



2025年9月24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 東証スタンダード市場)  
問合せ先 取締役執行役員管理本部長 古川 雅啓  
(TEL 046-235-8107)

## 中期経営計画策定に関するお知らせ

当社グループは、2025年度から2027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『アツギグループ 中期経営計画 2025-2027』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. 基本方針と施策

#### (1) 顧客視点による価値の最大化

顧客に密着し、市場トレンドを反映した商品の提供による、機能的価値および情緒的価値の向上

#### (2) 新たな発想による価値創造

D2C事業の更なる強化推進、ヘルスケア商品の拡大・メディカル用途への参入、海外市場の拡大推進

#### (3) 圧倒的な競争力強化

- ・2024年12月に竣工・稼働を開始した中国新工場における自動化の推進による製造原価低減
- ・アセアンシフトによる製造原価の低減

#### (4) 人的資本経営による組織力の強化

従業員エンゲージメントの向上、能力・スキル見える化、継続的な学習と成長の支援、人材マネジメントの強化

#### (5) 資産の有効活用推進

CCCの改善、保有不動産の売却も含めた有効活用

### 2. 数値目標

(単位：億円)

	2025年度	2026年度	2027年度
連結売上高	230	259	273
連結営業利益	1	2	10
連結当期純利益	1	2	9.5
ROE	0.2%	0.5%	2.3%
ROIC	0.2%	0.3%	1.6%
EBITDA	6	7	16

詳細につきましては、添付資料『アツギグループ 中期経営計画 2025-2027』をご覧ください。

以上

Atsugi

# アツギグループ 中期経営計画 2025-2027

---

代表取締役社長 社長執行役員

日光信二

2025.9.24

## Agenda

# 1. 前中期経営計画の振り返り

- 1-1) 前中期経営計画での取り組み総括
- 1-2) 財務指標の振り返り
- 1-3) 重点取組項目の振り返り

# 2. 新中期経営計画

- 2-1) 中期経営計画数値目標
- 2-2) 新中期経営計画 基本方針
- 2-3) アツギの提供価値
- 2-4) 基本方針の概要
- 2-5) ガバナンス強化の取り組み
- 2-6) 株主還元方針
- 2-7) 企業価値向上に向けた取り組み

# 1. 前中期経営計画の振り返り



## 1-1) 前中期経営計画での取り組み総括

課題解決に向け掲げた4つのチャレンジを推進。成果の発現は今後本格化の見込み。収益面では、物価の高騰等による消費者の購買意欲の減少、原材料・エネルギー・人件費等のコスト上昇及び円安の進行による調達コストの上昇により、当初想定した黒字転換ステージに到達できず。

全社戦略方針

潜在価値を創出する企業へのシフト

### 1. 顧客視点に立脚した価値創造へのシフト

- 顧客ニーズの徹底的な理解、顧客エンゲージメントの強化、ブランド価値の構築の為に顧客の声を収集し分析

### 2. ブランド力強化による市場ポジションの明確化

- パーパス、ビジョンの実現に向けて、新コーポレートブランドCIを中心としたコミュニケーションへの切り替え
- ブランド体系とブランドポートフォリオを整理し、注力すべきプロダクトブランドを明確にし、資源配分を最適化

### 3. 企業風土改革による強い組織力の実現

- 各種人事制度改革の実施（評価制度の見直し、フレックスタイム制度導入、定年延長実施）

### 4. 従前発想から脱却したビジネスモデルの実現

- 戦略的パートナーシップ提携など外部企業との協業体制の構築と日本の新たなインナー市場の開拓

## 1-2) 財務指標の振り返り

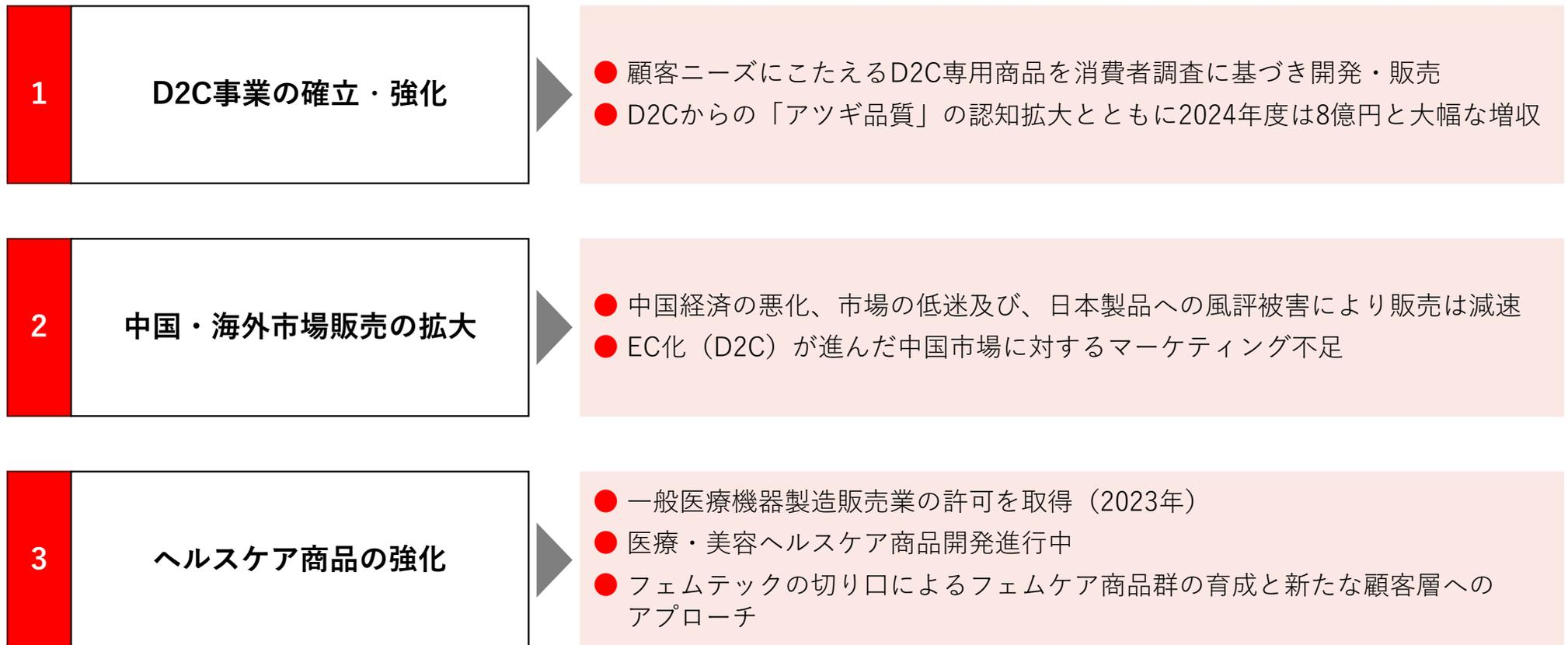
単位：億円

		2024年度計画	2024年度実績	振り返り
売上高	既存取引	192	180	量販店を中心とした需要の減少により未達
	D2C事業	9	8	集客は想定を上回る水準で推移したが、客単価が伸び悩み当初計画は未達
	中国販売・海外販売	10	7	中国経済の悪化により未達
	紳士インナーウェア	7	5	レナウンインクスとのシナジーが拡大するものの計画は未達
	ヘルスケア商品強化	4	3	本格的な展開は2025年度以降
	新規ルート開拓	3	2	新規顧客の開拓を進めているが未達
	繊維事業計	225	205	
	不動産事業ほか	14	13	工事の進捗状況により賃貸開始時期遅れ
	合計	240	218	
営業利益	5	-9	工場移転に伴う稼働率の低下等による原価上昇、及びD2C拡大に伴う経費の増加	
(営業利益率)	2.1%	-4.3%		
ROE	5%	-1.2%		
ROIC	1%	-3.3%		

## 1-3) 重点取組項目の振り返り 付加価値の最大化

重点取組項目

取組結果



## 1-3) 重点取組項目の振り返り コスト構造改革

重点取組項目

取組結果

<p>1</p> <p>製造原価低減</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 2024年中国新工場建設竣工と共に生産3社を合併</li><li>● 新工場スマート化は、新工場竣工遅れ・自動化設備開発遅れにより2025年以降の効果実現へ遅延</li><li>● 中国への生産拠点集中を受け、原材料調達のローカル化（現地化）を推進</li><li>● ソックス不採算規格のアセアン移管を開始</li></ul>
<p>2</p> <p>販管費削減</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 基幹システム刷新を2024年5月に実施</li><li>● 外部との交流を強化、従業員のウェルビーイング向上、生産性向上やイノベーション創出のため海老名駅直結の利便性の高い場所へ本社を移転</li><li>● 販管費はD2C拡大による販促強化、最低労働賃金上昇による人件費増等により増加</li></ul>
<p>3</p> <p>新ブランド戦略による価格設定</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 新しい切り口の高付加価値商品の提案</li><li>● ブランド体系の整理、アッパーラインの拡張を進行</li><li>● NB主要ブランドの価格改定実施</li></ul>

# 1-3) 重点取組項目の振り返り 資本の効率化

重点取組項目

取組結果

**1** 政策保有株式の縮減

- 2023年3月期純資産比率21%から2025年3月期末には10%以下を目標として売却を進めたが株価の上昇等により未達（2025年3月期末純資産比率11%）

**2** CCCの短縮

- 商品及び製品在庫の削減により棚卸資産回転日数は改善したが、CCCの短縮には至らず

	目標値	実績値
棚卸資産回転日数	150日	139日
売上債権回転日数	63日	72日
仕入債務回転日数	53日	33日
CCC	160日	177日

**3** 資産の有効活用

- 本社所有地の一部を有効活用し、2024年10月から賃貸を開始
- 本社所有地の更なる有効活用へ向け本社機能の移転を実施
- 遊休土地の売却の促進

## 2. 新中期経営計画



## 2-1) 中期経営計画数値目標

単位：億円

年度	2024年度実績	2025年度計画	2026年度計画	2027年度計画
売上高	218	230	259	273
売上総利益	69	79	92	105
営業利益	-9	1	2	10
経常利益	-2	1.5	2.5	10.5
当期純利益	-3	1	2	9.5
ROE (%)	-1.2	0.2	0.5	2.3
ROIC (%)	-3.3	0.2	0.3	1.6
EBITDA	-2	6	7	16
設備投資	30	8	8	5

\* 2024年度実績数値は億円未満切り捨て

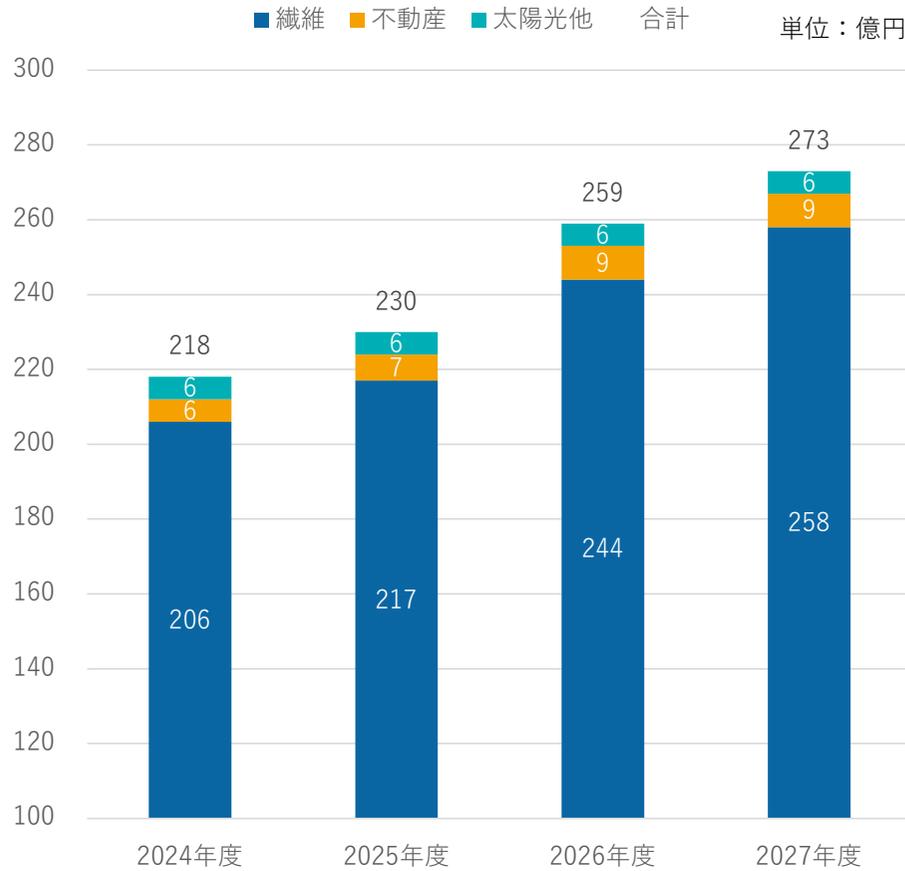
2-1) 中期経営計画数値目標 売上高の内訳

単位：億円

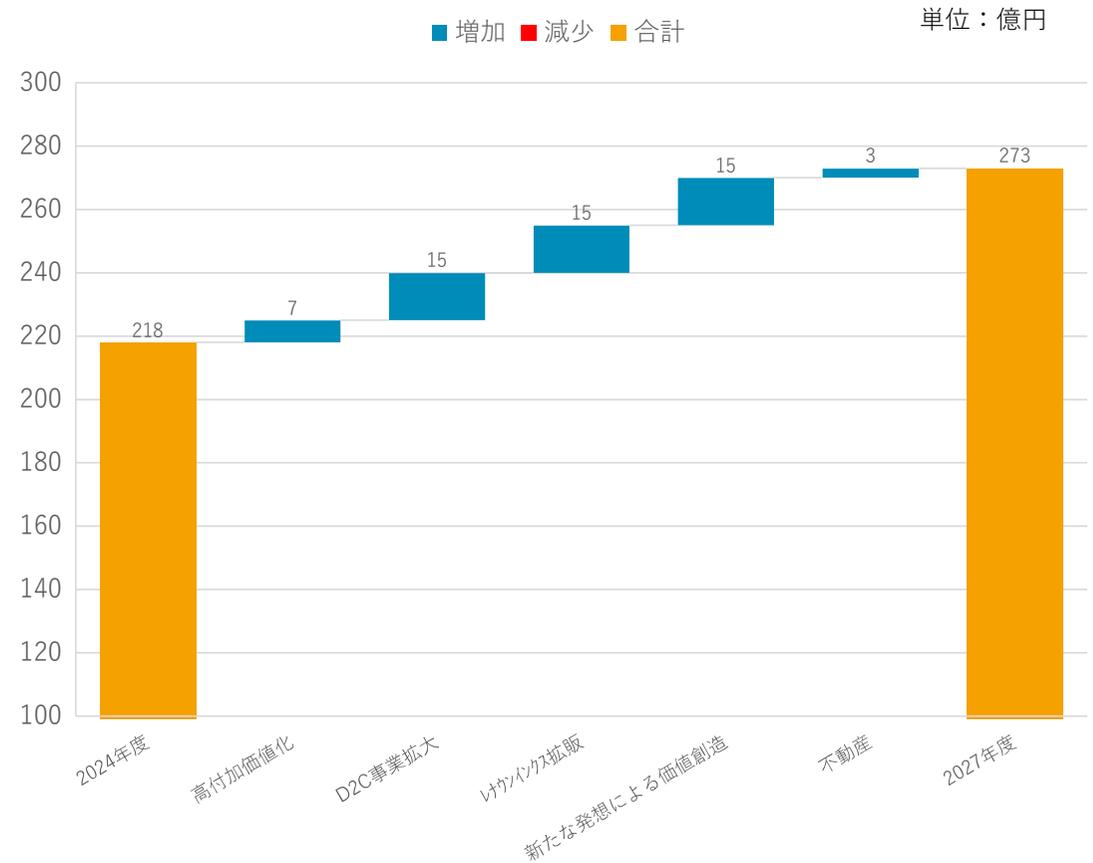
		2024年度 実績	2025年度 計画	2026年度 計画	2027年度 計画
売上高	アツギルート	140	148	168	177
	(既存取引)	115	112	120	118
	(D2C事業)	8	11	18	23
	(中国販売・海外販売)	7	12	14	17
	(紳士インナーウェア)	5	6	7	8
	(ヘルスケア商品強化)	3	4	5	6
	(新規ルート開拓)	2	3	4	5
	レナウンインクスルート	66	69	76	81
	繊維事業計	206	217	244	258
	不動産事業	6	7	9	9
	太陽光ほか	6	6	6	6
合計	218	230	259	273	

## 2-1) 中期経営計画数値目標 売上高の推移、各施策効果額

売上高の推移

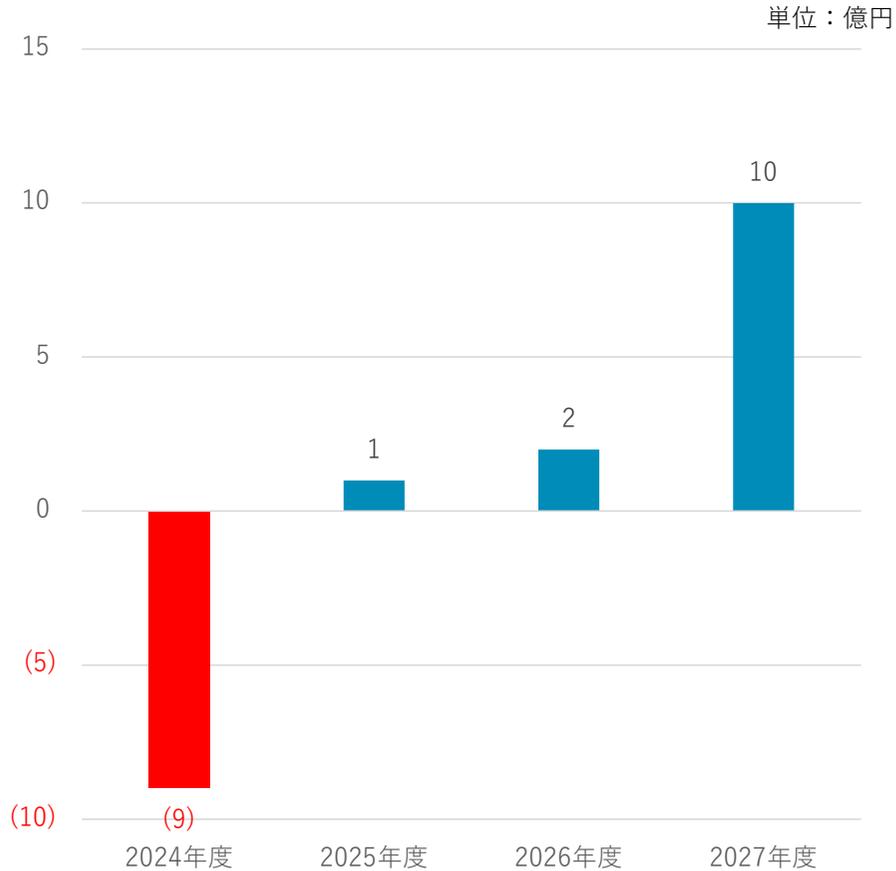


売上達成のための各施策効果額

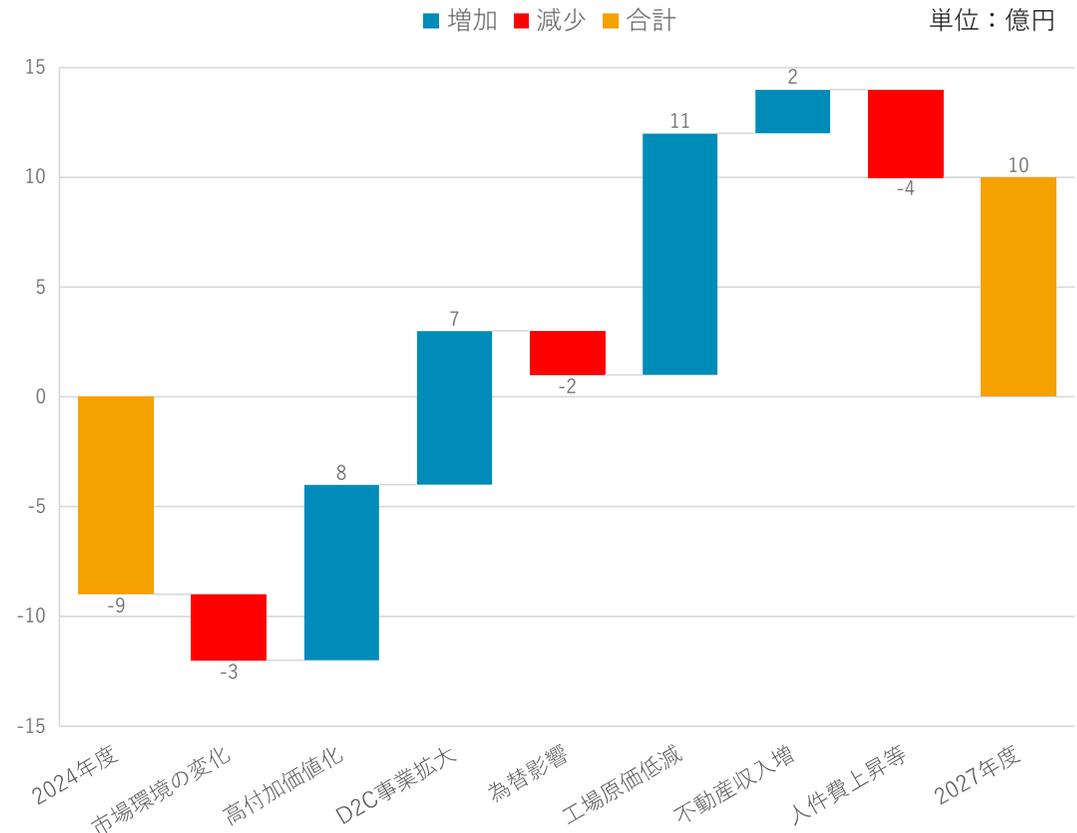


## 2-1) 中期経営計画数値目標 営業利益の推移、各施策効果額

営業利益の推移



営業利益達成のための各施策効果額



2026年度は市場環境の変化、為替による影響を受け営業利益の伸びは限定的と想定、2027年度にはアセアンシフトによる製造原価の低減効果等により繊維事業での黒字化を想定

## 2-2) 新中期経営計画 基本方針

### 1. 顧客視点による価値の最大化

顧客に密着し、市場トレンドを反映した商品の提供による、機能的価値および情緒的価値の向上

### 2. 新たな発想による価値創造

D2C事業の更なる強化推進、ヘルスケア商品の拡大・メディカル用途への参入、海外市場における販売拡大推進

### 3. 圧倒的な競争力強化

- 2024年12月に竣工・稼働を開始した中国新工場における自動化の推進による製造原価の低減
- アセアンシフトによる製造原価の低減

### 4. 人的資本経営による組織力の強化

従業員エンゲージメントの向上、能力・スキル見える化、継続的な学習と成長の支援、人材マネジメントの強化

### 5. 資産の有効活用推進

CCCの改善、保有不動産の売却も含めた有効活用

## 2-3) アツギの提供価値

3つの提供価値領域にて顧客と社会が求める機能と情緒の価値を創出し、事業領域の拡大を進める

ファッション&ビューティ	<ul style="list-style-type: none"><li>● 社会や時代性を反映し、個人の生き方や自己表現に貢献</li><li>● ハイエンド市場向け高付加価値ブランドの開発により、海外・国内の新規顧客獲得</li><li>● トレンドを反映した商品群によるZ世代をはじめとした新規顧客の獲得</li></ul>
ライフスタイル&デイリーユース	<ul style="list-style-type: none"><li>● 日々の生活を快適に過ごしやすくする商品でQOL向上に貢献</li><li>● ライフスタイルに寄り添った新たな付加価値商品の提供</li><li>● 既存流通販路の規模感を活かしつつ、高付加価値商品による差別化</li><li>● 食品スーパーなど新たな販路獲得</li></ul>
ヘルスケア&ウェルビーイング	<ul style="list-style-type: none"><li>● 衣料品で生活者の心と体の健康に貢献</li><li>● 既存販路における、医療機器認可を活かした新ヘルスケア商品にて新たな顧客層の獲得</li><li>● フェムケアを切り口とした社会課題解決に繋がる商品提案</li><li>● スポーツインナーにてウェルビーイングへの寄与</li><li>● 一般医療機器の弾性ストックングにて医療機関向け商品の提案</li></ul>

## 2-3) アツギの提供価値

### 3つの提供価値領域におけるコアブランド

	ブランド	メッセージ	商品のポイント
ファッション &ビューティ		リユクスな、脚装	世界戦略ラグジュアリーブランド。 女性の美と快適に貢献する商品を届けてきたアツギが 提供する、信頼と安心感のある高感度ブランド。 脚もとからおしゃれを楽しむことができる、わくわくする 商品を提供。
		自分らしい個性を 大切に	ファッションを思い切り楽しむパーソナルなコーディネート に脚もとからお供する、ファッションホーザリーブランド。
ライフスタイル & デイリーユース		アツギ史上 最強に 破れに強い	繰り返す”破れ”悩みに新発想でアプローチ。 すぐに穴があく、伝線してしまうことがストレスと 感じていた方へ。 その悩みに真正面から向きあい、開発した商品。
ヘルスケア & ウェルビーイング	 (今後上市予定)	心地よく生きたいを、 支えたい。	幅広い世代の方が、ライフスタイル、シーンに合わせて着用。 いろいろなライフスタイルに合わせ、だるさ・むくみなどの 脚の悩みを解消。
	 (今後上市予定)	スタイリッシュ×コンフォート× パフォーマンス 日常からスポーツまで アクティブにサポート	日常にも使いやすいスタイリッシュなデザイン性、 アクティブなスポーツシーンでの快適性とパフォーマンスを 上げる機能性を兼ね備えたアクティブなレッグ・インナー アイテムを提供するブランド。

## 2-4) 基本方針の概要

### 1. 顧客視点による価値の最大化

顧客に密着し、市場トレンドを反映した商品の提供による、機能的価値および情緒的価値の向上

#### ● フィールウェアの強化

- ・ 顧客からの意見をフィールウェア開発に活かす
- ・ フィールウェアの価値を伝える装飾ならびに顧客コミュニケーションの質を高め、顧客に届ける付加価値を最大化

### 2. 新たな発想による価値創造

D2C事業の更なる強化推進、ヘルスケア商品の拡大・メディカル用途への参入、海外市場における販売拡大推進

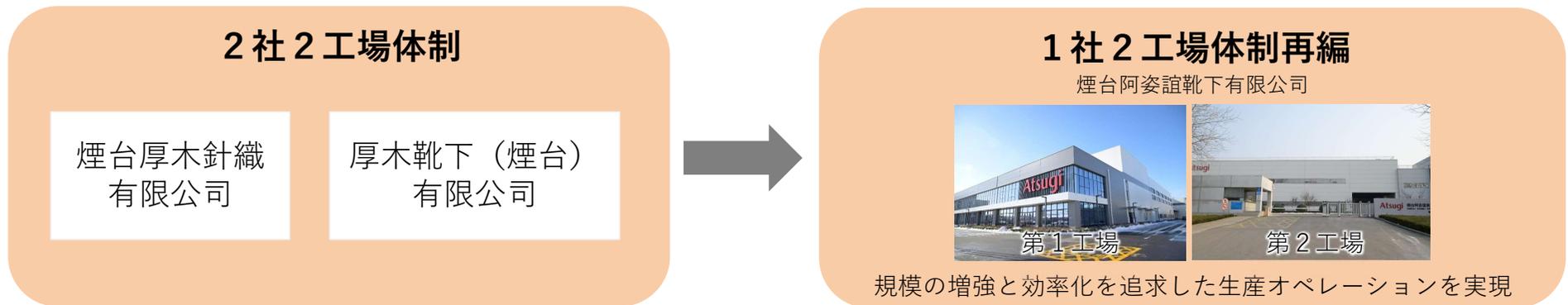
①D2Cの更なる強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自社オンライン強化とプラットフォームを活用した販路拡大</li> <li>・ 直営店との連携を活かすOMO展開強化</li> <li>・ 顧客の声を確認し、今後の商品開発に活かし、「求められるアツギ製品」へ進化</li> </ul>
②海外事業の拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現地最適化された既存国内ブランド（ASTIGUなど）の展開強化</li> <li>・ 韓国VIVIEN社との業務提携による販売強化</li> </ul>
③ヘルスケア新発想強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 健康価値への提案強化 ～ レッグ&amp;インナーウェアを通じたQOL向上提供</li> <li>・ リラックス、ヒーリング等の新たな付加価値のあるウェアの開発</li> </ul>
④OEM開発強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 多岐にわたる商品供給ルートに向けて、ルート開拓と供給商品開発</li> <li>・ 販売先との協業により顧客への商品提供手段を拡大し、消費者接点をふやす</li> </ul>

## 2-4) 基本方針の概要

### 3. 圧倒的な競争力強化

2024年12月に竣工・稼働を開始した中国新工場における自動化の推進による原価の低減

- 生産体制の再編



- 製造コスト低減と環境負荷の軽減

原材料・補助材料・設備部品等の調達先見直しによる製造原価の低減と太陽光発電の導入を行い環境負荷を軽減し、圧倒的な競争力強化を図る。



## 2-4) 基本方針の概要

### 3. 圧倒的な競争力強化

- 生産設備の自動化・自動倉庫システムの導入

- ・ 自動化推進によるスマートファクトリー化を進行させて労務費を削減
- ・ 原料倉庫、完成品倉庫において自動倉庫システムを導入



- アセアンシフトによる製造原価の低減

中国における自動化によるコスト低減を図る一方、更なるコスト削減を目指してアセアンでの生産・供給体制を強化

- 販管費の縮減

- ・ 経営管理プロセスの効率化、取引先別利益の可視化、経営情報の視認性の向上等経営管理基盤の強化による業務効率化の実現
- ・ 物流拠点の集約による各拠点間の横持ち費用の削減、稼働率向上による作業効率化を図る

- 設備投資

(単位：億円)

年度	2025年度計画	2026年度計画	2027年度計画	3か年合計
既存設備維持	3	2	2	7
自動化等効率化	5	6	3	14
設備投資合計	8	8	5	21

## 2-4) 基本方針の概要

### 4. 人的資本経営による組織力の強化

従業員エンゲージメントの向上、能力・スキル見える化、継続的な学習と成長の支援、人材マネジメント強化

#### ● パーパスの更なる浸透

パーパス「肌と心がよろこぶ今と未来へ」やビジョン「肌心地から感動を生み出すフィールウェアのアツギへ」は、組織文化として定着しているが、更なる高みを目指し深化させる

#### ● データを活用した人的資本の可視化

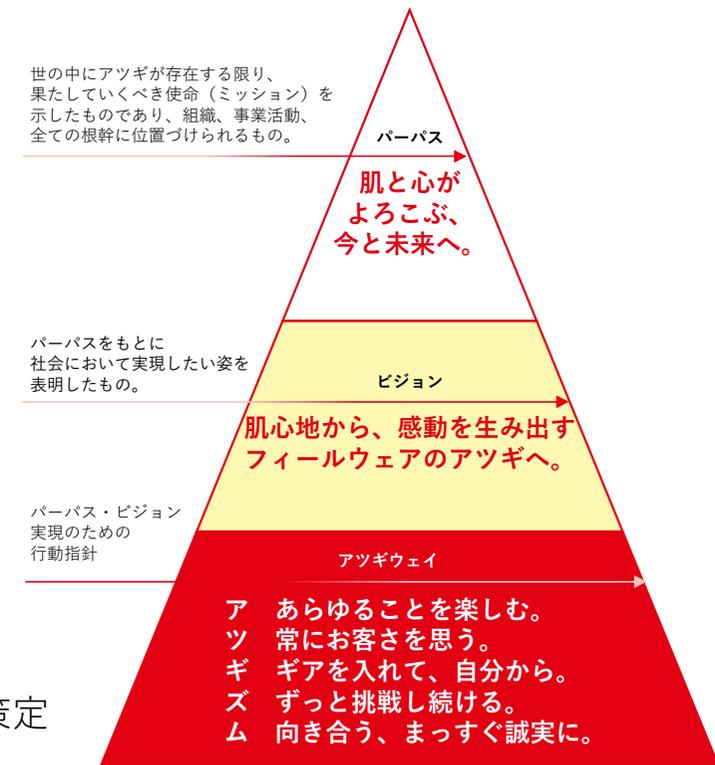
従業員のスキルやエンゲージメントをデータで可視化

#### ● リスキング・学び直しの推進

従業員のスキルシフトを支援し、継続的な学習・成長を促進

#### ● 経営戦略と人材戦略の連動

企業の成長目標に合わせて、必要なスキルを持つ人材の確保や育成計画を策定



## 2-4) 基本方針の概要

### 5. 資産の有効活用推進

#### CCCの改善、保有不動産の売却も含めた有効活用

##### ● CCCの改善

棚卸資産回転日数120日、売上債権回転日数60日、仕入債務回転日数50日、CCC130日を目標とする

##### ● 本社土地の更なる有効活用の推進と物流拠点の集約

現状の3拠点（神奈川県海老名市・宮城県白石市・長崎県佐世保市）体制

- ・ 3拠点に分散している在庫の集約により在庫の圧縮
- ・ 各拠点間の在庫移動に伴う横持ち費用の削減
- ・ 拠点集約による稼働率向上による作業効率化

一拠点に集約

##### ● 本社土地有効活用のロードマップ



## 2-5) ガバナンス強化の取り組み

### ガバナンス強化の取り組み

#### ●中核人材の多様性確保及び育成、社内環境整備

- ・女性社員が就業継続しやすい制度、環境づくりの推進、女性社員が管理職を目指しやすい環境づくりを推進し、女性の平均勤続年数、女性の管理職比率を向上させる

#### ●政策保有株式の縮減

- コーポレート・ガバナンスの実効性向上と資本効率の改善を目的として、政策保有株式を引き続き縮減させる

## 2-6) 株主還元方針

### 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、業績回復、事業基盤の強化に努めることを優先するべきと判断し、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いたします。

## 2-7) 企業価値向上に向けて

新たな価値創造、収益性改善、資産の有効活用等による収益力向上等により、企業価値・PBR向上を目指す

基本方針	取組施策	想定効果
顧客視点による 価値の最大化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● フィールウェアの強化</li> </ul>	営業利益率向上
新たな発想による 価値創造	<ul style="list-style-type: none"> <li>● D2C事業拡大</li> <li>● ヘルスケア商品拡大</li> <li>● メディカル用途への参入</li> <li>● 海外事業の拡大</li> <li>● OEMビジネス強化</li> </ul>	
圧倒的な競争力強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 生産体制の再編</li> <li>● 自動化設備の導入による製造コスト低減</li> </ul>	総資産回転率向上
資産の有効活用推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>● CCCの短縮</li> <li>● 物流拠点集約</li> <li>● 旧日本の有効活用</li> </ul>	
人的資本経営による 組織力の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 政策保有株式の縮減</li> <li>● 人的資本投資の強化</li> <li>● IR/SR活動の強化</li> </ul>	

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。