

# YCPホールディングス（グローバル）リミテッド 事業計画及び成長可能性に関する事項の開示

---

YCP Holdings (Global) Limited  
2024年3月

---



# アジェンダ

はじめに

外部環境の認識

各事業のご紹介：マネジメントサービス事業

各事業のご紹介：ソリューション事業

各事業のご紹介：プリンシパル投資事業

FY2024-FY2026 中期経営計画

主なリスクとその対応策

はじめに

---





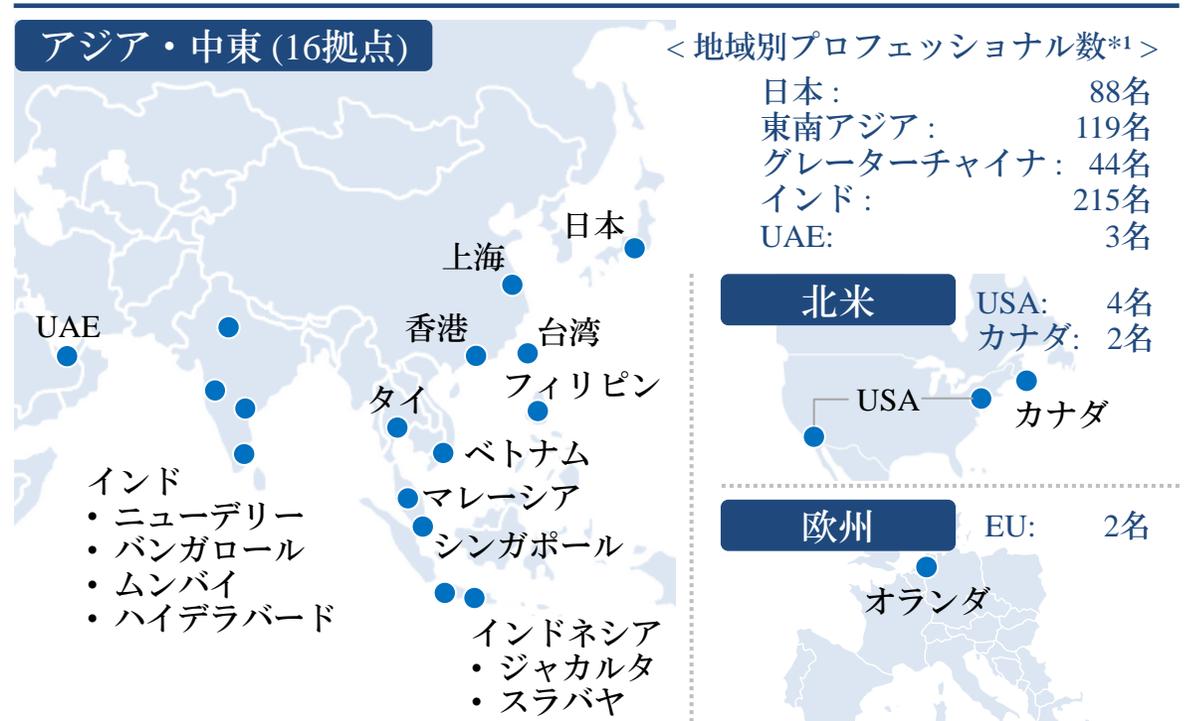
# 会社概要

YCPホールディングスは、2011年8月創業の株式会社ヤマトキャピタルパートナーズ (現・株式会社YCP Japan) にて事業を開始し、国際色豊かな組織を実現するため、2014年よりグループの社名をYCPに改めると共に香港を拠点とするホールディングス化を実施。2021年、シンガポールにグループ統括機能を担う当社 (YCP Holdings (Global) Limited) を設立し、東京証券取引所マザーズ (現・グロース) 市場に上場。主力のマネジメントサービス事業は、YCP SolidianceとYCP Auctusの2ブランドでサービスを展開する

## YCPグループ概要

持株会社商号	YCP Holdings (Global) Limited (東京証券取引所グロース市場: 9257)
持株会社住所	3 Fraser Street, DUO Tower #05-21, Singapore
持株会社資本金	44,926,326米ドル
グループ事業	1. マネジメントサービス事業 2. ソリューション事業 3. プリンシパル投資事業
グループ設立	2011年8月
グループ代表者	石田 裕樹
グループ社員数*1	プロフェッショナル数: 477名 投資先を含む総社員数: 783名

## グローバル拠点\*2



\*1: 2023年12月31日現在。プロフェッショナル数は、プリンシパル投資事業の投資先社員数を除いた数字

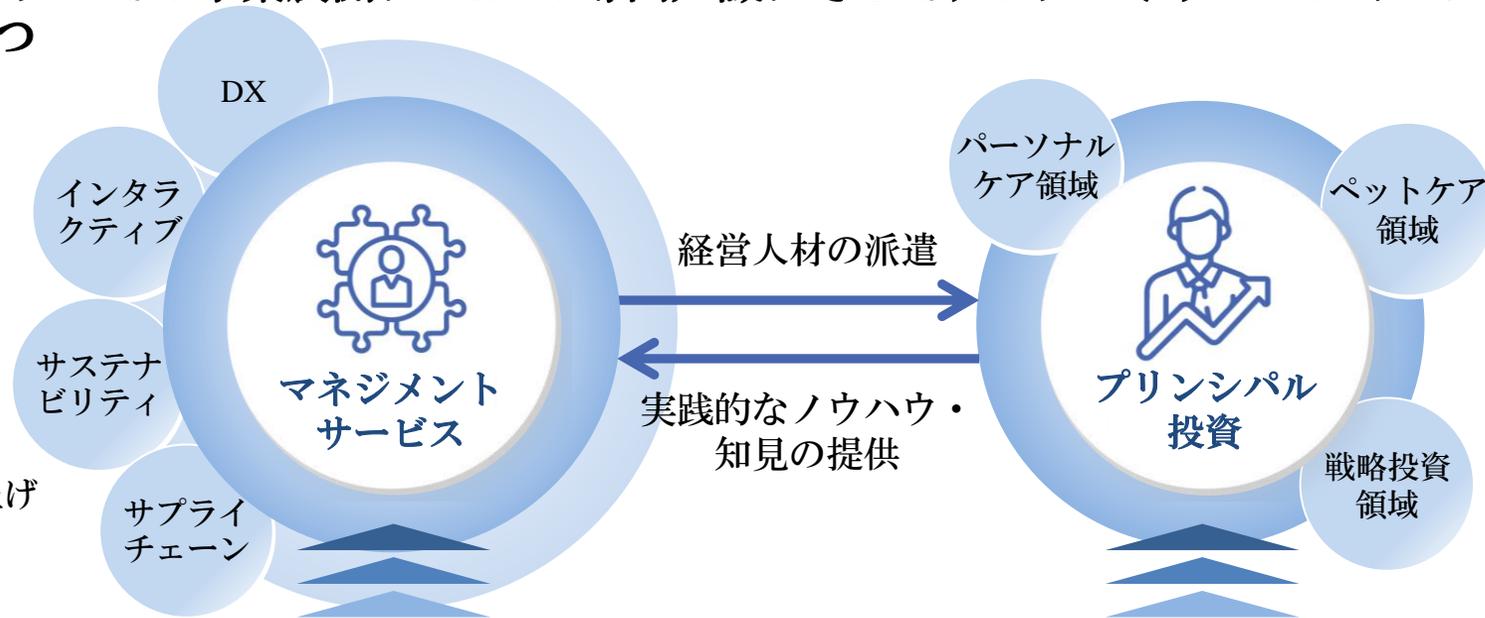
\*2: 拠点数は本資料提出日現在の数



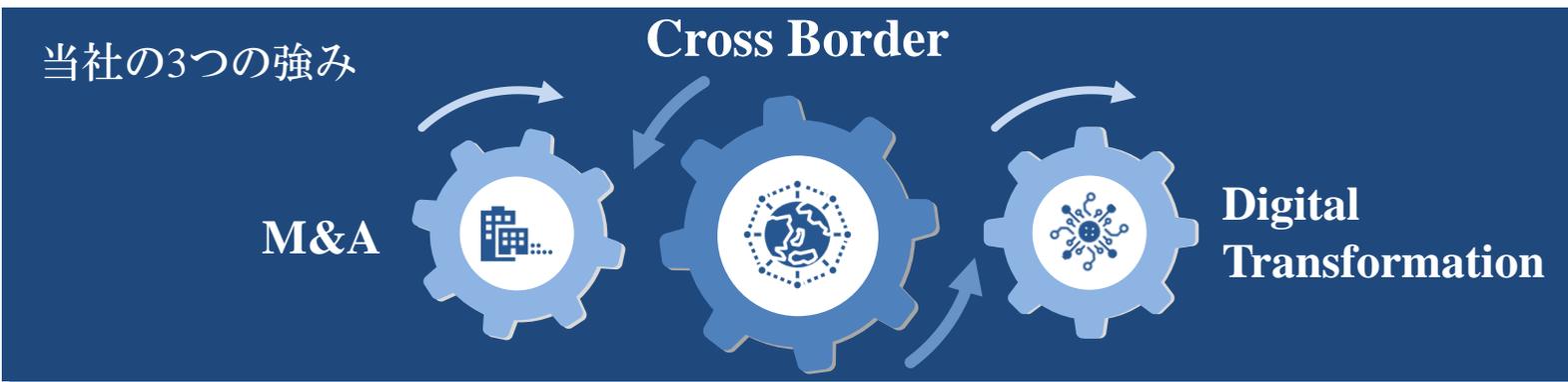
# 事業概要及び当社グループの報告セグメント

当社グループは**クライアントへ各種経営支援を提供する「マネジメントサービス」**及び**「ソリューション事業」**、自己資本によって**リスクマネーを提供する「プリンシパル投資」**の3つの事業を展開。グローバルネットワークを通じたクロスボーダーでの事業展開、M&Aの専門知識、そしてデジタルトランスフォーメーションへの取り組みの3つを強みに持つ

売上収益の約8割がM&AやDX導入をテーマとした**現場常駐型 (PMO型) の経営支援**。残り2割が**デュー・ディリジェンス**や**戦略提言**といった**高付加価値サービス**。加えて、特定領域に特化した**ソリューション部門**を立ち上げ



中小/新興企業に対して自己資金を投下した上で直接的に経営参画。**パーソナルケア領域**及び**ペットケア領域**を重点領域と定め、それ以外のポートフォリオは**戦略投資領域**として、3つのセグメントで業績を開示

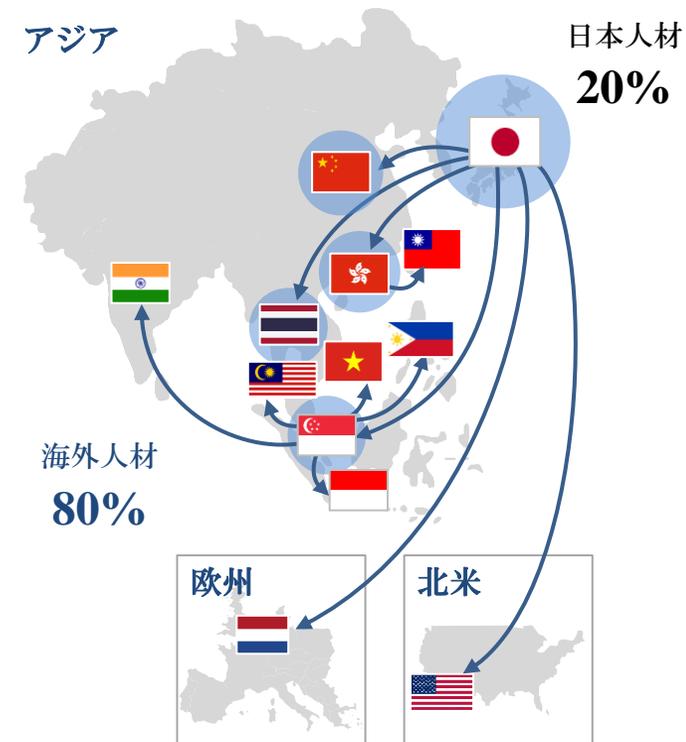




# 世界20拠点での事業展開

アジアを中心に世界20拠点へと拡大し、2018年にはSolidiance社、2022年にはオークタス社、2023年にはコンサス・グローバルと経営統合を実施。海外人材（日本人駐在を含む）の割合は80%を超え、現地市場のノウハウに精通したプロフェッショナル人材が、他拠点とも綿密に連携しながら、スピーディーかつ柔軟に事業展開を支援することが可能

当社の海外展開の経緯と国内外の人材比率\*



クロスボーダー案件における当社グループの特徴と他ファームとの比較

	当社グループの特徴	大手コンサルファーム	国内ブティック系ファーム
1. 市場ノウハウ	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地商習慣/競合環境/ローカル消費者理解などの市場ナレッジを蓄積、現地における多数の支援実績</li> <li>プリンシパル投資による自社事業展開を踏まえた実践的なノウハウ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社事業を通じた実践的なノウハウは保有していないケースが多い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外市場へのアクセスが限られており、情報は限定的</li> </ul>
2. 現地支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>大手コンサルティングファーム出身者や、M&amp;A・DXの専門人材を各拠点ごとに擁し、質の高いマネジメントサービスを現地から提供可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>拠点数は多く、現地支援体制は充実</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外拠点の数は少なく、規模も限定的</li> </ul>
3. 価格	<ul style="list-style-type: none"> <li>どの拠点であっても、20拠点全ての人材を現地の人件費で活用可能。そのため、高単価な国内人材だけのチーム組成を行う必要がない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>関与する全ての地域に利益分配をする必要があるため高額になりがち</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>二次受けの発生や、国内スタッフの派遣費用による不要なコスト増</li> </ul>
4. スピード	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地法人設立などビジネススキーム構築に関するナレッジを蓄積し、会計/法務/その他複数の外部パートナーとのローカルネットワークを構築</li> <li>コロナ禍における物理的な移動の制限を受けず、現地にて直接事業展開が可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>実行支援にまでは踏み込まないケースも多い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>二次受けとの連携や、物理的な移動の制限によるネットワークの低下</li> </ul>

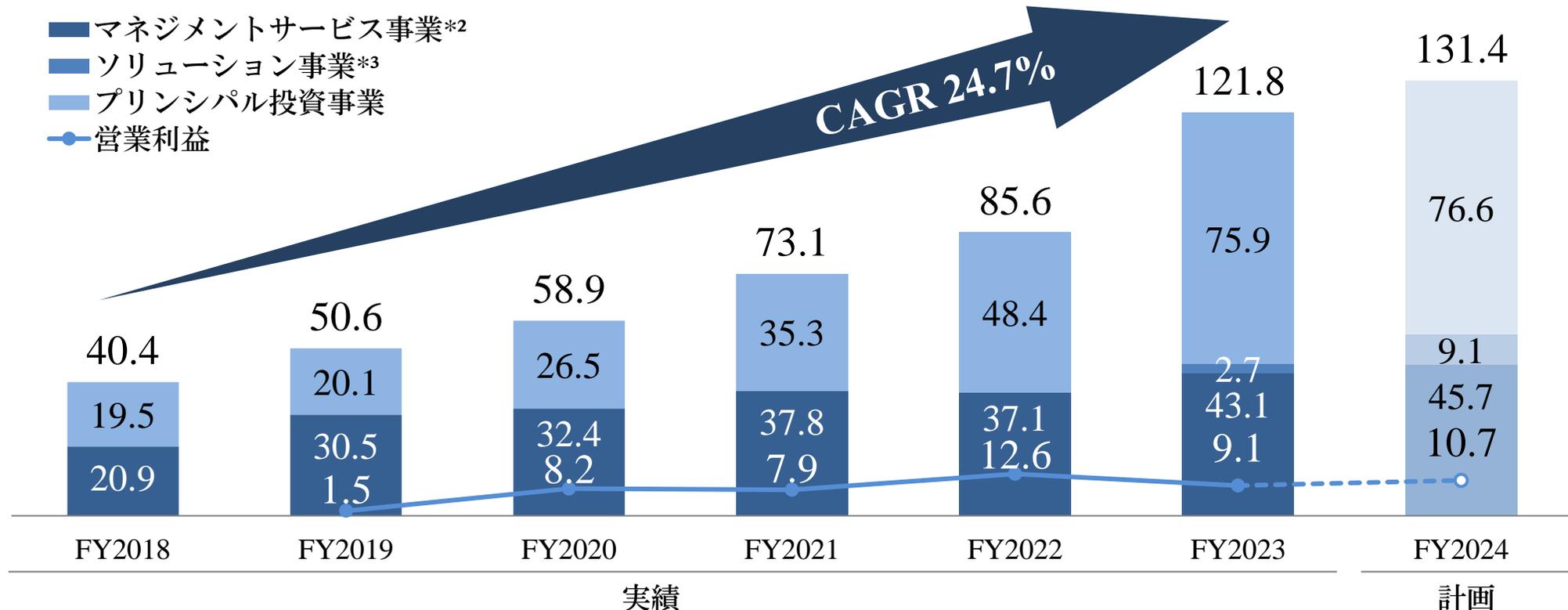
\*：2023年12月31日現在。国内外の人材比率はマネジメントサービス部門とオペレーションズ部門のいずれも含む



# 過年度の業績推移と今期業績予想

直近5カ年の年平均成長率は24.7%と高成長を実現。FY2023通期においては、売上121.8百万米ドル (172.7億円\*<sup>1</sup>)、営業利益9.1百万米ドル (12.9億円\*<sup>1</sup>) を達成。

## 売上収益・営業利益推移 (百万米ドル)



\*1: 日本円への換算は、1ドル = 141.82円 (2023年12月29日の為替レート) により計算  
\*2: マネジメントサービス事業の売上には、ソリューション事業であるDX領域、インタラクティブ領域の売上を含む  
\*3: サプライチェーン領域のみの数値

# 外部環境の認識

---



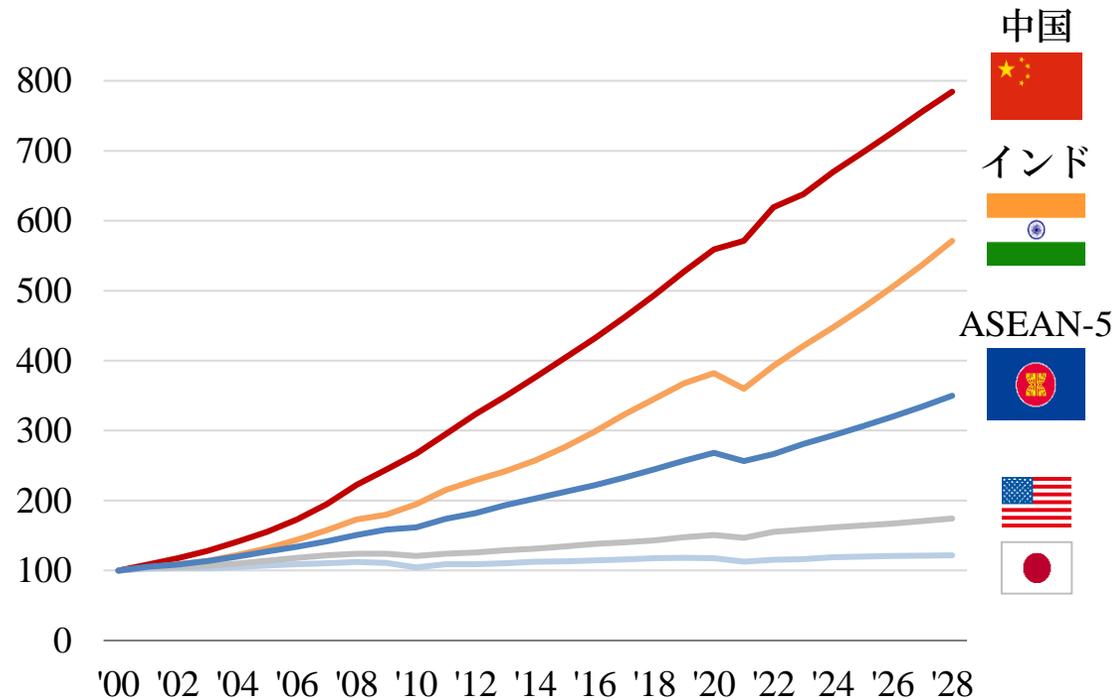


# 急速な経済発展を続けるアジア

- この数十年に渡って、最も成長し、世界中から資本を集めているのがアジア
- 企業のM&Aや国際展開、サプライチェーン強化など当社が強みとしてきた分野は、国際情勢などの影響を考慮しても、今後さらなる成長が見込まれる

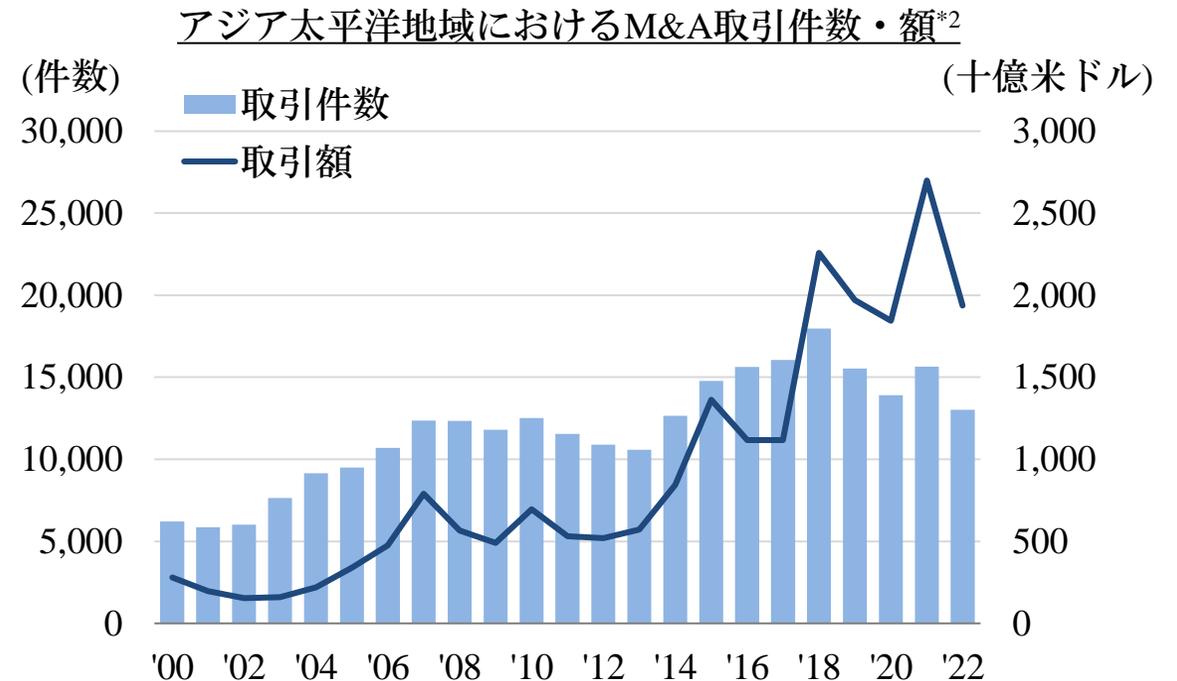
## GDP成長率\*1

中国・ASEANを中心に世界で最も高いGDP成長率。コロナ禍で一時的な打撃はあったものの、今後も高い成長率を維持



## M&A

アジア太平洋地域におけるM&Aの取引額は20年前の2倍以上に増加し、2015年以降**世界のM&A取引額の約30%**を占める



\*1：IMF(国際通貨基金)による実質GDP成長率のデータをもとにYCPにて作成。2000年を100として、2001年以降、毎年のGDP成長率を乗算した数値

\*2：IMAA analysis; imaa-institute.orgによるNumber & Value of M&A Asia-Pacificのデータをもとに、YCPにて作成

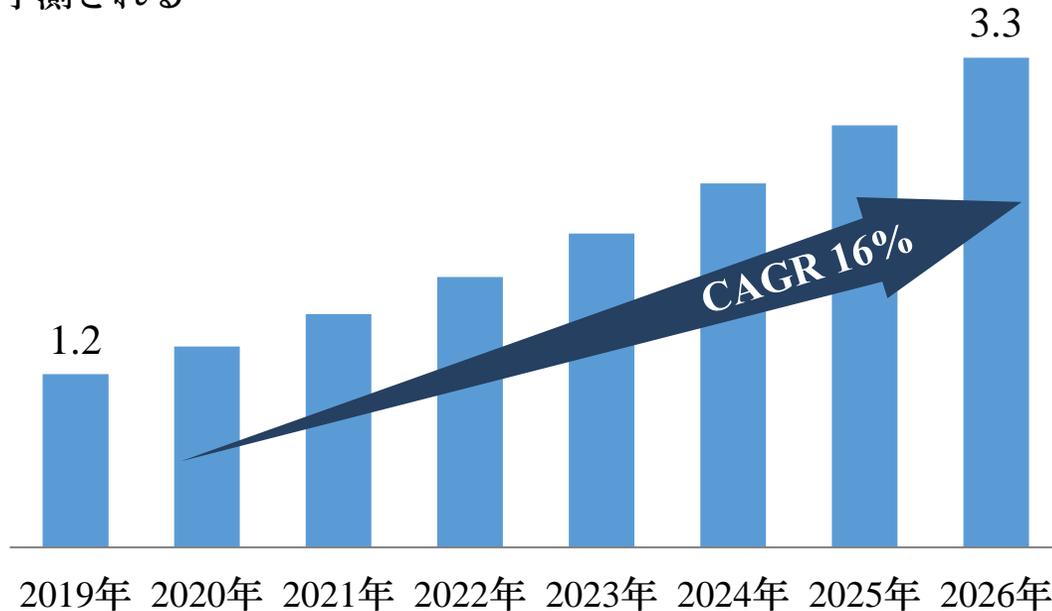


# 加速するデジタルトランスフォーメーション

世界のDX (デジタルトランスフォーメーション) 市場は急速に拡大し、2026年までには3.3兆米ドル (438兆円\*<sup>1</sup>) 規模にまで成長する見込み。アジア各国・各企業が経済成長の挺にDXを強力に推進

## DX市場規模推移\*<sup>2</sup> (兆米ドル)

世界のDX市場規模は、2019年には1.2兆米ドル (159兆円\*<sup>1</sup>) に達し、2020年-2026年に16%の年平均成長率 (CAGR) で拡大すると予測される



## アジア各国のDX推進状況

- |  |   |
|--|---|
| 日本 <br>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル庁の新設</li> <li>IT導入補助金等の各種助成金、補助金の投入</li> <li>国内DX市場は2030年までには約3兆円*<sup>3</sup>規模にまで達する見込み</li> </ul>           |
| 中国 <br>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>DXを含むデジタル経済は2020年で約672兆円に達しGDPの3分の1以上を占める*<sup>4</sup></li> <li>BATHなどの世界的IT企業</li> <li>DX推進に向けた国策</li> </ul>      |
| ASEAN <br> | <ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル経済の規模は10兆円にまで成長し、2025年までに30兆円規模にまで達する見込み*<sup>5</sup></li> <li>わずか数年で企業評価額1兆円を超えるデジタルプラットフォーマーも複数誕生</li> </ul> |

\*<sup>1</sup>: 日本円への換算は、1ドル = 132.70円 (2022年12月30日の為替レート) により計算

\*<sup>2</sup>: UnivDatos Market Insights Pvt Ltdが2020年11月1日に出版した調査レポート「Digital Transformation Market: Current Scenario and Forecast (2020-2026)」を基に当社が作成

\*<sup>3</sup>: 株式会社富士キメラ総研の2020年9月10日発行「2020 デジタルトランスフォーメーション市場の将来展望」より引用

\*<sup>4</sup>: 2021年世界インターネット大会烏鎮サミットで発表された「中国インターネット発展報告2021」より引用

\*<sup>5</sup>: Thomson Reutersの2019年10月3日発表レポートより引用

# 各事業のご紹介： マネジメントサービス事業

---





# マネジメントサービス事業のご紹介

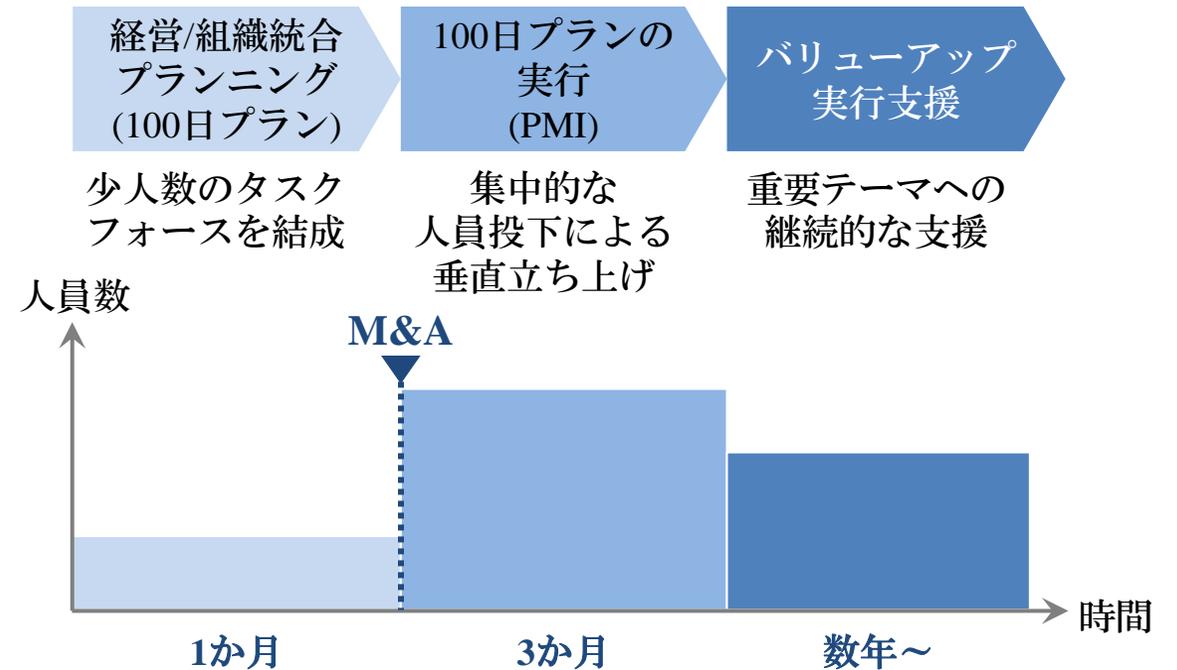
YCP Solidiance、YCP Auctusの2ブランドで展開するマネジメントサービス事業では、M&AやDX導入をテーマにした現場常駐型 (PMO型) の経営支援サービスをアジア全域で提供し、事業部売上の約8割を占める

## PMO (Project Management Office) とは



M&AやDX導入など大きな企業変革を伴う際に、部門を横断して柔軟に実行支援をサポートする特務組織

## M&AにおけるPMO支援のイメージ

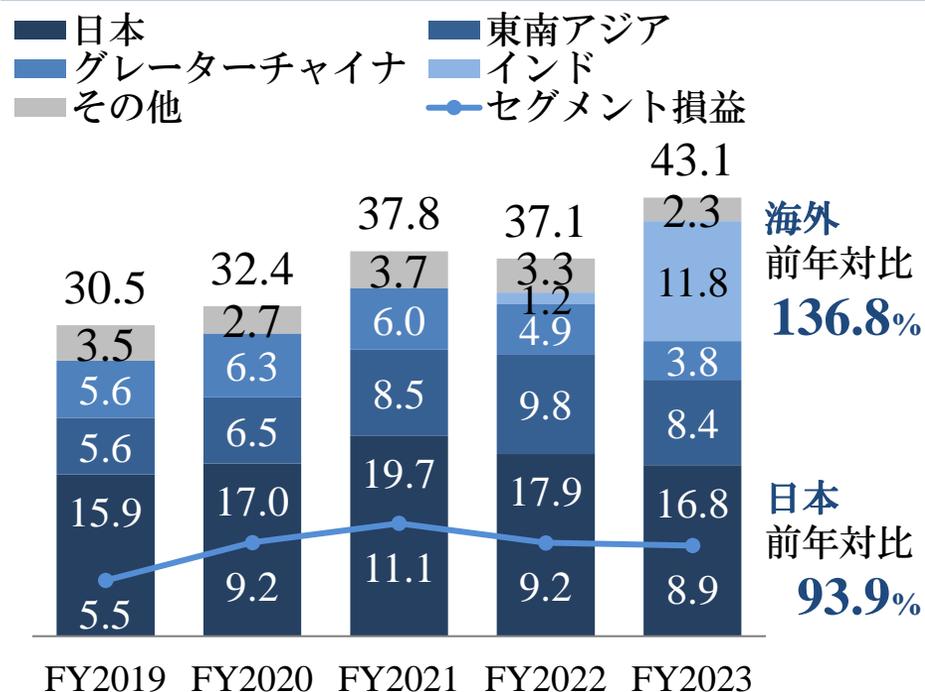


M&A実行の1か月前から支援を開始し、PMOとして長期に渡って常駐型での支援を継続

# マネジメントサービス事業の業績

FY2023通期は売上収益43.1百万米ドル (61.1億円\*<sup>1</sup>)、セグメント損益8.9百万米ドル (12.6億円\*<sup>1</sup>) となった。長期化する円安の影響により日本で前年対比93.9%と減収 (日本円では100.4%と横ばい)、中国の景気減速の影響によりグレーターチャイナ地域でも前年対比77.1%と減収になったものの、オークタス社との経営統合を経たインド地域の貢献により、事業部全体では前年対比116.1%と増収を実現。

業績推移\*<sup>2</sup> (百万米ドル)

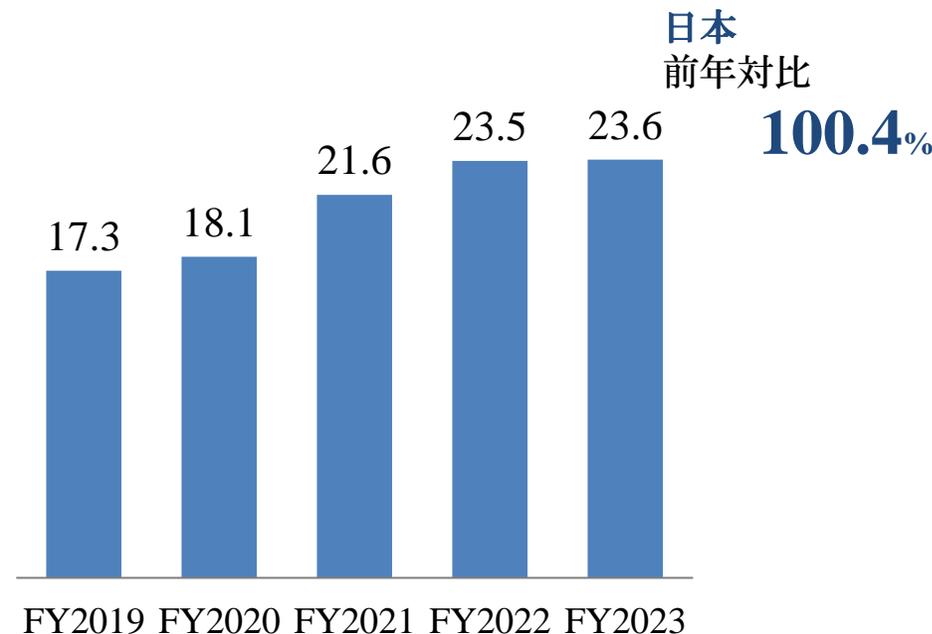


売上収益:  
**43.1**百万米ドル  
(61.1億円)

海外売上比率:  
**61%**

セグメント損益:  
**8.9**百万米ドル  
(12.6億円)

(参考) 日本円での日本売上収益推移\*<sup>2</sup> (億円)



\*1: 日本円への換算は、1ドル=141.82円(2023年12月29日の為替レート)により計算

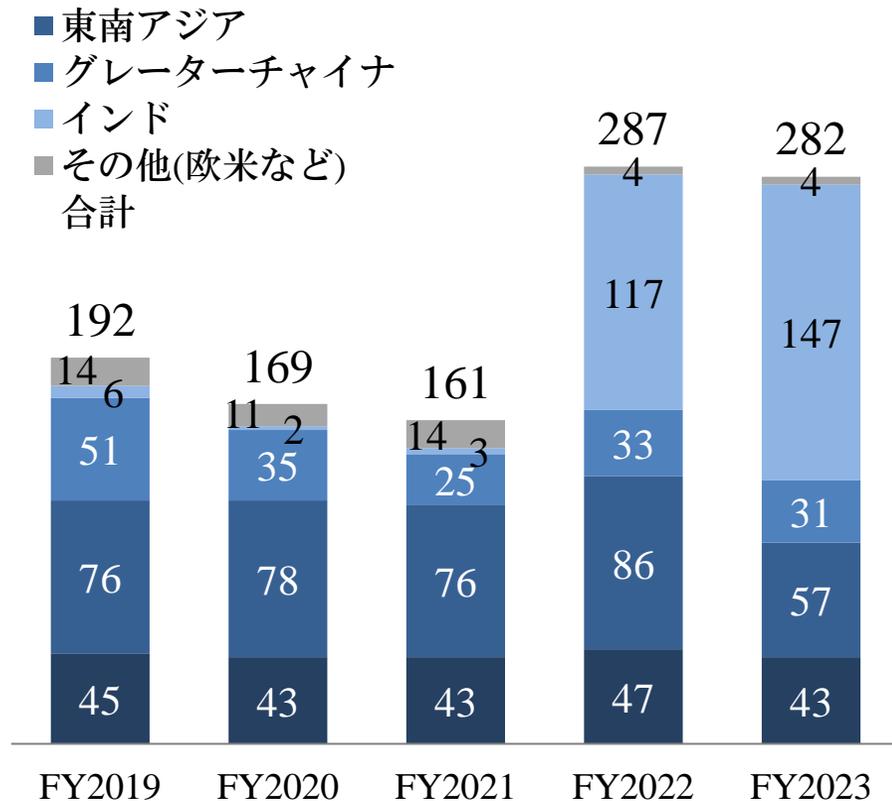
\*2: ソリューション事業であるDX領域、インタラクティブ領域の業績も含む



# 地域別のプロフェッショナル数\*推移

海外拠点を中心にコロナ禍に伴うロックダウン等の影響が大きかったものの、FY2021下期から採用活動の再開・強化を行い、各地域とも人員数は回復傾向。加えて、オークタス社との経営統合によりグループ全体では282名体制\*へと拡大。

## 地域別のプロフェッショナル数推移\* (人)



## 地域別の増減詳細

日本	<ul style="list-style-type: none"> <li>FY20の新型コロナ流行を受け採用活動を一時凍結</li> <li>FY21下期より採用活動を再開し、コロナ禍前の水準にまで回復</li> </ul>
東南アジア	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本と同様、コロナ禍に採用を再開</li> <li>採用を継続しつつ事業再編を実施、プロフェッショナル1名当たりの売上向上を目指す</li> </ul>
グレートチャイナ	<ul style="list-style-type: none"> <li>新型コロナ流行に加え、米中貿易摩擦・ウクライナ紛争等の社会情勢の影響もありコロナ以前の水準には満たないものの、M&amp;Aを通じた人員増を目指す</li> </ul>
インド	<ul style="list-style-type: none"> <li>2022年12月のオークタス社との経営統合により、100名超のプロフェッショナルが新たに参画</li> <li>好調な経済状況もあり、FY23も30名の人員増を実現</li> </ul>
その他(欧米など)	<ul style="list-style-type: none"> <li>欧米では「アジア⇄欧米の窓口」として引き続き複数拠点を維持</li> </ul>

\*各事業年度末におけるマネジメントサービス部門の正社員数(オペレーションズ部門は除く)

# 各事業のご紹介： ソリューション事業

---

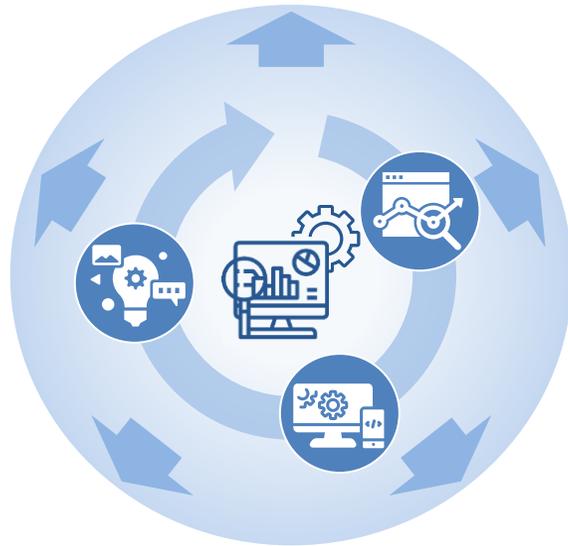




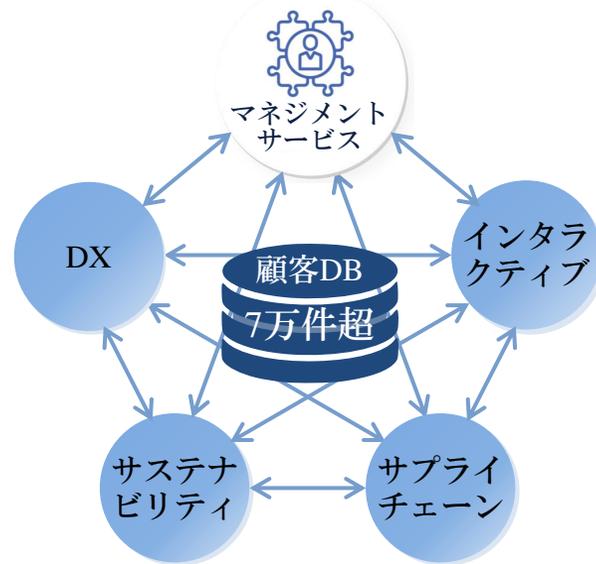
# ソリューション事業のご紹介

DXやサステナビリティ等、クライアントから引き合いの多い領域に特化した事業部を新設し、ソリューション定型化によるスケラビリティの追求、及び事業部間でのクロス・アップセルを通じた事業拡大を狙う

## グループとしての成長戦略



ソリューションの定型化・汎用化によるプロダクト開発を行い、スケラビリティを追求



世界20拠点において、7万件超の既存顧客データベースも含めた事業部間での相互送客による、クロスセル・アップセル

## ソリューションサービス各領域の概要

**デジタルトランスフォーメーション (DXD)** クライアントのデジタル企業変革、デジタル新規事業の立案

**インタラクティブソリューション (ISD)** 認知・集客強化からクロスボーダーでのECプラットフォームの提供に至る一連のワンストップサービスの提供

**サステナビリティソリューション (SSD)** グリーン投資促進、気候や環境対策に焦点を当てた事業変革支援

**サプライチェーンソリューション (SCD)** 調達安定化・コスト削減、業務効率化・DX化など、サプライチェーン領域におけるソリューション提供

2022年  
5月新設

2023年  
4月新設



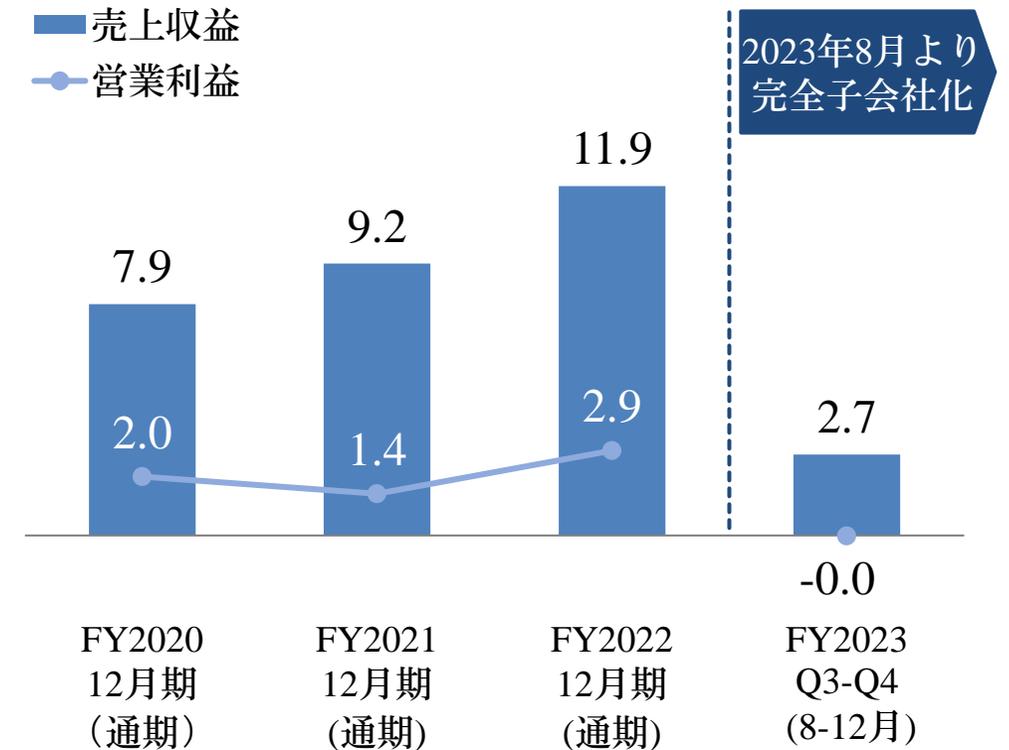
# ソリューション事業（サプライチェーン領域）の業績

2023年8月、調達・購買の費用削減やサプライチェーンの再構築に特化した「コンサスグローバル」を完全子会社化し、サプライチェーン領域に進出。FY23通期は、完全子会社化に伴う組織再編等のコスト等によりセグメント損益は-0.0百万米ドル (-0.0億円\*) で着地

## コンサスグループの概要

名称	Consus Global Pvt. Ltd.社 SB Invest Pte. Ltd.社
設立	2015年7月
拠点	世界6拠点：インド、シンガポール、マレーシア、UAE、 米国、フィリピン
従業員数	79名 (2023年12月31日時点)
グループ事業	サプライチェーン領域におけるデジタルソリューション の提供
主要取引先	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rev Group</li> <li>Dole Sunshine</li> <li>Saddle Creek</li> <li>Orora Packaging</li> <li>United Phosphorous</li> </ul>

## サプライチェーン領域の業績 (百万米ドル)



\*日本円への換算は、1ドル = 141.82円 (2023年12月29日の為替レート) により計算

# 各事業のご紹介： プリンシパル投資事業

---





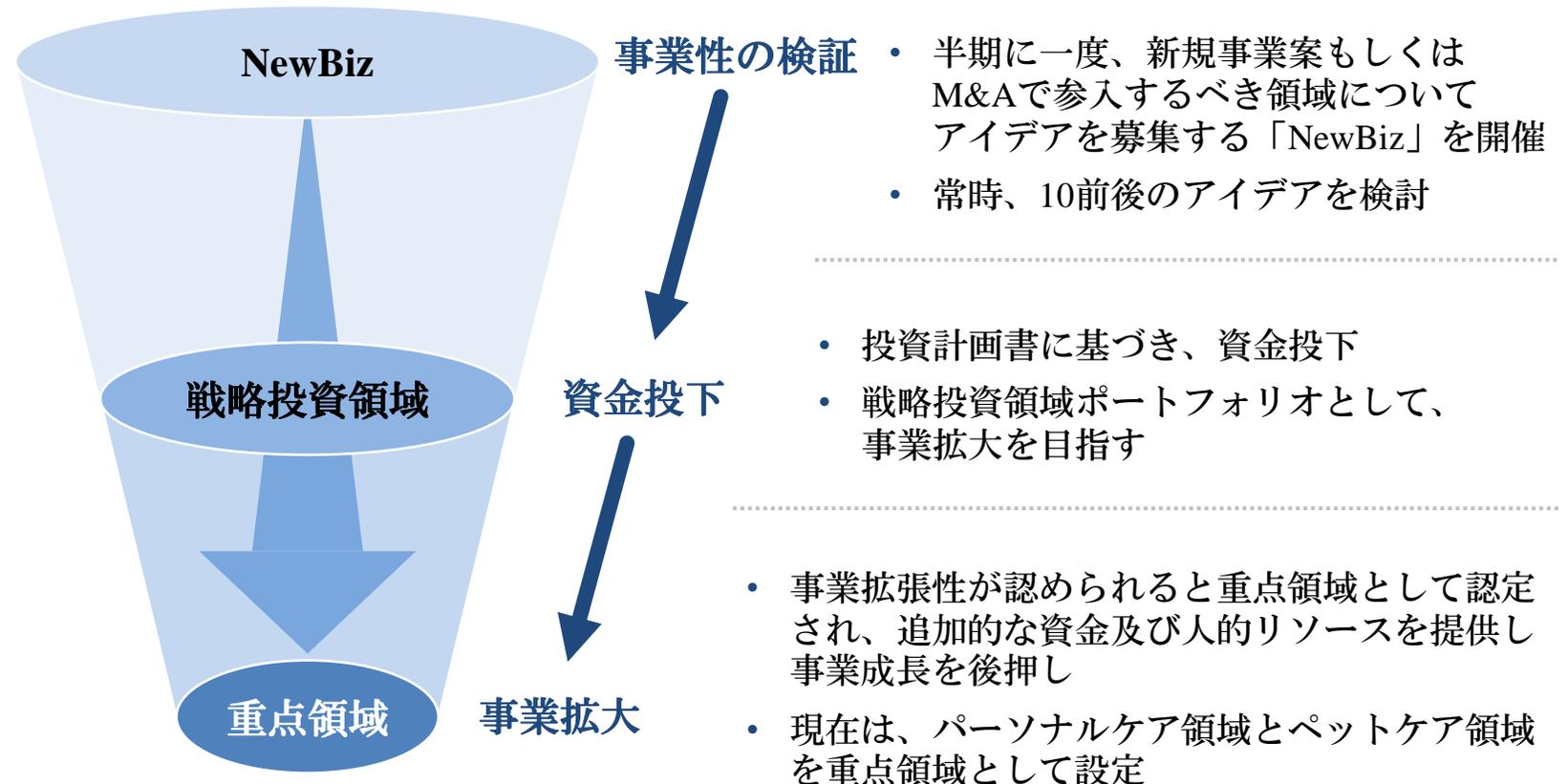
# プリンシパル投資とは

マネジメントサービス事業を通じて培った経営人材のプラットフォームを活用し、中小 / 新興企業に対して自己資金を投下

## 投資要件

1. 売上100百万米ドル以上の事業規模が見込まれる
2. グループの人材プラットフォームを活用しグローバル展開が可能
3. 投資規模が借入を含めて20百万米ドル以下
4. 30%以上のIRR (内部収益率)
5. グループのプロフェッショナルにとって、「Strive for Growth」を実現できる良い学びの機会

## プリンシパル投資事業の立ち上げから拡大までの流れ



# パーソナルケア領域のご紹介

自社で開発したパーソナルケア・ブランドを、アジア全域で展開。オンラインで直接販売を行うD2Cモデルを採用し、当社のグローバルプラットフォームを活かし、海外へも積極展開

## 主要ブランド



## 事業戦略



DX



クロスボーダー



### SOLIAのD2Cモデル



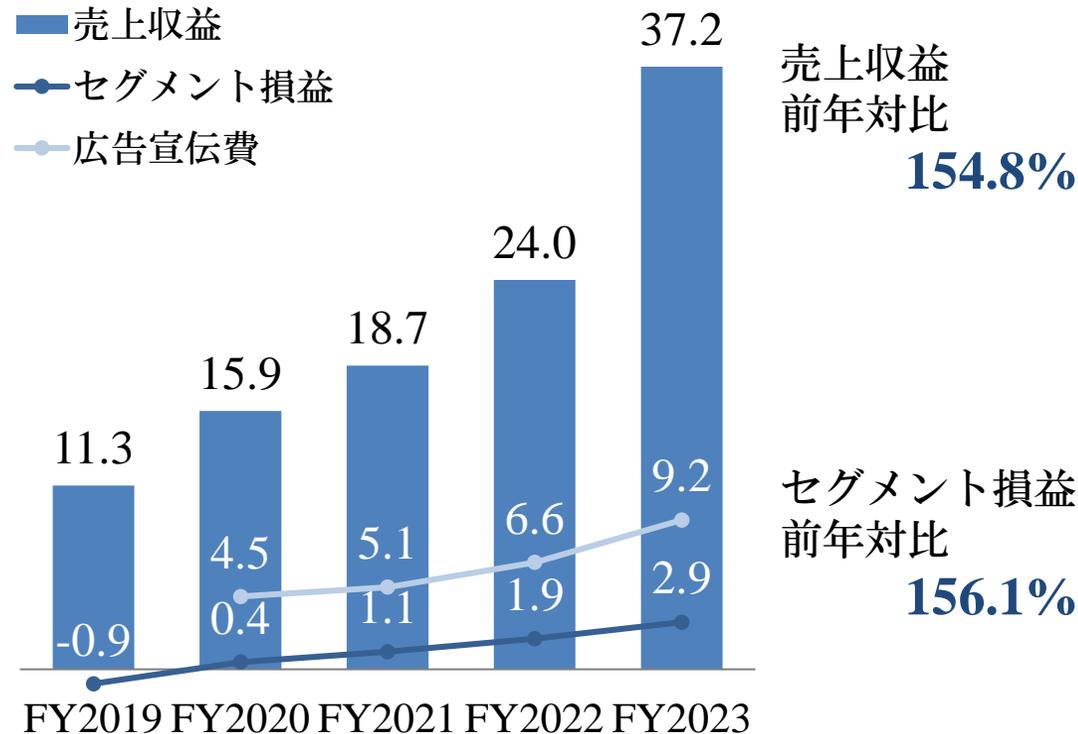
### ALOBABYの海外展開の経緯



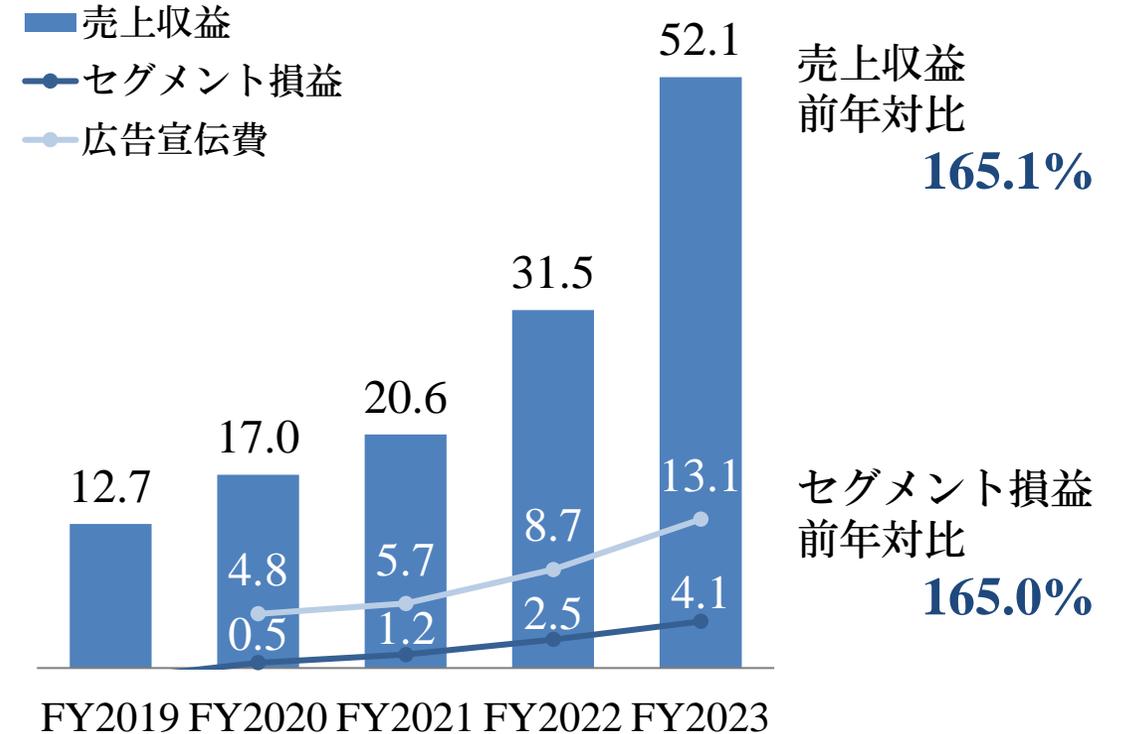
# パーソナルケア領域の業績

FY2023通期は売上収益37.2百万米ドル (52.7億円\*)、セグメント損益2.9百万米ドル (4.2億円\*) を達成。  
 主カブランド「ALOBABY」「AMBiQUE」が順調に拡大、更なる成長に向けて新ブランド・新商品の開発  
 及び広告宣伝費の投資を継続

業績推移 (百万米ドル)



(参考) 日本円での業績推移 (億円)



\*日本円への換算は、1ドル = 141.82円 (2023年12月29日の為替レート) により計算

# ペットケア領域のご紹介

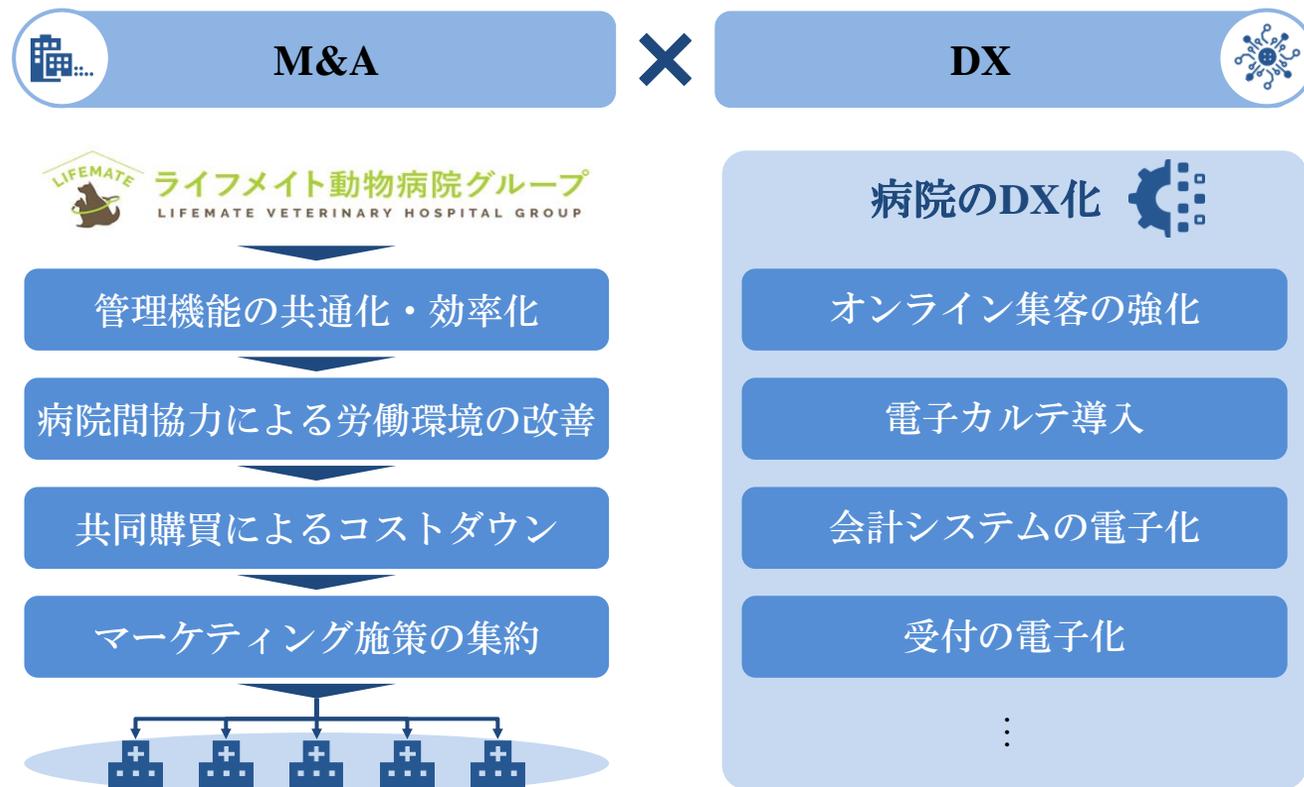
事業承継を通じた動物病院のグループ化、および承継病院のDX化を通じた事業のスケールアップを目指す。  
 現在、高度医療病院を4施設、一次診療を担う動物病院を7施設と、計11病院を所有、運営している

## 動物病院の運営



事業承継による複数の動物病院をグループ化。  
 現在は、関東及び北海道において11病院を運営しており、加えて常時複数のM&A案件を検討している

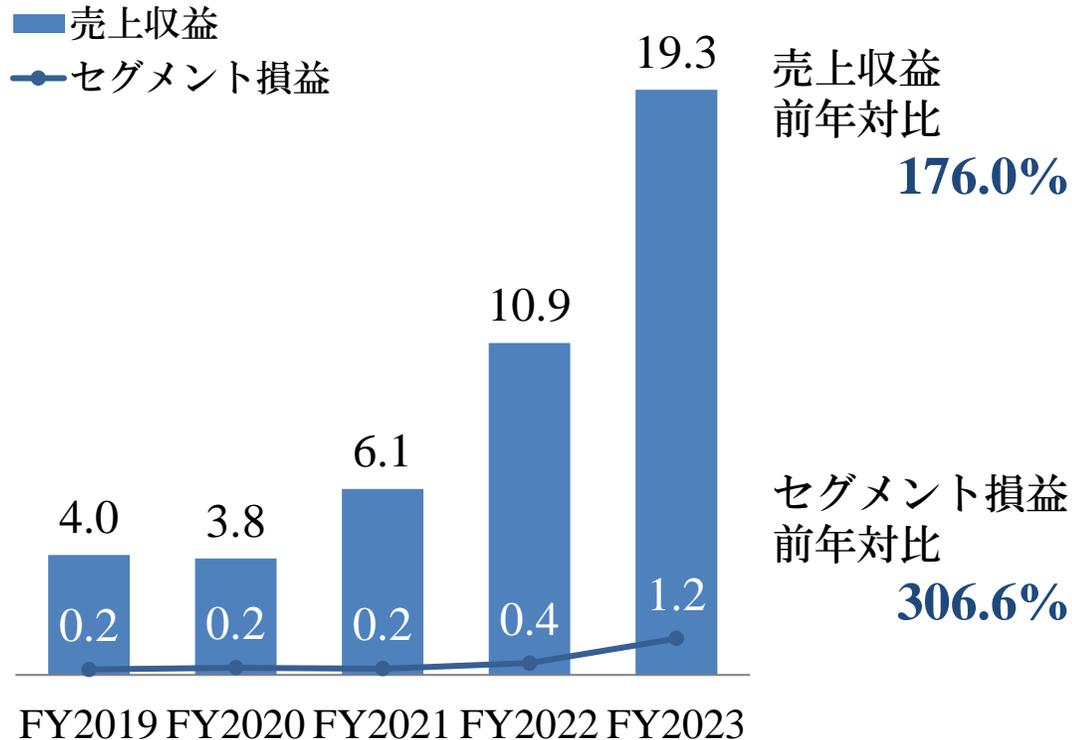
## 事業戦略



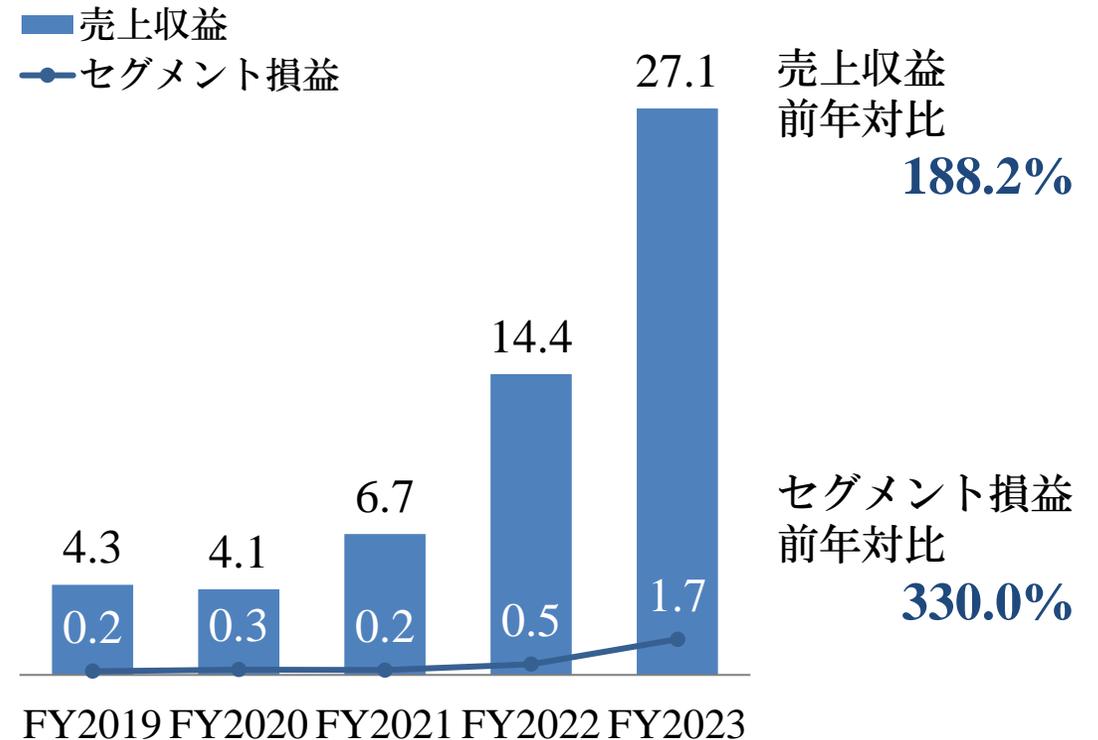
# ペットケア領域の業績

FY2023通期は売上収益19.3百万米ドル (27.3億円\*)、セグメント損益1.2百万米ドル (1.7億円\*) で着地。2022年7月に実施した大型動物病院グループの承継に加え、2023年に実施した北海道江別市 (1月)、茨城県つくば市 (4月)での病院承継が奏功し、大幅な増収増益を達成

業績推移 (百万米ドル)



(参考) 日本円での業績推移 (億円)



\*日本円への換算は、1ドル = 141.82円 (2023年12月29日の為替レート) により計算



# 戦略投資領域のご紹介

将来の重点領域となるべきビジネスシーズに対しても、戦略投資領域として積極的に投資を実行。  
主には、シンガポール及び香港における日本食レストランや、シニア向けサービス等を展開

## 飲食領域



## GO Food



「食を通じて、世界中の人々により多くの笑顔届けたい」という  
ミッションのもと、調理プロセスの最適化、徹底的なオペレーション  
の効率化を行い、ハイクオリティな日本食ブランドを海外へ展開

## シニア領域



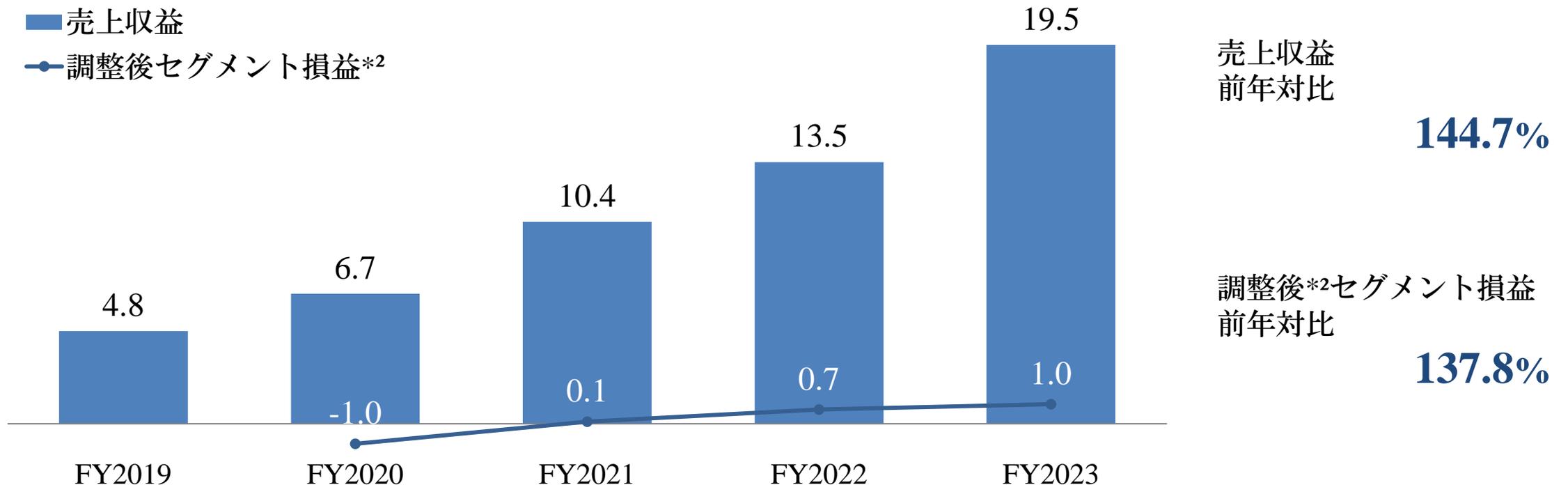
管理不要・後継者不要・宗派不問  
の自動搬送式納骨堂の販売事業を  
展開



# 戦略投資領域の業績

FY2023通期は売上収益19.5百万米ドル (27.7億円\*<sup>1</sup>)、調整後\*<sup>2</sup>セグメント損益1.0百万米ドル (1.4億円\*<sup>1</sup>) で着地。脱コロナや旅行需要の回復により、国内外いずれも飲食事業の業績が大幅に改善していることに加え、2022年9月に実施した株式会社ARUKIの子会社化による業績貢献もあり、大幅な増収増益を達成

## 業績推移 (百万米ドル)



\*1：日本円への換算は、1ドル＝141.82円 (2023年12月29日の為替レート) により計算

\*2：調整後セグメント損益＝子会社及び事業の売却損益や金融資産の評価損益、バーゲン・パーチェスによる利得など、本業以外の活動による一過性の非資金取引を除外したセグメント損益

# FY2024-FY2026 中期経営計画

---





# グループ全体の成長戦略

グループの根幹をなすマネジメントサービス事業のオーガニックな成長と並行して、蓄積した知見をソリューション事業やプリンシパル投資事業に還元、3事業を一体として成長を実現する好循環を生み出す

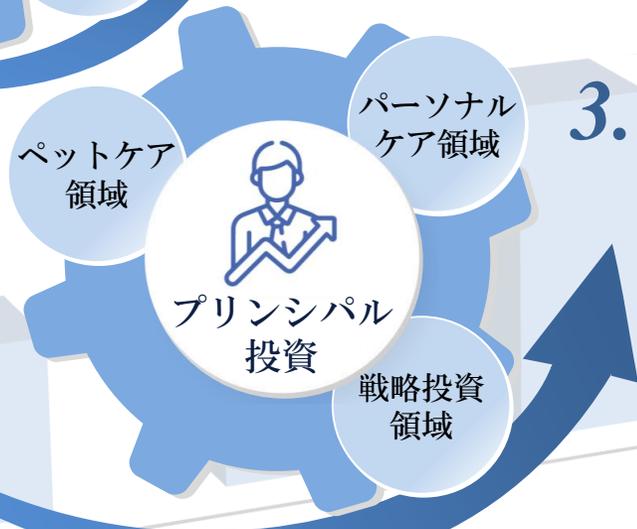
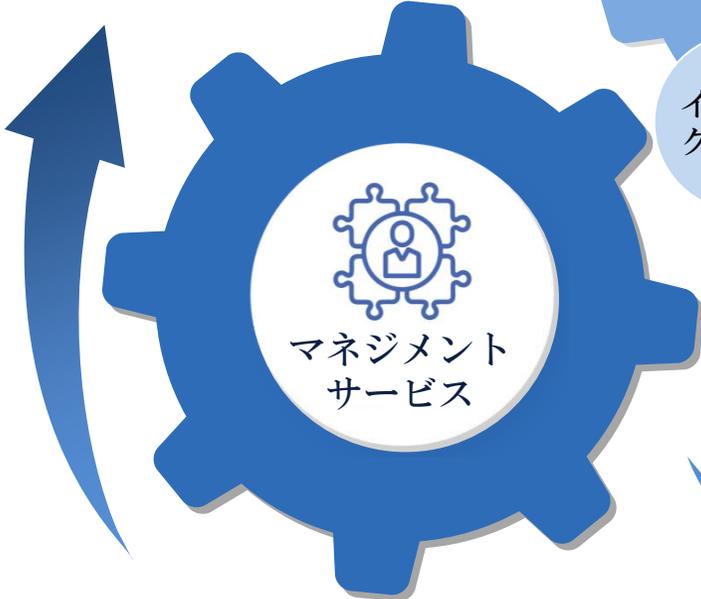
## 1. マネジメントサービス事業のオーガニック成長

人員体制の継続的な増強を図り、国内外で需要を捉えながら、**知見・ネットワークを蓄積**



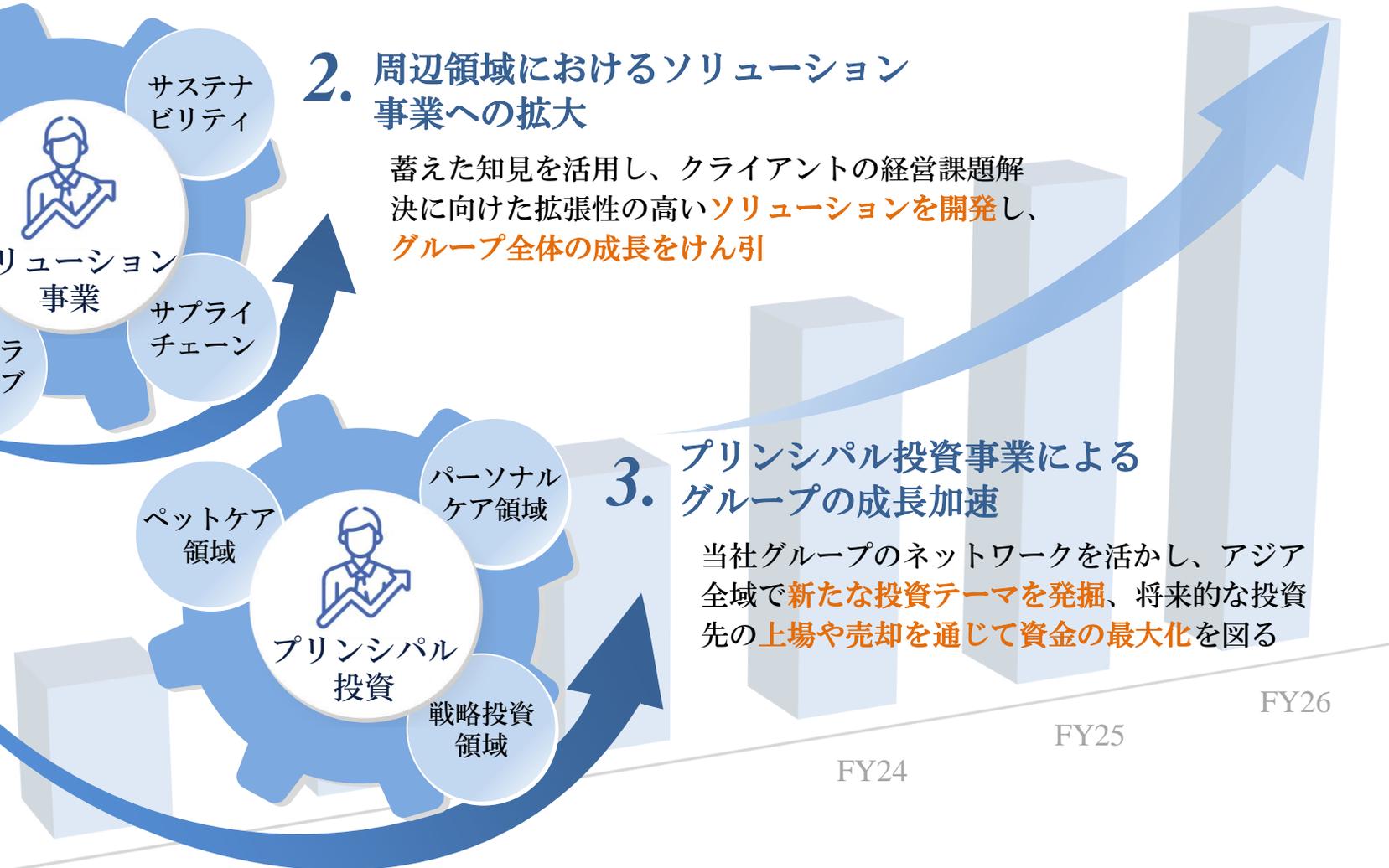
## 2. 周辺領域におけるソリューション事業への拡大

蓄えた知見を活用し、クライアントの経営課題解決に向けた拡張性の高い**ソリューションを開発し、グループ全体の成長をけん引**



## 3. プリンシパル投資事業によるグループの成長加速

当社グループのネットワークを活かし、アジア全域で**新たな投資テーマを発掘**、将来的な投資先の**上場や売却を通じて資金の最大化**を図る





# 1. マネジメントサービス事業：成長戦略

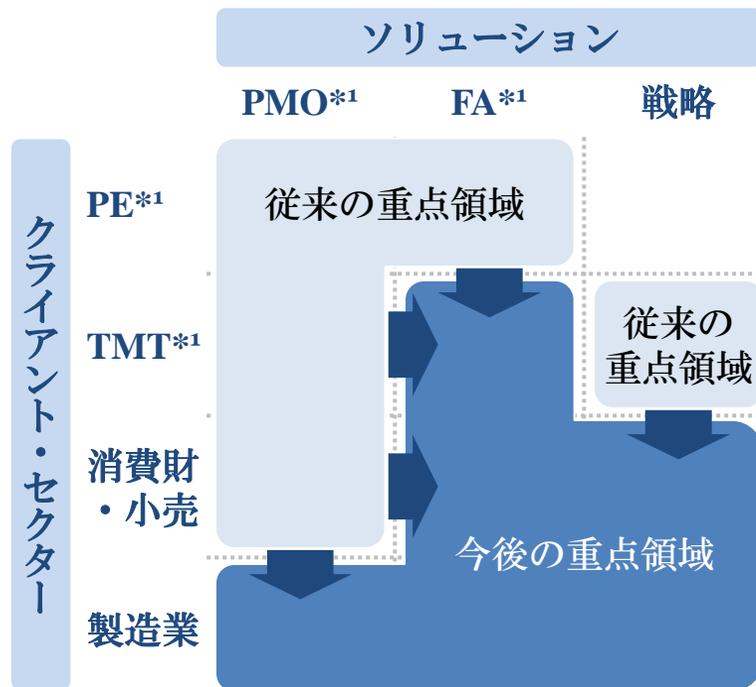
主軸とする常駐型実行支援 (PMO) 等のソリューション標準化、クライアントセクターのカバレッジ強化、ヘッドカウント拡大、及びグローバルでの支援体制強化を通じてさらなる事業拡大を狙う

## 成長戦略

 **ソリューション標準化・セクター拡大**



**グローバルフットプリント強化** 



## 詳細

成長軸は、ソリューション、クライアント・セクター及びグローバルフットプリントの3点

- ソリューションについては、更なる標準化を推進
- 従来、ターゲット業界が不明確であったため、カバレッジ業界を明確化し重点的にカバーすることで、知見・ネットワークを蓄積し、業界のインサイダーとなっていく
- ヘッドカウント拡充・単価アップに加え、新しいM&Aにも着手し、同一の戦略をグローバルに同時推進（蓋然性を考慮し、中期経営計画には織り込まない）

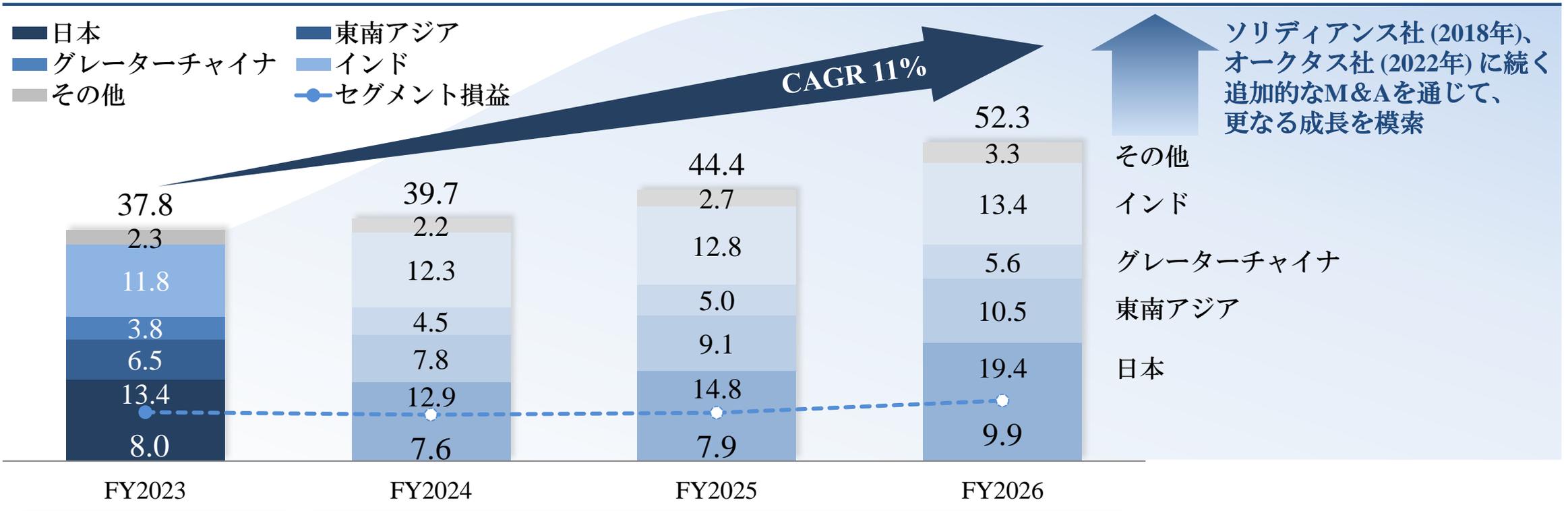
\*1：PMO：プロジェクトマネジメントオフィス（現場常駐型実行支援）、FA：ファイナンシャル・アドバイザーサービス、PE：プライベート・エクイティ、TMT：テクノロジー・メディア・テレコミュニケーション  
 \*2：中期経営計画には新規M&Aは織り込んでおらず、アップサイドとして想定



# 1. マネジメントサービス事業：中期経営計画

マネジメントサービス事業は、2026年までにCAGR11%の売上成長と並行して営業利益率の向上を実現、最終的に52.3百万米ドル (74.1億円\*)の売上収益を必達数値として掲げる。昨年までは「ソリューション事業」の業績をマネジメントサービスに含めて開示しており、今期の両事業の売上は合計で45.8百万米ドル (65.0億円\*)と目標を上回る成長を実現。

## マネジメントサービス事業 中期経営計画 (百万米ドル)



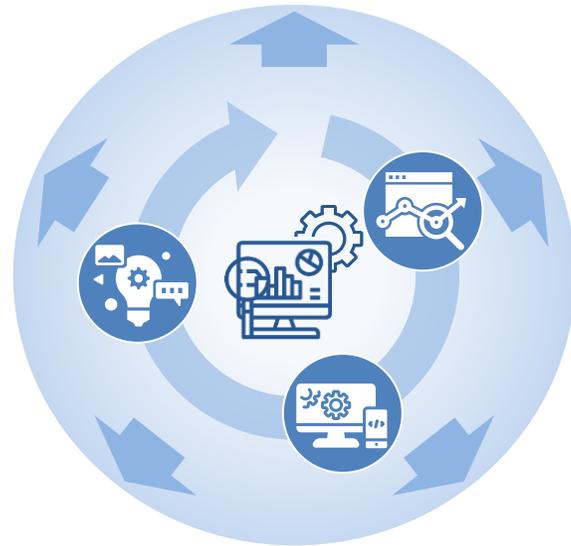
\*1: 日本円への換算は、1ドル=141.82円 (2023年12月29日の為替レート) により計算  
 \*2: FY2023の売上実績は、ソリューション事業であるDX領域、インタラクティブ領域の売上を除いた数値  
 \*3: 直近の事業動向及び計画策定に使用する為替レートの見直し等により、昨年開示した内容からFY2024及びFY2025の目標を更新しております



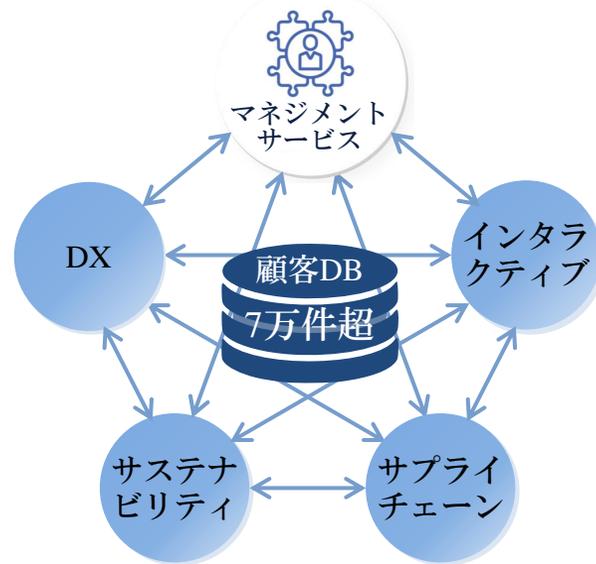
## 2. ソリューション事業：成長戦略

DXやサステナビリティ等、クライアントから引き合いの多い領域に特化した事業部を新設し、ソリューション定型化によるスケーラビリティの追求、及び事業部間でのクロス・アップセルを通じた事業拡大を狙う

### グループとしての成長戦略



ソリューションの定型化・汎用化によるプロダクト開発を行い、スケーラビリティを追求



世界20拠点において、7万件超の既存顧客データベースも含めた事業部間での相互送客による、クロスセル・アップセル

### ソリューション事業の各領域

**デジタルトランスフォーメーション (DXD)** クライアントのデジタル企業変革、デジタル新規事業の立案

**インタラクティブソリューション (ISD)** 認知・集客強化からクロスボーダーでのECプラットフォームの提供に至る一連のワンストップサービスの提供

**サステナビリティソリューション (SSD)** グリーン投資促進、気候や環境対策に焦点を当てた事業変革支援

**サプライチェーンソリューション (SCD)** 調達安定化・コスト削減、業務効率化・DX化など、サプライチェーン領域におけるソリューション提供

2022年  
5月新設

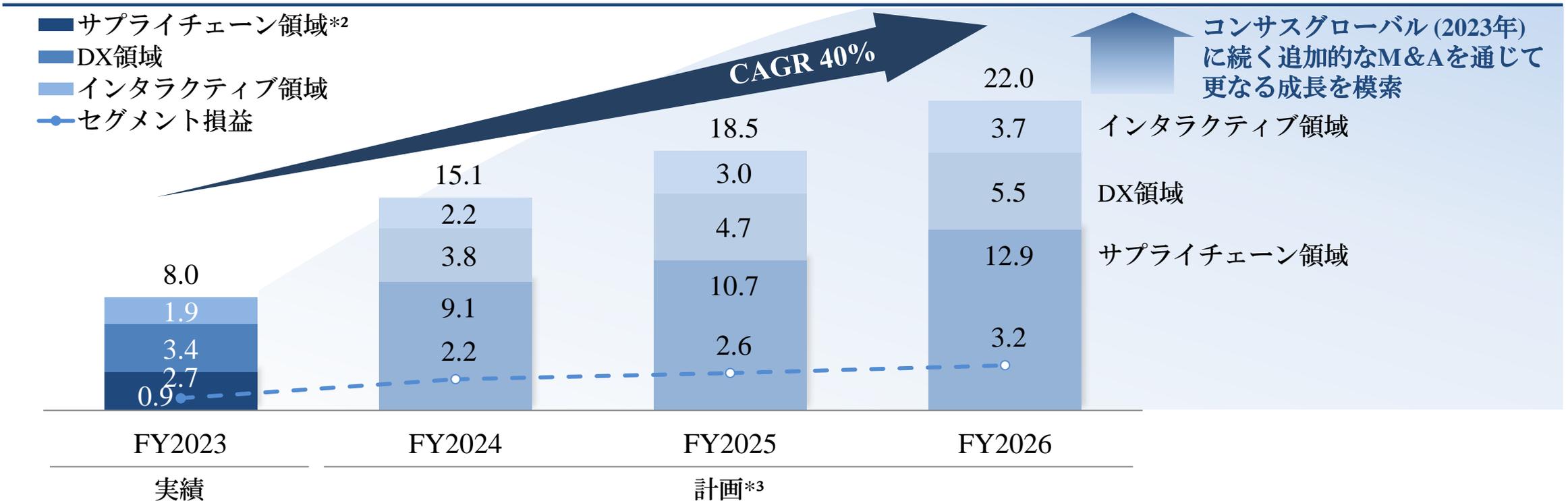
2023年  
4月新設



## 2. ソリューション事業：中期経営計画

サプライチェーン領域は、FY2024以降コンサスグローバルとの統合を経てソリューション事業の中核に成長。DX領域及びインタラクティブ領域のオーガニック成長に加え、マネジメントサービスとのクロス・アップセルの深化により、FY2026までに事業部全体で売上収益22.0百万米ドル（31.3億円\*<sup>1</sup>）を目指す

ソリューション事業 中期経営計画 (百万米ドル)



\*1: 日本円への換算は、1ドル=141.82円 (2023年12月29日の為替レート) により計算

\*2: サプライチェーン領域のFY2023における実績値は、2023年8月から12月までの5か月間の実績

\*3: 事業規模の小さいソリューション事業部の一部領域は、マネジメントサービス事業に合算して開示予定

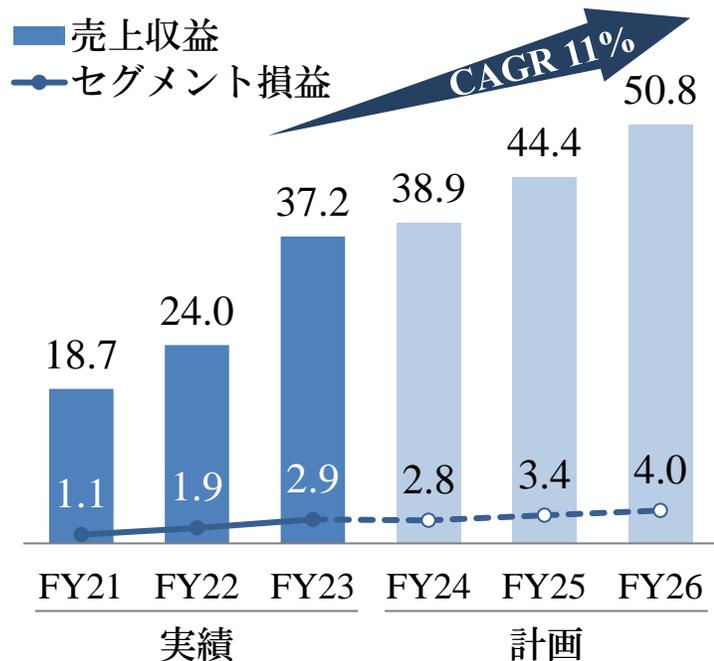


### 3. プリンシパル投資事業によるグループの成長加速

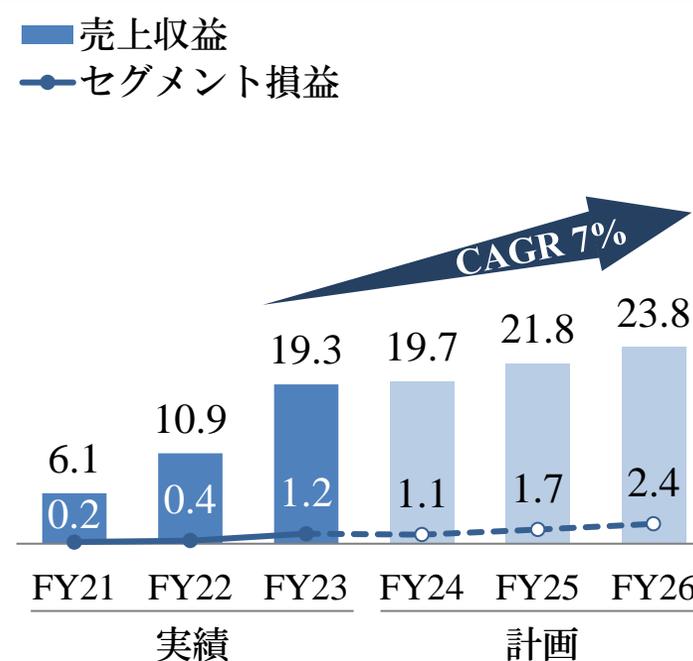
重点領域のパーソナルケア領域・ペットケア領域は、将来的に単独上場（ないしはトレードセール）を通じて投資資金の最大化を図り、マネジメントサービスや新しいプロフェッショナル・サービスへ再投資することで、グループ全体の成長を加速させる。昨年の開示と比較して、ペットケア領域は目標をほぼ達成、パーソナルケア及び戦略投資領域は目標を大幅に上回る成長を実現。

#### プリンシパル投資事業 中期経営計画 (百万米ドル)

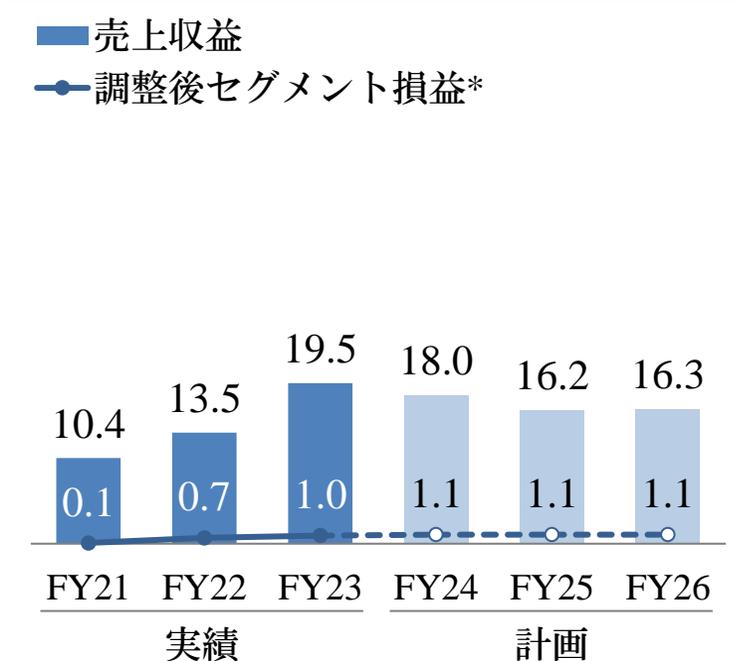
##### パーソナルケア領域



##### ペットケア領域



##### 戦略投資領域



\*戦略投資領域におけるFY2021からFY2023のセグメント損益実績値は、子会社及び事業の売却損益や金融資産の評価損益、バーゲン・パーチェスによる利得など、本業以外の活動による一過性の非資金取引を除外した調整後セグメント損益

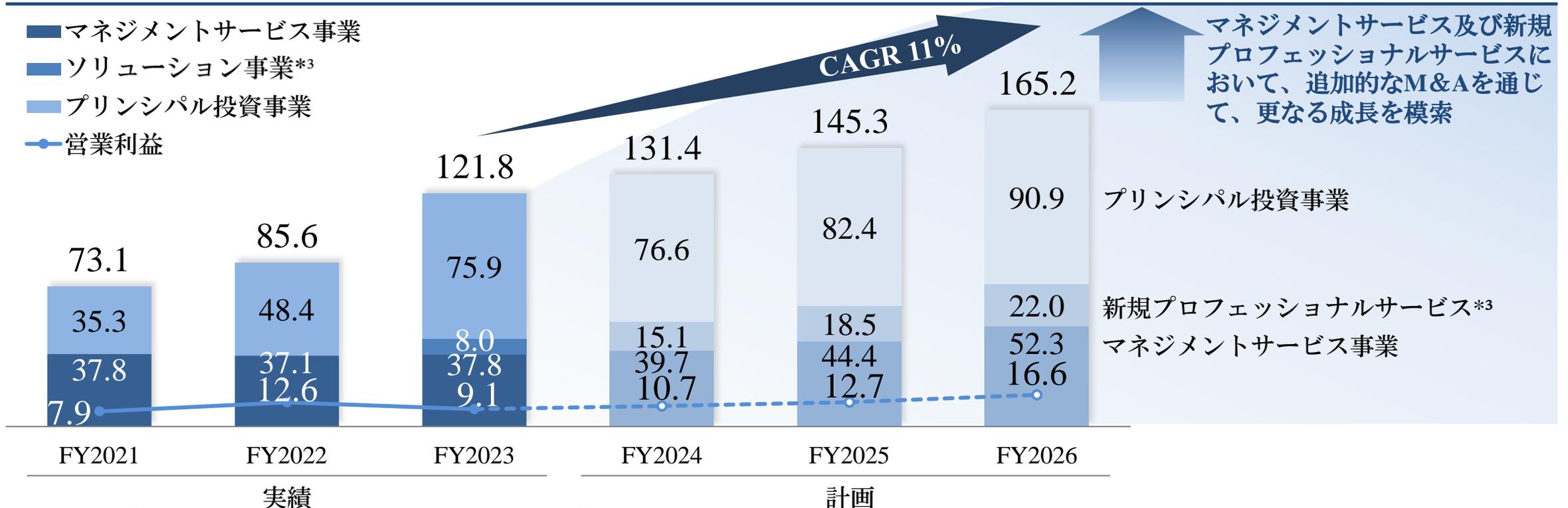
\*\*：直近の事業動向及び計画策定に使用する為替レートの見直し等により、昨年開示した内容からFY2024及びFY2025の目標を更新しております。



# 中期経営計画：グループ連結

グループ連結では、オーガニック成長だけでFY2026までに売上収益165.2百万米ドル (234.4億円\*1)、営業利益16.6百万米ドル (23.5億円\*1) を必達目標として掲げる。加えて、計画には織り込んでいないM&Aも積極的に検討し、より一層の業績拡大を目指す。なお、FY2023での減益は、FY2022に計上したアイペット株TOBに係る一過性の利益貢献\*2が要因。

## 売上収益・営業利益推移 (百万米ドル)



\*1: 日本円への換算は、1ドル=141.82円(2023年12月29日の為替レート)により計算  
 \*2: 保有するアイペット株の公開買い付け応募による「その他の収益及び利得」4.9百万米ドル (6.9億円\*1)、及び本公開買い付けに関連する費用として「一般管理費」-1.2百万米ドル (-1.7億円\*1) をFY2022で計上  
 \*3: 事業規模の小さいソリューション事業部の一部領域は、マネジメントサービス事業に合算して開示予定  
 \*4: 直近の事業動向及び計画策定に使用する為替レートの見直し等により、昨年開示した内容からFY2024及びFY2025の目標を更新しております。



# 各種KPIの伸長方針

各事業における各種KPIと進捗は以下の通り

事業	KPI	2022年12月期	2023年12月期	ハイライト	
マネジメントサービス事業・ソリューション事業	プロフェッショナル数*1	287名	137% → 394名	オークタス社及びコンサス・グローバルとの統合によりプロフェッショナル数及び年間一人当たり売上ともに改善	
	年間一人当たり売上*2	175千米ドル	129% → 225千米ドル		
プリンシパル投資事業	パーソナルケア	新規顧客数*3/年	345,447人	146% → 503,021人	新ブランド「AMBiQUE」を中心にAmazonでの新規開拓に注力し、新規顧客数は大幅増。リピート率も昨年と同水準を維持
		リピート率*4	54.1%	101% → 54.4%	
	ペットケア	動物病院数	10院	110% → 11院	
		新規患者数/年	6,131人	133% → 8,129人	
戦略投資	取り組み領域数	2領域*5	100% → 2領域*5	引き続き、海外日本食レストラン、日本におけるシニア向けサービスを継続	

\*1：各期末時点におけるマネジメントサービス部門及びソリューション事業の正社員数（オペレーションズ部門は除く）

\*2：マネジメントサービス事業及びソリューション事業における売上収益を、期中の平均人員数（オペレーションズ部門は除く）で除算した数字。

\*3：公式サイト、楽天、Amazonにおける新規顧客数

\*4：前回購入時から一年以内に再度購入した顧客の割合をリピート率として定義

\*5：海外における日本食レストラン、及び日本におけるシニア向けサービスの2領域

# 主なリスクとその対応策

---





# 主なリスクとその対応策 (1/2)

以下は、将来の成長や事業計画の実行に影響を与える可能性があるとして認識する主要なリスクとなります。その他のリスクについては、有価証券届出書の「事業等のリスク」をご参照ください

主なリスク		可能性	時期	影響度	リスク対応策
社会・経済情勢・自然災害に関するリスク	当社グループはグローバルに事業を展開しているため、各国の社会・経済情勢の変化によって、事業遂行が困難となるリスクを有します。現地の法令・制度・規制・社会情勢等のカントリーリスクが顕在化し、円滑な事業展開を行うことが困難になった場合、当社の事業展開、財政状態及び業績に影響を与える可能性があります。また、各国における地震・台風・洪水・津波・竜巻・豪雨・大雪・火山活動などの自然災害や感染症の蔓延等により、当社グループの事業展開、財政状態及び業績に影響を及ぼす可能性があります。	中	短期	大	事業のさらなる多様化、グローバル化を図ることで、特定の市場で発生しうる天変地異を含む社会的・経済的情勢のリスク分散を図ってまいります。
為替相場に関するリスク	当社グループはグローバルに事業を展開しており、複数の為替通貨で収益・費用および資産・負債を計上し、それを米国ドルに換算して連結財務諸表を作成しております。従って、為替相場の変動が当社グループの財政状態や業績に影響を及ぼす可能性があります。	高	短期	中	当該リスクを最小化するため、当社グループの機能通貨である米国ドルと費用・投資ニーズの高い日本円を中心とした資産管理を行っております。また、顧客との取引等は、可能な限り現地通貨ではなく米国ドルもしくは日本円で行うように努めております。
人材確保に関するリスク	マネジメントサービス事業において、今後の事業拡大のためには、優秀な人材の採用及び育成が重要であると考えております。従って、人材獲得競争が激化し当社グループが採用競争力を維持できない場合、人材の採用が計画を下回ったり、人材の社外流出に繋がり、当社グループの事業展開及び業績に影響を及ぼす可能性があります。	中	長期	中	採用手法及び対象人物像の多様化を図り、人材確保に努めております。また、YCP Academyという独自の教育研修を提供すると共に、OJTにおけるフィードバックの徹底を図り、人材育成にも力を入れております。



# 主なリスクとその対応策 (2/2)

以下は、将来の成長や事業計画の実行に影響を与える可能性があるとして認識する主要なリスクとなります。その他のリスクについては、有価証券届出書の「事業等のリスク」をご参照ください

主なリスク		可能性	時期	影響度	リスク対応策
新規投資に関するリスク	プリンシパル投資事業において、M&Aを活用した事業展開を行っております。M&Aに際しては、対象となる企業について詳細なデューデリジェンスを実施し、リスク回避に努めております。しかしながら、買収後に想定されていなかったリスクが判明し、当該リスクが顕在化した場合、当初想定した収益計画を達成できず、当社グループの財政状態及び業績に影響を及ぼす可能性があります。	中	短期	中	対象企業について事前に可能な限りの詳細なデューデリジェンスを行い、発見されたリスクについて十分に検討したうえで新規投資を進めてまいります。
投資先企業の事業経営に関するリスク	プリンシパル投資事業において、各投資先企業の事業固有のリスクを踏まえたリスクマネジメントを行う必要があります。しかしながら、リスクマネジメントが十分に機能しない場合、各事業固有のリスクが顕在化し、当社グループのレピュテーション、財政状態及び業績に影響を及ぼす可能性があります。	中	中期	中	全投資先企業の経営には、マネジメントサービス部門のプロフェッショナルを直接関与させ、各事業固有のリスク発掘を行うと共に、月次での投資先経営会議・グループ経営委員会・グループ取締役会への報告・リスク管理を実施しております。
情報管理に関するリスク	当社グループのビジネスの大部分において、クライアント企業の機密情報や個人情報を取得することが前提となります。厳重な情報管理や従業員教育を徹底しておりますが、何らかの理由でこれらの情報が外部に漏洩した場合、当社グループのレピュテーション、事業展開、財政状態及び業績に影響を及ぼす可能性があります。	低	短期	大	機密情報や個人情報について厳格な管理体制を構築し、情報の取扱い等に関する規程類の整備・充実や従業員等への周知・徹底を図るなど、情報セキュリティ対策を強化しております。



# 免責事項

## 将来見通しに関する注意事項

本発表において提供される資料ならびに情報は、将来の見通しに関する記述が含まれています。これらは、将来の結果を保証するものではなく、現在における見込み、予測、およびリスクを伴う想定に基づくものであり、実質的にこれらの記述とは異なる結果を招き得る不確実性を含んでおります。

それらリスクや不確実性には、業界ならびに市場の景況、金利や物価、通貨為替変動といった一般的な国内および国際的な経済状況が含まれますが、これらに限られるものではありません。

また、本決算に記載されている当社、および当社グループ以外の企業や業界等にかかわる情報は公開情報等から引用したものであり、情報の正確性などについて保証するものではありません。

当資料の次回アップデートは、本決算の発表時期である2025年2月以降を目途として開示を行う予定です。

