

ブリッジサロン会場 質疑応答 ライブ視聴者・会場参加者からの質問

2026年3月28日開催（3611）マツオカコーポレーション

お時間により当日ご紹介できなかったご質問へのご回答

3/27株価 2,233 円、PBR0.64 倍とPBRに課題があるように感じられます。
中計での取組は一定理解できますが、短期的にはどのように対応されるのでしょうか。

- PBR が1倍を下回っている点については、当社としても重要な経営課題であると認識しております。
- 当社は事業特性上、受注増加に備えた生産キャパシティの確保や、海外拠点の運営に必要な一定の手元資金を維持する必要があります。一方で、PBR の改善に向けて最も確実で持続的なアプローチは、本業の収益力を着実に高め、ROE を向上させていくことだと考えています。
収益性の改善、資本効率の向上、新中期経営計画で掲げた施策の確実な実行を通じて、企業価値を高めることが、結果として PBR1倍の達成につながると考えています。
引き続き、本業の強化を軸に企業価値向上に取り組んでまいります。

円安・原油高にはどのように対応されるのでしょうか。アジアの国は影響大では。

- 円安・ドル高につきましては、当社グループの業績にはプラスに作用する面が大きいと考えております。当社の売上収入の約7割がドル建てであるほか、保有する現預金の約5割も米ドルで構成されているため、為替の変動は一定程度、利益面で追い風になります。
- 一方、原油高につきましては、現時点では当社の足元の業績に大きな影響は出ておりません。
- お客様との取引においては、原材料を代理購買する形式をとっており、原材料価格の変動リスクは一定程度ヘッジできています。
ただし、工場運営に必要な光熱費や物流コストについては、原油価格の動向によって影響を受ける可能性がありますので、引き続き注視してまいります。

ダイヤモンドザイの目標株価が 5,047 円です。今買えば2倍の価格です。配当も4%の利回りです。アパレルが全滅の中、大したもの。死に物狂いで頑張ってください。ユニクロに追いついてください。応援コメントです。

- 温かい応援のお言葉をいただき、誠にありがとうございます。
引き続き、新中期経営計画で掲げた施策を着実に実行し、企業価値の向上に努めてまいります。
今後ともご支援賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

丁寧なご説明ありがとうございます。貴社のIRを聞くのは12年ぶりくらいです。

とても優良な顧客を抱え、安定な運営をされています。黒子になっているため、マツオカコーポレーションの名前が聞かないのは残念ですが、廃棄の責任は最終の販売をされる顧客が責任を負うのでしょうから損しないはず。ラミネーションフィルムは、これからどんなアパレルでも必要になってくると思います。

- 温かいお言葉をいただき、誠にありがとうございます。
当社の取り組みをご評価いただけることは大変励みになります。
引き続き、お客様からの信頼にお応えできるよう、事業基盤の強化と企業価値の向上に取り組んでまいります。今後ともご支援賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

今後どんな顧客を目標に販売するのですか。

- 縫製事業につきましては、既存のお客様との取引拡大に加え、当社が強みとする複数国での生産体制を活かし、新規顧客の獲得にも取り組んでおります。
- ラミネーションフィルム事業につきましては、現在は欧米のお客様が中心ですが、中国国内のアパレルメーカー向けの販売を強化し、生産稼働の最適化を図ってまいります。

PBR1倍以上を実現するために最も重要と考えている KPI は何でしょうか。

また ROE や営業利益率について中期的にどの水準を目標とされていますか。

- PBR1倍の実現に向けて、当社が最も重視している KPI は経常利益です。
当社の収支構造上、営業利益は為替の影響を大きく受けるため、指標としての安定性に欠ける面があります。そのため、投資家の皆様には、より実態を反映する経常利益の推移をご確認いただきたいと考えております。
- 新中期経営計画では、2029 年3月期 ROE9%、経常利益 60 億円を目標としております。
これらの目標を着実に達成することで、資本効率の改善を進め、PBR1倍の実現につなげてまいります。

為替差損益調整後営業利益という独自指標を使われていますが、投資家としては通常の営業利益の方が馴染み深いです。

為替差損益調整後営業利益を KPI にする理由を教えてください。

- 当社グループは売上収入の約7割がドル建てとなっていますが、現在の会計基準では日常的な営業取引の決済から発生する為替差損益も、営業外収益または費用に集計、表示されております。当社はこれら営業取引から発生する為替差損益は、営業利益と一体のものであると考えており、その金額を営業利益に加えた「為替差損益調整後営業利益」を当社グループ本業の実力値をより正しくご評価いただくための指標として継続的に開示しています。

この会社は何で利益を稼いでいる会社ですか(ビジネスモデルを簡単に教えてください)

- 当社は、縫製事業とラミネーションフィルム事業の2つの事業を通じて収益を創出しております。
- 縫製事業では、アパレル企業からの受注に基づき、自社工場で衣料品を製造しています。服づくりに関わる縫製加工の技術を提供することで収益を上げており、品質・納期・コストのバランスを重視した生産体制を強みとしています。
- また、ラミネーションフィルム事業では、仕入れた生地機能性フィルムを貼り合わせる加工を行い、付加価値を高めた生地としてお客様に提供することで収益を確保しています。用途に応じた機能付与や加工技術を活かし、アパレル用途を中心に展開しております。

同業のアパレル OEM 企業や海外縫製企業と比較した場合、御社の競争優位性は「コスト・品質・納期」のどこにあり、どの程度の差があるのでしょうか。

- 当社の競争優位性は、「コスト・品質・納期」のいずれか一つに特化するのではなく、複数国にわたる生産体制を活かした総合力にあると考えております。
- お客様によって重視される要素は異なりますが、それぞれのニーズに応じて最適な生産地をご提案できる点が当社の強みです。

今後、成長投資と株主還元の優先順位はどのように考えていますか。
また、累進配当や DOE を導入してはいかがでしょうか。

- 成長投資と株主還元の優先順位につきましては、いずれか一方に偏るのではなく、双方のバランスを重視しながら試算・計画を行っております。企業価値の向上につながる投資を着実に進めつつ、安定的な株主還元にも取り組んでまいります。
- また、累進配当や DOE の導入につきましても、今後の選択肢の一つとして検討してまいります。

今後の成長ドライバーは「縫製事業」と「フィルム事業」のどちらになりますか。

- 新中期経営計画期間におきましては、縫製事業を成長ドライバーとして位置付けております。縫製技術は当社の源流であり、長年にわたり蓄積してきた技術力や工場運営のノウハウ、お客様からの信頼が、当社の競争力の基盤となっています。
また、複数国における生産体制の拡充により、中長期的には生産キャパシティの拡大が可能であると見込んでおり、こうした成長余地を踏まえて計画を策定しております。
- 一方、ラミネーションフィルム事業につきましては、新中期経営計画では足元の事業環境を踏まえた計画としておりますが、中国市場を中心にお客様との接点拡大に向けた営業活動の強化を進めております。
- こうした取り組みを通じて、市場動向やお客様のニーズを見極めながら、将来的な成長の可能性について検討してまいります。

「選ばれる工場」とは具体的にどのような状態を指しているのですか

- 「選ばれる工場」とは、変化するお客様の要望に確実に応え、継続して発注いただける信頼性の高い生産体制を備えた状態を指しております。
新中期経営計画では、工場・製造のプロセスを可視化し、責任ある服づくりを貫くことを目指す姿として掲げております。
- 具体的には、品質・コスト・納期(QCD)の高度化に向けた取り組みを継続するとともに、同一アイテムの計画生産による習熟度向上、技術者派遣による技術承継、さらには MES・ERP の導入による製造管理の高度化など、工場運営の進化に取り組んでまいります。
- こうした取り組みを通じて、安定した供給力と透明性の高い生産管理を実現し、お客様から安心してお任せいただける工場づくりを進めてまいります。

中計で ROE9% を目指すとありますが、現状の ROE 水準から改善はどのようにしていきますか？

- 新中期経営計画では、ROE9%の達成に向けて、収益性の向上と資本効率の改善の両面から取り組みを進めてまいります。
- まず、拡大した生産能力を最大限に活用し、工場稼働の最大化と生産量の拡大を図ることで、売上・利益の成長につなげてまいります。
また、資本政策やキャッシュマネジメントの高度化を進めることで、資本効率を意識した経営への転換を図り、ROE の改善につなげてまいります。
- これらの取り組みを着実に進めることで、2029 年3月期に ROE9%以上の達成を目指してまいります。

縫製事業の成長はバングラデシュ等の生産能力拡大によるものとのことですが、今後の利益率改善余地はどこにありますか(価格転嫁か、生産性か)。

- 縫製事業の利益率改善余地につきましては、拡大した工場キャパシティを最大限に活用し、生産性を高めていくことが中心になると考えております。
- 当社は新中期経営計画において、バングラデシュをはじめとした各国での生産能力拡大を進めており、工場稼働の最大化によって収益性の向上を図ってまいります。
- また、現場での改善活動や運営力の向上を積み重ねることで、生産性の引上げによる利益率の底上げにつなげてまいります。

ASEAN 各工場において、人材育成や技能向上のためにどのような教育・研修制度を導入していますか。また、熟練度向上による生産性改善はどの程度確認されていますか。

- 当社では、ASEAN 諸国等にある各工場において、現地従業員の技術習得と技能向上に向けた教育体制を整備しております。
- 具体的には、縫製技術の蓄積がある中国・ミャンマーの工場から熟練技術者を派遣し、現地での技術指導や品質基準の共有を行っています。また、インドとの国境付近にあるバングラデシュの IMBD 工場では研修センターを隣接させ、入社前から基礎的な縫製技術を習得できる環境を整えております。
- 生産性については、各工場従業員1人あたりの生産枚数を継続的にモニタリングしており、習熟度の向上に伴い、生産性が改善していることを確認しております。今後も、現場での改善活動や運営力の向上を積み重ねることで、生産性の底上げにつなげてまいります。

MES 導入により、現場人材の役割や必要スキルはどのように変化していますか。人材投資とデジタル投資はどのように連動していますか。

- MES 導入に向けて、現在は検証の準備を進めている段階ですが、今後は生産状況をデータで把握できる環境を整えることで、管理者を中心に、より適切な運営判断を行える体制づくりを進めてまいります。必要となるスキルについても、基本的なシステム操作やデータ確認といった初期的な内容から段階的に習得できるよう、準備を進めております。
- 人材投資とデジタル投資の連動につきましては、システムの検証と並行して、管理者層を中心に操作方法や運営面でのトレーニングを進め、現場で活用できる体制を整えてまいります。今後の検証結果を踏まえながら、データを活用した工場運営に向けた人材育成を順次進めていく方針です。

OEM の顧客はどのようなところがありますか？

- 当社は、国内外のアパレルメーカーや専門店ブランドを中心に、幅広いお客様からご依頼をいただいております。具体的な社名については、個別の取引に関わるため開示しておりませんが、カジュアルウェア、インナーウェア、ワーキングウェア、スポーツ・アウトドアウェアなど、多様なカテゴリーのお客様と取引させていただいております。

MA をするとした場合、どのような事業が対象となりますか？

- M&A を検討する場合には、当社の既存事業とのシナジーが見込める領域を対象とすることを想定しております。
- 具体的には、縫製事業における生産能力の補完や、特定アイテムの強化につながる事業、または工場運営や生産管理に関するノウハウの獲得につながる領域などが考えられます。
- いずれにしても、当社の事業戦略との整合性や投資効率を慎重に見極めながら、必要に応じて検討を進めてまいります。

色々説明がありましたが、サステナビリティについて、御社が現在注力している具体的な取り組みを教えてください。

- 当社は新中期経営計画において、海外工場における労働環境の整備と、生産プロセスの透明性向上をサステナビリティの重点領域として位置づけています。従業員が安心して働ける環境を整えることが、品質の安定や持続的な生産体制につながると考えております。
- 具体的には、空調設備の整備や衛生管理の強化など、安全で清潔な作業環境の確保に取り組むとともに、社員食堂、保育施設、医務室、通勤バスなどの福利厚生充実を進めています。また、工場の運営状況や生産プロセスを可視化する取り組みを進めることで、より透明性の高い生産体制の構築を目指しております。