



2026年5月15日

各位

会社名 株式会社コンヴァノ
代表者名 代表取締役社長 上四元 絢
(コード: 6574 東証グロース)
問合せ先 代表取締役社長 上四元 絢
(TEL: 03 (3770) 1190 (代表))

中期経営計画の改定に関するお知らせ

当社は、本日開催の取締役会において、2025年8月27日に公表いたしました「中期経営計画の修正及び改訂版中期経営計画「補完コード 2029」策定に関するお知らせ」で定めた中期経営計画の数値目標を下記のとおり修正し、第3次中期経営計画を策定いたしましたので、お知らせいたします。

【本改定のエグゼクティブ・サマリー】

連結業績指標	2027年3月期	2028年3月期	2029年3月期
	業績予想	計画	計画
売上収益(百万円)	26,752	30,010	37,090
営業利益(百万円)	8,957	10,372	13,053
営業利益率	33.5%	34.6%	35.2%

※2027年3月期は2026年5月15日付業績予想。2028年3月期・2029年3月期は本第3次中期経営計画における計画値。

記

1. 修正の内容

(1) 連結数値目標（修正履歴）

過去開示と本改定計画値の対比は、下表のとおりです。

対象期	開示時点	売上収益 (百万円)	営業利益 (百万円)	営業利益率
2027年 3月期	当初計画	10,000	1,000	10.0%
	2025年6月19日付 開示修正 計画	15,000	3,000	20.0%
	2025年8月27日付 開示修正 計画	23,700	9,500	40.1%
	2026年5月15日付 業績予想	26,752	8,957	33.5%
2028年 3月期	2025年8月27日付 開示	58,000	25,700	44.3%
	2026年5月15日付 開示修正 計画	30,010	10,372	34.6%
2029年 3月期	2025年8月27日付 開示	113,500	51,600	45.5%
	2026年5月15日付 開示修正 計画	37,090	13,053	35.2%

※本第3次中期経営計画における計画値は、2027年3月期は業績予想、2028年3月期・2029年3月期は計画値。

(2) セグメント別予想数値の内訳

対象期	項目	ネイル 事業	コンサル ティング事 業	AI事 業	ヘルスケア 事業	I&A 事業	連結修正	連結合計
2027年 3月期	売上収益	3,961	18,023	768	4,000	0	0	26,752
	営業利益	381	6,308	268	2,000	0	0	8,957

2028年 3月期	売上収益	4,319	19,214	1,477	5,000	0	0	30,010
	営業利益	630	6,725	517	2,500	0	0	10,372
2029年 3月期	売上収益	4,450	24,223	2,417	6,000	0	0	37,090
	営業利益	729	8,478	846	3,000	0	0	13,053

※単位：百万円。

※「AI事業」は、自社開発AIプロダクト群5製品（①AIスコアリング、②AI業務自動化プラットフォーム「axon」、③AI採用プラットフォーム、④AIメディカルコスメCRM、⑤医療資材AI発注システム）を集約した独立事業セグメントとして表示。

※「I&A事業（インベストメント&アドバイザー事業）」は、確度基準到達済みの既存運用分のみを計上し、未確定段階のM&A関連収益及びBTC関連損益を全額除外する整理を採用したことに伴い、計画上の数値はゼロを前提。

(3) セグメント別 CAGR・売上構成比

セグメント	売上収益 CAGR (2期間)	営業利益 CAGR (2期間)	売上構成比 2027年3月期	売上構成比 2029年3月期
ネイル事業	+5.99%	+38.33%	14.8%	12.0%
コンサルティング事業	+15.93%	+15.93%	67.4%	65.3%
AI事業	+77.40%	+77.67%	2.9%	6.5%
ヘルスケア事業	+22.47%	+22.47%	15.0%	16.2%
I&A事業	—	—	0.0%	0.0%
連結合計	+17.75%	+20.72%	100.0%	100.0%

※AI事業は、本中期経営計画期間より新たに収益が本格的に立ち上がる新規事業セグメントとして位置付けており、計画期間2期間で売上収益約3.15倍・営業利益約3.16倍の成長を見込む全セグメント中の高成長エンジン。

※I&A事業のCAGRは、計画期間において売上収益・営業利益いずれもゼロを前提としているため計算対象外。

2. 修正の理由

本日開催の取締役会において、2025年8月27日に公表いたしました改訂版中期経営計画「補完コード2029」の数値目標について、足元の事業進捗及び事業ポートフォリオの再整理を踏まえ、連結数値目標並びに各セグメントの見積前提を見直し、第3次中期経営計画として再策定いたしました。各セグメントの修正の理由は、以下のとおりであります。

【従前計画から本第3次中期経営計画への主要修正論点】

修正論点	従前の数値前提	本第3次中期経営計画における整理
新規セグメント 「AI事業」の独立化	AIプロダクトの収益寄与が限定的であった段階を踏まえ、独立した事業セグメントとしては開示せず、AI関連領域はコンサルティング事業の周辺領域として位置付け。	自社開発AIプロダクト群5製品の本格的な収益立ち上げを踏まえ、5製品を集約した独立事業セグメントとして「AI事業」を新設。本中期経営計画期間における連結業績の主要成長ドライバーの一つとして位置付け、開示上明確化。
BTC関連損益の取扱い	暗号資産価格変動に起因する評価損益及び売却損益を連結数値目標の算定前提に内包。	BTC関連損益（保有・評価・売却損益その他暗号資産関連損益）を計画前提から全額除外し、発生時には計画外の補助収入として認識する整理に変更。
未確定M&A関連収益	未確定段階の新規M&A案件の成立を前提とした投資関連収益及びアドバイザー収益を含有。	ソーシング段階・初期検討段階・基本合意段階・最終契約交渉段階等の確度が固まる前の未確定案件を計画前提から除外。確度基準到達時に適時開示。
数値目標の策定方針	高成長シナリオに基づく強気な数値目標を含み、計画と実績の乖離が生じやすい構造。	業績予想と同様の考え方にに基づき、既存契約・受注残・継続取引・既存店舗運営の実績データを基礎とした「積み上げ計算」により策定。「最低限達成可能と判断される保守的水準」として位置付け、開示数値の確実な達成を最優先。

(1) コンサルティング事業の事業構造及び成長ドライバー

セグメント業績計画

項目	2027年3月期	2028年3月期	2029年3月期	2期間 CAGR
売上収益（百万円）	18,023	19,214	24,223	+15.93%
営業利益（百万円）	6,308	6,725	8,478	+15.93%
営業利益率	35.0%	35.0%	35.0%	—

事業構造（3層構造）

当社グループのコンサルティング事業は、以下の3層構造により構成しております。

- **(α) 総合コンサルティング**：経営戦略、人材・組織、バックオフィス機能、マーケティング等を包括的に支援。
- **(β) 専門コンサルティング**：当社グループのヘルスケア事業及び事業会社運営を通じて蓄積した知見を活かし、医療機関向けの自由診療領域開業支援、施術品質管理、医療資材調達最適化、クリニック現場運用最適化等を提供。
- **(γ) アウトソーシング**：コールセンター、カスタマーサポート、マーケティング、制作及び運用業務等の実務オペレーションを代行。

市場環境と当社のポジショニング

国内における経営課題の複雑化・多様化に伴うトータルコンサルティング需要の構造的拡大、DX関連市場（国内市場規模約6.5兆円超）並びに医療DX領域における政策的後押し（デジタル化・AI導入補助金、中小企業省力化投資補助金、医療DX推進体制整備加算その他）の活用余地の拡大、並びに経営コンサルティング業界における中規模・専門特化型ファームへの選好の高まりにより、外部依存型から実装・運用機能内蔵型への置き換え需要が顕在化しております。当社グループは、**事業会社運営、コンサルティング及び自社AI開発の三機能を内製で保持する事業構造**を背景として、当該潮流の主要な受益者の一翼を担うことを企図しております。

提供領域は、管理・バックオフィス、人材・組織、経営・戦略、マーケティング、クリニック現場運用、医

療・品質管理、並びに DX/AX の 7 領域・30 分野超に拡張されており、500 院を超える医療機関ネットワーク及び事業会社運営を通じて蓄積した数十万件規模の取引・成約・運用データを活用することで、戦略立案から実行・運用までを一気通貫で提供するトータルコンサルティング体制を構築しております。

【コンサルティング事業の高度化ロードマップ】

フェーズ	主軸	コンサルタントの役割	収益モデル	構造的特性
Phase 1 コンサル + AI ツール	コンサルタントによる伴走型サービス提供を主軸（自社開発 AI プロダクトを案件遂行ツールとして組み込み）	主役（顧客への直接サービス提供）	コンサルティング・フィー（時間・成果連動）が主体	案件あたり人時数の削減、提供品質の標準化、成果物の再現性向上
Phase 2 コンサル + AI プロダクト	コンサルティング・サービスを中核としつつ、自社開発 AI プロダクトを並列的な提供価値として一体提供	戦略立案・要件設計・実装支援の継続提供と並行し、プロダクト導入支援・運用最適化・カスタマー・サクセスを主導	コンサルティング・フィー+月額・年額のリカーリング収益（SaaS 型）の複線化	リカーリング収益比率の段階的拡大、解約率低位化、ARR の積上げ、コンサル単価の構造的引上げ
Phase 3 コンサル + 完全 AISaaS	完全 AISaaS が顧客の業務プロセスに内蔵された基盤に対し、上位レイヤーの戦略コンサルティング・高度運用支援を継続提供	上位レイヤーの戦略・経営課題への伴走、AISaaS ベースの高度カスタマイズ運用提供	SaaS 型リカーリング収益と上位コンサルティング・フィーの双軸	プロダクト導入数の拡大に伴う限界費用逓減と、コンサル単価の構造的引上げを両立し得る複線型収益構造

※本第 3 次中期経営計画期間においては、Phase 1 から Phase 2 への移行を中核施策として推進してまいります。

これらの取組みを中長期的に支えるため、当社グループは、人材（コンサルタント、データサイエンティスト、AI エンジニア、医療領域専門人材、デジタルマーケティング人材）の継続的拡充、自社開発 AI プロダクトの機能拡張及び横展開、データ基盤の量的拡大及び質的高度化、並びに大型案件対応力の強化に向けた投資を継続的に増強し、コンサルティング事業全体の収益基盤の多層化、リカーリング収益比率の段階的拡大、並びに高

収益・高 LTV 化を進めてまいります。

(2) 新規事業セグメント「AI 事業」の立ち上げと高成長軌道

セグメント業績計画

項目	2027 年 3 月期	2028 年 3 月期	2029 年 3 月期	2 期間 CAGR
売上収益 (百万円)	768	1,477	2,417	+77.40%
営業利益 (百万円)	268	517	846	+77.67%
営業利益率	34.9%	35.0%	35.0%	—

※全事業セグメント中で最も高い成長率を有する成長エンジンセグメントとして位置付け。

AI 事業の特徴

- (i) 月額・年額のリカーリング収益を中核とするストック型 SaaS 収益モデルが既に確立しつつあり、案件処理量・導入先数の累積に伴う限界費用逓減型の経済性。
- (ii) コンサルティング案件への付随ツールに留まらず、SaaS 製品単独での販売・導入が成立する自律的な販売チャネルを構築。
- (iii) 500 院超の医療機関ネットワーク、事業会社運営を通じて蓄積した運用ログ、過去の採用業務を通じて蓄積した年間 2 万人超の応募者データベース、ネイル事業の月間来店客基盤等の**ドメイン特化型データ基盤**を競争優位の源泉とし、汎用的な外部 AI ベンダーが構造的に保有し得ないモート（堀）構造。
- (iv) コンサルティング事業の他のサービス領域（人的稼働を一定程度伴うコンサル等）とは収益モデル・成長プロファイル・KPI が構造的に相違。

【AI 事業を構成する 5 プロダクトの個別経済性】

プロダクト	主要機能	収益モデル	競争優位の源泉
① AI スコアリング	医療ローン信用リスク評価、不正検知、役務提供リスク評価、	月額利用料+案件処理量に連動する従量課金+成	取引先のクリニック数 500 超の顧客基盤を背景とした取引・送客・成

	審査プロセス最適化、運用 KPI 整合のモニタリング及び再学習	果指標連動型追加報酬の複線型モデル	約・返済データの蓄積。医療機関顧客向け信販会社の審査・与信運営の高度化を支援する独自知見。
② axon (AI 業務自動化プラットフォーム)	電話 AI、予約 AI、顧客対応品質モニタリング、コールリターン分析、業務自動化等の一気通貫提供	月額固定型 SaaS 収益モデル（標準的な SaaS 価格帯）。IT 補助金活用による導入ハードルの構造的低減。	事業会社運営から取得した実運用ログによるモデル精度の継続的向上。導入先における運用定着進展に伴う ARR 積上げ構造。
③ AI 採用プラットフォーム	AI マッチング自動化、応募者 DB を活用した集客コスト最適化、選考プロセス効率化	月額固定 + 採用成果連動型報酬の複線型収益モデル	年間 2 万人超の応募者データベースによる集客コストの構造的低位化。当社グループの自社採用実績に基づく実装ノウハウ。
④ AI メディカルコスメ CRM	顧客関係管理基盤、AI 肌質分析、パーソナライズ施策、来店前デザイン提案、リピート促進	月額固定型 SaaS 収益モデル。利用機能拡張・導入規模拡大によるアップセル機会。	当社グループのネイル事業を通じて構築した月間来店客基盤を活用した検証フィールド機能。美容・自由診療領域での実装ノウハウ。
⑤ 医療資材 AI 発注システム	AI 需要予測、電子商取引機能、自動発注機能の統合。医療機関における発注工数の大幅削減を導入効果として提示。	月額利用料 + 使用量連動型従量課金モデル	500 院超ネットワークでの即時導入機会及びヘルスケア事業との連動性。医療機関における発注業務の現場運用知見。

AI 事業全体としての主要施策

- (i) 各プロダクトのリカーリング収益基盤の積上げ
- (ii) 導入先数の拡大及び一導入先当たり ARR の引上げ
- (iii) クロスセル機会（一プロダクト導入先に対する他プロダクトの追加提供）の捕捉
- (iv) 当社グループの 500 院超の医療機関ネットワーク、事業会社運営基盤、月間来店客基盤、並びに採用領域における集客実績を販売チャネルとして活用することによる獲得コスト（CAC）の構造的低位化

【競争優位の 3 要素モット構造（データ・AI エンジン・人材）】

要素	当社グループの保有内容	中期計画期間における強化施策	競合が構造的に保有し得ない理由
(イ) データ	① 500 院超の医療機関ネットワークから取得する取引・送客・成約・運用データ（数十万件規模）、② 事業会社運営から取得する運用ログ・顧客行動データ、③ コンサル案件から取得する解決パターン・ベストプラクティスの三層構造	提携医療機関ネットワーク拡大、事業会社運営範囲の拡張、コンサル案件数増加を通じた量的拡大及び質的高度化	外部 AI ベンダーは業界知見・現場データの蓄積機会を構造的に欠く。新規参入には 500 院規模ネットワーク構築のために相当年数を要する。
(ロ) AI エンジン	Anthropic 社及び OpenAI 社が提供する世界最先端水準の AI 開発プラットフォーム（API 及び関連開発基盤）を活用する開発体制	フロンティアモデルの進化への効率の追随、ドメイン特化型プロダクトの設計・実装・運用機能の継続的強化	基盤モデルへの追随に要する研究開発負担を構造的に低減。差別化の本質は基盤モデル自体ではなくドメイン特化型プロダクト層にある。
(ハ) 人材	コンサルタント、データサイエンティスト、AI エンジニア、医療領域専門人材、デジタルマーケティング人材、品質管理・薬事規制対応人材等の専門人材の継続的集積	事業領域拡大に伴う採用順調性の継続、低離職率に基づく人材長期継続性の維持、内製機能による実装ノウハウの組織知化	純粋なコンサルティングファーム及び単体 SaaS ベンダーが構造的に保有し得ない事業会社運営×コンサル×自社 AI 開発の三機能内製人材。

(3) ヘルスケア事業の成長ドライバーの明確化

(シンクスヘルスケア：ヒアルロン酸／ボツリヌストキシン／再生医療)

セグメント業績計画

項目	2027 年 3 月期	2028 年 3 月期	2029 年 3 月期	2 期間 CAGR
売上収益（百万円）	4,000	5,000	6,000	+22.47%
営業利益（百万円）	2,000	2,500	3,000	+22.47%
営業利益率	50.0%	50.0%	50.0%	—

当社連結子会社の**株式会社シンクスヘルスケア**は、医療用ヒアルロン酸及びボツリヌストキシン領域を中心に、自由診療市場における高付加価値商材の拡充と、薬事承認を前提とした中長期パイプラインの構築を並行して進めております。本セグメントは、**単に商材点数を増やすのではなく、医療機関に対する説明可能性、品質信頼性、継続供給性及び販売再現性を備えた商材群を積み上げる**ことで、導入先当たりの取扱高拡大及び収益の継続積上げを図るセグメントとして位置付けております。

領域別の事業構造

① **ヒアルロン酸領域**：短期的な収益寄与を担う既存取扱商材と、中長期的な成長ドライバーとしての承認パイプラインを分けて運営する二層構造を採用。自由診療市場向けに先行して取り扱う高付加価値商材によって足元の販売基盤及び医療機関接点を拡大しつつ、PMDA（医薬品医療機器総合機構）承認取得を前提とする医療用ヒアルロン酸製剤については、承認取得後に医療機関へ提示可能な品質・信頼性の説明可能性を高め、より広範な導入先拡大及び継続的な売上積上げを狙う中長期パイプラインとして育成する方針。

② **ボツリヌストキシン領域**：日本国内における PMDA 承認取得を見据えた準備を開始しており、医薬品分野の規制対応支援を業とする業務提携先である **CM Plus** との業務提携契約に基づき、規制戦略、品質（CMC：化学・製造及び品質管理）、臨床パッケージ、GMP（適正製造規範）・供給・法的リスク等を含む承認申請準備の評価・戦略検討を進めております。本製剤はグローバルに大きな市場規模を有するカテゴリーであり、国内でも美容医療領域・治療領域の臨床ニーズ拡大が見込まれることから、国内承認取得は将来的な販路拡大及び継続的な収益機会の創出に資すると整理。

③ **再生医療関連領域**：シンクスヘルスケアは**株式会社セルバンク**との間で、肌の再生医療及び再生医療領域における共同開発並びに提携医療機関への販売協力に関する業務提携契約を締結。セルバンク社は、特定細胞加工物製造業許可を有する大規模 CPC（細胞加工施設）における細胞加工物の製造・保管・輸送受託、GMP 準拠の品質システム、-196℃での長期凍結保管機能、医療機関向け導入支援機能を備え、**国内 100 院以上の医療機関との受託業務、年間 5,000 件以上の培養実績、20 年以上の細胞保管実績**を有する。本契約に基づく相互活用により、シンクスヘルスケアの提携先医療機関数は**概ね 100 院程度の追加**が見込まれる。

【シックスヘルスケア 商材・パイプライン進捗整理表】

領域	フェーズ	主要進捗	計画織込み
ヒアルロン酸 (既存商材)	販売中	自由診療市場向けに先行して取り扱う高付加価値商材により足元の販売基盤及び医療機関接点を拡大。	織込み済
ヒアルロン酸 (PMDA 承認計画中)	承認準備	PMDA 承認取得を前提とする医療用ヒアルロン酸製剤を中長期パイプラインとして育成。	計画外
ボツリヌストキシン (既存商材)	販売中	自由診療市場向けに既に取り扱う高付加価値商材。ヒアルロン酸製剤等と並ぶ主力既存商材として、足元の販売基盤の中核を構成。提携医療機関ネットワーク拡大に伴うクロスセル機会の対象。	織込み済
ボツリヌストキシン (PMDA 承認計画中)	承認準備	CM Plus との業務提携契約に基づき、規制戦略、CMC 評価、GMP・供給・法的リスク評価、推奨申請戦略を進捗。グローバルに大きな市場規模を有するカテゴリー。	計画外
糸リフト商材	販売中	既存高付加価値商材として展開又は育成中。提携医療機関ネットワーク拡大に伴うクロスセル機会の対象。	織込み済
再生医療 (セルバンク提携)	実装中	業務提携契約締結。セルバンク社の細胞加工・保管・品質保証機能と提携医療機関ネットワークを組み合わせた共同事業を推進。	織込み済
提携医療機関 ネットワーク	段階拡大中	セルバンク社との業務提携契約に基づく相互活用により、シックスヘルスケアの提携先医療機関数は概ね 100 院程度の追加が見込まれる。	織込み済

2025 年 8 月 27 日付「中期経営計画の修正及び改訂版中期経営計画「補完コード 2029」策定に関するお知らせ」におきましては、2029 年 3 月期の連結売上収益目標を 16,000 百万円としておりましたが、本第 3 次中期経営計画におきましては、同 2029 年 3 月期の連結売上収益目標を 6,000 百万円に修正しております。

当該下方修正の主たる要因は、ヘルスケア事業セグメントにおける収益認識方針の保守的見直しによるものであります。前回計画におきましては、当社連結子会社の株式会社シンクスヘルスケアが取り扱う医療用ヒアルロン酸製剤及びボツリヌストキシン製剤に関し、PMDA（医薬品医療機器総合機構）承認取得を前提とする中長期パイプラインについて、承認取得時期及び承認取得後の販売立ち上がりに関する一定の前提を計画数値に織り込んでおりました。これに対し、本第3次中期経営計画におきましては、PMDA承認取得は規制当局の審査プロセスに依拠するものであり、申請から承認に至るまでの所要期間、承認時期、承認内容（適応症、用法・用量、製造販売後調査要件等）並びに承認取得後の医療機関への導入ペース等については、当社グループの経営努力のみによって確度を担保し得ない外部要因に強く依存することを踏まえ、当該PMDA承認取得を前提とする収益（医療用ヒアルロン酸製剤、ボツリヌストキシン製剤）について、保守的観点から完全に計画外として整理し、計画数値からは全額除外しております。

すなわち、本第3次中期経営計画におけるヘルスケア事業の数値計画は、現時点において既に取り扱いを開始している自由診療市場向けの高付加価値商材に係る既存販売基盤、500院超の医療機関ネットワークに対する継続取引、並びに業務提携契約に基づき販売チャネルの実装が確定している商材群（再生医療関連領域における株式会社セルバンクとの業務提携に基づく販売協力等）のみを基礎として「積み上げ計算」により策定したものであり、PMDA承認取得を前提とする収益機会は計画期間中に発生し得る上振れ要素として位置付け、承認取得その他の確度基準到達時に適時開示してまいります。今後は、各製品・サービスの承認時期、個別契約条件、供給体制、共同開発の進捗、医療機関導入の実装状況、提携医療機関ネットワーク拡大に伴う販売実装の進捗等を踏まえつつ、確度を重視した前提で収益化時期を見極めながら、ヘルスケア事業全体の中長期的な収益基盤拡充を図ってまいります。

(4) インベストメント&アドバイザー事業の前提整理

(BTC関連損益及び未確定段階のM&A関連収益は計画外として認識)

【方針サマリー】

① **BTC関連損益（保有・評価・売却損益その他暗号資産関連損益）**：計画前提から全額除外し、発生時のみ計画外の補助収入として認識。

② **M&A 関連収益・アドバイザー収益**：確度基準到達済み案件のみ計画に反映。未確定案件は計画前提に織り込まず。

③ **2027年3月期計画値**：売上収益・営業利益いずれもゼロを前提（2028年3月期、2029年3月期も同様）。

① 方針転換の経緯

当社は、2025年11月21日付「事業戦略及び投資戦略の一部変更に関するお知らせ」において、BTCの保有規模拡大を成長の中心に据える方針から、営業利益を安定的に創出し得る実業（コンサルティング事業、AI事業、ヘルスケア事業その他の事業基盤）への投資を重視する方針へ軸足を移しております。本改定中期経営計画においては、当該方針転換を踏まえ、BTCの保有残高、評価損益、売却損益その他の市況変動に起因する収益・利益については、**連結数値目標の算定前提には一切織り込まず**、発生した場合にのみ計画外の補助収入として認識する整理としております。

② M&A 関連収益の確度基準

本改定計画では、以下の確度基準に到達した案件のみを計画数値に反映いたします。

- **投資関連収益**：投資契約の締結及び実行（クロージング）が完了し当社グループにおいて取得・出資が確定した案件
- **エグジット関連収益**：売却契約の締結又は売却スキーム（IPO、セカンダリー売却、株式買戻し、合併対価交付その他）に係る経済条件・実行時期が合理的に確定した案件
- **アドバイザー収益**：マンデート契約に基づき固定報酬の発生若しくは成功報酬等の支払・受領が合理的に見込まれる段階に至った案件

ソーシング段階、初期検討段階、基本合意（LOI/MOU）段階、最終契約交渉段階等**確度が固まる前の段階にある未確定案件は計画前提に織り込まず**、確度基準到達時に適時開示してまいります。当該方針の徹底適用の結果、本セグメントの計画期間における連結売上収益及び連結営業利益は、2027年3月期・2028年3月期・2029年3月期のいずれにおいてもゼロを前提としております。

③ 事業活動の継続性

上記の保守的な認識方針は、**インベストメント&アドバイザー事業の事業活動そのものを縮小・後退させる方針ではございません**。当社グループは、M&A バリュチェーン（案件発掘（ソーシング）／DD／企業価値評価／クロージング／PMI／バリューアップ／エグジット）の全プロセスをグループ内で完結し得る体制を構築しており、現時点においても、ソーシング段階から最終契約交渉段階に至る複数のステージに跨る相応の案件パイプラインを確保しております。なかでも、**既存投資先の一部については、2027年3月期中に約50億円規模のエグジットが見込まれる段階**に至っておりますが、当該エグジットに係る投資関連収益についても、前記の確度基準に到達するまでは本改定計画の数値前提に織り込まないこととしております。「2027年3月期中に約50億円規模のエグジットが想定される案件」に係る連結業績への影響は以下のとおりです。

売上収益への影響：当社グループは I&A 事業セグメントを通じた投資・売却活動を反復継続的な事業活動として位置付けており、エグジット実行時の売却対価を売上収益として総額計上する処理を採用しております。したがって、本案件が約50億円で実行された場合、売却対価約50億円から、2026年3月期末時点の連結簿価約8.1億円並びに2026年3月期末から売却実行時点までの期間中に発生する利益剰余金等（持分法投資損益・受取配当金等による連結簿価変動分）を控除した残額が、連結売上収益として計上されます。

営業利益への影響：上記売上収益から、売却関連直接費用（アドバイザー報酬、DD費用、法務費用、クロージング関連費用等）並びに本案件のソーシング・実行に関連して期間配分される販管費等を控除した残額が、連結営業利益への寄与額となります。

本案件は現時点で確度基準（売却契約締結又は売却スキームに係る経済条件・実行時期の合理的確定）に未到達のため、本改定計画には一切織り込んでおらず、確度基準到達時に適時開示いたします。

(5) ネイル事業の継続的な成長軌道

（FAST NAIL ブランドの段階的スケール展開）

セグメント業績計画

項目	2027年3月期	2028年3月期	2029年3月期	2期間 CAGR
期末店舗数	80	100	130	—

		(国内 No.1)		
売上収益 (百万円)	3,961	4,319	4,450	+5.99%
営業利益 (百万円)	381	630	729	+38.33%
営業利益率	9.6%	14.6%	16.4%	—

※2026年3月期末（既存73店舗）を起点として、2028年3月期中の100店舗体制達成によりネイル業界における国内No.1シェアの実現を目指す。

市場環境と当社のポジショニング

国内ネイルサロン市場は、ネイルサービス市場規模が概ね横ばいで推移する一方で、サロン施設数の継続的な増加により1店舗当たりの売上が低位化し、価格競争が構造的に激化しております。当社グループは、**低価格・短時間（標準滞在時間60分以内）のサービス提供をパイオニアとして確立してきた事業者**であり、低単価領域における経営知見の深さ及び事業単独としての黒字化実現により、消費者の節約志向強化及び原材料高騰下においても収益確保が可能な事業構造を有しております。市場のトレンドが当社のメインターゲット層へと近接していることは、当社グループのネイル事業にとって**構造的な追い風**となっており、同業他社が価格競争下で収益性を毀損し撤退・淘汰される局面においても、当社が継続的に出店余地及び顧客基盤を獲得し得る事業環境が形成されております。

ブランドポートフォリオと競争優位性

- (イ) **FASTNAIL** : 主カブランド（リーズナブル×スピーディの基幹店舗形態）
- (ロ) **FASTNAIL PLUS** : フラッグシップ業態（高品質・デザイン性重視のゆったり利用形態）
- (ハ) **FASTNAIL LOCO** : ヘアサロン併設型業態（来店ついで型の隣接需要捕捉）

FAST NAIL ブランドの競争優位性は、以下の4点に集約されます。

- (α) **高効率オペレーション** : 業界トップクラスのネイリスト生産性、60分以内の短時間滞在による高い顧客回転率

- **(β) 人材育成システム**：短期集中育成カリキュラム及び大規模育成センターの活用により、未経験者を即戦力化（人材獲得難下においても安定的な施術体制を構築）
- **(γ) デジタルマーケティング**：独自 CRM 及び自社データ分析基盤を活用（来店前デザイン選択・予約導線最適化等のインハウスによるスピーディな改善サイクル）
- **(δ) ブランド・スケールメリット**：ネイル業界における国内唯一の上場企業としてのブランド優位性及び業界トップクラスの出店数

スケール展開の3段階フェーズ戦略

フェーズ	施策	成果指標
Phase 1 UE 可視化・標準化	収益・コストのデータダッシュボード化、稼働率×客単価×リピート率の三角形の構造的最適化	店舗単位採算性（UE：ユニットエコノミクス）の可視化と標準化
Phase 2 再現性の仕組み化	ネイリスト研修システムによる「型の複製」機能化、自社テクノロジーを活用したオペレーション均質化、店舗別 PDCA サイクルの高速化	追加出店一店舗当たりの限界利益寄与の構造的確保
Phase 3 スケール展開の加速	UE 確立済みモデルをベースとする出店、地方・郊外・商業施設への積極出店	「展開すればするほど利益率が改善する」スケラブルな収益体質への進化

グループ内における役割

ネイル事業は、グループ全体の**安定キャッシュフロー創出基盤**を担うとともに、コンサルティング事業、AI事業、ヘルスケア事業、I&A 事業に対する成長投資を支える内部資金供給機能を担っております。具体的には、ネイル事業の安定収益及びキャッシュフロー創出力が、(i) AI 事業を構成する自社開発 AI プロダクト群 5 製品の機能拡張及び横展開に向けた人材・開発投資、(ii) ヘルスケア事業の医療用ヒアルロン酸製剤・ボツリヌストキシン製剤・再生医療領域における承認パイプライン構築並びに株式会社セルバンクとの業務提携実装、(iii) M&A 活動及び事業ネットワーク拡張等のグループ成長投資を内部資金で支える原資となります。なお、当社グループのネイル事業の月間来店客基盤は、**AI 事業を構成する④AI メディカルコスメ CRM の開発・実装に係る検証フィ**

ールド機能を担っており、ネイル事業の事業成長が AI 事業のプロダクト機能高度化に直接的に資する相互補完関係を有しております。

(6) 本第 3 次中期経営計画の蓋然性及び保守性

本第 3 次中期経営計画は、**過去開示の数値目標について計画策定方針そのものを保守的方向へ全面的に見直した**ものであります。従来計画は高成長シナリオに基づく強気な数値目標を含み、市況変動に起因する評価損益（BTC 関連損益等）を計画前提に内包していたため、計画と実績の乖離が生じやすく下振れリスクが内在する構造となっておりました。本改定計画は、業績予想と同様の考え方に基づき、開示数値を「**最低限達成可能と判断される保守的水準**」へ全面的に見直したものであります。

当社グループは、挑戦的な経営姿勢及び中長期的な事業拡大方針自体を後退させるものではなく、シナリオ達成の確度が高まった局面でこそより挑戦的な目標を掲げることが企業価値最大化に資するという考え方のもと、ガイダンスについては株主・投資家のみなさまへのお約束として、達成確度の高い保守的水準で開示する方針へ転換したものであります。

【セグメント別の計画織込み・計画外要素整理表】

セグメント	計画織込み（積み上げベース）	計画外（除外要素）
コンサルティング事業	極めて低い解約率を有する既存契約のリカーリング収益、受注残及び契約済み案件の積み上げ。	未確定段階の新規大型コンサルティング案件の獲得による追加収益。
AI 事業	AI 事業を構成する 5 プロダクトの既存導入先及び導入確度の高い見込先からの月額利用料、従量課金、成果報酬等のリカーリング収益中心の積み上げ。本中期経営計画期間より新たに収益が本格的に立ち上がる新規事業セグメントとして、計画期間にわたる導入先数の段階的拡大及び一導入先当たり ARR の積み上げを織り込み。	5 プロダクトの加速的横展開、新規大型導入案件、追加モジュール提供、新規プロダクト開発等による追加収益。
ヘルスケア事業	500 院超の医療機関ネットワークへの既存商材の自由診療領域販売実績ベースの売上、提携医療機関ネット	未確定段階の新規ヘルスケア取引、ヒアルロン酸 PMDA 承認取得後の上市効果、

	ワークの拡大（概ね 100 院程度の追加見込み）に伴う既存高付加価値商材販売基盤の拡張。	ボツリヌストキシンの国内承認取得後の販路拡大効果。
ネイル事業	既存 73 店舗（2026 年 3 月期末時点）の安定キャッシュフロー及び限定的な新規出店分のみ。新規出店分の収益寄与は立ち上がり期の生産性曲線を保守的に見積り。	計画値を超える稼働率上昇又は客単価上昇等が実現した場合の上振れ余地。
I&A 事業	確度の高い既存運用分のみ（投資契約のクロー징完了案件、売却契約締結済又は売却スキーム経済条件確定済の案件、並びにマニフェスト契約締結済案件に限る）。本計画期間においては該当案件がないことから売上収益・営業利益はゼロを前提。	BTC 関連損益（全額ゼロ前提）、未確定段階の M&A 関連収益及びアドバイザリー収益（2027 年 3 月期中の約 50 億円規模のエグジット想定案件を含む）。

連結数値目標の主要前提（key planning assumptions）

当社グループは、以下を前提として計画を策定しております。

- (i) 国内ネイル業態を取り巻く市場環境（消費者の節約志向、原材料価格水準、主要競合の動向）が現状から大きく逸脱しないこと
- (ii) 自由診療領域を取り巻く規制環境（医療機関に対する規制動向、医療広告規制、医療 DX 推進政策、再生医療等安全性確保法その他関連法令）が現状から大きく逸脱しないこと
- (iii) 当社グループの主要取引先（医療機関、信販会社、AI プロダクト導入先等）における事業継続性が確保されること
- (iv) 当社グループの人材獲得・育成体制が計画どおりに機能し、事業拡大に必要な人的リソースが確保されること
- (v) 為替レート、金利水準、金融市場環境等のマクロ経済環境が極端な変動を生じないこと

【主要前提の感応度及び構造的耐性整理表】

主要前提	前提が下方変動した場合の業績への影響 経路	当社グループの構造的耐性
------	--------------------------	--------------

国内市場環境	消費者の節約志向強化、原材料価格上昇、主要競合の動向変化等が、ネイル事業の客単価・稼働率・出店ペース等に影響。	ネイル事業は計画期間中のセグメント営業利益寄与の一部に限定。低価格・短時間業態は不況下でも需要が安定する性質。コンサル・AI・ヘルスケア事業は景気感応度が相対的に低位。
規制環境	医療機関規制、医療広告規制、再生医療等安全性確保法その他関連法令の変更がヘルスケア事業の販売実績及びパイプライン進捗に影響。	既存高付加価値商材の販売は現行規制下で確立済み。CM Plus等の規制対応専門先との業務提携により規制動向への迅速対応体制を整備。PMDA承認パイプラインは計画前提に未織込みのためリスク減衰。
主要取引先の事業継続性	医療機関、信販会社、AIプロダクト導入先における事業継続性の毀損が継続取引・リカーリング収益に影響。	500院超の医療機関ネットワーク及び複数の信販会社・AI導入先との分散的取引構造により、特定取引先依存リスクを構造的に低減。
人材獲得・定着体制	採用順調性の鈍化又は離職率の上昇が事業推進力及び案件遂行能力に影響。	事業領域拡大及び事業魅力度向上により採用順調性が継続。三機能内製による実装機会の豊富さが構造的な定着要因として機能。低離職率の実績が前提充足を示唆。
AI技術環境	基盤モデルの利用条件変更、APIコスト変動、技術進化速度等がAI事業を構成する自社開発AIプロダクトの経済性に影響。	Anthropic社・OpenAI社の複数プラットフォームを活用することでベンダー依存リスクを分散。差別化の本質はドメイン特化型プロダクト層にあり、基盤モデルへの依存は限定的。
マクロ経済環境	為替レート、金利水準、金融市場環境の変動が業績及び資本コスト水準に影響。	当社グループの主たる事業は国内向けであり、為替変動の直接的影響は限定的。アセットライト型事業構造により金利上昇に対する財務的耐性も相対的に高位。

当社グループの事業構造の総括（ヘルスケアプラットフォーム）

当社グループは、**500院を超える医療機関ネットワーク**（数十万件規模の取引・成約・運用データを蓄積）を中核資産として位置付け、ヘルスケア事業（医療機関向け商材販売・PMDA承認パイプライン）及びAI事業（自社開発AIプロダクトの独立セグメント）を主要成長ドライバーとして、コンサルティング事業（7領域・30分野超のトータルコンサルティング）並びにI&A事業（M&Aバリューチェーン完結型運営）が医療機関ネットワーク及び自由診療領域における付加価値創出を共通基盤として有機的に連動する事業構造を構築するとともに、ネイル事業（事業会社としての現場知見・安定キャッシュフロー基盤）が当該事業構造に対する成長投資を内部

資金で支えるヘルスケアプラットフォームを整備しております。

収益構造の特徴として、以下の3点が挙げられます。

- ① **ファブレス・AI 駆動型オペレーション**：製造・物流・カスタマーサポート等は外部委託し、商品開発・マーケティング等のコア業務に経営資源を集中。AI 業務自動化により少人数で高い収益性を実現。
- ② **ストック性の高い収益モデル**：月額・年額のリカーリング収益、複数サービスの同時導入による高い解約コスト・低い離脱率、継続課金による売上の安定性と予測可能性。
- ③ **高 LTV の顧客基盤**：500 院超の医療機関ネットワーク、月間来店客基盤等を活用した継続的なアップセル・クロスセル機会。

本改定計画に織り込んでいない要素

本改定計画には、以下の要素については一切織り込んでおりません。これらは将来発生時には、案件の進捗状況に応じて適時適切に開示してまいります。

- (a) BTC の保有・評価・売却損益その他の暗号資産関連損益（全額ゼロ前提）
- (b) ソーシング段階から最終契約交渉段階に至る複数のステージに跨る検討中の M&A パイプラインの成立に伴う投資関連収益及びアドバイザー収益 2027 年 3 月期 中に約 50 億円規模のエグジットが想定される案件を含む)
- (c) 未確定段階の新規大型コンサルティング案件・新規ヘルスケア取引
- (d) AI 事業を構成する自社開発 AI プロダクト群 5 製品の横展開・新規収益化が計画以上に加速した場合の追加収益並びに新規プロダクト開発による追加収益
- (e) デジタル化・AI 導入補助金、中小企業省力化投資補助金、新事業進出補助金、ものづくり補助金、医療 DX 推進体制整備加算その他の国家補助制度の活用に伴う事業推進加速効果
- (f) 海外展開・新規領域進出による収益機会

連結業績計画の総括

上記の計画構造を株主・投資家のみなさまへの説明可能性の観点から整理いたしますと、本第3次中期経営計画期間における当社グループの連結業績は、**売上収益が2期間で約38.6%の伸長**（2027年3月期 26,752 百万円 → 2029年3月期 37,090 百万円）、**連結営業利益が2期間で約45.7%の伸長（CAGR 約20.7%）**（2027年3月期 8,957 百万円 → 2029年3月期 13,053 百万円）を見込んでおります。営業利益率は2027年3月期

33.5%、2028年3月期 34.6%、2029年3月期 35.2%と、計画期間にわたり業界平均を大幅に上回る水準を構造的に維持・改善する計画となっております。当該計画は、以下の**5つの構造的要素**により支えられているものと当社は認識しております。

【本計画を支える5つの構造的要素】

要素	概要
① 業績安定性	ストック型・反復取引型・反復出店型の収益構造による市況変動への構造的耐性。
② 競争優位性	外部競合が構造的に保有し得ない4つの経営資源（三機能内製、500院超の医療機関ネットワーク及び数十万件規模のリアル取引・成約・運用データ、業界国内唯一の上場企業ブランド及び業界トップクラスの出店数、M&Aバリューチェーン完結体制）。
③ 計画達成の蓋然性	既存契約残高・受注残・継続取引及び既存店舗運営の実績データを基礎とした「積み上げ計算」による策定。外部市況及び案件成立確度の不確実性に左右される収益要因を計画前提から徹底的に切り離す保守的整理。
④ 成長期待	各事業セグメント間のポジティブフィードバック型シナジーを通じた乗数効果による中長期的な成長基盤。
⑤ 人的資本の蓄積	採用順調性の継続、低離職率による担当人材の長期継続性、三機能内製による実装ノウハウの組織知化。

【本計画期間中の主要マイルストーン時系列】

事業領域	2027年3月期 (業績予想)	2028年3月期 (計画期間中盤)	2029年3月期 (計画期間最終年度)
連結業績	売上 26,752 百万円 営業利益 8,957 百万円 営業利益率 33.5%	売上 30,010 百万円 営業利益 10,372 百万円 営業利益率 34.6%	売上 37,090 百万円 営業利益 13,053 百万円 営業利益率 35.2%
コンサルティング事業	売上 18,023 百万円 営業利益 6,308 百万円	売上 19,214 百万円 営業利益 6,725 百万円	売上 24,223 百万円 営業利益 8,478 百万円

	高度化 Phase 1 の深化	高度化 Phase 1→2 への移行 進展	高度化 Phase 2 の確立 進展
AI 事業	売上 768 百万円 営業利益 268 百万円 5 プロダクトのリカーリング 収益基盤の本格立上げ	売上 1,477 百万円 営業利益 517 百万円 導入先数の拡大と ARR の本格 的積上げ	売上 2,417 百万円 営業利益 846 百万円 AI 事業がコンサル比約 10% 規模に到達
ヘルスケア事業	売上 4,000 百万円 営業利益 2,000 百万円 セルバンク社との業務提携実 装の本格化、提携医療機関ネ ットワークの段階的拡大の進 展	売上 5,000 百万円 営業利益 2,500 百万円 提携医療機関ネットワーク拡 大による既存高付加価値商材 のクロスセル機会の最大化、 再生医療領域実装の本格進展	売上 6,000 百万円 営業利益 3,000 百万円 医療用ヒアルロン酸製剤・ポ ツリヌストキシン製剤の承認 パイプラインの計画的進捗
ネイル事業	売上 3,961 百万円 営業利益 381 百万円 期末 80 店舗（利益率 9.6%）	売上 4,319 百万円 営業利益 630 百万円 期末 100 店舗（国内 No.1、 利益率 14.6%）	売上 4,450 百万円 営業利益 729 百万円 期末 130 店舗（利益率 16.4 %）
I&A 事業	売上ゼロ前提 （確度基準到達案件のみ計 上）	売上ゼロ前提 （確度基準到達案件のみ計 上）	売上ゼロ前提 （確度基準到達案件のみ計 上）

【事業セグメント間のシナジー（供給側 → 受益側）整理表】

→ 受益側 供給側 ↓	コンサル事業	AI 事業	ヘルスケア事業	ネイル事業	I&A 事業
コンサル事業	—	AI プロダクト導 入を伴う案件遂行 を通じた販売チャ ネル機能の提供。	医療機関ネットワ ーク及び自由診療 領域実装ノウハウ の提供。販売チャ ネル支援。	AI マーケティング・CRM 機能に よる集客・顧客体 験高度化の支援。	コンサル・デー タ・ネットワーク を活用した M&A 候補企業のソーシ ング及び DD 支 援。

AI 事業	axon によるバックオフィス自動化、AI スコアリングによる審査支援等のコンサル案件遂行支援機能。	—	医療機関向けの審査・与信運営支援、業務自動化機能の提供。	AI 採用プラットフォームによるネイリスト採用効率化。	AI による投資先業務の効率化・データ分析支援。
ヘルスケア事業	500 院超の医療機関ネットワーク及び数十万件規模のリアル取引データの提供。	AI スコアリング・axon・関連プロダクトの導入対象としての販売チャネル提供。学習データ供給。	—	AI メディカルコズメ CRM の開発基盤としての知見提供。	医療領域専門知見、規制対応知見、市場知見の提供。
ネイル事業	事業会社運営現場知見の提供。	axon・AI 採用プラットフォーム等の AI プロダクト開発の検証フィールド機能。	月間来店客基盤を活用した CRM・パーソナライズ施策の検証フィールド。	—	安定的キャッシュフロー創出力による成長投資の内部資金供給機能。
I&A 事業	M&A を通じた事業ネットワーク獲得によるコンサル機能拡張。	M&A を通じた周辺 AI 企業の獲得によるプロダクト機能拡張。	M&A を通じたヘルスケア領域の事業ネットワーク及び専門人材の獲得。	M&A を通じた周辺事業の獲得（必要に応じて）。	—

【本第 3 次中期経営計画における 5 テーマ × 各セグメント整理表】

テーマ	コンサル事業	AI 事業	ヘルスケア事業	ネイル事業	I&A 事業
成長期待	AI 関連領域と連動した総合・専門・BPO 三層の成長、ARR 積上げ。 CAGR15.93%。	5 プロダクトの本格的横展開及び ARR 積上げ。 CAGR77.40% (全セグメント中最高)。	提携医療機関ネットワーク拡大、糸リフト等のクロスセル、再生医療領域の高付加価値化。	73→130 店舗の段階的拡張、 2028 年 3 月期に国内 No.1。 CAGR5.99%。	コンサル・AI・ヘルスケアを通じた事業ネットワーク獲得による機能拡張。

			CAGR22.47%。		
業績安定性	極めて低い解約率を有する既存契約のリカーリング収益。	5プロダクトの月額・年額リカーリング収益中心のストック型 SaaS 収益。	500 院超の医療機関ネットワークへの継続取引。	既存 73 店舗の安定キャッシュフロー創出力。	確度の高い既存運用分のみ計上。
競争優位性	三機能内製、現場検証済み運用知見の即時転用、ナレッジ・エコシステム。	ドメイン特化型データ基盤（500 院超ネットワーク、運用ログ、応募者 DB）、フロントエンドモデル活用、内製化人材。	500 院超の医療機関ネットワーク、PMDA 承認パイプライン、セルバンク提携。	国内唯一の上場企業ブランド、業界トップクラスの出店数、60 分以内の時間優位性。	M&A バリュエーション完結体制。
蓋然性	既存契約のリカーリング収益、受注残及び契約済み案件の積上げ。	既存導入先及び導入確度の高い見込先からのリカーリング収益中心の積上げ。	500 院超ネットワークへの既存商材の販売実績ベース。	既存 73 店舗の CF 及び限定的な新規出店分のみ織込み。	BTC 関連損益及び未確定 M&A 関連収益を全額除外（約 50 億円規模のエグジット案件を含む）。
人的資本の蓄積	採用の順調さ、低離職率、暗黙知の組織知化と再利用可能性の向上による単価引上げ。	データサイエンティスト・AI エンジニアの集積、プロダクト開発・カスタマー・サクセス機能の継続的拡充。	薬事規制対応・品質管理・医療領域専門人材の継続的確保、500 院超ネットワークを通じた知見蓄積。	短期集中育成カリキュラム及び大規模育成センターを活用したネイリストの安定的育成基盤。	M&A バリュエーション全プロセスを内製運用する専門人材の集積。

5 つの構造的要素の詳細

第一に、業績安定性の観点においては、当社グループの主たる収益基盤はストック型・反復取引型・反復出店型の収益構造により構成されており、(i) コンサルティング事業における極めて低い解約率を有する既存契約に基づくリカーリング収益、(ii) ヘルスケア事業における 500 院超の医療機関ネットワークに対する既存高付加価値

商材の継続取引及び業務提携契約に基づく拡大ネットワーク（概ね 100 院程度の追加見込み）、(iii) AI 事業を構成する自社開発 AI プロダクト群 5 製品におけるストック型 SaaS 収益基盤、(iv) ネイル事業既存 73 店舗における安定的なキャッシュフロー創出力により、市況変動及び単発案件の成立タイミングの不確実性に対する構造的な耐性を有しております。

第二に、競争優位性の観点においては、当社グループは外部競合が構造的に保有し得ない 4 つの経営資源を有しており、(i) 事業会社運営、コンサルティング及び自社 AI 開発の三機能を内製で保持する統合事業構造、(ii) 500 院超の医療機関ネットワーク及び数十万件規模のリアル取引・成約・運用データという蓄積型経営資源、(iii) ネイル業界における国内唯一の上場企業としてのブランド優位性及び業界トップクラスの出店数によるスケールメリット、(iv) M&A バリューチェーン全プロセスのグループ内完結体制により、参入障壁の高い領域における持続的な競争優位を有しております。

第三に、本中期経営計画達成の蓋然性の観点においては、各セグメントの数値計画を、既存の契約残高・受注残・継続取引及び既存店舗運営の実績データを基礎とした「積み上げ計算」により策定しており、想定以上の伸びを前提としない構造設計を徹底しております。加えて、外部市況及び案件成立確度の不確実性に左右される収益要因を計画前提から徹底的に切り離す保守的整理を採用することにより、下方修正リスクを構造的に限定するとともに、計画外の上振れ機会を意図的に留保する設計としております。

第四に、成長期待の観点においては、各事業セグメント間のポジティブフィードバック型シナジーを通じた乗数効果が中長期的な成長基盤を支える構造となっております。(i) ネイル事業の安定的なキャッシュフロー創出力が、他事業に対する成長投資を支える内部資金供給機能を担い、(ii) コンサルティング事業を通じて構築・蓄積した医療機関ネットワーク及びデータ基盤が、ヘルスケア事業の販売チャネル及び AI 事業の学習データとして活用され、(iii) ヘルスケア事業の医療機関基盤の継続的な拡大が、コンサルティング事業及び AI 事業の販売チャネル及びプロダクト導入対象として転用され、(iv) I&A 事業を通じて獲得する事業ネットワーク及び投資先リソースが、コンサルティング事業、AI 事業及びヘルスケア事業の機能拡張を加速する、という相互補完的なポジティブフィードバック構造を構築しております。

第五に、人的資本の質的・量的蓄積の観点においては、当社グループのコンサルティング事業、AI 事業及びヘルスケア事業における専門人材（コンサルタント、データサイエンティスト、AI エンジニア、医療領域専門人材、デジタルマーケティング人材、品質管理・薬事規制対応人材等）の採用は極めて順調に推移しており、定着

状況についても、(i) 三機能内製による実装機会の豊富さ、(ii) 500 院超の医療機関ネットワークを通じた現場ナレッジへのアクセス、(iii) M&A バリューチェーンを含む幅広いキャリアパス、(iv) 継続的な投資領域の拡大に伴う成長機会の提供により、**離職率は同業他社及び業界平均を下回る低水準**で推移しております。当該人的資本基盤は、前述の 4 つのテーマ（成長期待、業績安定性、競争優位性及び計画達成の蓋然性）の各々を構造的に強化する基盤として機能しております。

当社グループは、以上の**業績安定性、競争優位性、計画達成の蓋然性、成長期待及び人的資本の質的・量的蓄積の 5 要素**により支えられた本第 3 次中期経営計画の確実な遂行を通じて、株主・投資家のみなさまとの中長期的な信頼関係を構築するとともに、事業基盤の構造的強化、収益体質の質的進化、並びに医療機関ネットワーク及び自由診療領域における付加価値創出を共通基盤として連動する独自のヘルスケアプラットフォームとしての企業価値の継続的向上に取り組んでまいります。

(7) 計画達成に向けた経営管理体制及び主要リスクへの対応

計画進捗のモニタリング体制

本第 3 次中期経営計画の確実な遂行を担保するため、当社グループは、計画進捗のモニタリング体制及びリスク管理体制を整備しております。

- **(イ) 取締役会**：四半期ごとに連結数値計画及び各セグメント数値計画の進捗状況、KPI の達成状況、並びに計画前提に重要な変更を生じ得る事項を審議し、必要に応じて計画の見直し及び開示の要否を判断。
- **(ロ) 経営会議**：月次で各セグメント業績及び計画達成に向けた施策進捗を審議。
- **(ハ) 各セグメント所管部門**：KPI（売上収益、営業利益、解約率、稼働率、契約済み案件残高、医療機関導入数、店舗数、出店ペース、AI プロダクト導入数、ARR 等）を継続的にモニタリングし、計画前提との乖離を早期に検知。
- **(ニ) 内部監査・監査等委員会**：独立した監査・監督機能を整備。

【主要リスク要因と当社グループの軽減策】

リスク領域	リスク内容	当社グループの軽減策
-------	-------	------------

市場・景気	<p>国内消費動向、自由診療市場の拡大ペース、医療機関の IT 投資意欲、企業のコンサルティング支出余力等の変動。</p>	<p>ストック型・反復取引型の収益基盤を中心とすることにより景気感応度を構造的に低位化。低価格・短時間業態のネイル事業は不況下でも需要が安定する性質を有する。</p>
競争	<p>競合事業者の参入・拡大、価格競争の激化、AI プロダクト領域における大手プラットフォーマーの参入。</p>	<p>500 院超の医療機関ネットワーク及び数十万件規模のリアル取引・運用データという、市場参入後に短期的には複製・取得し得ない蓄積型経営資源、並びに事業会社運営×コンサルティング×自社 AI 開発の三機能内製による参入障壁を活用。</p>
規制・制度	<p>PMDA 承認取得の遅延、再生医療等安全性確保法の運用変更、AI・データ活用に係る規制動向、信販業務に係る規制動向。</p>	<p>規制対応支援を業とする CM Plus 等の業務提携先との協働、並びに自社内法務・コンプライアンス機能による継続的なモニタリング体制を整備。</p>
人材	<p>コンサルタント、データサイエンティスト、AI エンジニア、医療領域専門人材、ネイリスト等の獲得・定着の難航。</p>	<p>短期集中育成カリキュラム、大規模育成センター、内部昇格・キャリアパス整備、AI 採用プラットフォームの内製活用による人材獲得・育成体制の高度化。</p>
技術	<p>生成 AI 技術の急速な進化に伴う AI 事業を構成する自社開発 AI プロダクトの陳腐化リスク、データガバナンスの不備に伴うシステム障害・情報漏洩リスク。</p>	<p>自社開発 AI プロダクト群の継続的な機能拡張及びリプレース投資、並びにデータ連携条件、同意取得・匿名加工・監査ログ等の運用ガバナンス整備。</p>
M&A	<p>M&A 案件の成立確度・タイミングの不確実性、買収後経営統合 (PMI) の遅延、想定シナジーの未実現。</p>	<p>案件パイプラインを計画前提から徹底的に切り離す保守的な収益認識方針の採用。M&A バリューチェーン全プロセスのグループ内完結体制による PMI 実行力の確保。</p>
暗号資産	<p>BTC の価格変動による評価損益、保有方針の変更に伴うインパクト。</p>	<p>本第 3 次中期経営計画においては、BTC 関連損益を計画前提は一切織り込まず、計画外の補助収入として扱う整理を採用。</p>

【下方修正リスク要因と当社グループの軽減策】

リスク領域	リスク内容（下振れ要因）	当社グループの軽減策・構造的耐性
<p>コンサル契約の維持・更新</p>	<p>コンサルティング事業の中核を担う既存顧客との継続契約について、解約の増加、契約規模の縮小、契約更新時の値下げ要請、競合への乗り換え等が発生した場合、計画の前提となるリカーリング収益（継続的に得られる収益）が下振れするリスク。</p> <p>また、コンサルティング事業の高度化（コンサル中心からコンサル+AIプロダクトの複合型への移行）の進捗遅延により、継続収益の積み上げが想定を下回るリスク。</p>	<p>【既存契約だけで前提を満たす設計】</p> <p>計画値は新規大型案件の獲得を織り込まず、既に契約済みの顧客からの継続収益のみで達成できる水準に設定。</p> <p>【顧客が乗り換えにくい構造】</p> <p>顧客の業務にコンサルとAIプロダクトを一体で組み込むため、他社へ切り替えるには業務全体の入れ替えが必要となり、簡単には乗り換えできない。</p> <p>【他社が真似できない強み】</p> <p>500院を超える医療機関ネットワークと、これまでに蓄積した数十万件規模の取引データを活用した提案ができるため、競合他社が同等の提案を行うことは困難。</p>
<p>AI事業の積み上げ前提</p>	<p>AI事業を構成する自社開発AIプロダクト5製品について、(i) 既存導入先における月額・年額の継続収益の解約・縮小、(ii) 見込先からの受注獲得の遅延、(iii) 一社当たりの売上の想定以上の低位推移、(iv) 追加プロダクト導入の進捗低下等が発生した場合、AI事業の高い成長率の前提が下振れするリスク。</p> <p>汎用的な外部AIベンダーの参入加速、生成AI技術の急速な進化に伴うプロダクトの陳腐化、並びに導入先における自社開発（内製化）への切り替え等による競合圧力の増大リスク。</p>	<p>【継続課金モデルが基盤】</p> <p>AI事業の収益は、月額・年額の継続課金（サブスクリプション型）が中心で、毎月安定して収益が入る構造。新規顧客が増えなくても、既存導入先の利用拡大だけで売上が積み上がる。</p> <p>【他社が真似できないデータの蓄積】</p> <p>500院を超える医療機関、事業会社運営の現場データ、年間2万人超の応募者データ、ネイル事業の来店データ等、当社グループの事業を通じてしか得られないデータを土台にしているため、他社が同等のAIプロダクトを短期間で作ることは困難。</p> <p>【最新AI技術の進化はむしろ追い風】</p> <p>当社プロダクトの強みは「基盤となるAI技術そのもの」ではなく、「医療や美容業界に特化したデータ+現場ノウハウ」にあるため、外部の最新AI技術（Anthropic社・OpenAI社等）が進化すればするほど、当社プロダクトの性能も</p>

リスク領域	リスク内容（下振れ要因）	当社グループの軽減策・構造的耐性
		<p>向上する関係にある。</p> <p>【新規顧客獲得コストが低い】</p> <p>既存のコンサルティング顧客・500院超の医療機関・ネイル来店客等、グループ内の既存顧客に売り込めるため、新規顧客獲得にかかる費用が他社より大幅に低い。</p>
<p>ヘルスケア事業 （既存商材）</p>	<p>本第3次中期経営計画におけるヘルスケア事業の数値計画は、PMDA承認取得を前提とするパイプライン（医療用ヒアルロン酸製剤、ボツリヌストキシン製剤）を計画外として全額除外し、既存商材並びに業務提携契約により販売体制が確定している商材群（再生医療関連領域における株式会社セルバンクとの業務提携等）の積み上げで構築。</p> <p>当該既存商材群について、(i) 取扱医療機関数の減少、(ii) 一医療機関当たり取扱高の低下、(iii) 業務提携先との関係性の変化、(iv) 自由診療市場の需要変動等が発生した場合、計画前提が下振れするリスク。</p>	<p>【未承認商材は計画に含めていない】</p> <p>PMDA（医薬品医療機器総合機構）の承認待ちのヒアルロン酸製剤・ボツリヌストキシン製剤は計画に一切含めていない。計画値は、現在販売中の商材と、既に提携契約が締結済みで販売体制が固まっている商材だけで達成できる水準。</p> <p>【500院超の取引基盤】</p> <p>医療機関ネットワーク（500院超）は、当社グループが長年のコンサルティング業務を通じて構築・蓄積してきたもので、他社が短期間で同等のネットワークを構築することは困難。継続取引が中心のため、需要が急に消滅するリスクは低い。</p> <p>【商材の三層構造によるリスク分散】</p> <p>(i) 現在販売中の既存商材、(ii) 提携契約により販売体制が固まっている商材（株式会社セルバンクとの再生医療関連の業務提携等）、(iii) 承認待ちの中長期商材（計画外）の三層で構成しており、特定商材への依存度を抑える設計。</p> <p>【提携先との関係は中長期契約】 業務提携先（株式会社シーエムプラス、株式会社セルバンク等）とは中長期の業務提携契約を締結済みで、提携先の専門機能（規制対応、再生医療の細胞加工機能等）が当社単独では持ち得ないため、相互に必要とする関係であり、関係が突然</p>

リスク領域	リスク内容（下振れ要因）	当社グループの軽減策・構造的耐性
		崩れるリスクは低い。
ネイル事業の出店計画	<p>ネイル事業の数値計画（2026年3月期末73店舗から2028年3月期100店舗、2029年3月期130店舗への段階的拡張）について、(i) 出店候補物件の確保難航、(ii) 賃料水準の上昇に伴う出店採算性の悪化、(iii) ネイリスト採用・育成の遅延に伴う出店ペース調整、(iv) 既存店舗の客単価・稼働率・リピート率の低下等が発生した場合、計画前提が下振れするリスク。</p>	<p>【既存73店舗だけで土台が確立済】</p> <p>現在運営中の73店舗が既に安定収益を生み出しており、新規出店ペースが計画より遅れても、既存店舗の運営継続だけで基礎的な収益は確保。新規出店は「上乘せ部分」であり、土台の収益を脅かすものではない。</p> <p>【不況に強い業態】</p> <p>低価格・短時間（60分以内）のネイルサービスは、消費者が節約志向になっても需要が安定する不況耐性を持つ。むしろ景気が悪い時には高価格帯のサロンからお客様が流れてくる傾向があり、需要が増える可能性もある。</p> <p>【人材育成の仕組みが確立】</p> <p>未経験者を短期間で戦力化する独自の育成カリキュラムと大規模育成センターを既に運営しており、ネイリスト確保が出店の障害になりにくい構造。AI採用システムも自社で活用し採用効率化を実現。</p> <p>【業界唯一の上場企業としてのブランド】</p> <p>ネイル業界で国内唯一の上場企業であるため、商業施設や不動産デベロッパーから優良物件の情報が優先的に集まる。さらに3つの業態（FAST NAIL、FAST NAIL PLUS、FAST NAIL LOCO）を持つため、立地・賃料水準に応じて柔軟に出店形態を選択可能。</p>

当社経営陣は、本第3次中期経営計画における連結数値目標及び各セグメント数値目標について、株主・投資家のみなさまへの数値コミットメントとして位置付けており、これら目標の確実な達成を最優先の経営課題として取り組んでまいります。計画期間における進捗状況については、四半期ごとに公表する決算短信及び決算説明資料において連結業績及び各セグメント業績の進捗を継続的に開示するとともに、計画前提との重要な乖離が生

じる蓋然性が高まった場合には、業績予想の修正等を含む適時適切な開示を行ってまいります。

(8) 資本政策・株主還元方針及び財務規律

① キャッシュアロケーション方針

本第3次中期経営計画期間における資本政策については、本計画から創出される営業キャッシュフロー及び既存ネイル事業からの安定的なキャッシュフロー創出力を主たる原資として、以下に内部留保資金及び創出キャッシュフローを機動的に配分する方針であります。

- (i) コンサルティング事業及びAI事業における自社開発AIプロダクトの機能拡張・横展開のための人材投資及び開発投資
- (ii) ヘルスケア事業の医療用ヒアルロン酸製剤・ボツリヌストキシン製剤の承認パイプライン構築及び再生医療領域の事業実装に要する投資
- (iii) M&A活動及び事業ネットワーク拡張のための投資
- (iv) 計画外の補助収入として認識されるBTC関連損益及び未確定段階のM&A関連収益が発生した場合の追加成長投資
- (v) **配当及び自己株式取得を含む株主還元**（うち自己株式取得については、本計画期間における重要な資本政策手段として積極的に検討してまいります）

投資意思決定にあたり、各投資案件の**投資収益率（IRR）、投資回収期間、戦略的整合性及びリスク許容度を総合的に評価し、株主資本コストを上回る資本収益性の確保**を投資規律の中核としております。

② アセットライト型事業構造による財務的柔軟性

当社グループの主たる事業ポートフォリオは、**アセットライトな事業構造**により構成されており、事業運営に要する設備投資が他業種と比較して構造的に少額にとどまる特性を有しております。コンサルティング事業及びAI事業は人材・開発機能・データ基盤・ITインフラへの投資を必要とするものの、物理的な生産設備、製造拠点、店舗インフラ等への大規模設備投資を要せず、創出される営業キャッシュフローの多くがフリー・キャッシュフローへ転換し得る構造を有しております。ヘルスケア事業はファブレス型の事業構造を採用しております。当社グループは、創出される営業キャッシュフローを成長投資、財務健全性の維持並びに株主還元（配当及び自

己株式取得を含む) に対して機動的に配分し得る財務上の柔軟性を有しており、本中期経営計画期間における自己株式取得をはじめとする株主還元施策の機動的な実行を構造的に支える基盤を有しているものと認識しております。

【自己株式取得を含む株主還元の実行フレームワーク】

判断軸	評価指標	当社グループの基本姿勢
(i) 資本効率	ROE・ROIC等の資本生産性指標	株主資本コストを上回る資本収益性の確保を投資規律の中核とし、自己株式取得を当該観点から積極的に検討
(ii) 株価水準	当社株式の理論価値に対する市場評価の整合性	時価総額1,000億円規模を企業価値が適切に反映された最低水準として認識し、当該水準到達まで積極的かつ継続的に検討・実行
(iii) 投資機会	成長投資・M&A・事業ポートフォリオ拡張の機会	アセットライト型事業構造により大規模設備投資資金の留保を要せず、成長投資と株主還元を両立し得る財務上の柔軟性を活用
(iv) 財務健全性	自己資本比率・営業キャッシュフロー創出力・ネット有利子負債水準	ROE・ROIC等の財務目標達成を前提として、健全な水準の維持を最優先
(v) 流通株式比率	東京証券取引所の上場維持基準への適合状況	上場維持基準への適合状況を勘案のうえ機動的に検討
(vi) その他市場環境	金融市場動向、株式需給、投資家構成その他	市場環境を総合的に勘案し、機動的に判断

③ 時価総額1,000億円規模を最低水準とする経営陣認識

当社経営陣は、当社グループの現在の事業実態及び本第3次中期経営計画における足元の業績予想(2027年3月期:売上収益26,752百万円、営業利益8,957百万円、営業利益率33.5%)、500院超の医療機関ネットワーク並びに数十万件規模のリアル取引・成約・運用データを中核とする蓄積型経営資源、並びに当社グループ

が構築・展開を進めるヘルスケアプラットフォームの構造的価値を総合的に勘案した結果、当社グループの企業価値（事業価値、無形資産価値及び保有資産価値の合算）が市場において適切に反映されたと評価し得る時価総額の最低水準として、**時価総額 1,000 億円規模を一つの基準として認識**しております。

当該水準は、本第 3 次中期経営計画の中でも最も達成蓋然性が高い直近期の業績予想値に対する株価倍率水準を踏まえたものであり、業界平均を大幅に上回る営業利益率（33.5%）、計画期間にわたる持続的な利益成長並びに当社グループ固有の蓄積型経営資源を勘案した場合に、同業他社及び類似プロファイルを有する上場企業の評価水準と整合的に説明し得る保守的な水準であると当社経営陣は認識しております。当社経営陣は、本中期経営計画期間において、**当社株式の時価総額が当該水準に到達するまでの間、自己株式取得をはじめとする株主還元施策を株主価値最大化に資する資本政策手段として積極的かつ継続的に検討・実行**してまいります。

④ EPS 構造的向上を通じた株主価値最大化

当社経営陣は、本中期経営計画期間における株主価値最大化を、**1 株当たり当期純利益（EPS）の構造的向上**を通じて実現することを基本方針としております。EPS は、(i) 当期純利益（分子）の拡大、並びに(ii) 期中平均発行済株式数（自己株式を除く。分母）の減少の双方によって構造的に向上する性質を有しており、当社グループは、本計画期間において、当該双方の要素を能動的に追求してまいります。

- **（分子）営業利益の段階的拡大**：2027 年 3 月期 8,957 百万円 → 2028 年 3 月期 10,372 百万円 → 2029 年 3 月期 13,053 百万円
- **（分母）期中平均発行済株式数の段階的減少**：アセットライトな事業構造により創出されるフリー・キャッシュフロー余力を活用した自己株式取得の機動的な実行

当該双方の構造的進捗が同時に実現する場合、EPS は営業利益成長率を上回る速度で向上し得るものと当社経営陣は認識しており、EPS 水準の構造的向上が市場における PER 水準と相俟って当社株式の理論価値の引上げに資する蓋然性が高いものと考えております。

⑤ 財務規律

本計画期間にわたり、以下の主要な財務目標を設定しております。

- **（イ）自己資本比率の健全な水準の維持**

- (ロ) 営業キャッシュフローの計画水準での安定的な創出
- (ハ) 投資キャッシュフローと営業キャッシュフローのバランスを踏まえたフリー・キャッシュフローの確保
- (ニ) 株主資本コストを上回る自己資本利益率（ROE）及び投下資本利益率（ROIC）の達成

当社グループは、これら財務規律を遵守することを通じて、事業成長と財務健全性の両立、並びに中長期的な企業価値の継続的向上を実現してまいります。

以 上