Yamano Holdings

# 2022年3月期 第２四半期 決算説明資料

©Yamano Holdings, ALL Right Reserved

# CONTENTS


- 2022年3月期 2Q累計業績サマリー
- 連結損益計算書・連結貸借対照表
- セグメント情報
- 重点戦略
- 2030年に向けて
- 業績予想


©Yamano Holdings, ALL Right Reserved

# 2022年3月期 2Q累計業績サマリー

- 売上高は緊急事態宣言延長下においても前年同期比 ＋656百万円
- 親会社株主に帰属する四半期純損失は、増収及びコスト削減により前年同期比 ＋257百万円改善
- 第三者割当増資の実施により自己資本比率は1.7ポイント改善

| | 2022/3月期 2Q累計 | 2021/3月期 2Q累計 | |
|---|---|---|---|
| （単位:百万円） | 実績 | 実績 | 増減額 |
| 売上高 | 6,435 | 5,778 | 656 |
| 親会社株主に帰属する四半期純利益 | △29 | △286 | 257 |
| 純資産(前期末対比) | 1,061 | 1,008 | 53 |
| 自己資本比率(%) | 10.9 | 9.2 | 1.7 |


©Yamano Holdings, ALL Right Reserved

# 連結損益計算書
# 連結貸借対照表

# 連結損益計算書

| （単位：百万円） | 2021/3月期<br>2Q累計 実績 | 2022/3月期<br>2Q累計 実績 | 2022/3月期<br>増減額 | 概　要 |
|---|---|---|---|---|
| 売上高 | 5,778 | 6,435 | 656 | 緊急事態宣言 (2021/4/25) による客数減少等の影響はあるも、<br>通常営業店舗が増えた事もあり増収 |
| 売上総利益 | 2,888 | 3,226 | 338 | 増収に伴い売上総利益額が改善 |
| 利益率 | 50.0% | 50.1% | 0.2% | |
| 販売管理費 | 2,883 | 3,172 | 288 | コロナによる一部固定費の特別損失への振替影響+318百万円<br>増収に伴う、販売直接費+30百万円<br>前期減損実施によるのれん償却費低減△36百万円<br>筋肉体質は継続され、対売上高比率は前年同期比△0.6% |
| 対売上高比率 | 49.9% | 49.3% | △0.6% | |
| 営業利益 | 5 | 54 | 49 | 増収及びコスト管理による筋肉体質強化の継続により<br>前年同期比+49百万円増加 |
| 利益率 | 0.1% | 0.8% | 0.8% | |
| 経常利益 | △3 | 44 | 48 | - |
| 利益率 | △0.1% | 0.7% | 0.8% | |
| 親会社株主に帰属する<br>四半期純利益 | △286 | △29 | 257 | 特別利益：雇用調整助成金の減△110百万円<br>特別損失：新型コロナによる固定費振替の減△318百万円<br>差引208百万円改善 |
| 利益率 | △5.0% | △0.5% | 4.5% | |

# 連結貸借対照表　～資産の部～

| （単位：百万円） | 2021/3月末 | 2021/9月末 | 増減額 |
|---|---|---|---|
| 流動資産 | 9,396 | 8,226 | △1,170 |
| 現金及び預金 | 5,474 | 4,197 | △1.276 |
| 受取手形・売掛金 | 2,271 | 2,299 | 27 |
| たな卸商品 | 1,392 | 1,458 | 65 |
| 固定資産 | 1,592 | 1,545 | △46 |
| 有形固定資産 | 445 | 435 | △9 |
| 建物及び構築物 | 338 | 332 | △5 |
| 工具器具備品 | 31 | 33 | 1 |
| 土地 | 40 | 40 | － |
| 無形固定資産 | 20 | 17 | △3 |
| 投資その他 | 1,126 | 1,091 | △34 |
| 投資有価証券 | 181 | 169 | △12 |
| 敷金・保証金 | 902 | 876 | △26 |
| 資産合計 | 10,988 | 9,772 | △1,216 |

## 資　産

➢ 現金及び預金の減少

・前期支払猶予分納付　△802百万円
・借入金返済　△76百万円
・仕入債務の減少　△173百万円

➢ たな卸商品の増加

・受注商品未引渡増による影響
・店頭活性化の為の商品仕入れ増

➢ 不採算店舗の閉鎖による敷金・保証金減少

# 連結貸借対照表　～負債・純資産の部～

| （単位：百万円） | 2021/3月末 | 2021/9月末 | 増減額 |
|---|---|---|---|
| 負債合計 | 9,980 | 8,710 | △1,270 |
| 流動負債 | 7,809 | 6,638 | △1,171 |
| 固定負債 | 2,170 | 2,072 | △98 |
| 純資産 | 1,008 | 1,061 | 53 |
| 株主資本 | 1,023 | 1,089 | 66 |
| 資本金 | 100 | 30 | △70 |
| 資本剰余金 | － | 165 | 165 |
| 利益剰余金 | 1,022 | 993 | △29 |
| 自己株式 | △99 | △99 | － |
| その他包括利益累計 | △15 | △28 | △13 |
| 負債純資産合計 | 10,988 | 9,772 | △1,216 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 自己資本 | 1,008 | 1,061 | 53 |
| 自己資本比率 (%) | 9.2 | 10.9 | 1.7 |

## 負　債

➢ 流動負債の減少

・支払猶予分の納付による減　△802百万円
・仕入債務の減少　△173百万円

➢ 固定負債の減少

・長期借入金の返済による減　△　62百万円

## 純資産

➢資本金・資本剰余金の増加

・第三者割当増資による増加　+95百万円
(2021/4/2実施)

≪資本金の減資≫
効力発生月：2021/8
減資後の資本金　：　30百万円
減資後の資本剰余金：　165百万円

# 連結キャッシュ・フロー計算書

| （単位：百万円） | 2021/3月期 2Q | 2022/3月期 2Q | 増減額 |
|---|---|---|---|
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | △45 | △1,241 | △1,195 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | △49 | △43 | 6 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | 2,393 | 8 | △2,384 |
| 現金及び現金同等物の増減額 | 2,297 | △1,276 | △3,574 |
| 現金及び現金同等物の期首残高 | 1,575 | 4,985 | 3,409 |
| 現金及び現金同等物の期末残高 | 3,873 | 3,709 | △164 |

## 営業活動によるキャッシュ・フロー

- ➢ 未払金の増減　当期 △408百万円　前期 421百万円
- ➢ その他の増減（納税猶予分）　当期 △442百万円　前期 274百万円
- ➢ 仕入債務の減少　当期 △173百万円　前期 △292百万円

## 財務活動によるキャッシュ・フロー

- ➢ 短期借入金の増減　当期 △24百万円　前期 1,631百万円
- ➢ 長期借入金の増減　当期 △ 47百万円　前期 792百万円

# セグメント情報

# セグメント別 2Q累計サマリー

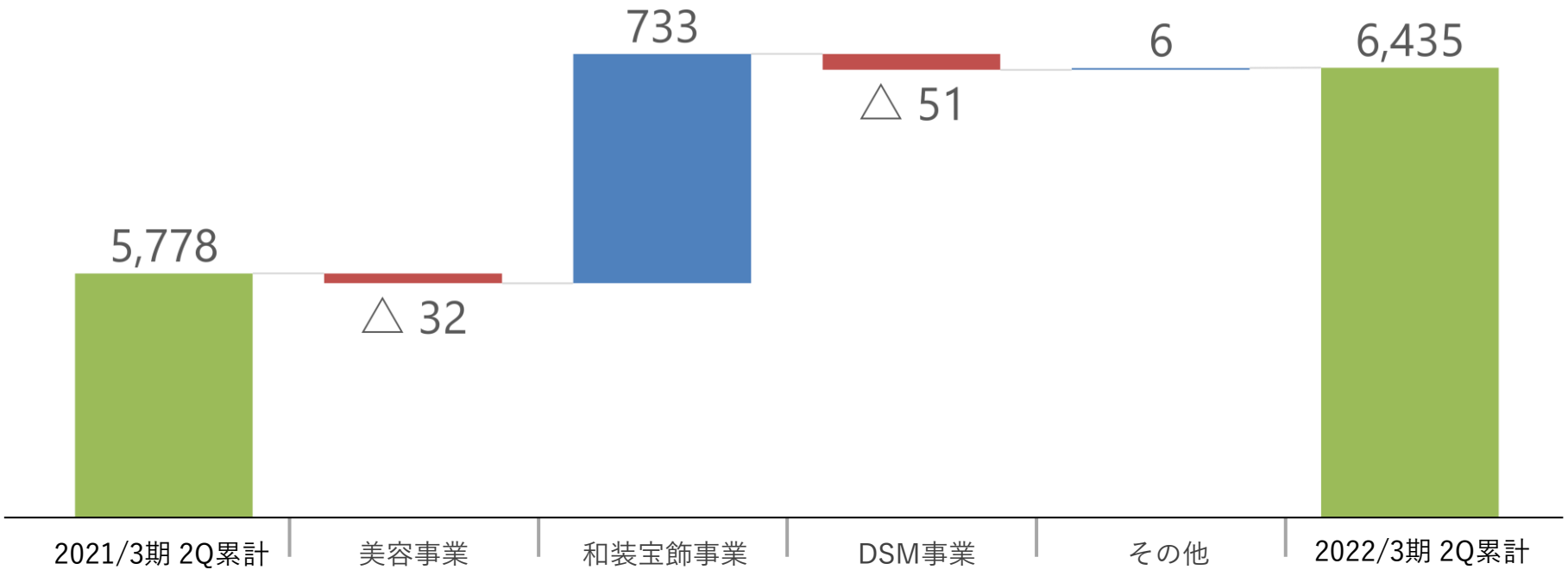
| | |
|---|---|
| 美容 | **不採算店舗の閉鎖により微減（前年比△32百万円）**<br>売上高　：1,011百万円　（前年2Q累計実績：1,043百万円）<br>営業利益：△32百万円　（前年2Q累計実績：　19百万円） |
| 和装宝飾 | **通常営業店舗が増えた事もあり、売上高・営業利益とも大幅改善**<br>売上高　：4,731百万円　（前年2Q累計実績：3,997百万円）<br>営業利益：　91百万円　（前年2Q累計実績：△36百万円） |
| DSM | **売上高は減少もコスト管理もあり営業損失は前年より若干改善**<br>売上高　：　464百万円　（前年2Q累計実績：　515百万円）<br>営業利益：△21百万円　（前年2Q累計実績：△27百万円） |
| その他 | **マンツーマンアカデミー（学習塾）が順調に推移**<br>売上高　：　228百万円　（前年2Q累計実績：　221百万円）<br>営業利益：△26百万円　（前年2Q累計実績：　△7百万円） |

# 連結売上増減分析

➢ 通常営業店舗 が増えた事もあり売上高は前年同期比+656百万円と増収
（前年1Q通常営業5％以下）

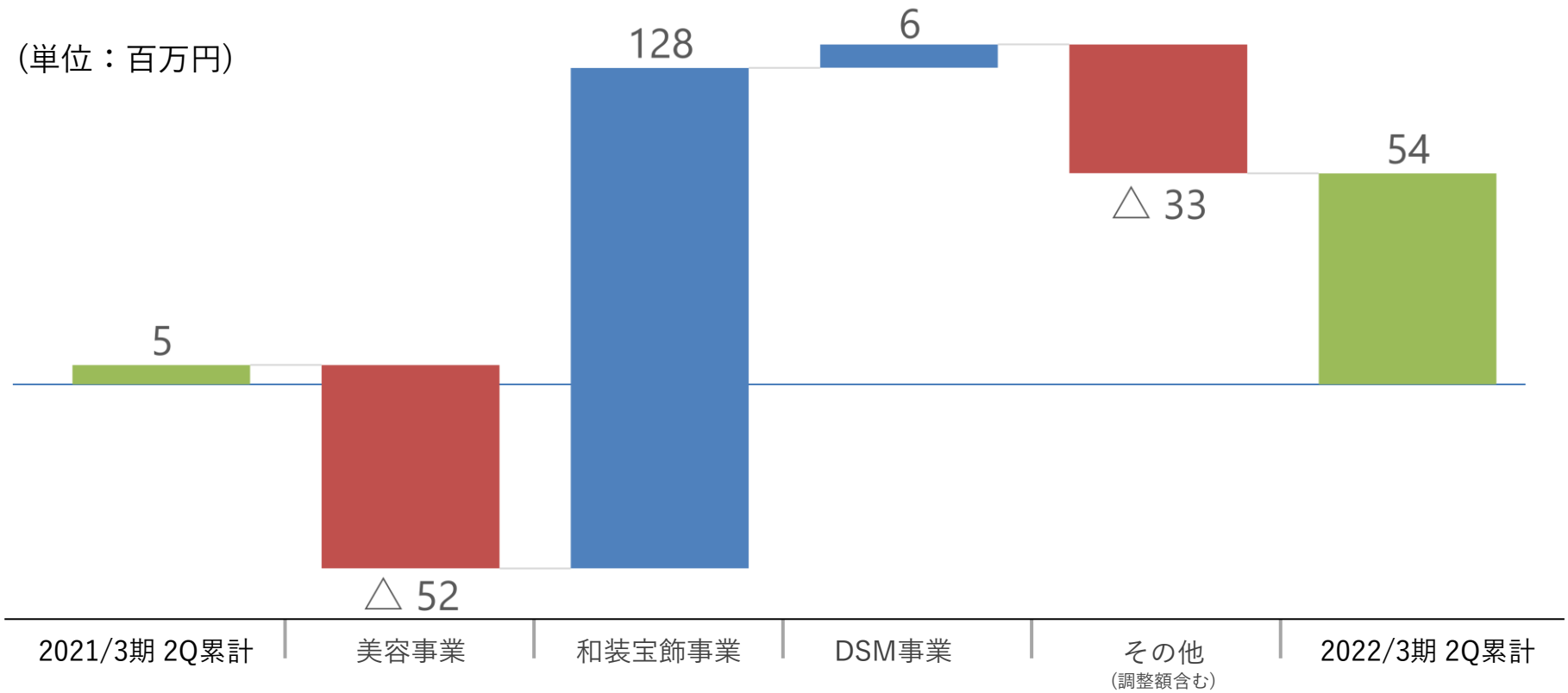
➢ 緊急事態宣言 (2021/4/25) により、客数減少及び展示販売会の中止等の影響は一定程度のこる

（単位：百万円）



# 連結営業利益増減分析

- ➢ 増収及び筋肉体質強化が前期より継続され営業利益+49百万円改善
- ➢ コロナによる一部固定費の特別損失への振替影響△318百万円
  （振替額➢前期2Q累計：513百万円/今期2Q累計：195百万円）
- ➢ 振替前では、実質+367百万円の改善



# 美容事業

- 不採算店舗の閉鎖と来店回数の減少により売上高は微減
- みうら（ネイルサロン）が好調に推移し、売上高・営業利益とも計画以上で推移
- 組織の再構築に向け美容室2Q累計で5店舗を閉鎖

| | | |
|---|---|---|
| 2Q累計業績 | 売上高 | 2Q累計：1,011百万円　（前年2Q累計実績：1,043百万円）<br>不採算店舗の閉鎖と緊急事態宣言の期間延長と感染者の拡大により、顧客の来店回数が減少し、売上への影響が７月以降も継続しており、わずかながら減収（特に関東地区） |
| | 営業利益 | 2Q累計：△ 32百万円　（前年2Q累計実績：19百万円）<br>・コロナによる一部固定費の特別損失への振替減による影響△138百万円<br>（振替額➢前期２Q累計：205百万円・今期2Q累計：67百万円）<br>・予約状況に合わせた勤務体制管理による費用削減を徹底的に実施 |
| 重点戦略 | 新業態への展開 | ネイルと美容の複合形態の店舗出店を計画（1月予定） |
| | 組織再構築 | 不採算店舗の閉鎖：3Qにも２店舗閉鎖予定 |
| | サービスメニューの見直し | 美容で付加価値のある新メニュー（カット・カラー・スパ）<br>指名料金の導入、ネイルでフェイシャルケアを導入 |
| | 新サービスの導入 | 和装事業と連動した着付けサービスを導入（L.B.G） |


©Yamano Holdings, ALL Right Reserved

# 和装宝飾事業

- ➢ 通常営業店舗が増え店頭販売強化もあり売上高は+733百万円と大幅増収
- ➢ 増収に加え原価率の低減もあり営業利益は+128百万円改善
- ➢ 新たな取り組みの店舗を出店し新しいお客様の獲得を推進

| | | |
|---|---|---|
| 2Q累計業績 | 売上高 | 2Q累計：4,731百万円　（前年2Q累計実績：3,997百万円）<br>コロナによる一部展示販売会の中止や来店客数減少の影響はあったものの、営業店舗でのキャンペーン強化もあり大幅増収 |
| | 営業利益 | 2Q累計：　91百万円　（前年2Q累計実績：△36百万円）<br>・コロナによる一部固定費の特別損失への振替減による影響△159百万円<br>（振替額➢前期２Q累計：255百万円・今期2Q累計：96百万円）<br>・増収影響及びコスト管理の徹底等もあり、前年同期比+128百万円改善 |
| 重点戦略 | ソフト戦略の再開 | 前楽結び着方教室/きもの会は感染防止対策を徹底し10月以降徐々に再開 |
| | 集金保証型SC推進 ※ | 取扱高　443百万円(同期比+42.6%)　割賦収益62百万円(同期比+25.3%)<br>営業利益 40百万円(同期比+13.9%)と順調に推移 |
| | 組織再構築 | 不採算店舗の閉鎖：2Qまでに1店舗実施　３Q以降に6店舗閉鎖 |
| | 店頭取組みの見直し | 店頭販売活性化の為のキャンペーン等を引き続き実施 |

※集金保証型SC：集金保証型ショッピングクレジット

# かのこ事業がV字回復で好調を維持　（きもの専門店・2019/12事業譲受）

リスタートプランを段階的に実施。組織再構築により収益改善を実現。
既存和装事業との連携も深まり収益力・店舗運営力が更に加速。

| | 2021/3期 2Q累計 | | 2022/3期 2Q累計 |
|---|---|---|---|
| 営業利益 | △27百万円 | ▶ | +8百万円 |
| 一人当たり生産性 | 57万円 | ▶ | 101万円 |
| 売上総利益率 | 59.7%<br>※事業譲受前は45%以下 | ▶ | 60.7% |

≪既存和装事業と連携≫

- ➢ 人事異動による組織再構築
- ➢ 営業ノウハウ共有
- ➢ 成功企画の横展開
- ➢ 流通改善/販売方法改善
- ➢ ソフト戦略スタート（きもの会/前楽結び着方教室）

# DSM事業

- ➢ コスト管理の強化もあり、営業損失は +6百万円改善
- ➢ 需要が高まりつつある健康関連商品の推進及び訪問販売を強化
- ➢ 組織・販売体制・商材の抜本的見直しに着手

| | | |
|---|---|---|
| 2Q累計業績 | 売上高 | 2Q累計： 464百万円　（前年2Q累計実績：515百万円）<br>・展示販売会での集客は依然厳しい状況にあり、訪問販売強化中<br>・コロナによる一部展示販売会の中止及び来場客数の減少や選択と集中による事業所統廃合の影響もあり、売上高は前年同期比 51百万円減少 |
| | 営業利益 | 2Q累計：△21百万円　（前年2Q累計実績：△27百万円）<br>販売コストを見直すとともに、コスト管理の強化に努めたこと<br>また事業所統廃合の影響もあり前年同期比+6百万円改善 |
| 重点戦略 | 組織再編・人材開発強化 | 活性化の為の組織再編及びレポートラインの見直しを実施 |
| | ヒット商品創出<br>『モノ』＋『コト』 | ・ 健康関連商材を推進<br>・『暮らしのお困り事サポート』の取組開始予定（２月） |
| | 販売体制の再構築 | 新たな販売チャネル構築のため定期購入システム導入の検討 |

# その他の事業（マンツーマンアカデミー・ヤマノセイビング・日本技術技能教育協会・DX推進）

- ➢ マンツーマンアカデミー（学習塾）が計画以上で推移
- ➢ スクールIE 市川駅南口校（学習塾）を新規開校（開校）
- ➢ 教育事業成長の為の新業態開発、M&A検討を積極的に推進

| | | |
|---|---|---|
| 2Q累計業績 | 売上高 | 2Q累計： 228百万円 （前年2Q累計実績：221百万円）<br>マンツーマンアカデミーにおいては、スクラップ＆ビルドを実施<br>教室数は減少するも、生徒数の増加やオンライン施策等が寄与したこともあり売上高は増収 |
| | 営業利益 | 2Q累計：△26百万円 （前年2Q累計実績：△7百万円）<br>マンツーマンアカデミーは計画以上で推移<br>ヤマノセイビング、日本技術技能教育協会は概ね計画通り推移<br>DX推進のための先行投資を開始 ＊後述で記載 |
| 重点戦略（教育事業） | オンライン商材の強化 | オンライン商材の選定とラインナップ拡充 |
| | 新教室の開校 | 市川駅南口校を新規開校（2021/7/1）（2Qより売上寄与） |
| | 第2の成長ドライバー | 教育事業拡大の為のM&Aを積極的に検討 |
| | 新業態の開発 | 幼児向け教育『Kvell Kids』（プリスクール）のパイロット校始動 |

# 店舗・拠点数

| 美容事業 | 事業内容 | 店舗数 |
|---|---|---|
| 既存美容事業 | 美容室 | 72店舗 |
| ㈱L.B.G<br>※2019/10 子会社化 | 美容室 | 14店舗 |
| ㈱みうら<br>※2018/7 子会社化 | ネイルサロン | 3店舗 |

| 和装宝飾事業 | 事業内容 | 店舗数 |
|---|---|---|
| 既存和装宝飾事業 | きもの・宝飾専門店 | 72店舗 |
| ㈱すずのき | きもの・毛皮専門店 | 34店舗 |
| かのこ事業部<br>※2019/11 事業譲受 | きもの専門店 | 7店舗 |

| DSM事業 | 事業内容 | 店舗数 |
|---|---|---|
| DSM事業 | ダイレクトセールス | 41拠点 |

| その他の事業 | 事業内容 | 店舗数 |
|---|---|---|
| ㈱マンツーマンアカデミー<br>※2020/3 子会社化 | 学習塾 | 34教室 |
| ㈱ヤマノセイビング | 前払い式特定取引業 | - |
| (社)日本技術技能教育協会 | 着物着付教室の運営 | - |

# 重点戦略

# DX化による持続可能な事業形態の実現と成長

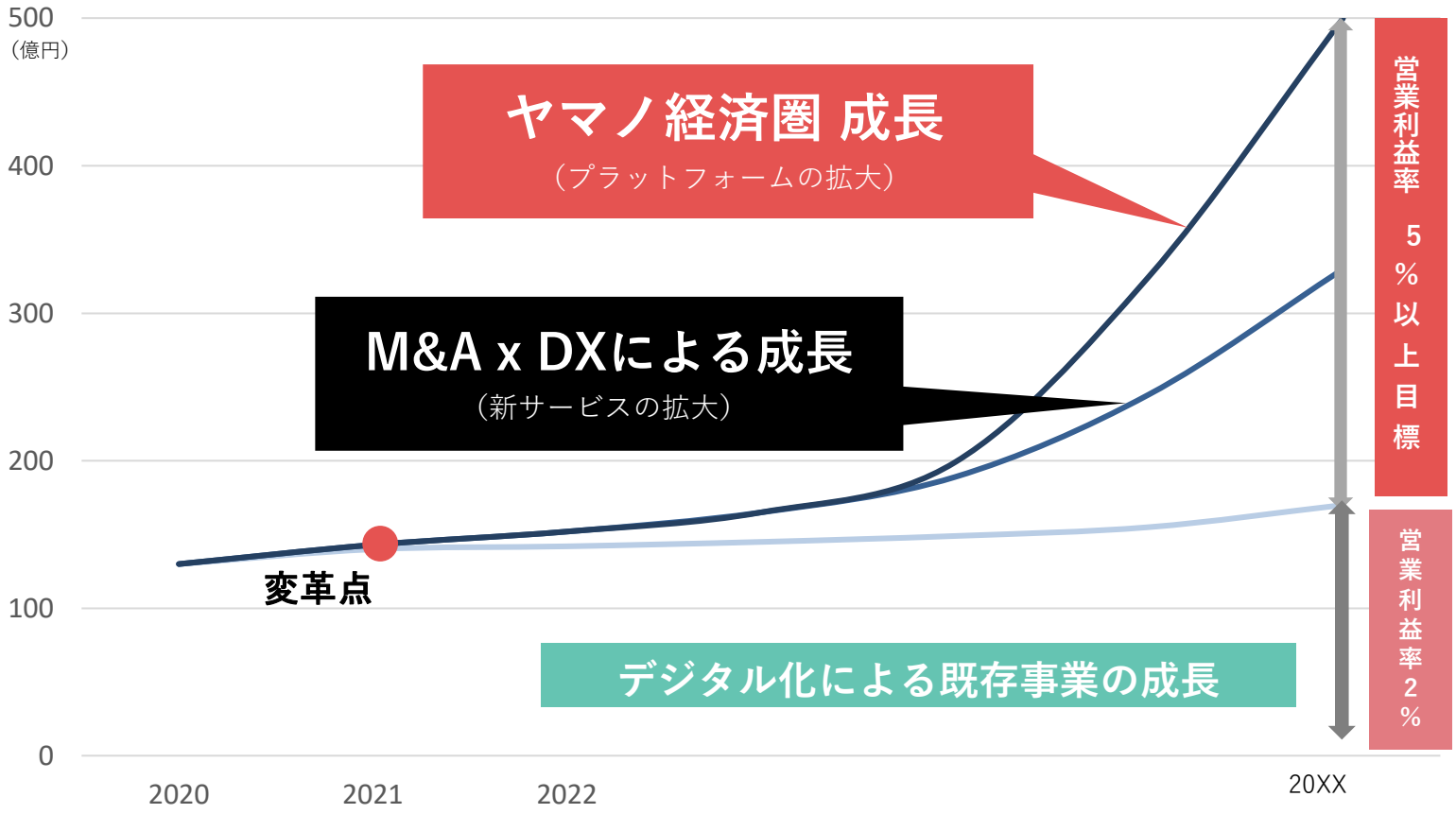
## 既存事業×DX

既存事業にDXを掛け合わせ業務効率化やビジネスモデルの再構築など施策を展開。
DX化が進み辛い業界内で最速のデジタルシフトを展開し、多角的であり、各事業を繋げる横断的、且つ柔軟な仕組み作りを推進。

## M&A×DX

M&Aの買収基準ルールに中長期的なDX化を図る項目を追加。
基準値を超える事業を買収し、売上・利益増加を図る。
DX成長速度に応じた買収後事業成長シナリオを独自に展開し、長期的な持続可能性と変化するニーズに合わせた市場への対応を促していく。

# 新成長戦略


500
（億円）
400
300
200
100
0
2020
2021
2022
20XX
ヤマノ経済圏 成長
（プラットフォームの拡大）
M&A x DXによる成長
（新サービスの拡大）
変革点
デジタル化による既存事業の成長
営業利益率 5%以上目標
営業利益率2%

# 既存事業 × DX

# デジタル化による既存事業の成長

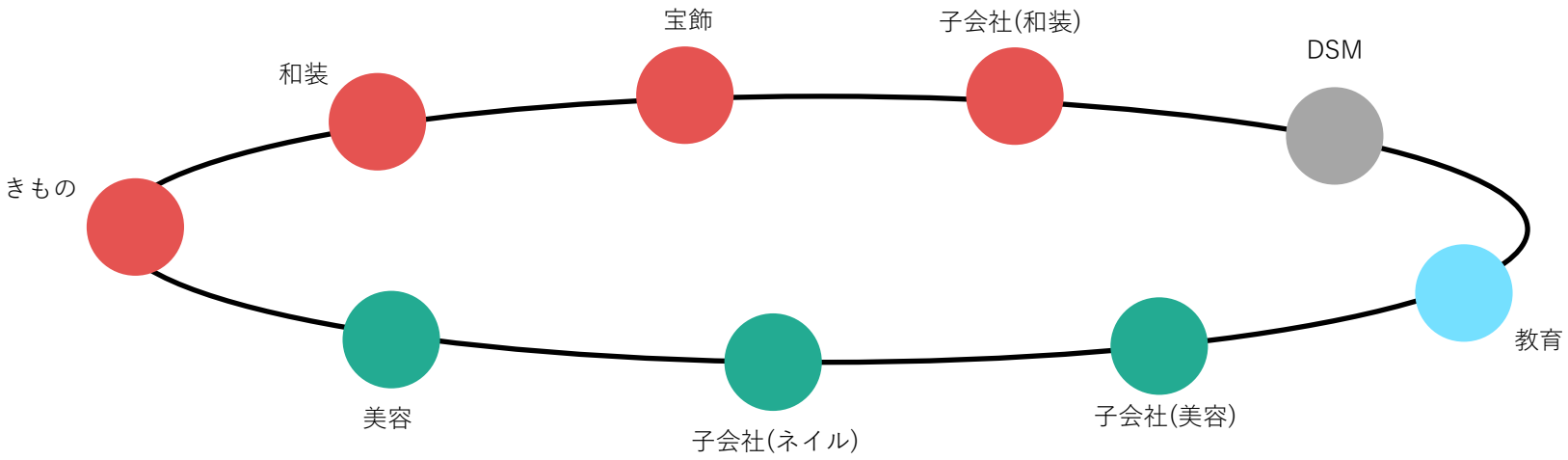
デジタル企業として、グローバル競争を勝ち抜くことのできるレベルへ進化するために
持続的なDXの実施を行い下記の3つの視点で常に状況を捉え継続的な改善を行える環境を構築していく。

| | |
|---|---|
| 発想力 | 価値創造、新規事業開発、多角的な視野から生まれる未来創造 |
| 適応力 | 業務プロセスの変革に対応できる組織体制・人材の再構築 |
| 持続力 | DXを根付かせ「仕組み(デジタル化)」をより明確に精緻化していく |

©Yamano Holdings, ALL Right Reserved

# 戦略横断的推進について(Cross-Strategic Promotion)

全社的なDXの取り組みとなっていることが望ましいが、必ずしも全社画一的な仕組みとするものではなく、仕組みが明確化され複数部門で横断的に実践していくことで、早期に導入し成果を上げていく。




**明確化された仕組みに基づく事業部横断型戦略**

同じ色の部分だけ横断的に仕組み化され実践することができ成果を上げられる

# 12Qマイルストーン(Milestone / 予測経過)

| 2021 | | | | 2022 | | | | 2023 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1Q | 2Q | 3Q | 4Q | 5Q | 6Q | 7Q | 8Q | 9Q | 10Q | 11Q | 12Q |

デジタル化標準実装時期

- 着物業界初の販売手法によるECサイト構築
- デジタルマーケティング・SNSを活用した採用活動
- QRコードを使った店頭接客業務の標準化と業務効率の改善
- UGC(ユーザー参加型コンテンツ)による全事業の周知認知の増幅
- 和文化VRショッピングモールの開発

**DX化実装時期**

この期間ではデジタル化されたものをより効率的により良い概念へと進化させます。
またデジタルやデータを利用した全く新しい販路の創造など既存業務の再構築を行います。

例えば

・同業種向けオンライン事業プラットフォームのサブスクリプション販売

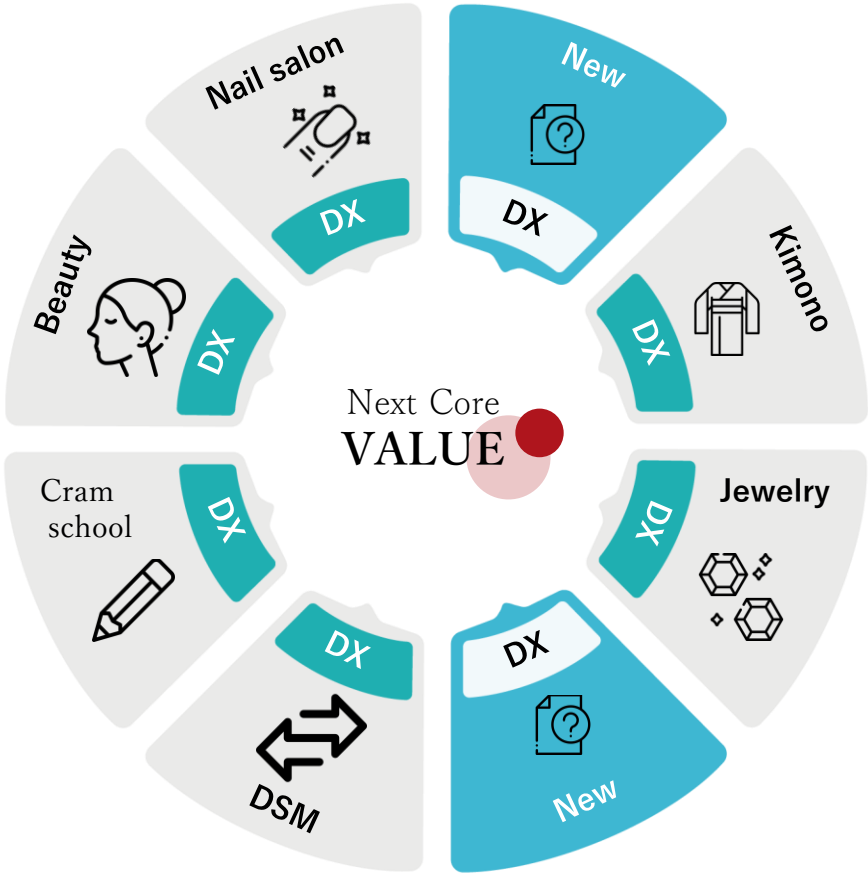
・3DSNSの開発によるNFT着物の開発。
リアル着物ではない着物の販売。

# M&A × DX

# M&A戦略の核となる価値

**Next Core VALUE**

日本伝統 × 人とのつながり
JAPAN TRADITIONAL for 縁
ENISHI




**すべての事業に「つながり」と「伝統」を。**

**営みがつながり、継承され、updateされる。**

**ヤマノホールディングスは伝統のユニタイズと
デジタルの力をまっすぐに突き進めていく。**

# M&A戦略の進め方(例)

ヤマノホールディングスのノウハウとの親和性に加え、DXの可能性を最大限に活用できる企業・事業を選定・買収することにより、事業価値の拡大発展を図る

DX

自社ノウハウとの親和性

**売上高：５倍以上**
**EBITA：８倍以上**

**M&A対象会社**

売上高：〇〇億円
EBITA：　〇億円

**ターゲットの具体例**

・既存事業とのシームレスな連携が可能な事業
（美容・和装宝飾）

・自分磨き（エステ・コスメティック・リカレント教育）

・ライフサイエンス

・eコマース、ライブコマース、モール型ショップ、
サブスクリプション等

・e-ラーニング、YouTube等動画配信サイトによる顕在層作り

# 2030年に向けて

現在　持続可能な社会の形成に向けたSDGSの17ゴールの中で、
まず、下記2点の重点ターゲットについてゴール設定と取り組むべき課題を策定中

2022年度以降　　取り組みを開始し、より具体的に設定したゴールを目指します。

重点ターゲット（案）

12.つくる責任　使う責任

# 日本伝統文化の継承と発展への挑戦。

5.ジェンダー平等を実現しよう

# 女性活躍の場の提供。

＊決定次第改めて開示いたします。

# 業績予想

# 連結業績予想

## 2022年3月期　通期 業績予想（連結）

| （単位：百万円） | 2020/3月期 実績 | 2021/3月期 実績 | 2022/3月期 予想 | 前々期比（2020/3月期） 増減額 | 増減率 |
|---|---|---|---|---|---|
| 売上高 | 14,064 | 12,701 | 14,000 | △64 | △0.5% |
| 営業利益 | 51 | 331 | 230 | +178 | +344.4% |
| 経常利益 | 67 | 325 | 200 | +132 | +195.9% |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 3 | △324 | 100 | +96 | +2913.5% |

- 売上高予想は緊急事態宣言の延長など想定より厳しい状況にはありますが、対応策も追加・修正しており、現時点での変更はありません。
- 営業利益予想につきましても、経費構造は着実に良化しており、現時点での変更はありません。

# 配当予想

## 復配　１株当たり　1円

2022年3月期の見通しにつきましては、2021年3月期 第2四半期以降回復傾向で推移はしておりますが、新型コロナウイルス感染症収束時期については依然として予断を許さない状況が続くものと考えており、個人の消費行動の変化による売上高への影響は当分のあいだ一定程度残るものと考えています。

ただ、グループ全体で業務効率化・事業基盤強化が定着し利益体質となってきており、第３四半期以降も当初計画どおりに推移すると予測され、配当可能利益は確保できる見込みであります。

株主の皆様には、これまでのご支援に感謝申し上げるとともに、今後も安定的な配当政策を維持すべく、引き続き業績向上に邁進し、更なる企業価値の向上に努めてまいります。

ADVANCE with CHANGE

本資料は、2022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2021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。