

---

## 業 務

---

### 概覽

HONMA是高爾夫行業內最負盛名的標誌性品牌之一，是精湛工藝、追求卓越性能及產品質量無與倫比的代名詞。根據弗若斯特沙利文的資料，按二零一五年零售銷售計，HONMA名列全球十大高爾夫產品品牌並為高端高爾夫球桿的首選品牌。我們成立於一九五九年，是目前市場上歷史最悠久的高爾夫專業品牌之一。憑藉傳承的工匠精神，我們致力打造引領全球高爾夫生活方式的企業。劉董事長於二零一零年收購本公司並實施新措施增加產品種類、擴大市場範圍及提升營運效率後，我們的品牌於近年更添活力並進一步加強。我們的使命是採用最高水平的精湛工藝及創新技術，製造出品質精美、性能卓越，可吸引廣大多元化客戶群的夢寐以求但觸手可及的高爾夫產品。

我們主要設計、開發、製造及銷售各種製作精美且性能卓越的高爾夫球桿。截至二零一六年三月三十一日止年度，高爾夫球桿銷售額約佔我們總收入的84.3%。我們目前提供四個主要家族的高爾夫球桿品牌，分別是BERES、TOUR WORLD、Be ZEAL及G1X，每個家族針對特定的消費者市場區間並包含不同產品系列以迎合廣泛的用戶喜好及技術水平。我們還供應HONMA品牌的高爾夫球、服裝、配件及其他相關產品，藉以為客戶提供全面的高爾夫生活體驗。

HONMA的創辦人是一群工匠，他們熱切相信製作一支高爾夫球桿是一種藝術形式。如今，我們仍致力於傳承這種精神，這體現了對我們對傳統和產品的自豪感、對完美的不懈追求、對產品提升的喜悅，以及對達致最高水平設計及製造標準的堅持。我們是唯一擁有專業手工藝技術以及強大內部製造能力的主要高爾夫產品公司。我們的設計、開發及製造的中心位於日本山形縣酒田的園區。該設施位於一幅佔地約163,000平方米地塊上，內有約360名工匠及研發人員。我們在此設計及開發我們所有的高爾夫球桿並進行主要生產流程。我們設計技術先進的高爾夫球桿並且不斷致力向我們的客戶提供能實現所有高爾夫球手揮桿自如、得心應手的夢想工具。我們在設計中結合了人體工學與材料科學的創新發展，亦與職業高爾夫球手緊密合作，務求更好地瞭解及滿足客戶的不同喜好及盡可能地提升產品性能。我們亦開發出專有的訂製系統，有助組合和配對各式各樣的桿頭及桿身，為客戶提供適合他們的球技水平、打球風格及個人喜好的個性化高爾夫球桿。

我們的工匠精神、創新性及研發能力、一絲不苟的製作細節、提供量身訂製產品的能力及以客戶為本的公司文化，均有助HONMA成為最受推崇的高爾夫品牌之一。我們相信我們品牌的標誌性優越地位有助我們吸引及保留多樣客源，亦可讓我們多項產品享有較高定價。該高定價視乎產品而異，而更高端產品的定價一般高於我們競爭對手的同類型產品。

HONMA產品目前在全球約50個國家出售，主要在亞洲，也同時在北美、歐洲和其他地區。我們的銷售及經銷網絡包括HONMA品牌自營店及經銷商。截至二零一六年三月三十一日，我們擁有86間HONMA品牌自營店，為主要高爾夫公司之中自營店數目最多的公司。我們的經銷商包括(a)直接第三方零售商，包括大型體育用品店，及(b)轉售我們的產品至其他第三方的批發經銷商。我們按個別國家基準發展及管理銷售及經銷網絡以迎合特定的零售市場環境及消費人口特徵，並經常檢討現有渠道及探索新渠道以優化我們的網絡。

## 業 務

於近期成功前，二零零零年至二零一零年的十年間是我們歷史上一段充滿挑戰的時期，期間我們的收益從一九九七年341億日圓的峰值不斷大幅下跌。自此，我們開始採取一系列措施，並成為如今一家充滿活力的國際化及以市場為導向的企業，具有可持續的長期增長及盈利能力。該等措施是基於劉董事長的「3R」方針。劉董事長是一位成功企業家及熱忱的高爾夫球愛好者。他在收購本公司後實施該「3R」方針：(i)保留(*retain*) HONMA的傳統、一絲不苟的質量與工藝，以及長期為我們服務的管理團隊與僱員，(ii)重新喚發(*restore*)企業文化的光榮傳統與奮發精神並重新喚發HONMA為與卓越高爾夫產生聯想的品牌，及(iii)重塑(*reinvent*) HONMA成為具有活力的國際化及引領市場的高爾夫生活方式品牌。

由於最近的措施加之HONMA品牌重注活力，我們於往績記錄期內錄得收入及利潤大幅增長。收入由截至二零一四年三月三十一日止年度的157億日圓增至截至二零一六年三月三十一日止年度的224億日圓(218.9百萬美元)，複合年均增長率約為19.3%，遠超出整體行業增長，並使我們成為全球高爾夫產品行業內同類型企業中增長最快的企業。經調整純利由截至二零一四年三月三十一日止年度的18億日圓增至截至二零一六年三月三十一日止年度的34億日圓(33.2百萬美元)，複合年均增長率約為38.7%。就經調整純利與純利的對賬而言，請參閱「財務資料－非國際財務報告準則的財務計量－經調整純利」。

### 我們的競爭優勢

我們相信以下競爭優勢推動我們取得成功並有助實現增長戰略：

#### 數十年來對品質和工藝的不懈追求，打造出標誌性高爾夫品牌

HONMA是高爾夫行業內最負盛名的標誌性品牌之一，是精湛工藝、追求卓越性能及產品質量無與倫比的代名詞，是目前市場上歷史最悠久的高爾夫專業品牌之一。我們的歷史可追溯至約60年前，當時本間家族於一九五九年創辦日本本間。自早些年間，我們一直秉承球桿製作是一門藝術及工藝而非生產流程的原則製造高爾夫球桿。如今，我們仍致力於傳承這種精神，它體現了對我們的傳統和產品的自豪感、對完美的不懈追求、對產品提升的喜悅，以及對達致最高水平設計及製造標準的堅持。我們的高爾夫球桿均由大師級工匠設計，每名工匠均有數十年經驗並且是本公司企業文化的傳承人。我們相信，我們的工匠精神、研發能力、提供量身訂製產品的能力及一絲不苟的製作細節，只有經過長時間培養方能形成。這些品質幫助我們形成備受推崇的品牌形象，是我們的關鍵競爭優勢。HONMA產品的吸引力從我們許多產品定價能高於競爭對手類似產品的定價這點即可證明。我們已證明，憑藉我們品牌的標誌性地位我們已能夠成為全球高檔高爾夫球桿市場的領軍企業，根據弗若斯特沙利文的資料，於二零一五年按零售銷售計我們佔據22.6%的市場份額。

我們相信，高爾夫品牌的彰顯與渴求程度可因其在職業高爾夫球員間的受歡迎程度及知名度而有所提升，其意見可對重視產品性能的高爾夫愛好者具有很大影響力。因此，我們已通過市場營銷活動致力持續提升HONMA品牌吸引力，特別是通過贊助職業高爾夫球員並請其擔任代言人以及贊助高爾夫錦標賽等方式進行。我們贊助的TEAM HONMA(截至二零一六年三月三十一日，由40名職業高爾夫球員組成)包括多名傑出及高排名的亞洲球手。例如柳籥然及馮珊珊在二零一五年美國女子職業高爾夫巡迴賽(USLPGA)中分別排名第八及第九位；李寶美在二零一五年日本女子職業高爾夫巡迴賽(JLPGA)中排名第一；以及小田孔明(Koumei Oda)在二零一四年日本職業高爾夫巡迴賽(「JGTO」)中排名第一。於二零一三年、

---

## 業 務

---

二零一四年及二零一五年，TEAM HONMA球員分別在職業高爾夫錦標賽中合共奪得10項、13項及21項項目冠軍，表明TEAM HONMA的成就在不斷增加，並使HONMA品牌越來越突出。我們亦贊助全球多項高爾夫錦標賽，包括(日本職業高爾夫巡迴賽固定事項)二零一五年的HONMA TOURWORLD CUP AT TROPHIA GOLF。隨著高爾夫球運動日益盛行，我們相信我們的營銷措施將使我們在目標市場區間增加曝光度，並增強品牌知名度。

### **創新的研發實力帶來高性能訂製化產品**

我們的產品組合包括各式HONMA品牌高爾夫球桿、高爾夫球、服裝、配件及其他相關產品，為客戶提供全面的高爾夫球生活體驗。我們提供一應俱全的高爾夫球桿選擇，包括發球桿、球道木桿、鐵桿、鐵木桿、挖起桿以及推桿等。為優化性能並增加打球樂趣，我們在設計及製造工序中結合人體工學與材料科學方面的創新元素，旨在提升客戶的打球體驗並增加每次擊球的擊球距離。

通過專有訂製系統協助混合和匹配各式各樣的桿頭和桿身，我們能夠為客戶提供為其量身定制的適合其球技水平、打球風格及個人喜好的高爾夫球桿。例如，TOUR WORLD家族球桿中的發球桿提供9種不同形狀及仰角的發球桿頭，可與30種不同重量和彈性規格的桿身配對從而產生共270種可能的搭配，還未計入不同顏色及桿身長度搭配。我們相信，我們能在短暫的出貨時間內提供上述個性化定制產品以盡量滿足客戶的需要和需求，使我們從競爭對手中脫穎而出。

創新的研究和產品開發能力使我們能具備廣泛的產品組合及訂製化能力。產品開發需要我們的研發及生產團隊與TEAM HONMA之間的協作。我們的所有高爾夫球桿均由平均具備30年以上經驗的內部大師級工匠團隊與專責的研發人員在我們的酒田園區內開發。研發團隊與TEAM HONMA球手緊密合作，而TEAM HONMA球手則就所需特點及技術規格提供建議並測試原型。我們雄厚的研究和產品開發能力有助HONMA成為最受歡迎的高爾夫品牌之一。我們還與戰略供應商夥伴緊密合作共同開發新技術，旨在為客戶帶來更出色表現及更愉悅的打球體驗。例如，我們與其中一名供應商Nissei Co., Ltd.共同開發碳纖維布，該碳纖維布乃用於我們其中一個系列的桿身，含有高強度，高韌性非晶態重金屬纖維。非晶態金屬纖維桿身兼提供鋼制桿身的衝擊強度與操控性以及碳纖桿身的揮桿輕易度。

根據弗若斯特沙利文報告，全球高爾夫球桿市場於未來幾年的主要趨勢是消費者越來越關注產品性能。我們相信基於我們致力於產品創新、開發及質量的能力，我們已準備好抓住此市場趨勢。

### **垂直整合的業務模式和廣泛的銷售及經銷網絡**

我們垂直整合的業務模式有助控制價值鏈的最重要環節，包括設計、開發、生產、營銷及銷售與經銷。我們是唯一擁有專業手工藝技術以及強大的內部製造能力的主要高爾夫產品



---

## 業 務

---

公司。我們在研發團隊所在的酒田園區生產大部分碳纖維球桿身及組裝大部分球桿。通過在同一地點集中進行研發及核心生產過程，我們較競爭對手擁有多項重要優勢。首先，在同一地點開發桿頭及桿身，我們得以按符合成本效益的方式開發出能發揮桿頭最佳表現的桿身。其次，通過結合產品開發與製造過程，我們得以在整個開發過程中迅速就生產團隊的反饋作出回應並持續改善設計。此外，我們對原型生產的高度控制，有助就每項產品設定詳細的生產規格，繼而能有效控制我們外包生產的質量及成本。我們的人員在同一地點工作亦可產生一個培養創造力的環境，使團隊成員可經常在其中交換意見及專有技術。這亦有助我們維持傳統及工藝，因為高級工匠可以通過師徒計劃將其知識及經驗直接傳授給年輕一代。

我們透過包括HONMA品牌自營店及經銷商的廣泛銷售及經銷網絡銷售我們的產品。截至二零一六年三月三十一日，我們擁有86間HONMA品牌自營店，為主要高爾夫公司之中自營店數目最多的公司。我們的自營店為客戶提供個性化定制「HONMA購物體驗」，並構成我們業務模式的組成部份。我們的研發團隊使用收集所得的表現數據作為自營店提供量身定制服務的一部分以設計表現更佳的产品。我們的自營店亦協助我們管理銷售及經銷網絡，為經銷商提供培訓及其他支持。此外，自營店訂定的價格亦會作為第三方零售商的參考價。

我們的經銷商包括(a)直接第三方零售商，包括大型體育用品店如日本的Xebio及Nikigolf和美國的美國職業高爾夫球協會錦標賽及Worldwide Golf，及(b)轉售我們的產品至其他第三方的批發經銷商。我們廣泛的銷售及經銷渠道提供大量機會與客戶接觸和收集反饋。由於我們擴大我們的地區市場範圍，我們亦能應用管理廣泛銷售及經銷渠道所得的經驗。

我們相信，我們的垂直整合業務模式在高爾夫產品行業內獨一無二，這有助於我們保持及提升我們的卓越工藝，投資並保護核心技術及知識產權，確保產品的高品質，同時控制成本及有效管理並發展我們的銷售及經銷渠道。

### **根深蒂固的消費者至上企業文化帶動強勁的客戶滿意度及忠誠度**

我們努力為客戶提供個性化定制的「HONMA購物體驗」。我們在主要高爾夫產品公司中經營自營店的數目最多。自營店的人員是訓練有素且知識豐富的高爾夫球愛好者，其中大部分店員是內部認證的高爾夫球桿試配員，能夠幫助顧客選擇最適合其需要的高爾夫球桿。大部分該等門店配備高爾夫模擬器以協助客戶作出購買決定。針對要求更高性能的熱忱型高爾夫球手，我們部分自營店還提供專門的試打中心，內配備高速攝像機和精密軟件用於捕捉相關揮桿數據，例如擊球角度、姿勢、距離和軌跡等。截至二零一六年三月三十一日，我們經營4家試打中心，其中兩家位於日本、一家位於韓國、一家位於中國。在這些試打中心內，經過專業培訓的高爾夫球桿顧問會協助顧客選擇能夠使其在球場表現最出色的高爾夫球桿。我們相信這些服務令客戶稱心並使我們從多數競爭對手中脫穎而出，使客戶對我們品牌保持深刻印象。我們正在評估通過更多自營店及第三方零售商提供此類服務。此外，我們對銷售人員的營銷培訓，以培養客戶關係為目的，而非交易業績，且我們的企業文化鼓勵銷售人員與客戶保持定期聯繫，提供私人化的產品升級服務。



---

## 業 務

---

我們相信，為客戶提供訂製測試服務的能力以及對關係營銷的重視已轉化為高客戶滿意度及品牌忠誠度，因而推動重複購買。例如，根據通過一項自營店客戶會員計劃所收集的數據顯示，在於二零零八年四月至二零一六年三月期間曾在自營店購物的約169,000名會員中，其中約62%在這期間至少購物兩次，每人平均購物5.7次。約47%的會員在同期購買高爾夫球桿兩次或以上，每人平均購買2.4次。我們還致力建立長期的客戶關係，這從截至二零一六年三月三十一日我們的客戶會員計劃有約190,000名會員參加的穩固客戶基礎中得以證明。隨著我們繼續發展現有市場並同時進軍新市場，我們相信，我們的個性化定制購物體驗及客戶至上的企業文化，將有助我們吸引及保留客戶並贏得市場份額。

### 管理團隊具備高度熱誠、敬業精神並且富有經驗

我們經驗豐富的高級管理層團隊具有熱誠及敬業精神。劉董事長是充滿活力和卓有成就的中國企業家，於經營品牌消費品與零售主導業務積逾20年經驗，並且得到我們的高級管理層團隊支持，當中大部分成員於本公司工作超過三十年，深切認同我們品牌的傳承精神及價值。日本本間的總裁伊藤康樹加入本公司三十多年，在二零一五年十二月出任現職前擔任營銷部總經理，是我們進軍新消費者市場區間的戰略設計師。我們的研發團隊由諷訪博士領導，彼在本公司任職逾37年，於任期內主導了多項產品創新。我們其他高級管理層成員亦為行業內資深的前輩，對業務有深刻的理解。

劉董事長於二零一零年收購本公司後實行「3R」方針：(i)保留(*retaining*) HONMA的傳統、一絲不苟的質量與工藝，以及長期為其服務的管理團隊與僱員，(ii)透過鼓勵日本本間管理層團隊中強烈的企業家精神，重新喚發(*restore*)企業文化的光榮傳統與奮發精神，及(iii)重塑(*reinvent*) HONMA成為有活力的國際化及市場導向的高爾夫生活方式品牌。HONMA近年重新注入活力，實有賴我們高級管理層團隊的執行能力。我們相信，團隊的熱誠、敬業精神及豐富經驗，對我們日後的增長及盈利能力將發揮寶貴作用。

### 可持續增長和盈利能力的往績記錄

我們相信，近年來不同地區和產品的財務表現強勁，可以歸因於我們的品牌實力、業務模式以及我們成功推行「3R」方針及增長戰略。我們的收入由截至二零一四年三月三十一日止年度的157億日圓增加至截至二零一六年三月三十一日止年度的224億日圓(218.9百萬美元)，複合年增長率約為19.3%，遠超整體行業增長並使我們成為全球高爾夫產品行業內同類型企業中增長最快的企業。我們的經調整純利由截至二零一四年三月三十一日止年度的18億日圓增加至截至二零一六年三月三十一日止年度的34億日圓(33.2百萬美元)，複合年增長率約為38.7%。就經調整純利與純利的對賬而言，請參閱「財務資料－非國際財務報告準則的財務計量－經調整純利」。

近年強勁的財務表現受惠於引進面向新消費者分部的新產品、我們在地區擴展方面的努力以及我們在銷售及經銷渠道的擴展及多元化。我們相信，我們於往績記錄期內成功增長及盈利的良好往績是我們卓越運營及強大管理能力的體現。

## 業 務

### 我們的戰略

我們的願景是憑藉傳承的工匠精神，致力打造引領全球高爾夫生活方式的企業。我們打算通過實施下列戰略實現該願景：

#### 持續優化我們的產品組合以拓展周邊消費者市場區間

我們根據目標消費者的喜好來管理產品供應種類，從而實現增加銷售額和市場份額的目標。基於大量市場調研，我們根據高爾夫球員對產品價格、設計和性能的重視程度（與其各自的富裕程度及對高爾夫的熱忱程度相關聯），將高爾夫球桿市場劃分為下圖所示的九宮格。有關該等消費者市場區間的更多資料，請參閱「行業概覽」一節。我們四個高爾夫球桿家族各自面向特定消費者市場區間。

1 高價格 低熱忱度	設計及價格	2 高價格 中熱忱度	設計及設計	3 高價格 高熱忱度	設計及性能
4 中價格 低熱忱度	性能及價格	5 中價格 中熱忱度	性能及設計	6 中價格 高熱忱度	性能及性能
7 低價格 低熱忱度	價格及價格	8 低價格 中熱忱度	價格及設計	9 低價格 高熱忱度	價格及性能

我們以往專注於第2市場區間的消費者，他們是願意以高價購買高爾夫球桿的消費者。BERES家族高爾夫球桿（重視美觀和獨特性）就是為這些消費者而設計。當我們評估新的目標市場區間時，我們發現，第2市場區間消費者、第6市場區間消費者和第7市場區間消費者在九宮格當中獨一無二，因他們會優先考慮高爾夫球桿的特定屬性。我們認為，由於彼等專注於特定屬性，故設計滿足該等市場區間消費者的產品就變得相對簡單。我們決定為第6市場區間設計高爾夫球桿，因為第2市場區間代表我們現有的客戶群，而第7市場區間對我們而言並不是具有吸引力的市場。此外，我們在擴張初期戰略性地瞄準第6市場區間消費者，因為彼等通常為熱忱的高爾夫球員，願意嘗試新產品和發表彼等的意見。我們認為，第6市場區間消費者的意見在高爾夫界備受推崇，並對我們其他市場區間消費者的購買決定極具影響力。由於我們高端品牌名稱及產品創新的優勢，我們有信心可贏得第6市場區間消費者。

自從於二零一三年二月推出TOUR WORLD家族的高爾夫球桿以來，我們已於第6市場區間消費者中建立鞏固的市場地位。與BERES高爾夫球桿比較，TOUR WORLD高爾夫球桿售價相對較低且較注重性能。根據我們處理第6市場區間消費者所取得的成功，我們亦正在拓展第5市場區間、第8市場區間及第9市場區間。於二零一五年七月，我們推出G1X家族高爾夫球桿，專門針對第8及第9市場區間消費者，其購買決定主要受價格驅動。於二零一六年一月，我們推出Be ZEAL家族高爾夫球桿，其外觀時尚及容易使用，旨在吸引第5市場區間消費者。

第5、6、8及9市場區間共同構成全球高爾夫產品市場的絕大部分。根據弗若斯特沙利文的資料，於二零一五年，這些市場區間分別佔日本（我們最大的高爾夫球桿市場）、韓國、中國及美國零售銷售的75.7%、61.2%、62.5%及80.2%。於二零一五年，這四個市場的零售銷售總額合計約為29億美元。我們相信，以HONMA品牌的吸引力及標誌性地位，有利於我們日後擴展至這些市場區間並取得市場份額。我們亦仍致力於透過不斷提升BERES家族高爾夫球桿的質量，為第2市場區間消費者服務。BERES高爾夫球桿家族應佔收益由截至二零一四年三月三十一日止年度的6,905.9百萬日圓增至截至二零一六年三月三十一日止年度的9,912.2百萬日圓，複合年增長率為19.8%。

## 業 務

### 繼續產品創新和發展以迎合不斷變化的行業趨勢

我們相信，我們的HONMA品牌實力來自於開發及為市場帶來集性能和設計於一身的創新及優質產品的歷史。憑藉我們的研發能力，我們擬定期推出高爾夫球桿的新系列及改良系列，以吸引我們的目標消費者市場區間，並確保我們的產品維持與最新的市場趨勢同步。例如，我們的TOUR WORLD家族的高爾夫球桿自二零一三年二月推出以來取得巨大的成功。TOUR WORLD家族的高爾夫球桿糅合多種設計和技術創新，例如一個專屬的球桿拍面設計具有可變厚度，旨在提升打球體驗及增加每個球的飛行距離。受到我們TOUR WORLD的成功所鼓舞，我們於二零一五年七月及二零一六年一月分別推出G1X及Be ZEAL家族的高爾夫球桿。

我們計劃在研製新產品方面維持高額投資，並繼續運用我們在研發方面的經驗及專長，加強我們現有的產品組合。為此目標，我們將繼續加強酒田園區的研發能力，並維持與供應商及TEAM HONMA的緊密合作關係。由於我們的產品開發程序得到持續改善，我們有能力在12至14個月內在市場推出新的高爾夫球桿設計。

### 進一步在現有市場增加市場份額並提升品牌知名度

持續提升品牌知名度並爭取亞洲市場份額將繼續是我們未來增長戰略的主要部分。於往績記錄期，我們在日本、韓國及中國(包括香港及澳門)的本土市場取得強勁收益增長，我們於該等市場應佔的總收益由截至二零一四年三月三十一日止年度的12,911.6百萬日圓增加至截至二零一六年三月三十一日止年度的18,895.9百萬日圓，複合年增長率為21.0%。儘管我們已在國內高爾夫球桿市場建立穩固據點，按零售銷售計，我們於二零一五年在日本、韓國及中國(包括香港及澳門)的市場份額分別為8.7%、6.8%及15.4%，但我們相信我們在提升市場份額方面仍然有很大的空間。我們計劃透過進一步擴展產品組合以吸引消費者(尤其是第5市場區間及第6市場區間消費者)來促進提升市場份額。

我們還打算擴大我們在亞洲的經銷渠道，主要方式為：(i)增加向現有經銷商的銷售及(ii)與新經銷商合作擴展銷售及經銷網絡。為滿足不斷增長的電子商務需求，同時獲得新客戶，我們還計劃拓展線上經銷渠道及通過與領先的線上零售商合作使客戶能在互聯網上訂購高爾夫球桿。此外，憑藉TEAM HONMA帶來的成功及曝光，我們計劃繼續提升我們的品牌認知度。

### 打入北美及歐洲新市場，尤其是美國及英國

北美洲及歐洲佔全球高爾夫球產品市場的重大份額，尤其是美國。根據弗若斯特沙利文的數據，美國於二零一五年佔全球高爾夫球產品零售銷售的37.3%，乃全球最大的高爾夫產品市場。我們目前在北美及歐洲高爾夫產品的市場份額微少。我們開拓該等市場將是我們實現未來增長的關鍵要素，而我們正在評估及實施旨在大幅增加未來市場份額的戰略。我們計劃先將精力集中於美國及英國。於二零一六年四月，我們在美國顧問公司的協助下完成了北美洲高爾夫消費者研究及業務發展計劃，並進入實施階段。

我們相信，TOUR WORLD及Be ZEAL產品對北美洲及歐洲酷愛高爾夫球及專注改善其表現的球手充滿吸引力。我們相信我們致力於質量及創新連同我們的高端品牌形象，這使我們從專注大眾市場的競爭對手之中脫穎而出。此外，我們已研製出新的G1X家族高爾夫球桿，針對北美及歐洲第8市場區間和第9市場區間消費者。我們亦計劃積極推廣我們的品牌



## 業 務

與產品藉以進軍該等市場，包括自北美及歐洲聘用更多職業高爾夫球手加入TEAM HONMA。我們計劃與該等市場的優質零售商合作。為控制生產成本，我們會向我們的戰略供應商夥伴外判生產若干產品家族，而我們則專注於產品質素。由於我們維持高爾夫球桿的內部研發，故我們能設定詳細的生產規格，繼而能有效控制外判的高爾夫球桿的質量。目前，我們的G1X家族高爾夫球桿由我們的戰略供應商夥伴製造，且我們計劃外判生產銷往北美洲及歐洲的TOUR WORLD高爾夫球桿。作為擴張戰略的一部分，我們亦可能會不時考慮具有吸引力的互補型收購機會。例如，我們會選擇性地收購在我們的目標市場享有較高品牌知名度的高爾夫公司，以利用該等公司的品牌知名度及經銷網絡。截至最後實際可行日期，我們並未物色到任何收購目標。

英國預期脫離歐盟（「英國脫歐」）可能會或可能不會影響英國的整體經濟以及／或特別是高爾夫產品市場。我們正監察英國脫歐對英國消費者信心、零售環境及其他市況的影響。儘管如此，我們並不預期英國脫歐將重大影響或阻止我們的擴充計劃，原因為英國為全球第四大高爾夫產品市場並為我們提供了龐大的市場商機。

### **繼續投資於營銷及推廣我們的HONMA品牌**

我們相信，HONMA品牌的標誌性高端地位對富裕高爾夫會員以外的客戶極具吸引力，並在我們尋求擴展亞洲和國際市場過程中吸引新客戶。我們計劃主要通過繼續與著名職業高爾夫球員簽約加入TEAM HONMA及贊助備受矚目的高爾夫錦標賽，進一步增加HONMA品牌的曝光率及知名度。我們將繼續利用電視、印刷媒體等傳統媒體的同時亦將挖掘網絡媒體以及社交網站來增加我們在全球媒體的曝光度。例如，我們使用Facebook和微信等社交媒體平台宣傳新產品和促銷活動，並與客戶及TEAM HONMA的擁護者交流。

高爾夫球自二零一六年起重新列入為奧運會項目。特別是，我們預計二零二零年在日本舉行的奧運會亦將會為高爾夫球運動及我們的品牌帶來額外的國際性曝光。例如，包括馮珊珊在內的TEAM HONMA球員已參加二零一六年奧運會，而馮珊珊贏得女子高爾夫銅牌。在二零一六年奧運會前夕及期間，我們還進行連串營銷活動和推銷活動，力求普及高爾夫球運動並進一步提升品牌及產品形象。

### **繼續提升營運效率及優化成本結構**

除遵循我們的發展戰略外，我們亦專注於提升我們的營運效率並優化我們的成本結構。例如，於往績記錄期，我們持續提升酒田園區的營運效率，以滿足對我們產品不斷增加的需求的同時亦控制成本。我們主要透過以下方式提高營運效率：(i)優化生產工藝，提升生產率；及(ii)外判製造非關鍵性部件，同時維持我們的高質量標準。我們的製造部各成員生產的高爾夫球桿平均數目由截至二零一四年三月三十一日止年度的2,179件增加14.0%至截至二零一五年三月三十一日止年度的2,483件，並進一步增加44.2%至截至二零一六年三月三十一日止年度的3,581件。

此外，我們相信，我們的開支仍有削減空間。我們按地區定期評估自營店的表現，並關閉或遷移未能達到我們目標的門店，同時提升同店銷售。我們亦針對我們的經銷網絡及銷售團隊進行戰略性檢討，旨在消除低效並盡量提升表現。由於我們努力提高經營效率及控制成本，我們的經調整純利率由截至二零一四年三月三十一日止年度的11.2%上升至截至二零一六年三月三十一日止年度的15.2%。有關經調整純利率的更多資料，請參閱「財務資料一

---

## 業 務

---

非國際財務報告準則的財務計量一經調整純利率」。展望未來，我們將繼續設計及實施措施，提升我們勞動力、製造設施、門店及其他資源的利用率，以實現最高營運效率及達致最佳成本結構。

### **通過擴展周邊產品線(例如高爾夫球、服裝、配件及其他相關產品)為客戶提供全面的高爾夫生活體驗**

我們以往通過專注於設計、製造和銷售高爾夫球桿而取得成就。我們計劃利用我們的品牌優勢繼續拓展至相關產品線業務，例如高爾夫球、服裝、配件及其他相關產品，以補充未來增長。

高爾夫球在高爾夫產品中的回購率最高，我們相信高爾夫球市場具有可觀的增長機會。我們已經與宇榮高爾夫科技股份有限公司(亞洲最大高爾夫球製造商之一)建立夥伴關係，共同開發以HONMA為品牌的高爾夫球。我們於二零一四年推出該等高爾夫球首個系列，並自此將產品種類擴大至六種不同的高爾夫球產品線。與我們性能與設計兼備的理念一脈相承，我們生產技術先進的多層高爾夫球，旨在實現較遠的擊球距離、較高轉速及擊球時更多觸感。我們的高爾夫球在高爾夫球市場的高價行列進行競爭，截至二零一六年三月三十一日止年度銷售高爾夫球應佔的收益達到419.9百萬日圓，佔同期總收益約1.9%。我們計劃積極推廣我們所產高爾夫球的技術優勢，與高爾夫球場和練習場合作向客戶介紹我們的高爾夫球，並通過參與職業錦標賽提高我們所產高爾夫球在媒體的曝光度，藉以加快發展高爾夫球業務。我們過往使用我們為高爾夫球桿而設的銷售團隊及經銷渠道出售我們的高爾夫球。為更有效地增加市場份額，我們現正建立專門的高爾夫球銷售團隊及經銷渠道。

我們相信，高爾夫服裝是另一個具備巨大增長潛力的領域，特別是因其目標市場延伸至打高爾夫球以外的人群。此外，銷售HONMA品牌的高爾夫服裝是提升品牌認知度的另一途徑。截至二零一六年三月三十一日止年度，銷售服裝、配件及其他相關產品應佔的收益達到3,096.1百萬日圓，佔期內總收入約13.8%。我們計劃尋求高爾夫產品傳統渠道以外的銷售及經銷渠道來繼續發展服裝業務，例如在購物中心開設專賣店。

### **我們的願景**

我們的願景是憑藉傳承的工匠精神，打造引領全球高爾夫生活方式的企業。

### **我們的品牌**

HONMA是高爾夫球行業內最負盛名的標誌性品牌之一，是精湛工藝、追求卓越性能及產品質量無與倫比的代名詞。根據弗若斯特沙利文的數據，按二零一五年零售銷售計，HONMA名列全球十大高爾夫品牌並為高端高爾夫球桿的首選品牌。我們成立於一九五九年，是目前市場上歷史最悠久的高爾夫專業品牌之一。我們的創辦人是一群工匠，他們熱切相信製作一支高爾夫球桿是一種藝術形式，我們正致力於傳承這種精神，它體現了對我們的傳統和產品的自豪感、對完美的不懈追求、對產品提升的喜悅，以及對達致最高水平設計及製造標準的堅持。我們相信我們品牌的標誌性優越地位，有助我們吸引及保留多樣化的客源，亦可讓我們多項產品的定價高於競爭對手同類型產品。

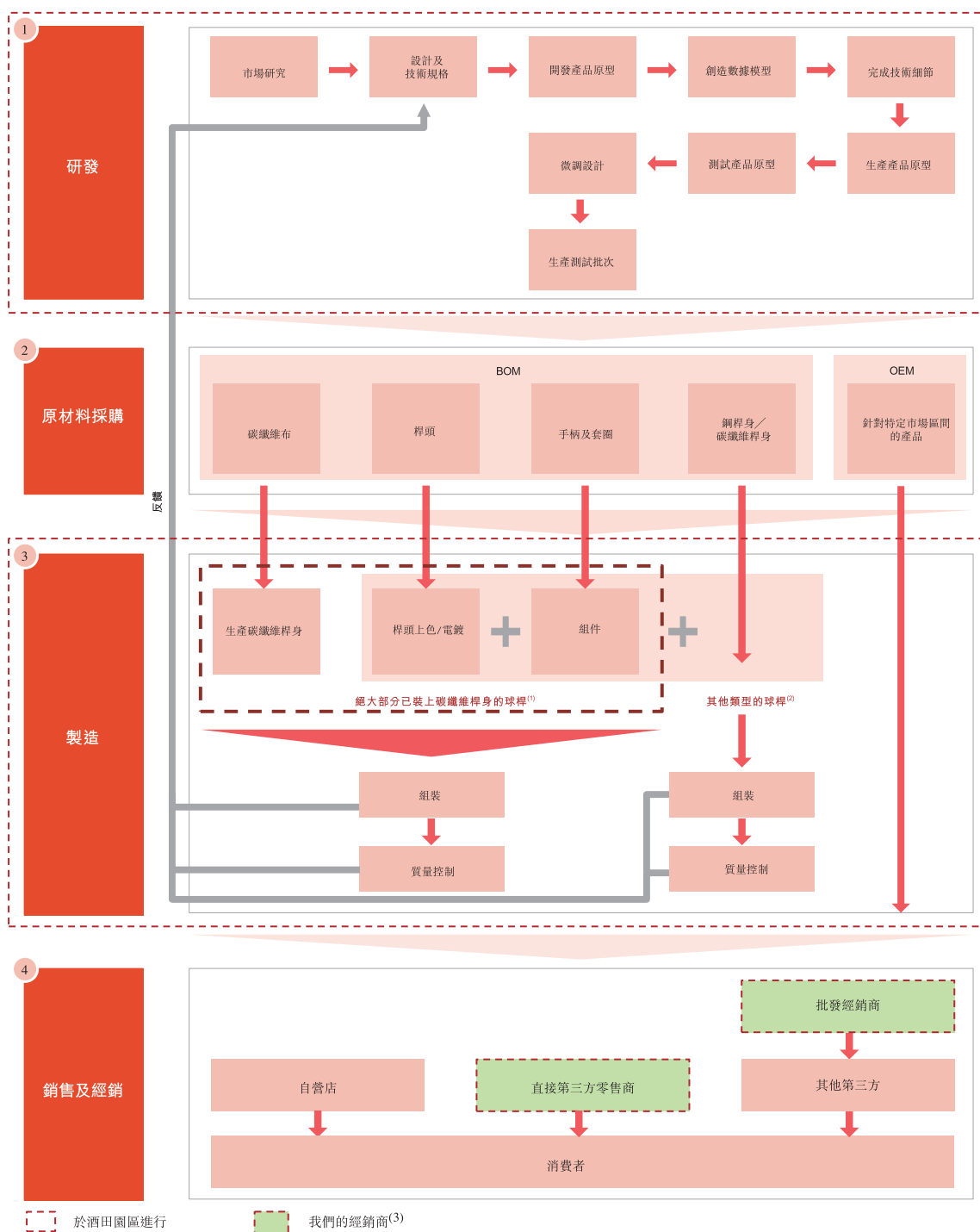
### **我們的業務模式**

我們的垂直整合業務模式讓我們能夠控制價值鏈的最關鍵元素，包括設計、開發、生產、營銷和銷售及經銷。有關我們業務模式的進一步詳情，請參閱「我們的競爭優勢—垂直整合的業務模式和廣泛的銷售及經銷網絡」。

本文件為草擬本，其所載資料並不完整及可作更改。閱讀本文件所載資料時，必須一併細閱本文件首頁「警告」一節。

## 業 務

我們的業務模式於下列圖表說明。



附註：

- (1) 我們採購碳纖維布來製造碳纖維桿身，並內部生產絕大部分碳纖維球桿，同時向BOM供應商採購其他部件。
- (2) 我們採購其他類型的桿身(包括少量碳纖維桿身)並組裝已採購的部件以生產其他類型的球桿。
- (3) 我們的經銷商包括(a)直接第三方零售商，包括大型體育用品店，及(b)轉售我們的產品至其他第三方的批發經銷商。



## 業 務

### 我們的產品

我們通過廣泛組合的HONMA品牌的高爾夫球桿、高爾夫球、服裝、配件及其他相關產品，為客戶提供全面的高爾夫生活體驗。高爾夫球桿銷售構成我們大部分收益。下表列示於往績記錄期我們產品組按金額計的收益及其佔我們總收益的百分比：

	截至三月三十一日止年度					
	二零一四年		二零一五年		二零一六年	
	日圓	%	日圓 (千日圓，百分比除外)	%	日圓	%
高爾夫球桿 .....	13,274,424	84.5	15,608,625	84.3	18,852,732	84.3
高爾夫球 .....	84,965	0.5	338,181	1.8	419,891	1.9
服裝、配件及其他 相關產品 <sup>(1)</sup> .....	2,354,068	15.0	2,578,286	13.9	3,096,138	13.8
<b>總計 .....</b>	<b>15,713,457</b>	<b>100.0</b>	<b>18,525,092</b>	<b>100.0</b>	<b>22,368,761</b>	<b>100.0</b>

附註：

(1) 包括服裝、高爾夫球具包、高爾夫桿頭套、鞋履、手套、帽子及其他高爾夫相關配件。

### 高爾夫球桿

高爾夫的生活方式始於球桿，而球桿一貫是本公司的傳統強項。高爾夫球桿有很多不同種類，適用於不同擊球距離及不同擊球角度。下列圖片列示五種主要的高爾夫球桿：木桿（包括發球桿及球道木桿）、鐵桿、挖起桿、鐵木桿及推桿。



本文件為草擬本，其所載資料並不完整及可作更改。閱讀本文件所載資料時，必須一併細閱本文件首頁「警告」一節。

## 業 務

木桿包括發球桿及球道木桿，是為將高爾夫球擊打至最遠距離而設計，一般用於從球道發球和遠距離擊球。木桿的桿頭大且圓、底平及擊球面廣闊，一般以鋼、鈦或其他金屬合金製成。鐵桿設計用作從球道進行短距離擊球。鐵桿的桿頭一般以鋼製成，形狀如刀背、由前至後平而薄，桿面有凹槽。挖起桿是專用鐵桿，設計用作於短距離內以高角度將球打上果嶺或越過眼前障礙或高爾夫球場上其他有難度位置。鐵木桿是糅合木桿及鐵桿元素的高爾夫球桿，可用於高爾夫球場上的多種情況。鐵木桿的桿頭在製作及外觀上與木桿相似，但桿面較小及仰角較接近鐵桿。推桿用於將高爾夫球沿著果嶺推入球洞。推桿的設計應有盡有，但推桿的桿頭通常為刀背形或具有平面的槌頭形，一般以鋼製成。

除桿頭外，高爾夫球桿另一個重要部分是桿身。如今絕大部分高爾夫球桿身均由碳或鋼製成。碳桿身比鋼桿身輕，可以更快地揮桿，產生更大的力度。鋼桿身比碳桿身較硬及較重，因而擊球準確率更高及更易控球。一般而言，木桿使用碳桿身，鐵桿、鐵木桿及挖起桿使用碳桿身或鋼桿身，而推桿則使用鋼桿身。

### 高爾夫球桿的銷量及價格範圍

下表載列我們高爾夫球桿於往績記錄期按銷售及分銷渠道計算的銷量及平均價格範圍。

	截至三月三十一日止年度						價格範圍 (日圓/件)	
	二零一四年		二零一五年		二零一六年			
	件	%	件	%	件	%		
自營店 .....	121,215	24.9	145,148	28.5	178,313	23.5	36,098	193,908
經銷店 .....	366,447	75.1	364,092	71.5	579,272	76.5	16,068	111,027
總計 .....	487,662	100.0	509,240	100.0	757,585	100.0	—	—

下表載列我們高爾夫球桿於往績記錄期在各地區的銷量及平均價格範圍。

	截至三月三十一日止年度						價格範圍 (日圓/件)	
	二零一四年		二零一五年		二零一六年			
	件	%	件	%	件	%		
日本 .....	301,974	62.0	282,344	55.3	400,260	52.9	24,016	45,243
韓國 .....	97,978	20.1	113,317	22.3	160,732	21.2	16,068	110,235
中國(包括香港 及澳門) .....	13,789	2.8	39,578	7.8	94,069	12.4	36,098	193,908
北美 .....	18,398	3.8	19,133	3.8	29,688	3.9	26,717	36,502
歐洲 .....	18,758	3.8	20,840	4.1	25,721	3.4	25,893	30,073
世界其他地區 .....	36,765	7.5	34,028	6.7	47,115	6.2	31,767	73,468
總計 .....	487,662	100.0	509,240	100.0	757,585	100.0	—	—

### 高爾夫球桿的主要家族

我們現時主要提供四個主要產品家族的高爾夫球桿，即BERES、TOUR WORLD、Be ZEAL及G1X，每個家族針對特定的消費者市場區間。基於大量市場調研，我們根據高爾夫球員對產品價格、設計和性能的重視程度(與其各自的富裕程度以及對高爾夫的熱忱程度相關)，將

本文件為草擬本，其所載資料並不完整及可作更改。閱讀本文件所載資料時，必須一併細閱本文件首頁「警告」一節。

## 業 務

高爾夫球桿市場劃分為九宮格。有關該等消費者市場區間的更多資料，請參閱「行業概覽－消費者對高爾夫球桿喜好的分析－按消費者類別劃分的市場分部概覽」一節。BERES高爾夫球桿以第2市場區間消費者為目標，這是我們傳統的客戶基礎。於往績記錄期，我們利用其他的產品成功擴展至第2市場區間以外的分部。TOUR WORLD高爾夫球桿以第6市場區間消費者為目標。Be ZEAL高爾夫球桿以第5市場區間消費者為目標。G1X高爾夫球桿以第8市場區間消費者及第9市場區間消費者為目標。第5、6、8及9市場區間共同構成全球高爾夫球桿市場的絕大部分。

我們設計技術先進的高爾夫球桿並且不斷致力實現每一位高爾夫球手揮桿自如，得心應手的夢想。我們不斷開發及推出更好的新高爾夫球桿。憑藉我們卓越的研發能力，我們會管理產品的生命週期以不斷激發客戶的興趣，確保我們的產品供應緊隨最新市場趨勢並迎合目標客戶喜好。

下表載列於往績記錄期我們高爾夫球桿家族按金額計的收益及其佔高爾夫球桿總收益的百分比：

	截至三月三十一日止年度					
	二零一四年		二零一五年		二零一六年	
	日圓	%	日圓	%	日圓	%
			(千日圓，百分比除外)			
BERES .....	6,905,873	51.9	8,840,941	56.6	9,912,207	52.5
TOUR WORLD .....	2,742,770	20.7	3,158,343	20.2	4,330,562	23.0
Be ZEAL .....	—	—	—	—	1,173,221	6.2
G1X .....	—	—	—	—	58,939	0.3
其他						
特別型號 <sup>(1)</sup> .....	3,127,463	23.6	3,133,235	20.1	2,878,115	15.3
推桿 .....	498,318	3.8	476,106	3.1	499,688	2.7
總計 .....	13,274,424	100.0	15,608,625	100.0	18,852,732	100.0

附註：

(1) 包括為特定地區或賽事生產的高爾夫球桿的銷售。

### BERES





本文件為草擬本，其所載資料並不完整及可作更改。閱讀本文件所載資料時，必須一併細閱本文件首頁「警告」一節。

## 業 務

BERES家族高爾夫球桿體現了美學和精湛工藝，同時亦提供出色的擊打性。BERES家族高爾夫球桿以具有美感及高雅形象的藝術設計為特色。例如，BERES藝術系列的特色是鐵桿上刻著以傳統浮世繪風格繪製的優美日本風光。此外，我們使用HONMA星級系統為每支BERES高爾夫球桿定製身份。星級評定範圍從兩星至五星。星級越高，表示設計越高端，其中高爾夫球桿鑲有黃金的星級較高，且工藝水平較高。我們的五星高爾夫球桿由我們大師級的名匠親手組裝。我們相信四星及五星高爾夫球桿可列為世界上最特別的高爾夫球桿。BERES高爾夫球桿的設計使普通球手更容易擊球並盡可能地增加擊球距離，更輕鬆揮桿。我們所有BERES高爾夫球桿均在酒田園區製成，清晰地注明「日本酒田製造」的字樣。

我們最新一代BERES高爾夫球桿BERES 05系列於二零一六年一月推出。我們的BERES高爾夫球桿在我們所有高爾夫球桿中定價最高。我們最新的BERES 05系列高爾夫球桿在日本的建議零售價介乎約35,000日圓 (342美元) (每支兩星級鐵桿，除稅) 至500,000日圓 (4,887美元) (每支五星級鐵桿、發球桿或球道木桿，除稅) 之間。

### TOUR WORLD



於二零一三年二月推出的TOUR WORLD家族高爾夫球桿具備熟練球手及職業球手所需要的高性能，同時具有炫酷的外觀。TOUR WORLD高爾夫球桿融入多項設計及技術創新，提高擊打性能，從而使TEAM HONMA能夠在職業高爾夫錦標賽中贏得多項冠軍。例如，TOUR WORLD木桿使用我們具有可變厚度的專屬球桿拍面設計，能同時顯著增加擊球觸感及擊球距離兼顧性能提升。Golf Digest Hot List Japan為表彰各年最佳高爾夫球桿新品授出多個獎項，於二零一三年、二零一四年及二零一五年，TOUR WORLD高爾夫球桿榮獲其頒發的金獎及銀獎。與我們的BERES高爾夫球桿一樣，我們所有的TOUR WORLD高爾夫球桿目前均在酒田園區製成，清晰地注明「日本酒田製造」的字樣。展望未來，我們計劃選擇性地外判生產銷往北美及歐洲等特定地區市場的TOUR WORLD高爾夫球桿以具競爭力的價格，以給出具競爭力的價格。

我們的TOUR WORLD高爾夫球桿的定價相對低於BERES高爾夫球桿。我們最新的TW727系列 (於二零一五年一月推出) 高爾夫球桿在日本的建議零售價介乎約19,000日圓 (186美元) (每支鐵桿，除稅) 至80,000日圓 (782美元) (每支發球桿，除稅) 之間。

## 業 務

### Be ZEAL



Be ZEAL家族高爾夫球桿於二零一六年一月推出，融合時尚外型與易用性。該家族專為旨在提高表現的球手而設計，結合了TOUR WORLD的多項設計及技術創新。Be ZEAL高爾夫球桿的特點是擁有較大桿頭與較寬桿面及較低重心，為一般球手提供較高準確度、較高仰角及較遠的擊球距離。此外，桿身是以增加強度及穩定性的材料製造，因而擊球更準確及距離更遠。二零一六年，Be ZEAL的發球桿及球道木桿分別奪得Golf Digest Hot List Japan金獎及銀獎。我們所有的Be ZEAL高爾夫球桿均在酒田園區製成，清晰地註明「日本酒田製造」的字樣。

我們的Be ZEAL高爾夫球桿定價與TOUR WORLD高爾夫球桿相當。Be ZEAL高爾夫球桿在日本的建議零售價介乎約19,000日圓 (186美元) (每支鐵桿，除稅) 至80,000日圓 (782美元) (每支發球桿，除稅) 之間。

### G1X



G1X家族的高爾夫球桿於二零一五年七月推出，以相對較低價格提供與HONMA高爾夫球桿一貫的精美設計和卓越性能。G1X家族高爾夫球桿乃針對北美及歐洲市場開發，球桿兼具這些市場上流行的設計及特性，例如可調節桿身長度及桿面角度等。尤其是，我們已開發出獨特的角度調節系統，讓球手可毋須取出及重新插入桿身而輕鬆準確地設定桿面角度，且我們已在中國、香港及日本就該系統取得專利。為提供更具競爭力的價格，G1X高爾夫球桿由我們在日本以外的製造合作夥伴生產。

## 業 務

我們按相對低於BERES及TOUR WORLD高爾夫球桿的價格銷售G1X高爾夫球桿。G1X高爾夫球桿在北美的建議零售價介乎約100美元(每支鋼身鐵桿，除稅)至430美元(每支發球桿，除稅)之間。

### 其他

#### 特別型號

除上述四個主要家族外，我們過往亦營銷為特定地區或賽事生產的高爾夫球桿。由於我們目前主要根據消費者市場區間而非地理區域設計球桿，故我們計劃未來減少推出特別型號，並預期針對特定消費者市場區間的高爾夫球桿(如BERES及TOUR WORLD)的銷售將會增加。我們特別型號的零售價在不同系列中有所不同。

#### 推桿

推桿用於將高爾夫球沿著果嶺推入球洞。推桿的設計應有盡有，但推桿的桿頭通常為刀背形或具有平面的槌頭形，一般以鋼製成。推桿的桿身亦通常由鋼製成。相比其他類型的高爾夫球桿，推桿被球手更換的頻密度較低。因此，我們營銷我們的推桿時並無考慮特定的使用壽命週期。由於這獨特的消費及營銷模式，我們把推桿作為一個獨立類別的產品處理。我們的推桿在日本的建議零售價介乎約25,000日圓(244美元)至60,000日圓(586美元)(每支推桿，除稅)之間。



#### 我們碳桿身的主要系列

HONMA高爾夫球桿具備碳桿身或鋼桿身。我們在酒田園區開發及生產用於BERES、TOUR WORLD及Be ZEAL家族高爾夫球桿的所有碳桿身。用於G1X家族高爾夫球桿的碳桿身由我們在日本以外的戰略供應商夥伴生產。我們亦向戰略供應商夥伴採購所有鋼桿身。我們的碳桿身採用技術先進的材料及設計以提升打球的表現。我們目前生產兩個主要系列的碳桿



本文件為草擬本，其所載資料並不完整及可作更改。閱讀本文件所載資料時，必須一併細閱本文件首頁「警告」一節。

---

## 業 務

---

身，即VIZARD及ARMRQ<sup>∞</sup>，每個系列有不同的重量及彈性規格。與品牌高爾夫產品生產商的行業標準一致，我們的碳桿身並非作為獨立產品分開出售。



此圖片為我們的工匠製造碳桿身。

### VIZARD

VIZARD桿身是根據從職業球手收集的數據和反饋而設計，是針對熟練球手及職業球手的高性能桿身。VIZARD桿身採用最先進的碳纖維製作，能增加桿身的強度和穩定性而無損靈活性，因而有助更準確有力地揮桿。VIZARD桿身配合TOUR WORLD及Be ZEAL家族的高爾夫球桿使用。



## 業 務

### ARMRQ $\infty$

ARMRQ $\infty$ 桿身採用高韌度但仍具高彈性的碳纖維布製造，其中碳纖維層像馬賽克圖案般以八個不同方向互相重疊，可在受到撞擊時減少擺動，因而提升球手擊球的準確度和距離。ARMRQ $\infty$ 桿身配合BERES家族的高爾夫球桿使用。



### 我們的專有訂製系統

我們提供從木桿、鐵桿、挖起桿、鐵木桿以至推桿的全陣容高爾夫球桿，並採用各式各樣的桿頭及桿身，以迎合各種球手的喜好。我們已開發出一套專有訂製系統，有助我們組合及配對各種桿頭與桿身，為客戶提供就其技術水平、擊球風格及個人喜好而量身訂造的高爾夫球桿。例如，TOUR WORLD家族的發球桿提供9種具有不同形狀及仰角的桿頭，可搭配30種不同重量及彈性規格的桿身，在不考慮不同的顏色及桿身長度的情況下，提供共計270種可能的組合。

### 高爾夫球



本文件為草擬本，其所載資料並不完整及可作更改。閱讀本文件所載資料時，必須一併細閱本文件首頁「警告」一節。

## 業 務

我們已經與宇榮高爾夫科技股份有限公司（亞洲最大OEM高爾夫球製造商之一）建立夥伴關係，共同開發以HONMA為品牌的高爾夫球。我們於二零一四年推出該等高爾夫球的首個系列，並自此將產品種類擴大至六種不同的高爾夫球產品線，而有關知識產權則由我們與宇榮高爾夫科技股份有限公司共同擁有。與我們性能與設計兼備的理念一脈相承，我們生產技術先進的多層高爾夫球，旨在實現較遠的擊球距離、較高轉速及擊球時更多觸感。我們的高爾夫球由三至六層不同材料組成，而休閒高爾夫球則只有外殼和內核兩層。我們的高爾夫球行銷全球，在高爾夫球分類中的高價行列進行競爭。我們的高爾夫球在日本的建議零售價由約2,400日圓（23美元）至7,200日圓（70美元）（每盒12個，除稅）不等。



服裝、配件及其他相關產品





本文件為草擬本，其所載資料並不完整及可作更改。閱讀本文件所載資料時，必須一併細閱本文件首頁「警告」一節。

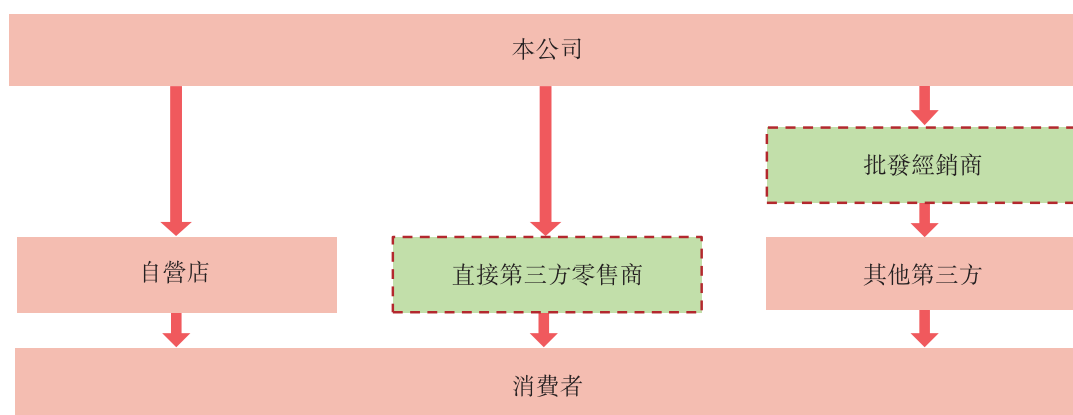
## 業 務

除高爾夫球桿及高爾夫球外，我們亦設計及銷售各類高爾夫服裝及其他高爾夫相關的配件，包括高爾夫球包、高爾夫桿頭套、鞋履、手套、帽子及其他。我們的高爾夫服裝及配件由我們的戰略供應商夥伴製造。



### 我們的銷售及經銷網絡

我們的銷售及經銷網絡包括HONMA品牌自營店及經銷商。下圖列示我們銷售及經銷網絡的架構：



 我們的經銷商<sup>(1)</sup>

附註：

(1) 我們的經銷商包括(a)直接第三方零售商，包括大型體育用品店，及(b)轉售我們的產品至其他第三方的批發經銷商。

本文件為草擬本，其所載資料並不完整及可作更改。閱讀本文件所載資料時，必須一併細閱本文件首頁「警告」一節。

## 業 務

截至二零一六年三月三十一日，我們擁有86間HONMA品牌自營店。我們的經銷商包括(a)直接第三方零售商及(b)轉售我們的產品至其他第三方的批發經銷商。

下表載列於往績記錄期按金額計我們的自營店及經銷商應佔的收益及其佔總收益的百分比：

	截至三月三十一日止年度					
	二零一四年		二零一五年		二零一六年	
	日圓	%	日圓	%	日圓	%
自營店 .....	6,791,400	43.2	8,413,590	45.4	8,334,484	37.3
經銷商						
直接第三方零售商 <sup>(1)</sup> .....	5,482,628	34.9	6,048,205	32.7	8,410,387	37.6
批發經銷商 .....	3,439,429	21.9	4,063,297	21.9	5,623,890	25.1
經銷商小計 .....	8,922,057	56.8	10,111,502	54.6	14,034,277	62.7
總計 .....	15,713,457	100.0	18,525,092	100.0	22,368,761	100.0

附註：

(1) 包括大型體育用品店。

我們發展及管理我們的銷售及經銷網絡的方式因國家而異，以迎合特定的零售市場環境及消費人口特徵。我們於各地區銷售及經銷網絡的構成視乎我們於該地域當地的零售格局及我們走出去的市場戰略而有所不同。我們不斷評估現有渠道，並挖掘新渠道來完善銷售及經銷網絡。

### 自營店

我們在大型高爾夫產品公司中經營自營店的數目最多。我們的自營店為我們提供直銷渠道以及為我們提供一個維持及提升品牌形象的平台。我們通過考察市場潛力、我們自營店與經銷渠道合作的效果，以及特定自營店的業績匯總等，不斷評估及優化我們的自營店戰略。我們的自營店包括獨立店舖以及在百貨商店與高爾夫球場內以店中店形式安排的店舖。我們的自營店獨家銷售我們的高爾夫球桿，亦會售賣HONMA及其他品牌的高爾夫球以及服裝及配件。我們在自營店中的專賣產品主要迎合經常光顧店舖的消費群體。

以下圖片列示我們的部分自營店。



## 業 務

我們努力為客戶提供個性化的定制的「HONMA購物體驗」。我們的自營店僱員乃訓練有素及知識豐富的高爾夫熱忱愛好者，其中大部分是內部認證的高爾夫球桿試配員，能協助客戶挑選最適合其需要的高爾夫球桿。我們自營店多設有高爾夫模擬器協助客戶加強購買決定。對於渴望提高表現水平的熱忱型球友，我們的部分自營店提供試打中心，配備高速攝像機及精度軟件，以捕捉擊球角度、姿勢、距離及軌跡等相關揮桿數據。在試打中心，經過特別訓練的高爾夫球桿顧問與客戶共同研究，以助客戶選擇可提升其高爾夫球場上表現的高爾夫球桿。截至二零一六年三月三十一日，我們經營四個試打中心，兩個在日本，一個在韓國及一個在中國。我們計劃在更多自營店及第三方零售商(如有需要)提供該等服務。

以下圖片列示我們的部分試打中心。



我們在開設新自營店時會採取慎重的戰略方針。我們會選擇目標市場龐大或我們有重大市場份額的地區。此外，當選擇地點開設新店時，我們會考慮及評估我們的地區戰略(包括管理區內經銷商的戰略)及預期銷量與開支等因素。我們跨地區定期評估自營店的表現，並關閉或遷移未能達到我們目標的門店，同時提升同店銷售。截至二零一四年、二零一五年及二零一六年三月三十一日，我們分別有65家、77家及86家HONMA品牌自營店，主要在日本及中國。此外，企業、運動團隊及高爾夫球學校等大量零售客戶可按一次性基準向我們直接下訂單(「一次性零售客戶」)，但此等情況較少。該等銷售透過我們直接進行而非在我們的實體店或經我們的經銷商進行。因此，我們並無將其各別收益計入任何特定自營店或計入同店銷售增長的計算(「同店銷售增長」)。然而，我們將該等銷售分類為我們自營店收益的部分，原因為其代表我們透過自營渠道進行銷售的部分且性質屬零售銷售。截至二零一四年、二零一五年及二零一六年三月三十一日止三個年度，自營店應佔收益分別佔我們總收入的43.2%、45.4%及37.3%。

下表載列我們於所示期間的自營店數目：

	截至三月三十一日止年度		
	二零一四年	二零一五年	二零一六年
<b>自營店數目</b>			
年初數目 .....	65	65	77
年內新增數目 .....	6	15	22
年內關閉數目 .....	(6)	(3)	(13)
<b>年終總計 .....</b>	<b>65</b>	<b>77</b>	<b>86</b>



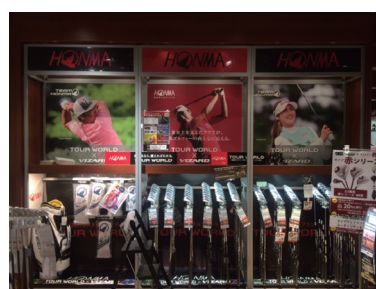
## 業 務

### 經銷渠道

我們亦與經銷商合作銷售產品。我們的經銷商包括(a)直接第三方零售商及(b)轉售我們的產品至其他第三方的批發經銷商。在日本，我們銷售我們的產品至直接第三方零售商，包括大型體育用品店如Xebio及Nikigolf。我們在日本並無批發經銷商。就我們在日本以外的經銷渠道，我們一般將產品售予批發經銷商。我們相信，這種方式讓我們利用經銷商及第三方零售商對當地市場的認識，更迅速滲透市場。

我們相信，與經銷商合作是一種符合成本效益的方法，以(i)在我們的現有地域市場實現更多元化的客戶基礎及(ii)擴展至新的地域市場。因此，我們主要將經銷商視作業務合作夥伴而非自營店的競爭對手。我們的經銷模式與高爾夫產品行業的市場慣例一致。截至二零一四年、二零一五年及二零一六年三月三十一日止三個年度，向經銷商銷售的銷售額分別佔我們總收入的56.8%、54.6%及62.7%，而各期間向我們五大經銷商銷售的銷售額合計分別佔我們總收入的23.3%、20.8%及25.4%；各期間向我們的最大經銷商銷售的銷售額則分別佔我們同期總收入的10.2%、10.1%及11.3%。

以下圖片列示我們的部分第三方零售商。



納入我們經銷渠道的第三方零售商主要包括以大範圍消費者為對象的大型體育用品店、高爾夫及體育用品專賣店、百貨店、場內高爾夫用品店以及線上零售商。大型體育用品店是大型體育用品零售商。截至二零一六年三月三十一日，我們的產品在870間獨立大型體育用品店銷售，其中625間位於日本。高爾夫及體育用品專賣店為獨立商店，專門銷售高爾夫產品或一般體育相關產品。百貨店是提供各類消費品並通常經營全球及國內知名品牌的零售地點。場內高爾夫用品店包括位於高爾夫球場或高爾夫球練習場的商店。線上零售商為在互聯網而非實體店銷售產品的企業。我們主要以產品資訊及員工培訓的形式支持我們的第三方零售商。

### 與經銷商的安排

我們根據多項因素選擇我們的經銷商，例如，對我們品牌核心價值的理解及配合、其經銷網絡的覆蓋範圍、財力及服務質素。我們視經銷商為重要的業務夥伴。我們允許批發經銷商委聘零售商並主動協助我們進一步擴展我們的經銷網絡。在定期的業務檢討會議上，我們會與經銷商討論為監控買賣存貨水平及產品組合的事宜。我們並不知悉於往績記錄期內我們的經銷網絡大量囤積過剩存貨。我們積極地按不同國家的情況管理我們的經銷商網絡，與經銷商緊密合作以實現我們的戰略及經營目標，並保持溝通，讓我們可迅速解決任何問題。我們通常會在每個銷售地區指派一名批發經銷商，以免我們的經銷網絡出現競爭情況。我們會向若干銷售地區的批發經銷商授出專營權。例如，我們在韓國委任獨家經銷商。

## 業 務

我們與經銷商磋商及訂立經銷協議。我們僅通過該等經銷協議管理經銷商，對其並無其他直接控制權。該等經銷協議的期限一般為期一年，並於屆滿後自動續期一年，惟任何一方不遲於(i)到期日60天前(就日本境外的經銷商而言)，或(ii)到期日一個月前(就日本經銷商而言)以書面反對則除外。定價及採購量由每項採購訂單而定。我們與日本經銷商之間的協議通常允許任何一方通過向對手方發出一至兩個月事先書面通知終止協議而毋須任何理由。此外，該等協議允許我們就有關原因終止，而部分協議亦給予經銷商此項權利。我們與日本境外經銷商之間的協議通常不會允許任何一方毋須原因而終止。有關協議允許我們(並非經銷商)就有關原因終止。經銷協議所載終止原因條款包括(其中包括)對手方違反合約、無力償債或破產等事件觸發。我們與日本經銷商之間的協議一般不會規定銷售目標。我們與日本境外經銷商之間的協議一般會規定有關銷售目標，各經銷商的銷售目標基於我們針對有關市場的計劃而有所不同。倘經銷商未能達到其目標，即構成違反適用經銷協議，這將賦予我們終止有關協議的權利。

向我們的經銷商進行銷售並無追索權，除非經銷商可退回瑕疵產品並獲全額退款。產品售予經銷商所得收入於產品所有權轉移至經銷商時確認。我們以收入確認所有銷售退回，而於往績記錄期內來自經銷商的銷售退回維持在微不足道的水平。有關來自零售客戶退回的資料，請參閱「一製造一退回產品及保證書」。付款期介乎30至140天，視乎經銷商而定，且款項以不同方式結算，包括信用證、電匯及電子轉賬。倘經銷商向我們的購買額達門檻金額，我們偶爾會向彼等提供銷量返利作為獎勵。該等返利一般為合資格經銷商的購買額的3%至5%。

我們的所有現有經銷商均為獨立第三方。概無經銷商由我們的前僱員擁有。我們的董事或股東概無擁有我們任何經銷商的任何股權。於往績記錄期內，我們的經銷商或其實益擁有人概無與本公司或我們的董事或股東有任何經銷安排範圍以外的過往或現時關係，包括但不限於僱傭或財務關係。此外，我們的董事在作出盡職查詢後確信，於往績記錄期內，我們的經銷商或其實益擁有人與我們的董事及股東概無任何家族關係，或與本公司或我們的董事或股東有任何信託關係。

於往績記錄期，關連方上海本間擔任我們的經銷商，惟我們與上海本間始於二零一六年一月的經銷關係已經終止。有關上海本間及重組的更多資料，請參閱「我們的歷史一重組」。

下表載列截至二零一四年、二零一五年及二零一六年三月三十一日我們經銷商的數目：

	截至三月三十一日止年度		
	二零一四年	二零一五年	二零一六年
經銷商數目			
年初 .....	1,832	1,965	2,159
年內增加 .....	459	560	397
年內終止 .....	(326)	(366)	(451)
年內增加(減少)淨額 .....	133	194	(54)
年末總計 .....	<u>1,965</u>	<u>2,159</u>	<u>2,105</u>

本文件為草擬本，其所載資料並不完整及可作更改。閱讀本文件所載資料時，必須一併細閱本文件首頁「警告」一節。

## 業 務

我們根據經銷商的表現及我們的地區戰略管理經銷商並決定是否繼續與經銷商的合約關係。往績記錄期內的經銷商數目浮動不定，部分是由於我們向與其進行一次性聯合銷售活動的零售商銷售而導致。此外，我們積極管理經銷渠道，以納入更多優質經銷商並淘汰能力有限者。由於我們對經銷渠道的戰略性管理，經銷商應佔收益由截至二零一五年三月三十一日止年度的10,111.5百萬日圓增長38.8%至截至二零一六年三月三十一日止年度的14,034.3百萬日圓，儘管同期的經銷商數目由2,159名減少至2,105名。展望未來，我們將繼續尋求與優質經銷商合作，以推動我們的收益增長，尤其是在北美洲及歐洲等新的地域市場。

### 我們的全球據點

我們的產品於全球約50個國家出售，主要在亞洲，亦遍及北美洲、歐洲及其他地區。下表載列於往績記錄期按金額計各地區應佔的收入及其佔總收入的百分比：

	截至三月三十一日止年度					
	二零一四年		二零一五年		二零一六年	
	日圓	%	日圓 (千日圓，百分比除外)	%	日圓	%
日本 .....	9,099,791	57.9	9,705,131	52.3	11,889,359	53.2
韓國 .....	1,932,702	12.3	2,233,705	12.1	2,816,042	12.6
中國(包括香港及澳門) .....	1,879,086	12.0	3,335,914	18.0	4,190,468	18.7
北美洲 .....	651,300	4.1	698,402	3.8	793,164	3.5
歐洲 .....	542,918	3.5	626,731	3.4	665,997	3.0
世界其他地區 .....	1,607,660	10.2	1,925,209	10.4	2,013,731	9.0
<b>總計 .....</b>	<b>15,713,457</b>	<b>100.0</b>	<b>18,525,092</b>	<b>100.0</b>	<b>22,368,761</b>	<b>100.0</b>

### 日本

日本是我們重要的本土市場，於往績記錄期內貢獻最多收入。在日本，我們經營大量自營店，並同時向大量直接第三方零售商銷售產品，包括大型體育用品店。我們在日本並無批發經銷商。於往績記錄期，向經銷商的銷售(尤其直銷給大型體育用品店)按絕對值計及其佔來自日本的總收益的百分比均有所增加。下表載列於往績記錄期我們的自營店及經銷商各自應佔收入的金額及佔來自日本總收入的百分比：

	截至三月三十一日止年度					
	二零一四年		二零一五年		二零一六年	
	日圓	%	日圓 (千日圓，百分比除外)	%	日圓	%
自營店 .....	4,145,822	45.6	4,339,081	44.7	4,599,869	38.7
經銷商 .....	4,953,969	54.4	5,366,050	55.3	7,289,490	61.3
其中包括直銷予						
大型體育用品店 .....	1,141,652	12.5	1,658,557	17.1	2,654,301	22.3
<b>總計 .....</b>	<b>9,099,791</b>	<b>100.0</b>	<b>9,705,131</b>	<b>100.0</b>	<b>11,889,359</b>	<b>100.0</b>



本文件為草擬本，其所載資料並不完整及可作更改。閱讀本文件所載資料時，必須一併細閱本文件首頁「警告」一節。

## 業 務

下表載列我們於往績記錄期的日本自營店數目：

	截至三月三十一日止年度		
	二零一四年	二零一五年	二零一六年
<b>自營店數目</b>			
年初數目 .....	55	49	48
年內新增數目 .....	0	2	0
年內關閉數目 .....	(6)	(3)	(7)
<b>年終總計 .....</b>	<b>49</b>	<b>48</b>	<b>41</b>

於往績記錄期內我們在日本的自營店數目有所減少。我們關閉或搬遷未達目標的門店，同時改善同店銷售。

下表載列我們於往績記錄期的日本經銷商數目：

	截至三月三十一日止年度		
	二零一四年	二零一五年	二零一六年
<b>經銷商數目</b>			
年初數目 .....	1,804	1,935	2,120
年內新增數目 .....	456	550	357
年內終止數目 .....	(325)	(365)	(448)
<b>年終總計 .....</b>	<b>1,935</b>	<b>2,120</b>	<b>2,029</b>

### 中國(包括香港及澳門)及韓國

於往績記錄期，中國(包括香港及澳門)及韓國分別是我們的第二大及第三大市場，佔我們截至二零一六年三月三十一日止年度的總收入合計31.3%。我們在這些市場的銷售及經銷渠道包括我們的自營店以及經銷商的組合，向經銷商的銷售佔我們於該等市場的收益的份額日益增加。在韓國，我們的收益於往績記錄期錄得強勁增長，這部分歸因於我們與該國獨家經銷商的成功合作。在中國(包括香港及澳門)，我們與多名經銷商合作，以利用彼等在當地市場的知識並擴展該等地方市場。於往績記錄期，雖然中國(包括香港及澳門)的收入穩健增長，但這是我們重組導致的，因此不具有可比較性。有關其他詳情，請參閱「我們的歷史－重組」。

下表載列我們於往績記錄期的中國(包括香港及澳門)自營店數目：

	截至三月三十一日止年度		
	二零一四年	二零一五年	二零一六年
<b>自營店數目</b>			
年初數目 .....	3	8	21
年內新增數目 .....	5	13	22
年內關閉數目 .....	(0)	(0)	(6)
<b>年終總計 .....</b>	<b>8</b>	<b>21</b>	<b>37</b>

本文件為草擬本，其所載資料並不完整及可作更改。閱讀本文件所載資料時，必須一併細閱本文件首頁「警告」一節。

## 業 務

下表載列我們於往績記錄期的中國（包括香港及澳門）經銷商數目：

	截至三月三十一日止年度		
	二零一四年	二零一五年	二零一六年
<b>經銷商數目</b>			
年初數目 .....	4	3	10
年內新增數目 .....	0	7	38
年內終止數目 .....	(1)	(0)	(3)
<b>年終總計</b> .....	<u>3</u>	<u>10</u>	<u>45</u>

我們於中國（包括香港及澳門）的銷售及經銷網絡於整個往績記錄期錄得健康增長，但上表呈列的自營店及經銷商數目的變動部分因重組所致，因此不具有可比較性。更多資料，請參閱「我們的歷史－重組」。作為重組的部分，世力國際貿易逐步繼承上海本間在中國的本間產品營銷及銷售。於截至二零一四年三月三十一日止年度，世力國際貿易開始經營五間過往由上海本間經營的自營店。世力國際貿易亦開始出售產品予過往向上海本間進行採購的其他第三方。自二零一六年一月起，上海本間不再向我們購買高爾夫產品，且不預期於未來參與我們的銷售及分銷網絡。

於往績記錄期，我們在韓國有一間自營店及一名經銷商。

### 北美洲及歐洲

截至二零一六年三月三十一日，我們並無在北美洲或歐洲直接經營任何商店。透過與優質經銷商緊密合作，我們已在該等市場建立穩固據點。截至二零一六年三月三十一日止年度，該等市場應佔的收益合共佔我們收益的6.5%。我們開拓該等市場將是我們實現未來增長的關鍵要素，而我們正在評估及實施旨在大幅增加未來市場份額的戰略。於二零一六年四月，我們在美國顧問公司的協助下完成了北美洲高爾夫消費者研究及業務發展計劃，並進入實施階段。

於往績記錄期，我們在北美洲有兩名經銷商。

下表載列我們於往績記錄期的歐洲經銷商數目：

	截至三月三十一日止年度		
	二零一四年	二零一五年	二零一六年
<b>經銷商數目</b>			
年初數目 .....	10	11	10
年內新增數目 .....	1	0	0
年內終止數目 .....	(0)	(1)	(0)
<b>年終總計</b> .....	<u>11</u>	<u>10</u>	<u>10</u>

## 業 務

### 世界其他地區

截至二零一六年三月三十一日止年度，世界其他地區的收益佔我們收益的9.0%。在台灣及泰國等較小型亞洲市場，我們依賴自營店。展望未來，我們預期將通過與領先經銷商的合作推動我們於該等市場的收益增長。在亞洲以外的其他市場(如大洋洲及拉丁美洲)，我們並未開設任何自營店，僅依賴經銷商進行銷售。

下表載列我們於往績記錄期的世界其他地區自營店數目：

	截至三月三十一日止年度		
	二零一四年	二零一五年	二零一六年
<b>自營店數目</b>			
年初數目 .....	6	7	7
年內新增數目 .....	1	0	0
年內關閉數目 .....	(0)	(0)	(0)
<b>年終總計 .....</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>

下表載列我們於往績記錄期的世界其他地區經銷商數目：

	截至三月三十一日止年度		
	二零一四年	二零一五年	二零一六年
<b>經銷商數目</b>			
年初數目 .....	11	13	16
年內新增數目 .....	2	3	2
年內終止數目 .....	(0)	(0)	(0)
<b>年終總計 .....</b>	<b>13</b>	<b>16</b>	<b>18</b>

### 定價

我們的定價戰略著重保持我們品牌的高端地位及維持產品在整個使用壽命週期內(一般為18至24個月)的價格穩定。我們無法控制我們的產品透過經銷渠道銷售的價格，但我們會提供建議零售價。於推出每一系列產品前，我們會根據審慎的市場研究小心釐定建議零售價。於新系列產品推出後，我們會在各銷售及經銷渠道一致降低過往生產產品的建議零售價。此外，我們的自營店設定的價格作為第三方零售商的參考價。我們相信，由於我們在大型高爾夫產品公司中經營自營店的數目最多，使我們對更為廣泛的銷售及經銷網絡的產品零售價有較大程度的控制權，故此我們的定價政策令我們從競爭對手中脫穎而出。

### 營銷

#### 廣告及推廣

我們通過(i)與職業高爾夫球手訂立贊助及代言安排及(ii)進行廣告宣傳為產品進行廣告及品牌推廣。我們相信，一個高爾夫品牌的知名度及我們目標客戶的購買決定，深受該品牌在職業高爾夫球手中的受歡迎程度及知名度影響。我們一向能成功吸納職業高爾夫球手並與之合



## 業 務

作。截至二零一六年三月三十一日，我們贊助40名職業高爾夫球手並由其擔任代言。這批職業高爾夫球手被我們稱之為TEAM HONMA，包括多名傑出且排名高的亞洲球手，例如柳籥然及馮珊珊於二零一五年美國女子職業高爾夫巡迴賽（「USLPGA」）中分別排名第8及第9、李寶美於二零一五年日本女子職業高爾夫巡迴賽（「JLPGA」）中排名第1，以及小田孔明於二零一四年的日本職業高爾夫巡迴賽（「JGTO」）中排名第1。於二零一三年、二零一四年及二零一五年，TEAM HONMA球手分別於職業高爾夫錦標賽中共贏得10項、13項及21項冠軍。展望未來，我們計劃從北美洲及歐洲招募更多的職業高爾夫球手，以支持我們擴展至該等新市場。

我們與TEAM HONMA球手訂立的贊助協議特別包括以下主要條款：

- **安排範圍：**每份協議均指明(i)有關錦標賽（「指定錦標賽」），而球手有責任須於指定錦標賽中代言我們的產品；及(ii)球手有責任須於指定錦標賽中代言的產品類別。指定錦標賽其中包括日本職業高爾夫巡迴賽（JGTO）、日本女子職業高爾夫巡迴賽（JLPGA）、韓國女子職業高爾夫協會（KLPGA）及美國女子職業高爾夫巡迴賽（「USLPGA」）。由個別高爾夫球手代言的產品類別一貫包括高爾夫球桿及帽，且亦可能包括其他配件及服裝。就若干球手而言，適用的贊助協議指明球手可代言的其他高爾夫公司的產品清單。該等產品代表著我們對球手代言的獨家權的例外情況。
- **支付贊助費：**贊助費包括一筆固定金額及一筆視乎球手於指定錦標賽的表現的獎勵費。截至二零一四年、二零一五年及二零一六年三月三十一日止年度，贊助費分別為509.8百萬日圓、696.9百萬日圓及772.7百萬日圓。
- **年期及續約：**年期通常介乎一至三年。每份協議均自動續期，除非任何一方訂約方於協議屆滿前不少於90天發出通知表明其不會續約的意向。
- **終止：**我們有權按理由終止協議。終止的理由其中包括球手違反協議、違反法例或作出損害我們聲譽的行為。

我們透過傳統及線上媒體開展廣告宣傳，並根據各地區客戶的特點分區域進行設計，但會在全球層面協調以推廣統一的品牌形象。我們通過多種不同的傳統媒體進行廣告，如廣告牌、體育及高爾夫相關雜誌的印刷廣告、電視商業廣告及店內廣告。此外，我們利用各種網絡媒體（包括社交網站）推廣我們的品牌。在日本，我們旨在通過在我們的Facebook頁面定期更新有關TEAM HONMA的資訊，以壯大我們產品的擁護者基礎。我們還在我們的日語和英語網站建立了「高爾夫球狂熱愛好者之聲」網頁，讓TEAM HONMA的擁護者上載意見。這些意見包含對我們出色的高爾夫球桿及我們僱員的優質服務的讚賞以及對TEAM HONMA的支持。這些褒獎對首次訪問我們網站的網民會留下正面印象，對我們的口碑營銷不可或缺。在日本之外，我們同時利用自營網站及Facebook、微博及微信等服務宣傳新產品及推廣活動，並與客戶及TEAM HONMA擁護者進行互動交流。

我們的廣告及宣傳開支由截至二零一四年三月三十一日止年度的1,778.7百萬日圓增至截至二零一六年三月三十一日止年度的2,367.8百萬日圓，複合年增長率為15.4%。高爾夫球自二零一六年起重新列入奧運會項目。尤其是，我們預期二零二零年在日本舉辦的奧運會亦將

---

## 業 務

---

會為高爾夫球運動及我們的品牌帶來更多的國際性曝光。為把握此機會，我們計劃繼續增加廣告支出。特別是，我們計劃持續吸納更多高知名度的專業高爾夫球手加入TEAM HONMA，尤其是具有國際知名度的球手，並繼續從事一系列與奧運會有關的營銷活動及促銷。例如，包括馮珊珊在內的TEAM HONMA球員已參加二零一六年奧運會，而馮珊珊贏得女子高爾夫銅牌。我們預計TEAM HONMA的球手參加奧運會將對我們的營銷工作提供有力支持，並向全球高爾夫球手推廣使用我們的產品。

我們擬利用[編纂]所得款項淨額約[編纂]%用作北美洲及歐洲的銷售及營銷活動，包括(i)廣告宣傳活動，如在這些市場進行銷售點宣傳活動及贊助職業球手，(ii)提高這些市場銷售員工的福利，及(iii)為第三方零售商提供試打設備。此外，我們擬利用[編纂]所得款項淨額約[編纂]%用作我們於日本、韓國及中國(包括香港及澳門)本土市場的銷售及營銷活動，其中將包括(i)銷售點宣傳活動，(ii)通常就錦標賽及推出主要產品而舉行的場內銷售活動，及(iii)在自營店或與第三方零售商合作開設更多試打中心。有關更多資料，請參閱「未來計劃及所得款項用途」。

### 客戶忠誠計劃

在亞洲，我們舉辦各種客戶忠誠計劃，藉此我們向在我們的自營店或若干第三方門店購買某類高爾夫球桿(如三星或以上等級的高爾夫球桿)或消費超過預先指定消費門檻的客戶提供會籍。視乎計劃而定，會籍提供多種福利，如量身設計的試打服務、獲邀參加會員專享活動及在自營店享受折扣。我們相信，我們的客戶忠誠計劃會鼓勵我們的客戶再次光顧我們的店舖，有助我們建立忠誠的客戶基礎。截至二零一六年三月三十一日，我們的客戶會籍計劃約有190,000名會員。根據通過一項自營店客戶會員計劃所收集的數據顯示，在於二零零八年四月至二零一六年三月期間曾在自營店購物的會員中，其中約62%在這期間至少購物兩次，每人平均購物5.7次。約47%的會員在同期購買高爾夫球桿兩次或以上，每人平均購買2.4次。

### 研發

產品開發對我們的業務至關重要。HONMA的核心價值包括精湛工藝、追求卓越性能及無與倫比的產品質量，這些價值一貫反映在我們的所有產品上。我們投入大量資源進行新產品的設計及開發。截至二零一四年、二零一五年及二零一六年三月三十一日止年度，我們分別產生研發成本約442.5百萬日圓、503.2百萬日圓及535.3百萬日圓。我們擬繼續就新產品開發投入大量資源進行研發活動。

我們通過改善現有設計並融入最新技術而持續開發新產品。我們所開發高爾夫球桿體現了我們為提升打球成績及使用者體驗而對人體工學及材料科學研究的成果。例如，我們採用高密度鍛造工序生產輕巧但堅固的鈦發球桿頭，以提升客戶打球體驗及每次擊球的擊球距離。我們亦與部分供應商緊密合作以共同開發新技術。該等供應商根據我們研發團隊提供的技術規格開發新產品或原材料。例如，我們與其中一名供應商Nissei Co., Ltd.共同開發碳纖維布，當中含有高強度高韌性非晶態重金屬纖維。採用此類碳纖維布生產的桿身同時提供鋼質桿身的撞擊強度及可玩性，以及碳質桿身易於揮動的特性。



## 業 務

在我們的歷史中我們有突出的產品創新記錄。我們是日本首家採用北美洲進口的二百年老樹所出優質柿木高爾夫球桿製造商。該木材經三至五年的自然乾燥過程及油淬火處理後，所產高爾夫球桿柔韌度超強，非其他柿木或其他類型的木材所能及。自此，我們繼續向市場推出新款及更佳的产品。我們於一九七三年推出首款碳纖維桿身的高爾夫球桿及於一九八五年推出首款硼纖維桿身的高爾夫球桿。於一九九零年，我們率先採用鈦的技術來強化碳纖維桿身。於二零零四年，我們首度推出廣受歡迎的ARMRQ系列桿身。該桿身採用碳纖維布製成，其中碳纖維層像馬賽克圖案般以四個不同方向互相重疊，藉以鞏固桿身強度。ARMRQ系列桿身的最新版本是ARMRQ $\infty$ ，特點是碳纖維層的碳纖維層以八個不同方向重疊，為球桿提供更大強度。於二零一三年二月，我們推出TOUR WORLD家族高爾夫球桿，其特點是能提高球手表現的技術及設計創新，如獨家的可變厚度桿面設計，大大提高了擊球感受、擊球距離、高爾夫球桿的易用性及穩定性。於二零一五年，我們推出G1X家族高爾夫球桿，其特點是配備獨特的角度調節裝置，讓球手可毋須取出及重新插入桿身而設定發球桿的角度。於二零一六年，我們推出Be ZEAL家族高爾夫球桿，其設計特點是桿頭較大、桿面較闊及重心較低，以提供較高準確度、較高軌跡及較遠擊球距離。

我們將所有的產品設計及研發功能均集中在我們的酒田園區內進行，並在其中進行我們的核心生產流程。我們相信，整合的研發方式令我們較競爭對手擁有多項重要優勢。首先，在同一地點開發桿頭及桿身，我們得以按符合成本效益的方式開發使桿頭發揮最佳性能的桿身。其次，在酒田園區內整合我們的產品開發流程與製造能力，我們得以在整個開發過程中就生產團隊的回饋作出迅速回應並不斷改良產品設計。此外，由於我們在酒田園區內能高度控制原型的生產，我們得以為每件產品設定詳細的生產規格，繼而使我們能有效控制外判生產的質量及成本。



我們的酒田園區

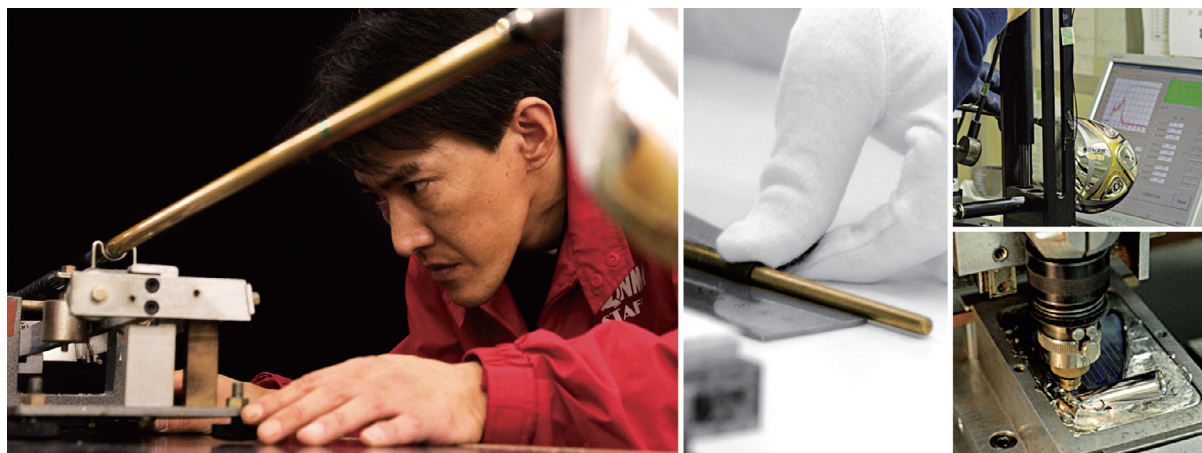


## 業 務

開發及生產員工在同一地點工作亦締造培養創造力的環境，使我們的員工可經常交換意見及專有技術。這亦有助我們保持傳統及工藝，因為高級工匠可以通過師徒計劃把其經驗傳授予年輕一代。一個由我們高級管理層成員（包括日本本間總裁及研發團隊主管）組成的委員會負責對我們的大師級工匠進行認證。候選人必須擁有十年以上經驗及在製造工序方面具備超卓技術及專業知識方獲考慮。候選人繼而必須通過一系列為評估其對有關工藝的掌握及創意而設的測驗。

產品開發需要我們的研發團隊及製造團隊在TEAM HONMA支持下協調一致努力。我們的高爾夫球桿產品開發週期一般涉及兩個主要階段。第一階段是原型開發。在此階段，我們的研發團隊參考TEAM HONMA成員的意見而概括出設計、功能及性能規格。我們亦使用各種市場研究工具以及從我們的產品經銷網絡收集客戶反饋及從我們的自營店收集性能數據，協助我們確認目標客戶的功能需求及風格喜好。基於該等資料，我們製作所提議的高爾夫球桿的圖樣及技術規格。我們的工匠繼而手工製作桿頭主模型。接下來，我們的工程師使用3D掃描器掃描主模型而製作數字模型，並採用電腦輔助設計軟件或CAD完成設計的技术細節，如桿頭的內部結構及重量分佈。在這階段，我們亦製定配合桿頭設計的桿身設計。我們相信，這設計過程使我們有別於完全以電腦製作產品設計的競爭對手，並賦予我們的高爾夫球桿以正宗工藝，而這也是我們客戶所看重的。

下圖顯示大師級工匠正在製作主模型。



我們產品開發週期的第二階段涉及生產及測試原型並微調設計以準備大量生產。我們同時使用人工及高爾夫機械人對原型反復進行性能測試。我們的酒田園區設有就此用途的室外研究中心。TEAM HONMA球手亦測試原型並向我們提供表現反饋。此外，原型須經過各種壓力測試，以確保新高爾夫球桿的耐用性及承受極端情況的能力。該等測試包括長時間將高爾夫球桿暴露於極端溫度及濕度中，並由高爾夫機械人按不同角度反復揮動。根據該等測試結果，我們會對設計作出進一步調整。在此階段，我們亦製訂該等高爾夫球桿的產品規格，並僱用我們的製造夥伴生產測試批次接受質量檢測，然後才大規模生產。

## 業 務

下圖顯示大師級工匠正在製造鐵桿的桿頭原型。



### 製造

我們在酒田園區進行高爾夫球桿的關鍵製造工序，並將部分非核心製造工序外判予戰略供應商夥伴，而我們與大部分戰略夥伴已建立長期穩定關係。這種內部製造工序與外判製造工序相結合的方式，有助我們控制核心技藝及知識產權，並在控制生產成本的同時可保證產品質量。下表列示高爾夫球桿內部製造工序與外判製造工序的明細概要：

高爾夫球桿部件	內部工序	外判工序
桿頭 .....	<ul style="list-style-type: none"> <li>為定制木桿的桿頭塗漆</li> <li>在HONMA星級較高的鐵桿桿頭上鍍金</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>桿頭由戰略供應商夥伴按照我們的設計規格生產</li> </ul>
桿身 .....	<ul style="list-style-type: none"> <li>生產碳纖維桿身</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>鋼桿身及有限數量的碳纖維桿身由合作夥伴按照我們的設計規格生產</li> </ul>
其他部件 .....	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>握把由合作夥伴按照我們的設計規格生產</li> <li>纏圈向合作夥伴採購</li> </ul>
最後裝配 .....	<ul style="list-style-type: none"> <li>高爾夫球桿的最後裝配</li> </ul>	

---

## 業 務

---

### 供應商

我們的供應商主要位於日本、台灣、中國、香港及美國。截至二零一六年三月三十一日，我們擁有約130名戰略供應商合作夥伴，包括材料清單（「BOM」）供應商以及原設備製造商（「OEM」）供應商。BOM供應商包括桿頭、碳纖維布、鋼桿身以及高爾夫球桿的其他原材料（如球桿握把及纏圈（用於連接桿頭與桿身的部件））的供應商。此外，我們外判G1X家族高爾夫球桿、高爾夫球及服裝、配件及其他相關產品的生產予OEM供應商。我們與OEM供應商的戰略合夥關係，讓我們能夠分散產品組合，並以具競爭力的價格提供新產品。我們OEM供應商多數已與我們有超過三年的合作關係。

截至二零一四年、二零一五年及二零一六年三月三十一日止年度，我們向最大供應商的採購額分別佔我們總採購額的19.3%、21.5%及25.4%，而我們對五大供應商的採購額合共分別佔我們總採購額的61.3%、66.7%及70.1%。我們與各供應商訂立一份框架協議，載有關於（其中包括）下發採購訂單的程序、產品質量保證書及退回政策的條款。該等框架協議一般為期一年，並於屆滿後自動延期一年，惟任何一方於不遲於屆滿前30天以書面反對則除外。在某些情況下，任何一方可通過發出事先書面通知單方面終止該協議。通知期一般介乎30至120天不等。倘發生交易對手違約或破產等特定事件，亦會形成終止權利。定價及產量就每項採購訂單而磋商。除個別採購訂單內訂明者外不附任何其他合約承諾。付款期限一般介乎15天至一個月不等。付款方式因不同協議而異，包括信用證、電匯或電子轉賬。根據我們的框架協議條款，供應商保證貨品不存在瑕疵並將按時交付。我們的框架協議訂明倘若由於產品瑕疵帶來任何責任，有關責任將由我們及相關供應商根據各方對所造成瑕疵的責任比重公平分擔。大部分其他框架協議規定，除非供應商無過錯，否則相關供應商將承擔產品瑕疵產生的全部責任。通常情況下，供應商須自行採購其原材料，且未經我們同意不得進行轉包。董事、彼等的聯繫人或擁有本公司百分之五以上任何權益的任何股東概無於我們的五大供應商中擁有任何權益。

### 自行製造

我們在酒田園區完成自行製造工序，包括生產絕大部分碳纖維桿身及組裝絕大部分高爾夫球桿。我們的酒田園區聘有約360名工匠，彼等對產品質量的追求使我們能夠保持我們作為高爾夫行業內最負盛名的標誌性品牌之一的地位。

於往績記錄期，我們酒田園區的產能擴展，主要是由於營運效率提高所致。我們主要透過以下方式提高營運效率：(i)優化生產工藝，提高生產率；及(ii)外判製造非關鍵性部件，同時維持我們的高質量標準。下表載列於往績記錄期我們酒田園區按高爾夫球桿數目計算的年產能及利用率。



本文件為草擬本，其所載資料並不完整及可作更改。閱讀本文件所載資料時，必須一併細閱本文件首頁「警告」一節。

## 業 務

	截至三月三十一日止年度					
	二零一四年		二零一五年		二零一六年	
	產能 <sup>(1)</sup> (支)	利用率 <sup>(2)</sup> (%)	產能 <sup>(1)</sup> (支)	利用率 <sup>(2)</sup> (%)	產能 <sup>(1)</sup> (支)	利用率 <sup>(2)</sup> (%)
高爾夫球桿 .....	705,000	67	711,000	73	788,070	94

附註：

- (1) 產能為根據所呈列各期間適用的限定功率設備在製造工序中的輸出、產品組合及工作天數計算的我們酒田園區本能夠組裝的高爾夫球桿的最大數目。
- (2) 利用率按相關年度生產的高爾夫球桿的實際支數除以年產能計算。

於往績記錄期，我們酒田園區的利用率隨著產品需求上升而增長。截至二零一六年三月三十一日止年度，我們在酒田園區裝配合共738,389支高爾夫球桿，利用率為94%。我們並未預見實時需要以大幅增加設備基地。作為我們整體策略的一部分，我們旨在(i)不斷提升經營效率及存貨管理；及(ii)於適當時向OEM供應商增加採購。然而，我們相信透過在需要時升級部分設備，我們有能力及資源隨時及迅速地增加我們的產能。

### 碳纖維桿身

碳纖維桿身的製作是我們其中一項關鍵技藝。我們的碳纖維桿身製造工序概述如下：

#### 切割

將我們與碳纖維供應商共同開發的最佳材料製造的碳纖維布精確量度及切割成為小片。

#### 包裹

工匠沿著鐵芯包裹多層碳纖維布以製成桿身。這工序頗為精密，乃由於碳纖維布層內的任何氣泡將會降低桿身耐用性及表現。桿身重量分佈不一致亦會導致一支桿身的表現有別於另一支桿身。與桿身製造工序自動化的競爭對手相比，通過人手包裹碳纖維桿身，我們的工匠能夠製造出氣泡及重量偏差較少的桿身。

#### 熱處理

桿身進行熱處理以硬化用以捆綁碳纖維布的樹脂。就這處理所設定時間及溫度乃集多年研究及經驗之大成，是我們技術專門知識的關鍵部分。

#### 拋光

經過熱處理後，從桿身抽出鐵芯，繼而將桿身表面拋光，首先經由機器繼而由工匠用人手以砂紙完成最後步驟。

---

## 業 務

---

### 塗漆

最後是桿身塗漆，這工序同時涉及我們的工匠及機械人。儘管概念上似乎簡單，但此乃要求巧手的精密工序，是我們技術專有知識的另一關鍵部分。為盡量減少會影響表現的高爾夫球桿重量，我們的工匠在每支桿身塗上一層非常薄的塗漆。同時，工匠必須確保均勻塗層以防止龜裂。

### 組裝

我們於酒田園區完成大部分高爾夫球桿的最後生產步驟。如屬定制の木桿，工匠會利用噴漆器在桿頭上噴上多層塗漆。我們投入多年時間開發出產生鮮豔色彩及微妙漸變的技術，使我們的高爾夫球桿傲視其他品牌。如屬較高HONMA星級的BERES鐵桿，酒田園區的工匠會以經過多年研發的電鍍工序為桿頭鍍金，接著以剝削機為桿頭拋光，以產生令人驚嘆的光澤。我們內部開發的電鍍專門知識在競爭對手中獨樹一幟。更重要的是，我們在酒田園區進行高爾夫球桿的最後組裝。除了G1X家族高爾夫球桿外，我們的其他所有高爾夫球桿均在酒田園區組裝，並會印上「日本酒田製造」的獨特標誌。工匠會以人手組裝我們的高爾夫球桿，仔細檢查高爾夫球桿的桿面角度及重量平衡，並會在工序過程中進行精密調整，以確保盡最大可能保持一致表現。這工序涉及的精湛工藝是機器所無法取代，亦正是HONMA高爾夫球桿具備高性能的關鍵所在。

### 質量控制

對在酒田園區完成的製作工序以及供應商合作夥伴的製作工序，我們會維持全面的質量控制程序。我們的質量控制人員會檢查供應商所有來貨，以確保部件在質量和美感方面均符合我們的製作標準。我們的質量控制人員還會定期造訪我們供應商的每間廠房，對製作工序進行檢查。在酒田園區，我們會對所有碳纖維桿身進行一系列測試，以確保每支桿身在力度、柔韌性、重量分佈及振動頻率方面均符合我們的製作標準。我們亦會在組裝工序中進行連串測試，以確保最終產品的質量。

由於我們嚴格執行質量控制政策，於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們並未回收任何產品或接獲消費者任何重大投訴。然而，我們的客戶服務團隊嚴肅處理每項投訴並調查各投訴的相關原因。倘若我們發現我們應承擔責任的任何產品瑕疵，將免費以全新產品替換或維修產品。即使判定並非我們的過錯，我們會向消費者詳盡解釋，以尋求互相理解。我們隨後亦會制定防範於未然的措施，在本公司內部廣泛分享有關資訊，避免日後出現類似問題。

### 退回產品及保證書

根據政策，零售客戶只可退回有瑕疵的產品。在若干國家，我們允許零售客戶以未使用的產品換取具有不同規格或尺寸的產品。當發生銷售退回時我們會相應沖抵收入。於往績記錄期各年，零售客戶的銷售退回佔我們自營店的銷售總額不足1%。有關經銷商退回資料，請參閱「我們的銷售及經銷網絡－與經銷商的安排」。

我們的保證書一般包括定期保養服務及維修高爾夫球桿的部件及人工。保證書年期一般由購買時起為期兩年。購買三星級或以上級數的BERES產品以及報名參加BERES繁星計劃的

---

## 業 務

---

客戶享有更長期限的保證書服務。我們全面的品質控制計劃確保我們的產品經過適當的測試及檢查後方售予客戶。因此，保修成本於往績記錄期保持於低水平，截至二零一四年、二零一五年及二零一六年三月三十一日止年度分別為7.9百萬日圓、8.7百萬日圓及6.9百萬日圓。

### 原材料

我們內部製造過程中使用的主要原材料包括軟鐵桿頭、不銹鋼桿頭、鈦合金桿頭及碳纖維布。於往績記錄期，我們並未經歷過嚴重影響營運的任何原材料的短缺或質量問題。於往績記錄期，雖然碳纖維布的價格保持相對穩定，但軟鐵桿頭、不銹鋼桿頭及鈦合金桿頭的價格平穩上漲。儘管如此，我們的高爾夫球桿毛利潤於其各自的生命週期一般保持穩定。日後，倘若我們認為應當調高價格，則可能會將原材料成本上漲轉移予消費者。

### 存貨管理

我們的存貨主要包括製成品、未組裝的高爾夫球桿元件及原材料。我們正透過各部門間互相緊密配合實施存貨管理計劃，以確保我們的存貨足以滿足需求，不會導致生產出現任何中斷。此外，由於我們的部分存貨包括我們提供予經銷商以供零售客戶試用的樣品，我們已開始向經銷商出售該等樣品，故不再將其視為存貨的一部分。我們按生產及購買計劃每月管理存貨水平並定期作出調整。截至二零一四年、二零一五年及二零一六年三月三十一日，我們的存貨分別約為6,518.1百萬日圓、7,059.6百萬日圓及7,389.3百萬日圓。

### 管理資訊系統

我們採用一系列管理資訊系統進行供應鏈及財務報告、存貨管理、客戶資料管理、銷售訂單管理以及其他功能。特別是，我們的總部、位於酒田園區的生產設施以及我們所有自營店乃透過我們的管理資訊系統連接在一起。這些均有助我們及時並準確地收集及分析有關產能、存貨水平以及消費者購買及喜好的資料。

我們計劃進一步改進我們的管理資訊系統，以跟上我們業務的增長。我們相信，該經改進的系統會加強我們的供應鏈管理及銷售管理，以及提升我們開發產品的能力，能開發出滿足目標客戶喜好的產品。

### 競爭

全球高爾夫產品行業相對集中，由多間擁有著名品牌及強大銷售和營銷能力的知名公司主導。根據弗若斯特沙利文報告，按零售銷售額計算二零一五年十大高爾夫產品及球桿品牌的合計全球市場份額分別為73.7%及76.7%。HONMA在全球與美國和德國的跨國體育產品公司的高爾夫部門、美國的專業高爾夫用品公司及其他日本同業競爭。根據弗若斯特沙利文報告，按二零一五年的零售銷售額計，HONMA為全球第七大高爾夫產品品牌及第六大高爾夫球桿品牌，市場份額分別為2.7%及5.7%。有關更多資料，請參閱「行業概覽－競爭格局」。



本文件為草擬本，其所載資料並不完整及可作更改。閱讀本文件所載資料時，必須一併細閱本文件首頁「警告」一節。

## 業 務

### 僱員

截至二零一六年三月三十一日，我們在全球有987名僱員，大部分在日本。於二零一六年三月三十一日，我們按職能劃分的僱員明細如下：

#### 職能

銷售及市場推廣 .....	561
製造 .....	292
一般及行政 .....	71
研發 .....	48
品質控制及客戶服務 .....	15
合計 .....	<u>987</u>

上表呈列的僱員人數並不包括退休後由我們臨時重新聘請的工人。我們一般於該等退休人士退休後重新聘請兩年。

於二零一六年三月三十一日，我們有360名工匠，彼等的職能包括(i)製造、(ii)研發及(iii)品質控制。這群工匠中有24人屬於大師級工匠。於二零一六年三月三十一日，我們按職能劃分的工匠明細如下：

#### 職能

製造 .....	292
研發 <sup>(1)</sup> .....	62
品質控制 .....	6
合計 <sup>(1)</sup> .....	<u>360</u>

附註：

(1) 包括14名我們於其退休後重新聘請的僱員。我們24名大師級工匠均並非按重新聘請基準聘請。

為確保維持我們品牌的標誌性地位及我們的工匠精神，我們尋求僱用認同我們核心價值的人員，並重視在職培訓。對於我們自營店的銷售人員，我們提供多項培訓課程，包括內部高爾夫球桿試配員認證計劃。此外，我們已在酒田園區實施嚴謹的學徒計劃，藉此，高級工匠將其經驗傳授給年輕一代。為挽留並激勵我們的管理層及僱員，我們已實施受限制股份計劃。受限制股份計劃主要條款的概要載於附錄四「法定及一般資料－D.股份獎勵計劃－1.受限制股份計劃」一節。

截至本文件日期，我們並不知悉任何僱員屬工會會員。我們於招聘僱員時未曾遭遇任何重大困難，亦未曾經歷過重大的員工補償或僱傭糾紛。我們認為，我們與僱員維持令人滿意的關係。

### 界定福利計劃

日本本間已遵循日本的一般慣例設立一項界定福利計劃，藉以招聘及挽留僱員。此計劃由本公司提供資金，並須向獨立管理的基金作出供款。此計劃擁有法定基金會形式，根據適用法律及法規的規定，此計劃由獨立受託人管理，其資產與日本本間的資產分開持有。受託人負責確定此計劃的投資戰略。受託人於各報告期末前檢討此計劃的資金水平。有關檢

---

## 業 務

---

討包括資產負債配對戰略及投資風險管理政策。受託人使用年金、壽命掉期及其他措施來管理風險。受託人根據年度檢討的結果決定供款金額。為確保此計劃獲提供資金，我們每年會與受託人商討此計劃的現況，尤其是此計劃的資產及負債和我們所需作出供款的變動。此外，我們已委任一名獨立及合資格精算師根據最新假設進行年度監控測試。監控測試包括審閱受託人要求的供款金額並計算僱員界定福利負債淨額，有關結果向申報會計師報告並作為編製年度賬目之用。於往績記錄期，受託人與精算師對所需供款金額並無出現重大意見分歧。

### 環保事宜

我們受日本環保法例及規例的規管，包括《日本水污染防治法》和《日本大氣污染防治法》。該等法例及規例管轄廣泛的環保事宜，包括空氣污染、發出噪音及排出的用水與廢物。我們認為，環境保護屬於要務，並已在業務營運上實施措施，確保遵行日本環保法例及規例的所有適用規定。相信我們的生產程序對環境不會造成任何嚴重危害，有關環保措施足以符合所有適用的現行日本地方及國家法例及規例。董事應我們日本法律顧問建議，確認我們於往績記錄期及直至最後實際可行日期在所有重大方面遵守日本環保法例及規例。

根據環保法例及規例，地方政府官員定期檢查我們酒田園區。於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們並無觸犯環保法例或規例而受行政制裁或處分。

截至二零一四年、二零一五年及二零一六年三月三十一日止年度，我們分別支付約8.9百萬日圓、8.2百萬日圓及7.2百萬日圓作為遵守適用環保法例及規例的成本。截至二零一七年三月三十一日止年度，遵守適用環保法例及規例的預期成本約為7.2百萬日圓。

### 職業健康及安全

我們已經建立記錄及處理事故的制度。在酒田園區，我們有專職人員及一個員工安全委員會負責執行我們的內部員工安全政策，提供相關培訓及教育，以及定期進行檢查。於往績記錄期，我們並無重大的安全事故或因不遵守工作安全法例及規例而受處罰。

### 物業

我們在日本山形縣酒田擁有一幅約163,000平方米的地塊，是我們的酒田園區的所在地。酒田園區設有一個研究及製作工作室、一個試打中心，附設一個高爾夫球練習場及最先進的檢測設備以及其他配套設備。詳情請參閱附錄三「物業估值」。

董事確認，截至最後實際可行日期，除本文件附錄三物業估值報告所披露的物業權益外，本集團並無任何組成非物業活動的物業權益的賬面值為本集團截至二零一六年三月三十一日資產總值的15%或以上。根據《公司(豁免公司及招股章程遵從條文)公告》第6(2)條，本文件獲豁免遵

本文件為草擬本，其所載資料並不完整及可作更改。閱讀本文件所載資料時，必須一併細閱本文件首頁「警告」一節。

---

## 業 務

---

守《公司(清盤及雜項條文)條例》第342(1)(b)條有關《公司(清盤及雜項條文)條例》附表三第34(2)段的規定，而該規定要求就我們所有土地或樓宇權益作出一份估值報告。

我們租賃位於日本東京的總部。我們亦在中國、韓國、台灣、泰國及北美洲設有分支辦事處。除位於中國上海的分支辦事處是我們向與我們的劉董事長有關連的一家實體租賃外，我們向獨立第三方租賃分支辦事處。此外，除位於酒田由我們自身擁有的自營店外，我們向獨立第三方租賃旗下自營店。

截至最後實際可行日期，十項總建築面積約為795平方米的物業乃向無法提供相關房屋所有權證的出租人租賃。所有該等物業均用作自營店。截至二零一六年三月三十一日止年度，透過該等店舖應佔銷售收益為607.5百萬日圓，佔我們收益總額的2.7%。

我們認為，該等物業對我們的營運並不重要，因為其並未用作我們的生產設施，且我們相信，倘我們被迫遷離該等物業，預期不會使我們的產品銷售出現重大中斷。倘我們因業權瑕疵被迫搬遷業務，有關搬遷預期將耗時約九至11週及花費約人民幣200,000元至人民幣300,000元。我們已接獲該九項物業的出租人發出的承諾書，當中規定我們將就因業權瑕疵造成的全部損失及損害獲得彌償保證。因此，搬離有業權瑕疵的物業個別或共同而言預期不會對我們的業務、經營業績或財務狀況造成任何重大不利影響。有關我們的租賃所涉風險的討論，請參閱「風險因素－與我們的業務有關的風險－我們須承受與租賃大量空間有關的風險」。

### 知識產權

我們主要依賴專利、商標及其他知識產權法例以及僱員及第三方保密協議相結合的方式保護知識產權。我們在日本註冊的商標包括HONMA品牌及相關標誌。我們亦已在我們經營業務或現正計劃經營業務的國家及地區註冊或申請註冊HONMA品牌及相關標誌為商標。截至最後實際可行日期，我們於日本有107項註冊商標及於其他國家有279項。同日，我們有待批核商標申請14項。截至最後實際可行日期，我們合共獲授六項專利及有七項待批核專利申請。我們所有專利都與我們的高爾夫球桿有關。

此外，我們的所有研發人員已與我們訂立保密及專有資料協議。該等協議處理知識產權保護問題及規定我們的僱員須將其受我們聘用期間所開發的全部發明、設計及技術轉讓予我們。

有關我們的知識產權組合的詳情，請參閱「附錄四－法定及一般資料－B.有關我們業務的進一步資料－2.本集團的重大知識產權」。

截至最後實際可行日期，我們未曾遭任何第三方控告侵害知識產權，而我們亦未知悉面臨任何針對我們的重大知識產權訴訟或索償。然而，我們無法確保第三方不會侵害或挪用我們的知識產權，又或我們不會被控告侵害知識產權。



## 業 務

---

### 保險

我們投購與我們業務有關的保險，包括但不限於財產損失保險、產品責任保險、貨物運輸保險及汽車保險。董事認為我們投購的保險已經足夠及符合行內慣例。我們於往績記錄期及直至最後實際可行日期並無就我們投購的任何保險提出任何重大索償。我們投購的保險並不覆蓋若干風險。有關該等風險的更多資料，請參閱「風險因素－與在日本經營業務有關的風險－倘日本發生自然災害(如地震)、恐怖襲擊、傳染病爆發、工業意外或其他傷亡事件，我們或會蒙受重大損失」。

### 風險管理

我們在業務及營運上面對多種潛在風險，包括有關我們進行全球擴展及推出新產品的戰略風險、存貨風險、營運風險、財務風險及法律風險。如欲了解更多資料，請參閱「風險因素」。我們已實施適當的內部控制及風險管理政策以確定、降低及監察該等風險。董事會負責監督整體風險管理，並定期會見高級管理層，評估我們所面對的風險及我們風險管理政策的果效。有關我們董事及高級管理層成員的資格與經驗，請參閱「董事及高級管理層」。

### 法律訴訟

於最後實際可行日期，本公司或其任何董事均並無牽涉任何重大訴訟、仲裁或行政程序，我們亦無察覺到本公司或其任何董事有任何待了結或面臨之重大訴訟、仲裁或行政程序。我們在日常業務過程中或會不時牽涉各類法律或行政訴訟。

### 執照、規管批文及合規

我們確認，於往績記錄期及截至最後實際可行日期，我們並無嚴重違反或觸犯任何適用法律或法規。於最後實際可行日期，我們已在我們經營所處司法權區取得對業務而言屬必要的所有重要執照及許可證。