

2021年3月期 第2四半期

決算説明資料

| | |
|-------------|-----|
| 1. 業績概要 | P 2 |
| 2. セグメント情報 | P13 |
| 3. 重点戦略 | P20 |
| 4. その他トピックス | P33 |
| 5. 業績予想 | P36 |

業績概要

ADVANCE with CHANGE

連結業績ハイライト

■ 2021年3月期 2Q累計業績ハイライト

| (単位：百万円) | 2021/3月期 | 前年同期 | |
|----------------------|----------|-------|--------|
| | 2Q累計 実績 | 実績 | 増減額 |
| 売上高 | 5,778 | 6,941 | △1,163 |
| 営業利益 | 5 | 109 | △104 |
| 経常利益 | △3 | 107 | △111 |
| 親会社株主に帰属する 四半期純利益 | △286 | 65 | △352 |

減収減益

新型コロナウイルス感染症の影響

2Qより回復傾向

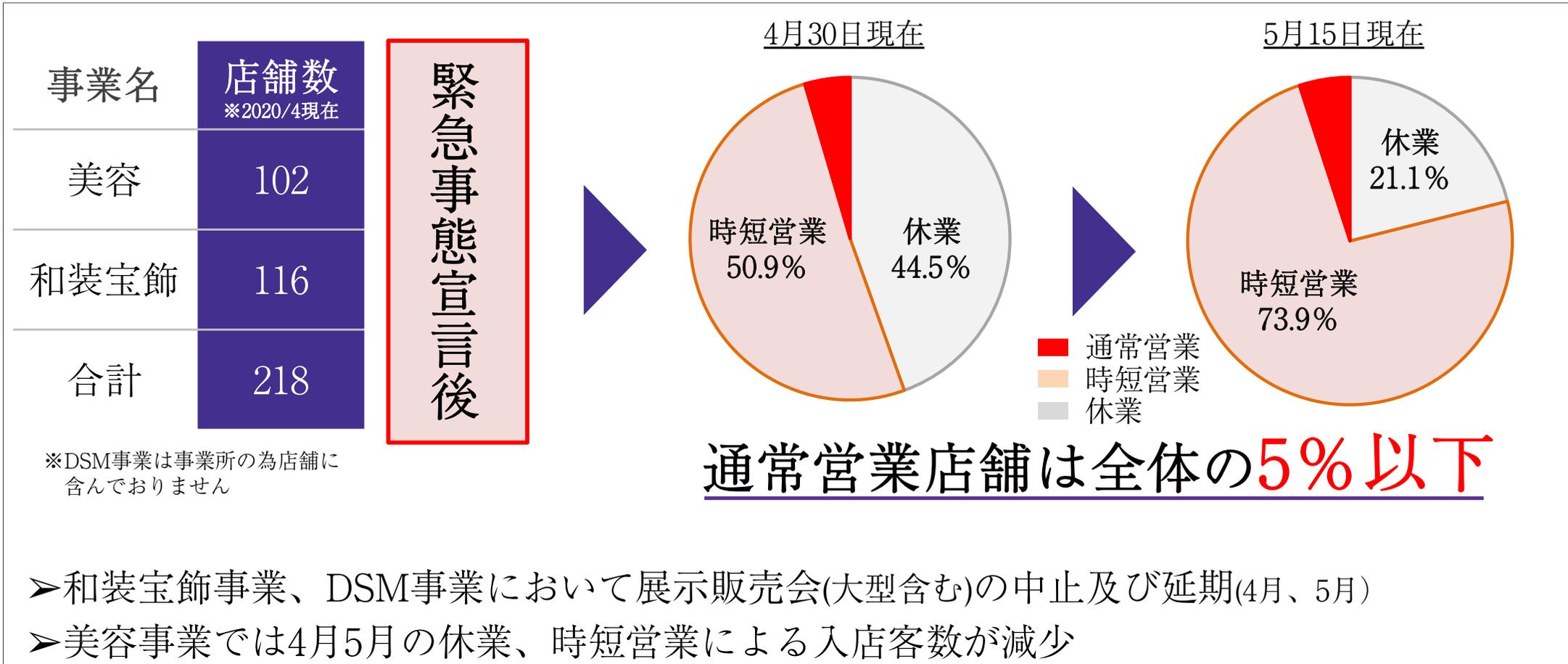
| | 1Q | 2Q |
|-------|---------|---------|
| 売上高 | 23億27百万 | 34億50百万 |
| 前年増減額 | △9億38百万 | △2億24百万 |

| | 1Q | 2Q |
|------|--------|-------|
| 営業利益 | △2億2百万 | 2億7百万 |

- 6月より全店営業再開
- 前下半期M&A実施の3件が寄与
- 費用見直し・助成金活用

営業状況

■ 新型コロナウイルス感染症による影響



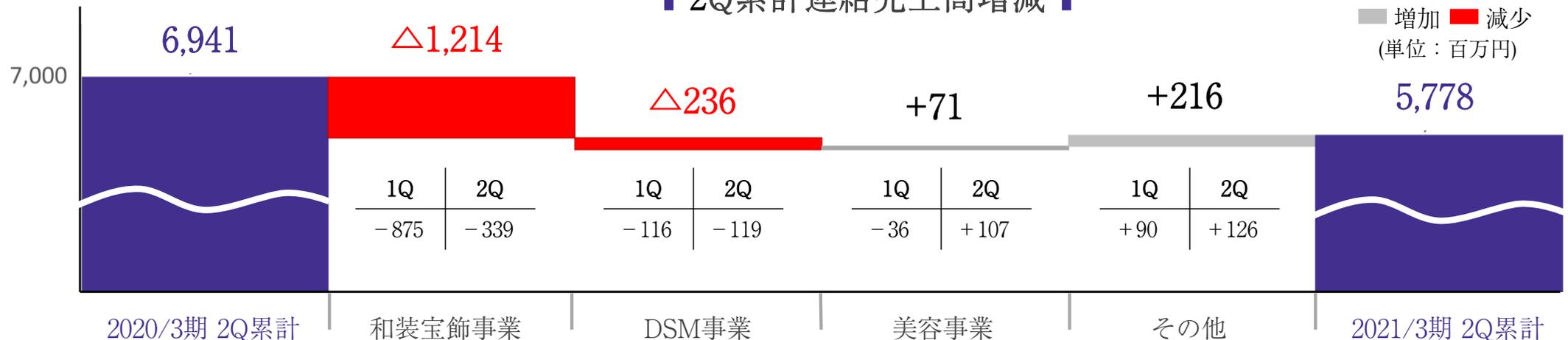
6月1日より
全店営業再開
(時間短縮営業は一部継続中)

連結売上高増減分析

主な要因

| | |
|--------|--|
| 和装宝飾事業 | 6月より回復傾向も1Qコロナによる休業の影響が大きく減収 (休業：4月77店舗 5月43店舗/116店舗中) |
| DSM事業 | ミシンや空気清浄機の需要伸びるもコロナにより展示販売会が相次ぎ中止となり減収 |
| 美容事業 | <ul style="list-style-type: none"> ・1Qコロナによる休業や時短営業による客数減少に伴い減収 (1Q87%の店舗が時短営業) ・前下半期連結子会社化 (2019/10) のL.B.Gの寄与もあり2Q累計で前年同期比107.3% |
| その他 | 前下半期連結子会社化 (2020/3) のマンツーマンアカデミーが寄与 |

2Q累計連結売上高増減



前期比 1Q 71.3% → 2Q 93.9% 回復傾向

コロナ影響に対する財務体制の強化

■ 財務/費用対策及び助成金対応

財務対策

- 資金調達の実施
- 経費・税金等支払繰延
(納付猶予制度の活用)
- 前期末の配当無配
(内部留保の確保)

財務基盤
強化

費用対策

- 販管費見直しを実施
- 家賃減額交渉を実施
- 役員報酬減額
(5/15・6/16リリース済)

費用抑制
徹底

助成金対応

- 雇用調整助成金
- 持続化給付金
- 家賃支援給付金等

2Q累計
2億59百万

コロナ影響による特別利益・特別損失の計上

■ 助成金の受領 (特別利益)

雇用調整助成金・持続化給付金等
特別利益へ計上

2Q累計計上額
2億59百万円

■ 一部固定費の振替 (特別損失)

新型コロナウイルス感染症の影響により、店舗休業及び時間短縮営業期間中に発生した給与、固定賃料等の固定費を特別損失『新型コロナウイルス感染症による損失』へ計上

販管費(人件費・賃借料等)から特別損失へ振替

2Q累計計上額
5億13百万円

連結損益計算書

| (単位：百万円) | 2020/3月期 | 2021/3月期 | | 概要 |
|----------------------|----------|----------|-------------|---|
| | 2Q累計 実績 | 実績 | 2Q累計 増減額 | |
| 売上高 | 6,941 | 5,778 | △1,163 | 前下半期連結子会社化したL.B.G・マンツーマンアカデミー及び事業譲受のかのこが期首から寄与するも、新型コロナによる休業、時短営業の影響もあり減収 6月より全店営業再開で2Qは回復傾向 |
| 売上総利益 | 3,645 | 2,888 | △757 | 原価率の高いL.B.G・マンツーマンアカデミーを前下半期に連結子会社化した影響 |
| 利益率 | 52.5% | 50.0% | △2.5pt | |
| 販売管理費 | 3,535 | 2,883 | △652 | <ul style="list-style-type: none"> ・新型コロナの影響もあり減益するも2Q累計では黒字転換 ・販売管理費は前下半期M&Aした3件の費用が純増するも <ol style="list-style-type: none"> ① 新型コロナの影響による販管費減及び売上減収に対する費用抑制 ② 休業、時短営業期間の一部固定費(人件費・固定賃料)を特別損失へ振替(5億13百万円) により販売管理費は前年同期差額△6億52百万円 |
| 対売上高比率 | 50.9% | 49.9% | △1.0pt | |
| 営業利益 | 109 | 5 | △104 | <ul style="list-style-type: none"> により販売管理費は前年同期差額△6億52百万円 |
| 利益率 | 1.6% | 0.1% | △1.5pt | |
| 経常利益 | 107 | △3 | △111 | — |
| 利益率 | 1.6% | △0.1% | △1.6pt | |
| 親会社株主に帰属する 四半期純利益 | 65 | △286 | △352 | <ul style="list-style-type: none"> ・雇用調整助成金等を特別利益に計上+2億59百万円 ・『新型コロナウイルス感染症による損失』 休業、時短営業中の一部固定費(人件費・固定賃料)を特別損失へ計上+5億13百万円 |
| 利益率 | 0.9% | △5.0% | △5.9pt | |

報告セグメント情報

| (単位：百万円) | | 2020/3月期 | 2021/3月期 2Q累計 | | 状況 |
|----------|------|----------|---------------|--------|---|
| | | 2Q累計 実績 | 実績 | 増減額 | |
| 美容 | 売上高 | 972 | 1,043 | +71 | <ul style="list-style-type: none"> ・前下半期子会社化(2019/10)した「L.B.G」が6月過去最高売上高を更新などもあり美容事業の売上に寄与 ・1Qで大幅赤字となるも2Q累計で黒字転換 セグ利益 1Q △15百万 → 2Q +35百万 |
| | セグ利益 | 22 | 19 | △2 | |
| 和装宝飾 | 売上高 | 5,212 | 3,997 | △1,214 | <ul style="list-style-type: none"> ・前下半期事業譲受(2019/11)した「かのこ」が寄与 ・売上高前年同期比 1Q 64.2%→2Q 87.8%と回復傾向 セグ利益 1Q △1億58百万→2Q +1億21百万 ・4月5月新型コロナにより店稼働率は48% 6月より全店営業再開し回復傾向も1Qの影響が響き 2Q累計で減収減益 |
| | セグ利益 | 130 | △36 | △167 | |
| DSM | 売上高 | 752 | 515 | △236 | <ul style="list-style-type: none"> ・新型コロナによる展示販売会の中止・延期が相次ぎ発生した影響もあり減収減益 ・空気清浄機、ミシン需要の高まりや展示販売会の縮小中止の影響等もあり訪問販売中心へシフト ・休眠顧客の掘起こし、新規顧客の開拓を推進 |
| | セグ利益 | △15 | △27 | △11 | |

連結貸借対照表 (資産の部)

| (単位：百万円) | 2020/3月末 | 2020/9月末 | 増減額 |
|-------------|--------------|--------------|---------------|
| 流動資産 | 5,833 | 8,057 | +2,224 |
| 現金及び預金 | 2,064 | 4,362 | +2,297 |
| 受取手形・売掛金 | 2,089 | 2,066 | △22 |
| たな卸資産 | 1,355 | 1,415 | +59 |
| 固定資産 | 1,927 | 1,869 | △58 |
| 有形固定資産 | 575 | 572 | △2 |
| 建物及び構築物 | 452 | 458 | +6 |
| 工具器具備品 | 42 | 39 | △2 |
| 土地 | 40 | 40 | ±0 |
| 無形固定資産 | 225 | 187 | △38 |
| 投資その他 | 1,127 | 1,110 | △16 |
| 投資有価証券 | 142 | 168 | +25 |
| 敷金・保証金 | 942 | 899 | △43 |
| 資産合計 | 7,761 | 9,927 | +2,166 |

資産

- ▶ 現金及び預金の増加 + 22億97百万円
財務強化の為の借入を実施
- ▶ 売掛金標準化へ △22百万円
1Qで18億13百万円に減少した売掛金も
売上回復傾向により残高は標準化へ
- ▶ 敷金・保証金の減少 △43百万円
減額交渉及び移転等による影響

連結貸借対照表 (負債・純資産の部)

| (単位：百万円) | 2020/3月末 | 2020/9月末 | 増減額 |
|------------|----------|----------|--------|
| 負債合計 | 6,450 | 8,873 | +2,423 |
| 流動負債 | 5,247 | 6,907 | +1,659 |
| 支払手形・買掛金※1 | 1,704 | 1,411 | △292 |
| 社債・短期借入金※2 | 1,030 | 2,659 | +1,629 |
| 固定負債 | 1,203 | 1,966 | +763 |
| 社債・長期借入金 | 691 | 1,474 | +782 |
| 純資産 | 1,310 | 1,053 | △257 |
| 株主資本 | 1,370 | 1,083 | △286 |
| 利益剰余金 | 1,370 | 1,082 | △288 |
| 自己株式 | △101 | △99 | +2 |
| その他包括利益累計 | △59 | △29 | +29 |
| 負債純資産合計 | 7,761 | 9,927 | +2,166 |

※1：電子記録債務を含む

※2：1年内返済予定長期借入金を含む

| | | | |
|--------|-------|-------|--------|
| 自己資本 | 1,310 | 1,053 | △257 |
| 自己資本比率 | 16.9% | 10.6% | △6.3pt |

負債

- ▶ 短期・長期の借入増加
財務強化の為の借入を実施
 - ・短期借入 +16億38百万円
 - ・長期借入 + 7億86百万円
- ▶ 支払手形・買掛金の減少 ※1
売上減収による影響 △2億92百万円

純資産

- ▶ 利益剰余金の減少 △2億88百万円
2Qより収益回復傾向

1Q (4月-6月) 親会社株主に帰属する四半期純損失
△ 5億55百万円
2Q (7月-9月) 親会社株主に帰属する四半期純利益
2億68百万円

連結キャッシュ・フロー計算書

| (単位：百万円) | 2020/3月期 2Q累計 | 2021年3月期 2Q累計 | 増減額 |
|----------------------|------------------|------------------|--------|
| 営業活動による キャッシュ・フロー | △649 | △45 | +604 |
| 投資活動による キャッシュ・フロー | △9 | △49 | △40 |
| 財務活動による キャッシュ・フロー | 178 | 2,393 | +2,215 |
| 現金及び現金 同等物の増減額 | △481 | 2,297 | +2,778 |
| 現金及び現金 同等物の期首残高 | 1,927 | 1,575 | △352 |
| 現金及び現金 同等物の四半期末残高 | 1,446 | 3,873 | +2,426 |

営業活動によるキャッシュ・フロー

▶ 前期2Q累計の特殊要因

- ・ 仕入債務 Δ 2億33百万円
休日の影響による仕入債務減少
- ・ 前受金 Δ 2億92百万円
受注商品の引渡促進に伴う前受金減少

▶ 当期2Q累計の特殊要因

- ・ 納付猶予制度活用による
未払消費税等の増加

投資活動によるキャッシュ・フロー

▶ 移転・改装に伴う有形固定資産取得

財務活動によるキャッシュ・フロー

▶ 財務強化の借入を実施

セグメント情報

ADVANCE with CHANGE

美容事業

(単位：百万円)

| 2Q累計 | 売上高 | 前年同期比 | 営業利益 | 前年同期増減額 |
|------|-------|--------|------|---------|
| 美容事業 | 1,043 | 107.3% | 19 | △2 |

| 事業/会社 | 事業内容 | 店舗数 ※2020年9月末 |
|----------|--------|------------------|
| 既存美容事業 | 美容室 | 80店舗 |
| (株)L.B.G | 美容室 | 15店舗 |
| (株)みうら | ネイルサロン | 3店舗 |



※2018年 7月 (株)みうら 株式取得

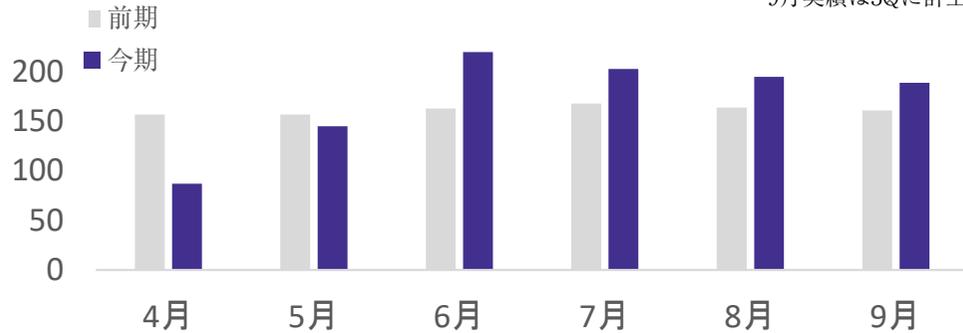
※2019年 10月 (株)L.B.G 株式取得

美容事業

売上高推移 (前期比較)

(単位：百万円)

※L.B.Gは2月決算の為
9月実績は3Qに計上



営業状況

| | 4月 | 5月 | |
|------|----|----|--------------------------|
| 通常営業 | 1 | 0 | ▶ 6月より 全店営業再開 |
| 時短営業 | 81 | 99 | |
| 休業 | 20 | 3 | |

※一部時短営業は継続

トピックス

- ▶ 6月より全店営業再開し回復傾向
- ▶ 2019年10月子会社化した「L.B.G」が寄与
6月L.B.G過去最高実績更新(売上高・指名数・再来客数)
- ▶ 来期を見据え3店舗の閉鎖及び1店舗FC化を実施
- ▶ 成人式・卒業式の着付け予約順調

下半期重点戦略

- ▶ 予約制限、施術間隔をあけて営業
- ▶ 人員配置の見直しと生産性の向上
- ▶ 施術時間短縮による回転率UP
- ▶ サービス拡充による単価UP
- ▶ 不採算店舗の閉鎖・移転の検討

和装宝飾事業

(単位：百万円)

| 2Q累計 | 売上高 | 前年同期比 | 営業利益 | 前年同期増減額 |
|--------|-------|-------|------|---------|
| 和装宝飾事業 | 3,997 | 76.7% | △36 | △167 |

| 事業/会社 | 事業内容 | 店舗数 ※2020年9月末 |
|----------|---------------|------------------|
| 既存和装宝飾事業 | きもの・宝飾専門店 | 75店舗 |
| (株)すずのき | きもの・毛皮 専門店 | 33店舗 |
| かのか事業部 | きもの専門店 | 8店舗 |

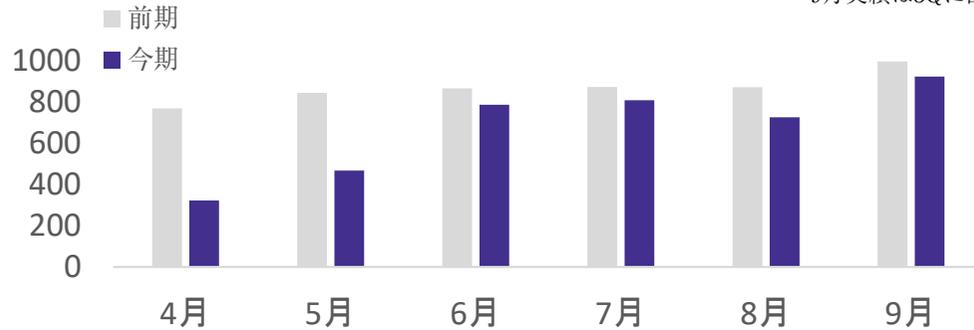


※2019年11月 (株)かのか 事業譲受

和装宝飾事業

売上高推移 (前期比較)

(単位：百万円)



営業状況

| | 4月 | 5月 | |
|------|----|----|------------------|
| 通常営業 | 9 | 11 | ▶ 6月より 全店営業再開 |
| 時短営業 | 30 | 62 | |
| 休業 | 77 | 43 | |

※一部時短営業は継続

トピックス

- ▶ 4月5月店稼働率48%と半分以上の店舗が休業
- ▶ 6月全店営業再開により売上高は回復傾向
- ▶ 合同大型展示販売会3企画5会場で規模縮小して実施
- ▶ 改装・移転6店舗実施 閉鎖1店舗実施 (9月末現在)

下半期重点戦略

- ▶ 展示販売会は予約制とし運営
- ▶ 一人当たり生産性の向上
- ▶ 採用・教育活動の再開
- ▶ ソフト戦略の再開 (きもの会・前楽教室)
- ▶ 不採算店舗の閉鎖・移転の検討

(単位：百万円)

DSM事業

| 2Q累計 | 売上高 | 前年同期比 | 営業利益 | 前年同期増減額 |
|-------|-----|-------|------|---------|
| DSM事業 | 515 | 68.6% | △27 | △11 |

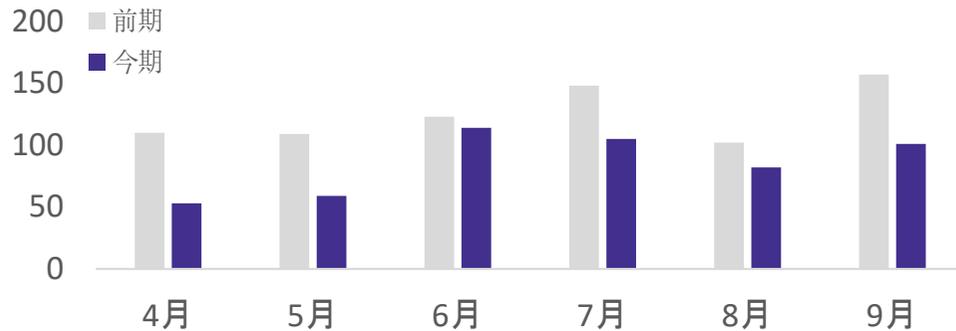
| 事業/会社 | 事業内容 | 事業所数 ※2020年9月末 |
|-------|-----------|-------------------|
| DSM事業 | ダイレクトセールス | 47拠点 |



DSM事業

売上高推移 (前期比較)

(単位：百万円)



営業状況

- ▶ 4月5月展示販売会の中止・延期の影響あり
- ▶ 訪問販売を中心に営業活動を実施

トピックス

- ▶ 6月売上高前期比は92.5%まで回復するも
2Q累計の前期比は68.6%
- ▶ **ミシン、空気清浄機の販売好調**

| (前期比) | 販売台数 | 販売金額 |
|-------|------|------|
| ミシン | 150% | 132% |
| 空気清浄機 | 183% | 185% |



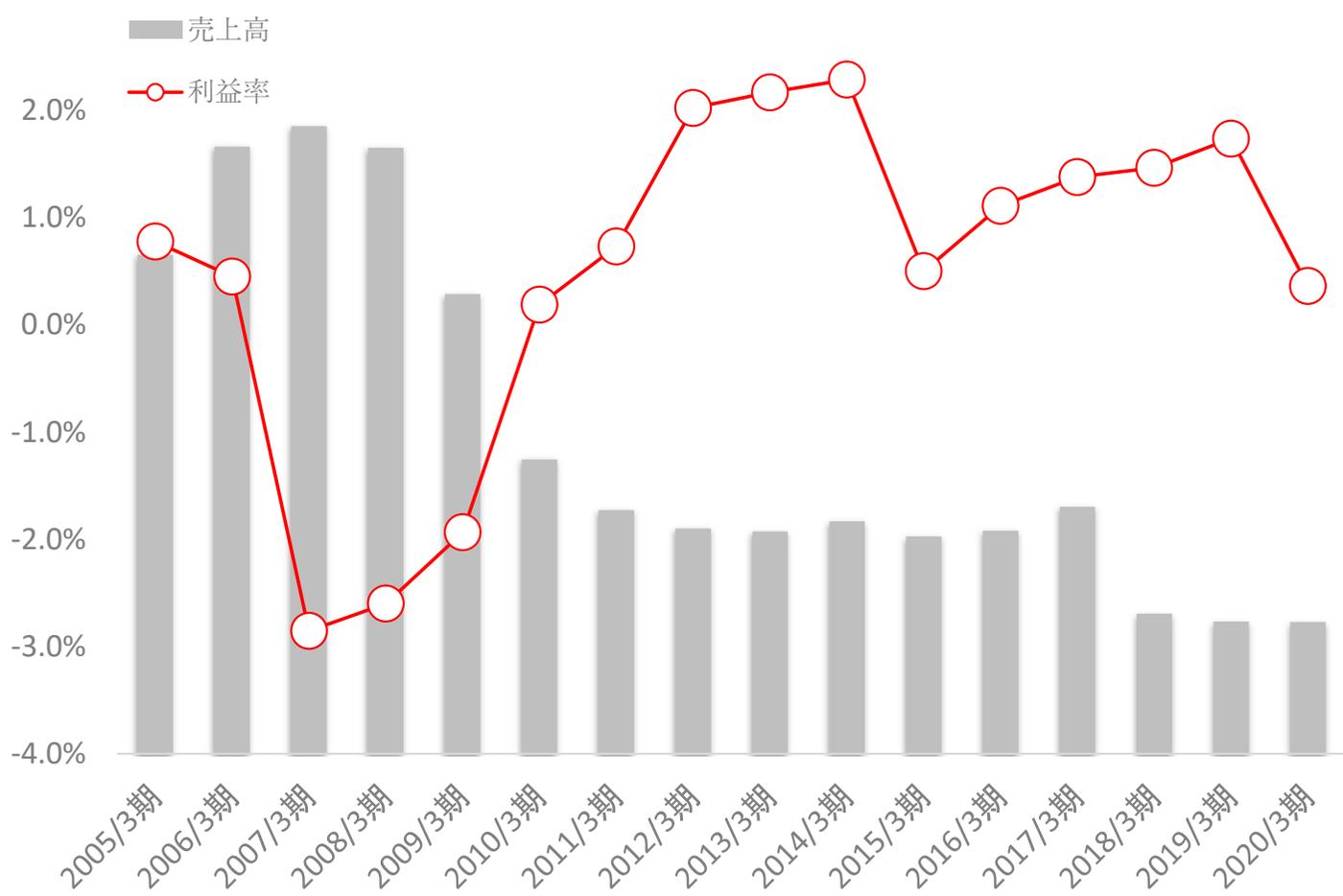
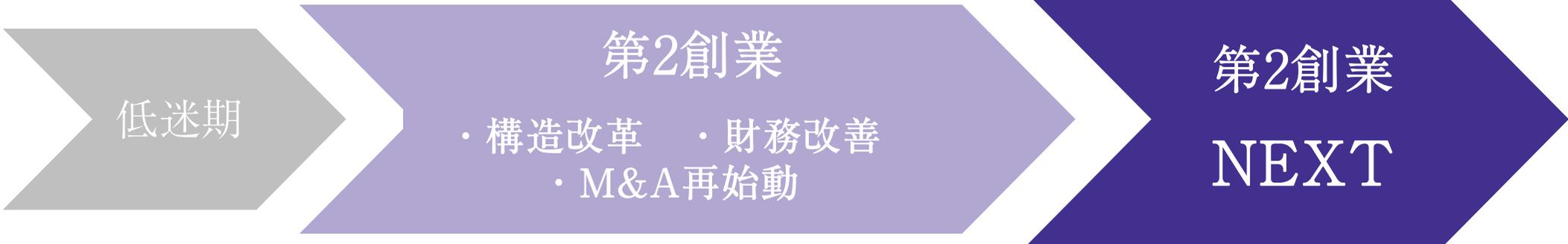
下半期重点戦略

- ▶ 安心安全に配慮した訪問販売中心へシフト
- ▶ 販売好調な空気清浄機、ミシンに注力
- ▶ アライアンス強化による集客ツールの拡充
(株)マックスガイの買取サービス『THE GOLD』と提携
- ▶ 一人当たり生産性の向上
- ▶ 不採算店舗の統廃合を実施

重点戦略

ADVANCE with CHANGE

重点戦略



営業活動

新しい生活様式に対応

既存事業リスタート

生産性向上

不採算店舗閉鎖

アライアンス強化

M&A戦略

継続

新成長戦略

DX推進

新成長戦略の骨子

■ ニューノーマル時代に向けた新成長戦略をスタート

既存事業の変革とともに、新事業領域を開拓し、
新生ヤマノホールディングの新基軸を創り上げる

I. 事業活動の変革

⇒DXの推進による事業変革・新市場開拓

※デジタル戦略の更なる強化

II. 経営管理機能の強化

⇒新成長戦略を支える経営管理機能の強化

I. 事業活動の変革（戦略イメージ）



伝統事業とDXによる新しい流れの融合により、
新時代の事業を起こし、成長エンジンとして育成

I. 事業活動の変革（事業の方向性）

■ DX事業と既存事業のミックスによる新市場領域の開拓

【 新成長マーケットにおける事業展開 】

ニューノーマル時代の新市場へ進出

ブルーオーシャン市場へ

美容市場

呉服市場

レッドオーシャン市場

訪販市場

教育市場

I. 事業活動の変革（将来イメージ図）

累計1,500万人超のグループ顧客基盤を活かした共通プラットフォーム化を推進し、リアルとネットを融合させた次世代の流通システムを創り上げる

ヤマノ経済圏 <共通プラットフォーム化>

サービス領域拡大

「コト」消費 EC化 「文化」伝承 グローバル化

リユース リサイクル サブスクリプション オムニチャンネル

既存サービス ネット販売 クロスセル

店頭・対面販売／サービス

ネット催事 AI

催事販売 訪問販売 教育事業

イベント事業

Ⅱ.経営管理機能の強化

狙い：新成長戦略を支える経営管理機能を強化する

新設するDX推進部門と各事業部門との融合促進



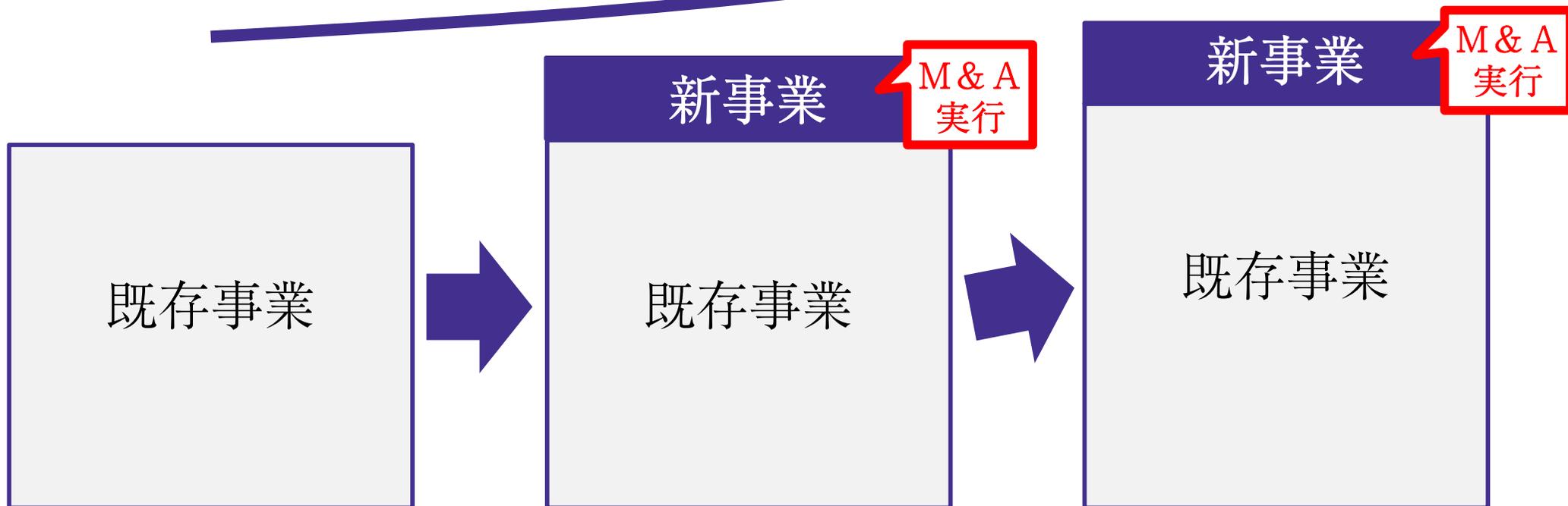
経営管理機能を強化することで、事業戦略と財務戦略の一体化を浸透させ、新戦略の成功確率を高める

新成長戦略の概要 (1)

■ 従来型の成長モデル 【積上成長型】

⇒ リスク分散を重視した事業領域の多角化戦略を推進

緩やかな安定成長モデル



※ 経済・市場環境が比較的安定しているのが前提

新成長戦略の概要（2）

■ 今後の成長モデル 【逆算成長型】

⇒ 激変市場環境下に対し、当社独自の逆算成長モデルを推進

環境適応の強化

【DX化の変革力】



蓄積したノウハウ

【ヤマノHD資産】

＜美道五原則＞

リアルとデジタルの
ベストミックスな空間

Beauty-full
Tech
Company

※New Normal時代における新たな「美」空間を追求

新成長戦略の基本方針

既存マーケットでの規模拡大

商圈エリア・顧客層・サービス拡大、既存市場でのM&A
⇒店舗網、ブランド力の強化等、スケールメリットの最大化

営利率
2%

従来方針
継続

強みを活かした新市場進出

蓄積された管理運営ノウハウを活用した収益重視のM&A
⇒新たなM&A資金の資金源、新たな成長エンジンの開拓

従来方針
継続

新成長マーケットでの事業拡大

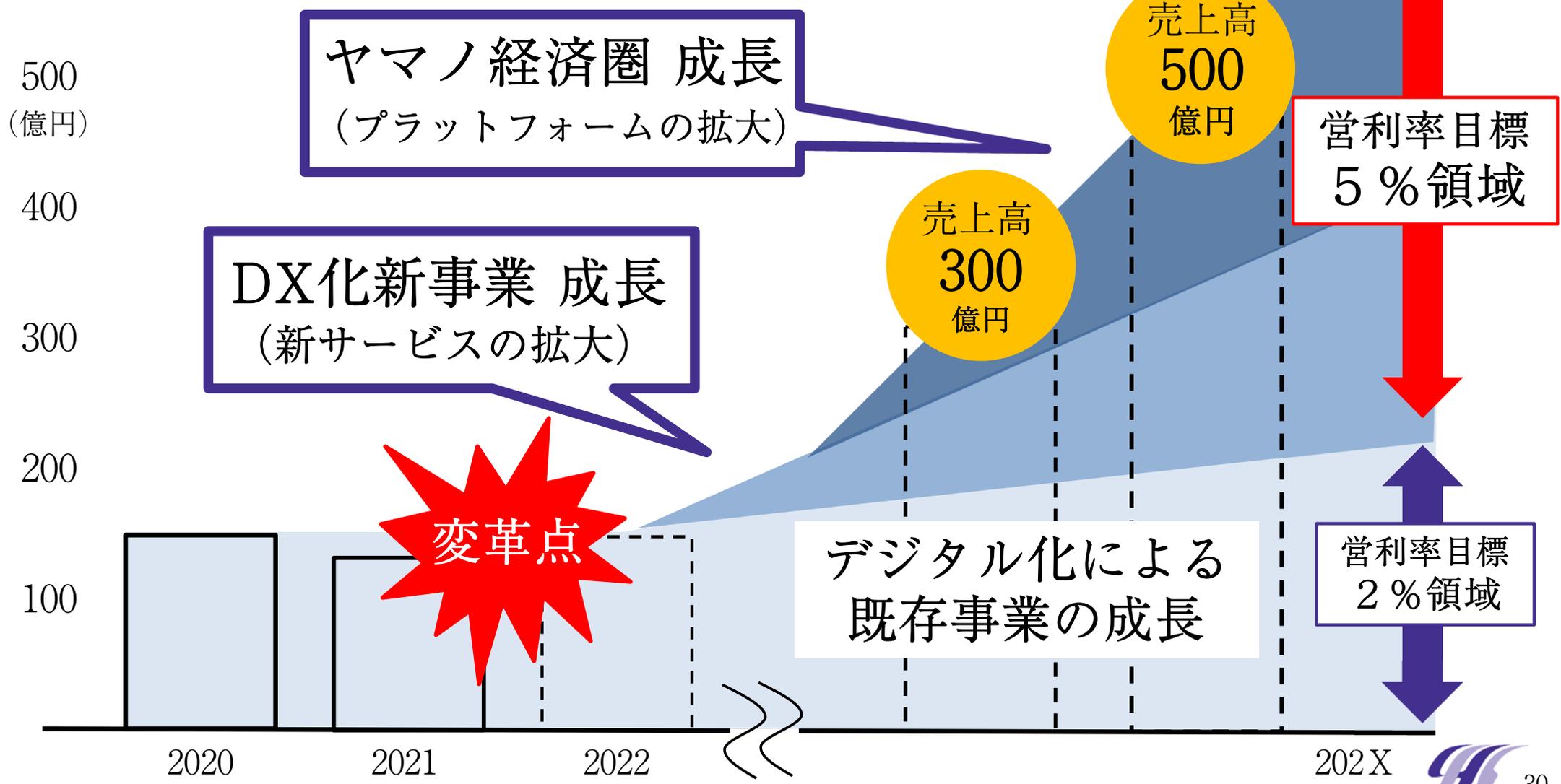
ニューノーマル時代に適応した新ビジネスモデルの確立
⇒既存事業のDX化推進による事業変革、新収益源の獲得

営利率
5%

新方針
始動

中期戦略 全体像

当期を変革点と位置付け、売上高500億円達成に向けた新成長戦略をスタートさせる



新成長戦略に向けた取り組み（1）

■ 新たに2名の社外役員を招聘 (2020年6月就任)

新規事業戦略の強化



社外取締役

伊能 美和子

TEPCOライフサービス株式会社 取締役
株式会社タカラトミー 社外取締役
株式会社ドコモgacco 元代表取締役社長
タワーレコード株式会社 元代表取締役副社長

30年以上、NTTグループに在籍し、その内、20年以上に渡り、新規事業の立ち上げに携わる。事業シナジーの創出、デジタルトランスフォーメーション推進を目的とした数多くのプロジェクトを手掛ける。女性の働き方改革も積極的に推進。

CFO機能の戦略的強化



社外取締役

松尾 茂

株式会社SHIFT 元取締役副社長
SHIFT Global Pte Director

富士通株式会社、日本電産株式会社で、約30年以上、一貫して経理・財務畑で活躍。2017年株式会社SHIFTの取締役副社長に就任。CFO機能の強化を伴って、内部を可視化する体制を作り上げる。エンゲージメント目標の達成を繰り返し、外部の信頼を勝ち取る。わずか3年で株式時価総額は10倍以上に拡大。

新成長戦略に向けた取り組み（2）

当2Q～（検討フェーズ）

- ・新成長戦略検討チームを発足 ※新社外取締役による支援
⇒ニューノーマル時代を見据えた全社戦略の策定に着手

当3Q～（準備フェーズ）

- ・DX推進のための採用活動開始 ※CDOクラスを招聘
⇒既存事業支援・新規事業開発の専門チーム作りをスタート

当4Q～（実行フェーズ）

- ・DX推進室（仮称）発足予定
⇒来期本格スタートに向けた事業戦略の策定に着手

その他トピックス

ADVANCE with CHANGE

山野愛子生誕111年

■ 山野 愛子生誕111年（2020年1月）を最大限活用



催事ツール

販売ツール

集客ツール

店頭ツール



山野 愛子のあゆみ

- 1909年 (明治42年) 山野 愛子 誕生
- 1925年 (大正14年) 美容院 開業
- 1935年 (昭和10年) 結婚
- 1938年 (昭和13年) 日本初 国産パーマネント機 製造
- 1963年 (昭和38年) 山野 愛子どろんこ美容 考案
- 1980年 (昭和55年) 勲三等 瑞宝章 受章
- 1992年 (平成4年) 山野美容芸術短期大学 開学
- 1995年 (平成7年) 永眠

社会貢献活動

■ ヘアドネーションの「つな髪」に美容事業部が協賛提携

(株) グローウイング
×
(株) ヤマノホールディングス



『ヘアドネーション～つな髪～』とは、
抗がん剤治療や脱毛症・抜毛症など、
髪の悩みを持つ子供たちに、
寄付で集められた髪を使って
「医療用ウィッグ」を作り、
無償で提供するプロジェクトです。

美容技術を活かせる社会貢献活動を展開

美容室だからできる事、
髪が役立つ喜びの「つな髪」を伝えていく

◎登録店舗数：95店舗中 **68**店舗
(2020年9月末)

◎ご利用件数：**1,215**件 (2018年5月～2020年9月末現在)

美容技術を活かせる
社会貢献活動に進んで参加

業績予想

ADVANCE with CHANGE

連結業績予想

■ 2021年3月期 通期 業績予想 (連結)

| (単位：百万円) | 2020/3月期 | 2021/3月期 | 前期比 | |
|---------------------|----------|----------|--------|---------|
| | 実績 | 予想 | 増減額 | 増減率 |
| 売上高 | 14,064 | 13,000 | △1,064 | △7.6% |
| 営業利益 | 51 | 295 | +243 | +470.0% |
| 経常利益 | 67 | 270 | △202 | +299.4% |
| 親会社株主に帰属する 当期純利益 | 3 | △150 | △153 | - |

■ 配当予想

親会社株主に帰属する当期純損失を計上する見込みとなり、誠に遺憾ながら無配とさせていただきます。

株主の皆様には深くお詫び申し上げますとともに、可能な限り早期に復配出来るよう努めてまいりますので、引き続きご理解ご支援賜りたく、お願い申し上げます。



ADVANCE with CHANGE



本資料は、2021年3月期第2四半期の業績概要、並びに今後の経営ビジョンに関する情報の提供を目的としたものであり、当社が発行する有価証券の投資を勧誘することを目的としたものではありません。また、本資料は注記のない限り2020年9月30日現在の決算データ及び直近の事業データに基づいて作成されております。本資料に記載された意見や予測などは、資料作成時点の当社の判断であり、その情報の正確性、完全性を保証し又は約束するものではなく、また今後、予告なしに変更されることがあります。