

中期経営計画 2029

Medium-term Management Plan 2029

株式会社 ヤギ
2026.5.11

ヤギグループは、さらなる企業価値の向上と社会への貢献を目指し、新たな経営理念『Business to Belief』を策定しました。
単なる商取引の枠を超え、その先にある思想や信念を軸とした新たな価値を創るビジネスのあり方を進化させていきます。

Business to Belief

商いの先の、信じることへ。

BtoBの進化形

単なる取引(**Business**)で
終わらせず、その先の思想・信念
(**Belief**)へ向かう意思。

意味の再定義

社員が自らの仕事を
「意味ある仕事」として
再定義するための指針。

社会を変える起点

商社の枠を超え、
新しい価値づくりの起点として
社会に貢献する姿勢を象徴。

01

中期経営計画2026の振り返り

中期経営計画2026の振り返り

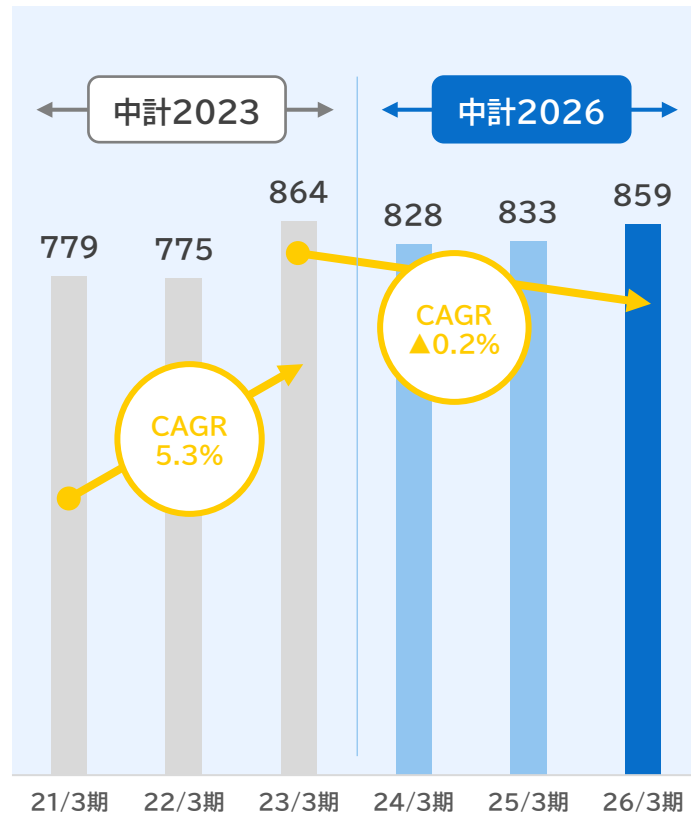
セグメント体制の確立やグローバル販売の推進など、ヤギグループの持続的成長への基盤づくりを着実に実行。

基本戦略		主な成果	さらに強化すべき点
事業戦略	<ul style="list-style-type: none"> ● セグメントグループでの収益力強化 ● ポートフォリオでの選択と集中 	<ul style="list-style-type: none"> ● セグメント体制が確立したことで、セグメントごとの収益力が強化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 成長事業への更なるリソースシフトM&A推進による新たな成長事業の創出
グローバル戦略	<ul style="list-style-type: none"> ● サステナブル・ブランド・デジタルの3つの視点でグローバル展開 	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境配慮型素材ブランドをリブランドした「UNITO project」がスタート ● 海外拠点の拡充 	<ul style="list-style-type: none"> ● マテリアル事業、ブランド事業を核とした海外販売の強化
グループ経営戦略	<ul style="list-style-type: none"> ● グループマネジメントの進化 ● グループ内のDX基盤の構築 	<ul style="list-style-type: none"> ● ネットワーク、インフラへの投資により、業務効率向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ間のデータ連携の強化
人材戦略	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ人材や組織制度の連携強化 ● 人材活性化環境の整備 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人事評価制度の刷新 ● 研修制度の見直し ● 表彰制度を新設 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人的資本経営の推進
ESG戦略	<ul style="list-style-type: none"> ● CSV経営の実践 ● コーポレートガバナンスの強化 	<ul style="list-style-type: none"> ● リスク管理委員会とサステナビリティ委員会の設置 	<ul style="list-style-type: none"> ● 実効性のあるガバナンス体制の強化（各種委員会）

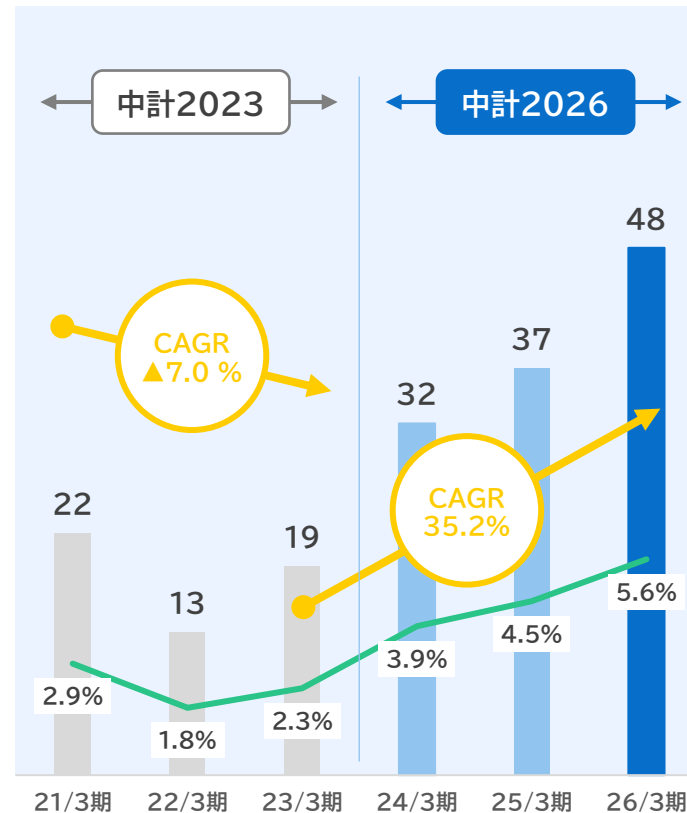
中期経営計画2026の振り返り

2期連続での過去最高益を達成。ROEについても、計画を大幅に達成し、収益性・効率性ともに大きく向上。

売上高



経常利益



2026年3月期 連結財務指標

成長性	売上高	
	計画 900億円 平均成長率 (1.4%)	実績 859億円 平均成長率 (▲0.2%)
収益性	経常利益	
	計画 38億円 利益率 (4.2%)	実績 48億円 利益率 (5.6%)
効率性	ROE	
	計画 6%以上	実績 8.2%

02

外部環境分析

外部環境分析

様々なリスクに対応し、これらを変革の機会と捉えることで、持続的な成長基盤を構築する。

	機会	リスク
 <p>【政治】 環境規制、コンプライアンス、 人権DD</p>	<ul style="list-style-type: none"> 公的調達、補助金へのアクセス トレーサビリティや環境規制対応による競争力強化 	<ul style="list-style-type: none"> 非財務対応遅れによる信用低下 規制対応によるコスト増 グリーンウォッシュへの罰則化
 <p>【経済】 国内市場の縮小、 新興国経済の成長、 インフレ傾向</p>	<ul style="list-style-type: none"> 海外市場への展開 高付加価値、プレミアム市場の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 国内市場における競争激化 産地の衰退による原料確保の困難化 業界再編に伴うサプライチェーンの見直し 紛争などによる供給網分断と資源価格高騰
 <p>【社会】 消費者の購買行動の変化 (二極化、購買チャネルの変化)、 人口減少</p>	<ul style="list-style-type: none"> 情緒的価値の拡大 ウェルビーイングへの需要増加 	<ul style="list-style-type: none"> 中価格帯の製品市場の縮小 コモディティ化の加速 技能伝承の断絶
 <p>【技術】 AI、DX、新素材 (機能性、サステナブル)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 競争環境の変化による新規事業機会 AI活用による効率性の向上 環境配慮型素材への需要増加 	<ul style="list-style-type: none"> 技術革新への対応遅れによる競争力の低下 プラットフォームへの依存深化

03

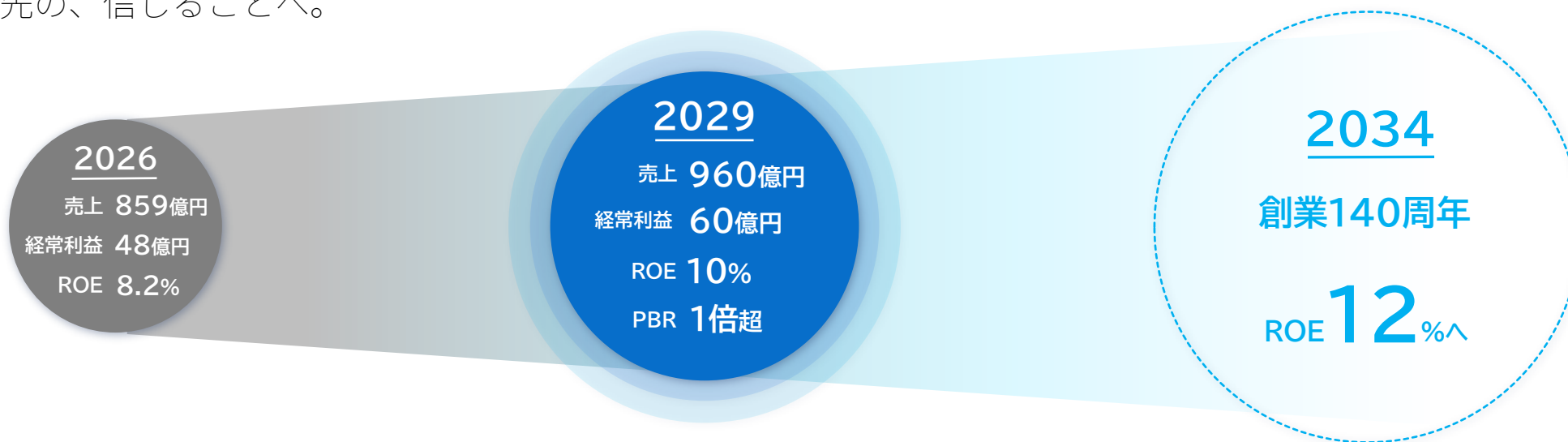
グランドデザイン

グランドデザイン | 目指す姿

Business to Belief

商いの先の、信じることへ。

「Business to Belief」の理念のもと、持続可能な競争優位を確立することで、創業140周年に向けた長期的な成長ストーリーを実現する。



持続的成長の基盤づくり

組織の土台を整備、事業ポートフォリオの見直しを進めることでセグメント体制の確立

持続可能な競争優位の確立

構築した基盤をさらに深化・拡大し、業界内で独自のポジションを確立

ヤギの成長ストーリーの実現

目指す姿に向かって明確化された成長戦略に基づき、リソース配分を行う

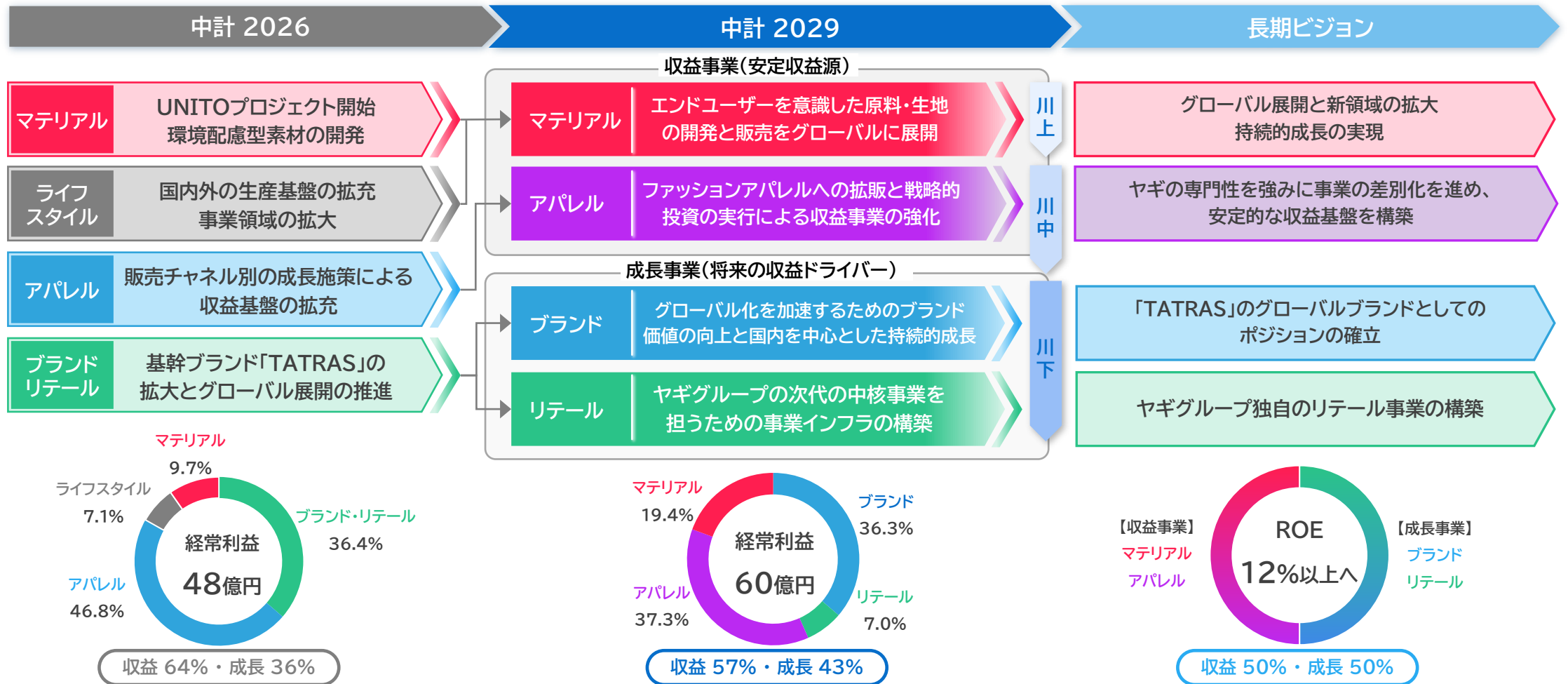
中計 2026

中計 2029

長期ビジョン

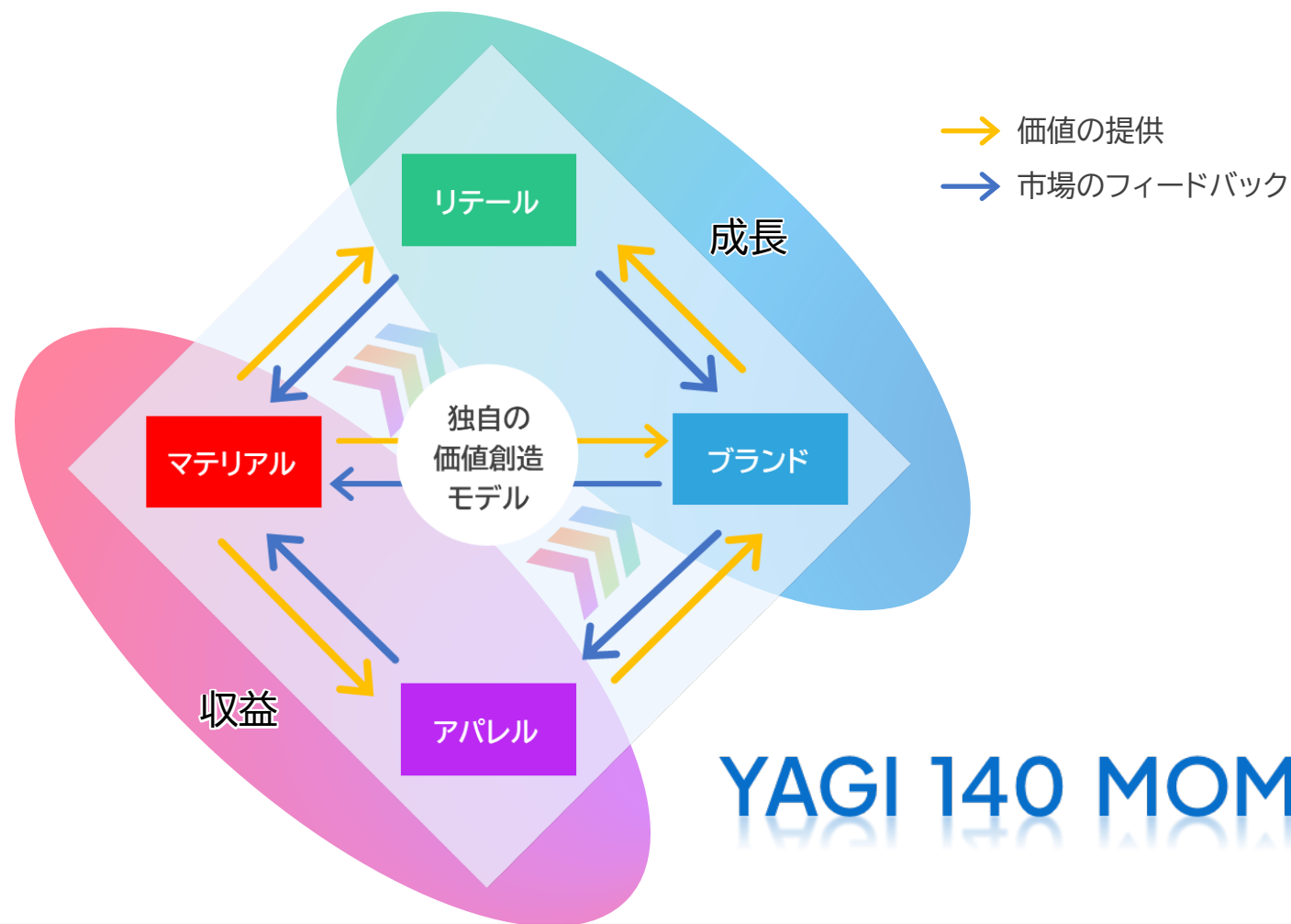
グランドデザイン | 成長ストーリー

収益事業の利益を戦略的に成長事業へ投資することで、成長事業の拡大を図る。



グランドデザイン | 価値創造モデル

従来の垂直統合型を循環型へと再構築。独自の価値創造モデルで安定収益と成長投資を両立し、成長を加速させる。



04

中期経営計画2029の全体像

中期経営計画2029の全体像

持続可能な競争優位の確立

「中期経営計画2026」をさらに深化・拡大し、業界内で独自ポジションを確立。

成長事業
(将来の収益ドライバー)

ブランド



YAGI 140
MOMENTUM

リテール



収益事業
(安定収益源)

マテリアル



アパレル



財務戦略

人材戦略

DX戦略

ガバナンス強化

サステナビリティ

グループ経営基盤強化

中期経営計画2029の全体像 | 定量目標

ヤギ独自の成長ストーリーを実現することで、中計最終年度売上高960億円、経常利益60億円、ROE10%以上を目指す。

	中計2026			中計2029		
(億円)	2024/3期	2025/3期	2026/3期	2027/3期	2028/3期	2029/3期
売上高	828.4	833.7	859.3	880.0	900.0	960.0
成長率	▲4.1%	+0.6%	+3.1%	+2.4%	+2.3%	+6.7%
経常利益	32.0	37.6	48.2	50.0	54.0	60.0
利益率	3.9%	4.5%	5.6%	5.7%	6.0%	6.3%
当期純利益	20.7	26.2	36.7	37.0	41.0	47.0
利益率	2.5%	3.1%	4.3%	4.2%	4.6%	4.9%
ROE(%)	5.4%	6.3%	8.2%	8.1%	8.8%	10.0%

05

事業戦略【成長事業】

ブランド

リテール

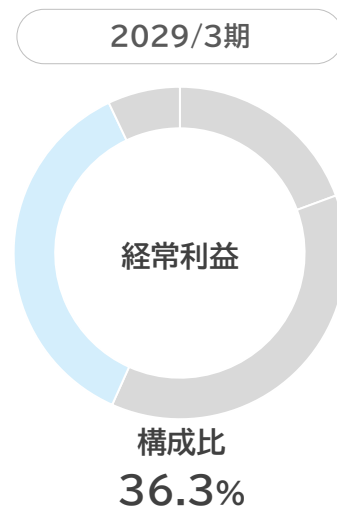
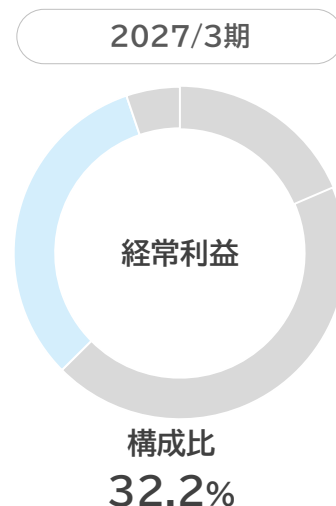
ブランド、リテール事業へのリソースシフトを行い、収益力を飛躍的に高めることで、グループ全体の成長を牽引

ブランド | 基本方針と注力領域

YAGI 140 MOMENTUM

成長投資を独自の価値に変え、グループ全体の飛躍をリードする。

(億円)	2027/3期	2028/3期	2029/3期
売上高	149	160	173
成長率	-%	7.7%	8.3%
セグメント利益	19.9	24.0	27.8
利益率	13.4%	15.0%	16.0%

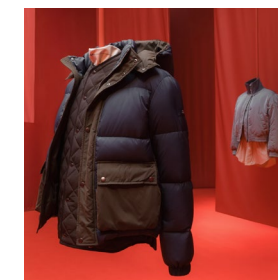


方針

グローバル化を加速するためのブランド価値の向上と国内を中心とした持続的成長を目指す

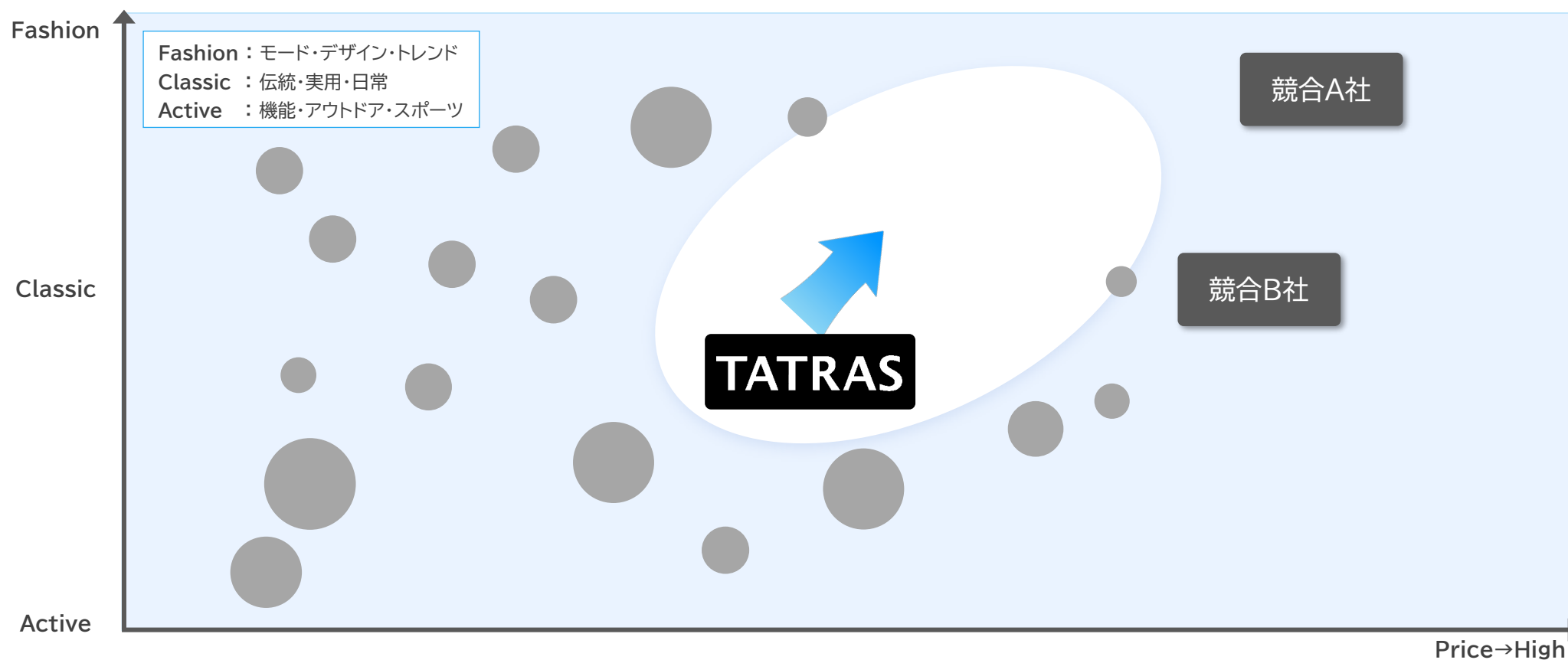
注力領域

- ・ 基幹ブランド「TATRAS」の国内販売の拡大
2029/3期 国内売上目標:140億円(2026/3期 実績:113億円)
2029/3期 自社EC売上目標:12.5億円(2026/3期 実績:9.9億円)
- ・ 「TATRAS」の海外販売の拡大
2029/3期 海外売上目標:17億円(2026/3期 実績:12億円)
- ・ TATRASに次ぐブランドの育成
2029/3期 売上目標:13億円(2026/3期 実績:8.8億円)



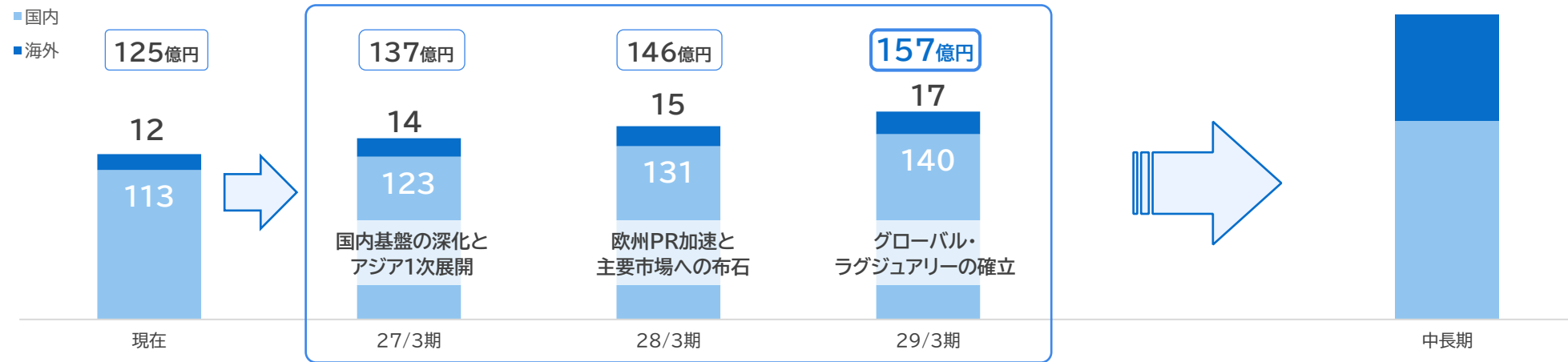
ブランド | TATRASのポジショニングマップ

「構造美」と「機能性」の融合による「普遍的価値」を創出し、唯一無二のブランドとして、高付加価値なプレミアム・ポジションを確立する。



ブランド | TATRASの成長ストーリー

グローバル化の加速に向けて、ブランド再定義・アイテム拡大を実行し、グローバルブランドとしてのポジションの確立を目指す。



国内

国内販売の更なる
拡大と収益性の強化

- 定番の進化とファン層の深化により、競合優位性を確立
- 戦略的なラインナップの展開

海外

グローバル展開の加速

- ミラノ(TATRAS SRL)を核とした欧州PR強化
- アジア市場への本格参入

投資計画

- 認知拡大のための広告強化
- 商品の拡充と安定供給
- 戦略的な出店

投資計画

- グローバルTOV(世界観)の統一
- 主要都市でのPOPUP出店

46
億円

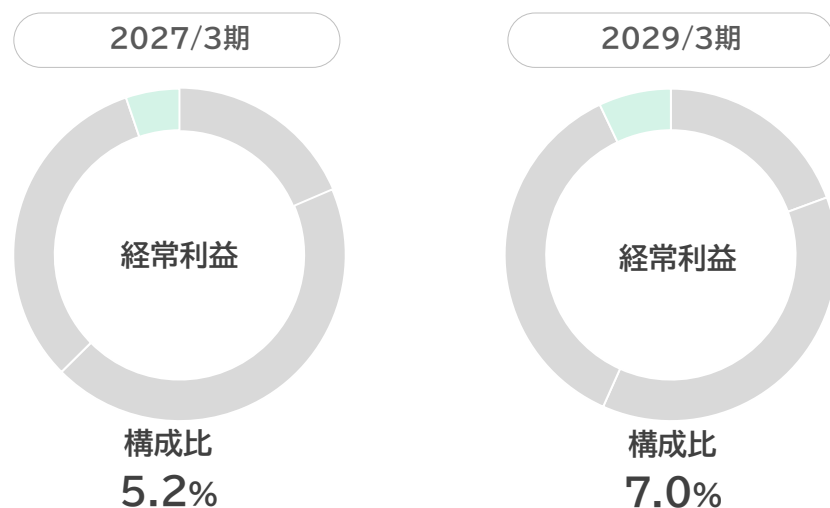
リテール | 基本方針と注力領域

YAGI 140 MOMENTUM

市場との直接的な対話を通じて、循環に新たな活力を還元する。

(億円)	2027/3期	2028/3期	2029/3期
売上高	-	-	-
成長率	-%	-%	-%
セグメント利益	3.2	4.8	5.9
利益率	-%	-%	-%

※本セグメントは、持分法適用会社が主体であるため、売上高の表示を省略しております。

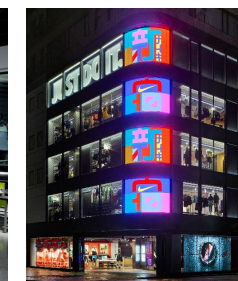
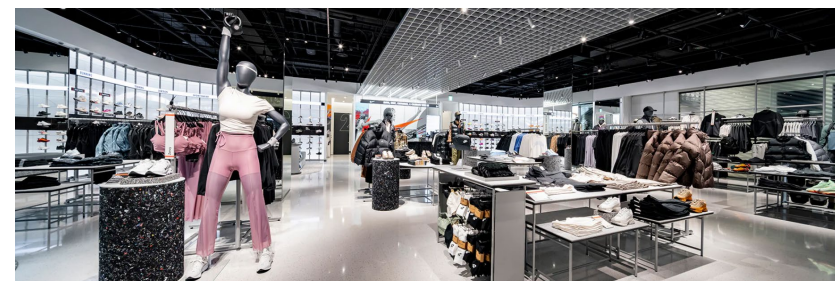


方針

ヤギグループの次代を担う中核事業へ成長するための事業インフラの構築

注力領域

- WINWIN YJVが運営するNIKEリテール事業の拡大
2029/3期 売上高(GMV):195億円(2026/3期比:345%)
2029/3期 店舗数:3倍(2026/3期比)

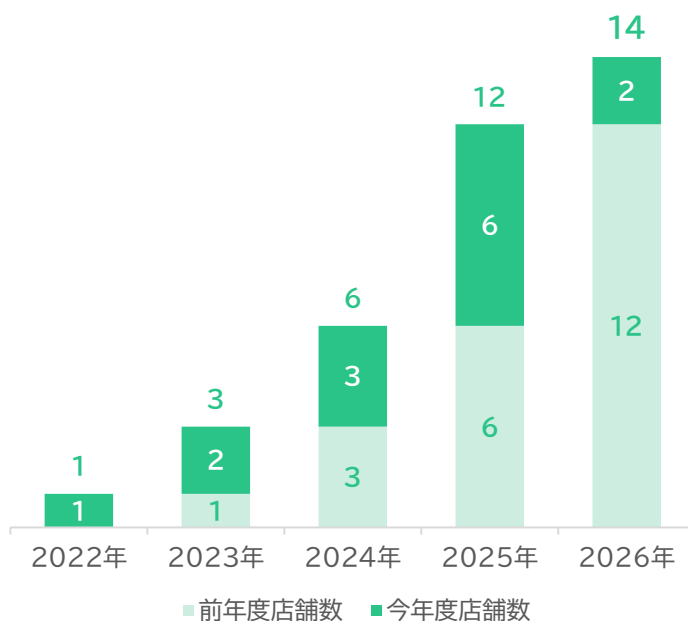


リテール | NIKEリテール事業の展開

戦略的に出店し、店舗数を拡大。今後も計画的に出店を進めることで、中核事業への成長を目指す。

店舗数推移

14店舗 | 2026年5月11日時点



06

事業戦略【収益事業】

マテリアル

アパレル

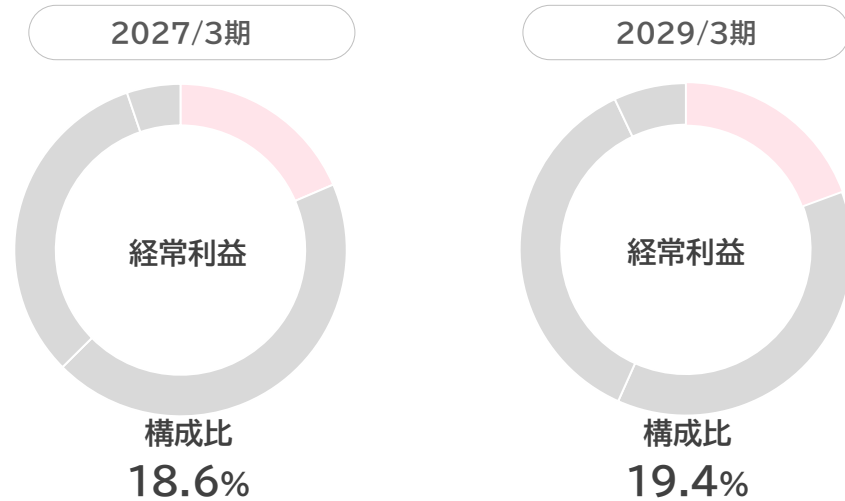
マテリアル・アパレルの着実な拡大を原動力とし、グループ全体の成長投資を支える安定的な収益基盤を構築

マテリアル | 基本方針と注力領域

YAGI 140 MOMENTUM

価値創造の起点として、全セグメントの成長を支える源泉となる。

(億円)	2027/3期	2028/3期	2029/3期
売上高	337	361	382
成長率	-%	6.9%	5.8%
セグメント利益	11.5	13.2	15.0
利益率	3.4%	3.7%	4.0%



方針

エンドユーザーを意識した原料・生地の開発と販売をグローバルに展開

注力領域

- 海外子会社と連携したグローバル販売の推進、三国間取引の拡大
2029/3期 海外売上目標:100億円(2026/3期 実績:47億円)
- UNITOプロジェクトの推進によるサステナブル商材の売上拡大
2029/3期 サステナ商材売上比率目標:20%(2026/3期 実績:13%)
- ヤギ独自開発素材「LAVATECH」を軸にしたウェルネス事業の拡大
2029/3期 生活資材売上目標:93億円(2026/3期 実績:85億円)

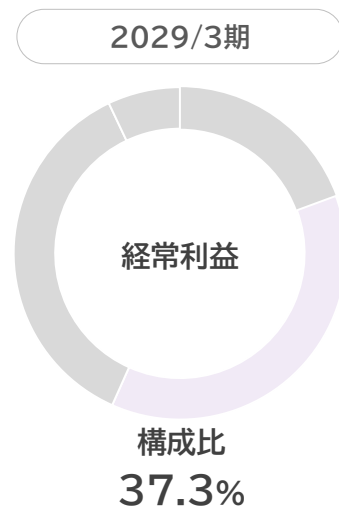
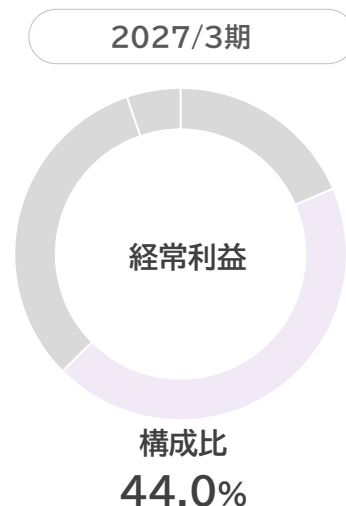


アパレル | 基本方針と注力領域

YAGI 140 MOMENTUM

グループを支える安定基盤として、持続的な成長循環を盤石にする。

(億円)	2027/3期	2028/3期	2029/3期
売上高	438	458	495
成長率	-%	4.6%	8.0%
セグメント利益	27.2	28.0	30.0
利益率	6.2%	6.1%	6.0%

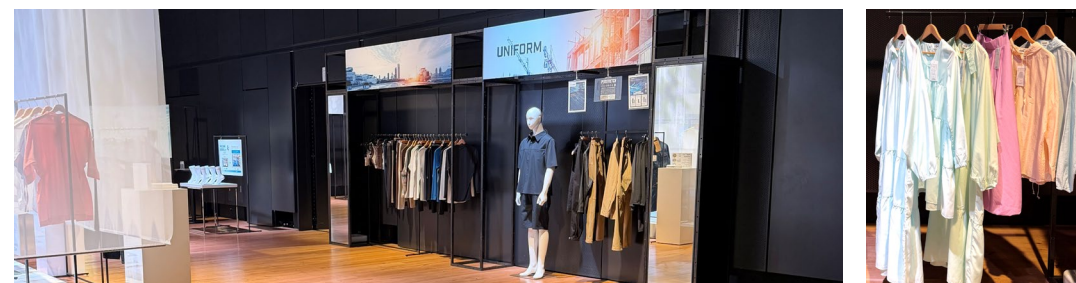


方針

ファッションアパレル領域への拡販と戦略的投資の実行による収益事業の強化

注力領域

- ・ ファッションアパレル領域への国内製品売上の拡大
2029/3期 売上目標:250億円(アパレルセグメント内の売上シェア50%)
- ・ 物流・サプライチェーンへの戦略的な投資
3年間の投資計画:10億円
- ・ ODMビジネスの拡大のための積極的な人的投資とリソースの集中
3年間の投資計画:8億円





07

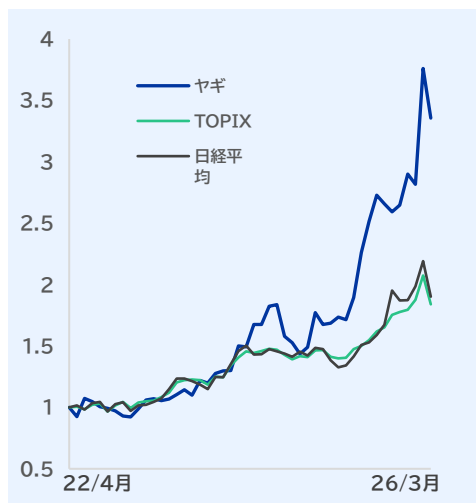
グループ経営基盤強化

財務戦略 | 課題認識

ROE 8%達成により資本コストを上回る収益性を確保したが、PBR1倍超に向けた市場評価の獲得は途上にある。
 今後は収益性の更なる追求と成長期待の更なる醸成(IR/SR活動の強化)が不可欠である。

相対株価推移

(倍)



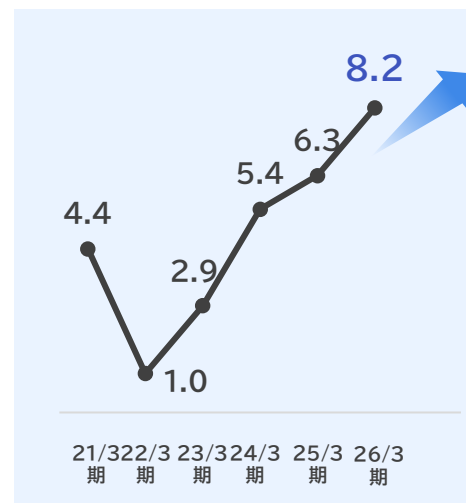
PBR

(倍)



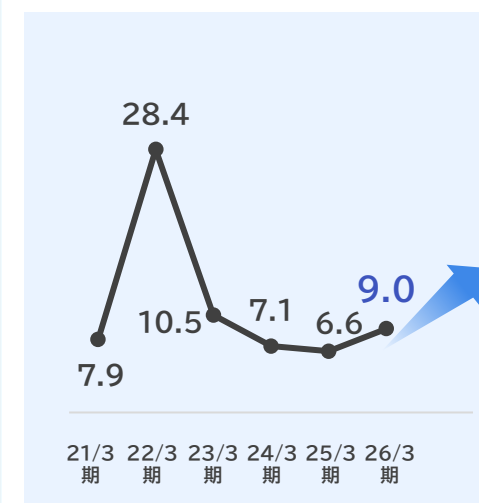
ROE

(倍)



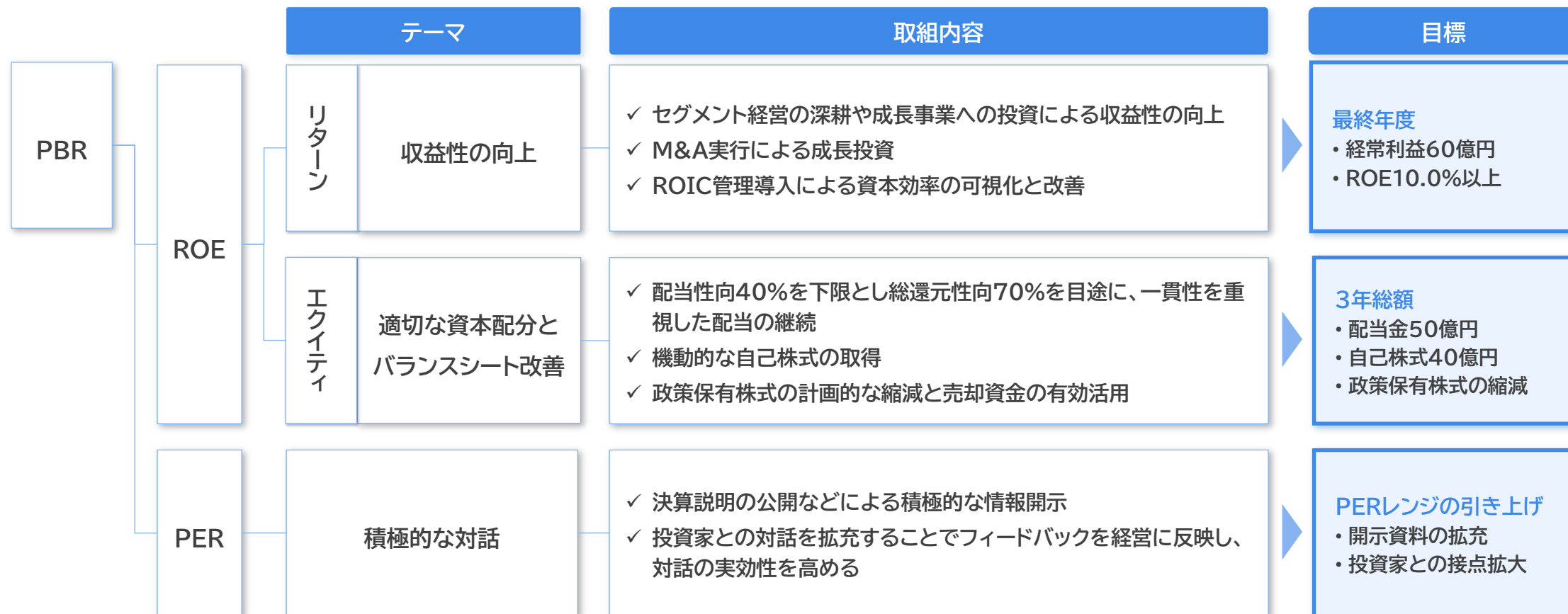
PER

(倍)



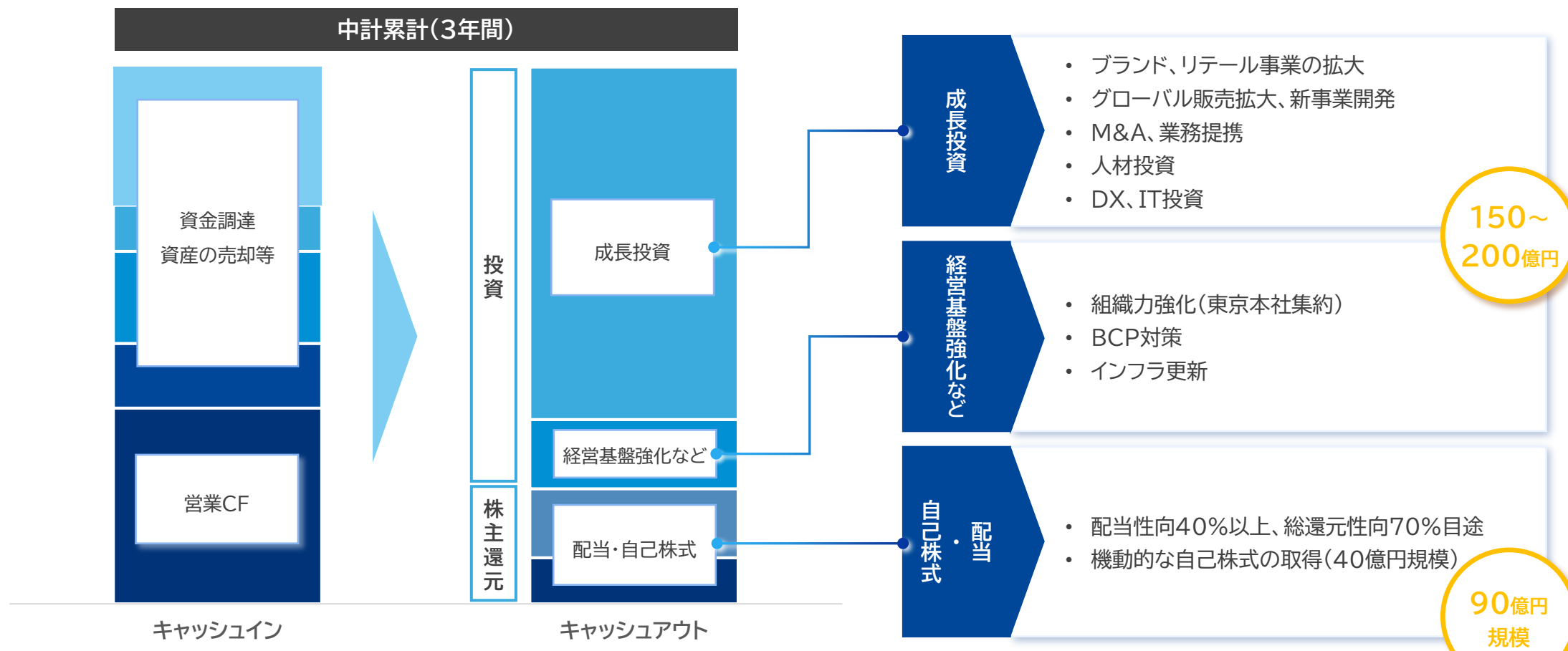
財務戦略 | PBR改善ツリー

PBR1倍超に向けて資本コストや株価を意識した経営を実践する。



財務戦略 | キャッシュアロケーション

キャッシュインを最大化することで、150～200億円規模の投資と総還元性向70%目途の積極還元を両立する。



財務戦略 | 政策保有株式の縮減

資本効率向上へ、政策保有株式を約20～30億円縮減。

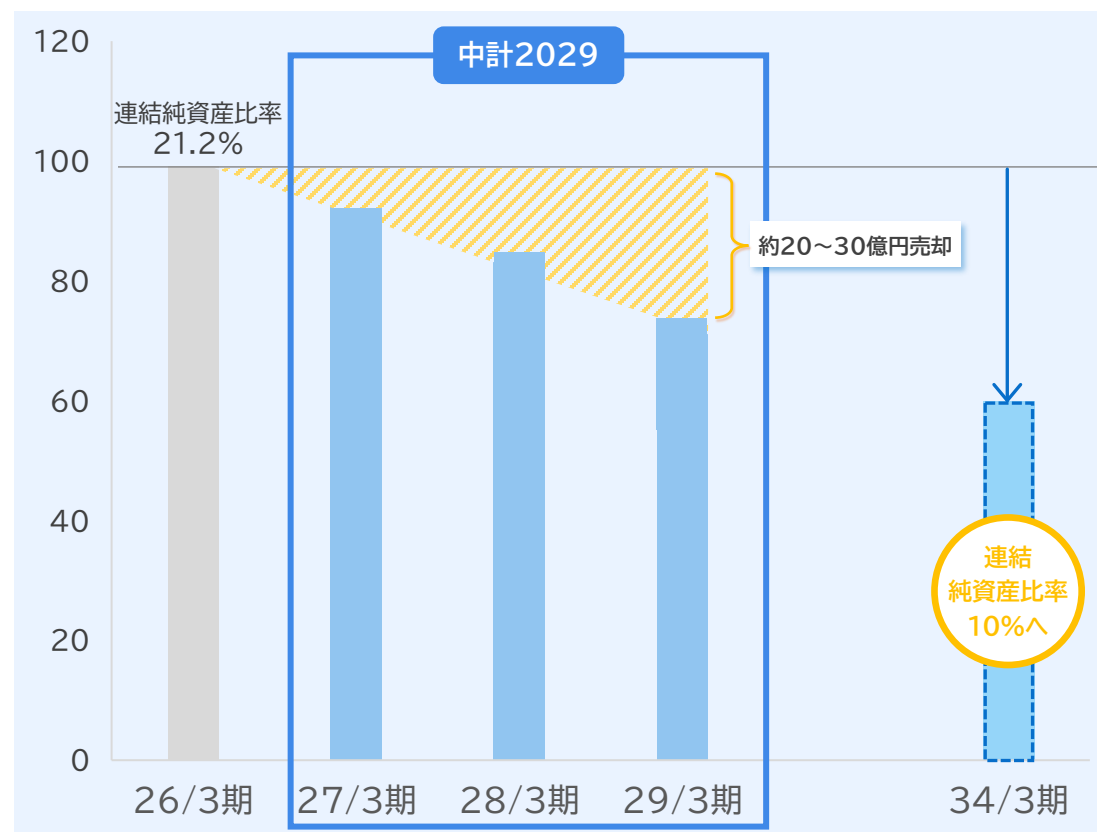
売却資金を成長投資と株主還元へ循環させ、長期的には純資産比率10%以下への低減を通じてB/Sの最適化を図る。

基本方針

- ✓ 政策保有株式は取引関係や事業シナジーの観点から保有の必要性を毎年取締役会で検証する。
- ✓ 経営資源の有効活用と資本効率改善など、保有合理性が乏しい銘柄は縮減対象とする。

縮減方針

- ✓ 「中期経営計画2029」期間内で政策保有株式を計画的に縮減。(売却額は約20～30億円を見込む。)
- ✓ 売却資金は、成長投資、株主還元(自社株取得)などに有効活用する。
- ✓ 長期的には連結純資産比率を10%以下を目指す。



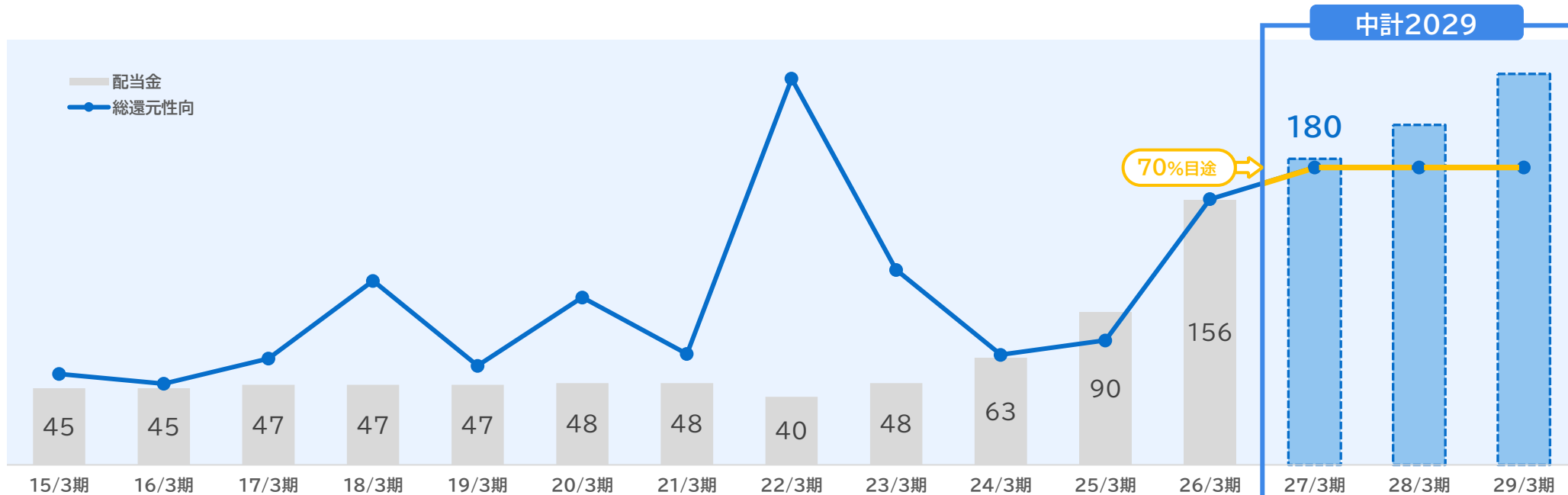
財務戦略 | 株主還元

「総還元性向70%目途」「配当性向40%以上」へ方針を転換。

40億円の自己株取得を機動的に実施し、資本効率向上によりPBR1倍超の達成と株主価値最大化を目指す。

株主還元方針	総還元性向 70%目途		
	配当性向 40%以上	自己株式取得 40億円(予定)	

27年3月期配当方針（1株あたり配当金）			
中間	期末(予想)	年間(予想)	前期比
60円	120円	180円	+24円



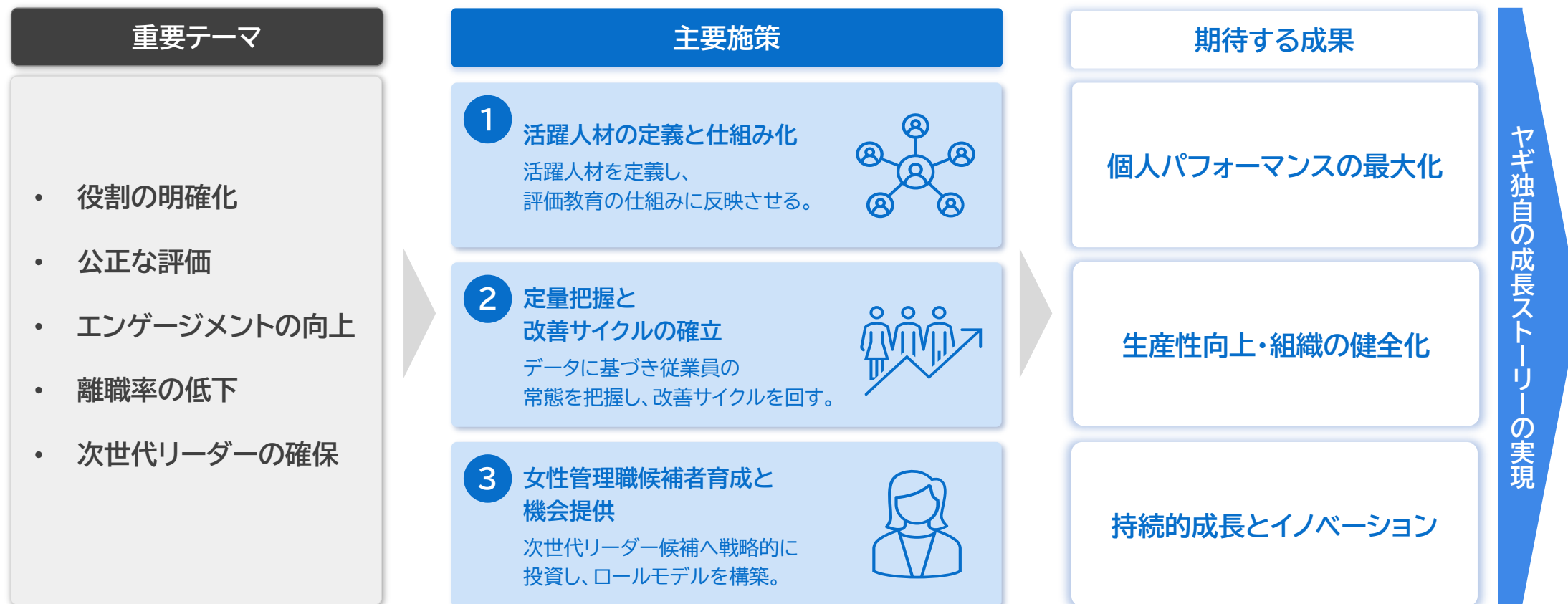
人材戦略 | 人材ポリシー

「Business to Belief」の理念に基づき、社員全員が新しい価値をつくり、社会に貢献できるような「自律型人材」になることで、個の能力を高めて、グループ組織の最大化を図り、中長期的な成長ストーリーの実現を目指す。



人材戦略 | 主要施策

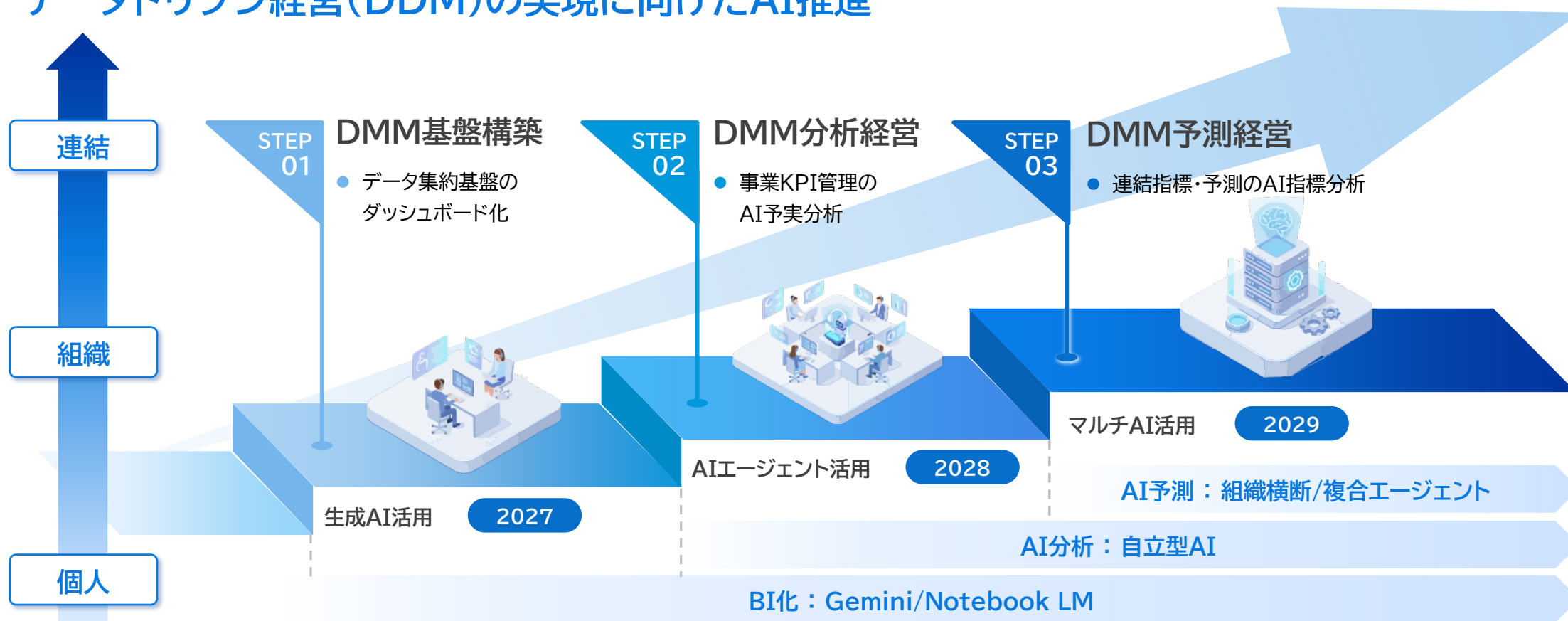
「ヤギ独自の成長ストーリー」実現に向け、主要施策を推進し、人的資本への投資を加速させることで、持続的な価値創造を支える強固な組織基盤を構築する。



DX戦略

全社共通のデータ基盤を整え、AIを活用した経営の意思決定スピードと効果的な分析の向上を目指す。

データドリブン経営(DDM)の実現に向けたAI推進

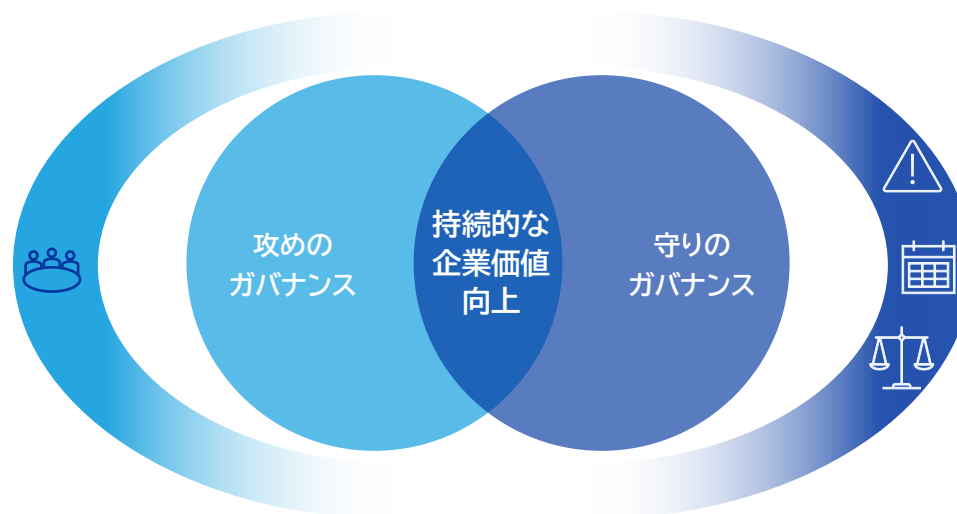


ガバナンス強化

経営の透明性を高め、様々なリスク・機会に対し、公正かつ迅速な意思決定の実現を目指す。

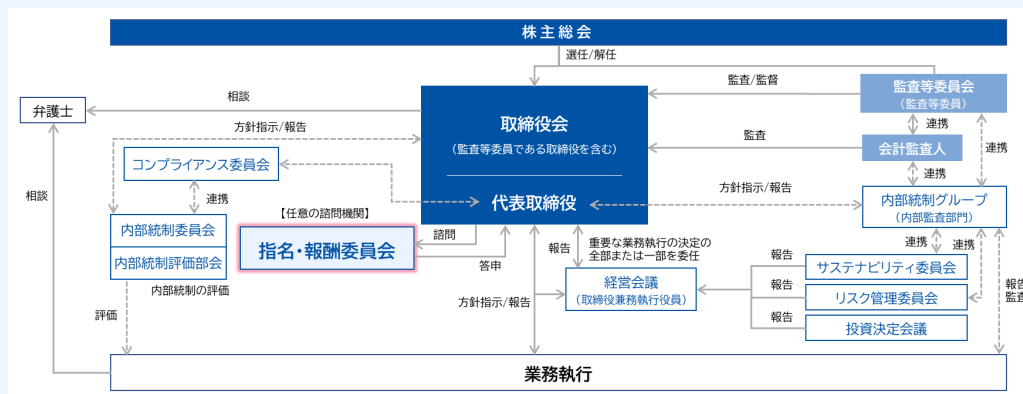
透明性の高い経営の実現

- 取締役会・経営会議の機能強化
 - ・戦略的なアジェンダ設定
 - ・各種委員会の機能強化
 - ・コミュニケーションの深化



リスク管理体制の強化

- リスク管理委員会の機能強化
- リスク管理研修の定期的な実施
- コンプライアンス研修の定期的な実施



【指名・報酬委員会】

業績連動報酬を導入予定。

経営陣の資本効率への責任を明確化し、株主と目線を合わせPBR改善を加速する。

サステナビリティ

ヤギグループは、中長期的な企業価値の向上と持続可能な社会の実現に向けてマテリアリティ(重要課題)を設定。事業活動を通じマテリアリティへ取り組むことで、社会との共通価値を創造する。

