INTEGRATED REPORT

2021

株式会社ワコールホールディングス

株式会社ワコールホールディングス
〒601-8530 京都府京都市南区吉祥院中島町29
https://www.wacoalholdings.jp/

目次

02 VISION

02 会長・社長ご挨拶
04 社長・副社長インタビュー

16 WACOAL STORY

16 ワコールグループの原点
17 グループ経営理念
18 新しい歴史に向けて
20 ワコールグループを取り巻くビジネス環境と再成長に向けた取り組み
22 企業価値向上に向けた組織能力の進化
28 価値創造プロセスの進化
30 バリューチェーン改革に対する取り組みの進捗状況
32 2021年3月期の振り返りと2022年3月期計画概要
34 財務担当役員メッセージ

38 STRATEGY

40 事業別戦略 ワコール事業(国内):営業担当役員メッセージ
42 事業別戦略 ワコール事業(国内):商品担当役員メッセージ
44 事業別戦略:(株)ワコールの再成長に向けた取り組み① 組織再編
46 事業別戦略:(株)ワコールの再成長に向けた取り組み② ブランド新戦略
48 事業別戦略 ワコール事業(海外):担当役員メッセージ
50 事業別戦略 ワコール事業(海外):グローバルでの取り組み

52 ESG

54 気候変動への対応
55 消費者と地球にやさしい事業活動の推進
56 サプライチェーンにおける社会的責任の推進
58 人的資産の強化
60 マネジメントチーム
62 コーポレート・ガバナンス
68 IR面談レポート
72 対話を通じた相互信頼の確立

74 FACTS

76 連結業績ハイライト
78 11ヵ年財務サマリー
80 会社概要
81 投資家情報

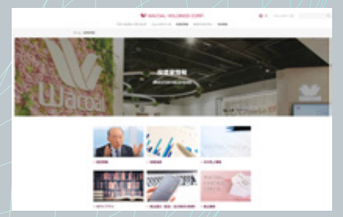
WEBサイトのご案内

ワコールホールディングス WEBサイト

https://www.wacoalholdings.jp

投資家情報

https://www.wacoalholdings.jp/ir



投資家情報

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

サステナビリティ情報

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



サステナブル方針

- CSRの基本方針、ステークホルダーとの関わり
- 経営理念
- メッセージ
- 事業活動における重要課題
- 統合レポート
- ESGデータ集

サステナブルへの取り組み（ESG推進項目）

- 相互信頼と協働に基づくCSR調達の取組み
- コーポレート・ガバナンス
- コンプライアンス
- リスクマネジメント　など

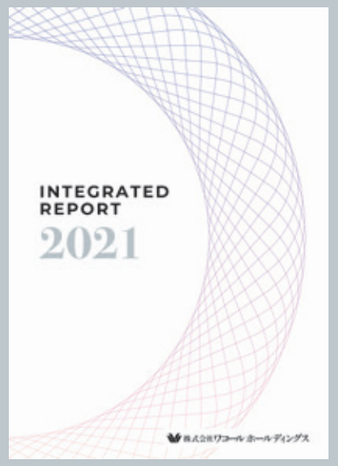
編集方針

(株)ワコールホールディングスでは、世界的な統合報告の考え方に沿った、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統合して報告しています。

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

将来予測表記に関する特記

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



INTEGRATED REPORT 2021

会長・社長ご挨拶

創業以来最大ともいえる環境変化に対して、高いレジリエンスを発揮しサステナブルな企業へ進化します

新型コロナウイルス感染症の世界的な流行は、生活者の価値観や健康等に関する意識を変え、消費行動に大きな変化をもたらしました。また、コロナ禍をきっかけに、持続可能な社会を目指す機運はより一層高まっており、消費者のサステナビリティへの意識は今後もますます変化していくものと思われます。

ワコールの創業者 塚本幸一は「生かされている人生を、世のため人のために尽くそう」と考え、「美しさの提供を通じて、社会に貢献する」という信念に基づき、戦後間もない1946年に会社を創業しました。美しさの基準が時代とともに多様化する中で、ワコールが長きにわたり顧客から信頼を得てきた理由は、外部環境の変化に対し自分たちも変わり挑戦し続けるという創業の精神をそれぞれの従業員が実践し、お客さまの期待を超える商品の開発・提供を通して、すべての人がいきいきと輝く社会づくりに貢献してきたからにほかなりません。

当社グループを取り巻く事業環境はめまぐるしく変化し、複雑化しています。直面する変化に対応し、再成長を成し遂げるためには、一人ひとりが原点である経営理念に立ち返り、当社グループの「存在意義」や「使命」を改めて理解するとともに、それぞれが認識している課題を、覚悟を持って解決する必要があります。そして、市場や流通の変化、技術革新の動向、お客さまの変化に迅速に対応できるよう、あらゆる業務の変革に取り組み、お客さまに認めていただける新たな価値を、スピード感を持って創造していくことが不可欠です。

高いレジリエンスを発揮し、サステナブルな企業へ進化していくためにも、現在取り組んでいる構造改革を着実に実行するとともに、「愛される商品を作る」「時代の要求する新製品を開発する」という経営理念を着実に実践できる人材の育成、働きがいのある組織風土の醸成に継続して取り組んでまいります。

また、環境や社会課題への取り組みも強化する考えです。ステークホルダーの皆さまの声に真摯に向き合い、それらを経営に活かすことで、世界中のすべての人が輝くことができる持続可能な社会とワコールグループの成長をともに実現してまいります。引き続き、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2021年9月



株式会社ワコールホールディングス
代表取締役会長

塚本能交

「デジタル × 人間力」をベースに、新しい時代が求める価値を創造し、お客さま一人ひとりの健やかで豊かな毎日に貢献してまいります

新型コロナウイルス感染症の拡大によって社会は一変しました。また、感染症が収束したニューノーマルの時代においても、消費者の行動は進化していくものと想定されます。こうした環境の激変に対応し再成長を実現するため、私は、2022年3月までの期間を「高収益な経営体質の回帰に向けて構造改革を成し遂げる」フェーズと位置づけ、従前から取り組む「デジタルトランスフォーメーション（DX）」や不採算事業の改革などにスピードを上げて取り組んでいます。

DXについては、「オンラインとオフラインの融合」「顧客データの活用」「3Dボディスキャナーを活用した新たな接客サービス」など、顧客体験の向上に向けて取り組む独自のCX戦略を推進し、お客さま一人ひとりとの「深く、広く、長い」関係性の構築を目指しています。さまざまな消費者の意識の変化を感じ取り、消費者の視点に合わせて適切に対応することが、ニューノーマル下での再成長の実現には必要です。

私たちはこれまで、さまざまなステークホルダーの皆さまと深い関係性を築きながら、それぞれの課題解決や成果を実現し、成長を遂げてきました。これらを支えてきたのは従業員一人ひとりが持つ「人間の力」にほかなりません。デジタルを活用しつつも、「コミュニケーション力」「価値判断力」「課題解決力」といった人間力を磨き続けることで、お客さま一人ひとりの健やかで豊かな毎日に貢献できる商品やサービスの提供を追求していきます。

また、今後当社グループでは、複雑化・多様化する社会課題への取り組みを将来の「成長機会」として捉え、社会的価値と経済的価値の創造を両軸に成長を目指す「ESG経営」を長期戦略の柱とする計画です。2021年4月からは経営陣・従業員、双方参加による「サステナビリティ推進プロジェクト」を発足し、持続的成長と企業価値向上を実現するための重要課題についての議論を開始しています。同時に、ガバナンスや人権、気候変動などの重要課題についても取り組みを進めています。こうした活動を積み重ねることで、持続的な成長、中長期的な企業価値の向上を目指していきます。引き続き、ワコールグループの挑戦をご支援いただきますよう、お願いいたします。

2021年9月



株式会社ワコールホールディングス
代表取締役 社長執行役員

安原弘展

社長・副社長インタビュー

変化する価値観や社会課題に応える ワコールグループならではの価値提供を通じて 持続的成長を図ります



株式会社ワコールホールディングス
代表取締役 社長執行役員
安原 弘展

株式会社ワコールホールディングス
取締役 副社長執行役員
株式会社ワコール
代表取締役 社長執行役員
伊東 知康

Q **新型コロナウイルス感染症（以下、感染症）拡大を踏まえたこの1年の環境変化とワコールグループへの影響について教えてください。**

A **グローバル全体で生活様式や行動様式・消費行動が大きく様変わりし、経営構造の課題が顕在化しました。構造改革を加速させるとともに、感染症収束後の世の中に向けてあらゆることを想定して準備を進めます。**

収益構造に大きな課題を認識した1年

安原：当初から短期的な収束が厳しいことを想定して動いてきたものの、連結売上高1,522億円（前期差19％減）、営業損失11億円という結果は、決して褒められるものではありません。売上高が約1割減少すると損益ゼロとなる収益構造については、以前より課題として認識していました。感染症による急激な変化を目の当たりにして、変革の取り組みを加速しましたが、創立以来初となる営業損失という結果を大変重く受け止めています。2022年3月期は現中期経営計画の最終年度となりますが、高コスト体質の是正に向けた構造改革に最優先で取り組んでまいります。

生活様式・消費行動がグローバル全体で大きく変化

伊東：消費者・生活者の視点で見ると、グローバル全体で生活様式や行動様式・消費行動が大きく様変わりしました。変化の根底にあるのは、感染症の拡大を契機として、周囲のこと、あるいはその先の社会や環境に対しての関心を深めた人々が多いからであると捉えています。マスクを例に挙げると、これまでは自分自身をウイルスから守るために着用していたのですが、今は他人にウイルスを感染させないことを目的として着用しています。この思考の変化が、デジタル化の急速な進展と相まって、生活様式や行動様式に大きな変化をもたらしたのだと考えています。

感染症をきっかけに時計の針が大きく進み、顧客の価値観や流通が大きく変化した中で、当社グループの組織構造、あるいはこれまで資産や強みとして認識してきた「研究開発」「商品企画」「販売」という独自のバリューチェーンが通用しづらくなってきました。これが当社グループの最大の課題であり、売上高の減少や営業損失につながったと認識しています。この課題に対処するためには組織構造から変えていく必要があるとの結論に至り、（株）ワコールについては2021年4月に大胆な組織再編を実施しました。

ワクチン普及後のその先の変化を捉える

安原：パンデミック発生直後の1年前と異なるのは、ワクチンの普及によって業績が回復し始めている国や地域も出てきており、少しずつ先行きが見通せるようになったことです。国や地域によって差が生じるとは思いますが、2022年3月期中にワクチン接種が進み、行動制限が緩和され、瞬間風速的にリバウンド消費が起こる国や地域が出てくるでしょう。しかし、重要なのはその先の未来です。この1年で増加したEC利用の割合が今後どう推移するのか、消費の対象がモノ消費なのか、あるいは旅行のようなコト消費なのか、これらがどのようなバランスで推移するのかなど、さまざまな物事を見極める必要があります。いずれにしても、生活者の選択肢がさらに多様化することが予想される中、われわれとしてはあらゆることを想定しながら準備、対応することが非常に重要となります。将来の環境変化に的確に対応することで、新たな成長につなげてまいります。

社長・副社長インタビュー



Q 構造改革の進捗と成果を教えてください。

A コスト構造改革については、「経費削減」「店舗収益の改善」「人件費の適正化」を中心に一定の成果が表れています。引き続き、収益改善に向けたオペレーションの見直しや改革に取り組み、次期中期経営計画における飛躍につなげていきます。

次期中期経営計画での飛躍に向けて変革を推進

安原 2022年4月よりスタートする次期中期経営計画で飛躍を遂げるために、構造改革を推し進めてきました。進捗や成果は各国で異なるものの、成長戦略として強化するECビジネスについては、特にピーチ・ジョンと米国で大きな成果が表れました。コスト構造については、外部環境の急激な変化を目の当たりにして従業員全員が強い危機感を共有したことや、事業領域全般にわたってこれまでの施策や支出計画の見直しを実行したことで、高コスト体質の是正にスピードを上げて取り組むことができました。また、課題に掲げる店舗収益の改善や、人件費の適正化についても一定の成果が表れています。

構造改革の鍵を握るDX

伊東 現在はこの改革をさらに加速させ、次期中期経営計画での推進を想定していた施策を1年前倒しして進めています。このタイミングを逃せば、従業員を含め、過去のマインドに回帰してしまうのではないかという危機感がありました。これが(株)ワコールで大規模な組織再編に踏み切った大きな要因でもあります。

構造改革を成し遂げる上で欠かせないのが、デジタルの活用です。まず、顧客データについては、自社ECや直営店など自社で管理するデータに加え、百貨店で保有するデータについても電子カルテ化を進め、さまざまなお客さまに関する情報を社内共有できる段階になりました。また、「オンラインとオフラインの融合」や3Dボディスキャナーの導入による「ストレスフリーな売場環境の提供」など、デジタルを活用した顧客体験の向上に向けた取り組みについても着実に前進しています。デジタルトランスフォーメーション(DX)を推進することで、お客さま一人ひとりとの「深く、広く、長い」関係性を構築しつつ、事業効率の向上につなげていく考えです。

従業員の意識・行動変容を促すために

安原 今後重要となるのは、子会社や海外現地法人も含め、人事評価に紐づく従業員の目標数値の設定です。目標が変われば意識や行動が変わります。これまでは、部門ごとに売上高がKPIとして設けられており、百貨店の担当者であれば、担当する百貨店での売上高がその担当者にとって重要な指標でした。しかし、顧客の消費行動自体が複雑化していますので、今後は、担当する店舗やチャネルだけでなく、ウェブストアや小売店など、他店舗・他チャネルとの相互送客を踏まえたKPIや人事評価制度の確立が重要となります。

すでに、新たな評価制度の導入を順次進めています。例えばビューティーアドバイザー(BA)の場合、勤務する店舗で取り扱いのない商品でも、ウェブストアや他店舗をお客さまに紹介し、その商品をご購入いただくことで、自分の成果として評価される仕組みを導入しました。その結果、他店舗・他チャネルへの送客に積極的に取り組むようになり、チャネル間の連携強化や顧客満足度の向上につながっています。



社長・副社長インタビュー



Q 今後の国内事業の成長戦略について教えてください。

A 顧客起点でバリューチェーンを再構築します。
培ってきた価値創造機能を集結して
CX戦略を推進し、新規顧客獲得とお客さまの
LTV向上につなげていきます。

(株)ワコールで組織再編を実施

伊東 先述の通り、(株)ワコールでは、2021年4月1日に組織再編を実施しました。目的は2つあり、お客さまとこれまで以上に向き合うこと、そして社内で構造的に重複する機能や経営資源の配分を見直し、体制のスリム化、及び経営資源の最適配置を実現することです。

(株)ワコールは、これまでチャネル別の組織体で事業を運営しており、それぞれの組織に商品企画や販売といったバリューチェーンが存在していました。これらを一度分解し、商品企画や販売、マーケティングそれぞれの機能を顧客起点で適正に組み直すことが大きな狙いです。ブランドグループも、3つのグループに再編しました。従来のチャネルに紐づく発想から、どのお客さまに、どんな価値を提供するのかという、マーケターとしての発想でものづくり機能を進化させます。また、組織再編によって、機能の重複が表面化した一方で、不足点も明らかになりました。いま一度、ワコールのバリューチェーン内に点在する価値創造機能を集結し、お客さまへの価値提供及び構造改革につなげていきます。

LTV戦略で顧客と「深く、広く、長く」つながる関係を築く

伊東 成長戦略として掲げる「CX戦略」とは、デジタルとリアル店舗を活用して新規顧客の獲得と既存顧客のロイヤルカスタマー化を図り、ライフタイムバリュー(LTV)の向上につなげる当社独自の戦略です。

今後、実店舗のあり方や役割は大きく変わっていくでしょう。(株)ワコールでは、2025年3月期までに自社ECの売上高200億円を目標に掲げています。全体の売上に占めるEC比率は、自社ECで20%となり、他社ECの5%を加えると、実店舗の売上構成は75%に低下する見込みです。その先もさらにEC利用者の比率が増加することが予想される中、今後実店舗に求められる役割は、顧客とワコールのエンゲージメントを高めることであると考えています。

当社では、新規顧客からロイヤルカスタマーまでの構造を「顧客ピラミッド」と呼んでいます。ピラミッド全体を拡大するために重要なのは、時代が要求する商品やサービスの提供に加え、タッチポイントそのものを変え、新規の顧客及び会員メンバーを取り込むことです。そのための武器が3Dボディスキャナーと接客AI(人工知能)による接客サービス「3D smart & try」です。2021年4月に新設したイノベーション戦略室を中心に、「3D smart & try」を活用してモノだけでなく、体験を通じてワコールとの接点を深めていただくための施策を推進しています。

また、他社との連携によって新たなタッチポイントを生み出すことも選択肢の一つです。すでに、(株)三越伊勢丹と共同で進めている体型計測と婦人服のマッチングサービス「Match Palette powered by 3D smart & try」や、三井不動産(株)が2021年3月にオープンしたLaLaport CLOSET内で展開するアウターウェアとのマッチングサービス「3D CLOSET powered by 3D smart & try」を展開しており、今後も他社と連携して新たなタッチポイントの開発を積極的に進めていきます。このように、新規顧客をどう取り込み、どのようにお客さまのLTVにつなげていくかを成長戦略の中核に据え、さまざまな施策を展開していきます。



社長・副社長インタビュー

Q 今後の海外事業の成長戦略について教えてください。

A EC事業の強化とCX戦略に注力します。
自社ECの強化に向けて投資を継続するとともに、デジタル技術を活用した新たな顧客体験価値を提供することで、ブランドの認知向上とさらなる成長を目指します。



グローバル全体でECビジネスを強化

安原 海外事業については、米国のようにデジタルの活用によって、大きな成長を遂げているエリアがある一方、従来のビジネスモデルで苦戦を強いられているエリアもあります。これまで成長ドライバーの役割を果たしてきた中国は、足元ではEC市場において新興ブランドとの競争が激化しており、新たな成長戦略の策定が必要であると感じています。また、欧州では主要マーケットでの再成長に向けたデジタル戦略の策定に加え、新たな市場の開拓などに取り組む必要があると考えています。

グローバルで共通するのは、ECの強化が成長の鍵であるということです。各国の状況に応じたEC戦略を進め、成長に向けた投資をしていきます。国ごとに事情は異なるものの、他社のECプラットフォームに依存するのではなく、自社サイトを育成することが長期的な成長を実現するための大きなポイントになると見ています。

そのような中、中国以外のアジア地域の各法人が共通して活用できる自社ECのプラットフォームを構築しました。このサービスを最初にリリースしたマレーシアでは、当初計画の約1.5倍の注文があるなど順調なスタートを切っており、確かな手応えを感じています。アジア各法人の事業規模は小さいため、これまでECビジネスに着手できていませんでしたが、グループで連携した取り組みを進めることで、ECの急拡大が見込まれるアジア地域においても成長を実現していきたいと思います。

ブランド向上とさらなる成長に向けたCX戦略

安原 EC強化と同時に、顧客体験価値を高めるCX戦略を実行します。

米国ワコールでは、スマートフォンを使って体型を計測できるアプリを開発し、体型を起点としたタッチポイントの創出に向けて取り組みを進めています。また、欧州では「3D smart & try」の導入を進めています。本格導入に先立ちモニターを募集したところ、想定以上の応募がありました。サイズの計測や、フィッティングを踏まえた商品の提供など、日本国内で当たり前だと思っていたことが、実は海外、特に欧米では新鮮なサービスとして評価を受ける可能性が十分にあるという気づきが得られました。この顧客体験がブランド向上や当社のさらなる成長に貢献する一つの切り口になることを期待しています。

なお、当社グループが2019年7月に完全子会社化した「Intimates Online, Inc.」は、デジタルネイティブ世代を中心に順調に顧客数を増やし高い成長を実現しています。同社の成長はその他の事業会社にも刺激を与えており、今後もより大きなシナジー効果を発揮できるものと考えています。



社長・副社長インタビュー



Q 中長期的にワコールグループが目指す方向性について教えてください。

A 中長期的には、海外事業の成長が必要不可欠であり、グループが成長する上での重要なテーマとなります。国内については、今後注力する健康領域を軸に据え、お客さまとの「深く、広く、長い」関係構築を図っていきます。

海外事業の成長が重要なテーマ

安原

約30年後、2050年の国内人口は約1億人と推定されていますが、少子高齢化が進展する中、15歳から65歳の人口が構造的に減少することは避けて通れず、国内の消費量は全体的に落ち込んでいきます。その中において、当社グループが国内で成長し続けていくためには、現在進めているお客さまと「深く、広く、長く」つながる関係性の構築を徹底する以外に方法はなく、そのための新規事業を生み出し、育んでいくことが肝要です。

一方で、グローバル全体の視点では、海外の事業規模拡大が大きな意味を持ちます。現在は感染症の影響を受けて若干バランスが崩れていますが、国内売上高約1,500億円、海外売上高約1,000億円（非連結売上高含む）、合計2,500億円という売上規模を、2028年3月期に3,000億円に成長させる目標を掲げています。売上高比率は、国内と海外を50：50でイメージしており、つまり海外事業の成長なくして当社グループの成長はないと考えています。従って米国、欧州、中国などのエリアをいかに成長させるかが、中長期的に非常に重要なテーマとなります。

健康領域を次の成長の柱に

伊東

当社グループの現在の提供価値領域は「美・快適・健康」ですが、変化する生活者のニーズに対してそれぞれの領域をどうアップデートするかが、次の成長に向けた大きなポイントです。感染症が収束したニューノーマルの時代においても、生活者の行動はさらに進化していくものと想定されます。引き続き、健康や安全を意識したライフスタイルを志向することが予想されますし、付加価値の高い商品や本当に価値のある良いサービスを選択していくものと思われます。さまざまな意識の変化を感じ取り、生活者の視点に合う適切な対応をとっていくことが、ニューノーマル下での再成長の実現には欠かせません。

今後は、下着にとどまらない、より広い領域で価値を提供することが、グローバル共通で重要になってくると考えています。中でも今後重要なテーマになるのが「健康」領域であると考えています。ここでいう「健康」とは広義の意味であり、社内では「ウエルネス」というコンセプトワードを使用しています。例えば、医療機関と連携した新たな商品の開発や、生活者がよりいきいきと生きていけるようサポートするサービスも含みます。われわれはこれまで、女性に外的・内的の両面から美しくなっていただくために組織能力や資産を築いてきましたが、これらの経営資源は健康領域と親和性が高く、イノベーション戦略室が推進している他社との協業や、外部からの問い合わせに鑑みても、次の成長の一つの方向性ということを見出しています。



現在、事業のあり方やマネタイズの方法も含めて検討を進めています。「ウエルネス」というジャンルを今後どのように開拓し、経営資源を変化・適合させ、成長の柱に育てていくかを生活者のニーズや変化なども踏まえて、新たなビジネスモデルの構築につなげていきたいと考えています。

社長・副社長インタビュー



Q 生活者や社会のニーズが急速に変化する中で、ワコールグループが持続的に成長するための考えを教えてください。

A お客さま、従業員をはじめとするステークホルダーとのエンゲージメントを通じてワコールグループの存在意義を明確にし、それに基づく新たなビジネスモデルや価値創造によって、持続的成長を実現していきます。

この先の社会で求められる価値観

安原 環境問題はさらに深刻さを増しており、消費者のサステナビリティへの意識はますます変化しています。これまでは大量生産・大量消費が経済成長を支えてきましたが、これからは良質なものを長く使いたいという価値観が求められる時代になります。実は、ワコールは長く使っていただける良い製品を提供することをポリシーとしています。ワコールの製品は100回以上の洗濯試験をパスして、製品化に至っています。このことは社内では当たり前の事実でしたが、これからは対外的にもより強く訴求することも重要であると感じています。

社会への貢献が事業成長に直結する

伊東 今後、消費者は商品そのものだけでなく、商品を提供する企業の存在意義やサプライヤーとの関係性にも関心が高まってくると思います。つまり、その商品がどのような思想で作られているか、背景にあるストーリーが重要になるということです。先日、若手社員が参加したワークショップでZ世代の大学生たちと交流する機会がありました。彼らと対話する中で、まさにそのことを強く実感しました。これからは「事業＝顧客・従業員の満足度向上、社会への貢献」が当たり前の時代であり、その実現が直接成長ドライバーになると改めて感じています。

そのために真っ先に必要なことは、経営理念をこれからの時代に合わせてアップデートし、新たな方向性の目標のもとに事業を展開することです。すでにプロジェクトを発足し議論を深めていますが、そのプロセスにおいて、事業や会社の存在意義をテーマにした社内エンゲージメントも行っています。今後は、当社グループの成長と社会や地球環境への貢献のつながりを社内で共有し、世界中の従業員が自分事として捉えられる環境づくりが重要だと考えています。「健康領域」の開拓・深耕についても同様であり、何のための事業か、なぜワコールがやるのかを共有し、意義を高めることが重要であり、次期中期経営計画における大きなテーマとして進めていきます。

お客さまのLTV向上が当社の持続的成長につながる

安原 当社で取り入れているLTVの考え方は、一人のお客さまにどのように生涯にわたって当社グループの商品・サービスをご利用いただけるかということですが、これはサステナビリティやESGの観点からも非常に大きな意味を持つと認識しています。お客さまと「深く、広く、長い」関係を構築する中で、お客さまが本当に求めている価値は何か、新たな気づきが得られることを期待しています。そしてその中から新しいビジネスモデルを生み出し、顧客満足度のさらなる向上につなげていきたいと考えています。「美・快適・健康」領域に注力しつつ、顧客や社会課題に応える価値提供を通じて、当社グループならではの存在意義を発揮し、持続的成長を遂げていきます。

ワコールグループの原点



利益を確保して企業経営を行うことは、企業存続の必須条件であるが、
それが企業の最終目的ではない。時代は、企業に対して、社会的存在として、
企業は如何にあるべきかを問い続けている。この方向への正しい回答が
出せる企業でなければ、存在を許されなくなるだろう。

（1975年2月発表の経営方針資料より抜粋）

黒字経営を維持せんとする執念は、ワコールの創業以来の基本精神である。
この土台の上に、利益重視の経営姿勢も、財務体質も、厳正にして能率的な
経理の仕組みも、その他諸々の管理体制が出来上がっている。更に営業施策、
人事施策等々あらゆる施策も、この基本理念を土台としている。企業環境が
激変しようとしている今日、改めて原点を確認して、今後の事態に対処するようにしたい。

（1976年6月発表の経営方針資料より抜粋）

創業者
塚本 幸一

グループ経営理念

Our Mission
目標

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

Our Vision
社是

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

Our Value
経営の基本方針

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

新しい歴史に向けて

ワコールグループは1946年の創業以来、幾多の変化と苦難を乗り越えて、長い歴史を築いてきました。これは「世の中の人々の美しくありたいという想いに応え、社会に貢献しよう」という企業理念を体現するために、暮らしやこころをより豊かで、快適にする商品やサービスの開発に真摯に取り組んできた努力が、社会に評価されてきた結果です。

私たちが社会の中で担う不変の使命と、その使命を果たすための挑戦を続けることで、新型コロナウイルス感染症拡大というかつてない危機を乗り越え、新しい未来を切り拓いていきます。

ワコールグループの挑戦

多くの難局を乗り越えた歴史

困難な状況にあっても、
お客さま・従業員と「相互信頼」関係を
築くことで乗り越え成長の糧に



1946

▶創業と国内市場の開拓

1946年6月15日、第二次世界大戦の過酷な戦闘から生還した創業者・塚本幸一は、京都の自宅へ帰り着いたこの日から、婦人装身具の商売を行いました。その後、日本女性の装いが和装から洋装へと大きく転換する機会を捉え、婦人洋装下着の製造を開始。1950年、高島屋京都店にワコール売場がオープンし、百貨店への進出を果たします。

高島屋京都店に設けられたブラジャー売場

1962

▶労使関係の対立

労使関係が大きな課題であった1962年、塚本幸一は出光興産の出光佐三社長の講演をきっかけに、遅刻早退などを従業員の自主精神に委ねる「相互信頼経営」を断行しました。「人間尊重を口にするなら社長がまず組合を信じることだ」という経営者の考えによって、社内の雰囲気は一新し、国内市場での成長を実現しました。


従業員と話し合う創業者

1970

▶ノーブラ運動への対応

アメリカで始まった女性解放運動は、1970年にブラジャーの着用を否定する「ノーブラ運動」として日本に波及しました。塚本幸一は「全従業員が結束しない限り、この非常事態を乗り切ることはできない」との強いメッセージを従業員に伝達しました。従業員の団結が生み出した「シームレスカップブラ」は、より自分らしさを求める女性のこころを捉えて大ヒットになりました。

経営危機に丸坊主で意思を示した創業者

1985

▶米国市場の開拓

世界で勝てるブランドを確立するため、1970年代から海外事業の展開を開始しました。米国事業は1985年の参入以降、ブランドの認知不足に加え、在庫過多や販管費の膨張によって業績が長期にわたって低迷しました。自社工場の品質改善を進めつつ、建値の維持とコンサルティング販売を貫いた結果、米国の現地法人設立から15年、1995年に初めて黒字化を達成しました。

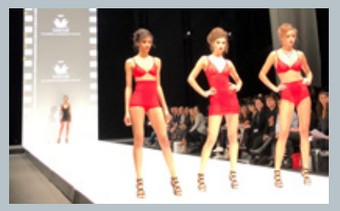


ワコールを紹介する現地のニュースペーパー

2012

▶欧州市場の開拓

1990年、フランスに現地法人を設立し欧州進出を果たすも、市場開拓は困難を極めます。2012年、欧州の事業拡大を目指し、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イヴィデン社（現ワコールヨーロッパ）を子会社化。この買収によって、欧州におけるワコールグループのプレゼンスを高めることに成功しました。


欧州における「ワコール」ブランドの発表会

「相互信頼」を貫き、大いなる将来へ

新たな挑戦で、かつてない危機を乗り越え、未来を拓く

2020

▶新型コロナウイルス感染症の拡大

2020年の始まりとともに端を発し、全世界に蔓延した新型コロナウイルス感染症は、世界各国で事業を展開するワコールグループの経営に甚大な影響を及ぼしました。顧客の価値観や消費行動、流通環境の変化に対応して企業価値向上を実現するとともに、不変の使命を果たすため、「未来に向けた新たな挑戦」が始まっています。

お客さまとの相互信頼関係を守る感染症対策の一例


非接触で計測できる3Dボディスキャナー

WACOAL STORY

ワコールグループを取り巻くビジネス環境と再成長に向けた取り組み

新型コロナウイルス感染症（以下、感染症）の拡大による影響を受け、当社グループは2021年3月期の連結決算において、創立以来初となる営業損失を計上するに至りました。これは、これまで競争優位を生み出す強みとして認識してきた「研究力」「企画力」「販売力」に大きな変化が生じているためだと考えています。こうした外部環境の変化や社会、環境への認識の変化を利用することで、組織能力の進化と競争優位性の再獲得を図り、再成長を実現してまいります。

感染症拡大をきっかけとした外部環境の変化

流通チャネルの動向
- 既存流通チャネルの衰退
- ECシフトの加速
- 店舗の役割の変化

生活の変化
- 在宅勤務の浸透
- 装いのカジュアル化
- 消費の節約志向

テクノロジーの革新
- デジタルトランスフォーメーション（DX）の加速
- 顧客起点のデジタルマーケティングの重要性増加

業界、産業構造の動向
- 中高級アパレル市場の低迷
- 業界内における優勝劣敗加速
- 地政学リスクの高まり

サステナビリティを巡る認識の変化

地球環境問題の深刻化
地球温暖化に起因する異常気象の発生頻度の高まりによる事業活動の停滞

サプライチェーンの変化
サプライチェーンにおける人権や環境への意識の高まり

新たな消費行動を実践する世代
SDGsなど社会課題解決への貢献が消費行動（企業選別）の指標に

ワコールグループの今

2021年3月期 連結業績

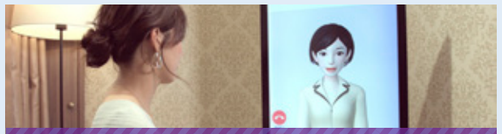
売上高
1,522億円
（前期差 −19%）

営業損失
−11億円

当社が再成長を果たすために解決すべき課題

1. 組織能力のアップデート（研究開発・商品企画・生産／品質管理・販売）
2. 高コスト体質の改善
3. サプライチェーン上の環境や人権問題の解決

2022年3月期の取り組み



デジタルトランスフォーメーション（DX）
➡ P22〜

日本
- イノベーションの創出と事業領域の拡大
- CX戦略の実行
  - -デジタライゼーションとパーソナライゼーション
  - -顧客起点のバリューチェーン改革
  - -ブランド戦略の再構築

海外
- 地域特性に合わせたデジタル戦略の推進
- アジア地域におけるCX戦略の実行



コスト構造改革
➡ P24〜

日本
- 要員計画マネジメントの実行（生産性向上と売上高人件費率の低下）
- 単店舗収益の改善
- 不採算事業への対処



サステナビリティ経営の実践
➡ P26〜

全体
- 温室効果ガス排出量削減
- 人権デューデリジェンスと救済メカニズムの構築
- 再成長に向けたマテリアリティの再抽出と中長期的な目標値の設定

長期的に目指す姿とKPI

財務目標
（2028年3月期）

売上高 **3,000**億円

営業利益 ROE **10**%超

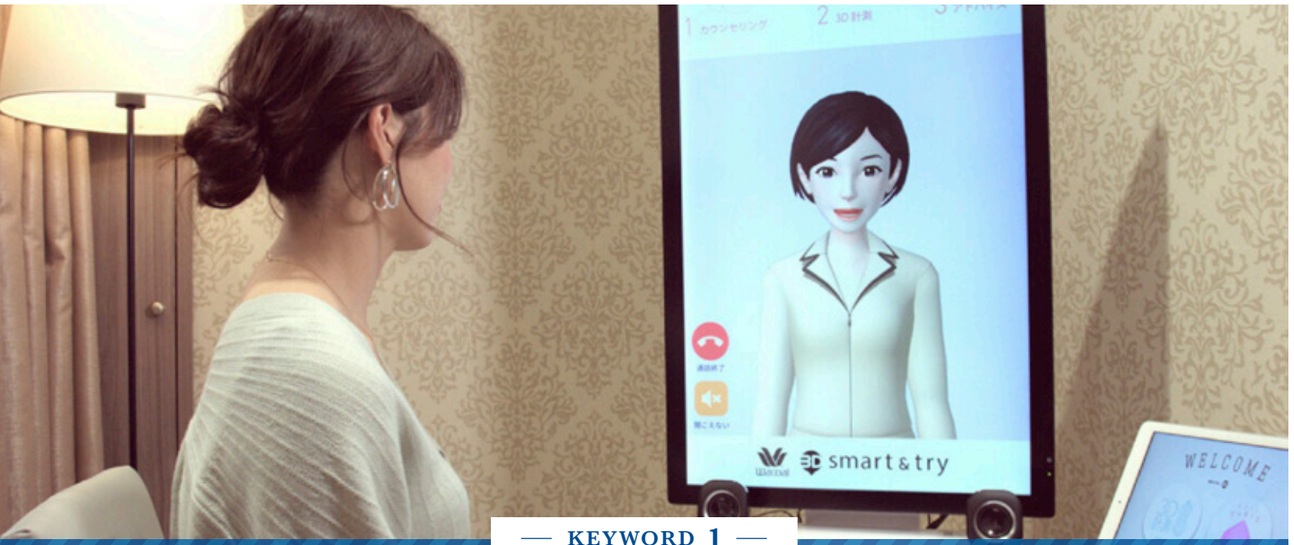
変化を利用した
競争優位性の再獲得と
利益ある成長の実現

経済的価値と
社会的価値の創出

人と地球にやさしく
透明性の高い
ビジネスモデルの確立

非財務目標2030
サステナビリティ課題に対する経営方針、課題解決に向けたプロセス及びKPIを明確化
（2023年3月期に開示予定）

企業価値向上に向けた組織能力の進化



— KEYWORD 1 —

デジタルトランスフォーメーション（DX）

企業価値向上と持続的成長の実現を目指し、
デジタル技術を活用して独自のサービスを顧客起点で進化させることで、
一人ひとりのお客さまとの「深く、広く、長い」関係性を構築

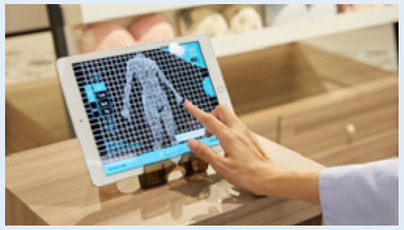
変化する生活者の価値観	ワコールグループの強み	デジタル技術の進化
● 「ボディポジティブ」ムーブメント（自分自身のからだへの関心の高まり） ● ストレスフリーで購買体験をしたい消費者ニーズの高まり ● 多様な価値観の広がり	● 人間科学研究所における女性のからだデータの蓄積、豊富な知見 ● 高いブランド力と接客スキル ● 顧客の多様性にフィットするものづくり	● デジタル技術の飛躍的進化 ● デジタルインフラの拡充 ● 他産業との協業の推進

からだデータの利活用によるインナーウェアビジネスの進化と、
他産業との協業による事業領域の拡大

「デジタルトランスフォーメーション（DX）注目企業2021」に選定

当社グループは、経済産業省と東京証券取引所が選定する「デジタルトランスフォーメーション（DX）銘柄」における「DX注目企業2021」に選ばれました。「DX注目企業2021」は、東京証券取引所に上場している企業の中から業種別に総合評価点が高い企業が選定される「DX銘柄」に準ずるもので、DXの裾野を広げていく観点で、総合評価が高かった企業、注目されるべき取り組みを実施している企業が選定されるものです。

今回の選定は、これまで培ってきた独自の身体計測・研究・接客などのノウハウをデジタル技術で進化させ、顧客起点の新しい接客サービス「3D smart & try」として展開・実行したことに加え、そのサービスを活用したさまざまな分野との協業により、事業領域の拡大に果敢にチャレンジする姿勢が評価されたものです。



3D smart & try
3Dボディスキャナーと接客AI（人工知能）の組み合わせによって、サイズ・体型などによるお悩みや、デザイン・シルエットなどの好みに対応した最適なブラジャーを、数多くある商品の中から絞り込んで提案するデジタルサービス。新型コロナウイルス感染症をきっかけに誕生した「非接触」という社会のニーズに適合した結果、2021年3月末までに5万人を超えるお客さまが本サービスを体験し、そのうち約3割が購買に至っています。



“アバター”を活用した接客システム「Ava.COUNSELING（アバカウンセリング）パルレ」
お客さまに、より便利に、よりストレスフリーにインナーウェア選びを体験していただくことを目的に開発した非対面型のカウンセリングシステム。リモートで対応を行う販売員の表情や動きを読み取った“アバター”が、リアルタイムでお客さまの下着選びに関するカウンセリングを実施します。また、将来的には販売員が自宅などからリモートワークで業務が実施できるよう、現在、運用試験を重ねています。

担当者メッセージ

「ひとが、より活きるデジタル」。私たちの描く世界は、すべて、人が中心です。お客さま、従業員、そしてすべての生活者の方々に自分自身を誇っていただきたい。素敵な毎日を送っていただきたい。新しい出会い、新しい可能性、新しい生き方。そんな想いを支えるテクノロジーでありたいと願っています。

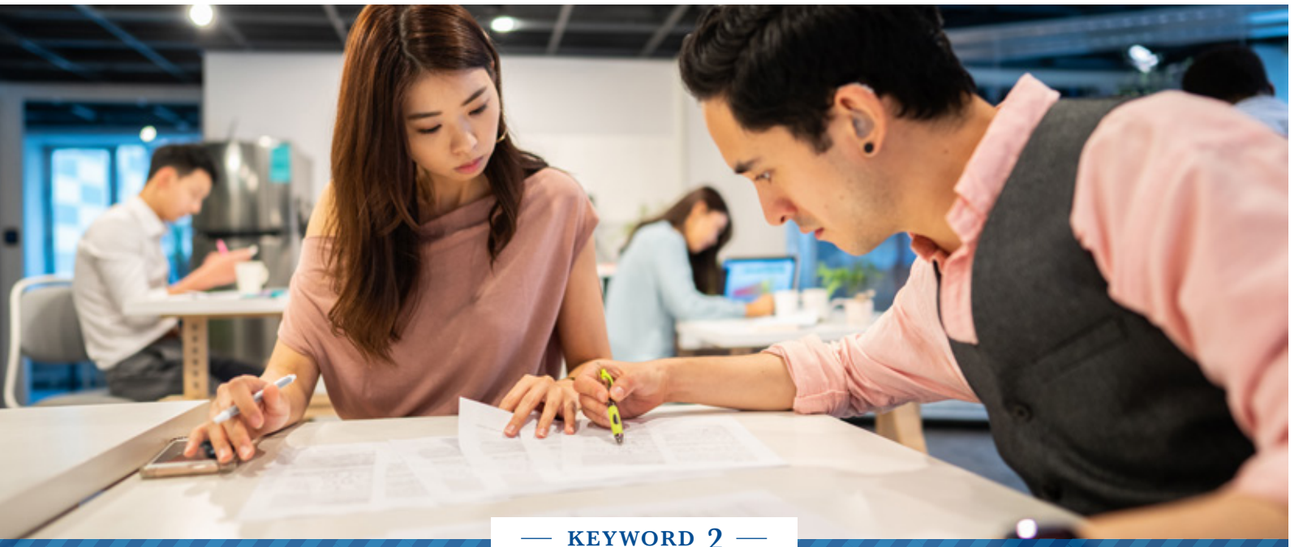
これまで私たちが手掛けてきた、「3D smart & try」で計測された3Dボディデータは、すべてのお客さまにとってご自身の生活を豊かにするデータになると同時に、その分析・応用から広い利活用が期待されています。インナーウェアの新たな未来を創ることはもちろん、すでに始まっているアパレルリコメンドサービスや医療分野での活用、アバターカウンセリングなど、さまざまな分野での事業の多角化が可能です。私たちはデータを基軸に、会社や産業の枠を超えて共創し、有機的に“つなげる”ことを目指してビジネスを進化させていきます。近い将来、国内外マーケットのデータをつなぐことで、世界中の女性のデータを蓄積したビッグデータを構築し、新たなサービス網を確立します。

ビジネスを、新たなステージへ。世界屈指の「女性のからだとこころ」のプラットフォームを目指します。



株式会社ワコール イノベーション戦略室
開発部長・シニアフェロー
「3D smart & try」プロジェクトリーダー
篠塚 厚子

企業価値向上に向けた組織能力の進化



KEYWORD 2

要員計画マネジメント（コスト構造改革）

**従業員一人ひとりの働きがいを高める仕組みを追求しつつ、
人的資源の量的・質的な適正化を図ることで、健全な企業風土と強固な経営体質を構築**

外部環境の変化	(株)ワコールの課題	(株)ワコールの取り組み
● 中高級アパレル市場の低迷 ● 既存流通チャネルの苦戦とECチャネルの伸長 ● 実店舗の役割が「買う」場所から、「体験」する場所へ変化 ● 感染症拡大に伴う行動様式の変化	● 売上高の低下に伴い売上高総人件費率（製造人件費率含む）が高止まり ● 偏重型のビジネスモデル（卸売ビジネス及びインナーウェア事業への偏重） ● 変化への対応力の不足	● デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進 ● LTV向上に向けたCX戦略の実行 ● チャネル別組織の見直し（▶P44を参照） ● 基幹ブランドの集約とマーケティング強化（▶P46を参照）

要員計画マネジメントの戦略的実行による人的資源の量的・質的な適正化と、
従業員エンゲージメントの向上により、生産性とレジリエンスの高い組織へ進化

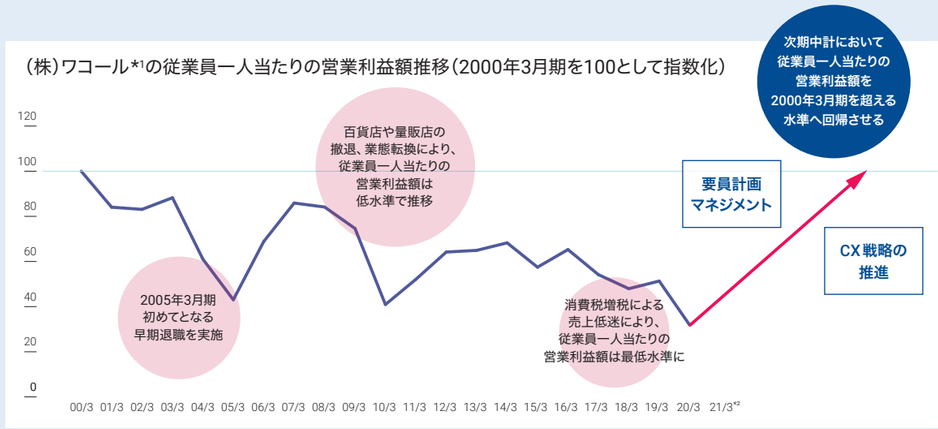
従業員一人当たりの生産性向上に向けて

2000年以降、消費者の価値観や購買行動の多様化に伴い、流通構造は大きく変化しました。グローバルSPA型のブランドやECチャネルが伸長する半面、百貨店や量販店は苦戦が続き、閉店や業態転換を余儀なくされました。当社においても直営店事業が伸長したものの、主力の流通チャネルの売上減少分を補うに至らず、トップラインの低下が続いています。結果として、人件費などのコストが高止まりしています。

下図は、(株)ワコールの従業員一人当たりの営業利益額について、2000年3月期の実績を100として、推移をまとめたものです。消費税増税後の消費低迷や新型コロナウイルス感染症拡大による売上減少の影響を受けた2020年3月期の従業員一人当たりの営業利益額は、20年前と比較して約半分の水準まで低下しています。

高コスト体質の是正に向けた構造改革は待ったなしであり、課題解決に向けて導入した取り組みが「要員計画マネジメント」です。事業成長に向けたCX戦略を推進しつつ、要員計画マネジメントを通した人員の適正配置を実行することで、コスト競争力や生産性の向上を図ります。

(株)ワコール*1の従業員一人当たりの営業利益額推移（2000年3月期を100として指数化）



*1 2005年以降は、(株)ワコール、(株)ワコールホールディングス単体合計の実績を表示しています。
*2 2021年3月期は新型コロナウイルス感染症の影響により、営業損失を計上したため、上記グラフには記載していません。

担当者メッセージ

要員計画マネジメントとは、事業を遂行する上で必要な人員を計画することが目的ですが、部門のボトムアップの計画数値と人事部の経営計画に基づいた数値には大きなギャップがありました。その原因には、要員計画の目的についての共有不足があったと感じています。

要員計画マネジメントは、現時点での問題に対する解決策ではなく、変化に対応できるタフな経営基盤を作るための未来に向けての施策です。中長期の経営戦略に基づいた適正な人員配置の全体像を従業員と共有しながら、さらに理解を促進し、計画実現のスピードを上げていきたいと考えます。

従業員一人ひとりがその必要性を理解した上で自主的に業務改革を行うとともに、部門長がデジタルを活用しながら最少人数で最大のパフォーマンスを発揮できるよう、全社で組織改革を推進していきます。また、要員計画マネジメントを通して生まれる人員や時間を、新たな事業、強化すべき事業領域に戦略的に投下することで、従業員一人ひとりの会社への貢献度を見える化し、「自分たちは会社の未来を創っている」ということを実感できる組織風土づくりを進めていきます。



株式会社ワコール 執行役員
人事総務本部 人事部長
小川 直子

企業価値向上に向けた組織能力の進化



— KEYWORD 3 —

サステナビリティ

複雑化・多様化する社会や環境課題への取り組みを
将来の「成長機会」として捉え、経済的価値と社会的価値を創出

社会・環境の変化	ワコールグループの強み	ワコールグループの取り組み
● 生活者のサステナビリティへの意識の高まり（SDGsなど社会課題解決への貢献が消費行動（企業選別）の指標に）	● 消費者に長く愛していただける品質の高いものづくりと、製品廃棄を極力少なくする販売手法	● デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進による社会的価値の創出（3Dボディスキャナーや接客AIによる非接触での接客機会の創出）
● サプライチェーンにおける人権問題への意識の高まり	● 高いブランド力と消費者からの信頼	● 気候変動への対応強化やCSR調達活動の推進
● 地球温暖化問題は急迫・深刻化	● サステナブルな社会を実現したいという従業員の強い想い	● 環境配慮型商品の開発

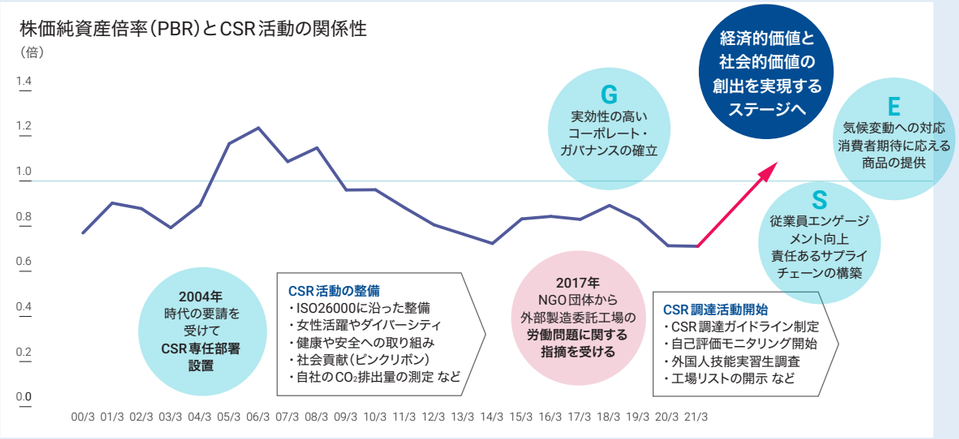
「良い商品を長く使いたい」「サプライチェーンの透明性の高い商品を使用したい」
という消費者ニーズへの対応と消費者エンゲージメントの向上

社会や環境、消費者の課題解決に努めつつ、持続的成長を実現するステージへ

当社では2004年のCSR専任部署の設置以降、ISO26000に準拠してCSR活動を進め、CSR方針の策定、ダイバーシティや健康経営の推進、ピンクリボンなどの社会貢献、環境活動などを推進してきました。しかしながら、「社会貢献活動」や「社会へのPR」という意味合いが強く、CSR活動と事業成長が連動していませんでした。今後、当社グループは複雑化・多様化する社会課題への取り組みを将来の「成長機会」として捉え、持続的成長と企業価値向上の実現を目指す「ESG経営」を長期戦略の柱とする計画です。

2021年4月には経営陣・従業員の双方参加による「サステナビリティ推進プロジェクト」を発足し、持続的成長と企業価値向上を実現するための重要課題、ならびに課題解決に向けた長期的な目標値について議論をスタートしています。プロジェクトには、執行役員を含む次世代のリーダーのほか、20～30代のグループ会社の従業員が参加し、強化すべき非財務指標などを議論しています。重要課題と目標値については経営課題検討会においても議論され、長期戦略や新しい中期経営計画と連動させていく考えです。

株価純資産倍率（PBR）とCSR活動の関係性



担当者メッセージ

サステナビリティ推進プロジェクトでは、ワコールグループ横断でメンバーを編成し、当社の長期的な目標や企業理念などを議論しています。これは、昨今の複雑化・多様化する社会や消費者の変化に対応した再成長に向けて、事業活動の基礎となる企業理念を従業員一人ひとりに浸透させ、グループ一丸となって同じ方向を目指す必要があると考えたためです。

当社グループの連結子会社は、国や地域はもちろんのこと、企業文化も異なりますので、誰もが理解しやすい企業理念の再定義に向けて議論を進めています。

また、当社がこれまでに取り組んできた活動には、社会や環境に貢献するサステナブルな活動が数多くありますが、今後コーポレート・サステナビリティを考える上では、各活動と事業活動との連動をより一層意識することが重要となります。そのため、「サステナビリティは、持続可能な企業価値向上と、社会的価値創造の両輪で成り立つものである」ということを従業員一人ひとりに意識してもらえるような、社内エンゲージメント向上にも取り組んでいます。

このプロジェクトを通じて、従業員が働きがいと誇りを持ち、社会課題を解決するイノベーションを起こすことで、社会から求められる企業として成長することを目指していきます。



株式会社ワコールホールディングス
コーポレートコミュニケーション部
サステナビリティ推進担当
谷 春菜

価値創造プロセスの進化

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

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

取り巻く環境

- 外部環境・事業環境の変化
- お客さま課題の多様化・複雑化
- サステナビリティを巡る認識の変化

重要課題（マテリアリティ）

❶ 「美しくありたい」という願いの実現による社会への価値提供

❷ 安心・安全で高品質な商品とサービスの提供

❸ 挑戦意欲が高く、公正で、働きがいのある事業組織や風土の実現

❹ 世界各地での「ブレストケア（乳がん）」課題への支援

❺ 相互信頼と協働に基づくCSR調達パートナーシップの構築

❻ コーポレート・ガバナンスのさらなる整備

グループ経営理念

Our Mission	Our Vision	Our Value

・相互信頼経営
・「世の人々に美しくなって貰いたい」という想い

事業戦略

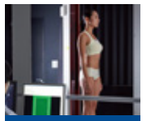
- デジタルトランスフォーメーション（DX）
- コスト構造改革

経営基盤強化

- E 環境課題への対応力強化
- S 社会課題への対応力強化、人材育成
- G コーポレート・ガバナンスの強化

独自の組織能力の進化

- 独自の組織能力の進化、技術力の向上
- バリューチェーン各工程の収益力や生産力向上


研究開発・リサーチ


商品企画


調達


生産


販売・マーケティング

培ってきた資産と競争優位

見える資産		見えない資産	
物的資産	**金融資産**	**信頼資産**	**組織資産**
• 国内外のグループ工場 • 魅力的な売場、豊富な品ぞろえ	• 潤沢な資金 • 強固な財務基盤	• 多様な専門職群 • 信頼のブランド・お客さまとの関係 • 事業を通した社会貢献 • お取引先との良好なパートナーシップ	• 豊富な体型データと人間科学の知見 • 独自の設計・製造技術、品質管理体制 • 体系化した販売員教育

提供価値の最大化

新たな価値創造

業務の高度化

社会的価値

経済的価値

地球・社会・すべてのステークホルダーとの相互信頼の実現

中長期的な創出価値向上に向けて

（2022年春 発表予定）

- 存在意義、中長期的に果たすべき使命、ありたい姿を再定義
- 経済的価値と社会的価値創出に向けたマテリアリティの再抽出と、課題解決に向けた長期的な目標値の設定

WACOAL STORY

バリューチェーン改革に対する取り組みの進捗状況

私たちは新型コロナウイルス感染症（以下、感染症）拡大による消費社会の構造変化を予測しつつ、独自の組織能力の進化に向けてバリューチェーンの改革に取り組んでいます。

取り組みの推進にあたっては、グループ経営理念、及び創業当時から受け継がれる「相互信頼」経営を踏まえて特定したワコールグループの6つの重要課題（マテリアリティ）を前提とし、各種取り組みとマテリアリティの関連性を明確化することで、独自の組織能力の進化を通じた企業価値向上と社会全体の発展への貢献を実現していきます。

6つの重要課題（マテリアリティ）

❶「美しくありたい」という願いの実現による社会への価値提供

❷	❸	❹	❺	❻
安心・安全で高品質な商品とサービスの提供	挑戦意欲が高く、公正で、働きがいのある事業組織や風土の実現	世界各地での「ブレストケア（乳がん）」課題への支援	相互信頼と協働に基づくCSR調達パートナーシップの構築	コーポレート・ガバナンスのさらなる整備

バリューチェーン	優先事項	強化する取り組み	詳細	関連するマテリアリティ
全体	再成長と収益向上に向けた国内事業の組織構造改革	●販売、ものづくり、マーケティング機能の高度化と実効性の高い組織の確立	●卸売事業と小売事業（一部エリアのみ）を統合した組織再編の実施（2021年4月～）	❶❷❸❻
	顧客視点を起点としたバリューチェーンの進化	●購買データや3Dデータに基づいた新製品やサービスの開発・提供	●「3D smart & try」の顧客データをもとに、「重力に負けないバストケアBra」の機能をアップデート	❶❷
		●ものづくりにおけるコスト削減とさらなる製品価値の向上	●ものづくり改革プロジェクトの推進、製品の開発プロセスの統一化を図るプラットフォームの構築	
		●顧客の購買行動の変化に対応する新製品・サービスの開発	●健康領域分野での製品・サービスの研究を継続	
		●顧客のタッチポイントの変化に応じたブランド再編・在庫の適正化	●「ウイング」「ワコールサイズオーダー」ブランドのリニューアル実施 ●ブランド・グループ数を約3割削減（（株）ワコール・2021年秋冬シーズンより展開）	
		●国内外の垣根を取り払った付加価値の高い新製品の導入	●中国市場での「AMPHI」ブランドの継続展開	
		●環境負荷を低減する事業活動・商品開発の推進	●環境負荷の低い材料や付帯資材の品質基準に関する検討 ●環境配慮型材料の使用割合に関する中長期的な目標について検討 ●再生繊維などを使用した製品の開発推進	
		●品質保証活動の継続的強化	●不適正表示の撲滅に向けた取り組みの推進、重大品質問題の再発防止策の有効性検証	
		●情報セキュリティ体制のさらなる強化	●ITガバナンス部の設立、データセキュリティとプライバシー保護のさらなる推進	
	グローバルベースの調達・生産体制の確立 責任ある調達活動の推進	●グループを横断した生産計画・管理体制の強化	●工場間のキャパシティ管理による高効率な生産体制に向けた検討	❶❷❺
		●グループの材料調達機能の連携	●グループ共通材料の調達や品質基準の統一化に向けた検討	
		●デジタル化・自動化による生産工程の効率化	●スマート化に向けた施策の検討、生産効率の見える化に向けたシステム開発	
		●人権尊重・労働問題に対応した調達活動の推進	●CSR調達活動の対象範囲の拡大、リモート監査に向けた検討	
		●サプライチェーン全体の環境活動の強化	●サプライチェーン全体の温室効果ガス排出量の算定に向けた研究	
	持続可能な成長を実現する革新的な技術活用の推進 流通構造の変化への対応強化	●顧客データの活用による、顧客のライフタイムバリュー（LTV）の向上	●全社顧客基盤の一元化に向けた顧客データ整備 ●顧客データの利活用ができる販売プラットフォームの構築	❶❷❹
		●持続可能を実現する革新的な技術活用の推進（お客さまと従業員の安全・健康の取り組み強化）	●3Dボディスキャナー、AI（人工知能）の展開加速、非接触接客スタイルの推進 ●アバターを活用した新しい接客システム「Ava.COUNSELING（アバカウンセリング）バルレ」の展開開始	
		●変化する流通チャネルへの対応強化（自主管理売場の拡大）	●自社ECの売上拡大、自主管理売場への移行に向けた百貨店との取引形態の変更	
		●顧客起点のサービス網の拡充、店舗価値の最大化	●オンラインとオフラインチャネルの連携・融合に向けた相互送客の実施	
		●グローバルベースでのデジタルマーケティング戦略の構築強化	●パーソナライズされたマーケティング活動の実践（（株）ワコール） ●話題性を効率的に新規顧客の増加につなげるマーケティング活動の実践（ピーチ・ジョン） ●SNS・アプリなど新しいデジタルメディアの有効活用（米国・IO社）	
		●環境負荷低減や社会課題解決に向けた活動の推進	●商品廃棄の縮減、プラリサイクル活動の実施、ショッピングバッグの有料化対応 ●世界の事業所におけるブレストケア活動の推進	
バリューチェーンを支える基盤				
	高収益な経営体質への転換	●高収益な経営体質への転換と資本効率の向上	●必要な成長投資の実施とともに、徹底的なコストコントロール実行 ●国内子会社など不採算部門の事業継続に関する検討	❶❷❸❹❺❻
		●計画の実効性を高める報酬制度やサクセッションプラン等のさらなる整備 ●実効性評価の継続、評価方法・プロセスのさらなる改善	●企業価値向上への貢献意欲を高めることを目的に譲渡制限付株式報酬制度を導入 ●役員報酬制度全体のさらなる見直しの議論	
		●BCP計画の策定 ●感染症をきっかけとしたリスク体制の再整備 ●国内外の子会社に対するコンプライアンスの啓発と経営理念の浸透	●新型コロナウイルス感染症対策本部の設置 ●販売員の安全と健康の確保に向けた取り組みの推進（マスクの配布など）	
		●ステークホルダーとの対話機会の創出 ●ESGの取り組みに関する情報開示の充実	●役員が参加する四半期ごとの決算説明会の開催と開示資料の充実 ●サステナビリティ推進担当の設置、ESGデータブックの発行	
	人的資源の量的・質的な適正化 一人当たりの生産性向上 働きがいを感じる企業風土の醸成	●リモートワーク拡大に伴う評価制度の見直しやジョブ型雇用を前提とした新たな処遇制度の構築	●新たな働き方を踏まえた評価体系、市場価値の高い人材確保に向けた処遇制度等について検討	❶❷❸
		●専門性、グローバルな視点、継続的な成長の3つの視点を踏まえた新たな人材育成システムの運用と効果検証	●次世代マネジメントプログラムや他社と合同で開催する異業種クロスラーニングの開催	
		●キャリア採用のウェイト拡大や、リファラル採用による多様な人材の確保	●キャリア採用の強化	
		●要員計画マネジメントの推進による人的資源の量的・質的の適正化と従業員一人当たりの生産性向上	●採用人数の抑制、組織や業態を横断した異動の実行による店舗運営の効率化	
		●多様な働き方の実現と、ワークライフバランスの推進	●テレワーク環境の整備と対象者拡大	
		●全従業員の健康リテラシーと健康習慣の醸成	●ワコールGENKI計画2020の推進	

2021年3月期の振り返りと2022年3月期計画概要

2021年3月期の業績概況

連結

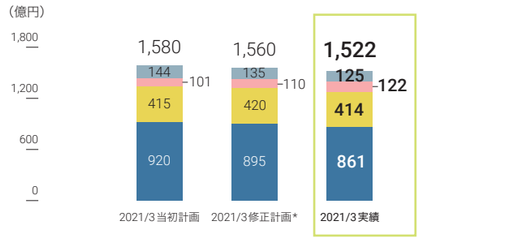
売上高 **1,522**億円
（前期差 −346億円／修正計画*差 −38億円）

営業損失 **-11**億円
（前期差 −77億円／修正計画*差 −1億円）

* 2020年10月発表

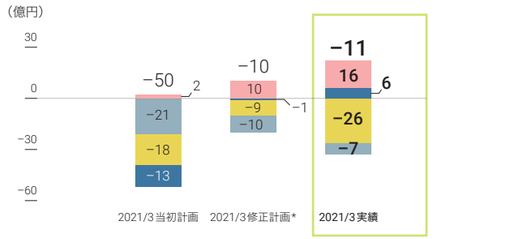
セグメント別

売上高



* 2020年10月発表

営業利益（損失）



* 2020年10月発表

2021年3月期の振り返り

コロナ禍に端を発した流通や顧客ニーズの急激な変化の中、EC強化や3Dボディスキャナーの導入によるCX戦略など、この数年間注力してきた取り組みの成果が表れ始める。また、高コスト体質の改善に向けた構造改革がスピードアップ。

●お客さま・従業員の「健康・安全」の確保
感染症拡大防止に努めつつ、フィッティングなどのサービスを提供

●徹底的なコスト削減の実行
施策や支出計画の大胆な見直しを実行するとともに、過剰在庫を回避

●CX戦略の推進
「デジタライゼーション」と「パーソナライゼーション」の取り組みが進捗
➜ **自社ECの成長／アバターサービスの導入**
➜ **3D smart & try計測者数が感染症を機に増加**
累計計測者数（〜2021年3月）約5.2万人
➜ **顧客情報の一元管理が進捗**
ワコールメンバーズ登録者数が約660万人に増加、
うちアクティブ客比率*は24.6%

* アクティブ客比率 =1年間の購買会員数／ワコールメンバーズ

●ECの成長加速
コロナ禍によるEC需要の高まりを機会に、グローバルでEC事業が伸長
➜ **ワコール（日本）**
自社EC売上高 約**80**億円（前期差 +56%）
➜ **ピーチ・ジョン（日本）**
自社EC売上高 約**56**億円（前期差 +43%）
➜ **ワコールインターナショナル（米国）**
EC売上高 約**73**億円
（米国ワコール自社EC 36億円（前期差 +55%））

●構造改革の進捗
高コスト体質の改善に向けて構造改革を加速
➜ **店舗収益の改善：**百貨店約30店舗を消化取引に切り替え（百貨店の店頭売上の約23%に相当）
➜ **人件費の最適化：**要員計画マネジメントを通じた総人件費の削減10億円（進捗率20%）
➜ **その他経費の最適化：**経営悪化を踏まえ、徹底的なコスト削減を実行

2022年3月期以降へ持ち越した課題

1. 感染症影響により経営環境が大きく悪化している国内子会社（七彩・Ai）の対処・改革
2. ECの競争環境が激化する中国、感染症影響が長引く欧州における再成長戦略の構築

2022年3月期の取り組み

高収益な経営体質への回帰に向けて“構造改革仕上げの1年”

収益構造改革の実行	**1. 固定費の削減** ・要員計画マネジメントの徹底による人員適正化を継続し、人件費率の低減を実行 ・固定化された一般経費の費用対効果の見直し（非効率な投下費用の見直し・削減） **2. 不採算事業の対処・改革** ・全事業の収益構造の再点検と、対処する不採算事業の決定 ・不採算事業を次期中計へ持ち越さないために、2022年3月期に対処を実行（事業改革は継続して実行）
成長戦略の推進	**3. 顧客起点のバリューチェーン改革** ・次期中計での成果創出に向けて、実効性を高める組織運営のあり方の検証と課題の洗い出し ・顧客やエリア特性に応じたブランドや商品の配置についての検証、機動的な人材配置の実行 **4. CX戦略の推進** ・ワコール：お客さまとの「深く、広く、長い」関係性の構築に向けたCX戦略の推進 ・海外：欧米中に加え、ECの急拡大が見込まれるアジア地域におけるCX戦略の実行
サステナブル活動の推進	**5. 事業成長に向けた重要課題の再抽出** ・複雑化する社会課題への取り組みを将来の成長機会と捉え、「ESG経営」を推進 ・持続的成長と企業価値向上に向けたESG重要課題の再抽出 ・課題解決に向けた長期的な目標値の設定 （取締役・従業員が参加する「サステナビリティ推進プロジェクト」を始動） **6. 人権と環境課題への対応強化** ・温室効果ガス排出量の削減に向けた排出量算出と削減目標の設定、管理プロセスの構築 ・「ビジネスと人権に関する行動計画」に対応できるグループ共通の人権方針の検討・策定 ・「商品や資材開発の指針となる環境基準の策定」及び「各部門の進捗管理体制の構築」 ・CSR調達活動の継続的な推進

2022年3月期 通期計画

連結

売上高 **1,840**億円
（前期差 +318億円）

営業利益 **60**億円
（前期差 +71億円）

セグメント別

売上高 （億円）

	2022/3計画	前期差
ワコール事業（国内）	993	+132
ワコール事業（海外）	573	+159
ピーチ・ジョン事業	125	+3
その他事業	150	+24
合計	1,840	+318

営業利益（損失） （億円）

	2022/3計画	前期差
ワコール事業（国内）	40	+34
ワコール事業（海外）	11	+37
ピーチ・ジョン事業	11	−5
その他事業	−2	+5
合計	60	+71

財務担当役員メッセージ

強い覚悟を持って収益構造改革を着実に進展させ、業績の回復に取り組んでまいります



株式会社ワコールホールディングス
取締役 常務執行役員
宮城 晃

はじめに

まず最初に、2021年3月期につきましては、誠に遺憾ながら創立以来初となる営業損失を計上するに至ったことをご報告させていただくとともに、グループの財務戦略を統括する立場として、この結果を重く受け止めています。また、株主の皆さまへの配当につきましても、2021年3月期は1株当たり40円と2020年3月期比で20円の減配とさせていただきました。減配が2年続くことについても、期待に応えられず責任を痛感しています。

2022年3月期は、新型コロナウイルス感染症（以下、感染症）拡大前の2019年3月期の水準へと回帰する過程の年と位置づけます。強い覚悟のもと収益構造改革を着実に進展させ、業績の回復に取り組んでまいる所存です。

2021年3月期における事業環境と業績について

2021年3月期の業績は、先述の通り大変厳しい結果となりました。感染症拡大をきっかけとしたテレワークの浸透や人混みを回避する生活者の行動変化によって、都市部の大型商業施設への来店客数が大きく減少したことは、実店舗の売上割合の高い当社グループの業績に大きな影響を及ぼしました。また、高コスト体質やサプライチェーンにおける原材料の供給体制に至るまで、これまでの当社グループのさまざまな問題点や課題が顕在化することとなりました。

一方、厳しい環境下でプラス要因もありました。非接触での買い物が主流となったことで、EC事業は各国で大きな成長を遂げました。ピーチ・ジョンではニーズを捉えた商品企画やマーケティング施策によって自社ECが高い成長を遂げたほか、2019年に買収したIntimates Online, Inc.（以下、IO社）を含め米国事業のEC事業も大きく伸長しました。

これらEC事業の成長に加え、徹底したコストコントロールによる経費削減の進展、国内外における雇用調整助成金などの政府支援の効果などにより、期初計画で50億円を見込んでいた営業損失については11億円にとどまりました。社会や経済が大きく混乱する中、想定以下となる営業損失に抑制できたことについては、素直に安堵の想いを持っています。

変化する事業環境とワコールグループの対応

この1年における最も大きな成果は、EC事業の成長です。ただ、コロナ禍の時流に乗ったという側面が大きいと捉えており、油断することなく着実な成長を図っていく必要があります。今後、アパレル業界全体がEC中心の販売形態へとシフトを進める中、安定的な成長を実現するためには、新規の優良顧客の獲得に努めつつ、既存顧客との関係を深める施策を実行していくことが不可欠です。すでに効果が出ているピーチ・ジョン及びIO社のマーケティングや顧客管理手法、効率を高める広告戦略をロールモデルとして、グループ全体に水平展開していきたいと考えています。

もう一つの大きな変化は、サステナビリティに対する社会全体の意識の急速な高まりです。社会や環境課題に対する関心や価値観が若い世代を中心に大きく変化する中、国内・海外市場ともに、デザインや品質、価格などの優位性の追求だけでは、この先の時代においてお客さまから選択いただくことができないという強い危機感を抱いています。これから重要となるのは、長期にわたって愛用できる商品や、廃棄を極力減らすものづくり、トレーサビリティが担保されたサプライチェーンなど、ブランドや商品の背景にあるストーリーです。このストーリーをお客さまに語り、共感していただくことが最大の差別化要因となり、結果的に一人当たりの購買量やマーケットシェア、トップラインの増加に寄与するものと考えています。現在、サステナビリティに関する社内プロジェクトを立ち上げ、私たちの存在意義、中長期的に果たすべき使命、ありたい姿を再定義するとともに、経済的価値と社会的価値を創出するための重要課題や課題解決に向けた目標値について議論を進めています。ワコールグループが創業以来、大切にしてきた快適な着ごこちや高い品質などを継続して提供するとともに、社会的責任を果たすための取り組みも強化することで、サステナブルな企業として進化してまいります。

連結業績概況

（億円）

	2021/3 実績	2021/3 計画（計画差）	2021/3 修正計画*（計画差）
連結売上高	1,522	1,580（−58）	1,560（−38）
営業利益（損失）（営業利益率）	−11（-0.7%）	−50（+39）	−10（−1）
当社株主に帰属する当期純利益（損失）	70	−37（+107）	−5（+75）
ROE	3.3%	−	−

* 2020年10月発表

収益構造改革の効果

高コスト体質の是正に向けた収益構造改革については、2023年3月期までに100億円の削減につなげることを目標としています。目標に向けて取り組むべきことは、第一に不採算事業の見直しです。事業あるいは事業会社の確実な再生計画の策定、それが難しい場合は撤退する期限を決めて実行する予定です。2022年4月にスタートする新しい中期経営計画において、負の遺産を先送りにしないことが重要だと考えています。

第二に、(株)ワコールにおける要員計画マネジメントを通じた総人件費の削減です。2021年3月期は、販売員やアルバイトの採用抑制に努めたことで、約10億円の総人件費削減を達成しました。店舗販売における損益悪化に伴い、必然的に人員構成の見直しや、ビューティーアドバイザー(BA)の他店舗や他チャネルへの異動を実施したことが奏功しました。2022年3月期については、人員の配置転換などにより効率性を大きく高めることで、2020年3月期に対して約20億円の総人件費削減を見込んでいます。(株)ワコールについては2021年4月に組織再編を実行し、販売体制の見直しに着手しました。従来のチャネル別の組織を見直し、エリアごとにすべての販売チャネルを管轄する体制へ移行しています。これにより機動的な人員配置がさらに可能となりました。2022年3月期は実効性を高める組織運営のあり方と課題の洗い出しを進めるとともに、複雑化する顧客課題に向き合って展開するブランドの提供価値の最大化と業務の効率化を推し進めていきます。また、マーケティング投資の観点でもこれまで事業別、チャネル別で実施してきたことで重複する面がありました。今後は成長が見込める事業へ必要に応じた投資を実行し、より効率的な事業活動を推進していきます。

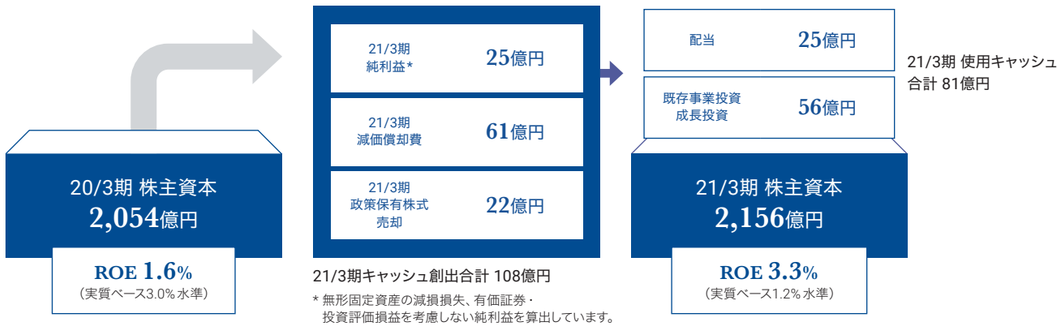
第三にブランド数の削減です。こちらについては、約3割の削減に向けた準備をすでに終えており、2021年秋冬シーズンより新たなブランド戦略をスタートします。またブランド数の減少に伴って、品番数やSKU数についても削減を進めていきます。下着(ブラジャー)は、アンダーサイズとバストサイズ、そして色数の組み合わせによってSKUが構成されるため、他の衣料品と比べて非常にSKU数が多い特徴があります。従って、品番数やSKU数の削減を進めることは、商品企画から在庫管理、販売管理などの業務負荷を軽減し、それらに係る製造費用の削減に貢献できます。同時に、在庫効率が向上するため、商品の廃棄減少や原材料のロス軽減にも好影響が出ます。ただし、重要なのは、削減に伴ってお客さまに不利益や不便を生じさせないことです。そこはECの果たす役割が非常に大切であると認識しており、実店舗との連携を強化することで、回避に努めてまいります。

資本政策

資本政策における基本的な方針は、将来成長への投資を優先すると同時に、株主還元の充実に努めることとしています。ROEや利益水準については、残念ながら当初の想定が崩れましたが、早期に元の水準に戻す決意のもと、目標の絶対値を変える予定はありません。2021年3月期のROE3.3%は水準として低すぎると認識しており、少なくとも資本コストを超える水準への引き上げに向け、引き続き取り組みを推進していきます。

財務政策の進捗(2021年3月期)

感染症の影響下、経費削減に努めつつ、CX戦略やEC強化に向けて成長投資を実行
当期の実質ベースの配当性向は100%



* 無形固定資産の減損損失、有価証券・投資評価損益を考慮しない純利益を算出しています。

ROEの向上には、分子である利益拡大を優先目標としていますが、一方で分母の資産効率の改善として、現中期経営計画期間に200億円以上の政策保有株式の売却を目標に進めています。2021年3月期においては、22億円を売却し目標に対して累計約170億円まで積み上げており、引き続き積極的な削減に努めていきます。

さらに前述したSKU数の削減による在庫量の低減も、資産効率改善のポイントであり、バランスシート改善における一つの大きな取り組みといえます。各事業部門がバランスシートに対してコントロールできる主たる項目は在庫と売掛金ですので、管理を徹底してまいります。また、店舗の直営化に向けて百貨店との取引形態を消化取引へ切り替えており、今後は社内在庫だけでなく、店頭在庫についてもバランスシートの一部として管理していく必要があります。在庫関連の指標は、ROE向上に向けた非常に重要なKPIと認識していますので、新しい中期経営計画では具体的な目標値を設定し、運用する必要があると考えています。

キャッシュ・フローと成長投資

キャッシュ・フローについては、実質的に大きなネガティブインパクトを受けずに済みました。2020年の夏頃に400億円の借入により手許現金を増やすことで、感染症拡大による影響に対して必要な対策を講じました。しかしながら結果的には、連結ベースでネットキャッシュは、この1年間で約20億円のマイナスにはなったものの、問題のない範囲で推移しています。

2022年3月期の投資計画は、約100億円です。まず、国内におけるCX戦略や米国のデジタル戦略の推進に向けたIT投資について、約30億円を予定しています。(株)ワコールにおけるIT投資については近年継続的に実施し、ITの経費比率も数年前までの3%程度から、現在は5%程度に上昇しています。今後数年間は減価償却費の高止まりが続く見込みですが、引き続き、成長投資として実行してまいります。

また人材面では、2021年春の人事異動で(株)ワコールのIT推進部門の所属人数を約20人増員しています。さらに新入社員の約30%をIT推進部、もしくはDXやWEB関連の部門に配属しました。これはデジタル領域や成長領域での経験値を積み上げてもらうことを狙いとしています。そうした経験値をもとに、既存事業とCX戦略の融合・連携・構築に大きな効果を発揮できると考えています。こうした人材育成に対しても成長投資の一環として積極的に実施していきます。



加えて、自社EC事業の成長強化と発送業務の効率化に向け、滋賀県守山市にある物流倉庫の拡張工事に2020年から着手しており、2022年秋の稼働を目指しています。拡張工事では2022年3月期に最も大きなキャッシュアウトの発生を予定しており、約30億円の投資を見込んでいます。

ESGの財務インパクトについて

ESGにおける財務インパクトについては、現時点で具体的な数値を示すことは難しい状況です。しかしながら長期的にはリスクの低減とともに資本コストの低減につながると認識しています。当社にとってESGの中核となるのは、前述した通り企業ブランドの背景にある「ストーリー」の提示にあります。

ワコールグループの経営理念には、サステナブルな側面や人権に配慮する発想がもともと組み入れられており、日々の事業活動で実践されています。環境あるいは人権、CSR調達なども含め、私たちならではの取り組みをストーリーとして具現化するとともに、社会課題を解決するシンボリックな商品を開発して世に示すことで、財務面でも良い影響を与えられるはずだと考えています。その中でリスクを低減し、株価のボラティリティを下げ、資本コストを下げていくことが私に与えられた重要な役割だと認識しています。

加えて、コーポレートガバナンス・コード改訂と東証における市場再編に伴って、企業のサステナビリティの対応には今後ますます厳しい水準が要求されます。こうした要請に対して十分に対応していくため、スピード感を持って体制整備に努めていく方針です。特に2021年3月期の役員指名及び報酬の各諮問委員会については社外取締役にもご協力いただき、リモート形式も取り入れながら開催回数を増やして実施しました。今後も社会からの要請に応えられるコーポレート・ガバナンスの体制整備に努め、随時改善を図っていきたいと考えています。

株主・投資家の皆さまをはじめステークホルダー各位におかれましては、引き続きご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

STRATEGY

40 事業別戦略 ワコール事業（国内）：営業担当役員メッセージ

42 事業別戦略 ワコール事業（国内）：商品担当役員メッセージ

44 事業別戦略：（株）ワコールの再成長に向けた取り組み① 組織再編

46 事業別戦略：（株）ワコールの再成長に向けた取り組み② ブランド新戦略

48 事業別戦略 ワコール事業（海外）：担当役員メッセージ

50 事業別戦略 ワコール事業（海外）：グローバルでの取り組み

顧客を起点としたエリアマーケティングの実践を通して、再成長を成し遂げ、ステークホルダーのご期待に応えていきます



株式会社ワコール
取締役 専務執行役員
営業担当 兼 営業本部長
今泉 英彦

顧客を起点とした組織改革

新型コロナウイルス感染症（以下、感染症）拡大の影響を受け、外出自粛や在宅勤務が急速に広まったことで、お客さまのニーズや購買行動、価値観は多様化し、流通構造も大きく変化しました。（株）ワコールではこれらの変化に対応し、顧客体験価値の向上を通じて再成長を実現するため、2021年4月に大きな組織再編を行いました。販売体制については、従来のチャネル別の体制を見直し、エリアごとに直営店を含むすべての販売チャネルを管轄する体制に移行しています（2022年3月期は、北海道・九州エリアのみ、直営店を含むすべての販売チャネルを統合して管轄）。

（株）ワコールはこれまでチャネルごとのブランド戦略を展開して成長を遂げてきましたが、近年はチャネル間の連携、特に成長の著しいECチャネル（ワコールウェブストア）と店舗とのつながりが希薄であることが課題でした。また、感染症をきっかけとした流通構造の変化の中で、自主管理店舗の割合を高めていく必要もあり、エリアマーケティングを実践できる組織体への変革が急務となりました。エリア別体制では、チャネルの枠を取り払うことで、顧客起点で最適な商品配置とエリアマーケティングを実施します。さらにオンラインとオフラインの連携を強化し、以前から取り組んでいるカルテの電子化による顧客データを活用することによって、お客さまがどこにいても変わることのない体験価値の提供を目指します。

将来的には、ECを含めたすべてのチャネルや店舗の垣根を超え、一人ひとりのお客さまが住んでいる地域に縛られず、どこにいてもワコールグループが持つすべてのブランド・商品にアクセスし、ストレスフリーで購入することができる「マルチバウンド」な体制を築いていきたいと考えています。

顧客体験価値向上と「愛される商品」「時代の要求する新製品」の追求

次期中期経営計画（2022年4月～）で再成長を実現するためには、あらゆる接点における体験価値の向上と変化したお客さまに合わせた商品ラインアップの充実が不可欠です。

オフラインの顧客体験の向上については、実際に商品を見て、触れて、試着ができるという今までの価値に加え、非接触による3Dボディスキャナーでの計測やAI接客など、変化する顧客ニーズに合わせた新しい体験を提供します。他方、お客さまは購買履歴や試着履歴、お気に入り商品などをアプリを通じて確認できるほか、パーソナライズされた情報を受け取ることが可能になります。2022年3月期中にはすべての顧客情報の統合を完了する予定ですが、オンラインとオフラインの垣根をなくすことで、既存・新規問わずお客さまと新たな関係を構築していく考えです。

商品面においては、当社の経営の基本方針の中にある「愛される商品」「時代の要求する新製品」をどれだけ提供できているかをもう一度精査する必要があると感じています。今回の組織再編を好機に、ブランドグループやマーケティング統括部などと密にコミュニケーションをとり、営業本部からの新しい届け方を積極的に推進していきます。

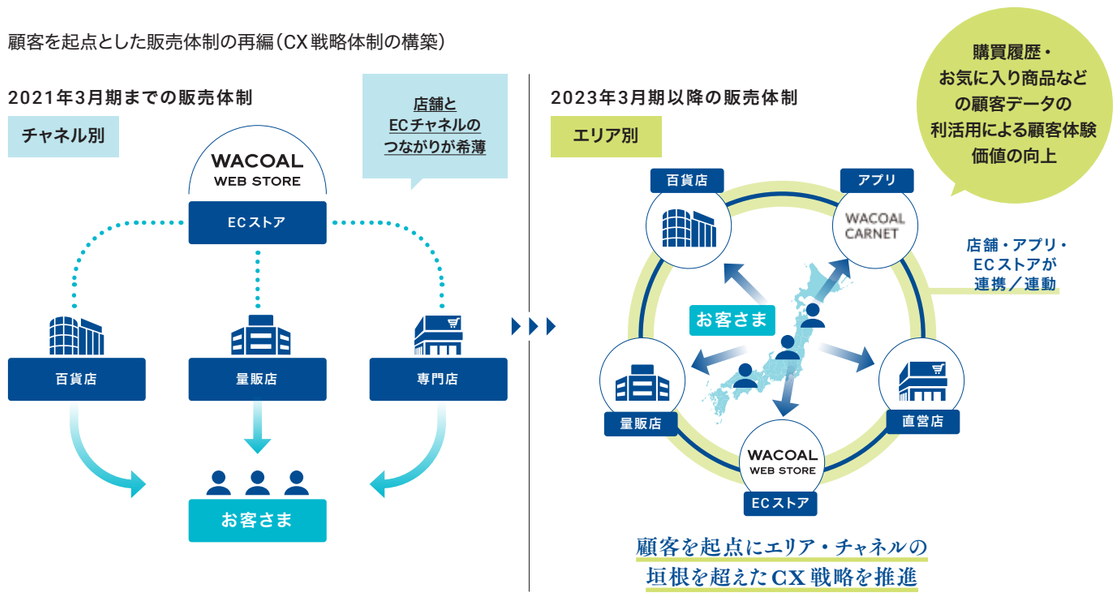
提供価値の最大化に不可欠な従業員の意識改革

顧客体験価値の向上を通した事業成長を実現するためには、組織構造だけではなく、ビューティーアドバイザー（BA）から各部門長に至る全従業員の意識変革が重要となります。「お客さまに自分の所属する店舗で購入していただく」というこれまでの意識から、「お客さまにとって最適な方法で商品をお届けする」という意識へ転換することが新組織の実効性の向上には欠かせません。そこで、2021年4月より営業本部に所属する従業員と対面形式・リモート形式を問わず、可能な限り意見交換やヒアリングの場を設け、営業本部のあるべき姿と実現に向けたプロセスを共有してきました。

また、店舗での売上だけを対象としていた従来の評価制度を刷新し、店舗からワコールウェブストアへ送客した売上についても、BAと店舗を管轄する担当者（セールス）の評価に反映される仕組みにしました。BAやセールスがオンラインとオフラインの垣根を超えた行動を積極的に実践していく仕組みや制度を今後も整備し、お客さまの購買体験価値を高めていきたいと思います。

この組織改革を行う上で私が最も大切にしていることは、「全員が活躍できる職場環境を営業本部各部門のリーダーが率先して作ることにより、全従業員が仕事を通じて幸せを感じることができ、そして自分の会社と思える組織を作る」ことです。従業員がいきいきと幸せを感じながら、自分たちの取り組みがお客さまの喜びにつながることを実感し、社会に貢献できていると思える会社こそが良い会社であり、ひいてはワコールの提供価値の最大化につながると信じています。各部門長からBAに至るまですべての従業員がこの組織再編の意図を理解し、自分の役割を考え行動することで、必ず再成長を成し遂げ、ステークホルダーの皆さまのご期待に応えていきます。

顧客を起点とした販売体制の再編（CX戦略体制の構築）



当社独自のものづくりのプロセスや仕組みの高度化に努めるとともに、顧客起点のブランド戦略を実行することで、お客さまのより豊かな毎日へ貢献してまいります



株式会社ワコール 取締役 執行役員
商品担当 兼 第3ブランドグループ長
関口 満

長年培ってきた「ものづくり」の強みを進化させる

「新しい生活様式」の実践によって、多くのお客さまが健康や安全を意識したライフスタイルを志向するようになりました。在宅時間が増えたことで、ゆったりとくつろげる着ごこちの良い商品のニーズが高まった一方で、長引く自粛生活による運動不足への懸念からより機能的な商品を求める傾向もあります。また、長期化する新型コロナウイルス感染症（以下、感染症）の影響で中高級アパレル各社が苦境にあえぐ中、グローバルSPA型のブランドが今まで以上に存在感を高めています。

こうしたお客さまや市場の変化に迅速に対応できる組織体への進化を目的に、（株）ワコールでは2021年4月に大胆な組織再編を行いました。従来のチャネル別の組織構造では各事業本部がそれぞれに商品企画や販売などの機能を有していましたが、それらを機能別に再編し、スリム化することで、顧客や流通課題の解決に向けた意思決定をより機動的に判断できる体制に移行したのです。

このような組織再編のもとで、私は商品担当役員として「ものづくり」を担うブランドグループ全体（ウエルネス事業部を含む）を管掌しています。また、全社の統合的なマーケティング業務を担当する「マーケティング統括部」についても、責任範囲となります。ブランド価値の最大化に向けて、私たちの強みである「ものづくり」の高度化と効率化に取り組み、より良い商品戦略とブランド戦略を遂行していくことはもちろんですが、販売業務を担う営業本部との円滑な横連携を促し、全社の事業変革を加速させていくことも新組織における私の役割だと認識しています。

ブランド価値の最大化に向けて

商品企画業務を担当するブランドグループは、表1で示す通り、3つのグループで編成されています。

（株）ワコールは、チャネル戦略を長期にわたって採用し、それぞれのブランドが競い合うことによって高い成長を遂げてきた歴史があります。競争意識の高さが成長の原動力であったがゆえに、事業部間のつながりは希薄であり、横連携が活発に行われていませんでした。また、同一事業部内でも個別のブランドごとに商品の企画開発や材料調達が行われていたため、開発プロセスやスケジュールが異なるなど、非効率な部分が少なからずありました。

今後、それぞれのブランドが、当社の基本方針に掲げる「愛される商品」「時代の要求する新製品」を生み出して、ブランド価値の最大化を実現するためには、当社独自のものづくりのプロセスや仕組みを可能な限り共通化する必要があると考えています。例えば、商品の基本設計を各ブランドで共有して活用したり、一部の材料や部材をできる範囲で共通化することなどです。ものづくりの基盤を共通化し業務効率を向上させることができれば、デザイナーたちはよりクリエイティブで、質の高いものづくりに集中できるようになります。早期に体制を整え、商品の付加価値向上、さらにはブランド価値の向上にもつなげていく考えです。次期中期経営計画（2022年4月～）に向けて、まずは第1ブランドグループの「ワコール」ブランドと第2ブランドグループの「ウイング」ブランドの連携を強化し、商品の開発プロセスの統一化を図るプラットフォームの構築を進めていきます。

表1

組織名	業務内容（企画業務を担当するブランドやアイテム）	
第1ブランドグループ	「Wacoal（ワコール）」、並びに、「Salute（サルート）」やプレステージブランド「Yue（ユエ）」などの企画業務を担当	Wacoal
第2ブランドグループ	「Wing（ウイング）」の企画業務、並びに、ナイトウェアやファミリーウェア、メンズインナーなどのインナーウェア以外のアイテムの企画業務を担当	Wing
第3ブランドグループ	「AMPHI（アンフィ）」の企画業務を担当	AMPHI

▶ 各ブランドのコンセプト・価格帯については、P47を参照

お客さまの“こころとからだのパートナー”を目指して

デジタル技術の普及や感染症拡大の影響などによって急激に変化するお客さま一人ひとりの多様な価値観や心に寄り添い、将来にわたって必要とされる商品を継続して生み出していくことを目指し、2021年7月に新たなブランド戦略を策定しました。「お客さまと“深く、広く、長く”つながり続け、お客さま一人ひとりの毎日をより健やかに、より豊かにする」というミッションのもと既存ブランドを見直し、ブランドコンセプトや販売価格帯の異なる9つの基幹ブランドに集約しました。「愛される商品を作る」「時代の要求する新製品を開発する」というワコールグループの経営理念を実践しながら、展開するブランドのプレゼンスを強化していきます。

こうしたブランドの価値を向上していくためには、お客さまに共感していただけるような価値観やストーリーを訴求していく必要があります。2021年春にブランドリニューアルを行った「ウイング」ブランドは、価格帯を広げつつ、多くの生活者に密着する身近な存在としてブランド戦略を実行していきます。他方、「ワコール」ブランドは、インナーウェアだけでなく、ナイトウェアやマタニティウェア、キッズ・ジュニア向けなど、多岐にわたる商品を展開していますので、一貫性のあるブランドストーリーを再構築する時期にあると考えています。

2022年3月期中に、各ブランドグループのメンバーとともに丁寧かつスピーディーに議論し、それぞれのブランドストーリーをしっかりと打ち出していく考えです。お客さまの視点に立ってブランドストーリーや存在意義を発信し続けることで、変化するお客さまの“こころとからだのパートナー”として、全社一丸となって進化を図ってまいります。

事業別戦略：(株)ワコールの再成長に向けた取り組み①



組織再編

「販売」「商品企画」「マーケティング」機能の高度化を図り、変化する要求に適応できる
レジリエンスの高い組織づくりを推進

(株)ワコールでは、消費者の購買行動や流通構造の変化への対応力を強化し、再成長と高収益の経営体質を実現するため、2021年4月から販売・商品企画・マーケティングそれぞれの機能を統合した新しい組織運営を開始しています。

事業再編の目的

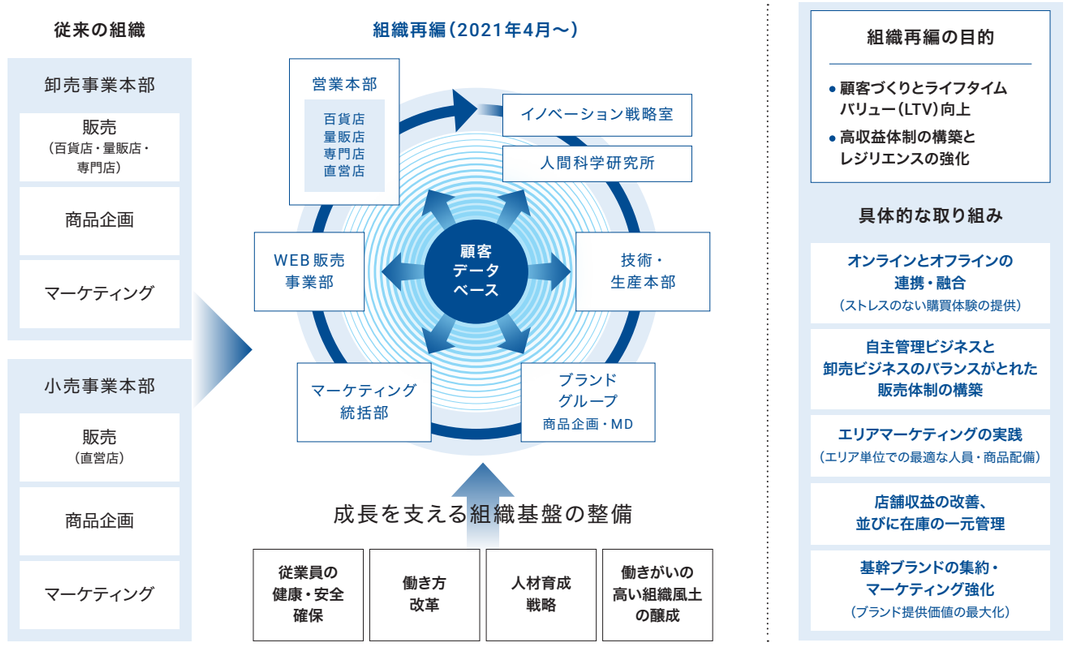
多様化する顧客価値や消費行動、流通構造の変化に柔軟に対応できる組織レジリエンスの向上と、課題として掲げる低収益の事業モデルからの脱却を目指すため、(株)ワコールでは2021年4月に組織再編を行いました。大きく変わり続ける社会環境の中でも、持続的成長の実現を果たすため、ものづくり、人材開発、組織運営の高度化を進め、競争力に優れた製品やサービスを開発・提供し続けることで、豊かな社会の実現に貢献してまいります。

新しい組織体制

● 販売

顧客特性に応じたブランドや商品の配置、機動的な人材配置を可能にするため、これまでのチャネル別の体制から「営業本部」のもと、エリア別にすべてのチャネルを管轄する体制に移行しました。テレワークの普及や大規模な都市部の再開発に伴って、流通構造の勢力地図などに大きな変化が生じる中、新しい組織では「エリアマーケティング」を実践し、エリア特性や店舗立地に合わせてブランドや商品を配置していきます。同時に、機動的な人材配置を可能とすることで、最適な販売体制の確立を目指します。

組織再編の全体像



● 商品企画

展開するブランドの提供価値の最大化と企画業務の効率化を目的に、従来は事業部門ごとに分かれていた商品企画業務を統合し、「ブランドグループ」として再編しました。さまざまな生活者の意識の変化を感じ取り、顧客起点で新しい生活様式に対応した商品やサービスの開発に努めます。また、一部のブランドで取り組んでいる企画業務基盤の統合を進め、重複する業務の削減を行うことで業務の効率化を実現します。

● マーケティング

各事業部門に配置されていたマーケティング業務についても統合し、ブランドやチャネルを横断したマーケティング戦略の実現とマーケティング投資の最適化に取り組みます。また、横串機能として、ものづくり、販売、自社ECを横断的にサポートすることで、複雑化する課題に対しスピーディーに対応できる組織へと進化を図ります。

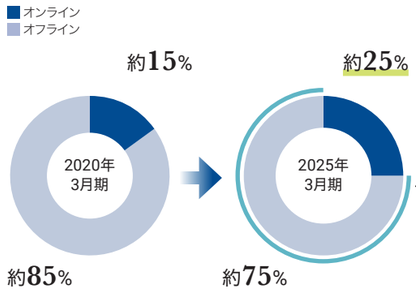
新たな組織が目指す姿

新たな組織体制のもとでは、再編を行った「営業本部」「ブランドグループ」「マーケティング統括部」に加え、既存の「WEB販売事業部」「人間科学研究所」「技術・生産本部」「イノベーション戦略室」など、研究開発・ものづくり・生産・マーケティング・販売に関わるすべての組織において顧客データを起点に業務の高度化を図ります。また、複雑化・多様化する社会課題・顧客課題に対しては、バリューチェーン全体で情報を共有し、連携して課題解決に取り組みます。加えて、エリアマーケティングの実践、オンラインとオフラインの連携、自主管理ビジネスと卸売ビジネスのバランスを考慮した販売体制の構築を通じて、新規顧客の獲得、既存顧客のロイヤルカスタマー化に努めるとともに、店舗収益の改善、品番数の集約などを実行し、高収益な組織体への進化を目指します。このほか、人間科学研究所やイノベーション戦略室が連携し、研究実績や新たに取得した顧客のからだデータを活用した新規事業領域の拡大にも取り組むことで、顧客や社会に新たな価値を提供していきます。

新しい中期経営計画において、新しい組織が正しく機能し、確実に成果を創出できるよう、2022年3月期については結集された機能を有機的に機能させるための課題の洗い出しを進めます。これらの取り組みを通じて、実効性が高く、さまざまな要求に適応できるレジリエンスの高い組織づくりを推進していきます。

オンラインとオフラインの連携・融合による自主管理型ビジネスへの移行

売上高に対するオンライン比率を約25%へ、
オフラインの約40%を直営店に



ビジネスモデル	チャネル	構成比 2020年3月期	構成比 2025年3月期
オフライン	自主管理型ビジネス 直営店(百貨店へのテナント出店含む)	約20%	約40%
オフライン	卸売ビジネス 百貨店	約80%	約60%
オフライン	卸売ビジネス 量販店		
オフライン	卸売ビジネス 専門店		

事業別戦略：(株)ワコールの再成長に向けた取り組み②



デジタル技術の普及や、感染症がもたらしたお客さまの価値観や購買行動の変化に対応し、一人ひとりの健やかで豊かな毎日に貢献するために、(株)ワコールでは2021年秋冬シーズンより新たなブランド戦略を推進しています。

新たなブランド戦略の実行に至った背景

従前のブランド戦略はチャネルに応じて構築されたものでしたが、2000年以降の顧客ニーズの多様化に合わせて細やかな対応を進めた結果、約60ものブランド(サブブランド含む)を展開するまでに至りました。現在、消費者の購買行動はオンライン・オフラインを問わないシームレスなものに変化しており、加えてグローバルSPA型のブランドとの競争が激しさを増しています。過剰なブランド数の存在は消費者が選択する際のストレスとなるだけでなく、非効率な事業運営にもつながることから、従前のブランド編成を大胆に見直し、9つの基幹ブランドと、27の構成ブランドに集約することとしました。

従前のブランド体制の課題
- ブランドや商品数が多く、ECで選びにくい
- アプローチできていない顧客層の存在
- 認知度の低いブランドの存在
- ブランド投資の分散化

インナーウェアの基幹ブランドの強化ポイント

各ブランドは「愛される商品を作る」「時代の要求する新製品を開発する」というグループの経営理念を実践しつつ、それぞれのお客さまが抱える問題やニーズに応えていきます。同時に、ブランドの存在意義を顧客視点で発信し続けることで、“こころとからだのパートナー”として進化を図ります。

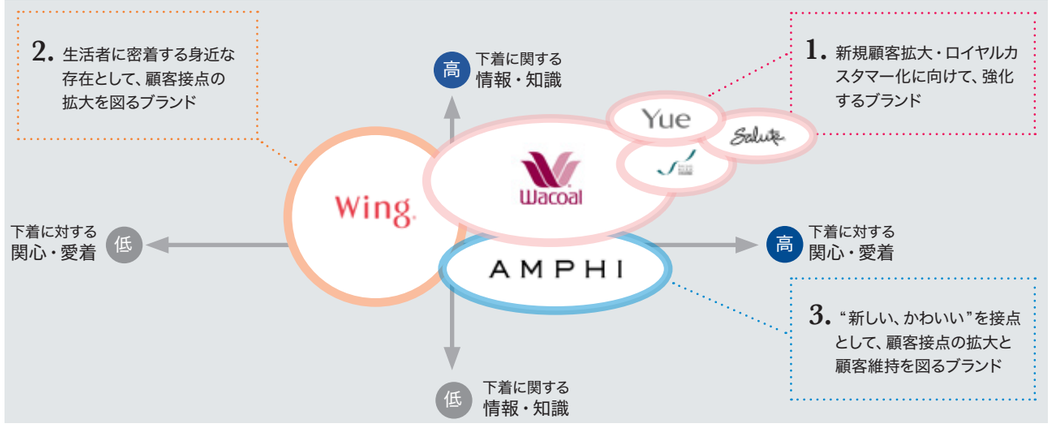
また、CX戦略で掲げる「新規顧客の獲得」「既存顧客の維持」、そして、「ロイヤルカスタマー化」に向けては、以下のブランドが中心となって実行していきます。

● 既存顧客のロイヤルカスタマー化

「Wacoal(ワコール)」「WACOAL SIZE ORDER(ワコールサイズオーダー)」「Yue(ユエ)」「Salute(サルート)」は、下着に愛着やこだわりがあり、自分らしい下着を納得して選びたいという顧客層の獲得や、既存顧客のロイヤルカスタマー化に向けて、それぞれのブランドミッションを遂行します。

● 新規顧客の獲得と既存顧客の維持

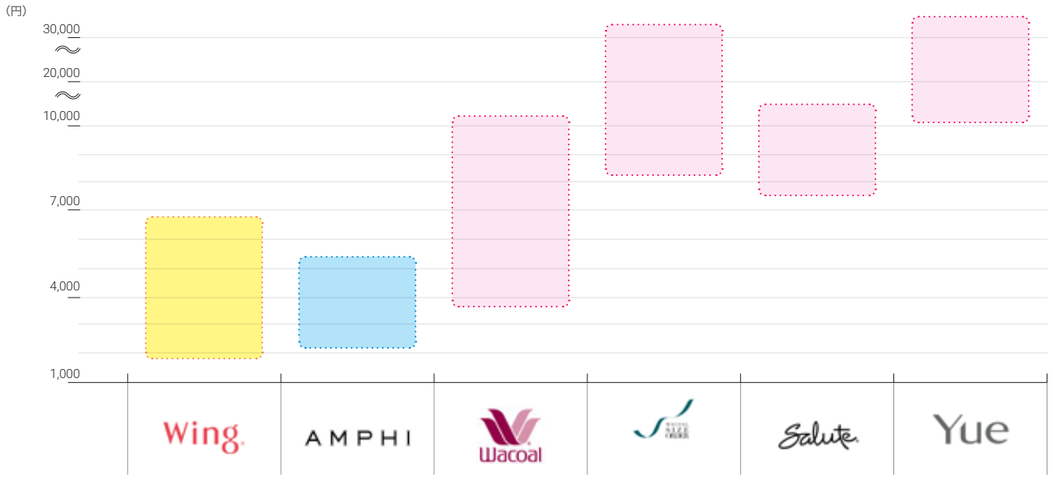
「Wing(ウイング)」は、下着を生活必需品として捉えている顧客層との接点拡大を目指し、価格帯を広げながらアイテムバリエーションを充実させて成長を図ります。「AMPHI(アンフィ)」は、かわいいものを身につけたいという顧客層の接点拡大と顧客維持を目指し、トレンド感のあるデザインとわかりやすい機能を備えた商品を幅広いテイストで展開していきます。



9つの基幹ブランド

ブランド名	詳細
Wacoal	1952年の誕生以来、研究や技術に基づいた高い機能性とデザインの融合により、すべての世代の方々の「美」を創造し続けているブランド
Wing	1975年に誕生。2021年春、「生活するからだと会話するWing」としてブランドリニューアル。今後は、生活者に密着する身近な存在として成長を目指す
Yue	2021年秋冬に誕生した新ブランド「Yue(ユエ)」。“ここちよさ”と“洗練”を極めたこのブランドの目的は、新しい時代に生きるお客さま一人ひとりの価値観に寄り添い、日常をより豊かにしていくこと
Salute	1979年に誕生した「Salute(サルート)」はボディラインを美しく見せるボディメイク機能と高いデザイン性を兼ね備えた、セクシーであることを自由に愉しめるブランド
WACOAL SIZE ORDER	2021年春にリブランドした「WACOAL SIZE ORDER(ワコールサイズオーダー)」は、約3,000通りのサイズから、ジャストサイズのブラジャーをオーダーできるブランド
AMPHI	“新しい、かわいい”を提案するインナーウェアブランド。トレンド感のあるデザインとわかりやすい機能を備えた商品を幅広いテイストで展開
WACOAL MEN	女性用インナーウェアの開発で培った縫製技術や体型分析のノウハウを活かし、機能美・素材・快適な着用感にこだわった、メンズアンダーウェアブランド
CW-X	スポーツを通して“よりいい自分”を一緒に実現することを目的に、ワコール人間科学研究所が持つ技術を応用して開発されたスポーツブランド
WACOAL Remamma	1974年に誕生した、乳房を手術された方の専用ブラジャーをはじめとしたインナーウェアと関連商品(専用のパッドや水着など)を提供するブランド

基幹ブランドの主要商品の価格帯



グループ各社の独自性を尊重しつつ、垣根を超えた協業を進めることで、「世界のワコール」を実現します



株式会社ワコールホールディングス 執行役員
グループ国際事業担当
株式会社ワコール 取締役 常務執行役員
グローバル本部長
矢島 昌明

グループ国際事業担当 執行役員就任にあたって

2021年4月よりグループ国際事業担当執行役員に就任しました。私は、2021年3月期まで国内事業の卸売事業全体を統括していましたが、それ以前は技術生産本部の責任者としてグローバルベースの生産・調達体制の構築に携わっていました。また、中国事業の責任者として現地に駐在するなど、海外と深く関わりながら業務に従事してきました。これまで培った経験を活かし、各国・各拠点同士を結びつけ、海外事業を新たな成長ステージに導くことがグループ国際事業担当としての役割であると認識しています。

感染症拡大による顧客の価値観・購買行動の変化

新型コロナウイルス感染症拡大が世界中の人々の生活様式に大きな変化をもたらした結果、グローバルベースで消費者のニーズや購買行動が変化しています。特に米国、欧州、中国においては、日本以上にECでの購入割合が拡大しています。また、ECでご購入いただく機会が増えたことで、S・M・Lといったシンプルでわかりやすいサイズ展開や、より快適性を備えたベーシックな商品に対するニーズが高まっています。

これまで以上にお客さまのニーズの多様化が進展する中、海外事業の成長を実現するためには、あらゆるお客さまに対応できる体制の構築が必要となります。例えば、米国では、スマートフォンアプリで体型分析ができ、自分に合った商品を教えてくれるサービスを展開するなど、デジタルを活用した最適なソリューションの提供に取り組んでいます。

一方で、ワコールが得意とする高価格帯の商品については、店舗で実際にご試着いただき、納得して購入することをご要望されるお客さまも大勢いらっしゃいますので、ECが伸長する中においても、実店舗の提供価値を低下させることはありません。実店舗における重要な役割は、対面でのコミュニケーションによって安心感やワコールへの信頼・共感を醸成することですので、今後も一定数の実店舗を維持する考えです。オンラインとオフラインの融合を着実に推進し、お客さまとの「より深く、広く、長い」関係をグローバルベースで構築していきます。

さらなる成長に向けたグローバル戦略

2022年3月期における成長戦略のキーワードは、米国・欧州・中国・アジア地域ともに「EC事業の強化とCX戦略の推進」です。

米国ワコールでは、2025年3月期までにEC売上比率60%超を目指し、特に自社ECの拡大に努める考えです。2019年に買収したIntimates Online, Inc.（以下、IO社）については、成長戦略を優先するため、計画から約1年遅れとなる2023年3月期での黒字化を目指します。2021年3月期についてはコロナ禍にもかかわらず、高い成長を果たすことができました。引き続き、ブランド力向上とマーケティング強化を通じてアンバサダーやお客さまを増やし、2023年3月期以降の飛躍につなげていきます。他方、経営効率の向上については、米国ワコールとIO社間のノウハウの水平展開のためのプロジェクトを推進しています。EC事業が伸長する中、両社の物流機能の集約による配送効率の向上に取り組んでおり、今後は、ものづくりについても取り組みを進め、米国事業全体での成長につなげていきます。

欧州事業では、売上規模の小さいドイツ市場の開拓に努めつつ、2019年9月に展開を始めた自社EC事業の売上拡大を図るとともに、直営店において日本で開発した3Dボディスキャナーを導入し、CX戦略を推進する計画です。3Dボディスキャナーのメリットは、体型分析の結果と最適な商品提案を結びつけることで新たな顧客体験をお届けできることにあります。新規顧客を獲得する上で有用なだけでなく、継続してお客さまご自身の体型に興味を持っていただくことで、下着への関心度を高め、結果として当社グループとのつながりを深めることのできる非常に重要なツールになると期待しています。

中国事業では、新規顧客の獲得によるEC事業の継続的な拡大と実店舗1店舗当たりの売上高の向上を目指します。EC購入の割合増加に伴い、色・サイズ・デザインなどにおいてベーシックな商品が特に求められるようになった中国では、低価格帯の新興メーカーがECビジネス市場において売上の上位を占めるようになっています。中国においても私たちは中高級商品を取り扱ってきましたが、これを好機と捉え、リーズナブルな価格帯のEC向け商品を展開し、実店舗との売上の相乗効果を図っていく考えです。

中国を除くアジア地域は、EC事業の展開が遅れていたため、コロナ禍で大きく売上を落とす結果となりました。課題解決に向けて、各国が共通して活用できるECプラットフォームの開発を進め、2021年3月にマレーシアでサービスを開始しています。今後はフィリピンやシンガポールなど、各国に順次展開し、アジア地域で本格的にEC事業を展開していきます。また、商品の快適性ニーズの高まりに対しては、アジア地域共通商品の開発も視野に入れていく考えです。

顧客起点のブランドコミュニケーションを強化し、「世界のワコール」を追求する

生活者やお客さまの価値観・行動様式が大きく変化する中であっても、グループの目指す「世界のワコール」の姿と2028年3月期に海外売上高1,500億円を目指す姿勢に変わりはありません。

この目標の実現には、世界のどの国に行っても共通の品質、共通のブランドイメージを確立することが何よりも大切です。グローバルブランドとしての「ワコール」の価値を高めるため、各国で展開するワコール売場のイメージやお客さまに伝えたいメッセージを共通化するプロジェクトをスタートしており、お客さまが世界のどこに行っても「ワコール」を認識していただけるよう、顧客起点でのブランドコミュニケーションを強化していきます。

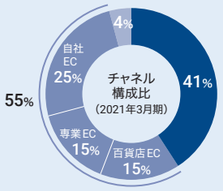
私が日々感じているのは、世界中のワコールで働くメンバーは皆、会社やブランドに深い愛情を持ってくれているということです。このような人材とともに「お客さまを幸せにしたい」「会社を良くしたい」という強い志を共有しながら、各国が独自にすべきこと、グローバルで共通化すべきことを明確にして着実に実行することで、「世界のワコール」を実現してまいります。

事業別戦略 ワコール事業(海外):グローバルでの取り組み

米国ワコール

(ワコールインターナショナル)

売上高 (2021年3月期)
144億円 (内部売上高含む)
(前期差 −**39**億円)



会社概要

米国ワコールは、「Wacoal(ワコール)」や、「b.tempt'd(ビーテンプテッド)」ブランドの製造・販売会社であり、両ブランド製品の企画開発から、生産、在庫管理、販売までを統括しています。「ハイクオリティとベストフィット」を提供する商品企画に強みを有し、百貨店において高いインストアシェアを誇るほか、近年はECでの成長に注力し、オンラインでの顧客体験、バーチャルフィッティング、物流、販売員の役割再定義などに焦点を当てた「デジタルファースト」戦略を推進しています。
また、商品開発力の向上、コスト構造の変革、周辺国での事業拡大にも取り組んでいます。

ブランド

Wacoal / b.tempt'd BY WACOAL

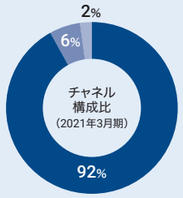


株式会社米国ワコール
代表取締役社長
Mitch Kauffman

Intimates Online, Inc.(IO社)

(ワコールインターナショナル)

売上高 (2021年3月期)
36億円
(前期差 +**23**億円)



会社概要

Intimates Online, Inc.は、「LIVELY(ライブリー)」のブランド名称で女性用インナーウェア等の商品企画と小売販売を行っています(2019年完全子会社化)。「LIVELY」は、「女性が情熱的に自信を持って生きることを応援する」ブランドであり、この理念や「Leisureé*」の世界観に共感していただくためのマーケティング施策が、多くのミレニアル世代から支持を受け、2016年の事業開始以降、高い成長を維持しています。2021年2月からは米国大手小売業者ターゲット(Target Corporation)との取引を開始し、EC・実店舗それぞれで同ブランドを展開しています。

* Leisureé(レジャリー):「LIVELY」が提供する商品の世界観。lingerieに、activewearの「スポーツレジャーの価値観」を統合した造語

ブランド

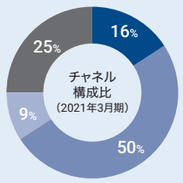
LIVELY



Intimates Online, Inc.
CEO
Michelle Cordeiro Grant

ワコールヨーロッパ

売上高 (2021年3月期)
99億円
(前期差 −**31**億円)



会社概要

ワコールヨーロッパは、「Wacoal」ブランドのほか、「elomi(エロミ)」など複数のブランドを展開しており、英国・欧州のみならず、米国・豪州など世界に向けて販売を行っています。消費者の多様性にフィットするものづくりに加え、下着と水着を含めた複数のブランドの統制力に強みを有しています。現在は、国や流通チャネルの特性に応じたブランドポートフォリオ・マーケティングの拡充を図るとともに、自社EC事業の強化、ドイツなどのユーロ圏諸国での事業拡大に力を注いでいます。

ブランド

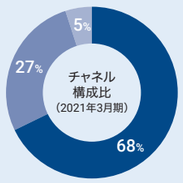
Wacoal / elomi / Freya / FANTASIE / Goddess



株式会社ワコール
ヨーロッパ 社長
Geoff Embley

中国ワコール

売上高 (2021年3月期)
88億円
(前期差 −**16**億円)



会社概要

中国ワコールは、中国市場における「Wacoal」ブランドの製造・販売会社であり、同ブランド製品の企画開発から、生産、在庫管理、販売までを統括しています。近年はECにおける成長力強化に向けて、若年層などの未開拓顧客層の獲得に努めており、日本国内((株)ワコール)との連携を高めたブランディング、マーケティング活動を推進しています。他方、実店舗事業については、販売拠点の集約をさらに進めるとともに、会員制度の刷新や店舗サービスの拡充を図ることで、店舗価値の最大化に取り組んでいます。

ブランド

Wacoal / Salute / AMPHI / Remamma

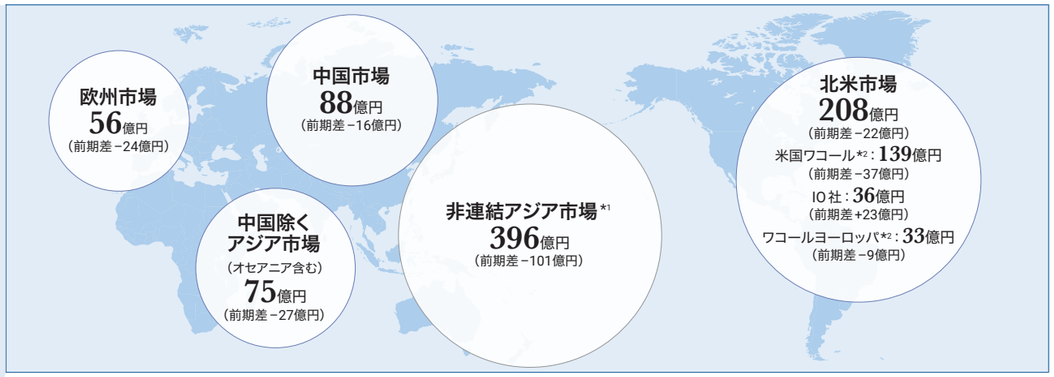


ワコール(中国)
時装有限公司 董事長
辻本 浩司

その他

販売会社 香港ワコール、ワコールシンガポール、フィリピンワコール、ワコールインディア
製造会社 広東ワコール、大連ワコール、ミャンマーワコール
製造・販売会社 ベトナムワコール
材料製造・製品及び原材料調達会社 ワコールインターナショナル香港、Aテック、Gテックなど

海外市場における売上規模(2021年3月期)



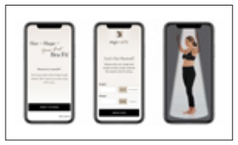
*1 新栄ワコール(韓国)、台湾ワコール、タイワコール、インドネシアワコール、ワコールマレーシアを対象としています。
*2 南米及び中東地域における売上高は記載していません。

CX戦略の推進

米国ワコール

「Digital First Strategy」の推進による自社ECの拡大

「デジタルマーケティングの強化」と「EC成長」を通じて市場規模の大きい米国での売上拡大を図るため、米国ワコールでは「Digital First Strategy」プロジェクトを推進しています。本プロジェクトでは物流や縫製工場の機能強化にも取り組んでおり、これらの施策を通して事業効率の向上にもつなげる計画です。



2021年2月にはプロジェクトの一環として、デジタル計測アプリ「My Bra Fit」をリリース

Intimates Online, Inc.(IO社)

ブランド力向上とマーケティング強化を通じてアンバサダーや顧客数を拡大

ブランドの理念や体験した価値への共感をSNSなどのデジタルメディア上で展開・共有しながら、消費者の行動を連鎖的に喚起する独自のマーケティング活動を通じて、ブランドの熱心で誠実な顧客である「アンバサダー」やユーザーの獲得に努めています。また、会社の成長ステージに応じたマーケティング戦略に取り組むことで、高収益企業への転換を図ります。

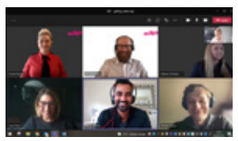


LIVELYブランドイメージ

ワコールヨーロッパ

3D smart & tryを活用したマーケティングの推進

ワコールヨーロッパでは、日本で開発した自動計測システム「3D smart & try」の現地展開を目指し、試験運用を開始しています。他社にない顧客体験を提供することで、ブランド認知のさらなる拡大と既存顧客との関係強化を図ります。また、欧州諸国での事業拡大を目指し、ドイツ市場でのEC強化に努める計画です。



3Dボディスキャナー導入に向けたミーティング

アジア・ASEAN

EC共通プラットフォームを通じた新規顧客開拓

所得向上やデジタルネイティブ世代の人口増加によって、EC市場の拡大や販売環境の整備が見込まれるASEANにおいて事業成長を実現するため、それぞれの国・地域の顧客や市場の反応に合わせて柔軟に変更できるECプラットフォームを開発し、2021年3月にはワコールマレーシアにおける販売を開始しました。展開国を拡大しつつ、アジア・ASEANにおけるEC拡大を図ります。



共通ECプラットフォーム

中長期で目指す姿

1. 海外事業売上高
1,500億円以上
(非連結売上高含む)

2. 北米市場での成長

3. オンラインとオフライン連携・EC比率の向上

4. 各地域の顧客とのつながり強化
(LTV向上)

ESG

54 気候変動への対応

55 消費者と地球にやさしい事業活動の推進

56 サプライチェーンにおける社会的責任の推進

58 人的資産の強化

60 マネジメントチーム

62 コーポレート・ガバナンス

68 IR面談レポート

72 対話を通じた相互信頼の確立



気候変動への対応

地球や企業活動に重大な影響を及ぼす気候変動は、当社グループの経営にとってリスクであると同時に、新たな事業機会をもたらすものと考えています。当社グループは、環境課題の解決や改善に取り組むことが、健全な企業としての発展と持続可能な社会を実現するとの認識のもと、2021年9月、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言に賛同を表明し、TCFDに沿った開示に向けて取り組んでいます。

温室効果ガス排出量の削減に向けて

脱炭素社会の実現に向けた取り組みを進め、サプライチェーンにおける温室効果ガスの排出量削減をより確実なものにするため、当社グループは、2021年7月、「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン（ver.2.3）」に従い、ワコール事業（国内）のサプライチェーン全体における温室効果ガス排出量（Scope3）を初めて算定しました。また気候変動への取り組みに関する情報開示を推進するため、国際的な非営利団体であるCDPの気候変動質問書にも2021年7月末に初めて回答しました。

ワコール事業（国内）における温室効果ガス排出量

ワコール事業（国内）における温室効果ガス排出量については、サプライチェーンにおける排出量（Scope3）が全体排出量の大部分を占めており、中でも「購入した製品・サービス」の排出量が約90%を占めていることを確認しました。温室効果ガス排出量の削減目標と削減プロセスについては、2022年3月期中に議論を進め、新中期経営計画とともに開示する計画です。

Scope／カテゴリ	バウンダリ			CO_2排出量（CO_2e-t）	構成比
Scope1	日本国内の事業所・工場・流通センター			1,833	0.5%
Scope2	日本国内の事業所・工場・流通センター			4,719	1.4%
Scope3	ワコール（国内）事業			337,730	98.1%
	上流	カテゴリ1	購入した製品・サービス	307,195	91.0%
		カテゴリ2	資本財	13,507	4.0%
		カテゴリ3	Scope1、2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	1,279	0.4%
		カテゴリ4	輸送、配送（上流）	4,523	1.3%
		カテゴリ5	事業から出る廃棄物	289	0.1%
		カテゴリ6	出張	3,681	1.1%
		カテゴリ7	雇用者の通勤	1,027	0.3%
		カテゴリ8	リース資産（上流）	1,542	0.5%
	下流	カテゴリ9	輸送、配送（下流）	2,357	0.7%
		カテゴリ10	販売した製品の加工	算定対象外	—
		カテゴリ11	販売した製品の使用	算定対象外	—
		カテゴリ12	販売した製品の廃棄	2,331	0.7%
		カテゴリ13	リース資産（下流）	算定対象外	—
		カテゴリ14	フランチャイズ	算定対象外	—
		カテゴリ15	投資	算定対象外	—

CDPについて

CDPは、世界の企業や組織の「気候変動」「水」「森林」などの環境問題への取り組みについて、調査、分析を行い、その評価結果を公開している国際的な非営利団体です。CDPの環境情報開示とその評価プロセスは、企業の環境情報開示においてグローバルスタンダードとして広く認知されています。

気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言に賛同

当社グループは、2021年9月、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言へ賛同を表明しました。今後は、TCFDの提言に沿って、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4項目について情報開示を推進していきます。



消費者と地球にやさしい事業活動の推進

環境やサステナビリティに対する関心が高まる中、「良い商品を長く使いたい」「環境に配慮した商品を使用したい」という消費者の要望も高くなっています。当社グループでは、消費者に長く愛していただけるものづくりに努めるとともに、「地球環境を守ることは企業の責務である」との認識に立ち、環境保全に配慮した事業活動を推進しています。

長く愛されるものづくりと、独自の総生産・総在庫・総販売システムによる製品廃棄ロスの低減

当社グループの基本方針である「愛される商品づくり」を支えているのは、品質と安全への取り組みと在庫を残さない仕組みです。品質管理体制については、ISO9001をベースとして構築しており、材料調達から商品企画、製品設計、生産に至るすべての段階において、厳しい基準を設定して品質向上に向けた活動を行っています。

また、当社グループでは総生産・総在庫・総販売の考え方のもと、利益創出しつつ、廃棄を極力少なくする仕組みを構築しており、（株）ワコールにおける製品廃棄率（生産数に対する廃棄数）は約1%となっています。

持続可能な地球環境の実現に向けた「環境配慮型の商品」の開発

（株）ワコールでは、持続可能な地球環境の実現と「環境に配慮した商品を使用したい」という消費者の要望に応えるため、環境配慮型の商品や資材開発を進めています。

2021年9月に「Wacoal」ブランドから登場する商品グループ［Nature Couture（ナチュレクチュール）］は、アメリカ産のオーガニックコットンやマニラ麻から採れるセルロース繊維を主原料とする和紙を使用した、人にも自然にもやさしいインナーウェアです。無染色のカラーや、オリーブの葉やバラの花など植物から抽出した色素を使用しているほか、デザインとパターンを工夫することで、通常よりも廃棄材料を少なく抑えています。今後は生地の裁断時に発生する廃棄材料を国内工場で回収し、糸に再生して次シーズン以降の商品材料として再利用する“廃棄材料リサイクルシステム”の確立を目指します。また、2022年春夏シーズンに直営店を中心に発売予定の環境配慮型ブラジャー［L∞Ping（ルーピング）］は原材料にリサイクル糸を使用しており、将来的には製品回収後の再資源化も視野に入れています。



［Nature Couture（ナチュレクチュール）］

ブラリサイクル活動

（株）ワコールで実施する「ワコール ブラリサイクル」活動は、「ブラジャーは捨てにくい」というお客さまの声から生まれた、不用になったブラジャーを回収・リサイクルする企画です。日本環境設計（株）の「BRING」に参加して実施しており、回収されたブラジャーは生活雑貨などのパーツに生まれ変わります。2021年3月期は、2020年10月1日から2021年3月31日までの期間で活動を行い、回収総重量は22.0トンでした。



今後の課題

サプライヤーとのエンゲージメント確立

当社グループの温室効果ガス排出量については、サプライチェーンにおける排出量（Scope3）が全体排出量の大部分を占めているため、Scope3の削減に向けては、サプライヤーとの協働が重要となります。中長期的な視点からサプライチェーン全体での気候変動に対応するための行動計画やプロセスについて検討するとともに、サプライヤーへの温室効果ガス排出量削減の働きかけを進めていきます。



サプライチェーンにおける社会的責任の推進

当社グループは、サプライチェーン全体での社会的責任を果たすため、世界各地のお取引先とともに、責任ある調達に取り組んでいます。社会の期待に応え、相互信頼と協働の考え方に基づいて、製造委託先とともにCSR調達を推進することが、製造委託先と当社共通の利益を最大化し、双方の持続的成長に資するものと考え、積極的な取り組みに努めています。

相互信頼と協働に基づくCSR調達の推進

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

当社は、2017年10月に制定した「ワコールグループCSR調達ガイドライン」において、「社会的責任を果たしていくためには、商品の生産に関わるすべてのお取引先と緊密なパートナーシップを築き、『品質』『価格』『納期』のみならず、『人権』『労働慣行』『環境』『倫理』などの社会的要求事項についても、お取引先とともに遵守・尊重しなければなりません」と宣言し、2018年2月からガイドラインに定める内容の遵守状況を的確に把握することで、継続的な是正・改善につなげるサイクルの運用を開始しました。また、2018年5月からは開示に賛同していただいた製造委託先工場の基本情報を当社WEBサイトで公開しています。

公開している製造委託先工場の基本情報（2021年8月現在）

会社名	工場数	対象工場による製造が仕入高に占める割合		更新回数
ワコール	150	96.5%	インナーウェア、パジャマ、ルームウェア、ベビー・マタニティウェア、レッグウェア、スポーツウェアの仕入高に対する割合	4回
ルシアン	12	99.5%	インナーウェア仕入高に対する割合	4回
ピーチ・ジョン	31	90%	インナーウェア、ルームウェア、ファッションウェア仕入高に対する割合	4回
Ai	12	78%	スイムウェア、インナーウェア仕入高に対する割合	3回
ウンナナクール	4	98.9%	インナーウェア、パジャマ、ルームウェアの仕入高に対する割合	1回
海外*	32	100%	インナーウェアの仕入高に対する割合	1回

*米国ワコール、中国ワコール、ワコールヨーロッパ

2021年3月期の取り組み内容と2022年3月期の計画

2021年3月期取り組み内容

- CSR調達活動の対象範囲拡大
  （株）ワコールのWEB販売事業部、（株）ウンナナクール及び、海外連結子会社（米国ワコール、中国ワコール、ワコールヨーロッパ）の製造委託先工場を調査対象に追加
- 自己評価を通じた「CSR調達ガイドライン」に定める内容の遵守状況の確認
  （株）ワコール（ワコールブランド、ウイングブランドのインナーウェア）、（株）ルシアン、（株）ピーチ・ジョン、（株）Aiの仕入先115工場を対象に2度目となる自己評価を実施
- 現地監査は、感染症の影響により延期
  （一部国内工場では、製造委託先工場了承の上、実施）

2022年3月期計画

- コロナ禍における現地監査手法（リモート監査）の確立
- CSR調達活動の対象範囲拡大（衣料品以外の品種を製造する委託先工場を調査対象に追加予定）
- 自己評価を通じた「CSR調達ガイドライン」に定める内容の遵守状況の確認
  （株）ワコール（ワコールブランド、ウイングブランドのインナーウェア以外、及び第3ブランドグループ（アンフィブランドなど））の仕入先工場を対象に2度目の自己評価を実施
- 現地監査は感染症の影響を確認の上、実施予定

今後の課題

人権デューデリジェンス実施体制の構築

当社グループは、世界中の国や地域でグローバルに事業を展開していることから、人権に対する配慮は相互信頼経営の基盤であると考え、国際規範に準拠した人権に対する基本的な考え方をグループ従業員に示すとともに、具体的な指針を「ワコールの行動指針」に定め、取り組みを推進してきました。しかし、企業の人権尊重への取り組みの重要性は増しており、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠した人権デューデリジェンスの考え方に基づいて、人権への悪影響を低減・防止し、人権尊重への取り組みを強化する必要があると認識しています。2022年3月期は当社グループの人権方針の改定とともに、人権デューデリジェンス実施体制の構築を進めていきます。

製造委託先工場のモニタリングと評価

当社グループは、サプライチェーン上の人権尊重や労働環境、安全衛生の継続的な改善を重要な課題として捉えており、「ワコールグループCSR調達ガイドライン」で定める内容の遵守状況について、モニタリング活動を行っています。

CSR調達活動の実践サイクル

当社グループでは、「ワコールグループCSR調達ガイドライン」に定める内容の遵守状況について、製造委託先工場の自己評価等によるモニタリングに始まり、分析・評価フィードバック、是正・改善計画、フォローアップという、一連のサイクルを機能させることによって、的確に状況を把握し継続的に是正・改善を行う取り組みを2018年1月より開始しました。何か課題が見つかれば製造委託先工場と一緒に改善策を考え、継続的に支援を行います。

図1 は、CSR調達ガイドラインに定める遵守状況を的確に把握し、継続的に是正・改善に取り組むための一連のサイクルを表したものです。

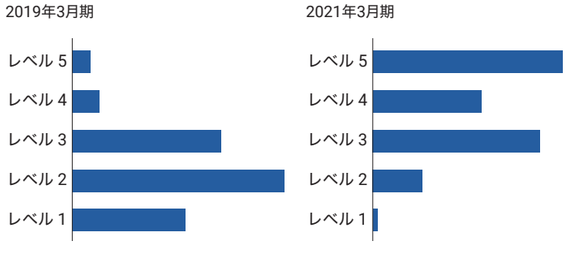
図1

STEP 1	モニタリング	外部の第三者機関とともに作成した「自己評価シート（選択方式で約60項目）」を活用し、製造委託先工場自らが自社の遵守状況を評価し、提出していただきます。
STEP 2	分析・評価・フィードバック	STEP1で提出していただいた自己評価シートを当社が分析し、不確かな点を製造委託先工場に再確認します。再確認後の評価結果と、是正・改善要求事項については、製造委託先工場にフィードバックするとともに、緊急性のある是正・改善要求事項を確認した場合には、当社による現地監査の実施を通知します。
STEP 3	是正・改善計画	対象の製造委託先工場は、当社からの要求事項について、是正・改善計画を立て提出していただきます。また、現地監査の対象となった製造委託先工場には、計画書策定前に事実確認書を発行した上で、当社による現地監査を実施します。
STEP 4	フォローアップ	是正・改善実施報告書に対するフォローアップを踏まえて、定期的な自己評価を継続します。フォローアップ時に複数回連続して是正・改善が確認されなかった場合には、取引の中止や見直しも検討します。

モニタリング結果（製造委託先工場における自己評価の結果）

自己評価は2年ごとに実施しており、2021年3月期については合計115工場が2回目となる自己評価を実施しました。2年前の調査では、多くの工場で安全衛生に関する指摘事項がありましたが、今回の監査においては多くの工場で改善が図れていました。引き続き、サプライチェーン全体の透明性を高める取り組みを継続していきます。

自己評価更新結果の比較（評価基準：レベル5（高評価）～レベル1（低評価）



評価	内容
レベル5	模範となるレベル。今後も高い水準の維持が望まれる。
レベル4	総合的には平均以上のレベル。今後、より高い水準を目指すことが望まれる。
レベル3	全体的な底上げが期待されるレベル。
レベル2	全体的な底上げが強く期待されるレベル。
レベル1	ただちに改善を要求する重大な問題（取引中止レベルの高リスク）が存在する。



人的資産の強化

当社グループでは、経営理念である「相互信頼」のもとに、各職場における従業員の安全・健康の管理、人材育成、多様な人材や価値観の受容などを行うことで、信頼関係を深め、従業員一人ひとりが能力を最大限に発揮できる職場環境の実現に向けた仕組みづくりを進めています。商品の企画開発から材料調達、生産、販売まで、独自のネットワークを擁してバリューチェーンを築いている当社グループにとって、最大の経営資源は「人材」であり、グループ従業員の働きやすさと働きがいを両立できる、魅力ある企業風土を実現していくことが、持続的な成長につながっていくものと考えています。

企業価値向上に向けた人材育成

(株)ワコールでは、「ワコールの発展は、ワコールの従業員一人ひとりの資質の向上とその協力によって実現する」という考え方のもと、経営理念を具現化できる自律革新型人材の育成と人が育つ風土醸成を目的に、従業員のキャリア形成と能力開発を支援する教育・研修制度を整備・実施しています。従業員の自発的なキャリア構築と継続的学習をサポートするため、階層別研修以外の研修を拡充するとともに、手挙げ制で参加できる研修を増やしています。

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

新人材育成体系

(株)ワコールでは、2019年4月より、経営理念を具現化できる自律革新型人材の育成と人が育つ風土醸成を目的に、新たな人材育成体系「WACOAL TERAKOYA」の運用を開始しました。新たな育成体系では、従業員の自発的なキャリア構築と継続的学習をサポートするため、階層別研修以外の研修を拡充するとともに、手挙げ制で参加できる機会を増やしています。研修内容もアウトプット中心の実践型研修に変更したほか、他企業との合同研修も実施することで、多様な視点を学べる内容としています。事業環境が変化する中で、経営理念を実践し新たな価値を創造できる人材の育成を通して、持続的な成長を実現していきます。

人材育成プログラム(一部)

プログラム名	実施目的		年間参加人数(人)	一人当たりの研修時間
階層別研修	役割・資格の変化に伴う、期待役割の認識及びマインドセットを目的に実施します。同時に会社の方向性と自身のキャリアビジョンを考える機会とします。		651	1～6日間 (役職に応じて変動)
ビジネススキル	ビジネスマンとして求められる必須スキルを、社内のみならず社外人材との交流を通して学ぶことで社内外で通用する普遍的なビジネススキルを体得できます。		96	7.5時間
ワコール アカデミー	ワコールにおける社内ナレッジの共有、知識伝承、組織開発等を目的に社内外の講師による研修・セミナーを開催します。		324	7時間～
Global Talent Development	事業のグローバル化が進む中、グローバルコミュニケーションスキル(業務遂行能力、語学力、異文化適応力等)を発揮できるグローバル人材を育成します。	海外業務研修	4	2年
		海外語学研修	—*	5カ月
		グローバルマインドセット研修	10	3.5時間
セルフラーニング	Eラーニングを活用した「いつでも、どこでも」学べるコンテンツ提供と主体的な能力開発・自己研鑽を支援する制度があります。	自己啓発援助制度	43	—
		通信教育・Eラーニング	307	—

* 新型コロナウイルス感染症拡大の影響で研修中止

女性活躍推進

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

TOPICS

女性のリーダー比率は60%超

(株)ワコールは、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、能力による採用及び育成を重視することで、男女問わず活躍できる人材の育成を推進するべく取り組んでいきます(中長期的な管理職(課長級以上)に占める女性の割合の目標数値は30%以上)。

他方、店舗においては、多くの店長がリーダーとして活躍しており、店長を含めた女性のリーダー比率は60%を超えています。引き続き、一人ひとりが成長を実感し、働きがいを感じる組織づくりに努めていきます。

女性管理職人数(比率)	店長の人数	女性リーダーの人数(比率)
(=女性管理職数／全マネジメント層の人数)		(=女性リーダー数／全マネジメント層と店長の合計人数)
77名(27.3%)	269名	346名(62.8%)

女性活躍メンタープログラムを開始

女性活躍推進法に基づき、女性が就業を継続し管理職として活躍できる環境整備を行うことで、女性管理職比率向上を目的とする行動計画を策定しています。この行動計画に基づき、メンタープログラムを2022年3月期より実施しています。本プログラムでは、事業系マネジメント層未満の女性が管理職を目指す上でのキャリアパス、能力開発について直属の上司以外の女性管理職に相談できる機会を提供します。これにより、具体的に子育てや介護とマネジメントの両立イメージを身近に感じ、管理職になることを視野に入れたキャリア形成のモチベーション向上を図ります。

健康経営への取り組み

(株)ワコールでは、「社員の健康は、持続的成長のための重要な資産」と位置づけ、会社・健康保険組合・労働組合が三位一体となって、健康経営を戦略的に推進しています。2021年3月期を最終年度とする、中期計画「ワコールGENKI計画2020 表1 」では、生活習慣病対策・がん対策・メンタルヘルス対策の3つのカテゴリで目標数値と行動計画を定め、その達成に向けてさまざまな施策に取り組みました。

その結果、各数値とも改善傾向にあったものの、最終年度は新型コロナウイルス感染症拡大の影響もあり、3つのカテゴリで目標未達という結果になりました。この結果を踏まえ、新たな生活様式においても従業員が自身の健康リテラシーを高く持ち、健康維持増進行動を実践できる次期中期計画の策定に向けて現在議論を進めています。なお、(株)ワコールホールディングスは、2016年から6年連続で「健康経営銘柄」に、2017年から5年連続で「健康経営優良法人(ホワイト500)」に選定されています。加えてワコール流通(株)も、2018年から4年連続で「健康経営優良法人」に認定、2021年には3回目となる「健康経営優良法人(ホワイト500)」に選定されました。

表1 ワコールGENKI計画2020

概要		達成目標数値	2015/3(計画取り組み前)	2021/3(実績)
生活習慣病対策 生活習慣病関連所見率の減少		25%以下	29.2%	29.0%
がん対策 5大がん検診受診率向上	肺	100%	96.1%	96.2%
	胃		79.3%	93.9%
	大腸		90.5%	96.6%
	乳房		81.0%	90.8%
	子宮		65.0%	76.7%
ハイリスク(要二次検査)の受診率		100%	67.0%	84.4%
喫煙率減少		15%以下	20.4%	12.7%
メンタルヘルス対策 メンタル不調による長期休業者×休業日数の減少		7,000以下	9,555	14,798

健康経営銘柄2021
(株)ワコールホールディングス

健康経営優良法人2021
ホワイト500
(株)ワコールホールディングス

マネジメントチーム

2021年6月29日現在

取締役



代表取締役会長
塚本 能交

1972年 4月　当社入社
1977年11月　取締役
1981年11月　常務取締役
1984年 9月　代表取締役副社長
1987年 6月　代表取締役社長
2005年10月　(株)ワコール代表取締役社長執行役員
2011年 4月　同社代表取締役会長
2018年 6月　当社代表取締役会長(現任)
2020年 4月　京都商工会議所会頭(現任)



代表取締役社長執行役員
安原 弘展

1975年 3月　当社入社
1997年 4月　華歌爾(中国)時装有限公司総経理
2005年 4月　当社執行役員 ウイングブランド事業本部長
2006年 6月　(株)ワコール取締役常務執行役員
　　同本部長
2010年 4月　同社取締役専務執行役員
　　ワコールブランド事業本部長
2011年 4月　同社代表取締役社長執行役員
2011年 6月　当社取締役
2013年 6月　専務取締役
2016年 6月　取締役副社長
2018年 4月　(株)ワコール代表取締役会長
2018年 6月　当社代表取締役社長
2020年 4月　代表取締役社長執行役員(現任)



取締役副社長執行役員
伊東 知康

1983年 4月　当社入社
2006年 4月　(株)ワコール ワコールブランド販売企画統括部
　　専門店販売企画部長
2007年 4月　(株)スタディオファイブ代表取締役社長
2011年 4月　(株)ワコール ワコールブランド事業本部
　　インナーウェア商品統括部営業部長
2014年 4月　同社取締役執行役員ワコールブランド事業本部長
2015年 4月　同社取締役常務執行役員ワコールブランド事業本部長
2016年 4月　同社取締役専務執行役員ワコールブランド事業本部長
2018年 4月　同社代表取締役社長執行役員(現任)
2020年 4月　当社副社長執行役員
2020年 6月　取締役副社長執行役員(現任)



取締役常務執行役員
宮城 晃

1984年 3月　当社入社
2007年10月　(株)ワコール ワコールブランド事業本部
　　事業統括部事業管理部長
2011年 4月　華歌爾(中国)時装有限公司董事副総経理
2014年 4月　当社経営企画部長
2017年 4月　(株)ワコール執行役員
2018年 6月　当社取締役経営企画部長
2019年 6月　常務取締役経営企画部長
2020年 4月　取締役常務執行役員グループ財務担当
2021年 6月　取締役常務執行役員グループ管理統括担当(現任)



社外取締役
黛 まどか

1996年 8月　俳句誌「月刊ヘップバーン」創刊・主宰
2001年 1月　文部科学省文化審議会「国語分科会」委員
2004年12月　内閣官房「文化外交の推進に関する懇談会」委員
2010年 4月　文化庁「文化交流使派遣事業」文化交流使
2013年 5月　文部科学大臣「文化芸術立国の実現のための懇話会」
　　委員
2014年 4月　文部科学省文化審議会「文化政策部会」委員
2014年 4月　当社顧問
2015年 6月　取締役(現任)



社外取締役
齋藤 茂

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



社外取締役
岩井 恒彦

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

監査役



常勤監査役
北川 真一

1985年 3月　当社入社
2008年 4月　(株)スタディオファイブ取締役経理総務部長
2009年 4月　同社取締役事業管理部長
2013年 4月　当社IR・広報室長
2018年 4月　経理部長
2020年 6月　監査役(現任)
2021年 6月　(株)ワコール監査役(現任)



常勤監査役
岡本 克弘

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



社外監査役
白井 弘

1977年11月　プライスウォーターハウス会計事務所入所
1982年 8月　公認会計士登録
1992年 7月　青山監査法人入所
2007年 8月　監査法人トーマツ入所
2010年 6月　日本公認会計士協会近畿会副会長就任
2011年 9月　有限責任監査法人トーマツ退所
2011年10月　白井公認会計士事務所開設、所長(現任)
2015年 6月　当社監査役(現任)



社外監査役
浜本 光浩

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



社外監査役
島田 稔

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

重要な兼職の状況
https://www.wacoalholdings.jp/group/files/governance_report20210629.pdf



コーポレート・ガバナンス

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

コーポレートガバナンス・ガイドライン
https://www.wacoalholdings.jp/group/files/governance_guideline.pdf

企業統治の体制

当社は、持株会社として、グループ会社におけるコーポレート・ガバナンスの確保のため、監査役制度を採用しており、取締役会と監査役会による業務執行の監督及び監視を行っています。

企業統治の体制の概要及び当該体制を採用する理由

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

取締役会は客観的な観点による監督と経営判断を行うため、取締役7名（うち社外取締役3名、うち女性1名）で構成し、監督機能の強化と意思決定の向上を図っています。また、経営責任を明確にするため取締役の任期を1年とし、経営環境の変化に迅速に対応できる経営体制の構築を図っています。

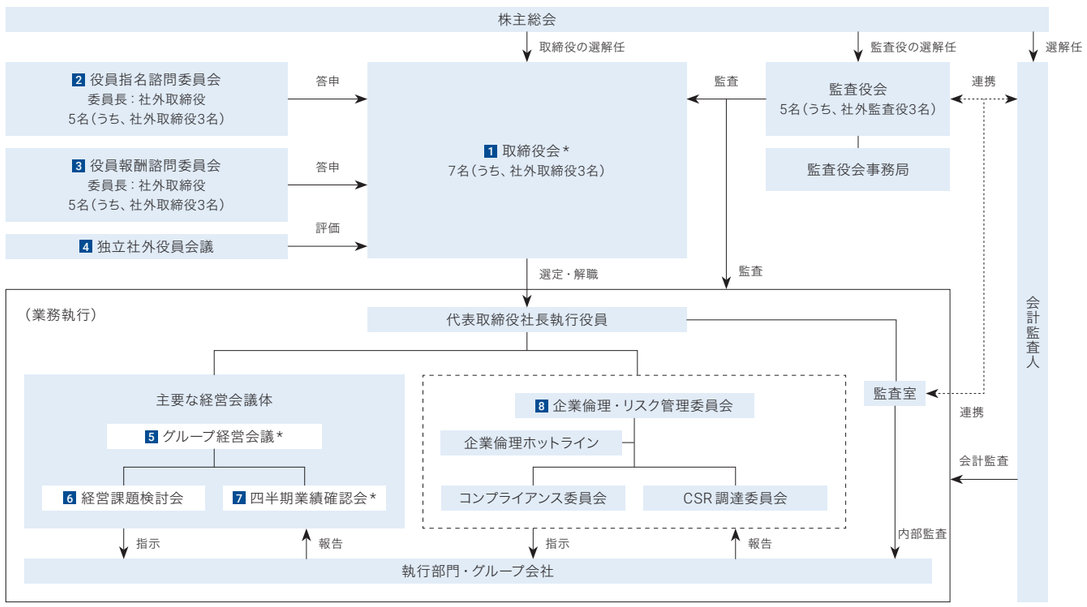
監査役会は監査役5名（うち社外監査役3名）で構成し、経営に対する監視・監督機能の強化を図っています。

また、取締役及び主たるメンバーで構成する「グループ経営会議」を設置し、グループ経営戦略やその他の主要な経営課題に関する事項の検討、並びに取締役会での審議事項の事前審査を行っています。

ガバナンス体制早見表（2021年6月29日現在）

機関設計	監査役会設置会社
取締役の人数	7名
うち、社外取締役の人数	3名
取締役の任期	1年
監査役の人数	5名
うち、社外監査役の人数	3名
独立役員の人数	6名
報酬決定における社外取締役の関与	有
意思決定を補佐する機関	役員指名諮問委員会、役員報酬諮問委員会
主要な経営会議体	独立社外役員会議、グループ経営会議、企業倫理・リスク管理委員会
業績連動報酬制度	有

コーポレート・ガバナンス体制図



＊取締役の職務執行を監査するため、社内・社外監査役も出席しています。

取締役会、諮問委員会及び主要な会議体の構成と概要

名称	概要	開催回数
1 取締役会	取締役会規則に基づき、定例取締役会を毎月開催し、加えて必要に応じて臨時取締役会を随時開催し、経営方針、経営戦略などの重要な業務に関する事項や法令、定款で定められた事項の決定を行っています。	14回
2 役員指名諮問委員会	取締役会の諮問機関として、独立社外取締役を委員長とし、社外取締役3名、社内取締役2名で構成しています。毎年度1月の取締役会開催日の開催を原則とし、取締役に対する指名・昇格について検討し、決議事項を取締役会に答申します。委員会は委員全員の出席により成立し、全会一致をもって決議します。	3回
3 役員報酬諮問委員会	取締役会の諮問機関として、独立社外取締役を委員長とし、社外取締役3名、社内取締役1名、その他1名で構成しています。毎年度4月、7月、2月の取締役会開催日の開催を原則とし、取締役の報酬ついて検討し、決議事項を取締役会に答申します。委員会は委員全員の出席により成立し、全会一致をもって決議します。	6回
4 独立社外役員会議	独立役員を中心としたメンバーで構成し 、取締役会に関する意見交換を通じて、取締役会の評価を実施しています。また、評価内容は取締役会に答申後、コーポレート・ガバナンス報告書で開示しています。	1回
5 グループ経営会議	取締役及び主要な経営メンバーで構成し、毎月2回の開催を原則としてグループ経営戦略やその他の主要な経営課題に関する事項の検討、並びに取締役会での審議事項の事前審査を行っています。	22回
6 経営課題検討会	中長期の全社戦略や主要な経営課題の検討及び単年度の経営方針や中長期計画の原案を作成するため、必要に応じ適宜開催しています。	16回
7 四半期業績確認会	四半期ごとに開催し、業績及び施策の実施状況を確認しています。また、目標未達の場合はその改善策を検討し、必要に応じて目標の見直しを行っています。	3回
8 企業倫理・リスク管理委員会	代表取締役社長を統括責任者、管理統括担当取締役を委員長として、社内取締役、事業会社の取締役、執行役員ほかで構成しています。コンプライアンス体制を整備し、当社グループに重大な影響を与えるコンプライアンス上の問題の検討、企業倫理の浸透と啓発、当社グループの経営上のリスクの統括管理を実効的に推進しています。	4回

取締役会と監査役会の多様性

取締役

	氏　名	独立性（社外のみ）	当社が期待する知見・経験					
			会社経営 事業運営	財務 会計	法務 コンプライアンス	国際性	人材開発	文化芸術 社会的視点
1	塚本　能交		●			●		
2	安原　弘展		●			●		
3	伊東　知康		●			●		
4	宮城　晃		●	●	●	●	●	
5	黛　まどか	●						●
6	齋藤　茂	●	●			●		
7	岩井　恒彦	●	●		●	●		

注：上記一覧表は、取締役の有するすべての知見や経験を表すものではありません。

監査役

	氏　名	独立性（社外のみ）	当社が期待する知見・経験					
			会社経営 事業運営	財務 会計	法務 コンプライアンス	国際性	人材開発	文化芸術 社会的視点
1	北川　真一		●	●			●	
2	岡本　克弘		●			●		
3	白井　弘	●		●				
4	浜本　光浩	●			●			
5	島田　稔	●	●	●		●		

注：上記一覧表は、監査役の有するすべての知見や経験を表すものではありません。

コーポレート・ガバナンスの実効性強化の取り組み

独立社外役員会議による分析と評価

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

実効性評価と改善に向けた取り組み

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
指摘事項	1. 執行に委ねる範囲の拡大や、継続的に経過確認が必要な議題の報告機会を増やすために、取締役会規則や議題設定の見直しが必要 2. 会議資料のペーパーレス化の検討	1. グループ事業について理解を深めるために、工場や店舗などの現場視察が必要 2. 成長戦略を建設的に議論するためにも、展開するブランドのMD戦略を理解する場が必要	1. 取締役会事前配布資料の充実や配布タイミングの早期化等、取締役会の一層の充実に向けた運営の効率化 2. 役員指名諮問委員会・役員報酬諮問委員会・独立社外役員会議について議題や開催頻度、参加者、運営方法等の再検討 3. 執行役員や部長等、執行部門との接点拡大
改善対応	1. 取締役会規則付議事項及び議題設定の見直しを実施 2. グループ経営会議、取締役会資料のペーパーレス化を実施	1. 3Dボディスキャナー導入店舗など、現場視察を準備 2. グループ事業の理解深耕を目的に、新任の社外取締役を対象とした視察プランを作成	1. 会議運営並びに取締役会規則（付議事項、付議事項運用内規含む）の見直しを実施 2. 役員指名諮問委員会・役員報酬諮問委員会は、議題等に応じて適宜開催。独立社外役員会議は取締役会評価手法の見直しなどを検討 3. 事業戦略の内容を議題設定するなど、執行部門との接点拡大を実施

社外取締役及び社外監査役

当社の社外取締役は3名、社外監査役は3名です。社外取締役は、国内外の文化芸術分野において広く活躍する者及び経営者として豊富な知見と経験を有する者が就任しており、各分野での豊富なキャリアと専門的な知識に基づいた客観的、中立的な助言によって取締役会の意思決定の適正性を向上させる役割を担っています。

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

社外役員の独立性判断基準
https://www.wacoalholdings.jp/group/files/governance_outsidedirectors.pdf

社外役員選任の理由

社外取締役	選任の理由	専門性・見識を期待する分野	取締役会出席状況
黛 まどか	俳人として国内外の文化芸術分野において広く活躍されています。その見識と経験をもって当社の多様性尊重の経営に貢献していただくことが期待できます。	文化芸術・ 社会的視点	13回／14回
齋藤 茂	他社において代表取締役会長を現任されており、長年の経営者としての豊富な経験と見識を有することから、経営の監督機能をより高めることが期待できます。	会社経営・事業運営、 国際性	14回／14回
岩井 恒彦	経営者としての豊富な知見や経験に加え、研究、生産、技術分野に関する専門知識を有されており、経営の監督機能をより高めることが期待できます。	会社経営・事業運営、 法務・コンプライアンス、国際性	14回／14回

社外監査役	選任の理由	取締役会及び監査役会の出席状況	
		取締役会	監査役会
白井 弘	公認会計士としての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活かしていただくことが期待できます。	14回／14回	15回／15回
浜本 光浩	弁護士としての経験と専門知識を当社の監査体制に活かしていただくことが期待できます。	14回／14回	15回／15回
島田 稔	金融業界における長年の経験、経営者としての知見、海外経験を当社の監査体制に活かしていただくことが期待できます。	14回／14回	15回／15回

監査役と監査役会の機能強化

監査役は2名の常勤社内監査役と3名の社外監査役によって構成されています。監査役会は、定例取締役会に連動する形で毎月開催し、加えて必要に応じて臨時監査役会を開催しています。監査役会規則に基づき、監査報告の作成及び監査の方針、業務及び財産の状況の調査の方法、その他の監査役の職務の執行に関する事項の決定を行っています。なお、監査役の職務を補佐する監査役会事務局として専任スタッフ1名を配置しています。

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

内部統制

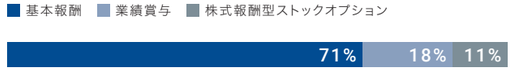
当社では、代表取締役社長直轄の内部監査部門である監査室が「内部監査規程」に準拠し、当社及び国内外の子会社を対象に、業務遂行の適法性・妥当性等を監査するとともに内部統制の有効性を評価し、この結果を定期的に代表取締役社長へ報告しています。

なお、内部監査部門（監査室）の人員数は9名で、監査役と内部監査部門（監査室）は、毎月1回の頻度で定期的な報告確認会を実施しています。主な内容は、監査役の出席している主要な会議内容の報告、監査室の活動報告等です。監査に必要な文書等の情報は共有できる体制を整えており、監査調書についても相互に交換・確認を行うなど、両者が連携して、より効率的・効果的な監査を実施できる運営を行っています。

役員報酬

当社の役員報酬制度では、固定報酬である「基本報酬」と各事業年度の業績に連動する「業績賞与」及び中長期インセンティブである「株式報酬型ストックオプション」により構成されています。業務執行から独立した立場である独立社外取締役及び監査役は、固定報酬である「基本報酬」のみとしています。

基本報酬、業績賞与、株式報酬型ストックオプションの比率は下記の通りです（業績賞与の算定基準が基準値通りの場合）。



・基本報酬

各役位に応じてシングルレートを原則として設定する設計とし、月額固定報酬としています。報酬水準については、毎年、外部機関による報酬調査結果をもとに、同業種あるいは同規模の他企業の報酬水準レンジとの妥当性の検証を行い、当社の業績や規模に見合った水準を設定しています。なお、基本報酬の額については、2005年6月29日開催の定時株主総会の決議により、取締役の報酬額（使用人兼務取締役の使用人給与を含まない）は年額3億50百万円以内、監査役の報酬額は年額75百万円以内と定めています。

・業績賞与

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

・株式報酬型ストックオプション

委員の半数が独立社外取締役で構成される、役員報酬諮問委員会の答申に基づいて決定された基本報酬月額及び株式公正価値をもとに、取締役会の決議にて定め、年1回決議された株数の割当としています。

なお、2021年6月29日開催の定時株主総会において、取締役(社外取締役を除く)に、株価変動のリスクを株主の皆さまと共有し、株価上昇及び企業価値向上への貢献意欲を従来以上に高めるため、株式報酬型ストックオプションを廃止し、新たに譲渡制限付株式報酬制度を導入することが決議されました。

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

実効性強化に向けた役員報酬制度見直し

役員報酬諮問委員会では、役員報酬制度全体の見直しに継続的に取り組んでいます。主な検討項目は下記の通りです。

- 役員報酬にかかる基本ポリシーの検討と策定
- 基本報酬、業績賞与及び中長期インセンティブの構成(金額、比率の見直し)
- 業績賞与の算定方式(中期経営計画の目標値との連動強化)

2021年3月期役員報酬

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数(人)
		固定報酬	業績連動報酬	ストックオプション	
取締役(社外取締役を除く)	263	219	—	43	5
監査役(社外監査役を除く)	32	32	—	—	3
社外役員	50	50	—	—	6

政策保有株式に関する方針及び議決権行使基準

当社では、中長期的な企業価値向上の観点から、取引関係の維持・強化、事業展開における協力・取引関係の構築・維持・強化、安定的な金融取引の維持等を目的に政策保有株式を保有する場合があります。保有にあたっては、中長期的な観点から保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかなどを検証し、定期的に取締役会に報告しています。取締役会においては、検証結果をもとに当社の中長期的な企業価値向上に資するかどうかを見極め、保有の継続、処分の判断を行っています。保有の意義の薄れた株式については、相手先企業の状況も勘案した上で、順次処分・縮減を進めています。

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

ご参考:(株)ワコールにおける株式の保有状況

	2019/3	2020/3	2021/3
保有株式(銘柄)	95	84	73
金額(億円)	608	422	501
連結総資産に占める割合	21.6%	15.2%	15.5%

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

コンプライアンス・リスクマネジメント体制

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

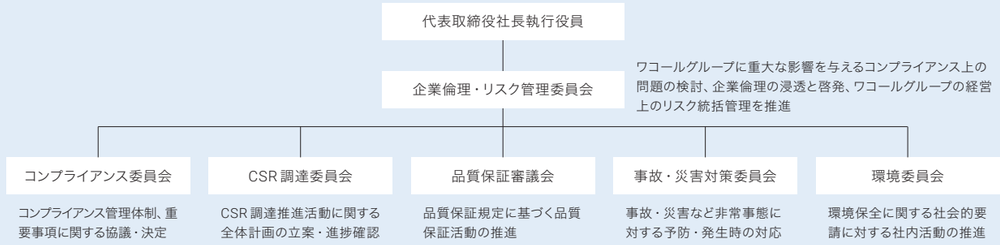
コンプライアンス体制

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

リスクマネジメント体制

当社では、企業倫理・リスク管理委員会が取締役会の承認のもと、「リスク管理基本規程」を定めています。同規程をもとにリスクカテゴリごとの責任体制を明らかにし、当社グループ全体のリスクを網羅的・総括的に管理するリスク管理体制を構築しています。

リスクマネジメント体制図



新型コロナウイルス感染症流行下におけるリスクマネジメント

世界的な流行となった「新型コロナウイルス感染症」は、当社の売上や生産に大きな影響を及ぼしています。2021年3月期においては、顧客、取引先及び従業員の安全を第一に考え、また、さらなる感染拡大を防ぐため、「企業倫理・リスク管理委員会」の下部組織として、取締役常務執行役員を本部長とした「新型コロナウイルス感染症対策本部」を設置し、感染状況に応じた対策を行っています。

情報開示についての基本方針

当社は、適時・適切な情報の開示が、あらゆるステークホルダーの皆さまとの信頼関係を築く基盤となること、また、当社の企業価値について適正な評価を得るための前提であることをよく理解し、関係法令等の要件を充足しつつ、積極的なディスクロージャーを行っています。対象となる情報を開示する際の原則として、(1)重要な情報は、当社にとってポジティブであるかネガティブであるかにかかわらず、事実に即して適時・適切に開示、(2)さまざまなステークホルダーにとってわかりやすい表現を用い、アクセスが容易で、かつ公平性を確保できるよう、多様な方法で開示、(3)適時・適切な開示が行われるまでの間に、重要な情報が漏えいすることのないよう、組織的、人的、物理的、技術的な措置を講じるという3項目を定めています。

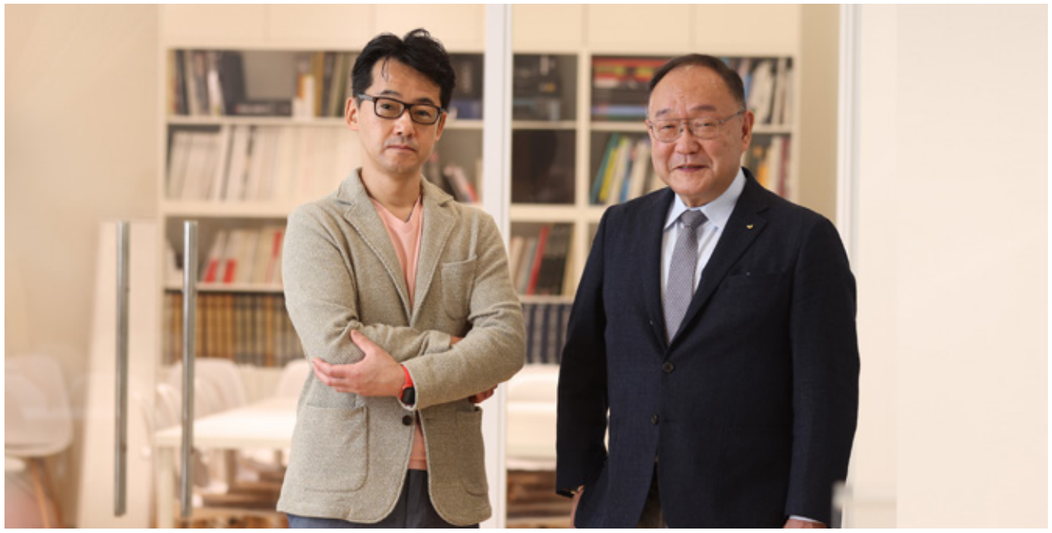
情報開示についての基本方針
https://www.wacoalholdings.jp/ir/management/discloser/

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、公表しています。株主等との面談は、IR担当部門及び同部門に指名された当社グループの役員並びに従業員が担い、管理統括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、当社の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
https://www.wacoalholdings.jp/sustainability/talk_with_stockholder/

ワコールの価値をきちんと生活者に届けるために、「高度なものづくり力」を活かすブランド戦略が欠かせません



レオス・キャピタルワークス株式会社
株式戦略部 シニア・ファンドマネージャー
レオスESGステアリングコミッティー委員長
八尾 尚志

×

社外取締役
役員指名諮問委員会 委員長
役員報酬諮問委員会 委員長
岩井 恒彦

デジタル技術の普及や新型コロナウイルス感染症がもたらしたお客さまの価値観や購買行動の変化は、ワコールグループの経営にも大きな影響を与えています。2021年4月、(株)ワコールは再成長と高収益の経営体制の実現に向けて、国内事業体制の抜本的な改革に踏み切りました。ものづくりやマーケティング機能の集約、販売体制の見直しなど、新たな方向性の意図するところは何か。ワコールグループが再成長を成し遂げ、企業価値向上を実現するために、今、何が必要なのか。企業の変革期において社外取締役が果たすべき役割は何か。
レオス・キャピタルワークス(株)の八尾尚志氏、当社社外取締役の岩井恒彦氏に、自由な立場から語り合っていただきました。

注：本内容は、2021年6月に行われたIR面談の内容を本誌掲載用にまとめたものです。

ワコールのものづくりの強み

八尾　私は国内の資産運用会社、レオス・キャピタルワークス(株)でシニア・ファンドマネージャーを務めています。会社全体の運用資産残高は先日1兆円を超えたところで、その3割強が海外株です。運用に際しては、例えば四半期ごとの業績などよりも、中長期の成長性を見ていこうというのが、基本的スタンスです。

というのも、当社のお客さまの大半は個人投資家、それも30～40代の資産形成世代の方々が中心です。そして、全体の半分以上が積立投資のスタイルです。つまり、ファンドに月々一定額の資金が入り、中長期的に流入超となる傾向があるため、ロングのポジションをとりやすいのです。

また当社は、自社の企業活動と投資先選定の両面で、ESGの取り組みを重視しています。私はそれらを統括する社内委員会の責任者として、役員会に対し直接の報告義務を負っています。本日はこうした統合的な価値創造の視点から、さまざまなお話を伺っていきたいと思います。

岩井さんは(株)資生堂の副社長として、同社の経営改革をリードされたのち、2018年から(株)ワコールホールディングスの社外取締役に転じられました。それまでワコールグループとの間に、何らかの接点をお持ちだったのでしょうか。

岩井　いえ、そうしたものはまったくなかったので、お話をいただいた時、びっくりしたのを覚えています。ただ、私の古巣とワコールは、共通する部分も多いのです。人々の「美しさ」に奉仕する精神もそうですし、垂直統合型のものづくり企業という面もよく似ています。私自身、研究畑の出身なので、データを大切にするワコールの姿勢には、かねてから共感を抱いていました。特に、人間科学研究所における約45,000人の体型データや、同じ女性のからだの経年変化を追跡した1,000人を超える継続計測データは、他に類を見ない資産だと思います。こうした強みが十分に発揮されるよう、これまでの経験や知見をもとに、厳しくワコールの経営を見ていってほしい、ということだと理解しています。

八尾　実際に中をご覧になって、現在のワコールの状況をどう評価されますか。また、ご自身の過去の経験を、どのように活かされていくお考えでしょうか。

岩井　まず、経験には成功体験もあれば失敗体験もあるわけで、私の過去の経験がそのままワコールの皆さんの納得を得られるとは思いません。ただ一つ言えるのは、物事は一方の側から見ているだけでは駄目で、あえて違う角度から見る姿勢も大切ですし、適切なリスクマネジメントのためには、最悪の事態も想定しておく必要があります。こうした考え方は、私自身の経験から学んだもので、取締役会等の場では常にそうした視点に立って発言しています。

一連のコロナ禍への対応については、基本的に高く評価しています。感染拡大防止を大前提に、店舗売上の落ち込み等への対処にも、最大限の努力を傾注されていたと思います。

今後に向けた明るい材料としては、EC事業の伸長が挙げられます。また、DXの取り組みも進んでおり、3Dボディスキャナーでの計測技術や、アバターを活用したカウンセリングシステム「パルレ」は、「非接触」のニーズに合致するだけに、マーケティング上の有力な軸になっていくでしょう。こうした取り組みを可能にするデータの蓄積といい、そこからイノベーションを起こせる優秀な人材の存在といい、ワコールの持つ可能性を改めて感じましたね。

ブランドマーケティング強化と組織再編

八尾　一方、資本市場においては、長期にわたってPBRが1倍割れとなるなど、そうした強みが評価されているとは言えません。ワコールのブランド認知度や競争力を考えれば、不思議な気もするのですが、それについてはどう見ていらっしゃいますか。

岩井　ワコールはまだ、ブランドマーケティングがうまくないと思います。

2018年にこの立場に就いて最初に感じたのは、かつての私の古巣にも似た、おしとやかで上品な会社だな、ということです。ものづくりに絶対的な自信があり、品質では負けない、その良さを消費者はわかってくれるはず、という強い思い込みがあると感じました。しかし、モノが良ければ売れるというわけではないのです。

「ワコール」と言えば、日本人なら誰でも知っている企業ブランド、そして製品ブランドです。一方で、「ワコール」ブランド以外を見渡すと、自立できている製品ブランドがありません。みんな「ワコール」ブランドに頼りつつ、その傘の下で細かな差別化に明け暮れているという様子です。こういうブランドの乱れ打ちのようなやり方は、ブランド資産の有効活用にはなりません。

しかし、「ピーチ・ジョン」はまったく違いますね。

八尾　作っている商品も違うし、プロモーション施策などを見ても、まったく感性が異なるメンバーが携わっているんだろうな、ということがよくわかります。

岩井　ピーチ・ジョンは、製品の製造を外部に委託するファブレス型のビジネスモデルです。垂直統合型のワコールとはまるで異なる開発プロセスとなっているのですが、ブランドマーケティング活動についても主体的に推進し、独自の世界観を打ち出しています。「ウイング」も、他のブランドも、本来こうでなければならないのです。

2021年4月に実施された(株)ワコールの組織再編は、新たなブランド戦略の導入に向けて、業務全般の高度化を図るものです。具体的には、卸売事業本部と小売事業本部を「営業本部」と3つの「ブランドグループ」に再編し、これまで分散化していた販売(営業)機能、ものづくり機能を集約しました。同時に、ブランドグループの責任者として前期までグローバル本部長だった人材を配置したほか、営業本部の責任者には前期まで小売事業本部のトップだった人材を起用しました。マーケット起点、顧客データ起点の販売やものづくりを一層推進する考えです。また、営業本部とブランドグループの間に「マーケティング統括部」を新設したのも、もう一つ大きなポイントです。

八尾　営業とものづくりの意見調整を行う、ハブとなる部署を設けられたわけですね。

岩井　その通りです。ものづくりにはものづくりの論理があり、営業には営業の論理があります。一番いけないのは、両者が中途半端な形で同居した結果、お互いに「うまくいかないのは相手のせいだ」と考える、他責の文化が生まれてしまうことです。今回、両方の機能をはっきり分けた上で、その真ん中に、どちらに対しても物申せる組織を置いたのは、非常によく考えられた設計だと思います。

新たに誕生した営業本部は、直営店・百貨店・量販店・専門店といった販売チャネル別ではなく、5つのエリアごとに一元的なマーケティングを追求する体制になりました。また、従来の「ワコール」・「ウイング」の二分法とは一線を画するブランドグループの編成は、企業ブランドとしてのワコールを踏まえつつ、製品ブランドのより戦略的な差別化を目指す意思の表れです。ワコールのものづくりの進化や原価低減に向けて、「シャーシ化」、つまり本質的機能の標準化に取り組むべきというのが私の持論ですが、新しい体制が正しく機能することで、より強いものづくりを実現できると感じています。

さらなる女性の活躍推進に向けて

八尾　最近の資本市場は、「実効性のあるガバナンス」ということが永遠のテーマになっている傾向があります。国内外のいろいろな事例を見ていくと、単純に社外取締役を増やせばいいとは思えないですし、ボードメンバーには何らかの「オーナーシップの意識」が必要な気がします。

ただ、ワコールの場合、主として女性向けの商品を扱い、また従業員の9割が女性でありながら、取締役に社内の女性が入っていません。これについてはどう見ていらっしゃいますか。

岩井　女性の登用についてはまだ足りないと思います。女性がこれだけいる会社で、女性管理職比率が約4分の1というのは、いかにも低すぎます。少なくとも、社会における人口比を考えれば、女性管理職が50%いてしかるべきです。こういうことは取締役会等でも申し上げています。人事担当者が言っていましたが、マネージャー昇格試験等の合格者についても女性従業員のウェイトが高くなってきており、幹部候補の育成も進んでいるとのことです。

とはいえ、「地位は人を作る」という言葉もありますし、思い切って執行役員や取締役に抜擢したり、女性比率を多少強引に高めてしまうのもありだとは思います。

八尾　なぜ9割もの女性従業員から経営幹部が輩出されないのでしょうか。

岩井　かなり変わってきているとは思います。現に私は、先ほど触れた3Dボディスキャナーでの計測サービスを開発した女性を直に知っています。こういう優秀な女性をポンと引き上げてしまうのも一つの方策です。ちなみに彼女は2021年、男女を通じて実質史上最年少で部長職に昇格しました。これから物事が大きく変わっていくという、象徴的な事例だと思います。

八尾　そういう方を前面に出して、メディアにアピールしていかれたらいいと思います。



物事は一方の側から見ているだけでは駄目で、
あえて違う角度から見る姿勢も大切ですし、
適切なリスクマネジメントのためには、
最悪の事態も想定しておく必要があります。



今回の(株)ワコールの組織再編については、
私も非常に良い方向性だと捉えていますので、
今から2年後にどうなっているかが気になります。

意識改革の前提は構造改革

八尾　国内外のいろいろな企業を見てきましたが、一般に、企業が大きくなればなるほど、変革には時間がかかります。ただ、経験則としては、企業が新たなベクトルを定めてから、だいたい2年くらい経つと、何らかの効果が出てくる。今回の(株)ワコールの組織再編については、私も非常に良い方向性だと捉えていますので、今から2年後にどうなっているかが気になります。

岩井　意識改革の前に構造改革というのが、私の考えなのです。(株)ワコールではこの春先、営業本部長が全国各地を訪問し、販売員も含めて対話を行いました。この取り組みが実現したのは、まさに営業本部が一元的にエリアマーケティングを管轄できるようになったからです。そして、こうした構造改革の意味を一人ひとりの従業員が理解できた時、初めて真の意識改革が起きるはずです。人間はとかく変わりたくないものですから。

八尾　本当にそう思います。従業員のエンゲージメントをいかに高めていくかが、今後一番のポイントになりますね。

岩井　今の安原社長、伊東副社長((株)ワコール社長)からは、かつてないほどの本気度を感じます。つい先日、定例の四半期業績確認会が開かれ、各エリアや各部署の責任者が丸一日かけて報告を行ったのですが、コロナ禍が長引いたこともあり、足元の業績が目標に対し立ち遅れているのです。安原社長からは、いくつかの不採算部門を名指しして、上期いっぱいまでに具体的な対策をまとめるよう、かなり厳しい指示が飛んでいました。

こうした変革を加速する上で重要になるのは、これから始まる次期中期経営計画の策定作業です。今度の中期経営計画ではぜひ、中期と長期をより明確にリンクさせた経営目標を打ち出してほしいと思います。

八尾　つまり、「2021年3月期を視野に入れた」というような言い方ではなく、きっちり目標年度を決めて、そこでどういう姿を目指すのか、ということですよね。

岩井　おっしゃる通りです。それができたら、そこからバックキャスティングして「この時にはこれをやります」という順番にするべきなのです。

いずれにせよ、2021年4月から、ワコールは面白くなってきたと思います。安原・伊東のツートップだけでなく、組織再編を受けて、他の取締役、執行役員も目の色が変わってきました。

八尾　安原社長については、私もここ数年、かなり雰囲気が変わったという印象があります。ワコールの抱える問題点について、私たちの前でも忌憚なくお話しされるようになりましたし、日々、社内でも改革を推進されているのだと思います。

本日は貴重なお話をお聞かせいただき、ありがとうございました。

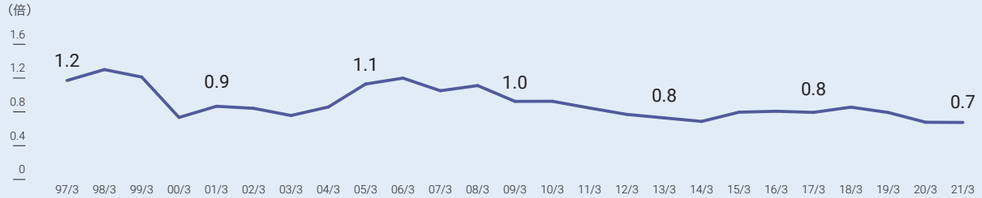


対話を通じた相互信頼の確立

当社グループが、すべてのステークホルダーとの間で相互信頼の関係を強めるためには、企業価値向上に向けた建設的な対話が重要だと考えています。しかし、これまでステークホルダーとの対話機会を経営に十分に反映できていなかったこともあり、市場の期待に応えることができず、結果として株価純資産倍率(PBR)は、長期にわたって1倍割れの水準で推移しています。

この反省を踏まえ、決算説明会やIR取材等を通じていただく、株主や投資家をはじめとするステークホルダーの貴重なご意見を当社グループの経営戦略に反映し、中長期的な企業価値向上と実効性の高い経営体制の構築につなげるため、積極的なエンゲージメント活動に努めています。

当社の株価純資産倍率(PBR)の長期推移



ステークホルダー・リレーション

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

アナリスト・機関投資家向けのコミュニケーション活動(実績)

活動	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
機関投資家・アナリストとの個別ミーティング	101回	98回	126回
(アナリスト・機関投資家向け)決算説明会	2回	2回	4回
(アナリスト・機関投資家向け)事業説明会	2回	1回	3回
(アナリスト・機関投資家向け)工場見学会	1回	2回	ー
証券会社主催カンファレンス	2回	1回	1回
海外ロードショー	1回	2回	ー
個人投資家向け説明会	4回	3回	1回
(アナリスト・機関投資家向け)社外取締役との個別ミーティング	ー	ー	4回

社内向けのコミュニケーション活動(実績)

活動	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
(役員向け)IR活動のフィードバック	年2回	年2回	四半期ごと
(従業員向け)統合レポート説明会及び(株)ワコール社長とのディスカッション	ー	一般従業員対象	マネジメント層対象

コーポレートコミュニケーション部からのメッセージ

当社グループがどのような歴史や強みを持ち、どんな経営者がどんな従業員とともに事業を行い、その結果としてどのような成果を上げ、顧客や社会にどう貢献しているか。積極的な対話と適切な開示を通じて当社の経営や考え方への理解を深めていただきつつ、皆さまの貴重なご意見を経営へ反映させることで、企業価値向上へ貢献してまいります。



株主・投資家の皆さまのご意見(具体例)

期待

構造改革	・(株)ワコールホールディングス、(株)ワコールの両社長ともに改革のエンジンがかかっている点を評価している ・コスト構造は確実に変わり始めているが、投資家における信用度がまだ低い。実績でこうした評価を覆してほしい
事業モデル	・製品の品質の良さや、グローバル展開の進捗を踏まえると成長ポテンシャルは高いと感じる ・ブランドは確立できており、独自の生産プロセスも有している。3Dボディスキャナーや販売員、直営店など、顧客とのリレーションを強化するためのリソースを有している。資産を有効に活用することで成長を実現できるはず
ESG	・環境や社会に対する取り組みはセクター内でも進んでいる企業と評価しているので、積極的に開示に努めてほしい

課題

構造改革	・コスト構造改革に対する意識の低下を懸念している。ここでやりきれなければ、また元に戻るという不安がある。 課題は、スピード感の維持
事業モデル	・ポテンシャルを業績に反映するためにも、ROE、営業利益率については高い目線を示してほしい。同時に、その達成に向けて、実効性の高い組織体制の構築に努めてほしい ・グループ内の成功事例をもっと共有すべきではないか ・展開するブランドに利益成長のプロセスも含めた核となるストーリーがない。ブランディングの弱さが結果として、非効率的なマーケティング投資につながっており、とても残念
中長期ビジョン及び次期中期経営計画への課題	・現在掲げている2028年3月期までの中長期ビジョンでは、達成へのプロセスが示されていない。投資家はもちろん、従業員に対しても刺さっていないと思うので、次期中期経営計画で再考したほうが良い ・株式市場からの失望を買わないためにも、構造改革の先延ばしや保守的と捉えられる目標の提示はやめてほしい
ESG	・社外取締役に、より独立性があり事業や経営に詳しいと投資家が思える人が就任するなど、客観的にガバナンスの実効性が見える体制に変えていってほしい ・PBRの低さの原因は「ガバナンス不全」であることは株式市場全体の考えだ

そのほかのステークホルダーの皆さまのご意見(具体例)

改善点	**サステナビリティに関する有識者:** ・デジタルトランスフォーメーションによって実現される将来像が、イメージにとどまっており、ビジネスモデルの変革などが具体的な数値として伝わらない ・マテリアリティが取り組みにおける関連項目となっており、事業活動や競争優位性の保持に対して大きな影響を与える項目と位置づけているように見えない ・国内外でのサプライチェーン上の課題、特にファッション業界で踏まえるべき人権課題への対応が十分に確認できない ・日本が2050年カーボンニュートラル宣言を掲げる中、気候変動が事業に与える影響について(TCFDでの開示要請事項)の十分な言及がない **ワークショップに参加した大学生:** ・「3D smart & try」のサービスや、プラリサイクル、ピンクリボンなどの活動を知らなかった。持続可能な社会づくりのための取り組みをもっと積極的にアピールするべき ・自分のコンプレックスをもっと好きになる商品をともに開発したい。顧客のニーズを深く把握し、商品づくりに活かすため、消費者コミュニティと協業できる仕組みを構築してみてはどうか

TOPICS 当社グループは、ファッションを通して持続可能な社会の実現を目指す「NPO法人DEAR ME」と協働し、“サステナブル”をテーマにした未来世代とのエンゲージメント活動をスタートしました。2021年3月には、同団体に所属する大学生と若手社員が、未来の消費社会や企業のあり方などをテーマに実施したワークショップの成果を発表。取締役副社長や執行役員、人事部長も参加し、環境・社会課題などについて活発な意見交換が行われました。

対話で得られた意見に基づいて改善した内容と今後の課題

改善した内容	・売上月次情報のホームページ開示(2017年1月～) ・製造委託先工場リストのホームページ開示(2018年5月～) ・政策保有株式の縮減に関する目標値を明示(2019年6月～) ・ESGデータブックのホームページ開示(2020年10月～) ・「ワコールグループ税務行動指針」の制定(2021年1月～) ・譲渡制限付株式報酬制度の導入(2021年6月～)
今後の課題	・構造改革に関する効果の開示 ・役員報酬諮問委員会や役員指名諮問委員会における議論内容の説明 ・TCFDまたはそれと同等の国際的枠組みに基づいた気候変動情報の開示、グループ共通の人権方針の検討・策定、管理プロセスの構築、開示

FACTS

76 連結業績ハイライト

78 11ヵ年財務サマリー

80 会社概要

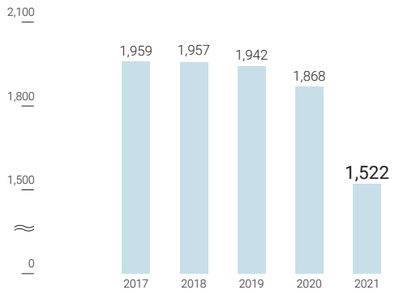
81 投資家情報

連結業績ハイライト

各表示年の3月期もしくは3月期末時点の数値

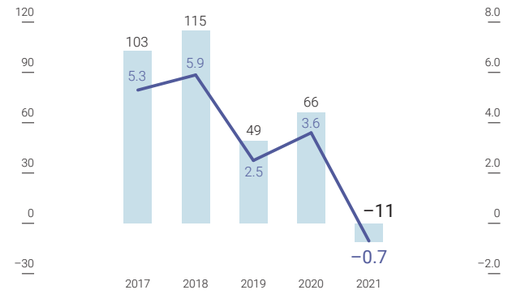
売上高

（億円）



営業利益（損失）／営業利益率*

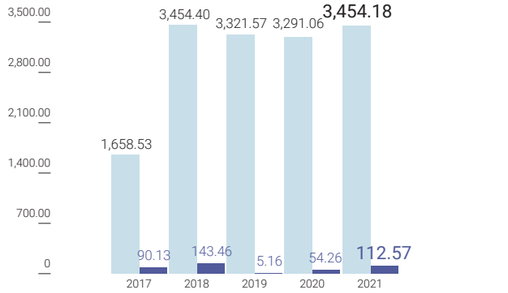
（億円）　（%）



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

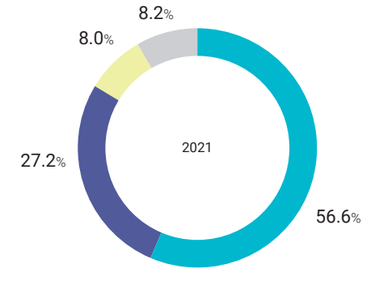
1株当たり株主資本（BPS）*／1株当たり当社株主に帰属する当期純利益（EPS）*

（円）



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

売上高構成比（セグメント別）



当社株主に帰属する当期純利益／株主資本当期純利益率（ROE）

（億円）　（%）

総資産／総資産税引前当期純利益率（ROA）

（億円）　（%）

1株当たり配当金（DPS）*／配当性向

（円）　（%）

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

地域別売上高構成比

キャッシュ・フロー

（億円）

株主資本／株主資本比率

（億円）　（%）

設備投資額／減価償却費

（億円）

品種別売上高構成比

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

FACTS

11ヵ年財務サマリー

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

（百万円）

	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
損益関連・収益指標											
売上高	**152,204**	186,760	194,201	195,725	195,881	202,917	191,765	193,781	180,230	171,897	165,548
売上原価	**67,798**	84,959	89,804	92,032	93,073	96,094	90,804	91,008	84,548	81,891	81,659
対売上高比率	**44.5%**	45.5%	46.2%	47.0%	47.5%	47.0%	47.4%	47.0%	46.9%	47.6%	49.3%
販売費及び一般管理費	**82,836**	94,696	93,684	91,993	92,526	94,549	88,563	88,956	83,844	79,144	77,198
対売上高比率	**54.4%**	50.7%	48.2%	47.0%	47.2%	46.6%	46.2%	45.9%	46.5%	46.0%	46.6%
のれん及びその他の無形固定資産減損損失	**2,685**	473	5,834	206	0	0	6,021	0	2,852	0	1,772
減価償却前営業利益	**5,013**	12,661	10,526	16,986	15,314	17,089	11,451	18,853	13,874	15,522	9,604
営業利益（損失）	**−1,115**	6,632	4,879	11,494	10,282	12,274	6,377	13,817	8,986	10,862	4,919
営業利益率	**−0.7%**	3.6%	2.5%	5.9%	5.3%	6.0%	3.3%	7.1%	5.0%	6.3%	3.0%
税引前当期純利益	**10,792**	4,359	2,203	14,286	16,569	14,957	11,342	15,033	10,940	10,207	3,927
当社株主に帰属する当期純利益	**7,025**	3,472	341	9,745	12,525	11,159	8,444	10,106	7,880	6,913	2,785
株主資本当期純利益率（ROE）	**3.3%**	1.6%	0.2%	4.2%	5.5%	4.9%	3.9%	5.2%	4.4%	4.1%	1.6%
総資産税引前当期純利益率（ROA）	**3.6%**	1.6%	0.8%	4.8%	5.6%	5.0%	4.0%	5.7%	4.6%	4.7%	1.8%
財政状況											
総資産	**322,761**	277,688	281,767	298,534	294,958	292,854	300,272	271,988	254,536	221,098	215,276
株主資本	**215,612**	205,371	216,494	232,712	227,568	224,374	228,857	205,106	186,646	171,496	167,480
有形固定資産	**49,758**	52,083	53,270	54,333	55,288	53,938	49,188	48,978	49,665	49,078	49,734
たな卸資産	**43,250**	43,427	42,508	42,676	43,822	44,445	42,893	40,211	37,807	32,847	30,956
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	**4,260**	13,325	13,620	15,493	16,351	12,635	14,337	8,949	12,309	10,060	10,441
投資活動によるキャッシュ・フロー	**−2,562**	2,569	−2,474	−7,362	−3,032	−11,407	164	1,658	−23,520	−3,467	−703
財務活動によるキャッシュ・フロー	**33,605**	−17,471	−10,872	−12,303	−13,055	−4,547	−8,391	−5,554	5,379	−2,824	−4,965
フリー・キャッシュ・フロー	**1,698**	15,894	11,146	8,131	13,319	1,228	14,501	10,607	−11,211	6,593	9,738
現金及び現金同等物	**63,557**	27,905	30,133	29,487	33,995	34,059	38,410	30,658	24,514	29,985	26,316
投資関連											
設備投資額	**5,604**	6,981	5,783	5,884	7,445	8,978	4,478	3,464	3,330	3,554	3,323
減価償却費	**6,128**	6,029	5,647	5,492	5,032	4,815	5,074	5,036	4,888	4,660	4,685
株価収益性											
1株当たり株主資本（BPS）（円）	**3,454.18**	3,291.06	3,321.57	3,454.40	1,658.53	1,592.90	1,624.93	1,456.32	1,325.19	1,217.57	1,189.08
1株当たり当社株主に帰属する当期純利益（EPS）（円）	**112.57**	54.26	5.16	143.46	90.13	79.23	59.95	71.75	55.95	49.08	19.73
1株当たり配当金（DPS）（円）	**40**	60	72	72	36	33	30	33	28	28	20
配当金総額	**2,496**	3,808	4,732	4,871	4,940	4,648	4,225	4,648	3,944	3,944	2,817
配当利回り	**1.6%**	2.6%	2.6%	2.3%	2.6%	2.5%	2.2%	3.1%	2.8%	2.9%	1.9%
配当性向	**35.5%**	110.6%	1,395.3%	50.2%	39.9%	41.7%	50.0%	46.0%	50.0%	57.0%	101.4%
株価収益率（PER）（倍）	**21.81**	43.25	533.33	21.47	15.24	16.95	22.55	14.68	18.11	19.99	53.12
株価純資産倍率（PBR）（倍）	**0.71**	0.71	0.83	0.89	0.83	0.84	0.83	0.72	0.76	0.81	0.88
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）	**86,133**	109,709	113,400	116,085	118,389	120,570	112,203	118,085			
ワコール事業（海外）	**41,355**	50,552	53,100	51,888	48,423	51,869	48,107	43,636			
ピーチ・ジョン事業	**12,200**	10,480	10,491	10,795	11,107	11,190	11,626	12,482			
その他	**12,516**	16,019	17,210	16,957	17,962	19,288	19,829	19,578			
営業利益（損失）											
ワコール事業（国内）	**627**	5,782	6,325	6,845	6,176	7,219	7,739	9,241			
ワコール事業（海外）	**−2,603**	1,493	4,581	3,852	3,055	4,433	4,776	4,037			
ピーチ・ジョン事業	**1,591**	−351	−5,859	441	374	258	−6,296	83			
その他	**−730**	−292	−168	356	677	364	158	456			
従業員数											
従業員数（平均臨時雇用者数除く）（人）	**19,824**	20,984	20,662	20,904	21,139	20,655	18,986	18,912	18,650	16,524	16,013

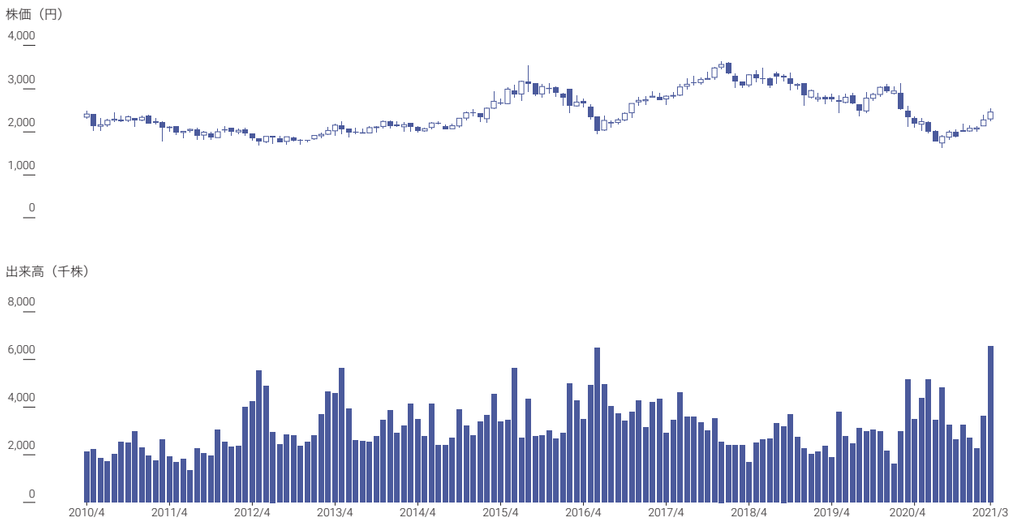
注：1. 2014年3月期において、より適正な期間損益を連結財務諸表に反映させるため、一部の連結子会社について、従来の決算日から当社の決算日である3月31日に変更しています。これに伴い、2013年3月期以前の連結財務諸表を遡及修正しています。
2. 2017年10月1日付で普通株式2株につき1株の割合で株式併合を行っています。2018年3月期の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、1株当たり情報を算定しています。
3.「期間年金費用及び期間退職後給付費用の表示に関する規定」（ASU2017-07）を2019年3月期の期首から適用しています。これに伴い、2018年3月期以前に係る主要な経営指標の一部の数値については、当該会計基準を遡って適用した後の指標等となっています。
4. 2020年3月期において、当社グループ内の業績管理区分の一部見直しに伴い、「ワコール事業（国内）」セグメント及び「ピーチ・ジョン事業」セグメント並びに「その他」セグメントの内訳を一部変更しています。これに伴う遡及修正は行っていません。

会社概要

2021年3月31日現在

会社名	株式会社ワコールホールディングス
本社所在地	〒601-8530 京都府京都市南区吉祥院中島町29
創業	1946（昭和21）年6月15日
創立	1949（昭和24）年11月1日
資本金	13,260百万円
代表取締役会長	塚本 能交
代表取締役社長執行役員	安原 弘展
事業内容	インナーウェア（主に婦人のファンデーション、ランジェリー、ナイトウェア及びリトルインナー）、アウターウェア、スポーツウェア、その他の繊維製品及び関連製品の製造、卸売販売及び一部製品の消費者への直接販売等並びに、飲食・文化・サービス及び店舗内装工事事業等
従業員数 （平均臨時雇用者数除く）	19,824人（連結）

株価／出来高推移



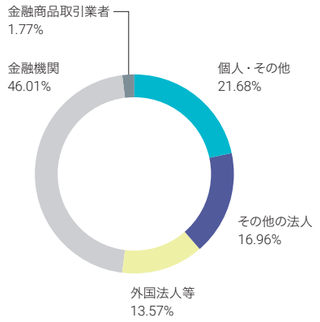
注：2017年10月1日付で普通株式2株につき1株の割合で株式併合を行っており、上記のグラフは2010年4月に当該株式併合が行われたと仮定して算定しています。

投資家情報

2021年3月31日現在

上場証券取引所	東京証券取引所　市場第一部
決算期	3月31日
証券コード	3591
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
株式の状況	発行済株式総数：65,589,042株（うち自己株式3,168,353株）
単元株式数	100株
株主名簿管理人	〒100-8212 東京都千代田区丸の内1-4-5 三菱UFJ信託銀行株式会社
ADR（米国預託証券）	Cusip No.：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.adrbnymellon.com
株主数	17,868名

所有者別分布状況



大株主

名称	所有株式数（千株）	所有割合（%）
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	4,000	6.41
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	3,938	6.31
株式会社三菱UFJ銀行	3,095	4.96
明治安田生命保険相互会社	3,050	4.89
株式会社京都銀行	2,352	3.77
日本生命保険相互会社	1,836	2.94
株式会社滋賀銀行	1,775	2.84
三菱UFJ信託銀行株式会社	1,525	2.44
第一生命保険株式会社	1,366	2.19
旭化成株式会社	1,241	1.99

注：所有割合は、自己株式3,168千株を控除して計算しています。