



2025年2月3日

各 位

会 社 名 株式会社ナイガイ  
代表者名 代表取締役社長 今泉 賢治  
(コード：8013 東証スタンダード市場)  
問合せ先 取締役常務執行役員 市原 聡  
(Tel 03-6230-1654)

## 2025～2027年度 第6次中期経営計画 (N-Challenge 2027) のお知らせ

当社グループは、この度2025年度を初年度とする第6次中期経営計画 (N-Challenge 2027) を策定しましたのでお知らせいたします。

### 記

当社グループは、企業パーパスに「素足以上に足どり軽く」を掲げ、中長期視点での持続的成長に向けた目標を「THE NEXT STAGE 2030」と定め、2030年度に連結売上高200億円、経常利益率5%の達成に向け、常に顧客ニーズに寄り添った上質なエッセンシャルウェアによる「パーソナル・ソリューションカンパニー」としての地位を確立することを目指しております。

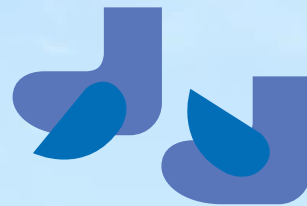
2025年度からスタートする第6次中期経営計画 (N-Challenge 2027) につきましては、この2030年ビジョンの達成に向けての再成長への転換期と位置づけ、「事業戦略」の大きな柱として中長期にわたって強みを発揮できる事業ポートフォリオの構築・強化を推し進めるとともに、財務の安定化、人的資本の活性化等の経営資本の最適化に向けての戦略を実行してまいります。

同時に、すべての人に“上質で快適なエッセンシャルウェアをお届けする”というミッションに基づき、あらゆるベネフィットの提供を「環境」と「人」に優しいサステナブルなCSV経営の実践として、SDGs目標とともに取り組み、消費者に信頼され、選ばれる上質なエッセンシャルウェアメーカーとして「パーソナル・ソリューションカンパニー」の地位確立を着実に進めてまいります。

これらの結果、第6次中期経営計画では、最終年度に、グループ連結売上高165億円、経常利益5億円の達成を目標としてまいります。

以上

素足以上に  
足どり軽く



NAIGAI

第6次

# 中期経営計画

N - Challenge 2027

2025年2月3日

# CONTENTS

1. パーパス&ミッション&バリュー
2. 第5次中期経営計画の振り返り
3. 2030年ビジョン・中期経営計画ロードマップ
4. 第6次中期経営計画の概要
5. 財務戦略
6. サステイナブルへの取り組み

# パーパス&ミッション&バリュー

- “素足以上に足どり軽く”を実現する、上質な“エッセンシャルウェア”をお届けします
- 消費者の“不”の解消のため、4つの価値（機能／感性／体験／サスティナブル）を追求します

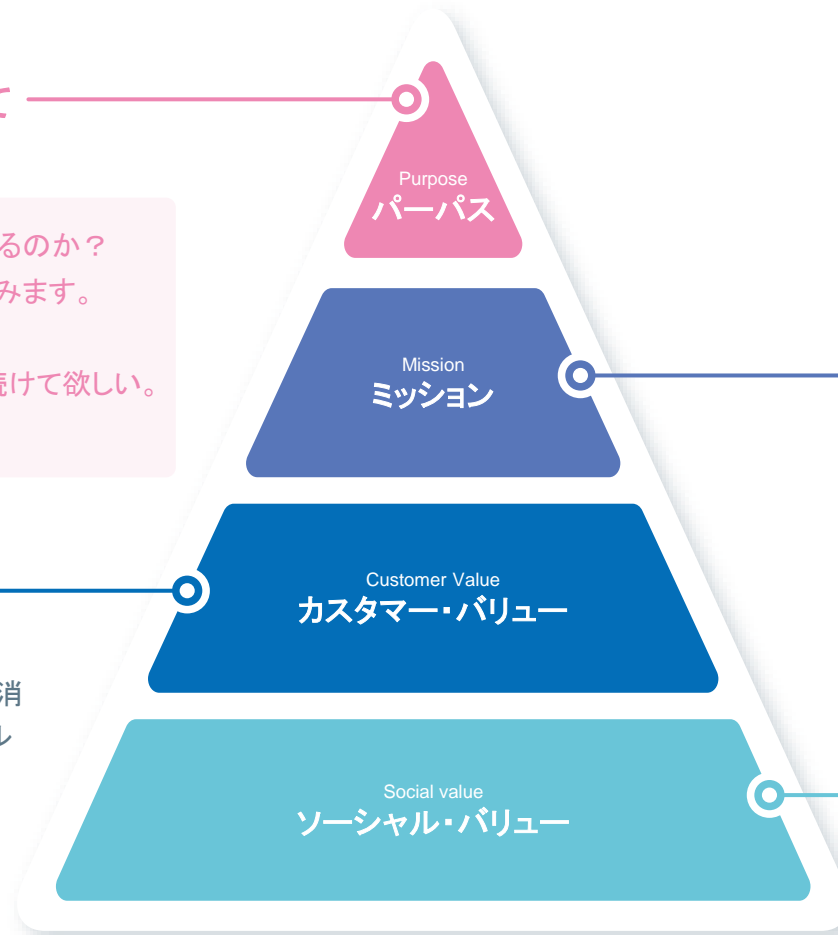
## “素足以上に足どり軽く”を目指して

- 新しいナイガイの価値創造

くつしたは素足の心地よさを超えることができるのか？  
NAIGAIはその答えを求めて未来へと突き進みます。  
100年こだわり続けて創り上げたくつしたを、  
次の100年も、「素足以上に足どり軽く」履き続けて欲しい。  
くつしたから毎日が変わりますように。

## “パーソナル・ソリューション” 価値の提供

- エッセンシャルウェアを通じた様々な“不”の解消
- 機能価値・感性価値・体験価値・サスティナブルな価値の追求



Purpose  
パーパス

Mission  
ミッション

Customer Value  
カスタマー・バリュー

Social value  
ソーシャル・バリュー

## 上質な “エッセンシャルウェア”の提供

- 全ての人に、生活に欠かすことのできない上質で快適なエッセンシャルウェアをお届けする

## “人と環境に優しい” CSV経営の実践

- 事業活動を通じたSDGs目標への取り組み
- 企業価値向上と消費者価値向上の両輪経営

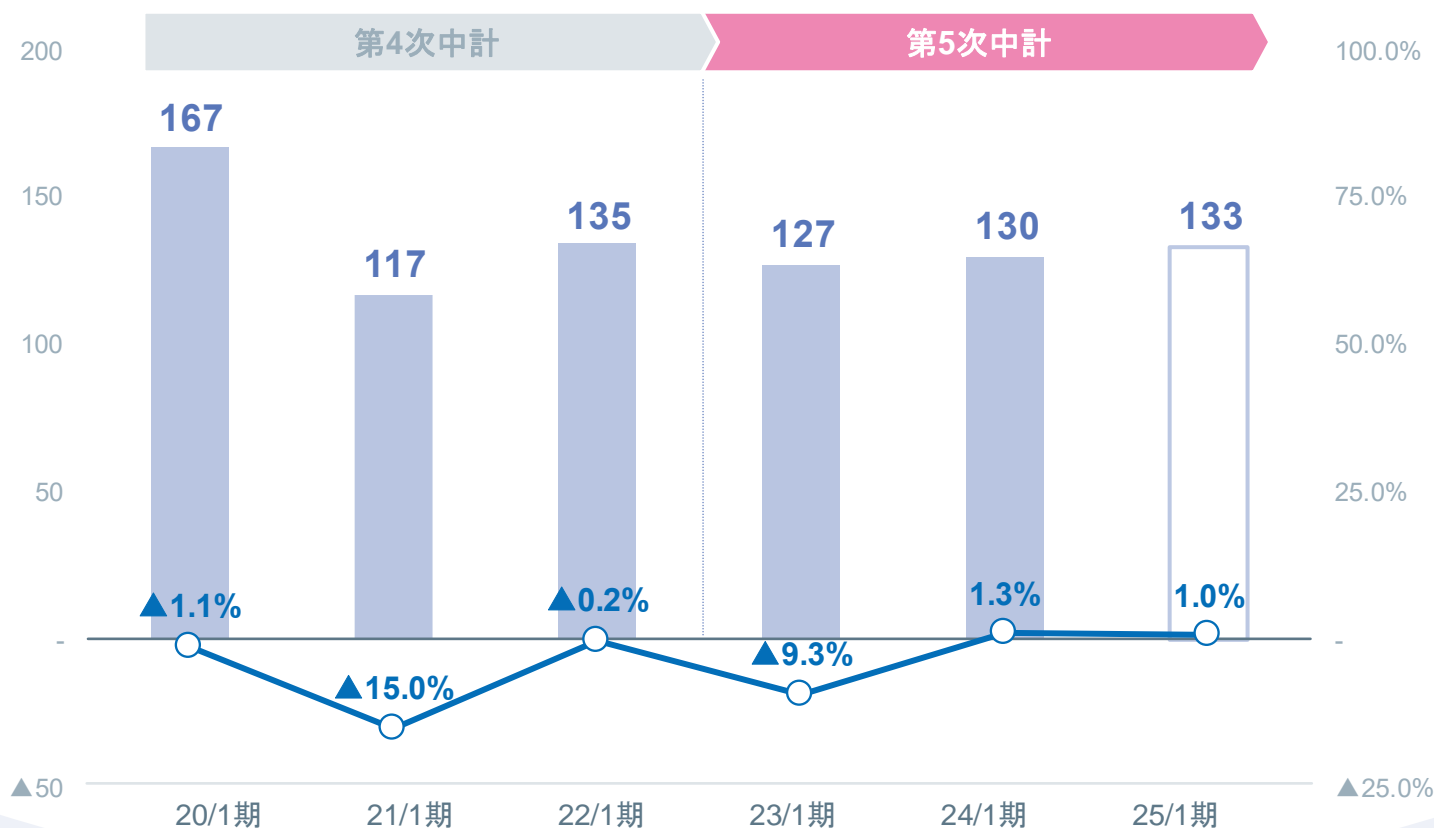
# 第5次中期経営計画と財務推移

- コロナ禍の影響による人流・購買行動の変化、為替変動等の外部環境変化の影響を受け、第5次中期経営計画は未達となりました
- 単体ビジネスは靴下事業を中心に展開しています。今後の成長戦略を支える屋台骨として、収益体質の再構築が必須

## 第5次中期経営計画と財務推移

(単位 | 億円)

■ 売上高(連結)    ● 経常利益率(連結)



※25/1期は業績予想を記載

# 第5次中期経営計画の成果と課題

- 第5次中期経営計画では、自主運営売場の拡充やECビジネスの拡大に取り組む一方、不採算部門の撤退・見直しを行うなど、定性的な目標施策を着実に推進しました

## 第5次中期経営計画の振り返り

事業ポートフォリオ戦略	<b>ベースカーゴ事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>百貨店のシェアアップに向け、自主運営売場(※)の構築、及び雑貨連合売場における他社との協力体制の構築に取り組みました</li> <li>新規販路開拓は、専門店チェーンなどの新販路を開拓し、取引を開始しました</li> </ul>
	<b>成長投資事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>レッグ通販では、売上拡大を達成し、収益化の目途が立ちました</li> <li>バッグ通販では、更なる成長基盤の構築が課題として残りました</li> </ul>
	<b>自社育成事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>様々なテストマーケティングを実行の上、不採算店を閉店し、集中と選択により一定の方向性を見出しました</li> </ul>
	<b>再構築事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>生産インフラの再構築により、調達原価の低減を実現しました</li> <li>アジア圏の内需拡大に向け、上海・香港・台北において、ライセンスブランドの販売拡大に取り組みました</li> <li>アウター卸事業からの撤退を行いました</li> </ul>

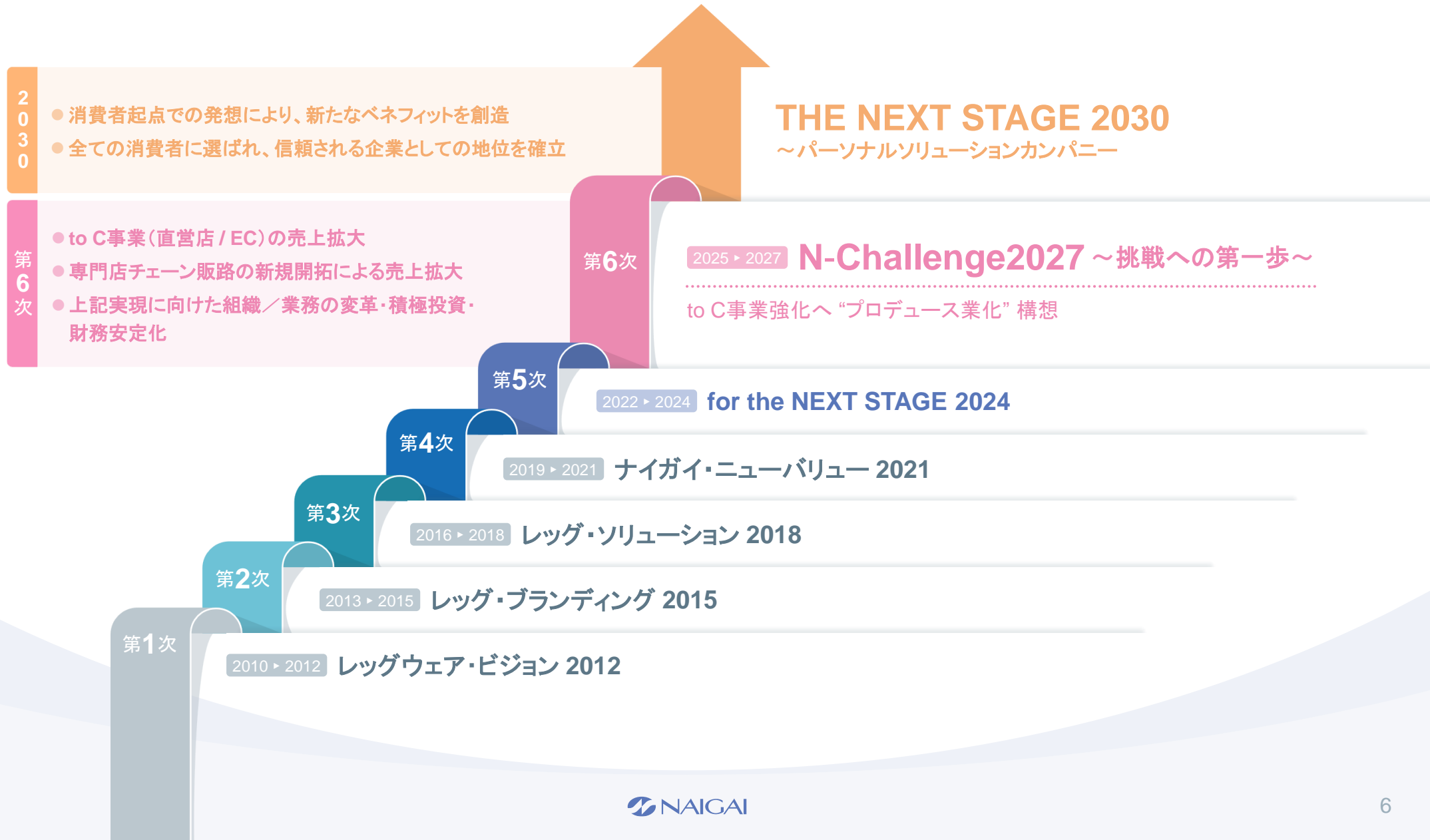
## 今後の方向性

<b>百貨店</b>	自主運営売場・雑貨連合売場の拡大
<b>量販店・専門店チェーン</b>	更なる深耕・新規得意先開拓の拡大
<b>レッグ通販</b>	商品開発強化による成長
<b>バッグ通販</b>	新たな取り組みによる売上拡大
<b>直営店事業</b>	水平展開に繋がる「直営モデル」の構築
<b>海外事業</b>	生産インフラ：適地適品化のサプライチェーンの更なる強化 アジア圏の内需拡大：事業基盤創りの着実な進行による EC事業などの売上拡大

※自主運営売場：百貨店において、当社が主体となって管理する売場を指す

# 2030年ビジョン・中期経営計画ロードマップ

- 第6次中期経営計画では、2030年のパーソナルソリューションカンパニーの実現に向け、新たな挑戦に取り組みます



# 第6次中計の基本方針と3つの戦略

## 第6次中計 基本方針

「パーソナルソリューションカンパニー」を目指し、  
消費者起点の発想による、新たな事業モデルの創造へ挑戦

### 財務戦略

- ① 連結経常利益5億円の達成
- ② 育成事業・成長加速事業と位置付ける to C事業(直営店 / EC)・to B事業(専門店チェーン)への戦略的な投資実行
- ③ 獲得キャッシュフローを原資とした配当還元の積極検討



### 事業戦略

- ① 収益力改善と重点事業へのリソース再配分を進めるため、構造改革を実行
- ② 百貨店・直営店にて“お客様がワクワクするプロデュース売場”の構築／拡大
- ③ EC／専門店チェーンの拡大、及びNB商品の開発／販売体制の強化を通じた、エッセンシャルウェアの市場浸透



### 組織戦略

- ① プロデュース業への進化のための体制変更(専門組織の立ち上げ、販路別MD等)
- ② NB商品の強化のため、経営企画室による組織横断型プロジェクトを組成
- ③ 次世代のプロフェッショナル人材の獲得、及びリーダー人材の育成強化



# 経営環境の変化と4つの挑戦

● “素足以上に足どり軽く”を実現する上質な“エッセンシャルウェア”をお届けするため、新たな「4つの挑戦」へ取り組みます

## 当社を取りまく経営環境

### 1 百貨店の店舗数減少、売場転換

- 主要販路である百貨店の店舗数が減少傾向
- 人手不足を背景に、百貨店における自主運営売場が増加（売場作りの外部委託拡大）

### 2 卸機能の進化に対する要請

- メーカーは中間マージン削減のため直接販売を志向  
加えて、人員不足により販路選別が進行
- 単純な流通機能のみを担う卸の淘汰（卸機能の進化が必要）

### 3 消費者の購入経路の多様化

- 百貨店、量販店、専門店などの店舗販売に限らず、インターネット通販をはじめとする無店舗販売の普及により、消費者の購入経路が多様化
- アウター・雑貨等、業界外の小売による靴下取扱いの増加

### 4 消費者ニーズの多様化

- ウェルネス意識の高まり等、顧客が靴下へ求める機能が多様化

## ナイガイの4つの挑戦

### 1 収益改善・リソース再配分のための構造改革への挑戦

- 不採算カテゴリーの縮小
- ブランドの集中／選択、商品原価の低減
- 取引条件の見直し

### 2 “売場のプロデュース業化”への挑戦

- 2030年、直営店40店舗、自主運営売場40店舗の展開

### 3 “消費者とのタッチポイント拡大”への挑戦

- EC事業のリソース拡充による売上拡大
- 「販路特性に合わせた商品開発」による専門店チェーン販路の開拓

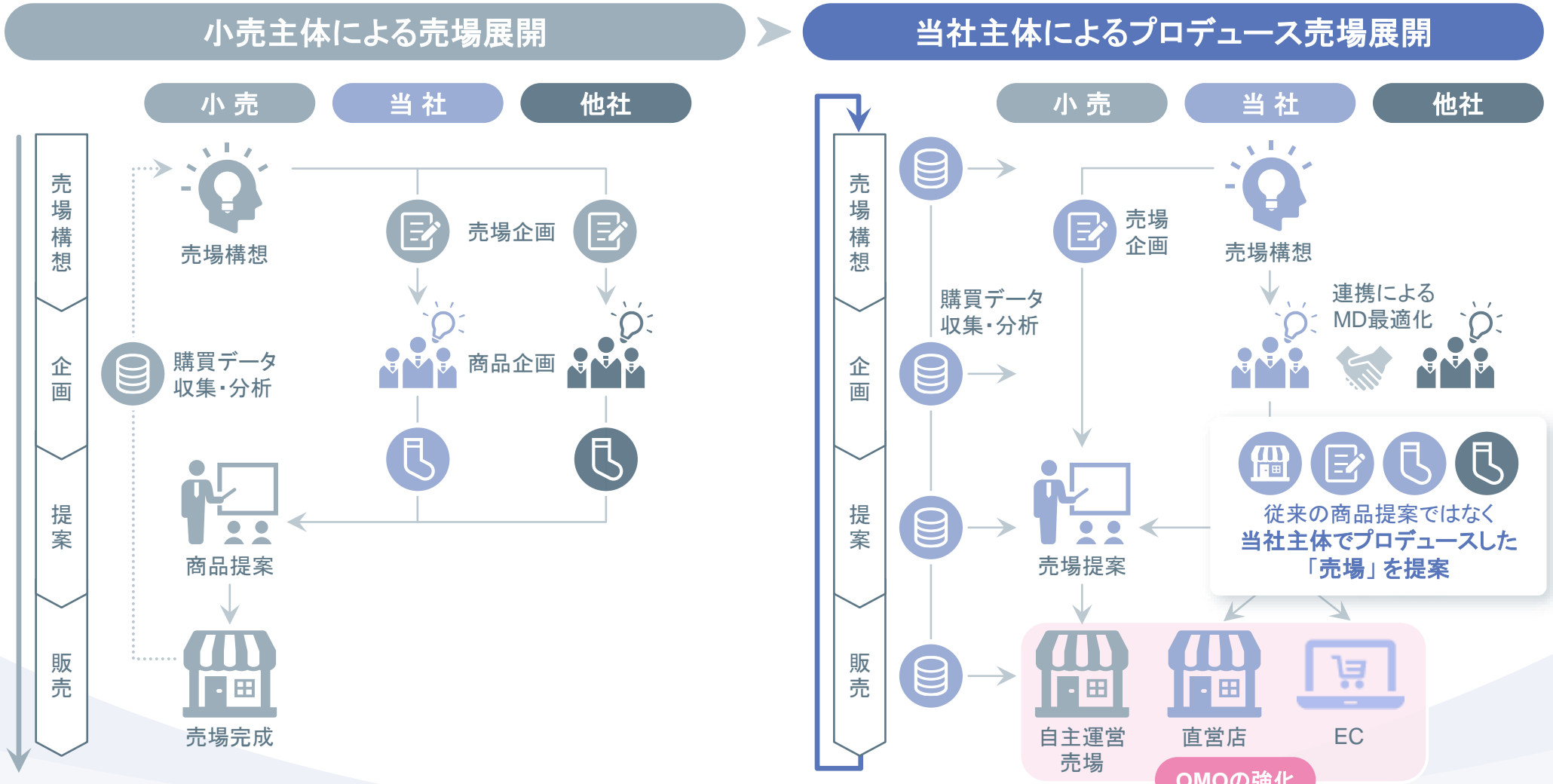
### 4 “消費者ニーズに寄り添うNB商品開発”への挑戦

- AIマーケティングツールの活用
- R&Dの迅速化による、新商品の早期市場投入
- オンラインテストマーケティングの実践
- ナイガイラボを活用した機能性エビデンスの取得

※NB：当社独自のブランドを指す

# toC強化へ“プロデュース業化”構想

- 小売主体の売場から、当社主体によるプロデュース売場への転換を進めます
- サプライチェーンにおける役割・機能の大幅な見直しを行います



※各プレイヤーが担うサプライチェーン上の役割・機能を、小売:薄いグレー、当社:青色、競合:濃いグレーとして表示

# 事業ポートフォリオ戦略



# 財務方針・主要財務目標

## 基本方針

- ① 第6次中計にて、構造改革と成長領域への注力により、収益体質の改善を実現します
- ② to C事業を中心に、将来の成長性・収益性の向上を見据え、成長投資へ積極的に取り組みます
- ③ 早期復配の実現を目指します

## 財務目標

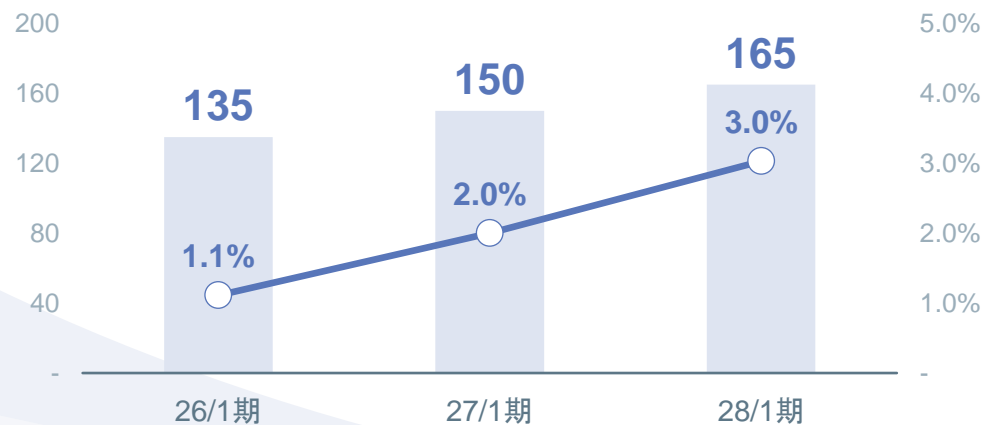
売上高 **165** 億円以上

経常利益率 **3%**以上

ROIC※ **4%**以上

## 第6次中期経営計画の財務目標(連結) (単位 | 億円)

■ 売上高 — 経常利益率



## 主要財務目標一覧(連結) (単位 | 億円)

主要指標	26/1期	27/1期	28/1期
売上高	135	150	<b>165</b>
売上総利益	51	60	66
経常利益	1.5	3.0	5.0
売上高成長率	102%	111%	110%
売上総利益率	38%	40%	40%
経常利益率	1.1%	2.0%	<b>3.0%</b>
在庫回転期間	2.8	2.7	2.5
ROE			5.0%
ROIC			<b>4.0%</b>

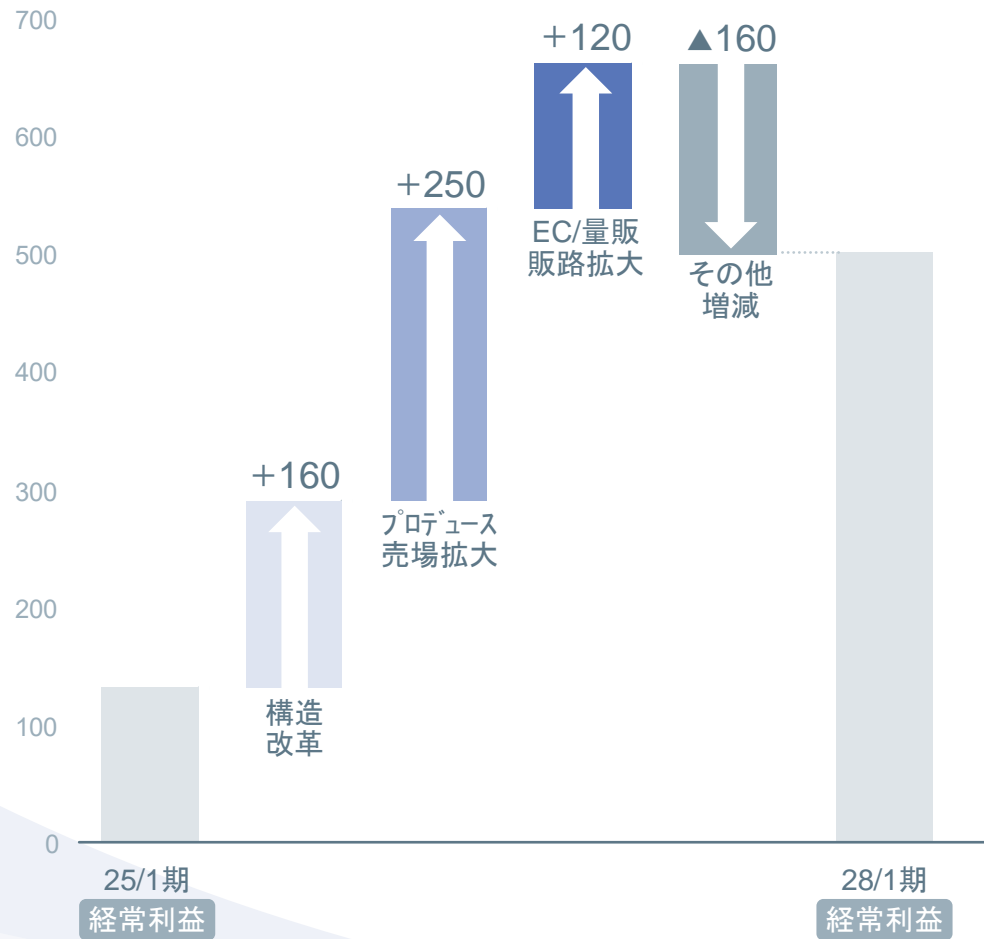
※ROIC = ((営業利益 + 受取配当金) × (1 - 実効税率)) ÷ (株主資本 + 有利子負債)

※ROE = 当期純利益(実行税率加味後) ÷ 純資産

# 想定される施策効果

## 想定される施策効果(連結)

(単位 | 百万円)



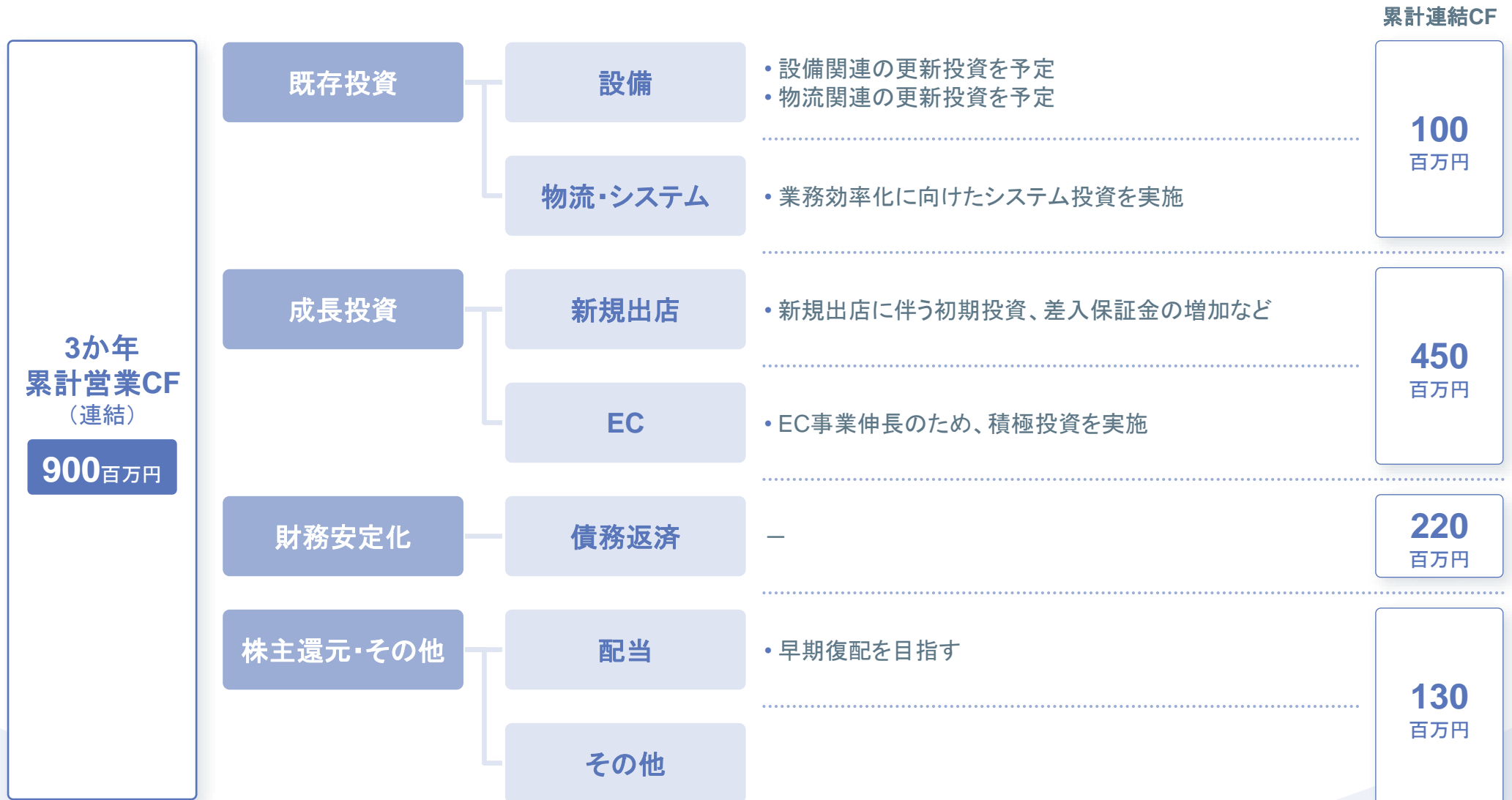
## 施策概要・経常利益の改善効果(連結)

(単位 | 百万円)

項目	事業	施策内容	効果※
構造改革	to B事業	不採算カテゴリーの縮小	+40
		ブランドの集中/選択、商品原価の低減	+70
		条件の見直し	+50
プロデュース売場拡大	to C事業	自主運営売場の拡大	+150
		直営店の収益改善、及び新規出店	+100
EC/量販販路拡大	EC事業 to B事業	EC事業の拡大	+60
		専門店チェーン等の拡大	+60
その他増減	海外事業	新販路・新商材の開拓	+40
	その他	上記以外の増減(人材投資等を含む)	▲200

※効果額は3か年累計額を計上

# キャッシュ・アロケーション方針



# ナイガイグループの「サステイナブル」への取り組み

ナイガイグループは、国連が提唱する「持続可能な開発目標(SDGs)」に賛同し、  
企業ブランド理念である「素足以上に足どり軽く」を目指し、  
社会の課題解決とナイガイグループの成長を両立させる「共有価値の創造(CSV)」により、  
持続可能な社会・環境の実現に貢献してまいります。

## サステナビリティに向けての重点取り組みテーマ

“環境”と“人”に優しい社会の実現への貢献と、グループの持続的な成長をめざして、  
重点テーマとして以下の3つの項目を設定いたしました。

### 地球環境の保全



7 エネルギーをみんなに  
そしてクリーンに

11 住み続けられる  
まちづくりを

12 つくる責任  
つかう責任

13 気候変動に  
具体的な対策を

17 パートナシップで  
目標を達成しよう

素足以上に  
足どり軽く

NAIGAI

### お客様との新たな価値創造



3 すべての人に  
健康と福祉を

10 人や国の不平等  
をなくそう

12 つくる責任  
つかう責任

17 パートナシップで  
目標を達成しよう

素足以上に  
足どり軽く

NAIGAI

### 多様性を活かした全員活躍の推進



5 ジェンダー平等を  
実現しよう

8 働きがいも  
経済成長も

10 人や国の不平等  
をなくそう

16 平和と公正を  
すべての人に

17 パートナシップで  
目標を達成しよう

素足以上に  
足どり軽く

NAIGAI

# SDGs目標に向けた主な取り組み施策の紹介



## 地球環境の保全

### ●グループ所在エリアでの取り組み

グループ唯一の工場「タイロンデックス」ではグリーンエネルギーの活用・マングローブの植林・従業員出身地で海岸清掃などのイベントを行っています。

また本社では、東京都港区の清掃活動・本社周辺の清掃活動を行っています。

### ●環境配慮素材の積極活用の取り組み

環境にやさしいオーガニックコットン・再生繊維、包装資材の脱プラスチックを積極的に活用しています。



## お客様との新たな価値創造

### ●「人に優しい」商品開発への取り組み

障がいのある方にも使いやすいユニバーサルデザインの開発(みんなの靴下)や、フェムテックブランドの開発(整)とフェムテックイベントへの参加を行っています。また、ナイガイラボでの地域の高齢者に向けた「足腰の健康測定会」の活動を通じて、高齢者の歩みを応援する商品開発を進めています。

### ●残資材を活用し障がい者がつくる「ぬいぐるみ」販売の取り組み

製造工場の残糸残反を利用し、地域の障がい者作業所で手織りの布を利用したぬいぐるみの作成、趣旨に賛同していただいた方へ販売する取り組みを進めています。



## 多様性を活かした全員活躍の推進

### ●全従業員がユニバーサルマナー検定取得への取り組み

高齢者や障がい者、外国人など、多様な方々と共に働き・共に暮らす社会に向けて、従業員の正しい知識・理解が重要と考え、株式会社ミライロが主催するユニバーサルマナー検定3級取得に全社員が取り組んでいます。

### ●柔軟な働き方への取り組み

介護・子育てをする従業員の在宅勤務制度や男性の育児休暇取得など、柔軟な働き方ができる人事制度を導入しています。

