

**Difference  
for the Future.**

# 2026年3月期通期決算説明資料 (事業計画および成長可能性に関する事項)

2026年5月14日 株式会社MUSCAT GROUP (証券コード：195A)



# Who We Are

# Brand Produce Company

～一人ひとりの「明日」を少し楽しくする「変化」を生み出す～

MUSCAT GROUPは「**Difference for the Future**」をミッションに掲げ、飽和したマス市場の中に潜むニッチな成長ニーズに対し、**新しい売り方・届け方**で応える — 「**ニッチトップ戦略**」で、新たな価値循環を生み出す**ブランドプロデュースカンパニー**です。

マーケティング（SNS等）や販売経路（EC、直営店、小売店）を横断する、ニッチ市場特有の**独自のブランド成長モデル**を強みに、新規ブランドの開発・買収後の再成長・既存事業のリブランディングまでを一気通貫で担い、  
「マス市場（大量生産、大量流通）に依存しない、新しい消費者向けビジネスモデル」を創出します。

私たちは、私たちのブランドプロデュースを通じて、停滞しがちな消費市場に「成熟の先の成長」を生み出してまいります。

# MUSCAT GROUPのブランドプロデュースを支える3つの力

マス市場が飽和した今、勝ち筋は「みんなに広く」ではなく「響く人に、正しく・深く・売る」

商品・販路・マーケを一体で設計しなおすことで、買収・自社立ち上げ・新業態を問わず再現性ある成長を生み出す

01

## 新しいブランドを創り出す力

熱量あるニッチを「新カテゴリー」  
に変える

顧客の偏愛・隠れた  
ニーズの掘り起こし

×

商品・世界観・  
コミュニティ設計

||

(例) MiiS：「オーラル  
美容」カテゴリー創出

02

## ブランドを再生する力

M&Aした事業を独自モデルで急成長  
させる

守りのPMI  
(DX・予実管理)

×

攻めのPMI  
(SNS話題化・EC強化)

||

(例) PMIでEC売上向上  
/粗利率向上

03

## 新しい売り方を実装する力

オンライン×オフライン×越境を一  
気通貫で設計

自社EC・直営店・卸・  
越境ECの横断運営

×

路面店オペ・棚取り・海外  
パートナー網

||

(例) MiiS・Fujiko共通  
のオムニチャネル運営

# 目次

---

会社概要	5
2026年3月期 通期業績	17
2027年3月期 通期予想	27
事業計画（VISION2029）および業績予想	30
成長戦略	45
Appendix	53

**Difference  
for the Future.**

**会社概要**

**MÚS  
CA  
T** Group

# 会社概要・代表プロフィール

社名 株式会社MUSCAT GROUP

英語表記 MUSCAT GROUP Inc.

所在地 〒150-0043  
東京都渋谷区道玄坂1-12-1  
渋谷マークシティウエスト20階

代表者 代表取締役 大久保 遼

設立 2016年 4 月

従業員数 140名（2026年 3 月31日時点）

事業内容 ブランドプロデュース事業

上場日 2024年 6 月19日



代表取締役  
大久保 遼

- 2012年 東京大学 経済学部 金融学科 卒業  
ゴールドマン・サックス証券株式会社 投資銀行部門 入社  
M&Aアドバイザー業務に従事
- 2014年 オンライン広告テクノロジー企業であるMomentum株式会社を創業  
機械学習・自然言語処理を使ったブランド棄損防止ツールを開発  
KDDIグループに売却
- 2016年 株式会社MUSCAT GROUPを設立 代表取締役就任  
上場前後で多数のM&Aを実施

# 沿革

過去3年間※の売上高成長率 **+125.2%**

過去3年間※のCAGR **+31.1%**

2026-

**第二成長期へ**

再現性のあるブランド買収・運営

2024-2025

**戦略転換期**

自社ブランドの成長  
M&Aによるブランド拡大

2021-2023

**第一成長期**

自社ブランドの開発開始

2016-2020

**黎明期**

SNSマーケティング代行



※ 2024年3月期から2026年3月期

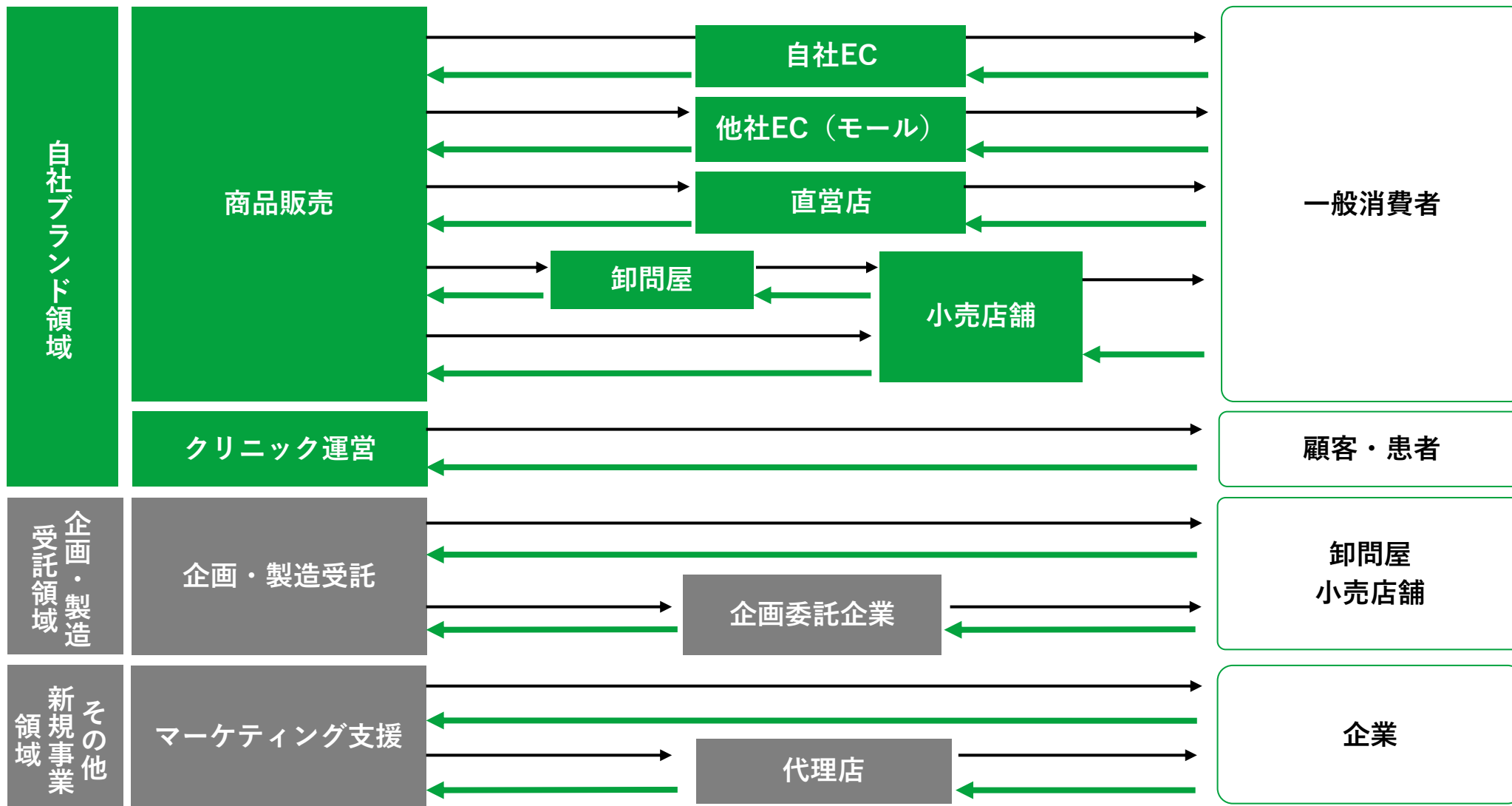
# 事業ポートフォリオ

ブランドプロデュース事業では、自社ブランド領域を中心としつつ、企画・製造受託領域とその他新規事業領域でも事業を展開。2026年3月期より、事業領域を従来の2区分から3区分に変更。



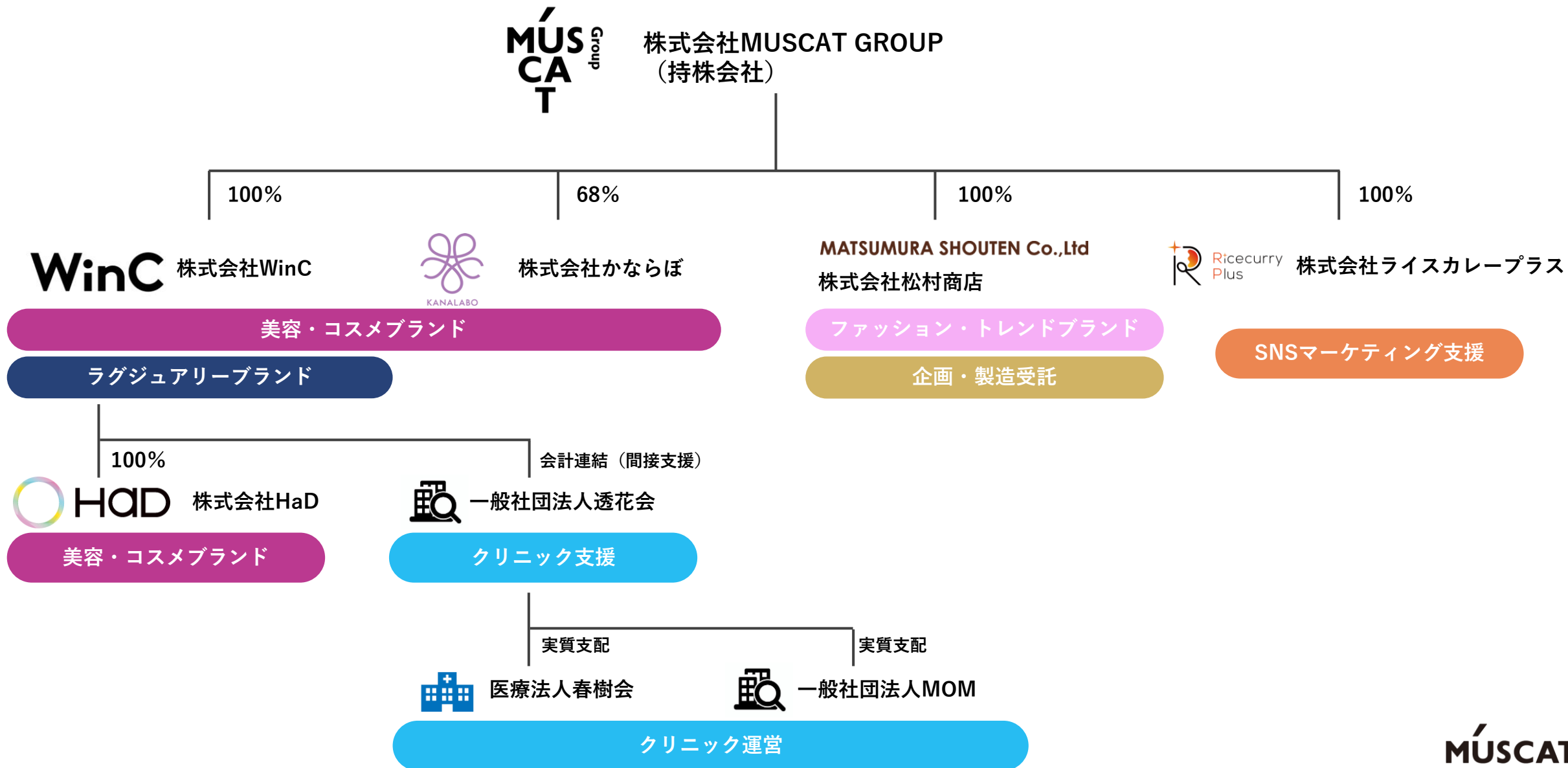
# ビジネスモデル

→ モノ・サービスの流れ  
→ お金の流れ



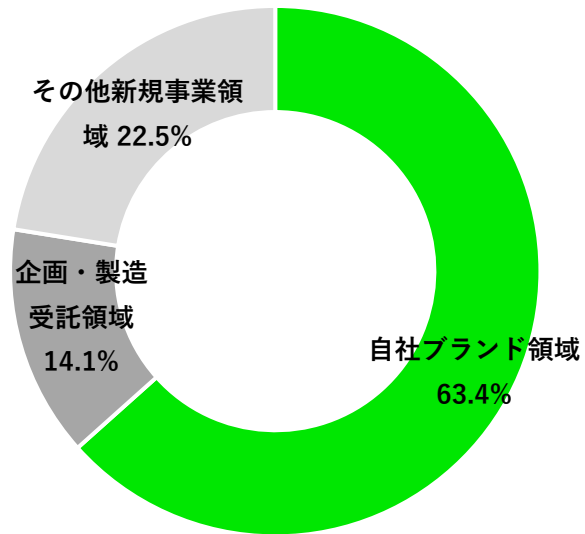
# グループ体制

2026年3月31日時点

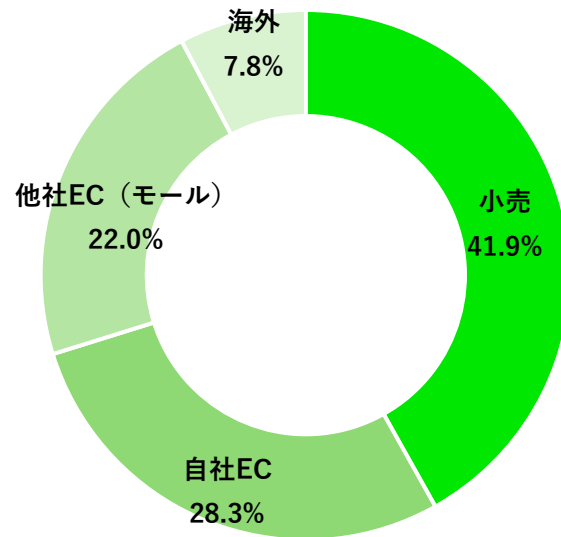


# 売上高構成

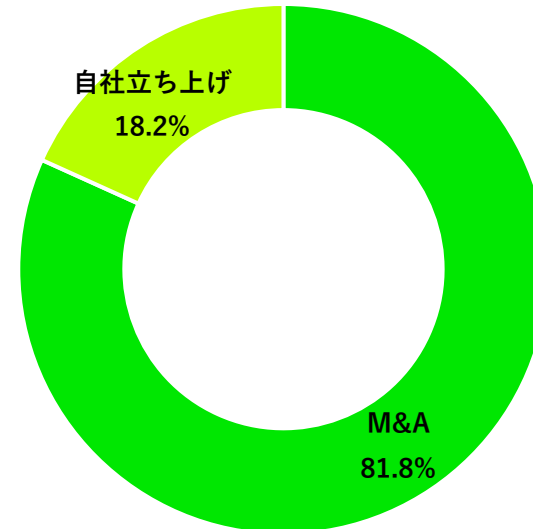
連結売上高に対する比率  
(2026年3月期下半期)



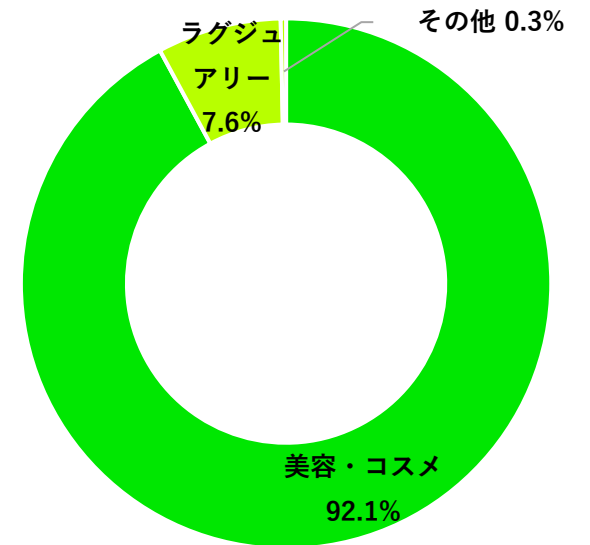
(自社ブランド領域内) 販路比率  
(2026年3月期下半期)



(自社ブランド領域内) M&A比率  
(2026年3月期下半期)



(自社ブランド領域内) 領域比率  
(2026年3月期下半期)

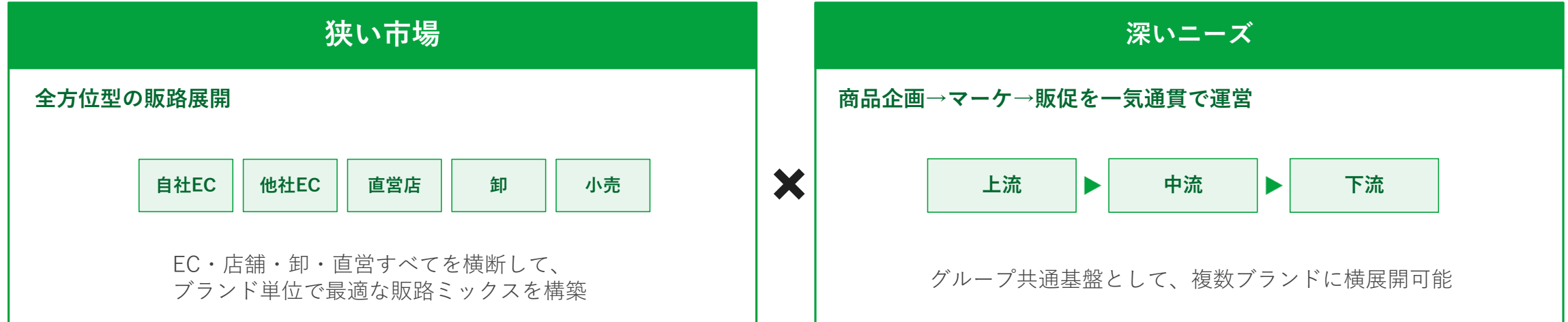


※1：2026年3月末時点の事業構成に近づけるため、2026年2月18日に発表したブランド支援ビジネスの「株式会社ライスカレーLS」の事業による売上高も差し引いております

※2：株式会社かならばの買収前の2025年10月度の実績も含めております

# 競争優位性①：独自のブランド成長モデル

「狭く深い」ニッチ市場に特化した、複数ブランドで再現性のある成長モデル



## 事例：全方位の販路ノウハウ × M&A

オフラインで立ち上がったメイクブランドを買収。  
自社EC・モールECへの展開を強化。

Fujiko → EC売上 +48.6% (PMI実績)

## 事例：上流～下流共通化 × 受託の自社化

企画・製造受託会社に一气通貫のブランド運営体制を導入し、  
休眠ブランドを再起動。

ROCO NAILS → ブランド売上 +700%超

→ 詳細はP13「競争優位性②：独自のブランド成長モデルの多岐にわたる活用」へ

## 競争優位性②：独自のブランド成長モデルの多岐にわたる活用

マーケティング（SNS等）× 販売経路（EC・直営店・小売店）について、上流から下流まで統合管理するブランド運営ノウハウを、新規ブランド開発／ブランド買収後の再成長／事業のリブランディングにまで応用

独自のブランド成長モデル —— ニッチ市場特有の上流から下流まで統合管理するブランド運営

### 新規ブランドの開発

01

熱量あるニッチカテゴリーをみつけだし、「新カテゴリー」を立ち上げる

MiiS

新カテゴリー「オーラル美容」を創出

### ブランド買収後の再成長

02

M&Aした事業を独自モデルで急成長させる

Fujiko

EC売上 +48.6%をPMIにて実現

### 事業のリブランディング

03

既存ブランド・事業を再定義し、より付加価値の高いビジネスモデルへ

松村商店⇒ROCO NAILS

企画・製造受託事業を営む中で休眠していた平成ブランドを、令和時代にEC中心に復活

経営基盤

経験豊富な経営陣

資金調達力

M&A実行力

# 主要ブランド一覧

カテゴリ	ブランド名	ジャンル	主力商品	注力数値
美容・コスメ	MiiS (ミーズ)	オーラルケア	<ul style="list-style-type: none"> <li>口腔ケアタブレット</li> <li>ホワイトニング歯磨き粉</li> </ul>	購入単価/販売数 EC会員数 取扱店舗数
美容・コスメ	Fujiko (フジコ)	メイクアップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>眉ティント</li> <li>リップティント</li> <li>チークカラー</li> <li>毛穴ケアクリーム</li> </ul>	購入単価/販売数 EC会員数 取扱店舗数
美容・コスメ	b idol (ビーアイドル)	メイクアップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>アイシャドウ</li> <li>リップカラー</li> </ul>	購入単価/販売数 EC会員数 取扱店舗数
美容・コスメ	bialne (ビアルネ)	ヘアケア	<ul style="list-style-type: none"> <li>シャンプー</li> <li>トリートメント</li> </ul>	購入単価/販売数 EC定期会員数/継続率
ラグジュアリー	MOVE.eBike (ムーブ)	電動アシスト自転車	<ul style="list-style-type: none"> <li>電動アシスト付き自転車</li> </ul>	購入単価/販売数 EC会員数 直営店来客数
ファッション・ トレンド	ROCO NAILS (ロコネイル)	ファッション	<ul style="list-style-type: none"> <li>スクールバッグ</li> <li>リュック</li> </ul>	購入単価/販売数 EC会員数

# 主要ブランドのポジショニング



# 主要ブランドごとの競合優位性

## Miis

- ・ 「オーラル美容」という独自カテゴリーの新設による新たなニーズの掘り起こし
- ・ 飲み込み型の炭酸バブルマウスウォッシュなど、従来のオーラルケアの枠を超えた「美容」としてのプロダクト開発力

## Fujiko

- ・ 「ありそうでなかった」を叶える革新的なプロダクト開発力
- ・ バラエティショップ等のトレンド拠点において、ニッチトップブランドとしては強力な配荷力および店頭交渉力による棚取り

美容・コスメ

## b♡

- ・ プロデューサーの熱狂的なファンベースを基盤とした、広告費を抑制した効率的な集客。

## bialne

- ・ 親子で同じシャンプーを使いたいという隠れニーズに対応。
- ・ 厳選された素材とサステナブルなブランドイメージによる、継続率92.7% (定期購入2回目継続率)を誇る高いブランドロイヤリティ。

ラグジュアリー

## MOVE

- ・ ほぼすべての機種で「型式認定」を取得
- ・ 電動アシスト付自転車としての実用性は維持しつつ、日本の法規制に適合した高い安全性と品質を担保。

ファッション・  
トレンド

## ROCO NAILS

- ・ 過去に確立された高い知名度を活かし、現代のトレンドに合わせた再定義を行うことで、低コストで高い認知獲得を実現。

**Difference  
for the Future.**

**2026年3月期 通期業績**

**MÚS  
CA  
T** Group

## 2026年3月期 通期実績（連結）

松村商店の通期寄与に加え、かならぼのグループインが自社ブランド領域の成長に大きく貢献し**売上高が前期比+38.3%**と増収。一方で、急激な為替変動による一時的なコスト増、ビジネスモデル転換に伴うコーポレートコストの一時的な増加が重なり営業利益は圧迫。いずれも構造的なものではなく、2027年3月期以降は解消見込み。さらに、2027年3月期以降の成長を見据えた不採算領域からの撤退等（事業撤退損およびのれん減損の計上）に加え、繰延税金資産の取り崩しにより親会社株主に帰属する当期純利益も減少。いずれも将来の収益体質強化に向かう処理であり、2027年3月期以降の利益成長の基盤となる。

（単位：百万円）

	2026年3月期 業績予想（修正後）	2026年3月期 通期実績	達成率	2025年3月期 通期実績	前期比
<b>売上高</b>	<b>4,100</b>	<b>4,129</b>	<b>100.7%</b>	<b>2,986</b>	<b>+ 38.3%</b>
自社ブランド領域	—	2,266	—	1,005	+ 125.5%
企画・製造受託領域	—	679	—	383	+ 77.1%
その他新規事業領域	—	1,184	—	1,579	-25.0%
<b>営業利益</b>	<b>-439</b>	<b>-399</b>	—	<b>88</b>	—%
<b>調整後EBITDA</b>	<b>-90</b>	<b>-118</b>	—	<b>235</b>	—%
<b>調整後当期純利益</b> （親会社株主に帰属する当期純利益）	<b>334</b> (—)	<b>310</b> (-368)	<b>92.8%</b> (—)	<b>159</b> (112)	<b>+ 95.0%</b> (—)

# 成長戦略における重要指標

## 「調整後EBITDA」および「調整後当期純利益」

### 調整後EBITDA(1)

- EBITDA（営業利益+減価償却費+のれん償却費）に取得関連費用を加えた数値
- 取得関連費用はM&Aのアドバイザーに支払った手数料であり、新規のM&A実行に際して発生した一時的な費用
- 一時的費用による利益のブレを取り除き、主に営業キャッシュフローを示すものとして調整後EBITDAを重視
- 加えて取得関連費用は、連結決算では費用計上されるものの、単体決算では取得原価に含まれ税務上損金算入されない概念上の費用
- 当社では譲受する際の株式価値算定においても取得関連費用を控除して計算しており、キャッシュフローの観点においても当該費用は譲受する株式価値に織り込まれているもの

#### 【計算式】

営業利益

- + ) のれん償却費
  - + ) 減価償却費
- = EBITDA

---

+ ) 取得関連費用

---

= 調整後EBITDA

### 調整後当期純利益(2)

- 親会社株主に帰属する当期純利益からのれん償却費、負ののれん発生益、のれんの減損損失および取得関連費用の影響を除いた数値
- 税効果については一時的なものとして除き、法定税率による税金額が費用計上された数値
- 国際会計基準との差異とM&A起因で生じる一時的な損益を控除した、株主に帰属する利益を表す指標として、調整後当期純利益を重視

#### 【計算式】

親会社株主に帰属する当期純利益

- + ) のれん償却費
- + ) のれん減損損失
- ) 負ののれん発生益
- ) 税効果に関する益法定税率による税金額との差異
- + ) 取得関連費用

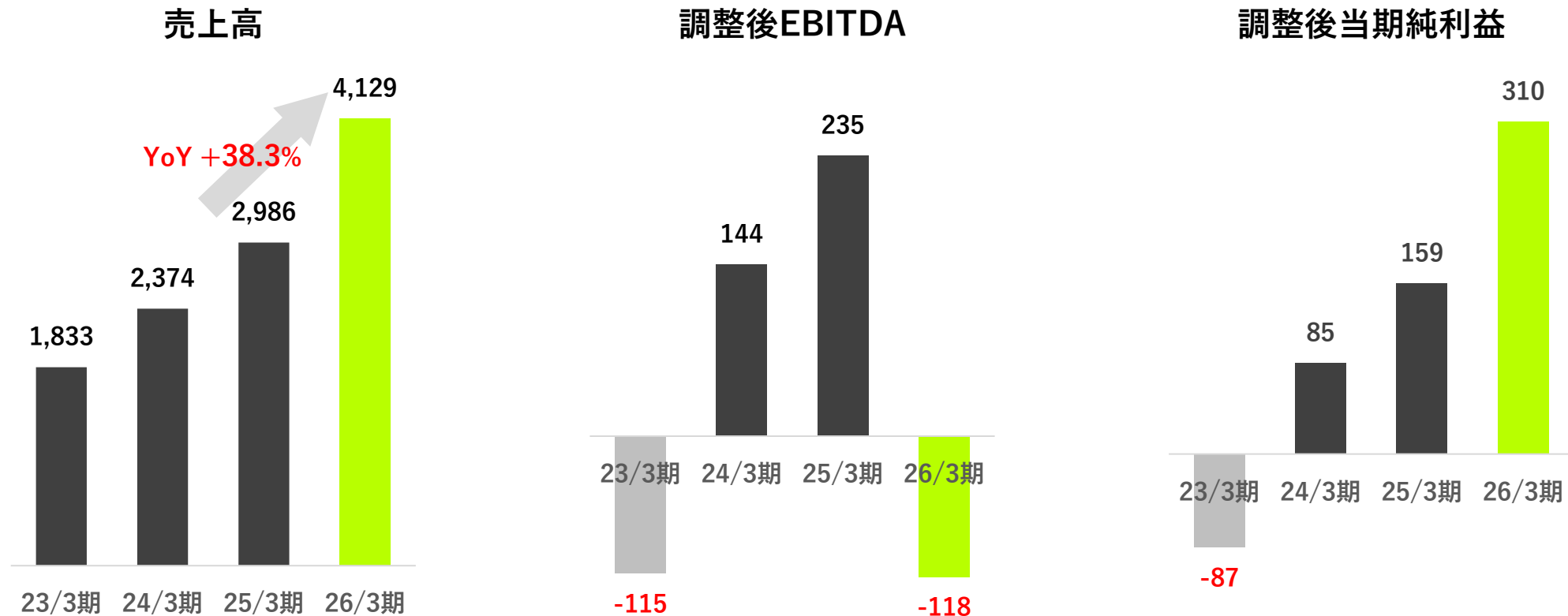
---

= 調整後当期純利益

# 成長戦略における重要指標とその推移

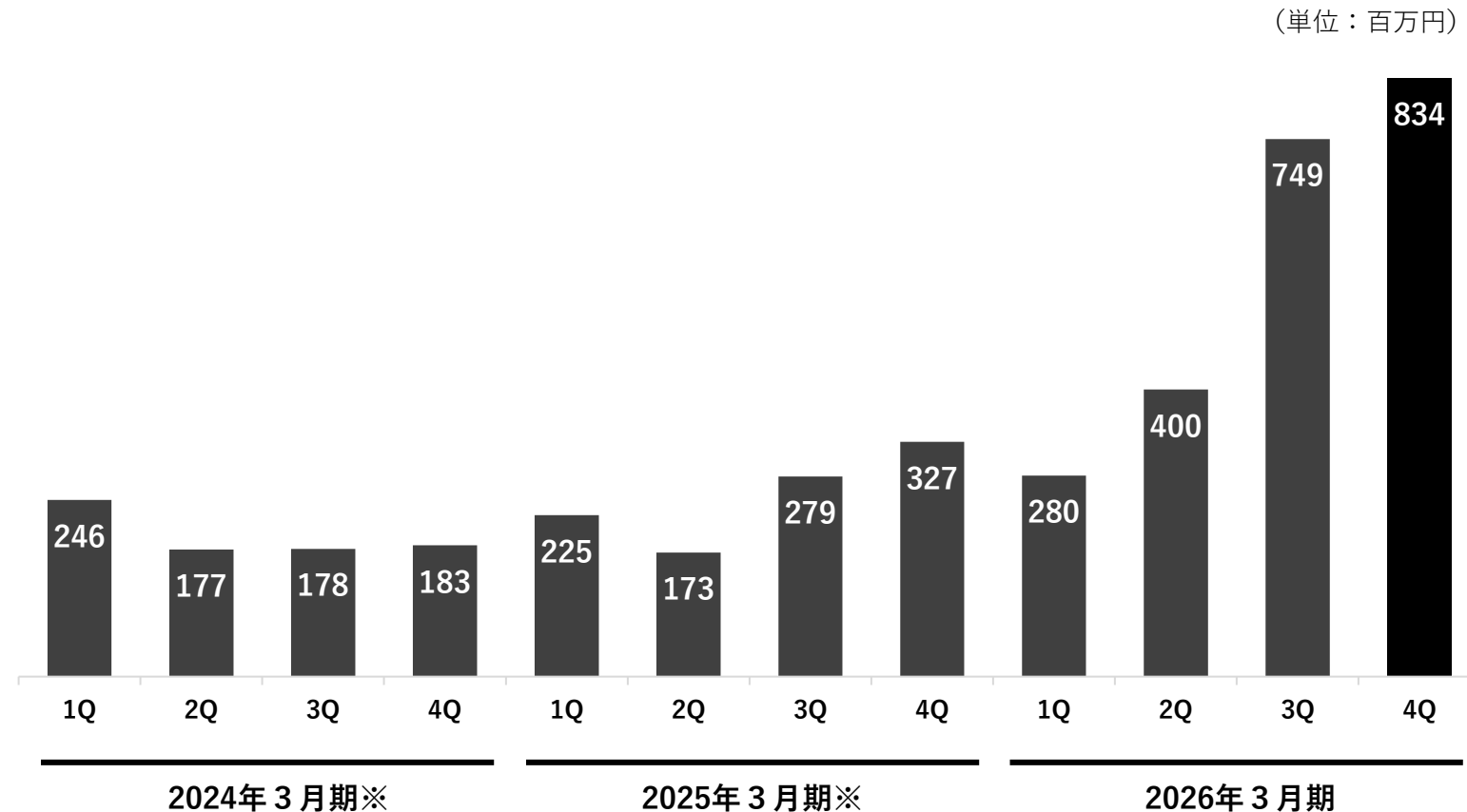
自社ブランドの売上向上に伴う売上高成長の一方で、原材料費および物流コスト、為替変動の影響等による利益圧迫による営業利益の減少に伴い調整後EBITDAは前期比で大幅に減少。  
一方で、関係会社株式売却益の特別利益計上により、調整後当期純利益は前期比で大幅に増加。

(単位：百万円)

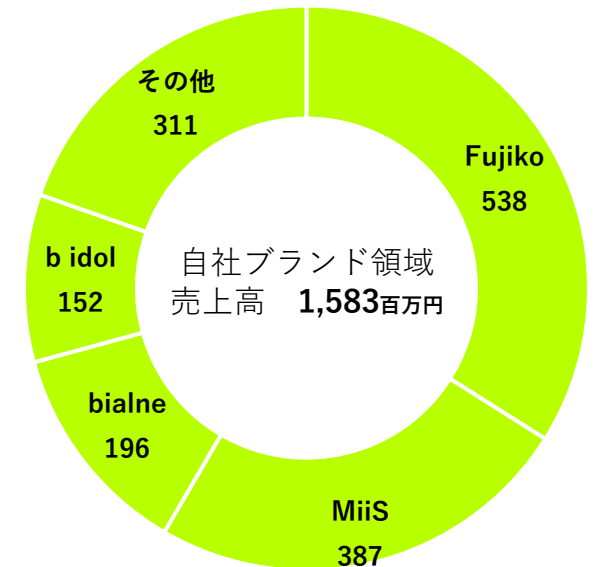


## 領域別：自社ブランド領域の売上高推移

オーラル美容ブランド「MiiS」のオーガニック成長に加え、M&Aによりヘアケアブランド「bialne」が2Q、かならぼ社が展開する美容・コスメブランド「Fujiko」・「b idol」等が3Qにグループインし、売上に大きく寄与。通期売上高は2,266百万円となり、前期比+125.5%と大きく成長。



ブランド別売上高  
(2026年3月期 下半期)



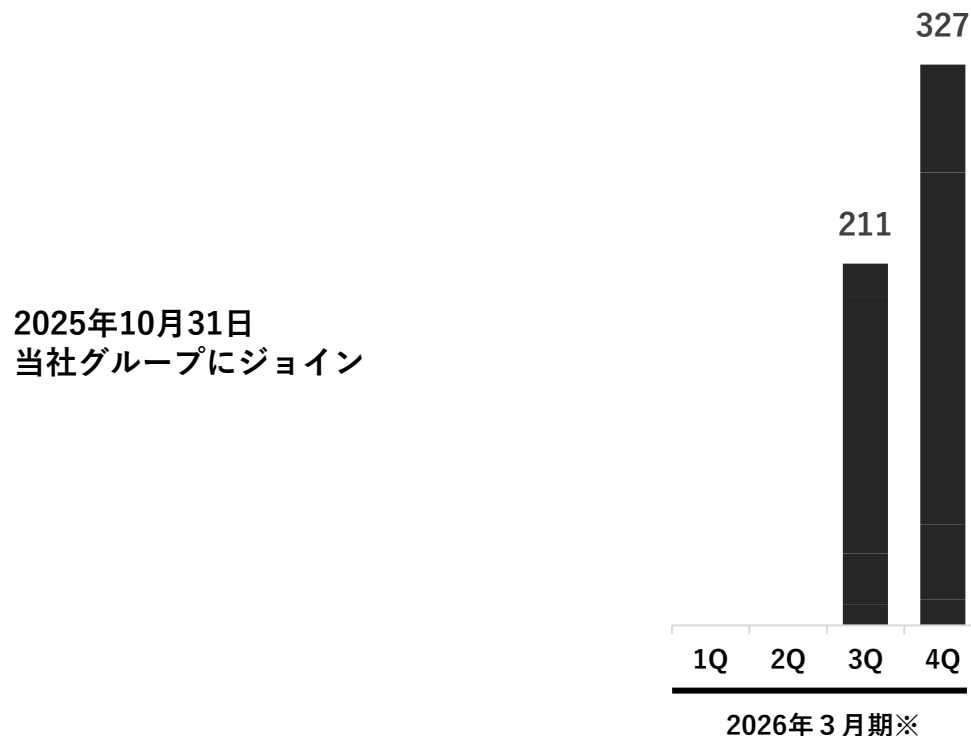
※ 事業領域の区分変更に伴い再計算しております

# 主要ブランドKPI：Fujiko

3Qのグループイン後、「眉ティント」を主力に、2025年秋に複数の美容系媒体で「**下半期ベストコスメ**」を受賞した「**なりすましティント**」がブランド認知を拡大。PMIによりEC売上を着実に積み上げ、自社ブランド領域における**2026年3月期下半期売上高の約34%を占めるブランド**として高い売上水準を維持。3月に新発売した「毛穴おだまり！クリーム」は好調な売れ行きで、新定番として27年3月期以降の売上上乘せに期待。

## Fujiko 売上高

(単位：百万円)



## ブランドプロデュース関連KPI ※

	購入者数	×	購入単価 (円)
自社EC	6,334	×	3,894
他社EC	25,035	×	2,676
卸売	店舗数		10,356

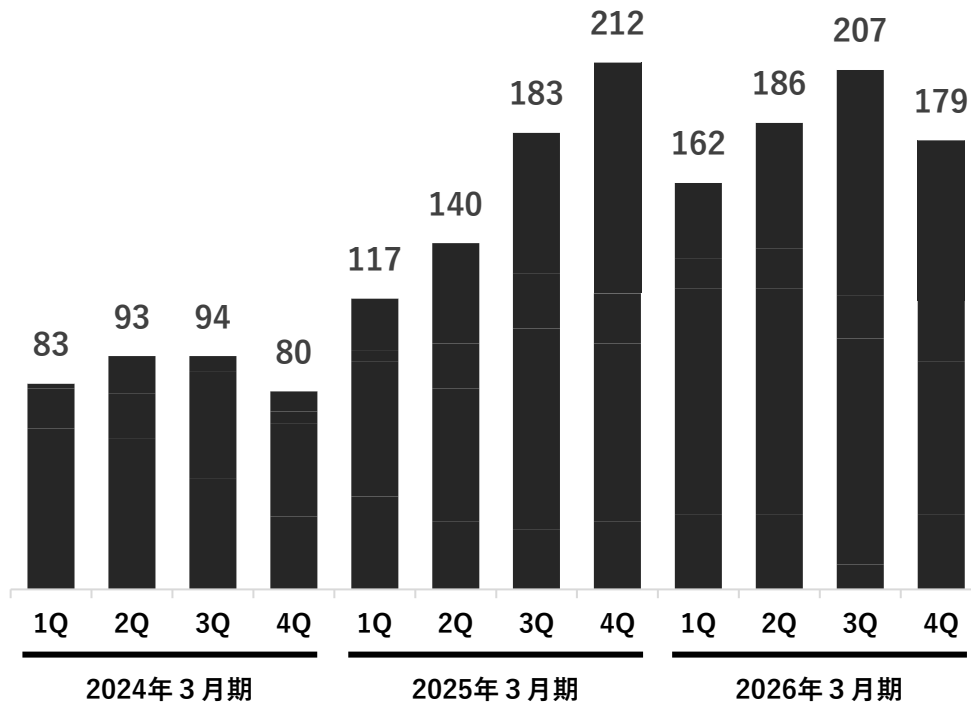
※ 2025年11月～2026年3月までの数値

# 主要ブランドKPI：Miis

Miisブランドのコア売上は通期で順調に拡大。2Qに投入した飲み込み型マウスウォッシュ「mm flora\*Bubble」が、炭酸ブームの追い風を受け、**発売2か月で累計販売数2万個**を突破。4Qについては連結子会社の一般社団法人透花会による医療法人の連結プロセスに伴う一時的な取引制限によりクリニック関連売上が縮小し、179百万円に留まった。2027年3月期以降は、新商品の「LIFT BRUSH」やクリニック数の拡大でさらなる積み上げを見込む。

## Miis 売上高

(単位：百万円)



## ブランドプロデュース関連KPI ※1

自社EC	購入者数	17,623	×	購入単価 (円)	7,025
他社EC	購入者数	97,693	×	購入単価 (円)	3,495
卸売	バラエティストア店舗数	1,089	×	配架率	40%
	ドラッグストア店舗数	1,333	×	配架率	7%

※1 2026年3月期通期

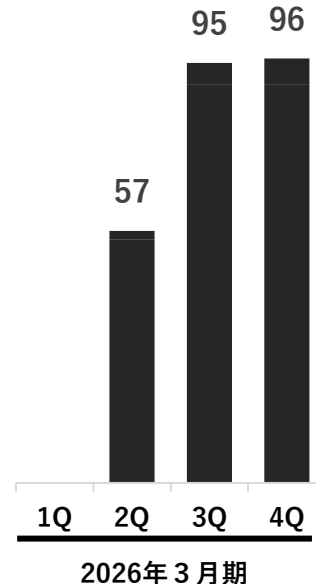
# 主要ブランドKPI：bialne

「忙しいママのための“美”習慣」をコンセプトとするサブスクリプション型ファミリー向けヘアケアブランド。初月割引なしで高継続率を誇る独自D2Cモデルを持ち、グループイン後の4Q月次継続率は94.8%と順調に推移。3Qの「プレミアムヘアマスク」投入・4Qの@cosme STORE全国7店舗への出店・新香料「アロマ」発売により新規顧客を積み上げ、ファミリー向けヘアケア市場でのニッチトップを目指す。

## bialne 売上高

(単位：百万円)

2025年8月  
当社グループにジョイン



## ブランドプロデュース関連KPI

	購入者数	×	購入単価 (円)
自社EC※1	33,909	×	7,360
定期KPI※2	定期会員数	×	継続率
	5,157	×	94.8%

※1 2025年8月～2026年3月までの数値

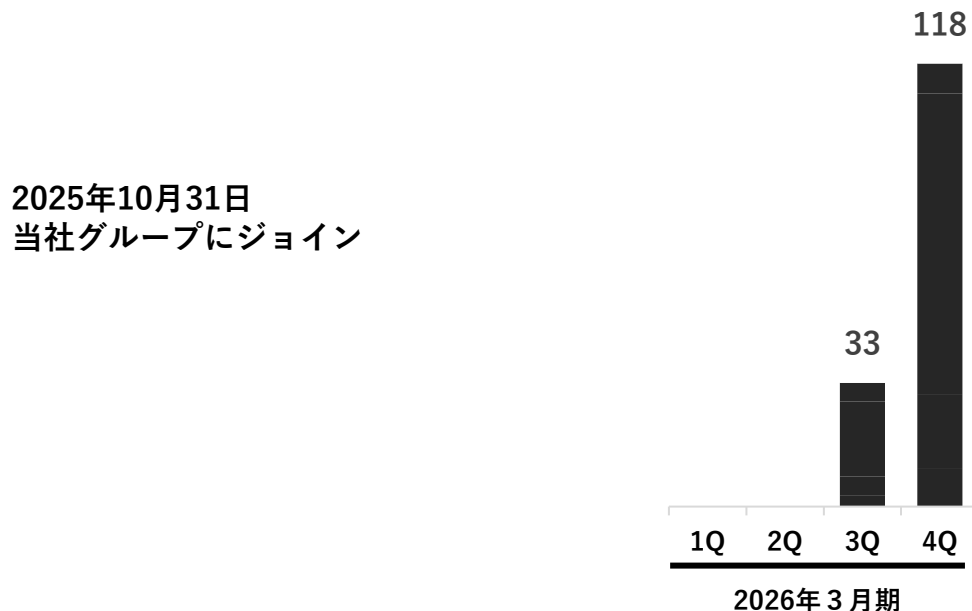
※2 定期会員数は2026年3月末現在、継続率は2025年3月期4Qにおける実績

# 主要ブランドKPI：b idol

元NMB48メンバーで美容系YouTuberとしても活躍する吉田朱里氏プロデュースのコスメブランド。3Qのグループイン後、PMI初期に新商品導入による入れ替えと、不採算在庫を積極的に整理し返品率が24.5%と高まったが、4Qには返品率が9.2%へ改善し、売上118百万円へ回復。Fujikoとともに、2025年秋、複数の美容系媒体で「下半期ベストコスメ」を受賞し、売上に寄与。返品率の正常化とともに次期以降の本格的な売上貢献を見込む。

## b idol 売上高

(単位：百万円)



## ブランドプロデュース関連KPI ※1

	購入者数	×	購入単価 (円)
自社EC	7,582	×	4,337
他社EC	11,194	×	2,012
卸売	店舗数		1,168

※1 2025年11月～2026年3月までの数値

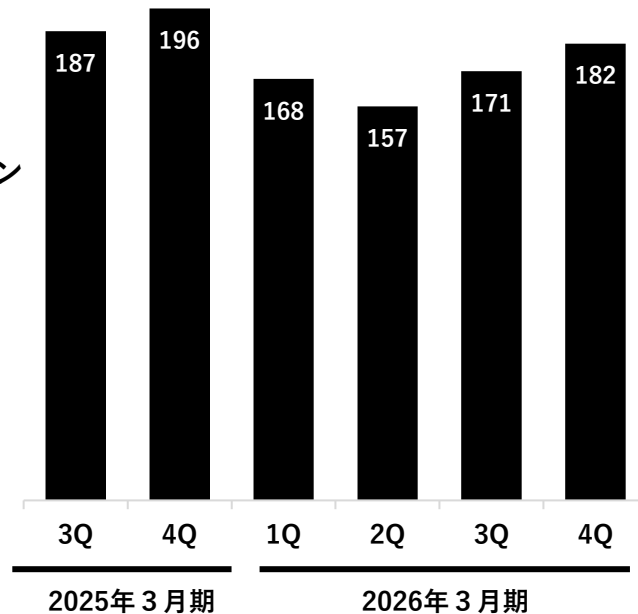
## 領域別：企画・製造受託領域の売上高推移

2024年10月のグループイン後、業務DXや予実管理体制の導入など“守りのPMI”により経営基盤を強化。売上高は150～180百万円/四半期の水準で推移。2Qに一時的な落ち込みがあったものの、1社あたり売上高は2Qの5.1百万円から4Qには5.9百万円へ回復傾向。4Qはシール・文房具需要の急拡大に伴うバラエティストアの売り場面積縮小により販売機会が一時的に減少したが、構造的な要因ではなく、為替変動による原価率への影響とあわせて対策済み。次期以降は安定した収益貢献を見込む。

企画・製造受託領域 売上高

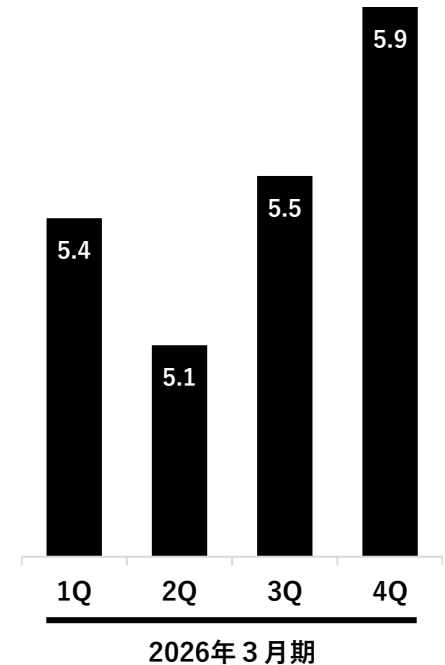
(単位：百万円)

2024年10月  
当社グループにジョイン



1社あたり売上高

(単位：百万円)



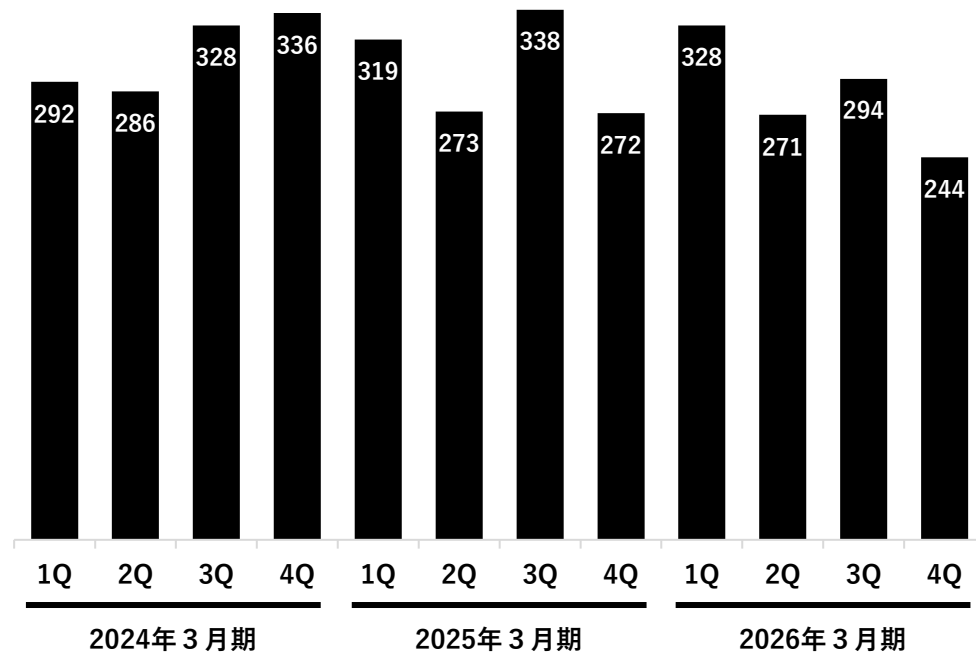
※ 事業領域の区分変更に伴い、松村商店の売上のうち、企画・製造受託での売上のみを抽出して表示

## 領域別：その他新規事業領域の売上高推移

ブランドプロデュース領域への経営資源集中を目的に、4Qにライフスタイル分野のSNSマーケティング支援事業を売却し、「食品・飲料」特化の支援事業へ絞り込み。これに伴い領域区分を「ブランドパートナー領域」から「その他新規事業領域」へ変更。引き続き、経営資源の最適化を進める。

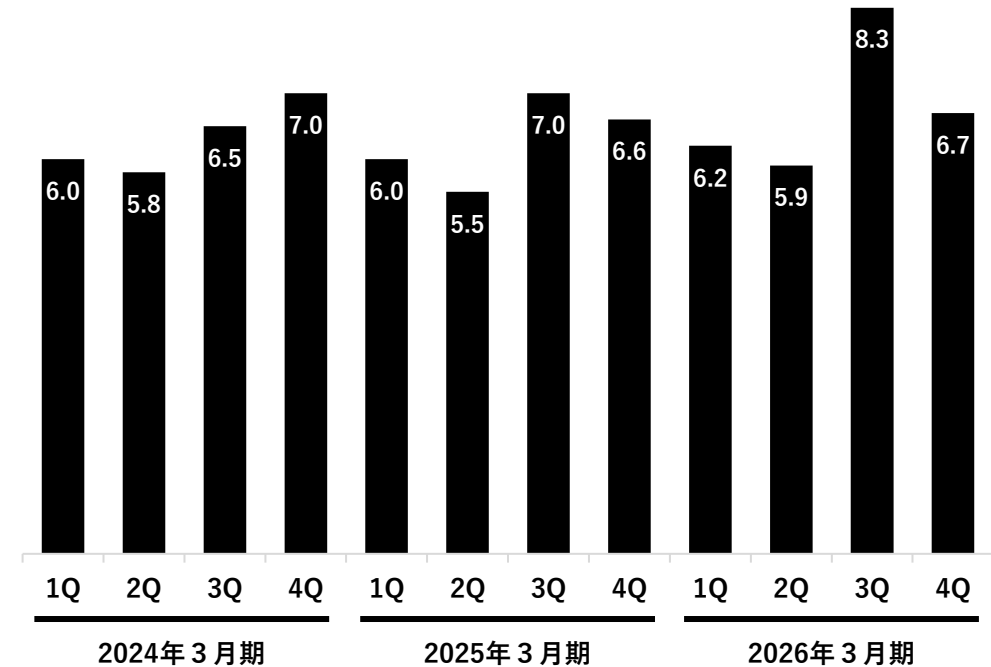
ブランドパートナー領域 売上高

(単位：百万円)



一人当たり売上高

(単位：百万円)



**Difference  
for the Future.**

**2027年3月期 通期予想**

**MÚS  
CA  
T** Group

## 連結業績予想（2027年3月期）

損益分岐点は事業整理の成果で黒字転換の見込み。  
海外進出等を含む既存事業の成長に加え、新規ブランドの開発やM&Aを中心に再成長を目指す。

（単位：百万円）

	2025年度3月期 通期実績	2026年度3月期 通期実績	2027年度3月期 通期予想
売上高	2,986	4,129	6,602
営業利益	88	-399	50
調整後EBITDA ※1	235	-118	324
調整後当期純利益 ※2	159	310	128

※1：連結営業利益＋減価償却費＋のれん償却費＋取得関連費用

※2：親会社株主に帰属する当期純利益＋のれん償却費＋のれん減損損失－負ののれん発生益－税効果に関する損益および法定税率による税金額との差異＋取得関連費用

# (再掲) 当社の成長戦略における重要指標

## 「調整後EBITDA」および「調整後当期純利益」

### 調整後EBITDA(1)

- EBITDA（営業利益+減価償却費+のれん償却費）に取得関連費用を加えた数値
- 取得関連費用はM&Aのアドバイザーに支払った手数料であり、新規のM&A実行に際して発生した一時的な費用
- 一時的費用による利益のブレを取り除き、主に営業キャッシュフローを示すものとして調整後EBITDAを重視
- 加えて取得関連費用は、連結決算では費用計上されるものの、単体決算では取得原価に含まれ税務上損金算入されない概念上の費用
- 当社では譲受する際の株式価値算定においても取得関連費用を控除して計算しており、キャッシュフローの観点においても当該費用は譲受する株式価値に織り込まれているもの

#### 【計算式】

営業利益

- + ) のれん償却費
  - + ) 減価償却費
- = EBITDA

---

+ ) 取得関連費用

---

= 調整後EBITDA

### 調整後当期純利益(2)

- 親会社株主に帰属する当期純利益からのれん償却費、負ののれん発生益、のれんの減損損失および取得関連費用の影響を除いた数値
- 税効果については一時的なものとして除き、法定税率による税金額が費用計上された数値
- 国際会計基準との差異とM&A起因で生じる一時的な損益を控除した、株主に帰属する利益を表す指標として、調整後当期純利益を重視

#### 【計算式】

親会社株主に帰属する当期純利益

- + ) のれん償却費
- + ) のれん減損損失
- ) 負ののれん発生益
- ) 税効果に関する益および法定税率による税金額との差異
- + ) 取得関連費用

---

= 調整後当期純利益

**Difference  
for the Future.**

# 事業計画（VISION2029）および成長戦略



# VISION2029実現へのロードマップ

2027年3月期

追加M&A数

+2~

売上高

(既存事業のみ 66億円)

M&Aによる上振れ~75億円

営業利益

(既存事業のみ 0~1億円)

M&Aによる上振れ~3億円

時価総額

~80億円

2028年3月期

追加M&A数

+3~

売上高

~110億円

営業利益

~10億円

時価総額

~200億円

2029年3月期

追加M&A数

+5~

売上高

~150億円

営業利益

~15億円

時価総額

~300億円

# VISION2029 実現へのロードマップ

## 2027年3月期

再成長準備フェーズ

### 事業整理を終え、再成長フェーズへ

- 成長還元トレジャリー投資でBS強化
- シナジーのあるM&Aを「複数」「加速的に」推進
- 海外進出の足掛かりを中東から開始

営業利益率

~ 4%

## 2028年3月期

拡大フェーズ

### 収益力向上と売上拡大の両立へ

- 期初既存事業成長率 10% を見込む
- シナジーのあるM&Aを拡大
- グループ経営管理体制の更なる効率化

営業利益率

~ 9%

## 2029年3月期

ゴールフェーズ

### 海外売上の本格拡大 ブランドM&Aの加速

- 期初既存事業成長率 8% を見込む
- 海外売上の本格的な拡大
- 「型化」されたブランドM&Aの加速

営業利益率

~ 10%

VISION 2029

ゴール

営業利益 **15** 億円

時価総額 **300** 億円

## 成長戦略の全体像（4つの柱）

### 戦略①



M&Aによるブランド数の拡大

「買って伸ばす」

### 戦略②



ブランド間シナジーによるブランド成長

「シナジーで伸ばす」

### 戦略③



ニッチトップをニッチグローバルへ

「海外で伸ばす」

### 戦略④

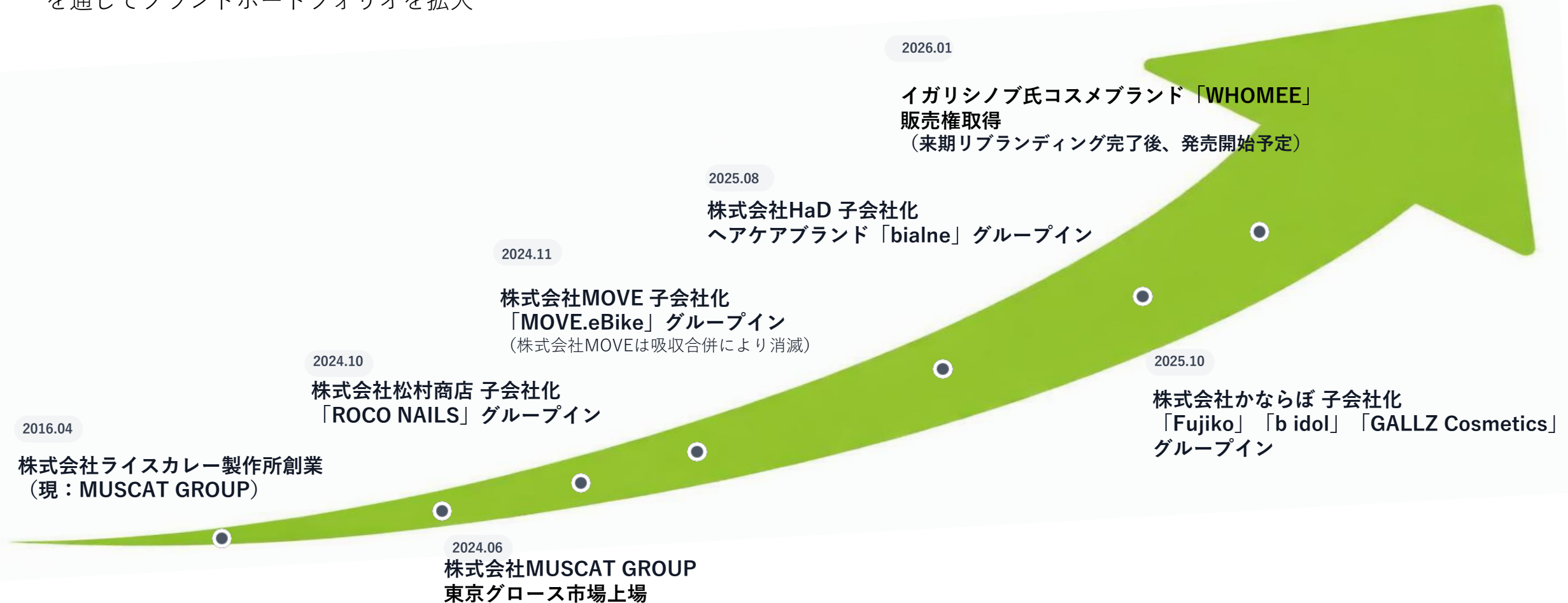


資本の効率化を徹底

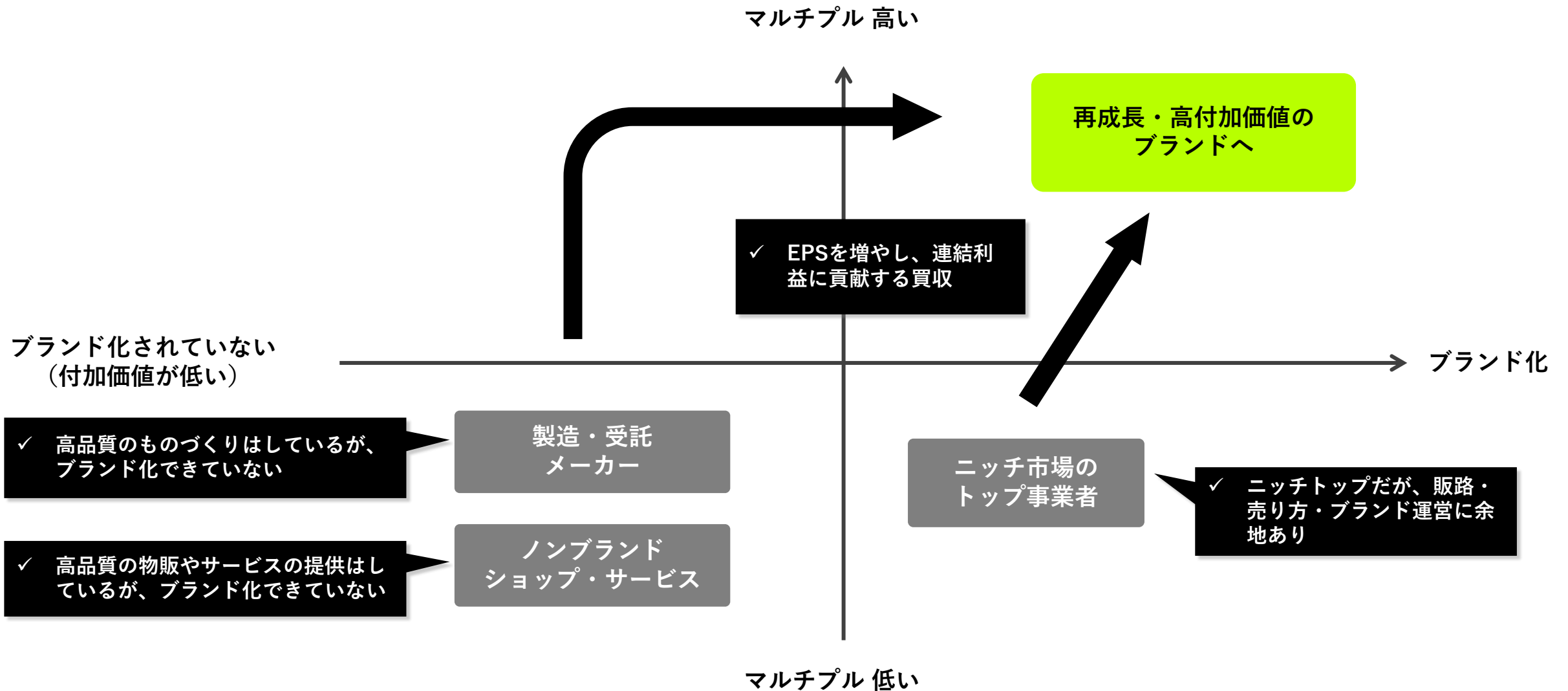
「資本で支える」

# 戦略① M&Aによるブランドポートフォリオ拡大

- ①ニッチトップを目指せるブランド・事業の買収
- ②独自のブランド成長モデルを活かせる、製造・受託メーカーや消費者向け事業の買収を通じてブランドポートフォリオを拡大

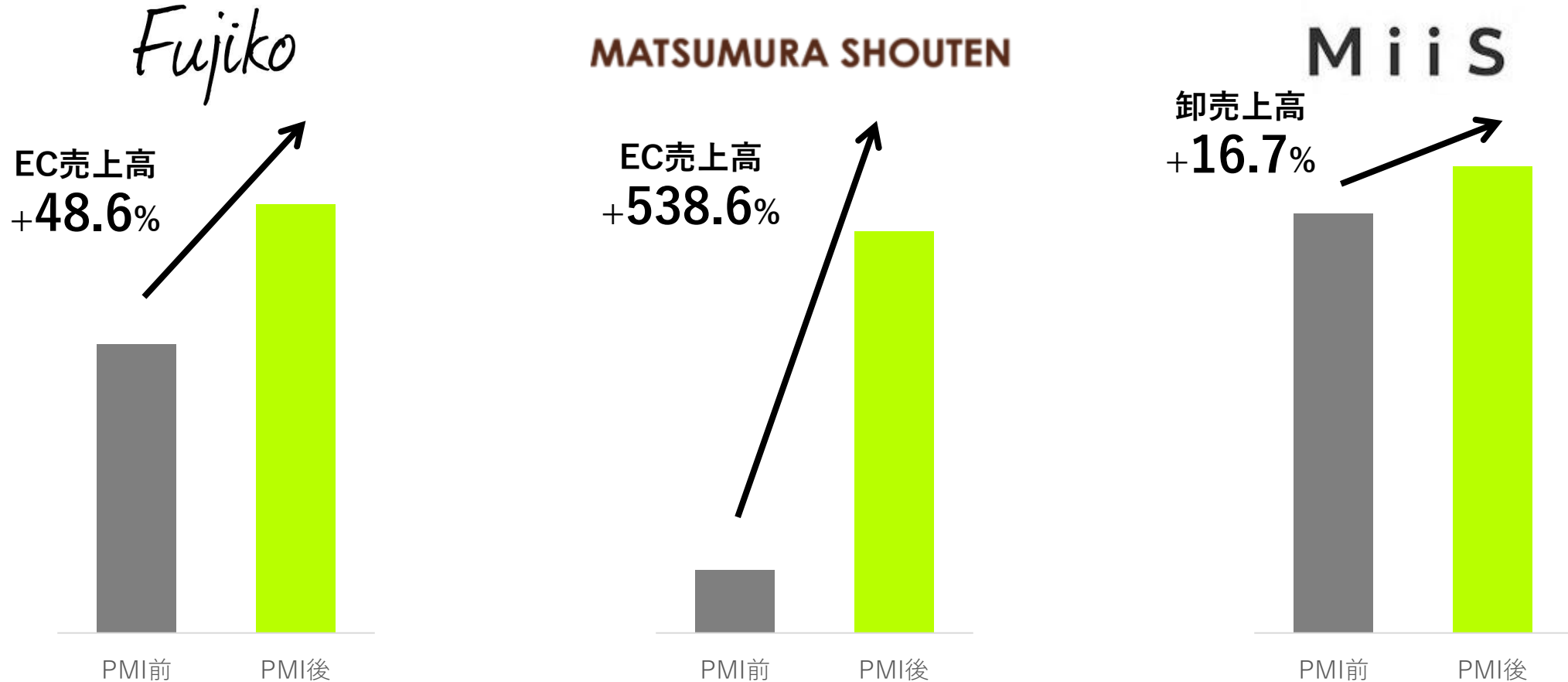


# M&Aに関する考え方



## 戦略② PMI実績：ブランド間シナジーによるブランド成長

小売を売上を中心としたニッチトップブランド/メーカー（Fujiko/松村商店）の買収後、ECモールの売上を拡大。  
 他方、ECモールの売上を中心としたニッチトップブランド（MiiS）に対して、買収したかならば社の小売営業リソースを投入し、小売の売上を拡大。  
 マーケティング（SNS等）や販売経路（EC・直営店・小売店）を横断する独自のブランド成長モデルにより、買収後の再成長（ニッチトップ戦略の中核）を再現性をもって実現。



※ FujikoEC売上高：当社グループイン前後で比較するため、PMI前は2024年11月～2025年3月、PMI後は2025年11月～2026年3月として比較

※ 松村商店EC売上高：当社グループイン直前の3ヶ月間で比較するため、PMI前は2024年7月～9月、PMI後は2025年7月～9月として比較

※ MiiS卸売上高：PMI前は2025年10月～12月の実績、PMI後はかならば社の小売営業リソース投入後の2026年1月～3月の実績および見込みとして比較

## 戦略③ ニッチトップをニッチグローバルへ

### 現在のターゲット市場

#### ☾ 中東・ハラール圏

親和性の高いニッチトップ商材（ハラール対応コスメ等）を展開。UAE、サウジアラビアをゲートウェイに設定。

#### 🌐 東南アジア (ASEAN)

中間層の拡大が著しいインドネシア、マレーシア等の成長市場へ、日本の高品質ブランドを投入。

### 現地ローカライズのステップ※

✓ 成分規制・ハラール認証対応

✓ 言語・パッケージ最適化

✓ 現地決済・物流対応



#### テスト販売

現地主要モールでのテスト販売を通じ、需要の検証と初期ファンの獲得を低リスクで実施。



#### 現地パートナー提携

物流・法規制・商習慣に精通した現地ディストリビューターと提携し、販売チャネルを構築。



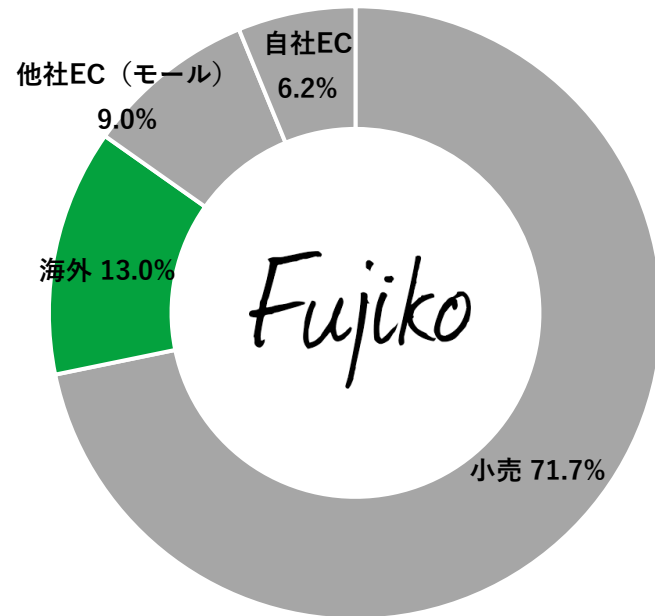
#### ローカルマーケティング

SNS起点の認知拡大やブランドブランディング、モールと連携したマーケティングを強化。

※ブランドにより異なる

## 戦略③ 海外売上の実績および戦略

Fujiko売上構成比率  
(2026年3月期下半期実績)



### グループ全体でグローバル展開を加速

#### Fujiko中華圏販路の共通化

2026年3月期下半期で中華圏売上13.0%の「Fujiko」の販路・ノウハウを、グループ内他ブランドにも展開し、グループ全体で中華圏への販売強化を行う。

#### 協業を通じて中東市場へ進出

2026年2月13日付でお知らせいたしましたKLab社との業務提携や、UCIからの資金調達に基づき、中東へのブランド展開の準備を進める。

※中東情勢が沈静しだい本格進出すべく、できることを進めています

## 戦略④ 成長を加速させる資本戦略

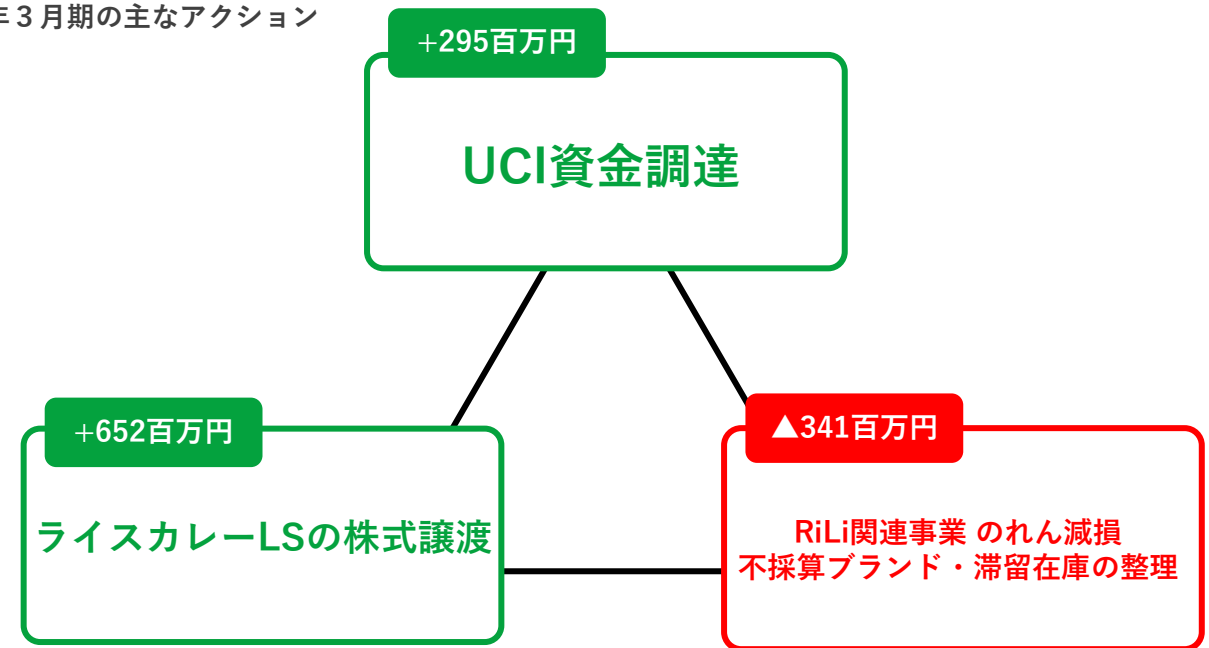
選択と集中による事業売却や事業撤退による減損処理によりポートフォリオを整理し、健全な財務体質へ

健全化された財務体質によりM&Aを再加速

- ✔ 戦略的M&A①：ニッチブランド関連事業の買収
- ✔ 戦略的M&A②：企画・製造受託企業の買収

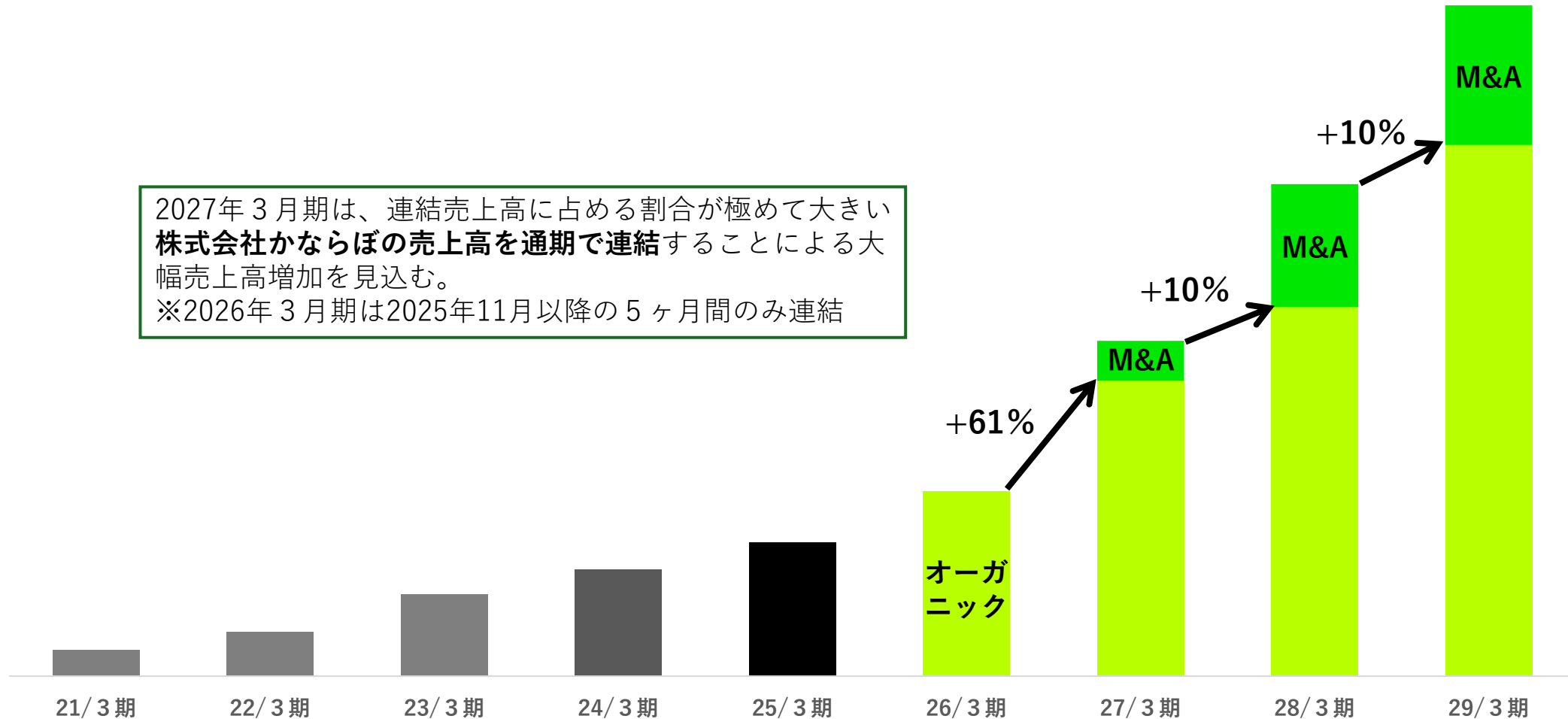
※ 借入・現預金を組み合わせたM&Aを想定

26年3月期の主なアクション

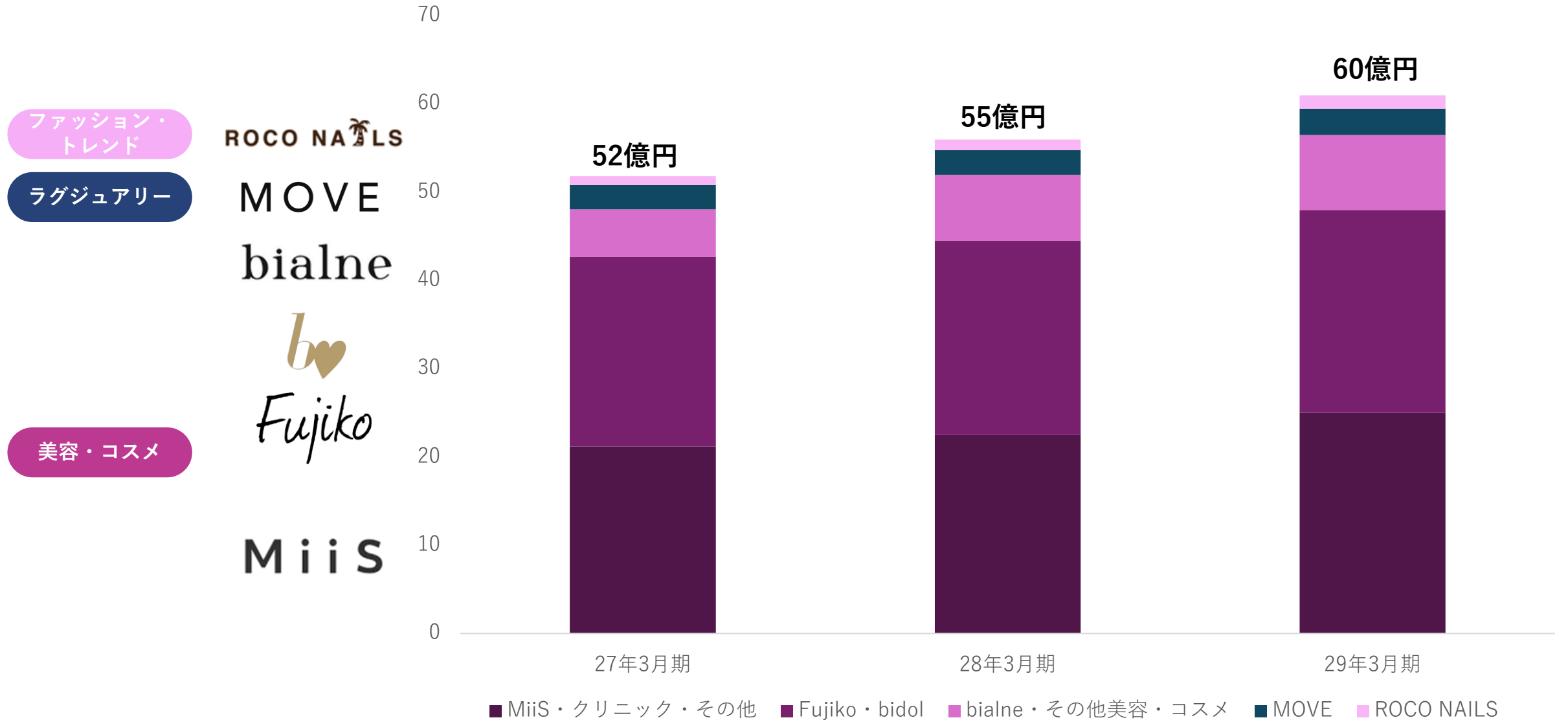


# 売上高の成長イメージ

オーガニック（各期初時点での既存事業）の売上成長目標は保守的に10%程度に設定するとともに、シナジーのあるM&Aによる新規売上の積み上げの加速を通じ、売上高の成長と収益性改善の両立を目指す



# 既存主要ブランドごとの成長イメージ

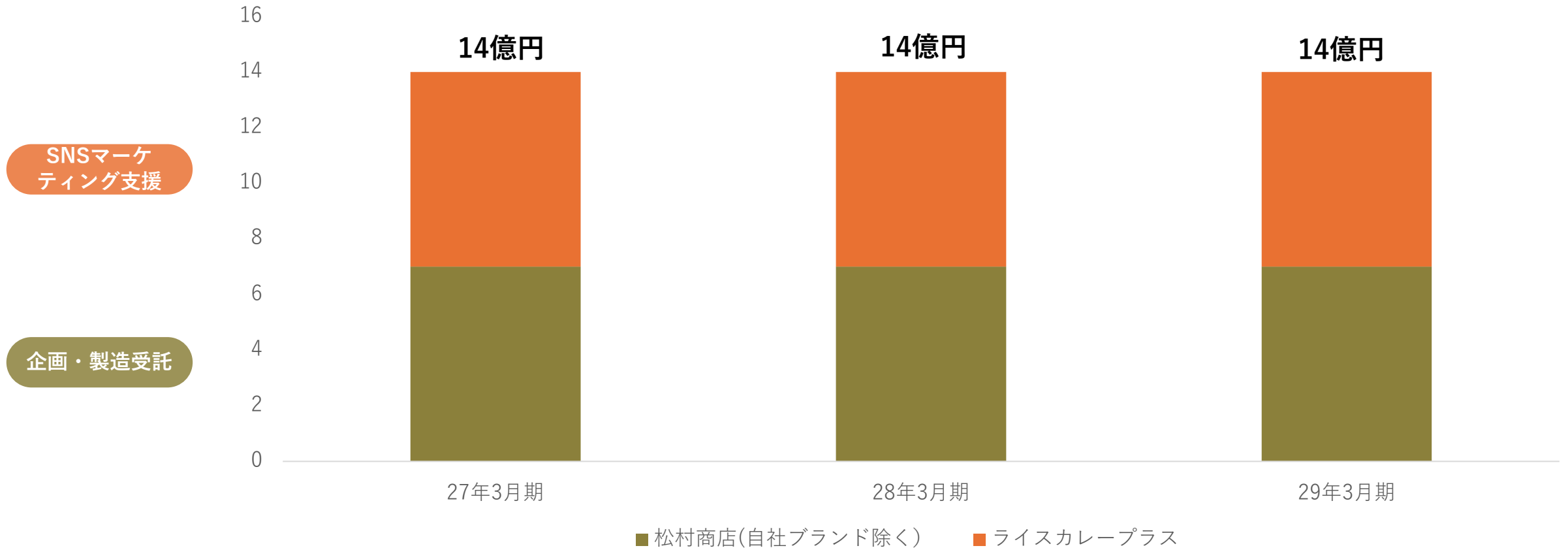


# 既存主要ブランドの成長戦略

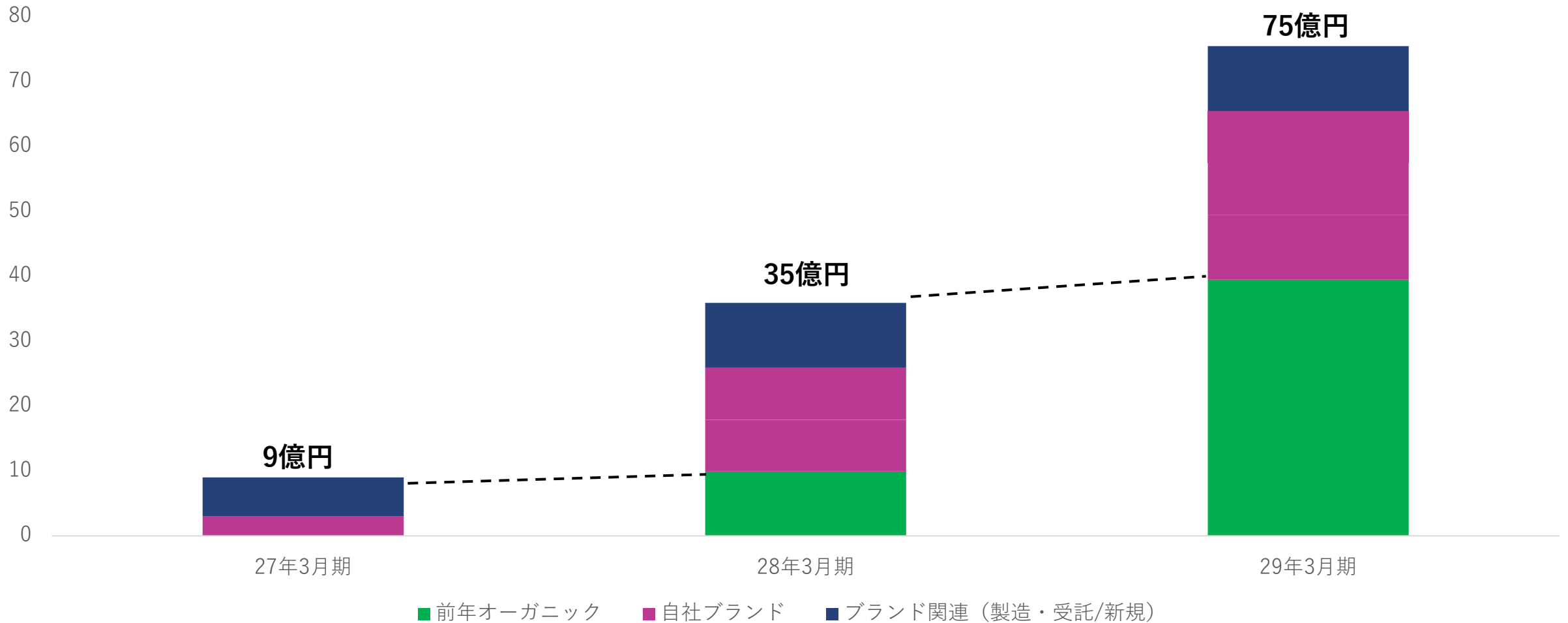
	2027年3月期	2028年3月期	2029年3月期	
美容・コスメ	Miis	<ul style="list-style-type: none"> <li>高単価商材のリリース</li> <li>バラエティ店舗の国内外への拡販</li> <li>クリニック数の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高単価商材の他販路への拡大</li> <li>ドラッグストア向け商品開発・拡販の強化</li> <li>クリニックの収益安定化（リピート率向上）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高単価商材の海外販路への拡大</li> </ul>
	Fujiko	<ul style="list-style-type: none"> <li>定番品の販促強化によるリピート率向上</li> <li>モールを中心としたEC強化による利益率向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存ファンにより刺さるニッチ商品の開発・マーケティング強化</li> <li>ファン層を拡大するニッチ商品の開発・マーケティング強化</li> </ul>	
	bv	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たなファン層を開拓する、インフルエンサーブランドとしてのソーシャルマーケティングの仕組化</li> <li>を中心としたEC強化による利益率向上</li> </ul>		
ファッション・トレンド	bialne	<ul style="list-style-type: none"> <li>サブスクリプションの客単価を高めるアップセル商材の開発・既存顧客への販売</li> <li>新たな顧客層を獲得するための一部オフライン店舗への販路拡大・ソーシャルマーケティングの対象拡大</li> </ul>		
	ROCO NAILS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amazon・楽天など主要ECモールにおける販促強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高収益率が期待できる自社ECにおける販促強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IPコラボによる認知・売上の拡大</li> </ul>
ラグジュアリー	MOVE	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本の法規制にそった電動アシスト自転車としての認知向上・顧客のファン化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ファン化した顧客への周辺商材の販促</li> </ul>	

# 既存ブランド支援事業の成長イメージ

松村商店の受託部門・ライスカレープラスについては、利益率を高める方向性で、キャッシュカウとしての役割を果たす

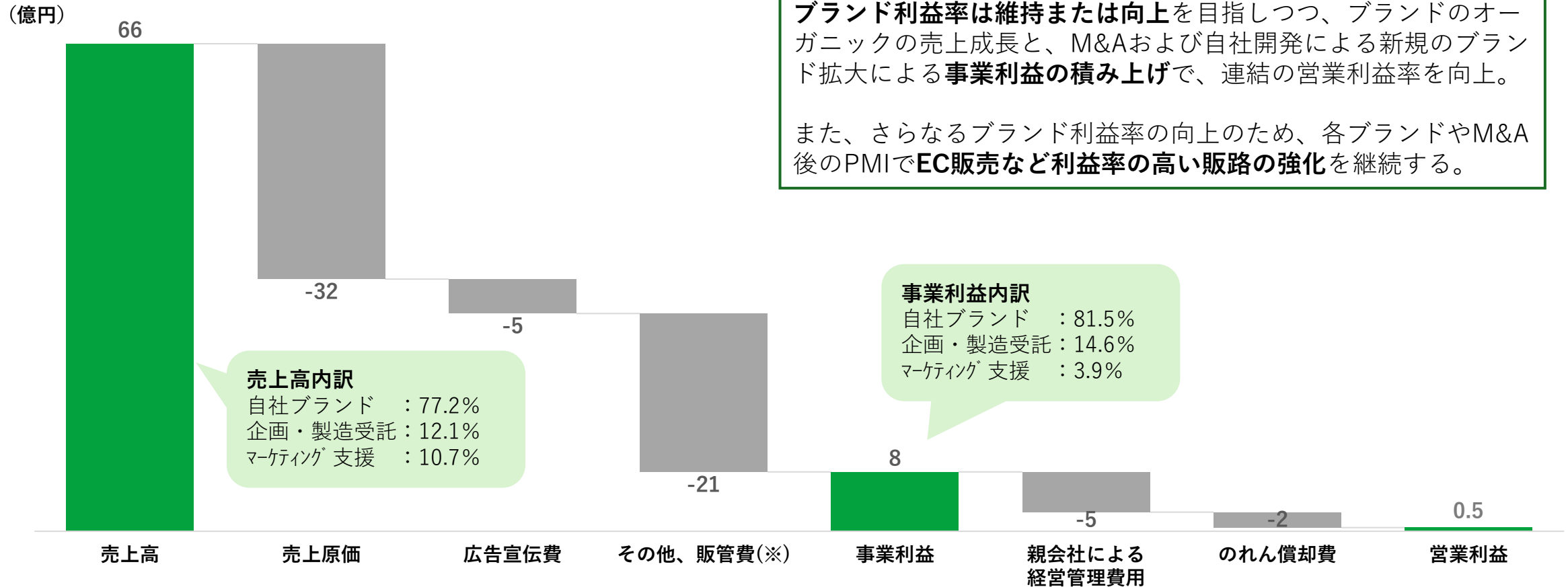


# M&Aに関する成長戦略～年度ごとの新規M&Aのイメージ～



# 売上高～営業利益内訳（2027年3月期）

事業そのものが生み出す収益（事業利益）は事業整理の成果で黒字転換する見込み  
親会社経営管理費用は売上高増加に比例せずレバレッジが効くため、売上高の積み上げに伴い、営業利益率向上へ

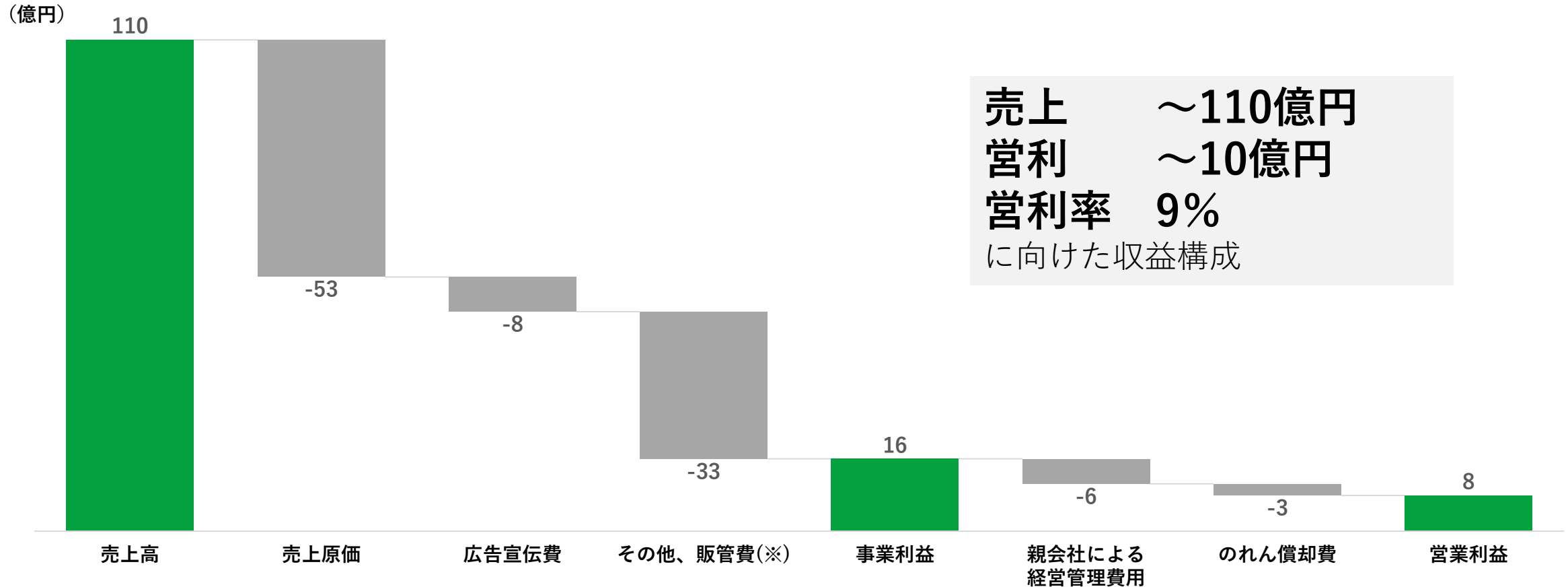


※ その他、販管費は事業部門に所属する従業員の人件費や事業に係る業務委託費等、直接販管費を指します

# 売上高～営業利益内訳（2028年3月期イメージ）

事業そのものが生み出す収益（事業利益）は事業整理の成果で黒字転換する見込み

親会社経営管理費用は売上高増加に比例せずレバレッジが効くため、売上高の積み上げに伴い、営業利益率向上へ

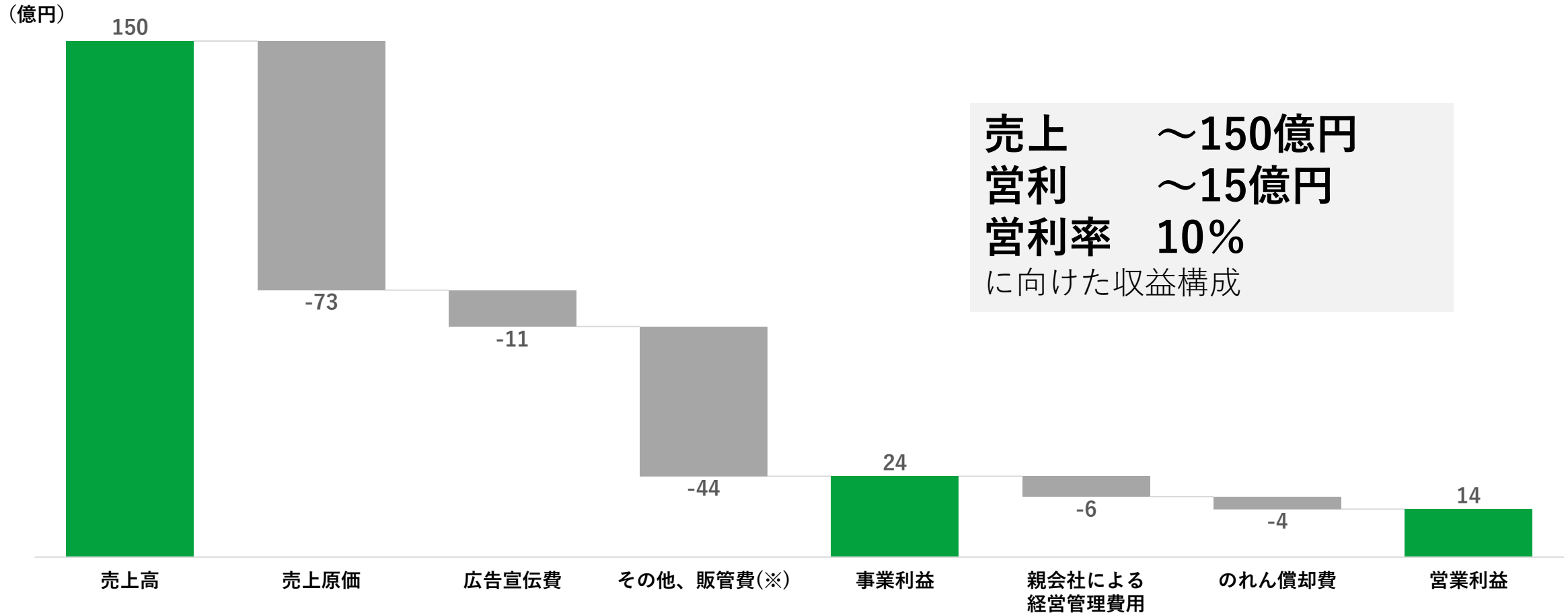


※ その他、販管費は事業部門に所属する従業員の人件費や事業に係る業務委託費等、直接販管費を指します

# 売上高～営業利益内訳（2029年3月期イメージ）

事業そのものが生み出す収益（事業利益）は事業整理の成果で黒字転換する見込み

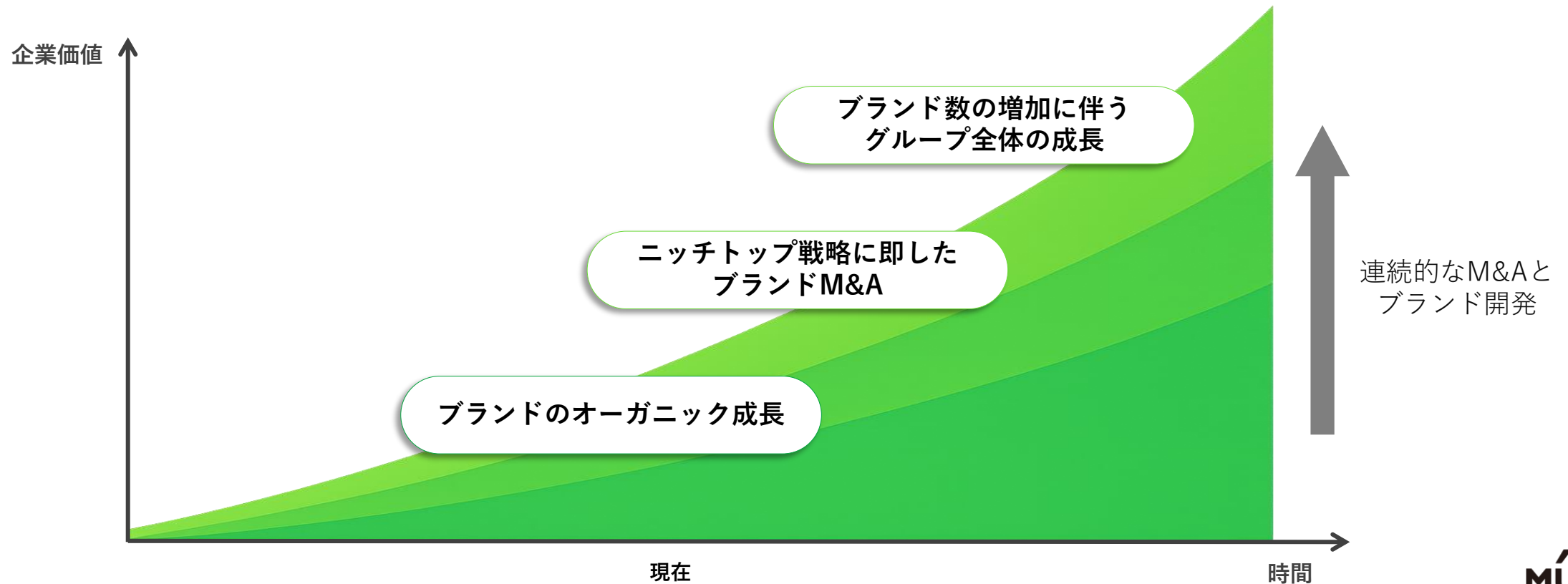
親会社経営管理費用は売上高増加に比例せずレバレッジが効くため、売上高の積み上げに伴い、さらに営業利益率向上へ



※ その他、販管費は事業部門に所属する従業員の人件費や事業に係る業務委託費等、直接販管費を指します

# 今後の成長イメージ

1. 新規ブランドの開発による成長領域の創出
2. M&Aした事業の独自モデルでの再成長（ニッチトップ戦略）
3. 既存事業のリブランディングと、独自のブランド成長モデルの応用によるグループ全体の複利的な成長により、高収益かつ高成長な事業モデルを確立し、中長期的な企業価値の向上を目指す。



**Difference  
for the Future.**

# Appendix



# 経営体制

## 代表取締役



### 大久保 遼

2012年4月ゴールドマン・サックス証券株式会社投資銀行部門入社。  
主に広告、通信・メディア、テクノロジー関連のM&A、ファイナンスのアドバイザリー業務に従事。  
退職後、創業したMomentum社を2年半でKDDIグループに売却。当社設立後、上場前後で多数のM&Aを実施。

## M&A・バリューアップ

### 大南 洋右

- 取締役 事業、M&A、HR管掌
- 松村商店 代表取締役
- WinC 取締役
- 上場企業子会社での代表経験
- 会社売却経験



### 荻原 萌々佳

- 当社 執行役員
- WinC 代表取締役
- 当社主要ブランド MiiS ファウンダー



### 辻 馨

- 当社 執行役員
- ライスカレープラス 代表取締役
- 3,000社のSNS支援



### 今江 吉宏

- 当社 PMIシニアディレクター
- 松村商店 取締役
- かならぼ 取締役
- 複数の上場企業にて数多くのPMIプロジェクトに従事



## 管理

### 森岡 祐平

- 取締役 経営管理管掌
- ライスカレープラス 取締役
- 当社創業メンバー
- 創業より多くの事業や管理業務に従事



### 関口 雅己

- 当社 執行役員
- 財務経理部長
- 公認会計士
- 大手監査法人2社
- スタートアップでの執行役員経験



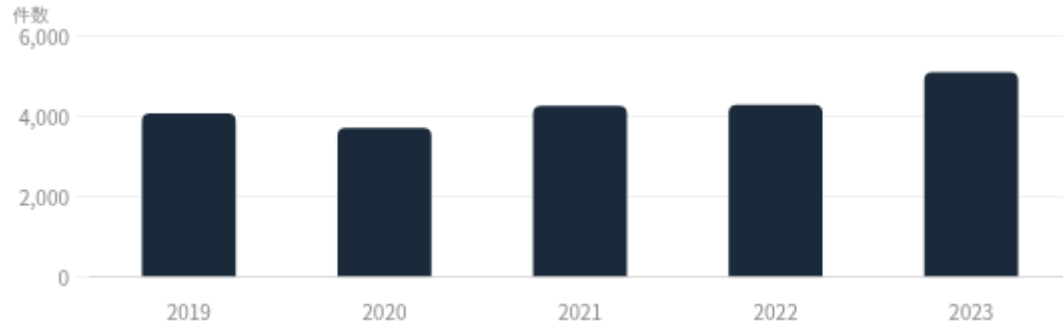
### 高橋 佑樹

- 総務法務部長
- プライム上場企業での執行役員経験
- ガバナンス、内部統制の構築、推進
- 総務、法務を含む管理業務を担当



# MUSCAT GROUPを取り巻く市場環境

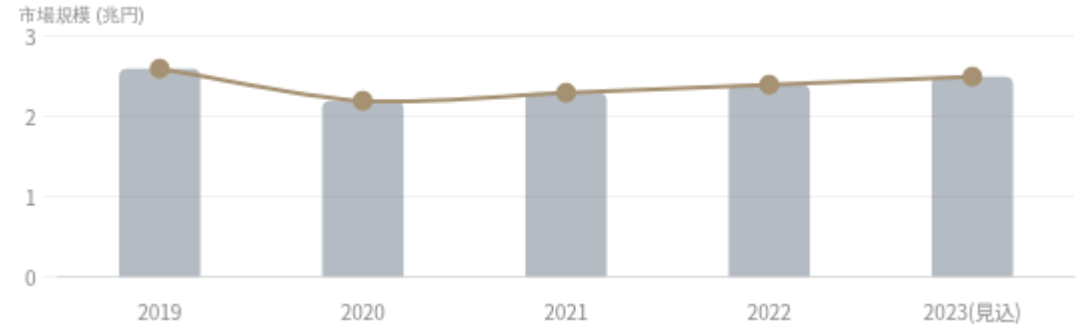
## M&A数は増加



[https://www.refcof.co.jp/crossborder/jp/market\\_information/](https://www.refcof.co.jp/crossborder/jp/market_information/)

出典：レコフデータ「MARR Pro」を基にレコフ作成

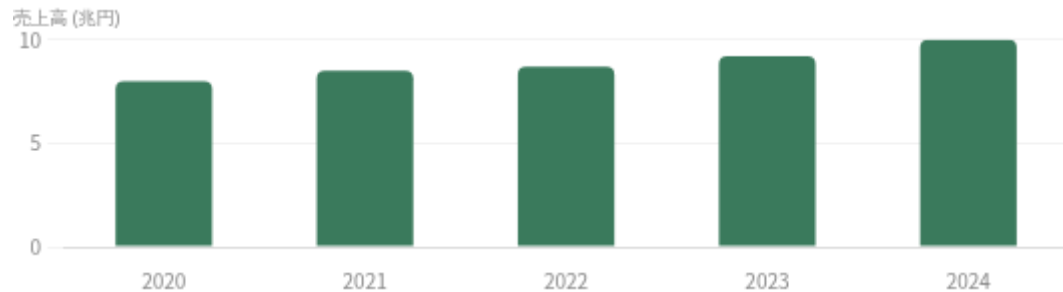
## 化粧品市場はコロナ明け以降回復基調



[https://www.meti.go.jp/meti\\_lib/report/2023FY/000364.pdf](https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2023FY/000364.pdf)

出典：矢野経済研究所

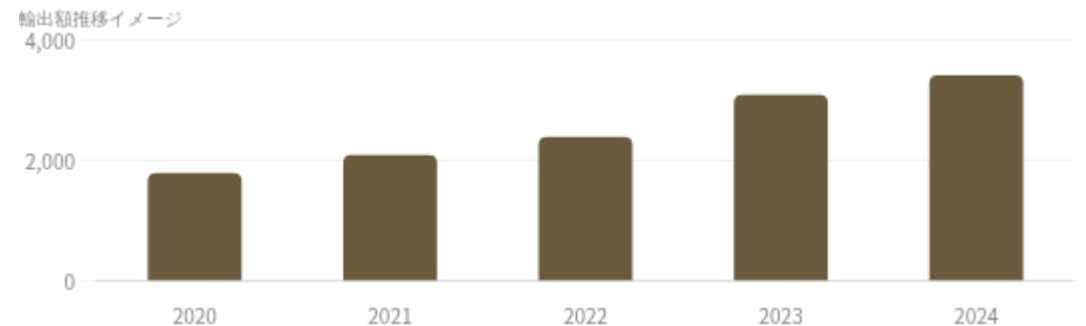
## ドラッグストア市場は10兆円到達



<https://hoitto-hc.com/18319/>

出典：一般社団法人日本チェーンドラッグストア協会（JACDS）「2024年度日本ドラッグストア実態調査」

## 中東向け輸出額前年比10.6%増



<https://www.jetro.go.jp/biznews/2026/01/cb504c9d2159039b.html>

出典：財務省貿易統計

# 連結損益計算書

(単位：百万円)

	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
売上高	1,833	2,374	2,986	4,129
売上総利益	1,011	1,286	1,622	2,213
売上総利益率	55.2%	54.2%	54.3%	53.6%
営業利益	-166	87	88	-399
営業利益率	-	3.7%	2.9%	-
親会社株主に帰属する 当期純利益	-122	110	112	-368
親会社株主に帰属する 当期純利益率	-	4.6%	3.8%	-

※ ブランドプロデュース領域における「売上原価」、「販売費及び一般管理費」の管理区分を見直した結果、2025年3月期において、「売上原価」に計上していた11百万円を「販売費及び一般管理費」に組み替えて表示しております。この組替により、「売上総利益」が同額増加しております。なお、「営業利益」に影響はありません。

# 連結貸借対照表

(単位：百万円)

	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
<b>流動資産</b>	<b>536</b>	<b>1,104</b>	<b>1,855</b>	<b>2,620</b>
現預金等	196	638	543	689
売上債権	192	256	504	590
<b>固定資産</b>	<b>719</b>	<b>691</b>	<b>1,680</b>	<b>3,011</b>
のれん	535	497	762	2,311
<b>繰延資産</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>18</b>	<b>17</b>
<b>資産の部</b>	<b>1,255</b>	<b>1,795</b>	<b>3,554</b>	<b>5,648</b>
<b>流動負債</b>	<b>376</b>	<b>590</b>	<b>970</b>	<b>2,831</b>
有利子負債	95	233	592	1,828
<b>固定負債</b>	<b>238</b>	<b>453</b>	<b>1,419</b>	<b>1,731</b>
有利子負債	238	453	1,395	1,713
<b>負債の部</b>	<b>614</b>	<b>1,043</b>	<b>2,389</b>	<b>4,562</b>
<b>純資産の部</b>	<b>642</b>	<b>752</b>	<b>1,164</b>	<b>1,086</b>

# 上場時調達資金の充当状況

項目	予定金額 (千円)	内容
人材採用費および人件費	100,000	事業拡大のため、エンタープライズ領域（現 その他新規事業領域）を中心とした人材採用強化を目的とした人材採用費および人件費の用途に対し、100,000千円（2025年3月期に30,000千円、2026年3月期に70,000千円）を充当済み。
広告宣伝費	150,000	主にコンシューマ領域（現 自社ブランド領域）の商品に係る広告宣伝費の用途に対し150,000千円（2025年3月期に80,000千円、2026年3月期に70,000千円）を充当済み。
事業投資資金	39,818	エンタープライズ領域（現 その他新規事業領域）およびコンシューマ領域（現 自社ブランド領域）の両事業の新規事業開発を目的とした事業投資資金の用途に対し、39,818千円（2025年3月期に30,000千円、2026年3月期に9,818千円）を充当済み。
<b>合計</b>	<b>289,818</b>	—

# 事業等の主要なリスクおよび対応方針 1/2

事業計画の遂行や成長戦略に影響を与える可能性があるとして認識する主要なリスクは以下の通り。  
その他のリスクについては、有価証券報告書の「事業等のリスク」に記載しております。

	リスク	発生可能性	発生可能性のある時期	影響度	対応方針
事業環境に関するリスク	<p><b>ブランドプロデュースカンパニーとしての優位性に関するリスク</b>            当社グループは、ニッチなニーズを捉えた多業種にわたるさまざまなブランドの成長を、自社開発、M&amp;A、顧客支援を通じて実現する、ブランドプロデュースカンパニーとしてニッチな成長市場におけるトップブランドを創造し、その成長の促進に取り組んでおります。自社ツールを通じてソーシャルメディアから蓄積したデータを元に、得意とするソーシャルマーケティングを活用した商品企画力、マーケティング力を生かし、消費者インサイトを的確に捉えたブランド戦略を構築しております。</p> <p>しかしながら、当社グループ以上に資金力・人的資源を有する競合企業が同様の領域に参入することで競争優位性が低下するリスク、データ分析に活用している外部ツール・プラットフォームの仕様変更、サービス終了等により分析精度や提供価値が低下するリスク、さらには生成AIをはじめとする新技術の普及により従来のブランドプロデュース手法の差別化が困難となるリスクが存在します。こうした事象が発生した場合、当社グループの財政状態及び経営成績等に影響を及ぼす可能性があります。</p>	中	長期的	大	<p>ブランド企画・データ分析を担う専門人材の継続的な確保、育成に努めるとともに、生成AIを含む新技術の積極的な活用による独自の分析モデルおよびブランド開発手法の高度化を図り、競争優位性の維持・向上に継続して取り組んでまいります。また、外部ツール・プラットフォームへの依存リスクを低減するため、自社ツールの機能拡充と代替手段の確保にも努めてまいります。</p>
	<p><b>市場環境の急激な変化に伴うブランド価値の毀損リスク</b>            当社グループが展開するブランドプロデュース事業においては、消費者の嗜好や価値観の変化、社会的トレンドの急速な移り変わりが、既存ブランドの魅力や市場適合性に影響を与える可能性があります。特に、SNSや口コミなどの情報流通手段の多様化・即時化により、ネガティブな評判や批判が拡散された場合、ブランドイメージが一時的あるいは恒常的に毀損されるリスクがあります。</p> <p>また、サステナビリティ、多様性、公正性等に関する社会的期待や倫理的要素が高まる中、当社グループがこれらへの対応を適時に行えなかった場合、消費者との信頼関係が損なわれ、ブランド価値の棄損につながる可能性があります。</p> <p>当社グループでは上記動向に関する継続的な情報収集を行っておりますが、既存SNSにおける利用動向の変化や新興プラットフォームの台頭に対して、商品企画、マーケティング戦略の見直しが遅れた場合、当社グループの財政状態及び経営成績等に影響を与える可能性があります。</p>	低	特定時期なし	大	<p>当社グループでは、ブランド価値の維持・向上に向けたSNSモニタリング体制の強化、消費者インサイトに基づく商品企画力の継続的な向上、レピュテーションリスクへの迅速な対応体制の整備、および社会的要請の変化を踏まえた柔軟なブランド戦略の再構築、に取り組んでおります。</p>

## 事業等の主要なリスクおよび対応方針 2/2

事業計画の遂行や成長戦略に影響を与える可能性があるとして認識する主要なリスクは以下の通り。  
その他のリスクについては、有価証券報告書の「事業等のリスク」に記載しております。

	リスク	発生可能性	発生可能性のある時期	影響度	対応方針
事業環境に関するリスク	<p><b>法的規制に関するリスク</b> 当社グループは、「不当景品類及び不当表示防止法」、「特定商取引に関する法律」、「医薬品、医療機器等の品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律」、「医療法」、「個人情報の保護に関する法律」、「著作権法」、「下請代金支払遅延等防止法」、「商標法」、「不正競争防止法」、「食品表示法」等の規制を受けております。また、インターネット広告業界における自主規制、各種ガイドライン等の遵守を徹底した事業運営を行っておりますが、万一法令違反等に該当するような事態が発生した場合や、今後新たな法令等の制定または既存法令等の解釈変更がなされ事業が制約を受けることになった場合、当社グループの財政状態及び経営成績等に影響を及ぼす可能性があります。</p> <p>また、当社グループは、ブランドプロデュースの一環としてインフルエンサーを起用して広告の投稿を行うインフルエンサーマーケティングを行うことがあります。係るマーケティング手法においては、一見して広告主である顧客とインフルエンサーの関係性が明確でない場合もあるため、いわゆるステルスマーケティングとして問題となる可能性があります。また、投稿が広告関連法令等に違反する場合、第三者の著作権、肖像権等を侵害する場合、不適切な投稿による炎上が発生した場合又は投稿がステルスマーケティングと見做された場合等には、インフルエンサーのみならず、当社グループも関連法令等に基づく制裁を受け、当社グループの財政状態及び経営成績等に影響を及ぼす可能性があります。</p>	中	特定時期なし	大	<p>当社グループでは、過去の炎上履歴・投稿内容・ブランドとの親和性等を独自の評価基準に基づき多角的に審査した上でインフルエンサーを選定しております。当該インフルエンサーとの契約においては、広告表示義務の遵守、第三者権利の非侵害、不適切投稿の禁止等を明示的に規定するとともに、問題発覚時の投稿削除・修正対応および関係当局への報告等のリカバリーフローをあらかじめ定めております。</p> <p>さらに、問題が発生または発生が懸念される場合には、各事業部門から経営管理本部への即時報告を義務付け、同本部が顧問弁護士・外部専門家と連携して対応方針を決定する体制を構築しております。重大事案については経営陣への報告ラインを明確化し、組織横断的な危機対応が可能な体制を整備しております。</p>
その他のリスク	<p><b>企業買収及び資本業務提携等に関するリスク</b> 当社グループは、企業買収や資本業務提携等を行う際には、事前に対象企業の財務内容、契約内容、法務リスク等について十分なデューデリジェンスを実施し、各種リスクの低減に努めております。しかしながら、買収または提携後の事業環境の変化により対象企業の収益性が著しく低下した場合には減損損失が発生する可能性があります。また、買収後の経営統合（PMI）が計画通りに進まない場合や、対象企業との資本業務提携等を解消することになる場合には、当社グループの財政状態及び経営成績等に影響を及ぼす可能性があります。</p>	低	長期的	中	<p>当社グループでは、買収または提携後も対象企業の業績および事業環境を継続的にモニタリングするとともに、経営統合にあたっては統合計画の策定と進捗管理を適切に行い、早期に課題を検知・対応できる体制を整備しております。リスクが顕在化する兆候が認められた場合には、経営陣を含めた迅速な意思決定のもと対応策を講じてまいります。</p>

## ディスクレームー

---

発表日現在の将来に関する前提や見通し、計画に基づく予想が含まれている場合がありますが、これらの将来に関する記述は、当社が現在入手している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、当社としてその達成を約束するものではありません。

当該予想と実際の業績の間には、経済状況の変化や顧客のニーズおよび嗜好の変化、他社との競争、法規制の変更等、今後のさまざまな要因によって、大きく差異が発生する可能性があります。

なお、次回の「事業計画および成長可能性資料に関する事項」につきましては、2027年5月に開示を行う予定です。