

ブライダル企業のケーススタディ —ワタベウェディング株式会社をケースとして—

A Case Study of Watabe Wedding Corporation in Wedding Services in Japan

河内山 潔* 石川 夕起子**
Kiyoshi KOUCHIYAMA Yukiko ISHIKAWA

【抄録】

ブライダル業界でも老舗といえるワタベウェディングを取り上げて、財務諸表分析を行った。海外挙式を始め、新しいブライダル商品・サービスを開発・販売することにおいて、業界のリーディングカンパニー的存在の同社の動向は、同業他社に対して、少なからず影響を与えている。少子化や晩婚化が進展し、厳しい事業環境が続くことが予想される業界であるが、今後、どのような展開が見られるであろうか。ワタベウェディングにケースとして取り上げて、過去10年分の財務諸表分析と事業展開について考察した。

Abstract

Watabe Wedding Corporation is one of the leading companies in wedding services in Japan. Because of the drop of birth rate, many wedding service companies have had difficult time. However, Watabe has done well for the last decade. The purpose of this paper was to examine the factors of its success through analyzing its financial statement and business schemes for the past ten years.

1. はじめに

少子化や晩婚化の進展状況が、ブライダル業界に大きな影響を与えているといわれる。しかし業界内の企業には、それまでにない「おめでた婚」や再婚カップルの結婚式・パーティといった新しい商品・サービスを提供することで、少子化や晩婚化に対応して、積極的な経営を行っているところもある。市場環境の悪化を逆風とせず、さらなる発展のためのビジネスチャンスと捉え、新しい戦略を遂行している企業群もあり、状況の悪化に苦戦している他の企業の衰退とは一線を画した状況となっている。

こうした中で、それまで海外挙式の老舗として多くの海外拠点を持ち、海外挙式マーケットで

* 関西国際大学人間科学部 ** 関西国際大学人間科学部 (2011年4月より)

のシェア 50% を誇るワタベウェディング株式会社（以下、ワタベと略す）は、2007 年 5 月に発表した中期経営計画でさらなる業績拡大を目指し、新たな展開を試みている。国内挙式事業における新規施設の買収・取得、中国・上海・香港や台湾での東アジア市場での新規外国人需要の掘り起こしを狙った海外挙式事業の展開などを図っている。

特に海外挙式のシェアが高かった状況から、国内挙式を重視する方向に切り替え、さらに東アジア地域における海外拠点を展開し、現地での外国人需要の掘り起こしに注力する事業展開を図っている。

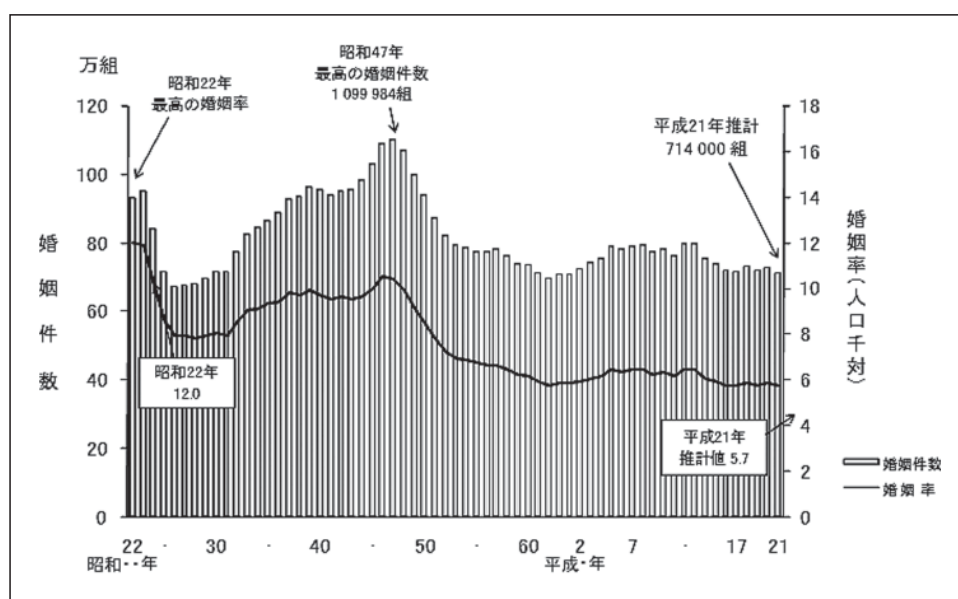
こうした事業展開の転換が、業績にどのような影響を与えるのか、その要因を考察することとする。

2. ブライダル業界の市場環境

2.1 婚姻件数

図表 1 に示した通り、厚生労働省の人口動態調査によると、婚姻件数は 1972 年（昭和 47 年）に約 110 万組となり、戦後から一貫して上昇していたものの、その後減少傾向に転じ、1980 年（昭和 55 年）には約 70 万組となった。その後は増減を繰り返しながら、2009 年（平成 21 年）は約 71 万 4000 組となっている。少子化の傾向が鮮明となっている状況で、今後婚姻件数が飛躍的に増加することは望めないといえる。

一方で、若年世代の離婚者が再婚したり、晩婚化世代が昨今の婚活ブームなどにより結婚したりすることも予想され、少子化による婚姻数の減少を多少緩和することになると思われる。離婚者のうち、その後に再婚をするものの数も増えている。結婚時に夫または妻のうち、少なくとも一方が再婚であるカップルの数は、2008 年の統計で全婚姻者の 30% を超えており、今後も増加することが予測される。初婚者向けのサービスを提供することが当然であることは変わらないが、こうした離婚・再婚者に対するサービスを展開することも必要となろう。



図表 1 婚姻件数及び婚姻率の年次推移 (厚生労働省 平成 21 年人口動態統計の年間推計)

市場の将来の動向は、大きなマイナス要因と少しのプラス要因が混在している状況といえる。特に少子化の傾向は、2005年の合計特殊出生率1.26を底として、2006年には1.32、2007年で1.34、2008年には1.37と上昇傾向に入った。景気が上向き、雇用情勢が若干改善したことにより結婚や出産が増えたとされるが、2008年にはリーマンショックから世界同時不況へと情勢の悪化が続き、日本国内でも高校・大学の新卒者内定率が大幅に下降していることを考えると、この出生率の上昇傾向も一時的なものであるとの見方が強い。

2.2 市場規模

リクルート社が公表した「ゼクシィ結婚トレンド調査2009」によると、挙式・披露宴・結納、新婚旅行などにかかる費用の総額は、首都圏平均で約433万円となっており、先に見た婚姻件数と掛け合わせてみると、おおよそ3兆円となり、それがブライダル業界の市場規模といえる。

婚姻件数の推移を考慮すると、この10年間で1件当たりの婚礼費用はおよそ100万円程度上昇していることになる。2000年頃の「ジミ婚」ブームが去り、再び婚礼費用の上昇傾向が続くと思われる。こうした傾向により市場全体としては少子化傾向の進展があったとしても、急激に縮小することはないと思われる。

ただし、ブライダル業界全体としては、1組でも多くのカップルに結婚式・パーティをもらい、それとともに1組当たりの婚礼費用をさらに多くしていくことが必要である。そのために、魅力ある付加価値の高い婚礼商品・サービスの開発とともに、新規需要の掘り起こしを続ける必要がある。

2.3 産業の構造

ブライダル業界の構成は、結婚式場業とその他関連事業である。結婚式場業は、挙式場と披露宴会場を併せ持つ事業所と定義され、ホテル、専門式場、ゲストハウスなどと指す¹⁾。そして、その他関連事業には、衣裳、装花、引出物等物品販売、演出やプロデュース、ヘアメイク、エステ等の直接結婚式に関連する企業、婚約・結婚指輪など宝飾関連企業、海外挙式や新婚旅行を取り扱う旅行関連企業等が含まれる。

事業所数は、結婚式場業全体で2,826事業所がある。内訳は、ホテル・旅館が1,373、結婚式場（主業）は796、共済・基金等の施設が153、地方公共団体からの管理運用受託施設が54、その他が450となっており、就業者数もおおよそ10万人となっている²⁾。また、関連企業については、業務内容が非常に多岐にわたっており、それらをまとめた統計データは見いだせないが、結婚式場業を遙かに上回る事業所数、就業者数であろうことは容易に想像がつく。

3. 企業概要

上記では、婚姻件数、市場規模、産業の構成とブライダル業界全体の状況を概観した。全体としてみると、少子化や経済環境の悪化による婚姻数の減少、新規参入業者に伴う業界内の競争の激化など、厳しい環境にある。

そうした中で、貸衣裳専業として事業をスタートさせ、1970年代にいち早く海外挙式を商品化し定着させることに成功し、その後も国内挙式の充実を図るなど、高水準の業績をあげ発展している企業として、ワタベがある。以下、ワタベについて沿革、事業概要を見ていく。

3.1 沿革

ワタベは、創業者である渡部フジ氏が自分の花嫁衣裳を無料で貸し出すことというボランティア活動を経て、1953年「ワタベ衣裳店」として創業した。その後、1964年に「有限会社ワタベ衣裳店」として会社設立した。さらに1971年には株式会社に組織変更し、「株式会社ワタベ衣裳店」とした。

1973年には、市場調査の結果、海外挙式に対する潜在ニーズが高いと判断し、その拠点として、アメリカ・ハワイ州に海外店第1号としてホノルル店を開設し、海外挙式を主力事業として急成長した。その後も、アメリカ・カリフォルニア州、中国・上海市、オーストラリア、ノーザンマリアナ諸島・サイパン、アメリカ領グアム島、フランス・パリ等にも拠点を開設し、海外挙式の送客拠点網を拡大していった。

1996年には「ワタベウェディング株式会社」と商号変更し、1997年には大阪証券取引所市場第二部及び京都証券取引所に上場、2000年には東京証券取引所第二部市場、に上場、2004年には東京証券取引所第一部市場及び大阪証券取引所第一部にそれぞれ指定替えした。業容拡大を図るための資本政策を推進した。

しかし、2001年のアメリカ同時多発テロに始まるSARS問題、各国における局地的な紛争問題など、海外渡航を敬遠する要因の増大に伴い、それまでの海外挙式事業に依存する経営から、海外挙式事業と国内挙式事業、その他事業のバランスの取れた事業内容へと方向をシフトした。そのために、「目黒雅叙園」、「メルパーク」や沖縄・北海道・京都等の国内リゾート地他で式場やサービス拠点を買収・開設した。

3.2 事業概要

ワタベグループは、親会社であるワタベ及び子会社20社及び関連会社1社で構成され、挙式サービスを中心に婚礼及びセレモニーに関する情報・サービス・商品の提供を主な事業としている。また主な取扱商品及びサービスは、海外挙式サービス、国内挙式サービス、ウェディングドレス・タキシード・写真アルバムの製造・販売、写真美容サービス、衣装のレンタル、旅行斡旋、結婚関連商品の販売である。詳細な事業の内容は、以下の通りである。

(1) 海外挙式サービス

海外挙式サービスでは、主として日本人の海外挙式者を対象に、国内店舗を窓口として、アメリカ・ハワイの直営店舗や自社教会をはじめ、海外拠点での挙式サービスを提供している。

(2) 国内挙式サービス

国内挙式サービスでは、ハウスウェディングから純和風挙式まで対応できる国内の自社運営挙式施設を中心にサービスを提供しており、顧客ニーズを取り入れた挙式のプロデュースを行っている。

(3) ウェディングドレス・タキシード・写真アルバムの製造・販売

ウェディングドレス・タキシード・写真アルバムの製造・販売では、海外子会社が製造した製品を国内で運営する店舗で販売している。顧客からの注文に応じて新品を製造・販売するという製販一貫体制を敷いている。

(4) 写真美容サービス

写真美容サービスは、国内の店舗に設置する写真スタジオにおいて、結婚式や成人式、七五三などの写真撮影に、衣裳レンタルと美容着付をセットにして提供している。また中国・

上海でも同様のサービスを提供している。

(5) 衣裳レンタル

衣裳レンタルでは、結婚式及び成人式、卒業式等のセレモニーで着用される衣裳をレンタル提供している。また、海外挙式で着用される衣裳を、国内で試着・予約できるサービスも提供している。

(6) 結婚関連商品販売

結婚関連商品販売では、婚礼に関するトータルなサービスを提供するため、ブライダルエステティック、マリッジリング等の宝飾品、引出物の販売等を行っている。

(7) その他

その他にウェディング関連教育サービスとして、講師を派遣しての研修サービスを提供している。

4. 財政状態と経営成績 - 10年間の各項目の推移の分析 -

以下では、2000年度～2009年度の10年間を分析対象期間とするワタベの分析を行うこととする。分析にあたっては、ワタベが公開した事業報告書及び有価証券報告書に記載された連結財務諸表を加工したデータを使用した³⁾。

4.1 財政状態の分析

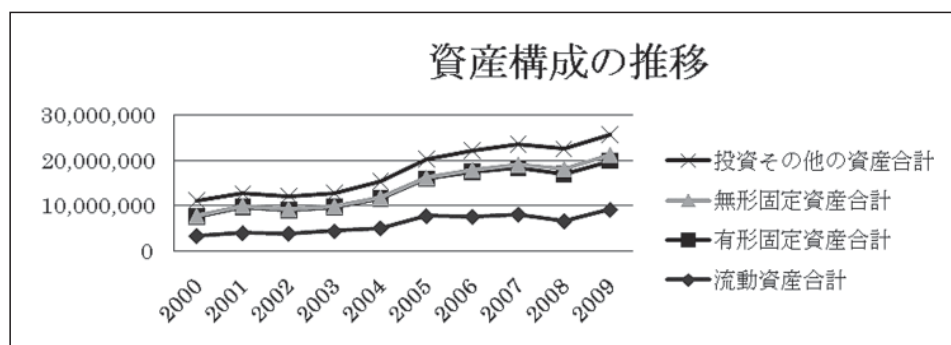
(1) 資産項目の分析

資産の総額は、この期間で11,137百万円から25,663百万円へと約2.3倍となった。流動資産も固定資産もともに大きく増加していることがわかる。構成割合では、流動資産、有形固定資産、無形固定資産が微増、投資その他の資産のみ減少となった⁴⁾。

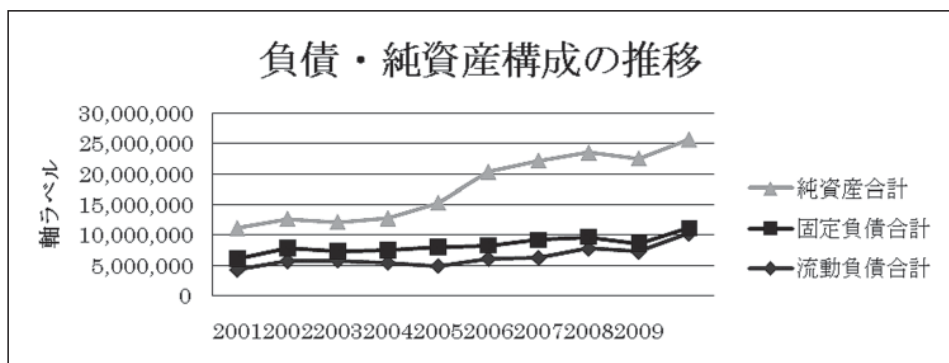
個別項目をみると、流動資産は2005年度に2,500百万円の増加、2008年度に1,500百万円の減少と2009年度に2,500百万円の増加となっており、何れの期も現金・預金に顕著な変化に見られる。固定資産では、有形固定資産の割合が多く、期間を通じて建物・構築物の割合が伸びている。一方で、長期前払費用、保険積立金、破産更生債権等の減少により投資その他の資産は割合が下降している。

(2) 負債・純資産項目の分析

資産同様、負債・純資産合計も期間を通じて大きく増加している。負債は、流動負債は倍増しているが、固定負債は金額、割合ともに大きく減少している。それに対して、純資産の増加は顕



図表2 資産構成の推移グラフ (2000～2009年度)



図表3 負債・純資産構成の推移グラフ (2000～2009年度)

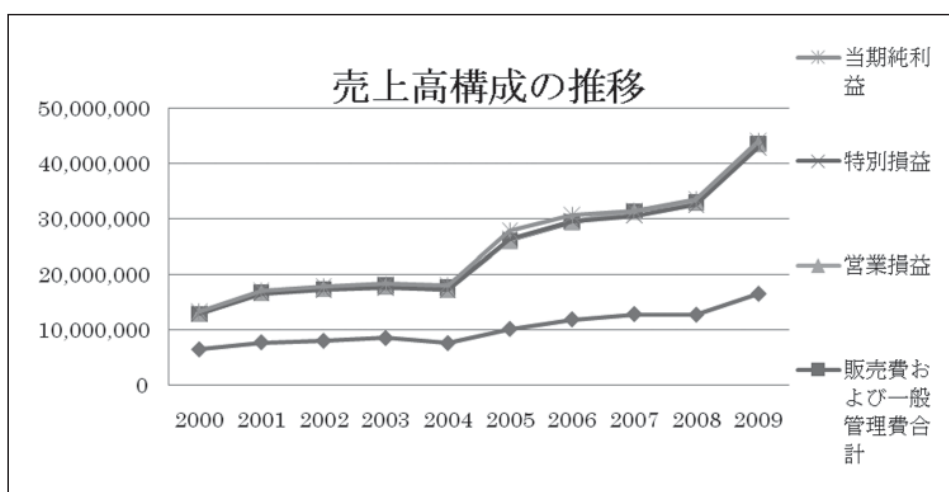
著である。2002年度には減少したが、そこから増加傾向に転じ、2006年度には単年度で50億円近い増加、そして2008年度に10億円近い増加となっている。

個別項目を見ると、流動負債では買掛金の増加が、固定負債の長期借入金の減少が際立っている。純資産では、資本金と利益剰余金の増加が顕著である。資金調達を間接金融から直接金融へと転換し、借入金を減少させて、株式を発行して資本金を増強し、利益剰余金を積み上げる、という財務体質の強化と効率を重視した経営への転換を図っていることを窺わせる。

4.2 経営成績の分析

売上高は、2000年度の156億円から2009年度の464億円あまりへと3倍弱の増加となった。構成割合で見ると、売上原価は41.77%から35.66%へとわずかに下降したが、販売費及び一般管理費は40.70%から58.36%と大きく上昇している。結果として、この2項目を合計した額(営業費用)の割合が82.47%から94.02%となり、利益の出にくい構造となっており、よい傾向とはいえない。

営業外損益と特別損益は、年により差額がプラス・マイナスを繰り返している。営業外損益は、2002年度に為替差益の影響から大きくプラスになっており、2003・2004年度には為替差損により大きなマイナスとなった。特別損益は、2001～2003年度にかけて大きくマイナスとなった。各期の原因を詳細に見てみると、2001年度は子会社株式・出資金評価損と役員退職慰労引当金繰入額他、2002年度は役員退職慰労引当金繰入額他、2003年度は貸倒引当金繰入額他が減算要

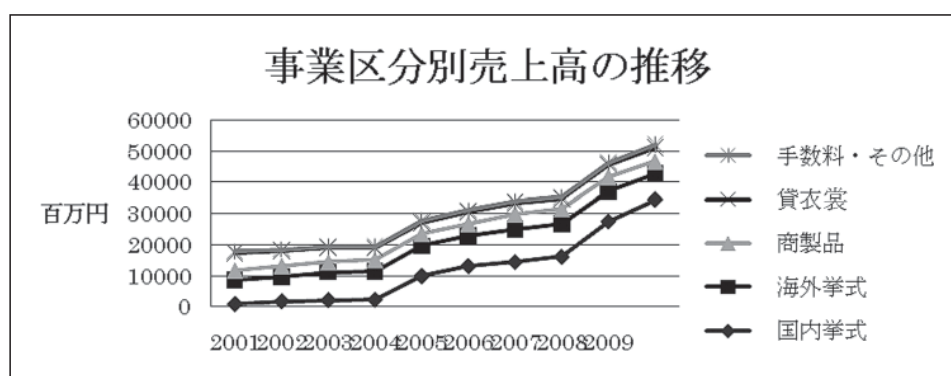


図表4 売上構成の推移グラフ (2000～2009年度)

素である。2004年度は貸倒引当金戻入益が、2005年度は投資有価証券売却益がそれぞれ加算要素である。2006年度からはまたマイナスの差額となっている。2006年度は施設店舗整理損、固定資産除売却損と貸倒引当金繰入額が、2007年度は減損損失と固定資産除売却損が、2008年度は施設店舗整理損と固定資産除売却損が、2009年度は施設店舗整理損と減損損失が、それぞれ減算の要素になった。何れの減算要因も、本来、経常的・反復的ではないはずであるが、この短期間に繰り返し計上されていることがわかる。

当期純利益は、2000年度の235百万円から2009年度は1,166百万円に4倍超の増加となった。2005年度に1,477百万円となったが、2006年度には1,105百万円、2007年度には909百万円と減少した。その後は持ち直し、安定して微増傾向が続いている。

さらに売上を事業区分ごとに詳細に見ていると、国内挙式事業の伸びが大きいことがわかる。2005年度と2008年度以降の伸びが特に顕著で、要因としては国内の拠点施設を買収・購入して、大きく取扱件数を増やしたことが考えられる。その他の事業は、大きく変化することなく、安定的に推移していると思われる。



図表5 事業区分別売上高の推移 (2000～2009年度)

4.3 財務指標による分析

(1) 安全性の分析

① 短期的支払能力

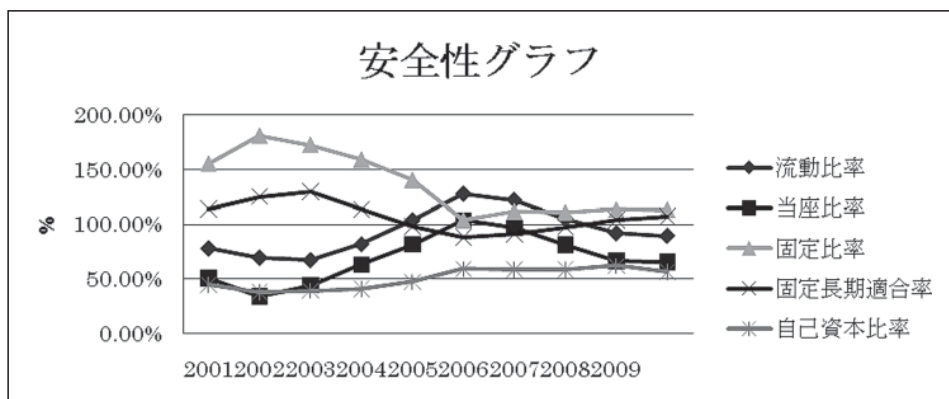
流動比率は、期間を通じて低い水準で推移している。2004～2008年度は100%を超えているが、それ以外の期は100%以下であり、2009年度は89.50%である。当座比率も低い水準で推移している。2006年度は100%をわずかに超えたが、それ以外の期は100%以下で、2009年度は65.68%となった。短期的支払能力は、両比率とも低い水準で推移しており、流動項目のバランスが悪いと思われる。

② 長期的安全性

固定資産投資の安全性を見る固定比率と固定長期適合率は、期間を通じ悪い水準ではあるが、若干は改善傾向を示している。両比率ともに、2000～2004年度にかけて悪化したが、2005年度を境に改善している。しかし、悪い水準から脱却するまでには至っていない。

③ 資金調達の安全性

資金調達の安全性を自己資本比率の観点から見ると、2000年度の44.99%から一旦下降するが、2005年度に一気に59.27%と上昇し、2009年度では56.68%となっている。これは非常に高い水準であり、自己資本が充実しているといえる。資本金が増加しているだけでなく、利益剰



図表6 安全性分析の結果グラフ (2000～2009年度)

余金も併せて増加していることがその要因となっている。

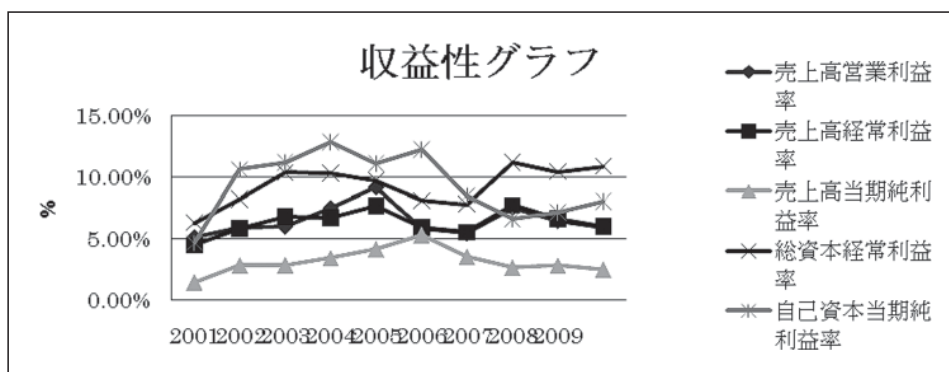
(2) 収益性の分析

① 売上高利益率

売上高営業利益率, 売上高経常利益率, 売上高当期純利益率ともに, 2005年度まで上昇したが, その後は上昇・下降を繰り返している。また3つの比率ともに, 水準も決して高いとはいえない。売上高が増加していることは先に見たとおりであるが, それ以上の割合で費用が増加していることになる。

② 資本利益率

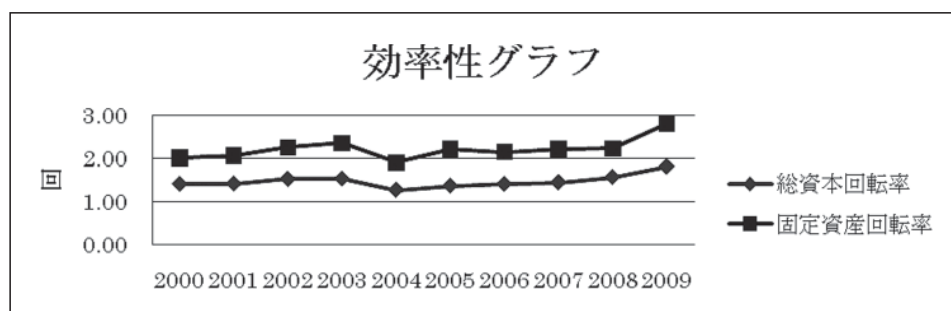
総資本利益率は, 2000年度の6.32%から2003年度の10.32%までは上昇したが, その後下降し, 2006年度の7.82%となったものの, 再び上昇し, 2009年度は10.87%となっている。自己資本利益率は, 2000年度の4.69%から2003年度には12.88%と上昇したが, その後は変動があったものの, 2009年度は8.01%となった。両比率ともに比較的高い水準を維持しているといえる。



図表7 収益性分析の結果グラフ (2000～2009年度)

③ 効率性

総資本回転率, 固定資産回転率ともに上昇した。両比率ともに2009年度に大幅に上昇している。総資本回転率の水準は, 2000年度の1.40回転から, 2004年度にかけて0.13回転上昇したが, その後一旦下降し, 2008年度には前の水準を回復し, 2009年度は1.81回転となった。固定資産回転率も2000年度の2.01回転から上昇し, 2004年度に下降したが, その後はまた上昇し, 2009年度には2.82回転となった。両比率ともに安定的に推移しており, ワタベが効率性の良い経営



図表 8 効率性分析の結果グラフ (2000～2009年度)

を行っていることを示していると思われる。

(3) 成長性の分析

成長性分析では、2001～2009年度の9年間を分析する。各比率ともに、伸び幅が大きく変動していることがわかる。特に、経常利益伸び率と自己資本伸び率が急な伸びを示している。以下、項目ごとに分析する。

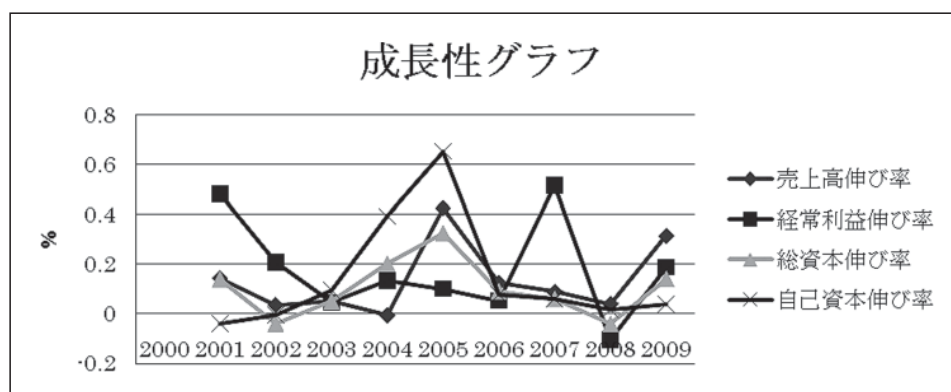
① 売上(利益)の伸び

売上高伸び率は、2005年度に42.61%、2009年度に31.46%の高い伸び率を示しているが、それ以外の年度では3～14%程度の伸び率である。しかも2004年度には-0.53%となっており、売上高が減少したことがわかる。経常利益伸び率は2004年度と2007年度は1桁台の伸び率であるが、それ以外の年度は2桁の伸び率を示しており、2001年度には48.15%、2002年度には20.81%、2007年度に51.51%と高い伸びとなった。しかし、2008年度は-10.55%となり、前年度から利益額が減少していることがわかる。

両比率ともに、マイナスになった年度はあるものの、期間を通じてプラスの成長を果たしており、売上高、経常利益が増加していることがわかる。

② 資本の伸び

総資本伸び率は、2003年度と2008年度にマイナスになっているが、それ以外の年度はプラスであり、資産規模が拡大していることがわかる。特に2004年度は20.14%、2005年度は32.50%と急激な伸びを示している。また2009年度も14.00%と高い。自己資本伸び率は、2001年度、2002年度にはマイナスとなっているが、その後2004年度に39.29%、2005年度には65.16%と非常に高い伸び率を示している。これは、資本金と利益剰余金が大幅に増加したことによる。



図表 9 成長性分析の結果グラフ (2001～2009年度)

5. 2009年度の業績等の考察

2009年度の我が国経済は、家電製品や自家用車などの耐久消費財の購入におけるエコポイント制度などの政策効果で、一部商製品の販売が好調に推移したことにより、関連する企業の業績が回復傾向にあるものの、全体としては厳しい状況である。また、ブライダル業界では、少子化の進行に伴う婚姻件数の減少傾向は引き続いており、厳しい状況が続いている。

こうした環境下で、ワタベは積極的な事業展開を行っている。国内挙式事業では、北海道リゾートウェディング事業の強化、店舗展開でも岡山、神戸、福岡、広島、東京・新宿の移転や新規開店を果たした。海外挙式事業では、外国人婚礼市場での拠点作りを進め、台湾・台北で海外挙式総合サービス店舗の新規開店や台湾現地法人を連結子会社化した。また、商品開発では、旅行社と共同してフェアを開催するなどして、国内リゾートウェディング事業の市場拡大を図ったり、婚礼アルバムについて、インターネットを利用した新しいサービスを追加したりした。

こうした努力の結果、海外挙式事業では、新型インフルエンザの影響から挙式取扱組数が減少し、また景気後退による宿泊・宴会部門の法人需要の落ち込みがあったものの、前年度に取得した拠点が通年で稼働したこと、国内リゾート挙式が堅調に推移したことにより、グループ全体での挙式取扱組数が増加し、増収となった。利益については、先のマイナス要因により、売上高が当初の計画を下回ったことから、販売管理費等の費用を削減したが、前年を大きく下回ることとなった。

さらなる市場拡大を図るためには、国内のみならず外国の顧客に対する事業展開が必要となると思われる。既存の拠点網や専門性の高い人材の活用、さらにグループ内でコンテンツを内製する強みを活かした展開が期待される。

【注】

- 1) 経済産業省「特定サービス産業実態調査」の分類による。
- 2) 同省「特定サービス産業実態調査」の統計資料による。
- 3) 2000年度から継続的に入手可能なデータを分析するため、キャッシュ・フローについては分析を行っていない。なお、2009年度のキャッシュ・フロー分析では、営業キャッシュ・フローは減少したものの2,067百万円の収入、投資キャッシュ・フローは3,106百万円の支出、財務キャッシュ・フローが326百万円の収入となり、期末残高は期首より702百万円減少し、4,237百万円（前年比14.2%減）となった。
- 4) 有形固定資産の取得資金は、営業キャッシュ・フロー等の自己資金で賄っている。

【参考文献・URL】

- ①平松一夫・山路範明・百合草裕康編著：『連結会計情報と企業分析の基礎』中央経済社，2005年。
- ②糸美奈子著：『図解入門業界研究 最新ブライダル業界の動向とカラクリがよ〜くわかる本』株式会社秀和システム，2008年。
- ③堂上昌幸他編著：『2011年ブライダル業界就職・転職ガイド』株式会社オータパブリケーションズ，2009年。
- ④矢島雅己著：『決算書はここだけ読もう [2010年版]』株式会社弘文堂，2009年。
- ⑤ワタベウェディング株式会社 HP：<http://www.watabe-wedding.co.jp/corporate/company/data/>