



 株式会社ワコールホールディングス

WACOAL HOLDINGS INTEGRATED REPORT

2024 | 株式会社ワコールホールディングス
統合レポート 2024



Contents

1. Prologue

| | |
|------------------|----|
| グループ経営理念 | 03 |
| ワコールグループの歴史 | 04 |
| 価値創造の歩み | 06 |
| ワコールグループのビジネスモデル | 08 |
| 事業紹介 | 09 |
| 価値創造プロセス | 10 |

2. Progress

| | | | |
|-------------------------|----|-------------------------|----|
| トップメッセージ | 11 | 顧客戦略 | 24 |
| 中期経営計画(リバイズ)について | 15 | ブランド戦略 | 25 |
| 国内事業戦略(社長メッセージ) | 17 | ブランドマネージャーインタビュー | 27 |
| 国内における中期経営計画(リバイズ)の取り組み | | 海外における中期経営計画(リバイズ)の取り組み | 30 |
| サプライチェーンマネジメント改革 | 20 | 財務戦略(CFOメッセージ) | 32 |
| コスト構造改革 | 23 | | |

3. Sustainability

| | |
|---------------------------|----|
| 人的資本の強化 | 36 |
| 気候変動 | 39 |
| 人権 | 40 |
| CSR調達活動 | 41 |
| 2030年に解決を目指すマテリアリティ(重要課題) | 42 |

4. Governance

| | |
|-------------------------|----|
| 社外取締役インタビュー | 45 |
| 役員一覧 | 48 |
| コーポレート・ガバナンス | 50 |
| エンゲージメント(対話を通じた相互信頼の確立) | 55 |
| 投資家情報/Webサイトのご案内 | 57 |

会社概要(2024年3月31日現在)

会社名 株式会社ワコールホールディングス
本社所在地 〒601-8530 京都府京都市南区吉祥院中島町29
創業 1946(昭和21)年6月15日
創立 1949(昭和24)年11月1日
資本金 13,260百万円
代表取締役 社長執行役員 矢島 昌明

事業内容
インナーウェア(主に婦人のファンデーション、ランジェリー、ナイトウェア及びリトルインナー)、アウターウェア、スポーツウェア、その他の繊維製品及び関連製品の製造、卸売販売及び一部製品の消費者への直接販売等並びに、飲食・文化・サービス
従業員数(連結) 17,408人(平均臨時雇用者数除く)

編集方針

(株)ワコールホールディングスでは、世界的な統合報告の考え方に沿った、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションの一環として、2011年3月期より「統合レポート」を発行しています。「統合レポート」では、ワコールグループならではの価値創造について、財務情報のみならず、独自の重要な資産をはじめとする非財務情報を統合して報告しています。

また、当社のWebサイトにおいても、グループのさまざまな情報を網羅して掲載しています。読者の皆さまには、「統合レポート」及びWebサイトを併せてご覧いただくことで、当社へのご理解を深めていただければ幸いです。今後も読者の皆さまのご期待に沿える誌面編集に努めていきます。

将来予測表記に関する特記

本冊子に記載の内容のうち、業績予測は、現在入手可能な情報に基づいた将来予測表記です。これらの将来予測表記には、既知、未知のリスクや仮定等が含まれており、それらの可変要因やその他のリスク要因によって、実際の成果や業績等が、記載の予測とは大きく異なる可能性があります。

Mission

ひとりひとりが自分らしく
美しくいられるように
世の中が自信と思いやりにあふれるように
からだにこころに
いちばん近いところで寄り添い続けます

からだのこころよさ、こころの美しさ。

それはまるで引力のように、自分と社会とを結びつけてくれる。

ありたい自分を知り、一歩ずつ近づくこと。

そこで生まれた自信は、多様な人々を受け入れる優しさを育む。

その優しさは、やがて社会や地球へも広がり、

思いやりあふれる豊かな未来へとつながっていく。

からだにこころにいちばん近いところで、

一人ひとりの輝きに寄り添い続けてきたワコールだから。

変化に挑み、成長を続けることで、世界を美しくする力になれる。

私たちは、そう信じています。

Comfortable inside. Confident outside.

ワコールグループの社会的使命

画一的な外見美ではなく、内面も含めた自分らしさの実現をお手伝いし、世界中のあらゆる人々の豊かな生活に貢献することが、ワコールグループの社会的使命「ミッション」です。この「ミッション」ならびに、70年を超える歴史の中で受け継いできた「創業の精神」をよりどころとして、すべてのステークホルダーとの「相互信頼」の関係を構築することで、社会になくてはならない存在を目指していきます。

創業の精神

目標

世の女性に
美しくなって
賞う事によって
広く社会に寄与する
事こそ
わが社の理想であり
目標であります

社是

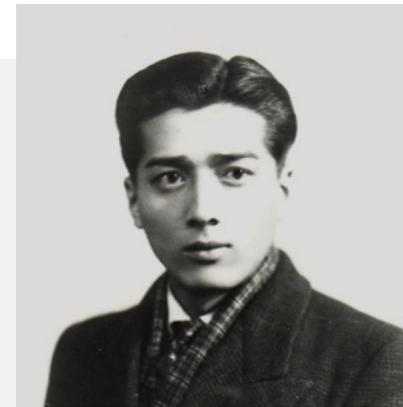
わが社は
相互信頼を基調とした
格調の高い社風を確立し
一丸となって
世界のワコールを目指し
不断の前進を続けよう

経営の基本方針

1. 愛される商品を作ります
2. 時代の要求する
新製品を開発します
3. 大いなる将来を考え
正々堂々と営業します
4. より良きワコールはより
良き社員によって造られます
5. 失敗を恐れず成功を
自惚れません

ワコールグループの歴史

創業者 塚本幸一は「生かされている人生を、世のため人のために尽くそう」と考え、「女性が美しくしていただける社会こそ平和な社会」という信念に基づき会社を設立しました。「すべての人々に美しくなって貰うことによって、広く社会に寄与する」という目標を実現するためには『相互信頼』経営が不可欠であり、すべてのステークホルダーから信頼される会社にならなければなりません。そうした創業者の想いがベースとなり、長い歴史の中で幾多の困難を乗り越えてきました。



創業者 塚本幸一

経営の確立



1949年に発売した「ブラパット」



塚本幸一と信頼の壁

研究所創設



1960年代後半の体型計測の様子

1946 創業の日

1946年6月15日、第二次世界大戦の過酷な戦闘から奇跡的に生還した創業者 塚本幸一は、京都の自宅へ帰り着いたこの日から、婦人装身具の商売を始めました。これが、ワコールの創業日となっています。創業当初の商号は『和江商事』。1949年に、塚本幸一の「日本の女性を美しくしたい」という強い想いと、『ブラパット』が出会い、事業に決定的な飛躍をもたらし、世界を視野に入れた婦人洋装下着メーカー和江商事を設立しました。

1962 相互信頼経営の確立

労使関係が大きな課題であった1962年、創業者である塚本幸一は出光興産の出光佐三社長の講演を聴いて、強い感動を覚えます。「人間尊重を口にするなら社長がまず組合を信じることだ」と考えた創業者は、遅刻早退などを従業員の自主精神にゆだねるという『相互信頼』経営を断行します。これにより社内の雰囲気は一新し、会社のさらなる成長を生む、精神的な基盤となりました。

1964 人間科学研究の開始

1964年、日本女性の体型にぴったり合う製品をつくるため東京浅草橋に新たにオープンしたビルに『製品研究部』を設置して、人間工学に基づいた日本女性の体型計測と研究を本格的にスタートさせました。ブラジャーのサイズ体系を確立させたほか、人体計測データの集積やそれに基づいた女性の理想的体型の数値化を行いました。製品研究部はやがて「人間科学研究所」に発展し、体型データの収集のみならず、感覚、生理、動作に至るまで研究領域を拡大していきます。

ワコールグループの歴史

国内販売



高島屋京都店の売場

1950年、百貨店として初めて高島屋京都店にワコールの女性下着売場がオープンしました。日本女性の装いが和装から洋装へと大きく転換する機会を捉え、ワコールは婦人洋装下着を自らデザインし、自社工場での製造を開始しました。経済高度成長期から女性の生活の質・おしゃれへの関心が高まる中、ニーズに応えるさまざまな製品を生みだします。



量販店の「ウイング」売場

1970年代、量販店は衣料品の売上高で百貨店を抜き、巨大な流通チャンネルに成長しました。ノンブランドの製品を大量に販売する手法から、ナショナルブランドの安売りに舵を切り始めたことがワコールの転機でもありました。大手量販店との交渉を続けた結果、専用売場の開設と販売価格の尊重という条件を前提に、量販店のランジェリー売場に、ナショナルブランド「ウイング」が並びました。



直営店「AMPHI」

- 1950 百貨店への出店
- 1975 量販店チャンネルの開拓
- 2001 直営店事業の開始

百貨店や量販店の相対的地位が低下し、ファッションビルや駅ビル、ショッピングモールが台頭する中、ワコールは2001年に初のSPA型直営店「Subito」を東京・原宿にオープンしました。その後、購買客層や立地特性に合わせた複数のショップフォーマットを相次いで展開し、顧客の拡大に挑み続けています。

海外販売

1981年、米国に現地法人Wacoal America, Inc. (現ワコールインターナショナル株式会社)を設立。1983年、香港に現地法人株式会社ホンコンワコールを設立したほか、日本のアパレル企業として初めて中国に合弁会社を設立しました。現地に根差した独自の海外事業展開により、世界のワコールの礎が築かれます。

米国市場への参入以降、在庫と販管費が膨らんだことにより業績の低迷が長年続きました。それでも、自社工場の品質改善を進めつつ、販売価格の維持とコンサルティング販売を貫いた結果、1995年に初めて単年度黒字化を達成しました。



米国ワコールのオフィスが入居しているビル



ワコールヨーロッパのファッションショーの様子

2012年、ヨーロッパの事業拡大を目指し、英国に本社を置き、幅広い体型やサイズに対応したブランドを複数有するイヴィデン社(現ワコールヨーロッパ)を子会社化しました。ここから英国やユーロ圏でのプレゼンスは一気に拡大します。ブランドポートフォリオの見直しなど、買収後の事業統合も完了し、より強固な収益基盤を築きつつあります。

- 1981 海外市場の拡大
- 1995 米国で悲願の黒字化
- 2012 ヨーロッパ市場での本格展開

価値創造の歩み



ワコールグループは創業より「世の人々に美しくなって貰うこと」を目標に、「つけごこち」や「ボディラインの補整」「ファッション性」といった側面からインナーウェアを開発し、進化させてきました。その背景には、トレンドに表れる人々の意識変化と、それにこたえるための技術革新がありました。お客さまの価値観は大きく変化し、現在は「一人ひとりが、自分らしい美しさを求める」時代といえます。新たな顧客体験を創造し続け、世界中のお客さまの豊かさと美しさへ貢献します。



1960年代

東京オリンピックが開催され、高度経済成長期の中、ミニスカートがブームとなります。自立を望む女性たちの間で「解放感」が芽生える時代でした。伸縮性素材の登場により下着が大きく変化していく時代でもありました。



1970年代

ストリートファッションが流行しシースルーやヌーディーなファッションも登場し、ファッションをより自由に楽しむ風潮が出てきました。からだの研究と新素材の開発をベースにのびやかにからだを補正するソフトなブラや、自然な丸みを表現するブラなどが登場します。



ソフィ & ソフィ



シームレスカップブラ

価値創造の歩み

1980年代

シェイプアップブームからからだのラインを意識するいわゆる、ボディコンシャスなファッションがトレンドになります。ライフスタイルにあわせたシェイプブラも開発します。



シェイプブラ



ソフィブラ・マジッキイ



シェイパパンツ

1990年代

からだ意識の変化は90年代に入っても続きます。よりきれいに見せたいという女性の願望が高まる中で、「グッドアップブラ」などのヒット商品が続きます。

グッドアップ
ブラ



マジカルトップブラ



ヒップスター

2000年代

2000年代からは「もっと自然に生きたい」、「癒されたい」という欲求が生まれます。自分らしい生き方が意識され、多様化しはじめます。見た目の美しさと快適性の両立を目指し、ブラジャーは進化を続けます。



感じるブラ



ナイトアップブラ



小さく見せるブラ

2020年代

「ボディ・ポジティブ」という言葉に表現されるように、一人ひとりが、自分らしい美しさの実現を求める時代に。体型計測データや3D計測サービスで得たデータなどを活かして、お客さまの変化に対応したサービスや価値提供を行うことで、下着文化の領域を開拓し続け、さらなる成長を目指していきます。



3D計測サービス「SCANBE(スキャンビー)」

ワコールグループのビジネスモデル

いつの時代においても「長く愛される商品=品質の高い商品」をお届けすることが、当社グループの使命であり提供する価値です。

そして、この高品質な商品を生み出すための仕組みが、ワコールの最大の競争優位の一つであり、歴史の中で培い組織に定着してきた資産の一つです。

「愛される商品」をお届けするためにワコール人間科学研究開発センターでは、私たちの美の創造の基本となる、「身体」の視点から「美・快適・健康」を研究し、理論化を続けています。ここで55年以上にわたり蓄積されたデータは、私たちの事業の礎であり、新製品開発への活用はもとより、品質維持やビジネス領域拡大の出発点です。

強みのさらなる強化

計測データのさらなる活用

「世の人々に美しくなって貰う」「時代の要求に応える」ものづくりに向けて、ワコールではクリエイターが自由な発想と体型計測データを活用しながら、身につける人のからだやこころに寄り添うものづくりに取り組んでいます。フィッティングや熟考を重ね、改良を繰り返すこと以最適なついでこちや造形性を実現しています。

強みのさらなる強化

企画開発リードタイムの短縮化

多様な価値観に
応える仕組み

生産・
品質管理

販売

ワコールにとって「製品の品質保持」は提供価値であり、大きな社会責任です。これを支えているのが、長年の経験に裏付けされた高度な技術を有する縫製員の手仕事と、材料調達から生産に至るすべての工程において厳しく詳細な基準を設けて実施する品質管理です。

強みのさらなる強化

需要連動型生産への転換

お客さまにフィットする最適な商品をお届けする上で、大切な役割を担うのが「ビューティーアドバイザー (BA)」です。専門的な知識と技術によって、一人ひとりの美しさを引き出すお手伝いをする事で、お客さまとの絆を深く、広く、長くつなげています。

強みのさらなる強化

DXによる顧客の声やBAの接客知見の活用

事業紹介

インナーウェア(主に婦人のファンデーション、ランジェリー、ナイトウェア及びリトルインナー)、アウターウェア、スポーツウェア、その他の繊維製品及び関連製品の製造、卸売販売及び一部製品の消費者への直接販売を主な事業としており、さらにその他の事業として、飲食・文化・サービスの事業を展開しています。

※2024年9月末時点

ワコール事業(国内) (株)ワコールの事業を中心としたセグメント

主なブランド ※一部ブランドのみ掲載



ワコール事業(海外) ワコールインターナショナル(米国)、中国ワコール、ワコールヨーロッパ(2013年子会社化・英国)の事業を中心としたセグメント

主なブランド ※一部ブランドのみ掲載

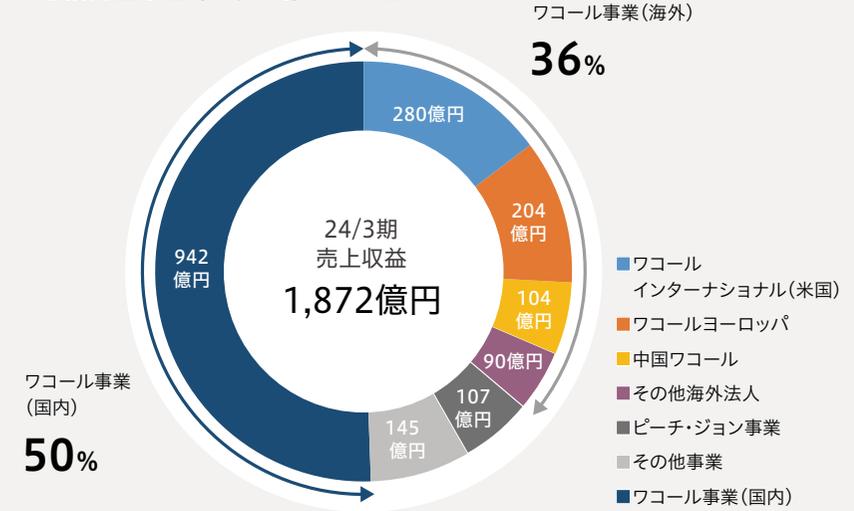


ピーチ・ジョン事業 (株)ピーチ・ジョンの事業を中心としたセグメント(2008年子会社化)

PEACH JOHN

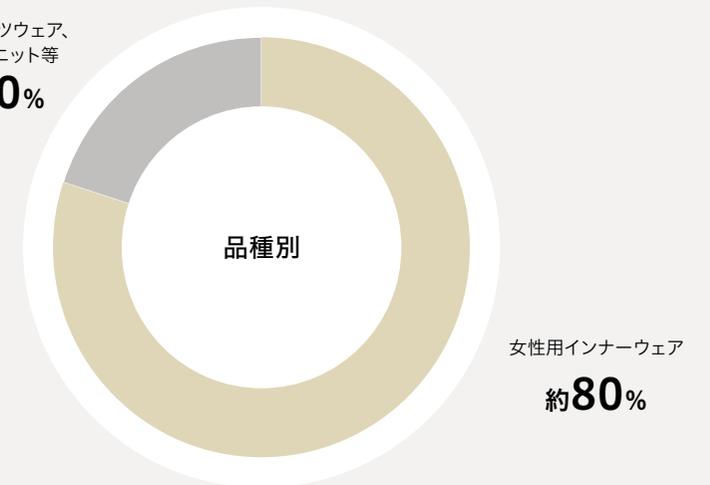
その他 (株)ルシアン(2009年子会社)、(株)Ai(2015年設立)の事業を中心としたセグメント

連結売上収益(24/3期) ※IFRS基準



品種別売上構成比(24/3期)

スポーツウェア、
レッグニット等
約20%



価値創造プロセス

私たちは培ってきたさまざまな資産（物的資産、金融資産、信頼資産、組織資産）の最大化と最適化を図りながら、中長期的な成長戦略を推し進めることで、グループとして取り組むべき「マテリアリティ（重要課題）」を解決するとともに、企業価値のさらなる向上を目指しています。徹底的な顧客起点によるビジネスモデル改革と成長戦略の実行とともに、価値創造プロセスを進化させることで、豊かな社会の実現に資する商品やサービスを継続的に提供していきます。

Materiality

マテリアリティ(重要課題)

- 顧客**
顧客への提供価値の最大化
- 従業員**
従業員ひとりひとりの成長と、働きがいの高い組織の構築
- 環境**
次世代に向けた地球環境の保全
- 社会**
すべての人が自分らしく活躍できる社会の実現
- ガバナンス**
持続的成長の実現に向けたガバナンスの強化

Business Model

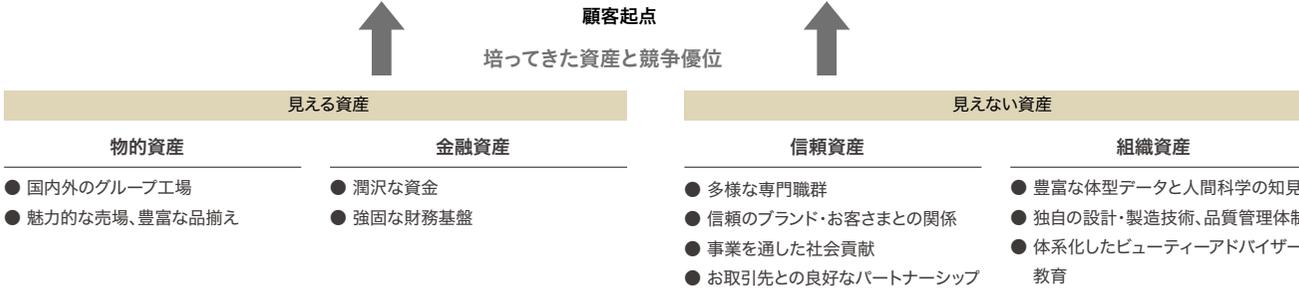


Output

- お客様の毎日を豊かにする商品・サービス
- 安心安全かつ品質の高い商品・サービス
- 顧客の「自分らしさ」をエンパワーメントする商品とサービス
- お客様の健康を支える商品・サービス
- 環境や人権に配慮した商品やサービス

Outcome

- 顧客満足・ロイヤリティ
- 環境や人権などの課題解決
- Well-being (働きがい・自己成長・幸福度)
- 財務成果



Input

社会の変化

外部環境・事業環境の変化
お客さまのニーズの変化

グループ
経営理念

ミッション

創業の精神

自分らしい
美しさへの貢献

トップメッセージ



Masasaki Yajima

**覚悟をもって改革を実現させ、“下着のワコール”を超え、
社会に必要だと認められる企業を目指します**

株式会社ワコールホールディングス
代表取締役 社長執行役員

矢島 昌明

トップメッセージ

ワコールグループの現在地

中期経営計画の見直し(以下、中計リバイズ)を発表してから約1年、掲げた基本方針を着実に実行に移してまいりました。具体的な成果が出現するまでには時間を要する取り組みもありますが、これまでの当社内の“当たり前”を見直し、新たなアプローチに挑戦したことで、成功事例も出始めています。一方、その間に当社グループは、二度目の早期退職という、痛みを伴う改革を実行しています。株主や従業員をはじめとするステークホルダーの皆さまにご心配をおかけしていることを重大に受け止めています。

当社グループが中計リバイズで進めている改革は、どれもその方向性に間違いはないと確信しています。しかしながら、社内には戸惑いや不安を感じる従業員もおり、変革を進めるうえで現場に混乱や衝突が生じていることも事実です。この状況に対し役員がすべきことは、なぜ今、改革が必要なのかを丁寧に説明し続け、行動を後押しすることです。たとえすぐに良い成果が得られずとも、妥協せずトライしたのであれば、その行動は大いに評価します。直近では自身の意見を積極的に示す従業員も増えてきており、上長や経営陣が一人ひとりのチャレンジに耳を傾け、認めることが、従業員のマインドを変え、ひいては会社の風土を変えていくことにつながると考えています。

これまで当社グループは、業績が低迷しながらも、課題に対する改革を徹底してやり切ることができませんでした。その要因の一つ目は、明確なKPIが設定できていなかったことです。定めた目標に対しどのようなプロセスを踏み、どのような結果が得られたのかを、より明確に把握し検証する必要があると考えています。今後は目標達成に向けたプロセスに対してもKPIを設定し、進捗と結果を追いかけてまいります。

要因の二つ目は、変化するお客さまニーズへの対応が遅れたことです。近年のインナーウェア市場をみると、バスタの造形性を優先し

た“機能性”以上に、つけごちや楽さを優先した“快適性”が重視される傾向にあります。そのどちらかの要素が満たされていけばよいというわけではありません。ワコールの強みを生かした、機能性と快適性を両立させた商品を提案できなかったことは反省点であり、今後の学びとなりました。25年3月期はワコールの店舗やECサイトに寄せられるお客さまの声を参考にし、ニーズに合った商品の開発を強化します。さらに3D計測サービス「SCANBE(スキャンビー)」を活用し、インナーウェアを買うためだけでなく、ご自身のからだに関心を持っていただくことを入口に、サイズ計測の大切さを知ってもらう機会を増やしていきます。ワコール独自のサービスを通してさまざまな接点を用意することで、インナーウェア選びの基準に多様な選択肢があることを示していくことが重要だと考えています。

中計リバイズの進捗

当社グループが進めている中計リバイズの基本方針は、記載の4点です。

中計リバイズの基本方針

1 収益力の改善に向けたビジネスモデル改革

- サプライチェーンマネジメント改革
- コスト構造改革 ● 不採算事業の対処

2 「VISION2030」達成に向けた成長戦略

- ブランド戦略の見直し ● 成長市場への注力
- 企業価値向上に向けた人材育成・組織開発

3 ROICマネジメント導入

- 収益力や戦略の実効性をモニタリング
- 事業ポートフォリオマネジメント

4 アセットライト化の推進

- 棚卸資産(在庫)の圧縮 ● 保有不動産の整理
- 政策保有株式の縮減

大前提としてお伝えしたいのは、抜本的なコスト構造改革としてブランド集約や不採算事業への対処なども進めています。それは効率化と成長の両輪を持って当社グループが進めるよう実施している改革であり、決して企業の規模や競争力を小さくするものではありません。お客さま一人ひとりの「自分らしさ」をエンパワーメントする商品とサービスをお届けするためにも、まずは顧客ニーズの変化に迅速・的確に対応できるビジネスモデルを確立することが求められます。そして、コスト構造改革を進めながらブランド力・顧客ロイヤリティ・人財力を高め、「VISION2030」で掲げる『世界のワコールグループ』としての進化・成長を目指します。



■ ビジネスモデル改革

(株)ワコールでは、収益力と資本効率の改善に向け、ビジネスモデル改革(サプライチェーンマネジメント改革、コスト構造改革)と、次の成長を見据えた成長戦略(顧客戦略、ブランド戦略、人財戦略)を実行しています。

まず、顧客のニーズや市場の変化に迅速に対応できるように、サプライチェーンマネジメントの改革を進めています。特に注力するのは、店舗の商品構成の最適化、需要連動型生産体制の構築、企画開発リードタイムの短縮の3つのプロセス改革であり、これらの実現のために、各部門が全体最適の視点を持ち、連携を強めながら取り組んでいます。

コスト構造改革については、広告宣伝費や人件費にとどまらず、生産面においても抜本的な見直しを進めています。1つは、縫製工程の見直しです。商品の強度や機能、装飾性は保ちながらも、製造や製品試験、

トップメッセージ

検品などの工程上の無駄を省くことで、コストを削減できると考えています。もう1つは、生産体制の見直しです。2024年8月に国内工場の集約と再編を発表していますが、将来的な市場セグメントごとの需要予測とブランドポートフォリオ戦略に照らし、国内外の工場の役割を明確化しました。国内では、高価格帯ブランドをはじめ、技術品質や納期、付加価値の観点から国内生産に優位性のあるアイテムの製造に注力し、それ以外の製品は、ベトナムを中心に海外工場での生産比率を増やしていきます。生産事業の効率的な運営を実現するとともに、技術力・生産能率の向上を図り、当社グループの競争優位性をさらに高めてまいります。

■成長戦略

お客さまとの関係づくりについても、DX(デジタルトランスフォーメーション)を活用しながら、深く広く長い関係性の構築に努めていく必要があると考えています。当社グループには、「SCANBE(スキャンビー)」で得られたポディデータや、ワコール人間科学研究開発センターでのこころからの研究に加え、店舗やECサイトに寄せられたお客さまの声や購買情報、ビューティーアドバイザー(BA)の接客知見など、多くの情報が蓄積されています。これらのデータを最大限に活用し、よりパーソナライズされた商品・サービスの開発を目指します。

あわせて、ブランドの在り方も見直していきます。かつてのワコールには数多くのブランドが存在していましたが、それぞれのベネフィットをお客さまへ明確に提示することができていませんでした。今回、ブランドを絞り込み、市場セグメントやお客さまのニーズに応じてポートフォリオを設定し直すことで、提供価値の明確な魅力あふれるブランドを育成し、多様な価値観にお応えしていきます。

海外事業については、中核戦略としているEC事業の強化に加え、各エリアの特性に応じた商品力の強化に取り組んでおり、今後もその方針を継続していきます。各国ともに、現地法人とのコミュニケーション

をより密にしなが、強い連携の下で将来に向けた成長戦略を実行していきます。

■資本効率の改善

当社グループは、資本効率性の改善を図り、筋肉質な経営に転換するために、ROICマネジメントの導入を進めています。25年3月期はROICを使ったグループ全体の業績評価や、国内事業におけるROICツリーを使った計画策定、業績管理のスリム化に着手しており、次期中期経営計画(27年3月期～)から資本効率重視の経営が実現できるよう、ROIC経営管理の仕組みを整備・強化してまいります。

アセットライト化の推進では、企業価値向上に寄与しない資産については、整理を進めています。現在は中計リバイズで掲げた目標に沿って、在庫の圧縮や政策保有株式の縮減、保有不動産の整理などを順次進めています。

サステナビリティへの取り組み

世界では、気候変動などの環境問題や、人権問題はさらに深刻さを増しており、企業に対して持続可能な社会に向けた取り組みが強く要請されています。25年3月期については、当社グループにおいて特に重要課題として認識している、人権と人的資本への取り組みを強化してまいります。

2023年10月、当社グループはサプライチェーンにおける潜在的な人権リスクを把握するため、社外専門家の知見を活用し、「人権リスクアセスメント」を実施しました。また、人権デュー・ディリジェンスの運用開始に向けた準備も進め、主にCSR調達に関わる人権について、「ワコールグループ人権方針」のもと人権尊重をグループ全体で推進しています。2024年8月には、従業員やお客さまの人権についても社内教育を開始しています。「多様なお客さまが利用しやすい売場づ

くりと接客のためのハンドブック」を制作し、当社Webサイトで公表いたしました。さまざまなお客さまが利用しやすい売場環境やWebサイトの整備、接客時の心がけなどの方針を、従業員向けにまとめた指南書として活用していきます。ワコールの従業員はこのハンドブックの事例を参考にしつつ、一人ひとりのお客さまに寄り添い、それぞれのお困りごとに合わせた柔軟な対応を心がけていきます。

また、当社グループを再び成長軌道に乗せるには、発揮された従業員一人ひとりの力が、組織の成果に結びつかなければなりません。研修や学びを支援することはもちろん、実力のある人財を登用し、活躍する場を提供します。ホンコンワコールやフィリピンワコールでは、すでに女性社長も誕生しており、当社グループ全体でも責任あるポジションで女性従業員が活躍し、社内に多様なロールモデルが増えていくことを期待しています。加えて、サクセッションプランについても今後導入していく予定です。将来の取締役や執行役員候補者のコンセブチュアルスキルやヒューマンスキルを把握し、当社グループの今後を担う人財として評価していきます。実力ある従業員は年代や性別を問わず登用し、会社としてバックアップする体制や組織の力とするマネジメントに力を入れていきます。

ガバナンスへの取り組み

中計リバイズについては、取り組みの先送りや実施漏れが発生しないよう、社内・社外取締役で構成する「グループ戦略委員会」で進捗を共有しています。委員会で討議する際には、「世の中やステークホルダーに対し明確に説明できることなのか」を突き詰め、全員が納得する結論を出しており、結論の先送りや予定調和が起こることはありません。2023年、社長に就任した直後、私は社外役員の方々に忌憚ない意見や指摘をいただきたいとお願いしました。それが旧来の文化にとらわれず、新生ワコールとして生まれ変わる原動力になると思っ

トップメッセージ

たからです。社会やステークホルダーの皆さまから賛同を得られないような案件が決議されることのないよう、議論を深めてまいります。

あわせて、資本市場とも積極的に対話の機会を設けています。ステークホルダーの皆さまと実際に顔を合わせ、生の声をいただくことは、当社グループが目指す方向性や現状を正確にお伝えできるだけでなく、我々がもつ強みや弱みに対する市場からの評価も知ることができます。また、中長期的な視点でマーケットを捉え、企業価値の成長を追求する投資家の皆さまとの対話から、今後の当社グループの成長を確実に実現するためのヒントをいただくことが多々あります。企業価値向上というゴールに向け、双方が理解を深め、気づきを得られる重要な機会だと認識しています。

これからのワコールグループ

これからの当社グループは、インナーウェアのみにとどまらず、幅広い領域において、お客さまから必要とされる企業になりたいと考えています。当社グループには、創業以来蓄積してきたものづくりのノウハウや、研究成果、ボディデータなど、多くの経営資源があります。ステークホルダーの皆さまとお話すると、我々がまだ活かしていない強みや、その存在価値を認識すらできていない資源がたくさんあると気づかされます。それらの貴重な資源に目を向け、活用する範囲を拡大していくことが、当社グループの成長に直結すると確信しています。拡大の方向性として、まず一つは、グループ間での資源の横展開です。例えば、快適性に対応できるノンワイヤーブラは、国内のみならず、海外市場でもニーズの高いアイテムです。また、ブラジャー製造のノウハウを子会社のAi(アイ)での水着の開発に転用できたり、逆に水着の設計や素材に関する知見をブラジャー製造に転用できることもあります。それぞれが持つ資源を、事業の枠を超えて展開し合うことで、グループ全体としての提供価値を上げていきます。資源活用のもう一

つの方向性は、展開領域の拡大です。例えばコンディショニングウェアの「CW-X」は、スポーツ領域だけでなく、けがの予防や、からだのサポートに役立つ商品としての展開を模索しています。国内外で進めている技術開発や研究で得た資源を、インナーウェア以外の領域にも拡大させることで、ワコールの強みを生かした「美・快適・健康」事業の拡大を目指していきます。

私が思い描く理想の未来は、いわゆる“下着”と呼ばれる分野を超えて、お客さまのライフステージや日常シーンにおいて、ワコールのこ

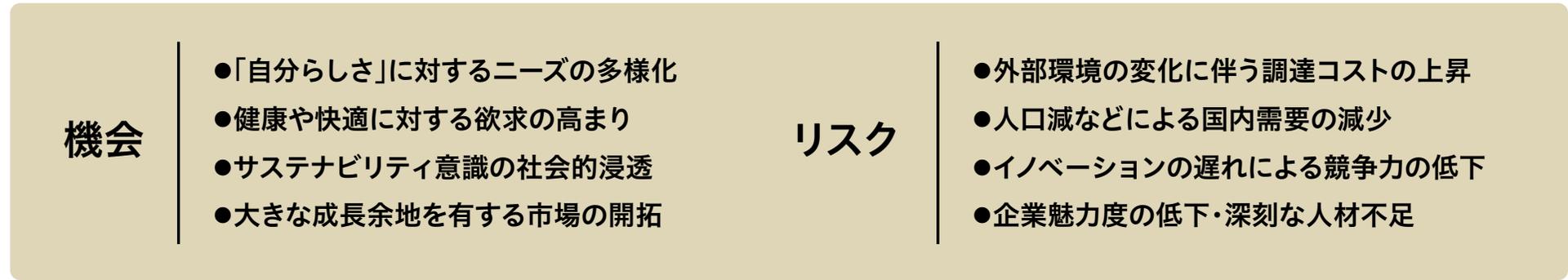
とを想起いただける瞬間を増やしていくことです。当社グループの経営資源は、創業から今日まで、女性のからだどころに寄り添い続けた歴史によって蓄積されてきました。お客さまに育てていただいたたくさんの資源を活かし、お客さまにお喜びいただける価値に換えてお届けすることが、我々の使命だと考えています。

ステークホルダーの皆さまには引き続きご支援賜りたく、心よりお願い申し上げます。



中期経営計画(リバイズ)について

中計リバイズの全体像



ワコールグループの強み



中期経営計画(リバイズ)について

中計リバイズの取り組み

“VISION2030”の達成確度の向上に向けて、まずはキャッシュを着実に創出できる体質へ転換
ビジネスモデル改革と成長戦略の実行により、顧客変化への対応力と収益力の強化を図りつつ、資本効率の改善に努める

01 | 収益力の改善に向けたビジネスモデル改革

サプライチェーンマネジメント改革

顧客変化への対応力強化

収益力の強化

P20 ▶

顧客ニーズや市場環境の変化に迅速に対応できるように、(株)ワコールのサプライチェーンマネジメント(SCM)改革を実施

デジタルを活用して顧客起点で需要連動型のSCMを構築するとともに、選択と集中を徹底し、コスト構造を最適化

コスト構造改革

収益力の強化

P23 ▶

(株)ワコールの基礎収益力の回復を図るため、抜本的なコスト構造改革を実行削減目標を70億円と設定

26年3月期までに、売上利益率を3pt~4pt、販管費を4pt~5pt改善する計画(対23年3月期)

不採算事業の対処

収益力の強化

それぞれの事業ごとに将来のあるべき姿を検証し、事業継続や売却・撤退などのアクションプランを決定

03 | ROICマネジメント導入

収益力の強化

資本効率の改善

P32 ▶

資本効率性を高め、筋肉質な企業体質を実現するためにROICマネジメントを導入

ポートフォリオマネジメントに加え、成果を的確に測定するパフォーマンスマネジメントの手段としても活用し、現場の改善活動と投資家をはじめとするステークホルダーが期待する収益力・資本効率の改善を定量的に結び付ける

02 | “VISION2030”達成に向けた成長戦略

顧客戦略

顧客変化への対応力強化

P24 ▶

お客さまと深く広く長い関係性を構築するため、デジタルを活用し、一人ひとりにとっての最適な顧客体験を提供する

ブランド戦略

顧客変化への対応力強化

P25 ▶

徹底した「顧客起点」でのブランドマネジメントにより、提供価値の明確な魅力あふれるブランドを育成

ブランドマネージャー制度

P26 ▶

海外事業

顧客変化への対応力強化

収益力の強化

P30 ▶

不透明な事業環境下、まずは経営基盤の整備に取り組み、次期中期経営計画に向けた成長戦略を実行

04 | アセットライト化の推進

資本効率の改善

P32 ▶

資産・資本効率の向上に向けて、企業価値向上に寄与しない資産については、売却することを基本方針とする

売却に際しては、事業成長に寄与する投資機会の探索を行うこととし、ROICの観点から投資すべき事業を判断

(検討・実施対象は、棚卸資産(在庫)、政策保有株式、保有不動産)

国内事業戦略(社長メッセージ)

お客様の「ありたい姿」を喚起し、 自分らしい「美・快適・健康」を エンパワーメントする 商品・サービスを提供します

株式会社ワコール
代表取締役 社長執行役員

川西 啓介

Keisuke Kawanishi

意識改革を進め、変化に自信を持って前進

中期経営計画リバイズ(以下、中計リバイズ)の公表から約1年、高い収益力を確保できる体質へ変革するため、ビジネスモデル改革を実行するとともに、ブランド力・顧客ロイヤリティ・人財力の強化を進めてきました。説明会やタウンホールミーティングを通じて従業員と丁寧な対話を行うことで、向かう方向性とやるべきことへの理解が進み、一人ひとりが現状を自分事として捉え、意志を持って行動する意識も確実に根付きつつあります。現時点における中計リバイズの進捗は、構造改革が6合目、成長戦略は3合目程度の到達であり、今後

も継続的な対話によって従業員の不安や迷いを払拭し、スピード感を意識しつつさらに団結力を高めてまいります。

ワコールはこれまで、からだにぴったり合う商品を丁寧に作ることで市場のニーズに添えてきたという自負があり、ものづくりへの誇りやこだわりを大切にしてきました。しかしそれとは裏腹に、2000年頃から業績が低迷し始め、その要因と解決策を導き出せずにいました。昨年の中計リバイズ策定時に改めて追究したところ、我々は、ものづくりにこだわるあまり、企業視点での思考や体制から抜け出せずに「顧客視点」が欠如していたことが業績低迷の要因であろうという結論に至りました。つまり、中計リバイズをやり切るためには、これまで

の視点を企業から顧客へ転換し、従業員全員が「全体最適」の考え方の下で動いていくための意識変革が必要です。25年3月期は特に重要な役割を果たす課長層との対話を重点的に行っていますが、従前のワコールとは異なり、やるべきことを明確に設定し、前向きに取り組んでいる現状も見えてきています。こうしたポジティブな変化を認め合い、計画に対して実現できたことを皆で共有しながら、自信を持って前進していくことが重要です。最終年度である26年3月期が迫る今、強いリーダーシップをもって目指す方向へ先導し、全社一丸となって中計リバイズの実現に取り組んでいく所存です。

国内事業戦略(社長メッセージ)

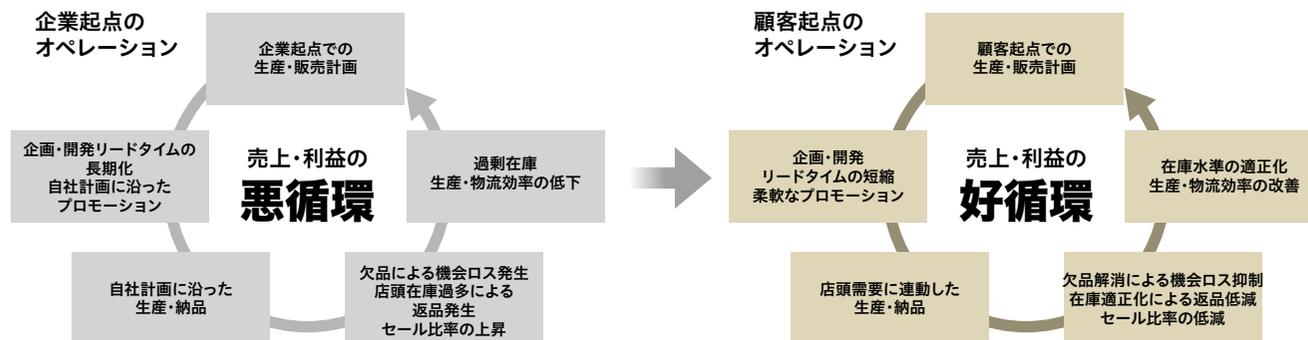
ワコールをアップデートする中計リバイズ

我々が取り組まなければならないのは、企業起点のオペレーションから市場の変化に柔軟に対応する「顧客起点」のオペレーションへの移行です。これまでのワコールは、商品の企画・開発に長いリードタイムを要しており、柔軟なプロモーションや生産調整を実施できていませんでした。店舗需要に連動した生産や納品ができなかったことで、欠品による機会ロスや店頭在庫過多による返品、セール比率の上昇に加え、過剰在庫による物流効率の低下や材料損の発生など、売上利益低下の悪循環に陥っていました。中計リバイズでは、企画・開発のリードタイムを短縮し、顧客ニーズに応じて柔軟にプロモーションや生産を変化させる体制を構築することで、売れる商品を必要な分だけ作り、欠品させずに売り切ることを目指します。この取り組みにより、機会ロスや返品の削減、セール比率の低減、在庫水準の適正化といった、好循環への転換を実現します。

収益構造の基盤をつくる「ビジネスモデル改革」

■サプライチェーンマネジメント改革とコスト構造改革

中計リバイズのビジネスモデル改革の柱となる「サプライチェーンマ



ネジメント改革」では、市場のニーズに応じたタイムリーな商品供給と欠品による機会ロスの解消によって、売上拡大と在庫効率の向上を目指しています。そのためには、短いリードタイムで企画・生産し、需要に応じて売場に商品を提供する「需要連動型生産」の体制構築が不可欠です。今期はこの「需要連動型生産」を進めるために、商品カテゴリの見直しを行いました。これまでは「継続品」と「新商品」の2カテゴリのみでしたが、5シーズン以上継続して生産する商品を「継続品」カテゴリから独立させ、「定番品」としてカテゴリを新設しました。5シーズン生産を続けていれば、資材や生産にかかるプロセスを予想しやすく、需要に連動した生産体制をとることが容易になります。ワコールは従来、新商品に偏重した商品構成を取っていましたが、これからは強い定番品を育てることに注力し、需要連動型生産の範囲を拡大していきます。

しかしながら課題もあります。工場主体で言えば、大きなロットで一度に多くの商品を計画的につくってきたからこそ、スケールメリットを活かした生産性のあるものづくりが可能でした。小さなロットでタイムリーな生産が求められる需要連動型生産は、これまでとは真逆のアプローチで生産性を高めなければならず、商品の生産量を決めて発注を担う部門と、生産を担う部門との間では利益相反も起きています。まさに「部分最適」ではなく「全体最適」を追求する途上で生じた、前進するための解決すべき課

題です。そうした中での打開策の一つが、今回の「定番品」の新設でした。生産面だけで捉えるのではなく、企画・開発から販売までのつながりを意識し、部分最適から全体最適への進化を感じられる事例です。

新たな価値を創造する「成長戦略」

■ブランド戦略

徹底した「顧客起点」での商品・サービスを提供するため、25年3月期からブランドマネージャー制度を導入しました。ターゲットの顧客層とその市場での差別化ポイントを明確にした8つのブランドに対してブランドマネージャーを設置し、各ブランドの提供価値を明確化していきます。企画から販売に至るまで一貫したマネジメントを行うことで、ブランド間のカニバリゼーションや部分最適を回避し、提供価値の明確な魅力あふれるブランドを育成することができます。実際に商品会議では、ブランドマネージャー同士が議論し合い、各ブランドの価値を踏まえた上で良い方向へと軌道修正する意見や提案が出されるなど、過去にはなかった動きが見られています。さらに、それぞれのブランドの強みが整理できたことで、商品の機能やデザイン、サービスの開発も進めやすくなりました。例えば、贅沢な素材を使った装飾性の高い商品の受注生産や、サイズやデザインをカスタムでオーダーできるサービスの開発を検討するなど、ワコールならではの強みを活かした提供価値を徹底的に突き詰めることができるようになりました。

組織についても、中核ブランドの「WACOAL(ワコール)」と「Wing(ウイング)」の商品部を統合し、インナーウェア事業全体で提供価値の再定義を進めています。24年の秋冬シーズンには「WACOAL(ワコール)」のリブランディングを実施し、コミュニケーションプランも一新しています。組織統合やブランドマネージャー制度については、成長戦略の実効に必要な体制の構築を目指すものですが、現状が最終形ではなく、今後も最適な体制づくりに向けて進化を続けていく考えです。

国内事業戦略(社長メッセージ)

■顧客戦略

これらのブランド戦略に加え、お客さまとの関係づくりを改めて強化すべく、顧客戦略も実行しています。ワコールは、DX(デジタルトランスフォーメーション)を活用しながら、お客さまと深く広く長い関係性の構築に努めています。これまでの課題として、店舗やオンラインで一度購入いただいても、その後の継続的な購入につながらないケースが非常に多くありました。今後は、店舗とオンラインでの置き・取り寄せサービスの拡大や、アプリ経由で年代や骨格に合わせた商品提案など、より便利でパーソナライズされたサービスを展開します。

従業員が自由に考え、提案できる環境をつくる

これらの中計リバイズをやり切るためには、従業員のエンゲージメントが何より重要となってきます。企業として人的資本をどう強化していくかを考えるとともに、成果を上げた従業員に対して公平な評価と処遇で応えるという非常にシンプルな姿勢で向き合いたいと考えています。そのために会社は、従業員が自由に考え、提案できる環境を提供しなければなりません。従業員には、自分の役割と権限のもと想像力を働かせて考えたことを積極的に提案してほしいと思っています。その意見は、部署を動かし、会社を動かし、お客さまに寄り添った価値提供となって、社会への貢献にもなり得るのです。何より自身の成長につながることを実感してもらいたいと思います。

ワコールの改革は、進むべき方向も実行すべきポイントも社内でも理解されていますが、検証、改善、実行していくプロセスに時間が掛かっていると外部からしばしば指摘を受けます。26年3月期の最終年度に向けては、役員、従業員が一丸となって会社を動かし、スピード感を持って、取り組みを確実に実行できるよう努力していく所存です。

新たなワコールの価値創造

ワコールでは、「顧客起点」での商品・サービス開発を行い、多くのお客さまからの支持、共感を得ることで業績改善を目指していますが、置かれている環境は非常に厳しいと言えます。出店先である量販店や百貨店の店舗数減少に加え、限られたリソースの中で効率よく生産・販売をしなければなりません。そのような現状を打破するためには、中計リバイズをやり切ることに加え、ワコールならではの新たな価値を創出し続けていくことが不可欠だと認識しています。

■ワコールの「美・快適・健康」事業の拡大

従来の3Dボディスキャナーによる計測サービスを進化させた「SCANBE(スキャンビー)」は、新たな価値創造への取り組みの一つです。計測データというパーソナライズされたデータをお客さまに提供することで、ご自身のからだに興味を持っていただき、「自分らしさ」の実現をサポートします。2024年3月からは、従来の3D計測に加えて、AIによる骨格診断をセルフで受けることができる「わたしを知る骨格診断」サービスを開始しました。今年春に東京・新宿の商業施設で行ったポップアップイベントは大変好評で、これまでワコールと接点のなかったお客さまにも多数来店いただきました。

また今年5月には、1964年より蓄積してきたワコール人間科学研究開発センターのボディデータや「SCANBE(スキャンビー)」の計測データを活かした「3D ボディデータ×PHR※ データによるソリューション提案」により、ワコールは経済産業省が選ぶ「令和5年度補正PHR社会実装加速化事業」の実証事業者に採択されました。同じく採択された「あすけん」様と協業し、2025年大阪・関西万博の場で、「あすけん」様のPHRデータと「SCANBE(スキャンビー)」を掛け合わせた新たなサービスを提供する予定です。「SCANBE(スキャンビー)」と外部データを連携する新たなチャレンジを通じて、大阪・関西万博が

我々にとってお客さまとの新しい接点、新しい体験価値提供の場となることを大いに期待しています。

加えて、コンディショニングウェアを展開する「CW-X」については、ブランドの成長実現に向けた戦略を構築し、「美・快適・健康」事業の拡大に貢献していきます。「CW-X」はテーピング原理を応用して開発したウェアで、タイツやトップス、膝サポーターなどを展開しています。着用するだけで運動時の筋肉や関節の動きをサポートできることから、多くのアスリートにも愛用いただいています。「CW-X」は運動時のパフォーマンス向上だけでなく、けがの予防やからだの負担軽減にも活用できると考えているため、例えば、運送業や介護職など、からだを動かす仕事に従事する方々に向けたサポートの商品開発も検討したいと思っています。長年、体型変化や筋肉の動きについて科学的な研究を続けてきたワコールだからこそ、幅広い領域で「美・快適・健康」に関わる新たな事業の開拓を進めていきます。

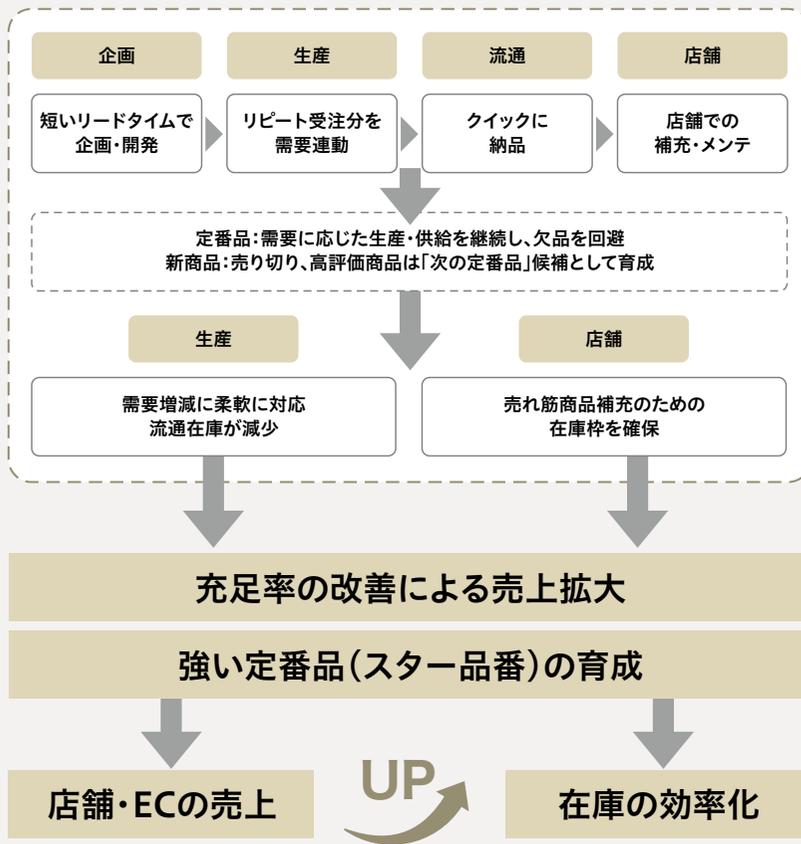
長い歴史の中でワコールは、からだを美しく見せる造形性にこだわり、世の中になかったインナーウェアの新しい価値を創出することで、お客さまの「欲しい」を喚起してきました。一人ひとりのからだにフィットする商品を丁寧に作る技術はどこにも負けないと自負しています。これからもその技術を生かしながら、顧客起点での商品・サービスを開発することで、「自分らしさ」をエンパワーメントする存在を目指します。インナーウェアにとどまらず、お客さまの自分らしい「美・快適・健康」に貢献する商品やサービスを提供し、新たな価値を創造し続けてまいります。

※ PHR(Personal Health Record)とは、健康診断結果をはじめとする、体重、血圧、血糖値等の情報やウェアラブルデバイスやセンサー機器等で取得される食事、運動、睡眠等の健康医療情報など

国内における中期経営計画(リバイズ)の取り組み

サプライチェーンマネジメント改革

顧客ニーズや市場環境の変化に迅速に対応できるように、(株)ワコールのサプライチェーンマネジメント(以下、SCM)改革を実施



店舗での実証実験を繰り返しながら、需要連動型ビジネスモデルの構築に向けて、各チャネルでの商品充足率の改善、商品構成の最適化の取り組みを進めています。これにより在庫回転率を上げ、経営効率の高い企業体への転換を目指します。

企画(商品本部)

P21 ▶

新製品の企画スケジュール短縮、プロトパターン方式の開発による開発リードタイム短縮

取り組み概要

- 会議プロセスの見直しによる企画スケジュール短縮
- プロトパターン(好評な設計パターンの標準化)による開発リードタイムの短縮

生産(技術・生産本部)

P21 ▶

市場の変化に追従できる生産オペレーションの確立

取り組み概要

- 材料確保/生産発注タイミング等の見直しによる生産リードタイム短縮
- 販売数/在庫数の変動状況に応じた生産優先順のコントロール

店舗(販売本部)

P22 ▶

定番品を中心とした店舗の客数・規模に応じた商品構成(店頭在庫)の維持・更新を実現するオペレーションの確立

取り組み概要

- 自動発注システムの稼働率改善による欠品の解消
- 店舗ラウンダーの配置による店頭商品展開面の適正化

統括管理(事業管理本部)

P22 ▶

事務局としてプロジェクト・チーム活動が円滑に進むよう支援

取り組み概要

- 上記チーム間の連携強化
- プロジェクト全体の進捗管理、効果測定

国内における中期経営計画(リバイズ)の取り組み

サプライチェーンマネジメント改革

各チームの取り組み

商品本部

顧客ニーズの明確な商品を短いリードタイムで開発・提供、スター品番を育成



執行役員 商品本部
ワコール・ウイング商品統括部長

伊藤 哲郎

商品本部は、顧客ニーズや市場環境の変化に迅速に対応し、魅力ある商品を生み出す役割を担います。そのため、これまでの業務プロセスを見直し、企画開発のリードタイムを短縮することで、お客さまが求める商品をタイムリーに提供し続けられる体制を確立してまいります。徹底して「顧客起点」に立つことで、従来のプロダクトアウト型のビジネスモデルから脱却し、多くのお客さまから長く愛される商品の開発と育成を目指していきます。

SCM改革における
自部門の役割と、
最終的に目指す
ゴールイメージ

リバイズ初年度で
ある24年3月期の
具体的な取り組みと、
進捗に対する
率直な評価

24年3月期は企画開発会議等の業務プロセスを見直し、商品開発に要していたリードタイムの短縮を進めました。25年3月期に発売した一部の商品は、従来と比べて3カ月短いリードタイムでの運用をスタートさせています。現時点での対象品番はまだ限定的であり、今後運用を拡大するためには、PDCAを回しながら追加施策の試行を繰り返していく必要があります。一方、過去のやり方を抜本的に見直し、確実な成果を出せたことはポジティブに評価しています。

初年度の取り組みを
通じて得た成果と
新たに顕在化した
課題

企画開発リードタイムのさらなる短縮を実現させるためには、既存パターンを活用した量産体制の確立が肝であることが明らかになりました。「Wacoal(ワコール)」と「Wing(ウイング)」をインナーウェア事業全体でマネジメントする商品統括部では、「ワコール版モジュール設計」の導入を進めています。機能視点での基準策定など議論を進めており、実際の業務プロセスへの落とし込みには時間を要しますが、25年3月期中に実験商品をローンチさせる予定です。

SCM改革を通した
中計リバイズの
目標を達成する
ための25年3月期
の役割

企画開発リードタイムのさらなる短縮に加え、お客さまのニーズに連動した商品を生み出す体制を確立していくことが求められます。25年3月期より、商品本部にECサイトを運営する通信販売事業部を統合していますが、サイトに寄せられる商品レビューや購買データをタイムリーに商品開発へも反映できるよう、連携を強めてまいります。多くのお客さまから長く愛される定番品づくりに注力することで、売上獲得とSCM改革の成功に貢献したいと考えています。

技術・生産本部

需要に応じて柔軟に生産・供給することで、売れ筋商品の店頭充足率を改善



執行役員 技術・生産本部長

福本 輝夫

技術・生産本部は、需要連動型の生産体制を確立し、お客さまが欲しい商品を適時適切にお届けする役割を担います。これまでは、画一化された材料調達や縫製スケジュールのもと、生産効率向上やロス削減を追求してきました。これに対して、材料調達や生産計画を需要にあわせて分割することでリードタイムを短縮していきます。需要連動型の生産方式に変革することで、スピード感のあるサプライチェーンの構築を目指します。

24年3月期は8品番を対象に、長崎工場において需要連動型生産の実証実験を進め、24年春夏シーズンから生産リードタイム短縮に取り組みました。製品在庫の変動に対応する発注タイミングや頻度に変更することで、発注～流通納品までの期間を90日から25日へ短縮できました。対象品番は限定されていたものの、25年3月期より成果を出せた点は評価しており、24年秋冬シーズン以降から、対象の品番や工場をさらに拡大させていく予定です。

需要連動型生産を行った対象品番は、在庫削減をはじめ、生産効率の改善に貢献することが確認できました。ただ、従来の生産体制と比較すると、発注や工場での生産オペレーションに関してはこれまで以上の負荷が掛かる方式となるため、売上や在庫への影響を定量化し、効果を検証しながら進める必要があると感じています。また、在庫状況を可視化しながら、一定の基準の下で運営できる体制づくりも必要だと考えています。

中計リバイズの目標達成には、ブランド再編や定番品比率の拡大といったビジネスモデル改革と連携して、ワコール独自の計画型と需要連動型を融合した、「ワコール版SCM」を築き上げることがポイントになると考えています。特に注力したいのは、定番品※を欠品させない生産オペレーションの確立です。売上動向にあわせた生産体制を確立し、来期までに、定番品の約半分を需要連動型生産に切り替えたいと考えています。

※定番品：発売後5シーズン(3年)以上経過した商品

国内における中期経営計画(リバイズ)の取り組み

サプライチェーンマネジメント改革

各チームの取り組み

販売本部

店舗の商品構成と在庫水準を適正化し、 店舗収益の改善を実現

執行役員 販売本部長

井上 博文



販売本部は、日本全国のワコールの店舗において、お客さまが欲しい時に、欲しい商品をお届けする役割を担います。そのためには、エリアや各店舗の特性に合わせて売れ筋商品を見極め、確実に店頭を展開することが不可欠です。また、必要な商品をタイムリーに納品するためには、店頭在庫を適正に保つことも重要です。欠品抑制と在庫の適正化に努めることで収益目標を達成するとともに、お客さまにとって魅力ある売場づくりを実現します。

SCM改革における
自部門の役割と、
最終的に目指す
ゴールイメージ

リバイズ初年度で
ある24年3月期の
具体的な取り組みと、
進捗に対する
率直な評価

24年3月期は、最適な商品構成と売上及び店頭在庫との相関を検証すべく、一部の量販店において複数の実証実験を実施しました。その結果、店舗の規模や特性にあわせた商品が展開できていれば、必要最低限の在庫で売上を維持できることがわかりました。また、自動発注システムや、店頭メンテナンスを行うラウンダーの導入が、売上拡大に寄与することも確認できました。実験店舗は限定的ではあったものの、改善への大きな手応えを感じています。

初年度の取り組みを
通じて得た成果と
新たに顕在化した
課題

実証実験の結果を受け、商品構成の最適化が収益改善に貢献することが確認できました。一方で、確実な改善を実現するためには、その後の店頭メンテナンスの徹底が不可欠であることも見えてきました。納品された商品をタイムリーに店頭へ補充し、お客さまにとって最適な売場を維持していくためには、メンテナンスの仕組み化が必要となります。25年3月期は、自動発注システムとラウンダーを全量販店へ拡大導入すべく、得意先との商談を進めてまいります。

SCM改革を通した
中計リバイズの
目標を達成する
ための25年3月期
の役割

中計リバイズの達成に向けた販売本部のミッションは、お客さまのワコールに対する関心を高め、来店客数の減少を回復させることです。そのためには、お客さまが求める商品やサービスが常に揃う魅力的な売場をつくる必要があります。25年3月期はその土台となるオペレーションを確立する期間であると捉えています。企画、生産、管理などの関連部門や得意先と連携し、売上の機会ロス抑制、店頭在庫の適正化を進め、店頭の収益改善を進めてまいります。

事業管理本部

管理責任者としてSCM改革に携わり、 柔軟なオペレーションを実現

執行役員 事業管理本部長

福田 康二



事業管理本部は、事務局としてプロジェクト全体ならびにチーム毎の活動が円滑に進むよう支援する役割を担います。また、プロジェクトで掲げた目標の達成に向けて、活動の成果を確かなものとするため、各チームを連携させ、相互にコンフリクトがあれば調整し、全体最適のオペレーションを構築します。その結果として、財務目標(売上・在庫効率)を実現することがミッションと認識しています。

24年3月期は、チーム毎での現状分析や実証実験を中心に、企画開発リードタイムの短縮や、量販店での欠品補充体制の構築に取り組み、一定の成果が期待できることを確認できました。他方、プロジェクト全体としての目的やゴールイメージの認識統一が不十分であったため、全体最適視点でチーム間の連携が十分に取れていませんでした。この状況を改善し、取り組みのスピードアップと成果の最大化を図るべく、25年3月期よりプロジェクト体制を拡大、強化しました。

実証実験は限定的な範囲で実施しましたが、条件さえ整えば確実に成果が得られることがわかりました。そのことにより「進むべき方向に間違いはない」と確信できたことが最大の成果だと認識しています。他方、短リードタイムの実現に向けた生産効率の悪化などのマイナス影響が想定以上に発生する可能性も見えてきました。そのため25年3月期は、プラスとマイナスの側面を合わせ、全体最適の視点でプロジェクト活動全体の点検を行います。

事業管理本部は、国内ワコールの経営管理部門として、SCM改革を含めたビジネスモデル改革の全体事務局、推進責任部門の役割を担っています。中計リバイズの最終年度に向けて、各部門での取り組み成果を25年3月期より発現させ、翌期につながる上昇ベクトルを確実に描いていく必要があります。そのために、各種施策の進捗管理を徹底するとともに、関連部門とのコミュニケーションを密に取りながら、課題解消と目標達成を後押ししてまいります。

国内における中期経営計画(リバイズ)の取り組み

コスト構造改革

コスト構造改革はプラス・マイナス両方の要素がありつつ、おおむね見込み通りの水準で進捗。為替影響や原材料の高騰もあり削減効果は約60億円にとどまる見込みのため、追加アクションを検討・実施

| 実施項目 | 具体的な取り組み | 実施時期 | 中計リバイズ 当初目標 | 24/3期～ 25/3期 | 26/3期 | 3カ年効果 見込み |
|--------------------------|--|---|----------------|-----------------|-------|--------------|
| ブランドの集中と選択 | <ul style="list-style-type: none"> ●品番集約等による返品・値引き損削減（構成ライン約4割、品番数1割超の削減） ●販売価格設定の見直し | <ul style="list-style-type: none"> ●構成ラインの集約については、24年秋冬シーズンから開始し、25/3期中に完了 | 19億円 | 5億円 | 19億円 | 24億円 |
| 製造コストの低減 | <ul style="list-style-type: none"> ●検査工程の効率化 ●品番集約による工数削減など | <ul style="list-style-type: none"> ●25/3期までに完了 | 6億円 | 3億円 | 3億円 | 6億円 |
| 生産や材料のコストダウン | <ul style="list-style-type: none"> ●生産体制の見直し ●資材やマスターカラーの集約 | <ul style="list-style-type: none"> ●25/3期までに完了 | 4億円 | 2億円 | 6億円 | 8億円 |
| 店舗損益の改善 | <ul style="list-style-type: none"> ●得意先との取引条件の見直し ●赤字店舗の撤退(最大32店舗) ●生産性改善に向けた人員の適正化 | <ul style="list-style-type: none"> ●24/3期中に、赤字店舗及び取引条件の改定が見込めない店舗の撤退検討 | 9億円 | 10億円 | 3億円 | 13億円 |
| 希望退職の募集 | <ul style="list-style-type: none"> ●生産性改善に向けた人員の適正化 | <ul style="list-style-type: none"> ●24/3期までに完了 | 9億円 | 4億円 | 2億円 | 6億円 |
| その他販促費などの適正化 | <ul style="list-style-type: none"> ●IT費用の適正化 ●広告販促費の適正化 | <ul style="list-style-type: none"> ●25/3期までに完了 | 16億円 | 9億円 | 11億円 | 20億円 |
| 流通コストの低減ほか | <ul style="list-style-type: none"> ●流通事業収益性改善 | <ul style="list-style-type: none"> ●25/3期までに完了 | 6億円 | 0億円 | 4億円 | 4億円 |
| 為替影響・原価高騰による24/3期の原価悪化影響 | | | | ▲20億円 | — | ▲20億円 |
| 合計 | | | 70億円 | 約13億円 | 約48億円 | 約61億円 |

国内における中期経営計画(リバイズ)の取り組み

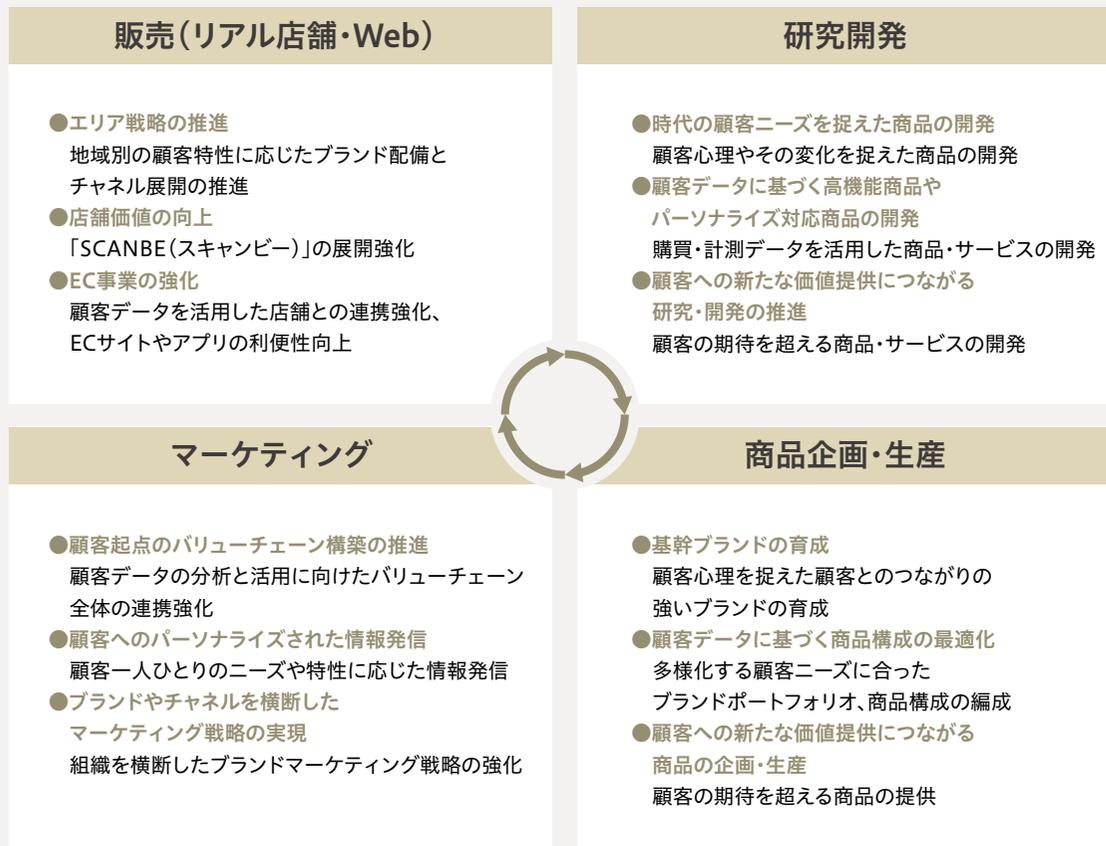
顧客戦略

お客さまと深く広く長い関係を構築するため、デジタルを活用し、一人ひとりにとっての最適な顧客体験を提供する

デジタルを活用した、顧客起点のバリューチェーン構築への取り組み

顧客データとデジタル技術の活用により、商品の開発から販売までの全てのバリューチェーンを顧客起点で再構築。

お客さまの体験価値やワコールとの関係性の向上に取り組み、新規顧客の獲得と既存顧客のロイヤルカスタマー化によるLTV(ライフタイムバリュー)の向上を目指す。



Pick Up

■ 公式アプリ「ワコールカルネ」でのコミュニケーション強化



WACOAL
CARNET



ワコールの商品やお店の情報が満載のアプリ。商品やお店の情報だけでなく、インナーウェアについてのアドバイスや、美・健康に関する情報など、キレイになるためのヒントが満載。「SCANBE(スキャンビー)」で計測したデータのダウンロードも可能。3D映像など、全ての計測データ確認がいつでもどこでも簡単に!

■ 取り置き・取り寄せサービスチャンネル・店舗拡大

ワコールウェブストアから気になる商品を取り置き・取り寄せのお申し込みをして、ご指定のお店で商品をご確認後にお買い求めいただけるサービス。ご指定のお店に在庫がある場合は「取り置き」、在庫がない場合はワコールウェブストアから「取り寄せ」が可能。



国内における中期経営計画(リバイズ)の取り組み

ブランド戦略

徹底した「顧客起点」でのブランドマネジメントにより、提供価値の明確な魅力あふれるブランドを育成する

多様な顧客の価値観に応じ、「自分らしさ」をエンパワーメントするための商品・サービスを展開

お客さまとの長いつながりを見据えたブランドを育成し、LTV(ライフタイムバリュー)を拡大。
ワコールで培った知見を活かし、「美・快適・健康」領域での新たな商品・サービスの展開を目指す。

市場セグメントに応じたブランドポートフォリオ設定

- ブランドマネジメント体制の見直し
- 顧客起点で組み直したコミュニケーションの実施
- 強化領域における成長戦略の推進(若年層、ハイプレミアム、シニア層戦略の策定など)
- 多様な顧客ニーズにあわせた商品提供

注力する市場セグメント

| | | 年齢層 | | | | | |
|-----|----------|--------|-------------------|--------|--------|--------|------|
| | | 15~19歳 | 20~29歳 | 30~39歳 | 40~49歳 | 50~59歳 | 60歳~ |
| 価格帯 | ハイプレミアム | | ハイプレミアム | | | | |
| | プレミアム | | WACOAL (リブランディング) | | | | |
| | ベター | 若年層 | WACOAL (リブランディング) | | | | シニア層 |
| | モデレート | | WACOAL (リブランディング) | | | | |
| | アフォーダブル | | アフォーダブル | | | | |
| | コストセービング | | アフォーダブル | | | | |

「美・快適・健康」領域への拡大展開

- インナーウェアで培った知見を「美・快適・健康」事業へ拡大展開
- 「SCANBE(スキャンビー)」での計測データや顧客データを活用したパーソナライズサービスの強化
- CW-Xなどのスポーツ事業の強化

Pick Up

■中核ブランド「WACOAL」のリブランディング(24年秋冬シーズン)

個性や多様性を重視する価値観の変化に合わせてブランドの接点を見直す
「下着が持つ力」を再定義し、一人ひとりの「自分を愛せる瞬間」を提供するブランドへ

【ブランドメッセージ】
「愛するわたしへ。Love your moment.」

一日の始まりに下着を選ぶ時間が、自分の気持ちやからだを知るかけがえのない瞬間に変わるよう、お客さま一人ひとりに「自分を見つめ、自分を愛せる瞬間」を提供します

新たな「ワコール」の世界観を体現したPOPUP開催(2024年9月)



国内における中期経営計画(リバイズ)の取り組み

ブランド戦略 | ブランドマネージャーの成り立ち

Re brand ブランドのさらなる進化に向けた Re start 新たな挑戦

2024年4月1日、(株)ワコールにて8名のブランドマネージャーが誕生しました。
これにより「顧客起点」を基軸とした全社横断のブランドマネジメント体制が構築されることとなります。
愛されるブランドを育成し効率的なマーケティングを実現することで、お客さまと深く広く長い関係性を構築し、(株)ワコールの成長軌道への回帰を実現していきます。

ブランドマネージャー制度が導入された理由

■ブランドマネージャーとは
広義の意味では、役職名ではなく経営者の視点からブランドの価値を高める経営戦略を実現する役割を担う人を指します。

- 目的
1 提供価値の明確な魅力あるブランド育成

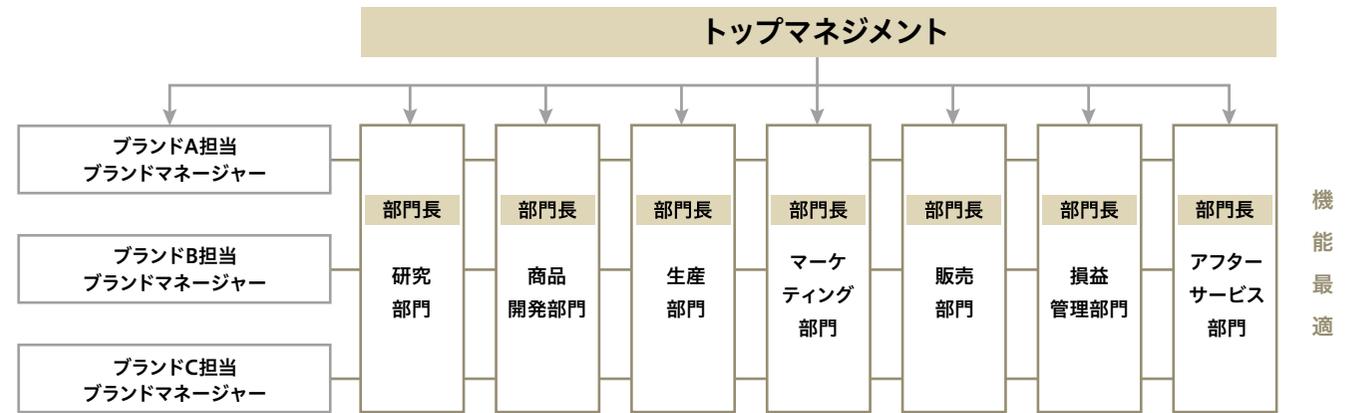
顧客起点で、商品企画～販売、損益管理まで一貫したブランドマネジメントを行うことで、提供価値の明確な魅力あふれるブランドを育成します。

- 2 全体最適の実現
ブランドマネジメントに関わる責任、権限を集中させ、全社における全体最適を実現します。また将来的には、従前の機能別組織を解消し、「ブランド一貫通貫組織」をマーケティング本部傘下に位置付ける方向性を見据えています。

■役割
各機能を横断し、企画、開発、製造、流通、販売、マーケティングの一連のバリューチェーンプロセスにおいて顧客に一貫したブランド価値を提供し、ブランドの価値の最大化による持続的な収益と成長の実現に責任を持ちます。各機能における意思決定がブランドに影響を及ぼす会議には必要に応じて参画し中長期ブランド戦略の意思決定を行います。

ブランドマネージャー制度の概念図

既存の機能別職制とブランドマネージャーはマトリクス構造となります。機能別職制は各機能における最適化、専門性、効率性の向上を追求し、25年3月期においては構造改革及びサプライチェーンマネジメント改革の実現を通じ、各事業の売上、利益達成の責任を持ちます。



ブランド最適

「機能最適」(タテ)×「ブランド最適」(ヨコ)を掛け合わせて、一貫したブランディング活動を実現

国内における中期経営計画(リバイズ)の取り組み

ブランド戦略

| ブランドマネージャーインタビュー

Mika Shima

「Wing」ブランドマネージャー

嶋 美佳



Ari Tsubouchi

「WACOAL」ブランドマネージャー

坪内 有

何する?

何が変わる?

どうなる?

WACOAL & Wingのこれから。

2024年秋に「WACOAL(ワコール)」(以下、ワコール)のリブランディングが発表され、「Wing(ウイング)」(以下、ウイング)は先行して2020年にリブランディングを行いました。

それぞれのブランドがどうあるべきなのか、何が足りなかったのかをふまえて、ブランドのさらなる進化に向けた新たな挑戦をけん引しているのが坪内・嶋の両ブランドマネージャー。

2人が両ブランドの成長に向けて、何を考え、何を目指しているのか、お話を伺いました。

(取材は2024年7月末)

現在、ブランドマネージャーとして主にどのようなことに取り組んでいるのでしょうか?

坪内: ブランドマネージャーに就任する少し前からワコールのリブラ

ンドプロジェクトのリーダーとして、これまで培ってきたブランドの価値を再認識し、より輝かせるという「リブランディング」の作業に携わってきました。ワコールとは何か?について課題を洗い出し、議論を重ねながら商品構成・店頭・販促・利益などを、あるべき姿に向けてどう見直すべきか、プロジェクトメンバーで検討を進めてきました。ブランドマネージャーになった今、特に力を入れて取り組んでいるのは関係者に向けた説明です。新たなブランドの方向性について部門ごとに説明し、従業員全員に新しいワコールについて理解し、ビジョンの実現に向けて各部門でできることを実施してもらうことを目指して対話を続けています。

嶋: ウイングは2020年12月にリブランディングしたばかりですが、私がブランドマネージャー就任後、さらに強いウイングにするためにブランドの提供価値を再定義することを決定しました。直近に実施したリブランディングから何が変わったのか、変わっていないのか、どんな

課題が生じているのかなどを改めて整理し、具体的な方針や施策を作っているところです。

それぞれ、どのような課題があり、どのように変わっていくのでしょうか?

坪内: 顧客調査でワコールのイメージを調査すると、「高品質、老舗、何とも思わない」という回答が上位でした。これまでワコールの傘下に構成ブランドを配置し、各々がプロモーションに注力してきたことで、構成ブランドに対するそれぞれのイメージはあるけれども、その根幹を成すワコールには明解なイメージがない。これがまず一番の課題と認識しています。そこでワコールとは何かを定めるブランドビジョンやコアバリューの設定を優先的に進めました。これは、ものづくりにおいても、ブランドを発信する際にも、すべてにおいてベースとなる考え方です。

ブランド戦略 | ブランドマネージャーインタビュー

コアバリューの「自分を見つめ、自分を愛せる瞬間」という言葉が印象的ですが、どういった意味が込められていますか？

坪内:自分を愛せる瞬間と聞くと、こそばゆい感じがするかもしれませんが、「自分が好きな時間、瞬間」「自分を大切に想う時間、瞬間」という意味合いです。お客さまには、下着を選ぶ何げない時間を「自分のからだ、こころを確かめる」言い換えると、自分を大切に想う、自分が好きな瞬間に感じていただきたいと思っています。

では、ウイングについてはいかがですか？

嶋:ウイングは主に量販店チャンネルで展開しています。そもそも量販店でお買い物されるお客さまは、どのような年代や価値観で、下着に何を求めるのだろうか、その要望に私たちの売場は応えられているのだろうかという疑問がありました。売上の状況から推測すると、やはりアンマッチが生じているのではないかと疑わざるを得ません。次々と新しい商品は発売されるけれど、お客さまが普段ご愛用の定番商品は在庫がない、自分に合うサイズの在庫がないなど…。こうした状況を改善していきたいと思っています。

ワコールブランドのコアバリュー

すべての一人ひとりに、
「自分を見つめ、自分を愛せる瞬間」を。

確かに、量販店では新商品よりも「私のいつもの下着」を求める方が多そうです。

嶋:繰り返しますが、現状は新商品中心の売場となっており定番商品は十分に品揃えができていませんし、サイズ構成もマスターサイズを中心とした品揃えになっています。これでは「ここには私に合うものは無い」とお客さまが離れてしまいます。これはとても大きな損失。また価格はワコールとのすみ分けにとっても重要です。ECサイトにも低価格の下着はたくさんあるため、ウイングの品質と手に取りやすい価格にこだわって「生活に寄り添うブランド」という本来の価値を發揮していきたいです。

それぞれのブランドを研ぎ澄ますために、日頃からお二人は状況を共有されているのでしょうか？

坪内:リブランディングに先んじて情報交換をしてきましたし、今は月に一度のブランドマネージャー全員が集まる会議で状況を共有しています。

嶋:坪内さんとは年齢も近いので何でも話やすく、どんな質問にもすぐに答えて助言してもらえるところがありがたいです。

坪内:今後のシーズン企画でも、ワコール、ウイングそれぞれの特徴や強みを出せるように意識しています。これまでの反省として、同じような商品が複数のブランドから同時に出不ないようにすることも重要なミッションと感じています。壁を作らず、情報をオープンにしながら、個々のブランドの価値やコンセプトが商品に反映されるよう商品開発に取り組んでいます。

ブランドマネージャーのやりがいや大変さをどのように感じていますか？

嶋:私は入社以来、ウイングに関わる業務をしたことがありませんでした。そんな私がブランドマネージャーに任命され、最初は驚きでしたが、ブランドの方向性を決め、サプライチェーンの全体を把握し、コントロールするこの仕事に自身の経験の幅が大きく広がっている実感があります。今までとは違うやりがいを感じています。もっとメンバーとコミュニケーションを密にして、ブランド価値を掘り下げていくことに力を入れたいですね。

坪内:リブランディングのプロジェクト段階からコンセプト議論を重ねてきて、今は9月のローンチに向けて時間に追われつつなんとか進めている状況のため、正直決めなければならないことが多すぎて時間が足りません。まだスタートしていないことから「これで正しかったのか」と不安がよぎることも大いにありますが、さまざまな部署への説明会で嬉しかったこともあります。皆さんには新しい考え方、やり方だけでなく、表現やブランドの再編により登録区分の変更などさま



ブランド戦略 | ブランドマネージャーインタビュー

さまざまな願いをしてきましたが、前向きな議論や対応をしてくださることに本当に感謝しています。これはここまで走ってきて、大変ではありましたが、やりがいにもつながっています。

今までのやり方を変えることにいろんな声が出てきそうですが。

坪内:例えば品番数の集約が売上額の減少につながるという考えや、「新商品がないと売れない」という考えにも、「本当にそうなのだろうか?」と、疑問を投げかけて、理解を求めています。また今回のワコールのリブランディングにおいては、ワコールパルファージュなどの構成ブランドをなくし基幹ブランドであるワコールに統合することを決めました。構成ブランドがなくなることは大きな変革であり、従業員からも不安や寂しさなどのさまざまな声が届いています。そのような意見に対しても、「ワコールとは」という大きなレイヤーを育成することにチャンスがあり、構成ブランドに分散して投資をするこれまでのやり方を変えなければならないと説明しています。ワコールにはさまざまな商品が既に存在しています。イノベーションをつくる新商品も大切ですが、既存の商品を大切に、きちんと伝える!育てる!ことも同じくらい大切なことだと思っています。基幹ブランド「ワコール」の方向性を従業員全員が同じイメージで認識し、トライ&エラーを繰り返し、皆でブラッシュアップしていくことが重要だと思っています。

それではこれから、どのようにブランドを成長させていきたいですか?

嶋:ウイングを育てていくのは、関わるメンバー全員だと思っています。私一人ではもちろん無理ですし、これまでも迷いや悩みを感じながら取り組んできました。ウイングが多くのお客さまに支持されるブランドとなるためには、従業員全員で考え、常に軌道修正しながら一

歩一歩着実に歩いていくしかない。「正解」は分からないものなので、前に進みながら課題や反省をふまえて柔軟にやり方を変えていけるチームにし、ブランドを育てていきたいです。

坪内:下着には、アウターや季節への対応、美しさや快適性の実現、エチケットとしての役割だけでなく、「自分のからだど、ところを確かめる」力があると考えています。

当社には、長年蓄積してきた体型データやビューティーアドバイザーの知見があります。これは、他の企業にはすぐに手に入れることができない価値があるものです。ワコールは、これらの強みをフルに活用しながら、商品開発から接客にわたるすべての過程において顧客起点を大切に、お客さまへエンパワーメント(喜び・感動)をお届けできるブランドでありたいと思っています。また、ワコールはこれまで機能性に優れた商品をたくさん作ってきていますが、その価値を埋もれさせず、改めて発信できる機会が今回のワコールのリブランディングです。それぞれの機能や商品が、どんな「新しい自分・可能性」につながるのかを追求していきます。単シーズン・単品で終わらず、ずっと長い時間をかけて継続していくことが重要になるので、「ワコールとは」を従業員全員で考えていきたいと思っています。

どんなブランドになっていくのか、お客さまがどのような反応をされるのかとても楽しみです。

嶋:ウイングは売場とECサイトでの「生活必需品としてのインナーウェアが揃う」ことを目指して、顧客層の分析を実施し、それに伴う品揃えに変えていきます。価格、品質、デザインが「ちょうどいい」と感じてもらえるバランスの構築に挑戦しながら、もっとお客さまに寄り添ったブランドにしていきます。

坪内:ワコールは、9月にニュースリリースを配信し、TVCFも放映しながら、リブランディングしていきます。これまでやっていなかったワ



コールのブランドプロモーションを通じて、お客さまの興味関心や共感を集めていきたいと思っています。ただ、リブランディング後、すぐにお客さまに浸透するわけではないと思っていますので、本質的なブランド価値をこれからも丁寧に発信し続けていながら、従業員一人ひとりが「ワコールとは」について考え、議論し、ブランド価値を高めることが必要だと感じています。

海外における中期経営計画(リバイズ)の取り組み

海外事業戦略

不透明な情勢がやや長期化すると想定し、各国ともに、24年3月期・25年3月期は利益創出を優先
経営基盤の整備に取り組み、次期中期経営計画に向けた成長戦略を実行

中計リバイズにおける海外事業の取り組み

「VISION2030」に向けて目指す姿

成長戦略

- 1. EC事業の拡大**
デジタル戦略(OMO、CRM、アジアECプラットフォーム)の推進により、お客さまとの接点を拡大し、EC事業の成長を実現
- 2. 市場トレンドにあった新商品の開発・提供**
中国・アジア圏の市場トレンドの分析をもとにした新製品グループの開発・販売により、新規顧客との接点を拡大

非効率事業の 戦略見直し

中国事業の計画の見直し
選択と集中の取り組みにより成長軌道への回帰を実現すると同時に、コスト構造改革を実行
LIVELYブランド(インティメイツ・オンライン社)撤退
今後の事業展開についてさまざまな可能性を検討するも、将来的に当該事業の業績の改善を図ることは困難であると判断し、撤退を決定

サプライチェーン マネジメントの 強化

- ①海外事業における生産・材料調達過程の最適化
- ②グループ内の供給体制の再整備による製造コスト低減
- ③中国・アジアのアフォーダブル市場の強化に向けた自社外での供給ネットワーク拡充

既存エリア(英国、米国、中国)での成長実現と
欧州大陸やインドにおけるブランド認知の
拡大への取り組みを進めるとともに、高収益
構造への変革を実現する

- 1. 英米中の着実な成長**
- 2. EC事業への大胆な事業転換**
▶EC比率 **50%~** 得意先EC、専門EC、自社EC売上を含む
- 3. 売上拡大余地の大きい市場の開拓**
▶新興エリア **ドイツ、インド**
- 4. アジアヘッドクォーター
体制の推進**

海外における中期経営計画(リバイズ)の取り組み

グローバル本部長インタビュー



執行役員
グローバル本部長

関口 満

グローバル本部長の役割

2024年10月より、グローバル本部長に就任しました。国内事業でさえ厳しいマーケット環境の中、お客さまのニーズや購買行動はグローバルベースで日々変化し、各国の経営環境は不透明な状況が続いています。まずは各拠点のマーケットを把握し、抱える課題を正しく捉える必要があると考えます。また、課題に対する対策は、本部と現地法人とが共に考え、一緒に取り組むことが重要です。ワコールのノウハウや精神を伝承しながら、現地の商習慣やニーズに対応するためには、双方の協業が不可欠だと考えるためです。現地法人との密なコミュニケーションを基軸に、各国を新たな成長ステージに導くことが、私の一番の役割だと考えています。

今後必要になること、取り組みたいこと

各国の成長には、現地法人に運営を任せるのではなく、本部からもアイデアやリソースを提供する必要性を強く感じています。例えば、自社内では知識や経験が不足しているEC領域においては、専門領域のパートナーと協業し、他社ECサイトを中心に各国共通のノウハウ構築を進めます。ブランディングに関しては、国内外での成功事例や分析手法も共有しながら、有効なコンテンツを拡散させて店舗とECサイトに誘導する仕組みを確立していきます。現地法人との積極的な連携とサポートにより、成長を後押ししたいと思います。

海外事業における戦略の進捗と課題について

ワコールインターナショナル(米国)の課題と対応

足元の外部環境も踏まえ、EC事業の成長に注力。コスト構造の見直しに着手し、利益率改善へ

百貨店の閉店や納品調整が続く中、EC重視のビジネスモデルへの転換を図ります。優位性のある新たな補正系商品グループの展開に加え、デジタルフィッティングサービス「mybraFit」を核としたCRMの強化に努めます。あわせて、コスト上昇に対応するため、小売価格の見直しや流通業務のオートメーション化の推進、調達コストの低減を実行し、コスト構造の最適化を目指します。

ワコールヨーロッパ(欧州)の課題と対応

顧客の多様な価値観に応えるブランド戦略の推進と、独、仏など成長余地を有する地域での成長を推進

欧州におけるワコールのブランド認知はまだ低い水準にあるため、実店舗における販売網の拡大や、EC重視へのビジネスモデルへの転換を図ることで、成長を目指します。また、既存エリアの深耕とともに、大きな成長余地を有するドイツなど新規エリアでの営業活動を強化します。あわせて、質やスピードをともなった成長実現に向け、他社とのアライアンスやM&Aなども引き続き検討してまいります。

中国ワコールの課題と対応

事業の選択と集中に取り組むことで成長軌道へ。コスト構造改革の実施により利益回復を目指す

ゼロコロナ政策解除後の経済活動の回復が期待されていたものの、景況感の悪化から個人消費は伸び悩み、未だ想定を下回る売上回復にとどまっているのが中国の現状です。停滞するインナーウェア市場の中でワコールの存在価値を取り戻すためには、ブランドビジネスの見直しが急務だと考えています。まず、実店舗でのブランド価値を上げるために、ワコールの強みを体感できる売場づくりや商品構成の見直しに着手します。日本でのワコールのリブランディングにあわせ、売場のリニューアルや新ミューズの起用を行い、アジア共通の展開を目指します。さらに、利益改善を優先した戦略へ切り替え、販売チャネルの選択と集中を行います。今までは売上獲得を重視し、利益率の低いチャネルへの出店や、他社ECサイトの展開多角化に注力していましたが、今後は、店舗やプラットフォーム単位での損益を見極めながら、出退店の判断を行います。あわせて、各チャネルの特性や顧客属性を考慮し、商品構成も転換していきます。ターゲット顧客のニーズに即した商品展開を強化することで、購買率の向上に加え、在庫効率の改善も図ります。



執行役員
グローバル本部 副本部長 兼
中国ワコール(有) 董事長 兼 総経理

朽尾 学

財務戦略(CFOメッセージ)

収益力と資本効率改善に向けた ビジネスモデル改革を継続し、 顧客変化に対応した 持続的成長企業を目指します

株式会社ワコールホールディングス
代表取締役 副社長執行役員

宮城 晃

Akira Miyagi

中期経営計画(リバイズ)の進捗状況

24年3月期は、中期経営計画(以下、中計リバイズ)の一環として取り組んだ(株)ワコールにおける販管費のコントロールや人員の適正化によって、減損等の一時費用を除いた事業利益、営業利益は23年3月期より改善されました。施策の効果による利益の改善に対しては一定の評価をしている一方、減損などの一時費用が発生し、結果的

には連結ベースで2期連続の赤字となったことについて、株主や従業員をはじめとするステークホルダーの皆さまに多大なるご心配をおかけし、深くお詫び申し上げます。中計リバイズで掲げた施策を、強い意志をもって着実に進めていくことで、顧客変化への対応力と、収益力の強化を図ります。並行して、財務戦略に沿って、ROICマネジメント、アセットライト化を進め、資本効率の改善を実現します。

あわせて、コスト構造改革や成長戦略等で進捗が不十分な施策に対しては、速やかに追加施策を打っていく必要があります。今後も為替や原材料高騰などの外部要因の影響が懸念されますが、自社でできることはすべてやり遂げることを絶対条件とし、最終年度に向けてV字回復を目指してまいります。

収益力の改善に向けた ビジネスモデル改革

(株)ワコールの収益力の回復に向けて、コスト構造改革とサプライチェーンマネジメント(以下、SCM)改革を両輪で進めています。コス

ト構造改革については、25年3月期までに「ブランドの選択と集中」に基づく構成ラインの集約を完了し、5億円のコスト削減を見込んでいます。また、「製造コストの低減」「生産や材料のコストダウン」「店舗損益の改善」により、合計15億円の効果を見込んでいます。なお、「店舗損益の改善」については、当初予定していた不採算店舗の撤退を進めるとともに、取引条件の改定ができず採算性の改善が見込めない店舗については追加で撤退を決定しています。広告宣伝費などの適正化についても、おむね計画通りに進捗しています。また不採算事業については、それぞれの事業ごとに将来のあるべき姿を検証し、ベストオーナーへの事業継承や売却、撤退などのアクションを実行してまいります。すでに(株)七彩の一部株式を譲渡したほか、その他の事業についても不採算事業の整理や見直しに着手しています。今後も各施策の進捗や外部要因の影響を考慮しながら、必要に応じてさらなる追加施策を検討、実施していきます。また、2期連続の希望退職は、改革を進める上での厳しい決断ではありましたが、今後の成長に向けた重要な一歩だと捉えています。私たちは改めてこの改革をやり切る決意を固め、身を引き締めてまいります。

財務戦略

財務方針

1. ビジネスモデル改革と成長戦略を通じた収益力の改善を最優先課題として取り組むと同時に、棚卸資産(在庫)の圧縮や政策保有株式の縮減、保有不動産の整理を進めることで、資本効率を改善しROE向上を実現
2. 将来成長への投資を優先すると同時に、資本効率の改善に向けて積極的な株主還元を実施

配当方針

当社は、株主の皆さまへの利益配分について、収益力向上のための積極的な投資による企業価値の向上を図りながら、1株当たり当期純利益の増加を図るとともに、連結業績を考慮しつつ安定的な配当を実施することを基本方針としています

財務戦略(CFOメッセージ)

SCM改革では、24年3月期から新しいサプライチェーンの構築に向けた実証実験に取り組んでいます。需要連動型の生産体制は、売れ筋商品の欠品により発生していた機会ロスを抑制し、売上改善にも大きく寄与します。25年3月期は実験範囲を拡大するとともに、スピード感をもって得られた成果を実行へ移してまいります。また、インナーウェア市場のリーディングカンパニーとしての原点に立ち返り、商品開発における独自性や話題性を追求していくことも重要です。顧客ニーズや市場の変化に迅速に対応するために、企画開発リードタイムの短縮や、ブランドマネジメント体制の強化を進めています。各ブランドが基本性能を見直し、差別化を図ることで、ワコールならではの提供価値が生まれ、大きく躍進できると考えています。CFOとして、ものづくりの根幹から抜本的に見直す変革を全力でサポートし、関連部門と連携しながら確実に成果を上げていく覚悟です。

資本効率の改善に向けたアセットライト化の加速

当社グループでは、資産・資本効率の向上に向けて、企業価値向上に寄与しない資産については売却することを基本方針とし、アセットラ

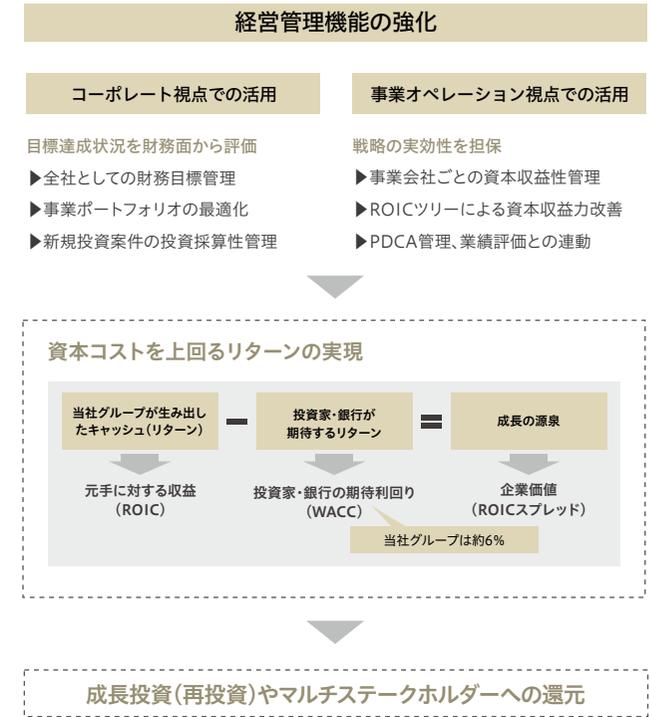
イト化を推進しています。政策保有株式については、26年3月期までに純資産の10%未満まで縮減するという目標に向けて粛々と対応し、24年3月期は約171億円を売却しました。株価の上昇によって純資産比率への効果が見えづらくなっていますが、売却自体は当初の想定を上回るペースで進めることができました。

保有不動産については、基本方針の下、25年3月期は東京地区の浅草橋ビルや、福岡地区の土地を売却しました。引き続き、働き方にあわせた事業所の有効活用や再編などを進めます。また、棚卸資産(在庫)については、24年3月期末に在庫損失の引き当てを行い、過剰水準にあった在庫を圧縮しました。ここには不採算ブランドの撤退・統合に伴って発生した在庫も含まれています。

ROICマネジメント導入に向けた取り組み

中計リバイズでは、成長投資やステークホルダーへの還元を実現するため、資本効率の改善に向けてROICマネジメントの導入を決定しています。24年3月期は国内外の事業会社の社長、執行責任者に対してその重要性を伝え、ROIC改善にコミットできるよう、社内管理プロ

ROICマネジメント導入の目的



アセットライト化の進捗

| 実施項目 | 具体的な取り組み | 進捗 | 目標 |
|-------------|--|--|--|
| 棚卸資産(在庫)の圧縮 | <ul style="list-style-type: none"> ビジネスモデル改革(SCM改革とコスト構造改革)を通じた在庫低減 不採算ブランドの撤退・統合に伴って発生する在庫を適切な方法で処分 | 24/3期に構造改革の一環として在庫処分を実施 | (株)ワコール: 26/3期の在庫回転率2.5回転 |
| 政策保有株式の縮減 | <ul style="list-style-type: none"> 売却合意できた先から順次売却 | 政策保有株式の売却額 約187億円 (25/3期上期時点) | 24/3期~26/3期までの期間で約300億円の政策保有株式を売却(26/3期までに対純資産比10%未満に縮減) |
| 保有不動産の整理 | <ul style="list-style-type: none"> 企業価値向上に寄与しない不動産については、売却を基本方針に検討を進める | ・保有不動産の売却(浅草橋ビル・旧福岡事業所跡地) ・国内製造子会社の生産拠点の譲渡・閉鎖(譲渡:福岡工場、閉鎖:熊本工場、新潟工場) | 実現性・妥当性を丁寧に検証しつつ、順次対応(24/3期から着手) |

ROICマネジメントの事業部門への導入プロセス

| KPI | 対象会社 | 浸透プロセス | | |
|-----------------|---------|--|---|--|
| | | 24/3期 | 25/3期 | 26/3期 |
| 26/3期 ROIC 6~7% | HD | <ul style="list-style-type: none"> ROIC導入検討 ROIC数値を検討するため、シミュレーション実施 | <ul style="list-style-type: none"> ROIC経営開始 | <ul style="list-style-type: none"> 報酬との連動 |
| | (株)ワコール | <ul style="list-style-type: none"> ROIC経営導入方針の共有 ROIC勉強会 事業活動への組み込み(ROICツリーの構築) | <ul style="list-style-type: none"> ROIC経営開始 | <ul style="list-style-type: none"> 役員報酬との連動 報酬との連動 |
| | 国内外子会社 | <ul style="list-style-type: none"> ROIC経営導入方針の共有 | <ul style="list-style-type: none"> ROIC勉強会 事業活動への組み込み(ROICツリーの構築) | <ul style="list-style-type: none"> ROIC経営開始 報酬との連動 |

財務戦略(CFOメッセージ)

セスの整備、事業計画の策定を進めました。資本効率を最大化する指標として当社グループでは以前よりROEに注目し、資本効率の重要性については従業員に繰り返し伝えていますが、今一度理解を深め、一人ひとりが自分事として捉える必要があると考えています。

従来の管理プロセスでは、子会社、各事業においてはPLと主要資産、売掛金、在庫の管理が主で、連結のROE目標と子会社、各事業の目標値が繋がっていない実態がありました。ここ数年かけて、連結ベースのROEを大きく左右する政策保有株式や固定資産を適正な水準まで減らしてきたことから、今後は子会社、各事業の運転資金や売掛金、在庫等の影響度が高くなります。今期は、子会社、事業別の管理プロセスを整備し、連結全体のROE目標と整合性のある管理会計の仕組みへと速やかに改善を進めていきます。

同時に重要となるのが、事業ポートフォリオの徹底した管理です。子会社、各事業のROIC目標が達成できない場合、たとえ黒字であっても、グループ全体のROIC目標を達成するための事業ポートフォリオの見直しを厳しく検討していきます。この点を明確に示し、グループ全体の資本効率を徹底的に引き上げる所存です。

成長戦略に向けた資本政策と株主還元

中計リバイズによって3カ年で創出するキャッシュは、総額約1,100億円程度を計画しています。24年年3月期は政策保有株式の売却を中心に約240億円のキャッシュを創出しました。今期も、政策保有株式の売却や企業価値向上に寄与しないアセットの整理を進め、合計で約400億円のキャッシュ創出を予定しています。

現時点で、中計リバイズにおけるキャッシュの使用用途や配分計画に変更はありません。今期は、約250億円の自己株式の取得を行い資本効率の改善を進めるとともに、株主の皆さまへの配当、新規・既存事業への投資を計画しています。成長投資については、欧州大陸、インドへの事業拡大を計画しているほか、今期からホールディングスの

傘下に新規事業推進室も開設し、当社グループの主たる事業領域である「美・快適・健康」及びその周辺領域、さらにDX領域においても成長投資の機会を探っていきます。

CFOとしての責務

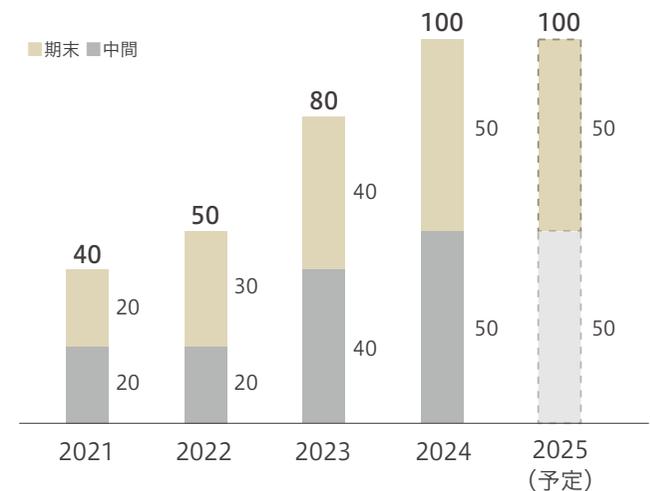
企業を取り巻く環境は常に変化しており、これまでの“当たり前”が思いもよらない大きなリスクにつながることもあります。CFOの役割は“企業価値を最大化すること”に尽きると考えています。昨年、海外子会社でサイバーインシデントが発生して以来、コンサルティング会社のサポートを受けながら厳密なITセキュリティ調査を実施し、リスクマネジメントの強化に努めています。また、近年は社外取締役や投資家の皆さまからご意見をいただく機会を増やしており、取締役会や人事諮問委員会等において自社内の論理だけで議論を進めることのないよう、フラットな視点で社内外を橋渡しする役割も大きくなっていると感じています。

中計リバイズを断行しなければならない今の局面で私が最もリーダーシップを取るべき事項は、ROICの観点による事業ポートフォリオの見直しとアセットライト化であると考えています。ビジネスモデル改革、成長戦略で収益力を伸長させつつ、さらなる事業成長のためには資産、資本効率の向上が必要不可欠だからです。そのためには、ROIC経営を根付かせ、収益性、効率性を重視したポートフォリオマネジメントを行うとともに、公正な判断の下で事業や保有資産のあるべき姿を描き、最適なアクションに移してまいります。当社グループの継続的な成長をけん引する番頭役として、引き続き企業価値の最大化に努めていく所存です。

キャッシュ・フロー・アロケーション



1株当たりの配当推移(円/株)



Sustainability

人的資本の強化

当社グループでは、創業の精神である「相互信頼」のもとに、各職場における従業員の安全・健康管理、人財育成、多様な人財や価値観の受容などを行うことで、信頼関係を深め、従業員一人ひとりが能力を最大限に発揮できる職場環境の仕組みづくりを進めています。基礎研究、商品の企画開発から材料調達、生産、販売まで、独自のネットワークを擁してバリューチェーンを築いている当社グループにとって、最大の経営資源は「人財」であり、グループ従業員の「やりがい・働きがい・生きがい」を感じながら働くことのできる、魅力ある企業風土を実現していくことが、持続的な成長につながっていくものと考えています。

(株)ワコール 人的資本戦略

〈基本方針〉

「企業価値向上に向けた人財育成、組織開発」を行い、「会社の成長」と「人的資本への投資・人財の成長」の好循環を実現する。特に中計リバイズにおいては、個の成長に加え、個の力を組織の成果に結びつけるための取り組みにより注力し、好循環への道筋をつける。

少数精鋭の組織運営の実現 = 個の成長×組織力の向上×魅力ある風土の醸成

早期に収益力を改善するための要員計画マネジメントと並行して、中長期的な成長のための人財育成・組織開発・風土改革を実行する。

<求める人物像：“自律革新型人財”>

経営理念を尊重し、具現化できる人財

既成概念や現状の枠組みを見直し、熱意をもって革新できる人財

主体的に自己の能力を高め、新たな可能性にチャレンジできる人財

良好なチームワークを構築し、組織目標に貢献できる人財

健康的で健全な生活習慣を実践できる人財

●収益力の改善：要員計画マネジメントの継続実施

- ・希望退職実施後の要員状況を部門別に確認し必要に応じて再配置、採用を実施し適正化を図る。
- ・内勤従業員の要員の妥当性をモニタリングする指標を部門主導で設定、運用するサイクルを構築する。

●成長軌道への回帰：個の力を組織の成果につなげる施策の強化

- ・部門特有の専門性向上への支援を強化するプログラムを新設する。
- ・ワークスタイル・ワークプレイス改革を通じて、組織の活性化に貢献する。(ワークプレイス改革は、アセットライト化のための不動産施策と連携)
- ・個性豊かに能力発揮し組織成果に貢献するための環境を整備する。

●経営基盤の強化：従業員が持てる力を最大限発揮し成果に貢献し、

適正に報いられるための環境整備・風土醸成

- ・職務価値に連動した人事体系の導入を検討、実施する(26年3月期にかけて段階的に実施)。
- ・エンゲージメント調査を継続実施し、他の組織診断指標との相関分析を行い、打ち手の精度向上につなげる。
- ・人事施策実施の前提となる人事関連IT基盤・データベースを整備する。

人的資本の強化

人的資本最大化に向けた取り組み

1.人財獲得

当社グループは、果敢にチャレンジする風土を大切にしながら、新風を吹き込み、新しい価値を創造する人財の多様性こそが競争の源泉になると考えており、新卒採用と同様に経験者採用(第2新卒採用、キャリア採用等)にも力を入れています。(株)ワコールでは、今後も引き続き、経営幹部候補人財、グローバルやデジタル、DX等の専門人財の補完など、総合職の採用人員の3~5割程度を経験者採用としていく予定です。

2.成長支援(育成・リスクリング・キャリア形成)

当社グループでは、従業員一人ひとりの個性や強みが発揮される企業への変革を目指し、学びの機会の提供やキャリアアップの支援など、一人ひとりの成長を支援する各種研修制度を整えています。

■人財育成

(株)ワコールでは、「ワコールの発展は、ワコールの従業員一人ひとりの資質の向上とその協力によって実現する」という考え方のもと、経営理念を実践できる人財の育成を目的に、従業員のキャリア形成と能力開発を支援する研修や従業員の主体的な学びをサポートする自己啓発支援制度などにより、従業員の成長を支援しています。

3.マネジメント力の強化

(株)ワコールでは、経営の実効性を高めるために、的確かつスピーディーに意思決定を行い、組織の成果に貢献するためのマネジメント力の強化は極めて重要な課題であり、改めてサクセッションプランに基づくマネジメント人財の発掘、育成、任用に取り組みます。また、組織力の強化観点からは、健全なフィードバック文化の醸成も必要であると認識しています。ビジョンの実現と戦略を実行でき、かつ個の力を組織の成果に結びつけるためにメンバーを動機づけることができるマネジメント人財の確保・育成の取り組みを推進していきます。

■マネジメント人財の育成

シニアマネジメント向けの経営理念浸透策の一環として実施するトレーニングと、全管理職を対象とした、イノベーションの源泉である多様性の推進と組織開発の基盤である心理的安全性、アンコンシャスバイアスの基礎知識の習得に取り組む計画です。また、定期的に部長級との情報共有・対話の機会を設定することで人財育成方針や支援方法を共有し、人的資本戦略の確度を上げていきます。

■評価制度の見直し

人財の多様性を高めつつ、より生産性の高い少数精鋭の組織づくりを進めています。また、それらのベースとなる「公正な評価や処遇」に向けて随時検討を行っており、フィードバック文化の醸成ならびに評価結果への納得度を高めることで、組織力の強化を図っています。25年3月期には評価の仕組み、制度を一新する予定です。

4.DE&Iの推進

当社グループは、従業員一人ひとりの働きがいを高める仕組みを追求しつつ、人的資本の量的・質的な適正化を図ることによって、健全な企業風土と強固な経営体質の構築を進めています。多様な人財や価値観を受容し相互に信頼関係を深め、従業員一人ひとりが能力を最大限に発揮できる職場環境の実現を目指しています。引き続き、多様なキャリアパスや働き方の選択肢を拡充させるほか、新しい人事評価制度の導入を進めるなど、変化の激しい市場に対する組織の意思決定において、従業員の多様性を活かすことができる人財施策を実行してまいります。

■女性活躍

(株)ワコールは、お客さまそして従業員の多くが女性であることから、より多様な価値観を経営の意思決定に反映する必要があるため、女性の活躍推進を重要な経営課題と捉えています。そのため、女性特有のライフステージに応じた就労環境を整備し、より柔軟な働き方を促進するとともに、性別や年齢に拘らず能力や成果に応じて昇格・登用される仕組みを整備しています。なお、(株)ワコールは2021年2月に女性の活躍に関する取り組みの実施状況が優良であるとして、厚生労働省から「えるぼし認定」を取得いたしました。

■女性の管理職への登用

(株)ワコールでは、女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画を策定しており、25年3月期までに課長

人的資本の強化

級以上の女性管理職比率を30%以上に高めることを目指してまいりました。2024年3月1日時点の課長級以上の管理職に占める女性比率は32.2%、2024年5月1日時点では35.1%と目標を前倒しで達成したため、現在新しい一般事業主行動計画を策定中です。女性管理職比率としては30%を上回っていますが、より重要な意思決定に関わる部長以上に占める女性比率が依然として低いため、部長級以上での女性管理職比率を高めることに取り組んでまいります。

5.Well-beingの実現

中長期経営戦略フレーム「VISION2030」で掲げる「高い感性と品質で、一人ひとりのからだに、美しさと豊かさを提供し、『世界のワコールグループ』として進化・成長する」ことを実現するには、重要なス

テークホルダーである従業員のやりがいを高め、組織全体の生産性を向上させることが不可欠です。従業員一人ひとりの働きがいや幸福度の向上こそ、高い生産性を実現する原動力と捉え、従業員のエンゲージメント向上の一環として、Well-beingの実現のための施策を実行していきます。

■多様な働き方の推進

(株)ワコールは、リモートワークの部門特性に合わせた積極的な活用、フレックスタイム制勤務の促進、勤務地限定制度の運用などを組み合わせ、労働生産性を高めるための意識と行動変容を求めた取り組みを推進しています。実績・成果を重視する組織改革を進める一方で、多様な意見、価値観を認め合いビジネスパートナーとして個々を尊重する組織風土づくりに注力しています。

指標と目標

| 経営戦略に基づく 人的資本の課題 | 人的資本の最大化に 向けた取り組み | 指標と目標 (KPI) | | |
|--------------------------------------|--|--|---|--|
| | | 指標 | 目標 | 24/3期実績 |
| 会社の成長を担う 人財の獲得・育成・登用 | I. 人財獲得 II. 成長支援 (育成・リスクング・ キャリア形成) | 経験者採用の状況(総合職) | 総合職採用数のうち、 3～5割を経験者採用にする | 採用総数:28名 内、経験者採用16名(57%) |
| | | 人財育成・研修への投下費用 研修参加者数、学びへの時間投資(労働時間対比) | 未策定(25/3期中に策定) | - |
| | | 社内公募、ジョブチャレンジによる 人事異動者数、率 | | |
| | | 主体的なキャリア形成の実現度 | エンゲージメント調査のキャリア実現に 関するポジティブ回答が60%以上 | 多様なキャリアの選択肢やチャレンジ機会が提供され、 活用できる環境がある:44.2% |
| 個の力を組織の成果に 結びつけるための マネジメント力の向上 | III. マネジメント力 の強化 | 持続的成長につながるマネジメントの貢献 | エンゲージメント調査の将来性、未来 志向に関するポジティブ回答が60%以上 | ・会社に将来性を感じている:29.4% ・経営層の未来志向:43.9% ・部課長層の未来志向:51.6% |
| | | フィードバック文化の醸成 | エンゲージメント調査の承認・称賛、 正当な評価に関するポジティブ回答が 60%以上 | ・私は、一週間以内に、上司又は職場の誰かから、良い仕事をしたと認められたり、褒められたりした:38.8% ・この6カ月のうちに、職場の誰かが自分の進歩について話してくれた:46.4% ・自分の能力や成果は正当に評価されている:50.6% |
| エンゲージメント・ 心理的安全性の高い 組織風土の醸成 | IV. DE&Iの推進 V. Well-beingの実現 | ワコールGENKI計画 2025のKPI達成 | https://www.wacoalholdings.jp/news/files/news211203.pdf | 2023年度の結果集計中 |
| | | 障がい者雇用 | 2024年度法定雇用率2.5% | 2.59%(2024年3月時点) |

気候変動

当社グループは、グローバルな事業活動において、地球環境を守ることは企業の責務と考え、気候変動対応、循環型社会実現などに向けた取り組みを推進するとともに、環境情報に関する開示の拡充に取り組んでいます。

気候変動への対応

ワコールグループ TCFD提言に沿った情報開示
https://www.wacoalholdings.jp/sustainability/files/wacoalholdingsTCFD_jp.pdf

脱炭素社会の実現に向けた取り組みを進め、サプライチェーンにおける温室効果ガスの排出量削減をより確実なものにするため、2021年よりワコール事業(国内)のサプライチェーン全体における温室効果ガス排出量(Scope3)の算定を開始しました。

また、2021年9月に、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言へ賛同を表明し、2022年よりTCFD提言に沿った情報開示を実施しています。

ガバナンス

当社グループでは、2022年に「サステナビリティ委員会」を設置しました。重要なサステナビリティ課題への対応強化を図るため、「サステナビリティ委員会」傘下に、4つの「部会」を設置しています。カーボンニュートラル部会では、事業活動における環境影響・環境リスクを低減し、自主的かつ積極的に環境保全の活動を推進するための活動方針や取り組み、戦略投資案件を審議するとともに、進捗状況のモニタリングを行います。

戦略

当社グループでは、2023年に気候変動に対するシナリオ分析を実施しました。グループ全体に対する売上の比率が最も高い(株)ワコールを対象に、2°C及び4°Cの気温上昇時の世界を想定し、リスク・機会の抽出と対応策を検討しました。シナリオ分析の結果、2°C上昇時は環境意識の高い消費者からの支持の獲得などポジティブな影響がある一方で、炭素税の導入などの移行リスクが事業にネガティブな影響を及ぼす可能性があることがわかりました。また、4°C上昇時は暴風雨、洪水をはじめとする異常気象の激甚化などの物理的リスクが事業にネガティブな影響を及ぼす可能性があることがわかりました。

リスク管理

当社グループのサステナビリティ課題に係るリスクについては、「サステナビリティ委員会」及び各部会にて、直接操業及び一部上流・下流までを含むサプライチェーン全体への影響を短中長期的な視点で検証するとともに、それらの結果をさらに上部機関である「取締役会」に報告し、最終的に特定・評価・管理するプロセスとなっています。

指標と目標

当社グループは、気候変動問題の解決と脱炭素社会の実現に向けた取り組みを進めるため、2030年に向けた独自の環境活動目標「環境目標 2030」を掲げています。

環境データ
<https://www.wacoalholdings.jp/sustainability/environment/activities/#data>

| | 23/3期実績 | 20/3期比(基準年) | 2030年目標 |
|-----------------------------------|----------|-------------|---------|
| 自社排出量(Scope1&2) ^{※1} | 5,880t | -9% | ニュートラル |
| サプライチェーン排出量(Scope3) ^{※2} | 298,553t | -11% | 20%削減 |
| 製品廃棄率 | 1.10% | — | 0% |
| 環境配慮型素材の使用比率 ^{※3} | 17% | — | 50% |

※1 対象:国内事業所 ※2 対象:ワコール事業(国内) ※3 対象:(株)ワコール

外部評価

CDPは、世界の企業や組織の「気候変動」など環境問題への取り組みについて、調査、分析を行い、その評価結果を公開している国際的な非営利団体です。当社グループは、CDP2023「気候変動」対応に関する調査において「Bリスト」に選定されています。



24年3月期の取り組み内容と25年3月期の計画

国内事業所における温室効果ガス排出量の削減に向けて、2024年に策定した計画をもとに、ファシリティの運用改善に加え、費用対効果が高い省エネ機器への交換を順次行っていきます。

国内事業のサプライチェーンにおける温室効果ガス(Scope3)削減に向けては、2次データの精緻化に優先して着手。また、サプライヤーに対して自社の環境方針や取り組みについての説明会を行うなどエンゲージメントを図っています。

海外事業所における温室効果ガス排出量の削減に向けては、全体の電力使用量の8割強を占める自社縫製工場をバウンダリ対象と決定し、温室効果ガスの排出量算定を実施。25年3月期には、環境マネジメントの運用の再構築を進めつつ、削減に向けた取り組みの研究を実施します。

資源循環社会の実現に向けて

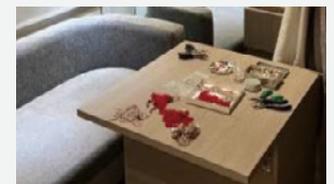
当社グループでは、持続可能な地球環境の実現にむけて、環境配慮型の商品や資材の開発を進めるとともに、製品及び残材料廃棄の削減に努めています。

TOPICS

残材料を使用したアップサイクルの取り組み

(株)ワコールでは環境目標に掲げる「製品及び残材料廃棄の削減」に向けた取り組みとして、社内外との協働を開始しています。具体的には、製造工程でやむを得ず発生する残材料を利用して、大学のサステナブルファッションの授業での企画・制作の協力や他企業の顧客を対象とした匂い袋制作ワークショップの開催、地域の循環型社会を目指すイベントへの出店などを通じて、社外とともに循環の輪を広げる活動を推進しています。

また、自社においては、高価格帯ブランド「Yue(ユエ)」の顧客向けに、Yueの残材料をアクセサリに仕立てるワークショップの開催などによって、お客さまとのつながりをより深める施策を実施しました。



Yue ワークショップ

人権

当社グループは創業以来、経営理念である「相互信頼経営」と「人間尊重の経営」を積み重ねてきました。すべての事業活動は人権尊重を前提に成り立っていないと認めなければならないとの認識のもと、サプライチェーン全体での人権の尊重と労働環境の継続的な改善に取り組みます。

人権方針

ワコールグループ人権方針
<https://www.wacoalholdings.jp/sustainability/rights/index.html>

当社は人権尊重の取り組みをグループ全体で推進し、その責務を果たしていく指針として、「ワコールグループ人権方針」を制定しています。本方針は、国連が定めた「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠しています。

推進体制

サステナビリティ活動に関する全体計画の立案、進捗状況のモニタリングを行う「サステナビリティ委員会」の下部組織に「人権・D&I部会」を設置しており、人権方針に基づく人権尊重の責務が果たされ、その業務執行が適正に行われるよう、人権擁護に関わる教育啓発活動、及び人権デュー・ディリジェンスの実行への助言・提言を行っています。

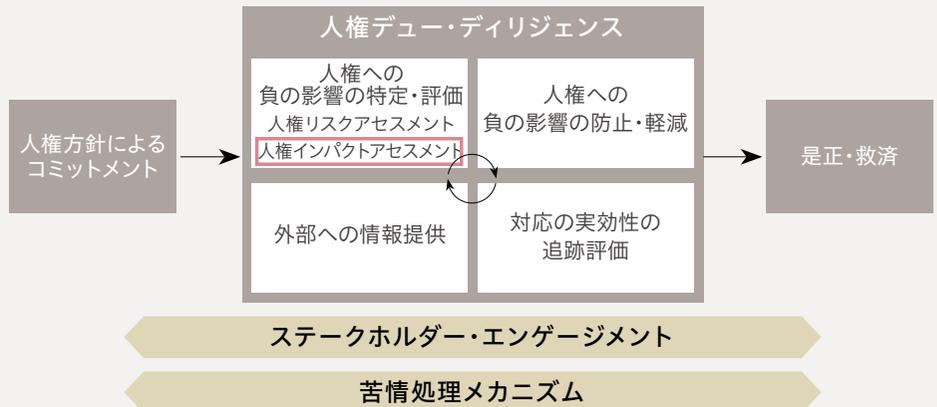
| | |
|---------------|--|
| 中計リバイズ期間の活動方針 | <ul style="list-style-type: none"> 人権リスクの特定、人権デュー・ディリジェンスの実施体制の構築 改正障害者差別解消法、LGBTQ+顧客への対応方針の策定・実行 D&I推進に関するロードマップ策定・開示 |
| 24/3期取り組み内容 | <ul style="list-style-type: none"> 専門家との協業による人権リスクアセスメントの実施(人権リスクの抽出と重要テーマの選定) 改正障害者差別解消法で求められる合理的配慮への対応、LGBTQ+顧客への対応に関する方針の見直し (株)ワコールにおけるD&I課題の整理、ギャップの可視化と取り組みの優先事項の決定 |
| 25/3期活動計画 | <ul style="list-style-type: none"> 専門家との協業による、外国籍労働者への人権インパクトアセスメントの実施 改正障害者差別解消法、LGBTQ+顧客への対応に関する方針の決定及び実践 人的資本強化に向けた施策として、D&I推進に関する研修の実施 |

人権デュー・ディリジェンスの開始に向けて、重要人権テーマを特定

当社グループでは、CSR調達ガイドラインに沿って、商品調達における人権への負の影響とリスクを特定し、適切な対策を策定・実行するプロセスを講じていますが、調達過程以外のサプライチェーンにおける人権課題の抽出は実施できていませんでした。そこで、2023年10月、当社グループのサプライチェーンにおける潜在的な人権リスクの把握を行うため、「人権リスクアセスメント」を実施しました。その後、第三者機関とのディスカッションを経て、当社グループが今後取り組むべき人権テーマを3つ特定しています。

なかでも「外国籍労働者の人権課題の把握」については、通常のCSR調達活動から一歩踏み込んだ調査が必要であると第三者機関から指摘を受けました。これらの結果を受け、当社のサプライチェーンで勤務する外国籍の労働者の人権課題の詳細な把握(人権インパクトアセスメント)を実施することを決定し、現在調査に取り組んでいます。なお、是正すべき事項が認められた場合は、対象工場とともに是正・改善策を検討していく計画です。

- 人権テーマ1 調達サプライチェーン上の人権課題の継続的な把握
- 人権テーマ2 職場の従業員や、ビューティーアドバイザー(BA)における職場環境の改善
- 人権テーマ3 消費者の人権と多様性の尊重



CSR調達活動

当社グループは、サプライチェーン全体での社会的責任を果たすため、世界各地のお取引先とともに、責任ある調達に取り組んでいます。サプライチェーンに関わる全てのパートナーと当社共通の利益を最大化し、双方の持続的成長に資するものと考え、積極的な取り組みに努めています。

相互信頼と協働に基づくCSR調達の推進

当社グループは、2017年に制定した「ワコールグループCSR調達ガイドライン」において、「社会的責任を果たしていくためには、商品の生産に関わるすべてのお取引先と緊密なパートナーシップを築き、『品質』『価格』『納期』のみならず、『人権』『労働慣行』『環境』『倫理』などの社会的要求事項についても、お取引先とともに遵守・尊重しなければなりません」と宣言しました。2018年からはガイドラインに定める内容の遵守状況を的確に把握することで、継続的な是正・改善につなげるサイクルの運用を開始。また、開示に賛同していただいた製造委託先工場の基本情報を当社Webサイトで公開しています。

製造委託先工場リスト
<https://www.wacoalholdings.jp/sustainability/csr/list/>

公開している製造委託先工場の基本情報(2024年3月末時点)

| 国・地域 | 製造委託先工場数 (自社工場含む) | 構成比 |
|--------|----------------------|--------|
| 合計 | 273 | 100.0% |
| 中国 | 143 | 49.7% |
| 日本 | 98 | 34.0% |
| ベトナム | 14 | 4.9% |
| カンボジア | 5 | 1.7% |
| タイ | 5 | 1.7% |
| インドネシア | 4 | 1.4% |
| フィリピン | 3 | 1.0% |
| スリランカ | 3 | 1.0% |
| 台湾 | 3 | 1.0% |
| インド | 2 | 0.7% |
| チュニジア | 2 | 0.7% |
| その他 | 6 | 2.1% |

24年3月期の取り組み内容と25年3月期の計画

24年3月期取り組み内容

- ・自己評価を通じた「CSR調達ガイドライン」に定める内容の遵守状況の確認
20年3月期、22年3月期にCSR調達活動を開始した製造委託先縫製工場を対象に自己評価を実施
- ・原材料調達先及び染色工場に対するCSR調達活動の対象範囲拡大
ワコールブランド、ウイングブランドの主要原材料生産工場及び、主要染色工場に対して、自己評価を実施
- ・外国人技能実習生受け入れ製造委託先縫製工場へのモニタリング強化
外国人技能実習生の実態把握と改善策の検討を目的に、全ての受け入れ工場に対し、外国人技能実習生に特化した調査を実施
- ・自己評価シートの見直し
技能実習生に係わる設問を中心に、問題再発防止を目的とした自己評価シートの見直しを実施

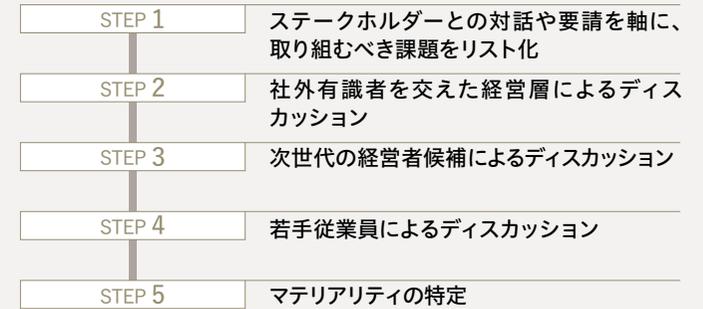
25年3月期活動計画

- ・自己評価を通じた「CSR調達ガイドライン」に定める内容の遵守状況の把握と分析評価フィードバックの実施
- ・外国人技能実習生受け入れ製造委託先縫製工場へのモニタリング強化
外国人技能実習生のさらなる実態把握のために、外国人技能実習生を対象に人権インパクトアセスメントを実施
- ・原材料調達先及び染色工場に対する現地監査に向けた準備
自己評価を通じたモニタリングを進めると共に、現地監査手法(援用監査・外部委託・監査項目)の検討

2030年までに解決を目指すマテリアリティ(重要課題)

事業成長と持続可能な社会の実現に向けた2030年までの指標として、顧客・従業員・環境・社会・ガバナンスを対象とした11のマテリアリティ(重要課題)を定めています。

特定プロセス 「研究力」「企画力」「販売力」などこれまで培ってきた強みを進化させながら、グループとして掲げた「VISION2030」を実現するために、マクロトレンドや多様なステークホルダーからの要請事項を考慮に入れつつ、2030年までに想定される事業課題と社会・環境課題を洞察し、「解決すべき社会・環境課題」と「事業成長」の両評価軸からマテリアリティ分析(重要度評価)を行い、5つのターゲットと11のマテリアリティの抽出を行いました。



マテリアリティ

| | マテリアリティ | 具体的な取り組み | 2030年までのKPI 項目 | 目標値 | |
|---|---------|-------------------------------|--|---|---|
| 顧客 顧客への提供価値の最大化    | 1 | パーソナライゼーションの追求による顧客体験価値の向上 | ワコールグループとつながりを持つ顧客数の拡大 顧客体験を向上させるワコールならではのサービスの体験人数の拡大 顧客データを活用した新製品やサービス開発の推進によるインナーウェア事業の再成長 | 2023年11月発表の中計リバイズを受けて検討中 25/3期中に公表予定 | |
| | 2 | 事業領域拡大への挑戦 | お客さまをあらゆる角度でサポートするための新領域への挑戦 レディースインナー以外の事業成長と収益力の向上 Well-being 実現に向けた新規事業の創出 社内リソースの新領域への展開 世界のお客さまに感動を届けるためのグローバル成長の実現 海外での事業拡大 | | |
| | 3 | 商品品質の深化とサービス品質の構築 | 時代の要求する品質管理体制及び、品質レベルの追求 商品品質の継続的な監視と改善活動の実施 店頭・デジタルサービス品質の維持・向上 | | |
| | 4 | 自らの可能性を広げ、自信と誇りを持ち活躍できる人財への成長 | 世代・役職関係なく、主体的に自己能力を高め、熱意を持ってチャレンジする人財育成 自発的なキャリアデザイン、スキルアップの取り組みの強化 熱意を持ってチャレンジできる人財育成と環境の整備 | | 2023年11月発表の中計リバイズを受けて検討中 25/3期中に公表予定 |
| | 5 | 共創・協業による高い成果を発揮できる組織づくり | 多様な立場の人が協力し、ミッションを達成できる組織風土の醸成 多様な立場の人が協力できる労働環境の整備 会社のあるべき姿や使命を明確にして行動できる従業員の増加 | | |
| | 6 | 継続的な従業員の健康増進と健康意識の向上 | 従業員のこころとからだの健康増進 「生産性」「心身の健康」の向上 健康への理解力(リテラシー)の向上 | | |
| | | | | | |

| 環境 | | マテリアリティ | 具体的な取り組み | 2030年までのKPI 項目 | 目標値 | | |
|--|----------------|-----------------------|---------------------------------------|---|--|----------------------------|--|
| 次世代に向けた地球環境の保全  | 7 | 環境負荷を低減する事業活動の推進 | 従業員・消費者双方における環境意識の醸成 | 事業活動におけるエコ活動の可視化 | ①自社排出量(Scope1&2) 実質ゼロ【対象：国内事業所】 ②製品廃棄ゼロ【対象：(株)ワコール】 ③環境配慮型素材の使用比率 50%【対象：(株)ワコール】 ④サプライチェーン排出量(Scope3) 20%削減【対象：ワコール事業(国内)】 * 海外事業については、自社排出量(Scope1&2)の把握から開始し、25/3期までに目標を開示する計画です。 | | |
| | | | 脱炭素社会の実現 | CO ₂ 排出量の削減 | | | |
| | | | 廃棄物削減の推進 | 製品廃棄率の低下 | | | |
| | | | 資源循環型社会の実現 | 環境配慮型素材の使用率向上 | | | |
| 社会 | | マテリアリティ | 具体的な取り組み | 2030年までのKPI 項目 | 目標値 | | |
| すべての人が自分らしく活躍できる社会の実現  | 8 | 社会課題を解決する共創イノベーションの推進 | 女性のQOL向上への貢献 | プレストケア活動の推進 女性のQOL向上に貢献するニーズ(商品・サービス)対応とシーズ開発 ステークホルダーとの継続的な対話を通じた女性のQOL向上への貢献 | 2023年11月発表の中計リバイズを受けて検討中 25/3期中に公表予定 | | |
| | | | ダイバーシティ&インクルージョンの推進 | ダイバーシティ課題(ジェンダーなど)の理解に向けた社内啓発活動の推進 ダイバーシティ課題(ジェンダーなど)の解決に向けた外部ステークホルダーとの対話、共創活動の推進 | | | |
| | | | 人権の尊重とCSR 調達活動の推進 | 人権デュー・デリジェンスの構築・実施 人権教育の推進 | | | |
| | | | CSR 調達活動の対象範囲拡大 | | | | |
| ガバナンス | | マテリアリティ | 具体的な取り組み | 2030年までのKPI 項目 | 目標値 | | |
| 持続的成長の実現に向けたガバナンスの強化  | 9 | 透明性の高い経営の実践 | 実効性の向上を実現する最適なコーポレート・ガバナンス体制の維持・構築 | コーポレートガバナンス・コードの実践 取締役会の機能発揮と多様性確保 企業価値を向上させる役員報酬制度の継続的改善 公正かつモチベーション向上につながる評価・報酬制度の構築 | 2023年11月発表の中計リバイズを受けて検討中 25/3期中に公表予定 | | |
| | | | 10 | リスクマネジメント体制の強化 | | 法令遵守の徹底と高い倫理観を持った組織体の構築 | 企業活動における不適切な行動の防止、役員・従業員一人ひとりのコンプライアンス意識の向上 |
| | | | | | | 事業リスクへの着実な対応による組織レジリエンスの強化 | 重要リスクの選定方法や対応方針の見直し、DXや情報通信技術の運用に伴う情報セキュリティ対策の推進、事業継続体制(BCP)強化 |
| 11 | 収益性、資本効率の継続的改善 | 経営戦略の実行と役割権限の明確化 | 中長期戦略の実効性向上に向けた重要業績評価指標の管理強化と費用対効果の検証 | 成長の実現に向けた事業ポートフォリオマネジメントの実行 | | | |
| | | | 適時適切な意思決定を行う執行体制の構築 | | | | |

Governance

社外取締役インタビュー

ワコールグループに必要なものは、 エンゲージメントを向上させる 人的資本への戦略的投資と 企業風土改革



Chizuru Yamauchi Hisae Sato
山内 千鶴 佐藤 久恵

独立社外取締役

独立社外取締役

ワコールグループは業績の長期低迷から脱却すべく、2023年11月に中期経営計画(以下、中計リバイズ)を発表し、収益力と資本効率の改善を図るとともにVISION2030達成に向けた成長を目指し、1年が経過しました。これまでの中計リバイズの実効性について当社社外取締役である山内千鶴氏と佐藤久恵氏の両名にその見解をいただきました。

ワコールグループの課題と取締役会での提言

Q. 現状でのワコールグループの課題をどう認識されていますか。

山内: ワコールグループの従業員は、誇りを持って品質や製造技術にこだわった商品づくりをしていて、いち消費者としても安心、信頼を感じる会社です。ただ、それゆえに過去の成功モデルから抜け出せず、いまに至っているのだと思っています。

佐藤: 同感です。ワコールグループは、商品を身にまとったときに誇ら

しさや憧れといった気持ちが醸成される、お金では買えない高いブランド力がありますが、それが諸刃の剣となっています。創業以来、はじめて2期連続赤字となり危機感是十分に生まれていますが、一方で改革のスピードは遅いと言わざるを得ません。投資家の求めるスピードと会社が努力しているペースにずれがあり、そのギャップをどう縮めていけばいいのか議論していくことは取締役会の重要な役割です。業績の立て直しは最重要課題であり、中計リバイズの進捗を効率的にモニタリングし、ステークホルダーの信頼回復につなげます。

山内: 業績が低迷している理由の一つに、人的資本への投資が十分になされてこなかった点も挙げられます。人的資本への投資は経営戦略と連動していることが重要ですが、現状、人材戦略が後追いになっていることで決まった戦略を担う人材が不足していることが課題です。この課題と関連して、未来に向けた創造的で革新的な仕事に取り組める時間が少なくなっていることが、従業員のモチベーション低下につながってしまうことを懸念しています。また、新しいことへのチャレ

ンジを良とし、決まったことを一丸となって成功に導く文化が希薄になっていたと考えられ、その点も改革が必要と提言しています。

佐藤: 従業員の方々は、やる気もあり課題も認識しているけれど、どう解決したらいいのかが見えにくいという状況だと思います。リバイズ発表後から社長を筆頭に役員と従業員のタウンホールミーティングを積極的に行っていますが、こういった場面での双方のコミュニケーションが十分かみ合っているかという点、そこも訓練が必要だと思います。

山内: 対話というのは、伝えたいことを伝えるという一方通行にならないよう気をつけなければなりません。従業員の発言の背景にあるものを見極めた上で、役員として次に何をすべきか考える機会にしてほしいと思います。

佐藤: 現在の取締役会議では、「コミットメント」という言葉が登場する機会が増え、役員など一部の管理職の方々の意識は変わってきたと感じますが、すべての従業員にまで浸透しているかといえばそうとは言えないと感じています。全従業員が自分事として改革に向き合い行動することのできる意識の醸成や仕組みづくりが必要だと考えます。

社外取締役インタビュー

実効性のある中計リバイズに必要なこと

Q. 改革を完遂し、中計リバイズを実効性のあるものにするには何をすべきですか？

佐藤：まずは、粗削りでもいいのでできるだけ早いタイミングで、数値での進捗状況を取締役会においても把握することが欠かせません。実績と計画に乖離がある場合、要因分析・把握も大切ですが、その乖離を埋めるための施策＝アクションを速やかに検討する必要があります。PDCAのサイクルのスピードをいかに上げていくか(特に最後のアクションの部分)が重要なわけですが、現在は、部門毎の実績数値報告とその要因説明が中心で、全体目標を達成するための全体像がつかみにくく、結果に対する次のアクションを打ち出すのに必要な情報が十分に取れない状態です。

山内：社内の業務プロセスにおいてDX(デジタルトランスフォーメーション)が遅れているため、現状は部門ごとに管理された縦割りの情報しか抽出することができません。次の一手を考えるためには、全社としてデータを統一管理できる形にすべきであり、そこへの投資も欠かせませ

ん。業務プロセスにおけるDXの積極的な取り組みは、これまでの価値観を大きく変え、全体最適にも寄与します。

佐藤：おっしゃるとおりで、中計リバイズの指針の一つであるROIC経営は、全部門データの統一管理があってこそ実行できるもので、DXの活用が不可欠です。

山内：また業務プロセスの改革が遅れている要因として、もう一段のブランド、型番、品番などの選択と集中が必要ではと感じています。多すぎるがゆえに改革のスピードが遅くなっているのではないかなと。抜本的な見直しに着手しているこのタイミングを逃すと後ではできません。作り手の想いがあるため難しいとは思いますが、顧客視点でみると数を絞った方が選びやすいことは明白です。

Q. 今後の取締役会で議論すべきことは何だとお考えですか？

佐藤：中計リバイズを実行したその先のことを考えなければなりません。例えば、アセットライト化を推進して政策保有株式を削減すれば安定株主が減少します。多様な考えを持つ投資家が株主になる可能

性があるわけですから、会社としては、長期の視点で経営を行うために、それを支えてくれる長期投資家をいかに増やしていくかということが必須であり、取締役会でも重要な論点の一つになります。またESGも投資家の関心が高いテーマです。特に環境対応など、個社では解決できない問題も多々あるため外部との協業も必要となる分野もあるのではないかと思います。ESGの取り組み範囲は広く、その成果発現には長い時間がかかるため、取締役会では、長期的な企業価値向上の観点から、ESGの施策にどのように優先順位をつけて取り組みを推進していくかを議論すべきですし、投資家とのコミュニケーションにも反映させる必要があります。

山内：私が、取締役に就任して最初に感じたことは毎年実施している従業員エンゲージメント調査についての課題でした。結果について取締役会への報告が十分にはされておらず、調査自体が形骸化しているのではないかと。この調査を自社の成長戦略の成果に紐づけるための人的資本への投資として位置づけ、エンゲージメントと業績の関係性にまで踏み込んだ分析を取締役会に報告してほしいと伝えています。経済が右肩上がりの時代と違って、いまは従業員がやりがいや成長を感じられる企業を選ばれる時代で、組織にはそうしたマネジメントが求められています。

佐藤：労働人口はどんどん減っていくので、人的資本戦略がこれ以上遅れをとらないよう経営トップが率先して手を打つべき段階だと思います。

山内：人材育成に関しても、全社的なリテラシー教育やキャリアの再構築を促し、それを支援する体制の構築とともに、従業員の成長を支援する会社であることを企業文化として根付かせることが重要です。社内では「DE&I」*の考え方について理解を深める必要があると考え

中計リバイズ推進は これを実行する現場が主役、 「人への投資」が重要

Profile 佐藤 久恵

1985年株式会社北海道拓殖銀行に入行。資産運用コンサルティング会社、投資顧問会社を経て、2005年には日産自動車株式会社グローバルCIO(運用最高責任者)に就任するなど、長きに渡り資産運用業務関連に従事。2023年6月当社社外取締役に就任。現在は、学校法人国際基督教大学評議員や公的年金・機関の外部委員会、有識者会議等の委員・構成員を務める。

* DE&I (ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン)

D&I (ダイバーシティ・インクルージョン)にEquity(公平性)が加わった概念。多様な人材を受け入れるだけでなく、個々の特性や状況に合わせ必要なサポートを与えて、各自のパフォーマンスを存分に発揮してもらうという考え方



社外取締役インタビュー

ています。「DE&I」は、一人ひとりに合わせたサポートをすることによって成長の機会が失われず、キャリアをどう築いていくかを自身で決断できることとなります。管理職の方は部下に対して「4つのき」として「期待する」「機会を与える」「鍛える」「決めつけない」を意識し、向き合うことが求められます。特に「結婚しているから」や「子育て中だから」といった一方的な配慮は、実は成長の芽を摘むこととなります。

佐藤:「DE&I」の実践は、企業価値の向上につながりますから、経営陣から従業員まで全社レベルでの理解と実践が必須となります。

Q. 女性管理職との情報交換会を実施されたと伺いました。

山内: 3人いる社外女性役員と女性管理職の方々とで3回にわたり意見交換をしました。それぞれ業務における課題意識を持ち、改善に向けた努力を惜しまない姿勢や後輩たちがやりがいを持って環境にしたいといった気持ちが伝わってきました。こうした能力とやる気のある女性が活躍することに期待し、支援できることは積極的にやっていきたいと思っています。

佐藤: 私たちが応援できることがあれば何でも聞かせてほしいと思っており、こうした機会は1回限りではなく、継続的に積み重ねていく必要があります。業績回復の主役は現場の方たちであり、その意見を聞くことができる機会は極めて重要であり、有益な情報交換会になっていると感じています。

長期的な企業価値向上に向けて

Q. ワコールグループが今後、企業価値を高めていくためには何が最も必要だとお考えですか？

佐藤: 冒頭でも話した「対話力」「人への投資」です。伝えたいことを一

方的に伝えるのではない双方向のやりとりは、役員・従業員に限らず、お客さまと従業員、会社と投資家など、ステークホルダー全般が対象です。現状、現場のビューティーアドバイザー（BA）はお客さまとの対話が非常に良くできていると認識していますが、業績を回復するにはさらなる頑張りが必要です。いかに従業員のやる気を喚起するかを考えると、従業員エンゲージメントの向上や人材育成に行きつくこととなります。女性に限らず人への投資が極めて重要です。

山内: 私は、「社会課題解決」と「ワコールグループの経済的価値」の2つの視点で、強みを活かしたチャレンジを続けることだと考えます。優れたものには価値があります。ワコールグループには、60年にわたり蓄積した体形データがあり、それを生かせるフィールドはインナーウェアだけではなく、3Dボディ計測による骨格診断サービスやコンディショニングウェア、疲れにくい靴など多様な商品・サービスを開発してきたように、今後も強みを活かした開発を継続していくことです。それには、チャレンジすることを受け入れ支援する、部門間で連携や協力していくといった文化が根付く必要があります。

これまで人的資本への投資が
十分になされておらず、
人材戦略が後追いに
なっていることが課題です

Profile 山内 千鶴

1975年日本生命保険相互会社に入社。1999年に総合職へコースを変更後、2009年輝き推進室長などを経て、2015年に執行役員CSR推進部長に就任。2019年には取締役常務執行役員として、同社初の女性取締役に就任。DE&Iや人材育成・人材開発などの豊富な知見を有す。2023年6月 当社社外取締役に就任。現在は日本生命保険相互会社 顧問を務める。

Q. 女性向けの商品・サービスが中核事業であるにも関わらず、女性役員はもとより、部長クラスの女性管理職比率も低い現状をどうお考えですか？

山内: ワコールグループに限らず、そもそも日本企業は女性従業員の能力開発を行ってこなかったため、管理職や役員となりうる女性層に厚みがない現状となっています。層としての底上げが必要なので、入社時から段階を経てポストにつながるという道筋を立て、計画的に人材育成を図る必要があります。

佐藤: こういった将来への投資をどうやったら実現できるのかを考えると、やはり経営層の意識と決断でしかありません。他社の事例をみても強力なコミットメントとリーダーシップは欠かせません。

山内: 経営陣による方向性の明示とそれを現実にする実務の両輪があってこそ実現できますね。



役員一覧 2024年6月30日現在

取締役



代表取締役社長執行役員
矢島 昌明

1984年 3月 当社入社
2004年 6月 株式会社ワコールインターナショナルホンコン取締役社長
2007年 4月 株式会社ワコール国際本部営業グループ長
2008年 9月 華歌爾(中国)時装有限公司董事副總經理
2009年 4月 同社董事總經理
2011年 4月 株式会社ワコール執行役員
2015年 4月 同社執行役員技術・生産本部長
2016年 4月 同社取締役執行役員技術・生産本部長
2018年 4月 同社取締役常務執行役員卸売事業本部長
2021年 4月 同社取締役常務執行役員グローバル本部長
2022年 4月 同社取締役常務執行役員 当社グローバル本部長
2022年 6月 当社取締役常務執行役員グローバル本部長
2023年 4月 当社取締役常務執行役員事業担当
2023年 5月 当社取締役常務執行役員事業担当兼グローバル本部長
2023年 6月 当社代表取締役社長執行役員 兼 グローバル本部長
2024年 4月 当社代表取締役社長執行役員(現任)



社外取締役
岩井 恒彦

1979年 4月 株式会社資生堂入社
2002年 4月 同社研究所製品企画部長
2008年 4月 同社執行役員技術部長
2014年 6月 同社取締役執行役員常務
研究、生産、技術総括担当
2016年 1月 同社代表取締役執行役員副社長
技術イノベーション本部長
2018年 3月 同社シニアアドバイザー
2018年 6月 当社取締役(現任)



社外取締役
日戸 興史

1983年 4月 立石電機株式会社(現 オムロン株式会社)入社
2011年 6月 同社執行役員グローバルリソースマネジメント本部長
2013年 4月 同社執行役員常務
グローバルリソースマネジメント本部長
兼 グローバルSCM&IT革新本部長
2014年 4月 同社執行役員専務グローバル戦略本部長
2014年 6月 同社取締役執行役員専務グローバル戦略本部長
2017年 4月 同社取締役執行役員専務CFOグローバル戦略本部長
2023年 4月 同社取締役
2023年 6月 当社取締役(現任)



代表取締役副社長執行役員
宮城 晃

1984年 3月 当社入社
2007年 10月 株式会社ワコール
ワコールブランド事業本部事業統括部事業管理部長
2011年 4月 華歌爾(中国)時装有限公司董事副總經理
2014年 4月 当社経営企画部長
2017年 4月 株式会社ワコール執行役員
2018年 6月 当社取締役経営企画部長
2019年 6月 当社常務取締役経営企画部長
2020年 4月 当社取締役常務執行役員グループ財務担当
2021年 6月 当社取締役常務執行役員グループ管理統括担当
2022年 6月 当社取締役副社長執行役員グループ管理統括担当
2022年12月 当社代表取締役副社長執行役員グループ管理統括担当(現任)



社外取締役
山内 千鶴

1975年 4月 日本生命保険相互会社入社
2009年 3月 同社働き推進室長
2014年 3月 同社サービス企画部担当部長
2015年 3月 同社執行役員CSR推進部長(ダイバーシティ推進担当)
2019年 3月 同社常務執行役員健康経営推進部長
2019年 7月 同社取締役常務執行役員(オリンピック・パラリンピック推進部、企画総務部、CSR推進部、健康経営推進部担当)健康経営推進部長
2021年 5月 公益社団法人 関西経済連合会
労働政策委員会 D&I専門委員長
2022年 3月 日本生命保険相互会社取締役
2023年 6月 当社取締役(現任)



社外取締役
原田 哲郎

1981年 4月 海上自衛隊入隊
1990年 4月 日本生命保険相互会社入社
1996年 5月 カリフォルニア大学バークレー校修士課程修了
2000年10月 株式会社ドリームインキュベータ入社
2003年 1月 同社プロジェクトマネジャー
2006年 6月 同社執行役員(コーポレート部門管掌)
2018年 6月 同社取締役(コーポレート部門、アイベット損保管掌)
2020年 6月 同社代表取締役CEO
2023年 6月 同社取締役 取締役会議長
2024年 6月 同社取締役 監査等委員 取締役会議長(現任)
当社取締役(現任)



取締役執行役員
川西 啓介

1994年 4月 当社入社
2015年 5月 WACOAL AMERICA, INC.取締役副会長
WACOAL INTERNATIONAL CORP.取締役社長
2020年 4月 株式会社ワコール執行役員
2020年 5月 WACOAL AMERICA, INC.取締役会長
WACOAL INTERNATIONAL CORP.取締役社長
2022年 4月 株式会社ワコール取締役執行役員
マーケティング統括部長
2023年 4月 同社代表取締役社長執行役員(現任)
2024年 6月 当社取締役(現任)



社外取締役
佐藤 久恵

1985年 4月 株式会社北海道拓殖銀行入行
1997年 9月 ワトソンワイアット株式会社
(現 タワーズフロンティアベストメント・サービス株式会社)入社
2004年 2月 AIG投信投資顧問株式会社
(現 バインブリッジ・インベストメンツ株式会社)入社
機関投資家本部副部長
2005年 9月 日産自動車株式会社入社財務部主管
チーフインベストメントオフィサー
2008年 4月 年金積立管理運用独立行政法人
運用委員会委員
2016年 6月 学校法人国際基督教大学評議員(現任)
2017年 6月 学校法人国際基督教大学理事
2023年 6月 当社取締役(現任)

役員一覧 2024年6月30日現在

監査役



常勤監査役
北川 真一

1985年 3月 当社入社
2008年 4月 株式会社スタジオファイブ取締役経理総務部長
2009年 4月 同社取締役事業管理部長
2013年 4月 当社IR・広報室長
2018年 4月 当社経理部長
2020年 6月 当社監査役(現任)
2021年 6月 株式会社ワコール監査役(現任)



社外監査役
浜本 光浩

2000年10月 弁護士登録
2000年10月 山田忠史法律事務所入所
2004年10月 きっかわ法律事務所入所
2008年 4月 同所パートナー弁護士
2017年 6月 当社監査役(現任)
2019年 2月 浜本総合法律事務所代表弁護士(現任)



社外監査役
田中 素子

1989年10月 サンワ・等松青木監査法人
(現 有限責任監査法人トーマツ)入所
1993年 3月 公認会計士登録
1995年10月 米国 Deloitte & Touche LLP ニューヨーク事務所
2003年 7月 有限責任監査法人トーマツパートナー
2020年 7月 田中公認会計士事務所所長(現任)
2023年 6月 当社監査役(現任)



常勤監査役
岡本 克弘

1986年 3月 当社入社
2010年 4月 株式会社ワコール 技術・生産本部材料管理部長
2012年 5月 北陸ワコール縫製株式会社代表取締役社長
2014年 4月 九州ワコール製造株式会社代表取締役社長
2016年 4月 株式会社ワコールワコールブランド事業本部
商品統括部インナーウェア商品営業部長
2018年 4月 同社執行役員卸売事業本部
ワコールブランドインナーウェア商品統括部長
2021年 6月 同社監査役(現任)
2021年 6月 当社監査役(現任)



社外監査役
鈴木 人司

1977年 4月 株式会社三菱銀行(現 株式会社三菱UFJ銀行)入行
2002年 5月 株式会社東京三菱銀行
(現 株式会社三菱UFJ銀行)市場企画室長
2005年 6月 同行執行役員市場企画室長
2008年 6月 株式会社三菱東京UFJ銀行
(現 株式会社三菱UFJ銀行)常務取締役市場部門長
2011年 5月 同行専務取締役市場部門長
2012年 6月 同行副頭取
2014年 6月 同行常勤監査役
2016年 6月 同行取締役常勤監査等委員
2017年 6月 同行顧問
2017年 7月 日本銀行政策委員会審議委員
2023年 6月 当社監査役(現任)

取締役のスキルマトリックス

| 氏名 | ●男性 ●女性 | 独立性 (社外のみ) | 期待する知見・経験(※) | | | | | | | | | |
|-------|------------|---------------|-----------------|----------------|----------|----------|-----------------|--------------|-------|-----|---------|---------------|
| | | | 企業経営 (知見・経験) | 法務 コンプライアンス | 金融 投資 | 財務 会計 | サステナビリティ D&I | 人材開発 組織開発 | グローバル | D X | マーケティング | 技術・生産 品質管理 |
| 矢島 昌明 | ● | | ● | | | | | ● | | | ● | |
| 宮城 晃 | ● | | ● | ● | | ● | | ● | | | | |
| 川西 啓介 | ● | | ● | | | | | ● | | | ● | |
| 岩井 恒彦 | ● | ● | ● | ● | | ● | | | | | ● | ● |
| 山内 千鶴 | ● | ● | ● | | | ● | | | | | | |
| 佐藤 久恵 | ● | ● | | | ● | ● | ● | | | | | |
| 日戸 興史 | ● | ● | ● | | | ● | | ● | | | | |
| 原田 哲郎 | ● | ● | ● | | | ● | | ● | | | | |

監査役のスキルマトリックス

| 氏名 | ●男性 ●女性 | 独立性 (社外のみ) | 期待する知見・経験(※) | | | | | | | | | |
|-------|------------|---------------|-----------------|----------------|----------|----------|-----------------|--------------|-------|-----|---------|---------------|
| | | | 企業経営 (知見・経験) | 法務 コンプライアンス | 金融 投資 | 財務 会計 | サステナビリティ D&I | 人材開発 組織開発 | グローバル | D X | マーケティング | 技術・生産 品質管理 |
| 北川 真一 | ● | | ● | | | ● | | | | | | |
| 岡本 克弘 | ● | | ● | | | | | | | ● | | ● |
| 浜本 光浩 | ● | ● | | ● | | | | | | ● | | |
| 鈴木 人司 | ● | ● | ● | | ● | | | | | ● | | |
| 田中 素子 | ● | ● | | | | | ● | | ● | | | |

(※) 上記一覧表は、各取締役、監査役の有する全ての知見や経験を表すものではありません。

重要な兼職の状況
https://www.wacoalholdings.jp/ir/public_item/soukai/files/soukai_01_240605.pdf

コーポレート・ガバナンス

当社グループは、「株主」「顧客」「従業員」「取引先」「地域社会」など、すべてのステークホルダーと「相互信頼」の関係を築くため、企業経営の透明性を高め、公正性、独立性を確保することを通じて企業価値の持続的な向上を図ることをコーポレート・ガバナンスの基本的な方針、目的としています。

企業統治の体制

当社は、持株会社としてグループ会社におけるコーポレート・ガバナンスの確保のため、会社法上の機関設計として監査役会設置会社を選択し、取締役会と監査役会による業務執行の監督及び監査を行っています。また、取締役会の諮問機関として、社外取締役が委員長を務め、かつ構成員の過半数を占める役員指名諮問委員会及び役員報酬諮問委員会を任意に設置しています。また、社外取締役と社外監査役全員が出席し、中長期の経営戦略、中期的な事業戦略や経営資源の配分、主要な経営課題について、多面的に十分な討議を行うグループ戦略委員会を設置しています。

企業統治の体制の概要及び当該体制を採用する理由

当社は、事業に精通した社内取締役と多様なキャリアを有する社外取締役で構成する取締役会と、社外監査役を含む監査役会によるガバナンス体制を採用しています。当社は、このガバナンス体制が持株会社としてグループ会社各社における業務執行の監督・監査を実施し、より良質な経営を実現・維持するために有効であると考えています。

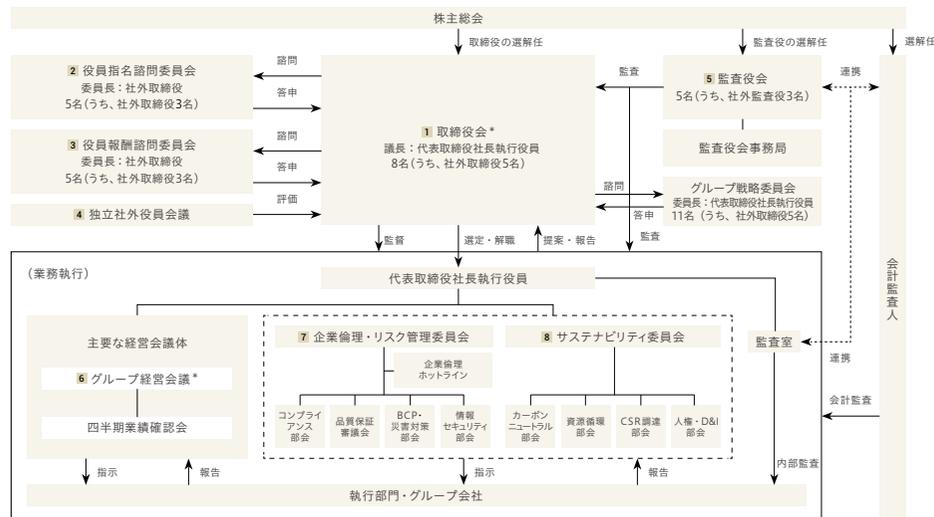
取締役会は客観的な観点による監督と経営判断を行うため、取締役8名（うち社外取締役5名、うち女性2名）で構成し、監督機能の強化と意思決定の向上を図っています。また、経営責任を明確にするため取締役の任期を1年とし、環境の変化に迅速に対応できる経営体制の構築を図っています。監査役会は監査役5名（うち社外監査役3名）で構成し、経営に対する監視・監督機能の強化を図っています。

コーポレート・ガバナンス体制早見表(2024年6月25日現在)

| | |
|------------------|---------------------------------|
| 機関設計 | 監査役会設置会社 |
| 取締役の人数 | 8名 |
| うち、社外取締役の人数 | 5名 |
| 取締役の任期 | 1年 |
| 監査役の人数 | 5名 |
| うち、社外監査役の人数 | 3名 |
| 独立役員の数 | 8名 |
| 報酬決定における社外取締役の関与 | 有 |
| 意思決定を補佐する機関 | 役員指名諮問委員会 役員報酬諮問委員会 |
| 主要な経営会議体 | グループ経営会議 経営課題検討会 四半期業績確認会 |
| 業績連動報酬制度 | 有 |

コーポレート・ガバナンス体制図

コーポレート・ガバナンス体制
<https://www.wacoalholdings.jp/group/governance/system/>



*取締役の職務執行を監査するため、社内・社外監査役も出席しています。

コーポレート・ガバナンスの取り組み

| | 2005年 | 2010年 | 2015年 | 2020年 |
|---------|-------------------------|------------------|--|--|
| トピックス | 2005 純粋持株会社へ移行 | | 2013 米国NASDAQ市場におけるADRの上場を廃止、同時にSECの登録も廃止 | 2022 創業以来、初めて経営理念の枠組みを変更 現代社会における私たちの社会的使命「ミッション」を策定 |
| 代表取締役社長 | 塚本能交 | | | 2018 ~ 安原弘展 2023 ~ 矢島昌明 |
| 報酬・評価 | | | | 2021 譲渡制限付株式報酬制度の導入 2022 基本報酬及び株式報酬の比率を変更 2024 業績連動型譲渡制限付株式報酬の導入 |
| 独立社外役員数 | 2005 社外取締役2名、社外監査役1名を増員 | 2010 社外取締役を1名増員 | | 2023 社外取締役を2名増員 |
| 委員会の設置 | 2007 役員人事報酬諮問委員会を設置 | 2015 独立社外役員会議を設置 | 2017 リスク管理委員会と企業倫理委員会を統合し、企業倫理・リスク管理委員会を設置 | 2022 サステナビリティ委員会を設置 |

コーポレート・ガバナンス

社外取締役及び社外監査役

当社の社外取締役は、経営者として豊富な知見と経験を有する者及び投資、金融資本市場に関する知見、見識を有する者等が就任しており、各分野での豊富なキャリアと専門的な知識に基づいた客観的、中立的な助言によって取締役会の意思決定の適正性を向上させる役割を担っています。

監査役と監査役会の機能強化

当社の監査役は、常勤監査役2名と独立社外役員である社外監査役3名の5名で構成されています。また、監査役の職務を補佐する監査役会事務局として専任スタッフを1名配置するとともに、監査室が監査役の求めに応じて適宜その職務を補助する体制を執っています。監査役会は、会社法に準拠して、監査報告書の作成、常勤監査役の選定及び解職、監査の方針・業務及び財産の状況の調査の方法その他の監査役の職務の執行に関する事項の決定を行うとともに、会計監査人の選解任または不再任に関する事項、会計監査人の報酬等に対する同意、監査役の選任に関する同意等、監査役会の決議による事項について検討を行っています。

社外役員選任の理由

| 社外取締役 | 選任の理由 | 専門性・見識を期待する分野 | | 取締役会出席状況 (24/3期) |
|-------|---|---|---------|---------------------|
| | | | | |
| 岩井 恒彦 | 経営者としての豊富な知見や経験に加え、研究、生産、技術分野に関する専門知識を有されており、経営の監督機能をより高めることが期待できます。 | 企業経営、法務・コンプライアンス、サステナビリティ・D&I、マーケティング、技術・生産品質管理 | | 17回/17回 |
| 山内 千鶴 | 経営者としての豊富な知見や経験に加え、ダイバーシティ&インクルージョンに関する専門知識を有されており、当社の女性活躍や人材育成など人材戦略に資する助言を行っていただくこと及び当社の経営の監督機能をより高めることが期待できます。 | 企業経営、サステナビリティ・D&I | | 13回/13回 |
| 佐藤 久恵 | 投資、金融資本市場に関する知見、見識に加え、グローバルレベルでの年金運用資産を統括した経験を有されており、当社の企業価値向上に活かしていただくこと及び取締役会の監督機能をより高めることが期待できます。 | 投資・金融資本市場、財務会計、サステナビリティ・D&I | | 13回/13回 |
| 日戸 興史 | 財務を経営戦略的に取り込める経営者としての豊富な経験を有されており、当社の企業価値の向上に活かしていただくこと及び取締役会の監督機能をより高めることが期待できます。 | 企業経営、投資・金融資本市場、財務会計、グローバル | | 13回/13回 |
| 原田 哲郎 | コンサルタントとしての豊富な知見と経験に加え、経営トップとして短期間で構造改革を実行された経験を有されており、当社の企業価値の向上に活かしていただくこと及び取締役会の監督機能をより高めることが期待できます。 | 企業経営、投資・金融資本市場、財務会計、人材開発・組織開発 | | — |
| 社外監査役 | 選任の理由 | 取締役会及び監査役会の出席状況(24/3期) | | |
| | | 取締役会 | 監査役会 | |
| 浜本 光浩 | 弁護士としての経験と専門知識を当社の監査体制に活かしていただくことが期待できます。 | 17回/17回 | 18回/18回 | |
| 鈴木 人司 | 金融業界における長年の経験、経営者としての知見、経験を当社の監査体制に活かしていただくことが期待できます。 | 13回/13回 | 13回/13回 | |
| 田中 素子 | 公認会計士としての会計・財務の専門的な知識・経験等を当社の監査体制に活かしていただくことが期待できます。 | 13回/13回 | 13回/13回 | |

コーポレート・ガバナンス

内部統制

当社では代表取締役社長直轄の内部監査部門である監査室が「内部監査規程」に準拠し、当社及び国内外の子会社を対象に、業務遂行の適法性・妥当性等を監査するとともに内部統制の有効性を評価しています。なお、内部監査部門（監査室）の2024年3月末における人員数は7名です。監査役と内部監査部門（監査室）は、毎月1回の頻度で定期的な報告確認会を実施しています。主な内容は、監査役の出席している主な会議内容の報告や、監査室の活動計画や活動実績の報告等です。

コーポレート・ガバナンスの実効性強化の取り組み

当社は、毎年、取締役会の実効性について評価を行い、継続的に取締役会の機能を高め、実効性を向上するべく努めています。評価によって抽出された課題に対する改善施策に取り組み、次の事業年度の取締役会評価の際に、改善状況を確認すると同時に、現状の課題を確かめる運用を継続しています。

<評価プロセス>

22年3月期から、第三者機関の評価設計を活用（アンケート調査内容作成・分析・他社比較・課題抽出・アクションプラン起案など）した取締役会の実効性分析・評価手法に変更しています。第三者機関の評価設計を活用したアンケート調査とインタビュー結果に基づく分析・評価は隔年実施とし、そのインターバル年度においては、アンケート調査から抽出された課題を改善する取り組みに注力すると同時に、独立社外役員会議でのモニタリングや意見収集を通して評価を行っています。

アンケート調査の評価項目は以下のとおりです。

1. 取締役会の役割・責務
2. 取締役会の構成
3. 議論の質（議題、資料内容等）
4. ステークホルダーとの建設的な対話

実効性の評価結果と改善に向けた取り組みの状況（24年3月期）

24年3月期の実効性評価では「客観性の確保及び外部視点による課題の抽出」を目的に、第三者機関を活用した評価設計の更新を行い、以下の評価項目を新しく設定しました。

- i) 前事業年度（23年3月期）の実効性評価の結果により挙げられた課題に対する、当事業年度での改善対応状況の確認
- ii) 当社グループを取り巻く昨今の厳しい経営環境に照らし、2023年11月に公表した中期経営計画のリバイズに関する議論も含め、今

後の中長期的な企業価値向上に向けたこれからの取締役会の在り方等
取締役及び監査役全員を対象にアンケート調査を行い、その後、第三者機関と独立社外役員会議事務局によるインタビューを介して、アンケートの回答内容やフリーコメントに記された課題意識の深掘り等に加えて、今後の取締役の役割・責務と、これからの取締役会の実効性向上のための改善策についての意見聴取を実施しました。

| 評価結果（課題・指摘事項） | 改善に向けた取り組みの状況・計画 |
|---|--|
| 中期経営計画の進捗状況など、決議された事項の執行状況や結果についての確実な報告を実施する、また計画修正が必要なら適時・適切（タイムリー）に対応できる体制の整備 | 中期経営計画（リバイズ）における各々の取り組み課題の進捗状況はじめ、重要な報告事項について、原則として四半期ごとに報告機会を設定 |
| 会議資料の事前配付の徹底と、資料における論点の明確化による議論の質の向上 | 会議資料の統一様式を設定し、取締役会への上程の意図、背景や論点を明記したエグゼクティブサマリーを付ける等、議論の質を高める取り組みを推進 |
| リスクと機会（オポチュニティ）を洗い出したうえで、事業環境の変化に応じ適切なリスクテイクができる体制の整備 | 会議資料に議案や決議事項に関連するリスクと機会を明記 経営視点によるリスクの洗い出しや対応策の選定を行い、リスクを取捨選択する、同時にリスクテイクした案件について継続的なモニタリング、マネジメントを可能にする体制を一層強化 |
| 候補者の選抜や育成過程を含めた後継者計画の策定とモニタリングの実施 | 執行役員以上の職位について、あるべきリーダー像、候補者選抜や育成過程を含めた、中長期的な視点での後継者計画ロードマップの起案や人材育成プログラムの策定を推進 |

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

当社の役員報酬制度では、固定報酬である「基本報酬」と各事業年度の業績に連動する「業績賞与」及び中長期インセンティブである「譲渡制限付株式報酬」並びに当社取締役会が定める一定期間を業績評価期間とする「業績連動型譲渡制限付株式報酬」により構成されています。業務執行から独立した立場である独立社外取締役及び監査役は、固定報酬である「基本報酬」のみとしています。

■役員報酬諮問委員会の役割と活動内容

取締役会の諮問機関として、独立かつ客観的立場から取締役報酬やその制度にかかる審議、決議を行っています。役員報酬諮問委員会のメンバーは独立社外取締役である岩井恒彦氏を委員長とし過半数を独立社外取締役で構成し、さらに透明性を確保するために社外監査役がオブザーバーとして参加しています。

2022年 8月10日：役員報酬制度の見直し案について
 2022年 9月29日：役員賞与算定方式案について
 2023年 9月29日：業績連動型株式報酬の導入検討について
 2023年10月30日：役員報酬減額について

■取締役会の役割・内容

役員報酬諮問委員会からの答申を受けて、役員報酬にかかる審議・決定を行っています。

2022年 5月12日：譲渡制限付株式付与総額見直しについて
 2023年11月 9日：役員報酬減額について
 2024年 5月15日：業績連動型譲渡制限付株式の導入について



■基本報酬

基本報酬については、同一役位であれば同一報酬である、いわゆるシングルレートの報酬体系としています。報酬水準については、毎年、外部機関による報酬調査結果をもとに、同業種あるいは同規模の他企業の報酬水準レンジとの妥当性の検証を行い、当社の業績や規模に見合った水準を設定しています。

■業績賞与

業績賞与は、連結業績との連動度合いを高めるため、単年度の連結営業利益の基準値に対する達成率を基本とした上で、その他の業績等（連結売上高、連結税引前当期純利益等）を加味し賞与総額を決定しています。その支払いは当該年度の株主総会で総額を承認されたのちの当月1回としています。

■譲渡制限付株式報酬

譲渡制限付株式報酬は、委員の過半数が独立社外取締役で構成される役員報酬諮問委員会の答申に基づいて決定された基本報酬月額及び株式公正価値を基に、取締役会の決議にて定め、年1回決議

24年3月期役員報酬

| 役員区分 | 報酬等の総額 (百万円) | 報酬等の種類別の総額(百万円) | | | | 対象となる 役員の員数 (人) |
|---------------|-----------------|-----------------|------------|------|------------------|-----------------------|
| | | 固定報酬 | 業績連動 報酬 | 株式報酬 | 左記のうち、 非金銭報酬等 | |
| 取締役(社外取締役を除く) | 125 | 91 | - | 33 | 33 | 3 |
| 監査役(社外監査役を除く) | 40 | 40 | - | - | - | 2 |
| 社外役員 | 64 | 64 | - | - | - | 11 |

注：
 1. なお、当事業年度末現在の取締役は2名、監査役は2名、社外役員は8名です。上記の取締役の員数と相違しているのは、2023年6月28日開催の第75期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名及び社外役員3名が含まれているためです。
 2. 取締役(社外取締役を除く)に対する非金銭報酬等の総額の内訳は、株式報酬33百万円です。

された株数の割当としています。割当を受けた株式は交付日から当社で定める取締役、監査役、執行役員いずれの地位からも退任するまでの間は譲渡を制限し、譲渡制限期間の開始日以降、最初に到来する株主総会の開催日まで継続して取締役、監査役、執行役員いずれかの地位にあったことを条件に、割当株式の全部につき、譲渡制限期間が満了した場合に譲渡制限を解除します。ただし、譲渡制限付株式割当契約書の規程に違反した場合など譲渡制限が解除されていない株式の全部について無償で取得する場合があります。

■業績連動型譲渡制限付株式報酬(非金銭報酬)

業績連動型譲渡制限付株式報酬は、当社取締役会が定める一定期間を業績評価期間として、当該業績評価期間における当社取締役会が定める業績等の数値目標等の達成度合いに応じた数の当社普通株式を割り当てます。

業績連動型譲渡制限付株式の割当に際し使用する各数値目標等、交付株式数の具体的な算定にあたり必要となる業績評価指標及び係数は、当社取締役会において決定します。

業績評価期間の終了後、算定方法に基づき当社取締役会で決議した数を1回で割り当てますが、業績評価期間中に継続して当社で定める取締役、監査役及び執行役員いずれかの地位にあったこと、その他当社取締役会が定める必要と認められる要件を充足することを交付要件としています。譲渡制限期間は、業績連動型譲渡制限付株式の交付日から当社で定める取締役、監査役、執行役員いずれの地位からも退任する日までの期間とし、譲渡制限解除の条件を別途定めます。なお、当社で定める取締役、監査役、執行役員いずれの地位からも退任した場合は、当社取締役会が正当と認める理由がある場合を除き、当社は無償で取得いたします。

上記は役員報酬諮問委員会の答申に基づき当社取締役会が確定し、2024年6月25日開催の第76期定時株主総会で決議されたものです。

コーポレート・ガバナンス

政策保有株式に関する方針及び議決権行使基準

当社は、資産効率向上の観点から、中計リバイズ期間(24年3月期～26年3月期)において、政策保有株式を300億円程度縮減し、純資産比率で10%以下に圧縮する方針としています。

なお、当社は、コーポレートガバナンス・ガイドラインにおいて、中長期的な企業価値向上の観点から、取引関係の維持・強化、事業展開における協力・取引関係の構築・維持・強化、安定的な金融取引の維持等を目的に政策保有株式を保有する場合があります、と定めています。

ご参考：政策保有株式の保有状況

| | 21/3期 | 22/3期 | 23/3期 | 24/3期 |
|---------------|-------|-------|-------|--------------------|
| 保有株式 (銘柄) | 75 | 65 | 60 | 50 |
| 金額 (億円) | 501 | 460 | 439 | 475 |
| 総資産に 占める割合 | 22.9% | 20.3% | 20.6% | 22.1% (対連結資産合計) |

注：当社及び連結子会社のうち、投資株式の貸借対照表計上額(投資株式計上額)が最も大きい(株)ワコールについて記載

コンプライアンス・リスクマネジメント体制

コンプライアンス体制を整備し、当社グループに重大な影響を与えるコンプライアンス上の問題の検討、企業倫理の浸透と啓発、グループの経営上のリスクの統括管理を実効的に推進するため、代表取締役社長執行役員を統括責任者とし、代表取締役副社長執行役員グループ管理統括担当を委員長とする「企業倫理・リスク管理委員会」を設置しています。

コンプライアンス体制

当社グループの取締役・従業員が法令及び定款を遵守し、健全な社会規範に則った業務を執行するため、「ワコール倫理規範」と「企業倫理・ワコールの行動指針」を制定しています。また、「企業倫理・ワコールの行動指針」においては、反社会的勢力の要求は毅然として拒否することを定めています。なお、取締役・従業員が「ワコール倫理規範」「企業倫理・ワコールの行動指針」に違反するおそれのある問題を発見した場合には、内部通報制度等を通じて速やかに報告できる体制を確立しています。

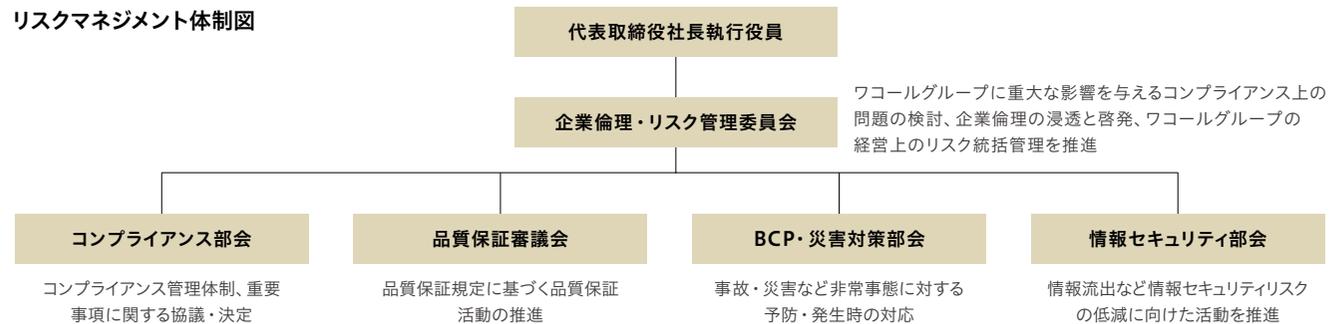
リスクマネジメント体制

当社グループでは、企業倫理・リスク管理委員会が取締役会の承認のもと、「リスク管理基本規程」を定めています。同規程をもとにリスクカテゴリーごとの責任体制を明らかにし、当社グループ全体のリスクを網羅的・総括的に管理するリスク管理体制を構築しています。なお、情報セキュリティに関するリスクが多様化し、事業運営上の影響度が高まっていることから、2022年より「情報セキュリティ部会」を設置しています。

情報セキュリティ部会

情報セキュリティ部会は、グループの事業活動における情報セキュリティリスクの低減を推進するため、顧客個人情報や重要技術情報を狙うサイバー攻撃などの情報セキュリティ全般の情報収集、現状調査、分析等を実施し、グループの活動方針や具体的対策の立案、関連規程の制定・改廃、戦略投資案件を審議するとともに、進捗状況のモニタリングを行います。審議された方針や活動内容については、企業倫理・リスク管理委員会を通じて、定期的に取り締役に報告を行います。

リスクマネジメント体制図



エンゲージメント(対話を通じた相互信頼の確立)

当社は、すべてのステークホルダーとの相互信頼の関係を深めるためには、企業価値向上に向けた建設的な対話が重要だと考えています。そのため、当社は、中長期的な企業価値向上と実効性の高い経営体制の構築につながるため、従業員、株主や投資家をはじめとするステークホルダーとの積極的なエンゲージメント活動を行い、ステークホルダーからの貴重なご意見を経営戦略に反映しています。

株主等との対話に関する基本方針

株主・投資家との対話に関する方針
https://www.wacoalholdings.jp/sustainability/talk_with_stockholder/

当社は、株主・投資家との建設的な対話に積極的に取り組み、経営に活かすことが中長期的な企業価値の向上と持続的な成長につながると考えており、その取り組みに関する方針を定めています。

情報開示についての基本方針

情報開示についての基本方針
<https://www.wacoalholdings.jp/ir/management/discloser/>

当社は、適時・適切な情報の開示が、あらゆるステークホルダーの皆さまとの信頼関係を築く基盤となること、また、当社の企業価値について適正な評価を得るための前提であることをよく理解し、関係法令等の要件を充足しつつ、積極的なディスクロージャーを行います。

ステークホルダー・リレーション

当社グループでは、「企業価値」を、顧客・従業員・株主・投資家などが受け取った「価値」を「統合」したものと定義しており、当社グループとステークホルダーの間の双方向性コミュニケーションを通じて、適切な関係性の維持と深い相互信頼の確立につなげています。なお、IR・サステナビリティ(ESG)に関するコミュニケーション業務は、コーポレートコミュニケーション部が担当しています。

25年3月期のIR活動について

25年3月期については、四半期毎に開催する決算説明会や通常のIRミーティングに加え、矢島昌明代表取締役社長執行役員による投資家ミーティングを開催したほか(10回)、(株)ワコールHD、(株)ワコールの役員参加による中期経営計画(リバイズ)をテーマとしたスモールミーティングを開催いたしました。また、25年3月末には社外取締役参加によるスモールミーティングの開催を予定しています。

アナリスト・機関投資家向けのコミュニケーション活動実績

| 活 動 | 22/3期 | 23/3期 | 24/3期 |
|--------------------------------|-------|-------|-------|
| 機関投資家・アナリストとの個別ミーティング | 131回 | 128回 | 136回 |
| 決算説明会(アナリスト・機関投資家向け) | 4回 | 4回 | 4回 |
| 事業説明会(アナリスト・機関投資家向け) | 3回 | 2回 | 2回 |
| 工場見学会(アナリスト・機関投資家向け) | — | — | — |
| 証券会社主催カンファレンス | 2回 | 1回 | 1回 |
| 海外ロードショー | — | — | — |
| 個人投資家向け説明会 | 1回 | 1回 | — |
| 社外取締役との個別ミーティング(アナリスト・機関投資家向け) | — | 10回 | — |

| 活 動 | 22/3期 | 23/3期 | 24/3期 |
|--------------------|--------------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| IR活動のフィードバック(役員向け) | 四半期ごと | 四半期ごと | 四半期ごと |
| 勉強会(従業員向け) | サステナビリティ勉強会を従業員対象に実施(参加者数320名) | 統合レポート勉強会を従業員対象に実施(参加者数389名) | 統合レポート勉強会を従業員対象に実施(参加者数約400名) |

エンゲージメント(対話を通じた相互信頼の確立)

中計リバイズに関する フォローアップミーティング(スモールミーティング)を開催



開催日：2024年6月7日、12月3日
 開催場所：東京
 開催目的：中期経営計画リバイズについて経営陣と意見交換
 出席者：代表取締役 社長執行役員 矢島 昌明
 代表取締役 副社長執行役員 宮城 晃
 株式会社ワコール 代表取締役 社長執行役員 川西 啓介
 ほか執行役員複数名
 参加者：8社9名(6月)、9社10名(12月)

中計リバイズに対する投資家の声

国内の注力市場が全方位的に見える。若年層に注力するとのことだが、ターゲットの購買行動とワコールのターゲットは合っているのか?購買行動を分析してブランドイメージやコミュニケーションを検討する中で、若年層をターゲットとすることへの勝ち筋はどの程度見えているのか?

社内のKPI設定、予実管理のポイントを教えてほしい。予実の精度を上げるために、現段階ではどのような体制で管理を行っているか教えてほしい。

構造改革の進捗としては、課題を見つけ出して取り組んでいることには評価している。構造改革、コストダウンが長く続くことで、従業員のモチベーションに影響はあるのか。

中国事業の足元の課題への対処策は理解した一方で、一時的に黒字化してきたとしても企業価値向上に寄与するのか、疑問が残っている。中国市場における継続的な成長戦略は?

国ごとにブランドが細切れになってしまっている印象がある。例えば「Salute」のようなブランド力、品質を備えたブランドは、国内に限らずワコールの代弁者として世界に出る選択肢もあるのではないかと。

他社と比べて製品の素材についてのアピールが薄い印象がある。ユニクロやファンケルなど、新規参入企業は素材・機能と価格の両方の訴求が強いように思う。素材はワコールのアピールポイントになるのではないかと。

中計リバイズに関する社内説明会と タウンホールミーティングを開催



開催日：2024年7月～2025年3月にかけて合計15回開催予定
 開催場所：京都・オンライン
 開催目的：各部門で進めている取り組みや課題について経営陣と意見交換
 出席者：株式会社ワコールの取締役、執行役員
 ※開催日によって出席者は異なる
 参加者：株式会社ワコールの課長層 約70名(予定)
 ※株式会社ワコールからの出向者含む

中計リバイズに対する従業員の声

経営陣との意見交換ができたことは大変有意義でした。また、普段なかなか知り得ない他部門の現状や抱えている課題についても知見を得ることができ、非常に良かったと感じています。

気兼ねなく心置きなく話せたことで、私自身「ワコールには明るい未来が訪れる」と強く感じ、今後の業務に対する意欲が一層高まりました。

少人数制で各担当部門が明確に区分されていたため、非常に話しやすい環境が整っていました。他部門の課長が考えている課題や想いを伺うこともでき、自部門の課題だけでなく、広範な視点からの意見交換が実現できました。

ざっくばらんに話せる雰囲気があり、こちらからの発言に対するアドバイスや現在の取り組みについての情報も得られたため、大変満足しています。

経営陣と直接対話できる機会は非常に限られており、自部門の考えを伝える貴重な機会となったことを嬉しく思います。

満足している一方でやや不満も感じています。メンバーによるものかもしれませんが、面接のような形式で本音の会話ができただろうかには疑問が残ります。しかし、普段接点の少ない経営陣との対面での対話は、非常に貴重な経験でした。

投資家情報

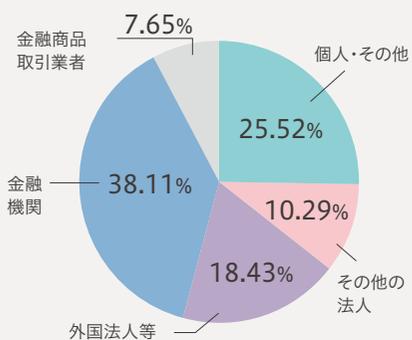
2024年3月31日現在

上場証券取引所 東京証券取引所プライム市場
 決算期 3月31日
 証券コード 3591
 事業年度 毎年4月1日から翌年3月31日まで
 株式の状況 発行済株式総数:61,000,000株
 (うち自己株式5,931,669株)
 単元株式数 100株

株主名簿管理人 〒100-8212 東京都千代田区丸の内1-4-5
 三菱UFJ信託銀行株式会社
 ADR(米国預託証券) Cusip NO.:930004304
 比率:1ADR=5普通株式
 市場:OTC(店頭市場)
 シンボル:WACLY
 預託代理人 The Bank of New York Mellon
 240 Greenwich St, New York,
 NY 10286, U.S.A.
 Tel:1-201-680-6825
 フリーダイヤル(米国内)
 888-269-2377(888-BNY-ADRS)
<http://www.adrbnymellon.com>

株主数:14,038名

所有者別分布状況



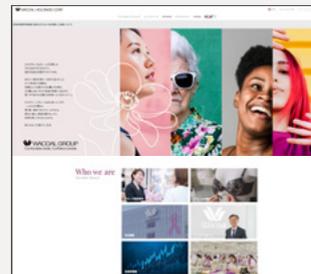
大株主

| 名称 | 所有株式数(千株) | 所有割合(%) |
|--|-----------|---------|
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口) | 5,386 | 9.78 |
| 明治安田生命保険相互会社 | 3,050 | 5.54 |
| 株式会社三菱UFJ銀行 | 2,704 | 4.91 |
| 株式会社京都銀行 | 2,352 | 4.27 |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口) | 2,333 | 4.24 |
| 日本生命保険相互会社 | 1,569 | 2.85 |
| 株式会社滋賀銀行 | 1,569 | 2.85 |
| 三菱UFJ信託銀行株式会社 | 1,525 | 2.77 |
| ML INTL EQUITY DERIVATIVES(常任代理人 BofA証券株式会社) | 1,514 | 2.75 |
| JPモルガン証券株式会社 | 1,220 | 2.22 |

Webサイトのご案内

ワコールホールディングス Webサイト

<https://www.wacoalholdings.jp/>



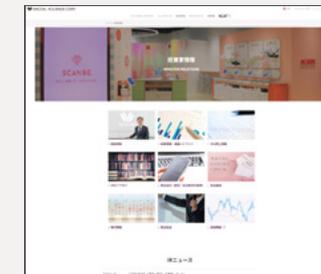
サステナビリティ

<https://www.wacoalholdings.jp/sustainability/>



投資家情報

<https://www.wacoalholdings.jp/ir/>



ワコールグループの方針

- > トップメッセージ
- > グループ経営理念
- > 中長期経営戦略フレーム「VISION 2030」
- > 中期経営計画(リバイズ)
- > コーポレート・ガバナンス
- > コンプライアンス
- > デジタルトランスフォーメーション(DX)

ワコールの事業

- > ワコールの強み
- > ワコールの価値創造プロセス
- > 事業活動におけるマテリアリティ(重要課題)
- > 事業分野

会社案内

- > 株式会社ワコールホールディングス
- > 株式会社ワコール
- > ワコールグループ一覧
- > ワコールグループの歴史

サステナビリティ方針

- > 経営理念
- > メッセージ
- > 基本方針、ステークホルダーとの関わり
- > サステナビリティ推進体制
- > 事業活動におけるマテリアリティ(重要課題)
- > 統合レポート
- > ESGデータ集

サステナビリティへの取り組み(ESG推進項目)

- > CSR調達
- > コーポレート・ガバナンス
- > コンプライアンス
- > リスクマネジメント
- > 品質と安全
- > 人的資本
- > 環境
- > 社会貢献
- > 人権
- > ステークホルダーとの対話
- > お客様さまへの対応
- > ISO26000対照表

投資家情報

- > 経営情報
- > 財務情報・業績ハイライト
- > 月次売上情報
- > IRライブラリ
- > 株主還元(配当・自己株式の取得)
- > 株主優待
- > 株式情報
- > 株主総会
- > 株価情報

IRニュース

- > IRニュース一覧
- > IRスケジュール
- > 注意事項
- > 電子公告
- > よくあるご質問

FACT情報は当社Webサイト(財務情報・業績ハイライト)をご覧ください。
<https://www.wacoalholdings.jp/ir/finance/>