

# ホスピタリティ実践と婚礼単価上昇

## *Hospitality Practices and Rising Wedding Prices*

福井県立大学 石崎 琢也

Fukui Prefectural University Takuya ISHIZAKI

### Abstract

Despite a long-term decline in marriages, the Japanese bridal industry has sustained its market size through rising wedding unit prices. This study examines how this phenomenon has been achieved by focusing on the interaction between business models and hospitality practices. It shows that features often regarded as negative—such as long, complex decision-making processes and customer anxiety—are not merely costs but can become opportunities for relationship strengthening through service providers' responses. Under specific service structures, hospitality practices transform these burdens into customer understanding, acceptance of additional choices, and continued engagement. The findings highlight a mechanism by which structural constraints are converted into relational and economic outcomes.

Keywords : Hospitality practices; Business models; Bridal industry; Pricing

### 1. はじめに

近年、サービス産業において「ホスピタリティ」を巡る解釈は一樣ではなく、少なくとも二つの異なる評価が併存している。第一の立場は、ホスピタリティを背景とする顧客体験が、プレミアム価格の支払い意向や顧客ロイヤルティの向上に寄与し、企業にとって持続的競争優位の源泉となりうるものである。この立場は、サービス・マーケティング研究における顧客経験価値や関係性志向の議論と親和性が高く、優れた体験価値が価格受容性や再購買意向を高めることを実証してきた<sup>(1)</sup>。

これに対し第二の立場は、ホスピタリティの提供に伴うコストや逆機能に注目するものである。とりわけ従業員への負荷として Hochschild (1983) が指摘したように常に「心からのもてなし」を求められ自身の感情を抑制・調整し続ける感情労働は、従業員に精神的疲弊をもたらす<sup>(2)</sup>。その結果、燃え尽き症候群（バーンアウト）や離職のリスクを高めることが以降の研究でも繰り返し指摘されてきた<sup>(3)</sup>。また顧客の要望を無条件に受容する方針は、従業員を過度な

要求や理不尽なクレーム（カスタマー・ハラスメント）に対し脆弱な立場に置くことにもなりかねない<sup>(4)</sup>。

さらに、経営管理の視点からは、「ホスピタリティの個別性」と「業務の効率性」の間に横たわるジレンマが見逃せない課題となる。ホスピタリティの本質は、マニュアル化された定型的なサービスの提供ではなく、顧客一人ひとりの文脈や状況に即興的に適応し、個人的な配慮を示す点にある<sup>(5)</sup>。しかし、企業が効率化や品質の均質化を目指してマニュアル化を推し進めれば進めるほど、ホスピタリティの源泉であるはずの「その場限りの個別的な対応」は排除され、機能的な「サービス」との境界が曖昧化してしまう<sup>(6)</sup>。つまり、ホスピタリティを追求すれば効率性が犠牲になり、効率性を追求すればホスピタリティという付加価値が失われるというパラドックスが存在するのである。

以上の議論は、ホスピタリティが高付加価値の源泉となりうる潜在力を持ちながらも、その運用には高いコストとマネジメント上の困難が伴うことを示唆している。ここで重要な問題となるのが、いかにし

てこのトレードオフを乗り越え、ホスピタリティを経済的な成果へと転換させるかという点である。本研究では、こうした問題意識に基づき、ホスピタリティの実践と収益構造の関係を構造的に解明することを目的とする。

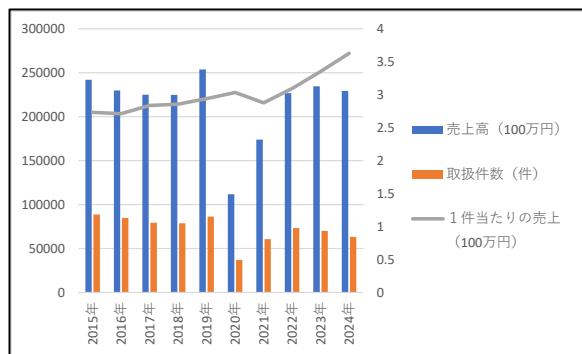
なお本研究ではホスピタリティを「人間関係の強化を目的とする関係性のマネジメント<sup>(7)</sup>」と定義し、ホスピタリティ実践を「相手方との接点において、状況に応じて関係性を構築・調整しながら、相手方の選択と意思決定に働きかける行為」と定義する。

また本研究では、理論的にはサービス提供以前の関係形成段階を含めて「相手方」という概念を用いるが、分析対象が婚礼サービスにおける取引関係であることから、以下の実証分析では便宜的に「顧客」という表現を用いる。

## 2. 本研究の目的

本研究は、日本のブライダル産業に着目し、同産業において婚礼単価が持続的に上昇し続けている構造的要因を解明することを目的とする。日本の婚姻件数は、1990年の約78万件をピークに一貫して減少傾向にあり、2023年には約50万件へと3割以上縮小した<sup>(8)</sup>。本来であれば、需要の減退は市場規模の縮小を招くはずである。しかし、結婚式場業の市場規模は、コロナ禍による特異な期間を除けば、急激な縮小を見せることなく概ね横ばいで推移している(図1)。

図1 結婚式場業における各指標の推移



(出所) 経済産業省 (各年版) より筆者作成

この「需要減・市場維持」という現象を支えているのが、1件あたりの婚礼取扱単価の顕著な上昇である。リクルートブライダル総研の調査によれば、婚礼単価は2015年度の271.8万円から2023年度には342.9万円へと、約1.2倍の上昇を見せている<sup>(9)</sup>。同期間の日本経済が長期的なデフレ基調にあり、サービスの消費者物価指数がほぼ横ばいであったことを考慮すれば、この上昇幅は特異である<sup>(10)</sup>。すなわち、一般的な物価変動やコストプッシュインフレでは説明がつかない、産業固有の構造的な高付加価値化が生

じていると言える。以上を踏まえ、本研究では「日本のブライダル産業は、どのような過程を経て持続的な高単価化を実現してきたのか」というリサーチクエスション (RQ) を設定し、そのメカニズムを理論的・実証的に検討する。

## 3. 既存研究と課題

### 3.1 業態論による説明

日本のブライダル産業を戦略的視点から分析した研究として、沼上・一橋 MBA 戦略ワークショップ (2017) がある。同研究は、2000年代における婚礼単価上昇の背景として、ゲストハウス型式場 (ハウスウェディング) の登場と普及を主要な要因に挙げている<sup>(11)</sup>。かつてホテルと専門式場が中心であった市場に、邸宅貸切型という新たなスタイルを提案するゲストハウスが参入し、高単価市場を牽引したという解釈である。

しかし、2010年代以降の単価上昇を、この「業態転換」のみで説明することには限界がある。第一に、ゲストハウスの出店拡大は2010年代初頭には一巡し、その後の成長は鈍化している点である。第二に、近年台頭したフォトウェディングやリゾートウェディングなどの新業態は、比較的low~中価格帯に位置しており、市場平均単価を押し上げる要因とはなりにくい点である。

新業態の登場と価格変動の関係を説明する古典的モデルとしては、McNair (1958) の「小売りの輪モデル (Wheel of Retailing)」および Izraeli (1973) の「三つの輪モデル (Three Wheels Theory)」が挙げられる<sup>(12)</sup>。小売りの輪モデルは「低価格業態の参入→成功による設備投資とコスト増→高価格化」という単線的プロセスを想定するが、このモデルが有効に機能するためには、増加したコストを価格に転嫁できる経済環境が前提となる。しかし、1990年代後半から2020年頃までの日本経済は長期的なデフレ環境にあり、価格転嫁が容易な状況にはなかった。

また、三つの輪モデルは高価格業態の参入も視野に入れ、産業構造の多層的变化を説明する点で有用であるものの、以下の点については十分に説明していない。(1) 高単価を正当化する「新たなサービス要素」は、いかなる論理で生成されたのか。(2) そのサービスやビジネスモデルは、どのような主体間関係 (企業・従業員・顧客) を通じて普及したのか。(3) なぜ顧客は、デフレ環境下においても、その高価格を「価値」として受容したのか。

とりわけ (3) の点については、第1章で触れた

「ホスピタリティ」の概念が深く関わっていると考えられる。既存の産業組織論や小売理論の枠組みは、主として業態構造や機能的価値に着目しており、顧客接点における心理的な関係構築や情緒的価値が、顧客の「価格受容性 (Willingness to Pay)」に与える影響を十分に組み込めていない。つまり、高単価化のメカニズムを解明するには、単なる「業態の箱 (ハード)」の議論から、その中で行われる「相互作用 (ソフト)」の議論へと分析の焦点を移す必要がある。したがって、ブライダル産業の高単価化を解明するには、新業態の生成メカニズムに加え、顧客による価値評価の変容を捉える統合的な枠組みが必要となる。

### 3.2 サービス・ドミナント・ロジックからの検討

近年のサービス研究において影響力を持つ理論枠組みとして Vargo and Lusch (2004, 2008) に代表されるサービス・ドミナント・ロジック (Service-Dominant Logic : 以下 SDL) がある<sup>(13)</sup>。

SDLは、企業が提示する価値提案が顧客の使用文脈や経験を通じて解釈されることによって価値が成立すると捉える立場である。この観点では、価値は企業によって一方的に規定されるものではなく、顧客側の意味づけの過程に依存して形成される。

この視点は、サービスを固定的な商品としてではなく、提供者と顧客との関わりの中で具体化していく過程を理解するうえで有効であり、サービス研究に重要な理論的転換をもたらしてきた。すなわち SDLは、価値形成における顧客の能動的役割を明確化した点で重要な理論的貢献を有している。

しかしながら、顧客がサービスに意味や価値を見出したとしても、それが直ちに支払い意思の形成や価格受容につながるとは限らない。とりわけ高額で結果を事前に確定しにくいサービスにおいては、価値評価と支払い判断は必ずしも同時に成立するものではなく、顧客は提示された選択肢を再検討しながら、支出を自ら納得可能な選択として位置づけていく過程を経ることになる。

したがって、価値提案が顧客によって意味づけられることと、それが企業にとっての収益として実現されることとの間には、なお検討されるべき過程が存在していると考えられる。本研究は、この過程に着目し、日本のブライダル産業における婚礼単価形成のメカニズムを分析する。

## 4. 理論枠組み：価格形成の三要素モデル

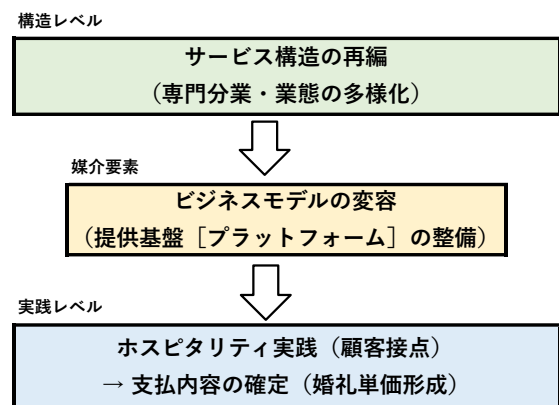
前節で示したように、サービス研究では価値が顧

客の利用や経験の中で形成されることが明らかにされてきた。一方で、その価値がいかにして企業の収益として確定されるのかという過程については、十分に整理されてこなかった。そこで本研究では、価値創造と価値獲得との関係を構造的に把握するため、ビジネスモデル論の視角を導入する。

ビジネスモデル論は、企業がいかにして価値を創造し (Value Creation)、それを顧客に提供し、最終的に収益として獲得するか (Value Capture) を構造的に把握する分析枠組みであり、価値創出のプロセスと収益形成との関係を一体的に捉える点に特徴がある<sup>(14)</sup>。

本研究では、この分析枠組みのもと、婚礼単価の上昇という産業的な結果を、主に三つの要素に分けて考察する。第一は「サービス構造の再編が生じるレベル (構造レベル)」であり、第二は、媒介要素としての「ビジネスモデルの変容」、第三は「現場における顧客との関わり方が展開されるレベル (実践レベル)」である (図2)。

図2 価値提案と価格形成を結ぶ三要素モデル



(出所) 筆者作成

第一の構造レベルでは、専門分業の進展や業態の多様化を背景として、サービス構成要素は分解・可視化され、企業が提示し得る価値提案の範囲が拡張する。これは顧客にとって選択肢の増大を意味する。

この変化は、第二のビジネスモデルの変容を通じて、拡張されたサービス要素が企業の提供体制の中に組み込まれ、運用可能な形へと再構成される。具体的には、専門分業化された各要素をウェディングプランナーが統合・調整して提案することを指す。そのための「提供基盤 (プラットフォーム)」が組織的に整備・構築されるのである。

そして第三の実践レベルでは、そのプラットフォ

ームのもとで展開される顧客接点において、提示されたサービス要素が選択・調整され、最終的な支払内容へと結びつく。

本モデルの特徴は、価値提案の拡張（第一レベル）と支払内容の確定（第三レベル）とを区別しつつ、それらを媒介する過程としてビジネスモデルの変容を明示的に位置づける点にある。すなわち、構造変化によって選択肢が拡張されたとしても、それが直ちに価格形成へ結びつくわけではない。拡張されたサービス要素は、企業の提供体制の中で運用可能な形へと再構成されることによって、はじめて収益構造へと接続されるのである。こうした要素間の関係を示した図2は、価値創造と価値獲得の間に存在する媒介構造を整理したものであり、本研究の分析全体を導く理論的枠組みである。

なお本研究では、以上の分析枠組みの妥当性を補強するため、2025年3月から5月にかけて、首都圏および地方都市に立地するブライダル関連事業者を対象に半構造化インタビューを実施した。調査対象は、フォトウェディング・貸衣裳企業、専門結婚式場運営企業、神社・ゲストハウス運営企業など、業態および事業規模の異なる6社である<sup>(15)</sup>。

本研究では、これらの調査結果をもとに、婚礼単価上昇の過程を構造・ビジネスモデル・実践の各側面から検討する。

## 5. 構造変化の歴史的展開

本章では、第4章で提示した構造モデル（図2）のうち、第一のレベルにあたる構造的条件の形成過程を歴史的に検討する。ここでいう第一のレベルとは、婚礼サービスを取り巻く産業構造およびサービス構成の変化を指す。

具体的には、戦後から1980年代にかけて支配的であった一括提供型の提供体制の成立とその限界を整理し（5.1）、1990年代以降に進展した専門分業の深化と新業態の出現を概観する（5.2）。これらの変化が、顧客の選択可能性を拡張し、その後のビジネスモデル変容の前提条件を形成したことを明らかにする。

### 5.1 一括提供型モデルの成立と限界

戦後から1980年代に至るまで、日本の婚礼市場を牽引したのはホテルおよび結婚式場であった。特に1960年代以降、神前式等の挙式場と披露宴会場を同一施設内に併設し、ワンストップでサービスを提供する形態が定着した<sup>(16)</sup>。この時期のビジネスモデルの特徴は、神前式挙式と披露宴を中核とし

て、衣裳、写真、美容、装花、引き出物といった派生サービスを「セット」として一括提供する点にあった。それら派生サービスは外部事業者が実務を担っていたが、それらは「インショップ制」や排他的な「指定業者制」を通じて施設側の管理下に置かれていた。施設側にとって、このモデルは極めて合理的であった。顧客を囲い込むことで婚礼本体の売上だけでなく、提携業者からの紹介手数料（キックバック）やテナント料等の副次収入を確実に得られたからである。一部では、テナント入居に際し億単位の保証金が授受される事例も見られた<sup>(17)</sup>。施設側はこの収益構造を背景に、回転率を高め、一施設あたりの施行組数を最大化することを主たる成長戦略としていた<sup>(18)</sup>。

一方、顧客側から見れば、この提供モデルは準備の手間を軽減するという点で効率的であったが、選択の自由度が制限され、情報面では会場側に優位性が生じやすい構造であった。とりわけ持込料の存在は、顧客が外部業者を自由に選択することへの実質的なハードルとして機能していたと考えられる。

また、婚礼費用の見積りは打合せの進行に伴って段階的に更新され、人数や演出内容が確定する最終打合せ付近で総額が明らかになるケースが多いとされる。このため契約時点では費用総額や内訳について十分な見通しを持ちにくい状況が生じていた<sup>(19)</sup>。

こうした構造のもとでは、会場側が用意した定型的なプランに基づいて婚礼が組み立てられやすく、その結果、婚礼は「マニュアル結婚式」や「お仕着せ」と表現される画一的なものとして受け止められ、一部の顧客にとっては満足度の低下を招いていたことが指摘されている<sup>(20)</sup>。

### 5.2 専門職の登場と新業態

1980年代後半以降、消費社会の成熟化が進むとともに、婚礼に独自性を求める顧客が増加した。従来の神前式から教会での挙式や、演出にこだわった披露宴への需要が高まった。

実際、1970年代後半までは神前式の挙式が8割強を占め、キリスト教式は1割ほどであった。それが80年代半ばから変化し、90年代半ばにはキリスト教式が半数を占めることになった<sup>(21)</sup>。

しかし、このような挙式形式や演出内容の多様化は、従来の施設主導型婚礼とは異なり、教会、司会者、演出事業者、衣裳、美容、写真といった複数の専門事業者に加え、知人への司会依頼など人的関係の調整も伴うものであった。小規模な形であれば、教会での挙式とレストランでの披露宴を個別に手配

することも可能であり、実際に行われていたが、新郎新婦自身がこれらを選定し進行を管理するには相応の手間と負担を要した。そのため、婚礼準備全体を取りまとめる役割への需要が高まっていった。

こうした顧客ニーズおよび調整需要に対応する形で登場したのが、結婚プロデュース会社である。結婚プロデュース会社は、教会との交渉や挙式運営、披露宴への司会者派遣、演出企画などを担い、とりわけ演出分野を起点として発展した。この過程において、新郎新婦の婚礼準備全体を横断的に支援し、意思決定を主導的に補助する専門職としてウェディングプランナーが誕生した<sup>(22)</sup>。こうした動きが顕著になったのが1990年代以降である。この時期に新規参入した結婚プロデュース会社は、ウェディングプランナーによるオリジナルウェディングを武器に成長し、レストランウェディングを普及させた。さらに2000年代には、専用建物を活用したハウスウェディング（ゲストハウス）が登場し、全国的に拡大した。

この専門職であるウェディングプランナーは、1990年代後半から2000年代以降にかけて、結婚プロデュース会社にとどまらず、ホテルや結婚式場にも波及していった。ただし、ホテルや専門式場では、従来から婚礼運営に関する豊富な実務ノウハウを蓄積しているとの認識が強く、新たな専門職の必要性は意識されながらも、当初はウェディングプランナーの体系的な登用に必ずしも積極的ではなかったとされる<sup>(23)</sup>。このことは、専門職としてのプランナーが業界全体へ段階的に普及していった過程を示している。

実際、このような状況のもとで、一部の先進的な結婚プロデュース会社は、自社内に蓄積してきたオリジナルウェディングの企画・運営ノウハウを、個人の経験知としてではなく、業務プロセスや役割分担として整理し、外部へ移転するコンサルティング事業を展開するようになった。これらの取り組みは、プランナー業務を特定個人の資質に依存するものから、組織的に再現可能な職能として導入・運用することを目的としていた<sup>(24)</sup>。

さらに同時期には、婚礼運営そのものも専門事業者間の分業を前提とする形へと移行していた。2005年時点では、演出・プロデュースの外部委託比率45.0%、貸衣装84.0%、美容・着付90.0%、写真・ビデオ92.0%、装花90.0%、引き出物94.0%に達していたとの調査結果が報告されている<sup>(25)</sup>。これらの数値は、婚礼サービスが複数の専門職能による分業体制のもとで運営されていたことを示してお

り、ウェディングプランナーがそれらを統合・調整する役割として位置づけられる産業的条件が形成されていたことを示唆している。

こうした専門分業の進展と顧客ニーズの多様化に対し、既存のホテルや結婚式場においても提供体制の見直しが進められていった。

ブライダル産業における既存のホテルや結婚式場では、1980年代後半から90年代にかけて新しいサービス展開が進められた。教会式挙式の人気の高まりを受けて、施設内にチャペルを併設し始め、また婚礼パッケージプランと呼ばれる経済的なプランも相次いで導入した。これは挙式料・料理・飲物・装花・衣裳・写真撮影などを一括パッケージにした婚礼プランであった。個別の要素を積み上げていくよりも安かったこと、あらかじめ総額の見通しが立てやすかったこと、個別手配の煩雑さを軽減できることから顧客の支持を集めた。

この事前の情報収集という点では、1993年に創刊された情報誌『ゼクシィ』の果たした役割も重要であった。情報誌『ゼクシィ』は式場情報を整理し、婚礼プランの内容や価格例を提示することで、顧客が比較検討しやすい情報環境を形成した<sup>(26)</sup>。これにより事前にはなかなか分かりづらかった婚礼サービスの内容と価格が可視化され市場の透明性は飛躍的に向上した。

こうした環境変化に対応する形で、ブライダル産業では、ゲストハウスをはじめとする事業者が、顧客が詳細なオプションを個別に選択できる、いわゆる「カフェテリア方式」に近いメニュー構成を発展させていった。例えば、表1に示したディアーズ・ブレインの単価表（2000年代中頃）に見られるように、各アイテムの単価が明示され、顧客は自身の予算や好みに応じてサービス内容を柔軟に組み合わせることが可能となっている<sup>(27)</sup>。

また、ホテルや結婚式場における婚礼パッケージプランにおいても継続的な改良が進められた。料理、衣裳、演出、撮影などの各要素について複数のグレードを用意し、顧客が選択できる「イージーオーダー型」が導入された<sup>(28)</sup>。現在では、この方式がホテルや結婚式場における主流プランとなっている。

こうした構造変化を通じて、ブライダル産業における顧客の位置づけは、従来の受動的な受容者から、比較検討を通じて選択を行う意思決定主体へと変化した。これは、婚礼サービスが顧客による選択と再構成を前提とする提供体制へと移行したことを意味している。

表1 ゲストハウスの単価表 (2000年代中頃)

... Wedding Ceremony < 挙式 > ... チャペル式 ¥157,500 <small>牧師・聖職者・キリスト教牧師・長老・結婚証明書</small> 人前式 (挙式場仕様) ¥52,500 人前式 (会場内) ¥31,500 聖歌隊 (1名) ¥10,500		... Printed Matter < 印刷物 > ... 招待状 ¥370 席次表 ¥480 席札 ¥105 メニュー表 ¥105 受付セット ¥12,600	
... Dishes * < お料理 > ... コース料理 6~1人様 ¥10,500 デザートビュッフェ 6~1人様 ¥2,625 お子様メニュー 6~1人様 ¥3,150		... Dress < 衣装 > ... ウェディングドレス ¥157,500 カラードレス ¥105,000 白無垢 ¥157,500 色打掛 ¥157,500 紋付 ¥52,500 タキシード ¥73,500	
... Drink * < お飲み物 > ... フリードリンク 6~1人様 ¥3,150 <small>カクテル各種・焼酎・ビール・日本酒・焼酎・ウイスキー・ブドウ酒・ワイン・ソフトドリンク各種</small> フリードリンク 6~1人様 ¥2,835 <small>上記よりカクテル各種、ワインを除く</small>		... Dressing < ヘアメイク & 着付 > ... ■新郎新婦着付 和1点・洋1点 ¥55,650 かつら ¥54,600 かんざし ¥21,000 ドレス着付 ¥38,850 お色直し ¥21,000 タキシード ¥8,400 ドレスヘッドチェンジ ¥5,250 リハーサル料 ¥10,500	
... Cake and gift < ケーキ・引き出物 > ... ウェディング生ケーキ ¥31,500 記念品 ¥3,150 エッチングワイン ¥2,415 赤飯 ¥525 送品グッズ ¥210 引菓子各種 ¥840		... Photos < 写真 > ... 集合写真 (2セット) ¥26,250 ポーズ写真 (1ポーズ2セット) ¥21,000 ストーリーアルバム ¥136,500 プリント ¥5,250	
... Frowers * < 装花 > ... 基本装花セット (メインテーブル・ケーキ・キ) ¥53,550 卓上装花 (1卓) ¥3,675 両親贈答用花束 ¥5,250 生花ブーケ・ブートニア ¥21,000 フラワーシャワー ¥10,500		... VTR < ビデオ撮影 > ... 挙式・披露宴 ¥105,000 挙式・披露宴 (DVD) ¥136,500	
... Direction < 演出 > ... キャンドルサービス ¥31,500 コンサートファンタジー ¥26,250 パブルシャワー ¥5,250 ビッグクラッカー (2本) ¥21,000 ナイアガラ ¥94,500 パルーンサービス (メイン) ¥31,500 パルーンサービス (卓上) ¥4,200 スモークファンタジー ¥21,000 ゴスペル (挙式+披露宴) ¥126,000		... Others * < その他 > ... 控室料 ¥21,000 司会料 ¥52,500 介添料 ¥10,500 会場費 6~1人様 ¥630 席料 6~1人様 ¥630 音響・照明費 6~1人様 ¥630 送迎バス 6~1人様 ¥31,500 大送 ¥47,250	
* 印の合計に対してサービス料10%を申し受けます。都合により料金を一部改訂させていただく場合がございますので、あらかじめご了承ください。尚、送迎バスは対象外となります。			

(出所) 大島編 (2008) をもとに筆者作成

## 6. ビジネスモデルの変容

第5章で確認したように、ブライダル産業ではサービス構成要素の分解と顧客の意思決定主体化が進展し、婚礼サービスは選択と再構成を前提とする提供体制へと移行した。本章では、このような構造的変化のもとで、各企業がいかに提供体制を再設計し、それをビジネスモデルとして運用可能な形へと再構成していったのかを検討する。

なお本研究におけるビジネスモデルの変容とは、第5章で確認した構造変化を背景として、神前式挙式と定型的披露宴を中心とする一括提供型モデルから、各業態内で多様なサービス要素を顧客の選択に応じて組み合わせる再編集型モデルへと重心が移行したことを指す。再編集型ビジネスモデルのもとでは、専門分業化された各要素をウェディングプランナーが統合・調整し、顧客への提案へとつなげる。こうした活動を下支えするための「提供基盤(プラット

フォーム)」が各業態内で組織的に整備・構築されていった。したがってこの変化は、旧来型モデルの完全な消滅を意味するものではない。ホテルや結婚式場の多くでは、包括的提供の枠組みを維持しながら、提供体制の内部的再編を通じて再編集の要素が段階的に取り込まれてきた。例えばホテルでは、顧客との打合せや各種手配・調整を担う宴会予約部門のスタッフが婚礼対応に関与し続けているが、その業務は挙式・披露宴に関わる多様なサービス要素の提案・選択支援・手配を統合する役割へと変化している<sup>(29)</sup>。

以下では、筆者によるヒアリング調査に基づき、プランナーを核とした「提供基盤」がいかに各業態で具体化されているのかを事例を通じて検討する。

### 《事例紹介》

総合結婚式場A社では、2010年代以降、複数の結婚プロデュース会社および人材派遣企業と連携し、同一施設内の複数会場を運営している。各会場には外部パートナー企業のウェディングプランナーや運営スタッフが参画し、提案内容や演出品質に対する顧客評価を基準として担当会場数が調整される仕組みが採用されている。

この仕組みは、単なる選別としての「競争」にとどまらず、定期的な情報交換や成功事例の共有といった「協調」の場を内包することで、組織全体のボトムアップを促す提供基盤(プラットフォーム)として機能していた。すなわち、自社施設という経営資源(アセット)を媒介として、社内外の専門職が競い合いながら相互に知見を高め合う環境が形成されていたのである。この基盤を通じて多様な選択肢を動的に組み合わせることで、高度な再編集型モデルを実現している。

小規模結婚式場B社は、従業員4名という限られた人的資源のもとで、駅前という立地を生かして平日のレストラン営業と週末の婚礼運営を両立させている。平日のレストラン利用は、料理や空間を体験する場として機能しており、その体験が婚礼成約につながるプロモーション効果を発揮していた。同社の強みは料理にあり、プランナーは顧客との接点においてその魅力を訴求する一方で、連携する衣裳、撮影、美容業者を適切に仲介することで、不備のない婚礼運営を成立させていた。またこのレストラン事業は顧客の生涯顧客化という観点からも意識されるものであった。

B社の事例においても、自社の強みである食の体験価値を軸としつつ、外部パートナーとの連携によ

って不足する資源を補完する「提供基盤」が構築されている。プランナーがこれらの多様なリソースを媒介し、婚礼ごとに最適に組み合わせて提供する運営形態は、再編集型ビジネスモデルの特質を明確に示している。

ゲストハウスを運営するC社は、神社資本を背景とする和装系ゲストハウスである。一般的なゲストハウスが施設内チャペルで挙式を行うのに対し、同社では隣接する系列神社という宗教施設を挙式会場として活用しており、この神社が重要な外部資源として位置づけられている。

宗教施設での挙式は、空間提供にとどまらず、日本的儀礼や伝統文化と結びついた価値提案を可能にする。しかし、外部資源の存在それ自体が直ちに収益へ結びつくわけではない。C社では、ウェディングプランナーが媒介となり、神社の文化的・象徴的意味や儀礼を行う意義を伝え、顧客の選択過程の中で具体的な各種のサービス内容へと結びつけていた。

このようにC社の事例では、外部の宗教施設という固有の資源を、プランナーによる意味付け(ナラティブ)を通じて顧客の選択肢へと接続する「提供基盤」が構築されている。強力な外部資源を単なる場所貸しに留めず、プランナーを媒介に価値提案へと統合するこの体制は、再編集型ビジネスモデルの高度な具体化を示している。

以上の事例に共通して確認できるのは、外部資源の組み合わせが単なる業務補完にとどまらず、提供できるサービス内容を広げる「提供基盤(プラットフォーム)」として機能している点である。A社の演出パートナーとの協働、B社の専門事業者との連携体制、C社の神社との連携はいずれも、外部の事業者がサービス内容の形成に継続的に関与し、それをプランナーが統合する体制に特徴がみられた。

このように「提供基盤」によって選択肢が拡張された環境では、サービス内容はあらかじめ定型的に決定されるのではなく、顧客とのやり取りを通じて具体化されていく。したがって、この基盤の上で展開される顧客接点における担当プランナーの関与のあり方が、最終的なサービス内容の形成に重要な役割を果たす。この点については、次章において検討する。

## 7. ホスピタリティ実践と単価上昇

前章では、婚礼サービスにおける提供体制の変化とビジネスモデルの展開を事例に基づき検討した。本章では、こうした提供体制のもとで展開される顧客接点に着目し、現場における担当者の関与のあり

方を検討する。

### 7.1 ホスピタリティの実践

ブライダル産業では、会場決定から挙式当日に至るまで、平均して数か月から1年程度の準備期間を要し、その間に複数回の打ち合わせが行われる。このような長期接点は、一般的なサービス産業では、コストがかかる、あるいは非効率な要素として捉えられがちである。しかしブライダル産業においては、この長期的なやり取りそのものが、顧客が担当者に対して安心感や信頼感を持つ過程として機能している。

この長期接点における満足度形成に寄与する要素を整理したのが表2である。担当プランナーに対する満足項目の上位を見ると、「提案内容」や「提案の巧みさ」に直接関わる項目は少数にとどまり、多くは「親身に話を聞いてくれた」「不安に寄り添ってくれた」「安心して任せられた」といった、担当者の姿勢や対応に関するものであった。一方で、不満項目の上位は、主として「提案内容」に集中している。

この結果は、顧客満足が、提案内容の優劣よりも、担当者とのやり取りを通じて形成される安心感や納得感によって大きく左右されていることを示している。すなわち、提案力を高めることだけでは満足度の向上には直結せず、担当者がどのような姿勢で顧客

表2 満足項目のトップ10(33項目中)

	コミュニケーションの内容	満足・計 (n=351)	不満・計 (n=45)
1	疑問や不安がないか親身になってくれた	60.7	8.9
2	自分たちらしい結婚式になるような提案があった	60.4	28.9
3	自分たちの要望や意図を理解してくれた	59.8	2.2
4	できること・できないことを正直に教えてくれ、選択肢を示してくれた	51.3	17.8
5	いつも明るく前向きな発言をしてくれた	50.4	13.3
6	相談したことに対し「実現できる方法」を考えようとしてくれた	47.6	15.6
7	疑問に対してスピーディーに答えてくれた(返事や回答が早かった)	47.6	17.8
8	プランナーと一緒に、自分たちらしい結婚式を考えることができた	44.7	2.2
9	商品プランやグレードを複数提案してくれた	44.2	20.0
9	プランナーと信頼関係を築けた	44.2	2.2

(出所) リクルートブライダル総研(各年版)より筆者作成

に向き合っているかが、満足度を安定的に支える重要な要因となっている。

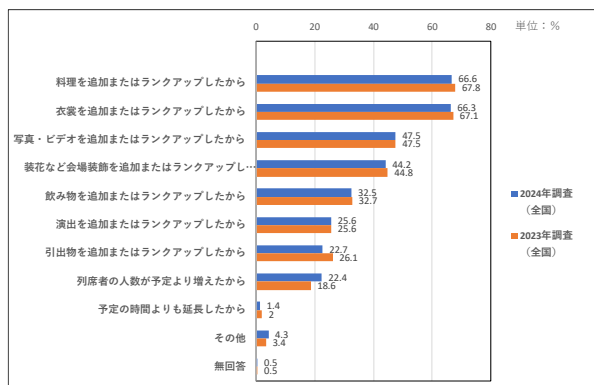
このような関わりの積み重ねは、アップセル（上位プランの提案）やクロスセル（商材の追加提案）の場面で顕在化する。日本のブライダル産業では、料理ランクの変更、写真・映像商品の追加、演出の拡充などによって、当初見積額よりも最終支払額が増加することが一般的である（図3）。実際、約80%の顧客で最終支払額が当初見積を上回り、その増加幅は過去20年間で大きく拡大している（表3）。とくに首都圏

では、2003年に71.8万円だった差額が、2023年には104.0万円と、現在では100万円以上の増額が確認できる。

重要なのは、こうした大幅な増額が一般化しているにもかかわらず担当者に対する満足度が高水準で維持されている点である。リクルートブライダル総研の調査によれば、担当者に対して平均で85%が満足（2023年）していた<sup>30)</sup>。このことは価格の上昇が、担当者から一方的に押し付けられた結果ではなく、顧客自身が内容を理解し納得したうえで選択した結果として受け止められていることを示している。長期にわたる丁寧なやり取りを通じて顧客が「自分たちにとって何が大切か」を整理できているため追加的な支出であっても不満につながりにくいのである。

一部の業態・企業では、この過程を通じて形成された顧客との関係性が、長期的収益のみならず短期的収益の獲得手段としても活用されている。

図3 見積金額より上がった理由（複数回答）



（出所）リクルートブライダル総研（2024）より筆者作成

表3 見積金額と支払金額

	見積金額より上がった人の比率		変わらなかった人の比率		見積もりより上がった金額（万円）	
	首都圏	全国	首都圏	全国	首都圏	全国
2003年	75.0%	N.A	16.7%	N.A	71.8	N.A
2004年	69.8%	N.A	22.3%	N.A	72.6	N.A
2005年	76.6%	N.A	15.5%	N.A	86.8	N.A
2006年	80.7%	N.A	11.6%	N.A	94.3	N.A
2007年	79.2%	N.A	13.8%	N.A	89.0	N.A
2008年	79.7%	N.A	12.6%	N.A	95.5	N.A
2009年	76.5%	74.6%	15.0%	15.3%	90.9	85.7
2010年	77.8%	N.A	14.1%	N.A	99.8	N.A
2011年	77.5%	76.5%	12.9%	13.8%	97.9	92.4
2012年	78.2%	77.1%	12.6%	13.5%	98.7	93.8
2013年	79.0%	77.2%	11.2%	13.1%	103.5	94.2
2014年	81.0%	78.4%	11.1%	12.4%	114.1	102.1
2015年	81.8%	79.2%	10.5%	11.7%	111.7	101.4
2016年	79.9%	78.1%	13.2%	13.2%	110.9	100.8
2017年	78.7%	77.6%	11.9%	12.8%	109.2	102.2
2018年	87.4%	81.8%	8.0%	10.9%	112.7	102.0
2019年	79.3%	77.4%	11.7%	12.1%	111.5	102.7
2020年	69.3%	67.0%	12.6%	13.7%	93.3	85.2
2021年	77.4%	73.3%	12.9%	14.4%	107.0	91.6
2022年	80.9%	78.8%	11.4%	13.3%	105.0	97.5
2023年	82.3%	79.6%	10.8%	12.9%	104.0	97.2

（出所）リクルートブライダル総研（各年版）より筆者作成

## 7.2 関係性の拡張

筆者がヒアリングを行ったフォトウェディング企業D社では、婚礼撮影に加えて貸衣裳業を兼業しており、七五三や成人式など家族の儀礼的行事へと顧客との関係が継続していく構造がみられた。とりわけ注目されるのは、顧客との相談窓口となる担当者が、撮影や儀礼の意味、家族の物語性を丁寧に共有する過程を通じて、写真商品の選択内容が更新されていく点である。その結果、高価格帯の革製アルバム等の追加選択が、追加的支出としてではなく、顧客自身の意思決定として自然に受容されていた。この事例は、顧客との関係形成が将来的利用にとどまらず、顧客接点における具体的な関与を通じて短期的な収益拡大にも結びつきうることを示している。

また本稿で検討してきた事例を振り返ると、担当者はサービス内容を説明するにとどまらず、その背後にある意味や位置づけを顧客との対話を通じて共有していた点が確認される。総合結婚式場A社では婚礼を通じた感謝の表現が、C社では儀礼文化との結びつきが、D社では家族の記憶としての写真の価値が、それぞれ顧客の選択過程の中で具体化されていた。

こうしたホスピタリティ実践は、第6章でみた「提供基盤（プラットフォーム）」によって拡張された多様な選択肢が存在するからこそ、単なる説明に留まらない「価値の共創」へと昇華されるのである。このような関与を通じて、提示されたサービスは顧客自

身にとって意味や価値を持つ内容として受け止められ、見積内容の更新を伴う追加的な支出が、顧客自身の主体的かつ納得感のある判断として受け入れられていく。

すなわち、構造的に用意された「提供基盤」と、現場での「ホスピタリティ実践」が噛み合うことで、顧客満足の向上と単価上昇という経済的成果が同時に達成されるメカニズムが浮かび上がる。次章では、本研究の総括として、これら三要素の相互作用が婚礼単価の上昇において果たしている役割を解明する。

## 8. 結論

本研究は、日本のブライダル産業がいかなる過程を通じて持続的な高単価化を実現してきたのかというリサーチクエスチョンに対し、理論的枠組みと事例分析を通じてそのメカニズムを明らかにしてきた。本章では、これまでの分析結果を総合し、本研究の結論を提示する。

本研究が解明したのは、婚礼単価の上昇が単なる一方的な価格引上げによって生じたのではなく、顧客の意思決定過程においてアップセルおよびクロスセルが段階的に受容されることによって形成されてきたという点である。このプロセスは、以下の三段階の連続的な作用として整理される。

第一に、専門分業の進展と業態の多様化は、婚礼サービスのあり方そのものを変化させた。従来は一括してパッケージ提供されていたサービスが個別要素として分解・可視化されることで、顧客は演出、衣裳、料理、写真といった内容を比較・検討しながら選択できるようになった（第5章）。しかし、選択肢の増加それ自体が自動的に単価上昇を生んだわけではない。構造変化をもたらしたのは、より高付加価値な選択が成立しうる「余地」の拡大であったといえる。

第二に、この拡張された選択肢を実際のサービスとして運用可能にしていたのが、企業側におけるビジネスモデルの変容である（第6章）。各事例にみられたように、企業は外部事業者や専門職能を柔軟に組み合わせることで、一律ではない再編集型の提供体制を再設計していた。ここで構築された「提供基盤（プラットフォーム）」において、ウェディングプランナーは複数主体を調整しつつ提案内容を具体化する役割を担っていた。この基盤の整備こそが、拡張された選択肢を実際の婚礼サービスとして機能させ、収益構造へと接続するための不可欠な媒介となっていたのである。

第三に、この提供基盤の上で展開される顧客接点

において、ホスピタリティ実践を通じた価値の共創が行われていた（第7章）。追加的な提案は単なる販売行為としてではなく、対話を通じてその意味や必要性が共有されることで、顧客自身の物語の一部として再解釈されていく。こうした実践を経て、見積内容の更新は「外部からの価格上昇」としてではなく、「顧客自身の納得を伴う主体的判断」として受容されていた。その結果として、追加的支出の積み重ねが自然な形で累積し、最終的な婚礼単価の上昇が実現していたのである。

したがって、本研究が提示した婚礼単価上昇のメカニズムは、選択肢を拡張する産業構造、それを提供可能とするビジネスモデルの変容（提供基盤の構築）、そして意思決定を支える顧客接点での実践という三要素が連続的に作用する過程として理解することができる。専門分業化という構造変化が「余地」を作り、企業による提供基盤の整備が「仕組み」を整え、現場の実践が「価値」へと昇華させる。この連鎖こそが、婚姻件数の減少という厳しい市場環境下において、日本のブライダル産業が単価上昇を通じた市場規模の維持を可能としてきた独自の論理であった。

## 9. 研究の貢献と含意

以上で明らかとなった分析結果は、日本のブライダル産業における価格形成の理解に新たな視点を提示するとともに、サービス研究およびホスピタリティ実務の双方に重要な示唆を与える。本章では、本研究から得られた主要な成果を整理し、その理論的意義および実践的含意について検討する。

### 9.1 本研究の主要な発見と理論的貢献

本研究の第一の貢献は、サービス提供に内在する負担や非効率とみなされてきた要素が、特定の実践条件のもとでは顧客の意思決定を支え、支払内容への納得形成を促す契機として機能しうることを実証的に示した点にある。

ブライダル産業では、長期にわたる打合せ、多数の選択肢、意思決定の複雑性といった特徴が存在し、これらは従来、顧客・企業双方にとってコスト要因あるいはサービス運営上の制約として理解されてきた。しかし本研究が示したように、ウェディングプランナーによるホスピタリティ実践を通じてこれらの条件が適切に調整される場合、それらは顧客の不安や迷いを軽減し、また顧客が意味を見出すことを助け、選択内容への納得を形成する過程として作用する。

この点において本研究は、従来ネガティブに理解

されてきたサービス提供上の条件が、現場実践を通じて支払受容を支える要因へと転換されうることを明らかにした新規性の高い発見を提示している。

第二に、本研究はサービス・ドミナント・ロジック (SDL) との関係において理論的補完を提示した。SDL は、企業が提示する価値提案が顧客の使用文脈や経験を通じて解釈されることによって価値が形成される点を明確化し、価値形成における顧客の能動的役割を理論的に示してきた。

しかしながら、顧客がサービスに意味や価値を見出すことが、どのような過程を経て支払い意思の形成や価格受容へと結びつくのかという点については、必ずしも十分に具体化されてきたとは言えない。

これに対し本研究は、顧客接点におけるホスピタリティ実践、すなわち担当者による寄り添い、不安の調整、サービスの意義づけや選択支援が、顧客による選択内容の再評価・再編集を促し、最終的な支払内容への納得形成へと接続される過程を明らかにした。

この点において本研究は、価値創造 (value creation) の議論を前提としつつ、ホスピタリティ実践が顧客の意思決定過程に関与することによって、形成された価値が支払受容を経て価値獲得 (value capture) へと接続される過程を実証的に示した点に特徴がある。

## 9.2 実践的インプリケーション

本研究の知見は、ブライダル産業にとどまらず、広くホスピタリティ産業における実務に重要な示唆を与える。重要なのは、ホスピタリティ実践の量的拡大ではなく、それが顧客の意思決定支援として機能しうる質的条件の整備である。

本研究で提示した三要素モデルの観点からみれば、ホスピタリティ実践が有効に作用するためには、①選択肢が拡張・可視化されたサービス構造、②それらを組織的に再編集可能とする提供体制、③顧客接点における継続的な関与を通じた意思決定支援という三つの条件が相互に整備されていることが重要となる。

このことは、ホスピタリティが個人の献身的対応として成果を生むのではなく、関係性マネジメントを支える組織的条件のもとで初めて経済的成果へと結びつくことを示している。したがって企業に求められるのは、対応の量的強化ではなく、ホスピタリティ実践が意思決定支援として機能する環境を設計することである。こうした視点に立つとき、ホスピタリティは従業員負担の源泉ではなく、持続的な収益形

成を支える経営資源として位置づけ直される。

## 謝辞

本研究にご協力いただいた企業・施設の皆様に深く感謝申し上げます。また、原稿の執筆および修正にあたっては、岡山大学の藤井大児教授ならびに沖縄大学の崔珉寧教授より貴重なご助言を賜った。さらに、査読者各位からも有益なご指摘を賜った。ここに記して深く謝意を表する。

## 注

- (1) Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016) *Understanding customer experience throughout the customer journey. Journal of Marketing*, 80(6), pp.69–96.
- (2) Hochschild, A. R. (1983) *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley, CA: University of California Press.
- (3) Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002) *Emotional labor and burnout. Journal of Vocational Behavior*, 60(1), pp.17–39.
- (4) Yagil, D. (2008) *When the customer is wrong. Aggression and Violent Behavior*, 13(2), pp.141–152.
- (5) Hemmington, N. (2007) *From service to experience. The Service Industries Journal*, 27(6), pp.747–755.
- (6) Ritzer, G. (2004) *The McDonaldization of Society*. (Revised ed.) Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- (7) 石崎琢也「ホスピタリティ・スキルズの獲得と向上に関する考察：PROG データを用いた汎用能力の伸長分析」日本ホスピタリティ・マネジメント学会誌『HOSPITALITY』第35号、2025年、pp.17-25.
- (8) 厚生労働省 (各年版)『人口動態調査』※厚生労働省 ウェブサイトより：( URL ) <https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/81-1.html>
- (9) ブライダル総研 (各年版)『ゼクシィ結婚トレンド調査 首都圏版』※リクルートブライダル総研ウェブサイトより入手：( URL ) [https://souken.zexy.net/research\\_news/marriage-wedding/trend.html](https://souken.zexy.net/research_news/marriage-wedding/trend.html)
- (10) 総務省統計局『消費者物価指数：長期時系列』※総務省ウェブサイトより：( URL ) <https://x.gd/FPeYA>
- (11) 沼上幹・一橋 MBA 戦略ワークショップ (2017)『市場戦略の読み解き方：一橋 MBA 戦略ケースブック Vol.2』東洋経済新報社。
- (12) McNair, M. P. (1958) “Significant Trends and

Developments in the Postwar Period,” in A. B. Smith (Ed.), *Competitive Distribution in a Free, High-Level Economy and Its Implication for the University*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, pp.1–25. / Izraeli, D. (1973) “The Three Wheels of Retailing: A Theoretical Note,” *European Journal of Marketing*, 7(1), pp.70–74.

(13) Vargo, S. L., and Lusch, R. F. (2004), “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing,” *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, pp. 1–17. / Vargo, S. L., and Lusch, R. F. (2008), “Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, No. 1, pp. 1–10.

(14) Teece, D. J. (2010) *Business Models, Business Strategy and Innovation*. Long Range Planning, 43(2–3), pp.172–194. / 井上達彦 (2011)

「ビジネスモデル発想による事業の創造と再構築」  
『組織科学』45(3), pp.4–17.

(15) 本研究で参照したヒアリング調査は、2025年3月から5月にかけて実施した半構造化インタビューによるものである。調査対象は、フォトウェディング・貸衣裳 (3/7 モリノブライズ株式会社, 5/12 株式会社岩本ブライダルハウス), 専門結婚式場 (3/11 株式会社 WAO!!STYLE, 5/16 アイディールウェディング 株式会社), ゲストハウス (5/22 株式会社出雲記念館, 5/29 株式会社ローズガーデン) など、業態および地域特性の異なる事業者 6 社であり、首都圏および地方都市 (福井県) を含んでいる。各インタビューは約 60~90 分で実施し、業務分担の変化, 外部委託の実態, 顧客対応の変化, 婚礼後サービスへの展開などについて聴取した。ヒアリング内容は理論枠組みの検証および補足的証拠として用いており、統計的一般化を目的とするものではない。

(16) 石井研士 (2019) 「第 1 章 ホテルにおける結婚式の実態と意味」『冠婚編』冠婚葬祭総合研究所論文集 (2019 年度) 一般財団法人 冠婚葬祭文化振興財団 冠婚葬祭総合研究。

(17) 今井重男 (2016) 「わが国のウェディングサービスシステムの一特性 : パックウェディング選択の理由と変化の可能性」『千葉商大論叢』千葉商科大学 国府台学会, pp.45-60.

(18) 株式会社リクルート (2022) 『ブライダル産業の構造転換に向けた調査・分析報告書』

※ 経済産業省ウェブサイトより : (URL)  
[https://www.meti.go.jp/meti\\_lib/report/2021FY/000214.pdf](https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2021FY/000214.pdf)

(19) 杉浦康広 (2014) 「婚礼市場における価格提示と消費者行動」『目白大学経営学研究』第 12 号, pp.25-35. / リクルートブライダル総研 (各年版) 『ゼクシ

ィ結婚トレンド調査』。

(20) 彭永成 (2020) 「結婚情報誌『ゼクシィ』における理想的な結婚イメージの構築」『メディア研究』第 70 巻, pp.125–142.

(21) 石井研士 (2005) 『結婚式 : 幸せを創る儀式』日本放送出版協会。

(22) 総合ユニコム編 (2005) 『新ブライダル施設の開発・再生計画・運営実態資料集 : ハウスウェディング・レストランウェディング・リゾートウェディング・ニューコンセプトウェディング』総合ユニコム。

(23) 総合ユニコム編 (2005) 同上書。

(24) 総合ユニコム編 (2005) 同上書。

(25) 坂本義朗編 (2006) 『婚礼・ブライダル施設インダストリーデータ 2006』総合ユニコム。

(26) 杉浦 (2014) 前掲論文. / 彭永成 (2020) 「結婚情報誌『ゼクシィ』における結婚イメージの構築」『メディア研究』第 70 巻。

(27) 大島直次編 (2008) 『レジャー・サービス産業有望ビジネスモデルプラン集』総合ユニコム。

(28) 杉浦 (2014) 前掲論文。

(29) 日本ホテル教育センター (2001) 『ブライダル総論』プラザ出版。

(30) リクルートブライダル総研 (2024) 前掲書。