

## 株主メモ

事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
期末配当金受領株主確定日	3月31日
中間配当金受領株主確定日	9月30日
定時株主総会	毎年6月
公告の方法	電子公告により行います。 公告掲載URL <a href="https://www.matuoka.co.jp/">https://www.matuoka.co.jp/</a> (ただし、やむを得ない事由により、電子公告によることができない場合は、日本経済新聞に掲載する方法により行います。)
単元株式数	100株
株主名簿管理人 特別口座の口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社
同 連絡先	三菱UFJ信託銀行株式会社 大阪証券代行部 〒541-8502 大阪市中央区伏見町三丁目6番3号 電話：0120-094-777(通話料無料) 受付時間：平日9時～17時(土・日・祝日等を除く)

(ご注意)

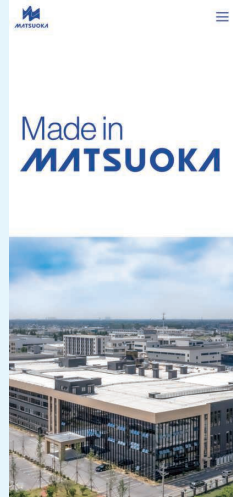
- 株主様の住所変更、買取請求その他各種お手続きにつきましては、原則口座を開設されている口座管理機関(証券会社等)で承ることとなっております。口座を開設されている証券会社等にお問合せください。株主名簿管理人(三菱UFJ信託銀行)ではお取扱いできませんのでご注意ください。
- 特別口座に記録された株式に関する各種お手続きにつきましては、三菱UFJ信託銀行が口座管理機関となっておりますので、上記特別口座の口座管理機関(三菱UFJ信託銀行)にお問合せください。なお、三菱UFJ信託銀行全国各支店にでもお取次ぎいたします。
- 未受領の配当金につきましては、三菱UFJ信託銀行本支店でお支払いいたします。



株式会社マツオカコーポレーション  
広島県福山市宝町4番14号

## ホームページが新しくなりました！

今回のリニューアルでは、事業紹介やIR情報などの充実に加え、当社グループがグローバルに展開する海外縫製工場について、より多くの皆様に広く知っていただけるよう、新コンテンツも追加しています。スマートフォンやタブレット等からも閲覧できるように改善しました。是非ご覧ください。



URL <https://www.matuoka.co.jp/>

当社グループは、地元スポーツチームである広島東洋カープとサンフレッチェ広島を応援しています。



# 第67期 株主通信

2022年4月1日～2023年3月31日

株式会社マツオカコーポレーション

証券コード：3611

# 「メイドインマツオカのものづくり」—生産性と 品質の向上を両輪に、グループ一丸となって成長を加速



株式会社マツオカコーポレーション  
代表取締役社長 CEO 兼 COO

松岡 典之

## 当期(2023年3月期)の業績は いかがでしたか。

当社グループは、アジア5か国に工場を展開し、主に国内のアパレルメーカー向けに衣服の縫製や素材の開発・加工を行っています。2021年5月に中期経営計画「ビジョン2025」を策定しました。第1期(2022年3月期～2023年3月期)を「アフターコロナへの準備期間」と位置づけ、「サプライチェーン(生産拠点網)の更なる多元化」と「『良質なものづくり』の一層の強化」に取り組んできました。

第1期の最終年度となる2023年3月期の業績は、ベトナム、バングラデシュで完成した工場新設に伴う先行経費や、円安による生産コストの上昇などが利益を圧迫しましたが、コロナ禍による混乱が続いた中国からASEAN諸国等へ生産移管を進める顧客のニーズに応え、堅調に受注を増やすことができました。

その結果、売上高は627億78百万円(前期比23.0%増)、経常利益は32億2百万円(同208.6%増)となりました。また、親会社株主に帰属する当期純利益は16億76百万円(同199.8%増)となりました。

## コロナ禍によってアパレル市場は どのように変化しましたか。 また、その変化を踏まえた 貴社の施策についてお聞かせください。

コロナ禍に伴うロックダウンなどにより製造現場の工員の維持確保が難しくなったこと等から、いわゆる「つくり場」が減少したほか、物流やサプライチェーンにも混乱が起きました。アパレルメーカーは、こうしたコロナ禍の影響や地政学的リスクから、生産地の見直しと多元化を図る動きを強めています。当社はリスク分散を図るべく、以前より中国からASEAN諸国等への生産拠点のシフトを進めていたことに加え、各拠点において計画的に工員を採用できたことから、新たな顧客ニーズの受け皿となることができました。

生産国別の売上高比率は、中国42.5%、バングラデシュ27.8%、ベトナム19.9%、インドネシア5.4%、ミャンマー4.6%で、ASEAN諸国等の比率を合計すると57.5%となり、2022年3月期比で7.1ポイント、前中期経営計画の最終年度である2021年3月期と比較すると14.3ポイント増加し、生産地シフトが着実に進んでいます。今後も中国からASEAN諸国等へ、サプライチェーン(生産拠点網)の更なる多元化を図りながら、工員を安定的に確保することで当社の優位性を高め、受注活動を強化していきます。

## 中期経営計画「ビジョン2025」の重点 テーマのひとつである「サプライチェーン (生産拠点網)の更なる多元化」と、 「『良質なものづくり』の一層の強化」に ついてその成果をお聞かせください。

中期経営計画第1期に、アフターコロナを見据えた大型投資を行い、ベトナムのアンナム第3期、第4期工場およびタンチュオン工場、バングラデシュのIMBD第2期工場を新設しました。コロナ禍で日本から現地に出向くことができない状況での工場建設でしたが、ほぼ予定どおりに完成させ、「新たな成長期」と位置づける中期経営計画第2期に向けての準備を整えました。

ベトナムは、ASEAN諸国のなかでは日本との距離が近く、流行に対応できる短サイクルかつ高い品質の商品を生産できることから、中国からの生産シフトを進めるためのエンジンとなる拠点と考えています。また、バングラデシュは豊富な労働力とコスト競争力で優位性があり、流行に左右されない備蓄対応型商品を生産する重要な拠点のひとつとして位置づけています。

新工場設立により自社工場での生産比率を高めながら、今後は「メイドインマツオカのものづくり」を打ち出し、新工場で採用した工員一人ひとりの習熟度を高めていくことが大きなテーマとなります。「マツオカの目指す品質」を実現しながら、生産性を向上させることで競争力を高め、生産量を拡大していきます。

### 第2期は「新たな成長を実現する期間」と位置づけています。具体的な施策について教えてください。

世界的にウィズコロナの局面に入ったことで消費マインドが上向き、アパレル製品の需要も回復傾向が続くと予想しています。コスト競争力の高いASEAN諸国等での生産比率をさらに高めるとともに、第1期に新設した工場の生産体制を整えることで需要の増加に応えていきます。加えて、素材メーカーと共同で、機能性の高いラミネートフィルム素材等の開発も継続しており、これを活用したアウトドアウェア等への商品化を企画・提案する等の取り組みを進めています。

また、タイで消費財やアパレルのコングロマリットを経営するサハグループとの資本業務提携を進めてきており、まずは同グループのアパレル商品について当社のベトナム、ミャンマー工場で縫製受託を増やしています。同グループの資材調達のネットワークを生かし、サプライチェーンの効率化を図るほか、顧客ネットワークを活用して欧米のアパレルメーカーからの受注獲得にも取り組みます。

### 新年度から、営業本部、生産本部、グループ管理本部の3本部制に改めました。そのねらいと、具体的な取り組みについて教えてください。

我々はメーカーであり、「つくる」ことがすべての起点です。なかでも、生産性と品質の向上こそが成長のエンジンになると考えています。中期経営計画の第1期に、

大型投資により自社工場を新設し工員を増やしてきたことから、新年度より生産部を生産本部に格上げし、各工場の生産状況をグループ全体で俯瞰しながら、各工場においては生産性と品質の向上に向けた取り組みを可視化し、工場同士がお互いに学び合える体制を作ることでグループ全体の底上げにつなげていきます。

グループ管理本部では、各工場における生産能力の増強とともに増大する資金フローや人件費のデータなどを把握し、生産量の増加が収益の向上に確実につながるよう業績管理やガバナンスのチェック体制を強化します。営業本部では、営業に専念できる体制を整えることで、顧客のニーズを深掘りした提案ができるようになります。

### 「新たな成長」を実現していくために、人財の価値を最大限に引き出す「人的資本経営」をどのように活用しようと考えていますか。

グループ全体で2万人を超える従業員を有することが、メーカーとしての当社の成長の源泉であり会社の資産です。一人ひとりの力を最大限に生かす環境を整えるため、国籍や性別、職歴を問わず、優れた人財を積極的にグループの経営に登用していきます。一例として、4月には、ミャンマー子会社のトップであるミャンマー人社長を当社の執行役員に登用しました。

また、当社グループでは、これまで各国の工場責任者や担当者を集めてそれぞれの取り組みや課題について話し合う会議を定期的で開催しており、社内では「マツオカサミット」と呼んでいます。コロナ禍で休止を

余儀なくされていましたが、約3年ぶりに今年1月には子会社の生産部門の責任者を、3月には子会社の経理財務部門の担当者をそれぞれタイのバンコクに集めて、この“サミット”を再開することができました。日本、アジアの各拠点から同じ業務に携わるメンバーが共通のテーマについて、フェイストゥフェイスで議論することで、より具体的に課題解決の糸口を見出すことができ、とても有意義な時間となりました。今後も当社がグループ全体を俯瞰しながら、子会社（拠点）間で生産や品質、経理や業績管理等の学び合いができるような体制、しくみを作るなど、グループ経営管理の高度化を推進していきます。

### 今期(2024年3月期)の業績見通しについてお聞かせください。

今期(2024年3月期)の業績は、売上高は580億円(前期比7.6%減)、経常利益は15億円(同53.2%減)、親会社株主に帰属する当期純利益は8億円(同52.3%減)を見込んでいます。

アパレル業界では、コロナ禍によるサプライチェーンの混乱や「つくり場」の減少から、顧客が適時適切に商品調達できない状況がありました。その反動から、大幅に生産を増やした影響がまだ尾を引いており、流通在庫量は依然として高い水準にあります。このような足もとの環境認識から、2024年3月期は流通在庫の調整期となり、受注量の減少につながる可能性を考慮し、減収減益の予想としました。在庫調整にしばらく時間を要するものの、後半にかけては受注が回復してい



くと予測しています。各工場において顧客から求められる以上の生産性と品質の向上を実現していくことで今後の受注増に応えていきます。

### 株主の皆様へのメッセージをお願いします。

2024年3月期からスタートする中期経営計画第2期は、自社工場での生産能力の大幅な増強を着実に実現するため、メーカーとしてのマツオカのあるべき姿を追い求め、生産性と品質の向上に向けて、グループ全体で取り組む期間にしていきます。その基盤を整えるべく、取締役の増員やグループとしての管理体制の強化を図り、一丸となって中期経営計画達成に向けて邁進する所存です。今後とも、お客様の全てのニーズに応えるべく変革し続ける当社事業に対しまして、皆様の変わらぬご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

■ 中期経営計画「ビジョン2025」の基本方針

第1期:「コロナ緊急対応&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・バングラデシュ工場建設
- 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

■ 中期経営計画第1期の成果

当社グループでは、2022年3月期から2023年3月期をコロナ禍に対する緊急対策およびアフターコロナでの新たな成長を実現するための準備期間と位置づけました。「サプライチェーン(生産拠点網)の更なる多元化推進」を重要課題のひとつとし、ベトナム・バングラデシュでの新工場建設を実施することにより生産能力の拡大と、中国からASEAN諸国等への生産地シフトに取り組まれました。コロナ禍という様々な制約があるなかでの工場建設でしたが、中期経営計画第1期の2年間で約85億円規模の大型投資となり、予定していたすべての工場が概ね計画どおり完成いたしました。

● 中期経営計画進捗トピックスーサステナビリティへの取り組み

ガバナンス体制の構築

サステナビリティ指針である『服を着る人も作る人も幸せになる社会をつくる』のもと、2022年10月に経営会議の諮問機関として「サステナビリティ委員会」を設置し、サステナビリティに係る当社グループの取り組みについて、活動方針の策定および実行に対する評価、提言を行っています。また、リスク管理における重要事項の審議と方針の決定は、取締役会に付随する「コンプライアンス・リスク管理委員会」が行っています。

これら委員会の活動を通じ、グループ全体でのコーポレート・ガバナンスの充実、コンプライアンスの強化により、更なる企業価値の向上を目指してまいります。

(当社ホームページ「IR・投資家情報-IRライブラリ」に掲載の第67期有価証券報告書において、詳細をご覧ください。当社ホームページへのアクセスは最終ページをご参照ください)

人的資本経営への取り組み

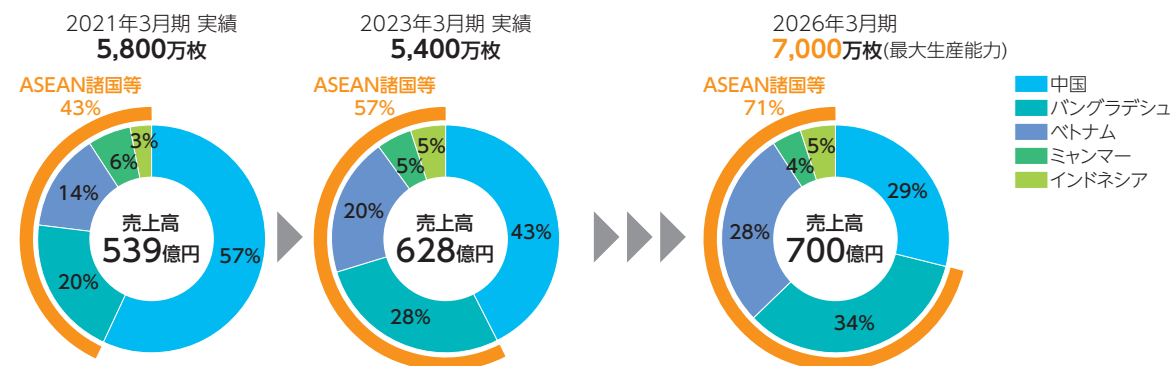
当社は、2023年3月8日付で経済産業省と日本健康会議が選定する「健康経営優良法人2023(大規模法人部門)」に認定されました。グループ社員一人ひとりが心身ともに健やかで、いきいきと仕事に臨み、それぞれの能力を発揮することが、社員の幸せとグループの持続的な成長につながると考え、これからも、社員とその家族の健康維持・増進を推進する環境づくりに積極的に取り組んでまいります。



新工場建設の状況と第2期への展望

ベトナムとバングラデシュでの大型設備投資により、両国における生産能力の拡大とともに、当社グループがかねてより注力してきた、中国からASEAN諸国等への生産シフトがさらに進行し、中期経営計画達成に向けて前進することを目指しています。

今後は、アフターコロナへの移行に加え、インバウンド需要の急回復によってアパレル流通在庫の調整が進み、当社顧客からの発注が回復すると想定しております。その需要(顧客ニーズ)の回復をしっかりと受け止め、受注と収益につなげるよう、新設したベトナムおよびバングラデシュの工場をしっかりと立ち上げ、フル稼働に向けた体制を整備してまいります。



● ベトナム



アンナム工場(第2期工場:2022年1月完成、第3期工場:2022年11月完成、第4期工場:2022年12月完成)



タンチュオン工場(2022年12月完成)

● バングラデシュ



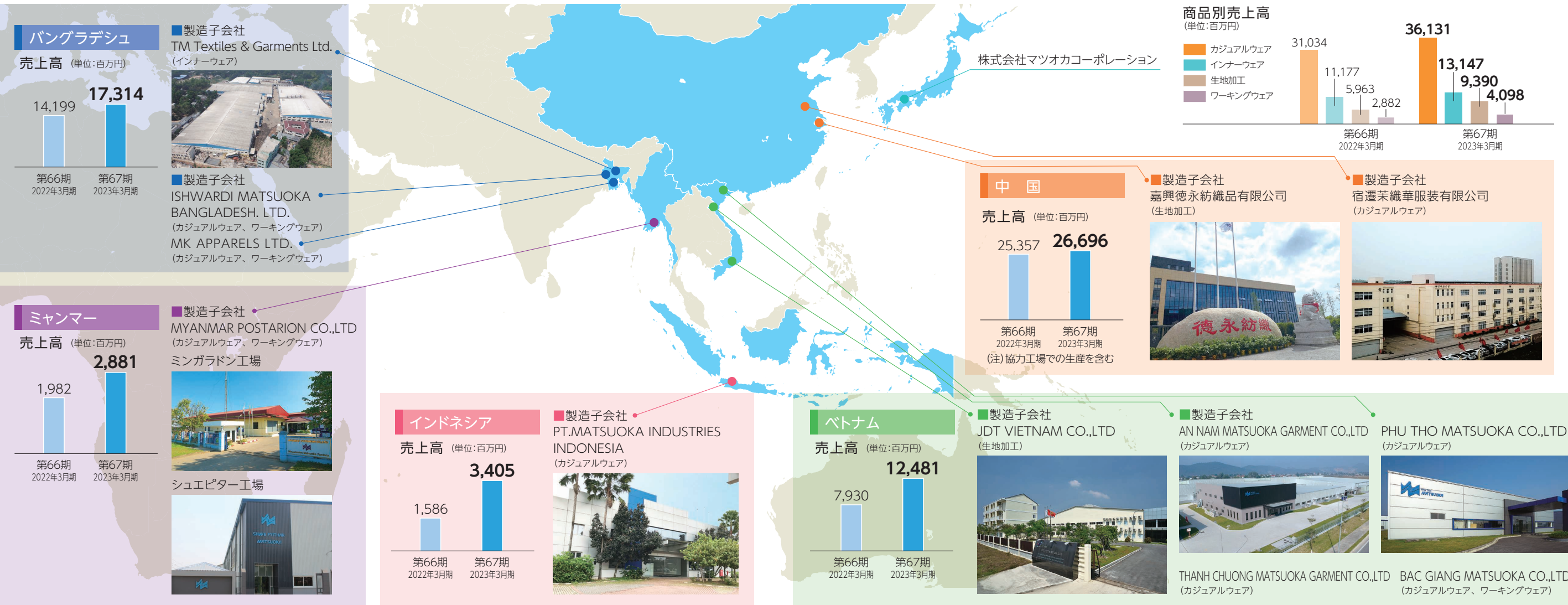
IMBD工場(第2期工場:2023年2月完成)

1,000万枚/年の生産能力拡大を目指す

450万枚/年の生産能力拡大を目指す

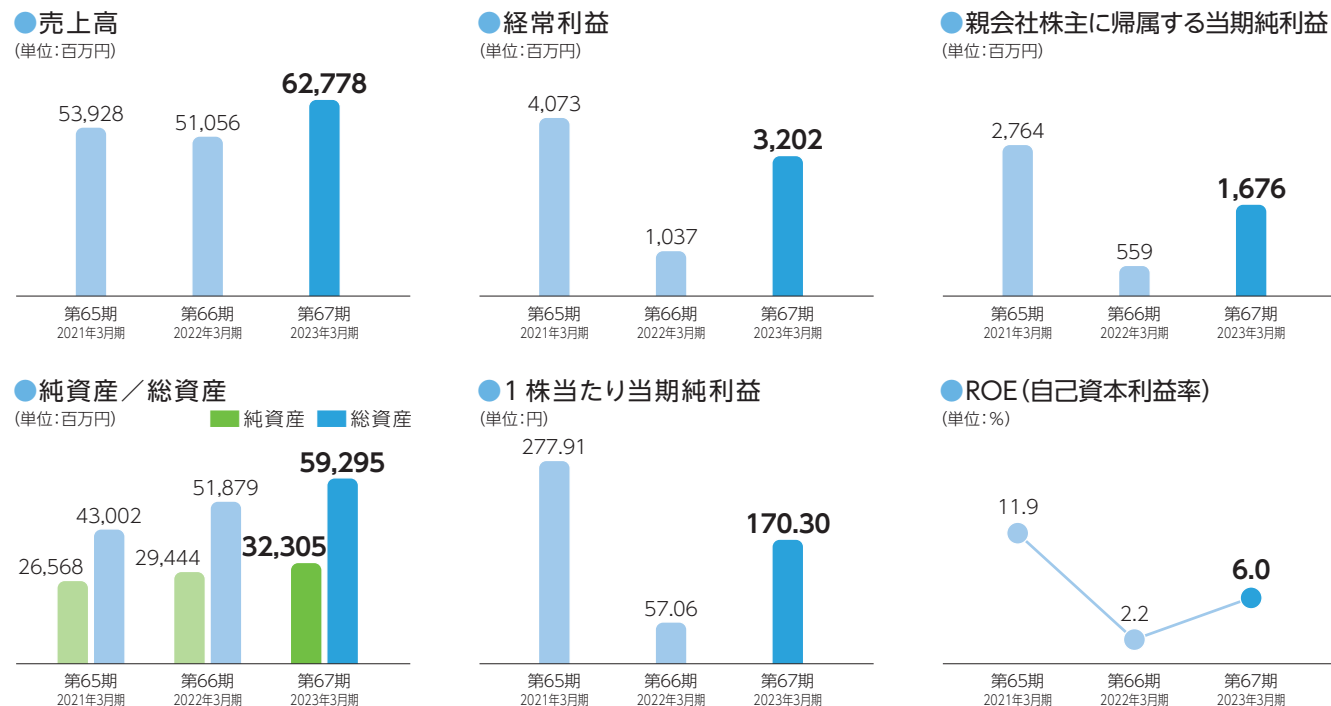
生産国別売上高

最適地生産を実現し、グローバルな事業拡大を目指してまいります。



(注)生産国別売上高は、当社グループの連結売上高を生産国別に集計したものです。

連結財務ハイライト



主要連結財務データ

	第65期 2021年3月期	第66期 2022年3月期	第67期 2023年3月期
売上高 (百万円)	53,928	51,056	62,778
経常利益 (百万円)	4,073	1,037	3,202
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	2,764	559	1,676
総資産 (百万円)	43,002	51,879	59,295
純資産 (百万円)	26,568	29,444	32,305
1株当たり当期純利益 (円)	277.91	57.06	170.30
ROE(自己資本利益率) (%)	11.9	2.2	6.0

会社概要 2023年3月31日現在

設立 1956年4月  
 資本金 5億8,458万円  
 従業員数 17,729名(連結)  
 主な事業内容 アパレルOEM事業

役員一覧 2023年6月23日現在

代表取締役社長	松岡 典之	社外取締役	江島 貴志
取締役	金子 浩幸	社外取締役	中川 康明
取締役	黒松 敦	常勤監査役	栗山 文宏
取締役	馬場 誠	常勤監査役	郷 英訓
取締役	田村 保治	社外監査役	岡 耕一郎
取締役	辻 和克	社外監査役	松本 久幸

主な事業所

本社 広島県福山市宝町4番14号  
 東京事務所 東京都中央区日本橋馬喰町2丁目3番2号  
 セントピアビル5F・7F・10F

主な子会社

中国 茉織華実業(集团)有限公司  
 上海茉織華服飾有限公司  
 浙江茉織華貿易有限公司  
 宿遷茉織華服装有限公司  
 嘉興德永紡織品有限公司  
 TM Textiles & Garments (HK) Ltd.  
 ミャンマー MYANMAR POSTARION CO.,LTD  
 バングラデシュ MK APPARELS LTD.  
 TM Textiles & Garments Ltd.  
 ISHWARDI MATSUOKA BANGLADESH.LTD.  
 ベトナム PHU THO MATSUOKA CO.,LTD  
 BAC GIANG MATSUOKA CO.,LTD  
 AN NAM MATSUOKA GARMENT CO.,LTD  
 THANH CHUONG MATSUOKA GARMENT CO.,LTD  
 JDT VIETNAM CO.,LTD  
 インドネシア PT.MATSUOKA INDUSTRIES INDONESIA

株式の状況 2023年3月31日現在

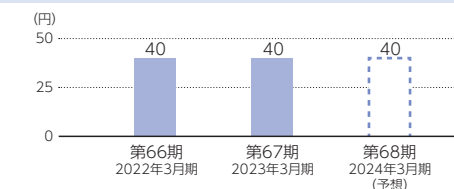
発行可能株式総数 38,500,000株  
 発行済株式総数 10,081,900株  
 株主数 2,693名

大株主の状況

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
合同会社マツオカカンパニー	1,775	17.77
松岡典之	1,241	12.42
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	622	6.23
株式会社広島銀行	420	4.20
株式会社ジェイ・ウィル・インベストメント	300	3.00
日本生命保険相互会社	250	2.50
神原汽船株式会社	250	2.50
倉敷紡績株式会社	250	2.50
三菱UFJキャピタル株式会社	225	2.25
株式会社三菱UFJ銀行	200	2.00

(注) 1. 千株未満は切り捨てて表示しております。  
 2. 持株比率は自己株式を控除して計算しております。

配当金の推移



株式分布状況 2023年3月31日現在

