

2020年11月12日

各 位

会社名	倉庫精練株式会社
代表者名	代表取締役社長 羽田 学
コード	3578 東証第2部
問合せ先	総務課長 上田 紀昭
電話番号	076-249-3131

新中期経営計画「REBORN2023」の策定に関するお知らせ

当社は、この度、2019年11月8日付「中期経営計画の見直しに関するお知らせ」で発表した中期経営計画「REBORN2022」を見直し、新たに2021年3月期～2024年3月期を対象とする新中期経営計画「REBORN2023」を取りまとめましたのでお知らせいたします。

記

1. 新中期経営計画の策定理由

当社は、2019年11月に中期経営計画「REBORN2022」を策定・公表し、この計画に沿って経営を進めてまいりました。しかしながら今般の新型コロナウイルス感染症の影響で当社を取り巻く環境が大きく変化したことから、新中期経営計画「REBORN2023」を改めて策定しました。

「REBORN2023」では、戦略的な設備投資を実行に移し、収益力向上とコスト削減を強力に推し進めることによって、早期の黒字化と安定的な株主還元を目指しています。

新中期経営計画「REBORN2023」の詳細につきましては、本お知らせに添付いたしました資料（2020年11月12日付「新中期経営計画「REBORN2023」」）をご参照ください。

以 上

新中期経営計画

REBORN2023

2020年11月12日

I. 経営理念とビジョン

II. 過去2回の中期経営計画の振り返り

III-1. 新中期経営計画「REBORN2023」について

III-2. 今後の事業内容

III-3. 計数計画

III-4. 設備投資計画

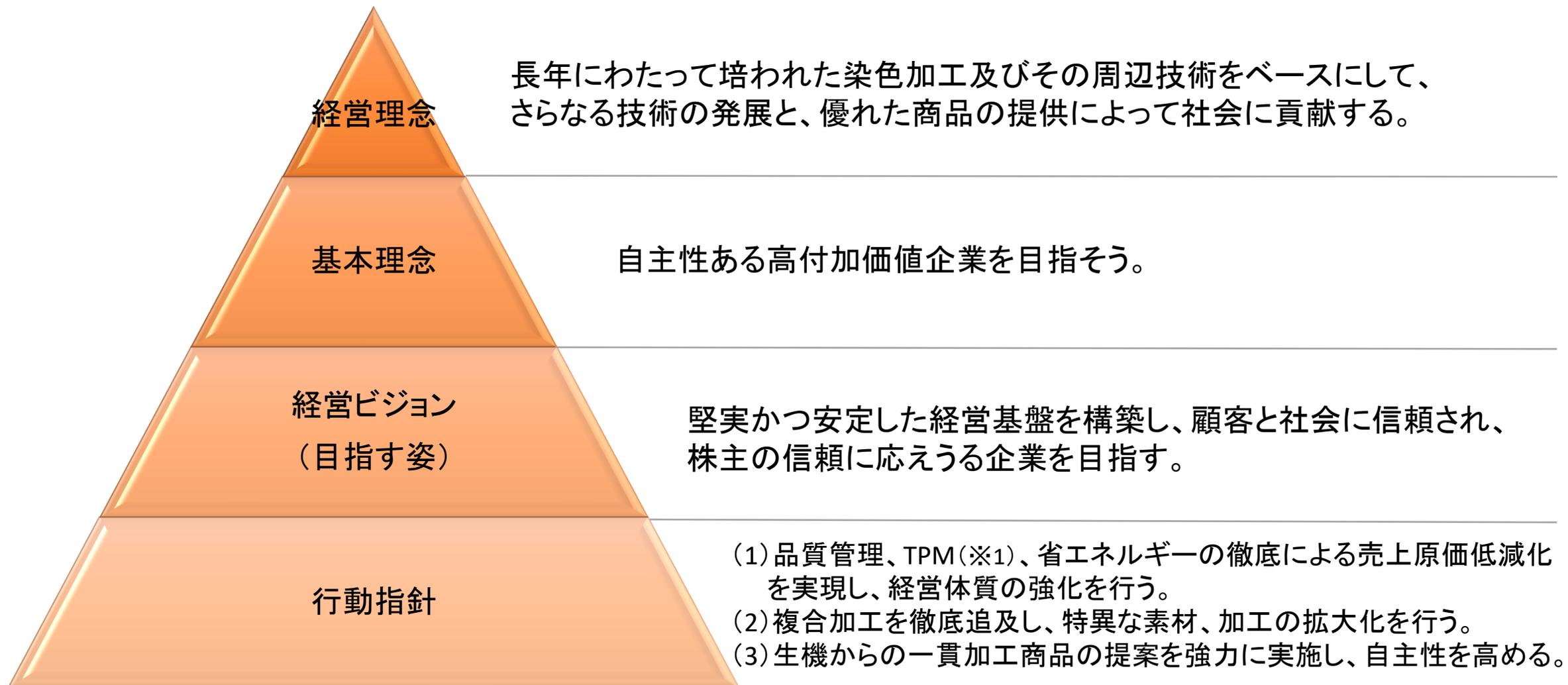
III-5. 事業戦略のアクションプラン

III-6. 株主還元方針(配当方針)

【参考資料①】損益計算書およびキャッシュフロー計算書(連結ベース)

【参考資料②】用語集 (※印のついた用語は、最終ページにて説明しています)

(1) 全体像



(2) 現状と目指す姿

目指す姿

堅実かつ安定した経営基盤を構築し、顧客と社会に信頼され、株主の信頼に応えうる企業を目指す。

ギャップを埋めるために・・・

- (1) 既存衣料事業の安定、維持に努めるとともに、利益を生む商品構造へ転換を図る。
- (2) 時代の流れに沿った新規ビジネスに挑戦し、新しいフィールドでの事業展開を加速する。
- (3) 工場の構造改革を推進し、エネルギー効率UP、ロス削減および生産性の向上を果たし、コストダウンの実現、経営体質の飛躍的な改善を目指す。
- (4) 自ら販売する力をUPし、利益率の向上を目指す。
- (5) IR活動を強化し、株主・投資家の皆様との信頼関係を構築・発展させる。
- (6) 以上のことを通じて株価の回復、上場の維持を目指す。

現状

- ・2期(2019/3期および2020/3期)連続して営業損失及び経常損失を計上し、継続企業の前提に関する重要な疑義を生じさせるような事象又は状況が存在している。
- ・9期連続の営業赤字、過去5期株主配当ができていない。
- ・当社株式は上場廃止に係る猶予期間に入っている(注)。

(注) 「流通株式時価総額」に関する猶予期間は、2020年4月1日～2021年3月31日。「時価総額」に関する猶予期間は2020年3月1日～同年12月31日(「事業計画改善書」を2020年12月31日までに提出すると2020年3月1日～2021年6月30日に延長される)。

Ⅱ. 過去2回の中期経営計画の振り返り

(1) 前々中期経営計画「WeGo130」について

- ・2017年10月に「WeGo130～融合・挑戦・前進～」を策定し、これをベースに経営改善への取り組みを進めてきた。
- ・ただし、メキシコ子会社(注1)の売却の遅れやシナジーの薄い子会社・関連会社(注2)の整理といった事業の再構築に想定よりも時間を要し、想定以上に資金の流出が懸念されたため、計画していた重要な設備投資を実行に移すことができなかった。
- ・業績は、計画を策定したその事業年度(2018/3期)の利益が見込み額に達せず。翌2019/3期の実績は悪化した。

注1 メキシコ子会社・・・メキシコでの車輛シート材製造・販売事業に参入を目的に進出するも、当社の加工技術が現地では浸透せず大幅な赤字計上が続いていたことから、撤退を決断した。

注2 シナジーの薄い子会社・関連会社・・・内装資材製造を行っていた関連会社の(株)キョクソーは2019年9月に売却し、内装業を行っていた子会社の(株)サンエスは2019年12月に解散した。

策定期期	内容
2017年10月	3か年中期経営計画「WeGo130～融合・挑戦・前進～」を策定 <ul style="list-style-type: none"> ・対象年度は2018～2020年度 ・国内繊維事業への回帰、集中 ・設備投資実施による売上拡大 ・丸井織物とのグループ総合力で増収増益(黒字化)、復配を目指す計画

We Go 130で設定した業績目標と実績

(単位:百万円)

	「WeGo130」で設定した業績目標				実績	
	2018/3期 見込み	2019/3期	2020/3期	2021/3期 目標	2018/3期	2019/3期
売上高	3,700	未設定	未設定	4,558	3,711	3,375
営業利益	▲58	未設定	未設定	130	▲200	▲308
経常利益	▲10	未設定	未設定	175	▲171	▲279

(2) 前々中期経営計画「WeGo130」の振り返り

①販売面

高付加価値スポーツ素材及び車輛も含めた資材商品の販売拡大は道半ばとなった。顧客拡大、商品バリエーションの充実も未達。強化分野に関する設備投資も実施に至らず。

施策	実施状況
ラミネートを中心とした高付加価値合繊スポーツ素材の拡大	市場全体は拡大するも、顧客拡大が図れず、また予定していたボンディング機器(※2)増設も実行できず。多少の販売拡大は果たせたが、計画比では未達となった。
織染一貫生産に伴うリードタイム短縮による合繊衣料素材の拡大	整流化(※3)の未実現、不良品、再加工多発により、リードタイム短縮は果たせず。ただし合繊素材拡大及び化繊、ニット素材の販売維持により、全体の売上はほぼ計画通りに推移した。
高機能、低コスト、高品質な資材商品の拡大	堅牢度向上などの機能向上は未実現、またコスト競争力の向上も果たせず、計画通りの販売拡大は実現できず。
編み、織り、合皮商品のラインナップ充実と商社連携強化による車輛分野の拡大	編物の落ち込みは予想していたが、それを超える販売減少となった。織物、合皮分野の商品拡大も、技術力の欠如、投資の見送りにより実現できず、計画と実績は乖離した。

(2) 前々中期経営計画「WeGo130」の振り返り

②生産面

問題に対する原因究明及び具体的な対応策立案に至らず、結果として十分な成果は得られなかった。

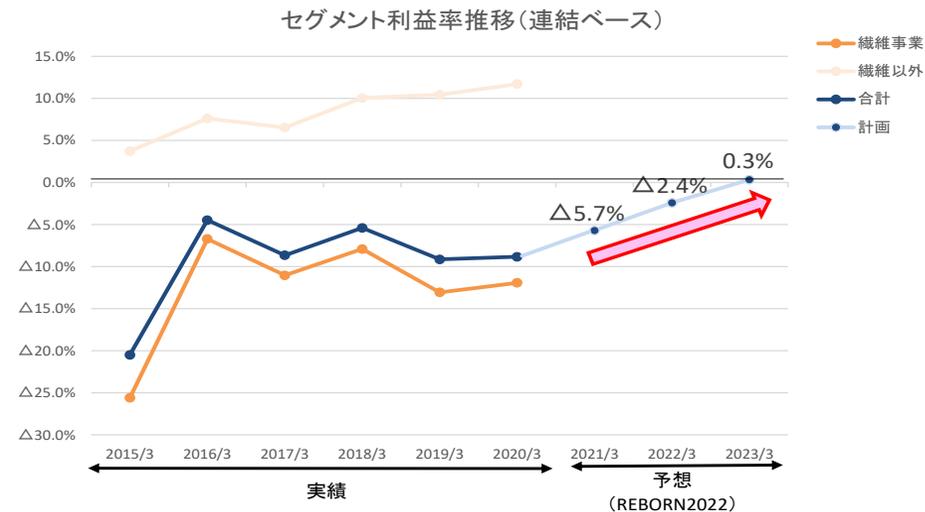
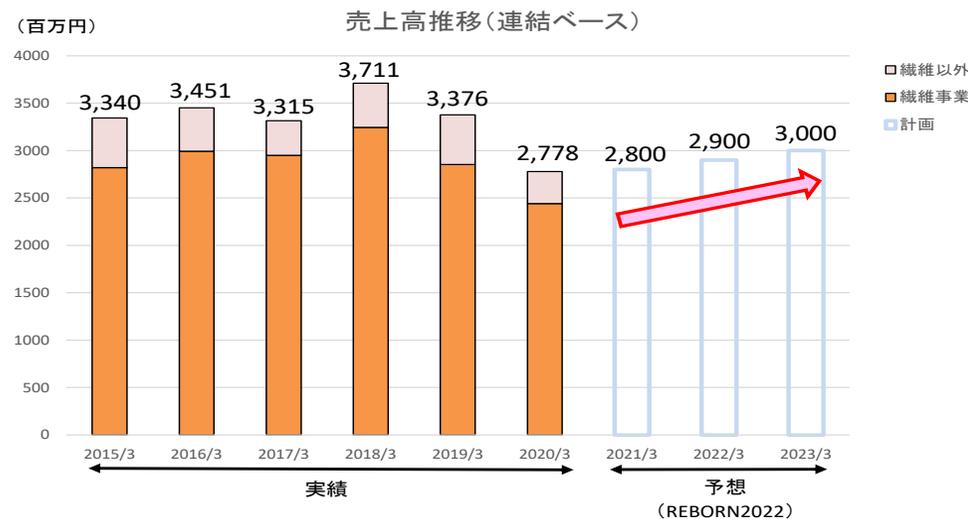
施策	実施状況
各種ロス削減、自動化、省人化投資によるコスト削減	営業拠点集約化に伴うコスト削減は実施。コスト削減に繋がる具体的な対策をとることができなかった。計画とは乖離した。
社内連携強化、生産条件整備などによる不良品、再加工削減	不良率改善は予想通りには進まなかった。

Ⅱ. 過去2回の中期経営計画の振り返り

(3) 前中期経営計画「REBORN2022」の振り返り

- ・「WeGo130」の進捗が芳しくない中、2019年6月の現社長就任後の新体制で経営改革に向けた仕切り直しを行うべく、「WeGo130」の修正計画として「REBORN2022」を策定した。
- ・コストダウンと商品構成見直し(高利益商品、当社オリジナル商品の開発)により、段階的な業績回復と黒字転換を目指したものであった。これを推し進めることにより、2022年度(2023年3月期)の黒字化を目指していた。
- ・新型コロナウイルス感染症の影響で当社を取り巻く環境が大きく変化したことから見直した。

策定期期	内容
2019年11月	<p>「WeGo130」の修正計画である「REBORN2022」を策定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・対象年度は2020～2022年度 ・進捗状況を勘案し、2022年度の黒字化へ修正。実施項目は以下の通り。 <ul style="list-style-type: none"> ①コストダウン、②利益率の向上、③当社独自商品の拡販



(1) 新中期経営計画の策定理由

新型コロナウイルス感染症(以下、「新型コロナ問題」)の影響等によるマーケット変化を考慮し、今回中期経営計画を改めて策定する。戦略的な設備投資を実行に移し、収益力向上とコスト削減を強力に推し進め、早期の黒字化と安定的な株主還元を目指す。

(2) 事業戦略

下記の4つの項目を柱に、これまで課題であった工場の生産性向上、組織的な営業体制の構築にも、これまで以上に積極的に取り組む。

項目	内容
1. 収益の安定化 (既存事業)	<ul style="list-style-type: none"> ・既存衣料事業の安定維持および商品構造の改編に取り組む。 ・当社の持つ高い染色加工技術、競争力ある商材分野の強化や高付加価値商品の充実を図るとともに、リードタイム短縮の実現といったかねてからの課題に積極的に取り組む。
2. 収益源の確立 (新製品・サービス、 新市場・顧客)	<ul style="list-style-type: none"> ・積極的に新たな取組みに挑むことにより、収益源を確立する。 (プリント加工の開始、新資材ビジネスへの挑戦、倉庫保管業務の開始)
3. 生産性の向上 (コスト削減)	<ul style="list-style-type: none"> ・工場の構造改革を進め、高コスト体質からの脱却に取り組む。 ・電気代や燃料費などエネルギーコスト削減、原材料のムダや不良品発生といったロス削減、工場整流化(※3)、オペレータ多能工化、システム投資により一人当たり生産性の向上を図る。
4. 組織営業体制の整備 (営業力強化)	<ul style="list-style-type: none"> ・自販ビジネス拡大による利益率向上に取り組む。 ・グループである丸井織物SCM事業部(注)との連携強化を図る。

(注) 丸井織物(株)のテキスタイル(生地)販売部門

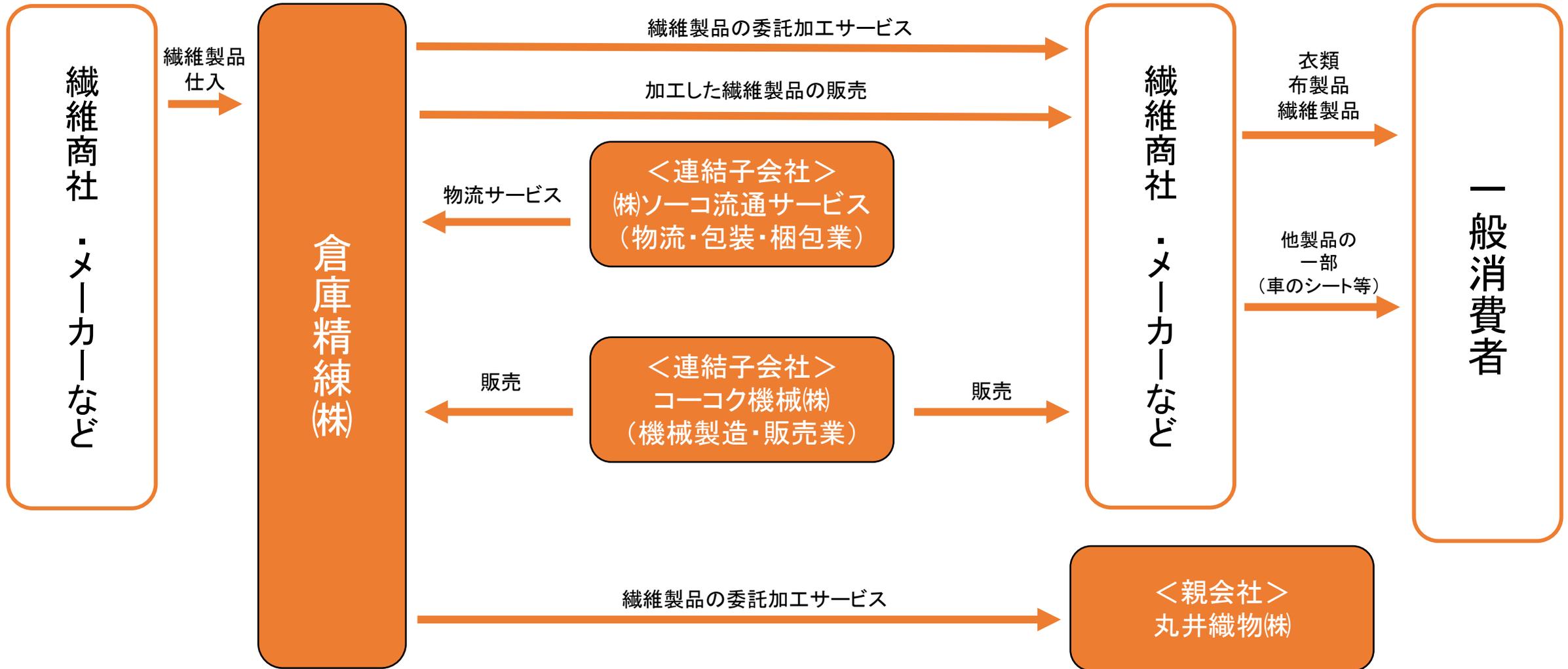
(1) 当社および子会社における製品・サービス展開の全体像(現状)

当社は、繊維事業と機械製造・販売業の2つの事業セグメントで事業を展開している(下表および次頁参照)。機械製造・販売業は黒字。繊維事業は業績が低迷。本中期経営計画では、核である繊維事業の業績回復に集中的に取り組む。

	業務分野	業務内容	主要販売先	核となる技術・要素	主に担当する会社	業績(注)	
事業セグメント	繊維事業	A. 委託加工	他社から繊維製品の加工を受託(加工サービスの提供)	繊維商社・メーカー(含、丸井織物)	精練、染色、捺染、ラミネート(※4)などの繊維製品の加工技術	当社	<2020年3月期> 売上高2,440百万円 セグメント利益 291百万円の赤字
		B. 製品販売	繊維製品を自社で仕入・加工し販売	繊維商社・メーカー			
		C. 物流・包装・梱包	当社が取り扱う製品の保管・包装ならびに輸送手配など	当社(※グループ内部取引がほとんど)	倉庫、梱包機などの施設および機器	子会社: (株)ソーコ流通サービス	
	機械製造・販売業	機械製造・販売	繊維製品の加工機器の製造販売	繊維加工業者および当社	機械製造技術	子会社: コーコク機械(株)	

(注) 2020年3月期連結売上高には、2019年12月31日付で解散した株式会社サンエスの内装事業の売上高139百万円が別途計上されている。

(2) 当社および子会社における製品・サービス展開の全体像(現状)～商流



(3) 事業環境分析(SWOT分析)

当社の強みは、長年培ってきた独自の染色加工技術と丸井織物グループとしての織染一貫での対応力である。顧客ニーズの多様化や新型コロナ問題による環境変化に対し、十分対応できる組織体制を整備する。

S(強み)	W(弱み)
<ul style="list-style-type: none"> ・長年培ってきた独自の染色加工技術 ・独自のラミネート加工(※4)技術保有(薄膜、高透湿に対応可能) ・多様な素材に対応できる生産設備の保有 ・難燃、抗菌など特殊機能加工技術の保有 ・丸井織物との連携強化による織染一貫での総合提案力 	<ul style="list-style-type: none"> ・高コスト体質によるコスト競争力の欠如 ・納期対応力(不良、再加工率高く、生産キャパシティ小さい) ・衣料分野向けの比率高く(約8割)、安定受注に課題あり
O(機会)	T(脅威)
<ul style="list-style-type: none"> ・スポーツレジャー人口増加に伴う軽量、薄膜アウトドア素材の需要高まり ・消費者志向の変化(サステイナブル志向、健康志向) ・新型コロナ問題によるEコマース市場のさらなる拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ・染色加工業界における厳しい事業環境の継続 (衣料品市場の縮小、環境規制による原材料価格の高騰、人材不足に伴う製造コスト増加) ・新型コロナ問題による衣料品市場の縮小

(4) 製品・サービス展開に関する今後の取り組みの全体像

- ・繊維事業セグメント(下図): 既存領域(下図ア)は事業の安定化・収益の改善を図る。並行して、新製品・新サービス(下図イ)の展開、ならびに新市場・新顧客(下図ウ)への展開を図る。
- ・機械製造販売業セグメント: 黒字であり現状を維持

		事業/製品・サービス	
		既存	新規
市場／顧客	既存	<div style="text-align: center; border: 1px solid black; width: 30px; margin: 0 auto;">ア</div> <p>A. 委託加工 B. 製品販売 C. 物流・包装・梱包</p>	<div style="text-align: center; border: 1px solid black; width: 30px; margin: 0 auto;">イ</div> <p>A. 委託加工: 繊維製品へのプリントを加工メニューに追加(親会社丸井織物が展開する「Up-T(アップティー)(注1)」ビジネス)</p>
	新規	<div style="text-align: center; border: 1px solid black; width: 30px; margin: 0 auto;">ウ</div> <p>A. 委託加工およびB. 製品販売: ①②の商材で新規顧客を開拓 ①アウトドア用衣料素材 ②環境負荷少ない衣料素材 C. 物流・包装・梱包: 姉妹会社(株)wundou (注2)から保管業務を受託</p>	<p>A. 委託加工およびB. 製品販売: 高機能加工を生かした資材(①②)の取扱を開始 ①生活資材 (抗菌、抗ウイルス機能など) ②産業資材 (難燃、防水機能など)</p>

注1: Up-T(アップティー) オリジナルTシャツ作成サービス

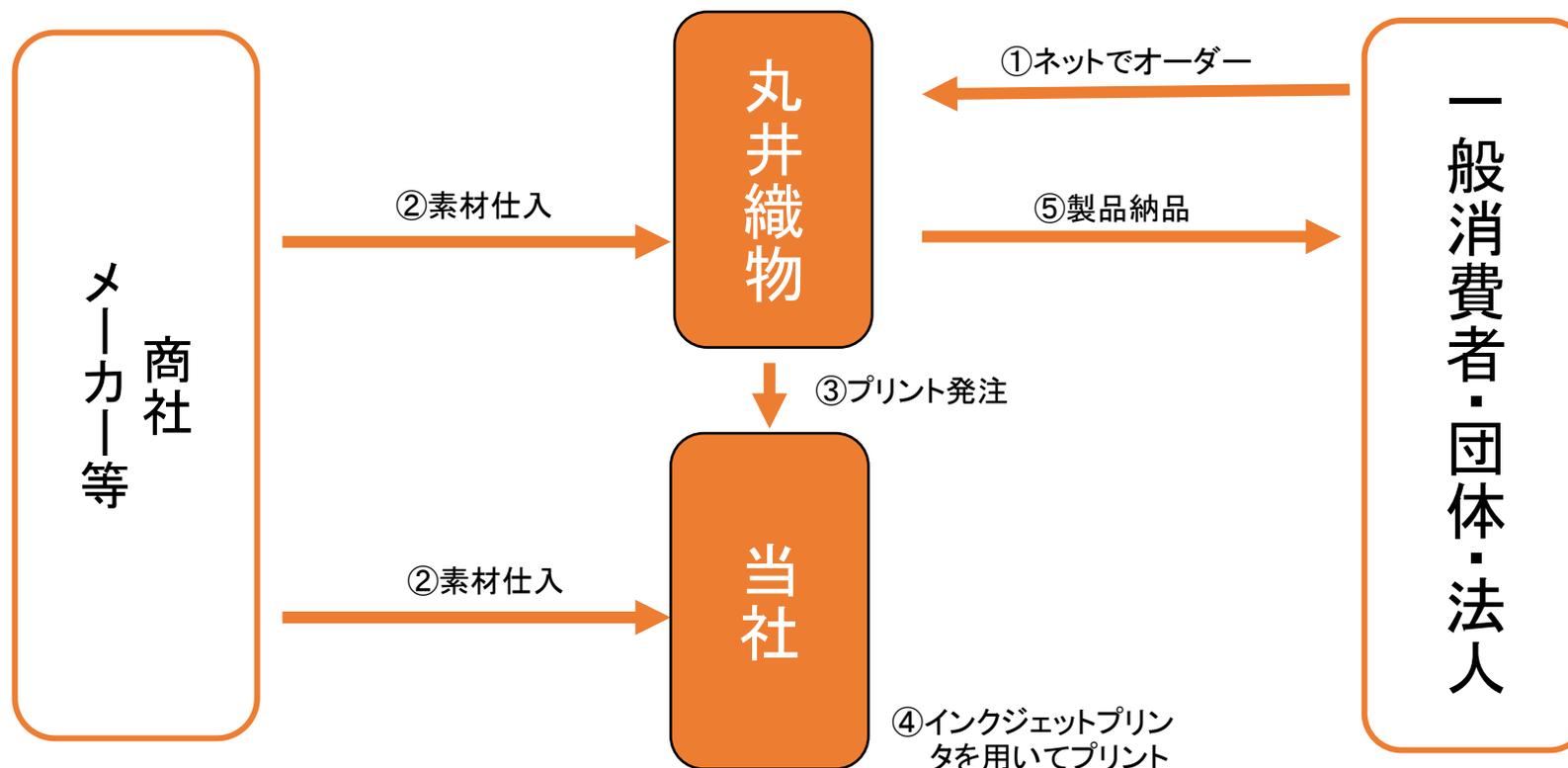
注2: (株)wundou(ウンドウ) スポーツウェア製造販売、本社東京。2020年8月丸井織物グループに入る

(5) 製品・サービス展開に関する今後の取り組みの概要

前ページ図との対応	取り組み	取り組みの具体的な内容	商流/ビジネスモデル
新サービスの展開 (→前項表「イ」)	繊維製品へのプリントを加工メニューに追加	<ul style="list-style-type: none"> ・親会社である丸井織物のUp-Tのプリント工程を当社でも受託する。 ・インクジェットプリンタの導入や丸井織物グループが持つIT技術との連携より、オーダーメイドのプリントTシャツを小ロット・短納期で提供することが可能となる。 ・丸井織物で確立された事業の一端を生産技術に強みを持つ当社が担うことで、安定的な収益を確保しつつ、さらなる高付加価値化を図る。 	次頁参照
新製品の展開 (→前項表「イ」)	高機能加工を生かした資材	<ul style="list-style-type: none"> ・当社独自の染色加工技術を活かし、生活資材、産業資材分野に積極的に取り組む。 ・新型コロナ問題の影響により、衣料分野の繊維市場は厳しい事業環境にある。新規資材分野の取組(非衣料分野での収益確保)に向けて、現在新たなパートナー企業との共同開発を進めている。 	既存の商流(P11)、ビジネスモデルと同じ
新顧客への展開 (→前項表「ウ」)	①アウトドア用衣料素材 ②環境負荷少ない衣料素材で新顧客開拓	<ul style="list-style-type: none"> ・当社の強み(P12参照)である独自のラミネート技術等を用いた商品をアウトドア用衣料、環境負荷の少ない衣料向けに販売する。 	既存の商流(P11)、ビジネスモデルと同じ
新顧客への展開 (→前項表「ウ」)	保管業務	<ul style="list-style-type: none"> ・丸井織物グループの(株)wundouの製品や資材の保管を請け負う。 ・当社の建物の遊休スペースを有効活用することで設備効率性を高めるとともに、倉庫賃料等の安定収益を確保し、経営リスクの分散化を図る。 	既存の商流(P11)、ビジネスモデル基本的に同じ。(姉妹会社へのサービス提供だが、外部売上となる)

(6) 丸井織物の「Up-T」(アップティー)ビジネスの商流と、当社の位置づけ

- ・「Up-Tビジネス」は、オンデマンドのオリジナルTシャツ等作成サービスで、親会社・丸井織物(株)にて既に展開中。
- ・丸井織物が自社で行っているプリント工程を、同社だけでは今後の需要増加に対応できないと考えられることから、当社でも受け持つことになる(=丸井織物に対する委託加工サービスの提供)。
- ・D2C(Direct to Consumer※5)で、様々な顧客要望に短納期、小ロットからきめ細かく対応。新型コロナ問題で拡大がさらに見込めるEコマース市場において、同ビジネスも今後の売上拡大を見込んでいる。



Ⅲ-3. 計数計画

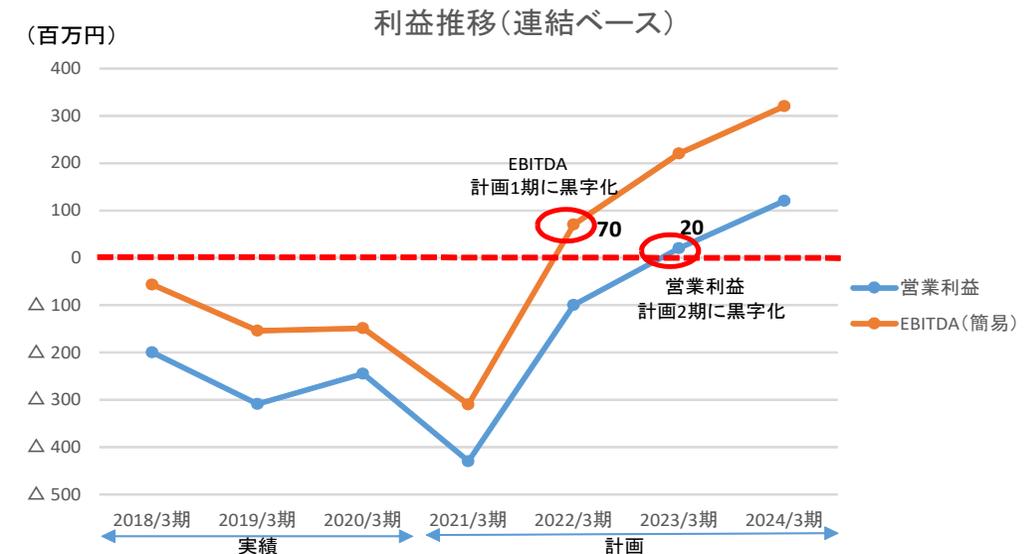
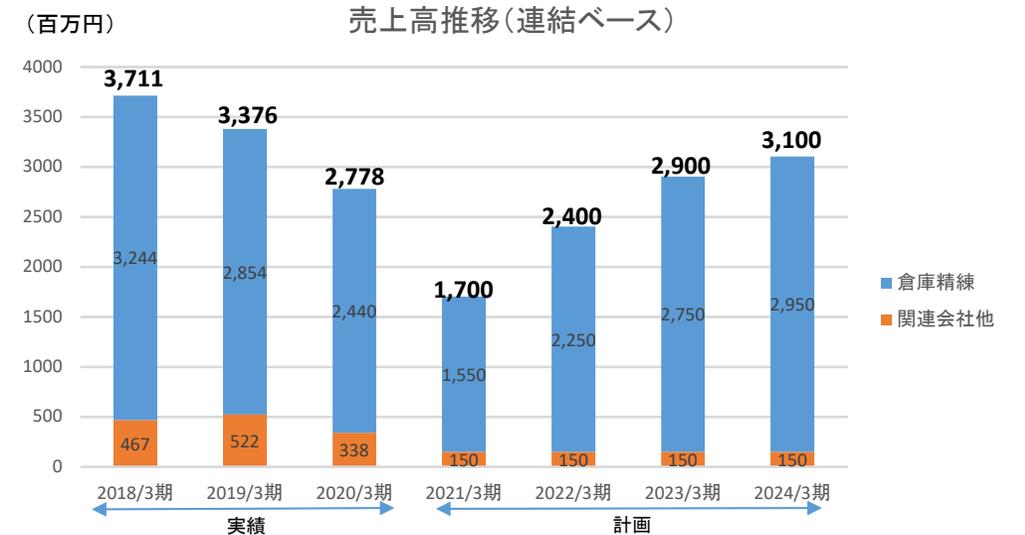
(1) 計数計画

① 損益計算書(連結ベース)

(単位:百万円)

		168期 2021/3期 (計画0期)	169期 2022/3期 (計画1期)	170期 2023/3期 (計画2期)	171期 2024/3期 (計画3期)
売上高		1,700	2,400	2,900	3,100
既存事業	委託加工	1,150	1,607	1,706	1,716
	自販	400	409	452	452
新規事業	プリント・倉庫	—	100	300	400
	新規資材	—	134	292	382
関連会社他		150	150	150	150
営業利益		△430	△100	20	120
(減価償却費)		(120)	(170)	(200)	(200)
EBITDA (償却前営業利益)		△310	70	220	320
経常利益		△350	△70	50	150

新型コロナ問題で落ち込んだ売上を、段階的に新型コロナ問題発生前の水準にまで回復させていく。製品・サービス展開はP13～15参照。また、工場の生産性を向上させ、収益を安定的に確保できる体制を構築していく。2023/3期(計画2期)の営業利益黒字化を目指す。



(1) 計数計画

② キャッシュフロー計算書(連結ベース)

(単位:百万円)

	168期 2021/3期 (計画0期)	169期 2022/3期 (計画1期)	170期 2023/3期 (計画2期)	171期 2024/3期 (計画3期)
営業 キャッシュフロー	△230	100	250	350
投資 キャッシュフロー	△535	△198	△169	△150
(フリー キャッシュフロー)	(△765)	(△98)	(81)	(200)
財務 キャッシュフロー	59	△44	△34	△52
期末現預金残高	795	653	700	848

手元資金と増資で調達した資金^(注)によって、戦略的な設備投資を実施する。これにより工場の生産性を高め、既存の製品・サービスおよび新製品・サービスの双方で収益の安定化を進めていく。期末の現預金は安定推移を見込んでいる。

(注) 今回実施予定の株主割当増資で調達する資金については金額が未確定であることから、本資料のキャッシュフロー計算書からは除外している。

(1) 投資目的と期待効果

計画期間内に戦略的設備投資を実行する。既存の製品・サービスおよび新製品・サービスに関する技術力向上を図るとともに、コスト削減による収益性向上およびシステム関連投資などを通じ、全社的な生産性向上を目指す。

計画期間内の投資合計は約10億円となる。原資は手元資金および株主割当増資により調達を行う予定である。

(2) 投資内容(具体的な内容については、次頁、次々頁参照)

「REBORN2023」で掲げた目標を達成するためには、下表の投資案件をすべて実施する必要がある。下記6つの投資案件は資金支出時期に違いがあるものの、案件の優先順位は設けておらず、すべて同順位と考えている。なお①増資で調達する資金が予定額に満たない場合、その不足分は手元資金によって賄う予定。また、②増資で調達する資金は下表の充当順位に従って充当する予定。さらに③手元資金から先に支出し、増資によって調達した後にその資金を充当する場合もあり得る。なお、業績への効果はP16に記載のとおりである。 (単位:百万円)

	168期 2021/3期 (計画0期)	169期 2022/3期 (計画1期)	170期 2023/3期 (計画2期)	171期 2024/3期 (計画3期)	合計 (計画期間内)	充当 順位
①コスト削減を目的とした設備導入	139				139	1
②既存設備リニューアル および増設		68	50	50	168	—
③新資材開発	182			50	232	3
④プリント機器導入	162		69		231	2
⑤倉庫改修		80			80	—
⑥システム関連	2	50	50	50	152	—
合計	485	198	169	150	1,002	

(3) 投資の具体的な内容

項目	具体的な内容	備考
①コスト削減を目的とした設備導入	<p>金額139百万円</p> <p>高コスト構造からの脱却を図るため、従来の大型ボイラーから小型の貫流ボイラーに変更し、エネルギーコストの低減を目指します。また、主要設備の新設、改造を進め、エネルギー消費量または薬品、染料などの原材料ロスの削減を図ります。</p> <p>ボイラー等の省エネ設備導入費60百万円、精練機の改造費等79百万円として合計139百万円を充当いたします。</p> <p>年間30百万円～35百万円程度のコスト削減を見込んでいます。</p>	P13の「ア」参照
②既存設備リニューアルおよび増設	<p>金額168百万円</p> <p>既存衣料事業の安定維持および商品構造の改編の実現に向けて、当社の持つ高い技術力、競争力ある商材分野の強化や高付加価値商品の充実を図るとともに、リードタイムの短縮の実現というかねてからの課題に積極的に取り組むため、新ボンディング機器(※2)の購入費用として118百万円、染色機の購入費用として50百万円の合計168百万円を充当いたします。</p> <p>新ボンディング機器は2022/3期および2024/3期に支出予定。染色機は2023/3期に支出予定。</p>	P13の「ア」「ウ」参照
③新資材開発	<p>金額232百万円</p> <p>当社独自の染色加工技術を活かし、生活資材、産業資材など資材分野に積極的に取り組みます。新型コロナウイルス問題の影響により、衣料分野の繊維市場は厳しい事業環境にあります。当社は新規資材分野の取組(非衣料分野での収益確保)に向けて、現在新たなパートナー企業との共同開発を進めております。資材分野の新規事業に係る設備投資として232百万円を充当いたします。</p>	P13の「イ」参照

項目	具体的な内容	備考
④プリント機器導入	<p>金額231百万円</p> <p>親会社の丸井織物が手掛けるオンデマンドのオリジナルTシャツ等作成サービスである「Up-T」では、現在、同社が自前でプリント加工を行っています。「Up-T」ビジネスは今後成長が見込め、丸井織物だけでは今後の需要増加に対応できないと考えられることから、丸井織物に対する委託加工サービスの提供として当社もプリント加工を受け持つことになりました。このため、インクジェットプリンタの導入により当社の加工メニューに「プリント」を加えます。丸井織物グループが持つIT技術との連携より、オーダーメイドのプリントTシャツを小ロット・短納期で提供することが可能となります。丸井織物で確立された事業の一端を染色・素材加工に強みを持つ当社が担うことで、安定的な収益を確保しつつ、さらなる高付加価値化を図ります。インクジェットプリント等の機材費として231百万円を支出します。</p>	P13の「イ」、およびP15参照
⑤倉庫改修	<p>金額80百万円</p> <p>丸井織物グループの一社である(株)wundouの製品・資材の保管を請け負います。当社の建物の遊休スペースを有効活用することで設備効率性を高めるとともに、倉庫賃料等の安定収益を確保し、経営リスクの分散化を図ってまいります。倉庫設備の改修費(エレベータの改修等)として80百万円を充当いたします。</p>	P13の「ウ」参照
⑥システム関連	<p>金額152百万円</p> <p>ホストシステムの更新、検査工程におけるシステムの更新および導入費用として152百万円を充当いたします。検査工程におけるシステムの更新は、検査工程における入力の自動化など、効率化や省人化を意図しています。必要なシステム投資を継続して実施することにより、コスト合理化や納期の「見える化」を実行してまいります。</p>	P13の「ア」参照

(1) アクションプランおよび実施スケジュール

	事業戦略	施策	具体的行動	2021/3 期	2022/3 期	2023/3 期	2024/3 期
1	収益の安定化 (既存事業)	高い技術力、競争力ある 分野の強化	ラミネート設備増設、拡販				
		高付加価値商品の充実	再生繊維、水系コーティングな どサステ素材(※5) 拡大				
			合繊ストレッチ、FN(※6) など差別化商品拡大				
		リードタイム短縮の実現	加工工程の整流化及び他社協 業の推進				
2	収益源の確立 (新製品・サービス、新市 場・顧客)	プリント加工の開始	インクジェット設備の導入・加工				
		新資材ビジネスへの挑戦(生活資 材・産業資材)	研究開発 新規設備導入				
		倉庫保管業務の開始	倉庫設備改修および業務受託				

	事業戦略	施策	具体的行動	2021/3 期	2022/3 期	2023/3 期	2024/3 期
3	生産性の向上 (コスト削減)	エネルギーコスト削減	電気代コストの低減 貫流ボイラー導入による 燃料費削減	→	→		
		ロス削減	原材料ロス削減 (薬代、染料など)	→			
			仕損品、再加工の削減	→			
	1人当たり生産性向上	工場整流化(※3)の推進		→			
		工場オペレータ多能工化	→				
		システム化投資の推進			→		
4	組織営業体制の整備 (営業力強化)	自販ビジネス拡大による利益率 向上	丸井織物SCM事業部との連携 強化			→	→

Ⅲ-6. 株主還元方針(配当方針)

当社株式の上場が維持されていることを前提として下記(1)(2)の株主還元方針(配当方針)を採る。

当社の株価は業績低迷を背景として低水準で推移しており、当社株式は東京証券取引所が定める上場廃止に係る猶予期間中にある。株価水準の回復を図るためにも、新中計「REBORN 2023」を着実に推進し目標を達成する。

(1). 2021年3月期～2023年3月期

- ・業績低迷にも関わらず支援いただいた株主の皆様への還元策として、加えて新中計「REBORN 2023」の業績目標達成への期待にお応えすべく、1株あたり12円の配当を3事業年度(2021年3月期～2023年3月期)にわたり実施する。
- ・配当原資は、2019年3月期に行った固定資産の売却によって得た資金の一部を充当する予定。

過去5年間事業において利益とCFのマイナスが続く傾向にあったことから、非事業用資産の売却によって得られた資金を確保してきた。子会社の売却などの事業の再構築が完了したことから、その間無配当で我慢していただいた株主の方々に対して、確保してきた固定資産売却で得た資金の一部をもって復配でお返しをする。

(2). 2024年3月期以降

- ・親会社株主に帰属する当期純利益が黒字化した後は、配当性向40%～50%を目安に配当を実施する予定。

【配当方針概要】

	2021/3期	2022/3期	2023/3期	2024/3期以降	備考
配当方針	1株あたり12円	1株あたり12円	1株あたり12円	当期純利益黒字化後は、配当性向40%～50%を目安に配当を実施予定	いずれも当社株式の上場が維持されていることが前提。 万一、上場廃止となった場合にはその時点で再度検討する。

【参考資料①】損益計算書およびキャッシュフロー計算書(連結ベース)

(単位:百万円)

	165期	166期	167期	168期	169期	170期	171期
	2018/3期	2019/3期	2020/3期	2021/3期	2022/3期	2023/3期	2024/3期
	(実績)			(計画0期)	(計画1期)	(計画2期)	(計画3期)
売上高	3,711	3,376	2,778	1,700	2,400	2,900	3,100
倉庫精練	3,244	2,854	2,440	1,550	2,250	2,750	2,950
繊維事業							
委託加工	2,361	2,040	1,791	1,150	1,607	1,706	1,716
自販	883	814	649	400	409	452	452
新規事業							
プリント・倉庫					100	300	400
新規資材					134	292	382
関連会社他	467	522	338	150	150	150	150
総費用	3,911	3,685	3,023	2,130	2,500	2,880	2,980
売上原価	3,470	3,260	2,740	1,910	2,260	2,630	2,700
(原価率)	(93.5%)	(96.6%)	(98.6%)	(112.4%)	(94.2%)	(90.7%)	(87.1%)
販管費	441	425	283	220	240	250	280
(販管費率)	(11.9%)	(12.6%)	(10.2%)	(12.9%)	(10.0%)	(8.6%)	(9.0%)
営業利益	△ 200	△ 309	△ 245	△ 430	△ 100	20	120
減価償却費	143	155	96	120	170	200	200
EBITDA(簡易)	△ 57	△ 154	△ 149	△ 310	70	220	320
営業外収入他	142	76	98	80	30	30	30
営業CF ①	85	△ 78	△ 51	△ 230	100	250	350
投資CF ②	△ 28	1,728	146	△ 535	△ 198	△ 169	△ 150
設備投資	△ 33	△ 40	108	△ 485	△ 198	△ 169	△ 150
その他	5	1,768	38	△ 50	0	0	0
フリーCF ③(=①+②)	57	1,650	95	△ 765	△ 98	81	200
財務CF ④(※1)	△ 279	△ 954	△ 176	59	△ 44	△ 34	△ 52
金融調達・返済	△ 258	△ 940	△ 160	△ 42	△ 10	0	0
その他	△ 21	△ 14	△ 16	135	0	0	0
配当金(※2)	0	0	0	△ 34	△ 34	△ 34	△ 52
換算差額 ⑤	1	△ 2	△ 1	0	0	0	0
合計 ⑥(=③+④+⑤)	△ 221	694	△ 82	△ 706	△ 142	47	148
期首現預金	1,110	889	1,583	1,501	795	653	700
期末現預金	889	1,583	1,501	795	653	700	848

(※1)今回実施予定の株主割当増資は金額不確定のため、未計上としている。

(※2)配当金は株主割当の行使比率を100%として試算している。

※	用語	該当箇所	意味/内容
1	TPM	P2	「Total Productive Maintenance」の略。 「持続的に利益を確保できる体質づくり」をねらいとして、人材育成や作業改善、設備改善を継続的に実施していく体制と仕組みを作るための製造業におけるマネジメント手法。
2	ボンディング機器	P6 P19	ボンディング加工を行う機械のこと。 ボンディング加工とは、生地と生地、あるいは生地と膜(フィルム)とを接着剤で貼り合わせる加工のこと。
3	(工場の)整流化	P6 P9 P22	製造業の生産工程等において、モノや情報の流れる順序が明確に定められ、工程内または工程間で、それらが淀みなく流れている状態にすること。
4	ラミネート加工	P10 P12	生地に別素材の膜(フィルム)を接着剤あるいは熱を加えることなどの方法で接着する加工のこと。
5	D2C	P15	「Direct to Consumer」の略。 企業が自ら商品を企画・製造し、ECサイトなどの自社独自の販売チャネルで、直接顧客に販売するビジネスモデルのこと。
6	サステ素材	P21	サスティナブル(Sustainable、「持続可能な」の意味)素材の略。 エコな原料を使用したり、リサイクルが容易であるなど、地球環境への負荷に配慮した素材のこと。天然繊維ではオーガニックコットン、麻、ウール、シルクなど。 化学繊維・合成繊維では再生プラスチック、バイオマスプラスチック、生分解性繊維、再生繊維(レーヨン、テンセル、キュプラ)などを指すことが多い。
7	FN	P21	「FutureNature」の略。 倉庫精練独自の加工により、ナチュラルな表情と着心地の良さを追求した、カジュアルウエア向け素材。