

2012年12月期決算説明会資料

START! **V**



業績のV字回復を目指して、大改革がはじまった！

2012年12月期 損益計算書 [連結]



(単位：百万円)

項目	2011年12月期	2012年12月期			
	①実績	②計画*	③実績	前期差異(③-①)	前期比(%)
売上高	6,538	6,200	5,467	△1,071	83.6%
売上総利益 (売上総利益率)	5,430 (83.1%)	— —	4,621 (84.5%)	△809 —	85.1% —
販売費及び一般管理費	5,064	—	4,890	△174	96.6%
営業利益 (営業利益率)	365 (5.6%)	350 (5.6%)	△269 (-)	△634 —	— —
経常利益 (経常利益率)	328 (5.0%)	330 (5.3%)	△327 (-)	△655 —	— —
当期利益	150	190	△233	△383	—

*計画値は、2012年7月13日発表数字によるものです。

2012年12月期 取扱高の構成



(単位：百万円)

	2011年通期実績(①)		2012年通期実績(②)		前年実績差異 (②-①)
	金額	構成比	金額	構成比	
A 無料きもの着付教室	3,349	36%	2,539	30%	△810
B 修了生向け教室	2,397	26%	2,374	28%	△23
C 修了生向けイベント	3,650	39%	3,479	41%	△171

- A 通年にわたる、新規受講者減少が大きく影響。
- B 新コンセプト教室(超着付け、アンチエイジング、ランクアップ、12の法則等)の企画でほぼ前年並みを確保。
- C 原点回帰策により期初計画ではイベント開催数を抑えたものの、「無料きもの着付教室」の新規受講者減少に対応するため、第2四半期以降は積極的に開催。

2012年12月期 業績への影響要因 ① 広告戦略



■「きものシンデレラストーリー」からはじまったお客様参加型の広告

春期

お客様それぞれの「きものうた」
10パターン



応募数	2011年 春.....	13,363名	↓ 26%減
	2012年 春.....	9,886名	

秋期

お客様「100人CM」
1パターン



応募数	2011年 秋.....	10,315名	↓ 28%減
	2012年 秋.....	7,377名	



年間を通しての分析でわかったこと

- 新しい挑戦であるだけに一大プロジェクトとして、CM枠の確保からチラシの配布まで、ひとつの広告代理店を利用した→チラシ配布戦術の失敗は主因と思われる。
- 上記の論拠としてCM放映開始からチラシ配布までの期間における受講申込数は2011年と大差がないこと。

2012年12月期 業績への影響要因 ① 広告戦略



チラシ配布方法の変化

2011年の方法

過去のレスポンスデータを基に
消費者行動に沿った配布



2012年の方法

教室から徒歩15分圏内に配布
するという新戦術を展開



チラシ配布後のレスポンス比較

	2011年通期	2012年通期
①応募総数	23,678人	17,263人
②チラシ配布による応募	15,791人	9,001人
②／①	67%	52%

2012年12月期 業績への影響要因 ② 営業組織



■ プロダクション制度の導入

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、てこ入れ策として導入

	2010年		2011年		2012年	
	取扱高(百万円)	新規受講者(人)	取扱高(百万円)	新規受講者(人)	取扱高(百万円)	新規受講者(人)
日本橋 (千葉含む)	1,455	4,098	1,423	3,759	1,279	2,430
新宿	665	2,245	528	1,505	393	1,044
横浜	696	2,235	699	1,817	615	1,331
首都圏合計	2,816	8,578	2,650	7,081	2,287	4,805

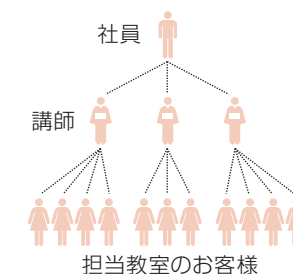


多様な顧客ニーズに対し、きめ細やかな対応が可能となる一方、社員個々への依存度が高くなり組織的な営業戦略が働きにくくなる結果として、2012年12月期は全社的な新規受講者数の減少と相まって、業績不振要因のひとつとなったと分析

首都圏エリア

日本橋・新宿・品川・
千葉・横浜を網羅

社員プロダクション



×12プロダクション

「プロダクション制度」とは…社員1人1人がリーダーとなり講師、顧客を管理する組織形態。組織単位が小さくなることで「顧客との距離」が縮まる。

2012年12月期 利益の増減要因



【販売費及び一般管理費】前年比較で173百万円の経費が減少

- プラス要因**
- 広告宣伝費(受講者募集・その他)…………… △97百万円
タレント契約料やCMの放映量を調整
 - 支払講師料 …………… △64百万円
インセンティブ(取扱高の1%)を廃止。さらに講師ごとの時給見直しを実施。
 - 支払手数料 …………… △58百万円
コンサルティング契約やアウトソーシング先の見直し
 - 販売促進費 …………… △32百万円
2010年に試験的に発足した「プレミアムポイント倶楽部」
(首都圏の修了生500名対象。購入代金の10%を現金化可能ポイントとして付与)を廃止。
- マイナス要因**
- 東証上場費用 …………… +33百万円
東証への上場登録料や主幹事証券会社への成功報酬費用など
 - イベント経費 …………… +24百万円
イベント販売の会場代や備品代、新規受講者減少分を補填するも経費増
 - オールインワン施設 …………… +21百万円
関門、熊本、日本橋、名古屋を2011年5月以降随時、開設
- 営業外費用**
- 支払利息が△4百万円、5億円の社債調達コストが12百万円増加。

2012年12月期 子会社の状況



■ はかた匠工芸

自社製造商品(博多帯)を積極的に販売して利益率UPを図るも、新規受講者減少に伴い減収減益

売上高:487百万円 営業利益:△3.6百万円



■ 日本和装クレジット

コミットメントライン契約や新規取引銀行の増加で資金調達力のUP
さらに流動化スキームで積極的な立替を実施

売上高:163百万円 営業利益:49百万円



■ NIHONWASOU USA

2012年12月期にて減損処理済み

2013年は着付教室事業よりkimono new yorkブランドで2次製品の販売へ比重を置く計画

売上高:17百万円 営業利益:△14百万円



2013年12月期 黒字回復に向けての対策



広告戦略

超CM(1,000人CM)。引き続き「顧客参加型」。15秒から「30秒・60秒・120秒」と長尺化

チラシ配布方法

過去の成功事例にならう

コンタクトセンター

24時間受付。通販のノウハウを取り入れる

カリキュラム短縮

現代の消費者ニーズに沿った教室へ

小袖17万部配布

休眠状態にある顧客約10万人の掘り起こしへ

営業組織の再構築

首都圏の組織再編

営業力の強化

代表取締役社長が営業の陣頭指揮を執る

「原点回帰」策

「教室系」の充実でイベント経費の縮小へ

販管費削減策

徹底的な経費削減へ

2013年12月期 黒字回復に向けての対策



広告戦略

- 引き続き「顧客参加型」で1,000人CM
- 地上波30秒・60秒、BS・CS60秒・120秒の長尺で説得力を
- ご当地CM
- CM放映前のWebプロモーションを充実。しかも自社製作で経費を抑えて
- 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



総監督／代表取締役社長 吉田重久

チラシ配布方法

- 2011年までの成功事例にならう配布方法へ
- チラシ配布後のレスポンス状況
同月同日(2月17日)の比較

	2012年 春期	2013年 春期
①応募総数	8,045人	9,590人
②チラシ配布による応募	5,584人	7,255人
②/①	66.7%	75.7%



2013年12月期 黒字回復に向けての対策



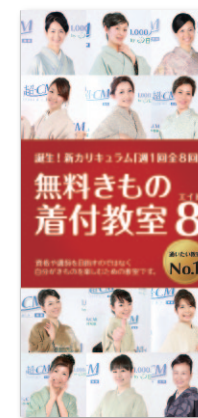
CONTACTセンター

(旧コールセンター、カスタマーセンター合併)

- BSやCSの深夜枠のCM放映にあわせて24時間対応
- きもの業界における若年層からの応募に対応
- アウトソーシング先を細分化
- 通販のノウハウを取り入れ、経費を増やすことなく申込受付のチャンスを拡大

カリキュラム短縮

- 有職者、若年層からの声に応える
- 基本の着付けを短時間で習得。プラスαは教室コースの多様化でオプション対応
- 現代の消費者ニーズに沿った教室の提案



全8回カリキュラム

1. オリエンテーション・担当講師であいさつ
2. キモノの着かた(基本編)
3. 帯の結び方(基本編)
4. 帯の結び方(応用編)懇親会
5. キモノの着かた(応用編)
6. オシャレな着こなし
7. 若く見られる着こなし 懇親会
8. 和装の所作とチェックポイント

2013年12月期 黒字回復に向けての対策



小袖17万部配布

- 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
- 休眠状態にある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る



※2012年秋期「超・着付け」の実例

既存顧客向け新企画教室を、全国会員17万人へDMで案内したところ3,000名超の申込み。そのうち約4割は休眠状態の顧客からの応募であった。→当施策の手応えあり



※会員のうち「小袖」読者の割合 (2012年12月現在)

	① 会員数	② 内 小袖読者 (アクティブ会員)	割合(②/①)	
全 国	166,694人	64,771人	39%	←6割の会員が休眠状態
東 京	31,757人	11,719人	37%	←都市での休眠状態会員の多さが浮き彫りに
高 松	958人	792人	83%	←地方局では既存顧客との親密度の高さが明確に

2013年12月期 黒字回復に向けての対策



営業組織の再構築

- 首都圏エリアを5局へ再編成
- 定住率の低いエリアだけに、小さな組織単位で顧客との距離を縮めるよりも、組織的なリレーションが有効的であると判断
- 休眠状態の会員へのアプローチは全社的な施策(「小袖」の全会員送付)で対策し、首都圏においては組織的な営業力の回復を重視する

営業力の強化

- 代表取締役社長 吉田重久が営業本部長を兼任、国内事業に特化し、営業の陣頭指揮を執ることで全社的な営業力の回復と強化

2013年12月期 黒字回復に向けての対策



「原点回帰」策

「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

反対に、イベント開催には会場費・DM費等の経費増加がともなう

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」に重点を置く



2013年12月期 黒字回復に向けての対策



販売費及び一般管理費の削減策

各局で経費支払

- これまで、本社一括管理で支払をしてきた諸経費を、各局単位で支払う仕組みに変更
- 局単位でのコスト意識の向上を図る

しらみつぶし作戦

- 経費の徹底的な見直し
- 漫然と支払を続けている自動引落しはないか、
必要のないものに経費をかけていないかを一つ一つ検証

2013年12月期 通期業績計画[連結]



■諸施策の実施で黒字回復を計画

(単位：百万円)

項目	2012年12月期	2013年12月期
	①実績	②計画※
売上高	5,467	6,000
売上総利益 (売上総利益率)	4,621 (84.5%)	— —
販売費及び一般管理費	4,890	—
営業利益 (営業利益率)	△269 (—)	340 (5.6%)
経常利益 (経常利益率)	△327 (—)	300 (5.0%)
当期利益	△233	155

※計画値は、2013年2月14日発表数字によるものです。
今後の業績推移に応じて、修正の必要が生じた場合は、速やかに公表いたします。

「顧客参加型企业」へのこだわり



■ 中長期的に顧客ロイヤリティ(顧客からの信頼度・愛着度)が向上すると確信している

■ 顧客同士のつながりがもたらす口コミ的な広がり、顧客自らが呼びかける広告戦略は、信頼感や安心感を生み、将来のコアユーザーを着実に増やすものとする

	2009年	2010年	2011年	2012年
①応募者数	22,831人	26,344人	23,678人	17,263人
②卒業生数	13,057人	14,106人	13,329人	10,276人
③保留率②／①	57.2%	53.5%	56.3%	59.5%

◀ 「無料きもの着付教室」のカリキュラム全てを終了し会員となった割合



2012年は新規受講者が減少したものの確実に会員となった

(補足資料)
貸借対照表の概要

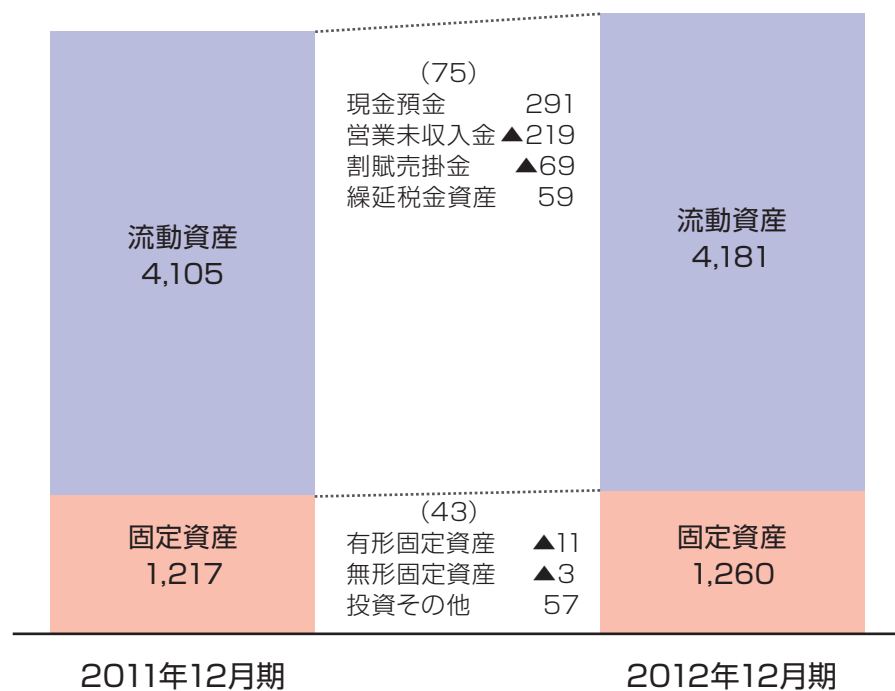


連結

■資産の部

+119

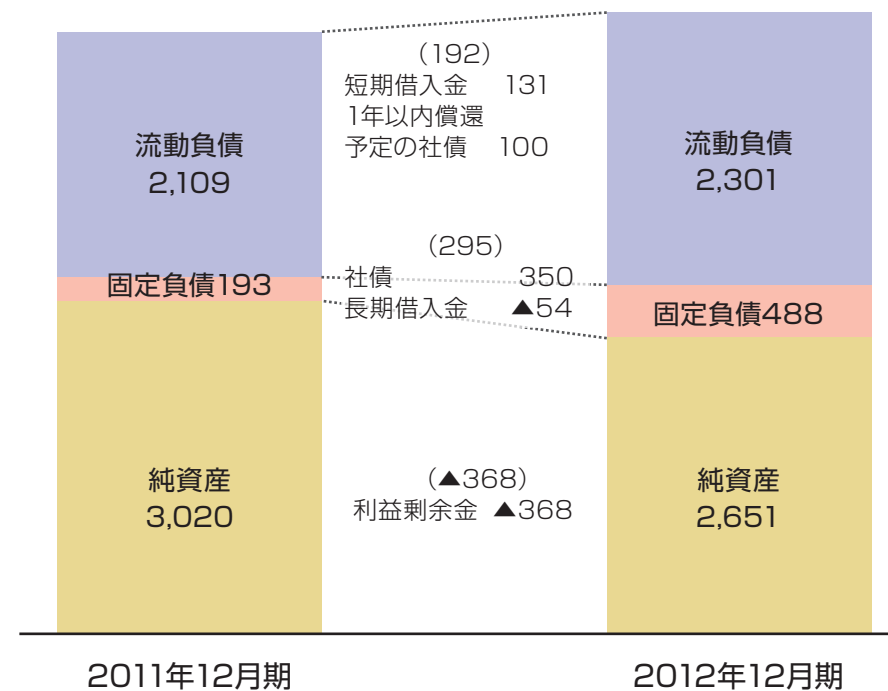
(単位：百万円)



■負債・純資産の部

+119

(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150名 講師(業務委託)308名
- 【 拠 点 数 】 全国27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
- 【 U R L 】 日本和装 <http://www.wasou.com>

■ご注意

本資料は2012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。

【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 由貴子

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 IRブログ <http://ir.wasou.com/>