



2026年2月27日

各位

会社名 株式会社ダイドーリミテッド
代表者名 代表取締役社長執行役員グループ C00 成瀬 功一郎
コード番号 3205 (東証スタンダード・名証プレミア)
問合せ先 取締役上席執行役員グループ CFO 白子田 圭一
(TEL: 03-3257-5022)

中期経営計画の見直しに関するお知らせ

当社は、本日開催の取締役会において、現在公表している中期経営計画（以下、現中計。）について内容の一部をローリング方式により見直し、2027年3月期を初年度とし、2029年3月期を最終年度とする3か年の中期経営計画（以下、新中計。）を策定いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

記

1. 見直しの背景

当社グループは、2025年3月期を初年度とする現中計を2024年5月20日に策定・公表し、事業ポートフォリオの刷新を中心として収益体質の改善および事業基盤の強化に取り組んでまいりました。

これらの改革は着実に進捗しており、現中計の最終年度である2027年3月期における営業利益目標15億円の達成を射程圏内に捉える状況となっております。

しかしながら、現中計においては、上場企業としての中長期のあるべき姿、成長イメージが明確に示されておらず、また、株主還元方針にかかる大幅なキャピタルアロケーションの変更が反映されておられません。

これらの状況を踏まえて当社グループは、顧客への創出価値最大化を軸とした事業成長・企業価値向上を追求・志向する企業集団に転換すべく、現中計を抜本的に見直す必要があるとの判断に至りました。

なお、今回の見直しは、現中計期間の次の成長段階に向けて当社が目指すべきビジョンおよび成長イメージを明確化し、そのビジョンに向けた全社的な戦略を再構築することを目的としたものであり、現中計で掲げた2027年3月期における営業利益15億円の目標については引き続き目標として設定いたします。

2. 見直しの内容

(1) 数値目標

	第1次中期経営計画 「革新と進化」	第2次中期経営計画 「進化と飛躍」
期間	FY2024～FY2026	FY2026～FY2028
売上高	360億円	650億円
営業利益	15億円	40億円
ROE	8.0%	20.0%
配当方針	12円（配当性向：30%）	DOE 4%・配当性向 30%以上 ※FY2025は50円
目標株価水準	—	2,000円

これらの目標を実現するため、M&Aを含む事業ポートフォリオの再構築をはじめとした各種施策を実行するとともに、飛躍的な成長を実現すべく必要な資本政策・株主還元方針を再構築いたします。

3. 中期経営計画の見直しに伴う各種方針の変更について

中期経営計画の見直しに伴い、当社グループは以下のとおり関連施策の見直し・修正を行いました。

(1) 株主還元方針の見直しと配当予想の修正

株主還元方針につきましては、従来の株主還元方針を公表した 2024 年 7 月 4 日以降に生じた予見しえない事象による資金流出および会社法上の分配可能額の減少を勘案し、FY2025（2026 年 3 月期）の配当については 1 株当たり 50 円とし、FY2026（2027 年 3 月期）以降の方針については中期経営計画の変更も併せて考慮したうえで下記のとおり変更させていただきます。

- FY2028 の株価目標：2,000 円
中長期的な企業価値向上を重視し、株価について明確な目標水準を設定。
- DOE（株主資本配当率）4%
- 配当性向 30%以上
配当につきましては、成長投資と財務健全性を維持しつつ安定した配当を継続するために、各指標を基準とし、経営環境、内部留保の充実等を総合的に勘案して決定いたします。

詳細は、本日別途開示しております「株主還元に関する方針の変更および配当予想の修正に関するお知らせ」をご参照ください。

(2) 株主優待制度の変更

株主優待制度につきまして、一部変更を行ないました。

- 株主優待券の利用可能範囲を子会社 EC サイトに加えて一部実店舗へ拡大
- 株主優待商品の進呈を廃止

詳細は本日別途開示しております「株主優待制度の変更に関するお知らせ」をご参照ください。

(3) ビットコイントレジャリー戦略

新たにビットコイントレジャリー戦略を採用することを決定いたしました。

- M&A の拡大にむけた資産売却や資金調達の拡大による余剰資金を一時的に運用
- ビットコインを資産ポートフォリオに組み入れることで、資産価値変動リスクを分散

詳細は本日別途開示しております「ビットコインの購入に関するお知らせ」をご参照ください。

当社グループは、事業環境の変化に迅速に対応するとともに、ステークホルダーの皆様からのご意見を真摯に受け止め、企業価値の向上に向けた事業戦略および資本政策の両面から最適な意思決定を断固たる覚悟で進めてまいります。引き続き、中長期的な成長と株主価値最大化の実現に向けて取り組んでまいりますので、株主の皆様におかれましては、変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

計画の詳細につきましては、添付資料をご確認ください。

*本中期経営計画につきましては、現時点で入手可能な情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいております。しかしながら、今後の経済情勢、市場動向、競争環境、原材料価格の変動、為替動向、法規制の変更等、様々な要因により、実際の業績および進捗状況は記載内容とは大きく異なる可能性があります。当社は、将来見通しに関する記述を更新する義務を負うものではなく、またその正確性・完全性を保証するものでもありません。

以 上



第2次中期経営計画「進化と飛躍」

証券コード：3205

株式会社ダイドーリミテッド

2026年2月27日

当社公式YouTubeにて本資料の説明動画を公開予定です。
https://www.youtube.com/@daidoh_ir

エグゼクティブ サマリー①

長期的な営業赤字からの脱却のみならず、年率20%超の持続的成長を実現し、FY2035に向けて飛躍的な成長を実現
成長による企業価値向上＝株価向上を重視し、積極的な投資を含めた必要な施策を確固たる覚悟で断行する

本中期経営計画の目標（FY2028）

売上高：650億円、営業利益：40億円、ROE：20%、株価水準：2,000円、時価総額：550億円

「グローバルブランドビジネス プラットフォーマー」としてのビジネスモデルを土台に飛躍的な成長を実現

本中期経営計画の骨子

- ① FY2035に向けた中長期的なビジョンと成長イメージを明確化
- ② M&Aや新規事業等による事業ポートフォリオの再構築と既存事業の構造改革で利益を抜本的に拡大
- ③ 配当（＝インカムゲイン）から利益×期待成長率（＝キャピタルゲイン）の最大化へ転換
- ④ 成長投資の抜本的な拡充に向けてキャピタルアロケーションを見直し、株主還元方針を変更
- ⑤ 財務戦略の一環としてビットコイントレジャリー戦略を採用し、企業価値向上を下支え

衣料事業

ニューヨーカー：運営体制再構築、リブランディング&再成長で再びグループの主力事業としての位置付けを確立

ブルックス ブラザーズ：認知度向上および新カテゴリ開発により全世代に知られるメガブランドに躍進

ポンテトルト：スポーツ部門を主体に商品企画力とサプライチェーンを強化し、グローバルでの成長を実現

ジャパンブルー：アパレル・テキスタイル両面でジャパндеニムの品質・知名度を世界に広げ、グローバルでの成長を実現

不動産賃貸事業

ダイナシティ：体験重視の高価格帯テナント・ポートフォリオによって顧客体験向上を実現し、収益ポテンシャルを最大化

全社部門

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、各事業に対する支援機能を強化

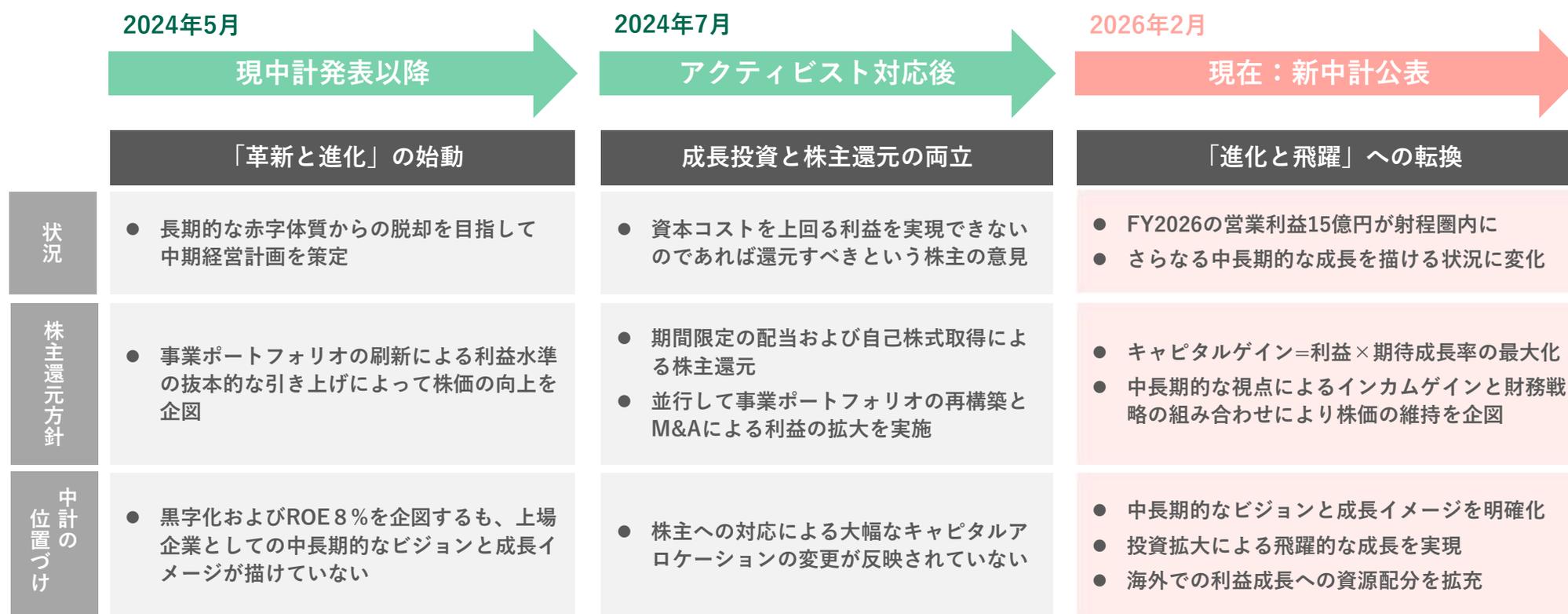
複数企業/事業の成長を牽引する経営人材を育成し、グループ全体の次世代経営者を育成する仕組み・サイクルを構築

役員・従業員ともに報酬水準を業界大手と同程度の水準に引き上げる⇒優秀な人材の採用とリテンションを実現

中期経営計画見直しの背景

現中計の目標であるFY2026の営業利益15億円達成が射程圏内に入っている状況を踏まえて、その先のさらなる成長を企図

様々な外部環境の変化や現中期経営計画の進捗状況などを踏まえ、顧客への創出価値最大化を追求し事業成長および企業価値向上を追求・志向する企業集団に転換することを決定。さらなる成長に向けてキャピタルアロケーションを変更し、その一環として株主還元方針を変更。



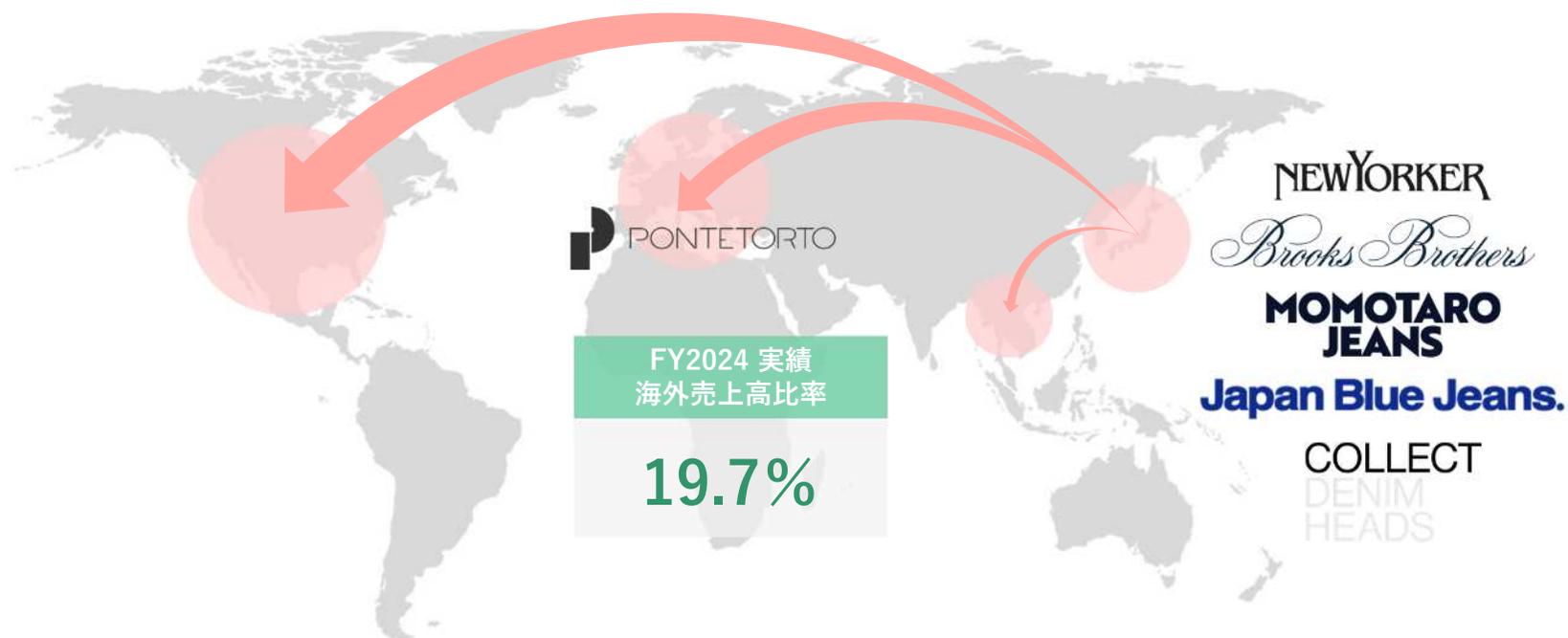
FY2026の営業利益目標は据え置きつつ、FY2026-FY2028に至る3か年の中期経営計画を策定

目指すべき姿①：当社グループのビジョン

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

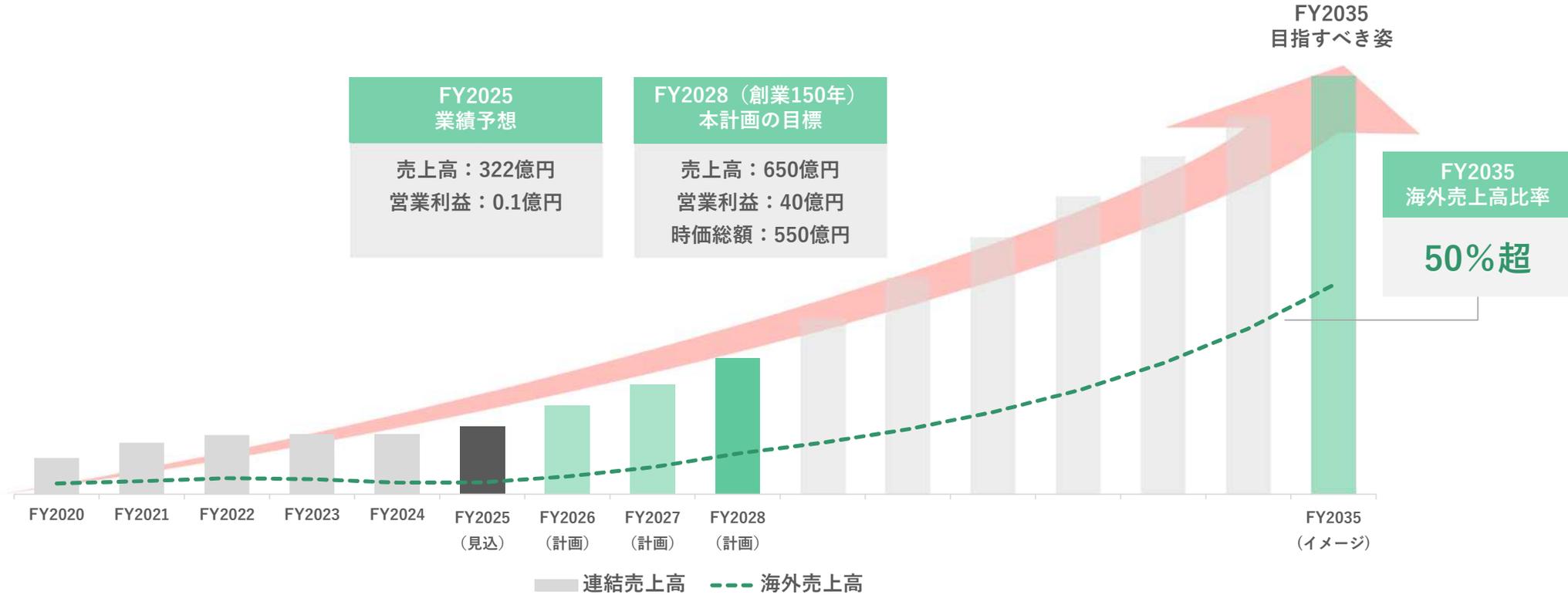
グローバルブランドビジネス プラットフォーマー

”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。



目指すべき姿②：ビジョンを踏まえた長期的な成長イメージ

「グローバルブランドビジネス プラットフォーマー」のビジネスモデルを土台に、グローバル市場で飛躍的な成長を実現



土台となるビジネスモデル：グローバルブランドビジネス プラットフォーマー

1879年の創業から150年、グローバル企業として飛躍

中期経営計画の目標①：連結業績

3年後のFY2028に売上高 **650億円**、営業利益 **40億円**、ROE **20%**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（⇒p.14）。

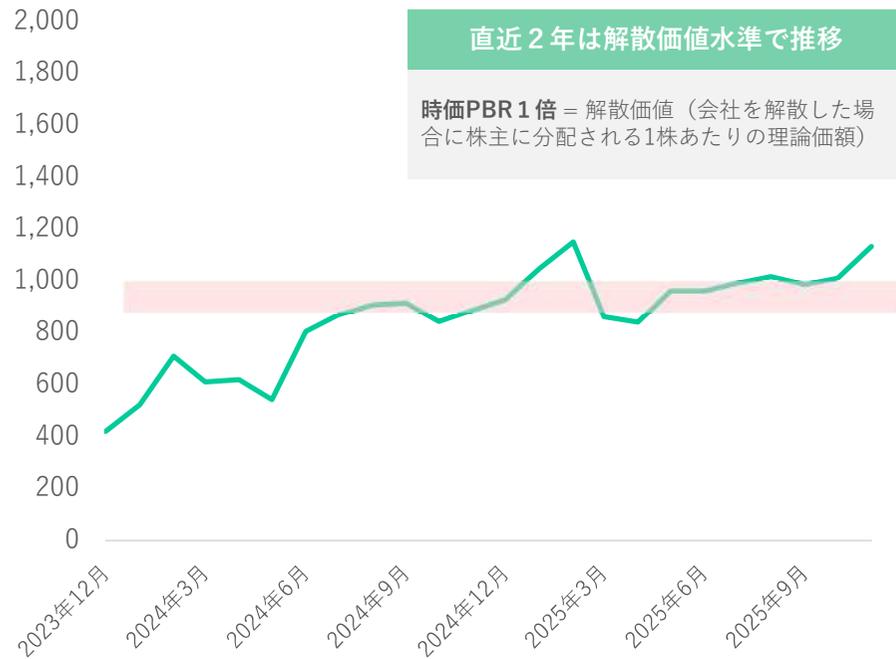
	第1次中期経営計画（FY2024-FY2026） 「革新と進化」	第2次中期経営計画（FY2026-FY2028） 「進化と飛躍」
	I. <u>ビジネスモデルの進化</u> I. <u>事業ポートフォリオの刷新</u> II. <u>事業別施策の実行</u> II. <u>経営体制の強化</u>	I. <u>事業ポートフォリオの再構築</u> II. <u>個別事業の構造改革</u> III. <u>グループプラットフォーム機能強化</u> IV. <u>人材強化</u>
	FY2026（2027年3月期）	FY2028（2029年3月期）
売上高	360億円	650億円
営業利益	15億円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

中期経営計画の目標②：株価水準

グローバル×デジタル領域で高いROEを実現しているアパレル企業と同程度の**PER25倍**となる**株価2,000円**の水準を目指す

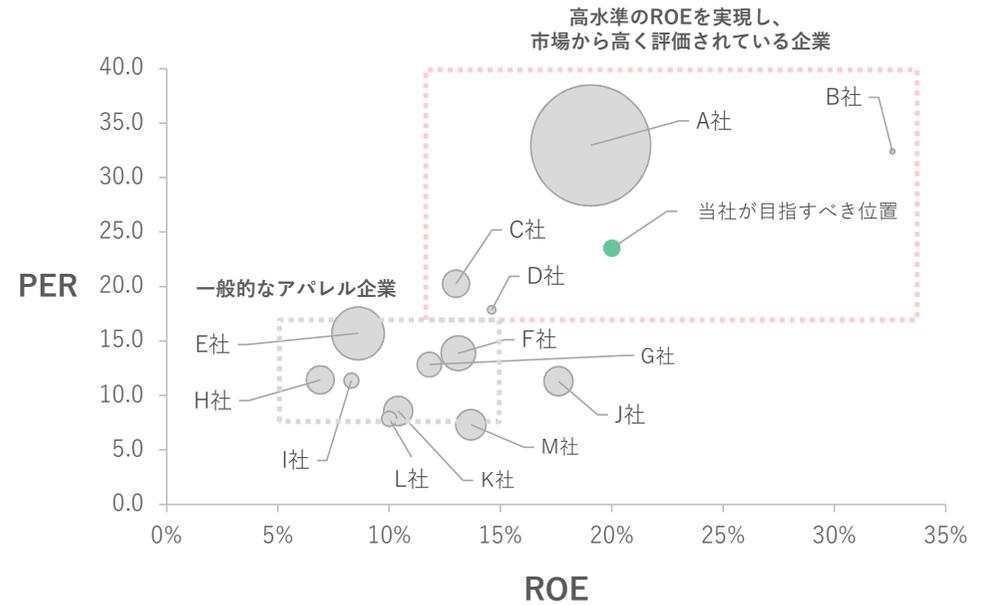
長期にわたる損失によって稼ぐ力で市場に評価されるのではなく、直近2年間は解散価値（=会社を解散した場合に株主に分配される1株当たりの理論価額）水準で推移
⇒グローバル×デジタル領域に打って出ることROE20%を達成し、PER25倍の株価2,000円水準を目指す

当社の株価推移（月次ベース）



※株価は各月末の調整後終値
※時価PBRは連結自己資本に税引後の不動産評価差額を加味して算出

同業他社のROEとPER（※円の大きさは売上高の規模を表す）



FY2028に1株当たり利益80円×PER25倍＝株価2,000円の水準を目指す

※同業他社は主に東京証券取引所に上場しているアパレルを主たる事業としている企業を選定
※同業他社の数値は2025年11月末時点で開示されている直近決算期の開示資料を基に算出

現中計および新中計における経営改革と進捗状況

現中計および新中計を通じて、一貫して「事業ポートフォリオの再構築」「個別事業の構造改革」「グループプラットフォーム機能強化」「人材強化」の4点における課題解決を進めている

課題 / 論点	進捗状況（実施済み）	残課題（着手/未着手）
<p>I. 事業ポートフォリオの再構築 「問題児」に手を付け、「キャッシュカウ」と「花形」のバランスを整えることで、高成長・高収益の事業ポートフォリオを実現</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 中国経済長期停滞を見越した上海NYの即時撤退 ■ 資産効率の低い不動産の売却による換金化 ■ ジャパンブルーの取得（M&A）による「花形」の確保 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 生産機能の位置付けの決定とそれに基づく施策実行 ■ 追加M&Aによる事業ポートフォリオ再構築の加速化 ■ 成長を加速するキャピタルアロケーションの明確化
<p>II. 個別事業の構造改革 ブルックス ブラザーズやポンテトルト等の個別事業を儲かる構造に磨きこみ、ニューヨーカーのようなプロダクトライフサイクルの衰退期に入った事業/ブランドを再構築することで儲かる構造へと転換</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ ポンテトルト：グローバル成長戦略策定と着手 <ul style="list-style-type: none"> ✓ スポーツ部門における強化策実施 ✓ ファッション部門における抜本的再構築 ■ ブルックス ブラザーズ：成長戦略の策定 ■ ニューヨーカー：サプライチェーン改革の実行 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ニューヨーカー：運営体制再構築とリブランディング ■ ブルックス ブラザーズ：成長戦略の実行 ■ ジャパンブルー：グローバル成長の加速 ■ ポンテトルト：グローバルサプライチェーンの構築 ■ ダイナシティ：収益ポテンシャルの最大化
<p>III. グループプラットフォーム機能強化 付加価値の高い事業/ブランドを創出し、グローバルに成長させていくためのケイパビリティ、インフラ、基盤を構築し強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 生産/物流等、ブランドビジネスの一部機能の強化 ■ 支援機能（経営企画/IR機能）の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ EC/SNS（マーケティング/プロモーション）機能強化 ■ 生産機能強化/マネタイズ（内製化継続の場合） ■ 非百貨店チャネルの店舗開発力強化 ■ 各オペレーション機能の強化/DX等仕組み高度化
<p>IV. 人材強化 グローバル成長を実現するうえで必要とされる経営人材、実務スペシャリスト人材を確保/処遇し、高成長を実現する組織体制を構築</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 外部経営人材の投入による経営力強化（グループ経営人材に加え各事業含め現在3名投入中） ■ 外部専門家人材の投入による現場力強化（企画・VMD・生産など、各事業に多数投入中） ■ 抜本的な経営改革を通じた内部人材の育成 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 経営陣および従業員の報酬水準の引き上げによるプロフェッショナル人材の採用・優秀な内部人材の登用 ■ 経営人材育成の仕組みと制度構築

中期経営計画期間3年間における事業別の連結営業利益インパクト

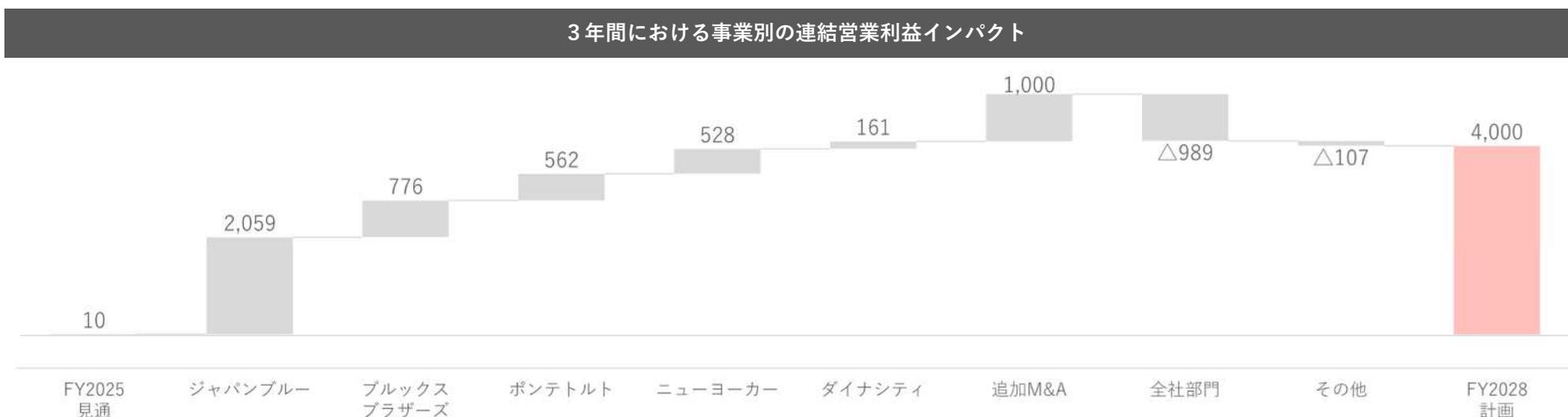


単位：百万円

主要5部門の成長をドライブし、さらなるM&Aによって連結営業利益を飛躍させる

FY2026から本格的に連結業績への貢献が始まるジャパンプルーを筆頭に、注力事業として位置づけるブルックス ブラザーズとポンテトルトで利益の増加を見込むとともに、追加M&Aによって3年目には10億円の営業利益を確保。これらの成長を加速するために全社部門（本社機能）の人材・システム投資を抜本的に拡充。

3年間における事業別の連結営業利益インパクト



施策の範囲

II. 個別事業の構造改革

I. 事業ポートフォリオの再構築

III. グループプラットフォーム機能強化

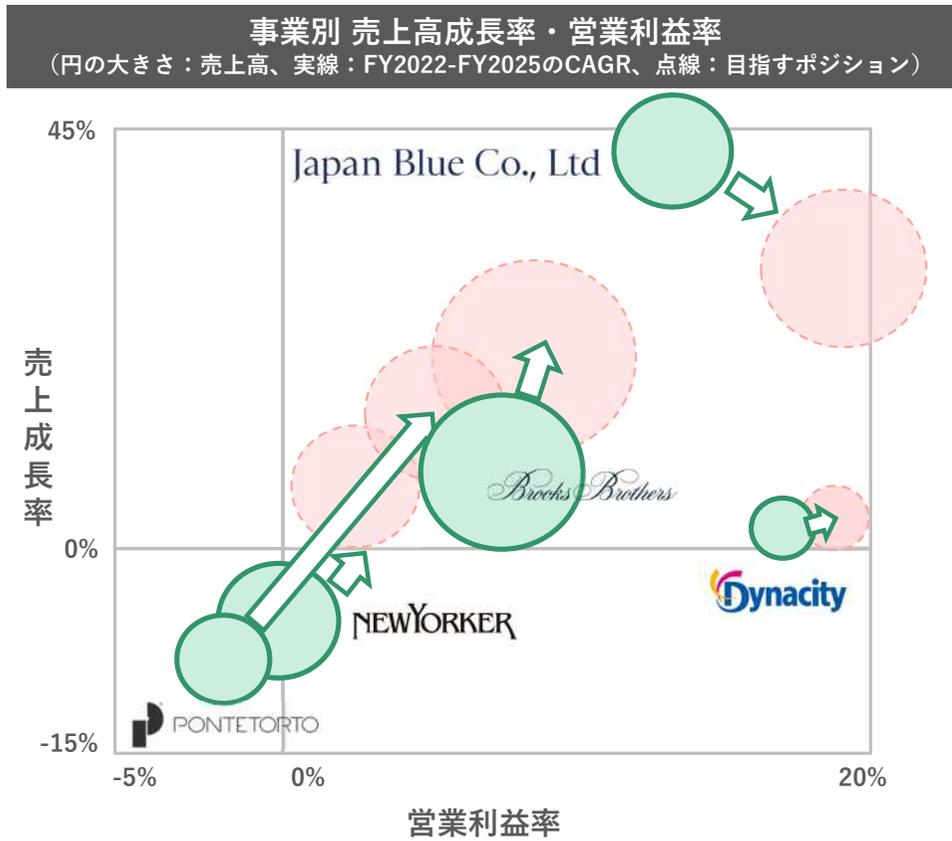
IV. 人材強化

※FY2025の第2四半期末に連結子会社化したジャパンプルーの増減には、FY2026以降に通期の営業利益が連結業績に取り込まれることによる営業利益増加額701百万円（見通）が含まれる。

I. 事業ポートフォリオの再構築：既存事業の位置づけ

事業の特性・状況に応じて施策を実施することで成長を加速するとともに利益率を改善する

事業のポテンシャルに応じて売上成長および利益率改善を実施していく。高成長・高収益の事業ポートフォリオを実現。



事業別の現状と方針

ジャパンプルー

- ✓ アパレル事業はブランド軸経営を推進しグローバル展開を加速
- ✓ テキスタイル事業はコンバーター型からメーカー型へ転換し高付加価値化を図る

ブルックス ブラザーズ

- ✓ 従来できていなかったWomen層の新規顧客獲得・育成により成長を加速すべく、プロモーション強化、新規出店拡大、商品カテゴリ開発を積極的に推進する

ポンテトルト

- ✓ 取引先在庫調整の影響で一時的に業績が停滞
- ✓ 商品戦略の強化と営業エリア拡大および営業力の強化を実施

ニューヨーカー

- ✓ ブランドライフサイクルの後期にあり、ブランド価値が漸減
- ✓ 3年間の時間をかけてリブランディングによる再興を行う

ダイナシティ

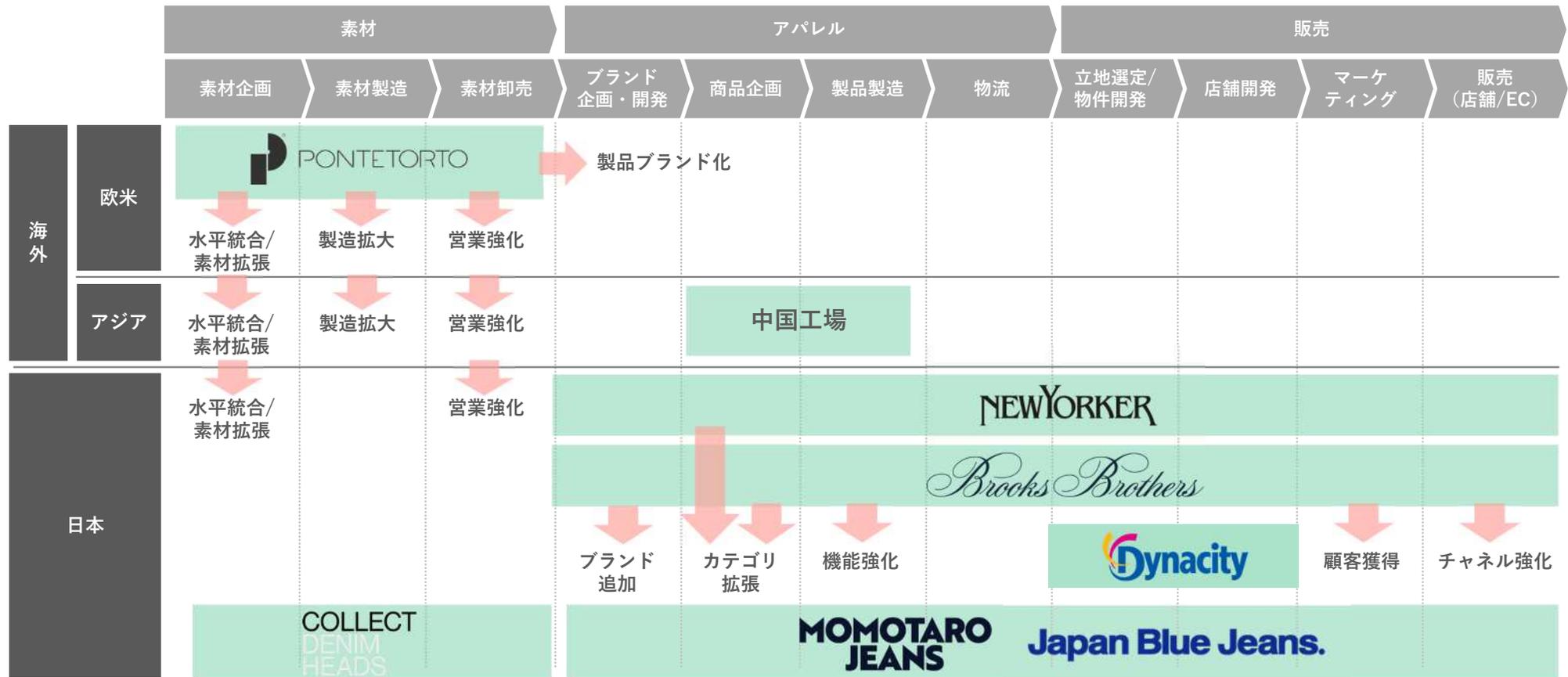
- ✓ 小田原ダイナシティ(ショッピングセンター)は高利益率の事業であり継続保有
- ✓ 高付加価値テナントの誘致により収益ポテンシャルの最大化を図る

I. 事業ポートフォリオの再構築：M&Aによる非連続的な成長

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を段階的に実施する。



I. 事業ポートフォリオの再構築：キャピタルアロケーション

3年間で**86億円**をM&Aに投下し、グループ全体で**70億円**の営業キャッシュ・フローを稼ぎ出す

キャッシュカウ事業で創出された資金をM&Aを含む高成長事業に積極的に投下し、継続的に花形事業を生み出すサイクルを構築することにより企業価値の最大化を目指す。株価上昇によるキャピタルゲインによって株主に報いるとともに長期安定的な配当を実施。

中計期間3年間におけるキャピタルアロケーション		基本方針	
財務CF(借入金増減等) 7,150	投資CF(既存事業) 4,954	a. 営業CFの最大化	事業ポートフォリオの再構築によって全ての事業で高い利益を安定的に創出できる体制を構築
投資CF(投資有価証券売却) 1,913	投資CF(M&A取得) 8,651	b. 相互保有株式の一部縮減	投資有価証券などの営業利益へ貢献しない資産は段階的に一部縮減を行ない、成長投資に向けた資金の確保と資産効率の改善を実施
営業CF(M&A) 1,260		c. 多様なファイナンス手段の活用	保有資産を最大限活用した多様な資金調達手段を模索し、資本収益性と財務健全性を両立させる
営業CF(既存事業) 5,834	財務CF(配当) 2,199	d. M&A投資の拡大	FY2036の目指すべき姿に向けてグローバルを視野に高成長・高収益な企業/事業に積極的な成長投資を実施
期首現預金残高 7,018	期末現預金残高 7,371	e. 長期安定的な株主還元	株主にとってのキャピタルゲインの最大化を第一義としつつ、長期安定的な配当を実施
キャッシュイン	キャッシュアウト		

I. 事業ポートフォリオの再構築：ビットコイントレジャリー戦略

ビットコインを資産ポートフォリオに組み込むことで、資本効率の改善とインフレや円安等による資産価値変動リスクを分散

M&Aの拡大に向けて資産の一部売却および資金調達の拡大を実施。短期的な余剰資金の運用先としてポートフォリオにビットコインを組み入れることで資本効率の改善と資産価値変動リスクの分散を図る。

目的	インフレや円安など資産価値変動リスクの分散
投資対象・投資金額	投資対象：暗号資産（銘柄名：ビットコイン） 投資金額：最大10億円
取得時期	2026年3月2日～2026年4月30日 資金調達の状況および市況を踏まえて機動的に実施
保有方針	M&A投資に向けた資産売却および資金調達の拡大によって生じる余剰資金の一時的な運用
リスクと管理	暗号資産投資には価格変動リスク、流動性リスク、法規制の変更リスク、サイバーセキュリティリスクなどが内在しております。当社はこれらのリスクに適切な管理・モニタリング体制を整備し、必要に応じて保有方針や売却戦略について柔軟に見直しを行うことで、資産保全と収益機会の最適化を図ってまいります。

※ 詳細については別途開示いたしました「ビットコインの購入に関するお知らせ」をご覧ください。

I. 事業ポートフォリオの再構築：株主還元方針の変更について

短期志向のアクティビストの意見も踏まえた株主還元方針から、中長期的な株主価値の最大化に方針を転換

現在の株主還元の方針を公表した2024年7月から当社を取り巻く環境や当社の事業構造および収益性、成長性が大きく変化。ステークホルダーとの対話を通して、期間限定の配当ではなく事業成長によって株主価値の最大化を図るべきと判断。

	従来の株主還元方針 (2024年7月4日)	新たな株主還元方針 (2026年2月27日)
当社の状況	長期におよぶ営業損失から脱却とFY2026の営業利益15億円を目指し始めたばかりで、長期的な成長を確約できる状況ではなかった。	従来の株主還元方針を公表した2024年7月4日以降に生じた予見しえない事案による資金流出および会社法上の分配可能額の減少が発生した一方で、M&Aを含む構造改革の結果として、FY2025の黒字化が見込まれ、また、FY2026の営業利益15億円を射程圏内に捉えるとともに、さらなる飛躍的な成長を志向できる環境が整っている。
ステークホルダーの意見	資本コストを上回る利益が出せないのであれば、保有する不動産を売却してでも株主に還元するべき。	短期的な配当に期待する声はあるものの、事業への影響を考えれば成長投資にあてるべきという意見が根強い。
株主の収益	短期的なインカムゲイン（配当・自己株式取得）	中長期的なキャピタルゲイン（株価向上） 中長期で安定的なインカムゲイン（配当）
株主還元方針	配当：3年間限定の100円（FY2024の100円配当は実施済み） 自己株式取得：最大50億円規模	FY2028の株価目標：2,000円 配当：DOE 4%（FY2025は50円） 配当性向：30%以上

短期的な配当によって株主価値を持続的に向上させることは困難
⇒成長による中長期的な株主価値（＝株価）の最大化を至上命題として方針を転換

※ 詳細については別途開示いたしました「株主還元に関する方針の変更および配当予想の修正に関するお知らせ」をご覧ください。

I. 事業ポートフォリオの再構築：株主優待制度の変更について

株主優待券の利便性向上と株主優待商品の廃止を決定 ⇒ 当社グループのBtoCサービスをご利用いただくことによるブランド認知度の向上および優待商品コストの削減による営業利益の改善を図る

自社グループECサイトのみ利用に限定していた株主優待券をアウトレットを中心とした対象店舗で利用できるように拡充。

コストを一般管理費で計上していた優待商品を廃止することで年間約50百万円の費用削減効果を見込む。

	変更前	変更後
100株以上500株未満	<ul style="list-style-type: none"> 子会社ECサイトで利用できる株主優待券（クーポンコード6回分×2サイト） 	<ul style="list-style-type: none"> 子会社ECサイトおよび一部実店舗で利用できる株主優待券（EC：クーポンコード4回分×2サイト）（実店舗：クーポンコード4回分×2ブランド）
500株以上1,000株未満	<ul style="list-style-type: none"> 子会社ECサイトで利用できる株主優待券（クーポンコード6回分×2サイト） 3,600円相当の優待品（子会社取扱商品） 	
1,000株以上	<ul style="list-style-type: none"> 子会社ECサイトで利用できる株主優待券（クーポンコード6回分×2サイト） 12,000円相当の優待品（子会社取扱商品） 	

※ 株主優待券は、子会社のECサイトおよび一部実店舗にて取扱商品を20%割引でご購入でき、クーポンコード1回につき、税込275,000円（優待前の総額）までご利用いただけます。

※ 一部割引対象外商品がございます。詳細は、発送される株主優待券にて別途ご案内いたします。

※ 2026年3月31日時点の当社株主名簿に記載又は記録された100株（1単元）以上保有する株主様より適用を開始いたします。

※ 詳細については別途開示いたしました「株主優待制度の変更に関するお知らせ」をご覧ください。

II. 個別事業の構造改革：事業紹介①

衣料事業（アパレルブランド）



NEW YORKER

「着心地」「品質」「美しい仕立て」にこだわり、時代の変化も取り入れるトラディショナルブランド



Brooks Brothers

アメリカンクラシックスタイルを象徴するアパレルブランド。高品質紳士服を中心に事業を展開



MOMOTARO
JEANS

岡山・児島発の国産デニムブランド。先人の情熱と技術によって、創られた至高のジーンズを展開



Japan Blue Jeans.

岡山・児島発の国産デニムブランド。2011年に販売開始し、現在は世界26ヵ国280店舗に展開

II. 個別事業の構造改革：事業紹介②

衣料事業（テキスタイルブランド）



紳士・婦人衣料向け素材およびフリースなどのアウトドア・スポーツ向け素材の製造メーカー



デニム、ミリタリー、ワーク素材を中心とした岡山のテキスタイルブランド

不動産賃貸事業



神奈川県小田原市にある神奈川西部エリア最大級のショッピングセンター

II. 個別事業の構造改革：事業別施策一覧

事業	主要施策	施策内容
ニューヨーカー	① リブランディング	ブランド体験の統一化により顧客ロイヤルティを強化し、ブランドの再興を実現
	② 新ブランド開発	ターゲットペルソナを明確化し、ブランド別に戦略商材を設計 アウトレットを主軸とした30～40代向け新レーベルおよびPR会社との協業による20～30代向けの新ブランドを展開
	③ バリューチェーン改革	直買比率拡大・原価交渉・素材共通化により粗利率改善
	④ 組織改革	各機能領域において業界トップクラスの人材を招聘
ブルックス ブラザーズ	① 客数拡大	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。大胆な広告宣伝費の投下によってブランド認知度を拡大
	② 新規出店	ショッピングセンターを含め3年間に25店舗を出店。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
	③ 新カテゴリ開発	新レーベルの調達イメージとコンセプト案を具体化
ジャパンプルー	① 直営店舗出店加速	3年間で10店舗の出店
	② ブランド認知拡大	国内外での広告宣伝費の大胆な投下によるセッション数拡大
	③ 国内卸先の再編	ブランドのタッチポイントとなりうる大手セレクト・大型個店との取引を強化
	④ 海外卸売上の拡大とFC展開の始動	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
	⑤ 高付加価値MD強化による単価向上	市場優位性の高い独自商品を拡充等
ポントルト	① 商品戦略強化	大手スポーツブランド開拓に向けて、アジア生産の新高機能素材を開発 大手ファッションブランド向け商品戦略の強化
	② 営業力強化	大手ファストファッション・ラグジュアリーブランドに直接営業できる事業部長を採用 マーケティング担当の採用とPR会社の見直し
	③ 人材・システム投資の拡大	各機能における新規人材の採用とシステム刷新によるQCD管理の徹底
	④ ジャパンプルーとのシナジー創出	リスク・リターンの最適化を念頭にテキスタイル共同開発の推進
ダイナシティ	① 空床改革/リーシング	高価格帯テナント誘致による客単価と体験価値の向上
	② 販促強化	人流分析に基づいた費用対効果の高いイベント、キャンペーンおよびプロモーションを実施
	③ 契約更新/賃料改善	賃料収入の機会損失解消
	④ 遊休区画の有効活用	店舗区画以外の区画を病院や食に転用し、来館客数・来館頻度をアップ
	⑤ 投資プランニング	WALKエリアの改装により施設の魅力度と回遊性を高める

II. 個別事業の構造改革：ニューヨーカー 業績低下の根本要因

外部環境の変化に対して抜本的な対応を実施しきれなかったことによりブランド訴求力が低下

顧客の高齢化と百貨店の集客力低下という外部環境の変化に対して、抜本的な構造改革/リブランディングを実施できなかったことが業績低下の根本要因

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り、再び「花形」にできるかどうか論点



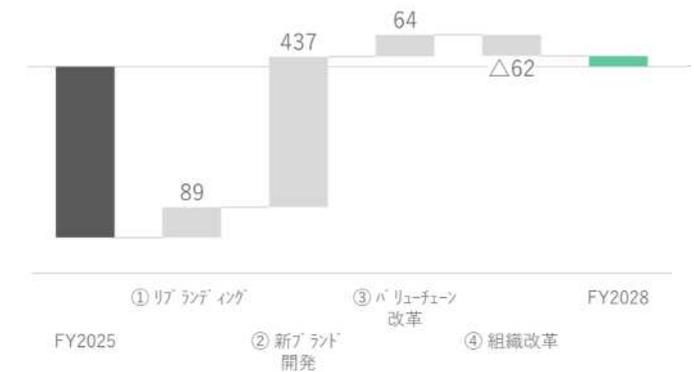
II. 個別事業の構造改革：ニューヨーカー 課題と施策

百貨店の衰退やブランド価値毀損による損益悪化の悪循環を打開すべく、リブランディング、アウトレットやECへのチャネル分散をともなった新規顧客層への新ブランドの開発、バリューチェーン改革、組織改革のあらゆる手を講じてブランド再興を図る

課題	
<ul style="list-style-type: none"> ■ 百貨店依存度が高く、外部環境に左右されやすい ■ 顧客ペルソナが不明確なため戦略商材がなく、ファンの育成が停滞 ■ 施策と店舗体験の連動不足により顧客体験が分断され、購買率が低下 ■ 高コストによる商品の高価格化と値引販売によるブランド価値の毀損 ■ デジタル発信力が弱く、認知・エンゲージメント獲得が遅滞。特に若年層へのリーチが限定的。 	
施策	施策の内容
① リブランディング	<ul style="list-style-type: none"> • 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
② 新ブランド開発	<ul style="list-style-type: none"> • 30~40代向けのアウトレット専用レーベル (FY2026~) 高水準な旧品割合により商品構成に偏りが発生⇒旧品割合を圧縮し、専用商材を拡大させることで欠品を抑制し、アウトレット来店客の40%を占めるターゲット層の需要を確実に取り込む • 20~30代向けEC専用レーベル (FY2027~) インフルエンサーを活用したD2C戦略やPR/SNSにおいて専門業者の知見を活用
③ バリューチェーン改革	<ul style="list-style-type: none"> • プロパー消化率100%を前提とした商品仕入・在庫管理・店舗運営の徹底により粗利率を改善 (FY2026~) • 直買比率拡大・原価交渉・素材共通化で粗利率改善 (FY2026~)
④ 組織改革	<ul style="list-style-type: none"> • 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業界トップクラスの人材を招聘 (FY2026~)

NEW YORKER

施策別 営業利益改善効果



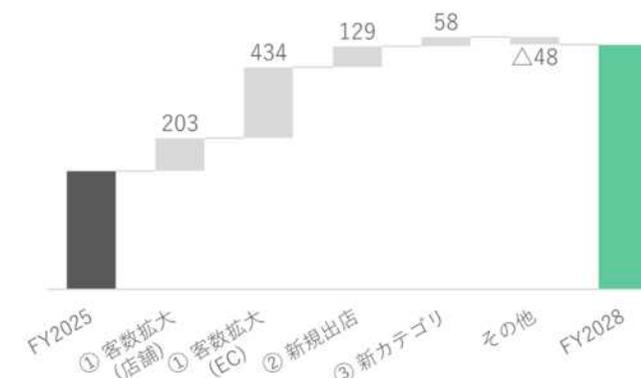
II. 個別事業の構造改革：ブルックス ブラザーズ 課題と施策

新規顧客獲得による成長を加速すべく、プロモーション強化、新規出店拡大、新カテゴリ開発を積極的に推進する

課題	
<ul style="list-style-type: none"> ■ 顧客理解が不十分で成長ポテンシャルを最大限発揮できていない ■ デベロッパー依存の店舗開発によって出店タイミングが不確実となり、計画的な新規出店が困難 ■ 既存顧客の維持はできている一方で、特にWomen's層の新規顧客の獲得が課題 	
施策	施策の内容
① 客数拡大	<ul style="list-style-type: none"> • 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 • 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（3年間で広告宣伝費を3.4倍に拡大） • F2転換施策や上位顧客向けイベントなどによる既存顧客の深耕も並行して実施
② 新規出店	<ul style="list-style-type: none"> • ショッピングセンターを含め3年間に25店舗を出店 • 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 • 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 • リーシングおよび店舗開発のリソースを強化
③ 新カテゴリ開発	<ul style="list-style-type: none"> • 新レーベル：調達イメージとコンセプト案の具体化 • ウィメンズ：ターゲット像と実売顧客層の具体化 • 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

Brooks Brothers

施策別 営業利益改善効果

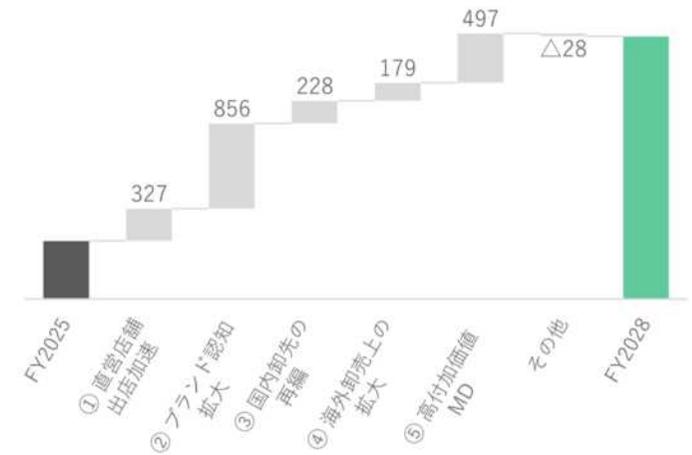


II. 個別事業の構造改革：ジャパンプルー 課題と施策

アパレル事業はブランド軸経営を推進し、全販売チャネルにおいてシナジーを生み出す体制を構築しグローバル事業を育成し、テキスタイル事業はコンバーター型からメーカー型への高付加価値・高粗利の事業構造への転換を図る

課題	
<ul style="list-style-type: none"> ■ 直営店舗の少なさによるブランド体験の未確立と低収益性 ■ 低いブランド認知による新客獲得の遅れ ■ 成長力のある国内卸売アカウントの不足 ■ 海外売上の拡大シナリオ実行の遅れ ■ MD強化が道半ばであり一点単価向上の余地あり 	
施策	施策の内容
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"> ・ 3年間で新規10店舗を出店 ・ 接客強化によりインバウンド客を確実に取り込む
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"> ・ 国内外で広告費の大胆な投下によりセッション数拡大 ・ リテール個店集客を重視した新規仕掛を拡大
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"> ・ 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
④ 海外卸売上の拡大とFC展開の始動	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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
⑤ 高付加価値MD強化による単価向上	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市場優位性の高い独自商品を拡充 ・ 欠落MDの強化によるCVRとUPTを向上 ・ 非セルヴィッジデニムMDの立ち上げ

施策別 営業利益改善効果



II. 個別事業の構造改革：ポンテトルト 課題と施策

営業エリア拡大および商品力・プロモーション力強化のため、有能な営業担当者やマーケティング担当者の採用により、成長ポテンシャルの高いスポーツアパレルの大型顧客開拓を図りつつ、組織強化とデジタル化を推進する

現状	<ul style="list-style-type: none"> ■ 取引先在庫調整によって一時的に業績が悪化⇒FY2024に固定資産の減損を実施 ■ FY2025にはファッション部門のリストラクチャリングに着手
課題	<ul style="list-style-type: none"> ■ マネジメントの欠如により常態化したファッション部門の赤字体質 ■ テキスタイルデザイナー不足による商品開発力の低下 ■ 顧客のニーズに応じた提案型の営業力不足 ■ 古いシステムに依存した不十分なQCD管理
施策	施策の内容
① 商品戦略強化	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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：FY2026～） ・ 大手ラグジュアリーブランド向け高級ライン開発（ファッション部門：FY2028～） ・ 大手スポーツブランド開拓に向け、アジア生産の高機能素材を開発（スポーツ部門：FY2026～）
② 営業力強化	<ul style="list-style-type: none"> ・ ターゲット顧客に直接営業できる事業部長を採用（ファッション部門：FY2025実施済） ・ 大手ラグジュアリーブランド向けラインに専門チームを編成（ファッション部門：FY2028～） ・ マーケティングスペシャリスト採用とPR会社の見直し（FY2025～） ・ 主要生地展示会でのプレゼンス強化（FY2025～）
③ 人材・システム投資の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各機能ごとに専門性の高い人材を積極採用（FY2025～） ・ 基幹システム刷新によるQCD管理の徹底（FY2026～）
④ ジャパンブルーとのシナジー創出	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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（FY2026～）



II. 個別事業の構造改革：ダイナシティ 課題と施策

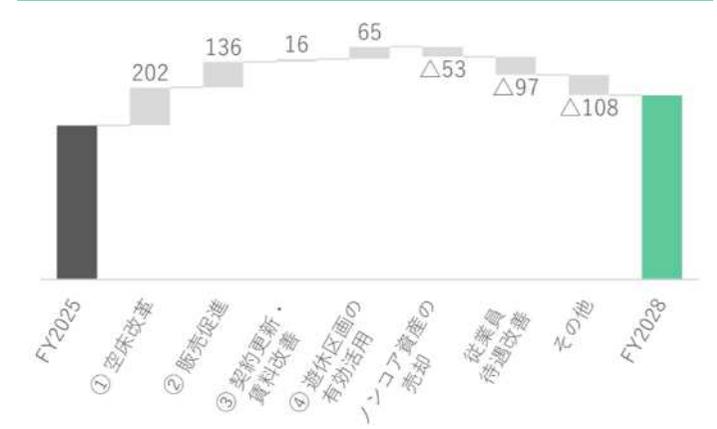
収益ポテンシャルを最大化させるために、テナントリーシングを強化し高集客力・高単価のテナントを誘致するとともに、費用対効果の高いイベント・プロモーションを積極的に実施

課題	
■	低価格帯テナントが多いため、客単価の減少と体験価値の不足が発生
■	顧客理解が不十分な状態での販促を行っているため、販促の費用対効果が低い
■	契約時に、テナント毎の賃料と賃料形態の最適化が不十分なため、収入の機会損失が発生
■	売上に未貢献である遊休区画が存在しており、施設内の坪効率の改善を阻害
■	WALKエリアの魅力訴求が弱く、来館者の回遊性を阻害

施策	施策の内容
① 空床改革/リーシング	・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
② 販促強化	・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
③ 契約更新/賃料改善	・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
④ 遊休区画の有効活用	・店舗区画以外の遊休区画を病院や食に転用し、来館客数・来館頻度を拡大
⑤ 投資プランニング	・WALK館の改装等により、施設の魅力度と回遊性を向上 ※中期経営計画期間中に中長期的なプランニングを実施



施策別 営業利益改善効果



III. グループプラットフォーム機能強化

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ブランドを支える各プラットフォーム機能を強化・再構築

ブランド			
	マーケティング/ プロモーション	ブルックス ブラザーズの女性顧客やポンテトルトのスポーツ部門における取引先など、各ブランドで設定されたターゲットに対するブランドプロモーションおよびEC/SNS機能を強化し、新規顧客層を拡大	
プラットフォーム	店舗開発	グループ横断での店舗開発情報の共有・集約と出店戦略の立案・遂行	
	生産管理・製造	生産機能の位置付け（“Make or Buy”のバランス最適化）の決定とそれに基づく施策実行	
	DX・情報システム	各ブランドおよびグループ横断でのオペレーション機能の強化/DX等仕組みの高度化	
	経営管理	経営企画	持続的成長を担保するための成長戦略策定および予実管理のさらなる高度化
		M&A	追加M&Aによる事業ポートフォリオ再構築の加速化
		IR・財務	投資家とのコミュニケーションの深化と高成長を支える財務機能の強化

IV. 人材強化

グループ全体で高成長を支える人材・組織強化を推進する

① 経営人材	<ul style="list-style-type: none">• トップレベルの経営人材を起用し、グローバル戦略遂行に向けたリーダーシップ体制を確立（一部実施済）• パフォーマンスに報いる評価・報酬制度の構築・運用（FY2026に制度設計・運用開始）• 次世代リーダー育成のためのマネジメント研修実施（進行中）• 行動規範「Our Values」の浸透による成長マインドセット醸成と業務生産性向上（進行中）
② DX	<ul style="list-style-type: none">• 専門人材を戦略的に確保し、グローバルDX推進のための組織横断的なケイパビリティを強化（一部実施済）
③ ブランドマネジメント	<ul style="list-style-type: none">• グローバル市場におけるブランド価値最大化のため、戦略的なブランドマネジメント機能を強化すべくブランドマネジメントのプロフェッショナルを採用と外部プロフェッショナルへの一部業務委託を実施（進行中）
④ 事業開発	<ul style="list-style-type: none">• FY2026初頭より事業開発（M&A、戦略的提携）専門チームを強化し、成長戦略の実行スピードを飛躍的に向上
⑤ コーポレート	<ul style="list-style-type: none">• 人材登用・採用・育成によりコーポレート機能（経営管理、法務、財務、人事）をグローバルベースで統合・強化し、強固な経営基盤を構築（進行中）

Appendix

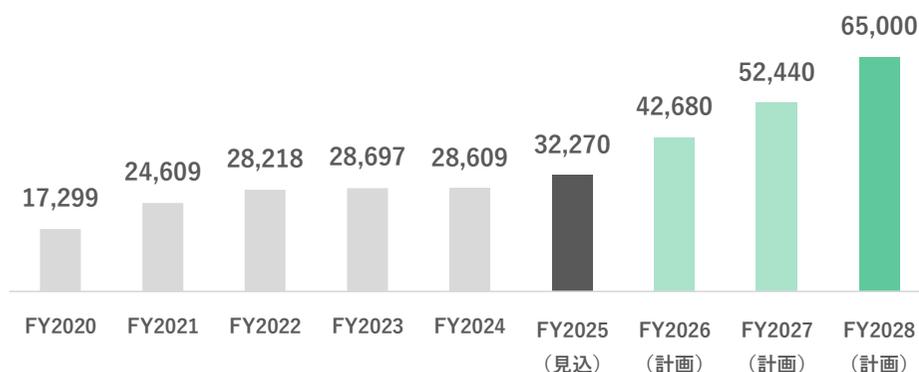


INVESTMENT HIGHLIGHT

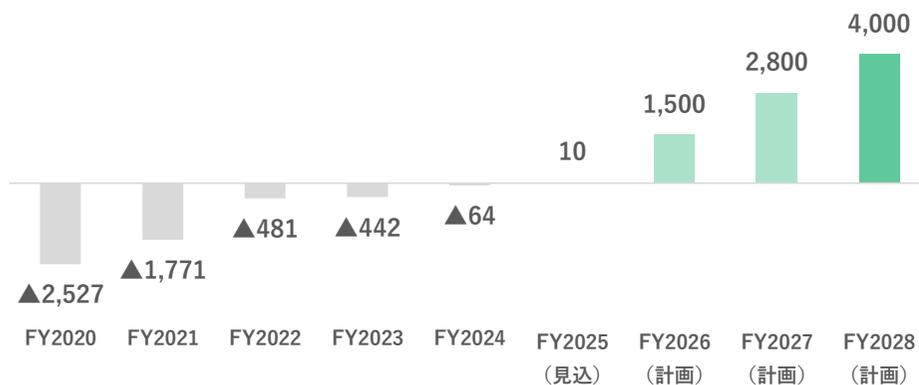


創業150周年のFY2028にむけて、グローバルにブランド/事業を成長させる企業グループへの「進化と飛躍」を実現

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：なぜこのタイミングで新たに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、株式会社ジャパンプルーの取得など、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、当期の営業黒字化およびFY2026における現中期経営計画の目標達成の確度が高まっている状況にあります。

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、この度、FY2028に至る3年間の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。

よくあるご質問 ②

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お願ひ申し上げます。

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。

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。