



## 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 2020 年

## ウェディング業界について

日本における 2019 年のウェディング関連業界の市場規模は約 2.4 兆円となっており、そのうち、挙式・披露宴の市場規模が 1.4 兆円を占めている（矢野経済研究所）。残りの約 1 兆円はブライダル関連費用であり、ブライダルジュエリー、新婚旅行、結納家具、マッチングサービスなどにかかる費用である。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。2019 年の婚姻件数は約 60 万組であり、前年比 0.1% のプラスであったが、今後は減少していくと予想されている（図表 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ったが、2012 年をピークに減少に転じている（図表 2、3 参照）。この背景には、少人数での会食やリゾート婚など価格訴求型の形態や、挙式を行わない「ナシ婚」などが近年増加していることが挙げられる。また、この業界はコロナウイルスの影響を大きく受けており、2020 年 3 月～7 月の取扱件数は、前年同期比でマイナス 81.8% と大きく落ち込んでいる。一般的に結婚式は下見から挙式までの時間が長いことから、感染が収束したとしても需要が戻るまでに時間がかかることが想定される。さらに、いわゆる「密」を避ける傾向はしばらく続くことが予想されるため、今後披露宴は少人数でおこなわれる可能性が高い。どちらにしても、自社で式場を保有するブライダル企業にとって、しばらくは厳しい状況が続くだろう。

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。

挙式・披露宴の実施会場は、「ホテル」「一般の結婚式場」「ハウスウェディング」の 3 タイプで全

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、写真複製、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（2021 年 3 月作成）

体の8割超を占める。従来、ホテルと一般の結婚式場が最も大きな割合を占めていたが、近年は、一軒家などを貸し切ってアットホームな雰囲気ですぐと楽しむ比較的高価なハウスウェディングが台頭している。図表4を見ると、全会場に占めるハウスウェディングの割合は、2005年の14.2%から2012年には23.3%と順調にシェアを伸ばしていたが、その後は少しずつ下落しており、ハウスウェディングのブームは一段落しているように見える。一方、ホテルは、2005年の38.0%から2018年の21.1%と大きく減少しており、ハウスウェディングと一般式場にシェアを奪われている。

## ウェディング業界の競争環境

10 挙式・披露宴を手掛ける主要企業は、海外挙式サービスの草分けで老舗の日黒雅叙園を傘下に持つワタベウェディング、高級宴会場「椿山荘」を展開する藤田観光、東京丸の内に宴会場・結婚式場を展開する東京會館などがある。近年は、従来の結婚式場を展開する藤田観光、東京會館の売上高が低迷する一方、ハウスウェディングを展開する企業の存在感が高まっている。現在業界トップのテイクアンドギヴ・ニーズは、2013年3月期にワタベウェディングを売上規模で上回った。そのほか、アニヴェルセル（AOKIホールディングス子会社）、ツカダ・グローバルホールディング（ベストブライダルより商号変更）などが主要プレイヤーである。なお、ツカダ・グローバルホールディングも、2014年度にワタベウェディングの売上高を抜いている（ツカダの決算期は12月期）。ツカダは1995年10月に、株式会社ベストブライダルとしてスタートしたが、一カ所に複数の婚礼施設を建てることで、効率的に利用者の様々なニーズに応えている。ホテル事業も行っており、ホテルインターコンチネンタル東京ベイやストリングスホテル東京インターコンチネンタルの運営を行っている。日本人顧客向けに海外事業も展開しており、ハワイ、バリ島、シンガポールで海外挙式およびレストラン事業を行っている。また、2014年8月にはFAJAを子会社化し、ウェルネス&リラクゼーション事業に進出している。

その他にも、日本セレモニーを展開する冠婚葬祭事業老舗の愛グループ、帝国ホテル、リッツカールトンなどのホテル勢もブライダル事業を積極的に展開している。

25 また、近年ブライダル関連サービスの中で、マッチングビジネスが伸びてきている。代表的な企業として、楽天グループのオーネット、イオングループのツヴァイ、IBJなどが挙げられる。各業態および主要企業をまとめると次のようになる。

## 業態別主要企業

業 態	主 要 企 業
専門結婚式場	ワタベウェディング（目黒雅叙園、メルパルク）、藤田観光（椿山荘）等
ハウスウェディング （ゲストハウス）	テイクアンドギヴ・ニーズ、ツカダ・グローバルホールディング、アニヴェルセル、ノバレーゼ、ディアーズ・ブレイン、エステル 等
冠婚葬祭式場	日本セレモニー（愛グループ）、メモリード、平安レイサービス、サンレー 等
衣 装	クラウディアホールディングス 等
結婚情報サービス・仲介	IBJ、エクシオジャパン、オーネット（楽天グループ）、ツヴァイ（イオングループ）、パートナーエージェント、プライムマリッジ、リクルートマーケティングパートナーズ、リンクバル 等
オンラインマッチングサービス	エウレカ、サイバーエージェント、ネットマーケティング、マッチ・ドットコム 等

出所：SPEEDA

## 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。本社は京都府京都市にあり、2019年12月時点で従業員数は643名（連結2,626名）であり、従業員の平均年齢は36.2歳、平均勤続年数は8.3年である。連結売上高は390億円、営業利益は11.6億円となっており、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<sup>[1]</sup>。

1953年、創業者渡部フジが自身の花嫁衣装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。さらに、2015年に千趣会（カタログギフト）およびディアーズ・ブレイン（ハウスウェディング）と資本業務提携契約を締結し、2017年にはハワイのレストランである「ミッシェルズ・アット・ザ・コロニー・サーフ」の事業を譲受し運営している。

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。2019年12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。

<sup>[1]</sup> ワタベは決算期変更により、2019年12月期は9月の変則決算となっているため、前期比は示していない。

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。

2019年12月期におけるセグメントごとの経営活動を要約すると以下のとおりである。「リゾート挙式」は、沖縄に新挙式施設「古宇利島 空と海の教会」が2018年7月にオープン、また2018年10月には、ハワイの主力挙式施設「コオリナ・チャペル・プレイス・オブ・ジョイ」がリニューアルオープンし、好調に稼働した。さらに、旅行会社「株式会社コンパクトシーク」をグループ化したことによる旅行商品の充実、映像や衣裳などの挙式に付随する商品ラインナップを強化する等の顧客満足度向上に努めた結果、1組当たりの単価が上昇した。一方、新たな販売チャネルとして、ECサイト「EASY by WATABE WEDDING」、オンラインでの接客サービス「リゾ婚オンラインカウンター」を本格稼働し、顧客の多様化する生活スタイルに応えるサービス展開を行った。海外展開としては、観光地として急成長が期待されるリゾート地、ベトナム・ダナンへ初出店し、2019年1月より挙式サービスを開始し好調に推移した。また、SNS利用者の増加により写真へのこだわりが高まるなか、多様なフォトニーズに応えるため、専用ウェブサイト「アッシャーズ・フォト」を立ち上げ広告展開を開始するとともに、「京都フォトスタジオ」を新規オープン、「目黒フォトスタジオ」をリニューアルし、フォト事業の強化をした。

「ホテル・国内挙式」において、ホテル雅叙園東京では、日本美あふれる空間である施設の特徴を活かしたブランド戦略を積極的に展開した結果、婚礼・宿泊ともに堅調に推移した。メルパルクでは、宿泊において、台風の影響を一次受けたものの、価格コントロールを都度実施したことなどにより、稼働率・客室単価ともに安定的に推移した。また、メルパルクのフォト事業をワタベの直営店としてリニューアルをおこなうなどサービス向上に努めた結果、フォトウェディングの実施組数増加および客単価向上など、収益貢献した。

セグメント別の売上高および営業利益については、巻末付属資料1に掲載している。

## T&G

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、2020年3月時点で従業員数は1,506名（連結2,341名）、従業員の平均年齢は31.9歳、平均勤続年数は5.3年である。T&Gの2020年3月期の連結売上高は636.8億円、営業利益35.8億円、経常利益は33.8億円であった。当事業年度はコロナウイルス感染拡大防止のためイベント自粛要請の影響で、

3月に予定されていた婚礼の延期・キャンセル等が発生した結果、売上高が前年比4.8%増、営業利益前年比16.4%減、経常利益前年比13.3%減となった。セグメントごとの直近の業績を要約すると以下のとおりである。

主力の国内ウェディング事業は、2018年度において、既存店強化として国内ゲストハウスのリニューアル・内製化推進が進捗したことにより、施行組数増、単価上昇・利益率の改善に大きく寄与した（挙式披露宴単価は前期比7.9万円増加）。さらに、不採算店舗を閉鎖し、経営資源の選択と集中を推進したこと、および商品の高収益化に取り組んだ結果、売上高総利益率が大幅に上昇した。また、前年度に開業したTRUNK (HOTEL) は、婚礼・宴会・宿泊稼働率ともに開業時から高水準を維持し、多くのメディアにも評価され、とくに外国人から高い人気をえている<sup>[2]</sup>。しかしながら、上述したように、3月にコロナウイルスの感染拡大を受けた結果、売上高は511億円（前連結会計年度は542億円）となり、営業利益は57.9億円（前連結会計年度は58.5億円）となった。

海外・リゾートウェディングは、新規出店による競争激化および旅行代理店からの総客減少の影響で日本人を対象にした挙式取扱組数が前年比10%減少した。またシェア拡大を目的に、国内に新規直営サロン3店舗を開業し、中国に営業所を設定したことで、開業費・運営費が増加した。これらの結果、売上高は111億円（前連結会計年度は111億円）、営業損失は2.6億円（前連結会計年度は営業利益3.9億円）となった。

## 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（図表5参照）。

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順調に拡大していった。2012年12月には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さらに拡大した結果、2020年3月末日現在、国内に64店舗（94会場）の直営店を有している。さらに、T&Gはオリジナル性の高いハウスウェディングを提供することにより、1組当たり挙式披露宴単価が400万円超となった。しかし、2016年3月期には平均単価が397万円と400万円を切ってしまった。先述したように、国内ウェディング事業の売上高および営業利益は微増しているが、依然経営環境は厳しい。

<sup>[2]</sup> TRUNK (HOTEL) のコンセプトについては、巻末付属資料4を参照されたい。

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。2016 年末日現在、リゾートウェディング事業として、ハワイ・沖縄・グアム・バリに 15 店舗を展開し、アジア婚礼プロデュース事業としてジャカルタでも運営をスタートさせた。

5 最後に、2011 年より開始したホテル婚礼受託事業（コンサルティング型）であるが、2018 年 3 月末日現在、全国 7 施設のホテルおよびレストランと提携し、2020 年 3 月期の売上高は 15.4 億円（前連結会計年度は 15.9 億円）と伸び悩んでいる。

## 「国内ウェディング事業」

10

### 「ハウスウェディング」

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って行われる結婚式のことをいう。会場を貸切って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

15 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（図表 4 参照）。結果として、

20 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。

25

### 「一軒家貸切」

通常の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

30 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 回転に分け、1 回転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」 図表 6 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ハウス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/午後の2回転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回転にこだわっている。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、営業担当者とう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（図表 7 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  
5 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  
10 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。

## 「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  
20 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。

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。したがって、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。しかし、装飾品については 2014 年 2 月に中国・蘇州に自社工場  
25 を設立し、企画・開発・製造までを一貫して行う体制に変えた（図表 8 参照）。

さらに、2014 年 10 月 31 日にはウェディングドレスショップ「Mirror Mirror（ミラーミラー）」を表参  
道にオープンした（図表 9 参照）。ウェディングプランナー野上ゆう子氏がクリエイティブプロデューサー  
に就き、トレンドを踏まえたインポートドレスを展開。「トータルコーディネート力」を高め、価値あるサー  
ビスの提供を目指すという。「Mirror Mirror」は、「鏡に映る自分を愛せるように」をコンセプトに、ハ  
30 リウッド女優のクローゼットをイメージしたドレススイートルーム「Vivide Closet」を用意している。店内  
では、「Temperley LONDON」や「DAVID FIELDEN」、日本初上陸となる「TONY HAMAWY」、  
「Austin Scarlett」、「Giuseppe Papini」などのインポートブランドとオリジナルブランドが展開され、ドレ





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た。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。

また、2019年3月期には、「長期経営方針～EVOL2027～」を発表した。婚礼事業で培ってきた経験、ノウハウ、ホスピタリティの姿勢を礎に、「ホスピタリティ産業にイノベーションを起こす」というミッションのもと、「国内ウェディング事業」「海外・リゾートウェディング事業」「ホテル事業」の3事業を拡大していく。具体的に、「国内ウェディング事業」については、結婚式の品質を向上させ続け、高い顧客価値を提供し、売上高500億円を目指す。「海外・リゾートウェディング事業」では、世界の顧客にリゾートウェディングを提供することで、売上高200～300億円を目標に掲げる。また、「ホテル事業」については、日本にブティックホテル市場を創ることを目標に、売上高300～400億円を目指す。

## 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。

5 続いて、婚姻組数は我々にとっても非常に大きく関わる場所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て、女性が初婚であればやる場合も多いようです。

10 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る、あまり影響を受けていないと言えるかと思います。

15 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のですね。

#### T&G 工代人事部長

20 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、「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

30 流行の「オリジナル婚」ですよ？

## T&G 工代人事部長

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。

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

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

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。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。

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。こちらも「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のが入っているのでしょうか？

10 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、減価償却費を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。

15 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るもので、ユーザーはプロポーズがあって『ゼクシィ』を買いにいきます。パラパラめくって会場を見つめます。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

30 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が、挙式披露宴の平均単価も踏まえうえて、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？

### T&G 工代人事部長

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、冠婚葬祭系はもともと景気変動などの影響を受けにくいです。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

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

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よ。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やりません。

### ケースライター

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。

#### 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  
5 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。

#### 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  
10 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。

#### ケースライター

15 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？

#### 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  
20 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。

#### 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？

25

#### 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  
30 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

そうすると、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。

5

#### 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？

10

#### T&G 工代人事部長

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。

15

#### ケースライター

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？

20

#### T&G 工代人事部長

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？

25

#### T&G 工代人事部長

これは私どもも頭を抱えています。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

30

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、まだまだ顕在化していません。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ありますか？

10 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と、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組持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かね？

25 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から、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。

30 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

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ことはやっています。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か？

## 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、現実的に仕方ないかなと思うところなんです。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。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！

## 【参考文献】

- 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

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

【連結貸借対照表】

(百万円)

科目	2019	2020	科目	2019	2020
(資産の部)			(負債の部)		
<b>流動資産</b>	<b>12,647</b>	<b>11,428</b>	<b>流動負債</b>	<b>17,084</b>	<b>16,175</b>
現金及び預金	6,782	6,455	買掛金	2,594	1,313
売掛金	842	642	短期借入金	990	2,330
営業貸付金	3,287	2,774	1年内返済予定の長期借入金	5,741	5,554
商品	203	174	1年内償還予定の社債	-	-
貯蔵品	42	90	未払金	2,992	2,101
前払費用	925	1,049	未払法人税等	736	814
繰延税金資産	-	-	賞与引当金	702	695
その他	659	309	株式報酬引当金	-	3
貸倒引当金	△96	△68	その他	3,327	3,361
<b>固定資産</b>	<b>44,483</b>	<b>46,769</b>	<b>固定負債</b>	<b>16,864</b>	<b>18,225</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>34,331</b>	<b>37,124</b>	社債	-	-
建物及び構築物(純額)	18,205	17,286	長期借入金	10,994	12,741
機械装置及び運搬具(純額)	12	11	長期リース資産減損勘定	22	-
工具、器具及び備品(純額)	1,407	1,307	長期リース債務	3,730	3,462
土地	11,207	15,284	資産除去債務	1,202	1,284
リース資産(純額)	3,406	2,910	その他	914	736
建設仮勘定	92	324	<b>負債合計</b>	<b>33,949</b>	<b>34,400</b>
<b>無形固定資産</b>	<b>798</b>	<b>462</b>	(純資産の部)		
のれん	121	101	<b>株主資本</b>	<b>22,822</b>	<b>23,507</b>
その他	677	361	資本金	5,264	5,264
<b>投資その他の資産</b>	<b>9,352</b>	<b>9,182</b>	資本剰余金	5,208	5,208
投資有価証券	21	21	利益剰余金	12,568	13,246
関係会社株式	-	-	自己株式	△218	△211
長期貸付金	168	134	<b>その他の包括利益累計額</b>	<b>125</b>	<b>104</b>
長期前払費用	184	166	繰延ヘッジ損益	0	22
繰延税金資産	2,920	3,118	為替換算調整勘定	125	81
敷金及び保証金	6,113	5,808	新株予約権	6	6
その他	128	127	非支配株主持分	226	180
貸倒引当金	△183	△193	<b>純資産合計</b>	<b>23,181</b>	<b>23,797</b>
<b>資産合計</b>	<b>57,130</b>	<b>58,197</b>	<b>負債純資産合計</b>	<b>57,130</b>	<b>58,197</b>

## 【連結損益計算書】

(百万円)

科目	2019	2020
売上高	66,871	63,678
売上原価	24,697	23,348
<b>&lt;売上総利益&gt;</b>	<b>42,173</b>	<b>40,330</b>
販売費及び一般管理費	37,892	36,750
<b>&lt;営業利益&gt;</b>	<b>4,281</b>	<b>3,579</b>
<b>営業外収益</b>	<b>112</b>	<b>157</b>
受取利息	4	3
受取保険金	18	80
貸倒引当金戻入額	17	1
還付消費税等	10	-
資産除去債務戻入益	-	29
その他	61	41
<b>営業外費用</b>	<b>493</b>	<b>355</b>
支払利息	344	336
為替差損	91	3
貸倒引当金繰入額	-	-
その他	57	14
<b>&lt;経常利益&gt;</b>	<b>3,900</b>	<b>3,381</b>
特別利益	-	-
特別損失	856	1,458
<b>&lt;税金等調整前当期純利益&gt;</b>	<b>3,044</b>	<b>1,923</b>
法人税等合計	753	963
当期純利益	2,291	959
非支配株主に帰属する当期純利益	7	△44
<b>&lt;親会社株主に帰属する当期純利益&gt;</b>	<b>2,283</b>	<b>1,003</b>

## 【連結キャッシュフロー計算書】

(百万円)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
営業キャッシュフロー	1,825	3,731	4,130	4,139	6,449	4,259
投資キャッシュフロー	△2,477	△5,471	△5,155	△6,708	△2,488	△7,038
財務キャッシュフロー	126	476	2,092	2,408	△1,956	2,293
現金及び現金同等物の 期末残高	4,877	3,658	4,704	4,556	6,568	6,078

## 【セグメント情報】

当連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)

	報告セグメント			その他 (百万円) (注)1	合計 (百万円)
	国内ウェディング 事業 (百万円)	海外・リゾート ウェディング 事業 (百万円)	計 (百万円)		
売上高					
外部顧客に対する売上高	51,145	11,106	62,252	1,426	63,678
セグメント間の内部売上高 又は振替高	41	0	42	695	738
計	51,187	11,107	62,295	2,121	64,417
セグメント利益	5,709	△256	5,452	264	5,716
セグメント資産	41,563	5,902	47,466	3,298	50,764
その他の項目					
減価償却費	2,278	610	2,888	16	2,905
のれんの償却額	30	2	32	—	32
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額	6,548	587	7,136	8	7,145

(注) 1. 「その他」の区分は報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、金融・クレジット事業、旅行事業等を含んでおります。

2. 減価償却費、及び有形固定資産及び無形固定資産の増加額には、長期前払費用とその償却額が含まれております。

付属資料 2 : ワタベウェディング株式会社連結財務諸表

【連結貸借対照表】

(百万円)

科目	2019	2020	科目	2019	2020
(資産の部)			(負債の部)		
<b>流動資産</b>	<b>8,828</b>	<b>13,185</b>	<b>流動負債</b>	<b>10,450</b>	<b>24,334</b>
現金及び預金	4,618	9,193	買掛金	2,002	805
売掛金	1,671	726	短期借入金	1,200	17,800
商品及び製品	207	232	1年内返済予定の長期借入金	400	400
仕掛品	16	16	未払金	1,656	1,658
原材料及び貯蔵品	492	433	未払法人税等	96	72
繰延税金資産	-	-	繰延税金負債	-	-
その他	1,838	2,606	前受金	2,963	2,036
貸倒引当金	△17	△23	賞与引当金	417	253
<b>固定資産</b>	<b>16,259</b>	<b>12,817</b>	役員賞与引当金	30	-
<b>有形固定資産</b>	<b>9,866</b>	<b>7,710</b>	その他	1,682	1,308
貸衣裳(純額)	137	99	<b>固定負債</b>	<b>3,498</b>	<b>2,532</b>
建物及び構築物(純額)	6,015	4,761	長期借入金	700	349
工具、器具及び備品(純額)	1,134	-	繰延税金負債	-	-
土地	1,675	1,463	再評価に係る繰延税金負債	5	-
建設仮勘定	-	-	退職給付に係る負債	1,328	151
その他(純額)	903	1,386	資産除去債務	872	858
<b>無形固定資産</b>	<b>1,989</b>	<b>1,939</b>	その他	592	1,173
<b>投資その他の資産</b>	<b>4,403</b>	<b>3,168</b>	負債合計	<b>13,948</b>	<b>26,867</b>
繰延税金資産	593	-	(純資産の部)		
差入保証金	2,744	2,725	<b>株主資本</b>	<b>11,569</b>	<b>△816</b>
その他	1,069	447	資本金	4,176	4,176
貸倒引当金	△4	△4	資本剰余金	4,047	4,047
			利益剰余金	3,346	△9,039
			自己株式	△0	△0
			<b>その他の包括利益累計額</b>	<b>△436</b>	<b>△48</b>
			その他有価証券評価差額金	26	19
			繰延ヘッジ損益	24	△42
			土地再評価差額金	△681	△112
			為替換算調整勘定	184	87
			退職給付に係る調整累計額	9	-
			非支配株主持分	5	0
			<b>純資産合計</b>	<b>11,138</b>	<b>△863</b>
<b>資産合計</b>	<b>25,087</b>	<b>26,003</b>	<b>負債純資産合計</b>	<b>25,087</b>	<b>26,003</b>



## 【連結損益計算書】

(百万円)

科目	2019	2020
売上高	39,049	19,678
売上原価	12,781	6,709
<b>&lt;売上総利益&gt;</b>	<b>26,268</b>	<b>12,968</b>
販売費/一般管理費	25,109	23,951
給料手当及び賞与	8,722	8,555
賞与引当金繰入額	527	115
役員賞与引当金繰入額	30	-
退職給付費用	141	234
賃借料	3,747	4,341
その他	11,940	10,705
<b>&lt;営業利益&gt;</b>	<b>1,159</b>	<b>△10,983</b>
営業外収益	228	136
受取保険金	-	-
為替差益	130	-
その他	98	136
営業外費用	29	229
支払利息	8	68
持分法による投資損失	7	11
為替差損	-	133
その他	13	16
<b>&lt;経常利益&gt;</b>	<b>1,358</b>	<b>△11,075</b>
特別利益	4	3,240
助成金収入	-	2,300
固定資産売却益	4	858
その他	0	82
特別損失	384	3,189
臨時休業等による損失	-	1,657
減損損失	223	555
退職給付制度移行損失	92	-
その他	57	506
<b>&lt;税金等調整前当期純利益&gt;</b>	<b>977</b>	<b>△11,025</b>
法人税等合計	279	717
当期純利益	698	△11,742
非支配株主に帰属する当期純利益	△7	△4
<b>&lt;親会社株主に帰属する当期純利益&gt;</b>	<b>705</b>	<b>△11,738</b>

## 【連結キャッシュフロー計算書】

(百万円)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
営業キャッシュフロー	1,679	2,239	3,222	2,409	1,835	△11,774
投資キャッシュフロー	△380	△1,838	△4,174	△2,769	△2,017	553
財務キャッシュフロー	△356	△147	2,268	△1,237	△100	16,031
現金及び現金同等物の期末 残高	5,307	5,431	6,685	5,067	4,614	9,188

## 【セグメント情報】

当連結会計年度（自 2019 年 4 月 1 日 至 2019 年 12 月 31 日）

(単位：百万円)

	報告セグメント		合計	調整額 (注) 1	連結 財務諸表 計上額 (注) 2
	リゾート挙式	ホテル・国内挙式			
売上高					
外部顧客への売上高	17,643	21,406	39,049	—	39,049
セグメント間の 内部売上高又は振替高	7,254	210	7,464	△7,464	—
計	24,898	21,616	46,514	△7,464	39,049
セグメント利益	405	686	1,091	67	1,159
セグメント資産	23,592	6,530	30,122	△5,034	25,087
その他の項目					
減価償却費	871	448	1,320	△9	1,310
持分法適用会社への投資額	32	—	32	—	32
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額	1,180	656	1,837	—	1,837

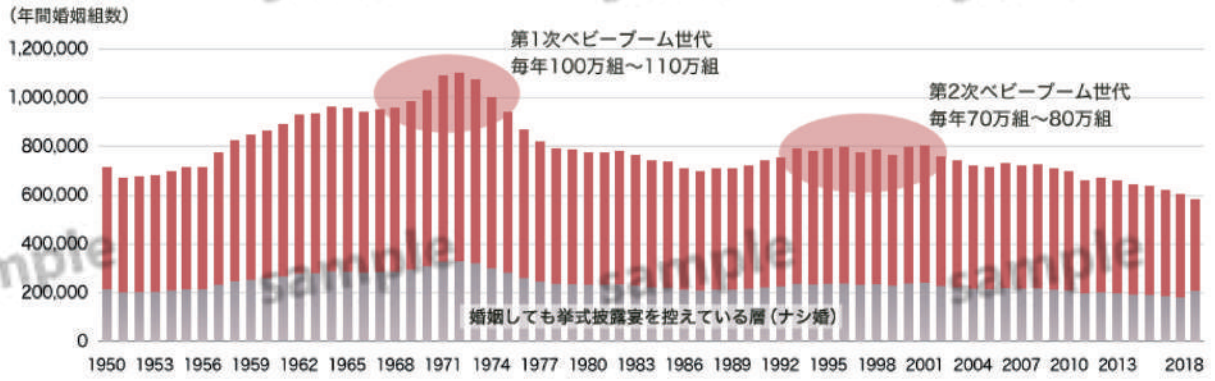
(注) 1. 調整額は、以下のとおりです。

- (1) セグメント利益の調整額 46 百万円は、主にセグメント間取引消去と未実現利益消去によるものであります。
- (2) セグメント資産の調整額△4,380 百万円は、主にセグメント間取引消去であります。
- (3) 減価償却費の調整額△22 百万円は、未実現利益消去によるものであります。

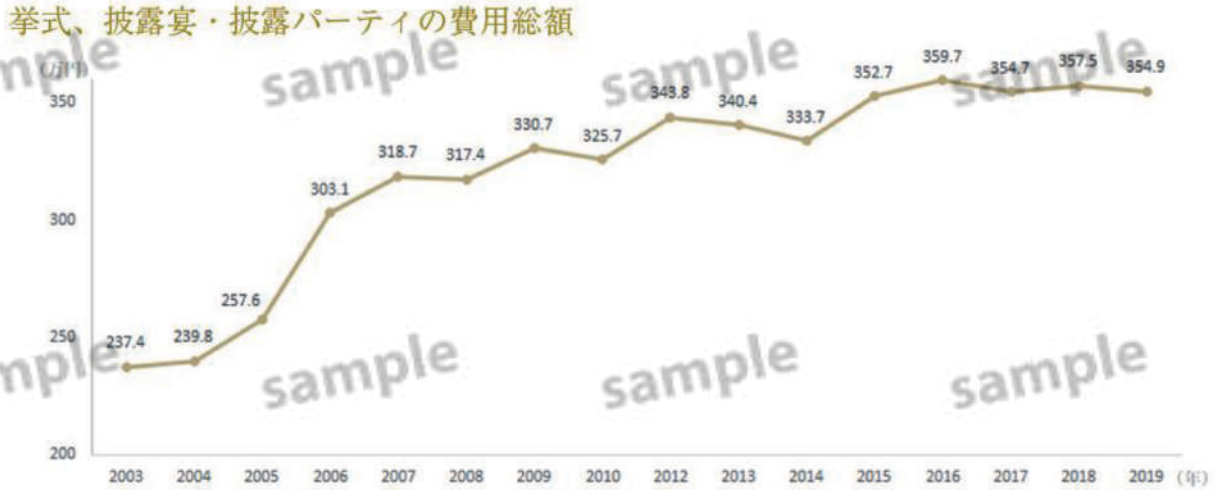
2. セグメント利益は、連結財務諸表の営業利益と調整を行っております。

付属資料 3 : 各種データ

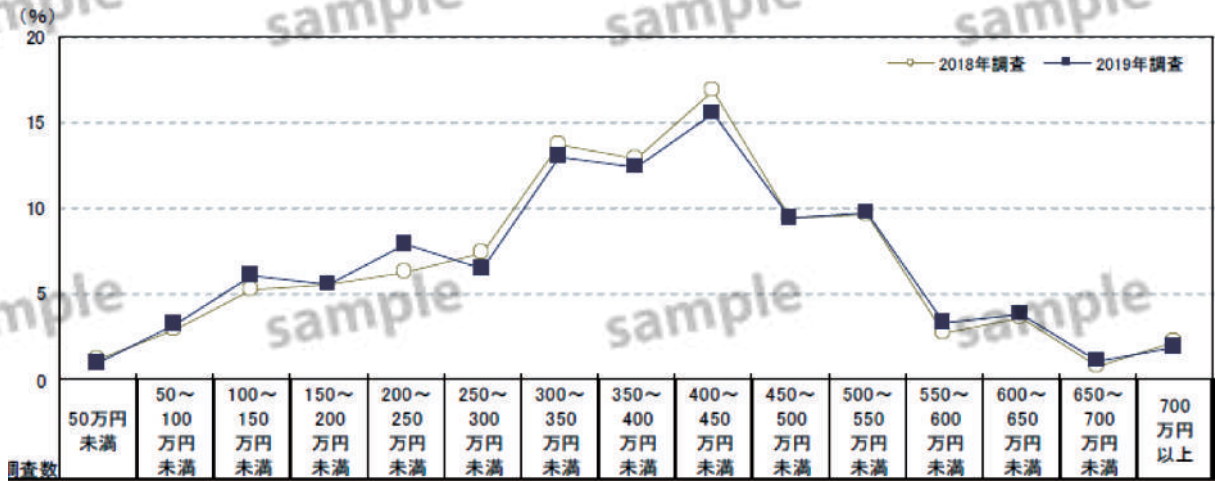
図表 1 : 日本の婚姻組数の推移 (出所 : 株式会社テイクアンドギヴ・ニーズ、ウェブサイト)



図表 2 : 挙式・披露宴の費用総額推移 (出所 : ゼクシィ結婚トレンド調査 2019)

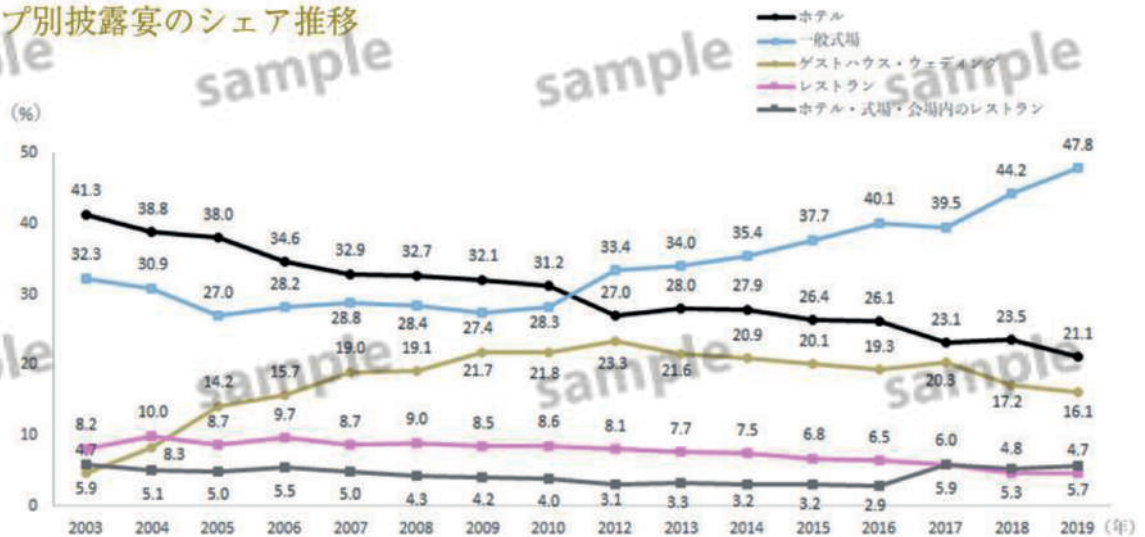


図表 3：一組あたりの挙式披露宴平均単価 （出所：ゼクシィ結婚トレンド調査 2019）



図表 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 2019）

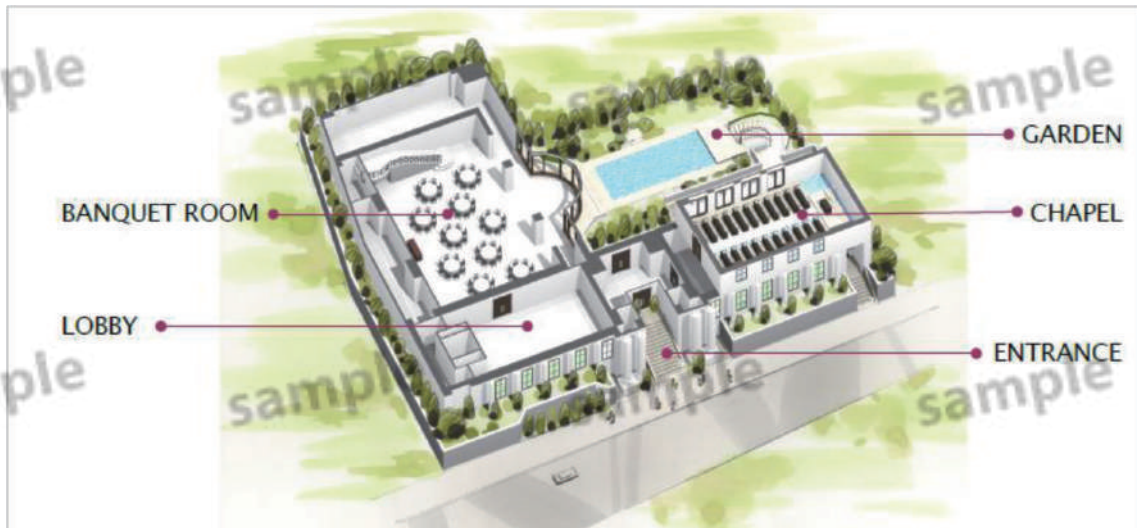
タイプ別披露宴のシェア推移



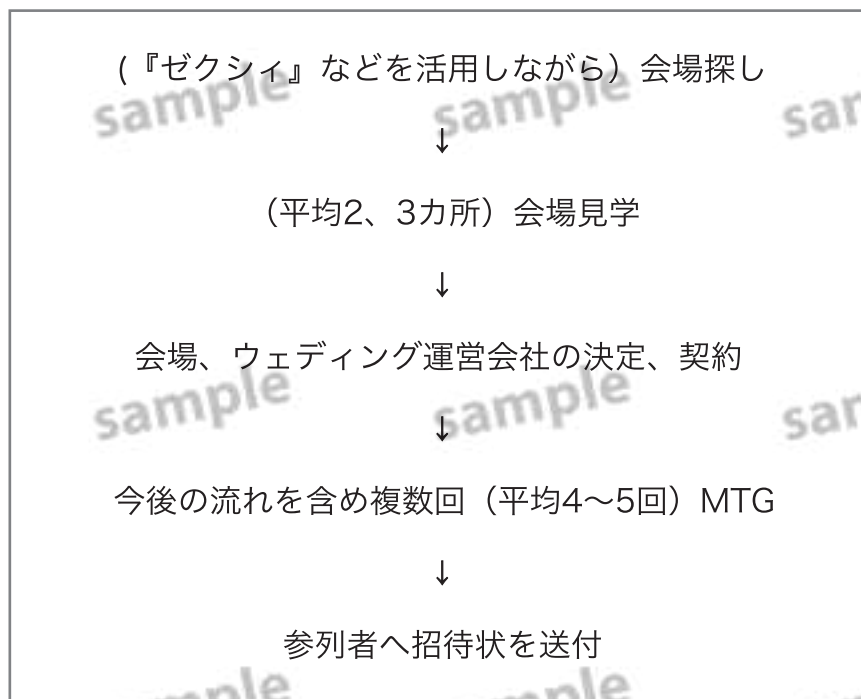
図表 5 : T&G グループ沿革 (出所 : 株式会社テイクアンドギヴ・ニーズ、ウェブサイト)

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
2014年	12月	PT.TAKE AND GIVE.NEEDS INDONESIA(インドネシア・ジャカルタ)を設立
2016年		株式会社アンドカンパニーを設立し保育事業を開始
	12月	株式会社TRUNKを設立しホテル事業を開始
2017年	9月	株式会社Dressmoreを設立
2018年	4月	株式会社ブライズワードを吸収合併
2018年	11月	株式会社GENTLEを設立

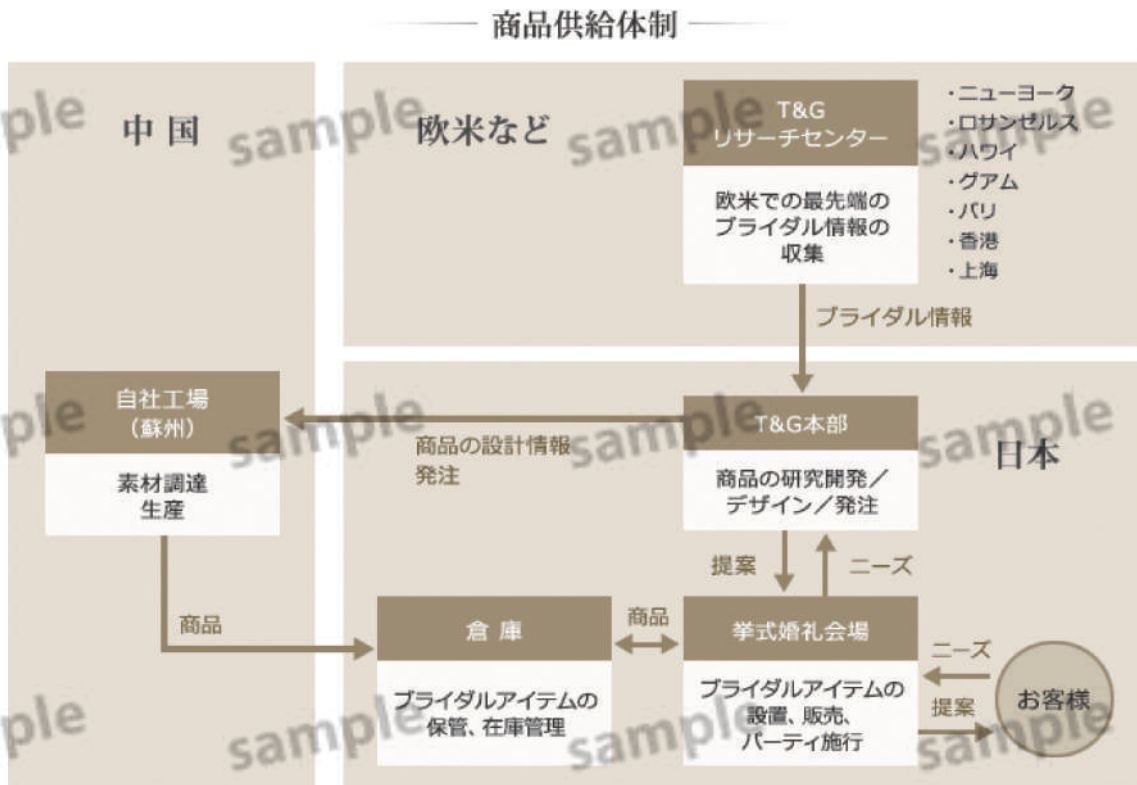
図表 6 : T&G のハウスウェディング施設 (通称「1 チャペル 1 バンケット」)  
(出所 : 株式会社テイクアンドギヴ・ニーズ、ウェブサイト)



図表 7 : 「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)



図表 8 : 新ビジネスモデル戦略 (出所 : テイクアンドギヴ・ニーズ、ウェブサイト)



図表 9 : 表参道にオープンした Mirror Mirror (出所 : テイクアンドギヴ・ニーズ、ウェブサイト)



図表 10：直営店舗および直営ホテル・レストラン、業務提携先  
 (出所：株式会社テイクアンドギヴ・ニーズ、決算報告資料)

## 直営店舗：全国64店舗 (94会場)

(2020年3月31日現在)



T&G TAKE and GIVE NEEDS 53

## 直営ホテル・レストラン、業務提携先：全国12施設

(2020年3月31日現在)





付属資料 4 : 参考資料

■代表取締役



代表取締役会長  
野尻佳孝

代表取締役社長  
岩瀬賢治

(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

Mission 使命  
私たちの存在する意味

人の心を、人生を豊かにする

Value 約束  
私たちの大切にすること

One Heart

Vision 展望  
私たちが目指すもの

**EVOL**

(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)

■ TRUNK (HOTEL) のコンセプト (出所：株式会社テイクアンドギヴ・ニーズ、ウェブサイト)



2017年、第一号店として東京都渋谷区神宮前にオープンしたブティックホテル。館内には客室、レストラン、ショップ、ラウンジが揃い、あらゆる人を受け入れるオープンな空間が広がる。TRUNK (HOTEL) は、「ENVIRONMENT (環境)」「LOCAL FIRST (ローカル優先主義)」「DIVERSITY (多様性)」「HEALTH (健康)」「CULTURE (文化)」という5つのカテゴリーに注力しながら、「一人一人が日々のライフスタイルの中で、自分らしく、無理せず等身大で、社会的な目的を持って生活すること」という「ソーシャライジング」をコンセプトに掲げる。

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

---