



2022年5月24日

各位

会社名 株式会社マツオカコーポレーション  
代表者名 代表取締役社長 松岡 典之  
(コード番号：3611 東証プライム市場)  
問合せ先 取締役(管理本部管掌) 金子 浩幸  
(TEL. 084-973-5201)

## 中期経営計画に関するお知らせ

2021年5月14日に発表した中期経営計画「ビジョン2025」(対象期間：2021年度～2025年度)において、開示していなかった第2期(対象期間：2023年度～2025年度)を含めた主要施策及び定量目標を開示することにいたしましたので、お知らせいたします。

### 記

#### 1. 発表の理由

アパレル業界において、新型コロナウイルス感染症による影響が先行き不透明な状況にあったことから、中期経営計画「ビジョン2025」では対象期間である2021年度からの5年間で、ウィズコロナに対応する第1期(対象期間：2021年度～2022年度)とアフターコロナにおいて新たな成長をめざす第2期(対象期間：2023年度～2025年度)に分け、第1期の基本戦略と重点取り組みを中心に開示しておりました。

第1期の基本戦略のもと、当社はASEAN諸国等への生産地シフトによるサプライチェーンの分散と強靱化ならびに生産能力の拡大、組織再編と内部体制の強化、商品企画力の向上等、新たな成長への準備を進めてまいりました。

これらの取り組みを通じて、中期経営計画「ビジョン2025」の基本戦略を深化させるとともに、定量目標を設定しましたので、発表いたします。

#### 2. 内容

内容につきましては、添付資料をご参照ください。

なお、本中期経営計画に関する資料は、当社ホームページ(<https://www.matuoka.co.jp/>)でもご覧いただけます。

以上

# 中期経営計画「ビジョン2025」



株式会社マツオカコーポレーション(証券コード 3611)

2022年5月24日



# 目次

---

<b>1</b>	<b>前回中期経営計画の振り返り</b>	<b>P2 - 4</b>
<b>2</b>	<b>中期経営計画「ビジョン2025」</b>	<b>P5 -25</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>外部環境の変化と顧客要請の高まり</li><li>中期経営計画「ビジョン2025」</li><li>中期経営計画の位置付け</li><li>基本戦略</li><li>重点取り組み</li><li>定量目標</li><li>売上高700億円、経常利益35億円の実現</li><li>設備投資の推移</li><li>配当方針</li><li>サステナビリティの取り組み</li></ul>	

---

---

# 1

## 前回中期経営計画の振り返り

# 前回中期経営計画の振り返り

2018年5月14日公表

## 中期経営計画「Take On The Global Top!」の成果と課題

	成 果	課 題
<b>大手SPA企業との、より一層の取引拡大</b> ・上場による信用力向上を背景とした取引拡大 ・上場資金を活用した積極的な設備投資による生産能力拡大	<ul style="list-style-type: none"><li>・ コロナ禍にもかかわらず、一部の主力製品は安定した受注が継続</li><li>・ 顧客ニーズ対応を目的とした、主力工場の生産能力拡大が予定通り完了</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ コロナ禍によるアパレル商品需要の変化から、一部の製品の受注量が減少</li><li>・ 国際物流の混乱から、一部の主力工場の生産性が予定水準未達</li></ul>
<b>ベトナムでの生産能力拡大</b> ・中国依存度の低下を目指し、ASEAN諸国等への積極的展開 ・とりわけ、ベトナムを重点注力拠点として、生産能力を拡大	<ul style="list-style-type: none"><li>・ ベトナムでの工場建設により、年間生産能力を273万枚から400万枚に拡大</li><li>・ 中国からASEAN諸国等への生産地シフトが進展</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 新型コロナの感染が拡大、現地政府指示による行動制限があり、拡大した生産能力を活かしきれなかった</li><li>・ コロナ禍で一部の新工場完成が遅延</li></ul>
<b>新しい合併事業モデルの確立</b> ・「PT. MATSUOKA INDUSTRIES INDONESIA」の着実な運営による新しい事業モデルの確立	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 合併先との協働により、計画公表から8ヶ月という短期間で稼働開始</li><li>・ 継続的な改善活動で“立ち上げ期”を終えた</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ コロナ禍によるアパレル商品需要の変化や国際物流の混乱の影響から、生産性及び収益性の向上が遅れた</li></ul>

# 前回中期経営計画の振り返り

中期経営計画 「Take On The Global Top!」の計数計画

## 前回中期経営計画の数値目標が未達

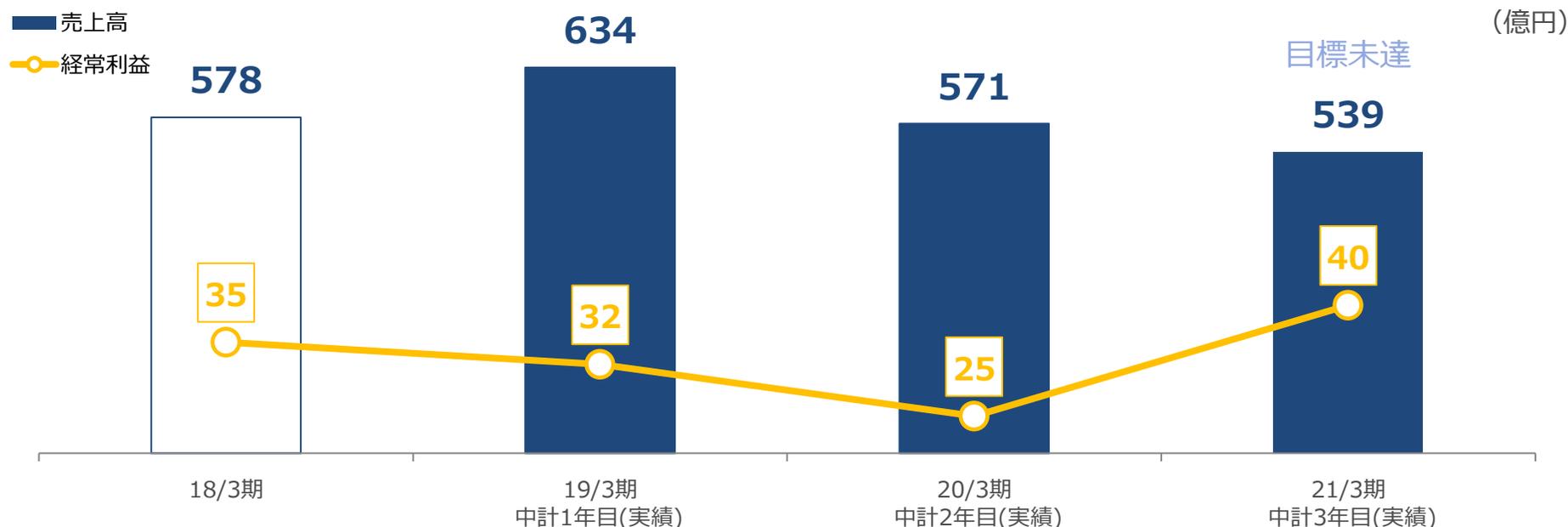
2021年3月期 目標 売上高800億円、経常利益率7%（55億円）

《当初計画》

新工場の立ち上げにより売上高が増加  
先行コストが発生し、経常利益が減少するが、3年目で受注増  
及び工場の生産性を向上し、売上高と共に経常利益が増加

《中期経営計画 2年目以降》

中核OEM事業の受注が予定より低迷した一方で、  
それを補う営業体制等が十分に整えられなかった  
結果、売上高、経常利益ともに計画未達となった

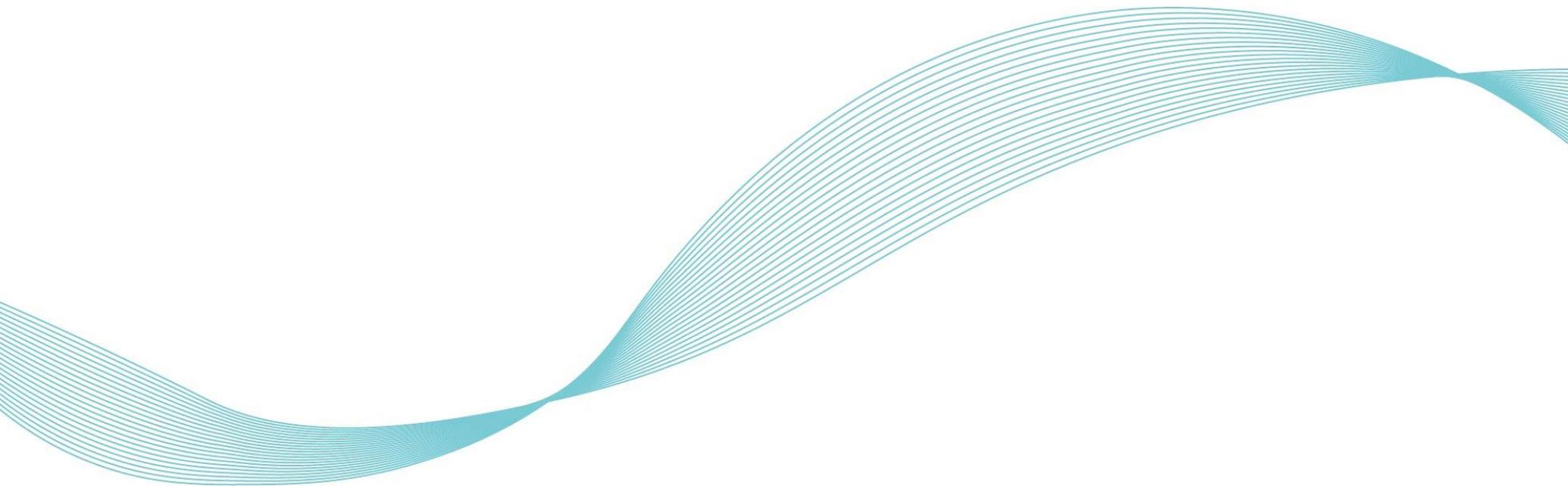


---

---

2

## 中期経営計画「ビジョン2025」



# 外部環境の変化と顧客要請の高まり

## ビジネス環境

### 高まる不確実性

- コロナ禍  
各国の感染拡大防止策による行動制限  
国際物流の混乱とサプライチェーンの寸断
- 地政学的リスク  
米中貿易問題、政変、紛争等による生産地変更
- サステナビリティ  
持続可能な社会実現に向けての企業への要請

## 消費者動向

### 嗜好性の変化と更なる多様化

- コロナ禍によるライフスタイルの変化  
仕事着、おしゃれ着需要の減少
- サステナビリティ  
環境や人権問題への配慮、エシカル消費  
生産背景への意識の高まりと選択基準の変化

## アパレル業界及び当社顧客

環境変化への対応力があり、信頼できる縫製工場へのニーズが高まっている

### 欲しいときに欲しいものを欲しい量、調達したい

- コロナ禍や地政学的リスクにより、世界の生産背景が変化し、縮小傾向
- 品質やコスト競争力に加えて、国際物流マネジメント力や多角的な生産背景への期待が増加
- サステナブルな生産背景からの商品調達による企業要請と消費者期待への対応

- ビジョン

## 「あらゆる服づくりの舞台裏に私たちがいる」

---

➡ 当社の、縫製メーカーとしての経験、ネットワーク、強みを活かし、目まぐるしく変化し不確実性の高い外部環境の中でも、積極的な投資と様々な改革を推進し、お客様の全てのニーズにお応えします

- 中期経営計画の時期区分

第1期（2年）：2022年3月期～2023年3月期

第2期（3年）：2024年3月期～2026年3月期

# 中期経営計画の位置付け

## • 基本方針

### 第1期：「コロナ緊急対策& 次期への準備（2年）」

2022年3月期～2023年3月期

米中貿易問題 / ミャンマー政変  
ウクライナ情勢 等

コロナ禍

- ベトナム・Bangladesh工場建設
- 業務効率を重視した組織再編
- 利益を上げるためのオペレーション改善
- 従業員の成果や行動を評価する  
人事制度の拡充

**アフターコロナへの準備期間**

### 第2期：「新たな成長（3年）」

2024年3月期～2026年3月期

回復するアパレル需要と  
拡大した生産能力とのマッチング

- 新工場のフル稼働と生産性向上
- コスト競争力の高いASEAN諸国等  
での生産比率拡大
- 新素材開発及び新たな商品開発
- 海外市場への販路拡大

**新たな成長を実現する期間**

# 基本戦略

- 基本戦略と重点取り組み

**サプライチェーンの更なる多元化推進と、**

**「良質なものづくり」の一層の強化**

- 顧客が欲しいときに欲しいものを欲しい量お届けするための柔軟で強靱なサプライチェーンを整備
- ASEAN諸国等を中心とした多拠点展開で、コスト競争力の強化と地政学的リスクの低減を両立

**新素材開発及び**

**新たな製品開発への取組推進**

**主力OEM事業における**

**営業力の強化**

# サプライチェーンの更なる多元化推進と、「良質なものづくり」の一層の強化

## アフターコロナに向かったの 顧客からの要請

- 信頼できる“つくり場”の確保
  - 適切な生産地の選択による合理的なコスト
  - 生産地の分散による地政学的リスクへの柔軟な対応
- 欲しい時に欲しいものを欲しい量  
調達したい！！**

## マツオカの強み

- 他社に先駆けてASEAN諸国等に進出し築いた強固な生産基盤
- 全ての生産拠点における工場マネジメント力と物流マネジメント力
- 品質に加え、人権・労働環境等も含めた全ての顧客の要求をクリアした実績のある工場



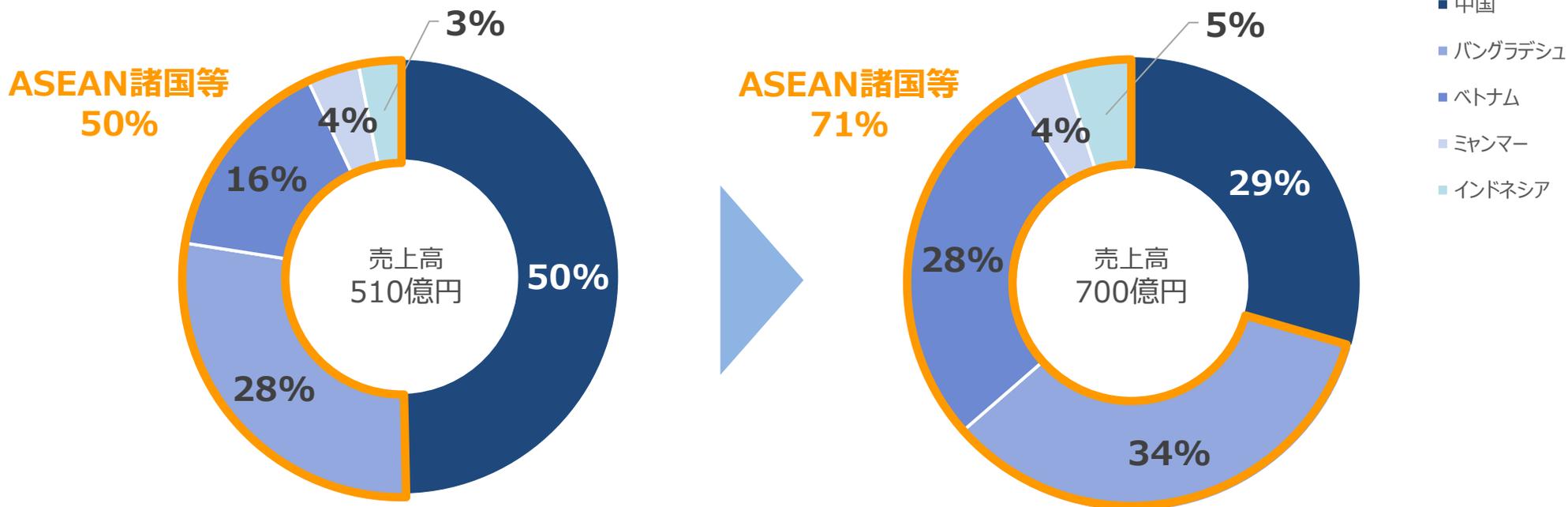
**ベトナム・ Bangladesh の生産能力拡大をベースにした  
ASEAN諸国等へのシフトによる、サプライチェーンの分散・強靱化**

# サプライチェーンの更なる多元化推進と、「良質なものづくり」の一層の強化

## ASEAN諸国等へのシフト

2022年3月期

2026年3月期



生産能力 拡大計画	◆ ベトナム			◆ バングラデシュ		
	施設名	完成予定	増産能力	施設名	完成予定	増産能力
	アンナム2期	2022年1月完成済	+312万枚/年	IMBD2期	2023年1月完成予定	+450万枚/年
	アンナム3期	2022年11月完成予定	+312万枚/年			
	タンチュオン	2022年11月完成予定	+143万枚/年			
	アンナム4期	2022年12月完成予定	+312万枚/年			

# サプライチェーンの更なる多元化推進と、「良質なものづくり」の一層の強化

## 人件費の推移

国名  
基本給/月  
(2018⇒2021の変化率)

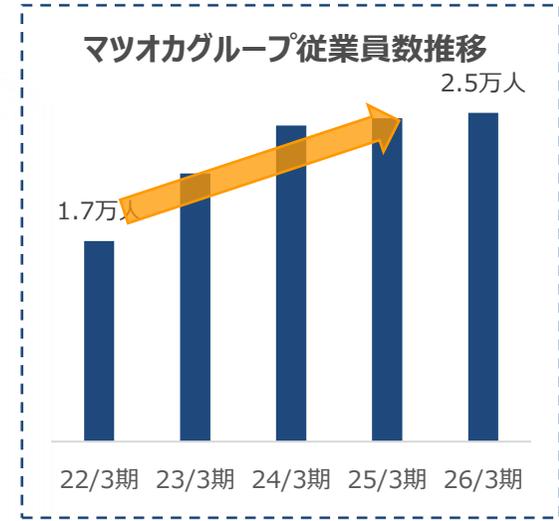


Bangladesh  
105USD  
(-3.7%)

Myanmar  
164USD  
(+1.2%)

Vietnam  
265USD  
(+16.7%)

Indonesia  
384USD  
(+29.7%)



【出典】JETRO海外進出日系企業実態調査アジア・オセアニア編 2018～2021

(注) 当社グループの実績値ではありません

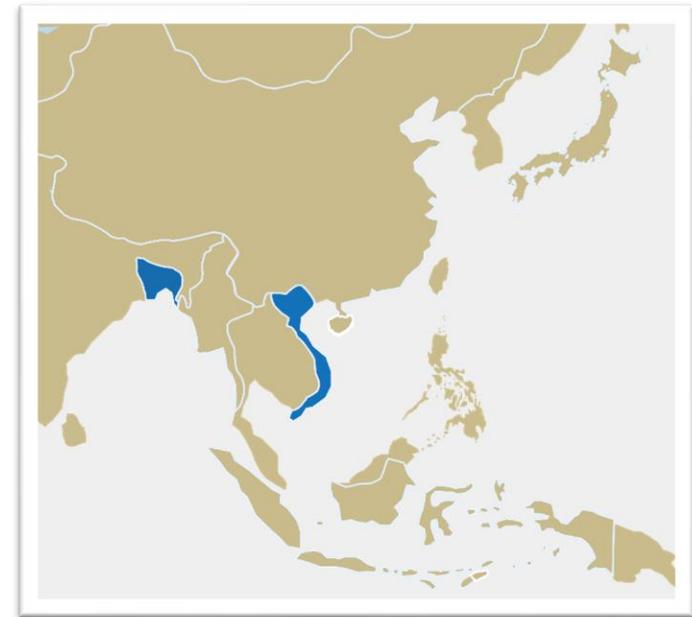
# サプライチェーンの更なる多元化推進と、「良質なものづくり」の一層の強化

## ベトナムの魅力

- ✓ 生産リードタイム、品質のバランスがとれた中国からの生産移管の担い手
  - a. 生産リードタイム：ベトナム⇒日本との海上輸送にかかる日数は約2週間  
マレー半島より西はシンガポール中継輸送となり約1ヶ月
  - b. 品質：良質な労働力が確保し易く、熟練工の育成が可能
    - 上記に加えRCEPが2022年1月から発効  
対日輸出で免税メリットが出るため、受注活動に有利

## バングラデシュの魅力

- ✓ 豊富な労働力とコスト競争力
  - 人口1億6千万人（世界7位）
  - 人口密度1,237人/km<sup>2</sup>（世界1位）
  - 人件費 前頁参照
- ✓ アジア有数の親日国
  - 1971年の独立後、  
先進国で最初に日本がバングラデシュを国家承認した



# サプライチェーンの更なる多元化推進と、「良質なものづくり」の一層の強化

## ICT戦略

### データ経営の実践

- グローバル情報管理のためのERP等のシステム導入
- 最適な生産地選定を行うために、生産能力の“空き”をリアルタイムで検出できる“生産スケジューラー”の導入
- 上記a.b.を活用した、リアルタイム採算管理の実現



## 人材戦略

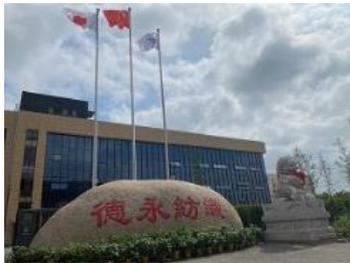
### 新人事制度とグローバル人事データベースを軸にした“グローバルに活躍できる人材”の採用と育成

- 生み出した成果や実際の行動を評価する人事制度の導入と深化
- グローバル人事データベース上でスキルマップを管理し、最適な人材配置や将来に向かっての教育を計画的に実施
- 海外顧客を開拓し、中長期の協働体制を築ける人材の採用と育成

# 新素材開発及び新たな製品開発への取組推進

## 新素材開発

グループ子会社 嘉興徳永紡織品有限公司（JDT）が得意とする、透湿・防水・撥水加工技術を活かした機能性素材を顧客に積極提案  
アウトドア素材、医療品向け、自動車関連素材等、新たな領域を含めた開発を進める  
また、これらの素材と縫製事業のシナジー効果を生むビジネスモデルを構築する



- 嘉興徳永紡織品有限公司（JDT）  
コーティング、ラミネート、ボンディング加工及び機能性フィルム製造が可能な生産設備を持ち、専用ラボを併設

## 新たな製品開発

現状のマツオカが手掛けてない商品であっても、顧客のニーズに対して積極的に協働し、新たな商品企画に取り組む

# 主力OEM事業における営業力の強化

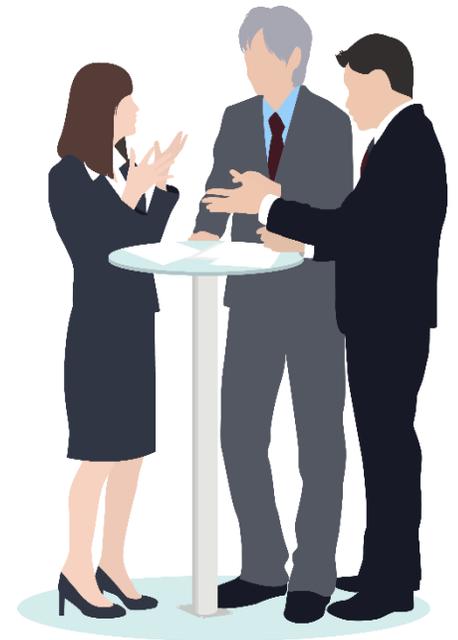
## 既存顧客との取り組み深耕

- a. 各工場の特徴を踏まえた“得意アイテム”と“生産能力”を整理し、顧客に対して“見える化”
- b. 上記a.をベースに中長期の協働体制の確立

## 新規顧客開拓

- a. 成長の見込める新セグメントへの進出  
スポーツセグメントの深耕、  
医療、自動車セグメントへの新規提案
- b. ミドル～ハイエンド顧客への中長期の協働体制の提案
- c. 米国・欧州の顧客の開拓
  - アメリカ最大級のアパレル展示会  
MAGIC Las Vegas SOURCING部門へ  
今後出展予定

参考：[SOURCING at MAGIC](#)



# 定量目標

- 2026年3月期で、売上高700億円、経常利益35億円達成を目指す

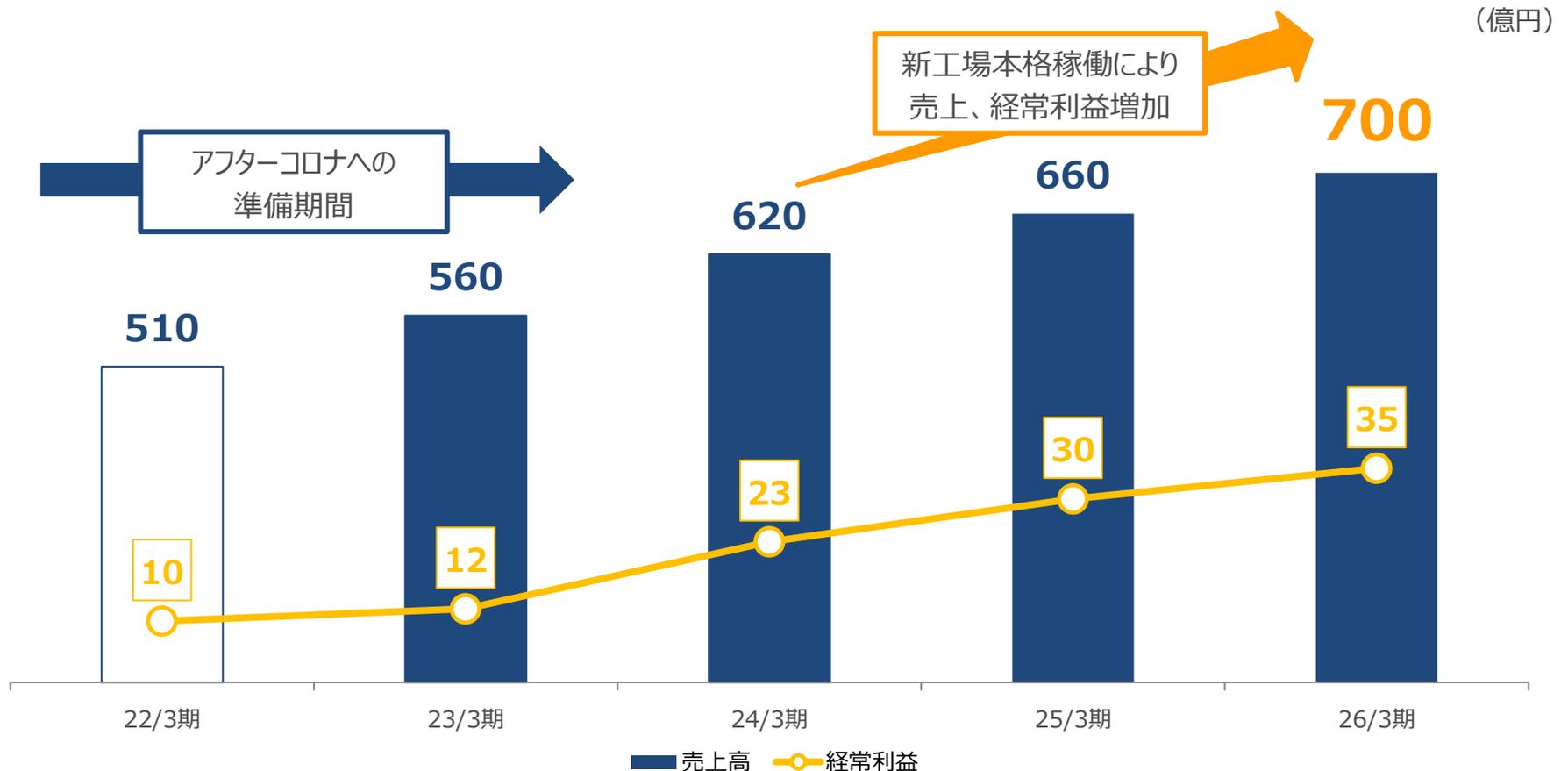
## 損益計画

	22/3期 実績	26/3期 目標	
売上高	510億円	700億円	<b>&lt;ポイント&gt;</b> 顧客ニーズに対応するために立上げた新工場の本格稼働による生産能力拡大を織り込み、増収を見込む 売上高の増加に加えて、コスト競争力の高いASEAN諸国等への生産地シフトにより、経常利益は増益を見込む
経常利益	10億円	35億円	
経常利益率	2%	5%	
ドル	AR 110円 CR 122円	AR 116円 CR 116円	
元	AR 17.0円 CR 19.3円	AR 18.1円 CR 18.1円	

# 売上高700億円、経常利益35億円の実現

- 2022/3期から2023/3期（第1期）コロナ緊急対策&次期への準備
- 2024/3期から2026/3期（第2期）拡大した生産能力による「新たな成長」

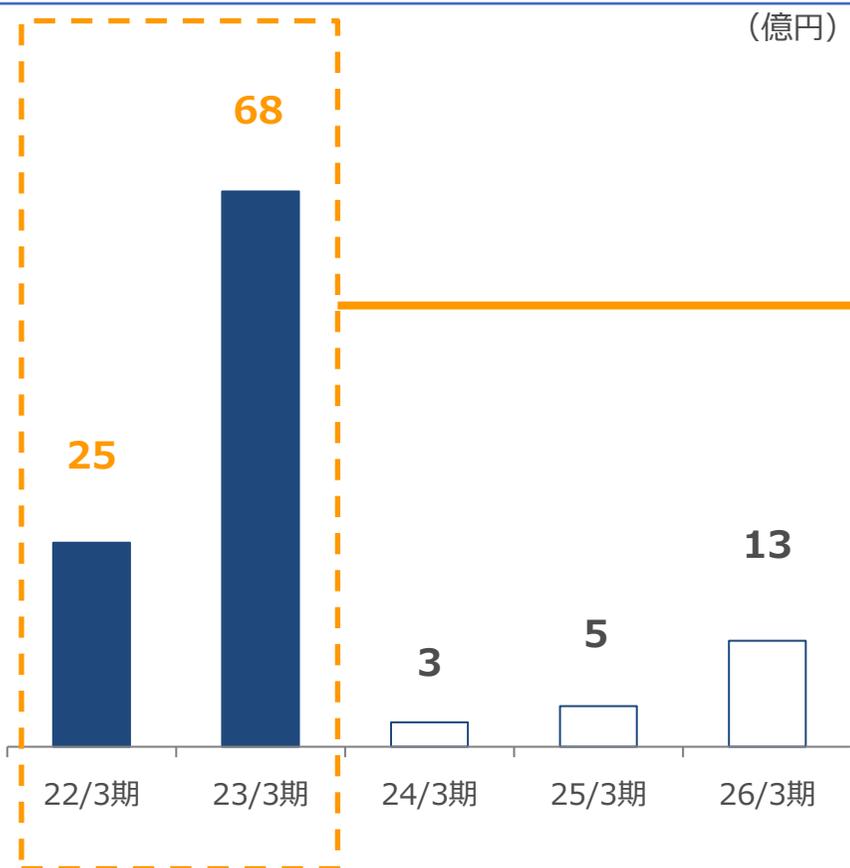
## 売上高/経常利益の推移



# 設備投資の推移

- 2022年3月期、2023年3月期でベトナム、バングラデシュの生産能力を拡大
- 増強する工場は、2023年3月期に本格稼働

## 設備投資金額推移



## 設備投資内容

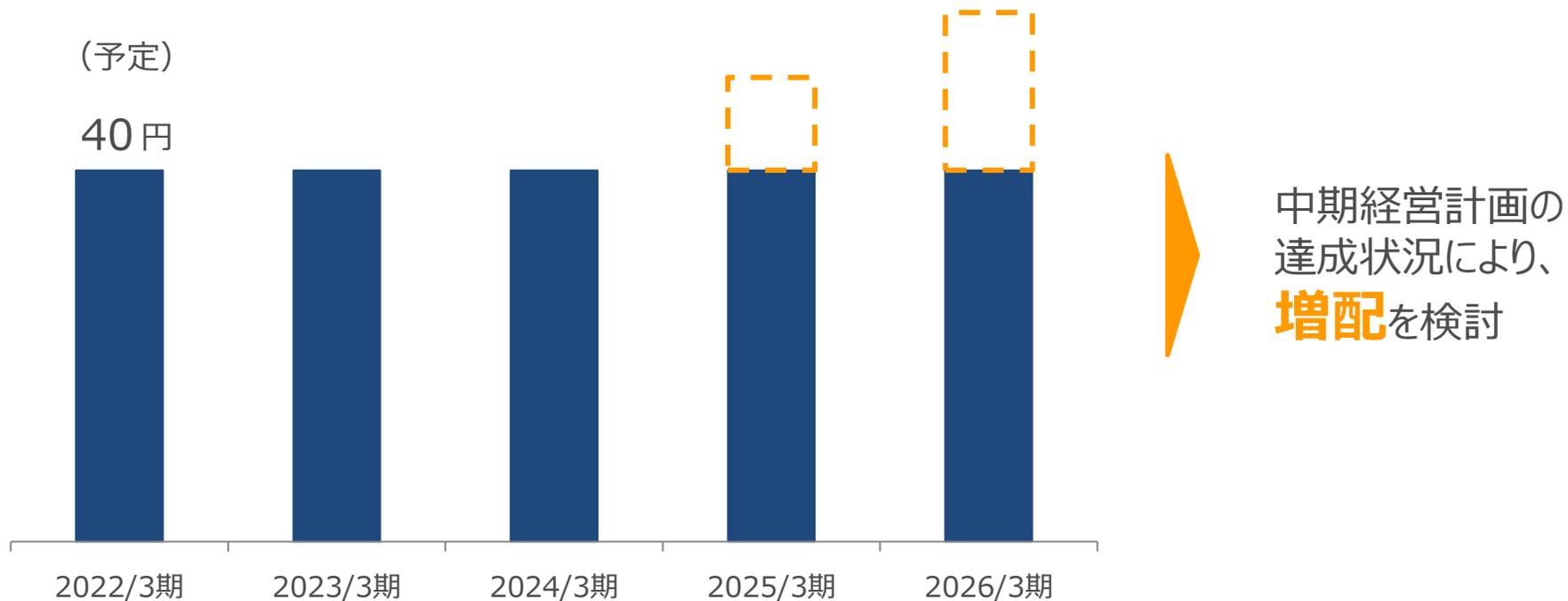


コロナ禍でも積極的に設備投資  
新たな成長につなげる

# 配当方針

- 安定的な配当の継続を基本とし、業績に対応した配当を行う
- 利益成長にあわせて増配を検討

## 一株当たり配当金



# サステナビリティの取り組み -これまでの活動-

- 中国、ASEAN地域の従業員と共に各国の「持続可能な社会」の実現に貢献



1990年に生産拠点を中国に移行して以来、長きにわたり、広く中国・ASEAN地域等の国々で事業を展開

生産能力の源は20,000人※を超える従業員

※関連会社等を含む

# サステナビリティの取り組み -これまでの活動-



地域とともに成長し、未来が描けるのは縫製業が労働集約型の産業だからこそ

- その地域に住む人の生活基盤の安定
- 安定的な雇用創出、地域経済の活性化に寄与

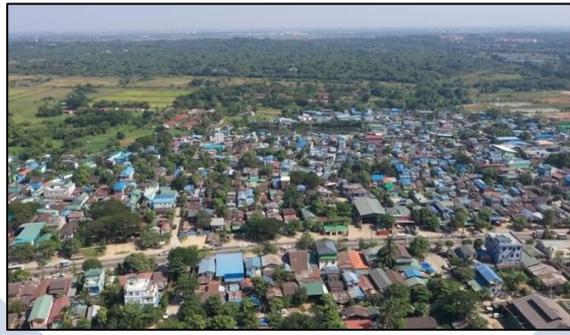
雇用を生む



- 他社に先駆けて新興国へ進出し、縫製工場を建設
- 多くの女性の雇用機会を創出（工場従業員の多くは女性）

地域を豊かに

- 周囲に店舗や公共施設が増える
- 工場を中心とした生活エリアが発展



生活レベルの向上

- 不当な就労や差別を行わず、適法に安定した収入を確保
- 安心して長く働ける労働環境を整備

街を育む

# サステナビリティの取り組み -これまでの活動-

- 労働者が長く、快適に働けるよう空調等の工場内環境を整備
- 送迎バス、託児所、食堂の整備等福利厚生も充実



託児所の設置



医務室の設置



食堂風景（朝食・昼食提供）



整備された職場環境



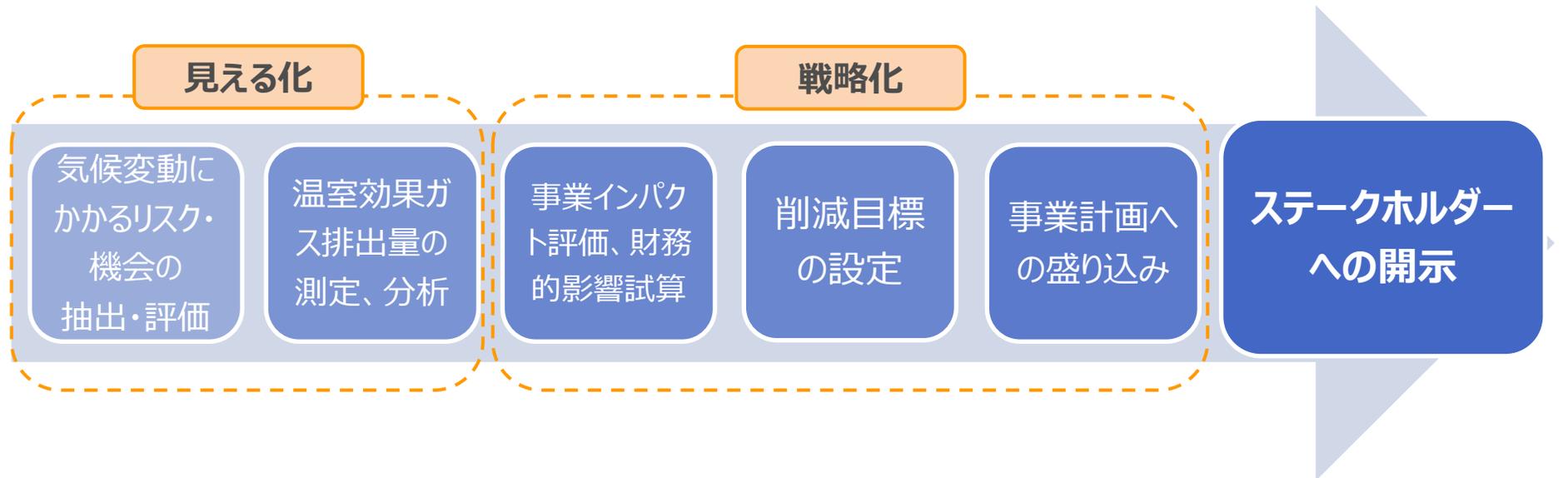
# サステナビリティの取り組み -これからの活動-

## しくみ構築 ⇒ “見える化”と“戦略化”

2022年：TCFDを基本的な枠組みとして、気候変動対策に関する取り組みに着手

⇒2024年3月期の事業計画への数値目標盛り込みを目指す

⇒ステークホルダーに対する適正な情報開示へ



プライム市場上場企業として、  
気候変動に対する定量的なアプローチ（分析・再評価）と、適正な情報開示を継続していく

# サステナビリティの取り組み -これからの活動-

## 個別の活動

- 省エネ工場の建設 : 新工場の照明LED化、省エネ型エアコンの標準装備
- ソーラーパネルの増設 : 再生可能エネルギーの活用とCO<sub>2</sub>排出量削減



ベトナムのアンナム工場の第3期、第4期増築工事にソーラーパネル設置を織り込む

- 排水処理・浄水設備の増設・維持 : 環境、生態系の保護と水質改善



生産国ごとに自然環境に配慮した、持続可能な工場運営を進める  
⇒縫製業を通じた社会貢献

# 本資料の取り扱いについて

本資料に記載されている計画や見通し、戦略などは本書面の作成時点において取得可能な情報に基づく将来の業績に関する見通しであり、これらにはリスクや不確実性が内在しております。かかるリスク及び不確実性により、実際の業績等はこれらの見通しや予想とは異なる結果となる可能性があります。

これらの情報は、現在入手可能な情報から経営者の判断に基づいて作成されており、実際の業績は、さまざまな重要な要素により、業績見通しとは大きく異なる結果となりうるため、業績見通しのみで全面的に依拠することはお控え下さいますようお願い致します。

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

また、本資料は、投資勧誘を目的としたものではありません。投資に関する決定は、利用者ご自身のご判断において行われるようお願い申し上げます。

本資料に関するお問合せ先  
株式会社マツオカコーポレーション  
IR担当  
(TEL. 084 - 973 - 5201)  
(URL. <https://www.matuoka.co.jp/>)