

株式会社小野写真館  
代表取締役社長 CEO  
小野 哲人氏

日本の将来を冷静に見据え  
クオリティとスケール、いずれも妥協せず  
都心へ、全国へ、そして世界へと舵を切る

ことし3月につくば市でチャペル&ウェディングレストラン「バウム」を、5月にひたちなか市のアンシャンテ内にウェディングレストラン「アレーズ」をオープン。11月からは水戸市での結婚式場運営も開始する株式会社小野写真館。茨城県外初となる横浜への進出を決め、12月にはブライダル専門フォトスタジオ「アンシャンテ」を、来年1月にはキッズ専門フォトスタジオ「Cocoa」をオープンする。目指すは全国展開、そして世界へ——。代表取締役社長CEOの小野哲人氏に、これまで手がけてきた事業や、撮影ビジネスを取り巻く現状分析、そして将来の展望などについて話を聞いた。

悲願だったウェディング  
レストラン事業で、一気に川上へ

■ことし、新たにウェディングレストラン事業に参入した理由は。

小野氏 ウェディングレストラン事業は、アンシャンテ立ち上げ当初からの悲願だった。日本のブライダルでは、お客さまは最初に式場を決定する。そこから衣装、美容、引出物と決めていき、写真は一番最後。ブライダルの構造を川の流れてたとえと、式場が一番川上にあり、衣装は川中、写真は一番川下にある。写真を決めるお客さまのなかで、衣装がまだ決まっていなかった人はほとんどいない。逆に言うと、衣装を決めるお客さまのほとんどはまだ写真を決めていない。

我々はアンシャンテを立ち上げてから、より川上に立って写真を売するためにドレスショップの展開も始めた。また、「ウェディングセレクトショップ水戸」を作ったほか、近隣のレストランでのレストランウェディングや、神社挙式をプロデュースして、川下にある写真から、どんどん川上に上がっていく展開をしてきた。最も川上にある結婚式を獲得すれば、衣装・美容・写真、すべてを売ることができる。

日本はこれから人口が減少する。なし婚層はどんどん増え、結婚式の規模は縮小し、3分の1は再婚で、晩婚化はますます進む。下降トレンドのブライダル業界のなかで、唯一上がっていくのが少人数ウェディング。そこで、30～60名くらいまでの結婚式、披露宴、会食に適したビジネスモデルを考え、レストランウェディングや、1.5次会的なウェディング、2次会のほか、フォトウェディング会食にターゲットを絞った。

ブライダルの少人数化が時代の流れ  
写真館だからできるビジネスモデル

結婚式のビジネスモデルでは、料飲の売上がメインなので、人数は多ければ多いほどいい。一方で、当社の強みは、衣装・美容・写真を内製化していること。2人だけの結婚式だろうが、100人だろうが、衣装・美容・写真という粗利の高いビジネスを行うことができる。結婚式場から見たら、少人数は儲けるのが難しい案件だが、我々はいまのニーズとサイズ感の合う、これまでのブライダルとは事業モデルの違う、結婚式場が本来ならやりたくないマーケットをメインに取りに行く。

少人数、フォト会食、再婚のマーケットが使いやすい会場運営は、衣装・美容・写真を内製化しているからこそメリットがある。ブライダルの少人数化という時流に乗りながら、我々だから、写真館だからできるビジネスモデルだ。

アレーズはアンシャンテの敷地内に新設したが、バウムはもともと200坪あるレストランだった物件を居抜きで使っている。今後は150坪超の規模のレストランを居抜いて、ウェディングレストランに切り替えるビジネスモデルにしていきたい。少人数ウェディングがいま以上に主流になったとき、当社が茨城でマーケットを作り、そこに入ってくるものを徹底して取っていく。

将来的には、金婚式や銀婚式、10周年や20周年といった「記念日」にもご利用いただけるようにしていく。たとえば、結婚10周年にフォトウェディングと、家族での会食を楽しんだり、金婚式や銀婚式のタイミングでもう一回ドレスを着たり。七五三、成人式、ブライダル、すべての衣装とスタッフを抱えている強みを活かし、結婚式場にはできない部分を上げていくことがカギとなる。

実際にアレーズ、バウムで挙式をしたお客さまからは、非常にいい反応をいただいている。コストパフォーマンスがとにかくいい。料理・衣装・美容・写真、すべて自社で対応しているため、当然マージンを払う必要がない。一部をお客さまに還元しつつも、クオリティが高い結婚式ができる。すべて自社の社員がやっているのだから、品質には絶対的な自信がある。写真はアンシャンテ、衣装は県内に4店舗あるドレスショップから選べるし、美容も自社チーム。徹底的にこだわったプロフェッショナル集団で、結婚式をプロデュースできることが、満足度の高さにつながっている。

そもそもウェディングレストラン事業に参入したのは、2013年1月に龍ヶ崎のゲストハウス「アルシェ」をM&Aで取得したことがきっかけ。アルシェは、地理的な理由から、大人数高収益は見込めなかった。そこで、130～140人規模のゲストハウスを少ない人数でも貸し切れることを謳い、少人数ウェディングでどんどん攻めていった。アルシェを買ったとき、売上は3,000万円にも満たない状況だったが、その結果、億以上の売上を作ることができた。ただし、1件あたりの売上は100万円以下。人数もほとんどが60名以下だった。そこを我々の強みと捉え、もっとマーケットのいいつく

ばやひたちなかで、同じモデルでやることにした。アルシェの経験があるからこそ、披露宴事業に本格的に参入できた。

11月からは、水戸市内の結婚式場「スカサ」の運営を開始する。既存のスタッフ全員、当社に転籍いただき、事業を引き継いでいく。リストラはしない。「スカサ」でも、少人数挙式など、お客さまの要望に応じた新たなスタイルの結婚式と、当社の衣装・美容・写真内製化のビジネスモデルを掛け合わせて展開していく。必ずや現状を打破し、新たに変貌させる。

私は、茨城のトップブライダルカンパニーを目指している。茨城のなかでも、現在の2.5～3倍くらいの事業規模を作りたいと考えている。

全国展開へのファーストステップ  
ブライダルとキッズで横浜進出

■12月にアンシャンテ、1月にCocoaが横浜に進出する。茨城県外初となる出店の意味は。

小野氏 写真館や成人振袖事業を茨城県内でこれ以上上げようと思っても、あと1～2店舗が限界。先述の披露宴事業では、茨城県内でのさらなる成長を目指していくが、これにプラスして、今後は全国でもチャレンジしていく。

ひとつのブランドを立ち上げて、一気に縦展開してから、横に展開していく企業が一般的だと思うが、当社は先にさまざまなブランドをつくって横展開してきた。各ブランドの世界観やコンセプトの事業モデルが確立されてきたため、今後はブライダル専門フォトスタジオ「アンシャンテ」、カジュアルなキッズ・フォトスタジオ「Cocoa」、「二十歳振袖館Az」の3つのブランドを縦展開し、全国を目指す。具体的には、①茨城の事業、②都心で通用するビジネスモデルを作ったうえで、全国展開、③海外展開、の3つの軸で進めていく。

茨城県外への出店にあたり、直観的にいい物件があったのが横浜の山手だった。今回は同じ施設の1階にアンシャンテ、2階にCocoaを入れる。次はAzの進出を視野に入れている。当社の事業モデルはドミナント型。ひたちなか、水戸、つくばも、近隣に3～4店舗あって、衣装・美容・写真のスタッフを全部の事業で回せるようにしている。進出先を横浜に決めたので、今後は横浜や神奈川県にブライダル、成人、七五三の円を作っていく。まずは横浜に集中投下し、





アンシャンテ横浜の作例写真



経済圏を構築していく。

アンシャンテ横浜店はフォトウェディングに特化し、1日2組限定で展開する。Cocoaは、1日5組限定のスタイルをはじめ、他店舗と内容を変えずにいく。事業は生き物なので、動き出してから方向転換する可能性はあるが、最初は非常にシンプルにやっていく。

インバウンドにも対応する。横浜・山手はもともと欧米人が多いエリアということもあり、英語も中国語も堪能な中国人留学生を新卒採用した。ブライダルフォトをロケーションで撮るのは、アジア人にとっては当たり前のこと。まずは横浜店からスタートし、今後はインバウンドにもしっかりと取り組んでいく。

横浜には当社の最強メンバーを集めた。横浜を成功させれば、後は無限大にマーケットが広がると考えている。全国展開にあたっては、企業としてできる最大限のクオリティを仕組み化し、ブランドイメージや世界観をさらに向上させながら、スケールを上げていく。クオリティとスケール、どちらも妥協せずに進めていく。

### ポートフォリオ経営で生む適正投資 未来を見据えたアジア進出

■これまで手がけてきた事業をどう分析し、今後に活かしていくか。

**小野氏** 小野写真館グループには、ブライダル、フォトスタジオ、成人振袖の3つの事業がある。ブランドは全部で11あり、これがリスクヘッジになっている。いまは成熟して落ちてきているブランドから、売上収益がががが上ってきているブランド、そして投資ステージにあるため意識的に赤字のブランドと、ポートフォリオ的に考えていくことができる。

いま利益を上げているブランドでも、3年後、5年後にはどうなっているかわからない。当社では、ステージが異なるブランドが複数あるため、いま利益を上げているブランドの収益を、次の事業の芽に投資することができる。常に1年間にひとつからふたつくらいの適正な投資赤字のブランドを所有していないと、5年後はないと思っている。当社はいま、企業のスケールを上げていく時期にある。将来多店舗展開することを前提に、来年度入社の新卒採用では、外国人留学生を含め17名を内定した。これもやはり2～3年間の投資。つまり、将来を考えた投資の部分に企業の資金を投じるようにしておかないといけない。

今後、日本の人口は確実に減っていく。2030年には65歳以上の人口が3分の1を占めることになる。日本という国を見たとき、もちろん我々が茨城から都心に出る成長余力はあるが、成長のトレンドは落ちている。そんななか、今後、絶対的な成長マーケットであるアジアは無視できない。2030年ころまでには、売上の半分程度をアジアで取っておかないと、という思いがある。

アジア進出の拠点として、まだ成長性が取れ、日本人とも考え方の近い仏教国であるベトナムを考えている。人口約9,000万人、平均年齢は28歳。中国やタイはすでに人件費が上がっているが、ベトナムならぎりぎり間に合う。まずはここを拠点に、いざれミャンマーやカンボジアへと拡げていくことを考えている。ただ、国が変わるとどうしても資本規制やライセンスの問題が出てくる。現在は、現地で人脈を作りながら、現地のパートナーと組みながら、進めて行く方向で動いている。

アジアは「結婚＝写真」。写真は最も川上にある。だからこそ、熾烈な低価格競争が繰り返りひろげられている。我々が同じように

価格競争をして勝てるわけがない。かといって、ベトナムの富裕層や現地の日本人を相手にしたモデルには、あまり夢を感じない。折角アジアでやるのであれば、これから圧倒的に増える見込みの中流階級を狙い、100店舗レベルのスケールで拡げていきたい。

来年度入社の新卒採用では、ベトナム人と中国人の留学生を採用した。今後もアジア人を中心に留学生を採用し、将来的にはその子たちが現地で会社を起こしていくようなモデルを作りたい。外国人留学生にはまず、日本で我々の考え方をしっかりと学んでもらい、将来的にはパートナーとなって、我々がそこに投資するようなスタイルを中長期的に狙っていく。

### Cocoaをフォトグラファー独立の場は今後はM&Aも積極的に展開

■今後、小野写真館グループをどのような組織にしていきたいか。

**小野氏** 社員が輝く場を作ったり、フォトグラファーの地位を上げたりすることに尽力したい。Cocoaは、将来的にはフォトグラファーが独立していくモデルにしたいと考えている。Cocoaは衣装よりも写真がメイン。どちらかという昔の写真館に近く、販売する写真がデータになって、スタジオがおしゃれに変わったイメージだ。フォトグラファーやヘアメイクなどの技術職が2～3人くらいのチームを組み、システムや集客は会社側が担って、お互いがWin-Winになるような仕組みを作っていけたらいい。昔の写真館のように完全な師弟関係にありながら、技術者が努力次第で年齢に見合った報酬が得られるようなイメージ。

一方、会社のなかでも技術者の軸と、経営者の軸を分けられるといい。たとえば経

営者は支配人や事業部長、将来は独立した会社の社長になっていけるような道を作る。ことしは、育児中の社員の短時間勤務や、保育料を会社が半分負担する制度、家族手当をシングルの倍にする制度を作った。女性が生涯働ける環境作りをし、労働力を確保していきたいと考えている。

ことし内定した子たちのなかには、良い会社を蹴ってまでうちに来てくれる子が複数人いる。そういう子たちに、10年後にはその会社よりも、個人的なステージも、金銭面でも、両方プラスでいさせてあげなければいけない。それは絶対にやらないといけない。絶対に後悔させたくない。

一方で、ブライダル市場は正直、非常に厳しい状況にある。ワタベウェディングが千趣会の傘下に入ったことは記憶に新しい。これからは資本のグループ再編が相当数、起きると見ている。私がかつと金融出身だということもあるが、写真館や衣装店、結婚式場などの区切りは付けずに、我々の事業領域に合うものは、M&Aを積極的に行っていきたい。「後継者のいない写真館を売りたい」といった話も、ぜひいただきたい。

今後、ブライダル市場では、事業を手放したい人が増えてくるのが予想される。また、既存の施設を買わないでも、家賃だけで運営していけるようなケースも出てくるだろう。先述の「スカサ」もそうだが、既存の会場をそのまま引き継ぐのであれば、設備投資をせずに事業を展開していくことができる。これは県外に進出するチャンスとなる。逆に、いま赤字の結婚式場が我々のビジネスモデルに切り替えたとき、当社が入って衣装・美容・写真を内製化することで、損益分岐点を下げることができる。いろいろな事業が絡むことで、相乗効果で利益を出す。小野写真館の成長戦略として、そこが今後の肝になる。

### 撮影ビジネスのライバルはTDL 生涯顧客化で掴むビジネスチャンス

■将来的に描いている撮影ビジネスのビジョンはあるか。

**小野氏** やっぱ最後は、空間と時間と人のほうへとシフトする。デジタル化が進み、写真の技術やカメラ機材での差別化は難しくなった。写真を撮るだけではもう勝てない。例えば家族でCocoaに来た場合、データを全部買うと3万円、アルバムにしたら5万円かかる。5万円あれば、家族4人で東



京ディズニーランドに行ける。だから、家族がお金を使うときは、写真館で選ぶのはもちろんだが、Cocoaに来て、空間と時間をすごく楽しんで、結果的にデータやアルバムになって、5万円使うというお金の使い方と、東京ディズニーランドに行きたくて楽しむという使い方との勝負になる。

写真館、結婚式、振袖もそうだが、サービス業は基本的にはなくても困らない余暇のビジネス。競合は旅行やレジャーになってくる。映画に行くのか、東京ディズニーランドに行くのか、写真館に行くのかといったところで戦っている。そこを見ないと、全部の本質を逃がしてしまう。

ただし、写真館は1年に1回くらいは、ちゃんとお客さまとの関係を続けられるビジネス。これは当社のビジネスモデルだが、結婚、出産、入園入学、成人式など、一生のライフイベントに、どう企業として関わっていけるか。七五三や成人式が20年後にもあるかは誰にもわからない。結婚式をやらないのと同じで、なくなる可能性もある。そういうリスクを避ける意味でも、一生のなかでどうお客さまに関わっていけるのかというところを考えていく。ブラ

イダルや成人、キッズなど、ひとつの事業だけを大きくするケースはあるが、3つの事業をすべて生涯顧客化しているところは意外とない。

ソーシャルメディアがこれだけ発達してくると、いまそこで接客しているお客さまが、我々から見えないところで、ブログやLINE、Twitterに書いたことがリアルに広がる。いまこの瞬間に、全店舗でお客さまにどう接客をしているか。こんな時代だからこそ、現場力が最も大切になってくる。友達の「いいね!」のひと言のほうが、100万円の広告よりも価値がある。

我々のように生涯顧客化を打ち出している企業は、お客さまがいまここで満足しなかったら、次の事業につなげていくことができない。だから、当社はライフタイムバリューを徹底的に上げていく。ライフタイムバリューとは、いまだけでなく、一生における売上を最大化するという。これを社員にしっかりと伝え、一人ひとりのお客さまときちんと向き合って、真摯に接客できるようにしていくことが、結局は一番大切だと感じている。