



ARTE SALON HOLDINGS
株式会社アルテ サロン ホールディングス

<http://www.arte-hd.com>

JASDAQ

証券コード：2406



平成21年12月期 第2四半期 決算短信

補足資料

株式会社アルテ サロン ホールディングス
(Arte Salon Holdings, Inc.)

平成21年8月10日
於：鉄鋼会館

本日は、株式会社アルテ サロン ホールディングスの
決算説明会にお越しいただき
ありがとうございます。

目次

平成21年12月期第2Q 決算概要

平成21年12月期 下期計画

第2Q累計期間のトピックス、総括	4
第2Q累計期間の決算総括、平成21年12月期通期計画	5
個社別の決算・計画	7
要約貸借対照表	11
出店、設備投資の状況等	13

下期および中長期の事業方針

中期の取組「安定的利益体質の構築」	16
HDの取り組み	17
新店開発における取組み……………「高効率店」	18
店舗における営業施策……………「値ごろ感」	19
暖簾分けチェーンAshとNYNYの取組み…「利益体質」	20
加盟型チェーンSDの取組み……………「I C H・G Oの出店加速」	21
アルテの事業領域	22
多様性のある職場作り	23
長期計画	24

別表

グループ各社の要約P/L(計画実績比較)	26
出店状況、営業日数実績(AshとNYNY)	27
チェーン全店売上推移(AshとNYNY)	29

平成21年12月期 第2Q 決算概要

平成21年12月期 通期計画

執行役員 小田 俊也

平成21年12月期 第2Q累計期間のトピックス、総括

(株)アルテ・サロン・ホールディングス(HD)として期首から連結決算の3期目
主要子会社の(株)アッシュ(Ash)、(株)ニューヨーク・ニューヨーク(NYNY)、(株)スタイルデザイナー(SD)を連結子会社とした連結決算としても3期目

グループ会社の再編～主要3子会社による3本柱の基盤固め

(株)スタイルデザイナーを100%子会社化 (H21.1.5実施)

(株)スタイルデザイナー本社を、横浜のアルテ本社ビルへ移転 (H21.4実施)

「理美容業への注力」 = 入客数増への方針徹底
安定的利益体質固めの各施策を開始



表1 平成21年12月期 第2Q 連結決算 総括

		第2Q 累計計画	第2Q 累計実績	コメント
売上高	チェーン全店	8,512 百万円	8,173 百万円	Ash、NYNY、SD、EJ、AMG、etraの全店舗売上高合計
	既存店対前年比	- %	97.2 %	客単価96.2%、入客101.0% (Ash、NYNYの数字) Ash店営業日数変動：(H20年上半期)161日 (H21年同期)153日(前年比95.0%) *1
	連結売上高	3,500 百万円	3,420 百万円	売上高減は、直営店が減少した影響 直営/全店：(2006.12) (2007.12) (2008.12) (2009.6) (AshとNYNY) 37/96 30/106 28/112 23/115
利益	経常利益	130 百万円	156 百万円	新店を高効率店に絞り込んだことによる費用削減、投資効率アップ FC化の推進で直営店減による原価削減などの効果
	当期純利益	40 百万円	2 百万円	不採算店舗の減損損失40百万円(前倒し計上)、 店舗および事務所の移転等に伴う除却損等40百万円、計80百万円の影響
店舗開発	新規出店	11	14	Ash:4 *2、 (閉店 SD:7) *3 NYNY:0、 SD:10
	店舗改装	0	0	Ash 0店、 NYNY 0店 *4
	6月末店舗数	226	226	Ash:90、 NYNY:25、 SD:109、 EJ:1、 AMG:1
暖簾分け	新オーナー創出	1	1	Ash:1 (孫FC含む)
	新規出店	2	4	Ash:4 *2 *5

*1 Ash、NYNYの定休日導入によるものです。詳細な営業日数については本資料の32ページ参照

*2 うち1店舗は吉祥寺 店の移設によるものです。

*3 SDの出店・閉店には、経営者の異動等による数字が含まれています。

*4 店舗の改装実績数には、小規模の改装は含んでおりません。

*5 暖簾分けによるFC店舗数の動向については、表7参照

表2 平成21年12月期 第2Q累計 要約P / L、 通期計画

単位:百万円

	H20 中間 実績	H21 第2Q 計画	H21 第2Q 実績	差異 (実績-計画)	H21 通期 計画	H20 通期 実績
チェーン売上高	8,779	8,512	8,173	338	17,715	17,668
連結 要約 P / L	売上高	3,816	3,500	79	7,000	7,642
	売上原価	2,946	2,600	90	5,150	5,852
	売上総利益	869	900	11	1,850	1,789
	販・管費	729	750	6	1,470	1,476
	営業利益	140	150	17	380	313
	経常利益	116	130	26	320	247
	当期純利益	11	40	2	38	100

↑
通期の計画は、平成21年2月に公表した計画から変更ありません。

表3 平成21年12月期 第2Q 個別要約P / L

第2Q累計期間 前年度比較

単位：百万円

		HD			Ash			NYNY			SD		
		H20.12期 中間実績	H21.12期 2Q実績	前期との 差異	H20.12期 中間実績	H21.12期 2Q実績	前期との 差異	H20.12期 中間実績	H21.12期 2Q実績	前期との 差異	H20.12期 中間実績	H21.12期 2Q実績	前期との 差異
チェーン売上高			-		4,294	4,314	20	1,092	1,104	12	3,324	2,700	624
要約損益計算書	売上高	1,200	1,218	18	1,245	1,464	*2 219	1,110	979	*4 131	403	362	*6 41
	売上原価	823	824	0	878	1,077	*3 199	1,000	892	*5 107	250	200	*7 50
	売上総利益	376	394	17	366	386	19	110	86	23	153	162	9
	販・管費	274	263	10	311	341	30	124	82	41	122	133	11
	営業利益	102	130	28	55	45	10	13	4	17	31	28	2
	経常利益	71	107	35	63	47	15	9	6	15	36	36	0
	(少数株主損益)	0	-	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	当期純利益	28	27	*1 56	36	12	24	3	1	5	23	16	6

		EJ			AMG			連結		
		H20.12期 中間実績	H21.12期 2Q実績	前期との 差異	H20.12期 中間実績	H21.12期 2Q実績	前期との 差異	H20.12期 中間実績	H21.12期 2Q実績	前期との 差異
チェーン売上高		24	18	5	23	28	4	8,779	8,173	607
要約損益計算書	売上高	24	18	5	24	28	4	3,816	3,420	395
	売上原価	34	25	9	19	23	3	2,946	2,509	436
	売上総利益	10	6	3	4	5	0	869	911	41
	販・管費	2	1	0	0	0	0	729	743	13
	営業利益	12	8	4	3	4	0	140	167	27
	経常利益	13	8	4	3	4	0	116	156	40
	(少数株主損益)	-	-	-	-	-	-	3	12	8
	当期純利益	13	8	4	4	3	0	11	2	13

平成21年12月期 第2Q 個別要約P/L 解説

第2四半期前期比

1. HD

売上高	20/12期下期および21/12期第2四半期に開店した店舗の賃貸収入増 33百万円
売上原価	20/12期下期および21/12期第2四半期に開店した店舗の賃借料の増はあったが減価償却費の減少によりほぼ横ばい
販売管理費	連結グループ会社間における取引形態・人員配置変更等による減 21百万円(21年5月より)
その他	*1 店舗設備の減損損失、店舗移転等による除却損により特別損失68百万円を計上 前期は有価証券評価損等122百万円計上

2. Ash

売上高	*2 連結グループ会社間における取引形態変更による増 286百万円(21年5月より) (連結決算上は相殺取引) 直営店からFC店移行による売上減 37百万円
売上原価	*3 連結グループ会社間における取引形態変更による増 312百万円(21年5月より) (連結決算上は相殺取引) 材料費、広告宣伝費等削減による減 88百万円 直営店減少による人件費の減30百万円
販売管理費	連結グループ会社間における取引形態・人員配置変更等による増 30百万円(21年5月より)
その他	-

3. NYNY

売上高	*4 直営店減少による売上減 189百万円 FC収入増 51百万円
売上原価	*5 FC移行による諸経費減 75百万円、減価償却費の減 11百万円
販売管理費	前期に計上した本部機能強化のための本部移転にかかわる一時的費用の発生、および新規事業に係る経費(立上時は本部経費)等が当期には計上されていないことにより41百万円の減
その他	-

4. SD

売上高	*6 店舗数減少等によるFC事業収入42百万円減
売上原価	*7 材料費、減価償却費等の減少等により50百万円の減
販売管理費	事務所移転に係る諸経費、人員増等により11百万円増
その他	事務所移転に伴う除却損等8百万円(特別損失)

表4 個社別 要約損益計算書 通期計画(前年実績比較付)

通期 前年度比較

単位:百万円

	(通期)			HD			Ash			NYNY			SD		
		H20.12期 実績	H21.12期 計画	前期との 差異	H20.12期 実績	H21.12期 計画	前期との 差異	H20.12期 実績	H21.12期 計画	前期との 差異	H20.12期 実績	H21.12期 計画	前期との 差異		
チェーン売上高	-	-	-	8,947	9,200	253	2,252	2,300	48	6,309	6,100	209			
要約損益計算書	売上高	2,458	2,500	42	2,581	2,300	281	2,230	2,000	230	775	900	125		
	売上原価	1,683	1,650	33	1,809	1,550	259	1,986	1,750	236	474	540	66		
	売上総利益	774	850	76	772	750	22	244	250	6	300	360	60		
	販・管費	544	560	16	663	700	37	241	200	41	256	280	24		
	営業利益	230	290	60	109	50	59	2	50	48	44	80	36		
	(持分法投資損益)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
	経常利益	149	230	81	119	55	64	3	55	52	61	85	24		
	(少数株主損益)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
	当期純利益	15	90	75	49	30	19	9	25	16	59	55	4		

	(通期)			EJ			AMG			連結		
		H20.12期 実績	H21.12期 計画	前期との 差異	H20.12期 実績	H21.12期 計画	前期との 差異	H20.12期 実績	H21.12期 計画	前期との 差異		
チェーン売上高	47	55	8	51	55	4	17,668	17,715	47			
要約損益計算書	売上高	47	55	8	52	55	3	7,642	7,000	642		
	売上原価	62	50	12	40	46	6	5,852	5,150	702		
	売上総利益	15	5	20	11	9	2	1,789	1,850	61		
	販・管費	4	2	2	1	1	0	1,476	1,470	6		
	営業利益	19	3	22	9	8	1	313	380	67		
	(持分法投資損益)	0	0	0	0	0	0	9	0	9		
	経常利益	19	3	22	9	8	1	247	320	73		
	(少数株主損益)	-	-	-	-	-	-	21	0	21		
	当期純利益	20	3	23	8	5	3	60	100	40		

個社別 要約損益計算書 通期計画 解説

平成21年2月開催の決算説明会での説明内容

1. HD	売上高 売上原価 販売管理費 その他	<ul style="list-style-type: none"> ・Ash店舗の増加に見合った売上高(賃貸収入他)を計画 ・効率的な投資により原価率を改善 店舗数の増加(3~4店)にもかかわらず前期並みを予想 ・グループ全体の経営管理体制を強化するための投資等により前期比微増を予想 ・店舗の経営効率を検討し、的確なスクラップ&ビルド推進するための費用を見積もり(80百万円)
2. Ash	売上高 売上原価 販売管理費	<ul style="list-style-type: none"> ・既存店前年比100%で計画し、新規店舗分がFC事業収入増(63百万円)に寄与 ・のれんわけの推進により直営店が減少(期中平均3店 前期6店)により損益計算書に計上される売上高の減(330百万円)を予想 ・直営店からFC店移行対象店舗分の減少を予想(主に人件費、設備費用の減 230百万円) ・FC店の経営強化・効率化のため、本部体制を強化 前期比微増を予想
3. NYNY	売上高 売上原価 販売管理費	<ul style="list-style-type: none"> ・既存店前年比102%で計画 ・直営店(業務委託店)のFC移行により直営店が減少(期中平均 20店 前期23店)により損益計算書に計上される売上高減(330百万円)を予想 ・FC移行によるFC事業収入増100万円予想 ・直営店からFC店移行対象店舗分の減少を予想(100百万円) ・前期実施した本部機能強化のための本部移転にかかわる一時的費用の減、および新規事業に係る経費(立上時は本部経費)を売上原価に計上したことによる減等で40百万円減少を予想
4. SD	売上高 売上原価 販売管理費	<ul style="list-style-type: none"> ・新規店舗分がFC事業収入増(140百万円)に寄与 ・本部投資店舗の増による賃借料、減価償却等の増(60百万円)を予想 ・FC店の店舗増、経営強化・効率化のため、本部体制を強化 主に人件費の増(20百万円)を予想

通期変更・織り込み事項

平成21年2月開催の決算説明会におきましてご説明しました内容等について第2四半期までの実績に基づいた変更等につき解説いたします。
なお、連結・個別会社の売上、営業利益、経常利益、当期純利益につきましてはの変更はございません。

- 1) 連結グループ内の取引等につきまして、当第2四半期中の平成21年4月より変更しております。

連結子会社2社の事務所移転	グループ内の経営効率を高めるため株式会社アッシュ、株式会社スタイルデザイナーの事務所を移転しました。
連結グループ間取引の変更	グループ内の経営効率を高めるため、各子会社の独立運営に資するため変更いたしました。

なお、この取引の変更は連結会社間での相殺取引となりますので利益に与える影響はございません。
- 2) 通期業績見通しの据置き

第2四半期業績に関しまして、営業利益・経常利益とも計画を上回ることができましたが、通期業績見通しにつきましては据置きといたしました。理由として、内部統制制度開始年度(21/1~)を迎え、より精度の向上をはかるため、当下期において外部コンサルの導入等を実施したためであります。

表5 平成21年6月末 要約比較連結貸借対照表

単位:百万円、%

科目	H20.6月末		H21.6月末		増減額
	金額	構成比	金額	構成比	
流動資産合計	2,518	31.6	2,566	34.8	48
現預金	1,336	16.8	1,430	19.4	93 *1
売掛金	367	4.6	357	4.9	9
たな卸資産	56	0.7	42	0.6	14
その他流動資産	756	9.5	736	10.0	20
固定資産合計	5,459	68.4	4,799	65.2	660
建物	2,496	31.3	2,023	27.5	472 *2
工具器具備品	164	2.1	142	1.9	21
その他有形固定資産	140	1.8	137	1.9	2
のれん	498	6.2	487	6.6	11
その他無形固定資産	41	0.5	64	0.9	23
敷金保証金	1,612	20.2	1,579	21.4	33
その他投資	505	6.3	363	4.9	142 *3
資産 合計	7,978	100.0	7,365	100.0	612

科目	H20.6月末		H21.6月末		増減額
	金額	構成比	金額	構成比	
流動負債合計	2,551	32.0	2,499	33.9	51
買掛金	127	1.6	117	1.6	9
1年以内返済 長期借入金	1,007	12.6	963	13.1	44
未払金	1,235	15.5	1,137	15.4	98 *4
その他流動負債	180	2.3	280	3.8	100
固定負債合計	3,536	44.3	3,015	40.9	520
長期借入金	2,808	35.2	2,194	29.8	613 *5
その他固定負債	727	9.1	820	11.1	92 *6
純資産合計	1,890	23.7	1,851	25.1	39
資本金	324	4.1	324	4.4	0
資本剰余金	860	10.8	860	11.7	0
利益剰余金	668	8.4	702	9.5	33
自己株式	32	0.4	35	0.5	2
(少数株主持分)	70	0.9	0	0.0	70
負債・純資産 合計	7,978	100.0	7,365	100.0	612

要約比較連結貸借対照表 解説

資産・負債の増減の主な要因は以下のとおり。(1億円以上の増減について解説)

資産の主な増減要因

- *1 手元流動性の確保のために手元資金確保
- *2 グループ全体では1店舗あたりの投資を抑制と償却が進展
- *3 主に、関係会社株式、社債の売却による

負債・資本の主な増減要因

- *4 主に設備未払金の減少
- *5 主に長期借入金残高の縮小
- *6 H20.10に発行したHD社債(私募債)

表6 出店、設備投資等の状況

単位：百万円

平成21年12月期 第2Q 実績

新規出店

Ash	4	野方、吉祥寺*2 淵野辺、等々力
NYNY	0	
SD	10	西葛西*3、水戸、駒沢大学前、 相模原、大森町*3、 武蔵小杉、鷺沼、 こどもの国*3、梅島、 堀切菖蒲園

店舗改装*1

Ash	0
NYNY	0

閉店

SD	7	峡西、西葛西*3、 こどもの国*3、 大森町*3、阿見、植上、鹿嶋
----	---	---

区分	H20 通期 実績	H21 上期 実績	H21 下期 計画
造作	521	112	180
敷金保証金	55	62	30
投資合計	576	175	210
減価償却費	657	288	300

新規出店	18	14	12
(うち移転)	(0)	(1)	(1)
閉店	27	7	7
M&Aによる増加	0	0	0
期末店舗数	221	226	230

*1 改装の店舗数には、小規模の改装は件数に含めておりません。

*2 吉祥寺店は、旧吉祥寺 号店の移設になります。

*3 出店/閉店ともに記載がある店舗はオーナー変更によるものです。

表7 期末店舗数推移 実績と計画

グループ各社期末店舗数の推移

	平成19年		平成20年		平成21年	
	6月末	12月末	6月末	12月末	6月末	12月末 計画
Ash	78	82	86	87	90	91
NYNY	23	24	25	25	25	25
SD	123	122	118	107	109	112
EJ	1	1	1	1	1	1
AMG	0	1	1	1	1	1
グループ合計	225	230	231	221	226	230

平成21年12月期 計画

新規出店

Ash	4
NYNY	0
SD	15

店舗改装

Ash	2
NYNY	0

参考) Ash、NYNY FC化(暖簾分け)の推移

	2008年						2009年											
	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月
グループ全店舗数	106	108	108	108	108	111	110	111	111	111	112	112	113	113	113	115	115	115
FC店舗数	77	79	79	79	79	81	82	83	83	83	84	84	86	86	89	92	92	92
FC比率	73%	73%	73%	73%	73%	73%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	76%	76%	79%	80%	80%	80%
(うち) Ash全店舗数	82	84	84	84	84	86	85	86	86	86	87	87	88	88	88	90	90	90
FC店舗数	77	79	79	79	79	81	79	80	80	80	81	81	82	82	83	86	86	86
FC比率	94%	94%	94%	94%	94%	94%	93%	93%	93%	93%	93%	93%	93%	93%	94%	96%	96%	96%
(うち) NYNY全店舗数	24	24	24	24	24	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
FC店舗数	0	0	0	0	0	0	3	3	3	3	3	3	4	4	6	6	6	6
FC比率	0%	0%	0%	0%	0%	0%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	16%	16%	24%	24%	24%	24%

当期も上半期に前倒しでFC化をいたしました。

Ash FC率 100%へ

NYNY直営店には業務委託店を含みます。

平成21年12月期下期および中長期の事業展開

代表取締役社長 吉原 直樹

グループの取組み

グループ各社の取組み

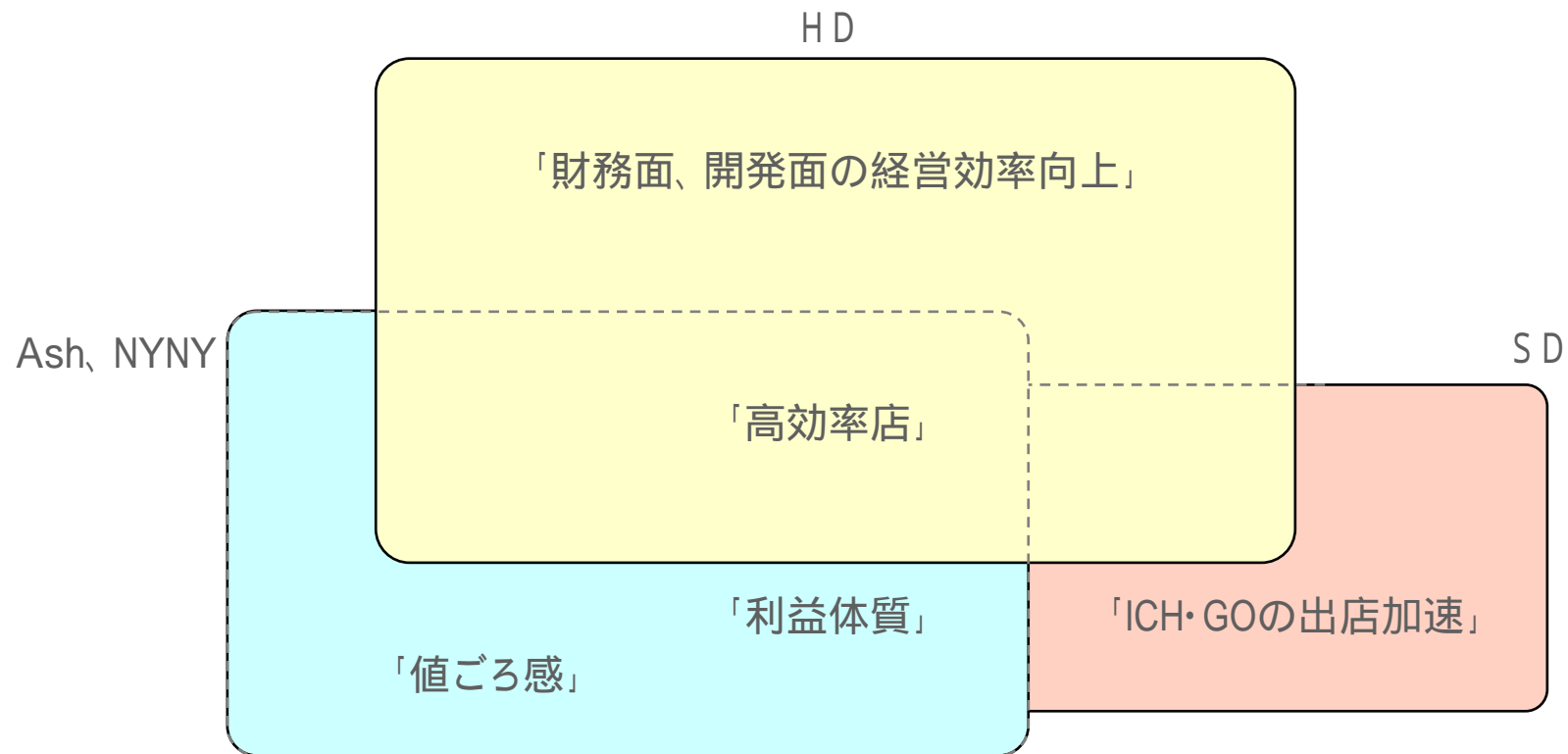
中長期の計画

当期に開始した中期の取り組み 「安定的利益体質の構築」

中長期の課題は 『安定的利益体質の構築』

平成21年12月期以降、グループを挙げて施策に取り組んでいます（個別には次ページ以降で説明）

キーワード



HDの取り組み

平成21年12月期以降、HDで取組んでいる施策

- 1 有利子負債の圧縮 (連結)41億円(H20.6) 37億円(H21.6) 34~35億円(H21.12)
有利子負債比率の低減と効率的な設備投資の実施
- 2 減益要因(特別損失要因)の低減・排除
H21.12期第2四半期に不採算店の減損40百万円前倒し計上
- 3 グループの店舗開発機能をHDへの集約
新店開発、既存店契約更新等の機能強化
案件情報の共有等による開発機能強化
- 4 株主優待制度拡充
5株保有株主を中心に、優待内容を拡充
好評の株主優待券の配布率アップ
(発行数 約2,400枚(実績) 3,600枚)
その他の選択商品も同等に拡充
- 5 投資効率アップ(高効率店への特化など)
H20年度、21年度の新店がH22年度以降利益貢献

次ページでさらに解説

新店開発における取り組み

「高効率店」

Ash、NYNYの新店は、高い収益率の物件に限定し、高効率な店舗オペレーションを追求し、以前よりやや小型の店舗（40坪前後）を中心に行っております。（従来は50～60坪）

単位：千円

	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度
(実績)				
対象の新店	16店	12店	8店	4店
面積(実績)	60.0坪	→ 46.2坪	→ 37.1坪	→ 39.6坪
坪当たり月商 ¹	193		159	152
在籍スタッフ1人当たり月商 ¹	614		569	590
(標準規格)				
家賃	1,000	800	700	
初期投資 ²	45,000	→ 40,000	→ 35,000	
モデル月商	9,000	8,000	7,000	
スタッフ数	14人	12人	10人	

既存店比較なので、
1～2年遅れて新店
の効果が出てくる

1 各年度の6月の既存店全店における実績

2 取得価格、敷金保証金、(リースは除く)



Bees野方店 44.1坪 (H21.1)



Gran Ash吉祥寺店 49.8坪 (H21.4)



Bees淵野辺店 32.2坪 (H21.4)



Ash等々力店 32.4坪 (H21.4)

*1 Gran Ash吉祥寺店は、吉祥寺 店の移設

暖簾分けチェーン Ash、NYNYの営業施策 「値ごろ感」

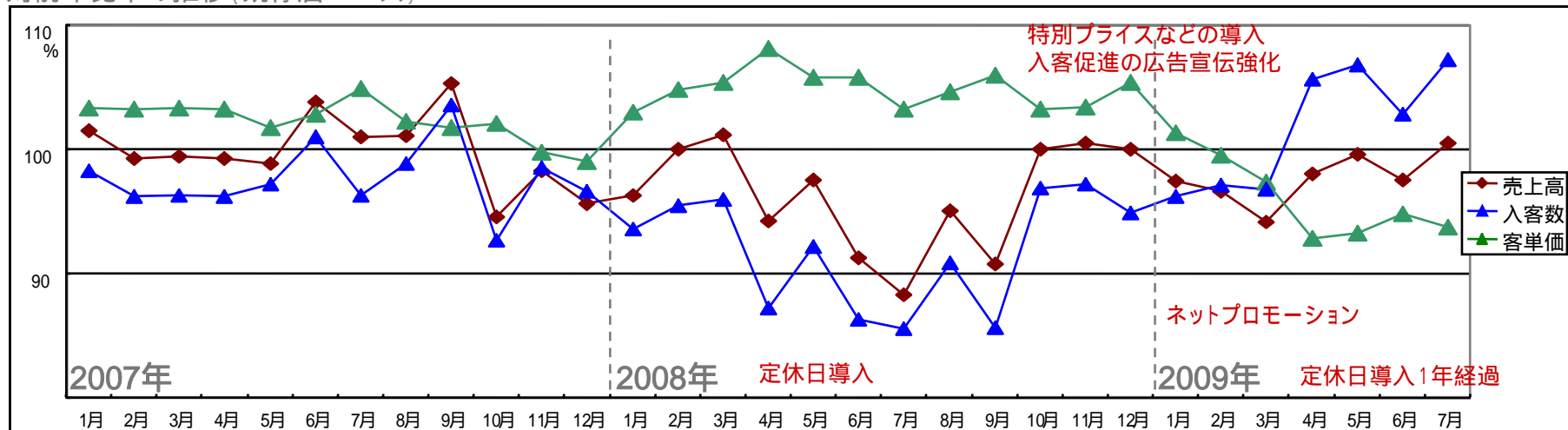
H20年12月期上半期までは客単価の向上に取り組んでおりましたが、昨今の消費トレンドを踏まえ、「値ごろ感」を前面に打ち出し、入客数の増加へ最重要目標を転換しております。

客単価の向上策



「入客数の増加」へ方針転換

対前年比率の推移 (既存店ベース)



これまでの営業施策

美容師の、現場における能力アップ、モチベーションの向上
差別化(デザイン、上質感の提供)
施術前カウンセリングでサービス誘導



H20年下半期

手配りチラシ & 折り込みチラシ
1,000万枚実施
特別プライスの導入
・季節メニューの強化
・新キャンペーンの強化
・新セットメニューの強化

H21年上半期

ネットプロモーション導入
・モバイル会員制導入
・モバイル会員プライス
・PCサイト強化
初回限定キャンペーン

暖簾分けチェーン Ash、NYNYの営業施策 「利益体質」

これまでどおり、当社グループの中核事業である「暖簾分け型」FCチェーン展開を、人材の育成と歩調を合わせ進めていきます。利益体質の強化に取り組んでいます。

1 坪当たり売上(利益)の向上へ施策

2 スタッフ1人あたり売上(利益)向上への施策展開

H21.6アシスタント比率 50% 43% (スタイリスト1人にアシスタント0.75人)へ

3 モバイル・プロモーションによる再来店誘導とDM費用削減

4 その他

- ・「値ごろ感」ある価格提示による新規顧客開拓
- ・現場力の強化による再来店率アップ
技術力アップ、ホスピタリティ・アップによる満足度向上で「値ごろ感」をより増強
- ・スタッフ定着率アップによる採用費用の圧縮
労働環境、スタッフ教育制度、ライフプラン提示などにより安心して働ける環境づくり

当面、利益貢献度の大きい ICH・GO店の出店に注力してまいります。

MS店(SDの加盟FC店(中型サロン))の場合

店舗面積 30坪
月商 400万円

本部フィー(ロイヤルティ) 売上×5~8% *1 20~30万円
本部投資 借入保証 約1,500~2,000万円(借入の50%)

*1 ロイヤルティはサポート内容のオプション設定により異なる

ICH・GO店の標準プラン

店舗面積 15坪
スタッフ数 4~5人(オーナー含む、パート中心)
月商 200万円

本部フィー(ロイヤルティ) 売上×10~15% 20~30万円
本部投資 約1,000万円

[MS店との比較] 売上高、投資ともMS店の1/2程度だが本部フィーはほぼ同額である。



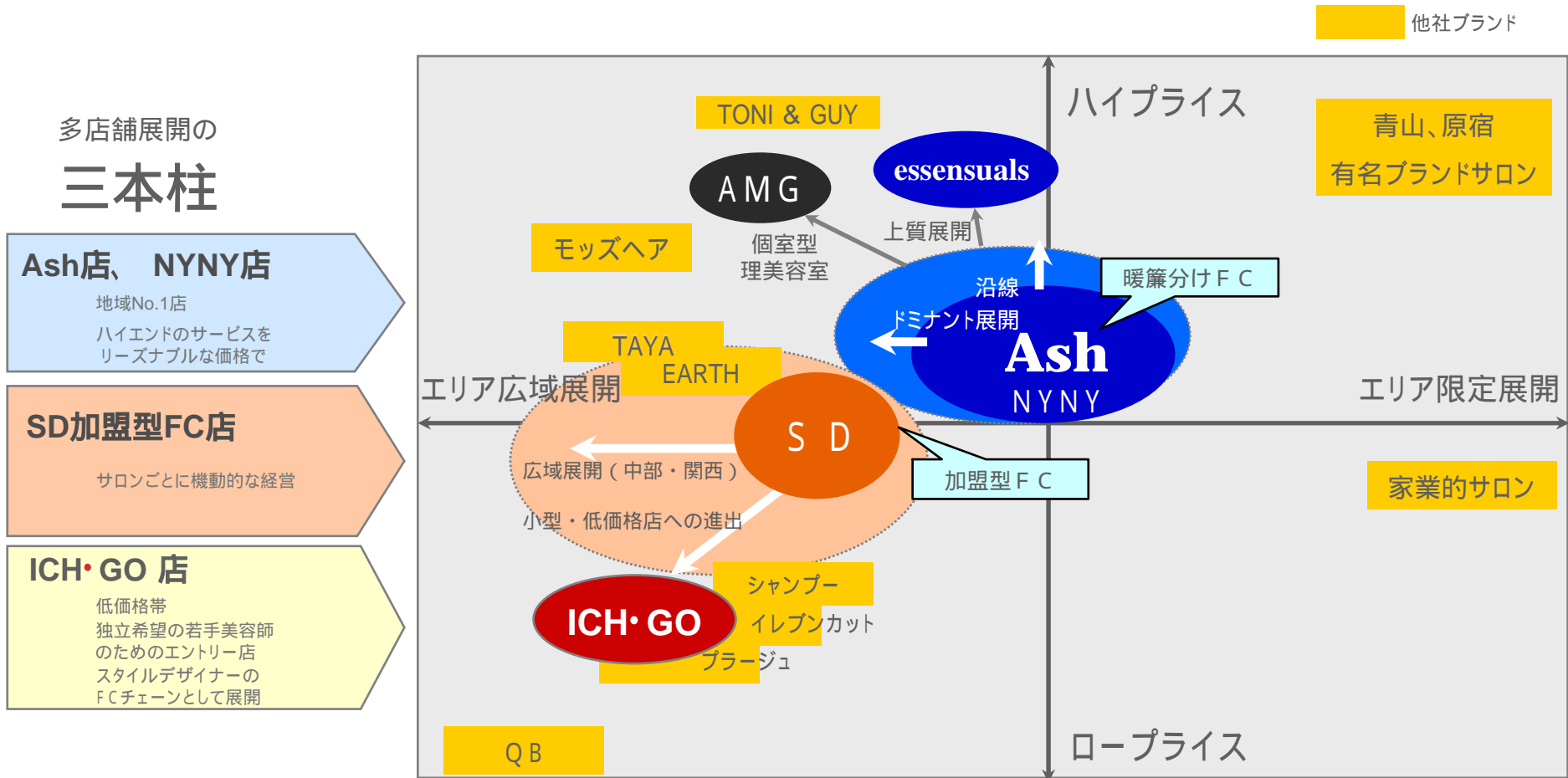
ICH・GO店は、1店あたり投資が小さく、投資回収も早いため、MS店の2倍の出店ペースが可能。



武蔵新城店

菊川店

事業領域 三本柱、それぞれの価格帯・地域展開



複合業態の総和として

ブランド別で広い価格帯対応

グループ全体で広域で展開できるように！

- 暖簾分け型美容チェーン (Ash、NYNY ハイエンドのサービスを手頃に)
- メンバーシップ加盟型美容チェーン (SD 広域の展開を目指す)
- ロープライスブランド業態 (ICH・GO) 展開 (ICH・GOブランドの確立と早期の広域・多店舗化を目指す)
- 上質ヘアーサロンのブランド確立 (EJ)
- 個室型サロン (プライベートな空間を提供するサロン) のブランド確立 (AMG)

多様性のある職場づくり

多様なライフプランをもつ、当社グループの美容師達に、具体的なキャリアパスを示すことが必要です。それには、多様性を受け容れる職場作りが必要であり、当社グループ・当社ブランドは、バラエティに富むチェーン展開を目指します。

美容師の希望

- ・個人の夢
- ・個人の特性
- ・個人の事情

多様なブランド・チェーンで対応

(例)

独立して多店舗を経営する、オーナー経営者になりたい。
オーナーとして自分の店を持ち、自分も技術力の続く限り店で働きたい。
自分は「美容師」という職業が好き。定年までハサミを持っていたい。
今は都会のサロンで働くが、将来は地方に暮らす親の近くで、美容師を続けたい。
良質の美容室が少ない自分の出身地で、今のサロンで身につけた技術で良い店を出したい。
クリエイティブな技術力を磨き、それを表現する場がある仕事を続けたい。
教えるのが好き。若手美容師を指導する仕事をしたい。

- 加盟
- 独立
- 転勤
- グループ内
転職



アルテへのロイヤルティの向上 (顧客満足度アップ)
採用コストの削減 (離職による採用ロスの低減)
雇用、働き甲斐 (企業としての社会的責任)

さらなる業態・ブランド開発

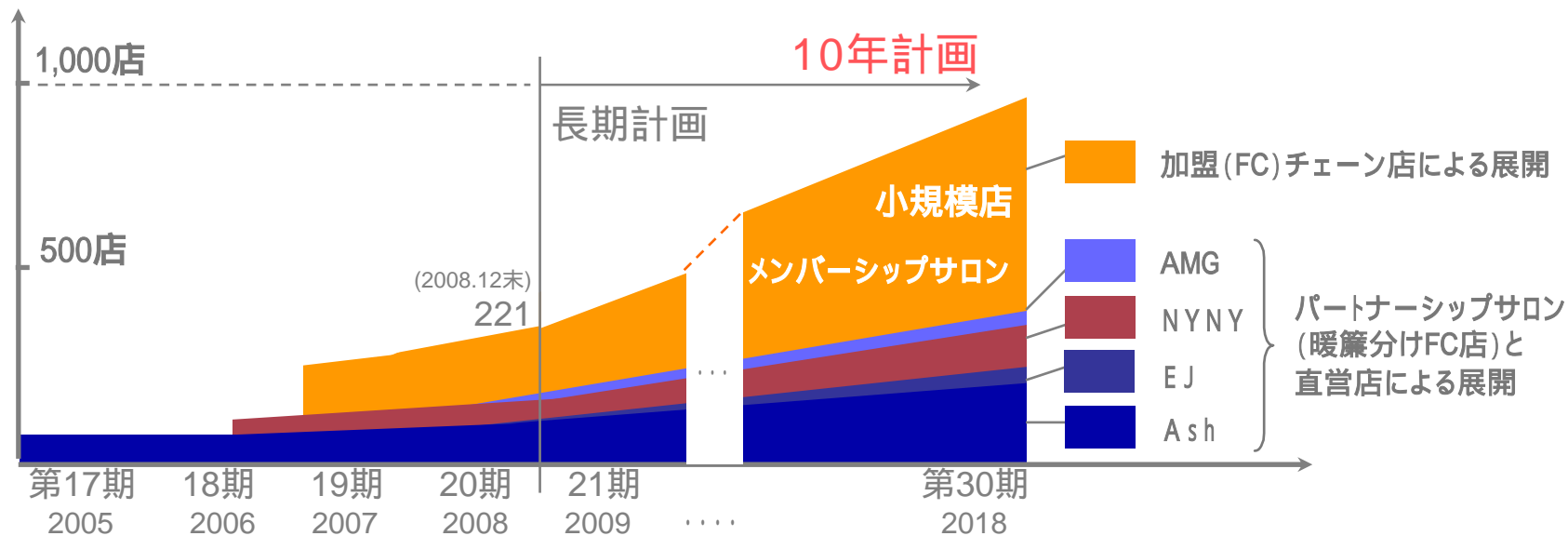
お客様にとってもサロンの選択肢が多様化

長期計画

暖簾分け型チェーンを中核事業とし、加盟型チェーンで規模と業態多様性を追求してまいります。

Ash、NYNYは、人を育てながら着実に暖簾分け。高いFC店比率で展開
 個々の美容師の多様な生涯プランを受け止める、厚みのある事業構成
 幅広いお客様層からお選びいただける、ブランド・ラインアップ
 個々のブランドを全て収益化し、安定増加ペースへ
 長期的に、連結経常利益はチェーン売上高の3%程度を維持

1,000店：暖簾分け型チェーン350店、加盟型チェーン店650店を長期目標としております。



参考資料

グループ各社 要約P/L

Ash・NYNY 出店状況

Ash・NYNY サロン営業日数、チェーン売上高

別表 各社のP/L H21年12月期 第2Q累計 計画実績比較

単位：百万円

HD	計画	実績	差異
売上高	1,200	1,218	18
売上原価	820	824	4
売上総利益	380	394	14
販・管費	250	263	13
営業利益	130	130	0
経常利益	100	107	7
当期純利益	20	27	7

売上高 連結グループ会社間における取引形態変更による増15百万円(21年5月より)
(増加部分は連結決算上相殺取引)

販売管理費 内部統制制度に伴う諸経費増

特別損失 不採算店に対する減損損失49百万円
店舗移転等に伴う除却損19百万円

単位：百万円

NYNY	計画	実績	差異
売上高	1,000	979	20
売上原価	900	892	7
売上総利益	100	86	13
販・管費	90	82	7
営業利益	10	4	5
経常利益	10	6	3
当期純利益	5	1	3

売上高 直営店(業務委託店)からFC移行による売上減35百万円

FC移行によるFC収入増15百万円

売上原価 FC移行による人件費等減8百万円

販売管理費 諸経費圧縮による減

単位：百万円

Ash	計画	実績	差異
売上高	1,200	1,464	264
売上原価	830	1,077	247
売上総利益	370	386	16
販・管費	340	341	1
営業利益	30	45	15
経常利益	35	47	12
当期純利益	20	12	7

売上高 FC移行早期化による直営店売上高減25百万円

連結グループ会社間における取引形態変更による増286百万円(21年5月より)
(連結決算上は相殺取引)

売上原価 連結グループ会社間における取引形態変更による増312百万円(21年5月より)
(連結決算上は相殺取引)

材料費、広告宣伝費等削減による減65百万円

単位：百万円

SD	計画	実績	差異
売上高	400	362	38
売上原価	240	200	40
売上総利益	160	162	2
販・管費	130	133	3
営業利益	30	28	1
経常利益	35	36	1
当期純利益	25	16	8

売上高 FC店舗数減少によるロイヤリティ等収入減

売上原価 FC店舗数減少に伴う諸経費減

別表 H20年12月期 出店状況 (AshおよびNYNY)

出店、暖簾分けの状況

新規出店

年月	店舗名	住所	面積	備考
平成20年 1月	三宮店	兵庫県神戸市	164.3m ²	NYNY直営店
2月	小岩店	東京都江戸川区	124.0m ²	Ash F C店
2月	元住吉店	神奈川県川崎市	92.0m ²	Ash F C店
6月	京橋店	大阪市都島区	159.1m ²	NYNY直営店
6月	桜新町店	東京都世田谷区	108.8m ²	Ash F C店
6月	日野店	東京都日野市	97.2m ²	Ash F C店
8月	高円寺南口店	東京都杉並区	137.6m ²	Ash F C店
11月	浜田山店	東京都杉並区	95.4m ²	Ash F C店
平成21年 1月	野方店	東京都中野区	145.9m ²	アッシュFC店(Beesブランド)
4月	吉祥寺店 *1	東京都武蔵野市	164.6m ²	アッシュFC店(Gran Ashブランド)
4月	淵野辺店	神奈川県相模原市	106.5m ²	アッシュFC店(Beesブランド)
4月	等々力店	東京都世田谷区	107.2m ²	アッシュFC店

*1 吉祥寺店(Gran Ash店)は、旧吉祥寺店(Ash店)からの移転です。

閉店等

年月	店舗名	住所	面積	備考
平成20年 1月	トアロード店	兵庫県神戸市	582.7m ²	NYNY直営店(実質、三宮店への移転)
平成20年 7月	水戸店	茨城県水戸市	147.0m ²	スタイルデザイナー加盟店へ変更

暖簾分け等

年月	店舗名	住所	面積	備考
平成20年 1月	中目黒店	東京都目黒区	214.0m ²	直営店からFC店へ移行
7月	大宮店	埼玉県さいたま市	531.0m ²	FC店から直営へ変更
7月	寝屋川店	大阪府寝屋川市	152.1m ²	直営店からFC店へ移行
7月	香里園店	大阪府寝屋川市	115.7m ²	直営店からFC店へ移行
7月	桃山南店	京都府京都市	175.2m ²	直営店からFC店へ移行
12月	白楽店 *1	神奈川県横浜市	231.8m ²	FC店から直営へ変更 *1
12月	横浜店 *1	神奈川県横浜市	169.9m ²	FC店から直営へ変更 *1
12月	西川口店 *1	埼玉県川口市	134.9m ²	FC店から直営へ変更 *1
12月	渋谷店	東京都渋谷区	454.4m ²	直営店からFC店へ移行
12月	北千住店	東京都足立区	124.6m ²	直営店からFC店へ移行
12月	池袋店	東京都豊島区	161.7m ²	直営店からFC店へ移行
平成21年 1月	加古川店	兵庫県加古川市	340.5m ²	直営(業務委託)店からFC店へ移行
3月	練馬店	東京都練馬区	146.7m ²	直営店からFC店へ移行
3月	新田辺店	京都府京田辺市	108.9m ²	直営(業務委託)店からFC店へ移行
3月	イオン高の原店	京都府木津川市	102.5m ²	直営(業務委託)店からFC店へ移行
4月	横浜店	神奈川県横浜市	169.9m ²	直営店からFC店へ移行
7月	白楽店	神奈川県横浜市	281.8m ²	直営店からFC店へ移行
7月	西川口店	埼玉県川口市	134.9m ²	直営店からFC店へ移行
7月	武蔵小金井店	東京都小金井市	193.2m ²	直営店からFC店へ移行

*1 平成20年12月1日、株式会社ハイパーを株式会社アッシュと合併したことにより、旧ハイパー店舗がアッシュ直営となったことによります。

別表 H20年12月期 AshおよびNYNY 営業日数実績

営業日数の状況

()内は土日祝の日数

	Ash営業日数	(前年同月)	前年差	NYNY営業日数	(前年同月)	前年差
平成20年 1月	25(9)	27(9)	-2	28(9) *	28(9) *	0
2月	27(9)	28(9)	-1	29(9)	28(9)	1
3月	29(11)	31(10)	-2	31(11)	31(10)	0
4月	26(9)	30(10)	-4	29(9) *	30(10)	-1
5月	28(11)	31(10)	-3	30(11) *	31(10) *	-1
6月	26(9)	30(9)	-4	29(9) *	29(9) *	0
7月	26(9)	31(9)	-5	31(9)	31(9)	0
8月	27(10)	31(8)	-4	30(10) *	31(8) *	-1
9月	26(10)	28(12)	-2	29(10) *	30(12)	-1
10月	27(9)	29(9)	-2	31(9)	31(9)	0
11月	26(12)	28(9)	-2	29(12) *	30(9)	-1
12月	31(9) *	30(11) *	1	31(9) *	31(11) *	0
平成20累計	324(117)	354(115)	-30	357(117)	361(115)	-4
平成21年 1月	24(9) *	25(9)	-1	28(9) *	28(9) *	0
2月	24(9)	27(9)	-3	27(9) *	29(9) *	-2
3月	26(10)	29(11)	-3	30(10) *	31(11) *	-1
4月	26(9)	26(9)	0	29(9) *	29(9) *	0
5月	28(13)	28(11)	0	30(13) *	30(11) *	0
6月	25(8)	26(9)	-1	29(8) *	30(9) *	-1
7月	27(9)	26(9)	1	30(9) *	31(9) *	-1
1~7月累計	180(67)	187(67)	-7	203(67)	208(67)	-5

* 一部、営業日数の異なる店舗がありました。

Ashの毎週火曜定休制は、H21年4月で丸1年が経過しております。

別表 H20年12月期 チェーン全店売上推移 (Ash + NYNY)

チェーン全店売上推移 (Ash + NYNY)

表示単位未満は全て四捨五入

		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	累計	8月	9月	10月	11月	12月
グループチェーン全店	売上高(百万円)	755	806	1,041	916	960	941	1,074	6,494					
	前年同月	745	803	1,078	903	924	933	1,042	6,429	890	864	885	857	1,271
	前年同月比	101.4	100.5	96.6	101.4	103.9	100.8	103.1	101.0					
	入客数(千人)	100	107	134	125	131	125	135	857					
	前年同月	100	106	135	114	118	117	122	813	114	107	113	111	138
	前年同月比	100.1	101.1	99.4	109.2	111.3	106.5	110.4	105.5					
	客単価(千円)	7.5	7.5	7.8	7.3	7.3	7.5	7.9	7.6					
前年同月	7.4	7.6	8.0	7.9	7.9	8.0	8.5	7.9	7.8	8.1	7.8	7.7	9.2	
前年同月比	101.2	99.4	97.2	92.8	93.3	94.6	93.4	95.8						
Ashチェーン全店	売上高(百万円)	593	641	827	734	769	751	866	5,181					
	前年同月	586	645	858	722	736	746	837	5,131	705	686	705	684	1,034
	前年同月比	101.1	99.4	96.3	101.6	104.5	100.6	103.6	101.0					
	入客数(千人)	80	86	107	101	106	100	109	687					
	前年同月	80	86	109	92	94	94	97	652	90	85	90	88	110
	前年同月比	99.2	99.8	98.0	109.9	112.2	106.4	111.4	105.3					
	客単価(千円)	7.4	7.5	7.7	7.3	7.3	7.5	8.0	7.5					
前年同月	7.3	7.5	7.9	7.9	7.8	8.0	8.6	7.9	7.8	8.1	7.8	7.8	9.4	
前年同月比	102.0	99.6	98.3	92.5	93.1	94.5	93.0	95.9						
NYNYチェーン全店	売上高(百万円)	162	166	215	182	191	190	208	1,313					
	前年同月	158	158	220	181	188	187	205	1,298	185	178	180	173	236
	前年同月比	102.2	105.0	97.5	100.4	101.6	101.5	101.2	101.1					
	入客数(千人)	21	21	27	24	25	25	27	170					
	前年同月	20	20	26	22	24	23	25	160	23	22	23	23	28
	前年同月比	104.0	106.6	105.1	106.3	107.8	106.9	106.6	106.2					
	客単価(千円)	7.9	7.7	7.9	7.6	7.5	7.6	7.8	7.7					
前年同月	8.0	7.8	8.5	8.1	8.0	8.1	8.2	8.1	7.9	8.0	7.8	7.6	8.5	
前年同月比	98.3	98.5	92.8	94.5	94.2	94.9	95.0	95.2						

別表 H20年12月期 既存店売上推移 (Ash + NYNY)

既存店売上推移 (Ash + NYNY)

表示単位未満は全て四捨五入

		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	累計	8月	9月	10月	11月	12月
グループチェーン既存店	売上高(百万円)	683	710	973	849	897	880	1,036	6,028					
	前年同月	701	735	1,033	866	900	903	1,031	6,170					
	前年同月比	97.4	96.6	94.2	98.0	99.6	97.5	100.5	97.7					
	入客数(千人)	91	94	125	116	122	116	130	795					
	前年同月	95	97	130	110	114	113	121	780					
	前年同月比	96.2	97.1	96.7	105.6	106.8	102.8	107.2	102.0					
	客単価(千円)	7.5	7.5	7.8	7.3	7.3	7.6	8.0	7.6					
前年同月	7.4	7.6	8.0	7.9	7.9	8.0	8.5	7.9						
前年同月比	101.3	99.5	97.3	92.8	93.3	94.8	93.7	95.8						
Ashチェーン既存店	売上高(百万円)	546	564	774	672	711	695	828	4,790					
	前年同月	562	588	823	685	713	718	826	4,914					
	前年同月比	97.1	95.8	94.0	98.1	99.8	96.9	100.3	97.5					
	入客数(千人)	74	75	100	93	98	92	103	634					
	前年同月	77	78	105	87	91	90	96	625					
	前年同月比	95.0	96.1	95.5	106.1	107.2	102.3	107.4	101.5					
	客単価(千円)	7.4	7.5	7.7	7.3	7.3	7.6	8.0	7.6					
前年同月	7.3	7.5	7.9	7.8	7.8	8.0	8.6	7.9						
前年同月比	102.1	99.7	98.4	92.5	93.1	94.7	93.4	96.0						
NYNYチェーン既存店	売上高(百万円)	137	147	199	177	186	185	208	1,239					
	前年同月	139	147	210	181	188	185	205	1,255					
	前年同月比	99.0	99.7	94.7	97.8	98.8	99.8	101.2	98.7					
	入客数(千人)	18	19	25	23	25	24	27	161					
	前年同月	17	19	25	22	24	23	25	155					
	前年同月比	101.2	101.4	101.9	103.7	105.2	105.1	106.6	103.7					
	客単価(千円)	7.8	7.7	7.9	7.6	7.5	7.6	7.8	7.7					
前年同月	8.0	7.8	8.5	8.1	8.0	8.0	8.2	8.1						
前年同月比	97.9	98.3	92.9	94.3	94.0	95.0	95.0	95.1						

店舗業績情報は、当社ウェブサイト <http://www.arte-hd.com> に

毎月10日(土日祭日の場合は、その翌営業日)に開示しています。是非ご覧ください。

免責事項

当資料に掲載されている業績見通し、その他の今後の予測・戦略等に関する情報は、当資料の作成時点において、当社が合理的に入手可能な情報に基づき、通常予測しうる範囲内で行った判断にもとづくものです。

しかしながら実際には、通常予測し得ないような特別の事情の発生または通常予測し得ないような結果の発生等により、当資料記載の業績見通しとは異なる結果を生じうるリスクを含んでおります。

当社は、投資家の皆様にとって重要と考えられるような情報について、その積極的な開示に努めてまいります。当資料記載の業績見通しのみにより全面的に依拠してご判断されることは、くれぐれもお控えになられるようお願い致します。

なお、いかなる目的であれ、当資料を無断で複製、または転送などをなさないようお願い致します。

説明会へのご参加、誠にありがとうございました。

株式会社 アルテ サロン ホールディングス

代表取締役社長 吉原 直樹

<お問い合わせ先>

情報開示担当 執行役員 小田 俊也 e-mail:oda@arte-hd.com

IR事業部 部長 木原 輝明 e-mail:kihara@arte-hd.com

Tel:045-663-6123 Fax:045-663-6107

<http://www.arte-hd.com/>