

By the numbers:  
Analyzing the growth of the venture business  
changing the face of Japan's wedding industry

ANNUAL REPORT 2004  
TAKE AND GIVE. NEEDS Co., Ltd.



T&G TAKE and GIVE NEEDS

TAKE AND GIVE. NEEDS

TSE second section; Hercules:

4331

株式会社テイクアンドギヴ・ニーズ  
〒107-0062 東京都港区南青山六丁目7番14号  
TAKE AND GIVE. NEEDS Co., Ltd.  
6-7-14, Minami-Aoyama, Minato-ku, Tokyo  
TEL +81-3-5469-3070 FAX +81-3-5469-3071  
<http://www.tgn.co.jp>

# INDEX

From 1998

2004

5 years	<b>5年間の成長総括と今後</b> An outstanding first 5 years. But the growth has just begun.	Message from the President	p2
114 ¥11.4Bn	<b>売上高114億円の成長要因</b> How we grew our sales to ¥11.4 billion. <b>収益構造</b> Profit structure <b>ビジネス基本情報(商品、ビジネスフロー等)</b> The T&G approach: key business information	FIVE-YEAR TRAJECTORY: 1 5年間の軌跡 1	p8
29 venues	<b>4年間で直営店29店舗出店の展開力</b> The power to grow: 29 new directly managed venues opened in four years <b>出店スタンスと出店モデル</b> Expansion: new venue criteria and opening models <b>出店を裏付けた資金調達</b> Fund raising for new venues	FIVE-YEAR TRAJECTORY: 2 5年間の軌跡 2	p10
425 ¥4.25Mn	<b>平均単価425万円の価値</b> Outstanding brand value: average sale price of ¥4.25 million <b>T&amp;Gのハウスウェディング</b> The T&G House Wedding <b>メディア戦略と商品差別化</b> Media strategy and service differentiation	BRAND STRATEGY T&Gのブランド戦略	p12
30 %	<b>30%以上の高ROI</b> 30% plus ROI <b>独自の高収益モデル</b> Unique high-profit business model	HIGHLY PROFITABLE BUSINESS MODEL T&Gの高収益モデル	p14
0 yen	<b>有利子負債ゼロへ</b> Towards a target of zero interest-bearing debt <b>今後の出店方針</b> Forward policy for new venue openings <b>独自の不動産流動化スキーム</b> T&G's new industry-leading real estate securitization scheme	FINANCIAL STRATEGY T&Gの財務戦略	p16
342 staff	<b>342名の組織力</b> Organizational excellence: our 342 staff <b>独自の採用・教育</b> Independently developed hiring and training strategy <b>数々の優位性を生み出した社風</b> A company culture creating superior results	HUMAN RESOURCES T&Gの人材戦略	p18
1000 ¥100Bn	<b>目標は市場の5% = 1000億円</b> Targeting 5% of the market: ¥100 billion in sales <b>3ヶ年中期計画</b> Three-year business plan <b>将来ビジョン</b> Vision for the future	LOOKING TO THE FUTURE T&Gの近未来戦略	p20

T&G's STAFF スタッフ・P22

Directly operated wedding venues 直営店・P24

CORPORATE DATA・P26

Financial highlights・P28

INVESTORS' GUIDE・P29



# 5 years, and the future

これまでの5年間と、これから。



市場創造と驚異的数値、もしくは、前哨戦。

# 続・有言実行。

Shaping a new market. Generating extraordinary growth.

何故、5年間でここまで成長を実現できたのか  
T&Gの強さとは

1998年10月、東京・渋谷 わずか1畳の貸オフィスにて「世の中に真に求められている結婚式のスタイルを創り上げよう」と、熱い志を持った3名が集まったのがT&Gの始まりでした。

おかげさまで、設立から5年4ヶ月で東京証券取引所市場第二部への上場、2004年3月期においては、売上高114億44百万円、経常利益14億47百万円、当期利益6億74百万円と、設立以来増収増益の達成を果たし、数あるベンチャー企業の中でも例にない成長を遂げることができました。

何故、私達はこのスピードで成長できたのか。

それは、

- スピーディかつ継続的に成長できるマーケットを選び、(市場環境)
- 顧客に支持される商品投入し、(商品優位性)
- 財務バランスを常に意識した財務施策を実行し、(財務優位性)
- T&Gならではの付加価値を創り出す人材を得ることができた(人材優位性)

ことにあると考えます。

実はこの5年間の成長は、私が設立時に描いたシナリオと大きな違いはありませんでした。もちろん、私は今後さらに大きく成長するビジョンをもって経営に臨んでおり、そのシナリオを達成していく自信はあります。しかし一点、今までの5年間と違う点があります。

それは、これからのビジョンを実現するためには、今まで以上に社員の力が必要であることです。

常に妥協を許さず、周囲の期待以上の成果を出せるT&G精神を持つ人材を、1人でも多く採用し、育て上げられるかが、私が描くシナリオを達成するためのポイントであり、成否を分けることになるでしょう。

私は、今後もT&Gの仲間(社員)と共に、今まで以上にT&Gらしい企業文化(T&G ISM)を形成し、T&Gを収益の成長性だけでなく、様々な意味で「今までに存在しなかった会社」に育てていきたいと考えています。

この5年間は、あくまで前哨戦。これからの成長で、T&Gの真価が発揮されます。

How have we grown so strongly over the past five years?  
T&G's strengths

T&G began operations from a one-room office in Shibuya, Tokyo in October 1998. There were just three of us, driven by the idea that we could produce the kind of wedding experience that people really wanted.

Five years and four months later we listed on the second section of the Tokyo Stock Exchange, and in the year to March 2004 T&G generated net sales of ¥11.444 billion with ordinary income of ¥1.447 billion and net income of ¥674 million. We have produced continuous increases in revenue and income since our founding, achieving a level of growth that makes us stand out even from our venture business peers.

There are four main reasons for our extraordinary growth.

1. Market environment: we chose to enter a rapidly growing business arena
2. Superior products: we have been providing customers with products and services they love
3. Financial strategy: we have taken a carefully balanced financial approach
4. Superior people: we have attracted and trained the kind of people who add real value and give T&G a competitive edge

Even though our growth has been outstanding, it has actually been pretty much in line with my expectations when we began business. And of course, I am confident that the business I head today will go on to produce even greater growth.

There is one aspect of our business, however, that I believe will differentiate our future growth path from that of the previous five years: our people. Achieving our new goals will depend more than ever on the capabilities of everyone in our organization. Each additional person we can instill with T&G's uncompromising passion to exceed expectations will propel us towards further success.

My aim is to work among my colleagues—T&G's employees—not only to grow our unique company culture ("T&G-ism") and profitability but also, in the broadest possible sense, to create a company unlike any other.

The past five years can be viewed almost as a prologue. It is the growth we aim to produce from this point onwards that will reveal the real value of T&G.

T&G ISM - T&Gでは下記の4つを「T&G ISM」として社員全員が共有し、T&Gらしくあるための指標としています。

- ・市場を創る 世の中に求められるニーズを常にアンテナ高くキャッチし、「非常識」「非現実的」を恐れず、発想を実現し、ニーズを満たすサービスを提供し続ける。
- ・利益は資源である 「考え」を「かたち」にするためには、必ず資源が必要となる。利益はその資源であることを認識し、利益を得るためには何が必要かを常に考える。
- ・嬉しい裏切り(= T&G MOMENT) 常に周囲が期待している以上の瞬間を生み出していき、T&Gのサービスをはじめ、T&Gの原点と叫ぶ思想。
- ・愛ある環境 関わる人々すべてを愛し、関わる人々すべてから愛される環境を創り、良い循環を生み出していき。

We call this company culture T&G-ism, and have defined four elements that guide the approach we seek to develop in all employees.

- ・Forming the market We aim to stay closely in touch with the needs of our customers, constantly challenging accepted concepts and ways of thinking, and turning visionary ideas into outstanding service.
- ・Profit as a resource Turning ideas into reality always requires resources, and in our case that resource is profit. We aim to stay keenly aware at all times of what we need to do to produce profit.
- ・Creating T&G moments We aim to create special T&G moments that exceed expectations. These moments define the T&G service experience.
- ・A caring environment We aim to create a virtuous cycle in which we care for everyone interacting with our business, and they in turn care for us.

1960 ~ 70

ホテルウェディングの普及  
Increasing popularity of hotel weddings

1980

ハデ婚ブーム  
A fad for fancy weddings

1990

レストランウェディングの普及  
Increasing popularity of restaurant weddings

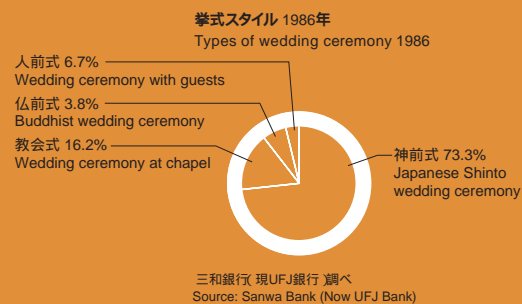
1998.10. T&G設立

T&G was established.  
ハウスウェディングサービス開始  
Began to producing House weddings

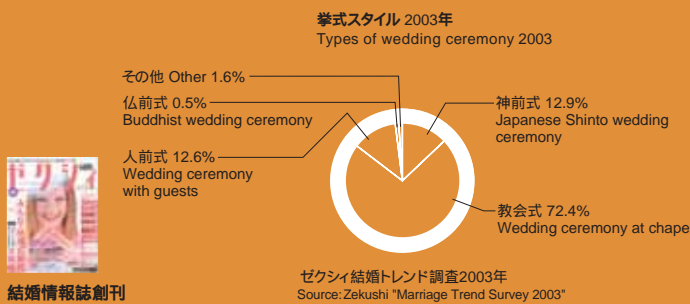
2004

ハウスウェディング拡大  
Expansion of House weddings

ホテル・専門式場建設ラッシュ  
Rush to build hotels and wedding facilities



三和銀行 現UFJ銀行 調べ  
Source: Sanwa Bank (Now UFJ Bank)



ゼクシィ結婚トレンド調査2003年  
Source: Zekushi "Marriage Trend Survey 2003"

結婚情報誌創刊  
Inaugural issue of a wedding information magazine

顧客の嗜好 Customer trends

形式・豪華さ Form / splendor >>

オリジナリティの追求・アットホーム The pursuit of originality / intimacy >>

挙式披露費用 Wedding ceremony and reception costs	1978年 ¥1,018,000	1988年 ¥2,530,000	1998年 ¥3,140,000	2001年 ¥2,645,000	2003年 ¥2,800,000
--	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

1978、1988、1998 三和銀行 現UFJ銀行 調べ Source: Sanwa Bank (Now UFJ Bank)  
2001、2003 ゼクシィ結婚トレンド調査2001,2003年 Source: Zekushi "Marriage Trend Survey 2001,2003"

日本では、1960年にビッグスター・石原裕次郎氏がホテルで結婚式を挙げたことをきっかけに、ホテルウェディングが民間に浸透し、専門式場と呼ばれる大型の結婚式場が日本全国に出現いたしました。

そして、第二次ベビーブーム世代と呼ばれる層が婚期に入った1990年前後から、結婚情報誌の創刊が相次ぎ、今まで顕在化されなかった顧客ニーズが明確になり始めました。顧客が思い描く「自分達らしいウェディング」「アットホームなウェディングパーティー」というニーズが明確に現れ始めたのです。一つの例として、数年前に起こったレストランウェディングブームが挙げられます。しかし、レストランウェディングは結婚式施設としては不十分な点が多いこと、専門スタッフが不足していたことなどから、主要な結婚式スタイルとして全国に普及するまでには至りませんでした。

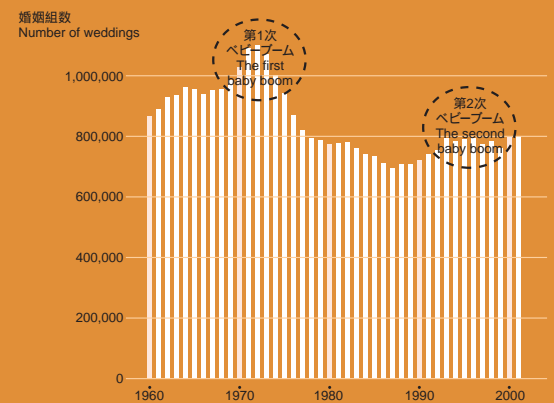
T&Gが設立した時期は、需要(顧客のニーズ)と供給(企業のサービス)に大きなギャップがあり、顧客のニーズを的確に捉えたサービスを提供できれば、大きく業界を変えることができる可能性が十分にある状況だったのです。

The classic hotel wedding first became popular in Japan in 1960, following the highly public hotel wedding of popular actor Yūjiro Ishihara. Large-scale hotel wedding facilities opened throughout the nation, and this type of ceremony and reception became the accepted wedding style.

When the so-called second baby boom reached marrying age around the 1990s a string of wedding magazines entered the market, and customers began to develop new demands. Couples began to seek wedding formats that allowed them to express their individuality, as if they were holding a wedding party in their own home. One trend this gave rise to was the restaurant wedding, which peaked in popularity a few years ago. These restaurants often lacked critical facilities and trained staff, however, and their popularity did not spread to all parts of Japan.

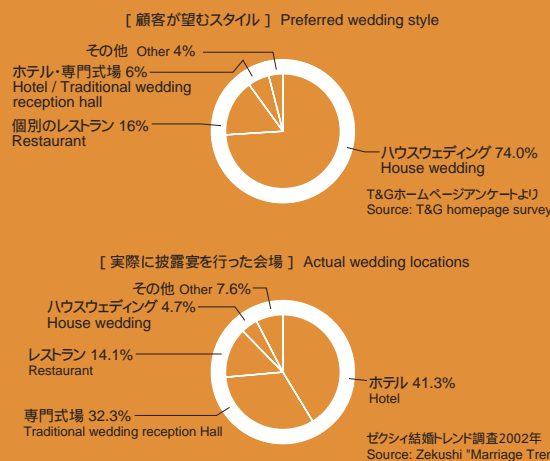
T&G came into being at a time when there was a huge gap between demand (customers' needs) and supply (available types of wedding services). If T&G could provide services that gave customers the wedding they really wanted, the opportunity was there to significantly change the established wedding environment.

婚姻組数の推移 Weddings per year



厚生労働省 人口動態2003 Ministry of Health and Welfare, Population Dynamics 2003

需要と供給のギャップ Gap between supply and demand



ゼクシィ結婚トレンド調査2002年  
Source: Zekushi "Marriage Trend Survey 2002"

何故、この業界を選んだのか  
日本のブライダル業界の魅力とは

「何故、ブライダル業界を選んだのですか」 私が、最もよくいただく質問です。現在、日本の年間婚姻組数は74万組(1)であり、今後は少子化の影響で婚姻組数は確実に減少していきます。日本のブライダル業界はいわゆる「縮小マーケット」なのです。

それでは何故、私はここからスタートしたのか。

まず、市場の規模。

2003年の挙式披露宴の平均単価は280万円(2)、2003年の婚姻組数から考えても、市場規模は挙式披露宴市場のみで、2兆円と推定できます。さらに、挙式披露宴以外の、結婚をきっかけに起こるジュエリーや旅行の購入等の消費活動を含めると、さらに大きな規模になります。私は、少子化が進むとはいえ、日本のブライダル市場は挑戦するに足る、十分な規模を持った市場であると判断しました。

次に、市場の環境。

日本では長い間、ホテル及び専門式場での挙式披露宴が一般的であり、そのスタイルは、どちらかというと両親主導のもので、形式を重視するものでした。

私は、友人の結婚式に初めて出席したとき、大きな衝撃を受けました。新郎新婦は遠い金屏風の前で人形のように固く座っているだけ。形式的な長いスピーチ、そして決しておいしいとは言えない料理・・・。

私は、両親が事業を営んでいた影響で、幼い頃から起業を目指し、大学卒業後は様々な業界を研究しました。そして友人の結婚式への出席をきっかけに、ブライダル業界も私の調査対象となったのですが、調べれば調べるほど、ビジネスチャンスが見えてきたのです。

まずチャンスと感じた点は、「顧客側と企業側の意識の差」です。

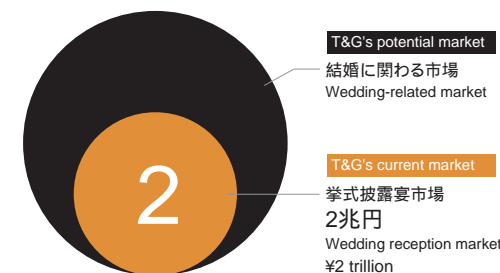
当時は挙式披露宴を行わないカップルが増加しており、私が周囲に理由を尋ねたところ、「多額の費用を払うのに、あんなつまらないことはやりたくない」という返答がほとんどでした。結婚適齢期に突入したばかりの私自身、全く同意見でした。

しかし、結婚式は基本的にリピートビジネスではないこと、そして顧客側のサービスに関する知識が企業側と比較して圧倒的に少ないことから、長期間、企業は同じサービスを提供しつづけて、改善する意識はあまり高くなかったのです。

T&Gを設立した1998年、私は26歳でした。結婚適齢期であった私と創業メンバーは「自分達及び同世代の人達が本当にやりたいと思えるサービスを確立すれば、必ず顧客の支持を得られる」と考え、T&Gのハウスウェディングを創り上げたのです。

さらに、もう一つ私にとって魅力だったのは、トップ企業への可能性でした。日本のブライダル業界の特徴として、「ブライダル専門企業と大企業が少ない」ことが挙げられます。2003年、日本に結婚式場業を営む事業所は2,853社、1事業所あたりの平均の売上高は3億51百万円であり、その中で年間の売上高が10億円以上である事業所はわずか269社で、全体の10%未満です(3)。私は、より早く、確実にトップを狙える市場としても、ブライダル業界に魅力を感じたのです。

このように、私があえて縮小マーケットであるブライダル業界を選択したのは、市場として十分な規模を持ち、さらに縮小しながらも派生ビジネスの可能性を含んでいること、さらに成熟したマーケットでありながら、顧客のニーズを満たすサービスが確立されていない、大企業が存在しないといった環境など、短期間で成長できる条件が揃っていると判断したからです。



Why this industry?  
The attraction of the Japanese wedding business

The question I most often get asked is, "Why did you choose to enter the wedding industry?" Around 740,000 (1) weddings take place in Japan every year, but as the population ages this will steadily decrease. So why enter a shrinking market?

First let's look at market scale.

The average price couples paid for a wedding ceremony and reception in Japan in 2003 was ¥2.8 million, or approximately \$US25,000 (2). This narrow definition alone represents a two trillion yen market, and if we add the market for wedding-related consumer items such as jewelry and travel the scale is even larger. My perspective, then, was that even as the population decreased there would still be ample opportunities to succeed in the Japanese wedding market.

Now let's look at the market environment.

For a long time in Japan weddings were held in hotels or in other types of wedding banquet halls. This traditional approach was largely driven by the parents of couples getting married, and placed a great emphasis on ceremonial form. When I attended a friend's wedding I was stunned to see the bride and groom seated stiffly like dolls, far away in front of a gilded folding screen. Then came the long, formal speeches, followed by disappointing food...

This experience at my friend's wedding spurred my interest in the wedding industry. From a young age I had been interested in starting my own business, influenced by my self-employed parents, and after graduating from university I had looked into a range of different businesses. But the more I examined the wedding market, the more I began to see opportunities.

The first thing that struck me as an opportunity was the gap in awareness between customers and service providers. At that time there was a growing tendency for couples to completely forego having an official wedding ceremony. When I asked people why, they invariably said they had no interest in spending so much money on such a boring event. Having just reached the marrying age myself, I couldn't have agreed with them more.

Within the industry, however, the drive to improve and revitalize the wedding product was low. Most operators had been offering the same services for many years, aware that there was essentially no opportunity for repeat business, and that customers had an extremely low service awareness.

I was 26 years old when T&G was established. I and the other founders had reached the marrying age, and we figured that if we could produce the kind of weddings that people like us really wanted, customers would come flocking. Thus, the T&G House Wedding was born.

Another thing that struck me about the Japanese wedding industry was the clear opportunity to quickly become an industry leader. There were no major players in Japan. In fact, in 2003 there were 2,853 operators of wedding venues, with average net sales of ¥351 million. Of these, only 269—a mere 10%—produced more than ¥1 billion in sales (3).

These, then, are the reasons why we chose this industry. We had a shrinking but still very large market; there were strong opportunities for peripheral business; the industry was highly mature but grossly out of touch with its customers; and there were no big players. The opportunity was there for us to move quickly to the top.

1 厚生労働省 人口動態2003  
2 株式会社リクルート「ゼクシィ結婚トレンド調査2003」  
3 経済産業省「平成14年 特定サービス産業実態調査報告書 結婚式場編」

\*1. Ministry of Health and Welfare, Population Dynamics 2003  
\*2. Recruit Co. Ltd. Zekushi Wedding Trend Survey 2003  
\*3. Ministry of Economy, Trade and Industry, 2002

## 今、やるべきこと

### 将来ビジョンとT&Gの位置

#### まず、ハウスウェディングで基盤づくり

現在、T&Gはハウスウェディングという、従来の日本の結婚式スタイルとはコンセプトを異にした、新しいウェディングスタイルを提供しています。ハウスウェディングは、「映画のワンシーンのようなウェディング」をコンセプトに、贅沢感を重視した、オリジナルウェディングを実現できるスタイルです（\*4）。

私達は、5年間でハウスウェディングという新しい市場を創り上げました。しかしながら、ハウスウェディングのシェアは2003年時点でまだ5%未満であり、需要と供給には依然大きなギャップがあるのが現状です（\*5）。T&Gは、今後3年間でさらに日本全国へ直営施設を出店し、ハウスウェディングのリーディングカンパニーとして基盤を固めていく方針です。

#### 2兆円市場の5%以上の売上高を目指し、派生ビジネスも視野に

ハウスウェディング事業にて基盤作りを十分に行った後、T&Gは挙式披露宴市場におけるさらなるニーズに対応するために、新たな事業に挑戦していきます。具体的には海外挙式を行う日本人顧客を対象とした海外ウェディング事業及びホテルや専門式場等からのブライダル部門の運営受託等を検討しています。

当面の目標として、挙式披露宴市場で5%にあたる1,000億円の売上高を目指し、その後はターゲット市場を挙式披露宴市場から、(結婚式)派生ビジネス市場まで拡大し、生活総合カンパニーを目指してさらなる成長を目指していく方針です。

#### 現状の課題をしっかりと認識し、真に強い企業へ

このように、T&Gは今後もさらに成長し、ブライダル事業を軸として新しい市場を創り続けていきたいと考えています。現在、T&Gには様々な課題があります。特に「商品力の強化」「人材の育成」「管理体制の強化」は重要な課題として認識しています。

私は、中でも差別化の最大の切り札は、「人」であると考えます。現在、私は、社員、特に幹部社員の教育に多くの時間を割いています。経営者としての物の見方、考え方ができる幹部社員をどれだけ多く育成できるかが、T&Gが今後確実に大きく成長するためのポイントとなるといっても過言ではないからです。

T&Gは、株主の皆様、お客様、取引先の皆様、そして従業員にとって、期待以上の結果を出し、応援していただける会社になれるよう、常に成長を続けてまいります。

2004年3月末、T&Gの熱い志を持つ仲間(従業員)は342名となりました。私はT&Gという会社を心から愛しており、この仲間達と共に、T&GをT&Gに関わるすべての方々に愛される会社に育てていきたいと考えています。

当社は平均年齢も若く、まだまだ学ぶことばかりですが、2005年3月期も皆様へ良いご報告ができるよう全力を尽くしてまいりますので、今後とも何卒よろしくお願い申し上げます。

\*4 日本の従来の挙式披露宴は、ホテルや専門式場で行われるのが一般的でした。従来のホテルや大型の専門式場では1日に何十組もの挙式披露宴を同じ敷地内、建物内で取り扱っているため、花嫁同士がすれ違ったり、それぞれのゲストがお庭にたくさんいたり・・・と、見ず知らずの人々の中で騒々しく行われることが通常でした。一方、T&Gのハウスウェディングは欧米の邸宅をイメージした施設を完全貸切で使用していただき、顧客の個性を十分に引き出したオリジナルパーティーを提供する新しいスタイルです。

\*5 需要と供給のギャップ・・・T&G調査によると、現在結婚適齢期世代の7割以上がハウスウェディングスタイルの結婚式を望んでいますが、2003年においてハウスウェディングが市場全体に占めるシェアは、わずか5%に過ぎません(レストラン、パーティースペース等を含めたシェアは24.2%)。これは、ハウスウェディング施設の数が日本全国においてまだ十分でなく、需要と供給のギャップが大きいことを意味します。

\*4. Until recently the typical wedding in Japan was held in a hotel or other dedicated wedding hall. A typical day at a large venue would see perhaps dozens of ceremonies held in the same facilities, with brides and grooms from different ceremonies encountering each other, and gardens packed with guests from unrelated weddings. In contrast, T&G produces weddings in luxurious, European-style mansions, booked out for only one couple at a time. Every marrying couple is able to express individuality in creating an original, memorable wedding experience for themselves and their guests alike.

\*5. According to T&G research, more than 70% of the current marrying generation want to get married in the house wedding style. In 2003 house weddings accounted for no more than 5% of the market, or 24.2% including related styles including restaurant, party space and other types of weddings. This highlights the lack of house wedding facilities throughout Japan, and suggests that demand is far in excess of supply.

## What we have to do now

### T&G's vision and positioning

#### Drive home the *House Wedding* concept

The House Wedding style of wedding and reception that T&G offers is a completely new concept for Japan that allows couples to create luxurious, original weddings of the kind usually only seen in movies (\*4).

Although we have been building this new market for the past five years, in 2003 house weddings still only accounted for less than 5% of the market. There is clearly still a major gap between demand and supply (\*5).

Our strategy for the next three years is based on expanding our network of directly managed venues nationwide and firmly establishing our position as Japan's leading house wedding company.

Achieve five percent of the ¥2 trillion market, and consider related opportunities

After building a solid foundation in core house wedding operations, we intend to seek new business opportunities in the wedding-related market. Specific areas we are investigating include services for Japanese couples traveling overseas to get married, and contracting to manage the wedding service operations of hotels, dedicated wedding halls and other such venues. Our current goals are to reach net sales of ¥100.0 billion (5% of the wedding services market), and having achieved this to pursue further growth as a comprehensive lifestyle services company by expanding into wedding-related businesses.

#### Identify and deal with key issues

As outlined above, we intend to continue growing our market by building on our core wedding business operations. As we pursue this growth, however, we have identified three key issues facing our company: product strength, human resources, and administration.

Of these three issues, I believe it is our human resources—our people—that will most clearly differentiate T&G from competitors. Even as president of this company, I currently spend a significant amount of my time in the training of employees, particularly managers. This is because I believe it is no exaggeration to say that achieving further high levels of growth will come down to how many people we can instill with the management approach and perspective necessary to lead our company forward.

At the end of March 2004 T&G had 342 hardworking, enthusiastic employees. As a team we are making every effort to produce the kind of results and growth that exceed the expectations of shareholders, customers, transaction partners and T&G colleagues alike. We care deeply about our Company, and hope to develop our business in such a way that ensures that everyone involved with us feels the same way.

We have a young average age and realize there is much still to learn. We look forward to the best of your support as we work towards achieving the goals we have set for the current year and beyond.

代表取締役社長 野尻 佳孝  
Yoshitaka Nojiri  
President & C.E.O.



# T&G's STRATEGY

FIVE-YEAR TRAJECTORY  
5年間の軌跡

BRAND STRATEGY  
T&Gのブランド戦略

HIGHLY PROFITABLE BUSINESS MODEL  
T&Gの高収益モデル

FINANCIAL STRATEGY  
T&Gの財務戦略

HUMAN RESOURCES  
T&Gの人材戦略

LOOKING TO THE FUTURE  
T&Gの近未来戦略

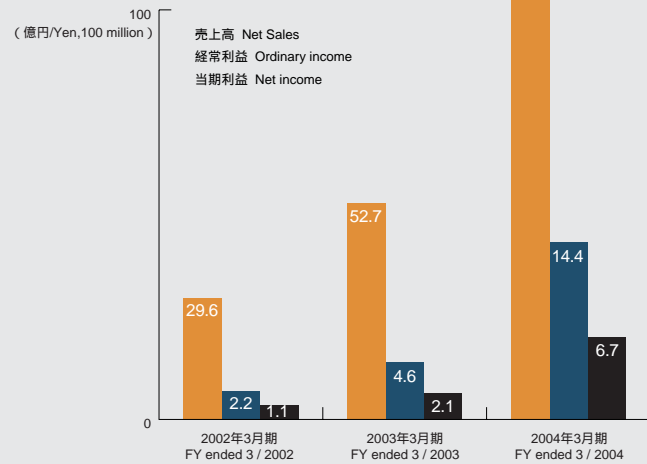
# 5年間の軌跡

Five-year trajectory

# 114

## 売上高の推移

Trends in net sales



## T&G BUSINESS OUTLINE 1

売上高114億円 経常利益14億円 経常利益率12.7%。

設立以来、売上・利益ともに倍増ペースの成長を遂げた、そのしくみとは

2004年3月期、T&Gは、前年同期の2倍以上の売上、3倍以上の利益を達成しました。

T&Gは設立以来、大幅な増収増益を達成していますが、その中でも利益率が大きく向上している理由は、高収益モデルの直営店ビジネスが、主事業として比率を高めてきたことにあります。

一方で、現在T&Gは積極的に新規出店を行っているため、新規出店のための準備費用が発生しています。

それをも吸収して、大きな利益成長が可能なT&Gのビジネスモデル。

その、収益構造について解説します。

Net sales of ¥11.4 billion. Ordinary income of ¥1.4 billion. Ordinary income ratio of 12.7%. Structuring our business to continue the triple-digit growth rates achieved so far.

The year to March 2004: T&G more than doubled net sales from the previous year, and more than tripled net income. These results are typical of the major increases in sales and income achieved by T&G in each year since its foundation.

The steep rise in our profitability stems from the increasing percentage of highly profitable directly managed venues in our network. Now, however, we are expanding our network nationwide, with accompanying start-up costs for new venues. T&G's business model is designed to absorb these costs at the same time as allowing significant growth in profitability. Allow us to explain...

## T&Gの収益構造

T&Gのハウスウェディング事業は、運営形態として提携レストランと直営店があり、それぞれ収益構造が異なります( Fig.1 )。

設立当初、資金力が十分でなかったT&Gは、コンセプトに近い一軒家タイプのレストランと提携して、サービスの提供を開始しました。T&Gが提示した提携内容は、「レストランは、本来の得意分野である料飲サービスに徹し、T&Gは集客から運営まで、ブライダルに関わる部分をすべて担当する」という、極力レストランの事情を考慮し、T&Gはノウハウを蓄積するという、お互いにメリットのあるものでした。この方法により、T&Gは3年以内に都内を中心とした有名レストラン10店舗と提携し、その実績をもって2001年より直営店の展開を開始しています。

直営店と提携レストランの収益構造の最も大きな違いは、収益性です。提携レストランの場合は、ブライダル商品( Fig.6 )の中で利益率の高い料飲商品の約9割をレストランへ還元するため、売上高に対する売上総利益率は27%前後となります。一方、直営店の場合は、シェフを社員として雇用し、自社施設内で料飲商品を提供するため、売上高に対する売上総利益率は57~60%となります。

このように、T&Gが主事業としている直営店のハウスウェディング事業は、売上総利益、営業利益ともに高収益であるのが特徴です。

## 利益率の向上

T&Gは、今後も直営店の日本全国展開による業容拡大を基本方針としており、提携レストラン部門は現状の規模年間20~24億円の売上高を維持する方針です。従って、近年は直営店の増加に伴い、売上総利益率が増加しています( Fig.2, 3 )。なお、売上総利益率の上昇に伴い、経常利益率も上昇傾向にありますが、売上総利益率ほどの伸びを示していません。この主な要因は、現在の積極的な新規出店に伴う開業前準備費用と管理費用(本社費用)の増加です。T&Gは新規に店舗をオープンする際、オープンの8ヶ月前から出店予定地の近隣に「開業準備室」を用意し、受注活動を開始するため、オープン前から広告費、人件費等が開業前準備費用として1店舗あたり5,000~6,000万円発生します。平成16年3月期においては、開業前準備費用として7億83百万円発生しています。

今後も、新規出店を続けていく期間中は、開業前準備費用が発生していき、規模拡大に伴い、開業前準備費用の負担率は低くなる見込みです。

## Revenue structure

T&G's house wedding operations are separated into restaurant alliances and directly managed venues. Each has a different revenue structure ( Fig. 1 ). T&G began business with only limited funding capabilities, so we chose to form service alliances with house-style restaurants that could provide an environment similar to our concept. The essence of these alliances was that the restaurants would provide food and beverage services, based on their existing expertise in these areas, and T&G would handle everything else related

## ( Fig.1 ) T&Gのハウスウェディング運営形態

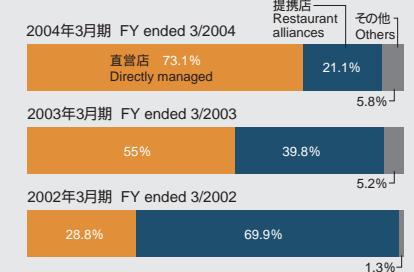
Key comparisons: restaurant alliances and directly managed venues

	レストラン提携型 Restaurant alliances	直営店型 Directly managed
平均人数(人) Average number of guests	50 ~ 60	80 ~ 100
平均単価(千円) Average price (thousand yen)	2,200 ~ 3,200	4,000 ~ 4,700
売上高売上総利益率(%) Gross profit margin (%)	22 ~ 30	57 ~ 60
売上高営業利益率(%) Sales to operating income ratio (%)	13 ~ 15	25 ~ 35

レストラン提携による運営においては、ブライダル商品の売上高の半分以上を占め、なおかつ収益率が一番高い料飲商品の約90%をレストランへ還元するため、直営店と比較して利益率が低くなっている。また、収容人数の違いにより、顧客単価も異なる。Profitability from weddings held through restaurant alliances is lower than those held at directly managed venues, because approximately 90% of revenue from food & beverages (which comprises half of total wedding revenues) is apportioned to the restaurant. In addition, differences in capacity result in different per-customer sales.

## ( Fig.2 ) 部門別売上高

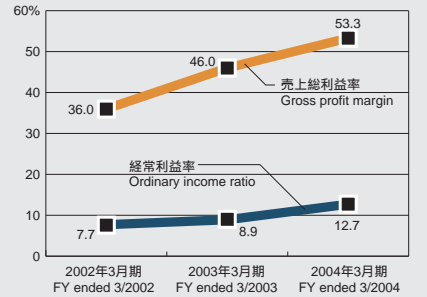
Net sales by business type



T&Gは2001年6月以降、直営店を出店。現在、提携レストラン部門は現状の規模を維持する方針のため、今後も直営店部門の比率はさらに増加していく予定。T&G opened its first directly managed venue in June 2001. While maintaining the number of restaurant alliances at current levels, T&G plans to further increase the proportion of directly managed venues in its business network.

## ( Fig.3 ) 利益推移

Trends in profit indices



## ( Fig.4 ) ビジネスフロー (集客から売上発生まで) Business flow

	顧客 Customers	T & G
6-12 months prior	会場選定 Venue selection	結婚情報誌等を購入し、結婚情報誌等へ広告掲載 Buy bridal magazines and tap other information sources Places advertisements in bridal magazines and other media
	問合せ Enquiry	電話もしくはインターネットで各会場へ直接問合せ Contact wedding venues directly, by phone or internet
	成約 Contract	内金を支払い Pay deposit
3 months prior	準備期間 Preparation period	最低3回以上の打ち合わせを会場にて行う 挙式披露宴の5日前までに代金を支払い Attend a minimum of three planning meetings at the venue Pay remaining fees no later than five days prior to ceremony
	挙式披露宴当日 Wedding day	挙式披露宴の売上を計上 Records wedding ceremony fees as income

to the wedding experience, from marketing through to management. This arrangement offered clear benefits to both parties, and allowed T&G to accumulate considerable experience. Within three years we had formed alliances with ten leading restaurants in Tokyo, and with the experience gained from these we began opening our own directly managed venues from 2001. The key difference between the two operating methods is profitability. Under our restaurant alliance agreements, 90% of food and beverage revenue-the most profitable component of wedding services ( Fig. 6 )-remains with the restaurant, resulting in a gross profit ratio for T&G of around 27%. At directly managed venues, on the other hand, food and beverage is prepared on-site by our own catering staff, allowing us to generate a gross profit ratio in the region of 55-60%.

A key characteristic of our house wedding operations, therefore, is the high gross profit ratio and operating income generated by our directly managed venues.

## Boosting profitability

A fundamental plank of T&G's strategy is to expand our network of directly managed venues throughout Japan, while maintaining revenue from restaurant alliances at around the current level of ¥2.0 ~ 2.4 billion in net sales per year.

Our gross profit ratio has been increasing in recent years as the number of directly managed venues in our network has increased ( Fig. 2, 3 ). The operating income ratio has also trended upward along with the higher gross profit ratio, but not to the same extent. The main reasons for this are the increase in pre-opening expenses accompanying our aggressive expansion of venues, and higher head office costs.

Pre-opening expenses first arise about eight months before a new venue opens. At this time we open an operations planning office near the proposed site, and also begin advertising and taking bookings. Total pre-opening expenses, including human resources, amount to ¥50-60 million, and in the fiscal year ended March 2004 we recorded ¥783 million of such expenses.

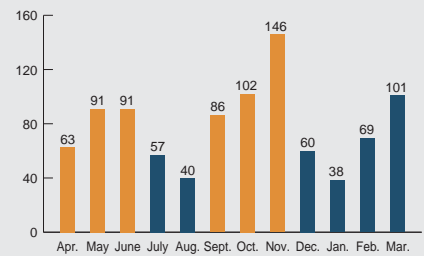
Pre-opening expenses will continue to be incurred during the period in which we expand our network of directly managed venues, but as the scale of our operations increases the ratio of these expenses to net sales is expected to fall.

ブライダル商品は、料理、ドリンク等の「料飲商品」と、ドレス、引出物等の「付帯商品」に大別される。T&Gの料飲商品は、直営店においてはシェフを雇用し、自社施設内で、提携レストランにおいては提携店から提供。なお、付帯商品はほとんどすべてをアウトソーシングにて提供。Wedding-related products can be broadly divided into food and beverage and related goods such as outfits and invitations. At directly managed venues T&G employs its own chef using a kitchen within the venue, while at allied restaurants this service is provided by the restaurant. The supply of related goods is mainly outsourced.

## ( Fig.5 ) ブライダルの季節性

Seasonal trends in the wedding industry

2004年3月期における提携レストラン部門の取扱組数月度推移  
Monthly numbers of weddings based on restaurant alliances for year ended March 31, 2004



一般に日本では、1月及び8月はお正月・お盆休みの関係で、挙式披露宴は少なく、一方、気候のよい9~11月、4~6月は一年の中で最も挙式披露宴が多い。なお、1月及び8月は顧客が両親に結婚報告をすることが多く、最も受注が多くなる時期でもある。

In Japan there tend to be fewer weddings in the New Year and O-bon holiday periods of January and August. In contrast, the settled weather of September to November and April to June are peak times. January and August are nonetheless the busiest times for bookings, as this is when couples tend to announce their wedding plans to their parents.

## ( Fig.6 ) 商品構成

Wedding product breakdown

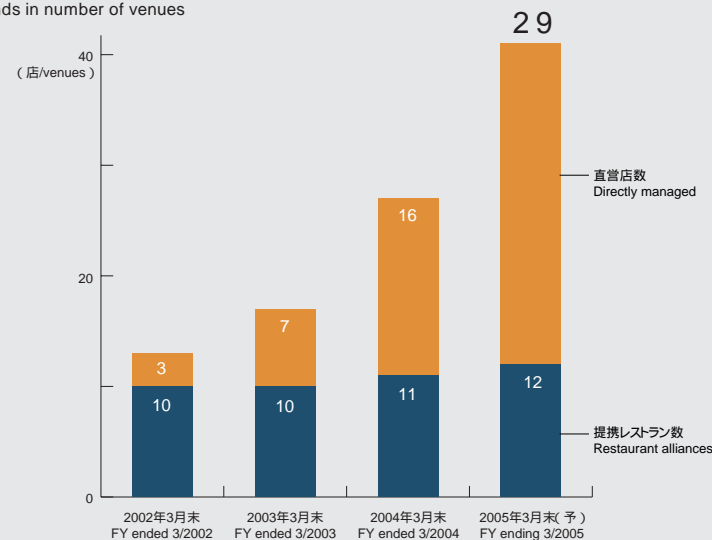
商品名 Item	単価(円) Price (yen)	備考 Notes
SPACE	400,000	会場使用料 Use of venue
CEREMONY	200,000	キリスト教式 Celebrant
FLOWER	200,000	会場装花・ブーケ・ブートニア等 Decoration, bouquet, etc
PHOTO-VIDEO	200,000	アルバム、ビデオ等 Albums, videos, etc
PRINTING	150,000	招待状、席次表等 Invitations, place cards, etc.
DRESS	150,000	ドレス等衣装 Weddings dresses, etc.
HAIR STYLING	50,000	ヘアメイク
PRESENTS	240,000	引出物、引き菓子等 Take-home gifts for attendees, etc.
ENTERTAINMENT	200,000	司会、弦楽四重奏等 Hosting, music, etc.
付帯商品計 Subtotal	1,790,000	
FOOD	2,000,000	フルコース Full course
DRINK	320,000	フリードリンク Open bar
CAKE	80,000	オリジナル生ケーキ Original cake
小計 Total	2,400,000	
サービス料(10%) Service fee(10%)	240,000	
料飲商品計 Food & beverage	2,640,000	
合計 + Grand total	4,430,000	

(単価例: 80名様 Service price based on 80 attendees)

T&Gの集客は、ブライダル情報誌等への広告掲載などで行う。一般に、顧客は結婚情報誌等を購入し、数会場を選別した後、会場見学し、予約する。T&Gではすべてオーダーメイドにてパーティーを創るため、挙式披露宴の単価が決定するのは挙式日の直前となる。T&Gでは料金は前受であり、売上計上は挙式披露宴日に設定。T&Gビジネスの特徴の一つとして、比較的早期に受注が確定し、キャッシュフローが有利というところが挙げられる。T&G's marketing activities include advertising in bridal magazines and other media. Customers typically select possible venues after purchasing a bridal magazine, and make their decision after visiting several sites. Because each T&G wedding is designed to order, final costs are not determined until shortly before each actual event. Customers are required to pay for the event in full prior to it taking place, so orders are booked as completed sales on the day of each wedding. One feature of T&G's business is the positive effect on cash flow realized by the relatively rapid confirmation of bookings.

# 29

店舗数の推移 Trends in number of venues



T&G BUSINESS OUTLINE 2

4年間で、直営店29店出店。

T&Gだから実現できた、スピード展開の要因。

T&Gは、2001年6月から設立当初からの目的であった直営店の展開を開始し、

以後、スピーディーな出店を実現してきました。2004年3月末では16店。

そして、2005年3月末においては29店舗となる予定です。

T&Gは、結婚式というサービスの特性を考えて、あえて「直営店」方式で展開。

そのため、いち早く出店のモデルを確立し、効率的な経営資源の配分を行いながら、展開してきました。

このように、直営でのスピード拡大を可能としたT&G独自のモデルと、資金調達について解説します。

29 new directly managed venues in four years.

A unique approach has speeded our development.

With the launch of its first directly managed venue in June 2001, T&G realized its ambition of opening its own house wedding locations. Development since then has continued apace.

We opened 16 new venues in the year to March 2004.

29 new venues are planned for the year ending March 2005.

Our shift to directly managed venues reflects our commitment to hosting and organizing outstanding weddings.

To this end we quickly established an effective venue launch model, and efficiently allocated the required management resources.

Our unique business model allows us to move fast. And to secure the capital we need to grow.

T&Gの出店スタンス

T&Gは、設立当初から、ハウスウェディング会場の日本全国展開を視野にいれていました。そして展開方法としては、時間、労力、そして資金を必要とする「直営」という方式にあえてこだわりました。何故なら、結婚式というサービスは、通常の飲食業等におけるサービスと異なり、顧客単価が高く、当然のことながら細かいサービスと高いクオリティが要求されます。T&Gはサービスのクオリティを維持できる体制を鑑み、直営による展開が最も良い方法であると判断しました。

現在、T&Gの直営店の出店基準には商圏人口30万人以上、見込みROIが30%以上等、様々な基準があります。しかし、T&Gは年間の新規出店数をスーパーバイザーと呼ばれる店舗の立上げを担当する人材の人数によって決定しています。いくら資金があり、有力な土地があっても、店舗を創り上げるしっかりした体制がない限り、不可能であると考えているからです。

T&Gの出店モデルと店舗タイプ

T&Gは、直営店をスピーディーに展開するために、モデルに沿った出店を行ってきました(Fig.1)。また、さらに出店する店舗には2つのタイプを設定(Fig.2)し、出店候補地に合わせたタイプの出店を行っています。T&Gは今まで、土地の下落リスクを避けるため、原則として土地は保有せず、事業用定期借地権を利用した出店を中心に行ってきました。

資金調達

T&Gは、会社の規模・状況に応じた資金調達を、適切なタイミングで実施してきました(Fig.5)。

設立当初は、投資をせずにレストランと提携し、収益をあげることに専念しました。そして、提携レストランで着実に実績をあげ、当初からの目的だった直営店の出店のための資金を、2000年12月に実施した第三者割当増資にて4億95百万円を調達し、2001年6月から、直営店の展開を開始しています。

続いて、2001年12月にナスダック・ジャパン(現ヘラクレス)市場に上場し、上場時に実施した公募増資により3億円を調達いたしました。

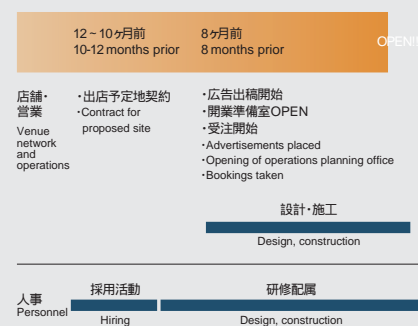
その後、調達コストを鑑みて、銀行借入を中心に資金調達を実施してまいりましたが、自己資本比率等のバランスを考慮し、2004年1月には48億86百万円を出店資金として調達しております。なお、T&Gは常に適切な資金調達方法を模索しており、ひとつの画期的な方法として、ブライダル業界初の不動産流動化スキームの確立に成功しています(16P参照)。

現状は、投資が先行しているため、フリーキャッシュフローは赤字となっていますが(Fig.3、4)、今後は、不動産流動化スキームを積極的に活用することで、早期の黒字化を目指していきます。

Our approach to network development

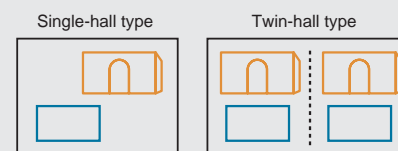
From our first day of operation, we had in mind the concept of opening our own house wedding network across Japan. We insisted on managing these directly, with the resulting demands on time, labor, and capital.

(Fig.1) T&Gの出店モデル Opening model for directly managed venues



T&Gでは、出店が決定した時期から、支配人、ウェディングプランナー、シェフの採用活動を開始。同時に、スーパーバイザーが店舗の立上げ準備を開始。8ヶ月前には出店地の近隣に開業準備室を設置し、受注活動を開始する。開業準備室期間中、各スタッフを採用し、スーパーバイザーを中心とした教育を行い、オープン時に向けた準備を行っていく。Soon after deciding on a new site, T&G selects a manager, wedding planner, and chef. At the same time, the project supervisor begins to prepare for opening. Eight months before scheduled completion of the venue an operations planning office is opened near the site, and bookings are taken. Staff training, led by the project supervisor, takes place in the lead up to opening.

(Fig.2) T&Gの店舗タイプ The store model of T&G



T&Gでは、1つの敷地内に1つの邸宅風施設を設置する1/1バンケットタイプと、1つの敷地を完全に2つに仕切り、それぞれに1つの邸宅風施設を設置する2/1バンケットタイプの2タイプを設定。それぞれの邸宅内に、チャペル・パーティールーム等婚礼に必要な施設をすべて装備。なお、2/1バンケットタイプにおいては入口も別にする事でT&Gのコンセプトである「完全貸切」を実現。

T&G operates two types of wedding venues. The single-hall type has facilities for only one wedding. The twin-hall type is separated into facilities for two weddings. Both venue types provide complete and separate facilities for every marrying couple, including separate chapels, party rooms, and entrances, so that even in a twin-hall venue wedding couples are able to experience a completely private function.

(Fig.5) 資金調達 Capital funding

(単位:百万円) Millions of yen	直営店出店 Directly managed venues	投資 Capital spending	市場から調達 Funds raised from capital markets	銀行借入等 Bank borrowings	トピックス Topics
	新規 No. of new venues opened	閉店 No. of venues closed	期末店舗数 Number of venues at end of year		
2002年3月期 FY ended 3/2002	3	0	3	395	直営店 新規オープン 3店舗 (東京都内) Opened three new directly managed venues in Tokyo.
2003年3月期 FY ended 3/2003	5	1	7	3,645	直営店 新規オープン 5店舗 (東京都内 2 関東 2 九州 1) 契約満了による閉店1店舗 Opened five new directly managed venues. Two in Tokyo, two in Kanto, and one in Kyushu. One venue was closed after its contract expired.
2004年3月期 FY ended 3/2004	10	1	16	6,262	直営店新規オープン 10店舗(地方中心) 契約満了による閉店1店舗 Opened ten new directly managed venues, mainly in regional areas. One venue was closed after its contract expired.

because we knew that producing a wedding was different from the ordinary world of food and beverage-related commerce. It costs a lot to get married, and couples expect a correspondingly high level of service and quality for their money. So we decided that direct management was the best way to maintain the service standards critical to our success.

We use a range of criteria when assessing the merits of a potential new venue, including having a minimum population catchment area of 300,000 people, and the potential to generate a return on investment (ROI) of 30% plus. However, the main factor dictating our rate of annual expansion is the number of people we have available to supervise projects. No matter how much capital or land T&G has, it is impossible for us to successfully expand our network if we don't have a sound project structure in place.

Venue model and venue types

Our new venue model (Fig. 1) is allowing us to quickly develop our directly managed network. T&G's model includes two types of venue (Fig. 2). The type chosen depends on the characteristics of the new site. To date we have avoided the risk associated with falling land values by using a fixed-term land leasing model, choosing in principle not to own land.

Capital funding

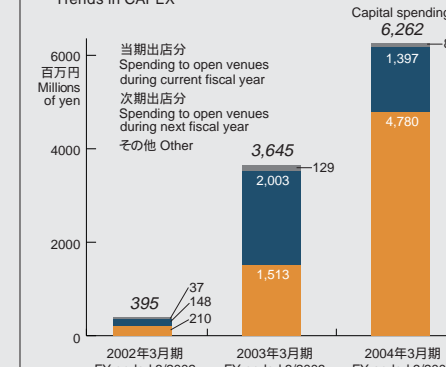
We have handled the funding requirements for T&G to date with careful timing, according to our scale and circumstances (Fig. 5).

At establishment, we formed alliances with restaurants in order to generate revenue without the need for large amounts of capital. After generating excellent results through our restaurant alliances, in December 2000 we raised ¥495 million through a third party share allocation. Our directly managed venue operations started from June 2001. In December 2001 we listed on Nasdaq Japan (now Hercules), raising ¥300 million in an accompanying public offering of shares.

We have been keenly aware of funding costs since then, and have funded our growth mainly through bank borrowings. However, in order to maintain a sound equity ratio, we raised ¥4.886 billion in January 2004 to fund the development of new venues.

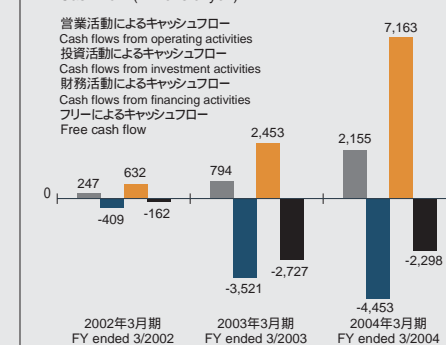
Investment to fund future growth means that T&G currently has negative free cash flow (Fig. 3, 4). We intend to bring about positive free cash flow as quickly as possible, and have successfully launched the wedding industry's first real estate securitization scheme (see 16p).

(Fig.3) 投資額推移 Trends in CAPEX

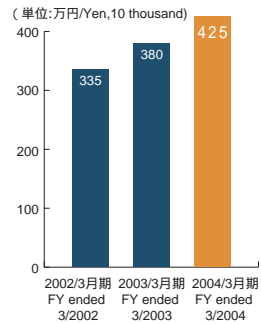


T&Gの現在の投資は、ほとんどが新規出店に伴う建物が対象。T&Gの出店モデルでは、設計から竣工まで、3回に分けて投資が発生。従って、オープンの6ヶ月前からオープン前の店舗の投資が発生する。Currently, most of T&G's capital planning is used for the construction of new venues. Under our new venue development model, payments are split into three stages during the construction process. Accordingly, investment is required six months before each new venue opens.

(Fig.4) キャッシュフロー (百万円) Cash flow (Millions of yen)



現在積極的に出店を行っている関係上、投資が先行し、フリーキャッシュフローは赤字の状態。今後は増収増益による営業活動のフリーキャッシュフローが増加し、さらに不動産流動化スキームの積極活用により投資が抑えられることで、フリーキャッシュフローの早期黒字化を見込む。The forward investment required for T&G's network expansion means that free cash flow is currently negative. Future increases in revenue and income are expected to increase operating free cash flow, and by using real estate securitization schemes to restrain capital investment, positive free cash flow is expected to be quickly achieved.



## BRAND STRATEGY

平均単価 425万円。二極化が進むブライダル業界の中、高単価を実現したT&Gの強さとは  
Average sales price: ¥4.25 million\* T&G's pricing power in a polarizing wedding market (\* Approximately \$US38,000)

T&Gがブライダル業界において圧倒的な強さを持つ企業となるべく、設立以来注力してきたことは、誰にも真似できない「T&Gブランド」をつくること。顧客ニーズをしっかりと捉えた「ハウスウェディング」というコンセプト。そのコンセプトを、十分に実現する空間。本格フレンチ料理と豊富な商品ラインアップ。そして極上のサービスを提供する人材。これらすべてが揃って初めて、「T&Gブランド」は成り立ちます。たとえ、一部は可能でも、すべてを真似ることは難しく、この総合的な力が、T&Gの真価であると考えます。From day one, T&G has focused on creating a powerful brand. The T&G brand. A brand that others can't easily duplicate. A brand to support our leading position in the wedding industry. The house wedding concept: customer driven; spectacular venues; outstanding French cuisine. Detailed product and service support in each and every aspect of our weddings, delivered by staff committed to being the best. Others may copy elements of what we do, but the overall package is something only the T&G brand can deliver.

T & Gの平均単価 Average wedding price of T&G



### 従来の結婚式とは全く違う T&Gのハウスウェディング

従来のホテルや専門式場では、1日に何十組もの挙式披露宴を取り扱うため、顧客1組1組のニーズに細かく対応することは難しく、顧客のオリジナリティよりも、形式を重視するスタイルが主流でした。T&Gは、近年の「自分達らしさを表現したい」「ゲストに喜んでいただけるパーティーをしたい」という顧客のニーズを満たすサービスとして、現在のハウスウェディングを創りました。コンセプトは、「欧米の映画のワンシーンのようなウェディング」。

T&Gならではのハウスウェディングは、贅沢な施設から生み出される空間(ハード)だけでなく、T&Gならではの商品(ソフト)そしてT&Gのウェディングプランナーだから実現可能な多彩な演出など、総合的に創り出していくものです。これら、一つでも欠けてはT&Gのハウスウェディングにはなりません。

T&Gは設立以来、多くの著名人を含む顧客の支持を得、累計で6,000組以上の挙式披露宴を取り扱ってきました。今後も「100組のお客様に100通りのパーティーを」の精神で、T&Gハウスウェディングを充実させていきます。

### 巧みなメディア戦略により、 さらなるハウスウェディングの認知へ

設立当初、T&Gの提唱する「ハウスウェディング」は、そのサービス内容や言葉さえほとんど無名でした。T&Gは設立以来、積極的に様々な媒体へ広告を掲載し、メディアミックスによる広告戦略を実施してきました。その結果、T&GのハウスウェディングはTV、ラジオ、新聞雑誌等、様々なメディアで紹介されるようになり、2003年には「ハウスウェディング」という言葉が、『日本経済用語辞典』に新しい結婚スタイルとして登録されました。ハウスウェディングは今や日本中に認知されることとなり、さらに中国・韓国等、アジアを中心とした海外にも広まろうとしています。まさに、日本発の新しいサービス形態として定着しようとしているのです。

### The T&G House Wedding: unlike anything offered before

Traditional weddings in hotels or other banquet halls handled anything up to dozens of weddings in a day, making it almost impossible to provide each couple with attentive service. Formality was emphasized more than originality. T&G's house wedding concept was driven by the demand we recognized for weddings that allowed couples to express their individuality; that made guests feel at home. Our theme was to produce weddings that could have come straight out of a glamorous European or North American movie.

The success of our unique house wedding concept depends on more than just our luxurious venues (i.e. the tangible infrastructure). Our total package encompasses unique products and support from skilled wedding planners able to produce a diverse range of wedding experiences, according to our customers' wishes. This is the less tangible, service side of our business, and this is what makes our success so difficult to replicate.

We have hosted more than 6,000 weddings since we began business, including wedding for a considerable number of celebrities. We will continue to find new ways to create 100 different parties for 100 different couples as T&G grows.

### Smart media strategy to boost awareness of house weddings

The house wedding concept—even the words themselves—was almost unknown when T&G first began business. Since then we have advertised in a range of media, using a careful mix to achieve the best results. As a result, T&G's house wedding concept has featured in TV shows, on the radio, in newspapers and in magazines, to the point where the term 'house wedding' was included in a 2003 Japanese dictionary of economic terms as a new style of wedding. The house wedding is now firmly recognized as a concept in Japan, and we are beginning now to build awareness and establish this Japan-developed concept abroad, particularly in Asia countries such as China and South Korea.

### ハウスウェディングと従来のウェディングの違い Comparison between traditional weddings and the T&G House Wedding

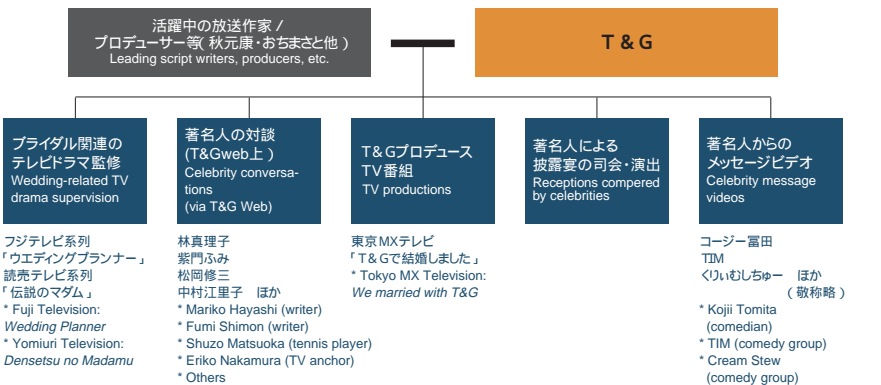
	ハウスウェディング(T&G) House wedding(T&G venue)	従来のウェディング(ホテル・大型専門式場) Traditional wedding(Hotel or other large-scale facility)
特徴 Characteristics	洋風の邸宅をイメージした外観 1日2組限定の完全貸切方式 Western-style luxury mansion Attached garden, pool Two weddings per day, each completely private	1ホテル・式場内に複数のパーティー会場 1日何十組と取り扱う Multiple wedding parties using each facility Up to dozens of weddings per day
価格 Price	400 - 450万円 ¥4.0-4.5 million	全国平均280万円 ¥2.8 million nationwide average
サービス形態 Service outline	専属のウェディングプランナーが、顧客1組1組に対しオリジナルのパーティーを提供 Skilled wedding planner creates individual wedding for each couple	ホテル・式場側が用意したパッケージ商品が主流 Weddings generally provided in package dictated by venue operators

### 本格フレンチでおもてなし Genuine French cuisine



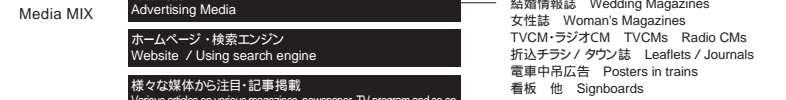
T&Gは本格フレンチの修業を行ったシェフを社員として雇用し、各会場に常駐させる。シェフはお客様と綿密に打合せをし、オリジナルメニューを作成。1日2組のお客様のために時間をかけて仕込みをし、当日は作りたての料理を提供。T&G employs French-trained chefs at each venue, who work closely with customers to create original menus. Only two weddings are held per day, and food is made on the day it is served.

### 独自のエンターテインメント商品 Unique entertainment products

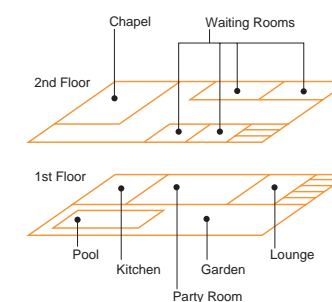


T&Gは作詞家の秋元康氏やおちまさと氏をはじめ、日本で活躍中の人気プロデューサーと共同で、エンターテインメント商品を企画開発。最近では、著名人からのオリジナルメッセージビデオや、T&GプロデュースTV番組等を提供。多岐に亘り、従来の結婚式ではなかった商品を提供。T&G is currently working with popular producers such as Yasushi Akimoto and Masato Ochi to develop entertainment packages. We have recently begun offering original messages and videos from celebrities, and also begun participation in TV show production. Our aim is to develop popular and original products and additional services.

### 広告戦略



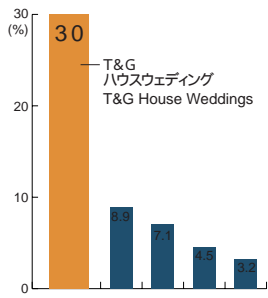
T & Gは結婚情報誌をはじめとした様々な媒体に広告掲載し、地域に合わせた広告戦略を実施。  
T&G advertises in wedding magazines and a range of other media, with a strategy localized to each region.



### フロア構成 Venue designs and floor layouts

日本では、残念ながら庭付の広大な邸宅に住んでいる人は少なく、多くの知人や友人を招いて自宅ウェディングパーティーを行うことは難しいのが現状。T&Gは、庭付、プール付の欧米の邸宅をイメージした施設を用意し、まるで自宅でパーティーを開くような、アットホームなオリジナリティ溢れるウェディングパーティーを実現。邸宅風施設の内部には、挙式披露宴に必要な全設備を備え、お客様は敷地ごとすべてを貸切で利用。

In Japan, very few people are fortunate enough to live in large houses with gardens. It is therefore nearly impossible to invite a group of friends to a wedding party in one's own home. T&G produces weddings in luxurious settings modeled on European mansions, complete with garden and pool, allowing T&G and the wedding couple to create original, at-home style weddings. Each venue contains absolutely every facility necessary for the occasion, available for exclusive use by the wedding couple and their guests.



## HIGHLY PROFITABLE BUSINESS MODEL

税引後のROI 30%以上。キャッシュベースで3年以内の回収を現実とした、T&Gの高ROIモデル。  
After tax ROI of more than 30%. T&G's high ROI model returns investment within three years.

T&Gの出店基準の一つとして、税引後の利益で算出したROIが30%以上という基準があります。

これは、キャッシュベースで3年以内に投資金額を回収できることを意味し、T&Gのような多店舗展開型ビジネスにおいては、非常に高い回収率となります。T&G独自の建築手法、及び、T&G独自の運営方法。前例のない高ROIを実現した理由は、そこにあります。

One of the criteria we use when opening new venues is an after-tax ROI of more than 30%.

We target a return on investment on a cash basis within three years. For a multi-venue business like T&G's, this is a very high rate of return. We are able to achieve these unheard of levels of ROI thanks to our unique construction methods and management practices.

### ROI比較 Comparison of ROI

飲食業 / Restaurants, bars    コンビニエンスストア / Convenience stores    食品スーパー / Supermarkets    ガソリンスタンド / Gas stations



T&Gの直営店出店基準の一つとして、「税引後のROIが30%以上」があります。この高ROIを実現したのは、T&G独自の建築手法と、運営方法にあります。

T&Gの直営店は、日本で活躍中の有名デザイナーを起用し、若い世代に支持されるデザインでありながら、建築部材の仕入れ、施工会社の選定を工夫することで、他社と比較して、大幅に低いコストにて建築を行っています。

また、T&Gの各店舗には、支配人、ウェディングプランナー、シェフが常駐し、最も効率の良い人数で運営を行っています。T&Gでは、サービスのクオリティの維持及び向上、運営の効率性等を考慮し、年間の稼働率を設定し、さらにあえて平日は稼働させないことで各店舗営業利益率25%以上の高収益モデルを確立しています。

Achieving an after-tax ROI of more than 30% is one of the criteria we use when opening directly managed venues. To achieve this we have developed unique construction methods and management practices.

We engage some of Japan's leading designers to create venues that will appeal to the younger generation. And by adopting novel materials purchasing approaches and carefully selecting contract builders we are able to complete new venues at significantly lower costs than other companies. Moreover, we place a manager, wedding planner and chef in each venue, to achieve efficient operations with the optimum number of staff. Target capacity utilization ratios are set with the aim of maintaining and improving service quality while taking into account management efficiency. Our highly profitable business model means that each of our venues achieves an operating income ratio in excess of 25%, even though weddings are not held on midweek days.

( ) 日本では、顧客が招待客の都合を考慮する傾向から、挙式披露宴は土日祝日に行われるのが一般的です。したがって、T&Gの各店舗の稼働日は主に土日祝日となります。T&Gではあえて平日に一般企業等のパーティーを受けることはせず、余分な固定費を発生させない方針です。なお、T&Gでは店舗に社員が常駐しておりますが、挙式披露宴のない平日は、受注活動及び挙式披露宴の準備を行っています。

In Japan, weddings are usually only held on weekends and public holidays; operations at T&G venues are therefore generally limited to those days. T&G's policy is to minimize excess fixed costs, and we generally do not accept booking for corporate parties or other such events during the week. On midweek days, T&G staff handle bookings and venue tours and prepare for forthcoming weddings.

(単位:100万円 Millions of yen)

T&Gの収益モデル	1 Hall type		2 Hall type	
投資(建築費+保証金) Capital (Building+hand lease)	312		626	
建築費 Construction	270		560	
保証金 Lease guarantee	42		66	
売上高 Sales	590	100.0%	1,105	100.0%
売上総利益 Gross profit	348	59.0%	652	59.0%
販管費 SG&A	200	33.9%	348	31.5%
人件費 Staff	56	9.5%	97	8.8%
広告費 Advertising	32	5.4%	52	4.7%
地代家賃 Land rent	42	7.1%	66	6.0%
減価償却費 Depreciation	16	2.9%	34	3.2%
その他 Other	52	8.0%	99	9.0%
営業利益 Operating income	147	25.1%	304	27.5%
当期利益 Net income	76	13.0%	158	14.3%
償却前利益 Income before depreciation	93	15.9%	193	17.5%
ROI ( ÷ )	30.1%		30.9%	

\* 事業用定期借地権を利用し、建物のみを所有した場合  
\* Example of a T&G-owned venue using fixed-term leased commercial land

(1) 投資 / T&Gは、有名デザイナーを起用しながらも、部材を中国から仕入、中間業者を多用する大手ゼネコン会社には一括発注せず分発注をする等、建築コストを極力抑えるノウハウを確立。その結果、他社と比較して非常に低い建築コストを実現。

(1) Investment / T&G engages leading designers while at the same time using a variety of measures to strictly control construction costs. Materials may be imported from China, for example, and rather than paying for the many middlemen typically associated with general construction companies we place orders with a range of individual contractors. As a result, our construction costs are significantly lower than those of other companies.

(2) 売上高 / T&Gの店舗では原則として、土日祝日を稼働日としている。お盆、お正月等のプライダルの季節性及びモデル別の運営の効率性を考慮し、店舗のモデル別に稼働率を設定し、売上計画を策定。モデルにおいては、下記のように算出。

1 ハンケットモデル 最大稼働日数(120日×2回)×57~60%(稼働率)×425万円 約6億円  
2 ハンケットモデル 最大稼働日数(120日×2回)×2(会場)×52~55%(稼働率)×425万円 約10億円

(2) Revenue targets / T&G's venues are generally only available for bookings on weekends and public holidays. Capacity utilization and revenue targets are set for each venue model after taking into account O-bon and New Year seasonal holidays and management efficiency. Examples of revenue targets are as follows.

Single-hall venue Maximum potential operating days (120 days x 2 weddings per day) x 50-60% (utilization rate) x ¥4.25 million = approximately ¥600 million  
Twin-hall venue Maximum potential operating days (120 days x 2 weddings per day) x 2 halls x 50-55% (utilization rate) x ¥4.25 million = approximately ¥1,000 million

(3) 売上総利益 / 日本のブライダル事業の特徴の一つとして、ホテル・専門式場等形態に関わらず高収益なビジネスであることが挙げられる。T&Gの直営店の売上総利益率は57~60%。現在T&Gは、料理以外の商品は、ほとんどすべてをアウトソーシングにより提供しているが、今後新規出店が終了した後、売上総利益の向上を図ることを検討している。

(3) Gross profit ratio / One characteristic common to most operators in the wedding industry in Japan is that they produce high profitability. The gross profit ratio at T&G's directly managed venues is 55-60%. T&G currently outsources nearly all wedding-related products other than food and beverages, and after completing our directly managed network will be seeking to increase the gross profit ratio.

(4) 販管費 / T&Gでは、各店舗においてクオリティを高めながら運営効率を向上することを念頭に置き、バランスの良い販管費構成を考案。各店舗の主な販管費となる人件費は売上高の10%以内、広告費は5%、地代家賃は7~10%とモデルを設定し、原則としてモデル内にて運営ができるよう管理を行う。また、各店舗独立採算制度を導入し、より確実に計画を達成できる体制づくりを徹底。

(4) SG&A expenses / T&G is committed to maintaining high standards of quality and management efficiency at each venue, and therefore has a balanced SG&A expenses structure. Each venue is managed with the aim of keeping staff costs under 10% of net sales, advertising costs within 5%, and rental costs within 7-10%. Further, each venue operates under an individual accounting system, allowing accurate analysis of goals and progress.

### T&G直営店(既存店)状況 Net sales and operating income at existing directly managed venues

	代官山 Daikanyama	麻布 Azabu	柏 Kashiwa	白金 Shirogane	宇都宮 Utsunomiya	福岡平和 Fukuoka (Heiwa)
運営期間 Operating since:	2001.8.24 ~ 2004.3.31	2002.6.29 ~ 2004.3.31	2002.9.17 ~ 2004.3.31	2002.12.1 ~ 2004.3.31	2003.2.1 ~ 2004.3.31	2003.3.1 ~ 2004.3.31
投資額(建築費+保証金+器具備品)(百万円) Capital investment (construction + deposits + outfitting) (Millions of yen)	364	109	413	119	739	341
累積営業利益(百万円)(月中開店の場合は開店月除く) Accumulated operating income (Millions of yen; excluding opening month if partial)	540	259	322	237	503	144
累積暫定償却前利益(税引後利益+減価償却費)(百万円) Estimated accumulated profit, pre-amortization (Post-tax profit + depreciation costs) (Millions of yen)	361	172	228	142	350	115
運営月数(月)(月中開店の場合は開店月除く) Months of operation (excluding opening month if partial)	31	21	18	16	14	13
平均純利益/月( / )(百万円) Average net income per month ( / ) (Millions of yen)	12	8	13	9	25	9
暫定ROI( × 12ヶ月 / ) Interim ROI ( × 12months / )	38.4%	90.4%	36.8%	89.4%	40.6%	31.2%

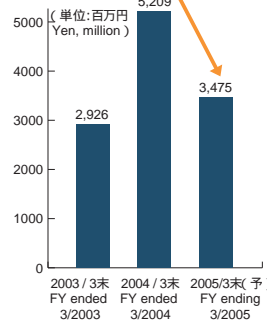
T&Gが現在出店している店舗は、すべて当社の基準をクリアする水準で推移。なお、上記表において、麻布店は既存建物のリニューアル、白金店は土地オーナー負担による出店のため、投資額が通常より低く抑えられている。  
All current T&G venues meet our financial operating ratio targets. In the above table, investments in the Azabu and Shirogane venues is lower than usual because in the former we are renovating an existing structure and in the latter we are contributing only cooperative payments.

# FINANCIAL STRATEGY

3年以内に有利子負債ゼロへ。業界初の不動産流動化スキームの活用を積極化。  
 Reducing interest-bearing debt to zero within three years  
 Making intelligent use of the wedding industry's first real estate securitization scheme.

T&Gは、常に財務バランスを意識した経営を行ってきました。高ROIの店舗モデルを確立し、資金も必要な分のみをバランスよく調達してきました。  
 T&Gは、さらに財務バランスを向上させるための手法として、ブライダル業界初の不動産流動化スキームを確立。  
 今後3年以内に有利子負債をゼロにすることをはじめ、フリーキャッシュフローの黒字化等、財務バランスの大幅な向上を目指します。  
 At T&G we manage every aspect of our operations with the aim of maintaining sound balance sheet fundamentals.  
 First we established a business model with a high ROI, and through our balanced approach we have invested funds only as necessary.  
 Now, as we seek to retain our financial stability during a new period of business expansion, we have established the wedding industry's first real estate securitization scheme. We have designed these securitization schemes to greatly reduce our investment burden as we expand our network nationwide.  
 Our aim is to reduce interest-bearing debt to zero within three years, to generate positive free cash flow, and to achieve other performance enhancements that will further sustain T&G's balanced financial position.

有利子負債の推移 Trends in net interest-bearing debt



前述のように、T&Gではキャッシュベースで3年以内の回収を可能とした高ROIの店舗モデルを確立してきました。さらに、結婚式場業として初めての株式上場により、信用力を向上させることで、資金調達方法の多様化も実現してきました。

しかし、T&Gは「有利子負債及び有形固定資産の増加によるバランスシートの膨張」及び「キャッシュフローの悪化」を現在の財務上の課題として認識しています。T&Gは、今までの資金調達において、資本調達コストを鑑みて銀行借入を中心に行ってきた結果、2004年3月末における有利子負債残高は52億9百万円となっています。また、1店舗あたりの投資額を抑えてはいるものの、積極的に全国へ展開しているため、投資負担が重くなり、キャッシュフローの悪化を招いています。現在、T&Gのフリーキャッシュフロー（現金収支）は黒字化していません。

T&Gはこのような課題に対して状況に応じた対応を行ってきましたが、今後は企業価値をさらに向上させるため、設備投資をかけず出店を行うビジネスモデルに転換していきます。従来は事業用定期借地権を利用して土地を借り、T&Gが建物を建てることで少ない投資にて出店を行ってきました。今後は、新規出店に関しては、ブライダル業界のみならず過去に例のない新しい不動産流動化スキームを積極的に活用することで、設備投資負担をせず出店を行っていく方針です。

T&Gは現在年間13～14店舗のペースで出店を行っております。なお、T&Gの出店は各店舗で出店時期が異なるため、1つのSPCで対応することは難しいのが現状です。さらに、T&Gの出店する店舗は、1つ1つの投資額が少額であるため、組成費用等を考慮した場合、各店舗に対応したSPCを組成することは効率的ではありません。そこで独自に、T&Gの出店方式に合ったSPCスキームを考案しました。このスキームは、2006年3月期以降の新規出店において活用していく方針です。

従って、今後はキャッシュフローの大幅な改善のみならず、ROE、ROAの向上等、財務バランスの大幅な向上を見込んでいます。

T&Gは、このように、著しい収益の成長性を保ちながら、財務バランスをも整えていく。この財務戦略が、T&Gの企業としての強みのひとつといえます。

We have already described our venue model that delivers a high ROI and makes it possible to recover our initial cash investment within three years. Building on the trust we have developed as Japan's first listed wedding venue operator, we have been able to use diverse funding sources for our growth so far.

We have become strongly aware, however, of two key issues regarding our financial position: a balance sheet that has expanded through increases in interest-bearing debt and fixed assets, and worsening cash flow. To date, we have focused on keeping financing costs low by procuring most of our funding through bank loans. As a result, net interest-bearing debt had reached ¥5.209 billion as of March 31, 2004. And although we have held investment costs for each new venue to the minimum pos-

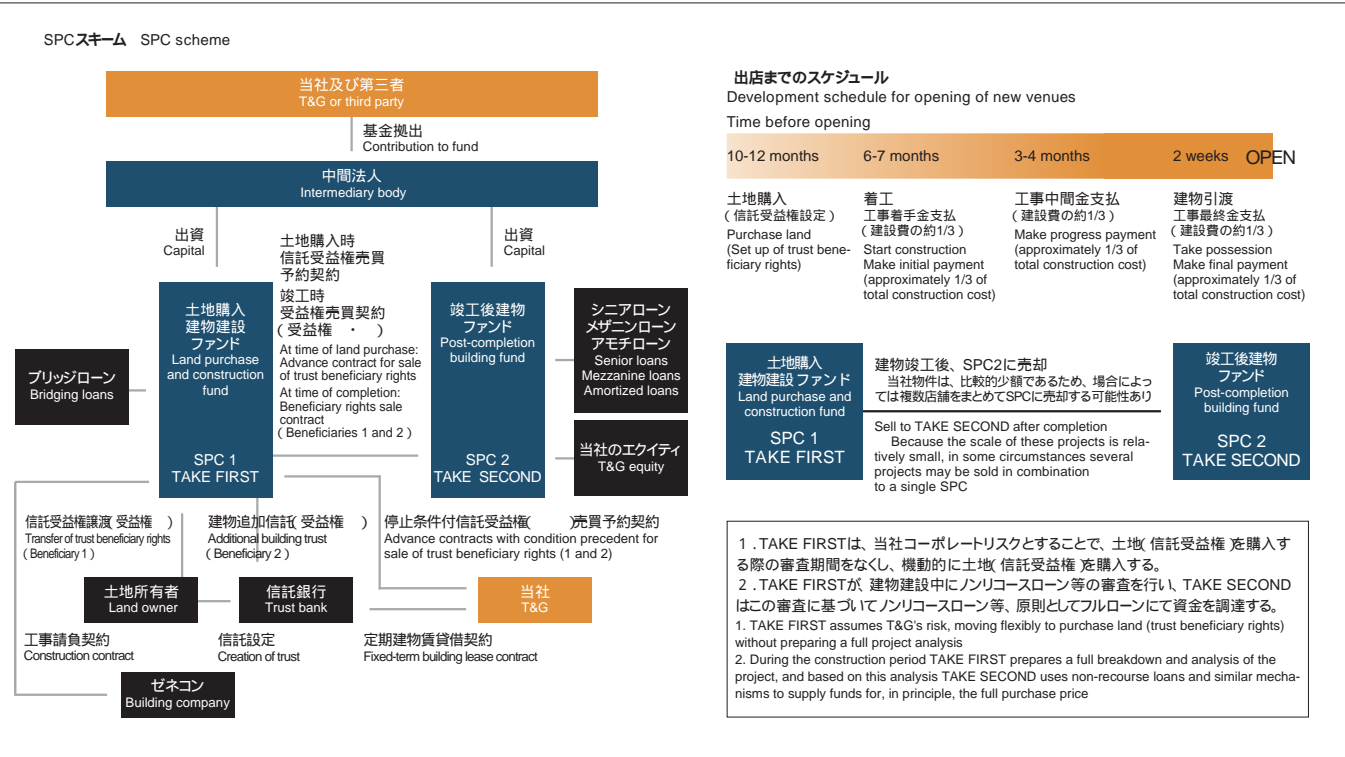
sible, under current funding methods expansion nationwide would substantially increase our debt burden and place a strain on cash flow, which is nevertheless currently positive ( ).

To overcome these issues while increasing our corporate value, we are shifting to a new business model for venue development that requires zero capital investment. Until now we have minimized development costs by using a commercial fixed-term land leasing model under which we built our own venues on rented sites. Now, by adopting an innovative real estate securitization structure, we plan to expand our network of venues without incurring any capital expenditure costs ( ).

T&G is currently building around 13-14 new venues per year, or approximately one every

month. Because the opening date of each venue differs, it would be difficult to structure all the venue openings through a single SPC. Moreover, the sums involved for each venue are relatively small, so it would be expensive and inefficient to create a new SPC for each venue ( ). We have therefore created an innovative SPC scheme that takes these specific circumstances into account, and plan to use this for all new venue openings from April 1, 2005.

Through this unique approach, we expect to be able to substantially improve T&G's balance sheet, maintain our high rate of revenue growth, and improve cash flow, ROE and ROA.



## 財務上の課題 Financial Issues

**有利子負債の増加**  
 Increase in interest-bearing debt  
 都市銀行をアレンジャーとして、シンジケートローンにて合計43億円を調達(期間3年 いずれも無担保)  
 In the past, T&G has sourced ¥4.3 billion in three-year, uncollateralized syndicated loans through city banks.

**BSの膨張・フリーキャッシュフローの悪化**  
 Expansion of balance sheet; worsening of free cash flow  
 借地及び借家モデルの場合、1/1ンネットタイプで約3億円、2/1ンネットタイプで約6億円が必要となり、年間14店舗の出店を計画通り実施した場合、年間的に3億円の有形固定資産が増加することになる。(土地購入した場合は、さらに土地取得価額も増加)  
 Under a land-and-premises leasing model, opening a single-hall or twin-hall venue requires cash outlays of approximately ¥300 million and ¥600 million respectively. Carrying out our planned program of 14 new venues during the year would cause fixed assets to increase by around ¥6.3 billion. Purchasing land would result in even higher outlays.

2004年1月に48億円の増資を実施。有利子負債増加に歯止め  
 In January 2004 we undertook a ¥4.8 billion capital increase, bringing the increase in interest-bearing debt to a halt.

2004年3月に土地所有モデルの店舗(名古屋白壁、福岡祇園)をSPCへ売却  
 新規出店に伴う初期投資の軽減が今後の最重要課題  
 In March 2004 we sold two venues where we owned the land (in Shirakabe, Nagoya and Gion, Fukuoka) to a SPC  
 Reducing capital outlay on new venues is our most important financial issue

## 今後の出店方針 New strategy for network development

既存店 Existing locations	定期借地モデル・定期借家モデル(建設協力金) Fixed-term leased land model・Fixed-term leased premises model (collaborative payments)	リース会社へ売却又は既存SPCへ組み込み Sell to leasing companies or incorporate into existing SPCs
土地購入モデル Land purchase model	平成16年3月に、SPCを組成。名古屋白壁、福岡祇園の2店舗を売却済み	ただし、上記モデルは地権者との交渉等未確定要素があるため、時期等は未定 Note: Because certain elements of the above model depend on ongoing negotiations with the leaseholders, schedules and other factors remain to be confirmed.
新規出店 New locations	定期借地モデル・定期借家モデル(建設協力金) Fixed-term leased land model・Fixed-term leased premises model (collaborative payments)	既存SPCへ組み込み Incorporate into existing SPCs
土地購入モデル Land purchase model	ただし、定期借地モデルの建築期間中は次項に示すSPC1にて保有する可能性あり Note: Under the fixed-term leased land model, land may be held in SPC1 (outlined following) during the construction period	新規SPCを組成 Set up new SPCs ( )

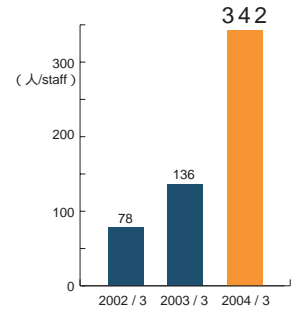
## HUMAN RESOURCES

T&Gの優位性を創りだし、今後の成長を支えるT&Gの人材。342名を越えてなお、強くなり続ける、その強さとは。Our people have created the unique T&G of today, and will support our growth tomorrow. With more than 342 employees, we are growing stronger with every wedding we produce.

1998年10月の設立から5年後、2004年3月、T&Gは342名の社員を持つ大所帯となりました。今現在も、新規出店に伴う増員は続いています。スピード出店に合わせた効率的な採用及びサービスのクオリティを低下させない教育体制。そして、T&Gならではの優位性を創り出したT&Gの社風。T&Gが今後の計画を着実に達成し、さらに大きな成長を遂げていくための、最大のキーワード。それは、人材です。

March 2004 marked a little over five years since we began. With more than 342 people, we are now the biggest we have been. As our network grows, so does our demand for quality people. Our task is to find and train new people as quickly and efficiently as we can, maintaining high quality standards even as we open venues at a faster rate. Binding together everyone who works at T&G is our unique company culture. Our people. They truly hold the key to our success and growth.

人員推移 Trends in staff numbers



### 出店モデルに沿った効率的な採用・教育

T&Gは当初から、直営店の全国展開を視野に入れ、採用・教育方法を検討、モデル化してきました。

教育に関しては、新人教育をはじめ、職種ごとに定期的な研修及び勉強会を実施しています。特に、支配人等マネージャークラスに対しては、通常の勉強会に加え、外部研修も必要に応じて実施。さらに、T&Gでは経営者の視点で物事を考えられる幹部層を育てるべく、社長自らが指導する経営塾「野尻塾」を月次で開催しています。

### すべての社員が利益意識をもつ運営体制

T&Gは、社員全員が高い利益意識を持つよう教育を行います。ウェディングプランナーには、研修時に原価計算まで徹底して指導し、各自の売上、売上総利益を自然に意識するしくみを確立しています。

またT&Gでは、各店舗において独立採算制度を採用しています。支配人は各店舗の営業利益までを管理し、年度で与えられた営業利益予算を達成した店舗には、決算賞与を寄与しており、各店舗のモチベーション、利益意識の向上につなげています。

### T&Gの社風の中でこそ生まれた、数々の優位性

T&Gは、設立以来仕事も遊びも全力投球する姿勢を大切に、お客様、取引先や家族など、関わるすべての人々に常に思いやりを持って接するよう、努めてきました。「T&G ISM」= 3P参照

この社風があったからこそ、人気の「サプライズ」というサービスが生まれ、今までのブライダル業界では考えられなかった企画を数々生み出してきたのです。そして、取引先を大切に社風があるからこそ、多くの商品をアウトソーシングしている中、お客様に満足していただけるパーティーを提供できているのです。またT&Gは社員の女性比率が高く、中でもお客様と接するウェディングプランナーのほとんどが女性。女性の視点を重視し、女性が活躍できる環境を整えていることも、お客様に支持される企画を提案できる要因であると考えます。

T&Gは、今後も人員が増加する中で、採用や教育等の体制を強化していくことはもちろん、T&Gならではの社風を大切に企業文化として育てていきます。

### Efficient hiring and training that supports our new venue business model

Since establishment our intention has always been to develop a network of directly managed venues, so we have dedicated a substantial amount of energy and resources to creating our staff hiring and training methods. Our organizational structure has purposefully been kept simple, with a clear division of roles.

Our training approach includes a new employee induction program along with regular seminars and study groups set according to people's different roles. Supervisors and managers participate in external activities as necessary, in addition to our regular internal events. Moreover, training at the senior management level includes monthly sessions led by the president, as part of efforts to develop strong leadership capabilities.

### Unique management structure to instill a profit mindset in every employee

At T&G we believe that every employee should have a strong awareness of profit. All our wedding planners undertake comprehensive training in purchasing and budgeting, and must be highly focused on the sales and gross profit produced at each venue. Moreover, T&G venues operate independent accounts, so that operating income is calculated for each location. Bonuses are paid if annual operating income targets for each location are achieved, which motivates staff and further enforces a profit mindset.

### A company culture that cultivates excellence

From the beginning we have taken the *work hard, play hard* approach to life in T&G. At the same time, we have strived to create a culture in which we are considerate not only to our customers but also to vendors, families, and in fact everyone coming into contact with our operations (see T&G-ism, p3).

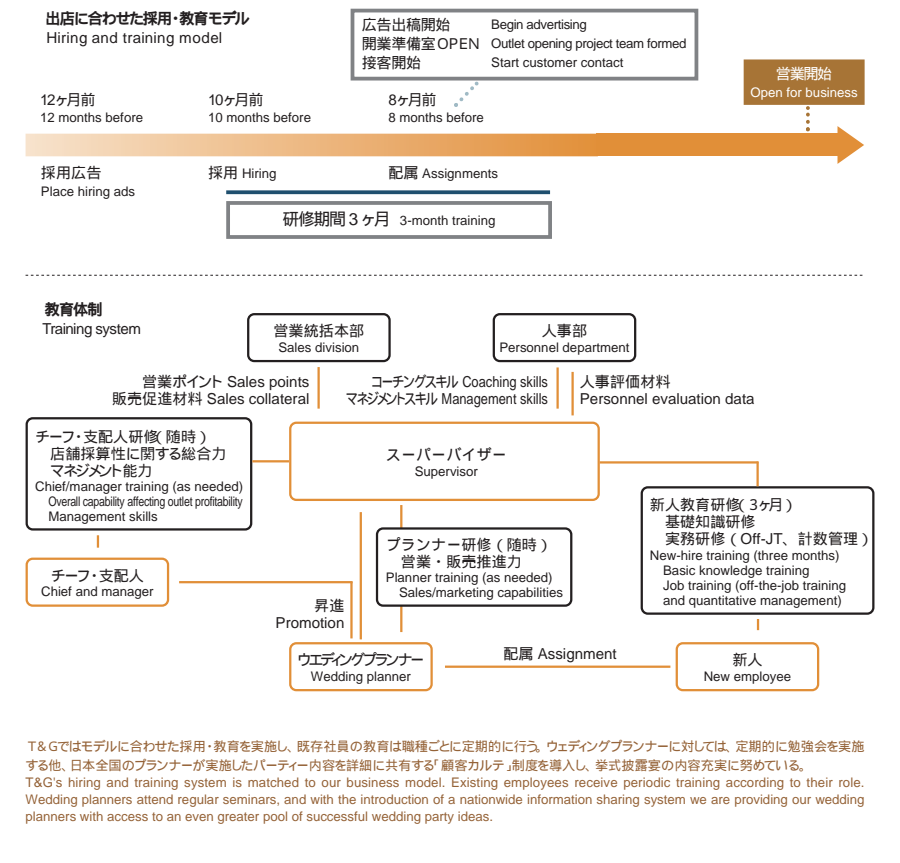
Our company culture has given rise to the popular *Surprise!* service\* and numerous other features never before seen in Japan's wedding

industry. And the respect we afford our vendors means that we can outsource wedding-related products, confident that our customers will be fully satisfied with their wedding party experience.

A high proportion of T&G's employees are female, as are nearly all of our wedding planners—the people who interact most closely with wedding couples. We believe that placing importance on the woman's perspective, and creating an environment in which women can thrive, contribute to T&G's ability to create wedding plans that customers love.

As T&G grows, we intend to ensure that our hiring and training systems remain up to date, and that our values are reflected in our company culture.

T&Gでは、挙式披露宴時に新郎新婦もしくはご招待客の中の誰かに必ず「うれしい驚き = サプライズ」を与える演出を企画しています。お客様と積極的にコミュニケーションをとるT&Gだからこそ、可能なサービスのひとつです。A feature of T&G wedding plans is that at some point in the proceedings a *Happy Surprise!* is played out on either the bride and groom or one of their guests. This is one example of the kind of service made possible only by close communication with our customers.



**月次開催「野尻塾」** T&Gでは、マネージャークラスの中から選別された社員を対象に、社長自ら指導する経営塾「野尻塾」を月次で開催。事業計画書の作成、M&A案件のシミュレーションの実施等、講義だけでなく実践を意識した内容で行う。さらに、野尻の体験をもとにした経営者としての見方・考え方を具体的に指導。Selected managers at T&G participate in monthly training sessions led by the president. These so-called Nojiri sessions are hands-on events rather than lectures, and include business plan formulation, M&A simulations, and other practical activities to help spread a management mindset within the company.

**社内イベントを頻繁に開催し、「感性」を養う** T&Gでは、社員の企画による社内イベントを定期的開催。ウェディングプランナーが多く、非現実的な体験をすることで、お客様に対してより楽しいパーティー、非現実的な演出を提案することができるため、社内イベントをウェディングプランナーの感性を養う場として捉え、積極的に開催。社内イベントの費用は、各社員の積立金にて充当。Employees periodically organize internal T&G events, funded by accumulated personal contributions. We believe that by exposing wedding planners to a greater variety of imaginative events, they will in turn be able to provide their customers with more exciting and visionary wedding parties.

## LOOKING TO THE FUTURE

当面の目標は、市場の5% = 1,000億。まず、ハウスウェディングで基盤づくり。

We are aiming for 5% of Japan's wedding party market, with net sales of ¥100 billion.

And after establishing house weddings as Japan's preferred wedding style, we will seek new growth in related business areas.

T&Gは、今後日本全国に直営店を展開しますが、ブランド価値を十分に考慮し、ハウスウェディングの新規出店は、2007年3月期で終了する予定です。しかし、T&Gの成長がストップするものではありません。T&Gは、ハウスウェディング事業で基盤作りを終えた後、さらなるニーズに対応すべく、新しい事業に挑戦します。今は準備段階のため詳しいお話しはできませんが、早期に挙式披露宴市場の5%、1,000億円の売上高を達成するため、常に視野を広く、挑戦の準備は怠りません。T&Gの成長は、ここからです。

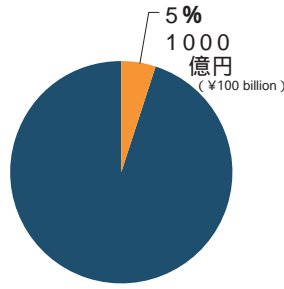
T&G is now developing a network of directly managed venues throughout Japan.

By March 2007 our network should be complete, having achieved the optimum balance between brand value, geographic density and demand.

But we have no intention of bringing T&G's growth story to an end. Beyond the direct business of producing weddings we see substantial opportunities to meet customers' needs in related areas, and having established a solid foundation in house weddings we intend to enter new business areas.

We are still in the earliest of planning stages, but with a rapid achievement of ¥100 billion in sales in our sights, we believe the time to begin work is now.

T&G's real growth lies ahead of it.



### 3ヶ年中期計画

2004年5月17日、T&Gは3ヶ年収益計画を発表いたしました。2005年3月期は13店舗、その後の2期においては各14店舗の直営店を新規に出店することを計画しています。

なお、2006年3月期からの新規出店は、すべて不動産流動化スキームによる出店と仮定して策定しています。また、稼働率及び単価については2004年3月期の実績及び、策定時における状況を十分に考慮して設定しています。

なおT&Gは、現在のT&Gのハウスウェディングのブランド価値を十分に考慮し、2008年3月期以降の新規出店は行わない方針です。従って、2008年3月期からは開業前準備費用が一切発生しない計画です。

T&Gは、今後ハウスウェディング事業の当面の目標として、500億円の売上高の達成を設定しています。500億円を達成した後は、現在の利益構成をさらに向上させていくこと、各店舗のブランド価値をよりいっそう高めていく方針です。

### 将来ビジョン

今後T&Gは、2兆円といわれる挙式披露宴市場の中で、5%となる1,000億円の売上高を早期に達成することを当面の目標として目指します。

その第1段階が現在のハウスウェディング事業となりますが、第2、第3段階として、日本人顧客を対象とした海外ウェディング事業及びホテル(ウェディング)事業を新たな事業の柱として築いていく方針です。

### Three-year medium-term business plan

T&G released its three-year medium-term business plan on May 17, 2004. In the fiscal year to March 2005 we intend to open 13 new directly managed venues, and in each of the following two years we plan to open 14 new venues. Moreover, from April 2005 onwards we are planning to use real estate securitization structures for all new venue openings.\* Our pricing and target capacity utilization levels are set with reference to actual results achieved in the year to March 2004 and other factors.

After carefully assessing the current brand value of our house wedding concept, we have decided to open the last of our new venues in the fiscal year ending March 2007. Accordingly, from the fiscal year ending March 2008 onwards we plan to reduce pre-opening expenses to zero. Our current target for net sales in our house wedding business is ¥50 billion. After achieving this scale we will be reviewing our current profit structure with the aim

of creating further brand value at each of our venues.

### Our vision

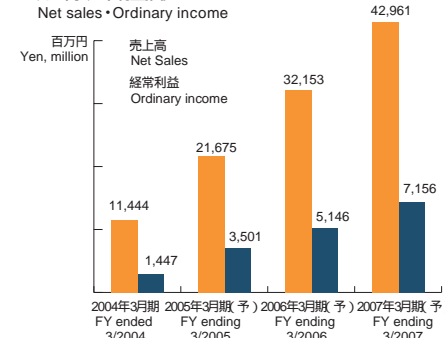
The annual market for wedding party services in Japan is around ¥2 trillion, and our aim is to achieve 5% of this market as soon as possible.

The first stage of reaching this target is through our house wedding operations in Japan. For the second and third stages, we

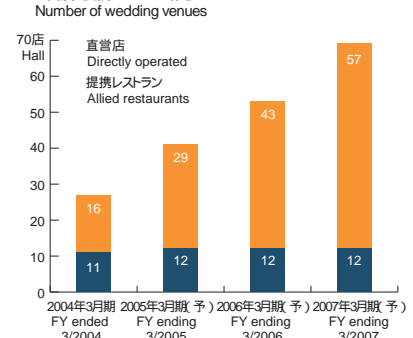
plan to develop services for Japanese couples traveling overseas to get married, and to develop new, boutique hotel wedding operations.

SPCによる出店を行った場合は、通常の収益モデルよりSPCへの家賃分が多く発生するため、営業利益への影響を考慮して策定しています。  
\* New venues that are financed using a SPC will pay relatively higher rent to the SPC than under the current revenue model, so targets are being set keeping in mind the impact of this on operating income.

売上高・経常利益推移



直営店・提携レストラン推移



3ヶ年中期収益計画(2004年5月17日公表) Three-year earnings projections (as announced May 17, 2004)

(単位: 100万円 Millions of yen)

	2003年度 FY ended 3/2004	2004年度 FY ending 3/2005	対前年 YOY change	2005年度 FY ending 3/2006	対前年 YOY change	2006年度 FY ending 3/2007	対前年 YOY change
売上高 Net Sales	11,444	21,675	+89.4%	32,153	+48.3%	42,961	+33.6%
経常利益 Ordinary income	1,447	3,501	+141.8%	5,146	+47.0%	7,156	+39.1%
経常利益率 Ordinary income ratio	12.7%	16.2%		16.0%		16.7%	
当期利益 Net income	674	2,065	+206.2%	3,036	+47.0%	4,222	+39.1%
当期利益率 Net income ratio	5.9%	9.5%		9.4%		9.8%	
期末店舗数 Number of venues as of March 31:	27	41	+14	55	+14	69	+14
直営店 Venues	16	29	+13	43	+14	57	+14
1 ハンケットタイプ Single-hall type	10	17	+7	24	+7	31	+7
2 ハンケットタイプ Twin-hall type	6	12	+6	19	+7	26	+7
提携レストラン Restaurant alliances	11	12	+1	12	±0	12	±0



海外ウェディング(日本人向け) / 現在、海外のリゾートエリアでの挙式披露宴を検討したことのある顧客は、全体の40%以上ですが、実際に実施した割合は約5%であるのが現状です。このギャップが生じている要因として、海外情勢等、外部要因も考えられますが、顧客が求めるニーズに応えきれていない部分があることも考えられます。T&Gは、日本人顧客を対象とした海外ウェディング事業には、ビジネスチャンスが十分にあると考えています。(株式会社リクルード「ゼクシィ結婚トレンド調査2003」)  
Overseas weddings (for Japanese) / Research published in Zekushi magazine in 2003 showed that more than 40% of couples investigate getting married in an overseas resort, but only 5% carry through with the idea. This gap is probably partly caused by overseas circumstances and other external factors, but we believe there are significant customer needs that are not being met. A substantial business opportunity therefore lies in providing overseas wedding services for Japanese customers.

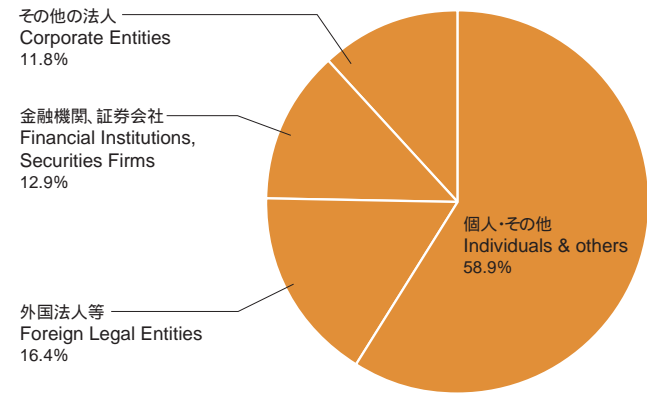


ホテル(ウェディング)事業 / 帝国データバンク調べによると2000年以降、毎年100軒以上の、ホテル・旅館が倒産しています。T&Gは、顧客に対して十分なサービスを提供できる可能性があるホテル等のM & Aや、プライダル部門の運営受託等を行うことで、ターゲットとなる顧客層の拡大を図ってまいります。また、全く新しい形態のホテルをT&Gが創り上げることも視野にいれ、準備を行ってまいります。  
Hotel (wedding) business / According to Teikoku Databank, since the year 2000 more than 100 hotels and inns in Japan have gone bankrupt each year. We believe there are business opportunities for T&G to reach more of its target customer base by carrying out mergers and acquisitions with hotels and other venues with appropriate facilities, or for T&G to manage the wedding divisions of particular operations. We are also considering developing completely new and innovative hotel concepts.





株式の状況 (2004年3月31日現在)  
Stock Information (As of March 31, 2004)



証券コード: 4331  
 会社が発行する株式の総数 / 83,040株  
 発行済株式総数 / 23,946株  
 単位株数 / 1株  
 株主数 / 1,582名

Symbol code: 4331  
 Shares authorized: 83,040 shares  
 Shares issued: 23,946 shares  
 Stock Trading Unit: 1 share  
 Number of shareholders: 1,582

上位株主10名

野尻佳孝	7,745株	(32.34%)
ウェルズ通商株式会社	1,620株	(6.76%)
日本スタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	978株	(4.08%)
稲井田安史	901株	(3.76%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	870株	(3.63%)
稲井田有司	510株	(2.12%)
株式会社ユニマットホールディング	510株	(2.12%)
日興シティ信託銀行株式会社(信託口)	440株	(1.83%)
エイチエスピーシーインターナショナルトラスティリミテッド	397株	(1.65%)
ステートストリートバンクアンドトラストカンパニー	390株	(1.62%)

Major Shareholders

Yoshitaka Nojiri	7,745 shares	(32.34%)
WELD Trading Co.,Ltd.	1,620 shares	(6.76%)
Master Trust Bank of Japan,T	978 shares	(4.08%)
Yasushi Inaida	901 shares	(3.76%)
Japan Trustee Services Bank, Ltd.	870 shares	(3.63%)
Yuji Inaida	510 shares	(2.12%)
Unimat Holding Co.,Ltd.	510 shares	(2.12%)
Nikko Citi Trust, Trust Dept	440 shares	(1.83%)
HSBC International Trustee,Ltd.	397 shares	(1.65%)
State Street Bank and Trust Company	390 shares	(1.62%)

会社概要

商号 / 株式会社テイクアンドギヴ・ニーズ  
 事業内容 / 国内外の結婚披露宴の企画・運営・管理  
 本社所在地 / 〒107-0062 東京都港区南青山六丁目7番14号  
 HPアドレス / (メイン) http://www.tgn.co.jp  
 (IR) http://www.tgn.co.jp/ir

創立 / 1998年10月19日  
 資本金 / 2,937,350千円  
 決算日 / 3月31日

上場取引所 / 東京証券取引所(市場第二部)  
 大阪証券取引所(ヘラクレス市場)

従業員 / 342名

役員(2004年6月29日付) /

代表取締役社長	野尻佳孝
取締役	佐久間英徳
取締役	羽毛田昌寛
取締役	美濃部哲也
常勤監査役	二宮功
監査役	新井達雄
監査役	窪川秀一
監査役	佐々木公明

Corporate outline

Company name / TAKE AND GIVE. NEEDS Co., Ltd.  
 Business: Development and management of wedding venues  
 Head office location / 6-7-14, Minami-Aoyama, Minato-ku, Tokyo  
 URL (main) http://www.tgn.co.jp  
 (IR) http://www.tgn.co.jp/ir

Established / October 19, 1998  
 Capital / 2,937,350,000 yen  
 Fiscal year ends / March 31

Stock exchange listings / Tokyo stock exchange second section  
 Osaka securities exchange Hercules market

Employees / 342 (As of March 31, 2004)

Officers (As of June 29, 2004) /

President & C.E.O.	Yoshitaka Nojiri
Director	Hidenori Sakuma
Director	Masahiro Haketa
Director	Tetsuya Minobe
Statutory Auditor	Isao Ninomiya
Auditor	Tatsuo Arai
Auditor	Hidekazu Kubokawa
Auditor	Komei Sasaki



野尻 佳孝 (のじり・よしとか) Yoshitaka Nojiri

1972年東京生まれ。両親が自営業を営んでいた影響で、幼い頃から起業を意欲する。明治大学時代はラグビー部で日本一を2度経験。大学卒業後、住友海上火災保険株式会社(現・三井住友海上火災株式会社)に入社し、ベンチャー企業を支援する法人営業部に配属。そこで経営ノウハウを培う。ブライダル業界にビジネスチャンスを見出し、1998年退職。同年10月に株式会社テイクアンドギヴ・ニーズを設立。

Born in Tokyo, 1972. From an early age developed an interest in opening his own business, influenced by his self-employed parents. Twice won national university championship as member of the Meiji University rugby team. Joined Sumitomo Fire & Marine Insurance Co. after graduation, working in venture business support. Resigned in 1998 to pursue opportunities in the wedding industry, founding T&G in October of that year.

T&G Wedding venues

2004年8月末現在 As of August 31, 2004

関東エリア Kanto Area			
アーカンジェル代官山	ARKANGEL DAIKANYAMA	東京都目黒区青葉台1-4-6 1-4-6, Aobadai, Meguro-ku, Tokyo	03-5728-1677
麻布迎賓館	AZABU GEIHINKAN	東京都港区六本木7-12-29 7-12-29, Roppongi, Minato-ku, Tokyo	03-3408-9222
アーフェリーク白金	ARFERIQUE SHIROGANE	東京都港区白金台4-19-19 4-19-19, Shiroganedai, Minato-ku, Tokyo	03-5449-0950
アーセンティア迎賓館	ARTHENTIA GEIHINKAN	千葉県柏市柏251-1 251-1, Kashiwa, Kashiwa City, Chiba Prefecture	04-7168-3033
アーカンジェル迎賓館(宇都宮)	ARKANGEL GEIHINKAN UTSUNOMIYA	栃木県宇都宮市平出町3511 3511, Hirade-machi, Utsunomiya City, Tochigi Prefecture	028-613-6511
アーセンティア迎賓館(高崎)	ARTHENTIA GEIHINKAN TAKASAKI	群馬県高崎市上大町字天神38-1 38-1, teijin, aza, Kamioorui-machi, Takasaki City, Gunma Prefecture	027-350-1470
アーケクラブ迎賓館(水戸)	ARK CLUB GEIHINKAN MITO	茨城県水戸市住吉町166 166, Sumiyoshi-chou, Mito City, Ibaraki Prefecture	029-304-0800
東北エリア Tohoku Area			
アーカンジェル迎賓館(仙台)	ARKANGEL GEIHINKAN SENDAI	宮城県仙台市青葉区一番町1-6-1 1-6-1, Ichiban-chou, Aoba-ku, Sendai City, Miyagi Prefecture	022-713-0421
アーセンティア迎賓館(仙台)	ARTHENTIA GEIHINKAN SENDAI	宮城県黒川郡富谷町成田1-5-1 1-5-1, Narita, Tomiya-machi, Kurokawa-gun, Miyagi Prefecture	022-348-3850
アーケクラブ迎賓館(郡山)	ARK CLUB GEIHINKAN KORIYAMA	福島県郡山市安積町荒井字文部内25 25, Takebunai, Aza, Arai, Asaka-machi, Koriyama City, Fukushima Prefecture	024-937-0280
北陸・中部エリア Hokuriku / Chubu Area			
アーカンジェル迎賓館(名古屋)	ARKANGEL GEIHINKAN NAGOYA	愛知県名古屋市中区白壁4-37 4-37, Shirakabe, Higashi-ku, Nagoya City, Aichi Prefecture	052-936-0670
アーケクラブ迎賓館(新潟)	ARK CLUB GEIHINKAN NIGATA	新潟県新潟市松崎字357 357, Azuma, Aza, Matsuzaki, Niigata City, Niigata Prefecture	025-279-5890
アーヴェリール迎賓館(八事)	ARVERIR GEIHINKAN NAGOYA	愛知県名古屋市中区広路町字石坂11-4 11-4, Ishizaka, Aza, Hiroji-chou, Showa-ku, Nagoya City, Aichi Prefecture	052-861-0970
アーヴェリール迎賓館(富山)	ARVERIR GEIHINKAN TOYAMA	富山県富山市新庄本町3-2-30 3-2-30, Shinjyuhonmachi, Toyama City, Toyama Prefecture	076-452-5770
アーケクラブ迎賓館(金沢)	ARK CLUB GEIHINKAN KANAZAWA	石川県金沢市近岡町856-1 856-1, Chikaokamachi, Kanazawa City, Ishikawa Prefecture	076-239-4360
近畿・中国エリア Kinki / Chugoku Area			
アーセンティア迎賓館(大阪)	ARTHENTIA GEIHINKAN OSAKA	大阪府大阪市西区江戸堀1-5-13 1-5-13, Edobori, Nishi-ku, Osaka City, Osaka	06-6225-9862
アーケクラブ迎賓館(広島)	ARK CLUB GEIHINKAN HIROSHIMA	広島県広島市西区井口台2-1-45 2-1-45, Inokuchidai, Nishi-ku, Hiroshima City, Hiroshima Prefecture	082-270-3950
アーヴェリール迎賓館(姫路)	ARVERIR GEIHINKAN HIMEJI	兵庫県姫路市北条1-48-7 1-48-7, Houjyou, Himeji City, Hyogo Prefecture	0792-84-7880
九州エリア Kyushu Area			
アーカンジェル迎賓館(福岡)	ARKANGEL GEIHINKAN FUKUOKA	福岡県福岡市南区平和1-23-1 1-23-1, Heiwa, Minami-ku, Fukuoka City, Fukuoka Prefecture	092-534-8225
アーフェリーク迎賓館(福岡)	ARFERIQUE GEIHINKAN FUKUOKA	福岡県福岡市博多区祇園町6-29 6-29, Gionmachi, Hakata-ku, Fukuoka City, Fukuoka Prefecture	092-282-7060
アーフェリーク迎賓館(熊本)	ARFERIQUE GEIHINKAN KUMAMOTO	熊本県熊本市春日2-2-12 2-2-12, Kasuga, Kumamoto City, Kumamoto Prefecture	096-312-8620
<提携レストラン Affiliated Restaurants >			
アンティコ ブッテロ	Antico Buttero	東京都渋谷区広尾5-13-3 5-13-3, Hiroo, Shibuya-ku, Tokyo	03-5424-6710
リヴァデリ エトルスキ	Riva degli Etruschi	東京都港区南青山3-15-13 3-15-13, Minami-Aoyama, Minato-ku, Tokyo	03-5469-8558
寺子屋	TERAKOYA	東京都小金井市前原町3-33-32 3-33-32, Maehara-cho, Koganei City, Tokyo	042-388-9555
ヴィア アクアサンタ	Via Acqua Santa	東京都港区南麻布5-11-15 5-11-15, Minami-Azabu, Minato-ku, Tokyo	03-5791-2426
マノワール・ディノ	MANOIR D'INNO	東京都渋谷区渋谷4-1-13 4-1-13, Shibuya, Shibuya-ku, Tokyo	03-5469-8561
クイーンアリス迎賓館	Queen Alice GEIHINKAN	東京都港区西麻布3-2-33 3-2-33, Nishi-Azabu, Minato-ku, Tokyo	03-5411-7887
リストランテ アガベ	Restorante Agape	東京都港区南麻布4-11-42 4-11-42, Minami-Azabu, Minato-ku, Tokyo	03-5798-3535
クイーンアリス イクスピアリ	Queen Alice IKSPIARI	千葉県浦安市舞浜1-4イクスピアリ4階 IKSPIARI 405, 1-4, Maihama, Urayasu City, Chiba Prefecture	047-305-5786
フェリチタ	Felicita	東京都港区南青山3-18-4 3-18-4, Minami-Aoyama, Minato-ku, Tokyo	03-5772-1707
イル ブッテロ	Il Buttero	東京都渋谷区広尾5-13-3 5-13-3, Hiroo, Shibuya-ku, Tokyo	03-5469-8856
ブルーポイント	Blue Point	東京都港区白金台4-19-19 4-19-19, Shiroganedai, Minato-ku, Tokyo	03-5795-4195

Financial Highlights

(単位:千円) ¥ thousand

	第1期		第2期		第3期		第4期		第5期		第6期	
	98/10	99/03	99/04	00/03	00/04	01/03	01/04	02/03	02/04	03/03	03/04	04/03
売上高(100%)(Net sales)(100%)	25,801	433,109	1,353,606	2,961,179	5,275,165	11,444,285						
売上原価 (Cost of sales)	17,750	301,370	969,999	1,893,580	2,850,631	5,347,257						
売上高原価率(%) (Cost of sales ratio) (%)	68.8%	69.6%	71.7%	64.0%	54.0%	46.7%						
売上総利益 (Gross profit)	8,051	131,738	383,606	1,067,598	2,424,533	6,097,028						
売上高売上総利益率(%) (Gross profit ratio) (%)	31.2%	30.4%	28.3%	36.0%	46.0%	53.3%						
販売管理費 (SG&A)	10,957	99,355	271,492	812,460	1,929,539	4,501,826						
売上高販管比率(%) (SG&A ratio) (%)	42.5%	22.9%	20.1%	27.4%	36.6%	39.4%						
営業利益 (Operating income)	-2,906	32,382	112,114	255,138	494,994	1,595,201						
売上高営業利益率(%) (Operating profit ratio) (%)	-11.3%	7.5%	8.3%	8.6%	9.4%	13.9%						
経常利益 (Ordinary income)	-3,373	32,257	101,065	229,002	467,076	1,447,992						
売上高経常利益率(%) (Ordinary income ratio) (%)	-13.1%	7.4%	7.5%	7.7%	8.9%	12.7%						
当期純利益 (Net income)	-3,373	17,373	55,763	119,034	215,200	674,757						
売上高純利益率(%) (Net income ratio) (%)	-13.1%	4.0%	4.1%	4.0%	4.1%	5.9%						

販管費内訳(100%)(SG&A breakdown)	10,957	99,355	271,492	812,460	1,929,539	4,501,826
人件費(給与/賞与/福利厚生)(Salaries)	3,097	60,176	136,063	310,650	637,374	1,320,801
販管費に占める比率(%) (% of total)	28.3%	60.6%	50.1%	38.2%	33.0%	29.3%
広告宣伝費 (Advertising expenses)	4,004	17,441	71,018	159,553	367,966	929,912
販管費に占める比率(%) (% of total)	36.5%	17.6%	26.2%	19.6%	19.1%	20.7%
地代家賃 (Rental fee)	845	3,515	10,295	70,782	257,825	695,951
販管費に占める比率(%) (% of total)	7.7%	3.5%	3.8%	8.7%	13.4%	15.5%
消耗品費 (Supply cost)	919	2,581	8,983	27,233	54,090	137,424
販管費に占める比率(%) (% of total)	8.4%	2.6%	3.3%	3.4%	2.8%	3.0%
減価償却費 (Depreciation and amortization)	126	2,798	5,399	29,090	74,959	265,222
販管費に占める比率(%) (% of total)	1.2%	2.8%	2.0%	3.6%	3.9%	5.9%
支払手数料 (Commission fee)	288	1,380	14,881	95,399	251,363	405,559
販管費に占める比率(%) (% of total)	2.6%	1.4%	5.5%	11.8%	13.0%	9.0%
その他経費 (Other costs)	1,675	11,462	24,851	119,750	285,960	746,955
販管費に占める比率(%) (% of total)	15.3%	11.5%	9.1%	14.7%	14.8%	16.6%

総資産 (Total Assets)	22,197	170,498	954,856	1,963,634	5,254,526	14,250,816
流動資産 (Current Assets)	21,026	114,717	661,882	1,324,111	1,089,066	5,976,285
現金及び預金 (Cash and deposits)	20,866	104,405	624,041	1,133,324	860,125	5,725,473
売掛金 (Trade accounts receivable)	0	1,848	27,985	95,420	121,358	14,564
棚卸資産 (Inventory assets)	0	0	1,875	5,885	5,739	15,011
その他流動資産 (Others)	159	8,464	7,980	89,482	101,844	221,237
固定資産 (Property & Intangible Assets)	1,170	55,781	292,974	639,522	4,165,460	8,274,530
流動負債 (Current Liabilities)	5,570	82,335	263,685	563,301	2,499,604	3,889,712
短期借入金/1年以内返済長期借入金 (Short-term borrowings)	1,200	13,266	93,056	142,940	1,467,840	1,733,973
固定負債 (Long term liabilities)	0	52,782	38,727	321,953	1,461,342	3,475,066
社債/長期借入金 (long term borrowings and loan)	0	50,901	38,100	318,425	1,459,040	3,475,066
自己資本 (Total shareholders' equity)	16,626	35,380	652,444	1,078,379	1,293,579	6,886,037

資本金 (Common stock)	20,000	20,000	359,500	478,500	478,500	2,937,350
発行株数(株) (Shares issued)	400	400	2,960	6,920	6,920	23,946
ROE(%) (ROE) (%) 平残ベース		66.8%	16.2%	13.8%	18.1%	16.5%
EPS(円) (EPS) (Yen)	-8,434	43,434	74,906	23,255	31,098	31,634
BPS(円) (BPS) (Yen)	41,565	88,452	220,420	155,835	186,933	287,565
配当金 (Dividends) (Yen)						
従業員数 (Employees)	2	15	25	78	136	342

2003年12月末及び2004年4月末基準でそれぞれ1:3の株式分割を実施。2004年6月末現在の株式数は72,243株 (Share Split (1 to 3) as of December 31, 2004 and April 30, 2004.)

INVESTORS'  
GUIDE 2004

## 財務諸表 (Non-consolidated financial statements)

### 貸借対照表 (Non-Consolidated Balance Sheets)

科 目 (Description)	千円 (Thousands of Japanese yen)				千ドル(Thousands of U.S. dollars)	
	2003年3月31日現在 (As of March 31, 2003)		2004年3月31日現在 (As of March 31, 2004)		2004年3月31日現在 (As of March 31, 2004)	
	金 額 (Amount)	構成比 (%)	金 額 (Amount)	構成比 (%)	金 額 (Amount)	
<b>(資産の部) (Assets)</b>						
流動資産 (Current assets)						
1. 現金及び預金 (Cash and deposits)(Note 5)	860,125		5,725,473		54,172	
2. 売掛金 (Trade accounts receivable)	121,358		14,564		138	
3. 商品 (Inventories)(Note 1)	5,739		15,011		142	
4. 前払費用 (Prepaid expenses)	54,606		135,024		1,278	
5. 繰延税金資産 (Deferred tax assets)(Note 7)	17,363		44,514		421	
6. その他 (Other)	31,545		42,112		398	
7. 貸倒引当金 (Allowance for doubtful accounts)(Note 1)	1,671		416		4	
流動資産合計 (Total current assets)	1,089,066	20.7	5,976,285	41.9	56,545	
固定資産 (Fixed assets)						
1. 有形固定資産 (Tangible assets)(Note 1)						
(1) 建物 (Buildings)(Note 2)	1,294,224		3,563,377		33,715	
減価償却累計額 (Accumulated depreciation)	35,268	1,258,955	128,719	3,434,657	1,218	32,497
(2) 構築物 (Structures)	210,489		665,773		6,299	
減価償却累計額 (Accumulated depreciation)	9,354	201,135	55,532	610,240	525	5,774
(3) 車両運搬具 (Vehicles)	10,094		10,094		96	
減価償却累計額 (Accumulated depreciation)	5,853	4,240	7,560	2,533	72	24
(4) 工具器具備品 (Furniture and fixtures)	126,986		280,448		2,653	
減価償却累計額 (Accumulated depreciation)	32,106	94,880	94,459	185,989	893	1,760
(5) 土地 (Land)	1,488,316					
(6) 建設仮勘定 (Construction in progress)	353,908		822,065		7,778	
有形固定資産合計 (Total tangible assets)	3,401,436	64.8	5,055,486	35.5	47,833	
2. 無形固定資産 (Intangible assets)(Note 1)						
(1) ソフトウェア (Software)	4,409		3,433		32	
(2) ソフトウェア仮勘定 (Software in progress)	69,654		82,167		777	
(3) その他 (Other)	899		9,259		89	
無形固定資産合計 (Total intangible assets)	74,962	1.4	94,860	0.7	898	
3. 投資その他の資産 (Investments and other assets)						
(1) 投資有価証券 (Investment securities)(Note 3)	500					
(2) 出資金 (Investments in capital)	110		103,610		980	
(3) 長期貸付金 (Long-term loans)	88,920		1,382,959		13,085	
(4) 長期前払費用 (Long-term prepaid expenses)(Note 1)	97,868		249,355		2,359	
(5) 繰延税金資産 (Deferred tax assets)(Note 7)	7,385		37,513		355	
(6) 差入敷金保証金 (Leasehold deposits)	484,777		1,323,243		12,520	
(7) その他 (Other)	9,500		27,502		261	
投資その他の資産合計 (Total investments and other assets)	689,060	13.1	3,124,184	21.9	29,560	
固定資産合計 (Total fixed assets)	4,165,460	79.3	8,274,530	58.1	78,291	
資産合計 (Total assets)	5,254,526	100.0	14,250,816	100.0	134,836	

### (負債の部) (Liabilities)

流動負債 (Current liabilities)						
1. 買掛金 (Trade accounts payable)	392,947		647,168		6,123	
2. 短期借入金 (Short-term borrowings)(Note 4)	820,000					
3. 1年以内返済予定長期借入金 (Current portion of long-term borrowings)(Note 4)	447,840		1,433,973		13,568	
4. 1年以内償還予定社債 (Current portion of bonds)(Note 4)	200,000		300,000		2,838	
5. 未払金 (Other payable)	233,568		478,647		4,529	
6. 未払費用 (Accrued expenses)	1,202		10,996		104	
7. 未払法人税等 (Accrued income taxes)	152,466		498,466		4,716	
8. 未払消費税等 (Accrued consumption taxes)			36,744		348	
9. 前受金 (Advances from customers)	240,956		465,876		4,408	
10. 預り金 (Withholdings)	9,731		17,839		169	
11. その他 (Other current liabilities)	891					
流動負債合計 (Total current liabilities)	2,499,604	47.6	3,889,712	27.3	36,803	
固定負債 (Long-term liabilities)						
1. 社債 (Bonds)(Note 4)	500,000		200,000		1,892	
2. 長期借入金 (Long-term borrowings)(Note 4)	959,040		3,275,066		30,988	
3. その他 (Other)	2,302					
固定負債合計 (Total long-term liabilities)	1,461,342	27.8	3,475,066	24.4	32,880	
負債合計 (Total liabilities)	3,960,946	75.4	7,364,778	51.7	69,683	

偶発債務 (Contingent liabilities)(Note 11)

科 目 (Description)	千円 (Thousands of Japanese yen)				千ドル(Thousands of U.S. dollars)	
	2003年3月31日現在 (As of March 31, 2003)		2004年3月31日現在 (As of March 31, 2004)		2004年3月31日現在 (As of March 31, 2004)	
	金 額 (Amount)	構成比 (%)	金 額 (Amount)	構成比 (%)	金 額 (Amount)	

### (資本の部) (Shareholders' equity)(Note 8)

資本金 (Common stock)						
授權株式数 83,040株 (83,040 shares authorized)						
発行済株式数 23,946株 (23,946 shares issued and outstanding)	478,500	9.1	2,937,350	20.6	27,792	
資本剰余金 (Capital surplus)	424,700	8.1	2,883,549	20.2	27,283	
利益剰余金 (Retained earnings)	390,379	7.4	1,065,137	7.5	10,078	
資本合計 (Total shareholders' equity)	1,293,579	24.6	6,886,037	48.3	65,153	
負債資本合計 (Total liabilities and shareholders' equity)	5,254,526	100.0	14,250,816	100.0	134,836	

### 損益計算書 (Non-consolidated statements of income)

科 目 (Description)	千円 (Thousands of Japanese yen)				千ドル(Thousands of U.S. dollars)	
	自2002年4月1日 至2003年3月31日 (For the year ended March 31, 2003)		自2003年4月1日 至2004年3月31日 (For the year ended March 31, 2004)		自2003年4月1日 至2004年3月31日 (For the year ended March 31, 2004)	
	金 額 (Amount)	百分比 (%)	金 額 (Amount)	百分比 (%)	金 額 (Amount)	
売上高 (Net sales)	5,275,165	100.0	11,444,285	100.0	108,282	
売上原価 (Cost of sales)	2,850,631	54.0	5,347,257	46.7	50,594	
売上総利益 (Gross profit)	2,424,533	46.0	6,097,028	53.3	57,688	
販売費及び一般管理費 (Selling, general and administrative expenses)						
1. 広告宣伝費 (Advertising expenses)	367,966		929,912		8,798	
2. 役員報酬 (Directors remuneration)	65,850		63,600		602	
3. 給与手当 (Salary for employees)	506,883		1,095,036		10,361	
4. 福利厚生費 (Welfare expenses)	64,640		162,165		1,534	
5. 地代家賃 (Rental fees)	257,825		695,951		6,585	
6. 消耗品費 (Supply costs)	54,090		137,424		1,300	
7. 減価償却費 (Depreciation and amortization)	74,959		265,222		2,509	
8. 支払手数料 (Commission fee)	251,363		405,559		3,837	
9. その他 (Other)	285,960	1,929,539	36.6	746,955	4,501,826	39.4
営業利益 (Operating income)	494,994	9.4	1,595,201	13.9	15,093	
営業外収益 (Other income)						
1. 受取利息 (Interest income)	93		5,025		48	
2. 受取配当金 (Dividend income)	3		3		0	
3. 受取賃貸料 (Rent income)			1,700		16	
4. 保険手数料 (Commission income)	389		337		3	
5. 長期前受収益償却 (Amortization of long-term deferred income)	984		891		8	
6. 書籍販売収入 (Income from book sales)	330		249		2	
7. その他 (Other)	113	1,914	0.1	775	8,982	0.1
営業外費用 (Other expenses)						
1. 支払利息 (Interest expenses for borrowings)	16,342		77,172		730	
2. 社債利息 (Interest expenses for bonds)	1,714		2,715		26	
3. 新株発行費償却 (Amortization of stock issuance cost)(Note 1)			36,074		341	
4. 社債発行費償却 (Amortization of bond issuance cost)	11,775					
5. 株式上場関連費用 (Public offering expenses)			31,112		294	
6. その他 (Other)	29,832	0.6	9,116	156,191	1.3	87
経常利益 (Ordinary income)	467,076	8.9	1,447,992	12.7	13,700	
特別利益 (Extraordinary income)						
1. 投資有価証券売却益 (Gain on sale of investment securities)			4,500		42	
2. 貸倒引当金戻入益 (Reversal of allowance for doubtful accounts)	3,178	3,178	0.1	1,255	5,755	0.0
特別損失 (Extraordinary loss)						
1. 固定資産売却損 (Loss on sale of fixed assets)			82,465		780	
2. 固定資産除却損 (Loss on disposal of fixed assets)	24,301		713		7	
3. 店舗閉鎖費用 (Venue restructuring costs)	32,224		134,799		1,275	
4. 店舗改修費用 (Venue maintenance costs)	2,500					
5. その他 (Other)	59,025	1.2	15,289	233,268	2.0	144
税引前当期純利益 (Income before income taxes)	411,229	7.8	1,220,478	10.7	11,548	
法人税、住民税及び事業税 (Income taxes - current)(Note 1)	209,800		603,000		5,705	
法人税等調整額 (Income taxes - deferred)(Note 7)	13,771	196,029	3.7	57,279	545,721	4.8
当期純利益 (Net income)	215,200	4.1	674,757	5.9	6,384	
一株当たり情報 (Per share data)(Note 9)						
純利益 (Net income)	31,098.31		31,634.21		299.31	
潜在株式調整後純利益 (Diluted net income)	30,616.07		30,920.98		292.56	
配当金 (Cash dividends applicable to the period)						

## 重要な会計方針 (Notes to Non-consolidated Financial Statements)

### 1. 重要な会計方針 (Significant Accounting and Reporting Policies)

#### (a) 財務諸表の作成基準 (Basis of Presenting Non-Consolidated Financial Statements)

添付の財務諸表は、日本の証券取引法、ならびに日本で一般に公正妥当と認められた会計原則及び会計慣行に準拠して作成されております。日本で一般に公正妥当と認められた会計原則及び会計慣行の一部は、その運用及び開示に関して、国際会計基準とは異なります。

添付の財務諸表は、日本で一般に公正妥当と認められた会計原則に従い会社で作成した財務諸表を、組み替えた後英語で表記したものです。日本語で作成された財務諸表の注記情報のうち、公正な開示に重要でないものは記載していないことがあります。

日本円金額の米ドルへの換算は、便宜上記載したものであり、1ドルにつき105円69銭という、2004年3月31日の一般的為替レートを使用しております。この便宜上の換算によって、日本円が、上記レートあるいはその他のレートで米ドルに換金された、換金できるはずであった、あるいは今後換金されうるということを意味するものではありません。

2004年3月期において、「固定資産の減損に係わる会計基準（企業会計審議会 2002年8月9日）」及び「固定資産の減損に係わる会計基準の適用指針（企業会計基準適用指針第6号 企業会計基準委員会 2003年10月31日）を早期適用しておりません。同会計基準は2005年4月1日以降に開始する事業年度から適用が義務付けられておりますが、早期適用することを妨げておりません。当社は2005年4月日に同会計基準を適用する予定であります。同会計基準を適用することによる財務諸表に与える影響は軽微であると考えております。

The accompanying non-consolidated financial statements have been prepared in accordance with the provisions set forth in the Japanese Securities and Exchange Law and its related accounting regulations, and in conformity with accounting principles generally accepted in Japan, which are different in certain respects as to application and disclosure requirements of International Financial Reporting Standards.

The accompanying non-consolidated financial statements have been restructured and translated into English (with some expanded descriptions and the inclusion of non-consolidated statements of shareholders' equity) from the non-consolidated financial statements of the Company prepared in accordance with Japanese GAAP and filed with the appropriate Local Financial Bureau of the Ministry of Finance as required by the Securities and Exchange Law. Some supplementary information included in the statutory Japanese language non-consolidated financial statements, but not required for fair presentation, is not presented in the accompanying non-consolidated financial statements.

The translation of the Japanese yen amounts into U.S. dollars are included solely for the convenience of readers outside Japan, using the prevailing exchange rate at March 31, 2004, which was ¥105.69 to U.S. \$1. The convenience translations should not be construed as representations that the Japanese yen amounts have been, could have been, or could in the future be, converted into U.S. dollars at this or any other rate of exchange.

In the year ended March 31, 2004, the Company did not adopt early the new accounting standard for impairment of fixed assets ("Opinion Concerning Establishment of Accounting Standard for Impairment of Fixed Assets" issued by the Business Accounting Deliberation Council on August 9, 2002) and the implementation guidance for the accounting standard for impairment of fixed assets (the Financial Accounting Standard Implementation Guidance No. 6 issued by the Accounting Standards Board of Japan on October 31, 2003). The new accounting standard is required to be adopted in periods beginning on or after April 1, 2005, but the standard does not prohibit earlier adoption. The Company will adopt these standards effective April 1, 2005. The Company does not believe that adoption of this new accounting standard will have a material impact on its financial statements.

#### (b) 商品 (Inventories)

婚礼付帯商品	個別法による原価法
料飲商品	移動平均法による原価法

Inventories that are related to wedding services are stated at cost using the identified method, and that are related to foods and drinks are stated at cost determined by the moving average method.

#### (c) 有形固定資産 (Tangible Assets)

定率法を採用しております。ただし、建物(建物附属設備を除く)については定額法を採用しております。なお、主な耐用年数は以下のとおりであります。

建物	3～41年
構築物	10～30年
車両運搬具及び工具器具備品	2～10年

Tangible assets are stated at cost. Depreciation is computed on the declining-balance method over the following estimated useful lives of the assets except for buildings, which are computed on a straight-line method.

The estimated useful lives of depreciable assets are as follows:

Buildings:	3 years to 41 years
Structures:	10 years to 30 years
Vehicles, furniture and fixtures:	2 years to 10 years

Ordinary maintenance and repairs are charged to income as incurred and major replacements and improvements are capitalized.

### 資本及び剰余金計算書 (Non-consolidated statements of shareholders' equity)

科 目 (Description)	千円 (Thousands of Japanese yen)		千ドル(Thousands of U.S. dollars)
	自2002年4月1日 至2003年3月31日 (For the year ended March 31, 2003)	自2003年4月1日 至2004年3月31日 (For the year ended March 31, 2004)	自2003年4月1日 至2004年3月31日 (For the year ended March 31, 2004)
	金 額 (Amount)	金 額 (Amount)	金 額 (Amount)
資本金 (Common Stock) :			
期首残高 (Beginning balance)	478,500	478,500	4,527
新株予約権の行使 (Exercise of stock purchase warrants)		15,500	147
公募増資 (Issuance of common stock in public offering)		2,443,350	23,118
期末残高 (Ending balance)	478,500	2,937,350	27,792
資本剰余金 (Capital surplus):			
期首残高 (Beginning balance)	424,700	424,700	4,018
新株予約権の行使 (Exercise of stock purchase warrants)		15,500	147
公募増資 (Issuance of common stock in public offering)		2,443,350	23,118
期末残高 (Ending balance)	424,700	2,883,549	27,283
利益剰余金 (Retained Earnings):			
期首残高 (Beginning balance)	175,179	390,379	3,694
当期純利益 (Net income)	215,200	674,757	6,384
期末残高 (Ending balance)	390,379	1,065,137	10,078

### キャッシュ・フロー計算書 (Non-consolidated statements of cash flows)

科 目 (Description)	千円 (Thousands of Japanese yen)		千ドル(Thousands of U.S. dollars)
	自2002年4月1日 至2003年3月31日 (For the year ended March 31, 2003)	自2003年4月1日 至2004年3月31日 (For the year ended March 31, 2004)	自2003年4月1日 至2004年3月31日 (For the year ended March 31, 2004)
	金 額 (Amount)	金 額 (Amount)	金 額 (Amount)
営業活動によるキャッシュ・フロー (Cash flows from operating activities)			
1. 税引前当期純利益 (Income before income taxes)	411,229	1,220,478	11,548
2. 減価償却費 (Depreciation and amortization)	74,959	265,222	2,509
3. 受取利息及び受取配当金 (Interest and dividend income)	96	5,028	48
4. 支払利息 (Interest expenses)	18,057	79,888	756
5. 固定資産売却損 (Loss on sale of fixed assets)		82,465	780
6. 固定資産除却損 (Loss on disposal of fixed assets)	24,301	713	7
7. 売上債権の減少額 (Decrease in trade accounts receivable)	150,347	331,714	3,139
8. 仕入債務の増加額 (Increase in trade accounts payable)	205,384	254,221	2,405
9. 前払費用の増加額 (Increase in prepaid expenses)	1,239	82,346	779
10. 未払金の増加額 (Increase in other payable)	80,413	278,028	2,631
11. その他 (Other, net)	267	52,138	493
小計 (Sub-total)	963,089	2,477,495	23,441
12. 利息及び配当金の受取額 (Interest and dividends received)	96	2,938	28
13. 利息の支払額 (Interest paid)	18,771	68,166	645
14. 法人税等の支払額 (Income taxes paid)	150,245	257,000	2,432
営業活動によるキャッシュ・フロー (Net cash provided by operating activities)	794,169	2,155,267	20,392
投資活動によるキャッシュ・フロー (Cash flows from investment activities)			
1. 定期預金の預入による支出 (Increase in time deposits)	9,504	18,006	170
2. 貸付による支出 (Payment of loan receivables)	88,920	1,310,497	12,399
3. 貸付金の回収による収入 (Collection of loan receivables)		18,548	175
4. 有形固定資産の取得による支出 (Expenditures for tangible assets)	3,069,485	4,003,150	37,876
5. 有形固定資産の売却による収入 (Proceeds from sales of tangible assets)		1,984,000	18,772
6. ソフトウェアの取得による支出 (Expenditures for software)	64,404	12,967	123
7. 敷金保証金の差入による支出 (Expenditures for leasehold deposits)	280,370	862,039	8,156
8. 敷金保証金の返還による収入 (Proceeds from leasehold deposits)	3,460	23,572	223
9. 長期前払費用の増加による支出 (Increase in long-term prepaid expenses)	46,700	169,504	1,604
10. 長期未収入金の回収による収入 (Proceeds from long-term receivables)	15,400		
11. その他 (Other, net)	19,411	103,665	981
投資活動によるキャッシュ・フロー (Net cash used in investment activities)	3,521,113	4,453,709	42,139
財務活動によるキャッシュ・フロー (Cash flows from financing activities)			
1. 短期借入金の純増減額 (Increase/decrease in short-term borrowings, net)	811,600	820,000	7,759
2. 長期借入れによる収入 (Proceeds from long-term borrowings)	1,300,000	5,830,000	55,161
3. 長期借入金の返済による支出 (Repayment of long-term borrowings)	246,085	2,527,840	23,917
4. 社債の発行による収入 (Issuance of bonds)	588,225		
5. 社債の償還による支出 (Repayments of straight bonds)		200,000	1,892
6. 株式の発行による収入 (Issuance of common stock)		4,881,625	46,188
財務活動によるキャッシュ・フロー (Net cash provided by financing activities)	2,453,740	7,163,785	67,781
現金及び現金同等物に係る換算差額 (Effect of exchange rate changes on cash and cash equivalents)			
現金及び現金同等物の増減額 (Net increase/decrease in cash and cash equivalents)	273,204	4,865,343	46,034
現金及び現金同等物の期首残高 (Cash and cash equivalents at beginning of year)	1,093,322	820,118	7,760
現金及び現金同等物の期末残高 (Cash and cash equivalents at end of year)(Note1,5)	820,118	5,685,461	53,794

(d) **無形固定資産** (Intangible Assets)

定額法によっております。ただし、ソフトウェアにしましては、社内における見込利用可能期間(5年)による定額法によっております。Intangible assets represent principally the costs of purchased software, which are amortized using the straight-line method over a period of up to five years in accordance with estimated useful lives.

(e) **長期前払費用** (Long-term Prepaid Expenses)

均等償却によっております。なお、主な償却期間は3年から20年であります。Long-term prepaid expenses are amortized using the straight-line method over a period of three years to twenty years.

(f) **新株発行費** (Stock Issuance Cost)

発生時に全額費用として処理しております。Stock issuance cost is charged to income as incurred.

(g) **社債発行費** (Bond Issuance Cost)

発生時に全額費用として処理しております。Bond issuance cost is charged to income as incurred.

(h) **貸倒引当金** (Allowance for Doubtful Accounts)

債権の貸倒れによる損失に備えるため、回収不能見込額を計上しております。  
a. 一般債権  
貸倒実績率法によっております。  
b. 貸倒懸念債権及び破産更生債権  
財務内容評価法によっております。

Under the Japanese accounting standard for financial instruments, all companies are required to classify receivables into the following three categories and make provision for possible losses.

For receivables from insolvent customers who are undergoing bankruptcy or other collection proceedings or in a similar financial condition, the allowance for doubtful accounts is provided in the full amount of such receivables, excluding the portion that is estimated to be recoverable due to the existence of collateral or guarantees.

For the unsecured portion of receivables from customers not presently in the above circumstances, but for which there is a high probability of so becoming, the allowance for doubtful accounts is provided for individually estimated uncollectable amounts, primarily determined after an evaluation of collaterals, guarantees and the respective customer's overall financial condition.

For other receivables, the allowance for doubtful accounts is provided based on the Companies' actual rate of receivable losses in the past.

(i) **リース取引** (Finance Leases)

リース物件の所有権が借主に移転すると認められるもの以外のファイナンス・リース取引については、通常の賃貸借取引に係る方法に準じた会計処理によっております。

Finance leases that do not transfer ownership to the lessee are accounted for in the same manner as operating leases in accordance with Japanese GAAP. Under Japanese accounting policies for leases, finance leases that are deemed to transfer ownership of the leased property to the lessee are to be capitalized, while other finance leases are permitted to be accounted for as operating lease transactions on condition that certain "as if capitalized" information is disclosed in the notes to the lessee's financial statements.

(j) **法人税等** (Income Taxes)

法人税等は法人税、住民税及び事業税から構成されております。未払法人税等は損益計算書上の税引前当期純利益に基づいて計算されています。会計上と税務上の資産・負債との間の一時差異に税効果を認識しております。

Income taxes comprise corporation tax, inhabitant taxes and enterprise taxes. The provision for income taxes is computed based on the pretax income including in the non-consolidated statements of income. The asset and liability approach is used to recognize deferred tax assets and liabilities for the expected future tax consequences of temporary differences between the carrying amounts of assets and liabilities for financial reporting purposes and the amounts used for income tax purposes.

(k) **キャッシュ・フロー計算書における資金の範囲** (Cash and cash equivalents)

キャッシュ・フロー計算書における資金(現金及び現金同等物)は、手許現金、随時引き出し可能な預金及び容易に換金可能であり、かつ、価値の変動について僅少なリスクしか負わない取得日から3ヶ月以内に償還期限の到来する短期投資からなっております。

Cash and cash equivalents include cash on hand, readily available deposits and short-term investments, which are easily convertible into cash and present insignificant risk of changes in value, with original maturities of three months or less.

## 2. 担保資産及び担保付債務 (Pledged Assets)

2003年3月末及び2004年3月末現在において、担保に提供している資産は次のとおりであります。Assets pledged as collateral for long-term debt at March 31, 2003 and 2004 are as follows:

	千円 (Thousands of yen)		千ドル (Thousands of U.S. dollars)
	2003	2004	2004
建物 (Buildings - Less accumulated depreciation)	¥459,888	¥471,101	\$4,457
合計 (Total)	¥459,888	¥471,101	\$4,457

## 3. 有価証券 (Securities)

(a) 2003年及び2004年3月期の時価のない有価証券の取得価額は以下のとおりであります。Book value of available-for-sale securities with no available fair values as of March 31 2003 and 2004 are as follows:

	千円 (Thousands of yen)		千ドル (Thousands of U.S. dollars)
	2003	2004	2004
非上場株式( Non-listed equity securities )	¥500		
合計 (Total)	¥500		

(b) 2003年及び2004年3月期に売却したその他有価証券の売却額及び売却損益は以下のとおりであります。Total sales of available-for-sale securities sold in the years ended March 31, 2003 and 2004 and the related gains and losses are as follows:

	千円 (Thousands of yen)		千ドル (Thousands of U.S. dollars)
	2003	2004	2004
売却額 (Proceeds from sales)		¥5,000	\$47
売却益の合計額 (Gross realized gains)		4,500	42
売却損の合計額 (Gross realized losses)			

## 4. 短期借入金と長期有利子負債 (Short-term Borrowings and Long-term Debt)

短期借入金は主に365日以内の銀行からの借入金であります。2003年3月期の短期借入金の平均利率は2.4%であります。Short-term borrowings principally consist of loans to banks due generally within 365 days that bear an average interest rate of 2.4% as of March 31, 2003.

長期借入金の利率は2003年3月期には1.2%から3.7%であり、2004年3月期は1.18%から3.7%であります。2003年及び2004年3月期の社債の利率は4.0%であります。Long-term debt at interest rates ranging from 1.20% to 3.78% as of March 31, 2003, and from 1.18% to 3.78% as of 2004, were as follows:

	千円 (Thousands of yen)		千ドル (Thousands of U.S. dollars)
	2003	2004	2004
無担保借入金 ( Unsecured loans, representing obligations principally to banks )	¥1,035,920	¥4,388,000	\$41,518
担保付借入金 ( Secured loans, representing obligations principally to banks )	370,960	321,040	3,038
無担保社債 ( 4.0% Unsecured bonds )	700,000	500,000	4,730
	2,106,880	5,209,040	49,286
1年内返済予定 ( Less-Portion due within one year )	(647,840)	(1,733,973)	(16,406)
	¥1,459,040	¥3,475,066	\$32,880

長期有利子負債の決算日後1年ごとの返済予定額

Annual maturities of long-term debt subsequent to March 31, 2003 and 2004, were as follows:

	千円 (Thousands of yen)		千ドル (Thousands of U.S. dollars)
	2003	2004	2004
2005年3月期(March 31, 2005)	¥800,640	¥1,733,973	\$16,406
2006年3月期(March 31, 2006)	528,400	1,795,066	16,984
2007年3月期(March 31, 2007)	130,000	1,346,666	12,742
2008年3月期(March 31, 2008)		333,333	3,154
2009年3月期以降(March 31, 2009 and thereafter)			
合計(Total)	¥1,459,040	¥5,209,040	\$49,286

## 5. 現金及び現金同等物 (Cash and cash equivalents)

現金及び現金同等物の期末残高と貸借対照表に掲記されている科目の金額との関係

Reconciliation between the balance of cash and deposits in the balance sheets and the balance of cash and cash equivalents in the statements of cash flows is as follows:

	千円 (Thousands of yen)		千ドル (Thousands of U.S. dollars)
	2003	2004	2004
現金及び預金 (Cash and deposits accounts per balance sheets)	¥860,125	¥5,725,473	\$54,172
預入期間が3ヶ月を超える定期預金 (Deposits to mature in excess of three months)	(40,007)	(40,012)	(378)
預金及び現金同等物 (Cash and cash equivalents per statements of cash flows)	¥820,118	¥5,685,461	\$53,794

## 6. リース取引 (Leases)

(a) リース物件の所有権が借主に移転すると認められるもの以外のファイナンス・リース取引 (Information on finance leases accounted for as operating leases)

(1) リース物件の取得価額相当額、減価償却累計額相当額及び当期末残高相当額

A summary of assumed amounts of acquisition cost, accumulated depreciation and net book value at March 31, 2003 and 2004 of finance leases that do not transfer ownership to the lessee is as follows:

	千円 (Thousands of yen)		千ドル (Thousands of U.S. dollars)
	工具器具備品 (Furniture and fixtures)	工具器具備品 (Furniture and fixtures)	工具器具備品 (Furniture and fixtures)
	2003	2004	2004
取得価額相当額 (Acquisition cost equivalent)	¥189,307	¥425,075	\$4,022
減価償却累計額相当額 (Accumulated depreciation equivalent)	40,765	82,839	784
期末残高相当額 (Net book value equivalent)	¥148,542	¥342,236	\$3,238

(2) 未経過リース料期末残高相当額 (Future lease payments inclusive of interest)

	千円 (Thousands of yen)		千ドル (Thousands of U.S. dollars)
	2003	2004	2004
1年内 (Amount due within one year)	¥36,259	¥81,648	\$773
1年超 (Amount due after one year)	115,440	266,248	2,519
合計 (Total)	¥151,699	¥347,896	\$3,292

(3) 支払リース料、減価償却費相当額及び支払利息相当額 (Lease payments, Depreciation equivalent and Interest equivalent)

	千円 (Thousands of yen)		千ドル (Thousands of U.S. dollars)
	2003	2004	2004
支払リース料 (Lease payments)	¥33,583	¥55,871	\$529
減価償却費相当額 (Depreciation equivalent)	29,332	50,306	476
支払利息相当額 (Interest equivalent)	6,727	8,183	77

(4) 減価償却費相当額の算定方法 (Calculation of depreciation equivalent)

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法によっております。

Depreciation equivalent is computed using the straight-line method over the lease terms assuming no residual value.

(5) 利息相当額の算定方法 (Calculation of interest equivalent)

リース料総額とリース物件の取得価額相当額との差額を利息相当額とし、各期への配分方法については、利息法によっております。

The difference between total lease payments and acquisition cost equivalents are regarded as amounts representing interest payable equivalents and are allocated to each period using the interest method.

(b) オペレーティングリース取引 (Future lease payments under operating leases at March 31, 2004)

	千円 (Thousands of yen)	千ドル (Thousands of U.S. dollars)
1年内 (Amount due within one year)	¥197,076	\$1,865
1年超 (Amount due after one year)	1,576,608	14,917
合計 (Total)	¥1,773,684	\$16,782

## 7. 税効果会計関係 (Income Taxes)

法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間の差異の原因となった項目別の内訳

The aggregate statutory income tax rate used for calculation of deferred income tax assets and liabilities was 42.0% for the year ended March 31, 2003 and 2004.

The following table summarizes the significant differences between the statutory income tax rate and the Company's effective tax rate for non-consolidated income statement purposes for the years ended March 31, 2003 and 2004:

	2003	2004
法定実効税率 (Statutory income tax rate)	42.00%	42.00%
交際費等永久に損金に算入されない項目 (Non-tax deductible expense)	0.8	0.4
留保金課税 (Additional tax for undistributed profits)	4.5	
住民税均等割 (Per capita inhabitant tax)	0.2	1.6
その他 (Other)	0.1	0.7
税効果会計適用後の法人税等の負担率 (Effective tax rate)	47.60%	44.70%

繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の原因別の内訳

Significant components of the Company's deferred tax assets and liabilities as of March 31, 2003 and 2004 are as follows:

	千円 (Thousands of yen)		千ドル (Thousands of U.S. dollars)
	2003	2004	2004
繰延税金資産 (Deferred tax assets):			
未払事業税 (Accrued enterprise taxes)	¥12,481	¥41,496	\$393
長期前払費用償却否認 (Excess amortization for long-term prepaid expenses)	6,809	32,315	306
固定資産除却損否認 (Loss on disposal of fixed assets)	1,306		
未払事業所税 (Accrued office taxes)	1,137	2,504	24
修繕費用否認 (Repairing expenses)	1,051		
その他 (Other)	2,323	8,028	75
繰延税金資産合計 (Total deferred tax assets)	¥25,108	¥84,345	\$798
繰延税金負債 (Deferred tax liabilities):			
長期貸付金利息 (Interest on long-term loan)	¥	¥2,029	\$19
その他 (Other)	360	288	3
繰延税金負債合計 (Total deferred tax liabilities)	360	2,318	22
繰延税金資産の純額 (Net deferred tax assets)	¥24,748	¥82,027	\$776

## 8. 株主資本 (Shareholders' Equity)

商法では、新株発行価格のうち50%以上は、資本金に組み入れることが義務づけられております。資本金として組み入れる比率は、取締役会の決議によって決定されます。資本金として組み入れる金額を超える部分は、資本準備金に組み入れられます。

2001年10月1日以降、商法は、現金配当及び他の現金支払いの最低10%に相当する金額を、利益準備金及び資本準備金の合計額が資本金の25%に等しくなるまで、利益準備金として積み立てなければならないと定めています。利益準備金及び資本準備金は、株主総会の議決により欠損金の解消または削減に利用することができ、また、取締役会の議決があれば資本金に組み入れることができます。利益準備金及び資本準備金の合計額が、資本金の25%に等しいかこれを上回るときには、株主総会の議決により、配当またはその他の目的に充てることができます。

期末配当は、配当が適用される会計年度終了後に開催される総会で、株主により承認されます。また、中間配当は、商法上の制限に従って、取締役会の決議により行うことができます。これら配当等の利益処分は、株主総会の承認日の属する会計年度に計上されます。当社が配当として割り当てることができる最高金額は、商法に準拠して、当社個別財務諸表に基づいて算出されます。

2003年12月8日開催の取締役会において普通株式1株を3株に分割する決議を行いました。これにより2004年2月20日付けで発行済株式数は13,898株増加しております。

2003年3月期においてストックオプションの行使により99株発行済株式数が増加しております。また、2004年3月期にストックオプションの行使により128株発行済株式数が増加しております。

The Japanese Commercial Code requires at least 50% of the issue price of new shares to be designated as stated common stock as determined by resolution of the Board of Directors. Proceeds in excess of amounts designated as stated capital are credited to additional paid-in capital. Effective October 1, 2001, the amended Japanese Commercial Code provides that an amount of at least 10% of the aggregate amounts of cash dividends and other cash appropriation which are made as an appropriation of retained earnings allocable to each fiscal period shall be appropriated and set aside as a legal reserve until such reserve plus additional paid-in capital equals 25% of stated capital.

The legal reserve and additional paid-in capital may be used to eliminate or reduce a deficit by resolution of the shareholders' meeting or may be capitalized by resolution of the Board of Directors. On condition that the total amount of legal reserve and additional paid-in capital remains being equal to or exceeding 25% of common stock, they are available for distributions and certain other purposes by the resolution of shareholders' meeting.

In accordance with the Japanese Commercial code, a year-end dividend or an interim dividend may be approved by the shareholders' meeting after the end of each fiscal period or declared by the Board of Directors after the end of each interim six-month period. These dividends and the related appropriations of retained earnings are not reflected in the non-consolidated financial statements at the end of such fiscal or interim six-month period but are recorded at the time they are approved.

The maximum amount that the Company can distribute as dividends is calculated based on the non-consolidated financial statements of the Company in accordance with the Commercial Code of Japan.

By the approval of Board of Directors Meeting held on December 8, 2003, the Company effected a three-for-one stock split, which increased the number of 13,898 shares on February 20, 2004.

The Company effected a capital increase for exercise of stock option, which increased 99 of shares issued and outstanding for the year ended March 31, 2003, and which increased 128 of shares issued and outstanding for the year ended March 31, 2004.

## 9. 一株当たり情報 (Per Share Data)

普通株式一株当たり純利益及び一株当たり配当金は、年度中に発行されている株式分割等を考慮した加重平均株式数に基づいて計算しております。潜在株式調整後の一株当たり純利益は普通株式の期中平均株式数に普通株式増加数を加算した株式数に基づいて計算しております。

Net income and cash dividends per share are based on the weighted average number of outstanding shares of common stock, as retroactively adjusted for free share distribution and stock splits.

The diluted net income per share is based on the weighted average number of outstanding shares of common stock and common stock equivalents.

## 10. ストックオプション制度 (Stock Option Plan)

2001年9月17日に開催された臨時株主総会において、取締役及び従業員に対して750株のストックオプションを割り当てております。ストックオプションの行使金額は166,667円であります。ストックオプションの行使期限は2003年9月17日から2011年9月16日であります。

At the extraordinary meeting of shareholders' held on September 17, 2001, the Company's directors and certain employees were granted options in respect of a total of 750 shares. The option exercise price is ¥166,667 per share. The options are exercisable between September 17, 2003 and September 16, 2011.

## 11. 偶発債務 (Contingent Liabilities)

当社は牧野建設株式会社より訴訟を受けており、差入敷金補償金のうち44,800千円には仮差押命令が執行されております。当社経営陣は、当社の財政状態に重要な影響を及ぼすことなく、解決されと考えています。

The Company has been involved in legal action initiated by MAKINO Construction Corporation. Leasehold deposit of ¥44,800 thousand (US\$424 thousand) has been provisionally attached by this legal action. The Company's management believes that this litigation will be resolved without material effect on the Company's financial position.

## 12. 後発事象 (Subsequent Events)

当社は、2004年4月12日開催の取締役会において、株式分割による新株式の発行を行う旨の決議をしております。

当該株式分割の内容は、下記のとおりであります。

- 2004年6月18日付をもって、普通株式1株を3株に分割する。
  - 分割により増加する株式数  
普通株式とし、2004年4月30日最終の発行済株式総数に2を乗じた株式数。
  - 分割の方法  
2004年4月30日最終の株主名簿及び実質株主名簿に記載または記録された株主の所有株式数を、1株につき3株の割合をもって分割する。
  - 効力発生日  
2004年6月18日
  - 配当起算日  
2004年4月1日
- 2004年6月18日付をもって当社定款を変更し、発行する株式の総数を166,080株増加し、249,120株とする。

By resolution at a Board of Directors meeting held on April 12, 2004, the Company effected a three-for-one stock split, which from June 18, 2004 increased the number of shares on issue by 166,080 shares. The purpose of the stock split was to increase stock liquidity and accessibility for individual investors by reducing the investment amount required for each stock. The record date for any dividends payable with regard to stock newly issued for this stock split is April 1, 2004.

**Independent Auditors' Report**

To the Board of Directors of  
TAKE AND GIVE. NEEDS Co., Ltd.:

We have audited the accompanying non-consolidated balance sheets of TAKE AND GIVE. NEEDS Co., Ltd. as of March 31, 2004 and 2003, and the related statements of income, statements of shareholders' equity and cash flows for the years then ended, expressed in Japanese yen. These non-consolidated financial statements are the responsibility of the Company's management. Our responsibility is to independently express an opinion on these non-consolidated financial statements based on our audits.

We conducted our audits in accordance with auditing standards generally accepted in Japan. Those standards require that we plan and perform the audit to obtain reasonable assurance about whether the financial statements are free of material misstatement. An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures in the financial statements. An audit also includes assessing the accounting principles used and significant estimates made by management, as well as evaluating the overall financial statement presentation. We believe that our audits provide a reasonable basis for our opinion.

In our opinion, the non-consolidated financial statements referred to above present fairly, in all material respects, the financial position of TAKE AND GIVE. NEEDS Co., Ltd. as of March 31, 2004 and 2003, and the results of their operations and their cash flows for the years then ended, in conformity with accounting principles generally accepted in Japan.

The U.S. dollar amounts in the accompanying non-consolidated financial statements with respect to the year ended March 31, 2004 are presented solely for convenience. Our audit also included the translation of yen amounts into U.S. dollar amounts and, in our opinion, such translation has been made on the basis described in Note 1 to the non-consolidated financial statements.

KPMG AZSA & Co.

(KPMG AZSA & Co.)

Tokyo, Japan  
June 30, 2004

T&G TAKE and GIVE NEEDS