
ワタベウェディング「中期事業計画」



WATABE VISION 2010

ワタベウェディング株式会社 2007年5月17日



「中期事業計画策定」のアプローチ

| | |
|----|---|
| 目的 | 当社が中期的に成果を出すために取るべき施策（戦略）と今後3カ年の計数計画を明確にすること |
| 背景 | <ul style="list-style-type: none">• 日本市場でのウェディングマーケットの縮小• 少子化・晩婚化の進展• 競合他社の強力な追い上げ• アジアを中心とする世界的な人口爆発 |
| 方法 | <p>社内選抜メンバー「中期事業戦略委員会」での徹底的な議論により仮説を構築、多角的な視点で分析し方向性を結論</p> <p>（市場調査：① 全国延べ10,000名のアンケート調査 ② 約100名の消費者インタビュー 事業環境：グローバルな視点で「人口動態」「旅行者数」「経済成長率」他各種データを勘案</p> ） |

内容

- 中期事業計画策定のアプローチ

- 中期事業計画の概要

1. 国内の環境認識
2. 海外の環境認識
3. ビジョンステイメント
4. 基本戦略【事業領域・基本方針】

- 計数計画の概要

- 事業別成長戦略

- 2007年3月期の構造改革の成果

- 2008年3月期計画と重点施策

中期事業計画の概要：国内の環境認識

「当社をとりまく事業環境の認識」は下記のとおりです

市場

- ・ 少子化の進展
- ・ 晩婚化の進展

顧客志向

- ・ 受け皿・サービスに不足感
- ・ カジュアル志向の拡大

業界

縮小・拡大マーケットの混在で優勝劣敗が明確化

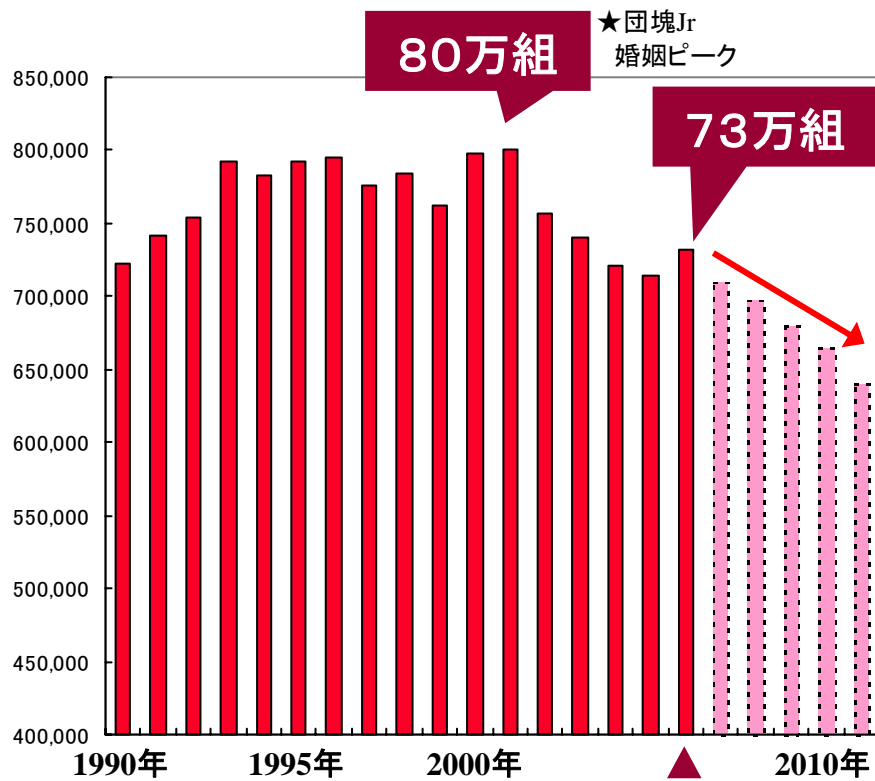
競合

競合他社の強力な追い上げ

中期事業計画の概要：国内の環境認識 [市場①]

少子化が本格化し、現在約70万組の挙式数は人口動態から考えれば、将来、40万組までは確実に落ち込む見込み

婚姻組数の推移と今後の予想

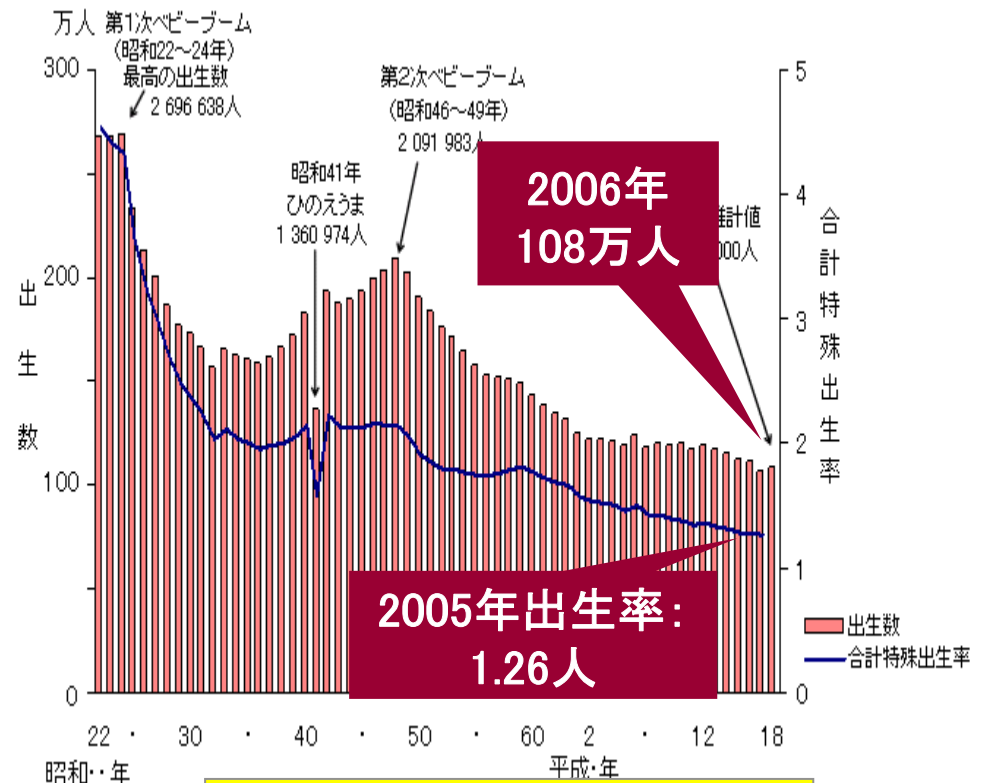


(単位:組)

2005年までは確定値、2006年は推計値

2007年以降は当社予測値を採用

出生数及び合計特殊出生率の年次推移



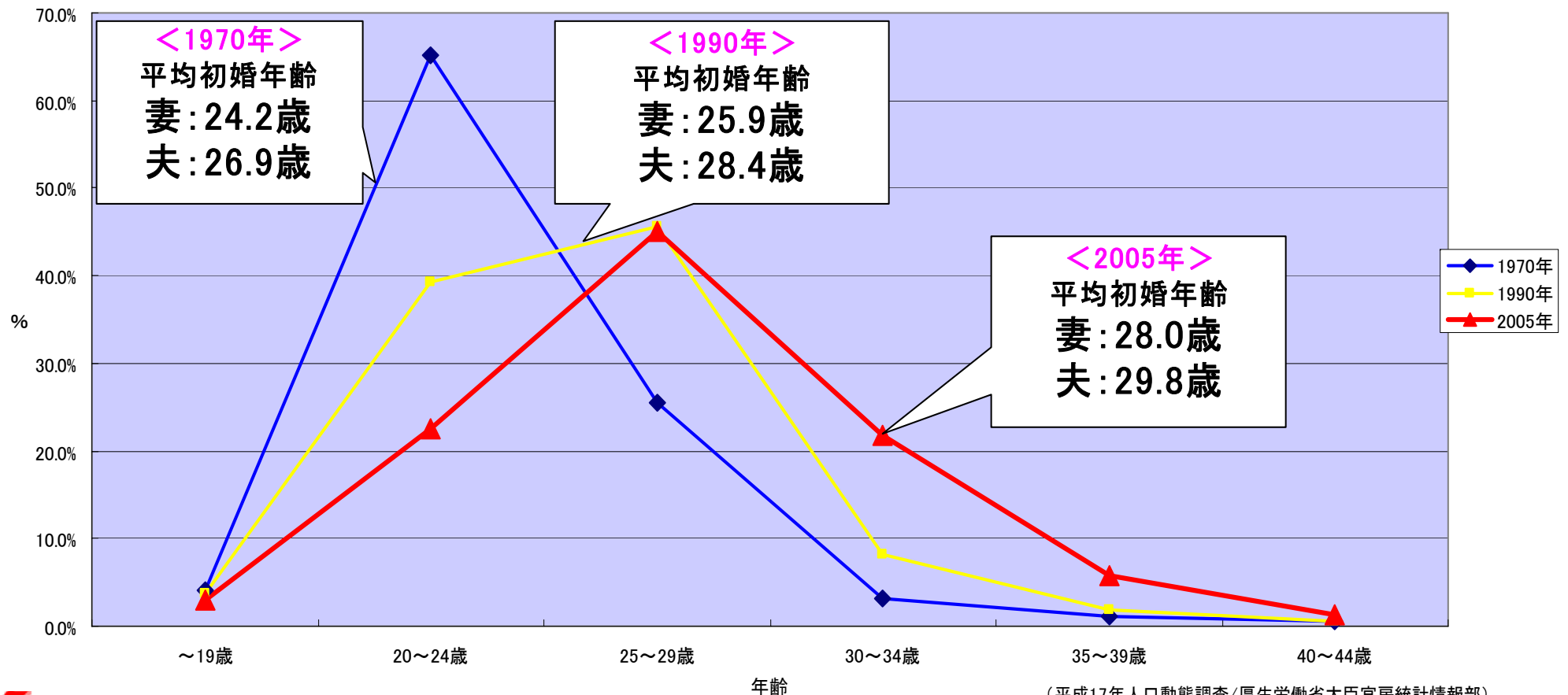
出典:厚生労働省人口動態統計資料



中期事業計画の概要：国内の環境認識 [市場②]

晩婚化基調が定着、平均結婚年齢は妻 28歳、夫 29.8歳

＜初婚の妻の年齢別婚姻件数の割合＞



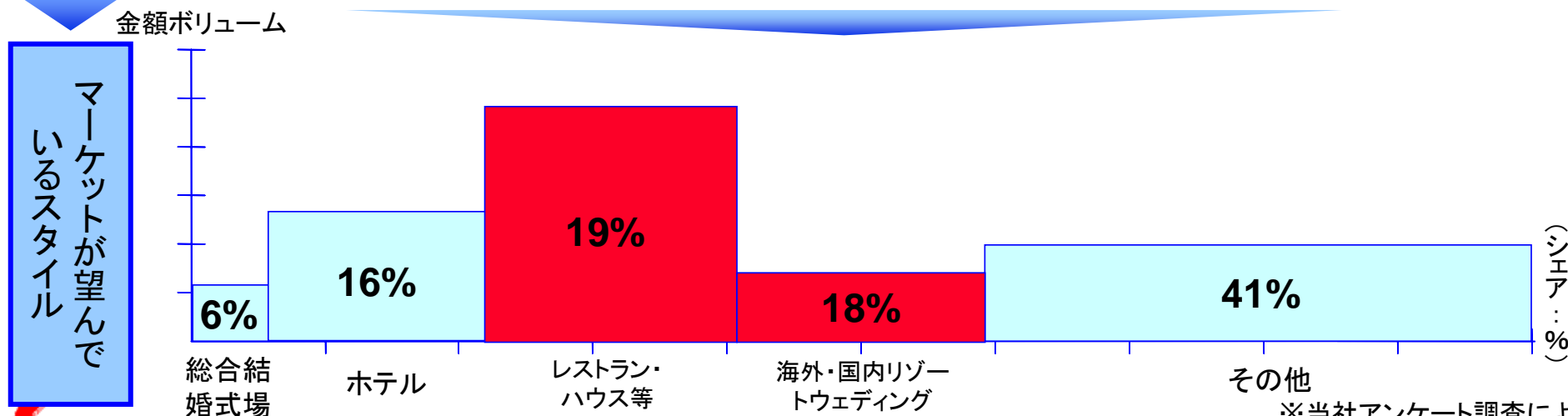
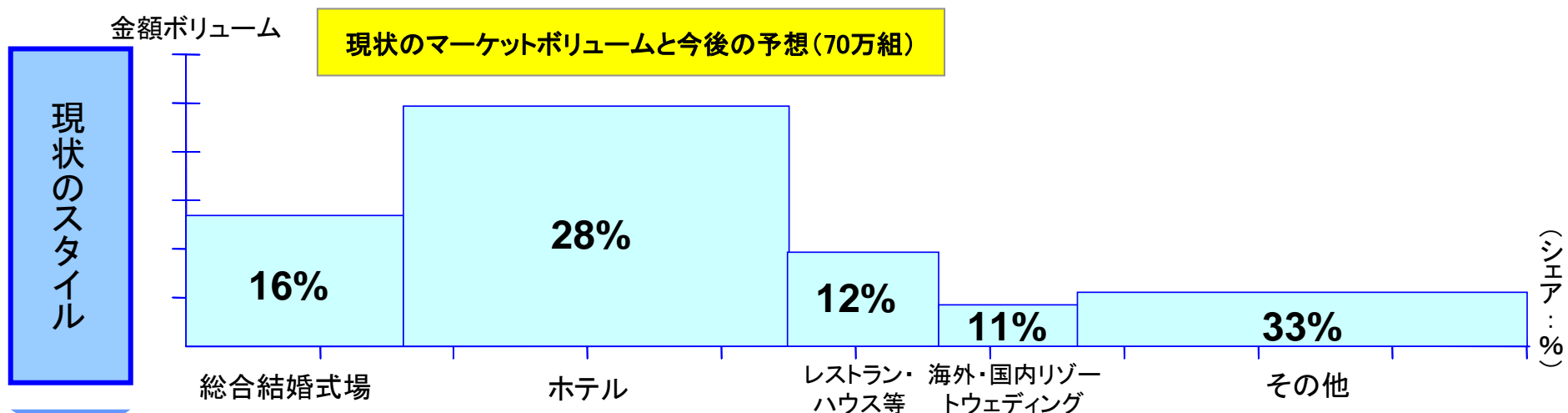
(平成17年人口動態調査/厚生労働省大臣官房統計情報部)

中期事業計画の概要：国内の環境認識 [顧客志向①]

～将来のマーケットボリューム（70万組Version）～



お客様の頭の中では、シフトはすでに完了しているのに『受け皿がない』



※当社アンケート調査による

中期事業計画の概要：国内の環境認識 [顧客志向②]



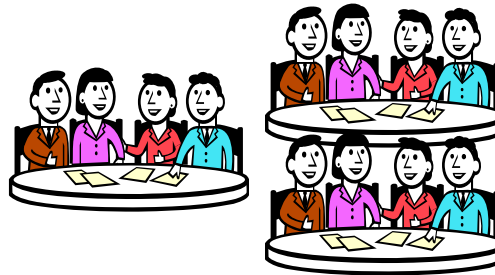
お客様が望む **スタイルは「カジュアル」**

現状のスタイル

新郎・新婦



職場の上司・知らない親戚



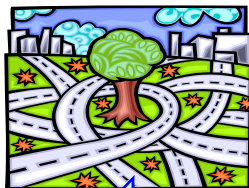
何かえらく
遠いな

友人



マーケットが望んでいる
スタイル

生活感がない立地



交通の便が良く・駅
から徒歩15分程度

対話

新郎・新婦



友人



集合写真というより自然な
会話や所作を撮って欲しい

料理もしっかりした
ものを用意できる

子供が動き回って
も問題なし

ご年配の方々には
しっかりした配慮

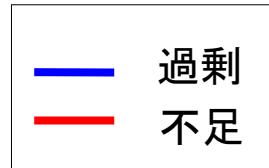


中期事業計画の概要：国内の環境認識 [顧客志向③]



市場には「サービスに対する不足感」がある

挙式会場志向



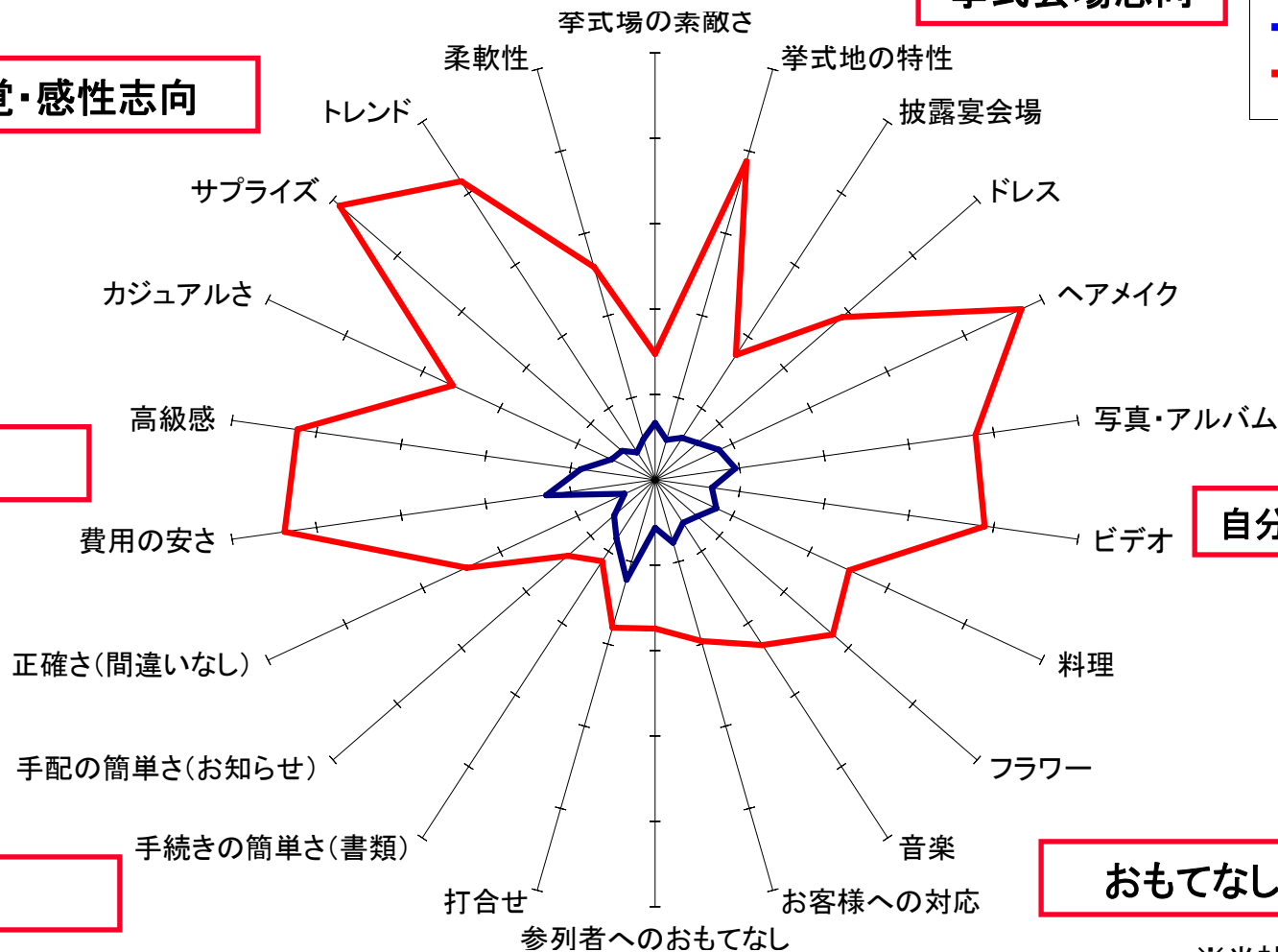
感覚・感性志向

費用

自分プロデュース志向

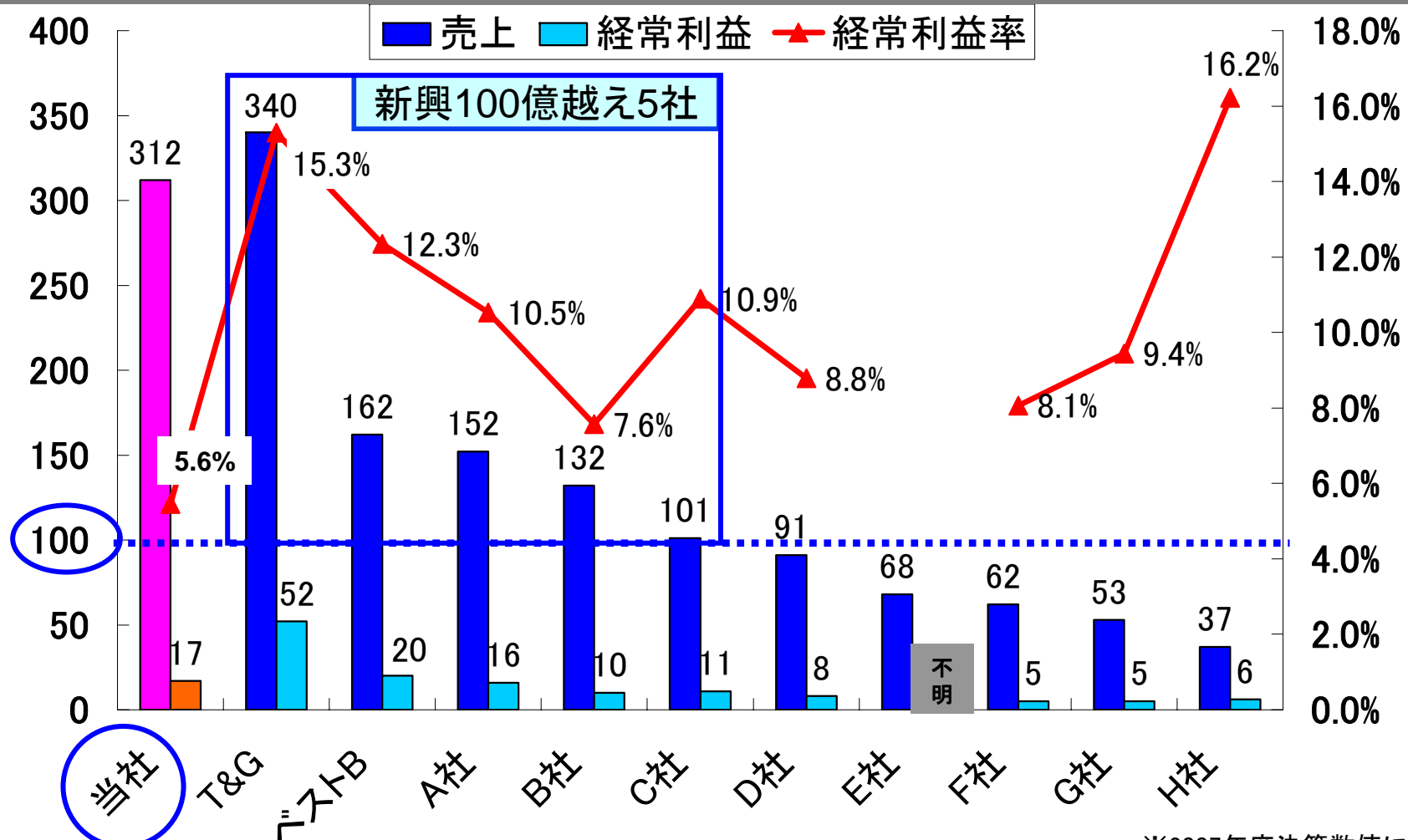
手続き

おもてなし志向



中期事業計画の概要：国内の環境認識 [競合①]

上場3社が当社比相対的優位に、5年で100億越え5社が登場、**追い上げも急激**



※2007年度決算数値に基づく

中期事業計画の概要：国内の環境認識【まとめ】

「当社をとりまく事業環境の認識」は下記のとおりです

市場

- ・ 少子化の進展
- ・ 晩婚化の進展

顧客志向

- ・ 受け皿・サービスに不足感
- ・ カジュアル志向の拡大

業界

縮小・拡大マーケットの混在で優勝劣敗が明確化

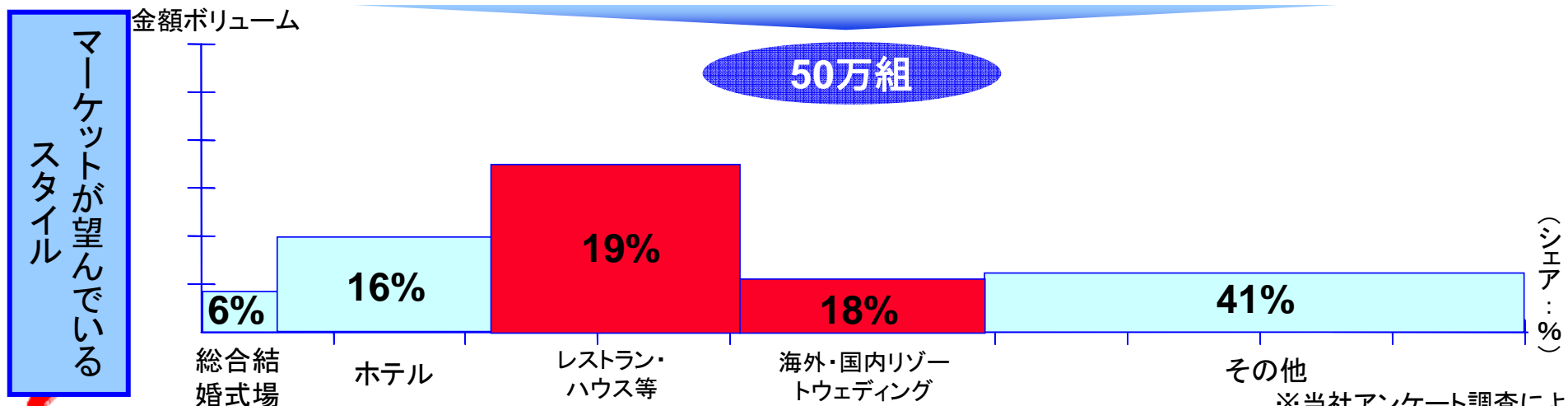
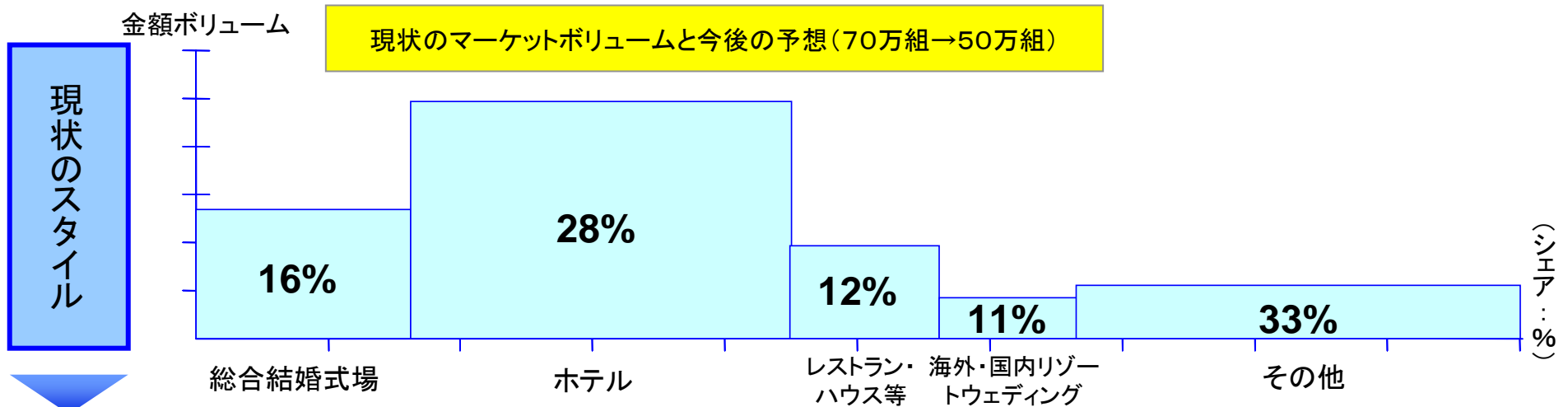
競合

競合他社の強力な追い上げ

中期事業計画の概要：国内の環境認識【まとめ】

～将来のマーケットボリューム（70万組・50万組比較Version）～

国内挙式市場将来、縮小・拡大マーケットに分かれるため、今後**優勝劣敗が明確に**



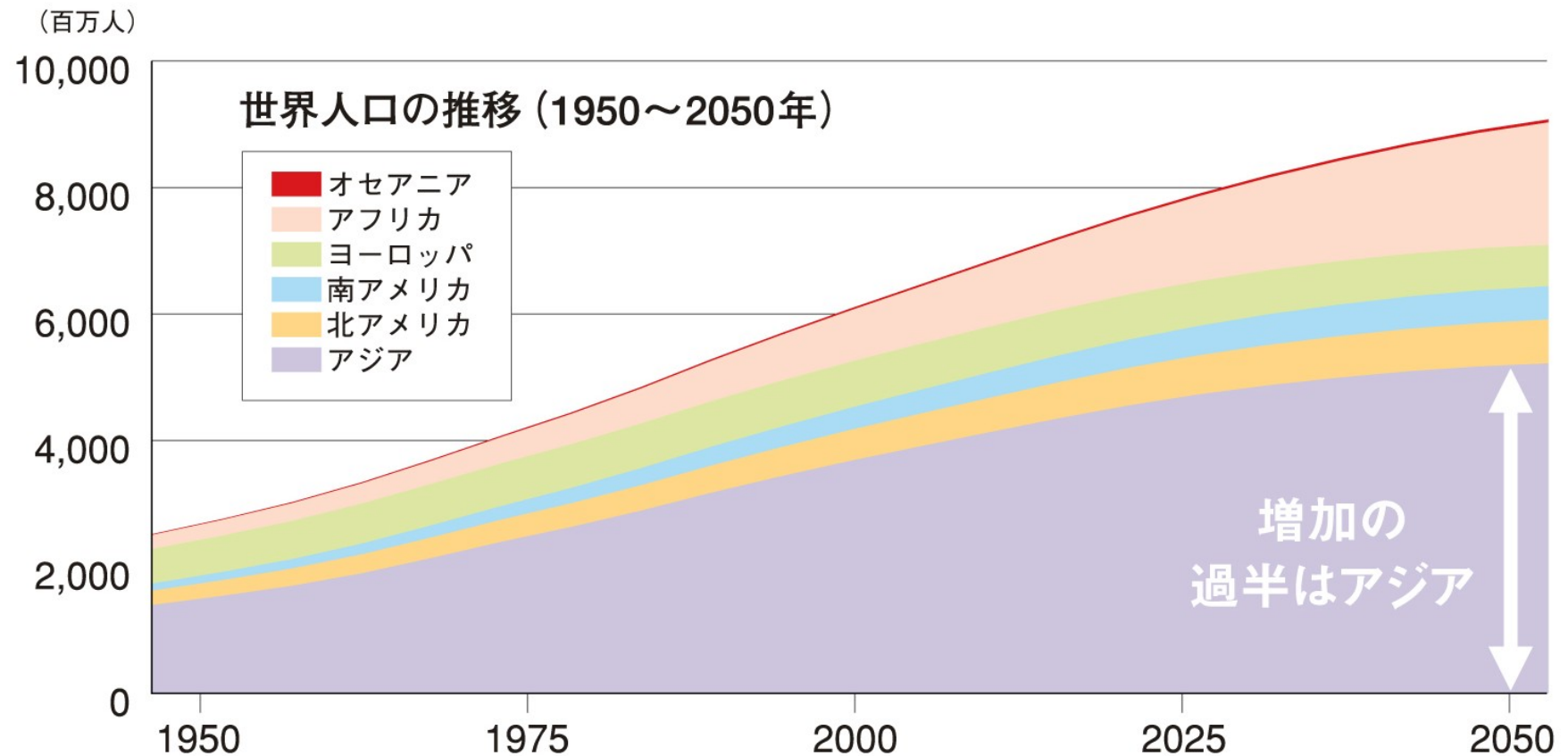
※当社アンケート調査による

内容

- 中期事業計画策定のアプローチ
- 中期事業計画の概要
 1. 国内の環境認識
 2. 海外の環境認識
 3. 基本戦略【事業領域・基本方針】
 4. ビジョンステイメント
- 計数計画の概要
- 事業別成長戦略
- 2007年3月期の構造改革の成果
- 2008年3月期計画と重点施策

中期事業計画の概要：海外の環境認識 ①

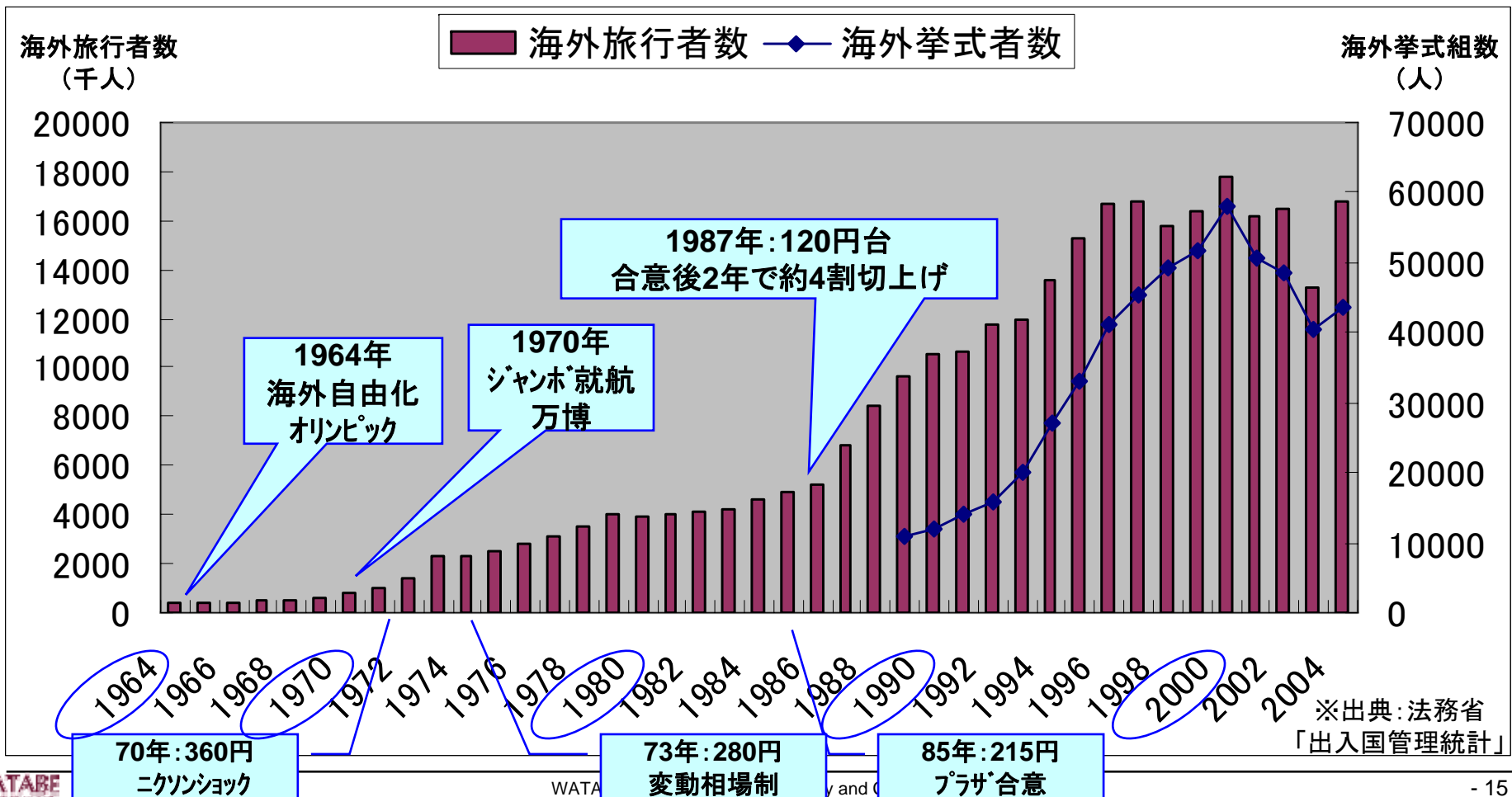
- ①海外に視点を移せば地球人口は年増8千万人、アジアがその中心を担う
- ②中国の婚姻組数は現状820万組、2007年～2010年は結婚ラッシュが続き毎年5%～10%の伸び率を見込む



※出典：総務省統計局・統計研修局

中期事業計画の概要：海外の環境認識 ②

日本が約20年かけて歩んできた変化を中国はこの2～3年で通過しようとしており、海外旅行ブームは時間の問題



内容

- 中期事業計画策定のアプローチ
- 中期事業計画の概要
 1. 環境認識
 2. 市場予測
 3. ビジョンステイメント
 4. 基本戦略【事業領域・基本方針】
- 計数計画の概要
- 事業別成長戦略
- 2007年3月期の構造改革の成果
- 2008年3月期計画と重点施策

中期事業計画の概要：ビジョンステートメント



中期事業計画の概要：基本戦略①【事業領域】



(*)自国内のリゾート挙式も含む ・拠点数は2007年4月末現在

中期事業計画の概要：基本戦略②【事業領域】

フォーカスする4つの事業領域の「活用すべきコアコンピタンス」「事業展開の原則」「商品」「マーケット」は下記のとおり

| | | 海外ウェディング グローバル事業 | 国内ローカル挙式事業 | ドレス・映像事業 | 中国(上海)挙式事業 |
|------|-------------------------------|---|--|---|-------------------------|
| コア事業 | コア 活用 すべき コンピ タンス | 国内外ネットワーク | 目黒雅叙園スキーム | 上海・ベトナム工場 | 「薇蒔(ウイズ)」ブランド |
| | 原則 | <ul style="list-style-type: none"> ・沖縄以外は直接投資をしない ・海外展開は先取特権の確保 | <ul style="list-style-type: none"> ・取り得のある設らい ・料飲提供施設 ・基準値以上の収益率 ・基準値以内の賃料 | 両工場の生産キャパシティをフル活用 | 中国ローカルへ水平展開できるビジネスモデル確立 |
| | 商品 | <ul style="list-style-type: none"> ・国内・海外destination挙式 ・海外to国内destination挙式 ・海外to海外destination挙式 | <ul style="list-style-type: none"> ・ホテル再生 ・挙式施設再生 ・文化財再生 | <ul style="list-style-type: none"> ・ドレス新商品 ・デジタルフォトスタジオ | 中国ブランド 「薇蒔(ウイズ)」ブランド |
| | マーケット | <ul style="list-style-type: none"> ・海外挙式 ・沖縄挙式 ・京都挙式 ・その他リゾート挙式 | 国内挙式 | 国内 | 上海ローカル挙式 |

中期事業計画の概要：基本戦略③【基本方針】

基本戦略を展開する際の基本方針は下記のとおりです

収益力の改善

前期より着手の構造改革を継続、今期は利益構造・原価構造の再構築を優先

持たざる経営

縮小し競合激化する国内市場を意識し、沖縄等純増市場以外の投資をセーブ

コア資産の活用

コア部門・不採算部門は前期に前倒して整理・統合済み

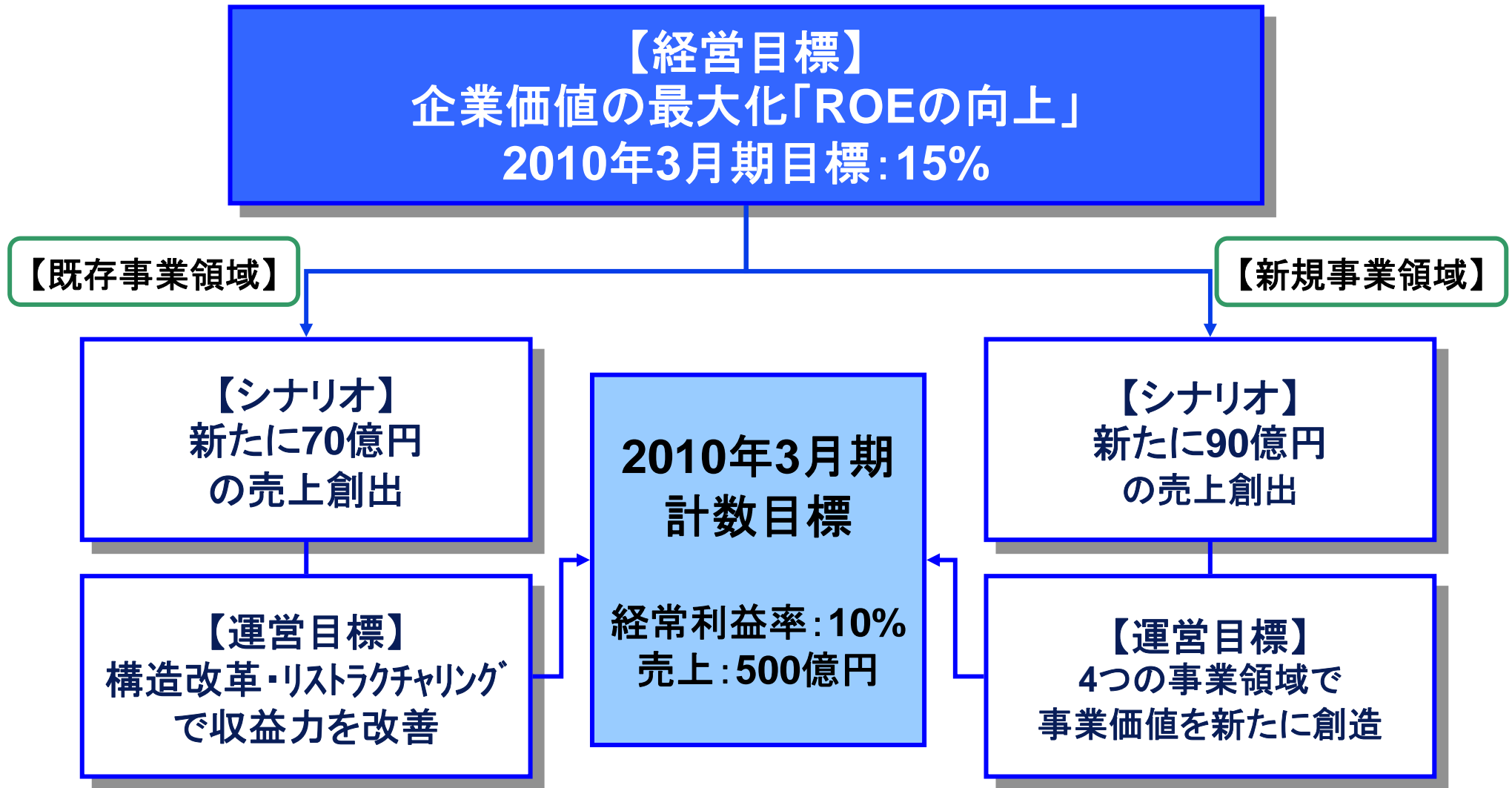
IT・社員教育の重視

新システムの導入・活用、当社の強み「人材力」を育成強化

内容

- 中期事業計画策定のアプローチ
- 中期事業計画の概要
- 計数計画の概要
- 事業別成長戦略
- 2007年3月期の構造改革の成果
- 2008年3月期計画と重点施策

計数計画の概要：全体目標 ①



計数計画の概要：投資

フリーキャッシュ・フローの範囲で3年間で約100億円、内新規25億円の投資を行う計画

| 領域 | 投資内容 | 2008年3月期 | 2009年3月期 | 2010年3月期 |
|--------|---------------|--------------------|----------|----------|
| 既存領域投資 | 新規店舗 | 5 店舗 | 3~5 店舗 | 1~2 店舗 |
| | 沖 縄 | 2 施設 | 1施設 | 1 施設 |
| 新規領域投資 | 海外ウェディンググローバル | 3年間で 約 25 億円を投資 | | |
| | 国内ローカル挙式 | | | |
| | ドレス・映像 | | | |
| | 中国(上海)挙式 | | | |

計数計画の概要：計数計画

2010年3月期に経常利益10%（50億）、売上500億円を達成する計画

[単位：億円]

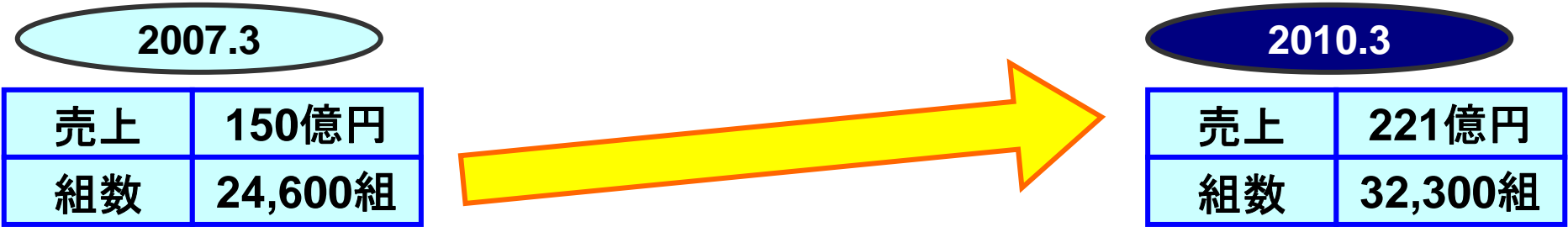
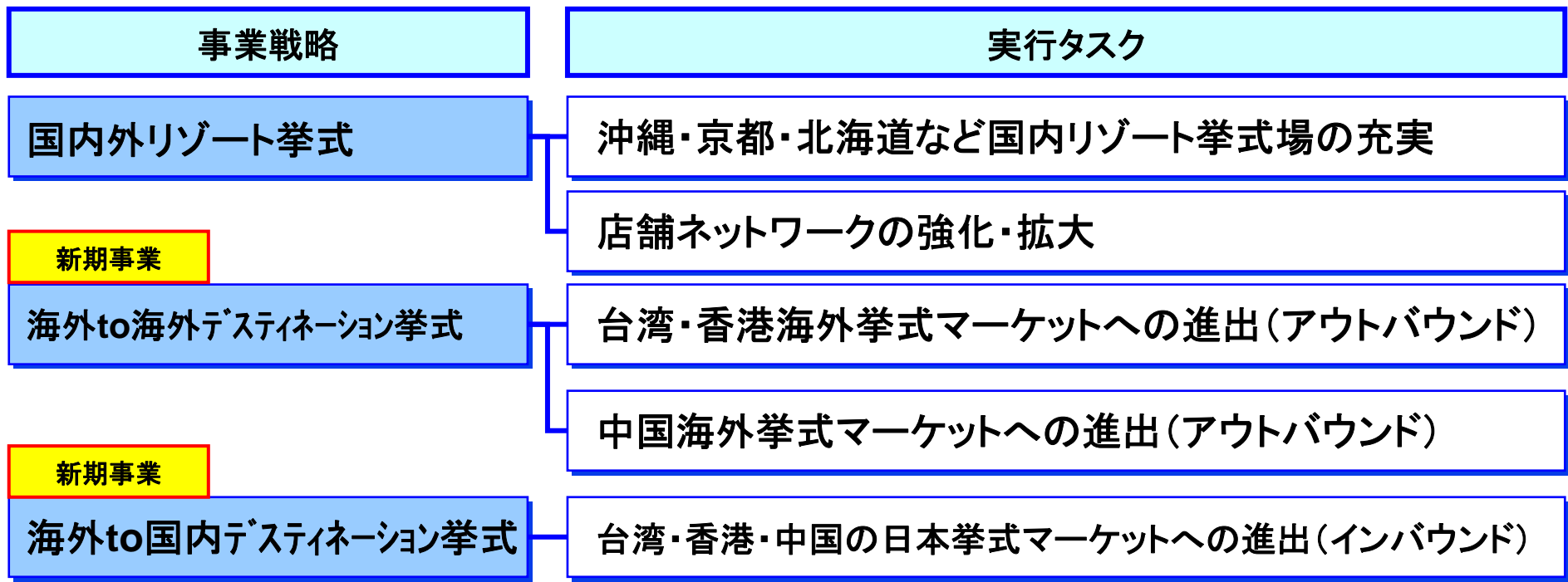
| | 2007年3月期実績 | 2010年3月期計画 | 対前期 増減率 |
|-------|------------|------------|---------|
| 売上高 | 339 | 500 | 161 |
| 原価 | 129 | 188 | 59 |
| 原価率 | 38.0% | 37.6% | -0.4% |
| 売上総利益 | 210 | 312 | 102 |
| 粗利益率 | 62.0% | 62.4% | 0.4% |
| 販売管理費 | 185 | 262 | 77 |
| 営業利益 | 26 | 50 | 24 |
| 経常利益 | 26 | 50 | 24 |
| 経常利益率 | 7.7% | 10.0% | 2.3% |

事業別成長戦略

- 中期事業計画策定のアプローチ
- 中期事業計画の概要
- 計数計画の概要
- 事業別成長戦略
 1. 海外ウェディンググローバル事業
 2. 国内ローカル挙式事業
 3. ドレス・映像事業
 4. 中国(上海)挙式事業
- 2007年3月期の構造改革の成果
- 2008年3月期計画と重点施策

事業別成長戦略：1. 海外ウェディンググローバル事業

当社のコアコンピタンス「国内外のネットワーク」を活用したデスティネーション挙式事業をグローバルに展開



事業別成長戦略：2. 国内ローカル挙式事業

「目黒雅叙園」で培った婚礼を機軸とした施設再生・活用ノウハウを展開

事業戦略

実行タスク

新期事業

目黒雅叙園スキーム

M&A・アライアンス・流動化・提携等の実行

ホテル・挙式場再生、文化財活用スキームの展開

2007.3

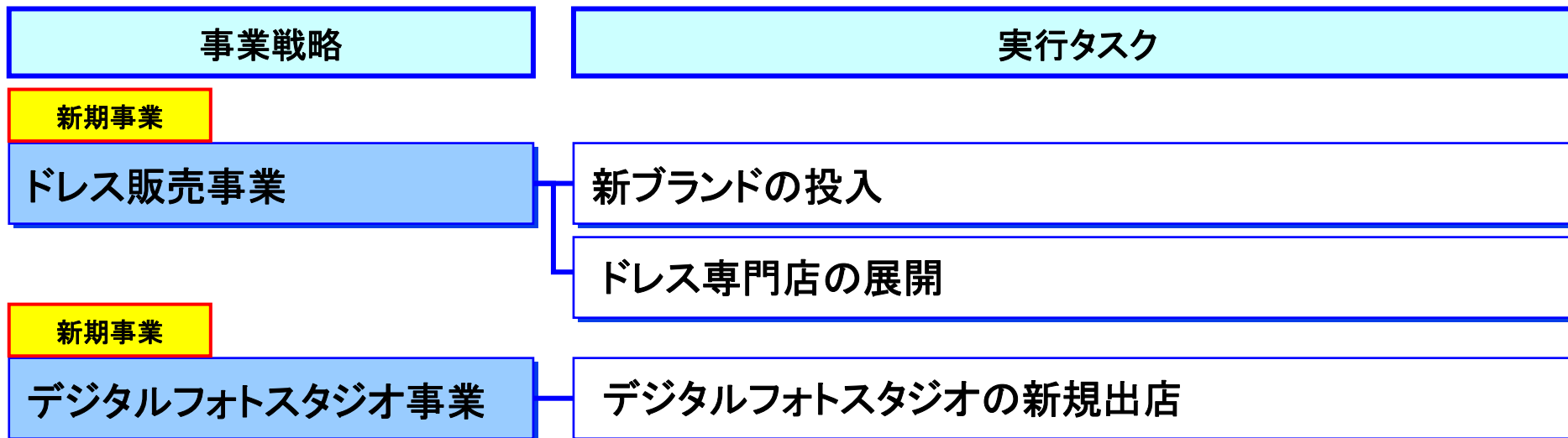
| | |
|----|--------|
| 売上 | 105億円 |
| 組数 | 3,200組 |

2010.3

| | |
|----|--------|
| 売上 | 151億円 |
| 組数 | 5,200組 |

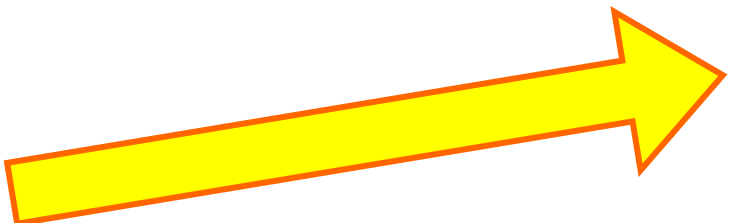
事業別成長戦略：3. ドレス・映像事業

当社のコアコンピタンス「海外製造拠点」を活用した映像・衣裳事業を展開



2007.3

| | |
|---------|---------|
| 売上 | 83億円 |
| 販売ドレス | 21,000着 |
| デジタルフォト | 10,500件 |

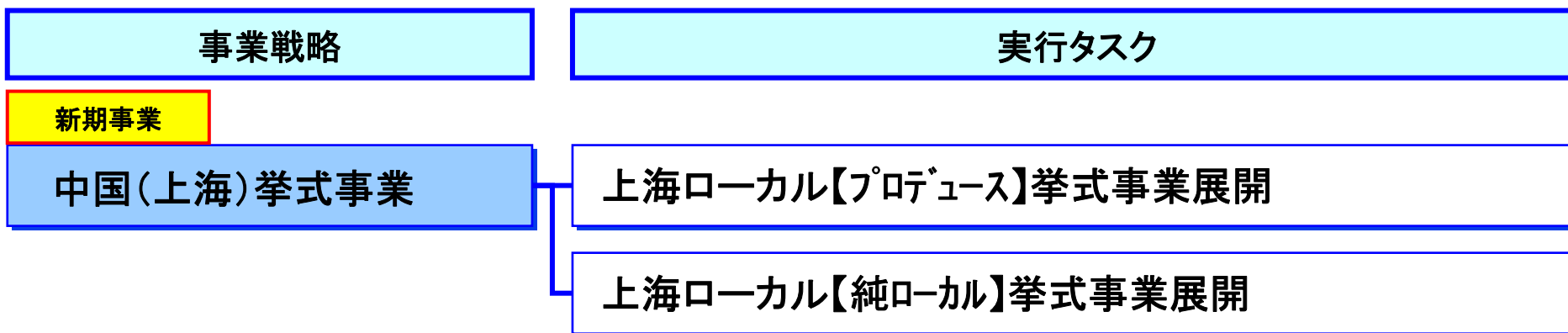


2010.3

| | |
|---------|---------|
| 売上 | 115億円 |
| 販売ドレス | 33,200着 |
| デジタルフォト | 14,900件 |

事業別成長戦略：4. 中国(上海)挙式事業

当社のコアコンピタンス「上海で唯一成功している“薇蒔(ウイズ)”ブランド」を活用したローカル挙式事業を展開

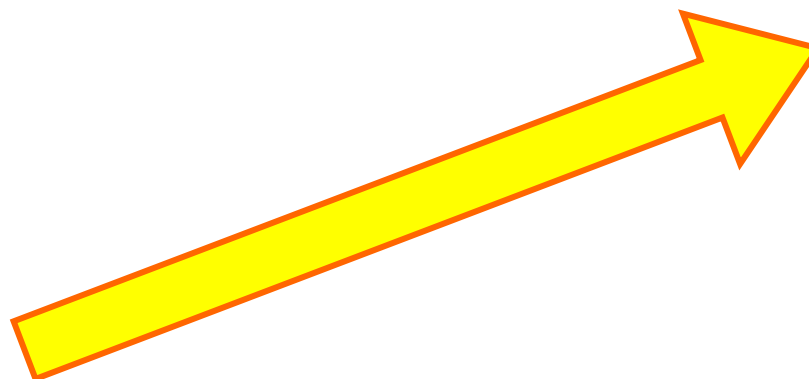


2007.3

| | |
|----|--------|
| 売上 | 1.4億円 |
| 組数 | 1,400組 |

2010.3

| | |
|----|--------|
| 売上 | 13.5億円 |
| 組数 | 4,950組 |



事業別成長戦略：4つの事業の売上・婚礼組数推移 07年3月期⇒10年3月期

【単位：億円/組数】

| | 2007年3月期実績 | | 2008年3月期計画 | | 2010年3月期計画 | | 増減 | |
|------------------------|------------|---------------|------------|---------------|-------------|---------------|-------------|---------------|
| | 売上 | 組数 | 売上 | 組数 | 売上 | 組数 | 売上 | 組数 |
| 海外ウェディンググローバル事業 | 150 | 24,600 | 169 | 25,550 | 221 | 32,300 | 71 | 7,700 |
| 既存領域 | 150 | 24,600 | 168 | 25,300 | 187 | 27,600 | 38 | 3,000 |
| 新規領域 | 0 | 0 | 1 | 250 | 33 | 4,700 | 33 | 4,700 |
| 国内ローカル挙式事業 | 105 | 3,200 | 116 | 3,710 | 151 | 5,200 | 46 | 2,000 |
| 既存領域 | 105 | 3,200 | 110 | 3,560 | 119 | 4,400 | 14 | 1,200 |
| 新規領域 | 0 | 0 | 6 | 150 | 32 | 800 | 32 | 800 |
| ドレス・映像事業 | 83 | — | 93 | — | 115 | — | 32 | — |
| 既存領域 | 83 | — | 92 | — | 102 | — | 19 | — |
| 新規領域 | 0 | — | 1 | — | 13 | — | 13 | — |
| 中国(上海)挙式事業 | 1.4 | 1,400 | 1.4 | 1,300 | 13.5 | 4,950 | 12.1 | 3,550 |
| 既存領域 | 1.4 | 1,400 | 1.4 | 1,300 | 1.4 | 1,400 | 0 | 0 |
| 新規領域 | 0 | 0 | 0 | 0 | 12.1 | 3,550 | 12.1 | 3,550 |
| 合計 | 339 | 29,200 | 380 | 30,560 | 500 | 42,450 | 161 | 13,250 |
| 既存領域 | 339 | 29,200 | 372 | 30,160 | 410 | 33,400 | 71 | 4,200 |
| 新規領域 | 0 | 0 | 8 | 400 | 90 | 9,050 | 90 | 9,050 |

内容

- 中期事業計画策定のアプローチ
- 中期事業計画の概要
- 計数計画の概要
- 事業別成長戦略
- 2007年3月期の構造改革の成果
- 2008年3月期計画と重点施策

2007年3月期の構造改革の成果：構造改革 06年3月期⇒07年3月期

「構造改革」による原価・販売管理費引き下げ効果は以下のとおり

施策①：ベトナム工場稼働による原価引き下げ

施策②：映像商品を上海工場にてフルデジタル化

施策③：ドレス単価・挙式パッケージの見直し

施策④：販売管理費のコントロール

| | 2006年3月期 | | 2007年3月期 |
|--------|----------|----------|----------|
| 原価率 | 38.3% | ▲0.3ポイント | 38.0% |
| 販売管理費率 | 56.2% | ▲1.7ポイント | 54.5% |

2007年3月期のリストラクチャリングの成果：ノンコア資産の整理 (06年3月期⇒07年3月期)

中長期的にフォーカスする事業領域が確定したことから、
ノンコア資産については、基本戦略に則り、整理統合を前倒しで実施済み

撤退を検討する基準の制定

2007年3月期「中期事業計画」スタートに先んじて
4施設4店舗の整理・統合を実施

減損効果：経常利益ベースで
08年3月期約1億円、09年3月期は約2億円を見込む

内容

- 中期事業計画策定のアプローチ
- 中期事業計画の概要
- 事業別成長戦略
- 計数計画の概要
- 2007年3月期の構造改革の成果
- 2008年3月期計画と重点施策

2008年3月期 計画と重点施策：全体目標

2008年3月期は構造改革を優先するが、増収増益基調を堅持

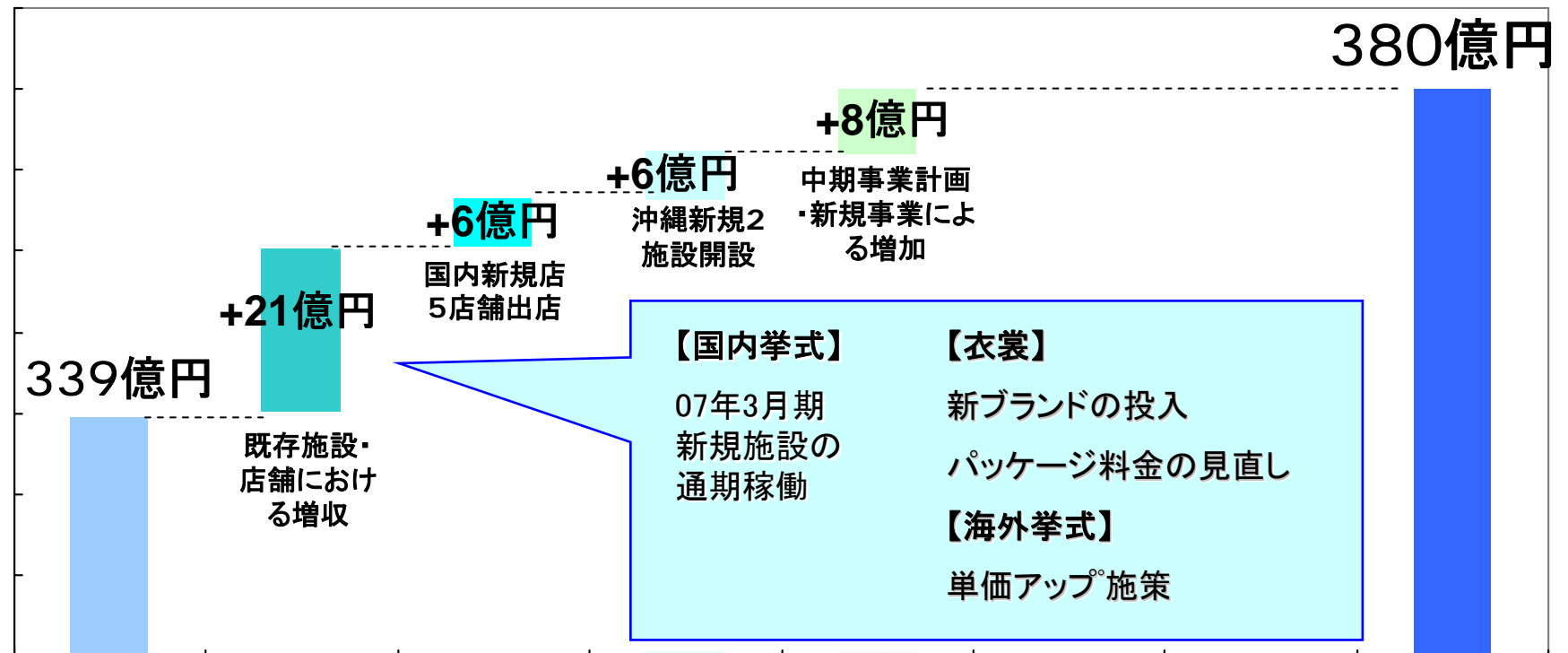
[単位：百万円]

| | 2007年3月期実績 | 2008年3月期計画 | 対前期 増減率 |
|----------|------------|------------|---------|
| 売上高 | 33,940 | 38,000 | 4,060 |
| 原価 | 12,895 | 14,235 | 1,340 |
| 原価率 | 38.0% | 37.5% | -0.5% |
| 売上総利益 | 21,045 | 23,765 | 2,720 |
| 粗利益率 | 62.0% | 62.5% | 0.5% |
| 販売管理費 | 18,485 | 20,915 | 2,430 |
| 営業利益 | 2,559 | 2,850 | 291 |
| 経常利益 | 2,625 | 2,800 | 175 |
| 経常利益率 | 7.7% | 7.4% | -0.3% |
| 当期利益 | 909 | 1,500 | 591 |
| 配当(通期予想) | 26円 | 30円 | +4円 |

2008年3月期 計画と重点施策：売上高増加要因

(2007年3月期⇒2008年3月期)

2008年3月期の売上高増加要因は以下のとおりです



07年3月期

08年3月期計画

2008年3月期 計画と重点施策：構造改革の実効性

(2007年3月期⇒2008年3月期)

構造改革による改善効果は下記のとおり

施策①：2007年3月期 構造改革の通期改善効果

| | 2007年3月期 | | 2008年3月期計画 |
|-----|----------|----------|------------|
| 原価率 | 38.0% | ▲0.5ポイント | 37.5% |

施策②：2007年3月期 減損会計導入による増益効果

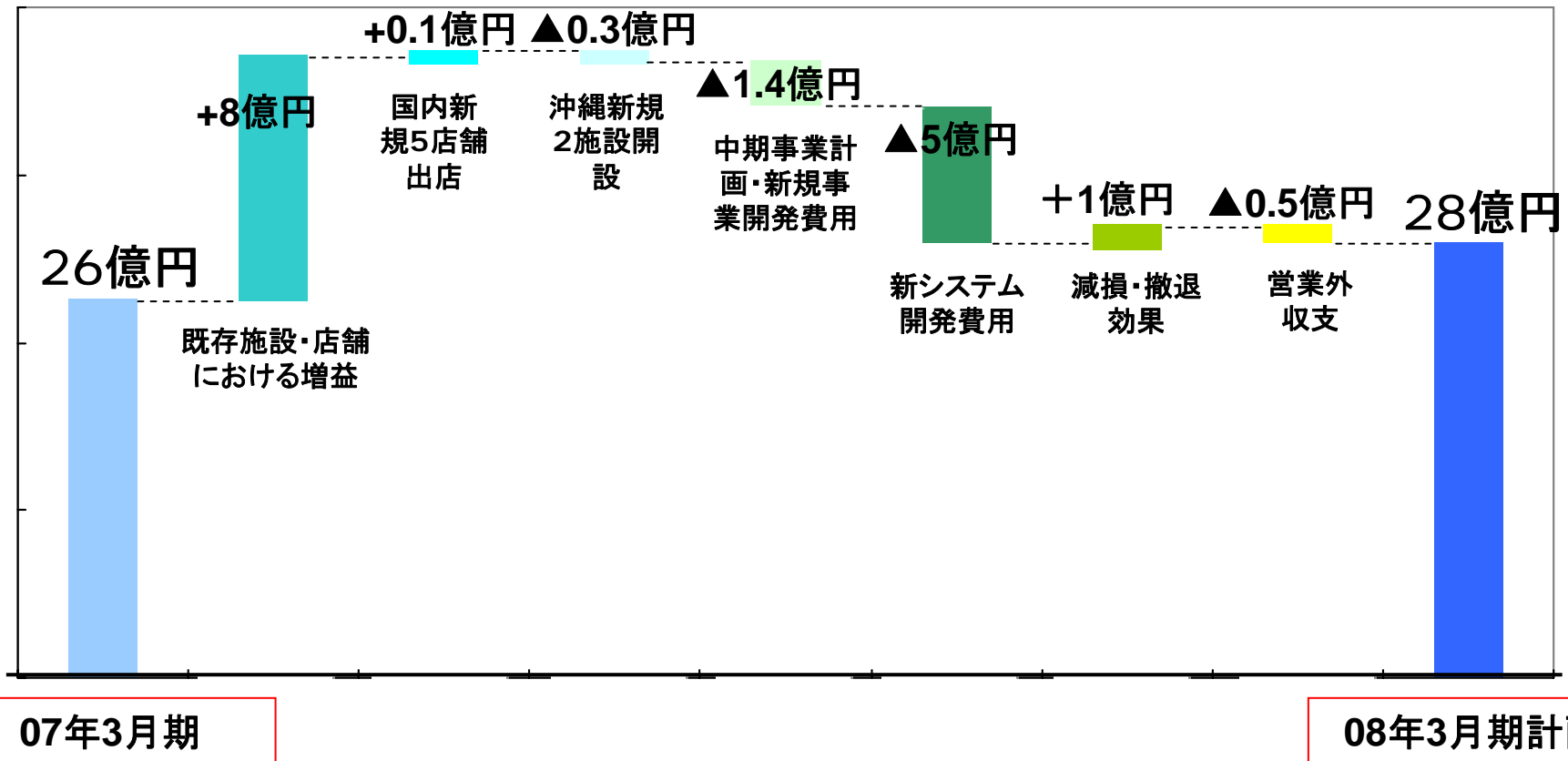
施策③：新システム稼働による合理化効果

販管費：2008年3月期はシステム経費先行負担等により、
経費低減効果は2009年3月期以降を見込む

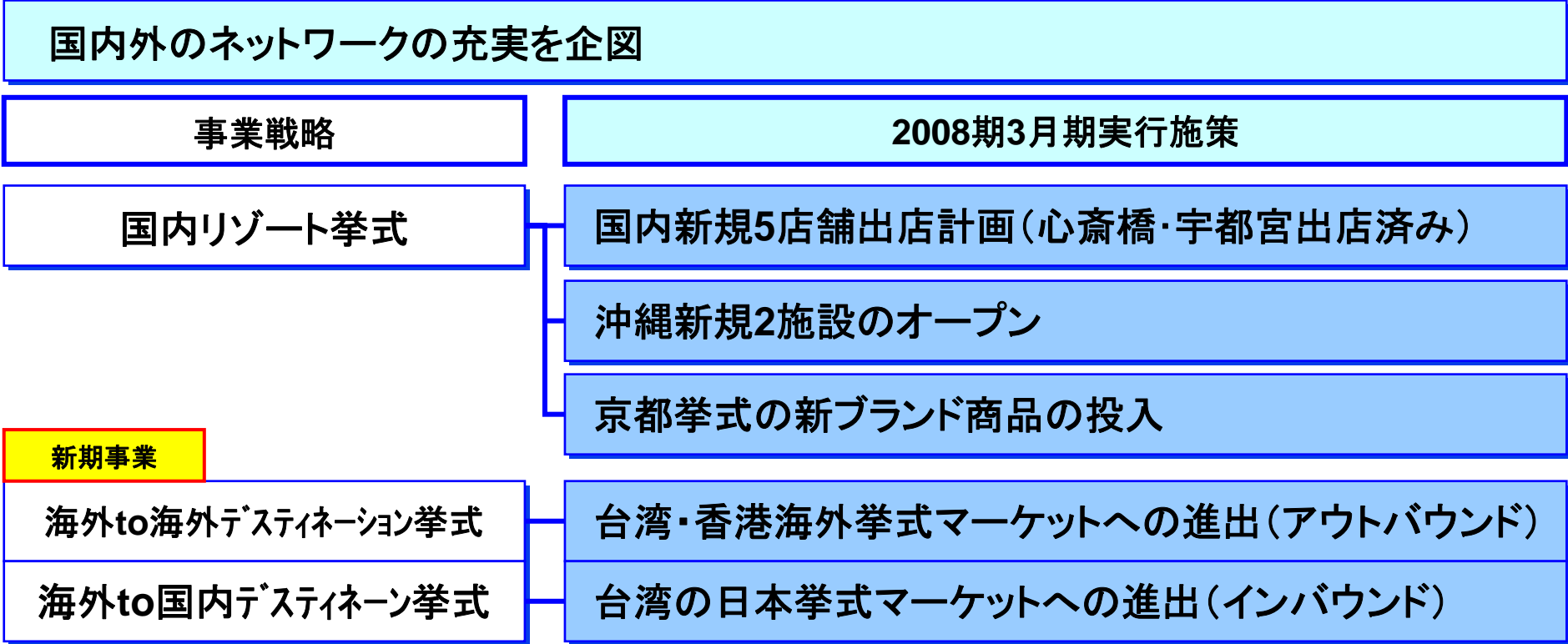
2008年3月期 計画と重点施策：経常利益の増加要因

(2007年3月期⇒2008年3月期)

2008年3月期の経常利益増加要因は以下のとおりです

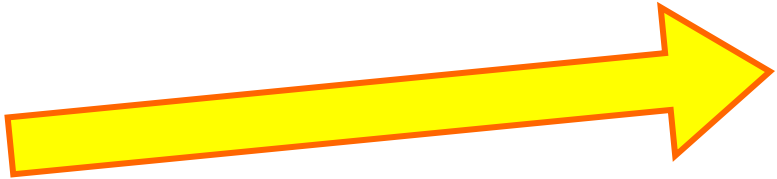


2008年3月期 計画と重点施策 : 1. 海外ウェディンググローバル事業



2007.3

| | |
|----|---------|
| 売上 | 150億円 |
| 組数 | 24,600組 |



2008.3

| | |
|----|---------|
| 売上 | 169億円 |
| 組数 | 25,550組 |

2008年3月期 計画と重点施策 : 2. 国内ローカル挙式事業

「福岡山の上ホテル」の運営受託開始と新生「目黒雅叙園グループ」^①としてブランディングを実施

事業戦略

2008年3月期実行施策

新期事業

「目黒雅叙園スキーム」

福岡山の上ホテルの運営受託（07年度開始予定）

国内ローカル事業[既存領域]

雅叙園既存3施設にワタベウェディング国内ローカル7施設と事業統合

福岡山の上ホテル



新生「目黒雅叙園グループ(10施設)が誕生」

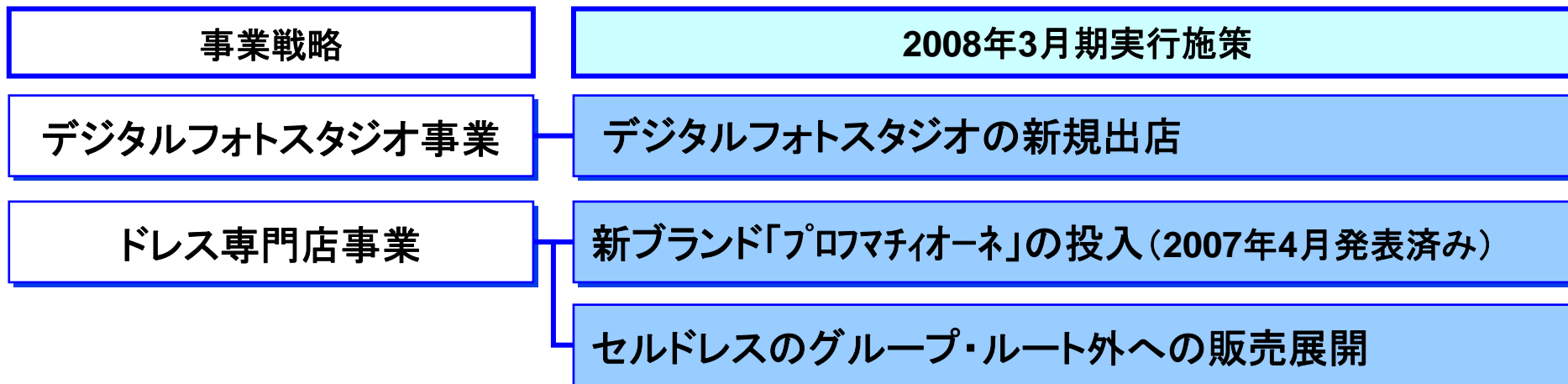
08年3月期計画
売上:116億円
婚礼件数:3,710組


MEGURO
GAJOEN
GROUP



2008年3月期 計画と重点施策：3. ドレス・映像事業

当社のコアコンピタンス「海外生産拠点」を活用した映像・衣裳事業を展開

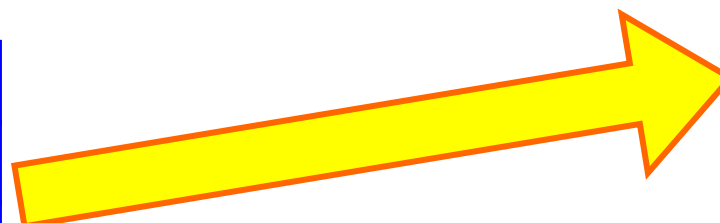


2007.3

| | |
|---------|---------|
| 売上 | 83億円 |
| 販売ドレス | 21,000着 |
| デジタルフォト | 10,500件 |

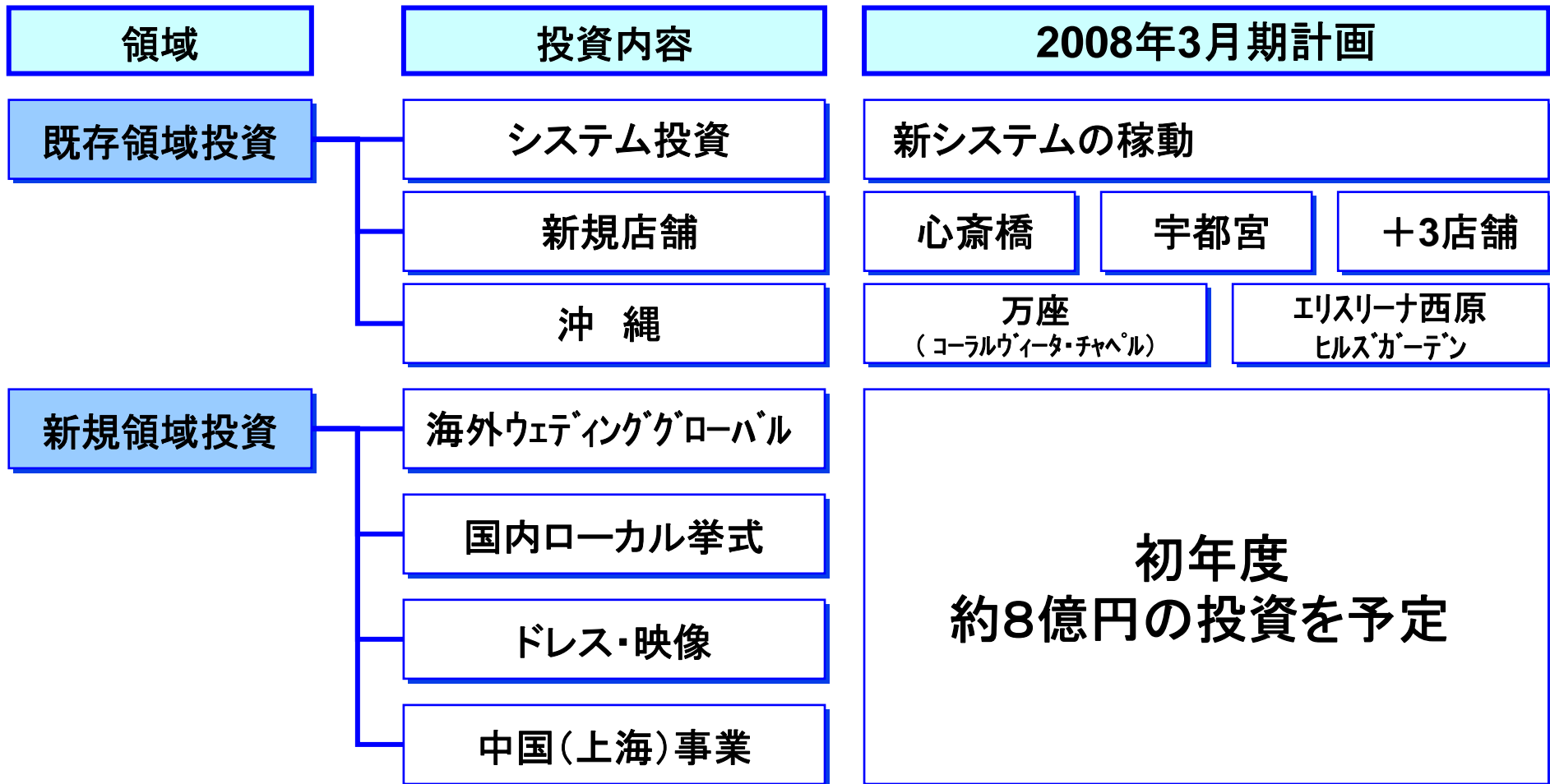
2008.3

| | |
|---------|---------|
| 売上 | 93億円 |
| 販売ドレス | 22,700着 |
| デジタルフォト | 11,500件 |



2008年3月期 計画と重点施策：投資計画

2008年3月期投資計画は約30億円、内新規に8億円を投資の計画





WATABE VISION 2010

将来予想に関する記述については、目標や予測に基づいており、確約や保証を与えるものではありません。
予想と異なる結果になることがある点を確認された上で、ご利用下さい。

© 2007 ワタベウェディング株式会社



- 本資料はプレゼンテーション等を伴う説明を行うことを意図して作成されております。
- 本資料の一部または全部を、①書面による許可なくして社外に再配布すること、②社内への説明目的以外の目的で複写、写真複写、あるいはその他いかなる手段において複製することを禁じます。