隔月刊 ザ・プロフェッショナル ウエディング
ウエディングプランナー サポートマガジン
SHARES STYLE MOMOE TSUTAYA
The PROFESSIONAL
WEDDING
OCT-NOV 2018
ウエディングによる
再生・地域活性化
TOP INTERVIEW
㈱ときわ
代表取締役社長 髙畑富士子氏
GOOD WEDDING AWARD2018
グランプリ&準グランプリ受賞者インタビュー
www.wedding-job.com

ソーシャルビジネスとして広がる ウエディングの可能性

古きよきものを残し、時代のニーズに合わせて付加価値を付けていく再生事業。今回の特集は、人口減少社会の中でウエディング業に携わる私たちには何ができるだろうか？ そんな問いに応える内容ともなりました。「いい結婚式」を作り、「いい夫婦」となるお手伝いをすることが、周囲の人やその町に住む人々の幸せにもつながる――。ビジネスとしての成功事例に加え、取材を通じて見えてきた、結婚式に携わる仕事の素晴らしさや、その役割、可能性についてもご紹介します。

夫婦と周囲の人々を しっかりと結びつける結婚式

国の調査によれば(※1)、17年後となる2035年の生涯未婚率は男性の約3割、女性の約2割に上り、また有配偶率は男性56%、女性は初めて5割を切って49%となるなど、人口の半分が独身になるとされています。ウエディング業界に勤める人間としては、あまり聞きたくないデータですね。

またその5年後となる2040年には、若年女性の流出により全国896の市区町村が人口不足で消滅する危機にあるとの報道もありました(※2)。子どもを産める女性が周辺の大都市部などに引っ越してしまうと、男性がいてもその地域の住民の数は減り続けるということです。

こうした人口減少が急速に進行する情勢の中、ウエディング業界にはあらためて期待と注目が集まっています。男女を出会わせて夫婦を誕生させる婚活事業はすでに婚活議員連盟などが結成され、公にその事業がソーシャルな要素を含んでいると認められています。しかし、出会って結婚させればすべてうまくいくわけではないことも、今では明らかになってきました。結婚したからといって、子育てで悩むお母さんは多く、虐待などの痛ましいニュースも毎日のように報道されています。

結婚式は新郎新婦と周囲の人々の絆を確かめ合い、これから新生活をスタートさせる若いふたりを周囲が支える態勢を作る社会的な機能を持っています。両家代表謝辞で新郎の父が、「至らぬところも多々あるふたりですが…」と招待ゲストを前に今後もふたりを支えてほしい、時にはよき相談相手になってほしいとお願いするスピーチには、結婚式を行なう意義もまた込められているのです。

そもそも教会式では、「健やかなるときも、病めるときも、喜びのときも、悲しみのときも、富めるときも、貧しいときも…」など誓いのための問いかけがあります。これは新郎新婦だけではなく、その結婚を承認した列席者にも言えること。ふたりが悩みを抱えているときには、救いの手を差し伸べてほしいという牧師・神父からのメッセージでもあります。こうした結婚式の意義や価値が、最近ようやく一般に広まりはじめ、地方自治体なども認識を改める事例が増えているようです。

もう一つデータを紹介しておきましょう。グラフはわが国の総住宅数と空き家率の推移(平成25年以降は推計値)を表したものです。平成25（2013）年の総住宅数は6062万9千戸、空き家数は819万6千戸、空き家率は13.5%ですが、既存住宅の除却や、住宅用途以外への有効活用が進まなければ、平成45（2033）年には総住宅数7106万7千戸、空き家数2146万6千戸、空き家率は30.2%に上昇するとされています。

空き家の中には、宿泊やウエディングに転用できる物件も含まれており、無人のまま放置するのは実にもったいないこと。この空き家の有効活用においても、ホテル業を含むウエディング業界には今、大きな期待が寄せられているのです。

(※1)国立社会保障・人口問題研究所による「日本の世帯数の将来推計2018」より

(※2)「日本創成会議」人口減少問題検討分科会の試算結果より

五つのポイントから 再生における方向性などを取材

今回の特集は、もともとそうしたソーシャルな要素を持つウエディング事業において、地域のシンボル的な旅館や歴史・文化的施設を再生する取り組みを紹介しています。まさにこれもソーシャルビジネスと呼べるもので、その地域の振興の拠点となる物件などをリニューアルし、新たな社会的価値の創出を行なっています。

今回の取材では以下の五つのポイントに基づいて各社にお話を伺いました。

A) 既存施設の再生を手掛ける理由
B) 歴史的建造物の再生案件が持ち込まれた際の、受託の判断基準
C) 歴史的建造物の再生の際に何を残して何を新しくするかをどう判断しているか
D) 再生を通じて新郎新婦に提供する付加価値
E) 再生事業のマネタイズのポイント

A）再生を手掛ける理由については、物件の古さにかかわらず、「多くの方々に利用されてきた施設なので、存続させることは地元の方にとても喜ばれる」というお話が多く聞かれました。

また、歴史・文化的な施設については、稼働率が大幅に下がったことで現在は休館・休眠状態となり、オーナーや行政もなんとかしたいけれど、その確かな活用法が分からず時間だけがたっている物件も多いようです。しかし、今あるものがなくなってしまうことは、特に地方ではより印象が強く、地域住民も悲しみます。ですから、場合によっては時代に合わせて形を変えてでも、継続させることには意味があるのです。

B）再生案件受託の判断基準に関しては、立地はもちろん婚礼事業を行なう上でのスペースの広さや、改装における縛りの少なさなど現実的なハードルも多々あります。そこで、創業者や現オーナーと未来に向けた方向性が一致するかという点も重要なポイントとなるようです。

「価値ある空間」であることを 新郎新婦にもしっかりと伝えたい

C）何を残して何を変えるかは、基本的には「残そう」、あるいは「一度失われているけれど往時の姿をできるだけ再現しよう」というこだわりを持って改装に当たる企業が多いようです。これはオーナーや地域の顧客にとってうれしいことですし、理解も得やすいでしょう。

D）新郎新婦に提供する付加価値は、現在の婚礼ユーザー層にどのように響く施設概要やコンセプトで再生できるかということで、そのまま収益にも結びつくポイントです。これこそ各社の姿勢やセンス・スキルが関わってくる部分。各社の取り組み事例を参考にしてください。

また E) 再生事業のマネタイズについては、事業形態や自治体からの補助金の有無など、それぞれに条件は異なります。しかし、その場所を選ぶ価値を認めてもらうことができれば、高めの組単価設定や、一般宴会などでの集客も可能となることは、複数の方に共通するお話でした。

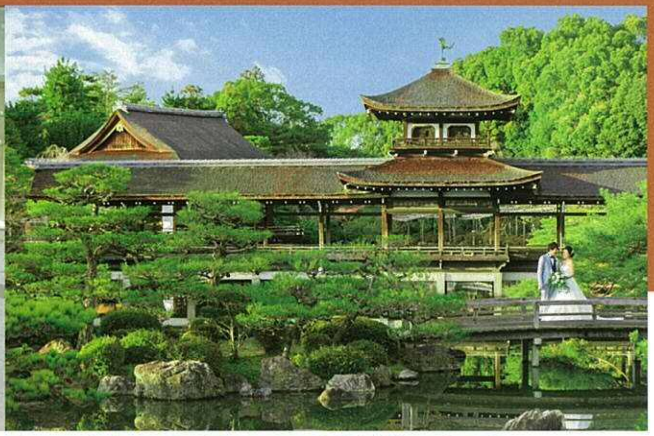
今回、「再生」「地域活性化」というテーマで注目すべき取り組みをされている企業の方々にお話を伺いましたが、「地域活性化」については、もともとそれを目的としているケースと、結果的に「地域活性化」につながっているという姿勢を大切にするケースがありました。

前者は、企業が果たす社会的責任＝CSR（Corporate Social Responsibility）の延長線上に再生事業を捉えています。そして地域の中核施設が再びよみがえることで、その地域が元気を取り戻し、住民も増えて再び活性化することを目的に再生に当たっています。後者は、あくまでも「いい結婚式」を作ること、地域に根差し、人々に喜んでもらえることに真摯に取り組んでいるという印象です。しかし共通するのは、目の前の新郎新婦の幸せだけでなく、両親やゲストの幸せ、そこに住む人々の幸せといった、ふたりの後ろに見える景色まで見通している点です。それは再生事業を手掛ける企業に限らず、今、ウエディング業界全体に求められていることではないでしょうか。

また、各社の施設は結婚式の時だけに立ち寄る場所ではなく、地域に根差したコミュニティーの拠点としての役割も担っています。読者の皆さんの施設でも、すでにレストランやカフェ営業を行なっているところも多いと思いますが、地域の人が集える場所として「なくてはならないコミュニティー施設」となれば、それは新たな付加価値となって、ビジネスにも循環していくことでしょう。

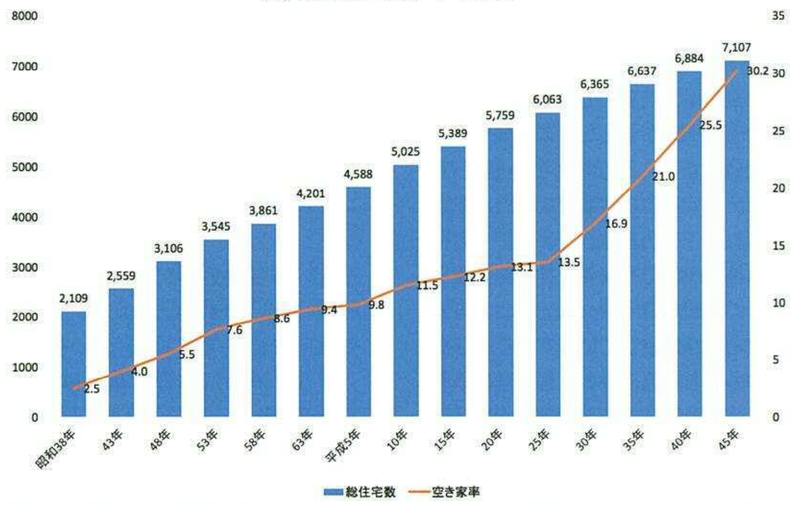
社会や地域への貢献ができたり、自身の選択に意味付けできたりするモノ・コトに価値を感じる新郎新婦が増えている今、まさに魅力的な付加価値の好例としても、今回の特集をご活用いただければ幸いです。

ザ・チェルシーが毎年開催している、地元小学生に向けた食育イベント



バリューマネジメント㈱は今年9月より平安神宮会館の運営を開始

総住宅数と空き家率の推移



国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計（全国推計）」（平成25年1月推計）に㈱野村総合研究所が予測値を加えたもの

婚礼以外に付加価値が提供できる場所に変えれば人は集い、収益性も担保される

バリューマネジメント㈱の他力野淳社長は起業前に個人事業として、ホテルを婚礼事業で再生したことが現在の出発点だ。会社設立後も「神戸迎賓館 旧西尾邸」(神戸市)、「FUNATSURU KYOTO KAMOGAWA RESORT」(京都市)をはじめ、多くの歴史的・文化的施設の再生事業を担当。現在では「篠山城下町ホテル NIPPONIA」など、古い町並みが残る地域をホテル特区として再生するプロジェクトにも取り組んでいる。インタビューでは同社が再生案件を手掛ける理由をはじめ、その基準や目指す方向性について伺った。

<お話を伺った方>
バリューマネジメント㈱　代表取締役
他力野 淳氏

ポイントは婚礼以外からの収益性の確保

現在バリューマネジメントが運営する会場・施設の多くは、再生事業や地域振興に関わるものだ。まずは、こうした歴史的建造物や文化的施設の再生を手掛ける理由から伺ってみよう。

「日本は今、人口減少社会となり、全国に空き家が増え、かつては高稼働していた施設も不採算事業となっています。その状況はウエディングにしても同様で、新たに出店する市場性豊かな場所は本当に限られてきています。

私は神戸出身ですから阪神淡路大震災により、大切なものが一瞬で失われる怖さや無念さを体験しています。そこから新しいものを造るよりも、昔からある歴史的・文化的な施設を残すことの方が、より価値があるのではないか？ 人が意思を持って大事なものを残そうという、その連続性で現在があり、また未来にもつながっていく。そうした考えから当社は再生事業に力を入れてきたのです」

そうした施設を手掛ける際の基準は？

「大きく分けて三つあります。一つ目はその建物が歴史的・文化的施設であると して認められていること。二つ目は収益性です。結婚式だけだとその地域の人口などのマーケットに左右されますので、レストランやカフェなどの飲食事業や、一般宴会が可能であるかどうか？ が重要になります。

三つ目は個人などのオーナーや、自治体や町の人たちの思いと私たちの思いが一致することです。仮にただ数字を伸ばすだけならば、当社より上手な会社はあるでしょう。しかし、目的が利益だけだと、最初はよくても、いずれ本来の目指した形とは違ったものになるタイミングがくるものです。人も建物も価値あるものは、例え収益性が下がっても守るべきところは守る。そうした当社の考え方が、ステークホルダーの思いと一致しているかどうかですね」

国や自治体が保有する物件などは「できるだけ当時のまま残したい」という思いが強いため、同社ともうまくマッチングするようだ。そのため同社が運営する施設も徐々に増え、今日に至っている。

土日でも宴会を受注する その覚悟が持てるかどうか

同社が最初に手掛けたのは 06 年にオープンした「神戸迎賓館　旧西尾邸」(神戸市)だ。当時は市の指定文化財だったが、現在は県の文化財指定へと格上げされている。

「外側だけでなく内側まで往時の状況に復元しました。例えば壁をはがして新しく漆喰(しっくい)を塗り、また椅子や家具も当時の形状にリサイズして作り直すなど、すごく手間がかかっています。ただオーナーとは、儲けるだけではなく、文化を残そうという方向性・思いが一致していたのでうまくいったという実例です。また当社のそんな青臭い一途な思いも(笑)、実績もないのに任せてもらえた理由だったと思います」

この西尾邸で気付いたことが、後の再生事業に大いに役立ったと他力野氏。それは再生に価値を見いだして投資する人がいなければ、事業としてはうまく回っていかないこと。つまりその不動産を所有しないのであれば、同社が賃貸する形で主体性を持ってやらなければ、再生スキーム自体も正しくジャッジできないという課題の発見だった。先ほど挙げた三つの判断基準は、実はここから生まれている。

一方、歴史的・文化的施設の再生は、どのような新郎新婦に支持されているのかも気になるところだ。

「30 代前半から半ばと、一般の会場に比べて年齢層が高い傾向にあります。収益性も考えて単価を高めに設定していることもありますが、やはり文化を理解するにはある程度の経験と年齢の積み重ねも必要ということですね」

また収益性という話では、同社は最後発で婚礼事業を始めたこともあり、婚礼だけに頼らない収益構造を作るために、一般宴会やレストラン事業にも注力している。

「結婚式以外にも、365 日付加価値を提供する場所に変えれば人は集まってくる。その価値をどう付けるかという方法の一つが、一般宴会やレストラン営業です。ただ、宴会やレストランで使いたい人が結婚式のために利用できなければ、絵に描いた餅になってしまいます。平日はもちろん、土日でもあえて宴会を受注する覚悟が必要です。

また、当社ではキッチンやサービススタッフに正社員を多く配置しており、ワンバンケット当たり約 5 人。平日も多くの宴会を受注していますので、クオリティーの担保の点からも、それだけの人員を確保しているのです」

キッチンの正社員率は 9 割近く。バンケットとレストランは同じチームだが、バンケットで魅力的な料理を出すことに注力したからこそ、政府系の VIP なども参加するハイグレードなパーティーの予約が入るのだという。

「日本の文化を紡ぐ」理念は貫き通す

歴史・文化的施設である「AKAGANE RESORT KYOTO HIGASHIYAMA 1925」(京都市)や「大阪城西の丸庭園 大阪迎賓館」(大阪市)など、これまでの実績が評価されて相談案件も増えている同社。今年 1 月には、1895（明治 28）年に建立された京都随一の神宮としても知られる平安神宮の隣接施設「平安神宮会館」の運営を開始。9 月にはリニューアルも完了させた。

「平安神宮の活性化を、隣接会館をより稼働させることでサポートしていこうというものです。改装では国指定名勝庭園『神苑』をバンケットから直接見えるようにし、日本の伝統的な技法で折り上げ格天井を復元するなど、質感や格など平安神宮にふさわしい空間にリニューアルしました。婚礼の受注は先行してスタートしましたので、リニューアル後すぐの施行もあり、お客さまの反応はすごくいいですね」

また神宮の門前にある商業施設「京都・時代祭館 十二十二(トニトニ)」内、織田信長の時代から続く京都宇治の老舗茶舗・上林春松本店が選定した玉露と煎茶を提供するカフェも、同社プロデュースによるものだ。「日本の文化を紡ぐ」という同社の理念がここにも表れているようだ。

現在では地域振興や地域再生の分野にも事業領域を拡大し、古民家を宿泊施設として再生して、その町全体をホテルとする「NIPPONIA(ニッポニア)」プロジェクトも進展。「篠山城下町ホテル NIPPONIA」(兵庫県篠山市)、「佐原商家町ホテル NIPPONIA」(千葉県香取市)のほか、今年 10 月には「福住宿場町ホテル NIPPONIA」(兵庫県篠山市)もオープンする。

「建物の面積が小さな物件が多いので、100 人前後が収容できるバンケットが必要な婚礼事業での再生は難しかった伝統的建築物群を、そのエリア全体をホテル特区として再生し、振興・保存していこうというプロジェクトです。観光の誘引は一般企業が担い、私たちは宿泊その他のサービス面を運営。現在は奈良市でも新規プロジェクトが進行中です」

町作りまで手掛けているのは、さすがと言うほかない。少人数の旅婚などの需要もありそうだが、ともあれ、古い建物などの価値あるものを再生し、次の世代に引き継いでいく同社の姿勢はこれからも不変のようだ。

他力野 淳
Jun TARIKINO
㈱リクルート『関西ゼクシィ』の営業企画担当者、人材コンサル会社デジット㈱関西支社創設に参画後、関西支社長就任。2003 年に個人創業し、05 年バリューマネジメント㈱を設立。現在、メイン事業として歴史的建造物の再生をベースとした婚礼事業の経営とコンサルティング事業を展開。地方自治体の物件や、文化財を修復した婚礼会場、歴史的建築物群をホテルとしてエリアを再生するなど、価値ある再生を続けている。
https://www.vmc.co.jp

「平安神宮会館」では、国指定名勝「神苑」を借景にした雅やかなバンケットに改装

大正ロマン薫る西洋建築の「神戸迎賓館 旧西尾邸」。レストラン営業では予約が取りにくいほどの人気ぶり

今年 10 月にオープンした「佐原商家町ホテル NIPPONIA」。宿場町と農村集落が連続する町並みの中、古民家を改修してホテルに