Wacoal

INTEGRATED
REPORT
2016

Passion Meets Performance

Contents

04 ワコールグループの商品
06 ワコールの歩み
08 Our Value
10 見える資産―財務ハイライト
12 見えない資産―非財務ハイライト
14 レディースインナー市場の特性
16 新中期経営計画の概要
18 トップメッセージ
22 SPECIAL FEATURE
信頼が「世界のワコール」への道を開く ―中国編―
30 社会との相互信頼づくり（CSR活動）
38 取締役・監査役
40 コーポレート・ガバナンス
44 財務情報
52 会社概要
53 投資家情報

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

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

URL

企業ホームページ
http://www.wacoalholdings.jp

IR情報
http://www.wacoalholdings.jp/ir

CSR情報
http://www.wacoalholdings.jp/csr

「相互信頼」とは、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るということです。助け合い、励まし合いながらも、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。この「相互信頼」は、時代とともになくなる価値観ではなく、世界が共存共栄できる原則として、創業以来ワコールグループの基本精神として位置づけています。

相互信頼

Mutual Trust

Beauty

美の提供

創業以来、70年以上にわたって「女性の“美しくありたい”という願いの実現に役立つこと」を目的とした事業活動を行ってきました。結果として、世の女性たちが自信を持ち、胸を張って活躍することに貢献してきたとの自負があります。女性の価値観や美意識を見つめ、女性と共にあることは今やワコールの存在価値そのものです。世界の女性に共感される美の創造、それがワコールの目指す理想です。

モノづくり。

一針、一ミリ、一秒

約40のパーツ、約20工程を要するブラジャーづくり。
女性を彩る美と、ボディに沿うカーブは、
高い技術力を有した社員が手作業で縫い上げることで実現する。
一ミリのズレも許さない緻密な縫製、
一秒を意識した効率向上への挑戦、そして一針にかける想い。
3つがひとつになって初めて、ワコールの「愛される商品」は作られる。

洗練された形

身に着けることで引き出す美しさ、からだにジャストフィットする快適さ。
機能よりも見た目重視のブラジャーが普及する中、
ワコールは一人ひとりの美と快適を満たすブラジャーを追求し、
日々、理想の形を求め進化し続けている。

女性美の科学

50年以上にわたり蓄積した延べ40,000人以上のデータを基に、
人間科学の視点をもって「美――かたち・動き・ここちよさ」を追求。
長年の研究成果から生まれた立体的な美のバランス指標「ゴールデンカノン」や、
加齢による体型変化を明らかにした「からだのエイジングと美の法則」など、
女性のからだを科学的に追求する研究によって「美しくありたい」という気持ちに応える。

Making it Happen

想いを叶える。

世の女性の「美しくなりたい」という想いを叶える、
それこそがワコールの使命であり、目標でもあります。社会の変化が
激しい今日、女性の感性や価値観、ライフスタイルは多様性にあふれ、
ライフステージや時の流れとともに 常に変化しています。
ワコールはその変化を受け止め、これからも女性に寄り添い、
耳を傾け、時代が求める商品やサービスをお届けしたい。
そして、「世界のワコール」として新しい価値を世界中に届けたい、
と願っています。

Wacoal for Lifestyle

ワコールでは、皆さまのライフサイク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ものづくりにより、多くの商品ブランドをご用意しています。

- ワコールジュニア
- キッズワコール
- フェアリーティアラ

- グラッピー
- らくラクパートナー

Daily Life

インナーウェアからアウターウェアを
老若男女問わず豊富な商品をラインナップ。

- ワコール メン
- ブロス

- 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

●ワコールブライダル

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

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。

●ワコールマタニティ

●ワコールベビー

●ワコールスイムウェア
●三愛水着楽園

●睡眠科学
●ツモリチサトスリープ

Relax & 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。

ワコールの歩み

Wa

1950s
ワコール誕生

日本女性の装いが和装から洋装へと大きく転換していく時代。和江商事は、それまで日本女性になじみがなかった婦人洋装下着を自らデザインし、自社工場での量産化を実現しました。下着ショウをはじめとする独自のPR活動を展開し、ファッションアイテムとして地位を確立。1956年～57年には、第一次下着ブームにより売上が5億円を超えて、従業員も500人を数え、今の経営基盤が確立しました。

相互信頼の経営

1960年代に大きな経営課題となったのが労使関係。苦悩の末、経営者が従業員を全面的に信頼する「相互信頼の経営」を断行、この信念が後に経営の柱となる。

売上高
（1950.9～1951.8）
35百万円

1960s
国内市場の制覇

経済高度成長から女性の生活の質・おしゃれの関心が高まり始めた頃、1961年にブラジャーの立体製図技法を完成、1965年には革命的な弾性繊維の応用によって開発した「タミーガードル」は国際特許を取得しました。また、1964年には「製品研究部」を設立し、日本女性の体型調査研究を開始。同年、株式上場時の挨拶文の一節が、今も変わらない「ワコールの目標」になっています。

売上高
（1968.9～1969.8）
97億円

1970s
海外戦略と多角化

「量から質へ」「モノからココロへ」と消費者の意識が変化した時代。1970年に、韓国・タイ・台湾に合弁会社を設立し、世界のワコールへの礎を築いていきます。従来の下着の枠を取り払い、ファッション産業を目指して周辺分野への多角化がスタートしたのもこの時期です。そして1979年、会社創立30周年を機に企業ロゴを現在のファッションフラワーに一新しました。

Wacoal

売上高
（1978.9～1979.8）
743億円

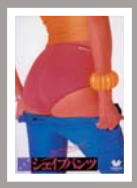
創業 ── 1950年代 | 1960年代 | 1970年代

国内市場の開拓期 | 国内市場の確立期 | 海外市場の開拓期

1980s
拡大戦略

海外市場を拡大するため、1981年にアメリカ、1983年香港に現地法人を設立。1985年には日本企業として初めて中国に合弁会社を設立。また、1981年にはこれまでの下着の常識を超えた、17色展開の「シェイプパンツ」を発売し、年間販売280万枚の大ヒットを記録。この頃は、企業メセナをはじめとした文化・スポーツ分野への社会貢献にも着手し、長期的価値創造に向けた種まきを始めた時代ともいえます。

売上高
（1988.4~1989.3）
1,079億円



1990s
グローバル企業へ

アジア地域での生産・販売のネットワーク拡大に加えヨーロッパにも進出し、名実ともに「世界のワコール」の実現に近づきました。国内では、本物志向が強まる中、美と快適と健康をテーマに女性の体型調査と研究活動をさらに深め、1992年「よせて、あげる」機能を歌にしてPRした「グッドアップブラ」が空前の大ヒット。5年間で1,000万枚の売上を達成し、下着業界をリードしました。

売上高
（1998.4~1999.3）
1,699億円

2000s
世紀を超えて

2000年に中国ワコールは独資化し、本格的に現地展開を開始、認知を一気に広めていきました。より正確で迅速な事業判断を可能にするため、2005年に当社は持株会社へ移行し、2006年にピーチ・ジョン、2009年にルシアンをグループに迎え入れ、さらなる企業価値向上を追求しています。2002年からは、乳がん啓発活動である「ピンクリボン活動」、2008年には環境に配慮した「ブラリサイクル活動」を開始するなどさまざまな社会貢献活動を行い、ワコールの使命として積極的に取り組んでいます。

売上高
（2008.4~2009.3）
1,710億円

売上高
（2015.4~2016.3）
2,029億円

2010s
世界のワコールへ

50年の研究成果として発表した「からだのエイジングと美の法則」は新たな価値をお客さまに提供する大きな成果となり、からだに合った下着着用の重要性を説いています。2012年にはヨーロッパ事業の拡大を目指し、イヴィデン社（現ワコールヨーロッパ）を子会社化しました。各国と地域に根差したマーケティングと世界に広がるグローバルネットワークを活用し、さらなる価値を創造し、お客さまとともに成長できる企業体として日々活動を続けています。

coal's History

1980年代 — 1990年代 — 現在

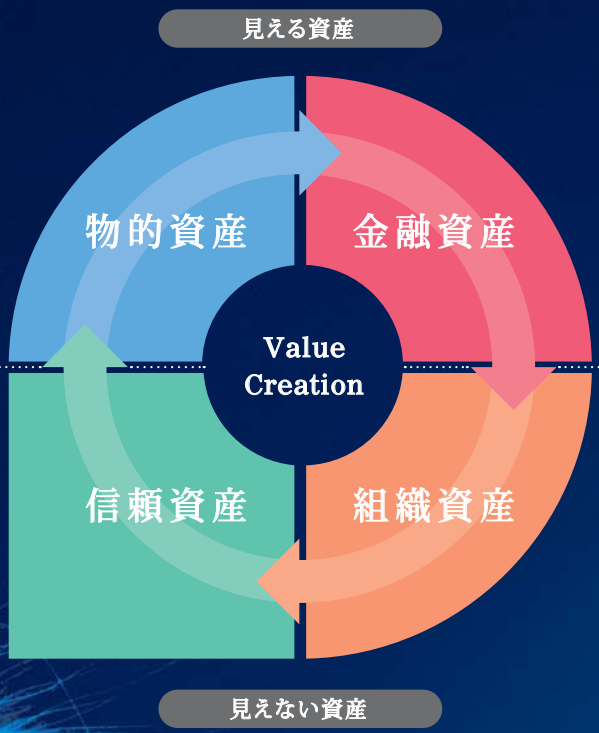
海外市場の確立期 → 「世界のワコール」の実現期

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ものづくり体制
- 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。

愛される商品 | 時代の要求する新製品 | 正々堂々の営業

美 | 快適 | 健康

Financial Assets

金融資産

連結財務情報

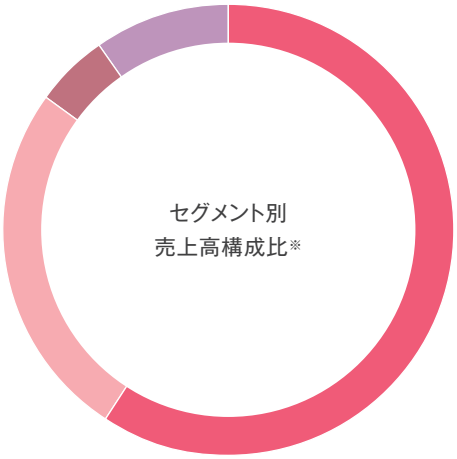
売上高	営業利益	ROE	1株当たり年間配当
2,029億円	139億円	4.9%	33.00円
↗前期比5.8% UP	↗前期比95.8% UP	↗前期比1.0% UP	↗前期比3円 UP

セグメント情報

9.5%
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

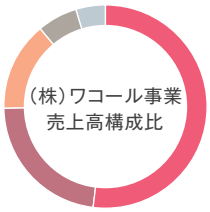
5.5%
ピーチ・ジョン事業
（株）ピーチ・ジョンの事業セグメント

25.6%
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。

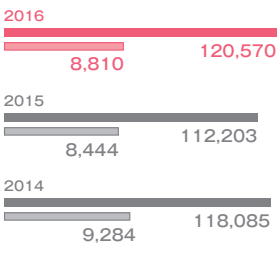
59.4%
ワコール事業（国内）
（株）ワコールにおける、百貨店、量販店、専門店への卸事業や、直営店、通信販売事業、および一部の国内子会社を含むセグメント



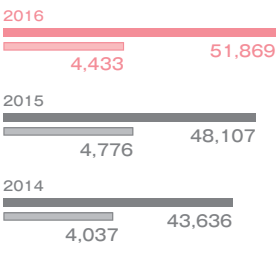
ワコールブランド事業本部	52.1%
ウイングブランド事業本部	22.8%
小売事業本部	14.1%
ウエルネス事業部	6.4%
通信販売事業部	4.6%

外部顧客に対する売上高／営業利益（損失）

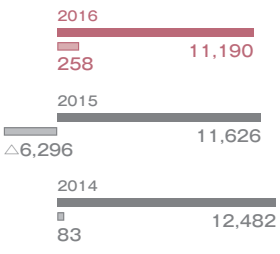
ワコール事業（国内）（百万円）



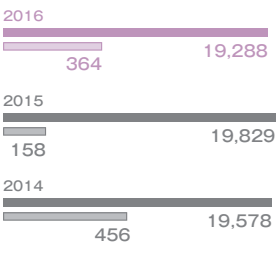
ワコール事業（海外）（百万円）



ピーチ・ジョン事業（百万円）



その他事業（百万円）



地域別情報

連結海外売上高

522億円

前期比7.7% UP

海外関連会社売上高

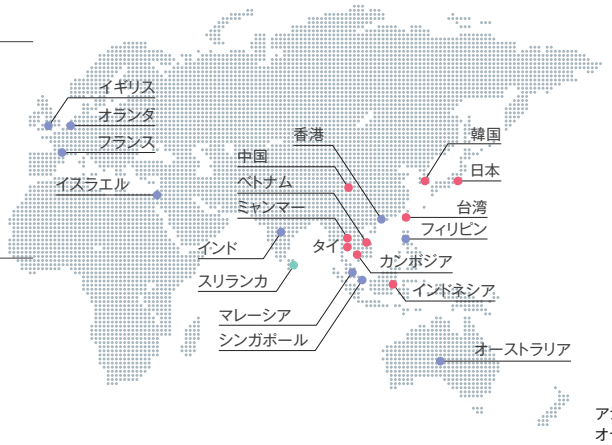
458億円

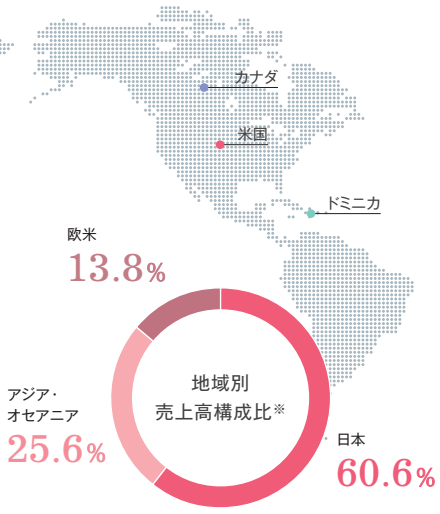
前期比8.6% UP

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（連結）

日本（百万円）

2016	150,673
2015	143,250
2014	149,715

アジア・オセアニア（百万円）

2016	17,906
2015	16,261
2014	14,871

欧米（百万円）

2016	34,338
2015	32,254
2014	29,195

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。

80%以上

※（株）ワコール

世界のブラジャー販売枚数

2016	約45,000千枚
2015	約44,600千枚
2014	約45,400千枚

Organizational Assets

組織資産

女性の活躍

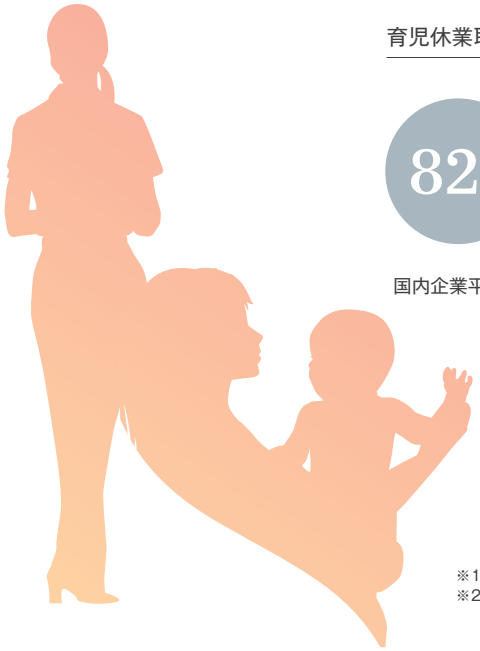
女性従業員比率※1（2016年3月期）

89%

女性管理職比率※1（2016年3月期）

11.9% ＜ 18.6%

国内企業平均※2　当社



育児休業取得者率

82% ＜ 99%

国内企業平均※2　当社 2016年3月期

※1 （株）ワコール
※2 2015年度厚生労働省「雇用均等基本調査」

取締役・監査役構成

2016年6月29日時点

全役員に占める女性比率

2名 / 17%

全取締役・監査役 12名

全取締役・監査役に占める社外役員比率

6名 / 50%

2005年6月時点

全役員に占める女性比率

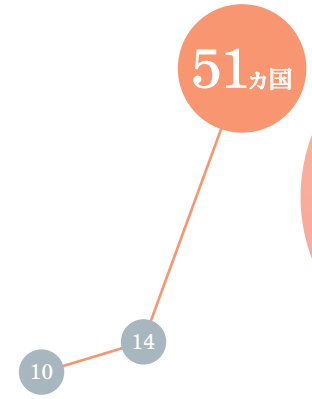
1名 / 8%

全取締役・監査役 12名

全取締役・監査役に占める社外役員比率

5名 / 42%

販売している国・地域



蓄積してきた計測データ※1

約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・意匠権の保有件数※1

当社 **約550件**

同業他社平均 **約170件(国内)※2**

※1 (株)ワコール
※2 当社調べ

Trust-related Assets

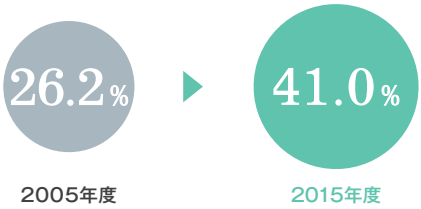
信頼資産

全世界ビューティーアドバイザー(BA)の数

約8,000人

対面接客を通じ、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、製品販売だけでなく、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。

国内女性用インナーウェア市場シェア※1



日経産業新聞(出荷ベース)

品質チェック項目

150項目

国内アパレル業界初のISO9001※2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。

※1 (株)ワコールおよび国内子会社
※2 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。

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、趣向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へ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

レディー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。

Wacoal's Market Environment

海外市場

アメリカ

市場規模※1

約120億ドル

GDPに占めるレディースインナー市場の比率

0.07%

アメリカ市場は、自国発ブランドが圧倒的シェアを占めておりその他は市場シェア1%前後のブランドが多く存在することが特徴です。販売チャネルでは、SC専門店が約40%、百貨店が約10%で合わせると約半数を占めています。ワコールは百貨店を主チャネルとし、シェアは約23%でNo.1に位置しています。

ヨーロッパ

市場規模※1

約90億ユーロ

GDPに占めるレディースインナー市場の比率

0.06%

ヨーロッパ市場は、仏・伊・英・独が市場全体の約75%を占めています。市場シェアは、トップブランドが6~8%程度、その他は数%ずつと、ほぼ横並びの市場で、ワコールの全体シェアは約1%ほどです。販売チャネルは、ブティックなどの専門店が圧倒的に多いことが特徴です。

国内市場

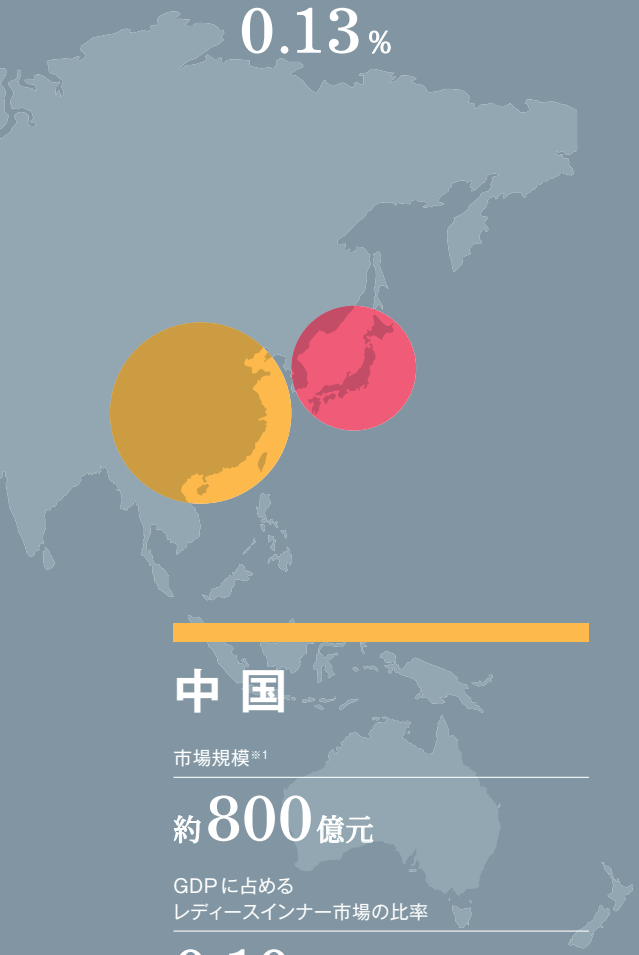
日本

市場規模※2

約6,440億円

GDPに占める
レディースインナー市場の比率

0.13%



中国

市場規模※1

約800億元

GDPに占める
レディースインナー市場の比率

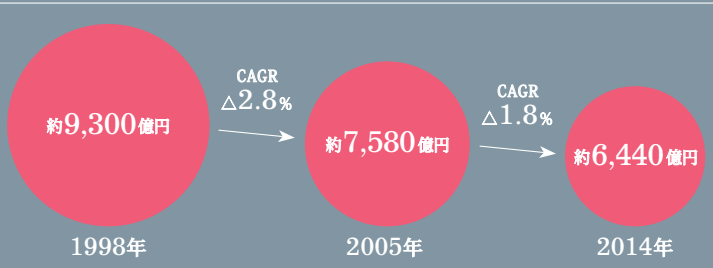
0.10%

中国市場全体の約10%の規模を百貨店を中心とした中高級下着が占めています。ワコールの百貨店におけるシェアは約20%で、3~4番手の規模を有しています。中国地元ブランドがトップシェアで約30%を占めています。

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。

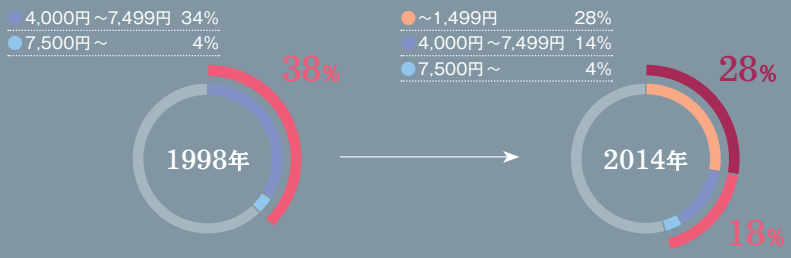
しかしながら国内の市場規模は、ピーク時の1998年から現在にかけて、平均販売価格の下落を主な要因として縮小してきました。そして、今後は生産年齢人口が減少する局面に入ったことから、市場規模はさらに縮小していくことが予測されます。一方で、女性の活躍が社会全体で推進されることは、インナーウェアに対するニーズの高まりや多様化につながり良質な製品がさらに支持されることも考えられ、ワコールにとっては好ましい機会だといえます。

国内の市場規模※2



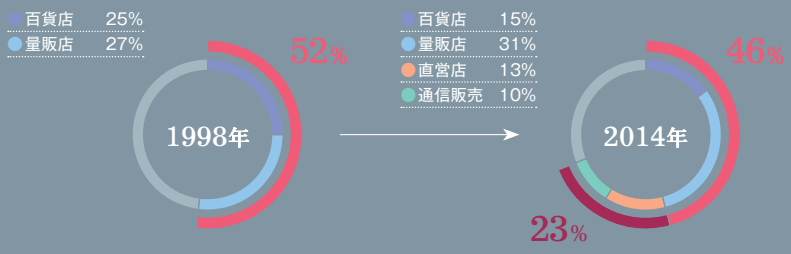
平均販売価格の変化※2

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2014年では約18%までに下落。一方で、1,500円未満の商品は1998年の約7%から2014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※2

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 当社推計　※2 矢野経済研究所調べ

中長期の安定成長に向けた投資と、株主還元を強化

ワコールホールディングスは2016年4月からスタートする3ヵ年の中期経営計画を策定しました。当社グループは「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も注力するとともに、競争優位性のある分野や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。

2014年—2016年3月期 前中期経営計画の振り返り

環境の変化に対応しながら、経営体質を強化

前中期経営計画では、国内事業における顧客接点の拡大やエリアシェア奪取、中国をはじめとしたアメリカ、ヨーロッパ市場といった海外事業の売上・収益の拡大などに取り組みました。

前中期経営計画の数値目標については、利益面では材料調達の集約やASEAN地域への生産シフト推進などのコスト削減に積極的に取り組み、円安や加工賃の上昇に対抗したものの、僅かに計画を下回る結果となりましたが、連結売上高は2,029億円と計画を上回る結果となりました。国内事業は、水着事業を主力にしている株式会社Aiが加わったことにより売上高の増加につながりました。海外事業については、円安の影響に加え現地通貨ベースでも確実に成長し、売上は大幅に伸長しました。ピーチ・ジョン事業とその他事業については減収に終わりました。重点課題のひとつとなっていた収益性については、営業利益率が計画に僅かに届かない結果となりましたが、この３年間で着実な進展をみせました。

数値目標の達成状況

2016年3月期 連結売上高
目標 2,000億円以上 → 2,029億円

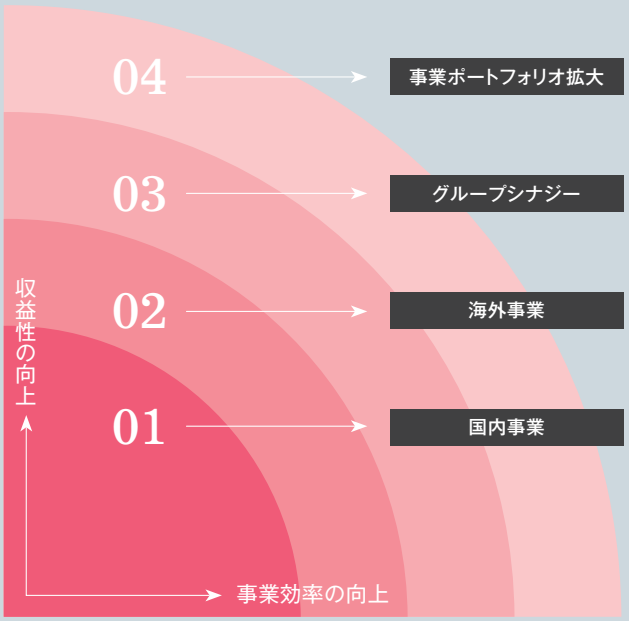
2016年3月期 連結営業利益
目標 140億円以上 → 139億円

2016年3月期 連結営業利益率
目標 7%以上 → 6.8%

2017年—2019年3月期 新中期経営計画の概要

グループとして世界のワコールを目指す

グループ経営基盤の整備を土台に、国内事業における収益の確保、海外事業のさらなる成長、グループ内でのシナジー発揮と競争力の強化、事業ポートフォリオ拡大への挑戦に取り組み、収益性と事業効率の向上を目指します。並行して効果的な財務戦略を遂行し、資本効率の向上を図ります。



新中期経営計画の重点項目

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

- 当社グループが持つ幅広い販売チャネルを十分に発揮し、店舗・EC間の相互送客の実現
- 卸事業での生産性の向上を目指し、ヒト、モノの効率を今まで以上に追求
- 小売事業における出店を拡大しつつ、適正な商品構成により原価を低減することで収益性を改善
- 付加価値の高い新製品の開発、ターゲット層に合わせた商品政策

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	▶ 中高級品市場の商品の付加価値を高め、市場を堅守 ▶ 周辺国市場や新チャネルの育成 ▶ マネジメント、管理者層の後継育成
ヨーロッパ	▶ 最優先課題として組織再編の完了 ▶ ブランドポートフォリオを見直し、事業体制を整備 ▶ 人間科学の知見を生かした製品の開発
中　国	▶ 高級品における圧倒的商品力を発揮し、欧米に近い営業利益率を実現 ▶ ラ・ロッサベルの拡大路線を見直し、採算性を再評価 ▶ 他社ECサイトの活用やプロモーション開発強化

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の充実 ▶ 出店拡大と顧客基盤強化
ルシアン	▶ 事業ポートフォリオの選択と集中 ▶ 企画・生産の合理化 ▶ 自社ブランド商品や手芸用品など高付加価値商品の開発
Ai	▶ 通年店舗の強化 ▶ リゾートウェア商品の拡充 ▶ 物流機能の取り込みとIT基盤の刷新による事業効率向上

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

- 「美」「快適」「健康」という価値の提供につながるインナーウェア以外の新規事業創出
- 繊維製品を新しい市場に投入

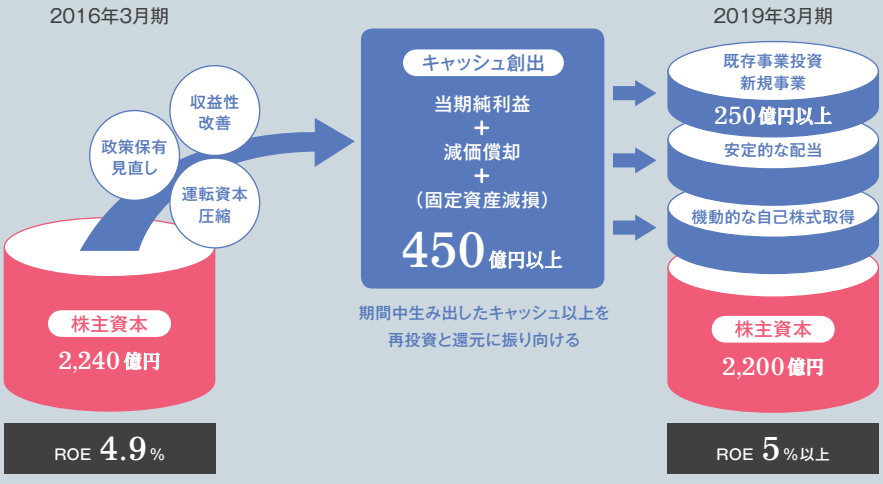
05 グループ経営基盤の整備

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

資本政策と株主還元

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、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、エクイティのコストに見合う水準を達成します。



グループとして
世界のワコールを目指す

Passion *and* Performance

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

ワコールグループは新たに2016年4月からスタートする
3ヵ年中期経営計画を策定しました。本中期経営計画ではグループが持つ
ネットワークを最大限に活用し、「グループとして世界のワコール」を目指します。
グループの強みである「信頼」を築く経営と“世の女性に美しくなって貰いたい”
という「情熱」をもって企業価値のさらなる向上に取り組みます。

当期は計画には僅かに届かなかったものの増収増益を達成

当期（2016年3月期）の連結業績は、厳しい経営環境が続くなか、売上高が2,029億17百万円（前期比5.8%増）、営業利益は138億65百万円（同95.8%増）と、増収増益となりました。

国内事業については、主に水着事業を展開する新会社Ai（アイ）が加わったことや、直営店の出店を拡大したことにより、売上高は前期を上回りました。海外事業につきましても、円安により売上が嵩上げされ、全体の売上高は前期を上回りました。

また、営業利益については、ピーチ・ジョン事業において前期に計上した減損損失の影響がなくなったことにより、前期を大きく上回りました。

国内の小売事業と海外事業が好調を維持

当期で最終年度を迎えた中期経営計画においては、売上高2,000億円、営業利益140億円を目標としていましたが、営業利益につきましては、設定した目標値にわずかに届かなかったものの、売上高につきましては、年平均の売上高成長率が4.6%で推移し、目標を達成することができました。

国内事業では、市場の多様化に対応することをテーマに、インナーウェア導入世代およびシニア世代への対応強化、地域を絞った販促強化、ボリュームゾーン商品の拡大、出店コストを抑えた直営店舗の出店増加などにより新たな顧客の獲得に取り組みました。特に小売事業については、順調な出店拡大によって30%近い増収を達成することができました。

海外事業については為替の円安進行にも後押しされ、年平均成長率19.6%を達成、連結売上高に占める割合が25.7%に上昇するとともに、営業利益に占める割合も33.0%にまで拡大いたしました。

各地域別では、アメリカは安定した営業利益率を維持しつつ、86億円の増収を果たしました。ヨーロッパは3年平均では10%を超える営業利益率を上げています。中国は、販売力の強化と並行して、店舗のスクラップ&ビルドや材料費の圧縮に取り組み、黒字転換を果たしました。

ピーチ・ジョン事業は、主力の通信販売が回復せず、その他事業のルシアンもアウターウェアの不振が続いたため売上高が減少いたしました。

以上の結果を総括しますと、売上高は目標を達成したものの、事業領域の拡大や新市場開拓といった新たな成長機会を得られなかったという意味でも100点満点で50点程であったと自己評価しています。

国内の小売事業や海外事業は順調に成長しておりますが、既存のマーケットで成長を加速させるためにはチャネルやポートフォリオの拡大が欠かせません。

もう一つは、新しいマーケットを広げていくことです。インドでは現地パートナー企業との合弁で2店舗出店しましたが、市場の可能性を見極めながら、今後も出店拡大に挑戦していきたいと考えています。

前の中期経営計画期間中には生産分野での構造改革も進め、さらなる成長への土台が固まりつつあります。中国をはじめアジア諸国における賃金上昇に

対処するため、ミャンマーに新たな縫製工場を設立する一方、タイではサハ・グループから材料製造会社を譲り受けて再編を行いました。生産ネットワークが広がったことで、生産会社同士の健全な競争意識が働くようになり、品質や生産性の向上に向け互いに切磋琢磨しています。こうしたグローバルな調達基盤をもっとうまく活用していくことで、会社全体の収益性はまだまだ高められると考えています。

世界のワコールへ向けて新中期経営計画を策定

2017年3月期からスタートする新たな中期経営計画では、「グループとして世界のワコールを目指す」ことを掲げています。3カ年計画の最終年度である2019年3月期には連結売上高2,150億円、連結営業利益150億円の達成を目指します。これは営業利益率7%の水準です。純利益は110億円を目標とします。当社の株主資本コストは4.5～4.9%ですが、ROE(株主資本利益率)の水準につきましては、それを上回る5%以上を3年後の目標と致します。

この目標をどうやって達成していくのか。5つの基本方針に沿って、個々の取り組みをご説明致します。

1. 国内事業の収益確保

日本の生産年齢人口が減少に転じるなか、国内事業はこれまでの延長で同じことをやっていても今後の成長は望めません。

お客さまが、どこで、何を、どのようにお買い求めになりたいのかという視点にフォーカスしながら、チャネルミックスの再構築に取り組みます。まずは、卸事業から小売事業への経営資源の移行を進めます。小売事業は将来のお客さまとの接点として出店を拡大しつつ、適正な商品構成により原価を低減することで収益性を改善いたします。次の段階では、事業インフラの見直しを行います。縦割り組織を前提とした社内取引ルールを変更すると同時に、チャネルをまたいで販売・在庫情報の管理ができるよう、基幹ITシステムを統合します。3カ年計画の最終年度の時点では、小売・EC部門の売上構成比を現在の28%から34%に拡大する計画です。

2. 海外事業のさらなる成長

海外事業における3大市場、すなわちアメリカ、ヨーロッパ、中国では、常に10%以上の営業利益率を挙げられるよう盤石な経営基盤を築いていきます。

アメリカでは、主力販路である百貨店の地位低下が進んでいますが、当社は企画・生産部門を強化し、商品の付加価値向上を図ります。また、並行して周辺国市場や新チャネルの育成を進めます。

ヨーロッパにつきましては、PMI(買収後の企業統合)を完全に成し遂げることが最優先課題です。ブランドポートフォリオを見直し、事業体制を整備することで、特にユーロ圏の業績を立て直します。

中国では、欧米に近い営業利益率を実現すべく取り組んでいきます。商品の価値に磨きをかけ、百貨店におけるシェアを拡大する一方、他社ECサイトを活用することによって全体の粗利を高めます。

3. グループシナジー発揮と競争力強化

ピーチ・ジョンは主力である通信販売の売上構成比が低下していますが、出店拡大と、相互送客の強化により、バランスの取れた成長を狙います。ルシアンについては、OEMとしての対応力を高める一方、自社ブランド商品や手芸用品など、付加価値の高い分野を強化します。水着事業を主力としているAiについては、物流機能を当社グループ内に取り込み、IT基盤を刷新することなどにより、事業効率を高めていきます。

各社個別の取り組みはもちろんのこと、ノウハウや販路、機能など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ていきます。

4. 事業ポートフォリオ拡大への挑戦

当社はこれまでの事業活動で蓄積してきたブランドへの信頼など無形の強みがあり、財務も健全性を保っています。だからこそ、今のうちに新しい事業領域や市場への拡大を進めておく必要があります。そのために、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一昨年に設けました。すでに、一定数の応募があり、その一部は事業化に結び付きつつあります。新しい事業を起こす際には、強烈な当事者意識を持つことが欠かせないと考えており、外部からの斬新な提案と併せ、積極的に活用を検討していきます。その事業が社会に対して、「美」「快適」「健康」という価値を提供するものである限りにおいて、事業領域に制約は設けません。新しい事業に果敢に挑むことができる制度と組織風土をきちんと維持していきたいと考えています。

5. グループ経営基盤の整備

当社は2019年秋に創立70年を迎えます。「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事こそわが社の理想であり目標であります」という株式上場時の目標を時代に即して柔軟に捉え、新たな価値を創造し続けることで、100年を超えてもステークホルダーの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。

法令順守は当たり前のこととして、社会の期待、要請は何であるのかを常に問い続け、経営に反映したいと考えます。特に、コーポレートガバナンスについては、ステークホルダーの視点を意識しつつ、継続的に改善を図ります。

また、人材の多様性を尊重し、女性の活躍やグローバル人材の育成を重要な課題として取り組んでいきます。

ステークホルダーの皆さまへ

今回の中期経営計画期間を通じて得られるキャッシュは450億円以上と見積もっていますが、この金額以上を投資と株主還元に充て、持続的な成長と株主還元の充実を図っていきます。

当社の貴重な資産であるステークホルダーとの「相互信頼」を基軸に、皆さまと真摯に向き合い、情熱をもって価値の共創を図っていきたいと考えていますので、より一層のご指導、ご鞭撻をお願い申し上げます。

2019年3月期　数値目標

連結売上高	連結営業利益	純利益	ROE
2,150億円	150億円	110億円	5%以上

ワコール事業（国内）数値目標

売上高（百万円）

2019	122,500
2016（実績）	120,570

営業利益（百万円）

2019	8,000
2016（実績）	8,810

ワコール事業（海外）数値目標

売上高（百万円）

2019	58,000
2016（実績）	51,869

営業利益（百万円）

2019	5,300
2016（実績）	4,433

ピーチ・ジョン事業数値目標

売上高（百万円）

2019	13,200
2016（実績）	11,190

営業利益（百万円）

2019	800
2016（実績）	258

その他事業数値目標

売上高（百万円）

2019	21,300
2016（実績）	19,288

営業利益（百万円）

2019	900
2016（実績）	364

SPECIAL FEATURE

Wacoal *for the* World

信頼が「世界のワコール」への道を開く

中国編

世界経済の重要な鍵を握る国として、プレゼンスを高めている中国。
ワコールでは中国を海外における最重点市場の一つに位置づけており、
「世界のワコール」実現に向けた事業拡大の柱としています。
中国進出から30年。国境を越えて「相互信頼」を浸透させ、
ワコールらしさを根づかせながら
現地化に力点を置いたビジネス戦略によって
段階的な成長を遂げてきた、中国ワコールの“今”をお伝えします。

相互信頼が
中国事業の成長を支える

他の日系企業に先駆け、ワコールが中国へと進出したのは1986年。以来、当地の女性に美しくなって貰うことを目指し、歩みを進めてきました。

広大な国土、膨大な人口を有し、長い歴史とともに多様な文化が根を下ろす中国でのビジネスは、いかに現地に対する理解を深めるか、急激な環境の変化に対応するかが鍵。その視点から見えてきた中国人女性が求める商品、サービスの提供を通じてお客さまとの信頼関係を長年にわたり築いてきたことが、今日の成長の礎であるといえます。

近年は、めまぐるしく変化するニーズに迅速に対応できる体制づくりを進め、商品企画やマーケティング手法も進化しています。また、最前線であるビューティーアドバイザーのレベルも向上し、尽力してきた人材育成も実を結びつつあります。相互信頼を強みに、ポテンシャルを広げる中国事業は、「世界のワコール」への大きな推進力となっています。

China

中国事業の歴史

1980s

中国事業の始動

1986 本格的な中国進出。合弁会社北京ワコール設立、出資比率44%

1987 商業施設が殆ど未整備で、直営店舗を除き苦戦

1990s

製販の体制整備

1991 北京ワコールにおいて、日本向け委託加工貿易開始

1995 広東ワコール設立（日本市場向け生産工場）

1997 中国紡織大学服装学院と共同で体格・体型調査（1998年にも実施）
販売エリアを広州、成都、大連に拡大

1998 商品企画部門を上海へ一元化

1999 上海、広州、成都に華東／華南／南西部地区での販売支店を設置

2000s

体制強化による再始動

2000 合弁契約を解消し、100%子会社へ

2002 ワコール中国人間科学研究所を設立

2003 ワコール（中国）の誕生（名称変更）／大連ワコール設立
ピンクリボン活動開始

2009 中高級品ブランド「サルート」の販売開始、拡大路線へ

2010s

事業規模拡大と利益追求

2010 リマンマ事業の開始

2012 中間層に向けた新ブランド「ラ・ロッサベル」を展開

数字で見る中国ワコール

（2016年3月末）

ビューティーアドバイザーの人数
1,390人

女性管理職比率
72%

蓄積した身体計測データ数
約5,000人

レディースインナーウェア年間販売数量
約200万枚
（ブラジャー120万枚）

現地責任者の視点

存在感を際立たせる商品とサービスの徹底追求

ワコール（中国）時装有限公司
董事 副総経理　**中島 一成**

日本の約26倍の国土、10倍以上の人口。この圧倒的なスケールを思えば、この国の多様性は想像に難くありません。中国ワコールの展開は、「日本での成功ノウハウを持ち込んでも通用しない」という考えが根幹となっています。

まず違うのは体型です。日本人女性の体型が平胴であるのに対し、中国人女性は丸胴。日本の商品をそのまま持ち込んでも、中国人女性の支持を得られるはずがありません。また北と南での体型差が著しいため、地域を考慮した商品展開も不可欠です。そのうえで、季節性、トレンド性を加味しながら、さまざまなニーズに応える商品企画に注力し、中国人女性の体型に合った商品の提供によって多くの顧客を獲得しています。

各省が一つの国家といえる程の規模と独自の文化を持ち、感性や価値観も異なることから、求められるサービスも自ずと違ってきます。私たちは、中国のお客さまに満足していただける接客の重要性を認識し、中国独自のサービスを実践することで着実な成果を上げています。

ニーズの多様化が加速する市場へ対応するために推進しているのが、業務全般の迅速化です。機動的な体制を構築し、市場に対しての反応速度を上げる、お客さまの声に対して速やかに答えを出すなどのアプローチで、より効果的かつ効率的な事業活動を展開しています。

お客さまの期待と向き合うビューティーアドバイザーの教育体系

基礎教育
新人教育（1年目）
―期待に気づく―
入社から1カ月、4カ月、9カ月のタイミングで、エリアごとに新人を集めて講習会を行う。お客さまのサイズを正しく計測できる、そのうえでサイズに合った希望のブラジャーを提供できることを目標に、商品、接客方法、フィッティングについて学ぶ。

初級教育（2年目）
―期待に応える―
次のステップは、お客さまへの提案力を強化。要望に応える商品の提案だけでなく、美へのよりよい提案をできることが目標。商品知識を深め、接客レベル向上を図るトレーニングを行うとともに、お客さまに納得と満足をもたらすトークスキルを磨く。

中級教育（3～4年目）
―期待を超える―
憧れのスタイルや未知の美など、期待以上の提案ができるようになることが目標。アウターも含めたトータルなファッションについての造詣を深め、プラスαの価値や感動を提供できる美のプロフェッショナルへのステップアップを目指す。

専門教育
定期教育
各地域の特徴に合わせた教育をエリア単位で随時行う。地域によって大きく異なるお客さまの体型やニーズ、好まれる接客などにピンポイントで対応できるよう作成した教育項目に則って学習を進め、中国全体でのサービスレベルを底上げする。

一枚岩の体制で、ナンバーワンブランドを目指す

ブランド統括部ブランド統括責任者
宮 尖

ブランド統括部は、商品企画、マーチャンダイジング、会員サービス管理を主な業務としており、司令塔となる部門です。

商品企画については、ファッション情報の分析やライバル社の売上分析を踏まえ、春夏、秋冬の年2回のコレクション発表に向け、中国人間科学研究所とプロジェクトチームを組みます。厳しい社内チェックのほか、試作段階での顧客対面調査で前シーズンの他社や自社のNo.1商品より評価が低いと商品化しないなど、常に期待を超える魅力的な商品を創出する方針です。

マーチャンダイジングについては、地域によってニーズが異なるためエリアを区切ってマーケティングを実施し、データに基づいて商品計画を進めます。加えて、支店単位で毎月の売上や利益、在庫を管理し、数字を踏まえての販促計画立案を主導します。

20万人を超える会員へのアクションも統括部のマターです。会員向けインセンティブ活動の企画、販売と連動したプロモーションなどにより会員サービスの充実を図るとともに、新規会員獲得に向けたPRにも注力しています。

このように一連の業務を統括する組織構造は中国ワコールの特徴であり、各部門からのフィードバックが速く、全業務のクオリティを保ちながらスピーディーに展開できるのが強みです。私たちは中国のNo.1ブランドではなく、ライバル社に追いつき追い越すためには新規顧客の獲得が必須。そのため、一枚岩の体制によって常にお客さまへ新しい提案をしなければなりません。

Wacoal Voices

現地の原動力、

お客さまに選ばれる商品。お客さまとの絆を深めるプロモーション、お客さまに満足と感動を提供する接客サービス。それらを好循環させるのは、女性の「美しくなりたい気持ち」に応えたいという想いのもとに奮闘する現場の力。めまぐるしく変化する市場と向き合い、中国ワコールの日々の成長を支えるローカルスタッフの声をご紹介します。

販売教育部 華東地区教育責任者
郑 若云

女性の美に貢献する仕事に誇りとやりがい

私はお客さまとワコールをつなぐ、ビューティーアドバイザーの教育を担当しています。年齢もキャリアもバラバラなローカルの社員たちを、美のプロフェッショナルへ育てるために体系的な教育プログラムを充実させ、入社年数や個々のレベルに合わせたトレーニングを実施しています。

豊富な知識、丁寧な接客で高い評価を得ているワコールのビューティーアドバイザーですが、その根本を支えているのは、「世の女性を美しくすること」への共感です。ビューティーアドバイザーも一人の女性、ワコールの商品を身に着けて美しくなることを体感できる。自身の感動をお客さまに伝えることは喜びであり、誇りとやりがいを持って従事できるのだと思います。

また、現場には相互信頼の文化が浸透しており、一度は同業他社へ転職した人間がすぐに戻ってきたいというケースも多く、彼女たちをウェルカムで受け入れるワコールの懐の深さが社員一人ひとりがいきいきとやりがいを持って活躍できる現場につながっています。

現場の声

広告広報部 副部長
朱 茜

お客さまとの距離を縮めてハートをつかむ

かつては、雑誌や駅など、さまざまな媒体で広告を実施していましたが、近年は、中国で爆発的な人気を誇るSNSアプリ「WeChat」をPRのメインツールとして活用しています。現在、公式アカウントのフォロワー数は約73,000人。イベント告知やクーポンの配布、季節に絡めたイベントや新商品情報を発信し、アクティブな活動を展開中です。

ビューティーアドバイザーと1対1でダイレクトにコミュニケーションがとれることもSNSによるPRの魅力。お客さまとの距離が縮まることで信頼関係を築きやすく、タイムリーな情報発信と相まって、来店しやすい環境づくりに寄与しています。マス広告と比べてローコストで効率がよく、閲覧数などのデータを蓄積できるメリットもあります。

ワコールでは他社に先駆けて「WeChat」を導入しましたが、ライバル社が続々と参入し、競争が激化しています。今後は、中国人女性たちのハートを捉えるワコールならではの魅力的な仕掛けづくりに取り組み、差別化を図ります。

中国の女性を知り尽くす

中国の女性たちが心から満足するインナーウェアを提供するには、中国人女性の体型を根本から知る必要がある。そんな想いを出発点に2002年、上海に設立されたのが中国人間科学研究所です。

設立当初は、約50年以上の歴史と実績を持つ日本の人間科学研究所のノウハウを参考にしていましたが、市場動向を鑑みながら、より中国に合ったフォーマットへとアップデート。研究活動のみならず、商品開発、マーケティング機能も兼ねたマルチな機関として、中国ワコールを牽引しています。

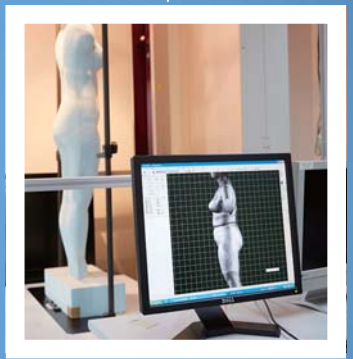
1997年から設立に先駆けて地元の大学と共同で体型計測をスタートさせ、現在までに蓄積されたデータは5,000余り。これを基にした中国オリジナル商品を開発し、数々のヒット商品を生み続けています。

人間科学研究所の貢献

科学の目でマーケットに、ニーズに、近づく

人間科学研究 開発センター 部長
徐 朝晖

人間科学研究所は、女性のからだを科学の目で分析し、中国市場にマッチした商品づくりに役立てる機関です。日本の人間科学研究所との大きな違いは、商品開発部門と一体化したセクションであり、新機能や原材料の開発も含め、商品開発の核となる部分を担っている点です。このユニークな体制がお客さまのニーズにいち早く応えるスピーディーな商品化を可能にしており、近年の主力商品は当研究所主導で開発されたものが大半を占めています。



そのほか、インターネット上でのお客さまの購買行動研究を進め、分析結果をMDへ提供したり、豊富なデータと検証に基づいた接客に生かせる知識を販売部門、教育部門へ伝授したり、他部門との連携も活発に行っています。

今後は、体型についての研究をより深化させるとともに、超ラージサイズ展開の立ち上げなど、新たなチャレンジをしていきます。魅力的な商品づくりを通して、中国人女性の美に対する一層の貢献を目指します。

Products from Wacoal China

中国商品の特徴

中国ワコールでは『ワコール』『サルート』『ラ・ロッサベル』の3ブランドを展開しています。中国では、アウターに響かない自然なバストメイクが好まれるため、モールドブラジャーの需要が高く、細部にわたって日本と違ったニーズがあります。デザイン、品質、機能性、着用感、すべての面において中国人女性たちが満足できる商品づくりには、中国人間科学研究所の豊富な計測データ、研究成果が生かされています。

01
脇の幅が長い

丸胸が多い中国人女性のサイドラインをスッキリと整えられるよう、脇幅は最低9cm（日本:6~7cm）とやや広め。贅肉のはみ出しや脇の段差に敏感な中国人女性たちのニーズに応えています。

02
メタルの配色、大花の模様が好まれる

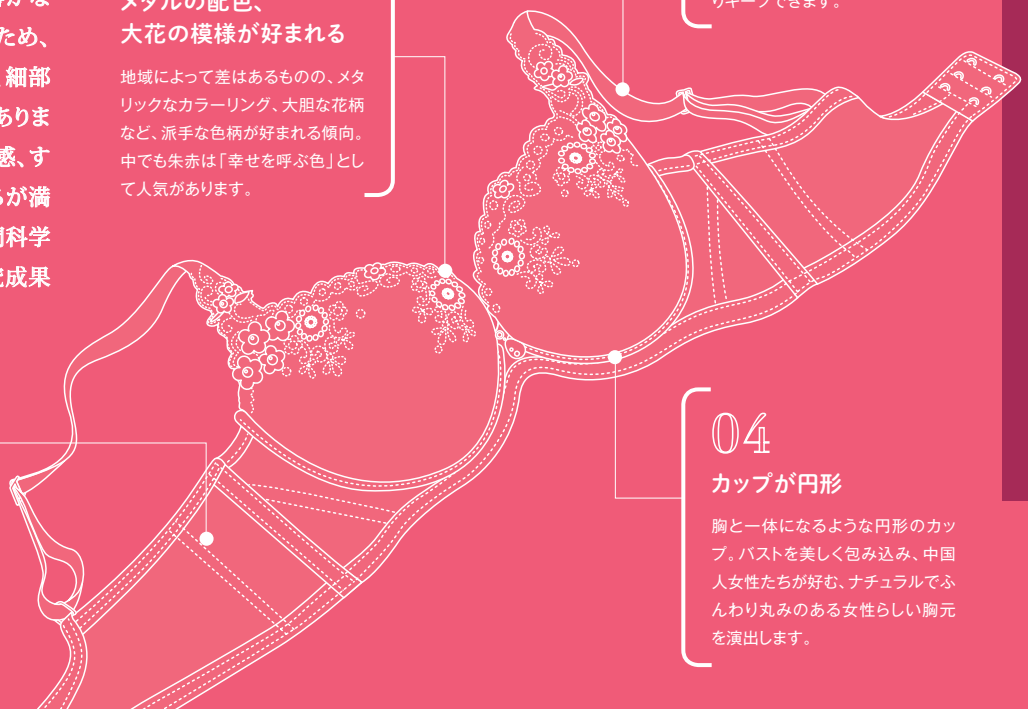
地域によって差はあるものの、メタリックなカラーリング、大胆な花柄など、派手な色柄が好まれる傾向。中でも朱赤は「幸せを呼ぶ色」として人気があります。

03
ストラップが太い

幅広の脇に合わせて、ストラップも13mm（日本:10mm）が標準とやや太め。肩にくいこみにくく、安定感のある着け心地でバストをしっかりキープできます。

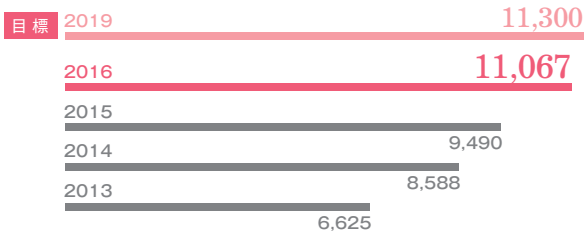
04
カップが円形

胸と一体になるような円形のカップ。バストを美しく包み込み、中国人女性たちが好む、ナチュラルでふんわり丸みのある女性らしい胸元を演出します。

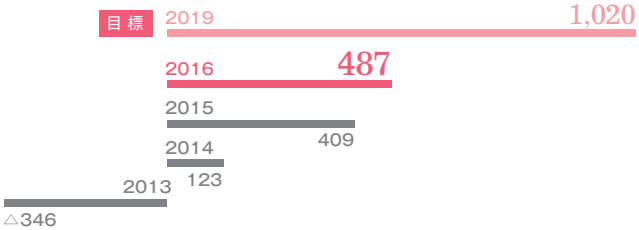


2016年3月期は売上高・営業利益ともに過去最高

中国ワコール売上高の推移（百万円）



中国ワコール営業利益の推移（百万円）



新中期経営計画（2017~2019年3月期）

欧米に近い営業利益率の実現を目指す

成長戦略重点項目

- 高級品における圧倒的商品力の発揮
- ラ・ロッサベルの収益性改善
- 他社ECの活用、プロモーション開発

CSRの目標

「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―

経営理念は、「企業の目的・存在価値」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初めて健全な企業活動は遂行され、永続できると考えています。

市場だけを見るのではなく、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。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」を基にし、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。

ワコールの本業に通じた社会的事業活動

ワコールの業種特性を踏まえたCSR活動

ピンクリボン活動

Remamma リマンマ事業

BRA Recycle ブラ・リサイクルキャンペーン

AIO. 乳がん検診サポート事業

Tsubomi School. ツボミスクール

Wacoal's CSR

CSR活動ハイライト

CSR Highlights

京都CSRネットワーク※

祇園祭ごみゼロ大作戦

祇園祭の宵山は、夜店・屋台が立ち並び、多くの来場客で賑わいます。しかし、排出ごみが増え続けており、大きな課題となっています。

京都CSRネットワークでは、世界に誇れる祇園祭をつくりあげたいと考え、団体ボランティアスタッフとして参画し、環境対策活動を行いました。

※ 京都府内に事業所を持つ企業のCSR担当者や行政職員などが組織をこえて、企業のCSRに関する情報交換や学ぶ機会の提供、「協働」のきっかけづくりに取り組むネットワーク

ピンクリボン京都※

スタンプラリー

2015年10月、名所の多い京都の地域性を生かしたスタンプラリーを開催しました。寺院やお店を巡りながら、乳がんに関するクイズに答えて、乳がんを身近に感じてもらうことを目的に開催しました。

企業出展ブースでは、ワコールのブレストケア活動の紹介や、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。

子宮頸がん社内セミナー

当社内の子宮がん検診受診率は65%と決して低い受診率ではありませんが、より多くの従業員に正しい知識と検診の重要性を知ってもらうため、京都と東京で産業医による社内セミナーを開催しました。

女性特有の症状の説明に加え、子宮頸がん経験者にも体験談をお話しいただくなど、参加した多くの従業員に気づきをもたらしました。

従業員の検診率をさらに向上すべく、今後も働きかけていきたいと考えています。

ツボミスクール

2001年から出前授業として開催しているツボミスクールは、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いただくことを目的としています。お伺いできない学校には、教材テキストやDVDの提供のほか下着サンプルも貸し出しています。（2016年3月末現在：累計100,235人が受講）

また、近年では大人向けセミナーのご要望も増え、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。

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。

	2012	2013	2014	2015	2016	累計※
回収袋数	38,417	58,798	68,126	80,305	84,616	289,928袋
RPF加工重量	15,930	22,450	25,850	30,710	28,530	141,390kg
ブラジャー枚数	159,300	224,500	258,500	307,100	285,300	1,413,900枚

※2008年～2016年

なでしこ銘柄2016

株式会社ワコールホールディングスは、経済産業省の「なでしこ銘柄2016」に選定されました。

女性特有のライフステージに応じた労働条件を整備しつつ、性別ではなく、能力による採用および育成を重視することで、“働きやすさ”とともに“働きがいのある”職務環境の実現に取り組んでいます。

今後も引き続き女性活躍推進の取り組みを継続するとともに、世界へ「美・快適・健康」を届ける事業活動を推進します。

ワコールのブレストケア活動
Wacoal Breast Care Act.

女性の味方であり続けたい

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。

詳しくは、当社ウェブサイトをご覧ください。
http://www.wacoalbreastcare.com/

01 ワコールのピンクリボン活動

――早期発見・早期診断・早期治療

日本人女性の12人に1人がかかると言われる乳がん。しかし、多くの女性は検診を毎年受けてはいません。乳がんの発症を予防する手段はないため、早期発見が何よりも重要です。ワコールは、国内において2002年から乳がんの早期発見を支援する「ピンクリボン活動」を本格的に開始。14年間の地道な活動により、今では「ピンクリボンといえばワコール」という認識が社会に定着しつつあると自負しています。活動開始当初は、まず従業員が十分な知識を身につけることから徹底しました。全国の事業所を巡り、啓発セミナーを実施。こうした地道な活動を続け、今では社内の乳がん検診受診率は活動当初の3～4割から8割近くになっています。現在では、社外でも各種イベントの協力やチャリティなどの啓発活動を行っています。海外では2001年から米国ワコールが全米各地の店頭での募金活動やフィッティング・イベントなどを行っています。

ワコールは女性のからだに一番近い下着という商品を取り扱っていることから、女性が美しく健やかに生活してほしいとの想いを強く持っています。女性のバストを守るためにピンクリボンの啓発を呼び掛けることが私たちの使命だと考え、これからも地道な活動を続けていきます。

ワコールのピンクリボンシンボルマーク
メジャーとピンクリボンを融合させた独自のマーク

FOCUS

全国約2,000店舗の売場で「ピンクリボン・フィッティングキャンペーン」を実施

2007年から「ピンクリボン・フィッティングキャンペーン」を開始。自分のバストに関心をもって、知識を深めてもらうきっかけづくりとして、毎年、10月のピンクリボン月間に約2,000店舗の売場で実施しています。2008年からは、ウェブ上で「ピンクリボン検定」も行っています。このキャンペーンでは、ブラジャー1枚のご試着で10円、ピンクリボン検定の受検1回で3円を、お客さまに代わりワコールが公益財団法人日本対がん協会「乳がんをなくす ほほえみ基金」、認定NPO法人「乳房健康研究会」に寄付しています。2015年度は、176,103名の方々がブラジャー473,263枚を試着され、4,732,630円、検定では有効クリック数が174,689クリック、524,067円を寄付しました。

02

乳がん検診サポート事業（AIO）

——早期発見支援

女性の乳がん検診の機会を増やす具体的な活動として、2009年10月に乳がん検診車AIOを購入し、乳がん検診サポート事業として活動を開始しました。

現在は企業や健康保険組合の集団検診を中心に活動の幅を広げており、検診を受けた際に乳がんが発見された場合は提携先の医療機関を紹介する体制も整備しています。

今後も引き続き、安心して受診できる体制づくりを進めていきます。

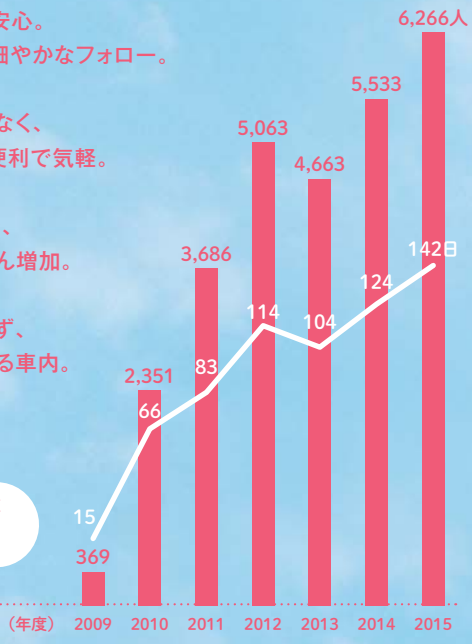
再度AIOでの検診を希望

（対象：AIOでの検診経験者／ワコール調べ）

ワコールの乳がん検診車AIOで乳がん検診を、もっと気軽に。快適に。

4つのメリット

- **安心感** スタッフはすべて女性で安心。女性ならではの視点で、細やかなフォロー。
- **気軽** 病院まで出かける必要がなく、時間を気にせず、とても便利で気軽。
- **信頼** 2009年の活動開始以降、AIOの稼働日数はぐんぐん増加。
- **キレイ** 病院と違い人目を気にせず、アロマが香る清潔感のある車内。



累計検診人数 27,931人

累計検診日数 648日

FOCUS

AIOの活動レポート

ワコールでは、事業所にAIOを横付けして、就業時間内に検診が受けられるようにしています。今回、AIOで検診を受けたワコールの30代～50代の女性社員に、検診後の感想を聞いてみました。

身近で乳がんになった方がいたり、仕事柄、乳がん経験者の方と接する機会もあり、総じて乳がん検診の必要性を感じているという意見が多く、「AIOでの検診を始めた2011年から毎年検診を受けている」という社員が大半でした。

その理由としては、病院とは違い、AIOの検診は自身で予約する必要がないため、「気軽に受けられる」という声が上がりました。AIO検診の開始以来、「乳がん検診が身近な存在になった」という声も多数あり、ワコール社員の受診率は一般の受診率を大きく上回っています。

また、就業時間内に検診を受けることができるのに加え、実際の検診もスムーズで時間が掛からないなど、「気軽さ」が乳がん検診のハードルを下げていることも受診率向上に一役買っています。

また、スタッフ全員が女性で安心、清潔でキレイ、アロマの香りでリラックスできる、病院よりもプライバシーが守られている、という意見もありました。今後もワコールは、AIOを通じて日本全国の検診率アップに貢献します。

03

リマンマ事業

—— 美しいボディラインの再生支援

「乳房を失った方々に何かお手伝いができるのではないか」という創業者塚本幸一の想いから、1974年にスタートしたリマンマ事業。「リマンマ」は「乳房よ再び」「美しさをもう一度」の意味と願いが込められた名称で、その名の通り「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、40年以上にわたり、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の開発を手掛けてきました。

ワコールが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、医療関係者や体験者のご意見をお伺いしながら生まれる商品は、機能性、快適性、デザイン性に富み、お客さまから高い評価をいただいています。リマンマはお客さまとの対話を大切にしており、全国6ヵ所のリマンマルームでの直接販売や全国各地で開催している無料相談会で専門のアドバイザーが、ご相談を受けながら、お一人おひとりに合った商品選びのお手伝いをしています。また、遠方の方や体調のすぐれない方にはオペレーターがご要望を伺う通信販売にも対応しています。

リマンマの商品を着けた瞬間に表情が華やぎ、来られた時とはまったく違う、晴れやかな笑顔でお帰りになられる。そんなお客さまのうれしい変化が、私たちにとっての何よりのモチベーションです。一人でも多くの方に笑顔になっていただけるよう、「ワコールだからできること」をたゆむことなく続けていきます。

美しさと笑顔を取り戻してほしい。

1970年代 社会奉仕のはじまり

乳がんに罹患した女性が夫に気持ちを綴った一冊の本「夫への手紙」がアメリカで話題となったことが、創業者の奉仕の心を動かし「リマンマ」をはじめるきっかけとなる。

1974年 リマンマ事業の芽吹き

当時の乳がん手術は、乳房だけなく胸筋までを切除する全摘出で、それに合わせた平たく厚みのあるシートを作成。試行錯誤を繰り返し、リマンマ製品第1号の販売を開始。

1979年 リマンマ課の誕生

設立時には社会福祉課だった名称をリマンマ課へ改名。以降、インナーウェアの充実、パッドの国産化、リマンマ水着など次々に開発。

1993年 無料相談会の開始

リマンマ事業の創設20周年を機に、全国各地に出かけていく「装いと下着に関する相談会」を開催。以降、無料相談会を毎年開催。（2015年累計193会場、延べ24,000名の方が来場）

2010年 リマンマ商品の進化

ワコールブランドと共通のレースを使った華やかなブラジャーの取り扱いを開始。また、快適な温度を維持する温度調整素材を使用したシリコンパッドなども発売。

対 談

内外から見たリマンマ事業

お客さまを想う気持ちから生まれる相互信頼

日本シグマックス株式会社
コンシューマー事業部
ヘルスケア営業課
宮浦 奈理枝様

お客さまに対する情熱があふれている

お客さまの笑顔が見たい、その一心で

福岡店
リマンマ課 チーフアドバイザー
形山 正美

―― リマンマ事業のお仕事やお二人の想いについてお聞かせください。

形山 「乳がんを経験されたお客さまに、美しいバストラインと笑顔を取り戻していただくためのよりよいお手伝いをしたい」という想いを胸に、心地よく、美しく、満足いただける商品をお選びしています。術後のからだはとてもデリケートで状態もさまざま。また、大変なご経験をされたお客さまの心に寄り添うことも大切です。そのため、お一人おひとりじっくりお話を伺いながら最適な提案をするというのがワコールのリマンマ事業です。

宮浦 私どもは、ブラジャーのポケットに装着して使用するシリコンパッドを提供させていただいています。本物の乳房に近い形で、からだにフィットして自然なバストラインに整えるという特長があり、商品を通じて少しでもお客さまの美に貢献したいとの想いで、ワコールさまとともに日々の仕事に取り組んでいます。

―― リマンマ商品の特長についてお聞かせください。

形山 目指したのは、からだにやさしいことと美しさの両立です。ストラップや脇の幅を広くするなどして安定感を出し、「楽なのに、シルエットはきれい」を実現しています。パッドが入りやすいようにカップの裏側に大きなポケットをつけたり、細かい部分の設計にも気を配っています。そして、デザインの可愛さも魅力。「これなら着けてみたい」と目を輝かせるお客さまも多いんですよ。

―― 宮浦さんから見たワコールの印象はいかがですか。

宮浦 一緒にお仕事をさせていただく中で感じるのは、皆さまの“情熱”です。お客さまにとって何が最善かを第一に考え、積極的に行動する姿には頭が下がります。ワコールさまは下着の専門メーカーであり、人間科学研究所という独自の機関もお持ちで、女性のからだに関する豊富な研究データ、培った知見や技術力があります。その強みを生かして、お客さまのご要望に応えるだけでなく一歩先を行く商品開発に取り組んでいらっしゃいます。また、アドバイザーのレベルも高く、何よりホスピタリティが素晴らしいと感じます。

―― お客さまと接する中で感じること、また、リマンマ事業の今後についてお聞かせください。

形山 「これからは胸を張って外を歩けます」と明るくおっしゃられたお客さま、「女性らしい気持ちが戻ってきた」と涙ぐむお客さま、そんな姿を拝見するたびこの仕事をやっていてよかったと思います。心のこもったお礼のお手紙をいただいたこともあり、本当にうれしかったですね。これからも、少しでもお客さまの悩みや不安を取り除くことができるよう精一杯努めていきたいと思います。そして、リマンマを広く知っていただくための活動も進めていきたいです。というのも「もっと早く知りたかった」とおっしゃるお客さまがとても多いのです。また、医療の進歩やお客さまのお声に対応した商品開発にも取り組んでいかなければなりません。「ワコールだからできること」を常に考え、お客さまのお気持ちを汲み取り、お役に立てるものづくり、サービスを追求していくこと、それが私たちの使命だと思っています。

環境保全活動

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。

環境目標 中期環境行動計画（2016年4月～2019年3月）

1. 「業務改善＝環境改善＝生産性向上」の考え方で環境活動を推進
2. CO_2排出量の管理徹底
3. ISO14001　2015年度版改訂対応
4. グリーン購入の推進
5. 廃棄物の管理徹底
6. 環境リスク管理の徹底
7. 環境情報の公開
8. 環境教育を通して従業員の意識向上
9. 地域社会の一員として環境保全活動に協力・貢献

詳しくは、当社ウェブサイトCSRの項目をご覧ください。
http://www.wacoalholdings.jp/csr/pr_environment.html

活動実績※1

	増減率	2015年度
電力使用量	32.0%減	11,383千kwh
OA用紙使用量	16.7%減	24.5百万枚
ガス使用量	34.5%減	620千m^3
廃棄物排出量	25.3%減	1,186t
CO_2排出量（電気・ガス）※2	32.8%減	5,913t
焼却廃棄物	77.8%減	72t
水使用量	20.0%減	112千m^3
リサイクル率	14.0%UP	94%

※1　増減率は2006年度比　　※2　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及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

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

	付加価値	総労働時間	CFP
2010年度	291.3億円	9,197千時間	3,328t
2015年度	313.9億円	9,506千時間	3,925t

2010年度 8.75百万円／t → 0.75百万円／t 低下 → 2015年度 8.00百万円／t

健康経営

あなたの健康が、会社の健康！

健康管理基本方針

1. 社員は、「自分の健康は自分で守る」意識を持って自身の健康管理に積極的・主体的に取り組み、会社はその取り組みを強く支援する。
2. 会社は、社員一人ひとりがその能力を最大限に発揮することが企業の活力向上につながるとの認識のもと、健康管理・増進施策や環境整備を実施し、快適な職場風土を構築する。
3. 会社・健康保険組合・労働組合は協働で「健康経営委員会」を組織し、健康課題の抽出、施策の決定と実施、効果検証と対応策の立案というPDCAサイクルを継続的に推進する。
4. 「健康経営委員会」における課題の抽出、施策の立案にあたっては、健康保険組合のデータヘルス計画との連動により、最大の相乗効果を生み出すことを目指す。
5. 健康情報等の個人情報については、法令を遵守して適切な取り扱いを徹底する。

ワコールGENKI計画2020

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中期計画「ワコールGENKI計画2020」では、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。

生活習慣病対策の達成目標

生活習慣病関連
有所見率
（リスク指数※）の減少

＜目標値＞

25%以下
（2014年度は29.2%）

※リスク指数
脂質異常、肥満、血圧異常、血糖値異常の4つの有所見のうち、一つでもあてはまる人の比率

がん対策の達成目標

5大がん検診
受診率向上

＜目標値＞

各検診100%

ハイリスク者の
2次検診受診率

＜目標値＞

100%

喫煙率減少

＜目標値＞

全社15%以下

メンタルヘルス対策の達成目標

メンタル不調による
長期休業者と
休業日数の減少

＜目標値＞

メンタル不調による
総休業指数※

7,000以下
（2014年度は9,555）

※総休業指数
休業人数×休業日数

健康経営銘柄2016に選定

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、「健康経営銘柄2016」ではワコールも選定されました。

ワコールでは、社員の健康管理を積極的に支援するべく、「ワコール健康宣言」を2015年11月に発表。健康保持・増進の管理責任者を経営トップとし、健康経営を推進しています。取り組みとしては、女性社員へ乳がん・子宮がん検診等の環境整備を実施、2015年度では乳がんの受診率が82%、子宮がんの受診率65%と他企業に比べ高い水準です。

また、生産性向上への労働時間対策や、喫煙率低下へ禁煙補助剤の処方等も実施、「健康経営銘柄2016」の選定は、これらの活動や成果が評価されました。

2016
健康経営銘柄
Health and Productivity

取締役・監査役

株式会社ワコールホールディングス
2016年6月29日現在

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
片柳　彰
TOTO株式会社社外監査役

社外監査役
竹村　葉子
弁護士
株式会社ADEKA
社外監査役

取締役
山口　雅史

取締役副社長
若林　正哉

代表取締役社長
塚本　能交

Our Management

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
尾崎　護

矢崎総業株式会社顧問

富士急行株式会社
社外取締役

キッコーマン株式会社
社外取締役

常勤監査役
中村　友紀

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

常勤監査役
廣島　清隆

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・ガバナンス体制の概要

採用形態	監査役会設置会社
採用理由	各事業に精通した取締役による意思決定と、豊富なキャリアと専門的な知識に基づく社外取締役による客観的、中立的な助言による意思決定を行う取締役会、および社外監査役を含む監査役会設置会社体制をとる当社のガバナンス体制が、グループ会社におけるコーポレート・ガバナンスを確保し、「株主」「顧客」をはじめとするすべてのステークホルダーに対し、より良質な経営を実現・維持するために有効な体制であると考えています。

取締役数	7名
社外取締役数	3名
取締役の任期	1年
監査役数	5名
社外監査役数	3名
独立社外役員数	6名（社外取締役3名／社外監査役3名）

定時取締役会回数	14回
臨時取締役会回数	0回
役員人事報酬諮問委員会の員数	5名（うち社外役員1名）
独立社外役員会議の員数	6名（社外取締役3名／社外監査役3名）

社会の要請に適宜応えるワコールの取り組み

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。

※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

2002年

執行役員制度の導入

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。

取締役数: 13名→9名

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。

国内の上場企業における傾向※

1961年

- ソニーが日本企業として初めてADRを発行

1997年

- 国内の企業で執行役員制度の導入が始まる
- 法律の改正により国内での純粋持株会社が解禁

2001年

- 商法改正を契機に社外取締役を任命する企業が増加

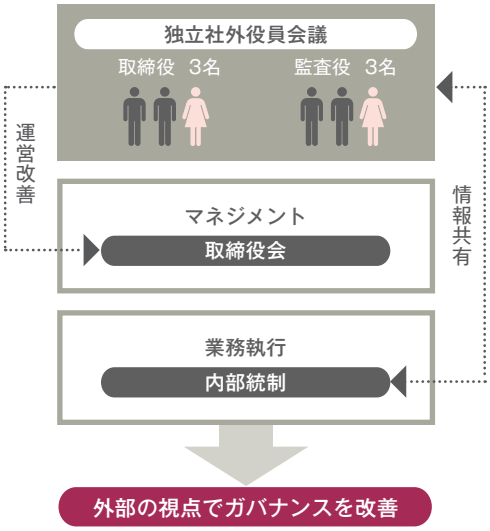
Pick up

取締役会の実効性を高める

ワコールでは取締役や監査役が、それぞれの役割や責務を果たすうえで必要になるトレーニングの機会を提供しています。社内取締役と社内監査役には、経営者や監査役としての素養、会社法やコーポレート・ガバナンスの知識、法令の順守や経営に関する有用な情報等を提供しています。

また、社外取締役と社外監査役の就任時には、ワコールグループの経営戦略や事業概要、業界動向や事業環境等、当社グループの理解を深めるための説明を行っています。その後も、社外取締役には経営企画部より、取締役会議案の事前配布や重要項目の事前説明を実施しています。監査役に対しては、監査役会事務局を設置しており、社外監査役も含めてサポートする体制をとっています。取締役会議案の事前説明は、社内監査役より行っています。

2015年からは、独立社外役員をメンバーとする「独立社外役員会議」を少なくとも年1回以上開催し、コーポレート・ガバナンスや取締役会の改善に向けた議論など、それぞれの実効性の確保に向けて取り組んでいます。



2007年
役員人事報酬諮問委員会を設置

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。

委員会の員数:
社外取締役含む 4名

2010年
全社外役員を独立役員として届出

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。

独立役員
としての届出: 6名

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。

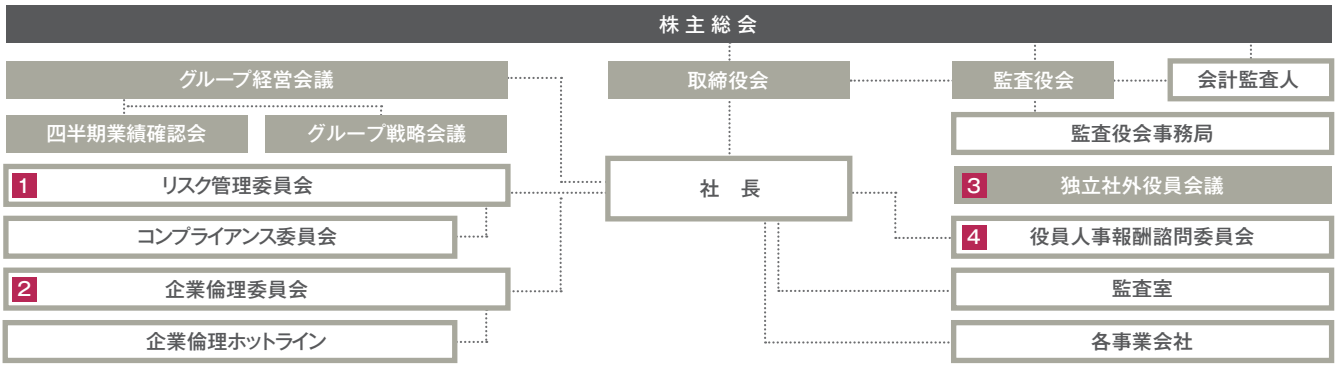
※当社調べ

2002年
- 商法改正を契機に執行役員制度が強化

2009年
- 有価証券上場規程により、上場企業は独立役員を1名以上の確保が求められる

2015年
- コーポレートガバナンス・コード策定により上場規程等が改正

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（2016年6月29日現在）



1 リスク管理委員会
取締役・主要事業部門長・本社管理部門長で構成され、ワコールグループの経営全般のリスクを把握し、リスク管理体制を強化。グループの経営リスクの低減活動やリスク発生時の対応を実施。

2 企業倫理委員会
ワコールホールディングスとワコールの取締役・監査役で構成し、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対応。

3 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。

4 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。

当該社外取締役を選任している理由※

尾崎　護	財政金融をはじめとして豊富なキャリアと専門的な知識を有されており、その経験を当社の経営の透明性、客観性の向上に貢献していただくことが期待できます。
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。

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。
竹村 葉子	弁護士としての法律的な知識、専門とする商事案件で蓄積した経験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米国会計基準を含む会計・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。

※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。

社外取締役の取締役会への出席状況
（2015年4月～2016年3月）

尾崎 護	全14回中	14回
堀場 厚	全14回中	11回
黛 まどか	全10回中	10回

社外監査役の取締役会および監査役会への出席状況
（2015年4月～2016年3月）

	取締役会		監査役会	
片柳 彰	全14回中	12回	全15回中	11回
竹村 葉子	全14回中	14回	全15回中	13回
白井 弘	全10回中	10回	全10回中	10回

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）	318	198	50	70	—	6
監査役（社外監査役を除く）	33	33	—	—	—	3
社外役員	45	45	—	—	—	7

社外取締役の視点

当たり前だと思っていたことを見直すことで企業価値向上につなげる。

黛　まどか

ワコールホールディングス社外取締役

社外、一消費者の視点で、企業価値向上に貢献

社外取締役として私の役割は、客観的な視点で、また私自身、長年のワコール愛用者であることから一消費者の視点で、経営判断を見極め、企業の持続的成長に貢献していくことだと思っています。あわせて、俳人として歩む中で、さまざまな文化、芸術と関わり、培ってきた経験を生かし、下着という文化を育んできたワコールの歴史、伝統を支えていくことも、重要な任務と認識しています。

時代の変化が目まぐるしい昨今、良いことも悪いことも含めて、今まで当たり前だと思っていたことを見つめ直し、次の成長へつなげることが大切であると感じています。私の視点が、一般株主の皆さまに近い物差しの役目を果たし、ワコールグループのより一層の企業価値向上につながるよう尽力していきます。

時代に即した企業体質の転換も必要

ワコールにはブランド力という大きな強みがあり、多様な商品、品質、人材によって強靭な企業体力を維持し、明確なポジショニングのもと国内ナンバーワン企業として揺るぎない地位を築いています。しかしながら、強いからこそ変われない、そしてそれが弱みになる恐れがあることも否定できないと感じています。

女性の価値観、美意識が変わる中、ブランドイメージの多様化が必要ではないか。ブランド数や商品点数が多いことは、消費者にとって、会社にとって、ひいては株主にとって利益につながるのか等々、取締役会では、経営上の方針、戦略を理解したうえで一般株主、消費者の立場からの素朴な疑問や質問を積極的に投げかけています。見解が違う場面もありますが、発言には真摯に耳を傾けていただき、迅速な回答、必要なものについては再検討をいただいており、手応えを感じています。

女性が活躍できる環境づくりで、社会を、女性の美意識を変えていく

「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」という理念のもと、ワコールは戦後から今日に至るまで、女性の美を創出してきました。これからは、その歴史を礎に新しい女性の美を創造し、発信していく必要性を強く感じています。そういった意味で、近年注力している女性のキャリア支援は、大変素晴らしい取り組みだと思います。

ワコールが率先して女性が活躍できる環境づくりを進め、世の中のロールモデルとなって社会に貢献していくことで、社会全体に女性が活躍しやすい土壌が育っていく。そして、いきいきと働く女性たちが増え、各々の美への意識が高まり、消費行動へとつながってワコールに還ってくる。ワコールだからこそつくることができる好循環に期待しており、私もその一助になれたらと思っています。

当社のコーポレート・ガバナンスに関する詳しい内容は、下記ホームページをご参照ください。

http://www.wacoalholdings.jp/ir/governance/index.html

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及び子会社

3月31日に終了した事業年度	2016	2015	2014
事業年度			
売上高	202,917	191,765	193,781
売上原価	95,901	90,722	91,008
対売上高比率	47.3%	47.3%	47.0%
販売費及び一般管理費	93,151	87,940	88,913
対売上高比率	45.9%	45.9%	45.9%
特別退職関連費用			
営業利益	13,865	7,082	13,860
その他の収益・費用	1,092	4,260	1,173
税引前当期純利益	14,957	11,342	15,033
法人税等	4,730	3,303	5,641
当社株主に帰属する当期純利益	11,159	8,444	10,106
総資産税引前当期純利益率（ROA）	5.0%	4.0%	5.7%
株主資本当社株主に帰属する当期純利益率（ROE）	4.9%	3.9%	5.2%
営業活動によるキャッシュ・フロー	12,635	14,337	8,949
投資活動によるキャッシュ・フロー	(11,407)	164	1,658
財務活動によるキャッシュ・フロー	(4,547)	(8,391)	(5,554)
減価償却費	4,815	5,074	5,036
有形固定資産の取得	7,546	3,093	2,265
普通株式1株当たり情報（円）			
当社株主に帰属する当期純利益（基本的）	79.23	59.95	71.75
現金配当	33.00	30.00	33.00
株主資本	1,593	1,625	1,456
事業年度末			
流動資産	116,851	120,264	109,488
流動負債	44,343	42,302	46,608
現金及び現金同等物	34,059	38,410	30,658
有形固定資産	53,938	49,188	48,978
総資産	292,854	300,272	271,988
短期借入金及び長期債務（1年以内返済予定含む）	12,147	14,817	18,147
株主資本	224,374	228,857	205,106

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。

（単位：百万円（1株当たり情報を除く））

2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006
180,230	171,897	165,548	163,548	170,960	165,201	166,410	164,122
84,548	81,891	81,659	80,101	83,879	82,943	84,658	84,322
46.9%	47.6%	49.3%	49.0%	49.1%	50.2%	50.9%	51.4%
84,331	79,629	77,716	78,524	77,248	68,921	68,856	70,946
46.8%	46.3%	46.9%	48.0%	45.2%	41.7%	41.4%	43.2%
							7,521
8,499	10,377	4,401	3,829	9,833	13,337	12,896	1,333
2,441	(170)	(474)	(674)	(2,504)	816	1,024	2,133
10,940	10,207	3,927	3,155	7,329	14,153	13,920	3,466
3,772	4,199	2,010	1,655	3,083	5,774	6,502	1,459
7,880	6,913	2,785	2,475	5,062	4,845	9,029	2,821
4.6%	4.7%	1.8%	1.4%	3.2%	5.8%	5.7%	1.5%
4.4%	4.1%	1.6%	1.5%	2.9%	2.6%	4.8%	1.6%
12,309	10,060	10,441	9,463	8,202	14,249	9,339	719
(23,520)	(3,467)	(703)	(3,573)	(4,759)	3,709	(1,185)	(2,069)
5,379	(2,824)	(4,965)	(5,363)	(7,448)	(9,400)	(8,404)	(3,428)
4,888	4,660	4,685	4,765	4,544	3,892	3,735	3,433
2,475	2,708	2,652	3,981	2,370	1,110	2,536	6,456
55.95	49.08	19.73	17.51	35.57	34.29	63.18	19.60
28.00	28.00	20.00	20.00	25.00	25.00	22.00	20.00
1,325	1,218	1,189	1,217	1,187	1,285	1,375	1,296
103,587	97,295	90,410	89,455	90,778	97,671	92,915	110,773
50,504	35,607	33,880	34,945	31,762	35,802	34,868	35,525
24,514	29,985	26,316	22,328	21,954	27,069	19,816	19,893
49,665	49,078	49,734	51,804	49,165	51,185	52,782	53,501
254,536	221,098	215,276	222,889	213,827	240,053	250,266	242,296
18,765	6,482	6,436	8,162	5,302	5,701	5,984	6,458
186,646	171,496	167,480	171,860	166,767	184,128	193,278	186,475

品種別営業の概況

2016年3月期の業績概況

当期は、多様化する国内レディースインナー市場への対応による売上シェアの拡大と、レディースインナー事業以外の体制整備、また海外事業の積極的な展開による成長力・収益力強化に取り組みました。国内事業については、主に水着事業を展開する株式会社Ai（アイ）の業績が加わり、また直営店の出店を拡大しました。海外事業につきましても、円安により売上が嵩上げされたことにより、連結売上高は2,029億17百万円と前期比5.8%の増加となりました。

利益面では、ピーチ・ジョン事業において、前期に計上した減損損失の影響がなくなり、営業利益は138億65百万円と前期比95.8%の大幅な増加となりました。当社株主に帰属する当期純利益は111億59百万円で前期比32.2%増の増加となりました。

インナーウェア

当期のインナーウェアは、売上高が1,626億50百万円で前期比5.9%の増加となりました。売上高全体に占める割合は、前期並みの80.2%となりました。

ワコールブランド事業本部　主力アイテムであるブラジャーやシニア向けブランドが順調に推移しました。また、都心部の百貨店チャネルにおけるインバウンド需要は引き続き旺盛で、下期には縁起物の赤の下着が話題となりましたが、全体の売上は前期並みとなりました。

ウイングブランド事業本部　ティーン向けブランドの展開店舗が拡大したことや、主力アイテムのブラジャーが定番品を中心に堅調に推移し、全体の売上は前期並みとなりました。

小売事業本部　直営店「AMPHI（アンフィ）」は、会員向けの限定イベントや月ごとのさまざまな販促策が奏功したことと他社ECサイト売上が大幅に増加したことにより売上は順調に推移しました。また、アウトレットモールで展開する「ワコールファクトリーストア」も空港周辺エリアでのインバウンド需要が大きく寄与し、全体の売上は前期を大きく上回りました。

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190億74百万円で前期比17.5%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1.0ポイント上昇して9.4%となりました。

スポーツコンディショニングウェア「CW-X（シーダブリュー・エックス）」は、スポーツチェーン店を主力とした既存チャネルで新規顧客を増やすことができず売上が苦戦しましたが、デイリーユース向けの新商品の展開拡大などもあり、全体の売上は、前期並みとなりました。

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は、売上高が21億78百万円で前期比10.6%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0.2ポイント低下して1.1%となりました。その他の繊維製品および関連製品は、売上高が71億61百万円で前期比6.0%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0.5ポイント低下して3.5%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118億54百万円で前期比0.5%の減少となりました。物販事業において工事受注に伴う什器納品が拡大したものの、レンタル事業では前年のような大型案件の受注がなかったためです。売上高全体に占める割合は、前期から0.4ポイント低下して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）

	2016		2015		2014	
ファンデーション・ランジェリー	151,166	74.5%	142,681	74.4%	144,322	74.5%
ナイトウェア	10,098	5.0%	9,514	5.0%	9,301	4.8%
リトルインナー	1,386	0.7%	1,373	0.7%	1,475	0.8%
インナーウェア計	162,650	80.2%	153,568	80.1%	155,098	80.1%
アウターウェア・スポーツウェア等	19,074	9.4%	16,227	8.4%	16,954	8.7%
レッグニット	2,178	1.1%	2,437	1.3%	2,252	1.2%
その他の繊維製品および関連製品	7,161	3.5%	7,616	4.0%	8,577	4.4%
その他	11,854	5.8%	11,917	6.2%	10,900	5.6%
合計	202,917	100%	191,765	100%	193,781	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）

2016年及び2015年3月31日に終了した事業年度	2016	2015
売上高	202,917	191,765
営業費用		
売上原価	95,901	90,722
販売費及び一般管理費	93,151	87,940
のれん減損損失	—	4,845
その他の無形固定資産減損損失	—	1,176
営業費用合計	189,052	184,683
営業利益	13,865	7,082
その他の収益・費用		
受取利息	161	142
支払利息	(65)	(98)
受取配当金	1,057	1,011
有価証券・投資売却及び交換損益（純額）	90	1,585
有価証券・投資評価損	(20)	(14)
絵画売却益	—	1,405
負ののれん発生益	173	—
その他の損益（純額）	(304)	229
その他の収益・費用合計	1,092	4,260
税引前当期純利益	14,957	11,342
法人税等		
当期税額	3,442	5,223
繰延税額	1,288	(1,920)
法人税等合計	4,730	3,303
持分法による投資損益調整前当期純利益	10,227	8,039
持分法による投資損益	1,245	705
当期純利益	11,472	8,744
非支配持分帰属損益	(313)	(300)
当社株主に帰属する当期純利益	11,159	8,444

（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	79.23	59.95
潜在株式調整後	79.00	59.80
現金配当	30.00	33.00

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）

2016年及び2015年3月31日現在	2016	2015
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	34,059	38,410
定期預金	2,131	2,687
有価証券	1,880	2,387
売掛債権	26,936	26,544
返品調整引当金及び貸倒引当金	(2,229)	(2,409)
たな卸資産	44,445	42,893
繰延税金資産	3,832	5,488
その他の流動資産	5,797	4,264
流動資産合計	116,851	120,264
有形固定資産		
土地	21,677	22,009
建物及び構築物	65,056	64,038
機械装置・車両運搬具及び工具器具備品	17,552	16,760
建設仮勘定	5,419	923
計	109,704	103,730
減価償却累計額	(55,766)	(54,542)
有形固定資産合計	53,938	49,188
その他の資産		
関連会社投資	20,713	22,052
投資	56,021	59,963
のれん	17,911	18,750
その他の無形固定資産	12,112	12,739
前払年金費用	8,145	10,577
繰延税金資産	1,036	982
その他	6,127	5,757
その他の資産合計	122,065	130,820
資産合計	292,854	300,272

（単位：百万円）

2016年及び2015年3月31日現在	2016	2015
負債		
流動負債		
短期借入金	11,759	10,038
買掛債務		
支払手形	1,431	1,031
買掛金	12,017	11,346
未払金	6,106	6,686
計	19,554	19,063
未払給料及び賞与	7,152	6,936
未払税金	711	2,064
1年内返済予定長期債務	293	534
その他の流動負債	4,874	3,667
流動負債合計	44,343	42,302
固定負債		
長期債務	95	4,245
退職給付に係る負債	1,703	1,680
繰延税金負債	15,588	18,796
その他の固定負債	1,724	1,681
固定負債合計	19,110	26,402
負債合計	63,453	68,704
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）		
2015年3月31日現在500,000,000株		
2016年3月31日現在500,000,000株		
発行済株式総数		
2015年3月31日現在143,378,085株		
2016年3月31日現在143,378,085株		
資本剰余金	29,686	29,642
利益剰余金	162,196	155,264
その他の包括損益累計額		
為替換算調整勘定	5,177	10,831
未実現有価証券評価損益	17,966	20,821
年金債務調整勘定	(1,035)	1,934
その他の包括損益累計額合計	22,108	33,586
自己株式	(2,876)	(2,895)
自己株式の数（普通株式）		
2015年3月31日現在2,537,276株		
2016年3月31日現在2,519,350株		
株主資本合計	224,374	228,857
非支配持分	5,027	2,711
資本合計	229,401	231,568
負債及び資本合計	292,854	300,272

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）

2016年及び2015年3月31日に終了した事業年度	2016	2015
当期純利益	11,472	8,744
その他の包括損益（税引後）		
為替換算調整勘定		
当期発生額	(5,670)	8,671
再組替調整額	—	—
計	(5,670)	8,671
未実現有価証券評価損益		
当期発生額	(2,833)	10,216
再組替調整額	(47)	(974)
計	(2,880)	9,242
年金債務調整勘定		
当期発生額	(2,327)	2,332
再組替調整額	(644)	(176)
計	(2,971)	2,156
その他の包括損益合計	(11,521)	20,069
当期包括損益合計	(49)	28,813
非支配持分帰属当期包括損益	(270)	(472)
当社株主に帰属する当期包括損益	(319)	28,341

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								
2016年及び2015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
2014年3月31日現在	140,839	13,260	29,587	151,468	13,689	(2,898)	205,106	2,430	207,536
当期純利益				8,444			8,444	300	8,744
その他の包括損益									
為替換算調整勘定					8,521		8,521	150	8,671
未実現有価証券評価損益					9,215		9,215	27	9,242
年金債務調整勘定					2,161		2,161	(5)	2,156
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								(190)	(190)
自己株式の取得	(3)					(3)	(3)		(3)
ストックオプションの付与及び行使	5		55			6	61		61
当社持分比率変動による増減			0				0	(1)	(1)
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
その他の包括損益									
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

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）

2016年及び2015年3月31日に終了した事業年度	2016	2015
営業活動によるキャッシュ・フロー		
当期純利益	11,472	8,744
営業活動によるキャッシュ・フローへの調整		
減価償却費	4,815	5,074
株式報酬費用	67	60
返品調整引当金及び貸倒引当金（純額）	(117)	(45)
繰延税額	1,288	(1,920)
固定資産除売却損益（純額）	59	38
有形固定資産減損損失	256	—
のれん減損損失	—	4,845
その他の無形固定資産減損損失	—	1,176
有価証券・投資売却及び交換損益（純額）	(90)	(1,585)
有価証券・投資評価損	20	14
絵画売却益	—	(1,405)
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）	(482)	(27)
資産及び負債の増減		
売掛債権の減少（増加）	(195)	534
たな卸資産の増加	(1,008)	(1,038)
その他の流動資産等の増加	(1,111)	(442)
買掛債務の増加（減少）	(45)	1,302
退職給付に係る負債の減少	(2,101)	(1,601)
その他の負債等の増加（減少）	(261)	505
その他	241	108
計	1,163	5,593
営業活動によるキャッシュ・フロー	12,635	14,337
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の増加	(2,459)	(3,548)
定期預金の減少	2,889	3,383
売却可能有価証券の売却及び償還収入	602	4,499
売却可能有価証券の取得	(420)	(1,353)
満期保有目的有価証券の償還収入	739	114
満期保有目的有価証券の取得	(629)	(568)
絵画の売却収入	—	1,785
有形固定資産の売却収入	775	174
有形固定資産の取得	(7,546)	(3,093)
無形固定資産の取得	(1,432)	(1,385)
その他の有価証券及び投資の売却収入	12	124
子会社株式の追加取得	—	(1)
関連会社株式の売却収入	6	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	(122)	27
投資活動によるキャッシュ・フロー	(11,407)	164
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）	2,101	(6,784)
長期債務による調達	—	4,460
長期債務の返済	(4,463)	(1,226)
自己株式の取得	(7)	(3)
自己株式の売却	1	—
当社株主への配当金支払額	(4,225)	(4,648)
非支配持分への配当金支払額	(206)	(190)
非支配持分からの払込みによる収入	2,252	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	(4,547)	(8,391)
為替変動による現金及び現金同等物への影響額	(1,032)	1,642
現金及び現金同等物の増減額	(4,351)	7,752
現金及び現金同等物の期首残高	38,410	30,658
現金及び現金同等物の期末残高	34,059	38,410
補足情報		
現金支払額		
利息	67	100
法人税等	5,756	4,497
現金支出を伴わない投資活動		
固定資産の取得価額	736	419

会社概要

2016年3月31日現在

本社

〒601-8530
京都市南区吉祥院中島町29番地
Tel 075-694-3111　Fax 075-694-3109
http://www.wacoalholdings.jp
創業　1946年6月15日
設立　1949年11月1日
株主資本　2,243億74百万円
従業員数（連結）　21,892名

主要国内子会社

	持ち株比率（%）
株式会社ワコール	100
株式会社ルシアン	100
株式会社ピーチ・ジョン	100
株式会社七彩	99
株式会社ウンナナクール	100
株式会社Ai（アイ）	100
九州ワコール製造株式会社	100
新潟ワコール縫製株式会社	100
北陸ワコール縫製株式会社	100
株式会社トリーカ	57
株式会社ワコールキャリアサービス	100
ワコールサービス株式会社	100
ワコール流通株式会社	100

主要海外子会社

ワコールインターナショナル株式会社（米国）	100
株式会社米国ワコール	100
株式会社ワコールカナダ	100
ワコールドミニカーナ株式会社	100
株式会社ワコールヨーロッパ（英国）	100
ワコール（中国）時装有限公司	100
廣東ワコール有限公司	100
大連ワコール時装有限公司	100
株式会社ホンコンワコール	80
株式会社ワコールインターナショナルホンコン	100
ワコールシンガポール株式会社	100
株式会社ベトナムワコール	100
フィリピンワコール株式会社	67
株式会社ワコールインディア	51
株式会社Aテックテキスタイル	54
株式会社Gテックマテリアル	51

主要国内関連会社

株式会社ハウスオブローゼ	24

海外関連会社

タイワコール株式会社	34
台湾ワコール株式会社	50
株式会社新栄ワコール（韓国）	25
インドネシアワコール株式会社	42
株式会社ワコールマレーシア	50
上海雅蝶時装有限公司	20

海外ネットワーク

ワコールインターナショナル株式会社（米国）
One Wacoal Plaza, Lyndhurst,
N.J. 07071, U.S.A.
Tel 1-201-933-8400

株式会社米国ワコール
136 Madison Avenue,
New York, N.Y. 10016, U.S.A.
Tel 1-212-532-6100

株式会社ワコールカナダ
155 Rene-Levesque Blvd,
W.40th Floor Montreal, QC, Canada
H3B 3V2
Tel 1-514-448-2173

ワコールドミニカーナ株式会社
Las Americas Industrial Free Zone,
KM.22, aut. Las Americas Santo
Domingo,
Dominican Republic
Tel 1-809-549-1090

株式会社ワコールヨーロッパ
The Corsetry Factory, Rothwell Road,
Desborough, Kettering,
Northamptonshire NN14 2PG,
United Kingdom
Tel 44-1536-760-282

ワコール（中国）時装有限公司
Jia 16 Tongji North Road,
Beijing Economic and Technological
Development Area, Beijing 100176,
P. R. of China
Tel 86-10-6787-2185

廣東ワコール有限公司
Huahai Industrial District, Xinhua Town,
Huadu Qu, Guangzhou City,
Guangdong, P. R. of China
Tel 86-20-8686-1170

大連ワコール時装有限公司
No.6 Fu An Street, Economic and
Technical
Development Zone, Dalian, 116600,
P. R. of China
Tel 86-411-8733-7722

株式会社ホンコンワコール
8th Floor, EGL Tower,
No.83 Hung To Road,
Kwun Tong, Kowloon, Hong Kong
Tel 852-2811-3202

株式会社ワコールインターナショナルホンコン
8th Floor, EGL Tower,
No.83 Hung To Road,
Kwun Tong, Kowloon, Hong Kong
Tel 852-2561-9191

ワコールシンガポール株式会社
215 Henderson Road, #01-08
Henderson Industrial Park,
Singapore 159554
Tel 65-6270-2887

株式会社ベトナムワコール
110 Amata Road,
Amata Modern Industrial Park,
Long Binh Ward, Bien Hoa City,
Dong Nai Province,
Socialist Republic of Vietnam
Tel 84-61-3936770

フィリピンワコール株式会社
3F, 6788 Ayala Avenue, Oledan Square,
Makati City 1226, Philippines
Tel 63-2-893-7432

タイワコール株式会社
132 Soi Charoenrat 7,
Bangklo, Bangkholaem,
Bangkok, 10120, Thailand
Tel 66-2-289-3100

台湾ワコール株式会社
15 Jingkwo Road, Taoyuan,
Taiwan, R.O.C.
Tel 886-3-326-9369

株式会社新栄ワコール（韓国）
345-54 Gasan-Dong, Geumcheon Gu,
Seoul 153-023, Korea
Tel 82-2-818-5120

インドネシアワコール株式会社
Jl. Tarikolot Rt.01/Rk.001 No.59,
Citeureup-Bogor 16810, Indonesia
Tel 62-21-560-0715

株式会社ワコールマレーシア
5th Floor, Plaza Hamodal, Lot 15,
Jalan 13/2, (Section 13)
46200 Petaling Jaya, Selangor,
Malaysia
Tel 603-7960-8308

投資家情報

2016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：140,858,735株

1単元の株式数
1,000株

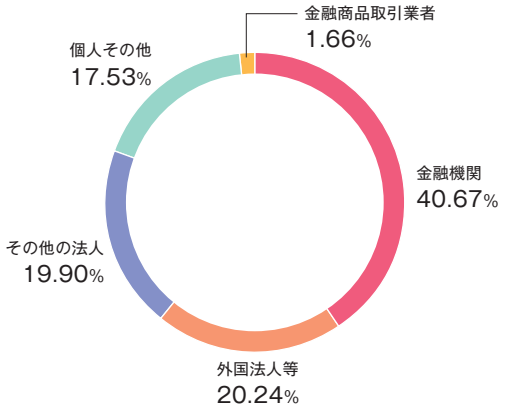
株主名簿管理人
〒100-8212
東京都千代田区丸の内1-4-5
三菱UFJ 信託銀行株式会社

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
14,078名

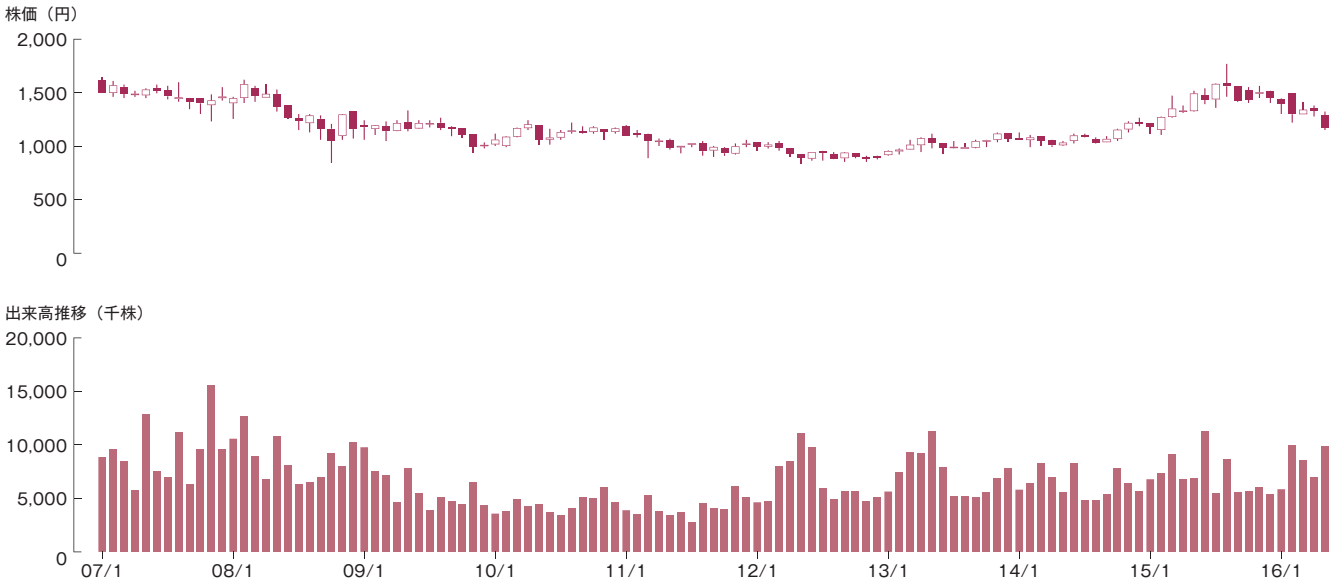
株式分布情報



大株主※	(%)
株式会社三菱東京UFJ銀行	4.96
明治安田生命保険相互会社	4.33
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	3.72
株式会社京都銀行	3.34
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	3.20
日本生命保険相互会社	2.60
株式会社滋賀銀行	2.58
三菱UFJ信託銀行株式会社	2.16
第一生命保険株式会社	1.93
旭化成せんい株式会社	1.76

※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：当アニュアル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。

株式会社ワコール ホールディングス

www.wacoalholdings.jp

発行日 20160902-DN-A2T2

Printed in Japan

（表紙の写真）：「Wacoal 2016 calendar」9-10月ページ写真