

# 事業計画及び成長可能性に関する事項

株式会社キューブ

証券コード：7112

01

会社概要とビジネス概要

02

市場環境・ポテンシャル

03

当社の強み・特徴

04

成長戦略・中期ビジョン

05

2026年12月期経営方針・業績計画

06

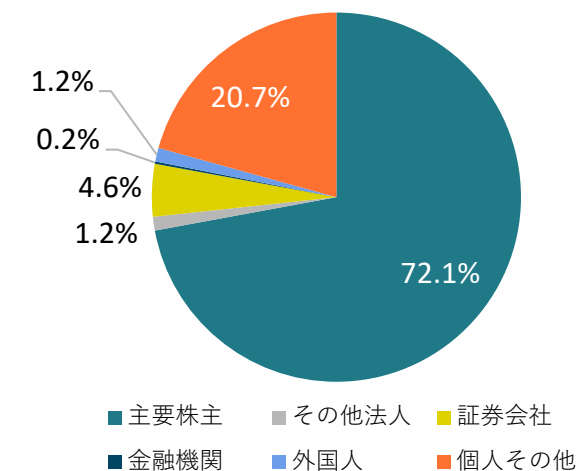
リスク情報

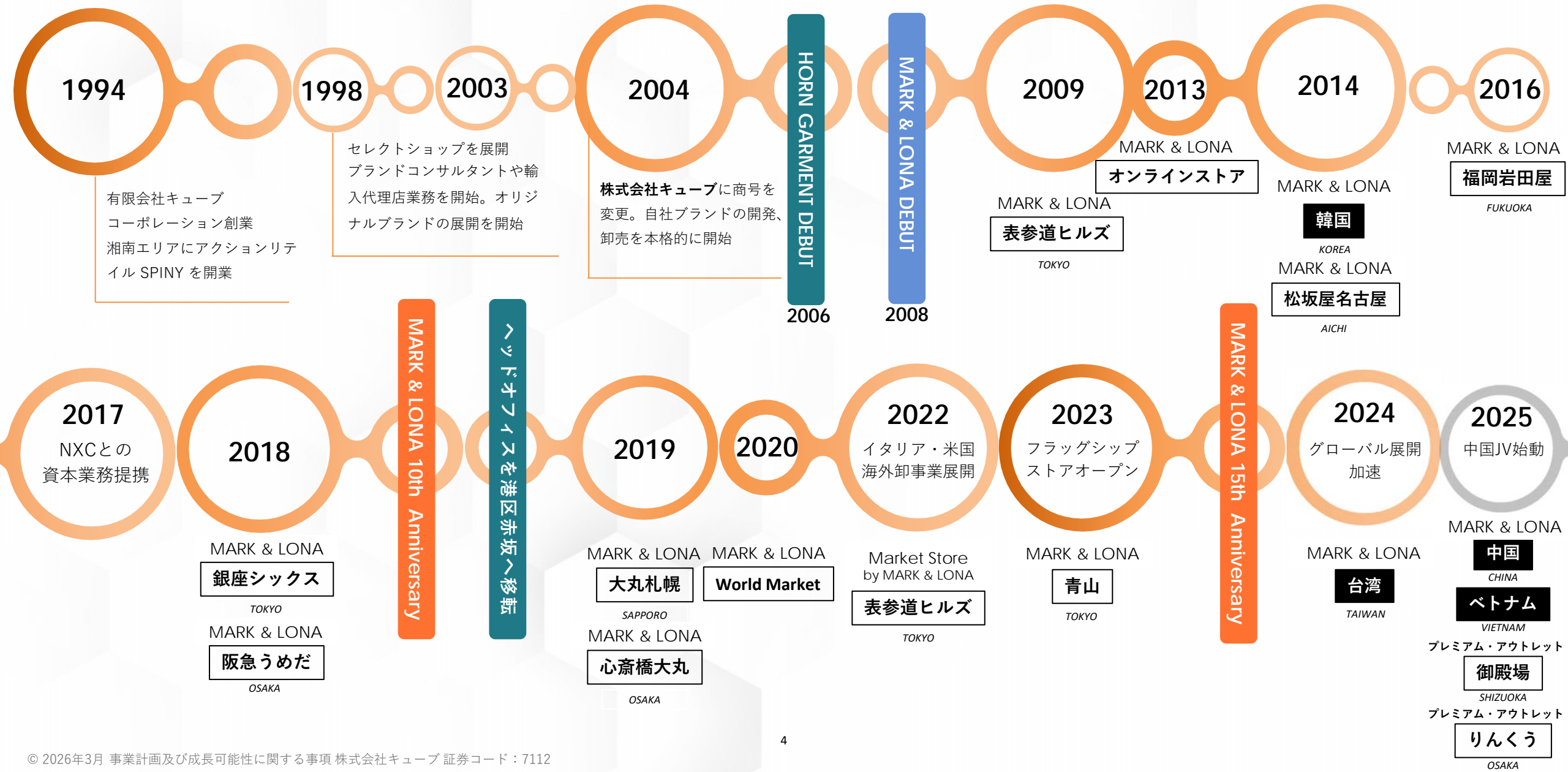
01

# 会社概要とビジネス概要

社名	株式会社キューブ [英文名：CUBE CO., LTD.]
本社	東京都港区赤坂2-17-7
代表者	代表取締役会長兼社長 松村 智明 / Tomoaki Matsumura
設立	1994年12月
資本金	841,303,438円 (2025年12月末時点)
従業員数	101名 (2025年12月末時点、臨時雇用者を含む)
事業内容	衣服・雑貨の企画・製造・販売 / ライセンス事業 (ライセンサー)
取扱ブランド	MARK&LONA、HORN GARMENT、Gravis golf
主要取引先	(株)阪急阪神百貨店、(株)大丸松坂屋百貨店、(株)岩田屋三越、森ビル(株)、(株)ZOZO、(株)ヴィクトリア

株主構成 2025年12月末





代表取締役会長兼社長 松村 智明



TOMOAKI MATSUMURA

取締役 福岡 裕太

YUTA FUKUOKA

社外取締役 吉成 和彦

KAZUHIKO YOSHINARI

社外取締役 大西 秀亜

HIDETSUGU ONISHI

執行役員 高橋 勇介

YUSUKE TAKAHASHI

執行役員 波多野 奨

SUSUMU HATANO

執行役員 國武 利充

TOSHIMICHI KUNITAKE

執行役員 齊藤 悟

SATORU SAITO

社外監査役 掛橋 幸喜

KOKI KAKEHASHI

社外監査役 大塚 あかり

AKARI OTSUKA

社外監査役 高安 彰子

AKIKO TAKAYASU

VISION

# 時代の顔を創る

我々の提供するブランドやサービス、それらが時代の象徴やトレンドとなり、記憶に乗り続けていくことを弊社の企業理念としています。

STRATEGY

# プレミアムラグジュアリーブランドの創造

そして、その、ビジョンを実現していく戦略が、日本初の プレミアムラグジュアリーブランドの創造となります。

MISSION

# ゴルフに、自由を

ゴルフが多様化し、ファッションなスポーツとして”自由にゴルフ”を楽しんで頂く、そしてその優雅なライフスタイルを共にするパートナーとなることを我々のミッションとしています。

# MARK & LONA®

没个性的で保守的なスタイルが常識だったゴルフウェアの世界に独特なデザイン感覚を持ち込み、世界に類のない“Luxury”※1というコンセプトを築いたMARK & LONA。米ロサンゼルスでスタートと同時にユニークなコレクションを発表し、ゴルフアパレルとは思えない斬新なデザインでありながらも、上質な素材と高い機能性を追求し、妥協のないモノ作りを行ってきました。また、毎シーズン展開されるユニークなコラボレーションは、世界的に著名なキャラクターやミュージシャン、マニアックなゴルフギアからフィギュアまで幅広く展開。ブランド設立から10年以上経った今でもファッションゴルフの代名詞として注目され続けているものと自負しています。2018年の“10 YEARS ANNIVERSARY”を機にブランド初のアンバサダーを迎え“ゴルフに自由を”をスローガンに、世界に向け更なる挑戦と改革を発信し続けています。



※1 “Luxury”とは、他の著名ブランド等の顧客でもある富裕層に向けて、当該富裕層を顧客に持つ卸売先の開発や富裕層をターゲットとする商業施設での旗艦店展開を通じ、富裕層のライフスタイルに向けた高価格商品を展開すること

GENERAL・CODE・T-LINE・FER・DSTと幅広いコレクションを展開します。



## GENERAL COLLECTION

MARK&LONAの核となるジェネラルコレクション。ラグジュアリーゴルフをコンセプトに優れたクリエイティブと機能性を武器に幅広いアイテムを展開。「ゴルフに自由を」をスローガンに世界に向け更なる挑戦と改革を発信し続けています。



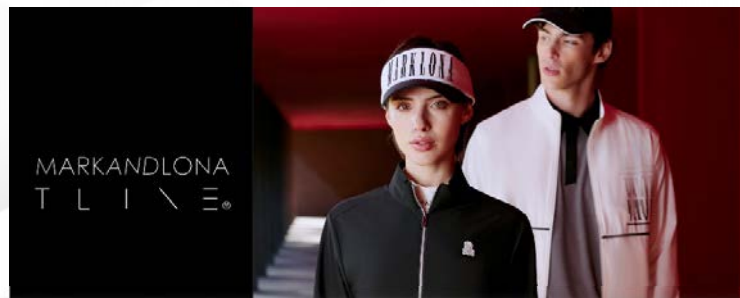
## CODE COLLECTION

『Efficient』をコンセプトにゴルフにモードを取り入れた“CODE”コレクション。上質な素材を用い細部に至るまで妥協のないデザインと高い機能性を有したハイエンドラグジュアリースポーツアパレルを提案します。



## FER COLLECTION

アンバサダーのライフスタイルを落とし込んだマルチパーパスウェア“FER(ファー)”コレクション。ゴルフとサーフを楽しむ人たち、「GOL (FER)」と「SUR (FER)」に共通するワード“FER”をブランド名の由来としています。



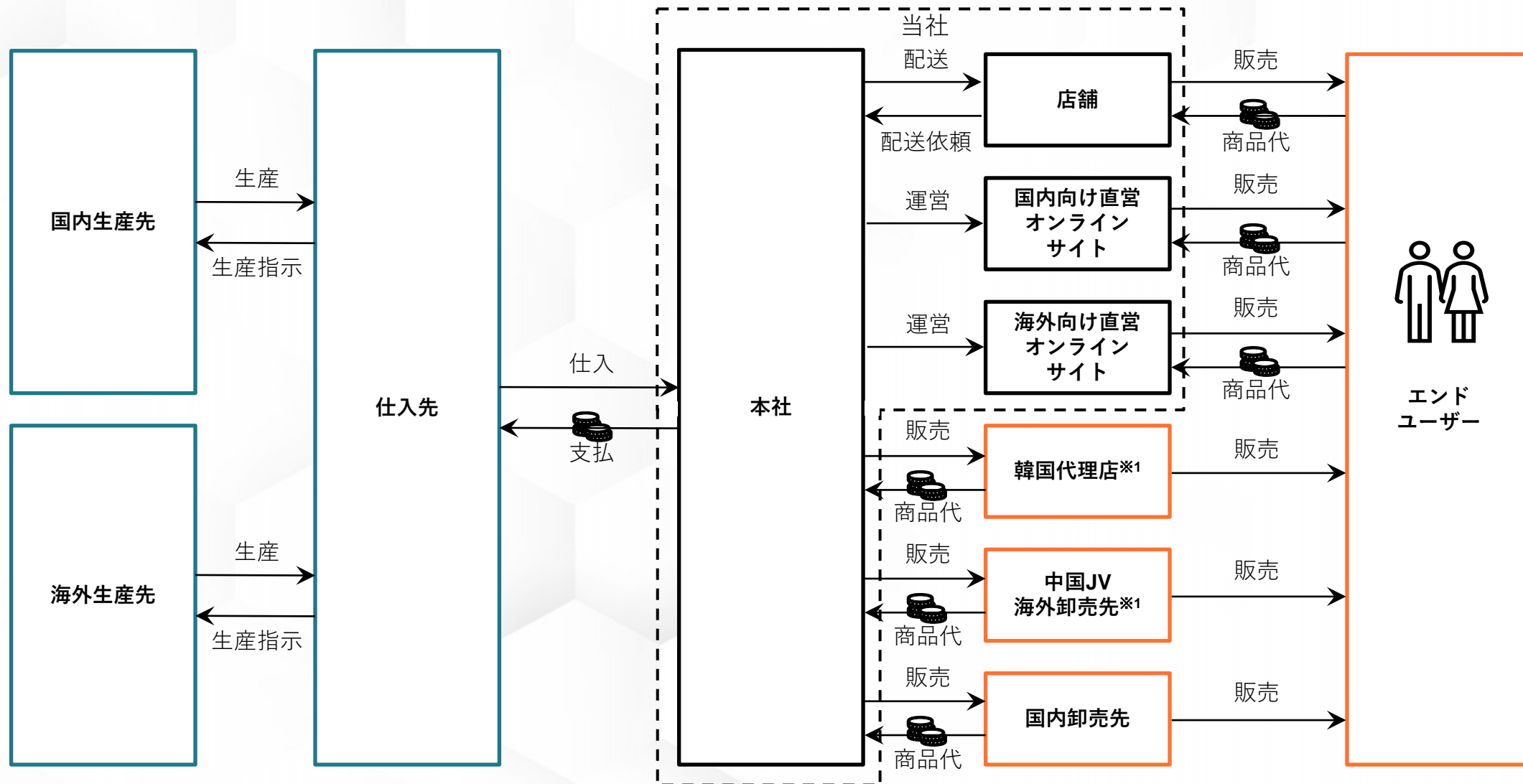
## T-LINE COLLECTION

15th Anniversaryの一環として、米国PGA SHOWにて発表されたカプセルコレクション「T-LINE」。ゴルフウェアとしての高い機能性を備え、アジア圏のみならず欧米市場でもエッセンシャルウェアとして愛用。



## DST COLLECTION

世界を旅するゴルフ愛好家のために開発されたシリーズ。軽量で高い機能性を兼ね備えたアパレルを中心に、ゴルフ用具を保護する耐久性と機能性に優れたトラベルケースなどのアクセサリを展開。



※1 韓国代理店には当社ブランドのライセンスを付与しており、当社商品の輸入販売だけでなく韓国においてライセンス商品の企画・生産・販売も行って、米国やイタリアにおける海外卸売先については当社商品を輸入販売を行っている。

販売先	事業区分	展開地域	主要販路	店舗運営形態	展開店舗数※1
<b>B2C</b> 	国内リテール	主要都市部 札幌・東京・名古屋 大阪・福岡	GINZA SIXなど 商業施設 全国の主要百貨店 アウトレット	直営・販売代行	<b>11店舗</b>
	国内EC	日本全国	国内向け 公式オンラインストア ZOZOTOWN	直営	—
	海外EC	全世界	海外向け 公式オンラインストア	直営	—
<b>B2B</b> 	韓国卸	韓国	韓国 (総代理店)	—	<b>61店舗</b> ※2
	中国卸	中国	中国 (JV)	—	<b>3店舗</b> ※2
	海外卸	イタリア・米国等	イタリア・米国等 (卸先)	—	<b>29店舗</b> ※2
	国内卸	日本全国	卸先各ショップ	—	<b>56店舗</b> ※2

※1 2025年12月末現在

※2 当社の取引先が展開する店舗数

ラグジュアリーブランドとしての個性を表現できる主要都市部の商業施設・路面店での出店を強化



MARK & LONA 青山店



MARK & LONA 表参道ヒルズ



Market Store by MARK & LONA 表参道ヒルズ



MARK & LONA 松坂屋名古屋店



MARK & LONA GINZA SIX



MARK & LONA 岩田屋本店



MARK & LONA 大丸心齋橋店



MARK & LONA 阪急うめだ本店



MARK & LONA 大丸札幌店

韓国の主要都市においては旗艦店や百貨店を多数出店。

台湾では2024年に専門店2店舗出店。

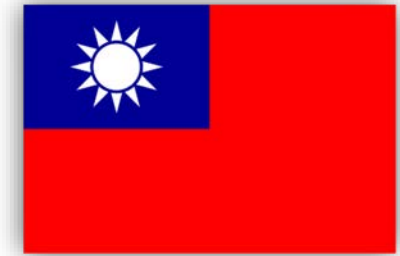
中国では、2025年6月、中国・北京の「China World Mall（国貿商城）」に旗艦店をグランドオープン。



KOREA



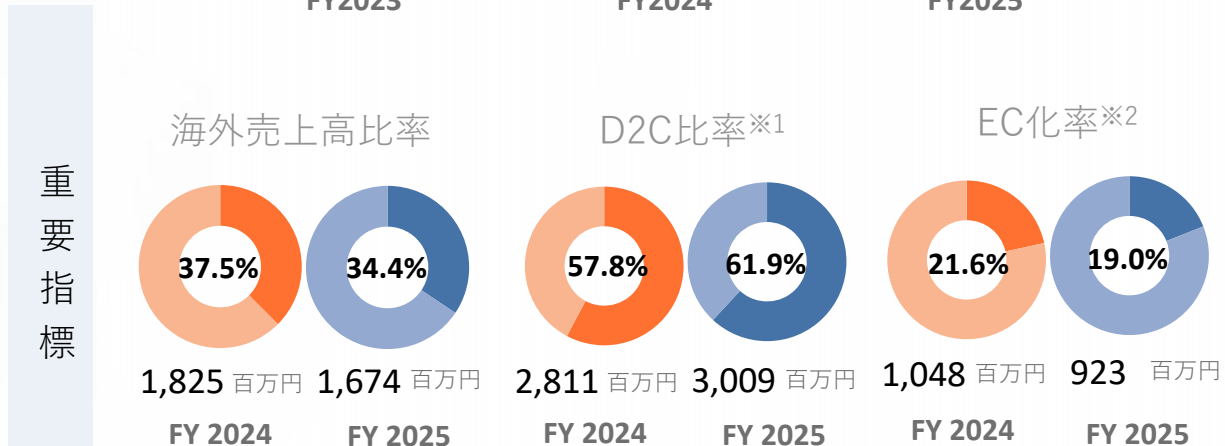
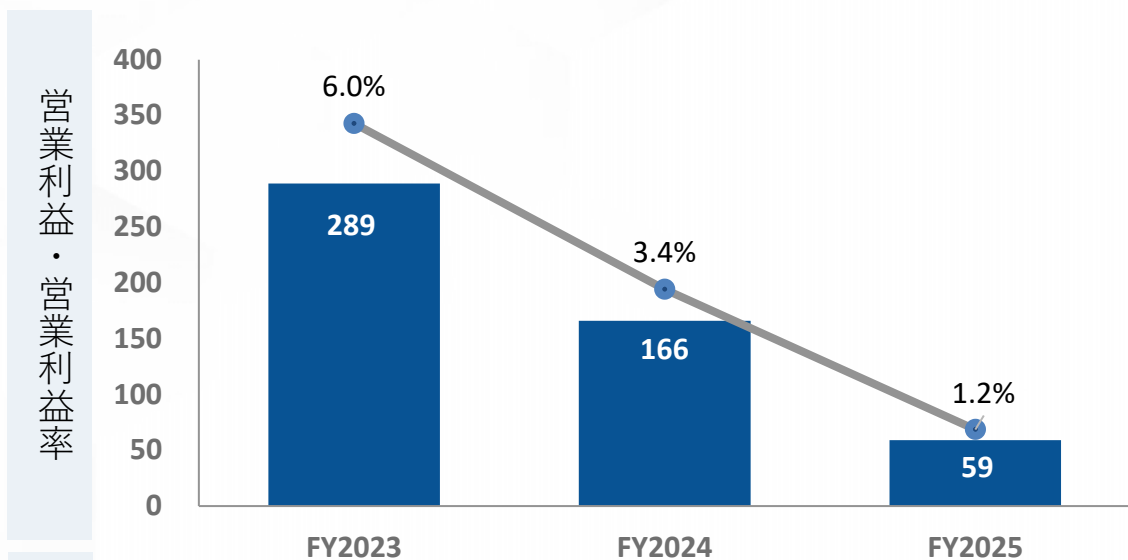
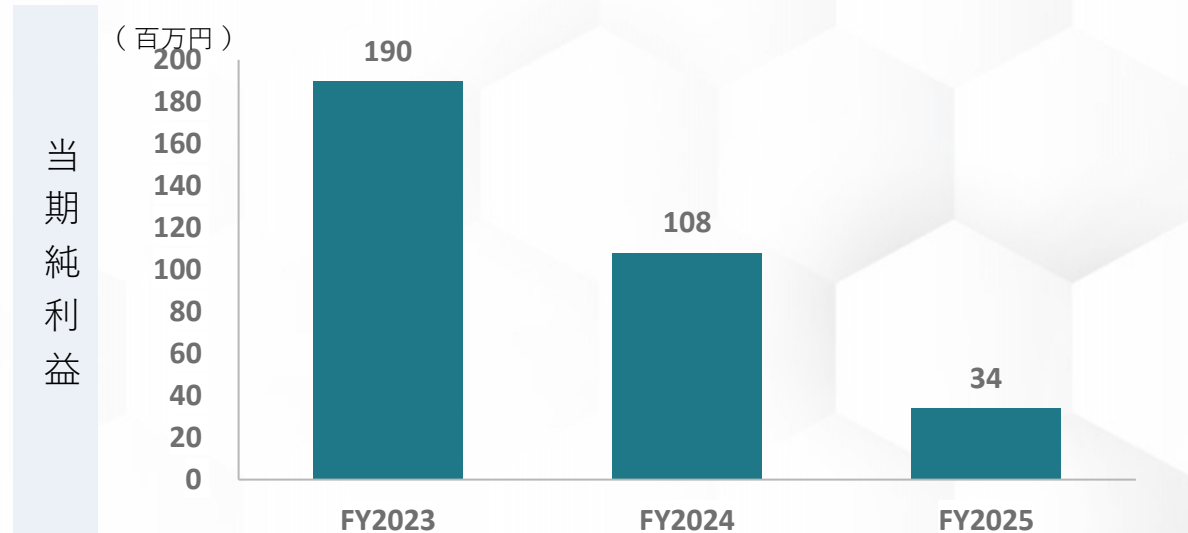
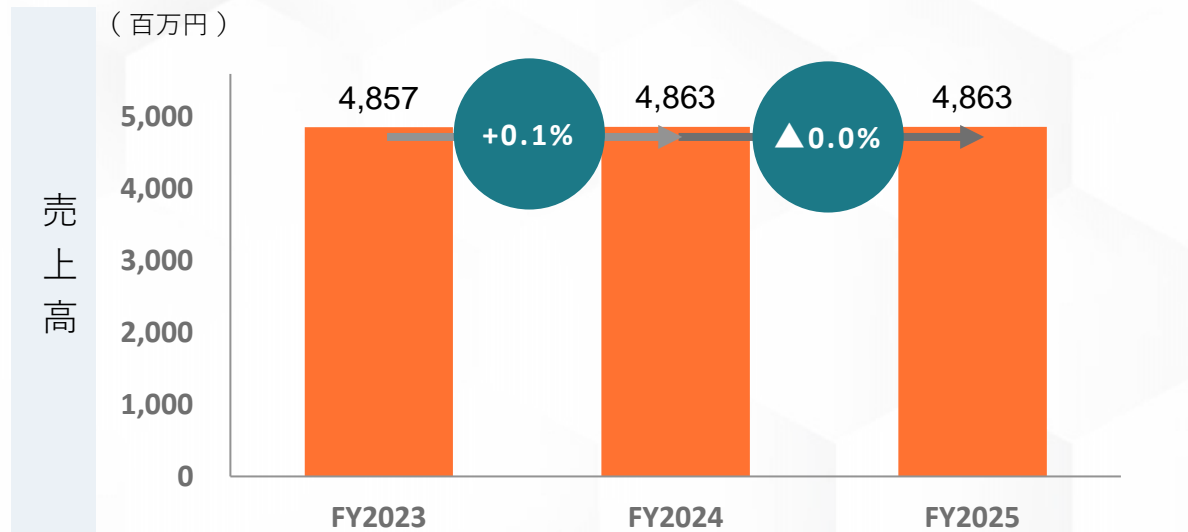
CHINA



TAIWAN



売上高48.6億円で前期とほぼ同額ながらわずかに減収、成長投資が先行したため、営業利益は0.5億円で減益。リテールの積極展開、中国事業の開始、サプライチェーン改革を推進したが、各段階利益は減少となった。



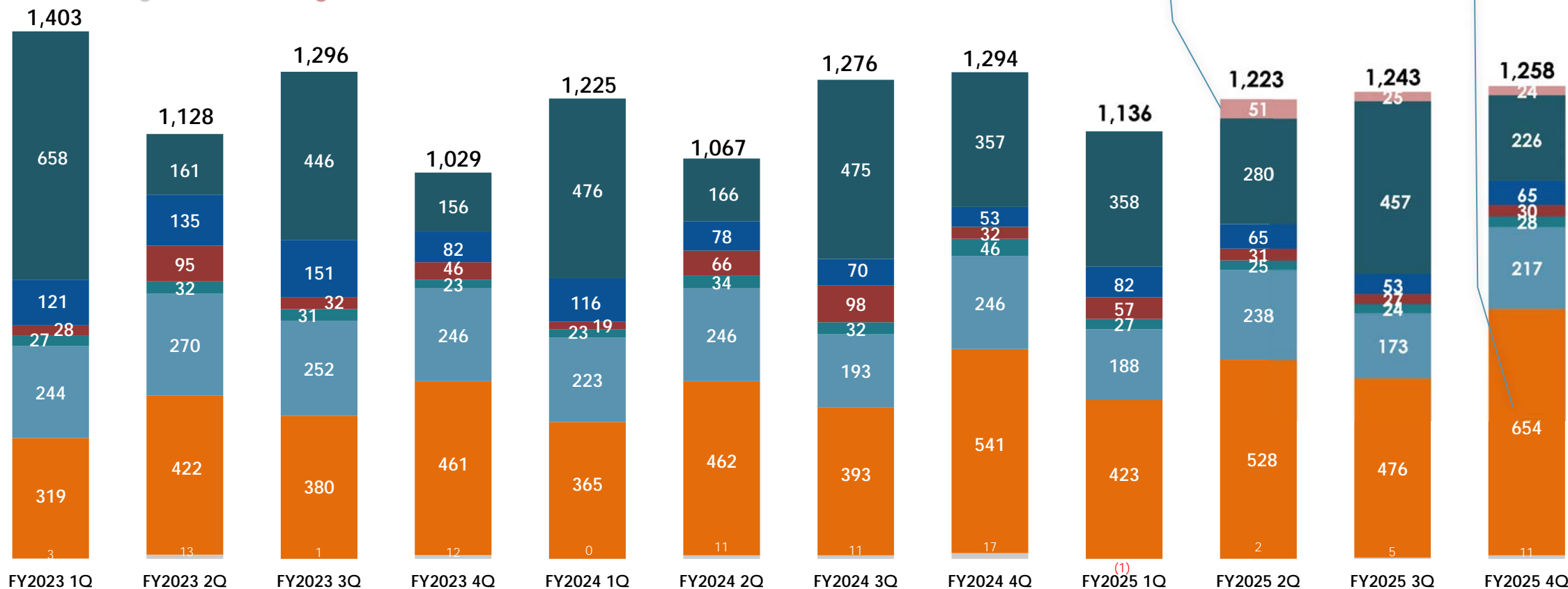
※1 D2C比率 = (国内リテール売上高+国内EC売上高+海外EC売上高) ÷ 売上高

※2 EC化率 = (国内EC売上高+海外EC売上高) ÷ 売上高

一部商品の想定外の回収に伴い機会損失が発生したが、好調なリテール事業はその影響を受けながらも前年比で約113百万円の増収。一方で韓国卸は、機会損失に加えて一部商品の期ズレも発生し、前年比で約131百万円の減収となった。

(単位：百万円)

- 国内リテール
- 国内EC
- 海外EC
- その他
- 海外卸
- 国内卸
- 韓国卸
- 中国卸



※1Qと3Qは国内外向け卸出荷タイミングのため、2Qと4Qと比較して売上が多くなる傾向にあり、3Qと4Qは重衣料等秋冬物の展開時期のため、1Qと2Qと比較して売上が多くなる傾向となります。

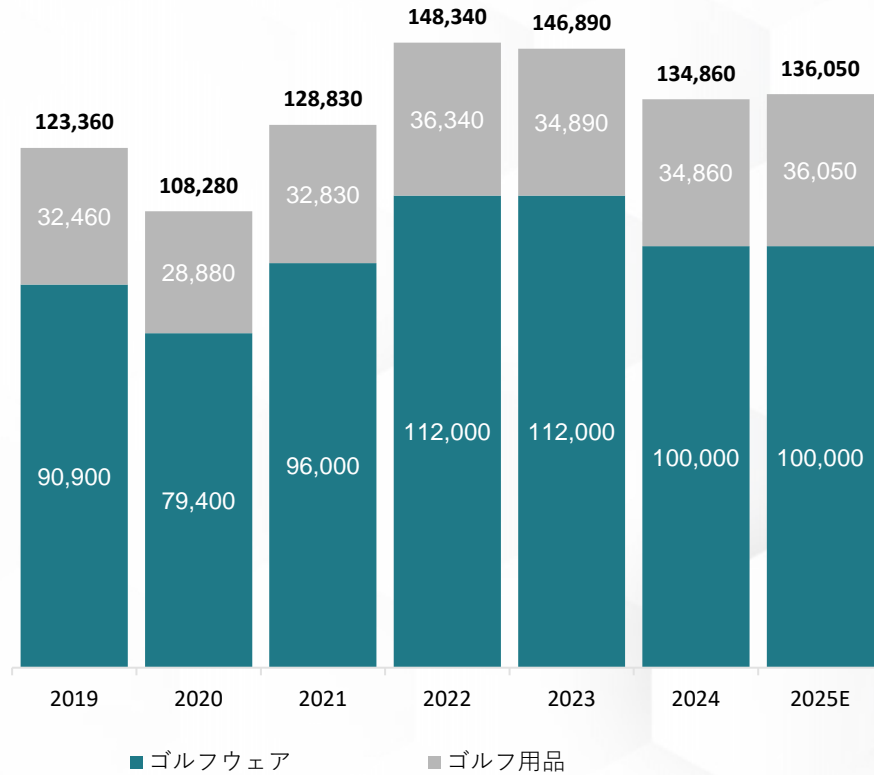
02

# 市場環境・ポテンシャル

世界におけるゴルフ用品・ウェア市場は今後も成長していくものと想定され、当社も海外展開を強化していく

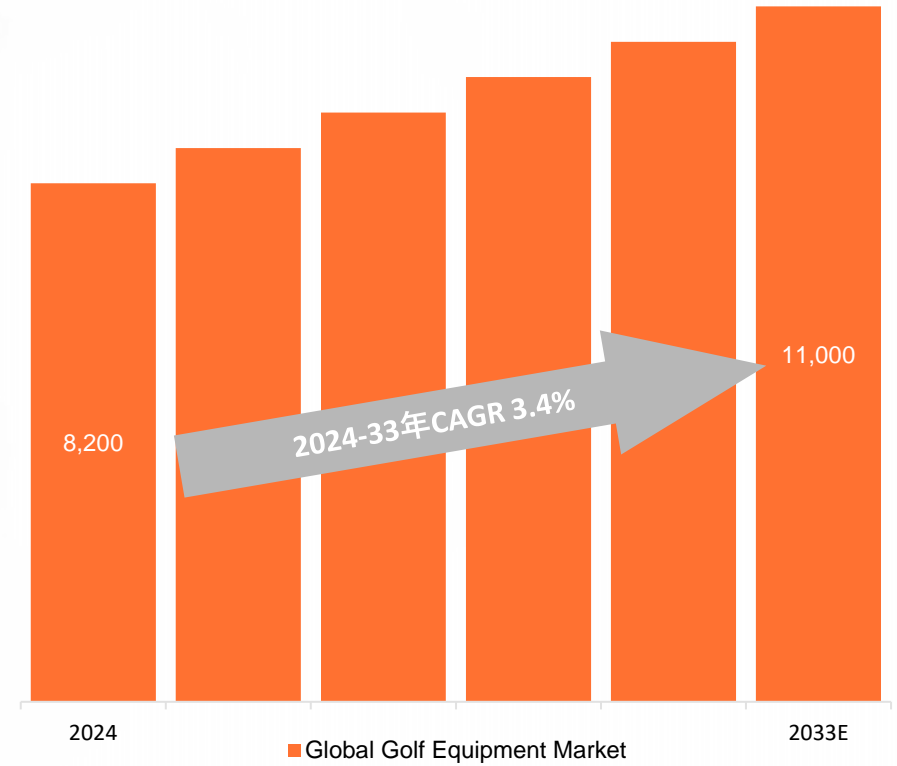
### 国内 ゴルフ用品※1・ウェア市場規模推移

(百万円)



### グローバル ゴルフ用品※1・ウェア市場規模推移

(m\$)

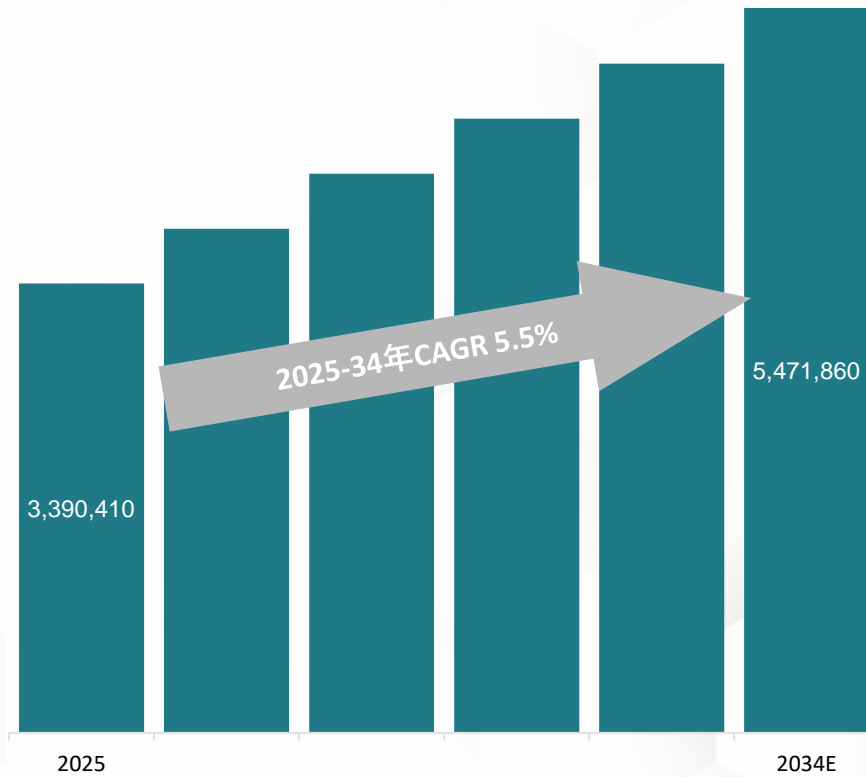


※1 ゴルフ用品の構成要素は、シューズ・キャディバッグ・その他バッグ・カバー類・グローブ  
 出所：矢野経済研究所「2025年度版ゴルフ産業白書」、IMARC「ゴルフ用品市場レポート」

当社顧客層と重なるラグジュアリー市場の見通しは堅調。市場ニーズを反映した商品開発と展開の強化

Personal Luxury (Japan)

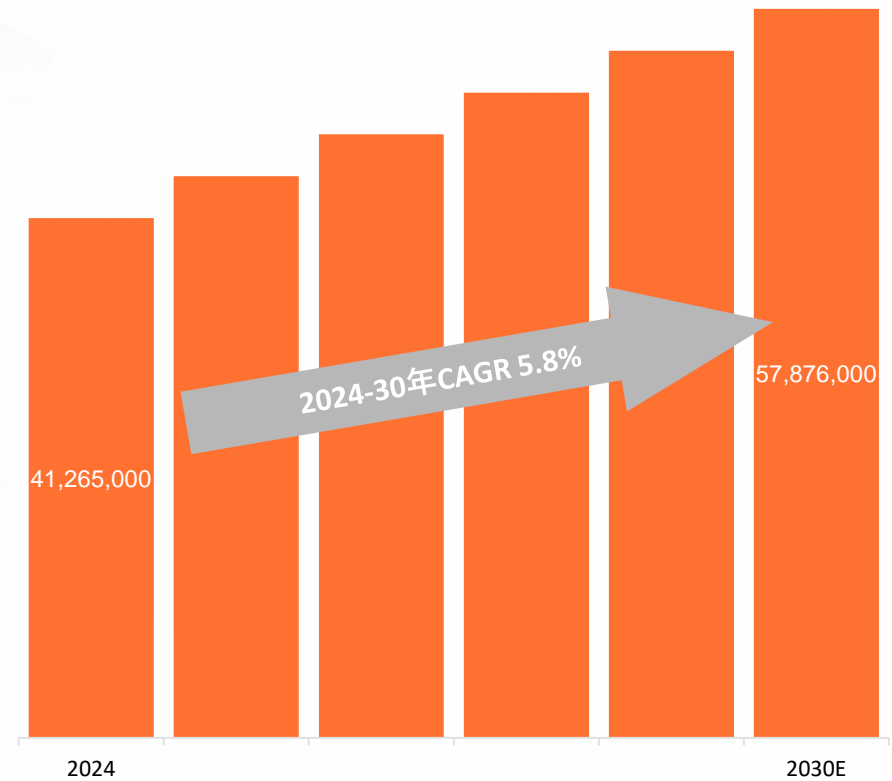
(m\$)



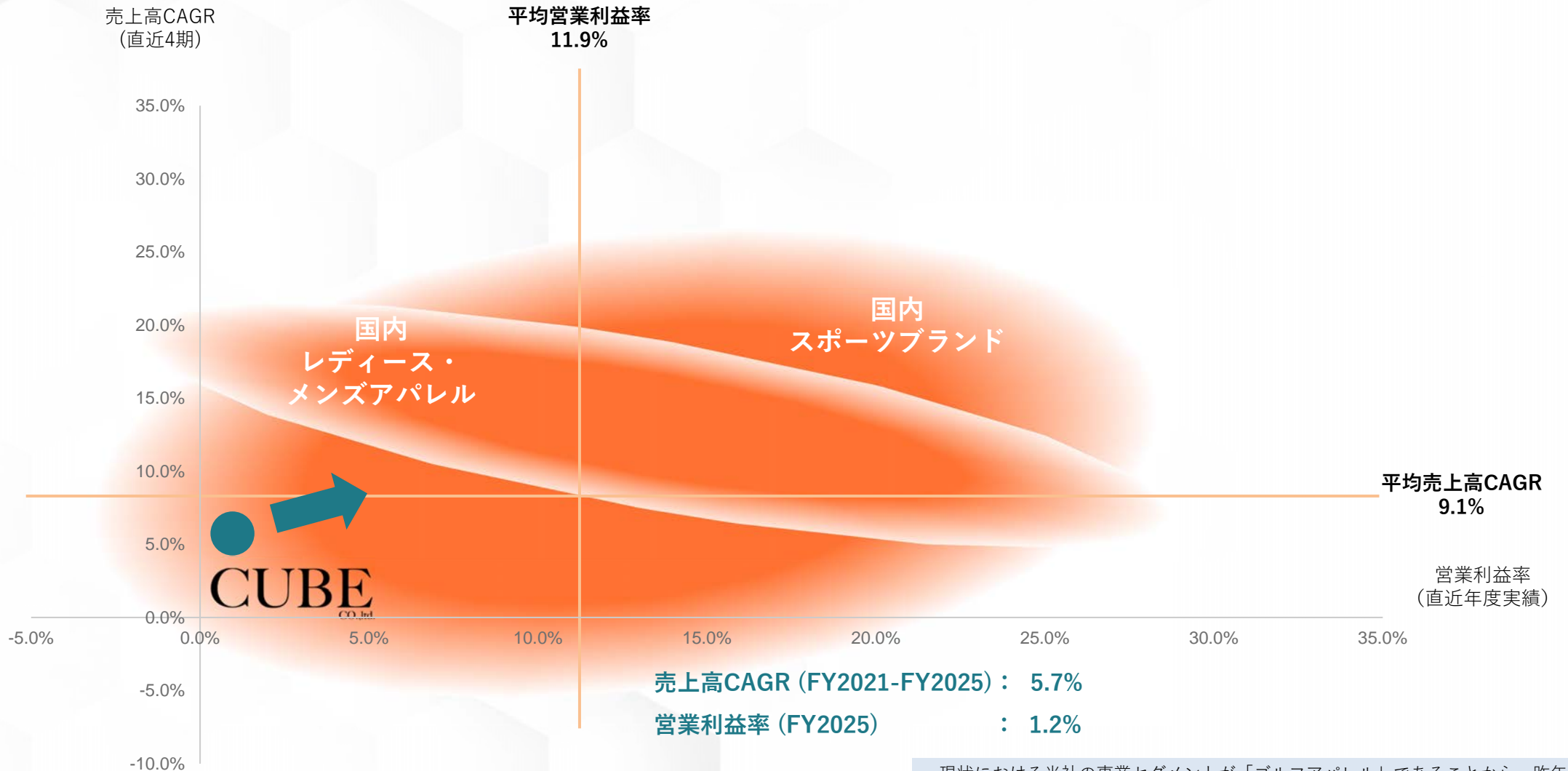
出所：グローバルインフォメーション「日本のパーソナルラグジュアリーグッズ市場規模」「パーソナル高級品市場」

Personal Luxury (World)

(m\$)



一時的に収益性は低下しているものの、持続可能な成長性と収益性の実現を目指す

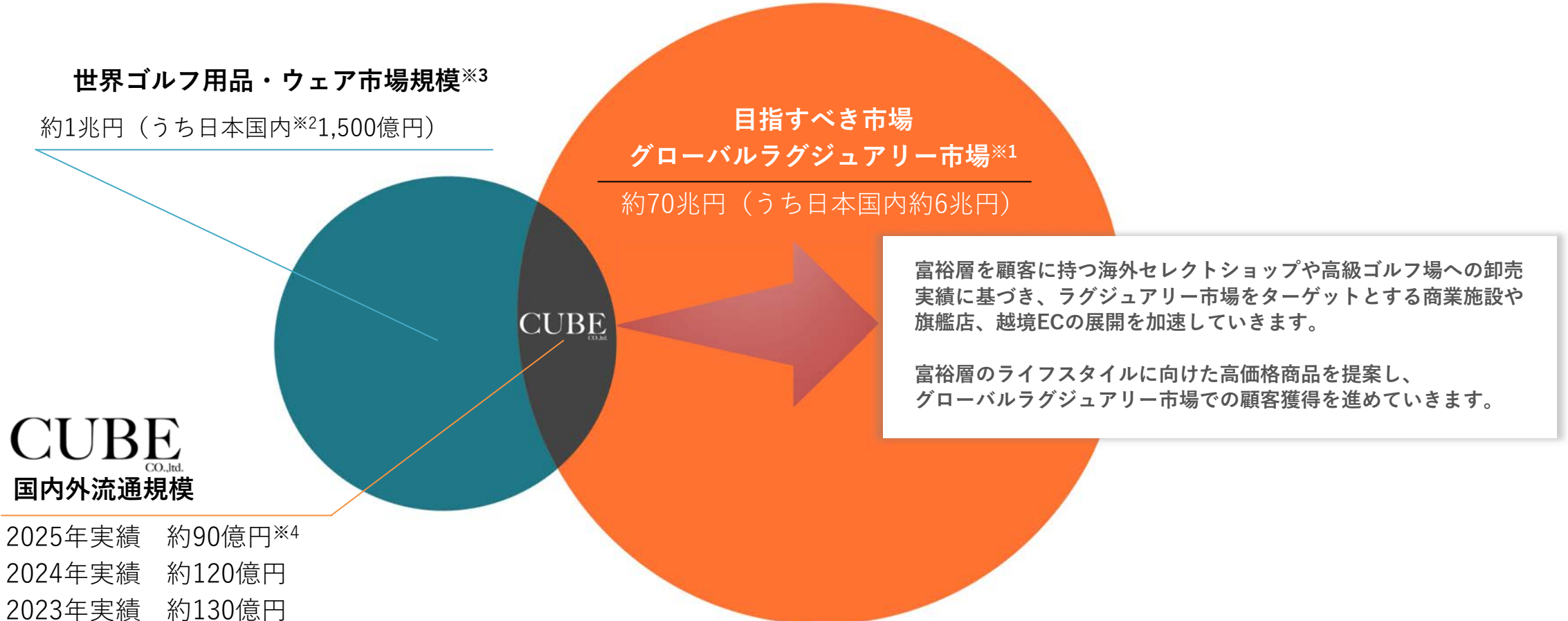


出所：SPEEDAより作成（2026年3月9日時点の国内レディース・メンズアパレル、スポーツ用品国内企業各時価総額TOP10）

※1：売上高CAGR (FY2022-FY2025) = (FY2025売上高/FY2022売上高) ^ (1/3) - 1

現状における当社の事業セグメントが「ゴルフアパレル」であることから、昨年までの「ポジショニング：海外ラグジュアリーブランド」の掲載をとりやめ、ポジショニングについてのスライドは当スライドに一本化した。

韓国事業のポートフォリオ最適化と、国内流通の着実な拡大  
 特定国に依存しない「真のグローバルブランド」への新市場開拓



※1 ラグジュアリー市場規模は、Euromonitorに記載のPersonal Luxury（Personal Luxuryはデザイナーアパレルとフットウェア、ラグジュアリーアイウェア、ラグジュアリージュエリー、ラグジュアリーレザーグッズ、ラグジュアリーポータブルコンシューマーエレクトロニクス、ラグジュアリー時計、ラグジュアリーステーションナリー、スーパープレミアムビューティーとパーソナルケア）数値を参照。為替は1ドル156.41円換算(2025年12月30日時点)  
 ※2 国内ゴルフ用品・ウェア市場規模は、矢野経済研究所「2025年度版ゴルフ産業白書」に記載の数値を参照  
 ※3 世界ゴルフ用品・ウェア市場規模は、Arizton「GOLF PRODUCTS MARKET2019」の数値を参照  
 ※4 当社の商品小売価格ベースの売上と韓国におけるライセンス商品生産金額の合計数値として弊社が算定したもの

03

## 当社の強み・特徴

ターゲティング、アイデア、デザイン、人材という各要素をデジタル上にて連携させ、常にクリエイティブな商品を生み出し、ブランディングを実現



代表取締役社長が  
クリエイティブディレクター

アイデア

幅広いジャンルにおける  
コラボレーション

ストーリー性のあるテーマ

富裕層向け  
次世代ライフスタイルブランド

ターゲティング

デジタルを駆使した  
細かなターゲティング

DX

革新的なスカルアイコン

デザイン

サステナブルで  
エシカルな取り組み

クラウドを用いた  
デザイン共有

人材

経験豊富なクリエイティブチーム

オンラインとオフラインを用いた顧客獲得戦略

OMO STORE※1

Online Merge with Offline

体験型ストアを通じたPR展開



主要都市部の富裕層向け商業施設、高級百貨店等にOMOストアやSHOP in SHOP等集中的に出店。アセットライトに利益体質化を実現し新規顧客を獲得し、越境ECへの誘致と更なる売上の拡大に繋げる。

※1 OMO STORE：オンラインとオフラインを融合させ、新たな顧客体験を生み出す店舗

CONTENTS

Web/Digital/Mobile

圧倒的なクリエイティブ



SNS  
メルマガ  
など  
コンテンツ配信で  
販促



斬新なコラボレーション

アンバサダーの起用

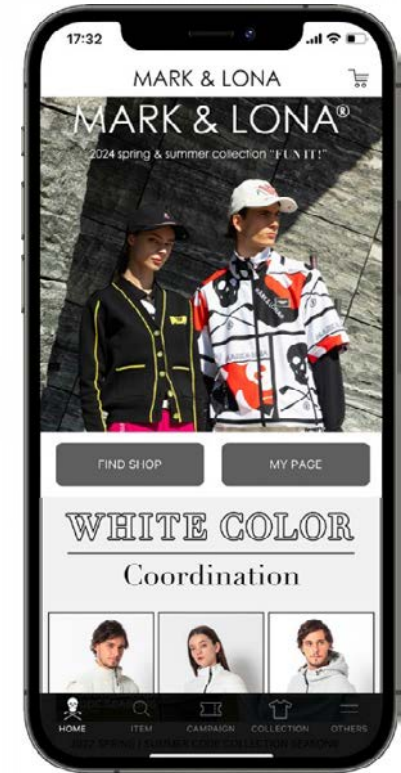
SNS  
メルマガ  
など  
コンテンツ配信で  
販促



EC

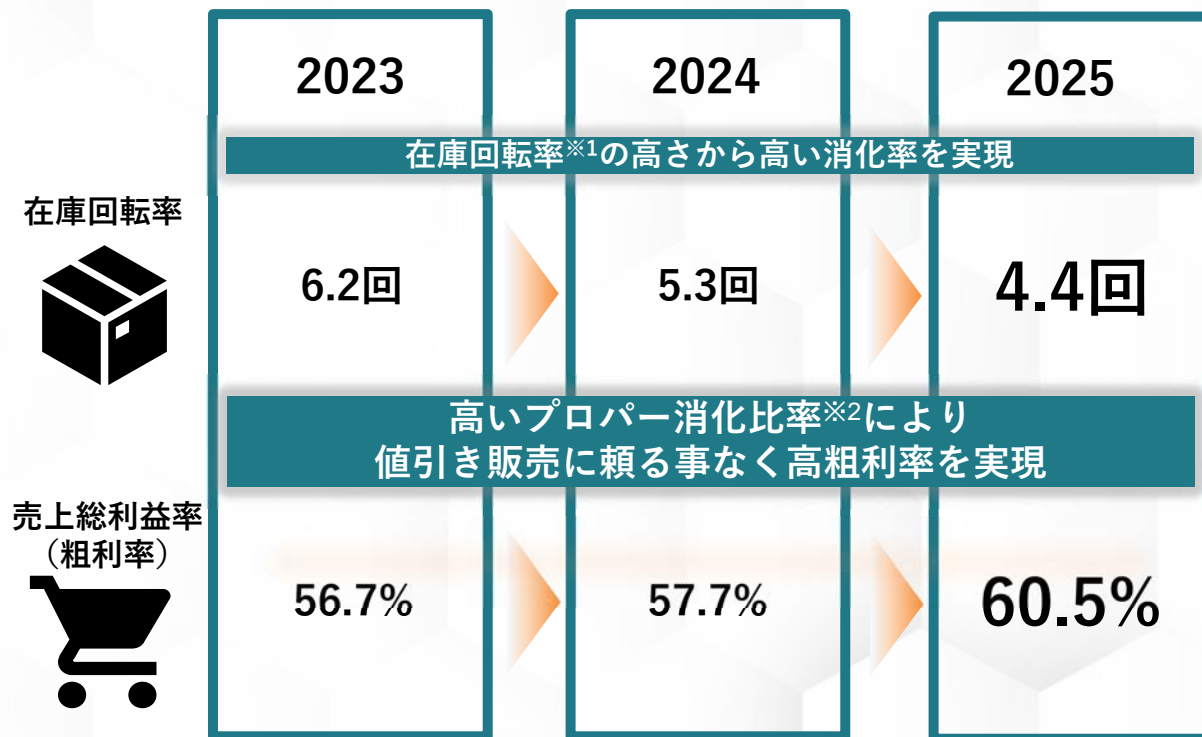
E-Commerce

コアユーザーの獲得



流通コントロールを徹底し、在庫消化率の向上と高粗利率を追求

需給バランスを見据えた在庫戦略



## 今後の考え方、取り組みについて

- 直営店での販売を強化し、計画的にD2C比率を上昇させていく考えのもとで、一定の在庫量の確保を行っているため、在庫回転率の水準としては許容範囲と考えております。プロパー店舗での高い消化率を維持しつつアウトレット店舗の活用を含め、適正水準での在庫消化を引き続き進めていきます。
- ラグジュアリーブランドとして、高いプロパー消化比率を維持しつつ、さらに直営店舗での販売比率が着実に上昇しているため、高粗利率を実現しています。
- 今後は、サプライチェーン改革として、従来の商社経由による委託生産から、直接貿易体制への移行を、強力に推進いたします。自社主導の生産管理を強化し、中間コストの削減および発注先の集約を図ることで、売上原価の低減を徹底致します。

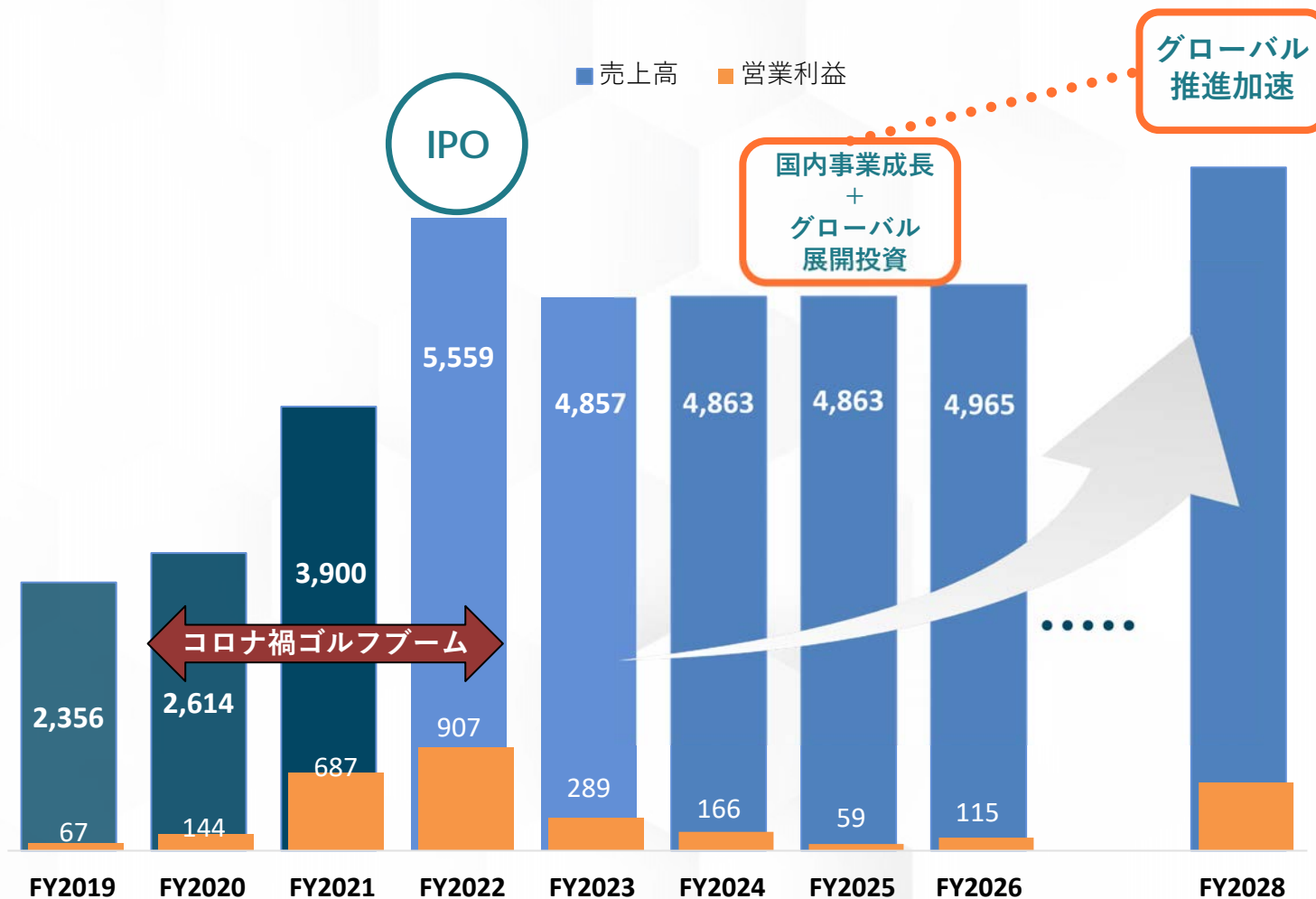
大量生産は大量の在庫、廃棄を生み、利益率は下がる傾向にあるため、当社では過去のデータ分析を通じて需給を見込み、高い在庫回転率を実現、値下げを極力せずに高収益率を実現するとともに、枯渇感を適度に醸成しながらブランド価値を高めております。

※1 在庫回転率=売上原価 ÷ { (商品期首たな卸高 + 商品期末たな卸高) ÷ 2 }  
 ※2 プロパー消化比率：販売した商品のうち定価で販売した商品の割合

04

# 成長戦略 & 中期ビジョン

- ・ 2022年はコロナ禍ゴルフブームで売上・営業利益急伸。2023年は需要が落ち着き減収。2025年は成長投資で減収減益。
- ・ 2026年以降は、グローバル戦略とサプライチェーン改革を核とした事業構造改革を推進し、収益構造を強固にしていく。



## 中長期成長目標

CAGR

- 売上高 7%以上成長
- 営業利益 40%以上成長
- 売上高総利益率 65%以上
- 営業利益率 10%以上
- ROE 8%以上

※事業環境を踏まえ、売上高CAGR成長率、営業利益率、ROEを、昨年開示の内容から修正。また、売上高総利益率を目標に追加。



## 01 グローバル戦略

現地パートナーとの連携を深め、アジアを中心にグローバルでのブランド認知を拡大

- 国内のインバウンドデータと現地パートナーによるニーズを精密にマッチングし、各国の市場環境を深く反映した、ローカライズ度の高い商品開発とMD施策を推進
- 店舗開発の促進と、各国でのSNS・ECプロモーション強化により、グローバルなマーケティング連動を加速

## 02 D2C戦略

顧客接点強化、ユーザー体験（UX）の向上、ロイヤルカスタマー化の推進

- オンリーワンブランドとしての「ファンダムマーケティング」をさらに磨き込み、カスタマーエンゲージメント向上を追求
- POPUP出店により顧客接点を拡大するとともに、「唯一無二の体験価値」を提供する場としての店舗クオリティ向上を推進
- SNS・アプリ・ECのシームレスな連動を強化、質の高いユーザーエクスペリエンスを実現していく

## 03 収益構造改革

サプライチェーン改革と、経費構造改革を進め、売上高販管費率コントロールを徹底

- 直営委託先の継続開拓と生産数量の拡大、および仕入先の集約により、コスト競争力の向上を推進
- 広告制作に生成AIを積極的に内部活用、外部制作費の削減と、効果的な広告運用の両立を実現
- システム化・デジタル化を進め、効率的なオペレーション体制を構築

昨年の「01 グローバル展開」、「02 D2C戦略」、「03 ブランディング戦略」から、昨年の「02」と「03」を「02」に一本化し、「03 収益構造改革」を新たに設定した。

また、昨年のスライド「中長期成長目標に向けたKey Action」内容を当スライドに統合した。

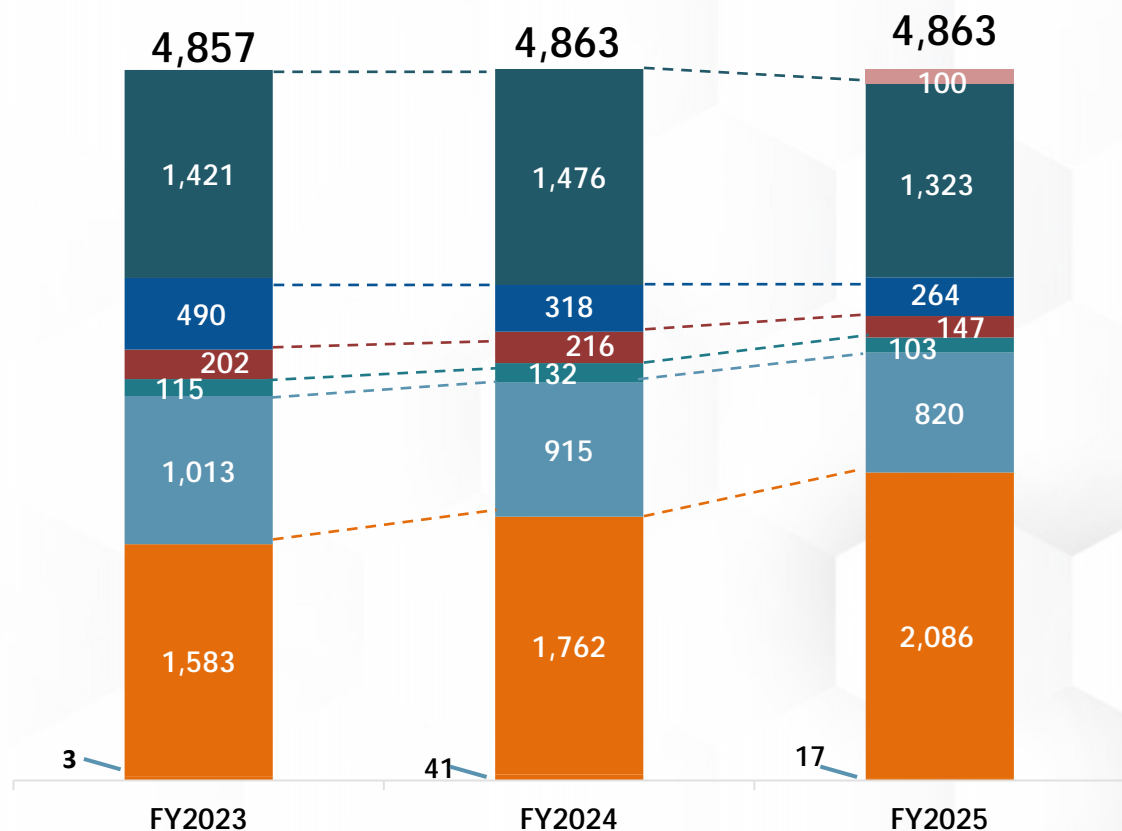
05

# 2026年12月期経営方針・業績計画

販売チャネル別売上推移

- 国内リテール ● 海外卸
- 国内EC ● 国内卸
- 海外EC ● 韓国卸
- その他 ● 中国卸

(単位：百万円)



業績ハイライト

- **国内リテール**は、**前年比+18%と大幅な増収**。増床リニューアルを行った既存店舗が前年に対して大きく成長。また、アウトレットに常設店の出店を行い、新しい層の顧客の開拓が、成長に寄与している。
- 新事業の**中国卸**は、**6月に北京にフラッグシップショップをオープン、会員制ゴルフコース内に2店舗オープン**しており、それに伴い約100百万円の売上を計上した。
- **韓国卸**は、卸受注額はおおむね計画通りながら、商品回収発生に伴う受注キャンセルと、一部商品の期ズレが生じたことで、前年比マイナスとなった。
- **海外卸**は、東南アジアJV設立に伴いパートナーを変更したことで、同エリアの売上が一時的に減少したが、伸長する台湾事業がカバー。
- **国内外EC**は、公式サイトのリニューアル等の施策を実施したものの、BOPIS（オンラインで購入⇒店舗で受取）を推進している影響もあり、前年比マイナスとなった。

## 01 グローバル戦略

世界第2位の GDP、アパレル市場規模を誇る経済大国の中国において事業展開を開始するため、2024年に合弁会社を設立。2025年より、専門店の出店を開始していく。中国においてはパートナー生産拠点を活用することでコストダウンを図るべく、生産物流体制の再構築に着手し、収益力を強化する。東アジア・ASEAN地域を重点エリアと位置づけ、展開を拡大中。台湾、インドネシア、ベトナムを中心に専門店出店を拡大し、ブランド認知向上と売上強化を図っていく。市況変化が激しい韓国市場においては、環境変化への適合を最優先しつつ、ブランド認知度を活かした浸透戦略を進めていく。

中国では、2025年に旗艦店を含めて3店舗を出店。東アジア・ASEAN地域においては、東南アジア地域のパートナーとしてMYB社と、合弁会社設立の契約を締結し、ベトナムでは初の専門店を10月にホーチミン高島屋にオープン、着実に展開が広がっている。

## 02 店舗開発戦略

アフターコロナにおける、リアル回帰への流れを踏まえ、リアル店舗出店を加速させていく。インバウンド需要に牽引され好調を維持する百貨店チャンネルにおける新規出店に向けて、新規POPUP出店を計画。タッチポイントを拡大し、テストマーケティング結果を分析、今後の常設店舗出店につなげていく。既存の百貨店チャンネル店舗についても、2024年の銀座シックス店や心斎橋大丸店の増床リニューアルに引き続き、増床あるいは移転リニューアルによって収益拡大を図っていく。アウトレットチャンネル店舗においては、2024年に各地でPOPUP出店を行いテストマーケティングを実施。結果分析を踏まえたアウトレット常設店出店に向けて、各地で交渉を展開中。

6月に御殿場プレミアム・アウトレット、8月にりんくうプレミアム・アウトレットに常設店をオープン。9月に松坂屋名古屋店のリニューアルを実施。POPUP出店については、横浜高島屋や東京大丸等、のべ11拠点で実施し、新規顧客の獲得と認知拡大を図った。

## 03 ブランディング戦略

ゴルフアパレルの中核市場であり、当社にとってもメインマーケットである日本と韓国におけるブランディングを、さらに強化。これまでも日韓共同開発によるプロダクトを数多く展開してきたが、今年はさらに、日韓双方のブランドを統合、深化させ、新たなブランドとしての展開をはじめめるべく、準備を進めている。新たなマーケティングとして、韓国発のガールズユニットVVUPとのコラボアイテムを先行してスタート。この後も、ブランド初の女性アンバサダーの起用を新たに予定しており、インフルエンサーマーケティングの強化と合わせ、日韓市場におけるブランド認知度のさらなる向上と、シェア拡大を図っていく。

4月に、デジタルミュージズ「HARIN」と広告出演契約を締結、6月にはブランドアンバサダーと共演したCMを公開した。  
5月には、日本発の電動アシスト自転車ブランド「MOVE.eBike(以下、MOVE)」とのコラボレーションモデルを発表。

売上高は天候不順や商品回収等の不測事態が重なり、前年とほぼ同等、業績予想比では未達。利益面はサプライチェーン改革とD2C比率の向上が寄与し売上総利益率は改善も、成長投資を優先した結果、営業利益以下の各段階利益は前年比減益となった。

(単位：百万円)	FY2024	FY2025	前期比	業績予想	業績予想比	差異要因等
売上高	4,863	4,863	▲0 (▲0.0%)	5,200	▲336 (▲6.5%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>一部商品の不良により回収を実施したことで、受注キャンセルや販売遅延などの機会損失が発生</li> </ul>
売上総利益 (売上総利益率)	2,807 (57.7%)	2,941 (60.5%)	+134 (+4.8%)	—	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産体制の直接貿易への切り替えを推進</li> <li>粗利率向上に寄与するD2C比率が上昇（前年同期比+4.1pt）</li> </ul>
営業利益 (営業利益率)	166 (3.4%)	59 (1.2%)	▲106 (▲64.3%)	206 (4.0%)	▲147 (▲71.3%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>広告宣伝費（前年同期比▲27.1pt）を中心に販管費の見直しを進めた一方で、出店投資など業容拡大に伴うコストは増加</li> </ul>
経常利益 (経常利益率)	170 (3.5%)	63 (1.3%)	▲108 (▲62.4%)	206 (4.0%)	▲142 (▲69.1%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>同上</li> </ul>
当期純利益 (当期純利益率)	108 (2.2%)	34 (0.7%)	▲73 (▲68.0%)	125 (2.4%)	▲90 (▲72.1%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>同上</li> </ul>

上場時の新規株式発行による手取り金は、2026年3月27日時点で以下の使途に充当しております。

資金使途	調達額	充当金額
運転資金	619百万円	540百万円
設備資金	713百万円	646百万円
合計	1,332百万円	1,187百万円

上場時の新規株式発行による手取り金1,439百万円との差額である残額については、運転資金として中長期的な当社の持続的成長に向けた継続した採用費及び人件費に充当する予定であります。

なお、上記調達資金は、実際の充当時期までは安全性の高い金融商品等で運用する方針であります。

## 01 グローバル戦略

グローバル戦略を成長戦略の柱と位置づけ、唯一無二のブランドとして各国での取り組みを加速させるべく、経営資源を改めて集中させる。

中国では2025年に合弁会社を設立し、専門店の出店を開始した。今後は、デジタルマーケティング強化と出店開発を積極化していくことで顧客接点の拡大を図り、中国市場でのブランド浸透を進める。

重点戦略エリアとする東アジア・ASEAN地域においては、台湾、インドネシア、ベトナムを中心に専門店の出店を拡大し、ブランド認知向上と売上強化を図っていく。

コロナ禍後においてマーケットが縮小している韓国市場は、売上拡大路線から利益率向上へとシフトし、ブランド価値向上と大胆な構造改革を進めていく。

## 02 D2C戦略

ロイヤルカスタマーとブランドとのコミュニケーションを、さらに深化。

ブランドロイヤルティの源泉である革新的なプロダクトを軸に、新たなブランドアンバサダーの起用も視野に入れながら、独自の「パワーコンテンツ」としてSNSでグローバルに広く拡散。SNSを起点に、店舗とEC、それぞれの特性を活かしたパーソナライズな購買体験を提供し、シームレスなマーケティング連動をより一層強化していく。

成長を続けるリテールは、ブランドとのリアルな接点として体験価値向上に注力。一方、ECはWeb広告を含むマーケティング施策全般を最適化。コンテンツ主導のアジャイルマーケティングを積極的に展開し、デジタルならではの提供価値を、再構築していく。

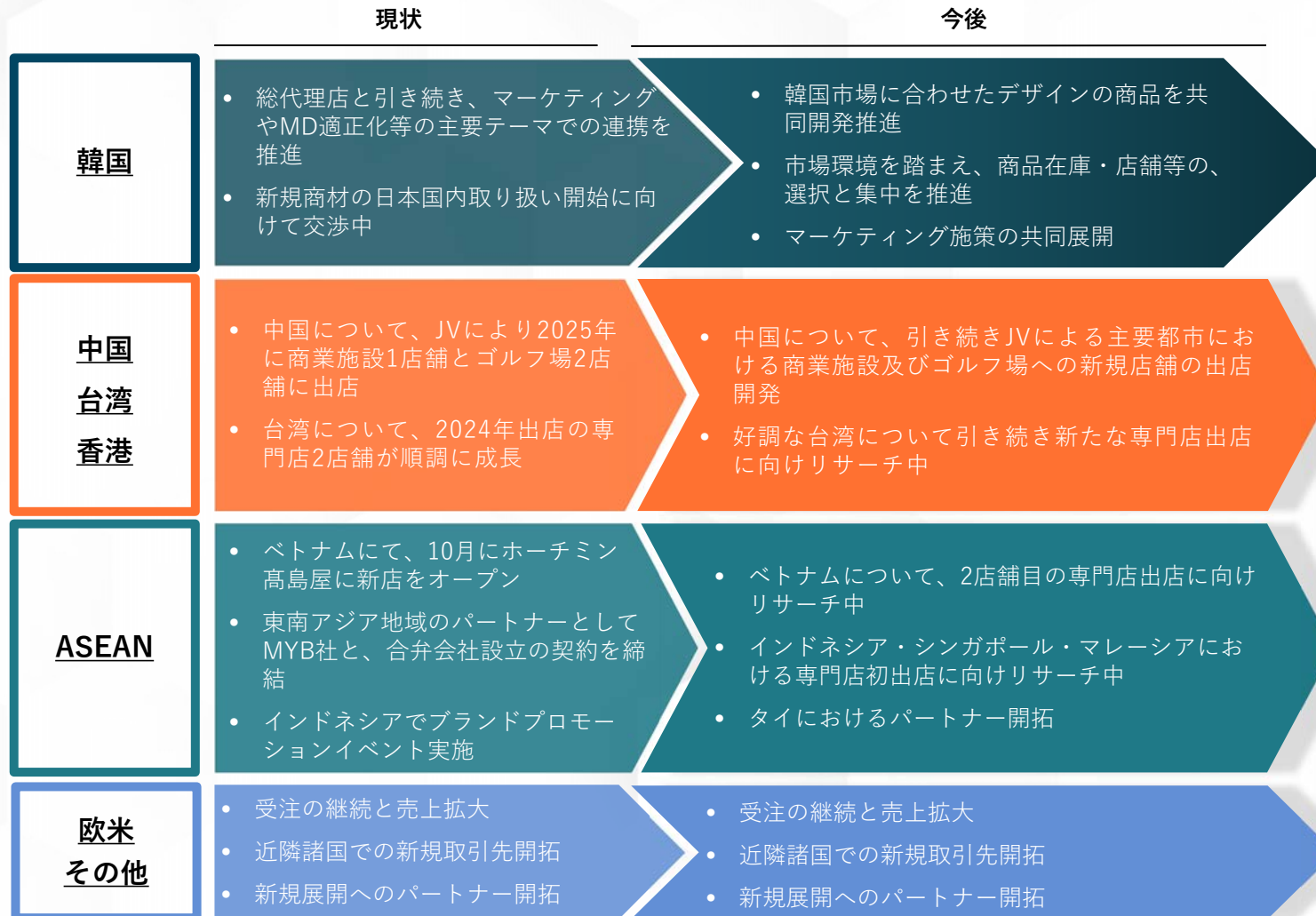
## 03 サプライチェーン改革

商社経由の委託生産から、直接貿易（直買）体制への移行を推進する。直買生産比率の上昇により、コスト競争力を高め、戦略的に収益構造改革を進める。直買の推進による中間コストのカットや発注先の集約化で売上原価低減へ注力し、加えて、商品価値を更に高めて、粗利率の向上を図る。

直買委託先を継続的に開拓し、直買生産比率を向上させていく。また、直買推進のみにとどまらずに既存の仕入先との取引についても継続的に見直しを行い、取引内容の見直しや取引先の集約化を進め、原価コストを圧縮していく。

また、直買推進とともに保税倉庫の活用等の物流体制を整備し、効率性を高め、相対的に割高な国内物流コストの削減につなげる。

中国は、新店出店を推進し、一層のブランド認知向上を図る。順調に成長する台湾、昨年初出店したベトナムは、さらなる出店に向けて、準備を進める。JVを展開するインドネシアでも、新規出店準備を進める。韓国は事業構造改革に着手。



## GLOBAL NETWORK

各国のパートナーと連携した出店開発を進めるとともに、海外マーケティング活動を通じたPOPUPストアの展開、各地で行われる展示会への出展や、B2Bツールを使用し、海外卸売の強化を図る。



## GLOBAL ONLINE STORE

各国でのタッチポイントを通じたブランドの認知を拡大。  
SNSやメッセージアプリ、KOLを使用したパワーコンテンツでPRを強化し、インバウンド顧客のロイヤル化を進め越境ECに顧客を呼び込む。

2026年3月、北京市中心部の利便性と世界レベルの設備を兼ね備え、アジア屈指の高級プライベートゴルフ場として知られている、北京CBD国際高爾夫球会（Beijing CBD International Golf Club）に出店予定。



※ JV事業として、当社と現地パートナーが共同出資する現地法人による間接的な投資となります。

インドネシア・ジャカルタにおいては、韓国発のガールズユニットVVUP（ビビアップ）を起用してライブイベントを開催。2日間で約5,000人の聴衆を集め、MARK & LONAブランドの認知拡大が図られた。



前年比増収増益を計画。売上高におけるD2C比率と、生産における直買生産比率の向上などによる収益構造の改革に注力することで売上総利益率を向上、経費構造改革とあわせ、営業利益率2.3%への上昇を計画する。

(単位：百万円)	FY2025	FY2026	前期比(金額/%)
売上高	4,863	4,965	+102 (+2.1%)
売上総利益 (売上総利益率)	2,941 (60.5%)	3,179 (64.0%)	+238 (+8.1%)
営業利益 (営業利益率)	59 (1.2%)	115 (2.3%)	+55 (+93.8%)
経常利益 (経常利益率)	63 (1.3%)	120 (2.4%)	+56 (+87.5%)
当期純利益 (当期純利益率)	34 (0.7%)	66 (1.3%)	+31 (+89.4%)

✓ 本決算発表時点

FY2026

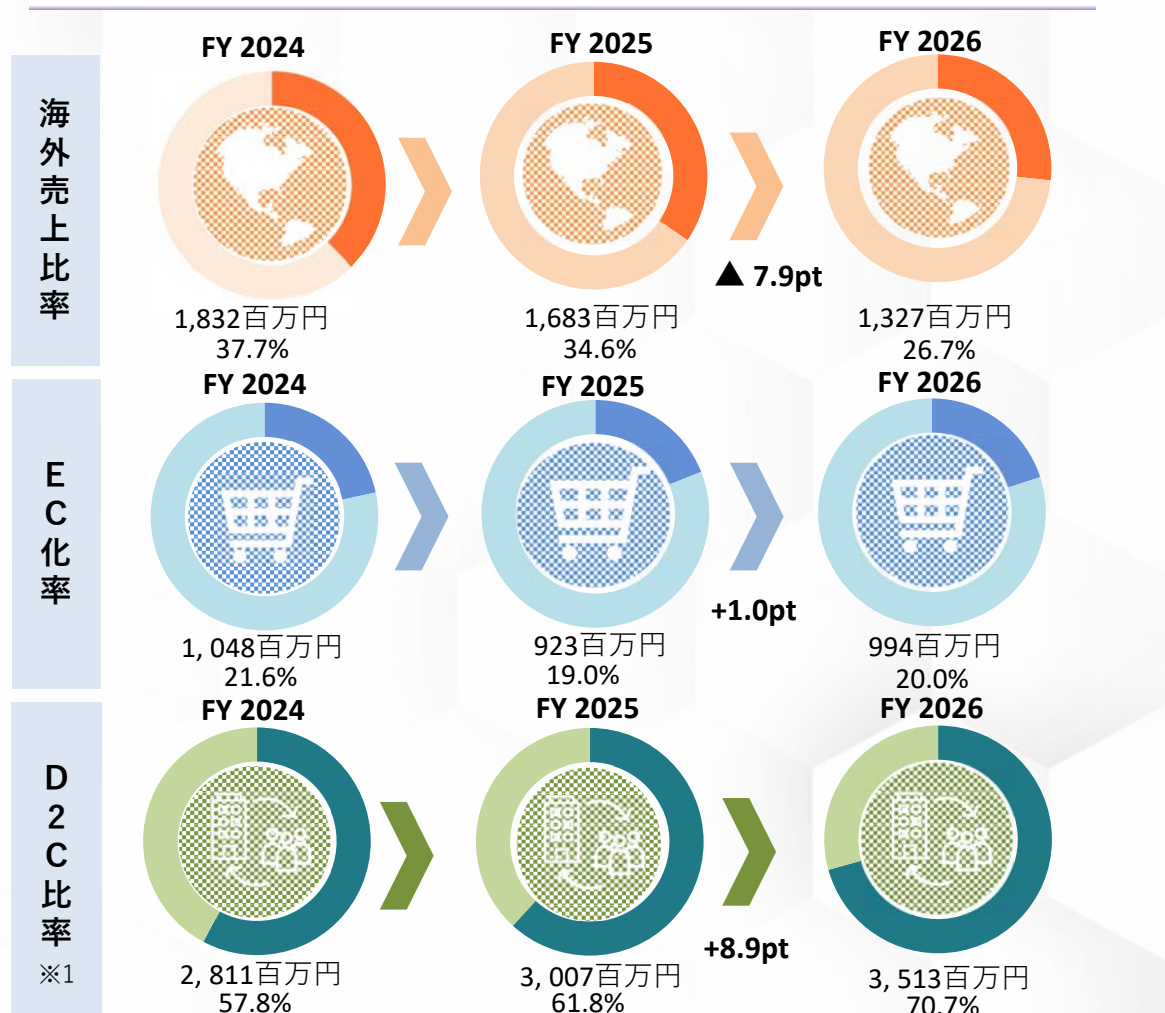
FY2027

		1Q	2Q	3Q	4Q			
D 2 C	国内 リテール	<ul style="list-style-type: none"> <li>旗艦店開発</li> <li>インバウンドを含む売上強化に向けた店舗の大型化</li> <li>アウトレット店舗を含めたPOPUP出店</li> <li>2025年は常設店2店舗を出店、1店舗の既存店リニューアル、のべ11拠点でのPOPUP出店を行った</li> </ul>	POPUP出店による 新規常設店出店マーケティング				百貨店等店舗 検討中	
			横浜高島屋・大阪高島屋・東京大丸					アウトレット店舗 検討中
			長島アウトレット・岡崎アウトレット					
			百貨店・商業施設 リニューアル（1～2店舗程度）					準備中
常設店新規出店（1～2店舗程度）				準備中	常設店 新規出店 （1～2店舗程度）			
				準備中				
	EC	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社サイト</li> <li>プラットフォーム出店</li> </ul>	自社サイトにおけるオペレーション見直しと、SNS・アプリとのマーケティング連動の強化					
	韓国	<ul style="list-style-type: none"> <li>総代理店との連携強化</li> </ul>	既存店における構造改革の推進					
B 2 B	中国・香港・マカオ	<ul style="list-style-type: none"> <li>JV事業を通じた出店</li> </ul>	リテール常設店新規出店（年2店舗程度） EC店舗新規出店					
	その他海外	<ul style="list-style-type: none"> <li>JV事業を通じた出店</li> <li>代理店</li> </ul>	台湾新規出店（年1店舗程度）					
			インドネシア新規出店（年1店舗程度）					
			ベトナム新規出店（年1店舗程度）					
日本	<ul style="list-style-type: none"> <li>卸</li> </ul>	取扱商材の強化と、新規卸先アカウントの開拓						

成長を続ける主力事業の国内リテールは、既存店の成長に加えて新店の通期寄与で、約20%の増収を計画。海外は中国が成長フェーズにあるものの、市況に即して事業構造改革を推進していくため韓国卸は約30%の減収を計画。

## 重要指標

## チャネル別売上高と重要指標



※1 D2C比率 = (国内リテール売上高+国内EC売上高+海外EC売上高) ÷ 売上高

販売先	事業区分	FY2024 (百万円)	FY2025 (百万円)	FY2026 (百万円)	前期比 (百万円,%)
D2C	国内リテール	1,762	2,086	2,518	+432 (+20.7%)
	国内EC	915	820	873	+53 (+6.5%)
	海外EC	132	103	120	+18 (+17.1%)
B2B	韓国卸	1,476	1,323	899	▲424 (▲32.1%)
	中国卸	—	100	161	+61 (+60.4%)
	海外卸	216	147	146	▲1 (▲0.5%)
	国内卸	318	264	216	▲49 (▲18.4%)

当社は、成長途上企業であり、業容拡大を目指して投資（人財投資、システム投資、店舗（OMO）展開、M&A等）を継続してまいります。

株主還元方針は、投資による業容拡大による企業価値の拡大を当面優先して参ります。

その中で、株主の皆様の日頃のご支援に感謝するとともに当社のサービスを利用いただくことで事業内容をより一層ご理解いただくこと、また、当社株式に対する投資魅力を高め長期的に保有していただくことを目的に、株主優待制度を導入しております。

なお、外部環境の急変時には、自社株買い等機動的な資本政策も視野に入れ、IRを強化し株主価値の拡大を図ってまいります。

株主の皆様の日頃のご支援に感謝するとともに当社のサービスを利用いただくことで事業内容をより一層ご理解いただくこと、また、当社株式に対する投資魅力を高め長期的に保有していただくことを目的に、株主優待制度を導入しています。

**2026年度は国内店舗・国内公式オンラインストアで利用できるクーポン（10,000円相当分）をご進呈いたします。**

#### 対象となる株主様

毎年12月末日の当社株式名簿に記載又は記録された200株（2单元）以上保有の株主様を対象といたします。

#### 株主優待の内容

#	項目	説明
1	優待内容	当社の国内店舗・国内公式オンラインストアで利用できるクーポン（10,000円相当分）を進呈
2	利用可能範囲	国内店舗・国内公式オンラインストア ※ <u>海外向けオンラインストアは対象外です</u>
3	申込時期	毎年3月上旬に発送予定の株主総会等資料と併せて具体的なお案内を同封いたします

06

# リスク情報

## 将来見通しに関する注意事項

本発表において提供いたしました資料および情報は、「見通し情報」(forward-looking statements)を含みます。これらは、現在における見込み、予測およびリスクを伴う想定に基づくものであり、実質的にこれらの情報とは異なる結果を招き得る不確実性を含みます。それらリスクや不確実性には、一般的な業界および市場の状況、金利、通貨為替変動といった一般的な国内および国際的な経済状況が含まれます。本発表は、当社に関する情報提供を目的としたものであり、国内外を問わず、いかなる有価証券、金融商品または取引に関する募集、投資の勧誘または売買の推奨を目的としたものでもありません。本発表において提供いたしました資料は、金融商品取引法またはその他の法令もしくは諸規則に基づく開示書類ではありません。

「事業計画及び成長可能性に関する事項」は、2027年3月を目途として開示を行う予定です。

項目	主要なリスク	主要な取り組み	影響度
景気動向及び業界動向の変動	当社は、当社商品の特徴であるハイエンド向けラグジュアリーブランド事業展開を行っており、景気や個人消費、ゴルフ市場の動向が、当社の業績に影響を及ぼす可能性があります。特に、当社のゴルフ関連の衣料品及び雑貨等は、今後日本国内においては人口減少に向かうことが予想されており、ゴルフ人口が減少に転じた場合には当該影響を受ける可能性があり、このようなリスクがすぐに顕在化する可能性は低いものの、リスクは常に存在すると認識しております。	敢えて過度な出店は行わず、当社商品の特徴であるハイエンド向けラグジュアリーブランドとしての個性を表現できる国内及び一部のアジア地域の主要都市部の商業施設・百貨店に限定した出店により在庫リスクを低減し、また、国内向けECサイトであるMARK&LONA公式オンラインストアとグローバル向けECサイトであるMARK&LONA World Marketの2つのサイトを展開しており、D2C（Direct to Consumer）ビジネスにより在庫消化率の更なる向上を目指すことで、景気や個人消費、ゴルフ市場の動向による影響を軽減してまいります。	小
ユーザー嗜好について	当社商品が、消費者のニーズ又は嗜好の変化等に対応できないこと、その提供する商品の訴求力向上を図れないことによって、当社の競争力を維持できなくなる可能性があります。このようなリスクがすぐに顕在化する可能性は低いものの、リスクは常に存在すると認識しております。	常にマーケットの状況をリサーチし、それに応じた商品開発を迅速に実現していくことで、また、業界の常識にとらわれない斬新な視点で寧ろ消費者の嗜好をリードしていくような商品開発に努め、上記リスクの低減を図っております。	中
競合について	当社の事業領域であるゴルフ関連の衣料品及び雑貨等業界は、将来の成長が期待される業界であるため、国内外の事業者がこの分野に参入してくる可能性があります。今後において十分な差別化等が図られなかった場合や、新規参入により競争が激化した場合には、当社の業績に一定の影響を及ぼす可能性があり、このようなリスクがすぐに顕在化する可能性は低いものの、中長期的に顕在化する可能性があるものと認識しております。	国内及び一部のアジア地域においては、当社商品の特徴であるハイエンド向けラグジュアリーブランドとしての差別化を追求し、また、それを加速すべく当社ブランドのアンバサダーを通じて国内外市場での認知度を更に高めてまいります。	小
海外の特定販売先への依存について	韓国における当社商品の販売は、JC FAMILY CO., LTD.を総代理店として展開しており、当該販売先への販売金額は、2025年12月期において、当社の販売金額の27.2%となっております。当該販売先の業績の悪化、政策の変更等によりこれらの商品の供給が困難になった場合、当社の経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。	当該販売先との緊密な関係を構築する一方で、韓国以外の海外エリアでの事業展開を加速して、販売チャネルのグローバル化を進めることで特定販売先への依存のリスクを低減してまいります。	中
人材について	当社は、商品の企画から販売まで行っているため、これらに精通した経験豊富で有能な人材の確保と育成が重要な課題になります。当社が必要とする人材の確保が計画どおりに進まずに事業上の制約要因になる場合には、当社の事業展開及び業績に一定の影響を及ぼす可能性があり、このようなリスクが中長期的に顕在化する可能性があるものと認識しております。	今後も事業規模の拡大に応じて、新卒採用に加え、専門技術や知識を有する優秀な人材の中途採用に努めるとともに、教育制度の充実、人事評価制度の見直し、労働環境の整備など、従業員の働きがいを向上させる取り組みを強化していく方針です。	小
代表取締役への依存について	当社の創業者である代表取締役社長松村智明は当社事業における豊富な経験を有し、創業以来当社事業を牽引し、大きく成長をさせて参りました。現在も当社の経営戦略、各事業の連携、組織運営の推進において重要な役割を担っております。しかしながら、何らかの理由により、同氏が当社の業務を継続することが困難になった場合、当社の事業及び業績に影響を及ぼす可能性があり、このようなリスクが中長期的に顕在化する可能性があるものと認識しております。	以前より組織体制の整備、業務の標準化、及びマネジメント機能の強化を図るなど、経営者に過度に依存しない体制の確立には努めております。	中

