株式会社ワコールホールディングス

INTEGRATED REPORT 2019

Wacoal

# INTEGRATED REPORT 2019

株式会社ワコール ホールディングス

Printed in Japan

## WHO WE ARE


02 グループ経営理念
04 ワコールの競争優位と提供価値
10 価値創造プロセス
12 ワコールグループの事業活動における重要課題


## VISION


14 会長メッセージ
16 社長メッセージ


## STRATEGY


24 前中期経営計画（2017年3月期～2019年3月期）総括レビュー
26 新中期経営計画（2020年3月期～2022年3月期）
28 財務担当役員メッセージ
34 事業施策と目標
34 （株）ワコールの持続的成長と収益力向上
36 特集
お客さま一人ひとりとより「深く、広く、長く」つながるために
38 国内連結子会社の再生
40 海外事業の拡大・成長


## FOUNDATION


42 管理担当役員メッセージ
44 人材マネジメント
46 サステナビリティ
50 コーポレート・ガバナンス
55 社外取締役からのメッセージ
56 マネジメントチーム


## FACTS


58 連結業績ハイライト
60 セグメント別業績ハイライト
61 主要会社チャネル別構成比
62 11ヵ年財務サマリー
64 主要グループ会社一覧
66 会社概要
67 投資家情報

### 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

**● IR情報**

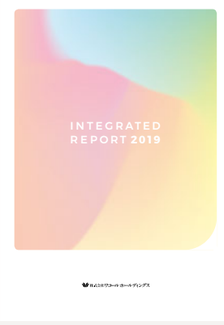
https://www.wacoalholdings.jp/ir

- 経営戦略
- コーポレート・ガバナンス
- 決算情報
- 月次売上データ
- IRニュース
- IRスケジュール
- 個人投資家の皆さまへ　など

**● CSR情報**

https://www.wacoalholdings.jp/csr

- CSR目標と基本方針
- ステークホルダーとのかかわり
- CSR調達の取り組み
- CSR推進項目（ISO26000）　など




**編集方針**

当社では、世界的な統合報告の考え方に沿った、株主・投資家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結合して報告しています。

また、ワコールホールディングスの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。

グループ経営理念

**Our Mission**
**目標**

世の女性に美しくなって貰う事によって
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

**Our Vision**
**社是**

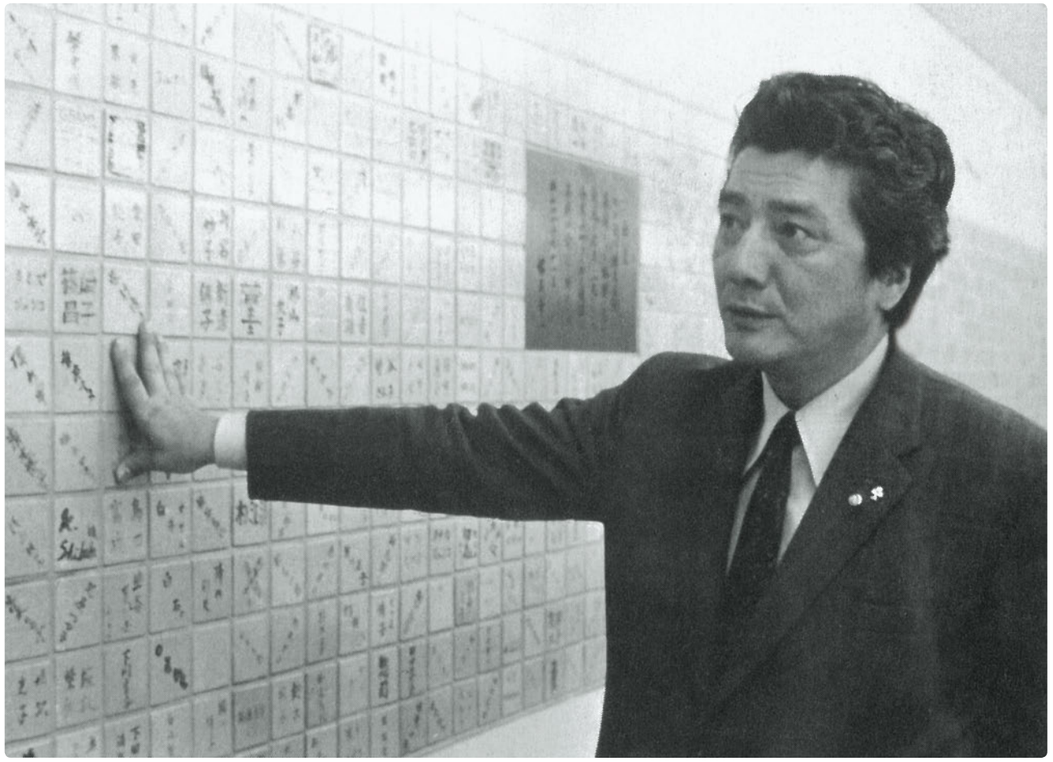
わが社は 相互信頼を基調とした
格調の高い社風を確立し
一丸となって 世界のワコールを目指し
不断の前進を続けよう

**Our Value**
**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







創業者 塚本幸一

**「ワコールは、単なる営利主義で創業されたのではない。**
**生かされ与えられた人生を世の為人の為に何かをつくさんとして始められたのであり、**
**事業を通じて人間社会の生き方を研究した結果、相互信頼の基調が**
**人間社会にとって一番大切であることを、私たちは歴史と伝統の中に作り上げて来た」**

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られ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。
「世の女性に美しくなって貰う事によって、広く社会に寄与する」というワコールの目標は、
時代が変わっても変わることのない、私たちの存在価値であり、原点です。
そして、この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らない、という創業者の想いは、
今も従業員一人ひとりに受け継がれています。

# ワコールの競争優位と提供価値

愛される商品づくりを通じて培ってきた強み

ワコールグループは「世の女性に美しくなって貰う」ため、それぞれの時代の要求する「美」を追求した新製品を開発し、多くのお客さまに長く愛していただける商品づくりに情熱を注いできました。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こそが、ワコールの最大の競争優位であり、歴史の中で培い組織に定着してきた資産の一つです。

ここでは、体系化された強みである組織資産の一部をご紹介します。

## 研究開発
**Research & Development**

“美”の創造を支える科学の目

・豊富な体型データ
・人間科学の知見

P.06

## 商品企画
**Product Planning**

ものづくりへの情熱

・独自の快適設計
・市場のフィードバックを受ける一貫したものづくり体制

P.07

## 生産・品質管理
**Manufacturing / Quality Control**

安心・安全の提供

・高い縫製技術
・独自の品質管理体制

P.08

## 販売
**Sales**

お客さま一人ひとりに寄り添う

・体系化した販売教育
・高いブランド力

P.09

# 研究開発

## Research & Development

「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所では、私たちの美の創造の基本となる、女性の「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。

### “美”の創造を支える科学の目

・豊富な体型データ
・人間科学の知見

**蓄積してきた計測データ**
約**45,000**人

**継続計測している同一人物データ（5年ごと）**
約**1,000**人

**3次元計測装置により計測する座標値**
約**40,000**点

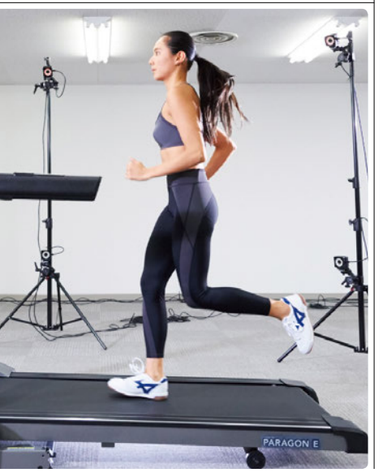
ワコール人間科学研究所の主な活動

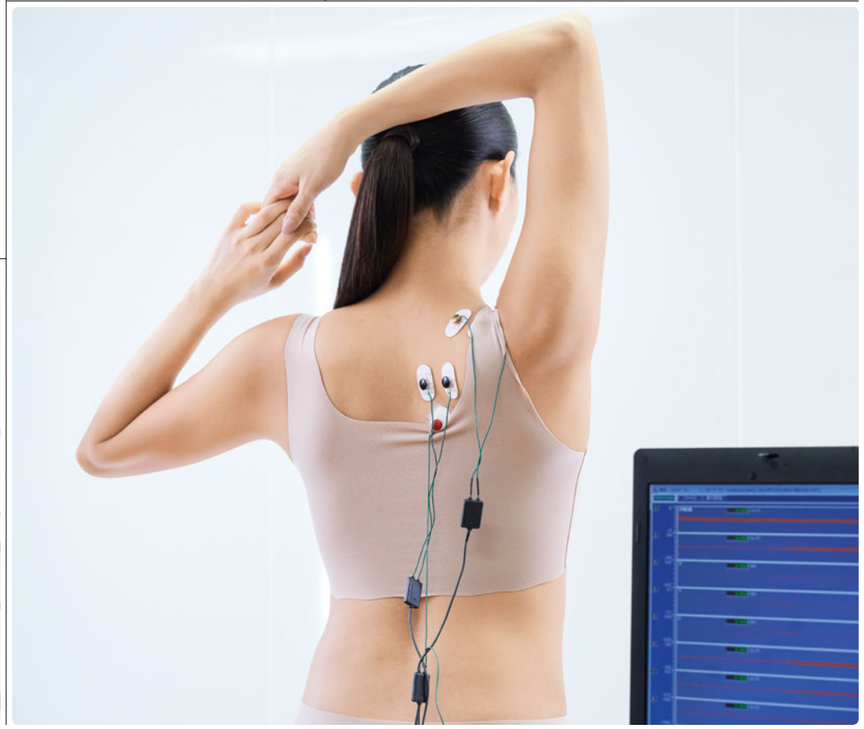
**1. 人体研究**
- かたちの研究
- 動きの研究
- 感覚生理の研究

**2. 製品評価研究**
- 衣服圧のバランス評価
- 商品の造形評価
- 筋疲労評価

**3. 新製品開発**
- 新機能インナーウェア
- スポーツウェア
- シューズ　など

研究所では、毎年1,000人程度の集団計測を実施しています。その中から製品開発にご協力いただける方とモニター契約を行い、必要に応じて試着試験など、商品評価ができる環境を整えています。







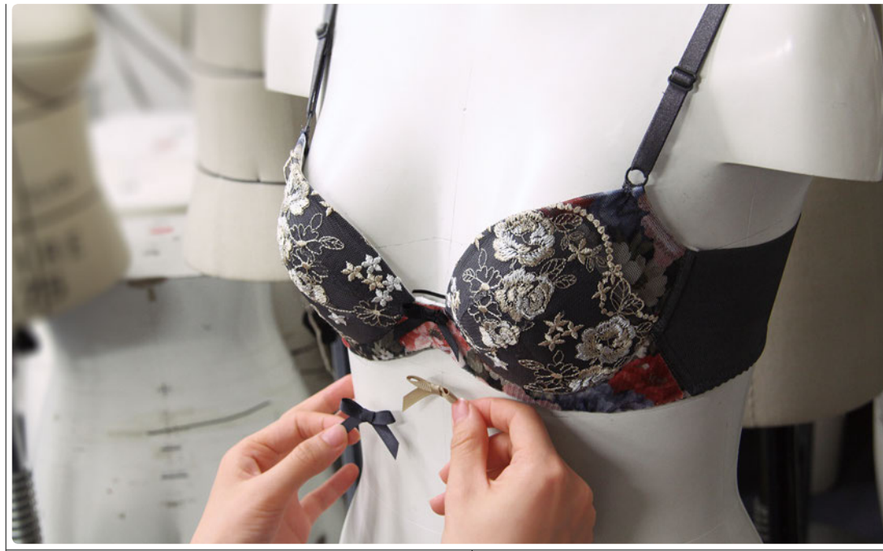
# 商品企画

## Product Planning

「世の女性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200人を超えるクリエー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心に寄り添うかたちづくりに取り組んでいます。フィッテングや熟考を重ね、改良を繰り返し行うことで最適な「つけ心地」や造形性を実現しています。

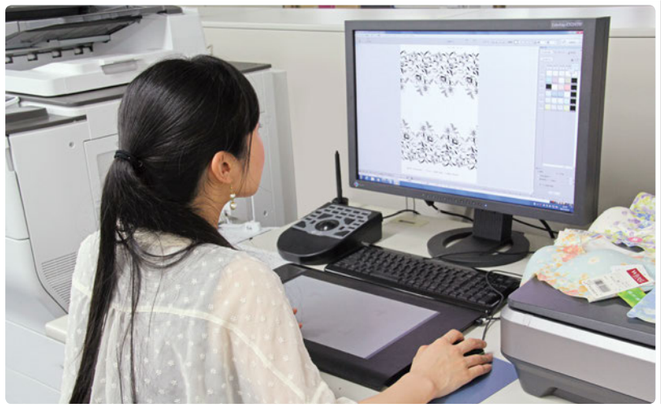
ブラジャーの企画プロセス

- コンセプト設計
- 材料開発・選定 → 試作（材料管理（材料開発）、商品試験センター）
- 商品構成・サイズ検討（量産検討）
- 技術設計（量産保証）
- 企画書作成、材料パターンレシピ作成
- サイズグレーディング
- 試作（技術設計工場）
- フィッティング
- 生産工程へ



### ものづくりへの情熱

・独自の快適設計
・市場のフィードバックを受ける一貫したものづくり体制



下着のデザイン・設計を専門に教育する機関はありません。そこでワコールはクリエーターを自社で育成しています。このような愛される商品を生み出す人材への投資が、差別化・競争優位性につながっています。

**総フィッティング回数 *1**
**900**回

*1 ワコールブランド商品対象。1シーズンの基本検討と量産化検討の段階におけるフィッティング回数

**試作の検討回数 *2**
約**1,500**回

*2 ワコールブランド商品対象。1シーズンの基本検討回数と量産検討回数の合算値

# 生産・品質管理

## Manufacturing / Quality Control

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。

### 安心・安全の提供

・高い縫製技術
・独自の品質管理体制

お客さまに安全で高品質な商品をお届けするために、製品や材料特性に合わせた独自の規定やガイドラインを整備し、構成する部材ごとのテストや製品の耐久性に関わるチェックを行っています。

**基礎試験の品質チェック項目**
延べ**150**項目／1品番

**材料及び製品の品質性能に関する規定・ガイドラインの種類**
**21**種類

**品質保証審議会・品質管理委員会開催数（年間）**
約**100**回

ブラジャーの生産プロセス

原材料の調達 → 延反 → 裁断 → 縫製 → 検品 → 出荷

工場内環境から出荷に至るすべての工程において「品質」を管理する要求事項と確認頻度・方法、管理基準などを設定し、運用しています。





# 販売

## Sales

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ことで、
お客さまとの絆を深く、広く、長くつなげています。

**ビューティー・アドバイザー（BA）の人数***
約**3,500**人
（全世界 約8,000人）

**BA一人当たりの店頭売上高（年間）***
百貨店 約**2,600**万円
量販店 約**2,300**万円

**お客様センターの対応件数（年間）***
約**34,000**件

* 対象：（株）ワコール

### お客さま一人ひとりに寄り添う

・体系化した販売教育
・高いブランド力

BAは、当社独自の採寸・フィッティング技術審査や（一社）日本ボディファッション協会の認定試験といった教育プログラムを通してお客さま満足度を高める技術の取得とおもてなしの心を学び、日々の活動の中で研さんしています。

# 価値創造プロセス

私たちが提供する最大の価値は、世界中のお客さまの「美しくありたい」という願いを叶えるために、「愛される商品」、「時代の要求する新製品」を生み出し続けることです。これを実現するために、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「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ます。

* ワコールグループは、雇用や取引といった関係に依存することなく、組織内に定着している「組織資産」と対比して、「人的資産」「顧客資産」のように会社との信頼関係によって増減する資産を「信頼資産」と呼んでいます。

## 事業活動における6つの重要課題（マテリアリティ） ▶P.12

① 「美しくありたい」という願いの実現による社会への価値提供

② 安心・安全で高品質な商品とサービスの提供

③ 挑戦意欲が高く、公正で、働きがいのある事業組織や風土の実現

④ 世界各地での「ブレストケア（乳がん）」課題への支援

⑤ 相互信頼と協働に基づくCSR調達パートナーシップの構築

⑥ コーポレート・ガバナンスのさらなる整備

## 培ってきた資産と競争優位 ▶P.04

お客さまの声

多様な価値観の一層の広がり

### 物的資産

- 国内外のグループ工場
- 魅力的な売場、豊富な品ぞろえ

### 金融資産

- 潤沢な資金
- 強固な財務基盤

### 信頼資産

- 多様な専門職群
- 信頼のブランド・お客さまとの関係
- 事業を通した社会貢献
- お取引先との良好なパートナーシップ

### 組織資産

- 豊富な体型データと人間科学の知見
- 独自の設計・製造技術、品質管理体制
- 体系化した販売員教育

見える資産

見えない資産

## グループ経営理念 ▶P.02

Our Mission

Our Vision

Our Value

- 相互信頼経営
- 「世の女性に美しくなって貰いたい」という思い

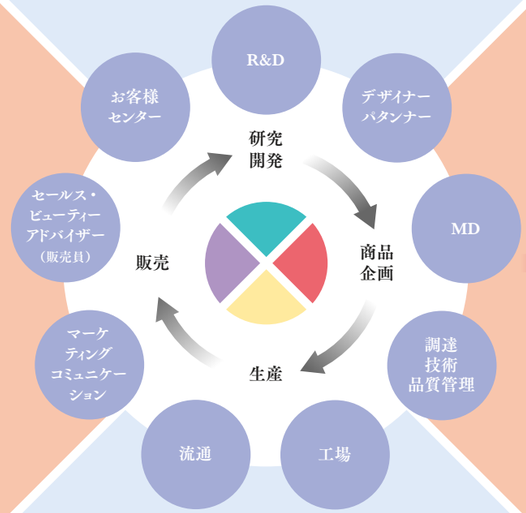
## 付加価値創出の方向性

美・快適・健康

### 事業戦略

- 中期経営計画の実行
- 経営資源の最大活用
- 資本の最適配分

▶P.28




### ESG活動

- 持続可能な発展へ
- 多様性を活かす社会へ
- 透明性の高い体制へ

▶P.42

## ワコールグループの提供価値

愛される商品

時代の要求する新製品

# ワコールグループの事業活動における重要課題

ワコールは、創業当時から「相互信頼」経営をうたい、あらゆるステークホルダーや社会との関係のありようを示すとともに、事業活動の根幹を成すものとして社是に掲げています。すなわち、ワコールにとっての健全な企業活動とは社会の要請と期待に応えて、社会から信頼されることと一体不可分であり、原点だと考えています。

当社はグループ一体となって6つの重要課題に取り組み、「社会との相互信頼づくり」を通じて、社会全体の発展への貢献と企業価値の向上を実現していきます。

**6つの重要課題について**　持続可能な社会を実現し、社会とともに発展を遂げていくために、当社では事業と関連性の高い6つの重要課題を定めています（重要課題の絞り込みプロセス、確定根拠については、「統合レポート 2018」をご覧ください）。

目指す姿

| 持続可能な発展 | 多様性を活かす社会 | 透明性の高い体制 |
|---|---|---|
| 1 2 | 3 4 | 5 6 |

| 重要課題 | | 課題に対する主な取り組み | 進捗 | | | 今後の取り組み | ステークホルダーへの提供価値 | 当社グループへのインパクト |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 「美しくありたい」という願いの実現による社会への価値提供 | 2 安心・安全で高品質な商品とサービスの提供 | 持続可能を実現する革新的な技術活用の推進 | ・顧客情報データベースの構築<br>・3Dボディスキャナー、AI（人工知能）を活かした接客サービスの実用化 | P.36〜 | | ・グローバルベースでのデジタルマーケティング戦略の構築強化<br>・3Dボディスキャナー、AI（人工知能）の展開店舗の導入加速 | ● お客さまの多様なニーズや価値観に応える商品やサービスの提供<br>● お客さまとワコールとの「深く、広く、長く」つながる関係の構築 | ● 新たなビジネス機会の創出及び収益機会の獲得<br>● 事業ポートフォリオ拡充による持続的な成長の実現<br>● ITの活用による事務効率の向上<br>● ブランド力強化 |
| | | お客さまの課題を解決し、満足を高める製品イノベーション | ・快適性と造形性を両立するブラジャーの開発<br>・導入世代強化<br>・さまざまな体型に対応する商品の展開強化 | — | | ・蓄積したパーソナルデータをもとにした新製品の開発<br>・国内外の垣根を取り払った付加価値の高い新製品の導入 | | |
| | | 競争力ある製品・材料の供給ができる体制構築 | ・接着・無縫製商品の供給拠点確立<br>・タイ・材料工場の不採算部門の整理 | — | | ・グループ生産計画、管理体制の強化<br>・材料の共通化推進に向けたグローバル材料担当者会議の設置 | | |
| | | 変化する流通チャネルへの対応 | ・各国における積極的なECチャネルの開拓<br>・国内小売事業（直営店）の収益性改善 | — | | ・国や地域特性を見据えた、主要なECサイトとの連携及び自社ECサイトの強化<br>・事業規模の小さな国や地域の強化に向けた成長投資と事業基盤の整備 | | |
| | | 品質保証活動の継続的な推進（事実に即した偏りのない情報の提供） | ・グループ全体の品質管理力の向上を目的とした、品質基準やデータ管理などに関する連絡会の実施 | — | | ・重大品質問題の根絶に向けた、グループ内の表示表現審査体制の再点検<br>・広告・コミュニケーション表現におけるコンプライアンス意識の向上 | ● お客さまをはじめとする、すべてのステークホルダーの皆さまとの信頼関係の基盤強化 | ● ビジネス基盤の充実<br>● 社会との相互信頼の強化<br>● 環境負荷の低減と環境リスクの回避 |
| | | 事業活動における環境負荷低減の推進 | ・温室効果ガス排出量の削減<br>・プラ・リサイクル運動 | P.49 | | ・包装材での脱プラスチック対応の推進<br>・売れ残り商品廃棄の縮減 | | |
| | | 情報セキュリティ体制のさらなる整備 | ・標的型メールに関する教育プログラムの実施 | — | | ・データセキュリティとプライバシー保護のさらなる推進 | | |
| | 3 挑戦意欲が高く、公正で、働きがいのある事業組織や風土の実現 | 人材マネジメント | ・グローバル人材の育成に向けた海外研修制度<br>・社員による公募型提案制度を推進するとともに、発想や実行ポイントを外部講師から学ぶセミナーの開催 | P.44〜 | | ・専門性、グローバルな視点、継続的な成長の3つの視点を踏まえた新たな人材教育システム導入<br>・人材採用手法の再構築（キャリア採用、通年採用の検討・実施） | ● 多様な人材がいきいきと働き、能力を発揮できる環境 | ● 多様な人材の活躍による企業競争力の向上<br>● 健全な労使関係の維持<br>● 労働生産性の向上<br>● ワークライフバランスの充実 |
| | | 働き方改革による生産性の向上 | ・働き方・休み方改革（テレワーク、休職制度など）による「働きやすさ」の環境整備 | | | ・生産性向上に向けた要員管理マネジメントの推進 | | |
| | | 女性の活躍推進、多様な働き方への対応 | ・障がい者の雇用促進と活躍機会の創出を目的として設立した「ワコールアイネクスト（株）」が、特例子会社に認定 | | | ・育児のための短時間勤務制度の範囲拡大（2019年4月より一定条件を満たせば、小学校3年生の学年末までに延長可能に） | | |
| | | 健康経営 | ・GENKI計画2020の推進（4年連続の健康経営銘柄への選出） | | | ・全社員の健康リテラシーの向上と健康習慣の醸成 | | |
| | 4 世界各地での「ブレストケア（乳がん）」課題への支援 | 世界の事業所におけるブレストケア活動の推進 | ・乳がんの早期発見を支援する活動の一環として、試着枚数に応じた寄付を実施<br>・乳がん検診サポート事業や、リマンマ事業の展開 | P.46〜 | | ・新たなブレストケア活動の検討 | ● 乳がんで笑顔や夢を失くすことのない社会 | ● 信頼資産（顧客資産）の拡大 |
| | | NPO、NGOと協働した社会インフラやコミュニティの発展への貢献 | ・ピンクリボンアドバイザーの育成支援<br>・地元京都府の乳がん検診率向上への支援 | | | ・NPO、NGOと協働し、小・中学生に対するがん教育を支援 | | |
| | 5 相互信頼と協働に基づくCSR調達パートナーシップの構築 | 体制、仕組みの整備 | ・企業倫理・リスク管理委員会傘下にCSR調達委員会を設置 | P.48〜 | | ・調達担当者、サプライヤーへの教育・啓発の推進 | ● 取引先・サプライヤーとの協働を通じた、事業活動の負の影響の回避・緩和<br>● 製造工程も含めたサステナブルな商品の提供 | ● 取引先・サプライヤーとの相互発展<br>● 製品の信頼性維持と担保 |
| | | サプライチェーンマネジメント | ・製造委託先工場の自己評価の分析を実施し、各社へのフィードバック、是正・改善計画を提出<br>・現地監査の実施 | | | ・現地監査の継続実施<br>・CSR調達活動の対象範囲拡大 | | |
| | | 製造委託先工場リストの開示 | ・（株）ワコール、（株）ピーチ・ジョン、（株）ルシアンの製造委託先工場の開示 | | | ・（株）Ai（アイ）の製造委託先工場の開示 | | |
| | 6 コーポレート・ガバナンスのさらなる整備 | 収益性の改善と資本効率向上の実現 | ・（株）ワコールの卸売事業・小売事業の事業効率、収益性改善 | P.24 | | ・事業活動を通した収益性の向上と運転資本の圧縮（国内子会社など不採算部門の事業改革）<br>・政策保有株式の縮減 | ● お客さまをはじめとする、すべてのステークホルダーの皆さまとの信頼関係の基盤強化<br>● すべてのステークホルダーへの価値配分の最適化 | ● 相互信頼経営の実現<br>● 成長機会の獲得と事業リスクの低減<br>● 資本コストの低減<br>● 市場からの適正評価獲得 |
| | | コーポレート・ガバナンスの継続的整備（リスク管理・コンプライアンス体制含む） | ・買収防衛策の非継続<br>・コーポレートガバナンス・ガイドラインに沿った整備<br>・コンプライアンス浸透に向けた教育の実施 | P.50〜 | | ・計画の実行性を高める報酬制度やサクセッションプラン等のさらなる整備<br>・BCP計画の策定<br>・国内外の子会社に対するコンプライアンスの啓発、経営理念の浸透 | | |
| | | 実効性の高い取締役・監査役会 | ・実効性評価の継続実施と改善行動 | | | ・実効性評価の継続、評価方法・プロセスのさらなる改善 | | |
| | | 情報開示とコミュニケーション | ・経営者による積極的な対話の実施<br>・株主・投資家の対話を通じていただいた意見・要望のフィードバック | | | ・個人投資家も含むステークホルダーとの対話機会のさらなる創出<br>・ESGの取り組みに関するミーティングの開催 | | |

会長メッセージ

# 「世の女性に美しくなって貰う事によって広く社会に貢献する」この変わることのないワコールの信念を次の世代へとつないでいきます。

ワコールは、今から70年前の1949年、父である塚本幸一によって創立されました。当時の日本は、和装から洋装への大きな転換期であり、また経済発展に伴い、美やおしゃれに対する女性の意識も高まりつつある時期でもありました。こうした時代背景のもと、「世の女性の“美しくありたい”という願いの実現に役立つ」という信念で、婦人洋装下着という新たな産業を日本に興したのです。

また、創立間もない時期に、「世界のワコール」を目指すという壮大な目標を掲げ、世界中の女性の美に貢献する会社になることを宣言しています。この「十年一節計画」と呼ばれる経営目標は、10年を一区切りに5節50年からなる極めて長期のものであり、当社は、第一節（1950年代）の「国内市場の開拓」から、第五節（1990年代）の「世界のワコールへ」までの道のりを着実に歩みました。1970年には、韓国、タイ、台湾に進出を果たし、その後、80年代には米国や中国の市場へも参入するなど、現地に根差した独自の海外事業を展開し、世界のワコールの礎を築き上げました。

しかしながら、グローバルカンパニーへの道に終わりはありません。今般、改めて将来に向けて目指すべき姿を定義したのは、変わることのないワコールの信念をしっかりと次の世代へとつなぎ、挑戦を続けていくためです。

世の中には今、第4次産業革命と言われるデジタル・IT技術革新の波が押し寄せています。当社グループがこれからも持続的に発展するには、これを上回るスピードとダイナミックさを持って変革を進める必要があります。そのためにも、全社員が、変化を味方につけ、新しいことに挑み続けられるよう、「“変える、やめる、はじめる”が当たり前」という風土の醸成を図ることが私の役割だと認識しています。同時に、創業者の描いた夢や精神を引き継ぐ次世代の経営人材の育成にも力を注ぎます。

私たちはこれからも、失敗を恐れない向上心と、過去の成功に甘んじない謙虚さを持って、企業価値の向上に努めるとともに、持続的な社会の実現に貢献してまいります。

2019年9月

株式会社ワコールホールディングス
代表取締役会長

塚本能交

社長メッセージ

株式会社ワコールホールディングス
代表取締役社長
安原 弘展

# 「世界のワコール」を目指して不断の前進を続け、企業価値向上に努める

## 私たちワコールが、これから向かう先

当社は2019年11月に、創立70周年を迎えます。創業者である塚本幸一が、戦後間もない混乱期の日本において、女性の洋装下着文化の創造・普及に取り組んで以来、今日まで変わらない目標があります。それは、「世の女性に美しくなって貰う事によって、広く社会に寄与する」ことです。

2019年の今、ワコールの事業は世界へと広がっています。ワコールグループは、世界50以上の国や地域で商品を販売し、22の国や地域に現地法人を擁する、女性下着のグローバルカンパニーへと成長しました。世界で働く従業員数は2万人を超え、売上高の約40%は海外です。今やワコールは、日本・アジア地域は言うに及ばず、米国、ヨーロッパ各国で、多くの女性に愛される高品質ブランドとしての評価を確立しています。

ワコールのこうした躍進は、当社が1964年の株式上場時に掲げた社是に源があります。「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」というものです。このように、「世界のワコール」を目指すという経営方針は、すでに半世紀以上前に示されていました。一方、「相互信頼を基調とした格調の高い社風の確立」は、経済的価値と社会的価値の創造を両輪に持続可能な成長を目指すことを意味しており、これはまさに、今で言うESG経営そのものです。

70年の歴史を刻んできたワコールは、これからも100年を超えて社会から存続を期待され続ける企業であるために、今新たな一歩を踏み出そうとしています。その一つが、10年、20年先を視野に入れた「世界のワコール」の再定義です。2019年6月、当社では新中期経営計画（以下「新中計」）の発表に合わせ、将来に向けた「目指す姿」を新たに公表し、そこにワコールの向かう先を示しました。

## 私たちが目指す、「世界のワコール」とは

「世界のワコール」像として、私たちは5つの「目指す姿」（P.18をご参照ください）を明確化しました。そのポイントは、世界のマーケットでワコールグループの商品やサービス、また、社会的な取り組みが常に高い信頼を得ることです。そして、先駆的な商品の開発・提供を通して、今以上に下着文化の領域を開拓し続けることです。

日用品としての存在でしかなかった下着に、新たな付加価値を加えることで、独自の下着文化を創造してきたのがワコールです。衣服の中で肌の一番近くに着けるものが下着ですが、お客さまの心までも躍るような先駆的な商品

を時代ごとに開発・提供してきたことで、女性がいきいきと輝く社会づくりに貢献してきたと自負しています。この開拓精神をもって、これからも下着文化の新たな領域を創造し、その集大成として世界のお客さまからの信頼度が、世界No.1となることが「世界のワコール」の目指すところです。

嬉しいことに、ワコールグループの従業員には、会社の「目標」や「社是」に掲げられた創業の精神が、DNAとしてしっかりと継承されています。これは、40年以上ワコールで働いてきた私自身の実感でもあります。企業にとって最大の経営資源は「人」であるとはよく言われることですが、当社もその例外ではなく、ともに働く仲間が高い共感力で結ばれているのがワコールの強みでもあります。こうした「世界のワコール」に向けて目指す姿を、私たち経営陣や従業員とともに、株主・投資家の皆さまをはじめとするステークホルダーの皆さまと共有することで、その実現に向けた歩みを加速したいと思っています。

### 「世界のワコール」の目指す姿

1. 世界中の市場で、ワコールグループの商品やサービス、また、社会的な課題への取り組みが、顧客をはじめとするすべてのステークホルダーから高い信頼を得ている
2. 事業を展開する国や地域が、増え続けている
3. グループネットワークのもと、世界的規模で連携がとれた事業展開を行っている
4. 常に先駆的な商品を世界の市場に提供し、下着文化の領域を開拓し続けている
5. グループの目標や経営理念が、全世界の従業員に浸透している

## これからの事業環境の変化は、ワコールにとってリスクか機会か

事業を取り巻く昨今の環境変化には目を見張るものがあります。国内で急速に進む少子高齢化の波、カジュアルファッションの台頭、Eコマースの急拡大、テクノロジー革新など、その一つひとつがこれからの当社にとっては、リスクにも機会にもなり得るものです。それだけに、将来の環境変化が当社のビジネスに与える影響を見極め、迅速・的確な対応を図ることが重要だと考えています。

例えば、国内における少子高齢化により、今後、女性下着市場の縮小が進むことは避けられません。しかし、当社の国内シェアは、金額ベースで20%程度、顧客数ベースでは未だ10%程度です。また、自身のからだに合った正しいサイズの下着を着けている女性は3割程度しかおらず、この先、潜在顧客の開拓を通じたシェア引き上げによる事業拡大の余地はまだまだ残されています。既存のお客さまとのより深く、広く、長い関係性を構築するとともに、一人でも多くの新しいワコールファンを増やすことで、これからも持続的な成長を実現していけると考えています。





**「世界のワコール」に向けて目指す姿を、私たち経営陣や従業員とともに、株主・投資家の皆さまをはじめとするステークホルダーの皆さまとも共有することで、その実現に向けた歩みを加速したいと思っています。**

さらに、世界に目を向ければ、一層の経済発展や女性の社会進出が見込まれる新興国や開発途上国では、下着に対する女性の意識の高まりに応じて、需要拡大が期待されます。インドやブラジル市場においてはすでにテストマーケティングを終え、拡大に向けてギアを入れ替える時期に差し掛かっています。このように日本はもとより世界のマーケットを視野に入れながら、積極果敢に取り組むことで、ワコールはさらに飛躍していくことができると確信しています。

## デジタライゼーションとパーソナライゼーションへの対応がカギを握る

デジタル化の進展などテクノロジーの革新は、人々の消費行動を大きく変えつつあり、私たちのビジネスモデルも変革を迫られています。これまで小売業の主力チャネルであった百貨店やGMSが低迷を続ける中、インターネットを活用したEコマースが急拡大しています。当社は長年、百貨店等を中心とした実店舗での販売を強みとしてきたため、ステークホルダーの皆さまの中には将来を不安視する方もおられますが、私は実店舗とEコマースは、必ずしも対立するものとは考えていません。実店舗には実店舗の良さがあります。肝心なことは、その両方の利点を組み合わせて、お客さまの利便性をどう高めていくかだと思います。

ただ、これから実店舗の役割が大きく変わっていくことは間違いありません。これまでは商品をご購入いただくだけの場所でしたが、今後は実際に商品を体験したり、どの商品が自分に合うかを販売員に気軽に相談できる場所へと変わっていくはずです。女性下着は、一人ひとりの体型やからだの特徴に応じて、きめ細かなサイズ対応が必要であり、特にワコールが提供する商品は、女性の下着に対するさまざまなニーズに対応して、独自の機能性やファッション性を備えているため、正しくからだにフィットする商品を選んでいただく必要があります。従って、これからも実店舗は大切な役割を担っていくことになりますが、「売る場」ではなく「相談できる場」として進化させるとともに、実店舗・Eコマース双方でお客さまの都合に応じて購入できる環境を整備することで、両方の存在感を高めていきたいと思います。

加えて、画一的な美の基準にとらわれず、自分の体型を受け入れようという「ボディポジティブ」のムーブメントが広がっており、お客さまのニーズは、より自分らしい美しさの実現を求めるパーソナライズ化の傾向にあります。ワコールは多様な価値観やさまざまな体型にフィットする商品を提供できる企業ですが、これまで以上にパーソナルな対応を進めていかなければ未来はありません。もはや画一的な価値観の提案は受け入れられない状況であり、これからは「みんなのワコール」ではなく、「わたしのワコール」と言われるように、一人ひとりのお客さまへのパーソナルなアプローチにより、商品の提案や提供ができる仕組みづくりを推進します。

このため当社では、それぞれのお客さまと深く、広く、長い関係性の構築を目指す独自のオムニチャネル戦略を進めています。その一環として、今後3ヵ年でデジタル技術を活用した接客システムを国内主要店舗に100台導入し、お客さま

のパーソナライズ化志向に対応していきます。「3D smart & try」と呼んでいるこの新サービスは、お客さま自身でからだを計測する「3Dボディスキャナー」と「AIによる接客サービス」を組み合わせたもので、接客のストレスなくボディサイズを計測し、最適な商品を選び出し、それを実際に試着していただくというものです。またボディサイズなどのパーソナルデータは、顧客カルテとして電子化されるため、その後はどこの店舗でも、Eコマースでもお買い上げいただくことが可能になります。検証を重ねながら、将来的にはさらに導入店舗を増やしていく計画です。

海外の主力市場である米国でも、顧客嗜好の多様化、実店舗からEコマースへの流通チャネルの変化、新たなコミュニケーション手法の台頭を背景に、近年はDNVB(デジタル・ネイティブ・ヴァーティカル・ブランド)と称される新興ブランドがミレニアル世代の支持を高めつつあります。当社が今般、米国子会社であるワコールインターナショナル社を通じて、Intimates Online社の買収を行ったのも、こうした外部環境の変化に対応するためです(Intimates Online社の概要や買収目的については、P.41をご参照ください)。

恐らくこの先、何もしなければ、これまで当社が築き上げてきた、国内での安定した事業基盤や、既存チャネルでの圧倒的な優位性は、弱みに変わるリスクがあります。そうした危機感を強く認識しながら、将来のリスク要因を事業機会に転換できるよう、挑戦を続けていきます。もちろん容易な道でないことは認識していますが、「世界のワコール」の実現に向け、不断の挑戦を続けていく決意です。

## 持続的成長を可能にする、競争資産と価値創造の仕組みとは

当社には、創業以来、築き上げてきた独自の競争資産と価値創造の仕組みがあります。私が考えるに、当社最大の資産は、当社で展開する「ブランド」に対する世界のお客さまからの信頼とご支持です。そしてその裏付けになっているものが、「品質」の高さです。当社が追求する「品質」とは、単に下着の製造品質としての耐久性や安全性などにとどまらず、女性のライフスタイルやライフステージにまで踏み込み、感性に訴えることのできる付加価値を持った商品であることを意味します。私たちは、こうした独自品質を追求することで、「美しくありたい」と願う女性を支援してきました。

そこには、当社ならではの有形・無形の資産と、これらを有機的に機能させる価値創造の仕組みがあることは言うまでもありません。例えば、商品開発に活かされている人間科学研究。当社では過去50年以上にわたり、あらゆる年代の女性延べ4万人以上の体型データを蓄積するなど、女性のからだを科学的に追求する研究を続けています。こうした研究成果は、商品の企画や設計段階で、グループ内に在籍する数百名にも及ぶデザイナーやパタンナーによって有効活用され、ワコールならではの付加価値を持つ商品の開発を可能にしています。

また、こうした人間科学データを活用し、ほかにはない機能性や心地よさ、そして美しさを実現する下着づくりを実践しても、これを生産する高度な技術がなければ意味がありません。ワコールが、自社工場による製造にこだわってきた理由が、ここにあります。ワコールグループは、これからも、私たちの一番の提供価値である独自の「品質」を守り通すために、世界各地に展開する自社工場を通じて、お客さまの信頼に応えるものづくりを続けていきます。

ステークホルダーの皆さまからは、自社工場を持つ必要性を問われることがありますが、これはワコール商品の高い品質を維持するための生命線です。確かに、技術の伝承や人材の確保は容易ではありませんが、近年ではこうして手間暇をかけて、高品質な下着を製造できる企業が消滅しつつあり、結果的に世界の中・高級下着市場におけるワコールの競争優位性が高まってきています。





当社最大の資産は、
当社で展開する「ブランド」に対する
世界のお客さまからの信頼とご支持です。
そしてその裏付けになっているものが、
「品質」の高さです。

販売面でも、ワコールグループは独自の仕組みを構築しています。ブラジャーのサイズは、バストのアンダーとカップサイズで構成されており、そこにカラーが加わるため、わずか1品番といえども膨大なSKUが存在します。ワコールが独自に磨き上げてきた「総在庫総生産総販売」は在庫を適切に管理する仕組みですが、簡単にまねできるものではありません。さらに、もう一つの提供価値がビューティーアドバイザー(BA)によるコンサルティング販売です。ワコールでは現在、全世界で8千名以上のBAが活躍していますが、当社商品の魅力をお客さまに知っていただき、自分に合った正しいサイズの下着を選んでいただくために不可欠な存在です。

加えて、こうした一連の事業を、それぞれの国や地域の実情に応じ、きめ細かに対応していることもワコールのビジネスモデルの大きな特徴の一つです。女性の体型や下着に対するニーズ、あるいは女性の価値観や美意識は、国や地域によって異なるため、世界同一の対応ができないことがこのビジネスの難しい点であり、参入障壁の高さにもなっています。当社が、日本国内以外にも、企画開発拠点や生産拠点を設けているのは、現地の女性に寄り添い、地域に根差した商品づくりを実現したいとの思いからなのです。

このようにワコールグループは、商品開発から生産、販売に至るまで、地域密着型で、ほかにはない特徴を持った事業資産を組み合わせたビジネスモデルを構築していますが、どれも経営効率や収益性の面だけから見ると、コスト要因と捉えられがちです。しかし、こうしたビジネスの仕組みが、これまでのワコールの成長を支え、ブランドに対する顧客の信頼と支持の基盤になってきました。

しかしながら、現状に甘んじるつもりはありません。成長軌道への回帰と、収益力の強化は大きな課題でもあります。これからは、一層強力に構造改革や事業効率を高めるための取り組みを推し進め、企業価値の持続的向上に全力を尽くします。また、将来に予想される事業環境の変化を機敏に捉え、常に時代に合った経営資源の配置を考え、同時にビジネスモデルの変革に挑戦していきます。

## ワコールの持続的成長に向けたロードマップ

前中期経営計画が目標未達に終わり、株主・投資家の皆さまを失望させる結果となってしまいましたが、主な要因は、改革への取り組みが甘かったことだと認識しています。

特に、業績低迷に歯止めがかからない国内子会社や事業部門の構造改革が不十分であった点は、真摯に反省しています。

当社では2019年6月、これからの3ヵ年を対象にした新中計とともに、9年後（2028年3月期）を視野にした中長期の経営目標を公表しました。2028年3月期に、海外の持分法適用会社を含め売上高3,000億円（連結売上高2,500億円、持分法適用会社売上高500億円）、営業利益率、ROEともに10%超の達成を目指すとし、加えてもう一段高い成長を目指すため、売上高3,200億円のストレッチ目標を設定しています。

新中計は、9年後の経営目標達成に向けたマイルストーンとして設定したものでもありますが、現実を直視し、改革をスピーディーに進め、国内外ともに力強い成長を示すことが、この3ヵ年に課せられた使命です。

新中計では、成果の乏しい事業やブランドの将来性を詳細に検証し、聖域なきグループ事業構造の見直しと改革を断行します。そのためにも、国内外の事業会社を統括する立場にある、ワコールホールディングスがより積極的なイニシアティブを発揮し、グループ全体の企業価値を高めるべく、攻めの成長戦略と、守りの構造改革を全体最適の視点から推進する考えです。国内の（株）ワコールについては、持続的成長と収益力の向上を図りつつ、その他の国内子会社については収益基盤の再生を図ります。海外事業については、一層の事業規模拡大と成長加速のための施策を講じます。加えて、グループ全体の経営効率を高めるため、国内外の生産・供給体制の再整備を進めます。その結果として、持続的成長力の確保、営業利益率の改善、資本効率の向上を実現し、ワコールグループの企業価値を高めていく考えです。

## ワコールが考える企業価値と資本コスト

社会の公器としての企業のありようを考えた時、企業価値は、経済的価値と社会的価値の両輪で捉えなくてはなりません。この考えは、メッセージの冒頭でお話しした、当社の社是とも通じるものです。

経済的価値の向上については、持続的な成長を遂げつつ、利益率や資本効率などを考慮した経営の実践が基本です。その上で、中長期の視点から、非連続成長を実現するための成長投資機会を、積極的に見出していきたいと考えています。当社グループが事業活動を通して社会やお客さまに提供できる価値は「美」や「快適」、「健康」にほかなりませんが、それらをキーワードに、Eコマース事業の強化やブランドポートフォリオの拡充といった、新しい事業への取り組みに向けて、積極的に新規投資を検討していく考えです。

資本政策については、資本コストを上回る6%以上のROE達成を必須とします。当社は自社のコストを5%台後半と認識しており、最低でもこれを上回るROEを達成することは、株主・投資家の皆さまに対する最低限の責務であり、企業価値を向上させる必須要件の一つと認識しています。現状、まだまだ満足できるレベルにはありませんが、収益力の改善と総資産の圧縮などバランスシート経営の推進で、一段のレベルアップを図ります。また自己資本についても、これ以上膨らむことがないよう、将来への成長投資を優先しつつ、安定的な配当や自己株取得の促進で、適宜コントロールしていく方針です。

残念なことに、当社のPBR（株価純資産倍率）は、このところ1倍割れを続けています。この状況を打開するには、何よりも先に述べたように収益力／収益率の改善を図るとともに、ステークホルダーの皆さまに当社の将来性に期待を持っていただけるようなビジョンや戦略をより明確に打ち出していくことが必要だと強く認識しています。企業価値向上を可能にするワコールグループの経営資産をしっかりアピールして、これらの有効活用に向けた取り組みを加速していく考えです。

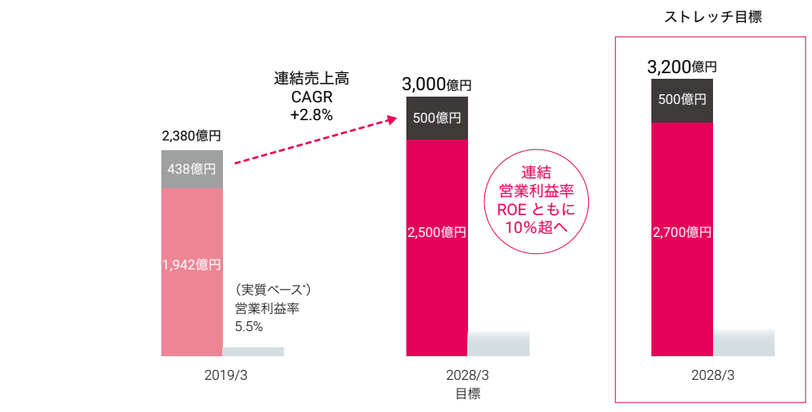
一方、社会的価値については、ESGに配慮し、人や環境に優しい経営を推進していきます。当社の事業は、世界中の女性が自分らしい美しさを表現し、いきいきと生きられる社会づくりに貢献するなど、本業が豊かな社会づくりにつながっています。当社は、これからも「美」や「快適」、「健康」に関わる課題を解決する、女性にとって「価値」ある存在でありたいと思っています。

また、商品の企画・開発から材料調達、生産、販売まで、自前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にとって、最大の経営資源は「人」です。働きがいと働きやすさを両立する環境整備を進めるとともに、仕入れ先やお取引先とも緊密な連携を築き、「人権」、「労働慣行」、「環境」、「倫理」などの面でも、社会的な要求事項をともに遵守・尊重していきます。

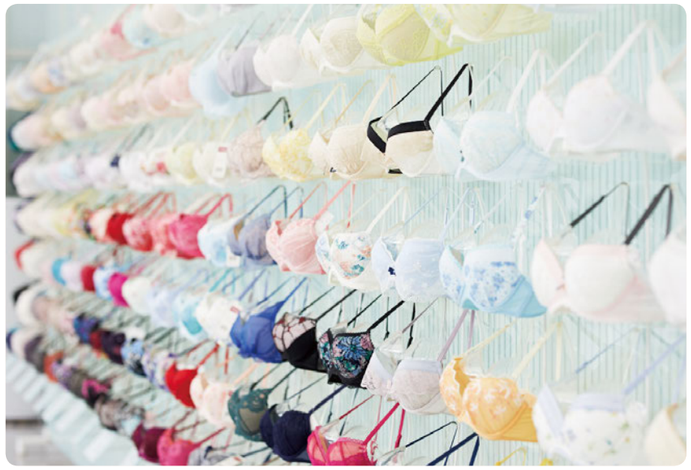
私たちワコールは、これからも創業来の社是でもある「世界のワコール」を目指して不断の前進を続け、すべてのステークホルダーの皆さまの期待にお応えできるよう企業価値の向上に努めてまいります。

2019年9月

中長期的なロードマップ




* 無形固定資産の減損損失、有価証券・投資評価損益を考慮しない数値



# 前中期経営計画（2017年3月期～2019年3月期）総括レビュー

## 基本方針

| | |
|---|---|
| 国内事業の収益確保 | ● 魅力ある、付加価値の高い新製品の開発を継続<br>● 卸売事業の生産性向上、小売事業の収益性改善<br>● お客さまの利便性を高める独自のオムニチャネルサービスの構築 |
| 海外法人のさらなる成長 | ● 商品の付加価値を高める企画開発体制の強化<br>● 地域間の商品企画や生産管理の連携<br>● 世界の各地域で加速するEC市場への対応力の強化<br>● グローバルサプライチェーンを活かした優位性の高い材料開発 |
| グループシナジー発揮と競争力強化 | ● 各社が抱える経営課題に対処<br>● 各社が持つ強みを相互利用し、全体としての競争力を向上 |
| 事業ポートフォリオ拡大への挑戦 | ● 当社が持つ有形・無形の強みを活かして、事業ポートフォリオを拡大 |
| グループ経営基盤の整備 | ● 社会の要請・期待が何であるかを常に問い続け、経営に反映 |

↓

収益性の向上
事業効率の向上 ⇄ 資本政策 ⇄ 株主還元

## 前中期経営計画期間の成果と課題

| | 成果 | 課題 |
|---|---|---|
| （株）ワコール／国内連結子会社 | ● 国内卸売偏重の事業モデルからの脱却と再構築<br>● 組織再編・販売慣習見直しによる経営効率向上<br>・過去最高の売上利益率を達成（返品削減、セール販売縮減）<br>・小売事業のブランド価値向上による収益性の強化<br>● デジタル技術による次世代接客サービスの実用化準備完了<br>・3Dボディスキャナー、AI（人工知能）を活かした接客サービス開発 | ● 従来型の事業モデルの改革（ピーチ・ジョン、ルシアン、Ai（アイ）、「CW-X」の競争力改善）<br>● 競合が追随できないオムニチャネル政策の実行<br>● ブランドや商品構成の削減・最適化 |
| 海外事業 | ● 欧米、中国で柱となる第2ブランドが成長（「elomi（エロミ）」、「ピーチ・ジョン」）<br>● 積極的なECチャネル開拓による成長力の加速 | ● 国内外の垣根を取り払った付加価値の高い新製品の導入<br>● 国や地域特性を見据えた、主要な他社ECサイトとの連携や、自社ECサイトの強化<br>● 事業規模の小さな国の強化に向けた成長投資と事業基盤の整備<br>● 競争優位性あるバリューチェーン構造・サプライチェーン網のグループ規模での再構築 |
| ESG対応<br>資本政策 | ● 製造委託先との協働によるCSR調達運用開始<br>● 買収防衛策の非継続<br>● 総還元性向100%超の実行<br>● 働き方・休み方改革による「働きやすさ」の環境整備 | ● 多様な価値観を否定しかねない広告表現による炎上リスク<br>● 顧客情報管理のさらなる強化<br>● 政策保有株式の縮減<br>● 多様な人材によるインクルージョン組織体制の整備 |





## 前中期経営計画（2017年3月期～2019年3月期）の振り返り

### 連結

（億円）

| | 2017/3 | 2018/3 | 2019/3 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 実績 | 実績 | 実績 | 実質ベース*2 | 目標数値（2016年5月発表） | 目標差 |
| 連結売上高 | 1,959 | 1,957 | 1,942 | | 2,150 | –208 |
| 営業利益*1（営業利益率） | 103（5.3%） | 115（5.9%） | 49（2.5%） | 107（5.5%） | 150（7.0%） | –101（–4.5ポイント） |
| 当社株主に帰属する当期純利益 | 125 | 97 | 3 | 96 | 110 | –107 |
| ROE | 5.5% | 4.2% | 0.2% | 4.2% | 5%以上 | |

*1 2019年3月期より、期間年金費用及び期間退職後給付費用のうち勤務費用以外の構成要素をその他の収益・費用として計上。上表は、この適用による遡及修正を反映。
*2 無形固定資産の減損損失、有価証券・投資評価損益を考慮しない数値

### 要因

**売上高：208億円の未達**
（為替影響を除くと188億円未達）

① 国内連結子会社3社（ピーチ・ジョン、ルシアン、Ai）の不振（3社合計の目標差 –91億円）
② （株）ワコールの小売事業での収益重視への方針転換（目標差 –47億円）
③ （株）ワコールの卸売事業の低迷（目標差 –36億円）

**営業利益：101億円の未達**
（会計基準変更、減損影響を除く実質ベース：32億円未達）

① 米国会計基準の会計方針変更による影響（影響額 –11億円）
② 国内連結子会社3社の売上不振の影響（3社合計の目標差 –22億円）
③ ピーチ・ジョンなどの無形固定資産の減損損失計上（影響額 –58億円）

→ 減損損失の影響除く実質ベースの営業利益率は5.5%
→ 減損損失及び有価証券・投資評価損益の影響を除く実質ベースのROEは4.2%水準

### 子会社

**売上高**（億円）

| | 2019/3 実績 | 目標数値（2016年5月発表） | 目標差 |
|---|---|---|---|
| （株）ワコール | 1,024 | 1,100 | –76 |
| ピーチ・ジョン（PJ） | 105 | 132 | –27 |
| 七彩 | 94 | 101 | –7 |
| ルシアン | 63 | 95 | –32 |
| Ai（アイ） | 42 | 73 | –31 |
| ワコールインターナショナル（米国） | 185 | 194 | –9 |
| ワコールヨーロッパ | 141 | 162 | –21 |
| 中国ワコール | 116 | 113 | 3 |
| 合計 | 1,770 | 1,970 | –200 |

**営業利益**（億円）

| | 2019/3 実績 | 目標数値（2016年5月発表） | 目標差 |
|---|---|---|---|
| （株）ワコール | 51 | 52 | –1 |
| ピーチ・ジョン（PJ） | –2 | 8 | –10 |
| 七彩 | 3 | 5 | –2 |
| ルシアン | –4 | 3 | –7 |
| Ai（アイ） | –3 | 2 | –5 |
| ワコールインターナショナル（米国） | 21 | 22 | –1 |
| ワコールヨーロッパ | 14 | 14 | 0 |
| 中国ワコール | 9 | 10 | –1 |
| 合計 | 89 | 116 | –27 |

### 要因

**（株）ワコール**

**売上高：76億円の未達**
**卸売事業：**閉店影響、プラジャー以外の商材苦戦
**小売事業：**収益性を重視した事業構造の変革に方針転換

**営業利益：1億円の未達**
**小売・WEB販売事業：**収益性は改善も、店舗賃貸料、物流費などの経費が上昇

**国内連結子会社4社**
**（ピーチ・ジョン、七彩、ルシアン、Ai）**

**売上高：97億円の未達**
消費者ニーズの変化に対応できず、低迷

**営業利益：24億円の未達**
減収で売上利益減少

**海外子会社3社**
**（米国、ヨーロッパ、中国）**

**売上高：27億円の未達**
**米国：**百貨店低迷、「CW-X」事業の伸び悩み
**ヨーロッパ：**為替影響、百貨店の伸び悩み

**営業利益：2億円の未達**
**米国：**「CW-X」事業の減収影響
**中国：**原価率の低減が目標に及ばず

# 新中期経営計画（2020年3月期～2022年3月期）

当社では、中長期的な将来像として掲げる「グループとして世界のワコールを目指す」の実現に向け、2020年3月期から新たな3ヵ年の中期経営計画が始動しています。経営資源やグループのネットワークを最大限に活用し、常に先駆的な商品が提供できる仕組みの強化や下着文化の領域の開拓に一層注力することで、世界のステークホルダーから高い信頼を獲得する企業へと進化します。

将来像

## グループとして世界のワコールを目指す

**中長期的な事業目標（2028年3月期目標）**

| グループ売上高 | 連結営業利益率・ROE |
|---|---|
| 3,000億円の達成<br>（海外合弁会社を含むグループ売上高） | 10%の実現 |

**新中期経営計画の位置づけ**

## 現実を直視し、将来需要を見極め、果敢に改革を行い、成長にこだわる

**基本方針と重点戦略**

| 基本方針 | 重点戦略 |
|---|---|
| 1. 国内外ともに力強い成長軌道を示す<br>2. 成果の乏しい事業やブランドの成長性を検証し、聖域なきグループ事業構造の見直しと改革を進める<br>3. 経済的価値と社会的価値の双方を向上し、企業価値を高める | 1 事業施策<br>● （株）ワコールの持続的成長と収益力向上<br>● 国内連結子会社の再生<br>● 海外事業の拡大・成長<br>● グループ生産・供給体制の再整備<br>● 事業ポートフォリオ拡大・新規事業への挑戦<br>2 社会的価値の向上（ESG課題への取り組み）<br>3 資本コストを意識した経営 |

収益率の改善と資本効率の向上を実現すると同時に、
適切な株主還元、政策保有株式の縮減を行い、適正な資産バランスを築く

**定量目標**

| | 連結売上高 | 営業利益（営業利益率） | 当社株主に帰属する当期純利益 | ROE |
|---|---|---|---|---|
| 2022年3月期 目標値 | 2,100億円 | 140億円 (6.7%) | 120億円 | 6% |
| 2020年3月期 計画値 | 2,000億円 | 110億円 (5.5%) | 90億円 | — |
| 2019年3月期 実績 | 1,942億円 | 49億円 (2.5%) | 3億円 | 0.2% |

注：経営計画数値には、米国会計基準の改正に伴い、その他の収益・費用として損益計算書に計上する必要がある有価証券・投資評価損益による業績の変動影響は織り込んでいません。





**重点戦略の概要**

| | 重点戦略 | 中核課題 | 具体的な取り組み |
|---|---|---|---|
| 1 | （株）ワコールの持続的成長と収益力向上<br>▶ P.34 | 商品企画、生産、コミュニケーション、販売といった、すべての事業活動を通して、一人ひとりのお客さまと「深く、広く、長く」つながる関係を築くことで、ブランド価値を高め、確かな成長を実現 | ● 世界屈指のからだとこころ（嗜好）のデータを保有・活用する企業へ進化<br>・独自のオムニチャネル戦略店舗の全国展開、サービス基盤の強化<br>・パーソナルデータをもとにした新商品・サービスの創出<br>● 卸売事業における商品・グループの縮減、百貨店との取引条件の見直し<br>● 企業ブランド向上に向けたコミュニケーションの強化<br>● アウトプットを高める「働き方・休み方改革」の推進<br>● 働きがいを高める人事施策の推進 |
| | 国内連結子会社の再生<br>▶ P.38 | 従来型の事業モデルからの脱皮と改革の実行 | **ピーチ・ジョン：**若年層の消費行動と時流の変化を捉え、大胆なECフォーカスを実行<br>**Ai：**水着と下着を融合させ、大人の女性から支持を獲得できる、付加価値の高い「San-ai Resort」ブランドを確立<br>**ルシアン：**粗利向上にこだわった事業領域の選択と集中を実行。量販店との協働による新しい事業モデルの開発や、海外へのOEM供給の開始<br>**七彩：**付加価値のあるマネキン商品を開発すると同時に、工事事業において新規顧客を開拓 |
| | 海外事業の拡大・成長<br>▶ P.40 | EC事業の強化 | **米国：**百貨店におけるシェアNo.1の維持とシェア向上に加えて、新しい流通チャネルや事業機会の開発に着手。コスト構造の変革に取り組みながら、米州売上高300億円の礎を固める<br>**ヨーロッパ：**得意なフルフィギュア（豊満体型）商品開発の強化、国や地域、チャネルの特性に応じたブランドポートフォリオ・マーケティングの拡充を進め、安定的な成長と利益創出を実現<br>**中国：**日本との連携を高めたブランディング、マーケティングをEC市場で強化し、若い世代など、未開拓顧客層の獲得を進める。併せて、高成長を持続できる事業基盤の整備を実行 |
| | グループ生産・供給体制の再整備 | ● ブランドや地域事業の垣根を越えて、競争力ある製品・材料が供給できる体制の構築を目指し、グループ規模での横断的な生産管理体制を確立<br>● 将来の海外事業の成長を見据えた最適な供給体制の構築（ASEANの生産キャパシティの拡大、ドミニカの生産能力の強化 など） | |
| | 事業ポートフォリオ拡大・新規事業への挑戦 | ● 事業領域の「選択と集中」を意識し、中長期の視点で、非連続成長を実現するための成長投資を実施 | |
| 2 | 社会的価値の向上（ESG課題への取り組み）<br>▶ P.42 | 人権、倫理、多様性を基盤にした活力ある風土づくり | ● CSR調達への取り組み強化（継続的改善と対象範囲拡大）<br>● 多様な価値観を尊重した広告表現の制作意識の向上<br>● 世界各地でのプレストケア課題への支援<br>● 「働きがい」と「働きやすさ」の両立<br>・多様な働き方を実現する環境の整備<br>・ダイバーシティ&インクルージョン推進による新しい価値創出 |
| | | 地球環境や地域社会との共生 | ● 包装材等での脱プラスチック対応の推進<br>● 売れ残り商品廃棄の縮減<br>● スマートファクトリー化による生産段階での資源ロス削減<br>● 京町家・町並みの保存と地域社会の価値向上 |
| 3 | 資本コストを意識した経営<br>▶ P.28 | • すべてのステークホルダーに対する価値配分の最適化<br>• ROE向上を通じた株主価値の向上<br>• 健全かつ適正なバランスシート経営への変革<br>• 株主還元策の充実 | ● 将来成長への投資と株主還元の充実<br>・資本コストを上回るROE 6%の達成<br>・総還元性向100%の維持<br>・政策保有株式の縮減（目標：3割縮減） |

財務担当役員メッセージ

# 経営理念の実践を通じて社会に貢献し、ステークホルダーに確かな「価値」を提供する

株式会社ワコールホールディングス
常務取締役 経営企画部長
**宮城 晃**

**企業価値の持続的向上に向けて**

**～「相互信頼」というものは、そんなにややこしいことではない。ほかの言葉で言い換えれば、ワコール社員全員が、ワコールの人々、社会の人々に信頼される人間になればいい、ということである～**

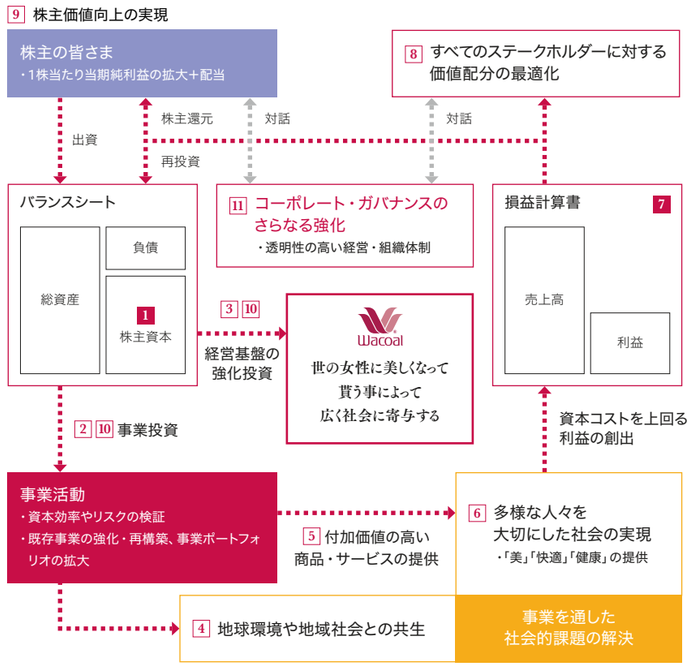
これは創業者の塚本幸一が、自身の経営信念であり、社是にも記載されている「相互信頼」という言葉を社員にわかりやすく説明したものです。ワコールの存在価値を高めるためには、すべてのステークホルダーから信頼される会社であるべきということを創業者は社員に繰り返し伝えてきました。

私たちはワコールを取り巻く社会やすべてのステークホルダーからの支持の総和、つまり「相互信頼」の総和こそが、企業価値であると認識しています。「世の女性に美しくなって貰う事によって、広く社会に寄与する」という経営理念の実践を通して、すべてのステークホルダーからの信頼を高め、その総和を継続的に大きくすることで、企業価値の向上につなげていきたいと思います。

**当社の価値創造プロセス**

当社では、企業価値向上に向けて、成長や経営基盤強化のための投資を積極的に行うことに加えて、環境や社会との共生に向けた取り組みも強化しています。特に事業活動を推進する上で最も重要な経営資源である「人」への投資は、当社の中長期的な成長には必要不可欠です。継続的に付加価値の高い商品・サービスの開発や提供を行い、その結果として、安定的に「資本コストを上回る利益」を創出します。同時に、価値創造プロセスを高い水準で維持・向上させるガバナンスの整備に取り組むことで、持続的な企業価値向上を実現する考えです。

持続的な企業価値向上に向けた資源配分の考え方




**持続的な企業価値向上を実現するサイクル**

1. **株主の皆さまからお預かりした資金**
2. 国内外での製造・販売、買収などの事業投資
3. 人材開発、研究開発、IT等の経営基盤強化
4. 地球環境や地域社会との共生
5. 付加価値の高い商品・サービスの提供
6. 多様な人々を大切にした社会の実現（事業を通した社会的課題の解決）
7. **資本コストを上回る利益の創出**
8. すべてのステークホルダーに対する価値配分の最適化
9. 株主価値向上の実現
10. さらなる企業価値向上に向けた資源の再配分

**事業サイクルが適正に循環しているかを検証する**

11 ガバナンスのさらなる整備

## ROE6%の達成に向けた利益の創出

新しい中期経営計画（以下「新中計」）では、資本政策に関して3つの基本方針を掲げています。

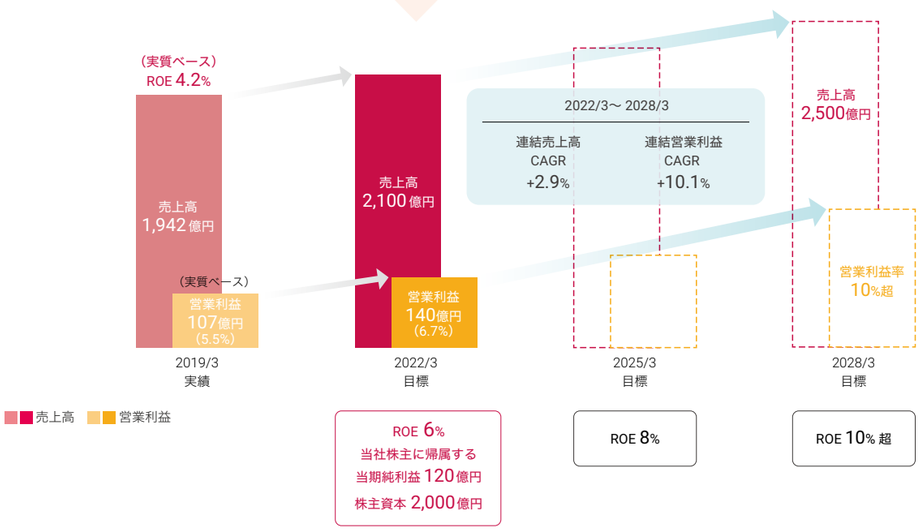
資本政策の基本方針

1. ROE向上を通じた株主価値の向上
2. 健全なバランスシートの維持（株主資本の水準）
3. 株主還元策

第1は、収益性と資産効率の改善によるROEの持続的向上です。当社の資本コストは現在5%台後半と認識していますが、これに対し2019年3月期のROEは、減損影響等を除く実質ベースで4.2%にとどまっています。同時にPBRについても、1倍割れの水準となっており、新中計で策定した成長戦略を実現し、資本コストを上回る水準へROEを改善することが喫緊の課題です。新中計最終年度の2022年3月期にはROEを6%台に高め、長期的に10%超の水準に導くことを財務目標としています。

ROEは「収益性（利益率）」「資産効率（総資産回転率）」「レバレッジ」の3つの要素で構成されますが、いわゆる伊藤レポートにおいても、「日本企業の低ROEは売上高利益率、つまり事業の収益力の低さによるところが大きい」と指摘される通り、「収益性の改善」が当社のROE改善にとって一番インパクトが大きいと考えています。そのため、ROE目標の達成に向けた重要指標として「営業利益率」を選択し、2019年3月期実績の5.5%（減損影響を除く実質ベース）を、新中計最終年度に7%前後に、長期的には10%超に引き上げていくことを計画しています 。

新中期経営計画 計数目標








## 国内（（株）ワコール、国内子会社）：営業利益率の向上

（株）ワコールのビジネスは、従来、百貨店や量販店への卸売事業が最大のウェイトを占めていましたが、消費スタイルの変化に伴い、直営店やEコマースの構成比が高まっています。前中計期間においては、組織再編による卸売事業の経営効率化と小売事業の収益性向上に取り組み、改善を進めることができました。

新中計の収益性改善策の一つとして、従業員一人当たりの生産性向上に努める考えです。具体的には、バックオフィスを中心に業務プロセス改革を推進し、内勤者一人当たりの営業利益額を現在の1.3倍程度に引き上げます。またビューティーアドバイザー（当社販売スタッフ）においても、品出しやたな卸など付随的な店舗業務の効率化に努め、一人当たりの売上を改善する計画です。さらには、商品グループや品番数を圧縮し、生産・技術開発コストの削減や在庫回転率の改善を進めていきます。

中長期的には、デジタライゼーションの取り組みが利益率改善のカギを握ると考えています。現在進めている顧客データの電子化や、3Dボディスキャナーや接客AI（人工知能）による新接客サービス「3D smart & try」の導入は、競合が追随できない付加価値の提供だけでなく、業務の効率化・省力化や返品率の改善といったコスト削減への貢献効果も期待できます。早期に成果が出せるよう、検証を進めていきます。

他方、前中計期間に目標数値を大きく下回った上に、2019年3月期に営業損失に転落した国内子会社群は、従来型の販売・マーケティングのあり方が通用せず、事業モデル自体を改革すべき転換期に来ています。抜本的な事業改革に取り組むことで、新中計期間の前半において恒常的な営業黒字化への道すじをつける考えです。

## 海外：高い営業利益率の維持

海外の営業利益率の水準については、取引条件や商慣行の違いなどを反映し、地域ごとに差異があります。欧米では10%を超える高い営業利益率を確保しており、日本と同様に百貨店の直営売場にスタッフを定着させる販売方式を採用する中国については、Eコマース事業の急速な拡大を原動力に、6%台まで営業利益率は改善してきています。

一方で、海外の主要市場のすべてで百貨店業態の衰退が進んでおり、前中計期間では、米欧中ともに売上高の純増金額は、Eコマース事業合計が実店舗の合計を上回りました。新中計期間においても、その傾向は一層加速するものと考えており、Eコマース事業の強化の成否が海外事業成長の大きなカギとなります。

従って、新中計の3ヵ年では、将来の力強い成長の実現に向けてEコマース投資を優先させる計画です。主要取引先とのアライアンス強化、自社のサイト改編、積極的な広告投資を行うほか、事業モデルのEコマースシフトに向けてオフィスや物流倉庫、基幹ITシステムといった事業基盤の再整備を各国で推進します。これら一連の成長投資を優先させつつも、営業利益率は現状の水準を維持する計画です。

## 営業利益率の向上：グローバル視点での最適追求

当社のグローバルビジネスは、企画・生産・販売とも、国や地域ごとの体制で進めていますが、高付加価値製品を効果的に供給する工場の適切な配置や、タイの材料工場の活用拡大、中国やインドといった成長市場に向けた供給体制の整備が、今後の課題として挙げられます。

新中計では、将来的なグループ全体の経営効率の向上を見据え、ブランドや地域事業の垣根を越えて、競争力ある製品や材料を供給できる生産管理体制のあり方の検討を開始します。事業ごとの将来需給を見極めながら、最適な供給能力を見据えた工場体制に再編を進めていく予定です。

また、一部の高付加価値製品について、日本、中国、アジア各国との連携によりブランディングやマーケティングを強化する取り組みをスタートしています。「GOCOCi（ゴコチ）」などの快適性を重視したブラジャーは、フィットの許容範囲が広い分、体型の違いを超えた横展開が可能です。これにより、例えば若年層への訴求に課題を抱えた中国ビジネスに対し日本の人気商材を導入することで、市場開拓が一気に進むといった展開が期待できます。“Think Globally, Act

Locally”を進化させ、各国の結びつきを深くする取り組みを推進することで、グローバルレベルでの事業効率の向上に努めます。

**総資産の圧縮を進め、**
**健全かつ適正なバランスシート経営へ変革**

資本政策に関する基本方針の第2は、健全なバランスシート（以下「B/S」）の維持です。すなわち、事業活動に伴うリスクに対応し、必要な設備投資・成長投資を実施できるだけの株主資本を保持することです。

当社のB/Sをめぐる最大の問題は、長年の内部留保の蓄積で、政策保有株式が総資産の2割を占めるに至ったことです。政策保有株式の圧縮は最優先の課題と捉えており、新中計期間中に全体の3割に当たる200億円以上を売却する計画です。併せて、商品の品番数縮減などにより、在庫水準の圧縮も図る方針です。

第3は、株主還元の一層の充実です。ただし、その際、成長投資の原資を確保した上で、フリー・キャッシュ・フローの水準にも留意することが前提です。

以上の3つの基本方針に基づく新中計3年間の資金計画は、以下の通りです。

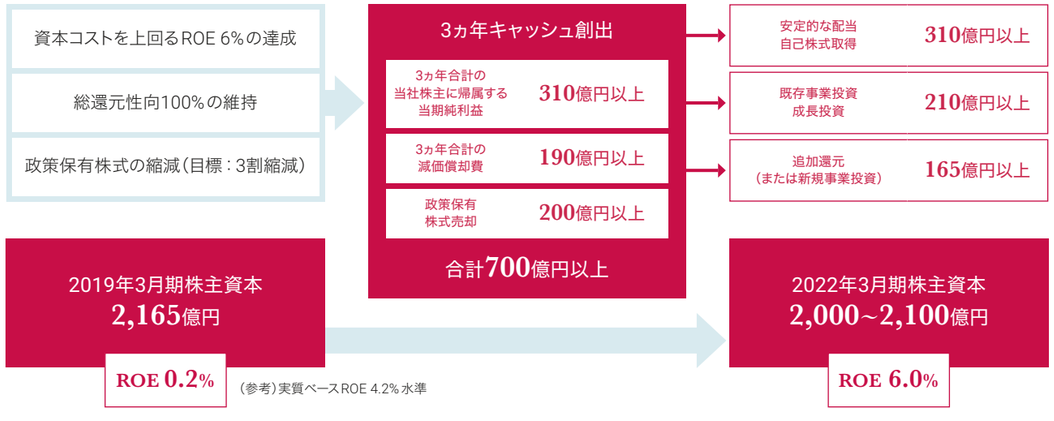
まず、キャッシュインにおいては、事業活動を通した収益性の向上と運転資本の圧縮に努めることにより、3ヵ年累計のキャッシュ・フローの増加を500億円以上（当社株主に帰属する当期純利益310億円以上、減価償却費190億円以上）と見積もっています。前述の政策保有株式売却と合わせると、合計で700億円以上のキャッシュ創出となります。

他方、キャッシュアウトの面では、まず国内外のITシステム更新、Eコマース構築への投資など、継続的設備投資に210億円を充当します。次に株主還元については、安定配当と機動的な自己株式取得により310億円程度を実施し、総還元性向100%を維持します。

最後に政策保有株式売却による200億円のキャッシュは、追加の株主還元に充てる計画ですが、ROE目標に見合った投資利益率が期待され、「非連続の成長」を可能にする投資案件があれば、そちらを優先することになります。以上はすべて自己資金で賄う方針ですが、投資案件に関しては、必要に応じて負債の活用なども検討していきます。

これらの取り組みにより、2022年3月期末の株主資本は、2,000～2,100億円の水準となる見通しです。極力自己資金を活用することで総資産の増加を抑制しつつ、自己資本の縮減を着実に実施します。同時に、在庫回転率の向上に努め、たな卸資産額の増加を最小限に抑えます。事業拡大を確実に捉えるための水準をキープしつつ、収益性に優れた「筋肉質な体質」を兼ね備える最適なバランスシートの実現に向け、取り組みを加速していく決意です。

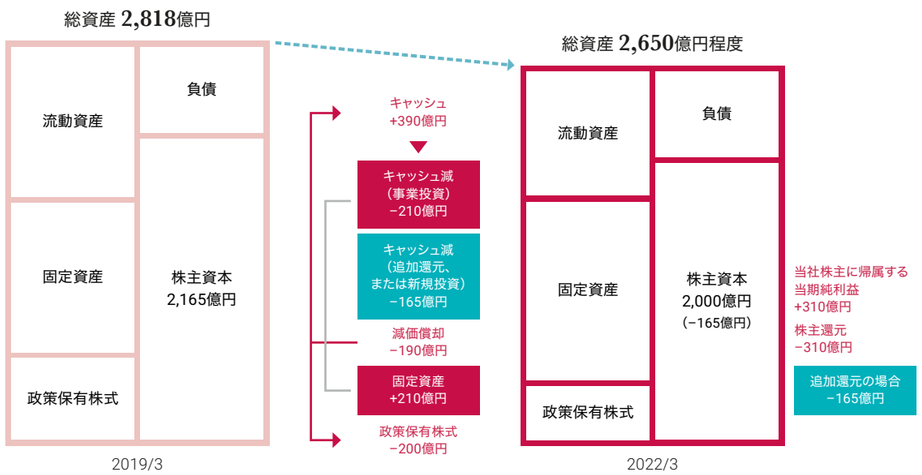
資本効率の向上と株主還元の充実








最適なバランスシートのイメージ（2022年3月期）




注：2020年3月期より、米国会計基準の改定に伴い、リース取引における会計処理の変更が予定されています。これにより、固定資産と負債の増加影響が生まれますが、上記の概念図では考慮していません。

**新たな成長ステージへ**

当社では新中計策定と併せて、9年後の2028年3月期に向けた目指す姿を公表しています。すなわち、持分法適用会社（海外合弁会社）との合計売上高を3,000億円、営業利益率とROEをともに10%超に引き上げる計画です。

国内下着事業の先行きについては、悲観的な意見もある中、私の見方は異なります。確かに業界の整理統合は進み、販売チャネルも様変わりしているかもしれません。例えばこれまでであれば、実店舗の閉鎖はそのまま顧客の喪失を意味していました。しかし今は、Eコマースやオムニチャネルの本格稼働などパーソナライゼーションへの取り組みにより、私たちはお客さまとの絆を新たにし、双方向に深く、広く、長くつながることを志向しています。こうした関係性構築への挑戦は、新たな成長ステージに到達するだけでなく、新たなワコールの姿をお客さまに知っていただく絶好の機会です。また、ワコールが培ってきた強みをさらに進化させていくことで、ますます多様化するお客さまの嗜好、女性の社会進出に伴う新たなニーズ、誰もが願う健康や自己実現への想いに応える続けることが可能になります。

新中計の3年間は、こうした未来を私たちの手元に引き寄せる重要なステップです。事業面ではグローバル最適を徹底し、各地域・チャネルで確かな成長を実現します。また、財務戦略においては、資本コストを上回る利益の創出と企業価値の持続的向上により、早期にPBR1倍割れの状況からの脱却も目指していきます。創立70年のこの節目の年に、新たな成長ステージへの進化に挑む当社に、ご指導・ご支援のほどよろしくお願いいたします。

2019年9月

事業施策と目標

# （株）ワコールの持続的成長と収益力向上

新中期経営計画において、（株）ワコールが目指すべき姿は、「すべての事業活動を通して、一人ひとりのお客さまと『深く、広く、長く』つながる関係を築き、ブランド価値を高め、確かな成長を実現する」ことです。

厳しい市場環境がある反面、当社にとって機会と捉えられる動向も目立ってきており、前中計から取り組む新たな流通チャネル政策の実行を通して、No.1ブランドとしてより盤石な市場の評価を確立し、売上高の年平均成長率2.5%程度の実現を目指します。同時に、組織生産性の最大化を図ることで、2022年3月期には営業利益率6%以上の達成を目指します。

## 事業環境

### リスク

- 百貨店や量販店の業態転換、不採算店の閉鎖進行
- インナーウェアの競合として、高まるグローバルSPAの存在感
- 安価なアイテムの拡散
（ナイトウェア、メンズアンダーウェア、ニット肌着、ベビー・キッズ）

### 機会

- 快適性の追求型商品によるブラジャー市場の活性化
- デジタル技術やカスタマイズウェアを背景にしたサイズ意識の高まり
- オリンピック開催によるスポーツへの関心向上
- 健康寿命を延伸したいマチュア世代ニーズの上昇

### 前3ヵ年の成果

- 卸売事業の経営効率向上
  - ・組織体制の再編完了
（間接バックオフィス部門の効率化、セールス・店頭販売員配備の機動性向上）
  - ・返品削減による評価損減少、閉店に伴う低採算店の淘汰
- 小売事業の収益性改善
  - ・売上利益率の大幅改善
（セール販売の削減、ショップブランド横断型共通商品比率の向上）
  - ・店舗損益の改善（赤字店舗ゼロの取り組み）
- オムニチャネル戦略基盤の構築への成長投資を実施、実用化準備の完了
  - ・一元化した情報管理システムの稼働
（在庫、商品、顧客購買データの統合）
  - ・3Dボディスキャナー、AI（人工知能）を活用した次世代接客サービスの開発

### 新3ヵ年に向けた課題

- 顧客サービスをデジタル技術で進化させた、競合が追随できない流通チャネル政策の実行
- インナーウェア以外の重点市場攻略に向けた、ブランドと商品、チャネル構成の最適化
  - ・カテゴリー戦略再構築（レディーススポーツ、メンズアンダーウェア、シューズ、ナイトウェア、ジュニア向け商材）
  - ・インナーウェアのブランドポートフォリオ再構築、品番数の削減
  - ・ロイヤルカスタマーの育成
  - ・百貨店事業の収益性低下
- 生活・服飾・下着の文化や美（感性）を提案する事業の低採算性
  - ・期限を定めた早期の黒字化実現、建設的なエグジット計画の策定

| 事業戦略の方向性 | 商品企画、生産、コミュニケーション、販売といった、すべての事業活動を通して、一人ひとりのお客さまと「深く、広く、長く」つながる関係を築き、ブランド価値を高め、確かな成長を実現する |
|---|---|

## 事業目標

1. No.1ブランドとして、より盤石な市場評価の確立
2. 持続的な売上高の成長回帰を実現（売上高 CAGR 2～2.5%）
3. 組織の生産性最大化による安定的な利益成長の実現（営業利益率6%超の達成）





## KPI

（億円）

| | 2019/3実績 | 2022/3（計画） |
|---|---|---|
| 売上高 | 1,024 | 1,102（CAGR+2.5%） |
| 営業利益 | 51 | 67（CAGR+9.5%） |
| 営業利益率 | 5.0% | 6%超 |

## 主要事業KPI

| | 2019/3実績 | | 2022/3（計画） |
|---|---|---|---|
| 卸売事業 | 823.5億円 | CAGR +2.2% | 880.0億円 |
| 小売・WEB事業 | 246.2億円 | CAGR +8.6% | 315.5億円 |
| 合計* | 1,069.6億円 | CAGR +3.8% | 1,195.5億円 |

* 卸売事業と小売・WEB事業を合算した数値であり、消去・調整額等は含んでいません。

## 重点戦略

### イノベーション（ONLY ONE 戦略）

- 世界屈指のからだとこころ（嗜好）のデータを保有・活用する企業へ進化（P.36）
  - ・独自のオムニチャネル戦略店舗の全国展開
  - ・パーソナルデータをもとにしたカスタマイズウェア事業、健康サポート関連事業の実現

### 市場攻略（NUMBER ONE 戦略）

- 卸売事業における商品ブランド・グループの縮減、百貨店との取引条件の見直し（選択と集中）
  - ・ブランド定義を見直し、1グループ当たりの力を強化（グループ数：2割削減）
  - ・百貨店での商慣習や取引条件を見直し、収益力を改善
- 「ワコールのからだへの想い」を伝える企業ブランドコミュニケーションの強化
  - ・サイズの重要性啓発、下着の価値向上
  - ・導入世代（10代）・マチュア世代（50～60代）の支持獲得
- チャネル別、インナーウェア以外の商品別に、特性を活かした強化策を実行し、成長力を底上げ

| インナーウェア・チャネル別強化策 | | インナーウェア以外の商品群強化策 | |
|---|---|---|---|
| 百貨店 | プレステージ、セミオーダーブラジャー強化による「ワコール」ブランド価値向上 | CW-X | 「スポーツブラ」を軸にした女性ユーザー獲得 |
| 量販店 | 快適性ブラジャー展開強化によるセルフ店の売上拡大 | ナイトウェア | 「睡眠科学」ブランドの付加価値向上 |
| 直営店 | ブランド認知を高める積極的な宣伝販促実施 | ジュニア向けインナーウェア | 「プリリ」ブランドの認知度拡大による導入世代獲得 |
| 自社EC | 百貨店、専門店との連携を強化するアプリ開発 | メンズアンダーウェア | ブランドの統合による事業効率向上 |
| | | シューズ | ビジネスパンプスの継続強化 |

### 経営基盤の強化（ALL FOR ONE 戦略）／投資領域・構造改革

- アウトプットを高めるための「働き方・休み方改革」の推進
（内勤者、ビューティーアドバイザー一人当たり生産性の向上）
- 商品の付加価値向上（新規の材料開発や製造技術）
- 材料廃棄や物流コスト削減
- 全社在庫の最適化の実現
- 文化や美（感性）を提案する事業の採算性改善

特集 ワコールのイノベーション戦略

# お客さま一人ひとりとより「深く、広く、長く」つながるために

(株)ワコールでは、2022年3月期までの3ヵ年を世界屈指のからだとこころ(嗜好)のデータを保有・活用する企業へ変貌する期間と位置づけ、多様化するお客さまの購買行動の変化に柔軟かつ迅速に対応するため、デジタルテクノロジーによる店舗サービスの革新や、店舗とEコマースの連携などを行う独自の「オムニチャネル戦略」を推進しています。

今後は、競合の追随できないサービス網の確立を目指し、オムニチャネル戦略店舗の全国展開を進めるほか、蓄積されたパーソナルデータをもとに新商品・サービスを創出し、お客さま一人ひとりと「深く、広く、長く」つながる関係を築くことで、ブランド価値を高め、確かな成長を実現します。

ワコール版オムニチャネル戦略

## ボディデータを軸にしたサービス網の拡大

**パーソナルデータをもとにした新商品・サービスの創出**

● 研究開発への活用　● 新商品やサービス開発　● 他産業との共創を含めた利活用

↑

**パーソナライズされた顧客サービスの提供**

● 固定客比率の拡大　● 若年層の獲得　● 販売機会の最大化

↑

| 競争優位性強化 | | | 事業生産性向上 | |
|---|---|---|---|---|
| インナーウェア顧客体験の「未来」をつくる | | | リアル店舗のオペレーションを革新 | |
| パーソナライズアプリ | 3Dボディスキャナー | 接客AI | 顧客カルテの電子化 | 接客タブレット |

↑

**全社一元のデータベース(オムニチャネル基盤)**

| 顧客情報 | 商品情報 | 在庫情報 |
|---|---|---|

次世代インナーウェアショップ

## 「ワコール 3D smart & try」東急プラザ表参道原宿がオープン

2019年5月、ワコールが独自に開発した新しい接客サービス「3D smart & try(スマートアンド トライ)」が体験できる初めてのインナーウェアショップを東急プラザ表参道原宿にオープンしました。ここでは、複数の3Dボディスキャナーやカウンセリングルーム、接客AIを搭載したタブレットなどを利用し、お客さまのご希望に合わせたセルフサービスでの計測、商品の検索、試着、購入が可能です。さらに、個別のご要望やお悩みに応じて、確かな知識を持つビューティーアドバイザー(BA)による予約制カウンセリングも行っています。また、2019年9月には「ワコール 3D smart & try」大丸心斎橋店がオープンするなど、全国展開に向けた取り組みを進めています。

オープン〜2019年9月末までの状況

3Dボディスキャナーを体験された人数
1,200人／月

計測された方が購入された割合
約30%

ワコール商品を初めてご購入された割合
約60%





インナーウェア体験の未来をつくる

## 接客サービス 3D smart & try

「3D smart & try」は、ワコールが独自に開発した3Dボディスキャナーと接客AI(人工知能)により、サイズ・体型・お悩みやお好みのデザイン・シルエットなどに対応した最適なブラジャーを、数多くある商品の中から絞り込んで提案する新たなサービスです。今後3ヵ年で100台の導入を進め、お客さま一人ひとりに寄り添い「深く、広く、長く」つながる環境を創造し、競争優位性の強化を図ります。

**「接客AI(人工知能)」**

- 数多くある商品情報に加え、これまで培ってきたBAの接客ノウハウを学習
- 3Dボディスキャナーで計測したサイズ・体型特徴に基づいたおすすめ商品を提案
- さらにお客さまのお悩みやお好みのデザイン・シルエットに合わせ、商品を絞り込み
- 360度の体型スキャンデータに加え、過去の3D計測データも確認できるため、からだのシルエット変化の客観的な確認・比較が可能

⇨ 従来のブラジャー選びのストレスを軽減する、新しいインナーウェア購買体験を実現

**ワコールが独自に開発した最新技術「3Dボディスキャナー」**

- わずか5秒で、からだの約150万ヵ所の点からサイズを計測し、体型の特徴を判定
- 周径だけでなくバストのボリュームまで計測することで、一人ひとりのからだに最も適したブラジャーサイズの選定が可能

⇨ お客さまがセルフで計測できるため、接客を受けることに抵抗のある方でも気軽にご来店・採寸が可能

「3D smart & try」計測フロー

**1**

**3Dボディスキャナーでの採寸**

採寸は、個室に入ってセルフで行います。専用のブラジャーに着替え、ガイダンスに従って計測します。

**2**

**計測された3Dデータをタブレットで確認**

360度から計測データを確認できます。お客さまの体型特徴を、6つのセグメントに分けて見ることや、過去の計測データと比較することもできます。

**3**

**計測データをもとにAIが最適な商品を提案**

自分の好みや悩みを選択すると、計測データとともにAIが最適な商品を提案します。さらに気になることがあれば、ビューティーアドバイザーによるカウンセリングを受けることも可能です。

**4**

**計測データとおすすめ商品は出力して持ち帰り可能**

サイズを計測した店舗以外の店舗やECサイトなど、お客さま一人ひとりの生活環境に合ったチャネルで、自分に最適な商品を購入できます。今後はパーソナライズアプリとも連動することで、より身近なサービスの提供を目指していきます。

事業施策と目標

# 国内連結子会社の再生

ピーチ・ジョン、Ai(アイ)、ルシアン、いずれの事業も前中期計画目標数値を大きく下回り、2019年3月期には営業損失に転落しました。これは、ピーチ・ジョン、Ai、ルシアンが築いてきた従来型の販売・マーケティングのあり方が通用しなくなったためであり、事業モデル自体を改革すべき転換期に来ているという認識に立っています。新中期経営計画では、国内連結子会社の抜本的な事業改革に取り組みます。同時に、この3ヵ年の前半において恒常的な営業黒字化への道すじがつかない場合には、再生のための対処計画に移行する計画です。

**国内連結子会社事業を取り巻く事業環境**

- 旧態依然とした販売・マーケティングのあり方は通用しなくなり、事業モデル自体の早急な改革が必要

×

**新3ヵ年に向けた取り組み**

- 事業の選択と集中
- 流通チャネル(Eコマースほか)や他社とのアライアンス強化
- グループ内連携強化、組織再編の実行
- 事業構造、人員体制の見直し

**事業戦略の方向性**

1. 従来型の事業モデルからの脱皮と改革
2. 新3ヵ年の前半で恒常的な営業黒字化への道すじがつかなければ、再生のための対処計画に移行

| 再生のための対処計画への移行判断 | |
|---|---|
| ピーチ・ジョン事業 | Ai事業／ルシアン事業 |
| 2021年3月期 経営計画の進捗状況 | 2020年3月期 営業損益均衡水準の実現 |

## 事業目標／KPI

### ピーチ・ジョン

事業目標

・営業利益率5%早期創出への事業基盤づくり

KPI (億円)

| | 2019/3実績 | 2022/3(計画) |
|---|---|---|
| 売上高 | 105 | 116(CAGR+3.4%) |
| 営業利益(損失) | −2.2 | 3.5 |
| 営業利益率 | – | 2.5~3.0% |

### Ai(アイ)

事業目標

・営業利益率5%を達成できる事業モデルへの変革

・新中計1年目(2020年3月期)の営業損益均衡

KPI (億円)

| | 2019/3実績 | 2022/3(計画) |
|---|---|---|
| 売上高 | 42 | 45(CAGR+2.4%) |
| 営業利益(損失) | −3.2 | 1.7 |
| 営業利益率 | – | 3.0~4.0% |

### ルシアン

事業目標

・恒常的に営業黒字が創出できる事業基盤の整備

・新中計1年目(2020年3月期)の営業損益均衡

KPI (億円)

| | 2019/3実績 | 2022/3(計画) |
|---|---|---|
| 売上高 | 63 | 67(CAGR+2.0%) |
| 営業利益(損失) | −3.8 | 1.4 |
| 営業利益率 | – | 1.0~2.0% |

### 七彩

事業目標

・事業別の売上利益率の目標数値達成

・営業利益率4%水準への挑戦

KPI (億円)

| | 2019/3実績 | 2022/3(計画) |
|---|---|---|
| 売上高 | 94 | 92(CAGR−0.6%) |
| 営業利益 | 2.8 | 3.3(CAGR+5.4%) |
| 営業利益率 | 3.0% | 3.5~4.0% |





### ピーチ・ジョン

ピーチ・ジョンでは、国内の不採算直営店舗の整理や、カタログ発刊の休止を実行する一方で、自社Eコマースを強化します。安価でさまざまな「カワイイものを試したい」という若年層の消費行動を見極め、商品企画を見直すとともに、ブランドと小売価格戦略、ECチャネルと広告を組み合わせたマーケティングを再構築します。さらに、他社Eコマースとの協働により中国事業の成長加速に努めるなど、中華圏全体での成長力も高めながら、営業利益率5%を生み出すことができる基盤づくりを進めます。

**重点戦略**

**収益性の向上**

・国内の不採算直営店舗の整理・集約、自社Eコマースの強化

**ブランド・商品企画の見直し**

・マーケティングミックス(ブランド×価格×ECチャネル×広告)の再構築

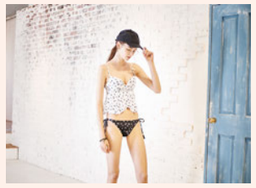
・(株)ワコール商品の戦略的転用

**中華圏での成長加速**

・中国事業の成長(拠点都市出店・他社Eコマースとの協働)、台湾(台中、高雄)出店

### Ai(アイ)

Aiでは、(株)ワコールの人間科学研究所のR&D成果など、グループが持つ無形の資産を最大限に注ぎ込むことで、大人の女性から支持を獲得できる「サンアイ リゾート(San-ai Resort)」ブランドを確立します。また、中国でのEコマース販売を開始するなど、営業利益率5%を達成できる事業モデルへの変革を進めます。



**重点戦略**

**水着と下着が融合したリゾート提案型ビジネスモデルの確立**

・人間科学研究所の成果を活かした付加価値水着の開発

・中華圏市場の開拓

・季節型・催事店舗の縮減

・自社開発商品比率の向上による収益性改善

**新人事制度の導入と、マルチタスク化による生産性向上**

### ルシアン

ルシアンでは、国内のOEM供給先からの発注減及び材料供給先の需要の先細りを見越し、適切な事業体制へ再編を進めます。一方で、国内量販店と協働した新しい事業モデルの開発や海外へのOEM供給を開始します。また、アウター向け刺しゅうレース等の不採算事業の中止、(株)ワコールとの連携による傘下工場の供給能力を有効活用する取り組みなどを進めることで、恒常的に営業黒字が達成できる事業基盤を構築します。

**重点戦略**

**売上利益率向上にこだわった事業領域の選択と集中**

・国内量販店との協働による新しい事業モデルを開発

・海外OEM供給の開始(台湾、韓国など)

・不採算事業の中止(アウター向け刺しゅうレース等)

・(株)ワコールと連携した傘下工場の供給能力の有効活用

### 七彩

七彩は、2019年3月期に大手百貨店の本店改装プロジェクトを請け負った反動はあるものの、この3ヵ年で利益重視の経営を高めることによって、営業利益率4%水準の実現に取り組みます。事業環境としては、人手不足やAI(人工知能)の普及を背景とする、マネキン事業の需要増加や、飲食業界や空港、学校といった公共施設のハイセンスな内装工事の需要も高まっています。これを好機と捉え百貨店、アパレルメーカーに加え、新しい業種の工事事業の顧客開拓を進めていきます。

**重点戦略**

**新しいプラットフォームの構築(新規の顧客開拓、商材開発)**

・百貨店、アパレルメーカーに加え、工事事業における新規顧客の開拓

・IMP(インタラクティブマネキン)を進化させた無人接客、販売予測サービスマネキンの開発

・社会課題(環境保全)に適応した生分解性素材、紙製マネキンの普及

**利益重視経営の実践**

・工事閑散期を活かした業務効率の向上

・品番集約、同業との共同配送、不採算海外事業の見直し

**働き方改革の実現**

事業施策と目標

# 海外事業の拡大・成長

海外の主要市場のすべてにおいて百貨店業態（リアル店舗）の衰退が進んでおり、米国、ヨーロッパ、中国の3つの地域では、売上の2〜3割がEコマースによるものとなっています。今後もその傾向が一層加速するという認識のもと、さまざまな国や地域において、ECモール事業者との連携強化、または日本国内のオムニチャネル戦略に倣い、自社EコマースとCRMとの統合といった取り組みに着手していきます。併せて、インドや中南米、ユーロ圏など、事業規模が小さい国や地域の強化に向けた成長投資を実施するとともに、既存の事業との相性を見極めながら、適切なM&Aを含めた「非連続成長」に挑戦します。

**海外事業を取り巻く事業環境**

- 主要国において百貨店や専門店チャネルが衰退
- さまざまな国や地域において小売業のデジタルシフトが加速

×

**新3ヵ年に向けた取り組み**

- 国内外の垣根を取り払った付加価値の高い新製品の導入
- 国や地域特性に応じたEコマース戦略の実行
  （主要な他社ECサイトとの連携、自社ECサイトの強化）
- 事業規模の小さい国や地域の強化に向けた成長投資と事業基盤の整備

| 事業戦略の方向性 | Eコマース事業の強化 |
|---|---|

### 事業目標／KPI

欧米では、営業利益率の若干の低下を見込む一方、事業基盤の再整備に取り組みます。Eコマースの成長加速に向けて、自社サイトの改編や広告投資に加え、オフィスや物流倉庫、基幹ITなどへの投資を優先する計画です。

**中国事業**

事業目標
- 売上高：年平均成長率9%の達成
- 営業利益率6〜7%の確保
  （現水準以上の営業利益率を創出）

KPI （百万元）

| | 2019/3 実績 | 2022/3 （計画） |
|---|---|---|
| 売上高 | 695 | 900 （CAGR+9.0%） |
| 営業利益 | 44.6 | 54.5 |
| 営業利益率 | 6.4% | 6.0〜7.0% |

**欧州事業**

事業目標
- 営業利益率8〜9%の確保
- 成長を促す事業基盤への積極投資（自社ECサイト刷新、PLM（企画・生産管理システム）導入、本社オフィス・物流倉庫・工場の整備）

KPI （百万英ポンド）

| | 2019/3 実績 | 2022/3 （計画） |
|---|---|---|
| 売上高 | 97 | 113 （CAGR+5.3%） |
| 営業利益 | 9.7 | 9.4 |
| 営業利益率 | 10.0% | 8.0〜9.0% |

**米国事業**

事業目標
- 売上利益率の改善（2〜2.5ポイント）
- 営業利益率9〜10%の確保
  （成長投資と営業利益の適切なバランスを意識）

KPI （百万米ドル）

| | 2019/3 実績 | 2022/3 （計画） |
|---|---|---|
| 売上高 | 167 | 189 （CAGR+4.3%） |
| 営業利益 | 18.9 | 17.9 |
| 営業利益率 | 11.3% | 9.0〜10.0% |

### 中国事業

日本国内（（株）ワコール）との連携を高めたブランディング、マーケティングをEコマース市場で強化し、若年層などの未開拓顧客層の獲得を進めます。また、Eコマース事業の成長力強化、百貨店のインストアシェア拡大を実現するマーケティング投資を実施し、高い成長性の持続につなげます。加えて、物流倉庫や基幹ITシステムの増強など、効率的な事業基盤の整備を進めることで、売上高年平均成長率9%の達成、及び現水準以上の営業利益率の確保に努めます。

**重点戦略**

**Eコマース事業の成長力強化**
- ECモール事業者とのアライアンス強化
- 若年層を取り込むブランド配置の実行

**実店舗事業の成長力強化**
- （株）ワコールの企画・開発力を活用した商品力の強化
- 新たな業態開発による中間層の獲得（アウトレットチャネルなど）

**成長に対応できる合理的な事業基盤の整備**





### 欧州事業

第2の柱に成長した「elomi（エロミ）」ブランドに次ぐ、豊満体型向けブランドの育成を進めるなど、国や流通チャネルの特性に応じたブランドポートフォリオ・マーケティングの拡充を図るとともに、自社Eコマース事業の強化、ドイツやイタリア等のユーロ圏諸国での事業拡大に力を注ぎます。前中期経営計画から計画が遅延した自社Eコマースの刷新をはじめ、個々のブランド力強化など、成長投資を最優先させつつも、売上高の年平均成長率5%の達成、8%から9%程度の営業利益率の確保に努めていきます。

**重点戦略**

**市場環境変化を捉えたブランドポートフォリオ・マーケティングの強化**
- 豊満体型向けブランド
  （「elomi」「Goddess」の強化、「Wacoal」のブランド価値向上）
- 自社Eコマースの刷新導入と展開地域の拡大
- 専門店チャネル活性化
  （BtoBシステムによる、専門店のサポート強化）

**ユーロ圏諸国の事業強化**
- 百貨店展開強化によるドイツ、スペイン、イタリア市場開拓の加速

**事業基盤の整備**
- スリランカ（合弁）工場のキャパ増強と生産性向上
- 本社オフィス環境整備と物流倉庫の機能強化
- 従業員の能力開発プログラムの推進

### 米国事業

百貨店でのシェアNo.1の堅持とシェア向上に努めるとともに、Eコマースの強化に加え、成長市場での事業投資による非連続成長の実現に挑戦します。同時に、商品開発力の向上、コスト構造の変革、周辺の国々での事業拡大に取り組み、2028年3月期の達成を目指す米州売上高300億円の礎を固めていきます。一方で、Eコマース売上高比率を高めつつ、事業効率を向上させることで売上利益率の改善を図るなど、成長投資と営業利益の適切なバランスを意識して、営業利益率9%から10%の確保に努めます。

**重点戦略**

**新しい流通チャネル・事業機会の開発**
- モバイルサイト改変、CRM導入によるEコマース強化
- 米国・百貨店でのシェアNo.1の堅持とシェア向上
- カナダ、メキシコ、ブラジルの強化、ヨーロッパ、インドとの協業

**商品開発力、フィッティング品質の向上**
- プロセスエンジニアリング、PLM（企画・生産管理システム）導入
- ドミニカ工場の拡張・再整備、生産性改善

TOPIC

**米国EC市場での成長機会の創出と競争力の強化を目的に、DNVB企業「Intimates Online, Inc.」を買収**

当社は2019年7月、米国にある連結子会社のワコールインターナショナルを通じ、「LIVELY（ライブリー）」のブランド名称で女性用インナーウェア等の商品企画と小売販売を行う米国の「Intimates Online, Inc.」（本社：米国NY州）の発行済株式のすべてを取得しました。

世界中でEコマース市場の拡大が続く中、近年、米国ではDNVB*が急速に躍進しています。このDNVBの一つである「LIVELY」ブランドを当社グループに組み込むことで、従来の中心顧客とは異なるミレニアル世代の顧客を獲得し、Eコマース売上やデジタルマーケティング手法を通して将来の成長を取り込みます。また、当社グループが有する商品の企画開発力や製造工場、海外の事業インフラ等を活用することで、同ブランドの成長スピードをより一層高めていきます。

**「LIVELY」ブランド事業の成長シナリオ**
- 3年後（2022年3月）➡ 営業黒字化
- 5年後（2024年3月）➡ 売上高100百万米ドル、営業利益率12〜15%の達成

**「LIVELY」の優位性とワコールグループによる相乗効果**

**「LIVELY」の優位性**
- 独自のブランド観、商品ラインアップ、ミレニアル世代からの支持

**ワコールグループとの相乗効果**
- ワコールグループの事業基盤を活用した、「LIVELY」ブランドの成長加速
- グループ全体のデジタルマーケティング力の強化

「LIVELY」Webサイト https://www.wearlively.com/

Intimates Online, Inc. 理念

創業者
ミシェル C. グラント CEO

* DNVB（デジタル・ネイティブ・ヴァーティカル・ブランド）：自社で商品の企画開発を行い、製造品質にも責任を持ち、その商品を自社のEコマースチャネルで直販するブランドのこと。川上から川下まで「垂直的」にすべてのバリューチェーンの責任を担うブランドを指し、顧客情報を直接保有するのが特徴。

管理担当役員メッセージ

# 事業の成長とともに、ESG課題の解決を目指す

急速なデジタル技術の進化、高齢化や人口減少、気候変動といったさまざまな社会課題が、市場を変えるとともに、お客さまのニーズにも大きな変化をもたらすことが想定されます。また、「素材や製造工程を含めてサステナブルなものを作っている企業の商品を購入したい」という考え方が世界のお客さまの間で浸透しつつあります。

当社は、経営の基本方針に掲げる「愛される商品づくり」を体現するため、長い歴史の中で独自の品質基準を築き上げるなど、お客さまに長く愛用していただける商品づくりに心血を注いできました。今後、さらに持続可能な社会の実現に貢献したいと願うお客さまのニーズに応えるためには、これまでに取り組んできた相互信頼経営と愛される商品の提供をより高度化させる必要があると考えています。なぜなら相互信頼経営とは、まさにESG経営のことであり、この実践こそが社会とワコールの持続可能な発展につながるからです。

例えば、当社のサプライチェーンにおいては、原材料調達から工場の生産、販売に至るまで、まだまだ改善すべきESG課題があると認識しています。2017年10月の「ワコールグループCSR調達ガイドライン」制定以降、社会的責任を果たすための活動を強化していますが、グループすべての製造委託先工場のモニタリングには至っていません。引き続き、委託先と協働しながら、サプライチェーンの透明性を高めていきます。また、2018年に宣伝活動において多様な価値観を否定しかねない広告表現を行ったことから、多くのご批判やご意見をいただきました。こうしたことから広告・コミュニケーション表現におけるコンプライアンス意識の向上にも取り組む必要があります。

このように相互信頼経営を掲げる当社にとって、お客さまとの信頼関係のみならず、社会との信頼関係を高めるESG課題への取り組みは非常に重要です。今後も高いコンプライアンスへの意識を保ちつつ、サプライチェーンすべてのプロセスで品質向上を実現していきます。

加えて、深い相互信頼の構築や持続的な成長を実現するためには、最大の経営資源である従業員一人ひとりの成長が不可欠となります。当社にとって、人材育成も企業の根幹に関わる重要なESG課題の一つであり、引き続き、経営理念を実践できる人材の育成に取り組むとともに、魅力ある企業風土の実現を目指し、世界のグループ従業員の働きやすさと働きがいを高める制度や環境の整備に努めていきます。そして、これらを実現するためにも、コーポレート・ガバナンスを継続的に向上させ、着実に機能させることで、透明性を担保した相互信頼経営に取り組む所存です。

当社が100年を超えて、持続的な成長を果たし、存続を期待される企業であり続けるためにも、ESG視点で未来を描き、グループで一体となって挑み続けることが非常に重要です。2万人を超える従業員とともに、社会・経済両面での独自価値を創造できるよう、ESG経営への取り組みを深化させていきます。

2019年9月

株式会社ワコールホールディングス
取締役副社長
**山口 雅史**

# 人材マネジメント

当社では、「相互信頼」の経営理念のもとに、各職場における従業員の安全・健康の管理、人材育成、多様な人材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。

## 基本的な考え方

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ワコールグループにとって、最大の経営資源は「人材」であり、グループ従業員の働きやすさと働きがいを両立できる、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。

**人材戦略**(ダイバーシティ&インクルージョン)

当社では、人種、性別、年齢、障がいの有無などをはじめ、育児や介護など、時間制限を伴うライフスタイルも含めて、多様な人々が働いています。このため、それぞれの人材の個性を活かし、一人ひとりの能力を最大限に引き出すことで、新たな価値創造を実現するための「ダイバーシティ&インクルージョン」を人材戦略のベースに位置づけ、「人材育成」「働き方・休み方改革」「健康経営」などを推進しています。

## 重要な取り組み領域

### ワークライフバランスの推進

(株)ワコールでは、従業員が豊かな人生を送り、仕事において持てる能力を最大限に発揮できる職場環境の整備に取り組んでいます。この取り組みの一つ、仕事と育児の両立支援では、当事者だけでなく周囲でサポートするメンバーの双方にとって働きやすく働きがいのある職場を目指し、制度や風土の整備に取り組んでいます。また、次世代育成支援対策推進法(次世代法)に基づいた行動計画を策定し、目標達成に向けて取り組みを行った結果、2018年には3回目の「くるみん」認定に加え、「プラチナくるみん」の認定を取得しました。

プラチナくるみん
(2018年認定)
(株)ワコール

| | 2015/3 | 2016/3 | 2017/3 | 2018/3 | 2019/3 |
|---|---|---|---|---|---|
| 出産者数(人) | 109 | 119 | 120 | 131 | 130 |
| 育休取得者数(人) | 108 | 118 | 119 | 127 | 129 |
| 育休取得者率(%) | 99.1 | 99.2 | 99.2 | 96.9 | 99.2 |
| 育休取得者復帰率(%) | 91.7 | 88.1 | 89.1 | 89.8 | 100 |
| 育休復帰後退職者数(人) | 21 | 16 | 17 | 8 | 0 |
| 男性育休取得者率(%) | 28.0 | 27.6 | 46.3 | 52.2 | 29.4 |

### 女性の活躍推進

(株)ワコールは、従業員全体に占める女性比率が高い一方で、管理職に占める女性割合は低く、より多様な価値観を意思決定に反映するためにも女性の活躍推進は重要な経営課題と捉えています。そのため、女性従業員が自分の強み・特性を活かしながら、さらに活躍できる環境を整備しています。今後も、さまざまな制度の充実や研修プログラムを実施するなど、女性のキャリア形成のための支援を継続して行っていきます。

| | 2015/3 | 2016/3 | 2017/3 | 2018/3 | 2019/3 |
|---|---|---|---|---|---|
| 女性従業員比率(%) | 85.3 | 85.8 | 86.3 | 86.2 | 86.3 |
| 女性管理職者比率(%) | 16.6 | 18.6 | 19.8 | 20.3 | 22.6 |

### 人材育成

(株)ワコールでは、「ワコールの発展は、ワコールの社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材の育成を目的に、従業員のキャリア形成と能力開発を支援する教育・研修制度を整備・開催しています。このほか、従業員の自発的な学習をサポートする制度などにより、従業員の成長を支援しています。

また、ワコール品質を維持・向上させるための研修や、お客さまにご満足いただくための「コンサルティング力」を高める研修など、各部門特性に応じた人材育成を実施しているほか、海外の生産工場に日本から技術者を派遣して支援・指導するなど、競争力の高いものづくりの伝承や、グローバルベースでの品質や生産性の向上に注力しています。

人材育成プログラム(一部)

| プログラム名 | 実施目的 | | 年間参加人数(人) | 一人当たりの研修時間 |
|---|---|---|---|---|
| 階層別研修 | 役割・資格の変化に伴う、期待役割の認識、及びマインドセットを目的に実施 | | 260 | 1~6日間* |
| 寺子屋カレッジ | 社内ナレッジの共有、知識伝承、風土醸成、組織開発等を目的に実施 | | 111 | 7.5時間 |
| Global Talent Development | グローバルコミュニケーションスキル(業務遂行能力、語学力、異文化適応力等)を発揮できるグローバル人材の育成を目的に実施 | 海外業務研修 | 3 | 2~3年 |
| | | 海外語学研修 | 2 | 5か月 |
| | | グローバルマインドセット研修 | 41 | 3.0時間 |
| セルフラーニング | Eラーニングを活用したプログラム提供を中心に、主体的な能力開発・自己研さんを支援するためのコンテンツ・研修・施策を実施 | 自己啓発援助制度 | 35 | – |
| | | 通信教育 | 178 | – |

* 役職に応じて変動

### 働き方・休み方改革

(株)ワコールでは、2017年4月より生産性向上と従業員の働きがい向上支援を目的として「働き方・休み方改革プロジェクト」がスタートし、テレワーク制度をはじめ、自己研さん目的や家族帯同時の休職制度の導入など、「働きやすさ」の視点での環境整備を進めています。今後は、生産性向上に向けた要員管理マネジメントの推進を予定しており、引き続き従業員の働きがいを高める取り組みを進めていきます。

| | 2015/3 | 2016/3 | 2017/3 | 2018/3 | 2019/3 |
|---|---|---|---|---|---|
| 平均残業時間(時間) | 6.0 | 6.0 | 6.2 | 5.8 | 5.7 |
| 1ヵ月当たり総労働時間(時間) | 150.2 | 150.0 | 148.5 | 145.5 | 144.0 |
| 有給休暇取得率*(%) | 80.2 | 79.2 | 82.2 | 87.0 | 83.0 |
| 有給休暇取得率7割超の従業員割合(%) | 62.0 | 60.6 | 63.9 | 70.4 | 65.6 |

* 全従業員の有給利用日数/全従業員の有給付与日数

### 健康経営

(株)ワコールでは「社員の健康は、持続的成長のための重要な資産」と位置づけ、会社・健康保険組合・労働組合が三位一体となって、健康経営を戦略的に推進しています。中期計画「ワコールGENKI計画2020 表1 」では、生活習慣病対策・がん対策・メンタルヘルス対策の3つのカテゴリーで2020年までの目標数値と行動計画を定め、その達成に向けてさまざまな施策に取り組んでいます。こうした取り組みは外部からも評価を受けており、(株)ワコールホールディングスとして2016年から4年連続で「健康経営銘柄」に、2017年から3年連続で「健康経営優良法人(ホワイト500)」に選定されています。また、「健康経営優良法人(ホワイト500)」には子会社のワコール流通(株)も2年連続で選定されています。

健康経営銘柄2019
(株)ワコールホールディングス

健康経営優良法人2019
ホワイト500
(株)ワコールホールディングス
ワコール流通(株)

表1 ワコールGENKI計画2020

| 概要 | | 達成目標数値 | 2015/3(計画取り組み前) | | 2019/3(実績) |
|---|---|---|---|---|---|
| 生活習慣病対策<br>生活習慣病関連所見率の減少 | | 25%以下 | 29.2% | ▶ | 29.8% |
| がん対策<br>5大がん検診受診率向上 | 肺 | 100% | 96.1% | | 96.5% |
| | 胃 | | 79.3% | | 88.3% |
| | 大腸 | | 90.5% | | 94.4% |
| | 乳房 | | 81.0% | ▶ | 79.4% |
| | 子宮 | | 65.0% | | 65.8% |
| ハイリスク(要二次検査)の受診率 | | 100% | 67.0% | | 79.4% |
| 喫煙率減少 | | 15%以下 | 20.4% | | 17.6% |
| メンタルヘルス対策<br>メンタル不調による長期休業者×休業日数の減少 | | 7,000以下 | 9,555 | ▶ | 15,868 |

# サステナビリティ

企業理念である「世の女性に美しくなって貰う事によって、広く社会に寄与する」ことを実践していくために、自らの事業活動が環境や社会に及ぼす影響を認識するとともに、本業に通じた社会的事業活動を持続的に進めることで、社会課題の解決に取り組んでいます。

## 基本的な考え方

当社は、社会の要請と期待に応え、社会から信頼される関係があってこそ、健全な企業活動は遂行され、持続的な成長が可能になると考えています。土地、エネルギー、人材、多くの原材料など、さまざまな資源を社会から調達し事業活動を行っていますが、もしも社会との信頼関係がなければ、必要な経営資源の調達は叶いません。これからも、市場が存在する社会への配慮と貢献を念頭において事業活動に取り組んでいきます。

### CSR活動方針

ワコールが果たすべき基本的な社会的責任は、愛される商品を作り、時代の要求する新製品を開発し、大いなる将来を考え正々堂々と営業することです。正々堂々と事業活動を展開し、お客さまが求める商品を提供する「まじめなものづくり」に取り組み、それを通じてお客さまと社会との信頼関係を構築することをCSRのベースにおいて活動しています。

ワコールは、国際標準化機構(ISO)で2010年11月に発行された「ISO26000：2010(財)日本規格協会」をもとにし、7つの原則(説明責任・透明性・倫理的行動・ステークホルダーの利害の尊重・法の支配の尊重・国際行動規範の尊重・人権の尊重)と7つの中核主題(組織統治・人権・労働慣行・環境・公正な事業慣行・消費者課題・コミュニティへの参画)に沿ってCSRを推進しています。

## 重要な取り組み領域

### 世界各地での「ブレストケア」課題への支援

乳がんは、女性にとって最も罹患率が高いがんです。女性用インナーウェアを事業の中核に据える当社にとって、乳がんの増加という社会課題は、将来にわたって持続的な成長を実現する上で解決しなければならない課題であると認識しています。乳がんで苦しむ人や悲しむ人をなくすために、当社では、予防・検診の推進、術後のサポートを含めた患者さまやご家族の支援、正しい知識の普及活動を行う「ブレストケア」活動を、世界14の国と地域で推進しながら、社会インフラやコミュニティの発展に尽力しています。

### ピンクリボン・チャリティフィッティング

乳がんの早期発見を支援するピンクリボン活動の一環として、毎年10月に、全国約1,600店舗の売場で、ブラジャー1枚のご試着で10円を寄付する「ピンクリボン・チャリティフィッティング」を実施しています。

ピンクリボン・チャリティフィッティング(ブラジャー試着人数及び枚数)

| 2007/10<br>(スタート当初) | 2017/10 | 2018/10 | 累計 |
|---|---|---|---|
| 111,989人<br>273,288枚 | 167,432人<br>457,451枚 | 186,670人<br>492,684枚 | 1,718,135人<br>5,412,559枚 |

国内展開会社：(株)ワコール、(株)ピーチ・ジョン、(株)ウンナナクール、(株)ランジェノエル

### リマンマ事業

1974年にスタートした(株)ワコールのリマンマ事業では、「いつまでも美しくありたい」という女性の願いにお答えするため、乳房を手術された方のためのインナーウェアや水着などをお客さまに提供しています。また、専門のカウンセラーによる相談会を全国で開催しています。

全国相談会(来場者数及び開催会場数)

| 1994/3<br>(スタート当初) | 2017/3 | 2018/3 | 2019/3 |
|---|---|---|---|
| 573人<br>4会場 | 1,595人<br>32会場 | 1,791人<br>36会場 | 1,753人<br>33会場 |

リマンマ事業(2019年3月期)

売上高 **6.1**億円　売上数量* **12**万点

* インナーウェア、水着、パッドなど

### 乳がん検診サポート事業

乳がん検診の機会を増やすため、(株)ワコールでは乳がん検診車を購入し、2009年10月より、検診事業を展開しています。現在では、健康保険組合や企業の集団検診を中心に活動を広げています。

乳がん検診車「AIO(アイオ)」での検診実績(検診人数及び検診日数)

| 2010/3<br>(スタート当初) | 2018/3 | 2019/3 | 累計 |
|---|---|---|---|
| 369人<br>15日 | 6,520人<br>163日 | 5,440人<br>136日 | 45,344人<br>1,085日 |

乳がん検診車「AIO」

リマンマルーム





### 多様な価値観を尊重した広告・コミュニケーション表現の制作意識の向上

お客さまの価値観が多様化し、ソーシャルメディアなどの情報メディアが発展する中で、すべてのお客さまと健全で良好な関係を築いていくためには、広報・宣伝・販売促進活動においても、時代の流れを敏感に捉えたものを制作し、こころ豊かに自分らしく生きたい、美しくありたいと願う人々に共感していただかなければなりません。

当社グループでは、商品の広告活動において、配慮に欠けた表現を行ったことにより、多くのお客さまに不快な思いをおかけする事案が発生したことを教訓に、広告表現や、その制作過程において、多様性の否定や非倫理的な行為がなされないよう、広報・宣伝・販売促進活動における表現物制作のガイドラインを策定し、再発防止に向けた取り組みを進めています。

お客さまにご批判をいただいた広告

| 時期 | 対象会社 | 広告内容 |
|---|---|---|
| 2018年2月 | 台湾ワコール(株) | スポーツ時のバストの動きをPRするインターネット広告において、動物を使用して表現 |
| 2018年6月 | (株)ワコール | メンズインナーウェアのインターネット広告において、採用する素材を女性の肌に例えて表現 |
| 2018年11月 | (株)ピーチ・ジョン | 販売していた健康補助食品の広告において、誤った使用を招きかねない不適切な表現を採用 |

### 再発防止に向けた取り組み

取締役会において原因の追究と、再発防止に向けた取り組みを審議し、品位ある広報・宣伝・販売促進活動を行うための行動指針を策定、(株)ワコール、(株)ピーチ・ジョンにおいて運用を開始しています。その他の国内外グループ会社についても、(株)ワコールの取り組みを水平展開し、2020年3月末までに、それぞれの事業や地域特性に合わせた基準づくりと、体制整備を進める予定です。

(株)ワコールの広報・宣伝・販売促進活動における表現物制作のガイドラインと運用体制

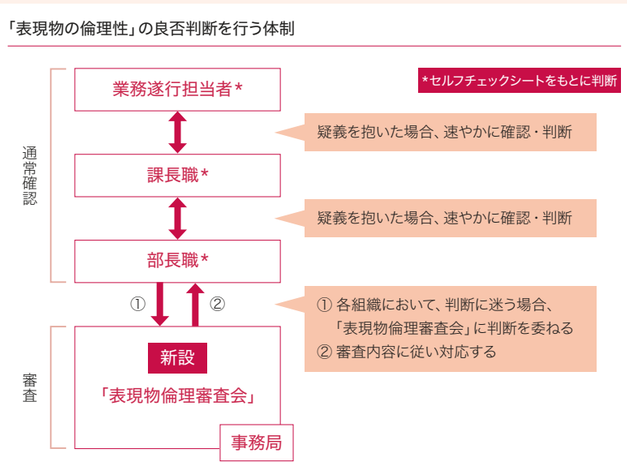
ガイドライン

(株)ワコールは、価値観が多様化する社会の中で、時代の流れを敏感に捉え、こころ豊かに自分らしく生きたい、美しくありたいと願う人々に共感し、世界のワコールとして、世のすべての人に愛される広報・宣伝・販売促進活動を行います。

表現物制作における留意点

- 革新／創造
- 倫理／道徳／信頼
- 人権尊重
- 環境配慮
- 法令遵守／公平／公正／事実

運用体制




セルフチェックシート内容

Ⅰ. 表現物全般について(全55項目)
Ⅱ. 情報発信について(全10項目)
Ⅲ. 制作進行及び対人関係について(全13項目)

## 相互信頼と協働に基づくCSR調達の推進

繊維・アパレル産業のサプライチェーンは、販売する国や地域での商品企画・設計に始まりますが、原材料の生産・調達、製品の工場での量産は、ほとんどが中国やASEANの新興諸国で行われ、輸送されてくる国際的なネットワークになっています。

当社は、2017年10月に制定した「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、2018年2月から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しました。また、2018年5月からは開示に賛同を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。

### 公開している製造委託先工場の基本情報（2019年9月現在）

| 会社名 | 公開（更新）した工場数 | 対象工場による製造が仕入高に占める割合 | 更新回数 |
|---|---|---|---|
| （株）ワコール | 「ワコール」・「ウイング」ブランドのインナーウェア製造委託先72工場 | （株）ワコール全体の68% | 2回 |
| （株）ピーチ・ジョン | 製造委託先41工場 | インナーウェア、ルームウェア、ファッションウェアの81% | 2回 |
| （株）ルシアン | 製造委託先22工場 | インナーウェア、アウターアパレルの99% | 2回 |
| （株）Ai（アイ） | 製造委託先15工場 | スイムウェア、インナーウェアの77% | 初回 |

### これまでの取り組み

| | | |
|---|---|---|
| 2017年 | 1月 | 国際人権NGOより、子会社である（株）ルシアンの製造委託先工場（ミャンマー）の労働環境に関する指摘を受け、現地調査を実施後、調査結果と今後の方針を回答 |
| | 4月 | 調達プロセスにおける社会的責任活動の調査・是正を主導する「CSR調達プロジェクト」発足 |
| | 10月 | グループ共通の調達方法を定めた「ワコールグループCSR調達ガイドライン」を制定 |
| 2018年 | 2月 | 製造委託先の自己評価等によるモニタリングを開始 |
| | 4月 | より実効性の高いCSR調達を実現することを目的に、「CSR調達委員会」を新設 |
| | 5月 | 「ワコール」・「ウイング」ブランドの製造委託先工場リストを公開 |
| | 7月 | （株）ワコールの国内製造委託先工場を対象に、外国人技能実習生受入状況に関する調査を開始 |
| | 9月 | （株）ピーチ・ジョン、（株）ルシアンの製造委託先工場リストを公開 |
| 2019年 | 9月 | （株）Ai（アイ）の製造委託先工場リストを公開<br>「ワコール」・「ウイング」ブランド、（株）ピーチ・ジョン、（株）ルシアンの製造委託先工場リストを更新 |

ルシアンの製造委託先工場（ミャンマー）の改善状況

資格を有する専任看護師の常駐

トイレブースの増設

### 2019年3月期の取り組み内容と2020年3月期の計画

| | |
|---|---|
| 2019年3月期<br>取り組み内容 | ● （株）ワコール（「ワコール」・「ウイング」ブランドのインナーウェア対象）、（株）ピーチ・ジョン、（株）ルシアン、（株）Aiの全製造委託先工場の自己評価（書類調査）によるモニタリング実施<br>● 自己評価の分析と各社へのフィードバック、是正・改善計画の提出を完了<br>● 製造委託先工場を対象に現地監査を実施（対象工場の約1割を現地監査） |
| 2020年3月期<br>計画 | ● 上記の現地監査を継続（対象工場の約2割の現地監査を予定）<br>● CSR調達活動の対象範囲拡大<br>（（株）ワコール卸売事業本部で展開するインナーウェア以外の部門、及び小売事業本部の製造委託先工場を調査対象に追加） |





## 環境活動

当社は、「地球環境を守ることは企業の責務である」との認識に立ち、環境保全に配慮した事業活動を推進しています。設計から、材料開発、そして生産・物流・販売までのさまざまな工程で、環境に配慮した取り組みを積極的に行うなど、環境負荷の少ない商品提供と汚染の予防に努めています。今後は、包装材での脱プラスチック対応の推進や、売れ残り商品廃棄の縮減、スマートファクトリー化の推進などへの取り組みをさらに強め、地球環境や地域社会との共生を高めていきます。

### 環境活動実績（ワコールグループ国内事業所の実績値）

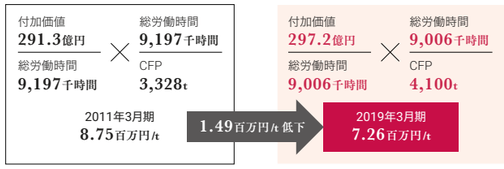
| | 2014/3 | 2015/3 | 2016/3 | 2017/3 | 2018/3 | 2019/3 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 電力使用量（千kWh） | 11,279 | 11,086 | 11,383 | 11,821 | 12,095 | 11,942 |
| ガス使用量（単千m³） | 687 | 673 | 620 | 685 | 688 | 700 |
| $CO_2$排出量（t） | 6,057 | 5,927 | 5,913 | 6,227 | 6,348 | 6,294 |
| 水使用量（千m³） | 121 | 114 | 112 | 112 | 113 | 120 |
| OA用紙使用量（百万枚） | 25.5 | 26.1 | 24.5 | 24.6 | 23.5 | 21.3 |
| 廃棄物排出量（t） | 1,174 | 1,178 | 1,187 | 1,181 | 1,109 | 1,068 |
| 焼却廃棄物（t） | 86.5 | 80.1 | 72.3 | 73.8 | 80.8 | 75.4 |
| リサイクル率（%） | 93 | 93 | 94 | 94 | 93 | 93 |

（対象：本社ビル、スパイラルビル、浅草橋ビル、麹町ビル、京都ビル、新京都ビル、大阪ビル、守山流通センター、伏見流通センター、九州ワコール製造（株）（長崎・熊本・福岡）、北陸ワコール縫製（株）、新潟ワコール縫製（株）、及び福岡店、札幌店（ともにテナント入居））

### ワコール独自の自己評価指標：付加価値・CFP（カーボンフットプリント）*1比率（対象：（株）ワコールホールディングス、（株）ワコール）

$CO_2$の排出単位量当たり、いくらの付加価値を生み出したかを用いて効果測定しています。本指標は、付加価値労働生産性（付加価値*2／総労働時間）と$CO_2$排出量当たりの労働時間との積で表されます。従業員一人ひとりが能力を高め、効率よく働くこと、稼働時間における環境負荷を低減させること、という2つの側面で捉え直すことで、一人ひとりの行動につなげようとするものです。

$$\text{付加価値・CFP比率} = \frac{\text{付加価値}}{\text{CFP}} = \frac{\text{付加価値}}{\text{総労働時間}} \times \frac{\text{総労働時間}}{\text{CFP}}$$




*1 CFP（カーボンフットプリント）比率は、電気・燃料・水・廃棄物に由来するものを含みます。エネルギー由来については、各年の地域ごとの換算値を使用しています。
*2 付加価値＝営業利益＋人件費（営業・製造）＋減価償却費（営業・製造）

### モーダルシフトの推進

深刻なトラックドライバー不足への対策、震災などの有事の際でも商品をお届けできる配送対応ルートの多様化、環境への配慮を目的に、ワコール流通（株）ではモーダルシフト（貨物などの輸送手段の転換）を推進しています。2014年4月より、首都圏の百貨店に配送するセール用商品をトラック輸送から鉄道輸送に切り替えたほか、2016年5月からは、北海道札幌市内向けのセール用商品を日本海ルートによるフェリーで輸送する取り組みも開始しています。これらの取り組みは、商品の配送時における$CO_2$排出量の削減に貢献しています。

モーダルシフトによる$CO_2$排出量の削減効果
**トラック輸送の1/8**

### 環境管理システムISO14001及びKES認証の取得

**ISO14001認証取得会社**

国内 （株）ワコール、ワコールサービス（株）、（株）ウンナナクール、ワコール流通（株）、九州ワコール製造（株）

海外 広東ワコール有限公司、（株）ベトナムワコール

**KES（京都環境マネジメントシステムスタンダード）認証取得会社**

新潟ワコール縫製（株）、北陸ワコール縫製（株）、（株）トリーカ、（株）ルシアン

### ブラ・リサイクル活動

お客さまからの「ブラジャーが捨てにくい」というアンケート結果を受け、（株）ワコールでは2008年からご愛用いただき不用になったブラジャーの回収を行っています（2019年3月期は、2018年12月1日から2019年3月31日までの期間で実施）。

商品を回収した袋は、未開封のまま処理し、産業用固形燃料（RPF）に加工しています。

### 回収したブラジャーの枚数

| 2008/3（スタート当初） | 2018/3 | 2019/3 | 累計 |
|---|---|---|---|
| 約30,000枚 | 約279,000枚 | 約265,000枚 | **2,241,000枚** |

ブラ・リサイクルバッグ

加工された産業用固形燃料（RPF）

# コーポレート・ガバナンス

## 基本的な考え方

当社では、「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。

**コーポレートガバナンス・ガイドライン**
**https：//www.wacoalholdings.jp/ir/governance/guideline.html**

## 企業統治の体制

### 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、各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。

取締役会は取締役7名（うち社外取締役3名、うち女性1名）で構成し、経営方針、経営戦略等の重要な業務に関する事項や法令、定款で定められた事項の決定を行っています。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、経営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。

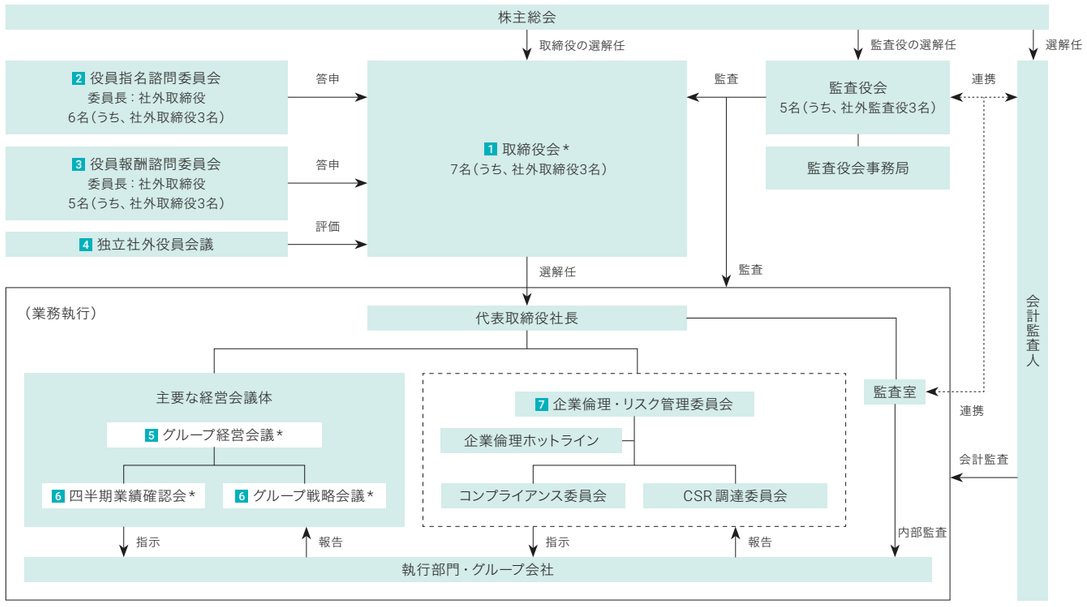
監査役会については監査役5名（うち社外監査役3名）で構成し、経営に対する監視・監督機能を果たしています。さらに業務プロセスの適正性や効率性を監査する目的で監査室を設置し、関係会社を含めたモニタリングを実施しています。

また、「グループ経営会議」を設置し、グループ経営戦略やその他の重要な経営課題に関する事項の検討、並びに取締役会での審議事項の事前審査等を行っています。

**ガバナンス体制早見表**（2019年6月27日現在）

| 機関設計 | 監査役設置会社 |
|---|---|
| 取締役の人数 | 7名 |
| うち、社外取締役の人数 | 3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 |
| 独立役員の人数 | 6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 | 独立社外役員会議、グループ経営会議、企業倫理・リスク管理委員会 |
| 業績連動報酬制度 | 有 |

**コーポレート・ガバナンス体制図**




＊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。





**取締役会、諮問委員会及び主要な会議体の構成と概要**

| 名称 | 概要 | 開催回数 |
|---|---|---|
| 1 取締役会 | 取締役会規則に基づき、定例取締役会を毎月開催し、加えて必要に応じて臨時取締役会を随時開催し、経営方針、経営戦略などの重要な業務に関する事項や法令、定款で定められた事項の決定を行っています。 | 14回 |
| 2 役員指名諮問委員会 | 取締役会の諮問機関として、独立社外取締役を委員長とし、社外取締役3名、社内取締役3名で構成しています。毎年度1月の取締役会開催日の開催を原則とし、取締役に対する指名・昇格について検討し、決議事項を取締役会に答申します。委員会は委員全員の出席により成立し、全会一致をもって決議します。 | 1回 |
| 3 役員報酬諮問委員会 | 取締役会の諮問機関として、独立社外取締役を委員長とし、社外取締役3名、社内取締役2名で構成しています。毎年度4月、7月、2月の取締役会開催日の開催を原則とし、取締役の報酬ついて検討し、決議事項を取締役会に答申します。委員会は委員全員の出席により成立し、全会一致をもって決議します。 | 3回 |
| 4 独立社外役員会議 | 独立会議として、社外取締役、社外監査役、管理担当取締役で構成し、取締役会の評価や運営改善に向けた審議を行うほか、社外取締役・監査役の連携強化を行っています。 | 2回 |
| 5 グループ経営会議 | 取締役及び主要な経営メンバーで構成し、グループ経営戦略やその他の主要な経営課題に関する事項の検討、並びに取締役会での審議事項の事前審査を行っています。 | 22回 |
| 6 グループ戦略会議／四半期業績確認会 | 四半期ごとに開催し、業績及び施策の実施状況を確認しています。また、目標未達の場合はその改善策を検討し、必要に応じて目標の見直しを行っています。 | 各3回 |
| 7 企業倫理・リスク管理委員会 | 代表取締役社長を統括責任者として、管理担当取締役、社内取締役、事業会社の取締役、執行役員ほかで構成しています。企業倫理の遵守体制の強化と徹底に加え、グループ経営全般に関わるリスクの把握や管理体制の整備と強化を図っています。 | 4回 |

## コーポレート・ガバナンスの実効性強化の取り組み

### 独立社外役員会議による分析と評価

独立社外役員会議では実効性評価に関するヒアリングを行い、課題を抽出し、継続的な改善を進めています。

**実効性評価と改善に向けた取り組み**

| | 2017年3月期 | 2018年3月期 | 2019年3月期 |
|---|---|---|---|
| 指摘事項 | 1. 中長期的な経営課題や、中期経営計画の進捗状況の報告が不十分<br>2. 社内監査部門（監査室）と、社外取締役・監査役との情報共有と連携強化が必要 | 1. グループ経営会議の上程案件など、取締役会における審議事項ではない重要な案件の社外取締役・監査役への情報提供の強化 | 1. 執行に委ねる範囲の拡大や、継続的に経過確認が必要な議題の報告機会を増やすために、取締役会規則や議題設定の見直しが必要<br>2. 会議資料のペーパーレス化の検討 |
| 改善対応 | 1. 経営課題検討会での討議内容、中期経営計画の進捗と継続課題等の報告機会を増やす<br>2. 社内監査部門（監査室）からの報告を取締役会で実施 | 1. 取締役会の審議事項ではない重要案件も、取締役会資料の事前配布に合わせて、情報提供する運用に変更 | 1. 取締役会規則付議事項及び議題設定の見直しを実施<br>2. 会議資料のペーパーレス化に向けた取り組みを推進 |

**コーポレート・ガバナンスに関する取り組みの変遷**

| | | |
|---|---|---|
| 1977年 | ADR（米国預託証券）発行＊ | 日本企業としては8番目にADRを発行。発行に察しては、米国証券取引委員会（SEC）から連結決算書の作成をはじめ、米国会計基準での会計報告が求められる。 |
| 2002年 | 執行役員制度の導入と取締役数の減員<br>→ 取締役数：13名 → 9名 | 権限の委譲と責任体制の明確化を図り、適正かつ効率的な体制の構築を目指し2002年6月に執行役員制度を導入、同時に取締役を減員。 |
| 2005年 | 純粋持株会社へ移行 | グループ全体の戦略的な意思決定や最適な資源配分を効果的に行い、傘下の事業会社の責任と権限を明確にして機動的な業務執行を行うため、持株会社体制へ移行。 |
| | 社外役員の増員 | 取締役会と監査役会の一層の公正性、独立性を目指し、社外取締役2名、社外監査役1名を増員。 |
| 2007年 | 役員人事報酬諮問委員会を設置<br>→ 委員会の員数：4名（社外取締役含む） | 取締役や執行役員に対する指名・昇格・報酬については、管理担当取締役を委員長として社外取締役をメンバーに含む役員人事報酬諮問委員会を設置。 |
| 2010年 | 全社外役員を独立役員として届出<br>→ 独立役員としての届出：6名 | 社外取締役と社外監査役の全役員について、東京証券取引所に対し独立役員としての届けを行う。 |
| 2015年 | 独立社外役員会議を設置 | コーポレート・ガバナンスや取締役会の運営改善に関する議論、内部監査等の情報共有を図る独立社外役員をメンバーとする独立社外役員会議を設置。 |
| 2018年 | 役員指名諮問委員会及び役員報酬諮問委員会を設置 | 2007年に設置した役員人事報酬諮問委員会を変更。 |

＊2013年には米国NASDAQ市場におけるADRの上場を廃止、同時にSECの登録も廃止。

## 社外取締役及び社外監査役

当社の社外取締役は3名、社外監査役は3名です。社外取締役は、国内外の文化芸術分野において広く活躍する者及び経営者として豊富な知見と経験を有する者が就任しており、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。

また、社外監査役は、財務・会計に関する高い知見を有する公認会計士、当社から独立した弁護士、及び金融機関における長年の経験と経営者としての豊富な見識を有する者が就任しており、高い独立性を保持しつつ、専門的見地より取締役の意思決定、業務執行の適法性について、厳正な監査を行っています。

**社外役員の独立性判断基準**
**https：//www.wacoalholdings.jp/ir/pdf/governance_report.pdf**

### 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 |
|---|---|---|---|
| 黛 まどか | 俳人として国内外の文化芸術分野において広く活躍されています。その見識と経験をもって当社の多様性尊重の経営に貢献していただくことが期待できます。 | 文化芸術、社会的視点 | 14回／14回 |
| 齋藤 茂 | 他社において代表取締役会長を現任されており、長年の経営者としての豊富な経験と見識を有することから、経営の監督機能をより高めることが期待できます。 | 会社経営・事業運営、国際性 | 13回／14回 |
| 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。 | 会社経営・事業運営、法務・コンプライアンス、国際性 | 10回／10回 |

| 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 | |
|---|---|---|---|
| | | 取締役会 | 監査役会 |
| 白井 弘 | 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。 | 14回／14回 | 15回／15回 |
| 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。 | 14回／14回 | 15回／15回 |
| 島田 稔 | 金融業界における長年の経験、経営者としての知見、海外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。 | 9回／10回 | 9回／10回 |

## 監査役と監査役会の機能強化

監査役会は2名の常勤社内監査役と3名の社外監査役によって構成されています。監査役会は、定例取締役会に連動する形で毎月開催し、加えて必要に応じて臨時監査役会を臨時開催しています。各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、業務及び財産の状況を監査し、会計監査人から報告及び説明を受け、財務諸表等の適正性及び会計監査の相当性を検証しています。また、内部統制システムの構築及び運用状況について監視・検証しています。なお、監査役会を補佐する独立した専従の事務局があり、1名の社員が従事しています。

社外監査役は、監査役会に出席し、常勤監査役から業務監査の状況、重要会議の内容その他の報告を受けるなど常勤監査役と十分な意思疎通を図って連携するとともに、会計監査人及び内部統制部門からの各種報告を受け、財務報告の適正性を含めた内部統制システムの監査を実施しています。また、監査役会での議論を踏まえた上で取締役会その他重要な会議に出席するとともに、子会社への往査・ヒアリング等を通じて監査の実効性を高めています。





## 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「株式報酬型ストックオプション」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。

基本報酬、業績賞与、ストックオプションの比率は下記の通りです。

### ・基本報酬

各役位に応じて設定する設計とし、同一職位においても過年度における経営への貢献に応じて、一定の範囲で増額が可能とする仕組みとしています。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。

なお、基本報酬の額については、2005年6月29日開催の定時株主総会の決議により、取締役の報酬額（使用人兼務取締役の使用人給与を含まない）は年額3億50百万円以内、監査役の報酬額は年額75百万円以内と定めています。

### ・業績賞与

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、その他の業績等を加味し賞与総額を決定しています。連結営業利益の基準値は過去の実績等を参考に135億円と設定しています。

### ・株式報酬型ストックオプション

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もとに、取締役会の決議にて定められます。

なお、ストックオプションの額については、2008年6月27日開催の定時株主総会の決議により、年額70百万円を上限としています。

### 2019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 | ストックオプション | |
| 取締役（社外取締役を除く） | 313 | 230 | 40 | 43 | 5 |
| 監査役（社外監査役を除く） | 38 | 38 | — | — | 2 |
| 社外役員 | 46 | 46 | — | — | 8 |

注：なお、2019年3月期末現在の取締役は5名、監査役は2名、社外役員は6名です。上記の社外役員の員数と相違しているのは、2018年6月28日開催の第70期定時株主総会終結の時をもって退任した社外役員2名が含まれているためです。

## 政策保有株式に関する方針及び議決権行使基準

当社では、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。保有にあたっては、中長期的な観点から保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかなどを検証し、定期的に取締役会に報告しています。取締役会においては、検証結果をもとに当社の中長期的な企業価値向上に資するかどうかを見極め、保有の継続、処分の判断を行っています。保有の意義の薄れた株式については、相手先企業の状況も勘案した上で、順次処分・縮減を進めています。

保有株式の議決権行使については、投資先企業の経営方針を十分に尊重した上で、当該企業及び当社の企業価値向上に資するものかどうかを総合的に精査し、議案への賛否を判断しています。

### ご参考：（株）ワコールにおける株式の保有状況

| | 2017/3 | 2018/3 | 2019/3 |
|---|---|---|---|
| 保有株式（銘柄） | 107 | 97 | 95 |
| 金額（億円） | 587 | 674 | 608 |
| 総資産に占める割合 | 19.9% | 22.6% | 21.6% |

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

**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、この結果を定期的に代表取締役社長へ報告しています。

なお、内部監査部門（監査室）の人員数は7名で、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要な会議内容の報告、監査室の活動報告等です。監査に必要な文書等の情報は共有できる体制を整えており、監査調書についても相互に交換・確認を行うなど、両者が連携して、より効率的・効果的な監査を実施できる運営を行っています。

**コンプライアンス体制**

当社の経営全般に関するリスクを把握し、リスク管理体制を整備・強化するために、代表取締役社長を統括責任者とし、管理担当取締役を委員長とする「企業倫理・リスク管理委員会」を設置しています。同委員会が策定したコンプライアンスとリスクに関するグループ方針のもと、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する体制を確立しています。

**情報開示についての基本方針**

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っています。対象となる情報を開示する際の原則として、(1)重要な情報は、当社にとってポジティブであるかネガティブであるかにかかわらず、事実に即して適時・適切に開示、(2)さまざまなステークホルダーにとってわかりやすい表現を用い、アクセスが容易で、かつ公平性を確保できるよう、多様な方法で開示、(3)適時・適切な開示が行われるまでの間に、重要な情報が漏えいすることのないよう、組織的、人的、物理的、技術的な措置を講じるという3項目を定めています。

**株主等との建設的な対話に関する基本方針**

当社は、株主等との建設的な対話に関する基本方針を定め、当社Webサイトで公表しています。株主等との面談は、当社グループの役員並びに社員が担い、管理担当取締役がこれを統括しています。取締役との面談の申込みは、対話の主題や面談を希望する方の属性等を考慮して対応を検討します。当社は、国内外の株主・投資家に対し、経営や財務の状況を適時・適切かつ公平に開示するとともに、市場環境や当社固有の強みについて積極的に発信し、当社の立場や考え方に対する理解を深めていただくよう努めています。

**株主との建設的な対話に関する基本方針**
https：//www.wacoalholdings.jp/ir/governance/guideline.html

**IRに関する活動状況**

2019年3月期におけるIR活動状況は以下の通りです。

| 活動 | | 回数 | 内容 |
|---|---|---|---|
| 国内 | 決算説明会 | 2回 | 本決算、第2四半期決算の説明会（開催地：東京） |
| | 機関投資家・アナリストとの個別ミーティング | 延べ101社 | IR担当者による面談（代表取締役社長、取締役による面談も含む） |
| | 事業説明会（スモールミーティング） | 2回（2018年6月開催） | 代表取締役社長による説明 |
| | カンファレンス | 計2日間参加 | 代表取締役社長による面談 |
| | 縫製工場見学 | 1回 | IR担当者、工場責任者による工場見学 |
| | 個人投資家向けセミナー | 計4日間 | IR担当者によるセミナー（開催地：神戸、高知、金沢、福井） |
| 海外 | アナリストミーティング | 1回 | IR担当者、現地法人社長によるミーティング（開催地：中国） |
| 社内 | フィードバック | 本決算、第2四半期決算後の投資家ミーティング開催ごと | IR担当者による活動報告（対象者：代表取締役社長、取締役、事業会社責任者、社外監査役など） |





社外取締役からのメッセージ

## ワコールグループへの理解を深めながら、持続的な成長による企業価値向上の実現に尽力する

社外取締役（独立役員）
役員指名諮問委員会 委員長
役員報酬諮問委員会 委員長
**岩井 恒彦**

ワコールホールディングスの社外取締役に就任して1年が経ちました。2019年3月期はとりわけ、コーポレートガバナンス・コード改訂を背景に、取締役会では当社のボードガバナンスをさらに強化すべく議論を交わしてきました。一方、独立社外役員会議では取締役会の実効性強化や運営改善に向けて、自由闊達な意見交換を社外役員の方々と行ってきました。最近では、取締役会における議題内容の見直しや、業務執行に関わる四半期業績確認会・グループ戦略会議への参加を通じて、取締役会の審議事項ではない案件についても対応を要請し、スピーディーに情報が共有されるようになってきており、執行メンバーや従業員の皆さんがどのような考えのもと、職務を遂行しているかを確認することができています。

私は、役員指名諮問委員会と役員報酬諮問委員会の委員長を務めていますが、この職責を通じて、経営の透明性・客観性・公正性の向上に寄与していくことが使命だと考えています。特に、コーポレート・ガバナンスの重要事項として見直しに着手している役員報酬制度は、企業理念・使命・戦略の実践や実現を促すもの、かつ中長期的な成長を強く動機づけるものとして設計変更できるよう、その責務を果たしていきたいと考えています。

私は、インナーウェアの専門家ではありません。しかし、研究開発や生産のリエンジニアリング、女性をはじめとする人々や地球の「美しさ」を一層高める領域などにおいて、ワコールグループが中長期的にどうあるべきかといった視点を提供することが私に期待される役割の一つだと認識しています。当社は今、安原社長の陣頭指揮のもと、聖域なき改革を進めていますが、こうした改革を断行する過程では、どんな企業でも事業部門間やブランド間、場合によっては取引先やお客さまともコンフリクトが生じ得ます。ゆえに、すべてのステークホルダーからの期待を公正に受け止めつつ、価値を生み出すために変えるべきところは大胆に変えるなど、取締役会の意思決定に意見を反映させることが、社外取締役の重要な役割と考えています。

当社の経営は、今まさにハンズオンの方向に変わりつつあります。グローバルに通用する競争優位を確立し、収益性を高めながら、持続的な成長を実現することが期待されており、そのためにも成長投資の機会を積極的に見出し、適切に実行していくことが求められています。私自身も国内外の事業所や工場へ足を運び、現場への理解を深めながら、トップが企図する経営の方向をしっかりと後押しするとともに、意思決定への一助となり、株主や投資家の皆さまの負託に応えていけるよう力を尽くす所存です。

# マネジメントチーム

2019年6月27日現在

## 取締役

**1** 代表取締役会長
### 塚本 能交

1972年 4月　当社入社
1977年11月　取締役
1981年11月　常務取締役
1984年 9月　取締役副社長 代表取締役（現任）
1987年 6月　取締役社長
2005年10月　（株）ワコール代表取締役社長執行役員
2011年 4月　同社代表取締役会長
2018年 6月　当社代表取締役会長（現任）

**2** 代表取締役社長
### 安原 弘展

1975年 3月　当社入社
1997年 4月　華歌爾（中国）時装有限公司総経理
2005年 4月　執行役員 ウイングブランド事業本部長
2006年 6月　（株）ワコール取締役常務執行役員
　　ウイングブランド事業本部長
2010年 4月　同社取締役専務執行役員
　　ワコールブランド事業本部長
2011年 4月　同社代表取締役社長執行役員
2011年 6月　当社取締役
2013年 6月　専務取締役
2016年 6月　取締役副社長
2018年 4月　（株）ワコール代表取締役会長（現任）
2018年 6月　当社代表取締役社長（現任）

**3** 取締役副社長
### 山口 雅史

1981年 4月　当社入社
2006年 4月　（株）ワコール
　　ウイングブランド事業本部事業管理部長
2011年 4月　同社執行役員人事部長
2013年 4月　同社取締役執行役員 人事総務本部長
2014年 4月　同社取締役常務執行役員 人事総務本部長
2015年 4月　同社取締役専務執行役員 管理部門担当
　　兼人事総務本部長
2015年 6月　当社取締役人事総務担当
2017年 4月　（株）ワコール取締役副社長執行役員
　　管理部門担当兼人事総務本部長
2017年 6月　当社常務取締役 人事総務担当兼
　　未来事業担当
2019年 4月　（株）ワコール取締役副社長執行役員
　　管理部門担当
2019年 6月　当社取締役副社長 グループ管理統括担当（現任）

**4** 常務取締役
### 宮城 晃

1984年 3月　当社入社
2007年10月　（株）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総経理
2014年 4月　当社経営企画部長（現任）
2017年 4月　（株）ワコール執行役員
2018年 6月　当社取締役
2019年 6月　常務取締役（現任）

**5** 社外取締役
### 黛 まどか

1996年 8月　俳句誌「月刊ヘップバーン」創刊・主宰
2001年 1月　文部科学省文化審議会「国語分科会」委員
2004年12月　内閣官房「文化外交の推進に関する懇談会」
　　委員
2013年 5月　文部科学大臣「文化芸術立国の実現のための
　　懇話会」委員
2014年 4月　文部科学省文化審議会「文化政策部会」委員
2014年 4月　当社顧問
2015年 6月　取締役（現任）

**6** 社外取締役
### 齋藤 茂

1979年11月　（株）トーセ入社 同社開発本部長
1985年10月　同社取締役
1987年 2月　同社代表取締役社長
2004年 9月　同社代表取締役社長兼CEO
2015年12月　同社代表取締役会長兼CEO（現任）
2017年 6月　当社取締役（現任）

**7** 社外取締役
### 岩井 恒彦

1979年 4月　（株）資生堂入社
2002年 4月　同社研究所製品化計画部長
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（現任）
2018年 6月　当社取締役（現任）

## 監査役

**8** 常勤監査役
### 中村 友紀

1980年 4月　当社入社
2007年10月　（株）ワコール経理部長
2008年 4月　当社経理部長
2012年 4月　監査役会事務局長
2012年 6月　監査役（現任）

**9** 常勤監査役
### 廣島 清隆

1981年 4月　当社入社
2008年 4月　（株）ワコール技術・生産本部材料管理部長
2009年 4月　同社技術・生産本部生産統括部長
2010年 4月　同社執行役員技術・生産本部長
2011年 4月　同社取締役執行役員技術・生産本部長
2015年 4月　同社取締役執行役員技術・生産部門担当
2015年 6月　同社監査役（現任）
2015年 6月　当社監査役（現任）

**10** 社外監査役
### 白井 弘

1977年11月　プライスウォーターハウス会計事務所入所
1982年 8月　公認会計士登録
1992年 7月　青山監査法人入所
2007年 8月　監査法人トーマツ入所
2010年 6月　日本公認会計士協会近畿会副会長就任
2011年10月　白井公認会計士事務所開設、所長（現任）
2012年 6月　（株）アルテコ社外監査役（現任）
2015年 6月　当社監査役（現任）
2016年 3月　（株）ノーリツ社外監査役
2016年 4月　公立大学法人大阪市立大学理事
2019年 4月　公立大学法人大阪監事（現任）

**11** 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　浜本綜合法律事務所代表弁護士（現任）

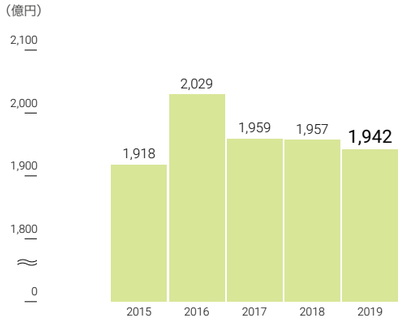
**12** 社外監査役
### 島田 稔

1977年 4月　（株）東京銀行（現（株）三菱UFJ銀行）入行
2004年 6月　（株）東京三菱銀行（現（株）三菱UFJ銀行）
　　執行役員営業第一本部営業第四部長
2005年 5月　同行執行役員ニューヨーク支店長
2008年 4月　（株）三菱東京UFJ銀行（現（株）三菱UFJ銀行）
　　常務執行役員名古屋営業本部長
2010年 6月　綜通（株）代表取締役副社長
2011年 6月　内外建設（株）代表取締役社長
2012年 6月　綜通（株）代表取締役社長
　　綜通アメニティサービス（株）代表取締役社長
2018年 6月　綜通（株）取締役会長（現任）
　　当社監査役（現任）

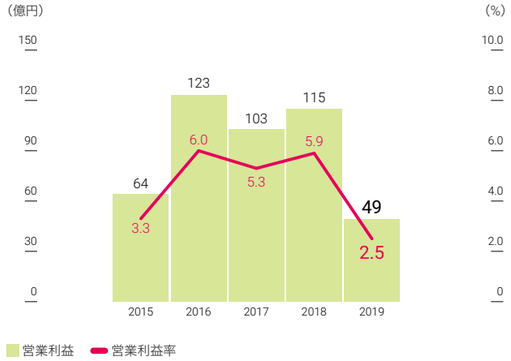
# 連結業績ハイライト

各表示年の3月期もしくは3月期末時点の数値

## 売上高

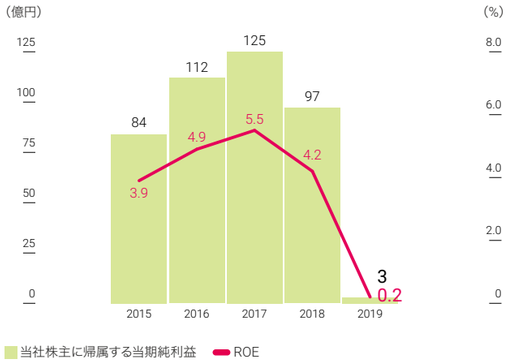



## 営業利益／営業利益率*

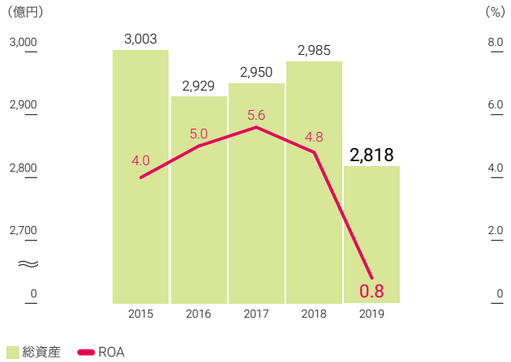



*「期間年金費用及び期間退職後給付費用の表示に関する規定」(ASU2017-07)を2019年3月期の期首より適用しています。これに伴い、2018年3月期以前の数値については、当該会計基準を遡って適用しています。

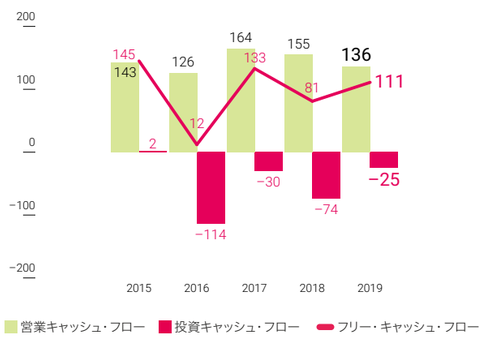
## 当社株主に帰属する当期純利益／ROE(株主資本当期純利益率)




## 総資産／ROA(総資産税引前当期純利益率)

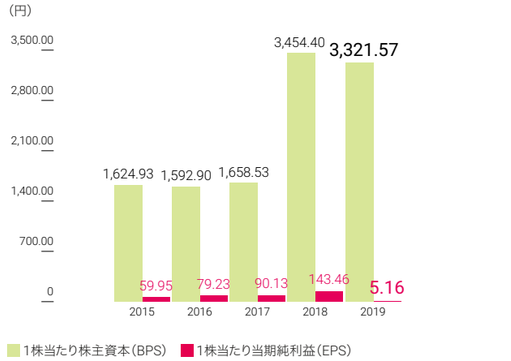



## キャッシュ・フロー



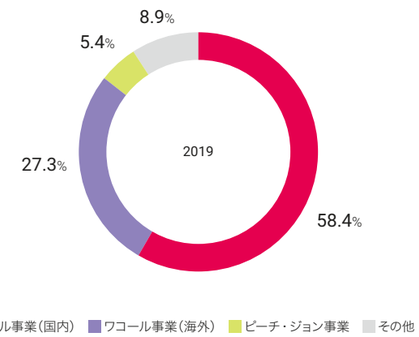

## 株主資本／株主資本比率

## 1株当たり株主資本*(BPS)／1株当たり当期純利益*(EPS)

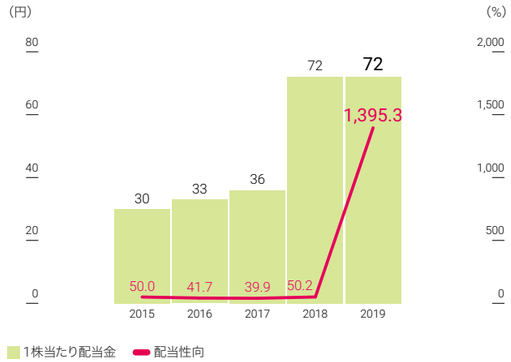



* 2017年10月1日付で普通株式2株につき1株の割合で株式併合を行っています。2018年3月期の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、1株当たり情報を算出しています。

## 売上高構成比(セグメント別)

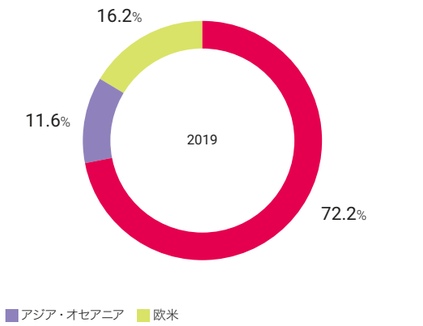



## 1株当たり配当金*／配当性向

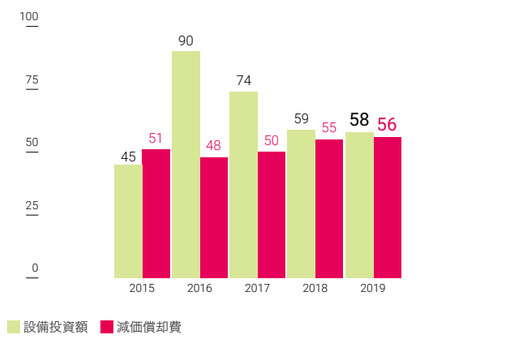



* 2017年10月1日付で普通株式2株につき1株の割合で株式併合を行っています。2018年3月期の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、1株当たり情報を算出しています。

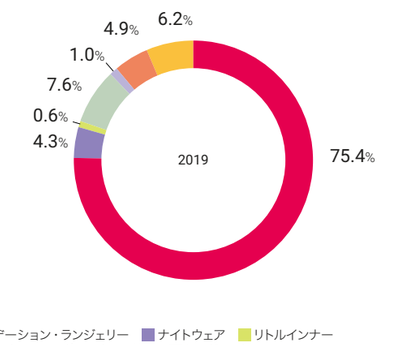
## 地域別売上高構成比




## 設備投資額／減価償却費




## 品種別売上高構成比



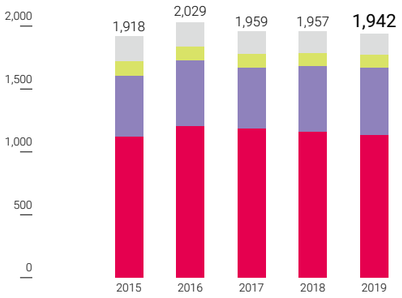

*1 メンズインナー、水着を含む
*2 マネキンレンタル、店舗設計・施工、飲食・文化・サービスなど

# セグメント別業績ハイライト

各表示年の3月期もしくは3月期末時点の数値

## 売上高

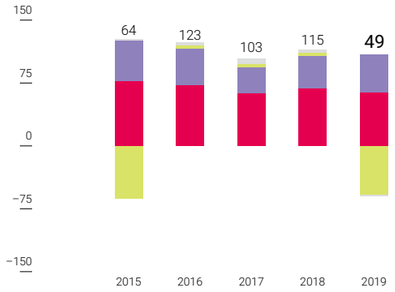
(億円)




| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|---|---|---|---|---|
| ワコール事業(国内) | 1,122 | 1,206 | 1,184 | 1,161 | 1,134 |
| ワコール事業(海外) | 481 | 518 | 484 | 519 | 531 |
| ピーチ・ジョン事業 | 116 | 112 | 111 | 108 | 105 |
| その他 | 199 | 193 | 180 | 169 | 172 |

## 営業利益(損失)*

(億円)

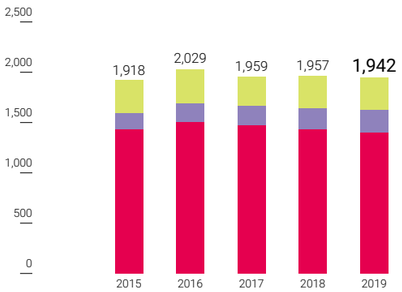



| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|---|---|---|---|---|
| ワコール事業(国内) | 77 | 72 | 62 | 68 | 63 |
| ワコール事業(海外) | 48 | 44 | 31 | 39 | 46 |
| ピーチ・ジョン事業 | −63 | 3 | 4 | 4 | −58 |
| その他 | 2 | 4 | 6 | 4 | −2 |

*「期間年金費用及び期間退職後給付費用の表示に関する規定」(ASU2017-07)を2019年3月期の期首より適用しています。これに伴い、2018年3月期以前の数値については、当該会計基準を遡って適用しています。

## 地域別売上高

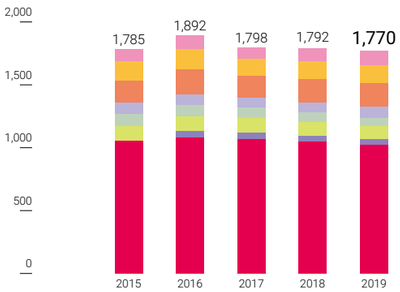
(億円)




| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|---|---|---|---|---|
| 日本 | 1,432 | 1,507 | 1,471 | 1,432 | 1,402 |
| アジア・オセアニア | 163 | 179 | 192 | 211 | 225 |
| 欧米 | 323 | 343 | 296 | 315 | 315 |

## 主要会社別売上高*

(億円)




| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|---|---|---|---|---|
| (株)ワコール | 1,055 | 1,079 | 1,065 | 1,046 | 1,024 |
| Ai | 0 | 57 | 55 | 51 | 42 |
| ピーチ・ジョン | 116 | 112 | 111 | 108 | 105 |
| ルシアン | 94 | 89 | 84 | 72 | 63 |
| 七彩 | 91 | 89 | 81 | 83 | 94 |
| ワコールインターナショナル(米国) | 175 | 196 | 177 | 186 | 185 |
| ワコールヨーロッパ | 159 | 159 | 130 | 140 | 141 |
| 中国ワコール | 95 | 111 | 95 | 106 | 116 |

* 外部顧客に対する売上高で算出しています。

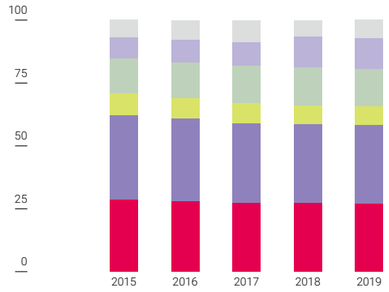




# 主要会社チャネル別構成比

## (株)ワコール

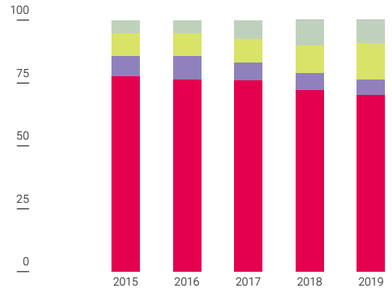
(%)




| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|---|---|---|---|---|
| 百貨店 | 28.6 | 27.8 | 27.4 | 27.2 | 26.8 |
| チェーンストア | 33.5 | 32.9 | 31.6 | 31.3 | 31.4 |
| 専門・小売店 | 8.8 | 8.3 | 8.1 | 7.6 | 7.5 |
| 直営店 | 13.6 | 13.9 | 14.6 | 15.1 | 14.9 |
| 通信販売 | 8.4 | 9.1 | 9.4 | 12.2 | 12.2 |
| その他 | 7.1 | 8.0 | 8.9 | 6.6 | 7.2 |

## 中国ワコール

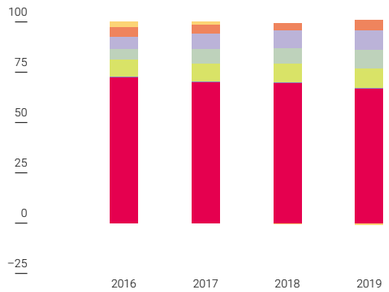
(%)




| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|---|---|---|---|---|
| 百貨店 | 77.7 | 76.1 | 75.9 | 72.1 | 70.0 |
| 代理商(専門店) | 8.2 | 9.4 | 7.4 | 6.9 | 6.4 |
| EC専業(他社EC) | 8.9 | 9.1 | 9.3 | 10.8 | 14.5 |
| ピーチ・ジョン | 5.0 | 5.1 | 7.4 | 10.1 | 9.0 |
| 輸出 | 0.2 | 0.3 | 0.0 | 0.1 | 0.1 |

## ワコールインターナショナル(米国)

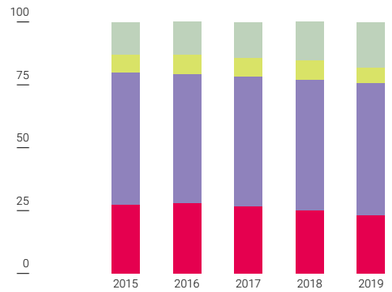
(%)




| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|---|---|---|---|
| 店舗 | 72.3 | 69.8 | 69.4 | 66.6 |
| 直営店・アウトレット | 0.6 | 0.6 | 0.5 | 0.7 |
| 百貨店EC | 8.2 | 8.9 | 9.2 | 9.5 |
| EC専業(他社EC) | 5.6 | 7.2 | 7.8 | 9.1 |
| 自社EC | 5.8 | 7.5 | 8.6 | 9.9 |
| 輸出(Canada除く) | 4.9 | 4.7 | 4.0 | 5.0 |
| その他 | 2.6 | 1.3 | −0.5 | −0.8 |

## ワコールヨーロッパ(欧州)

(%)




| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|---|---|---|---|---|
| 百貨店 | 27.4 | 28.0 | 26.7 | 25.1 | 23.0 |
| 専門店 | 52.3 | 51.0 | 51.4 | 51.7 | 52.7 |
| 直営(自社EC含む) | 7.1 | 7.8 | 7.6 | 8.0 | 6.3 |
| EC専業(他社EC) | 13.2 | 13.2 | 14.3 | 15.2 | 18.0 |

# 11ヵ年財務サマリー

株式会社ワコールホールディングス連結・主要経営指標
各表示年の3月期もしくは3月末時点の数値

（百万円）

| | 2019 | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **損益関連・収益指標** | | | | | | | | | | | |
| 売上高 | **194,201** | 195,725 | 195,881 | 202,917 | 191,765 | 193,781 | 180,230 | 171,897 | 165,548 | 163,548 | 170,960 |
| 売上原価 | **89,804** | 92,032 | 93,073 | 96,094 | 90,804 | 91,008 | 84,548 | 81,891 | 81,659 | 80,101 | 83,879 |
| 対売上高比率 | **46.2%** | 47.0% | 47.5% | 47.4% | 47.4% | 47.0% | 46.9% | 47.6% | 49.3% | 49.0% | 49.1% |
| 販売費及び一般管理費 | **93,684** | 92,701 | 92,526 | 94,549 | 88,453 | 88,956 | 83,844 | 79,144 | 77,198 | 77,342 | 77,043 |
| 対売上高比率 | **48.2%** | 47.4% | 47.2% | 46.6% | 46.1% | 45.9% | 46.5% | 46.0% | 46.6% | 47.3% | 45.1% |
| 減価償却前営業利益 | **10,526** | 16,986 | 15,314 | 17,089 | 11,451 | 18,853 | 13,874 | 15,522 | 9,604 | 9,776 | 14,582 |
| 営業利益 | **4,879** | 11,494 | 10,282 | 12,274 | 6,377 | 13,817 | 8,986 | 10,862 | 4,919 | 5,011 | 10,038 |
| 営業利益率 | **2.5%** | 5.9% | 5.3% | 6.0% | 3.3% | 7.1% | 5.0% | 6.3% | 3.0% | 3.1% | 5.9% |
| 税引前当期純利益 | **2,203** | 14,286 | 16,569 | 14,957 | 11,342 | 15,033 | 10,940 | 10,207 | 3,927 | 3,155 | 7,329 |
| 当社株主に帰属する当期純利益 | **341** | 9,745 | 12,525 | 11,159 | 8,444 | 10,106 | 7,880 | 6,913 | 2,785 | 2,475 | 5,062 |
| 株主資本当期純利益率（ROE） | **0.2%** | 4.2% | 5.5% | 4.9% | 3.9% | 5.2% | 4.4% | 4.1% | 1.6% | 1.5% | 2.9% |
| 総資産税引前当期純利益率（ROA） | **0.8%** | 4.8% | 5.6% | 5.0% | 4.0% | 5.7% | 4.6% | 4.7% | 1.8% | 1.4% | 3.2% |
| **財政状況** | | | | | | | | | | | |
| 総資産 | **281,767** | 298,534 | 294,958 | 292,854 | 300,272 | 271,988 | 254,536 | 221,098 | 215,276 | 222,889 | 213,827 |
| 株主資本 | **216,494** | 232,712 | 227,568 | 224,374 | 228,857 | 205,106 | 186,646 | 171,496 | 167,480 | 171,860 | 166,767 |
| 有形固定資産 | **53,270** | 54,333 | 55,288 | 53,938 | 49,188 | 48,978 | 49,665 | 49,078 | 49,734 | 51,804 | 49,165 |
| たな卸資産 | **42,508** | 42,676 | 43,822 | 44,445 | 42,893 | 40,211 | 37,807 | 32,847 | 30,956 | 32,103 | 31,153 |
| **キャッシュ・フロー** | | | | | | | | | | | |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | **13,620** | 15,493 | 16,351 | 12,635 | 14,337 | 8,949 | 12,309 | 10,060 | 10,441 | 9,463 | 8,202 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | **−2,474** | −7,362 | −3,032 | −11,407 | 164 | 1,658 | −23,520 | −3,467 | −703 | −3,573 | −4,759 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | **−10,872** | −12,303 | −13,055 | −4,547 | −8,391 | −5,554 | 5,379 | −2,824 | −4,965 | −5,363 | −7,448 |
| フリー・キャッシュ・フロー | **11,146** | 8,131 | 13,319 | 1,228 | 14,501 | 10,607 | −11,211 | 6,593 | 9,738 | 5,890 | 3,443 |
| 現金及び現金同等物 | **30,133** | 29,487 | 33,995 | 34,059 | 38,410 | 30,658 | 24,514 | 29,985 | 26,316 | 22,328 | 21,954 |
| **投資関連** | | | | | | | | | | | |
| 設備投資額 | **5,783** | 5,884 | 7,445 | 8,978 | 4,478 | 3,464 | 3,330 | 3,554 | 3,323 | 5,736 | 4,216 |
| 減価償却費 | **5,647** | 5,492 | 5,032 | 4,815 | 5,074 | 5,036 | 4,888 | 4,660 | 4,685 | 4,765 | 4,544 |
| **株価収益性** | | | | | | | | | | | |
| 1株当たり株主資本（BPS）（円） | **3,321.57** | 3,454.40 | 1,658.53 | 1,592.90 | 1,624.93 | 1,456.32 | 1,325.19 | 1,217.57 | 1,189.08 | 1,215.17 | 1,187.37 |
| 1株当たり当期純利益（EPS）（円） | **5.16** | 143.46 | 90.13 | 79.23 | 59.95 | 71.75 | 55.95 | 49.08 | 19.73 | 17.51 | 35.57 |
| 1株当たり配当金（DPS）（円） | **72** | 72 | 36 | 33 | 30 | 33 | 28 | 28 | 20 | 20 | 25 |
| 配当金総額 | **4,732** | 4,871 | 4,940 | 4,648 | 4,225 | 4,648 | 3,944 | 3,944 | 2,817 | 2,824 | 3,511 |
| 配当利回り | **2.6%** | 2.3% | 2.6% | 2.5% | 2.2% | 3.1% | 2.8% | 2.9% | 1.9% | 1.7% | 2.2% |
| 配当性向 | **1,395.3%** | 50.2% | 39.9% | 41.7% | 50.0% | 46.0% | 50.0% | 57.0% | 101.4% | 114.2% | 70.3% |
| 株価収益率（PER）（倍） | **533.33** | 21.47 | 15.24 | 16.95 | 22.55 | 14.68 | 18.11 | 19.99 | 53.12 | 66.70 | 32.05 |
| 株価純資産倍率（PBR）（倍） | **0.83** | 0.89 | 0.83 | 0.84 | 0.83 | 0.72 | 0.76 | 0.81 | 0.88 | 0.96 | 0.96 |
| **セグメント情報（オペレーティング・セグメント別）** | | | | | | | | | | | |
| 売上高 | | | | | | | | | | | |
| ワコール事業（国内） | **113,400** | 116,085 | 118,389 | 120,570 | 112,203 | 118,085 | | | | | |
| ワコール事業（海外） | **53,100** | 51,888 | 48,423 | 51,869 | 48,107 | 43,636 | | | | | |
| ピーチ・ジョン事業 | **10,491** | 10,795 | 11,107 | 11,190 | 11,626 | 12,482 | | | | | |
| その他 | **17,210** | 16,957 | 17,962 | 19,288 | 19,829 | 19,578 | | | | | |
| 営業利益（損失） | | | | | | | | | | | |
| ワコール事業（国内） | **6,325** | 6,845 | 6,176 | 7,219 | 7,739 | 9,241 | | | | | |
| ワコール事業（海外） | **4,581** | 3,852 | 3,055 | 4,433 | 4,776 | 4,037 | | | | | |
| ピーチ・ジョン事業 | **−5,859** | 441 | 374 | 258 | −6,296 | 83 | | | | | |
| その他 | **−168** | 356 | 677 | 364 | 158 | 456 | | | | | |
| **従業員数** | | | | | | | | | | | |
| 従業員数（人） | **20,662** | 20,904 | 21,139 | 20,655 | 18,986 | 18,912 | 18,650 | 16,524 | 16,013 | 15,686 | 14,382 |

注：1. 2014年3月期において、より適正な期間損益を連結財務諸表に反映させるため、一部の連結子会社について、従来の決算日から当社の決算日である3月31日に変更しています。
これに伴い2013年3月期以前の連結財務諸表を遡及修正しています。
2. 2017年10月1日付で普通株式2株につき1株の割合で株式併合を行っています。2018年3月期の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、1株当たり情報を算定しています。
3.「期間年金費用及び期間退職後給付費用の表示に関する規定」（ASU2017-07）を2019年3月期の期首から適用しています。これに伴い、2018年3月期以前に係る主要な経営指標の一部の数値については、当該会計基準を遡って適用した後の指標等となっています。

# 主要グループ会社一覧

2019年3月31日現在

## ワコール事業（国内）

**株式会社ワコール** 製造・販売会社
Wacoal Corp.
〒601-8530 京都府京都市南区吉祥院中島町29
インナーウェア等製品の研究開発・製品企画、販売

**株式会社ウンナナクール** 販売会社
Unenana Cool Corp.
〒601-8506 京都市南区西九条北ノ内町6
ワコール新京都ビル 5F
インナーウェア等製品の製品企画、販売

**株式会社ワコールミネット** 販売会社
Wacoal minette Co., Ltd.
〒064-0801 北海道札幌市中央区南1条西27-1-20
（株）ワコール 札幌店 1F
インナーウェア等製品の販売

**株式会社ランジェノエル** 販売会社
Linge Noel Co., Ltd.
〒601-8506 京都市南区西九条北ノ内町6
ワコール新京都ビル 5F
インナーウェア等製品の販売

**株式会社 Ai（アイ）** 販売会社
Ai Co., Ltd.
〒111-8540 東京都台東区柳橋1-23-6
ワコール浅草橋ビル8F
水着、インナーウェア製品の製品企画、販売

**九州ワコール製造株式会社** 製造会社
Kyusyu Wacoal Manufacturing Corp.
〒859-1206 長崎県雲仙市瑞穂町西郷辛1572
インナーウェア製品の受託製造

**新潟ワコール縫製株式会社** 製造会社
Niigata Wacoal Sewing Corp.
〒959-0423 新潟県新潟市西蒲区旗屋字前谷内263
インナーウェア製品の受託製造

**北陸ワコール縫製株式会社** 製造会社
Hokuriku Wacoal Sewing Corp.
〒919-0527 福井県坂井市坂井町下兵庫254字31番1
インナーウェア製品の受託製造

**株式会社トリーカ** 製造会社
Torica Inc.
〒567-0012 大阪府茨木市東太田3-2-10
インナーウェア製品の受託製造

**ワコール流通株式会社** その他の事業会社
Wacoal Distribution Corp.
〒524-0034 滋賀県守山市千代町1番地1
物流業

**株式会社ワコールアートセンター** その他の事業会社
Wacoal Art Center Co., Ltd.
〒107-0062 東京都港区南青山5-6-23
飲食、文化、サービス事業

**ワコールアイネクスト株式会社** その他の事業会社
Wacoal I Next Corp.
〒601-8530 京都府京都市南区吉祥院中島町29
オフィスサービス事業

## ワコール事業（海外）

**株式会社米国ワコール** 製造・販売会社
Wacoal America, Inc.
136 Madison Avenue New York, N.Y. 10016 U.S.A.
インナーウェア製品の製品企画、販売

**ワコール（中国）時装有限公司** 製造・販売会社
Wacoal China Co., Ltd.
中華人民共和国北京市北京経済技術開発区
同済北路甲16号 100176
インナーウェア製品の製品企画、製造、販売

**株式会社ワコールイーエムイーエー（英国）** 製造・販売会社
Wacoal EMEA Ltd
The Corsetry Factory, Rothwell Road, Desborough, Northamptonshire, NN14 2PG, UK
インナーウェア製品の製品企画、販売

**株式会社ホンコンワコール** 販売会社
Wacoal Hong Kong Co., Ltd.
8th Floor, EGL Tower, No.83 Hung To Road, Kwun Tong, Kowloon, Hong Kong
インナーウェア製品の販売

**ワコールシンガポール株式会社** 販売会社
Wacoal Singapore Private Limited
215 Henderson Road., #01-08
Henderson Industrial Park Singapore 159554
インナーウェア製品の販売

**フィリピンワコール株式会社** 販売会社
Philippine Wacoal Corp.
3F, 6788 Ayala Avenue, Oledan Square, Makati City 1226, Philippines
インナーウェア製品の販売

**株式会社ワコールダイレクト** 販売会社
Wacoal Direct Corp.
136 Madison Avenue New York, N.Y. 10016 U.S.A.
インナーウェア製品の販売

**株式会社ワコールカナダ** 販売会社
Wacoal Canada Inc.
1000 de la Gauchetiere Street West, Suite 2400 Montreal, QC, Canada H3B 4W5
インナーウェア製品の販売

**株式会社アデン** 販売会社
Adden Limited
The Corsetry Factory, Rothwell Road, Desborough, Northamptonshire, NN14 2PG, UK
インナーウェア製品の販売

**株式会社ワコールヨーロッパ販売** 販売会社
Wacoal Europe SAS
81 Rue Saint Lazare, 75009 Paris, France
インナーウェア製品の販売

**株式会社ワコールオーストラリア** 販売会社
Wacoal Australia Pty Ltd.
Suite3, 169 Pascoe Vale Road, Moonee Ponds, VIC 3039, Australia
インナーウェア製品の販売

**株式会社イヴィデンイスラエル** 販売会社
Eveden Israel Limited
11Kehilat Saloniki St. Tel Aviv 69513 Israel
インナーウェア製品の販売

**株式会社イヴィデン（米国）** 販売会社
Eveden Inc.
65 Sprague Street, Hyde Park MA 02136 U.S.A.
インナーウェア製品の販売

**株式会社イヴィデンカナダ** 販売会社
Eveden Canada Ltd.
181 Bay street, Suite#4400, Tronto, Ontario, Canada, M5J 2T3
インナーウェア製品の販売

**株式会社ワコールインディア** 販売会社
Wacoal India Private Limited
403/4th floor, Ackruti Star Building, Central Road, MIDC, Andheri（East）, Mumbai, Maharashtra, 400093, India
インナーウェア製品の販売

**広東ワコール時装有限公司** 製造会社
Guangdong Wacoal Inc.
中華人民共和国廣東省廣州市花都区
新華鎮華海工業区
インナーウェア製品の受託製造

**大連ワコール時装有限公司** 製造会社
Dalian Wacoal Co., Ltd.
中華人民共和国遼寧省大連市経済技術開発区
福安街6号
インナーウェア製品の受託製造

**株式会社ベトナムワコール** 製造・販売会社
Vietnam Wacoal Corp.
110 Amata Road, Amata Modern Industrial Park, Long Binh Ward, Bien Hoa City, Dong Nai Province, Socialist Republic of Vietnam
インナーウェア製品の受託製造、販売

**ワコールドミニカーナ株式会社** 製造会社
Wacoal Dominicana Corp.
Las Americas Industrial Free Zone, KM.22, aut.Las Americas Santo Domingo, Dominican Republic
インナーウェア製品の受託製造

**ミャンマーワコール株式会社** 製造会社
Myanmar Wacoal Company Limited
Lot No.B2, Thilawa SEZ Zone A, Yangon, the Republic of the Union of Myanmar
インナーウェア製品の受託製造

**株式会社ワコールタイメックス（スリランカ）** 製造会社
Wacoal Timex Limited
"Wepz"Nittambuwa Wathupitiwela Sri Lanka
インナーウェア製品の受託製造

**株式会社 A テックテキスタイル** 製造会社
A Tech Textile Co., Ltd.
241, 243, 245, 247, Soi Charoenrat 7, Bangklo, Bangkholaem, Bangkok 10120, Thailand
原材料の製造

**株式会社 G テックマテリアル** 製造会社
G Tech Material Co., Ltd.
241, 243, 245, 247, Soi Charoenrat 7, Bangklo, Bangkholaem, Bangkok 10120, Thailand
原材料の製造

**株式会社ワコールインターナショナルホンコン** 調達会社
Wacoal International Hong Kong Co., Ltd.
8th Floor, EGL Tower, No.83 Hung To Road, Kwun Tong, Kowloon, Hong Kong
インナーウェア製品及び原材料調達

**ワコールインターナショナル株式会社** その他の事業会社
Wacoal International Corp.
One Wacoal Plaza, Lyndhurst, N.J. 07071 U.S.A.
米国持株会社

**和江留投資有限公司** その他の事業会社
Wacoal Investment Co., Ltd.
中華民国台湾省台北市復興北路二號八樓之七
台湾持株会社

**株式会社ワコールヨーロッパ** その他の事業会社
Wacoal Europe Ltd.
The Corsetry Factory, Rothwell Road, Desborough, Northamptonshire, NN14 2PG, UK
持株会社

**WACOAL VENTURES LIMITED**
持株会社

**OPTIONHUNT LIMITED**
年金資産の運用管理

## ピーチ・ジョン事業

**株式会社ピーチ・ジョン** 販売会社
Peach John Co., Ltd.
〒107-0061 東京都港区北青山3-1-2
青山セント・シオンビル
インナーウェア製品の製品企画、販売

**上海披琦炯商貿有限公司** 販売会社
Peach John Shanghai Co., Ltd.
中華人民共和国上海市黄浦区魯班路600号
江南造船大厦2306号
インナーウェア製品の販売

**台灣蜜桃約翰股份有限公司** 販売会社
Taiwan Peach John Ltd.
中華民国台湾省台北市復興北路二號三樓
インナーウェア製品の販売

**株式会社ピーチ・ジョン香港** 調達会社 販売会社
Peach John Hong Kong Company Limited
8th Floor, EGL Tower, No83 Hung To Road, Kwun Tong, Kowloon, Hong Kong
インナーウェア製品の調達、販売

## その他事業

**株式会社ルシアン** 製造・販売会社
Lecien Corp.
〒532-0004 大阪府大阪市淀川区西宮原1-7-51
ワコール大阪ビル6F、7F
インナーウェア製品の製品企画、販売

**株式会社ルシアンナガサキ** 製造会社
Lecien Nagasaki Corporation
〒859-3614 長崎県東彼杵郡川棚町中組郷1588
インナーウェア製品の製造

**大連露香時装有限公司** 製造会社
Dalian Lecien Fashion Co., Ltd.
大連経済開発区 双D港 双D2街75号
大連海納創業園
インナーウェア製品の受託製造

**浙江嘉興露香紡織有限公司** 製造会社
Zhe Jiang Jiaxing Lecien Co., Ltd.
浙江省嘉興市禾平街361号
レース素材の受託製造

**株式会社ルシアンカンボジア** 製造会社
Lecien (Cambodia) Co., Ltd.
PLOT P1-021, 022, Phnom Penh Special Economic Zone（Sangkat Kantouk, Sangkat Phleung Chhes Rotes and Sangkat Beung Thom）, National Road No.4, Khan Posenchey, Phnom Penh, Cambodia
インナーウェア製品の受託製造

**株式会社ルシアンベトナム** 製造会社
Lecien (Vietnam) Co., Ltd.
（TAN THUAN EXPORT P.Z）TAN THUAN DONG WARD, District 7 Ho Chi Minh City, Socialist Republic of Vietnam
インナーウェア製品の受託製造

**上海露香統括商貿有限公司** 調達会社
Shanghai Lecien Co., Ltd.
中華人民共和国上海市黄浦区魯班路600号
江南造船大厦2407号
インナーウェア製品の調達

**株式会社七彩** その他の事業会社
Nanasai Co., Ltd.
〒532-0004 大阪府大阪市淀川区西宮原1-7-51
ワコール大阪ビル2F
マネキンレンタル、店舗設計・施工

**娜娜彩（上海）商貿有限公司** その他の事業会社
Nanasai Shanghai Co., Ltd.
中華人民共和国上海市黄浦区魯班路600号
江南造船大厦8階 808号
マネキンレンタル、店舗設計・施工

**ワコールサービス株式会社** その他の事業会社
Wacoal Service Co., Ltd.
〒601-8530 京都府京都市南区吉祥院中島町29
物販・旅行代理業・不動産業・保険代理業

**株式会社ワコールキャリアサービス** その他の事業会社
Wacoal Career Service Corp.
〒600-8492 京都府京都市下京区四条通
新町東入ル月鉾町62 住友生命京都ビル8F
人材派遣業

## 持分法適用関連会社

**株式会社新栄ワコール**
Shinyoung Wacoal Inc. 製造・販売会社
104, Gasandigital 1-ro, Geumcheon-gu, Seoul, South Korea 08590
インナーウェア製品の製造、販売

**台湾ワコール株式会社** 製造・販売会社
Taiwan Wacoal Co., Ltd.
中華民国台湾省桃園市経国路15号
インナーウェア製品の製造、販売

**タイワコール株式会社** 製造・販売会社
Thai Wacoal Public Company Limited
132 soi Charoenrat 7, Bangklo, Bangkholaem, Bangkok, Thailand
インナーウェア製品の製造、販売

**インドネシアワコール株式会社** 製造・販売会社
PT.Indonesia Wacoal
Jl. Tarikolot Rt. 01/Rk. 001No.59 Citeureup-Bogor, 16810 Indonesia
インナーウェア製品の製造、販売

**株式会社ハウス オブ ローゼ** その他の事業会社
House of Rose Co., Ltd.
〒107-8625 東京都港区赤坂2-21-7
化粧品・ヘアケア製品等の開発、販売

**株式会社ワコールマレーシア** 販売会社
Wacoal Malaysia Sdn. Bhd.
5th Floor, Plaza Hamodal, Lot 15, Jalan 13/2, (Section13)46200 Petaling Jaya, Selangor, Malaysia
インナーウェア製品の販売

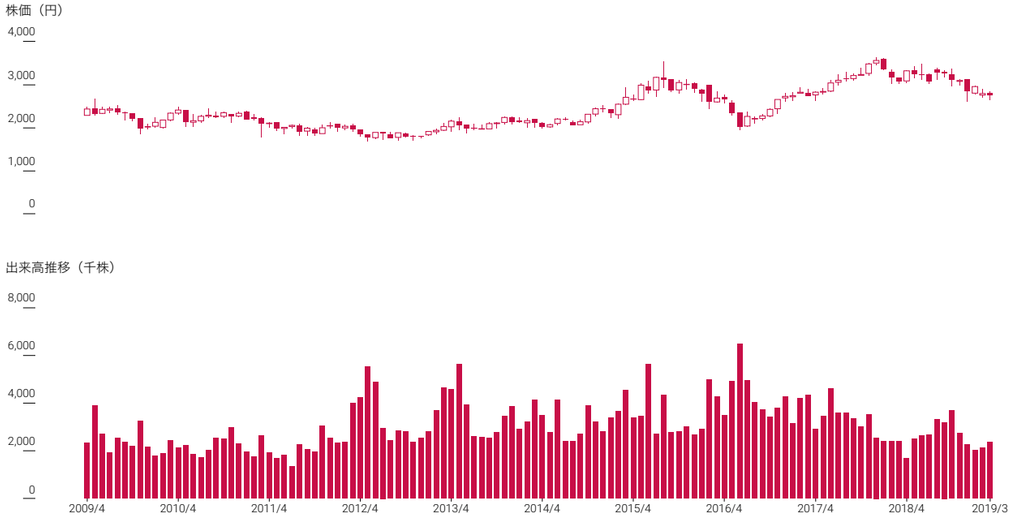
**パタヤミャンマー株式会社** 製造会社
Pattaya Myanmar. Co., Ltd.
16 Panchatun U Shwe Road, Hlaing Tharyar Industrial Zone 2 Hlaing Tharyar Township Yangon, the Republic of the Union of Myanmar
インナーウェア製品の製造

# 会社概要

2019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<br>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 |
| 代表取締役会長 | 塚本能交 |
| 代表取締役社長 | 安原弘展 |
| 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・サービス及び店舗内装工事事業等 |
| 従業員数 | 20,662人（連結） |

## 株価／出来高推移




注：2017年10月1日付で普通株式2株につき1株の割合で株式併合を行っており、上記のグラフは2009年4月に当該株式併合が行われたと仮定して算定しております。



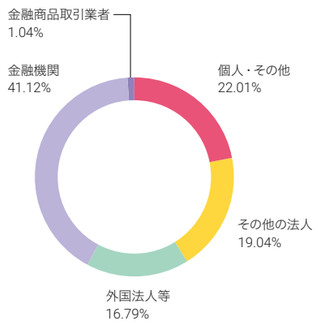


# 投資家情報

2019年3月31日現在

| | |
|---|---|
| 上場証券取引所 | 東京証券取引所　市場第一部 |
| 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：70,689,042株（うち自己株式5,510,891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<br>三菱UFJ信託銀行株式会社 |
| ADR（米国預託証券） | Cusip No.：930004205<br>比率：1ADR＝5普通株式<br>市場：OTCQX（店頭市場）<br>シンボル：WACLY |
| 預託代理人 | The Bank of New York Mellon<br>101 Barclay Street, New York, NY 10286, U.S.A.<br>Tel 1-212-815-8161<br>フリーダイヤル（米国内）<br>888-269-2377（888-BNY-ADRS）<br>http://www.adrbnymellon.com |
| 株主数 | 14,597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（%） |
|---|---|---|
| 株式会社三菱UFJ銀行 | 3,195 | 4.90 |
| 明治安田生命保険相互会社 | 3,050 | 4.68 |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口） | 2,870 | 4.40 |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口） | 2,851 | 4.38 |
| 株式会社京都銀行 | 2,352 | 3.61 |
| 日本生命保険相互会社 | 1,836 | 2.82 |
| 株式会社滋賀銀行 | 1,823 | 2.80 |
| 三菱UFJ信託銀行株式会社 | 1,525 | 2.34 |
| 第一生命保険株式会社 | 1,366 | 2.10 |
| 旭化成株式会社 | 1,241 | 1.90 |

注：所有割合は、自己株式5,510千株を控除して計算しています。