

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ホールディングス(グローバル)リミテッド
2025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：プロフェッショナル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
- FY2025-FY2027 中期経営計画
- 主なリスクとその対応策

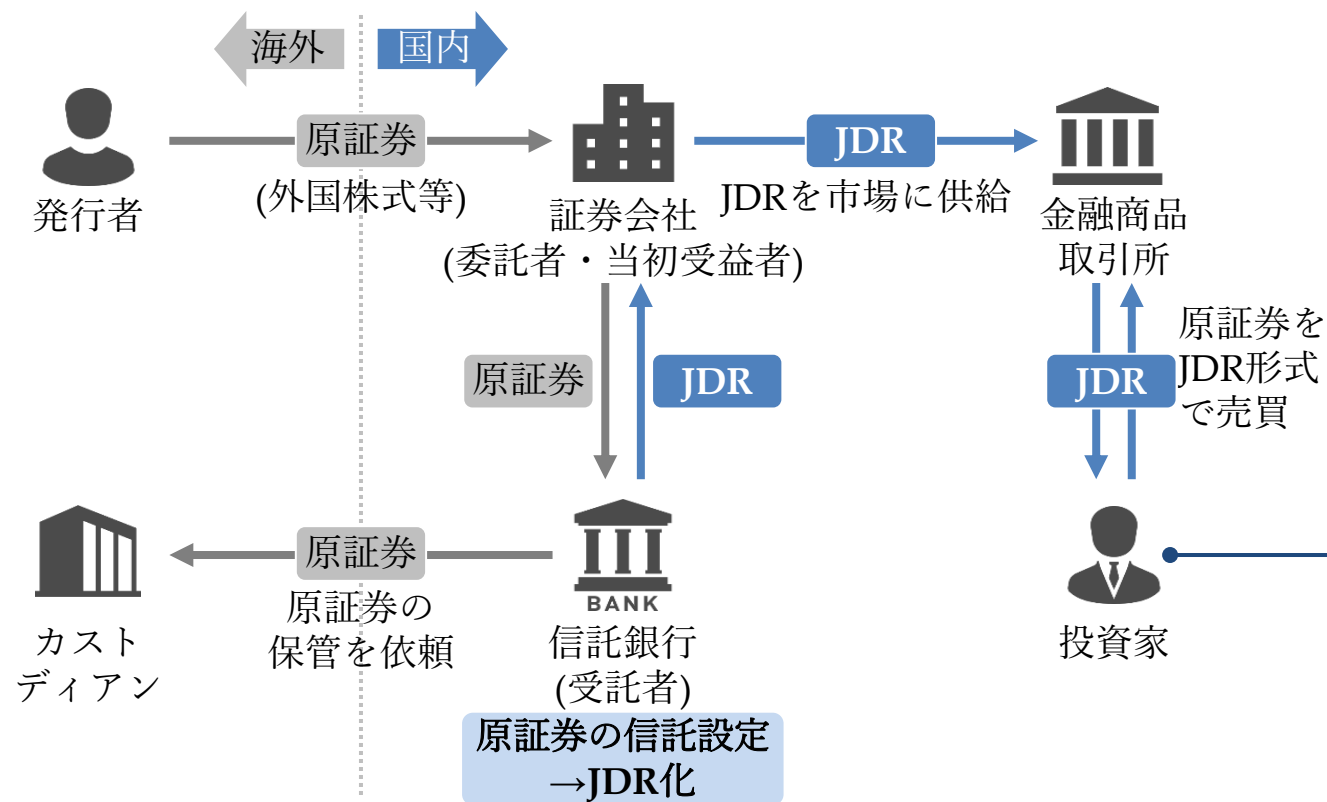
はじめに



はじめに：JDR (日本型預託証券) とは

- 米国におけるADR等を参考に、2007年9月の金融商品取引法改正で導入、2017年9月にJDR銘柄が東証に初上場
- 投資家：国内株式等と同じ取引・税制の適用を受けながら、日本円・日本時間で外国企業への投資が可能になる
- 発行者：取引規模が大きく安定した日本の証券市場を通じて資金調達を行うことができる

JDRの発行スキーム*1



JDRのポイント

取引	<ul style="list-style-type: none"> • 全国の証券会社を通じて売買可能 • 特定口座の取引対象となり、外国証券取引口座の開設も不要 • 日本円による決済・分配金受け取り • 税制も国内株式と同様
株主総会	<ul style="list-style-type: none"> • 発行会社の株主はJDR受託者 (信託銀行) となるため、JDR投資家は、株主総会には出席できないが、発行会社が実施するJDR投資家説明会等で対話が可能
議決権行使	<ul style="list-style-type: none"> • JDR投資家は原株式の議決権を直接行使することはできないが、JDR受託者に対して議決権の行使指図を行うことにより、間接的に議決権を行使することが可能

*1：日本取引所グループホームページ掲載のJDRの発行スキーム (例) より引用。 <https://www.jpx.co.jp/equities/listing-on-tse/new/basic/05.html>

会社概要

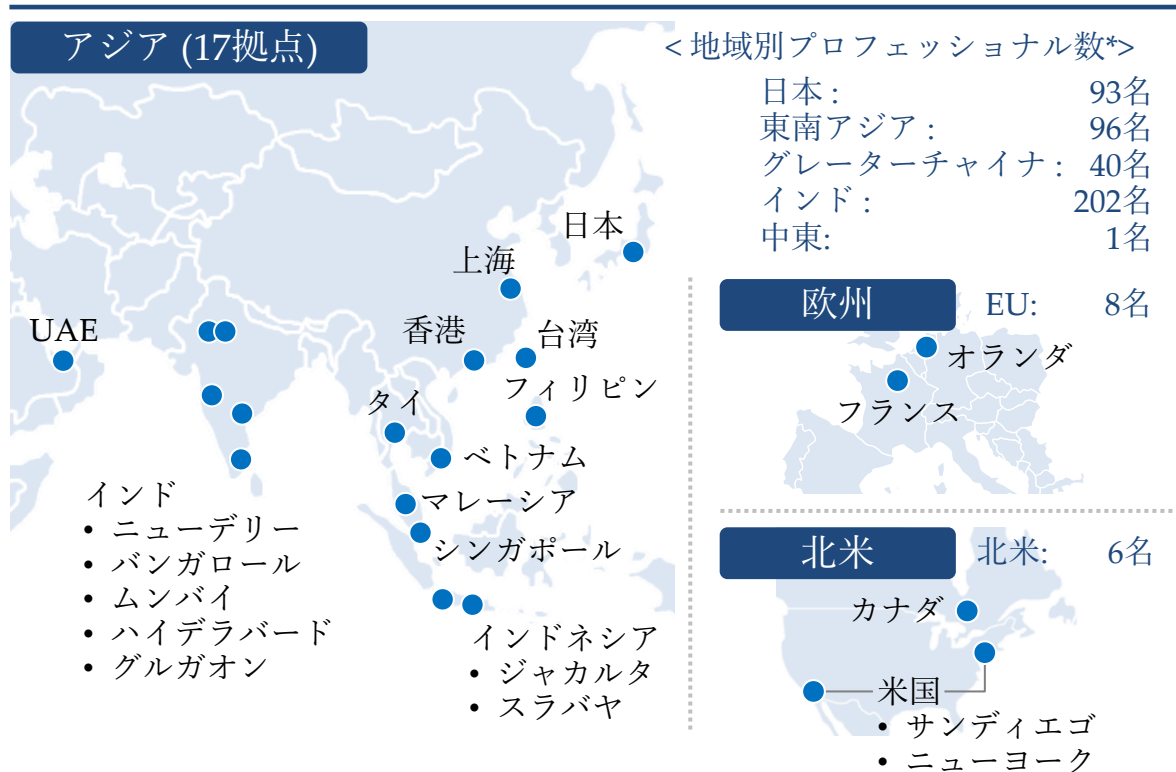
YCPホールディングスは、2011年8月創業の株式会社ヤマトキャピタルパートナーズ(現・株式会社YCP Japan)にて事業を開始し、国際色豊かな組織を実現するため、2014年よりグループの社名をYCPに改めると共に香港を拠点とするホールディングス化を実施。2021年、シンガポールにグループ統括機能を担う当社(YCP Holdings (Global) Limited)を設立し、東京証券取引所マザーズ(現・グロース)市場にJDR上場

YCP概要

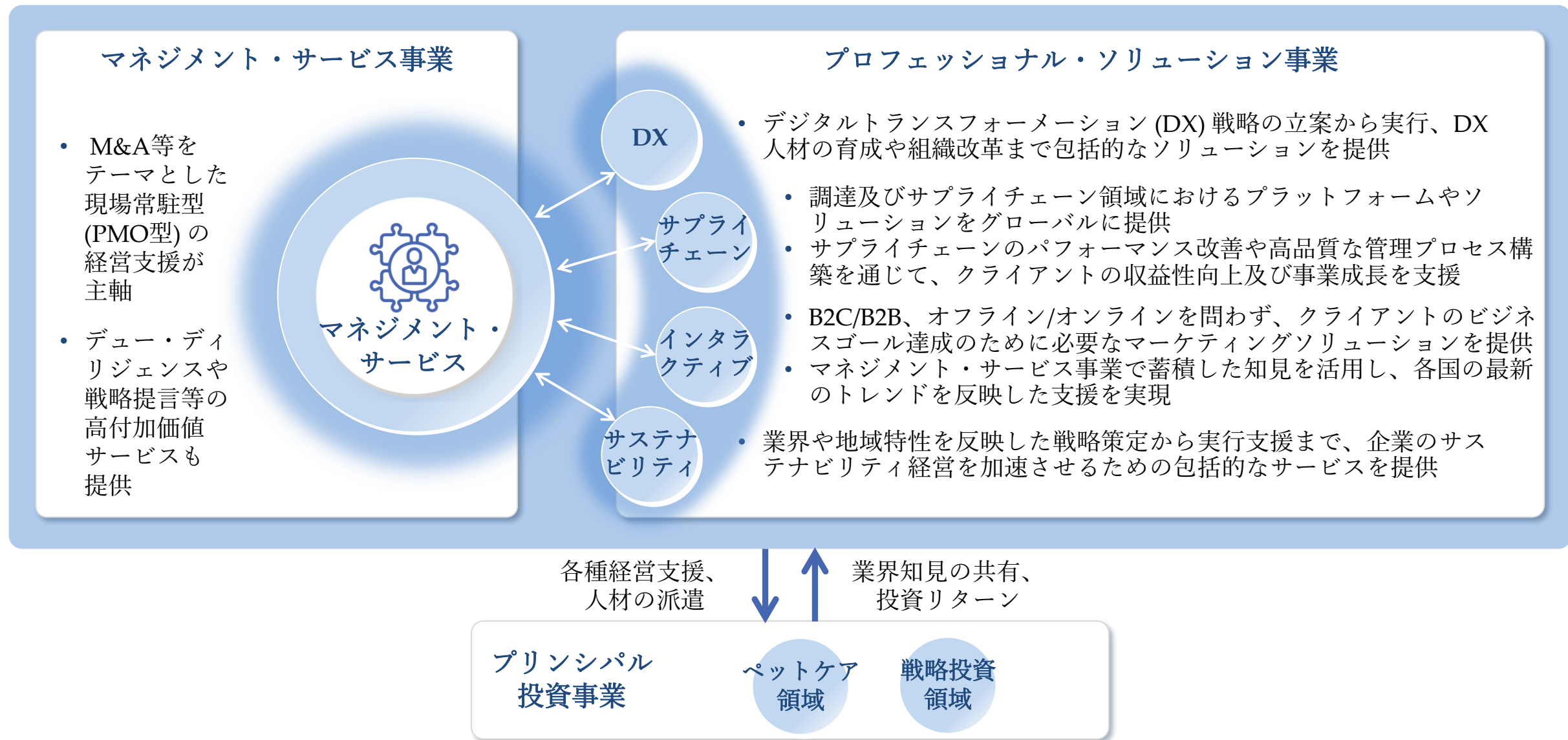
持株会社商号	YCP Holdings (Global) Limited (東京証券取引所グロース市場: 9257)
持株会社住所	20 Collyer Quay #12-06, 20 Collyer Quay, Singapore
持株会社資本金	46,477,864米ドル
グループ事業	1. マネジメント・サービス事業 2. プロフェッショナル・ソリューション事業 3. プリンシパル投資事業
グループ設立	2011年8月
グループ代表者	石田 裕樹
グループ社員数*1	プロフェッショナル数: 446名 投資先を含む総社員数: 700名

*2024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

グローバル拠点



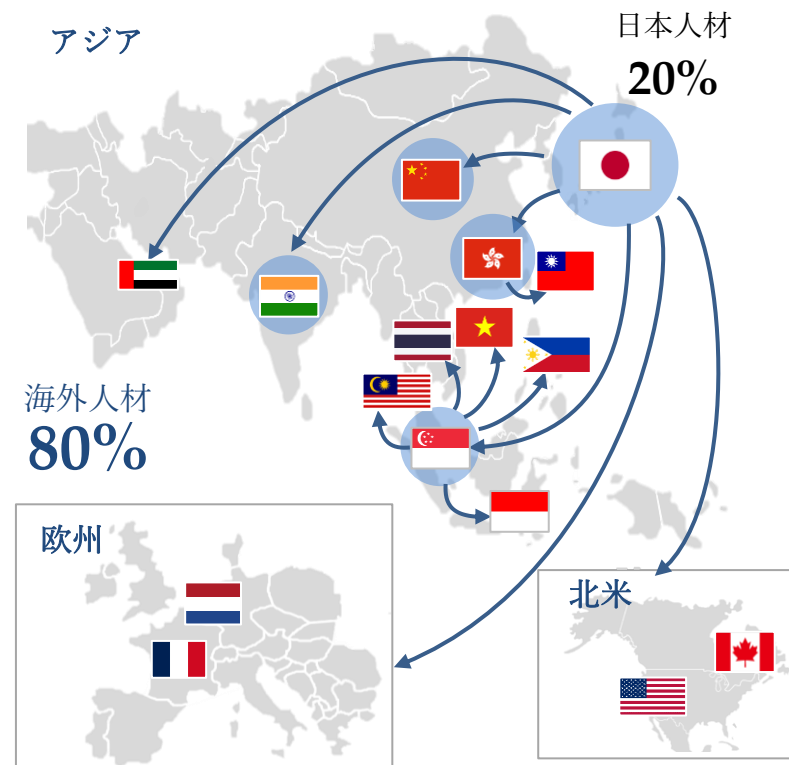
事業概要及び当社グループの報告セグメント



世界22拠点での事業展開

アジアを中心に世界22拠点へと拡大し、2018年にSolidiance社、2022年にオークタス社、2023年にコンサス・グローバル、2024年にShenkuo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

1. 市場ノウハウ



- ・ 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
- ・ 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

2. 現地支援



- ・ 大手コンサルティングファーム出身者や、M&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

3. 価格



- ・ どの拠点であっても、22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

4. スピード



- ・ 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
- ・ 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

大手コンサルファーム	国内ブティック系ファーム
<ul style="list-style-type: none"> ・ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 海外市場へのアクセスが限られており、情報は限定的
<ul style="list-style-type: none"> ・ 拠点数は多く、現地支援体制は充実 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 海外拠点の数は少なく、規模も限定的
<ul style="list-style-type: none"> ・ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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
<ul style="list-style-type: none"> ・ 実行支援にまでは踏み込まないケースも多い 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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

*：2024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

決算短信における報告セグメントの変更について

プロフェッショナル・ソリューション事業のうち、比較的事業規模の小さい領域 (DX・インタラクティブ・サステナビリティ) はこれまでマネジメント・サービス事業に合算して開示していたが、業容拡大に伴いFY2024以降は、サプライチェーン領域とともに全領域をプロフェッショナル・ソリューション事業として開示する

	FY2022まで	FY2023	FY2024以降
マネジメント・サービス事業	DX領域・ インタラクティブ領域・ サステナビリティ領域は マネジメント・サービス 事業と合算して開示	DX領域・ インタラクティブ領域・ サステナビリティ領域は マネジメント・サービス 事業と合算して開示	マネジメント・ サービス事業のみの 業績を開示*1
DX領域			プロフェッショナル・ ソリューション事業 として開示*2
インタラクティブ 領域			
プロフェッショナル・ ソリューション事業			
サプライチェーン 領域	N/A (未参入)	プロフェッショナル・ ソリューション事業 として開示 (FY23Q3から)	

次頁以降の前年比較で使用するFY2023の実績については、本資料用に算出した未監査の数値を使用

*1：決算短信とは異なり、本決算説明資料では前年同期との比較を目的に、FY23におけるマネジメント・サービス事業の業績は、DX・インタラクティブ・サステナビリティ領域の業績を除外した数値 (未監査) を使用
 *2：決算短信とは異なり、本決算説明資料では前年同期との比較を目的に、FY23におけるプロフェッショナル・ソリューション事業の業績は、マネジメント・サービス事業と合算されていたDX・インタラクティブ・サステナビリティ領域の業績 (未監査) を使用

株式会社SOLIAの売却

2024年11月20日、当社が保有する株式会社SOLIAの株式の全てを40.5億円で第三者に売却する株式譲渡契約を締結。株式譲渡及び対価の決済は2024年12月25日に完了した。これをうけて、株式会社SOLIAを「非継続事業」に分類し、2024年12月期及び2023年12月期の業績を組み替える会計処理を実施するとともに、2025年以降の中期経営計画を更新した

譲渡の概要

保有株式数	1,000株	契約締結日	2024年11月20日
譲渡株式数	1,000株	株式譲渡実行日	2024年12月25日
1株当たり譲渡価格	405万円		
売却総額	40.5億円		
当初の投資金額	0.1億円		

過年度の業績推移

- FY2024通期において、**売上127.5百万米ドル (201.7億円*1)** (期初目標達成率97.0%)、**営業利益(調整後)*2 9.9百万米ドル (15.6億円*1)** (期初目標達成率92.5%)を実現
- 売上収益及び営業利益(調整後)*2は株式会社SOLIAの業績を除外する前のもの(除外後の営業利益はカッコ内に記載)

(百万米ドル)

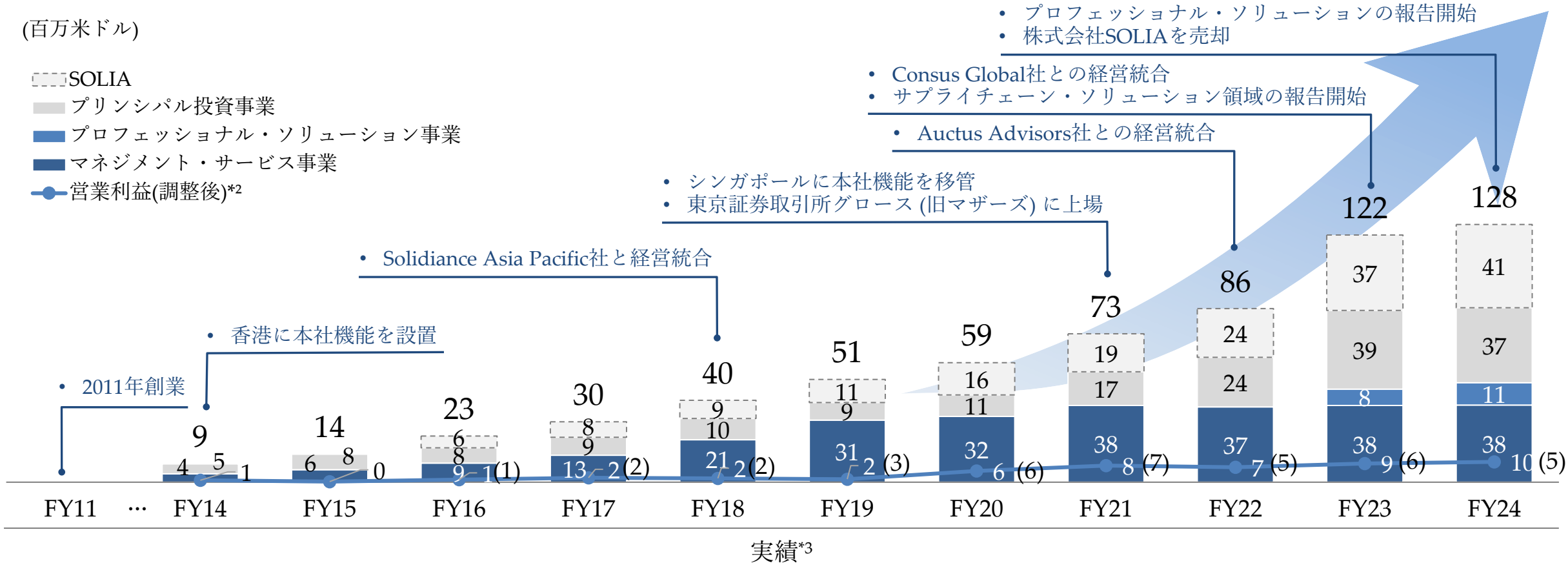
--- SOLIA

■ プリンシパル投資事業

■ プロフェッショナル・ソリューション事業

■ マネジメント・サービス事業

● 営業利益(調整後)*2



*1: 日本円への換算は、1ドル=158.17円(2024年12月30日の為替レート)により計算

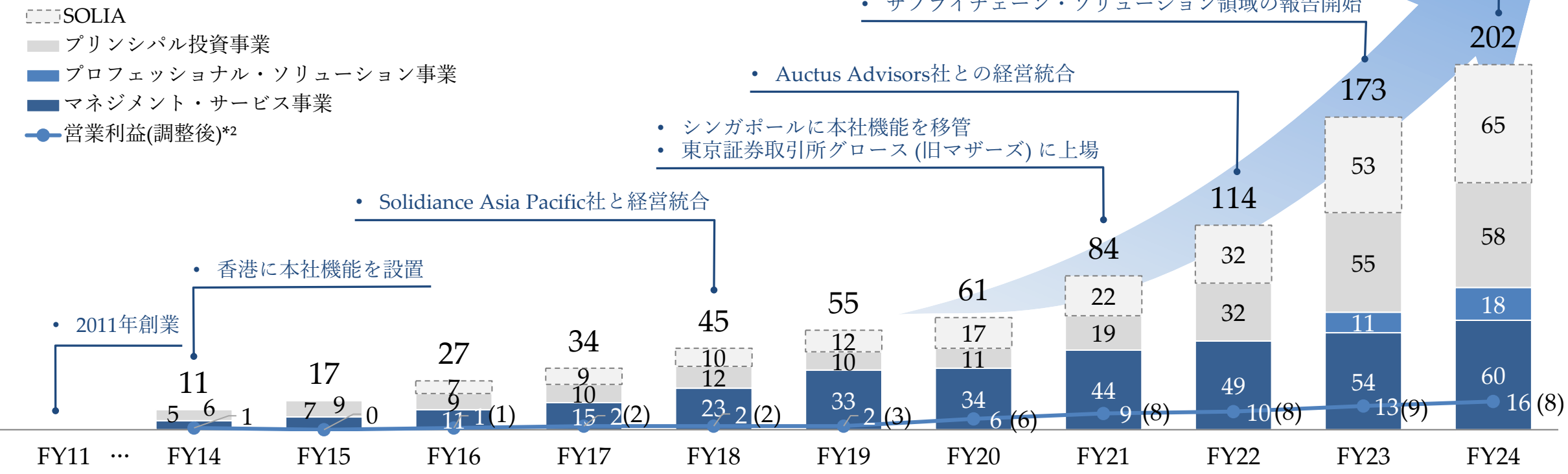
*2: 一過性の非資金取引(子会社及び事業の売却損益や金融資産の評価損益、バーゲン・パッチェスによる利得等)を除外した営業利益

*3: FY18以前の情報は上場前の参考値

円ベースによる過年度の業績推移

- 前頁のグラフを各会計年度末(計画値については直近会計年度末)のドル円レートで日本円に換算した数値は以下のとおり
- 売上収益及び営業利益(調整後)*2は株式会社SOLIAの業績を除外する前のもの
- SOLIAの影響を除外した営業利益はカッコ内に表示

(億円)



実績*1

1ドル = 120.53 120.54 116.53 113.05 110.91 109.55 103.52 115.02 132.70 141.82 158.17 (円)

*1: FY18以前の情報は上場前の参考値

*2: 一過性の非資金取引(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、のれんの減損等)を除外した営業利益

外部環境の認識

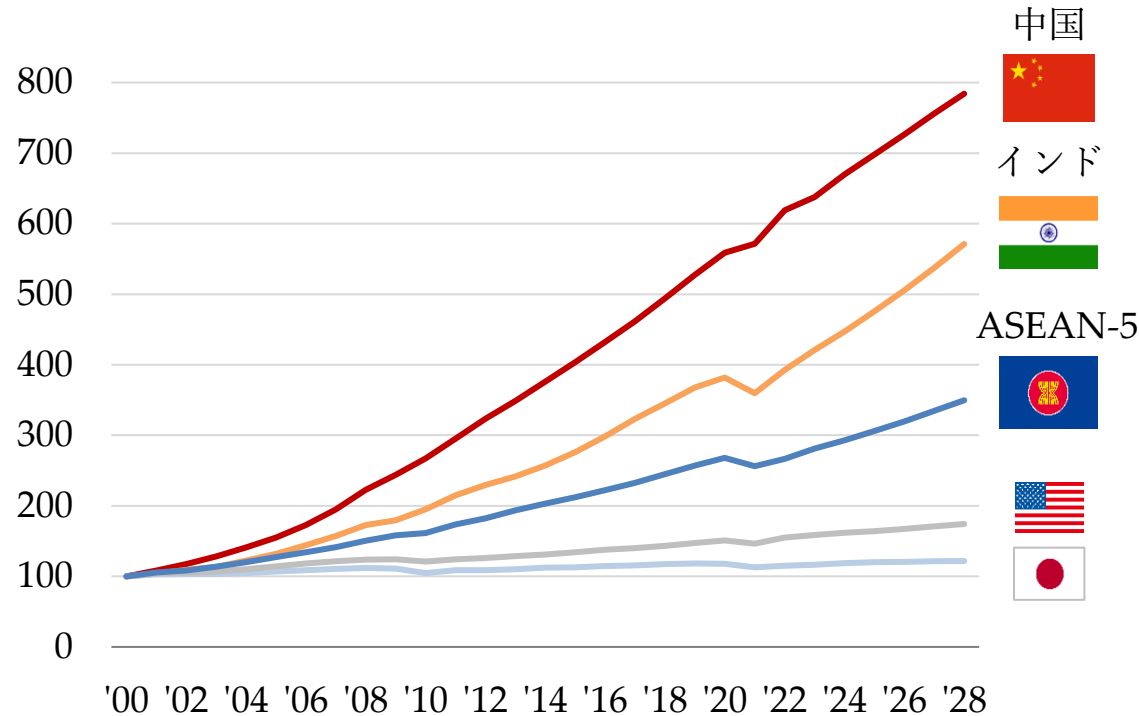


急速な経済発展を続けるアジア

- 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

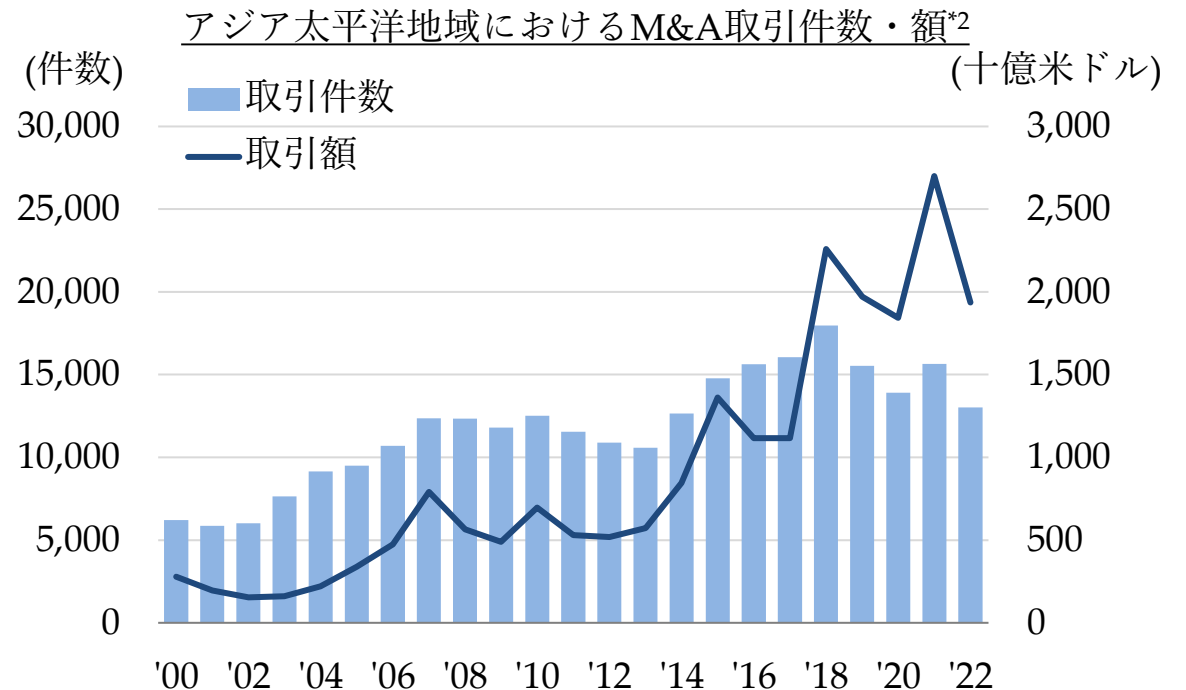


*1: IMF(国際通貨基金)による実質GDP成長率のデータをもとにYCPにて作成。2000年を100として、2001年以降、毎年のGDP成長率を乗算した数値

*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

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

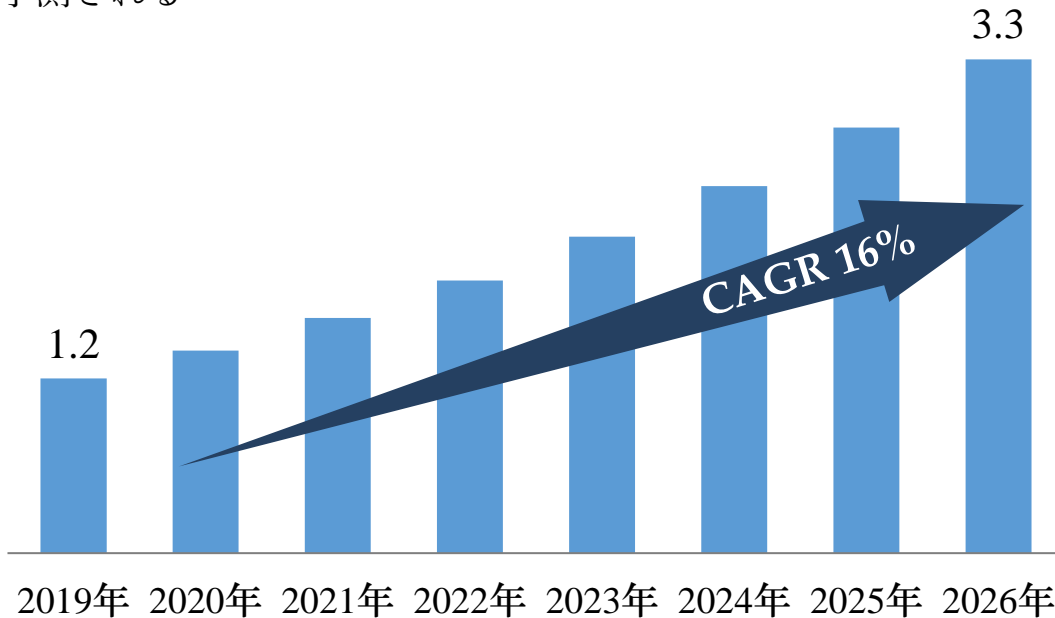


加速するデジタルトランスフォーメーション

- 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 (522兆円*1) 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梃にDXを強力に推進

DX市場規模推移*2 (兆米ドル)

世界のDX市場規模は、2019年には1.2兆米ドル (190兆円*1) 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



*1: 日本円への換算は、1ドル = 158.17円 (2024年12月30日の為替レート) により計算

*2: 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

*3: 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

*4: 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

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

アジア各国のDX推進状況

日本



- デジタル庁の新設
- IT導入補助金等の各種助成金、補助金の投入
- 国内DX市場は2030年までには約3兆円*3規模にまで達する見込み

中国



- 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*4
- BATHなどの世界的IT企業
- DX推進に向けた国策

ASEAN



- 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*5
- 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

世界が直面する経営課題：サプライチェーンとサステナビリティ

- 深刻化する気候変動や災害、国際情勢の不安定化などにより、世界各国の企業にとってサプライチェーンマネジメントとサステナビリティは喫緊の課題となっている

各国の動向

サプライチェーン



- インド太平洋地域の14か国（日米印豪など）がサプライチェーンの強靭化を目的として「IPEF サプライチェーン協定」に参加*3
- 欧州議会及び欧州連合理事会が原材料の安定調達を目的とする「重要原材料法案」と物資リストを制定*4

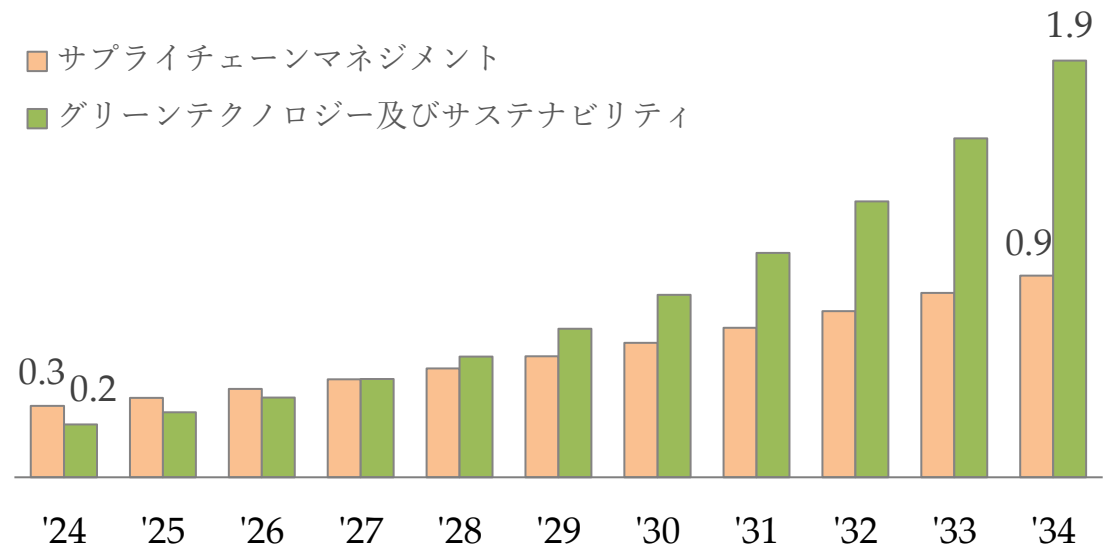
サステナビリティ



- 日本政府、2050年カーボンニュートラル実現を目指し、グリーン成長戦略を策定*5
- インド政府、グリーン国債の発行やカーボン市場の創設を通じて脱炭素化を推進*6
- 欧州連合が包括的な政策パッケージである「欧州グリーンディール」を制定、域内企業にサステナビリティ開示や人権デューデリジェンスを義務化*7

拡大する市場規模*2 (千億米ドル)

世界のサプライチェーンマネジメントとサステナビリティの市場規模年々拡大、2025年－2034年の年平均成長率(CAGR)はサプライチェーンが10.92%、グリーンテクノロジー及びサステナビリティが22.94%と予測される



*1：日本円への換算は、1ドル = 158.17円 (2024年12月30日の為替レート) により計算

*2：Precedence Researchが作成した調査レポート「Supply Chain Management Market Size, Share, and Trends 2025 to 2034」「Green Technology and Sustainability Market Size, Share, and Trends 2025 to 2034」を基に当社が作成

*3：2024年2月1日 外務省報道発表「サプライチェーンの強靭性に関する繁栄のためのインド太平洋経済枠組み (IPEF) 協定の発効について」

*4：2025年3月25日 欧州連合プレスリリース「Commission selects 47 Strategic Projects to secure and diversify access to raw materials in the EU」

*5：経済産業省「2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略」

*6：野村資本市場研究所「インドの脱炭素化に向けた取り組みの強化－グリーン国債発行と国内カーボン市場の創設を中心に－」

*7：欧州連合ウェブサイト「The European Green Deal - Striving to be the first climate-neutral continent」

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

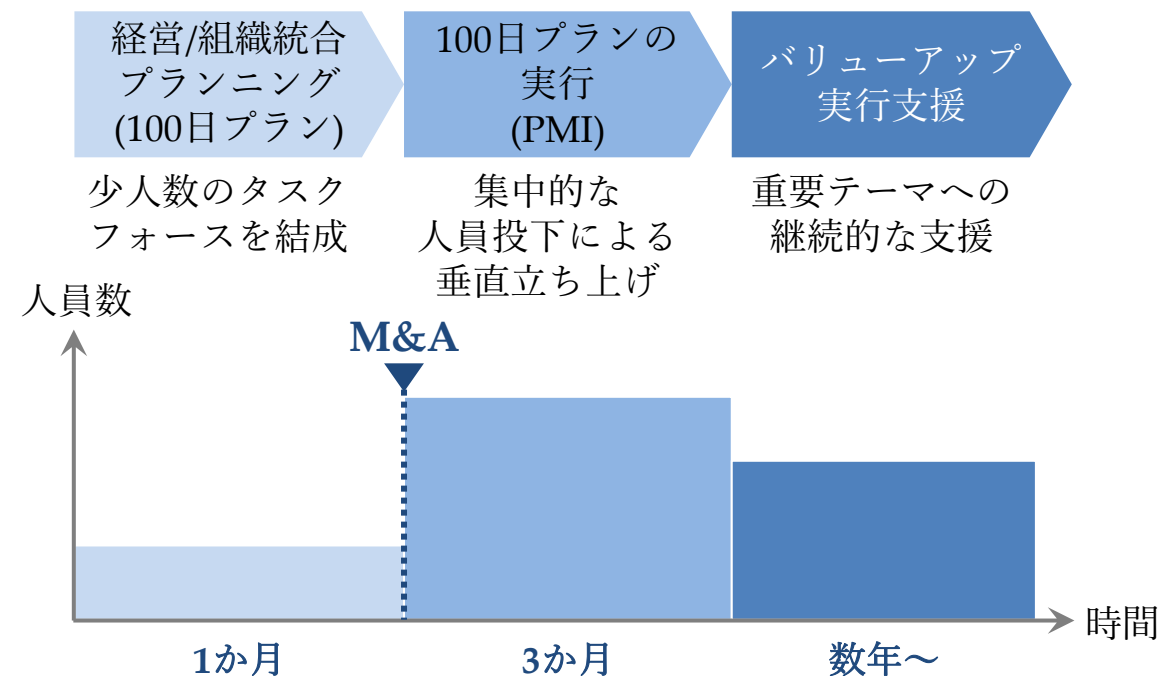
YCP Professional、YCP Auctusの2ブランドで展開するマネジメント・サービス事業では、M&AやDX導入をテーマにした現場常駐型 (PMO型) の経営支援サービスをアジア全域で提供し、事業部売上の約8割を占める

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

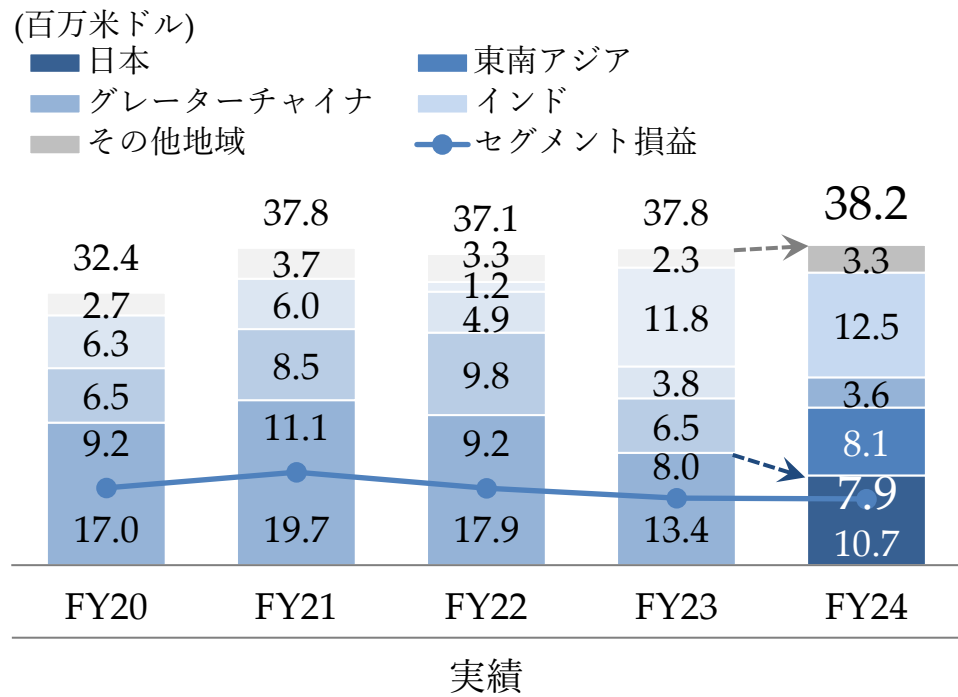


M&A実行の1か月前から支援を開始し、PMOとして長期に渡って常駐型での支援を継続

マネジメント・サービス事業の業績

FY2024通期は、売上収益38.2百万米ドル (60.5億円^{*1})、セグメント損益7.9百万米ドル (12.4億円^{*1}) で着地。中国の景気低迷及び長期化する円安の影響を受けたものの、インド及び欧州地域の業績が堅調に推移し、日本地域でもQ4に新規プロジェクトの受注が相次いだ結果、事業部全体では売上収益がYoY101.1% (期初目標達成率96.2%)、セグメント損益がYoY98.2% (期初目標達成率103.9%) となった

業績推移^{*2}

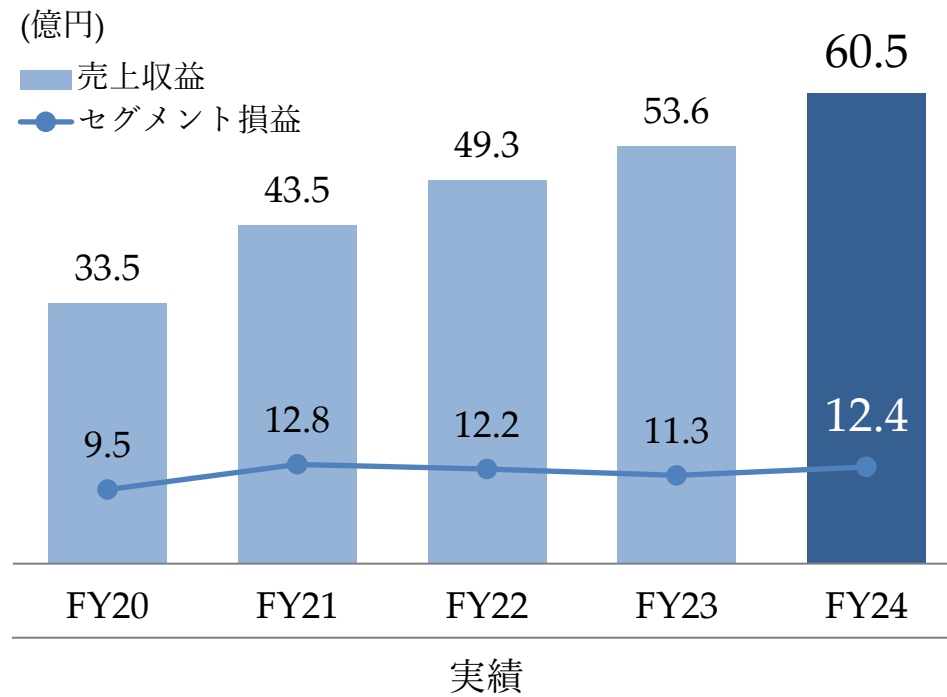


売上収益:
38.2百万米ドル
(60.5億円)

海外売上比率:
72.0%

セグメント損益:
7.7百万米ドル
(12.1億円)

日本円での業績推移^{*2}



1ドル = 103.52 115.02 132.70 141.82 158.17 (円)

^{*1}: 日本円への換算は、1ドル = 158.17円 (2024年12月30日の為替レート) により計算

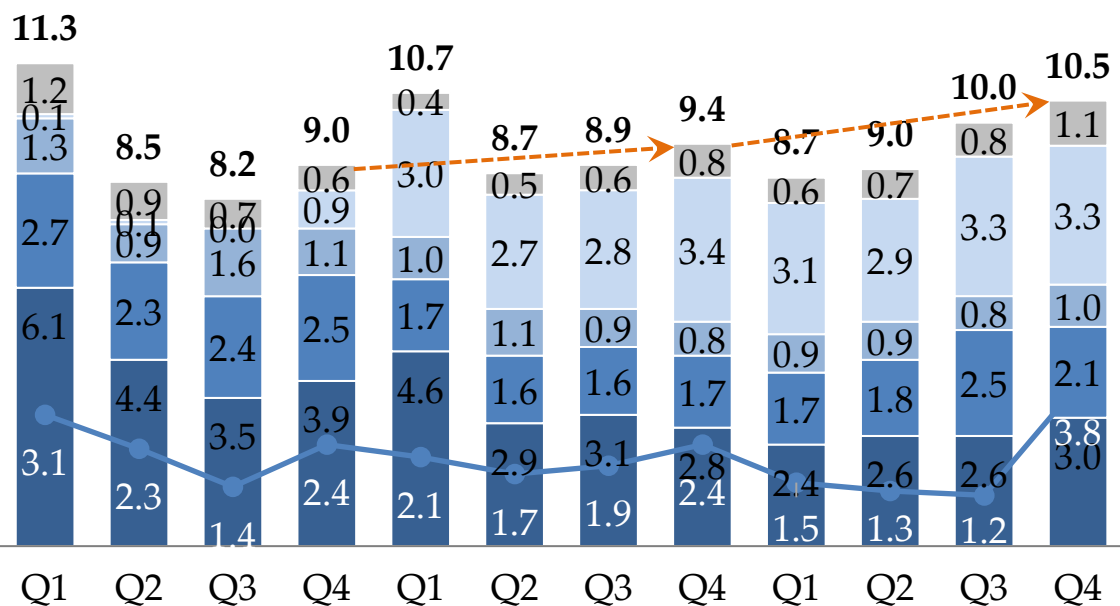
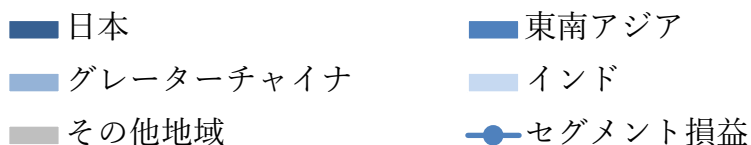
^{*2}: 決算短信とは異なり、本決算説明資料では前年同期との比較を目的に、FY23におけるマネジメント・サービス事業の業績は、DX・インタラクティブ領域の業績を除外した数値 (未監査) を使用

マネジメント・サービス事業の業績（四半期ベース）

四半期単位で見ると、FY24Q4は過年度のQ4と比較して売上・セグメント利益ともに高水準で着地した

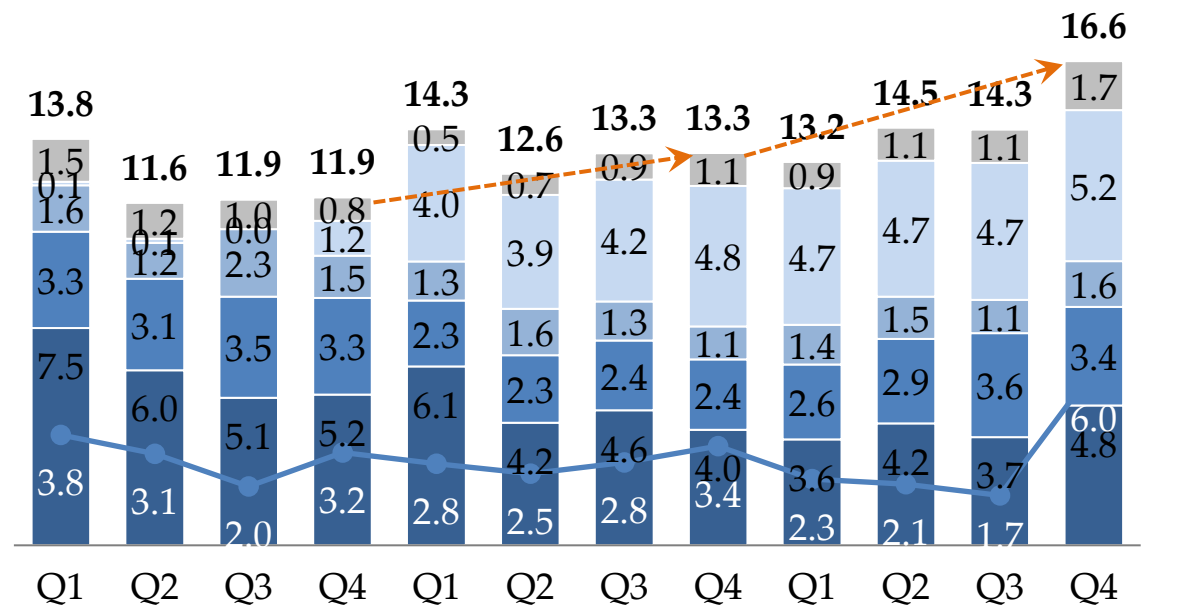
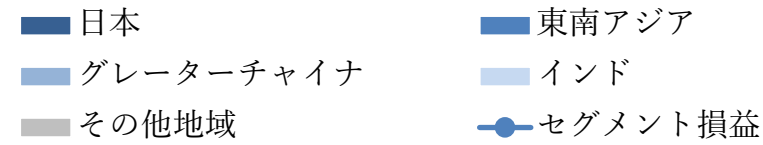
四半期ごとの業績推移*1

(百万米ドル)



日本円での業績推移*1

(億円)



1ドル = 122.41

132.70

141.82

158.17 (円)

*1: 決算短信とは異なり、本決算説明資料では前年同期との比較を目的に、FY23におけるマネジメント・サービス事業の業績は、DX・インタラクティブ領域の業績を除外した数値(未監査)を使用

*2: 日本円への換算は、各四半期末のレートにより計算

各事業のご紹介：

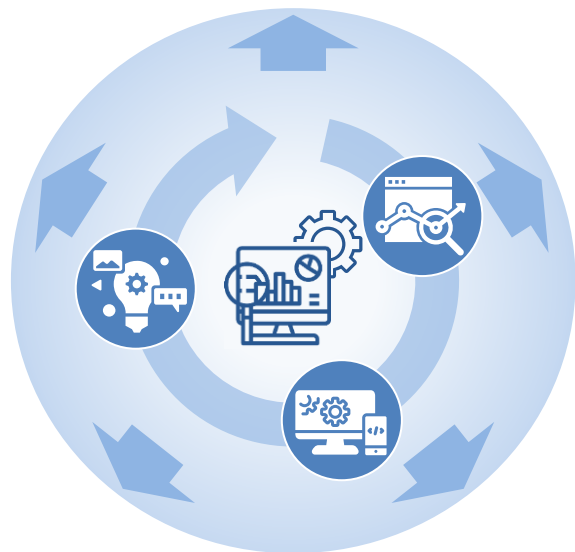
プロフェッショナル・ソリューション事業



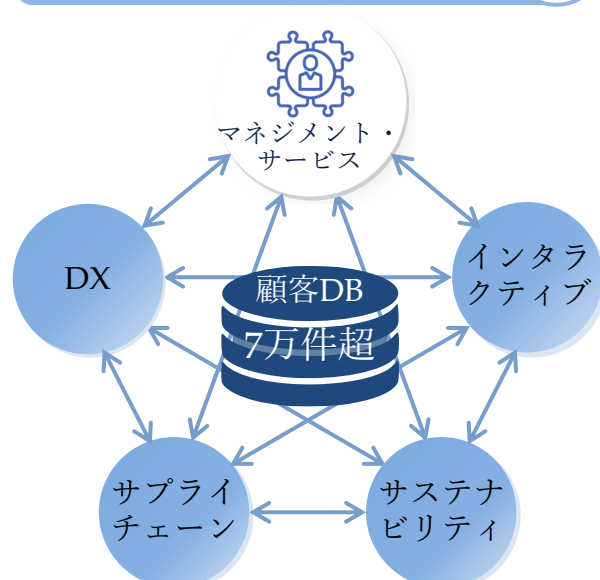
プロフェッショナル・ソリューション事業のご紹介

DXやサプライチェーン等、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22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

サステナビリティ・ソリューション (SSD) 企業のサステナビリティ経営を加速させるための、業界や地域特性を反映した包括的なサービスを提供

2022年
5月新設

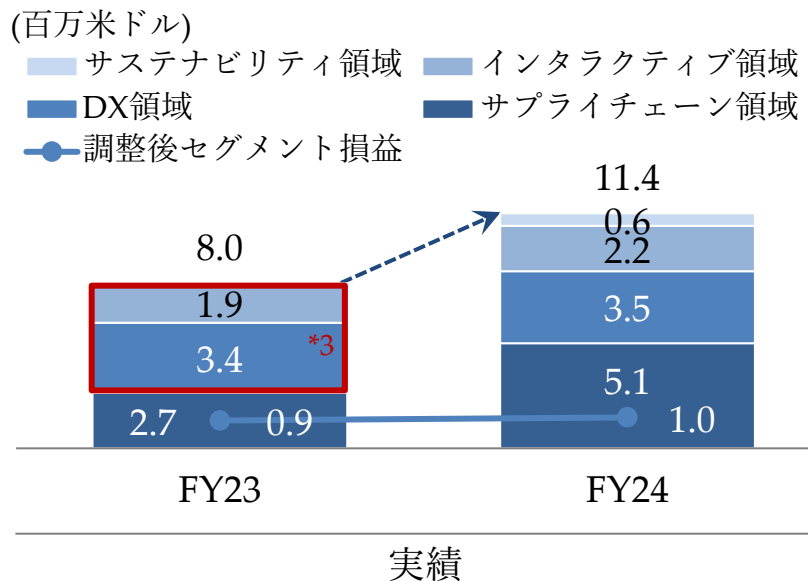
2023年
4月新設

2024年
10月新設

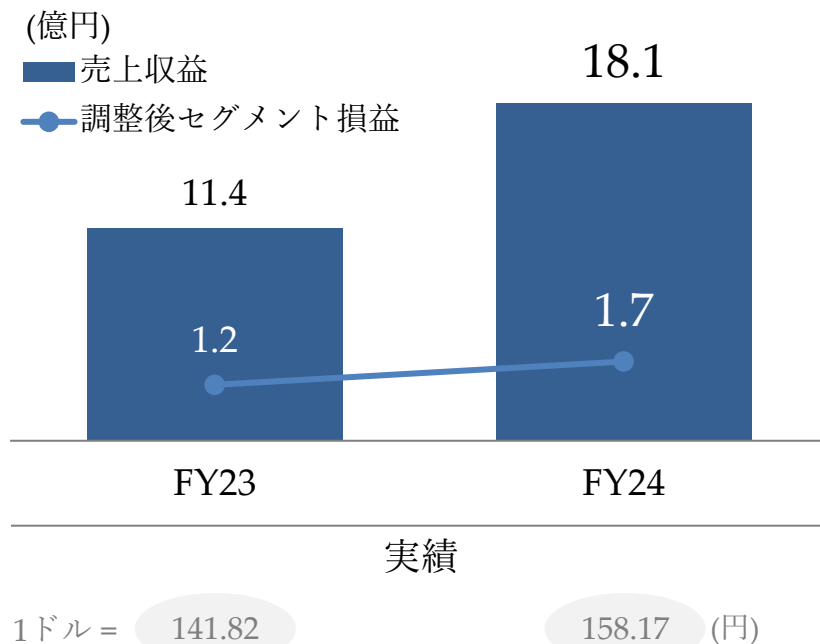
プロフェッショナル・ソリューション事業の業績

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「コンサスグループ」を完全子会社化し、サプライチェーン領域に進出。従前より立ち上げを進めていたDX領域、インタラクティブ領域及びサステナビリティ領域と合わせてFY2024期から「プロフェッショナル・ソリューション事業」として報告を開始した。各領域とも受注状況は概ね良好であったものの、サプライチェーン領域におけるのれんの減損4,500千米ドル（7.1億円）を計上したことにより、**FY2024通期の売上収益は11.4百万米ドル（18.1億円*1）、セグメント損失は3.5百万米ドル（5.5億円*1）と、いずれも期初目標は未達となった**

業績推移*2



日本円での業績推移*2



*1：日本円への換算は、1ドル=158.17円(2024年12月30日の為替レート)により計算

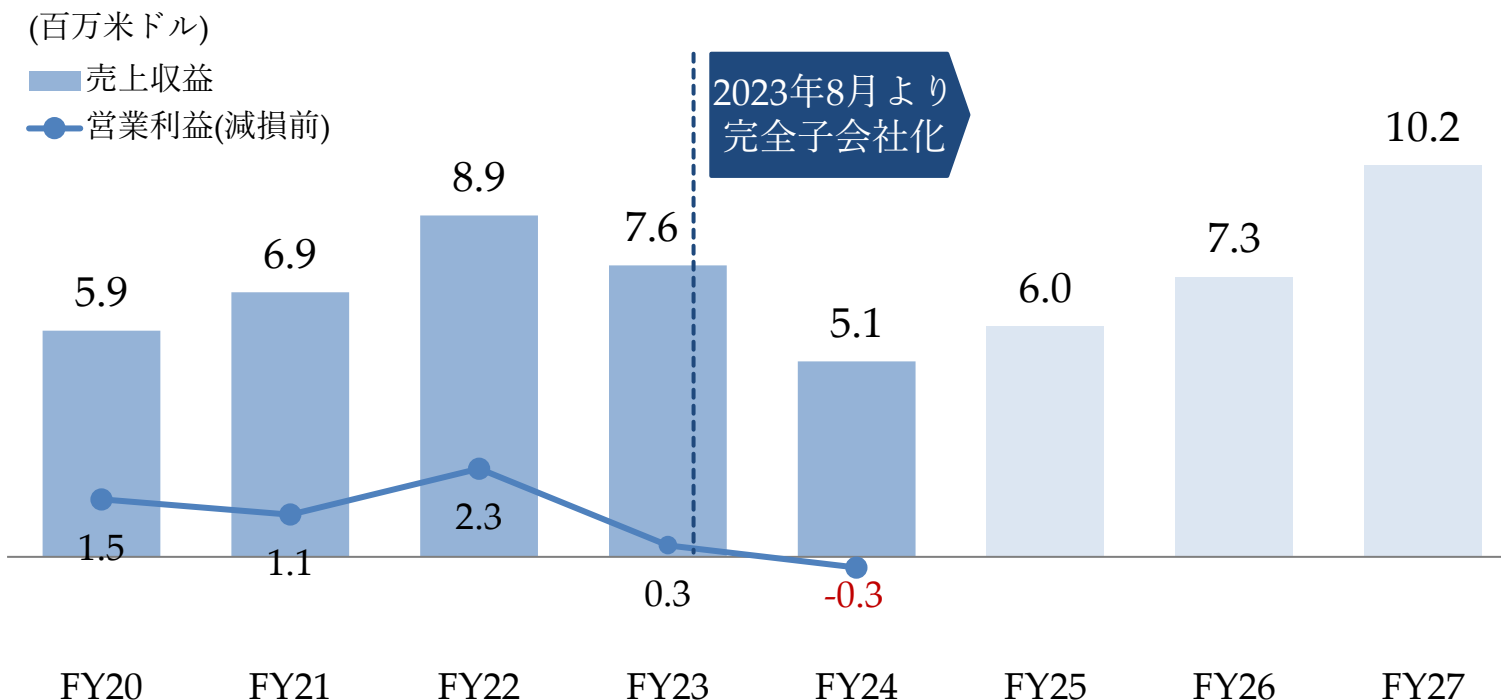
*2：決算短信とは異なり、本決算説明資料では前年同期との比較を目的に、FY23におけるマネジメント・サービス事業の業績は、DX・インタラクティブ領域の業績を除外した数値(未監査)を使用。また、セグメント損益は減損等の一過性の非資金取引の影響を除外した数値

*3：FY2023の短信等では、サプライチェーン領域のみをソリューション事業として開示。FY2023における他領域の業績は参考値(未監査)

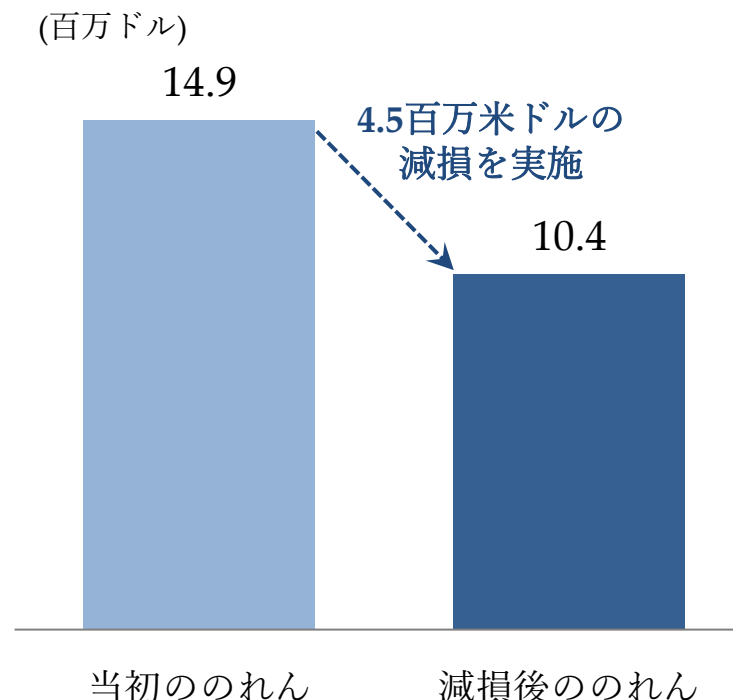
サプライチェーン・ソリューション領域における減損処理

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ループを買収し、サプライチェーン・ソリューション領域に進出したものの、売上の大きいプロジェクトの失注に加え、人員整理や拠点の統廃合等に関する費用を計上したことから、2024年12月期において4,500千米ドル（7.1億円*1）相当ののれんの減損処理を実施した。

サプライチェーン・ソリューション領域の業績



のれんの状況



*1：日本円への換算は、1ドル = 158.17円 (2024年12月30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



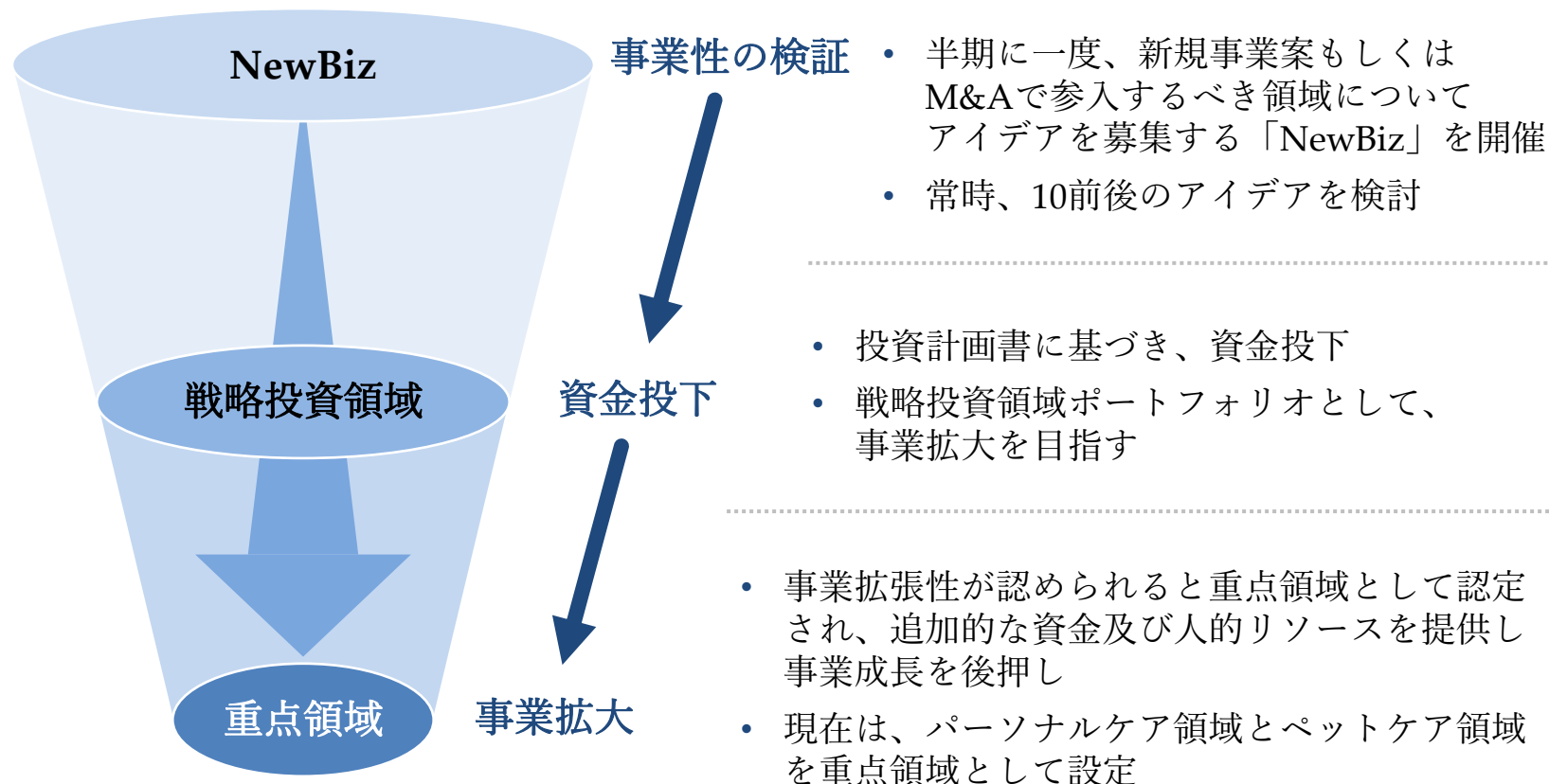
プリンシパル投資とは

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



ペットケア領域のご紹介

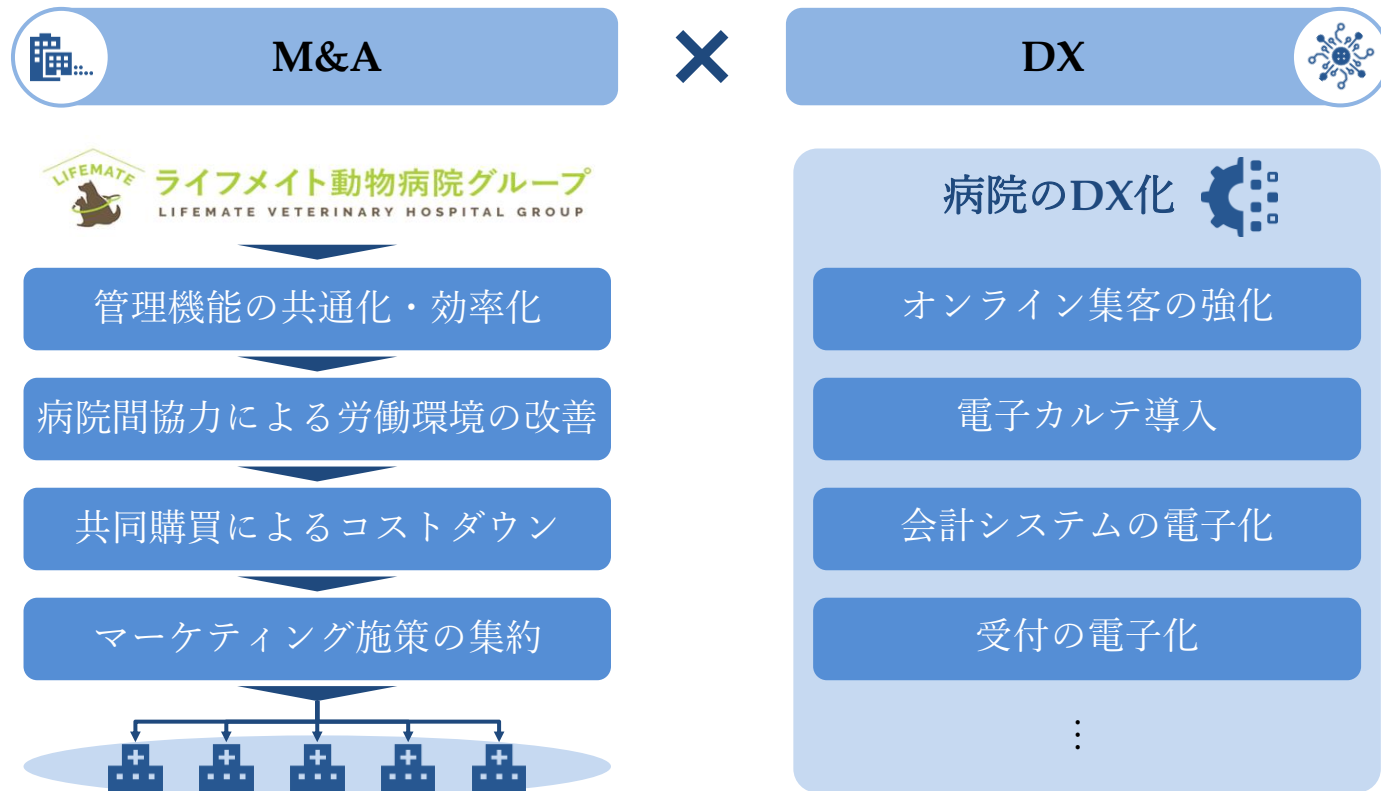
事業承継を通じた動物病院のグループ化、および承継病院のDX化を通じた事業のスケールアップを目指す。現在、高度医療病院を4施設、一次診療を担う動物病院を6施設と、計10病院を所有、運営している

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10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

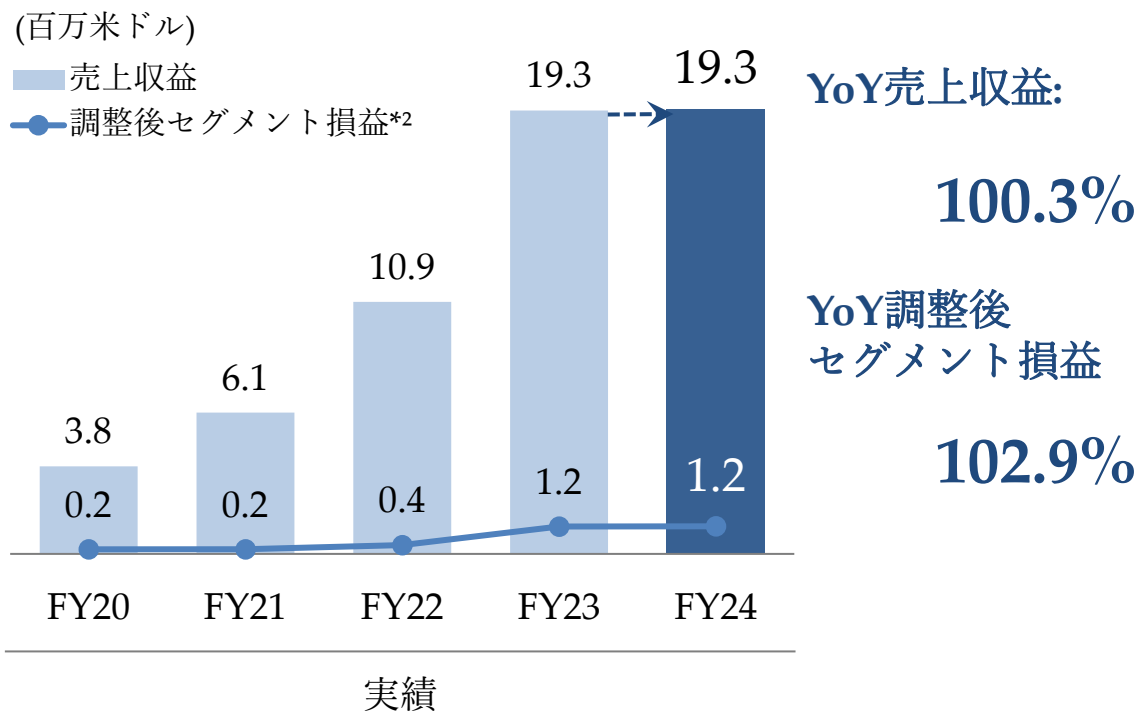
事業戦略



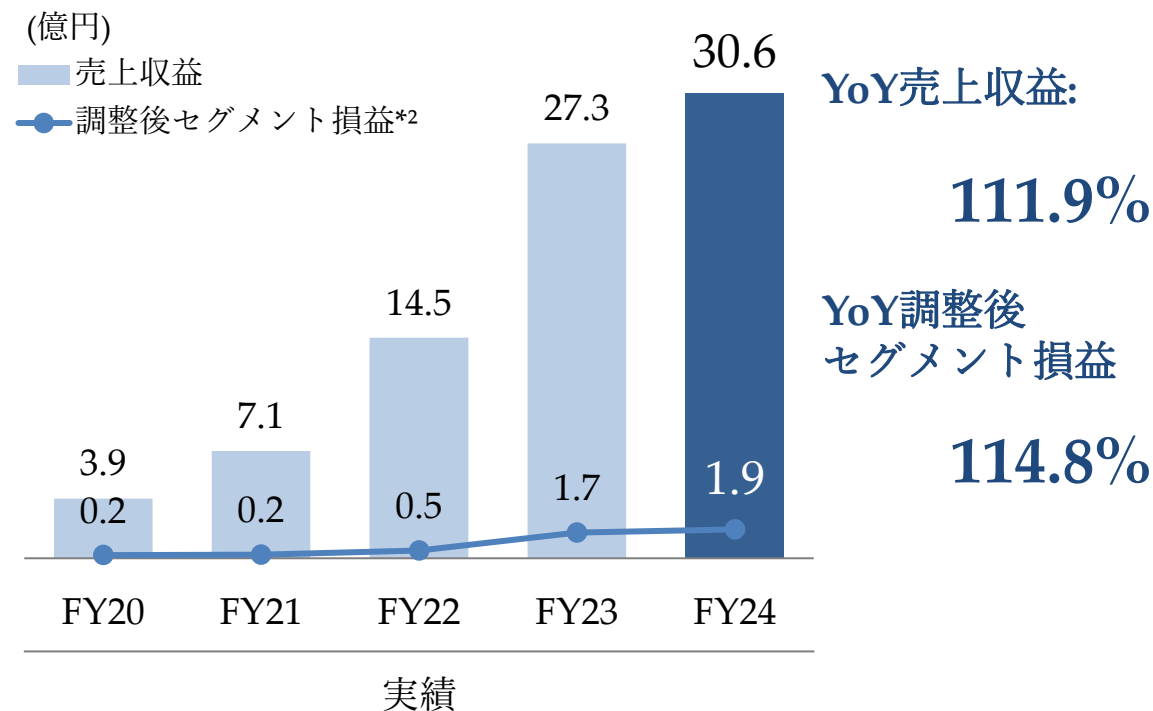
ペットケア領域の業績

FY2024通期は、売上収益19.3百万米ドル (30.6億円*1)、セグメント損益1.1百万米ドル (1.7億円*1) で着地。前年と同水準の売上 (YoY100.3%、期初目標達成率98.0%) を実現した。東京都練馬区で進行中の病院移転計画に関する一時費用及び東京都北区で運営する病院の事業譲渡に伴う損失の影響により若干の減益 (YoY89.2%、期初目標達成率42.9%) となった

業績推移



(参考) 現地通貨ベースでの業績推移*1



1ドル = 103.52 115.02 132.70 141.82 158.17 (円)

*1: 日本円への換算は、各期末時点の米ドルと円の為替レートを適用
 *2: FY2024に発生した病院の譲渡損を除外した調整後セグメント損益で表示

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



海味
はちきょう



「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

武蔵野御廟

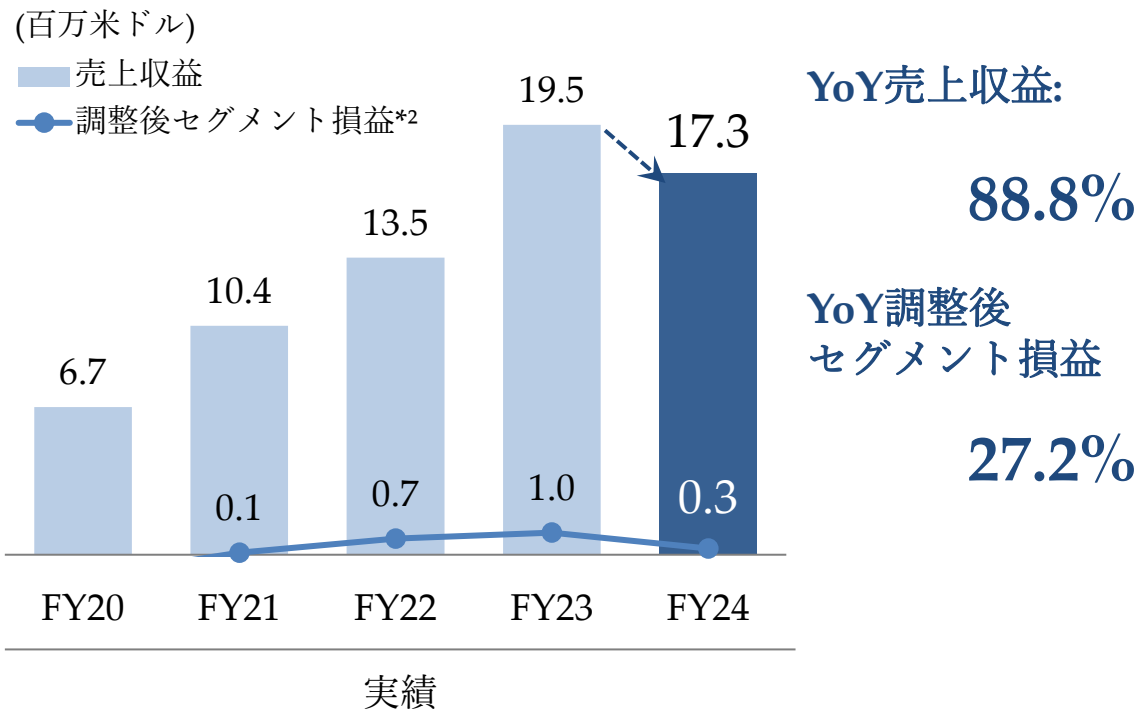


管理不要・後継者不要・宗派不問の自動搬送式納骨堂の販売事業を展開

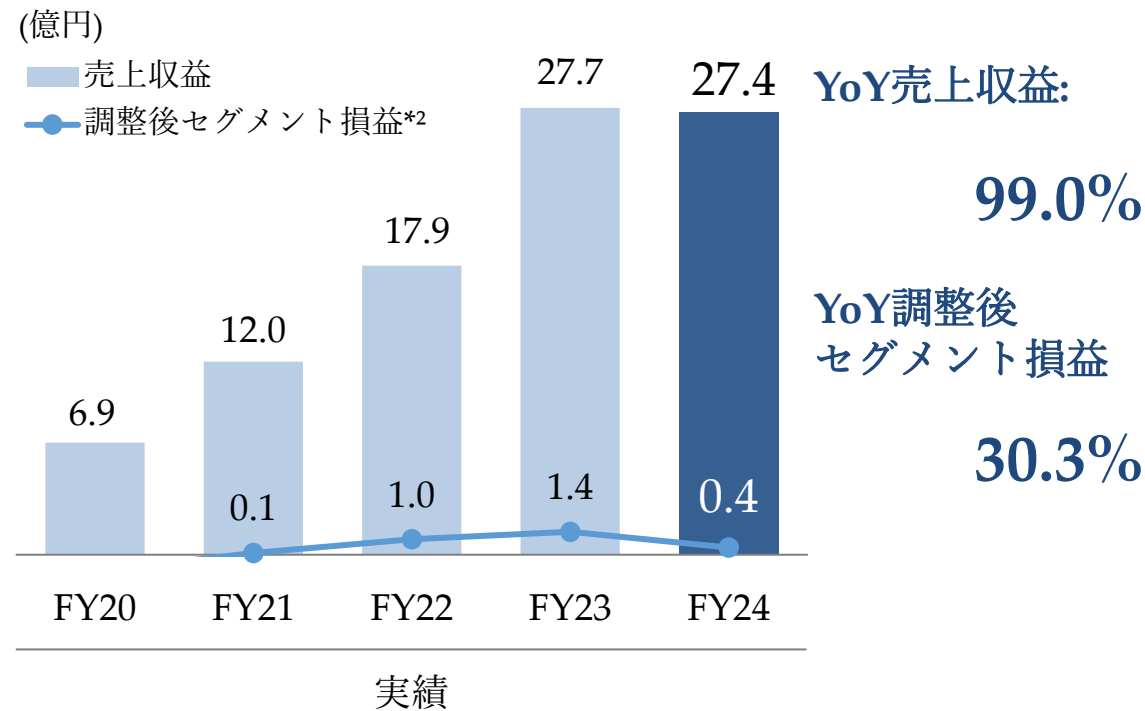
戦略投資領域の業績

FY2024通期は、中国の景気減速の影響により香港及びシンガポールでの投資先が軟調に推移したことに加え、一部投資先でのれんの減損を行った結果、**売上収益17.3百万米ドル (27.4億円*1)** (YoY88.8%、期初目標達成率96.1%)、**セグメント損失0.3百万米ドル (0.5億円*1)** (期初目標未達) で着地

業績推移



(参考) 現地通貨ベースでの業績推移*1



1ドル = 103.52 115.02 132.70 141.82 158.17 (円)

*1: 日本円への換算は、1ドル = 158.17円 (2024年12月30日の為替レート) により計算

*2: 一過性の非資金取引 (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、のれんの減損等)

FY2025-FY2027 中期経営計画

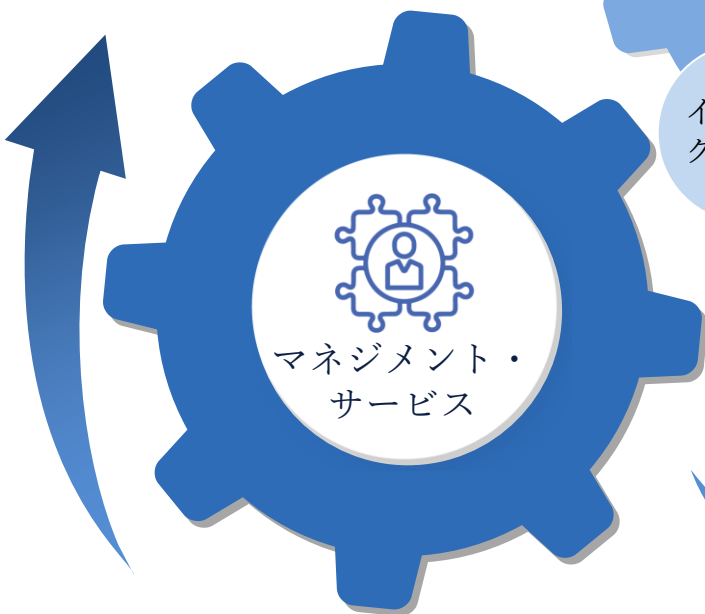


グループ全体の成長戦略

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、蓄積した知見をプロフェッショナル・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

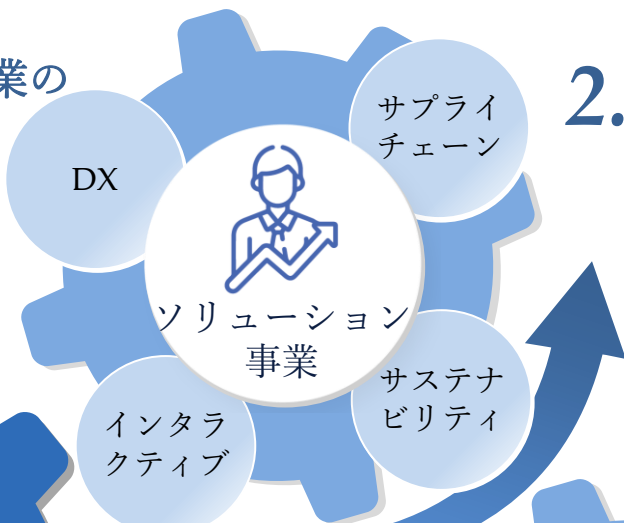
1. マネジメント・サービス事業のオーガニック成長

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. 周辺領域におけるプロフェッショナル・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

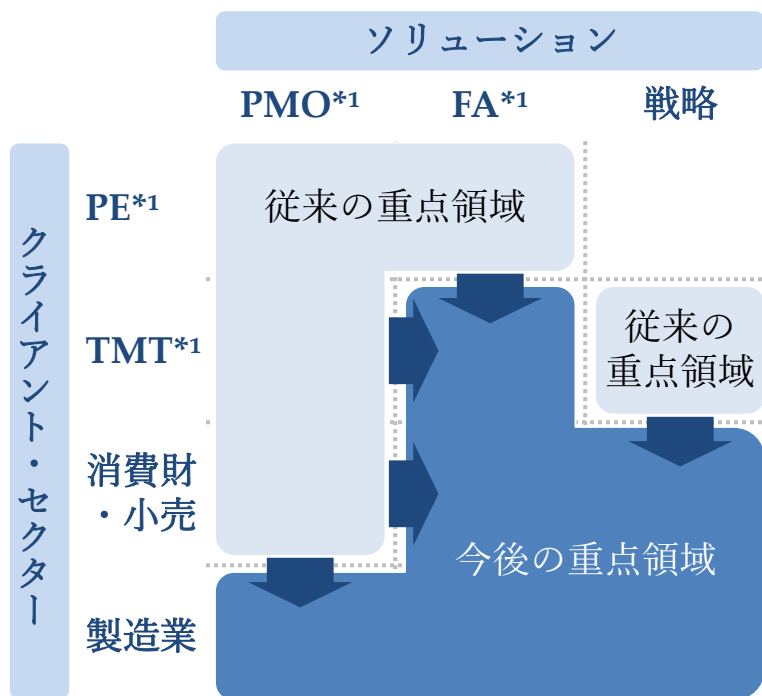


マネジメントサービス事業：成長戦略

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）

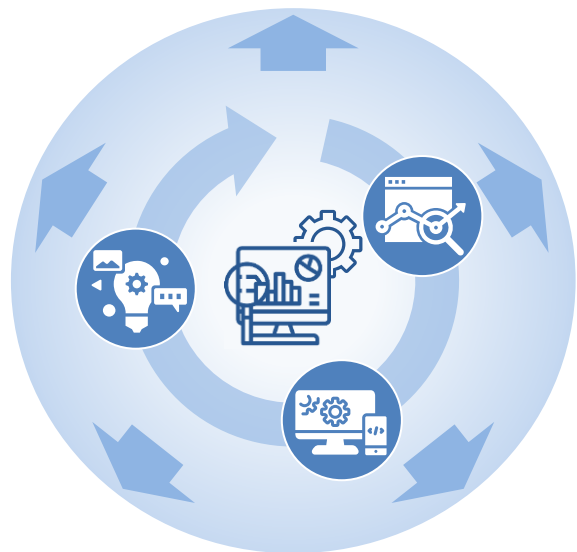
*1：PMO：プロジェクトマネジメントオフィス（現場常駐型実行支援）、FA：ファイナンシャル・アドバイザーサービス、PE：プライベート・エクイティ、TMT：テクノロジー・メディア・テレコミュニケーション

*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

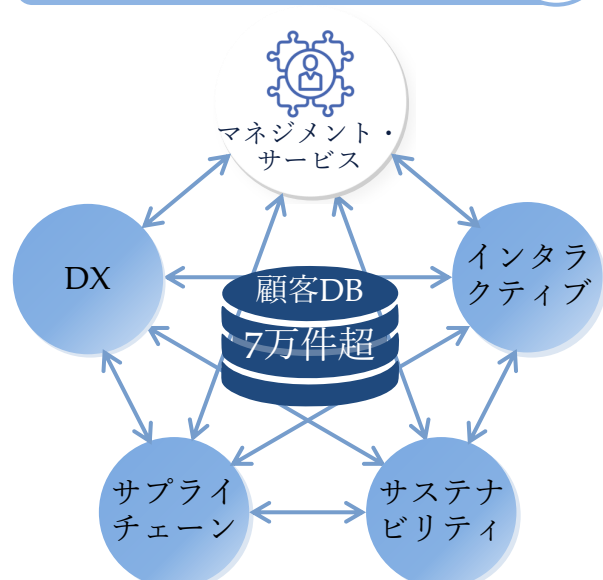
プロフェッショナルソリューション事業：成長戦略

DXやサプライチェーン等、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22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

サステナビリティ・ソリューション (SSD) 企業のサステナビリティ経営を加速させるための、業界や地域特性を反映した包括的なサービスを提供

2022年
5月新設

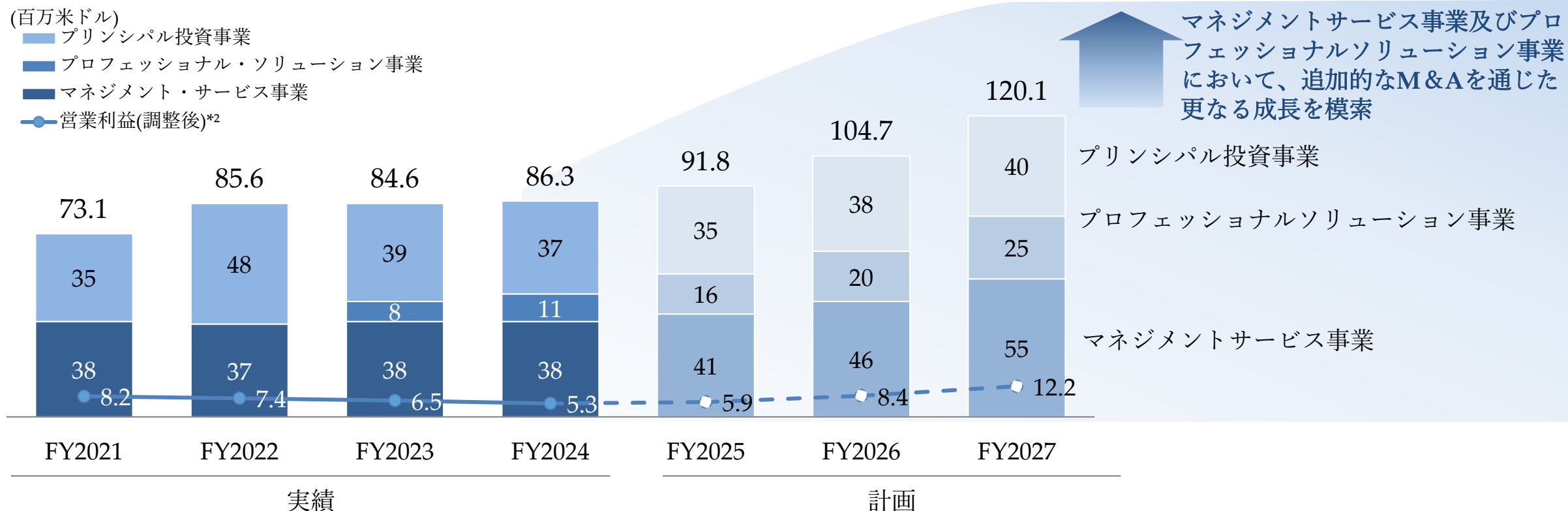
2023年
4月新設

2024年
10月新設

2025年12月期 中期経営計画

株式会社SOLIAの売却、円安の長期化及び中国の景気低迷等の影響により、昨年開示した内容からFY2025以降の目標値を更新。グループ連結では、オーガニック成長でFY2027までに売上収益120.1百万米ドル (189.9億円*1)、営業利益12.2百万米ドル (19.2億円*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、一層の業績拡大を目指す。

売上収益・営業利益推移



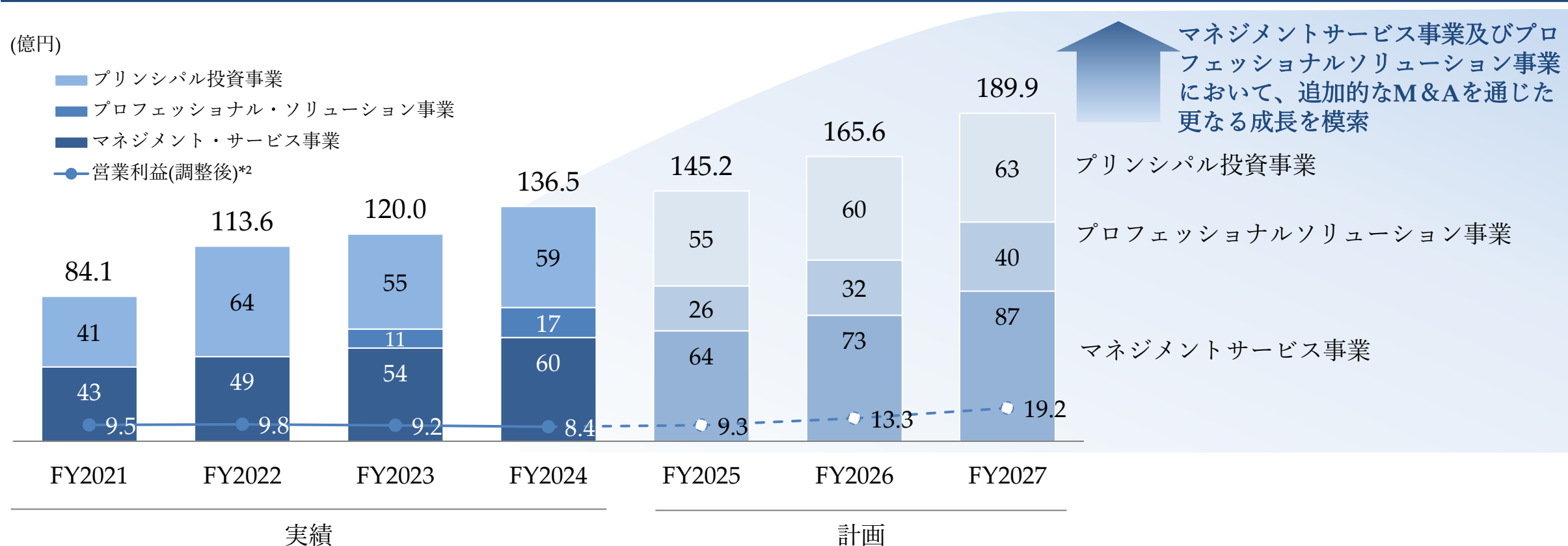
*1：日本円への換算は、1ドル = 158.17円 (2024年12月30日の為替レート) により計算

*2：一過性の非資金取引 (子会社及び事業の売却損益や金融資産の評価損益、バークゲン・パーチェスによる利得、のれんの減損等) を除外した営業利益

2025年12月期 中期経営計画 (円ベース)

株式会社SOLIAの売却、円安の長期化及び中国の景気低迷等の影響により、昨年開示した内容からFY2025以降の目標値を更新。グループ連結では、オーガニック成長でFY2027までに売上収益120.1百万米ドル (189.9億円*1)、営業利益12.2百万米ドル (19.2億円*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、一層の業績拡大を目指す。

売上収益・営業利益推移



*1：日本円への換算は、各期末レート(計画値についてはFY2024末のレート)により計算

*2：一過性の非資金取引(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・パッチェスによる利得、のれんの減損等)を除外した営業利益

株主還元の方針

2024年12月19日、株主還元の方針変更(優待の廃止及び配当の開始)を発表。2025年12月期の中間配当以降、以下の目標に従って配当を実施する予定

配当可能利益のうち、
各事業から生じた経常的な利益

配当可能利益のうち、マネジメント・サービス事業、プロフェッショナル・ソリューション事業及びプリンシパル投資事業から生じた経常的な利益については、その50%を目標として中間配当額・期末配当額を決定する。

配当可能利益のうち、
売却益等の一時的な収益

子会社、事業及び固定資産の売却損益ならびに金融資産の評価益等の一時的な資金については、原則としてM&A等の将来の事業展開と経営体質の強化のために活用した後、なおも余剰資金が存在する場合には当社JDRの取得(いわゆる自社株買い)等を通じた還元に充当する。

(注)

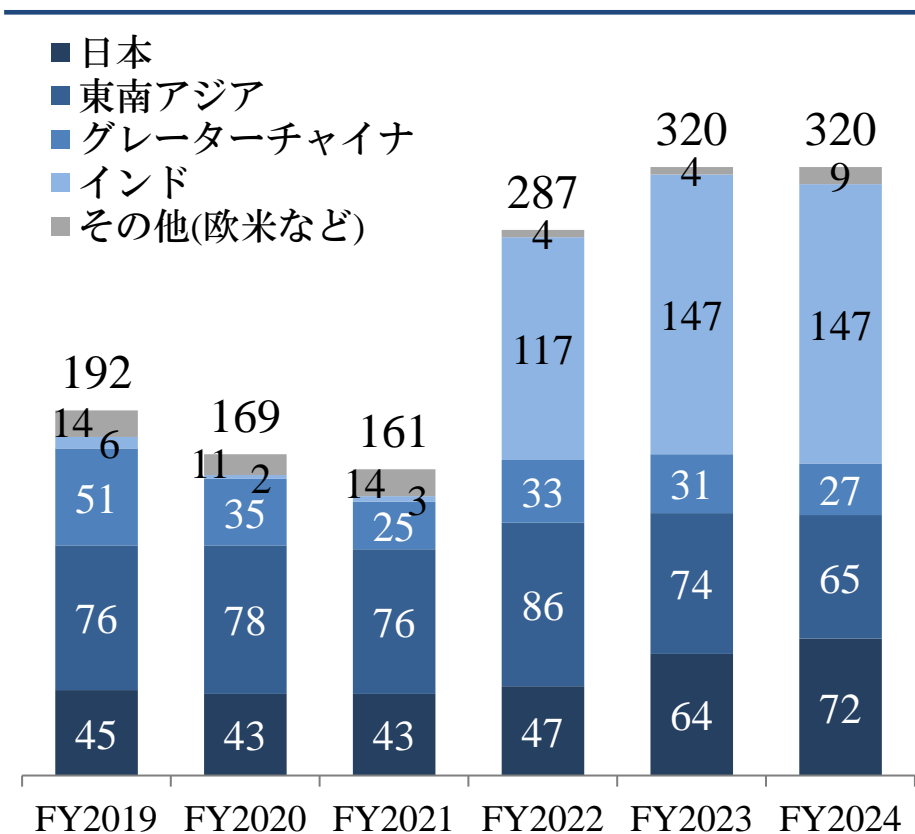
- 2025年12月期の中間配当(基準日:2025年6月30日)から配当の支払いを開始する予定
- 現時点で2025年12月期の配当予想は未定
- JDR受益者の皆様に対しては、当社JDRの信託受託者である三菱UFJ信託銀行及び日本マスタートラスト信託銀行会社が配当を受領した後、両社から分配金として日本円で支払い

各種KPIの伸長状況①（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、オークタス等との経営統合やプロフェッショナルソリューション事業の堅調な推移によりグループ全体では320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"> FY20の新型コロナ流行を受け採用活動を一時凍結 FY21下期より採用活動を再開、DXやサステナビリティ領域の伸長を受けて引き続き人員増強を目指す
東南アジア	<ul style="list-style-type: none"> FY20の新型コロナ流行により一時採用を中断 一部地域で人員整理を実施、プロフェッショナル1名当たりの売上向上を目指す
グレートチャイナ	<ul style="list-style-type: none"> 中国の景気低迷の影響により人員整理を実施 経済状況を見極めつつ、必要な拠点と人員の維持に努める
インド	<ul style="list-style-type: none"> 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 好調な経済状況もあり、引き続き人員増強を目指す
その他(欧米など)	<ul style="list-style-type: none"> コンサスグローバル及びShenkuoとの経営統合により新たな拠点を設置、「アジア⇄欧米の窓口」として新規クライアント獲得及びM&A実現を目指す

*各事業年度末におけるマネジメントサービス部門及びプロフェッショナル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)

各種KPIの伸長状況②

その他のKPIと進捗は以下の通り

事業・領域	KPI	2023年12月期	2024年12月期	ハイライト	
マネジメントサービス事業 プロフェッショナルソリューション事業	 プロフェッショナル数*1	320名	100% → 320名	一部地域で人員整理を実施したものの、プロフェッショナルソリューション事業の堅調な推移によりプロフェッショナル総数は昨年と同数で着地 年間一人当たり売上は前年比107%となったほか、2024年10月にサステナビリティ領域でソリューション提供を開始	
	 年間一人当たり売上*2	145千米ドル	107% → 155千米ドル		
	 ソリューション提供領域数	3領域	133% → 4領域		
プリンシパル投資事業	ペットケア	 動物病院数	11院	91% → 10院	各病院の業績は堅調に推移したものの、東京都北区で一次診療を提供する病院（1病院）を2024年8月に譲渡したため、病院数及び新規患者数は微減
		 新規患者数／年	8,129人	98% → 7,955人	
	戦略投資	 取り組み領域数	2領域*3	100% → 2領域*3	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プロフェッショナル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プロフェッショナル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：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及びプロフェッショナルソリューション事業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2026年2月以降を目途として開示を行う予定です。

