

きもの業界No.1へ
これからが飛躍のとき

10年12月期はCM効果により「働く女性層」の支持を獲得
11年12月期以降、新プロジェクトで業界に変革を起こす！

2011年2月17日
日本和装ホールディングス株式会社
(証券コード2499)

目次

■ 概要

10年12月期決算報告会概要 3

■ 日本和装のビジネスモデル

成長イメージ 5

販売仲介とは 6

収益モデル 7

「無料きもの着付教室」の役割 8

品質と価格 9

付加価値 10

■ 10年12月期 決算レビュー

決算概要 12

売上高の状況① 13

売上高の状況② 14

売上高の状況③ 15

営業利益の増減分析 16

営業利益の増減分析要因と対策 17

営業利益の増減要因詳細 18

■ 11年12月期 通期計画

通期計画 20

業績達成に向けたアクションプラン 21

通期スケジュール 22

■ 中長期展望

中長期計画とアクションプラン 24

市場拡大イメージ 25

■ 補足資料

決算の特徴 26

貸借対照表の概要 27

キャッシュフローの状況 28

■ 会社概要

29

■ ご注意

29



10年12月期 決算概要



営業利益536百万円

(前年比 32.6%増)

- 消費が低迷する厳しい業界において、20～30代の顧客層を増やす
- 全国規模イベントの積極展開、グループ会社も順調



既存顧客に対する売上増で上方修正

連結



	10年12月期 期初予想(10.2.15)①	10年12月期 期末修正(11.1.17)②	10年12月期 実績③	増減額 (③-①)	[参考] 09年12月期実績
売上高	6,000百万円	6,200百万円	6,310百万円	310百万円	5,950百万円
営業利益	530百万円	530百万円	536百万円	6百万円	404百万円
経常利益	500百万円	520百万円	516百万円	16百万円	402百万円
当期純利益	280百万円	290百万円	356百万円	76百万円	196百万円
1株当たり 当期純利益	3,110.42円	3,221.51円	3,959.83円	—	2,184.17円

[修正の理由]

- ・10年12月期の売上高は、既存顧客に対する売り上げ、子会社の売り上げが予想を上回り、通期売上高を達成。
- ・営業利益および経常利益は、営業経費がやや増加したが、計画値を達成。

[今後の見通し]

- ・11年12月期は好調なすべり出し。施策はこれからであるため、期待大。(20頁以降参照)



日本和装のビジネスモデル



無料で 教えて・伝えて・楽しめる
きもの流通の新しいカタチ



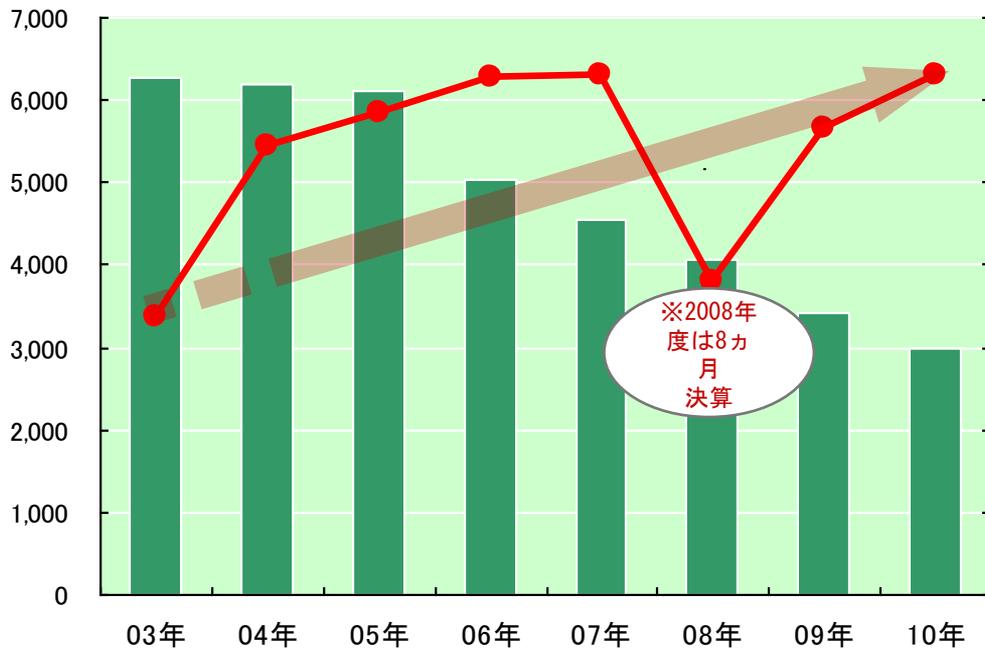
●日本和装のビジネスモデル・1

成長イメージ

低迷するきもの小売市場に対し、日本和装は市場を開拓して着実に伸張

[きもの小売市場と日本和装売上高の推移]

(単位:億円)



注) 03年~10年のきもの小売市場については、「きもの産業年鑑2010-2011年版」(矢野経済研究所)より

●日本和装の売上高については、03年~06年は単体、07~10年は連結の決算数値。

※日本和装の08年度については、決算期変更に伴い、8ヵ月決算の数値

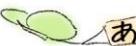
(単位:百万円)

<10年12月期まで>

日本和装の勝因は
新たな市場を作り
ニーズに応える商品の開拓と
システムづくりを
してきたこと

<11年12月期以降>

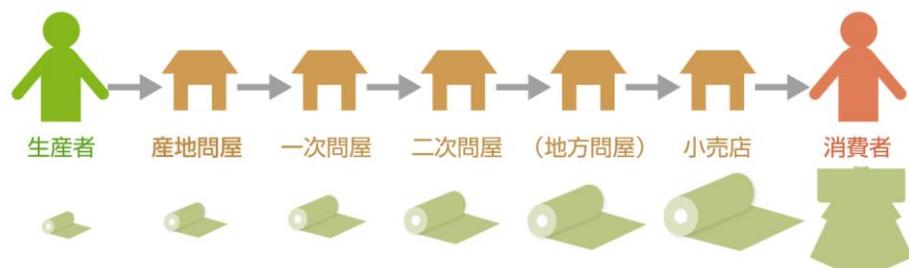
日本和装は
これまでの成功プログラムに加え
新プロジェクトで業界を变革
「革命児」から
「業界の牽引役」に



販売仲介とは

消費者と生産者の双方にメリットがある、画期的な新システム

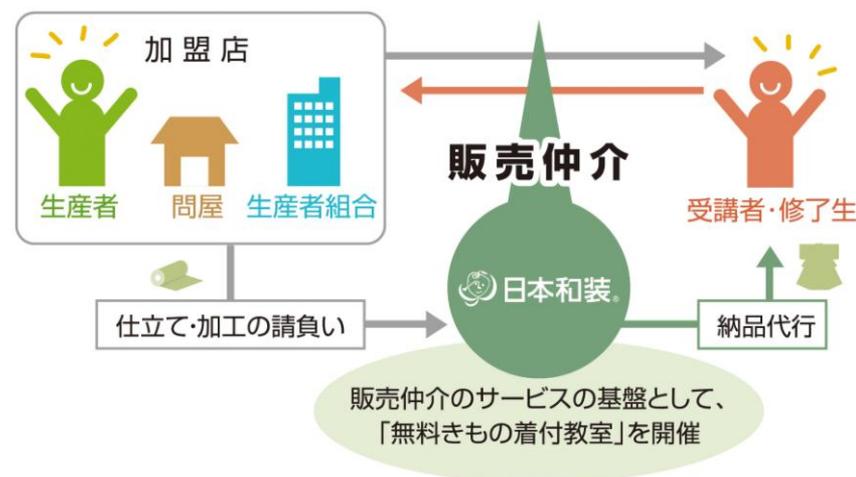
【これまでのきもの業界の流通】



【課題】

- 中間マーゲンがかさむ
- 生産者と消費者の距離が遠い/一方通行
- 生産者側に代金回収リスクが伴う
- 納品から代金回収までにかかる時間が長い

【日本和装のビジネスモデル】



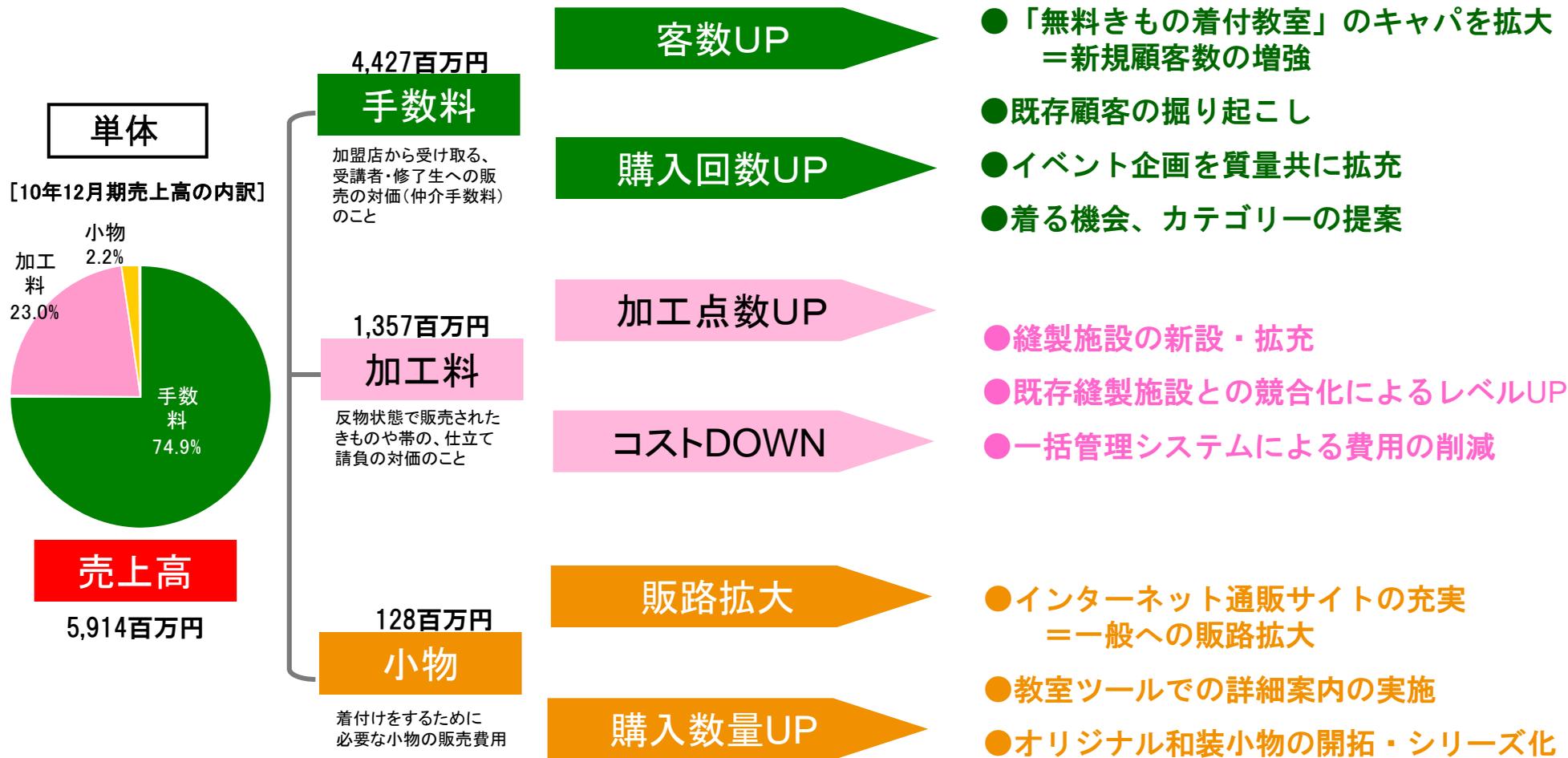
流通経路を大改革！

- 生産者と消費者を直接つなぐシンプルな流通
- 消費者と生産者の距離が短いことで、市場ニーズが反映されたものづくりが可能
- 開発された商品は、需要も高く流通が活性化
- 生産者は代金回収リスクがなく、回収までの期間も短い



収益モデル

収益の75%が販売仲介の手数料収入



「無料きもの着付教室」の役割

無料の着付教室で新規顧客（受講者）を獲得



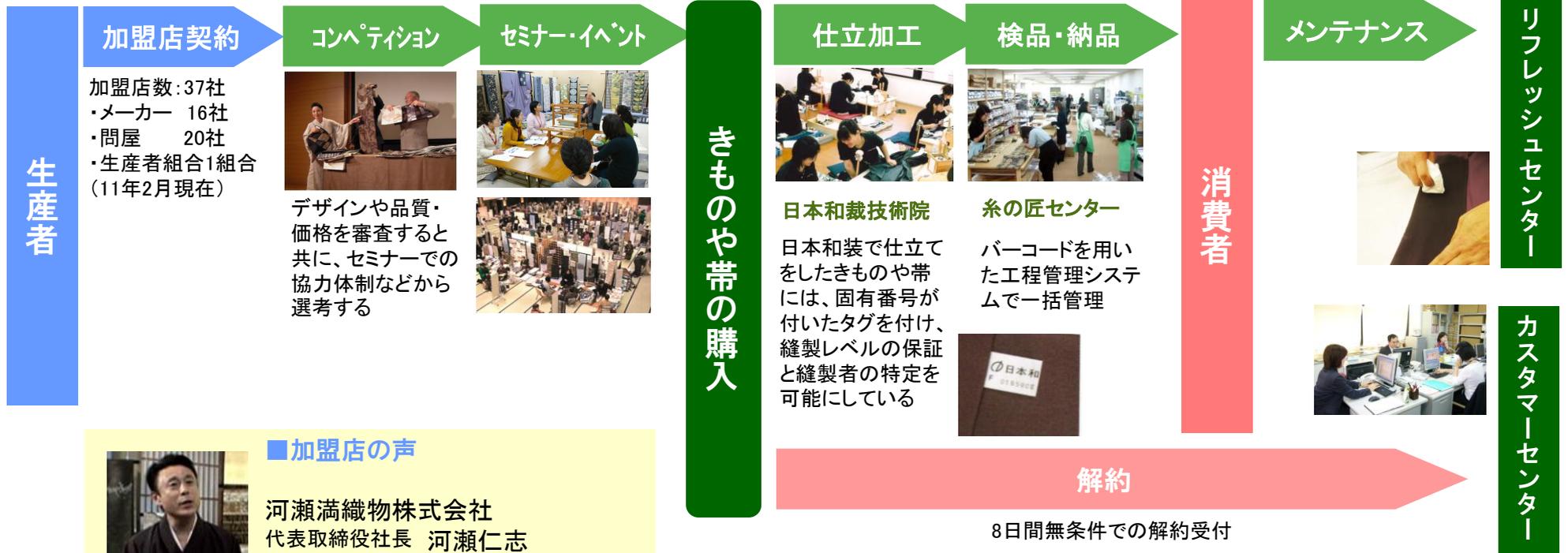
規模	全国約2,688万人 ※全国の女性人口に対し、自分できものが着られる割合(22.8%)、関心の無い割合(10.8%)から日本和装が勧奨した人数	お申し込み数 年間約30,000人	受講者数 年間約20,000人	修了証発行数 年間約10,000人	修了生数 全国約15万5,000人 KOSODE会員 約60,000人
		教室のキャパや運営効率で 受入人数を制限	途中脱落⇒ビジネスモデル理解者が 残る	平日開催のため日程の都合など ⇒プライオリティの高い人が残る	
獲得のstep	メディアを使った 受講者募集	フリーダイヤル インターネット受付	「きものファン」 ↓ 「日本和装ファン」 育成	生産者と消費者の 出会いの場 ・商品理解 ・購入促進 ・マーケティング	「着る機会」の提案 きもの仲間づくり
育成のstep		・きものに興味がある ・着方がわからない ・買い方がわからない	自分で着られる	きものや帯の知識が 身につく	着る機会を楽しむ

日本和装ファン度↑(VIPへ)



品質と価格

中立的な立場で品質と価格を審査。適正な価格で提供するシステム



■加盟店の声


 河瀬満織物株式会社
 代表取締役社長 河瀬仁志



帯づくりで189年の歴史を持つ当社ですが、日本和装に協力して初めて、直接、たくさんの消費者の皆さんのお声を聞くことができるようになりました。大変、ありがたいと思っています。

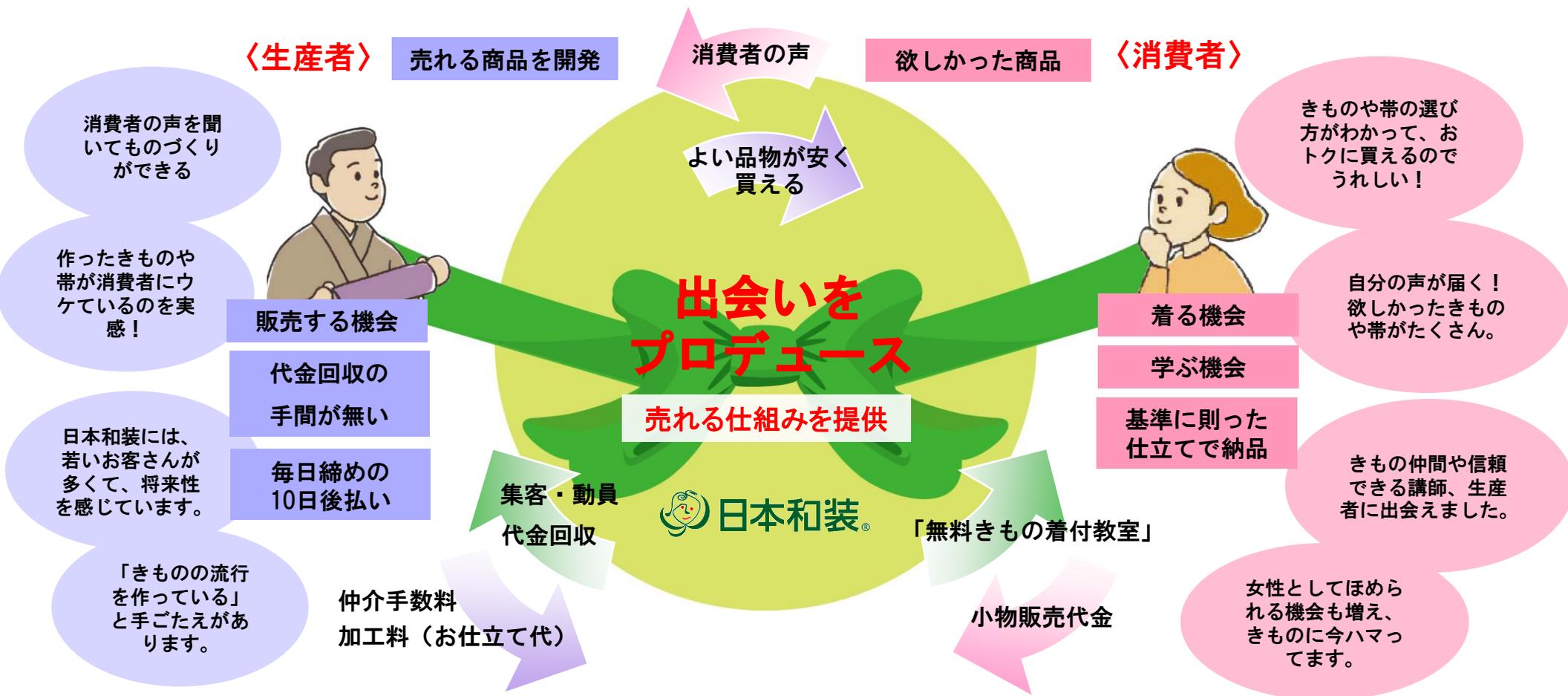
■受講者の声

「セミナーでの勉強は和装に関する知識や理解が深まります。購入した品物の仕立てもとても丁寧でアフターもきちんとしており信頼できます」(北陸局のお客さま)
 ※セミナーアンケートより



付加価値

日本和装は生産者と消費者を直接結んでいます



10年12月期 決算レビュー

連結

売上高 6,310百万円 (期初計画比105.2%)

営業利益 536百万円 (期初計画比101.2%)

- 売上高は、計画値を達成
- 営業利益は、経費増加があったものの計画値を達成
- 20代～30代の有職女性のきもの購買動向を探求し、フレキシブルに施策を変更

決算概要

新たに獲得した20～30代若年層は、下期より育成を長期スパンにシフト。
下期は、既存顧客向け企画を投入し、業績を支えた。

連結

(単位:百万円)

項目	09.12期	10.12期				
	①実績	②計画※	③実績	前期差異 (③-①)	計画差異 (③-②)	計画比 (%)
売上高	5,950	6,000	6,310	360	310	105.2
売上総利益	4,971	—	5,286	315	—	—
売上総利益率	83.5%	—	83.8%	—	—	—
販売費及び 一般管理費	4,566	—	4,749	183	—	—
営業利益	404	530	536	132	6	101.2
営業利益率	6.8%	8.8%	8.5%	—	—	—
経常利益	402	500	516	114	16	103.4
経常利益率	6.8%	8.3%	8.2%	—	—	—
当期利益	196	280	356	160	76	127.3

※計画値は、10年2月15日発表のもの

■売上高
計画比 105.2%
前年比 106.1%

⇒新規顧客(受講者)による販売仲介取扱高が計画を上回り、イベントと各種プロモーションの積極展開、オールインワン施設の展開も寄与

■営業利益
計画比 101.2%

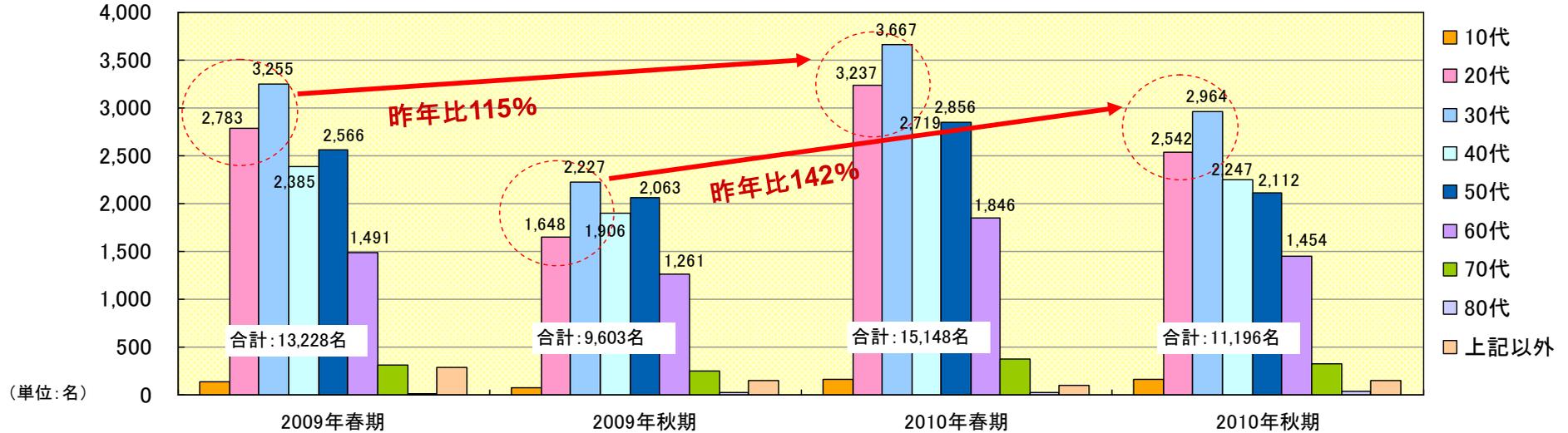
⇒営業経費は若干増加。
ローン手数料の減少、広告宣伝費の削減により前年比32.6%増



売上高の状況①（単体）

20代～30代の有職女性の新たな取り込みに成功し、ノウハウの構築に成功

<教室応募者の推移>



CM	 麻生裕未	 おすぎと ピーコ	 観月ありさ	 観月ありさ
対象	30～50代主婦ターゲット		20～30代有職女性がターゲット 成功	
傾向	<ul style="list-style-type: none"> インパクトのあるCM 課題として、販売仲介への理解不足が残った 	<ul style="list-style-type: none"> 不信感を払拭する企業広告とインパクトのあるCM 販売仲介への理解は高く少数精鋭傾向に 	<ul style="list-style-type: none"> 気づきのあるCMで、20～30代有職女性が増加 夜間教室の開始時間を18:30⇒19:00へ変更 	<ul style="list-style-type: none"> 引き続き若年層が増加 若年層の育成を長期スパンに 修了生向けの教室・イベントの充実

売上高の状況②（単体）



既存顧客である修了生のフォローも強化

※売上高とは主に販売仲介による手数料収入のことであり、販売金額を指す取扱高とは異なります。

	09年12月期			10年12月期			前年比
	回数	取扱高	構成比	回数	取扱高	構成比	傾向
新規顧客向けセミナー（受講者）	4,177回	4,030百万円	43.9%	4,472回	4,102百万円	43.6%	前年度を上回る取扱高 20～30代若年層が増え、下期からは、長期間の育成プランにシフト
既存顧客向けイベントなど（修了生）	3,285回	5,156百万円	56.1%	3,362回	5,299百万円	56.4%	受講者への対策変更に伴い、修了生向けの教室やイベントを充実 前年度よりも取扱高を増やし、業績に寄与



■セミナー

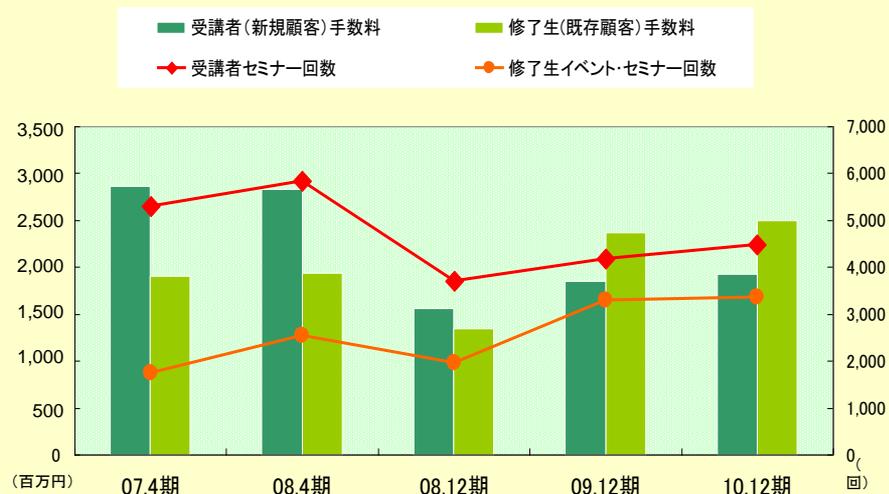
受講者を対象とした生産者や卸問屋での勉強会&販売会。
きもの初心者を対象とし、生産工程や素材など本物のよさを伝える機会でもある。



■イベント

修了生を対象とした、着る機会を兼ねた販売会。毎回テーマを設け、知識の蓄積や着付け技術の向上などに役立つ機会でもある。

（参考）新規顧客と既存顧客対象の手数料収入の推移



売上高の状況③（単体）

修了生（既存顧客）が楽しんで参加するイベントが、販売仲介の場に！

23周年ありがとうの会

開催時期: 10年11月～12月
開催地: 全国55会場

参加人数	3,136人
購入率	55.7%
購入平均金額	18万6,100円

取扱高 3億2,500万円

きものコレクション'10

開催時期: 10年11月～12月
開催地: 全国10会場



参加人数	2,570人
購入率	70.3%
購入平均金額	15万1,500円

取扱高 2億7,300万円

きもの大博覧会

開催時期: 10年9月
開催地: 全国5会場



参加人数	2,149人
購入率	82.2%
購入平均金額	14万1,400円

取扱高 2億4,900万円

きもの明日プロジェクト'10

開催時期: 10年5月～6月
開催地: 全国9会場

参加人数	2,365人
購入率	96.4%
購入平均金額	15万800円

取扱高 3億4,400万円

きものブリリアンツ全国大会



夏きものイベント3連発 取扱高 14億4,000万円

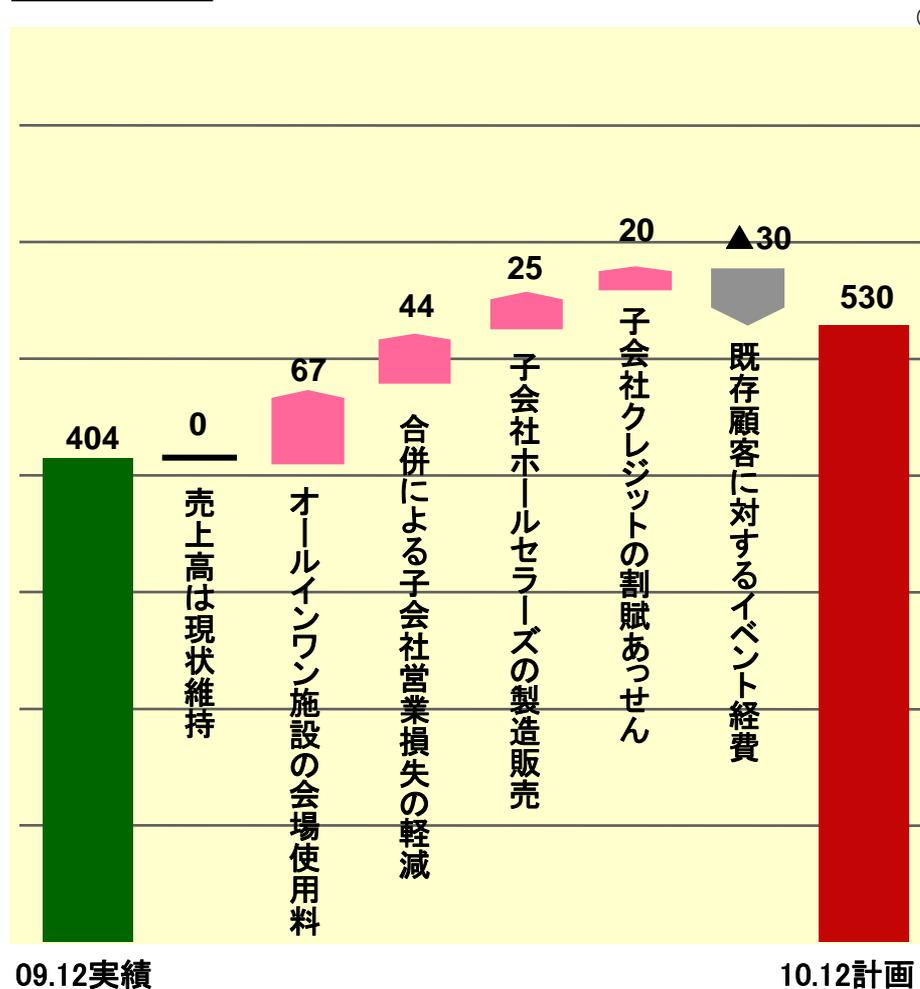
<p>〈第1弾〉 「先取り!大人の夏きもの」 実施期間: 2月下旬～3月 開催会場: 全国27会場 参加人数: 1,702名</p>	<p>〈第2弾〉 「すぐに役立つ夏きもの実用講座」 実施期間: 5月～6月 開催会場: 全国26会場 参加人数: 2,629名</p>	<p>〈第3弾〉 「夏もの満載」 実施期間: 7月 開催会場: 全国22会場 参加人数: 1,818名</p>
--	---	---



営業利益の増減分析（連結）

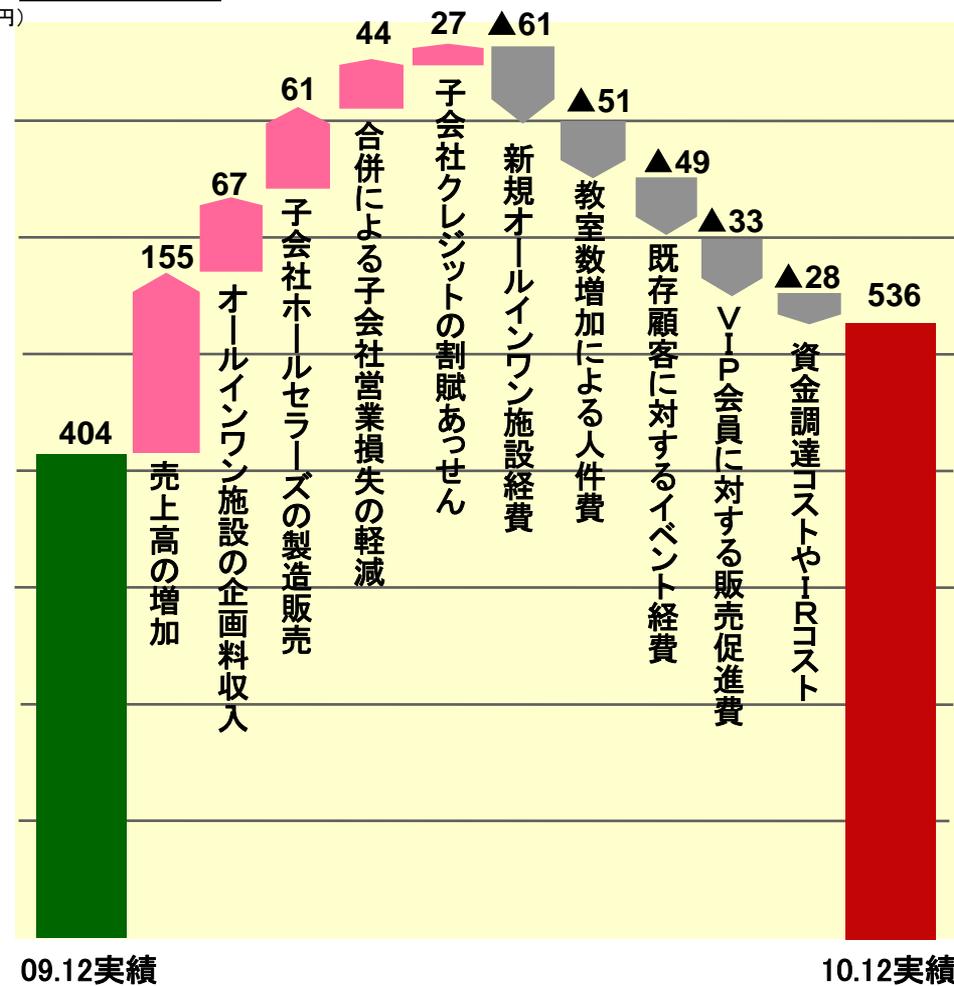
計画

※比較する計画値は、10年2月15日発表の期初計画数値



実績

(単位: 百万円)



営業利益の増減要因分析と対策



プラス要因

◎売上高の増加

新規顧客と既存顧客の販売仲介取扱高が計画値を上回る

◎オールインワン施設会場使用料の増加

2010年は新たに横浜、静岡、浜松に開設

◎日本和装ホールセラーズ（株）での製造販売

積極的な販売活動により売上増加に寄与

◎合併によるグループ会社営業損失の軽減

5月10日に日本和装マーケティング（株）を合併。連結でのマイナス要因がなくなる

◎日本和装クレジット（株）の割賦あっせん

クレジット債権の流動化を実施して資金調達がアップ

〈拡大策〉

精査した企画で、購入率の高いイベントを展開
新規受講者向けのセミナーの強化

2011年は、日本橋、品川に開設

新商品の開発でバリエーション強化

日本和装の優良債権を積極的に立替

マイナス要因

▲オールインワン施設経費

横浜、静岡、浜松の開設に伴うコスト

▲教室数増加による人件費

教室数増加に伴う講師料

▲既存顧客に対するイベント経費増

特に下半期より積極的に既存顧客のイベント展開をしたため

▲VIP会員に対する販促費

VIP顧客の囲い込み策として4月より実施

▲資金調達等コストの増加

コミットメントライン、クレジット債権流動化、IRコストの増加

〈対策〉

11年12月期は、セミナー・イベントの企画料収入として利益に寄与する

顧客満足を向上させるサービスの提供

より効率的なイベントの運営

プレミアムサロンを拠点として、優良な既存顧客を囲い込み、効率的なイベントを運営

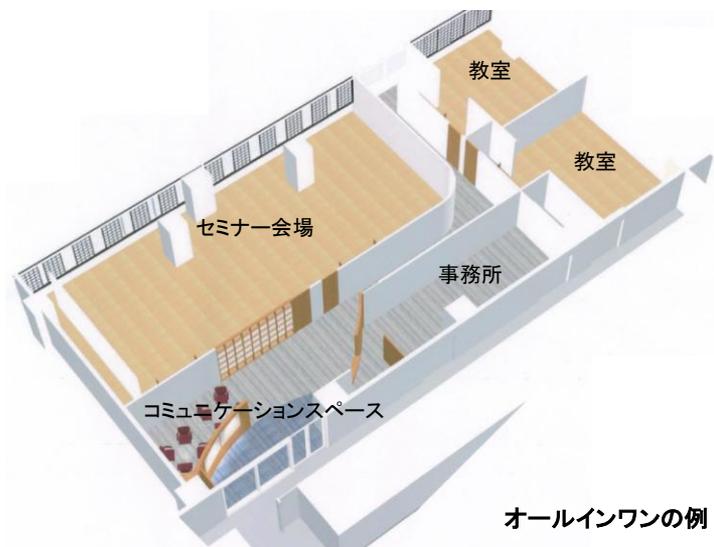
資金調達力で優良なクレジット債権を積極的に立替え

営業利益の増減要因詳細

業績に寄与したオールインワン政策とグループ会社の実績

■オールインワン政策

09年秋から着手した、拠点の効率化。
事務所と教室、セミナー会場が一体化することで、
加盟店との連動性が高まったうえ、加盟店からの
企画料収入が売上に貢献した。
※加盟店にとっても、セミナー開催費用が低減



企画料収入 67百万円(計画比100%)

■グループ会社の実績

(単位:百万円)

日本和装ホールセラーズ株式会社

	実績	前年差	前年比
売上高	743	+ 271	157.6%
営業利益	20	+ 18	—
経常利益	19	+ 17	—
当期利益	15	+ 13	—

博多織の製造販売
サイクルが順調に
推移



日本和装クレジット株式会社

	実績	前年差	前年比
売上高	84	+ 27	148.8%
営業利益	32	+ 23	—
経常利益	14	+ 11	—
当期利益	21	+ 18	—

割賦販売あっせん業
が本格化



NIHONWASOU USA, INC

	実績	前年差	前年比
売上高	65	+ 32	196.9%
営業利益	▲4	+ 13	—
経常利益	▲4	+ 14	—
当期利益	▲4	+ 14	—

織物を使った二次
製品の販売が売上
に寄与



※営業利益はすべて単体決算の数字です。連結消去は含まれません。

11年12月期 通期計画



売上高 **6,000百万円**

営業利益 **500百万円**

- より一層の顧客満足をめざし、中長期を見据えた業界の活性化に備える
- 11年12月期は準備期間と定め、規模の拡大よりも質の向上を優先させる

通期計画

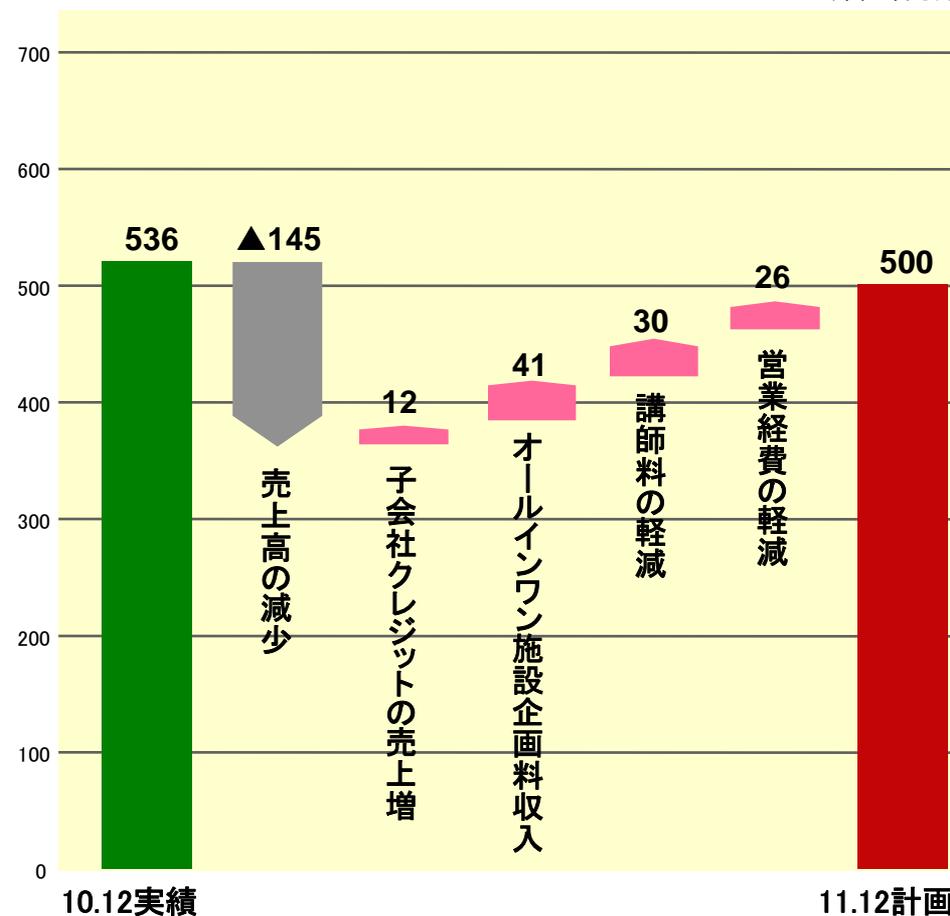
次のステップに備え、現状を維持

連結

(単位:百万円)

項目	10.12期	11.12期		
	①実績	②計画	比率(%)	差異 (②-①)
売上高	6,310	6,000	95.1%	▲310
売上総利益	5,286	→	—	—
売上総利益率	83.8%	→	—	—
販売費及び一般管理費	4,749	→	—	—
営業利益	536	500	93.3%	▲36
営業利益率	8.5%	8.3%	—	—
経常利益	516	480	93.0%	▲36
経常利益率	8.2%	8.0%	—	—
当期利益	356	250	70.2%	▲106

(単位:百万円)



業績達成に向けたアクションプラン

中長期的な展望のための準備段階に突入

■計画の前提条件

- イメージキャラクターに女優・真矢みきを採用。
きものを「あこがれ」の存在に位置づけていく
- 業界では獲得の難しい若い年代層の取り込みに成功。
時間をかけて能動的な消費者に育成



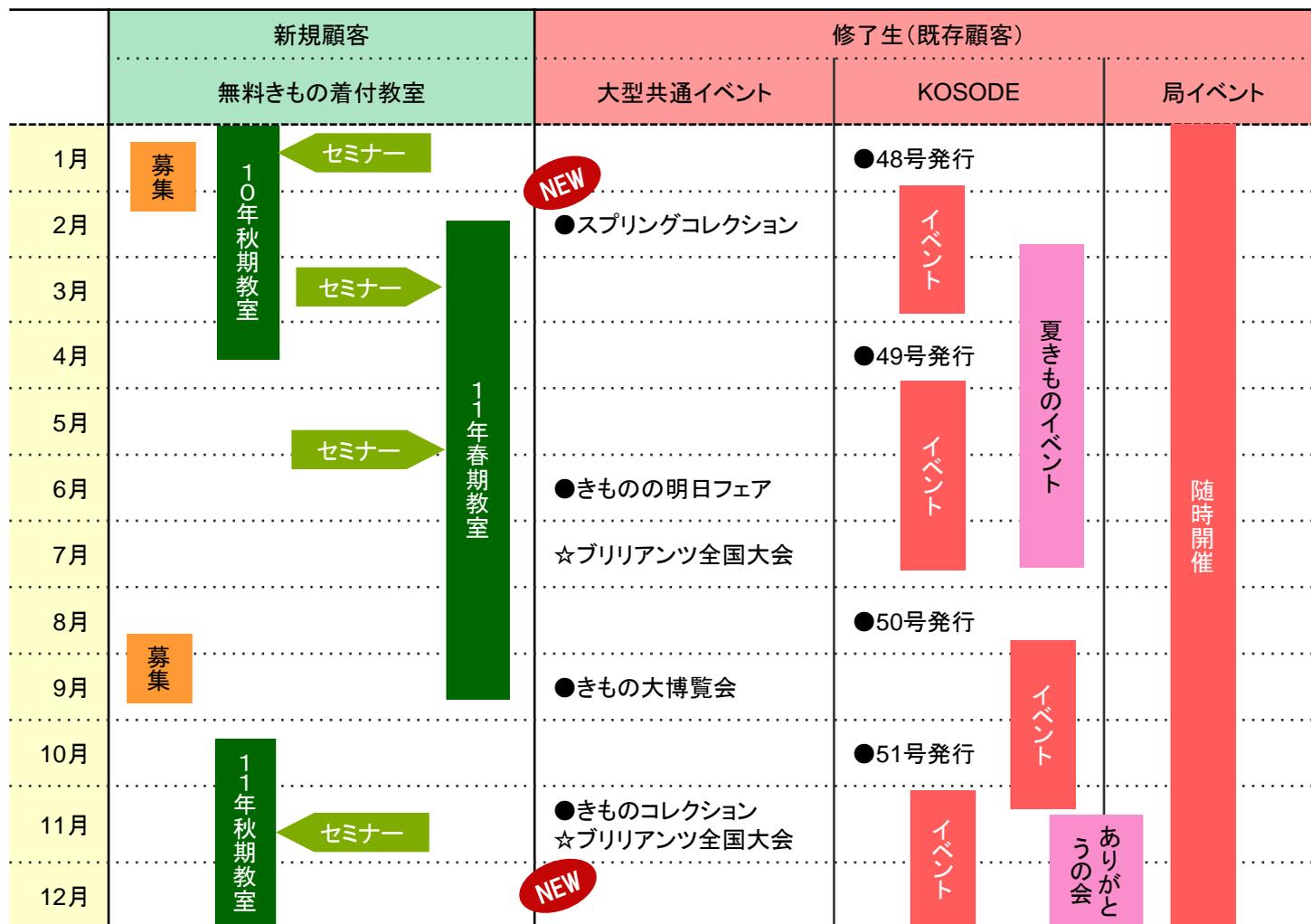
11年12月期は中長期展望に備えた準備期間
近年の経済情勢や消費者動向と、業界における市場規模から
当社が判断した確実な売上を計画

■グループ会社

- 日本和装ホールセラーズ株式会社：
新商品の開発に着手し、新しい博多織物を展開
- 日本和装クレジット株式会社：
クレジット債権流動化の仕組みで日本和装の優良債権を積極的に立替え
- NIHONWASOU USA, INC.：
開設3年に培ったコネクションを使い、織物の二次製品の販路拡大

通期スケジュール

顧客満足の追求を課題とし、満足度の高い企画をプロデュース



2011年1～2月までの 春期受講者の応募状況

(2011年2月16日現在 募集継続中)

11,143 件

〈参考〉

- ・2009年秋期受講者応募数=9,603件
- ・2010年春期受講者応募数=15,148件
- ・2010年秋期受講者応募数=11,196件

中長期展望



「業界の革命児」
から
「業界の牽引役」
への転身

●中長期展望・1

中長期計画とアクションプラン



これまでに獲得した顧客基盤をもとに業界を再構築も視野に！

既存事業だけの計画

連結				
項目	10.12期	11.12期	12.12期	13.12期
	実績	計画	計画	計画
売上高	6,310	6,000	6,300	6,500
営業利益	536	500	600	650
経常利益	516	480	580	630

(単位:百万円)

- 予想を上回る20～30代の若年層受講者に対し、11年12月期は既存ビジネスモデルの中身を充実
- 規模の拡大は、業界活性化なども視野に12年12月期以降に計画

新プロジェクト

※上記計画値には含まれません。

＜鎌倉プロジェクト＞ 売上拡大

日本和装の修了生であることのプレミアム感を高めていくための施策として、建設予定の商品展示場を兼ねた会員向けの宿泊施設



＜海外縫製工場＞ 原価削減

仕立て加工の縫製工場を海外にも持つことで、加工原価の削減と、競合化による国内縫製工場の質量向上を狙う



＜USA/二次製品＞ 売上拡大

織物を使った二次製品を海外販売



●中長期展望・2

市場拡大イメージ

新規市場開拓で得たノウハウを活かし、既存市場でもトップへ！ 



これまでの戦略

新規顧客獲得戦略

【課題】

現代日本人はきものがわからなくなっている

- ・「着たい」けれど、着方がわからない
- ・きものを買うところ、買い方・選び方がわからない

【戦略】

「無料きもの着付教室」を通じて、技術や知識を伝えてきもの人口を増やす

これからの戦略

既存顧客深耕戦略

業界の活性化を視野に、同業他社との協力体制も検討

日本和装の修了生である優位性を高めていく

●補足資料・1

決算の特徴

経費の計上は、第1、第3四半期に集中

第1、3四半期・・・受講者募集の広告宣伝費増に伴い、収益が減少する

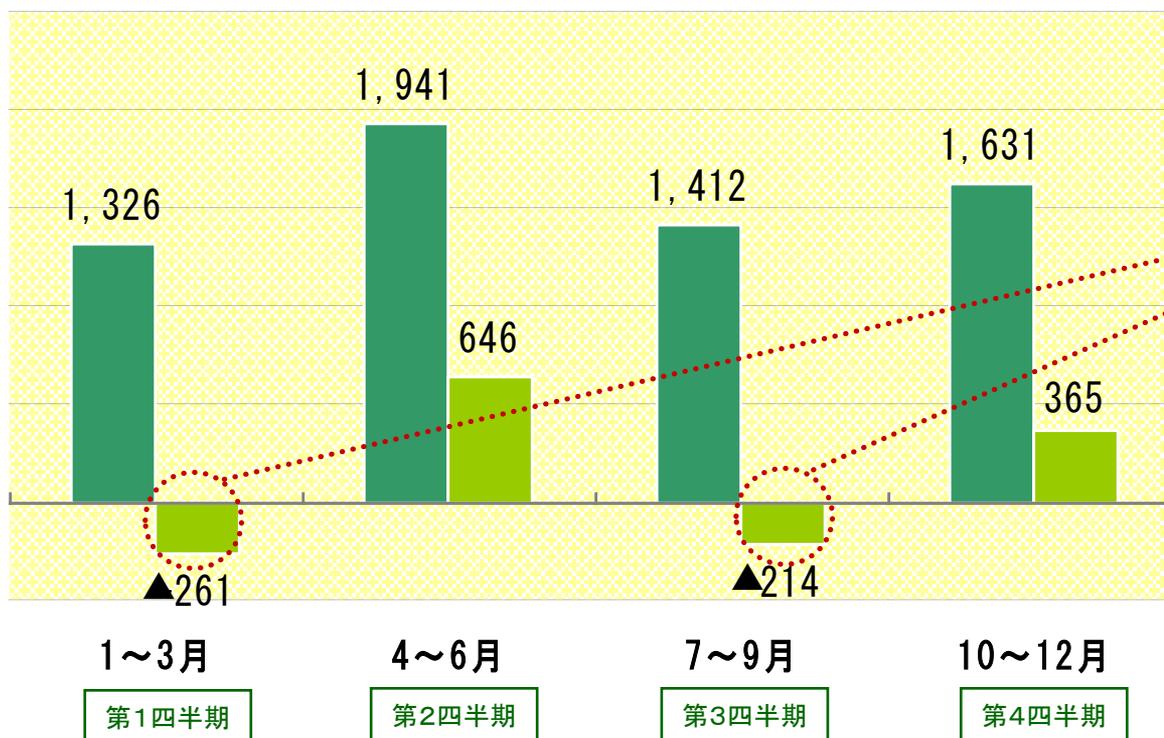
第2、4四半期・・・セミナー（販売機会）の開催によって赤字幅は縮小する

[収益構造のグラフ（2010年12月期の例）]

■ 売上高

■ 営業利益

（単位：百万円）



受講者募集の
広告宣伝費の計上

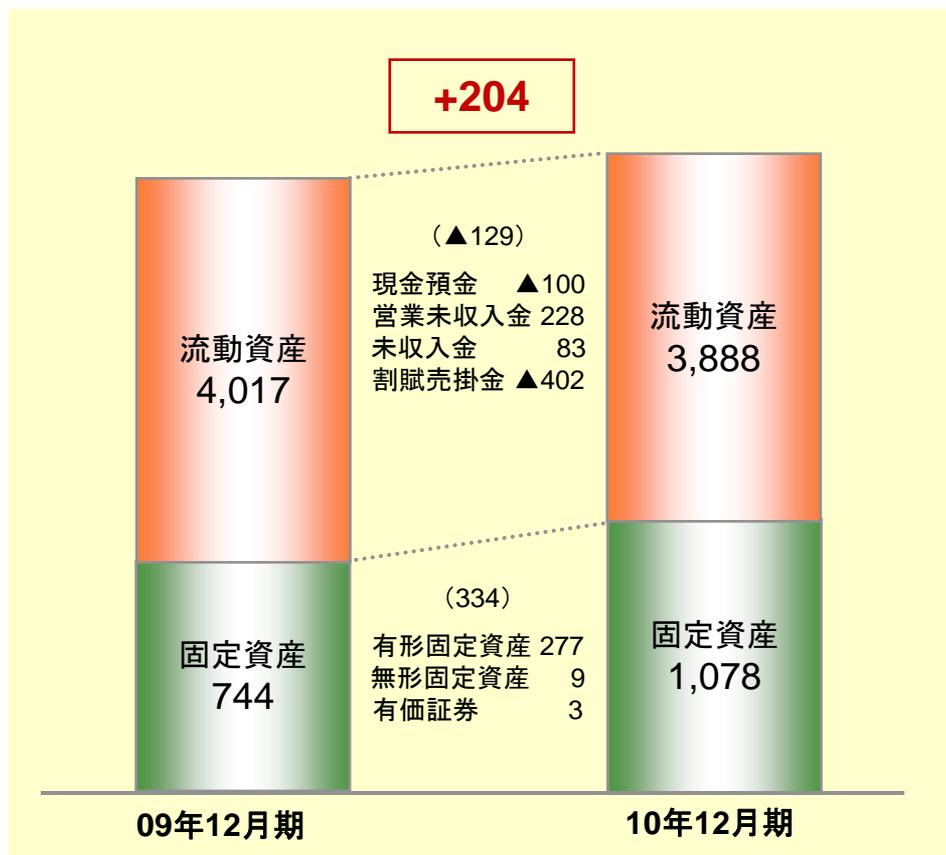
●補足資料・2

貸借対照表の概要

連結

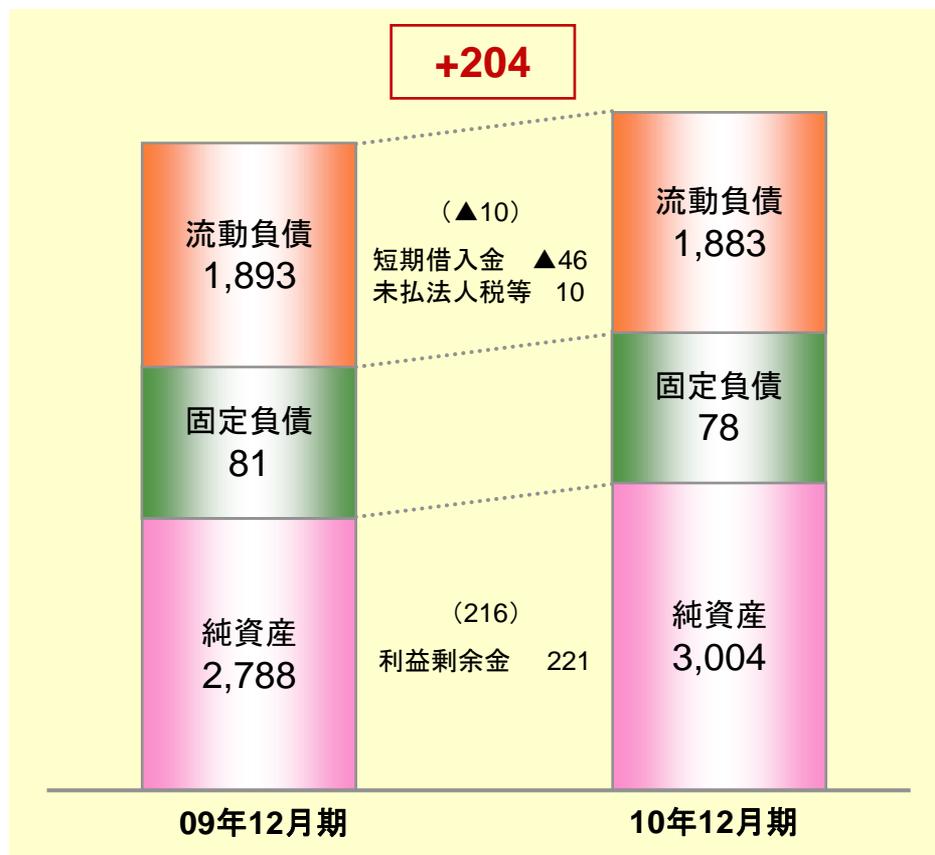
■資産の部

(単位:百万円)



■負債・純資産の部

(単位:百万円)

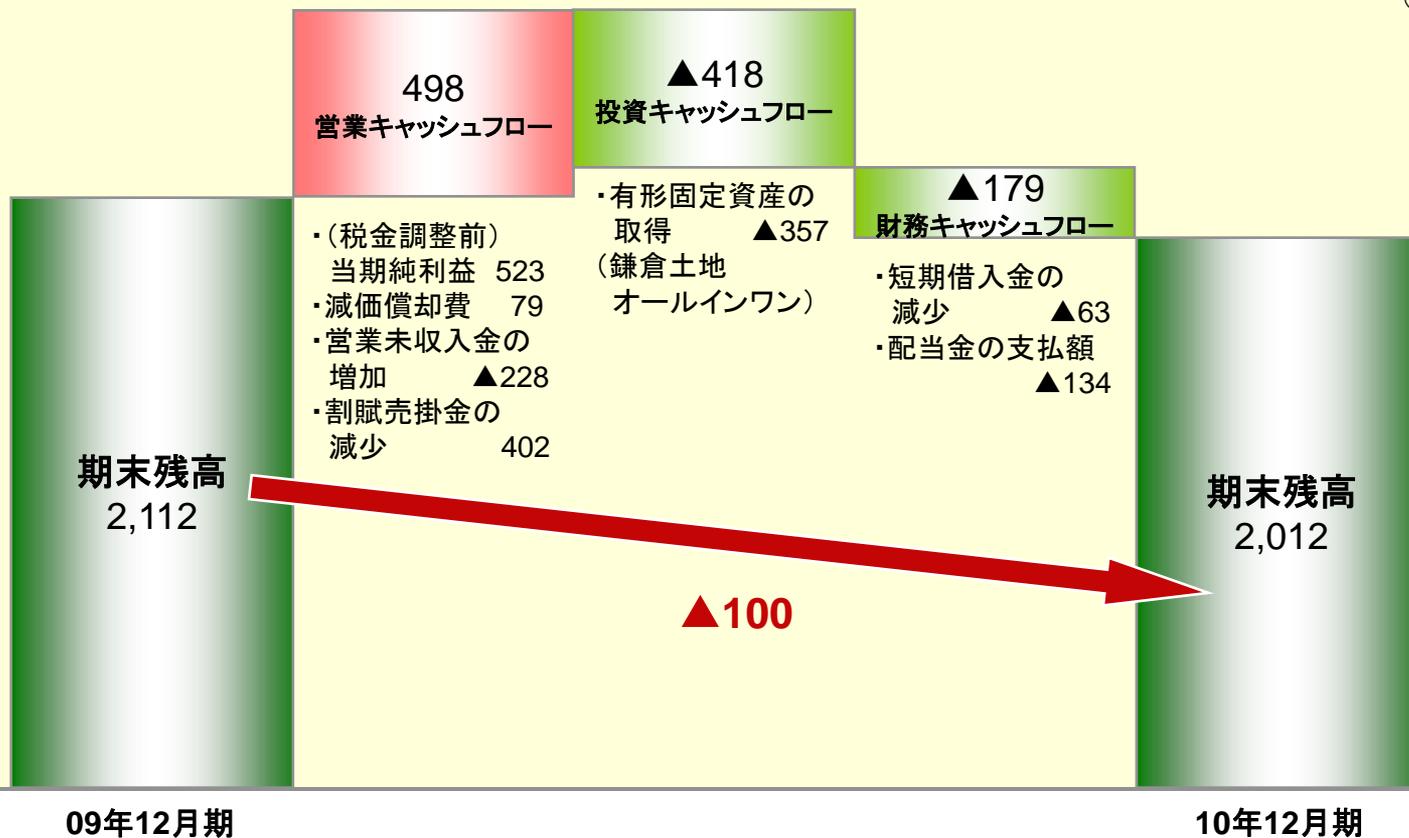


●補足資料・3

キャッシュフローの状況

連結

(単位:百万円)



■会社概要

【商号】日本和装ホールディングス株式会社

【本社】東京都千代田区丸の内1-2-1東京海上日動ビルディング新館6F

【設立】昭和61年（1986年）

【資本金】459百万円

【従業員数】連結152名 講師（業務委託）320名

【拠点数】全国23拠点

【事業内容】和装品全般の販売仲介ならびに加工サービス業

【URL】日本和装 <http://www.wasou.com>

■ご注意

本資料は10年12月期業績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10年12月末日のデータに基づいて作成されております。本資料に掲載された意見、予測等は資料作成時点で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。

【本資料に関するお問い合わせ先】

日本和装ホールディングス株式会社 IR担当:大森

東京都千代田区丸の内1-2-1 東京海上日動ビルディング新館6F

TEL 03-3216-0070 FAX 03-3216-0057