



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 株式会社テイクアンドギヴ・ニーズ 2014 年

## ウェディング業界について

日本における 2012 年のウェディング業界の市場規模は、結婚費用と新生活準備費用を含め約 4 兆円である。日本においては、少子高齢化や女性の独立、未婚率の上昇といった結婚に関する価値観の変化等の結果、2001 年をピークに婚姻件数が減少している。2011 年の婚姻件数は約 660,000 組であり、今後も減少していくと予想されている（図 1 参照）。その一方で、一組あたりの挙式披露宴平均単価は年々増加傾向にある（図 2 参照）。

ウェディング業界内においては市場規模の縮小が予想される中で、近年は他業界からの参入も増加しており、大手企業だけではなく中小企業も数多く乱立している。また、披露宴の形態にもスマ婚、フォト婚、リゾート婚、オリジナルウェディング、レストランウェディング、ホテルウェディングなど様々な形態があり、今後ウェディング業界での競争はさらに激化するものと考えられる。

## ウェディング業界の大手 2 社

株式会社テイクアンドギヴ・ニーズ（以下、「T&G」という）とワタベウェディング株式会社（以下、「ワタベ」という）がウェディング業界の大手 2 社である。T&G はハウスウェディング事業をメインとして近年急成長している企業であり、ワタベはリゾート婚など幅広いウェディングを提供している企業である。

本ケースは、慶應義塾大学ビジネス・スクール准教授 村上裕太郎監修のもと、足立康子、岩城康博、小田英毅、及び蔵重浩輔（すべて M36 期生）が公表資料および株式会社テイクアンドギヴ・ニーズ人事部長 工代将章氏及び青山迎賓館支配人 濱中輝雄氏への取材に基づき、クラス討議の資料として作成した。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉 4 丁目 1 番 1 号、電話 045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 村上裕太郎、足立康子、岩城康博、小田英毅、蔵重浩輔（2015 年 1 月作成）

## ワタベ

ワタベは、挙式事業、衣裳事業、スタジオ映像事業等からなる総合ブライダル企業である。1953年、創業者渡部フジが自身の花嫁衣裳を無料で貸し出すというボランティアをきっかけに「ワタベ衣裳店」を創業した。1973年には、ホノルル店をオープンし、年間1,000組を集客し、1990年代に入ると北米・ヨーロッパ・オーストラリアへと海外挙式の送客拠点網を拡大していった。また、この頃ドレスの海外生産を進めるため、上海に工場を立ち上げた。2000年代に入ると、総合結婚式場である目黒雅叙園をグループ傘下におさめる（2004年5月）とともに、沖縄・北海道・京都など国内リゾート地での挙式サービスを開始した。2008年には、東京都港区にメルパルク株式会社を設立し、財団法人ゆうちよ財団からメルパルク11施設の事業を承継し、その運営を行っている。

ビジネスモデルは、TBS（トータル・ブライダル・ソリューション）モデルを採用しており、国内・海外挙式、衣裳、写真事業、美容、ハネムーンなど、ブライダルサービスの融合を行っている。2014年3月期の報告セグメントとしては、「リゾート挙式」と「ホテル・国内挙式」の2事業に集約している。リゾート挙式事業は、国内・海外のリゾート地における挙式サービスを行う事業で、国内店舗や旅行会社を集客窓口として、ハワイや沖縄などの国内外のリゾート地における挙式サービスならびにウェディングドレス・タキシード・写真アルバム等の挙式にかかる付帯サービスの製造販売も行っている。ホテル・国内挙式事業は、目黒雅叙園やメルパルクに代表される国内のホテルにおける挙式・宴会・宿泊サービスを提供している。セグメント別の売上高と営業利益を比較すると、リゾート挙式事業の売上高が196億円（前期201億円）、営業損失が11億円（前期、営業利益11億円）、ホテル・国内挙式事業の売上高が281億円（前期292億円）、営業利益が3億円（前期1億円）となっている。2014年3月期決算は、過度な円安の影響もあり、連結営業利益ベースで赤字に転落している。

ワタベの2014年3月期の売上高は477.10億円であり、経常損失は8.14億円であった。当事業年度は、市場の競争激化による挙式取扱組数の減少と円安進行による為替の影響を大きく受けた決算となった。ワタベは1964年10月にウェディングドレスを製造する「有限会社ワタベ衣裳店」として創業し、1970年代にウェディング事業に進出した。ワタベはリゾート婚を中心に幅広いウェディングを取り扱っている。2013年度の挙式披露宴実施組数は約19,500組である。

本社は京都府京都市にあり、2014年3月時点で従業員数は482名（連結2,169名）であり、従業員の平均年齢は36.8歳、平均勤続年数は8.8年である。

2013年3月期にT&Gに売上高を抜かれるまでは業界最大手の企業であった。

## T&G

T&Gの2014年3月期の連結売上高は607.88億円であり、経常利益は33.3億円であった。この結果、2011年度まで業界首位であったワタベを抜き業界最大手となった。2013年度の挙式披露宴実施組数はT&G及び子会社を合わせて22,084組（国内ウェディング事業：14,340組、海外・リゾートウェディング事業：7,744組）である。T&Gは1998年10月に設立され、国内のハウスウェディング事業をメインに事業展開を行っているが、近年は海外展開やホテルからの婚姻受託事業も拡大している。

本社は東京都品川区にあり、2014年3月時点で従業員数は1,325名（連結1,902名）、従業員の平均年齢は30.9歳、平均勤続年数は3.8年である。

## T&Gの沿革

T&Gは「人の心を、人生を豊かにする」という企業理念のもと、1組ごとに最高の1日を創り上げる「オリジナル婚」を実現するクオリティ重視型のハウスウェディング事業を展開することを目的として、1998年10月に野尻佳孝氏により設立された。設立当初は一軒家レストランと提携してハウスウェディングを提供する事業形態であったが、2001年に直営店を設立し、自社施設でのウェディングの提供を開始した。

現在は①国内ウェディング事業、②海外・リゾートウェディング事業、③ホテル婚礼受託事業、の3つを事業の柱としている。まず、国内ウェディング事業は直営店数を拡大し、2013年6月現在、国内に63店舗の直営店を有している。さらに、2012年12月に株式会社ブライズワードを連結子会社化し、国内ウェディング事業を拡大している。T&Gはオリジナリティの高いハウスウェディングを提供することにより、国内の挙式取扱組数は13,408件、1組当たり挙式披露宴単価が400万円超となった。その結果、国内ウェディング事業の売上高は529億円（全連結会計年度は461億円）となった。

次に、海外・リゾートウェディング事業は2007年に子会社化した株式会社グッドラック・コーポレーション（以下、「グッドラック・コーポレーション」という）を通して提供している。2014年3月期の売上高は63億円（前連結会計年度は50億円）であった。

最後に、2011年より開始したホテル婚礼受託事業であるが、2014年3月期の売上高は45億円（前年同期比53%増）となり、連結売上高に占める比率は4.7%に達した（図3参照）。

## 「国内ウェディング事業」

### 「ハウスウェディング」

5 T&G が提供するハウスウェディングとは、一軒家や戸建レストランなどの会場を貸切で行われる結婚式のことをいう。会場を貸切で行われるので新郎新婦の思い思いの結婚式を行いやすく、近年流行している「オリジナル婚」が行われやすいスタイルでもある。ハウスウェディングの特徴としては①オリジナリティに溢れた演出を行うことができる、②アットホームな雰囲気でのウェディングを行うことができる、③他のカップルや式参列者と顔を合わせることがない、などの特徴が挙げられる。2003年の全ウェディングに占めるハウスウェディングの市場規模は4.7%であったが、2012年度には約21.8%まで成長し、ホテルウェディングや結婚式場でのウェディングと同規模になった（図4参照）。結果として、T&Gは急成長を遂げることができたが、ハウスウェディング市場への他社参入が相次ぎ、競争は激化している。他社との差別化を図り、ハウスウェディングにてオリジナリティの溢れるウェディングを提供するために、T&Gはハウスのリニューアルを定期的実施するとともに、「一軒家貸切」、「一顧客一担当制」というシステムを導入している。

### 「一軒家貸切」

通常のホテルウェディングの施設は、1つの施設の中に1つのチャペルと複数の披露宴会場を有している。また、ホテルウェディングを提供するホテルも1つのチャペルと複数の披露宴会場を有している。これにより、結婚式そのものを行うチャペルの使用時間は一組あたり15分程度であり、各組がタイムスケジュールに沿ってチャペルを順番に使用することで、披露宴会場分の結婚式を同時に行うことができる。また、ハウスウェディングやホテルウェディングを提供する各社は、主に結婚式を行う土日祝日の1日を午前/午後/夜の3回に分け、1回あたり披露宴会場分の結婚式を行うことで施設の回転率を高め、かつ、人件費などの原価率の低減につなげることで利益率を向上させる戦略を採っている。

その一方で、T&Gが運営するハウスウェディングの施設は、1つの施設の中に1つのチャペルと1つの披露宴会場しか有していない（通称「1チャペル1バンケット」図5参照）。この運営方法では披露宴会場が1ヶ所しかないため、1日に行う結婚式の数が通常のホテルウェディングやホテルウェディングの施設より少なくなってしまう。さらに、T&Gは主に結婚式を行う土日祝日の1日を午前/午後  
30の2回に分けるスタイルを採っている。結果として、T&Gのハウスウェディングの施設回転率は低下し、高い原価率につながっている。しかしながら、T&Gは施設の回転率が低下することを理解しつつ、「1チャペル1バンケット」と午前/午後の2回にこだわっている。その理由は、施設を1組に完全



に貸切で提供することで、新郎新婦が時間にゆとりを持って結婚式を行えるようにし、他の結婚式の関係者に遭遇しないようにするためである。新郎新婦及び披露宴参列者の施設に対する貸切感を上げることで、より思い出深い最高の一日を創れるようにしている。

一軒家貸切について、T&Gの主要ウェディング会場の一つである青山迎賓館の濱中輝雄支配人は、以下のように説明してくれた。

「T&Gのハウスはチャペルも含め特色のあるところが多い。例えば、青山迎賓館のチャペルの天井は開閉式となっており、新郎新婦の要望に応じて、天井をオープンにし、バルーンリリースを行うこともできます。また、ガーデンも貸切であるため、披露宴中の好きなタイミングでブーケトスを行うなどガーデンも自由に使用することができます。」

### 「一顧客一担当制」

通常、ウェディング業界では結婚式の成約までを営業担当が行い、その後の結婚式の打ち合わせなどは別のウェディングプランナーが担当するシステムをとっている。その理由としては①営業担当が成約までを担当し、その後はウェディングプランナーに担当させることで、営業活動の効率を向上させることができる、②従業員の負担を減らすことができる、などのメリットがある。その一方で、営業担当者とウェディングプランナーが業務を分担することにより、例えば、営業担当者が「できます」といった催しがウェディングプランナーによって否定されるというような齟齬が生じるリスクがある。

T&Gではそのような問題が発生することを避けるため、結婚式の営業から披露宴当日まで1人のウェディングプランナーが担当する「一顧客一担当制」を導入している。この制度を導入することで新郎新婦の想いをくみ取りながらそれぞれのカップルに合った最適な結婚式の提案を行うことができ、最高の一日を作り上げることに注力できる（図6参照）。

濱中支配人は、一顧客一担当制について以下のように述べている。

「我々は一顧客一担当制を通じて、お客様から信頼を得ることができると考えています。例えば、あるお客様が、ご都合が悪くなり結婚披露宴を延期されたことがありましたが、最終的には青山迎賓館で披露宴を行ってくださった。これは一顧客一担当制により、営業スタッフとお客様の間で信頼関係が築けており、青山迎賓館を愛していただけただけからであると思います。」

さらに、T&Gは実施したすべての披露宴において、新郎新婦及び披露宴参列者から披露宴やスタッフなどについてのアンケートを行い、各披露宴の情報を情報共有システムに集約することで、披露宴の

フィードバック情報の見える化を行っている。これらの一次情報を分析することで、T&G はハウスを利用した新郎新婦及び披露宴参列者の声を今後の運営のクオリティ向上へ活用している。また、ハウスをリニューアルするときにアンケート結果の内容をフィードバックしており、ハウスと顧客サービスの向上を図っている。さらに、当該アンケート結果を自社の広告戦略や営業戦略へ活用している。

5

## 「ウェディング衣装」

ワタベはウェディングドレスの製造から事業をスタートしたため、自社でタキシード及びウェディングドレスの製造から販売、及び衣装レンタル事業を行っている。また、海外ウェディングで着用する衣裳の国内での試着・予約サービスも提供している。自社製のタキシード及びウェディングドレスはワタベの海外子会社で製造され、日本に輸入している。

10

その一方で、T&G はハウスウェディング事業からスタートしたため、タキシード及びウェディングドレスの製造拠点を社内に有していない。従って、新郎新婦が着用するタキシード及びウェディングドレスは提携先の企業から調達している。

15

## ホテルウェディング受託事業

ホテルウェディングは結婚組数が減少する中、ここ 10 年で約 15%のシェアを失っており、非常に厳しい状況にある（図 3 参照）。この点に着目した T&G は、2010 年にウェディング事業の運営に悩む外部のホテル向けに、ホテルウェディングのコンサルティングを行うことを目的とした事業推進部を設立した。事業推進部はホテル業界出身のウェディングプランナーや支配人経験者など、ウェディングの現場で 10 年以上の経験を持つベテランスタッフなどで構成されている。T&G は委託先のホテルに T&G のスタッフを 1 人常駐させ、当該スタッフがホテルの従業員とウェディングの営業方法、式場の装飾、料理、演出などについて話し合いながら、委託先のホテルの特徴に合わせたオーダーメイド型の結婚式の運営や顧客管理などの総合的なサポート（委託先の人材育成を含む）を行っている。ホテルウェディングのコンサルティング事業は、T&G がこれまでビジネスの中核として行ってきた直営店でのハウスウェディング事業とは異なり、多大な設備投資を行う必要がない。そのため、T&G がこれまでのハウスウェディング事業で培ってきたノウハウやおもてなしの方法などを有効活用することで利益を生み出すことができる。

20

25

T&G は 2011 年 4 月に長野県のホテルブエナビスタからホテルウェディング事業の運営を受託した後、順調に委託先ホテルの数を増やし、2013 年 9 月末日現在 7 社と契約を締結している（提携先のホテル一覧は、資料 7 参照）。

30

## 海外・リゾートウェディング事業

T&Gの海外・リゾートウェディング事業は、子会社の株式会社グッドラック・コーポレーションを通して行われている。グッドラック・コーポレーションはハワイのオアフ島のシェラトン・ワイキキ・ホテル敷地内にあるチャペル・披露宴会場を含む、ハワイ、グアム、バリ、沖縄の4か所に9つの披露宴会場を有している。さらに、グッドラック・コーポレーションは台湾の旅行最大手である東南旅行社と提携して、海外リゾート婚や婚礼衣装の試着などができる共同店舗を設立している。

また、T&Gは2011年5月に中国上海市内にブライダルサロンを出店した。このサロンを通じて、中国人カップル向けに披露宴の打ち合わせから演出、衣装の手配まで手掛けるきめ細やかなサービスを提供している。なお、中国で挙式・披露宴を行うために、ザ・リッツ・カールトン上海 - 浦東やコンラッド三亚海棠湾などとも提携している。この中国事業をPRするために、2011年3月に台湾出身の女優である徐熙媛の海南島での挙式・披露宴をプロデュースした。

さらに、T&Gは海外の結婚式のトレンドを調査・分析するために、ウェディングリサーチセンターをニューヨーク、上海、及びロサンゼルスに設立している。このリサーチセンターを通じて、世界の情報発信の中心地から最先端のウェディング情報やファッションやエンターテイメントなどの幅広い情報をリアルタイムに入手し、定期的に米国及び上海のウェディングやウェディングドレス、結婚写真などの流行を調査・分析している。そして、海外の最新トレンドを日本のハウスウェディング事業に取り入れ、直営店の式場デザインやカップルの趣向に合わせた結婚式の内装デザインに役立てることを目指している。

## 今後の成長ビジョン

T&Gは2012年2月に2021年3月期に達成すべき目標として、企業理念をベースとした“T&G「2020Target」”を策定した。“T&G「2020Target」”では①婚礼プロデュース力と高いホスピタリティ力をベースに、グローバルカンパニーとしての地位の確立、②結婚式及びその周辺事業からお客様の生活領域全般における総合的なビジネスを展開する総合生活カンパニーへの進化、の2つを目指しており、2021年3月期の連結売上高1,000億円を目標として掲げた。

創業15年目にあたる2012年4月からの3ヵ年中期計画を「T&G153P」と名付け、“T&G「2020Target」”の第1段の施策として策定した。「T&G153P」の中で当該期間を「第2の成長ステージ確立期」と位置付け、「海外進出の加速化」と「総合ブライダルカンパニーの確立」を目標として掲げ、2015年3月期において、売上高600億円（2013年3月期比13.6%増）、営業利益48億円（2013年3月期比69.5%増）、当期純利益25億円（2013年3月期比130.2%増）の達成を目指している。T&Gの当該目標を達成するための施策は以下の通りである。

### (1) 直営店の強化

企業理念として掲げる“One Heart Wedding”を世の中に発信することでウェディングの本質を追求し、「オリジナル婚」を新郎新婦に提供することで画一的なパッケージプランや下等な価格競争を回避し、他社との差別化を図ることを目指している。そのため、財務環境が悪化して一時期取りやめていた直営店への投資も再開する。具体的には直営店の新規出店、リニューアル、人材育成などの投資が含まれている。

### (2) ホテルウェディング受託事業の拡大

これまで培ってきたウェディングのプロデュース力を活かし、新たな市場領域であるホテルウェディング受託事業への拡大を図っている。提携ホテル数を今以上に拡大することにより、国内ウェディング事業における第2の柱に育成することを目指している。

### (3) アジア婚礼プロデュース事業の拡大

アジア婚礼プロデュース事業を拡大するために、ヒト・モノ・カネなどの経営資源を積極的に当該事業に配分し、市場の創出及び拡大を目指している。また、海外・リゾートウェディング事業は新規出店やホテルとの提携による市場シェアの拡大へ努める。さらに、アジア婚礼プロデュース事業と海外・リゾートウェディング事業のシナジー効果を創出することで、2014年3月期にはアジア婚礼プロデュース事業を含む海外・リゾートウェディング事業の連結売上高を60億円強（連結売上高の10%以上）にまで成長させる。

## T&G 工代人事部長へのケースインタビュー

### ケースライター

ウェディング業界や市場の動向をお聞かせ頂けますでしょうか。

### T&G 工代人事部長

国内での結婚費用としては約3兆円ですが、新居、家具、家電、車、ローン、保険など新生活準備費用を含めると約4兆円の市場規模です。そのなかで、私どものような事業者にとっては結婚式や披露宴の平均単価、これが非常に大きな問題になるわけですが、およそ全国平均で400万円前後というところなんです。この平均単価と婚姻組数がひとつの問題になるわけなんです。そして、我々の方からすると結婚式や披露宴をやる、やらないという問題が次にあります。ざっと言って6割が結婚式や披露宴



をやります。意外と少ないですね。逆に4割はやらないということになりますが、マスコミ的には昔から「ナン婚」というのがあって、この割合は昔からあまり変わっていません。その中で、さらに我々のような業態、ハウスウェディングの市場はだいたい22%ぐらいです。さらに、その中で私どもがお手伝いさせて頂いているのは16,000組ぐらいになります。

続いて、婚姻組数は我々にとっても非常に大きく関わるところで減少傾向ではありますが、年間67万組ぐらいになっています。初婚年齢は全国でも30歳に限りなく近づいている傾向が見受けられますが、都内ではかなり昔から女性含め30歳ですね。やはり、地方と都内では差が大きいです。あと、結婚式や披露宴はそもそも初婚だけではありません。2回目、3回目もあります。ただ、特に女性の2回目、3回目は結婚式や披露宴はあまりやらなくなりますね。男性はあまり意思決定権がなく、女性が初婚であればやる場合も多いようです。

さらに、挙式披露宴の市場動向ですが、従来からずっとあるホテルが下降傾向にあります。全体として市場が小さくなっていますが、そのしわ寄せがホテルにいつてしまっているところですね。ハウスウェディングは弊社だけでなく他社様を見ている、上場の大手は昨年比プラスという形で推移しています。ですので、ハウスウェディングがユーザーのニーズをとらえていて、全体の市場は小さくなっていますが、あまり影響を受けていないと言えるかと思います。

最後に挙式披露宴の平均単価ですが、こちらは上昇傾向にあります。

## ケースライター

平均単価は景気変動など受けにくいんですね。

## T&G 工代人事部長

ご祝儀で成り立っている特殊な市場です。他の商品やサービスは買う人と使う人が一緒ですが、この市場はお金を出す人とサービスを受ける人、つまり、結婚する人は違うんです。日本で結婚式という幅はありますが、ゲストの数の平均は80人です。なので、80人がご祝儀を3万円持ってくると240万になり、上司や親族は10万円包んできたりするので、挙式披露宴の平均単価に近い金額がご祝儀として入るわけです。そうすると、平均単価が343万円と言っている、自己負担は50万円前後、多くても100万円ぐらいになるでしょう。ですので、一つには明確な単価下落というのが起きにくいのだと思います。

あとは、「一生に一度もの」という意識が強いのもあると思います。だからこそ、こだわってやりたいという人が増えてきていて、単価にも現れていますね。また、場所としてもハウスを選ぶ傾向にあるのかなと思います。ホテルと比べると、ハウスの方がはるかに自由度は高いです。

### ケースライター

流行の「オリジナル婚」ですよね？

### T&G 工代人事部長

5 はい、オリジナル婚です。ホテルだとどうしても式や披露宴の時間は決めうちですし、15分でチャペルで式をあげて、披露宴会場で何時から何時までやって・・・というのがかっちり決まっています。また、時間だけではなく、何をやるのかといった内容に関してもあまり自由度が効かないです。それに対して、ハウスは基本的に「一軒家貸切」というのがコンセプトになっていて、その中では何をやってもいいですよ、自分の家だと思って使って下さいというような感じなので、アレンジが効きます。

10 ただ、「一軒家貸切」というのがハウスウェディングの売りですが、弊社と他社様で違いがあります。弊社のハウスは1つのチャペルに1つの披露宴会場「1チャペル 1バンケット」が基本ですが、よくある他社様のハウスは「1チャペル 2～4バンケット」です。

### ケースライター

15 他社様は厳密な意味での一軒家貸切ではないということですか？

### T&G 工代人事部長

20 はい、厳密な意味での「一軒家貸切」というのはものすごく少ないです。お客様が占有するスペースはほぼ披露宴会場であるバンケットだけです。チャペルは15分やせいぜい30分しか使いません。ですので、バンケット2～3に対して、チャペルは1つで十分です。その方が不動産の効率がいいですしね。この業界はそもそも半分サービス業で半分不動産業のようなものですから、回転率で勝負することになります。ですので、「1チャペル 2～4バンケット」のスタイルがけっこう多いです。

25 しかし、私どもはというと、「一軒家貸切」に相当こだわっていて、いまだに「1チャペル 1バンケット」のスタイルです。あるいは非常に大きな敷地のハウスだと「2チャペル 2バンケット」です。この場合、ガーデンも2つですし、裏方のキッチンも2つです。まったく規模の経済やシナジー効果は効いていません。しかし、弊社の企業理念に沿った強いこだわりでもあります。このこだわりは回転数にも関係していて、他社様は結婚式を行う主に土日祝日の1日を午前/午後/夜の3回転で稼働させていますが、私どもは午前/午後の2回転です。こちら「貸切感」を上げるためにあえて3回転にはしません。時間に余裕を持って運営するという意図もあります。また、微々たる差かもしれませんが、例えば、式が終わって披露宴会場に移動しますが、その後もう一度チャペルに戻って記念撮影がしたいなんていう新郎新婦や参列者様の希望も全然OKです。その時間はその新郎新婦や参列者様がチャペル含めて貸し切っているということなのでまったく問題ありません。しかし、「1チャペル 2～4バンケット」だと他の人がチャ

ペルで式を挙げているから、その希望には応えられません。あとは、自分たちが披露宴している近くに別の新郎新婦が歩いているのが見えるのが嫌という声も聞きます。「1 チャペル 1 バンケット」だとそれが解消できます。ですので、このスタイルにこだわっています。

「1 チャペル 1 バンケット」にこだわることで、営業利益率も他社様と比べて5%で低いです。他社様はだいたい10%を超えていますね。これは「1 チャペル 1 バンケット」や回転数が影響していて、不動産業としてはまずいですが、どうしても無理な問題です。今後の計画で営業利益率を8%ぐらいにしていこうとしていますが、本当は10%はいかなきゃいけないと思います。ただ、今のこのスタイルを貫く形だとかなり難しいですね。

#### ケースライター

そこには減価償却費など過去のもものがだいぶ入っているのでしょうか？

#### T&G 工代人事部長

はい、もちろんです。私どもにとって大きなコストは原価を除けば、減価償却費含めた不動産と人件費と広告費が大きな3本柱です。これば他社様も変わらないですが、私どもは他社様と比べると自分たちの美学があってそうしているので仕方がないですが、どうしても不動産面は不利です。

#### ケースライター

広告費は『ゼクシィ』などですか？

#### T&G 工代人事部長

全国媒体は『ゼクシィ』ですね。結婚式って必要がないと考えないもので、ユーザーはプロポーズがあって『ゼクシィ』を買いこきます。パラパラめくって会場を見つけます。ここで大事なのが集客力になりまして、掲載費は大幅にかかりますが、1会場で8ページ載せることもあります。2～4ページの時とあきらかに集客力が違います。写真が大きく掲載されていたり、ドレスや料理など写真が多いと集客力が高い傾向があります。その代わり、ページ数が多いと広告費もかさみます。

そして、ユーザーは『ゼクシィ』などの雑誌を見ながら気になった会場にメールやwebで会場の下見の予約を入れます。だいたい2、3会場予約して、その中で決めていくという行動パターンが多いようです。

### ケースライター

少子化や未婚率の上昇など婚姻組数が下落傾向にあります。挙式披露宴の平均単価も踏まえう  
えで、今後の国内市場はどのようになっていくとお考えでしょうか？

#### 5 T&G 工代人事部長

10 市場は小さくなっているものの私どものハウスは逆に順風かもしれない。ユーザーの志向がハウスウェ  
ディングに向かってきていますから。ホテルはシェアを落としてきていますね。また、冠婚葬祭系はも  
とと景気変動などの影響を受けにくい。①自分らしくこだわりをもってやっていきたい、②普通に結婚  
式ができればいい、③安くリーズナブルに結婚式をあげたい、④中身よりはブランドなどの格式（いくら  
かけるか・何人呼ぶか）を意識してやりたい、などユーザーパターンも様々ですが、①が増えてきてい  
る傾向があります。

### ケースライター

15 原価率 46%と他社（ワタベ 32.6%、ベストブライダル 62.6%、ノバレーゼ 43.8%など）と比較する  
と比較的高めのように思われるのですが、その理由は何でしょうか。また、原価の主な内訳はどのような  
ものがありますでしょうか。

#### T&G 工代人事部長

20 原価率は PL の粗利から計算していると、他社とそんなに変わらないですね。回転数などから考慮  
すると、他社様より収益性では不利になりがちだと思います。さらに 1 顧客 1 担当ということも収益面  
では不利に働きます。他社様は営業とプランナーを分けていて、おそらく T&G より 1.5 倍ぐらい生産性が  
高いのではないのでしょうか。理由は、結婚式も初見のお客様もタイミングが主に土日で重なってしまうか  
らです。そうすると、プランナーは結婚式をやる方に手一杯で、新規のお客様も同じ土日に担当するの  
はハードです。ですが、そういうスタイルでずっとやってきています。そうしないと弊社の強みを生かした  
25 営業にならないのでやりますが、実際は契約前の新規担当とプランナーとで担当を分けた方がはるかに  
生産性は高いですね。分かっていますが、弊社は 1 顧客 1 担当にこだわっているのです。

### ケースライター

30 ワタベは海外ウェディングで料理の提供だとかほとんどコストがかからない。しかし、御社はハウス  
で料理の提供も必要だったり人件費含め、そこで原価が上がっているのではないかと推測しましたが、  
その点いかがでしょうか。



#### T&G 工代人事部長

食材の原価は他社様と変わらないと思います。原価でいうと、人の原価（土日だけ来て料理をサーブするアルバイト）が多少高めなのかもしれないですね。あるいは、一日で切り取れば、回転数が他社の3回転に対して弊社は2回転と少ないにもかかわらず、人は社員30人とアルバイト30人など同じ規模であれば明らかに原価率が変わって来ますよね。

5

#### ケースライター

市場での株価が1年で約2.5倍になっておりますが、御社が市場で評価されている理由はどのようにお考えでしょうか。事業戦略、IR戦略、それともアベノミクスなどの外部環境によるものでしょうか。

10

#### T&G 工代人事部長

株価の変動要因はわかりませんが、IRはここ1年力を入れていきます。機関投資家をはじめとして当社の事業や経営面の理解を深めていただいています。資本市場で言うと、この業界はまだ認知が低いと思います。当社は、ここ最近企業価値が300億円程度となっておりますが、同規模なのは他ではベストブライダルぐらいでしょうか。その他は100億円程度となっておりますが、その程度だと投資家の検討範囲には乗りにくいようです。

15

#### ケースライター

海外やホテル事業など多角化されていますが、ドレスなど今後も多角化を続けるのでしょうか？

20

#### T&G 工代人事部長

ドレスは自社で作っていませんが、他社様大手はドレスを必ず作る傾向にありますね。ドレスは利益がかなり大きいです。だから、例えばドレスの内製化は検討に値するし、それと同じように指輪など他にもあるかもしれない。その辺はまだまだこれからです。多角化の余地はまだまだあるのではないかと思います。

25

#### ケースライター

競合他社を意識することはあるのでしょうか？

30

T&G 工代人事部長

競合は1日3回転だったり、ハウスウェディングのスタイルは同じでも、そこから先の目指すものは違うように見えます。会社によって、吹き抜けや大聖堂を作るといったハードの価値でユーザーにアピールしようとする戦略もあるようです。しかし、我々はそういう箱ものの価値ではなくて従業員がどれだけサポートしてあげてとか、企業理念に「One Heart」とあるように、結婚式を挙げる2人だけでなく参加者も含めて1つになれる瞬間を作る、それを一生の思い出にしてもらうのが自分たちの成し遂げる価値だと思っています。

ケースライター

10 そうなると、他社と目指すものが違うから意識されていないということですか？

T&G 工代人事部長

もちろん現場はありますよ。自社ハウスのすぐそばに他の会場もあつたりしますし、大聖堂型のチャペルが人気でなかなか苦戦を強いられたりとか... 現場にはそれなりにありますよ。

ケースライター

御社がハウスを建てた時はなかったけど、派手な大聖堂が近くにできて顧客が持っていかれたとなれば、どのように対抗するのでしょうか？

T&G 工代人事部長

20 先にも述べたように箱だけのアピールというのは当社では考えていません。とはいえ、やはり、ハードウェアについてはユーザーの求めるものが変わってきたり、傷みがでたりもするので改装は10年以内に1回ぐらいはやります。改装するとお客様の入り、問い合わせの数が明確に違ってきます。

ケースライター

25 2012年4月～2015年3月の第1次中期計画の進行具合は、想定と比べてどのように進んでいるのでしょうか？

T&G 工代人事部長

30 順調と言えると思います。国内の本業は計画以上に進んでいます。ホテルとの提携事業だとか新規事業も実質的には狙っていたレベルでの動きになっています。

### ケースライター

結婚式は基本週末に行われると考えているのですが、平日にハウスを活用されることを検討されていますでしょうか？活用されるのであれば、どのような活用方法をお考えでしょうか？

### T&G 工代人事部長

これは私どもも頭を抱えております。大安とか仏滅とかは関係なくなりつつあります。仏滅割引もないです。週末と休日しか稼働しないのが問題で、都内でも平日は月1回稼働するかしないかぐらいで、ローカルだと平日稼働はほぼありません。でも、不思議に思うところもあります。若いサービス業の人は増えていて、彼らは月・火・水曜日休みが多くて友達も平日休みではないかと思うので、平日のニーズもある気がするのですが、まだまだ健在化していません。半分サービス業で半分不動産業であるのに、土日祝日しか動かないのは観光産業みたいな感じですよ。この業界の大問題ではないでしょうか。活用方法の一つとして、ドラマや雑誌の撮影で貸したりとか、法人の納会やキックオフに貸し出したりしています。

### ケースライター

平日夜に合コンや街コン利用はどうですか？

### T&G 工代人事部長

「街コン」という話は何回も出ています。しかし、これは当方の考え方や準備がまだ十分でないところもありますが、数日かけてみっちり準備をしていく披露宴というモデルから離れきれない面があると思います。街コンでも他のユースでも、披露宴とは違って、数十万でのパーティーの運営を行っていく経験値が足りないということがあると思います。たとえば、平日とはいえ、お客様が新規で相談しにやってきます。そのお客様に対してきちんと対応しようとする、その時に別のパーティーをやっているから会場は見学できませんになってしまうのは機会損失につながります。しかし、正直に言うと、平日まで手が回らないというのも現実的な理由の一つにあります。だいたい3時間ぐらいの打ち合わせを5、6回やります。1万組を500人のプランナーで回しています。1人年間20組持ちます。新人も考慮すると、一人あたり月2組のお客様を持ちます。売れっ子はもっと持ちますし、4組もつと毎週担当の式があることになりましたよね。かなり大変です。

### ケースライター

ホテルと比べると結婚式を挙げる新郎新婦側も、T&Gでのオリジナル婚の方が大変ということですね？

T&G 工代人事部長

確かに大変ではありますが、それを好きでやっている人が来るわけです。だから、大変とか面倒と感じる人や普通でいいという人はそもそも T&G へは来ないと思います。

5 ケースライター

御社で結婚式を挙げられた方からコメントをもらうこともあるのでしょうか？

T&G 工代人事部長

10 75～80%ぐらいですね。結婚式後1ヶ月ぐらいたった頃に、こちらからお電話を差し上げて、インタビュー形式でヒアリングするという事はやっています。ただ、全員からは当然聞いていませんから、最終的に75～80%ぐらいになります。あと、参列者の方へもアンケートで料理・サービス・音響だとかの調査を依頼しています。顧客満足度は人事評価・店舗評価だとかすべての評価に最優先で入れます。顧客満足度がどれだけ上がったか確認し、今後どれだけ上げるか目標設定しています。あるいは、取引先で顧客満足度が低いところがあればフィードバックして直してもらいます。取引先というのは例えばカメラの写真や美容や引き出物などです。だから、CSによって取引先や業者の選別をしますね。

ケースライター

業界としては決して収益性の低い業界ではないということですよ？

20 T&G 工代人事部長

はい。でも、その業界の中で弊社は5%と低いのは分かっています。こだわってやっているところがあって低くなっている状態だから、上げようと努力はしますが、現実的に仕方がないかなと思うところです。顧客満足度を上げようと一生懸命やっていてこの結果だったら、もうそれ以上のことはないというか、仕方がないかと割り切っていますね。だって、一日3回転より2回転の方がお客様にとってもいいでしょう。25 そうしたことで収益性が若干低くなったとしても長期的にはユーザーやマーケットに支持されているのだと思っています。

ケースライター

なるほど、ありがとうございました！

30



【出典】

●日本経済新聞

●日経 MJ

●株式会社テイクアンドギヴ・ニーズ HP

<http://www.tgn.co.jp/>

●株式会社テイクアンドギヴ・ニーズ 有価証券報告書等 IR 資料

●ワタベウェディング株式会社 HP

<http://www.watabe-wedding.co.jp/>

●ワタベウェディング株式会社 有価証券報告書等 IR 資料

5

10

15

20

25

30

付属資料 1 : 株式会社テイクアンドギヴ・ニーズ連結財務諸表

【貸借対照表】

(百万円)

科目	2013	2014	科目	2013	2014
(資産の部)			(負債の部)		
<b>流動資産</b>	<b>7,612</b>	<b>9,391</b>	<b>流動負債</b>	<b>13,270</b>	<b>15,839</b>
現金及び預金	4,170	5,582	買掛金	2,732	2,874
売掛金	444	539	短期借入金	1,257	2,470
営業貸付金	1,848	1,648	1年内返済予定の長期借入金	3,718	3,369
商品	70	71	1年内償還予定の社債	268	178
貯蔵品	31	27	未払法人税等	639	1,511
前払費用	512	694	賞与引当金	466	519
繰延税金資産	320	510	修繕引当金	-	83
その他	237	364	店舗閉鎖損失引当金	21	-
貸倒引当金	△24	△46	その他	4,168	4,832
<b>固定資産</b>	<b>38,898</b>	<b>38,890</b>	<b>固定負債</b>	<b>15,279</b>	<b>13,081</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>24,514</b>	<b>24,695</b>	社債	478	300
建物及び構築物(純額)	13,630	13,463	長期借入金	12,177	9,527
機械装置及び運搬具(純額)	34	34	長期リース資産減損勘定	915	640
工具、器具及び備品(純額)	472	519	資産除去債務	1,114	1,134
土地	10,085	9,973	店舗閉鎖損失引当金	-	99
リース資産(純額)	167	596	その他	479	876
建設仮勘定	124	107	<b>負債合計</b>	<b>28,550</b>	<b>28,921</b>
<b>無形固定資産</b>	<b>2,191</b>	<b>2,384</b>	(純資産の部)		
のれん	1,242	1,288	<b>株主資本</b>	<b>18,036</b>	<b>19,027</b>
その他	948	1,095	資本金	5,264	5,264
<b>投資その他の資産</b>	<b>12,192</b>	<b>11,810</b>	資本剰余金	5,210	5,210
投資有価証券	45	45	利益剰余金	7,561	8,763
関係会社株式	-	92	自己株式	-	△211
長期貸付金	917	880	<b>その他の包括利益累計額</b>	<b>△257</b>	<b>76</b>
長期前払費用	484	558	繰延ヘッジ損益	8	47
繰延税金資産	1,733	1,885	為替換算調整勘定	△266	28
敷金及び保証金	9,010	8,421	少数株主持分	180	257
その他	17	19	<b>純資産合計</b>	<b>17,960</b>	<b>19,361</b>
貸倒引当金	△16	△92	<b>負債純資産合計</b>	<b>46,510</b>	<b>48,282</b>
<b>資産合計</b>	<b>46,510</b>	<b>48,282</b>			

## 【損益計算書】

(百万円)

科目	2013	2014
売上高	52,804	60,788
売上原価	24,305	26,563
〈売上総利益〉	28,499	34,225
販売費及び一般管理費	25,666	30,605
〈営業利益〉	2,832	3,619
営業外収益	107	218
受取利息	12	11
受取賃貸料	20	20
為替差益	42	161
その他	31	25
営業外費用	480	504
支払利息	398	332
支払手数料	20	4
貸倒引当金繰入額	-	74
その他	61	93
〈経常利益〉	2,459	3,333
特別利益	25	116
特別損失	251	417
〈税金等調整前当期純利益〉	2,233	3,032
法人税等合計	1,101	1,624
少数株主利益又は少数株主損失(△)	45	49
〈当期純利益〉	1,086	1,358

## 【その他財務情報】

(百万円)

	2012	2013	2014
営業キャッシュフロー	3,687	3,870	5,646
投資キャッシュフロー	△880	△2,197	△1,769
財務キャッシュフロー	△1,828	△2,377	△2,537
現金及び現金同等物の期末残高	4,614	3,939	5,346



付属資料 2 : ワタベウェディング株式会社連結財務諸表

【貸借対照表】

(百万円)

科目	2013	2014	科目	2013	2014
(資産の部)			(負債の部)		
<b>流動資産</b>	<b>11,164</b>	<b>10,505</b>	<b>流動負債</b>	<b>8,625</b>	<b>8,809</b>
現金及び預金	6,407	6,267	買掛金	2,009	1,813
売掛金	1,941	1,785	短期借入金	400	700
商品及び製品	197	230	1年内返済予定の長期借入金	500	625
仕掛品	38	20	未払金	2,037	1,205
原材料及び貯蔵品	541	608	未払法人税等	202	184
繰延税金資産	819	166	前受金	2,012	2,322
その他	1,249	1,470	賞与引当金	446	487
貸倒引当金	△30	△42	その他	1,016	1,470
<b>固定資産</b>	<b>15,366</b>	<b>13,233</b>	<b>固定負債</b>	<b>2,378</b>	<b>2,940</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>9,348</b>	<b>7,992</b>	長期借入金	700	1,075
貸衣裳(純額)	204	194	再評価に係る繰延税金負債	22	11
建物及び構築物(純額)	5,178	4,335	退職給付引当金	595	-
工具、器具及び備品(純額)	1,061	990	退職給付に係る負債	-	913
土地	2,607	2,271	資産除去債務	573	442
建設仮勘定	63	12	その他	487	498
その他(純額)	233	186	<b>負債合計</b>	<b>11,004</b>	<b>11,750</b>
<b>無形固定資産</b>	<b>781</b>	<b>854</b>	(純資産の部)		
<b>投資その他の資産</b>	<b>5,053</b>	<b>4,386</b>	<b>株主資本</b>	<b>16,361</b>	<b>16,098</b>
投資有価証券	222	220	資本金	4,176	4,176
繰延税金資産	1,023	510	資本剰余金	4,038	4,038
差入保証金	3,275	2,980	利益剰余金	8,147	7,884
その他	561	705	自己株式	△0	△0
貸倒引当金	△29	△30	<b>その他の包括利益累計額</b>	<b>△1,092</b>	<b>△1,510</b>
			その他有価証券評価差額金	38	22
			繰延ヘッジ損益	△1	22
			土地再評価差額金	△903	△903
			為替換算調整勘定	△227	△652
			少数株主持分	75	43
			<b>純資産合計</b>	<b>15,344</b>	<b>14,630</b>
<b>資産合計</b>	<b>26,348</b>	<b>23,739</b>	<b>負債純資産合計</b>	<b>26,348</b>	<b>23,739</b>

科目	2013	2014
売上高	49,295	47,710
売上原価	16,091	16,453
<b>〈売上総利益〉</b>	<b>33,203</b>	<b>31,256</b>
販売費/一般管理費	31,959	32,021
給料手当及び賞与	11,010	10,642
賞与引当金繰入額	354	434
退職給付引当金繰入額	246	221
賃借料	6,564	6,333
その他	13,783	14,389
<b>〈営業利益〉</b>	<b>1,244</b>	<b>△765</b>
<b>営業外収益</b>	<b>259</b>	<b>174</b>
受取賃貸料	57	59
為替差益	52	-
受取補償金	38	-
雑収入	111	115
<b>営業外費用</b>	<b>152</b>	<b>223</b>
支払利息	17	13
為替差損	-	33
支払手数料	23	22
開業費	71	98
雑損失	40	56
<b>〈経常利益〉</b>	<b>1,351</b>	<b>1,423</b>
特別利益	2	3
固定資産売却益	2	3
特別損失	976	1,343
減損損失	-	635
事業再編損	850	562
その他	125	145
<b>〈税金等調整前当期純利益〉</b>	<b>378</b>	<b>△2,154</b>
法人税等合計	△176	1,416
少数株主利益又は少数株主損失(△)	△5	△46
<b>〈当期純利益〉</b>	<b>560</b>	<b>3,524</b>

## 【その他財務情報】

(百万円)

	2012	2013	2014
営業キャッシュフロー	2,974	1,473	271
投資キャッシュフロー	△1,033	△959	△1,209
財務キャッシュフロー	△588	△825	443
現金及び現金同等物の期末残高	6,332	6,403	6,263

付属資料 3 : 各種データ

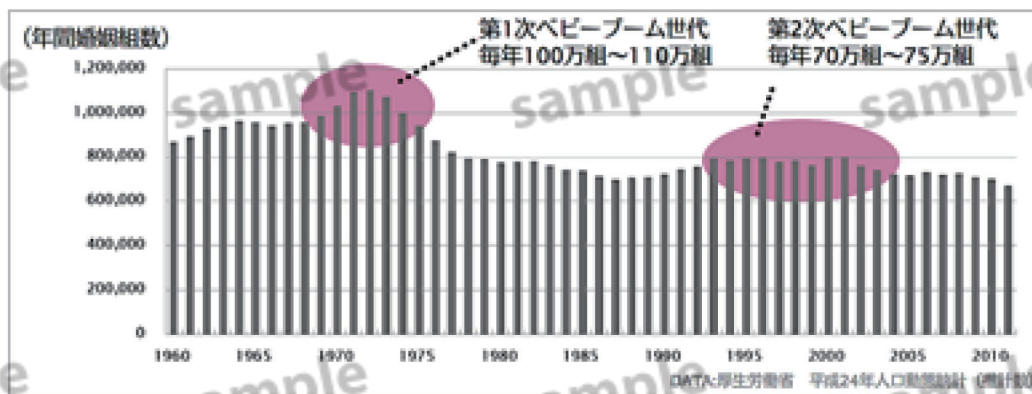


図 1 : 日本の婚姻組数の推移 (出所 : 株式会社テイクアンドギヴ・ニーズ、ウェブサイト)

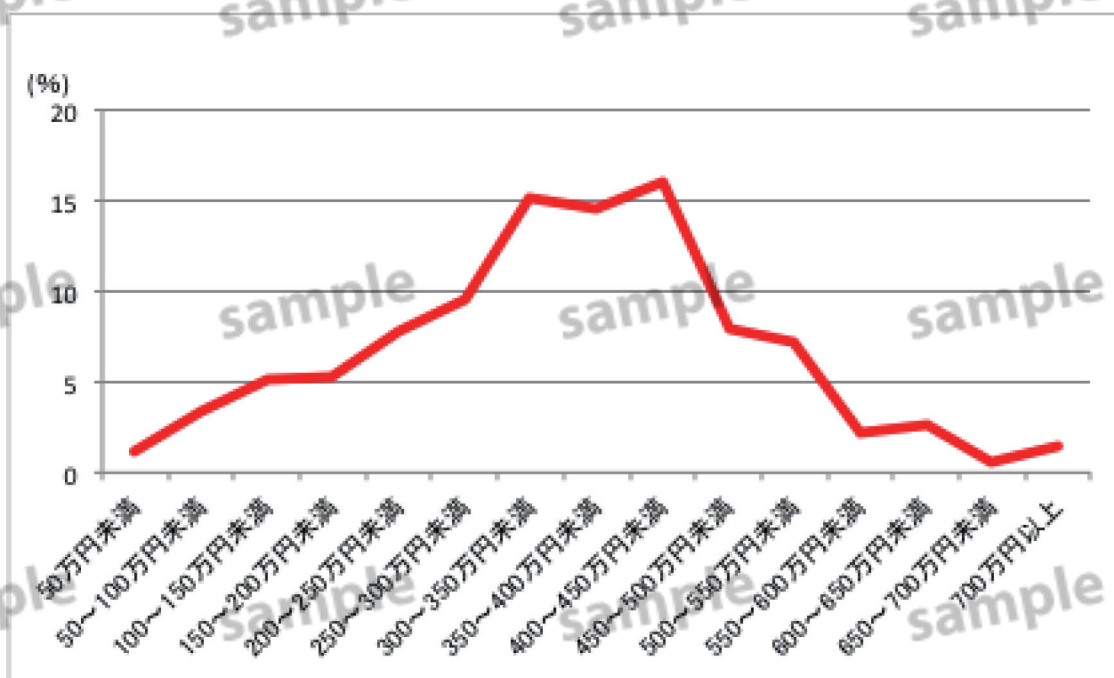


図 2 : 一組あたりの挙式披露宴平均単価 (出所 : ゼクシィ結婚トレンド調査 2012)

1998年	10月	株式会社テイクアンドギヴ・ニーズ設立 都内一軒家タイプのレストランと提携し、ハウスウェディング事業を開始
1999年	3月	東京都港区南青山4丁目に本社移転
	12月	東京都港区南青山6丁目に本社移転
2001年	6月	直営店によるハウスウェディング事業の展開を開始
	12月	ナスダック・ジャパン市場(現新 JASDAQ 市場)へ上場
2002年	～	直営店全国展開を本格化
2004年	2月	東京証券取引所市場第二部へ上場
2005年	6月	株式会社グッドラック・コーポレーションに資本参加(所有割合 33.3%)
	7月	株式会社ライフエンジェルを 100%子会社として設立
2006年	2月	株式会社ジェイティービーとの合弁会社 株式会社アニバーサリートラベルを設立
	3月	東京証券取引所市場第一部へ指定
	4月	東京都港区西麻布四丁目に本社移転
2007年	1月	株式会社グッドラック・コーポレーションを子会社化(所有割合 73.7%)
	4月	株式会社グッドラック・コーポレーションへ追加出資(所有割合 91.8%)
2009年	9月	東京都品川区東品川2丁目に本社移転
2010年	4月	T&G WEDDING ASIA PACIFIC Co., Limited(香港)を設立
2011年	1月	天愿结婚庆(上海)有限公司(中国・上海市)を設立
2012年	12月	株式会社ブライズワードを子会社化(2013年3月末時点 100%)
2013年	6月	天愿结婚庆(深圳)有限公司(中国・深圳 市)を設立
	9月	株式会社グッドラック・コーポレーションの台湾現地法人を設立

図3：T&Gグループ沿革

(出所：株式会社テイクアンドギヴ・ニーズ、ウェブサイト)

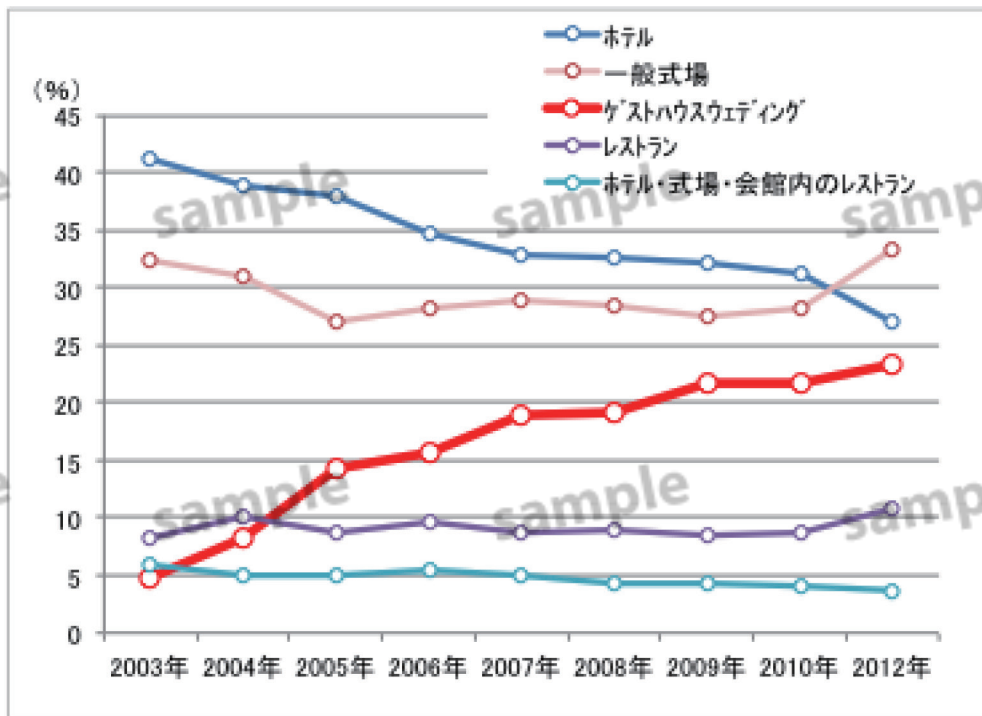


図4：タイプ別挙式披露宴のシェア推移

(出所：ゼクシィ結婚トレンド調査 2012)

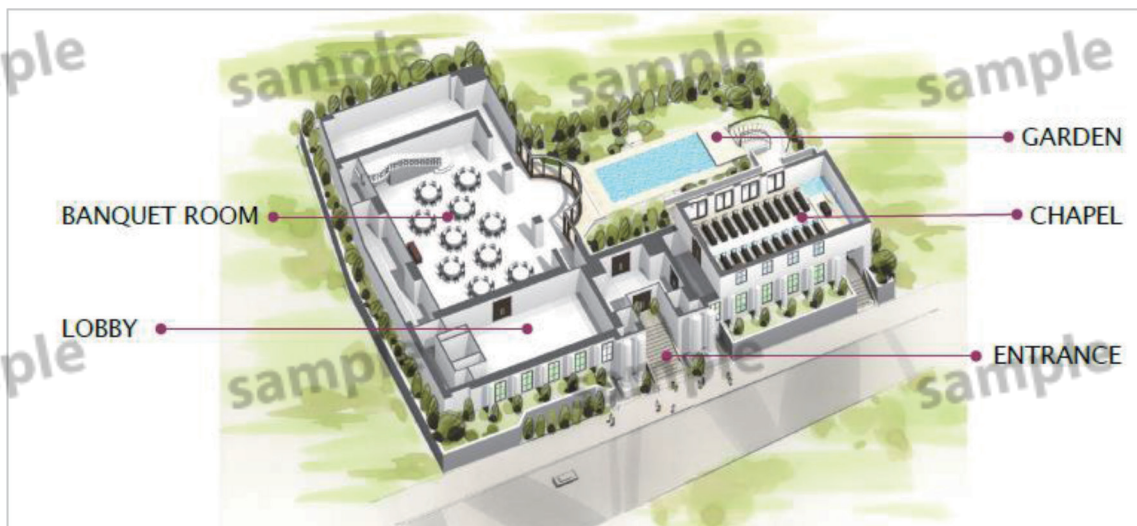


図5：T&Gのハウスウェディング施設（通称「1チャペル1バンケット」）

(出所：株式会社テイクアンドギヴ・ニーズ、ウェブサイト)



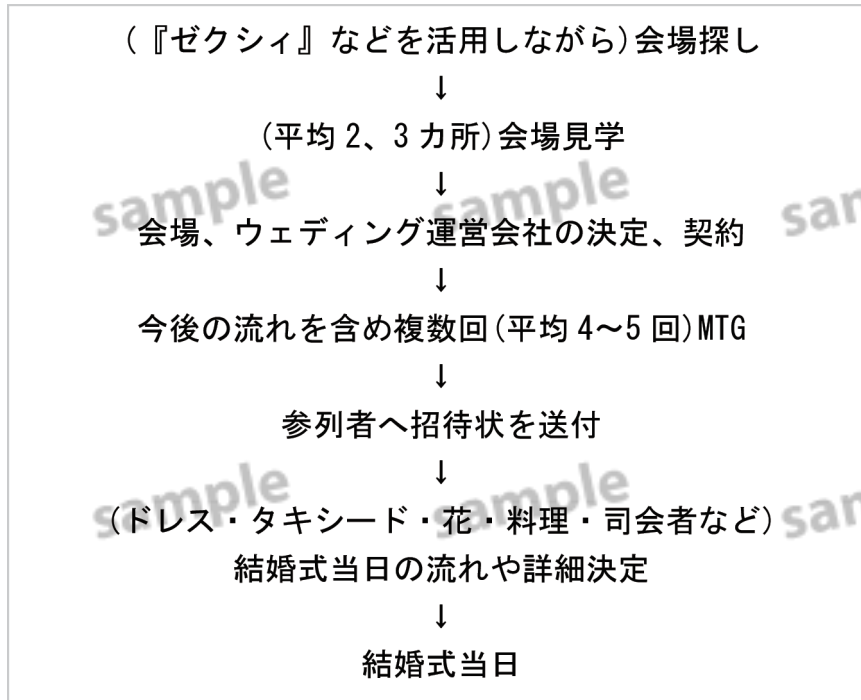


図 6 : 「一顧客一担当制」 / 新郎新婦の結婚式当日までの流れ

(出所 : 株式会社テイクアンドギヴ・ニーズ、ウェブサイト)

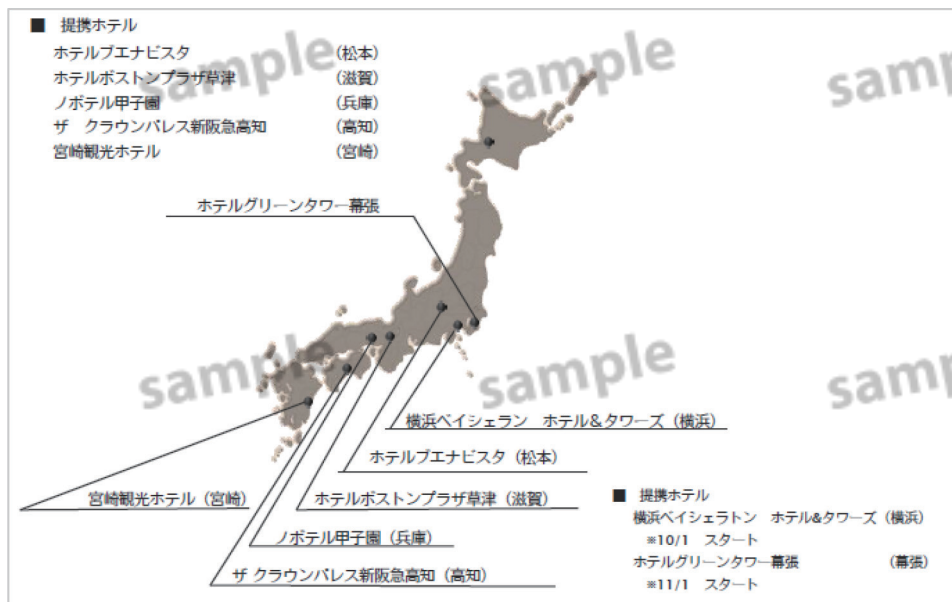


図 7 : 提携先ホテル一覧 (出所 : 株式会社テイクアンドギヴ・ニーズ、ウェブサイト)

付属資料 4 : 参考資料

■代表取締役



(出所：株式会社テイクアンドギヴ・ニーズ、ウェブサイト)

■企業理念



(出所：株式会社テイクアンドギヴ・ニーズ、ウェブサイト)

■ハウス写真（青山迎賓館）

●ハウス外観



●ガーデン





●チャペル



●披露宴会場



●MTG スペース



出所：青山迎賓館、ウェブサイト

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

---