対応するなどの取り組みを一時的に実施してきた。

これらのオートメーション化を推進することにより、自社の収益性向上が期待できるが、その他にも実施組数自体を増やしていく取り組みへの展開も考えられる。たとえば結婚式に対しての温度感が低いお客様に診断系コンテンツを提供し、自動オトリプライなどの機能も活用しながら、オンタイムかつ、きめ細かい対応を実施し、ラインで緩やかに繋がりがりながら成約に繋げていく、つまり結婚式実施まで導いていくというような内容だ。実際に、自社で展開している写真や婚活などでは、同様の手法により受注に繋げることもあり、お客様との新しい繋がり方として可能性を感じている。

2-2 インバウンドの婚礼

新型コロナウイルス感染症拡大前は、中国人スタッフを 4 名採用しインバウンドの結婚式事業を強化していた。全国展開している法人様と提携しながら、年間 60 件ほどのインバウンドによる婚礼実績があり、計画では 120 件を視野に、上海にサロンを新設する計画も立てていた。

中国は人口規模や、名目 GDP の成長率の観点で、非常に魅力的な市場であることは周知の事実だが、新型コロナウイルス感染症拡大前の調査によると中国のブライダル市場は 2021 年で 70 兆規模まで拡大するという予測があった。中華圏の披露宴実施率は 90%以上であり、特に中国では年 2 倍以上のスピードで結婚式市場が成長していた。中国そして台湾・香港を含めた中華圏のお客様にとって日本の結婚式の魅力は、四季、飲食、サービス（おもてなし）などの観光資源が豊富にあることや、先進国内では物価が相対的に低いこと、アクセスが便利なのが挙げられる。一方、日本で婚礼を実施することのよさがまだまだ伝わり切れていなかったため、事業拡大の可能性は高かった。また、結婚式の施行が平日となることが多いため、婚礼施設の稼働率向上に対しての打ち手としても有効だ。

商品開発は現地エージェントと協働して実施、集客は WEB 広告や、現地のウェディング専用エージェントや旅行会社との提携で行っており、自社で中国人のスタッフを採用して、婚礼の手配のみならず、旅行のプランニングのお手伝いなどを実施し、非常に顧客満足が高かった。

結婚式の一人単価が 8~10 万円。組単価が 30 名 1000 万円前後といったケースも珍しくないため、プランニング料として利益を得る仕組みが成り立っていた。

更に、結婚式列席者が 20~30 人規模のものが多く、列席者が平均して 1 週間ほど滞在するので、招待客分の宿泊・飲食や、ふたりのハネムーンなどの地域経済への影響も大きい。この観光業も自社が介在することにより売上・利益は更に大きく伸ばせる計画もあった。

ただし、この数年は新型コロナウイルスの影響によりインバウンドの事業展開の見通しが立っていないため、自社の実績とノウハウはそのままに、今後はインバウンドの再開を見越して展開を考えていく。

2-3 その他事業

その他の婚礼以外の事業では、フォトウエディング（フィルグラフィー）や、仏花のサブスクリプション事業、婚活、衣裳・美容におけるまつげエクステンション事業、WEBマーケティング事業など、近隣領域への展開も積極的に実施している。

特に、フォトウエディングでは、大都市を中心に、写真・動画事業を展開している。写真・動画領域での事業展開やノウハウ獲得は、本業である婚礼事業とのシナジーも狙えると考えている。現状、Netでの集客を中心に月40件の反響がある。

但し、前述したように婚礼組数が少ない場所で展開を進めることの、披露宴マーケットへの負の影響も考えられるため、結婚式市場の規模や影響の度合い、内部リソースの観点を加味した上で、展開都市は慎重に検討している。

ディライト株式会社

設立： 1953 年（1950 年に創業、2005 年に出口綿業株式会社を ディライト株式会社に社名変更）
本社所在地： 奈良市春日野町 98
代表取締役： 出口哲也
事業内容： ホテル・結婚式場・飲食店舗・フォトスタジオ 運営
EC サイト運営、
店舗プロデュース
コンサルティング
事業、業務受託

創業から 70 年、日本が成長期、成熟期を経て現在に至るまで、繊維業やホテル業、アパレル業、サービス業、と、時代の流れに合わせて様々な事業を展開してきた。

2020 年にはホテル事業へ参入し、コロナ禍においても積極的に新規事業をスタートさせている。総合サービス業へと進化を遂げる中、現在の課題感と打ち手の方向性を見ていきたい。

課題感 1 既存ブライダル事業の強化

新型コロナウイルスの影響により、結婚式の一組単価が下がっている。新型コロナウイルスにより結婚式を実施するのが婚姻者にとっても招待客にとっても当たり前では無くなり、このままいくと招待人数が減少し単価が下がり続けていくのではないかと懸念している。

【打ち手の方向性】

1 - 1 ウエディングの価値向上・商品力アップ

今まで業界として、売上を上げていくための施行件数・受注件数増に注力してきたが、コロナ禍の現状においては、お客様に改めて向き合い提供商品・サービスを見直し、結婚式の価値を上げていくことに注力していきたい。

そのために、新型コロナウイルス感染症拡大後の 2 年をかけて、ビジョンや各会場のコンセプト、商品の見直しを行っている。結婚式自体の価値を上げていかないと、結婚式の一組単価はどんどん下がっていくだろう。

ウエディングプランナーは商品を段取りするだけではなく、結婚式の楽しさを伝えたり、一緒に企画していく、というところの価値をもっと生み出していくべきだと考えている。その結果、結婚式での体験価値が上がり、会社の人も呼びたい、みんなで楽しみたい、といった期待値に繋がっていくのではないかな。

1 - 2 コスト見直し

業界的には婚礼施設の家賃などの固定費が重いのが特徴だが、元々自社はブライダルの店舗展開の際には、マーケット規模やポテンシャルに応じて初期投資や家賃の適正ラインを見極め、家賃や減価償却費といった固定費を軽くすることで損益分岐点を低く抑える工夫をしてきた。物件の適正価格の見極めはもちろん、ゼロから会場をつくる形に拘らず、既存の施設をリノベーションして新たな婚礼施設として開業するなどの工夫もしてきた。また、家賃が高い案件であっても、初期投資で自社負担がない契約により減価償却費を極力抑えることができるケースもある。今後も、案件毎に可能性を見極めながら出店を続けていく。

コロナ禍の影響を受け、従来以上にコスト意識を高め生産性を上げるために、経営手法を変更している点もある。たとえば、1年前から本社でオープンブックマネジメントをスタート。PL やキャッシュフローなどの財務状況も含めて、幹部はもちろん全スタッフにオープンして、スタッフが経営に主体性を持って業務を改善していける仕組みを導入している。細かいところで言うと、社長の交際費についても社員が把握し意見を言える状態となっている。具体的な取組としては、外部研修や保険、通信費、水道光熱費などの諸費、リース費用、家賃などの見直しを行い、本社だけでも1年間で790万円のコスト改善を実現している。

一方で、人件費に関しては異業種と比較した際の給与水準を上げていきたい、と考えている。業界に入ってきてくれる人は想いや志を持った人が多い一方で、サービス業は給与水準があまり高くない上に、キャリアの幅も狭い。コロナ禍で更に離職率も上がっている。業界全体としての収益構造を変えていく必要があると考えている。

課題感2 ブライダル事業以外も含めたライフスタイルに携わる事業展開

新型コロナウイルス感染症拡大前の売上比率は、ブライダル5、ホテル3（ホテル婚礼含む）、それ以外2（飲食・写真）の割合であった。

新型コロナウイルス感染症の影響により、社会やカスタマが変化する中で、この2年で自社のビジョンをライフスタイルに関わる事業展開、地域コミュニティの創造に変更した。今後はブライダルだけではなく、幅広い事業展開をしていく。

【打ち手の方向性】

ホテル事業への参入

自社が培ってきた、ブライダル、飲食、フォト、フィットネスジムなどのノウハウをホテルに集約していくべく、2020年からホテル事業へ参入。

展開するホテルでは、コロナ禍でも宿泊の稼働率が好調なため、インバウンドといった海外資本の取り込みを目的にするというよりも、ホテルを起点とした地域コミュニティ作りに取り組んでいきたい。一方、副次的な効果として、地域の人が集まるホテルという魅力は、結果的に海外のお客様にとっても魅力的に映る、ということもあるだろう。

今まで、ブライダルや飲食、フォト、フィットネスなどの事業を展開してきたが、それぞれの事業単体で勝負するだけでなく、各事業におけるノウハウを集結させることで自社の強みが最大化できていると感じている。

新たにホテル事業を始めるにあたっては、経営の人材が非常に重要だと考え、ホテルも異業種も経験している人材を探し

出し登用している。結果、複数の組織（セクション）を横断するマネジメント力や、メディアへの対応力も向上したと感じている。

今後、ライフスタイルに関わる事業展開を目指していく中で、ホテルはそのプラットフォームとして可能性が高いと考えている。ホテルを軸としながらその中の商品として、ブライダルや飲食がある、という考え方である。

自社には「関わる全ての人々を幸福にする」というコアパーパスがあるが、人と携わる時間が長ければ長いほど、人を幸せにできると考えている。ホテルは 24 時間人と接しているので、喜ばせたり幸せにする機会はそれだけ多い。

元々自社では 1000 人の子供を呼んで無料で職業体験の場を提供し、地域コミュニティの仕掛けづくりなどにも取り組んできた。背景にあるのは、結婚後に新生活を送ったり、子供ができた時に、困っていることを共有したり、一緒に解決したりする、そんな場が必要という想い。結婚後もアドバイザーとして関わる「ライフプランナー」としての役割や、地域コミュニティの提供を進めていきたい。

また、ホテル・飲食・ブライダルの運営ノウハウを生かして、他社様が展開するホテルの運営受託をすることで一緒に成長戦略を描くといった展開は今後ニーズがあると感じている。

取り組みの背景にある企業文化・想い

「経営の使命とはなにか？」 利益を出すこと、売上を伸ばすこと、社会に貢献することなどいろいろあるが、「企業を継続していくこと」だと考えている。継続とは「つなぐ」ということで、次の経営者に経営をつないでいくものだと思っている。

創業 70 年が過ぎ、日本の成長期、成熟期をともに歩んできたが、時代の流れに合わせて主要事業を変えてきた。繊維業やホテル業、アパレル業、サービス業、そして、総合サービス業。

時代の流れの中で、「何をつないでいくのか？」と問われると、事業をつなげていくのではなく、「思想をつなげていくこと」が大切であると感じている。

ディライトの思想でもある「ディライトに関わる全ての人々を幸福する」というコアパーパス、と企業理念である「喜び上手、喜ばせ上手」を浸透させ、社員や次の世代の人たちに思いをつなげていくことが経営者としての使命と考えている。

また、コーポレートアイデンティ「喜び上手、喜ばせ上手」を具体化するため、3 つの喜びを最重要項目として決めている。

1 つ「お客様、社員、会社の喜び」

2 つ「物、心の喜び」

3 つ「つながりの喜び」

上記の喜びを実現するために企業を成長させ、日々挑戦を行い、社員、お客様の考えを確認しながら自分達の行くべき道を選ぶことが重要だ。

今後の急速な成長のためには、独自の企業文化をさらに熟成させることで、本来取り入れにくい、外部のリソースの活用をより活性化させていきたい。

最後に、私達のミッション「change value」とは「人の価値観を変える」ことを目的にしている。今まで「非常識」だったこと

に、何かエッセンスを入れることで、それが「常識」になったりすることがたくさんあるが、価値観が変わる最大値が「最高の喜びを提供できた証だ」と思っている。

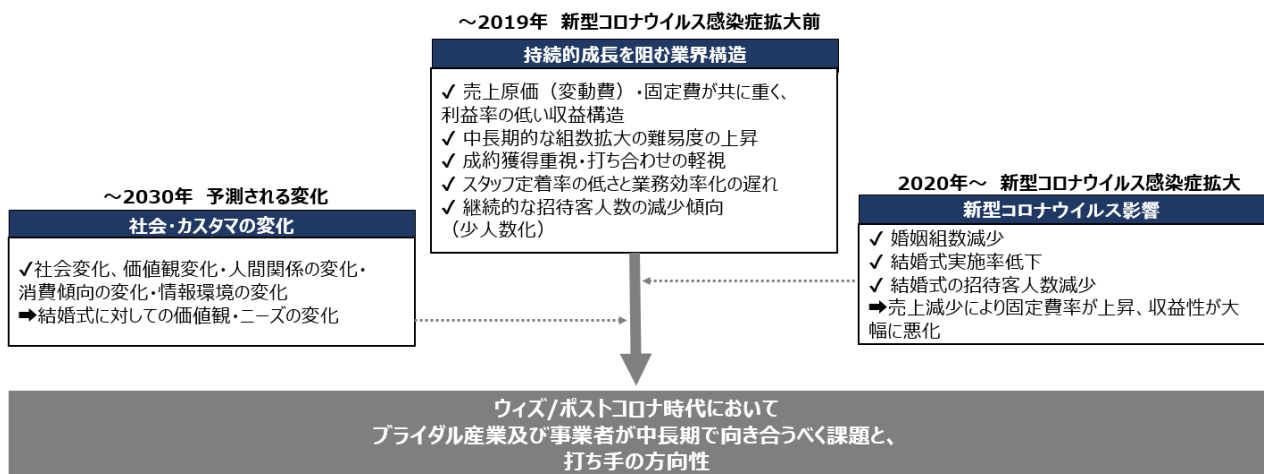
4. ブライダル産業の課題と打ち手の方向性

ここまで述べてきたように、ブライダル産業には、新型コロナウイルス感染症拡大前から、売上原価（変動費）・固定費が共に重く、利益率の低い収益構造や、中長期的な組数拡大の難易度の上昇、成約獲得重視・打ち合わせの軽視、スタッフ定着率の低さと業務効率化の遅れ、継続的な招待客人数の減少傾向（少人数化）といった持続的成長を阻む業界構造があった。（第1章）

更に新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、婚姻組数や結婚式実施率、結婚式の招待客人数の全てが減少し、ブライダル産業は大きな影響を受けた。売上減少により固定費率が上昇、収益性が大幅に悪化している（第2章）。

一方で、今後の社会変化や、ターゲット層の価値観変化・人間関係の変化・消費傾向の変化・情報環境の変化により、結婚および結婚式に対しての価値観やニーズも大きく変化することが予想される。（第3章1、2）

そこで、第3章3でみてきたブライダル個社先進事例の取組をヒントに、ウィズ/ポストコロナ時代においてブライダル産業および事業者が中長期で向き合うべく課題と、打ち手の方向性を導き出したい。



中長期課題1：結婚式の価値向上による結婚式実施率および招待客人数向上

1970年から1980年にかけて披露宴の実施率は90%以上であったが、カスタマのニーズの多様化と結婚を機に実施するイベントの多様化により、第1章で前述した通り新型コロナウイルス感染症拡大前の2020年調査において従来の披露宴の実施率は約5割まで低下していた。その上、新型コロナウイルスの影響により、カスタマは結婚式を「今実施することの理由」を問われ、結婚するからといって結婚式をやるのが当たり前では無い、という風潮が広がっている。この傾向は、ターゲット層の価値観の多様化の流れを受け、今後のウィズ/ポストコロナ時代に継続していくだろう。

今回の事業者ヒアリングにおいても、結婚式実施率の低下を懸念する声が多く、事業者単体の売上・利益以前の業界課題として強く認識されていた。

この課題への対応としては、結婚式の価値向上が重要だ。

なお、第2章のカスタマの変化で見てきたように、次世代カスタマの消費傾向としては堅実で身の丈志向はベースとなりつつ、自身にとって価値あるものに対してはお金を払うといった志向が広がっている。特に、大切な人と過ごす時間や絆に対する価値は、若い世代の世代で高まっている傾向があり、これは結婚式にとって追い風となりうる。

打ち手の方向性

1-1 プランナー業務のDX化における生産性向上

第1章で述べたように、今までプランナーという人的リソースの活用において、結婚式会場は成約後の結婚式のプランニングよりも、成約獲得（新規営業）を重視する傾向があった。この傾向が続くようであれば、プランナーは結婚式の打ち合わせに時間をかけることができず、顧客の体験価値は上がっていかない。ここを逆転させることが必要だ。一方で成約獲得は事業者にとって死活問題であることは変わらず、また現状でもプランナーの業務量が多大である。

そこで、結婚式の付加価値を上げるために、最初に必要なのはプランナー業務における生産性向上となる。

前述の事業者事例でも出てきたように、新規営業における成約率向上および新規接客における生産性アップに対しては、コールセンター導入という打ち手が考えられる。また、打ち合わせのオンライン化により接客時間の短縮化が可能なため、プランナーの時間を捻出するのに効果的であることが分かった。

また、成約後の打ち合わせにおける生産性の面でもオンライン化は重要である。業界全体のオンライン打ち合わせの対応は「2021年1月～3月」で半数以上（リクルートブライダル総研「結婚トレンド調査2021」）となっているが、今後も業界としてオンライン打ち合わせの対応を進めていくことが重要といえる。さらに、プランナーの発注業務や調整業務など、プランニング以外の業務におけるデジタル導入による業務の効率化によって、プランニングに費やす時間を創出することも重要な視点だ。

これらの人材領域での生産性向上は、第1章で述べたブライダル業界の離職率の高さにも有効な打ち手となる。ブライダル産業が持続的に成長していくためには、優秀・適正な人材の確保が必須であることは前述の通りだ。

1-2 カウンセリング力と、プランニング力強化

結婚式のアタリマエがなくなり、個性を尊重し合う次世代カスタマにとって、結婚式の価値は100人100通りといえる。

また前述したように、結婚式をやるのが当たり前ではなくなる中で結婚式をなぜやるのか、という意味づけがより重要になってくる。

そんな中、プランナーにはカスタマの潜在ニーズを引き出すカウンセリング力強化が求められている。特に結婚という人生の節目のイベントでカスタマに決断してもらうためには、生い立ちや今までの人間関係、人生観、結婚観など、本質的なところまで引き出し、それを元にふたりの結婚式を意味づけ、形に落とすプロセスが必要だろう。また、顧客のニーズを正確につかむことで、結果として打ち合わせ時間が短縮し、プランナー業務の生産性向上にもつながることは、事業者事例からも明らかになっている。

また、結婚式の意味づけが多様になるからこそ、求められる結婚式のスタイルも多種多様だ。ふたりが意味を感じる結婚式の中身作りや、列席者満足を高める提案内容が必要となる。

1-3 多彩な商品・サービス展開

第3章2で前述したように、今後中長期的に見るとターゲット世代の価値観がますます多様化することにより、“定番披露宴”は減少し、結婚式は多様化、各種“カスタマイズパーティー”へ移行するものと思われる。また“アニバーサリーイベント”といった新たなお祝いイベントが出現し得ると考えられる。カスタマにとっての結婚式の意味や求められる価値が多様化しているからこそ、ブライダル業界の提供する商品・サービスに多様化が求められている。

前述のカスタマ変化でみたように、交友関係の広さや所属するコミュニティ数は結婚式の規模やスタイルに影響する。そのため、様々な人数帯の結婚式や、コミュニティを分けた結婚式（二部制・二回制）への対応強化、その逆にコミュニティを広げた結婚式スタイルの提案など、カスタマニーズに即した提案がもとめられる。

また、豊かさの基準やパートナーシップ・家族の価値向上と多様化により、結婚イベントにおける新しい演出・サービスの必要性にも第3章2でふれてきた。

いつ、どこで、誰と、どんな形で結婚イベントを実施するのか、それをどんなプロセスで実現していくのか。それらに対して多種多様な提案とカスタマ認知を高めることが必要だろう。

さもないと、結婚式自体の実施率が下がっていく可能性が高い。

実際に事業者事例を参考に、今から取り入れられるアイデアの一つ目としてはオンライン活用がある。

新型コロナウイルス感染症の影響により認知が上がり、各社が対応を始めている当日のオンライン活用では、列席できない招待客の参加が可能になり、リアルで参加している列席者を含めて、参加者全体としての体験価値を上げられる余地がある。事業者の収益面から見ても、システム利用料としての追加売上に加えて、オンライン列席者への料理や引出物、ギフト提供による単価アップも期待される。

オンライン以外では写真、動画の活用シーンも拡大している。カスタマが結婚を機に記念を残したい、思い出を残したいというニーズは以前から高かったが、その中でも写真や動画のニーズが高まっている。結婚式とは別日にロケーション撮影を実施している割合は増えており、その回数も複数回が中心になっている。一方、カスタマが SNS などを活用して、カメラマンなどに直接連絡を入れるケースも多く、結婚式会場としてこれらの商品を提案するためには、より付加価値やカスタマにとっての利便性の高い商品提案をすることが重要といえる。ウェディングフォトの利用方法としては、のちに見返す記録としてはもちろん、SNS アップや結婚報告ハガキでの利用、カスタマ自身で加工しての二次利用など、多岐にわたっており、ターゲットとするカスタマの志向性によって提案のバリエーションは広がるだろう。

同様に、動画においてもニーズが高まり、多様化していると言える。今まで動画が使われる場としては、結婚式のオープニング、プロフィール紹介、エンドロールが中心だったが、結婚式の形式が多様化することにより、動画を活用してカスタマ価値を上げるシーンが増えている。例えば、花嫁の手紙の代わりに映像演出を取り入れたり、挙式の前に家族と家族を知るための映像演出を取り入れるなど、カスタマが重視する家族や近い人との絆を深める演出として取り入れることは効果的といえるだろう。

また、晩婚化や若年層の価値観変化により、出産などのライフイベントと結婚式の実施時期が重なることもある中で、結婚後暫く経ってから実施する結婚式、といった新しいスタイルのニーズへの対応も求められる。この点においては、今後暫く新型コロナウイルスの完全な収束が見えない中で増え続ける、「新型コロナウイルス影響による結婚式諦め層」の受け皿としても期待できる。

そして前述の事業者事例では、結婚式の打ち合わせの早期化によりサービス・商品の幅を広げられる可能性についての示唆もあった。カスタマが結婚式に意味・価値を求めるからこそ、そのプロセスである打ち合わせ期間の過ごし方や、結婚式準備そのものに対しての、商品・サービス展開の可能性があり、結婚式トータルの体験価値を高める結果となるのではないか。そこではカスタマとプランナーのやりとりだけではなく、招待客を巻き込んだ意味あるプロセスやサービス展開も可能だろう。一方で、合理化・省力化のニーズが高いカスタマに対しては、準備のシンプル＆スピード化などプロセスにおける逆のアプローチが必要であることも第3章2で触れた通りだ。

その他、第3章2では、次世代カスタマの特徴として、環境・社会・ジェンダー問題への意識が他世代よりも高まっていることから、料飲メニューの地産地消対応をはじめカスタマが身近な形で、社会や地域に貢献する形を結婚式に取り入れられる提案の可能性など、多様化する結婚・結婚式に付加価値を与えるアイデアをいくつか挙げている。全体で共通して言えることは、現在の結婚式や結婚式のプロセスにおける“王道”の形とは違う価値を新たに提案し選んでもらうことが重要だということだ。そのためには、単に新たな商品の機能価値だけではなく、カスタマそれぞれの価値観やニーズに合わせた一連のストーリーとして、新たな体験価値を叶える提案が必要になり、ここでも1－2でふれたカウンセリング力と、プランニング力が重要になってくるだろう。

1－4 列席者満足向上による顧客化

結婚式という商品特性上、結婚式を挙げた方にもう一度結婚式を挙げてもらうという意味でのリピーター化は難しい。一方、2章で前述したように、リクルートブライダル総研「結婚式の影響性調査」によると、結婚式に参加後に「結婚したら挙式や披露宴・披露パーティーを実施したいという気持ちが高まった」と回答した人は49.6%おり、実際の結婚式への列席経験は、結婚式意向に寄与することが分かっている。「10年後結婚カスタムのニーズ検証グループインタビュー」の際にも列席経験や、結婚式の遭遇経験の有無やそこでのポジティブな体験が、自身の結婚式実施意向と直接的に繋がっている傾向が見られた。

そのため、結婚式における列席者の体験価値を上げることが非常に重要である。最近では、カスタマの意識としても列席者へのおもてなしを重視する傾向があるため、現状でも各事業者において列席者へのおもてなしの提案が強化されており、列席者の体験価値が上がるとともに、料理、引き出物の単価は年々上昇傾向にある。

更に、ふたりとの関係性によって満足ポイントや求める結婚式の形も多様化していることもあり、関係性に応じた結婚式のあり方はまだまだ拡充の余地がある。例えば、1－3で前述したオンライン活用による招待客の体験価値向上や、結婚式のリアルな場での新たなスタイルや演出の提案により、ふたりとそれぞれの列席者の体験価値を上げるなど、今後も拡充が期待される。

そして、以前とは異なり、友人と同じ結婚式場で実施することへの抵抗感は下がり、むしろ列席時のポジティブな体験が「自分たちの実施の際の安心感」につながるといった声も聞かれるようになってきている。

このように、列席者満足向上により、列席者自身を顧客化していくという打ち手の方向性は、販促広宣費の圧縮による、事業者の収益性改善にも繋がる可能性がある。

中長期課題2：ブライダル事業者の戦略再構築による収益性向上

中長期課題 1 で触れた「結婚式の価値向上による結婚式実施率および招待客人数向上」といったブライダル産業全体の課題と並び、「ブライダル事業者の個々の戦略再構築による収益性向上」も重要な中長期課題である。事業者事例においても、披露宴以外の隣接領域の取り込みや、既存の施設・人を活用した新規事業展開など、様々な収益性改善の取り組みに関しての言及がみられた。

打ち手の方向性

2-1 原価率、固定費率の見直しによる収益性改善

事業者事例でも、多大な設備投資を伴う新規出店モデルから、業界内での既存設備をリノベーションしながら活用する運営受託や M&A の強化への転換が言及されていた。都心と地方、競合会場数、など、マーケット規模や今後のポテンシャルを見極めての、店舗ごとの運営も今まで以上に重要だろう。

特に、規模拡大か機能縮小かという選択は大きな分かれ道となる。婚礼組数規模拡大という戦略を選択することにより、一括調達に伴う仕入れ価格低減のメリットを活かした各種商材の内製化により商品力を強化し、さらにブランド・知名度向上による集客効率向上や採用力強化・育成コストの効率化などにより、収益性向上を狙う事業者もある。一方、組数規模維持・縮小を前提に自社のコアな価値以外の機能を外製化することにより、収益性向上を狙う事業者もあるだろう。ブライダル業界の事業者がどちらかの選択をすることにより、前者を選択する事業者が、後者を選択する事業者に対しての、機能提供の受け皿となる余地が広がるといえる。ここでは、ブライダル事業者各社のニーズのマッチングが重要となる。

2-2 披露宴以外の隣接領域の取り組み

・少人数、カジュアルパーティー領域

ターゲット世代の価値観がますます多様化し結婚式も多様化している現状及び今後に対して、従来型の披露宴の代替として実施が見込まれる小規模会食や、カジュアルパーティー、ウェディングフォトなど、結婚式周辺領域の取り込みによる、新たな収益基盤構築を打ち手として強化する事業者も多い。これらの領域の活性化は、既存のブライダル産業の事業者だけではなく、これまでブライダル領域をメインに取り組んでこなかったレストランなどの事業者にとっての新たな機会ともなるだろう。

この領域は、従来型の披露宴に比較して単価帯が低いため、どう収益性を担保するのか、ということが問題になる。事業者事例においても、既存の披露宴とは異なる接客方法の確立や会場の枠管理による収益性担保など、新たなビジネスとして構築しなおす必然性が言及されていた。また、「少人数」「カジュアルパーティー」といっても、招待したい方との関係性や人数によってカスタムニーズは多種多様であり、それぞれのカスタムにとって最適な商品・サービス開発と提案が必要であることもわかった。

多様化するカスタムに対しての結婚式の多様化については第 3 章 1 で前述したが、既存の結婚式や、結婚式までのプロセスにとられない新たな体験価値の創出が不可欠である。

・ホテル事業やレストラン事業の展開

婚礼事業者による、ホテル事業やレストラン事業の展開事例もみられる。限られた空間において、人や料理といったサービスにどう付加価値を付けていくか、ということでは両者に共通項は多い。また、これらの施設を有することは、結婚式を実施した顧客とその後の関係性を維持し、生涯顧客価値を上げる際にも、商品・サービスを展開しやすくなるだろう。一方で、ホテル事業では宿泊・レストランなど婚礼以外の複数セクションの運営能力が必須になるため、新たな人材登用や育成、ホテル事業としての経営ノウハウが必要だ。

・海外の購買力取り込み

中長期的に見て、日本の人口減少・成長率が鈍化する中、東アジア諸国やその他海外の購買力を取り込む打ち手は新型コロナウイルス感染症拡大前には、インバウンドという形で明確に各産業の重点課題として捉えられてきた。ブライダル産業においてもそれは同様である。実際に沖縄県文化観光スポーツ部 観光振興課の「沖縄リゾートウエディング統計調査」によると、沖縄のリゾートウエディングにおけるインバウンドの件数は新型コロナウイルス感染症拡大前の 2016～2019 年の 4 年間で、年間約 1,800～2,000 件前後まで伸びていた。2019 年の平均列席者は 27.5 人となっており、列席者の観光消費額も合わせると、インバウンドウエディング顧客の県内消費額の推計値は少なくとも年間約 4 億 4 000 万円と見られていた。

事業者事例により、婚礼におけるインバウンドの取り組みでは、接客対応のためのネイティブ人材の採用や、現地ニーズを踏まえた商品開発など、事業展開における準備が必須ではあるが、インバウンド再開を見越してブライダル業界におけるインバウンドの可能性を模索し続けることは中長期課題としては重要だ。

日本の経済力・文化の魅力度が世界の中で相対的に高くない・下がっている現状を鑑みると、中華圏の顧客の取り込みに対しての競合は他の多くの国々になる。東アジアの富裕層にとって、日本の各地域の結婚式はどのような価値を磨きエリアブランドとしていくのか。官民一体となった開発・PR が必要だろう。

2-3 ハコアセットの活用による既存事業の生産性向上と新規事業における活用

第 1 章で述べたように、結婚式場が抱える重い固定費の一つとして会場施設の賃料があるが、ブライダル産業の中長期の課題解決に向けた打ち手の方向性として所有する施設の有効活用が挙げられる。

婚礼施設の平日空き枠の販売強化のための他社との資本提携や、法人営業の強化などである。

これらの婚礼以外の施設利用は、案件により売上規模や収益性は様々ではあるが、婚礼利用がほとんどない平日稼働率を高められるという点で、今後業界としての重点課題の一つといえる。

事業者事例においても、ウィズ/ポストコロナ時代における所有施設の法人利用に関して、他社の社員総会や表彰式、特別セミナーなど、あえてリアルな非日常空間に対してのニーズも挙げられており、新型コロナウイルス状況下でのニーズ取り込みや、ウィズ/ポストコロナ時代に向けた商品開発などが求められる。

2-4 人アセットの活用による既存事業の生産性向上と新規事業における活用

事業者の人的リソースには、本社スタッフや新規プランナー、成約後プランナー、キッチン（シェフ・パティシエ）、サービススタッフなどがある。その人的リソースの生産性向上および活用方法は下記が考えられる。

・プランナーの生産性向上と新規事業における活用

1 - 1 でも述べたように、まずは新規接客、および成約後のプランナーの生産性向上は第一に取り組むべき課題といえる。

試着や試食、会場の最終確認など、当面はリアルな打ち合わせを希望するカスタマも多く、打ち合わせ内容によりリアルとオンラインを使い分けるのが主流になっていくと考えられる。一方で、事業者の IR や事業者ヒアリングからは、打ち合わせにおけるオンライン活用により実際の打ち合わせ時間の圧縮や、定員数の見直しにより、生産性があがっている事例が多いことがわかる。また、結婚式施行までの事業者、パートナー企業との受発注業務や調整業務などの DX 化などによる生産性向上の余地も大きい。

一方、プランナーを他事業での戦力として活用するという方向性も考えられる。

第 1 章で触れたように、結婚式の実施は土日祝日、大安吉日、季節などに影響し、繁忙期と閑散期が生じやすい。その中で自社が抱える人の生産性を上げるために、職務やセクションの垣根を取り払い多機能の役割をこなせる人材育成を実施するというやり方である。例えば、結婚式という商品に紐づくプランニングスキルを、イベントプランナーとして法人営業にも展開する、などである。この戦術を選択するかどうかは、職務を細分化して専門性・効率性を高めるメリットとの天秤になるが、米国の“フリープランナー”（※ 1）のように結婚式に関わらず個人・法人の様々な「イベント」をコーディネートする役割としての進化も考えられる。（※ 1 米国におけるプランナーは、日本のように会場からの雇用を前提とした結婚式の専門プランナーという形ではなく、会場に所属せずカスタマのニーズに合わせた会場選びや装飾、料理などのケータリング、音響照明、当日の進行などのプロとして、結婚式以外も企業パーティー、チャリティイベント、個人の誕生日パーティーなど様々な「イベント」のコーディネートをしている。）

実際に事業者事例においても、自社の施設以外での結婚式実施のプロデュースや法人向けイベントのプロデュース、個人向けのイベントプロデュースの事業展開を開始している例も見られた。

・キッチンの生産性向上と、新規事業における活用

キッチンの生産性向上においては、現在でも複数会場を展開する事業者において、セントラルキッチンを導入することにより仕入れ・加工などの一部、もしくは大部分をセントラルキッチンにおいて一括で行い、各会場のシェフ（キッチン）での調理工数を下げるという、生産性向上の工夫がなされている。

また、この手法を応用すると、業界全体や地域、ターゲットカスタマのセグメントごとに複数事業者がキッチンを共有する業界横断のセントラルキッチンという可能性にも広げられる。たとえば、複数会場の食材の調達・仕入れを行い、各会場では仕上げなどの業務などを実施するというセントラルキッチンの構想を用いることで、各会場で抱える料理人の人件費は大幅に抑えられる可能性がある。それを実施することにより、中小事業者におけるコストの最適化や、地方都市での結婚式場存続に繋がると考えられる。

一方、キッチンの“人”アセットの新規事業における活用としては、結婚式の少ない平日や閑散期に、キッチンの人材をレストランなどに派遣する動きもみられる。通常営業するレストランと婚礼料理では単価帯が大きく異なるため、収益性の問題があり積極的に展開が難しい面もあるが、事業者事例では収益以外のシェフの社会経験としての育成側面に対するメリットが挙げられるなど中長期的な視点でとらえられていた。

また、シェフやパティシエのスキル・ノウハウを生かした商品開発によって、ケータリング商品の充実・拡販による売上拡販や、スイーツの全国展開など、売上規模に貢献している事例も見られた。この場合、適正人材の採用・育成の強化と、離職率低下を実現させた上で、職人としてのスキル向上の支援をしている傾向が見られた。

・サービススタッフの生産性向上

結婚式当日のサービススタッフの 1 組当たりの従事人数を減らすという工夫もみられる。業界内には、披露宴の中での時間の過ごし方とカスタマニーズの変化に応じて、メニューを通常 6 皿～8 皿のコースメニューから、4 皿構成に変える動きもみられる。皿数は減らしても同様の品数になっており列席者へのおもてなしの質を維持しながら、列席者とのふれあいの時間を確保できるというわけだ。これらの取り組みは、顧客満足や列席者の体験価値を上げる取り組みではあるものの、結果として 1 組当たりのサービススタッフ数を減らす副次的な効果が見込める。

・本社スタッフの生産性向上

本社スタッフが担うマーケティングや商品開発、仕入れ調達、広告宣伝、カスタマリテンション強化などにおいても、DX 化することのメリットが見込まれる。顧客情報をデータベース化することにより、より効率的な商品・サービスの磨き込みが可能になり顧客満足向上と生産性向上の両方を実現することも可能だろう。

また、前述した業界全体のプラットフォーム構想は、商品開発や新たな商材の調達など、マーケティング機能の提供においても生産性を向上させる可能性が高いと考えられる。これまで見てきたように、生産性向上における業務の DX 化の必然性は今後益々増していくと考えられるが、これらは開発コストや維持費がかかる。そのため、これらの機能を業界としてプラットフォーム化していく構想は一考するに値するといえる。

2 - 5 生涯顧客価値の最大化

従来、結婚式におけるリピーターは存在しないということは 1 - 4 でも述べたが、列席者の結婚式取り込みという観点以外でも、生涯顧客価値向上は考えられる。

一つ目は、アニバーサリー需要である。レストランや宿泊などの他事業を展開するホテルや、その他事業者において、結婚後の記念日（アニバーサリー）における食事会などの対応を実施している企業もあるが、一般カスタマの認知はあまり高くない。一方、前述のとおり次世代カスタマにおいては、パートナー・家族・親・将来の子供、親しい友人など、自分の大切な人達との関係性を深める傾向が強いため、パートナーと絆を深める場として結婚式場でアニバーサリーを祝うことや、そこに自分の大切な人を招待することに対してのニーズの可能性が見られた。（10 年後結婚カスタマのニーズ検証グループインタビュー）

特に、各社が結婚式施行前のカウンセリングを強化することは、カスタマとの深い関係性構築に繋がり、その後のライフプランにおけるアニバーサリーパーティーや過ごし方の提案の土壌に繋がるといえる。また、「結婚式」という人生における一大イベントでの写真や動画を提供した事業者だからこそ、人生の節目としてその後のアニバーサリーでの価値ある過ごし方を提案することができるのではないかな。

顧客維持のためのコスト面での懸念や、収益性の観点で魅力が低いといった事業者側の視点もあるが、事業者事例でも挙がっていたように、顧客情報管理システムの整備による EC 展開といった新たなビジネスモデルの展開は大きな可能

性がある。また、結婚後の住宅事業や保険事業への展開の可能性もあるだろう。これらの事業展開においては、婚礼事業で得たカスタマ接点を生かすと共に、結婚後の生活者としてのカスタマ理解も重要だ。

また、個人の発する情報の消費者への影響が益々大きくなることが予想される中でのファンビジネス構築の一貫として、事業全体の中で生涯顧客価値の最大化を位置づけることもできるだろう。

まとめ

以上、業界の中長期課題とそれに対する打ち手の方向性を検討してきた。

共通するのは、より細分化・多様化し、変化のスピードが速まるカスタマニーズに対して、事業者単体はもちろん、ブライダル業界全体として、今までの常識にとらわれない柔軟な対応が必要ということだ。

変わらない価値と変えていくべきものは何なのか、業界として効率化していくことと各事業者が深耕すべき価値は何か、業界全体の実施率向上と事業者単体の収益確保の両立、など、複数視点のバランスをとりながら検討し、スピーディーに実行に移していく必要がある。

そのためにも、1 事業者としての戦略の見直しや今まで以上に意思決定のスピードを上げることはもちろん、業界全体としての取り組みや、官民連携などの強化も重要である。

