

2026年 5月 8日

各 位

会 社 名 山 喜 株 式 会 社
(コード 3 5 9 8 東 証 スタンダード)
代表者名 代表取締役会長 白崎 雅郎
問合せ先 管 理 部 門 長 森 弘 吉
(TEL 0 6 - 6 7 6 4 - 2 2 1 1)

中期経営計画（2026～2028年度）策定のお知らせ

当社は、2026～2028年度の中期経営計画を策定いたしましたのでお知らせいたします。

詳細につきましては、添付の「中期経営計画(2026～2028年度)」をご参照ください。

以 上



中期経営計画

2026-2028年度 / 75-77期

2026年 5月 8日

1. 山喜グループの理念と新・中期経営計画のスローガン

2. 前・中期経営計画の振り返り

- 2-1 財務指標の振り返り
- 2-2 営業部門の振り返り
- 2-3 生産部門の振り返り

3. 新・中期経営計画

- 3-1 現状の課題
- 3-2 改善策
- 3-3 基本方針
- 3-4 目指すべきビジネスモデル
- 3-5 財務指標の計画
- 3-6 改革の基本骨子とロードマップ
- 3-7 営商部門の方針
- 3-8 生産部門の方針
- 3-9 管理部門の方針
- 3-10 サステナビリティへの取り組み

山喜グループの理念と新・中期経営計画のスローガン

理念



“ 最大の企業たらんより、最良の企業たれ ”

我社は、服飾美の創造によって、より豊かな生活文化の向上に貢献します。

我社は、顧客をはじめとした、我社に係る全ての人々の繁栄と幸福に寄与します。

スローガン

“ オンリー1 シャツメーカーへの挑戦 ”

オリジナル開発力の強化

(価値の創造)

オリジナル提案力の強化

(価値の提供)

社員の想いを原点に

(想いの結集)

前・中期経営計画：財務指標の振り返り

指標推移

(金額単位:億円)

| | 72期 2023年度 | 73期 2024年度 | 74期 2025年度 (見込み) |
|------|---------------|---------------|------------------------|
| 売上高 | 114.5 | 107.7 | 99.0 |
| 営業利益 | 2.21 | 0.48 | △3.09 |
| 製品在庫 | 31.2 | 31.2 | 27.0 |

要因

1. 市場変化

- ▶ ビジネスウェアのカジュアル化が加速
- ▶ 気候変動により、売れ筋の変化が著しく加速
- ▶ 大手得意先PB商品の方針転換、売り場の縮小

2. 財務指標の振り返り

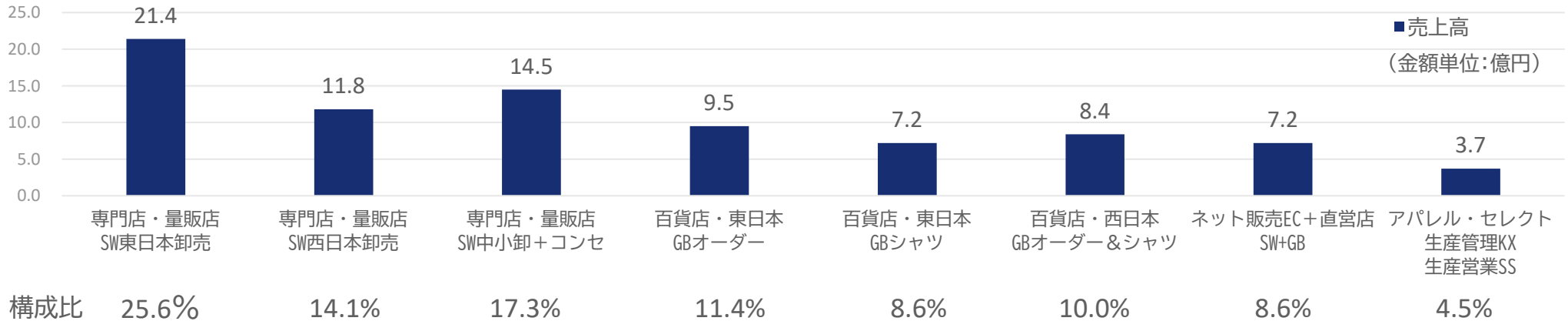
- ▶ ビジカジシャツが伸長も、全社売り上げは低下
- ▶ 原副資材の高騰により、粗利益額が低下
- ▶ 人件費などの経費増により、営業・生産ともに収益性低下

3. 在庫の適正化

- ▶ 事業モデルの転換で在庫の適正化による収益改善
- ▶ 事業構造改革を前提とした、棚卸資産の評価減を計上

前・中期経営計画：営業部門の振り返り

74期（2025年度）売上高・構成比実績（実績見込み）



各事業部の状況

前・中期経営計画の目標

- ▶ オリジナルブランドの再構築
- ▶ BtoC強化による収益アップ
- ▶ 新商品開発による売り上げ拡大

1. 営業第1事業部(SW)

(専門店・量販店・コンセショップ・卸売)

- ▶ 大手得意先のODM受注不足
- ▶ コンセ事業の収益悪化
- ▶ SWANブランディング強化

2. 営業第2事業部(GB)

(百貨店 既製/オーダー)

- ▶ CHOYAブランディング強化
- ▶ 店頭売上ダウンによる収益の低下
- ▶ 取引条件改定の停滞

3. ネット販売(EC)

(直販サイト・各種販売サイト)

- ▶ CHOYA SHIRT:アポロコットを中心に利益確保
- ▶ SHIRT HOUSE:SWANブランドの中価格帯商品の不足
- ▶ SHIRT STATION:低価格バンドル商品の不振

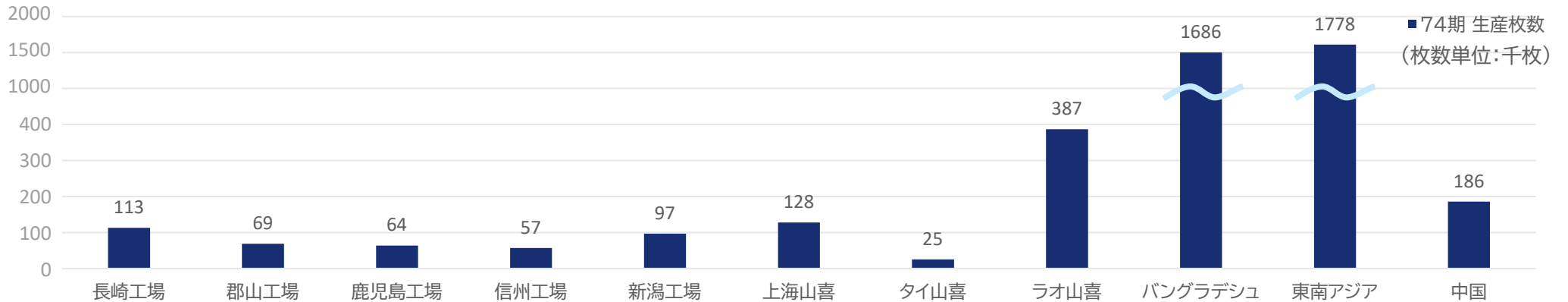
4. 生産管理部(KX)、生産営業部(SS)

(アパレル・セレクト)

- ▶ 生産管理数減少による、工場への安定供給不足
- ▶ 原副材料のコスト高・為替の影響で原価高騰
- ▶ メンズ&レディースのアパレル・セレクト受注計画達成

前・中期経営計画：生産部門の振り返り

74期（2025年度）生産枚数実績（実績見込み）



各工場の状況

前・中期経営計画の目標

<国内生産>

- ▶ 収益改善・人材育成
- ▶ 強い生産体制の構築
- ▶ 技術力・管理力の向上



1. 長崎工場

- ▶ 黒字化達成も目標未達 ▶ 受注アイテムのバランスが整いつつある

2. 郡山工場

- ▶ オーダーシャツの繁閑差による効率低下

3. 鹿児島工場

- ▶ 対応商品の多角化により生産性悪化

4. 信州工場

- ▶ 信州工場は2026年3月末閉鎖し、国内の他の生産拠点へ生産を集中

5. 新潟工場

- ▶ 大手得意先受注減、黒字化達成も目標未達 ▶ 新アイテム挑戦の成果あり

<海外生産>

- ▶ 中国・ASEAN売上拡大
- ▶ 上海・タイ・ラオの受注連携
- ▶ タイ山喜の財政見直し



1. 上海山喜

- ▶ 中国経済の減速により受注減、黒字達成も目標未達
- ▶ バングラデシュ・インドネシア等のコスト競争力のある代替生産地を得意先に提案

2. タイ山喜

- ▶ OEM受注不足、人件費高騰により生産事業をラオ山喜に移管

3. ラオ山喜

- ▶ タイ山喜からの商品移管で生産性ダウン、収益悪化も黒字確保

新・中期経営計画：現状の課題

外部課題

市場の変化

- ▶ カジュアル化による
ドレスシャツ需要低下
- ▶ 取引先の衣料品売り場の縮小
による受注数減少

内部課題

在庫の増加

- ▶ SKU過多・需要低下による
在庫回転数の悪化
- ▶ 得意先店舗の閉鎖による
返品増加

収益力の低下

- ▶ 製造原価の高騰による
利益の圧迫
- ▶ 国内工場では安定的な生産体制の維持
に向けた課題が顕在化
(人材確保・人材育成・DX化等)

改善の最重要テーマ

在庫と生産の最適化
(需要起点経営への転換)

高付加価値化で
利益率&選択率アップ

国内工場の
競争力確保

改善の方向性（重点施策）

- ▶ 需要を起点としたMD改革 ⇒ AI需要予測で初回生産の最小化
- ▶ SKUの最適化 ⇒ 少量・多サイズの見直し、売れ筋サイズに集中させ在庫圧縮
- ▶ 事業展開領域の絞り込み ⇒ ビジネスシーンに絞り、ドレスシャツを深化
- ▶ 販路の多角化 ⇒ 自社ECとPB企画の強化で卸への依存リスクを分散
- ▶ 国内工場の生産性向上 ⇒ DX、自動化、技能継承による生産体制強化

基本方針

オンリー1 シャツメーカーへの挑戦

“オンリー1”はすべての社員の想いが原点

製販一体型ビジネス モデルの構築

- ▶ オリジナルブランド事業を拡大する
- ▶ ネット・ODM/OEMの国内外販路を拡大する
- ▶ 直営・直販事業を拡大する

抜本的な構造改革による 経営体質の転換

- ▶ 企画・営業・生産・財務の各体質を見直す
- ▶ 収益構造を強化する
- ▶ 在庫・生産・資金の効率化を進める

新・中期経営計画：目指すべきビジネスモデル

1

ODM/OEM事業

オリジナル企画の提案型に転換し
コスト⇒価値競争に転換
国内外のODM/OEM受注拡大

2

直販・直営店事業

「CHOYA SHIRT SHOP」で
メンズ&レディースアイテム拡大
百貨店インショップ・直営店新規展開
の足掛かりを構築

3

直販型コンセショップ事業

「SWAN SHIRT HOUSE」での
メンズ&レディーストップス展開を
既存得意先中心に構築

4

ネット販売事業

② ③で展開する直販事業との
連携を強化することで売上拡大
越境ECの構築

5

オーダーシャツ事業

メンズ&レディースオーダーシャツを
工場からお客様に直接お届けする
直販事業を構築

6

アウトレット事業

「Shirt factory Outlet」で
都心でのメンズ&レディースの
アウトレット業態の構築

7

新規事業

CHOYAハイエンドモデル、コラボ商品、リカバリーウェア、自社工場の技術を生かした製品販売
ポップアップSHOP(エキナカ・エキチカ)事業、サステナブル商品の展開、海外販売事業など

財務
戦略

抜本的構造改革と財務の健全化

(金額単位:億円)

- ▶ 持続的な成長収益基盤の再構築
- ▶ 在庫処分による在庫の適正化
(在庫回転数:年3.3回転⇒5回転へ)
- ▶ 顧客直結型ビジネスへの転換
- ▶ 持続的成長に向けた資源配分の最適化
- ▶ 資本効率向上による財務体質強化

| | 74期 2025年度 (実績見込み) | 75期 2026年度 (計画) | 76期 2027年度 (計画) | 77期 2028年度 (計画) |
|-------|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 売上高 | 99 | 100 | 105 | 110 |
| 営業利益 | △3.09 | 1.3 | 1.82 | 2.34 |
| 製品在庫 | 27 | 25 | 24 | 22 |
| 有利子負債 | 43.5 | 42 | 40 | 37 |

新・中期経営計画：改革の基本骨子とロードマップ

改革 基本骨子

- ▶ 「受動型営業」から「オリジナル企画提案型営業」(ソリューションビジネス)へ
- ▶ 直営店事業の成長基盤強化(ネット販売・CHOYAシャツショップ・アウトレットショップ)
- ▶ 海外販売体制の構築(OEM/ODM受注強化・自社ブランドの輸出)

2026

次なる成長への準備

目標

売上高:100億円
経常利益:1.0億円
在庫回転数:年4.0回

- ▶ オリジナル商品の企画・開発力を強化
- ▶ 国内外の直営店事業の立ち上げ
CHOYAシャツショップ / Shirt factory Outlet
- ▶ 在庫評価の見直しと徹底販売で
在庫管理体制の改善

2027

再成長フェーズ

目標

売上高:105億円
経常利益:1.5億円
在庫回転数:年4.4回

- ▶ 国内外のODM/OEM受注拡大
- ▶ 自社ブランド輸出準備
- ▶ 直販型事業(コンセ・ネット販売)強化
- ▶ 国内工場の競争力強化
(カジュアル・レディースライン設立)

2028

成長の継続と収益の安定化

目標

売上高:110億円
経常利益:2.0億円
在庫回転数:年5.0回

- ▶ 国内外のODM/OEM収益安定
- ▶ 直販型事業(コンセ・ネット販売)の
収益構造を確立
- ▶ 国内工場の収益構造を確立

新・中期経営計画：営商部門の方針

(※営業生産部門を営商部門および国内生産部門と海外生産部門に再編)

(※営業事業部と商品事業部が一体となり、営商部門を新設)

(金額単位:億円)

(構成比単位:%)

| | | 専門店・量販店 SW東日本卸売 | 専門店・量販店 SW西日本卸売 | 専門店・量販店 SW中小卸+コンセ | 百貨店・東日本 GBオーダー | 百貨店・東日本 GBシャツ | 百貨店・西日本 GBオーダー &シャツ | ネット販売EC +直営店 SW+GB | アパレル・セレクト 生産管理KX 生産営業SS |
|--------------------------|-----|--------------------|--------------------|----------------------|-------------------|------------------|---------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| 74期 2025年度 (実績見込み) | 売上高 | 21.4 | 11.8 | 14.5 | 9.5 | 7.2 | 8.4 | 7.2 | 3.7 |
| | 構成比 | 25.6 | 14.1 | 17.3 | 11.4 | 8.6 | 10.0 | 8.6 | 4.5 |
| 75期 2026年度 (計画) | 売上高 | 22.0 | 11.5 | 14.5 | 9.7 | 8.5 | 9.2 | 8.4 | 4.2 |
| | 構成比 | 25.0 | 13.0 | 16.4 | 11.1 | 9.7 | 10.5 | 9.5 | 4.7 |
| 76期 2027年度 (計画) | 売上高 | 23.0 | 11.8 | 14.6 | 9.7 | 8.4 | 9.1 | 9.5 | 4.7 |
| | 構成比 | 25.3 | 13.0 | 16.1 | 10.7 | 9.3 | 10.0 | 10.5 | 5.2 |
| 77期 2028年度 (計画) | 売上高 | 24.7 | 12.8 | 15.3 | 9.7 | 8.4 | 9.1 | 11.0 | 5.2 |
| | 構成比 | 25.7 | 13.3 | 15.9 | 10.1 | 8.7 | 9.5 | 11.4 | 5.4 |

営業事業部

オリジナル企画提案型営業に転換

- ▶ 営業第1事業部の立て直し
(ODM受注拡大・コンセ事業の価値訴求と店舗別見直し)
- ▶ 営業第2事業部の収益改善
(売場1社化・幹事化・百貨店インショップ化)
- ▶ 直営店事業の構築
(CHOYAシャツショップ・Shirt factory Outlet)

商品事業部

オンリー1商品の開発強化

- ▶ オンリー1商品を生み出せる開発体制の構築
(MDスケジュールの見直し)
- ▶ MADE IN JAPAN商品のグローバル販売体制の構築
- ▶ 全チャンネルにオリジナル商品をアピールする場として
「山喜の総合展示会」の開催

新・中期経営計画：生産部門の方針

(枚数単位:千枚)

| | | 長崎工場 | 郡山工場 | 鹿児島工場 | 信州工場 | 新潟工場 | 上海山喜 | タイ山喜 | ラオ山喜 | バングラ デシュ | 東南アジア | 中国 |
|------|--------------------------|------|------|-------|------|------|------|------|------|-------------|-------|-----|
| 生産枚数 | 74期 2025年度 (実績見込み) | 113 | 69 | 64 | 57 | 97 | 128 | 25 | 387 | 1,686 | 1,778 | 186 |
| | 75期 2026年度 (計画) | 123 | 96 | 75 | — | 108 | 200 | 40 | 480 | 1,800 | 1,800 | 200 |
| | 76期 2027年度 (計画) | 130 | 80 | 72 | — | 105 | 220 | — | 480 | 1,900 | 1,850 | 200 |
| | 77期 2028年度 (計画) | 130 | 80 | 72 | — | 102 | 250 | — | 480 | 2,000 | 1,900 | 250 |

国内生産事業部

持続的な収益構造の確立

- ▶ 国内4工場の黒字化
- ▶ 工場のDX化
(生産管理効率表・オーダー受発注システム・送り状自動発行など)
- ▶ 技術力・生産効率アップのための人材育成
- ▶ 国内工場からお客様へのネット直販体制の構築

海外生産事業部

グローバル販売体制の構築

- ▶ 中国・東南アジア・北米への販売体制の構築
(ショールーム開設)
- ▶ タイ山喜の資産売却と事業停止の検討により経費削減を見込む
- ▶ ラオ山喜の生産効率アップによる収益改善

管理部門

DXの推進

- ▶ 在庫管理のDX化
(MDシステムの刷新・電子チップの導入・在庫分析システム導入など)
- ▶ 人材確保強化
- ▶ 財務体質の健全化
(有利子負債の削減と金利抑制)

山喜アソシエ

コンサル事業の構築

- ▶ ラオ山喜での人材育成プログラムの構築
- ▶ 国内での受け入れサポート体制の構築
- ▶ 自社工場以外へのコンサル事業の構築

人的資本戦略

組織運営体制の最適化

- ▶ 業務効率化の推進
- ▶ 業務の標準化により属人化を解消
- ▶ 部門を横断した応援体制の構築

人材確保・定着の強化

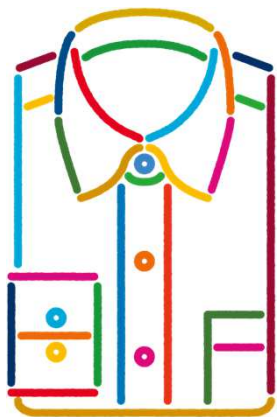
- ▶ 第二新卒中心の採用を継続
- ▶ 中堅・管理職層の定着施策
(負荷を軽減＋役割の明確化)
- ▶ 研修制度の実施
(営業力・マネジメント力の底上げ)

働き方改革・多様人材活用

- ▶ 時間外労働の削減・有給取得を促進
- ▶ 女性人材の活躍を推進・管理職への登用
男性の育休取得を促進
- ▶ 育児や介護と仕事を両立できる
柔軟な働き方の整備

新・中期経営計画：サステナビリティへの取り組み

Scope 1・2のCO2排出量を製品1枚あたりで可視化し、削減目標を策定のうえ、継続的な削減に取り組む。



地球に
やさしい商品

- ▶ プラスチックの付属物を削減
- ▶ オーガニックコットン使用生地を採用
- ▶ 再生ポリエステル使用生地を採用
- ▶ 襟・カフス取り換えサービスの充実
- ▶ 袋をバイオマス素材に変更

- ▶ クリップを再生プラスチックに変更
- ▶ 奄美大島のペットボトルをリサイクルした『奄美Tシャツ』販売



現在の取り組み



働きやすい
環境づくり

- ▶ 介護・出産・育児に関する休業制度
- ▶ 時間差勤務・短時間勤務の採用
- ▶ 退職中の給与サポート制度

その他の
社会貢献

- ▶ FSC認証紙の使用
- ▶ 裁断時の端切れを名刺や商品のタグにリサイクル



