



2024年5月15日

各 位

会 社 名 株式会社ヤマノホールディングス
代 表 者 名 代表取締役社長兼CEO 山野 義友
(コード番号7571 東証スタンダード)
問 合 せ 先 取締役専務執行役員
管理本部長 岡田 充弘
電 話 番 号 03-3376-7878

中期経営計画策定に関するお知らせ

当社（以下、当社グループを総称して「ヤマノグループ」と称します）は、本日開催の取締役会において、2025年3月期から2027年3月期までを対象とする中期経営計画を決定しましたので、概要について下記のとおりお知らせいたします。

記

1. 中期経営計画策定の背景

私たちヤマノグループは、2019年3月期を始期とする”第2創業 3rd Stage”において、規模感ある収益セグメントの形成、生産性・収益性の向上、サステナブル経営の強化を重点施策に掲げて取り組んでまいりました。

この間、コロナ禍による経営環境への影響を受ける中で、美容・和装・DSMの既存事業での構造改革や教育・リソースの新規事業への参入などの取り組みを進めてまいりました。しかしながら、急激な物価上昇による消費マインドの低下、新規顧客の開拓不足、慢性的な人財不足などの外部・内部環境の変化への対応の遅れから、2024年3月期においては、対前年で減収・大幅減益という不本意な結果となりました。

コロナ禍から脱した現在の世の中においては、人口動態の変化、生活者の価値観の多様化、サステナビリティ意識の高まり、事業承継問題など、社会を取り巻く環境の変化は複雑化し、また変化のスピードは一層と加速していくものと予想されます。

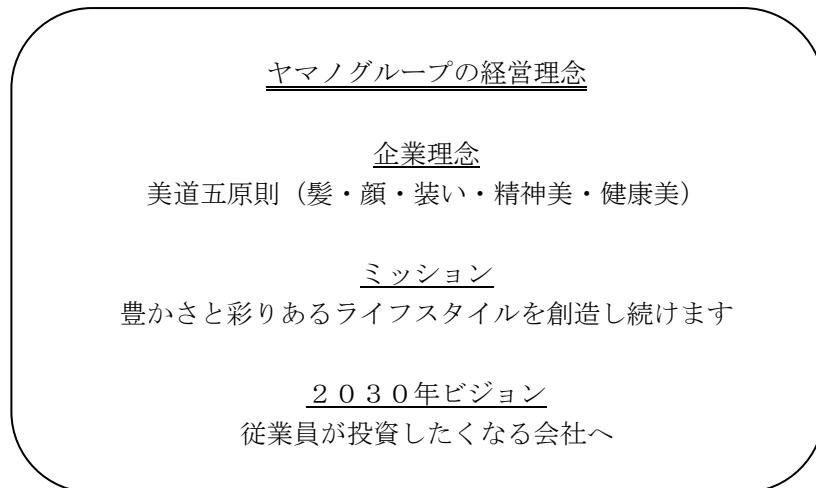
ヤマノグループは、このような環境の変化に新たに対応できる体制を整備するとともに、自社の強みを活かして独自の付加価値を創造し、持続的な成長につなげていく為の新たな経営目標として、2025年3月期から2027年3月期を対象とする中期経営計画を策定しました。

本中期経営計画においては、新たに定義した経営理念のもと、社会課題の解決に資する戦略的M&Aの推進と、人財・事業・資本の3つの側面で実現性の高い構造改革に取り組むことで経営基盤のさらなる充実を図り、2030年に向けての成長加速へとつなげてまいります。

2. 中期経営計画の概要

【経営理念】

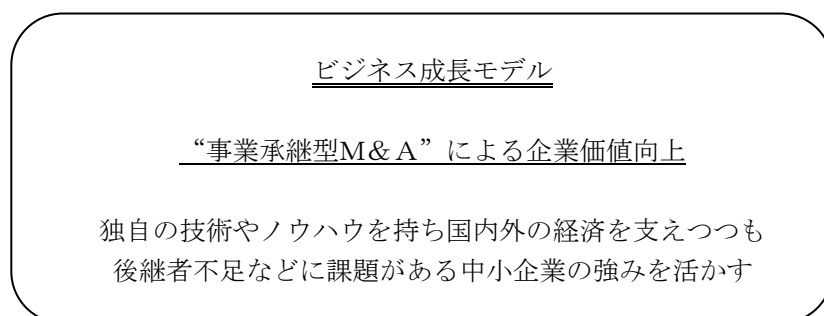
本中期経営計画の策定に当たり、ヤマノグループの企業理念として掲げる「美道五原則」のもと、「ミッション（果たすべき使命）」、このミッションの先に目指す「2030年ビジョン」を定め、全ての従業員がよりどころとするバリュー（価値観と行動規範）と併せて、「経営理念」の定義を行いました。



【ビジネス成長モデル】

ヤマノグループは、これまで”Win-WinのM&A”を数多く成功させてきた事業投資会社であり、本中期経営計画では、独自の技術やノウハウを持ち国内外の経済を支えつつも、後継者不足などに課題がある中小企業を対象とした”事業承継型M&A”を積極的に推進します。

この”事業承継型M&A”においては、これまでのPMIの成功実績で培ってきた知的資産を活かして、経営管理面を全面的にバックアップ。対象会社が営業活動により専念し、持てる強みを最大限に発揮することで、ヤマノグループとしての企業価値を向上させていきます。



【中期経営計画の位置づけ】

ヤマノグループは、このたび定めたミッションを遂行し、2030年ビジョンを実現するために、本中期経営計画の位置づけを「経営基盤のさらなる充実を図る」としました。それに加えて3つの重点取り組みを定め、グループ一体となって取り組んでまいります。

本中期経営計画の位置づけ
経営基盤のさらなる充実

重点取り組み

1. 人的資本をより活かす経営
2. 既存事業の収益安定化
3. 資本コストや株価を意識した経営

【定量目標】

本中期経営計画においては、既存事業の収益安定化、特に店舗運営における生産性向上に最注力すると共に、M&Aによる既存事業とのシナジー発現と新規事業の獲得により、業容の拡大と充実を図ることで事業収益力を高め、株主資本コストを上回るROEの実現を目標とします。

【利益配分方針】

本中期経営計画期間においては、安定的かつ継続した株式配当を基本とし、株式価値の向上に資する「人的投資」と「事業成長投資」ならびに「自己資本の蓄積」など、バランスを重視した利益配分を計画しております。

配当性向につきましては、上記の利益配分方針に沿い、また各年度の業績に連動して適切に検討してまいります。

2027年3月期 計画・目標・方針

<利益計画> 売上高 175～185億円
EBITDA 7～8億円

<財務目標> EBITDA マージン 5.0% 以上
エクイティスプレッド 7.0% 以上
PBR 2.5倍 以上

<利益配分方針> 安定配当を基本に、成長投資と
自己資本の蓄積にバランス配分

以 上



Yamano Holdings

中期経営計画 ～Tsunageru2027～

2024年5月15日

株式会社ヤマノホールディングス

この度、株式会社ヤマノホールディングス(以下、当社グループを総称して「ヤマノグループ」と称します)は、2024年度から3年間を計画期間とする中期経営計画を策定しました。

コロナ禍から脱した現在の世の中においては、人口動態の変化、生活者の価値観の多様化、サステナビリティ意識の高まり、事業承継問題など、社会を取り巻く環境の変化は複雑化し、また変化のスピードは一層と加速していくものと予想されます。

私たちヤマノグループは、このような環境の変化を機会=チャンスと捉え、企業としての持続的な成長加速に向けて、経営基盤のさらなる充実を図るために、人財・事業・資本の3つの側面での改革に取り組みます。

人財については、人的資本投資によって多様な人財が個々の能力を発揮し、かつ有機的につながることで生産性を向上させ、貢献利益を会社と従業員が共に享受するGoodサイクルを実現します。

事業については、これまで培ってきたノウハウを活かした「事業承継型M&A」を積極的に実施することに併せて、既存事業の収益安定化を図ります。

資本については、資本コストを上回るROEを安定的に稼ぐことで、株主の期待に応え、持続的な株価向上につなげます。

ヤマノグループは、将来にわたって“選ばれ、投資される企業”になるために、会社と従業員が強固につながり、チャレンジ精神を持つ人財がいきいきと活躍する企業集団へ変革してまいります。

目次

1	経営理念	4
2	ビジネス成長モデル	6
3	2030年ビジョン	11
4	本中期経営計画の位置づけ	14
5	本中期経営計画の重点取り組み	16
①	人的資本をより活かす経営	17
②	既存事業の収益安定化	19
③	資本コストや株価を意識した経営	21
6	定量目標	24

1 経営理念

企業理念

美道五原則

(髪、顔、装い、精神美、健康美)

Mission

豊かさと彩りあるライフスタイルを創造し続けます

2030年Vision

従業員が投資したくなる会社へ

Value(価値観と行動規範)

我らに奉仕の心あり

私たちは、謙虚に学ぶ姿勢を忘れずに、感謝する心を大切にします。

我らに団結の力あり

私たちは、自己成長に励み、互いの個性を尊重し、信頼しあい、結束する力をもちます

我らに実践の斗志あり

私たちは、最善の成果が得られるよう、誇りと情熱をもって、やり抜く強い意志をもちます

我らに必勝の信念あり

私たちは、いかなる状況においても、自分の能力・努力を信じ、必ず成功すると確信します

我らに目標達成の行動あり

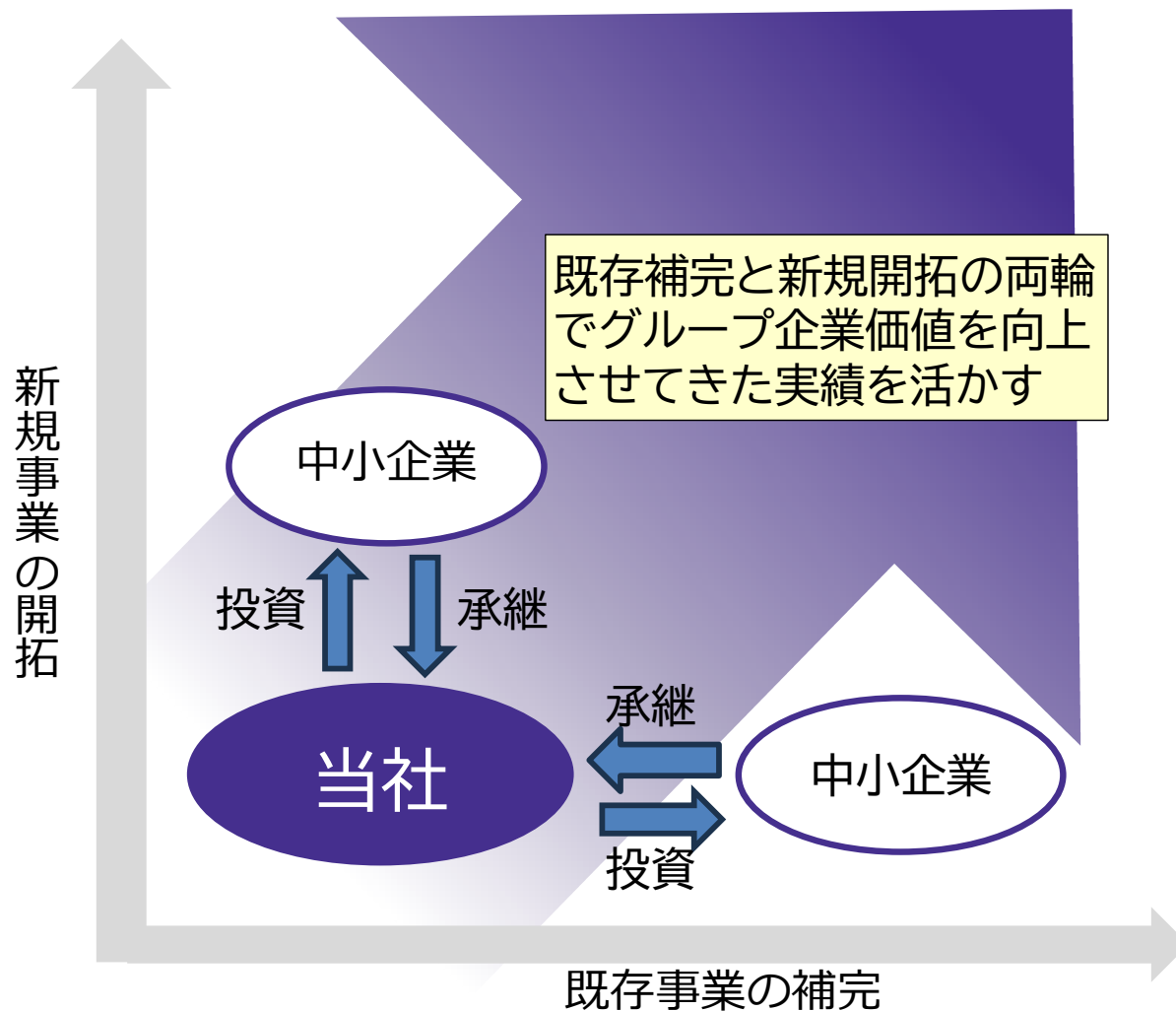
私たちは、コンプライアンスを遵守し、「行動なくして成果なし」の精神で、迅速かつ柔軟に考動します

2 ビジネス成長モデル

2 ビジネス成長モデル

事業承継型M&Aによる企業価値向上

- ▶ 独自ノウハウ等で国内外経済を支えつつも、事業承継に課題がある中小企業のM&Aを積極的に実施し、事業ポートフォリオを最適化



▶ Win-WinのM&A

当社は、企業とその従業員全員を受け入れる友好的M&Aを数多く成功させてきた“事業投資会社”

▶ 事業承継型のM&A

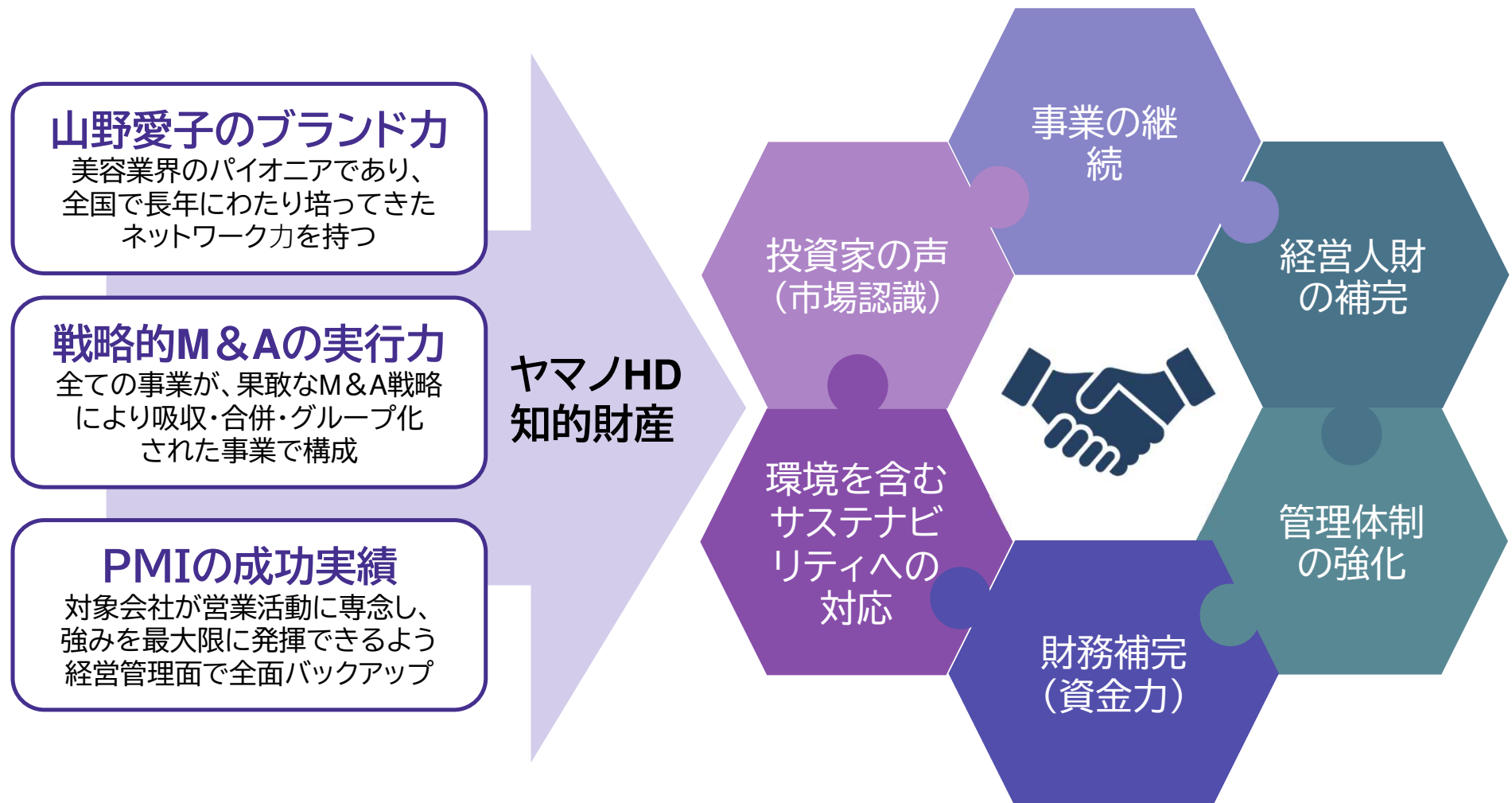
後継者不足で中小企業の減少が見込まれる今の時勢に沿い、“事業承継型M&A”を積極的に実施

▶ 柔軟な事業ポートフォリオ運用

事業の入れ替えにより保有ポートフォリオの最適化を図る(純粋持株会社等への移行を視野に)

対象会社の強みを活かすM&A

- 中小企業の課題である管理体制・業務効率・ガバナンス・資金調達等において、当社の知的資産を活かして解決、対象会社は営業に専念し、強みを最大限に発揮



2 ビジネス成長モデル(事業承継型M&Aの成功事例)

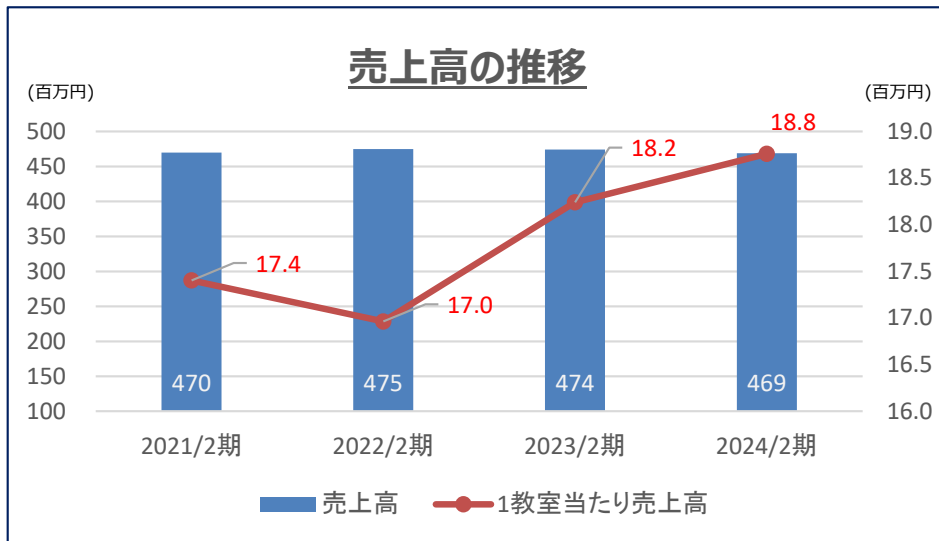


対象会社名	株マンツーマンアカデミー
実施の時期	2020年3月
実施の方法	100%オーナーの株式譲受

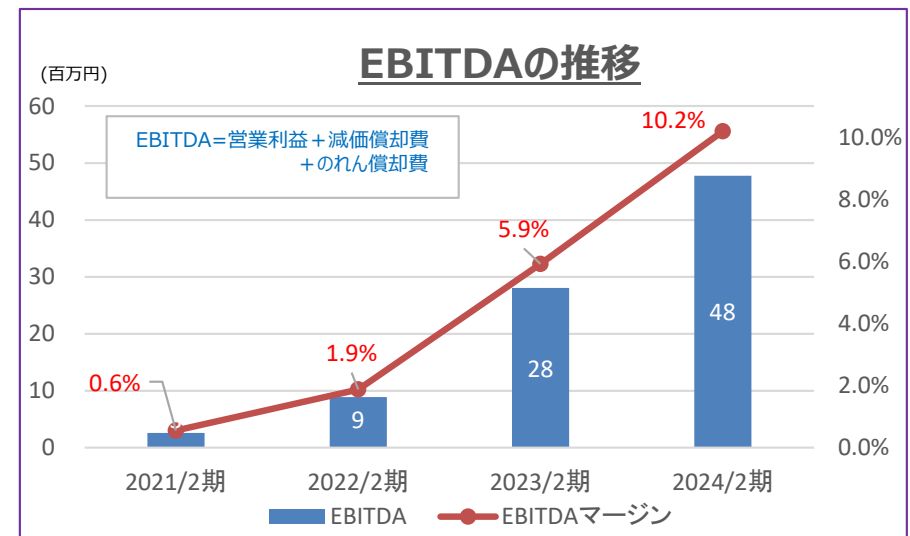
事業の状況 (2019年当時)	<ul style="list-style-type: none"> 個別指導塾のFC加盟店事業者。首都圏(千葉県・茨城県・埼玉県)にて生徒数24年連続全国No.1を誇るメガフランチャイジー 市場環境の変化に対応した全国規模での出店エリアの拡大を目指すも、当時の出店計画は数年横ばいで推移
事業の課題 (2019年当時)	<ul style="list-style-type: none"> ①次世代の経営・マネジメント人材の確保 (事業承継) ②経営基盤の強化および業務効率の向上 (赤字体質からの脱却) ③少子高齢化(新規生徒の獲得)および採用難 (教室長・講師人材の早期育成)



ヤマノグループの着眼点	<ul style="list-style-type: none"> ☆全国200店舗以上の多店舗展開のノウハウ活用とグループ経営資源の提供で対象会社の強みを活かす a)店舗・組織の運営ノウハウ融合 (本社支援機能) b)経営管理・事業基盤の整備 (経営管理機能) c)接客力・人材育成力 (人材育成機能) d)全国展開における採用力 (知名度・ブランド力) e)市場調査・エリア分析力 (店舗開発機能)
-------------	--



【経営統合後の成果】 (2021/2期～2024/2期)
 教室数減少 (27→25) により総額で減収 (CAGR▲0.1%)
 ながら、1教室当たり売上高は増加 (同+2.5%)



【経営統合後の成果】 (2021/2期～2024/2期)
 販管費削減に加え、業務効率化で捻出した時間を入塾面談 (新規生徒の確保) や社内研修 (人材の育成) に充当し
 増益効果が発現、EBITDAマージンが大幅改善

ライフスタイル領域で価値創造

- ライフスタイル関連を事業ドメインとし、取り巻く環境変化に対応するため、顧客ニーズの選択と商品・サービスの分散により、価値を創造し続ける



➤ 顔・髪・装い・精神美・健康美

これら五つの美が伴い、相互に影響し合っ
はじめて、真の人間の本当の美しさが生まれる。
創業者、山野愛子が生涯をかけて提唱し続けた
美の概念、『美道五原則』

➤ 時代の移り変わりとともに多様化 するライフスタイルへの対応

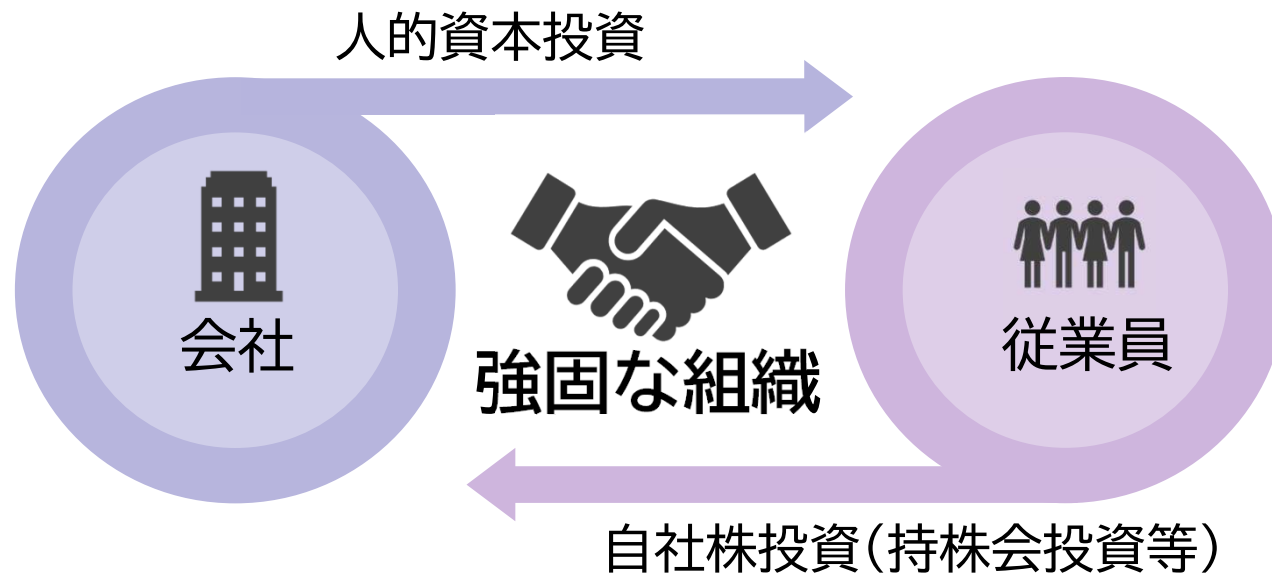
女性のライフスタイルに革新をもたらした
山野愛子の歩みを受け継ぐ私たちは、
ライフスタイル領域を事業ドメインとして、
一人ひとりにあったライフスタイルを創造
し続ける

3 2030年ビジョン

従業員が投資したくなる会社へ

- ▶ 私たちがミッションを遂行し、将来にわたって“選ばれ、投資される企業”になるためには、まず会社のことを一番理解している“従業員が投資したくなる会社”になることが絶対条件

会社は人的資本投資を行い、従業員は自発的に従業員持株会を通して自社株式に投資し、相互に投下資本のリターンを高めることで、より「つながる強固な組織」となる



外部ステークホルダーへの絶大な信頼感と安心感

人財投資によるGoodサイクルの実現

- 人的資本投資から始まる『Goodサイクル』を実現し、全ての価値創造の源泉である『人的資本の価値最大化』を図ることで、チャレンジ精神を持つ人財が活躍する企業集団へ変革する

>> 人的資本投資

多様な人材・価値観を受け入れる企業風土、女性が活躍できる就業環境、個人のスキル要件の明確化と成長機会を提供

>> ステークホルダーへの還元

適正な利益還元により、株価や配当で資産形成に寄与。人的資本への再投資も継続的に実施



>> エンゲージメント向上と組織の活性化

公正な業績評価、個々の能力が有機的に発揮される職場環境の整備、個人の意識と組織のレベルアップを図る

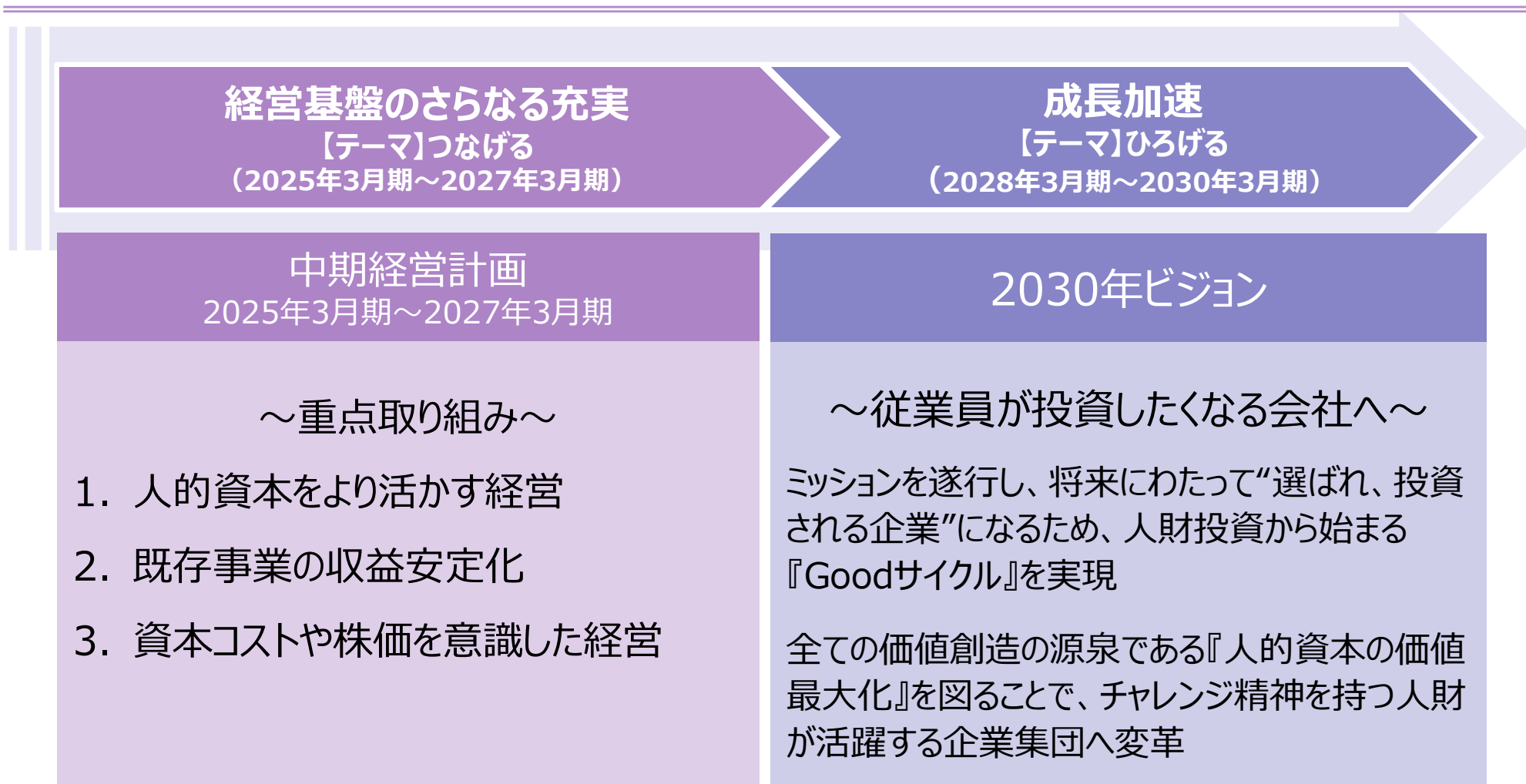
>> 業績向上

各社員のベストプラクティスの実践と組織の生産性向上により、高い目標をクリアし、業績が向上

4 本中期経営計画の位置づけ

2030年ビジョンの実現に向けて

- 本中期経営計画においては、2030年ビジョンの実現に向けて、重点取り組みを進め、経営基盤のさらなる充実を図る



5 本中期経営計画の重点取り組み

人的資本をより活かす経営

- 全ての価値創造の源泉である「人」が、主体的に仕事に取り組み、個々の能力を最大限に発揮するために、さらなる仕組みと環境の整備を実施する

当社の現状(強みと課題)

多様性を受け入れるユニークな企業風土がある

(M&Aを通じて事業展開してきた特徴)

【強み】

- ✓ 出身企業の異なる、多様な人財がグループに多数存在する
(和装宝飾、美容、DSM、教育、リユース、本社の全部門において)
- ✓ 女性社員比率が70%と高い(単体・連結ベース共に)

【課題】 組織風土と成長環境 <2023年度 ES調査結果等から>

- ・組織の硬直化(従来やり方をより効率的なものに変えようとする意識が低い)
- ・組織内のコミュニケーション不足(情報の伝達や自由な意見交換が不足)
- ・人財の流動化(仕事と私生活の両立が難しく、特に女性人財が定着しない)
- ・現場教育(OJT)の不均等(店舗によって内容が統一化されていない)
- ・個人に求められるスキル要件が不明確(自分が公正に評価されているのか不安)

注力する取り組み

多様な人財の活躍と有機的な結びつきで 生産性の向上につなげる

【グループ本社での主な取り組み】

- ✓インナーブランディングによる企業理念(ミッション・ビジョン・バリュー)の浸透
- ✓グループ横断の”CHRO機能※”の強化
- ✓個人のキャリア形成を促進する職場環境の整備
- ✓純粹持株会社移行を視野に入れた組織体系

※ 経営戦略に則った人事戦略や
組織づくりを統括する

【各部門での主な取り組み】

- ・柔軟な働き方、ワークライフバランスの促進
- ・管理職層による組織マネジメント能力の向上
- ・職種別／階層別の育成教育システムの見直し
- ・人事評価制度(項目および基準)の見直し

既存事業の収益安定化

- 創業時より構築してきた顧客ネットワークと蓄積されたノウハウを見える化し、従業員の接客レベルを標準化すると共に、他社を凌駕する商品力・提案力・コンサルティング力を発揮する

当社の現状(強みと課題)

お客様一人ひとりに寄り添い、豊かさと彩りを創造

(創業以来の一貫した企業理念)

【強み】

- ✓対面だからこそ共有できる安心感や信頼感を大切にした接遇
- ✓お客様との永年にわたる取引関係に支えられた営業基盤
- ✓一人ひとりの要望に応え、納得感の高い商品とサービスを提供

【課題】 2024年3月期決算結果より

- ・販売人員の不足感(主力販売員の離職等に伴い戦力が低下)
- ・地域特性と店頭運営のミスマッチ(店舗間の営業成績に格差)
- ・店頭への顧客誘引力不足(催事販売比率の高止まり)
- ・販売チャンネルの多様化に遅れ(非来店客への販売ルートが未整備)

注力する取り組み

全ての事業で店舗運営における課題を解決し、生産性の向上につなげる

【グループ本社での主な取り組み】

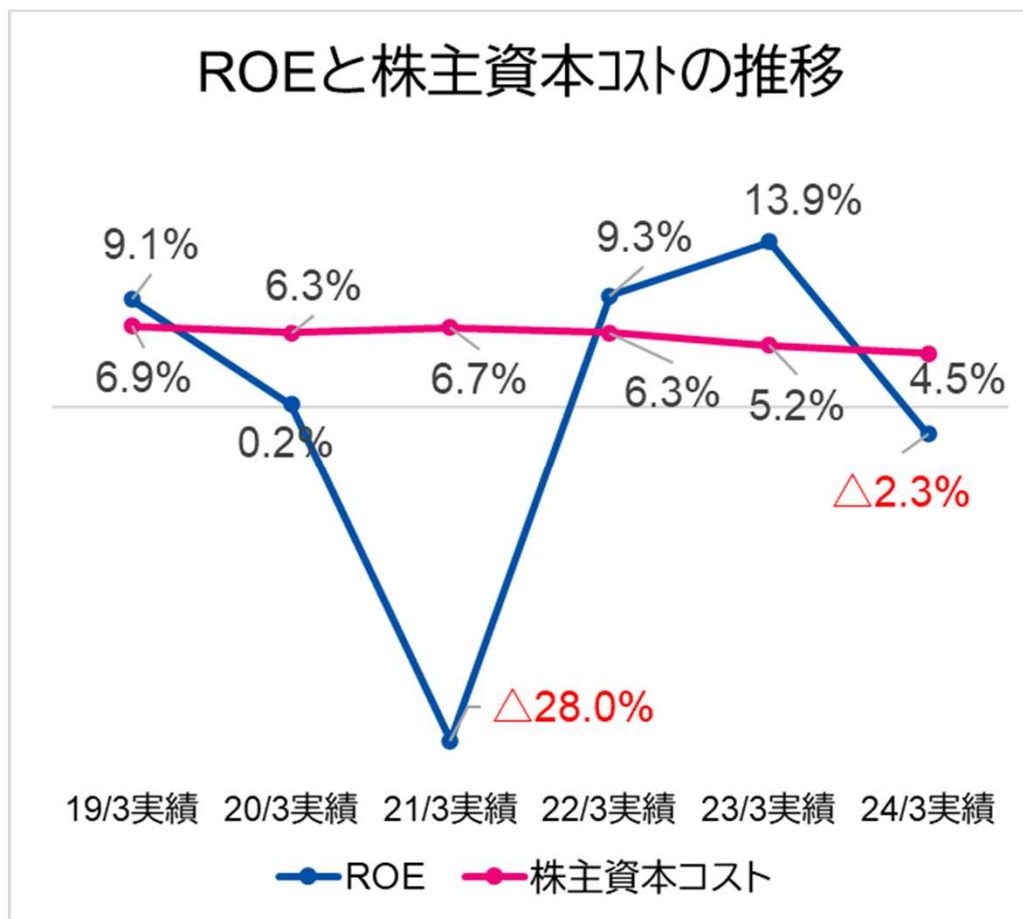
- ✓DX(※)による間接業務の効率化 (※)小売業態向け販売管理システムの全面刷新(25/4~)
- ✓既存事業とのシナジーを生むM&Aの実行
- ✓お客様に選ばれ続けるためのアウターブランディングの強化

【各部門での主な取り組み】

- ・販売プロセスの見える化とOJT教育による店舗運営レベルの向上
- ・不採算店舗の整理と戦略的な新規出店
- ・店装の刷新、オリジナル商品/サービス導入による店頭売上アップ
- ・SNSやECサイトの有効活用による顧客層の拡張
- ・人手不足でも可能な、新たな集客/店舗運営ノウハウの模索

資本コストや株価を意識した経営

- ▶ WACC(資本コスト)を上回る当期純収益を安定的に稼ぐことで、株主の期待に応え、持続的な株価向上につなげる



資本コストと資本収益性の比較

- コロナ禍を挟む2019年3月期～2024年3月期において、ROEが株主資本コストを上回ったのは3決算期
- 事業ごとの粗利益額や販促費の増減等による営業利益率の変動により、ROEが安定しないことが課題

(参考)2024年3月期の負債コストは0.58%、資本コスト(WACC)は2.06%

2024年3月期の株主資本コスト計算の根拠 (CAPMに基づく)

- β : 0.62 (2年週次・修正バートβ値)
- リスクプレミアム : 6.4% (TOPIXの期待収益率、1960～2023年)
- リスクフリー金利 : 0.55% (新発10年国債利回り、直近2期末平均)

(※) サイズリスクプレミアムは考慮しない

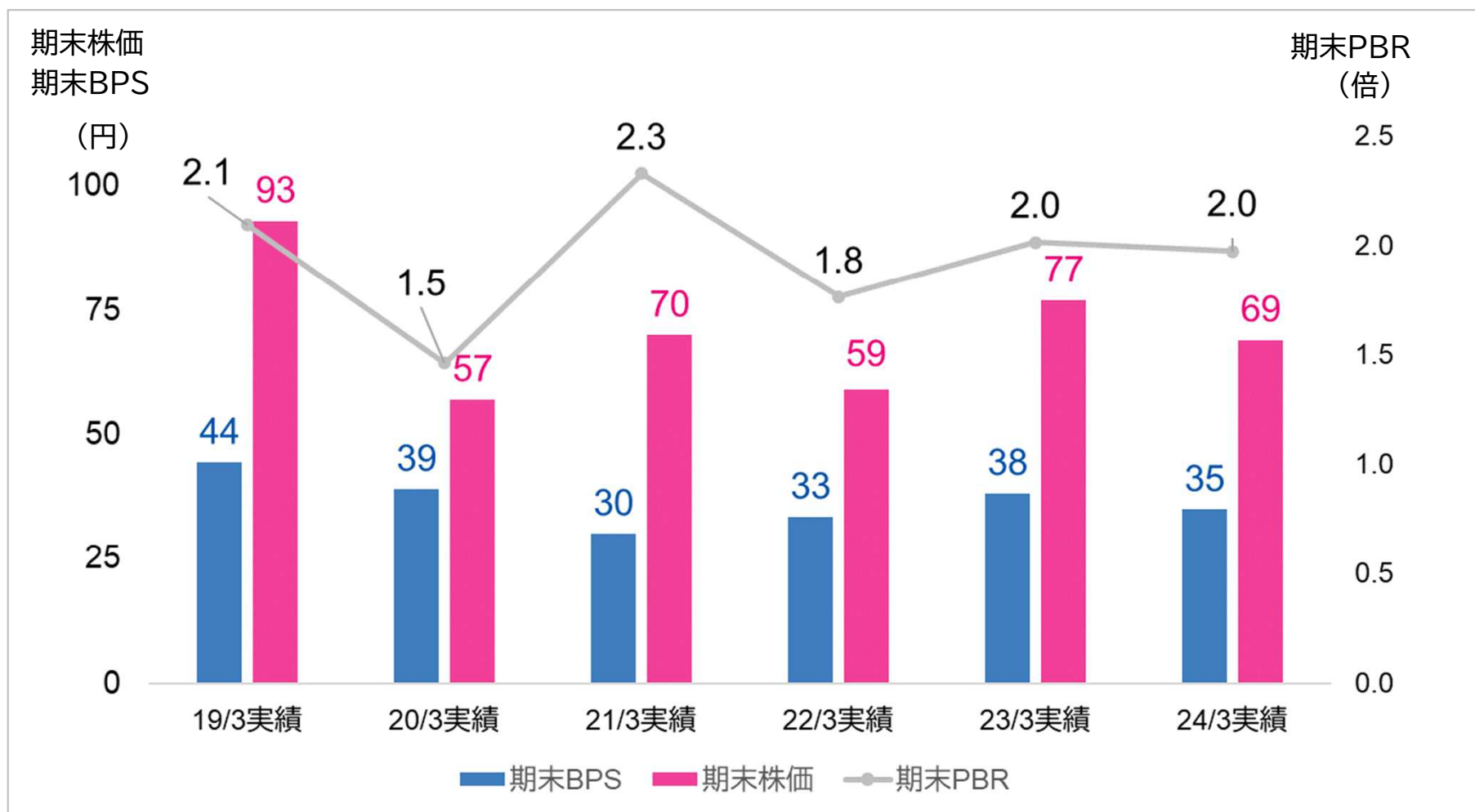
5 本中期経営計画の重点取り組み ③

現状分析: 株価・市場評価について

■2019年3月期～2024年3月期の期末株価は、概ね50円台後半から70円台のレンジで推移

■同期間中の期末PBRは、1.5倍から2.3倍のレンジで推移し、概ね2.0倍の水準を維持

(参考)同期間中のPER中央値は19.4倍で、小売業12.6倍およびサービス業14.4倍を上回る水準



5 本中期経営計画の重点取り組み ③

今後注力する3つの取り組み

1. 収益性の改善(EBITDAマージンの向上)

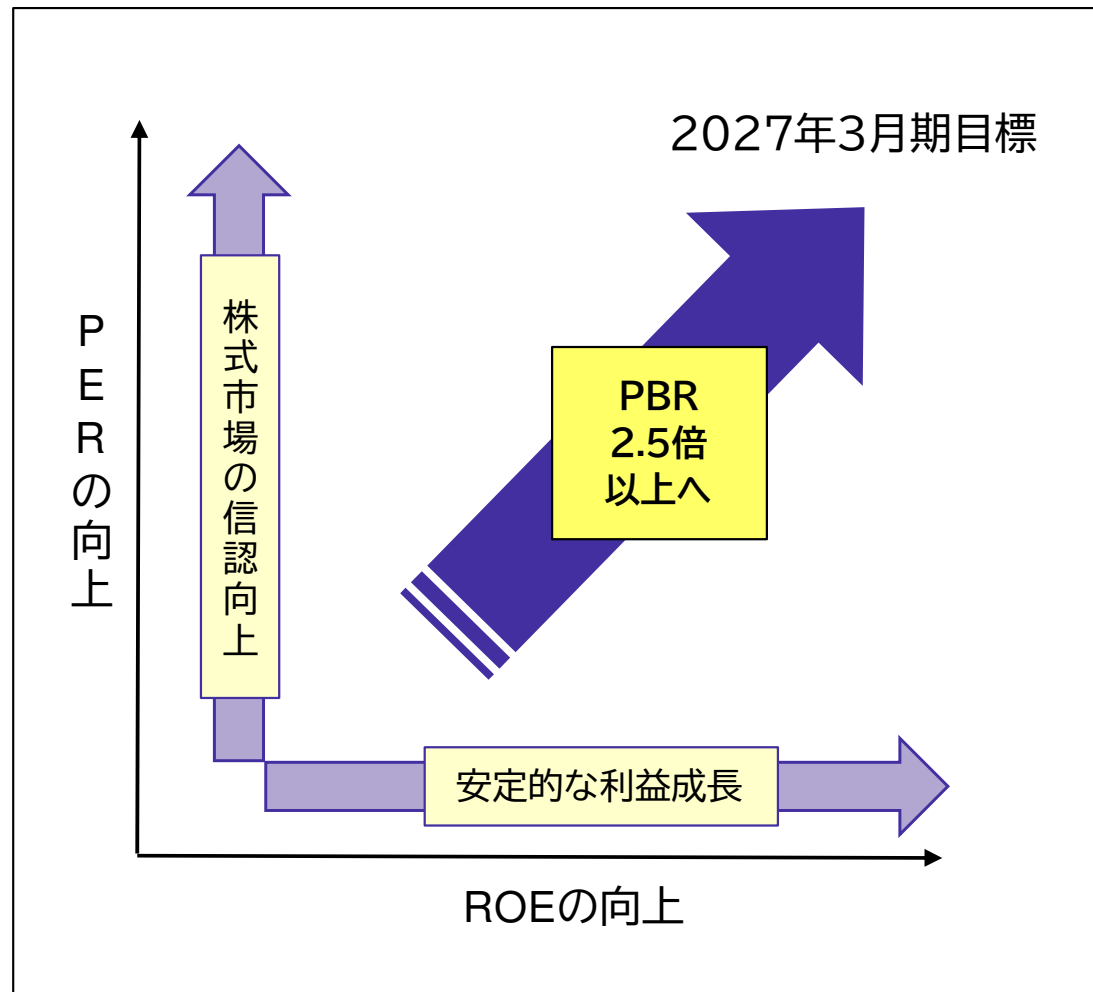
各既存事業で、適切な販売単価管理、厳格なコスト管理、従業員1人当たりの生産性向上等により、安定的な利益成長を図る

2. 資本効率化(ROEの向上)

事業承継型M&Aに積極投資し、被買収企業とWin-Winの関係性を築き、グループ企業価値を向上。加えて、事業の入れ替えにより保有ポートフォリオの最適化を図る

3. IR活動の強化(PERの向上)

投資家との対話および情報開示の充実・高度化で、当社の成長戦略の理解促進や資本コストの低減を図る

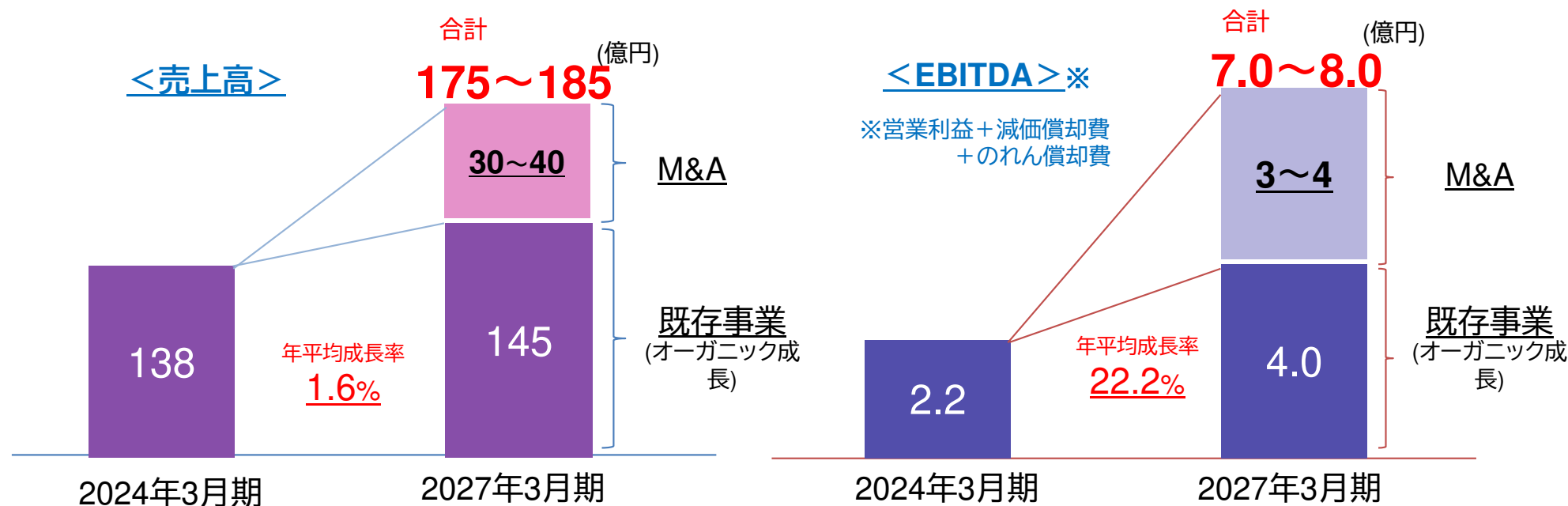


6 定量目標

6 定量目標

①利益計画

既存事業とM&Aの両輪による利益成長(利益面はEBITDAを指標とする)



利益計画のポイント

- ① 既存事業 収益安定化を目標とし、店舗運営における生産性向上に最注力
・売上高の年平均成長率は1.6%(7億円増)にとどまるが、EBITDAは同22.2%(1.8億円増)の成長を計画
- ② M&A 既存事業とのシナジー発現と新規事業の獲得で、業容の拡大と充実を図る
・売上高は30~40億円、EBITDAは3~4億円の規模を計画

6 定量目標

②財務目標

事業収益力を高め、株主資本コストを上回るROEを実現

	コロナ禍前	コロナ禍後	本中期経営計画
	2019年3月期	2024年3月期	2027年3月期
EBITDAマージン	2.7%	1.5%	5.0% 以上
(営業利益)	(245百万円)	(101百万円)	(520百万円)
エクイティスプレッド	2.2%	▲6.8%	7.0% 以上
(ROE)	(9.1%)	(▲2.3%)	(15.0%)
(株主資本コスト)	(6.9%)	(4.5%)	(8.0%)
PBR	2.1倍	2.0倍	2.5倍 以上

【備考】 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費
 エクイティスプレッド = ROE - 株主資本コスト

③利益配分方針

安定配当を基本に、成長投資と自己資本の充実にバランス配分

本中期経営計画期間(2025年3月期～2027年3月期)は、2030年への成長加速を見据えて、「経営基盤のさらなる充実を図る3か年」と位置づけております。

同期間中においては、安定的かつ継続した株式配当を基本とし、株式価値の向上に資する「人的投資」と「事業成長投資」ならびに「自己資本の蓄積」など、バランスを重視した利益配分を計画しております。

配当性向につきましては、上記の利益配分方針に沿い、また各年度の業績に連動して適切に検討してまいります。

本資料は、当社の業績概要、なら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開示時点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。

お問い合わせ
経営企画部
Tel: 03-6743-9377
Mail: ir@yhc-net.com