

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

2022年2月



アジェンダ

はじめに

外部環境の認識

グループ事業の紹介

当社の強み

今後の成長戦略

主なリスクとその対応策

はじめに





会社概要

はじめに

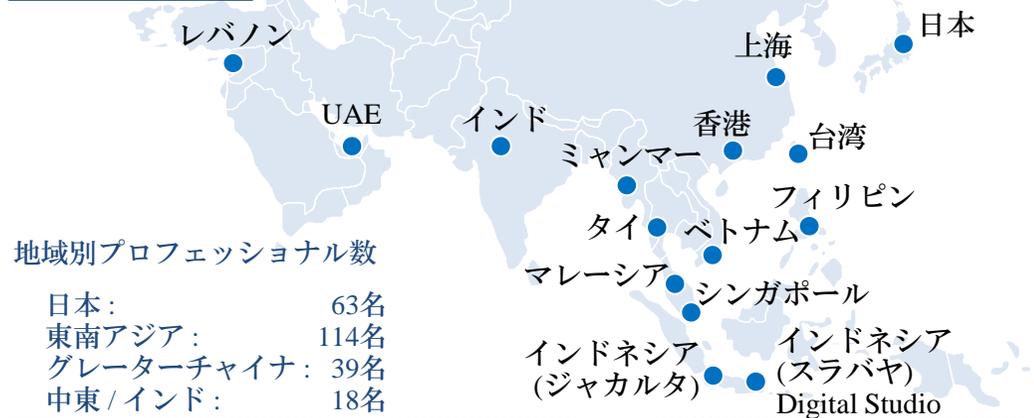
YCPグループは、2011年8月創業の株式会社ヤマトキャピタルパートナーズ(現・株式会社YCP Solidiance)にて事業を開始し、日本人以外のプロフェッショナルも積極的に雇用し国際色豊かな組織を実現するため、グループの社名をYCPに改めると共に2013年に香港を拠点とするホールディングス化を実施。世界情勢の変動や東南アジアの台頭を背景に、当社グループの売上収益や人員構成における東南アジアの比重が高まったことで、2021年にハブ拠点として優位性を持つシンガポールに当社(YCP Holdings (Global) Limited)を設立し、グループ統括機能を設置

YCPグループ概要

持株会社 商号	YCP Holdings (Global) Limited
持株会社 住所	3 Fraser Street, DUO Tower #05-21, Singapore
グループ 事業	1. マネジメントサービス事業 2. プリンシパル投資事業
グループ 設立	2011年8月
持株会社 資本金	38,305,713米ドル
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: 238名 投資先を含む総社員数: 437名

グローバル拠点^{*2}

アジア (15拠点)



欧州

EU: 2名

オランダ

北米

USA: 2名

USA

^{*1}: 2021年9月30日現在。地域別プロフェッショナル数は、マネジメントサービス部門とオペレーションズ部門の合計人数

^{*2}: 拠点数は本資料提出日現在の数



マネジメントチームのご紹介

はじめに

大手コンサルティングファーム出身者、DX関連企業、ゴールドマンサックスなど金融機関出身者、P&Gなど事業会社出身者を中心に、各専門分野で高い専門性を有するプロフェッショナル人材を多数擁す

役員



石田 裕樹

取締役兼グループCEO

- ・ コーネル大学 卒業、東京大学大学院工学系研究科 修了
- ・ ゴールドマン・サックス証券株式会社 戦略投資部出身
- ・ 2011年に当社グループを創業



ジャスティン・リヨン

取締役（常勤監査等委員）

- ・ インペリアル・カレッジ・ロンドン 卒業、スタンフォード大学大学院 修了
- ・ McKinsey & Co、A.T. Kearney出身



ルイーザ・ウォン

社外取締役（監査等委員）

- ・ トロント大学 卒業、ハーバード・ビジネス・スクール MBA取得
- ・ Morgan Guaranty Trust New York（現・J.P. Morgan Chase & Co.）出身、Bo Le Associates創業者

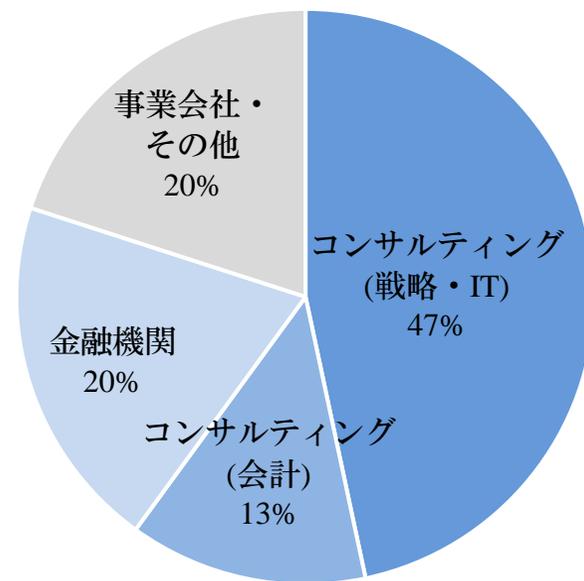


岩瀬 大輔

社外取締役（監査等委員）

- ・ 東京大学 卒業、ハーバード・ビジネス・スクール 修了
- ・ ボストン・コンサルティング・グループ出身、ライフネット生命保険株式会社共同創業者

社員のバックグラウンド構成比*



*：2021年9月30日現在。パートナー職位以上の約30名を抽出



グループ業績推移*1

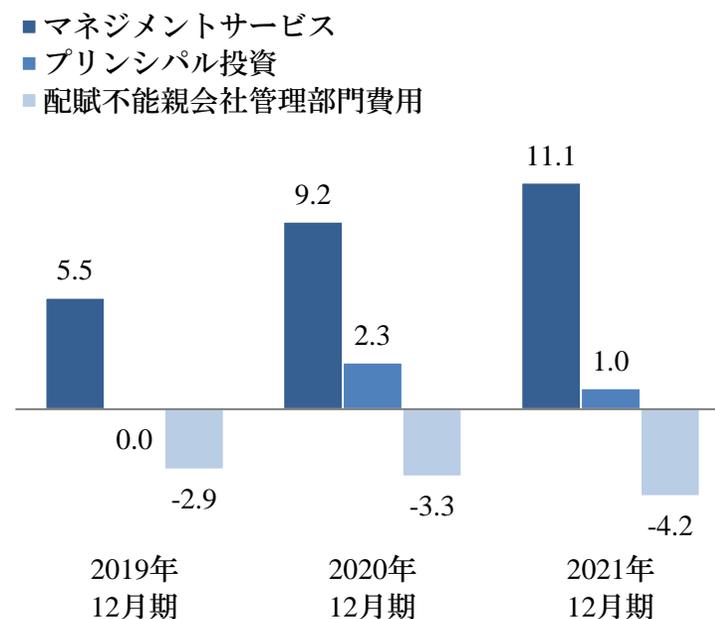
はじめに

2021年12月期において、売上収益は73.1百万米ドル（84.1億円*2）となり予算進捗率102.1%、営業利益は7.9百万米ドル（9.1億円*2）となり予算進捗率103.4%を達成。高収益かつ安定的なキャッシュ・フロー創出が可能なマネジメントサービス事業を基盤に、プリンシパル投資事業へのリスクマネーの投下及びスケールアップを掛け合わせ、この2事業のハイブリッド型モデルを通じた事業拡大を継続

業績推移 (百万米ドル)



セグメント損益推移 (百万米ドル)



*1：グループ連結業績については、当社が持株会社となる前の期間である2016年12月期～2018年12月期は当時の当社グループの持株会社であった香港を拠点とするYCP Holdings Limited（現・Y Asset Management Limited）の連結財務諸表、2019年12月期～2020年12月期は現在の当社グループの持株会社である当社の結合財務諸表の数値。本資料において、すべて同様

*2：日本円への換算は、1ドル＝115.02円（2021年12月30日の為替レート）により計算

*3：2016年12月期から2018年12月期については、2019年12月期及び2020年12月期と同区分のセグメント損益管理を行っていないため、セグメント損益は未作成。またプリンシパル投資事業のセグメント損益には、アイペット損害保険株式会社（2020年10月1日以降は、アイペットホールディングス株式会社）の保有株式に係る純損益を通じて公正価値で測定する金融資産の評価益を含む（2019年12月期：1.1百万米ドル、2020年12月期：0.8百万米ドル）



事業概要及び業績

はじめに

当社グループはクライアントへの各種経営支援を提供する「マネジメントサービス」と、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2つの事業を、アジアを中心とする世界17拠点で展開

事業概要

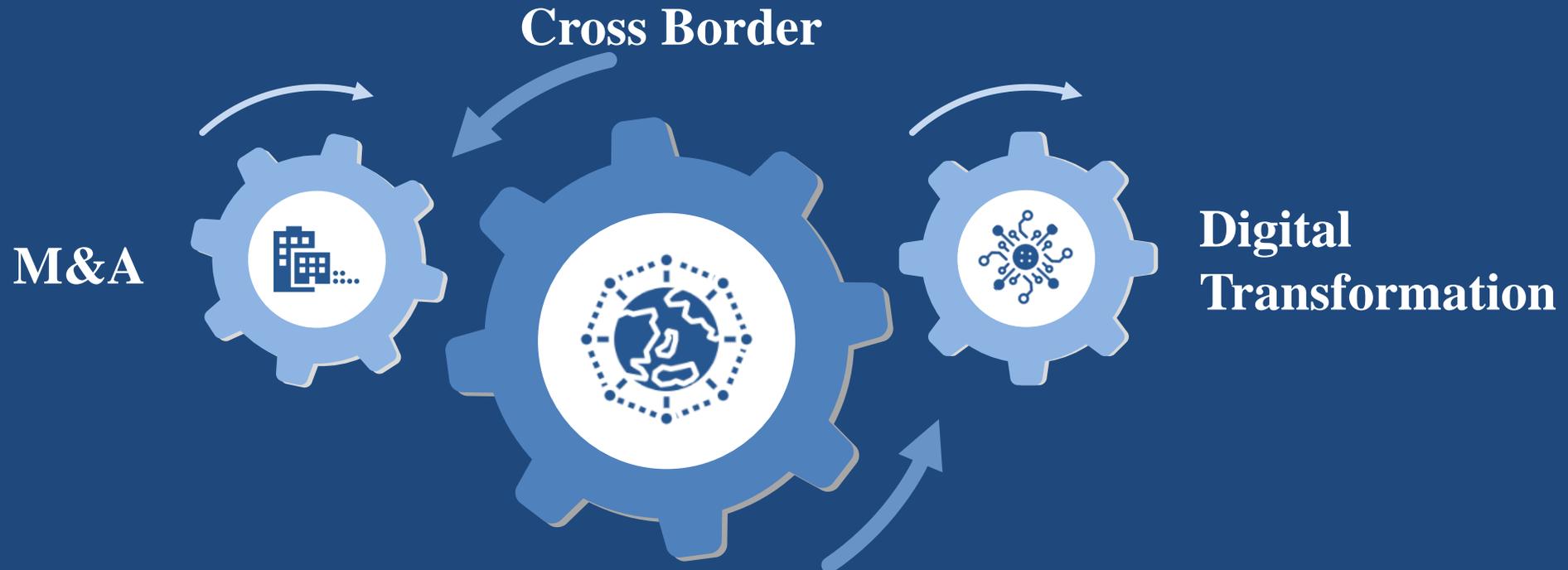
主な収益経路

マネジメントサービス事業 	クライアント企業に対してM&AやDX導入をテーマとした現場常駐型（PMO型）の各種経営支援を提供。PMO関連プロジェクトが売上収益の約8割を占める	<ul style="list-style-type: none"> クライアント先へ長期間常駐し、時間単位でフィーを受け取る準委任契約型のプロジェクトが多数を占める 一部、納品ベースの請負型も存在 	
プリンシパル投資事業 	パーソナルケア	「オーガニック」&「Made in Japan」をコンセプトに、複数のスキンケアブランドを、D2Cモデルを通じて国内外で展開	<ul style="list-style-type: none"> 流通や小売りなどの中間流通を排し、オンラインで直接製品を消費へ販売するD2Cモデルを採用
	ペットケア	5つの動物病院の事業承継によるグループ化と、子犬用しつけ教材と成犬用お楽しみボックスの定期販売事業を運営	<ul style="list-style-type: none"> 動物病院における診療報酬 しつけ教材等の定期販売
	戦略投資	シニア向けサービスやシンガポール及び香港における日本食レストラン等、将来の重点領域となる様々なビジネスシーズへの投資	<ul style="list-style-type: none"> 自動搬送式納骨堂の販売を展開 レストラン、飲食店事業の展開



GAME CHANGER

アジアを中心に、これまでの企業の在り方をDXとM&Aを通じて変革し、
クライアント企業及び投資先企業をグローバルに成長させる
「企業変革のプロ集団」



外部環境の認識





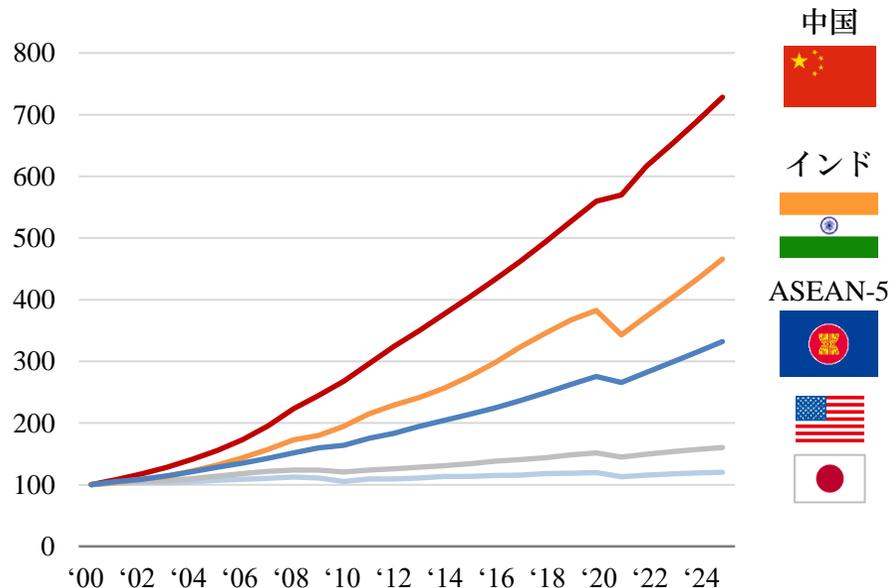
急速な経済発展を続けるアジア

外部環境の認識

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。新型コロナウイルス感染拡大以降も、引き続き高い経済成長を維持し続け、今後もさらなる発展が見込まれる

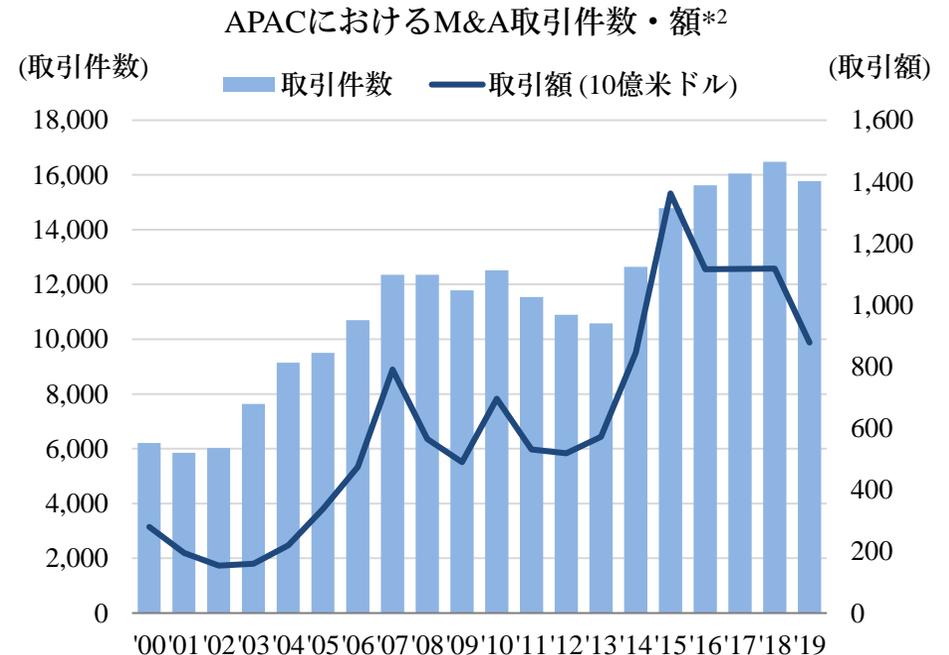
GDP成長率*1

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

APAC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



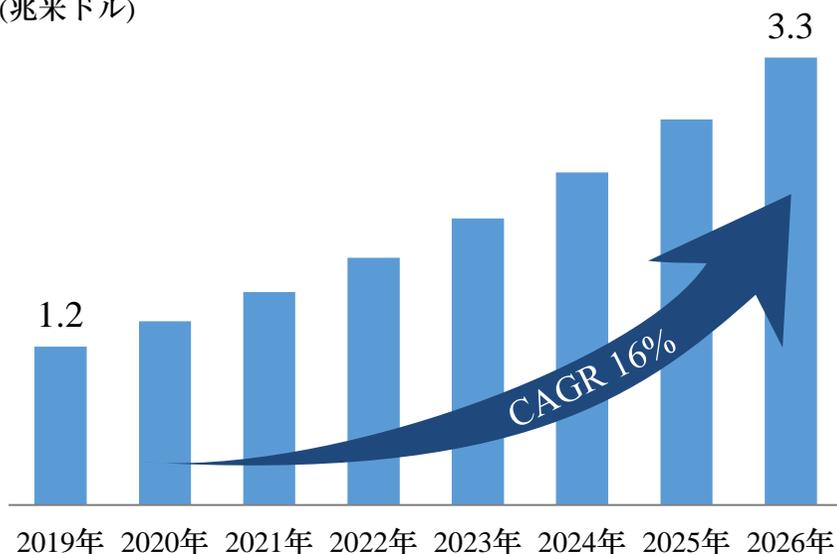
加速するデジタルトランスフォーメーション 外部環境の認識

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（379兆円*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

世界のDX市場規模は、2019年には1.2兆米ドル（134兆円*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

(兆米ドル)



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

*1：日本円への換算は、1ドル＝113.68円（2021年10月29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日発刊「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

グループ事業の紹介

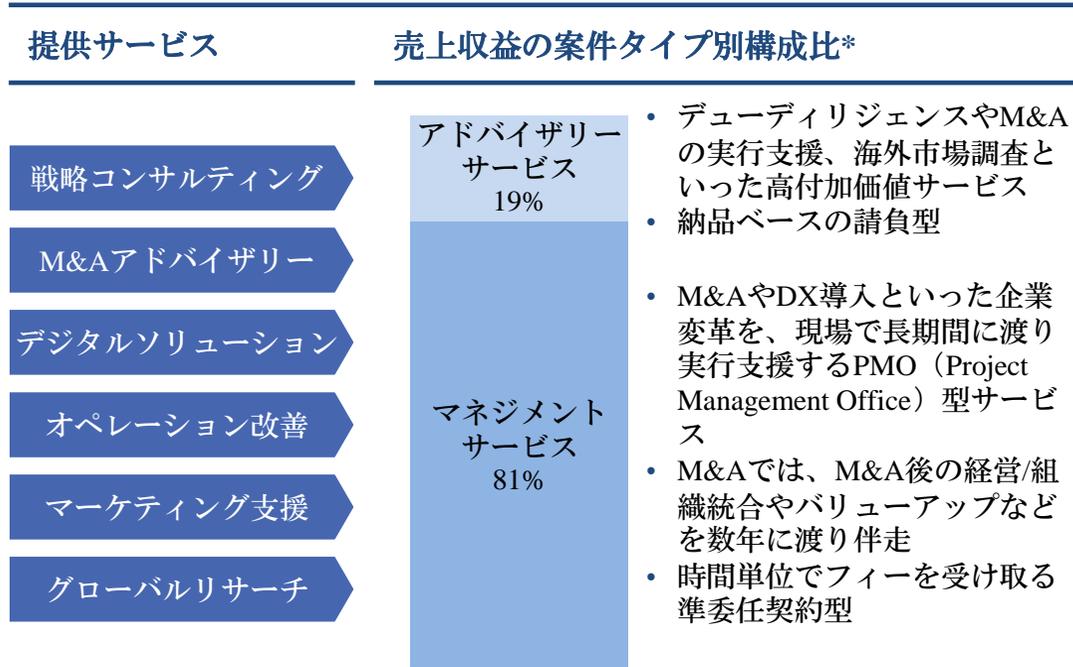


マネジメントサービス事業のご紹介

グループ事業の紹介

当社グループの100%子会社である株式会社YCP Solidianceでは、M&Aやデジタルソリューションなど6つの領域でクライアントへの各種経営支援サービスを提供

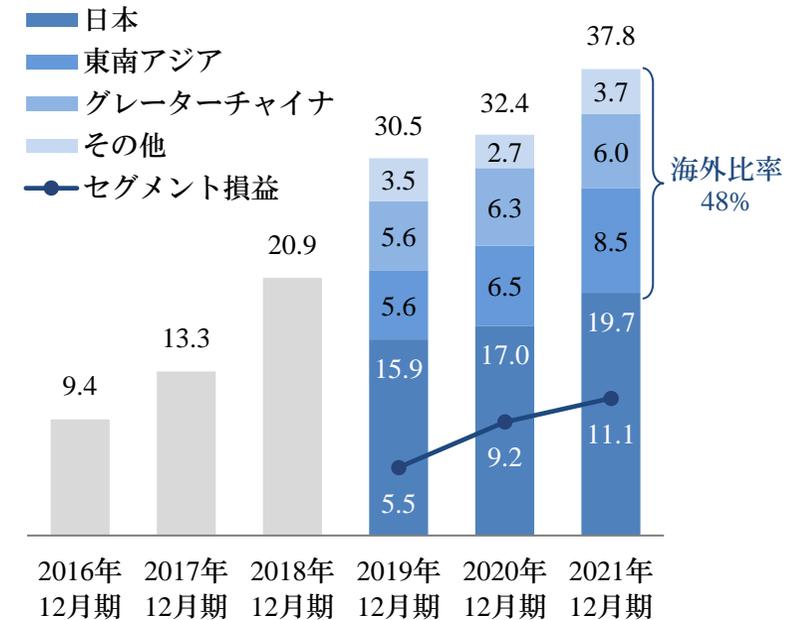
事業概要



主に6つの領域において、多岐にわたるクライアントへの経営支援サービスを提供。特にM&AやDX導入をテーマとした、現場常駐型のPMOプロジェクトがその太宗を占める。クライアントと数年に渡る長期的なリレーションを構築し、継続的に案件を積み重ねることができる点を特徴とし、結果として既存顧客からのリピート案件がおおよそ9割を占める

* 2021年1月-10月までの実績

地域別の業績推移 (百万米ドル)



2021年12月期は、米中関係の悪化とコロナ禍による影響が続くグレーターチャイナを除き、その他全地域で増収を達成。営業利益においても増益を実現し、高い利益率を維持。また、約半分は海外の売上となっており、日本国内に留まらず、世界を舞台に事業拡大を続けている

マネジメントサービス事業のご紹介：PMOとは

グループ事業の紹介

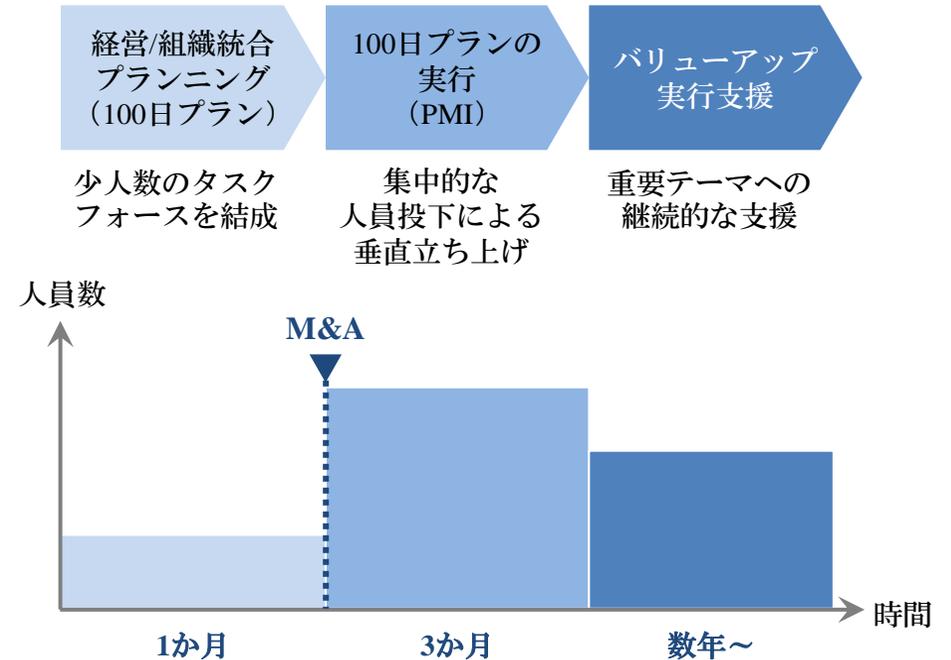
部門横断的な特務組織として、M&AやDX導入などの重要テーマに対して数年間といった長期に渡る実行支援を行う

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



プリンシパル投資事業における投資方針

グループ事業の紹介

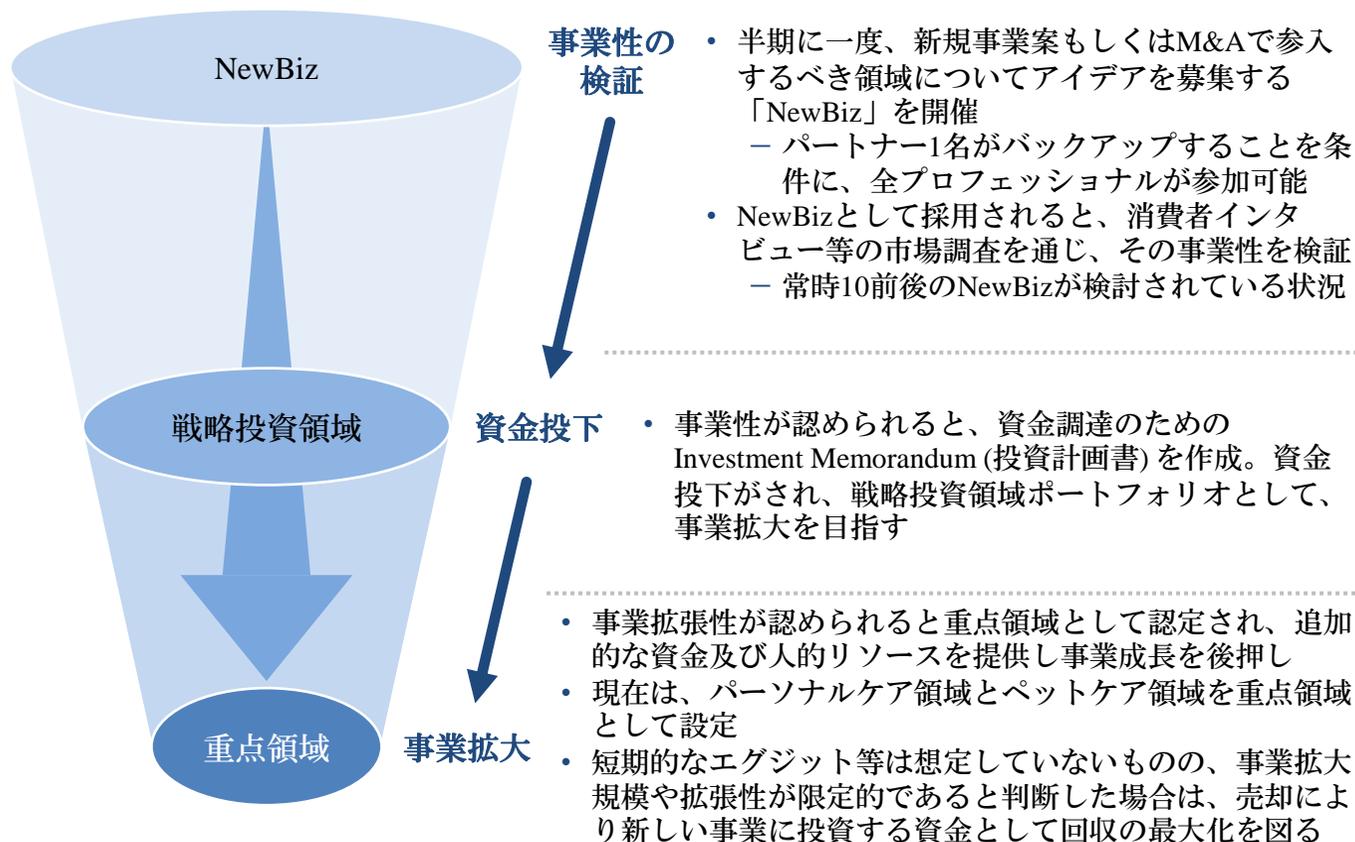
マネジメントサービス事業を通じて培った経営人材のプラットフォームを活用し、中小／新興企業に対して自己資金を投下。現在は、パーソナルケア領域及びペットケア領域を重点領域と定め長期的な投資を継続しているほか、将来の重点領域となるべきビジネスシーズに対しても、戦略投資領域として積極的に投資を行っている

投資要件

原則として、以下の5点を投資要件として定める

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できる、グローバルに展開可能なビジネス
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



パーソナル領域のご紹介

グループ事業の紹介

パーソナルケア領域は、主要な連結子会社である株式会社SOLIAが、パーソナルケア商材に特化したブランドをアジア全域に展開。「"Made in Japan" to Global」という事業ビジョンの下、「Made in Japanブランドで世界の生活を豊かにし、日本人の誇りとなる」ことを目指し、高品質で信頼できる消費財ブランドを世界に展開

事業概要

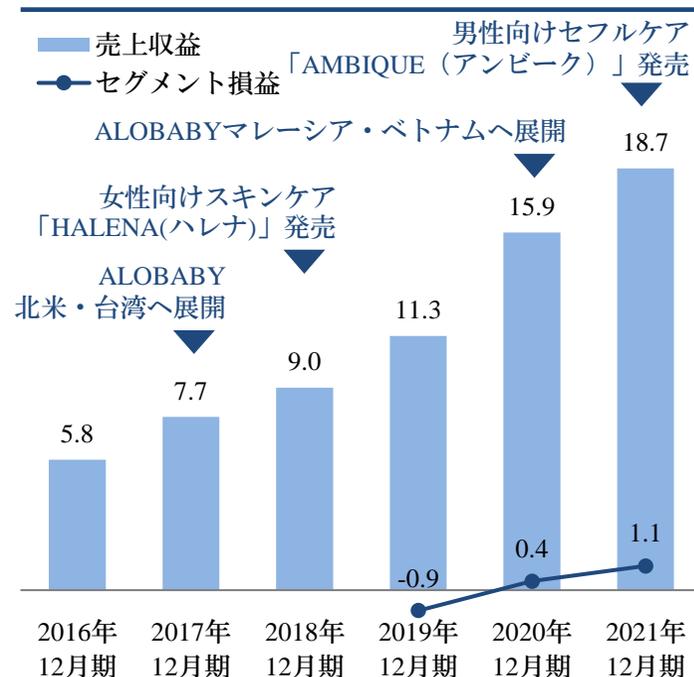
コンセプト	「オーガニック」 & 「Made In Japan」		
ブランド	 	 	 
カテゴリ	ベビースキンケア	女性向けスキンケア	男性向けセルフケア
ローンチ	2013年	2018年	2021年
実績	繊細な赤ちゃんの肌のために開発した国産オーガニックベビースキンケアブランド。アジアを中心に海外に積極展開	敏感肌の女性をターゲットに、肌にやさしいクレンジングや美容液のスキンケアを展開	男性向けの洗顔料や除毛クリーム、ボディメイクサプリメントを展開。

事業戦略



中間流通を排してオンラインで消費者へ直接販売を行うD2Cモデルを、スキンケア市場でいち早く取り入れた点が特徴。国内ではECチャネルを中心に複数ブランドの同時展開を行う一方、当社グループの海外拠点を活用し、事業立ち上げから8年で海外の6つの国と地域に展開、主要ブランドであるALOBABYは販売数量の37%を海外が占めている

業績推移 (百万米ドル)



2021年12月期においては、新ブランドの立ち上げも奏功し、売上収益（セグメント間収益を除く）18.7百万米ドル、営業利益1.1百万米ドルと増収増益。広告宣伝費への積極的な投資を行い、現在は売上収益、及び顧客ベースの拡大にフォーカス



ペットケア領域のご紹介 グループ事業の紹介

ペットケア領域は、主要な連結子会社である株式会社YCP Lifemateが、「革新性と専門性で世界中の動物たちに笑顔届けたい」というビジョンの下、ペットケア領域におけるビジネスの拡張を目指し、現在は5つの動物病院の事業承継によるグループ化と、子犬用しつけ教材と成犬用お楽しみボックスの定期販売事業を運営

事業概要

投資先



事業内容

動物病院運営

成犬用お楽しみボックスの定期販売

投資時期

2014年 事業承継開始

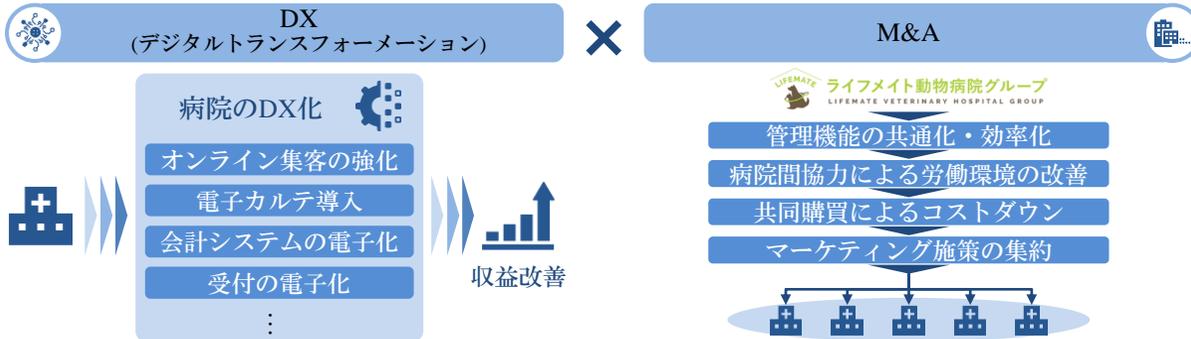
2017年 インキュベーション投資

実績

5つの動物病院を事業承継によりグループ化。今後もM&Aを通じた事業承継を継続し、国内30病院体制、海外展開も目指す

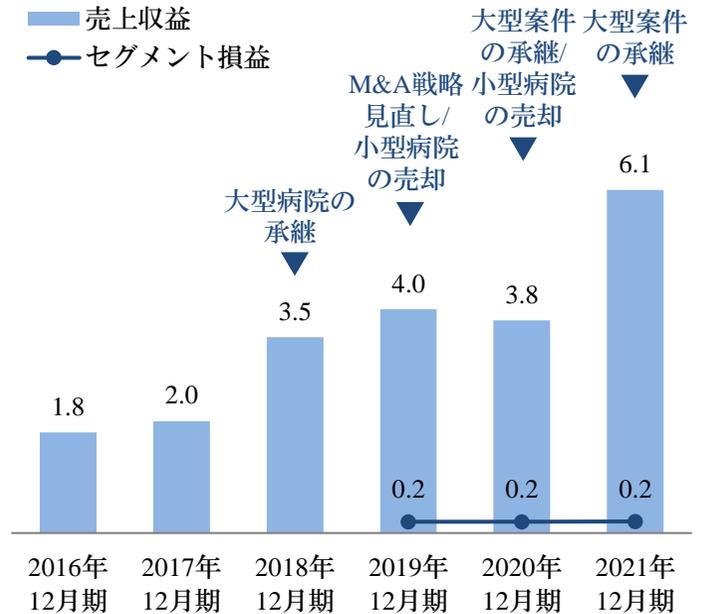
動物病院で得た知見や動物行動学の専門家と培ったネットワークを活かしながら事業開発を進め、2021年8月には累計販売個数2万個を達成

事業戦略



動物病院のDX化を通じて承継先病院の経営改革を実行することで収益改善を図り、さらにM&Aにより複数の動物病院をグループ化することで管理機能の共通化・効率化や病院間協力による労働環境の改善といったシナジーを創出し、事業全体をスケール

業績推移 (百万米ドル)



2014年に「川村動物病院」を承継しペットケア領域に参画。2018年以降は大型病院の買収及びオペレーションのDX化に注力し、2021年12月期においては、売上収益（セグメント間収益を除く）6.1百万米ドルを達成。今後も継続的に大型病院の事業承継を積み上げ事業拡大を狙う

当社の強み





当社の3つの強み

当社の強み

当社は、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つを強みとし、マネジメントサービス、プリンシパル投資の両事業の成長を加速させている

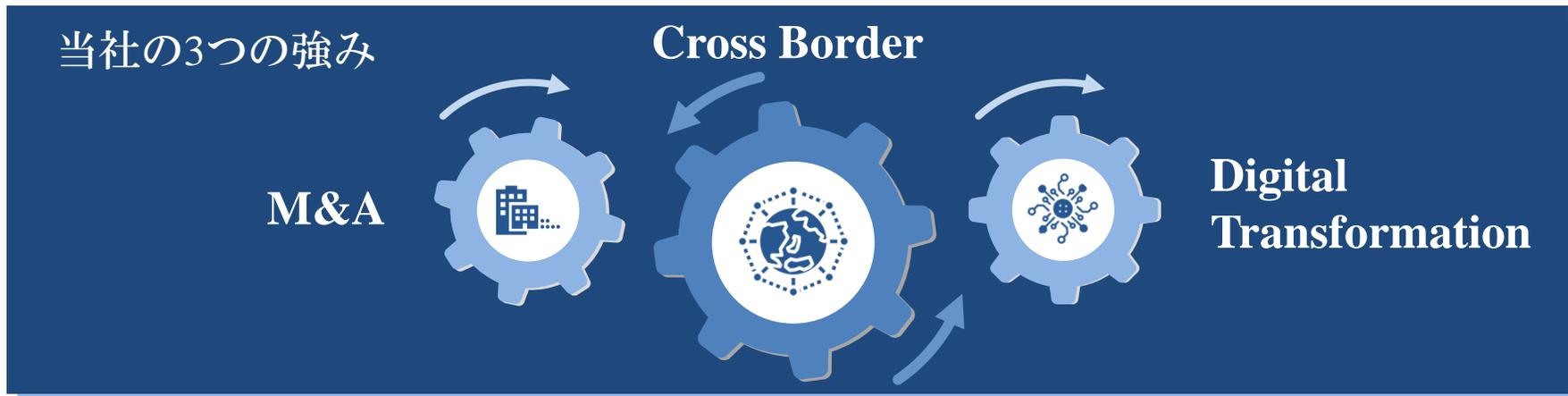
売上収益の約8割がM&AやDX導入をテーマとした現場常駐型 (PMO型) の経営支援。残り2割がデュー・ディリジェンスや戦略提言といった高付加価値サービス



経営人材の派遣



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

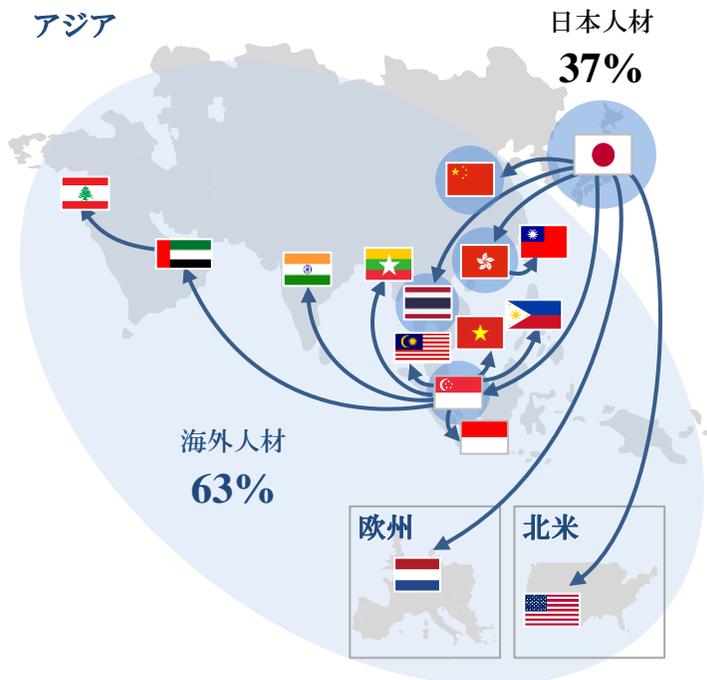




1. クロスボーダーでの企業変革：世界17拠点への展開 当社の強み

創業から10年で、アジアを中心に世界17拠点へと拡大し、2018年10月にはアジアを中心にコンサルティング事業を展開していたSolidiance Asia Pacific Pte. Ltd. と経営統合を実施。海外人材（日本人駐在を含む）の割合は60%を超え、現地における多数のプロフェッショナル人材を保有。アジア全域に拠点を構えることで、市場ノウハウに精通した現地プロフェッショナルが、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、17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

*：2021年9月30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



2. M&Aを通じた企業変革 当社の強み

M&Aに専門性を有するプロフェッショナルが数多く在籍し、投資前の戦略検討や投資先の選定・発掘、及び投資実行後の経営・組織統合 (PMI)やバリューアップまで、一気通貫でのM&Aサービスの提供が特徴

多数のM&A専門プロフェッショナル



石田 裕樹
・グループ CEO
・ゴールドマン
サックス
戦略投資部門
出身



入道 信生
・日本地域統括
責任者
・産業革新機構、
UBS証券 投資銀行
部門出身



Heiko Bugs
・欧州/インド
統括責任者
・Solidiance Asia
Pacific出身



鮫島 伸二郎
・パートナー
・UBS証券 投資銀行
部門出身



Gary Murakami
・パートナー
・メリルリンチ
日本証券出身



Yulin Huang
・ディレクター
・ゴールドマン
サックス、
JP・モルガン
投資銀行部門出身



Phyllis Lam
・ディレクター
・シティバンク
出身



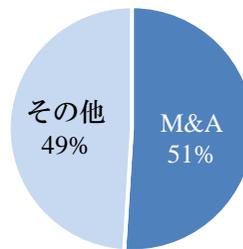
松田 清人
・シニアアドバイザー
・元みずほ証券副社長、
ユニゾンキャピタル
パートナーを経て、
現トパーズ・キャピ
タル取締役会長

M&Aサービスの
提供

マネジメント
サービス事業

Management
Service

M&A案件比率*
(売上収益ベース)



M&Aアドバイザー
サービスメニュー

Pre	M&A戦略の検討
	投資先の発掘・選定
M&A	ビジネスデューデリジェンス
	ファイナンシャルアドバイザー
PMI	経営/組織の統合
	バリューアップ

自社事業における実践的な知見に基づきクライアント
へのM&Aサービスを展開

プリンシパル
投資事業

Principal
Investment

プリンシパル
投資の実行

総投資実行 **18社**

外部資本に頼ることなく自己資本と借入で資金を調達
し、創設1年目から投資を実行。9年間で18社に登る自
己資本投資を実行

【投資先企業(一部)】



*: 2020年12月期。100千米ドル未満の小規模案件を除外して算出



3. DXを通じた企業変革：デジタルソリューションを可能にする体制 当社の強み

DX化を推進するための専門部隊、及びインドネシアには内製の開発部隊を保有し、シニアアドバイザーにはDXに知見を持つ第一人者を擁する。加えて、ABEJA社やPLAID社、Morpho社とのアライアンス体制を構築。マネジメントサービス事業における売上収益の28%*を占め、M&Aに次ぐ主要サービス



*2020年12月期。100千米ドル未満の小規模案件を除外して算出



経営者育成の仕組み（On the Job Training）

当社の強み－人材戦略

人を成長の源泉とする当社において、「マネジメントサービス」と「プリンシパル投資」という2事業のハイブリッド運営は、優秀な人材の採用・育成の両面においても強みとして機能している



経営に必要なスキルの獲得

- 多様なプロジェクトを通じて、M&AやDX、戦略、マーケティングなどの6領域における専門的なスキル/知見の習得
- 若手社員をクライアントの意思決定の場にてできるだけ同行させたり、場合によっては伴走させることで経営者に必要なマインドセット/視座を高める機会を提供

OJTを通じた経営人材育成



実践を通じた経営経験の醸成

- マネジメントサービスを通じて培ったスキルを活用し、当社投資先企業にて実際の事業経営を実践
- マネジメントサービスでは提供しづらい「経営判断」の機会を提供
- 年に一度、全社員を対象に新規事業のアイデアを募り、自らがオーナーシップを持った形での新規事業創出機会を提供



経営者育成の仕組み（Off the Job Training）

当社の強み－人材戦略

OJTに加え、経営人材育成のために、1) YCPアカデミー、2) ナレッジシェアリング、3) 評価とフィードバック、という3つの育成・人事評価プログラムをグローバルで運用

	概要	開催頻度
YCP アカデミー		
 New Joiner Training	<ul style="list-style-type: none"> 新入社員を対象に2週間に渡る入社時研修を実施 マインドセット研修や、戦略/ファイナンス/マーケティングに関する試験を交えた実践的な研修を実施。講師は各分野の社内専門人材が務める 	3ヵ月毎
 Intensive Training	<ul style="list-style-type: none"> 戦略/ファイナンス/マーケティングに関して、入門編にあたるNJTの内容を高度化し、専門的な内容にまで踏み込んだアドバンストコース 試験も実施され、その合否はプロモーション時に検討材料とされる 	毎月
ナレッジシェアリング		
 Project Sharing	<ul style="list-style-type: none"> マネジメントサービスにおける個別具体案件をケーススタディとして持ち回りで発表/共有し、個別案件で得た知見/スキルを全プロフェッショナルへ浸透させる 	2週間毎
 日報	<ul style="list-style-type: none"> その日の学びを日報として形式知化し、数十名のグループ単位で互いに共有やフィードバックをし合う制度。日報は上長だけではなく、複数名のパートナーもレビューし、さらなる成長に向けたフィードバックを実施 	毎日~毎月
評価とフィードバック		
 360度評価	<ul style="list-style-type: none"> 経営のプロ人材に必要なスキルやマインドについて、20以上の評価基準 (Evaluation Criteria)を設定し、明確かつ透明性の高い人事評価を実施 上司やチームメンバーの複数名から、上記基準に基づく定量的なスコアリング評価に加え、強みと弱みに対する定性的なコメントがフィードバックされ、自身の成長を加速させる機会を提供 	半期毎
 1on1	<ul style="list-style-type: none"> 日報グループ長であるパートナーとの月次1on1に加え、半期毎の360度評価後は、グループCEO自らが全社員との1on1（あるいは少人数でのグループ面談）を実施し、社員の成長へコミット 	毎週~半期毎

今後の成長戦略

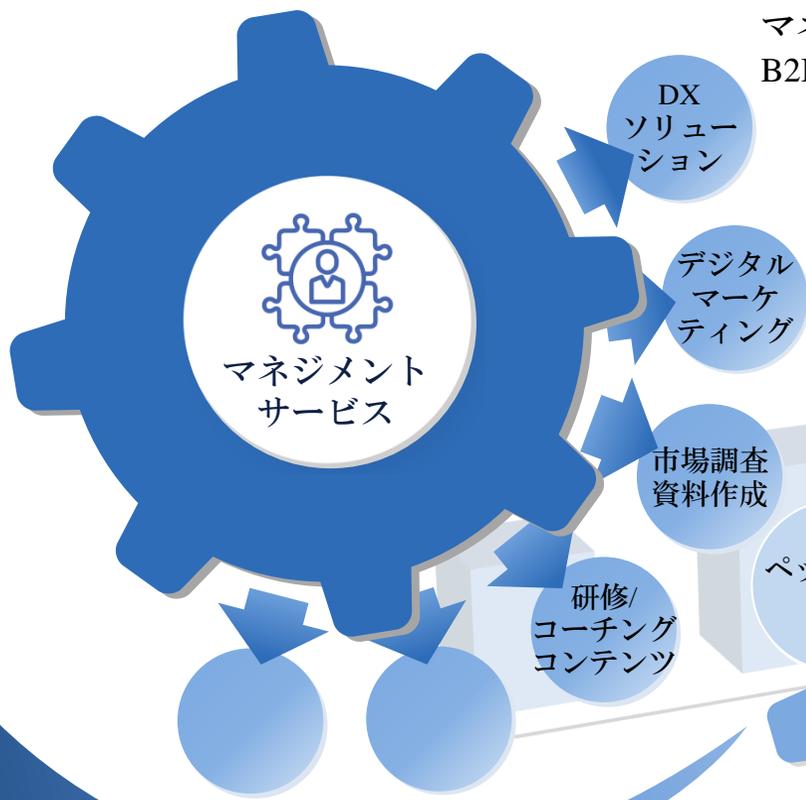




全体戦略 今後の成長戦略

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
需要の旺盛なPMO型を継続的に獲得



2. マネジメントサービス事業 周辺領域への攻め込み

マネジメントサービスの周辺領域における
B2B向けプロダクトのパッケージ化、拡販



3. プリンシパル投資事業の 成長加速

既存事業の強化に加え、DXやM&A
という観点で、アジア全域を対象と
した積極的な新規投資シーズの発掘



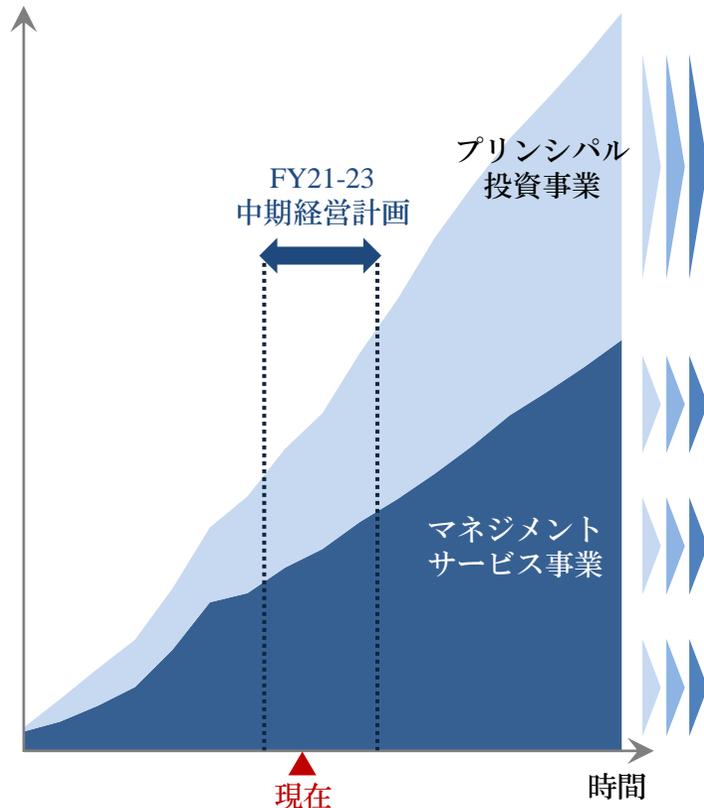
ロードマップ

今後の成長戦略

マネジメントサービス事業のビジネス基盤を強固にするとともに、プリンシパル投資事業における既存事業の強化、「DX×M&A×アジア」という観点で積極的なM&Aを仕掛ける。このアクションプランを通じて、アジアのリーディングファームを目指す

中長期における売上収益の成長イメージ

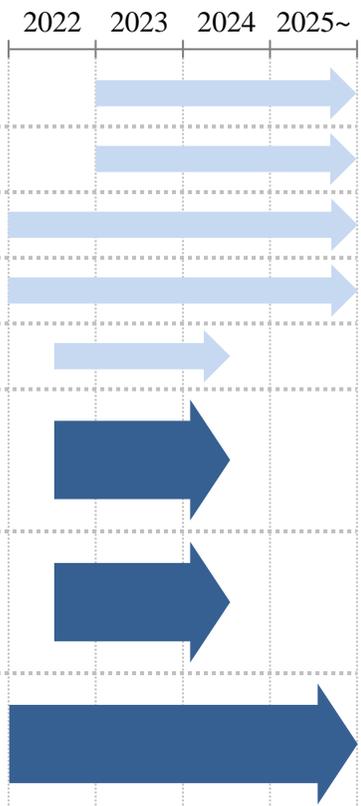
売上収益 (イメージ)



成長戦略

M&A×アジア	ニッチ市場におけるトッププレイヤーの買収、並びにアジア市場への進出
DX×アジア	建設、農業、ヘルスケアといったアジアのレガシー産業へのデジタルイノベーションの導入
パーソナルケア	国内新規ブランドの立ち上げ、並びにALOBABYの海外展開強化
ペットケア	継続的な大型動物病院の承継、周辺領域におけるM&A
飲食	サステナビリティを重視し、M&Aを通じた食品加工、農業、漁業などの上流工程への進出
M&A	市場成長の著しい中国やインドにおけるプレゼンスの強化
プロダクト化	マネジメントサービスの周辺領域におけるB2B向けプロダクト開発、拡販
オーガニック成長	採用・育成の継続的な増強を図り、引き続き旺盛な需要が見込まれる常駐型支援 (PMO) を取り込み続ける

ロードマップ





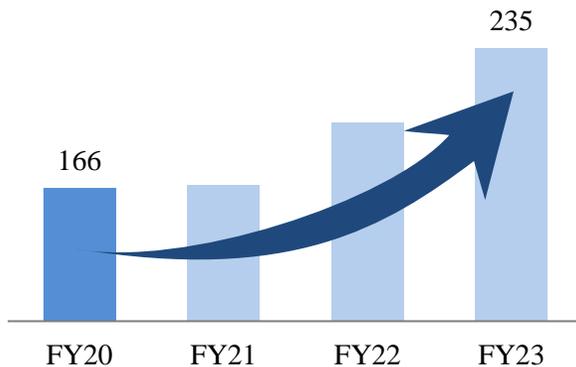
マネジメントサービス事業の成長戦略詳細

今後の成長戦略

マネジメントサービス事業では、継続的な人員体制の拡充によるオーガニックな事業拡大に加え、インド・中国におけるローカルファームの買収や、B2B向けサービスのプロダクト化を通じた非連続成長を狙う

オーガニック成長

プロフェッショナル数*の計画



- 売上収益の太宗を占めるM&AやDX導入の現場常駐型支援（PMO）の需要が旺盛で、前期比で国内15%、海外30%、全体では20%程度のオーガニックな年間の売上成長を見込む
- 加えて、海外においては前期比で10%程度の年間の単価改善を見込む
- 事業拡大の土台となるプロフェッショナル数*についても国内外ともに継続的な人員増強を図り、2023年までに235名体制を目指す

✕ M&Aによる非連続成長

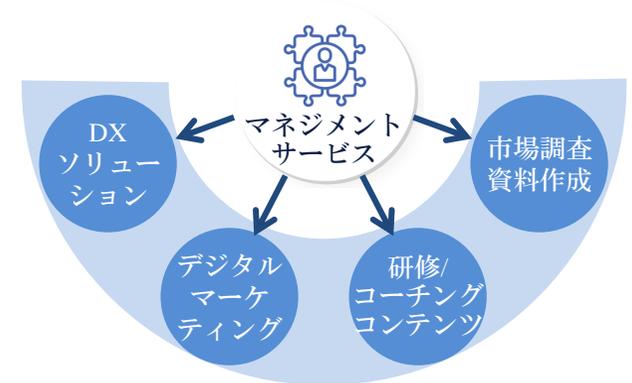
インド・中国におけるプレゼンス強化



- 2018年のSolidiance Asia Pacific Pte. Ltd.との経営統合により、マネジメントサービス事業の急拡大を実現（2018年12月期は157%、2019年12月期146%の売上成長）
- 市場の大きいインド・中国においてもプレゼンスを強化すべく、現地ブティックファームのM&Aも視野に入れる

✕ プロダクト化による事業のスケール

プロダクトラインナップ（計画）



- 現在提供している各種サービスラインナップのうち、DXソリューションや市場調査などのサービスについては一部を切り出して定型化を行い、汎用性の高いプロダクトへの落とし込みを実施
- ミドルオフィスによる汎用プロダクトの外販を推進し、マネジメントサービスの周辺事業としてスケールを狙う

*各期末時点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）

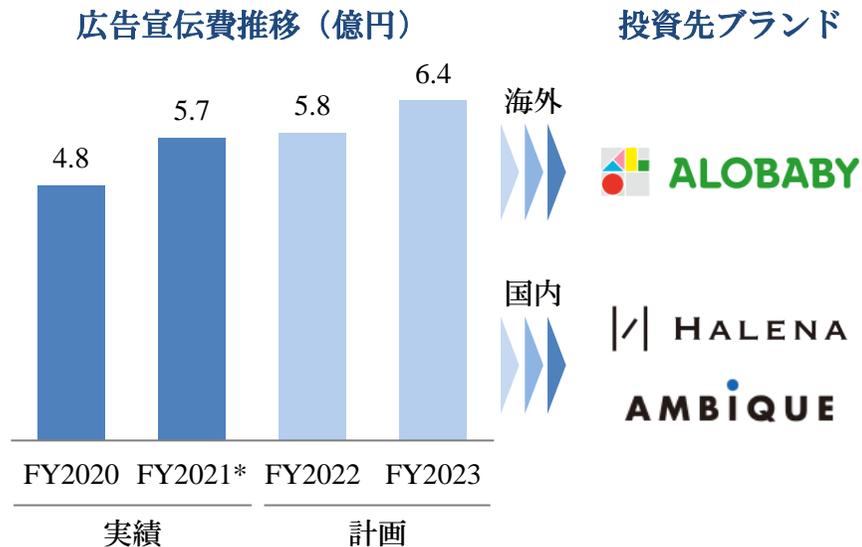


プリンシパル投資事業の成長戦略詳細

今後の成長戦略

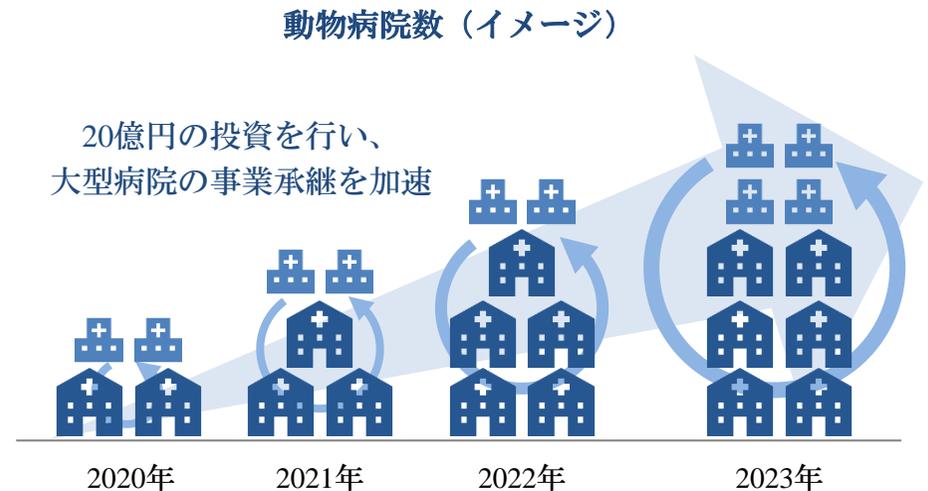
今回の上場を通じた調達資金はその大部分をプリンシパル投資事業の重点領域であるパーソナルケア、ペットケアへ投下し、各事業の急拡大を狙う。長期的には重点領域の単独上場を狙い、さらなる追加資金を調達、マネジメントサービスや新規ビジネスシーズへ再投資することで、グループ全体の成長を加速させる

パーソナルケア領域



- 主要ブランドのALOBABYで創出したキャッシュに加え、今回の上場を通じた調達資金も活用し、引き続き積極的な広告宣伝費の投下を実行、売上収益のスケールを狙う
- 海外では、特に中国におけるALOBABYの販売強化を狙い、国内では、成長著しいECチャネルを中心とした顧客ベースの拡大及び公式サイトでの定期継続者数拡大を通じた、HALENAやAMBIQUEなどの新ブランドの立ち上げを狙う

ペットケア領域



- 調達資金も活用し、大型病院の承継を引き続き積極的に推進。毎年1~2院の承継を通じた急速な事業拡大を目指すとともに、さらなる病院間シナジーの創出を狙う
- 承継先病院のDX化による業務効率化に加え、新規患者数増加に向けたデジタルマーケティング等の広告へも積極的な投資を行い、病院ごとの収益改善のさらなる強化

*2021年12月21日開示の際には、広告宣伝費の投下計画を5.4億円として開示



各種KPIの伸長方針

今後の成長戦略

各事業における各種KPIと進捗は以下の通り

事業	KPI	2020年12月期	2021年12月期	ハイライト			
マネジメントサービス事業	 マネジメントサービス部門 プロフェッショナル数*1	166名	-4%	160名	FY20で採用活動を停止した結果、FY21上期まで人員数の減少が続いたものの、下期に入り部分的に挽回。また、海外拠点を中心に単価引き上げを実現		
	 年間一人当たり売上*2	196千米ドル*3	+12%	220千米ドル			
プリンシパル投資事業	パーソナルケア	 新規顧客数*4/年	161,708人	+40%	226,650人	新ブランド「AMBIQUE」を中心にFY21はAmazonでの新規開拓に注力し、新規顧客数は大幅増。他方、その影響でリピート率は減少	
		 リピート率*5	23.6%	-13%	20.5%		
	ペットケア	 動物病院数	4院	+25%	5院		新たに1病院の事業承継により5病院体制へ拡大。加えて、ペットショップ企業との提携により新規患者数も増加
		 新規患者数/年	2,735人	+15%	3,136人		
戦略投資	 取り組み領域数	2領域*6	+0%	2領域*6	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の正社員数（オペレーションズ部門は除く）

*2：各期のマネジメントサービス事業における売上収益を、外注を含む期中の平均人員数（オペレーションズ部門は除く）で除算した数字。

*3：2021年12月21日開示の際には223千米ドルとしていたが、グループ内売上への取り扱いを見直した結果、196千米ドルに訂正しております

*4：公式サイト、楽天、Amazonにおける新規顧客数

*5：初回購入から180日以内に2回目購入をした場合、及び、定期客の場合は初回購入から180日後に継続している場合をリピートとして定義

*6：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





リスク情報

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、特定の市場で発生す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。



リスク情報

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	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	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	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2023年2月以降を目途として開示を行う予定です。