




**HUMAN MADE**  
Inc.

個人投資家向け説明会  
June. 2026



人間の閃きが生み出し、  
人間の手が創り出す輝きを、  
世界へ。

「創造」こそ、人間の根源的な価値である。  
私たちはそう信じている。  
効率や正解を超越した先に、かつてないアイデアは潜んでいる。  
閃きと人の手が生み出すクリエイションで、  
人類未踏の発見と体験を生み出し、  
新たなカルチャーが生まれる起爆剤となる。  
それが、HUMAN MADE Inc.  
世界中のストリートに息づく感性と過去へのリスペクトを融合させながら、  
ココロ弾ける瞬間を、世界へ届けていく。

HUMAN MADE Inc.が目指しているもの

# CULTIVATE CULTURE

私たちHUMAN MADE Inc.は、  
人間の閃きと、  
人の手が生み出すカルチャーの芽を  
マンガ、アニメ、ゲームに続く  
日本を代表する  
クリエイティブ産業に育てる会社です。

# At a Glance

高い収益性と、グローバル市場での大きな成長ポテンシャル

ダウンサイドリスクを低くおさえたPL構造と高い効率性を基盤にして持続的な成長を目指す

1	収益性	営業利益率 <b>32%</b> 26/1期	ROE <b>33%</b> 26/1期 当期純利益 ÷ (純資産* - 新株 予約権*)	ROA <b>38% (76%)</b> 26/1期 経常利益 ÷ 総資産** × 100 カッコ内は待機現預金を除いた 経営資本ベース**のROA
2	成長性	売上高3年CAGR <b>30%</b> 24/1期→26/1期	海外向け 売上高比率 <b>65%</b> 26/1期 国内店舗における インバウンド売上高を含む	のべ海外顧客数 3年CAGR*** <b>31%</b> 24/1期→26/1期
3	効率性	プロパー消化率 **** <b>100%</b> 設立から26/1期迄100%を継続 社内販売等を除く	m <sup>2</sup> 当たり年間 売上高 (店舗) <b>11,784千円</b> 26/1期	在庫回転月数 <b>2.6か月</b> 26/1期 在庫残高* ÷ (売上原価/12ヶ月)

\*期首期末の平均にて算定

\*\*25/1期及び26/1期SGAの50% (半年分) 相当を必要現預金とし、各期末の現預金から減じた残額を待機現預金としている。

各期の総資産から待機現預金を除いた期首期末平均経営資本を使用

\*\*\*のべ海外顧客数 = EC海外顧客数 + 店舗にて販売した免税売上上の累積回数。店舗購入は顧客管理ができないため、1回の購

入で1人とみなす

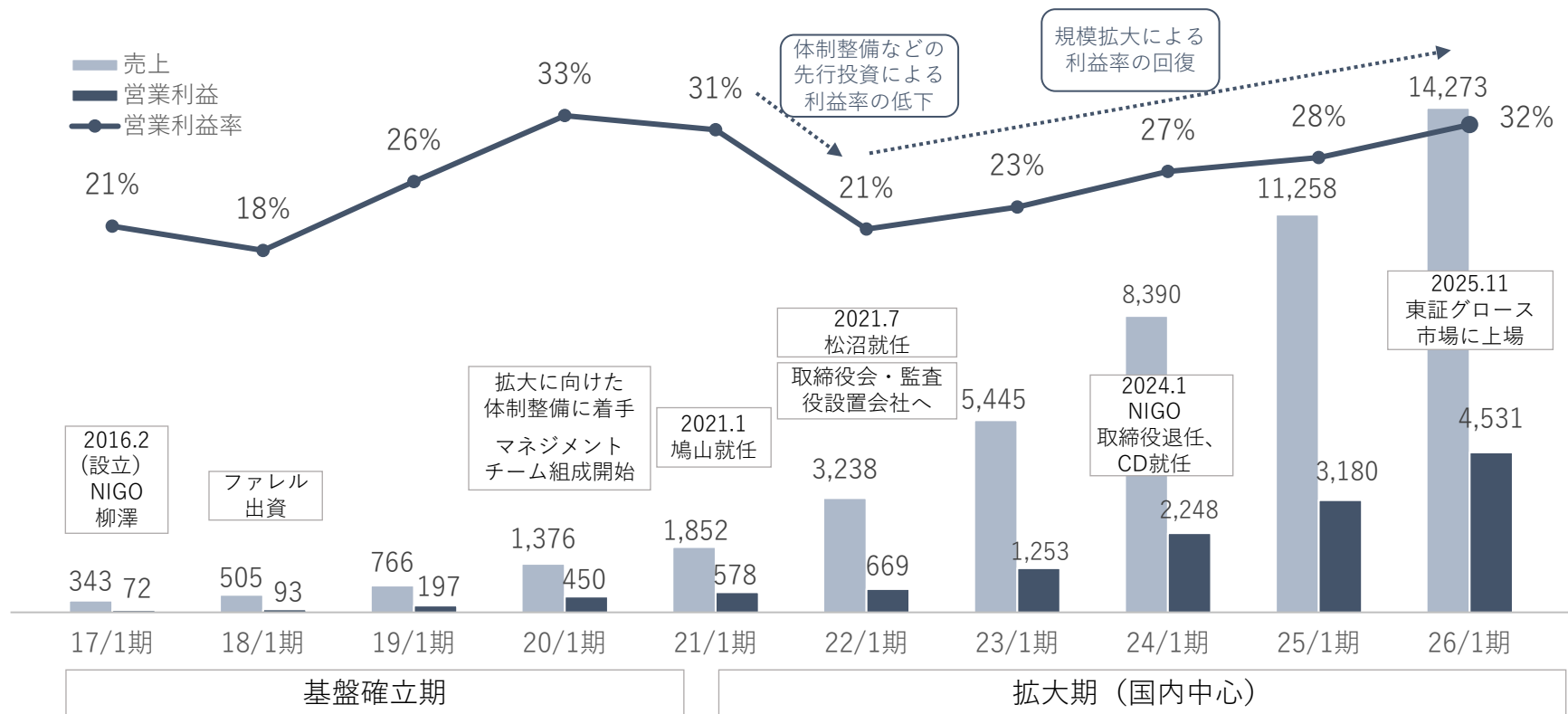
\*\*\*\*プロパー消化率 (26/1期末時点) 販売した商品のうち、定価で売れた商品の比率。100%ということは、値引き販売を全くしていないことを意味する (社内販売等は除く)

# 業績ハイライト – 売上・営業利益の推移

## 長期間に渡り成長と高収益を継続

収益性、効率性、安全性について高い水準を維持したまま、設立来連続して増収増益を実現  
 為替変動、コロナ禍などの外部環境変化に対して適切に対処

売上高・営業利益（百万円）

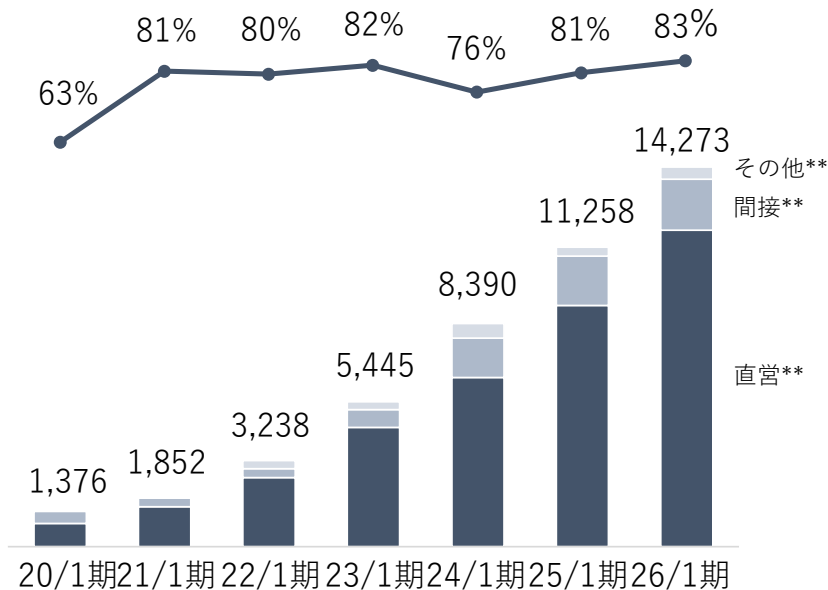


# 業績ハイライト – DTC比率・海外向け売上比率の推移

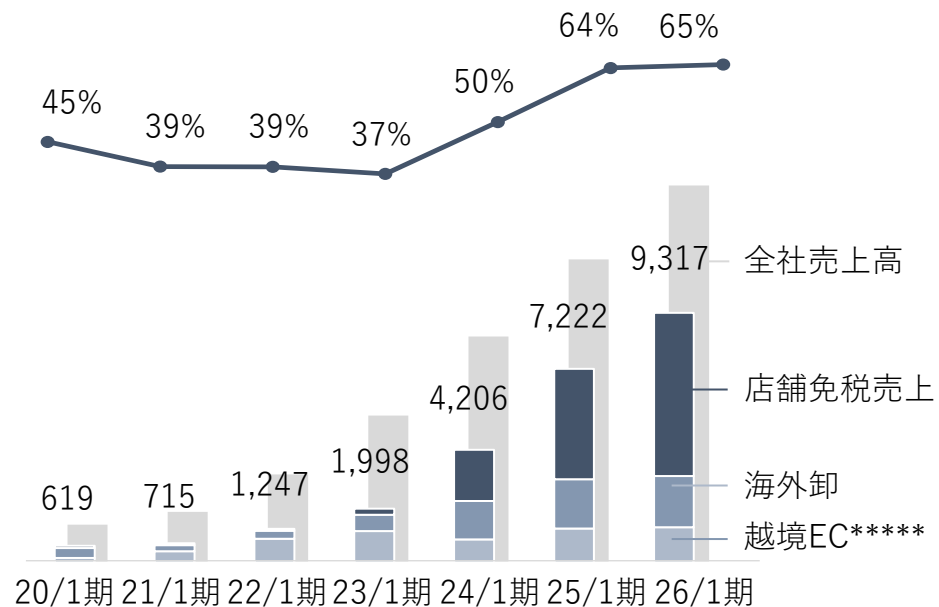
## ダイレクト×グローバルを基軸として事業を拡大する

DTC比率を高く維持して高い利益率を実現。今後は海外現地への出店・現地ECを展開し海外売上比率を上昇させ、グローバル化を加速する

売上に占める直接チャネル売上（DTC比率\*）の推移



海外売上比率（インバウンド込み）\*\*\*の推移

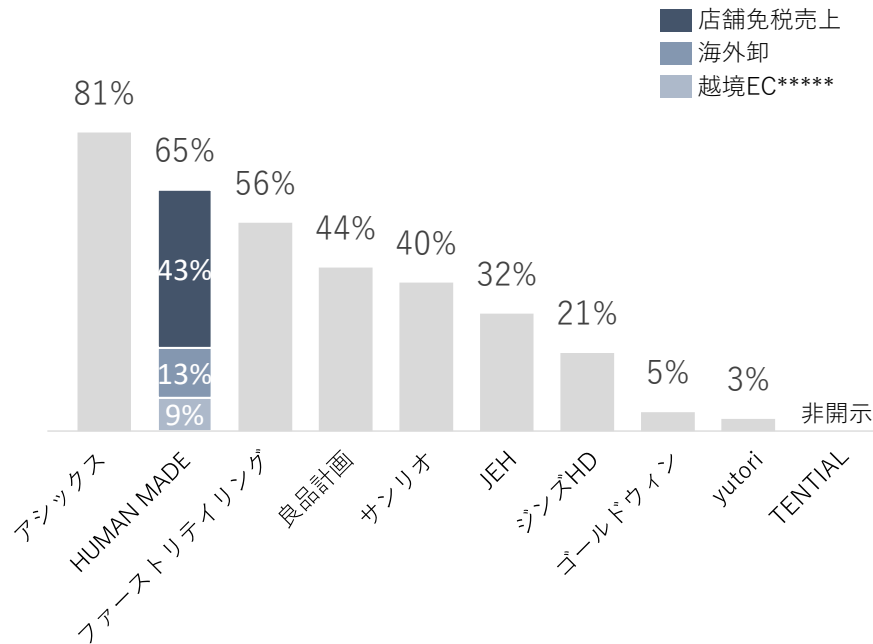


# 業績ハイライト – 海外向け売上比率の比較

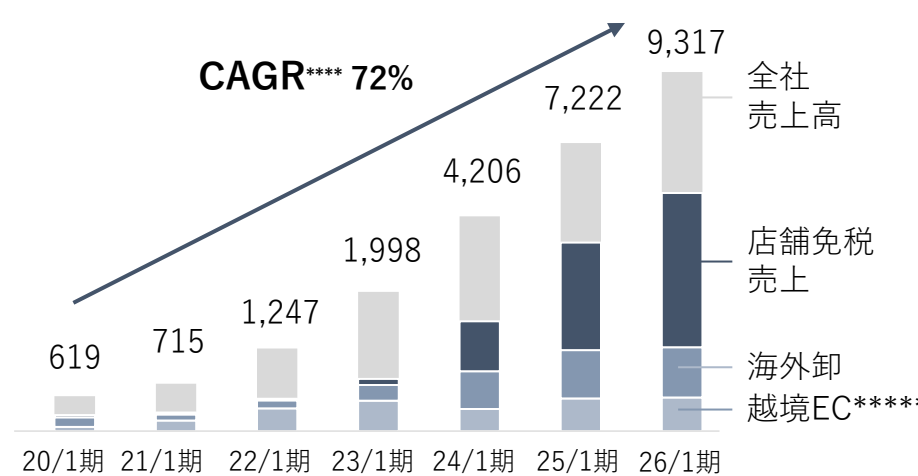
## 海外向け売上比率は26/1期で65%に達し、高い水準にある

成長を続ける他の国内企業と比較しても高い海外向け売上比率を実現し、かつその比率は上昇傾向にある海外のお客様からの強い需要を示しており、積極的な現地展開を図りお客様の期待に応える方針

海外（外国人）向け売上比率\*の各社比較\*\*



海外向け売上推移（インバウンド込み）\*\*\*



- コロナ影響でインバウンド需要がない時期はEC経由で海外から購入されており、コロナ沈静化後からはインバウンド観光客が国内店舗に押し寄せており、海外需要の高まりが見て取れる

出典：NEEDS業種分類（日経業種分類）、東洋経済業種分類、各社開示資料（2026年2月末時点）

\*各社直近期（上記時点）の実績数値を参照。なおJEH（Japan Eyewear Holdings）の海外売上には国内店舗におけるインバウンド売上を含む。またyutoriは非連結の台湾法人における売上を含まない

\*\*NEEDS業種分類の小分類の「通信販売（衣料・生活雑貨）」「スポーツウエア・シューズ」「眼鏡・コンタクトレンズ専門店」「玩具」「生活雑貨・日用品販売」「カジュアル衣料」、東洋経済業種分類の細分類の「アパレル」「スポーツ用品」「眼鏡・コンタクトレンズ小売り」「アニメ制作・版權」「生活雑貨・家具小売り」「カジュアルウエア小売り」、の順番に対応する夫々の各業種を統合（双方に含まれる銘柄で構成）し、その中で、時価総額150億円以上（上記時点）、統合業種分類内で時価総額上位2社（上記時点）、前期（上記時点）実績で増収増益の銘柄を抽出

\*\*\*国内店舗におけるインバウンド売上高を含む

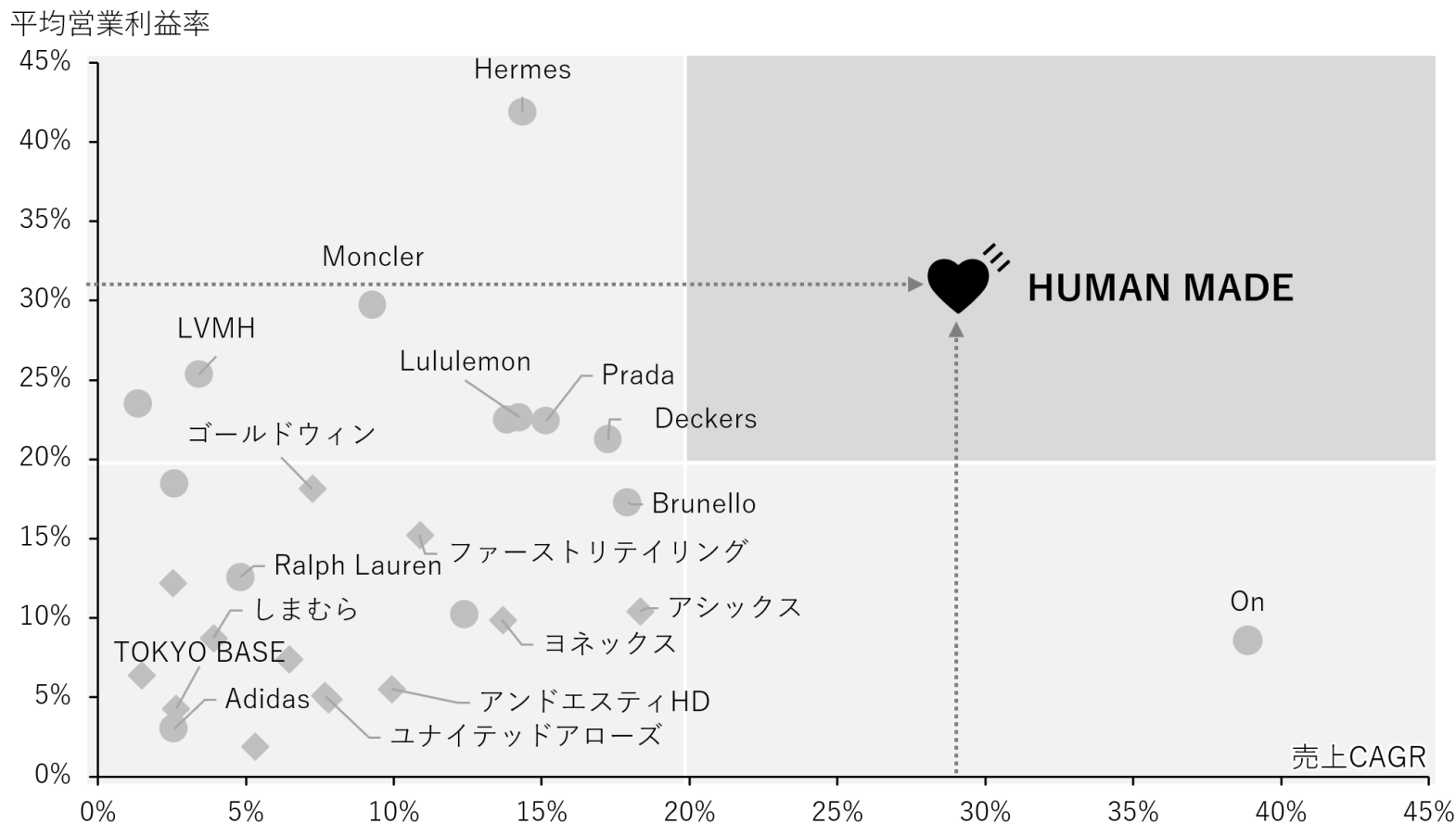
\*\*\*\*20/1期実績から26/1期のCAGR

\*\*\*\*\*国内ECで注文を受け海外に出荷している売上

# 業界内のポジショニング

高収益と高成長を両立し、グローバルでの成長ポテンシャルを有する  
適切なブランド構築と効率的なビジネスモデルにより、国内外でトップクラスの売上成長率と海外のプレミアムブランドに匹敵する高収益性を両立

売上高3年CAGR × 3年平均営業利益率\*によるマッピング



出典：ビクテ・プレミアム・ブランド・ファンド投資信託説明書（2025年8月9日発行）、ビクテ・プレミアム・ブランド・ファンド運用報告書（2025年5月12日時点）、SPEEDA、各社開示資料

\*財務数値について、営業利益率・売上高CAGR共に、直近期より3期間分の実績を参照

\*\*ビクテ・プレミアム・ブランド・ファンドの投資銘柄の中で、評価額上位銘柄明細（2025年5月30日時点）に掲載されている30社のうち、

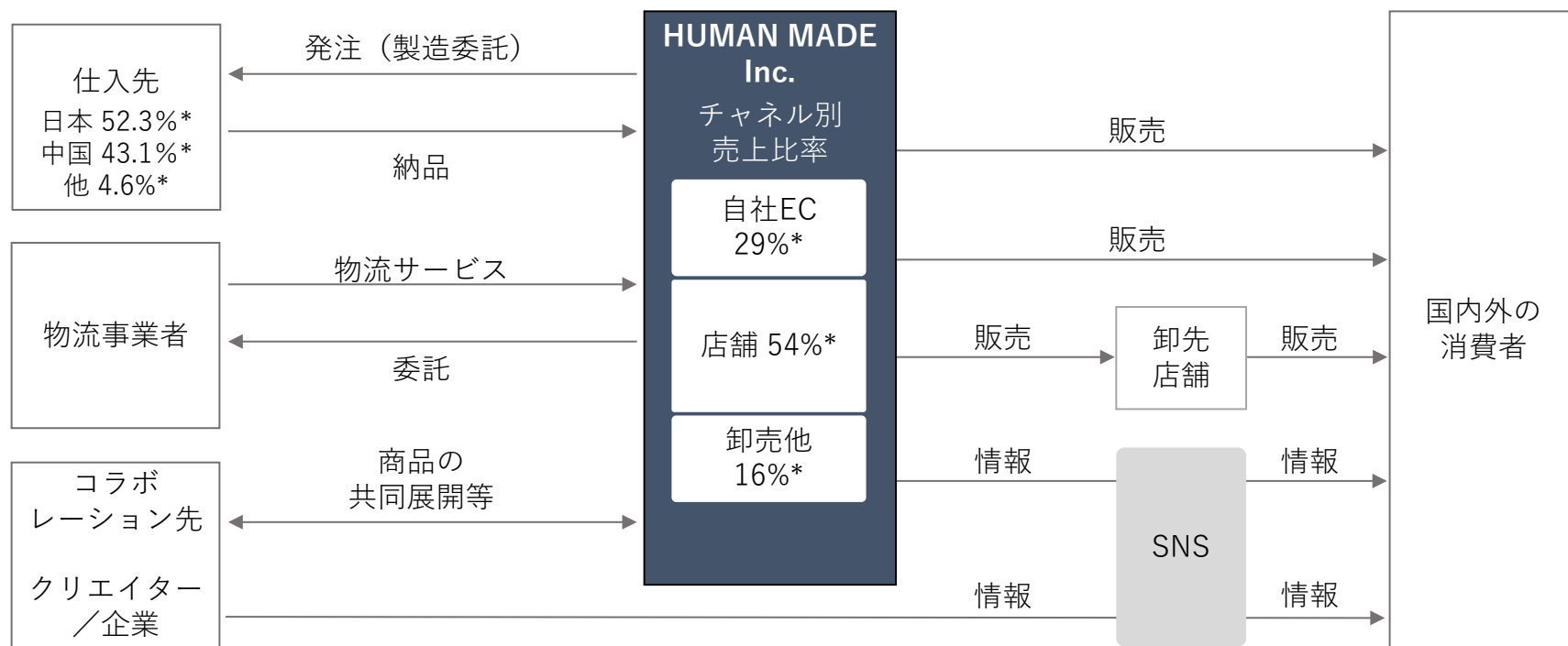
「耐久消費財・アパレル」業種に分類される12社を採用

\*\*\*SPEEDA業種分類（小分類）で、「アパレル専門店業界」「カジュアル衣料専門店業界」「スポーツ用品業界」に属する国内上場企業28社中、売上CAGRおよび平均営業利益率が正かつ  
今期増収予想の14社を採用

# ビジネスモデル

垂直統合によりブランドイメージを管理し、付加価値を取り込む

自社でブランドIPを保持し、企画・デザインから販売、集客まで垂直統合してブランドイメージをコントロールしている

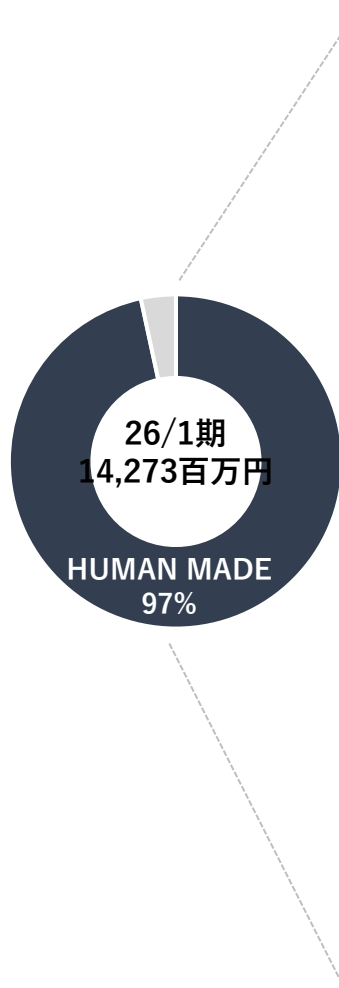


\*数値は26/1期。金額ベース

# 取扱商品

売上の97%がHUMAN MADEブランドで構成

商品展開の幅は非常に広く、ライフスタイルを提案する日本発で世界を目指すブランド



	商品例	販売価格	商品名 (例)
グッズ 27%		800円 ~ 150,000円 ※中心価格帯は12,000円	マグ、キャップ、バッグ、コンテナ、ラグ、シューズ、等
カットソー 32%		6,000円 ~ 58,000円	エッセンシャルTシャツ、フーディー、スウェット、セーター、等
Tシャツ 26%		8,800円 ~ 13,000円	—
ジャケット 10%		26,000円 ~ 168,000円	デニムジャケット、ダウンジャケット、等
シャツ 3%		22,000円 ~ 55,000円	オックスフォードシャツ、ワークシャツ、等
パンツ 2%		18,000円 ~ 78,000円	デニム、チノパン、カーゴパンツ、等

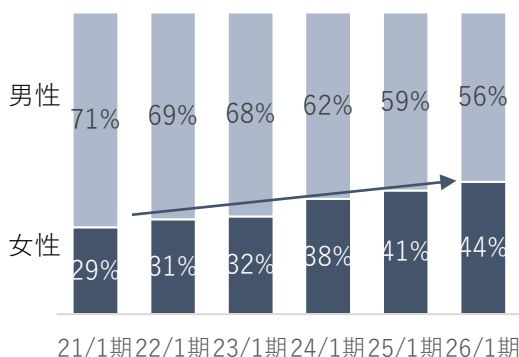
# ユーザー像

## お客様の性別・年齢が多様化し、グローバル化が進行

東アジアを中心とした20代、30代の男女が購買層の中心

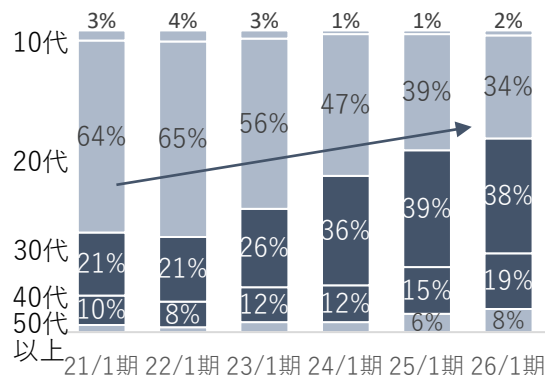
性別、年齢、国籍のいずれの観点でも客層が広がっており、国内外で大きな成長余地があると認識

男女構成\*



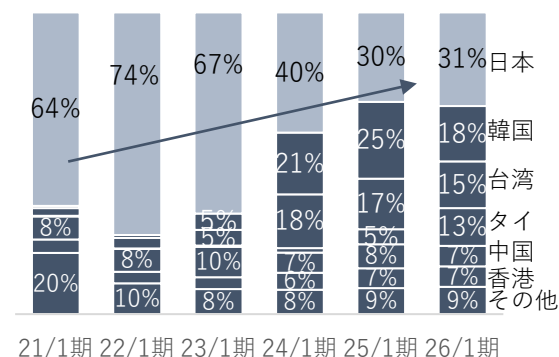
女性比率上昇

年齢構成\*



30,40代比率上昇

国籍構成\*



海外顧客比率上昇

- 性別を問わずに使える商品構成となっており、女性の比率が継続的に上昇

- 30代、40代の割合が増加し、今後の加齢や購買力を勘案するとバランスのいい年齢構成となっている

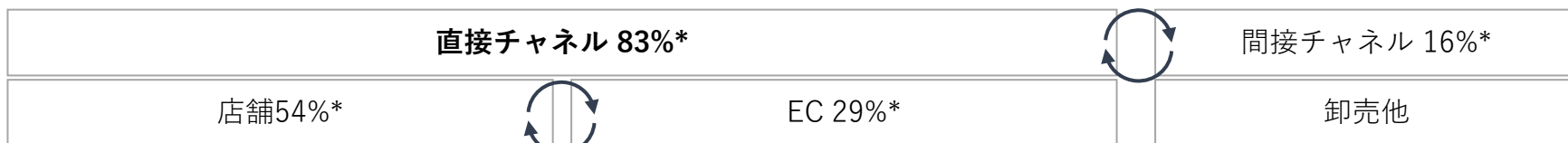
- 東アジアを中心とした海外顧客からの需要が急激に増加し、多様な国籍のお客様で構成されている
- 26/1期はタイのお客様が増加しており、ASEANへの広がりがみとれる

\*店舗、ECのそれぞれの購入履歴から取得できている人数情報から作成。店舗に関しては、性別及び年齢は店舗スタッフが外観から判断している。国籍は免税処理時に確認するパスポート情報より取得。ECは男女構成、年齢構成については任意入力項目となっており、顧客が自発的に入力した場合のみ情報取得可能。国籍については発送先国別に集計。

# 販売チャネル

## 自社店舗・自社ECを重視した販売チャネル展開

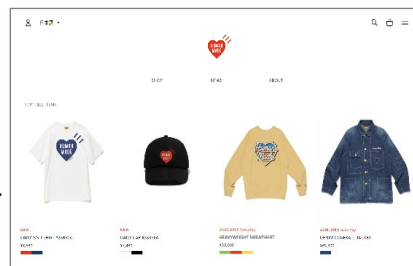
販売価格やブランドイメージを自社で管理できる直接チャネルを重視した経営を行っている  
 自社店舗・自社ECを中心として展開し、各チャネル特性を相互補完し顧客体験の最良化を目指す



- 国内で直営8店舗を運営  
(2026年5月末時点)
- HUMAN MADEの世界観を顧客が体験し、実際に商品を手に取ってみることができる



- プラットフォーマーへの出店は行わず、自社ECのみを運営
- システム以外の設備や店舗スタッフが不要であるため、相対的に他チャネルより低コスト、高ROI
- 在庫があれば顧客は欲しい商品を手軽に購入できる



パートナー	卸先他
-------	-----

- フランチャイズに類似する形態で、厳選したパートナーと契約し、HUMANMADEブランドのみを扱うモノストアを出店
- 現状は香港、韓国、中国、タイで展開
- ブランド価値を毀損しないよう厳選した卸先のみと取引
- パートナー店舗以外の卸は積極的には増やさない方針



\*数値は26/1期

## 販売チャネル－国内直営店舗

店舗において、高い面積当たり販売効率を実現

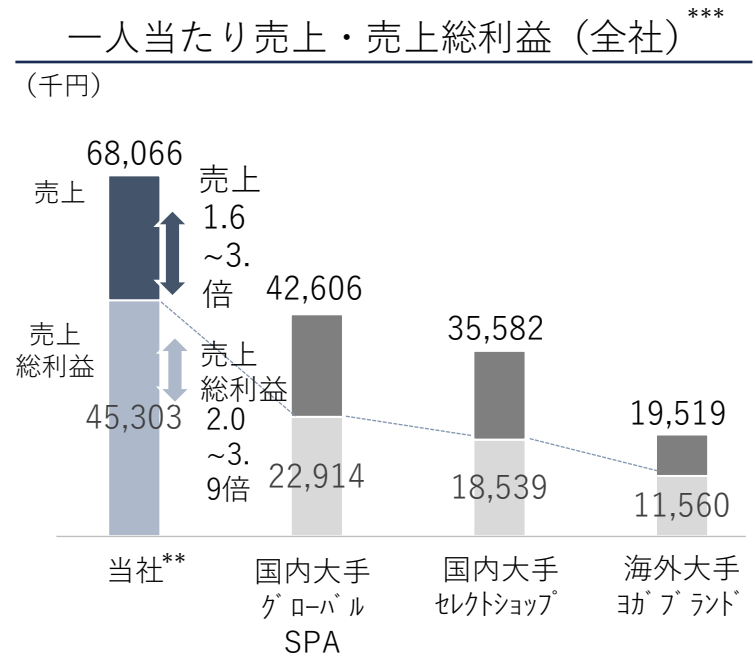
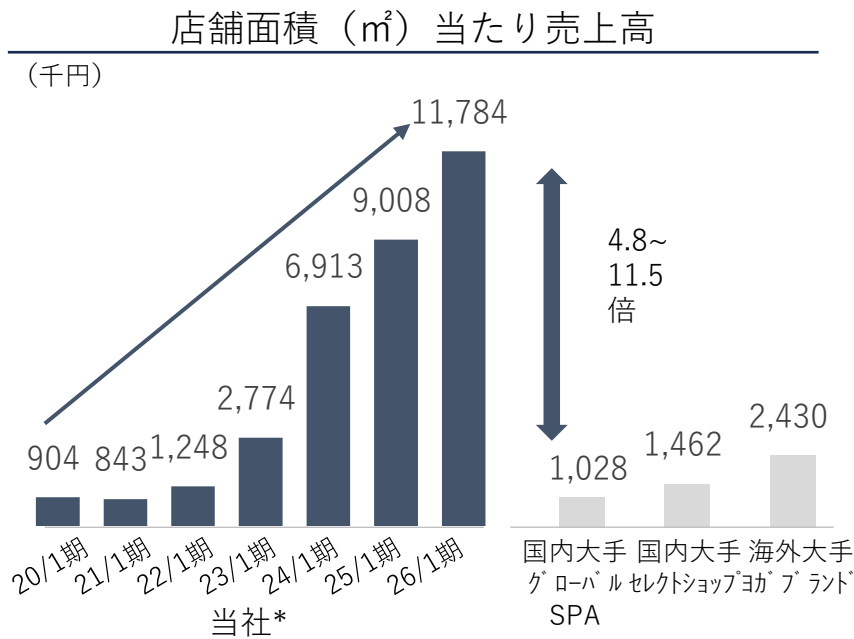
国内直営店8店舗は良質なブランド体験を提供する主要都市店舗と都心商業施設の高効率店舗を戦略的に展開

店舗	OFFLINE STORE	HARAJUKU	SHIBUYA PARCO	1928 (KYOTO)	SHINSAIBASHI PARCO	SAPPORO	FUKUOKA	KOBE
オープン	2021年7月	2020年7月	2019年11月	2019年5月	2022年11月	2023年8月	2024年4月	2026年2月
所在地	東京都渋谷区 神宮前	東京都渋谷区 神宮前	東京都渋谷区 宇田川町	京都府京都市 中京区弁慶石町	大阪府大阪市 中央区心斎橋筋	北海道札幌市 中央区南三条西	福岡県福岡市 中央区大名	兵庫県神戸市 中央区海岸通
店舗面積	151.51㎡	26.01㎡	42.51㎡ (Part1/2の合計)	190.8㎡	23.47㎡	32.84㎡	181.79㎡	264.95㎡
売上高/ 前年比 成長率	約12.1億円/ 110%	約12.4億円/ 178%	約12.4億円/ 132%	約7.8億円/ 135%	約14.9億円/ 160%	約5.0億円/ 152%	約11.7億円/ 182%	-
㎡売上 (26/1期)	約8.0百万円	約47.8百万円	約29.2百万円	約4.1百万円	約63.5百万円	約15.4百万円	約6.5百万円	-

# 販売チャネル－販売効率

面積当たり売上・1人当たり売上ともに高い効率を実現し、上昇傾向にある

当社店舗の面積当たり売上効率は、高成長グローバルブランド企業と比較して約5～12倍に達している。全社ベースの1人当たり売上・売上総利益は約2～4倍に達する



\*26/1期末に存在する店舗のみを対象に算定

\*\*26/1期の売上高を、アルバイトも含む期首・期末人員数の平均で除して算定

\*\*\*各社直近期(上記時点)の実績数値を参照。Speedaの中分類「生活用品小売・その他生活用品製造業・衣服・装飾品製造・総合食品小売」の中で、ALL RIGHTS RESERVED. 該当企業が所属する小分類において、以下のスクリーニングを実施「時価総額500億円以上」「所属する小分類において売上高増率がトップ」

# 経営体制

## クリエイティブとビジネスの分離によるバランスの取れた経営

NIGOはクリエイティブに集中。その価値をマネジメントがビジネスへ昇華する  
同時にマネジメントからビジネス面をクリエイティブへフィードバックし成長をリード

クリエイティブ

ビジネス



創業者／クリエイティブディレクター  
**NIGO**

クリエイティブ／  
ブランド構築の確かな実績

トレンドを創出する  
クリエイティビティ

- 経営から離れ、当社とクリエイティブディレクター契約を締結
- 得意なクリエイティブ業務に集中



共同創業者／取締役CFO  
**柳澤 純一**

Deloitte.  
財務面から企業価値向上の  
豊富な経験

財務戦略・ガバナンスの要

- クリエイティブに傾倒した過剰投資等を防止し、クリエイターの能力を安定した事業成長へと繋げる
- 特定の個人に依存しない組織、強固なIPを持つことで、継続的に成長する体制を整える



代表取締役CEO兼COO  
**松沼 礼**

(株)ファーストリテイリング  
Tシャツブランドの  
急成長をリード

経営全般・事業全般  
を牽引



取締役CSO  
**鳩山 玲人**

三菱商事(株) / (株)サンリオ  
キャラクターIPの  
グローバル化をリード

ブランド・IP戦略を  
立案・主導

## 創業者／クリエイティブディレクター NIGO

ストリートカルチャーの世界的アイコンが当社のクリエイティブをリード

NIGOは当社の創業者であり、今後も主要株主として当社の企業価値最大化を目指す多彩なカテゴリ、価格帯でのクリエイティブの豊富な実績を持つ

### カテゴリの広さ

アパレル以外にシューズや車、ホテル、音楽、コンビニエンスストアまで手掛ける



### 価格帯の広さ

SPAからストリート、ラグジュアリーまで手掛ける

### NIGOが手掛け、カルチャーシーンをリードしてきたブランド

### 世界的ブランドとのコラボレーション

- **A BATHING APE**：自身が創業し、世界に「裏原」、ストリートファッションを広めた（1993～）
- **UNIQLO UT**：ファーストリテイリングの「UT」のクリエイティブディレクターに就任（2013）
- **KENZO**：LVMH傘下のラグジュアリーブランドのクリエイティブディレクターに就任（2021～）
- **ADIDAS**（2014）
- **LOUIS VUITTON with ヴァージル**（2020）
- **NIKE**（2024/2025）
- **MONCLER X MERCEDES-BENZ BY NIGO**（2024）
- **LOUIS VUITTON with ファレル**（2025）

### HUMAN MADEクリエイティブディレクターとしての役割

- 商品企画・デザイン、店舗デザイン、広告宣伝活動等の顧客とのタッチポイントとなる部分を担当
- 商品関連では、シーズンのテーマ決定から企画段階の議論、サンプルチェック、そして完成品に対するクオリティチェックを実施
- 店舗デザインにおいては、店舗コンセプトやデザインについての外部デザイナーとの協議、現地での最終チェック等を行う
- 広告宣伝活動としては、海外店舗のオープン時の現地セレブリティを招いたパーティに参加するなど情報拡散を担う

# アドバイザー及びクリエイティブパートナー

## アドバイザー・パートナーに世界トップクラスのクリエイターを招聘

世界トップクラスのクリエイターとのコラボレーション等を通じて商品価値の向上や顧客創造を加速



ファレルウィリアムス  
アドバイザー／株主

アーティスト／プロデューサー／シンガーソングライター／慈善活動家／ファッション・デザイナー／起業家

90年代以降、世界的にヒットした「Happy」をはじめ、ヒット曲を量産。音楽に限らず、ファッションやアート等様々な分野で活躍

2023年に「LOUIS VUITTON」メンズクリエイティブ・ディレクターに就任

2017年に当社に資本参画したのち、2023年に当社アドバイザーに就任

### < 主な受賞歴 >

- 音楽界の最高峰である**グラミー賞**を2026年までに累計14回受賞。2026年1月、Black Music CollectiveにてDr. Dre Global Impact Awardを受賞
- 2026年1月、フランスで最も権威のある勲章の一つである**レジオン・ドヌール勲章シュヴァリエ**を受章
- 2025年10月、サバンナ芸術工科大学からファッション界の伝説アンドレ・レオン・タリーの名を冠した生涯功労賞を受賞
- アカデミー賞やゴールデングローブ賞、エミー賞にもノミネート



KAWS  
アドバイザー／株主\*

現代アーティスト

絵画や壁画、グラフィックデザイン、プロダクトデザイン、ストリートアート、大型彫刻など、アートからデザインの世界に至るまで、その活動は多岐に及ぶ。特徴的な「×」印の目がモチーフのキャラクター「**コンパニオン**」が人気

2025年にはタイ・バンコクの王宮前広場、サンフランシスコ近代美術館、ウィーンのアルベルティーナ・モダン美術館でも大規模なイベントや個展を開催

2023年に当社アドバイザーに就任。



VERDY  
クリエイティブ・パートナー／株主\*

グラフィック・アーティスト

「Girls Don't Cry」や「Wasted Youth」などのアイコン的なプロジェクト、「VICK」、「VISTY」などのキャラクターで知られる次世代のカルチャーアイコン

2023年から2024年にかけて、K-POPグループ**BLACKPINKの世界ツアー『Born Pink World Tour』**のアーティストティックディレクターを務めた

**LOUIS VUITTON**のコレクションへのグラフィック提供やパリ・サンジェルマンのユニフォームやライフスタイルウェアのデザインと担当するなど、ジャンルの壁にとらわれず国内外で活躍するクリエイター

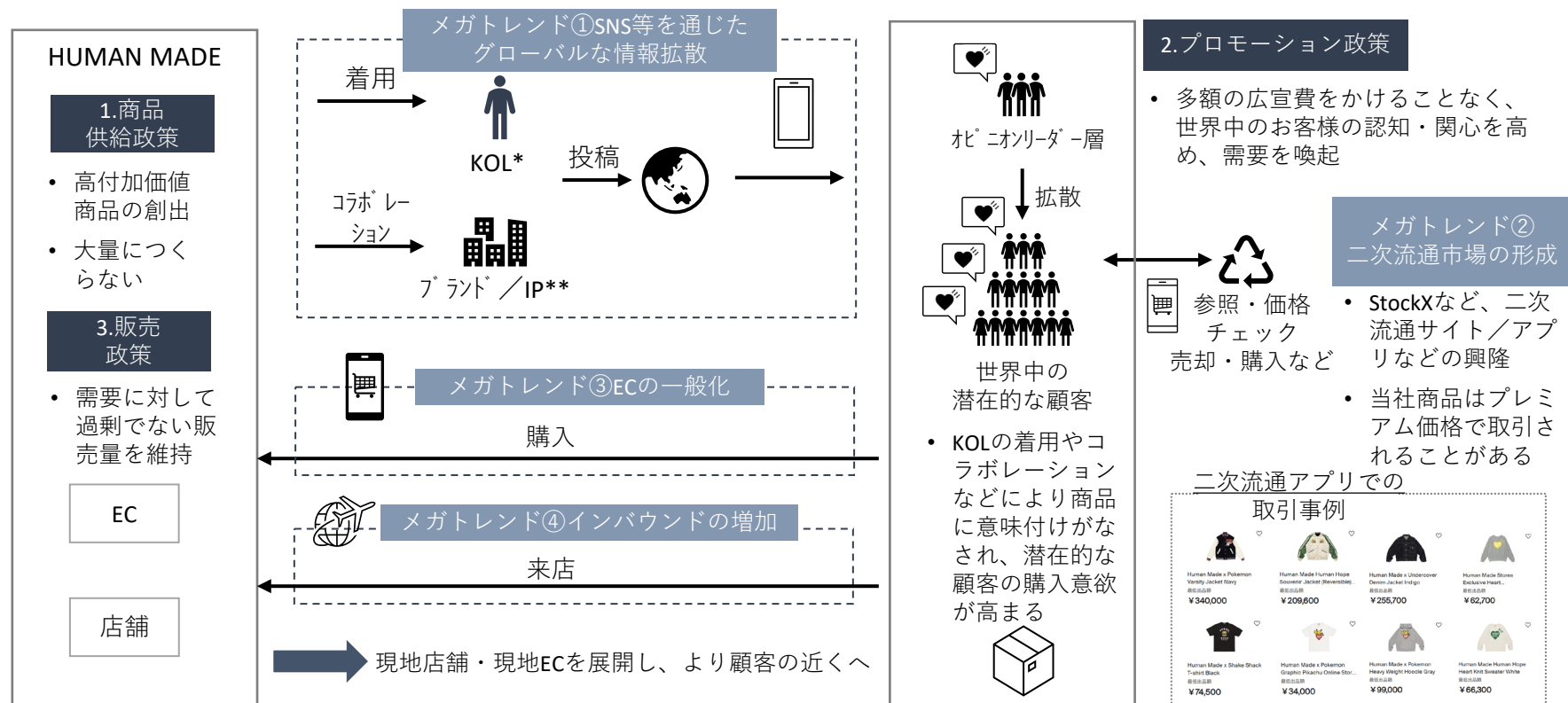
2023年に当社クリエイティブ・パートナーに就任

\*新株予約権（潜在株式）を保有している潜在的な株主

# 環境変化と事業構造

## 環境変化を活かせる事業構造を構築し、強みを活かして高成長を実現

商品価値の向上に集中投資し、それがオピニオンリーダー層に評価され、全世界に拡散、需要が生まれる。需要に対して自社チャネルを中心として効率的な販売を行う



\*KOL: Key Opinion Leaderの略。世界中の多数のセレブリティに、当社製品を愛用していただいている。

なお、当社からPRを依頼しているものではない

\*\*IP: Intellectual Propertyの略。クリエイティブな活動によって生み出されたアイデア・創作物など、知的財産として価値をもつもの

# 企業価値向上に向けた方針\*

## 企業価値向上に寄与する要素別に方針を策定

①売上・利益の拡大だけでなく、③経営リスクの低減・透明性向上を両輪で進め企業価値向上を図る。同時に、将来の成長に寄与する②投資を積極的に検討する

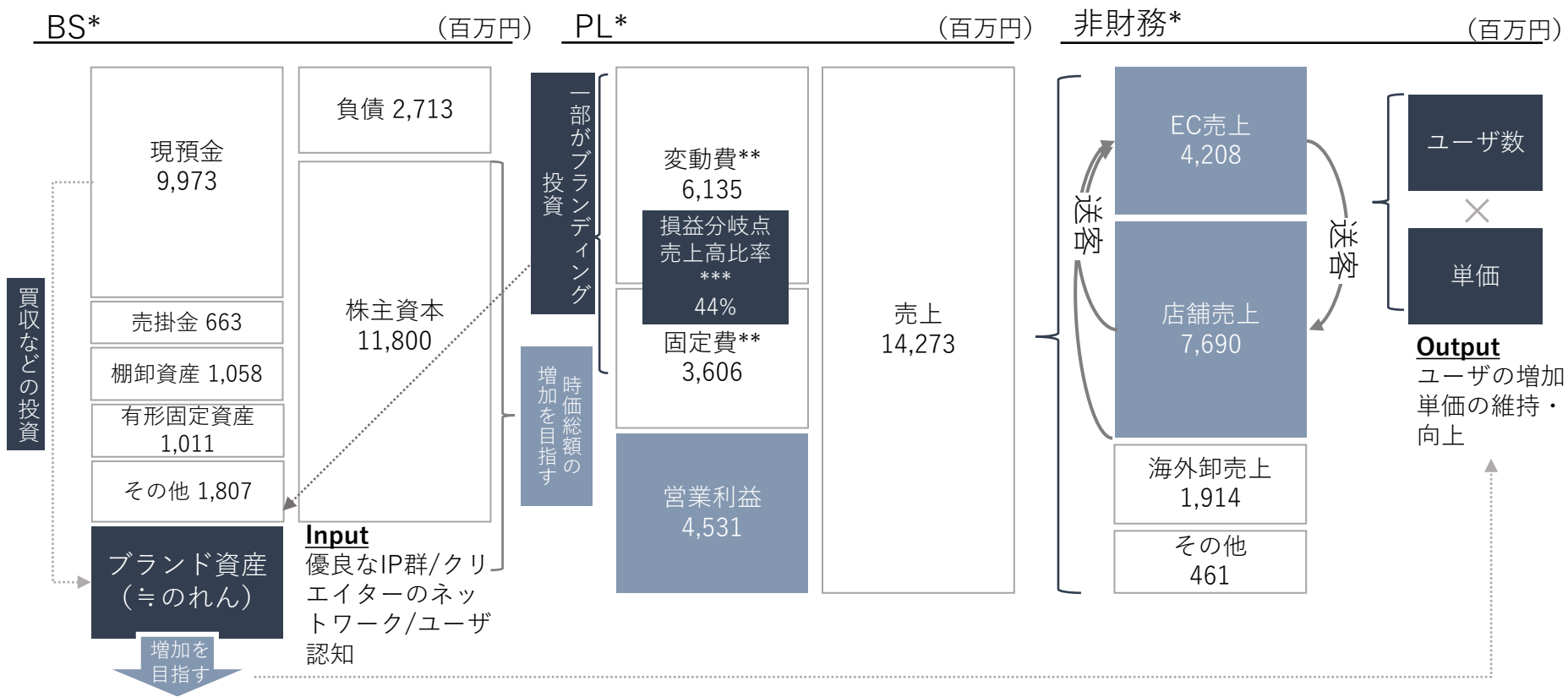


\*本頁の各項目内の矢印は当該項目の向上もしくは低減を目指していることを示しているが、将来の向上もしくは低減を保証するものではない  
\*\*ここでは事業外資産等は考慮外としている

# 経営方針

## 長期的なブランド資産価値の最大化を目指した経営を行う

ブランド資産価値を高めることで顧客創造が継続し、長期間にわたり収益力が持続することを目指す  
長く続くブランドにするため、低い損益分岐点売上高比率を維持し、アセットライトなBS構造を堅持する方針



\*BS・PL・非財務は26/1期

\*\*全ての費用のうち商品売上原価、情報システム関連費用、荷造運賃、支払手数料のみを変動費、その他を全て固定費としている

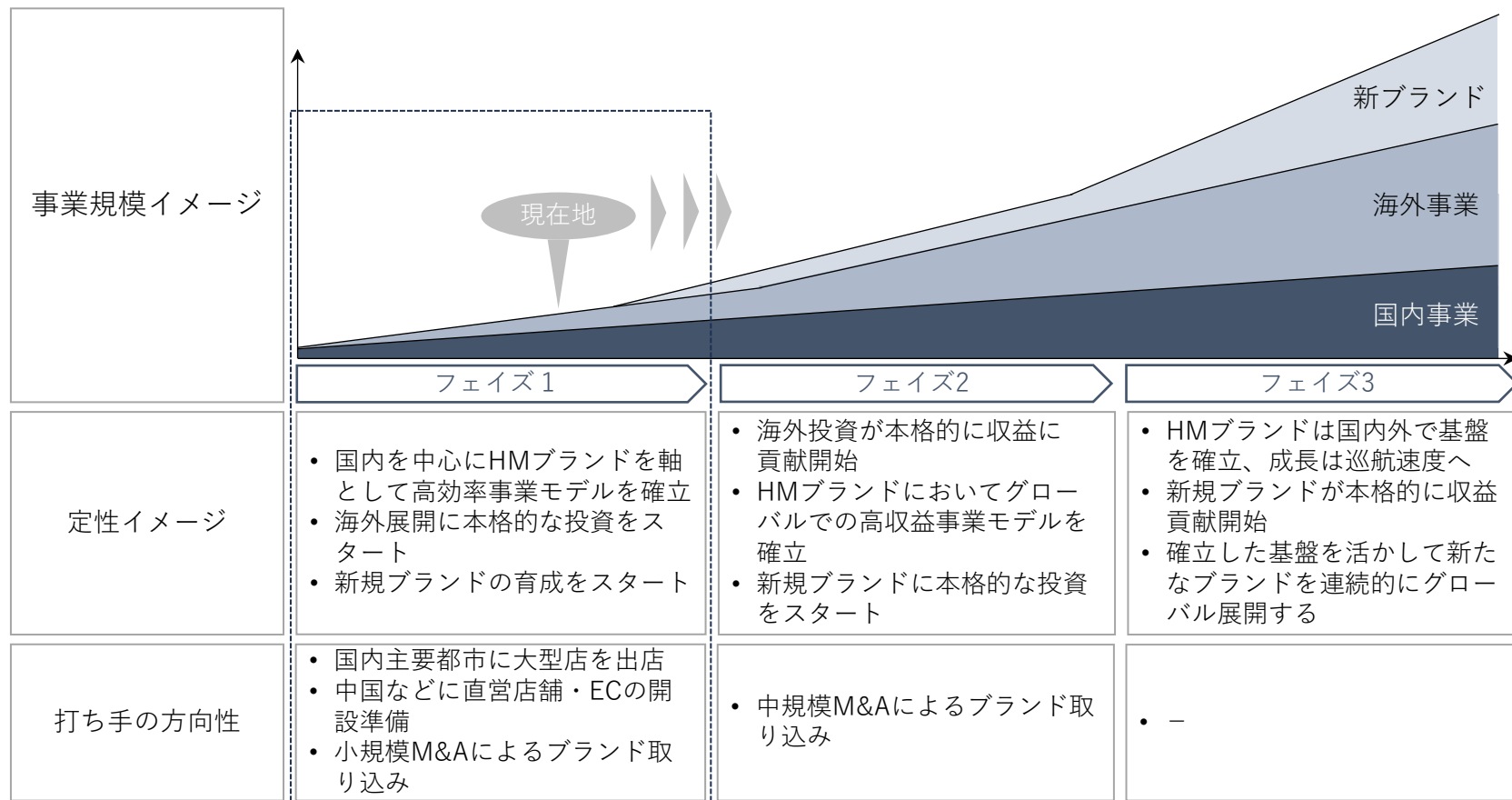
\*\*\*損益分岐点売上高比率: 固定費 ÷ (1 - 変動費率) により損益分岐点を算出。損益分岐点売上高 ÷ 売上高 により損益分岐点売上高を算出

Copyright© HUMAN MADE Inc.  
ALL RIGHTS RESERVED.

## 中長期的に目指す姿と現在地\*

### 海外に進出し、グローバルブランドを目指す

旗艦店の出店などで国内をベースにした高効率事業モデルを盤石なものにする  
 米国、中国で現地法人の設立が完了し、本格的な海外展開に着手



\*上記は当社の事業規模の中長期的な成長イメージを示したものであり、業績の具体的な数値の推移を保証するものではありません

# 成長戦略のフレームワーク

## 購入客数×客単価ともに成長施策を継続

お客様の数が主な成長のドライバー展開地域・販売面積・商品種類の拡大など、上昇余地のある変数が多く存在する



\*店舗は購入客数、ECは注文数の合算

\*\*22/1期から26/1期のCAGR

\*\*\*本頁の各項目内の矢印は当該項目の拡大、向上または緩やかな上昇を目指していることを示しているが、将来の拡大、向上または緩やかな上昇を保証するものではない

# グローバル戦略—日本

## 国内では増大する需要に対応する大型店舗がないことがボトルネック

店舗を4タイプに分けて、基準や定義を明確化し、ブランド価値を毀損することのないように展開する方針  
現状、大型店舗を出せておらず販売面積がボトルネックになっている

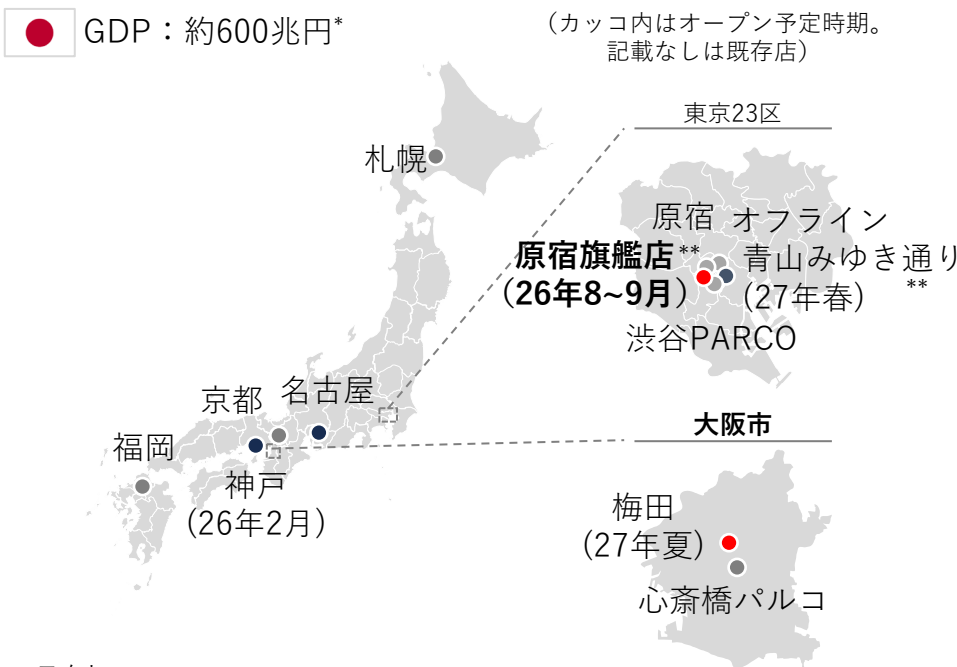
社内基準				既存店舗情報*1				
	定義	想定SKU数	想定面積	既存店舗	面積	月商	年間売上/m <sup>2</sup>	
旗艦店 (大型店舗)  未出店	HUMAN MADEを代表するブランディングが望める店 フルラインナップの品揃えが可能 東京に2~3、大阪に1~2程度	アパレル： 100以上 グッズ： 100以上	330~ 660 m <sup>2</sup>		—	—	—	
標準店  	通常通りのアイテムリリースを行う、標準となる店	アパレル： 40以上 グッズ： 40以上	100~ 260 m <sup>2</sup>	2.5~4倍	オフラインストア 福岡	152m <sup>2</sup> 182m <sup>2</sup>	101M 98M	8M 6M
小型店  	HUMAN MADEの定番商品を中心に高回転で販売していく店 Tシャツなど、一部のカテゴリのみの品揃え	アパレル： 30以上 グッズ： 30以上	30~ 100 m <sup>2</sup>		渋谷パルコ ラフォーレ原宿 心齋橋パルコ 札幌	43m <sup>2</sup> 26m <sup>2</sup> 23m <sup>2</sup> 33m <sup>2</sup>	103M 104M 124M 42M	29M 48M 63M 15M
コンセプト店  	“The Future Is In The Past”を体現するような物件を基準とした店 商品ではなく、ブランドの世界観を提供することが目的	—	100~ 330 m <sup>2</sup>		京都1928 神戸	191m <sup>2</sup> 265m <sup>2</sup>	65M —	4M —

\*数値は26/1期

## 東京、大阪の高トラフィックエリアに大型店舗を複数出店予定

既存標準店舗の約4倍（600㎡）規模の大型店を東京渋谷原宿エリア、大阪梅田エリアにオープンし、フルラインナップの商品展開ができる店舗として標準パッケージ化、それを海外進出に活用していく。さらに東京銀座エリア、大阪心斎橋エリアでも市場の大きさから大型店舗の出店余地があると認識

### 事業展開イメージ



#### 凡例

- 27/1期以降の新規大型店舗（直営）
- 27/1期以降の新規その他店舗（直営）
- 既存店

### 事業戦略

#### 戦略目標

- 東京（渋谷原宿）、大阪（梅田）に旗艦店をオープンしてフルラインナップで商品展開できる店舗の標準パッケージ（「型」）を確立する
- 青山店、神戸店（2026年2月に店出済）など、「格」に寄与するコンセプト店を出店
- ブランドイメージ向上、顧客認知度向上を図る

#### チャネル政策

- 国内での販売は、直営チャネル（店舗、EC）のみの展開を維持
- 顧客からの需要に対して大幅に不足している店舗面積を拡充してお客様の期待に応える
- 旗艦店における顧客体験の満足度を高め、新たなお客様や熱量の高いお客様の期待に応え、長くご愛顧いただく体制を築く

#### プロダクト政策

- ベーシック商品の展開数、投入量を増やす
- 旗艦店出店により現状十分に出来ていないフルラインナップ化を実現
- スニーカー等の新規カテゴリを開発し、日本で発売して、売れ行きをみて海外にも適用・展開する

\*IMF統計を150円で換算

\*\*当社HPでリリース済 (<https://humanmade.co.jp/news/x3u213jbx3m>)

# グローバル戦略—中華圏

巨大な需要が見込める中国では大都市に直営で出店し、現地ECで全土をカバーする方針

自社店舗を主要都市に順次展開（大型店舗、標準店舗等をミックス）し、全土を現地ECでカバーする方針  
 現地需要⇔日本でのインバウンド需要の形成など、日本市場との相互循環効果も高いと見込む

## 事業展開イメージ



## 事業戦略

### 戦略目標

- 調査会社に委託し実施した定量アンケート調査\*\*\*の結果から、最低でも日本の5倍以上の市場規模があると認識しており、最重要市場との位置づけ。自社で直営店舗、ECを展開する方針
- 日本での認知度を中国現地での需要に変換する、また、中国での認知から日本国内へのインバウンド需要を創出する相乗効果を狙う

### チャネル政策

- 直営店として大型店舗を上海にて契約済。上海が軌道に乗った後、北京、深圳、成都などの一線級都市にも展開していく計画
- オンラインは、最大市場における最大基幹チャネルと認識。規制等が存在するためTmall、JD.com等の現地の複数プラットフォームを通して販売する方針

### プロダクト政策

- 現在でもインバウンド客が相応に購入いただいております。現行製品で対応できる市場。日本での旗艦店の立ち上げとともに拡張していく商品ラインナップをそのまま活用する
- 価格は内外価格差を考慮しながら、商品ごとに決定する

\*IMF統計を150円で換算

\*\*上記は店舗や現地ECの展開イメージを示したものであり、今後、実際にこれらの展開が実施されることを保証するものではありません

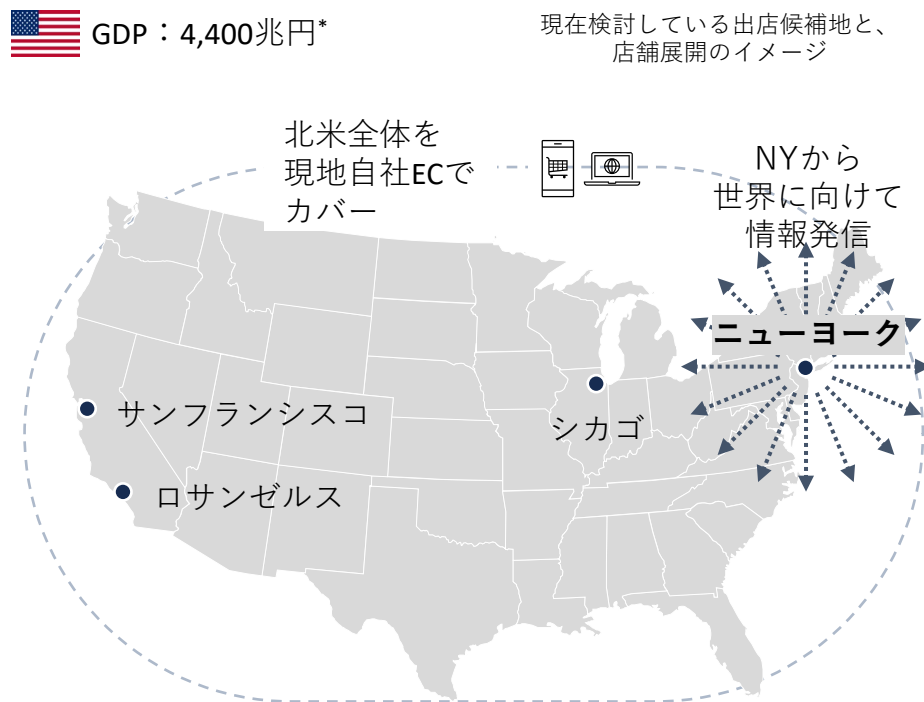
\*\*\*調査方法の詳細は「想定市場規模」のページを参照


# グローバル戦略—米国

## 米国では当面ECを主体に事業を展開し北米全体をカバーする方針

広大な国土を効率的にカバーする必要があり、当面はEC主体に事業を展開する計画  
店舗展開は当面限定的に行い、全世界に向けたプロモーションの場として活用し、全世界の需要底上げを狙う

### 事業展開イメージ



 GDP：4,400兆円\*

現在検討している出店候補地と、  
店舗展開のイメージ

北米全体を  
現地自社ECで  
カバー

NYから  
世界に向けて  
情報発信

ニューヨーク

● サンフランシスコ

● ロサンゼルス

● シカゴ

凡例

● その他店舗（直営）

### 事業戦略

戦略  
目標

- 全世界への情報発信力が高いため、特にプロモーション、ブランディングに注力する
- これにより、全世界での認知度向上、ブランド力向上を目指す
- 反面、関税リスクや運営コストが高く、本格的な収益貢献までは時間がかかることを想定
- PMF(Product Market Fit)まではコストセーブして展開する

チャネル  
政策

- 当面の間、出店は情報拡散力の高いNYなど数店舗に限定する
- 自社ECを展開し全米をカバーする方針
- 卸先も一定期間維持する可能性がある

プロ  
ダクト  
政策

- サイズ感や価格帯までアジアと市場特性が異なるため、当初は商品展開のチューニング期間になる想定
- 一定期間を経てPMFできたと判断したら、店舗展開等を加速する想定

\*IMF統計を150円で換算

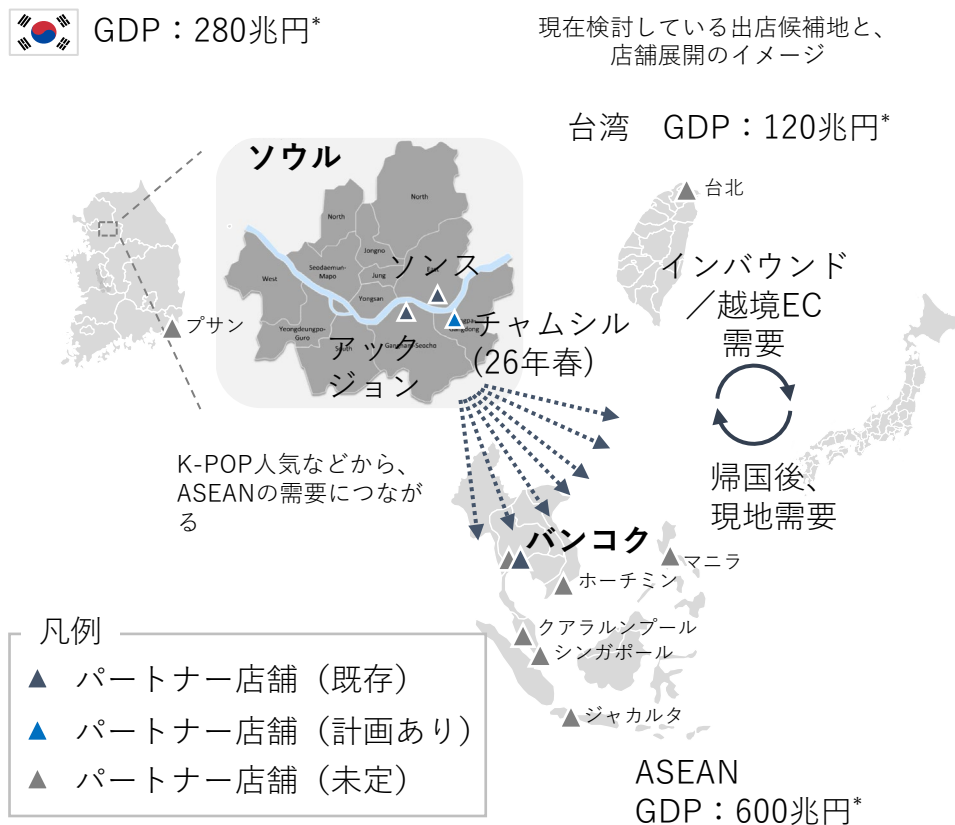
\*\*上記は店舗や現地ECの展開イメージを示したものであり、今後、実際にこれらの展開が実施されることを保証するものではありません

# グローバル戦略—韓国・台湾・ASEAN

現地需要はパートナー店舗と越境ECでカバーし、インバウンド需要は日本の店舗でカバーする方針

これらのエリアは個別の市場規模が相対的に小さいため目先はパートナーによる展開をすすめる計画  
 現地需要を喚起しつつ、インバウンド需要や越境EC需要など日本へのプラス効果部分は自社でカバーする

## 事業展開イメージ



## 事業戦略

### 戦略目標

- 現在のインバウンド需要の構成から、現地における潜在的な需要は相応に高いと認識
- 反面、個別国で見ると市場規模が大きくないため国内の旗艦店や中・米の自社展開にリソースを集中し、当該エリアは当面は自社ではなくパートナーにより展開する
- 市場が育ってきた後は現地運営会社の買収など自社直営への切り替えも視野

### チャネル政策

- 韓国は、25年11月にソウルに2号店をオープン済。今春にもう1店舗オープンし、既存店と合わせて3店舗になる予定
- ASEANは優先順位を低くし、パートナーによりカバーいづれECでシンガポールからエリア全体をカバーするなどを検討していく

### プロダクト政策

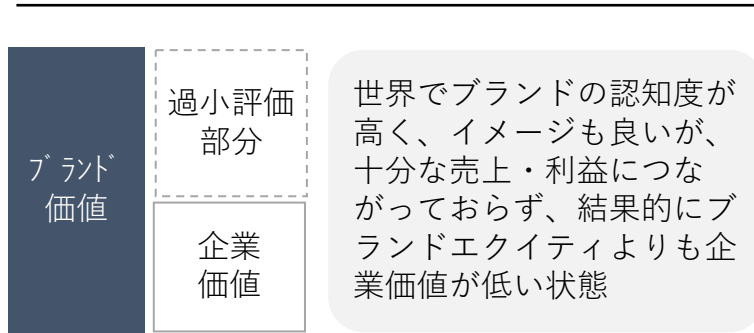
- 現在でもインバウンド客に相応に購入いただけており、現行製品で対応できる市場。日本での旗艦店の立ち上げとともに拡張していく商品ラインナップをそのまま活用する
- 価格は内外価格差を考慮しながら、商品ごとに決定する

# IP戦略ーブランドポートフォリオ拡大

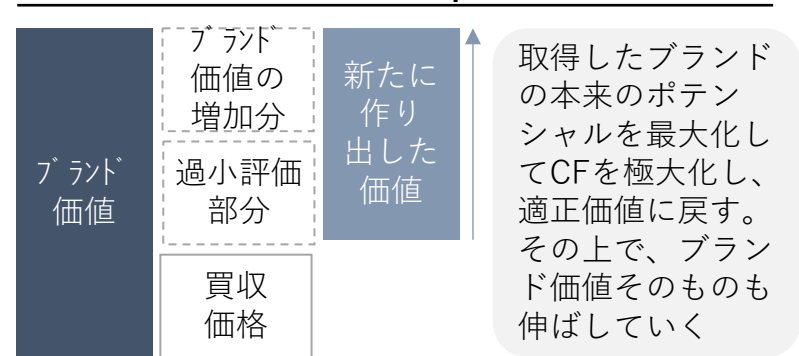
## ブランド資産の価値が十分に利益につながない企業をM&Aする方針

ブランド資産の価値 > 企業価値の状態、当社から見ると割安になっている企業を買収する方針  
 当該ブランドが本来もっているポテンシャルを引き出し、さらにブランド価値そのものも向上させ、  
 当社株式価値の増加につなげる

### ターゲット企業の状況 (例)



### HMによるValue up イメージ



Price	<ul style="list-style-type: none"> <li>ECプラットフォームや卸売主体であるため、セールなどが発生する</li> <li>反面、プロパー価格は一様に高い</li> </ul>
Place	<ul style="list-style-type: none"> <li>百貨店チャネルや卸売が中心で売上総利益率が低い</li> <li>国内チャネル中心</li> </ul>
Product	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質は高いが、MD政策がクリエイティブに寄りすぎてビジネスジャッジが働いていない</li> </ul>
Promotion	<ul style="list-style-type: none"> <li>パリファッションウィークなどのショーを中心としたプロモーション</li> </ul>
低い利益率 × 売上停滞	

<ul style="list-style-type: none"> <li>フルプライスパリシー</li> <li>エントリー商品を充実させるなど、価格帯のバランスを整える</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>DTC中心のビジネスモデルに切り替え</li> <li>グローバル展開を強化</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>魅せる商品、稼ぐ商品などをメリハリをつけ、稼ぐ商品でボリュームを出すなど、ビジネスとクリエイティブのバランスを取る</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>SNS等を使用した時代に適したプロモーション政策に切り替え</li> </ul>
利益率の上昇 × 売上規模の拡大

# 中期財務方針

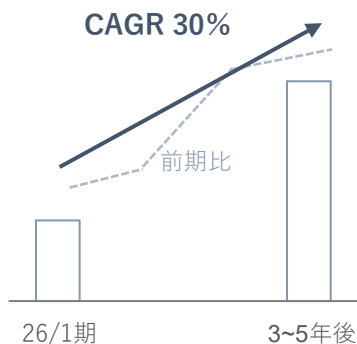
成長性・収益性・効率性の3つの指標について、中期では30%を目安とする

当社の事業構造は、ブランド（IP）を核にしているため収益力に対して相対的に少ない設備投資、高いROICという特性がある。この特性の維持・強化と継続的な成長を最適なバランスで成立させる事が重要

## 成長性

売上・営業利益CAGR  
30%前後

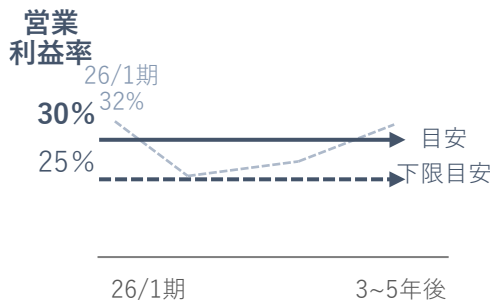
- 出店タイミング等により単年度ではバラつきは生じるが、中長期的にはCAGR30%程度を目安とする
- 急激な拡大は一過性のブームなどにつながりブランドエクイティが棄損する。中長期的な顧客創造を重視し、一定の成長ペースを長期間に渡り継続する方針



## 収益性

営業利益率  
30%前後

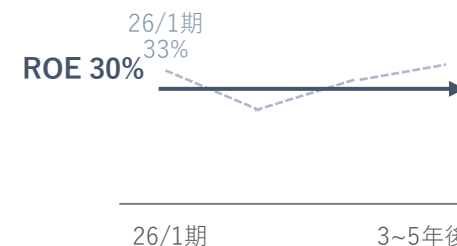
- 26/1期通期で32%、第3四半期では36%に到達し上昇傾向にある
- 一方、27/1期以降は成長投資による一過性の費用等で営業利益率が低下する見込み
- その場合においても25%程度を目安に下限を設定してコントロールし、キャッシュフローを伴う質の高い成長を目安とする



## 効率性

ROE  
30%前後

- 当社の事業構造は低CAPEX、高ROICのIP集約型であり、高い資本効率が特徴
- 今後、負債も有効活用する事で必要な成長投資と株主還元の両立を目指す
- 単年度でのバラつきは生じるが、中長期的にはROE30%を目安とする



# 上場の目的

世界中のお客様に愛され成長を続けるブランド、企業を目指す

上場を通じて人材採用力の底上げ、資金調達手段の多様化、健全なガバナンス体制を備え、持続的に成長し世界中のお客様にココロ弾ける瞬間を届ける

## 組織化・仕組化



- 社会的信用・知名度の向上を通じて採用力を底上げ
- 当社ミッションに共感する多くの優秀な人材により、クリエイティブ・ビジネスの両面で強い組織を構築する

## 資金調達手段の多様化



- 資金調達手段の多様化により資本コストを最適化しながら成長を持続する
- 調達資金は店舗出店、ECシステム強化、海外子会社立ち上げ、国内外のブランド/IPのM&A等に充当を検討

## ガバナンス体制強化



- ブランドを健全な状態で成長させ続けるには長い時間が必要
- 健全なガバナンス体制を構築して長期間に渡り成長を続ける仕組みを会社に組み込む