

2023年5月18日（木）開催

YCPホールディングス（グローバル）リミテッド

（個人投資家向け）2023年12月期第1四半期決算説明会

質疑応答書き起こし

Q1.

マネジメントサービスの案件は、1つのクライアントに対して、どの程度の期間にわたって支援することが多いですか？

A1.

「3年から5年くらいの長期にわたって、現場に常駐しながらご支援をする」というプロジェクトが、マネジメントサービスの売上の7割から8割を占めており、そういった長期にわたる経営や企業変革の実行支援が太宗となっております。

何か1つ大きなプロジェクトが決まる、あるいはいわゆる M&A の「100日プラン」が走り出すと10人、20人の単位でたくさんの人員投下が必要になりますので、グループ内のいろいろな地域から人材をかき集めることになり、その後バリューアップの段階になると必要人員が当初の7割程度まで落ち着きますので、向こう3年から5年同じチームでご支援をすることもあります。

残りの3割くらいの案件については、M&A を実行する際の内容精査である「デュー・デリジェンス」や、たとえば「インドで事業拡大したい、それに関する市場調査をお願いしたい」といった一般的な戦略コンサルティングファームが手掛けているビジネスであり、こういったものは大体6週間から8週間くらいでお客様にレポートを成果物としてご提供するものです。

Q2.

インドに注力をはじめていらっしゃいますが、あまり日本企業はインドで成功した事例を聞かない中、何成功するうえでの秘訣やポイントがあるのでしょうか？

A2.

私がインドを訪問すると、街中で走っている車のほとんどがスズキ（マルチ・スズキ）やホンダなど日系メーカーなので、インドに進出に成功している日本企業はしっかりと存在していると思います。特にここ最近では2カ月に1回程度、インドを訪問しておりますが、現地で活躍されている日本人の方も大勢いらっしゃいますし、インド投資で大成功されている日本の投資家の方もいらっしゃいます。

ただ、日本企業は総じて、80年代から90年代にかけて急速に海外ビジネスを拡大する中で、特にアメリカやヨーロッパなど、当時十分な資金を持っていた市場で拡大された中で、「良い製品を市場に出していれば、お客様に買っていただける」という、いわゆる「プロダクトアウト」の意識が強く、また当時の日本企業はその部分を得意としていたと思っております。

しかし我々YCPは、この10年、あるいは向こう30年はアジアの時代だと考え、アジアにフォーカスしたファームではありますが、アジアが成長してきた2000年以降、向こう30~40年を見通すと、「マーケットイン」すなわち「市場のニーズに即したモノづくりやマーケティング」が不可欠であると認識しており、これまでの日本企業にはここを得意とする会社が少なかったのではないかと感じております。

もちろん、現在ではそうした「マーケットイン」の発想を得意として、海外で積極的に成功している日本企業はたくさんあると思っておりますし、我々が日本企業のお客様にインドでの事例をご紹介する際にはそうした点を深掘りしながらお伝えするよう意識しております。

やはり「物が良いから売れる」ということではなく、「インドで売るには〇〇しなければならない」という発想が必要であると思います。たとえば自動車の例でも、日本で売っている立派な車をそのままインドに持っていくのではなく、日本以上に道路が狭く車が多いため接触事故も多いといったインドならではの事情を踏まえ、よりコンパクトに、より安く、インドのマーケットに則した製品を提供できているメーカーが成功しています。

インドと日本では、食生活からライフスタイルまであらゆる文化が日本と違う環境ですが、どこまでインドに根差して、現地の生活で必要とされる製品を提供できるかが大事だと思っておりますし、これはインドのみならず、東南アジアや中国など、どの国においても同様に必要な考え方であると思っております。

Q3.

マネジメントサービス事業では、どのように新規顧客を獲得しているのでしょうか？マーケティング戦略などお伺いしたいです。

A3.

我々のマネジメントサービスは経営のど真ん中でお仕事を頂戴していることから、8割から8割5分くらいの売上は既存のお客様からのリピートあるいは継続で、新規のお客様は残りの1割～1割5分となっております。

そうした新規のお客様の中で一番多いのは既存のお客様からのご紹介です。これまで弊社にご依頼いただいていたお客様のご転職先で新たに弊社を使っていただく、あるいは既存のお客様がこれまで弊社とお付き合いのなかったところにYCPは良いと言ってご紹介いただくという例が、新規のお客様の半分程度と思っております。

もう半分については、その拡大に現在非常に注力しておりますが、決算に関するご説明の中で「クライアントのデータベースを7万件保有している」と申し上げました通り、我々のグループと接点のある経営者の皆様、いずれもアジアの有力企業の中で経営に当たっている皆さまのデータベースを積極的に活用しまして、月に2～3本のニュースレターなどをお送りしており、その中には「タイにおけるフィンテック」や「コロナ後の中国におけるライフスタイル、消費スタイルの変化」など、各地域の市場動向などを10ページ程度にまとめた冊子＝ホワイトペーパーもあります。このホワイトペーパーについては[インサイト | YCP Solidiance](#)でもダウンロードいただけるようになっており、これをご覧になった皆様にWEBからお問合せをいただいてサービスを提供する、という流れが全体の7%程度まで増えてきております。また、そういったお客様にリピートしていただくことでさらにお客様の基盤が広がるという循環が生まれることを目指して、このようなデジタルマーケティングを積極的に行っております。こちらに取り組んでいるのは我々の「インタラクティブ・ソリューション」という事業部で、社内向けだけでなく、お客様向けにもデジタルマーケティングに関するサービスを提供しております。

Q4.

ソリューション事業では、何かプロダクトを開発されるということでしょうか？それとも頭数に連動するコンサルの売上スキームと同じでしょうか？

A4.

ソリューション事業のほとんどは自社のプロダクトをご提供しておりますが、営業・プロダクト開発・お客様ニーズに合わせたチューニングのそれぞれにプロフェッショナルが必要になります。

マネジメントサービスでは知見やノウハウを「知的財産」として共有する仕組みを積極的に整備しておりますが、それでもお客様の経営課題に合わせてゼロベースに近いところから組み立てていくことになるものの、それと比べてソリューション事業では基本的なパッケージが存在し、ご発注からサービスご提供までのフロー、その後の海外拠点からのサポートまで、ほぼ自動的にお客様に付加価値を提供し、当社グループの売上を拡大させる体制を整えていきたいと思っておりますので、完全に社員数に連動するのではなく、効率的な営業によって規模が拡大していくようなビジネスを目指して取り組んでおります。

Q5.

DX やサステナビリティに関するコンサルティングには専門知識や経験が必要だと思いますが、そうした専門性はどのように蓄積しているのでしょうか？そういう専門性を持った人を選んで採用しているのでしょうか？

A5.

DX であればこれまで弊社内で DX 導入の経験・実績のあるプロフェッショナルが DX 事業部に移籍しているほか、他社でエンジニア経験がある・エンジニアを多く抱える会社でプロジェクトマネジメントの経験がある等、DX に関する経験のあるメンバーを採用しております。

サステナビリティに関しても、我々は現在は東南アジアを中心にサステナビリティに関するサービスをご提供しておりますが、大学で環境に関する研究をしていた・メーカーやコンサルティングファームでサステナビリティに関する経験を積んだ等の専門性がある人材に集まってもらうほか、新たにサステナビリティに関するビジネスをやりたいという意欲のある人材をジュニアで採用しながら専門知識を社内で教育するなどしながら、ビジネス拡大に努めております。

Q6.

プリンシパル投資事業の利益率が低いですが、今後利益率改善の見込みはあるのでしょうか？

A6.

プリンシパル投資の投資先に対しては、現在も積極的に投資を続けている段階でございます。

たとえばパーソナルケア領域の株式会社 SOLIA では、年間十億円を超える広告宣伝費をかけて来年・再来年の売上を作るということをやっておりますし、ペットケア領域でもこれだけ M&A を行っていると本社の管理費が重いため、各病院でしっかりと利益が上がっていても会社全体では十分な利益が上がっていない状況です。

これらの投資先は事業会社ですので、プロフェッショナルサービス（注：マネジメントサービス事業及びソリューション事業）ではだいたい 20% ぐらいの営業利益率を確保したいと思っておりますが、事業会社では業種によるもののだいたい 7%~20% ぐらい、D2C の SOLIA で言えば 10% から 15%、さらに 20% も可能だと思っておりますし、動物病院はどうしても 10% 前後が業界構造として上限であると思っております。さらに飲食で言えば 7%~10% 程度でしょうか。グループ全体の連結業績で見た際の利益率の低下はご指摘の通りですので、プリンシパル投資は「投資先が一定の規模になったら IPO を実現する、あるいは我々以外のより良い株主の資本に組み込んでいく」という方針で取り組むことで、弊社自身は 20% の営業利益率をしっかりと確保できるプロフェッショナルサービスに集中し、アジアにおけるアクセントチュアのようなファームを目指すことが一番大事なことだと考えております。

Q7.

プリンシパル投資先は、最終的に IPO させるのでしょうか？

A7.

IPO が可能な会社、具体的には IPO により独立した会社として自分たちでどんどん成長できる会社については、当然 IPO させたいと思っております。我々グループとしても投資先の IPO は一つのマイルストーン、悲願であると考えておりますが、中には会社として、事業としてしっかりしてきているものの、IPO ではなく新たな株主のもとに事業を移した方が投資先の社員にとっても、買い手となる方にとってもより良い形になる、といった場合にはトレードセールということも考えられますので、一つ一つの事業の状況をよく見つつ、良い会社・良い事業を作り、それを良い形で売却し、グループ全体でその資金を最大限に活用することを大事にしていきたいと思っております。

Q8.

SOLIA の売上は 8 割以上が日本という話があったが、海外の売上は着実に伸びているのでしょうか？

A8.

SOLIA の海外売上について、グループ全体から見ればそこまで大きな額ではないため、海外売上が成長を牽引しているとは言えないものの、50%から 100%成長、倍になるというところまで伸びてきている状況です。一方で日本の売上が負けじと伸びており、日本のプレミアムベブースキンケア市場において ALOBABY（アロベビー）の占めるシェアが4割から5割くらいにまで浸透しているという実感を持っているほか、2年前にメンズ向けにローンチした AMBIQUE（アンビーク）がすごく大きく伸びているので、日本もどんどん成長している状況です。

したがって日本・海外いずれも売上が大きく伸びているものの、日本の成長が大きいために日本・海外の比率は変わらないという状況ではありますが、どこかのタイミングでより大きく中国に投資を行い、売上の3割・4割が海外という売上構成を実現しなければならないという考えのもと、SOLIA 経営陣と議論を進めております。

Q9.

先ほどパーソナルケア領域で 85%が円ベースの売上と伺いました。マネジメントサービス事業を含めて、御社全体での売上に占める円・ドルの比率を教えてください。為替の影響を伺いたいです。

A9.

グループの 70%から 75%が円での売上となっており、主にはマネジメントサービスの半分弱を占める日本、さらにプリンシパル投資の SOLIA とペットケアで構成されています。

日本以外の地域のマネジメントサービス及びプリンシパル投資のうち戦略投資領域のほとんどは海外での売上となっている一方、現状ではまだまだ投資先として日本の比率が高い構造であるほか、皆様から弊社 JDR に対し日本円でご投資いただいている以上、為替のリスクを懸念される方もいらっしゃると思いますが、やはり我々はアジアのファームとして、米ドルを基軸としたビジネスを展開しておりますので、弊社にご投資いただくことで日本円に対す

るリスクの回避につながるような銘柄を目指しつつ、日本の皆様にアジアの魅力・アジアの経済成長を良い形で還元できればと考えております。

Q10.

社長は普段、日本にいらっしゃるのでしょうか？

A10.

普段私はシンガポールに住んでおりまして、日本に帰ってくると4日間から5日間くらい滞在し、その後は香港に立ち寄り、シンガポールに戻ることが多いです。

シンガポールに帰ると1週間ほど滞在し、今度はマレーシアやタイに行って、インドの拠点をいくつか訪れてまたシンガポールに帰る、その後1週間ほどまたシンガポールに滞在すると日本に来て、場合によっては日本からアメリカのチームに会いに行く、というようなことを毎週重ねてやっております。かれこれ10年近く、そういった生活をしております。

本当にたくさんのご質問を頂戴しまして、ありがとうございました。

業績を上げることによって皆様のご期待に応えていきたいと、社員一同頑張っておりますので、ぜひ弊社の株、弊社そのものにご関心をお持ちいただき、ご投資いただけると幸いです。

我々の最新情報をお届けするニュースレターもございますので、ぜひご登録をお願いいたします。

本日は貴重なお時間を頂戴しありがとうございました。

今後ともどうぞよろしく願いいたします。