

2012/1/1~2012/12/31

# BUSINESS REPORT



# START! V

日本和装ホールディングス株式会社

[証券コード2499]





日本和装、  
いいね!™

札幌・仙台・東京・静岡・名古屋  
大阪・岡山・広島・福岡  
1,000人の卒業生のみなさん、  
ありがとうございました。

超・CM  
1,000人CM

株主の皆さまへ

# V字回復をめざして 全社一丸

既報のとおり、2012年12月期は、創業期をのぞき、実質的にはじめて赤字決算になりました。株主様、お取引先をはじめご関係いただいている方々に、心よりおわび申し上げます。

「責任は果たすもの」という私の信念のもとに、2013年通期にわたり、私の役員報酬はゼロとし、また当面、営業本部長を兼務することで国内事業に全精力をつぎ込んでいきます。営業、管理のあらゆる場面に「創業精神」をたたきこみ、現場にも直接、口を出すことで全社的にも危機感を共有。第2の創業期と位置づけ、すべてを創り直す覚悟で業績のV字回復を目指して着々と実績を積み重ねています。

全国約1,000人の顧客にご出演いただいた2013年春のテレビCMにおいては、タレントを使わないというコストダウンも実現しながら、新規応募数は昨年を約1千名上回っています。また休眠顧客へのアプローチを目的に企画した「リピーター8」という新教室の応募も2千名を超えています。

また、きものを着る機会として実施しているファッションショー「きものプリリアンツ」の地区大会でも、実施会場数を16から10会場にしぼり経費を節減しながら、同時に開催した販売会では昨年の1.6倍の取扱高を達成しました。きものを着ることを、もっと楽しんでいただきたい、そのために私たちは「顧客参加型企業」として存在したいという私の想いが、花開きつつあると実感しています。

今期の日本和装グループに大いにご期待ください。

2013年3月  
日本和装ホールディングス株式会社

代表取締役社長(営業本部長兼任) 吉田重久

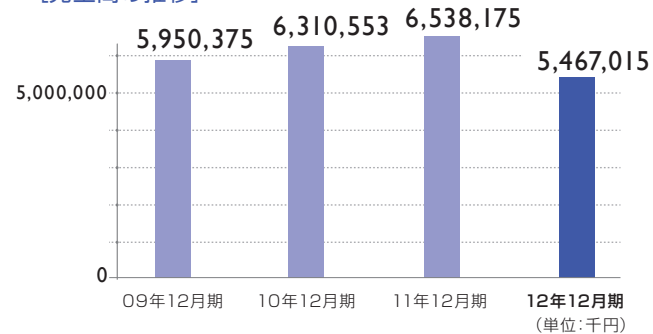


## 無料きもの着付教室の 応募減少により売上高が減少。 首都圏の組織改革も寄与せず。

●おもにチラシのレスポンス悪化により(原因は配布戦略の変更・タレントを使わないことによりインパクトの低下)、春、秋とも「無料きもの着付教室」の募集が低迷しました。原点回帰というテーマから受講者の歩留まり率(卒業数/受講者数)、一人あたりの販売仲介実績などが向上しましたが、カバーできませんでした。

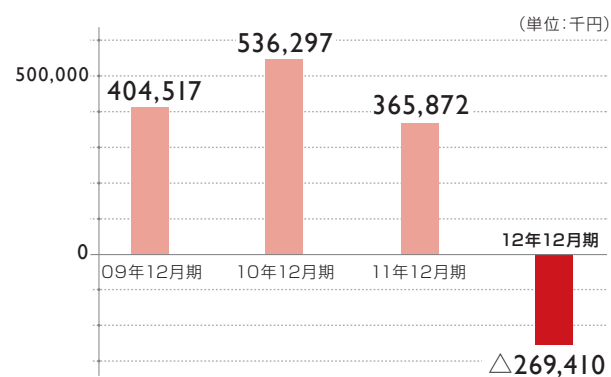
●首都圏における新規受講者数・取扱高の減少傾向に対する、てこ入れ策としてプロダクション制度を導入しました。多様な顧客ニーズに対し、きめ細かな対応が可能となる一方、社員個々への依存度が高くなり組織的な営業戦略が働きにくく、結果として、2012年12月期は全社的な新規受講者数の減少と相まって、業績不振要因のひとつとなりました。

[売上高の推移]



通年にわたる、「無料きもの着付教室」の新規受講応募者減少が大きく影響し、減収に。

[営業利益の推移]



「無料きもの着付教室」の新規受講応募者減少にともなう販売機会の減少に、新教室、イベント企画また販管費の削減で対応するも、赤字化。

## 「顧客参加型企業」への道 着実に根付き、花が開きつつあります。

- 前年度の2倍の取扱いを記録。  
ブリリアンツ地区大会・全国大会

第5回をむかえたこの大会。8月の全国大会に先駆けて企画した、出演者「総選挙」(事前の人気投票)ではわずか2週間で30万票を集め人気の高さを裏付けました。当日は1,300名が来場。併催した販売イベントでは2011年実績の2倍の6,300万円の取扱高を達成しました。



- 当社のタレントは「お客様」。  
顧客が出演するテレビCM。

春の10人CM、秋の100人CMと顧客が出演するテレビCMを続けました。チラシ戦略の失敗により、全体的には応募者数減少という結果になりましたが、テレビCM自体のレスポンスに大きな低下は見られません。また出演することで、顧客と当社の距離がぐっと縮まり、直接の購買動機や、新規受講者の紹介など、副次的な効果をあげました。



- 休眠顧客の掘り起こしに成功。  
超・着付けという新概念教室。

秋の「無料きもの着付教室」受講者減少の補填策のひとつとして企画した、卒業生向けの新概念教室「超・着付け」には3,000名を超える受講希望者を集めました。その約4割が5年以上も前の卒業生で、掘り起こしに成功し、今後のビジネスチャンスを拓きました。



## 【連結】

(単位：百万円)

	11年12月期	12年12月期		
	実績	実績	前期比	計画値
売上高	6,538	5,467	83.6%	6,200
売上総利益	5,430	4,621	85.1%	-
売上総利益率	83.1%	84.5%	-	-
販売費および 一般管理費	5,064	4,890	96.6%	-
営業利益	365	△269	-	350
営業利益率	5.6%	-	-	5.6%
経常利益	328	△327	-	330
経常利益率	5.0%	-	-	5.3%
当期純利益	150	△233	-	190

2012年は、通年にわたり「無料きもの着付教室」の新規受講応募者減少が大きく影響、卒業生向けの教室や販売イベントの企画で補いましたが減収になりました。また販売費および一般管理費の削減につとめましたが減益となり、上場以来はじめての赤字決算となりました。

## 【連結】

(単位：百万円)

	12年12月期	13年12月期
	実績	計画
売上高	5,467	6,000
営業利益	△269	340
営業利益率	-	5.6%
経常利益	△327	300
経常利益率	-	5.0%
当期純利益	△233	155

「原点回帰」をテーマに、「教えて・伝えて・流通を促す」という日本和装独自のビジネスモデルをもとに、教室期間の短縮・効率化や既存顧客向け教室を充実させ「知識を深めたい」「技術を極めたい」の気持ちを刺激する「教室系」に重点を置きます。

## 独自のビジネスモデルを、より生かす。 進化した企業価値を再構築中です。

### ●「顧客参加型」の集大成、1,000人CM。

全国9カ所で撮影した「ご当地CM」。顧客1,000名のご協力で実現させました。制作については広告代理店ではなく、直接、制作会社に依頼。中間コストの削減、機動性アップなどメリットを追求しました。このCMと連動するチラシも内容、配布方法を変更。2012年春を上回る数の受講応募をいただいています。



### ●「コンタクトセンター」設置のコストダウンとサービス向上。

旧コールセンター、カスタマーセンターを合併し、顧客窓口を一本化。「コンタクトセンター」を設置しました。春、秋の受講者募集期間中は24時間対応。若年層からの応募にもつながっています。また受電に関するアウトソーシング先を細分化。経費を大幅に削減しています。



### ●「無料きもの着付教室」のカリキュラム短縮。

販売機会を減らさずに「無料きもの着付教室」のカリキュラムを実質的に4回分短縮。諸経費の削減にもつながります。有職者、若年層からも好評で、2013年春の受講応募増加の一因になっています。



### ●当社会報誌「小袖」の大幅送付数増加。

全国会員17万人超に対し、会報誌「小袖」はこれまで約7万人の希望者のみに送付していましたが、編集費の大幅削減や送付方法の見直しなどによるコストダウンで費用を捻出。休眠状態にある未送付10万人に対しても送付することで、既存顧客の掘り起こしを図っています。



### ●「原点回帰」策の継続と強化。

「教えて・伝えて・流通を促す」という日本和装独自のビジネスモデル。教室での販売機会こそ、受講者募集広告費や地代家賃に対して効率の良い売上げを生むことは間違いありません。2013年は「無料きもの着付教室8」のオプション的な教室や、「リピーター8」等の既存顧客向け教室を充実させ「知識を深めたい」「技術を極めたい」の気持ちを刺激する「教室系」に重点を置きます。



## あらゆる場面に「創業精神」を。 すべてを創り直す覚悟です。

### ●電子稟議決裁制度の廃止。

事業の拡大にあわせ導入した電子稟議決裁制度。クリックひとつで決裁が進むという利便性が高い一方で、形ばかりになりがちという懸念も。これをあえて廃止、紙の稟議書1枚1枚に関係者全員が真剣に向きあっています。

### ●一国一城の主、独立採算制への移行。

これまで本社一括管理で支払いをしてきた諸経費を、各営業拠点で支払う仕組みに変更。営業活動にかかるコストを認識させ、自己の収支で採算をとる体制にしています。また、集約化して実効が上がりなかった首都圏を5局に細分化。全国27拠点それぞれが強くなることを目指しています。

### ●副社長の選任と海外事業の引き継ぎ。

日本のきもの文化を海外に。その想いで、この数年は代表取締役社長みずからが海外に赴き事業展開を進めてきました。2013年は、創業以来初めて副社長を選任し海外事業を掌握させることで、代表取締役社長の吉田重久は国内事業に特化しています。管理のみならず営業のあらゆる場面で陣頭指揮を執ることで、全社の隅すみまで「創業精神」をたたきこんでいます。

### ●お客様のご意見を経営のヒントに。

CMの撮影監督をつとめたことをはじめ、経営者が営業の最前線に立っています。お客様と直に接することで経営のヒントをいただく、これも「顧客参加型企業」ならではの出来ることです。いま必要なことを肌で感じ取る。創業期と同じ姿勢で取組んでいます。

### ●取引先・講師・社員で三位一体。

取引先や講師にもインターネットの社内掲示板を開示。経営方針をすばやく発信し、常に認識の統一を図っています。日本和装にかかわる皆が一体となった効率の良い経営を目指しています。

### ●すべての情報をいち早くお届け。

本社会議室の一角に手作りのミニスタジオを設置。社内で撮影・編集した情報番組を動画で配信しています。業績の回復を目指す、いまだからこそ、適時開示情報はもちろん、日本和装のいまがわかる情報を一般公開しています。



確立された販売仲介というシステム。  
さらに魅力的なコンテンツを加えることで、  
流通の可能性が広がります。

生産者



**販売の拡大**  
魅力が伝えづらい商品も  
対面で紹介

**消費者のフィードバック**  
直接消費者の意見を聞  
くことができる

**代金回収の早期化**  
流通がシンプルになり、  
代金回収も早期化

販売仲介



**「教える場」の提供**  
敷居が高い商品・サービ  
スを無料で講義し、最初  
の一步をお手伝い  
(無料きもの着付教室)

**「伝える場」の提供**  
価値の判断が難しい商  
品・サービスの魅力・判断  
ポイントをお伝えする  
(セミナー、産地訪問など)

**「楽しむ場」の提供**  
イベント開催やコミュニ  
ティの育成により、継続し  
て楽しむ生活をご支援  
(プリアンツ等のイベント)

顧客基盤



**全国に17万人超**  
無料きもの着付教室で  
広がり続ける顧客基盤

**確実な購買力**  
きものという高級な嗜好  
品を購入できる購買力

**幅広いターゲット層**  
20代から60代の幅広  
い女性をターゲット

株主の皆さまの日頃のご支援に感謝し、  
株主優待制度を実施しています。

毎年12月末現在の株主名簿記載の株主様に、保有株式  
数に応じて下記の優待を進呈いたします。

1株	500円分のクオカード
2~4株	1,000円分のVJAギフトカード
5~9株	2,000円分のVJAギフトカード
10~49株	3,000円分のVJAギフトカード
50株以上	5,000円分のVJAギフトカード



2012年12月期のオリジナルQUOカード  
のデザインは2013年春のテレビCM撮影  
で使用された「カチンコ」を使用しました。  
(Directorの欄に、実際、撮影監督をつとめた、  
当社代表の吉田の名前が記載されています)

2013年7月1日、株式を分割し、  
単元株式数が変わります。

全国証券取引所の「売買単位の集約に向けた行動計画」の趣旨に沿うものです。  
1株を100株に分割し、売買単位を1株から100株にしますので、実質的な投資単位の変更はありません。

**【分割の日程】**  
2013年6月30日(日曜日)(休日のため実質的には2013年6月28日(金曜日))の株主名簿に記載の  
株主様が保有する株式を、1株につき100株の割合で分割します。

## 会社概要 Company Profile

商号	日本和装ホールディングス株式会社
本社所在地	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
拠点	東京、大阪、名古屋、福岡、札幌、仙台、福島、郡山、新宿、品川、千葉、横浜、さいたま、茨城、群馬、新潟、金沢、静岡、浜松、神戸、京都、広島、岡山、高松、北九州、熊本、鹿児島、宮崎
設立	1986年7月
役員構成	代表取締役社長 吉田 重久 取締役副社長 藤井 健太郎 常務取締役 藤永 新一 常務取締役 菅野 泰弘 取締役 佐藤 正樹 社外取締役 荻原 純一 常勤監査役 西川 勝久 監査役 二反田 友次 監査役 三好 豊
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・和服及び和装品の販売促進の企画並びに販売代理業</li> <li>・和服及び和装品の売買契約の仲介業務</li> <li>・着物の仕立て、縫製、クリーニング業</li> <li>・和装、縫製の教育指導</li> </ul>
許認可	一般労働者派遣事業／般13-303316 有料職業紹介事業／13-ユ-303816
資本金	459,634,444円

加入団体	経団連(一般社団法人日本経済団体連合会)
取引銀行	三井住友銀行、三菱東京UFJ銀行、りそな銀行
主な取引先	河瀬満織物株式会社、となみ織物株式会社、成田株式会社、伝統衣装普及促進協同組合、株式会社長嶋成織物、他
監査法人	有限責任監査法人トーマツ
主幹事証券会社	野村證券株式会社
顧問弁護士	弁護士 吉峯 啓晴 弁護士 星野 健秀
後援団体	本場大島紬織物協同組合 本場奄美大島紬協同組合 米沢繊維協同組合連合会
関係会社	株式会社はかた匠工芸(100%子会社) (和装文化に関する情報提供サービス、織物の製造販売) 日本和装クレジット株式会社(100%子会社) (個別信用購入あっせん業、貸金業) NIHONWASOU USA, INC.(100%子会社・米国法人) (米国でのきもの関連事業) Nihonwasou (Thailand) Co.,Ltd.(100%子会社・タイ王国法人) (タイ王国でのきもの縫製業) 株式会社メインステージ(子会社・株式会社電通共同出資) (きものモデルエージェンシー事業) NIHONWASOU FRANCE SAS(100%子会社・フランス法人) (ヨーロッパでのきものを利用した家具等の販売)

## 株式メモ Memo

証券コード	2499
証券取引所	東京証券取引所市場第二部
決算期	12月
定時株主総会	事業年度末日の翌日から3か月以内
基準日	12月31日
公告掲載方法	日本経済新聞

株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社
同事務取扱所	東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
特別口座の口座管理機関	東京都中央区八重洲一丁目2番1号 みずほ信託銀行株式会社

## 日本和装ホールディングス株式会社

〒100-0005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 www.wasou.com

本資料は2012年12月期業績と2013年12月期の計画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2012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。