

## 2026年3月期 決算短信補足資料

証券コード：3205

株式会社ダイドーリミテッド

2026年5月13日



当社公式YouTubeにて本資料の説明動画を公開しております。  
[https://www.youtube.com/@daidoh\\_ir](https://www.youtube.com/@daidoh_ir)

## サマリー



単位：百万円

### FY2025 実績

#### 営業利益

**371** 百万円

第1次中計目標比 101.6%

- 13期ぶりの営業黒字化を実現  
(経常利益は7期ぶり、親会社株主に帰属する当期純利益は2期ぶりの黒字化)
- 第1次中期経営計画2年目の目標である営業利益365百万円を上回る
- 衣料事業のセグメント利益も759百万円で黒字化

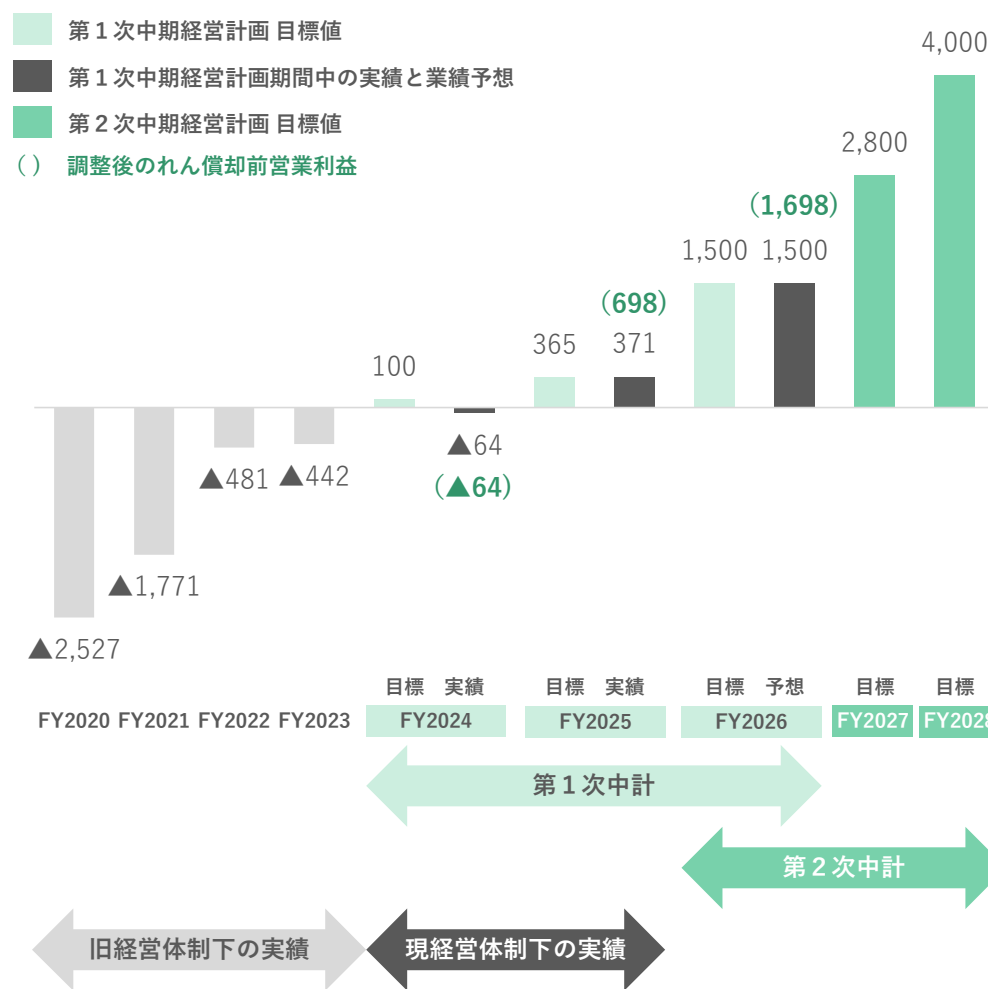
### FY2026 予想

#### 営業利益

**1,500** 百万円

- これまで2年間にわたり実施してきた経営改革が結実
- 第1次中期経営計画最終年度の目標である営業利益1,500百万円の達成を見込む
- さらなる成長に向けたプラットフォーム機能の強化を実施予定

### 営業利益



## 連結損益計算書サマリー



単位：百万円

FY2025の営業利益は前年比+435百万円で**371百万円**となり、第1次中計の年度計画365百万円を達成。  
FY2026は**売上高40,000百万円、営業利益1,500百万円、ROE 8%**を見込む。

2025年8月にM&Aによって連結子会社化したジャパンプルーが連結業績に大きく寄与。衣料事業のセグメント利益も759百万円で黒字化を達成。  
投資有価証券売却益や法人税等調整額の計上などによって当期純利益は1,893百万円となり、ROEは17.6%で前期から大きく改善。

	実績			業績予想	
	FY2024	FY2025	対前年	FY2026	対前年
売上高	28,609	32,502	+13.6%	40,000	+23.1%
調整後 償却前営業利益(EBITDA) ①	1,088	1,508	+420	2,699	+1,191
調整後 のれん償却前営業利益(EBITA) ②	△64	<b>698</b>	+762	<b>1,698</b>	+1,000
のれん償却前営業利益(EBITA) ③	△64	470	+534	1,698	+1,228
営業利益	△64	<b>371</b>	+435	<b>1,500</b>	+1,129
親会社株主に帰属する当期純利益	△2,483	1,893	+4,376	780	△1,113
ROE (%)	△19.7%	<b>17.6%</b>	+37.3pt	<b>8.0%</b>	△9.6pt

① 調整後 償却前営業利益(EBITDA)

償却費と一過性費用であるM&A関連費用を控除する前の営業利益

② 調整後 のれん償却前営業利益(EBITA)

のれん償却費と一過性費用であるM&A関連費用を控除する前の営業利益であり事業本来の実力値を表す

FY2025のM&A関連費用：228百万円

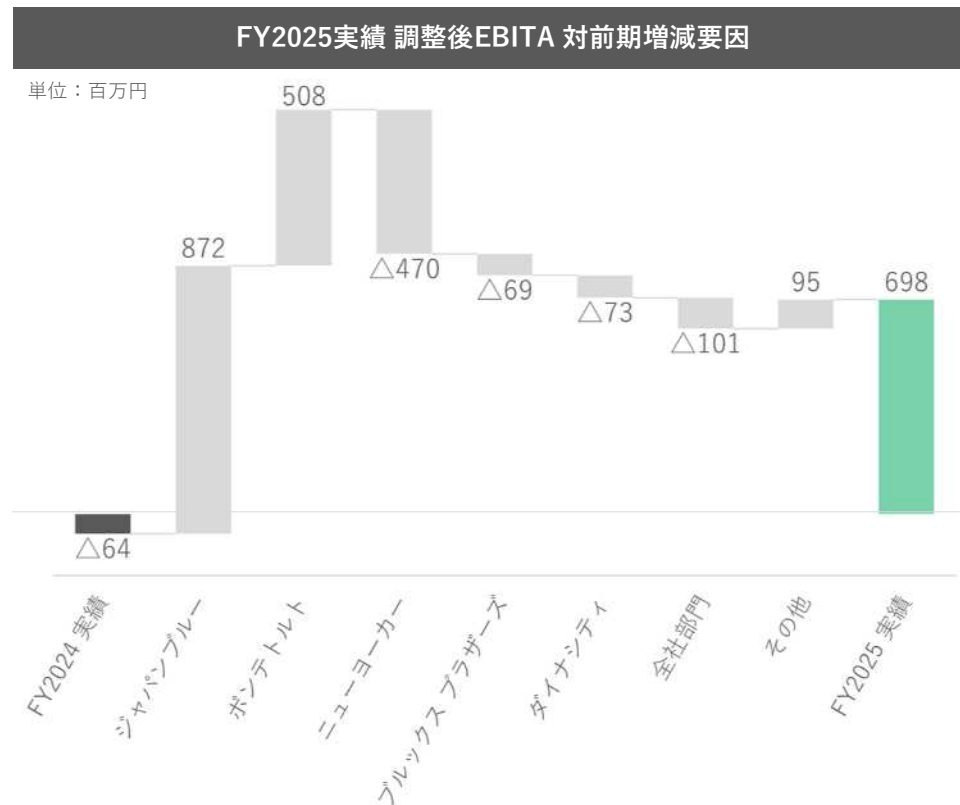
※M&A関連費用には、M&Aにかかる手数料（仲介手数料、弁護士費用、デューデリジェンス費用、財務アドバイザー費用、企業価値算定費用等）が含まれる。

③ のれん償却前営業利益(EBITA)

のれん償却費を控除する前の営業利益（≒IFRSの営業利益）

## FY2025実績：調整後のれん償却前営業利益(EBITA)の対前期増減要因

第3四半期からジャパンプルーの半期分の利益が取り込まれ、調整後EBITAは前期比+762百万円の698百万円。ニューヨーカーは年度末にかけて不採算店舗の大規模撤退を実施済み。



※各事業の利益は全社部門経費配賦前の利益

### ■ ジャパンプルー：前期比+872百万円

岡山県倉敷市でデニム生地（テキスタイル）およびデニム製品の企画・製造・販売を行う企業。2025年8月に当社が連結子会社化。第3四半期から半期分の利益を連結業績に反映。デニム製品ブランド「MOMOTARO JEANS」「Japan Blue Jeans」がインバウンド顧客、国内顧客ともに高い支持・評価を獲得し、売上高・利益ともに成長。

### ■ ポンテトルト：前期比+508百万円

前期に実施した固定資産減損による減価償却費減少に加えて、営業強化によりスポーツ部門を主体に売上高が改善。

### ■ ニューヨーカー：前期比△470百万円

ビジネスウェアのカジュアル化や気候の不安定さなどの影響を受けて売上高が大きく減少。年度末にかけて不採算店舗の大規模撤退を実施し収益性の改善に取り組む。

### ■ ブルックス ブラザーズ：前期比△69百万円

コラボレーション企画等の施策により売上高は増加するも、セール販売（値引き）の増加や成長投資の拡大により当期は減益となる。

### ■ ダイナシティ：前期比△73百万円

ショッピングセンター部門は前期比+57百万円となるも、コーポレート・リアルエステート部門は前期末からの不動産2物件売却の影響により△137百万円。トータルで前期比マイナス。

## 中長期的な企業価値向上に向けた経営改革の進捗状況

第1次中期経営計画から一貫して4領域の経営改革に取り組んでおり、第1次中期経営計画最終年度の目標は達成の見込み。さらに改革を推し進めることで、FY2028に至る第2次中期経営計画の目標達成を目指す。

### 第1次中期経営計画「革新と進化」の対象期間

### 第2次中期経営計画「進化と飛躍」の対象期間



課題 / 論点	実施済み	残課題（着手/未着手）
<u>事業ポートフォリオの再構築</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 中国経済長期停滞を見越した上海NYの即時撤退</li> <li>■ 資産効率の低い不動産の売却による換金化</li> <li>■ ジャパンブルーの取得（M&amp;A）による「花形」の確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 追加M&amp;Aによる事業ポートフォリオ再構築の加速化</li> <li>■ 成長を加速するキャピタルアロケーションの明確化</li> </ul>
<u>個別事業の構造改革</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ブルックス ブラザーズ：成長戦略の策定</li> <li>■ ポンテトルト：グローバル成長戦略の策定と着手</li> <li>■ ニューヨーカー：サプライチェーン改革の実行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ジャパンブルー：グローバル成長の加速</li> <li>■ ブルックス ブラザーズ：成長戦略の実行</li> <li>■ ポンテトルト：グローバル成長戦略の実行</li> <li>■ ニューヨーカー：運営体制再構築とリブランディング</li> <li>■ ダイナシティ：収益ポテンシャルの最大化</li> </ul>
<u>グループプラットフォーム機能強化</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 生産/物流等、ブランドビジネスの一部機能の強化</li> <li>■ 支援機能（経営企画/IR機能）の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ EC/SNS（マーケティング/プロモーション）機能強化</li> <li>■ 海外生産機能強化/マネタイズ（内製化継続の場合）</li> <li>■ 非百貨店チャネルの店舗開発力強化</li> <li>■ 各オペレーション機能の強化/DX等仕組み高度化</li> </ul>
<u>人材強化</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 外部経営人材の投入による経営力強化</li> <li>■ 外部専門人材の投入による現場力強化</li> <li>■ 抜本的な経営改革を通じた内部人材の育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 経営陣および従業員の報酬水準の引き上げ</li> <li>■ プロフェッショナル人材の採用・優秀な内部人材の登用</li> <li>■ 経営人材育成の仕組みと制度構築</li> </ul>

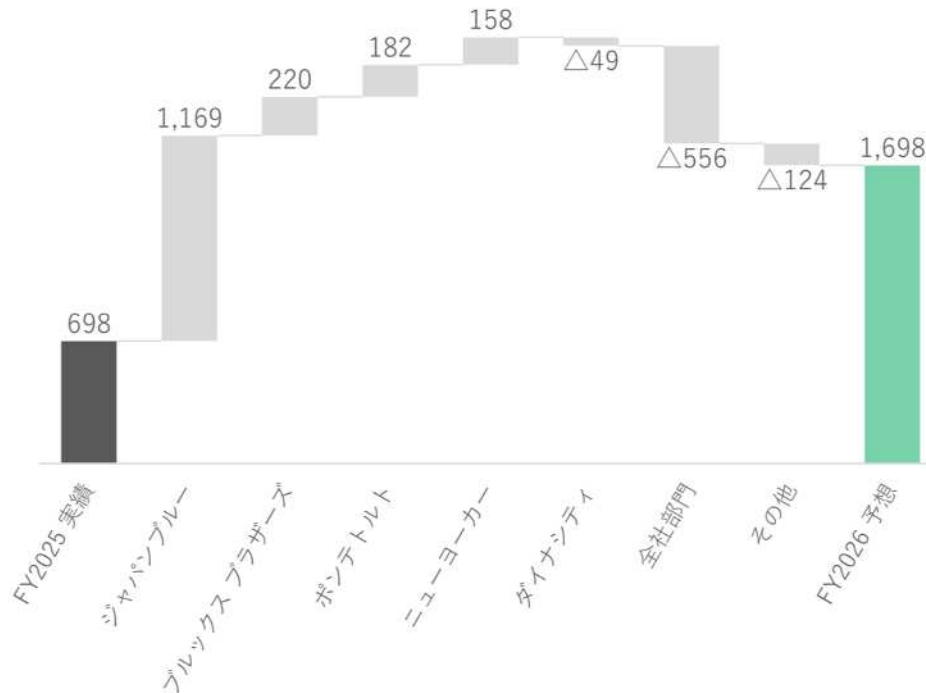
## FY2026予想：調整後のれん償却前営業利益(EBITA)の対前期増減要因

ジャパンブルーの1年分の利益が取り込まれることに加えて、各事業において改革の成果が結実。

調整後EBITAは前期比+1,000百万円で1,698百万円となる見込み。

FY2026予想 調整後EBITA 対前期増減要因

単位：百万円



※各事業の利益は全社部門経費配賦前の利益

### ■ ジャパンブルー：前期比+1,169百万円

「日本発グローバルデニムメゾン」への進化を掲げ、グローバル市場における成長を加速していく。2026年3月に「Japan Blue Jeans OSAKA」と「Japan Blue Jeans FUKUOKA」を、2026年5月には「MOMOTARO JEANS FUKUOKA」を出店するなど新規出店を加速。加えて、グローバルマーケティング強化により成長加速化。

### ■ ブルックス ブラザーズ：前期比+220百万円

認知度拡大に向けた広告戦略の拡充をベースに、新規出店、新規顧客層拡大に向けたウィメンズラインやゴルフラインなどの新カテゴリ開発により、成長の基礎を構築。

### ■ ポンテトルト：前期比+182百万円

ファッション部門でのコスト構造改革、スポーツ部門含む全社でのマーケティング強化により、売上高および利益の拡大を見込む。

### ■ ニューヨーカー：前期比+158百万円

FY2025に実施済みの不採算店舗撤退に加え、これまで実施してきたバリューチェーン改革や商品企画力強化などの各施策の効果創出を見込む。

### ■ ダイナシティ：前期比△49百万円

ショッピングセンター部門は安定的な利益を創出。コーポレトリアルエステート部門で2025年9月に不動産を売却した影響によりトータルで前期比△49百万円となる見込み。

## FY2026 事業別施策①：ジャパンプルー

FY2026は1年分の利益が連結業績に反映される影響も含めて**前期比+1,169百万円**となる見込み。  
新規出店を加速するとともに、グローバルマーケティングの強化により成長を加速化。

### 調整後EBITAの連結業績への影響イメージ（単位：百万円）

FY2025 実績		FY2026 予想	
2025年8月 連結子会社化	2026年3月	2026年3月	2027年3月
	872	2,041	
第3四半期から半期分の利益を 連結業績に反映		1年分の利益を連結業績に反映	

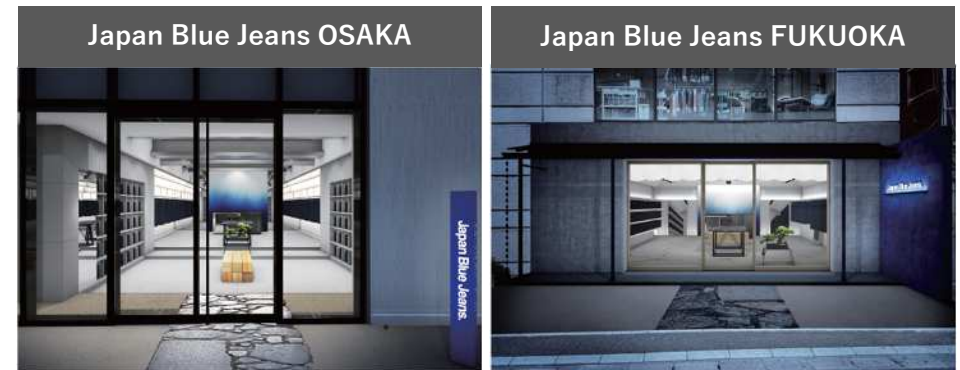
施策	FY2026の施策内容
① 直営店舗出店加速と 単店舗売上高の拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規出店を加速化</li> <li>接客強化によりインバウンド客を確実に取り込む</li> </ul>
② ブランド認知拡大にむけた 広告宣伝の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内外で広告費の大胆な投下によりセッション数拡大</li> <li>リテール個店集客を重視した新規仕掛を拡大</li> </ul>
③ チャンネルシナジーを前提とした 国内卸先の再編	<ul style="list-style-type: none"> <li>ブランドのタッチポイントとなりうる大手セレクト・大型個店との取引強化による1アカウントあたりの平均売上高を拡大</li> </ul>
④ 海外卸売上の拡大と FC展開の始動	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外ショールームを活用し、海外大手アカウントを獲得するとともに北米・欧州・アジア各エリアでのFC展開を始動</li> </ul>
⑤ 高付加価値MD強化による 単価向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場優位性の高い独自商品を拡充</li> <li>欠落MDの強化によるCVRとUPTを向上</li> <li>非セルヴィジジデニムMDの立ち上げ</li> </ul>

### 2026年4月15日にグローバル市場における次期成長ビジョンを発表

素材・技術・哲学・空間を一体で届ける“日本発グローバルデニムメゾン”の確立を目指す  
ジャパンプルーは、岡山・児島を拠点に世界70の国・地域で展開するデニム企業として、「日本発グローバルデニムメゾン」への進化を掲げた成長ビジョンを発表。デニムを単なる製品ではなく日本のモノづくり文化として再定義し、2027年には企画・開発・生産を一体化した文化創造拠点を開設予定。国内ではインバウンド需要を背景に大阪・福岡等の主要都市への出店を進め、海外では北米・アジア・欧州でエリア特性に応じた戦略的展開を加速。売上高は2021年比で約2.5倍に拡大しており、今後も海外市場からの高い評価を背景に、持続的成長と価値創出を目指していく。

### 「Japan Blue Jeans」が大阪・福岡に 新規出店

岡山・児島の伝統的な職人技と現代の先端技術を融合し、新たな“ジャパндеニム”の価値を提案する「Japan Blue Jeans（ジャパンプルージーンズ）」が、ブランドのグローバル発信強化を目的に、大阪・福岡の2都市へ新店舗をオープン。



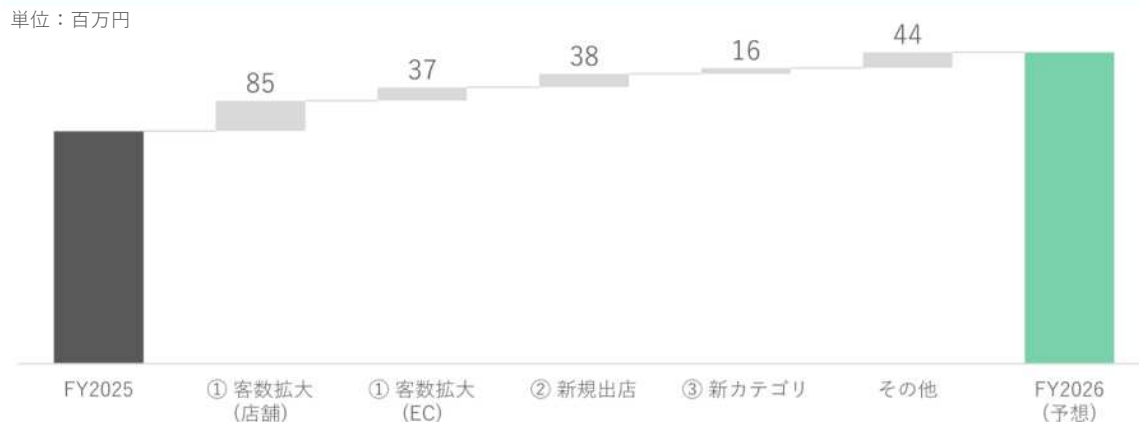
## FY2026 事業別施策②：ブルックス ブラザーズ

単位：百万円

認知度拡大に向けた広告戦略の拡充をベースに、新規出店、新規顧客層拡大に向けた新カテゴリ開発により、成長の基礎を構築。

調整後EBITAの改善効果

単位：百万円



施策	FY2026の施策内容
① 客数拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>購買動機の解像度を高め、客数拡大の勝ちパターンを確立</li> <li>Instagramの活用や広告塔の起用など大規模な広告宣伝費投下によって認知度を拡大</li> <li>F2転換施策や上位顧客向けイベントなどにより既存顧客を深耕</li> </ul>
② 新規出店	<ul style="list-style-type: none"> <li>ショッピングセンターを含めた新規出店を加速化</li> <li>利益率の高いモデル店舗をベースにすることで再現性を向上</li> <li>出店候補のバックアッププランを策定し計画の遅延を抑制</li> </ul>
③ 新カテゴリ開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>新レーベル：調達イメージとコンセプト案の具体化</li> <li>ウィメンズ：ターゲット像と実売顧客層の具体化</li> <li>ゴルフ：サブライセンス導入のメリット・デメリットの明確化</li> </ul>



## FY2026 事業別施策③：ポンテトルト

一時的に停滞していたスポーツ部門がFY2025は順調に回復。

ファッション部門は商品戦略および営業力の強化によって、大手ファストファッションブランドを中心に受注の拡大を図る。

### ■ スポーツ部門

欧米のスポーツ衣料メーカーに対して、フリース生地を中心とした高機能衣料原材料を提供。FY2023以降は市況の影響を受けて一時的に業績が低迷していたものの、FY2025は順調に回復。ミリタリー/ワークウェア向けの高機能衣料原材料の企画開発に注力するとともに、価格競争力の強化によって再びグローバル市場での成長軌道に乗せる。

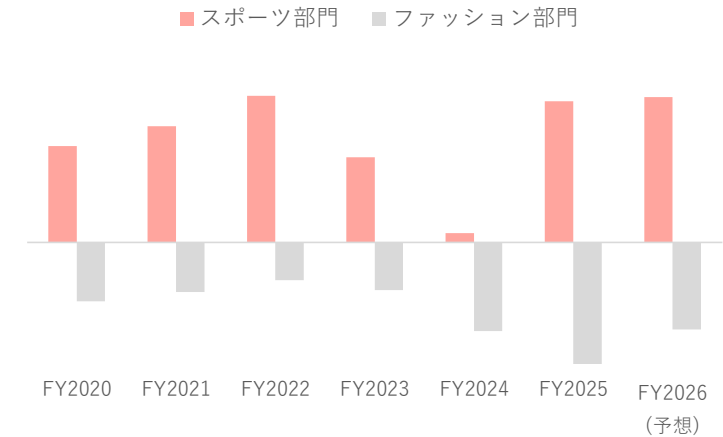


### ■ ファッション部門

欧州のファッション衣料メーカーに対して、ウールを中心とした衣料原材料を提供。FY2025には赤字体質からの脱却に向けて一時的に規模の縮小を実施済み。FY2026にはさらなる構造改革の実施に加えて、大手ファストファッションブランド向けの商品戦略および提案営業を強化。



部門別営業利益の推移



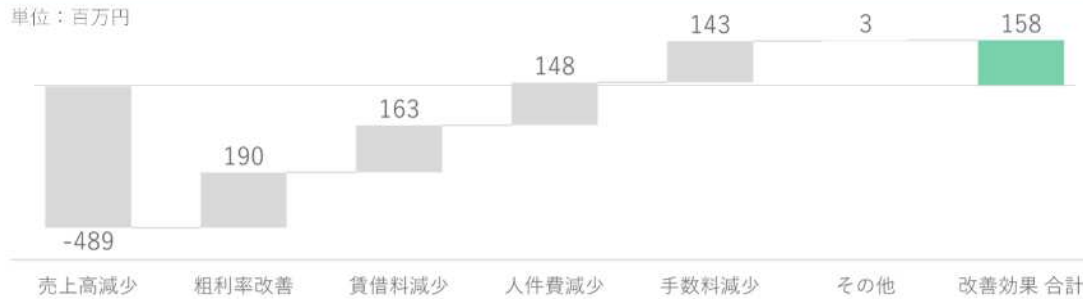
施策	FY2026の施策内容
① 商品戦略強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>大手ファッションブランド向け商品戦略の強化（ファッション部門）</li> <li>大手スポーツブランドに向けてアジア生産の高機能素材を開発（スポーツ部門）</li> </ul>
② 営業力強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>マーケティングスペシャリスト採用とPR会社の見直し</li> <li>主要生地展示会でのプレゼンス強化</li> </ul>
③ 人材・システム投資の拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>各機能ごとに専門性の高い人材を積極採用</li> <li>基幹システム刷新によるの徹底</li> </ul>
④ ジャパンブルーとのシナジー創出	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスク・リターンの最適化を念頭に販売網の拡大とテキスタイル共同開発</li> </ul>



## FY2026 事業別施策④：ニューヨーカー

FY2025の年度末にかけて不採算店舗14店舗を撤退するとともに、人員配置の適正化を含む費用削減策を実施。FY2026は、これまで実施してきたバリューチェーン改革や商品企画力強化などの各施策の効果創出を見込む。

調整後EBITAの改善効果



施策	FY2026の施策内容
① リブランディング	<ul style="list-style-type: none"> <li>ターゲット顧客に合わせて、商品、チャネル、価格帯、プロモーション、VMD、接客の全てを再設計することでブランド体験を統一化し、顧客ロイヤルティを強化。</li> </ul>
② 新ブランド開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>新レーベル「Park Slope NEWYORKER」のローンチによって、アウトレット店舗入店客の40%程度を占める30代～40代の需要を確実に取り込む。</li> </ul>
③ バリューチェーン改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>商品供給の最適化と在庫健全化：期中追加生産を前提とした仕入体制への移行と需要予測精度の向上により、プロパー消化率の最大化と過剰在庫の抑制を実現。</li> <li>店舗別ローカリゼーションによる販売効率向上：顧客属性に合わせた店舗ごとの商品ラインナップ最適化により店舗売上の最大化を図る。</li> <li>サプライチェーン再構築による原価率低減：直接貿易比率の拡大を含むサプライチェーンの抜本的な見直しによって製造原価率低減を図る。</li> </ul>
④ 組織改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>商品企画・PR・デジタルマーケティング・店舗運営の各領域において高度な知見を持つ人材を招聘</li> </ul>

### 2026年3月に新レーベル「Park Slope NEWYORKER」をローンチ

きちんと感と心地よさを両立し、仕事と日常を分断しないワードローブを、ECおよびアウトレット店舗を中心に展開。  
働き方やライフスタイルの変化により、ビジネスウェアに求められる価値は大きく変わりつつあるなかで、仕事と日常、オンとオフを明確に切り分ける装いではなく、一日の流れの中で自然に着続けられる服を提供します。



## FY2026 事業別施策⑤：ダイナシティ

ショッピングセンター部門は、カインズのオープンの効果もあり安定的な利益を創出。

コーポレートルリアルエステート部門で2025年9月に不動産を売却した影響によりトータルでは前期比△49百万円の見込み。

### 調整後EBITAの改善効果

単位：百万円



施策	FY2026の施策内容
① 空床改革/リーシング	<ul style="list-style-type: none"> <li>ダイナシティの高付加価値化の為に高価格帯テナント誘致による客単価と体験価値の向上</li> </ul>
② 販促強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>集客装置として、人流分析に基づき費用対効果の高いイベント・キャンペーン・プロモーションを実施 ⇒ 店頭売上高の拡大による賃料収入の増加</li> </ul>
③ 契約更新/賃料改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>水道光熱費等の高騰を適切に転嫁することを通して賃料収入の機会損失を解消</li> </ul>

### 「カインズ 小田原店」が新規オープン

商業施設「ダイナシティ」に隣接した当社グループ保有地において、「カインズ 小田原店」が2026年4月に新規オープンし、来館客数増加などの施設全体への波及効果を見込んでおります。また、2026年5月には、「無印良品」が、ダイナシティ ウエスト1階にて、西湘地区最大級の店舗としてリニューアルオープンいたしました。



【ダイナシティのエリアマップ】



## 資本コストや株価を意識した経営の進捗状況



新たに策定した中期経営計画をもとに、**株価水準の目標2,000円**に向けて資産効率の改善を中心に各施策を進めてまいります。

2025年3月期の決算短信補足資料において「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について」を公表。

2026年2月に公表した第2次中期経営計画「進化と飛躍」においては、中長期的に目指すべきビジョンと成長戦略を明示。また、当社としては初めて株価の目標を公表。

【第2次中期経営計画「進化と飛躍」：[https://www.daidoh-limited.com/pdf/2026/20260227\\_03.pdf](https://www.daidoh-limited.com/pdf/2026/20260227_03.pdf)】

		取り組み	施策	FY2025の進捗状況	
PBR	ROE	ア) 資産効率の改善	① 事業ポートフォリオの刷新	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中期経営計画において、主要5事業のポートフォリオにおける位置づけと定量的な目標を設定</li> <li>● 86億円のM&amp;A投資を含む中期経営計画期間3年間のキャピタルアロケーションを公表</li> </ul>	
			② 余剰資産の売却	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 政策保有株式を含む投資有価証券2,912百万円を売却</li> </ul>	
	PER	イ) 適切な資本戦略	③ 株主還元強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● FY2025の配当は1株当たり50円を予定</li> <li>● 中期経営計画においてFY2028における株価水準の目標として2,000円を明示</li> </ul>	
			ウ) 期待成長率の向上	④ M&Aによる非連続的な成長	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2025年8月に株式会社ジャパンプルーを連結子会社化</li> <li>● 2026年4月に株式会社フィルムの株式45%を取得し、FY2026第2四半期から持分法適用化</li> </ul>
				⑤ 資本市場との対話強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 適時開示の頻度・開示内容の拡充、決算説明および中計説明動画の配信</li> <li>● 機関投資家向けIRミーティングを実施</li> </ul>

指標推移	FY2021 期末	FY2022 期末	FY2023 期末	FY2024 期末	FY2025 期末
株価 (円)	140	272	611	863	<b>700</b>
ROE (%)	△43.3%	65.8%	2.1%	△19.7%	<b>17.6%</b>
PER (倍)	△1.29	1.31	59.76	△9.42	<b>10.09</b>
PBR (倍)	0.67	0.61	1.19	2.06	<b>1.90</b>

- インカムゲインからキャピタルゲイン中心の株主還元への転換期にあり、FY2025の期末時点の株価は前期末を下回る結果となったものの、これまで2年にわたり実施してきた経営改革の成果として、13期ぶりの連結営業利益黒字化の達成と成長路線への転換を実現。
- 資産効率の改善に向けた政策保有株式売却による特別利益計上の影響もありROEは17.6%となったが、FY2028の目標であるROE20%に向けて、恒常的な利益水準を向上させるとともに、市場とのコミュニケーションを深化させることで期待成長率の改善を図る。

## M&Aによる非連続的な成長について

当社グループの事業・機能を補完する企業・事業のM&Aにより、さらなる非連続的な成長を目指す

FY2025には株式会社ジャパンプルーの取得を実施し、連結営業利益の改善に大きく寄与。  
引き続きグローバルに川上から川下に展開する当社の事業・機能を補完するM&Aを実施していく。

M&A検討の方向性



# Appendix



## 目指すべき姿：当社グループのビジョンと成長イメージ

※2026年2月27日公表の第2次中期経営計画「進化と飛躍」から一部編集のうえ再掲



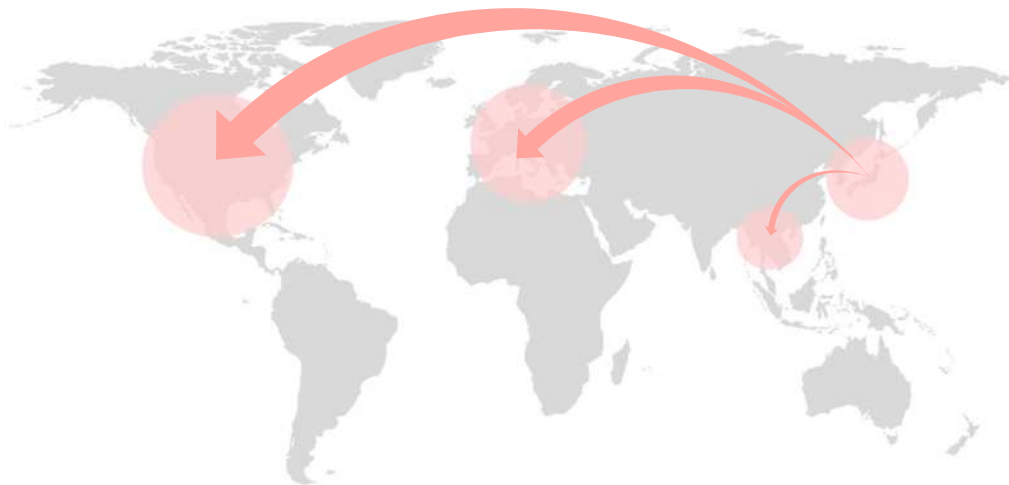
国内を含むグローバル市場をターゲットに事業/ブランドを展開し成長させるプラットフォームへ進化・飛躍を遂げる

### グローバルブランドビジネス プラットフォーマー

”高付加価値”の事業/ブランドを主軸に、グローバル市場での成長実現が可能なグループのケイパビリティを構築し、高成長・高収益の企業グループを実現する。

FY2024 実績  
海外売上高比率

19.7%

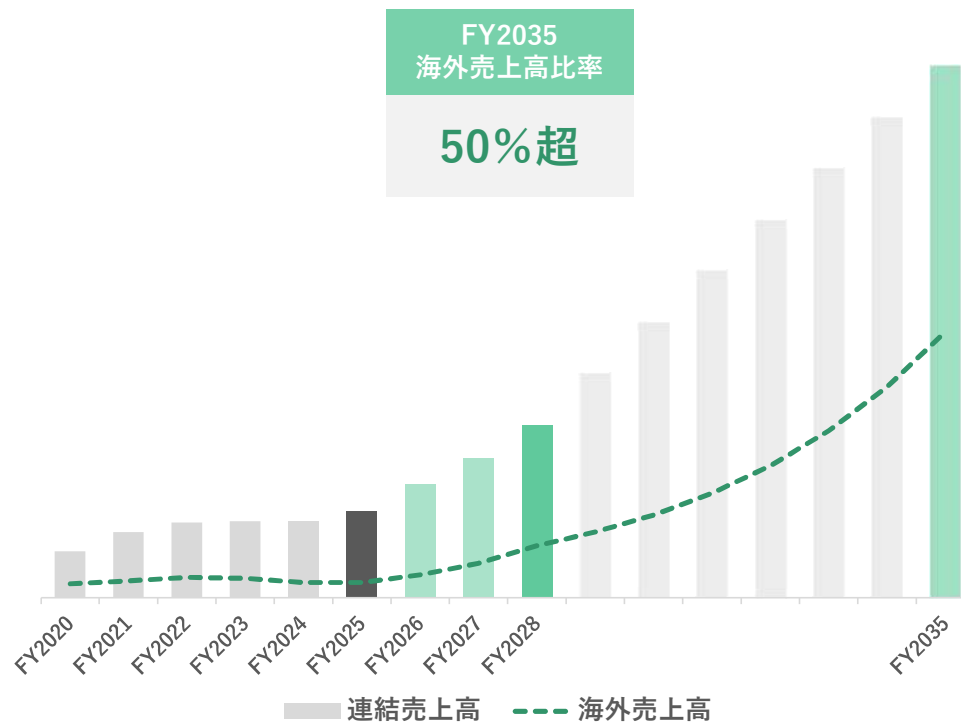


### 中長期的な成長イメージ

M&Aによる非連続的な成長を含めて年率20%以上の成長を実現するとともに、FY2024に19.7%であった海外売上高比率をFY2035には50%超にまで向上させる

FY2035  
海外売上高比率

50%超



## 中期経営計画の目標：連結業績

※2026年2月27日公表の第2次中期経営計画「進化と飛躍」から再掲

### 3年後のFY2028に売上高 650億円、営業利益 40億円、ROE 20%、株価水準2,000円を実現させる

第1次中期経営計画の営業利益目標であるFY2026の営業利益およびROEの目標は据え置いたまま、新たにFY2028の目標を設定。

株主還元については、飛躍的成長による株価上昇を重視し、配当方針は期間限定の方針から長期的な視点に基づく方針に変更。

	第1次中期経営計画 (FY2024-FY2026) 「革新と進化」	第2次中期経営計画 (FY2026-FY2028) 「進化と飛躍」
	I. <u>ビジネスモデルの進化</u> I. <u>事業ポートフォリオの刷新</u> II. <u>事業別施策の実行</u> II. <u>経営体制の強化</u>	I. <u>事業ポートフォリオの再構築</u> II. <u>個別事業の構造改革</u> III. <u>グループプラットフォーム機能強化</u> IV. <u>人材強化</u>
	FY2026 (2027年3月期)	FY2028 (2029年3月期)
売上高	360億円	650億円
営業利益	15億円	40億円
ROE	8.0%	20.0%
配当	12円 (配当性向：30%)	DOE 4%・配当性向30%以上 (FY2025は50円)

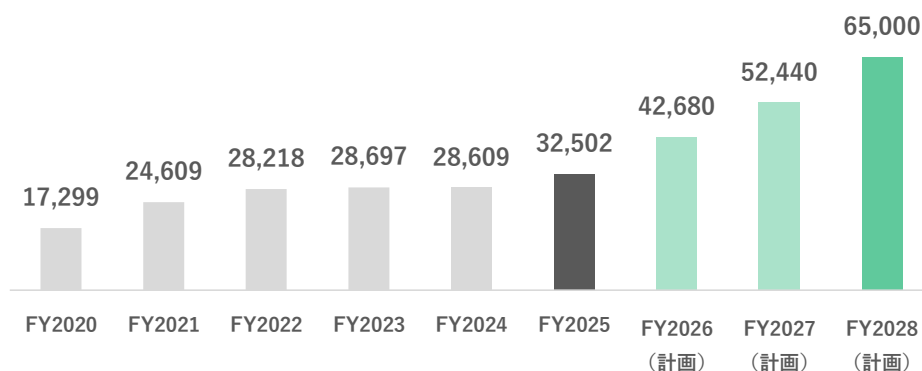
## INVESTMENT HIGHLIGHT

※2026年2月27日公表の第2次中期経営計画「進化と飛躍」から実績を更新のうえ再掲

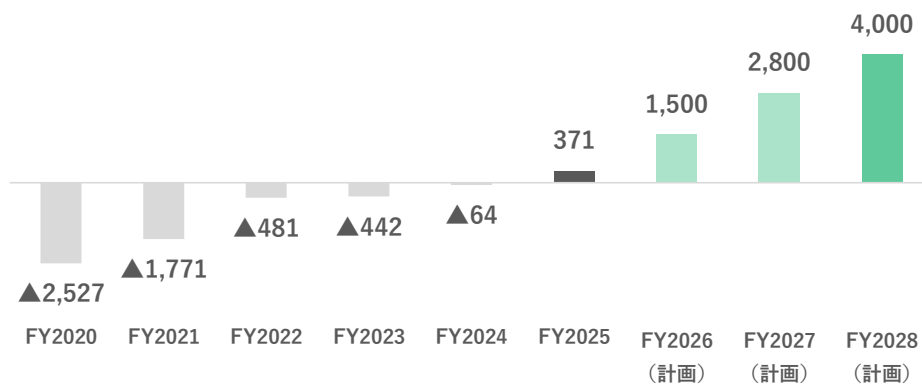


創業150周年のFY2028にむけて、グローバルにブランド/事業を成長させる企業グループへの「進化と飛躍」を実現

### 連結売上高



### 連結営業利益



1

中長期的なビジョンと成長イメージを明確化し、グローバルブランドビジネス プラットフォーマーとして飛躍的な成長を実現

2

事業ポートフォリオの再構築と個別事業の構造改革によって高成長高収益の企業グループへと進化

3

M&Aを含む積極投資を実施。事業成長を通じた企業価値最大化を志向

4

グループプラットフォーム機能を強化し各ブランドの成長を強かに支援

5

FY2028に営業利益40億円、ROE20%、株価2,000円水準を目指す

### Q：なぜ新たに第2次中期経営計画を策定したのですか？なぜ株主還元方針を変更するのですか？

2024年5月の中期経営計画の公表時点から当社の経営体制、株主構成、外部環境、成長性および収益性は大きく変化いたしました。また、2024年7月に公表した株主還元に関する基本方針については、長期的な赤字からの脱却を目指して中期経営計画を策定したばかりであるという状況を踏まえて、当時のステークホルダーとの対話も参考に、資本コストを上回る利益が出せないのであれば、株主に還元するべきであるという判断の結果でありました。

それから約1年7か月が経過し、その間に基本方針の策定時点では予見しえない資金流出や、2025年5月13日にお知らせしましたイタリアの連結子会社の減損損失計上にもなう会社法上の分配可能額の大幅な減少など、今後の株主還元の実施に一定程度の影響が生じました。

一方で、既存事業の改革に加えて、中国小売部門の譲渡や保有不動産2物件の売却、株式会社ジャパングループの取得など、さまざまな施策を迅速かつ着実に実行してきた結果、現在、当期は13期ぶりの営業黒字化を達成し、さらにFY2026の目標である営業利益15億円を達成できる見込みとなっております。

こうした状況を踏まえて、当社グループが上場企業として長期的に目指すべき姿を明確にし、さらなる成長および企業価値最大化を追求する姿勢をステークホルダーの皆様にお伝えすることが必要であると考え、2026年2月にFY2028に至る3年間の第2次中期経営計画を策定・公表いたしました。

株主還元については、配当による還元を期待される声があることは十分に理解しておりますが、一方で、単に配当によって会社の資産を株主へ返還するのではなく、それらの資金をM&Aを含めた成長投資に充てることによって、さらなる成長を志向するべきという意見が根強いことを確認しております。

当社としては中長期的な企業価値向上を上場企業としての最重要課題であると捉え、どのような株主還元の在り方が株主の皆様の価値を最大化するのかについて慎重に検討を行った結果、新たな中期経営計画における飛躍的な成長を実現するためにキャピタルアロケーションの見直しを行い、その一環として株主還元方針を変更する必要があると判断いたしました。

本中期経営計画ではFY2028の利益目標に加えて、初めて目指すべき株価水準を公表しております。株主の皆様に対しましては、配当（インカムゲイン）ではなく飛躍的な成長に基づく持続的な株価向上（キャピタルゲイン）によって、ご期待に応えられる企業に進化すべく取り組んでまいりたいと考えております。

### Q：なぜグローバルブランドビジネス プラットフォーマーを目指すのですか？

国内アパレル市場は今後も人口減少を背景に高い成長が見込まれない一方で、同業他社の中にはグローバル領域に展開することによって高い利益率を創出し、市場から高く評価されている企業が存在いたします。当社は、原材料の製造からアパレル製品の販売に至るまでの川上から川下までの各機能をグループ内に有しており、また、これまで国内製造拠点の海外移転やイタリアにおけるクロスボーダーM&Aなど、国内に留まらずグローバルに事業を展開することを戦略の基本と位置付けてまいりました。こうした当社の既存の事業領域を背景に、“高付加価値”の事業/ブランドを、グローバル市場で成長させることが可能なグループのケイパビリティを構築することによって、持続的な成長が実現可能であると考えております。

### Q：今後もM&Aを実施するのですか？

2025年8月に取得した株式会社ジャパンプルーは、FY2025第3四半期から連結業績へ大きく寄与しはじめております。今後につきましても高付加価値をキーワードに当社の事業・機能を補完する企業を取得し、非連続的な成長を実現してまいります。また、M&Aを加速化するための専門チームの組成や人材の強化を行うとともに、新たにグループへ加わるブランドを成長させるためのプラットフォーム機能の強化を実施してまいります。

### Q：主力ブランドであるニューヨーカーの業績不振が業績を押し下げているようですが計画達成に影響はありませんか？

ご指摘の通りニューヨーカーはブランド設立から60年が経過し、百貨店に依存したビジネスモデルの衰退や顧客の高齢化などによって、現在業績が悪化している状況にあり、FY2025の年度末にかけて不採算店舗の大規模な撤退を実施いたしました。これにより一時的に売上高は減少いたしますが、これまで実施してきたサプライチェーン改革や商品企画力強化等の各施策の効果創出を見込んでおります。

ニューヨーカーの再興は、アパレルブランド運営を手掛ける当社の存在意義・ケイパビリティの真価を問われているものであると認識しており、全ての選択肢を視野に改革を推進してまいりますので、引き続きご支援の程よろしくごお願い申し上げます。

### Q：不動産の売却は引き続き行う予定ですか？

第1次中期経営計画に従い保有する不動産のうち2025年3月に東京都千代田区のホテル物件を、2025年9月に東京都文京区のオフィスビルをそれぞれ売却いたしました。神奈川県小田原市の商業施設「ダイナシティ」につきまして、不動産賃貸事業の中核として安定的に利益およびキャッシュを創出しており、当社グループの事業ポートフォリオにおいて、季節性や流行による不確実性が高い衣料事業を補完する役割を担っております。また、神奈川県西部エリアの最大規模のショッピングセンターとして顧客の皆様にご愛顧いただいております。地域の生活インフラとしての役割を果たしております。これらの状況を踏まえ、本中期経営計画期間中においてダイナシティの売却は実施しない方針としておりますが、資本効率の向上を念頭に保有資産の有効活用の在り方については引き続き検討を行ってまいります。

当社グループは、1879年に綿織物製造事業を創業して以来、  
「お客様第一」「品質本位」を経営理念に掲げ、  
毛織物や衣料製品の製造販売、工場跡地を活用した不動産賃貸事業に至るまで、  
時流に応じて事業領域やビジネスモデルを進化させながら、  
顧客の皆様にご高品質な製品をお届けしてまいりました。  
また、日本のみならず、中国そして欧米におけるグローバルなビジネス展開を戦略の基本と位置付け、  
挑戦を続けております。

グローバル市場で成長可能なグループのケイパビリティを構築し、  
高成長・高収益の企業へと飛躍することにより、  
FY2028の創業150周年、さらにはその先の50年も顧客の皆様にご愛顧いただけるよう、  
グループ一丸となって企業価値の向上に取り組んでまいります。

- 本資料では、当社および関係会社の将来についての計画や戦略、方針、業績に関する予想および見通しの記述が含まれています。これらの記述は、当社が現時点で把握可能な情報から判断した仮定および所信に基づく見込みです。また、経済動向や個人消費、市場需要、税制や諸制度などに関わるリスクや不確実性を含んでいます。
- したがって、上記の不確実性の結果として本資料に記載の計画、戦略、方針、業績に関する予想および見通しについては変更される可能性がございます。また、実際の業績はのれんの金額およびのれんの償却期間や今後の様々な要素により当社の見込みとは異なる可能性のあることをご承知おきください。
- 本資料には監査を受けていない参考数値が含まれており、原則として金額は百万円未満切捨て、それ以外を四捨五入で表示しております。