



2023年5月11日

各位

会社名 アツギ株式会社  
代表者名 代表取締役社長 日光 信二  
(コード番号：3529 東証プライム市場)  
問合せ先 取締役執行役員管理本部長 古川 雅啓  
(TEL 046-235-8107)

## 中期経営計画の見直しに関するお知らせ

当社グループは、2022年5月11日に公表した中期経営計画『ATSUGI VISION 2024』について、本日開催の取締役会において、計画の内容を見直すことを決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. 見直しの背景

当社グループは、2023年3月期から2025年3月期までの3年間を実行期間とする中期経営計画を策定し、達成に向けた施策を実行しております。しかしながら、為替の急激な変動等の影響により、計画初年度である2023年3月期の当社の業績は予定していた利益水準を大幅に下回る結果となったことから、戦略および数値目標の見直しを行うことといたしました。

### 2. 重点取組戦略の策定

《課題》

- 顧客視点に立脚した価値創りへのシフト
- ブランド力強化による市場ポジションの明確化
- 企業風土改革による強い組織力の実現
- 従前発想から脱却したビジネスモデルの実現

⇒

《戦略》

- 付加価値の最大化
- コスト構造改革
- 資本の効率化
- 組織改革（人的資本への投資）

### 3. 数値目標

【見直し前】

	2023年度	2024年度
連結売上高	255億円	272億円
連結営業利益	6億円	16億円
連結営業利益率	2.3%	5.9%
当期利益	7億円	15億円
ROE	2%	4%
ROIC	3%	5%

【見直し後】

	2023年度	2024年度
連結売上高	228億円	255億円
連結営業利益	△3億円	12億円
連結営業利益率	△1.5%	4.5%
当期利益	5億円	13億円
ROE	2%	4%
ROIC	△1%	3%

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

以上

Atsugi

# ATSUGI VISION 2024 改訂

---

代表取締役社長 社長執行役員  
日光 信二

2023.05.11 Thu.

## Agenda

### 1. ATSUGI VISION 2024

- (1) 現状分析
- (2) 課題総括

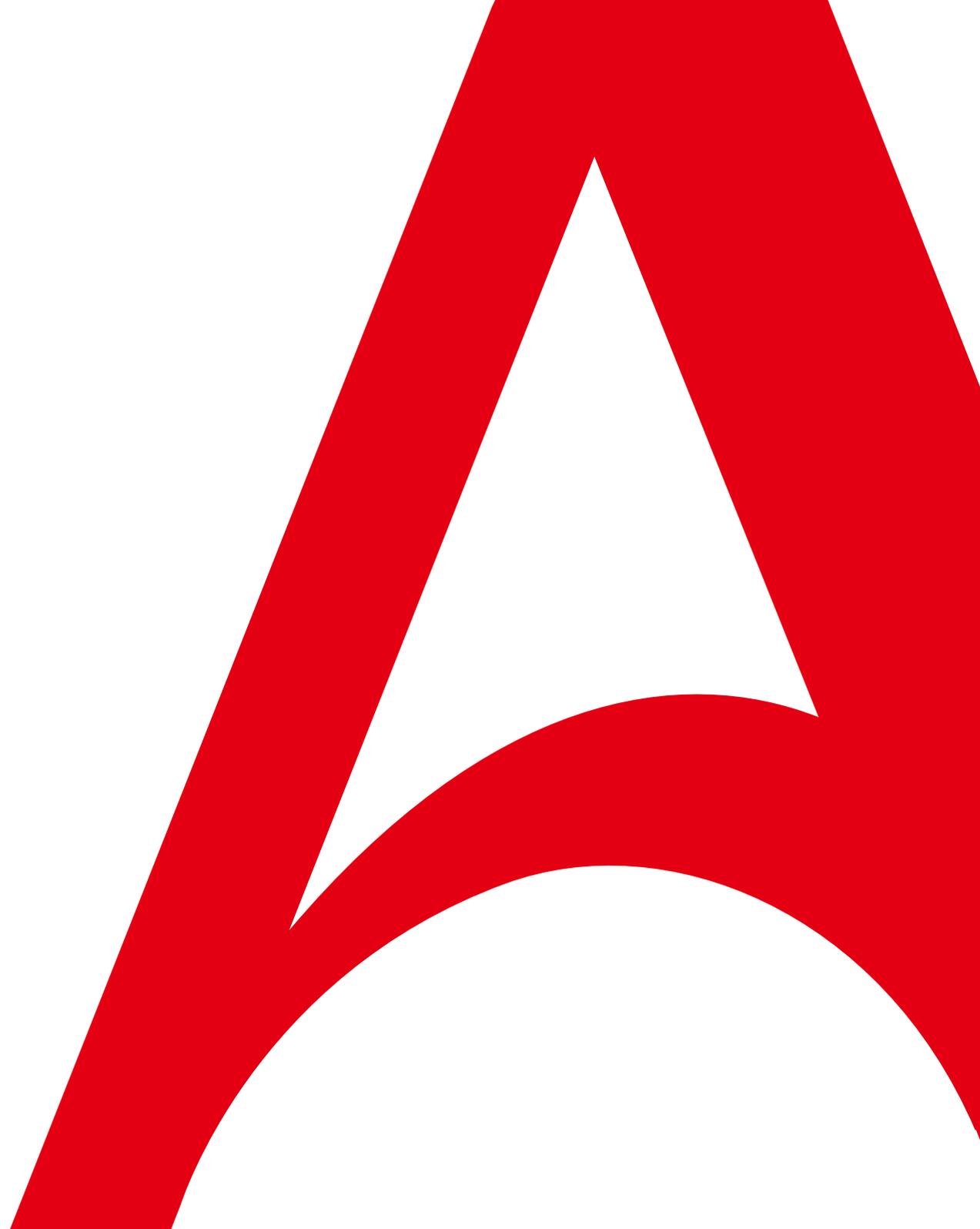
### 2. ATSUGI VISION 2024 改訂

- (1) パーパス・ビジョン
- (2) 戦略概要
- (3) 財務指標

### 3. ESGへの取り組み



# 1. ATSUGI VISION 2024



1-(1)

# 初年度の振り返り：概要

## 外部要因

為替の急激な変動  
原料高による製造原価アップ  
原油高に伴うエネルギーコストの増加  
物流コスト上昇  
最低賃金の引き上げ

## 内部要因

構造改革に伴うコスト増  
収益構造におけるコスト肥大化  
売上不振による利益額の低下  
市場価値と価格設定の乖離

ATSUGI VISION 2024の初年度は、収益性を高め財務基盤の安定を目指し下記取組を実行

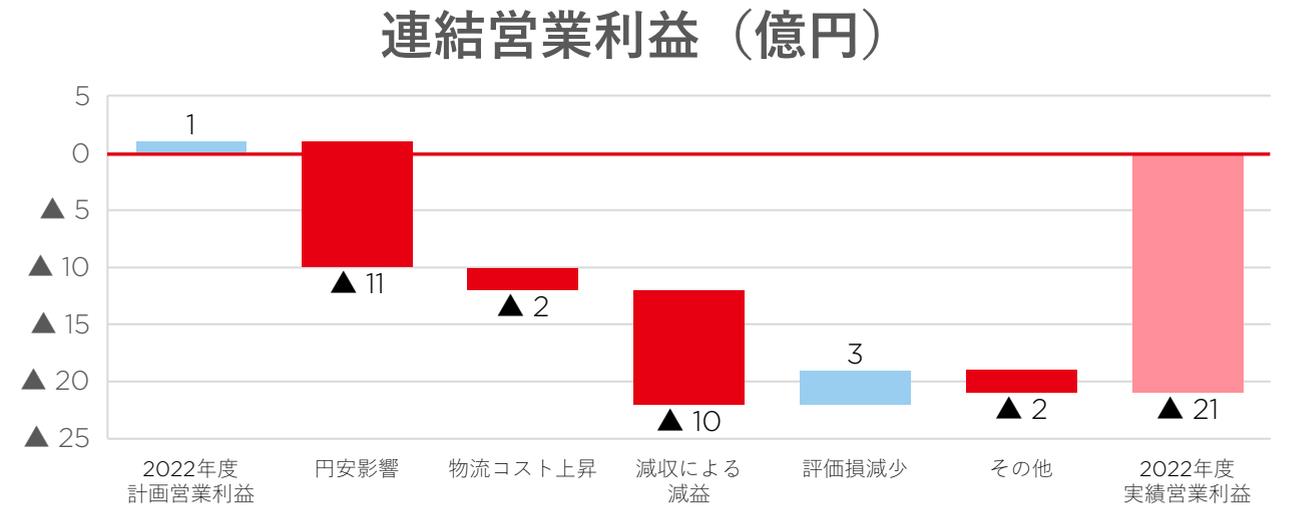
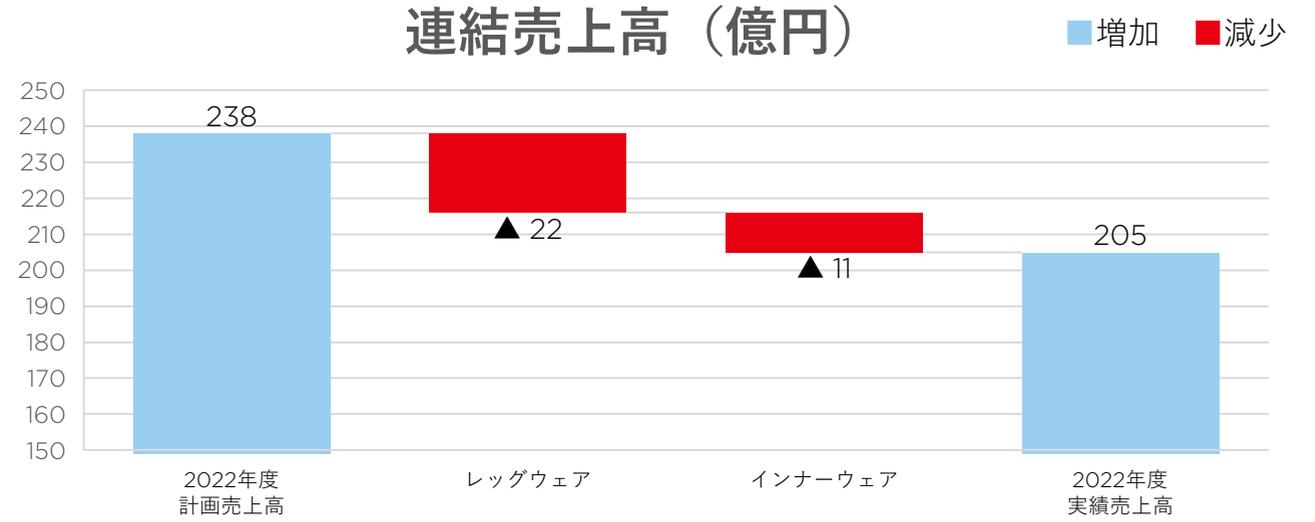
- ・ 事業ポートフォリオ強化  
(主カテゴリーブランドの刷新、新カテゴリー商品上市、EC強化プロジェクト発足)
- ・ 生産体制の再編による収益基盤強化 (国内生産子会社の生産業務を中国工場へ移管)
- ・ 資本の効率化 (政策保有株の売却、保有資産の売却)

上述の内部・外部要因により、ATSUGI VISION 2024 初年度は当初財務目標と大きく乖離

# 1-(1) ATSUGI VISION 2024：進捗状況

ATSUGU VISION 2024は初年度より大幅未達、当初財務目標と大きく乖離。

		(億円)		
		2022	2023	2024
売上高	目標	238	255	272
	実績	205	-	-
営業利益	目標	1	6	16
	実績	-21	-	-
(営業利益率)	目標	0.4%	2.3%	5.9%
	実績	-10.4%	-	-
ROE	目標	1%	2%	4%
	実績	-4.5%	-	-



1-(2)

## 課題分析

当社の現状を整理した結果は下記の通り。成長軌道へと進化するために課題解決の実行が急務。

### 培ってきた強み

- ▶ 確固たる生産技術に裏打ちされた高品質製品
- ▶ 全国を網羅する広範な販売網・ネットワーク
- ▶ 中国市場における認知度の高さ

### 陥っている弱み

- ▶ 顧客に対する提供価値の訴求力の弱さ
- ▶ ブランド力の脆弱化による市場存在感の希薄化
- ▶ イノベーションを生み出す組織風土の脆弱化

### 市場の変化による成長機会

- ▶ 顧客の価値観の変化によるニーズの多様化
- ▶ 衣料品ECの高成長、D2C市場の拡大
- ▶ 中国ストッキング市場の拡大

### 直面するリスク

- ▶ 主力領域であるストッキング市場の低位安定
- ▶ 卸売分野の一部に衣料品販売の需要減
- ▶ コロナ等不確実な事象発生による市場の急激な変化

## 1-(2) 課題総括

戦略策定の前提認識として、現在顕在化している課題・リスクに対する4つのチャレンジを設定。  
ATSUGI VISION2024 **改訂** 戦略の重点取組事項策定のベースとした。

### アツギの課題とリスク（再掲）

- ▶ 顧客に対する提供価値の訴求力の弱さ
- ▶ ブランド力の脆弱化による市場存在感の希薄化
- ▶ イノベーションを生み出す組織風土の脆弱化
- ▶ 主力領域であるストッキング市場の低位安定
- ▶ 卸売分野の一部に衣料品販売の需要減
- ▶ コロナ等不確実な事象発生による市場の急激な変化

### 課題解決における4つのチャレンジ

**1.**  
顧客視点に立脚した  
価値創造へのシフト

**2.**  
ブランド力強化による  
市場ポジションの明確化

**3.**  
企業風土改革による  
強い組織力の実現

**4.**  
従前発想から脱却した  
ビジネスモデルの実現

## 2. ATSUGI VISION 2024 改訂



2-(1)

## パーパス・ビジョン

### パーパス

**「肌と心がよろこぶ、今と未来へ。」**

アツギの存在意義は、肌の一番近くで人々の想いに寄り添ってきたからこそ、これまでも、これからも肌と心がよろこぶ商品やサービスを提供すること。誰もが一日の始まりに期待し、未来へのワクワクする想いを届けることで、心を豊かにし、社会に貢献できると、信じています。

### ビジョン

**「肌心地から、感動を生み出す フィールウェアのアツギへ。」**

「肌心地」には、“肌に心地よい商品”により、“肌と心のどちらも心地よくしたい”という思いが込められています。レッグウェアやインナーウェアというカテゴリーを超えた感動を生み出す フィールウェア（肌に触れる・心に響く衣服）を提供していきます。

2-(2)

# 戦略概要 ①全体像

## 全社戦略方針：潜在価値を創出する企業へのシフト

顧客起点の商品企画・サービスの提供を通じて、顧客と社会が求める潜在的な価値を、様々な気づきをもたらす新たな価値として創出する企業となる。

### 事業戦略 x ブランド戦略

1. 顧客視点に立脚した  
価値創りへのシフト

2. ブランド力強化による  
市場ポジションの明確化

3. 企業風土改革による  
強い組織力の実現

4. 従前発想から脱却した  
ビジネスモデルの実現

#### (1) 付加価値の最大化

- ▶ D2C事業の確立・強化
- ▶ ヘルスケア商品の強化
- ▶ 中国市場販売の拡大

#### (2) コスト構造改革

- ▶ 製造原価低減
- ▶ 販管費削減
- ▶ 新ブランド戦略による価格設定

#### (3) 資本の効率化

- ▶ 政策保有株式の縮減
- ▶ CCCの短縮
- ▶ 資産の有効活用

#### (4) 組織改革（人的資本への投資）

- ▶ 組織再編
- ▶ 人事制度改革
- ▶ 社内風土改革

#### 財務指標（2024年度）

売上：255億円

営業利益：12億円（営業利益率4.5%）

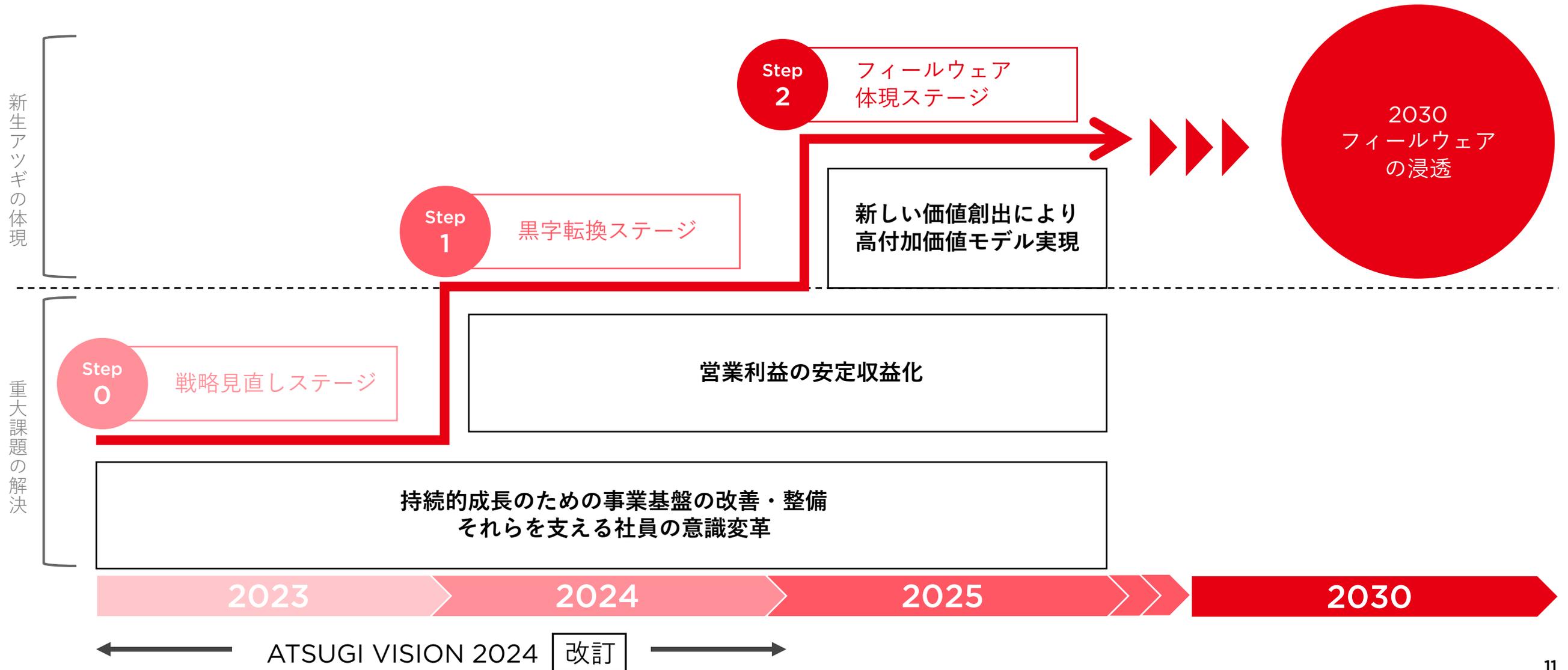
当期利益：13億円

ROE：4%

ROIC：3%

## 2-(2) 事業戦略の概要 ②戦略実行のロードマップ

以下の段階的ステップで2030年度までのビジョン達成を目指す。



## 2-(2) 戦略概要 ③事業ポートフォリオの再定義

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

### 高成長

- ▶ D2C事業の確立・強化、OMOの推進
- ▶ 中国市場販売の拡大
- ▶ ヘルスケア商品の強化

### 安定成長

- ▶ ドラッグストア・コンビニ向け販売の拡大
- ▶ 紳士インナーウェアの拡販
- ▶ SPAを中心とした新規販路の拡大

### 課題事業

- ▶ 不採算ルートでの縮小・撤退等

### 基礎収益

- ▶ 既存ルートでのレグウェア拡販
- ▶ 収益性の向上（原価低減）

## 2-(2) 戦略概要 (1) 付加価値の最大化

重点取組項目	取組アクション
<b>1</b> D2C事業の確立・強化	<ul style="list-style-type: none"><li>● 卸売市場縮小の転換期を自社EC強化で対応</li><li>● 顧客ニーズに基づく商品企画・開発の迅速化</li><li>● WEB上での積極的な情報発信による販促</li><li>● OMOの推進</li></ul>
<b>2</b> 中国市場販売の拡大	<ul style="list-style-type: none"><li>● レッグウェア市場が拡大している中国において高認知度のアツギブランドの販促を強化し売り上げを拡大</li><li>● D2C事業の中国展開</li></ul>
<b>3</b> ヘルスケア商品の強化	<ul style="list-style-type: none"><li>● 一般医療機器認証を活かした商品開発。着圧レッグウェアを医療系流通へ供給</li><li>● フェムテック分野は温活や更年期、ジュニア向け等にアイテムを拡大</li></ul>

## 2-(2) 戦略概要 (2) コスト構造改革

### 重点取組項目

### 取組アクション

1

**製造原価低減**

- 自社生産とOEMの二軸体制
- 生産工程の効率化による生産性向上
- 自社のスマートファクトリー（自動化・省人化・省エネ化）を2024年に稼働することによる製造原価の更なる低減

2

**販管費削減**

- 物流コストの効率化（自動化推進・拠点の再編）
- 業務の効率化（基幹システムの刷新、RPA強化等）を推進し、人員の最適配置を図る

3

**新ブランド戦略による価格設定**

- ブランド戦略に紐づく製品開発、技術開発、顧客コミュニケーションを実現し顧客に感動を生み出すフィールウェアを提供することで商品価値を引き上げる

2-(2) 戦略概要 (3) 資本の効率化

重点取組項目

取組アクション

重点取組項目		取組アクション					
1	政策保有株式の縮減	純資産比率	2021年度実績 22%	→	2022年度実績 21%	→	2024年度目標 10%以下
		時価総額	72億円	→	66億円	→	30億円 <small>*2024年度目標は現在の時価総額をベースに想定</small>
2	CCCの短縮	棚卸資産回転日数	203日	→	201日	→	150日
		売上債権回転日数	63日	→	68日	→	63日
		仕入債務回転日数	53日	→	57日	→	53日 <small>*レナウンインクスを除く</small>
3	資産の有効活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 遊休不動産の売却・活用 遊休工場跡地の売却推進（22年度2ヶ所売却実施 売却額2億円）</li> <li>● 本社所有地の再開発</li> </ul>					

## 2-(2) 戦略概要 (4) 組織改革 (人的資本への投資)

常に新たな価値創出を実現し続ける組織へと生まれ変わるため、組織改革を実行。

### 組織再編

事業戦略とブランド戦略を強化し、商品価値の訴求や発信を推進するために以下の組織を新設

- 技術開発部
- ブランド戦略部
- D2C推進課
- 広報・サステナビリティ推進課

### 人事制度改革

社員の士気を高め、一人ひとりが生き生きと活躍することができる環境の整備

- 適切な評価の実施、人材の育成、最適な人材配置を目的とした評価制度の見直し
- リモートワークの更なる推進、フレックスタイム制度の導入、65歳までの定年延長

### 社内風土改革

パーパスを制定、社員一人ひとりに浸透させることで今までにない新たな価値を創出する企業文化醸成

- パーパス社内浸透活動の継続
- チャレンジ精神を奨励する  
「ATG賞 (明るく・楽しく・元気にチャレンジしま賞)」の創設・運営スタート

## 2-(3) 財務指標（計画値の見直し）

2022年度は、収益構造の抜本的な見直しと更なる製造原価低減を目的とし、国内工場の生産業務を終了。中国工場への生産移管を実施。行動制限の緩和による人流回復・需要回復を想定しプレーンストックングの主力ブランドASTIGU（アスティーク）のリブランディングを実行。利益面では急激な円安進行、原燃料価格・物流費の高止まり、人件費上昇などのコストアップにより厳しい状況で推移。

年度	当初計画			見直し後			2025（想定）
	2022	2023	2024	2022 （実績）	2023	2024	
売上高	238	255	272	205	228	255	280
営業利益	1	6	16	-21	-3	12	24
（営業利益率）	（0.4%）	（2.3%）	（5.9%）	（-10.4%）	（-1.5%）	（4.5%）	（8.5%）
当期利益	3	7	15	-12	5	13	23
ROE	1%	2%	4%	-5%	2%	4%	7%
ROIC	0%	3%	5%	-6%	-1%	3%	6%

（単位：億円）

## 2-(3) 財務指標（主要商品戦略概要）

（単位：億円）

年度		2022 (実績)	2023 (計画)	2024 (計画)	2025 (想定)
売上高	既存取引	179	188	193	196
	D2C事業	2	8	18	28
	ヘルスケア分野	0	1	3	5
	紳士インナーウェア	4	5	7	9
	新規ルート開拓	0	1	5	8
	中国販売	7	12	15	19
	繊維事業計	192	215	241	265
	不動産事業ほか	13	13	14	15
	合計	205	228	255	280
営業利益		-21	-3	12	24
（営業利益率）		(-10.4%)	(-1.5%)	(4.5%)	(8.5%)
ROE		-4%	2%	4%	7%
ROIC		-6%	-1%	3%	6%

### 主要商品戦略の概要

#### 既存取引

- ・ 既存ブランドの統廃合
- ・ 付加価値向上
- ・ 価格設定の見直し

#### D2C事業

- ・ 消費者ニーズの調査・選定
- ・ 成長ブランドの抽出・再定義

#### ヘルスケア分野

- ・ 一般医療機器認証を活かした商品開発、医療系流通への販売
- ・ フェムテック商品販売強化

#### 紳士インナーウェア

- ・ レナウンインクス企画商品をアツギ販路で拡販

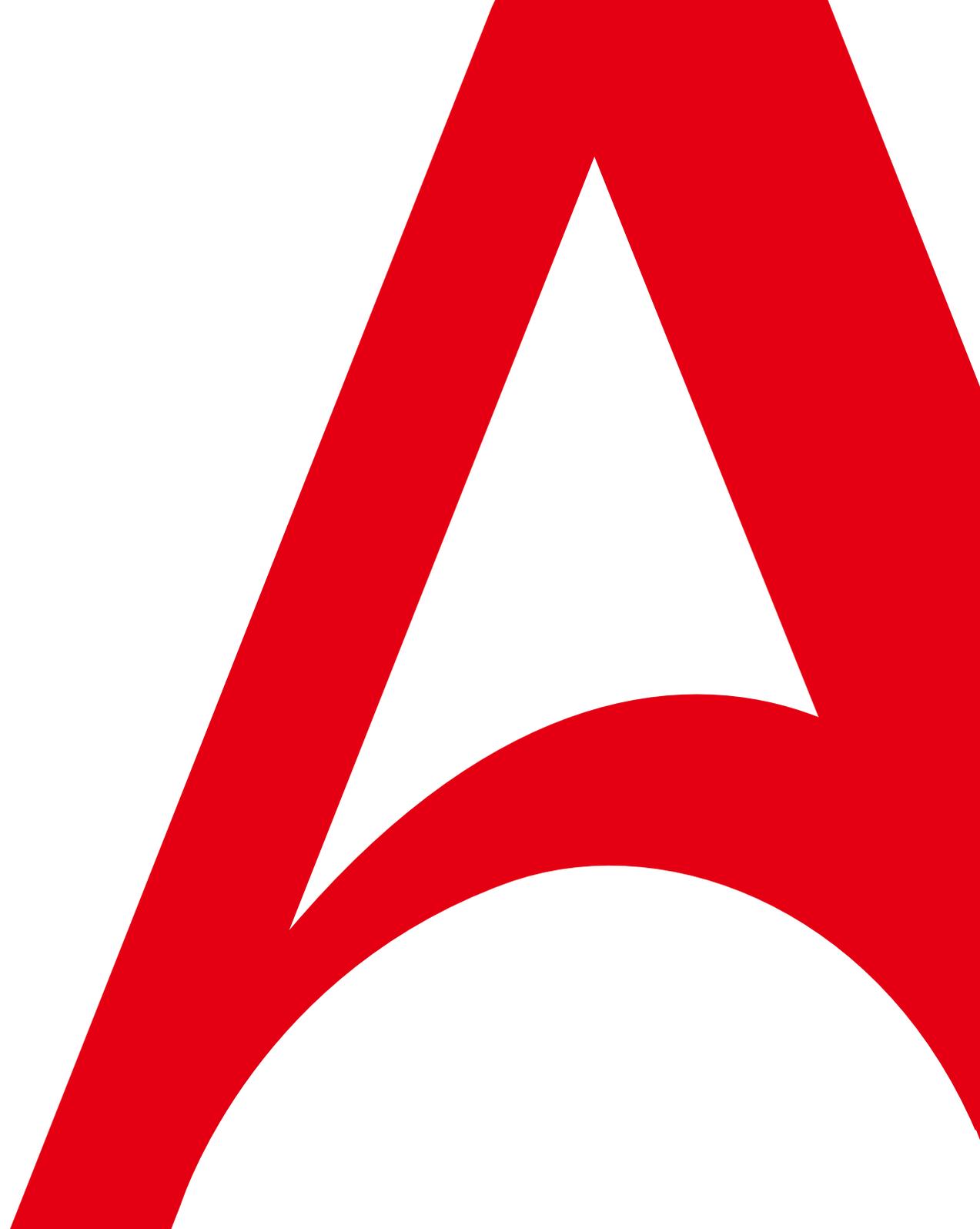
#### 新規ルート開拓

- ・ 新規肌着開発
- ・ 販路を限定した高付加価値商品

#### 中国販売

- ・ 中国国内向けの商品を企画開発
- ・ D2C事業の中国展開

### 3. ESGへの取り組み



## 3

## 環境負荷の低減

### 中国新工場における環境負荷軽減への取り組み

総電力使用量の10%を太陽光発電に切り替え  
節水型の設備導入による省エネ



### サステナブル資材の利用

- リサイクルナイロン、バイオマスプラスチック、ベジタブルインキなどの使用
- プレーンストッキングの主力ブランド「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142万本分のプラスチックを削減



### 衣料品を「捨てる」から「生かす」へ

リサイクルプロジェクト「BRING」とコラボレーション  
着ることのなくなった衣料品をアツギ直営店で回収し、新たな製品として生まれ変わらせることで、循環型社会の形成に貢献



### TCFD提言への賛同

2023年4月にTCFD提言への賛同を表明し、情報開示の準備を進めています



3

## 社会課題の解決

### フェムテックへの取り組み

フェムテックにまつわる企業活動を「フェムサポ™」とネーミング。  
社内プロジェクトチーム「フェムサポ™チーム」を発足し、フェムテック推進のために様々な活動を実行。



### 人材の育成・活躍の推進

適切な評価の実施、人材の育成、最適な人材配置を目的とした評価制度の見直し  
リモートワークの更なる推進、フレックスタイム制度導入、65歳までの定年延長

# 3 ガバナンスの強化

## 取締役の任期の見直し

株主からの信任機会の増加による経営責任の明確化を図るため、2022年6月の株主総会において取締役の任期を2年から1年に変更

## 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) 22年度実績 2名 (12%)  
 → 24年度目標 4名 (25%)  
 → 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育成推進  
 (現在対象者5名中 女性2名)

## BCP対応

生産拠点の中国一極集中によるリスクを低減するため国内外の協力工場により生産体制を補完

## 役員構成の見直し (6月末定時総会承認後)

経営の方針や経営改善について、独立社外取締役の豊富な知識・経験に基づく助言を得て、当社の持続的な成長を促し中長期的な企業価値を向上させることを目的として取締役の構成を見直し、過半数を独立社外取締役とする

あわせて、取締役会の多様性の確保の観点から女性役員を増員

		旧				新		
		男性	女性	計		男性	女性	計
取締役	社内	3		3	→	2		2
	社外	1	1	2	→	2	1	3
	計	4	1	5	→	4	1	5
監査役	社内	1		1	→	1		1
	社外	2		2	→	1	1	2
	計	3	0	3	→	2	1	3
役員計	社内	4	0	4	→	3	0	3
	社外	3	1	4	→	3	2	5
	計	7	1	8	→	6	2	8

肌と心に届け。

# Atsugi

## 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います。記載事項は、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。