



HUMAN MADE
Inc.

事業計画及び成長可能性に関する事項

Nov. 2025



人間の閃きが生み出し、
人間の手が創り出す輝きを、
世界へ。

「創造」こそ、人間の根源的な価値である。
私たちはそう信じている。
効率や正解を超越した先に、かつてないアイデアは潜んでいる。
閃きと人の手が生み出すクリエイションで、
人類未踏の発見と体験を生み出し、
新たなカルチャーが生まれる起爆剤となる。
それが、HUMAN MADE Inc.
世界中のストリートに息づく感性と過去へのリスペクトを融合させながら、
ココロ弾ける瞬間を、世界へ届けていく。

Contents

1. サマリー
2. 市場環境と構造変化
3. 事業構造と収益力の源泉
4. 成長戦略
5. 会社概要
6. リスク情報

Appendix

Contents

1. サマリー

2. 市場環境と構造変化

3. 事業構造と収益力の源泉

4. 成長戦略

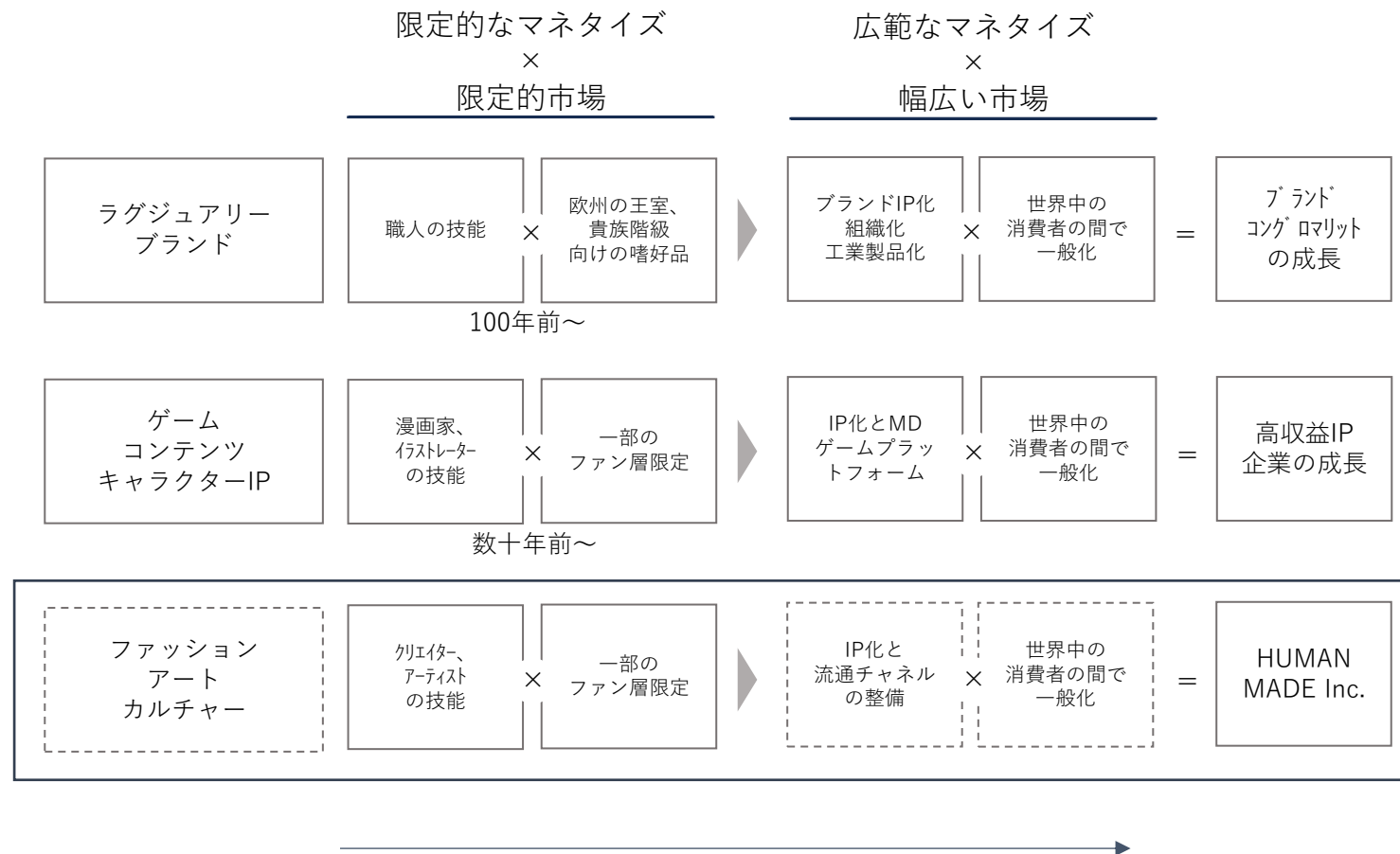
5. 会社概要

6. リスク情報

Appendix

HUMAN MADE Inc.が目指しているもの

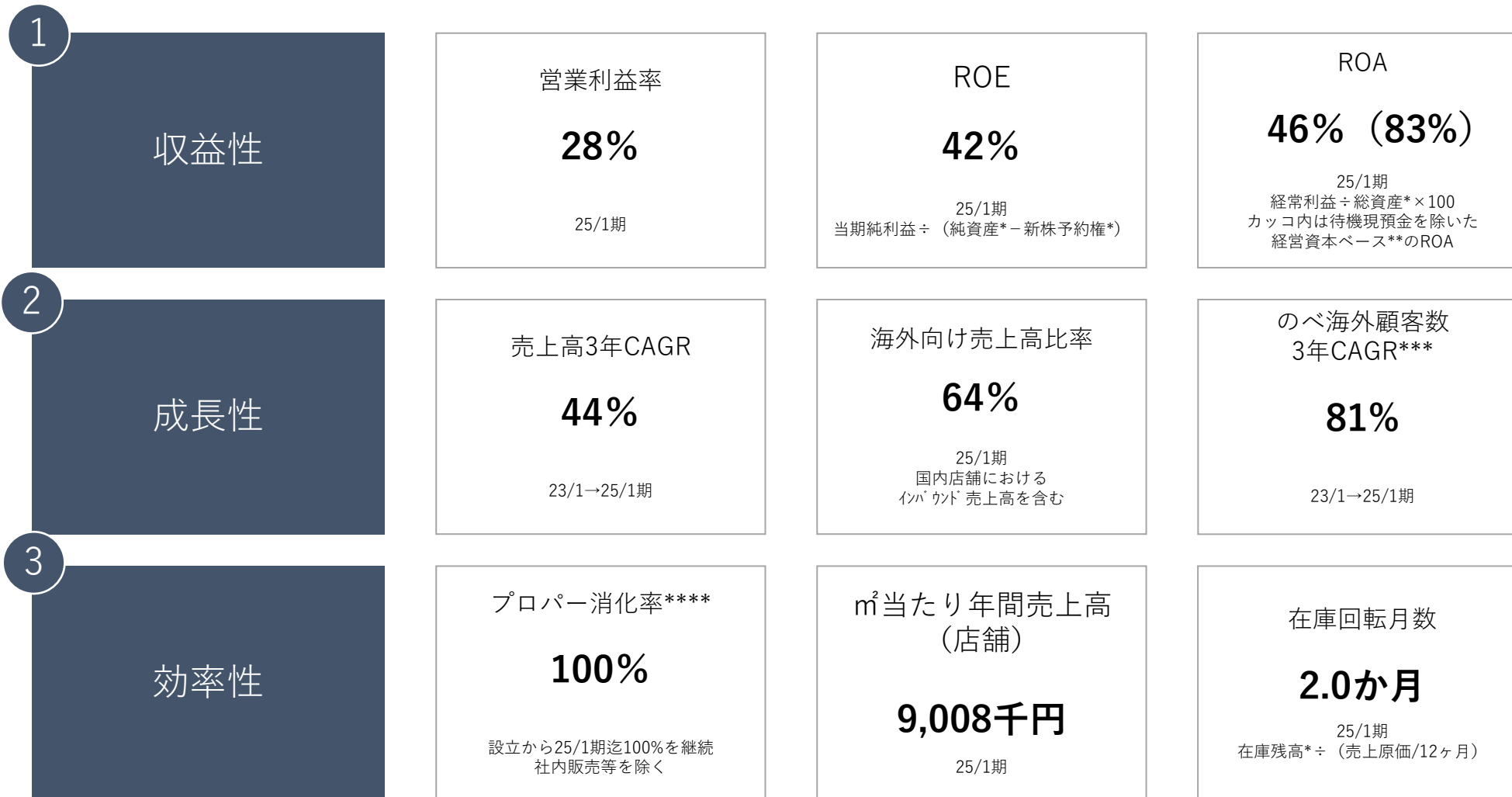
わたしたちHUMAN MADE Inc.は
人間の閃きと、
人の手が生み出すカルチャーの芽を
マンガ、アニメ、ゲームに続く
日本を代表する
クリエイティブ産業に育てる会社です。



アーティスティックな価値をビジネスに転換し、持続可能な産業に

高い収益性と、グローバル市場での大きな成長ポテンシャル

ダウンサイドリスクを低くおさえたPL構造と高い効率性を基盤にして持続的な成長を目指す



*期首期末の平均にて算定

**24/1期及び25/1期SGAの50% (半年分) 相当を必要現預金とし、各期末の現預金から減じた残額を待機現預金としている。

各期の総資産から待機現預金を除いた期首期末平均経営資本を使用

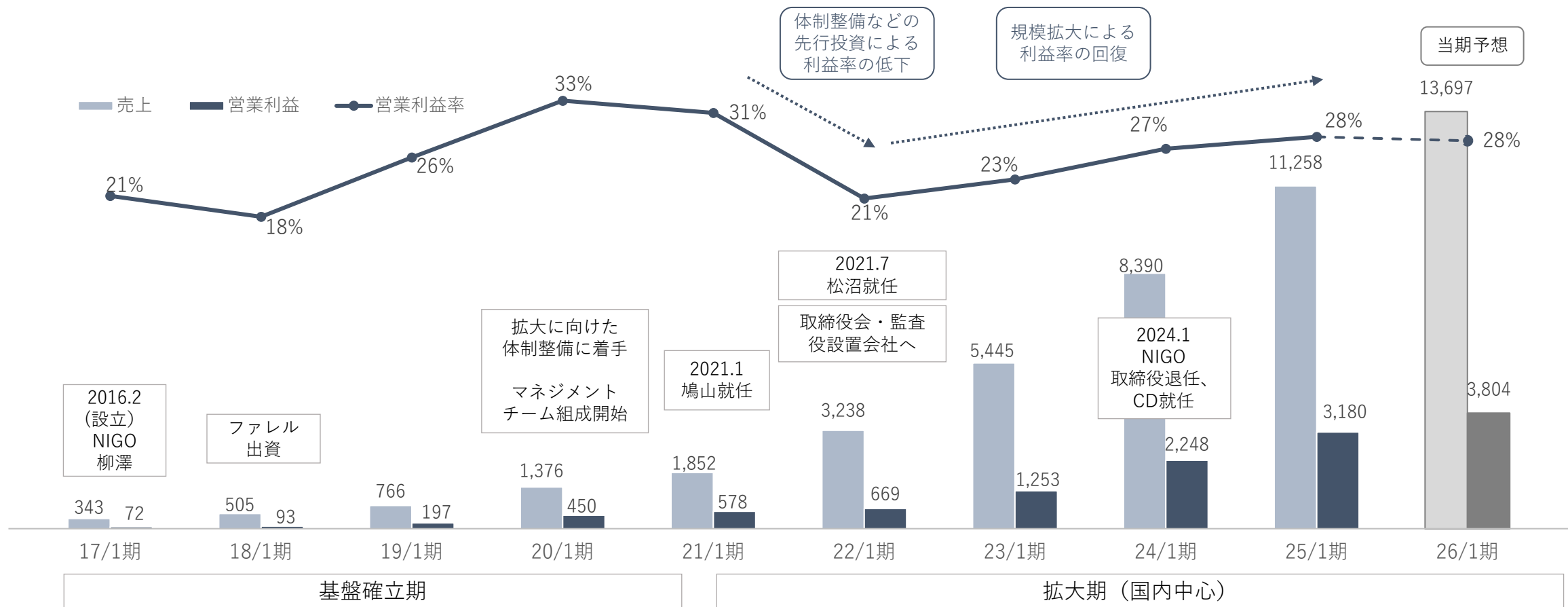
***のべ海外顧客数 = EC海外顧客数 + 店舗にて販売した免税売上の累積回数。店舗購入は顧客管理ができないため、1回の購入で1人とみなす

****プロパー消化率 (25/1期末時点) 販売した商品のうち、定価で売れた商品の比率。100%ということは、値引き販売を全くしていないことを意味する (社内販売等は除く)

長期間に渡り成長と高収益を持続

収益性、効率性、安全性について高い水準を維持したまま、設立来連続して増収増益を実現
為替変動、コロナ禍などの外部環境変化に対して適切に対処

売上高・営業利益（百万円）

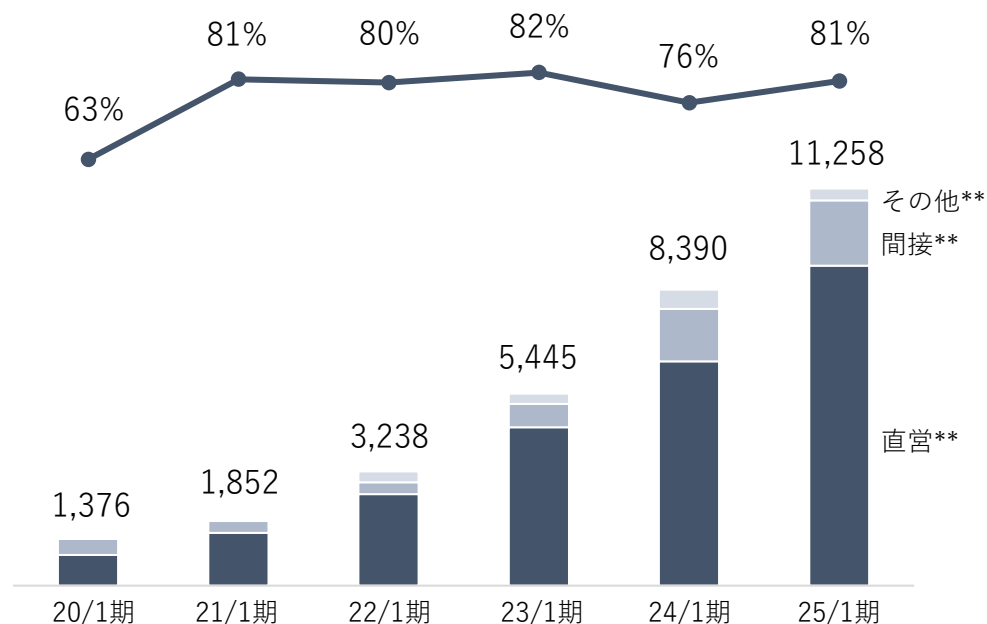


ダイレクト×グローバルを基軸として事業を拡大する

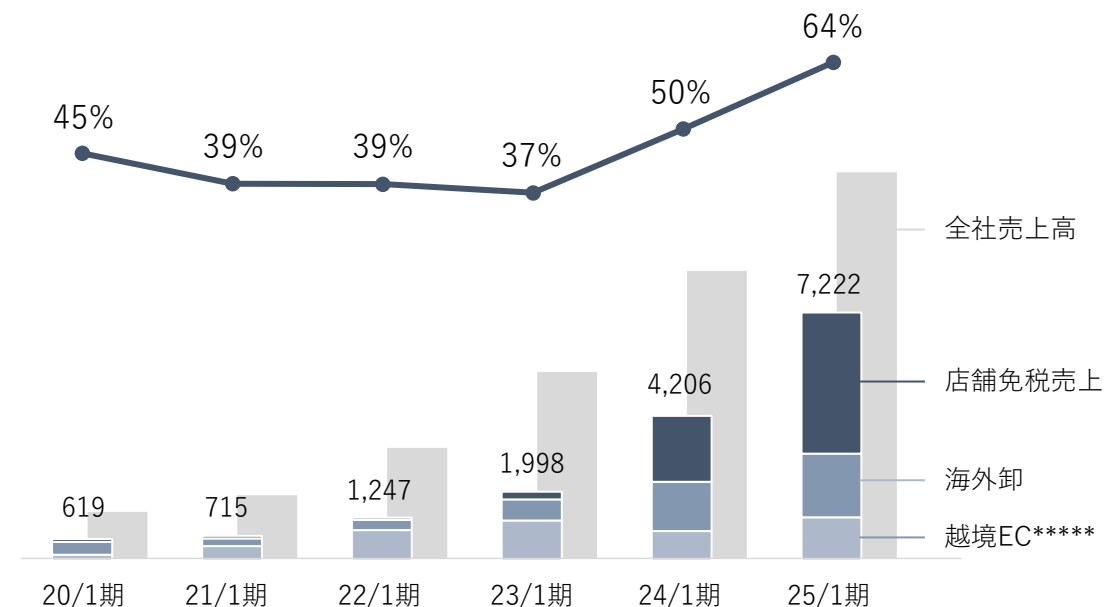
DTC比率を高く維持して高い利益率を実現

今後は海外現地への出店・現地ECを展開し海外売上比率を上昇させ、グローバル化を加速する

売上に占める直接チャネル売上（DTC比率*）の推移



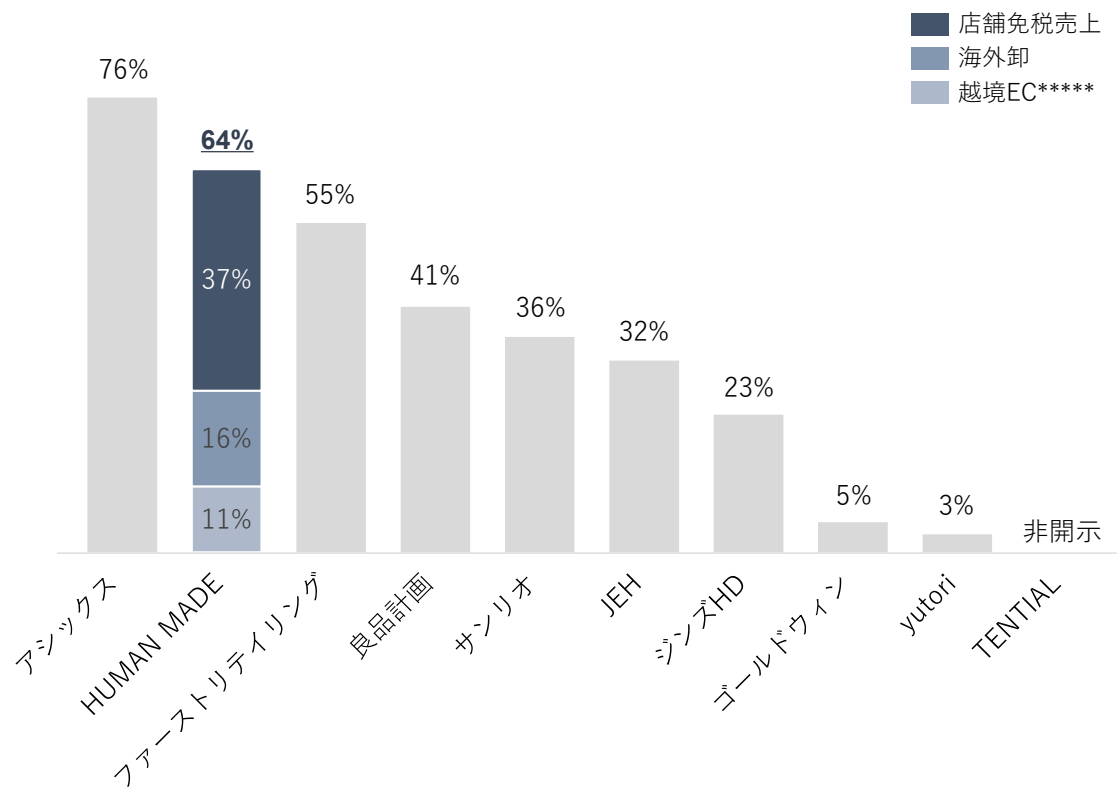
海外売上比率（インバウンド込み）***の推移



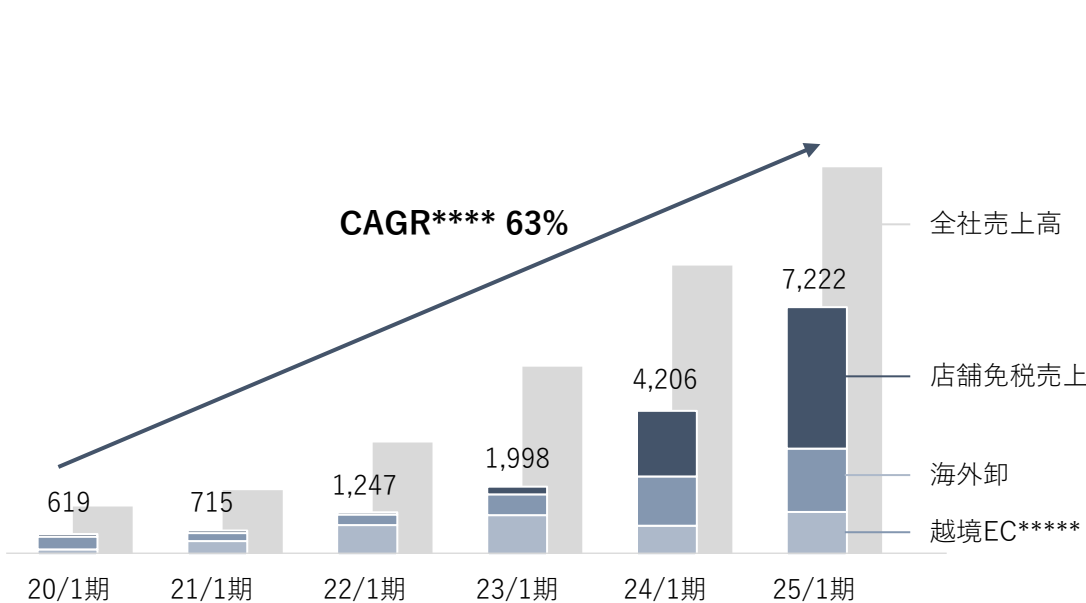
海外向け売上比率は25/1期で64%に達し、高い水準にある

成長を続ける他の国内企業と比較しても高い海外向け売上比率を実現し、かつその比率は上昇傾向にある海外のお客様からの強い需要を示しており、積極的な現地展開を図りお客様の期待に応える方針

海外（外国人）向け売上比率*の各社比較**



海外向け売上高推移（インバウンド込み）***



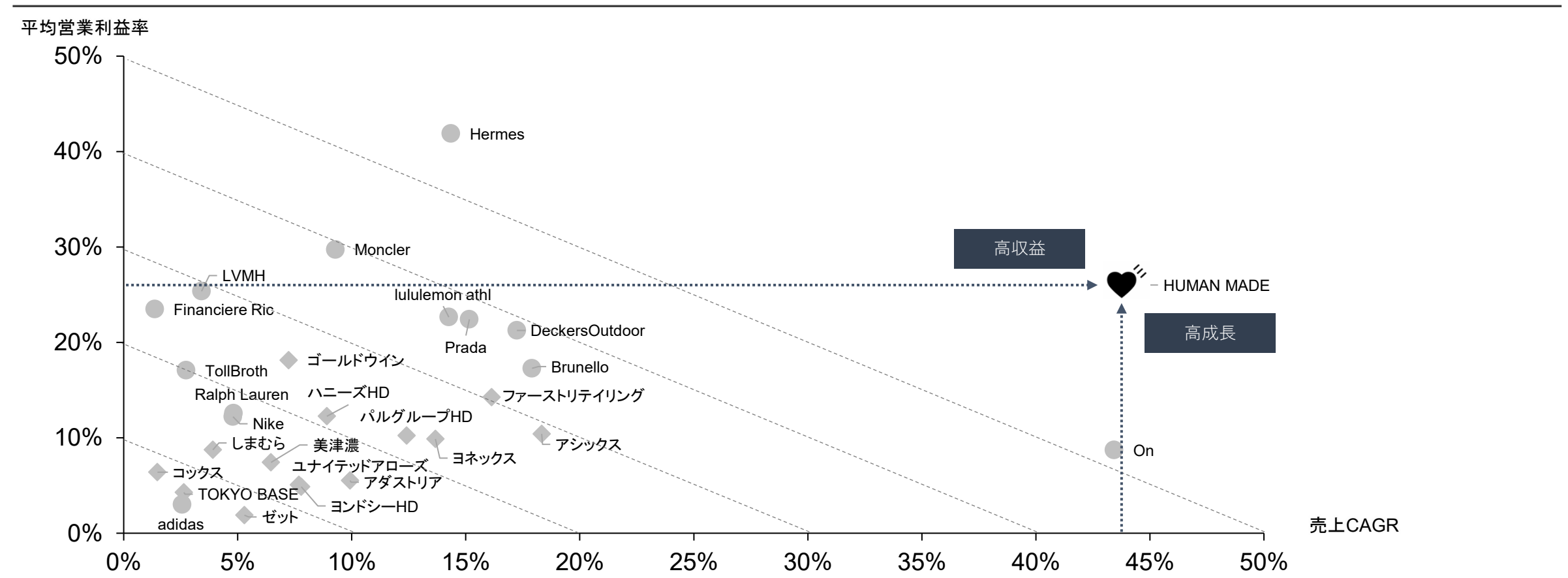
- コロナ影響でインバウンド需要がない時期はEC経由で海外から購入されており、コロナ沈静化後からはインバウンド観光客が国内店舗に押し寄せており、海外需要の高まりが見て取れる

出典：NEEDS業種分類（日経業種分類）、東洋経済業種分類、各社開示資料（2025年9月末時点）、Factset（2025年6月12日時点）
*各社直近期（上記時点）の実績数値を参照。なおJEH（Japan Eyewear Holdings）の海外売上には国内店舗におけるインバウンド売上を含む。またyutoriは非連結の台湾法人における売上を含まない
**NEEDS業種分類の細分類の「通信販売（衣料・生活雑貨）」「スポーツウエア・シューズ」「眼鏡・コンタクトレンズ専門店」「玩具」「生活雑貨・日用品販売」「カジュアル衣料」、東洋経済業種分類の細分類の「アパレル」「スポーツ用品」「眼鏡・コンタクトレンズ小売り」「アニメ制作・版權」「生活雑貨・家具小売り」「カジュアルウエア小売り」、の順番に対応する夫々の各業種を統合（双方に含まれる銘柄で構成）し、その中で、時価総額150億円以上（上記時点）、統合業種分類内で時価総額上位2社（上記時点）、前期（上記時点）実績で増収増益の銘柄を抽出
***国内店舗におけるインバウンド売上高を含む
****20/1期から25/1期のCAGR
*****国内ECで注文を受け海外に出荷している売上

高収益と高成長を両立し、グローバルでの成長ポテンシャルを有する

適切なブランド構築と効率的なビジネスモデルにより、
国内外でトップクラスの売上成長率と海外のプレミアムブランドに匹敵する高収益性を両立

売上高 3 年CAGR × 3 年平均営業利益率*によるマッピング



出典：ビクト・プレミアム・ブランド・ファンド投資信託説明書（2025年2月11日発行）、SPEEDA、各社開示資料

*財務数値について、営業利益率・売上高CAGR共に、直近期より3期間分の実績を参照

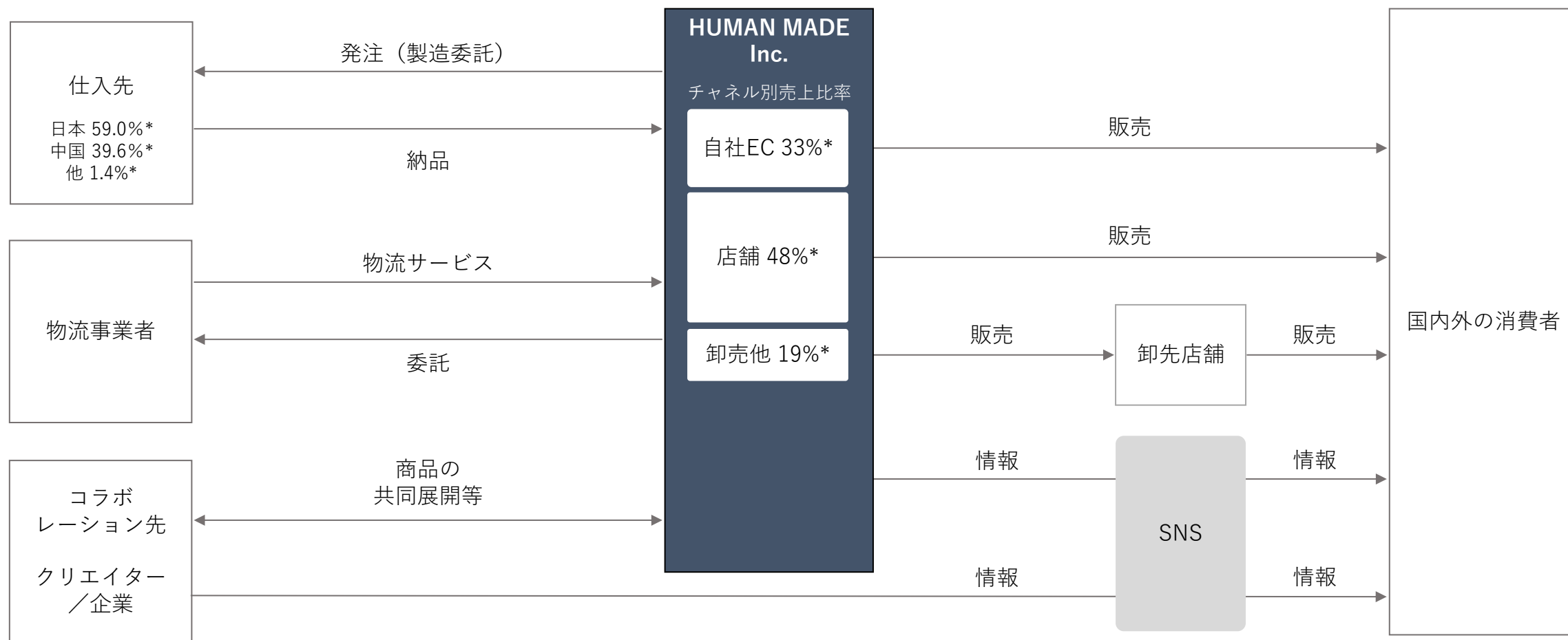
**ビクト・プレミアム・ブランド・マザーファンドの投資銘柄の中で、評価額上位銘柄明細（2024年11月29日時点）に掲載の30社中、「耐久消費財・アパレル」業種に分類される13社を採用

***SPEEDA業界分類（小分類）で、「アパレル専門店業界」「カジュアル衣料専門店業界」「スポーツ用品業界」に属する国内上場企業28社中、売上CAGRおよび平均営業利益率が正かつ

今期増収予想の14社を採用

垂直統合によりブランドイメージを管理し、付加価値を取り込む

自社でブランドIPを保持し、企画・デザインから販売、集客まで垂直統合してブランドイメージをコントロールしている



*数値は25/1期実績

売上の95%がHUMAN MADEブランドで構成

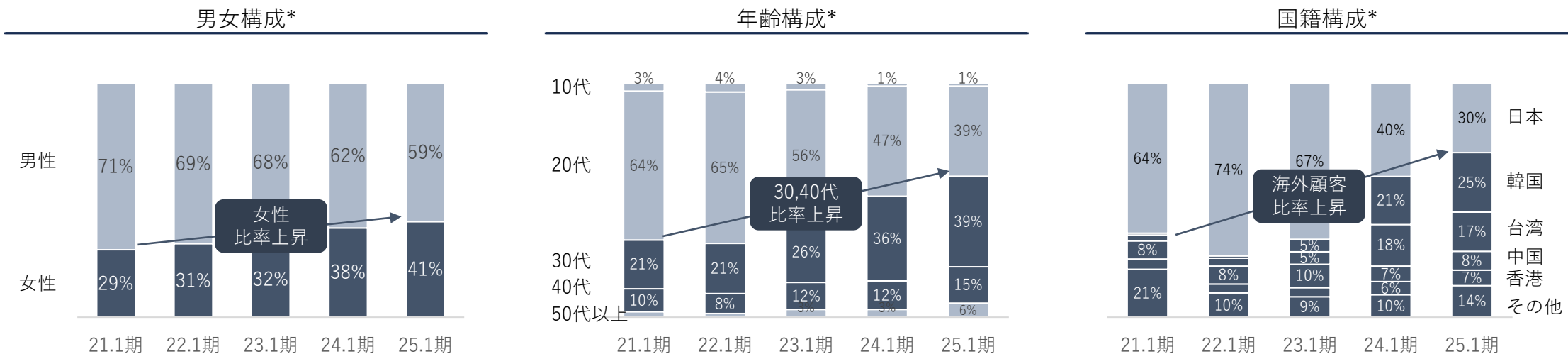
商品展開の幅は非常に広く、ライフスタイルを提案する日本発で世界を目指すブランド



*数値は25/1期実績

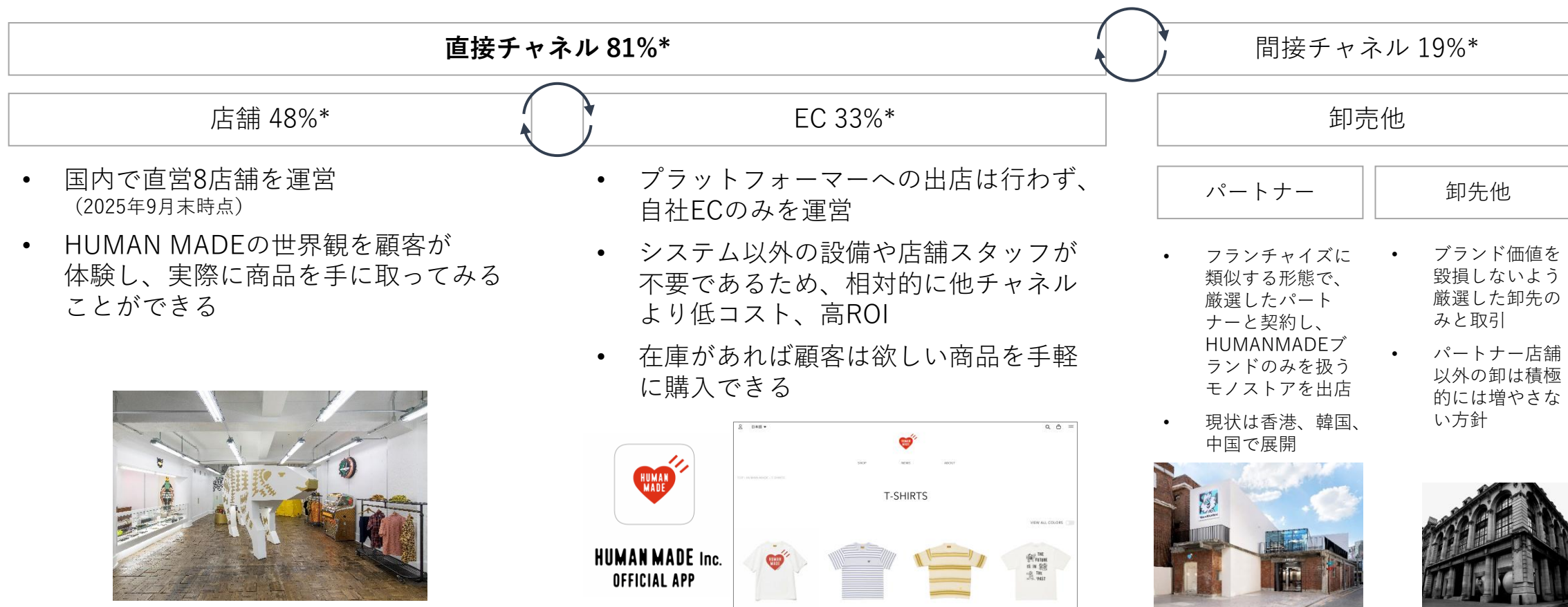
お客様の性別・年齢が多様化し、グローバル化が進行

東アジアを中心とした20代、30代の男女が購買層の中心。
性別、年齢、国籍のいずれの観点でも客層が広がっており、国内外で大きな成長余地があると認識



自社店舗・自社ECを重視した販売チャネル展開

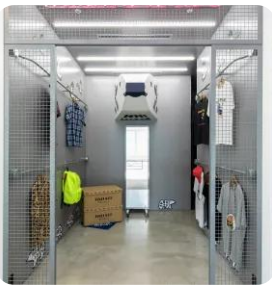
販売価格やブランドイメージを自社で管理できる直接チャネルを重視した経営を行っている
 自社店舗・自社ECを中心として展開し、各チャネル特性を相互補完し顧客体験の最良化を目指す



*数値は25/1期実績

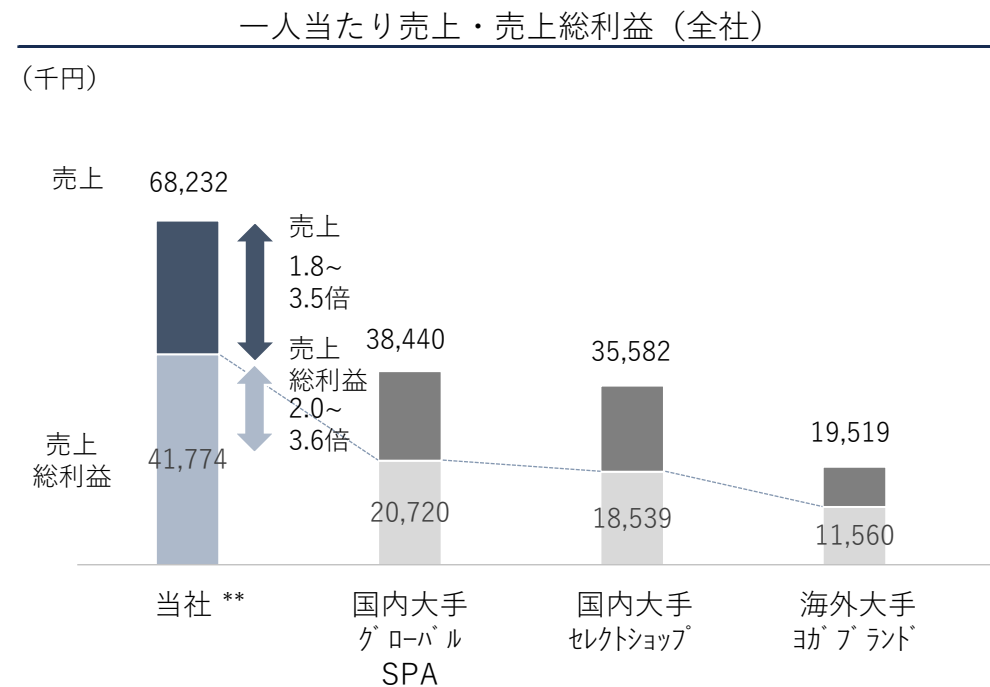
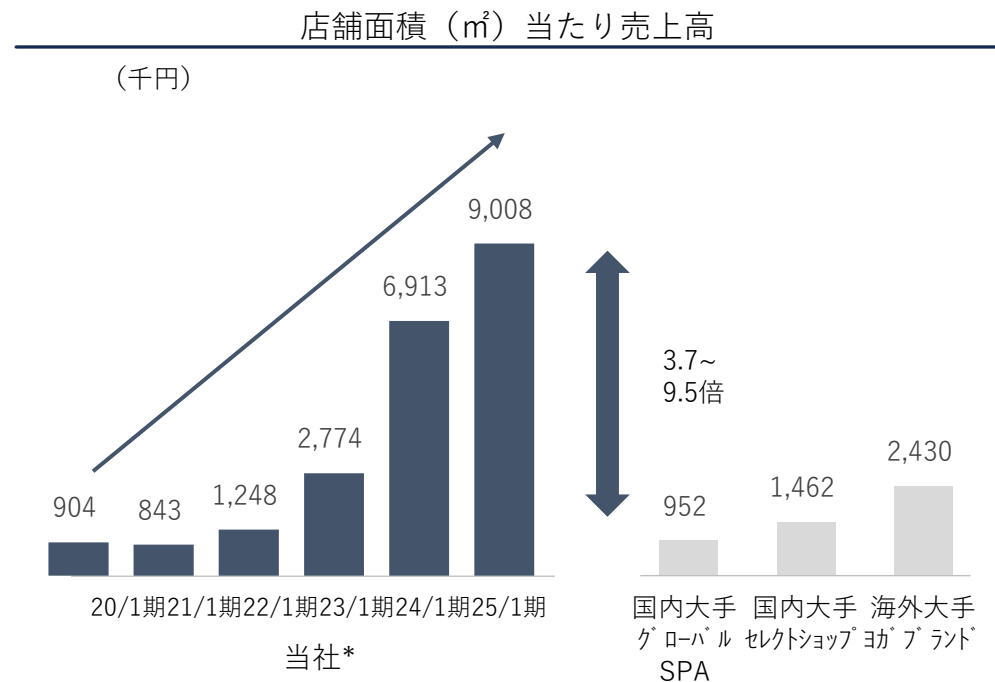
店舗において、高い面積当たり販売効率を実現

国内直営店 8 店舗は良質なブランド体験を提供する主要都市店舗と都心商業施設の高効率店舗を戦略的に展開

店舗名	HUMAN MADE OFFLINE STORE	HUMAN MADE HARAJUKU	HUMAN MADE SHIBUYA PARCO	HUMAN MADE 1928	HUMAN MADE SHINSAIBASHI PARCO	HUMAN MADE SAPPORO	HUMAN MADE FUKUOKA	OTSUMO PLAZA
イメージ								
オープン	2021年7月	2020年7月	2019年11月	2019年5月	2022年11月	2023年8月	2024年4月	2023年11月
所在地	東京都渋谷区 神宮前	東京都渋谷区 神宮前	東京都渋谷区 宇田川町	京都府京都市中 京区弁慶石町	大阪府大阪市 中央区心斎橋筋	北海道札幌市中 央区南3条西	福岡県福岡市 中央区大名	東京都港区 南青山
売上高 (24/1期 ⇒25/1期)	約8.3億円 ⇒約11.0億円	約3.8億円 ⇒約6.9億円	約6.7億円 ⇒約9.3億円	約3.3億円 ⇒約5.8億円	約5.6億円 ⇒約9.2億円	約1.1億円 ⇒約3.3億円	— ⇒約6.4億円	約1.3億円 ⇒約2.0億円
店舗面積/ ㎡あたり売上 (25/1期)	151.51㎡/ 約7.2百万円	26.01㎡/ 約26.8百万円	21.32㎡/ 約43.8百万円	190.8㎡/ 約3.0百万円	23.47㎡/ 約39.5百万円	32.84㎡/ 約10.1百万円	181.79㎡/ 約3.5百万円	161.4㎡/ 約1.2百万円
特徴	中目黒より移転 Blue Bottle Coffee併設	ラフォーレ原宿 1F 25年1月期増 床	渋谷PARCO 1F (25年9月下旬に 42.51㎡に増床)	Blue Bottle Coffee併設	心斎橋パルコ 1F			NIGO&VERDYブ ロデュースコン セプトショップ

面積当たり売上・1人当たり売上ともに高い効率を実現し、上昇傾向にある

当社店舗の面積当たり売上効率は、高成長グローバルブランド企業***と比較して約4～10倍に達している
 全社ベースの1人当たり売上・売上総利益は約2～4倍に達する



*25/1期末に存在する店舗のみを対象に算定

**25/1期の売上高を、アルバイトも含む期首・期末人員数の平均で除して算定

***各社直近期（上記時点）の実績数値を参照。Speedaの中分類「生活用品小売・その他生活用品製造業・衣服・装飾品製造・総合食品小売」の中で、該当企業が所属する小分類において、以下のスクリーニングを実施「時価総額500億円以上」「所属する小分類において売上高増加率がトップ」

クリエイティブとビジネスの分離によるバランスの取れた経営

NIGOはクリエイティブに集中。その価値をマネジメントがビジネスへ昇華する
同時にマネジメントからビジネス面をクリエイティブへフィードバックし成長をリード

クリエイティブ

ビジネス



創業者／クリエイティブディレクター
NIGO

クリエイティブ／
ブランド構築の確かな実績

トレンドを創出するクリエイティビティ

- 経営から離れ、当社とクリエイティブディレクター契約を締結
- 得意なクリエイティブ業務に集中



共同創業者 / 取締役CFO
柳澤 純一

Deloitte.
財務面から企業価値向上の
豊富な経験

財務戦略・ガバナンスの要

- クリエイティブに傾倒した過剰投資等を防止し、クリエイターの能力を安定した事業成長へと繋げる
- 特定の個人に依存しない組織、強固なIPを持つことで、継続的に成長する体制を整える



代表取締役CEO兼COO
松沼 礼

(株)ファーストリテイリング
Tシャツブランドの
急成長をリード

経営全般・事業全般を牽引



取締役CSO
鳩山 玲人

三菱商事(株) / (株)サンリオ
キャラクターIPの
グローバル化をリード

ブランド・IP戦略を立案・主導

ストリートカルチャーの世界的アイコンが当社のクリエイティブをリード

NIGOは当社の創業者であり、今後も主要株主として当社の企業価値最大化を目指す
多彩なカテゴリ、価格帯でのクリエイティブの豊富な実績を持つ

カテゴリの広さ
アパレル以外にシューズや車、ホテル、音楽、コンビニエンスストアまで手掛ける



価格帯の
広さ

SPAからス
トリート、
ラグジュア
リーまで
手掛ける

NIGOが手掛け、
カルチャーシーンを
リードしてきた
ブランド

世界的
ブランドとの
コラボレーション

- **A BATHING APE**：自身が創業し、世界に「裏原」、ストリートファッションを広めた（1993～）
- **UNIQLO UT**：ファーストリテイリングの「UT」のクリエイティブディレクターに就任（2013）
- **KENZO**：LVMH傘下のラグジュアリーブランドのクリエイティブディレクターに就任（2021～）
- **ADIDAS**（2014）
- **LOUIS VUITTON with ヴァージル**（2020）
- **NIKE**（2024/2025）
- **MONCLER X MERCEDES-BENZ BY NIGO**（2024）
- **LOUIS VUITTON with ファレル**（2025）

HUMAN MADEクリエイティブディレクターとしての役割

- 商品企画・デザイン、店舗デザイン、広告宣伝活動等の顧客とのタッチポイントとなる部分を担当
- 商品関連では、シーズンのテーマ決定から企画段階の議論、サンプルチェック、そして完成品に対するクオリティチェックを実施
- 店舗デザインにおいては、店舗コンセプトやデザインについての外部デザイナーとの協議、現地での最終チェック等を行う
- 広告宣伝活動としては、海外店舗のオープン時の現地セレブリティを招いたパーティに参加するなど情報の拡散を担う

アドバイザー・パートナーに世界トップクラスのクリエイターを招聘

世界トップクラスのクリエイターとのコラボレーション等を通じて商品価値の向上や顧客創造を加速



アドバイザー／株主

ファレルウィリアムス

アーティスト／プロデューサー／シンガーソングライター／慈善活動家／ファッション・デザイナー／起業家。いままでに13のグラミー賞を受賞し、2つのアカデミー賞やゴールデングローブ賞、エミー賞にもノミネート。

2023年には『LOUIS VUITTON』メンズクリエイティブ・ディレクター就任。

2017年に当社に資本参画したのち、2023年に当社アドバイザーに就任。



アドバイザー／株主*

KAWS

現代アーティスト。絵画や壁画、グラフィックデザイン、プロダクトデザイン、ストリートアート、大型彫刻など、アートからデザインの世界に至るまで、その活動は多岐に及ぶ。特徴的な「×」印の目がモチーフのキャラクター「コンパニオン」が人気。

2023年に当社アドバイザーに就任。



クリエイティブ・パートナー／株主*

VERDY

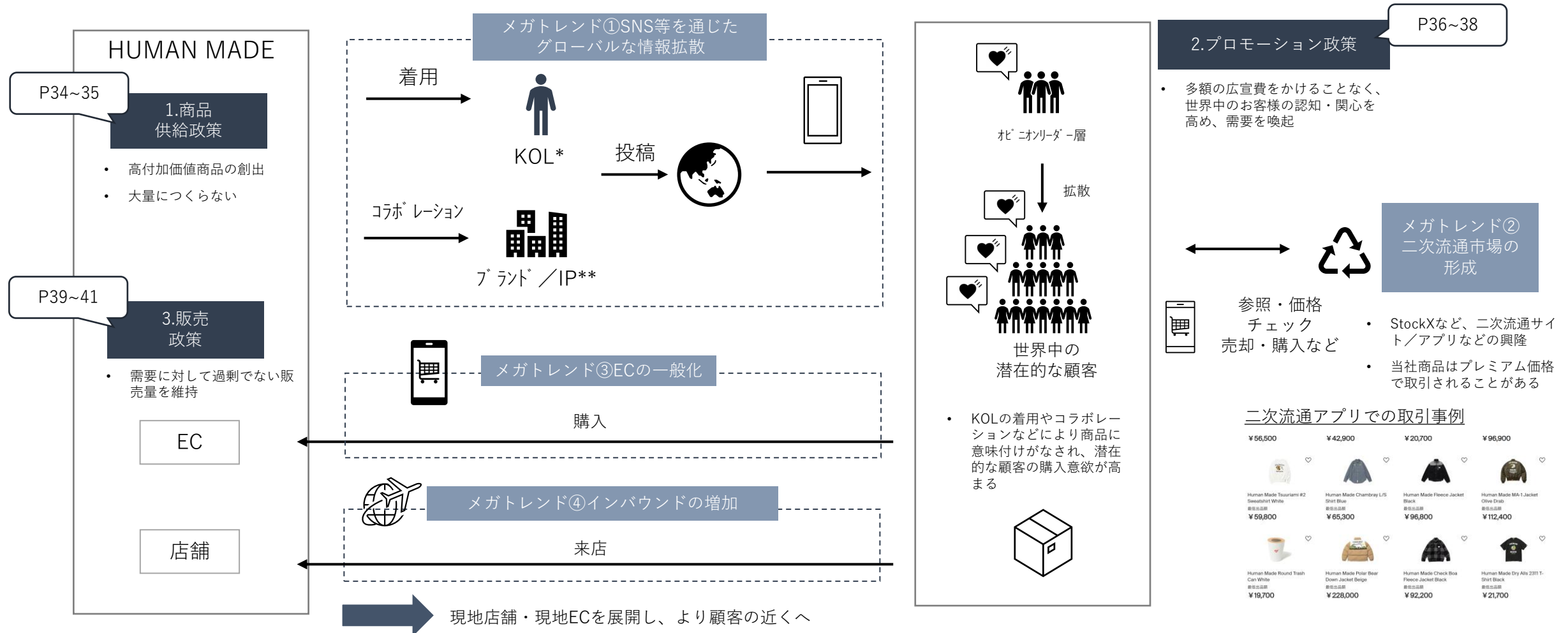
グラフィック・アーティスト。「Girls Don't Cry」や「Wasted Youth」などのアイコン的なプロジェクト、「VICK」、「VISTY」などのキャラクターで知られる次世代のカルチャーアイコン。コンプレックスコン・香港2024、K-POPグループBLACKPINKの世界ツアー『Born Pink Tour』のアーティストティックディレクターを務めるなど、国内外で活躍。

2023年に当社クリエイティブ・パートナーに就任

*新株予約権（潜在株式）を保有している潜在的な株主

環境変化を活かせる事業構造を構築し、強みを活かして高成長を実現

商品価値の向上に集中投資し、それがオピニオンリーダー層に評価され、全世界に拡散、需要が生まれる
需要に対して自社チャネルを中心として効率的な販売を行う



企業価値向上に寄与する要素別に方針を策定

①売上・利益の拡大だけでなく、③経営リスクの低減・透明性向上を両輪で進め企業価値向上を図る
同時に、将来の成長に寄与する②投資を積極的に検討する

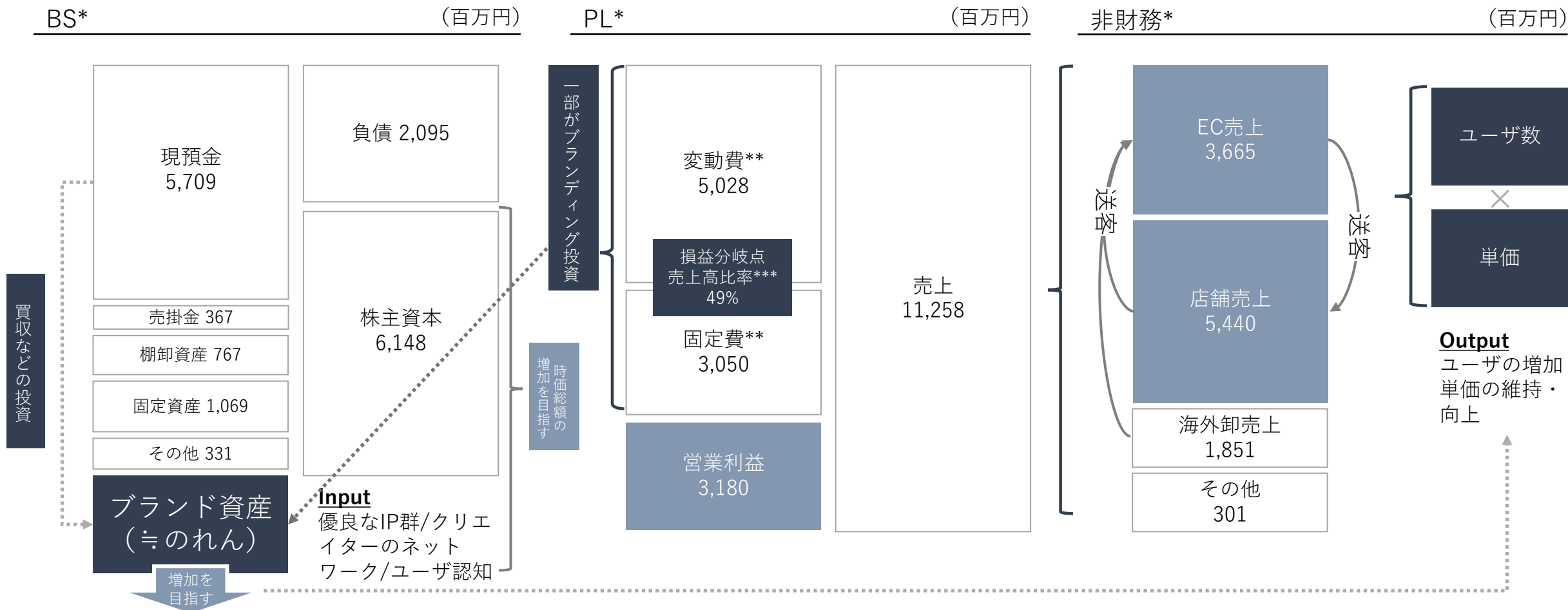


*本頁の各項目内の矢印は当該項目の向上もしくは低減を目指していることを示しているが、将来の向上もしくは低減を保証するものではない

**ここでは事業外資産等は考慮外としている

長期的なブランド資産価値の最大化を目指した経営を行う

ブランド資産価値を高めることで顧客創造が継続し、長期間にわたり収益力が持続することを目指す
長く続くブランドにするため、低い損益分岐点売上高比率を維持し、アセットライトなBS構造を堅持する方針



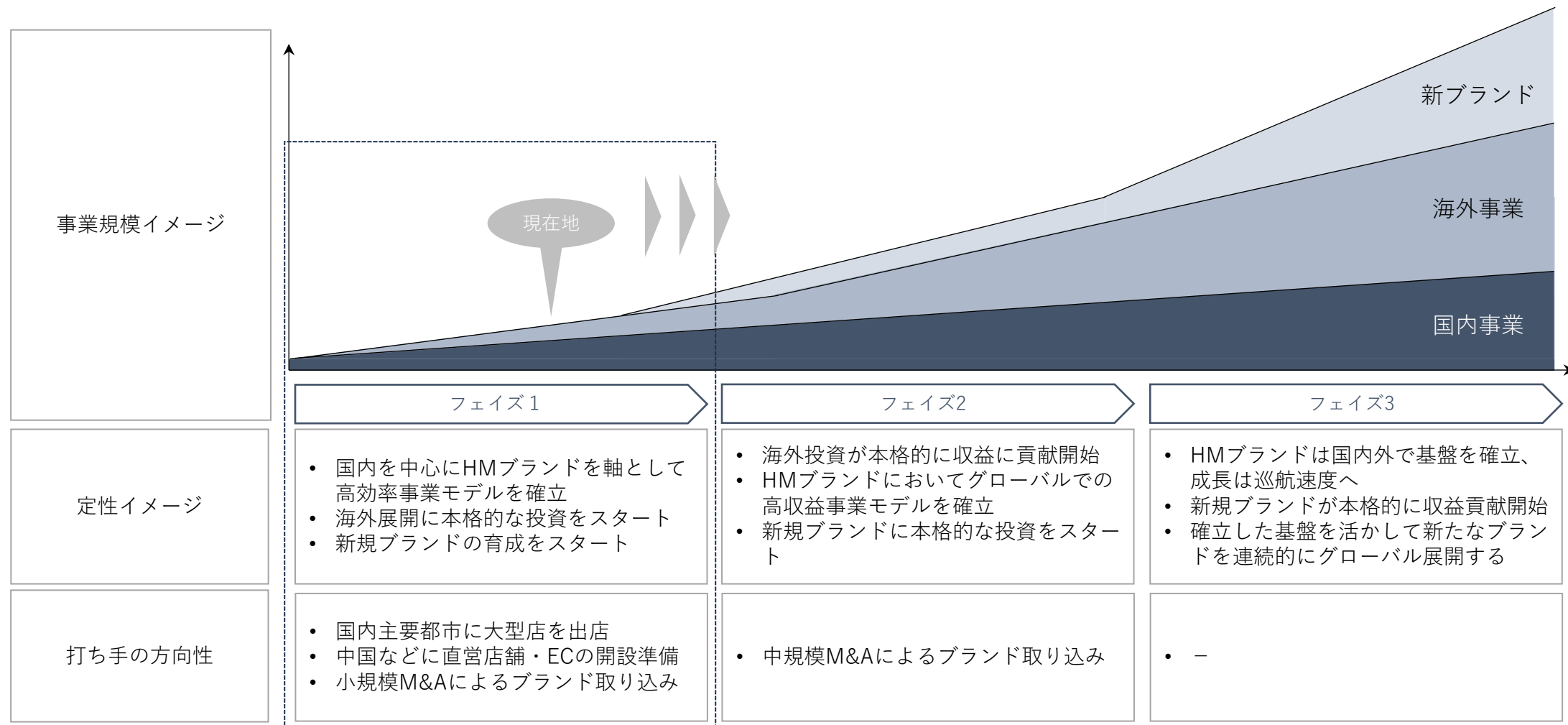
*数値は25/1期実績

**全ての費用のうち商品売上原価、情報システム関連費用、荷造運賃、支払報酬料のみを変動費、その他を全て固定費としている

***損益分岐点売上高比率: 固定費 ÷ (1 - 変動費率) により損益分岐点を算出。損益分岐点売上高 ÷ 売上高により損益分岐点売上高を算出

海外に進出し、グローバルブランドを目指す

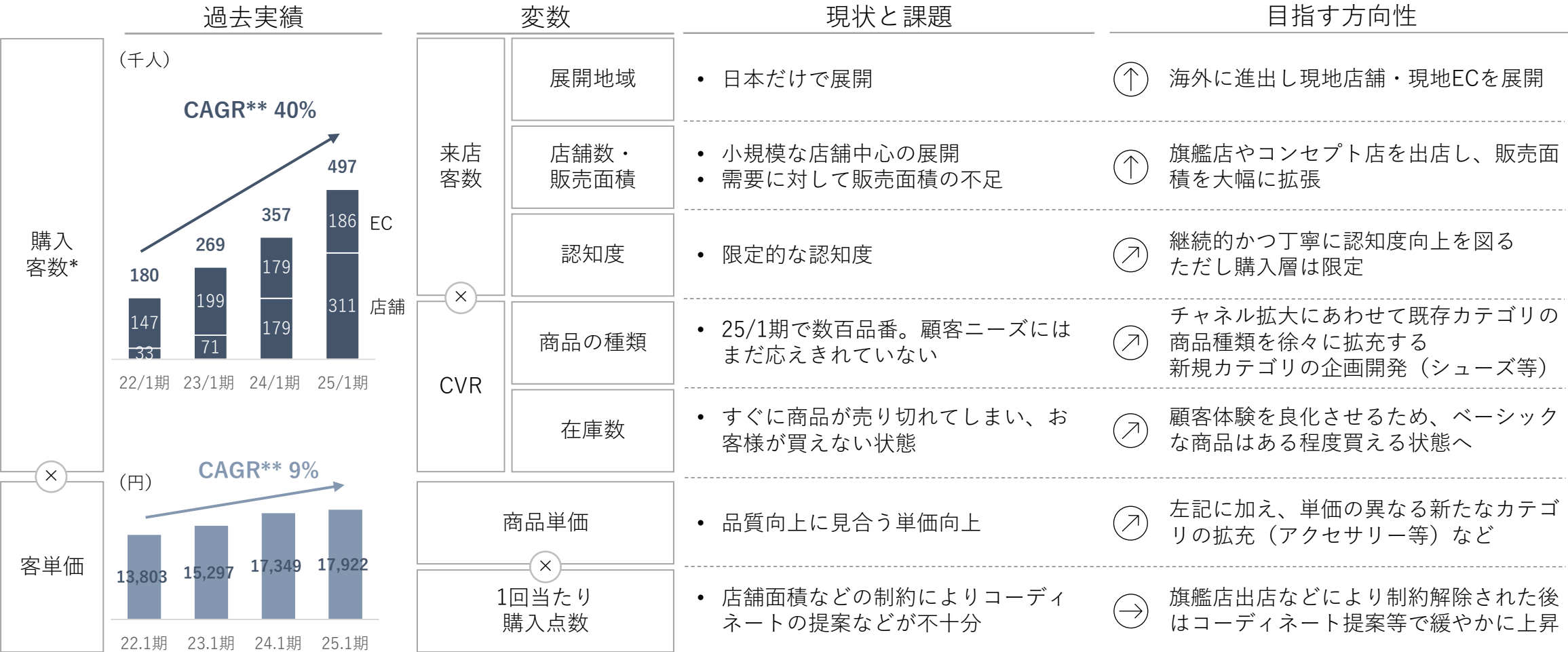
目先は旗艦店の出店などで国内をベースにした高効率事業モデルを盤石なものにする
同時に、今後1~2年以内に海外現地法人を設立し、本格的な海外展開に着手する方針



*上記は当社の事業規模の中長期的な成長イメージを示したものであり、業績の具体的な数値の推移を保証するものではありません

購入客数×客単価ともに成長施策を継続

お客様の数が主な成長のドライバー
展開地域・販売面積・商品種類の拡大など、上昇余地のある変数が多く存在する



*店舗は購入客数、ECは注文数の合算
**22/1期から25/1期のCAGR
***本頁の各項目内の矢印は当該項目の拡大、向上または緩やかな上昇を目指していることを示しているが、将来の拡大、向上または緩やかな上昇を保証するものではない

世界中のお客様に愛され成長を続けるブランド、企業を目指す

上場を通じて人材採用力の底上げ、資金調達手段の多様化、健全なガバナンス体制を備え、持続的に成長し世界中のお客様にココロ弾ける瞬間を届ける

組織化・仕組化



- 社会的信用・知名度の向上を通じて採用力を底上げ
- 当社ミッションに共感する多くの優秀な人材により、クリエイティブ・ビジネスの両面で強い組織を構築する

資金調達手段の多様化



- 資金調達手段の多様化により資本コストを最適化しながら成長を持続する
- 調達資金は店舗出店、ECシステム強化、海外子会社立ち上げ、国内外のブランド/IPのM&A等に充当を検討

ガバナンス体制強化



- ブランドを健全な状態で成長させ続けるには長い時間が必要
- 健全なガバナンス体制を構築して長期間に渡り成長を続ける仕組みを会社に組み込む

Contents

1. サマリー

2. 市場環境と構造変化

3. 事業構造と収益力の源泉

4. 成長戦略

5. 会社概要

6. リスク情報

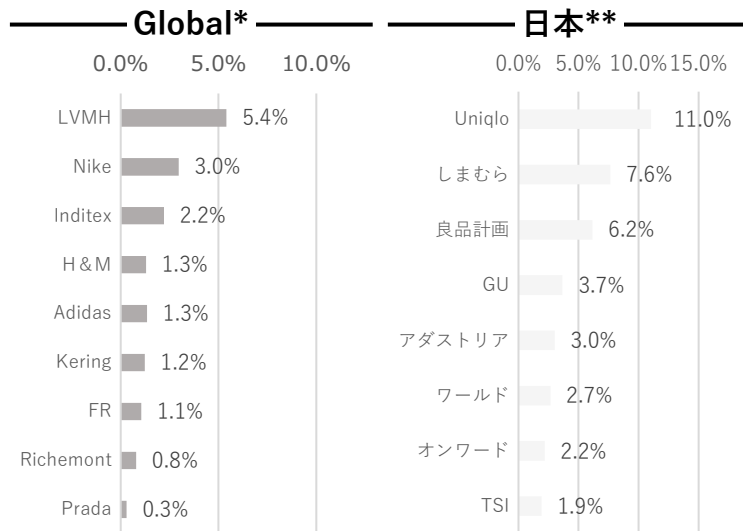
Appendix

成長するためには、グローバル化は必要不可欠

ファッション関連市場においては、外部環境変化に耐える財務構造を備え、細分化された消費者ニーズをグローバル市場全体で捉えることが長期的な成功要因

フラグメントな市場

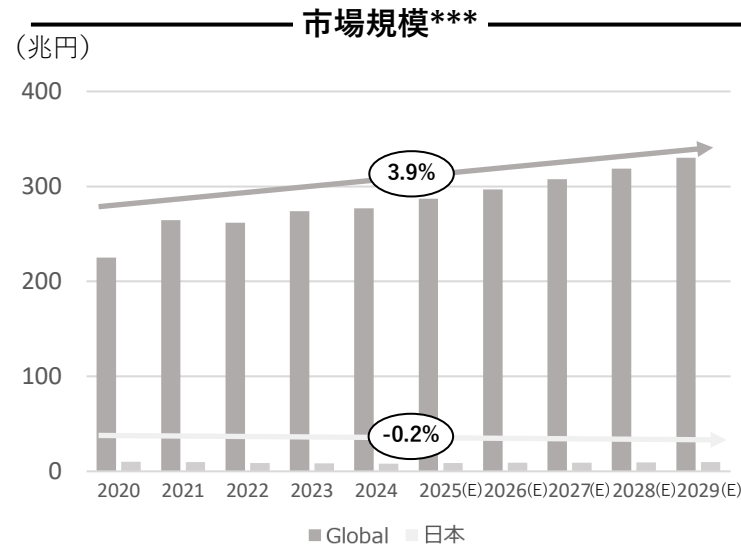
- 世界、日本どちらもトッププレイヤーのマーケットシェアは高くなく、ロングテールで数多くのプレイヤーが存在し多種多様な顧客ニーズに応える



消費者の多様なニーズに応える
ポートフォリオ設計が必要

成長する世界と縮小する日本

- 日本国内は人口減に伴い漸減する反面、世界的には人口増を背景としながら、堅調にアパレルマーケットは伸長する



日本に留まらずグローバルでの
ビジネス展開が必要

外部環境の激しい変化

- 数年置きに大規模な経済危機や紛争が生じており、その度にビジネスが大きく影響を受ける

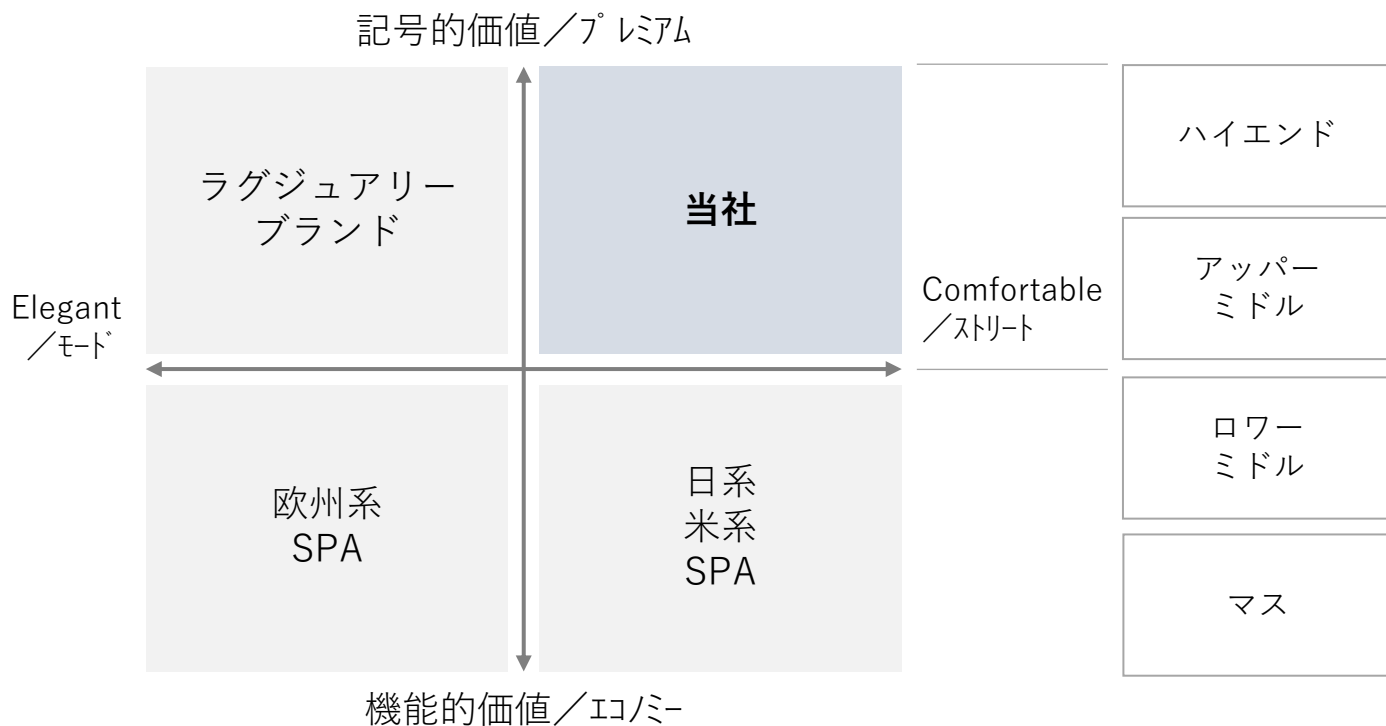
Year	Incident
2008	リーマンショック
2011	東日本大震災
2015	ギリシャ金融危機
2020	コロナ禍
2022	ロシア・ウクライナ戦争
2023	パレスチナ・イスラエル戦争
2024	能登半島地震

外部環境変化に耐えうる
ブランドエクイティの蓄積と財務的な備えが必要

プレミアム／ストリートセグメントに位置

HUMAN MADEブランドはお客様に対して、心地よくそれでいて記号的な価値の高いものを提供している

顧客への提供価値別に見た市場区分



【当社が属するセグメント】

- 当社は、商品の記号的価値*を重視するお客様を対象とする市場に属している
- その中でも、特に、ヴィンテージなど特定カルチャーとの結びつきを求めるお客様に支持されている
- 同領域に属する他ブランドは、Supreme、A Bathing Ape、KITH、Off-white、Carhartt、Palace等があげられる

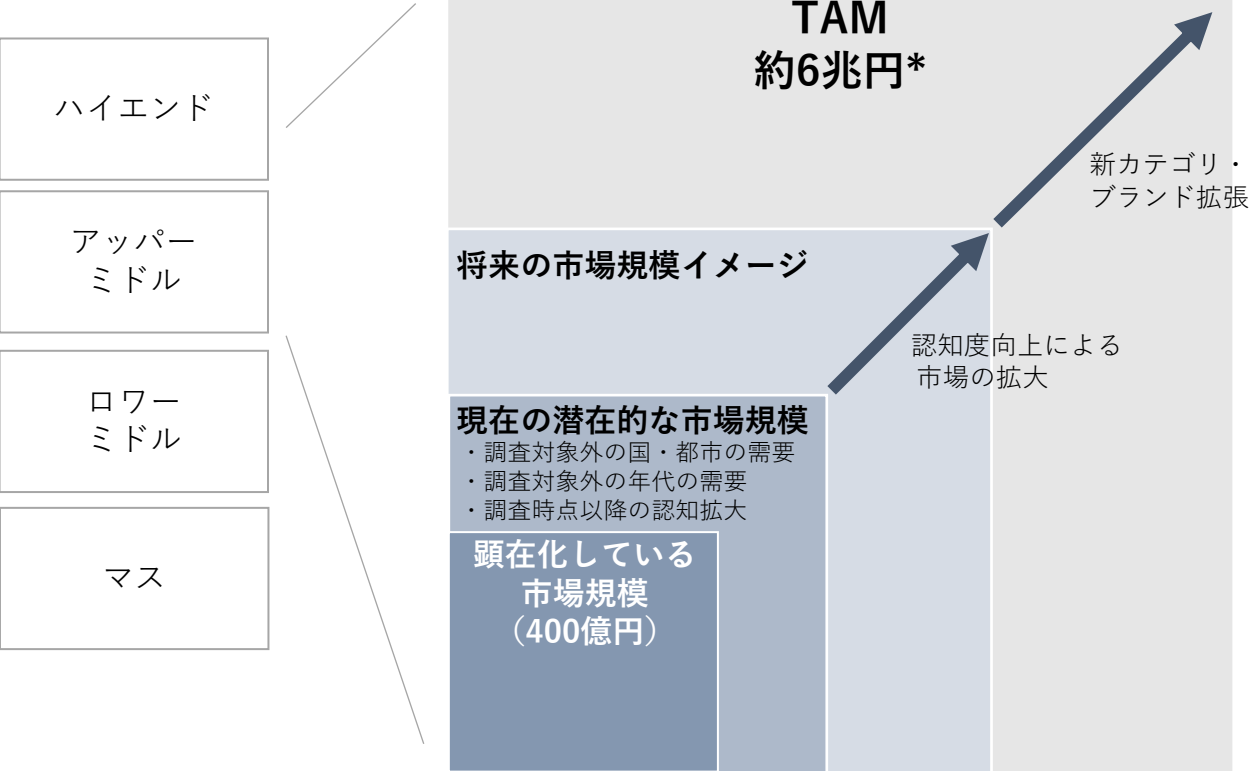
*ファッションの持つ記号的価値について

- **ブランド:** 特定のブランドは、その品質、歴史、ターゲット層などによって独自のイメージを確立しています。例えば、高級ブランドのバッグを持つことは、富やステータスを象徴することがあります。
- **デザイン・スタイル:** アイテムのデザインやスタイルは、特定のサブカルチャー、ライフスタイル、または時代精神を表現します。例えば、パンクファッションは反抗や個性を、ミニマリストなデザインは洗練やシンプルさを象徴し得ます。
- **素材・品質:** 高価な素材や優れた品質は、所有者の経済力や審美眼を示す記号となり得ます。
- **文化・社会的文脈:** 同じアイテムでも、それを着用する文化や社会的な文脈によって異なる意味を持つことがあります。特定の職業の制服や、伝統的な衣装などは、その記号的価値が特に顕著です。
- **流行・トレンド:** 流行しているアイテムは、その時点の「今」や「おしゃれ」を象徴する記号となります。トレンドを追うことで、社会との同調や、ファッションへの関心を示すことができます。
- **着用者の属性:** アイテムを誰が着用するかによっても、記号的価値は変化します。特定の有名人やインフルエンサーが着用することで、そのアイテムは憧れや共感の記号となり得ます。

想定市場規模（TAM）は6兆円前後と試算

TAMをブランドポートフォリオの拡大で開拓し、地域軸×ブランド軸で経営リスクの二重分散を目指す

HUMAN MADEブランドの想定市場規模



算出背景

TAM***	- HUMAN MADEブランドを含む前後の価格帯**セグメントの市場を、中・韓・米・英・仏・タイ・インドネシアの進出可能性のある7ヶ国で算出し、合算 - データソースはユーロモニター2023年度価格帯別アパレル市場, USD算出
顕在化している市場規模***	- 調査会社に委託し定量アンケート調査を実施。2024年時点での認知度を基礎にHUMAN MADEブランドの市場規模を試算 - 進出可能性のある国において、<u>購入したことがある又は購入する意向があるとアンケートに回答した人の比率から市場規模を推算</u> - 具体的には下記条件のもと、「客数」×「単価」で算出 【前提条件】 - 日・中・韓・台・香・米・英の7か国の主要都市の20代・30代男女に限定 ①ファッションに興味があり、②年間被服代約10万円以上の条件でスクリーニング (a) - スクリーニング対象の各国800サンプルに対し、「HUMAN MADEの購買意向がある」もしくは「直近1年以内に購入経験がある」と回答した割合 (b) - 客数＝都市別に「20代30代人口× (a) の割合× (b) の割合」で算出 - 顧客単価の割合について10段階のラダーを組み、客数をラダーの顧客単価に当てはめて市場規模を算出

*約400億USDの市場規模を1USD=150円換算で試算
**Upper Middleに当てはまる市場を該当市場として定義し、単純集計。（Upper Middle＝ジーンズで3万円程度のセグメントに該当するものと想定）
***「TAM」は当社の事業に関連する全体の市場規模を示したもので、「顕在化している市場規模」は当社において確度が高いと思考する当社の事業が対象とする潜在的な市場規模をそれぞれ示したものです。これらは当社が2025年7月現在で営む事業に係る客観的な市場規模を示す目的で算出されたものではありません。

人口動態とライフスタイルの変化は当社が属する市場の拡大に追い風

当該セグメントは世界のミレニアル世代、Z世代の購買力の増大を受けて今後も拡大
当社の事業モデルとブランドのポジションは構造変化を活かせる有利な位置にある



*約400億USDの市場規模を1USD=150円換算で試算

**「TAM」は当社の事業に関連する全体の市場規模を示したものの、「顕在化している市場規模」は当社において確度が高いと思考する当社の事業が対象とする潜在的な市場規模をそれぞれ示したものです、これらは当社が2025年7月現在で営む事業に係る客観的な市場規模を示す目的で算出されたものではありません。

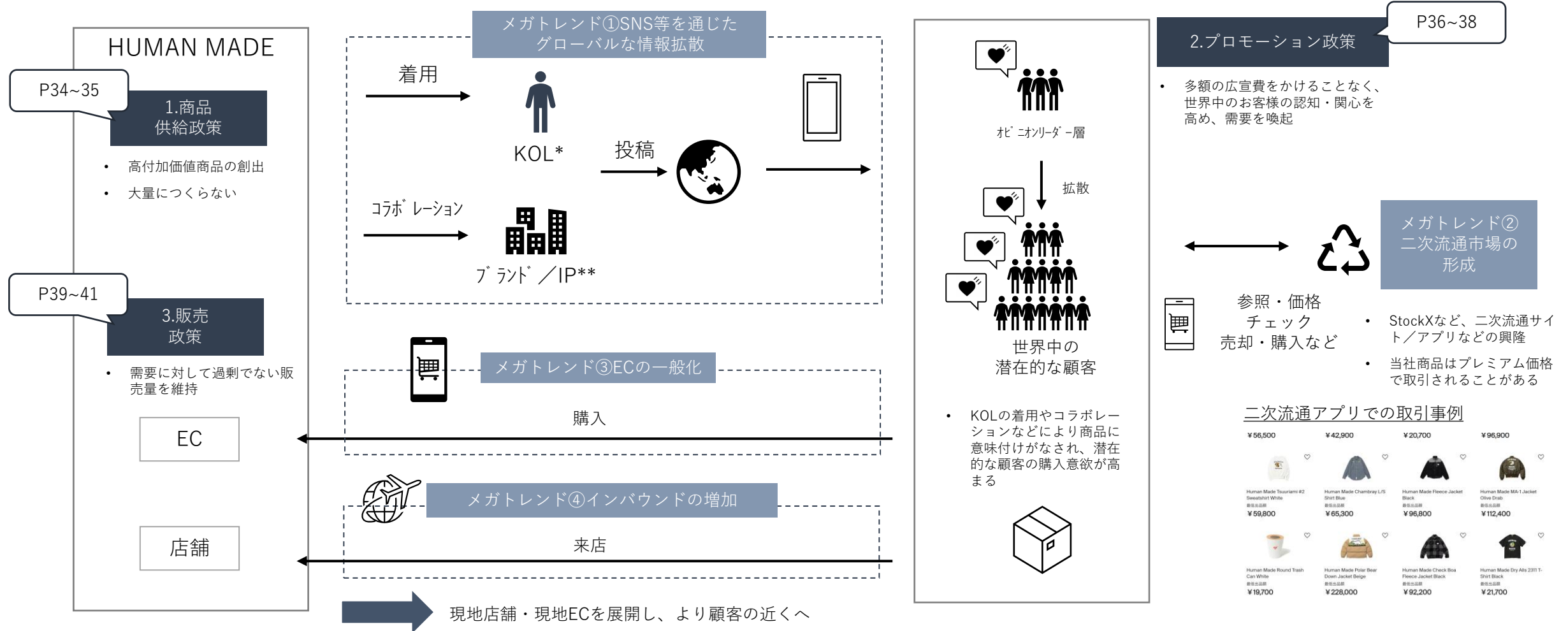
Contents

1. サマリー
2. 市場環境と構造変化
3. 事業構造と収益力の源泉
4. 成長戦略
5. 会社概要
6. リスク情報

Appendix

環境変化を活かせる事業構造を構築し、強みを活かして高成長を実現

商品価値の向上に集中投資し、それがオピニオンリーダー層に評価され、全世界に拡散、需要が生まれる
需要に対して自社チャネルを中心として効率的な販売を行う

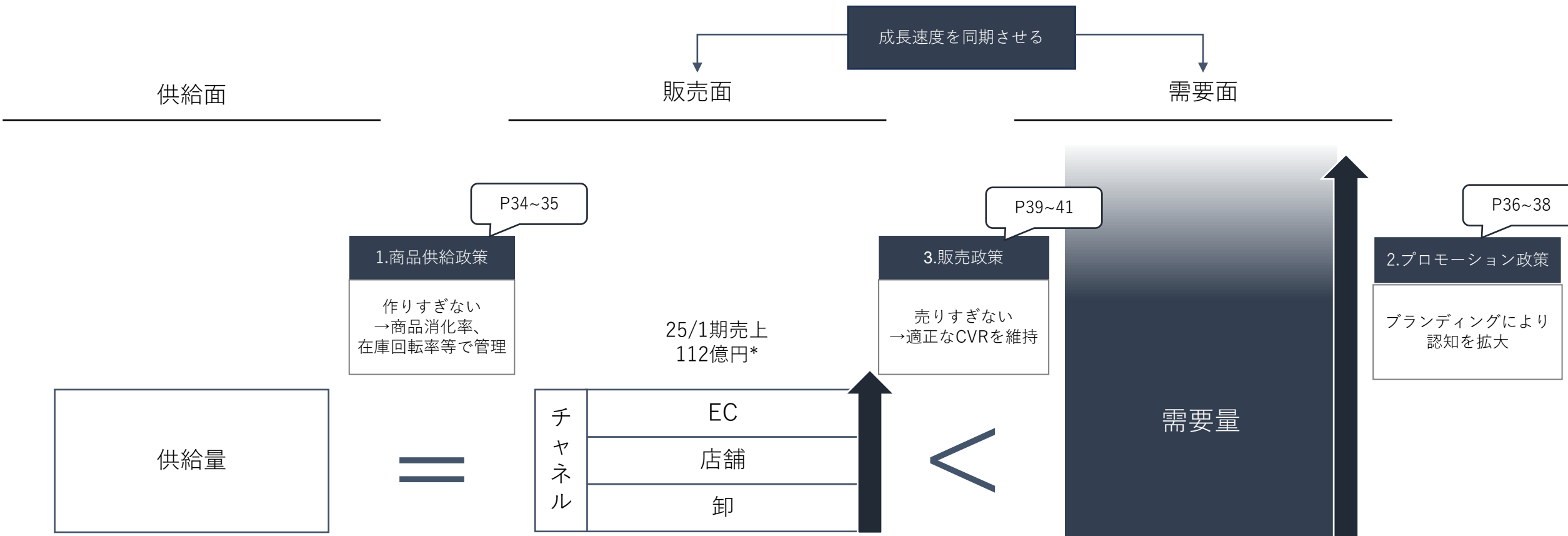


*KOL: Key Opinion Leaderの略。世界中の多数のセレブリティに、当社製品を愛用していただいている。なお、当社からPRを依頼しているものではありません

**IP: Intellectual Propertyの略。クリエイティブな活動によって生み出されたアイデア・創作物など、知的財産として価値をもつもの

需要を創出し、需要に見合った販売量・供給量を維持しながら拡大する

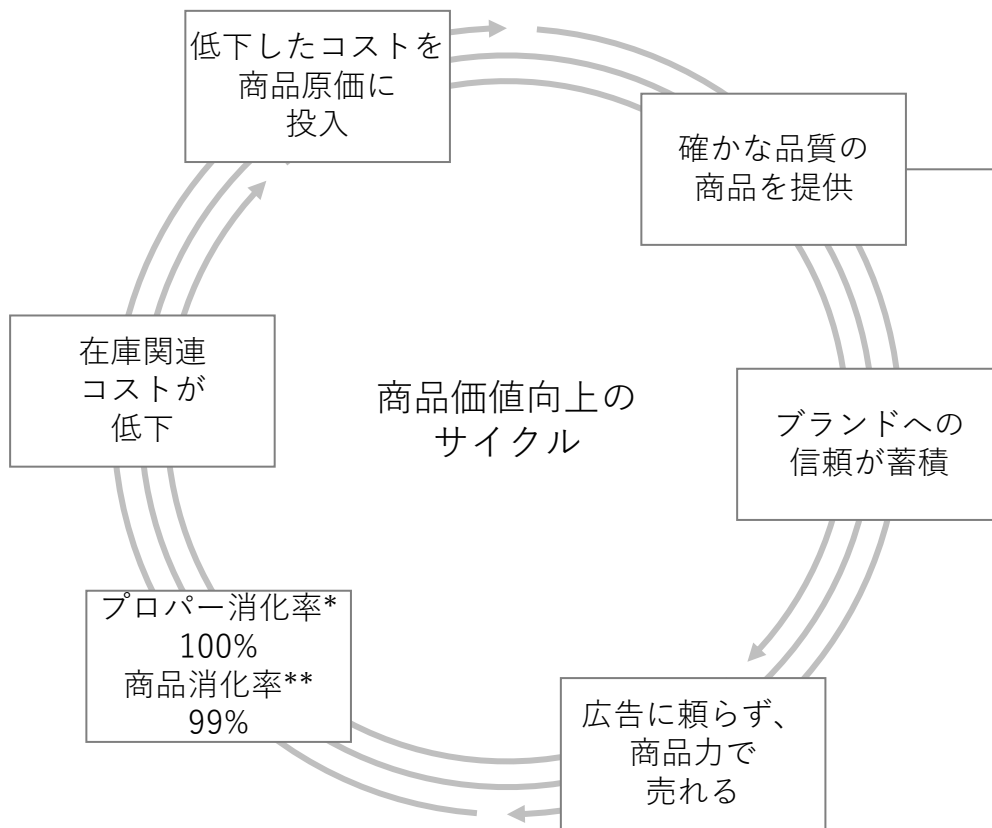
需要の拡大に合わせて供給量を増やし、販売量を適正に管理する
販売量と供給量は一致させ、作りすぎないポリシーを継続



*数値は25/1期実績

Product-Drivenの考えに基づき、商品価値向上を経営の中核に据えている

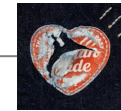
値引きや在庫評価損によるコストを極小化、低下したコストの分を商品原価に投入し商品価値を高める
これにより品質への信頼が蓄積しブランド価値の向上につながり、販売コストが低下する



クラフトマンシップに満ちた妥協のないモノ作り（例）



DENIM COVERALL
JACKET PAST



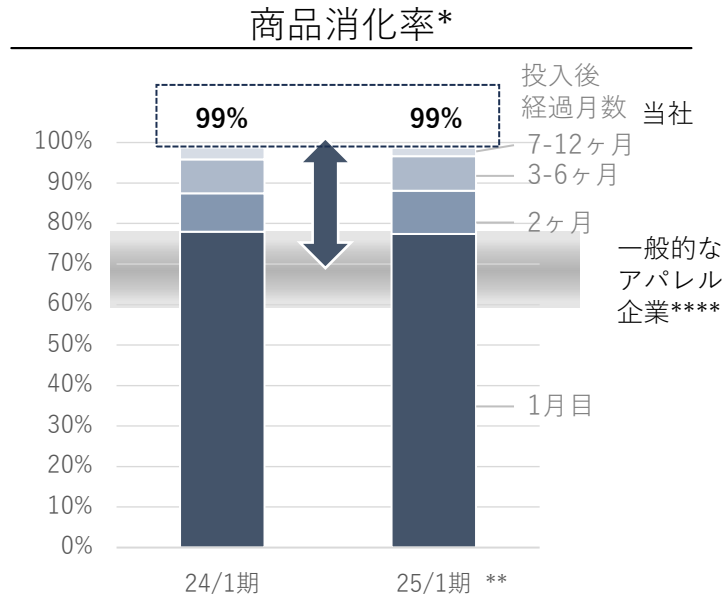
左胸ポケットはペーパーラベル
ウォッシュをかけるたびに变化し
ていき、すべて剥がれるとハート
型ステッチが輪郭を表す



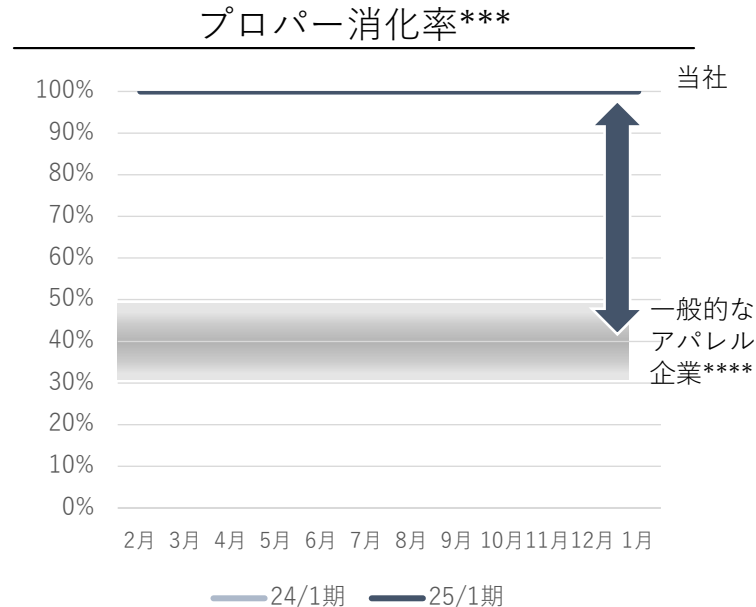
デニム愛好家から絶大な支持を集
めるセルヴィッチデニム
旧式の織機で織り上げられ、生地
の端にほつれ止めが施される
通常のデニムよりも数倍の時間と
デニム生地が必要
生産効率が低いため、コストも高
くなる

プロパー消化率100%と在庫の高回転を両立

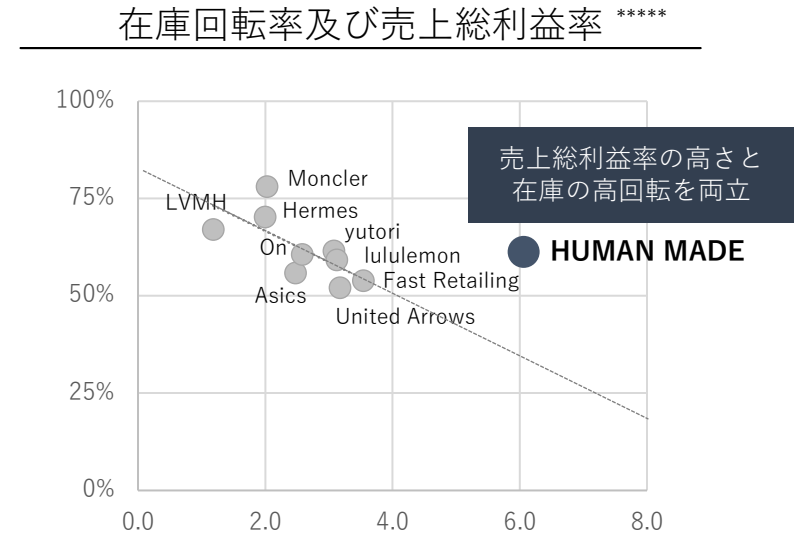
商品消化率*は100%近い数値で推移し、常に供給<需要となる状態を維持している
 ブランドエクイティを重視して値下げ等は一切行わず、創立から一貫してプロパー消化率100%**を継続



- 商品投入後、12か月経過した後の商品消化率は100%に近く、ほぼ売れ残りが出ない



- 値下げ・セールなどを一切実施しない方針を継続しており、プロパー消化率は100%（社内向け販売等を除く）



- 一般的に、売上総利益率の高さと在庫の回転率は相反する
- ラグジュアリーブランドは長期間在庫を保有して時間をかけて販売して高いプロパー消化率と高い売上総利益率を保っている
- 当社では在庫を少量・短期間しか保有しないにもかかわらず高い商品消化率を実現し、売上総利益の高さと両立出来ている

*商品消化率: 発売した商品のうち、発売後12ヶ月間で販売した商品の比率。高いほど在庫が残っていないことを意味する

**25/1期の商品消化率は、25/1期に発売した商品のうち、発売後12ヶ月を経過した商品を対象として計算している

***プロパー消化率（25/1期末時点）：販売した商品のうち、定価で売れた商品の比率。100%ということは、値引き販売を全くしていないことを意味する（社内販売等は除く）

※ 在庫回転率 = 売上原価 ÷ 在庫残高（期首期末平均）

****矢野経済研究所「環境省 令和4年度循環型ファッションの推進方策に関する調査業務-マテリアルフロー-」及び大塚商会のERPナビ「在庫消化率とは？」

アパレル経営改善へ向けた在庫管理の考え方」を参考に推計

*****各社の直近年度末の決算情報から算出した。スクリーニングは、Speedaの中分類「生活用品小売・その他生活用品製造業・衣服・装飾品製造・総合食品小売」の中で、該当企業が所属する小分類において「時価総額500億円以上」「所属する小分類において売上高増加率がトップ」

高い商品力でKOL層へ浸透し、全世界の潜在顧客へリーチ

世界的なミュージシャン、クリエイター、映画俳優、ファッションアイコンなどのKOL層から商品への強い支持を得ることで低コストで世界中の潜在的顧客にリーチ可能

KOLによる露出効果ーファレル・ウィリアムス氏の例



- ライブ時に着用などがあると観客のみでなく配信等を通じて世界中の消費者の目に触れる



- ファッションショーの際に着用などがあると世界中に拡散される

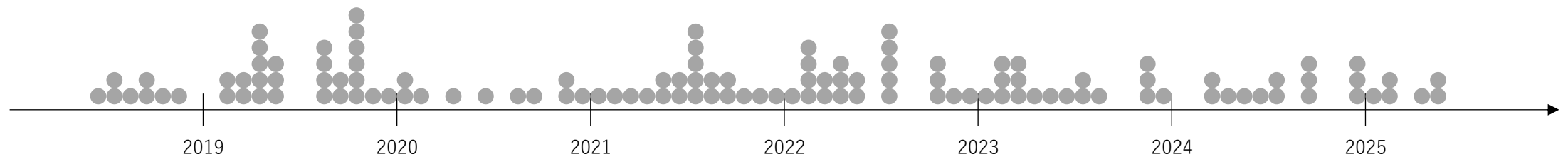
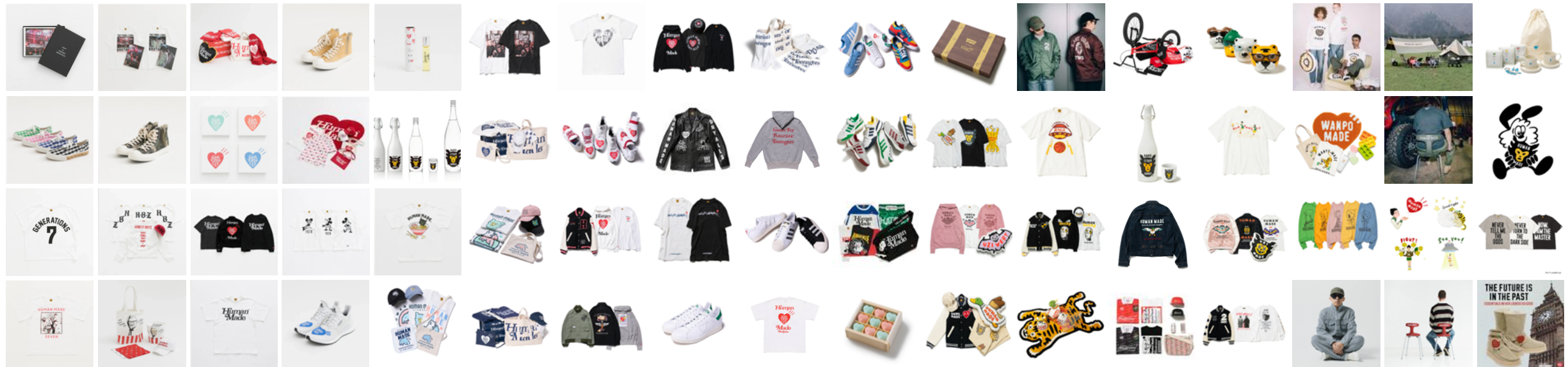


- ハイブランドとミックスしたコーディネートなどもSNSを通じて多くの消費者の目に触れる

他ブランドとのコラボレーションにより全世界の潜在顧客へリーチ

当社としては売上を伴いつつ多彩な顧客基盤にリーチ可能であるため効率的なプロモーション手段
過度なコラボレーションはブランド価値を希薄化させるため相手先は厳選し、売上に占める比率は一定に抑制

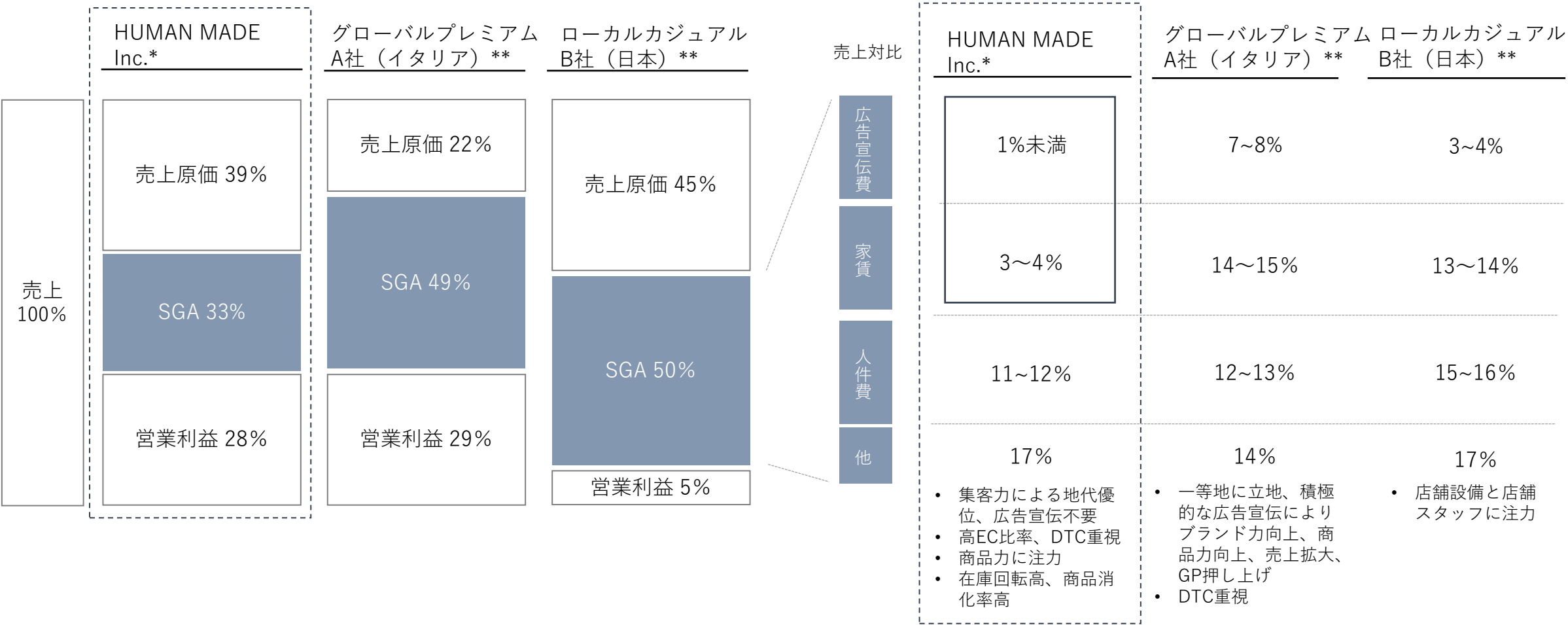
継続的なコラボレーション商品の投入実績*



*記載の丸印は実施したコラボレーションの回数を示します（ECサイト上でのリリース単位で1回と集計）

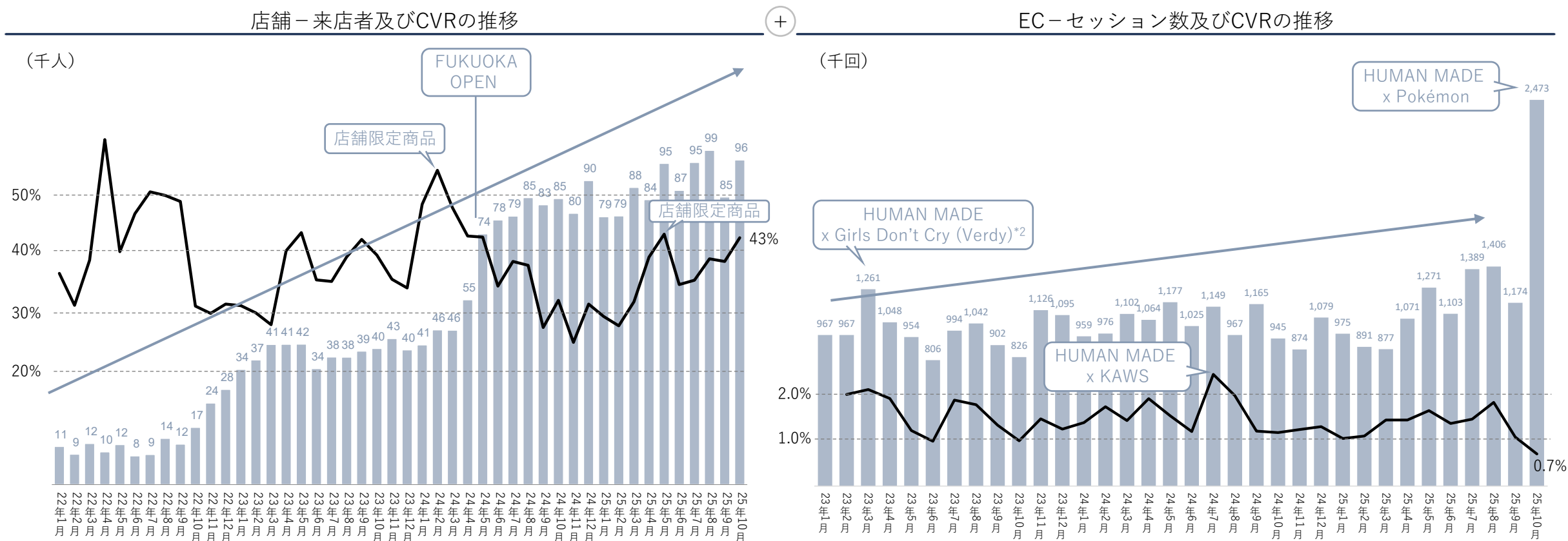
多額のコストをかけずに効果の高いプロモーションを実現

店舗立地や広告に依存せず、値下げを一切行わずに適正価格で商品価値を顧客にダイレクトに届ける



特に店舗において来店者の大幅な増加が続く

商品供給量全体は当社の考える健全な成長ペースに合わせて一定の上限を設けている
現状は店舗への急激な来店者増加に合わせて商品在庫を店舗に優先配分している



- COVID-19沈静化、ブランド認知度向上を受けて店舗への来店客が急激に増加している
- 反面、商品供給が追い付かずCVRは低下していたが、25年4月後半から商品供給が追いつき、CVRは一定程度戻っている

- ECチャネルは商品投入が行われるとセッション（来店者）数が増加する傾向にある
- 24年後半から店舗への来店が急激に増加しており、店舗に在庫配分を優先した結果、CVRが低位で推移している
- 25年10月はグローバルで認知度の高いIPとのコラボレーションを実施した結果、セッション数は大幅に増加したが、商品数が追いつかずCVRは低下している

*1: CVR：コンバージョンレートの略称。店舗であれば購入者数÷来店者数、ECであれば購入数÷セッション数により算出

*2: 当社のクリエイティブパートナーVERDYが手がけるGirls Don't Cryとのコラボレーションコレクションを発売

52週MDを採用し、土曜日に新商品を発売、翌日には大半が売り切れる

設立から当該MD方針を継続しているが、来店客数の増加により平日の商品不足が顕著になっており、お客様のニーズに応えるべく25年5月以降は平日に買えるTシャツなど定番商品の供給を増加させている

52weeks Merchandising (5月例)

木曜日11:00：新商品公開

土曜日11:00：EC・店舗にドロップ

混雑度：高●●●●●低

土	日	月	火	水	木	金
5/3 Drop	4	5	6	7	8 公開	9
極混雑	混雑	通常				
10 Drop	11	12	13	14	15 公開	16
極混雑	混雑	通常				
17 Drop	18	19	20	21	22 公開	23
極混雑	混雑	通常				
24 Drop	25	26	27	28	29 公開	30
極混雑	混雑	通常				
31 Drop					公開	
極混雑	混雑	通常				

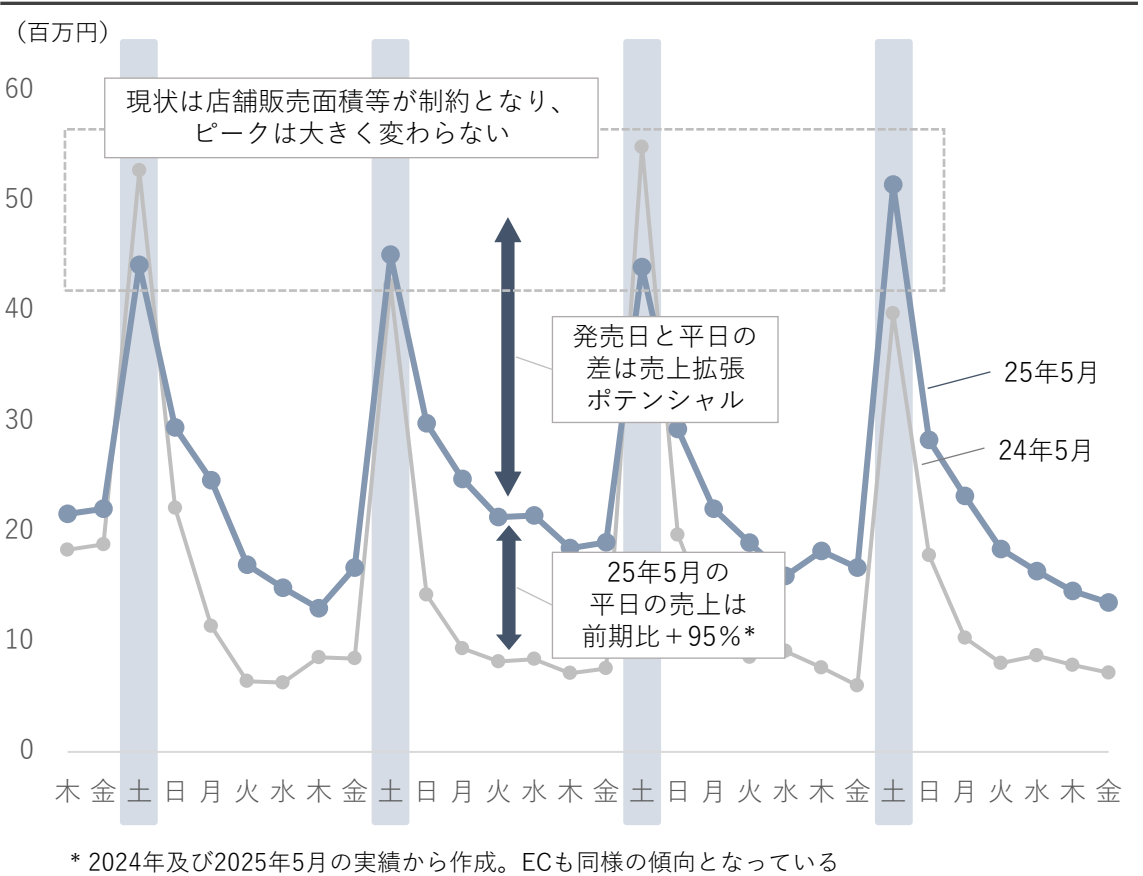
Collaboration

毎週土曜日

商品ドロップ時の店舗の様子

毎週土曜日は商品を求める顧客で開店前から長蛇の列ができる。コラボや限定商品の発売時は、平常時以上の行列となる。

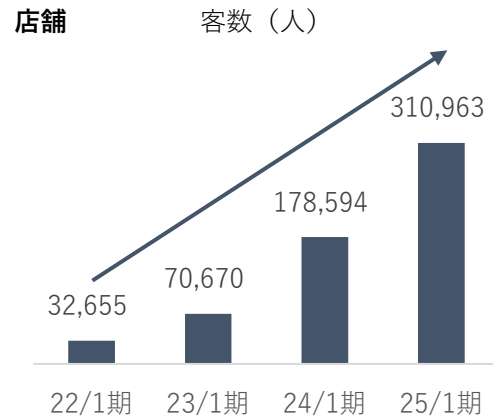
日次売上*の変化（店舗）



特に店舗への来店客数の大幅な増加が続き、客単価も継続的に上昇

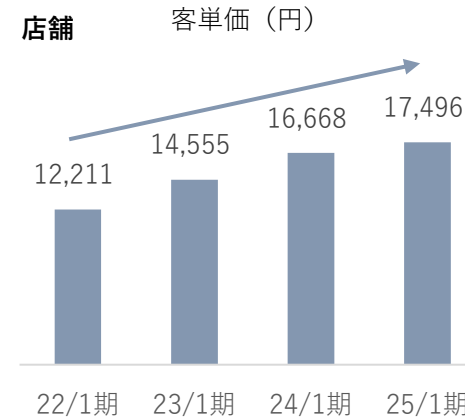
店舗では行列を見て入店を断念するお客様も多く、需要に対応しきれていない

客数推移

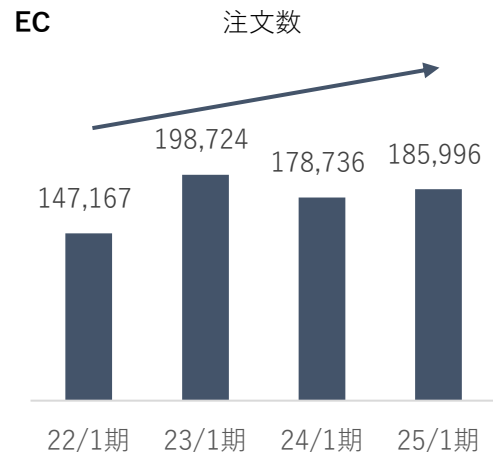


- 東アジアのお客様を中心にインバウンドが大幅に増加

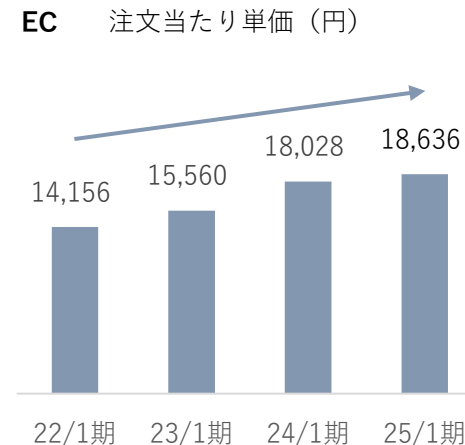
客単価推移



- 買い上げ点数に大きな変動はなく、主として商品単価の上昇により客単価も上昇



- 店舗への需要急増に伴い、商品在庫をECから店舗へ充当
- その結果、商品投入が抑制され、セッション数も同様の傾向

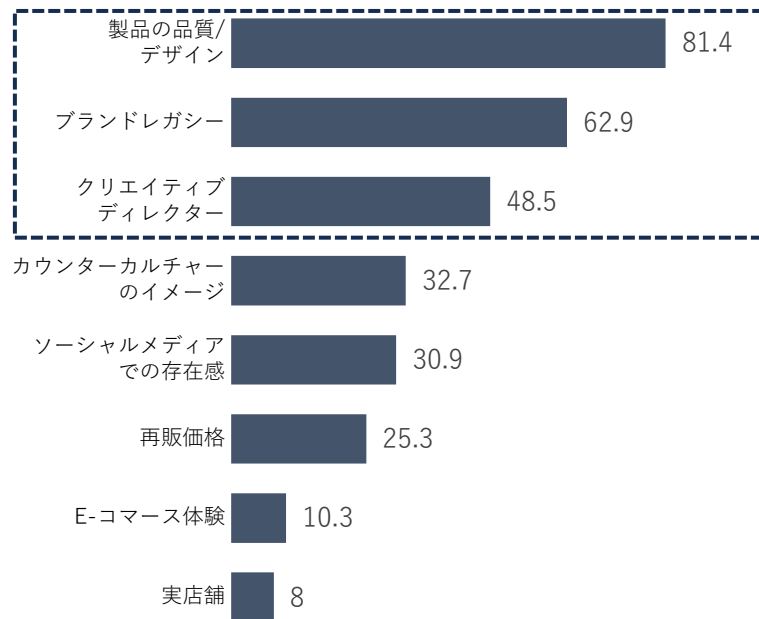


- 店舗と大きな傾向の差はない

消費者のKBFを的確にとらえた事業展開

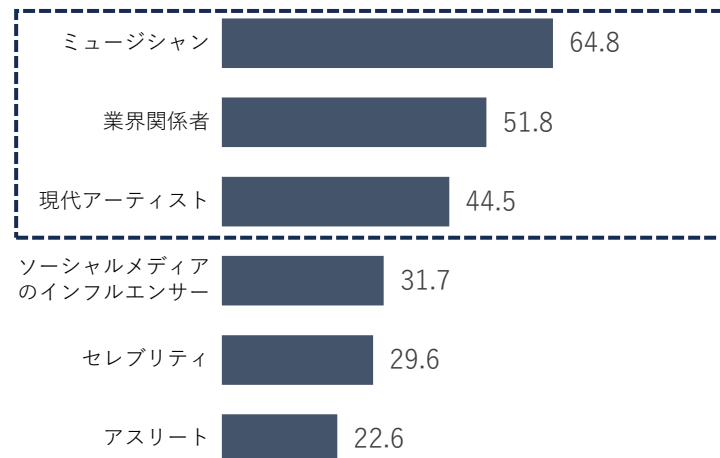
ストリートウェアの購買決定要因は商品の質・デザイン、ブランドレガシーが大きく左右
また、消費者が購入にあたり参考になっているのはミュージシャン、業界関係者、現代アーティストなど
当社はそれら各ファクターを的確にとらえた事業展開を行っている

消費者にとってブランドの重要な要素は何か？*



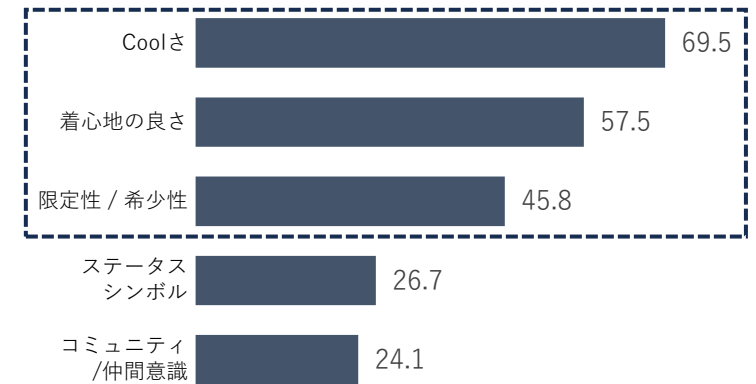
ストリートカルチャーをリードしてきたNIGOが手掛ける
こだわりの品質・デザインと、
確かなブランドレガシー

消費者にとって、ストリートウェアで信頼できる人物は誰か？*



ファレル・ウィリアムス、NIGO、KAWSなど各分野の
世界トップクラスの人材によるクリエイティブ体制

消費者はストリートウェアのどこを好んでいるか？*



着心地が良く、それでいてcoolであること
同一商品を大量供給しないポリシーが
限定性・希少性につながる

*2019年にHypebeast社、PwC社が実施したストリートウェアインパクトレポートの調査を一部抜粋。
グラフ右の数値は回答者のうち各項目を選択した人の割合。

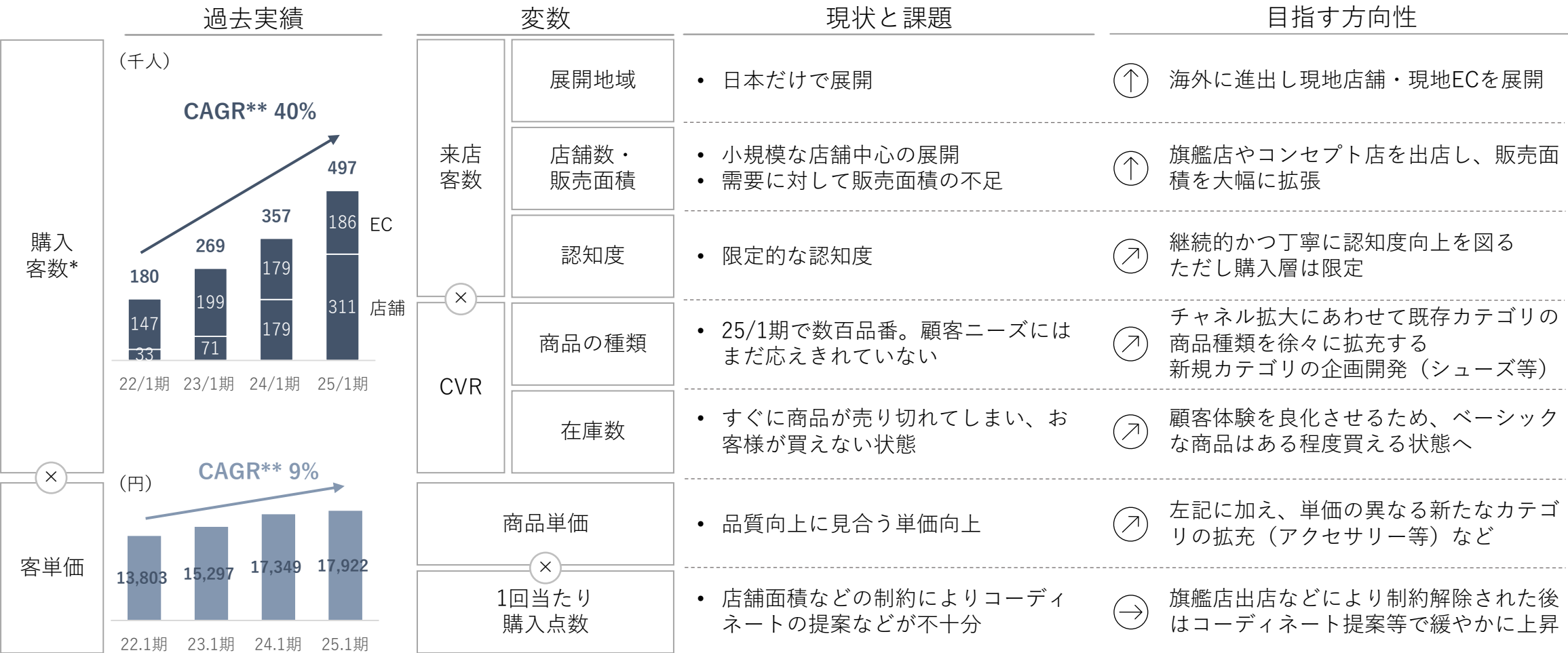
Contents

1. サマリー
2. 市場環境と構造変化
3. 事業構造と収益力の源泉
4. 成長戦略
5. 会社概要
6. リスク情報

Appendix

購入客数×客単価ともに成長施策を継続

お客様の数が主な成長のドライバー
展開地域・販売面積・商品種類の拡大など、上昇余地のある変数が多く存在する



国内では増大する需要に対応する大型店舗がないことがボトルネック

店舗を4タイプに分けて、基準や定義を明確化し、ブランド価値を毀損することのないように展開する方針
現状、大型店舗を出せておらず販売面積がボトルネックになっている

社内基準				既存店舗情報*1			
	定義	想定SKU数	想定面積	既存店舗	面積	月商	年間売上/m ²
旗艦店 (大型店舗) 未出店	HUMAN MADEを代表するブランディングが望める店 フルラインナップの品揃えが可能 東京に2〜3、大阪に1〜2程度	アパレル：100以上 グッズ：100以上	330~660 m ²	—	—	—	—
標準店 	通常通りのアイテムリリースを行う、標準となる店	アパレル：40以上 グッズ：40以上	100~260 m ²	オフラインストア 福岡	152m ² 182m ²	92M 71M	7M 5M
小型店 	HUMAN MADEの定番商品を中心に高回転で販売していく店 Tシャツなど、一部のカテゴリのみの品揃え	アパレル：30以上 グッズ：30以上	30~100 m ²	渋谷パルコ ラフォーレ原宿 心齋橋パルコ 札幌	21m ² 26m ² 21m ² 33m ²	78M 58M 77M 28M	44M 31M 40M 10M
コンセプト店 	“The Future Is In The Past” を体現するような物件を基準とした店 商品ではなく、ブランドの世界観を提供することが目的	—	100~330 m ²	京都1928 (OTSUMO PLAZA)	191m ² —	48M —	3M —

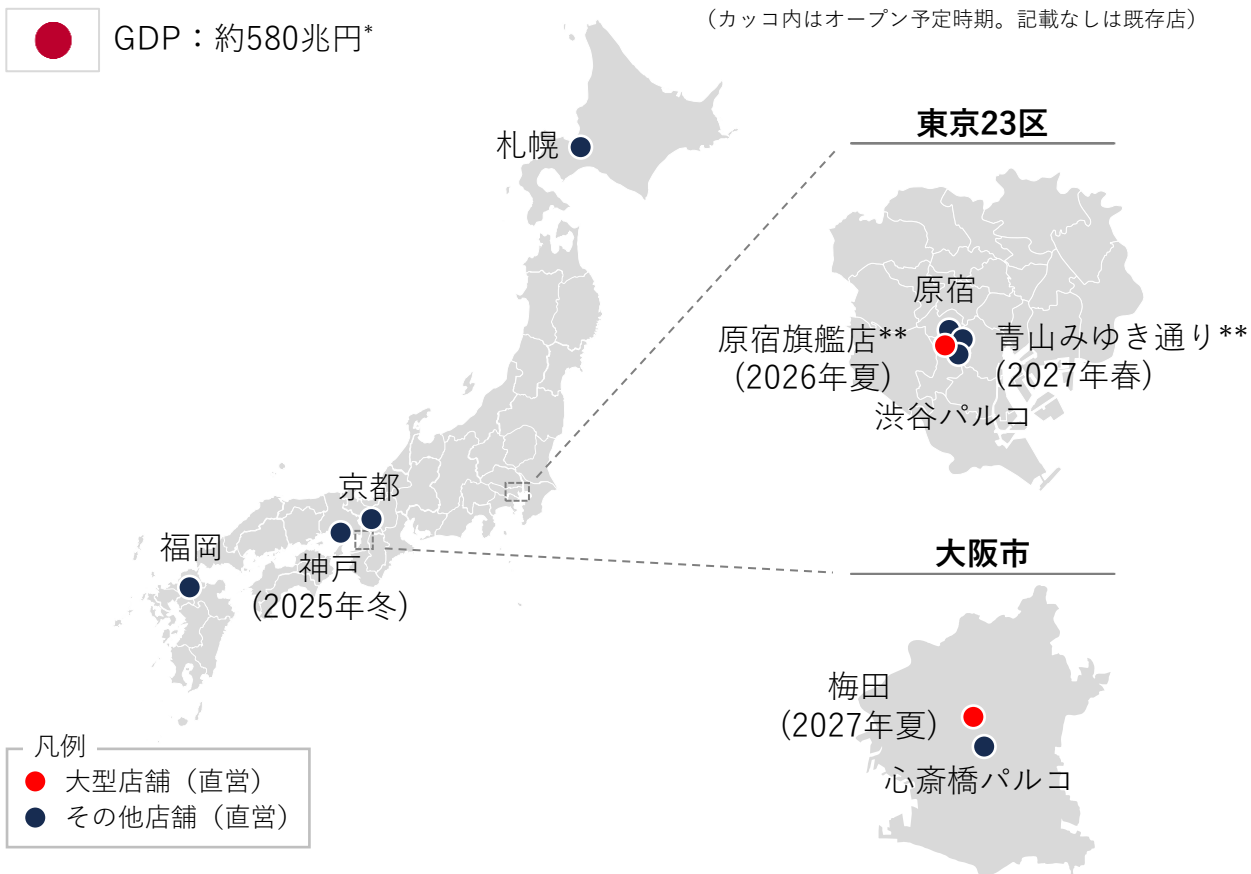
*数値は25/1期実績

東京、大阪の高トラフィックエリアに大型店舗を複数出店予定

既存標準店舗の約4倍（600㎡）規模の大型店を東京渋谷原宿エリア、大阪梅田エリアにオープンし、フルラインナップの商品展開ができる店舗として標準パッケージ化、それを海外進出に活用していく
さらに東京銀座エリア、大阪心斎橋エリアでも市場の大きさから大型店舗の出店余地があると認識

事業展開イメージ

（カッコ内はオープン予定時期。記載なしは既存店）



事業戦略

戦略目標

- 東京（渋谷原宿）、大阪（梅田）に旗艦店をオープンしてフルラインナップで商品展開できる店舗の標準パッケージ（「型」）を確立する
- 青山店、神戸店など、「格」に寄与するコンセプト店を出店
- ブランドイメージ向上、顧客認知度向上を図る

チャネル政策

- 国内での販売は、直営チャネル（店舗、EC）のみの展開を維持
- 顧客からの需要に対して大幅に不足している店舗面積を拡充してお客様の期待に応える
- 旗艦店における顧客体験の満足度を高め、新たなお客様や熱量の高いお客様の期待に応え、長くご愛顧いただく体制を築く

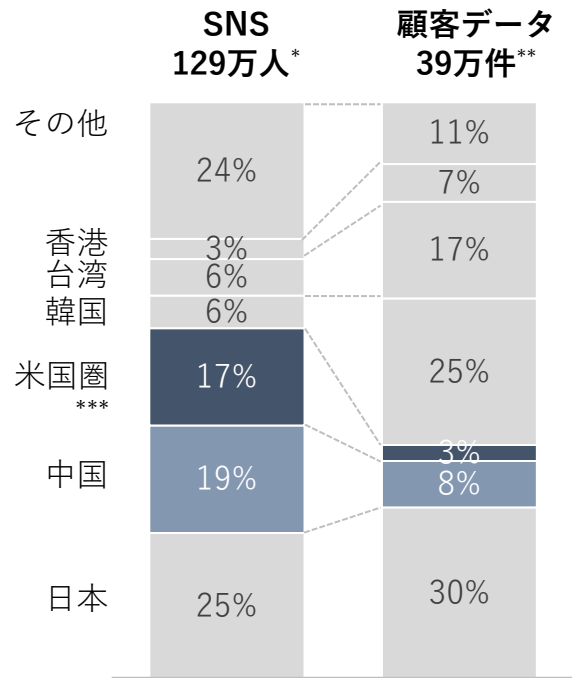
プロダクト政策

- ベーシック商品の展開数、投入量を増やす
- 旗艦店出店により現状十分に出来ていないフルラインナップ化を実現
- スニーカー等の新規カテゴリを開発し、日本で発売して、売れ行きをみて海外にも適用・展開する

中国・米国圏**において大きな潜在需要を認識

SNSフォロワー数は日本に次いで、中国2位、米国圏で3位だが、中国は自国外へのアクセス制限の存在、米国圏は時差やサイズ等の制約で売上につながっておらず、現地展開により大きく伸ばせる市場と捉えている

SNSフォロワーと購買者の割合



中国、米国圏ともにフォロワー数と購買顧客数の割合に大きな乖離があり、需給ギャップを認識

各国の現状認識

米国圏***

- 日本からの越境ECは、日本の発売時間である土曜日11時が、東海岸では金曜日21~22時、西海岸では同17~18時であり、平日の仕事や週末ディナータイムと重なる。短時間で売り切れる当社の販売スタイルだと米国圏からの購入が難しいと推察
- オフラインでは、現地に直営店はなく、卸先に年間で1億円程度の売上を計上しているのみ。卸先が積極的にマーケティングをする訳ではなく、また商品サイズ等の現地化も進めていないため、現状はあまり買える状態にないとの認識
- 現地ECは未展開

中国

- 越境ECは、中国国外へのアクセス制限が存在するため、購入は非常に困難
- 現状、中国のお客様は、バイヤーや卸、転送会社を経由して購入していると推察
- オフラインでは、100㎡程度（うち、30㎡程度はウィンドウ）の小型のパートナー店舗をTX淮海モールに出店している。23年9月の出店以来、順調に認知拡大が進み25年4~6月平均では月90百万円と国内標準店舗と同等水準まで拡大してきている
- 現地ECは未展開

現地のお客様が購入する手段がない／限定されている一方で、パートナー店舗がある中国では売上実績が確認できる

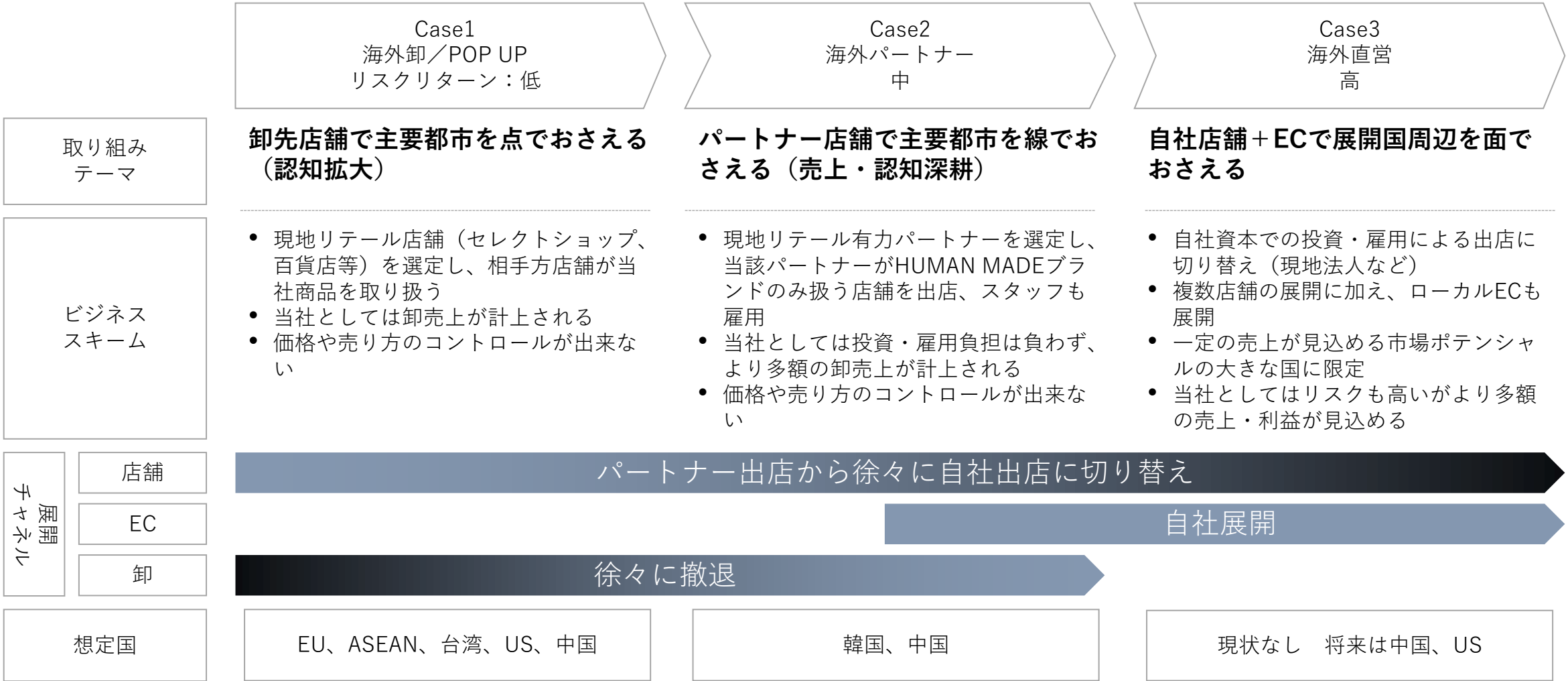
中国・米国を中心に自社店舗・自社ECを展開する

規模の大きい中・米を主戦場と位置づけ、人材と資金を優先配分、リスクを引受けリターン最大化を目指す
 市場規模の小さいエリアは効率性を優先。情報拡散力の高いEUでは売上・利益ではなくブランディング施策に
 力点を置く

	優先順位	市場規模	海外展開のし易さ	他地域への情報拡散	展開方式	市場認識	取り組み方針
中国 (+ 香港)	1	◎	△	×	直営	- 最大の未開拓領域 - 情報の閉鎖性高い - 地政学リスク高い	- 自社でリスクをとって投資する - 将来の収益源
米国 (+ カナダ、メキシコ)	2	◎	△	◎	直営	- 世界へのトレンド情報発信源 - 高コスト - 関税などの政策変更リスク	- 自社でリスクをとって投資する - 中国市場への依存防止のためにも展開必須
韓国・台湾	3	△	○	○	パートナー	- 市場規模小さい - 反面、地理的・文化的に近く運営容易	パートナー企業による追加の出店を行う
ASEAN	4	△	△	△	卸/ パートナー	個別国では市場規模小さい	自社店舗等は避け、卸売またはパートナーによる展開に限定する
EU	5	○	×	◎	POP UP /卸	- 世界へのトレンド情報発信源 - 高コストかつ地理的・文化的に進出難易度高	自社店舗等は避け、情報発信やブランディングに注力
日本	—	○	◎	○	直営	自国市場が一定の規模があることに加え、東アジアからの需要を取り込める有利な位置	大都市圏で大型店を複数出店し、海外展開に向けた収益基盤として盤石なものにする

効率が最大化するように市場規模に応じて進出形態を使い分ける

進出国の市場ポテンシャルに応じて進出形態を使い分け、規模に見合った最適なポートフォリオを模索する

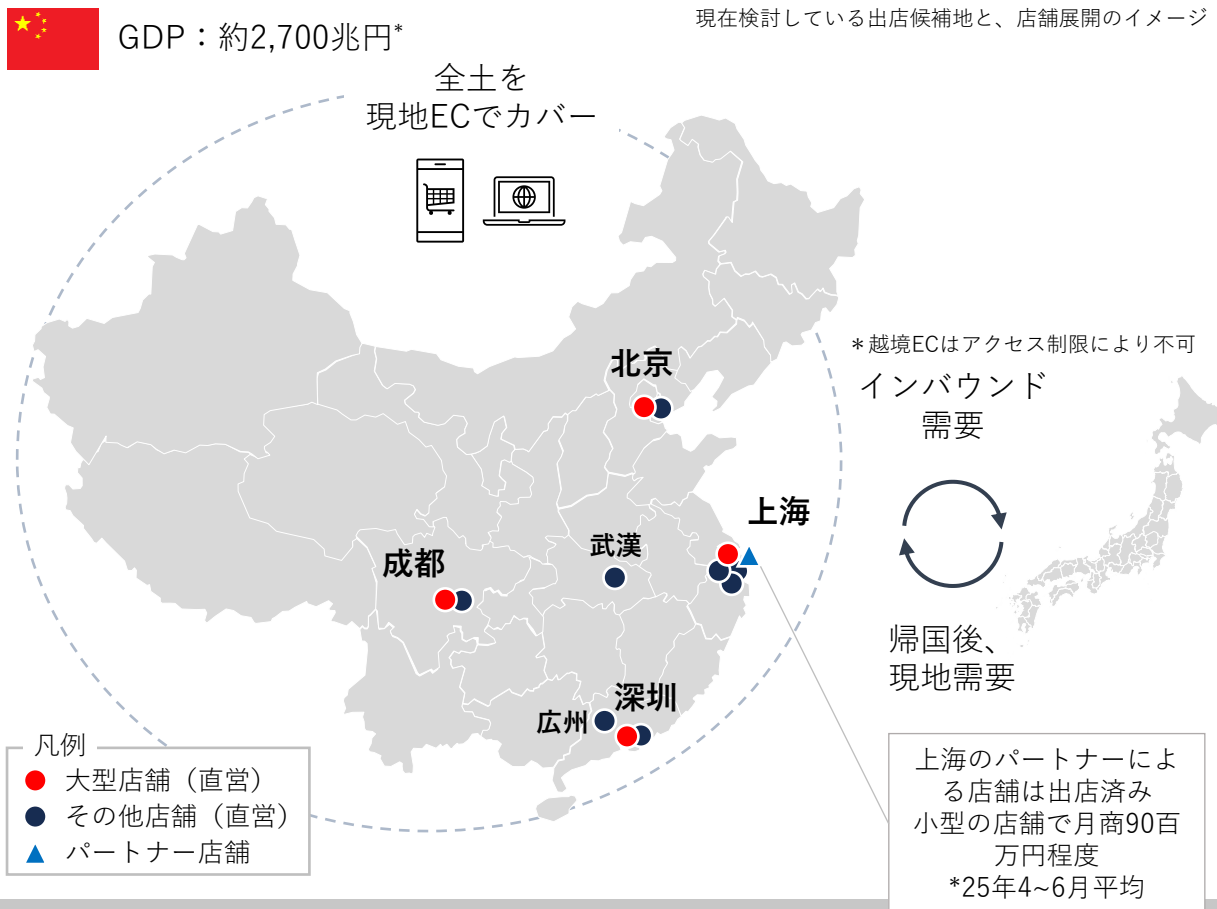


巨大な需要が見込める中国では大都市に直営で出店し、現地ECで全土をカバーする方針

自社店舗を主要都市に順次展開（大型店舗、標準店舗等をミックス）し、全土を現地ECでカバーする方針
現地需要⇔日本でのインバウンド需要の形成など、日本市場との相互循環効果も高いと見込む

事業展開イメージ

現在検討している出店候補地と、店舗展開のイメージ



事業戦略

戦略 目標

- 調査会社に委託し実施した定量アンケート調査***の結果から、最低でも日本の5倍以上の市場規模があると認識しており、最重要市場との位置づけ。自社で直営店舗、ECを展開する方針
- 日本での認知度を中国現地での需要に変換する、また、中国での認知から日本国内へのインバウンド需要を創出する相乗効果を狙う

チャネル 政策

- 直営店として大型店舗を上海、北京、深圳、成都などの一線級都市に順次オープンしていく計画
- 各都市で複数出店できる市場の大きさを認識しており、適宜標準／コンセプト店舗などを組み合わせる
- オンラインは、最大市場における最大基幹チャネルと認識。規制等が存在するためTmall、JD.com等の現地の複数プラットフォームを通して販売する方針

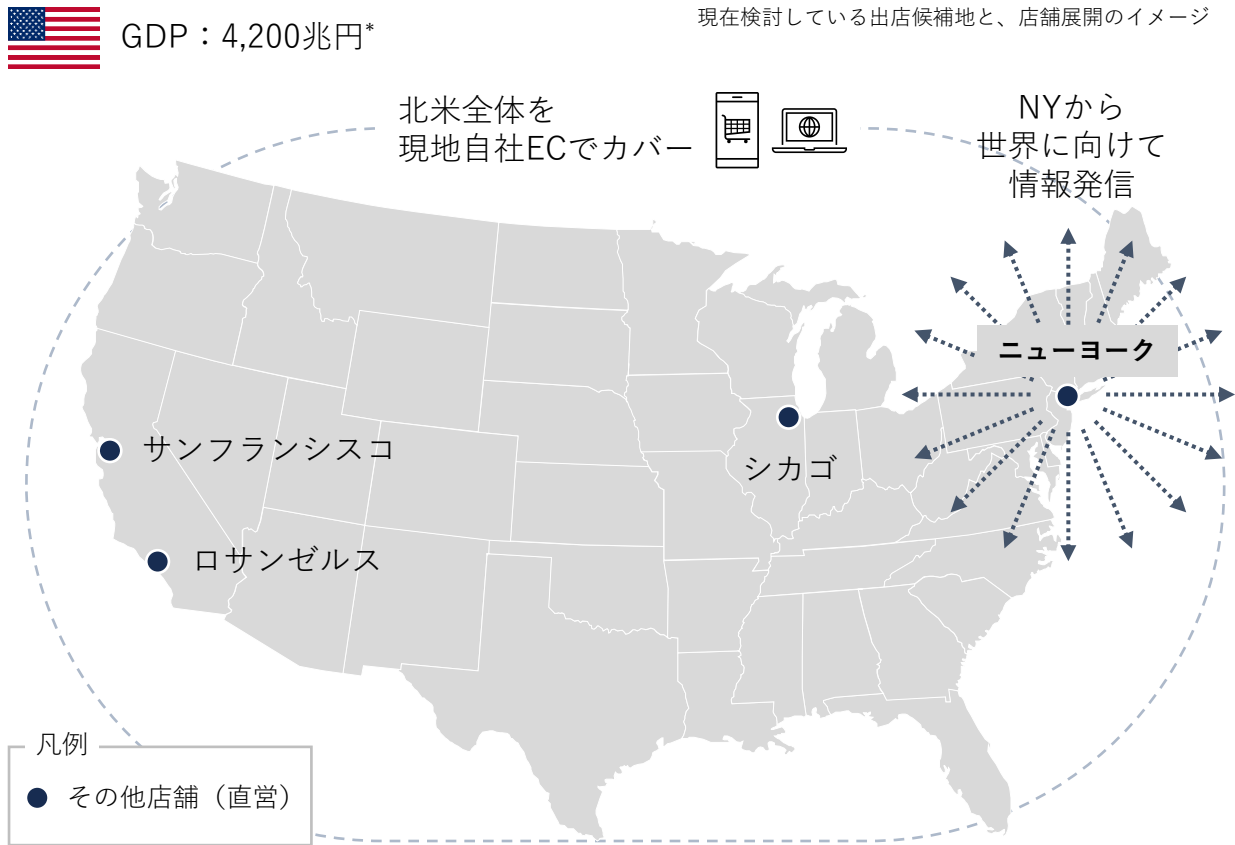
プロ ダクト 政策

- 現在でもインバウンド客が相応に購入いただいております、現行製品で対応できる市場。日本での旗艦店の立ち上げとともに拡張していく商品ラインナップをそのまま活用する
- 価格は内外価格差を考慮しながら、商品ごとに決定する

米国では当面ECを主体に事業を展開し北米全体をカバーする方針

広大な国土を効率的にカバーする必要があり、当面はEC主体に事業を展開する計画
店舗展開は当面限定的に行い、全世界に向けたプロモーションの場として活用し、全世界の需要底上げを狙う

事業展開イメージ



事業戦略

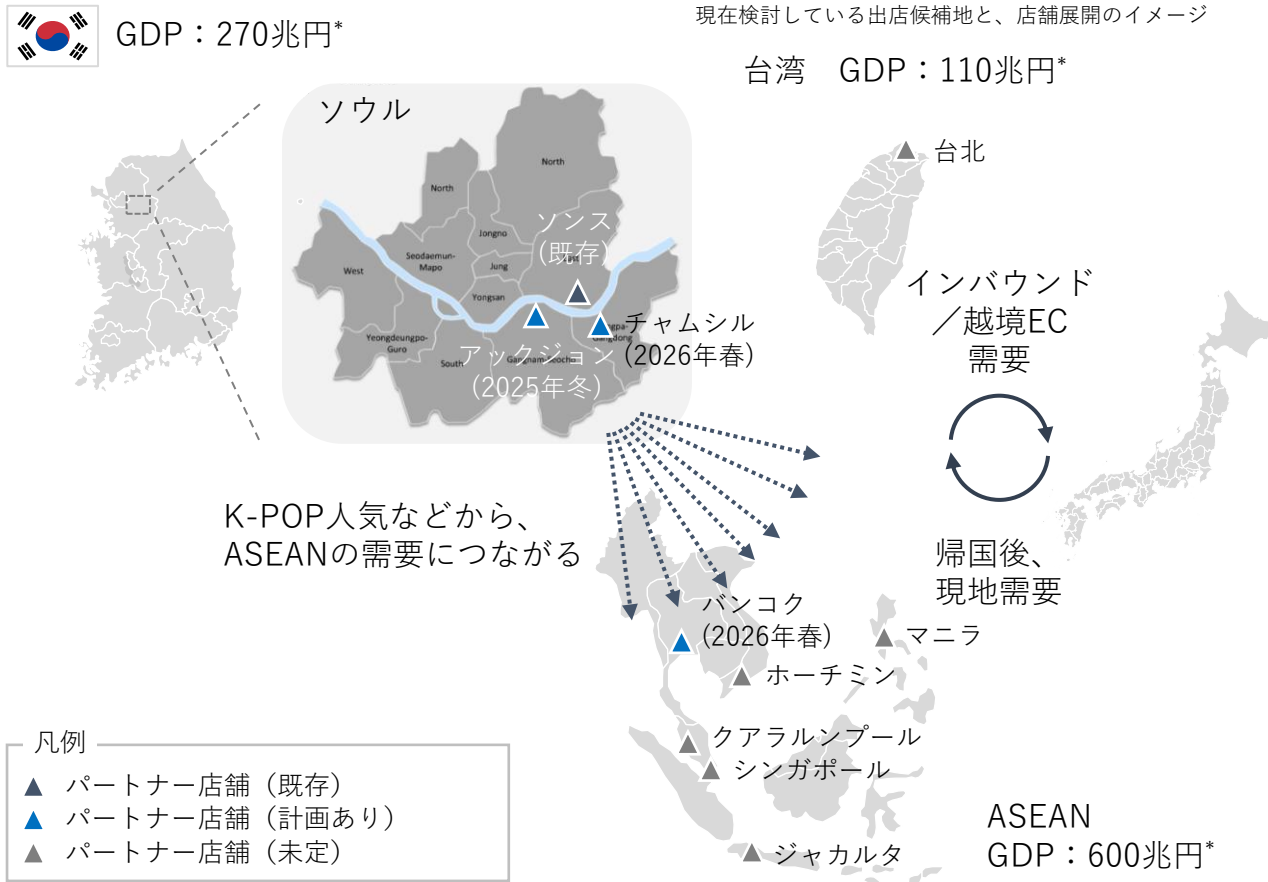
戦略 目標	- 全世界への情報発信力が高いため、特にプロモーション、ブランディングに注力する - これにより、全世界での認知度向上、ブランド力向上を目指す - 反面、関税リスクや運営コストが高く、本格的な収益貢献までは時間がかかることを想定 - PMF(Product Market Fit)まではコストセーブして展開する
チャネル 政策	- 当面の間、出店は情報拡散力の高いNYなど数店舗に限定する - 自社ECを展開し全米をカバーする方針 - 卸先も一定期間維持する可能性がある
プロ ダクト 政策	- サイズ感や価格帯までアジアと市場特性が異なるため、当初は商品展開のチューニング期間になる想定 - 一定期間を経てPMFできたと判断したら、店舗展開等を加速する想定

現地需要はパートナー店舗と越境ECでカバーし、インバウンド需要は日本の店舗でカバーする方針

これらのエリアは個別の市場規模が相対的に小さいため目先はパートナーによる展開をすすめる計画
現地需要を喚起しつつ、インバウンド需要や越境EC需要など日本へのプラス効果部分は自社でカバーする

事業展開イメージ

現在検討している出店候補地と、店舗展開のイメージ



事業戦略

戦略目標

- 現在のインバウンド需要の構成から、現地における潜在的な需要は相応に高いと認識
- 反面、個別国で見ると市場規模が大きくないため国内の旗艦店や中・米の自社展開にリソースを集中し、当該エリアは当面は自社ではなくパートナーにより展開する
- 市場が育ってきた後は現地運営会社の買収など自社直営への切り替えも視野

チャネル政策

- 韓国はソウルに新規で2つのパートナー店舗をオープンし、既存店と合わせて3店舗になる予定
- ASEANは優先順位を低くし、パートナーによりカバーいずれECでシンガポールからエリア全体をカバーするなどを検討していく

プロダクト政策

- 現在でもインバウンド客に相応に購入いただいております、現行製品で対応できる市場。日本での旗艦店の立ち上げとともに拡張していく商品ラインナップをそのまま活用する
- 価格は内外価格差を考慮しながら、商品ごとに決定する

*IMF統計を145円で換算

**上記は店舗の展開イメージを示したものであり、出店時期を含め、今後、実際にこれらの展開が実施されることを保証するものではありません

EUでは直営展開は行わずブランディングを通じて世界での需要底上げにつなげる

卸売を中心に販売を行い、直営での店舗・EC展開は当面行わない
ロンドン、パリなど情報発信力の高い都市においてイベント等、ブランディングに注力する

事業展開イメージ

現在当社商品を取り扱っている卸売先



凡例
▲ 卸先
(数字は卸先数*)

事業戦略

戦略
目標

- 全世界への情報発信力が高いため、特にプロモーション、ブランディングに注力する
- これにより、全世界での認知度向上、ブランド力向上を目指す
- 反面、運営コストが高く、文化的・地理的にも定着に時間がかかる可能性があることから、自社による展開は当面行わない

チャネル
政策

- 現在の卸売を維持する
- 反面、POP UPやイベント等を行っていく

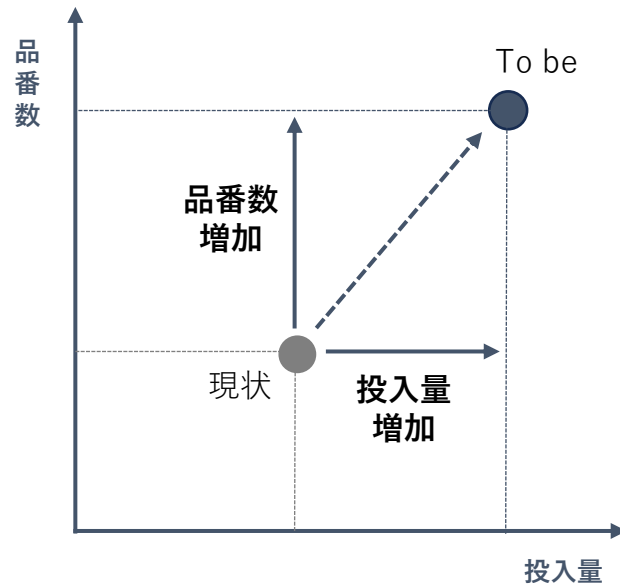
プロ
ダクト
政策

- サイズ感や価格帯までアジアと市場特性が異なる
- 商品の方向性をヨーロッパ市場に適した形に変更する事は予定していないため、限定的な受け入れられ方を想定
- 米国で本格的な拡大に入った後に展開方法を再検討する

品番数×投入量増加により希少性を担保しつつ顧客需要にこたえる

HUMAN MADE の既存顧客の期待に応え、また新規顧客の獲得にもつながるかたちで、品番数と投入量を増やして商品展開を拡大していく

商品展開拡大のイメージ



商品展開拡大の考え方

品番数増加	新カテゴリ開発	シューズやアイウェア、レザー商品、家具、アクセサリ等、これまでコラボレーションなど限定的にしか展開できていないカテゴリの自社商品化を進める
	既存カテゴリ品番数増加	カテゴリ内の商品種類、価格帯、テーマ（ライフスタイル、スポーティ、ストリート等）、サイズ、カラーバリエーション等の切り口で、ブランドコンセプトからは外れないように品番数を増加させる
投入量増加		旗艦店の出店等で店舗キャパシティが増大するため、 ①ワンポイントのTシャツ等のベーシック商品を拡張し、常時購入いただける商品を用意する ②毎週の投入商品についても、広い店舗で陳列することができるため、投入量を増やすことができる



*上記は商品展開のイメージを示したものであり、今後、実際にこれらの展開が実施されることを保証するものではありません

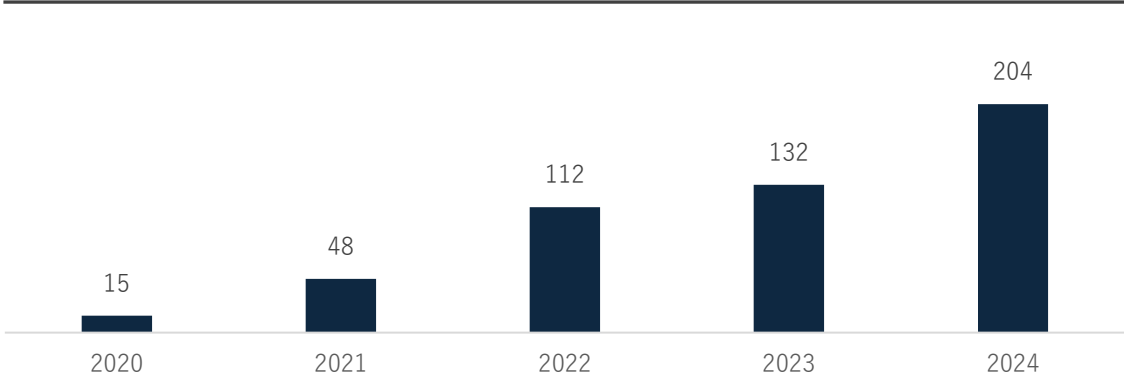
ブランド価値をIPに凝縮・結晶化し、保有IPを強化・拡大していく

クリエイター有能力・知名度等を直接商品化しているわけではなく、会社の持つブランドロゴなどのIPに結晶化し、長期的なブランドエクイティの形成を行っている

IP戦略イメージ



商標登録件数（暦年）＊



IP戦略のポイント

ブランドの独自性・世界観の強化	・ ヴィンテージスタイルのアイコン的なデザイン：独特のブランドイメージを知的財産として厳密に守ることで、模倣品や類似品と区別 ・ キャラクターロゴ（ハートや動物モチーフ）などの商標登録：商標登録されたロゴやマークを活用したブランド認知の向上やライセンス展開も企図
著作権の活用	・ デザイン・グラフィックの著作権管理：プリント柄やグラフィックデザインに対して著作権を取得し、ブランドのクリエイティブ資産として保護
商標権のグローバル展開	・ 海外マーケットを意識した商標戦略：海外での商標登録を戦略的に進めることで、グローバルな模倣品対策やライセンス交渉を有利に取り進め
ライセンス・コラボレーション展開	・ ライセンス契約によるブランド拡張：雑貨やアクセサリ周りでもライセンス展開を行い、知的財産を活かした収益多角化を実現 ・ コラボレーション商品における著作権・商標の明確化：コラボの際には、知的財産権の帰属や利用範囲を契約で明確に定め、ブランド価値の毀損を防止
模倣品・海賊版対策	・ オンラインおよび店舗での模倣品監視：ブランド価値の保持を目的とした、偽物の流通経路調査や法的措置の実施 ・ 正規販売チャネルの明確化：消費者への正規ルート案内や公式オンラインストアの強化により、ブランドへの信頼を維持

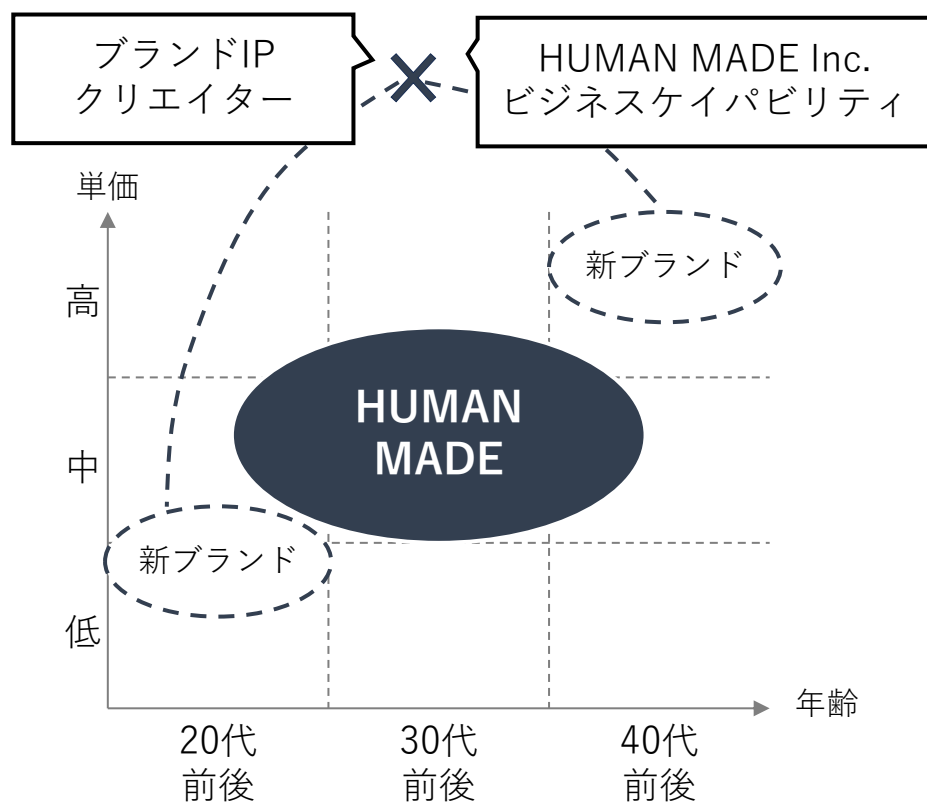
＊各年の出願件数を集計。IP数ではない点に留意（一つのIPを複数の国で出願・登録する。また、取得区分を追加するために出願することがある。）

中期的にはブランドポートフォリオをグローバルに拡張する

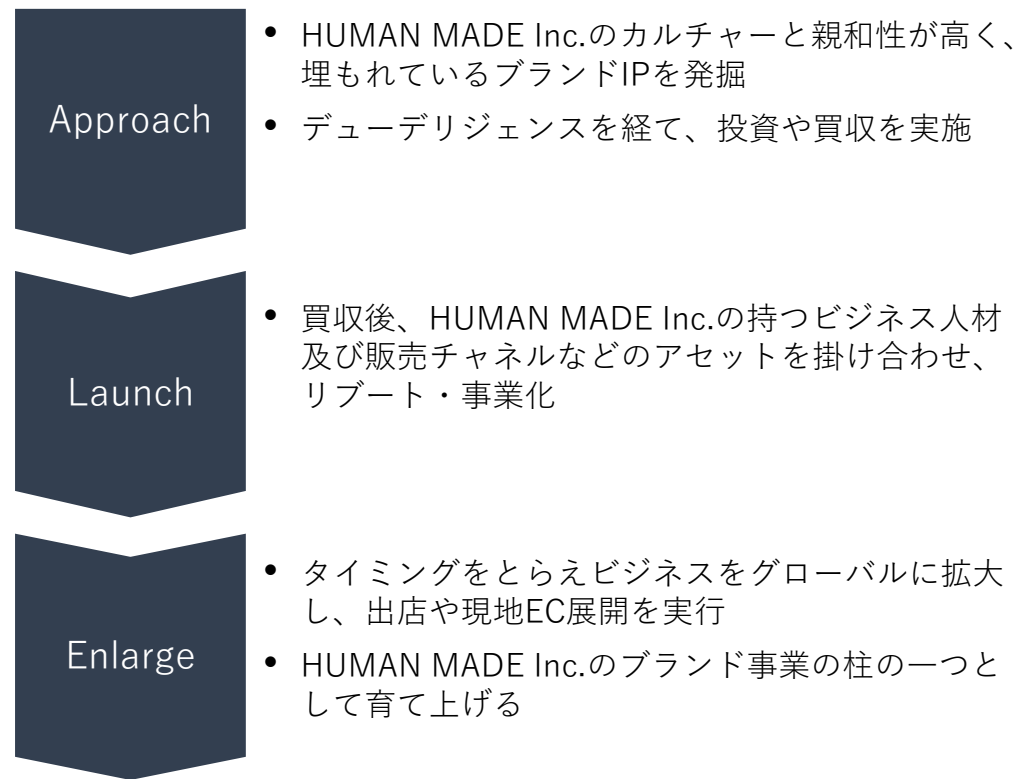
現状はHUMAN MADEブランドが主軸だが、第二第三の柱をIP買収・リブートにより育てることを目指す

中長期的には自社ケイパビリティの向上とともに、海外IPへの投資もしくは買収も積極的に行っていく想定

IP拡大のイメージ

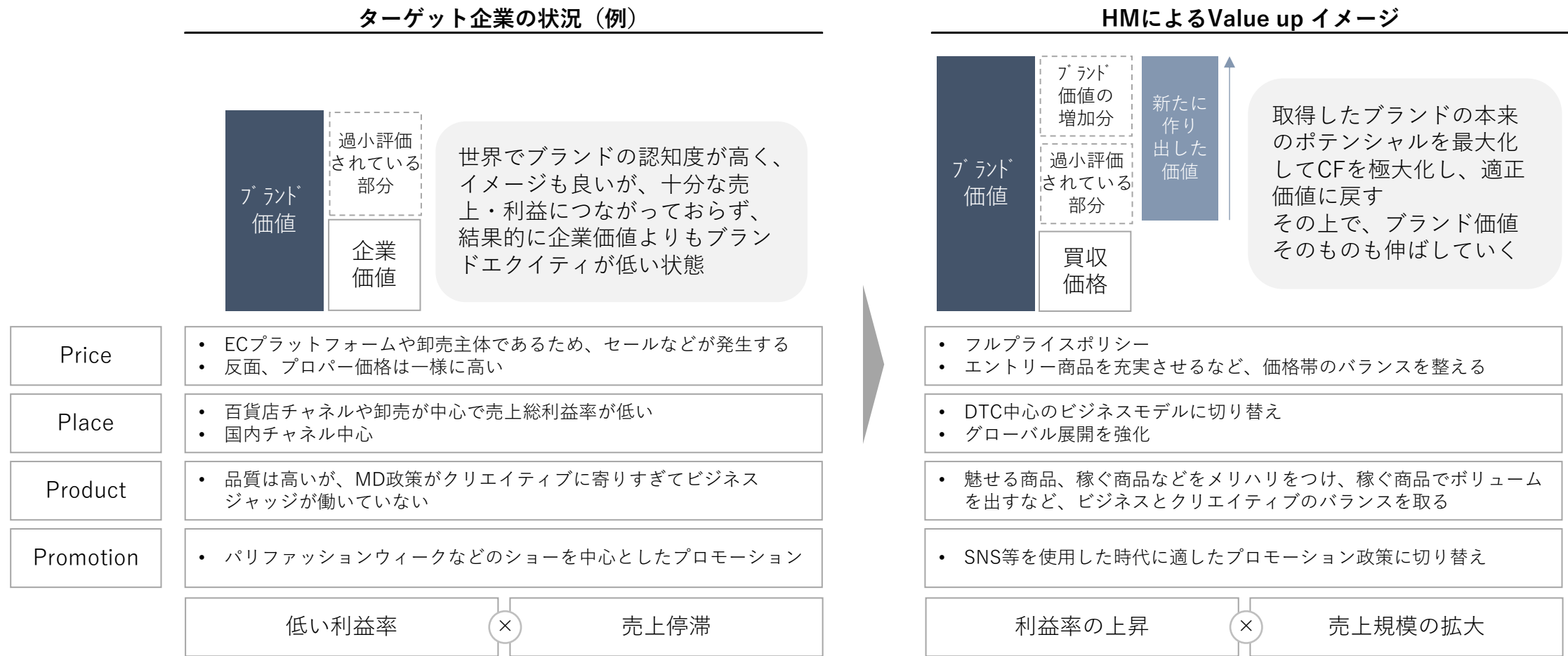


具体的な拡大ステップ



ブランド資産の価値が十分に利益につながっていない企業をM&Aする方針

ブランド資産の価値>企業価値の状態、当社から見ると割安になっている企業を買収する方針
 当該ブランドが本来もっているポテンシャルを引き出し、さらにブランド価値そのものも向上させ、
 当社株式価値の増加につなげる



Contents

1. サマリー
2. 市場環境と構造変化
3. 事業構造と収益力の源泉
4. 成長戦略
5. 会社概要
6. リスク情報

Appendix



会社名	HUMAN MADE株式会社	
本社所在地	東京都品川区上大崎二丁目24番9号	
代表者	代表取締役CEO兼COO 松沼 礼	
設立年月日	2016年2月5日	
資本金	87,500千円（2025年9月末現在）	
従業員数*	217人〔27人〕（2025年9月末現在）	
店舗数	直営 8 店舗 + 海外パートナー店舗3店舗	
展開ブランド	自社保有：HUMAN MADE、CURRY UP	その他：クリエイタープロジェクトを展開

*従業員数の〔外書〕は全体のうち臨時従業員数

業務執行取締役・CxO

各領域における高い専門性と実績を持ったマネジメントチームを構築



代表取締役CEO兼COO

松沼礼

2021年、当社取締役COOに就任。2024年には代表取締役CEO兼COOに就任。

経営/業務執行両面から事業を支え、業績成長をリード

当社参画前は株式会社ユニクロにてUT・コラボレーション事業推進部部長、ジャパンマーケティング統括部長等を歴任。
同社Tシャツブランドのグローバル展開を推進



取締役CFO

柳澤 純一

2016年、NIGOの共同創業者としてオツモ株式会社（現HUMAN MADE株式会社）を設立。取締役CFOとして経理/財務/人事/総務等、コーポレート領域からの企業価値向上をリード

当社参画前は有限責任監査法人トーマツ、デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザリーにおいて法定監査、IPO、M&A、事業再生、企業再編のアドバイザリー業務に従事
公認会計士／日本証券アナリスト協会認定アナリスト



取締役CSO

鳩山 玲人

2021年、当社取締役CSOに就任。IP・システムなどの戦略立案・事業推進により、事業基盤を強化。当社参画以前は、三菱商事株式会社を経て株式会社サンリオの常務取締役として経営戦略、グローバル展開、IT等新規事業をリード。また、DeNA、LINE、ピジョン、トランス・コスモス、Zホールディングスなど複数の上場企業の社外取締役を歴任
ハーバード大学MBA

社外取締役・監査役

健全な成長を目指し、事業経営、法務、会計、カルチャー、IT、グローバルなど多角的視点を持った質の高いコーポレートガバナンス体制を構築



社外取締役

岡本 紫苑

森・濱田松本法律事務所、ヤフーなどでM&A・企業再編及び会社法務に関する法的助言、スタートアップへの新規投資・モニタリング・ファンド管理業務等に従事

2023年、当社社外取締役に就任

日本／ニューヨーク州弁護士、ハーバード大学LLM



社外取締役

デーヴィッド・マークス

GoogleにてAsia Pacific広報シニアディレクターとして従事
2015年、アメリカントラディショナルのスタイルを通して、日本の服飾文化を分析した『AMETORA』を米国他5か国で出版。2022年、総合流行論『STATUS AND CULTURE』出版。2023年、当社社外取締役に就任
ハーバード大学東洋学部



社外監査役

川崎 美香

日本銀行、有限責任あずさ監査法人、KPMG税理士法人を経て、スタートアップの監査役として企業のガバナンス体制構築・強化関連業務に従事

2021年、当社常勤監査役に就任

公認会計士／米国公認会計士



社外監査役

弓削田 博

大手法律事務所勤務等を経て、小林・弓削田法律事務所を設立。2007年-2015年、株式会社ゼンリンの社外監査役に就任。法科大学院准教授を歴任

2021年、当社監査役に就任

弁護士／弁理士



社外監査役

大熊 将人

三菱商事、ファーストリテイリング、デジタルガレージにおいて、IT関連の米国ベンチャー企業への投資や事業開発、国内外のEC事業における立ち上げや事業成長をリード。複数のデジタルガレージグループ会社にて取締役や代表取締役社長を歴任。2025年、当社監査役に就任
ノースウェスタン大学MBA

沿革

時 期	トピック	詳 細
2016年2月	設立	オツモ株式会社設立
2017年4月	Pharrell	Pharrell Williamsが資本参画
2017年12月	OPEN	中目黒にOFFLINE STOREをオープン
2019年4月	Project	米国発のファッションブランド「CACTUS PLANT FLEA MARKET」とCreator Project をスタート
2019年5月	OPEN	HUMAN MADE 1928 オープン
2019年11月	OPEN	渋谷PARCO店 オープン
2020年7月	OPEN	HUMAN MADE HARAJUKU オープン
2021年5月	OPEN	1928CAFE BY BLUE BOTTLE COFFEE オープン
2021年7月	OPEN	OFFLINE STORE 外苑前に移転。HUMAN MADE CAFÉ オープン
2022年10月	本社移転	本社を渋谷区代々木に移転
2022年11月	OPEN	SHINSAIBASHI PARCO店 オープン
2023年1月	VERDY	VERDYの「Wasted Youth」とCreator Project スタート
2023年3月	KAWS	KAWSがアドバイザーに就任
2023年4月	Project	米国発の音楽レーベルVictorVictorとCreator Project スタート
2023年8月	OPEN	HUMAN MADE SAPPORO オープン
2023年9月	OPEN	中国にHUMAN MADE HUAIHAI オープン
2023年9月	VERDY	VERDYがクリエイティブパートナーに就任
2023年11月	OPEN	OTSUMO PLAZA オープン
2024年1月	NIGO	NIGOが代表取締役を退任し当社クリエイティブディレクターに就任
2024年4月	OPEN	HUMAN MADE FUKUOKA オープン
2024年5月	商号変更	オツモ株式会社からHUMAN MADE株式会社に商号変更
2024年9月	OPEN	韓国にOFFLINE STORE SEOUL オープン
2024年10月	OPEN	香港にHUMAN MADE REPULSE BAY オープン
2025年7月	本社移転	本社を品川区上大崎に移転

Contents

1. サマリー
2. 市場環境と構造変化
3. 事業構造と収益力の源泉
4. 成長戦略
5. 会社概要
6. リスク情報

Appendix

リスク情報(1/2)

主要なリスク	リスク対応策	発生可能性	発生時期
人的資本リスクについて 当社が運営するHUMAN MADEブランドは、ブランド力（商品価値と顧客からの認知）に立脚したビジネスモデルになっており、今後もブランド価値を高めて成長するためには、人材の継続的な確保及び育成が不可欠です。計画通りに人材の採用が進まない場合、ならびに社内育成制度がうまく機能しない場合には、競争優位性の低下に伴い当社の業績に多大な影響を及ぼす可能性があります。	これまでの高い成長の背景にある積極的な人材採用を継続してまいります。また、採用するのみでなくミッション・ビジョン・バリューの浸透や各種人事・教育制度の整備等により、人材の持つ能力の発揮や定着率の維持向上に努めています。	中	特定時期なし
特定個人への依存リスクについて 当社は、創業者であり主要株主であるNIGO氏との間で、「クリエイティブディレクター（以下、CD）契約書」を締結しています。当該契約に基づき、NIGO氏は、HUMAN MADEブランドの商品や店舗の企画・デザインのディレクションやブランド展開の方向性等の助言を行う等、当社のブランド運営において一定の役割を果たしています。本契約は、5年間の有効期間と自動更新により、長期的に継続されます。しかしながら、NIGO氏が何らかの事情で通常のCD業務を遂行できなくなることにより、CD契約が期間内に終了する場合や、契約条件を変更することとなった場合、その内容によっては当社の経営成績に多大な影響を及ぼす可能性があります。	NIGO氏がCD契約に基づいて創作した創作物の知的財産権については、全て当社に帰属する契約内容となっています。さらに、NIGO氏が当社以外の事業体との間で類似の契約を締結する場合、当社に事前通知のうえ協議をすることと規定しており、当社へのコミットメントが無用に損なわれないよう担保する規定を設けています。加えて、クリエイティブ人材の外部採用及び社内の人材育成等を推進することで、特定の個人に依存しない自立した社内体制の確立に努めています。	低	特定時期なし
ブランド価値の毀損リスクについて 当社は、売上の大半がHUMAN MADEブランドにより構成されています。したがって、HUMAN MADEブランドの価値の変動が当社の業績、企業価値の変動に直結します。認知・品質の向上などのブランドの価値向上が伴わないまま拙速な事業成長を急ぐなどで、ブランドイメージが低下する場合、当社の業績に多大な影響を及ぼす可能性があります。	当社は、クリエイター、アーティスト、ミュージシャン等のファッションやトレンドの最先端に位置する著名人や、グローバルに事業を展開する企業とのコラボレーションによりブランドの価値向上や認知度向上を図っています。また、事業戦略に関連するブランドポリシーの策定や品質管理基準の明文化等を行い、品質低下等によるブランド価値の毀損や他ブランドとの同質化に陥らないよう細心の注意を払っています。	中	特定時期なし

リスク情報(2/2)

主要なリスク	リスク対応策	発生可能性	発生時期
サステナビリティに関するリスクについて 当社が属するファッション業界においては、特にサプライチェーン全体における環境や人権に配慮した事業運営が求められており、サステナビリティの取り組みに関する情報開示の法制化も進んでいます。今後サステナビリティ関連法令の厳格化が進み、それに対応することができない場合、サプライチェーンにおいて環境や人権に関する予期せぬ問題が発生した場合には、当社の企業活動がお客様を始めとするステークホルダーからの支持を獲得できなくなる等、当社の経営成績に影響を及ぼす可能性があります。	当社は「HUMAN MADE環境方針」ならびに「HUMAN MADE人権方針」を定めるとともに、より社会と環境に配慮した調達活動を推進するため、生産に関わるすべての取引先様に最低限遵守いただきたい基準として「HUMAN MADEサプライヤー行動規範」を策定し、ともに持続可能な社会の実現に向けて取り組んでいく旨の協力を促しています。また、「サステナビリティ」をテーマにした全社研修やワークショップを開催し、社内の意識レベルの維持・向上に努めています。	低	特定時期なし
経済状況・消費動向に関するリスクについて 当社が属するファッション業界におけるファッション・アパレル商品の売れ行きは、不確定要素を完全には排除できない景気の変動や消費者の嗜好の変化、個人可処分所得の変動等による個人の購買意欲の低下等に左右される傾向があります。想定外の景気変動等の要因により、個人可処分所得が減少することや、消費者の嗜好の動向が想定と大きく乖離する場合やグローバル展開やブランドポートフォリオの充実が目標通りに進まない場合、売れ行きが大きく減少し、当社の経営成績に影響を及ぼす可能性があります。	当社ではこうしたリスクへの対応策として、経営方針等を立案するに際して、地域の分散とブランドの分散の二軸で対応を図っていく方針です。マーケット動向分析等の「外部環境分析」及び主要経営指標分析等の「内部環境分析」を踏まえた経営分析を実施した上で、E C販売の強化や国内外の販売チャネルの開発等により事業展開エリアのグローバル化と、HUMAN MADE以外のブランドの準備等を進めていきます。	低	特定時期なし

Contents

1. サマリー
2. 市場環境と構造変化
3. 事業構造と収益力の源泉
4. 成長戦略
5. 会社概要
6. リスク情報

Appendix

財務三表

損益計算書

(単位：百万円)	24/1期	25/1期
売上高	8,390	11,258
売上総利益	5,023	6,892
売上総利益率	59.9%	61.2%
販売管理費	2,775	3,712
販管費率	33.1%	33.0%
人件費	1,049	1,253
荷造運賃	388	334
支払手数料	285	476
地代家賃	353	436
減価償却費	129	200
営業利益	2,248	3,180
営業利益率	26.8%	28.2%
経常利益	2,257	3,176
税引前利益	2,238	3,070
税金等	652	942
当期純利益	1,586	2,127

貸借対照表

(単位：百万円)	24/1期	25/1期
流動資産	5,015	7,173
現預金	3,880	5,709
売掛金	296	367
棚卸資産	709	767
固定資産	695	1,069
有形固定資産	341	390
資産合計	5,711	8,243
流動負債	1,651	2,056
買掛金	403	345
短期借入金	117	319
未払法人税等	497	659
前受金	339	341
固定負債	39	38
負債合計	1,691	2,095
純資産	4,020	6,147
純資産比率	70.4%	74.6%

キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)	24/1期	25/1期
営業CF	1,617	2,138
税前当期純利益	2,238	3,070
減価償却費	134	204
賞与引当金増減	40	13
運転資本等	-248	-295
法人税等	-546	-854
投資CF	-171	-672
有形固定資産増減	-134	-176
その他	-36	-495
FCF	1,446	1,466
財務CF	149	162
長短有利子負債増減	-47	162
その他	196	-
現金等の増減額	1,596	1,629
現金等の期首残高	2,283	3,880
現金等の期末残高	3,880	5,509

海外パートナー店舗及びホールセール店舗一覧

2023年より海外店舗展開を強化、現地パートナーとの提携による大型店舗3店舗を展開、今後さらに出店を加速。グローバルのホールセールは32の国と地域の82店舗に展開、世界各国でHUMAN MADEを手にとることができる。ECは88の国と地域からの購入実績あり

店舗名	HUMAN MADE HUAIHAI	HUMAN MADE OFFLINE STORE SEOUL	HUMAN MADE REPULSE BAY
イメージ			
オープン	2023年9月	2024年9月	2024年10月
所在地	上海市・ワイハイ (淮海中路)	ソウル市・ソンスドン (聖水洞)	香港・レパルス ベイ (浅水湾)
店舗面積	102.5㎡	393.24㎡	144.6㎡
特徴	上海の人気 ショッピング エリア	ソウルの最旬 エリア Blue Bottle Coffee併設	人気のリゾート 地の古いコロニ アル建築 Curry Up併設

グローバル・ホールセール
32の国と地域・82店舗で展開

SOUTH KOREA
CHINA
HONG KONG SAR
MACAU SAR
TAIWAN REGION
THAILAND
PHILIPPINES
MALAYSIA
SINGAPORE
INDONESIA
INDIA

AUSTRALIA
NEW ZEALAND
USA
CANADA
MEXICO
UK
FRANCE
ITALY
SWITZERLAND
GERMANY
NETHERLANDS

LUXEMBOURG
SPAIN
MALTA
POLAND
DENMARK
SWEDEN
FINLAND
ICELAND
TURKEY
UAE

クラフトマンシップに満ちた妥協のないモノ作り

“The Future Is In The Past（過去と未来の融合）”のコンセプトのもと、ストリートに息づく大胆な発想に日本の妥協なきモノづくり精神と東京らしい遊び心を織り交ぜて付加価値の高い商品を企画・デザインしている

原点となるヴィンテージからインスピレーションを得たオリジナルボタンを開発。一点一点手作業で縫い付け。



左胸ポケットはペーパーラベル
ウオッシュをかけるたびに変化していき、すべて剥がれるとハート型ステッチが輪郭を表す。

デニム愛好家から絶大な支持を集めるセルヴィッチ（旧式の織機で織り上げられ、生地
の端にほつれ止めが施される）デニム。
通常のデニムよりも数倍の時間とデニム生地が必要。



**DENIM COVERALL
JACKET PAST**



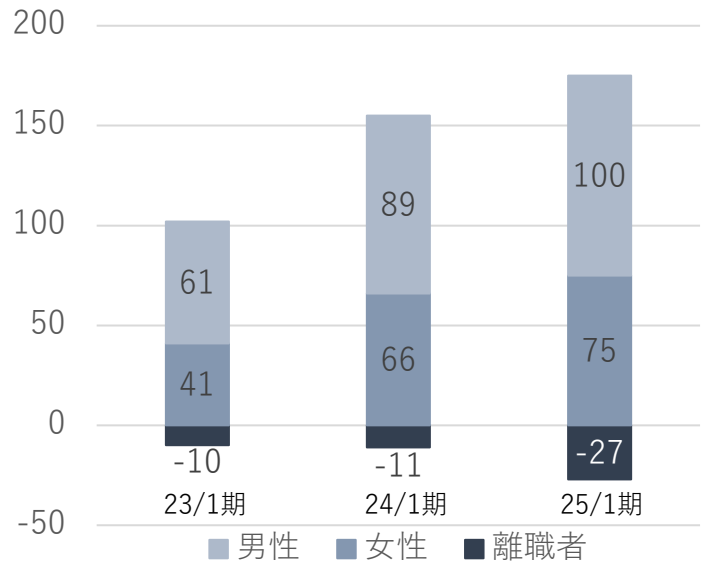
1930年代に倉庫で眠っていたDEAD STOCKのビンテージアイテムをイメージし、オリジナル封筒を製作。ハートの留め具などブランドらしい表現もポイント。出荷時に破れない様、試作を重ね、デザインだけでなく強度にも拘った。

ビジネスを支える組織の状況

高い付加価値生産性を背景に給与水準を継続的に引き上げた結果、若年層の増加もありながら高水準を維持
各領域のトップ企業からの転職者も増えている

従業員数の推移

- 従業員数は前年度の1.1倍の175名、全体の26%が25/1期に入社
- 離職率はNIGOの退任・CD就任に合わせた業務委託への切替え（5名）の影響で増加し、15%となった。切替え影響を除くと13%で卸・小売りの14%*を下回る水準



ダイバーシティ

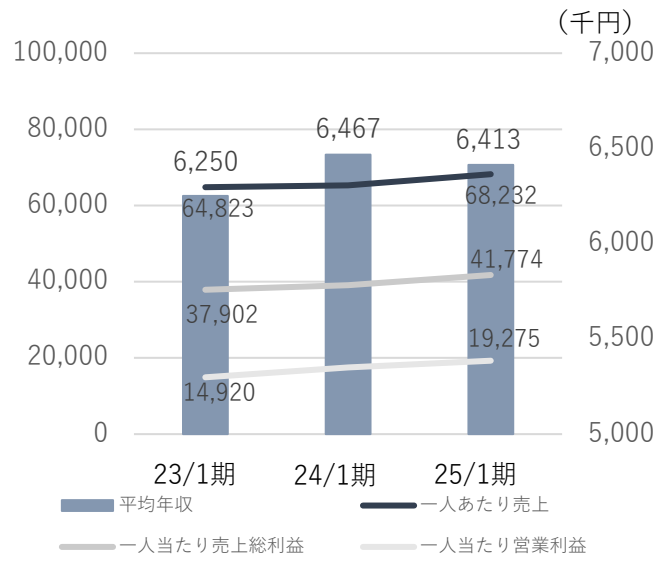
- 管理職（UM・GL・室長クラス）が正社員に占める割合は14%
- うち女性管理職比率は16%となり、国内平均約13%**を上回る水準
- GLの平均年齢がUMより高く、役割と年齢層が逆転しているため次世代GLの採用・育成が急務

	人数	正社員に占める割合	女性比率	平均年齢
取締役・監査役	7	—	29%	47歳
管理職	24	14%	16%	43.2歳
内UM	7	4%	14%	42.8歳
内GL/室長	17	10%	17%	43.4歳

(2025年1月末時点)

生産性

- 25/1期の平均年収は前年度微減となったが、約640万円となり高水準で推移
- 店舗における若手スタッフ層の増加が低下の主要因
- 一人当たり売上総利益はおよそ42百万円と、規模拡大により継続的に良化している



その他事業：飲食関連

自社ブランド“CURRY UP”及びBlue Bottle Coffee Japan合同会社との協業で“HUMAN MADE”ブランドの店舗内で“BLUE BOTTLE COFFEE”の店舗を運営



- 2010年2月、原宿にカレーショップ「CURRY UP」をオープン。店名はファレル・ウィリアムスが命名。当社のクリエイターネットワークにより多くの海外アーティストが来日の際に立ち寄る
- 2023年にはレトルトカレーを発売。近年では、原宿の人気うどん店「麺散」との香港でのコラボレーションや、ラフォーレ原宿などでのPOP UPストアなども話題に
- 現在は原宿と中目黒、そして、香港・レパルスベイの3店舗を展開



BUTTER CHICKEN CURRY



COMBINATION CURRY



COLLABORATION - 麺散



- コーヒー等の品質へのこだわり、洗練されたデザインが評価され、世界中で広がりを見せるBLUE BOTTLE COFFEEは、当社のブランドイメージと親和性が高く、当社店舗内に同社のカフェを併設する形で協業
- 当社限定ブレンドのコーヒーの提供や、マグカップ等での商品コラボレーションを実施
- 現在は外苑前と京都、そして、韓国・聖水洞の3店舗を展開



サステナビリティへの貢献・取組

自然体での環境負荷抑制



予測需要に対し供給を絞り、極めて高い商品消化率*と効率的な在庫マネジメントを実現

「大量生産に伴うエネルギー利用・排出」「大量廃棄による環境汚染」を発生させないビジネスモデル



ムダなく生産

高い商品消化率*

余剰在庫を持たない

事業活動の中で自然に環境負荷を抑制

SOCIAL ACTIVITIES



HUMAN MADE Inc.だからこそできる、豊かな社会の実現に向けた、社会的課題や環境にアプローチする活動にもチャレンジ

取組例



BLACK LIVES MATTER (2021年)

日本国内での認識を高め寄付を募るため、賛同するブランドと協力してTシャツを製作。

売上の利益は全額「Black Lives Matter」「Equal Justice Initiative」及び、教育を通してブラックアメリカンコミュニティの未来に投資をする慈善団体に寄付。



CHALLENGE COFFEE BARISTA (2022年～)

NIGO が障がい者バリスタコンペティション CHALLENGE COFFEE BARISTA 2022 以降の大会Tシャツをデザイン。

コーヒーを通して、すべての人がその人らしく生き活きと輝いて生活できる「インクルーシブな社会」になること、という趣旨に賛同し、大会の全参加者へ提供。

*商品消化率: 発売した商品のうち、発売後12ヶ月間で販売された商品の比率。高いほど在庫が残っていないことを意味する

ストリートウェアとは

起源

- 街中からの自然発生:** ストリートウェアは、ファッション業界が生み出したものではなく、都市部の若者たちが日常的に着用するカジュアルなスタイルが自然発生的に生まれ、発展してきたものとされています。
- サブカルチャーとの密接な結びつき:** スケートボード、ヒップホップ、パンク、サーフ、グラフィティアートなど、特定のユースカルチャーと深く結びついて発展してきました。これらのカルチャーの精神や美学が、ブランドのデザインやメッセージに色濃く反映されています。
- 反体制・反骨精神:** 既成概念にとらわれず、自由な自己表現を追求する精神が根底にあります。これは、ファッションショーやブランドが発信する「モード」とは対照的なアプローチとされます。

デザイン／シルエットの特徴

- リラックスしたシルエット:** 動きやすさや快適性を重視し、オーバーサイズやルーズなシルエットが特徴です。スケートボードやダンスといった身体を動かすカルチャーに由来するため、機能的な要素が重視されます。
- グラフィックとロゴ:** 大胆なグラフィックプリント、メッセージ性の強いロゴ、アイコニックなモチーフが頻繁に用いられます。これらはブランドのアイデンティティやメッセージを表現する重要な要素です。
- ユニセックス:** 性別にとらわれないユニセックスなデザインが多いのも特徴です。

特性

- 限定性・希少性:** ドロップ（不定期的な限定販売）やコラボレーションを通じて、時には商品に高い希少性が生じてコレクターアイテムとしての価値も持つ場合があります。
- コミュニティとの関係:** 単なる商品を販売するだけでなく、特定のコミュニティやライフスタイルに深く根ざし、共感を呼ぶことでブランドを形成していると考えられます。
- 高低のミックス:** ハイブランドとのコラボレーションや、ラグジュアリーな要素を取り入れた「ストリートモード」と呼ばれるスタイルも登場し、ファッション業界全体に影響を与えています。一方で、ファストファッションにもストリートウェアの要素が取り入れられるなど、多様な価格帯で展開されています。

具体的商品例

- Tシャツ、パーカー、スウェット:** ストリートウェアの基本的なアイテムであり、グラフィックやロゴがデザインの中心となることが多いです。
- スニーカー:** ストリートウェアとスニーカーは不可分な関係にあり、各ブランドは独自のモデルやコラボレーションモデルを展開しています。
- デニム、カーゴパンツ:** 機能的性と耐久性を兼ね備えたパンツ類も定番です。
- キャップ、ビーニー、アクセサリ:** ファッションにアクセントを加える小物も重要なカテゴリーです。

本資料の取り扱いについて

本資料は、情報提供のみを目的としてHUMAN MADE株式会社（以下「当社」といいます）が作成したものであり、日本、米国その他の法域における当社の発行する株式その他の有価証券への勧誘を構成するものではありません。

本資料に含まれる将来予想に関する記述は、当社の判断及び仮定並びに当社が現在利用可能な情報に基づくものです。将来予想に関する記述には、当社の事業計画、市場規模、競合状況、業界に関する情報及び成長余力等が含まれます。そのため、これらの将来予想に関する記述は、既知および未知のリスク、不確実性およびその他の要因に左右され、実際の業績は将来に関する記述に明示または黙示された予想とは大幅に異なる場合があります。

これらリスクや不確実性には、国内および国際的な経済状況の変化や、当社が事業を展開する業界の動向などが含まれますが、これらに限定されるものではありません。

また、本資料に含まれる当社以外に関する情報は、公開情報等から引用したものであり、かかる情報の正確性、適切性等について当社は何らの検証も行っておらず、またこれを保証するものではありません。

なお、当資料のアップデートは今後、本決算後3月頃を目途として開示を行う予定です。