

SPRING

グローバル・サービス・フォーラム

国内ベストプラクティス（5）

『ワタベウェディング』

<企業概要>

商 業 種	号	ワタベウェディング株式会社
	種	①海外挙式サービス事業及び挙式参加者を対象とした旅行业、②挙式施設運営などの国内挙式サービス事業、③ウェディングドレスなどの製造販売事業、④婚礼関連衣裳、成人式、各種パーティなどのフォーマル衣裳のレンタル事業、⑤衣裳に美容・着付・写真撮影をセットした衣裳と写真の総合サービス事業、⑥国内での結婚式場相談、結婚式のプロデュースや披露宴の企画演出、家具、寝具から宝石貴金属等婚礼用品の斡旋などの挙式関連サービス事業
本 社	社	京都府京都市
資 本 金		41億7,637万2,000円
従 業 員		2,484名（2009年9月、連結ベース）
売 上 高		464億638万1,000円（2009年3月、連結ベース）
海外事業		中国、台湾、香港など
関係会社数		子会社25社及び関連会社1社

同社HPおよび有価証券報告書より

<海外展開の契機と概要>

当社は1973年にハワイで開始した海外挙式サービス事業を契機として国外リゾート地での挙式サービスを幅広く展開している。この事業性からも海外志向の高い社内人材も多かった。しかし、海外挙式サービスの顧客はあくまで日本人であり、その意味では日本国内マーケットを中心に会社は成長を遂げていた。

中国への進出は、レンタルが主流であったウェディングドレスの販売需要に応えるため、製造業として1993年に上海にウェディングドレスの工場を設立したことがスタートである。中国での生産の効果からウェディングドレスの価格も日本国内で生産するよりは低く抑えることが可能となり、さらに販路が確保されている受注生産形式で採用したため、着実に生産着数を伸ばすことが出来た。ウェディングドレス生産工場では労務管理に苦労したが、独資での進出及び輸出実績が当局に認められ、1997年に総合挙式サービス事業を開始することができた。婚礼写真撮影スタジオを備えた路面店を上海の目抜き通りである淮海路(ワイハイロ) (東京の銀座に相当する繁華街) にオープン、中国人顧客を対象とした。

同店は最盛期には約6,000組程度まで撮影組数を伸ばしたものの、店舗家賃が(東京の)銀座とほぼ同程度の坪単価に匹敵するなど、固定費が高かったため、なかなか採算ベースに乗らなかった。

< 国際展開戦略と意思決定 >

中国は同じ業種が同じ地域に集まる傾向があり、婚礼撮影という業種で考えると淮海路がその集積地であった。当社も彼らと同じ土俵に店舗を構え、正面からの競争を行っていたが、一般大衆層向けの競争は熾烈であったため、常に当社ならではの強みを模索し続けていた。当時の当社の強みは日系企業として、品質がよいという「ブランドイメージ」であった。そこで、ハイエンドの「ニューリッチ」と呼ばれる顧客層をターゲットとし、店舗も思い切って路面店から2004年11月に五つ星ホテルである花園飯店（オークラガーデンホテル上海）へ移転した。

花園飯店は、五つ星ホテルという中国人ならではの「ステイタスの高さ」から、当社ならではの強みが活かせる立地と判断された。婚礼扱い組数が3分の1に減少しても、価格は路面店時代の3倍程度に設定し、売上高は維持するという冒険的な戦略であった。顧客満足度の高いサービスにこだわった。開業当初は、路面店時代の教訓もあり、お客様からのクレーム対応によってホテル側に迷惑をかけてはならないということで、わざわざ隣接のビルに「アルバム受取センター」なるクレーム対応のためのスペースを借用したが、結果的にはお客様からのクレームはほとんどなく杞憂に終わった。立地と価格で顧客をセグメント化することがサービス業の基本であるものの、中国での顧客ターゲットの絞り込み戦略はその効果が高く、改めてその重要性を身に沁みて感じた。ワンストップでブライダルニーズに応えるという五つ星ホテルでの営業戦略は、少しずつ結果につながっていった。

また、婚礼写真の前撮りサービスのみならず結婚式当日のプロデュースに注力し、「婚礼当日に万が一の事態は避けたい」という顧客の不安心理に対して、日系企業ならではの信頼感や「看板」が効果的であった。花園飯店の店舗は徐々に取り扱い組数を伸ばし、現在は前撮りサービスを利用した顧客の3~4割が結婚式当日のプロデュースも当社に依頼する状況となっている。上海では星の数ほど婚礼を扱う小規模な企業があり、撮影以上に競争の激しい市場だが、この五つ星ホテルでの店舗では、路面店時代にはほとんど売上がなかった当日プロデュースというマーケットが、新しく開けた部分である。

<人材管理・育成への取組み>

現在、店舗を担当する駐在社員は、パリで5年程度、海外での勤務を経験したのちに上海へ赴任している。その前の駐在も同様に、海外での勤務後、中国に派遣されている。海外挙式事業を展開しているという事情もあり、このような異文化に接する経験を持つ社員が多いことは当社の特徴だ。海外に事業拠点があること、また経営層の人材育成に対する考え方もあり、若手社員を積極的に海外に行かせていたというのは当社のアドバンテージの一つでもある。

今後の海外挙式事業における人材育成のキーステーションは、沖縄になるだろう。沖縄では中華圏のお客様対応が可能となるよう、中国語スタッフを既に配置している。香港、台湾とは地理的にも近接しており、実際にお客様の来島があるため、OJTが可能である。沖縄で台湾や香港の人材に対して研修すると、「勘のいいスタッフ」はすぐに日本のサービスを吸収してしまう。また日本人と中国人のお客様では求める写真の形態が異なることもあり、コーディネーターだけでなくカメラマンにも中国人のお客様向けスキルが必要だ。沖縄で育成したカメラマンを、沖縄に続いてアジアからの需要が見込まれる札幌とグアムに転勤させるなど、各実行拠点に送り出すことも試みている。現在沖縄で組成されている当社「東アジアチーム」も、将来的には国内外各地に赴任し、中華圏のお客様を万全に受け入れる素地を地道ながらも築き上げる予定である。

<現地企業との提携・合併>

現在は、当社ならではのサービスである「海外挙式事業」の拡大に力を入れている。2007年に香港、2009年には台湾にも進出、店舗を構えた。香港の年間婚姻件数は5万組、台湾は14～15万組、そして中国全土では800万組以上といわれている。まずは香港や台湾のお客様を、当社の海外挙式実行拠点に送客し、各地でお客様に対して中国語で対応できるよう受け入れ体制を整えつつある。現在、香港や台湾の店舗で扱うお客様の海外挙式先は、その半数以上が沖縄である。香港や台湾の人々の評価は、中国本土の顧客層にも口コミで影響を与えるため、受入れ側である沖縄等の海外挙式は、低価格低品質ではなく、日本人向けと同価格水準の質の高いサービスを原則としている。現在は中国本土からの海外へ出国するためにはビザの制約が大きいものの、今後中国本土でも海外旅行ブームが到来することはほぼ間違いないと見ている。

2009年秋、中国本土に330店舗を持つ婚礼写真撮影企業最大手の「金夫人」と業務提携した。これはまさに次代を見越した提携である。当社側には「強み」である海外挙式の実行拠点ネットワークがあり、「金夫人」側は中国全土に販売ネットワークがある。海外挙式というパッケージサービスを持つことによって国内での事業拡大をさらに計る。

出所：ワタベウェディング株式会社 取締役営業本部長 翁長 良晴氏、
映像コンテンツ・アライアンス事業部長 岡本 朋樹氏への
インタビュー(JETROおよびSPRINGによる) より