

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

2026年3月

アジェンダ

はじめに

各種KPIの達成状況

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

FY2026-FY2028 中期経営計画

主なリスクとその対応策

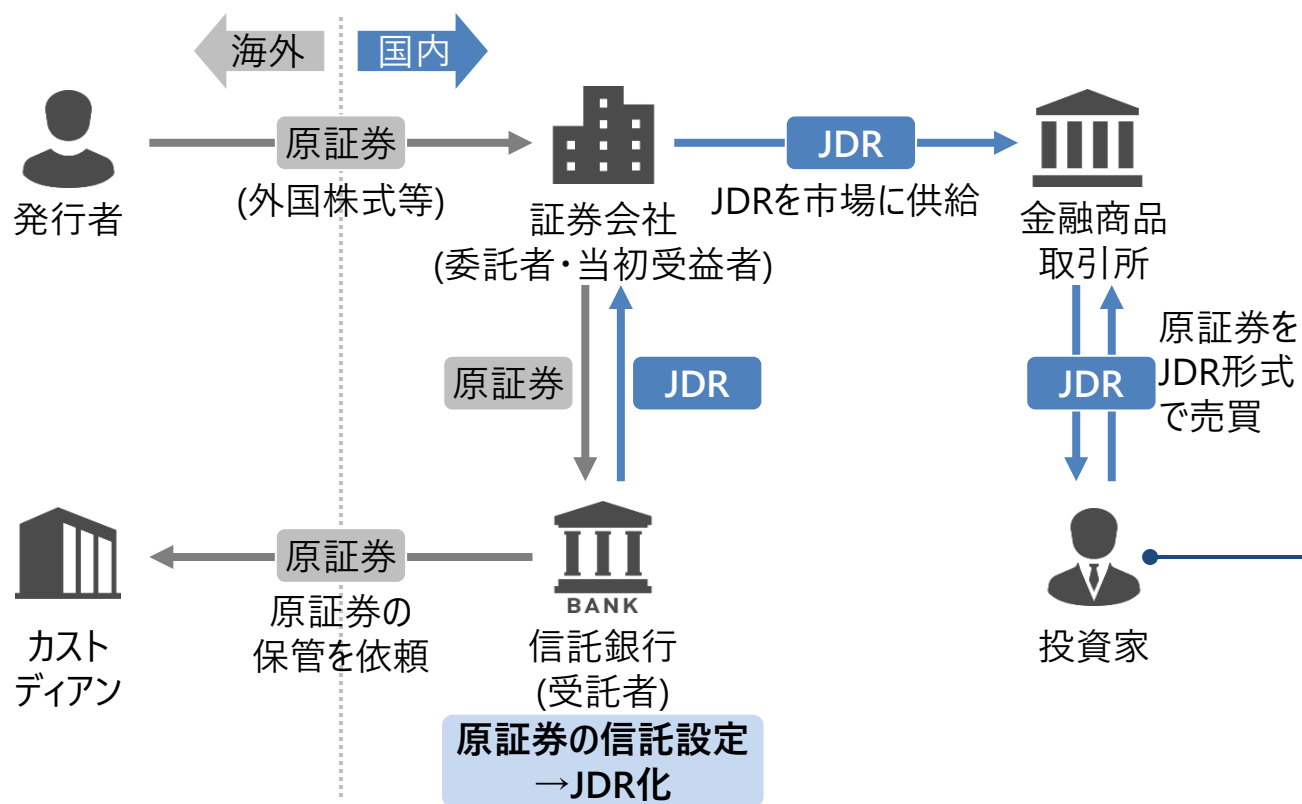


はじめに

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>

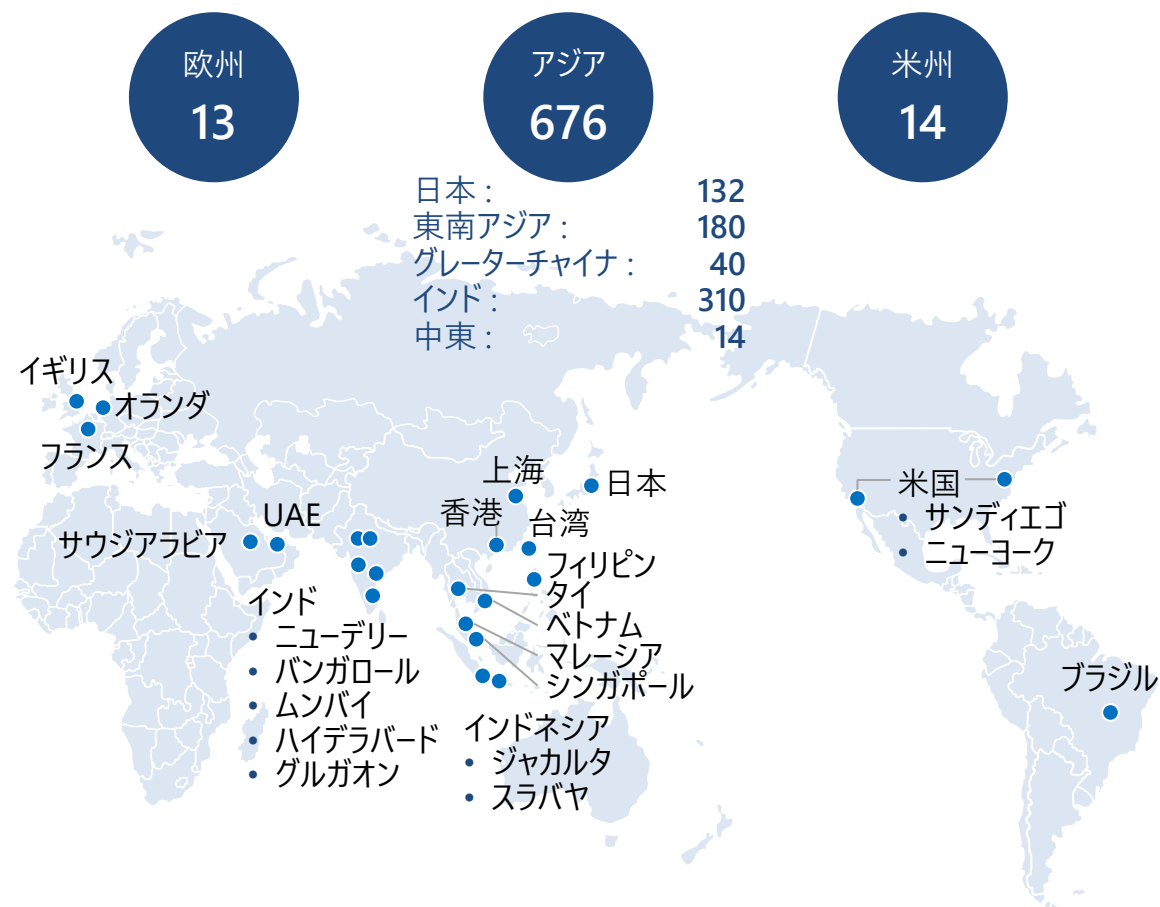
会社概要

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	46,730,666 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*	プロフェッショナル数: 703名 投資先を含む総社員数: 970名

グローバル拠点と地域別プロフェッショナル数

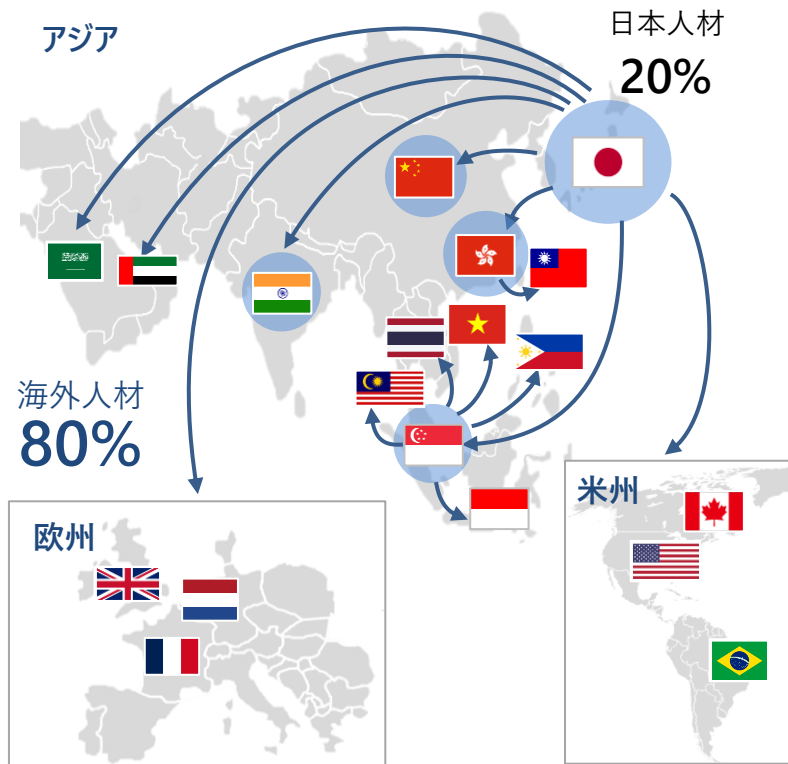


* 2025年12月31日現在。プロフェッショナル数は、プリンシパル投資事業の投資先社員数を除いた数字

世界24拠点での事業展開

アジアを中心に世界24拠点へと拡大し、2018年にSolidiance社、2022年にオークタス、2023年にコンサス・グローバル、2024年にシエンクオ、2025年にルノワー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*

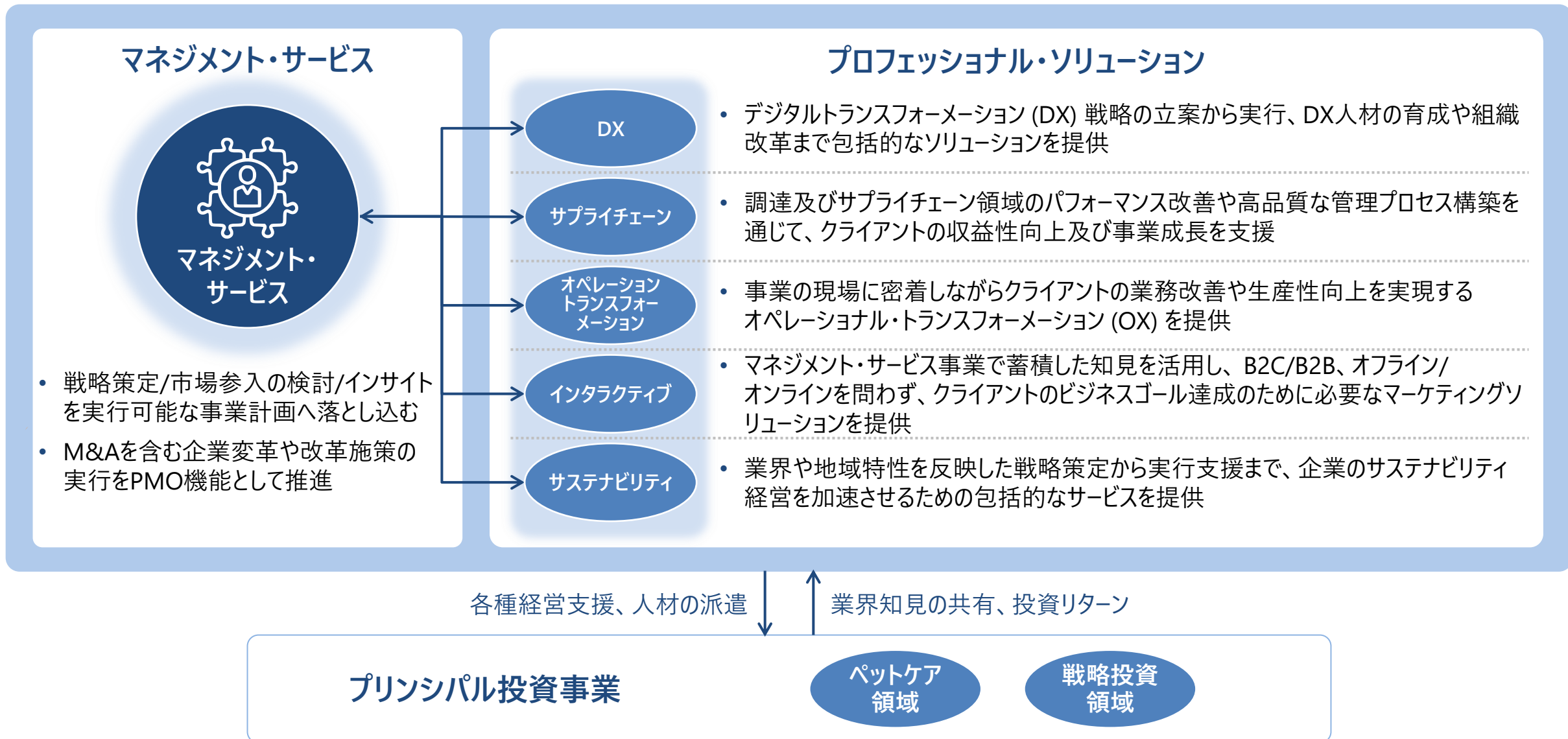


クロスボーダー案件における当社グループの特徴と他ファームとの比較

	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"> 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 	<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
2. 現地支援	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<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
3. 価格	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<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
4. スピード	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<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

*：2025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

事業概要及び当社グループの報告セグメント





各種KPIの達成状況

FY2025 通期業績ハイライト (昨年開示した業績目標値の達成状況)

FY2025 通期業績

売上収益	前年対比 ^{*2}	業績目標達成率 ^{*3}
105.7 百万米ドル (165.5億円 ^{*1})	122.5%	115.1%

営業利益	前年対比 ^{*2}	業績目標達成率 ^{*3}
7.9 百万米ドル (12.4億円 ^{*1})	2250.0%	135.4%

当期利益	前年対比	業績目標達成率 ^{*3}
4.2 百万米ドル (6.6億円 ^{*1})	-78.2%	104.6%

ハイライト

- FY2025は、売上収益、営業利益ともに、前年同期及び昨年開示した業績目標値^{*3}を大幅に上回る結果となった
- マネジメントサービス事業においては、各地域ともリーダーシップの強化や積極的な採用が奏功し、売上収益は前年対比120.6%となったものの、来期以降の更なる事業拡大のための採用費やオフィス移転費を計上したため、セグメント利益は前年対比93.9%となった
- プロフェッショナルソリューション事業においては、サプライチェーン領域においてのれんの減損を行ったものの、各領域の堅調な推移及び2025年10月のRenoir社買収によってオペレーショントランスフォーメーション領域に進出した結果、売上収益は前年対比200.8%、セグメント利益は黒字転換し、大幅な増収増益となった
- プリンシパル投資事業では、新病院の買収によりペットケア領域の業績が堅調に推移したものの、シンガポールにおける飲食事業を売却した影響で売上収益が前年対比96.8%、セグメント利益が前年対比558.4%となった
- 結果として、グループ連結売上収益は前年対比122.5%、営業利益は前年対比2250.0%となった。なお、当期利益は2024年12月に実施した株式会社SOLIA売却の影響により前年同期比22.8%となったものの(期首予想比104.6%)、SOLIAの影響を除外した数値では前年同期比で5,641千米ドル(8.8億円)の増益となった

*1：日本円への換算は、1ドル = 156.54円 (2025年12月30日の為替レート) により計算

*2：株式会社SOLIAの業績を除外したFY2024実績と比較

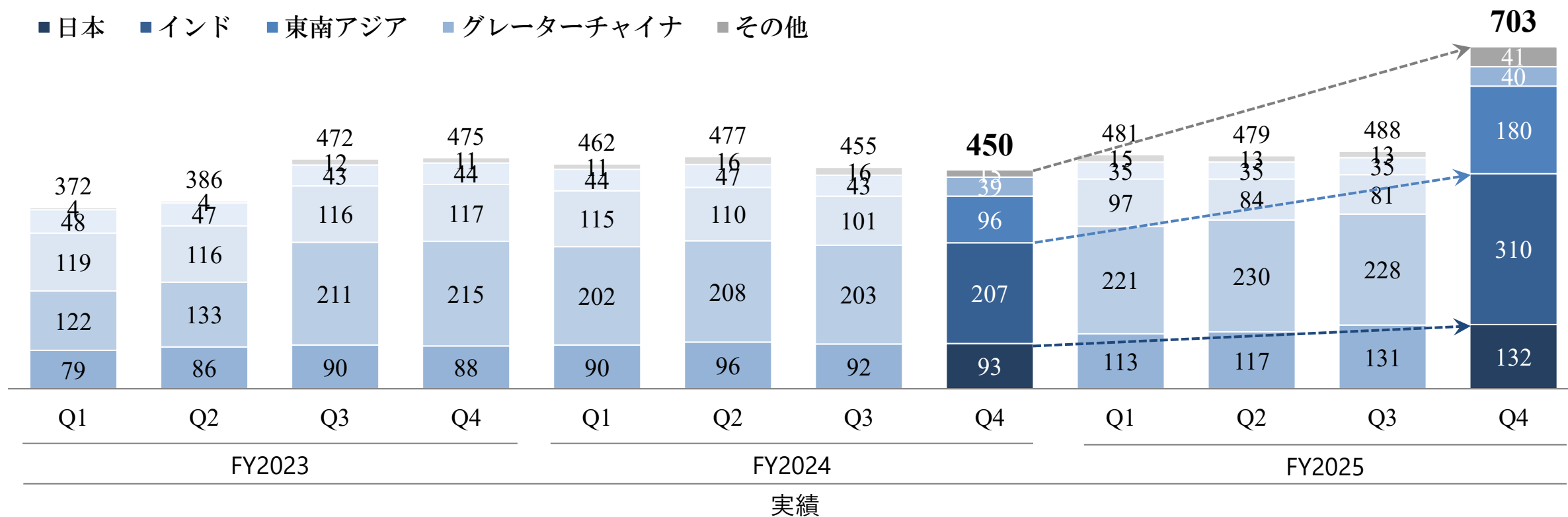
*3：2025年2月14日付「2024年12月期通期決算短信」及び2025年3月31日付「事業計画及び成長可能性に関する事項」における2025年12月期 連結業績予想との比較

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）

プリンシパル投資事業を除外した地域別のプロフェッショナル数*は以下の通り。

日本地域では、今期に入りパートナー層から若手に至るまで積極的な採用を実施しており、直近1年で人員規模を1.4倍に拡大。今期も引き続き積極的な採用を継続する。日本地域以外でも、安定した市場拡大が見込まれるインド地域、東南アジア地域、及び中東地域を中心に、順調な人員拡大が続いており、受注単価の引き上げ・収益性の改善も進めながら一層の成長を実現していく







地域別プロフェッショナル数推移 (人)



*：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プロフェッショナル数に、オペレーションズ部門のプロフェッショナル数を合算した数値

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	2024年12月期	2025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	179% → 574名	日本地域を及びインド地域を中心とした積極的な採用活動並びに2025年10月に実施したルノワール社買収の結果、プロフェッショナル総数は昨年比で大幅に増加し、年間一人当たり売上は前年比103%となった 2024年10月のサステナビリティ領域参画に続き、2025年10月にオペレーショントランスフォーメーション領域でサービスを開始した
	 年間一人当たり売上*2	155千米ドル	103% → 160千米ドル	
	 ソリューション提供領域数	4領域	133% → 5領域	
プリンシパル投資事業	ペットケア  動物病院数	10院	120% → 12院	既存10病院の業績が堅調に推移したことに加え、2025年7月に東京都内で2病院を取得したため、新規患者数は大きく増加
	 新規患者数／年	7,955人	109% → 8,682人	
	戦略投資  取り組み領域数	2領域*3	100% → 2領域*3	

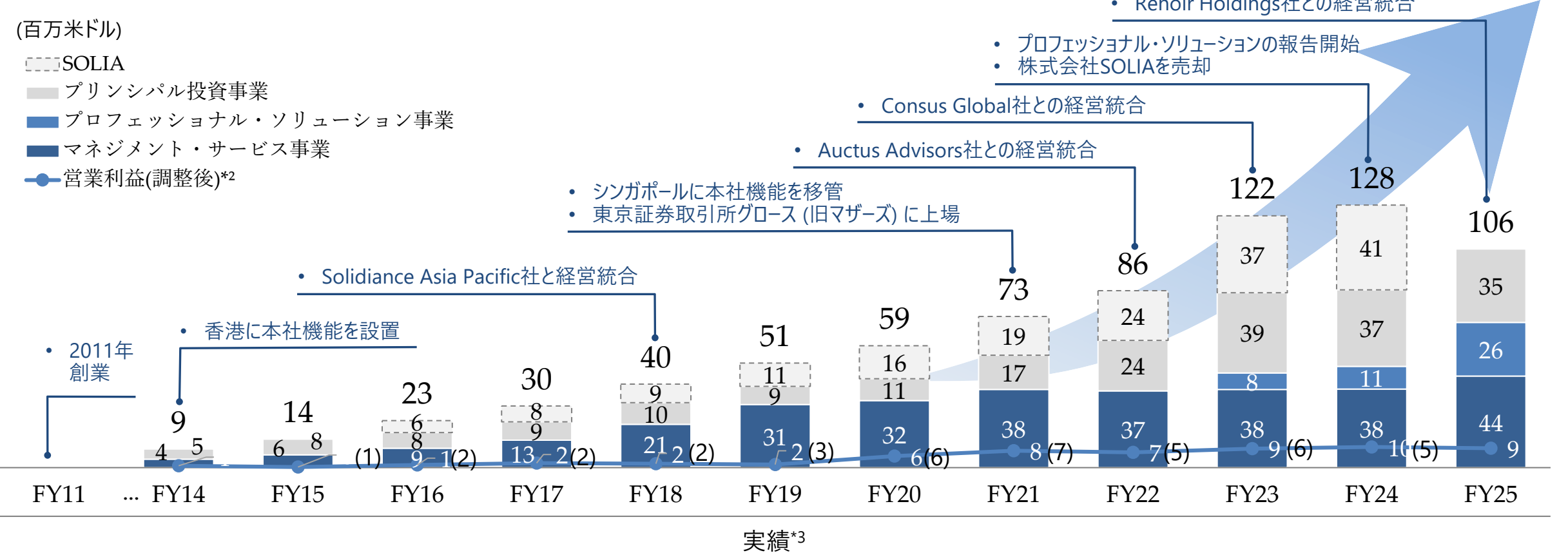
*1：各期末時点におけるマネジメントサービス部門及びプロフェッショナルソリューション事業の正社員数。オペレーションズ部門を除外しているため、前頁の数値とは異なる。

*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、期末の平均人員数（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

過年度の業績推移

- FY2025通期は、売上105.7百万米ドル (165.5億円*¹)、営業利益(調整後)*² 7.9百万米ドル (12.4億円*¹) で、**昨年開示の中期経営計画における目標値を1年前倒しで達成**
- FY2024以前については、SOLIAの影響を除外した営業利益をカッコ内に表示



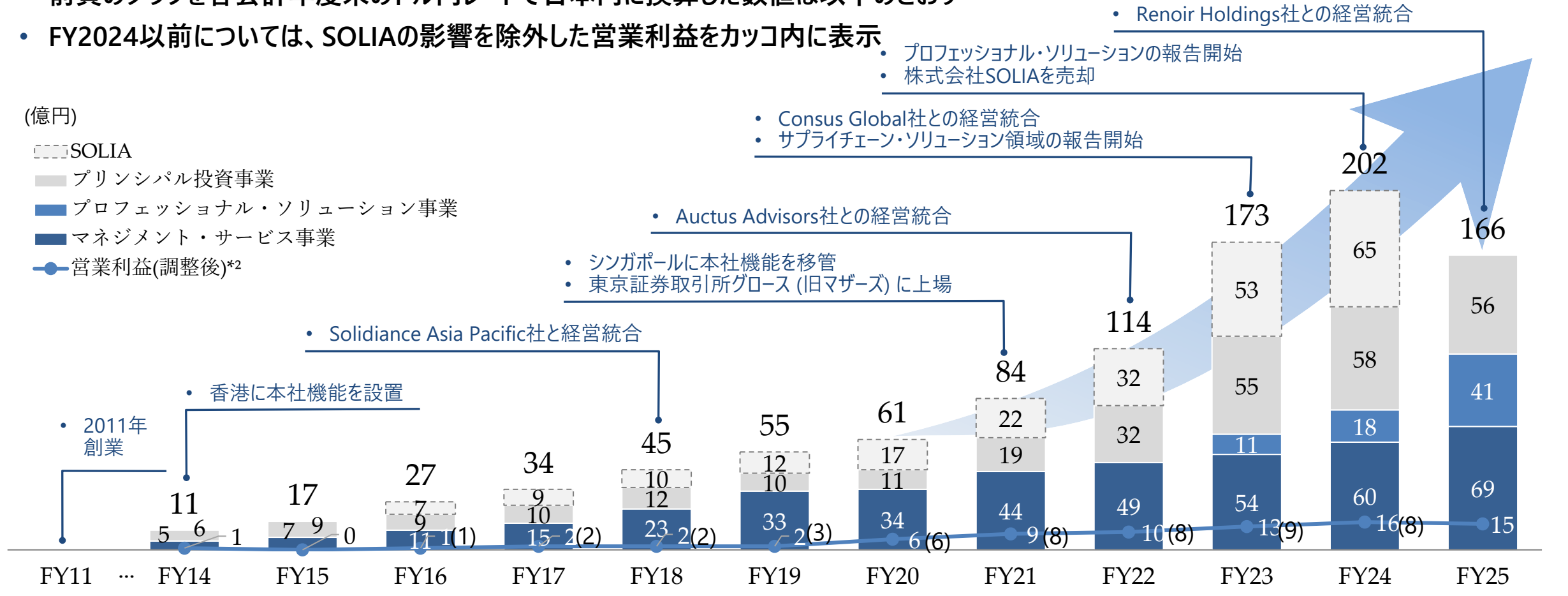
*¹: 日本円への換算は、1ドル = 156.54円 (2025年12月30日の為替レート) により計算
 *²: 一過性の非資金取引 (子会社及び事業の売却損益や金融資産の評価損益、バグン・パーチェスによる利得等) を除外した営業利益
 *³: FY18以前の情報は上場前の参考値

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
- FY2024以前については、SOLIAの影響を除外した営業利益をカッコ内に表示

(億円)

- 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ドル = 120.53 (FY14), 120.54 (FY15), 116.53 (FY16), 113.05 (FY17), 110.91 (FY18), 実績*1 109.55 (FY19), 103.52 (FY20), 115.02 (FY21), 132.70 (FY22), 141.82 (FY23), 158.17 (FY24), 156.54 (FY25) (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



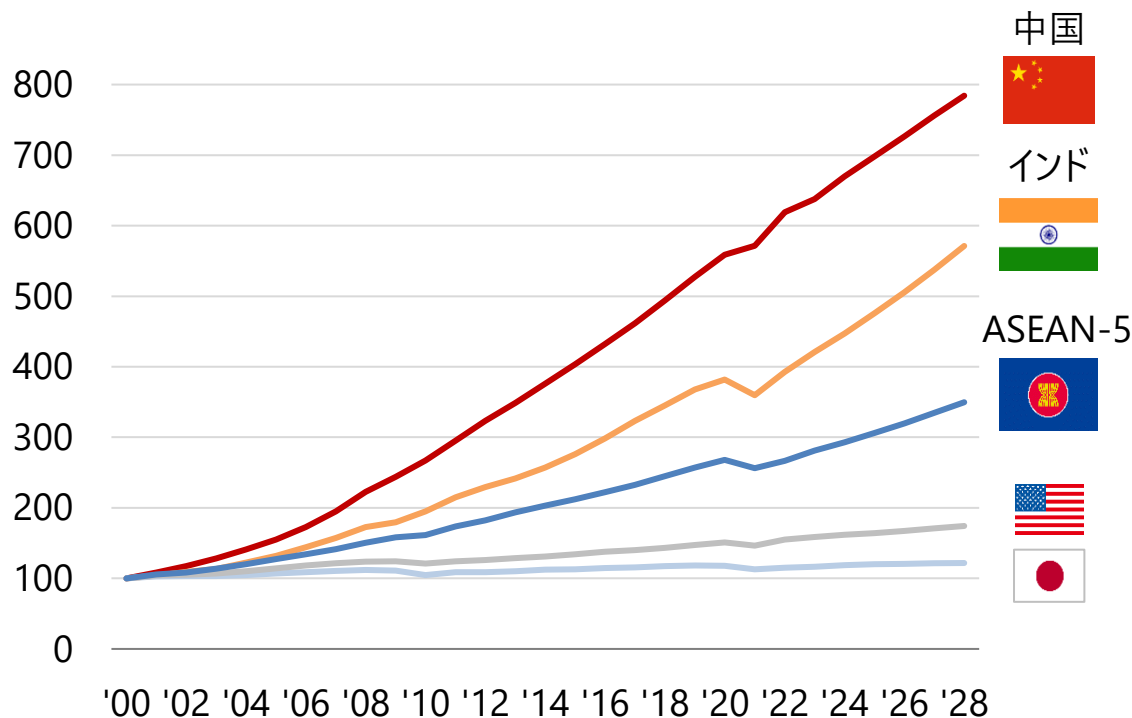
外部環境の認識

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

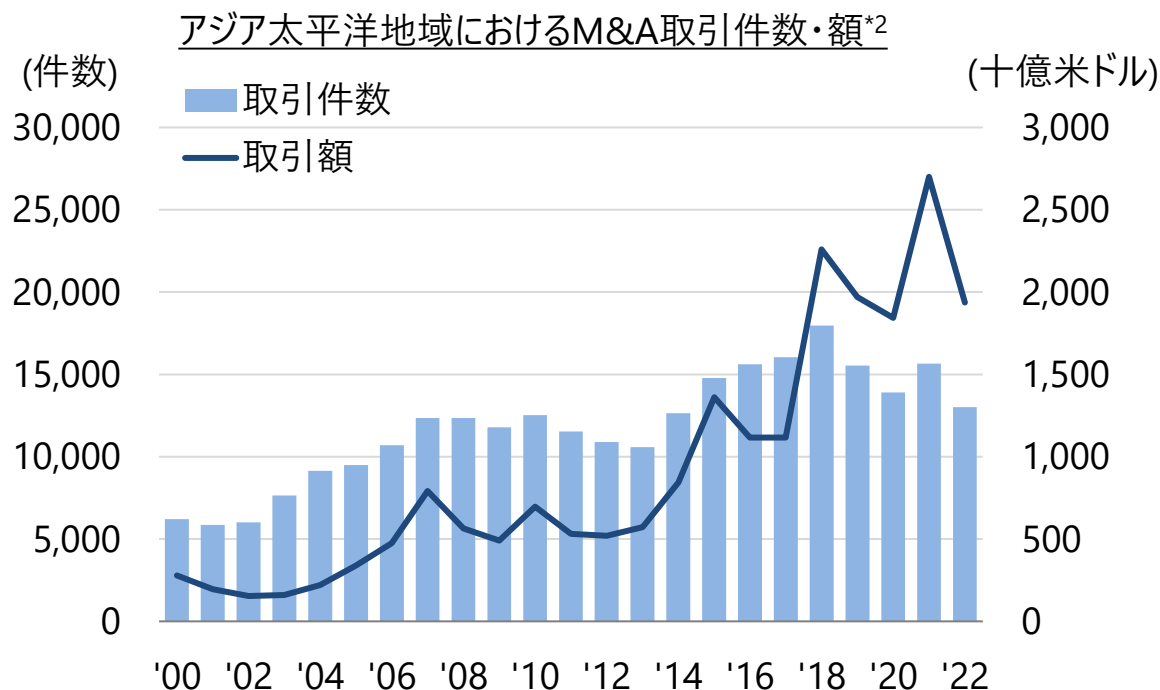
GDP成長率*1

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



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

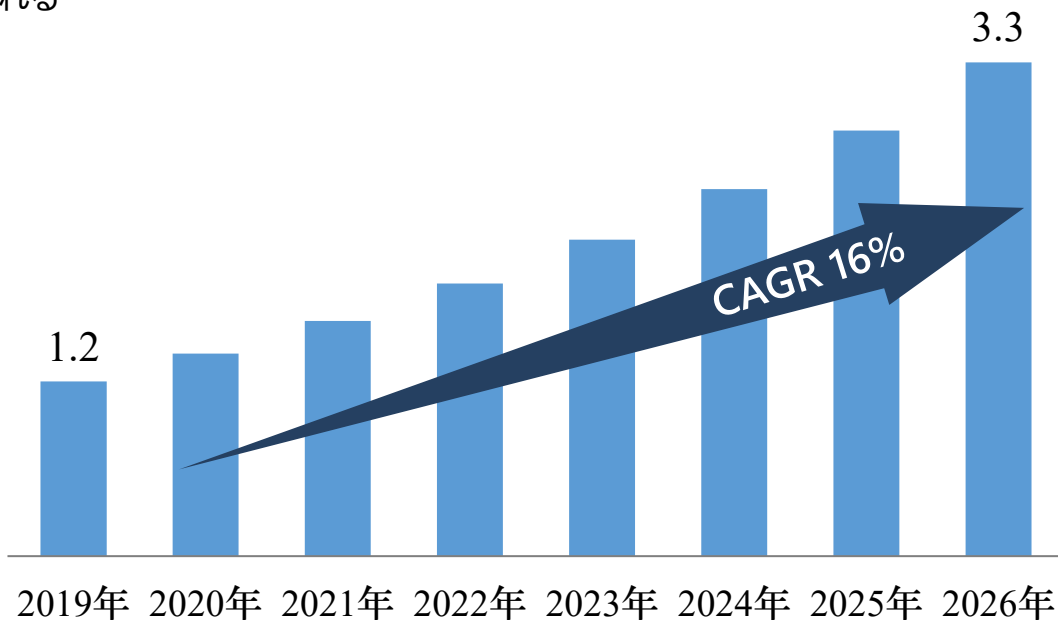
*2: IMAA analysis; imaa-institute.orgによるNumber & Value of M&A Asia-Pacificのデータをもとに、YCPにて作成

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年には3.3兆米ドル (517兆円*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 = 156.54円 (2025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 | 
 | <ul style="list-style-type: none">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 | 
 | <ul style="list-style-type: none">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*⁴BATHなどの世界的IT企業DX推進に向けた国策 |
| ASEAN | 
 | <ul style="list-style-type: none">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ムも複数誕生 |

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*2
- 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*3

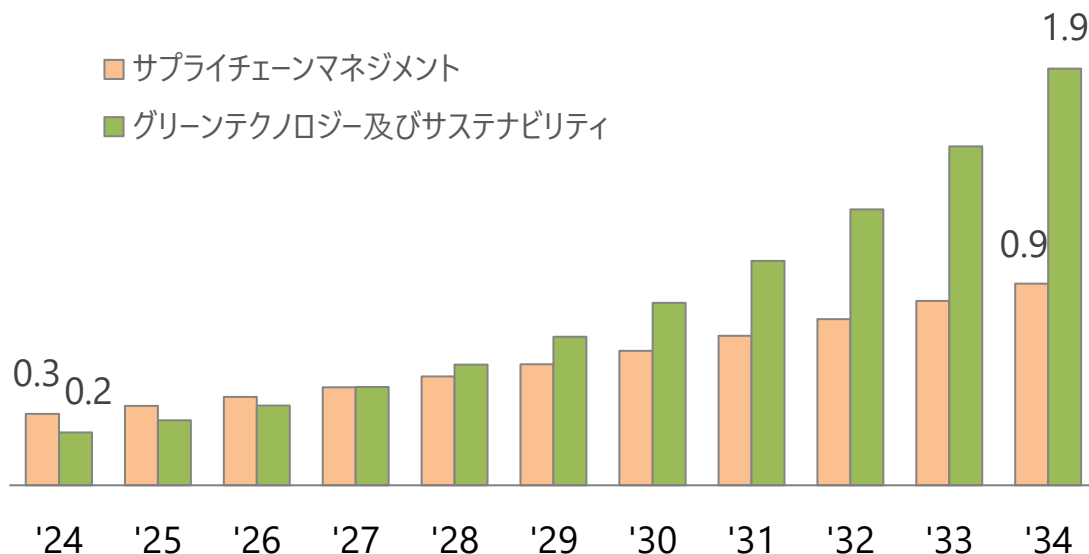
サステナビリティ



- 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*4
- 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*5
- 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エンスを義務化*6

拡大する市場規模*1(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：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

*2：2024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」

*3：2025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」

*4：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」

*5：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－」

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

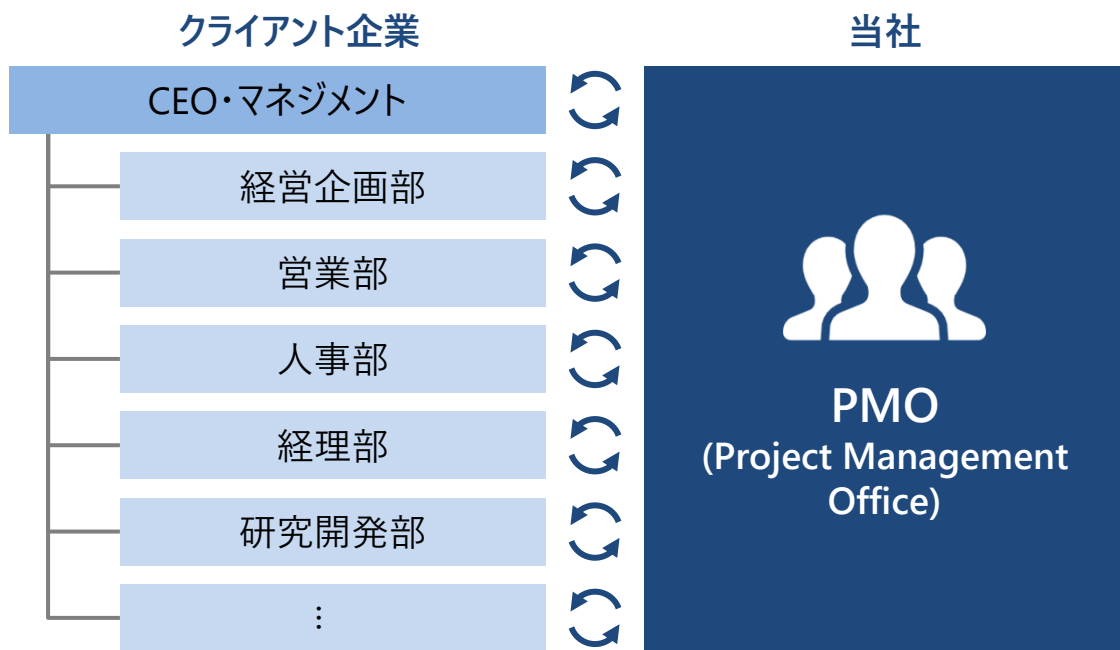


各事業のご紹介：
マネジメント・サービス事業

マネジメント・サービス事業のご紹介

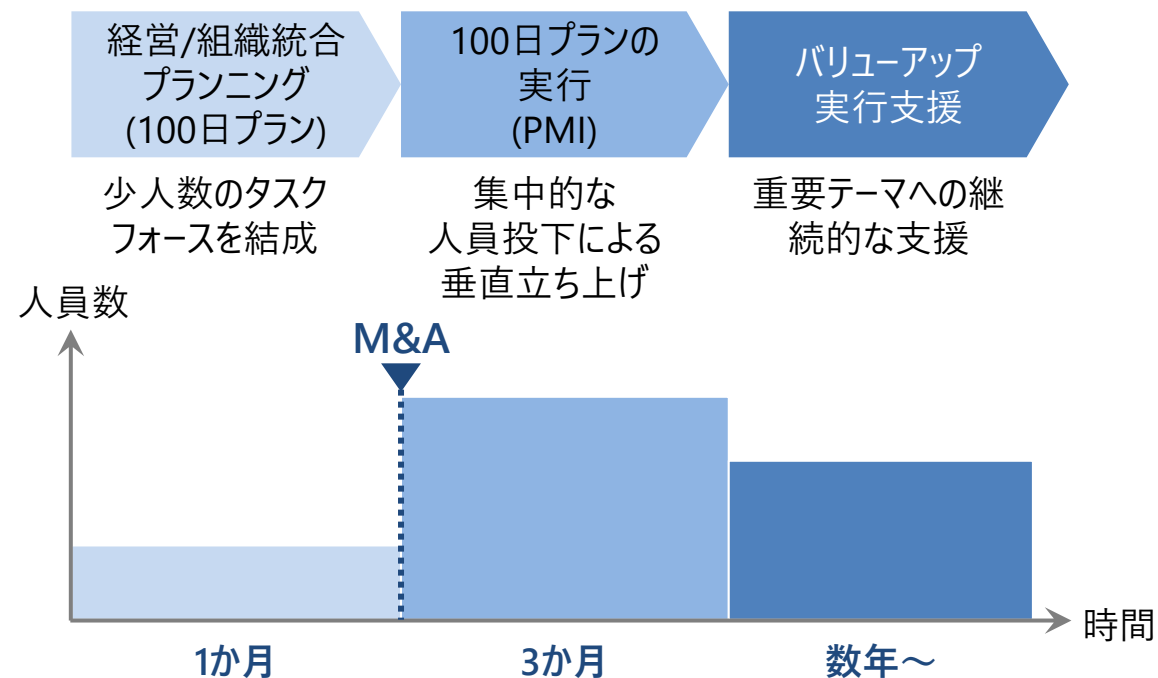
YCP Professional、YCP Auctusの2ブランドで展開するマネジメント・サービス事業では、M&AやDX導入をテーマにした現場常駐型 (PMO型) の経営支援サービスをアジア全域で提供し、事業部売上の約8割を占める

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

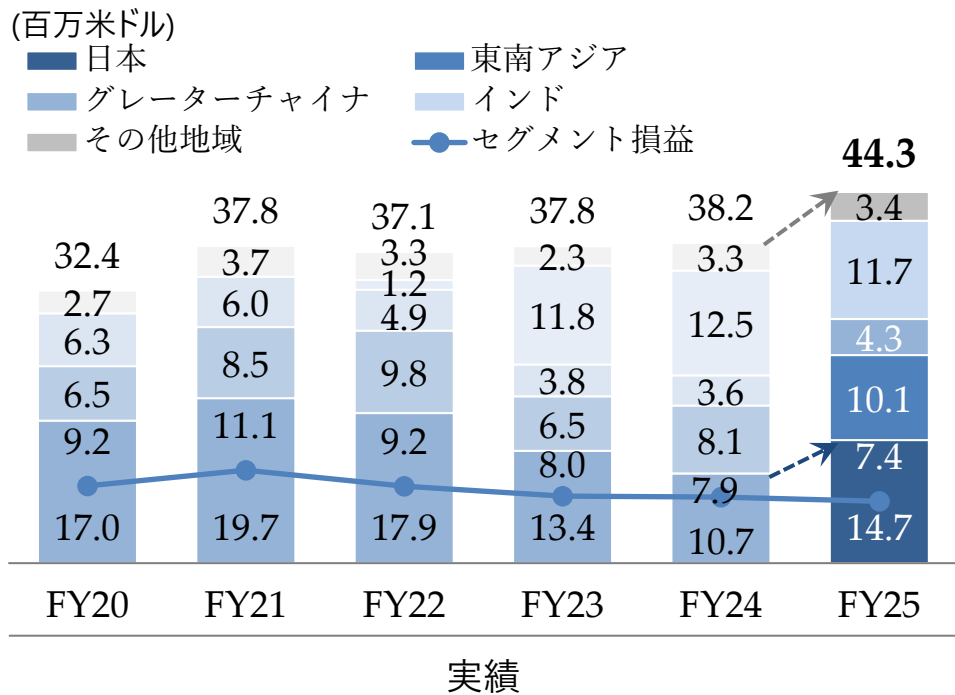


M&A実行の1か月前から支援を開始し、PMOとして長期に渡って常駐型での支援を継続

マネジメント・サービス事業の業績

FY2025通期は、**売上収益44.3百万米ドル (69.3億円^{*1})**、**セグメント損益7.4百万米ドル (11.6億円^{*1})** で着地。日本地域を中心に、各地域の業績が堅調に推移した一方で、来期以降の更なる事業拡大のための採用費やオフィス移転費を計上した結果、事業部全体では**売上収益がYoY120.6%**、**セグメント損益がYoY93.9%**となった

業績推移^{*2}

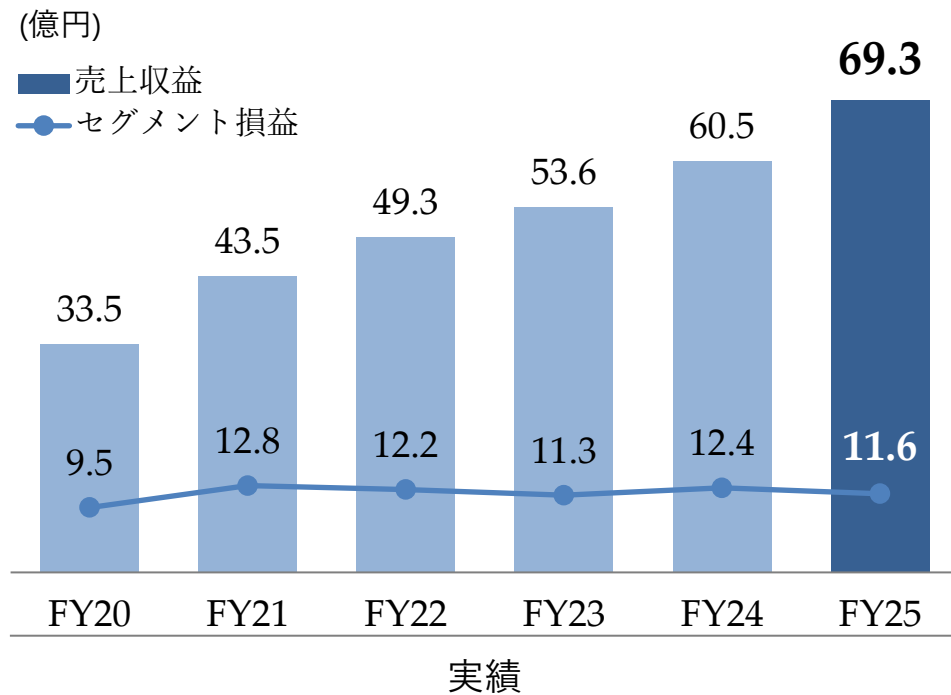


売上収益:
44.3百万米ドル
(69.3億円)

海外売上比率:
66.8%

セグメント損益:
7.4百万米ドル
(11.6億円)

日本円での業績推移^{*2}



1ドル = 103.52 115.02 132.70 141.82 158.17 156.54 (円)

^{*1}: 日本円への換算は、1ドル = 156.54円 (2025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

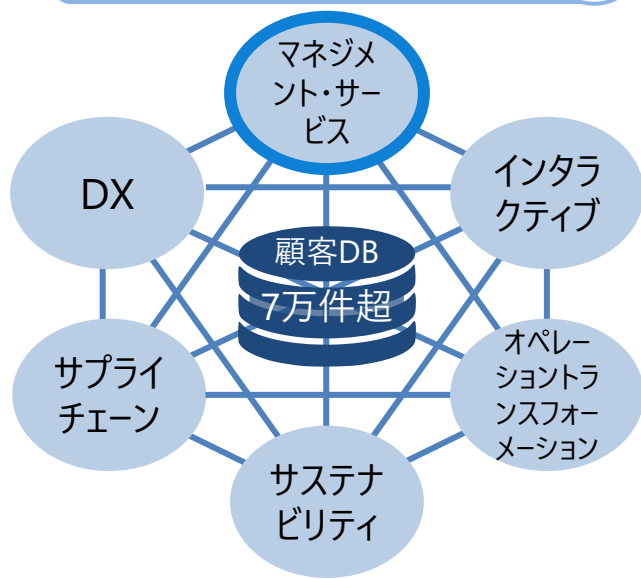
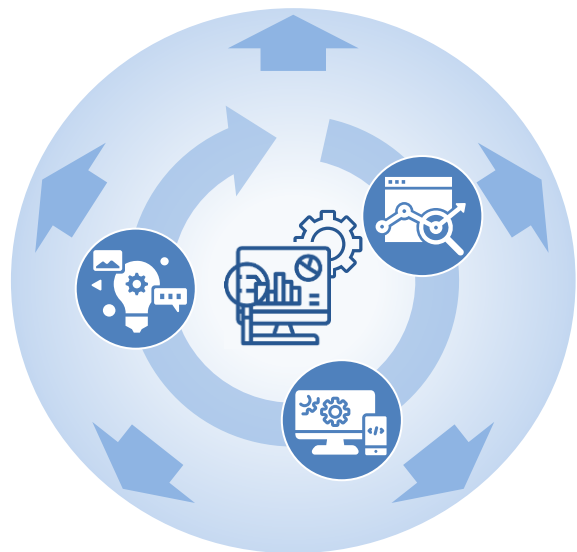


各事業のご紹介：
プロフェッショナル・ソリューション事業

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



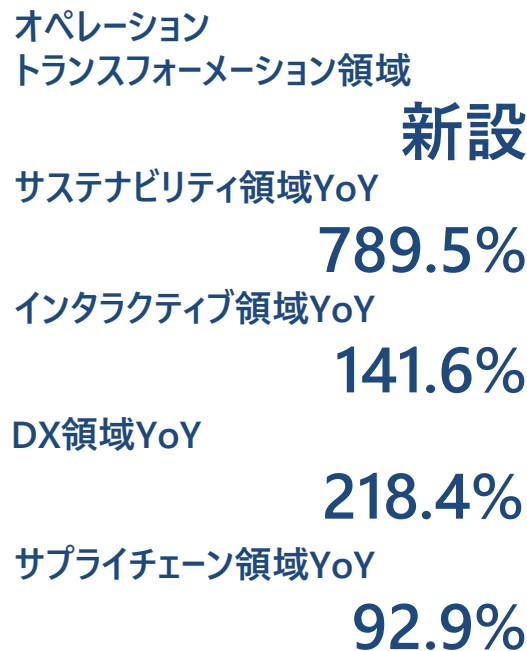
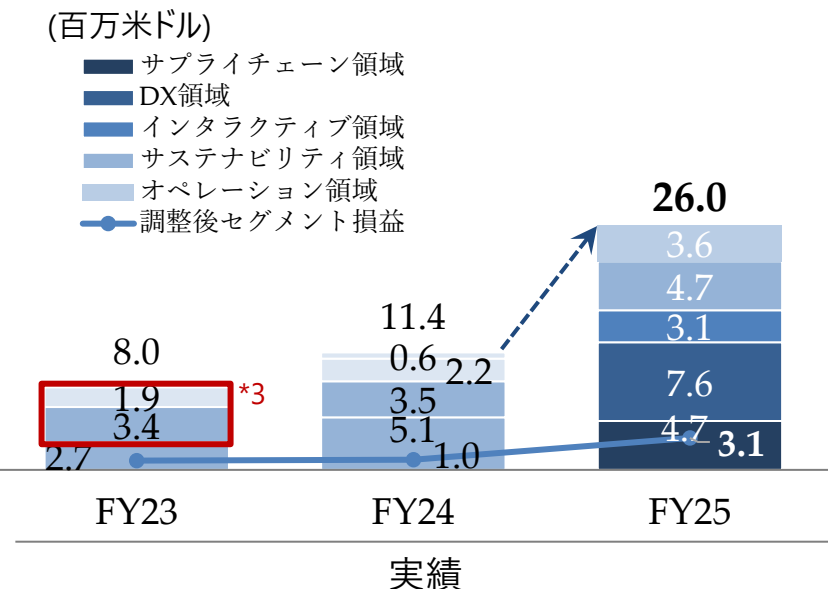
ソリューションサービス各領域の概要

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	2022年 5月新設
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	2023年 4月新設
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	2024年 10月新設
オペレーション・トランスフォーメーション (OXD)	鉱山やプラント等に常駐しながら、生産現場の業務改善や生産性向上のための包括的な支援を提供	2025年 10月新設

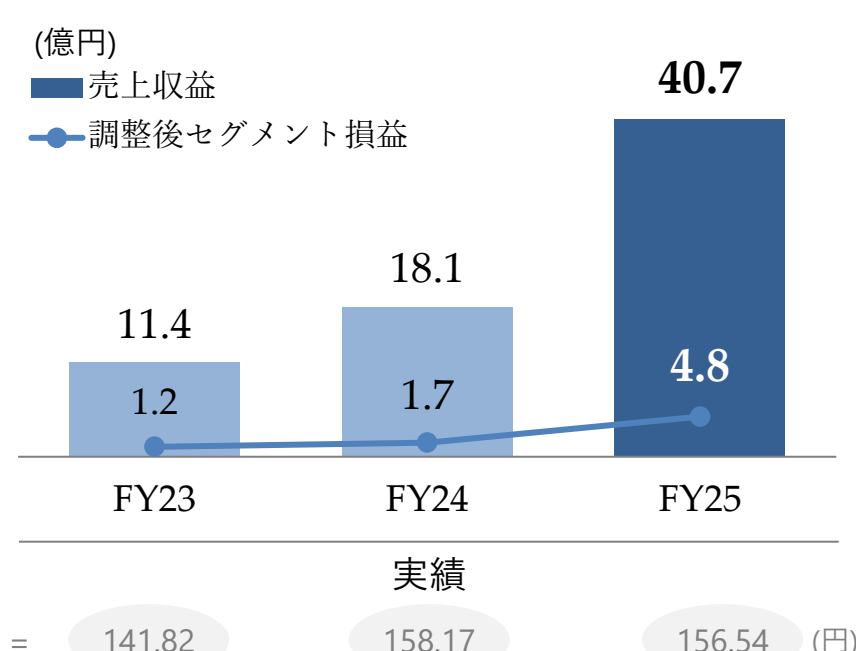
プロフェッショナル・ソリューション事業の業績

FY2025通期は、デジタルトランスフォーメーション、インタラクティブ、及びサステナビリティの3領域が特に堅調に推移したほか、2025年10月にルノワール社を完全子会社化し、オペレーショントランスフォーメーション領域に新たに進出した。サプライチェーン領域では約1.4百万米ドル(2.1億円*1)ののれんの減損を行ったものの、前年から続く収益改善計画が概ね完了し、来期以降の成長実現の準備が整った。これらの結果、FY2025通期の売上収益は26.0百万米ドル(40.7億円*1)、セグメント損益は1.7百万米ドル(2.7億円*1、減損の影響を含む)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 = 156.54円 (2025年12月30日の為替レート) により計算

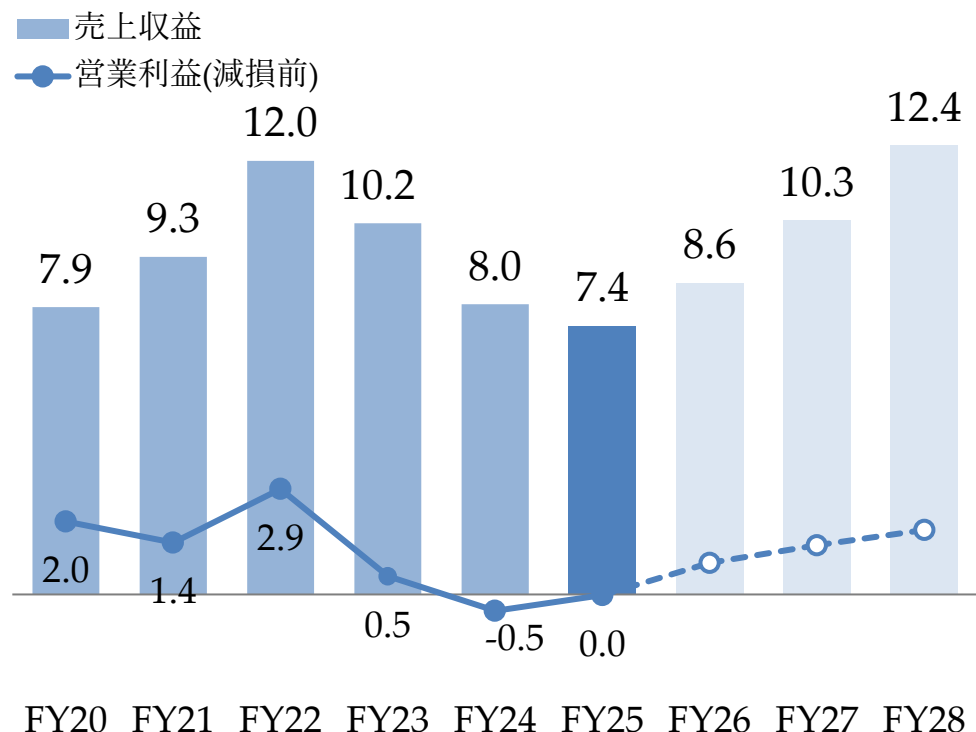
*2：決算短信とは異なり、本決算説明資料では前年同期との比較を目的に、FY23におけるマネジメント・サービス事業の業績は、DX・インタラクティブ領域の業績を除外した数値 (未監査) を使用。また、セグメント損益は減損等の一過性の非資金取引の影響を除外した数値

*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)

サプライチェーン領域における収益改善計画の進捗

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（7.0億円*1）、2025年12月期において1,390千米ドル(2.1億円*1)相当ののれんの減損処理を実施した。その後、**2025年中に追加的なコストカット及び新たなマネジメント層の採用を含む収益改善計画を完遂し、2026年から再び成長軌道に戻る見込み**

サプライチェーン領域の売上収益推移 (億円*1)



収益改善計画の状況

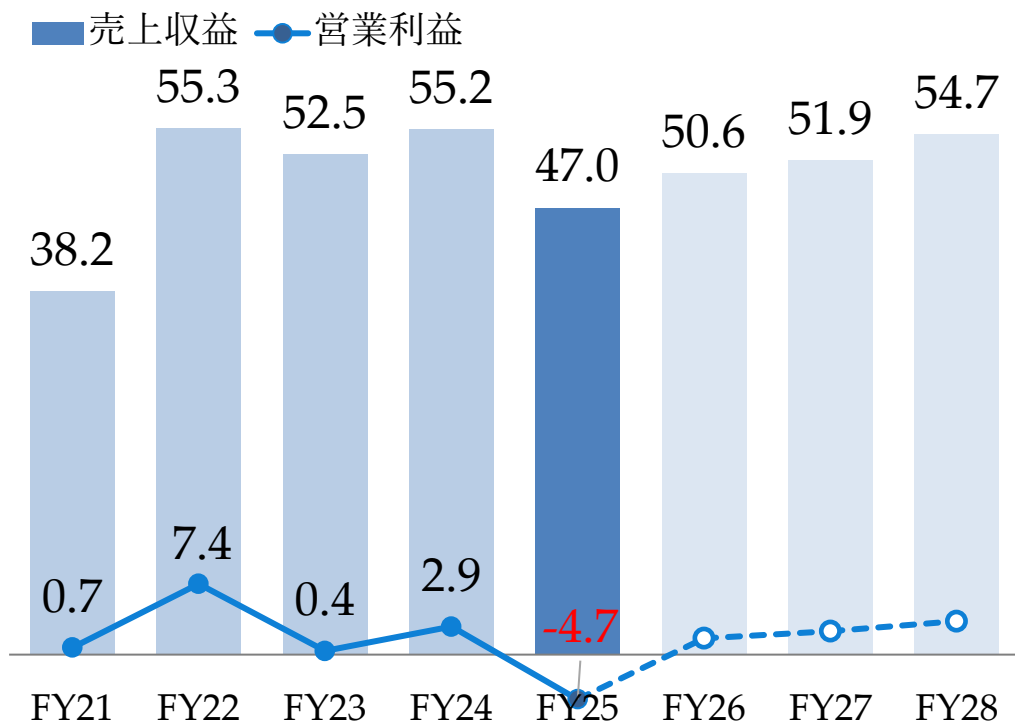
- 買収前の旧経営幹部層を含むリーダーシップ陣の入れ替え及びプロジェクトの実施体制の見直し等、大規模な人員整理を実施することで、年間約600千米ドル(約9,400万円)の固定費を削減
- プロジェクトの継続受注を実現するため、主要顧客に対するフォローアップ体制を強化し、クライアント企業の経営層とこれまで以上に強固な関係性を構築
- 新規プロジェクトの受注についても、単価並びに利益水準が高い米国及び中東地域での営業体制を強化するとともに、案件受注の基準を厳格化し、低採算・不採算案件の排除を進めることで、売上拡大と利益率向上を両立
- 結果として、2024年下期から2025年上期にかけてプロジェクトの失注=売上流出はストップした。2025年下期からは再び売上が成長軌道に乗るとともに、単月の収支が黒字転換している
- 2026年は期初からこれらの収益改善施策の効果が完全に発揮され、売上だけでなく利益も大きく成長する見込み

*1：日本円への換算は、1ドル = 156.54円（2025年12月30日の為替レート）により計算

ルノール社買収後の統合計画の進捗

2025年10月、エネルギーや金融、鉱業等の産業分野で、事業の現場に密着しながら業務改善や生産性向上を実現する「オペレーション・トランスフォーメーション」を提供するルノール・ホールディングス社を完全子会社化。買収対価の大宗を今後3年間の売上収益や営業利益等に応じて支払うアーンアウト条項に合意し、足元での支払いは9百万米ドル (13.4億円) と最小化。今後、業績が計画通り回復する場合においては、追加で8.5百万ドル (13.3億円) の支払いを想定。

ルノール社の売上収益推移 (億円*1)



統合計画の状況

- 2025年12月期は売上が軟調に推移したことに加えて統合コスト等の計上もあり、一時的に営業利益が赤字となった
- 買収前に大幅なコスト削減プランについて両社間で協議・合意済み
- ノール社オフィスのうち当社グループの拠点と重複するオフィス及び事業上のシナジーが限定的なものについて統廃合を実施するとともに、人員整理及びITシステムの統合を通じて、月額350千米ドル (5,500万円、年間で420百万米ドル(6.6億円)の固定費削減を見込む
- 上記のうち、月額310千米ドル (4,850万円) は既に削減済み。FY2026 Q2以降、ITシステムの統合等により月額40千米ドルの削減効果を上積みする予定

*1：日本円への換算は、1ドル = 156.54円 (2025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

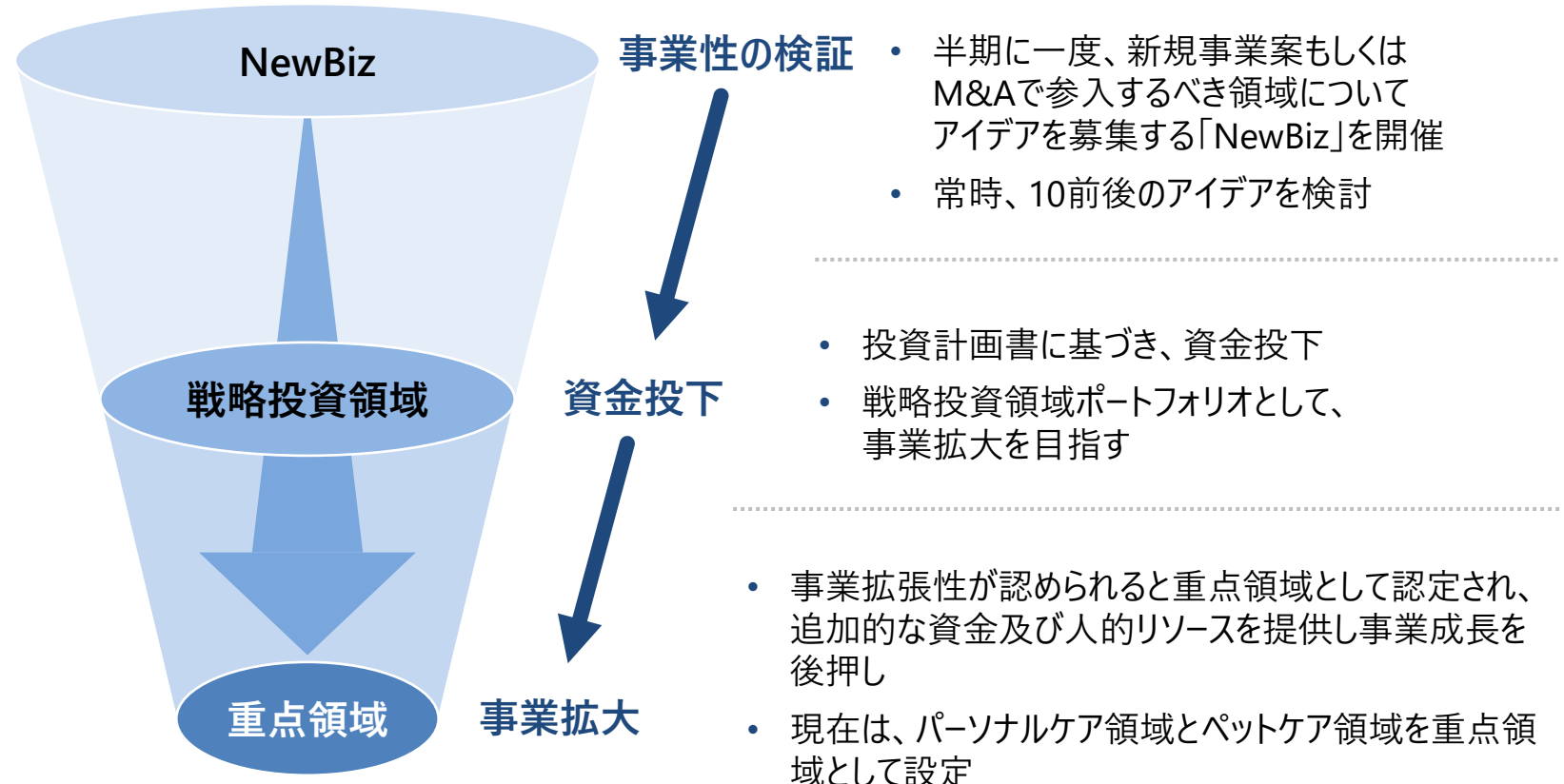
プリンシパル投資とは

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

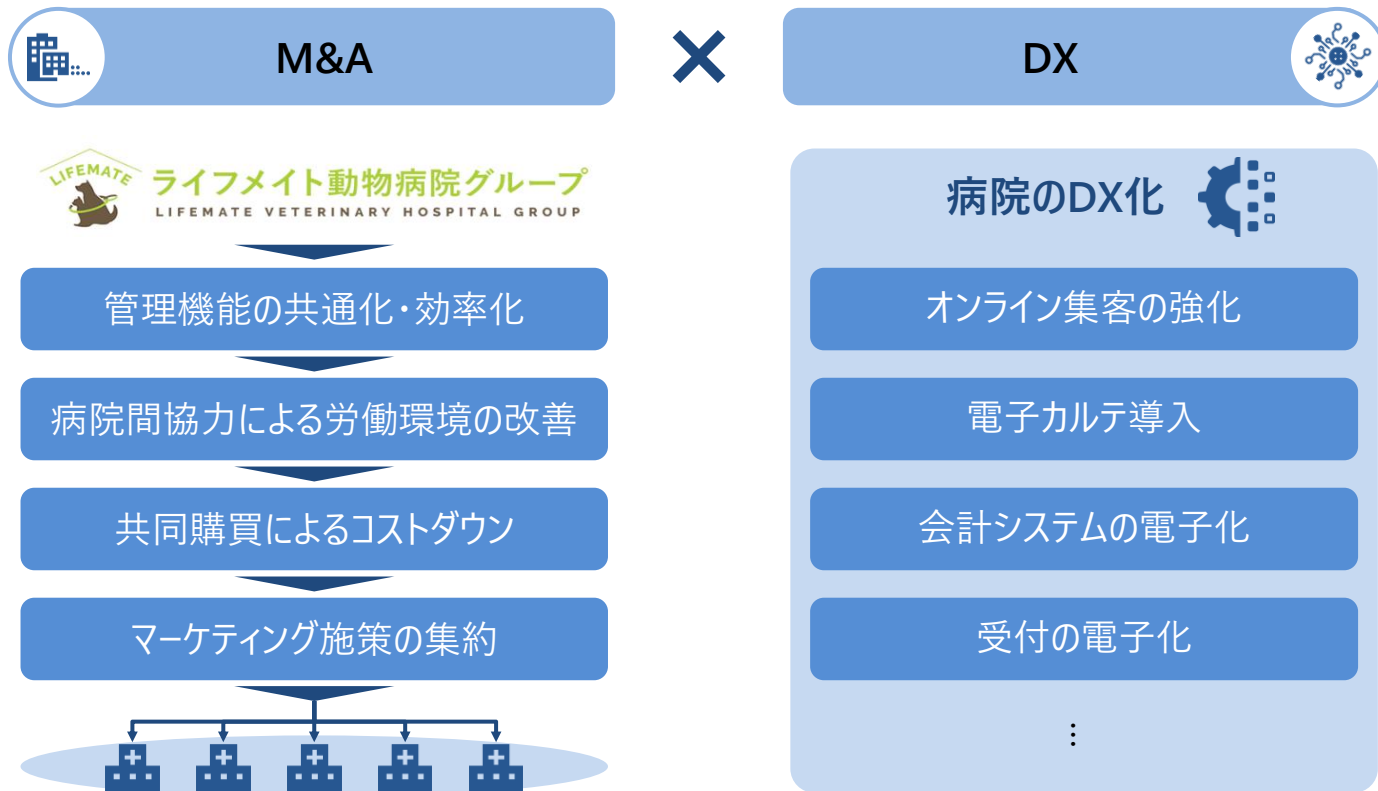
事業承継を通じた動物病院のグループ化、および承継病院のDX化を通じた事業のスケールアップを目指す。現在、高度医療病院を4施設、一次診療を担う動物病院を8施設と、計12病院を所有、運営している

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12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

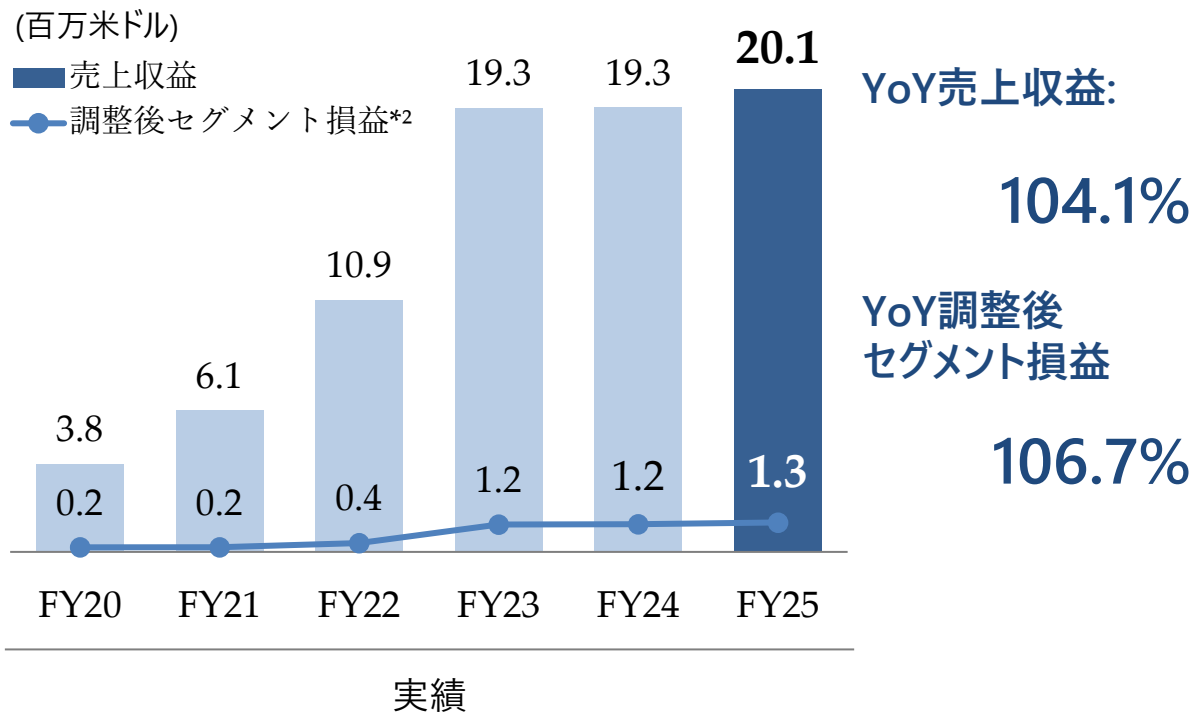
事業戦略



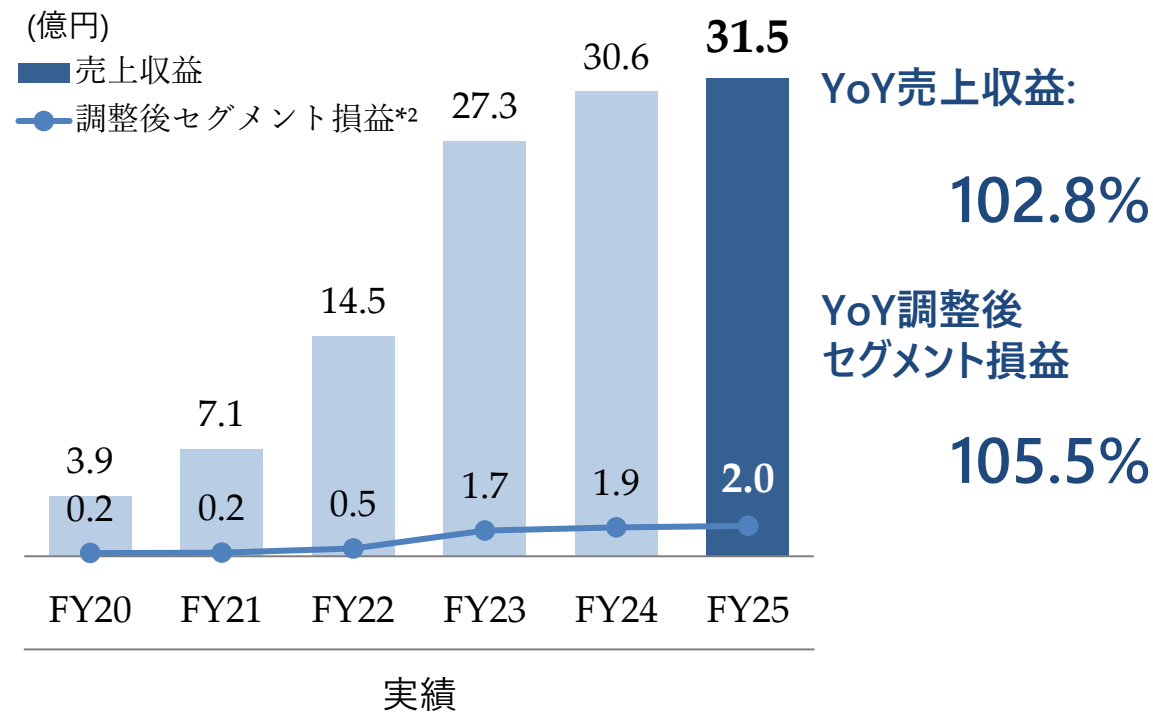
ペットケア領域の業績

FY2025通期は、売上収益20.1百万米ドル (31.5億円^{*1})、セグメント損益1.3百万米ドル (2.0億円^{*1}) で着地。2025年7月に東京都大田区で2つの動物病院を運営する会社を取得したことにより、増収増益となった

業績推移



(参考) 現地通貨ベースでの業績推移^{*1}



1ドル = 103.52 115.02 132.70 141.82 158.17 156.54 (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、香港における日本食レストランや、日本でのインバウンド向けレストラン、シニア向けサービスを展開

飲食領域



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

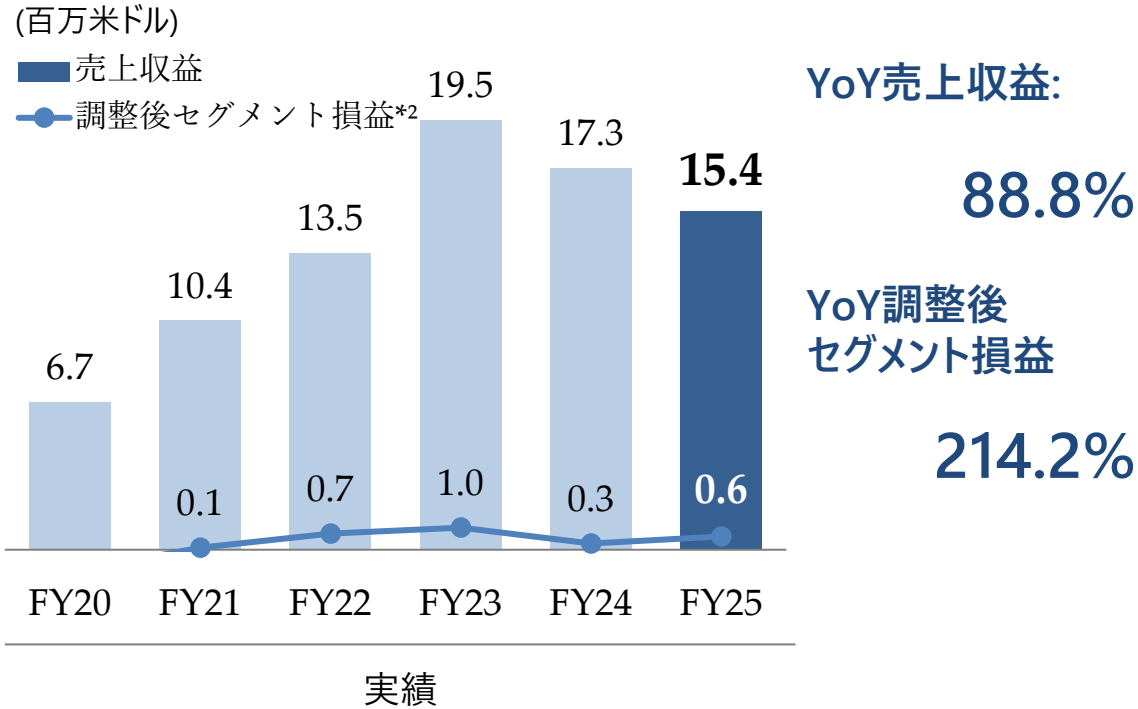


管理不要・後継者不要・宗派不問の自動搬送式納骨堂の販売事業を展開

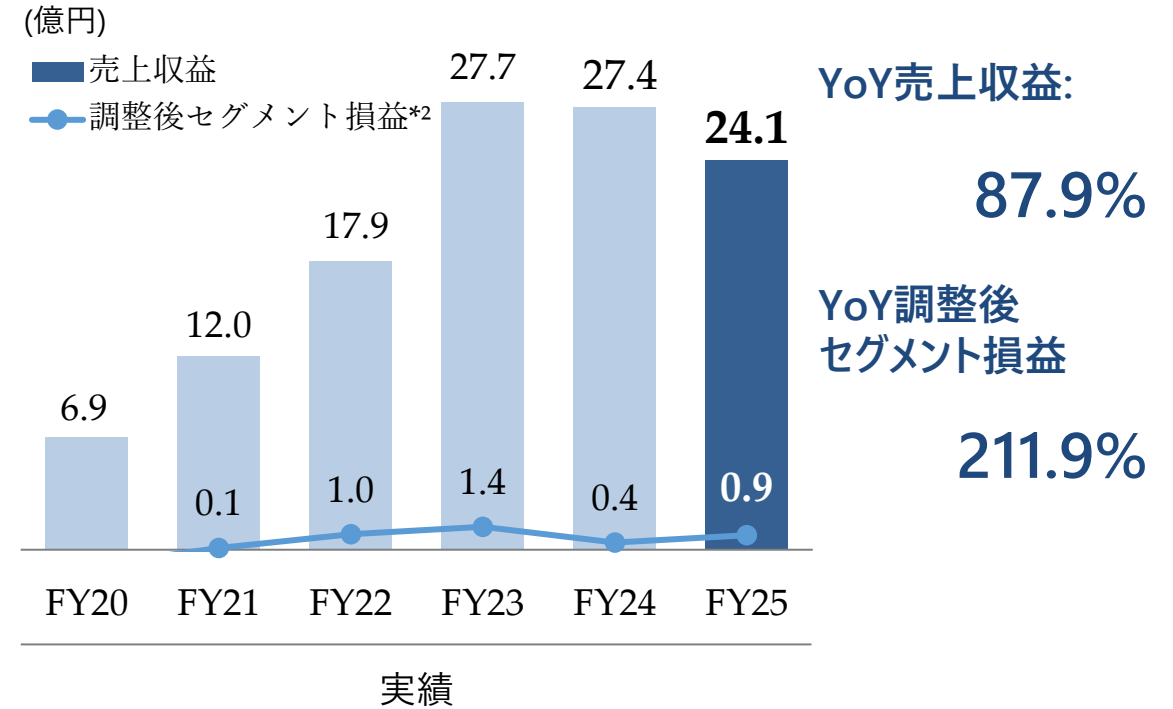
戦略投資領域の業績

FY2025通期は、シンガポールで展開していた飲食事業を第三者に売却した影響により、**売上収益15.4百万米ドル (24.1億円*1)**、**セグメント損益2.9百万米ドル (4.6億円*1、投資先の売却益を含む)** 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 = 103.52 115.02 132.70 141.82 158.17 156.54 (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、バゲン・パーチェスによる利得、のれんの減損等)



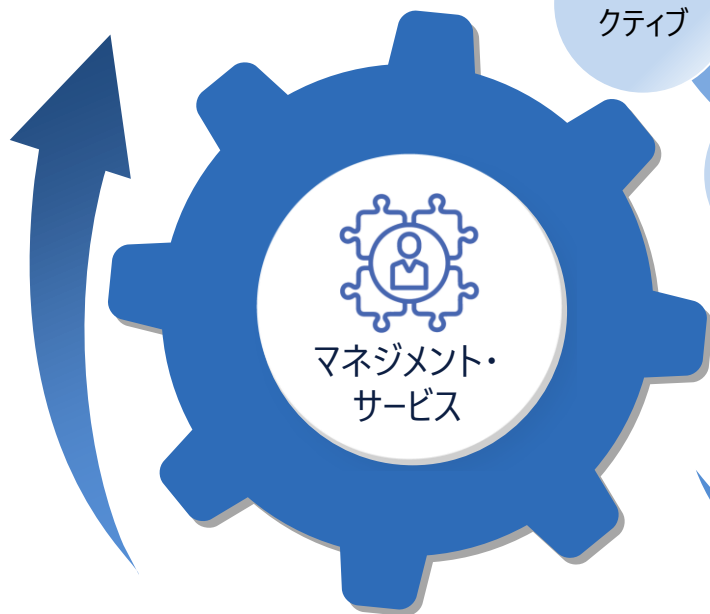
2026-2028年度 中期経営計画

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

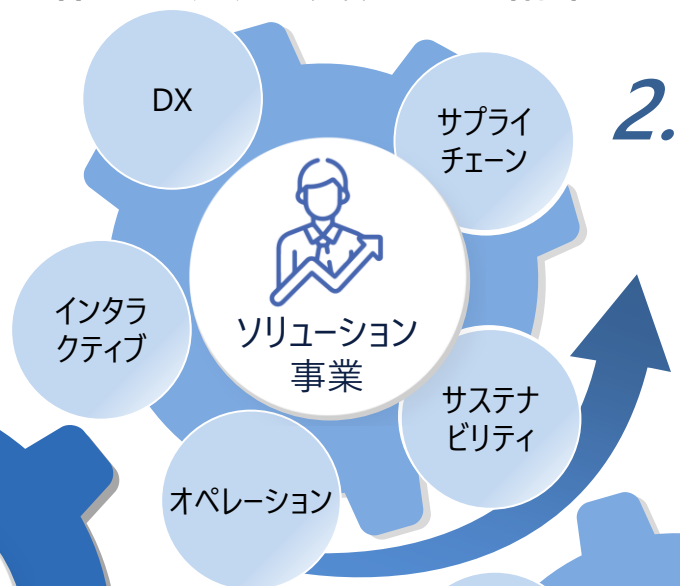
1. マネジメント・サービス事業のオーガニック成長

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

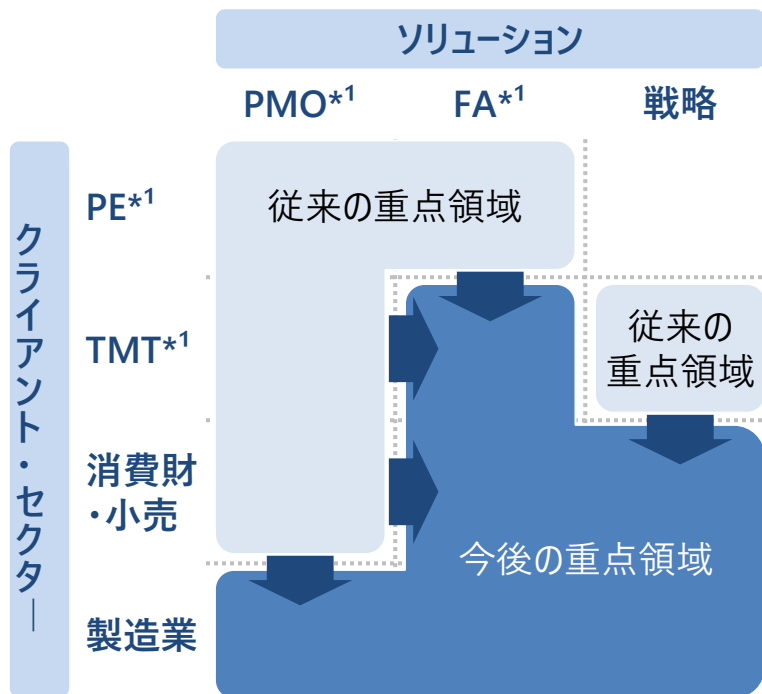



マネジメントサービス事業：成長戦略

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）

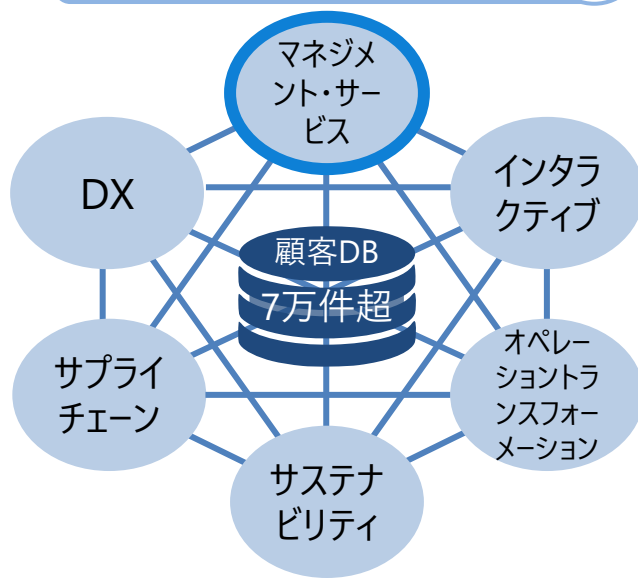
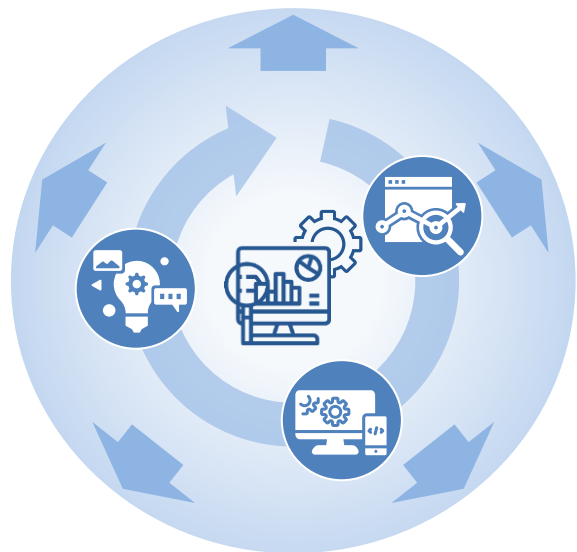
*1：PMO：プロジェクトマネジメントオフィス（現場常駐型実行支援）、FA：ファイナンシャル・アドバイザーサービス、PE：プライベート・エクイティ、TMT：テクノロジー・メディア・テレコミュニケーション

*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



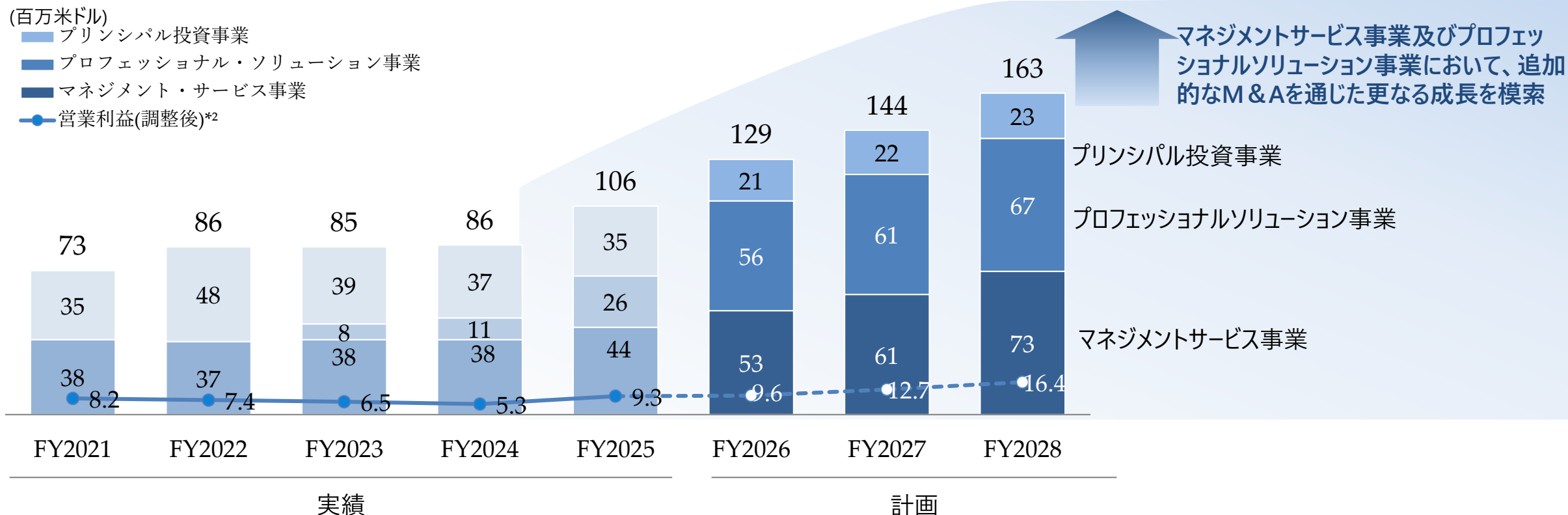
ソリューションサービス各領域の概要

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	2022年 5月新設
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	2023年 4月新設
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	2024年 10月新設
オペレーション・トランスフォーメーション (OXD)	鉱山やプラント等に常駐しながら、生産現場の業務改善や生産性向上のための包括的な支援を提供	2025年 10月新設

2026年12月期 中期経営計画

堅調な採用・業績進捗及びビルノワール社買収が奏功し、**昨年開示した中期経営計画の数値目標を1年前倒しで達成したため、足元の事業環境を踏まえ、計画値を更新。**グループ連結では、オーガニック成長でFY2028までに売上収益163.0百万米ドル (255.1億円*¹)、営業利益16.4百万米ドル (25.7億円*¹)を必達目標に設定。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。**

売上収益・営業利益推移



*1：日本円への換算は、1ドル = 156.54円 (2025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) を除外した営業利益

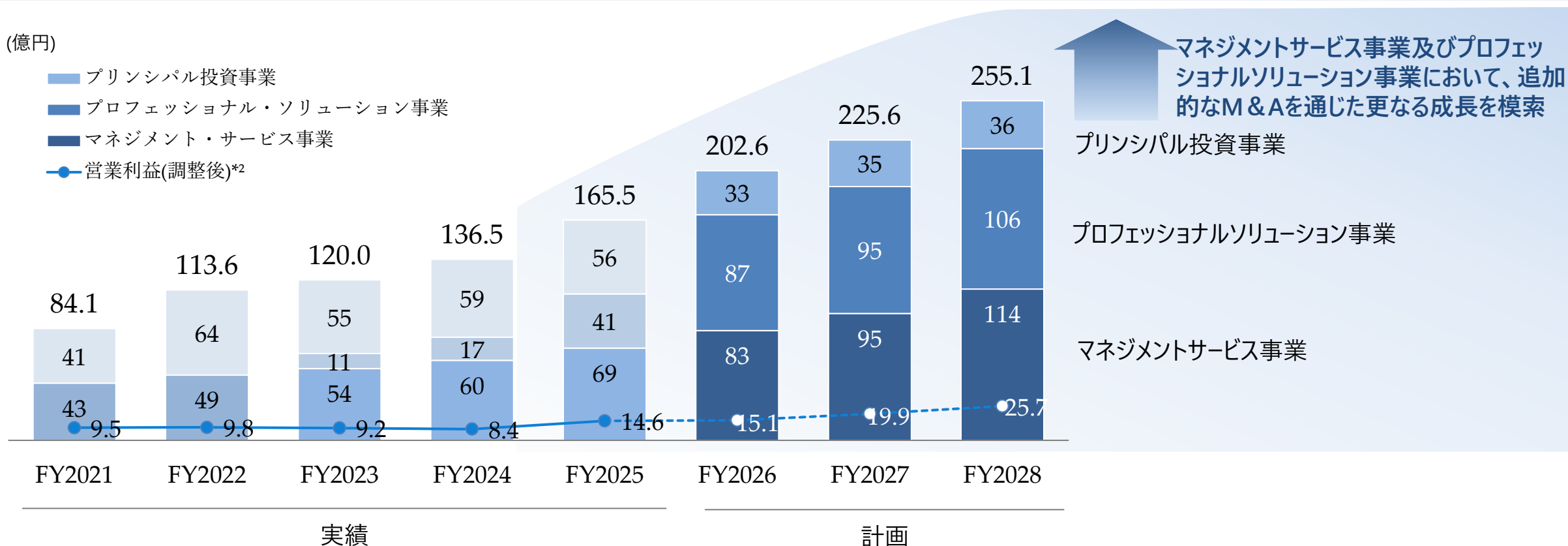
2026年12月期 中期経営計画 (円ベース)

堅調な採用・業績進捗及びビルノワール社買収が奏功し、昨年開示した中期経営計画の数値目標を1年前倒しで達成したため、足元の事業環境を踏まえ、計画値を更新。グループ連結では、オーガニック成長でFY2028までに売上収益163.0百万米ドル (255.1億円*¹)、営業利益16.4百万米ドル (25.7億円*¹)を必達目標に設定。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。

売上収益・営業利益推移

(億円)

- 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



実績

計画

*1：日本円への換算は、各期末レート(計画値についてはFY2025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、バークン・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

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

2026年12月期の配当予想は以下の通りで、業績向上に伴い増配を見込む

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。

FY25 1株当たり配当金	第2四半期末 (実績)	期末 (予定)	合計 (予定)	配当性向 (予定)
米ドル (日本円 ^{*1,3})	0.02米ドル (3.13円)	0.07米ドル (10.96円)	0.09米ドル (14.09円)	50.1%
FY26 1株当たり配当金	第2四半期末 (予想)	期末 (予想)	合計 (予想)	配当性向 (予定)
米ドル (日本円 ^{*1,2})	0.04米ドル (6.63円)	0.08米ドル (12.48円)	0.12米ドル (19.11円)	50.0%

*1：日本円での予想は、米ドル建ての金額を1ドル = 156.54円 (2025年12月30日の為替レート) で換算した値であり、実際の円建て分配金とは異なります

*2：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信託銀行及び日本スタートラスト信託銀行会社が配当を受領した後、為替及び分配等に関する手数料を控除した分配金として日本円で支払われます



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	各事業において、飛躍的な成長の実現及び将来の成長産業の発掘を目的として、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2027年3月以降を目途として開示を行う予定です。

