

株式会社テイクアンドギヴ・ニーズ

長期経営計画説明会

2022 年 5 月 18 日

イベント概要

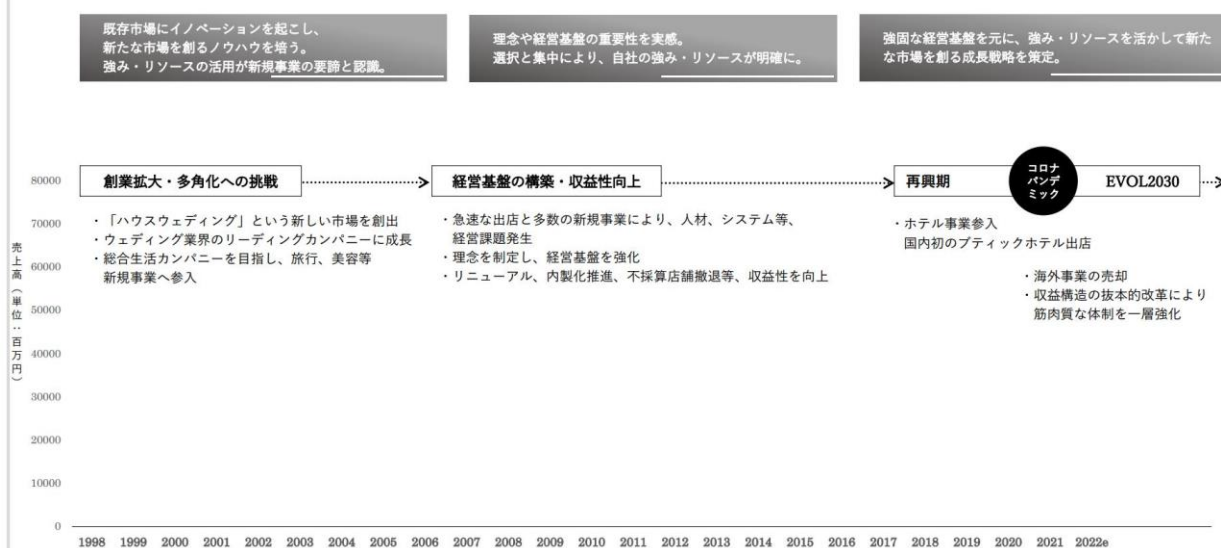
[企業名]	株式会社テイクアンドギヴ・ニーズ		
[企業 ID]	4331		
[イベント言語]	JPN		
[イベント種類]	中期経営計画説明会		
[イベント名]	長期経営計画説明会		
[決算期]			
[日程]	2022 年 5 月 18 日		
[ページ数]	19		
[時間]	10:00 – 10:17 (合計：17 分、登壇：17 分)		
[開催場所]	インターネット配信		
[会場面積]			
[出席人数]			
[登壇者]	1 名 代表取締役社長 岩瀬 賢治（以下、岩瀬）		

登壇

01

事業の歩み

Overview of T&G Group

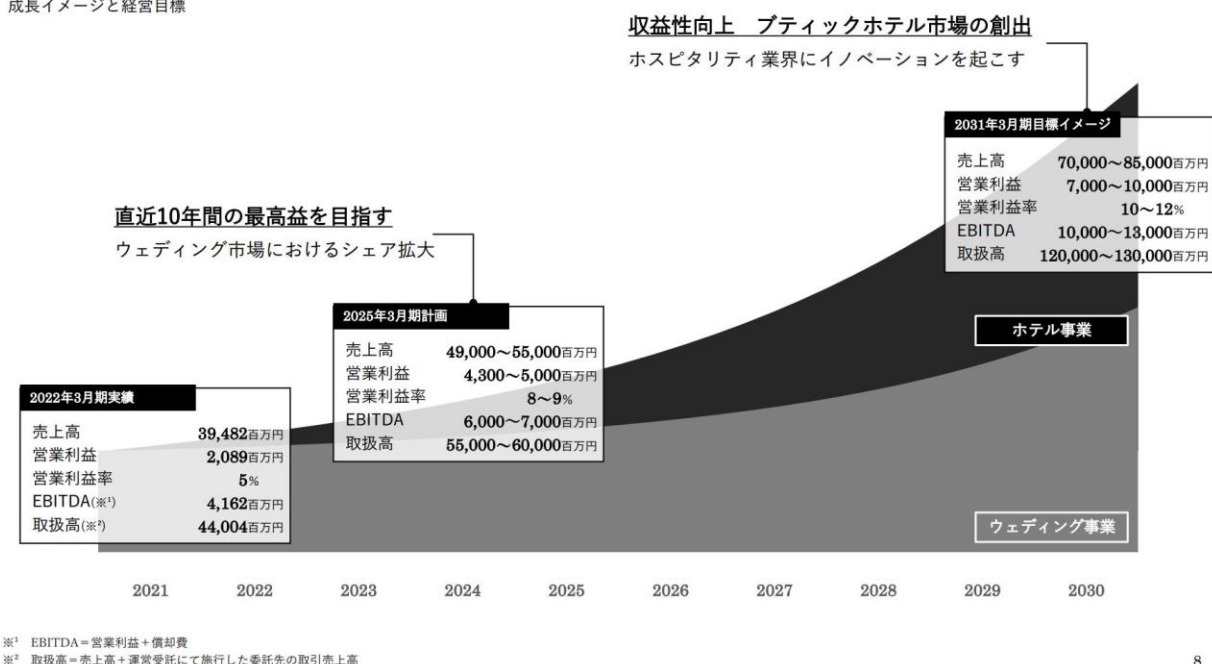


5

岩瀬：株式会社テイクアンドグヴ・ニーズ代表取締役社長の岩瀬でございます。

去る5月13日に、2022年3月期の通期決算発表と同時に、2030年までの長期経営方針を発表いたしました。未曾有の危機を乗り越え、これからT&Gグループが、どのような価値創造を成し遂げようとしているのか、そのご説明をいたします。

2030年までの長期経営方針「EVOL2030」。そのエグゼクティブサマリーは以下の3点です。

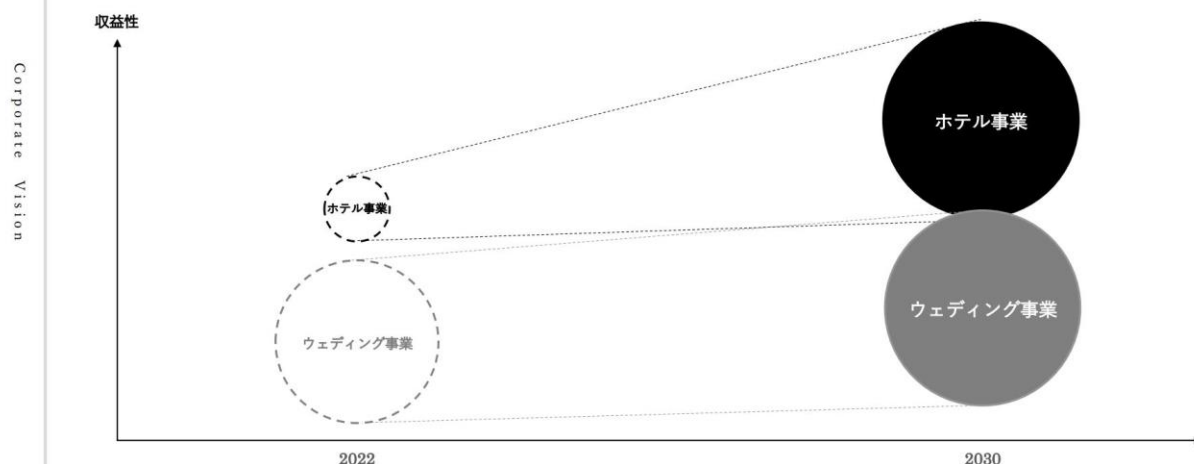


スライド 8 ページをご覧ください。

1 点目、私たちは、2030 年までにウェディング事業に加えてホテル事業を拡大し、日本にはまだ少ないブティックホテル市場を創出いたします。財務目標は記載の通り、売上高 700 億円から 850 億円、営業利益 70 億円から 100 億円、営業利益率 10% から 12% を目標とし、現在の 2 倍の水準を目指します。

2 点目、EVOL2030 の最初のマイルストーンとして、2025 年 3 月期までの 3 年間を中期経営計画とし、コロナ禍で、より強固に成長させた経営基盤を元に、パンデミック前を越える利益を創出いたします。財務目標は記載の通り、直近 10 年間の最高益、営業利益 43 億円以上を達成いたします。その他、売上高等の目標は記載の通りです。

- ・ 利益率の高いホテル事業を成長ドライバーとし、グループ全体の収益拡大。ウェディング事業は、キャッシュカウとしての収益を維持しながら市場シェア拡大。
- ・ ホテル事業、ウェディング事業共に、出店形態は、運営受託・ファンドとのアライアンス提携等、アセットライトを重視。
- ・ ホテル事業は、「ブティックホテル」市場の創出を目指す。「ブティックホテル」とは、欧米ではすでに数多く存在し、チェーン展開ではなく店舗ごとに異なるコンセプトを持ち、高いデザイン性と、独自性の高い付加価値を持った高単価なホテルを指す。
- ・ T&Gは、高いデザイン性に加え、サステナビリティ活動をホテル運営に取り入れるなど、独自性の高い付加価値を持ったブティックホテルを展開する。



3点目は、スライド9ページをご覧ください。

先に述べた目標を達成するために、具体的に何をするか。収益性の高いホテル事業を成長ドライバーとし、グループ全体の収益性を拡大いたします。ホテル事業は、ブティックホテルという市場創出を目指します。

ブティックホテルとは、欧米ではすでに数多く存在しますが、日本ではまだ数えるほどしかございません。従来の外資系ファイブスターホテルに代表されるようなチェーンオペレーションで運営されるラグジュアリーホテルではなく、高価格帯ながらも、多様なニーズの変化を捉え、各ホテルに独自のコンセプトがあり、高いデザイン性と高い付加価値を持ったホテルがブティックホテルです。

T&Gグループは、すでに2017年に日本初のブティックホテル、TRUNK (HOTEL) を、東京・渋谷にオープンさせ、成功を収めていますが、このブティックホテルを拡大出店していきます。

出店の形式は、予てから当社の課題であったアセットヘビーな体制からの脱却を試み、アセットライトを重視いたします。例えば、ファンドとのアライアンス提携により、建物の所有はファンド、当社は欧米で当たり前となっている「運営」に特化した形態を取ることや、既存ホテルからの運営受託を請け負うことなど、持たざる経営を推進しながら、店舗数を増やしてまいります。

また、1号店目の TRUNK（HOTEL）で成功しているサステナビリティ活動をホテルの運営に取り込み、新しい付加価値を持つ独自性の高いホテルを運営していくことで、社会的価値の創出も両立してまいります。

一方で、国内最大手として基盤を築いてきたウェディング事業は、キャッシュカウとしての収益を維持しながら、市場シェアを拡大いたします。こちらでもアセットライトを重視し、既存婚礼施設の運営受託や、事業者が撤退した既存婚礼施設のリニューアルなど、初期投資を抑えた形で店舗数を増やし、シェアを拡大していきます。

PURPOSE

T&G TAKE and GIVE NEEDS

ホスピタリティ業界にイノベーションを起こし日本を躍動させる

人と人が共に時間を過ごし、同じことに共感することの素晴らしさ
その素晴らしい時間を、豊かなクリエイティブ力と卓越したオペレーション力で提供する

新型コロナパンデミックは、私たちが大切にしてきたことを確認する機会をくれました

ウェディング業界にイノベーションを起こし、リーディングカンパニーになった私たちが
これからの社会にどんな価値をもたらしたいのか、もう一度「存在意義」を考え、未来を描きました

日本が観光立国になるために、ホスピタリティ業界のソリューション不足は大きな課題となっています
特にホテル業界においては、パンデミックを経て、その改革が必要な時

T&Gは、ホテル業界にイノベーションを起こし、観光価値を高めることに貢献し
「日本を世界に負けない観光立国にする」ことで、日本を躍動させてまいります

7

それでは、これらの戦略の根底にある T&G グループが見据える社会的存在意義からご説明します。スライド7ページをご覧ください。

長期にわたる新型コロナパンデミックは、大変な経営判断の連続でした。例えば10年前にも T&G グループは危機的な状況に直面したことがございましたが、その時、企業理念を制定し、理念経営を早くから実践することで、ウェディング業界においてリーディングカンパニーにまで成長することができました。

今回の新型コロナパンデミックも、「私たちは何を大切にするのか」「私たちは社会にどんな価値をもたらしたいのか」それを確認する良い機会をもたらしてくれました。20年前ハウスウェディング市場という新しい市場を創出してイノベーションを起こしたように、ホスピタリティ業界にこれからもイノベーションを起こし、新しいソリューションを提供すること。それらが、私たちの存在意義だと改めて認識をいたしました。

ふと足元を見ると、日本のホスピタリティ業界は、観光立国になるためのソリューション不足が課題としてあります。特にホテル業界においては、その改革が今まさに必要です。

T&G グループは、ホテル業界にイノベーションを起こし、新しい付加価値を持ったブティックホテル市場を創出し、日本を世界に負けない観光立国にしたい、そんな展望を描きました。2030 年に向けて、「ホスピタリティ業界にイノベーションを起こし、日本を躍動させる」。これを T&G グループの PURPOSE として制定し、経済的価値・社会的価値を創造してまいります。

02

得意とする領域

- ・ ウェディング事業では、「一軒家貸切り」「オーダーメイド型」など、独自性の高い付加価値があり、高単価な領域を得意としてきた。
- ・ ホテル事業でも、T&Gが得意とする同様のポジショニングを目指す。
- ・ 日本のホテル市場では、マニュアルオペレーションによる「泊まるだけ」のホテルが増加し、RevPAR（※¹）が海外の水準よりも低い。クリエイティビティにより、独自性の高い付加価値を持ったブティックホテルを展開し、高いRevPARを実現する。



※¹ RevPAR：販売可能客室あたり売上（Revenue Per Available Room）。客室稼働率×平均客室単価で算出。

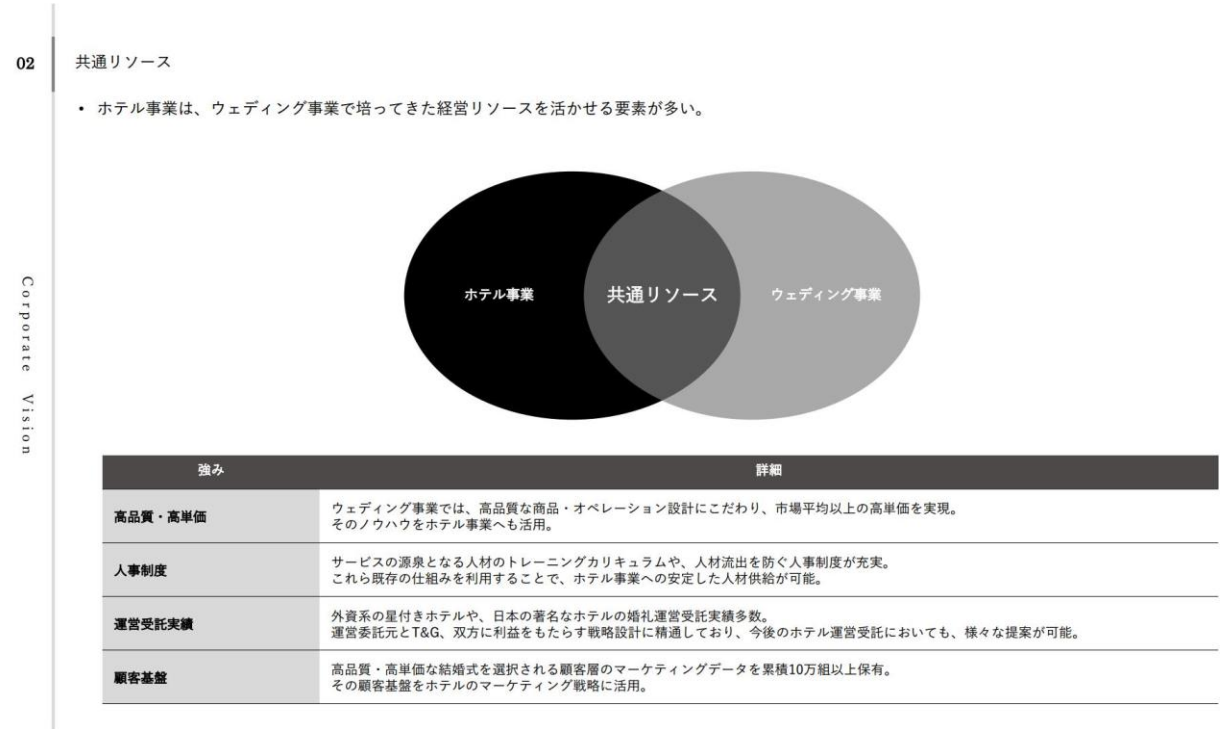
10

それでは、具体的な戦略について説明いたします。スライド 10 ページをご覧ください。

こちらは、T&G グループのポジショニングマップです。左の図は、ウェディング業界におけるポジショニングマップです。T&G グループは、20 年前、伝統的なウェディングの形態を壊し、ハウスウェディングという新しいウェディング形態を生み出しました。ハウスウェディングは顧客に合わせたオーダーメイド型の商品設計、一軒家貸切といった従来にない概念で高品質・高価格のポジショニングを実現いたしました。

ホテル事業においても、得意とするこのポジショニングを狙います。現在日本では、マニュアルに従う「泊まるだけ」のホテルが増加し、欧米に比べて客室単価が低いとされています。ファイブスターホテルに代表されるような外資系ラグジュアリーホテルも増加していますが、それらもチェーンオペレーションが中心で、昨今の価値観の多様化に沿う独自性のあるホテルは不足しています。

ラグジュアリーであり、かつ顧客の多様な価値観に沿う独自性の高いブティックホテル市場を創出することで、T&G グループは、ホテル業界においても、高品質・高価格なポジショニングを実現いたします。



- ウェディング市場は寡占化が進んでおらず、小規模な事業者が多数存在。
- 数年前から、ウェディング情報誌に掲載される式場数が減少。中小事業者の撤退や広告投資の資金不足によるもので、大手による寡占化が進みつつある。



ここからはセグメント別の戦略についてご説明いたします。まずはウェディング事業です。

ウェディング市場は、もともと寡占化が進んでおらず、当社を含めた上場5社のシェアを合わせても10%強というマーケットです。小規模な事業主が多く存在しています。しかしながら、昨今のコロナの影響で、徐々に競争プレイヤーが減少し、大手による寡占化が進行しつつあります。これを機と捉え、T & Gグループは、既存施設のオペレーターチェンジや、運営受託を増やすことで、ウェディング市場におけるシェアを拡大いたします。

- ・ T&Gは、市場平均以上の高単価を継続的に実現。
- ・ 高品質・高単価な結婚式を選択する顧客層のマーケティングを積み重ね、需要を捉えた商品・サービス設計のノウハウを蓄積。



高品質・高単価を実現するノウハウ



ウェディング事業の強みは3点です。

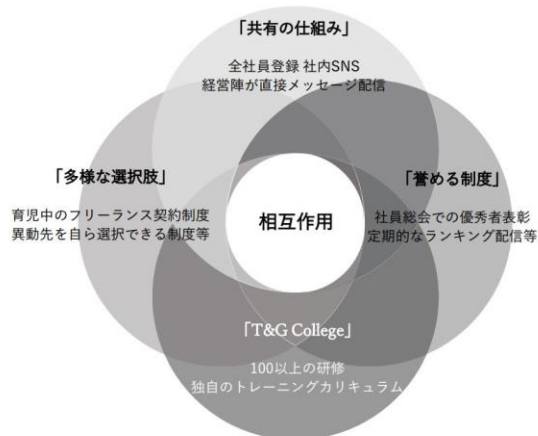
1点目、高品質・高価格を実現するノウハウを蓄積していること。

左の図にありますように、T & Gは市場平均よりも、約30万円高い婚礼価格と、その価格に見合う高品質な商品提供を、長年継続しております。それは右の図にあるような様々なノウハウの相乗効果によって実現しているものです。

- ・ サービスの源泉は人材。人材教育をOJTに頼るだけでなく、Off-JTも含めた独自のトレーニングカリキュラムを設計。
- ・ 社員自身がキャリアを選択できる制度や、表彰等の仕組みにより、高い従業員満足度を維持。結果、離職率は市場平均より低く、ノウハウの流出を防止。



人材を育て、従業員満足度を高めるノウハウ



2点目は、高い従業員満足度、低い離職率を維持する人事制度です。

左の図にあります通り、T & Gは市場平均よりも低い離職率を維持しています。また、毎年約500社が参加する従業員満足度調査においても、常時ランキング上位にノミネートされております。その根底に、右の図にあるような様々な人事制度や仕組みが存在しています。

03

強み | マーケティング力

- ・寡占化が進んでいないウェディング市場において、T&Gの各地域拠点の競争は、小規模な中小事業主であることが多い。
- ・全国展開しているT&Gは、本社から各拠点へ、人材・広告ノウハウ・商品情報・システムインフラ等を供給でき、充実したバックアップが可能。

Business Strategies by segment



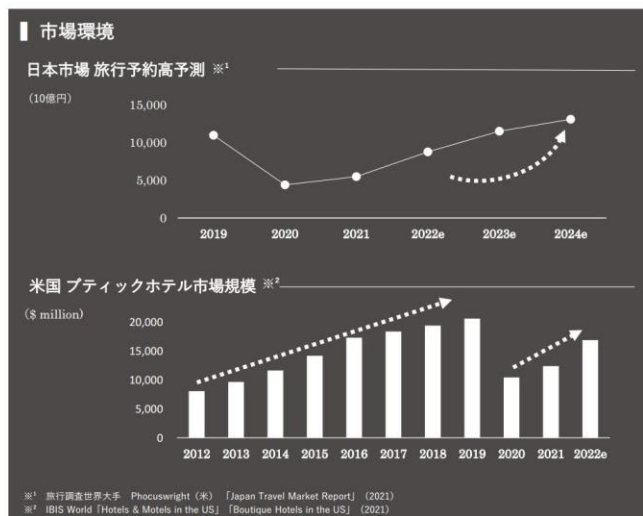
16

3点目は、マーケティング力です。

先に述べた通り、ウェディング業界は、小規模な事業主が数多く存在し、それらの事業主が当社の各地域の式場の競争となります。全国展開している当社は、本社から各拠点にマーケティングデータや広告ノウハウ、トレーニングカリキュラム、システムインフラなどを供給でき、各拠点の競争をバックアップすることができています。

これらの強みを活かし、寡占化のチャンスがあるウェディング業界において、シェアを拡大してまいります。

- ・観光需要の回復や、アジア地域からの訪日旅行者数の増加が予測される中、外資系ファンドによる国内ホテルへの投資も近年増加。
- ・価値観の多様化により、独自性の高い付加価値のある高単価ホテルを好む層が増加、米国のブティックホテル市場規模は急伸。2021年-2022年は+36.1%予測。
- ・日本ではブティックホテルはまだ少なく、T&Gはこの機会を捉え、日本に「ブティックホテル市場」を創出。



■ 重点戦略

- 01 | アセットライトを重視
運営受託やファンドとの提携等による出店
- 02 | クリエイティビティにより、高い付加価値を創出し、
高いRevPARを実現する
- 03 | 従業員エンゲージメントの高い組織を創る

次に、ホテル事業の戦略についてご説明します。

ホテル業界は、コロナ禍で大きな打撃を受けましたが、昨今の各種調査では、2022年以降、本格的に回復傾向となっており、日本のホテル事業に対する期待感の高まりから、外資系ファンドによる国内ホテル投資も増加していることは、様々なニュースが伝えている通りです。中でも、T & Gグループが日本において注力しようとしているブティックホテルは先行のアメリカ市場では、過去10年で市場規模が大幅に伸びています。

T & Gグループは、ファンドとのアライアンス提携や業務受託により、アセットライトな出店形態で、店舗数を増やし、ブティックホテル市場を創出いたします。すでにいくつかアライアンス提携の話も具体的に進めておりますが、関係者の調整ができた段階で、発表いたします。

- ・ 外資系のラグジュアリーホテルや、ビジネスホテルは、商品や内装等のデザインを外注する事例が多い。
- ・ T&Gは、内装から商品など全てのクリエイティブディレクションを行う「アトリエ」機能を内製化。ブティックホテルの高い付加価値を創出。

■ TRUNK (HOTEL)アトリエ機能

建築デザイナー、コンテンツクリエイター等、様々な領域のクリエイターを雇用。
ホテル内装、アメニティ、ロゴに至るまで、総合ディレクションが可能。



■ クリエイティビティに対する評価

オープンから数年が経過した昨今も、世界的なアワードを毎年受賞。
クリエイティビティがグローバルに認められている。

- ・ Conde Nast Traveler Hot List 2018
- ・ Travel + Leisure It List 2018
- ・ The 2018 Platinum List
- ・ 2018 Hemispheres The Best New Hotels
- ・ 2018 MONOCLE Travel Top 50
- ・ AHEAD Asia2018 THE NEW CONCEPT OF THE YEAR AWARD
- ・ 2019 Marco Polo Club Member's Choice Awards
- ・ 2019 Wallpaper* 「The Best Urban Hotels」
- ・ 2020 OPAL Award (OUTSTANDING PROPERTY AWARD LONDON)
- ・ 2020 Jetsetter Best of the Best Awards
- ・ 2020 International Design Awards
- ・ 2020 DEPARTURES The Legend Awards
- ・ 2020 Architectural Digest Great Design Awards
- ・ 2020 The 16th Annual HD Awards
- ・ 2020 LIV HOSPITALITY DESIGN AWARDS
- ・ 2021 The 15th ANNUAL WORLD LUXURY HOTEL AWARDS
- ・ 2021 Travel & Hospitality Awards



ホテル事業の強みは2点です。

1点目は、建築デザイナー、コンテンツクリエイター等、様々な分野のクリエイターを直接雇用した「アトリエ」という機能を有していることです。外資系を含みほとんどのホテルでは、一般的にデザインを外注することが多いですが、T&Gグループでは、各分野のクリエイターが社員で内製化しているため、ホテルの内装からアメニティ、ロゴに至るまで全体のクリエイティブディレクションを総合的に行うことができ、これらが高いクリエイティビティを支えています。

結果、1号店である TRUNK (HOTEL) のクリエイティビティは、右の図にある通り、オープンから3年以上経った今でも、多数のグローバル評価を得ております。

- 商品、サービス等様々な側面に、サステナビリティ活動を取り入れ、新しい付加価値を創出。

2017年OPEN | TRUNK (HOTEL) の事例

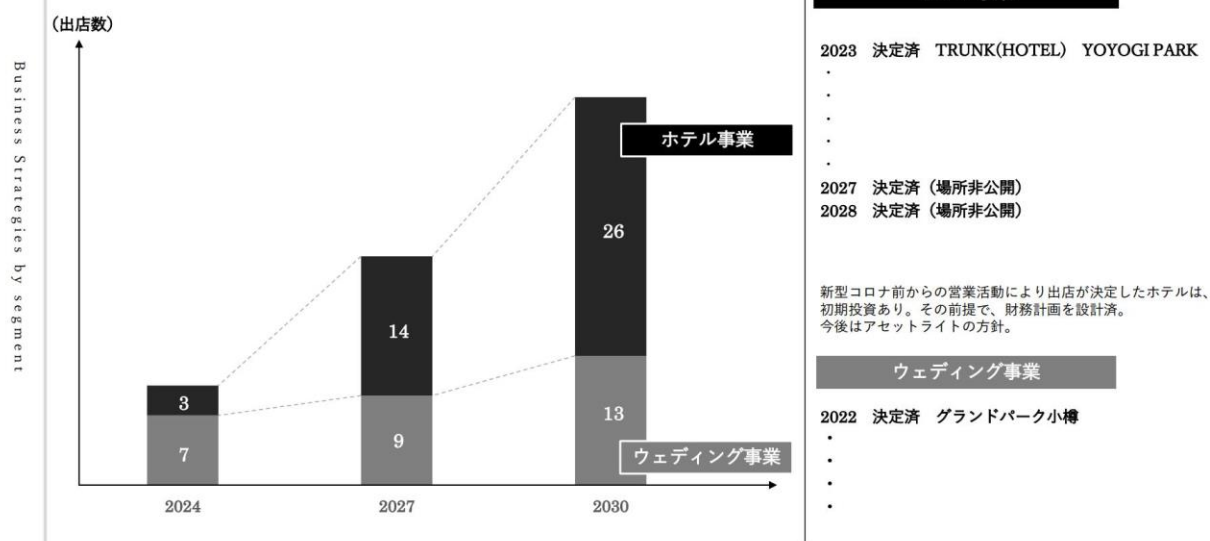
自分らしく無理せず等身大に社会貢献できるホテル「SOCIALIZING」がコンセプト



19

2点目は、サステナビリティ活動を取り入れた新しい付加価値を持ったホテルであるということです。

例えば、ホテルのレンタルサイクルは、放置自転車を再構築、クリエイティブなデザインで改良したものであったり、様々なハンディキャップを持った方が制作するアートをホテル内装に取り入れて協働したり、健康に配慮したオーガニック食材を中心にレストランメニューを構成するなど、ホテル運営の様々な側面に、自然にサステナビリティ活動を取り入れ、ホテルの付加価値を創出しています。クリエイティビティにより、こういった付加価値を持ったデザイン性・独自性の高いホテルを、T&G グループは展開していきます。

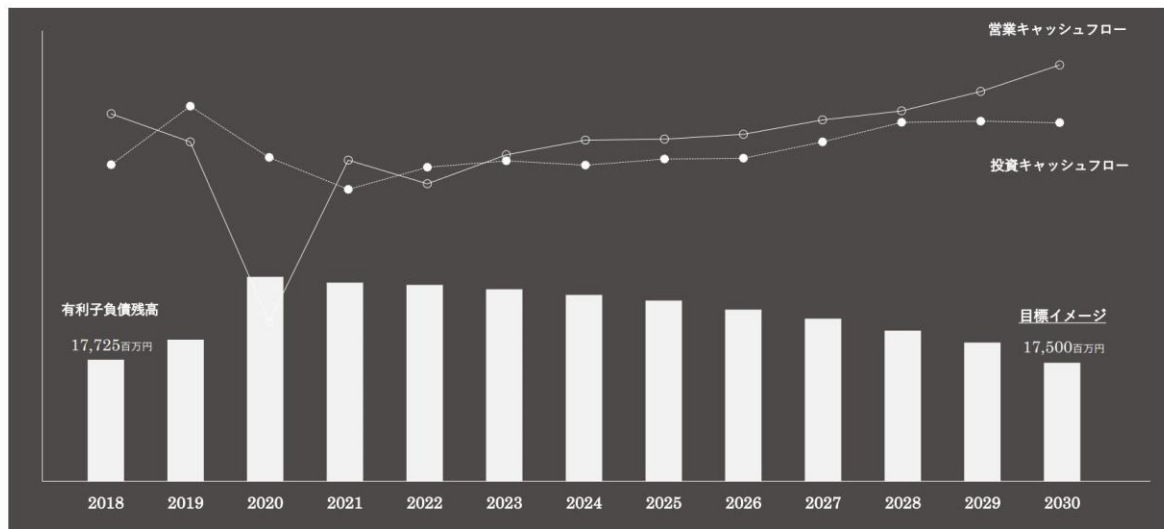


こちらに、今後の新規出店数の増加イメージをまとめました。

ホテル事業は2030年に26店舗、ウェディング事業は2030年に13店舗、運営受託等による店舗数増を目指します。このパイプラインの進捗状況は、今後決算資料等で報告をしてまいります。

尚、すでに決定しているホテル出店やウェディングの運営受託に関しても記載をしております。一部、場所非公開の案件に関しては、関係者の調整ができ次第、開示をいたします。また、今後の出店は原則アセットライトを重視しておりますが、新型コロナ前からの営業活動により既に決定したホテルに関しましては、一部初期投資がございます。それらも含めて、次ページ以降で財務計画を策定済みです。

- ・ 有利子負債を、新型コロナ前の水準以下まで計画的に圧縮。
- ・ 営業キャッシュフローの範囲内で戦略的に投資を実施。



こちらが財務戦略です。

まずは、新型コロナによって増加した有利子負債を、コロナ前の水準以下まで計画的に圧縮をいたします。先に説明いたしましたとおり、出店に関する投資も、営業キャッシュフローの範囲内で計画しており、フリーキャッシュフローを蓄積し、財務体質を継続的に改善いたします。

- ・ ESG、SDGs という言葉が頻出する以前から、様々なサステナビリティ活動に取り組み、それがブランディングに繋がり、企業価値向上に寄与。
- ・ 今後も活動を維持向上すると共に、状況を適切に開示。



経済産業省 主催
省エネ優良事業者「S評価認定」

経済産業省 資源エネルギー庁が毎年実施している「省エネ事業者クラス分け評価」において、2021年も優良事業者であるS評価として認定。継続的なエネルギー使用量の削減が評価されている。

気候変動への取り組み
TCFDへの対応

事業特性から、製造段階のCO2排出量は少ないが、上記事例のような廃棄物の削減、使用電気量の効率化等の取り組みにより、世界的な気候変動問題に積極的に向き合い、定期的に情報開示する。

最後に、社会的価値の創出、ESGに関する取り組みです。

T&G グループでは ESG や SDGs といった言葉が頻出する以前から、これらの活動を経営に密接に取り入れております。

04

ESGの取り組み | SOCIETY

多様性



障がい者雇用
2007年より重度の知的障がい者の方を中心に雇用。定着率の高さやその細やかなサポート体制が評価され、近年では、国際協力機構（JICA）の視察団を受け入れるなど、認知が広がっている。



アスリートアンバサダー
五十嵐千尋選手 2018年4月新卒入社。
2020年 東京オリンピック出場。多様なバックグラウンドや価値観を持つ社員の雇用を通じて、スポーツ振興や文化支援を積極的に行っている。



外国人雇用
20ヶ国以上の国籍・出身地の社員を雇用。社員の多様性も独自の価値を生み出す要素の一つ。

LGBTQイベント協働

東京レインボープライドなどに代表されるイベントに、各団体と協働参加。
TRUNK(HOTEL)内でのイベントも実施。



パートナーシップ制度

会社の制度として、LGBTQのパートナーとその子供、配偶者、家族として、社内福利厚生等の対象と認めている。



結婚平等賛同企業表明

「結婚の自由を全ての人に」をメッセージにLGBTQの結婚を支援している団体と連携。「Business for Marriage Equality」＝結婚平等に賛同する企業として表明。



地域社会への貢献・文化振興



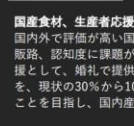
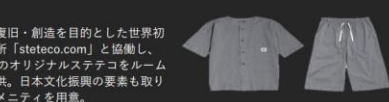
キッズプロジェクト
全国展開のウェディング最大手企業として、地域社会への貢献を常に意識。全国の結婚式場で、体験型プログラムを提供し、子供たちに「食品ロス問題」「働くことの楽しさ」「家族への感謝」などを学ぶ機会を提供するキッズプロジェクトを2015年から実施。



地域商店との協働
渋谷で豆の焙煎から行う老舗の珈琲店「Double Tail Cafe」と協働開発したコーヒー。売上は渋谷区社会福祉協議会に寄付。

日本文化振興

ステテコ文化の復旧・創造を目的とした世界初のステテコ研究所「steteco.com」と協働し、Made in JAPANのオリジナルステテコをルームウェアとして提供。日本文化振興の要素も取り入れた多様なアメニティを用意。



国産食材、生産者応援
国内外で評価が高い国産ワインは、後継者や販路、認知度に課題がある。その課題解決支援として、婚礼で提供するワインの国産比率を、現状の30%から10年後には100%にすることを旨とし、国内産ワインの普及に貢献。



24

例えば、障がい者雇用は、2007 年から積極的に取り組み、昨今は、その取り組みを好事例として JICA の視察団を受け入れるまで認知をされております。

04

ESGの取り組み | GOVERNANCE

取締役・取締役会



ジェンダー構成
※¹
男性6名 女性2名



取締役構成
※¹
社内5名 社外3名



社外役員出席率
100%

※¹ 2022年6月開催の株主総会に候補者として提出している数値



プライム市場上場企業にふさわしいガバナンス体制を維持向上。取締役の選任・報酬決定に際しては、社外取締役・監査役によって構成される諮問委員会があり、透明性の高い経営を推進。

女性活躍推進



部長職ジェンダー構成
男性14名 女性7名



産休取得状況
女性100% 男性実績あり



管理職研修選抜者構成
男性43% 女性57%

※¹ 3指標全て2021年末値



管理職研修段階から、男女問わず候補者を選定。産休・育休後の働き方も、フリーランス契約やフレキシブル勤務体系などを用意し、仕事と育児の両立を支援。これらの取り組みを経て、部長職も少しずつ女性が増加。今後も維持向上を図る。

コンプライアンス・リスク管理



発生・見込リスク経営報告率
100%



コンプライアンス研修受講率
100%



「公正」項目
従業員満足度 86%
(同調査大企業平均 82%)

※¹ Grate Place to Work® JAPANが実施した従業員満足度調査において、「会社が従業員の申し立てに対して公正に対応しているか」等 「公正」項目に関する満足度



事業活動で発生した問題の再発や、将来リスクを未然に防ぐため、取締役も参加する「リスク管理委員会」を設置。経営陣が全ての事象を把握。社員がリスクを発見した場合に、通常の職制ライン以外に通報できる内部通報制度も完備。「会社が公正に運営されている」という質問に対する従業員満足度調査の回答は、大企業平均を上回る数値。

25

ダイバーシティーに関しても、2014 年頃から継続的に LGBTQ 教育を実施し、既に開示しておりますとおり、6 月の株主総会にて承認されましたら、LGBTQ の支援団体理事長の方を社外取締役として迎え、より一層取り組みを強化してまいります。

T&G グループが ESG 活動を熱心に継続していた理由は、それらの活動が、企業のブランディングに繋がり、企業価値向上に密接に寄与しているからです。地域貢献や女性活躍など、事業の根幹に密接に関わる事象のみに関わらず、2030 年に向けて活動を強化していくと共に、その進捗を、しっかりと開示報告して参ります。

以上、2030 年までの長期経営方針を説明いたしました。

この方針を基に、企業価値を高め、すべてのステークホルダーの方々のご期待に添えるよう、経営を担ってまいります。今後とも、変わらぬご支援、よろしくお願いいたします。

[了]

脚注

1. 音声不明瞭な箇所に付いては[音声不明瞭]と記載