True Beauty is Timeless

株式会社ワコールホールディングス

統合レポート

2017

Wacoal Story

私たちの大切なもの

女性の「美」に貢献するために。

「女性に美しくなって貰う」、「女性が美しくなることをお手伝いする」、
「女性の“美しくありたい”という願いの実現に役立つ」。
これらは、創業から半世紀以上にわたってワコールが実践してきた当社の信念です。
変わりゆく時代のなかで、変わらず持ち続けているこの信念をもとに
これからも世の女性と共に歩んでいきます。

Trust
信 頼

私たちが目指す「相互信頼」とは、
私たち自身が、すべての人々に信頼される人間になる
ということ。馴れ合いではなく、厳しくも深い人間愛に満ちた、
信頼と尊敬に結ばれた真の人間集団の確立です。
国境や時代の経過に左右されず、世界が共存共栄できる
原則として、私たちが大切にしている考えです。

Passion
情 熱

世の女性の「美しくなりたい」という想いを叶えるため、
女性の声に耳を傾け、時代が求める商品やサービスを創り出す。
ワコールグループの「見えない資産」であるモノづくりへの
情熱は色あせることなくすべての社員に受け継がれています。
一針、一ミリ、一秒をおろそかにせず、人間科学の視点と合わせ
「愛される商品」を創り出し続けています。

Culture
文 化

私たちワコールグループは戦後の日本に、
洋装文化を根付かせたと自負しています。
もちろん、アウターウェアの製造は門外漢ですが、
これを女性たちの日常に溶け込ませたのは、
私たちが提供する下着の存在が大きかったと考えるからです。
創業期から、新たな文化創造という挑戦を忘れず歩み続けています。

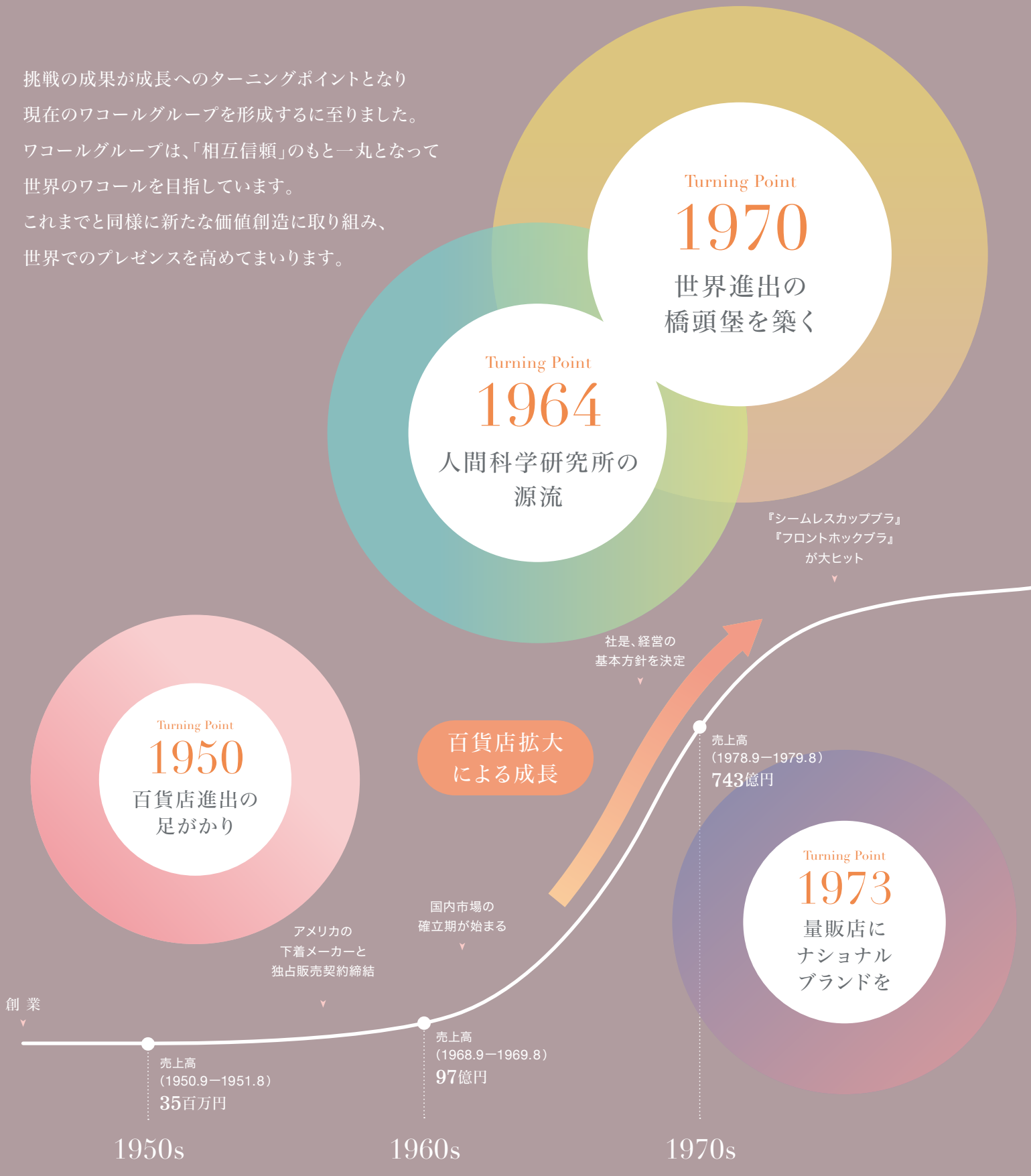
Society
社 会

「相互信頼」の適用を広く社会的に拡大すること。
ワコールグループは1966年に発した「長期経営計画」で
すでに私たちの社会的存在意義を自問しています。
あらゆるステークホルダーの期待に応え、
それを超え続ける企業でありたいと願っています。

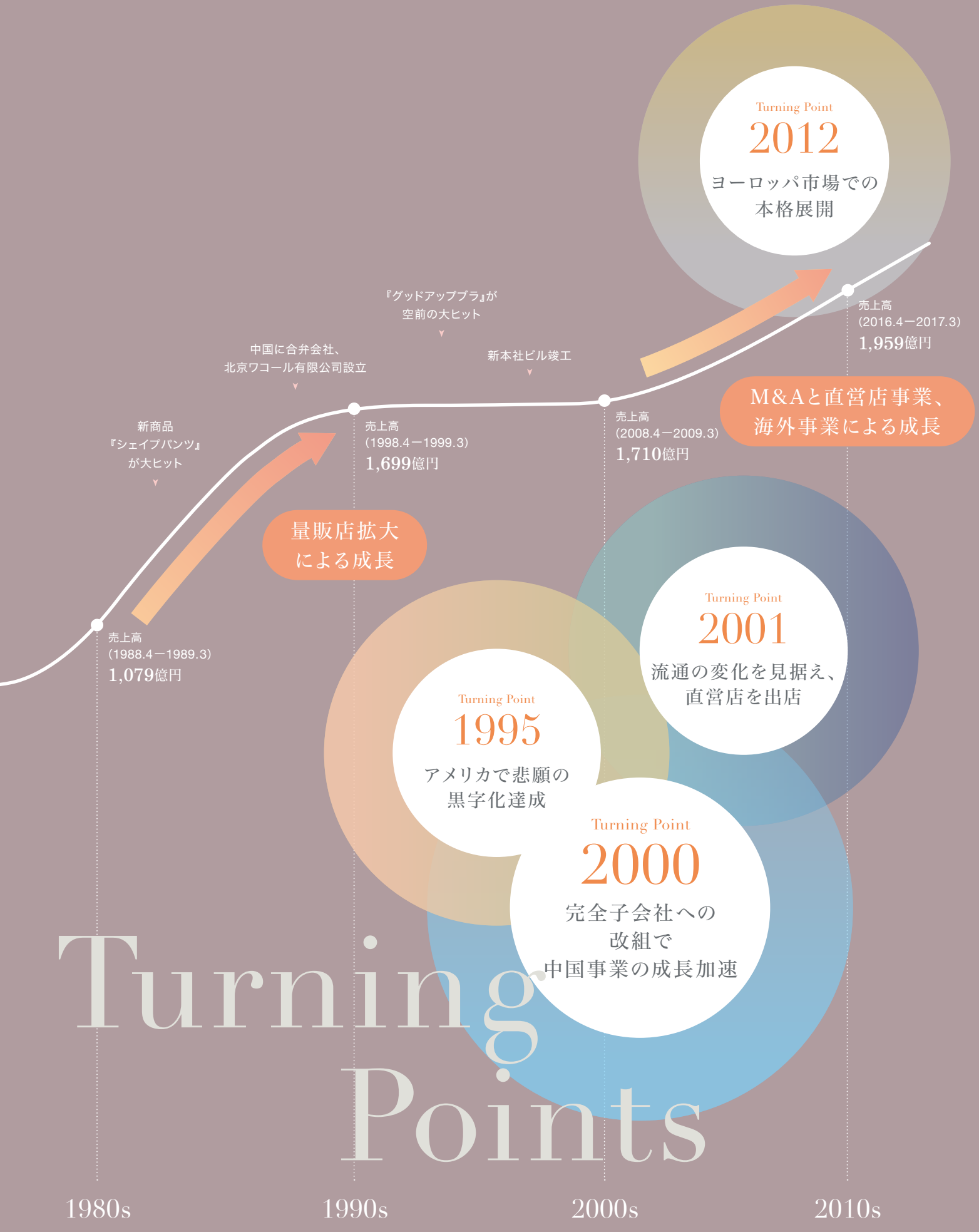
Wacoal Story

私たちの価値づくり

挑戦の成果が成長へのターニングポイントとなり
現在のワコールグループを形成するに至りました。
ワコールグループは、「相互信頼」のもと一丸となって
世界のワコールを目指しています。
これまでと同様に新たな価値創造に取り組み、
世界でのプレゼンスを高めてまいります。



Turning Points

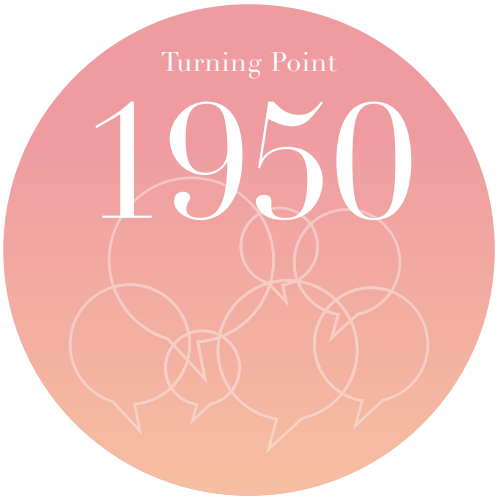


国内基盤の確立

時代の要求する製品を、お望みの場所で。

1950年の百貨店出店から始まる、数々の挑戦は、現在のワコールグループの強みである
幅広い販売チャネル、高品質な製品を通じて、国内市場シェアの獲得につながっています。
強みと機会を生かして挑戦し続けることがグループの将来成長への鍵となると考えています。

EPISODE 1



百貨店進出の足がかり

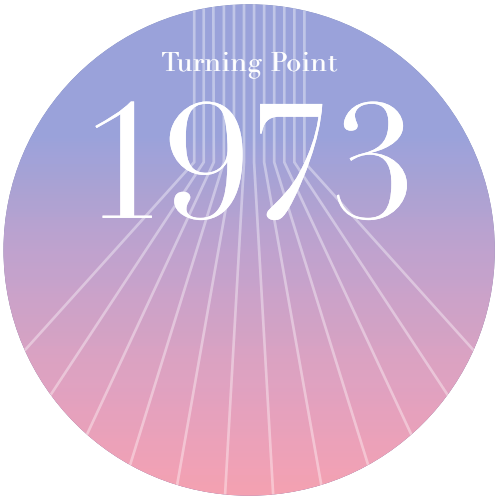
「自社製品の優秀さを試す機会をください」創業者塚本幸一は業界の会合で知り合った高島屋京都店の幹部に熱弁をふるいました。「ライバル社と1週間の売上を争い、その成績によって売場を託す」との言質をとり、経理事務を担当していた女性社員を拝み倒し、最初の販売員に仕立て上げて勝負に臨みました。結果は圧倒的な勝利、これがきっかけとなり、百貨店販路開拓への大きな弾みとなったのです。現在では日本中のほとんどの百貨店のランジェリー売場にはワコールのロゴマークが掲げられています。

EPISODE 2

人間科学研究所の源流

提携先の海外メーカーからもたらされるブラジャー、その細やかなサイズ構成に彼我の差を思い知ることになります。日本女性の体型にふさわしい製品をつくるため、「製品研究部」を発足、ブラジャーのサイズ体系を確立させつつ、膨大な人体計測データをもとに、日本人女性の理想的体型を数値化することに成功し、「ゴールデンプロポーション」を世に発表しました。製品研究部はやがて「人間科学研究所」に発展、年代別体型データの収集のみならず、感覚、生理、動作に至るまで研究領域を拡大し、新製品開発に役立てています。

EPISODE 3



量販店に
ナショナルブランドを

1970年代、衣料品の売上高で量販店が百貨店を抜き、無視できない巨大流通チャネルとなりました。ノンブランドの商品を大量に仕入れて大量に売る手法から、ナショナルブランドの安売りに舵を切り始めたころ、ワコールにも攻勢がかかりました。しかし、目先の利を追うことなく、機が熟すのを待ちました。ついに大手量販店が折れ、専用売場の開設と建値販売の尊重という『高飛車な要求』を呑むことで決着。量販店のランジェリー売場に、ナショナルブランド「ウイング」が並びました。現在では、当社製品にとって最大のチャネルとなっています。

EPISODE 4

流通の変化を見据え、
直営店を出店

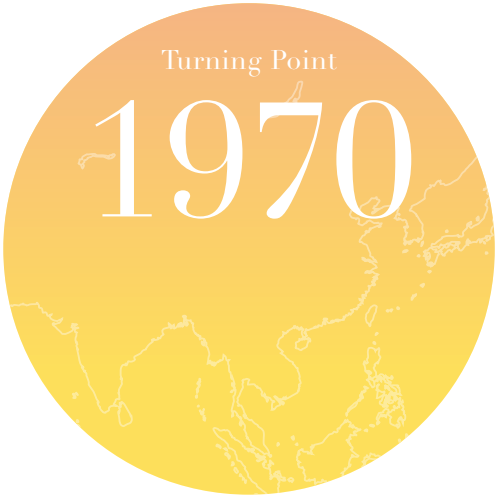
レディスインナーの流通は激動の時代を迎え、百貨店や量販店の相対的地位は低下、ファッションビルや駅ビル、ショッピングモールなどに出店するショップが台頭します。ワコールは2001年3月、初のSPA型直営店「スビート」を東京・原宿にオープン。その後、購買客層や立地特性に合わせた複数のショップフォーマットを相次いで展開し、顧客の拡大に挑み続けています。現在の店舗数は株式会社ピーチ・ジョンを含めおよそ350、国内事業を支える柱に成長しつつあります。

世界での事業展開

地球規模で考え、現地に根を張る。

海外進出のきっかけとなった1970年のアジア展開から、現在は中国、米国、欧州を中心に
世界23ヵ国に事業拠点を展開するまでになっています。世界でのプレゼンスをさらに高めるため、
現地に根ざした「相互信頼」経営のもと、グローバル展開を強化しています。

EPISODE 5



世界進出の橋頭堡を築く

創立から20年余が経過し、韓国、タイ、台湾に合弁会社を設立しました。まずは日本から技術指導者を派遣し、現地スタッフにトレーニングを積ませ、やがて駐在員が広告宣伝、販売の陣頭指揮を執ることになりました。各地ともレディスインナーの黎明期、パートナーの協力も相まって、日本での市場開拓をなぞる形で順調に進み、早期に黒字化に成功します。現在この3地域では、ワコール製品が日本と同等のプレゼンスを有しています。現地に根差した海外事業展開の始まりであり、「世界のワコール」への橋頭堡が築かれることとなりました。

EPISODE 6

アメリカで悲願の黒字化達成

順調に進んだアジアの事業とは異なり、アメリカでは苦杯をなめることになりました。1983年の設立以来、在庫過剰や膨れ上がる販管費によって、業績は一向に改善しませんでした。それでも、市場が価格競争に堕するなか、自社工場の品質改善を進めつつ、建値を維持し、コンサルティング販売を貫きます。1992年、最大の取引先であったノードストローム社から「最優秀パートナー賞」を贈られたことから風向きが変わりました。設立から12年、初めて単年度黒字を達成。以降海外事業の稼ぎ頭として安定した収益を上げています。

EPISODE 7

完全子会社への改組で中国事業の成長加速

1986年、合弁会社「北京ワコール有限公司」を設立。巨大な人口にその豊かな将来性をだれもが認めつつも、不自由で非効率な事業運営を余儀なくされ、「進出が早すぎたのでは？」との声も聞かれました。合弁契約を解消し、完全子会社として再スタートを切ると徐々に事態は好転、百貨店における代表的なブランドのひとつに成長しました。黒字化には時間を要しましたが、今後中間層が分厚くなると想定される市場環境は依然魅力的です。当面の収益性を維持しながら、さらなる成長機会を探ります。

EPISODE 8

ヨーロッパ市場での本格展開

1990年、パリ駐在員事務所を母体に「ワコールフランス」を設立。以来20年が経過してもワコールブランドの浸透は難しく、嗜好が多様なヨーロッパでの事業は成長しませんでした。転機となったのはイギリスに本社を置き、幅広い体型やサイズに対応した複数のブランドを有するEveden（イヴィデン）Group Limitedの買収です。ここからイギリスやユーロ圏でのプレゼンスは一気に拡大、買収後の事業体制統合も完了し、ブランドポートフォリオ見直しによってより強固な収益体制を築きつつあります。

ワコールの目標

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

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 Vision

Worldwide Wacoal

世界のワコール

失われない精神がもたらす価値

従業員に私たちが目指す姿が共感・実践され、その情熱を込めて創られた商品が、
信頼できるパートナーとの取り組みを経てお客さまの満足を育む。
ワコールのビジネスは世界中でこの好循環を回すことによって実現します。

Contents

IFC Wacoal Story
私たちの大切なもの
02 私たちの価値づくり
08 私たちが目指す姿

10 Our Value

12 Our Products
ワコールグループの商品

14 Our Figures
見える資産―財務ハイライト
16 見えない資産―非財務ハイライト

18 Wacoal Future Story 01
社長メッセージ

22 Wacoal Future Story 02
レディスインナーウェアの市場特性と
中期経営計画の概要

26 Wacoal Future Story 03
財務担当 副社長メッセージ

28 Spotlight 01
チャネル構造の変化に対応する
ワコールの統合力発揮

32 Spotlight 02
「世界のワコール」へカギを握る
ワコールヨーロッパ

36 取締役・監査役

38 コーポレート・ガバナンス

44 社会との相互信頼づくり（CSR活動）

52 財務情報

60 投資家情報

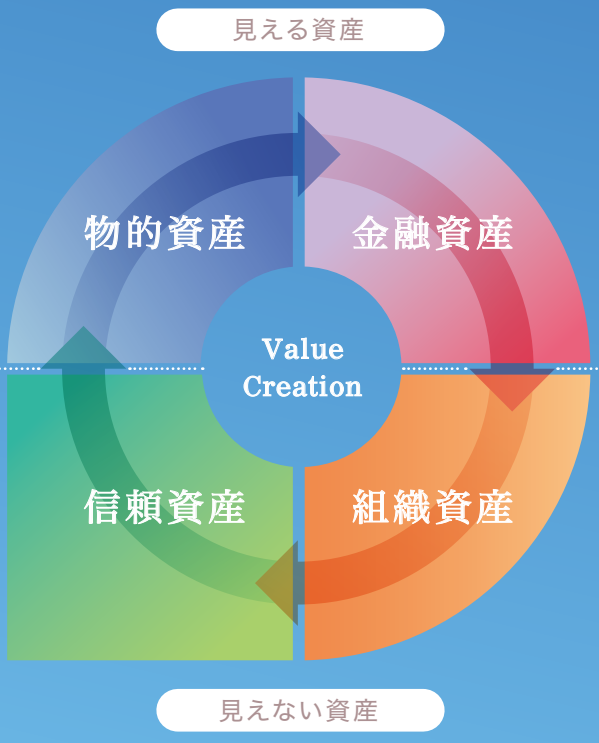
61 ウェブサイトのご案内

Our Value

「信頼」と「情熱」で価値を創造する。

信頼を築く経営

見えない資産をより強くしていくことが、経営の基本的な考え方です。



- 国内外の自社グループ工場
- 魅力的な売場づくり
- 豊富な品ぞろえ

- 潤沢な資金
- 強固な財務基盤
- 日本・アジアでの圧倒的なマーケットシェア

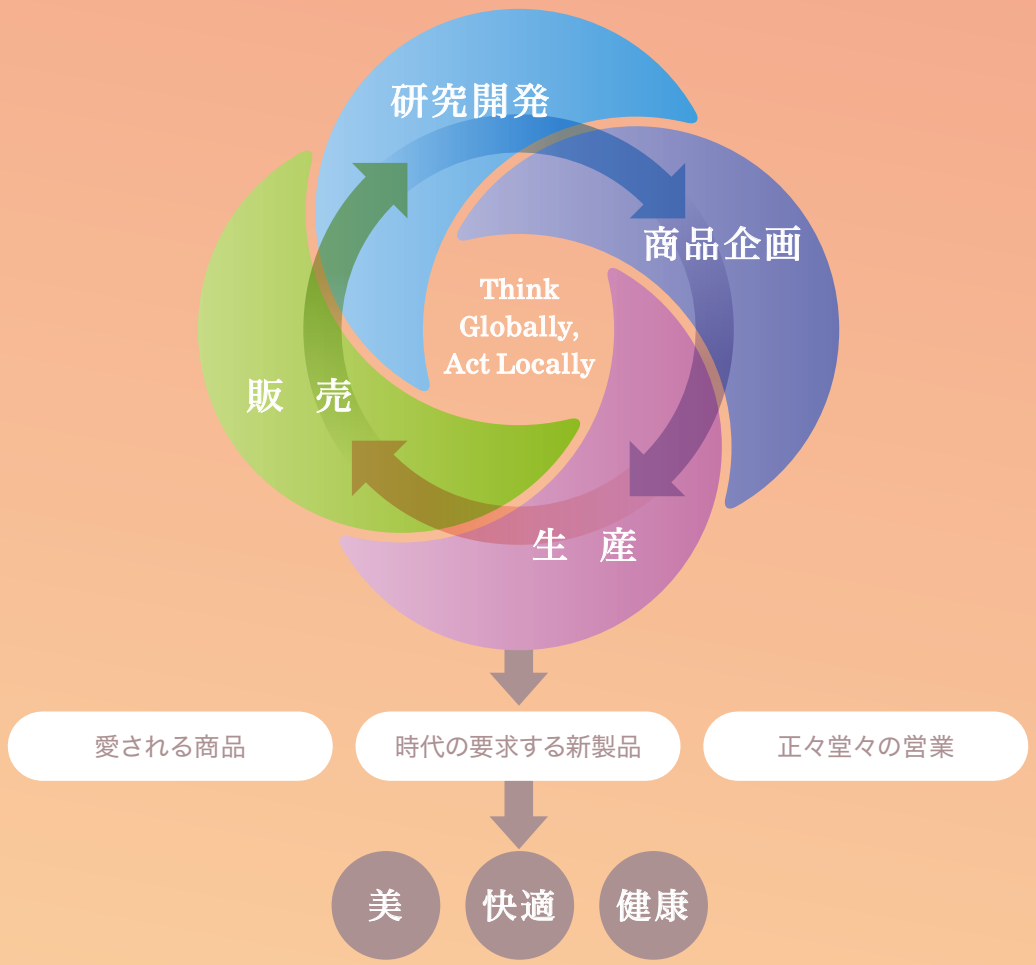
- 自律革新型人材
- 多様な専門職群
- 幅広い店舗展開
- お客さま対応を通じた信頼関係
- 事業を通じた社会貢献
- お取引先との良好なパートナーシップ

- 独自の快適設計と製造技術・品質管理体制
- 豊富な体型データと人間科学の知見
- 体系化した販売員教育
- 市場のフィードバックを受ける一貫したモノづくり体制
- 相互信頼経営
- 世界のワコール実現への情熱

持続的な成長のため、ワコールは見えない資産に投資し続け、より強固なものにしています。
見えない資産は、適切な経営戦略に基づいてビジネスモデルに投入され、「美」「快適」「健康」という
3つの価値を社会に提供します。国や地域によって、女性の価値観や美意識はさまざまです。
世界を見据えながらも、現地の女性たちの心とからだに寄り添い、
それぞれの地域に根差した、一貫したビジネスモデルを築いています。
その底流にあるのは、「世の女性に美しくなって貰いたい」という強い想いです。

美・快適・健康を届けたい

世の女性に美しくなって貰いたいという想いが、事業の原点です。



Our Products

ワコールグループの商品

Daily Life

老若男女問わず豊富な商品をラインナップ。

- ワコールジュニア ビス
- ワコールボーイズ
- フェアリーティアラ
- グラッピー
- らくラクパートナー

ワコールでは、皆さまのライフスタイルにおけるさまざまなご要望に
お応えするため、私たちの強みを生かしたモノづくりにより、
多くの商品ブランドをご用意しています。

Wacoal

- ワコール
- ウイング
- ワコールディア
- トレフル
- サルート
- パルファージュ
- ルジェ
- ラゼ
- アンフィ
- プリリ
- ウンナナクール
- ピーチ・ジョン
- サクセスウォーク

- ワコール メン
- ブロス

For Lifestyle

A New Life

特別な1日を演出するワンランク上の
ブライダルインナー、そして
産前から産後まで快適にサポートする
マタニティインナーや、赤ちゃんの成長に
合わせたベビーインナー。

●ワコールブライダル

●ワコールマタニティ
●ワコールベビー

Workout

動きやすさを考えた設計で
からだを動かす、
すべての人を支えるスポーツウェア。

●CW-X

●睡眠科学
●ツモリチサトスリープ

●ワコールスイムウェア
●三愛水着楽園

Relax and Resort

リラクシングタイムには欠かせない
パジャマやルームウェア、
夏やリゾートを楽しむスイムウェア。

Our Figures

見える資産──財務ハイライト（2017年3月期）

Financial Assets

金融資産

連結財務情報

売上高	営業利益	ROE	1株当たり年間配当
1,959億円	111億円	5.5%	36.00円
↘ 前期比3.5% DOWN	↘ 前期比20.2% DOWN	↗ 前期比0.6% UP	↗ 前期比3円 UP

オペレーティング・セグメント情報

9.2%
その他事業

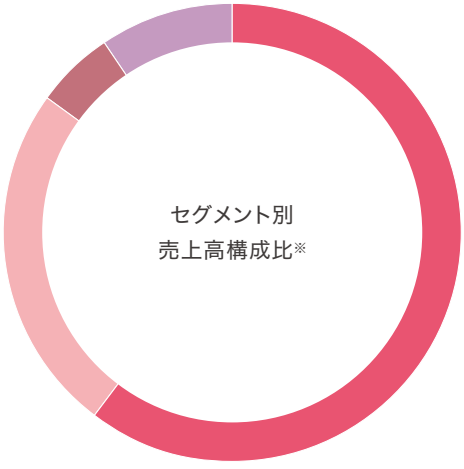
（株）七彩、（株）ルシアンの事業を中心としたセグメント

5.7%
ピーチ・ジョン事業

（株）ピーチ・ジョンの事業セグメント

24.7%
ワコール事業（海外）

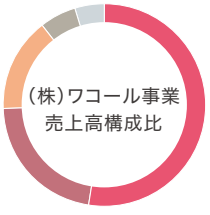
ワコールインターナショナル（米国）、ワコール（中国）時装、ワコールヨーロッパ（英国）の事業を中心としたセグメント



※外部顧客に対する売上高で算出しています。

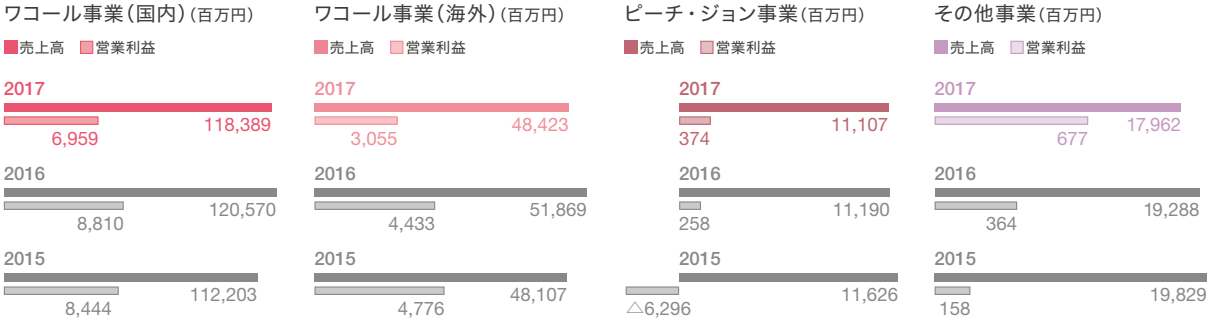
60.4%
ワコール事業（国内）

（株）ワコールにおける、百貨店、量販店、専門店への卸事業や、直営店、通信販売事業、および一部の国内子会社を含むセグメント



ワコールブランド事業本部	52.5%
ウイングブランド事業本部	22.1%
小売事業本部	14.9%
ウエルネス事業部	5.9%
通信販売事業部	4.6%

オペレーティング・セグメント売上高／営業利益（損失）



地域別情報

連結海外売上高

488億円

前期比6.6% DOWN

海外関連会社売上高

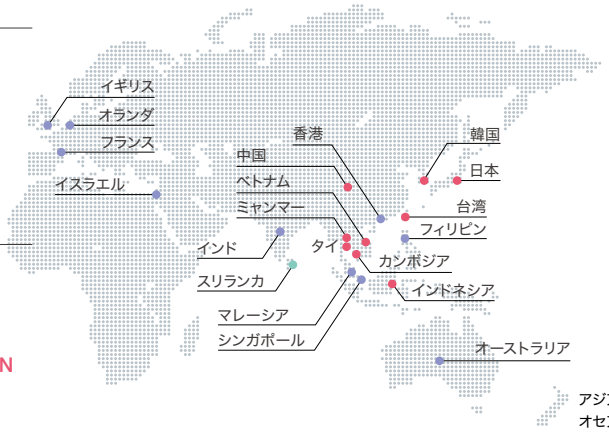
386億円

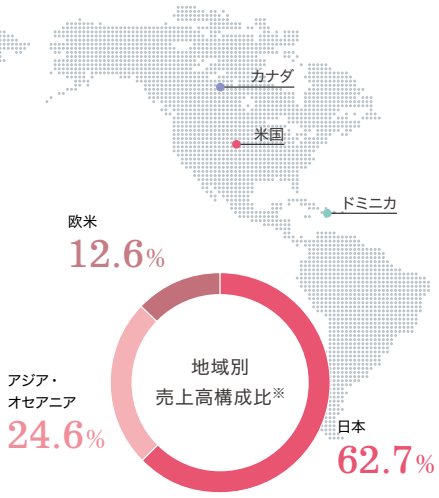
前期比15.8% DOWN

事業拠点展開国数

23カ国

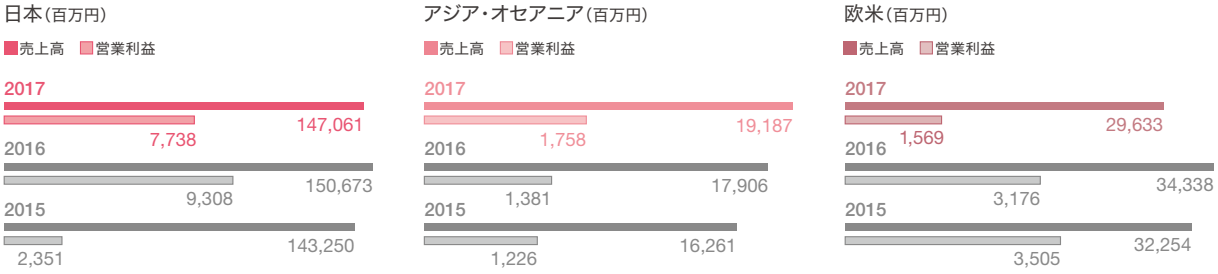
販売	11
製造	2
製造・販売	10





※海外関連会社も含めた売上高で算出しています。

地域別売上高／営業利益（連結）



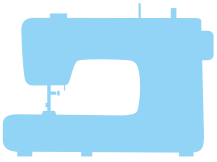
Physical Assets

物的資産

自社生産比率※

国内で販売する商品の80%以上、ブラジャーではほぼ100%を自社工場で生産。このようなグループ内生産体制が、自社の技術力や生産ノウハウの外部流出を防ぎ、マクロ経済にも大きく左右されない圧倒的なコスト競争力を維持しています。

※(株)ワコール



80%以上

世界のブラジャー販売枚数

約45,800千枚

Organizational Assets

組織資産

女性の活躍

女性従業員比率※1（2017年3月期）

88%

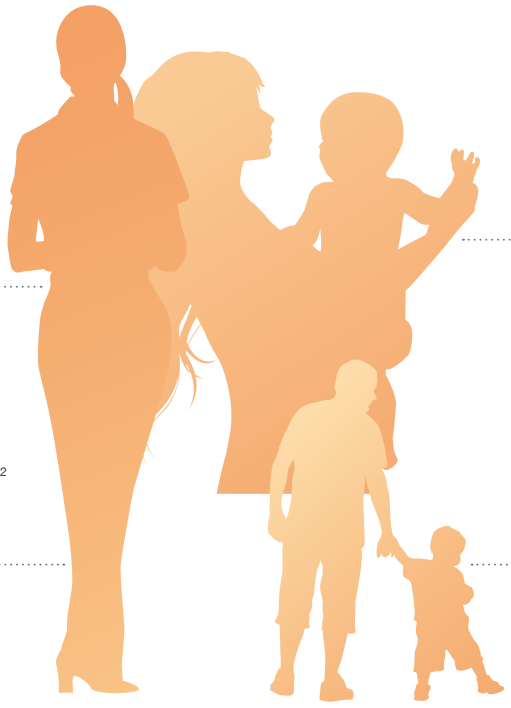
女性管理職比率※1（2017年3月期）

19.8%

国内企業平均※2

12.1%

※1 （株）ワコール
※2 2016年度厚生労働省「雇用均等基本調査」



育児休業取得者率（2017年3月期）

99%

国内企業平均※2

82%

男性育児休業取得者率（2017年3月期）

20.7%

国内企業平均※2

3.2%

取締役・監査役構成

取締役・監査役に占める女性比率

1名／8%

取締役・監査役に占める社外役員比率

6名／50%

蓄積してきた計測データ※1

40,000人以上

50年以上にわたり女性のからだを科学的に研究し、40,000人を超える計測データを保有。ワコール製品の競争力を生み出す「美・快適・健康」の源となっています。

30年以上にわたって
同一女性を計測し続けている人数 **100人以上**

国内特許・実用新案・意匠の保有件数※1

2017年3月期

約500件

同業他社平均
約170件(国内)※2

販売している国・地域

2017年3月期

51カ国

※1 (株)ワコール
※2 当社調べ

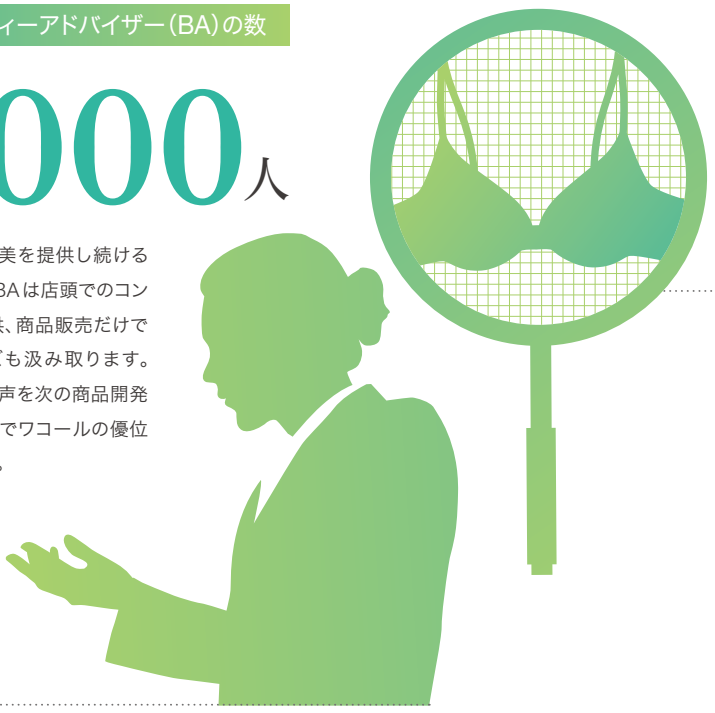
Trust-related Assets

信頼資産

世界中のビューティーアドバイザー(BA)の数

約8,000人

接客を通じ、お客さまに美を提供し続ける重要な存在がBAです。BAは店頭でのコンサルティングや情報提供、商品販売だけでなく、お客さまのニーズも汲み取ります。そのニーズやいただいた声を次の商品開発やサービスに生かすことでワコールの優位性をさらに高めています。



品質チェック項目

150項目

国内アパレル業界初のISO9001※認証を1997年に取得。インナーウェアでは本格的な生産前に150項目以上の試験等を行い、品質管理を徹底しています。また、裁断や縫製では独自の品質基準によって管理することでお客さまに「安心・安全」をお届けしています。

※ 製品やサービスの品質保証を通じて、顧客満足向上と品質マネジメントシステムの継続的な改善を実現する国際規格。

株式会社ワコールホールディングス
代表取締役社長
塚本能交

「世界のワコール」へ向けた挑戦

ワコールグループはその時代、その時代で、
常に新たな市場、事業領域に挑戦してきました。
いまや日本を代表するレディスインナーメーカーに成長しましたが、
「世界のワコール」という目標を実現するため、私たちの挑戦は続きます。
相互信頼の精神を受け継ぎつつ、新たな視点を持って、
この目標の実現に向け尽力します。

Turning Poin

やめる勇気、はじめる覚悟

当社では2017年の年間行動テーマを「やめる勇気、はじめる覚悟。」と定めました。これは、100年続く企業を目指し、大胆に変化していこうという姿勢を表した言葉です。

当社は創業70年を数えました。ここまで事業を成長させることができたのは、ワコールを愛してくださるお客さま、経営を見守ってくださる株主の皆さま、そして、社会との信頼関係を築くために地道な努力を積み重ねてきた社員など、すべてのステークホルダーの支えがあったからこそであり、深く感謝しています。

しかし、当社を取り巻く環境やお客さまをはじめとするステークホルダーの皆さまの期待や要請は日々、変化しており、そのスピードは速まる一方です。

創業者が掲げた、「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」というミッションや、グループの基本精神である「相互信頼」など、ワコールの根底にある価値観や理念は今後も変えることはありません。

しかし、100年企業に向けて成長を続けていくためには、先輩たちの歩みを踏襲するだけでなく、時代に合わなくなり成果を生めなくなったことは勇気をもってやめ、新たなことをはじめる覚悟が必要です。

社員が持つ新しいアイデアを新規事業として提案できる制度を設けていますが、これも、「はじめる覚悟」を具現化するためです。

当社が心血を注いできた、「美」「快適」「健康」を社会に提供するものであれば、新規事業領域に制限は設けません。当社が培ってきた信頼やブランド、健全な財務体質など有形無形の資産を生かして、新しいことにチャレンジしたいと思っています。

現在の中期経営計画では、「グループとして世界のワコールを目指す」という将来像を掲げています。創業者は早くから海外市場開拓の布石を打ってきました。1970年に韓国・タイ・台湾に進出してからすでに半世紀近くが経ちます。

私たちは創業者が敷いたレールの上を歩み、そのレールを世界へと広げてきました。そして、海外事業は当社グループの成長ドライバーとして、大きく羽ばたこうとしています。経営者としていま私が果たすべき使命は、世界中にいるワコールグループの社員一人ひとりに、共有すべき価値観や理念を浸透させながら、しっかり自立してもらうことです。

それができれば、海外法人も、M&Aによってグループに仲間入りした企業も、そして新規事業としてスタートした会社も、年齢や性別、国籍にかかわらず、その市場をもっともよく知る社員たち、その事業にもっとも情熱を注いでいる社員たちにどんどん経営を任せられると考えています。

経営は座学で教えられるものではありません。実際に自分がやってみて学ぶしかないのです。「はじめる覚悟」を持った社員たちが、新たな事業、あるいは既存事業の変革にチャレンジし続けてくれる中で、私が次代を託せる経営者が育ってくれるものと信じています。

当期の営業利益は前期実績に届かなかったものの計画を上回って着地

当期（2017年3月期）の業績ついては、営業利益が計画を上回って着地しました。国内では、卸事業の生産性向上と小売事業の収益性向上、海外では、事業基盤の整備と強化に取り組みました。

国内事業は、店頭売上が堅調に推移したものの、大手量販店を中心とする在庫抑制により、売上高は前期

を下回りました。海外事業の売上高は、現地通貨ベースでは前期を上回りましたが、邦貨換算では予想を超える円高の影響を受け、前期を下回りました。この結果、当社グループの連結売上高は1,958億81百万円（前期比3.5%減）となりました。

連結営業利益は、国内事業の販管費の増加や、フランス子会社の清算関連費用の計上が響き、110億65百万円（20.2%減）となり、前期を下回りました。

税引前当期純利益は、土地の譲渡による売却益を第1四半期に計上したことから、165億69百万円（10.8%増）となりました。これに伴い、当社株主に帰属する当期純利益は、125億25百万円（12.2%増）と過去最高の水準となりました。

以上の結果、連結売上高営業利益率は5.6%、連結ROE（株主資本利益率）は5.5%となりました。

5つの基本方針に沿って、事業構造整備への取り組みを強化

当期からスタートした新たな中期経営計画では、「世界のワコール」を実現するため、「国内事業の収益確保」、「海外事業のさらなる成長」、「グループシナジー発揮と競争力強化」、「事業ポートフォリオ拡大への挑戦」、「グループ経営基盤の整備」という5つの基本方針を掲げました。来期（2018年3月期）も引き続きこの基本方針に沿って、事業構造の整備と強化を進めていきます。

1.国内事業の収益確保

中期経営計画の初年度であった当期は、高付加価値商品の拡販、値引・返品の削減、直営店チャネルにおける共通商材の拡販など、粗利益率を高めることに注力し、一定の成果を得ました。

来期は、量販店対応の営業体制を統合し、経営資源効率を高めつつ営業力の強化に取り組みます。また、将来的なオムニチャネル構築を目指すため、ブランドごとに最適化してきた基幹ITシステムの統合に取り組むほか、オムニチャネル戦略推進部を新設し、店舗とECさらに卸事業を連携させたオムニチャネルサービスの実現を図ります。

さらに、在庫管理を一層徹底し、ブランドや商品グループの採算性を注視しながら、商品構成の適正化に継続して取り組みます。

2.海外事業のさらなる成長

海外事業では、米国での価格政策が成功し、値引の削減、売上利益率の上昇につながったほか、欧州、中国を中心に不採算事業の見直しを進め、体質を強化しました。

来期は、国や地域の事業連携をより強く推進していきます。欧米間で商品情報を共有し、マーチャンダイジングの効率化に取り組むほか、アジア域内でのマーケティング投資の集約を図ります。また、各国で伸長するECへの対応を強化するため、各種インフラの整備を進めます。

さらに、中国、ASEANの商品供給拠点においては、品質・コスト競争力の向上を図ります。それによって、国内外のグループ各社に向けた付加価値の高い材料・製品の供給を可能にし、調達価格の安定化を狙います。

3.グループシナジー発揮と競争力強化

ピーチ・ジョンは昨年、海外でのオペレーションを見直したことで、収益性の向上を果たしました。これは、ワコール海外法人の営業リソースを活用するスキームが奏効したものです。来期は新たに台湾でも、この方式による販売を開始します。

4.事業ポートフォリオ拡大への挑戦

当社はこれまでに蓄積してきたブランドへの信頼や財務の健全性を活かして新しい事業領域や市場へ進出すべく、社員が新規事業を提案できる制度を設けました。社員からの新規事業提案のいくつかは、すでに具体的な検討段階に入っています。来期は、こうした案件の事業化に向けた体制を充実させるため、未来事業推進企画室を新設しました。

5.グループ経営基盤の整備

来期も引き続き、グローバルに活躍できる人材育成や、ダイバーシティの視点からの制度拡充を進めま

す。また、コーポレートガバナンスの継続的な改善に取り組みます。さらに、人権・倫理を尊重した経営、とりわけ新興国での製造販売や、仕入先における就労環境に対しても、これまで以上に目を配っていきます。

当社グループでは、自社生産比率も高く、自社販売員も多いため、まさに人の成長が会社の成長に直結しており、人の安定が会社の安定につながっています。これを念頭に置き、生産性の高い、持続的成長が可能な企業体の実現を目指してまいります。

来期の連結業績につきましては、売上高が前期比2.1%増の2,000億円、営業利益は3.9%増の115億円、当社株主に帰属する当期純利益は、28.1%減の90億円を計画しています。

ステークホルダーの皆さまへ

当社はあらゆるステークホルダーに支えられ、今日まで成長してきました。そのことを常に意識しながら、さらに企業価値を高め、100年を超えて皆さまから存続を期待され続ける企業でありたいと願っています。引き続きご支援くださいますよう、お願い申し上げます。

2019年3月期　数値目標

連結売上高
2,150億円

ワコール事業（国内）数値目標
売上高（百万円）
2019 122,500
2017（実績） 118,389

営業利益（百万円）
2019 8,000
2017（実績） 6,959

連結営業利益
150億円

ワコール事業（海外）数値目標
売上高（百万円）
2019 58,000
2017（実績） 48,423

営業利益（百万円）
2019 5,300
2017（実績） 3,055

純利益
110億円

ピーチ・ジョン事業数値目標
売上高（百万円）
2019 13,200
2017（実績） 11,107

営業利益（百万円）
2019 800
2017（実績） 374

ROE
5%以上

その他事業数値目標
売上高（百万円）
2019 21,300
2017（実績） 17,962

営業利益（百万円）
2019 900
2017（実績） 677

中長期視点の経営で世界のワコールを目指す

ワコールホールディングスは2017年3月期を初年度とする3ヵ年の中期経営計画を策定しました。
当社は「グループとして世界のワコールを目指す」という将来像を掲げています。
その実現に向けて、経営資源やグループのネットワークを最大限に活用して常に先駆的な商品を提供し、
下着文化の領域を開拓し続け、世界中の顧客から高い信頼を獲得します。
また収益性と事業効率の向上に注力するとともに、競争優位性を発揮できる新しい事業領域へ
挑戦することで、さらなる企業価値の向上を目指します。

MARKET WATCH 背景となる市場特性

世界におけるワコール事業の特徴

01 各地域独自のビジネス展開

ワコールは、日本で販売している商品をグローバルに展開するというビジネスモデルを採っていません。各国の現地法人のスタッフを中心に、国・地域ごとの文化や慣習、嗜好に合わせた商品やサービスを提供しています。現地に根差した製販一体の体制によって、各地域のトレンドやお客さまのニーズに柔軟かつ迅速に応えます。

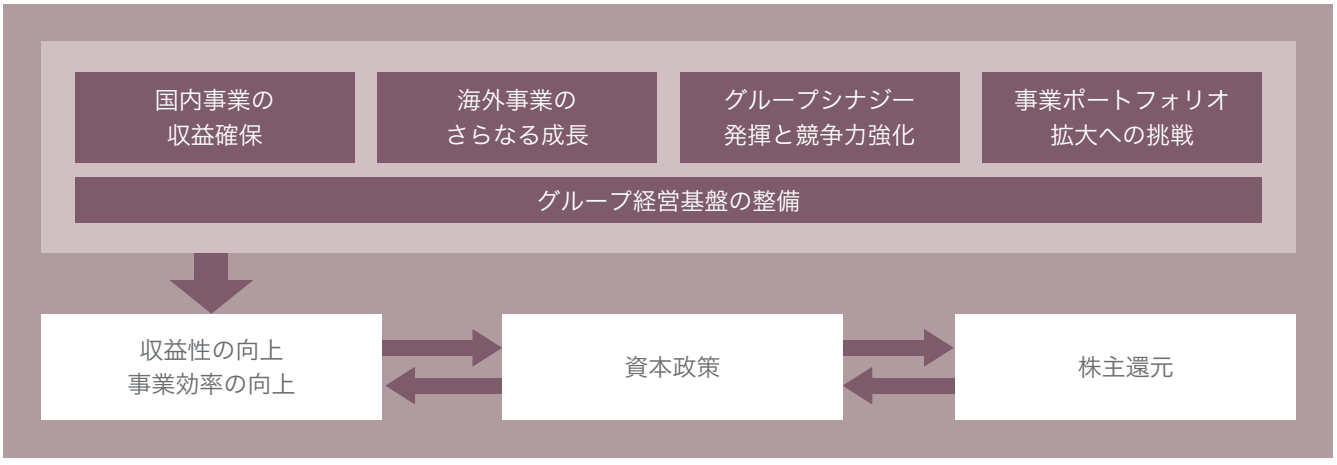
02 国や地域で異なる商品設計

女性の体型は世代差、個人差だけでなく、国・地域によって特徴も大きく異なります。ワコールでは、それぞれの女性に快適な着け心地のインナーウェアを提供すべく、世界中の女性の体型や着用感を考えた商品設計を行っています。一人ひとりのジャストフィットを考えた商品だからこそ、世界中の女性の美に貢献し、お客さまから愛されるのだと信じています。

03 規模よりもきめ細かい対応

レディスインナー業界は労働集約型産業であり、使用する原材料のロットが小さいことから、規模の経済性が働きにくい業界です。これは大量生産・大量販売を得意とする大手アパレルに対する参入障壁となっており、ワコールがきめ細やかなニーズに対応できる機会にもなります。

2017年ー2019年3月期　中期経営計画の基本方針



JAPAN

MARKET WATCH 国内市場を考える

日本

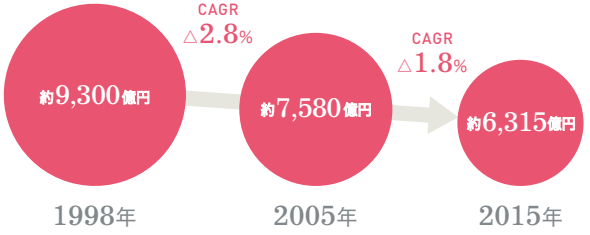
小売市場規模※1
約6,315億円

GDPに占めるレディスインナー市場の比率
0.12%

国内のインナーウェア市場は、需要価格弾力性が比較的小さいマーケットで、経済の循環や個人所得の変動といった影響を受けにくく、安定した販売数量を維持しやすい市場といえます。

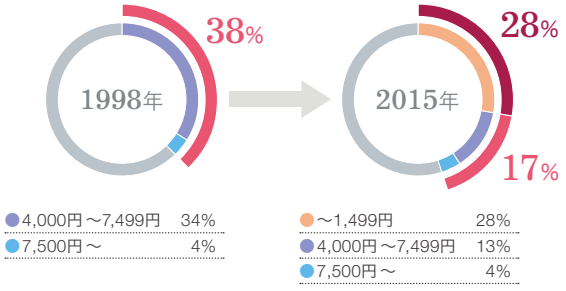
しかしながら国内の市場規模は、ピーク時の1998年から現在にかけて、平均販売価格の下落を主な要因として縮小してきました。そして、今後は生産年齢人口が減少する局面に入ったことから、市場規模はさらに縮小していくことが予測されます。一方で、女性の活躍が社会全体で推進されることは、インナーウェアに対するニーズの高まりや多様化につながり良質な製品がさらに支持されることも考えられ、ワコールにとっては好ましい機会だといえます。

国内の市場規模※1



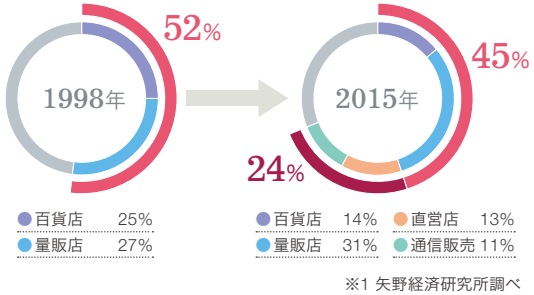
平均販売価格の変化※2

ワコールの主力商品は4,000円以上の価格帯です。市場全体では、1998年に約38%を占めていた4,000円以上の商品群は2015年では約17%までに下落。一方で、1,500円未満の商品は1998年の約7%から2015年では約28%にまでに増加しています。



販売チャネル別構成比の変化※1

ワコールが主とする販売チャネルは、百貨店や量販店です。市場全体で見ると、百貨店はピーク時からの縮小が続き、量販店も近年は減少傾向です。一方、直営店や通信販売が拡大している傾向から近年では直営店の出店やECサイトの強化に取り組んでいます。



※1 矢野経済研究所調べ
※2 当社調べ

中期経営計画の取り組み

01 国内事業の収益確保

環境の変化を的確に捉え、お客さま視点でのチャネルミックスを構築

- エリア販売体制拡充による卸事業の生産性向上
- 採算性重視の出店政策と適正な商品構成による原価低減を通じて直営事業の収益性向上
- お客さま視点のチャネルミックス構築（自社ECサイトと直営店舗網の相互送客）

2017年3月期の進捗

- ▶ 新機能・高付加価値商品の開発・拡販
- ▶ 店頭売上に連動した適正な商品供給
- ▶ 共通キャンペーン商品
  - 直営店「BRAGENIC」の拡販

2018年3月期の取り組み

- ▶ 量販店対応の営業体制統合
  - 営業力強化・生産性向上
- ▶ オムニチャネル戦略推進部を新設
  - 新サービスの具現化
- ▶ 基幹IT統合
  - 在庫情報の一元化

OVERSEAS

MARKET WATCH 海外市場を考える

アメリカ

小売市場規模※1

約150億ドル

GDPに占める
レディスインナー市場の比率

0.08%

アメリカ市場は、自国発ブランドが圧倒的なシェアを占め、市場シェア5%に満たないブランドが多数存在します。販売チャネルでは、下着専門チェーン店の比率が最も大きく、次いで量販店が続き、百貨店は全体の10%弱を占めます。ワコールは百貨店を主要チャネルとし、そこでのシェアは22%、No.1に位置しています。

ヨーロッパ（EU主要10ヵ国）

小売市場規模※1

約160億ユーロ

GDPに占める
レディスインナー市場の比率

0.14%

ヨーロッパ市場は国ごとに、デザインやカラーなど、お客さまの嗜好が異なり、体型もさまざま、トップブランドがまったく違うことが特徴です。ワコールグループの市場シェアは1%程度、ブランド数が甚大で10%を超すシェアは存在しません。販売チャネルはイギリスやドイツでは百貨店も目立ちますが、フランスやイタリアはじめ、全体ではブティックやチェーンの下着専門店が中心です。

中国

小売市場規模※1

約1,200億元

GDPに占める
レディスインナー市場の比率

0.19%

中国市場全体の伸び率は、近年では年率10%弱に鈍化しています。百貨店を中心とした高級下着市場は10%程度を占めると見られます。百貨店におけるのワコールのシェアは2割程度、そこでのトップブランドは中国自国のブランドで3割程度を占めます。販売チャネルではECが急速な拡がりを示しています。

※1 当社推計

中期経営計画の取り組み

02 海外事業のさらなる成長

アメリカ、ヨーロッパ、中国の3つの大きな市場で盤石な経営基盤を築く

アメリカ（ワコールインターナショナル）

- 中高級商品市場の堅守
- 周辺国、新チャネルの育成
- マネジメント、管理職層の後継育成

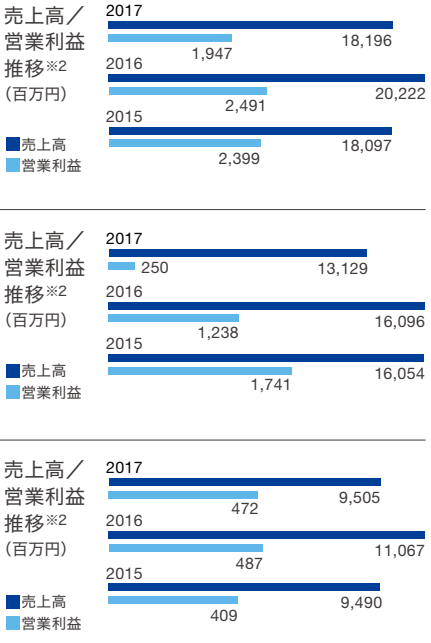
ヨーロッパ（ワコールヨーロッパ）

- 組織再編の完了
- ブランドポートフォリオの見直し
- 人間科学研究に基づく開発トライアル

中国（中国ワコール）

- 高級品における圧倒的商品力の発揮
- 中間層向けブランド「ラ・ロッサベル」の収益性改善
- 他社ECサイト売上拡大

売上高／営業利益推移※2（百万円）



2017年3月期の進捗

- 価格政策・値引削減（米国）
- デジタル対応強化（主要国）
  EC強化、B2B稼働
- 不採算事業の整理（欧州・中国）
  - Huit清算
  - ラ・ロッサベル出店凍結

2018年3月期の取り組み

- 地域間連携
  - 欧米での商品効率向上
  - アジア域内でのマーケティング投資効率
- EC対応力強化
  - 処理能力とユーザビリティ
- ASEAN供給基地の育成
  （タイ材料会社、ミャンマー）

※2 連結調整前

中期経営計画の取り組み

03 グループシナジー発揮と競争力強化

グループ内各社の持つ強みを相互利用し、
全体として競争力を上げる

ピーチ・ジョン	●ブランドイメージの再構築 ●O2Oコミュニケーション充実 ●出店拡大と顧客基盤強化
ルシアン	●事業の選択と集中 ●企画、生産の合理化 ●高付加価値商品の開発
Ai	●通年店舗の強化とリゾートウェア商品の展開 ●グループ子会社間による水着の共同開発や商品の相互展開を中心に売上拡大

2017年3月期の進捗

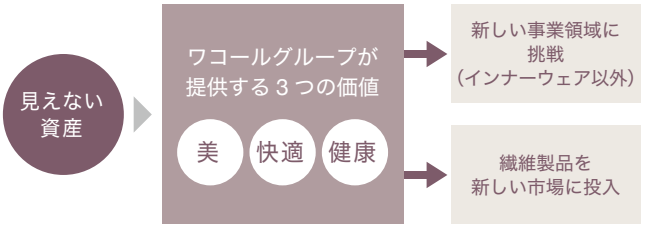
- ▶ 直営店強化(PJ)
  - ● ブランドイメージ再構築と出店拡大
- ▶ ワコール現法との連携(PJ)
  - ● 中国・香港
- ▶ 低収益事業縮小(ルシアン)

2018年3月期の取り組み

- ▶ 国内販路の相互活用、物流間接業務の効率化(Ai)
- ▶ 合弁会社との連携(PJ)
  - ● 台湾
- ▶ グループ内取引拡大(ルシアン)
  - ● インナー事業、マテリアル事業

04 事業ポートフォリオ拡大への挑戦

自社の強みをベースに、新しい事業領域・市場を模索



2017年3月期の進捗

- ▶ 社員からの新規事業提案
  - ● 「美」「快適」「健康」領域

2018年3月期の取り組み

- ▶ 「未来事業推進企画室」の新設
  - ● 具体的事業化

05 グループ経営基盤の整備

持続的成長のため、
ステークホルダーと真摯に向き合う

- ● 経営理念の実践
- ● コーポレート・ガバナンスの継続的改善
- ● 社会的要請・課題への対応
- ● 女性の活躍等の人材育成

2017年3月期の進捗

- ▶ 「健康経営銘柄」「なでしこ銘柄」に選定(2年連続)
- ▶ 人材・ダイバーシティの制度拡充
- ▶ 経営理念の浸透
  - ● 研修実施
  - ● イントラネットのグループ内展開

2018年3月期の取り組み

- ▶ コーポレート・ガバナンスの継続的改善
  - ● 海外法人の定期監査
  - ● モニタリング、フィードバック体制の改善
- ▶ CSR調達(人権、倫理)
- ▶ 働き方改革
  - ● 労働生産性向上、ライフステージ支援

資本政策と株主還元

➡詳細はP.26-P.27の若林副社長メッセージをご覧下さい。

WACOAL FUTURE STORY 03

財務担当 副社長メッセージ

将来成長への積極投資による企業価値の向上を通じて株主還元を充実させる

現中期経営計画では、堅固な財務基盤を維持しつつ、将来への投資と株主還元をより充実させ、企業価値の向上を目指しています。株主資本の圧縮を意識しつつ3ヵ年の最終年度には、5%以上のROEを実現し、資本コストに見合う水準の達成を目指します。

株式会社ワコールホールディングス
取締役副社長
若林 正哉
Masaya Wakabayashi

資本効率改善と積極的な株主還元を維持

2019年3月期を最終年度とする現中期経営計画では、資本政策と株主還元にも力を入れています。

株主・投資家の皆さまへの利益配分に関しては、積極的投資による企業価値向上を通じた株価の上昇と、資本構成に配慮した株主還元を両立させるようにしたいと考えています。

具体的には、本業での収益性改善、運転資本の圧縮、政策保有株式の見直しなどによってキャッシュの創出を増やし、これを事業成長投資と安定的な配当、機動的な自己株式取得に振り向けます。

そうした方針に基づき、収益の確保に加え、当期(2017年3月期)には棚卸資産や売掛金の削減により約20億円の運転資本を圧縮しました。さらに政策保有株式の売却を行いました。

一方で、一層の資本効率向上と株主の皆さまへの還元を図る意味から、自己株式の取得を二度実行しました。

また、当期の期末配当金については、3円の増配を行い、1株当たり36円とさせていただきました。来期(2018年3月期)からは、より機動的な株主還元のために中間配当を実施させていただく予定です。

事業投資のタイミングや株価の推移、資金繰りなどによって有効な還元策と規模が異なってくるため、株主還元の具体的な数値目標はあえて示しておりませんが、総還元性向や自己資本配当率、配当利回りなどの指標も勘案しながら、積極的な株主還元を継続していきます。

国内は生産性向上、海外は成長加速を軸に3ヵ年で250億円以上の設備投資を計画

中期経営計画の期間中、設備投資については更新、増強を合わせて250億円以上を計画しています。

国内事業では、ブランドの枠を超えて在庫情報、顧客情報の管理を一元化する一方、マーケティング情報の収集や業務軽減などを目指してICタグを導入するなど、システム整備を進めています。この投資によって一人当たりの生産性を高め、利益率の向上を図ります。

海外事業においては、世界的に店舗販売からECへのシフトが加速していることから、ECのインフラ整備への投資を強化するほか、ビジネスモデルや良い顧客基盤を持った企業との資本提携も視野に入れています。

また、昨年設立したミャンマーの縫製工場、タイの材料製造工場については、品質と生産能力を高めるために機械設備への追加投資を行い、グローバルでの安定的な供給体制を構築します。

さらに中国においては、これまで地方都市は代理商経由で事業を展開しておりましたが、これを直接営業にシフトし、自前での売場づくり、運営を実施することでブランド発信力を高めるとともに、入手した店頭販売や顧客情報データの活用により販売力を強化していきます。これに伴い、新たな人材の採用や教育にも投資をしていきます。

株主資本コストを上回る水準のROEを意識

現中期経営計画では、ROE5%以上という目標を掲げております。当期は土地売却に伴い、過去最高の純利益を計上したことに加えて、自己株式取得で資本効率の向上が進んだことにより、連結ROEは5.5%と目標水準に達しました。これは直近の株主資本コストを上回る水準ですが、今後も本業の営業活動による利益率を高めながら、目標水準を上回るROEを維持していきたいと考えています。

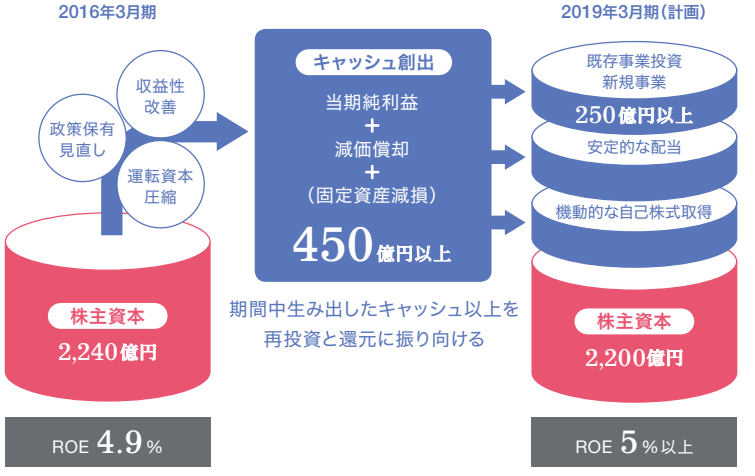
ワコールの基本理念を実現できる器づくりが私の役割

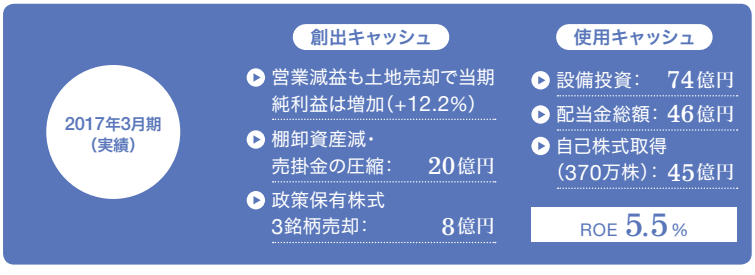
当社の基本方針の一つに、「大いなる将来を考え正々堂々と営業します」という言葉があります。社員がこの言葉通りに行動できるよう後押し、同時にその行動が企業価値向上にどのように結びつくのかを投資家の皆さまにお伝えしていくのが、副社長としての私の大きな役割だと考えています。

当社は、今後も収益力向上のための積極的な投資による企業価値の向上を図り、1株当たり当期利益の拡大に努めます。また、これまで通り安定的、継続的な配当を基本方針としながら、機動的な自己株式取得など、一層の株主還元を図っていきます。

今後とも株主の皆さまのご支援とご指導を心からお願い申し上げます。

資本政策と株主還元





SPOTLIGHT 01

チャネル構造の変化に対応するワコールの総合力発揮

現中期経営計画で掲げる基本方針の一つ「国内事業の収益確保」の達成に向けて、
量販店チャネルでのワコールの総合力を発揮すべく、チェーンストア事業本部が2017年4月から
スタートしました。主力ブランド「ワコール」と「ウイング」の価値向上を目指した、
国内事業最大のチャネルに関わる大がかりな組織改編。その現況や今後の展望について、
チェーンストア事業本部長の鈴木邦治からのメッセージをお伝えします。

株式会社ワコール
取締役常務執行役員
チェーンストア事業本部長
鈴木 邦治

さらなる市場拡大を目指して「ワコール」「ウイング」の販売体制を一本化

衣料品販売の低迷など、チェーンストア業界を取り巻く環境は厳しさを増し、特に地方での閉廃店が加速しています。お客さまのニーズやショッピングスタイルが多様化するなかで、さらなる市場拡大、収益向上を実現するための基軸として、新たに発足したのがチェーンストア事業本部です。ワコールブランド事業本部チェーンストア販売統括部とウイングブランド事業本部を再編し、「ワコール」「ウイング」の販売体制を量販店チャネルにおいて統合しました。ブランドや商品、人材、情報、時間といった経営資源を最大限に発揮すべく、ブランド別の縦割り組織を改め、マネジメント層から、営業担当、ビューティーアドバイザー(BA)も全員が、量販店チャネルで両ブランドを一本化して担当する体制を目指します。

2018年3月期は、統合販売体制の基盤づくり、一体運営による売場提案力やサービスの向上、在庫管理システムの構築などに力点を置いた取り組みを実行します。その後は段階的に、営業の担当エリアの再編や、顧客情報の統合、両

ブランドの商品構成の最適化、在庫の一元管理といった店頭の支援体制を強化し、中期経営計画の最終年度である2019年3月期には、卸売事業の成長性回復、収益性強化を支える体制の完成形を目指します。

攻めと守りの戦略をバランスよく実行しシェア奪取につなげる

新体制はスタートしたばかりですが、売場連携がしやすいゾーニングやキャンペーンの共同展開などでは着実に成果が上がっており、まずは順調な滑り出しです。店頭ではBA全員が両ブランドを担当することで、効率的なシフト配置ができる、ひとり当たりの生産性が上がるといった効果が生まれています。

とはいえ、本格的な勝負はこれから。強力な2ブランドを駆使してワコールの総合力を高め、いかにお客さま満足を創出できるか、どれだけお得意先さまに新しい提案ができるか。競合他社に打ち勝つ明確な戦略を打ち出し、シェア奪取に向けて邁進していかなければなりません。キーワードは“攻め”と“守り”。相反するアプローチをバランスよく実行し、全体最適を進めることが肝要と考えています。

攻めについては、統合によって得たブランド、商品、人材といった資源に、組織的統率力を活用し、相乗効果を育むシナリオです。ブランドの垣根なくお客さまが自由に商品を選べる新しい売場「Dual W（デュアルダブル）」の導入や、共通するトレンド商品の提案、入学、母の日といった、お客さまの購買動機を誘発する商品の共同展開など、スピード感を持って進めていきます。さらにはブランドの個性と幅広い品揃えを上手に際立たせるマーチャンダイジングの最適化を進めていく計画です。

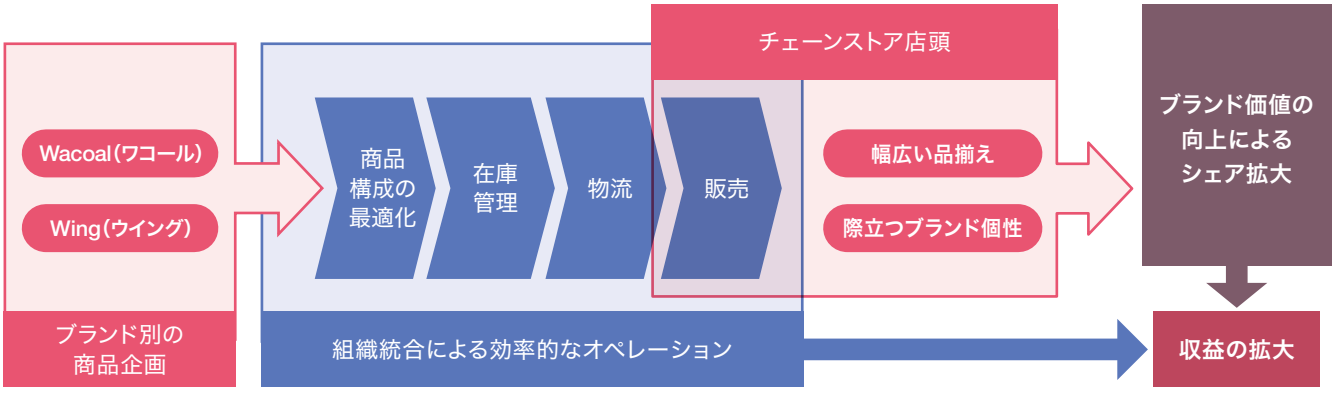
守りについては、さまざまなプロセスにおける効率化の推進です。一体運営による間接コストの削減、商品構成の見直しによる効率性向上、BAの機動的なシフト管理などを図ることで、さらに収益性を高めていくビジョンを描いています。

ただし、いずれも留意すべきは、両ブランドの同質化を避けること。それぞれのブランドの魅力を際立たせて、お客さまの選択肢を広げファンを拡大することが狙いであるのに、一体運営によって同質化してしまっては本末転倒です。また、効率化についても、縮小均衡になっては意味がありません。

これまで、ブランドごとの事業部に所属し、互いをライバルとして切磋琢磨してきたBAには戸惑いもありましたが、ワコールが総合力を発揮するための意識改革が進んでいます。両ブランドの商品知識をしっかりと身につけ、丁寧で心地よい接客を実現していきます。

この改革を成功させるためには、事業本部全体で進むべき方向を合わせ、一丸となって邁進していける環境を整えることが不可欠。私自身はその先導役であり、お客さまの満足を高める、収益力を高める、そのために適切な施策を適切なタイミングで強力に推進していく、その役目をしっかり果たさなければならないと肝に命じています。

個々のブランド価値向上と効率的なオペレーション体制を実現する流れ



SPOTLIGHT 01

チャネル構造の変化に対応する
ワコールの総合力発揮

組織資産の最大化を狙いに量販店対応の新営業体制が始動、現場から変えていく本気の姿勢。

変化を機会と捉え、国内の量販店チャネルを盛り上げていく、その主役は自分たち。チェーンストア事業本部の中堅従業員が、決意と誇りと熱い想いを語りました。

販売統括部 中部東海店 販売二課
岡元 一生
（14年入社）

販売統括部 近畿中国店 販売一課
三宅 可奈子
（05年入社）

「ワコール」「ウイング」の相乗効果でシェアを拡大する

―― 新体制が始動しました。それぞれの立場から見た現場の状況はいかがでしょうか。

山本　二つのブランドの営業体制が一体化して、確実に対応力が高まりました。「ウイング」は商品バリエーションが多く、お客さまの多様なニーズに応えられる。一方「ワコール」は、機能性や造形性など、一つひとつの商品力が強い。双方の強みを生かして、シェア獲得につなげていきたいと思っています。

丹山　私は、ビューティーアドバイザー（BA）を統括する役割も担っていますが、「ワコール」「ウイング」、両方のブランドからお客さまに最も適した商品をご紹介できるので、接客時のサービスレベルが高まりました。「ワコール」の信頼感に引っ張られて、「ウイング」のロイヤルティが上がっていることも感じています。

三宅　ティーンからシニア、マタニティやメンズなど、幅広い世代やライフスタイルのお客さまに対応できる深みが増したと思います。一方、営業担当と役割を分担することで、私自身は「ウイング」のセルフ店舗へ訪問できる時間が増え、よりきめ細かいフォローが実現可能になったというメリットを感じています。

岡元　商材が豊富になったことで、これまでよりひと押しもふた押しもできる。また、組織体制の一元化によって、現場からの提言に対する判断スピードも高まった。メンズインナー、パジャマなど、新規の取扱店拡大にも努めています。

―― 新しい売場の展開が進んでいますね。

山本　「Dual W（デュアルダブル）」は、ワコールの総合力を凝縮した新しいスタイルの売場です。ブランドの垣根なくさまざまな商品を比較検討していただくことができて、コンサルティング、セルフどちらのショッピングスタイルへの対応も可能。お客さまの期待に応えられるよう試行錯誤を重ねて創り上げました。

丹山　昨今は、ショッピングスタイルも多様化して、BAの接客を求めて来られる方もいれば、セルフで自由に選んで買いたいお客さまもいらっしゃいます。「Dual W」は、そういった個々のお客さまニーズにお応えしたいというソリューション型の売場設計です。

三宅　連携がしやすいよう売場のゾーニング見直しも着々と進めています。例えば、ワコールの「GOCOCi（ゴコチ）」とウイングの「きちんと楽ブラ」など、共通するカテゴリーの商品については、キャンペーン用の特設売場を設けるなど、積極的な共同訴求を行っています。これまでは、ブランド別に個別キャンペーンを行っていましたが、お客さまからの反響が大きくなりました。

販売統括部 近畿中国店 販売三課
丹山 さゆり
（88年入社）

戦略企画部 西日本販売企画課
山本 昌英
（08年入社）

―― 量販店の反応はいかがでしょう。

丹山　「いつも売場に販売員がいてくれるので安心する」といったお声をいただいています。かつては、「ワコール」のBAが不在だと、「ウイング」のBAがいても「ワコール」のことはフォローできませんでした。いまでは、BA全員が両ブランドのことを把握し、お客さまに対応できるようになりました。

変化を機会と捉えて
国内量販店事業を盛り上げる

―― 新体制に変わって、浮き彫りになった課題もあると思いますが。

丹山　例えば、BAの意識に対するフォローアップです。これまでずっと、一つのブランドだけを担当し、社内競合のような関係にあったので、戸惑いは当然。「商品知識が追いつかず、自信を持って接客できない」という反応も見られました。それは個々のBAのプロ意識が高い証でもありますが、それが引き金になってモチベーションの低下につながることがないよう、サポートしていかなければなりません。私自身が率先して、これまで担当してなかったブランドの接客をしたり、一緒に取り組む姿勢を示したり、現場の士気を高めるように努めています。

三宅　BAが本来の業務である販売に集中できるよう、報告書作成などの間接的な事務作業をできるだけ合理化していくことも課題の一つだと思います。

岡元　確かに、オペレーション方法やシステム化の範囲が、全く異なっていたものが一つに統合されたので、報告書の作成だけでなく、商品伝達から品揃えの方法に至るまで、販売企画や営業担当にも戸惑いがありました。

山本　「ワコール」と「ウイング」をひとりの営業が担当すると、単純には業務量が倍増してしまうため、業務を見直す必要があります。従来は、営業担当個々の力量に委ねられて、得意先との商談資料や期間売上計画資料等を作成してきた面がありました。しかし、この先、標準化された資料を活用し提案水準が高められるよう、この機会に根本的な仕組みの見直しにも取り組んでいきたいと思っています。

―― ワコールの総合力を存分に発揮してチェーンストア事業戦略を成功に導くために、今後に向けて決意をお聞かせください。

山本　「ワコール」「ウイング」、両ブランドの個性を生かした上で最適な品揃えを構築します。重なっているもの、不足しているものを見極めながら最適化を進めていきたい。同時に販売企画の立場から、販売第一線のオペレーション効率が高まるように、間接業務の仕組み改善にも尽力していきます。

丹山　この戦略の中核を担い、成否のカギとなるのはBAの存在です。高いレベルの専門知識を活かして、お客さまに、丁寧で心地よいと思っていただける接客と、商品を通した高い満足や感動を提供できる、誰しもそうしたBAと認められるように、一緒になって成長していきたいと思います。

三宅　幅広い世代とライフスタイルのお客さまに対応できる、ワコールならではの総合力を発揮していく。今は何でも自分で調べられるので、下着知識の高いお客さまも多いのですが、そうしたお客さまに対しても、より魅力的で充実したブランドと品揃えが提案できる売場づくりを進めます。そのためにも、自分自身やチームメンバーがインナーのプロフェッショナルと呼ばれるように高めあっていきたいです。

岡元　お得意先に喜んでいただける売場づくりや環境整備を進め、今まで以上に売上の貢献ができるようにしたいです。両方のブランド価値を存分に提供することで、お得意先さまからかけがえのないパートナーとして信頼を得る、その上で市場シェアの拡大につなげることが目標です。変革に対応していくことは簡単ではないですが、私たちにとっては最大のチャンスと捉えています。

SPOTLIGHT 02

「世界のワコール」へカギを握る ワコールヨーロッパ

ワコールヨーロッパでは、組織体制の再編を経て
営業利益率2桁を創出する事業基盤強化への挑戦が始まっています。
今回は将来成長への取り組みを、ワコールヨーロッパ会長の井出雄三、
社長のGeoff Embley（ジェフ・エンブリー）、ブランドディレクターの
Laura Simon（ローラ・サイモン）からのメッセージとあわせて紹介します。

組織体制の再編から始まる ワコールヨーロッパの成長

ワコールヨーロッパの歩みは、ワコールフランスと英国ワコールを統合することから始めました。事務所や物流機能などの統合により、一元化したマネジメント体制が実現、より大きな事業効果を生むための組織効率が高まりました。また、ブランドポートフォリオ戦略の一環として、標準体型女性に向けた商品を展開する「Huit（ユイット）」ブランドを譲渡し損失事業の整理も行いました。

ワコールヨーロッパの母体となっているイヴィデン社は、買収前、ブランド・人材・ITシステムなどへの投資が抑えられ、短期的な利益を追求する組織になっていました。そこで、将来にわたり営業利益率10%以上を安定的に確保できる体質への改善を目指して、適切な投資を行いながら、組織を強化する新5ヵ年計画の策定に着手したのです。

株式会社ワコール
取締役副社長執行役員
株式会社ワコールヨーロッパ 会長
井出 雄三

私が赴任した当初、ワコールグループが買収したことで、現地の社員はイヴィデン社の既存ブランドの位置付けやその行方を心配していました。しかし、既存ブランドである「FANTASIE（ファンタジー）」「Freya（フレヤ）」「elomi（エロミ）」「Goddess（ゴッデス）」は、大きなカップや豊満体型の女性ニーズに支えられていたので、その存在価値をしっかり認め、商品企画にはワコール独自の技術を投入することとしました。一方で「ワコール」ブランドは標準体型向けブランドとしての役割に特化させて、デザイン・機能でワコールヨーロッパの象徴的なポジションを築くという位置付けとしました。

これが、現地社員との信頼関係を生む良いきっかけになりました。現地メンバーと日本人メンバーとのコミュニケーションも増え、日本のデザイナーが持ってきた素材を現地デザイナーが既存ブランドにも採用するなどの良いシナジーが生まれ始めました。今後は、現地が持っている既存技術に、日本の人間科学工学的な知恵を加えることで、さらなる進化を目指していきたいと考えています。

ワコールグループの世界戦略をリードできる存在

世界23ヵ国／地域に事業拠点を構えるワコールグループは、CAD、CAM、PLMといった商品企画や生産管理などのITシステムが、グループ内で大きく3つに分かれており、商品の企画、設計、開発、生産の効率性や、事業拠点間での共有化には、まだまだ改善の余地があります。

現在構想しているのは、欧米から始めるシステム統一による効率化です。まず、欧米間で統一を行い、その後、生産発注を受ける国々が、自然と欧米システムに追随する姿です。これにより、アメリカとヨーロッパで共有できる内容にも深みと広さが増し、商品企画から生産管理にわたり、さまざまなシナジーが確実に生まれます。

新たなシステム構築が日本に先駆けてできあがれば、日本でシステム改革を行う際の参考にもできます。

また、3次元CADの開発にもメリットがあります。日本が独自に技術開発を行うには投資が巨大になり実現が困難ですが、欧米で実証済みの外部汎用システムを利用できれば、開発は容易になります。

このように欧米地域から広がるシステム改革が実現できれば、ワコールグループの世界展開は大きく飛躍する可能性を秘めていると思っています。

サプライチェーンの進化

中国での悪質な環境破壊事例が社会問題化したので、昨今、アジア諸国は染色企業の受け入れに消極的になっています。

そうしたなかで2016年に、タイに（株）ワコールの子会社の材料会社、Aテックテキスタイルを設立することができました。外国資本が60%を占めながら、染色排水権を持つケースは大変珍しくワコールグループにとっては大きな機会です。日本の高い技術が環境に優しく秀逸なものとして認められ、今後の事業発展につながれば素晴らしいと考えています。

Aテックテキスタイルでは、まず欧米、中国、タイに向けての材料供給を優先的な狙いとして、この国々の期待に応えるための投資に特化する予定です。この「日本を囲む新しいサプライチェーン網」が実現できれば、欧米、中国、タイでの出荷金額は約600億円におよぶため、大きな事業効果を生み出せると予想しています。

「世界のワコール」を実現

「世界のワコール」を実現させるためには、それぞれの地域性や独立性を尊重しながらも、グループ内での商品企画や生産管理、販売・在庫管理機能の共有・共通化など、全体のスケールメリットを活かした事業戦略を組み立てて行く必要があります。引き続き、ワコールヨーロッパでの取り組みがきっかけとなって、それぞれの展開地域へと広げて行けることを目指したいと思っています。

さらに今後は、一層の市場成長が見込まれるインド市場への投資も重要です。将来、インドでの事業規模が大きくなれば、関税優遇が受けられるスリランカの工場をはじめ、ワコールヨーロッパ傘下のサプライチェーンを活かし、一気に黒字化に弾みをつけるきっかけになればと考えています。

組織体制の再編完了までとこの先の海図

	「組織体制の再編」：大きな事業効果を生み出す基盤整備 2012年・買収～当期（2017年3月期）		「新5ヵ年計画」：持続的成長に向けた重点投資領域 来期（2018年3月期）～
ブランド価値	● Fauve（フォーヴ）廃止 ● Huit（ユイット）事業譲渡 ● 販売国・チャネルの拡大	ブランドポートフォリオの再設計 市場環境に応じたポートフォリオの整備	ブランド育成　価値提案、認知度の強化 商品競争力　デザイン・快適性、技術力の向上
オペレーション体制	● 商品企画部門の一元化 ● 販売体制の統合と効率化 ● グループ コーポレート・ガバナンス方針の導入	新・マネジメント体制の確立 グループシナジーの創出	人材　優れた能力の確保、次世代経営陣育成 報酬　モチベーション、パフォーマンスを高める体系
事業基盤	● 物流拠点の一元集約 ● 基幹ITシステムの統合 ● 自社サプライチェーン網（工場・材料調達）活用の拡大	事業生産性の向上 欧米を起点としたシステム標準化に着手	設備　ビル、物流拠点、オフィススペース効率向上 ITシステム　商品企画・生産管理（CAD、CAM、PLM）、販売強化（B2B、B2C）、経営効率（ERP）

SPOTLIGHT
02 「世界のワコール」へカギを握る
ワコールヨーロッパ

グループとしてのシナジー発揮に弾みをつける

ワコール本社の素晴らしいサポートに支えられています。

ワコールヨーロッパは、欧州・北米・豪州という、広範囲の国々で事業展開をしていることが特徴の一つです。主要な市場は、まず本拠地であり事業体制が確立している英国、次いで広大な国土の米国、さらにフランスとドイツです。このほかの欧州全土でも事業を伸ばしています。それぞれの市場ごとに微妙な個性がありますが、一つの市場で成功したブラジャーアイテムやデザインが、どこでも通用することも分かってきました。

ワコールとの連携

ワコールが2012年にイヴィデン社（現ワコールヨーロッパ）を買収した際、私は財務担当ディレクターでした。ワコールと一緒になったことで社内は活気づき、同時に、魅力的な挑戦も始まりました。その後、私は社長として、新しい経営陣とともに、2016年11月には、新5ヵ年経営計画を策定するといった大きな機会を得ました。

ワコールは、独創性や主導権が最大限に発揮できるよう、現地で事業活動を行うグループの子会社に、できる限り自立した組織として考え行動するように促す文化があります。ワコールヨーロッパに対しても、二つの企業文化を融合して行く過程で大きな裁量を与えてくれましたが、こうした行動プロセスにより間違いなく効果を発揮できています。物流の統合による効率化、ブランド戦略の立案、グローバルなグループ内の商品企画・生産管理システム構築による合理化といった、投資領域の選定はワコールヨーロッパ自身が進め、本社へ上程したものです。また、経営陣には就任直後から、この決定プロセスへの参画を求めています。

ワコールとイヴィデン社の意思決定プロセスには多くの共通点があったので、融合にあたっての社内変化は、非常にシンプルなものにとどまりました。目立った変化と言えば、ワコールグループのデザイン手法の採用でしたが、もうすでに、これは成果が表れ始めています。いま、私たちは5ヵ年計画が終了したときの姿をしっかりと見越して、力を合わせて前に進んでいるところです。

株式会社ワコールヨーロッパ
社長
Geoff Embley
（ジェフ・エンブリー）

グループの強み共有の加速

ワコール本社の素晴らしいサポートに支えられています。そしてワコールヨーロッパにも、グループに貢献できる強みがあります。

一つ目は、下着と水着の豊富で異なったブランドを統制する力に長けていることです。歴史を通じて育まれたこの強みに、「ワコールブランド」が新しく加わりました。

二つ目の強みは、部門を統括するマネジャーたち、人的資産です。彼らの持つ経験の深さは、事業や組織の成長に大きな役割を果たしてくれていますし、今後も、それぞれのブランドが革新を遂げる上で、確かな推進力になると信じています。現在、市場での重要性が高まっている豊満体型の女性に向けた商品企画についても、彼らは豊かな知識を備えています。

三つ目は、営業力です。私たちは、英国市場で優位なポジションにありますが、その他の欧州市場へも参入を進めています。フランスやドイツは、世界的に著名な下着ブランドの発祥の地で厳しい競争がありますが、ワコールの名の下で、市場の大きなドアを開くことができています。

一方で、欧州での最大の課題の一つは、ブランド認知度の向上です。欧州において「ワコールブランド」は先導役を務めるブランドですが、その認知度は、実際のところ、まだまだ不十分です。ブランドのコミュニケーション力を高めることが現在の急務と言えます。

ワコールヨーロッパ・ブランドプロフィール

Wacoal（ワコール）
機能性と芸術品を重ねたような技巧的で革新的なモノづくり。
下着に秘められた力を信じ、良識と学識を併せ持つ、洗練された女性に、時代を超越したスタイリッシュ感を提案するブランド。
（中-高級価格帯）

FANTASIE（ファンタジー）
貴女の毎日の基底、出発点であること。
大きなカップサイズの女性が求める、妥協しない容姿、ルックスを実現する商品群。
快適性とサポート機能を通して、今日1日の自信を提供するブランド。
（中級価格帯）

Freya（フレヤ）
現代の多様なライフスタイルを反映する、大胆で華やかな品揃え。
躍動的で人なつっこく社交的な、大きなカップサイズの女性とつながる、ファッションやトレンドを意識したブランド。
（手ごろ感-中級価格帯）

個性豊かで高次元な現代の女性を際立たせる商品を企画開発すること。私たちのそれぞれのブランドが強く感動的な関係を築くことで、お客さまとしっかりつながっていたいと思っています。

ワコールヨーロッパにブランド戦略担当として入社したのは、ちょうど1年前です。まず、デザイン部門や販売部門など、さまざまな部門との意見交換を通して、ブランドポートフォリオの現状を理解することから始めました。それぞれのブランドのターゲット層が適切か見つめ直すことに立ち返ったのです。その後、それぞれのブランドの概観やトーンといった個性の再構築を行い、明快なブランド価値の訴求、一貫したメッセージの発信、具体的なお客さまの年齢層の設定を進めました。こうした取り組みによって、ブランドポートフォリオを整備する基礎固めができ、ブランド同士の相関関係と相乗効果を、より際立たせるコレクションの企画開発がしやすくなりました。

新しい情熱と方向感

ワコールヨーロッパは、下着、水着、ライフスタイルウェアの市場に、6つのブランドをバランス良く配置できています。例えば、「Freya(フレヤ)」は、大きなカップサイズの女性向けにトレンドを、「ワコール」は個性豊かなライフスタイルに合わせてスタイリッシュ感を、「elomi(エロミ)」は下着と水着を通して豊満体型の女性に若々しさを、それぞれ提案するブランドです。

ブランドを問わず大切なことは、まずは知っていただくこと、次に認知度向上とブランド価値浸透を図ること、そして時間をかけてブランドの切り替えを促し、お客さまをロイヤルカスタマーとしてつなぎ止めることです。そのあとに、ようやく成果として報われるのです。

「Freya(フレヤ)」は、ブランドの再定義づけを行ったことで、大きな成果を得た一つの実例です。愛用者が年齢を重ねるのにしたがい、ブランドが独自のスタイルを貫けなくなってきたようだと、だれもが気づいていたので、25歳から35歳の、躍動的でジムにも通い、いつもインターネットにつながる「コネクテッドライフ」を過ごす、多忙な働く女性に提案するブランドとして見直しを行いました。このポジション変更によって、新しいデザインやお客さまとのコミュニケーションの在り方も変えています。

一方で、ワコールブランドのストーリーづくりは、日本の原点とつないでいきたいと思います。ワコールが理想や目標として掲げた「女性に美しくなって貰うこと」という創業時の思いを基礎に、日本が培ってきた多くの伝統や、モノづくりに対するクラフトマンシップをブランド力に反映していけることは大きな強みです。本物を見抜く厳しい目を持った女性や美の世界に囲まれて生きている女性を、より一層輝かせるブランドとして、常に選択肢の一番に意識してもらえるようなブランドづくりを目指します。

株式会社ワコールヨーロッパ
ブランドディレクター
Laura Simon
(ローラ・サイモン)

適正なメッセージへの集中

お客さまとのコミュニケーションにおいては、ソーシャルメディアやインフルエンサーの活用を重視しています。地域差も考慮しますが、ブランドメッセージの交信には世界共通の原則が存在すると考えています。特定のメディアに偏りすぎるのではなく、ブランドを取り巻く女性とのコミュニティを上手に築くためには、コンテンツそのものや、コンテンツとお客さまとの適性について、意識を集中すべきです。

同時に、異なるアプローチでお客さまとの関係構築に努めようとされている小売業の皆さまとも話を進めています。いま、私たちが試みようとしているブランドコミュニケーションは、下着のマーケティング領域を超えるものです。

ワコールヨーロッパの成長戦略、強固なブランドポートフォリを後ろ盾に、みんなが今後の拡がりを楽しみにしています。いくつか成功しないものもあるかもしれませんが、私たちは、このチャンスを活かしてかたちある結果をしっかり残していくことが大切だと信じています。

elomi (エロミ)
最高のフィット感と人目を引く印象的なデザインを兼備した商品群。
大きなアンダーバスト、豊満体型の女性の下着のワードローブに、若々しさとファッショントレンドを提案するブランド。
(手ごろ感-中級価格帯)

Goddess (ゴッデス)
素晴らしいフィット感、着け心地、モダンなデザインを組み合わせ、安心できる商品を提案。
豊満体型の女性に向けて、サポート性の実感だけでなく、自信に満ちたふるまいを約束するブランド。
(手ごろ感価格帯)

b.tempt'd (ビーテンプティッド)
トレンドに敏感で下着をおしゃれの一部として楽しむ女性に、ニューヨーク発信の最新ファッションと遊び心を提案するブランド。
(手ごろ感-中級価格帯)

取締役・監査役

株式会社ワコールホールディングス
2017年6月29日現在

代表取締役社長
塚本 能交

常務取締役
山口 雅史

社外監査役
片柳 彰
TOTO株式会社
社外監査役

社外監査役
白井 弘
白井公認会計士事務所所長
株式会社ノーリツ
社外監査役
株式会社アルテコ
社外監査役

社外監査役
浜本 光浩
きっかわ法律事務所
パートナー弁護士
東亜バルブエンジニアリング株式会社
社外取締役

取締役副社長
若林 正哉

Our Management

社外取締役
齋藤 茂

株式会社トーセ
代表取締役会長兼CEO

株式会社SCREENホールディングス
社外取締役

常勤監査役
中村 友紀

常勤監査役
廣島 清隆

取締役副社長
安原 弘展

社外取締役
堀場 厚

株式会社堀場製作所
代表取締役会長兼社長

株式会社堀場エステック
代表取締役会長

株式会社ロック・フィールド
社外取締役

社外取締役
黛 まどか

北里大学客員教授

公益財団法人
東日本鉄道文化財団評議員

国立新美術館評議員

ワコールグループは、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 → **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	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。
	社外役員の選任	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 → **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 → **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。

※ 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

コーポレート・ガバナンスガイドライン

取締役会の役割と取締役の責務

取締役会は法令や定款で定める重要な事項の意思決定の他、中長期的な経営戦略や社会的課題の検討を行います。また、取締役会の監督機能の実効性と執行の迅速化を図るため、グループ経営戦略の策定や重要な経営課題の検討は取締役および監査役で構成する「グループ経営会議」で行い、「グループ戦略会議」「四半期業績確認会」で課題の共有や四半期実績の進捗を確認します。取締役は、必要に応じ経営陣や監査役と連携し、十分な情報を収集するとともに、積極的に意見を表明して議論を尽くすなど、その職務を遂行しなければなりません。また、就任するに当たり、関連する法令、当社の定款、取締役会規則その他の当社の内部規程を理解し、その職責を十分に理解しなければなりません。

役員報酬基準および決定プロセス

当社の役員報酬制度は、独立社外取締役をメンバーに含む「役員人事報酬諮問委員会」で設計されており、容観性と透明性の高い報酬制度となっています。

取締役報酬は、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「賞与」および中長期的業績に連動する「ストックオプション」により構成されます。業務執行から独立した立場である社外取締役および監査役には、業績連動報酬は相応しくないため、固定報酬である「基本報酬」のみとしています。

報酬の水準については、同業種あるいは同規模の他企業と比較して、当社の業績や規模に見合った水準を設定しています。
賞与の額に関しては、各年度の定時株主総会において、各事業年度の業績に応じて決定した支給額の決議をいただいています。また、ストックオプションの額については、2008年6月27日開催の第60期定時株主総会の決議により、年額7,000万円を上限としています。

役員報酬の内容

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）
		基本報酬	ストックオプション	賞与	退職慰労金	
取締役（社外取締役を除く）	286	190	46	49	—	5
監査役（社外監査役を除く）	35	35	—	—	—	2
社外役員	46	46	—	—	—	6

コンプライアンス体制

ワコールグループでは、企業倫理およびリスク管理をより実効的に推進するため2017年4月よりリスク管理委員会と企業倫理委員会を統合し「企業倫理・リスク管理委員会」を新設しました。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下、取締役・従業員が法令および定款を遵守し、健全な社会規範に従った業務を執行するため、独自の「ワコール倫理規範」と「ワコールの行動指針」を制定しています。「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るとともに、危機管理上の行動基準として、反社会的勢力とは一切関係を持たないことを「危機管理マニュアル」に定めています。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。

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、当社ウェブ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。

「株主等との建設的な対話に関する基本方針」に関する詳しい情報は、当社ウェブサイトをご覧下さい。
http://www.wacoalholdings.jp/ir/governance/guideline.html

IRに関する活動状況

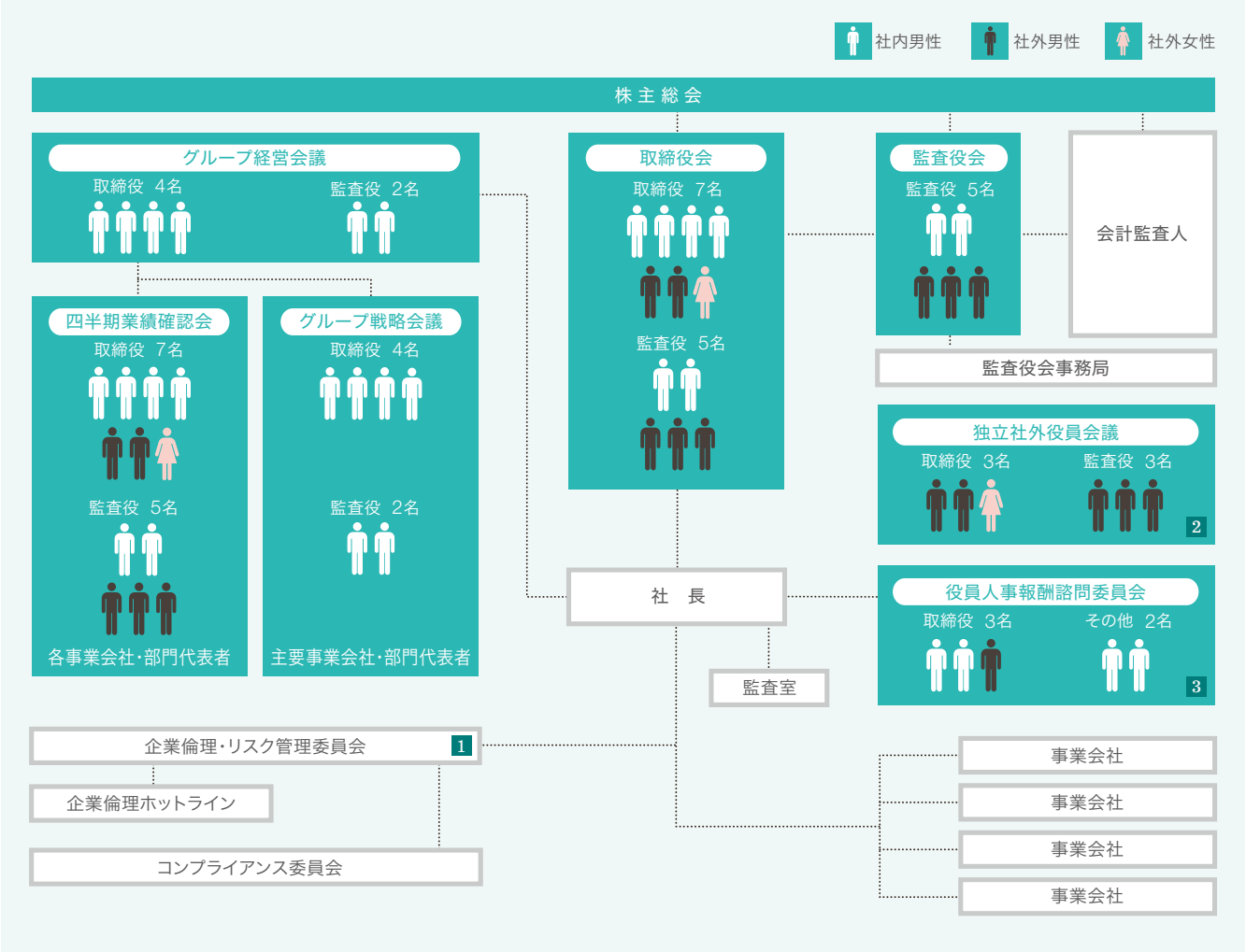
個人投資家向け説明会	証券会社主催の説明会：年8回前後	IR担当部門
アナリスト・機関投資家向け説明会	決算説明会：年2回（第2四半期末、期末） 個別事業や重要テーマに特化した説明会、施設見学会等：適宜開催	代表取締役／取締役 IR担当部門
海外投資家向け説明会	個別訪問による説明：年1～2回 （2016年8月：シンガポール、2016年11月：ロンドン）	取締役 IR担当部門

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、の3項目を定めています。

経営上の意思決定、執行および監督に係る経営管理組織、その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況（2017年6月29日現在）

コーポレート・ガバナンス体制図



1 企業倫理・リスク管理委員会※

ワコールホールディングスとワコールの取締役、監査役に加え、ワコールホールディングスの主要事業部門長、本社管理部門長で構成。グループ経営全般のリスクの把握、低減活動やリスク発生時の対応に加え、企業倫理の遵守体制の強化・徹底を図る。企業倫理の啓発や浸透、また関連部門と連携して企業倫理に関する苦情などにも対応。

※2017年4月より、リスク管理委員会と企業倫理委員会を統合し、企業倫理・リスク管理委員会としました。

2 独立社外役員会議

独立社外役員をメンバーとし、年に1回以上開催。議題は、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、また内部監査等の情報共有を図る。独立社外役員会議は、各分野のアドバイザーを当社の費用により利用することができる。

3 役員人事報酬諮問委員会

代表取締役社長の諮問機関として設置、取締役および執行役員の選任・昇任、評価・報酬について審議し、答申する。役員人事報酬諮問委員会には独立社外取締役をメンバーに含む。

FOCUS

コーポレート・ガバナンス強化に向けての取り組み

ワコールでは、コーポレート・ガバナンスの実行性を高める取り組みの一例として以下の項目を行っています。

独立社外役員会議にて、ヒアリングを実施

昨年度の実効性評価での指摘事項に応じるかたちで、独立社外役員に対して資料の事前配布を開始しました。

本年度の実効性評価での指摘事項については、

- 中長期的な経営課題の報告や中期経営計画の進捗状況の報告が不十分
- 社外取締役と社内監査部門との情報共有に改善すべき点がある

中長期的な経営課題について取締役会への報告機会を増やし、社外役員の知見や助言を、経営にさらに反映できるように改善するとともに、内部監査について取締役会への定期的な報告を実施すべく検討します。

■ 取締役および監査役のトレーニングの方針について

社内取締役・社内監査役に対しては、経営者や監査役としての素養、会社法やコーポレート・ガバナンス等に関する知識、法令の遵守、経営に関する有用な情報等の提供をしています。社外取締役・社外監査役に対しては、当社グループの経営戦略や事業概要とその状況、当業界や当社グループを取り巻く環境等への理解を深めるために、就任時にこれらの説明を行うとともに、その後も適宜情報提供を行っています。

■ 社外取締役（社外監査役）のサポート体制

社外取締役と社外監査役に対しては、監視・監督機能を十分に発揮してもらうため、取締役会の事前説明などのサポート体制を整えています。社外取締役に対しては、経営企画部より、取締役会議案の事前配布および重要項目の事前説明を実施しています。社外監査役に対しては、社内監査役が取締役会の事前説明を行うとともに、定例監査役会を定例取締役会に連動する形で毎月開催しています。必要に応じて随時臨時監査役会も開催しています。

社外取締役・社外監査役について

当該社外取締役を選任している理由※

堀場 厚	国内および海外事業展開において経営者としての豊富な経験と見識を有されており、その強い指導力と知識を当社の海外事業展開強化に貢献していただくことが期待できます。
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。
齋藤 茂	他社において代表取締役会長を現任されており、培われた豊富な知見、経験のもと、多様な視点から意見を述べていただくことにより、経営の監督機能をより高めることが期待できます。

当該社外監査役を選任している理由

片柳 彰	金融業界での経験が長く、異業種で培った幅広い経験と知識を生かしていただくことが期待できます。
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生かしていただくことが期待できます。
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生かしていただくことが期待できます。

※ワコールでは2015年4月30日開催の取締役会にて、新たに「役員の選任基準」ならびに「社外役員の独立性基準」を明文化しました。

社外役員の独立性基準

社外役員の独立性基準については、当社が発行するコーポレート・ガバナンス報告書をご覧下さい。

http://www.wacoalholdings.jp/ir/pdf/governance_report.pdf

社外取締役の取締役会への出席状況

（2016年4月～2017年3月）

堀場 厚	全13回中	11回
黛 まどか	全13回中	13回
尾崎 護	全13回中	12回

社外監査役の取締役会および監査役会への出席状況

（2016年4月～2017年3月）

	取締役会		監査役会	
片柳 彰	全13回中	12回	全15回中	13回
白井 弘	全13回中	12回	全15回中	14回
竹村 葉子	全13回中	13回	全15回中	13回

DIALOGUE

取締役会の実効性をより一層高めるために

ワコールでは、経営に対する監査機能の強化を図るために、監査役5名のうち3名を社外監査役としています。
独立した立場から、コーポレート・ガバナンスの強化・充実に貢献する社外監査役のお二人に、
取り組みや現状について語っていただきました。

独立社外役員会議は、
取締役会の有効性を
評価する場として不可欠。
今後大いに活用していく考えです。

社外監査役
白井 弘
白井公認会計士事務所所長
株式会社ノーリツ社外監査役
株式会社アルテコ社外監査役

コーポレート・ガバナンスコードに則り体制は着実に進化

―― ワコールホールディングスのコーポレート・ガバナンス体制について、監査役の視点からご意見をお聞かせください。

片柳　社外監査役に就任して7年、年々進化していると感じています。特に、2015年6月のコーポレート・ガバナンスコードの適用開始以降、当社ガイドラインに則って体制強化が進み、企業の社会性、透明性の向上が図られたと思います。

白井　私は就任2年です。この2年間というのは、コーポレート・ガバナンスコードの基本原則に応じて、具体的な運用を推し進めてきた期間に重なります。適切な情報開示、透明性の確保、ステークホルダーとの関係性など、あらゆる面で着実に前進したという印象です。

片柳　たとえば、コーポレート・ガバナンスで重視されるリスク管理については、かなり強化されました。リスク管理委員会からの報告は大変綿密で、いつどこで何が起きたか、どこに問題点があり、どう対処したのかなどがつぶさにわかります。事例に学び、予防的な統制を強化されることを望みます。

―― 昨年、第1回独立社外役員会議が開催されました。

白井　独立社外役員会議は、取締役会の実効性を高める目的でスタートした仕組

みですが、社外取締役、社外監査役が一堂に会して意見を述べ、改善を図る場として、大いに活用していきたいと思います。

片柳　初回は設置の経緯やコーポレート・ガバナンスコードの説明や情報提供に対する意見交換が中心でしたが、今後は経営監督機能の実効性向上を目指して、さまざまな視点で話し合いを重ねていきたいですね。

白井　毎回テーマを決めて、一歩も二歩も突っ込んだ議論を活発に交わせるようにしていきたいですね。また、同会議は、独立役員間のコミュニケーション促進という面でも、良い効果をもたらすものであると考えており、今後より一層活発な議論ができることを楽しみにしております。

片柳　同感です。監査役同士は、監査役会などで顔を合わせる機会が多いこともあり、本音で話せる関係ができています。同会議をきかっけに社外取締役の方々ともコミュニケーションが深まれば、必然的にガバナンス体制の強化につながっていくと考えています。

取締役会の実効性の鍵を握る社外取締役の意見

―― 今年度の株主総会において、新たな社外取締役の選任が承認されました。

白井　新たに企業経営の経験者の方が加わり、経営視点での意見に一層厚みが出ることが期待できると思います。

片柳　社内取締役の方々は、取締役会の前段階で十分過ぎるほど意見交換をしていますから取締役会では、社外取締役の意見を聞くことがメインといっても過言ではありません。

白井　株主の目も厳しい昨今は、その傾向は近年一層強くなっており、今回の人選はそれに応える形として大いに評価できると思います。企業経営を担う方々の意見を積極的に取り入れようとする姿勢の表れです。

片柳　社内と社外の常識が違うといった類のことも起こり得る訳で、社外の人から質問や意見には、社内の人間が見落としがちな“気づき”が隠れていることも多いのです。時にはぶつかることがあっても、それこそが新しい価値創造の源なのです。

―― 社外取締役の意見を有効活用するために、改善すべき点はありますか。

片柳　諸々の案件について現在も当然行っていますが、事前説明の質と量をより充実させることは、さらなる改善につながると思います。白井先生はどう思われますか？

白井　賛成です。投資案件など、かなり複雑な議題もありますから、どんなに知見がある方でも、短期間で自分の意見をまとめるとなると、なかなか難しいものです。

片柳　私たち監査役は、監査役会や四半期ごとに開催される四半期業績確認会で、取締役会での議案、各部門の業績などについての説明を受けます。社外取締役の方々に対しても、経営課題や中期経営計画の進捗を報告する場があるとよいですね。

白井　事前に十分な説明を受け、自分の中で咀嚼する時間があれば、質問の内容もより鋭く、深くなり、もたらされるメリットは大きいのではないでしょうか。

会社の持続的な成長と企業価値の向上のために

―― 監査役の役割を踏まえて、今後についての展望をお聞かせください。

白井　企業統治が適切かどうかを判断する監査役の役目を全うする。監査役として基本的なスタンスは、これまでと変わりません。ただし、時代や環境の変化には敏感でなければと思っています。会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するコーポレート・ガバナンスの強化のために、業務の執行と一定の距離を置く立場から力を尽くしていきます。

片柳　ワコールは、どこを訪問しても社是が浸透していて、相互信頼の精神が息づいていると感じます。現場の教育も行き届いていて、社員一人ひとりの志が高い。「なるほど、これなら問題が起きにくいだろう」と感心させられます。これは大変な強みであり、コーポレート・ガバナンス体制を支える財産です。この先、時代とともに世の中の価値観が多様化しても、素晴らしい企業風土を守り、信頼される企業として前進していきたいものです。引き続き、これまで培ってきた知識、経験をもとにして、会社の健全な発展に寄与していく所存です。

コーポレート・ガバナンスコードの適用開始以降、体制強化が進み、経営の健全性、透明性の向上が図られています。

社外監査役
片柳 彰
TOTO株式会社社外監査役

社会との相互信頼づくり

社会の要請と期待に応え、社会から信頼される Wacoal's

経営理念は、「企業の目的・存在理由」そのもの。ワコールのCSRは、経営理念である「ワコールの目標」「社是」「経営の基本方針」を原点としています。

社会の要請と期待に応え、社会から信頼される、そうした関係があってこそ、市場からの経営資源の調達が許容され、企業は永続できると考えています。

これからも社会の声に耳を澄ませ、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。

「社会との相互信頼づくり」、これがワコールのCSRが目指す目標です。

CSR活動方針

ワコールが果たすべき基本的な社会的責任（CSR）は、愛される商品をつくり、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。まずは「まじめなモノづくり」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。これを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・倫理的な行動・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、ワコール「CSR基本方針」を制定しています。

また、当社の事業に関連した特徴ある要素を戦略的に位置づけたうえで、社会的課題の解決に取り組み、本業に通じた社会的事業活動を持続的に進め、ブランド力の向上や競争優位の確立につなげていきます。

CSR

ワコール推進項目

ワコールの本業に通じたCSR活動

事業活動 × CSR ＋ ワコール らしさ ＝ ワコール のCSR

ワコールの業種特性を踏まえた社会貢献

ピンクリボン活動
リマンマ事業
ブラ・リサイクル キャンペーン
乳がん検診 サポート事業
ツボミスクール

CSR活動ハイライト

広がる“活動の輪”

ピンクリボン京都※

スタンプラリー参加人数

2012年（スタート時）約600名 → 2016年 約1,100名

スタンプラリー

京都の名所を巡り、乳がんに関するクイズに答えるスタンプラリーを開催しています。企業出展ブースでは乳がん検診の大切さを伝えています。

※ ピンクリボン京都は、医療機関の医師・看護師、NPO、京都の地元企業、学生、京都府・京都市、メディアが集合して、協働しながら活動。

ツボミスクール

ツボミスクール参加人数

2001年（スタート時）約232名 → 2017年（3月末累計）約11万人

ツボミスクールは、小・中学生（小4～中2）とその保護者を対象に、成長期のこころとからだの変化や下着の選び方を学んでもらう出前授業です。また、近年では大人向けセミナー、からだのエイジングを解説する「エイジングセミナー」も開催しています。

Tsubomi School.

ブラ・リサイクル

2008年より環境活動の一環として「ブラ・リサイクル」に取り組んでいます。回収した袋は未開封のまま処理され、産業用固形燃料（RPF）にリサイクルします。

ブラ・リサイクル数

2008年（スタート時）約30,000枚 → 2017年（3月末累計）約1,413,900枚

なでしこ銘柄2017

株式会社ワコールホールディングスは、経済産業省および東京証券取引所により、ダイバーシティ経営企業「なでしこ銘柄」に2年連続で選出されました。

NADESHIKO BRAND 2017

2年連続選出

CSR活動に関する詳しい情報は、当社ウェブサイトをご覧下さい。
http://www.wacoalholdings.jp/csr

Wacoal×Society

ワコールだからこそできる社会貢献

ワコールの目標である「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事」を真に実現するためには、
事業を通して培ってきた知恵と文化を広く社会で生かすことが重要だと考えています。
「世の女性たちが自信を持ち、胸を張って活躍してほしい」という想いのもと、
あらゆるステークホルダーと相互信頼を確立し、ワコールにふさわしい活動に取り組むことで、
ブランドに対する信頼向上や従業員の動機付けにつなげています。

01 女性に寄り添う

世界に広がるワコールのブレストケア活動

女性とともに歩んできたワコールの使命は、乳がんで悲しむ人々をなくすこと。ワコールでは、乳がんの啓発・検診・術後のサポートを行う活動として「ブレストケア活動」を推進しています。「ピンクリボン活動」「AIO（アイオ）」「リマンマ事業」を3本柱とするこの活動は世界中に広がり、各国の人々から信頼を得ています。結果として、これらの活動はワコール商品をお客さまに長く利用していただくことにつながっています。

ピンクリボン活動

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、全国約2,000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・フィッティングキャンペーン」を実施しています。

フィッティングキャンペーン
（ブラジャー試着人数及び枚数）

2007年（スタート時）	2016年（延べ）
111,989名 273,288枚	1,592,479名 4,149,368枚

リマンマ事業

「いつまでも美しくありたい」という女性の願いにお応えするため、長年積み重ねてきた女性のからだの研究データを基礎に、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ご提供しています。

全国相談会
（来場者数及び開催会場数）

1993年（スタート時）	2016年（延べ）
537名 4会場	24,562名 201会場

乳がん検診サポート事業（AIO）

女性の乳がん検診をもっと気軽で快適にし、検診機会をより増やすため、乳がん検診車AIOを購入し、2009年10月より、活動を開始しました。現在は、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。

AIOでの健診
（健診人数及び健診日数）

2009年（スタート時）	2016年（延べ）
369名 15日	34,158名 788日

02 地域とともに

西大路駅周辺を美しくする会

1997年、ワコール本社ビルのあるＪＲ西大路駅周辺の違法駐輪問題を解決するため、地元の自治会、京都市、南区役所、国交省、南警察署などの行政と近隣企業６社がパートナーシップを組み、「西大路駅周辺を美しくする会」を結成しました。ワコールは敷地の一部を駐輪場用地として提供し、駅周辺の清掃活動をはじめ、駐輪場利用の啓発、違反広告物の撤去を３本柱に活動しています。

毎週月曜日には、ワコールの従業員も参加して西大路駅周辺の清掃活動を行っており、地域と企業の交流、安全防犯意識の向上に取り組んでいます。

03 文化と教育

ワコールスタディホール京都

商品を通じて美しさをお届けするだけでなく、感性や知性といった女性の内面の美しさに貢献することを目的に、2016年10月「ワコールスタディホール京都」を開設しました。

「身体の美」「感性の美」「社会の美」という３つの美をテーマに展開する講座を提供するとともに、美に関する書籍を自由に閲覧したり、ゆったりと知識を深めることができるライブラリー・コワーキングスペースやギャラリー、ショップを併設した施設です。

施設のキャッチフレーズである、「美的好奇心をあそぶ」は、訪れた方が講座や書籍との出会いをきっかけに「生活の中に美しさを取り入れて、日々の暮らしを豊かにしたい」という好奇心が湧いてくることをイメージしました。

学びを通じて、好奇心を満たし、美しいかたち、美しい生き方、美しい関係を未来に紡いでいく。「ワコールスタディホール京都」はそんな場所を目指しています。

ワコールスタディホールに関する詳しい情報は、当社ウェブサイトをご覧下さい。
http://www.wacoal.jp/studyhall

DIALOGUE

サプライチェーン全体で信頼関係を深め一丸となって豊かな未来を切り拓いていく

ワコールグループでは、持続的かつ健全な事業成長のために注力すべきCSR課題としてサプライチェーンにおける労働環境問題解決に乗りだしています。サプライヤーとの共存共栄に向けた取り組みについて、取締役副社長の安原弘展と、サステナビリティの専門家としてご活躍の海野みづえ氏に語っていただきました。

広域化、複雑化するサプライチェーン内のマネジメントに注力

海野　グローバリゼーションに伴い、企業にとって、サプライチェーンを含めたCSRへの取り組み強化は、優先して取り組むべき課題であるという認識が高まっています。

安原　おっしゃる通りです。ご承知と思いますが、昨年11月、国際人権NGOからミャンマーの委託先縫製工場の労働環境に関する指摘を受けました。それをきっかけに、子会社と協力しながら国内、海外、すべてのサプライヤーのリストアップを行い、マネジメント体制の再構築を進めています。

海野　直営工場であれば管理しやすいと思いますが、海外で、あるいは子会社が発注した委託先の先まで…というのは、大企業ならどこも苦労している部分なのです。ですが、今はそこまで相当な対応をしなければならない時代です。

安原　もちろんこれまでも自社工場だけでなく、外注先や委託先、材料の仕入れ先に至るまで、できるだけ現地に赴き、労働環境等に気を配ってきました。それは「品質を守る」ためです。お客さまに満足いただくためには高い技術のみならず、人手をかけなければならないし、材料も吟味しなければならない。また、環境面も、管理状況も、社員のモチベーションも、すべて整っていなければ不可能。そんな考え方で、サプライヤーと共存共栄できる体制を構築してきたのです。

海野　品質に妥協を許さない御社らしいアプローチですね。しかしながら漏れがあったと？

安原　商社を経由して少量の製品を仕入れるケースのみならず、直営工場での運用にも見落としがありました。そこで、リストアップしたサプライヤーの実態を調査し、信頼に足る取引先との取り組みを強化することを考え始めました。

海野　法規制も含め、欧米を中心にさまざまな面で厳しくなっていますから、「少量取引だから」とか「末端の委託先だから」というのは通用しません。ワールドワイドにビジネスを展開する企業の責任は大きいです。

安原　そうですね。欧米に供給しているグループ工場では広範なチェックをしていますし、アメリカではサプライヤーリストの開示は当たり前。各国との取引については、日本を経由しないサプライチェーンが出来上がっていて、国ごとに異なるルールについても個別に対応しています。

海野　先日、御社のベトナム工場を見学してきました。社員の方々と話す機会も設けていただきましたが、皆さん大変ポジティブで、活気に満ちていたのが印象的でした。

安原　ベトナム工場は、単一工場として

株式会社ワコールホールディングス
取締役副社長
安原 弘展
HIRONOBU YASUHARA

海野 みづえ氏
MIZUE UNNO

は最大の生産規模を誇る基幹工場です。現在日本人は一人だけで、あとは全員ローカルスタッフ。しっかりと現地化されており、自分たちの役割認識もできていますからモチベーションも高いと思います。

海野　中国などでは、コスト削減の観点から正社員を減らして派遣社員を大量採用する日系企業が多いですが、御社はいかがですか。

安原　当社は全員が正社員です。コストより品質を重視したいからです。一つの場所に根を下ろし、安心して働ける環境を提供することで相互信頼を育み、技術の定着と習熟につなげていく。それが私たちの商品を支える礎になると考えています。

ステークホルダーとのコミュニケーションを密にし、よい関係を築くことで新たな価値創造へ

海野　人権や労働に対して厳しい目が向けられる時代となり、真摯な取り組みを実行していたとしても、NGOや労働団体から現場の問題について指摘を受ける機会が今後もないとはいえません。そのような際の対応について考えをお聞かせください。

安原　当たり前ですが、まずは彼らの指摘の真意を理解すること。そして、問題点を洗い出し、必要な改善については即実行する。これに尽きると思います。

海野　お客様センターにお声が届いたら、誠意を持って迅速に対応しますよね。彼らもステークホルダーですから同様にするのが望ましいと思います。指摘を受けたら、問題の起きている現場へすぐに足を運んだ方がいい。さらにいえば、指摘されたから対処するという受け身の姿勢ではなく、平素からコミュニケーションを図っておくことも大事なのではないでしょうか。

安原　今回の件について指摘を受け、社内からもそういった意見が上がってきました。今後はルールを作り上げていく過程のなかで、積極的に意見を交換する場を設けていく考えです。

海野　ぜひ実行してください。互いに連携し、信頼し合ってよりよい方向を目指すという関係が理想だと思います。

事業活動の持続的成長を目指し“品質最優先”のワコール流サプライチェーン・マネジメントを

海野　事業の持続的成長を下支えするのがサプライチェーンの役割ですが、今後懸念されるのはどのようなことでしょうか。

安原　いちばんネックになってくるのは染色でしょう。どこの国も排水規制は厳しく、設備投資は大変な負担で採算に見合いません。労働環境も厳しいですから、染色工場は減っていく一方です。持続可能な生産と消費に向け、染色はサプライチェーン全体で取り組んでいかなければならない問題です。

海野　御社は日本、中国、ミャンマー、ベトナムの各国において、強固なサプライチェーンを構築していらっしゃいます。より一層の発展を目指して、現在のビジネスモデルをどのように適応していかれるお考えですか。

安原　コストダウンを求めて次々移転するといった発想はないですね。私たちが大切にしているのは品質の確かなものを作ることであり、サプライチェーン内の環境や人権に配慮しながら、インフラを含めて体制の最適化を図るのもそのためです。それが、お客さまの信頼に応えること、ひいては事業の持続可能性へつながっていくと肝に命じています。

海野 みづえ氏

株式会社創コンサルティング 代表取締役。日本企業のグローバル戦略に視点を置き、独自の分析眼で戦略的CSR・サステナビリティ分野での経営のあり方を提言。企業価値の創造をもたらす「サステナビリティ経営戦略」を実践に落とし込むべく、企業活動の実務をサポートしている。

グローバルな事業活動において地球環境を守る

ワコールは地球環境を守ることは企業の責務と考え、社会との「相互信頼」の精神に従い、
地球環境の保全に取り組んでいます。現在、国内6社、海外2社のグループ会社で環境管理システムISO14001を、
国内工場4社でKES（京都環境マネジメントシステムスタンダード）の認証を取得しています。

活動実績

電力使用量
2016年度 11,821千kwh
2006年度比
29.4%減

OA用紙使用量
2016年度 24.6百万枚
2006年度比
16.3%減

ガス使用量
2016年度 685千m^3
2006年度比
27.6%減

廃棄物排出量
2016年度 1,181t
2006年度比
25.6%減

CO_2排出量（電気・ガス）※
2016年度 6,227t
2006年度比
29.3%減

焼却廃棄物
2016年度 73.8t
2006年度比
77.2%減

水使用量
2016年度 112千m^3
2006年度比
20.0%減

リサイクル率
2016年度 94%
2006年度比
14.0%UP

※電気・ガス由来のみ。換算値は2010年度ベース

ワコール独自の自己評価指標

（対象は、株式会社ワコールホールディングスおよび株式会社ワコール）

付加価値・CFP（カーボンフットプリント）※比率

CO_2の排出単位量あたり、いくらの付加価値を生み出したかを用いて効果測定します。本指標は、付加価値労働生産性（付加価値／総労働時間）とCO_2排出量あ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、という二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。

※CFP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。

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

2010年度		2016年度	
付加価値	291.3億円	付加価値	302.4億円
総労働時間	9,197千時間	総労働時間	9,461千時間
CFP	3,328t	CFP	4,127t
8.75百万円／t		7.33百万円／t	

1.42百万円／t 低下

環境保全活動に関する詳しい情報は、当社ウェブサイトをご覧下さい。
http://www.wacoalholdings.jp/csr/pr_environment.html

健康経営

あなたの健康が、会社の健康！

ワコールGENKI計画2020

テーマ	達成目標値	概　要	2014年度（計画取り組み前）		2016年度（実績）
生活習慣病対策	25%以下	生活習慣病関連有所見率の減少	29.2%		33.1%
がん対策	100%	5大がん検診受診率向上	肺	96.1%	95.9%
			胃	79.3%	73.9%
			大腸	90.5%	91.0%
			乳房	81.0%	80.4%
			子宮	65.0%	65.8%
	100%	ハイリスク者（要2次検査）の受診率	67.0%		77.5%
	15%以下	喫煙率減少	20.4%		18.1%
メンタルヘルス対策	7,000以下	メンタル不調による長期休業者数×休業日数の減少	9,555		11,864

会社と社員が一丸となって、社員の自立的な健康管理に取り組む「ワコールGENKI計画2020」では、中期の達成目標を定め、元気で健やかな企業環境づくりに取り組んでいます。

数値目標は、生活習慣病対策、がん対策、メンタルヘルス対策の3つのカテゴリーで示しており、会社、健康保険組合、労働組合が三位一体となって、この数値目標を達成できるようさまざまな施策に取り組んでいます。現状、各指標の進捗にはばらつきがありますが、受診機会の充実などによる効果は今後あらわれてくると期待しています。

今後は目標達成に向けて、受診勧奨の強化、外勤者への啓発機会の拡充、禁煙タイムの拡大や禁煙デーの設定などに取り組んでいきたいと考えています。併せて、ヘルスリテラシーを強化し、社員への浸透と健康管理に組織的に取り組める風土づくりを進めていきます。

昨年度は、楽しみながら健康増進への取り組みを継続するためのサポートとして、「健康マイレージ」を導入し、各自が設定した生活習慣改善チャレンジ目標を達成した場合などにポイントが付与され、獲得したポイントを商品に交換できるという仕組みとなっています。また、セミナー開催による健康啓発にも取り組んでおり、婦人科産業医による子宮がんセミナーや外部の医師をお招きしたがんセミナーを実施。より多くの社員が参加できるよう、就業時間内外の両方で実施する等の工夫をしました。

こうした取り組みにより、経済産業省および東京証券取引所が選定する「健康経営銘柄」に2年連続で認定されました。

健康経営銘柄に2年連続選定

経済産業省と東京証券取引所は、従業員の健康管理を経営的な視点で、戦略的に取り組む企業を「健康経営銘柄」として選定しており、ワコールは「健康経営銘柄」に2年連続で選定されました。

ワコールでは、2015年11月に発表した「ワコール健康宣言」のもと、社員の健康管理を積極的に支援しています。健康保持・増進の管理責任者を経営トップとし、女性社員へ乳がん・子宮がん検診等の環境整備など、さまざま取り組みを行っています。

2017 健康経営銘柄 Health and Productivity

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

3月31日に終了した事業年度	2017	2016	2015
損益関連・収益指標			
売上高	195,881	202,917	191,765
売上原価	92,950	95,901	90,722
対売上高比率	47.5%	47.3%	47.3%
販売費及び一般管理費	91,866	93,151	87,940
対売上高比率	46.9%	45.9%	45.9%
減価償却前営業利益	16,097	18,680	12,156
営業利益	11,065	13,865	7,082
営業利益率	5.6%	6.8%	3.7%
税引前当期純利益	16,569	14,957	11,342
当社株主に帰属する当期純利益	12,525	11,159	8,444
株主資本当期純利益率(ROE)	5.5%	4.9%	3.9%
総資産税引前当期純利益率(ROA)	5.6%	5.0%	4.0%
財政状況			
総資産	294,958	292,854	300,272
株主資本	227,568	224,374	228,857
有形固定資産	55,288	53,938	49,188
たな卸資産	43,822	44,445	42,893
キャッシュ・フロー			
営業活動によるキャッシュ・フロー	16,351	12,635	14,337
投資活動によるキャッシュ・フロー	(3,032)	(11,407)	164
財務活動によるキャッシュ・フロー	(13,055)	(4,547)	(8,391)
フリー・キャッシュ・フロー	13,319	1,228	14,501
現金及び現金同等物	33,995	34,059	38,410
投資関連			
設備投資	7,445	8,978	4,478
減価償却費	5,032	4,815	5,074
株価収益性			
1株当たり株主資本(BPS)	1,658.53	1,592.90	1,624.93
1株当たり利益(EPS)	90.13	79.23	59.95
1株当たり配当(DPS)	36.00	33.00	30.00
配当金	4,225	4,648	3,944
配当利回り	2.6%	2.5%	2.2%
配当性向	39.9%	41.7%	50.0%
株価収益率(PER)(倍)	15.24	16.95	22.55
株価純資産倍率(PBR)(倍)	0.83	0.84	0.83
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)	118,389	120,570	112,203
ワコール事業(海外)	48,423	51,869	48,107
ピーチ・ジョン事業	11,107	11,190	11,626
その他	17,962	19,288	19,829
営業利益(損失)			
ワコール事業(国内)	6,959	8,810	8,444
ワコール事業(海外)	3,055	4,433	4,776
ピーチ・ジョン事業	374	258	(6,296)
その他	677	364	158
従業員数			
従業員数(人)	21,139	20,655	18,986

2012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日に変更しております。
これに伴い2011年3月期以前の連結財務諸表を遡及修正しております。

財務指標に関する詳しい情報は、当社ウェブサイトをご覧下さい。
http://www.wacoalholdings.jp/ir/financial/index.html

（単位：百万円（1株当たり情報を除く））

2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007
193,781	180,230	171,897	165,548	163,548	170,960	165,201	166,410
91,008	84,548	81,891	81,659	80,101	83,879	82,943	84,658
47.0%	46.9%	47.6%	49.3%	49.0%	49.1%	50.2%	50.9%
88,913	84,331	79,629	77,716	78,524	77,248	68,921	68,856
45.9%	46.8%	46.3%	46.9%	48.0%	45.2%	41.7%	41.4%
18,896	13,387	15,037	9,086	8,594	14,377	17,229	16,631
13,860	8,499	10,377	4,401	3,829	9,833	13,337	12,896
7.2%	4.7%	6.0%	2.7%	2.3%	5.8%	8.1%	7.7%
15,033	10,940	10,207	3,927	3,155	7,329	14,153	13,920
10,106	7,880	6,913	2,785	2,475	5,062	4,845	9,029
5.2%	4.4%	4.1%	1.6%	1.5%	2.9%	2.6%	4.8%
5.7%	4.6%	4.7%	1.8%	1.4%	3.2%	5.8%	5.7%
271,988	254,536	221,098	215,276	222,889	213,827	240,053	250,266
205,106	186,646	171,496	167,480	171,860	166,767	184,128	193,278
48,978	49,665	49,078	49,734	51,804	49,165	51,185	52,782
40,211	37,807	32,847	30,956	32,103	31,153	30,020	30,199
8,949	12,309	10,060	10,441	9,463	8,202	14,249	9,339
1,658	(23,520)	(3,467)	(703)	(3,573)	(4,759)	3,709	(1,185)
(5,554)	5,379	(2,824)	(4,965)	(5,363)	(7,448)	(9,400)	(8,404)
10,607	(11,211)	6,593	9,738	5,890	3,443	17,958	8,154
30,658	24,514	29,985	26,316	22,328	21,954	27,069	19,816
3,464	3,330	3,554	3,323	5,736	4,216	2,788	2,536
5,036	4,888	4,660	4,685	4,765	4,544	3,892	3,735
1,456.32	1,325.19	1,217.57	1,189.08	1,215.17	1,187.37	1,284.54	1,374.89
71.75	55.95	49.08	19.73	17.51	35.57	34.29	63.18
33.00	28.00	28.00	20.00	20.00	25.00	25.00	22.00
3,944	2,817	2,824	3,511	3,584	3,093	2,878	2,878
3.1%	2.8%	2.9%	1.9%	1.7%	2.2%	1.7%	1.5%
46.0%	50.0%	57.0%	101.4%	114.2%	70.3%	72.9%	34.8%
14.68	18.11	19.99	53.12	66.70	32.05	42.96	23.63
0.72	0.76	0.81	0.88	0.96	0.96	1.15	1.09
118,085	115,657	115,870	110,856				
43,636	23,081	21,396	20,010				
12,482	11,972	13,836	11,575				
19,578	26,444	20,795	23,107				
9,284	8,423	8,172	5,620				
4,037	1,430	1,440	1,322				
83	(2,701)	529	(2,879)				
456	947	236	338				
18,912	18,650	16,524	16,013	15,686	14,382	13,562	13,397

品種別営業の概況

2017年3月期の業績概況

国内事業では店頭売上が堅調に推移したものの、得意先の在庫抑制により売上高が前期を下回りました。海外事業の売上高は、現地通貨ベースでは、ヨーロッパがポンド安による嵩上げ効果もあって前期を上回り、米国と中国は前期並みに推移しましたが円高の影響を受けました。この結果、連結売上高は1,958億81百万円と前期比3.5%の減少となりました。

利益面では、国内事業の販管費の増加や、フランス子会社の清算手続関連費用の計上によって前期を大きく下回ったものの、当初の計画を上回り営業利益は前期比20.2%減少の110億65百万円、税引前当期純利益は、固定資産(土地)の譲渡による売却益のため前期比10.8%増加の165億69百万円と前期を大きく上回りました。

インナーウェア

当期のインナーウェアでは、売上高が1,557億71百万円で前期比4.2%の減少となりました。売上高全体に占める割合は、前期並みの79.5%となりました。

ワコールブランド事業本部　売上高は着け心地が快適な新機能ブラジャーが好調に推移したほか、眠り心地を追求したパジャマが消費者の支持を得て伸長しましたが、高額品の消費鈍化、訪日客の購入単価の下落、暖冬や申年における需要増加の反動などから、高級ブランドや肌着商品が苦戦し、前期を下回りました。

ウイングブランド事業本部　売上高はブラジャーが、春夏商品の好調を受けて通期の店頭売上も好調に推移しました。また、ジュニア世代向けブランド「プリリ」が、展開店舗数の増加効果で大きく前期実績を上回りましたが、ボトムが前期の好調実績の反動で苦戦したほか、量販店における不採算店の閉鎖と在庫圧縮が進み、前期を下回りました。

小売事業本部　売上高は直営店「AMPHI(アンフィ)」などの購入客数は減少しましたが、店頭値引をはじめ販売手法の見直しを進めて客単価が上昇した結果、前期並みの実績となりました。また、共通キャンペーン商品「BRAGENIC(ブラジェニック)」の拡販や、採算性を重視して出退店を進めた結果、事業本部全体の売上高は前期を上回りました。

アウターウェア・スポーツウェア等

当期のアウターウェア・スポーツウェア等は、売上高が171億89百万円で前期比9.9%の減少となりました。売上高全体に占める割合は、前期から0.6ポイント低下して8.8%となりました。

スポーツコンディショニングウェア「CW-X(シーダブリュ-エックス)」はスポーツブラが堅調に推移したものの、市場競争が激化している機能性タイツが苦戦し、前期を下回りました。

レッグニット、その他の繊維製品および関連製品

当期のレッグニットでは、売上高が22億35百万円で前期比2.6%の増加となりました。売上高全体に占める割合は、前期同様1.1%となりました。その他の繊維製品および関連製品では、売上高が93億46百万円で前期比30.5%の増加となりました。売上高全体に占める割合は、前期から1.3ポイント上昇して4.8%となりました。

その他

その他(マネキンや什器のレンタル、店舗設計・施工、住宅の内装、飲食・文化・サービス)は、売上高が113億40百万円で前期比4.3%の減少となりました。これは、レンタル事業が堅調だったものの、工事事業や物販事業が商業施設の改装工事延期のあおりを受け苦戦したためです。売上高全体に占める割合は、前期同様の5.8%となりました。

品種別連結売上高および売上高構成比

(単位:百万円)

	2017		2016		2015	
ファンデーション・ランジェリー	145,188	74.1%	151,166	74.5%	142,681	74.4%
ナイトウェア	9,154	4.7%	10,098	5.0%	9,514	5.0%
リトルインナー	1,429	0.7%	1,386	0.7%	1,373	0.7%
インナーウェア計	155,771	79.5%	162,650	80.2%	153,568	80.1%
アウターウェア・スポーツウェア等	17,189	8.8%	19,074	9.4%	16,227	8.4%
レッグニット	2,235	1.1%	2,178	1.1%	2,437	1.3%
その他の繊維製品および関連製品	9,346	4.8%	7,161	3.5%	7,616	4.0%
その他	11,340	5.8%	11,854	5.8%	11,917	6.2%
合計	195,881	100%	202,917	100%	191,765	100%

連結損益計算書

株式会社ワコールホールディングス及び子会社

（単位：百万円）

2017年及び2016年3月31日に終了した事業年度	2017	2016
売上高	195,881	202,917
営業費用		
売上原価	92,950	95,901
販売費及び一般管理費	91,866	93,151
営業費用合計	184,816	189,052
営業利益	11,065	13,865
その他の収益・費用		
受取利息	157	161
支払利息	(27)	(65)
受取配当金	1,176	1,057
有価証券・投資売却及び交換損益（純額）	441	90
有価証券・投資評価損益（純額）	1	(20)
固定資産売却益	3,770	—
負ののれん発生益	—	173
その他の損益（純額）	(14)	(304)
その他の収益・費用合計	5,504	1,092
税引前当期純利益	16,569	14,957
法人税等		
当期税額	4,830	3,442
繰延税額	450	1,288
法人税等合計	5,280	4,730
持分法による投資損益調整前当期純利益	11,289	10,227
持分法による投資損益	1,359	1,245
当期純利益	12,648	11,472
非支配持分帰属損益	(123)	(313)
当社株主に帰属する当期純利益	12,525	11,159

（単位：円）

普通株式1株当たり情報		
当社株主に帰属する当期純利益		
基本的	90.13	79.23
潜在株式調整後	89.85	79.00
現金配当	33.00	30.00

連結貸借対照表

株式会社ワコールホールディングス及び子会社

（単位：百万円）

2017年及び2016年3月31日現在	2017	2016
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	33,995	34,059
定期預金	2,722	2,131
有価証券	1,457	1,880
売掛債権	25,563	26,936
返品調整引当金及び貸倒引当金	(2,477)	(2,229)
たな卸資産	43,822	44,445
繰延税金資産	4,049	3,832
その他の流動資産	4,683	5,797
流動資産合計	113,814	116,851
有形固定資産		
土地	21,555	21,677
建物及び構築物	72,664	65,056
機械装置・車両運搬具及び工具器具備品	17,722	17,552
建設仮勘定	274	5,419
計	112,215	109,704
減価償却累計額	(56,927)	(55,766)
有形固定資産合計	55,288	53,938
その他の資産		
関連会社投資	20,868	20,713
投資	59,847	56,021
のれん	16,071	17,911
その他の無形固定資産	11,849	12,112
前払年金費用	10,287	8,145
繰延税金資産	1,060	1,036
その他	5,874	6,127
その他の資産合計	125,856	122,065
資産合計	294,958	292,854

（単位：百万円）

2017年及び2016年3月31日現在	2017	2016
負債		
流動負債		
短期借入金	7,716	11,759
買掛債務		
支払手形	1,438	1,431
買掛金	11,605	12,017
未払金	6,185	6,106
計	19,228	19,554
未払給料及び賞与	7,093	7,152
未払税金	2,964	711
1年内返済予定長期債務	50	293
その他の流動負債	4,008	4,874
流動負債合計	41,059	44,343
固定負債		
長期債務	185	95
退職給付に係る負債	1,956	1,703
繰延税金負債	17,862	15,588
その他の固定負債	1,414	1,724
固定負債合計	21,417	19,110
負債合計	62,476	63,453
契約債務及び偶発債務	—	—
資本		
資本金	13,260	13,260
会社が発行する株式の総数（普通株式）		
2016年3月31日現在500,000,000株		
2017年3月31日現在500,000,000株		
発行済株式総数		
2016年3月31日現在143,378,085株		
2017年3月31日現在143,378,085株		
資本剰余金	29,707	29,686
利益剰余金	170,062	162,196
その他の包括損益累計額		
為替換算調整勘定	1,212	5,177
未実現有価証券評価損益	21,075	17,966
年金債務調整勘定	(414)	(1,035)
その他の包括損益累計額合計	21,873	22,108
自己株式	(7,334)	(2,876)
自己株式の数（普通株式）		
2016年3月31日現在2,519,350株		
2017年3月31日現在6,167,211株		
株主資本合計	227,568	224,374
非支配持分	4,914	5,027
資本合計	232,482	229,401
負債及び資本合計	294,958	292,854

連結包括損益計算書

株式会社ワコールホールディングス及び子会社

（単位：百万円）

2017年及び2016年3月31日に終了した事業年度	2017	2016
当期純利益	12,648	11,472
その他の包括損益（税引後）		
為替換算調整勘定		
当期発生額	(4,079)	(5,670)
計	(4,079)	(5,670)
未実現有価証券評価損益		
当期発生額	3,413	(2,833)
再組替調整額	(304)	(47)
計	3,109	(2,880)
年金債務調整勘定		
当期発生額	619	(2,327)
再組替調整額	(1)	(644)
計	618	(2,971)
その他の包括損益合計	(352)	(11,521)
当期包括損益合計	12,296	(49)
非支配持分帰属当期包括損益	(6)	(270)
当社株主に帰属する当期包括損益	12,290	(319)

連結資本勘定計算書

株式会社ワコールホールディングス及び子会社

（単位：百万円）

	資本の部								
2017年及び2016年3月31日に終了した事業年度	社外流通株式数（千株）	資本金	資本剰余金	利益剰余金	その他の包括損益累計額	自己株式	株主資本合計	非支配持分	資本合計
2015年3月31日現在	140,841	13,260	29,642	155,264	33,586	(2,895)	228,857	2,711	231,568
当期純利益				11,159			11,159	313	11,472
その他の包括利益									
為替換算調整勘定					(5,654)		(5,654)	(16)	(5,670)
未実現有価証券評価損益					(2,855)		(2,855)	(25)	(2,880)
年金債務調整勘定					(2,969)		(2,969)	(2)	(2,971)
当社株主への現金配当（1株当たり 30.00円）				(4,225)			(4,225)		(4,225)
非支配持分への現金配当								(206)	(206)
自己株式の取得	(5)					(7)	(7)		(7)
自己株式の売却	1					1	1		1
ストックオプションの付与及び行使	22		44	(2)		25	67		67
新規連結による増加								2,252	2,252
2016年3月31日現在	140,859	13,260	29,686	162,196	22,108	(2,876)	224,374	5,027	229,401
当期純利益				12,525			12,525	123	12,648
その他の包括利益									
為替換算調整勘定					(3,965)		(3,965)	(114)	(4,079)
未実現有価証券評価損益					3,109		3,109	0	3,109
年金債務調整勘定					621		621	(3)	618
当社株主への現金配当（1株当たり 33.00円）				(4,648)			(4,648)		(4,648)
非支配持分への現金配当								(167)	(167)
自己株式の取得	(3,703)					(4,522)	(4,522)		(4,522)
ストックオプションの付与及び行使	55		21	(11)		64	74		74
非支配持分との資本取引								48	48
2017年3月31日現在	137,211	13,260	29,707	170,062	21,873	(7,334)	227,568	4,914	232,482

連結キャッシュ・フロー計算書

株式会社ワコールホールディングス及び子会社

（単位：百万円）

2017年及び2016年3月31日に終了した事業年度	2017	2016
営業活動によるキャッシュ・フロー		
当期純利益	12,648	11,472
営業活動によるキャッシュ・フローへの調整		
減価償却費	5,032	4,815
株式報酬費用	74	67
返品調整引当金及び貸倒引当金（純額）	264	(117)
繰延税額	450	1,288
固定資産除売却損益（純額）	(3,374)	59
有形固定資産減損損失	—	256
有価証券・投資売却及び交換損益（純額）	(441)	(90)
有価証券・投資評価損益（純額）	(1)	20
負ののれん発生益	—	(173)
持分法による投資損益（受取配当金控除後）	(837)	(482)
資産及び負債の増減		
売掛債権の減少（増加）	882	(195)
たな卸資産の増加	(378)	(1,008)
その他の流動資産等の減少（増加）	475	(1,111)
買掛債務の減少	(95)	(45)
退職給付に係る負債の減少	(417)	(2,101)
その他の負債等の増加（減少）	1,615	(261)
その他	454	241
計	3,703	1,163
営業活動によるキャッシュ・フロー	16,351	12,635
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の増加	(4,336)	(2,459)
定期預金の減少	3,717	2,889
売却可能有価証券の売却及び償還収入	1,968	602
売却可能有価証券の取得	(313)	(420)
満期保有目的有価証券の償還収入	109	739
満期保有目的有価証券の取得	(330)	(629)
有形固定資産の売却収入	3,585	775
有形固定資産の取得	(5,504)	(7,546)
無形固定資産の取得	(1,941)	(1,432)
その他の有価証券及び投資の売却収入	15	12
その他の有価証券及び投資の取得	(39)	—
関連会社株式の売却収入	4	6
事業の取得に伴う支出（取得した現金及び現金同等物との純額）	—	(3,822)
その他	33	(122)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(3,032)	(11,407)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金（3ヶ月以内）の増減(純額)	(3,613)	2,101
長期債務による調達	250	—
長期債務の返済	(403)	(4,463)
自己株式の取得	(4,522)	(7)
自己株式の売却	—	1
当社株主への配当金支払額	(4,648)	(4,225)
非支配持分への配当金支払額	(167)	(206)
非支配持分からの払込みによる収入	48	2,252
財務活動によるキャッシュ・フロー	(13,055)	(4,547)
為替変動による現金及び現金同等物への影響額	(328)	(1,032)
現金及び現金同等物の増減額	(64)	(4,351)
現金及び現金同等物の期首残高	34,059	38,410
現金及び現金同等物の期末残高	33,995	34,059
補足情報		
現金支払額		
利息	27	67
法人税等	2,812	5,756
現金支出を伴わない投資活動		
固定資産の取得価額	795	736

投資家情報

2017年3月31日現在

株式上場
東京

決算期
3月31日

証券コード
3591

株式の状況
発行済株式総数：143,378,085株
社外流通株式数：137,210,874株

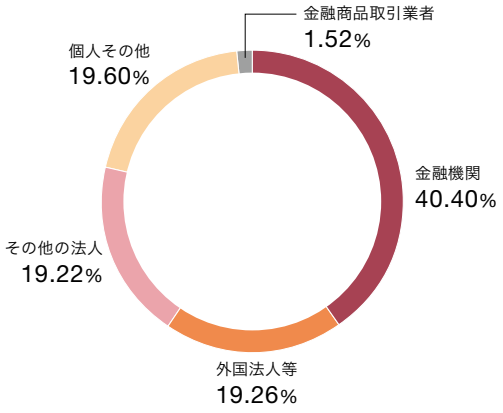
1単元の株式数
1,000株

株主名簿管理人
〒100-8212
東京都千代田区丸の内1-4-5
三菱UFJ 信託銀行株式会社
ADR（米国預託証券）
Cusip No.：930004205
比率：1ADR=5普通株式
市場：OTCQX（店頭市場）
シンボル：WACLY

預託代理人
The Bank of New York Mellon
101 Barclay Street, New York,
NY 10286, U.S.A.
Tel 1-212-815-8161
フリーダイヤル（米国内）
888-269-2377 (888-BNY-ADRS)
http://www.adrbny.com

株主数
14,230名

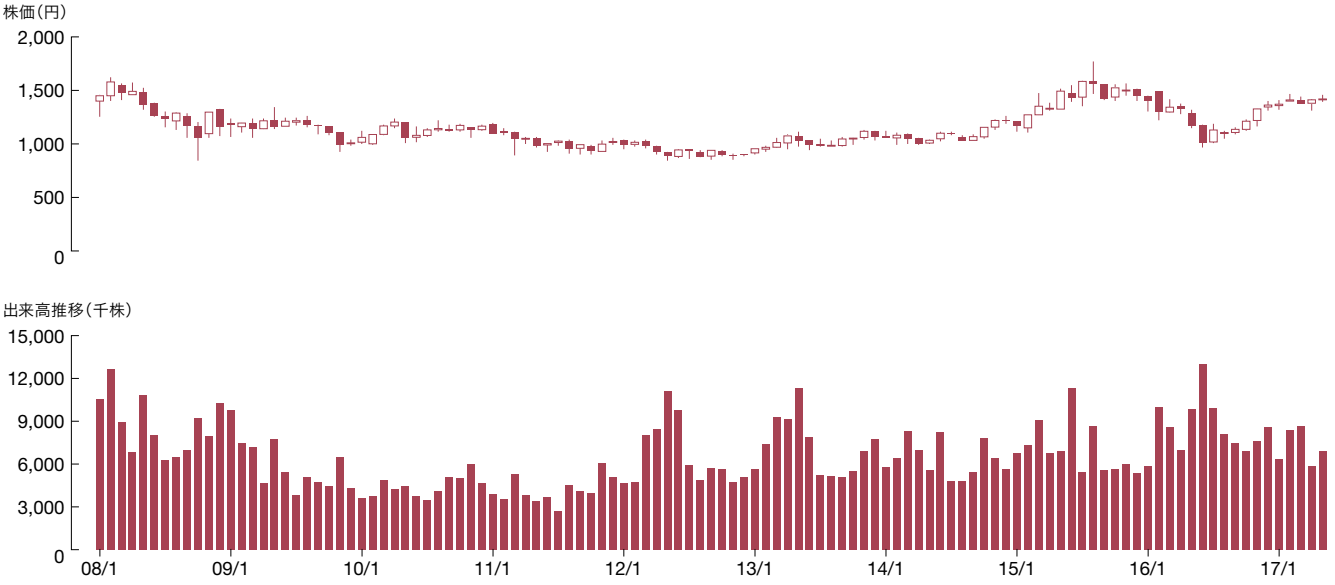
株式分布情報



大株主※	(%)
株式会社三菱東京UFJ銀行	4.80
明治安田生命保険相互会社	4.44
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	4.21
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	3.79
株式会社京都銀行	3.42
日本生命保険相互会社	2.67
株式会社滋賀銀行	2.65
三菱UFJ信託銀行株式会社	2.22
第一生命保険株式会社	1.99
旭化成株式会社	1.80

※自己株式を除いた所有株式数の割合

株価／出来高推移



将来予測表記に関する特記：当統合レポートの記載内容のうち、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。

WACOAL'S WEBSITE

本紙でご紹介しきれなかった
さまざまな情報を開示しています。

ワコールホールディングス ウェブサイト

http://www.wacoalholdings.jp

IR情報 ウェブサイト

http://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
- ▶その他

CSR ウェブサイト

http://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推進項目(ISO26000)
- ▶その他

当冊子の編集方針について

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ホームページにおいても、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」およびホームページ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まいります。

ステークホルダーにワコールを理解していただくために発信している発行物

統合レポート

株主通信

アニュアルハンドブック

株式会社ワコール ホールディングス

www.wacoalholdings.jp

発行日 20170901−DN−A2T2

Printed in Japan

（表紙の写真）：「Wacoal 2017 calendar」3−4月ページ写真
Photographer：kisimari