

2025 年 11 月 27 日

各位

会社名 株式会社ハピネス・アンド・デイ
(東証スタンダード市場・コード 3174)
代表者名 代表取締役社長 前原聡
問合せ先 取締役管理部長 丸山 誠
電話番号 03-3562-7525

機関投資家向けミーティング開催報告及び主な質疑応答(要旨)の開示について

株式会社ハピネス・アンド・デイ(以下「当社」)は、2025 年 11 月 20 日および 21 日に、国内外の機関投資家7社を対象とした個別ミーティングを実施いたしました。当日は、当社の進める事業構造改革の進捗、新たな成長戦略である「ブランド・コングロマリット構想」、および今後の資本政策等について別紙で示すような議論が交わされました。つきましては、フェア・ディスクロージャーの観点から全ての株主・投資家の皆様に公平に情報を提供し、今後の投資家との対話をより建設的にする観点から、当日行われた主な質疑応答の内容(要旨)を下記のとおり開示いたします。

記

1. ミーティングのハイライト(経営上の重要ポイント)

当社の経営戦略について、機関投資家に以下の点について説明を行いました。

- **構造改革と業績の回復**
 - 「データ経営」に基づく大胆なポートフォリオ入れ替え(低収益な時計事業の縮小と、高収益な宝飾・リユース事業への集中)により、収益性改善が進んでおります。
 - 減損リスクの払拭と損益分岐点の引き下げについての説明により、今期の通期黒字化にむけた蓋然性について理解が進みました。
- **「和製ブランド・コングロマリット」への挑戦**
 - LVMH 等の欧州ラグジュアリー・グループに対抗し、日本の「工芸」「職人技術」を世界ブランドへ昇華させることをミッションとして掲げています。
 - 経営とクリエイションを分離し、外部資本や戦略的パートナーを柔軟に受け入れることで、非連続な成長を目指します。
- **新たな市場開拓と競争優位性**
 - ハイエンド戦略が奏功し、費用をかけない集客モデルが確立しつつあります。
 - 「男性向けゴールドジュエリー」というブルーオーシャン市場の開拓や、リユース事業における独自の「販売力(BtoC)」が、他社との圧倒的な差別化要因となっています。
- **ガバナンスと創業家のコミットメント**
 - 所有と経営の分離が進み、現経営陣への経営委譲が確立しています。
 - 企業価値向上のためであれば株式の希薄化もいとわないという、創業家の強固なコミットメントのもと、スピード感のある経営判断を実行してまいります。

2. 主な質疑応答の概要（詳細は別紙）

株式会社ハピネス・アンド・デイ 機関投資家ミーティング Q&A メモ	1
開催日:2025 年 11 月 20 日~21 日（2025 年 11 月 25 日開示）	1
テーマ 1：会社概要と事業ポートフォリオの変革.....	1
Q：改めて、御社の基本的な会社概要と、現在進めている事業モデルの転換について教えてください。かつての「ブランドショップ」というイメージから、現在はどのような企業体へと進化しているのでしょうか。	1
テーマ 2：社長就任後の構造改革と業績回復の確度	3
Q：前原社長の就任以降、どのようなスピード感で改革が進められてきたのでしょうか。特に投資家が懸念する「減損リスク」の現状、足元の「月次動向」、そして今期の「通期黒字化」の蓋然性について、時系列と因果関係を交えて詳細にご説明ください。	3
テーマ 3：資金調達の進捗と今後の資本政策.....	5
Q：エクイティ・ファイナンス（新株予約権）の行使状況と今後の見通しについて教えてください。すでに全体の 4 分の 1 程度が行使されたと聞いていますが、残りの行使計画や期間（2 年）について、どのようにコントロールしていく方針ですか。	5
テーマ 4：事業構造の抜本的改革と高収益化へのシフト	5
Q：近年の事業環境の変化に対し、どのような戦略で収益構造の改革を進めているのでしょうか？ 特に粗利益率の改善要因について、具体的な数値や背景を含めて詳しく教えてください。	5
テーマ 5：コスト構造の最適化と人間味のある店舗運営	7
Q：販管費の抑制や店舗運営の効率化については、どのような方針で臨んでいるのでしょうか？ DX や AI の活用なども含めて教えてください。	7
テーマ 6：新規ブランド戦略「AbHeri」と「No.」の深耕	7
Q：新たな成長ドライバーとして注力されている子会社事業、特に「AbHeri」および「No.」の詳細なブランドコンセプト、ターゲット、今後の展開について教えてください。	7
テーマ 7：リユース事業における競争優位性と「仕入れ」の極意.....	10
Q：リユース市場は競争が激化しており、特に「仕入れ」が重要になります。偽造品のリスク管理や競合他社との差別化、仕入れルートの確保についてどうお考えですか？	10
テーマ 8：足元の確かな手応えとダイナミックな成長戦略： データ経営×販売力で勝ち取るブルーオーシャン.....	11
Q：足元の業績や新規施策について、非常に強い「手応え」を感じておられるようですが、具体的にどのような点が上手くいっているのでしょうか。「銀座」や「上海（アジア）」などのハイエンド戦略、ブラックフライデーの動向、そして他社とは一線を画す「販売力」や「データ経営」の勝因について、熱量を持ってお話しいただけますか。	11
テーマ 9：M&A および「ブランド・コングロマリット」構想	13
Q：今後の成長に向けた M&A や提携の方針について教えてください。どのような企業や事業が対象になるのでしょうか？	13
Q：前原社長の金融および小売での豊富なキャリアは、現在の経営にどう活かされていますか？ また、デザイナーと経営の分離という考え方について詳しく教えてください。	13

テーマ 10：海外戦略とインバウンド需要の取り込み	14
Q：インバウンド需要の現状と、今後の海外展開、特にアジア圏での戦略について教えてください。14	
テーマ 11：さらなる戦略投資の受け入れとブランド再生モデル（株式会社 TASAKI 様の事例を交えて）	14
Q：今後の「ブランド・コングロマリット構想」を加速させる上で、PE ファンドや戦略的投資家からのさらなる資金・ノウハウの受け入れについてはどうお考えでしょうか。例えば、宝飾で著名な株式会社 TASAKI（以下「TASAKI 様」）のように、外部資本を活用して旧来の日本ブランドをグローバル・ラグジュアリーブランドへと再生させた成功事例がありますが、御社もそのようなダイナミックな展開を視野に入れているのですか。.....	
	14
テーマ 12：日本の「美」と「技」を新たな基幹産業へ：LVMH に伍する和製ブランド・コングロマリットの使命	15
Q：半導体や電機、自動車といった日本の従来型基幹産業が厳しい局面に立たされる中、社長は「工芸品」「ブランド」「宝飾品」こそが次の日本の飯の種になるとお考えでしょうか。昨今、LVMH（モエヘネシー・ルイ・ヴィトン）などが日本の工房やブランドを積極的に買収する動きがありますが、これに対応し、日本独自の価値を守り育てることを、ご自身の「ライフワーク」とされる覚悟はありますか。.....	
	15
テーマ 13：創業家との強固な信頼関係とガバナンス：成長のための「聖域なき決断」	16
Q：創業家との現在の関係性について教えてください。前原社長への権限委譲は進んでいるのでしょうか。また、今回の資金調達や将来の成長戦略に伴う「株式の希薄化」について、創業家はどのようなスタンスをお持ちですか。.....	
	16
テーマ 14：IR 戦略の革新と株主価値向上へのコミットメント	17
Q：株価向上や PBR1 倍割れ対策など、資本コストを意識した経営について、今後の具体的なアクションプランを教えてください。.....	
	17

別紙

株式会社ハピネス・アンド・デイ 機関投資家ミーティング Q&A メモ

開催日:2025 年 11 月 20 日～21 日 (2025 年 11 月 25 日開示)

面談機関投資家数 : 7 社 40 分×7 回

面談アレンジ会社 : ジェイ・フェニックス・リサーチ株式会社

会社側スピーカー : 代表取締役社長 前原 聡

(参考となる資料を 2025 年 8 月期 決算説明会資料、

<https://www.happiness-d.co.jp/page/20251030004.pdf>、から引用して掲載しております。必要に応じて註釈を加筆)

テーマ 1 : 会社概要と事業ポートフォリオの変革

Q : 改めて、御社の基本的な会社概要と、現在進めている事業モデルの転換について教えてください。かつての「ブランドショップ」というイメージから、現在はどのような企業体へと進化しているのでしょうか。

A : 当社は、宝飾品、バッグ、時計などを扱う「ギフト提案型」のセレクトショップを全国のショッピングモール等に展開する企業です。しかし、現在は単なる小売業から、日本のブランドやリユース価値を最大化する「ブランド・コングロマリット」への転換期にあります。

1. 事業ポートフォリオの抜本的改革 :

- 。かつては並行輸入の「舶来時計」が売上の中心でしたが、利益率の低下に伴いこれを縮小しました。現在は、粗利益率の高い「宝飾品（ジュエリー）」と「バッグ・雑貨」、そして高成長な「リユース（買取・販売）」へと収益の柱を完全にシフトさせています。

2. 3 つの事業ドメイン :

- 。 **ハピネス・アンド・デイ（既存事業）** : 全国展開する店舗網を活かし、ファミリー層や女性客へ「コト消費（ギフト）」を提案。現在は自社買取機能も付加し、収益性を高めています。2025 年 3 月より、バッグ・小物を中心にハピネスの顧客層にあったハイブランドのヴィンテージ商品を本格展開。
- 。 **ニュー・ブランド（成長事業）** : 100%子会社を通じ、ヴィンテージ・セレクトショップ「AbHeri（アベリ）」や、ジェンダーレスジュエリー「No.（ナンバードット）」など、都市型・高感度層向けのブランドを展開しています。
- 。 **リユース・エコシステム** : 「ゴールドプラザ※」との事業提携を基に

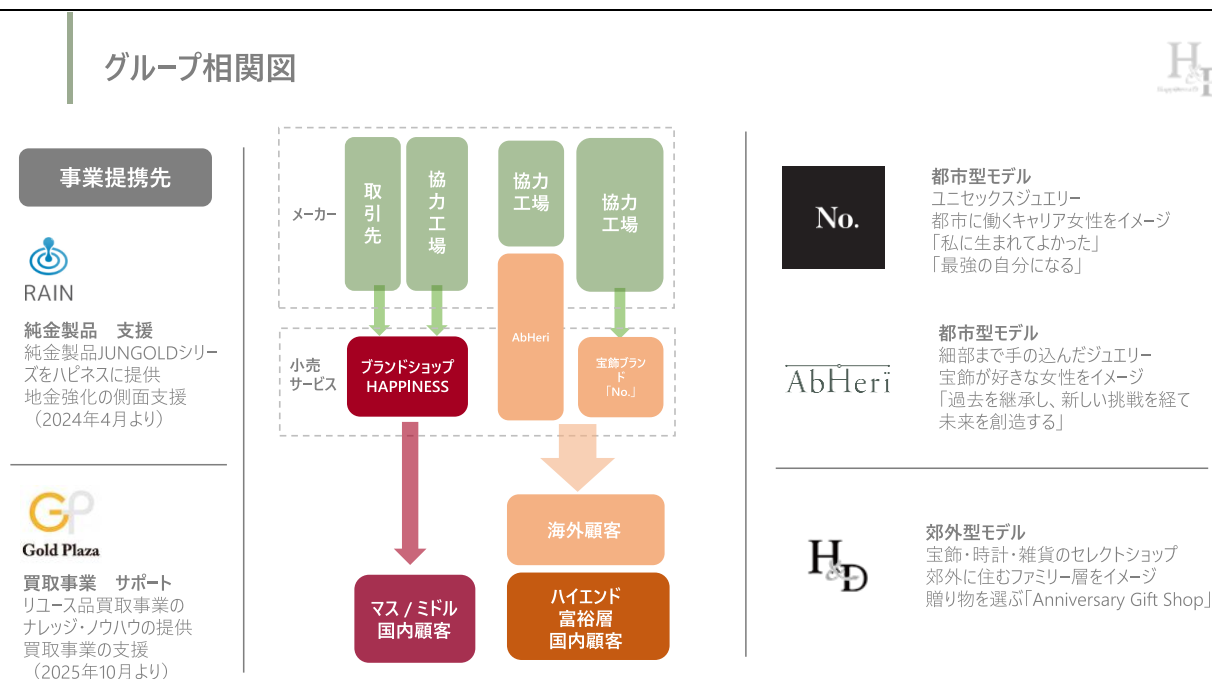
- 買取から、リペア、そして自社店舗での販売までを一気通貫で行うことで、他社にはない高い利益率を実現しています。

※：2025 年 10 月 15 日に開示した、業務提携した株式会社 Clarisse が展開している買取事業。貴金属・ブランド買取に強みを持つ株式会社 Clarisse との業務提携により Clarisse の買取ノウハウを自社店舗へ導入し、効率的かつ高収益な体制を構築しております。両社の強みを統合することで、顧客体験の向上と、買取から販売までを循環させるサステナブルなビジネスモデルを確立し、将来的な収益性向上を目指します。事業提携して弊社の店舗内で展開します。

3. 経営の DNA：

- 金融出身の私（社長）による「財務的規律」と、小売（トライアル）出身の経験に基づく「データドリブンな商品管理」を融合させ、感性だけでなく数値に基づいた高収益経営を推進しています。

■ 参考資料：グループ相関図



3

テーマ 2：社長就任後の構造改革と業績回復の確度

Q：前原社長の就任以降、どのようなスピード感で改革が進められてきたのでしょうか。特に投資家が懸念する「減損リスク」の現状、足元の「月次動向」、そして今期の「通期黒字化」の蓋然性について、時系列と因果関係を交えて詳細にご説明ください。

A： 私が社長に就任して以降、金融キャリアとデータ経営の知見を融合させ、当社を「高収益体質の企業」へと生まれ変わらせる構造改革を断行してまいりました。その成果は、財務体質の健全化と足元の業績回復に明確に表れています。

1. 社長就任後の動きと構造改革：

- 就任直後から徹底的なデータ分析に基づき、売上偏重・低粗利体質（並行輸入時計への依存）から脱却し、粗利益率が高い「宝飾品」「バッグ・雑貨」「リユース」へ経営資源を集中させました。
- 金融的視点による在庫回転率の適正化や不採算店舗の整理をスピード感を持って進めると同時に、デザイナーと経営を分離する「ブランド・コングロマリット構想」を打ち出し、将来の成長種を蒔いてきました。

2. 減損リスクの今後の見通し：

- 結論として減損リスクは大幅に低減しており、バランスシートの健全化（ウミ出し）はおおむね完了しました。過去の「負の遺産」については前期までに必要な処理をほぼ完了しております。
- 今期は既存店売上高を前年並み（±数%以内）とする保守的な前提で予算を組んでおり、損益分岐点の引き下げにより収益構造を改善しているため、今期以降の新たな減損リスクは限定的とみております。

3. 足元の月次動向：

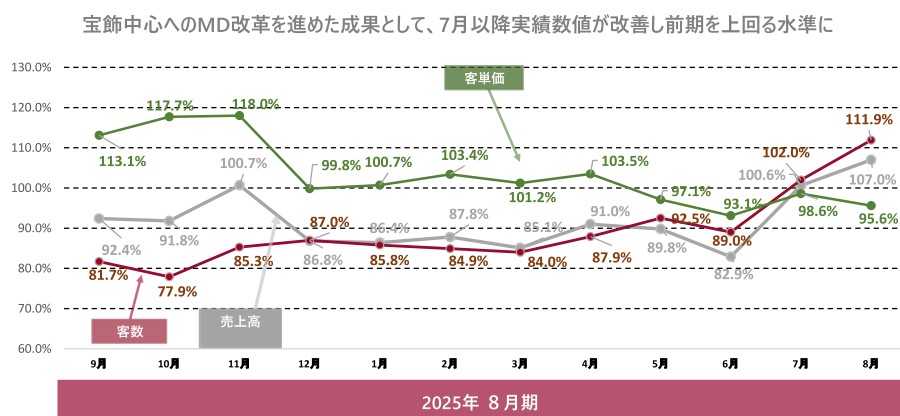
- 2026 年 8 月期の月次速報（単体）では、9 月・10 月共に既存店売上高と客数が前年を上回り、構造改革の成果が鮮明です。特筆すべきは収益性の向上で、高収益商材へのシフト等により、粗利率は 9 月 32.9%、10 月 33.6%と前期（31%台）から約 2 ポイント改善しました。売上・利益の質が共に高まり、通期黒字化に向け好調なスタートを切っています。（参考資料：月次売上高前年比等（速報）に関するお知らせ、2025 年 11 月 5 日、<https://www.happiness-d.co.jp/page/20251105003.pdf>）
- 9 月・10 月と客数・トラフィック共に回復基調にあり、特に地金ジュエリー需要やリユース需要が下支えしています。最繁忙期（11 月～1 月）に向けて非常に良いモメンタムで推移しており、回復の強さは月次開示にも表れています。

4. 通期黒字化の見通し：

- これまでの構造改革と足元の好調さを踏まえ、通期での黒字化への回復は十分に達成可能な水準です。
- 単なるコストカットではなく、「稼ぐ力（粗利）」が構造的に向上しました。結果としての黒字化であり、前期までの赤字体質から脱却し、V 字回復に向けたターンアラウンドの年になると確信しております。
- 2026 年 8 月期（36 期）計画では、並行輸入品の高騰に対応し、ヴィンテージ（リユース）商品の展開を大幅に拡大します。ルイヴィトン等のハイブランドを中心に、バッグや小物の取扱店舗を増やすことで顧客ニーズに応えます。また、商品確保を目的とした「買取事業」への転換を強化。(株)Clarisse との提携により専門ノウハウを導入し、店舗での買取力を高めることで、ヴィンテージ事業の収益拡大を目指します。

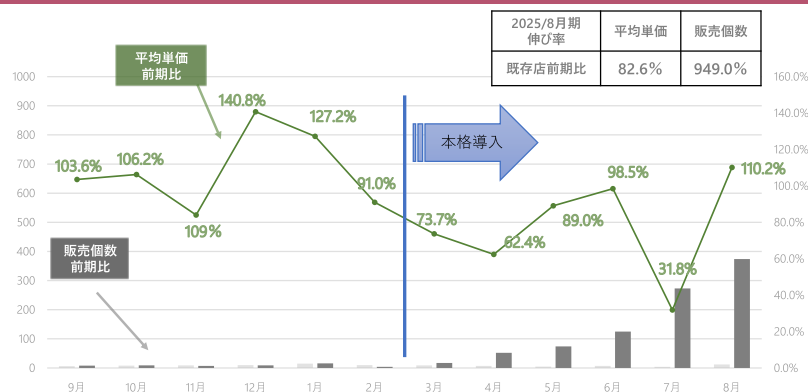
参考資料：既存店売上高 前年比 月次推移、商品の販売動向：ヴィンテージ（リユース）商品

既存店売上高 前年比 月次推移【単体】



商品の販売動向：ヴィンテージ（リユース）商品

ヴィンテージ商品の販売数は下期以降大幅に増加し949.0%、平均単価は今期より雑貨を導入したことで82.6%となる



出所) 2025 年 8 月期 決算説明会資料

テーマ 3：資金調達の進捗と今後の資本政策

Q：エクイティ・ファイナンス（新株予約権）の行使状況と今後の見通しについて教えてください。すでに全体の 4 分の 1 程度が行使されたと聞いていますが、残りの行使計画や期間（2 年）について、どのようにコントロールしていく方針ですか。

A： 今回の資金調達は、当社の「ブランド・ロングロリット構想」を加速させるための戦略的な一手であり、引受先（ロングコリドー・アセット・マネジメント）とも良好な関係の下で進捗しています。

1. 行使の進捗状況：

- ご認識の通り、すでに全体の約 4 分の 1 の行使が完了しています。当初の想定よりも順調な滑り出しであり、市場環境を見極めながら適切に資本を増強できています。

2. 今後の行使計画（2 年間のタイムライン）：

- 基本的には 2 年間という期間の中で、株価動向や流動性を考慮しながら段階的に行使を進めていく計画です。
- ただし、足元の業績回復や IR 強化によって株価が評価されれば、引受先としても早期に行使するメリットが生まれるため、資金調達が前倒しで進む可能性も十分にあります。

3. 引受先とのパートナーシップ：

- 引受先は香港に拠点を置く機関投資家であり、単なる資金の出し手にとどまらず、アジア圏でのネットワーク拡大など事業面でも支援をいただいています。
- 「長期投資家として長く保持したい」という意向も示唆されており、短期的な売り圧力となる懸念は低く、中長期的な成長パートナーとして期待しています。

4. 調達資金の使途：

- 確保した資金は、既存事業の運転資金だけでなく、新規ブランド（AbHeri、No.）の育成や、将来的な M&A など、非連続な成長を実現するための投資に充当します。

テーマ 4：事業構造の抜本的改革と高収益化へのシフト

Q：近年の事業環境の変化に対し、どのような戦略で収益構造の改革を進めているのでしょうか？特に粗利益率の改善要因について、具体的な数値や背景を含めて詳しく教えてください。

A： 当社はここ数年、事業ポートフォリオの大胆な組み替えを行い、収益構造を劇的に変化させてまいりました。かつての売上構成比の中心であった「並行輸入の舶来時計」は、競争激化と利益率の低迷を受け、戦略的に縮小させています。その一方で、当社の商品群の中で最も利益率が高い「宝飾品（ジュエリー）」と、その次に利益率が高い「バッグ・雑貨類」の構成比を意図的に高めました。これら

の商品回転率も高いため少ない投下資本で高い収益性を享受できるため投下資本利益率（ROI）の改善に大きな効果が期待されます。具体的には、以下の要因が複合的に寄与しています。

- **商品ミックスの抜本的変更：**利益幅の少ない時計から、高粗利の宝飾・雑貨へシフトしたことで、粗利益率の改善が進んでおります。
- **外部環境（円安・金相場）の追い風：**近年の円安や金相場の上昇により、「資産価値としての金・ジュエリー」を求める需要が急増しました。お客様は「単なる消費」ではなく「資産形成」の一環として購入されるケースが増えています。
- **既存店予算の考え方：**既存店については、無理に売上高を追うのではなく、前年並みを維持しつつ利益の質を改善する予算設計としています。これは過去の PL（損益計算書）のトラックレコードに基づいた現実的な計画であり、無理な値引き販売を抑制することにも繋がっています。
- **消費者の意識変化：**昨今、消費者が「セカンダリー（中古）商品」を購入することへの抵抗感がほぼなくなっています。特に若い世代や合理的な層を中心に、新品同様の品質であればリユース品でも十分に満足いただける市場環境が整っており、これが高収益化を後押ししています。

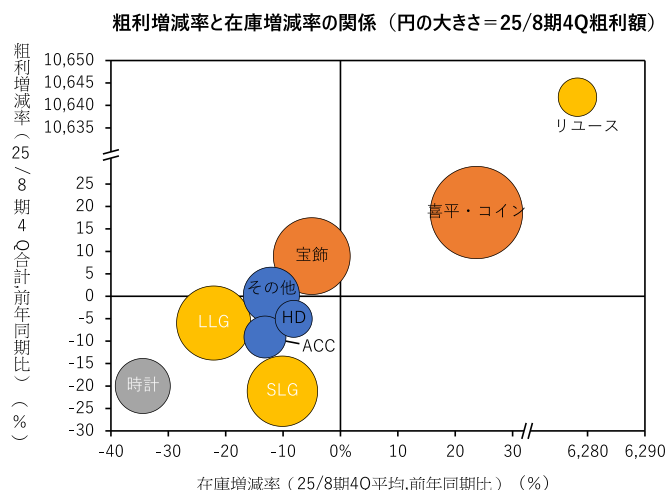
参考資料：粗利増減資料と在庫増減率の関係

ハピネスアンドデイ【単体】：36期（2026/8月期）計画



地金商品・ヴィンテージ商品の粗利・在庫状況

（ご参考）



時計を縮小し、喜平・コインの地金商品を強化
平均単価は下がり、売上・在庫高は減少しつつ、粗利額は確保

下期よりヴィンテージ展開を推進し在庫増加。
これに伴い粗利も増加し、新たな収益の柱として
雑貨等（LLG・SLG）の減収を補填

注：「HD」は、HDジュエリー、HDバック、HD財布、HDギフト

14

出所) 2025 年 8 月期 決算説明会資料

注：喜平（きへい）は、金属の輪をひねって押しつぶし、平らな面を連続させた鎖のデザインです。明治時代の騎兵「鈴木喜平」が考案したとされるのが名前の由来です。滑らかな着け心地と重厚な輝きが特徴で、主に金やプラチナで作られます。日本の高度な加工技術による製品は世界的に信頼が厚く、デザイン性だけでなく地金としての資産価値も極めて高いため、「身につける実物資産」として再評価されています。

テーマ 5：コスト構造の最適化と人間味のある店舗運営

Q：販管費の抑制や店舗運営の効率化については、どのような方針で臨んでいるのでしょうか？ DX や AI の活用なども含めて教えてください。

A： 販管費については、店舗数の減少に伴い絶対額は減少傾向にありますが、昨今のインフレによる地代家賃の上昇などは一定程度織り込んでいます。店舗運営における私の哲学は、「デジタルはあくまでバックヤード支援、フロントは人間力」です。

- ・ **接客の質（ヒューマンタッチ）：** 私はトライアル（小売業）出身であり、データ分析の重要性は誰よりも理解していますが、高額品販売、特にエンゲージメントが重要な宝飾品販売においては、タブレットを使った機械的な接客よりも、ベテランスタッフによる対面販売がベストであると確信しています。お客様との会話、信頼関係、そこから生まれる「納得感」こそが購入の決め手になります。
- ・ **バックヤードの効率化：** 一方で、データ分析や在庫管理、教育の分野ではデジタル活用を積極的に進めています。例えば、販売スタッフのトレーニングには動画やオンラインツールを活用していますが、現場のお客様との接点においては、無理な省人化は行わず、顧客満足度を高める方針です。
- ・ **リアル店舗の価値再定義：** 私自身、リアル店舗で利益を出すことの難しさと重要性を熟知しています。だからこそ、店舗は単なる「売り場」ではなく、ブランド体験の場であり、信頼を構築する場であると定義しています。

テーマ 6：新規ブランド戦略「AbHeri」と「No.」の深耕

Q：新たな成長ドライバーとして注力されている子会社事業、特に「AbHeri」および「No.」の詳細なブランドコンセプト、ターゲット、今後の展開について教えてください。

A： 当社の 100%子会社を通じて展開する 2 つのブランドは、従来の「ハピネス・アンド・デイ」とは異なる顧客層を開拓する重要な戦略事業です。

1. AbHeri について：

- **コンセプト：**細部まで手の込んだジュエリー
- **ターゲット：**宝飾を愛する女性層、インバウンド顧客（特に中国・アジア圏の富裕層）および国内のファッション感度の高い層
- **ブランドメッセージ：**「過去を継承し、新しい挑戦を経て未来を創造する」

- 。 **出店戦略:** 銀座や「グラングリーン大阪」など、都市部の一等地に特化した出店を行っています。従来の郊外型ショッピングモールとは異なり、ラグジュアリーな内装と洗練された空間演出で、高単価商品の販売を実現しています。

■ 参考資料 : AbHeri 香港ジュエリーショーに出展

AbHeri 香港ジュエリーショーに出展

2025年9月にJETROと日本ジュエリー協会で共催した
ジャパンブランドパビリオンに出展しました

開催期間中は多くの海外の卸売希望先と商談が
すすみ、今後の海外取引先開拓の契機となりました



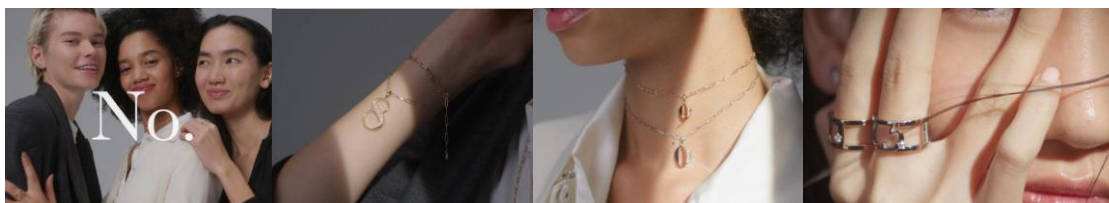
出所) 2025 年 8 月期 決算説明会資料

2. No.について:

- **コンセプト:** ジェンダーレス・ジュエリーブランド。性別を問わず身につけられるユニセックスなデザインです。
- **体制:** 著名なプロデューサーである青木千秋氏を社長に迎えています。彼女らの感性を最大限に活かしつつ、経営面は当社がサポートします。
- **狙い:** アーティストのファンベースを活用しつつ、ブランドとしての独立した世界観を構築。日本のコンテンツ力や IP（知的財産）を活かした「ブランド・コングロマリット」の一環として育成します。

■ 参考資料：ナンバードット/ブランド商品イメージ

No. ナンバードット / ブランド商品 イメージ



グローバル共有できる数字「No.」を永遠のアイコンとし商品デザインに使用
年齢・性別・国籍などを超えたブランドを目指す



出所) 2025 年 8 月期 決算説明会資料

テーマ 7：リユース事業における競争優位性と「仕入れ」の極意

Q：リユース市場は競争が激化しており、特に「仕入れ」が重要になります。偽造品のリスク管理や競合他社との差別化、仕入れルートの確保についてどうお考えですか？

A： リユース事業において「仕入れ」は生命線であり、当社は以下の戦略で競争優位性を築いていきます。

- **買取チャネルの多様化と「安心感」:**

- **自社買取（CtoB）の今後の強化:** 「ゴールドプラザ」との事業提携を基に、既存のハピネス店舗（全国のイオンモール等）でも買取機能を強化していきます。入りにくい路面店や雑居ビルの買取店とは異なり、ショッピングモール内にあるという圧倒的な「安心感」と「入りやすさ」が、初めて買取を利用する女性客やファミリー層の取り込みに繋がっています。
- **古物市場（BtoB）:** 業者間オークション、リユース商品の商社も活用し、必要な商材をピンポイントで安定的に確保しています。

- **真贋判定とメンテナンスの内製化:**

- 偽造品リスクに対しては、社内に専門の鑑定士を配置し、厳格なチェック体制を敷いていきます。
- 買い取った商品はそのまま売るのではなく、自社または提携工房で「リペア（補修）」や「新品仕上げ」を行い、商品価値を再生させてから販売します。これにより、他社よりも高い粗利益の実現を目指します。

- **在庫リスクのコントロール:**

- 金・プラチナなどの地金商材は相場変動リスクがありますが、これらは相場商品の側面が強いいため、回転率を高めることでリスクを最小化しています。
- 一方、ヴィンテージブランド品は、相場の変動が比較的緩やかであり、長く愛される価値があるため、適切な価格設定で着実に利益を積み上げます。特に、製造から 2～3 年経過した商品は、初期の減価償却が済んでいるため、在庫リスクが低いという特徴があります。

テーマ 8：足元の確かな手応えとダイナミックな成長戦略： データ経営×販売力で勝ち取るブルーオーシャン

Q： 足元の業績や新規施策について、非常に強い「手応え」を感じておられるようですが、具体的にどのような点が上手くいっているのでしょうか。「銀座」や「上海（アジア）」などのハイエンド戦略、ブラックフライデーの動向、そして他社とは一線を画す「販売力」や「データ経営」の勝因について、熱量を持ってお話しいただけますか。

A： まさに今、あらゆる施策がパズルのピースのようにハマり、非常に強い手応えを感じています。単なる市況の良さではなく、我々が仕掛けてきた戦略が構造的に勝利していると確信しています。

1. ハイエンド商品による「集客コストゼロ」の広告宣伝活動：

- 超高額なヴィンテージ・エルメスやシャネルを店頭に並べるだけで、それが最強の「広告塔」になります。
- 通常、集客には多大な広告宣伝費がかかりますが、高額ブランドの「商品力」を見せることで、費用をかけずに良質な顧客を集め、高い成約率を実現する「高効率な集客モデル」が確立しつつあります。

■ ブランドショップハピネス成田店の事例：ハイブランド商品の展示でコストをかけずに集客



出所) 2025 年 8 月期 決算説明会資料

他社との差別化となる「販売力」という武器（リユース事業の決定的な違い）：

- 多くの買取専門店（競合他社）は、「買い取る」機能しか持たず、買い取った商品はすぐに業者間オークション（BtoB）で売却して薄利で回しています。
- しかし我々は違います。全国のイオンモール等に「売る場所（店舗）」を持っています。自社で買い取り、自社でメンテナンスし、自社でエンドユーザーに売る（BtoC）。この「販売力」があるからこそ、中間マージンを全て自社の利益にでき、他社が真似できない高収益の追求が可能になります。

2. 男性向け金ジュエリーという「ブルーオーシャン」の開拓：

- これまでジュエリーといえば女性のも物でしたが、今、男性による「金（ゴールド）」の購入が急増しています。
- 彼らはファッションとしてだけでなく、「資産」として金を買っています。円安やインフレヘッジの実需に加え、男性が入りやすい店舗作りをしている競合が少ないため、ここはまさにブルーオーシャンです。「No.」などのブランド戦略もこの層に深く刺さっており、非常に大きな手応えがあります。

3. トライアル流「データ経営」によるダイナミックな商品入れ替え：

- 私の出身であるトライアルのDNA、「データ分析」が経営の根幹です。具体的には「粗利額×回転率」の方程式で全商品を管理し、儲からない商品は即座にカットし、儲かる商品に売り場を全振りするダイナミックな入れ替えを行いました。
- 時計を縮小し、宝飾とバッグにシフトしたのもこのデータ分析の結果です。これが当たり、利益率の大幅改善に繋がりました。

4. ブラックフライデーとアジア戦略の展望：

- 足元のブラックフライデー（11 月）からの商戦も、客数・売上ともに非常に良いスタートを切っています。
- また、アジア（上海、香港等）においても、日本の真正品（Used in Japan）への信頼は絶大です。日本ブランドを活用したアジア展開は、これからの成長の起爆剤になると確信しています。

テーマ 9 : M&A および「ブランド・コングロマリット」構想

Q : 今後の成長に向けた M&A や提携の方針について教えてください。どのような企業や事業が対象になるのでしょうか ?

A : M&A については、当社の掲げる「ブランド・コングロマリット構想」に合致する案件を積極的に検討しています。

- **ターゲット:** 日本国内には、優れた技術や伝統、デザイン力 (IP) を持ちながら、後継者不足や経営リソースの欠如により伸び悩んでいる中小ブランドや工房が数多く存在します。これらが投資対象です。
- **目的:** 単なる規模の拡大 (売上の足し算) ではなく、日本の「ものづくり」や「文化」を継承し、当社の経営プラットフォームに乗せることで再成長させることです。
- **モデルケース:** イタリアやフランスのラグジュアリーブランドグループ (LVMH やケリング等) のように、職人技術やブランドの歴史を尊重しつつ、経営面 (財務、マーケティング、海外展開、DX) を当社がサポートする形式を目指します。私がかつて証券会社で担当していた IP ビジネスの知見も活かし、日本のコンテンツを世界に発信する受け皿となります。

テーマ : 経営陣のバックグラウンドとガバナンス体制

Q : 前原社長の金融および小売での豊富なキャリアは、現在の経営にどう活かされていますか ? また、デザイナーと経営の分離という考え方について詳しく教えてください。

A : 私 (前原社長) のキャリアは、銀行 (12 年) ・証券 (8 年) という「金融」と、トライアル (8 年) という「小売実務」のハイブリッドです。この経歴が、現在の経営スタイルの根幹を成しています。

1. データと財務に基づく小売経営:

- 小売業は往々にして「勘と経験」に頼りがちですが、私は金融的な視点 (ROI、資本コスト、キャッシュフロー) と、トライアルで培った徹底的なデータ分析の手法を持ち込みました。これにより、在庫効率の改善、不採算事業の早期撤退、投資対効果の最大化を断行できました。

2. クリエイションとマネジメントの分離:

- 日本のファッション業界の最大の課題は、デザイナーが経営まで抱え込んでしまう点にあります。資金繰りや人事管理に追われ、肝心の創作活動がおろそかになっては本末転倒です。

- 私は、デザイナーが創作に 100%集中できるよう、経営・財務・管理業務を当社が引き受ける体制こそが、ブランドを大きく育てる鍵だと考えています。この考えに基づき、社外取締役やパートナーにも、各分野のプロフェッショナルを招聘し、強固なガバナンス体制を構築しています。

テーマ 10：海外戦略とインバウンド需要の取り込み

Q：インバウンド需要の現状と、今後の海外展開、特にアジア圏での戦略について教えてください。

A： インバウンド需要は、円安を背景に非常に旺盛ですが、質的な変化が起きています。

- **需要の変化：** かつてのような「団体客による爆買い」から、「個人旅行者（FIT）による体験型消費・高額品消費」へとシフトしています。特に、日本のリユース品（Used in Japan）は、保存状態が良く、偽物が少ないという信頼性があるため、中国やアジア圏の富裕層から人気があります。
- **国内戦略：** 既存店での免税対応の強化に加え、都市型店舗（AbHeri 等）では英語・中国語対応可能なスタッフを配置し、接客の質を高めています。
- **海外戦略：** 香港やシンガポールといったアジアの金融ハブ地域への展開を模索しています。現地に精通したパートナー企業と連携し、在庫リスクを抑えながら販路を拡大するモデルを検討中です。また、越境 EC を通じた販売も強化しており、グローバルな需要を取り込んでいきます。将来的には、中国語での証券アナリストレポート配信なども視野に入れ、海外投資家へのアピールも強化したいと考えています。

テーマ 11：さらなる戦略投資の受け入れとブランド再生モデル

（株式会社 TASAKI 様の事例を交えて）

Q： 今後の「ブランド・コングロマリット構想」を加速させる上で、PE ファンドや戦略的投資家からのさらなる資金・ノウハウの受け入れについてはどうお考えでしょうか。例えば、宝飾で著名な株式会社 TASAKI（以下「TASAKI 様」）のように、外部資本を活用して旧来の日本ブランドをグローバル・ラグジュアリーブランドへと再生させた成功事例がありますが、御社もそのようなダイナミックな展開を視野に入れているのですか。

A： 結論として、当社のビジョンを加速させるパートナーであれば、資本の受け入れを含めて非常に前向きかつ柔軟に考えています。まさに TASAKI 様の事例は、私が目指すモデルの一つに近いと言えます。

1. 日本ブランドの再生とグローバル化（TASAKI 様モデルの踏襲）：

- TASAKI 様は、日本古来の「真珠」という素晴らしい資産を持ちながら、かつてはドメスティックなイメージに留まっていた。しかし、外部資本（PE ファンド等）を受け入れ、経営とデザインを刷新し、クリエイティブ・ディレクターに海外の著名なデザイナーを起用することで、世界的なハイジュエリーブランドへと変貌を遂げました。
- 私も同様に、日本の「職人技術」や「IP（知的財産）」、「リユース品（Used in Japan）」といった資産は、適切な経営（マネジメント）と資本、そしてグローバルな感性を注入することで、世界で戦えるブランドに再生できると確信しています。

2. 経営とクリエイションの分離（欧州型モデル）：

- 日本のブランドがスケールしない最大の要因は、デザイナーが経営まで抱え込んでしまう点にあります。私は LVMH（モエヘネシー・ルイ・ヴィトン）などの欧州ラグジュアリー・グループのように、「経営はプロフェッショナル（当社）」が担い、「クリエイションはデザイナー」が専念する体制こそが、ブランド価値を最大化する鍵だと考えています。
- 外部の戦略的投資家は、資金だけでなく、こうしたグローバルな経営ノウハウやネットワークをもたらしてくれる重要なパートナーになり得ます。

3. アジア展開を見据えたパートナーシップ：

- 現在の引受先であるロングコリドー（香港）も、単なる資金提供者ではなく、アジア市場へのゲートウェイとしての役割を期待しています。
- 今後も、中国やアジア圏に強力なネットワークを持つ投資家や、ブランド再生の実績を持つパートナーとは、資本業務提携を含めて積極的に対話し、非連続な成長を実現していきます。

テーマ 12：日本の「美」と「技」を新たな基幹産業へ：

LVMH に伍する和製ブランド・コングロマリットの使命

Q：半導体や電機、自動車といった日本の従来型基幹産業が厳しい局面に立たされる中、社長は「工芸品」「ブランド」「宝飾品」こそが次の日本の飯の種になるとお考えでしょうか。昨今、LVMH（モエヘネシー・ルイ・ヴィトン）などが日本の工房やブランドを積極的に関与する動きがありますが、これに対応し、日本独自の価値を守り育てることを、ご自身の「ライフワーク」とされる覚悟はありますか。

A：まさにその通りです。私はこのミッションを、単なるビジネスを超えた私の「ライフワーク（天命）」であると定めています。

1. 次なる基幹産業としての「日本の美」：

- ご指摘の通り、半導体や家電、自動車といったかつての「ハードウェア産業」だけで日本が世界と戦うのは限界が見えています。しかし、日本には世界が垂涎する「伝統工芸」「職人技術（クラフトマンシップ）」「繊細な感性」という圧倒的な資産があります。
- これら「日本の美」や「宝飾品」を高付加価値なブランドとして再定義し、外貨を稼ぐ「新たな基幹産業」へと昇華させることこそが、これからの日本の勝ち筋であると確信しています。

2. LVMH への対抗と和製プラットフォームの構築：

- 現在、LVMH などの欧州ラグジュアリー・グループは、日本のデニムや織物、工芸技術の価値を日本人以上に理解し、買収や囲い込みを進めています。このままでは、日本の付加価値の源泉（利益）がすべて海外に流出してしまいます。
- 私は、彼らに対抗する、あるいは対等に渡り合える「和製ブランド・コングロマリット」を作りたいと考えております。優れた技術を持ちながら経営リソースがない工房やブランドを当社のプラットフォームに迎え入れ、日本資本の手でグローバルブランドへと育て上げる。これが私の使命です。

3. 金融×実業のキャリアを捧げる覚悟：

- 私は銀行・証券での金融知識と、小売での実業経験の全てを、この仕組み作りに捧げます。デザイナーや職人には「創作」に没頭してもらい、私が「経営」と「世界への発信」を担う。
- 日本の宝を「下請け」で終わらせず、「主役（ブランド）」にする。この構造転換こそが、私がハピネス・アンド・デイで成し遂げたいライフワークそのものです。

テーマ 13：創業家との強固な信頼関係とガバナンス：

成長のための「聖域なき決断」

Q：創業家との現在の関係性について教えてください。前原社長への権限委譲は進んでいるのでしょうか。また、今回の資金調達や将来の成長戦略に伴う「株式の希薄化」について、創業家はどのようなスタンスをお持ちですか。

A：創業家とは極めて良好かつ信頼に基づいた関係を築けており、ガバナンスの最適化が完了しています。

1. 経営への一任と「所有と経営の分離」：

- 現在、経営の舵取りに関しては、金融と小売のプロフェッショナルである私に「一任」していただいております。

- 創業家がオーナーシップ（所有）を持ちつつ、実際の経営（マネジメント）は私が担うという「所有と経営の分離」が明確に機能しており、私は経営者として迅速かつ合理的な意思決定を行うことが可能です。

2. 希薄化をもいとわない創業者の覚悟：

- 特筆すべきは、創業者の会社に対する深い愛情と覚悟です。「会社が成長し、より良くなるためであれば、自身の持分比率の希薄化（ダイリューション）もいとわない」という明確な意志をお持ちです。
- 彼らにとって重要なのは、自身の影響力維持ではなく、企業の持続的な成長と企業価値の向上そのものです。

3. 改革を支える盤石な体制：

- この創業家の深い理解とバックアップがあるからこそ、私は既存の枠組みにとらわれない大胆な構造改革や、外部資本の活用を含めた戦略的な投資を迷いなく断行できています。このガバナンス体制こそが、当社の再成長を支える最大の基盤です。

テーマ 14：IR 戦略の革新と株主価値向上へのコミットメント

Q：株価向上や PBR1 倍割れ対策など、資本コストを意識した経営について、今後の具体的なアクションプランを教えてください。

A： 東証が要請する「資本コストや株価を意識した経営」に対し、単なる形式的な対応ではなく、実質的な企業価値向上策を実行していくことを検討しています。

1. フェア・ディスクロージャーの徹底：

- 今回のような機関投資家ミーティングでの質疑応答の内容を、個人情報等を伏せた上で「Q&A 集」として一般投資家にも広く公開します。機関投資家が得ている情報と個人投資家が得ている情報の格差を埋めることが、適正な株価形成には不可欠だと考えています。

2. 株主価値の可視化：

- 当社のウェブサイトや開示資料を全てデータベース化し、「株主価値」の構成要素などに分解して、財務情報と非財務情報がどのように企業価値に結びつくかをロジカルに説明する資料を作成・開示するシステムの構築を検討していきます。

3. 積極的な対話：

- 本日のようなミーティングを通じて得られた意見は真摯に受け止め、経営に反映させます。また、Twitter（X）などの SNS も活用し、積極的な情報発信を行うことで、投資家の裾野を広げていく所存です。

以上