



2022年5月11日

各 位

会社名 ア ッ ギ 株 式 会 社  
代表者名 代表取締役社長 工藤 洋志  
(コード番号: 3529 東証プライム市場)  
問合せ先 執行役員管理統括 古川 雅啓  
(TEL 046-235-8107)

## 中期経営計画策定に関するお知らせ

当社グループは、2022年度から2024年度までの3年間を実行期間とする新たな中期経営計画『ATSUGI VISION 2024』を策定いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

### 記

#### 1.背景

当社グループは、2018年5月11日に公表いたしました2018年度から2020年度までの3年間を実行期間とする中期経営計画『ATSUGI VISION 2020』ならびに当該計画を達成するための補強策として2019年5月10日に公表いたしました3つの構造改革（事業構造改革、業務構造改革、コスト構造改革）において、「更なる利益率の向上」に重点を置き、持続的な成長を可能とする強固な事業基盤の構築を目指してまいりました。しかしながら、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う生活様式の変化等により、当社の主力商品であるストックングの需要が急減するなど、当社グループを取り巻く経営環境は急激に変化し、コロナ禍において今後も厳しい状況が続くことが想定されます。新たな中期経営計画『ATSUGI VISION 2024』では、このような厳しい経営環境において、顧客ニーズの変化と多様性に的確に対応したうえで、以下の3つの重点課題に取り組むことにより収益性を高めることに注力し、将来の持続的成長のための安定した財務基盤の確立を目指してまいります。

#### 2.重点課題

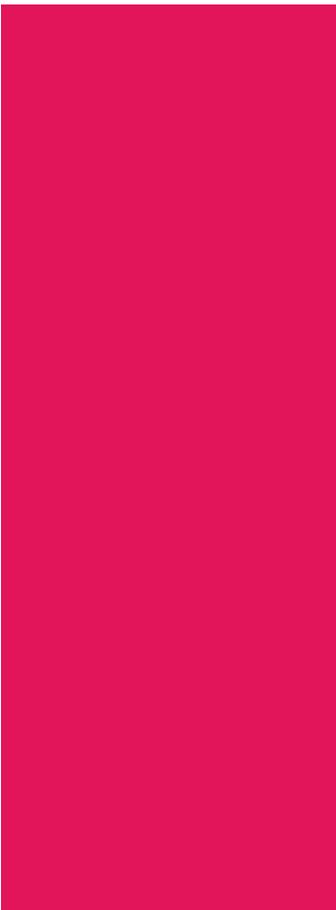
- (1) 事業ポートフォリオの強化
- (2) 生産体制の再編による収益基盤の強化
- (3) 資本の効率化

#### 3.数値目標

	2022年度	2023年度	2024年度
連結売上高	238億円	255億円	272億円
連結営業利益	1億円	6億円	16億円
連結営業利益率	0.4%	2.3%	5.9%
ROE	1%	2%	4%

詳細につきましては、添付資料『中期経営計画 ATSUGI VISION 2024』をご覧ください。

以 上



**ATSUGI**

**中期経営計画**

**ATSUGI VISION 2024**

**アツギ株式会社**

2022年5月11日

# 目次

<b>01 / ATSUGI VISION 2020 振り返り</b>	<b>P2 – P5</b>
<b>02 / ATSUGI VISION 2024</b>	<b>P6 – P23</b>
・ 2024 年の目指すべき姿	P7
・ 事業ポートフォリオの強化	P10
・ 生産体制の再編による収益基盤の強化	P15
・ 資本の効率化	P17
・ ESG への取り組み強化	P19

# 01

## ATSUGI VISION 2020

### 振り返り

## ■ 概要

### 事業環境と 経営課題

消費増税や天候不順の影響による消費マインドの低下

生活様式の変化によるストック需要の低下

「更なる利益率の向上」に重点を置き、これまで培ってきた当社の強みを維持しつつ、利益を創出していくための新たな施策によって、次の時代を見据えた事業構造への転換を図り成長を可能とする強固な事業基盤の構築を進めた。

ATSUGI VISION  
2020 概要  
2018年5月公表

課題 1

企画開発と  
営業戦略の融合

課題 2

繊維事業における  
バランスの改革

課題 3

女性の美と快適に  
「健康」をプラス

課題 4

生産性の  
向上

課題 5

製造原価の  
低減

### 構造改革

2019年3月公表

#### 事業構造改革

- ・ソックス・インナーウェア強化
- ・高付加価値商品開発
- ・ルート戦略強化
- ・直営・自社EC強化
- ・海外販売比率向上

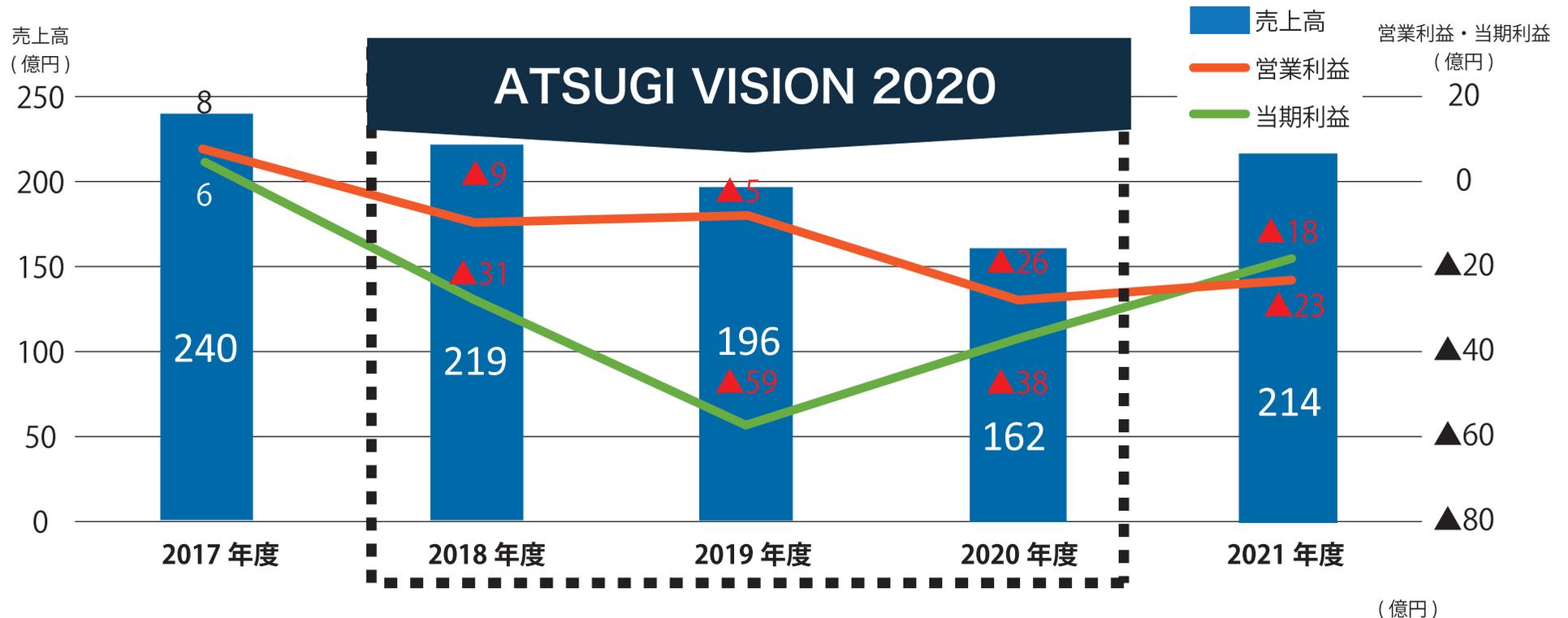
#### 業務構造改革

- ・基幹システム更新、  
自動化設備への投資
- ・業務の付加価値向上

#### コスト構造改革

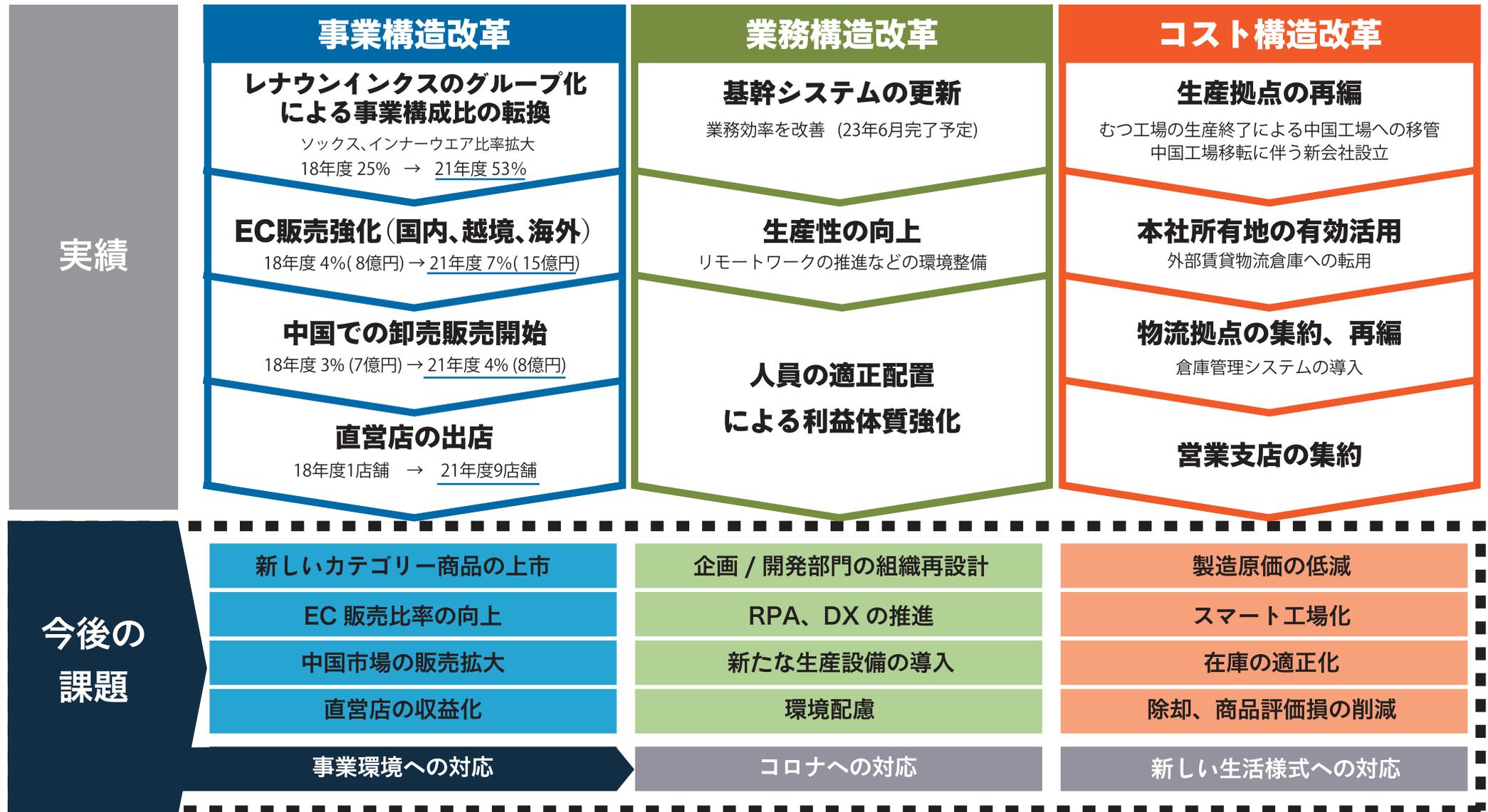
- ・物流再編による効率化
- ・衛星工場、営業支店の集約による  
固定費削減
- ・製造原価の低減
- ・本社所有地の有効活用
- ・政策保有株式の縮減

## ■実績推移 (2017年度～2021年度)



	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
売上高	240	219	196	162	214
営業利益	8	▲9	▲5	▲26	▲23
営業利益率	3.5%	▲4.1%	▲2.3%	▲16.0%	▲10.7%
当期利益	6	▲31	▲59	▲38	▲18
当期利益率	2.0%	▲14.0%	▲30.0%	▲24.0%	▲8.6%

## ■実績と今後の課題



# 02

## ATSUGI VISION 2024

# 2024 年の目指すべき姿

ATSUGI VISION 2024全体像

■ 3か年の方向性

利益体質の確立と資産効率の向上により、高収益体制の確立を実現する



■ 財務指標

	2022年度	2023年度	2024年度
売上高	238億円	255億円	272億円
営業利益	1億円	6億円	16億円
営業利益率	0.4%	2.3%	5.9%
ROE	1%	2%	4%

将来的には ROE8%を目標とする

## ■ATSUGI VISION 2024の重点課題

「ATSUGI VISION 2024」は、世界情勢の目まぐるしい変化、様々な地政学的リスク、業態変容が起こる中、顧客ニーズの変化と多様性に的確に対応した上で、レッグ・インナーウェアの商品カテゴリー、販売ルートでのポジショニングを明確化、生産体制の再編、資本の効率化を図り、安定した収益基盤の確保と更なる高収益体制を目指します。

方針

収益性を高めることに注力し、将来の持続的成長のための安定した財務基盤を確立する

重点  
課題

### 事業ポートフォリオ の強化

- ・商品カテゴリー戦略
- ・販売ルート戦略

### 生産体制の再編による 収益基盤の強化

- ・生産拠点の再編
- ・工場移転による  
生産効率向上
- ・自動化設備の導入

### 資本の効率化

- ・政策保有株式の縮減
- ・在庫の適正化と  
キャッシュコンバージョン  
サイクル (CCC) の短縮

# 事業ポートフォリオの強化

■事業ポートフォリオを再定義し、経営資源配分を最適化、事業価値の最大化を図る

### 高成長

今後注力し成長を見込む領域

- ▶ EC販売の拡大
- ▶ 海外販売の拡大
- ▶ ヘルスケア・新規商品の拡大

### 安定成長

更なる収益拡大を見込む領域

- ▶ ドラッグストア・コンビニエンスストア ルートの拡大
- ▶ 紳士インナーウェアの拡大

### 課題事業

撤退を含めた再編を検討する領域

- ▶ 不採算ルート・直営店舗の縮小・撤退等

### 基礎収益

事業の効率性を向上させる領域

- ▶ 既存販売ルートでのストックングのシェア拡大
- ▶ 所有資産の活用

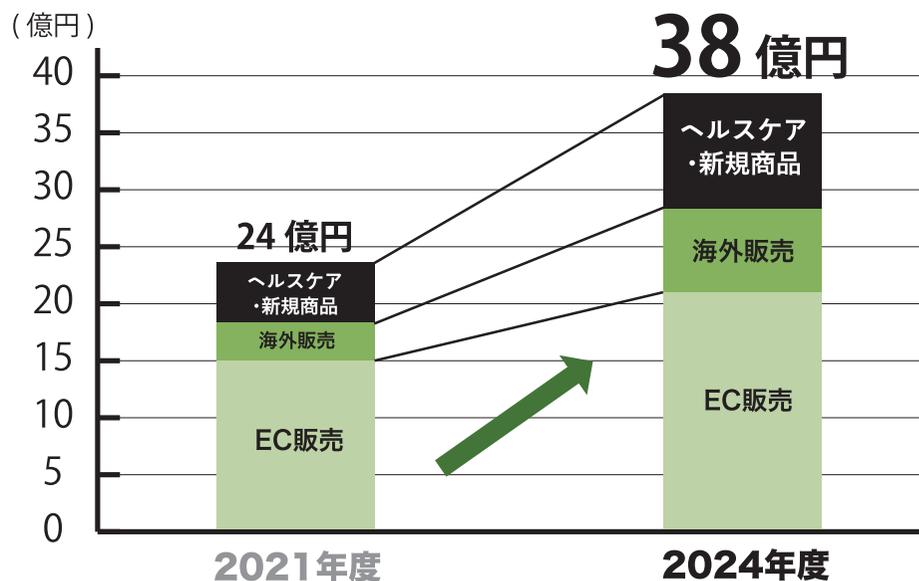
## ■ 高成長 今後注力し成長を見込む領域

高成長	安定成長
課題事業	基礎収益

### 重点課題

販売ルート	▶ EC販売の拡大 日本国内および海外	2021年度 15億円 ▶ 2024年度 22億円
	▶ 海外販売拡大(EC除く)	3億円 ▶ 6億円
商品カテゴリー	▶ ヘルスケア・新規商品 フェムテックや医療機器製造販売資格による新たな価値の創出	6億円 ▶ 10億円

### 売上目標



## ■安定成長

事業の効率性を向上させる領域

高成長	安定成長
課題事業	基礎収益

### 重点課題

販売 ルート	▶ <b>ドラッグストア ルート</b> インナーウェア、ソックスの販売比率を上げることによる売上拡大
	▶ <b>コンビニエンスストア ルート</b> ストックングのシェア拡大
商品 カテゴリー	▶ <b>紳士インナーウェアの拡大</b> レナウンインクス商品の販路拡大

2021年度

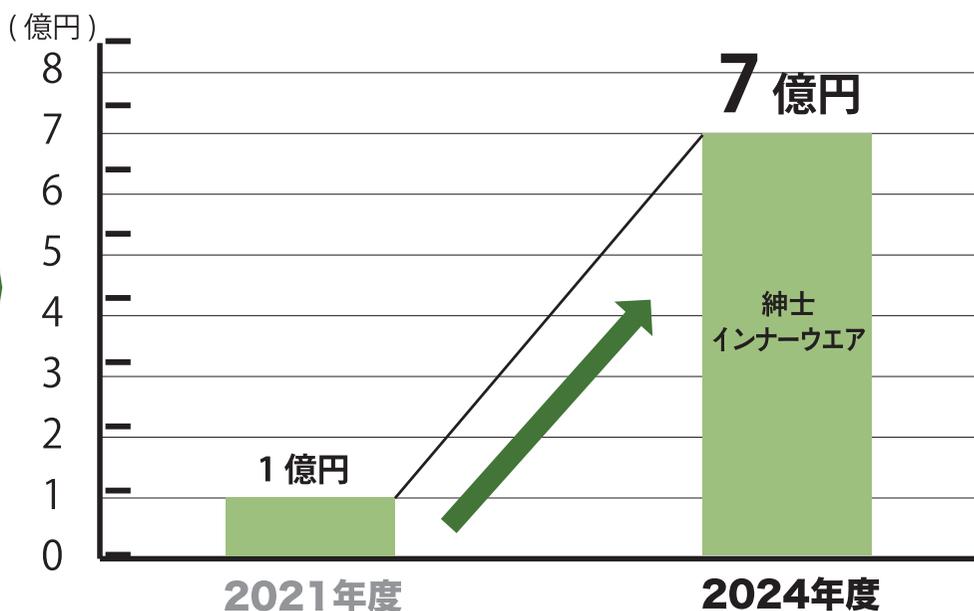
1億円

▶

2024年度

7億円

### 売上目標



## ■ 基礎収益 事業の効率性を向上させる領域

高成長	安定成長
課題事業	基礎収益

重点  
課題

販売  
ルート

▶ 既存販売ルートでのストッキングのシェア拡大

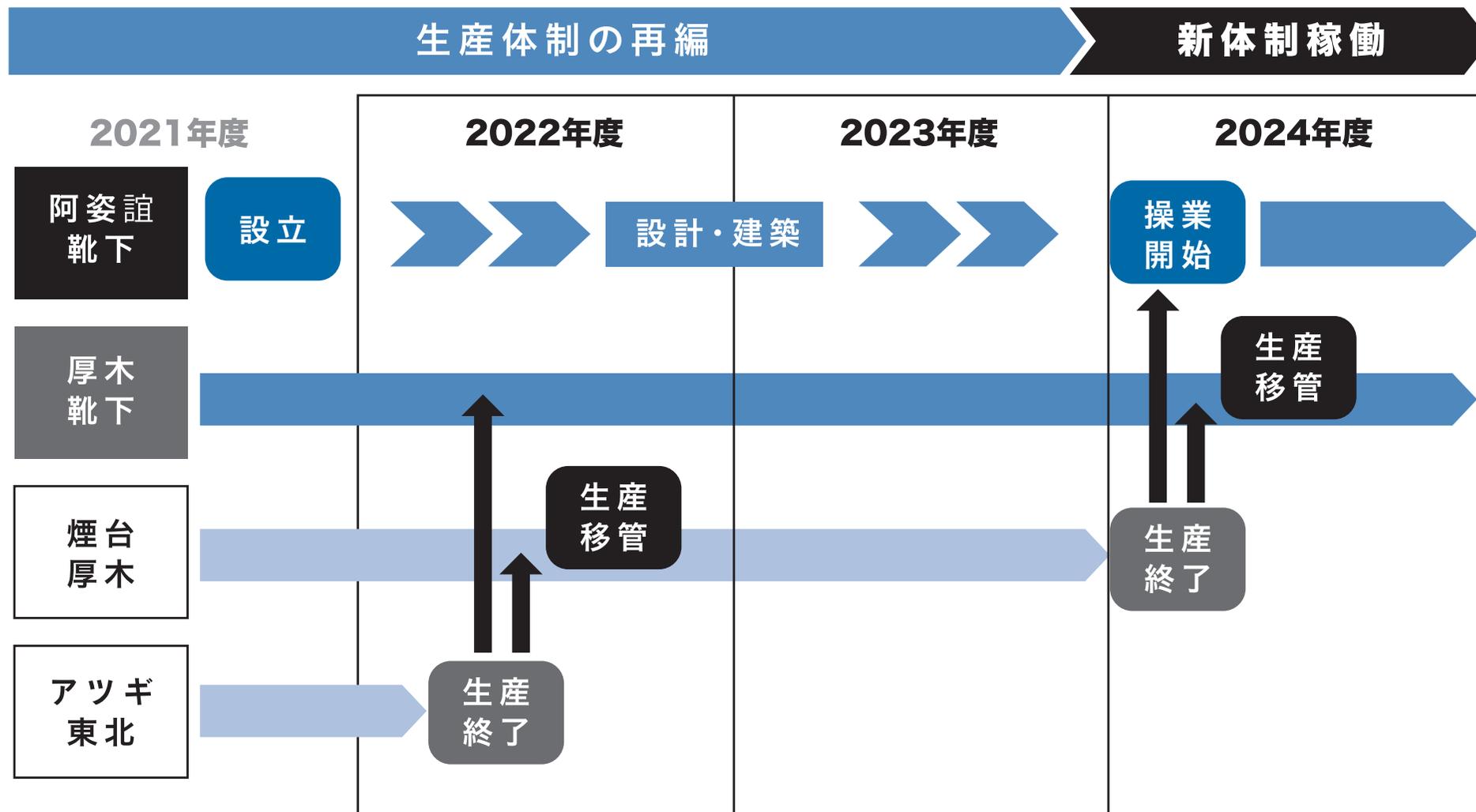
商品  
カテゴリー

▶ 所有資産の活用  
所有地の有効活用



# 生産体制の再編による 収益基盤の強化

■ レッグウェア事業の製造原価低減を図り、安定的に利益を生み出す構造に



# 資本の効率化

■政策保有株式の縮減とCCC短縮により資本の効率化を図る

政策保有株式の縮減

政策保有株式を段階的に縮減

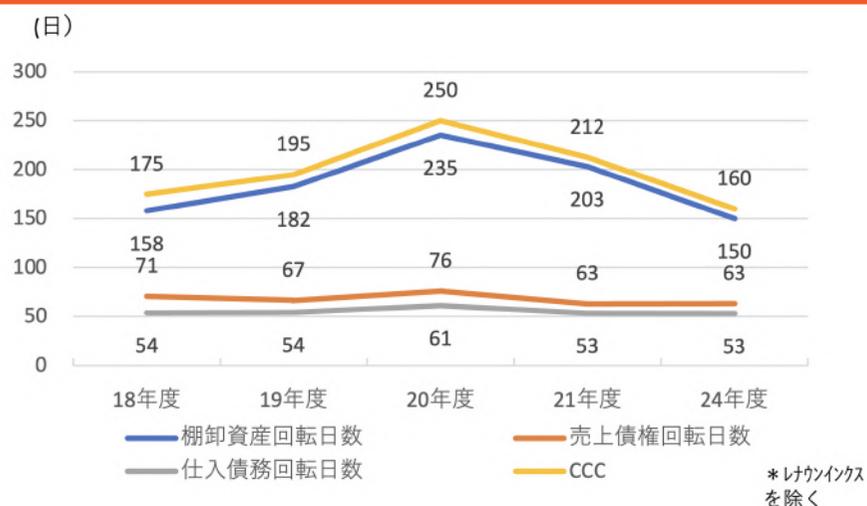
在庫の適正化と  
キャッシュコンバージョンサイクル(CCC)の短縮

21年度 212日 ▶ 24年度 160日

販売予測精度向上による在庫の削減と、棚卸資産回転日数の短縮

↓  
在庫月数を 3.5か月

↓  
棚卸資産回転日数を 150日 へ短縮



株主還元方針

当社は株主の皆様への利益還元を重要な経営施策の一つとして位置付けておりますが、新型コロナウイルス感染症拡大による厳しい経営環境の下、事業基盤の強化に努めることを優先させるべきと判断し、業績が本計画通りに進捗し、収益基盤が安定化した段階で復配を検討いたします。

# ESG への取り組み強化

■ ESGへの取り組み目標

環境負荷の軽減

中国新工場における  
CO<sub>2</sub> 削減

・太陽光発電の活用

サステナブル資材を  
すべての商品へ

・バイオマスプラスチック(植物由来樹脂)  
・リサイクルナイロン、  
リサイクルポリウレタン使用など

衣料品を「捨てる」から  
「活かす」へ

リサイクルプロジェクト「BRING™」  
とコラボレーション

社会課題の解決

・ストッキングの中台紙による情報発信

ストッキングの中台紙で公共性・社会性が 高く女性に役立つ情報を発信

・フェムテックへの取り組み

アツギの提供する商品を通じて、女性の身体の我慢を解消

ガバナンス強化

・政策保有株式の縮減

・中核人材の多様性充足(女性の活躍推進)

女性管理職(部長職以上) 21年度実績 2名(8%) → 24年度目標 4名(17%)  
→ 将来的な社内出身女性取締役の登用を目指す

経営人材育成制度の更なる充実による中核人材多様性確保(現在対象者5名中 女性2名)

・D&Iへの取り組み

・BCP対応、リスクの分散

## ■商品を通じた取り組み紹介

### 環境への取り組み



アツギは ECO につながる さまざまなモノづくりに取り組んでいます。



#### ・環境に配慮した紙素材の使用



より開けやすく、取り出しやすい。



GOOD DESIGN AWARD  
2021年度受賞

プレーンストッキングの  
主カブランド「ASTIGU」  
を紙製パッケージ化した  
ことにより、年間でペッ  
トボトル約142万本分の  
プラスチックを削減

### 健康寿命延伸への取り組み

「100年健やかな人生を送るための“健康美人”生活」  
を応援します。

イキイキしてしている人は、ずっと美人。

100年  
**健康美人**

100 years kenko-bijin

人生100年時代。

100年健やかな人生を送るための「健康美人」生活、

今すぐはじめよう。



歩く

「健康美人」の基本の「き」である「運動」。  
取り入れやすく、続けやすい「歩く」ことで健  
康美人に！



温める

「健康美人」の基本の「き」である「温活」。  
特に足を温めることを日常的に意識するだけで  
健康美人に！



眠る

「健康美人」の基本の「き」である「睡眠」。  
健康と美は眠っているときに作られます！

## ■ガバナンス強化への取り組み紹介

### 任意の指名・報酬諮問委員会の設置

- 報酬諮問委員会を2021年3月より指名・報酬諮問委員会に改編し、取締役および執行役員の指名方針、選解任に関する助言・提言を行う機能を追加したほか、経営人材育成制度への関与 (制度受講者との定期面接)等、経営中核人材の登用と育成プロセスに社外の視点を入れることにより客観性・透明性・公平性の更なる充実を図る
- 委員会構成員の過半数を独立社外役員とし、委員長を独立社外取締役が担うことにより、委員会の独立性を高める

### 取締役会実効性評価の実施

- 全取締役・監査役を対象とした取締役会実効性評価アンケートを毎年実施して課題を抽出
- 抽出された課題を取締役会にて議論の上、改善策を検討

### 取締役会フリーディスカッションの実施

- 重要な経営課題に関してより自由闊達かつ深い議論を行うことを目的として、取締役会出席者により原則月1回フリーディスカッションを実施

## 注意事項

本資料に記載されている内容は、現時点で入手可能な情報に基づいております。  
記載内容は、様々な要因により、これらの業績見通し等と異なる結果となる可能性がありますことをご承知おきください。  
なお、実際の業績に影響を与える要因には、経済情勢、原油価格、製品の需要動向および市況、為替レートならびに金利の動向等が含まれますが、これらに限定されるものではありません。