



T&G TAKE and GIVE NEEDS

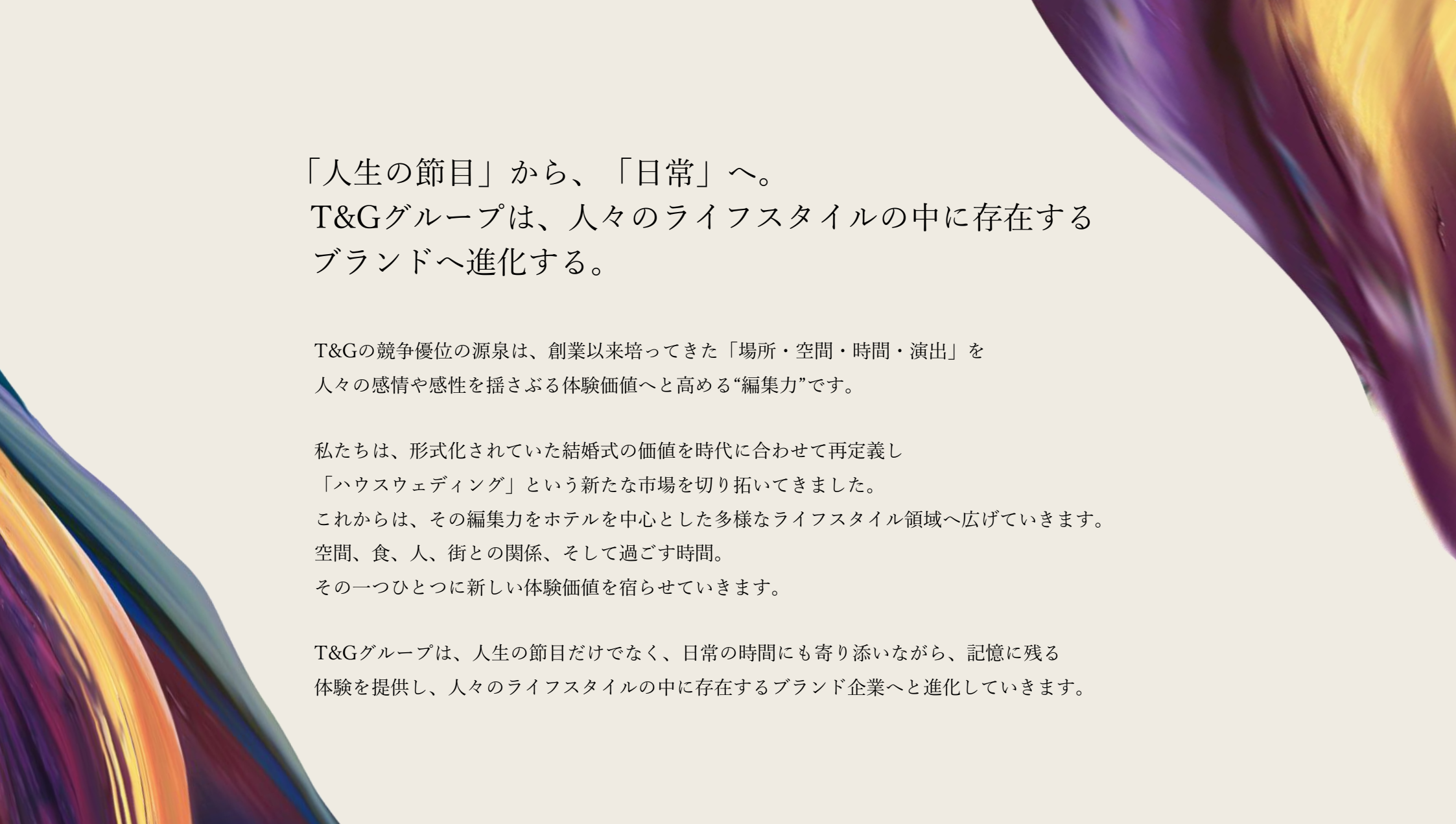
中期経営計画

EVOL2030 Final Stage

Toward 2035 Vision

TAKE and GIVE NEEDS

MEDIUM-TERM MANAGEMENT PLAN



「人生の節目」から、「日常」へ。

T&Gグループは、人々のライフスタイルの中に存在する
ブランドへ進化する。

T&Gの競争優位の源泉は、創業以来培ってきた「場所・空間・時間・演出」を
人々の感情や感性を揺さぶる体験価値へと高める“編集力”です。

私たちは、形式化されていた結婚式の価値を時代に合わせて再定義し

「ハウスウェディング」という新たな市場を切り拓いてきました。

これからは、その編集力をホテルを中心とした多様なライフスタイル領域へ広げていきます。

空間、食、人、街との関係、そして過ごす時間。

その一つひとつに新しい体験価値を宿らせていきます。

T&Gグループは、人生の節目だけでなく、日常の時間にも寄り添いながら、記憶に残る
体験を提供し、人々のライフスタイルの中に存在するブランド企業へと進化していきます。

Message from the Chairman

代表取締役会長メッセージ

ホテル事業への挑戦から10年。思い描いた通りに進まない局面もありましたが、一つひとつのホテルとブランドを丁寧に磨き続け、TRUNKは想定を上回るブランドへと成長しました。ここからは、そのブランド力を礎に国内外で出店を加速し、日本初のグローバルホテルブランドの実現を目指します。創業以来、ウェディング事業で培った編集力を活かし、ライフスタイルホテル領域のリーディングカンパニーへ。

本計画は、私たちにとって第二の創業です。世界的に成長を続けるホテル市場で挑戦を続け責任を持って計画を成し遂げます。これからのT&Gに、ぜひご期待ください。



Yoshitaka Nojiri

野尻 佳孝

Message from the President

代表取締役社長メッセージ

ウェディング事業は、創業以来、T&Gの成長を支え、これからも変わることのない基盤です。結婚式には、その先の人生を豊かにする力があると信じています。

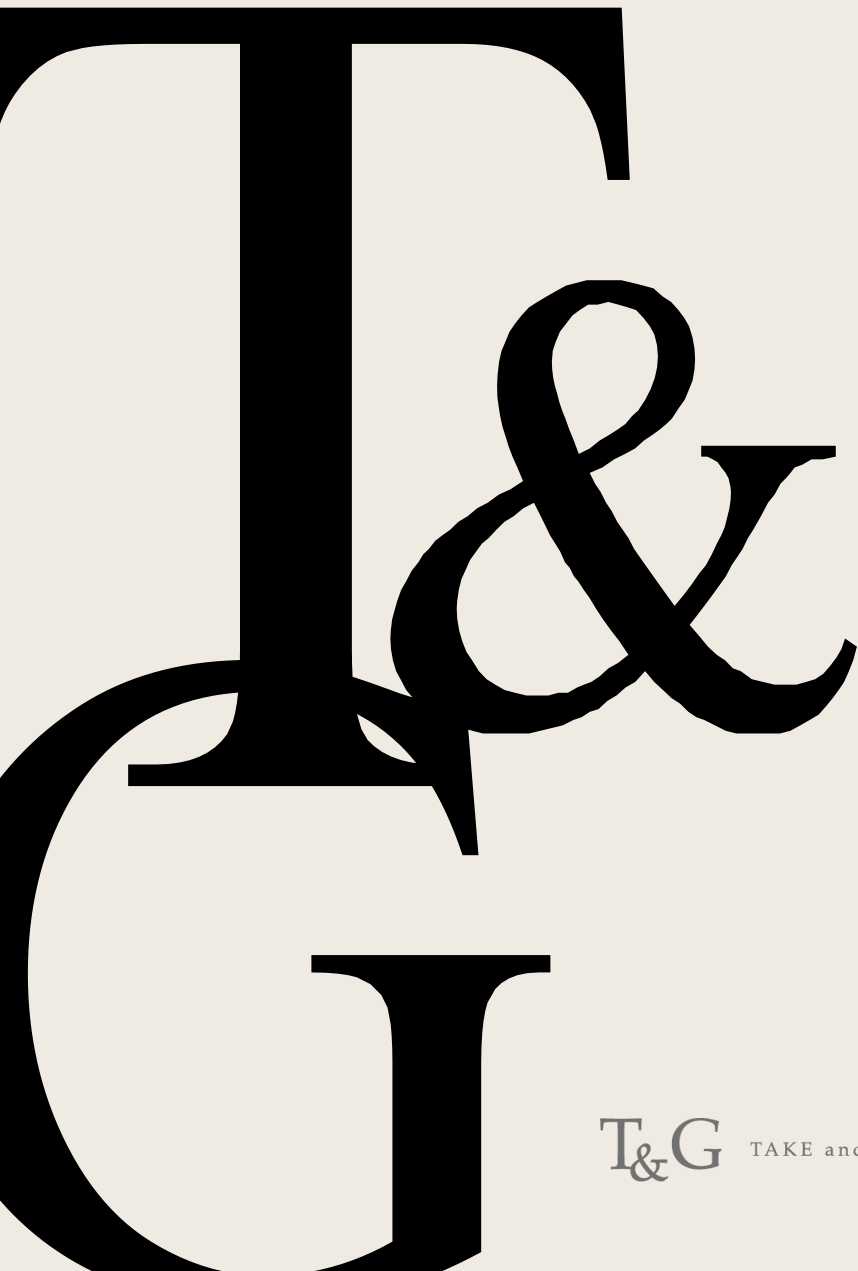
時代とともに人々の価値観が多様化しても、人が集い、感謝と祝福を分かち合う時間の素晴らしさは変わりません。私たちは、T&Gの強みである「編集力」を活かし、その価値をより多くの方に実感していただけるよう、多様なサービスを生み出していきます。

その一つひとつを通じて、結婚式の新たな可能性を広げ、ウェディング市場の未来をつくっていく。国内で最も多くの結婚式に携わる企業として、T&Gが責任を持ってその役割を担ってまいります。

Kenji Iwase

岩瀬 賢治





CONTENTS

- 1 T&Gグループの目指す姿
- 2 マネジメントメッセージ
- 3 CONTENTS

01 EVOL2030は、“Final Stage”に そして、“2035 Vision”へ

- 5 現状認識
- 6 今後の戦略
- 7 EVOL2030 Final Stage
Toward 2035 Visionの位置づけと定量目標
- 8 営業利益の推移
- 9 価値創造プロセス

02 ホテル事業

- 11 目指す姿
- 12 定量目標・KPI
- 13 出店目標の進捗
- 14 ライフスタイルホテル市場
- 17 出店戦略
- 21 MC実現戦略

03 ウェディング事業

- 25 目指す姿
- 26 定量目標・KPI
- 27 市場環境
- 28 出店・ポートフォリオ戦略
- 29 クリエイティブ戦略
- 30 コミュニケーション戦略
- 31 人事戦略

04 財務目標

- 33 PL
- 35 BS・CF

01

EVOL2030は、“Final Stage”に
そして、“2035 Vision”へ

- 5 現状認識
- 6 今後の戦略
- 7 EVOL2030 Final Stage
Toward 2035 Visionの位置づけと定量目標
- 8 営業利益の推移
- 9 価値創造プロセス



EVOL2030は、“Final Stage”に
そして、“2035 Vision”へ

現状認識

2024年度における計画と
実績の比較

2024年度は、出店数が計画を下回り未達

世界的なライフスタイルホテル市場の成長や
ウェディング事業における顧客ニーズが
多様化するなど想定を上回る環境変化に直面

2024年度実績

売上高

47,668 百万円

計画達成率 97%

営業利益

4,104 百万円

計画達成率 95%

営業利益率

8.6 %

計画範囲内

EBITDA

6,159 百万円

計画達成率 103%

成果

ホテル事業

- TRUNK (HOTEL)が世界的なアワードを多数獲得
- 高いRevPARを継続

ウェディング事業

- 高品質・高単価モデルを維持向上
- 運営受託の提携先拡大

課題

ホテル事業

- 開発営業の最大化

ウェディング事業

- オペレーターチェンジによるアセットライトな出店
- 広告宣伝費の効率化

想定を上回る 環境変化

ホテル事業

- 世界的なライフスタイルホテル市場の成長
- インバウンド需要の急速な回復
- TRUNKブランドの認知度向上
- 建築費、人件費、エネルギーコストの上昇

ウェディング事業

- 市場環境の地域間格差が拡大
- 顧客ニーズの多様化
- 広告宣伝費の上昇
- 競争激化による運営受託のニーズ拡大

EVOL2030は、“Final Stage”に
そして、“2035 Vision”へ

今後の戦略

2025年度までの成果と
事業環境変化を踏まえ、戦略を再設計

EVOL2030 Final Stage Toward 2035 Vision

成長方針は維持
市場環境変化を踏まえ、資本効率とスピードを重視

01 ポートフォリオの拡充

ホテル

マルチブランド×MCで
資本効率化と出店を加速

ウェディング

幅広いウェディングスタイルを
展開し市場セグメントを拡大

02 需要創造力の強化

ホテル

企画・設計から運営まで一気通貫
する体制で高付加価値を創出

ウェディング

新たなニーズに応える
商品・サービスで需要を喚起

03 ブランド力を高める コミュニケーション

ホテル

ブランド価値向上がMC獲得を牽引

ウェディング

ブランド価値向上が
指名型集客の拡大を牽引

04 人的資本の強化

定着率向上により、価値創出の基盤を強化

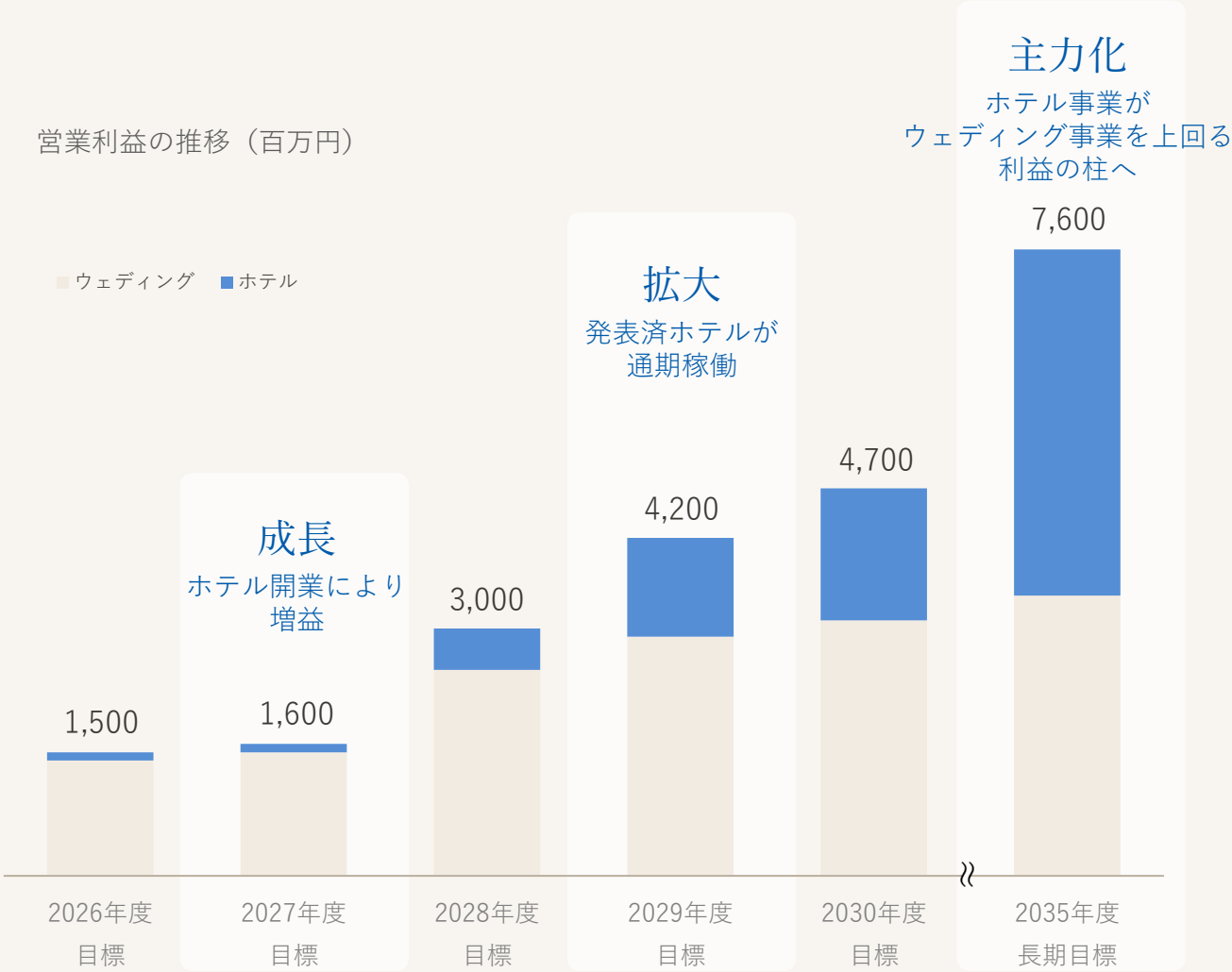
EVOL2030は、“Final Stage”に
そして、“2035 Vision”へ

ブランド確立フェーズで築いた基盤をもとに
ホテル事業への先行投資と収益基盤の確立を進め、中長期的な成長拡大を目指す。

ブランド確立 フェーズ ホテルの実績づくりと 収益基盤の強化	先行投資 フェーズ ホテル事業拡大に向けた 先行投資	収益化 フェーズ ホテルの収益化と収益基盤の 拡大により利益成長を実現	成長拡大 フェーズ ホテル事業の拡大が 持続的な成長を牽引
EVOL2030（～2026年度）	EVOL2030 Final Stage（2027～2030年度）		Toward 2035 Vision（2031年度以降）
2024年度実績	2030年度目標		2035年度長期目標
取扱高 売上高 営業利益 営業利益率 EBITDA 経常利益 当期純利益	47,668百万円 47,668百万円 4,104百万円 8.6% 6,159百万円 3,586百万円 3,547百万円	取扱高 売上高 営業利益 営業利益率 EBITDA 経常利益 当期純利益	72,000 百万円 69,000 百万円 4,700 百万円 6.8 % 7,200 百万円 3,700 百万円 1,900 百万円
			取扱高 売上高 営業利益 営業利益率 EBITDA 経常利益 当期純利益
			118,000 百万円 75,000 百万円 7,600 百万円 10.1 % 10,100 百万円 6,800 百万円 3,800 百万円

EVOL2030は、“Final Stage”に
そして、“2035 Vision”へ

発表済ホテルの開業を
契機に営業利益を拡大し
2035年度にはホテルを主力事業に
成長させる



EVOL2030は、“Final Stage”に
そして、“2035 Vision”へ

価値創造プロセス

ウェディング事業による安定収益を基盤に、利益率の高いホテル事業を成長ドライバーとして拡大し
多様なステークホルダーへの価値提供を通じて、中長期的な企業価値向上へとつなげる。



02

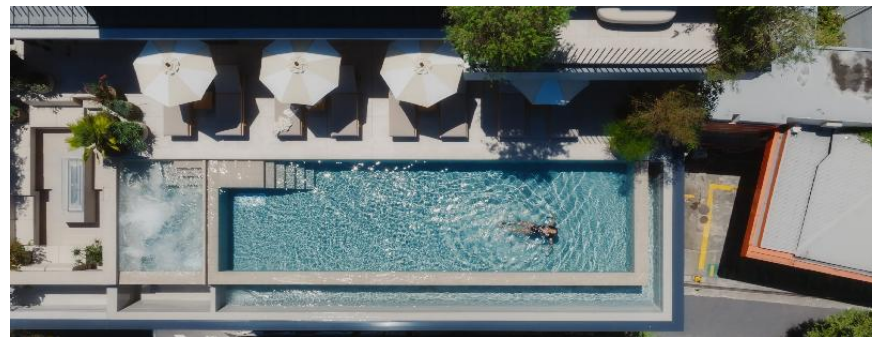
ホテル事業

- 11 目指す姿
- 12 定量目標・KPI
- 13 出店目標の進捗
- 14 ライフスタイルホテル市場
- 17 出店戦略
- 21 MC実現戦略



編集力で滞在価値を磨き、多様な価値観に
応えるホテルブランドを創り続ける。

T&Gは、多様な価値観に応えるホテルブランドを創り続けます。
ウェディング事業で培ってきた「場所・空間・時間・演出」を編集する力は
ホテル事業でも競争優位性を生み出します。
それを実証しているのが、TRUNKです。結婚式の常識を問い直してきたように
ホテルの常識も問い直し、空間、食、人、街との関係、そして過ごす時間まで
すべてをひとつの滞在体験として編集する。その積み重ねが、価格ではなく体験価値
で選ばれるライフスタイルホテルという、新たなホテル市場を日本に創出しています。
旅行者が滞在に求める価値は、ひとつではありません。刺激や発見を求める旅も
あれば、静寂や自然体の上質さを求める旅もあります。
私たちは、こうした価値観の多様化を、新しいブランドが生まれる成長機会だと
捉えています。
ゼロからブランドを創り、育ててきた経験があるからこそ、それぞれの価値観に
応えるブランドを、これからも生み出していきます。
T&Gグループは、その編集力で磨きをかけながら、ホテル事業をグループの成長を
牽引する事業へと進化させていきます。



複数ブランドを創出しMCで展開することで、2030年度に8ホテル、2035年度に20ホテルの開業を目指す。
幅広い顧客ニーズへの対応と投資負担の軽減を両立させながら、2035年度にはウェディング事業を上回る
営業利益への成長を計画する。

定量目標・KPI

開業ホテル数と取扱高の目標

	2027年度 目標	2028年度 目標	2029年度 目標	2030年度 目標	2035年度 長期目標
ホテル数	4	6	7	8	20
取扱高（百万円）	11,000	21,000	25,000	27,000	70,000

出店決定数の目標

	2024年度 実績	2025年度 実績	2026年度 目標	2027年度 目標	2028年度 目標	2029年度 目標	2030年度 目標
単年	3	2	4	3	2	2	2
累計	5	7	11	14	16	18	20
進捗	25%	35%	55%	70%	80%	90%	100%

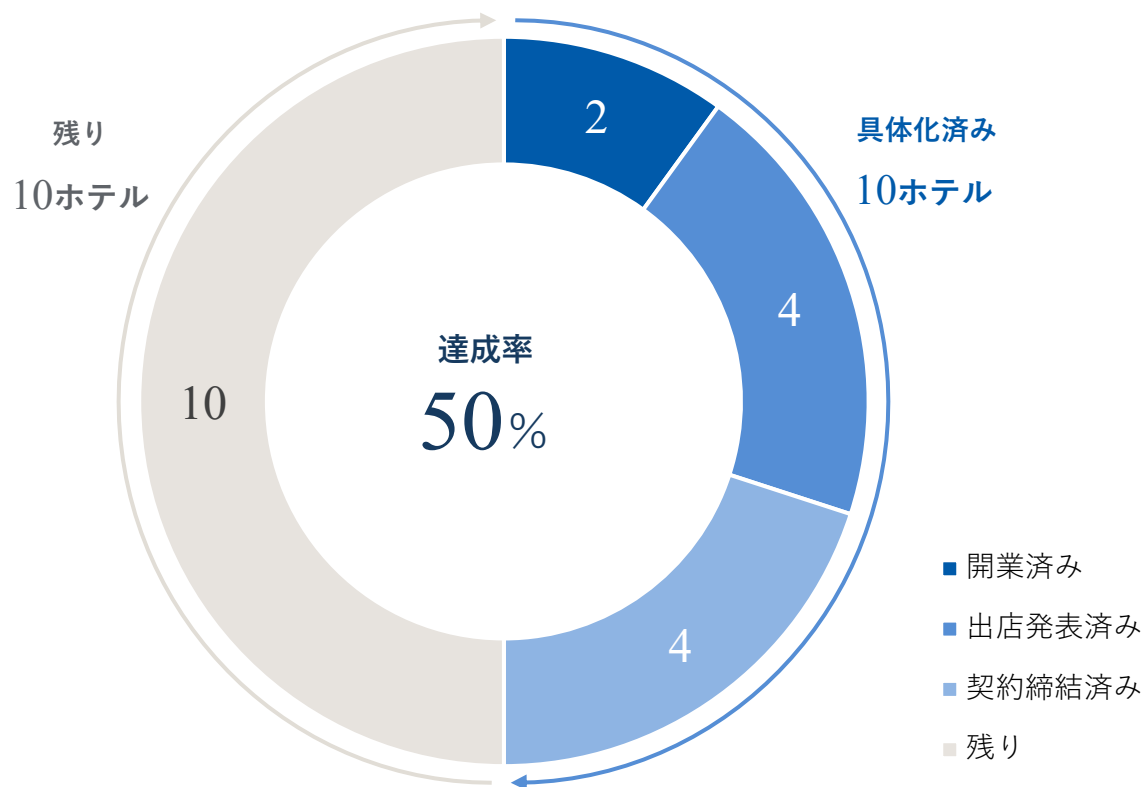
※2035年度20ホテル開業に向けた進捗

主要な財務目標

百万円	2027年度 目標	2028年度 目標	2029年度 目標	2030年度 目標	2035年度 長期目標
売上高	10,000	21,000	23,000	24,000	27,000
営業利益	100	500	1,300	1,600	4,200
営業利益率	1.0%	2.4%	5.7%	6.7%	15.6%

出店目標の進捗

2035年度20ホテル出店に向けた進捗状況



残る10ホテルの出店決定を支える 直近実績と開発力の強化

案件情報の流入

毎月 約10案件

案件情報が安定的に流入

継続検討

常時 約15案件

案件は入れ替わりながらも継続的に検討

直近の出店決定実績

2025年 2ホテル / 2026年 3ホテル

※2026年は8月時点



2030年度時点で
目標20ホテルの出店を確定

ライフスタイルホテルの定義

ライフスタイルホテルとは

ブランドの持つ哲学や思想がホテルを構成するすべてに息づき
地域性・独自性・ストーリー性・社会性・デザイン性を融合し
多様な価値観をもつ人々が等身大でいられる唯一無二の体験とコミュニティを創造するホテル



01. ライフスタイルホテルの定義の変化

	2010年代中盤	2026年現在
コンセプト	デザイン重視 (ユニークさ、意匠性、サードプレイス)	デザイン+体験重視 (宿泊が目的になる、地元文化に触れて 印象的な体験が得られる)
主なプレイヤー	外資系オペレーター	外資系に加え 独立系オペレーターが多様化を牽引
キーワード	プティックホテル、デザインホテル サードプレイス	体験、地域文化、ウェルネス サステナビリティ

02. ライフスタイルホテルが求められる理由

消費者：旅行者の価値観の変化

立地や高級感といったステータスを満たすだけではなく
新しい経験や学び、創造性との接触、社会貢献など
「自分らしさ」を表現できる体験を求めるようになった。

事業者：差別化の必要性

需要側では価値観が変わりスペックだけでは選ばれなくなり、供給側では建築費・人件費・
エネルギーコストの高騰が投資回収のハードルを押し上げた結果、ハードのみではなく
ブランドと体験で高客室単価を取るモデルが、収益性の面から合理的な選択になった。

[富裕層旅行者の価値観調査]

80% 文化・伝統・サステイナビリティを旅の重要なファクターと捉える

64% 自分らしさに響く宿泊に予算を上乗せする

80% 五感に訴えかける要素を旅行の体験に求める

出典：Preferred Hotels & Resorts・The Harris Poll「The Luxury Travel Report (2025)」、Foresight Factory「Unlocking new luxury growth: Targeting the new affluent」、CBRE Research Asia Pacific「GenZ Checks In: The Rise of the Lifestyle Hotel」

世界のホテル市場が成長を続ける中、大手チェーンによるライフスタイルホテルブランドのM&Aが加速。
特にAPAC市場では、ライフスタイルホテルが急拡大し、高価格帯を維持しながら市場成長が見込まれる。

ライフスタイルホテル市場 (Global/APAC)

グローバルホテル市場は今後も安定的に成長

01. 世界ホテル市場は成長を続ける

2035年
市場規模予想 US\$ 459.01 B CAGR +4.4%
(2026年 US\$ 311.15 B)

02. 大手チェーンによるライフスタイルホテルブランドのM&Aが加速 ライフスタイルホテルが競争の主戦場に

2021~25年
取引金額 US\$ 1.3 B ブランド数 20+

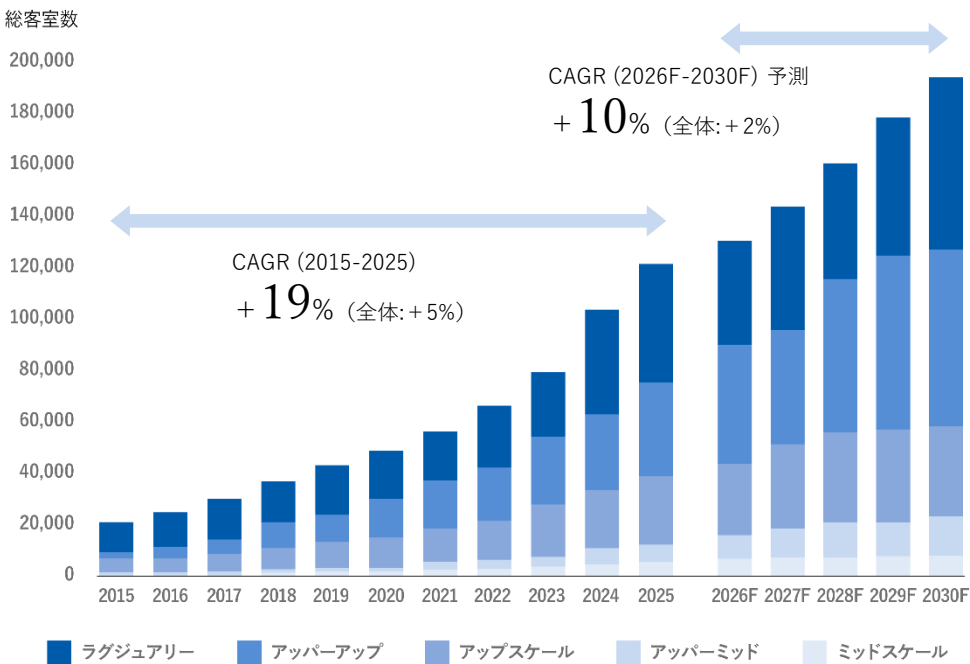
TOPICS - 欧州・米国のライフスタイル市場は成熟とスケール拡大局面に

“ 欧米市場は、投資家にとってライフスタイルホテルの「拡張可能性」を示す手本となっています。ベルリン、アムステルダム、ロンドンは、ライフスタイルホテルが大規模に定着している代表例です。米国では、(*)といったブランドが全国的に展開され、ライフスタイルホテルを主流の選択肢として定着させました。ニューヨーク、マイアミ、ロサンゼルス
の事例は、競争環境が激しい市場でも、旅行者とローカル双方を惹きつけ、客室単価を維持できることを示しています。こうしたスケラビリティは、投資家に新たな確信をもたらしています。ライフスタイルホテルはもはや「ブティック」に限定される概念ではなく、本物らしさを保ったまま複数市場へ展開可能なモデルであるということを改めて裏付けています。

出典：Colliers 「ホスピタリティ市場 2026：投資家が注目するライフスタイルホテル」
(*)ブランド名を省略

APAC市場では、ライフスタイルホテルが急成長

01. ライフスタイルホテルは急拡大、高価格帯を維持し、さらなる成長を見込む



出典：Business Research insights 「Hotel Market Size, Share, Growth, and Industry Analysis, Forecast From 2026 to 2035」
CBRE 「Asia Pacific Hotels & Hospitality I Performance & Outlook 2025」、JLL 「Lifestyle hotels in Asia Pacific」

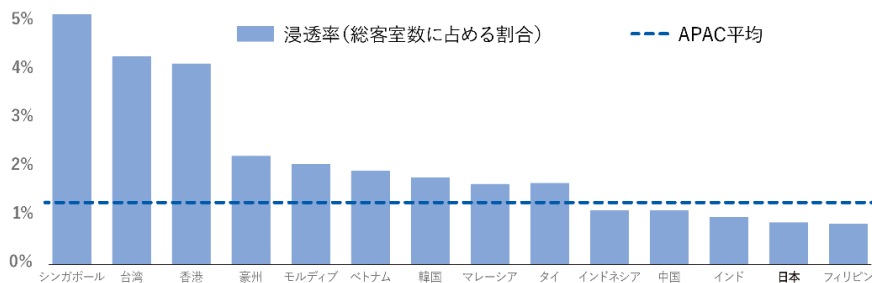
ライフスタイルホテル市場（日本）

ライフスタイルホテル市場が未発展の日本においては、外資チェーンの参入も進行しておらず、先行者利益を狙える絶好の機会が存在する。また、ライフスタイル領域には様々な価値観が存在しており、大手チェーンにはできないブランド創出力で、この多様化に応えることが成長機会を捕えることにつながる。

ライフスタイルホテル市場が未発展の日本においては、先行者利益を狙える絶好の機会が存在する

外資系ライフスタイルホテルブランドの進出も限定的

APACにおいて日本でのライフスタイルホテル供給は平均にも至っていない。グローバルチェーンが日本への進出に苦勞する中で、先行者利益を獲得できる大きな機会が存在している。



出典：CBRE Research Asia Pacific 「Gen Z Checks In: The Rise of the Lifestyle Hotel」

TRUNK (HOTEL)を生み出し、ブランドを確立させた独自ナレッジの保有

ゼロからブランドを生み出し、確立することは世界でも希少な事例であり、大手チェーンが真似できない独自の優位性。TRUNK(HOTEL)で培ったナレッジが、この機会を捕える重要なファクターとなる。



- ✓ 消費価値観の多様化
- ✓ ライフスタイルホテルの台頭

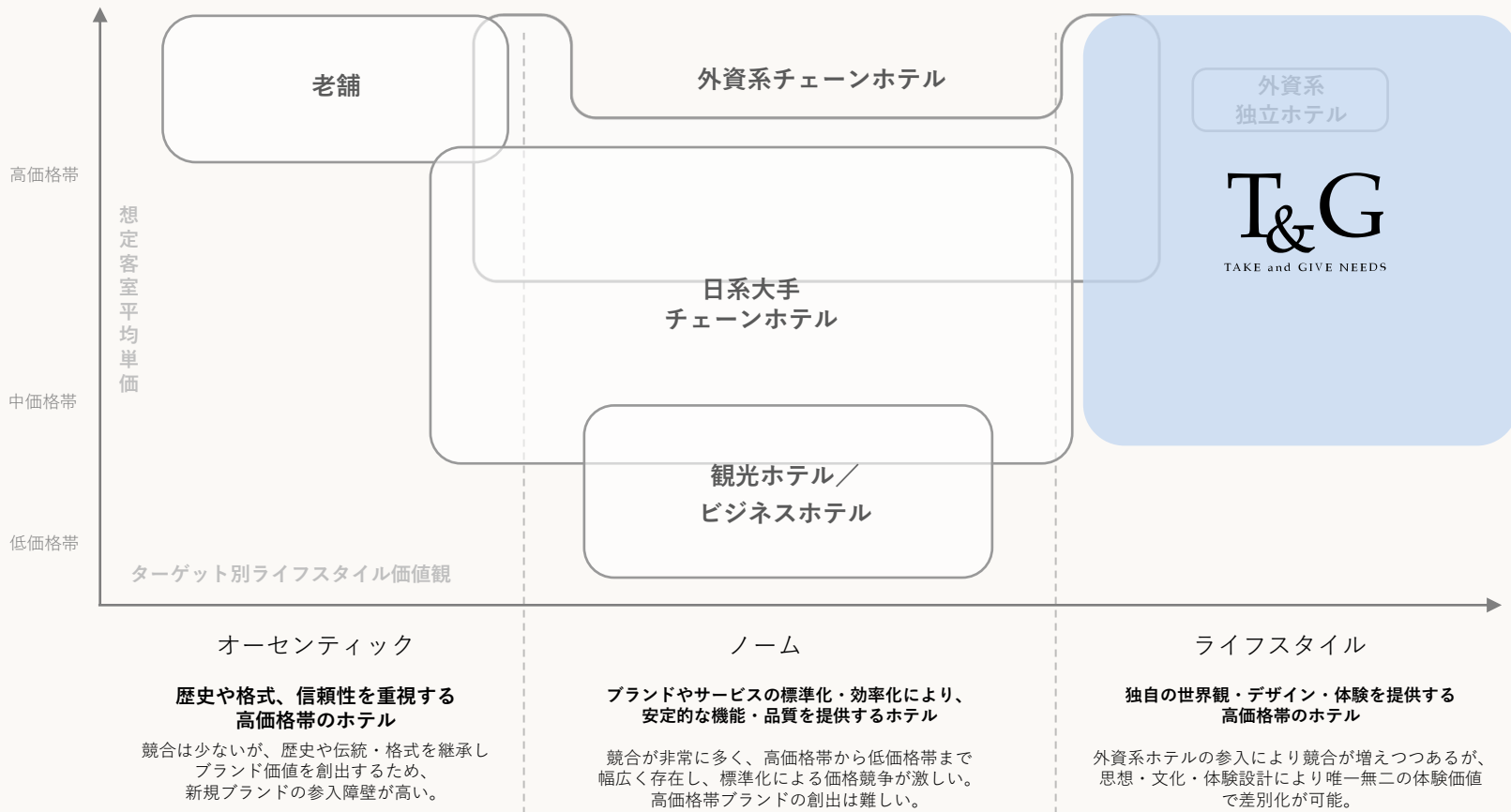
- ✓ ライフスタイルホテルは世界で伸び、APACで加速

- ✓ 日本市場の未発展
- ✓ T&G独自のライフスタイルブランドナレッジの保有



ライフスタイルホテルは今後さらに拡大
独自のナレッジを駆使し、需要の多様化に
応えるブランドを創出することが成長機会となる

出店戦略：ポジショニング



T&Gが培ってきた“編集力”と
TRUNK（HOTEL）で実証した
ブランド創出力。

その強みを活かせる
ライフスタイル領域で
多様化する価値観に応える
ブランド群を生み出す

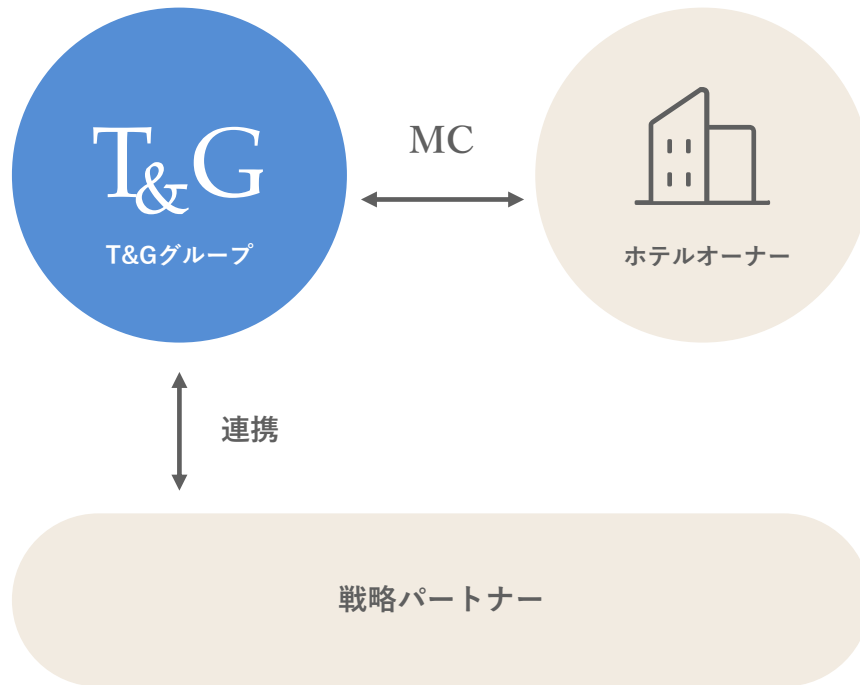
出店戦略：マルチブランドの創出

成長するライフスタイルホテル市場に対し、複数ブランドを創出する。オーナーのニーズに柔軟に対応できるかつ地域性を生かすことができ、唯一無二で高付加価値のホテルを創り上げることを可能にする。
各ブランドの詳細は、2026年9月以降に順次発表予定。



出店戦略：MC

MCを中心とした事業展開



T&Gグループによる ホテル開発メリット

- 多様なニーズや地域性に合わせたブランドを提案し
唯一無二の体験価値を創造
- 高付加価値なホテルの企画、開発、運営を
一気通貫で設計および実現させ資産価値を向上
- 独自のテクニカルアドバイザリーにより
オーナーの負担軽減と高品質なホテル開発を両立

戦略パートナーとの 連携による事業拡大

- 必要に応じて、業務提携等を活用し、多様なパートナーと連携
- 独自パートナーシップ戦略で、出店スピードを加速
- 運営力の掛け合わせによる収益の最大化

参考）MC（Management Contract）とは

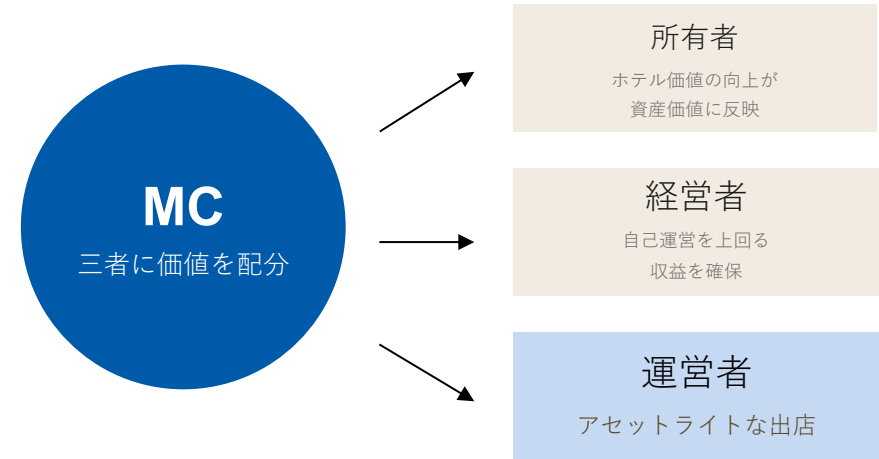
MC（運営受託）のビジネスモデル



日本の多くの契約形態

ホテル運営の専門性を最大限発揮でき
アセットライトかつ、高付加価値なホテルの創出を実現することができる。

MCがもたらす三者メリット



なぜ日本でMCが広がりにくいのか

日本では「自ら保有し、自ら運営する」が主流であったため、MCは広がりにくかった。一方で、外資ラグジュアリー在台頭により「運営を任せられる日本発ブランド」への需要は高まっている。

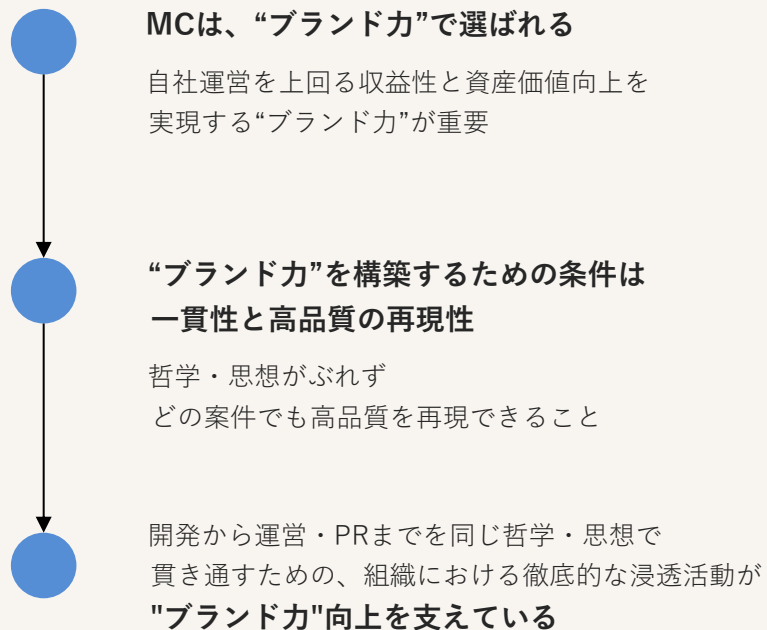
MC実現戦略

MC実現に最も重要かつ必要なことはブランド力である。

ブランド力を高めるために、開発から運営・PRに至るまで、同じ思想・哲学で一貫通貫できるコーポレート体制を組成している。特に価値最大化に重要な機能の内製化が、多店舗のMC展開を実現できる基盤である。

開発から運営・PRまでを同じ哲学・思想で一貫通貫させることが、MCを実現に導く

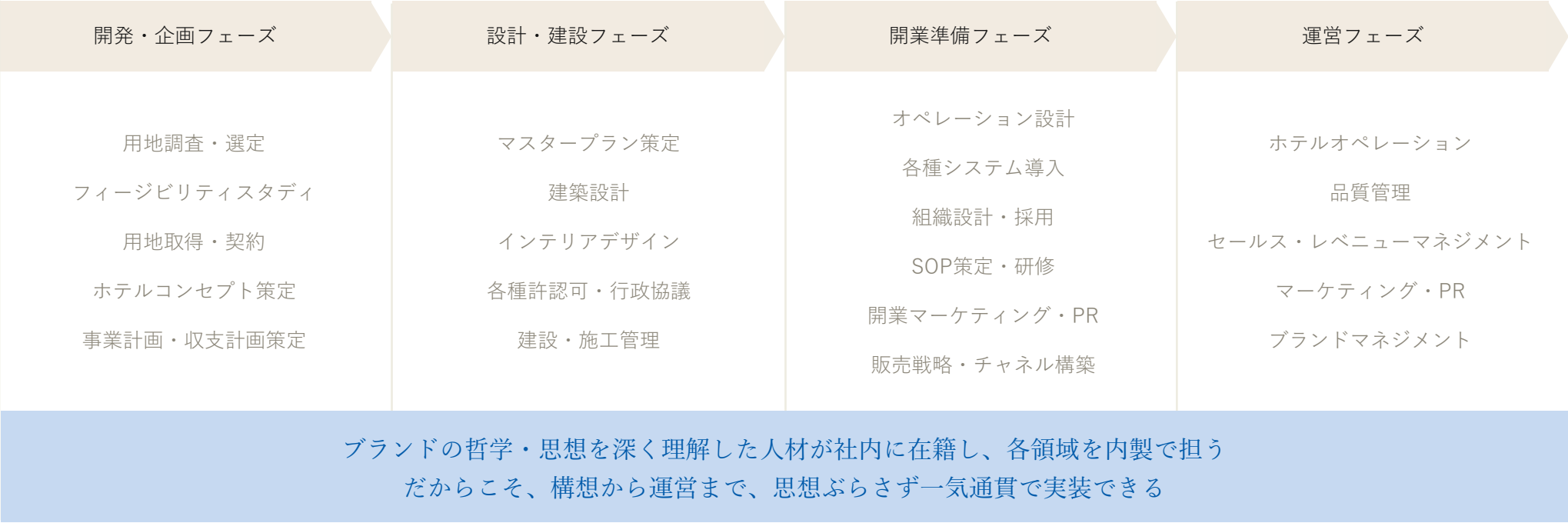
多店舗展開とMC実現に向け
経営資源を意図的に集中させている組織構成



MC実現戦略 –創出する–

ホテル創りのゼロ地点から、すべての領域で参画する

ブランドの哲学・思想 ———— すべての判断基準 ————



MC実現戦略 –証明する–

戦略的なPR活動とアワード獲得を通じて、ブランド価値の対外的な評価・認知を高める

Awards

3施設合計47件のアワード実績



TRUNK(HOTEL) CAT STREET

11件

東京・キャットストリート発の
ライフスタイルホテル。
開業初期から海外メディアで高評価

- Condé Nast Traveler Hot List 2018
- Travel + Leisure It List 2018
- AHEAD Asia 2018 “New Concept of the Year”
- American Airlines Platinum List Awards 2018
- Hemispheres by United Airlines
“The New Hotel Top 20” 2018
- Marco Polo Club Members’ Choice Awards 2019
- Monocle Travel Top 50 Awards 2017
- BLT Design Awards 2021

TRUNK(HOTEL) YOYOGI PARK

23件

AHEADやMichelin Key等を獲得し、
グローバル評価をさらに拡張

- AHEAD Asia 2024 “Hotel of the Year”
- AHEAD Global Top 10 2024
- Michelin Key “1 Key” 2024 and 2025
- Condé Nast Traveler Hot List 2024
- Travel + Leisure It List 2024
- Tatler Asia Best Awards 2024 and 2025
- GQ Most Stylish Hotels on the Planet
2025 and 2026
- DestinAsian Readers’ Choice Awards 2025 and
2026

TRUNK(HOUSE)

13件

クリエイティブ性・空間デザインを
中心に、グローバルデザイン／
ホスピタリティ賞を獲得

- Wallpaper* Design Awards “Best Urban Hotel”
2019
- IDA Design Awards 2019
- Condé Nast Traveler Hot List 2020
- Architectural Digest Great Design Awards 2020
- Departures The Legend Awards 2020
- Jetsetter Best of the Best Awards 2020
- LIV Hospitality Design Awards 2020
- BLT Design Awards 2021

グローバルメディア掲載

FY25 170 +

富裕層ライフスタイルメディアとの継
続的なリレーションを構築

- Condé Nast Traveler
- Travel + Leisure
- Wallpaper*
- The New York Times
- The Telegraph
- AFAR
- Architectural Digest
- Robb Report
- Bloomberg Pursuits

03

ウェディング事業

- 25 目指す姿
- 26 定量目標・KPI
- 27 市場環境
- 28 出店・ポートフォリオ戦略
- 29 クリエイティブ戦略
- 30 コミュニケーション戦略
- 31 人事戦略



国内で最も多くの結婚式に携わり、
市場の活性化を牽引する。

T&Gは、国内で最も多くの結婚式に携わる企業であり続けます。そのポジションは業界への影響力を高め、変化するニーズに応え続ける基盤となります。

主戦場であるハウスウェディングでは、提供価値をさらに磨き、高付加価値な結婚式を創り続けるとともに、全国に広がる事業基盤を活かしながら、ブランド価値を高めていきます。一方で、結婚式に対する価値観は大きく変化し、求められる形式や規模は多様化しています。私たちは、この変化を新たな需要が生まれる成長機会と捉え、カジュアルな結婚式、自由度の高い完全オーダーメイドの結婚式、インバウンド需要に応える結婚式などポートフォリオを進化させていきます。

また、コンサルティング領域では、これまで培ってきた専門性の高いノウハウを提携先に提供し、その成長を支えることで、投資負担を抑えながら結婚式に携わる機会を広げていきます。

T&Gは、ハウスウェディングの価値をさらに高めるとともに、新たな結婚式の需要を創出し、結婚式の価値を未来へつなぎながら、市場の活性化を牽引していきます。



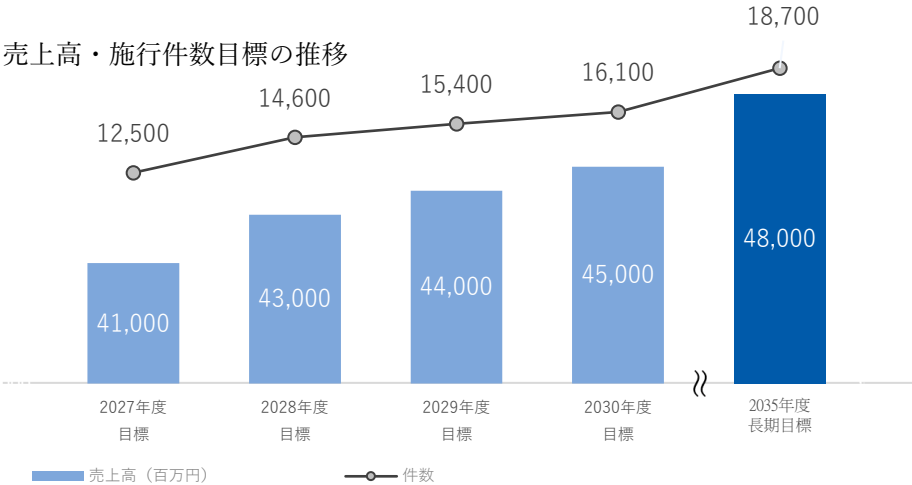
不採算店舗の閉店と成長エリアへの出店・運営受託等の拡大でポートフォリオを最適化し
商品・サービスの付加価値向上と人材への投資で顧客満足度と単価を高めながらコスト効率化とDX推進により
持続的な増収増益を実現する。

定量目標・KPI

施行件数の目標

		2027年度 目標	2028年度 目標	2029年度 目標	2030年度 目標	2035年度 長期目標
合計	件数	12,500	14,600	15,400	16,100	18,700
ハウス ウェディング	件数	8,300	8,600	8,500	8,600	8,300
	単価（千円）	4,260	4,310	4,320	4,350	4,450
運営受託	件数	2,600	3,200	3,700	4,100	6,000
その他	件数	1,600	2,800	3,200	3,400	4,400

売上高・施行件数目標の推移



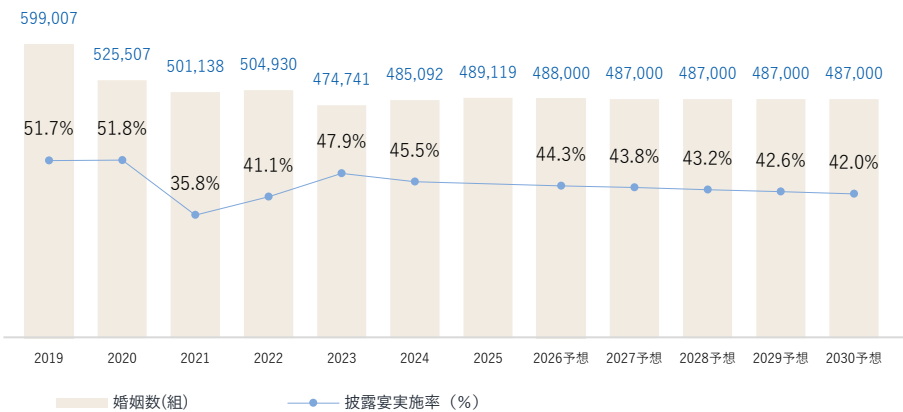
主要な財務目標

百万円	2027年度 目標	2028年度 目標	2029年度 目標	2030年度 目標	2035年度 長期目標
売上高	41,000	43,000	44,000	45,000	48,000
営業利益	1,500	2,500	2,900	3,100	3,400
営業利益率	3.7%	5.8%	6.6%	6.9%	7.1%

市場環境

婚礼実施率の低下によりウェディング市場全体は縮小傾向にある一方で、少人数婚・カジュアル婚・オーダーメイド婚など、顧客ニーズは多様化。競合各社の撤退・集約が進む中、市場の再編が進行し、シェア拡大の好機が到来。あらゆる結婚式需要の受け皿となるポートフォリオを構築することが成長のカギとなる

婚姻組数は横ばい、披露宴実施率は減少傾向



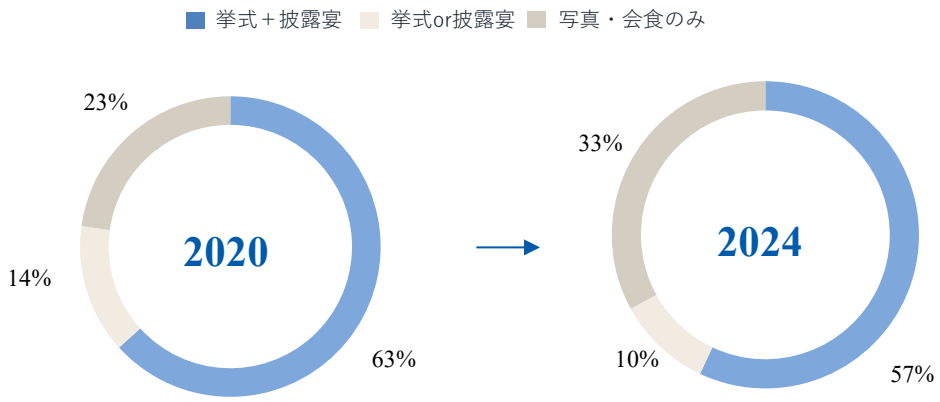
※婚姻数：2019～2024＝確定数、2025＝概数（実績。厚労省 人口動態統計）、2026～2030＝予測（中立）。

※披露宴実施率：2019～2024＝実績（リクルートブライダル総研 結婚総合意識調査 既婚編）、2026～2030＝予測（中立。2024年45.5%→2030年42.0%へ線形）。

※2025年の実施率は調査統合（結婚マーケット調査2025＝43.1%）で系列に接続しないため「―」。

※単位：婚姻数＝組、実施率＝％。

顧客ニーズは「一つの正解」から「多様な選択肢」へ



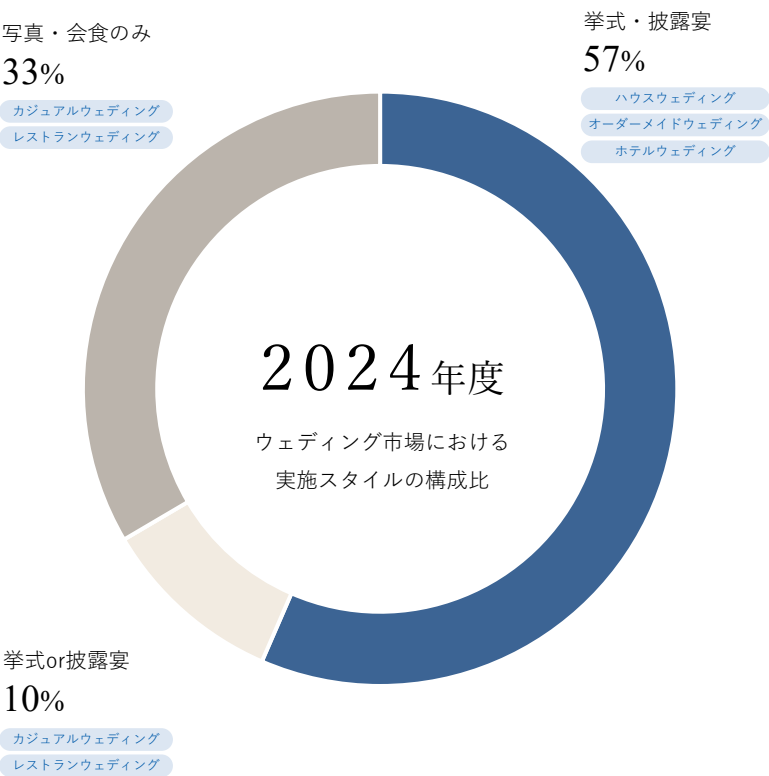
出典：リクルートブライダル総研「結婚総合意識調査2020」「結婚総合意識調査2024」

市場の縮小

顧客ニーズの多様化

→ あらゆる結婚式需要の受け皿となることが、成長のカギ

出店・ポートフォリオ戦略



House Wedding ハウスウェディング	M&Aによるシナジー効果の高いエリアへの出店と不採算店舗の退店、継続的なリニューアルと広告効率の向上によりシェアを拡大する	シェア拡大
Personalized Wedding 富裕層向けオーダーメイドウェディング	選抜された専門チームによるフルオーダーメイドウェディング T&Gブランドの価値向上に貢献し高付加価値領域で需要を喚起する	需要喚起
Casual Wedding カジュアル・レストランウェディング	なし婚・フォト婚・会食・リゾート婚などの需要を開拓し新たな受け皿を創出する	需要開拓
Hotel Wedding ホテルウェディング、運営受託（提携先拡大）	ホテルの自社運営および運営受託を拡大し、件数の最大化を実現する	提携先拡大
Destination Wedding インバウンド向けウェディング	平日に既存施設を利用した訪日外国人向けウェディング 今後はグループ会社を活用し、婚礼＋旅行の領域へ拡大する	市場開拓

クリエイティブ戦略

新たな需要に応える受け皿を創出する

“カジュアルウェディング”

結婚式を行わない層や、少人数・カジュアル・自分たちらしさを重視する価値観の変化により拡大するカジュアルウェディングのニーズに対して、施設、商品、サービスを新たに開発。顧客のニーズに応える体験価値を創造。



トレンドをいち早く具現化する

“リニューアル”

需要の変化に合わせて既存施設を継続的にリニューアル。稼働率・単価の向上と体験価値の再創造につなげている。

リニューアル前後の間合数比較

+53.7%

(直近2年間の実績)

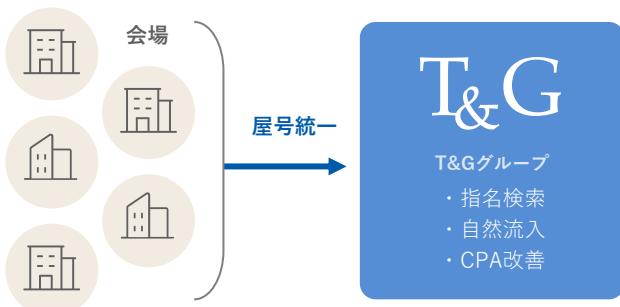


コミュニケーション戦略

媒体に依存した集客から、ブランドで選ばれる“指名型”の集客構造への転換を目指す。

Haute Couture Design Weddingなど話題性の高い商品開発や屋号統一を核に、自然流入・指名検索を拡大しCPA（顧客獲得単価）を継続的に改善する。

01 ブランド指名型集客へ 分散していた認知・実績を集約し指名集客を拡大



ブランドマーケティング強化

媒体で認知を買う構造から、ブランドで選ばれる構造へ

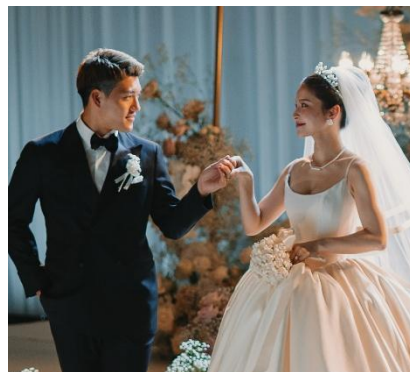
話題性の高い結婚式を創出

SNS・動画等で発信される“見つけられる商品”を増やす

屋号統一・自社サイト強化

自然流入・指名検索を拡大し、CPAを継続改善

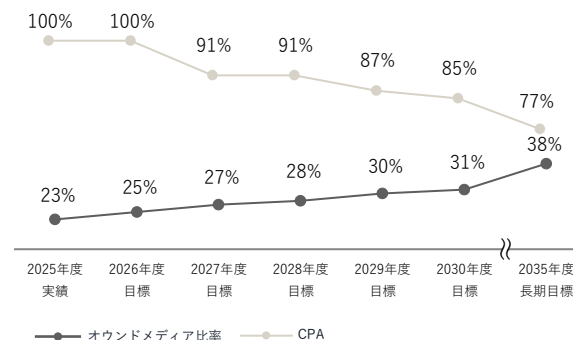
02 話題性を生む商品 Haute Couture Design Wedding



完全オーダーメイド型ウェディングを通じて、
T&Gブランドを象徴する“発信したくなる体験”を創る

- ・ 会場選定から結婚式当日まで一貫プロデュース
- ・ SNS・動画で発信し、潜在顧客への認知を拡大
- ・ 「式場検索」ではなく「T&Gを指名する」選択を促進

03 コスト効率の改善 媒体依存度を低減し、CPAを改善



1会場当たり問合数を維持向上させ、
問合せCPAを継続的に改善

CPA (2025年度対比)

2030年 85%

2035年 77%

オウンド比率

2030年 31%

2035年 38%

人事戦略

人件費上昇と生産年齢人口の減少に対して、新人事制度を導入。国内施行組数No.1を維持するためにこれまで培ってきた「採る・育てる・活かす・定着させる」人材マネジメントサイクルを強化することで中核人材比率を高め、人による高付加価値の創造につなげる。

今後に想定される課題

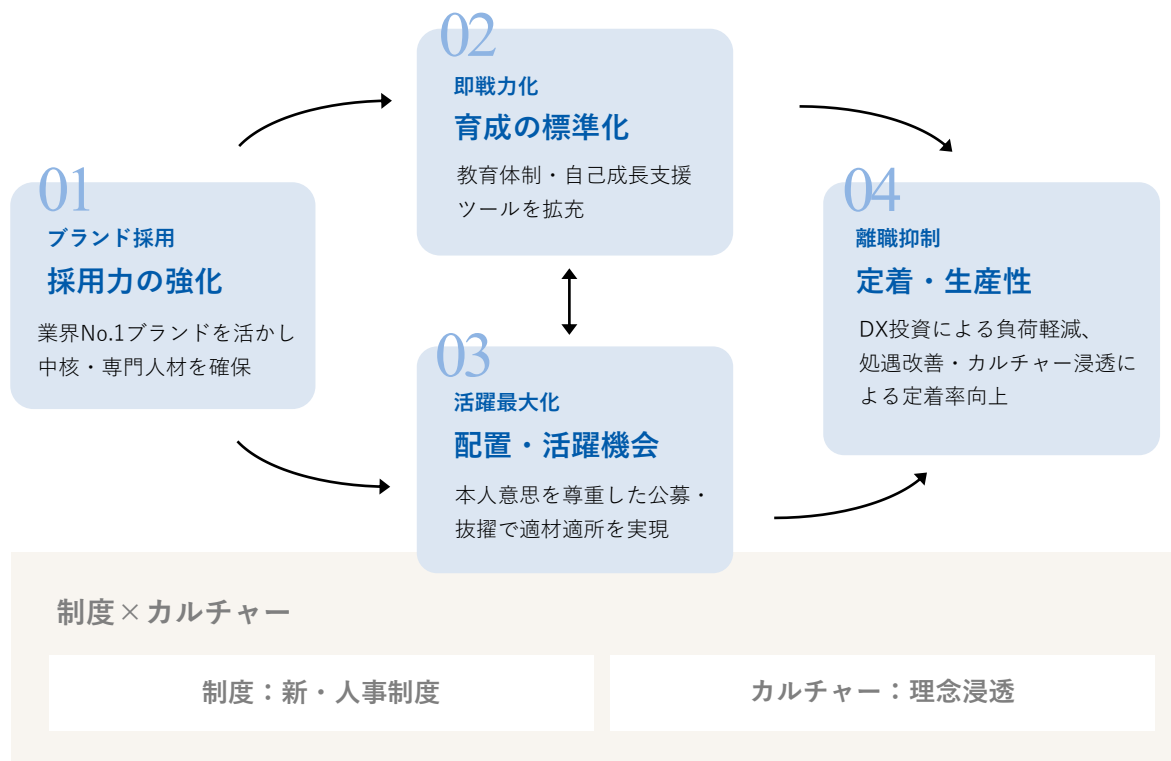
人件費の構造的上昇

- ・ 賃上げ率・最低賃金が上昇トレンド

労働力の継続的な減少

- ・ 生産年齢人口（15～64歳）が縮小

定着率向上に向けた戦略



目指す姿

中核人材比率の向上

- ・ 戦力人材の厚みが増す
- ・ 生産性の向上

高付加価値を生み出す
人材を拡大し
企業価値向上へつなげる

04

財務目標

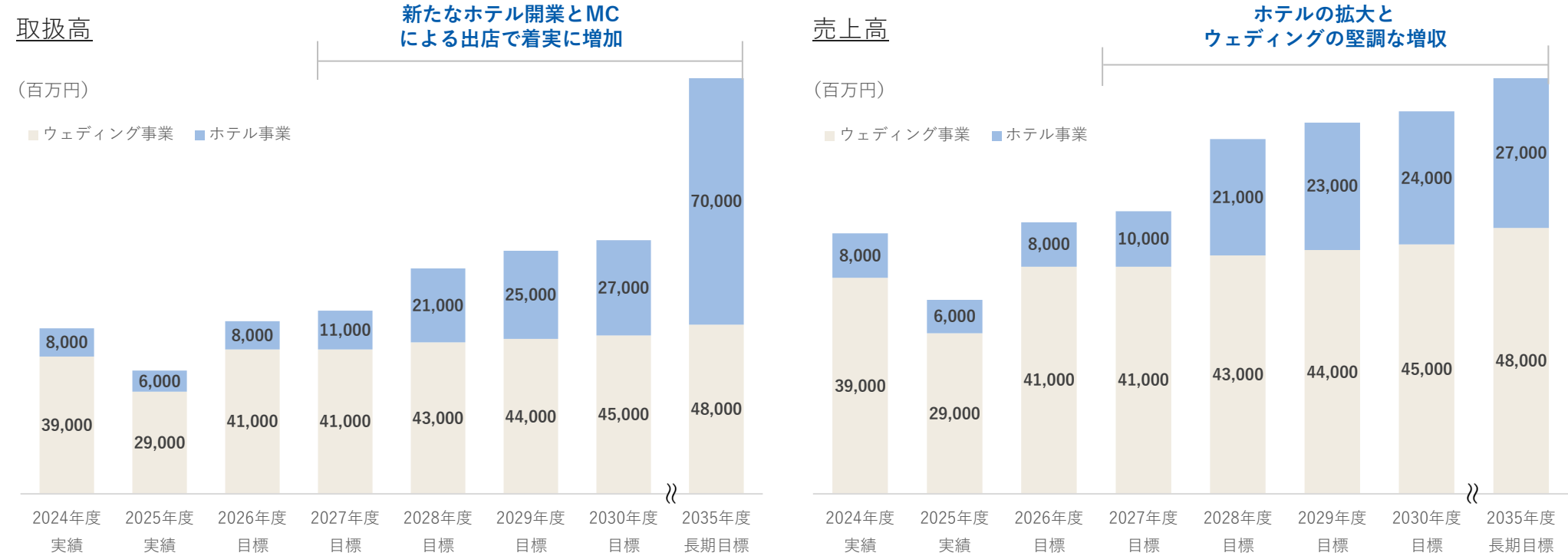
33 PL

35 BS・CF



取扱高は2027年度以降のホテル開業を契機に着実に増加
売上高はホテル開業に加え、ウェディング事業でもポートフォリオ拡充および単価向上を背景に
堅調に増収を見込む

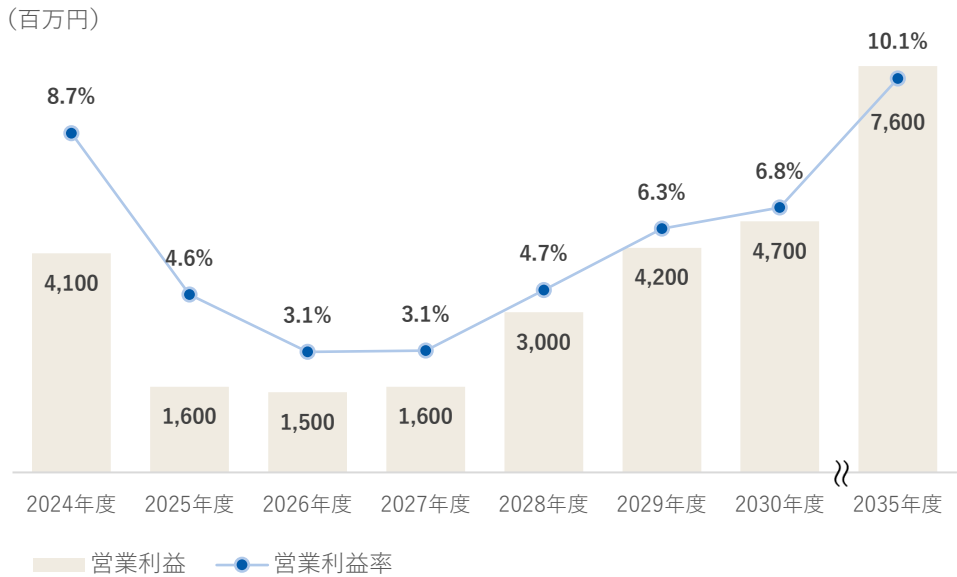
事業別*



* 本資料では、決算資料等で使用しているセグメント区分とは異なる区分で表記しています。

※2025年度は「2025年4月1日から12月31日までの9か月間」の変則的な決算となっております。

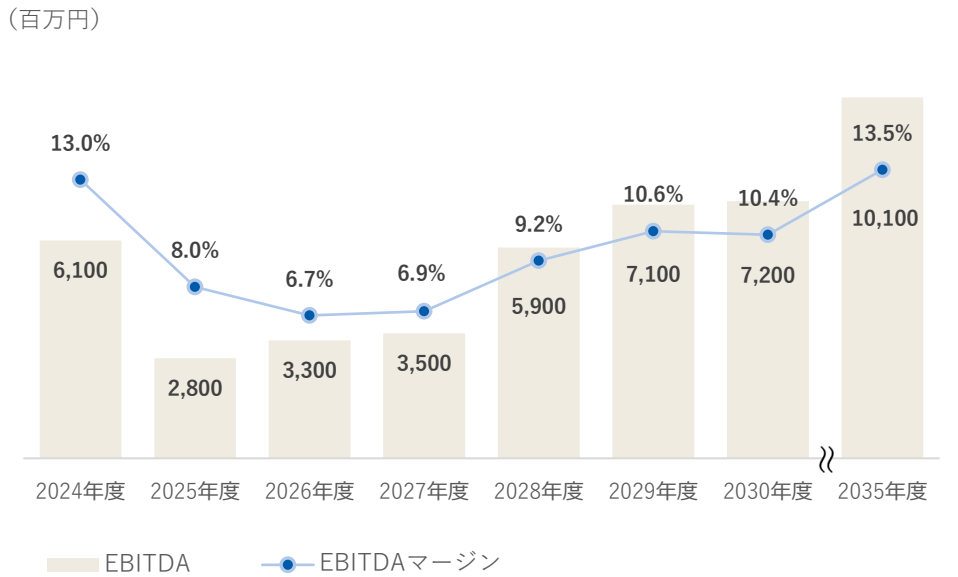
営業利益・営業利益率



ホテル開業に向けた投資および広告効率の悪化により一時的に利益低下するもホテル稼働、MCによる出店および広告効率の改善により継続的な増益を計画

※2025年度は「2025年4月1日から12月31日までの9か月間」の変則的な決算となっております。

EBITDA・EBITDAマージン



2027年度以降は、札幌、道玄坂、神戸のホテル開業および通期稼働を契機に収益性が大幅に向上

ホテル事業を中心とした成長投資を継続するとともに
財務健全性や資本効率のバランスを重視した資本政策を推進。

成長投資

ホテル事業を中心に
成長投資を継続

- ホテル開発（MC契約の獲得）
- ウェディング新規事業
- M&A

財務健全性

成長投資を支える財務健全性を維持

- 自己資本の充実
- 適切なレバレッジ管理
- キャッシュ創出力向上

資本効率

資本効率を意識した経営

- 収益性の向上
- アセットライト戦略の推進
- ROEの継続的な改善

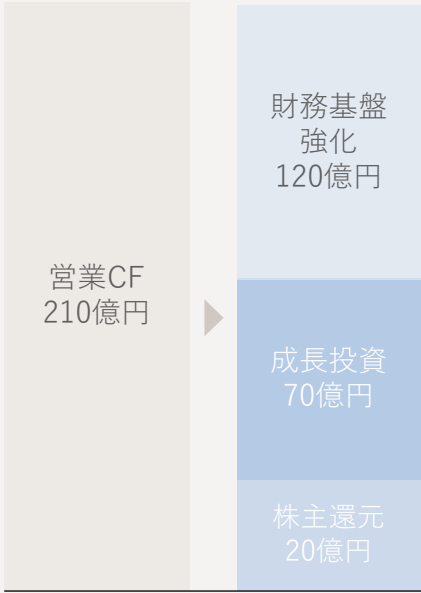
主な財務指標	2024年度 実績	2030年度 目標	2035年度 目標
EPS	243円	130円以上	260円以上
Net Debt/EBITDA	1.9	3.1以下	0.7以下
自己資本比率	34%	34%以上	50%以上
ROIC	7%	7%以上	10%以上

※2024年度は繰延税金資産の回収可能性を慎重に検討し、法人税等調整額に約△7億円計上された結果
親会社に帰属する当期純利益が一時的に増加しています

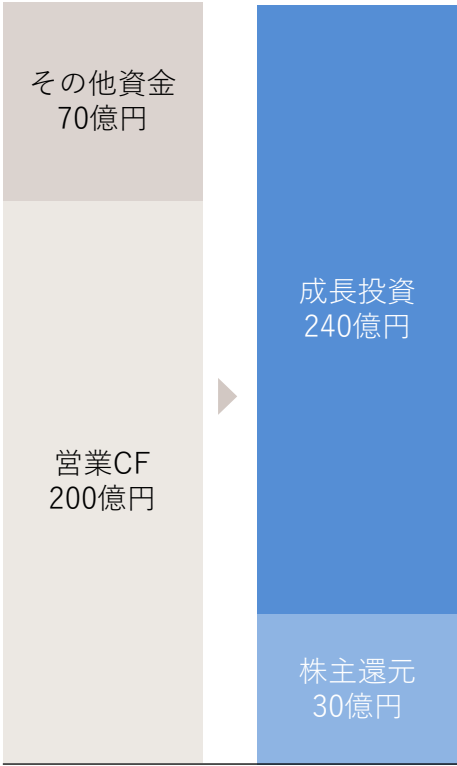
営業キャッシュ・フローを中心に創出した資金を
成長投資・株主還元へ配分し、中長期的な企業価値向上を目指す。

キャッシュアロケーション

2022年度～2024年度



2026年度～2030年度



成長投資

新規開発

ホテル事業の拡大や
ウェディング事業の新たな収益
機会の創出を通じ、中長期的な
成長を実現するための投資

- ・ ホテル開発
- ・ ウェディング新規事業
(カジュアル、インバウンド等)
- ・ DX
- ・ M&A・アライアンス

既存事業の強化

既存施設のリニューアルや
DX等を通じ、顧客体験の向上
と収益力の強化を図る投資

- ・ 店舗リニューアル
- ・ システム更新
- ・ ブランド刷新

株主還元

株主資本配当率 (DOE) 3.0%以上
持続的な成長と企業価値向上を支える、安定的・継続的な株主還元

T&G TAKE and GIVE NEEDS