



事業計画及び 成長可能性に関する事項

株式会社コンヴァノ

証券コード：6574

中期経営計画

Strategic Plan

Creation Of New Value And New Opportunities

新しい価値の創造と機会の拡大

“Creation Of New Value And New Opportunities”

その頭文字を取ったものが、「Convano」の社名の由来です。

Convanoは、常に新しいことに挑戦し続けることで、
お客様にこれまでにないサービスや体験を提供し、
美容を通じて一人ひとりの魅力と可能性を広げていきます。

この挑戦の積み重ねを通じて、顧客満足の向上にとどまらず、
業界に新たなスタンダードを生み出し、市場の可能性を広げ、
美容の価値そのものをより高めていくことを目指しています。



2025年後半から2026年前半にかけて、
会社のストーリーは「BTC主導」から「事業成長主導」へ実質的に切り替わっている。

2025年
8月

補完コード2029

2029年3月 売上1,135億円・営業利益516億円。
2027年3月末 21,000BTC保有を掲げ、BTCを「財務戦略上の最重要資産」と位置付け。

2025年
11月

戦略転換を公表

BTC偏重のトレジャリーから、本業起点の成長投資とM&A重視へ回帰。
資金使途も事業投資中心へ変更。

2026年
2月

3Q決算で再定義

美容コングロマリット戦略・ネイル分社化・BTC課題の明示。

2026年
5月

中期経営計画を再設計

ネイル事業の収益基盤強化に加え、ヘルスケア、コンサルティング、DX・AI・AXの成長余地を反映。

計画設計上の示唆

現行の中期経営計画のままでは、事業計画と資本政策の一貫性が弱い。
報告営業利益は、BTC売却益・投資案件・M&A一過性益の影響を受けやすい。
次の中期経営計画は「ネイル」「ヘルスケア」「コンサルティング」「DX・AI・AX」「投資」を資本配分まで含めて再構成する必要がある。

“時価総額/BTC”中心の語りから、“事業利益/ROE”中心の語りへ。

～2026年3月 | BTCのマイニング事業や暗号資産関連の事業にリソースを注力。

2026年4月～ | 暗号資産関連のリソースを抑え、事業のほうに人員を転換。

2027年3月期～2029年3月期

中期経営計画

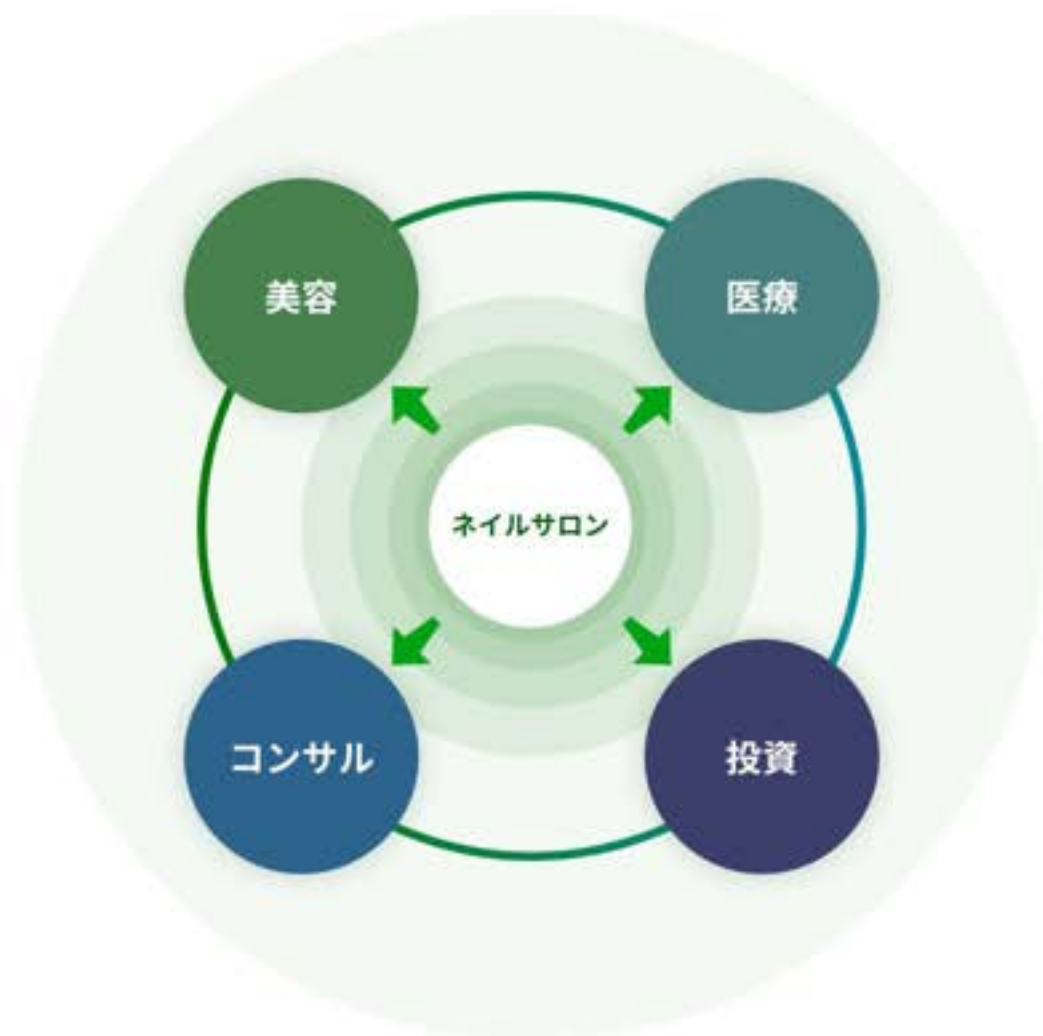
物事を知り、 構造を理解し、仕組みを作る。

“Convano”は、ネイルの事業会社からはじまり、
そこで培った知見をコンサルティングで形式化していく。

その“課題解決”を1つ1つ言語化し、
構造を理解することでシステム化や機械学習を通じてより効率を上げることができる。

そして、仕組み（サービス）を作ることによってそれを誰でも再現することができる。

中期経営計画では、「新しい価値の創造と機会の拡大」の企業理念を体現する形で新しい挑戦と、
新しい価値を提供する土台を作っていきます。



コンヴァノのKGIである営業利益500億円を超えるプライム市場の中心的銘柄の足がかりとして
価値を創出できる土台作りへ。

MISSION

Creation Of New Value And New Opportunities
「新しい価値の創造と機会の拡大」

KGI

上場企業TOP7%以内の営業利益500億円以上へ

2029年3月期目標KPI

営業利益

60億 **216%増** **130**億

売上高

157億 **235%増** **370**億

※小数点第1位は切り捨て

MILESTONE

ネイル業界で初の上場企業へ



CONVANO ver. 1.0

ネイルの枠組みを超えた美容の
 コングロマリット企業へ



CONVANO ver. 2.0

循環型コングロマリット企業であり、
 事業創造のプラットフォームへ



CONVANO ver. 3.0

営業利益 **500億円以上**へ

美容領域を超えた、
 営業利益500億円以上を
 安定して超える信頼のある企業へ



CONVANO ver. 4.0

2027年3月期～2029年3月期
 中期経営計画

事業会社としての現場知見、コンサルティング、AI / DX・AX、投資機能を連動させた循環型コングロマリット企業であり事業創造のプラットフォームへ。

売上高

370億

※小数点第1位は切り捨て

営業利益

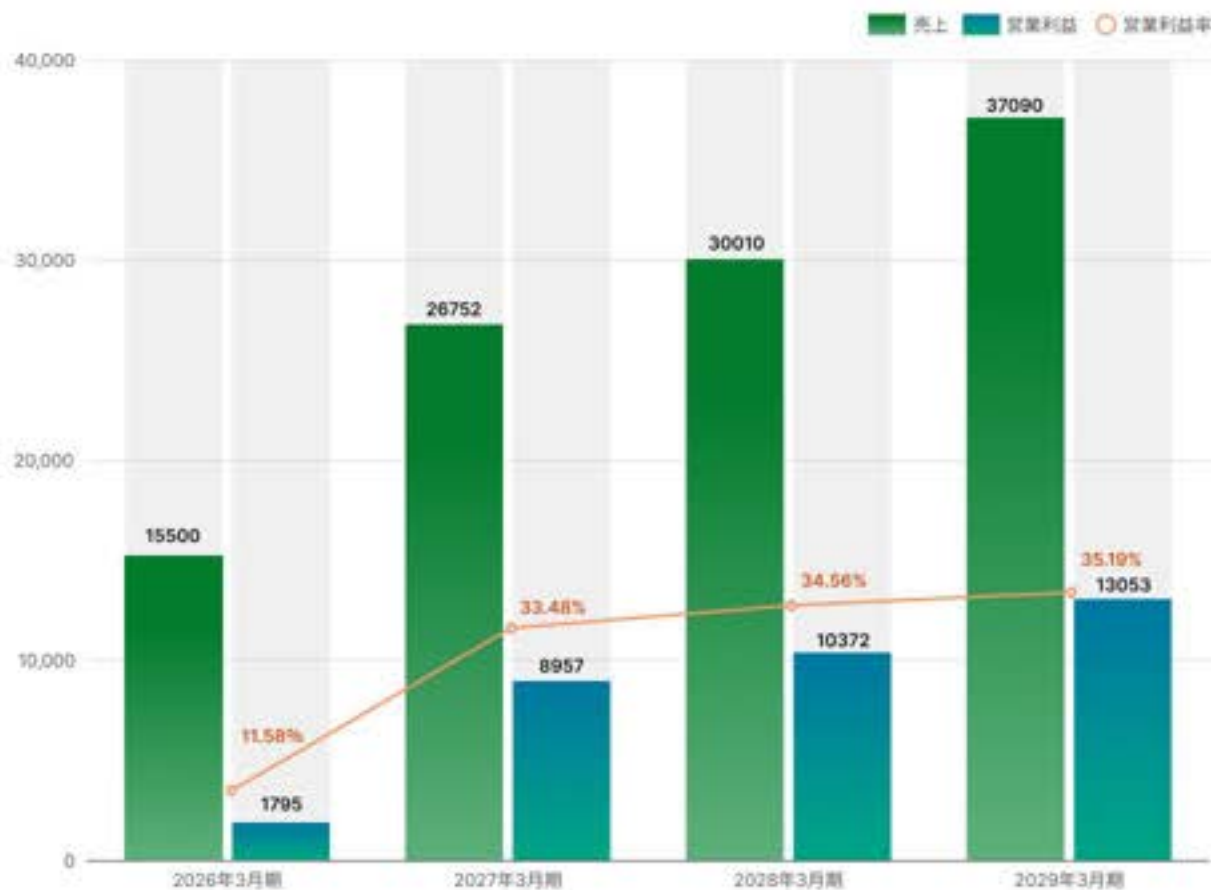
130億

※小数点第1位は切り捨て

営業利益率

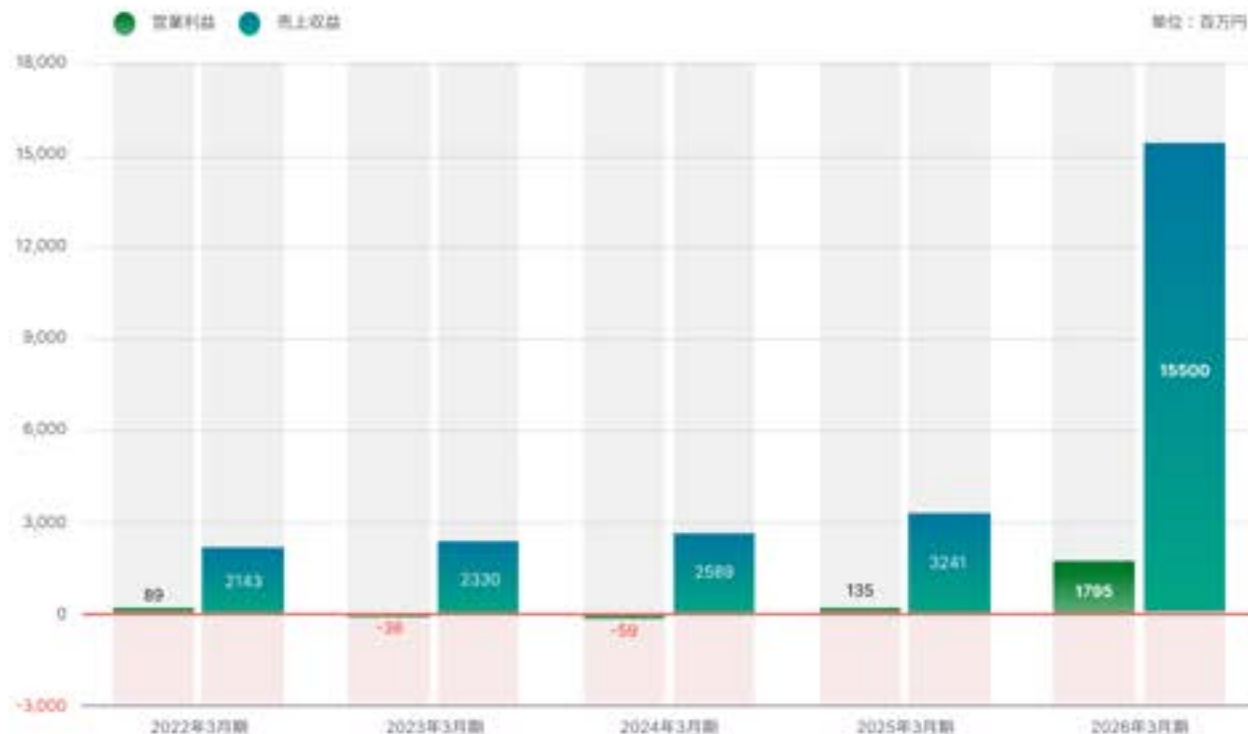
35.19%

売上／営業利益（単位：百万円） / 営業利益率



当社はこの3年間で、まず経営の土台を立て直しに着手しました。

次に、事業運営基盤を内製化し、その基盤の上で新たな事業領域を展開することで既存事業に依存するのではなく、各事業が相互に補完し合う形で、シナジーによって複数の事業の柱を形成する体制の「コングロマリット企業」に進化していきました。





経営基盤の再構築

- 経営体制の強化
- 人材の採用・育成の推進
- 経営戦略、会社の方向性、基本方針の見直し
- 今後の成長に向けた組織・意思決定基盤の整備



内製化による収益構造の改善

- バックオフィス機能の内製化
- 戦略、データ、マーケティング、制作までを自社完結
- 事業推進スピードと改善力の向上
赤字からの脱却、収益基盤の立て直し



成長加速と事業領域の拡張

- 既存事業の成長を継続
- 人材・事業で培ったパイプ、リソース、知見を横展開
- ヘルスケア、コンサルティング、投資事業などへ進出
- 複数事業のシナジーによる新たな収益基盤の形成



コンヴァノの強み

複数事業を持つこと自体が強みなのではなく、各事業で得た知見・課題・技術を循環させ、成長速度へ転換できることが当社の本質的な強み。



現場知見

リアル事業を通じて
顧客と業務の実態を把握。



実装力

コンサル・制作。
AI開発を内製機能として保有。



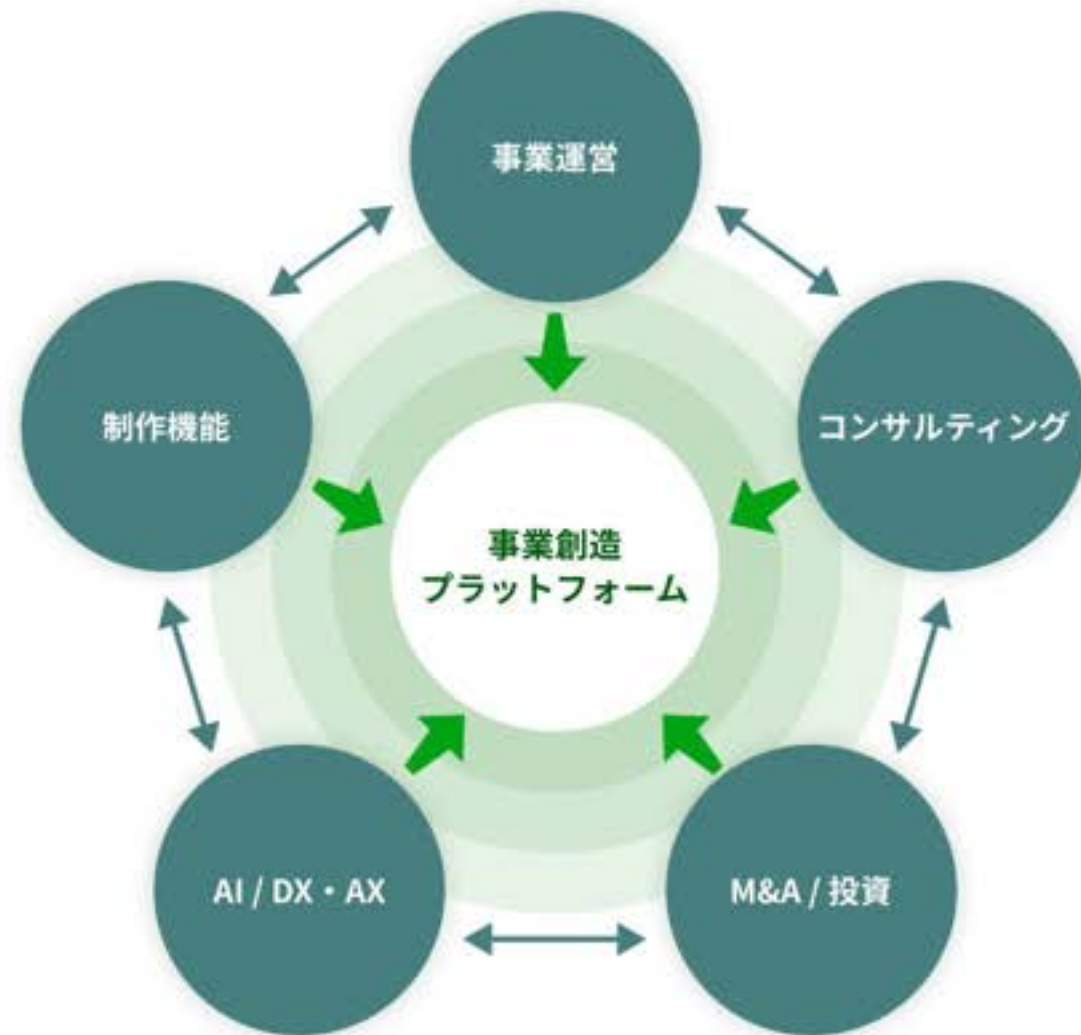
拡張力

プロダクト化・投資・
M&Aへ接続し成長を拡張。

コンヴァノの強みと方向性

循環型コングロマリット企業であり 事業創造のプラットフォームへ

事業会社としての現場知見、
コンサルティング、AI / DX・AX、投資機能を連動させ、
既存事業の成長と新たな収益機会の創出を同時に進める。





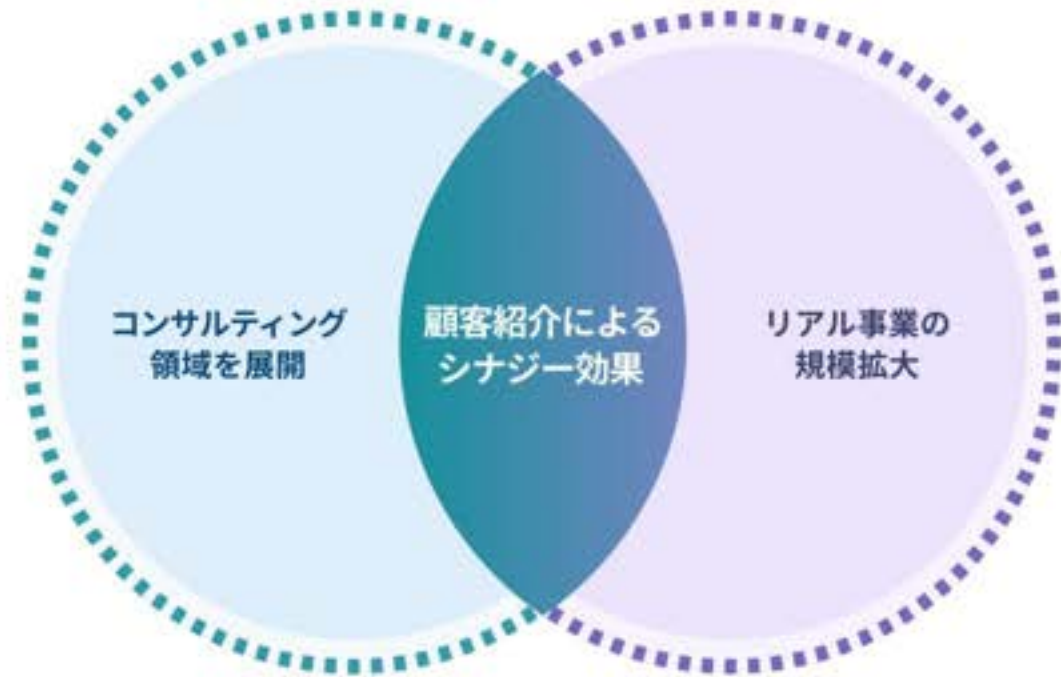
3つの方針は独立施策ではなく、一連の成長ループを構成する。

① ナレッジの高速回転による成長の加速

現場で蓄積される暗黙知を形式知へ転換し、事業会社とコンサルティングの往復で知見を循環させる。



事業会社 × コンサルティングだからこそ可能な、
実態に伴ったナレッジのエコシステムをシステム化する。
循環システムによるナレッジの提供と還元を形式知を蓄積し、
「意思決定の質とスピード向上」「再現性の高いコンサル展開」による
循環の高速化や課題の改善速度向上を測る。



形式知の蓄積によるコンサルティング領域の展開や
リアル事業の効率・規模拡大によるターゲット領域の拡大により
顧客紹介によるシナジーが発生

② 業務の効率化 (DX) × 業務の自動化 (AX)

業務整理から要件設計、AI開発、導入・検証までを一貫して実施し、実務に即した仕組みへ落とし込む。



DX・AX 実装済みユースケース

すでに一部テーマはPoC段階を超え、業務実装・運用フェーズへ移行している。今後は横展開と標準化を進める。

予約管理ツールの開発

予約導線・受付運用・現場の業務負荷を踏まえ、予約情報を一元管理する仕組みを構築。

現場運用 効率化

在庫管理システムの導入・開発

在庫・消耗品の可視化を進め、現場運用と管理機能の双方から運用しやすい構造へ再設計。

現場運用 効率化

シフト作成のAI化

人員配置条件や運用ルールを踏まえたシフト設計を支援し、作成負荷と属人性を低減。

管理基盤 自動化

問い合わせ対応のAI化

FAQ・受付業務・一次対応をAIで支援し、対応速度と品質の平準化を実現。

管理基盤 自動化

③ 新しい価値の提供 × 領域の拡張

DX・AX化した仕組みをプロダクト化し、近接市場や将来の事業の種となる領域へ投資・展開する。

新しい価値の提供



領域の拡張





ナレッジ循環 → DX/AX実装 → プロダクト化・投資を回し続けることで
既存事業の成長と新規事業創出を同時に実現する。

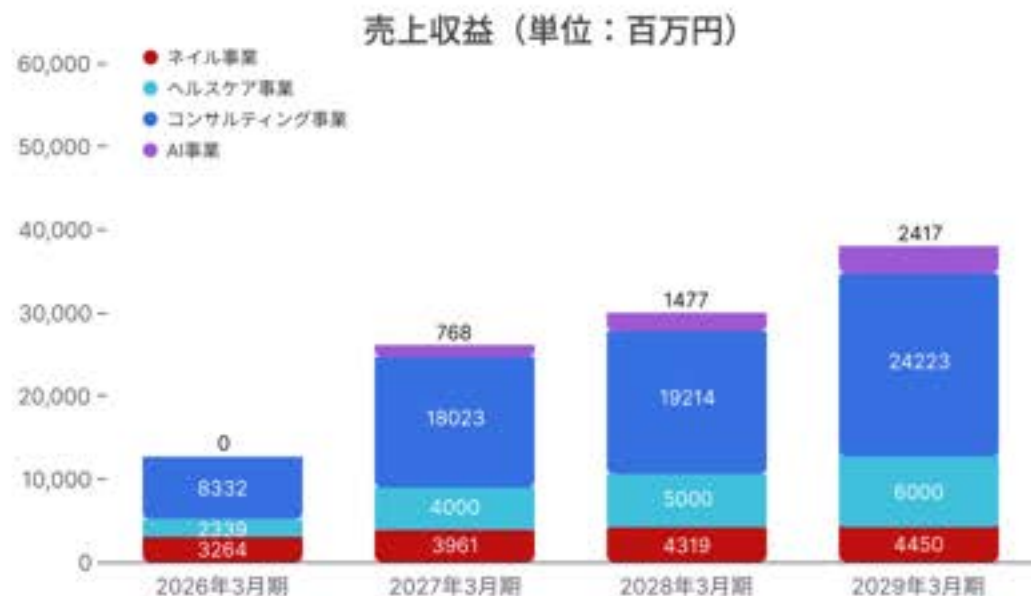


事業別

Business

COMPANY

事業分類別 中期経営計画目標



展開事業

FASTNAIL

ネイル事業

シンクスヘルスケア

ヘルスケア事業

専門子会社

コンヴァノコンサルティング

コンサルティング事業

データストラテジー

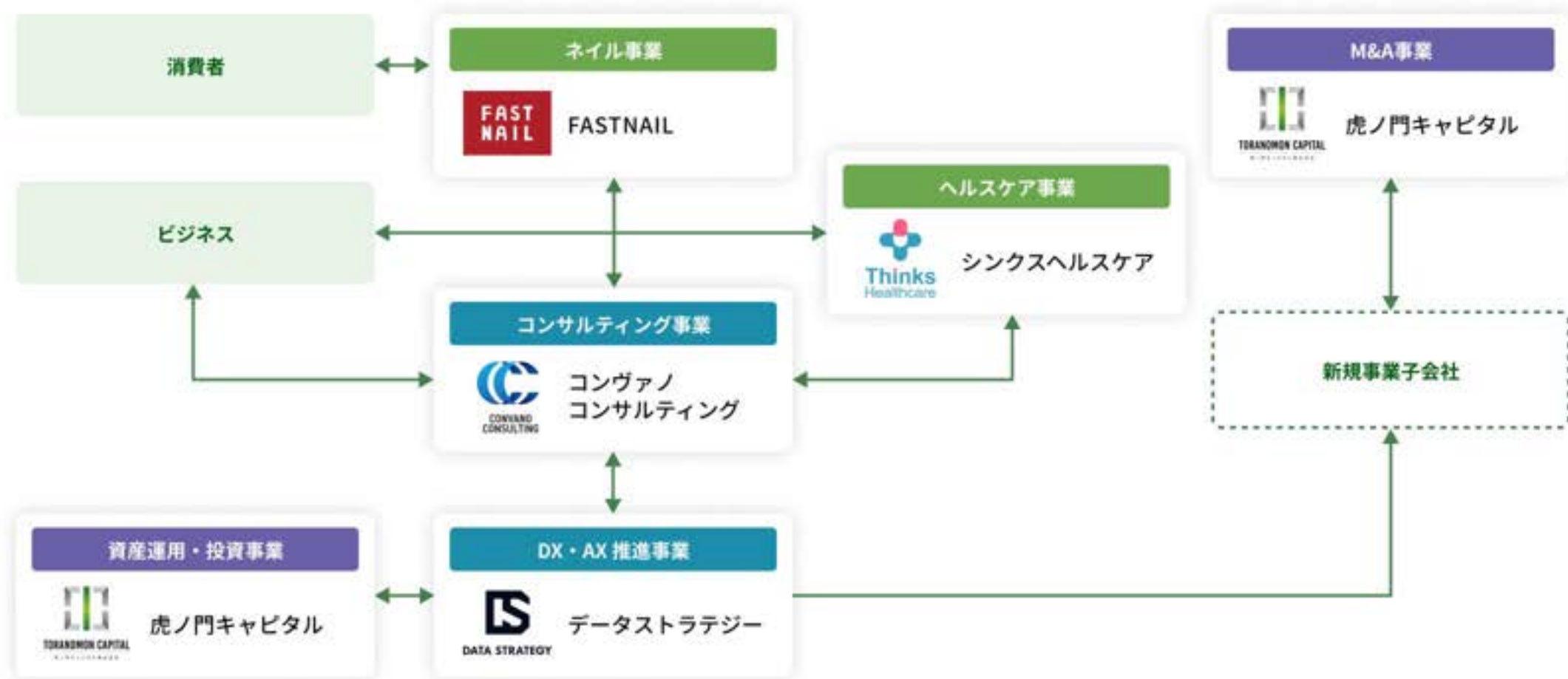
システム開発 データ分析 DX・AX 推進事業

投資専用子会社

株式会社虎ノ門キャピタル

M&A事業 資産運用・投資事業

独立した事業子会社と専門子会社のデータストラテジーが横断して成長を促進



FAST NAIL

「FAST」なサービスと「SIMPLE」なデザインにこだわり抜いたネイルサロン「FAST NAIL」を展開。
お客様の『365日キレイ』を支えるため、ネイルの一般化を目指して事業を運営。

FAST
NAIL

FASTNAIL

リーズナブル×スピーディ

低価格で隙間時間にもいける
ネイル店舗の新形態



FAST
NAIL
PLUS

FASTNAIL PLUS

ゆったり×気楽に×私らしく

高品質でデザイン性の高い
FASTNAILのフラッグシップ店



FAST
NAIL
LOCO

FASTNAIL LOCO

ヘアサロン併設型店舗

ヘアサロンに通いながら
ついでにネイルも手軽に



FASTNAILの特徴と強み

新しいネイルの形態×ブランド力×人材×システムによる
高いサービスの品質提供により差別化を実現

項目	FAST NAIL	一般的なジェルネイルサロン
時間	60分	90~120分
料金設定	低価格でシンプル	高価格で複雑な設定
予約方法	自社CRM・外部媒体	電話・外部媒体
デザイン	来店前	来店後
ジェルオフ	優しいスチームオフ	溶剤を使ってやすりで剥離
指名	指名なし	指名あり



業界トップクラスの ブランド力

- ・ネイル業界唯一の上場企業
- ・業界トップクラスの出店数



高効率 オペレーション

- ・ネイリストの生産性が高い
- ・滞在時間60分以内
- ・顧客回転率が高い



人材育成システム

- ・未経験者でも即戦力に
- ・短期集中の育成カリキュラム
- ・最大級の育成センターの所持

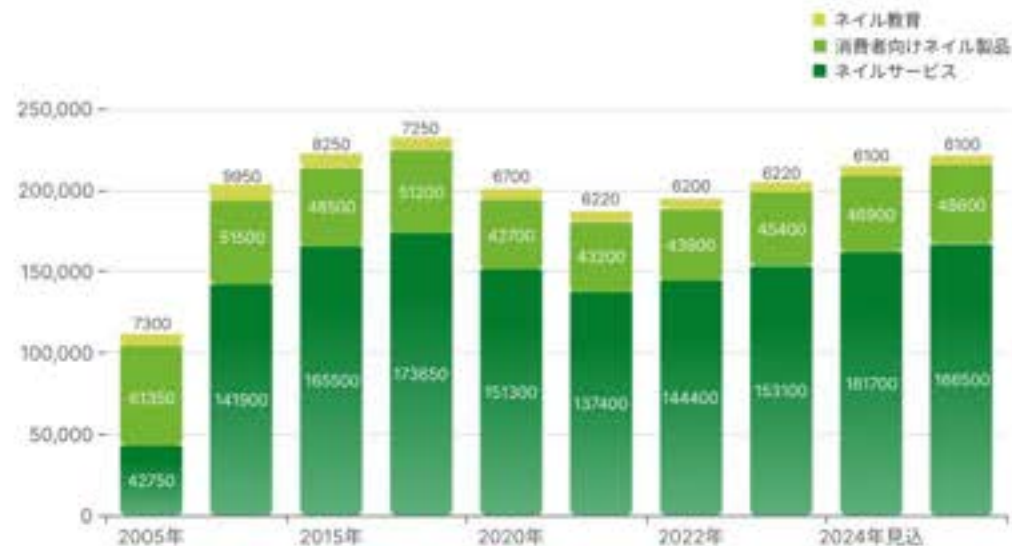


デジタルマーケティング システム

- ・独自CRMによる集客効率化
- ・データ主体の分析システム
- ・インハウスによるスピード感

ネイルサロン市場の状況

ネイル産業の市場規模（単位：百万円）



出典：NPO法人日本ネイリスト協会「ネイル白書2025」より抜粋

ネイルサービス市場と施設数の推移



出典：NPO法人日本ネイリスト協会「ネイル白書2025」より抜粋

サロン数の急激な増加

市場規模は横ばい



店舗あたりの単価下落
ネイルサロン業界の
価格競争の激化

ネイル産業の市場規模は、コロナ渦から回復傾向にある市場規模の成長以上にネイルサービスの施設数が増加1店舗あたりの売上高は低位になり、価格競争がより厳しくなっていると推測できる。

ネイルサロン市場とネイル事業の拡張性

FAST NAILの可能性

消費者の不景気により、嗜好品であるネイルにかけられる金額は限りがあり、原材料の高騰も進んでいます。

店舗辺りの売り上げ高が低下している市場の中で、事業単体の黒字をFASTNAILでは実現しているのは

低単価領域でのナレッジの深さや経営力向上によるもの。

価格競争市場で生存可能であることと、市場がメインターゲットに近づいていることからFASTNAILにとっては追い風になっている。

持続的に成長可能な頑健性

低価格×スピーディーの
バイオニア企業である

どこよりも深い
ナレッジを所持

価格競争市場での生存競争にかなり優位な状況

低単価市場での
事業単体での黒字化

経営力の向上

市場のトレンドはFASTNAILの“メインターゲット”へ



より安くよりコスパが
いいもの

×



リーズナブル
×
スピーディ

長期事業計画

2025年3月期まで

高速回転モデルの確立
安定して利益が出る型の構築
→事業単独の黒字化達成

2026年3月期-2029年3月期

展開しても利益が伸びる
UE確立 × 再現性スケール

2030年3月期以降

FASTNAILモデルでの
美容事業拡張
ネイル領域の事業拡大

EU基準の店舗経営最適化の観点で100店舗拡大目標を
2027年3月期から2028年3月期に変更。

中期事業戦略

01 EU基準の店舗経営最適化

- ・UE（ユニットエコノミクス）基準で経営最適化
- ・「利益が出る型」のモデル店舗を設計・数値化
- ・稼働率・客単価・リピート率の三角形を最適化

02 再現性の仕組み化

- ・どの店舗でも同じUEが出るオペレーション標準化
- ・データ活用による各店PDCAの高速化
- ・CNBAによる育成を「型の複製」として機能させる

03 スケール展開の加速

- ・UE確立店舗モデルをベースにFC展開加速
- ・地方・郊外・商業施設への積極出店
- ・100店舗体制の前倒し達成

売上／営業利益（単位：百万円） 店舗数



UEが成立する型の確立と、それを量産する再現性モデルへの進化。展開すればするほど利益が積み上がる構造を3年で作る。



Thinks Healthcare

世界の先進的な美容医療技術を通じて、医療提供者が最高水準の技術とサービスを提供。
患者様の生活の質を向上と、日本の美容医療分野に最大の価値を提供する事に取り組んでいます。



医薬品・医療機器

医薬品・医療機器の輸入代行
業務提携企業との商品開発



開業支援・DX支援

美容クリニックの開業支援や
在庫管理システムなどDX支援



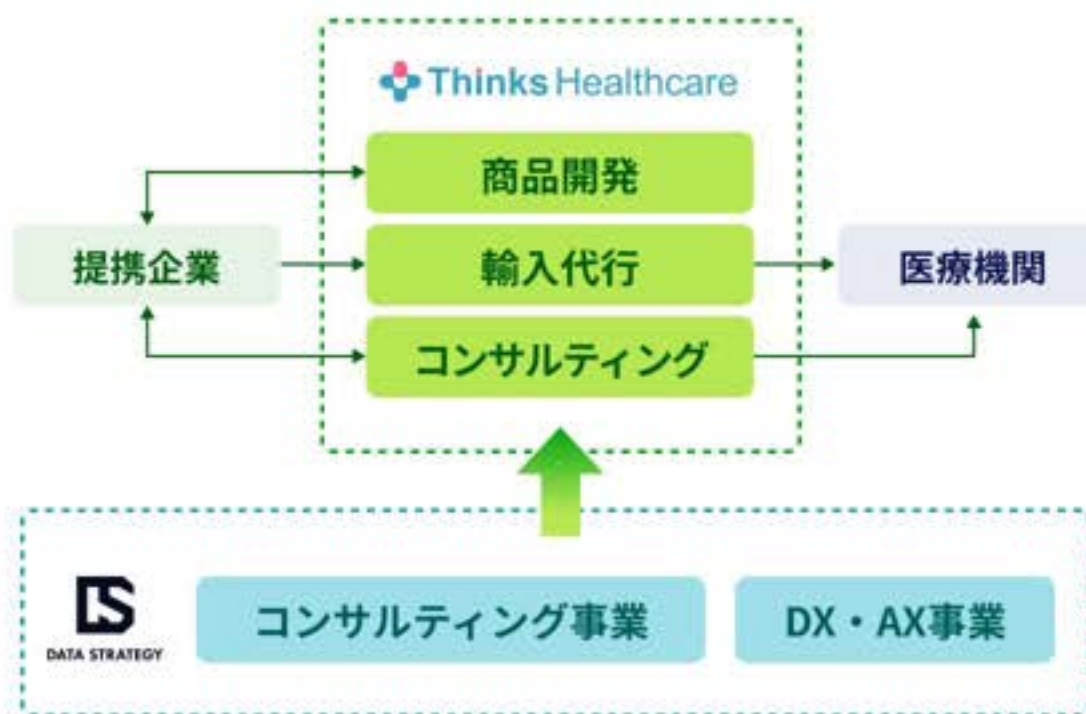
業務提携先への経営支援

厚生労働省の承認など
国内販売における商材の販路拡大



ThinksHealthcareの特徴と強み

業界トップクラスの医療機関ネットワークと業務提携企業、
医療機関どちらにもアプローチ可能なトータルコンサルティング力。



医療機関 ネットワーク

- ・業界トップクラスの
コネクション
- ・450を超える契約院数



業務提携企業との コアな密接

- ・国内需要にむけた商品開発
- ・厚生労働省の承認作業



グループシナジーを 生かしたトータル支援

- ・BtoB、BtoC
どちらにも可能な
コンサルティング実績
- ・DX・AX支援

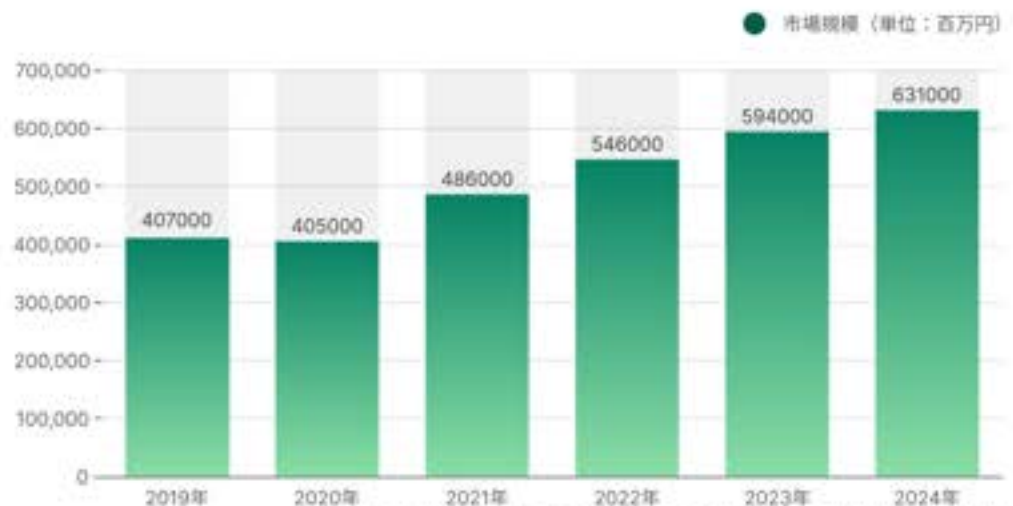


商材販売の優位性

- ・優良商材の独占販売

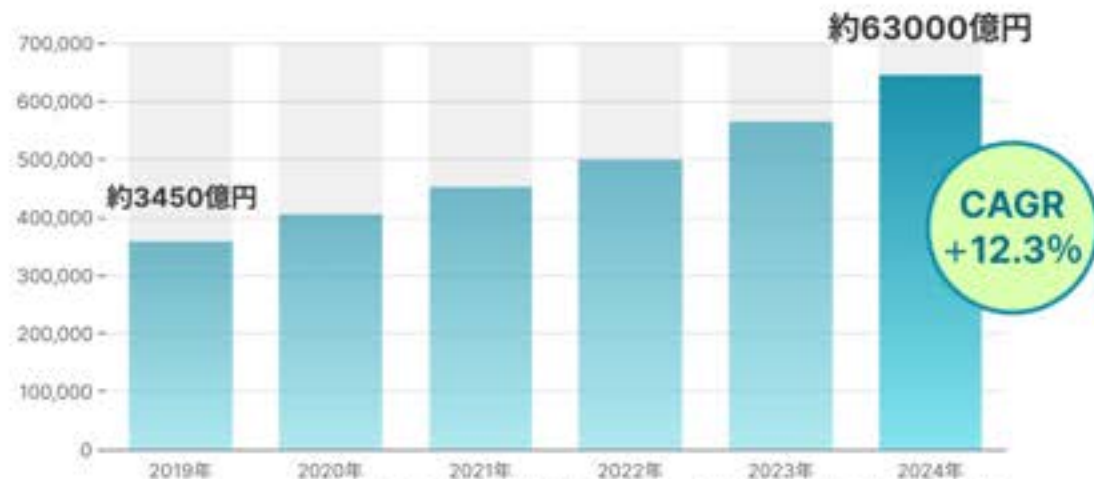
美容医療市場の状況

美容医療の市場規模推移



出典: 株式会社矢野経済研究所「2025 美容医療の展望と戦略 ～市場分析編～」より抜粋

美容医療機器・エステ市場の成長率



出典: 株式会社マーケットリサーチセンター「医療美容機器市場レポート」より抜粋

美容医療・エステの需要拡大

非外科的施術の需要増加

美容医療機器や商材の
需要が増加

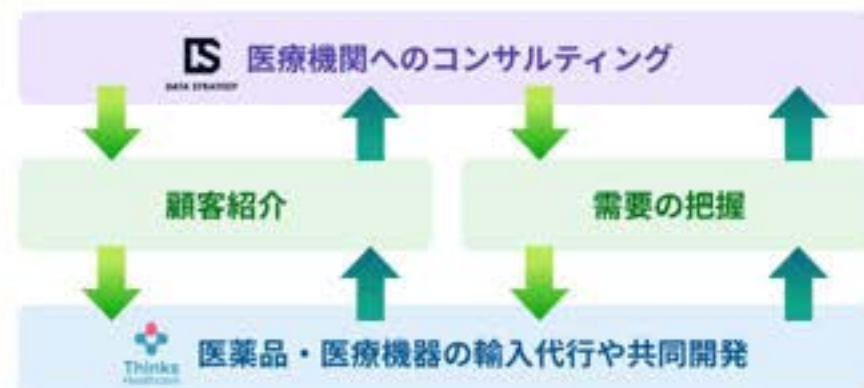
美容医療市場が2021年ごろから上昇傾向にあり
 その中でも、切開を伴わない非外科施術の需要が高まっている
 レーザーなどの美容医療機器や、ヒアルロン酸などの商材の需要が
 さらに伸びることが予測されている。

ThinksHealthcareの可能性

商材数×提携医療機関数での売上の上昇



グループシナジーによる規模と精度の拡大



市場の需要拡大

グループ事業のコンサルティングによる需要の把握

商材の拡大

提携医療機関の拡張

市場の需要拡大と医療機関でのコンサルティングによる需要把握。
 需要を理解した上での取り扱い商材の拡大と共同開発。
 提携医療機関の増加と取り扱い商材の拡張。
 指数関数的に売上の成長が可能なビジネスモデルを展開可能。

ヘルスケア事業

長期事業計画

2025年3月期まで

輸入代行業務としての
事業としての確立
→事業単体での利益の創出

2026年3月期~2029年3月期

製薬会社やメーカーの販路拡大
支援事業と自由診療・保険診療の
商材拡大のトータルサポート

2030年3月期以降

医療の枠を超えた美容の
トータルサポート事業へ

中期事業戦略

01 製薬会社、メーカーの販路拡大

- ・国内販売における厚生労働省承認などの実績
- ・国内需要からの共同商品開発
- ・国内クリニックとのパイプの拡大

02 自由診療領域の提供商材の拡張

- ・美容機器の取り扱いの拡大
- ・美容製剤の取り扱いの拡大
- ・自由診療領域の提携院の拡大

03 保険診療領域への挑戦

- ・コンサルティング事業と協業した需要調査
- ・医療機器や製剤の関係取引先の拡張
- ・保険診療内での提携院の新規開拓

売上/営業利益（単位：百万円）



製薬会社やメーカーのサポートと提携院のサポートを両軸で拡張していき、パイプを太くする。
さらに新しい領域への挑戦も行うことにより事業の拡張の可能性を計る。

CONVANO CONSULTING

企業の重要課題に対しワンストップでの解決策を提供できる総合コンサルティングファーム。
事業を運営しているからこそ机上の空論ではない、現場と成果に伴った価値を提供。



総合コンサルティング

経営・人材・バックオフィス領域
マーケティングなど包括的に
サポート



専門コンサルティング

グループ事業の提供サービスに伴
う医療機関へのコンサルティング
を展開

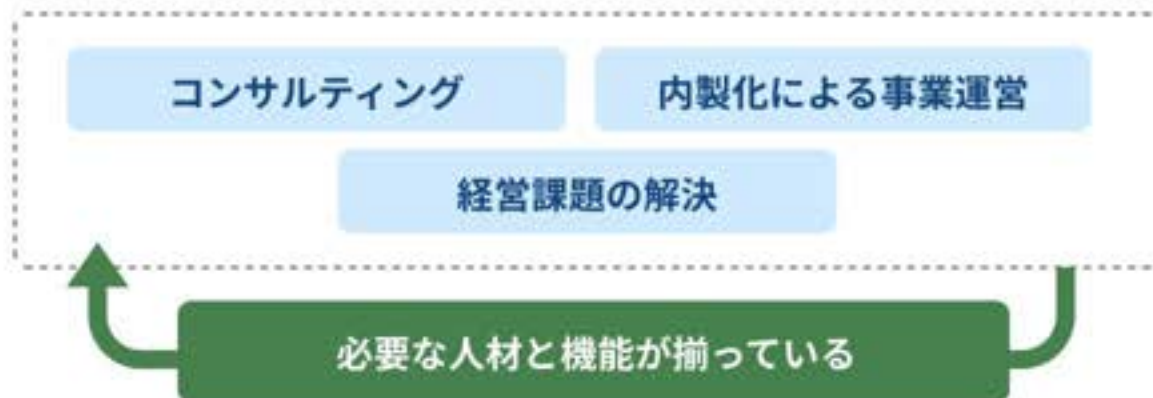


アウトソーシング

コールセンターやカスタマーサ
ポート・マーケティングや制作な
ど様々な実行業務を代行



コンサルティング事業の特徴と強み



事業の運営

現場で得る暗黙知
課題・改善・顧客理解

形式知化・標準化

DB化・標準化
再利用可能な構造へ変換

事業へ還元

成功パターン再投入
既存事業を再加速

コンサルティング展開

他社支援・実装支援
新たな知見を獲得

急成長事業会社×コンサルティング

完全内製化による自社のサービスや店舗ビジネス運営、事業拡大により様々な経営課題の解決を推進するために必要な人材や機能を拡張してきました。

経営課題に置ける様々な課題解決のナレッジを活用し確度の高い戦略と実際の実行まで並走することが可能です。

ナレッジの高速回転による成長の加速

事業会社×コンサルティングだからこそ可能な、循環システムによるナレッジの提供と還元を形式知を蓄積し「意思決定の質とスピード向上」「再現性の高いコンサル展開」による循環の高速化や課題の改善速度向上を実現。

提供する質を上げ続けることが可能に。

コンサルティング領域の市場規模

コンサルティング市場の状況

コンサルティング業界の市場規模



経営コンサルティング業界の倒産数



コンサルティング市場の上昇

経営コンサルティングの
倒産数過去最高

経営課題の複雑化
専門性・人材不足による
総合コンサルティングの需要上昇

社会課題が複雑化と多様化。特にデジタル領域でのテクノロジーの発展が著しく様々なイノベーションが進展しています。その流れに対応できる専門性や人材のリソース不足により従来のコンサルティングというより、戦略と実行、またカバー領域の広い包括的なコンサルティングファームの需要が高まっています。

コンサルティング領域の市場規模

コンサルティング事業の可能性

事業運営に必要な領域をカバー

① 管理・バックオフィス領域

財務・経理 / 総務・庶務 / 法務・コンプラ / 情シス・IT / リスク管理 / 内部監査

② 人材・組織領域

採用 / 労務 / 評価制度 / 組織設計 / エンゲージメント / 研修 / DE&I

③ 経営・戦略領域

経営戦略・新規事業 / KPI・予算管理 / 数値分析 / 横断プロジェクト推進

④ マーケティング・広告領域

Web広告 / SNS / ブランド / クリエイティブ / PR / CRM・LTV向上

グループ事業のシナジーにより専門領域の拡大



① M&A領域

リサーチ/M&A/事業売却/事業譲渡



② クリニック・現場運用領域

予約 / 受付 / 院内オペレーション / 現場業務設計



③ 医療・品質管理領域

医療安全 / 施術品質 / 衛生管理 / 薬品管理 / 安全基準整備



④ DX・AI・AX領域

システム設計 / AI開発 / 導入支援

事業運営に必要な領域をカバー
した総合コンサルティング



実行力



市場の需要

事業領域の拡大



専門領域の拡張



イノベーションへの順応

市場の需要にマッチしたコンサルティング領域を保持している点や新規事業、事業領域の拡大による、より専門性の高い領域での専門的なコンサルティング展開を予定しています。事業とコンサルティング両軸でのナレッジの獲得により成長し続けるノウハウと実行力の提供が可能に。

コンサルティング事業

長期事業計画

2025年3月期まで

コンサルティング事業の立ち上げ
→1年で柱になる事業への成長

2026年3月期~2029年3月期

DX・AX推進事業と連携した
データ基盤やシステム領域での支援
数値化した上での経営コンサル
ティング領域の強化

2030年3月期以降

事業の展開による
専門コンサルティング
領域の拡張

中期事業戦略

01 経営コンサルティング領域の強化

- ・トップリレーションの更なる強化
- ・経営課題解決人材の採用強化

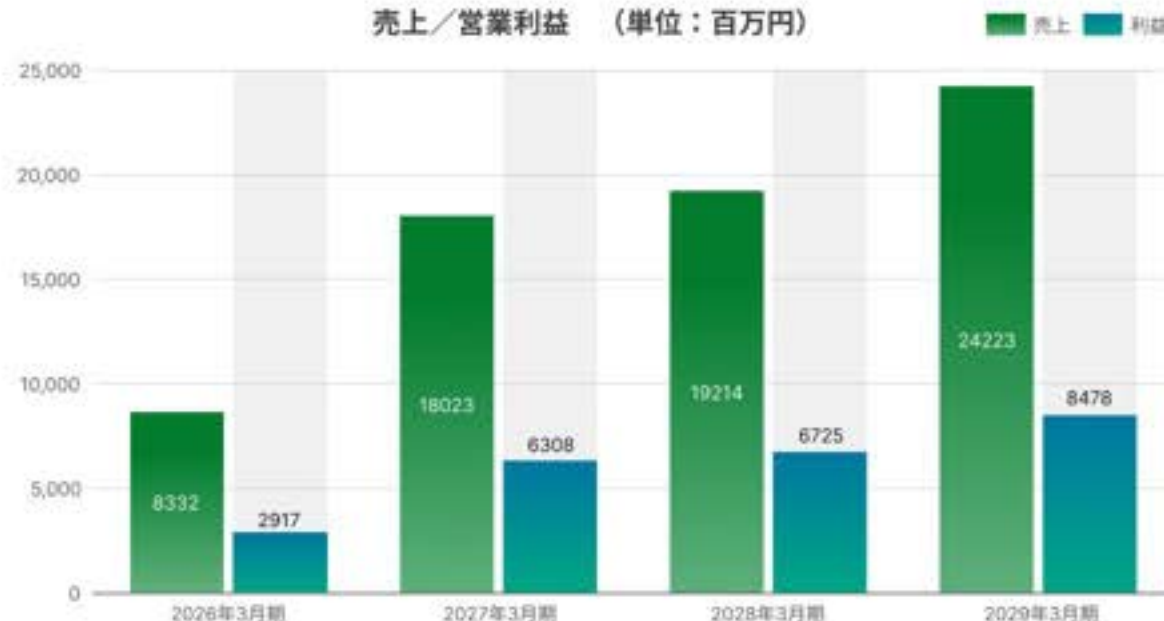
02 課題を多面的に解決するサービスを強化

- ・DX/AI/AX領域の強化（専門事業部の立ち上げ）
- ・データ活用の基盤構築人材の強化
- ・ツール、サービス事業者との連携の強化

03 専門領域のさらなる強化

- ・医療における専門領域での人材を確保
- ・各事業における専門領域経験者の採用強化

売上／営業利益 （単位：百万円）



より事業の根幹に置ける経営戦略領域からのトータルサポート案件の強化とそれが対応できる人材の強化。
また、DX/AI/AX領域の強化を行いより専門性に特化したコンサルティングファームへ。

IS DATA STRATEGY

コンサルティングや事業運営を通じて蓄積した業務知見を、効率化（DX）と自動化（AX）へ接続し、グループ全体の成長を加速させるとともに、新たな収益の柱となる事業を創出する。



グループ内実装

各事業の業務改善、標準化、自動化を進め、収益性向上とスピード向上に直接寄与



外部向け支援

コンサルティングや導入支援として提供し、業務整理からDX・AX実装までをサービス化



プロダクト・新規事業

汎用化できる仕組みはツール・プロダクトとして展開し、将来の新たな収益の柱へ



DX・AX 推進事業の特徴と強み

✓ 既存事業の利益成長を押し上げる「アクセル」になる

グループ内
に対する価値

- ・業務効率化による利益率改善
- ・標準化による多拠点運営の再現性向上
- ・データ可視化による意思決定の高速化
- ・人手不足下でも成長可能なオペレーションの構築

✓ ナレッジの循環速度そのものが競争力になる

外部市場
に対する価値

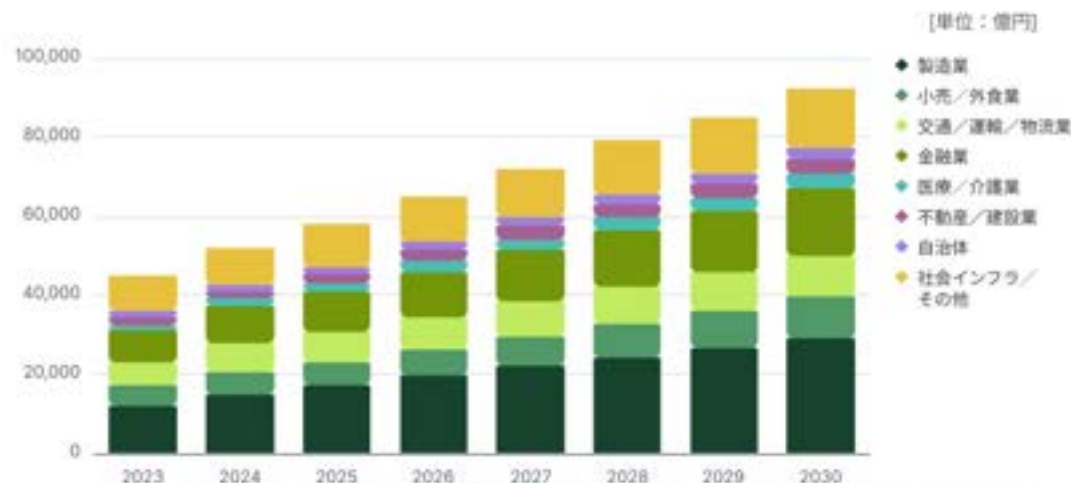
- ・各領域支援から新しい業務知見を獲得
- ・知見をもとにDX/AX案件へ展開
- ・実装で得たテンプレートや機能を展開
- ・コンサル → 開発 → 保守 → プロダクトへ接続

評価軸	総合 コンサル	SI/ 受託開発	SaaS/ AIベンダー	ConVano
現場起点の業務知見	○	○	△	◎
業務整理～実装の一气通貫	△	○	△	◎
改善スピード	△	○	○	◎
自社内での先行検証環境	△	△	△	◎
現場定着・運用改善	○	○	△	◎
複数領域横断の支援	○	△	△	◎
プロダクト化の余地	△	△	○	◎
投資/M&Aとの接続	△	△	△	○

業務知見の獲得から、実装・改善・横展開までをグループ内で回せることが最大の優位性。
純粋なコンサル、受託開発、単体SaaSでは埋まりにくい領域を一気通貫で担うことができる。

DX・AX市場の状況

国内DX関連投資額



出典：株式会社富士キメラ総研「2025 デジタルトランスフォーメーション市場の将来展望 市場編」より抜粋

AI関連の国内市場



出典：株式会社富士キメラ総研「2026 生成AI/AIエージェントで飛躍するAI市場総調査 市場編」より抜粋

DX



AI



6.5兆円以上の規模

加速度的に成長



市場が拡大局面にあり、
追い風が強い

コンサルティング事業でも取り上げた用に加速度的にDXやAIの技術の進歩が進み、様々なものが効率化されています。
“早すぎる市場”ではなくなり、実装しやすい。AIが実験段階から実装段階に移りつつあり、DX/AXを進める企業ほど、人手不足対応・収益性・競争優位の面で差をつけやすいタイミング。

DX・AX 推進事業の可能性

すべての事業の成長のダイレクトに直結



国の制度を活用・参入と提供がしやすい

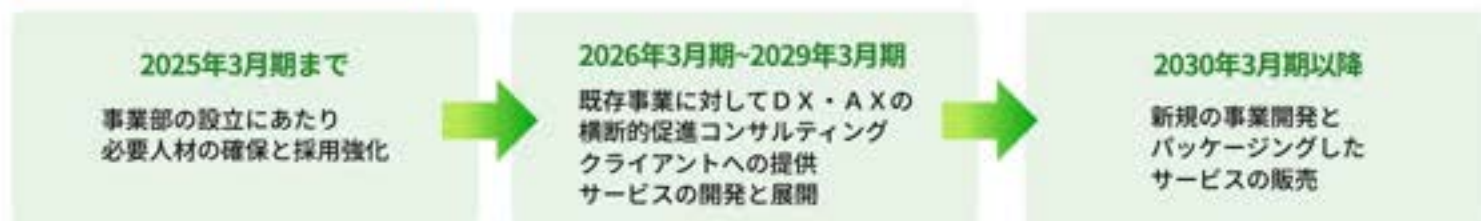


グループ内で一気に貫通で可能



コンヴァノグループの一番の強みはグループ内で一気に貫通してシームレスの事業転換が行えるところにあります。そして、生み出した価値はすべての事業の成長にダイレクトに直結「新しい価値の創造と機会の拡大」の理念を体現する上場企業では珍しい挑戦することへの速さと貪欲さの企業文化と掛け合わせることでグループを大きく成長させることができる可能性が高いと考えています。

長期事業計画



中期事業戦略

01 既存事業へ展開、経営効率の向上

- ・ナレッジの知見をシステム導入・開発で効率化
- ・必要リソースの削減
- ・システム開発人材の強化、採用

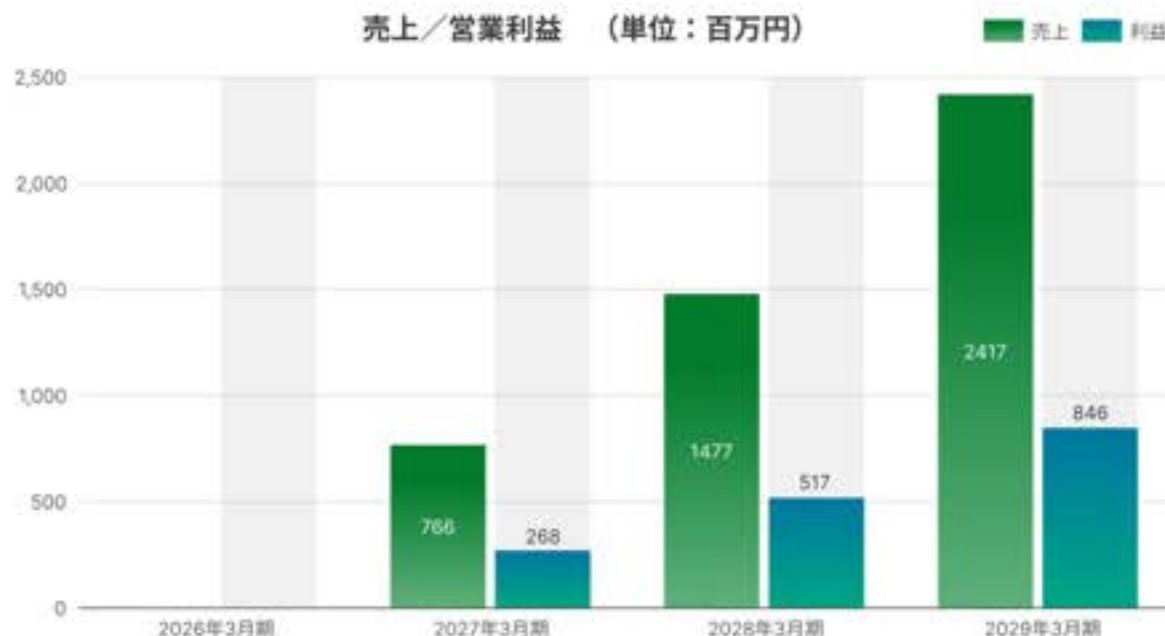
02 コンサルティング領域への展開

- ・専門領域でのDX導入による効率化
- ・事業に合わせたシステムの開発
- ・人的リソースの削減での経営効率の向上

03 サービスの新規開発

- ・システムのパッケージング化
- ・サービスを起点とした事業の展開
- ・外部施設との共同研修に及ぶ新規事業の考案

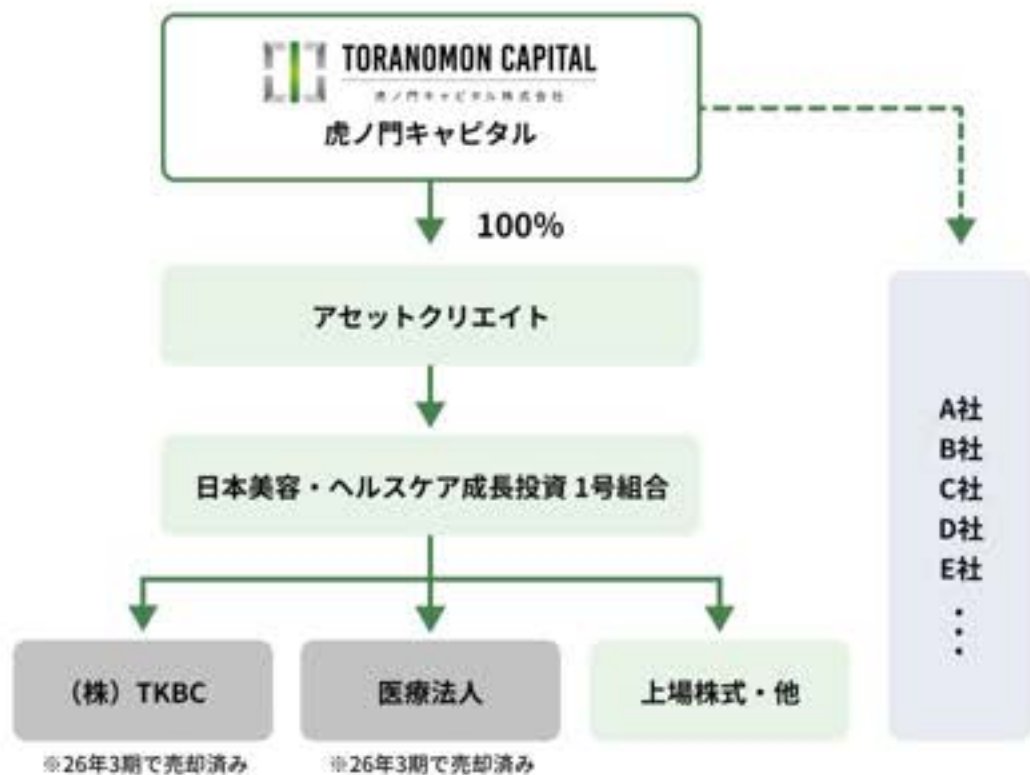
売上／営業利益 (単位：百万円)



既存事業とコンサルティング領域、2つでDX・AXのナレッジを循環し、
新たなシステムの構築とサービスの展開を行い、事業開発の土台を構築していく。

M & A 事業

グループ全体の成長速度の押し上げる役割と、グループの機能を活用した買収案件のバリューアップ及び保有アセットの売却による収益の獲得。

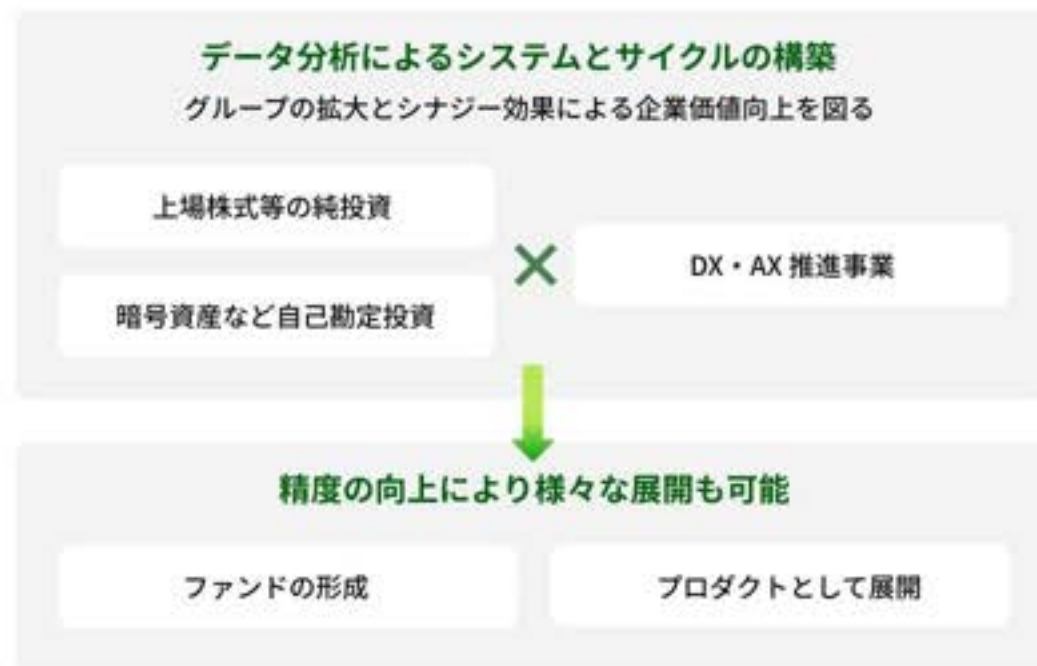


10社程度のパイプラインがあり随時検討中



資産運用・投資事業

資産価値を防衛する「保守的戦略」と、新たな収益機会を創出する「積極的戦略」という2つの側面で、為替変動やインフレーション等の外部環境リスクに対する耐性と企業価値の向上を図る。



※M&A・投資事業の営業収益予定に関しては、案件の進捗状況により都度情報を開示予定。

「資本政策・株主還元・財務戦略・管理体制」を、事業成長の再現性を支える仕組みを中期経営計画で実現へ。

01



事業利益中心

企業価値は、顧客価値・利益成長・KPIの積み上げの結果として高める。

02



資本配分の規律

成長投資、財務健全性、株主還元の優先順位と判断基準を明確にする。

03



業績予見性の向上

月次KPI管理と投資後レビューにより、計画差異を早期に把握・説明する。

04



ガバナンス強化

投資・財務・リスク・開示を取締役会が監督し、方針転換リスクへの懸念を低減する。

事業利益・営業CF・資本効率を継続的に高める経営コミュニケーションへ。

資本政策・株主還元・財務戦略の基本思想

「時価総額／BTC」中心の制作から、事業利益・営業CF・資本効率を積み上げへ。



基本方針

- ・ 成長投資を最優先しつつ、投資規律と財務健全性を明確化
- ・ 一過性損益ではなく、継続的な事業利益と営業CFで企業価値を説明
- ・ 株主還元は利益・CFの安定性と投資余力を踏まえて段階的に強化

コンヴァノが示すべき約束

- ・ 方針転換ではなく、資本配分のルールを開示する
- ・ 事業別KPIと投資後KPIで「再現性」を検証可能にする
- ・ 資本政策・財務戦略・ガバナンスをセットで運用する

KGI

EPS・BPSの持続的向上

KPI

営業利益、営業利益率、営業CF、ROIC、
自己資本比率、投資回収進捗

資本配分方針：利益成長と財務健全性を両立する

中計経営計画期間中は、事業成長の再現性を高める投資を優先し、余剰資本は財務健全性と株主還元へ配分する。



配分判断の優先順位：①事業利益成長への投資 ②財務健全性の確保 ③株主還元の安定的強化

成長投資・M&Aの投資規律

投資・M&Aは「事業シナジー」「収益貢献」「資本効率」「リスク許容度」を明確にした上で実行する。



中計期間に優先する投資対象

- ・ ネイル事業：UEが成立する店舗モデルの複製とFC展
- ・ ヘルスケア：商材・提携医療機関の拡大
- ・ コンサル／DX・AX：標準化・プロダクト化
- ・ M&A：既存事業の顧客接点・機能を補完する案件

投資後KPI

売上・粗利貢献 / 営業利益貢献 / 投資回収進捗 / ROIC /
顧客紹介・クロスセル件数 / PMI進捗 / リスクイベント件数

株主還元方針：成長投資と還元のバランスを明確化

株主還元は、短期的な株価対策ではなく、事業利益とキャッシュフローの成長を株主価値へ還元する手段として位置付ける。

成長投資

当面は
成長投資を優先
高い投資回収が見込める
事業領域へ配分

株主還元

還元は
利益・CFの安定性確認後に
強化配当
自己株式取得を機動的に検討

還元判断の考え方

1. 営業利益・営業CFの継続成長
2. 投資案件の回収見通し
3. 財務健全性・資金余力
4. 株価水準・資本効率
5. 中長期のEPS/BPS向上効果

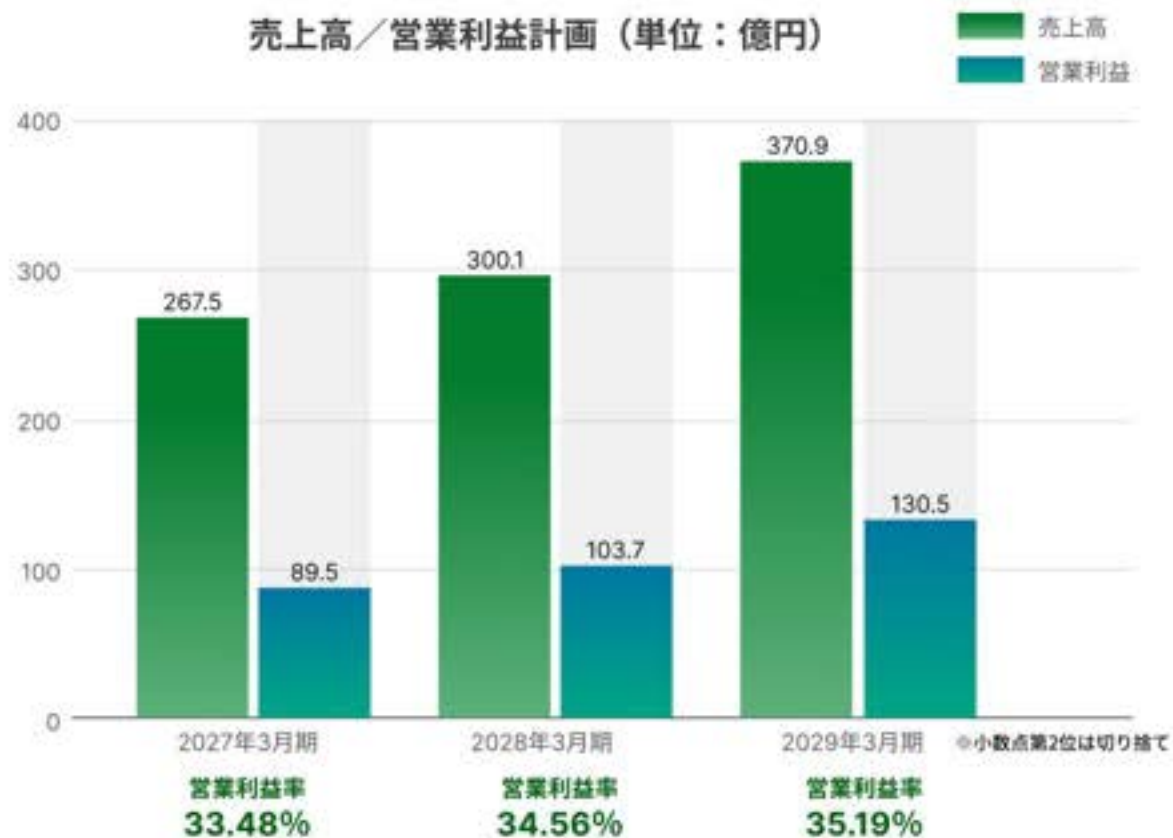
開示メッセージ

- 還元方針は「配当性向ありき」ではなく、利益成長/投資余力/財務規律を踏まえた総合判断
- 中計期間中に、事業利益とCFの安定性が確認できた段階で、還元水準の考え方を段階的に具体化

最終目的：EPS・BPSの持続的な向上を通じた株主価値の最大化

財務戦略：事業利益・営業CF中心の管理へ

報告上の一過性損益に依存せず、事業別の利益成長とキャッシュ創出力を軸に財務運営を行う。



01 事業別PL／CF管理

各事業の売上・粗利・販管費・営業利益・運転資本を月次で確認し、計画未達の原因と打ち手を明確化。

02 価格変動資産のリスク管理

暗号資産・有価証券等は保有目的、上限、損失許容額、評価損益、換金方針を定期的に取り締役会へ報告。

03 資金調達・資金使途の透明化

調達資金は投資テーマ別に管理し、進捗・未使用資金・期待効果をIRで継続的に説明。

財務戦略の軸：営業利益成長 → 営業CF創出 → 再投資 → EPS/BPS向上

財務KPI・モニタリング体制

中期経営計画の実効性は、事業別KPIと資本効率KPIを定点観測し、投資家に検証可能な形で開示する。

収益性	資本効率
<ul style="list-style-type: none"> • 営業利益 • 営業利益率 • セグメント利益率 • 営業CFマージン 	<ul style="list-style-type: none"> • ROIC • 投資回収期間 • EPS成長率 • BPS成長率
安全性	成長再現性
<ul style="list-style-type: none"> • 自己資本比率 • 手元流動性 • Net Debt/EBITDA • 価格変動資産比率 	<ul style="list-style-type: none"> • 店舗UE • 商材数・提携院数 • 案件単価・継続率 • DX/AX実装数



投資家への説明軸：計画値だけでなく、KPIの差異要因・改善施策・次回検証時期まで開示

ガバナンス強化：意思決定と監督機能を明確化

事業拡大・投資・資金運用を支えるため、
取締役会による監督と執行側の意思決定ルールを再整備する。



強化ポイント

- ✓ 重要投資・資金運用・M&Aは、取締役会への事前説明資料を標準化
- ✓ 審議事項、承認権限、定量基準、報告頻度を明文化
- ✓ 投資後は成果だけでなく、未達時の改善・撤退判断まで監督対象に含める

管理体制強化：業績予見性を高める仕組み

事業KPIの目標差異を早期に把握し、修正理由と打ち手を説明を継続的に行っていく。



具体施策

事業別KPI定義の統一 : ネイル、ヘルスケア、コンサル、DX/AX、投資

月次業績会議の定例化 : 計画差異、原因、打ち手、責任者、期限を管理

投資案件管理台帳 : 投資額、回収計画、投資後KPI、リスクを一元管理

予算修正ルール : 軽微な差異と重要な修正を区分し、説明責任を明確化

管理体制の成果指標

- 予算差異率
- 月次締め日数
- KPI未達項目の改善完了率
- 投資後レビュー実施率
- IRで開示したKPIの継続率

管理強化の目的：業績予想の精度を高め、投資家が計画達成可能性を検証できる状態を作る

リスク管理・内部統制強化と実行ロードマップ

事業拡大に伴うリスクを先回りして管理し、開示・統制・実行の一貫性を高める。

財務・資金リスク

価格変動資産、資金使途、運転資本、借入水準

投資・M&Aリスク

PMI、投資回収、のれん・評価損、撤退判断

事業運営リスク

出店品質、人材採用、医療関連規制、情報セキュリティ

開示・レピュテーションリスク

業績修正、方針変更、IRメッセージの一貫性

中期経営計画期間の強化ロードマップ

2027/3期

設計・標準化

資本配分ルール、投資基準、月次KPI管理、重要リスクの棚卸しを整備

2028/3期

運用・横展開

投資後レビュー、事業別CF管理、内部統制・IR開示の運用をグループ横断で定着

2029/3期

検証・高度化

ROIC・EPS/BPS・還元方針の実績検証と、次期中期経営計画への反映を行う

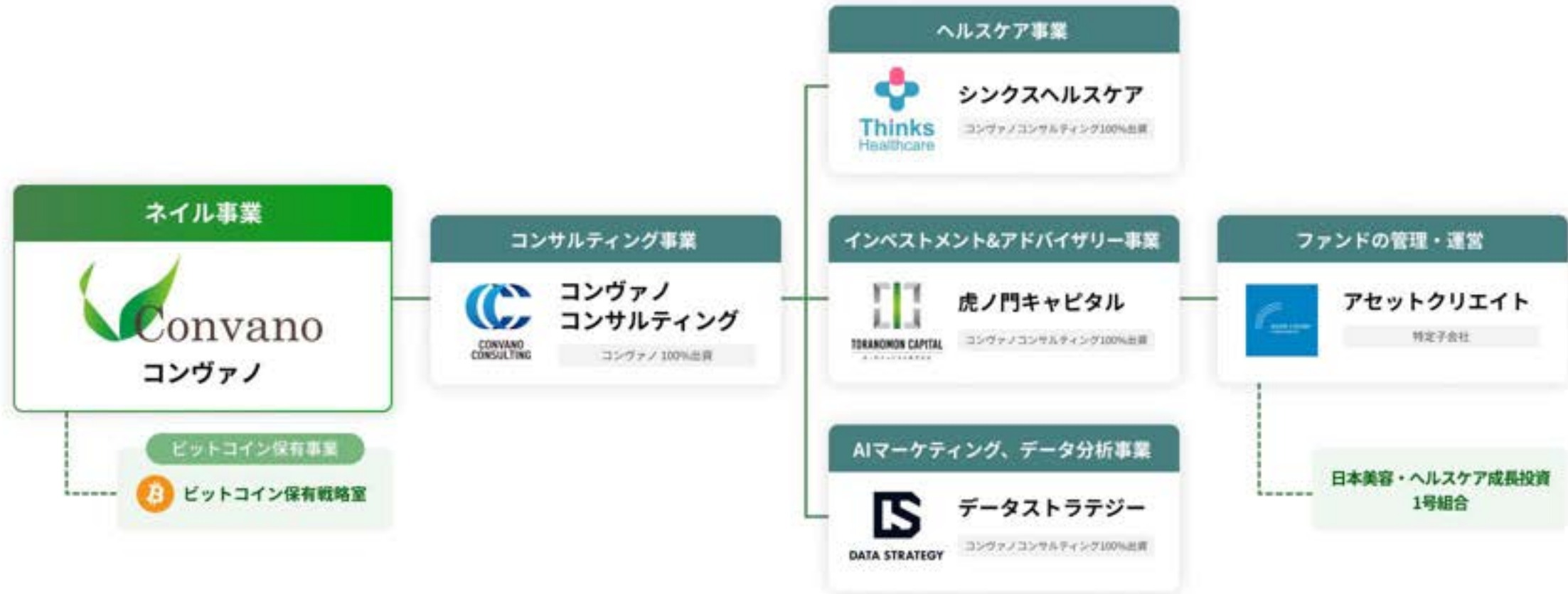
開示方針：資本配分・投資進捗・KPI・リスク対応を四半期ごとに同じ軸で継続開示

会社情報

Company Profile

コンヴァノグループ

M&Aによるグループ企業の拡張と、DXコンサルの推進により美容領域における超巨大プラットフォームを目指す。





会社名	株式会社コンヴァノ
所在地	〒150-0031 東京都渋谷区桜丘町22番14号
設立/創業	創業 2007年4月11日 / 設立 2013年7月10日
資本金	1,000万円 (2026年3月期4Q時点)
従業員数	536名 (10名) ※ 2026年3月期4Q時点 ※ () 内は1日8時間換算による過去1年間の平均臨時雇用者数 (外数)
事業内容	ネイルサービスチェーンの経営 フランチャイズ管理事業 各種商品企画開発および販売 新規ビジネスシステムの開発 媒体運営

代表取締役社長

上四元 絢

AYA KAMIYOTSUMOTO

- 2010年12月 旧(株)コンヴァノ(現当社)入社
営業部・ファストネイル銀座店配属
- 2011年5月 当社営業部・ファストネイル大宮店店長
- 2015年3月 同営業部スーパーバイザー
- 2017年1月 同トレーニング部グループリーダー
- 2019年4月 同管理部グループリーダー
- 2022年7月 同経営企画室グループリーダー
- 2022年11月 同執行役員営業部及び人材教育部管掌
- 2023年6月 同代表取締役(現任)





リスク情報

R i s k

	リスクの内容	発生可能性	影響度	対応策
市場動向と競合	<ul style="list-style-type: none"> 競合状態激化による、既存店舗の売上減少 サービスのスピードと効率性重視による低単価な顧客単価と市場競争の激化 新規お客様獲得力における他社掲載媒体への依存 	中	高	<ul style="list-style-type: none"> フラッグシップ店舗の確立 ノウハウの磨き上げ ターゲットとする顧客層の変更 提案型のオペレーションの強化
人材の確保や人件費の高騰	<ul style="list-style-type: none"> 採用環境悪化により、適切なコストによる従業員確保ができないことに伴い、新規出店の遅延や既存店の売上減少 ネイリスト不足による機会損失の増加 	高	高	<ul style="list-style-type: none"> 採用・人事体制の改善 採用マーケティングの改善・強化 人事制度の見直し フレキシブルな働き方・雇用制度の導入 インセンティブ制度の見直し
システム全般	<ul style="list-style-type: none"> 店舗オペレーションシステムやデータ分析システムの老朽化 不測の事態によるシステム障害が発生した場合、店舗の運営に支障 	高	中	<ul style="list-style-type: none"> 業務システム・データインフラの構築 VPN環境の構築 データの自動バックアップ、サーバー予備機の設置 定期的なウイルスチェックや管理ツールによる監視
金利変動	<ul style="list-style-type: none"> 借入金利が上昇した場合、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性 	中	高	<ul style="list-style-type: none"> 経済情勢や金利動向、財務バランスを総合的に勘案し、今後の出店や投資などに伴う支出についても、有利子負債の適正水準の維持に努めながら適宜資金調達を行う

	リスクの内容	発生可能性	影響度	対応策
ビットコイン	当社が保有する暗号資産（ビットコイン）は、価格変動が極めて大きい資産であり、市場環境の変化、各国における規制・制度改正、流動性の低下、ならびにセキュリティ上の問題等により、その評価額が大きく変動する可能性があります。これに伴い、当社においては評価損益が発生し、財務状況および経営成績に影響を及ぼすリスクがあります。	中	高	<ul style="list-style-type: none"> 保有額の管理 保有規模については、当社の財務状況や資金需要に照らして適切な範囲に制限し、過度なリスクエクスポージャーを回避するよう管理しています。 モニタリング体制の整備 暗号資産市場の動向や関連規制の変更について、定期的にモニタリングを行い、必要に応じて経営陣に報告する体制を整備しています。
ビットコイン	当社が保有するビットコインについては、一定期間の移転制限（例：1年以上のロックアップ）が課されており、このため、当該期間中は市場環境の変化に応じた機動的な売却・資金化が制限され、価格下落時には評価損益が拡大する可能性があります。結果として、当社の財務状況や資金流動性に悪影響を及ぼすリスクがあります。	中	高	<ul style="list-style-type: none"> モニタリングと開示 移転制限の内容や残存期間を定期的に確認し、重要な影響が見込まれる場合には速やかに開示する体制を整えています。
インターネットなどによる風評被害	商標などの不正使用、ソーシャルメディアの普及にともなうインターネット上の書き込み、悪意のあるクチコミ投稿などによる風評被害が発生・拡散、当社グループのブランドイメージや社会的信用に影響を及ぼす可能性があります。また、ネイル産業全体の社会的評価や評判が下落することにより、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。	中	中	<ul style="list-style-type: none"> 定期的なネットパトロールの実施 社内向けコンプライアンス教育、コーポレート・ガバナンスの強化
内部管理体制	<ul style="list-style-type: none"> 事業の拡大及び人員の増加に適時適切に組織的な対応ができない 本社の専門人材の不足、デジタル化の遅れ 	高	中	<ul style="list-style-type: none"> 必要機能再定義 業務プロセス改善 DX化推進

※その他のリスクは、有価証券報告書等の「事業等のリスク」をご参照ください。



補足資料

A p p e n d i x



BTC戦略における業績予想修正について

当初、BTCの運用益や評価額を上昇前提で業績予想をしていたため、結果当期は黒字予測から赤字着地に。



2027年3月期以降の予測に関しては保有暗号資産の期末時価評価による影響は含めずに算出。

2027年3月期予測	売上収益	営業利益	税引前利益	当期利益
	267.52億円 2026年3月期実績比+72.6%	89.57億円 2026年3月期実績比+399%	90億円 2026年3月期実績比+446.4%	58.2億円 純損失から回復想定

各予測数値の修正履歴と当該変更の理由について

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	当該変更の理由
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%	ヘルスケア事業の好調により
	2025年8月27日付 開示修正 計画	23,700	9,500	40.1%	暗号資産関連の期待値を含んだため
	2026年5月15日付 開示修正 計画	26,752	8,957	33.5%	本業の業績のみに変更したため
2028年 3月期	2025年8月27日付 開示修正 計画	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%	本業の業績のみに変更したため
2029年 3月期	2025年8月27日付 開示修正 計画	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%	本業の業績のみに変更したため

事業セグメント	事業セグメント別の売上収益（外部顧客に対する売上収益）					事業セグメント別の営業利益（セグメント利益）				
	前回発表予想 (2025年11月21日公表)	今回実績	増減額	増減率	差異の方向	前回発表予想 (2025年11月21日公表)	今回実績	増減額	増減率	差異の方向
ネイル事業	3,500	3,264	△236	△6.7	予測を下回る	260	102	△158	△60.8	予測を下回る
コンサルティング事業	6,550	8,332	+1,782	+27.2	予測を上回る	1,830	2,918	+1,088	+59.5	予測を上回る
ヘルスケア事業	2,600	2,339	△261	△10.0	予測を下回る	1,510	1,555	+45	+3.0	予測を下回る
インベストメント& アドバイザー事業	2,550	1,565	△985	△38.6	予測を下回る	2,390	△2,832	△5,222	—	予測を下回る
調整額	—	—	—	—	—	—	+52	+52	—	—
連結	14,950	15,500	+550	+3.7	予測を下回る	5,990	1,795	△4,195	△70.0	予測を下回る

事業セグメント別の差異発生理由

ネイル事業	先行投資費用が、前回発表予想策定時の想定を上回ったため、出店店舗数の差異などで予測を下回る結果に
コンサルティング事業	AIマーケティング・データ分析事業、DX推進コンサルティング事業の大型案件の獲得により予測を上回る結果に
ヘルスケア事業	供給体制・品質管理・医師教育・販売体制の整備の遅れが売上の低下につながったが新規商材の導入・クロスセル、単価向上により営業利益は予測を上回る結果に
インベストメント& アドバイザー事業	保有暗号資産（ビットコイン）の期末時価評価に伴う評価損の計上により予測を下回る結果に

重点KPIの報告と中期経営計画変更による重点KPIの変更予定について

中期経営計画で発表をした重点KPIの現状報告

KPI	2025/3(実績)	2026/3(目標)	2026/3(実績)	差分	振り返り
店舗数	62店舗	75店舗	73店舗	△2店舗	EU戦略への舵取りにより拡張速度をストップ
契約院数	232院	600院	468院	△132院	600院に及ばなかったが 大型クリニックグループ獲得により堅調に推移
取扱高(月間)	239,790千円	450,000千円	407,000千円	△43,000千円	脂肪溶解注射、高単価医療用ヒアルロン酸の取扱増加
従業員数	436人	500人	536人	+36人	事業の拡大につき、人材の拡張を実施

重点KPIの変更予定について

各事業別の営業利益と新規事業の営業利益を重点KPIとし、事業別のKPIを細かく開示予定。



01



多様な働き方と充実した職場環境の実現

- 柔軟な勤務形態・選択肢の提供
- 男女ともに育児休業取得を推奨（2026年3月期・取得率100%）
- 職場環境と待遇面の継続的な向上

02



女性が働きやすい環境を整備

- わたしらしく働ける環境、ネイリスト・社会人としての成長機会
- 継続的な所得向上
- 高いモチベーションのもとで従業員がお客様に寄り添って質の高いサービスを提供し、持続的な企業価値の向上を実現

03



エンゲージメントとキャリア形成

- エンゲージメントを高め、いきいきと働くことができる会社
- 高い女性管理職比率の実現

SUSTAINABLE
DEVELOPMENT
GOALS

管理職に占める女性の割合

女性

91%

男性

9%

合計

100%

※2026年3月末時点

ENVIRONMENT 環境への取組み

12 つくる責任
つかう責任

環境にやさしいサービス、製品づくり

各店舗ではジェル硬化用UVランプのLED化やペーパーレス化を推進しています。
D2Cブランドでは環境に配慮した原材料を使った製品づくりをしています。

GOVERNANCE ガバナンスへの取組み

和と公正を
すべての人に

コーポレート・ガバナンス

法令順守、社会規範、企業倫理の徹底等、仕組みづくりや体制強化は重要課題と認識しております。
環境変化に対応、また事業拡大とともに、コーポレート・ガバナンス体制の充実に取り組んでいきます。

SOCIAL 社会への取組み

4 質の高い教育を
みんなに

未経験から質の高い教育を提供

プロネイリストの育成サロン「NAIL FLAPS (ネイルフラップス)」を運営しています。独自の研修プログラムにより短期間でプロネイリストを育成する仕組みを構築。さらに研修期間中に多くの実践的な経験を積める場所も提供しています。
またネイリストの研修だけでなく、店舗運営や顧客満足度向上施策など経営に関する教育も実施しています。

5 ジェンダー平等を
実現しよう

女性が働きやすい環境を整備

当社従業員の約9割が女性です。そのため特に育児、介護などライフイベントで環境が変化しやすい女性に対して、企業主導型保育園の利用契約を締結するなど、働きやすい労働環境を整備しています。なお、育児休暇取得率は100%です。

17 パートナースhipで
目標を達成しよう

「美」を通して地方の経済活性化に貢献

各地方で事業を展開している、美容・理容・エステサロン等とフランチャイズFC契約を締結し、各パートナー企業に新人ネイリスト育成のための研修体制や独自オペレーション、CRMシステムなど当社の強みをパッケージ化したヘアサロン内併設型店舗「FASTNAIL LOCO」モデルを提供しています。パートナー企業はサービスメニューの拡充による顧客満足度向上が図られ、地域の人材活用、経済活性化にも貢献しています。



IRに関するお問合せ

株式会社コンヴァノ 経営企画室

ir@convano.com

本資料の取り扱いについて

- ・ 本説明資料の内容は、発表日時点で入手可能な情報や判断に基づくものです。
- ・ 本説明資料に含まれる将来の見通しに関する部分は、多分に不確定な要素を含んでいるため、実際の業績等は、様々な要因の変化等により、これらの見通しと異なる場合がありますことをご了承下さい。
- ・ 当資料の進捗状況を反映した改定につきましては、2027年5月頃をめぐりに開示予定です。
- ・ 本説明資料に含まれる著作権（ロゴや写真等）は、株式会社コンヴァノに属し、その目的を問わず無断で複製、引用することを禁じます。