

# 2025年12月期 決算説明資料

株式会社キューブ

証券コード：7112

01

## 決算報告

[ 2025年12月期 ]

02

## 経営方針・業績計画・中長期目標

[ 2026年12月期 ] [ 2026年12月期 ]

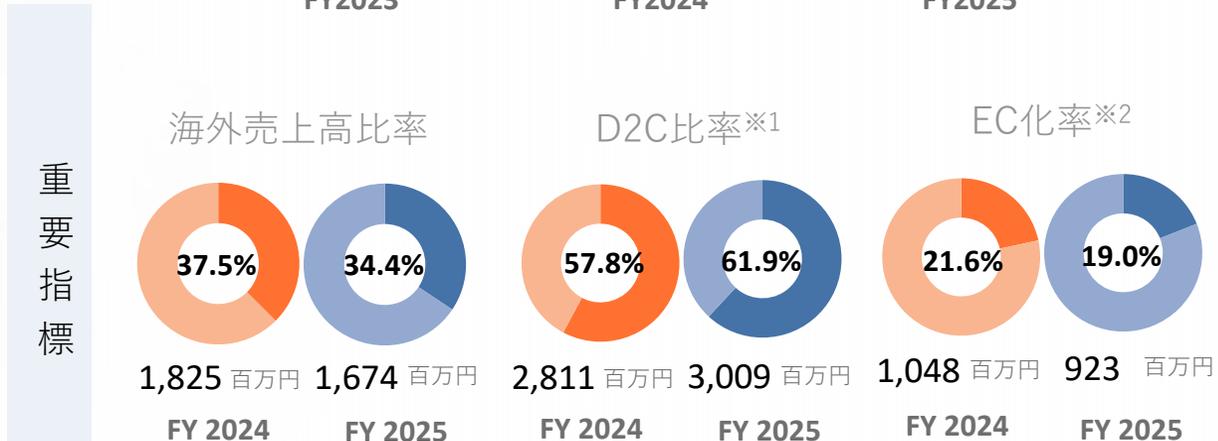
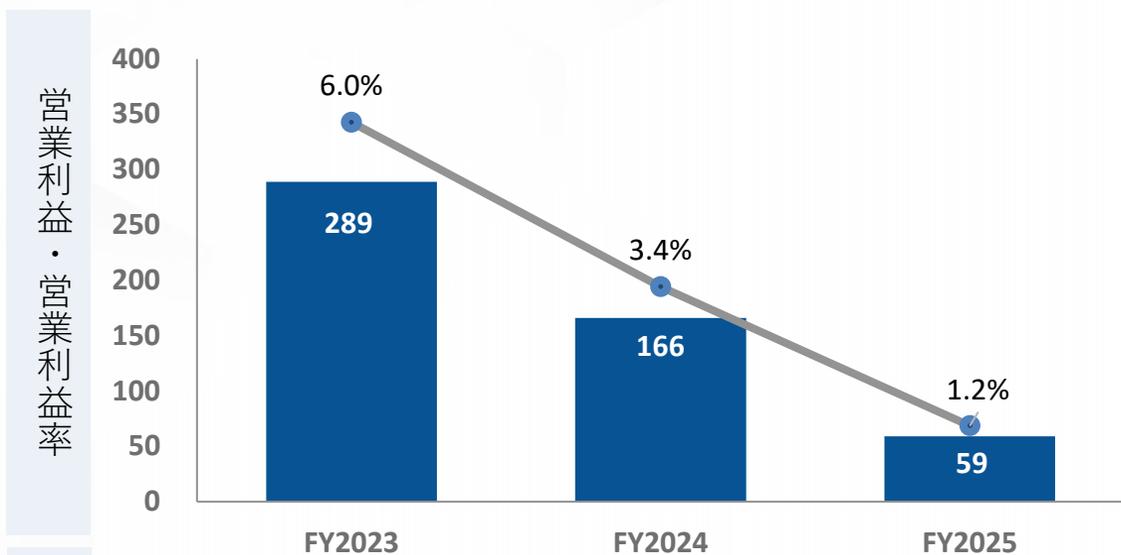
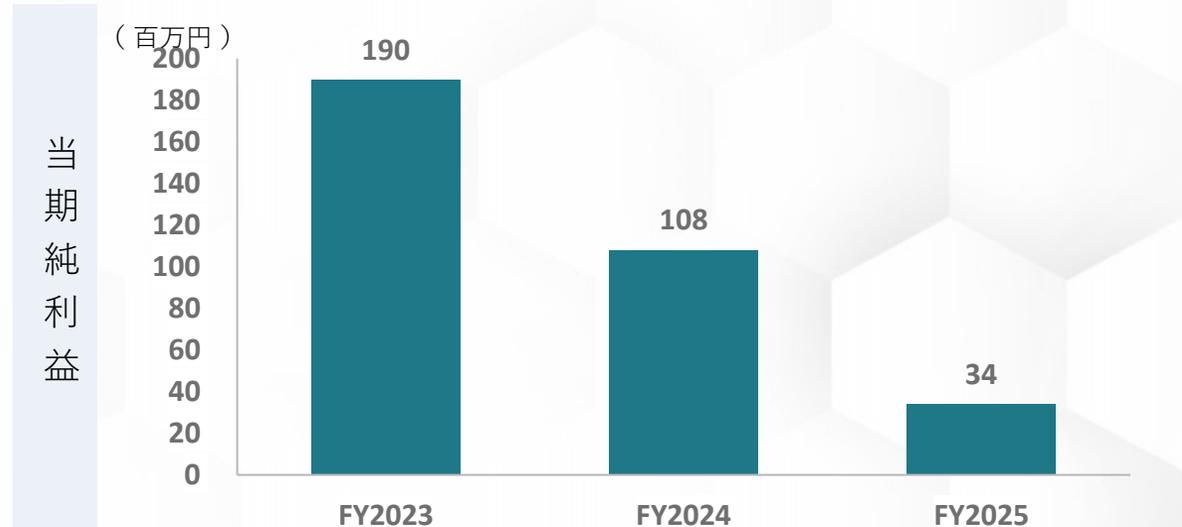
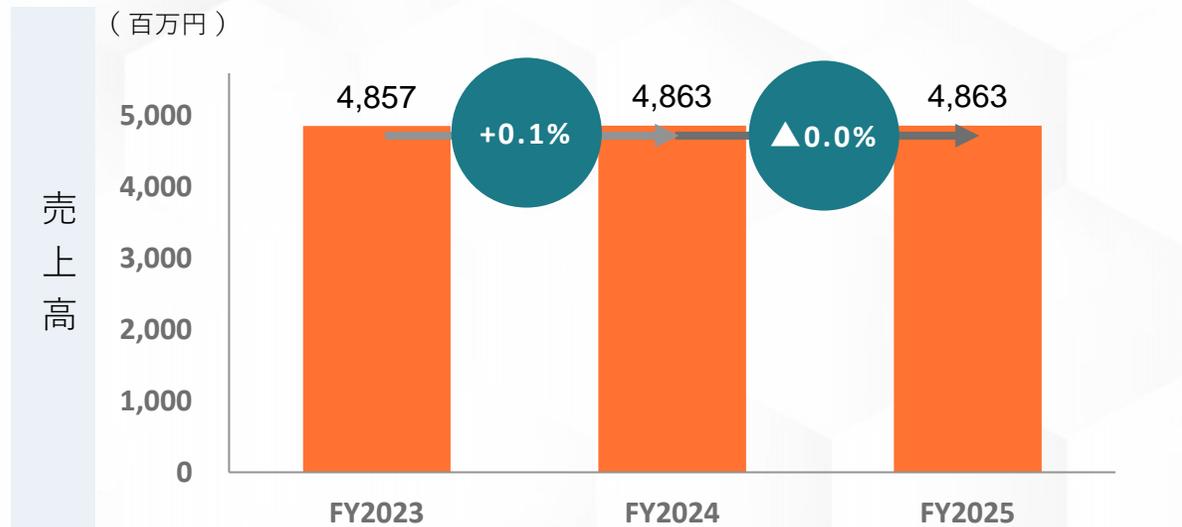
03

## APPENDIX

- 会社概要&ビジネス概要
- プロダクト
- 四半期数値推移

# 2025年12月期 決算報告

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。



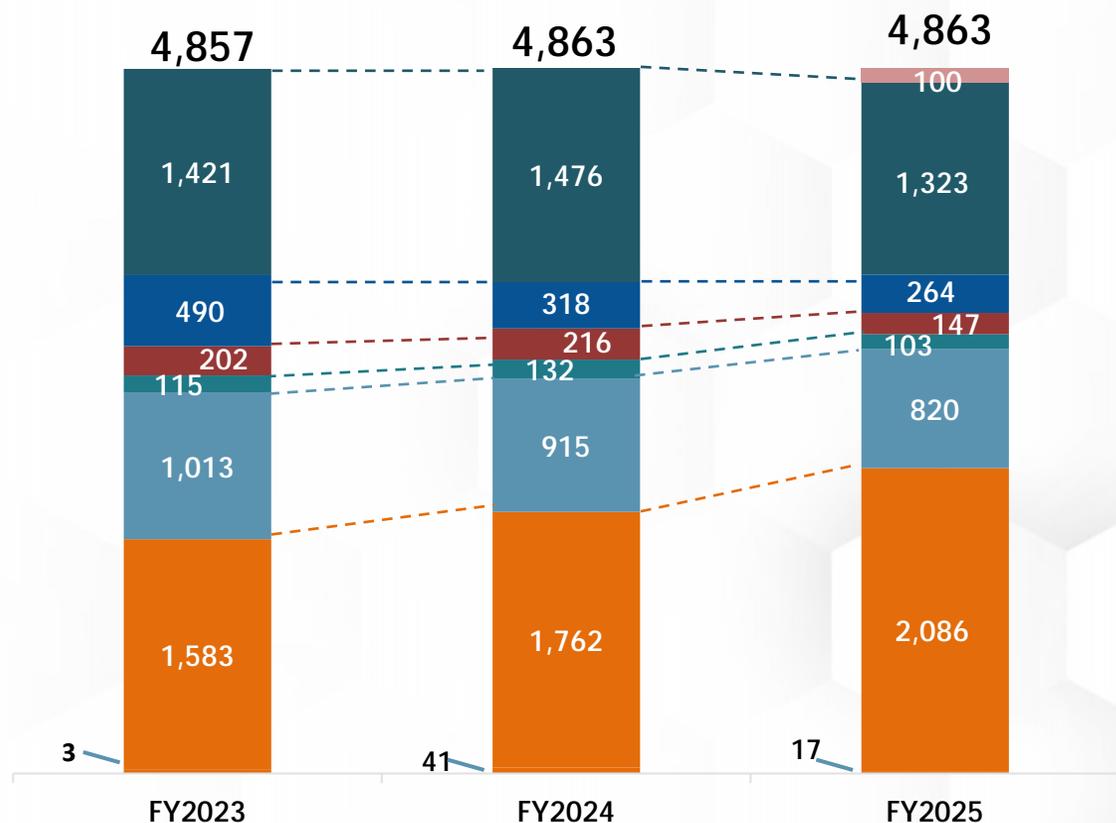
※1 D2C比率 = (国内リテール売上高+国内EC売上高+海外EC売上高) ÷ 売上高

※2 EC化率 = (国内EC売上高+海外EC売上高) ÷ 売上高

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)



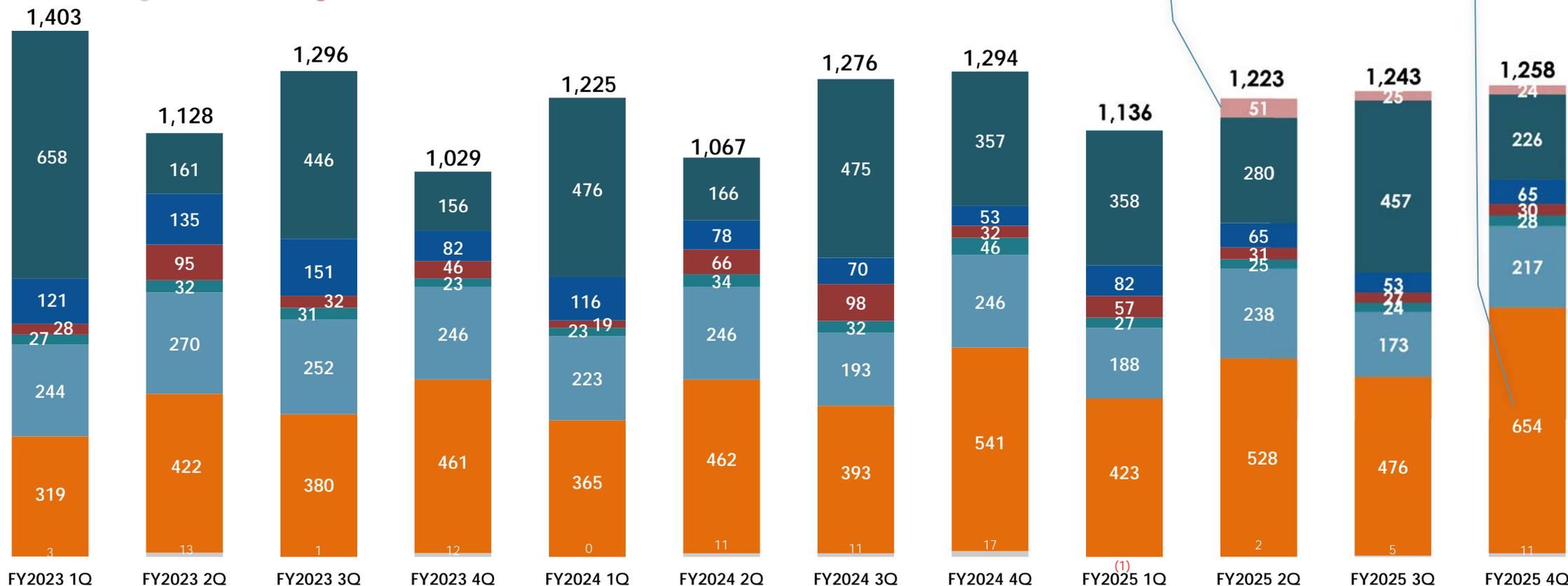
業績ハイライト

- **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。

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。

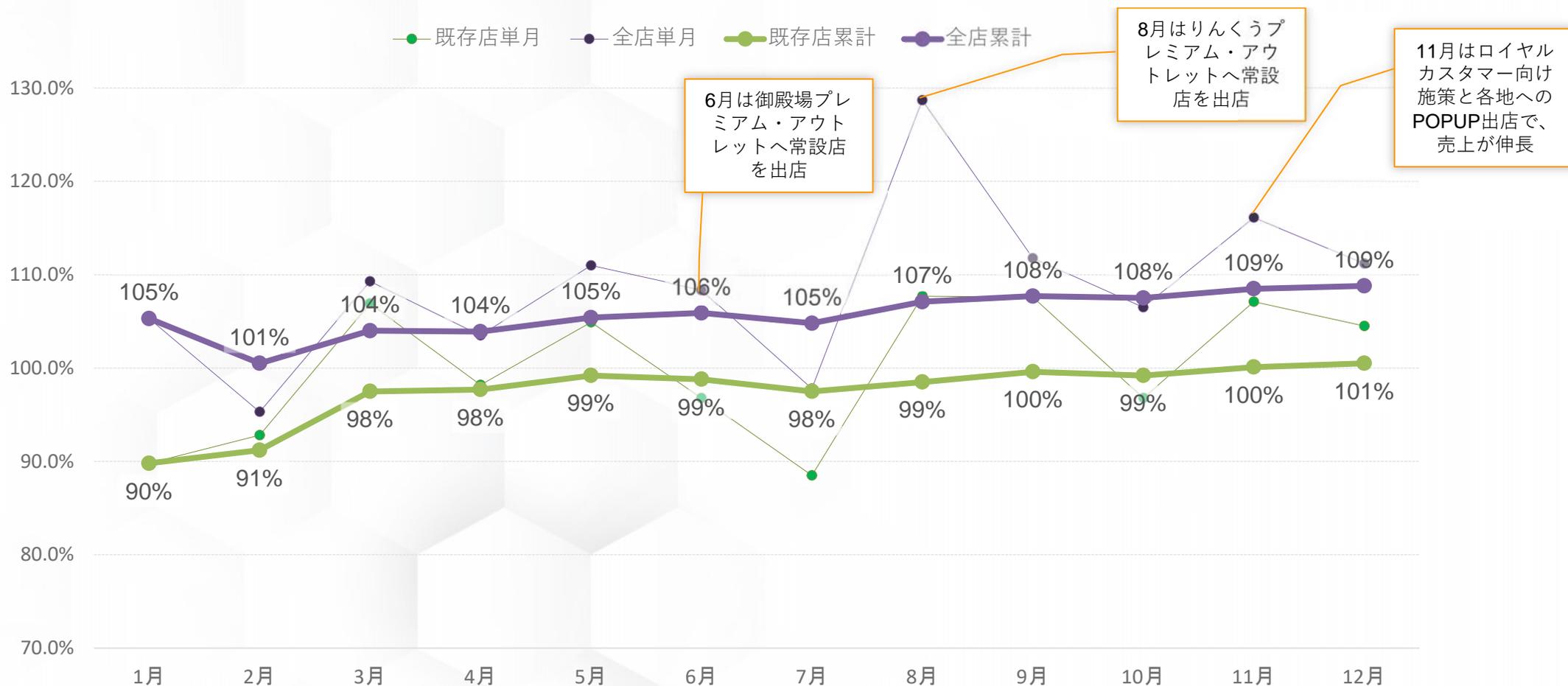
(単位：百万円)

- 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。

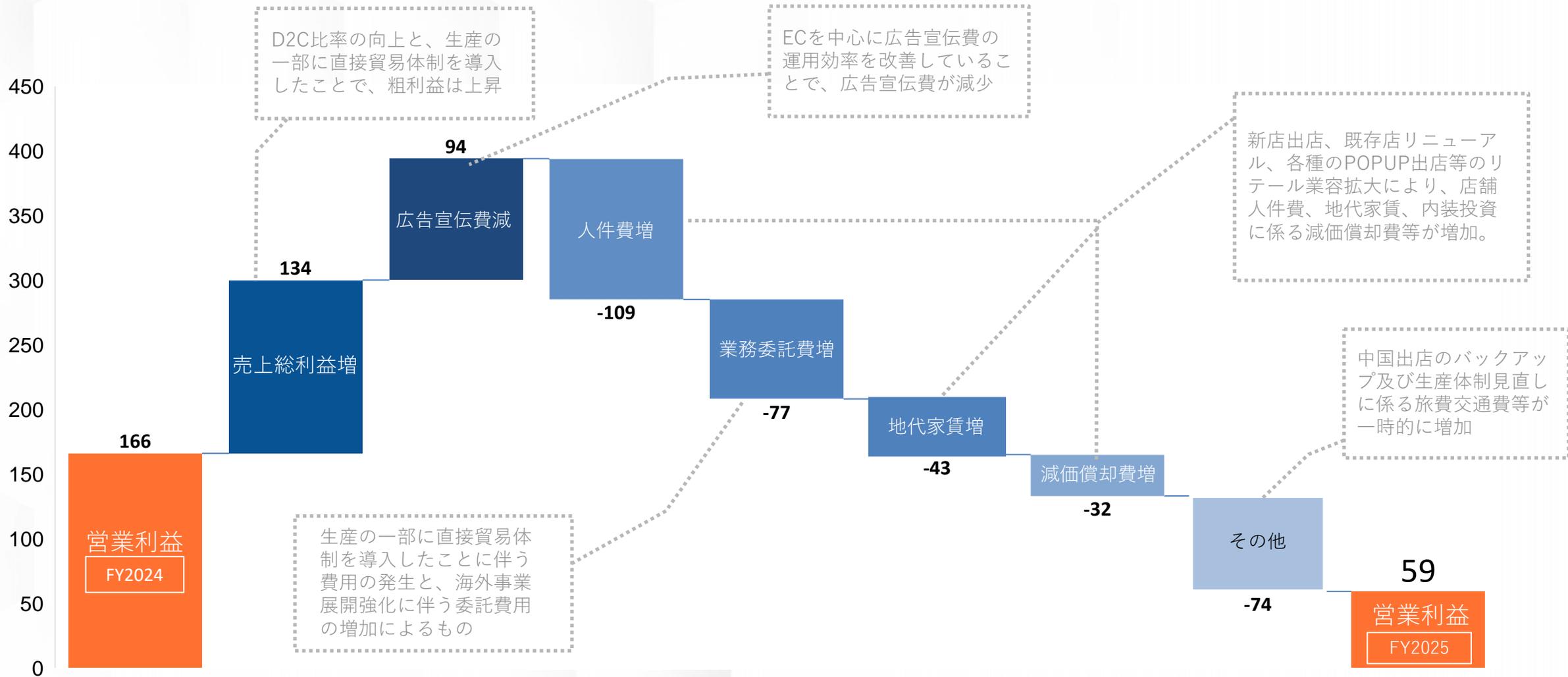
百貨店を軸としたPOPUP STOREの積極展開と、アウトレットへ新店をオープンしたこともあり全店売上高は前年比109%へ成長。ロイヤルカスタマーに支えられてリピート売上も好調に推移し、既存店も前年比101%と成長を維持した。



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>

売上総利益は順調に増加。販管費は、広告宣伝費の運用効率改善などにより大きく削減が進んだ一方、出店などの成長投資やサプライチェーン改革に伴う経費が、一時的なコストも含めて増加。その結果、営業利益は前年比で減益。



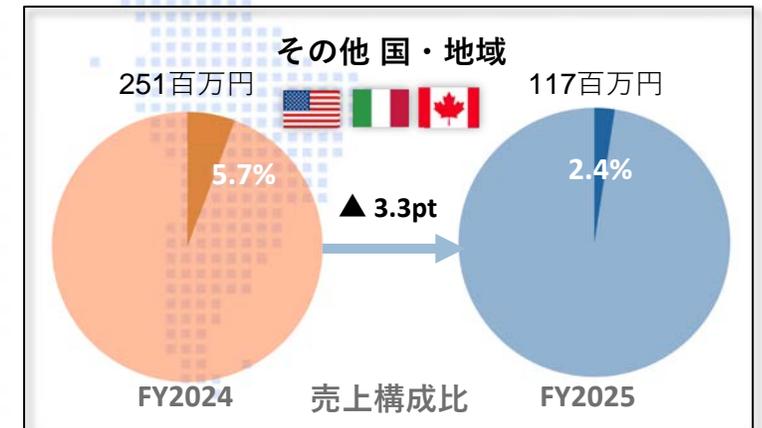
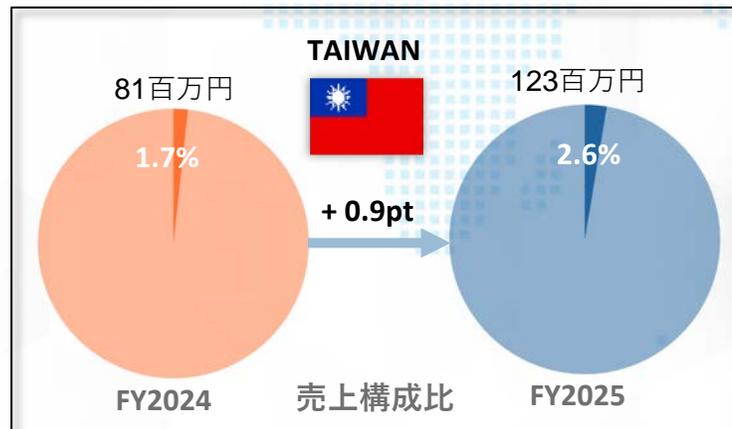
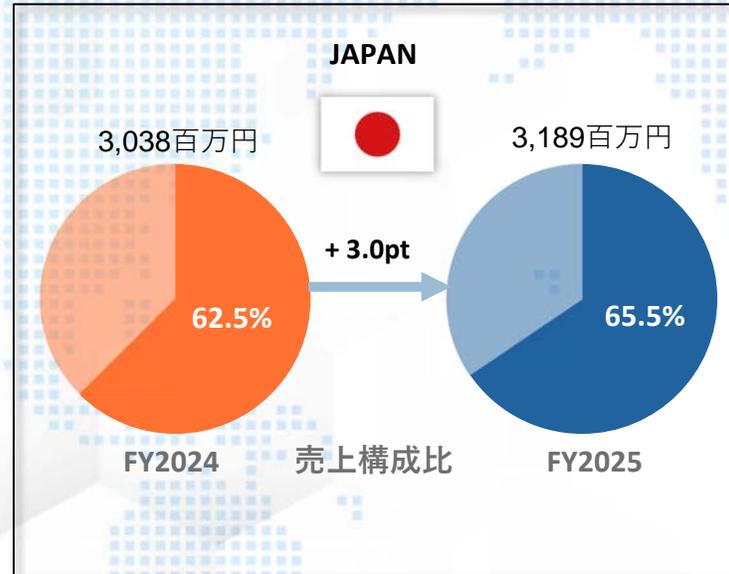
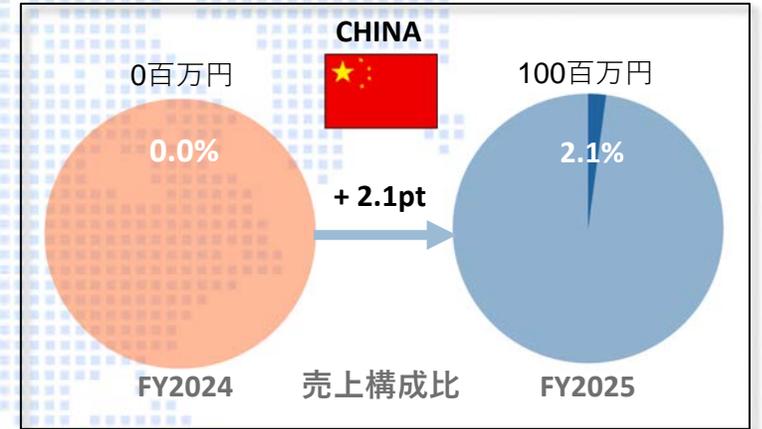
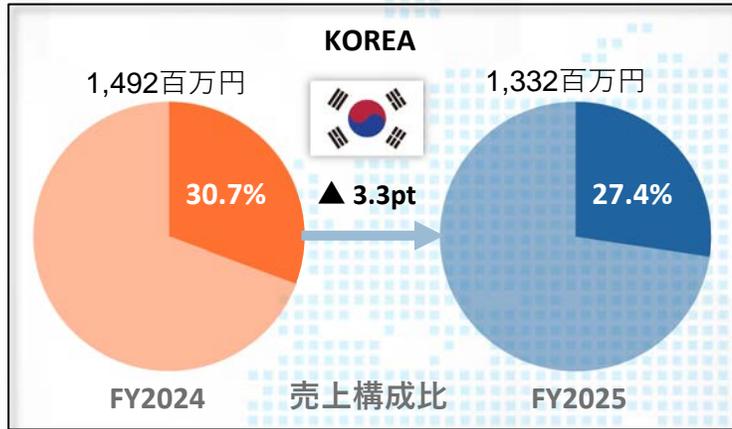
中国事業展開のために合併会社を設立したことに伴い出資を実行、また、国内リテールにおいて新規出店投資の実行等、積極的な投資を実施。自己資本比率は87.7%と、依然として健全な水準を維持。

(単位：百万円)	FY2024 4Q	FY2025 4Q	構成比	前期末 比	主な増減要因	FY2025 3Q	直前 四半期比	主な増減要因
総資産	4,791	4,611	100.0%	▲180		4,868	▲257	
流動資産	3,882	3,258	70.7%	▲623	・中国にて合併会社を設立したことに伴う出資、前事業年度末の未払法人税等の支払、商品仕入に係る支払の増加等により、現預金が減少	3,531	▲273	秋冬シーズンの商品販売に伴う売掛金・商品の減少
固定資産	909	1,352	29.3%	+443	・中国にて合併会社を設立したことに伴い関係会社株式が増加 ・御殿場アウトレット等の出店に伴い建物及び構築物が増加	1,337	+15	
流動負債	667	405	8.8%	▲261	・買掛金の減少 ・前受代金減少に伴う契約負債の減少	695	▲290	秋冬シーズン終盤の仕入額減少により買掛金が減少
固定負債	142	163	3.6%	+21		164	▲1	
純資産	3,982	4,042	87.7%	+59	利益の増加	4,009	+33	

現金及び現金同等物の増減が大きくマイナスとなっているが、中国での合併会社設立に伴う出資や、定期預金への預入等、投資活動を活発に行っている結果であり、おおむね計画通りでの進捗となった。

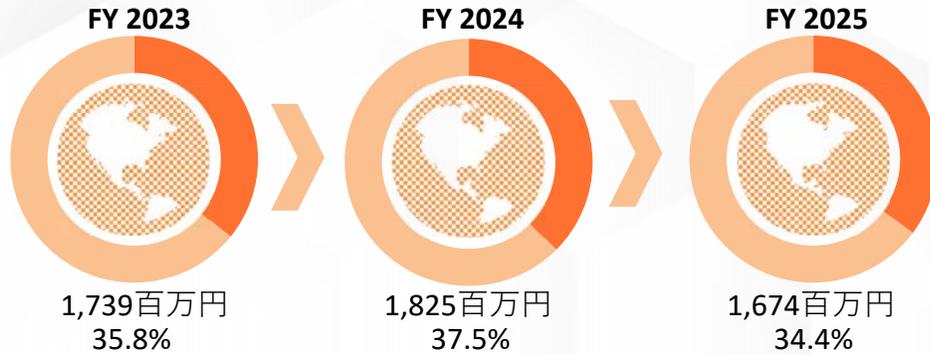
	FY2024	FY2025	増減	当期の主な内容
営業活動によるキャッシュ・フロー	238	▲254	▲492	減価償却費の計上 +134 契約負債の減少 ▲159 法人税等の計上 ▲73 売上債権の増加 ▲61
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲172	▲1,238	▲1,066	定期預金の払戻による収入 +1,260 定期預金の預入による支出 ▲1,961 関係会社株式の取得による支出 ▲295 有形固定資産の取得による支出 ▲122
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲0	—	—	
現金及び現金同等物の増減	68	▲1,493	▲1,561	
現金及び現金同等物の期末残高	2,423	930	▲1,493	

成長ドライバーである中国と、ビジネス拡大に注力する台湾の両市場は順調に成長が継続。市場環境が厳しい韓国は売上比率が縮小する一方、同様に逆風下にある日本市場は力強い成長を維持。

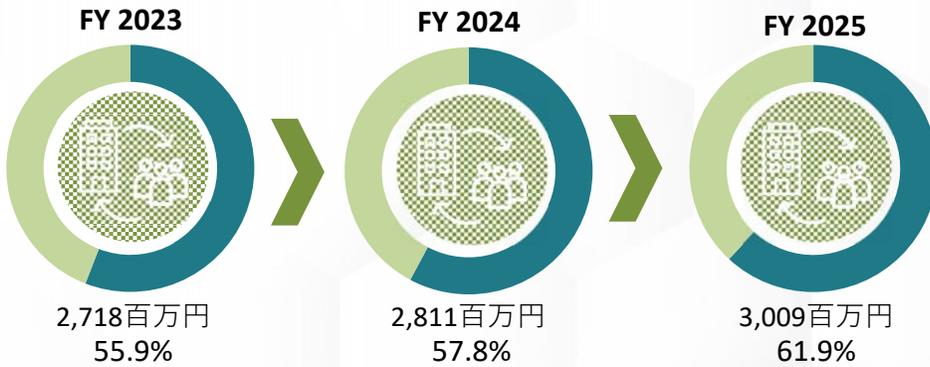


## 重要指標

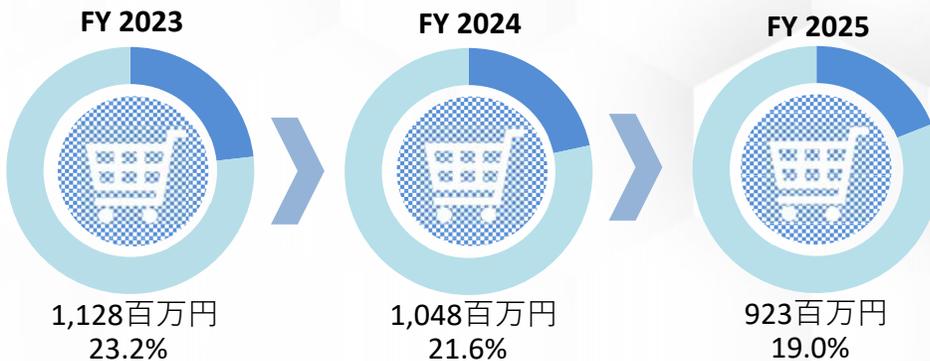
海外売上比率



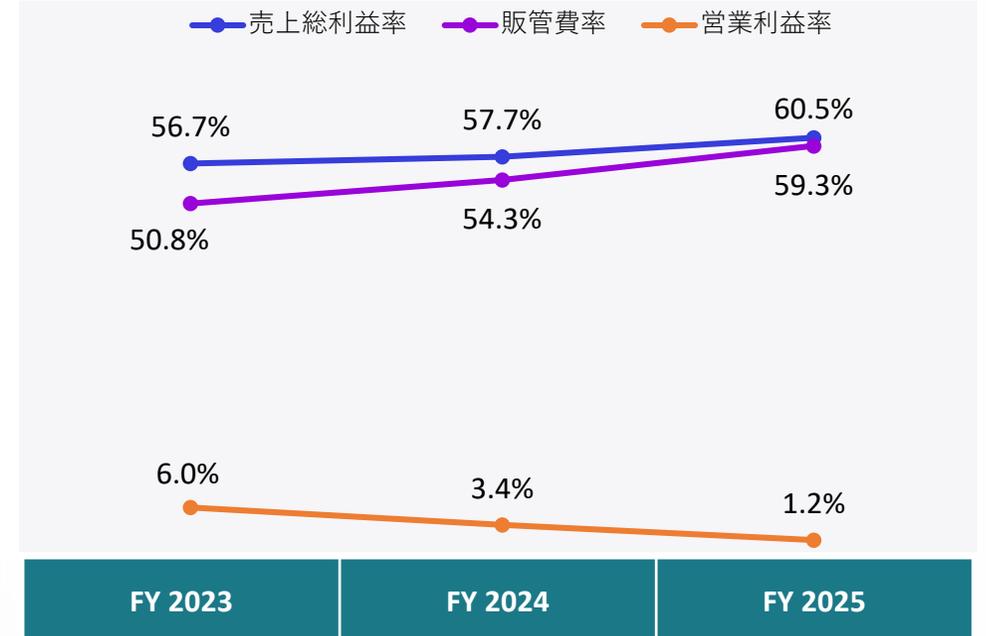
D2C比率  
※1



EC化率



## 財務KPI



	FY 2023	FY 2024	FY 2025
ROE	5.1%	2.8%	0.9%
自己資本比率	85.7%	83.1%	87.7%
EPS	31.42円	17.88円	5.70円
BPS	635.72円	654.22円	658.42円

**2026年12月期 経営方針・業績計画  
中長期目標**

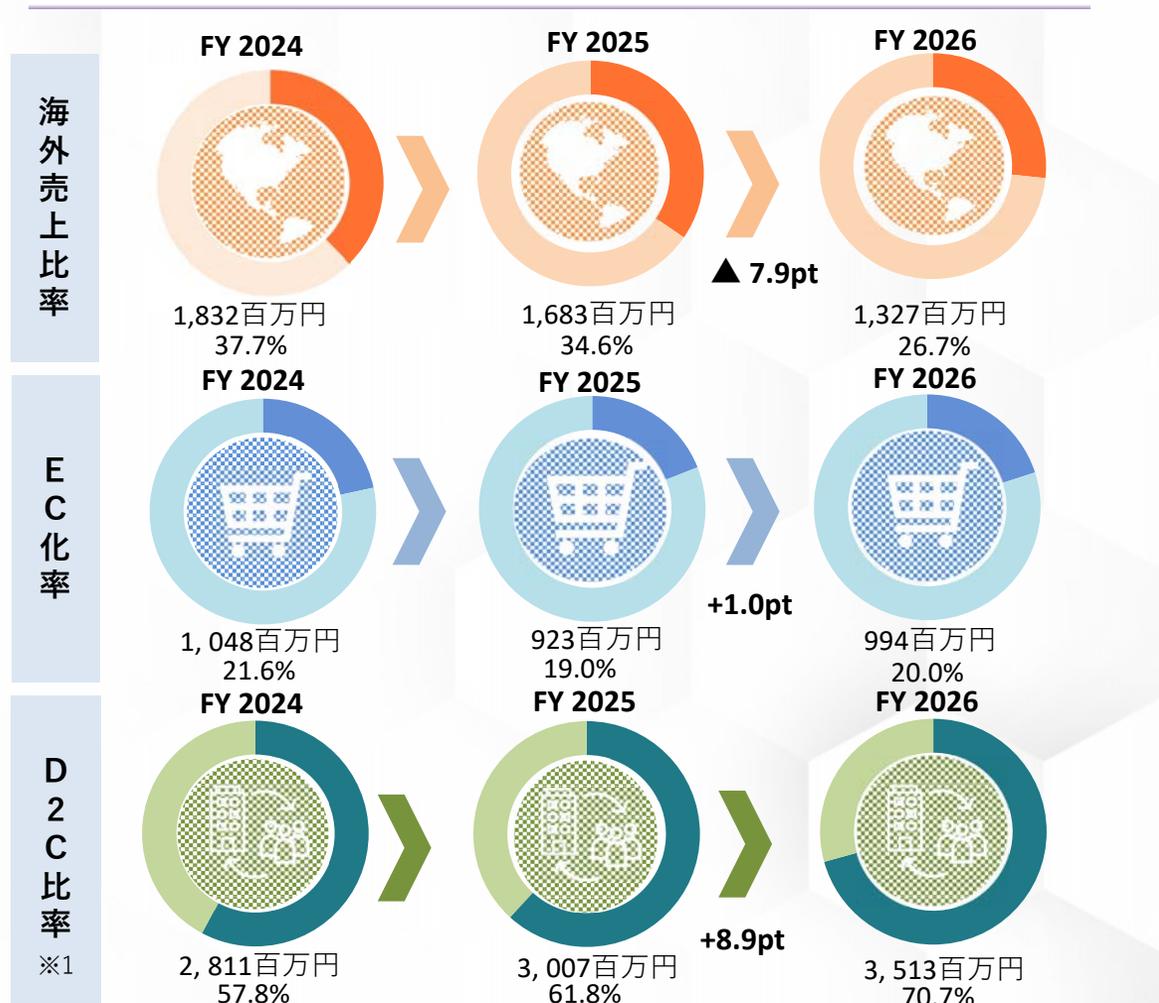
前年比増収増益を計画。売上高におけるD2C比率と、生産における直買生産比率の向上などによる収益構造の改革に注力することで売上総利益率を向上、経費構造改革とあわせ、営業利益率2.3%への上昇を計画する。

(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%)

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%)

✓ 本決算発表時点

FY2026

		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> </ul>			
		<p>POPUP出店による 新規常設店出店マーケティング</p> <p>横浜高島屋・大阪高島屋・東京大丸</p> <p>長島アウトレット・岡崎アウトレット</p>			
		<ul style="list-style-type: none"> <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>			
	EC	<ul style="list-style-type: none"> <li>百貨店・商業施設 リニューアル（1～2店舗程度）</li> <li>常設店新規出店（1～2店舗程度）</li> </ul>			
		<p>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</p>			
B 2 B	韓国	<ul style="list-style-type: none"> <li>総代理店との連携強化</li> </ul>			
	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>			
	台湾	<ul style="list-style-type: none"> <li>台湾新規出店</li> </ul>			
	インドネシア	<ul style="list-style-type: none"> <li>インドネシア新規出店</li> </ul>			
	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>			
	ベトナム	<ul style="list-style-type: none"> <li>ベトナム新規出店</li> </ul>			
	日本	<ul style="list-style-type: none"> <li>卸</li> </ul>			
		<p>取扱商材の強化と、新規卸先アカウントの開拓</p>			

## 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年に合併会社を設立し、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。

	現状	今後
<b>韓国</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>総代理店と引き続き、マーケティングやMD適正化等の主要テーマでの連携を推進</li> <li>新規商材の日本国内取り扱い開始に向けて交渉中</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>韓国市場に合わせたデザインの商品を共同開発推進</li> <li>市場環境を踏まえ、商品在庫・店舗等の、選択と集中を推進</li> <li>マーケティング施策の共同展開</li> </ul>
<b>中国 台湾 香港</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中国について、JVにより2025年に商業施設1店舗とゴルフ場2店舗に出店</li> <li>台湾について、2024年出店の専門店2店舗が順調に成長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中国について、引き続きJVによる主要都市における商業施設及びゴルフ場への新規店舗の出店開発</li> <li>好調な台湾について引き続き新たな専門店出店に向けリサーチ中</li> </ul>
<b>ASEAN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ベトナムにて、10月にホーチミン高島屋に新店をオープン</li> <li>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</li> <li>インドネシアでブランドプロモーションイベント実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ベトナムについて、2店舗目の専門店出店に向けリサーチ中</li> <li>インドネシア・シンガポール・マレーシアにおける専門店初出店に向けリサーチ中</li> <li>タイにおけるパートナー開拓</li> </ul>
<b>欧米 その他</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>受注の継続と売上拡大</li> <li>近隣諸国での新規取引先開拓</li> <li>新規展開へのパートナー開拓</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>受注の継続と売上拡大</li> <li>近隣諸国での新規取引先開拓</li> <li>新規展開へのパートナー開拓</li> </ul>

## 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。



- ・ 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

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

## 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、2026年3月を目途として開示を行う予定です。

