


WACOAL HOLDINGS
INTEGRATED REPORT 2023

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/>

 株式会社ワコールホールディングス

Contents

Prologue

- 03 グループ経営理念
- 05 ワコールグループの歴史
- 07 価値創造の歩み
- 09 ワコールグループの競争優位性
- 10 事業紹介



Transformation

- 11 中期経営計画の見直しにあたって
- 15 トップメッセージ



- 23 中期経営計画(リバイズ)の概要と戦略
- 27 価値創造プロセス
- 29 2030年までに解決を目指すマテリアリティ(重要課題)

- 31 リバイズプランの主要項目(国内事業)
- 31 国内事業戦略(社長メッセージ)



- 35 中期経営計画(リバイズ)における株式会社ワコールの取り組み
- 37 マーケティング改革
- 41 リバイズプランの主要項目(海外事業)
- 41 中期経営計画(リバイズ)における海外事業の取り組み
- 43 グローバルでの取り組み
- 45 リバイズプランの主要項目(財務戦略)
- 45 財務担当役員メッセージ



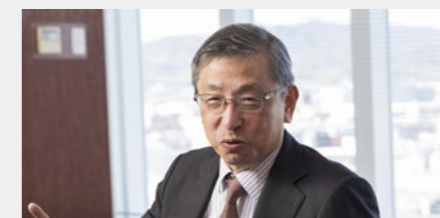
- 50 ROICマネジメントの導入について

ESG

- 51 人的資本の強化
- 55 環境への対応
- 57 人権尊重の取り組み
- 58 サプライチェーンにおける社会的責任の推進

Governance

- 59 社外取締役インタビュー



- 63 役員一覧
- 65 コーポレート・ガバナンス
- 71 エンゲージメント
(対話を通じた相互信頼の確立)
- 73 投資家情報/WEBサイトのご案内

会社概要(2023年3月31日現在)

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

事業内容 インナーウェア(主に婦人のファンデーション、ランジェリー、ナイトウェア及びリトルインナー)、アウターウェア、スポーツウェア、その他の繊維製品及び関連製品の製造、卸売販売及び一部製品の消費者への直接販売等並びに、飲食・文化・サービス及び店舗内装工事事業等
 従業員数(連結) 19,147人(平均臨時雇用者数除く)

編集方針

(株)ワコールホールディングスでは、世界的な統合報告の考え方に沿った、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションの一環として、2011年3月期より「統合レポート」を発行しています。「統合レポート」では、ワコールグループならではの価値創造について、財務情報のみならず、独自の重要な資産をはじめとする非財務情報を統合して報告しています。
 また、当社のWEBサイトにおいても、グループのさまざまな情報を網羅して掲載しています。読者の皆さまには、「統合レポート」及びWEBサイトを併せてご覧いただくことで、当社へのご理解を深めていただければ幸いです。今後も読者の皆さまのご期待に沿える誌面編集に努めていきます。

将来予測表記に関する特記

本冊子に記載の内容のうち、業績予測は、現在入手可能な情報に基づいた将来予測表記です。これらの将来予測表記には、既知、未知のリスクや仮定等が含まれており、それらの可変要因やその他のリスク要因によって、実際の成果や業績等が、記載の予測とは大きく異なる可能性があります。
 注：IFRS適用に伴い、2023年3月期以降は「売上収益」、2022年3月期前は「売上高」と表記しています。

グループ経営理念

Mission

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

からだのこちよさ、ころろの美しさ。

それはまるで引力のように、自分と社会とを結びつけてくれる。

ありたい自分を知り、一歩ずつ近づくこと。

そこで生まれた自信は、多様な人々を受け入れる優しさを育む。

その優しさは、やがて社会や地球へも広がり、思いやりあふれる豊かな未来へとつながっていく。

からだに ころろに いちばん近いところで、一人ひとりの輝きに寄り添い続けてきたワコールだから。

変化に挑み、成長を続けることで、世界を美しくする力になれる。

私たちは、そう信じています。

Comfortable inside. Confident outside.

ワコールグループの社会的使命

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

創業の精神

目標

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

社是

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

経営の基本方針

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

ワコールグループの歴史

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

経営の確立



創業者 塚本幸一

1946 創業の日

1946年6月15日、第二次世界大戦の過酷な戦禍から奇跡的に生還した創業者 塚本幸一は、京都の自宅へ帰着いたこの日から、婦人装身具の商売を始めました。これが、ワコールの創業日となっています。

創業当初の商号は『和江商事』。1949年に、塚本幸一の「日本の女性を美しくしたい」という強い思いと、『ブラパット』が出会い、事業に決定的な飛躍をもたらし、世界を視野に入れた婦人洋装下着メーカー和江商事を設立しました。

1962 相互信頼経営の確立

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

1964 人間科学研究の開始

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

1960年代後半の体型計測の様子

研究所創設



国内販売

1950 百貨店への出店

1975 量販店チャネルの開拓

2001 直営店事業の開始



量販店の「ウイング」売場

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



高島屋京都店の売場

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



直営店「AMPHI」

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

海外販売

1981 海外市場の拡大

1995 米国で悲願の黒字化

2012 ヨーロッパ市場での本格展開



米国ワコールのオフィスが入居しているビル

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

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



ワコールヨーロッパのファッションショーの様子

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

価値創造の歩み

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

1960年代

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

1970年代

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

1980年代

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

1990年代

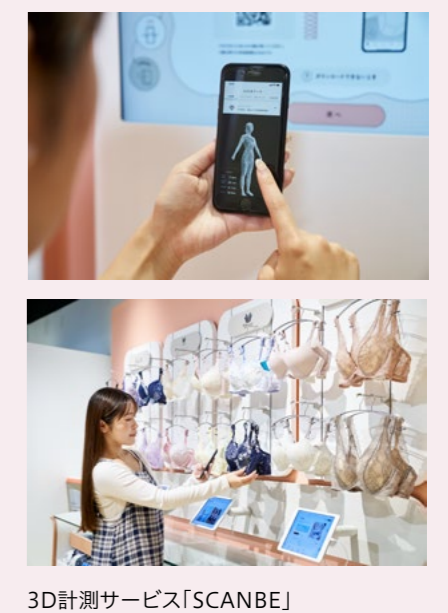
からだ意識の変化は90年代に入っても続きます。よりきれいに見せたいという女性の願望が高まる中で、「グッドアップブラ」などのヒット商品が続きます。

2000年代

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

2020年代

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



ワコールグループの競争優位性

いつの時代においても「長く愛される商品=品質の高い商品」をお届けすることが、当社グループの使命であり提供する価値です。そして、この高品質な商品を生み出すための仕組みが、ワコールの最大の競争優位のひとつであり、歴史の中で培い組織に定着してきた資産のひとつです。



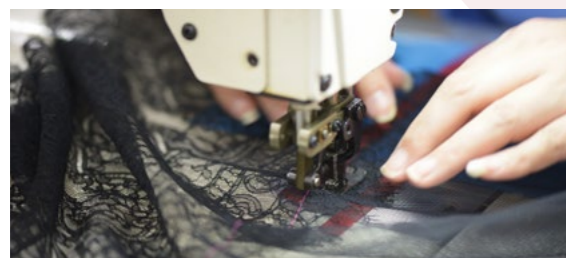
「愛される商品」をお届けするためにワコール人間科学研究開発センターでは、私たちの美の創造の基本となる、「身体」の視点から「美」「快適」「健康」を研究し、理論化を続けています。ここで55年以上にわたり蓄積されたデータは、私たちの事業の礎であり、新製品開発への活用はもとより、品質維持やビジネス領域拡大の出発点です。

強みのさらなる強化

計測データのさらなる活用

研究開発

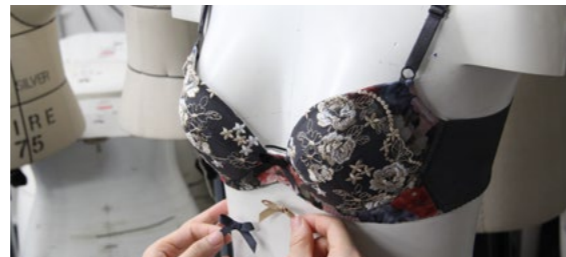
生産・品質管理



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

強みのさらなる強化

需要連動型生産への転換



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

強みのさらなる強化

企画開発リードタイムの短縮化

商品企画

販売



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

強みのさらなる強化

DXによる顧客の声やBAの接客知見の活用

多様な価値観に
応える仕組み

事業紹介

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

ワコール事業(国内) (株)ワコールの事業を中心としたセグメント

主なブランド



※一部ブランドのみ掲載

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

主なブランド



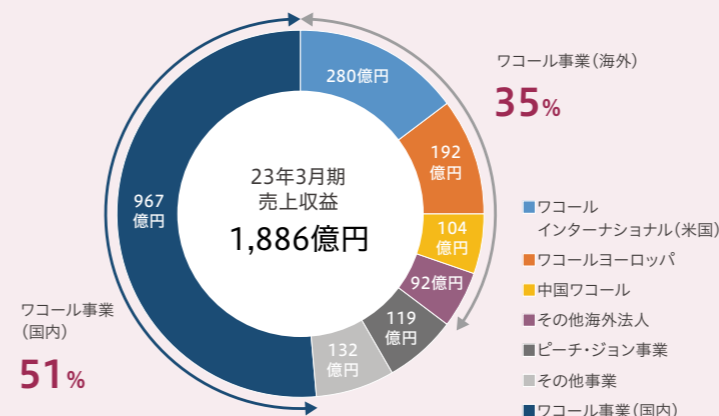
※一部ブランドのみ掲載

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

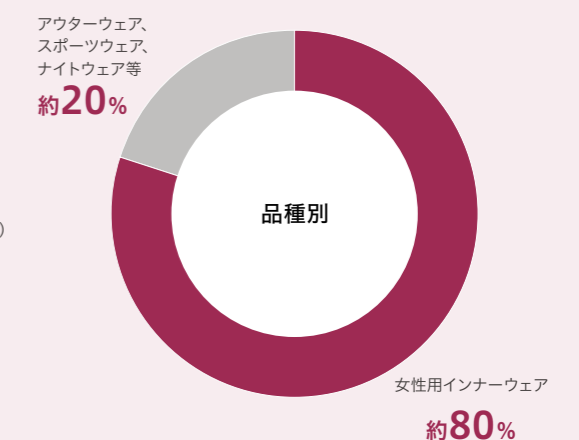
PEACH JOHN

その他 (株)七彩(1987年子会社化)、(株)シアン(2009年子会社化)の事業を中心としたセグメント

連結売上収益(23/3期) ※IFRS基準



品種別売上構成比(23/3期)



強い意志を持って
改革を進め
新たな航海へ

Transformation

中期経営計画の見直しにあたって

ワコールの経営はなぜうまくいっていないのか?ということを考えてみました。

一つ目の理由は、世の中、消費者の変化についていけなかったことです。

企画・販売など自社の強みと思っているバリューチェーンにほころびが生じているのに、本質的な課題に手をつけてきませんでした。

もう一つの理由は、覚悟を決めることができなかったことです。

改革の中で生じる「痛み」や「軋轢」を恐れ、問題を先送りにしてきました。

かつてない逆風が吹き荒れている中で、再成長への道筋をつけるためには、

過去の私たちを強く反省し、役員・従業員が一体となって、

ワコールのブランドの価値を最大限に発揮できるビジネスモデルの

再構築を進めていく必要があります。

会社という企業体は、一つの目的地に向かって進む一隻の船と言えます。

逆風でも前に進む力強い船へ進化するために、従業員が誇りに思える船を創るために、

強い意志をもって改革を進めつつ、従業員の挑戦と成長を後押ししていきます。

株式会社ワコールホールディングス 代表取締役 社長執行役員

矢島 昌明

キャッシュを創出できる企業体へ早期に回復し、持続的な企業価値向上を図ります

中期経営計画初年度である2023年3月期の実績が大幅な計画未達となったことを受け、中期経営計画の見直し(リバイズ)を行いました。中計リバイズでは「収益力の改善に向けたビジネスモデル改革」「[VISION2030]達成に向けた成長戦略」「ROICマネジメントの導入」「アセットライト化の推進」を実行し、サプライチェーンマネジメントの再構築や管理基盤の強化を進め、収益力や資本効率の改善と戦略の実効性の向上を図っていきます。また、従業員の挑戦と成長を後押しすることで、お客さまの“自分らしさ”に貢献できる商品やサービスを継続的に提供できるワコールグループへの進化を目指します。

グループ経営理念

ミッション

創業の精神

逆風でも前に進む企業へ進化するために、中期経営計画を見直し **2023-24**

中計リバイズの基本方針

「VISION2030」の達成確度の向上に向け、キャッシュを着実に創出できる体質へ転換



P23 ▶

Well-being
の実現

P51 ▶

人材戦略の基本方針

少数精鋭の組織運営の実現
=個の成長×組織力の向上×魅力ある風土の醸成

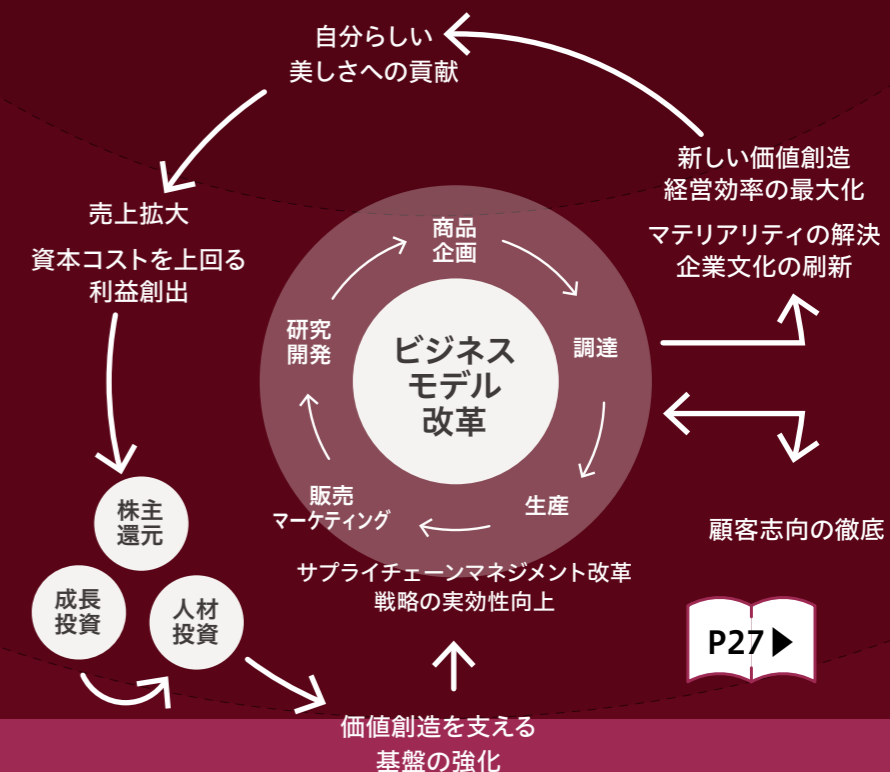
2030-31

「VISION2030」
(2031/3期)

2025-26

中計リバイズ最終年度
(2026/3期)

価値創造プロセスの進化



P27 ▶

トップメッセージ

先送りせずやりきる覚悟を示した 「中期経営計画リバイズ」に 役員、従業員が一丸となって取り組み、 ワコールグループ再成長の礎を 築いていきます

Masaaki Yajima

株式会社ワコールホールディングス
代表取締役 社長執行役員 矢島 昌明

当社グループは、2024年3月期の最終損益を大幅に下方修正し、2期連続の赤字となる見通しを2023年11月9日に発表しました。あわせて、2022年4月に策定した中期経営計画を全面的に見直し、抜本的な構造改革を行っていくことを公表しています。2024年3月期の赤字見通しは、主要地域の売上低迷とともに国内事業の構造改革にかかる費用や米国事業の撤退による減損損失の計上によるものです。株主をはじめとするステークホルダーの皆さまに多大なるご

心配をおかけすることを重大に受け止めております。

今回、中期経営計画の見直しを行った背景には、事業環境や消費者ニーズの激変が存在します。2015年頃から国内事業の主力チャネルである百貨店や量販店の撤退や業態転換によって当社グループの業績は漸減傾向が続いていましたが、2019年の消費税増税や2020年の新型コロナウイルス感染症の拡大と長期化によって売上はさらに低下し、収益性は急激に悪化しました。また、ポストコロナにおける

人々の価値観の変化、予想を上回るインフレと急激な金利上昇、中国の成長率低下などによって、当社グループは未だに厳しい経営環境が続いています。今後ますます不確実性が高まる時代において、今当社のビジネスモデルを変えなければ未来はないと判断したことが、このたびの構造改革に至った背景です。

私は、2023年6月に代表取締役社長執行役員に就任しました。打診を受けた際、会社の厳しい状況も私に期待されて

いる役割も理解しており、前向きに受けられる環境ではありませんでしたが、会社を立て直すことこそが自身の責任の取り方であると考え、決断いたしました。そして改革の中で生じる痛みや軋轢を恐れず、問題を先送りすることなく、見直した内容が今回の中期経営計画（以下、中計リバイズ）です。計画の最終年度である2026年3月期に向けて、やり切る覚悟を持って構造改革を進めてまいります。

トップメッセージ

中計リバイズの策定プロセス

顧客起点でバリューチェーンを見直し、 着実にキャッシュを創出する体質への転換を目指す

当社グループは、長期にわたり業績が低迷し、中期経営計画はもとより毎期の期初計画を達成できない状況が続き、資本効率も低位にとどまっています。これまでも幾度となく構造改革の旗を掲げてきましたが、徹底して実行できず、スピード感と実効性に欠けた結果、成果につなげることができませんでした。

一番の問題は、お客さまの変化に対する対応の遅れです。当社グループはつげごちや造形性を強みとして商品を展開していますが、それ以上に快適性を重視するお客さまが増えていきます。接客においては、お客さまの好みをお聞きすることから始まり、フィッティングまで30分ほど時間をいただきますが、この接客がタイムパフォーマンスを重視する方からは支持されにくくなっています。お客さまが、何を求めている、何がベストかを考えなければならないのですが、これまでの強みや接客スタイルを重視しすぎたことで、変化への対応力が高まっていない状況です。また、課題を解決しよう

社外取締役と濃密な議論を重ねて、中計リバイズを策定

当社グループの社外取締役には、経営者として豊富な知見と経験を有する者や投資・金融資本市場に関する知見・見識を有する者など、多様なスキルを持つメンバーが就任しています（取締役会構成：社内取締役2名、社外取締役5名）。中計リバイズの策定過程においては、社内・社外取締役で構成される「グループ戦略委員会」を設置し、事業戦略や成長投資、保有資産などの重要アジェンダについて、市場や投資家の視点、企業としての存在意義や事業実績など、あらゆる方向から議論を繰り返し、現状の戦略を抜本的に見直しました。また、重要施策として掲げているサプライチェーン

とするとさまざまな軋轢や問題が発生しますが、自分自身を含めて経営陣がそれらに向き合うことができず、問題を先送りしたことが長期の低迷につながったと反省しています。上層部が決断しない風土は、従業員たちにも影響し、自分の意見ではなく上司がどう考えているのか空気を読むようになったと感じています。向き合うべきはお客さまのニーズであるにも関わらず、いつの間にか社内目線があたりまえの企業文化が根づいていました。

こうした意識とこれまでのやり方を踏襲して「ものづくり」を一生懸命続けたとしても、厳しい現状は何ら変わることはありません。加えて、外部環境は想定以上の速さで変化しています。重要なことはワコールの常識を疑い、顧客起点でバリューチェーンを見直していくことです。中計リバイズでは、過去の中計でも認識していた課題に改めて向かい合いました。掲げた施策をやり切ることで、着実にキャッシュを創出できる体質へ転換を図ります。

マネジメント（以下、SCM）改革、コスト構造改革、成長戦略については関係部門の従業員が中心となって策定しましたが、専門の知見を有する社外取締役やコンサルティング会社にも参加いただき、さまざまな視点からアドバイスをいただいています。

これまでの当社グループは、資本効率について事業部門まで徹底できていませんでした。「いかに少ない資本で多くの利益を出すか」という点に経営陣やマネジメント層の意識は本来向かうべきですが、想定以上の顧客や流通の変化の速さに対して、既存のSCMの仕組みを進化させてこな

かったことが原因となり、在庫が膨れ上がる結果となりました。中計リバイズで掲げたSCM改革では、店頭商品構成の最適化や、需要に合わせた生産方式へのシフトによる在庫水準の抑制・最適化を進めるほか、生産のリードタイムの短

縮化を実行します。これは資本効率の改善にも貢献できる施策と考えています。社外取締役の方々に参加いただき、深い議論を行ったことで、妥協のない経営計画が出来上がったと評価しています。

中計リバイズの具体的な施策

まずコスト構造改革を実施し、ブランド力・顧客ロイヤリティ・人材力を高めて成長軌道へ

当社グループは、2022年、経営理念を体系的にまとめました。70年を超える歴史の中で受け継いできた「社是」「目標」「経営の基本方針」を「創業の精神」と位置付けた上で、現代社会において当社グループが果たすべき社会的使命「ミッション」を新たに策定しました。「ミッション」を達成するため、2030年を目標に取り組みべき項目を整理したものが中長期経営戦略フレーム「VISION2030」であり、中期経営計画は「VISION2030」の一つ目のマイルストーンです。

今回、策定した中計リバイズでは、業績的には一旦屈むこととなりますが、コスト構造改革の実行、ブランド力・顧客ロイヤリティ・人材力の向上によって成長軌道を描く計画です。並行して、ROICマネジメントの導入によって経営管理基盤を強化し経営の実効性を高め、資本効率性を改善させていただきます。

私は、当社グループの強みを「ものづくりの力」と「これま

で積み重ねてきた顧客との信頼関係」だと考えています。研究、企画、生産、販売といったバリューチェーンを自社で保有し、人間科学研究開発センターや3D計測サービスで蓄積した体型データとそれに基づいた高品質な商品を生み出す力が最大の競争優位です。ただ、その強みを時代に適合する形に進化させていかなければなりません。私たちが提供する価値は、いつの時代も変わらないのではなく、進化させた形でお客さまのもとに届ける。それがお客さまの満足につながり、ひいては従業員をはじめとするステークホルダーの皆さまも価値を享受できることとなります。この継続が私たちの使命だと考えています。

中計リバイズの大きな方針は、記載の4点となります。計画に則った各施策を着実に実行することで、収益性と資本効率の改善を図ってまいります。

中計リバイズの基本方針

01 収益力の改善に向けたビジネスモデル改革

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

02 「VISION2030」達成に向けた成長戦略

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

03 ROICマネジメント導入

- 収益力や戦略の実効性をモニタリング
- 事業ポートフォリオマネジメント

04 アセットライト化の推進

- 棚卸資産（在庫）の圧縮
- 政策保有株式の縮減
- 保有不動産の整理

トップメッセージ

サプライチェーンを再構築し、多様な顧客ニーズに対応

「お客さまひとりひとりが自分らしく美しくいられるように、からだにここにいちばん近いところで寄り添い続ける」という当社グループの社会的使命を果たすためにも、顧客ニーズの変化に的確に対応できるSCM改革は重要な取り組みとなります。しかしながら現在は商品企画の開発リードタイムに1年以上の期間を要しているため、消費者変化に対応した商品をスムーズに提供することができていないのが実態です。SCM改革では、店頭商品構成の最適化、需要に合わせた生産方式へのシフト、そして生産のリードタイムの短縮に取り組み、ニーズ変化への対応力の強化を図ります。当社グループのSCMは長い歴史の中で構築されており、これまでのやり方をアップデートするこれらの施策の実行には意識改革が欠かせません。顧客を起点に全体最適で考え、部門を超えて改善行動ができる組織へ進化していくためにも、従業員のスキル獲得に向けた支援を行っていきます。また、店頭で日々頑張っているビューティーアドバイザー（BA）や顧客の声に、もっと耳を傾けるべきと考えており、デジタルを活用して分析し、提供価値の進化に役立てていく考えです。

国内のブランド戦略は、市場セグメントを独自の視点から整理し、強化セグメントに応じたブランドポートフォリオを設定しています。また、インナーウェア以外の領域に関しては3D計測サービスや顧客データを活用したパーソナライズサービス、CW-Xなどスポーツ事業の強化など「美・快適・健康」領域での事業拡大を目指します。(株)ワコールの川西社長とは日頃から綿密な意思の疎通を図っています。ホールディングスとして方針や期待事項などを明確に示し、(株)ワコールが責任を持って改革を進めていきます。また、実効性を高めていくためにも、これらの改革の進捗をモニタリングしていくことが重要と捉えています。社外取締役からも、監督機能の強化が実効性向上には必要との意見をいただいております。社外取締役からも、監督機能の強化が実効性向上には必要との意見をいただいております。社外取締役からも、監督機能の強化が実効性向上には必要との意見をいただいております。

なお、海外事業については、地政学リスクや急激なインフレといった不透明な情勢が、やや長期化すると想定しています。そのため各国ともに、2025年3月期までは経営基盤の整備に取り組みつつ、次期中計に向けた成長戦略を実行してまいります。

不採算事業の対処計画を実行し、成長領域へリソースをシフト

中計リバイズではビジネスモデル改革の一環として、全社的に不採算事業の整理や見直しを行うことを決定しました。すでに米国Intimates Online, Inc.社(以下、IO社)の「LIVELY」事業の撤退、ならびに同社の清算を発表しています。IO社は、2019年7月の買収以降、自社ECを主要販路として、新しいデジタルメディアを顧客とのコミュニケーションツールとして活用し、事業展開してまいりましたが、競合他社参入や個人情報利用制限の高まりによるターゲット広告の制限等により、売上が計画を下回って推移しました。また、ブランドを支えていたアンバサダー*による情報発信の機会もコロナ禍の中で激減し、期待した効果につなげることができませんでした。

このような状況の中、今後の事業展開についてさまざまな可能性を検討してまいりましたが、将来的に業績の改善を図ることは困難であると判断し、撤退を決議しました。M&Aの判断については、市場・競合・収益性・事業計画・リスクなどを分析していますが、外部環境の変化だけでなく、カリスマ的存在の創業者による経営について、買収後の監督が十分でなかったことも反省点だと認識しています。現時点で、確定している不採算事業の対処案件は、IO社のみとなりますが、その他の事業についても「事業の強みが持続的で過当競争に巻き込まれないか」「市場の成長はどうか」「収益化が確実に見込めるか」という視点でチェックし、丁寧に見極めを行ってまいります。

*SNSなどを活用し情報発信を行うブランドのコアな支持者たちをアンバサダーと位置付け、商品の認知度向上や販売促進を図るアンバサダー制度を展開

資本効率向上に向けた取り組み

ROICマネジメント導入で資本効率への意識を醸成

冒頭に説明しましたように、当社グループは長期にわたり期初計画が達成できておらず、ROEも低位にとどまっています。この背景には経営管理基盤が弱体化していることが要因だと捉えており、資本効率性を高め、筋肉質な企業体質を実現するためにROICマネジメントを導入することを決定しました。お客さま一人ひとりの「自分らしい美・快適・健康」を支える商品をお届けし、そこで得られたキャッシュを成長領域への投資とそれを支える人材への投資に充てるとともに、株主の皆さまへ適切に還元することが、当社グループの使命です。ROICを、マルチステークホルダーを意識した持続的な成長を支える経営指標として活用することで、企業価値創出につなげてまいります。

また、中計リバイズでは、アセットライト化も推進します。資産・資本効率の向上に向けて、企業価値向上に寄与しな

い資産については売却することを基本方針とし、売却に際しては、事業成長に寄与する投資機会の探索を同時に行い、ROICの観点で投資判断を行うこととしています。なお、アセットライト化に向けて保有の見直しを検討・実施する対象として主要なものは、棚卸資産、政策保有株式、保有不動産になります。

事業戦略と財務戦略を進めることで、中計リバイズ期間中にROE7%の実現を目指します。当社グループは自社の株主資本コストを6%台と認識していますので、これにより、PBR1倍割れの解消を実現したいと考えています。また、PBR1倍超過に満足するのではなく、「VISION2030」の達成に向けて次期中計以降も継続的に収益力や資本効率の向上に取り組むことで、継続的にPBRの向上に努めていきたいと考えています。



トップメッセージ

サステナビリティへの取り組みを強化

人権と環境課題への対応を強化

気候変動などの環境問題や、人権問題は深刻さを増しており、持続可能な社会に向けた取り組みが国際社会や顧客から強く要請されています。当社グループは、重要なサステナビリティ課題への対応強化を図るため、取締役会の諮問機関であるサステナビリティ委員会ならびに4つの推進部会を設置し、サステナビリティ課題に対する具体的な取り組み施策の立案、進捗状況のモニタリング、達成状況の評価を行っています。

人権については、2022年4月に「ワコールグループ人権方針」を国連が定めた「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠した内容に改定しました。すでに「ワコールグループCSR調達ガイドライン」の定める内容の遵守状況を的確に把握し、継続的な是正・改善につなげるサイクルの運用を開始していますが、今後は国連の「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・ディリジェンスの考え方に基づいて、サプライチェーン全体における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してまいります。

環境に関しては、2021年9月、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に賛同を表明し、2022年6月に開示を行いました。現在、温室効果ガスの排出量の削減に向けた具体的な行動計画の策定を進めているほか、環境配慮型素材の使用比率向上、製品廃棄の低減、リサイクル活動などの取り組みを推進しています。企業としての持続性を高める取り組みは、当社グループにとって経営理念の実践といえるものです。収益性の改善や成長戦略とともに、人権や環境への取り組みも強化することで、持続的な成長を実現できる体質への転換を果たしてまいります。

ステークホルダーの皆さまへ

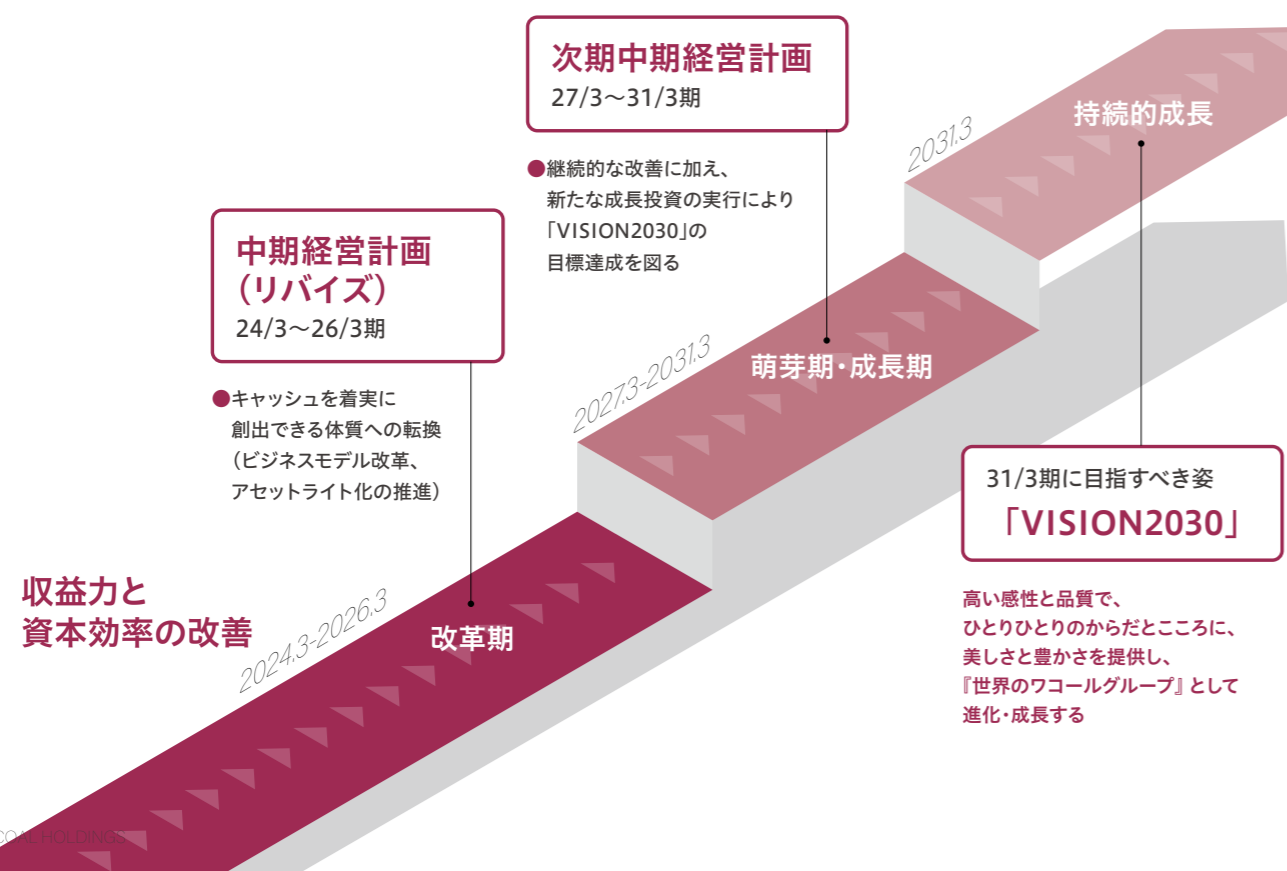
お客さまを見つめ直し、企業文化を変え、覚悟を持って前へ進む

この中計リバイズ期間は改革期と位置付け、計画に則った各施策を着実に実行することで、収益性と資本効率の改善を図ります。そして、次期中計以降は、萌芽期、成長期として改革の成果を刈り取り、さらなる成長戦略を実行していく計画です。中計リバイズはさまざまな観点で議論を行ってきました。当社グループが取り組むべきことは明確になったと考えており、あとは全役員・従業員がやりきるだけです。20年間低迷してきた事業環境では、何事にも否定的なマインドを持ってしまいがちですが、日常業務の中でモチベーションがあがるサイクルを回していくことが重要だと考えています。前進していると実感できることが必要で、そうすれば満点を目指すモチベーションを保つことができます。中計リバイズの公表以降、従業員に対する説明会を開催したほか、タウンホールミーティング(対話集会)を継続して実施しています。中計リバイズを自分ゴトとして捉え、従業員全員が

自らの意見を持ち、改善提案できるよう導くことが、私たち経営陣の役割です。各々が、会社の危機に対して、自らがやらなければと前向きな気持ちで取り組んでくれるまで、対話を続けていきたいと考えています。

私が目指したい企業像は、世界中のグループ従業員がいきいきと挑戦を続け、お客さまや社会に寄り添いながら新たな価値を提供し、世界中の多様な人々から信頼される企業となることです。私たちの提供する商品やサービスで世界中の人々をハッピーにしている姿を想像しています。だからこそ、変わらなければなりません。いま一度、お客さまを見つめ直し、企業文化を変え、覚悟を持って中計リバイズに取り組む所存です。

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



中期経営計画(リバイズ)の概要と戦略

中期経営計画(リバイズ)の方針

「VISION2030」の達成確度の向上に向けて、
キャッシュを着実に創出できる体質への転換を行う

現状の認識

想定以上の外部環境の変化の速さに、自社のサプライチェーンマネジメントの弱みが顕在化

- 顧客ニーズの多様化に伴い、これまでの広告宣伝・商品企画・生産体制等が市場変化に対応できず、収益性悪化と過剰な在庫を引き起こしていると認識(特に既存の商品企画/開発リードタイム(LT)では商品展開まで1年以上の期間を要しており、改善が急務)
- 機能別組織の弊害として各種の調整業務や損益管理の煩雑化等が迅速な意思決定を阻害している
- 経営戦略に対する責任の所在が明確でなく、戦略の実効性が高まっていない。また、HDの事業会社に対する監督機能にも不十分な点があり、改善が必要

環境認識

<p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ●「自分らしさ」に対するニーズの多様化 ●健康や快適に対する欲求の高まり ●サステナビリティ意識の社会的浸透 ●大きな成長余地を有する市場の開拓 	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ●外部環境の変化に伴う調達コストの上昇 ●人口減などによる国内需要の減少 ●イノベーションの遅れによる競争力の低下 ●企業魅力度の低下・深刻な人材不足
---	---

ワコールグループの強み

パーソナライズなからだと こころの「データベース」	様々な体型/ライフステージ におけるからだの研究/知見	お客さま一人ひとりに合 う商品の製造技術	個々のニーズに寄り添い サービスを具現化する組織力

基本方針

収益力や資本効率の改善と向上に努め、持続的な企業価値の向上に向けて必要な成長投資とステークホルダーの皆さまへの還元を継続できる企業へと変化

- 1. 収益力の改善に向けたビジネスモデル改革**
ビジネスモデル改革(サプライチェーンマネジメント改革、コスト構造改革)を実行し、基礎収益力を回復
- 2. 「VISION2030」達成に向けた成長戦略**
デジタルの力と自社の強みを活用したブランド戦略と顧客戦略を遂行し、次の成長へつなげる
- 3. ROICマネジメント導入**
収益力や戦略の実効性を高めるための施策を支える経営管理基盤として、ROICマネジメントを導入
- 4. アセットライト化の推進**
棚卸資産(在庫)の圧縮や、政策保有株式の縮減、保有不動産の整理を進め、資本効率を改善

財務戦略

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

中期経営計画(リバイズ)の戦略

01 ビジネスモデル改革

サプライチェーンマネジメント改革 顧客変化への対応力強化 収益力の強化

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

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

コスト構造改革 収益力の強化

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

2026/3期までに、売上利益率を3pt~4pt、販管費を4pt~5pt改善する計画(対2023/3期比)

不採算事業の対処 収益力の強化

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

P35 ▶

02 成長戦略

(株)ワコール 顧客変化への対応力強化

顧客ニーズの多様化に合わせて、お客さま一人ひとりの「自分らしい美・快適・健康」に貢献

海外事業 顧客変化への対応力強化

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

P36 ▶

03 ROICマネジメント導入

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

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

P50 ▶

04 アセットライト化の推進

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

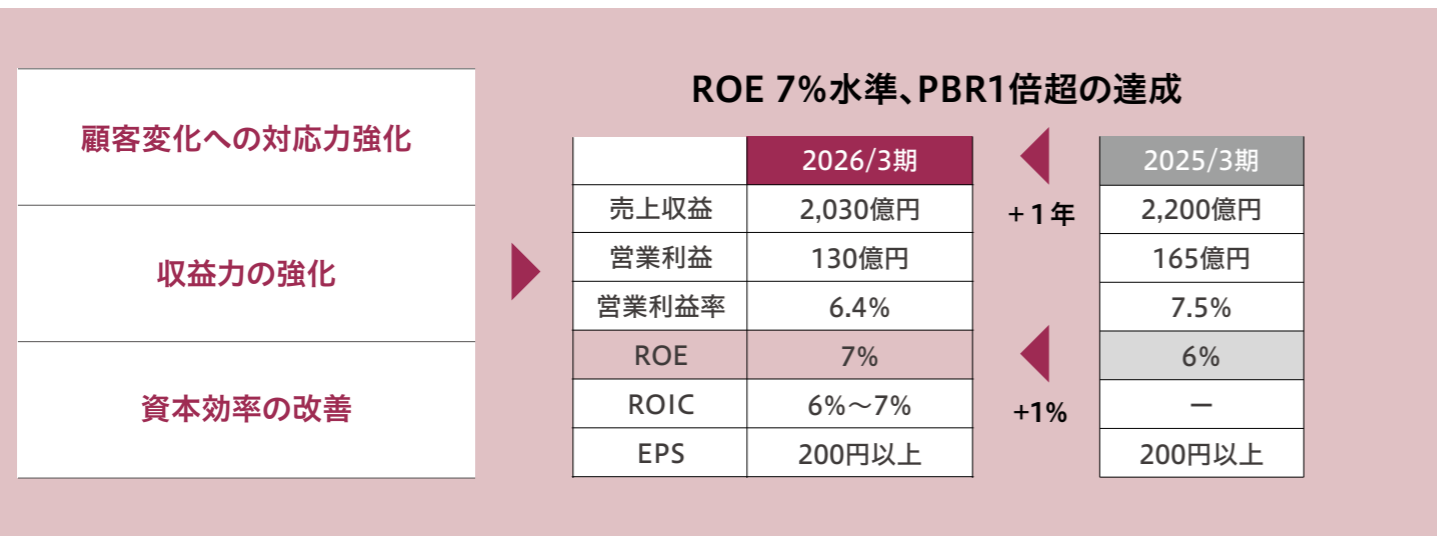
売却に際しては、事業成長に寄与する投資機会の探索を行うこととし、ROICの観点から投資すべき事業を判断(検討・実施対象は、棚卸資産、政策保有株式、保有不動産)

P48 ▶

中期経営計画(リバイズ)の概要と戦略

中期経営計画(リバイズ)の定量目標

外部環境を鑑み、当初の売上目標を下方修正。他方、ビジネスモデル改革と成長戦略の実行により、顧客変化への対応力と収益力の強化を図りつつ、資本効率の改善に努め、ROE7%水準ならびにPBR1倍超の達成を目指す



「VISION2030」で目指す姿

高い感性と品質で、ひとりひとりのからだところに、美しさと豊かさを提供し、『世界のワコールグループ』として進化・成長する

「VISION2030」(2031/3期)

- ・グローバル成長の実現
- ・高収益体質、ROE10%超の達成
- ・提供価値の深化、事業領域拡大
- ・能力を最大限発揮できる、魅力ある企業風土
- ・マテリアリティ(重要課題)の解決

2026/3期
中計リバイズ最終年度
コスト構造改革の完了

2023/3期
中期経営計画
初年度が大幅に
未達で終了

2024/3期
中計リバイズ公表
「VISION2030」の達成確度の
向上に向けて、
戦略を全面的に見直し

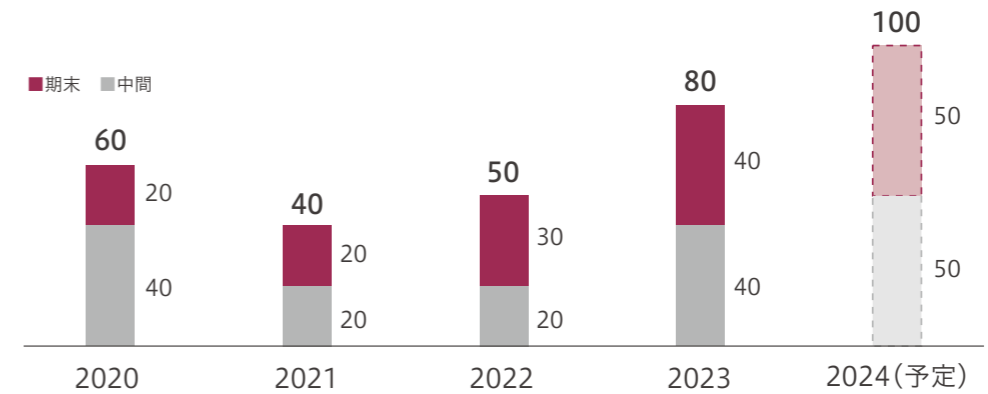
売上収益:2,030億円
営業利益:130億円
営業利益率:6.4%
ROE:7%
ROIC:6%~7%

売上収益:2,700億円
営業利益:270億円
営業利益率:10%超
ROE:10%超
ROIC:10%超

財務戦略 P45 ▶

- 財務方針**
1. ビジネスモデル改革と成長戦略を通じた収益力の改善を最優先課題として取り組むと同時に、棚卸資産(在庫)の圧縮や政策保有株式の縮減、保有不動産の整理を進めることで、資本効率を改善しROE向上を実現
 2. 将来成長への投資を優先すると同時に、資本効率の改善に向けて積極的な株主還元を実施
- 配当方針**
- 当社は、株主の皆さまへの利益配分について、収益力向上のための積極的な投資による企業価値の向上を図りながら、1株当たり当期純利益の増加を図るとともに、連結業績を考慮しつつ安定的な配当を実施させていただくことを基本方針としています

1株当たりの配当推移(円/株)

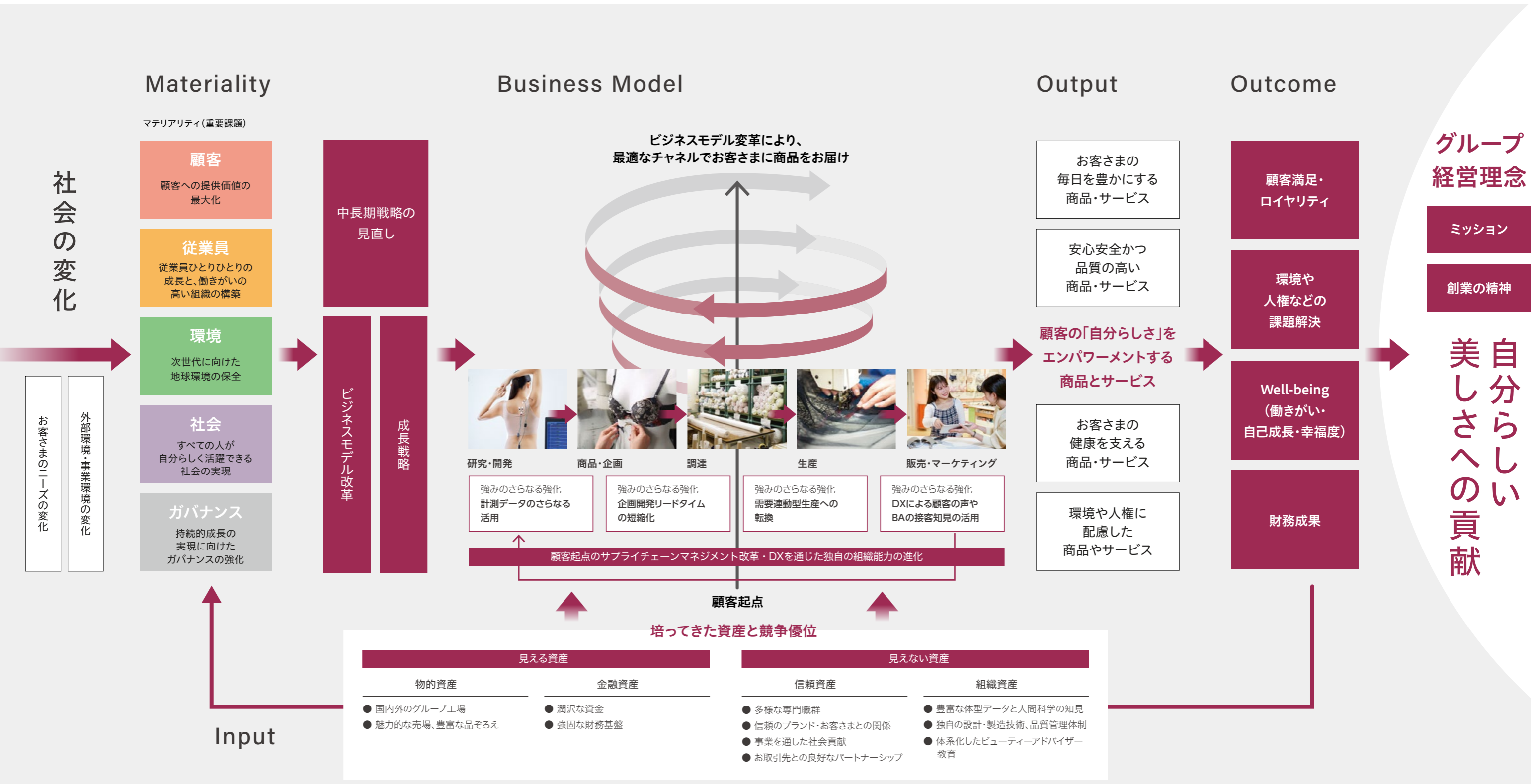


キャッシュ・フロー・アロケーション

		(億円)
キャッシュ・イン	純利益 ※減損損失除く	100
	減価償却費 ※リース負債除く	200
	アセットライト化・デットの活用(うち、300億円は政策保有株式の縮減)	800
3カ年創出キャッシュ 総額1,100億円		
キャッシュ・アウト	新規・既存事業への投資 ▶ 成長に向けてIT・デジタル投資に注力 ▶ 人的資本への投資	400
	配当還元 ▶ 連結業績・資産の売却状況を考慮しつつ、安定的な配当を継続	150
	自己株式の取得 ▶ 資本効率の改善を積極的に推進	550

価値創造プロセス

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

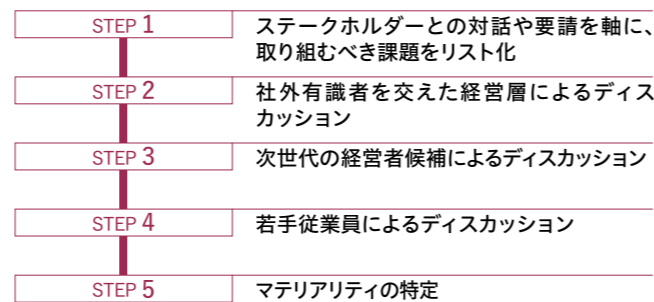


2030年までに解決を目指すマテリアリティ(重要課題)

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

特定プロセス

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



マテリアリティ

顧客

顧客への提供価値の最大化



マテリアリティ	具体的な取り組み	2030年までのKPI 項目	目標値
1 パーソナライゼーションの追求による顧客体験価値の向上	お客さまの感動を生むために、お客さまとのつながりを増やし、お客さまから学ぶ	ワコールグループとつながりを持つ顧客数の拡大 顧客体験を向上させるワコールならではのサービスの体験人数の拡大	2023年11月発表の中計リバイズを受けて検討中 2025年3月期中に公表予定
	期待を超える商品と愛される商品をつくる	顧客データを活用した新製品やサービス開発の推進によるインナーウェア事業の再成長	
2 事業領域拡大への挑戦	お客さまをあらゆる角度でサポートするための新領域への挑戦	レディースインナー以外の事業成長と収益力の向上 Well-being 実現に向けた新規事業の創出 社内リソースの新領域への展開	
	世界のお客さまに感動を届けるためのグローバル成長の実現	海外での事業拡大	
3 商品品質の深化とサービス品質の構築	時代の要求する品質管理体制及び、品質レベルの追求	商品品質の継続的な監視と改善活動の実施 店頭・デジタルサービス品質の維持・向上	

従業員

従業員ひとりひとりの成長と、働きがいの高い組織の構築



マテリアリティ	具体的な取り組み	2030年までのKPI 項目	目標値
4 自らの可能性を広げ、自信と誇りを持ち活躍できる人材への成長	世代・役職関係なく、主体的に自己能力を高め、熱意を持ってチャレンジする人材育成	自発的なキャリアデザイン、スキルアップの取り組みの強化	2023年11月発表の中計リバイズを受けて検討中 2025年3月期中に公表予定
		熱意を持ってチャレンジできる人材育成と環境の整備	
5 共創・協業による高い成果を発揮できる組織づくり	多様な立場の人が協力し、ミッションを達成できる組織風土の醸成	多様な立場の人が協力できる労働環境の整備	
		会社のあるべき姿や使命を明確にして行動できる従業員の増加	
6 継続的な従業員の健康増進と健康意識の向上	従業員のこころと身体の健康増進	「生産性」「心身の健康」の向上	
		健康への理解力(リテラシー)の向上	

環境

次世代に向けた地球環境の保全



マテリアリティ	具体的な取り組み	2030年までのKPI 項目	目標値
7 環境負荷を低減する事業活動の推進	従業員・消費者双方における環境意識の醸成	事業活動におけるエコ活動の可視化	①自社排出量(Scope1&2) 実質ゼロ【対象：国内事業所】 ②製品廃棄ゼロ【対象：(株)ワコール】 ③環境配慮型素材の使用比率 50%【対象：(株)ワコール】 ④サプライチェーン排出量(Scope3) 20%削減【対象：ワコール事業(国内)】 * 海外事業については、自社排出量(Scope1&2)の把握から開始し、2025年3月期までに目標を開示する計画です。
	脱炭素社会の実現	CO ₂ 排出量の削減	
	廃棄物削減の推進	製品廃棄率の低下	
	資源循環型社会の実現	環境配慮型素材の使用率向上	

社会

すべての人が自分らしく活躍できる社会の実現



マテリアリティ	具体的な取り組み	2030年までのKPI 項目	目標値
8 社会課題を解決する共創イノベーションの推進	女性のQOL向上への貢献	プレストケア活動の推進	2023年11月発表の中計リバイズを受けて検討中 2025年3月期中に公表予定
		女性のQOL向上に貢献するニーズ(商品・サービス)対応とシーズ開発	
	ダイバーシティ&インクルージョンの推進	ステークホルダーとの継続的な対話を通じた女性のQOL向上への貢献	
		ダイバーシティ課題(ジェンダーなど)の理解に向けた社内啓発活動の推進	
人権の尊重とCSR 調達活動の推進	ダイバーシティ課題(ジェンダーなど)の解決に向けた外部ステークホルダーとの対話、共創活動の推進		
	人権デュー・ディリジェンスの構築・実施 人権教育の推進 CSR 調達活動の対象範囲拡大		

ガバナンス

持続的成長の実現に向けたガバナンスの強化



マテリアリティ	具体的な取り組み	2030年までのKPI 項目	目標値
9 透明性の高い経営の実践	実効性の向上を実現する最適なコーポレート・ガバナンス体制の維持・構築	コーポレートガバナンス・コードの実践	2023年11月発表の中計リバイズを受けて検討中 2025年3月期中に公表予定
		取締役会の機能発揮と多様性確保 企業価値を向上させる役員報酬制度の継続的改善 公正かつモチベーション向上につながる評価・報酬制度の構築	
10 リスクマネジメント体制の強化	法令遵守の徹底と高い倫理観を持った組織体の構築	企業活動における不適切な行動の防止、役員・従業員一人ひとりのコンプライアンス意識の向上	
		重要リスクの選定方法や対応方針の見直し、DXや情報通信技術の運用に伴う情報セキュリティ対策の推進、事業継続体制(BCP)強化	
11 収益性、資本効率の継続的改善	経営戦略の実行と役割権限の明確化	中長期戦略の実効性向上に向けた重要業績評価指標の管理強化と費用対効果の検証	
		成長の実現に向けた事業ポートフォリオマネジメントの実行	
		適時適切な意思決定を行う執行体制の構築	

リバイズプランの主要項目(国内事業) | 国内事業戦略(社長メッセージ)

徹底した顧客起点に立ち返り お客さま一人ひとりをエンパワーメントしていきます

株式会社ワコール
代表取締役 社長執行役員

川西 啓介



Keisuke Kawanishi

中期経営計画の見直しについて

2023年4月の社長就任以降、「新生ワコール」のスタートに向けて社内外のメンバーとともに自社の点検を行い、経営戦略の見直し作業を進めてきました。そして、中期経営計画リバイズ(以下、中計リバイズ)の公表とともに、2024年3月期決算において約60億円の構造改革費用を計上することを決断いたしました。私の社長としての使命は、この決断を踏まえ、ワコールを高収益企業に変革させて行くこと以外にはないものと考えています。中計リバイズ期間では、厳しさを増す外部環境の中でも、ワコールが高い収益力を確保できる体質へ変革するため、強い覚悟を持ってビジネスモデルの変革を行っていく所存です。そして、成長戦略として掲げる

「顧客戦略」と「ブランド戦略」「人材戦略」の強化を通して、顧客や市場への変化に迅速に対応できる「新生ワコール」へ進化させていきます。

なお、業績計画ですが、構造改革に伴うブランドの選択と集中や赤字店舗の撤退の影響に加え、成長戦略の成果発現までに一定の時間がかかることを考慮し、2026年3月期の売上目標を940億円に下方修正しました。また、事業利益についても下方修正しましたが、コスト構造改革の効果により、減収の中でも一定の収益性を確保できる体質への変化を優先します。まずは、コミットした目標数値をやり切ることで、次期中計以降の成長につなげていきます。

企業変革を通じて、私たちが目指したい姿

これまでワコールは業績回復に向けたさまざまな取り組みを行ってきていますが、残念ながら成果につなげることができていません。その背景にあるのは、お客さまの変化に正しく向き合っていなかったこと、つまり顧客視点の欠如であると認識しています。自社の点検作業を通して、大変残念ながら、これまで自社の強みと考えていた「ものづくり」や「販売」などそれぞれの機能が弱くなっていることを確認しました。例えばブラジャーは、サイズやカラーが豊富であることから、SKU*が多くなる商品特性を有しています。在庫を最適化する中で、売上と利益を最大化する仕組みはワコールのビジネスモデルを支える強い管理基盤でしたが、各業務の効率化や分業などを進める中で、管理精度が低下しました。また、得意先の在庫の抑制方針が強まる中において、売れ筋商品の在庫管理や展開訴求について得意先と十分に共有できていないことも確認しています。これは、お客さまのニーズの多様化やトレンドの短期化に、当社のサプライチェーンマネジメント(以下、SCM)が対応できていないということに他なりません。お客さまや流通環境の変化に対して、これまでのサプライチェーンの仕組みを維持することにこだわった結果、各所で機能不全が見られ、長期の売上低迷と過剰な在庫の発生につながっています。

今回の企業変革を通じて、私たちが目指したい姿は、「顧客起点」で考え、顧客からどう見えるかを想像し、行動できる

会社・組織・従業員になるということです。「顧客起点」での商品やサービスの開発を行い、機会を逃すことなく提供すること。「顧客起点」でのブランドマネジメントやコミュニケーション施策を実行し、私たちの提供する価値を正しく理解していただくこと。これらを実践できる企業となるべく、顧客や市場の変化に柔軟に対応できるSCM改革を実行するとともに、迅速な意思決定を伴って改善行動を実践できる組織、事業効率の高い組織へと進化させていきます。そして、顧客への提供価値を最大化するとともに、その対価として得たキャッシュを、人材投資や成長投資に振り向けることで、次の成長につなげるという一連のプロセスを再び機能させていきたいと考えています。

幸いなことに、私たちには多くの顧客基盤があり、お客さまのニーズに対応できる「ものづくり」や「販売」の力を持ち合わせています。これらの力を「顧客起点」でアップデートすることで、再成長は可能だと考えています。また、当社の従業員は多様な価値観や個性を持ち合わせていますが、この多様性をうまく生かしきれていないと反省しています。縦割り組織の運営であることから、部分最適の考えが浸透しており、全社最適の判断・行動が弱いことも当社の課題です。従業員一人ひとりの成長を支援することで、この多様性を成長の原動力に変えていきたいと思えます。

*SKU(ストックキーピングユニット): 最小の品目数を数えるための単位

これまでのワコール

提供価値	・自社内での研究成果に基づく価値提供 ・すべての顧客を対象とした画一的なマーケティング
ブランド戦略	・自社の強みである「プロダクト」に対する過度な依存 ・明確なブランドマーケティング戦略の欠如
顧客戦略	・実店舗のビューティーアドバイザー(BA)を通じた顧客名簿管理 ・顧客データ基盤の統合を完了し、データの利活用に着手
サプライチェーンマネジメント(SCM)	・商品展開まで1年以上の期間を要する企画開発 ・リードタイム(LT)のため、需要と生産計画にギャップが発生しやすい
コスト構造	・高コスト体質
意思決定	・各種の調整業務などが迅速な意思決定を阻害 ・経営戦略に対する責任の所在が明確でない ・部分最適(調整が必要な取り組みが進まない)

中計
リバイズ

これからのワコール

提供価値	・自社内での研究成果に基づく価値提供に加え、多様な顧客の価値観に合わせて、それぞれの顧客の自分らしさをエンパワーメントする商品・サービスを提供
ブランド戦略	・徹底した「顧客起点」でのブランドマネジメントにより、提供価値の明確な魅力溢れるブランドを育成 ・インナーウェアのマーケットそのものを魅力的に
顧客戦略	・顧客データの活用を通じたロイヤリティの向上 ・パーソナライズされた顧客体験を通じて、一人ひとりの顧客と深く長く長い関係性を構築し、LTVを向上
サプライチェーンマネジメント(SCM)	・市場や顧客の変化に柔軟に対応できる需要連動型のサプライチェーンマネジメントを構築
コスト構造	・選択と集中の徹底による、最適なコスト構造の実現
意思決定	・意思決定の迅速化 ・損益に関する責任区分の最適化 ・全体最適の実現による会社全体の生産性向上

リバイズプランの主要項目(国内事業) | 国内事業戦略(社長メッセージ)

どのようにビジネスモデル改革を進めるのか

ワコールをこうした方向に持っていくために、①どのようにビジネスモデル改革を進めるのか、②どんな価値を創造する企業に進化していくのか、そして、③目標を実現するための前向きな意識改革をどう進めていくか、の3点についてお話しいたします。

前述のとおり、お客さまのニーズの多様化やトレンドの短期化に、当社のSCMが対応できていないということは解決すべき大きな課題と捉えており、14カ月かかっている「ものづくり」から「販売」までのリードタイム(LT)を短くして、トレンドにあった商品を早く開発できるようにしていくこと、そして、全体在庫を少なくしつつ、お客さまが求めている商品を最適に揃えるという取り組みを早急に進めていきます。このSCM改革は、コスト構造の最適化の側面もありますが、顧客ニーズに合う商品のスムーズな開発・展開や売れ筋商品の的確な追加生産、結果としての在庫抑制などは収益成長にダイレクトにつながる取り組みでもあるため「成長戦略」ともいえる施策です。デジタルも活用し、将来的には需要連動型のSCMを構築することで、顧客ニーズへの対応力を高めていく計画ですが、具体的な取り組みは3段階を想定しています。まず店頭商品構成の最適化、

どんな価値を創造する企業に進化していくのか

顧客から見て、付加価値のある商品は高く、そうでないものは見合う価格でないとお客さまに選んでいただくことはできません。なぜこの商品がこの価格なのか?を丁寧にコミュニケーションする必要があり、お客さまにその必然性をしっかりと示すことが大事と考えています。直近の業績では、高価格帯の商品の売れ行きが好調に推移しているのに対して、中間価格帯である4,000円～6,000円台の商品の売上が低迷しています。この理由のひとつに、商品のプライスとお客さまから求められる価値のクオリティーが合致していないことが挙げられます。SCMと同様に「ブランド戦略」や「顧客戦略」についても時代に適応するように変化をさせていくこと

次に、需要状況に合わせた生産方式へのシフト、そして企画・開発LTの短縮化に取り組んでいきます。

店頭商品構成の最適化に向けては、これまでの画一的な商品構成や新商品の納品スタイルを見直し、売れ筋を確実に店頭へ届ける仕組みへの変革を進めます。すでに量販店数店舗を対象とした試験的な運用を開始していますが、売上改善の効果を確認しており、この結果も踏まえて2024年3月期は実証実験に協力いただいた得意先の他店舗での運用を開始するほか、他の得意先でも実証実験を開始します。対象店舗の範囲を早期に拡大することで、売上機会ロスの低減に努めてまいります。また需要連動型生産については、従来の一括生産の方式から、店頭の需要状況に合わせた生産方式に変更する取り組みで、売れ筋商品の充足率の改善につながると考えています。企画・開発LT短縮は、既存パターンの活用や企画開発会議等の業務プロセスの見直しにより、開発から納品までのLTを短縮する取り組みですが、顧客ニーズを捉えた商品の投入スピードを速めることで販売活動の改善につなげていく方針です。

が、中計リバイズのテーマとなります。

今回、ブランドポートフォリオを策定する中で、既存ブランドの枠内では対応が足りないと判断したのが「ハイプレミアム」「アフォーダブル」「若年層」「シニア層」です。ここは今のブランドを当てはめた時に、市場機会はあるけれど、ワコールとして十分な提案ができていないと捉えています。当然セグメントによりニーズや価値観も違うため、利益構造も一律ではありません。そのセグメントで求められるものを精査し、全社でどのブランドにどんな役割を持たせていくのか、場合によっては今のブランドでは補えないので追加で設備を検討していく必要があると考えています。しっかりお

客さまを見て判断していきます。インナーウェア以外の領域に関しては、3D計測サービスで得られたボディデータや、人間科学開発研究センターのこころとからだの研究を活用したパーソナライズサービス、CW-Xなどスポーツ事業の強化など「美・快適・健康」領域での事業拡大を目指します。

「顧客戦略」の鍵は、デジタルの活用です。体型データやID-POS(顧客が商品を購入した記録データ)の有効活用はもちろんのこと、今後は当社の強みでありながら活用できていない「顧客の声」「ビューティーアドバイザー(BA)の接客知見」といったデータもデジタルを活用して分析し、顧客体験価値の向上につなげる考えです。さらに、3D計測サービスやアプリも併用し、リアルとオンラインで一貫した

目標を実現するための前向きな意識改革をどう進めていくか

今回の中計リバイズの策定において、お客さまの価値観の多様化に応える企業へ進化しようと決意を新たにし、これからの当社の提供価値を「お客さまひとりひとりの自分らしさをエンパワーメントする」とことと定義しました。画一的な価値提供ではなく、多様性に対応する商品やサービスを提供し、さまざまな顧客に寄り添えることがワコールの強みだと認識しています。目標を達成するためには、チャレンジを繰り返し、PDCAサイクルを高速で回しながら変化対応力を高めるしかありません。これから従業員に強く期待することは、この変化対応力です。現状維持では相対的に沈んでしまうということを強く意識して、変化にチャレンジすることが必要です。徹底して「これまでのやり方」をすべて見直すつもりです。75年以上続くワコールには、製品の「品質」「機能」やこれまでに蓄積した「顧客情報」などの強みがあります。しかし、いつの間にか顧客視点を失ってしまったことで、長期にわたる低迷が続いています。簡単なことではありませんが、現状維持の風土を払拭しなければ、長期の低迷から脱することはできません。

今回の中計リバイズでは、「顧客起点」で組織やオペレーションを再構築することで、再び成長に向けて舵を切りたいと考えています。社内のコミュニケーションを促し、多様なお

満足度の高い顧客体験の提供を行います。既に開始している、ビューティーアドバイザーがオンライン上で商品を紹介する商品レビューは非常に好調に推移しており、今後も多様化するお客さまの嗜好に合わせてコミュニケーションの精度を高め、当社の提供価値を適切に伝えていきます。なお、3D計測サービスは特に若い世代のお客さまとの出会いを創出できるという側面で大きな可能性を秘めています。2024年3月期に「SCANBE」という名称にリニューアルするとともにサービス内容の見直しを行っていますが、「5秒でサイズがわかる」というベネフィットだけではなく、お客さまそれぞれの最適解を探すお手伝いをするサービスとして進化を図ります。

客さまにスピード感を持って対応できる、組織づくりに邁進する所存です。前述のとおり、ブランドや接客サービスといった当社の潜在能力が低下しているわけではありません。また、中計リバイズ期間においては人的資本への投資を強化することで、従業員それぞれが持つ多様な価値観や個性を最大限に発揮できるよう支援していく考えです。厳しい環境での社長就任となりましたが、ワコールをより良くしようという思いを受け継ぎ、中計リバイズの達成に向けて邁進していきたいと考えています。また、これらの変革の進捗については、投資家の皆さまや従業員とも、しっかり共有してまいります。ステークホルダーの皆さまには、引き続きのご支援を賜りたく、心よりお願い申し上げます。



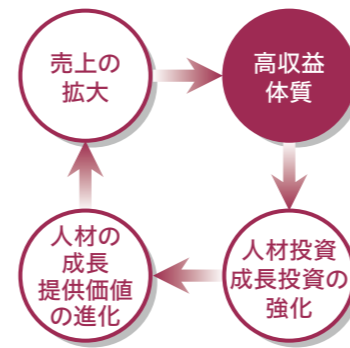
リバイズプランの主要項目(国内事業)

中期経営計画(リバイズ)における株式会社ワコールの取り組み

中期経営計画(リバイズ)における主な取り組み

厳しさを増す外部環境の中でも、高い収益力を確保できる体質へ変革するため、まずコスト構造改革を実行するとともに、ブランド力・顧客ロイヤリティ・人材力の強化を行い、再成長への回帰を実現します。また、顧客・市場の変化に迅速に対応できる新生ワコールとなるべく、デジタルを活用し、需要連動型のサプライチェーンマネジメントの構築を進めていきます。

目指すべき好循環



(株)ワコールの定量目標 (※内部売上含む)

	当初目標	修正目標
	2025/3期	2026/3期
売上収益	1,100億円	940億円
事業利益	75億円	60億円
事業利益率	6.8%	6.4%

+1年

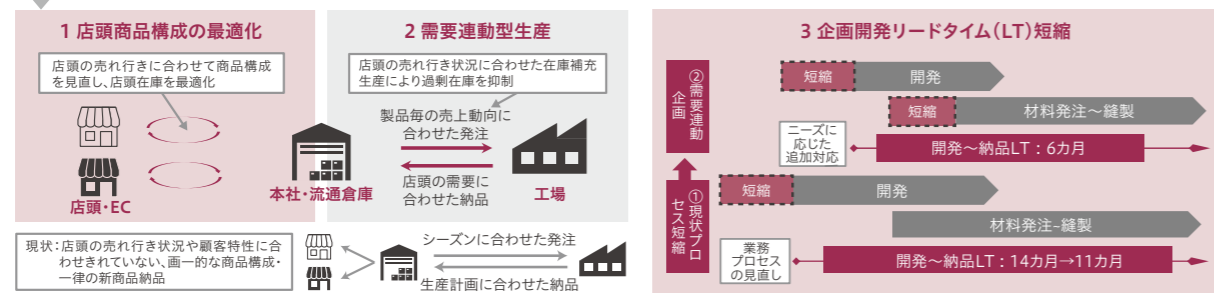
ビジネスモデル改革

■サプライチェーンマネジメント改革

顧客ニーズや市場環境の変化に迅速に対応できるように、(株)ワコールのサプライチェーンマネジメント(SCM)改革を実施。デジタルを活用して顧客起点で需要連動型のSCMを構築するとともに、選択と集中を徹底し、コスト構造を最適化

需要連動型のサプライチェーンマネジメントの構築に向けたプロセス

- 店頭商品構成の最適化**
 - 画一的な商品構成や新商品の納品スタイルを見直し、売れ筋を確実に店頭(EC含む)に届けるモデルを確立
 - 中計リバイズ期間内に運用確立
- 需要連動型生産**
 - 店頭の需要状況に合わせた生産方式に変更し、在庫適正化と過剰在庫を抑制する
 - 定番品から試行し、中計リバイズ期間内に順次運用
- 企画開発リードタイム(LT)短縮**
 - 既存パターン活用や企画開発会議等の業務プロセス見直しにより開発～納品LTを短縮
 - 2025/3期までに順次業務プロセス変更と更に短縮型の追加企画を試行
 - PDCAを高速化し、顧客ニーズを捉えた製品投入を加速



■コスト構造改革

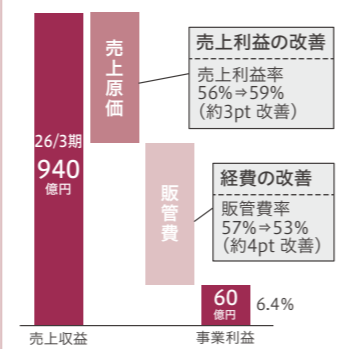
(株)ワコールの基礎収益力の回復を図るため、抜本的なコスト構造改革を実行。削減目標を70億円と設定。2026/3期までに、売上利益率を3pt~4pt、販管費を4pt~5pt改善する計画(対2023/3期比)

コスト構造改革の具体的な取り組み

実施項目	具体的な取り組み	実施時期	効果
ブランドの集中と選択	品番集約等による返品・値引き損削減(構成ライン約4割、品番数1割超の削減) 販売価格設定の見直し	構成ラインの集約については、24AWから開始し、2025/3期中に完了	19億円
製造コストの低減	検査工程の効率化 品番集約による工数削減など	2025/3期までに完了	6億円
生産や材料のコストダウン	生産体制の見直し 資材やマスターカラーの集約	2025/3期までに完了	4億円
店舗損益の改善	得意先との取引条件の見直し 赤字店舗の撤退(最大32店舗) 生産性改善に向けた人員の適正化	2024/3期中に、赤字店舗及び取引条件の改定が見込めない店舗の撤退検討	9億円
希望退職の募集	生産性改善に向けた人員の適正化	2024/3期までに完了	9億円
その他販促費などの適正化	IT費用の適正化 広告販促費の適正化	2025/3期までに完了	16億円
流通コストの低減ほか	流通事業収益性改善	2025/3期までに完了	6億円
			約70億円

(株)ワコール:2026/3期事業計画数値

コスト構造改革の効果、ならびに成長戦略の成果発現により、売上収益940億円、事業利益60億円の水準を中期経営計画(リバイズ)のハードルレートと設定



成長戦略

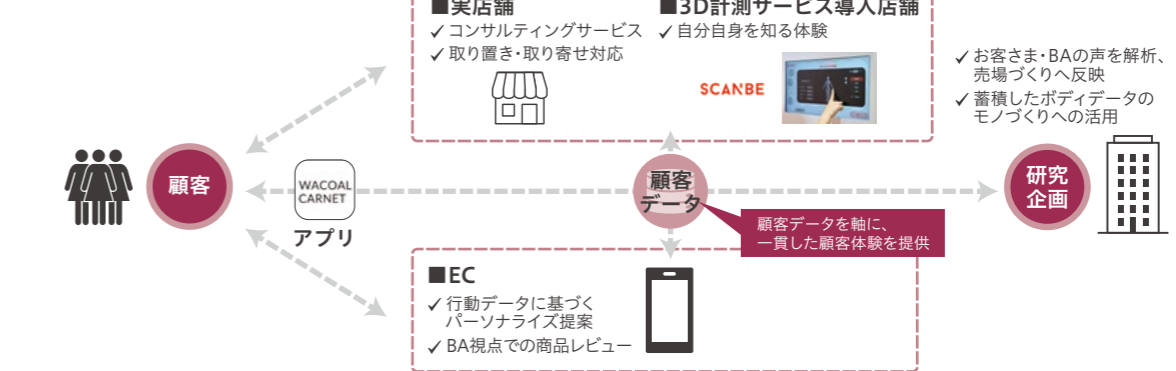
■顧客戦略

深く広く長い関係性を顧客と構築するため、デジタルを徹底的に活用し、一人ひとりにとっての最適な顧客体験を提供

デジタルの活用について

- バリューチェーンを顧客起点で再構築。顧客データ、顧客の声、ビューティアドバイザー(BA)の接客知見を徹底的に活用
- 3D計測サービス(SCANBE)やアプリ(WACOAL CARNET)を通じ、リアルとオンラインで一貫した満足度の高い顧客体験を実現
- LTV最大化に向け、ロイヤルカスタマーの育成パスを特定し、管理指標を継続モニタリング

顧客データの活用イメージ



■ブランド戦略

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

多様な顧客の価値観に応じ、自分らしさをエンパワーメントするための商品・サービスを各セグメントに合わせて展開

- インナーウェア**
 - 市場セグメントに応じたブランドポートフォリオ設定
 - 顧客へ提供する価値の明確化、若年層・アフォーダブル層を対象とした顧客層の拡大、多様な顧客ニーズに合わせた商品提供により、顧客との長いつながりを見据えたブランドを育成し、LTVを拡大
 - 24AWシーズンの商品から反映を開始
- インナーウェア以外**
 - 「美しさ」をつくるブランドから、「新しい自分、可能性」との出会いをつくるブランドへ。基幹ブランドである「Wacoal」をリブランドし、提供価値を向上
 - 「美・快適・健康」事業の拡大
 - インナーで培った知見を活かし、「美・快適・健康」事業を拡大
 - 3D計測サービスやデータを活用したパーソナライズサービス
 - CW-Xなどスポーツ事業の強化
 - 2028/3期 450億円 対2023/3期125% (CAGR4.6%)
 - 2031/3期 200億円

■市場セグメントについて

2019/3期~2023/3期の「年平均成長率」×「ブラジャー市場規模」から各セグメントの市場魅力度を分析し、市場セグメントを設定。強化セグメントに合わせて、ブランド戦略を構築(各市場セグメントの市場魅力度などについては非開示)

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

リバイズプランの主要項目(国内事業) | マーケティング改革

提供価値を顧客起点で見直し、魅力あるブランドを育成する ～マーケティング改革の現在地～

中期経営計画(リバイズ)では、これからのワコールの提供価値をお客さま一人ひとりの「自分らしさをエンパワーメントする」と定めました。さらなる変革に向けて動き出しているワコールのマーケティング活動の目指す姿とは？



Shigekazu Sugiyama

(株)ワコール マーケティングアドバイザー
(SENマーケティング事務所 代表)

杉山 繁和 氏

Atsuko Shinoduka

執行役員 グループDXマーケティング担当
(株)ワコール 取締役 執行役員 マーケティング本部長

篠塚 厚子

ワコールのマーケティングにおける課題とは？

—杉山さんがマーケティングアドバイザーに就任された経緯を教えてください。

杉山:2022年秋頃、ワコールから「マーケティングを強化したいので、力を貸してくれないか」というお話をいただいたことがきっかけです。これまで化粧品メーカーにおいてマーケティングを経験してきたこともあり、同じように女性を主たる顧客ターゲットとするワコールの課題解決にお役に立てればと思い、アドバイザーをお引き受けすることにしました。

マーケティングに課題を抱えている会社は多くありますが、その課題にあまり違いはないと私は感じています。というのは、マーケットを分析して、どこに向かって自分たちの

製品やサービスを提供していくのか、その提供価値が何で、それがお客さまの求めているものとマッチしているかどうか。これをうまく結びつけられていないケースが多いので、ワコールもそうなのではないかと仮説を立てました。

—実際はどうでしたか？

杉山:ワコールは、戦略的にマーケティングを考えることが足りていないと聞いていましたが、意外といろいろなことに取り組まれていると素直に思いました。例えば、お客さまのセグメンテーション分析や購買データの把握、消費者調査などは継続して実施しています。また顧客データベースの

統合についても進んでいるなという印象を持ちました。ただ、それらの調査や分析が一つひとつ独立していて、商品開発や店頭での販売促進にうまく「連動していない」とも感じました。ですので、まずは現在のマーケティング調査や分析を上手く連動させて活かす方法を提案し、その上で効果的にマーケティング投資が行えるように現状の課題を可視化することに取り組ませていただきました。

—篠塚さんは4月にマーケティング本部長に就任しました。まず、どんな課題が見えましたか？

篠塚:当初は、「ワコールのマーケティング活動」とは何を指

しているのか、社内に共通言語がない状態でした。広告のことが、ニーズ分析のことが、調査のことが、各部門のマーケティングに対する認識が一致していないので、議論がバラバラになるのは当然です。「課題は、マーケティング」と言われるのですが、全社としての課題が何かよくわからないまま、各部署がそれぞれの考えるマーケティングに個別に取り組んでいては、いつまでたっても真の打ち手にはつながりません。そのため、まずは当社におけるマーケティングの定義を決めることが最優先と判断し、「顧客にとっての価値を創造する活動すべて」と決めました。関係するメンバーが顧客起点で今のワコールの課題をつなげて全体を捉えることができれば、最も確かな手が打てると思ったからです。

各ブランドの提供価値を明確にし、全社ブランド戦略マップを策定

—市場セグメントと戦略マップの策定は、どのように取り組まれたのですか？

杉山:まず、それぞれのブランドの提供価値は何かということをもとに、一覧にしました。もしかしらだのブランドも言っていることが同じじゃないかという疑念があったんです。「提供価値(お客さまの何を實現するブランドなのか)」「他ブランドとの違い」の2つを中心に議論すると、「Salute」と「Yue」以外のブランドは、ほぼ同じようなことを提供価値としていることがわかりました。一番心配だと思ったのは、「Wacoal」と「Wing」の提供価値が非常に類似していたことでした。元々はチャネル別の考え方で生まれたブランドなので提供価値が似てくることは想定内でしたが、チャネル別の考えは今の消費者の購買行動とは合っていないため、ブランドの提供価値がはっきり分かれていないと、非常に効率が悪いのです。

—メンバーの受け止め方はどうでしたか？

杉山:それぞれのブランド担当者は自分のブランドだけを見ているので、重なっていることを認識できていなかった、もしくはうすうす気がついていても、あまり大きな問題と捉えていなかったのかもしれない。何度も考えてもらう中で「なぜブランドの提供価値に違いがなければいけないのか」という意見も出たりしました。そこからのスタートでした。

—各ブランドの提供価値を整理した後は、市場をどうセグメントしていったのでしょうか？

杉山:インナーウェアの場合、体型の変化が商品選択の大きな要因になるため、価格帯と年齢軸でセグメンテーションし、どこが市場としての伸びしろが大きいのかを明らかにした戦略マップを作成したうえで、取り組むべき優先事項を決めようと、当時マーケティング本部長であった川西社長が判断しました。

また、この戦略マップをもとにワコールが狙わないところをはっきり決めることにしました。具体的に言うと、低価格帯については他のブランドにシェアを奪われていますが、ワコールの戦略としてそこは狙わないことを明確にしました。そのうえで、優先注力セグメントを、若年層・アフォーダブル・シニア・ハイプレミアムと設定しました。今は、注力セグメントに対する強化ブランドを決定した段階です。

篠塚:消費者調査の結果でも、インナーウェアの購買に影響を与える因子の1位、2位は価格帯と年齢です。価値観や主観など人によって捉え方が変わるものではなく、絶対値として定量化ができて、調査でのエビデンスがある要素を軸にすることは、提供した商品やサービスが本当にお客さまに支持されているかどうか、継続してトラッキングできるといった点でもよいと考えています。

リバイズプランの主要項目(国内事業) | マーケティング改革

つながりや約束をお客さまが実感できるブランドを育成し、深い信頼関係を築く

—今回のブランド戦略のポイントについて教えてください。

篠塚: 私たちのブランドはどのような価値提供ができるのかをより明確にしていくことがブランド戦略の最大のポイントだと思っています。今回初めて市場セグメントを提示したので、アフォーダブルやハイプレミアムといったセグメントに話がいきがちですが、本当に重要なのは提供価値の問題です。さきほど、ブランドの提供価値を明文化したら同じような内容だったとあったのですが、これが一番良くないことです。今後重要になることは、すべてのブランドにおいて提供価値をはっきり明確にして、そのブランドを支持して下さっているお客さまがどのような顧客体験を望むのかをつきつめることです。なかでも今回の「Wacoal」のリブランドがその象徴になると考えています。

—「Wacoal」のリブランドについてはどう進めているのでしょうか？

篠塚: リブランドは昨年より検討を進めていましたが、「Wacoal」とは何なのかが見えなままでした。「Wacoal」ブランドの提供価値は「ゆりかごからゆりいす」と表現される場面も多いのですが、ゆりかごからゆりいすまで「具体的に何を提供するのか」は、よくわかりません。実際に担当しているメンバーからも、さまざまな商品があるが故に「Wacoal」の顔が見えてこない、という悩みを聞いていました。お客さまも、正体がわからないものとの関係性を築くのは難しいと思います。杉山さんには「Wacoal」の提供価値について中長期にお客さまと関係性を築くために、という視点でアドバイスをいただければというお願いをして、リブランドに関与いただいています。

杉山: メンバーと議論する中で、そもそもなぜブランディングをしなければならないのかという話にもなりました。事業としては少ない投資で効率的に利益を稼ぎ、それを再投資する、その好循環を作ることが一番いい状態です。ブランドというのは消費者のなかで根付いていくものですから、ブランドが消費者に根付くと、効率よくお客さまとの関係を継続することができます。しかし、ブランドにはゆるぎない価値がないといけないし、シーズンごとに価値が変わったら、お客さまとの長い関係が作れません。「Wacoal」が長い間お客さまと約束できることは何か。インナーウェアには「安心」や「つけごこち」だけではなく、もっと提供できる価値があるのではないかと。そんな視点で、ブランドが提供する価値とは何かという議論をしっかりとしましよとお伝えしています。

—また、顧客戦略については、DXがポイントになっていますね。

篠塚: 中計リバイズでは、お客さまの価値観の多様化に応える企業体に進化するため、これからの当社の提供価値を「お客さまひとりひとりの自分らしさをエンパワーメントすること」と定義しました。今後、お客さまそれぞれに対して最適な顧客体験を提供してまいります。その鍵は、デジタルがにぎっています。デジタルとパーソナライズはとても密接な関係にあるもので、Wacoalが一人ひとりの自分らしさをエンパワーメントすることを目指す時には、デジタルを活用することがかなり有効だと考えているからです。

Wacoalの人間科学研究開発センターの約60年にわたる歴史の中で蓄積した体型データや、3D計測サービスを通じた顧客データの保有は確かに当社の強みではありますが、一方で、データは何かに使って初めて価値となるものです。

Profile 篠塚 厚子

2005年に(株)ワコール入社。百貨店担当の営業を経験後、海外のEC事業支援、事業再編やM&Aまた子会社でのブランドマネージャーやMDも担当。2017年、総合企画室オムニチャネル戦略推進部に異動。2023年4月、(株)ワコール 取締役 執行役員 マーケティング本部長に就任。



そういった点では、お客さまの声や、店頭で毎日お客さまと接しているビューティーアドバイザーの声を十分に活かされていなくて感じています。今までだったらかき消されていたかもしれない小さな声を拾い上げたり、今まであった物理的な制約や、時間的な制約を取り払えるデジタルの強みを活かして、お客さまが解決したいと思っているニーズや

これからのワコールに必要なのは、「意識」と「仕組み」の改革

—ワコールが力強い成長軌道に戻すために必要なことは何でしょうか？

篠塚: 人材活用と育成です。例えば、マーケティング本部では今期から、次世代のリーダー候補である主任クラスのメンバーを集めた横断型のプロジェクトをスタートしています。ここにも、杉山さんに大きく関わっていただいています。

杉山: プロジェクトのメンバーの皆さんはそれぞれ課題認識を持っており、課題解決に向けたボトルネックも理解しています。ただ、ディスカッションが始まった当初は、そのボトルネックを取り除くのは自分の仕事ではない、というスタンスでした。「私の領域はここまで。壁がなくなればもっとうまくいくと思うけど、壁を壊すのは自分の役割でない」と考える癖は、ワコールで変えなければならぬカルチャーのひとつです。そこで私からも、篠塚さんからも「誰がやるの？ほかにやる人はいないんだよ」と発破をかけていきました。すると、だんだん意識が変わってきましたね。

篠塚: マーケティング戦略提案にも変化が生まれています。これまでの市場調査や消費者調査については、分析した結果を提示するまでがマーケティング部門の役割になっていたと思いますが、今回から、分析の結果はこうなっているからブランド戦略をもっとこうすべきだ、という主体的な提案に変わりました。私たちがブランドの方向性を決めるんだという覚悟をもった提案ができていると思います。

—自分たちで作っていくという意識ですね。

インサイトを汲み取ることができれば、もっと面白くて魅力的な提案ができると感じています。新たな価値の提案によって、インナーウェアのマーケット自体をもっとエキサイティングなものとして活性化していくことは、ワコールの重要な使命でもあると考えています。

杉山: ワコールには、力強くエキサイティングな価値を作っていくための「強み」も「人材」もそろっています。あとは、スピード感をもって「自分がやってやるんだ」という意識が重要だと思います。

—篠塚さんはどういう形でこれからのワコールの価値づくりを実現していきたいですか？

篠塚: 今回の中計リバイズでは「自分らしさをエンパワーメントする」を提供価値の軸におくと決めたのですが、これはお客さまに対してだけではなく、従業員のことも対象だと思っています。従業員一人ひとりが自分の強みを最大限出させてこそ、会社としてもいいパフォーマンスにつながり、お客さまにとってよい価値が提供できます。今まで力を発揮できる環境だったのかと考えると、反省するところがありますが、これから改善できることがたくさんあると前向きに捉えてもいます。業績が厳しい今だからこそ、新しい芽が生まれやすいと思っています。

杉山さんから指摘されたことなのですが、ワコールではいろいろな会議で決まったことを現場に「落とし込む」という言葉がよく出てきます。ですが、今は“落とし込む”時代ではなく“吸い上げる”時代。変化の時代では、トップダウンだけでは遅いんです。ワコールをよくするためのヒントは現場にあります。現場の声や対応を吸い上げる仕組み、現場の自律を促すプロセスをデジタルも活用して整えていきます。今まで現場であがっていても届かなかった小さな声や、そもそも声にもなっていなかったような秘めた想いも大事にすることで、お客さまも私たち自身も、エンパワーメントする商品やサービスをワコール全員でつくっていききたいと思っています。



Profile

杉山 繁和 氏

ライオン(株)、日本コカ・コーラ(株)を経て、2009年(株)資生堂に入社。2017年より資生堂ジャパン代表取締役社長。2020年資生堂を退社し、SENマーケティング設立。2022年11月(株)ワコールのマーケティングアドバイザーに就任。

リバイズプランの主要項目(海外事業) | 中期経営計画(リバイズ)における海外事業の取り組み

中期経営計画(リバイズ)における主な取り組み

不透明な情勢がやや長期化すると想定し、主要各社ともに、2024年3月期・2025年3月期は利益創出を優先しつつ、経営基盤の整備に取り組み、次期中期経営計画に向けた成長戦略を実行していきます。

基本戦略

成長戦略

サプライチェーン
マネジメントの強化

非効率事業の戦略
見直し

1. ECの拡大

デジタル戦略(OMO、CRM、アジアECプラットフォーム)の推進により、お客さまとの接点を拡大し、EC成長を実現

2. 市場トレンドにあった新商品の開発・提供

中国・アジア圏の市場トレンドの分析をもとにした新製品グループの開発・販売により、新規顧客との接点を拡大

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

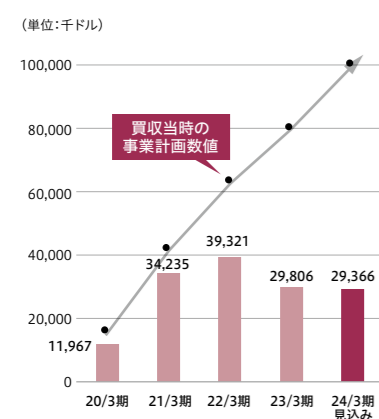
LIVELYブランド(10社)撤退

今後の事業展開について様々な可能性を検討するも、将来的に当該事業の業績の改善を図ることは困難であると判断し、撤退を決定

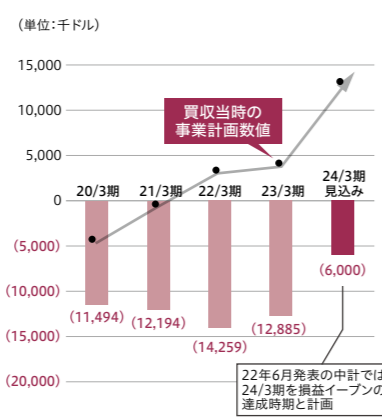
■米国の子会社であるIntimates Online, Inc.社のLIVELY事業から撤退し、同社を清算

Intimates Online, Inc.社は、2019年7月の買収以降、自社Eコマースを主要販路とし、ソーシャルメディアを中心とした新しいデジタルメディアを顧客とのコミュニケーションツールとして活用して事業展開してきましたが、デジタル市場への競合他社参入や個人情報利用制限の高まりによるターゲット広告の制限等により、売上が計画を下回って推移しました。今後の事業展開について様々な可能性を検討した結果、将来的にも当該事業の業績の改善を図ることは困難であると判断し、撤退を決議しました。当該事業撤退に伴い、2024年3月期において、ワコールインターナショナルに係るのれんの減損損失など約73億円を計上します。

売上高推移 (単位:千ドル)



営業利益推移 (単位:千ドル)

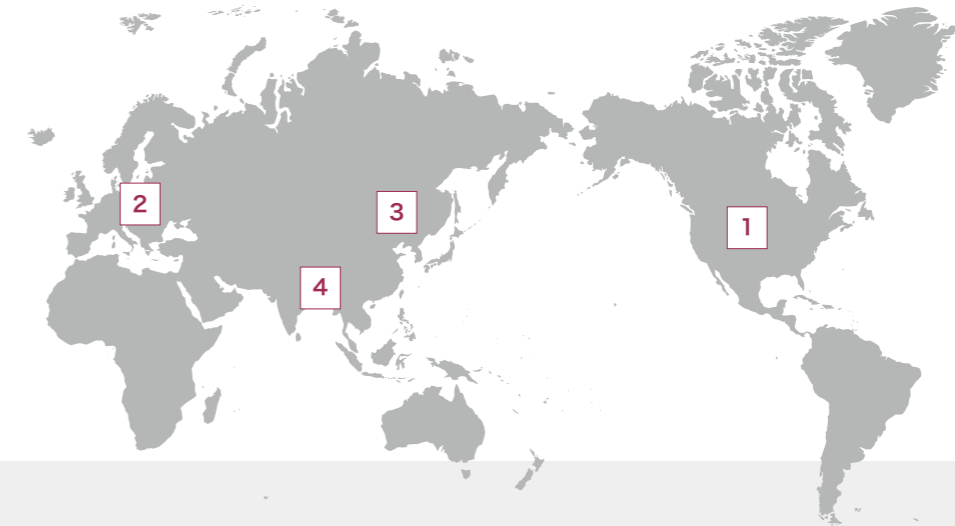


■ 買収価額 (単位:千ドル)

	20/3期	21/3期~	合計
買収価額	86,041	-	86,041
アーンアウト対価	-	26,825	26,825
合計	86,041	26,825	112,866

■ Intimates Online, Inc.社の概要

名称	Intimates Online, Inc.
所在地	136 Madison Avenue New York NY 10016 USA
代表者	Kristin DiCunzolo
事業内容	女性用インナーウェアの企画販売
資本金	433ドル
設立年月日	2015年5月1日
買収年月日	2019年7月30日
株主	WACOAL INTERNATIONAL CORP.(持分比率100%)



■主要子会社における取り組み

1 ワコールインターナショナル(米国)

足元の外部環境を踏まえて計画を見直し。EC事業の成長に取り組む一方で、コスト増に伴う利益率の悪化に対処すべく、コスト構造の見直しに着手

●EC重視のビジネスモデルへの転換を加速

優位性のある新たな補正系商品グループの展開に加え、デジタルフィッティングサービスを核としたCRMの強化に努めることで、継続的なEC事業の成長を実現

●コスト構造の見直し

コストの上昇に対応するため、小売価格の見直しや流通業務のオートメーション化推進(自動ピッキングなど)、調達コストの低減を実行するほか、コスト構造の最適化に向けて、ビジネスモデルの見直しに着手

2 ワコールヨーロッパ

顧客の多様な価値観に応えるためのブランド戦略を推進すると同時に、ドイツ、フランスなど成長余地を有する地域における成長戦略を策定・推進

●EC重視のビジネスモデルへの転換を加速

オランダ倉庫の効率性の向上、イギリス以外の地域におけるEC事業の強化(自社ECの展開、他社ECとの協業)

●ヨーロッパ大陸における売上規模の拡大

既存エリアの深耕とともに、大きな成長余地を有するドイツ、フランスでの営業活動を強化
EC・実店舗を含めた販売網の拡大に加え、質やスピードをともなった成長の実現に向けて他社とのアライアンスやM&Aなども検討

3 中国ワコール

EC成長を実現するブランド戦略(商品機能・価格・プロモーション)により、売上回帰を図ると同時に、収益性の改善に向けたビジネスモデル改革に着手

●顧客ニーズに対応する商品の開発

①顧客の購買行動・ニーズ・商品トレンドの変化への対応力を強化
大手ECマーケットプレイスにおける購買分析を行い、ブランド戦略(商品機能・価格・プロモーション)を策定・実行し、EC成長を図る

②スポーツ・アスレジャー商品の展開、高価格帯商品拡充

●経営効率の改善

収益性の改善に向けて、コスト構造の見直しに着手
低収益店舗の撤退、棚卸資産(在庫)の圧縮を実行

4 その他アジア

アジアヘッドクォーター体制のもと、アジア子会社間で連携
自社EC・他社ECそれぞれの強みを生かした施策を実行し、成長を実現する

顧客接点の拡大とLTV向上

- ①他社EC: 戦略的にECマーケットプレイスとの連携を強化することで、新規顧客の獲得に注力
- ②自社EC: 会員プログラムなど独自コンテンツを充実させるとともに、実店舗との連携を加速

インド事業の強化

- ①従来のプレミアムラインに加えて、アフォーダブル市場対応の商品を新たに展開し、顧客層を拡大(24AW)
- ②インド国内での商品企画の実施、国内調達比率の向上

リバイズプランの主要項目(海外事業) | グローバルでの取り組み

米国事業	2023/3期	2026/3期目標	
※実績・目標数値は米国ワコールのみ記載 ※内部売上収益含む ※2026/3期の目標数値は社内管理ベースの数値を記載	売上収益	184.2百万ドル 198.7百万ドル	株式会社米国ワコール 代表取締役社長 Mitch Kauffman
	事業利益	10.6百万ドル 9.4百万ドル	
	事業利益率	5.8% 4.7%	



各社の現状と課題

感染症の収束に伴って2022年3月期の売上は急回復を遂げたものの、それ以降の米国事業は、売上面と収益面双方に課題を抱えているという、これまでと異なる事業環境に直面しています。インフレ加速が続く中、消費者のカジュアル志向の高まりや、「モノ」よりも体験などの「コト」を優先する消費志向の変化によって、アパレルや百貨店の売上は低迷しています。また、個人情報の利用制限に伴うターゲット広告の規制やデジタル広告費用の高騰によって、EC事業の成長率は鈍化しています。収益面においては、運送費や材料費のコストアップに加え、自社工場であるドミニカ工場の人件費の引き上げなどが、製造原価の上昇につながっています。また、米国全体における賃金上昇や福利厚生インフレも、販管費の増加要因となっており、これらの課題が重なったことで過去にない営業利益率の低下を引き起こしています。中計リバイズ期間中は、これらの課題への対処に注力する考えです。

リバイズプラン達成に向けた具体的な取り組み

売上面と収益面の双方の課題に対処し、計画を達成するための重要な戦略は、DTCオンラインビジネス(自社EC)を継続的に成長させていくことです。自社ECチャネル「ワコールダイレクトオンライン」は、高い成長を続けており、高い収益性を維持しています。中計リバイズ期間においては、新規顧客の獲得、既存顧客の維持、生涯価値の最大化をより効率的に行うためのインフラ投資(CRMシステムや顧客ロイヤリティプログラム)を継続し、DTCオンラインビジネスの更なる成長を実現してまいります。また、収益性の改善に向けては、2024年3月期において製品価格の値上げを実施したほか、材料費のコストダウンに向けた取り組みを行いました。今後は、自社工場だけでなく、委託先工場での生産を開始するなど、製造拠点の多様化を図ってまいります。また、すでに実施した営業組織の再編に加え、物流センターにおける人員適正化を推進し、コスト構造の適正化を図る計画です。

欧州事業	2023/3期	2026/3期目標	
※内部売上収益含む ※事業利益はブランド償却費含む ※2026/3期の目標数値は社内管理ベースの数値を記載	売上収益	117.7百万ポンド 132.5百万ポンド	株式会社ワコールヨーロッパ 社長 Geoff Embley
	事業利益	16.3百万ポンド 14.5百万ポンド	
	事業利益率	13.8% 10.9%	



各社の現状と課題

直近の1年間の欧州経済は記録的なインフレに見舞われており、その対策として主要国の中央銀行は政策金利の引き上げに踏み切りました。その結果、個人消費は大きく落ち込んでおり、小売業者では在庫や予約発注の抑制を行うなどリスク回避の傾向が顕著に見られるようになりました。また、新型コロナウイルス感染症の流行時に空前の勢いで成長を果たしたEC市場については、行動制限の緩和や実店舗チャネルでの購買を重視する消費者の回復によって、著しく減速している状況です。加えて、EC事業者は、個人情報の利用制限に伴うターゲット広告の規制やデジタル広告費用の高騰に対応した運営手法の変更の必要性に直面しています。

リバイズプラン達成に向けた具体的な取り組み

新規市場への参入や在庫管理に関する課題に対処するために、当社の戦略的アプローチには3つの主要な取り組みがあります。まず、第一に、各市場への参入ルートの確立を目指し、当社独自のECプラットフォームを新たな地域に拡大していきます。第二に、市場の競争優位性が高いと判断した場合には、当社の卸売モデルを水平展開し、より多くの消費者へのリーチを拡大していきます。加えて、重要かつ効果的な機会があると判断した場合は、リスクを取ってチャレンジするつもりです。第三に、商品の生産リードタイムを短縮し、マーケット変化への対応力を高めることに注力します。この取り組みに、より厳格な在庫管理の仕組みを組み合わせることによって、これまで以上に優れたサービスを顧客に提供できるようになると考えています。持続的な成長と実効性の高い事業運営の実現に向けたこの戦略的アプローチによって、市場変化に対する回復力と適応性を高めてまいります。

中国事業	2023/3期	2026/3期目標	
※内部売上収益含む ※2026/3期の目標数値は社内管理ベースの数値を記載 ※百貨店等の売上について、総額表示(店頭価格ベース)への変更を行っていません	売上収益	525.4百万円 660.0百万円	ワコール(中国)時装有限公司 董事 総経理 張 矛
	事業利益(損失)	-34.9百万円 44.0百万円	
	事業利益率	— 6.8%	



各社の現状と課題

ゼロコロナ政策(厳格な感染症対策)解除後の中国経済の回復は鈍く、個人消費が伸び悩んでいます。当社の売上も、感染症以前水準の7割にも達しておらず、損益においても厳しい状況が続いています。このような状況下、当社には3つの課題があると考えています。まず1つ目は、来店客数の減少に伴い、損益が悪化しているリアル店舗事業の効率改善です。2つ目が、中国全体の小売額に占めるEC比率は50%を超えたにも関わらず、伸び悩みが続くEC事業の立て直し。3つ目が、組織・運営の効率化を図り、事業構造の変化に対応することです。特にEC事業は、プラットフォームの多様化によって増加傾向にあるのに対し、当社の売上は低位にとどまっている状況です。新たなプラットフォームへの対応強化、主力の消費層である若年層に対する認知度の向上、そしてニーズに対応する商品開発を急ぐと同時に、事業構造の変革を進め、成長軌道への回帰を図ります。

リバイズプラン達成に向けた具体的な取り組み

リアル店舗事業は、CRMの強化によって顧客の再来店を促進し、一店舗あたりの売上拡大に注力します。また、自社ECとの会員施策の共通化など、ロイヤリティプログラムの改善や利便性の向上に努めることで、顧客数の増加を図ります。不採算店舗については整理を行いつつ、一店舗あたりの人員数の適正化を図ることによって、事業効率を高める計画です。EC事業は、新規プラットフォームへの出店を行いつつ、販促施策の強化によって認知度の向上とブランドイメージの刷新を図り、若年層の新規顧客を増加させる計画です。加えて、競争力のある商品を開発し、集中的なプロモーションと合わせ、ヒット商品の育成に努めます。これらの施策によって、中計リバイズ期間中にEC比率を30%台まで高めてまいります。課題の収益力については、上記施策を通じて売上規模の拡大を実現するとともに、原価および販管費率の低減を図ることで、営業利益率の改善を実現する考えです。

アジア事業	2023/3期	2026/3期目標	
※実績・目標数値は、ワコールインドネシアのみ記載 ※内部売上収益含む ※2026/3期の目標数値は社内管理ベースの数値を記載	売上収益	402.3百万ルピー 733.1百万ルピー	ワコールシンガポール株式会社 社長 アジア販売国HQ 責任者 米川 健彦
	事業損失	-91.1百万ルピー -89.0百万ルピー	
	事業利益率	— —	



各社の現状と課題

アジア地域各社は、新型コロナウイルス感染症の収束後、順調に回復しましたが、その後の急激なインフレや中国経済の成長鈍化により厳しい状況が継続しています。急激な売上の変動に対して、在庫管理の難易度が高まっているほか、人件費や店舗やオフィス賃料のコストアップなど販管費の増加により、利益の確保が従前に比べて難しくなっています。また、顧客の購買チャネルや商品トレンドにも変化が見られます。日本と同様に、EC利用率はアジア各国で高まっていることに加えて、感染症後の価値観の変化により従来の造形性の高いインナーウェアの需要が減少し、快適性を追求した商品を求める消費者が増加しています。2023年5月に実施した中国・アジア市場の大手ECマーケットプレイスの売れ筋品番の商品特徴の分析からも、その傾向が明らかでした。顧客の変化への対応の遅れが、アジア地域各国の共有課題となっています。

リバイズプラン達成に向けた具体的な取り組み

アジア地域での販売体制の強化と事業効率の改善を図るため、2022年4月から「アジア販売国HQ※」体制を開始しています。対象は、シンガポール、香港、マレーシア、フィリピン、ベトナムの5社となっており、現地主導の経営を基本方針としつつ、各社間の情報共有や施策の連携を進めています。拡大するEC市場への対応に向けては、自社ECの共通プラットフォームを開発し、各国での展開を開始しました。今後はCRMを軸に実店舗との連携を強化していく計画です。他社ECにおいてもアジア各国で連携したプロモーションを実施し、ブランド認知度向上や新規顧客獲得を進めていきます。課題である提供価値については、「快適なつけごこち」「ファッションとの親和性」「東南アジアの気候への対応」などを軸に、消費者ニーズに合う商品の開発を行います。また、在庫や経費管理に関する施策も共有を図り、アジア地域全体の成長と収益性の改善に努めてまいります。

※ヘッドクォーター

収益力と資本効率改善に向けた ビジネスモデル改革に取り組み、 筋肉質な収益構造に転換し、 持続的な成長を進めます

Akira Miyagi

株式会社ワコールホールディングス
代表取締役 副社長執行役員

宮城 晃



前期の振り返りと、中期経営計画の見直し

2023年3月期は、お客さまのニーズや購買行動の変化に対する当社グループのサプライチェーンマネジメントの弱さが顕在化した1年であったと感じています。欧州など一部地域においては主力ブランドが好調に推移したことにより成長基調を維持することができましたが、日本・中国・米国については、感染症の長期化や当社店舗への来店客数の伸び悩み、取引先の仕入抑制などの影響もあり、当初計画を大幅に下回る結果となりました。また米国事業において大きな減損損失を計上したことも影響し、創立以来、はじめて最終赤字を計上することとなりました。すでに発表の通り、2024年3月期につきましても、売上低迷に加え構造改革の実施影響や米国事業の撤退による減損損失の計上によって、赤字となる見込みです。2期連続の赤字となることについて、株主をはじめとするステークホルダーの皆さまに、多大なるご心配をおかけすることを、重大に受け止めております。

計画未達となった要因は、外部環境の変化に対する当社グループの対応力の低さです。消費者ニーズの変化への対応が商品面・販売面で遅れているだけでなく、損益計画の見通しが甘く、コスト削減などの対応も遅れる結果となりました。また、近年の急激な売上変動や生産遅延に対して、在庫

のコントロールが上手く機能せず、当社グループの棚卸資産はこの2年間で大きく増加しています。市場動向の見通しの甘さに加え、管理・監督機能に不十分な点があったこともあり、戦略の実効性が高まらず、収益力の強化に向けて多くの課題が残る結果となりました。

中期経営計画の初年度である前期の実績が大幅な計画未達となったことを重く受け止め、現在の延長線上で経営を続けていても達成は不可能と判断し、戦略の全面的な見直しを行うことを決定しました。顧客や市場と乖離してしまっている現実を受け入れたうえで、外部環境の激しい変化の中でも高いキャッシュ創出力を確保できる体質へ転換していこう、という強い意思のもとで策定したものが、このたび公表した中期経営計画リバイズ(以下、中計リバイズ)です。中計リバイズでは、厳しい外部環境を鑑み、目標の達成年度を2025年3月期から2026年3月期へ1年後ろ倒しし、当初の売上目標も2,030億円に下方修正しました。一方で、ビジネスモデル改革と成長戦略の実行により、顧客変化への対応力と収益力の強化を図りつつ、資本効率の改善に努め、ROE 7%水準を目指す計画です。

中期経営計画(リバイズ)の定量目標

	当初目標 2025/3期	+1年 修正目標 2026/3期	変更なし 2031/3期 (VISION2030)
売上収益	2,200億円	2,030億円	2,700億円
営業利益	165億円	130億円	270億円
営業利益率	7.5%	6.4%	10%超
ROE	6%	7%	10%超
ROIC	—	6%~7%	10%超
EPS	200円以上	200円以上	—

リバイズプランの主要項目(財務戦略) | 財務担当役員メッセージ

ビジネスモデル改革を実行し、基礎収益力を回復

当社グループの最優先課題である(株)ワコールの収益力の回復に向けては、コスト構造改革とサプライチェーンマネジメント改革の両輪で進めていく考えです。

コスト構造改革については、これまでも要員計画マネジメントをはじめとする各種コストのコントロールに努めてきました。しかしながら、現在の厳しい経営状況を勘案し今後の売上収益の見通しを慎重に見積り直した結果、一定の利益水準を確保できる体質に転換するためにはもう一段踏み込んだコスト構造改革が必要であると判断しました。具体的には、「ブランドの選択と集中」として、構成ラインの4割、品番数の1割超を2025年3月期までに削減し、19億円のコスト削減を見込んでいます。また、「製造コストの低減」「生産や材料のコストダウン」「店舗損益の改善」はサプライチェーンの見直しに伴って発現する効果と考えており、合計で約20億円の効果を見込んでいます。特に、「店舗損益の改善」については、当期は直営店22店舗、百貨店10店舗、合計32店舗の

撤退を予定しており、それ以外の150店舗程度に関しても、現在条件交渉を進めている最中です。これらの施策によるコスト削減効果の合計は、2026年3月期までに約70億円と試算しており、2023年3月期対比で、売上利益率を3ポイントから4ポイント、販管費を4ポイントから5ポイント改善できる計画です。

また、不採算事業ならびに不採算子会社の対処計画の検討も進めていきます。すでに米国のIntimates Online, Inc.社(以下IO社)のLIVELY事業については撤退および同社を清算することを決定していますが、その他の事業についても聖域を設けることなく将来の在るべき姿を検証し、事業継続や売却・撤退などのアクションプランを決定していきます。中計リバイズ期間では、これらのコスト構造改革を確実にやり遂げることで、「VISION2030」実現に向けて、成長投資を継続できる筋肉質な収益構造への転換を図ります。

経営管理基盤の強化に向けてROICマネジメントを導入

投資家の皆さまをはじめとする外部ステークホルダーから多く指摘をいただくことは、負け癖思考を直し、そして、自社ブランドの価値を正しく評価して、成長に向けて果敢にチャレンジしてほしいということです。事実、当社の業績は長期的に低迷しており、中期経営計画のみならず、毎期の期初計画を達成できない状況が続いています。また、資本効率も低位に留まっています。この背景には、管理・監督機能に不十分な点があったことが挙げられます。

今回の中計リバイズでは、この点を深く反省し、資本効率の改善に向けてROICマネジメントの導入を決定しました。ホールディングス、ならびに各事業会社・各事業部が従来以上に収益性と資本効率を意識する経営へ移行するとともに、

規律のある事業運営を推進することでキャッシュを創出し、人材投資や成長投資に継続的に振り向けることで、持続的な企業価値向上を実現していく考えです。2024年4月からのROICマネジメントの開始に向けて、2024年3月期中に、国内外の事業会社の社長、執行責任者に対して、ROIC導入に関する説明会を開催したうえで、まずは(株)ワコールにおいてROICツリーの構築を進めていきます。また、ROICを財務目標管理指標として活用するだけでなく、成果を的確に測定する手段としても活用し、将来的には役員報酬との連動を図っていく予定です。

資本効率の改善に向けて、アセットライト化を推進

当社は、ステークホルダーの皆さまへの利益還元を経営課題の一つと位置づけており、ROEを重視しています。現在、自社の株主資本コストは6%台と認識しており、この中計リバイズで掲げたROE7%水準は、最低でも達成すべき数値です。そのため、中計リバイズ期間においては、成長戦略やコスト構造改革による収益力の向上とともに、棚卸資産の圧縮や政策保有株式の縮減、保有不動産の整理などアセットライト化を推進する計画です。また、次期中計以降もROEを表す「売上高純利益率×総資産回転率×財務レバレッジ」の各要素を改善し、基礎収益力の回復と財務体質の強化を図ることで、

実施項目	具体的な取り組み	目標
棚卸資産(在庫)の圧縮	<ul style="list-style-type: none"> ● ビジネスモデル改革(サプライチェーンマネジメント改革とコスト構造改革)を通じた在庫低減 ● 不採算ブランドの撤退・統合に伴って発生する在庫を適切な方法で処分 	(株)ワコール: 2026/3期の在庫回転率2.5回転
政策保有株式の縮減	<ul style="list-style-type: none"> ● 売却合意できた先から順次売却 	2024/3期~2026/3期までの期間で約300億円の政策保有株式を売却(2026/3期までに対純資産比10%未満に縮減)
保有不動産の整理	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業価値向上に寄与しない不動産については、売却を基本方針に検討を進める 	実現性・妥当性を丁寧に検証しつつ、順次対応(2024/3期から着手)

資本効率性を重視した成長投資

中計リバイズ期間におけるキャッシュ・アロケーション計画については、P26に掲載しています。創出キャッシュのうち、純利益については構造改革に伴う一時的な費用計上の影響から約100億円を想定しています。また前述したように、アセットライト化の取り組みやデットの活用を進めることから、3カ年合計の創出キャッシュは約1,100億円程度の水準を見込んでいます。

他方、使用キャッシュについては、資本効率の改善に向けて機動的な自己株式の取得を継続するほか、株主の皆さまへの配当金として約150億円を計画しています。既存・新規事業への成長投資については、現在、お客さまのニーズや購買環境が大きく変化していることに加え、情報通信技術な

「VISION2030」で掲げるROE10%を達成していきます。資産・資本効率の向上に向けて、企業価値向上に寄与しない資産については、売却することを基本方針としました。また、売却に際しては、事業成長に寄与する投資機会の探索を行い、ROICの観点で投資判断を行ってまいります。まず、政策保有株式の縮減については、約300億円分を合意できたものから売却し、2026年3月期までに対純資産比10%未満まで縮減させる予定です。また、保有不動産についても、基本方針に沿って検証し、順次対応していきます。

どの進化も激しいため、どのような技術やシステムが当社のビジネスモデル改革に寄与するのか丁寧に見極める必要があります。既存事業の投資としては、自社ECの強化に向けた投資などを想定していますが、これまでの反省も踏まえ、個々の投資内容についてはきめ細かい検証を行うとともに、PDCAサイクルを高速で回し、適宜修正していくことが必要だと考えています。また、新規投資については、欧州における事業拡大や、美と健康、あるいはスポーツ領域に対する成長投資を模索してまいります。成長に寄与する投資機会の探索と投資判断については資本効率性の観点で行い、効果の最大化に努めることでグループ全体の資産効率の向上を目指します。

リバイズプランの主要項目(財務戦略) | 財務担当役員メッセージ

CFOとしての責務

当社グループは、お客さまの「からだにここにいちばん近いところで寄り添い続ける」という理念のもと、からだもこころも満足いただけるインナーウェアの開発・提供を通して、世界中のあらゆる人々の豊かな生活に貢献することを目指してきました。しかしながら、「ワコールの製品はよい製品だから作れば売れるはず」というメーカー起点の考えを捨てることができず、「感染症が収束すれば業績は元通りに回復する」という楽観的な予測を続けたことで、今の厳しい状況を作り出してしまいました。こうした状況を克服できず、2期連続の赤字となることを私自身、厳粛に受け止めています。顧客や市場とこれだけ乖離した結果として、今の収益状況にあるという事実を従業員全員が認識することが、再び成長するためのポイントだと考えています。

中計リバイズを策定する過程において、私たちは「もう二度と痛みを伴う改革はしない」という不退転の決意を持って議論を重ねました。いま一度、確実な利益成長を実現するため、今後は社外取締役の方々とも連携しながら、収益力や戦略の実効性を取締役会やグループ戦略委員会等で定期的にモニタリングし、事業状況に応じてスピーディーに経営判断を行います。また社内でのコミュニケーションを活性化し、部門間が連携することで新たな企業価値創造ができるよう、促してまいります。グループを取り巻く状況は大変厳しさを増していますが、着実に再成長の軌道に乗せるためにも、お客さまの目線に立ち返り、新たな気持ちで事業の再生に対処してまいります。

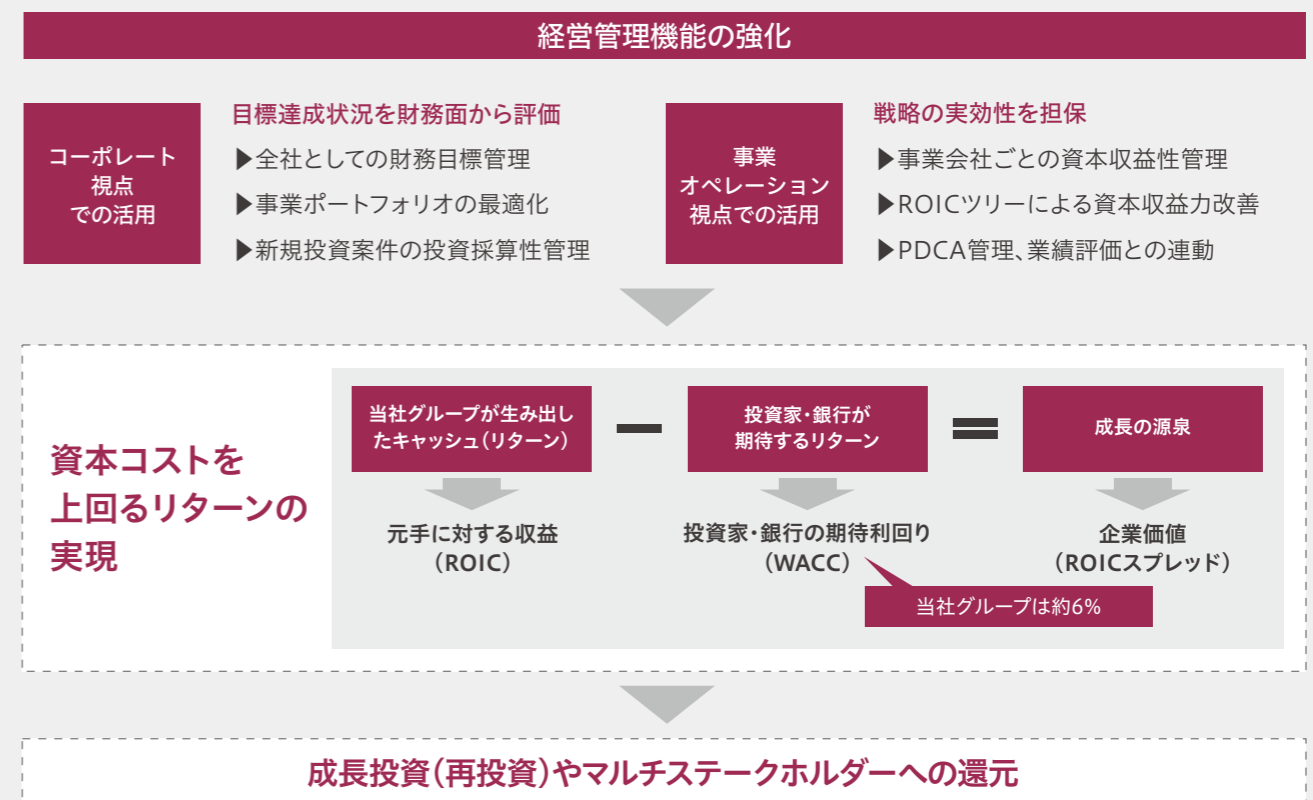


ROICマネジメントの導入について

資本効率性の改善を図り、筋肉質な企業体質を実現するために、当社グループではROICマネジメントの導入を決定しています。ROICは、全社としての財務目標管理として活用するだけでなく、成果を的確に測定するパフォーマンスマネジメントの手段としても活用し、現場の改善活動と投資家をはじめとするステークホルダーが期待する収益力・資本効率の改善を定量的に結び付けていきます。

2024年3月期は、(株)ワコールにおいてROICツリーの構築に向けたプロジェクトを行い、2025年3月期より、ROICを活用した事業運営を実施していきます。また、目標達成の確度や、そのための戦略の実効性向上に向けて、2026年3月期以降、役員報酬との連動を行っていく予定です。

■ROICマネジメント導入の目的



■ROICマネジメントの事業部門への導入プロセス

KPI	対象会社	浸透プロセス		
		2024/3期	2025/3期	2026/3期
2026/3期 ROIC 6~7%	HD	<ul style="list-style-type: none"> ● ROIC導入検討 ● ROIC数値を検討するため、シミュレーション実施 	<ul style="list-style-type: none"> ● ROIC経営開始 	<ul style="list-style-type: none"> ● 報酬との連動
	(株)ワコール	<ul style="list-style-type: none"> ● ROIC経営導入方針の共有 ● ROIC勉強会 ● 事業活動への組み込み (ROICツリーの構築) 	<ul style="list-style-type: none"> ● ROIC経営開始 	<ul style="list-style-type: none"> ● 役員報酬との連動 ● 報酬との連動
	国内外子会社	<ul style="list-style-type: none"> ● ROIC経営導入方針の共有 	<ul style="list-style-type: none"> ● ROIC勉強会 ● 事業活動への組み込み (ROICツリーの構築) 	<ul style="list-style-type: none"> ● ROIC経営開始 ● 報酬との連動

人的資本の強化

当社グループでは、創業の精神である「相互信頼」のもとに、各職場における従業員の安全・健康管理、人材育成、多様な人材や価値観の受容などを行うことで、信頼関係を深め、従業員一人ひとりが能力を最大限に発揮できる職場環境の仕組みづくりを進めています。

基礎研究、商品の企画開発から材料調達、生産、販売まで、独自のネットワークを擁してバリューチェーンを築いている当社グループにとって、最大の経営資源は「人材」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。

(株)ワコール 人的資本戦略

〈基本方針〉

キャリア自律の更なる促進と働きがいが実感できる風土を醸成し、社員一人ひとりの個性・強みが発揮される“社員総活躍企業”を目指す

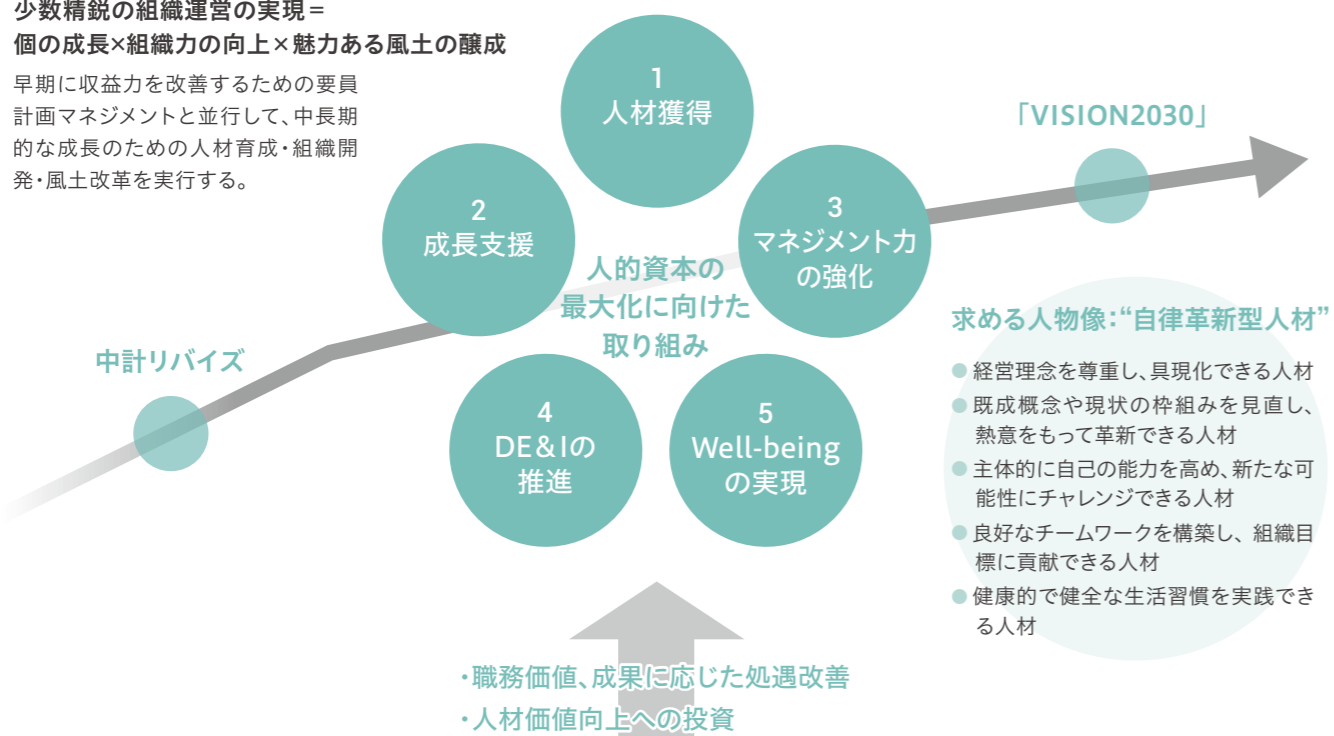
中期経営計画（リバイズ）

「VISION2030」

中計リバイズ期間の方向性

少数精鋭の組織運営の実現＝
個の成長×組織力の向上×魅力ある風土の醸成

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



求める人物像：“自律革新型人材”

- 経営理念を尊重し、具現化できる人材
- 既存概念や現状の枠組みを見直し、熱意をもって革新できる人材
- 主体的に自己の能力を高め、新たな可能性にチャレンジできる人材
- 良好なチームワークを構築し、組織目標に貢献できる人材
- 健康的で健全な生活習慣を実践できる人材

重点課題

- 1 会社の成長を担う人材の獲得・育成・登用**
 - 事業ポートフォリオやビジネスモデルの変化に合わせた人材ポートフォリオに基づく、採用、育成を行う。
 - 自律的なキャリア形成のための機会、時間の提供を拡大し、個の成長を支援する。
- 2 個の力を組織の成果に結びつけるためのマネジメント力の向上**
 - サクセッションプランに基づく適正な登用・配置を強化する。
 - 健全なフィードバック文化の醸成を通じ、マネジメント力・組織力の向上を実現する。
- 3 エンゲージメント・心理的安全性の高い組織風土の醸成**
 - DE&Iを推進し、多様な個が公正な環境下で活躍できる心理的安全性の高い風土を醸成する。
 - 公正かつ時代に合った人事・報酬体系を実現するとともに、登用・任用基準・プロセスを明確にする。

Interview

従業員一人ひとりをエンパワーメントし、個性や強みを発揮できる働きがいのある風土へ改革します



(株)ワコール 執行役員 人事部長
深沢 信介

中期経営計画(リバイズ)では、当社の提供価値を「お客さまひとりひとりの自分らしさをエンパワーメントすること」と定義しました。ニーズの多様化に合わせ、お客さま一人ひとりの「自分らしい美・快適・健康」を支えていくためには、多様な価値観や個性を持ち合わせている従業員をエンパワーメントし、一人ひとりの力を最大限引き出し、組織のパワーに結集させていくことが必要です。そのために、ビジネスモデル改革と成長戦略によって利益を生みだせる体制を構築し、持続的な成長の担い手となる人的資本への投資を強化します。

人材育成・獲得については個人の成長意欲に対してスキル獲得のための支援策を強化するとともに、人材獲得のための投資も積極的に行う計画です。

また、構造改革や成長戦略を実行するうえでは、全社最適で判断し、一人ひとりが自分ゴトとして捉えて主体的に行動できるよう、意識を変える必要があります。そのために、組織体制を見直して部長の責任・権限の範囲の拡大を行い、意思決定とアクションのスピードを高めるとともに、職務価値や成果に応じたメリハリのある処遇へ見直すことで、組織としての成果向上につなげます。さらに、人材の多様性を最大限活用するために、アンコンシャスパイアスの知識習得の機会を設けるなど、一人ひとりが心理的安全性の高い環境で強みを発揮して活躍できる組織風土を醸成します。

人的資本最大化に向けた取り組み

1 人材獲得

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

(株)ワコールの採用状況(総合職)

質問内容		2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期
経験者採用の状況 (人)	男性	2	4	1	4
	女性	6	6	1	6
	合計	8	10	2	10
新卒採用の状況 (人)	男性	10	13	7	6
	女性	13	16	16	10
	合計	23	29	23	16
経験者採用比率		26%	26%	8%	38%

2 成長支援(人材育成・リスキリング・キャリア形成)

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

■ 人材育成

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

人材育成プログラムの詳細
<https://www.wacoalholdings.jp/sustainability/resource/development/>

■ リスキリング

(株)ワコールでは、事業成長や新規事業に必要なスキルを持った人材を育成するため、リスキリング(学び直し)による人材育成に取り組んでいます。2024年3月期においては内勤業務の労働生産性向上を目指したITリテラシーの底上げ策の一環としてオンライン学習ツールの運用を開始しました。

■ キャリア形成

(株)ワコールでは、自ら異動先を希望できる「社内ジョブチャレンジ」制度、グループ外の企業や団体への出向によって社内では得られない経験を可能にする「社外キャリアチャレンジ」制度を拡充し、従業員が自発的にキャリアを広げる機会を増やすことで、イノベーションを起こすことができる人材の育成に取り組んでいます。

TOPICS Meet My Careerプログラム

(株)ワコールは、従業員が自らのキャリアを主体的かつ前向きに切り拓いていくことを目的に、キャリア形成に伴う多様な制度・仕組みを拡充し、キャリア自律を促進することによって働きがいの向上と組織の活性化を目指す「Meet My Careerプログラム」を導入しています。このプログラムでは、従来型の自己申告やキャリア面談、研修・自己啓発、異動に加えて、ジョブチャレンジや社内公募、社外キャリアチャレンジ、長期休職、副業など、従業員が主体的にキャリア・可能性を切り拓くための機会を供する制度を体系的に示しています。これにより、従業員に対して多様な働き方の能動的な実践を促し、同時に今までと異なるスキルを身につけ、磨く機会を供し、個々の多様なキャリア開発の実現を早めることを目指しています。



2024年3月期に開始した総合職の新入社員と、受け入れを希望する部門と新入社員のマッチングを行うイベント(Meet My First Career)の様子

3 マネジメント力の強化

中核会社である(株)ワコールは、売上の低迷と固定費率の高いコスト構造を背景に収益力が低下しており、トップラインの成長回帰と収益力の改善に向けて、中計リバイズで掲げる事業戦略を実行していきます。経営の実効性を高めるために、的確かつスピーディーに意思決定を行い、組織の成果に貢献するためのマネジメント力の強化は極めて重要な課題であり、改めてサクセッションプランに基づくマネジメント人材の発掘、育成、任用に取り組みます。また、組織力の強化観点からは、健全なフィードバック文化の醸成も必要であると認識しています。ビジョンの実現と戦略を実行でき、かつ個の力を組織の成果に結びつけるためにメンバーを動機づけることができるマネジメント人材の確保・育成の取り組みを推進していきます。

■ マネジメント人材の育成

中計リバイズ期間においては、新たにシニアマネジメント向けの経営理念浸透策の一環として実施するトレーニングと、全管理職を対象とした、イノベーションの源泉である多様性の推進と組織開発の基盤である心理的安全性、アンコンシャスバイアスの基礎知識の習得に取り組む計画です。

■ 評価制度の見直し

(株)ワコールでは、人材の多様性を高めつつ、より生産性の高い少数精鋭の組織づくりを進めています。また、それらのベースとなる「公正な評価や処遇」「組織の魅力を高め続けることができるリーダーの任用」についても制度及び運用の見直しを随時行っており、フィードバック文化の醸成ならびに評価結果への納得度を高めることで、組織力の強化を図っています。

4 DE&Iの推進

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

■ 女性活躍

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

■ 女性の管理職への登用

(株)ワコールでは、女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画を策定しており、2025年3月期までに課長級以上の女性管理職比率を30%以上に高めることを目指しています。2023年4月1日時点の課長級以上の管理職に占める女性比率は29%です。

性別を問わず、早い段階からリーダー適性の高い人材の発掘を行い、経営幹部候補への育成機会の提供をさらに進めてまいります。また社員の自律的な成長をサポートしつつ、様々な事業、職務の経験を促して、継続的にキャリア意識の醸成に取り組み、経営幹部を担う人材の育成を進めます。

■ 男女間の賃金差異

女性活躍の一つの指標である男女の賃金の差異は、(株)ワコールで52.9%（正社員53.9%、パート・有期社員58.1%、総合職79.2%、管理職91.2%）となっています。(株)ワコールでは、同一の役割であれば男女で賃金の格差は設けていないため、この差は、①管理職における男性比率が約70%程度であること、②総合職採用、特に新卒採用における女性比率が年々高まっており、結果として入社10年以下の社員においては女性社員の比率が高いこと（入社10年以下110名、51.9%、入社10年超71名、15.9%）、③総合職に対し販売職の比率が高いことによるものです。

男女の賃金の差異の解消に向けて、総合職における新卒採用や経験者採用で女性比率を高めているほか、年齢や性別に関係なく能力による登用を行い、管理職や役員の女性比率を高めてまいります。

当事業年度 労働者の男女の賃金の差異(%)[※]

名称	全労働者	うち正規雇用労働者				うちパート・有期労働者
		全正規雇用労働者	うち管理職	うち総合職	うち販売職	
(株)ワコール	52.9	53.9	91.2	79.2	*	58.1

※ ・「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出
 ・パート・有期労働者は、契約社員と定年後再雇用者を含む
 ・「*」は、対象となる男性労働者がいないため比較できないことを示す

■ 外国人の管理職への登用

当社グループは、世界の国や地域で事業を営む企業グループとして、米国や欧州、中国をはじめとする海外各法人の代表(社長)及び重要な経営ポストに現地人材を登用しております。今後も引き続き、海外各市場での顧客起点による事業拡大、競争優位性の強化のために、国籍を問わない多様な現地人材の採用と重要な管理職ポストへの登用を継続的に推進していきます。

■ 障がい者雇用

当社グループでは、全員がいきいきと働き続けるために必要な研修の実施や、一人ひとりの声を聴くための個別面談を通じて、環境改善、就労支援をしています。2018年2月には、障がい者の雇用促進と活躍機会の創出を目的にワコールアイネクスト(株)を設立し、2018年12月に障害者雇用促進法に定める特例子会社の認定を受けました。

5 Well-beingの実現


中長期経営戦略フレーム「VISION2030」で掲げる「高い感性と品質で、ひとりひとりのからだどころに、美しさと豊かさを提供し、『世界のワコールグループ』として進化・成長する」ことを実現するには、重要なステークホルダーである従業員のやりがいを高め、組織全体の生産性を向上させることが不可欠です。

(株)ワコールでは、従業員一人ひとりの働きがいや幸福度の向上こそ、高い生産性を実現する原動力と捉え、従業員とのエンゲージメント向上の一環として、Well-beingの実現のための施策を実行していきます。

■ 多様な働き方の推進

(株)ワコールは、リモートワークの部門特性に合わせた積極的な活用、フレックスタイム制勤務の促進、勤務地限定制度の運用などを組み合わせ、いかに労働生産性を高めることができるかといった意識と行動変容を求めた取り組みを推進しています。実績・成果を重視する組織改革を進める一方で、多様な意見、価値観を認め合いビジネスパートナーとして個々を尊重する組織風土づくりに注力しています。新型コロナウイルス感染症の感染予防対策として一気に普及したリモートワークですが、5類移行後も「成果・パフォーマンスを最大化するためのワークスタイル」として部門特性に応じた活用を継続します。また2023年4月からはスーパーフレックスタイム制をスタートさせるなど、引き続き働き方改革を進めていきます。

指標と目標

経営戦略に基づく人的資本の課題	人的資本の最大化に向けた取り組み	指標と目標(KPI)	
		指標	目標
会社の成長を担う人材の獲得・育成・登用	1 人材獲得 2 成長支援 (人材育成・リスキング・キャリア形成)	経験者採用の状況(総合職)	総合職採用数のうち、3～5割を経験者採用にする
		人材育成・研修への投下費用 研修参加者数、学びへの時間投資(労働時間対比)	2024年3月期中に策定
		社内公募、ジョブチャレンジによる 人事異動者数、率	2024年3月期中に策定
		主体的なキャリア形成の実現度	エンゲージメント調査のキャリア実現に関するポジティブ回答が60%以上
個の力を組織の成果に結びつけるためのマネジメント力の向上	3 マネジメント力の強化	持続的成長につながるマネジメントの貢献	エンゲージメント調査の将来性、未来志向に関するポジティブ回答が60%以上
		フィードバック文化の醸成	エンゲージメント調査の承認・称賛、正当な評価に関するポジティブ回答が60%以上
エンゲージメント・心理的安全性の高い組織風土の醸成	4 DE&Iの推進 5 Well-beingの実現	ワコールGENKI計画2025のKPI達成	 https://www.wacoalholdings.jp/news/files/news211203.pdf
		障がい者雇用	2025年3月期法定雇用率2.5%

■ ワークライフバランス

(株)ワコールでは、従業員が豊かな人生を送り、仕事において持てる能力を最大限に発揮できる職場環境の整備に取り組んでいます。この取り組みの一つである、仕事と育児の両立支援では、当事者だけでなく周囲でサポートするメンバーの双方にとって働きやすく働きがいのある職場を目指し、制度や風土の整備に取り組んでいます。また、次世代育成支援対策推進法(次世代法)に基づいた行動計画を策定し、目標達成に向けて取り組みを行った結果、2018年には3回目の「くるみん」認定に加え、「プラチナくるみん」の認定を取得しました。今後は、従業員が仕事と家庭だけでなく社会とのつながりを積極的に持つことによって、従業員個人の中での経験やスキルの多様性を増し、仕事におけるイノベーション創出につなげられるよう、従業員が自身の時間の使い方を柔軟にできるような仕組みも作っていく予定です。

環境への対応

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

気候変動への対応

脱炭素社会の実現に向けた取り組みを進め、サプライチェーンにおける温室効果ガスの排出量削減をより確実なものにするため、2021年よりワコール事業(国内)のサプライチェーン全体における温室効果ガス排出量(Scope3)の算定を開始しました。また、2030年に向けた国内事業所における温室効果ガス排出量(Scope1&2)の削減目標を開示したほか、2022年6月には、ワコール事業(国内)のサプライチェーン全体における温室効果ガス排出量(Scope3)の削減目標も開示しています。

ガバナンス 当社グループでは、サステナビリティ経営を推進し、事業を通じた社会課題の解決と持続的成長の両立を実現するため、2022年4月より、「サステナビリティ委員会」を設置しています。また重要なサステナビリティ課題への対応強化を図るため、「サステナビリティ委員会」傘下に、4つの「部会」を設置しています。カーボンニュートラル部会では、ワコールグループの事業活動における環境影響・環境リスクを低減し、自主的かつ積極的に環境保全の活動を推進するため、気候変動対応やバックオフィスの環境負荷軽減など環境課題に関する活動方針や取り組み、環境保全に関連する戦略投資案件を審議するとともに、進捗状況のモニタリングを行います。

戦略 当社グループでは、2023年3月期に気候変動に対するシナリオ分析を実施しました。シナリオ分析ではグループ全体に対する売上高の比率が最も高い(株)ワコールを対象に、2℃及び4℃の気温上昇時の世界を想定し、リスク・機会の抽出と対応策を検討しました。シナリオ分析の結果、2℃上昇時は環境意識の高い消費者からの支持の獲得などポジティブな影響がある一方で、炭素税の導入などの移行リスクが事業にネガティブな影響を及ぼす可能性があることがわかりました。また、4℃上昇時は暴風雨、洪水をはじめとする異常気象の激甚化などの物理的リスクが事業にネガティブな影響を及ぼす可能性があることがわかりました。

リスク:当社グループの事業・戦略・財務計画などに影響の大きいリスクとしては、暴風雨、洪水など異常気象の激甚化や、炭素価格の上昇などがあると考えています。
機会:当社グループは、製品廃棄の少ない製造・販売体制を構築するなど、環境に配慮した活動を推進しています。今後も「環境目標 2030」の達成を目指し、環境負荷の少ない事業活動を推進していきます。消費者や社会の環境に対する意識は高まっているため、当社グループのこのような事業活動は、売上拡大の機会になると考えています。

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

指標と目標 当社グループは、気候変動問題の解決と脱炭素社会の実現に向けた取り組みを進めるため、2030年に向けた独自の環境活動目標「環境目標 2030」を掲げています。
※海外事業については、自社排出量(Scope1 & 2)の把握から開始し、2025年3月期までに目標を開示する計画です。

2022年3月期実績

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

2022年3月期におけるワコール事業(国内)のサプライチェーンにおける温室効果ガスの排出量については、売上低迷に伴う原材料の仕入れ抑制等の影響により、約12%の減少(2020年3月期比)となりました。

		22/3期実績	20/3期比(基準年)	2030年目標
自社排出量(Scope1&2*)	対象:国内事業所	6,105t	-3%	ニュートラル
サプライチェーン排出量(Scope3)	対象:ワコール事業(国内)	294,512t	-12%	20%削減
製品廃棄率	対象:(株)ワコール	1.6%	—	0%
環境配慮型素材の使用比率	対象:(株)ワコール	12%	—	50%

CDP2022「サプライヤー・エンゲージメント評価」において最高評価の「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」に選定

CDPIは、世界の企業や組織の「気候変動」など環境問題への取り組みについて、調査、分析を行い、その評価結果を公開している国際的な非営利団体であり、CDPの「サプライヤー・エンゲージメント評価」は、企業が気候変動課題に対してどのように効果的にサプライヤーと協働しているかを評価するものです。なお、CDPの気候変動調査について、当社グループは「Bリスト」に選定されています。



2024年3月期の取り組み内容と2025年3月期の計画

自社における温室効果ガス削減に向けた取り組み

国内事業所における温室効果ガス排出量の削減に向けて、2024年3月期は本社や流通センターなどのCO₂排出量削減ポテンシャルを調査し、具体的な削減プログラムの策定を行いました。2025年3月期以降は、この削減ロードマップに沿って、具体的な施策を実行する計画です。また、ワコール流通(滋賀県守山市)、新京都ビルに加え、新たにワコールマニュファクチャリングジャパン長崎工場において太陽光発電システムの導入を決定しています。



ワコール流通(株)

国内事業のサプライチェーンにおける温室効果ガス削減に向けた取り組み

サプライチェーンにおける排出量の削減に向けてはサプライヤーとの協働が不可欠となります。2024年3月期においては、調達サプライヤーに対して当社グループの環境方針の説明を実施し、今後の取り組み計画の共有を行ったほか、第三者機関と協働して削減シナリオの立案に向けた研究活動を実施しました。2025年3月期以降は、引き続き、研究活動を実施するとともに、算定方法の精緻化に取り組む計画です。

海外事業所における温室効果ガス削減に向けた取り組み

海外事業所における温室効果ガス排出量の削減に向けては、全体の電力使用量の8割強を占める自社縫製工場をバウンダリ対象と決定し、温室効果ガスの排出量算定を実施しました。2025年3月期は、削減プログラムの策定を行うほか、中長期的な削減目標の検討を行う計画です。

資源循環社会の実現に向けて

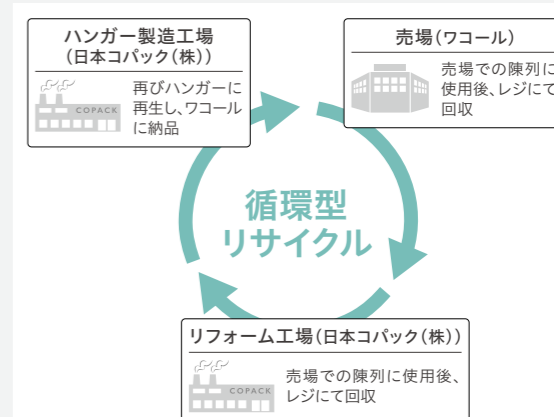
当社では、持続可能な地球環境の実現と「環境に配慮した商品を使用したい」という消費者の要望に応えるために、環境配慮型の商品や資材の開発を進めています。サステナビリティ委員会の傘下にある「資源循環部会」においては、資源循環型社会の実現に向けて、サプライチェーン上の資源・資材の持続可能な利用および廃棄物の削減・リサイクルを推進するため、環境配慮型素材の基準などを審議するとともに、生産や調達活動における廃棄物削減の進捗状況のモニタリングを行っています。

TOPICS 循環型リサイクルハンガーを開発・導入 バージンプラスチック原料を半分に削減

(株)ワコールは、回収プラスチックハンガーを原料とした循環型リサイクルハンガーを日本コパック(株)と共同で開発し、2023年7月以降、主にチェーンストアで販売される商品に順次使用しています。今後年間1,300万本の使用を見込んでいます。

従来はチェーンストアで陳列ハンガーとして使用した後、店舗レジにて回収し、回収後は固形燃料やアパレル用のプラスチック製品などにリサイクルしていました。今回開発した循環型リサイクルハンガーは、回収後に加工したリサイクル原料とバージンのプラスチック原料を配合したのち、循環型リサイクルハンガーとして再生され、再び商品の陳列ハンガーとして使用されます。

この循環型リサイクルハンガーはリサイクル原料を50%使用することによって、バージンのプラスチック原料の使用量を年間約75t削減することが可能となります。



人権尊重の取り組み

当社グループは創業以来、経営理念である「相互信頼経営」と「人間尊重の経営」を積み重ねてきており、提供する商品やサービスを通してお客さま一人ひとりの健やかで豊かな毎日に貢献することで、持続可能な社会の実現を目指しています。また、自らのすべての事業活動が人権尊重を前提に成り立っているものでなければならないと認識しており、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」などの国際的な原則・基準を、人権に関して最低限遵守されるべき原則・基準と理解し、支持しています。

人権方針

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

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

推進体制

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

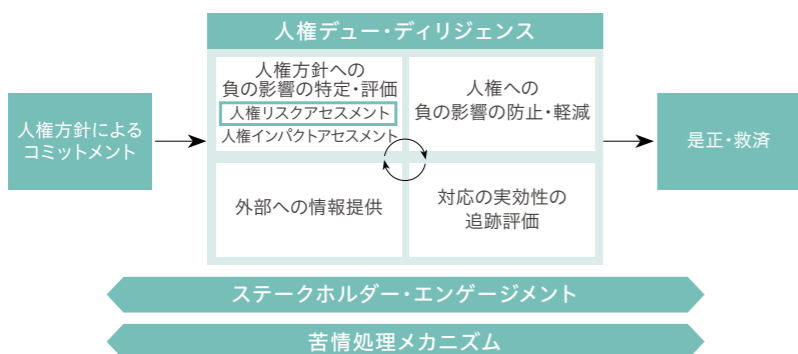
中計リバイズ期間の活動方針	<ul style="list-style-type: none"> 人権リスクの特定、人権デュー・ディリジェンスの実施体制の構築 改正障害者差別解消法、LGBTQ+顧客への対応方針の策定・実行 D&I推進に関するロードマップ策定・開示
2023年3月期取り組み内容	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーン上における人権課題に対して簡易アセスメントを実施 人権デュー・ディリジェンスの実施に向けて有識者ヒアリングを実施するとともに、2024年3月期以降の活動内容を決定 D&I推進に向けた有識者ヒアリングを実施
2024年3月期活動計画	<ul style="list-style-type: none"> 専門家との協業による人権リスクアセスメントの実施(人権リスクの抽出と重要テーマの選定) 改正障害者差別解消法で求められる合理的配慮への対応、LGBTQ+顧客への対応に関する方針の見直し (株)ワコールにおけるD&I課題の整理、ギャップの可視化と取り組みの優先事項の決定

人権デュー・ディリジェンスの開始に向けて、人権リスクを抽出

当社グループでは、CSR調達ガイドラインに沿って、商品調達における人権への負の影響とリスクを特定し、適切な対策を策定・実行するプロセスを講じていますが、調達過程以外のサプライチェーンにおける人権課題の抽出は実施できていませんでした。

そこで、2023年10月、ワコールグループのサプライチェーンにおける潜在的な人権リスクの把握を行うため、「人権リスクアセスメント」を実施しました。「人権リスクアセスメント」では、デスクトップ調査に加え、取締役、執行役員、マネジメント層が参加する部門横断型のワークショップを開催し、調達過程から販売、消費に至るまでの過程における人権リスクに関して、ディスカッションを行っています。

今後は、第三者機関との協議を経て、当社グループが優先的に取り組むべき人権テーマを特定したのち、人権デュー・ディリジェンスの運用を開始する計画です。



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、サプライチェーンに関わる全てのパートナーと当社共通の利益を最大化し、双方の持続的成長に資するものと考え、積極的な取り組みに努めています。

相互信頼と協働に基づくCSR調達の推進

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、製品の縫製・製造は、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を築いています。当社グループは、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。

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

公開している製造委託先工場の基本情報
 (2023年6月末時点)

国・地域	製造委託先工場数 (自社工場含む)	構成比
合計	273	100.0%
中国	129	47.2%
日本	102	37.4%
ベトナム	13	4.8%
タイ	7	2.6%
カンボジア	4	1.5%
インドネシア	4	1.5%
フィリピン	3	1.1%
台湾	2	0.7%
インド	2	0.7%
チュニジア	2	0.7%
その他	5	1.8%

2023年3月期の取り組み内容と2024年3月期の計画

2023年3月期の取り組み内容

- 自己評価を通じた「CSR調達ガイドライン」に定める内容の遵守状況の確認
 2019年3月期、2021年3月期、2023年3月期にCSR調達活動を開始した製造委託先工場を対象に自己評価を実施
- 原材料調達先及び染色工場に対するCSR調達活動の対象範囲拡大にむけた準備
 2024年3月期に原材料調達先および染色工場への対象範囲拡大に向けて、グループ海外子会社の原材料生産工場子会社と染色工場へのパイロット現地監査を実施
- 製造委託先工場監査における外部監査機関の認証結果をもとにした採用監査の対象範囲拡大
 監査の合理性と効率性に照らしCSR調達活動の対象先を拡充するため、国内の縫製工場においても、当社の要求する監査内容を担保できると評価

2024年3月期 活動計画

- 自己評価を通じた「CSR調達ガイドライン」に定める内容の遵守状況の的確な把握と分析評価フィードバックの実施
- 外国人技能実習生受け入れ縫製工場へのモニタリング強化
 外国人技能実習生に特化したアンケートの実施と現地監査の実施
- 原材料調達先及び染色工場に対するCSR調達活動の対象範囲拡大
 ワコールブランド、ウイングブランドの主要原材料生産工場および、主要染色工場に対して、自己評価を実施
- 現地監査の実施、採用監査の運用
 国内での現地監査の再開、海外での現地監査の一部再開と採用監査運用を推進

TOPICS 外国人技能実習生の救済・支援について

2022年11月、(株)ワコールが一次委託先を通じて通信販売カタログ用のパジャマの生産を発注していた縫製委託先工場で賃金未払い問題が発生し、当該委託先工場が自己破産する方針であることが判明しました。ワコールでは、発注元の一社として、この賃金未払い問題の発生を非常に重く受け止めるとともに、当該委託先で働いていた技能実習生11名には速やかな救済が必要と判断し、支援内容を検討しました。その後、12月にベトナム人の技能実習生・留学生の支援を行う『日越ともいき支援会』に対して500万円の寄付を行いました。寄付金は、同支援会を通じて、当該委託先で働いていた技能実習生の生活支援に役立てていただきました。

ワコールでは、これまでのCSR調達に関する取り組みに改善の余地があると認識し、外国人技能実習生の受け入れ工場に対するアンケートの実施、現地監査の強化など実効性向上に向けた取り組みを実施しています。

社外取締役インタビュー

ワコールグループに必要な“全体最適”を実現するため、外部目線での強いインプットを通じて、企業価値向上を目指します

Koji Nitto
社外取締役 日戸 興史



ワコールグループの課題と社外取締役の役割について

——2023年6月に社外取締役に就任されましたが、率直な気持ちを聞かせてください。

2023年4月に社外取締役の追加選任という形で要請を受けましたので、驚きがあったのは事実です。就任以前からワコールが業績面で苦労していることは気づいていましたが、京都を代表する優良企業であり、ここまで厳しいとは思っていませんでした。経営陣の皆さんとお話しをする中で、変革しなければならぬという強い意志を感じ、自身の知見が今

のワコールグループに役立てばと思い、引き受けることとしました。何より前職のオムロンと同郷の京都企業をよくしたいという気持ちもありました。

就任後、社内の状況や外部ステークホルダーからの期待を把握していく中で、前職で理財やCFOの役職を担っていた身からすると、投資家の意見や指摘は至極当然なものであり、ワコールが変わることができる最後のタイミングが今であることを強く感じました。

——ワコールグループの課題は何であると考えますか？

ワコールは、日本のインナーウェア市場をリードする非常に強いブランドです。会社には能力の高い優秀な人材も多く、一生懸命に仕事に向き合い、ものづくりに自信を持って良質な商品を作っています。それゆえ、現状維持バイアスが強く働き過ぎる傾向があると思っています。これまでも新しいことに挑戦はするものの、コアな部分を変えるところまではいかなかったように感じました。しかし、世の中のニーズは変化し、思ってもみなかった企業が競合になる時代です。事業環境の前提が変わったのであれば、やり方も変化させなければなりません。「これが我々のものづくり」という考えを守り続け、変革が起きなかったことが、今の業績の苦しさにつながっていると判断しています。

ワコールグループでは、2022年に経営理念を体系的に整理するとともに、中長期経営戦略フレーム「VISION2030」を策定しました。この枠組みは非常によくできているのですが、2030年に何を目指し、そのために自分たちは何をやるのか、といったことが社内で共有されず、個人の業務につながっていないと感じています。また外部環境の厳しさもあり、結果が出ていないため、実際は短期的な目線でのコストカットばかりに取り組んでいる印象です。従業員が頑張ろうと思え、株主が応援したいと思える戦略になっていない中で、中長期の成長やサステナビリティな企業経営を目指すことは不可能です。その意味で、つながりに欠けた計画だと思いました。

——そうした現状の中、中期経営計画リバイズ(中計リバイズ)策定までのプロセスにおいて、日戸社外取締役をはじめとする社外役員はどのように関与されたのでしょうか？

前職では、取締役が監視・監督に徹し、業務は執行を兼務する社内取締役に任せることがガバナンスの基本姿勢でした。例えば戦略や施策の策定についても、社外取締役が意見をすることは当然ありますが、執行に関わることはありませんでした。執行側からすると、取締役会は自分たちのやりたいことに対してお墨付きをもらう場になっていました。私は、こ

うした監視・監督と執行が分離され、信頼関係に支えられたガバナンスモデルがひとつの理想のスタイルであると考えています。

しかし、社外取締役として監視・監督の役割を果たすことは企業価値向上のひとつのファンクションに過ぎません。ワコールの現状やこのタイミングで社外取締役に招聘されたことの意味、期待されていることを考えたとき、ワコールの企業価値を高め、業績を回復させるためにも、経営陣と密にコミュニケーションをとり、やれることすべてに力を注いでいくと決めました。これは決して執行サイドに立つという意味ではありません。経営陣が実効性の高い経営戦略を策定し、スピード感を持って実行していくことを、社外取締役の立場として最大限に支援していきたいということです。

変革には、経営理念や目標を社内でも共有することを徹底した上で、そこに向かって役員・従業員が一丸となって動いていくことが重要です。現状のワコールグループの状況を考えると、中計リバイズの策定にあたっては、方向感を明確にするとともに、実効性の高い具体的な行動計画を策定する必要があります。必要がありましたので、外部目線でかなり強めのインプットを行いました。これには、他の取締役からも賛同をいただいております。今回の中計リバイズは、社内取締役や執行責任者が外部コンサルティングサービスのサポートを受けながら策定を進めましたが、重要アジェンダの策定プロセスについては私たち社外取締役も深く関与しています。



社外取締役インタビュー

企業価値の向上に向けて、つながりを強化する

——中計リバイズで導入されたROICマネジメントは、日戸社外取締役の専門領域ですが、導入にあたり感じられた課題は何でしたか？

ROICマネジメントは、「稼ぐ力」と「価値を生み出す力」を両立し、各機能を強化させることにつながるものです。ただし、それを担い実現するのは従業員一人ひとりであって、執行責任者や関係するメンバーが部門を超えてひとつの方向を向き、何をすべきかを理解・納得して活動しなければ成し遂げられません。組織として競争力を持つためにもっとも重要なのは、「つながり」を意識することです。ROIC導入にあたっては、この点を非常に強く主張しました。物事は本来、因果関係でつながっています。しかし社内においては、因果関係が明確なもの、不透明なものが混在しているのが実情です。例えば、売上を確保しつつ在庫を減らそうとする場合、販売部門だけで実現するには限界があります。店頭商品構成の最適化、充足率の改善、余剰な在庫を防ぐ生産体制の構築、これらを達成するためには生産部門や企画部門も一緒になって議論しなければなりません。事業や部門がどのようにつながっているのかを徹底的に意識することで、目標達成には何が必要なのか、また何が不要なのかを判断できるのです。

ワコールは、個々が真面目で、一生懸命仕事に向き合う企業文化があると言いましたが、裏を返せば、部門最適、部分最適に陥りやすい傾向が極めて強い企業だということです。今、ワコールグループに必要なのは、全体最適の考え方です。共有した目標に向かって、部門や個人がチームとなって協力しながら個々の役割を果たし、臨機応変に動いていかなければなりません。ただ幸いにも、ワコールは部門ごとに高い能力が備わっているため、既存の考え方ややり方、優先順位などを見直し、つないでいくことで最大限の力を発揮できると考えています。

中計リバイズの策定過程では、サプライチェーンマネジメントは1か所でも駄目だと致命的になる可能性があること、持っているポテンシャルをフルに発揮するためにはエンド・

ツー・エンドで調達から顧客までつなぎ切る必要があること、お客さまにタイムリーに商品をお届けできない限り、新商品開発やブランド開発をいくらやっても絵に描いた餅にすぎないことを繰り返し説明しました。今回の中計リバイズでは、「サプライチェーンマネジメント改革」が最初のアジェンダになっていますが、全体最適の視点を持って協力してつないでいくことの重要性を執行責任者の皆さんが理解してくれた証しです。あとは、スピード感を意識して、行動していくことです。

——全体最適で言うとアセットライトの方針も明確化しました。

ROICマネジメントは言わば、預かったお金をいかに効率よく運用し、高い利回りを実現するかということです。その観点で考えると、収益や企業価値に貢献しない資産がある場合、全体のパフォーマンスは下がって見えるため、これを避けなければなりません。また、ワコールがやるべきは、インナーウェア市場ひいてはファッション業界で商品・サービスを提供し収益をあげ続けることであり、それに貢献しない資産は本来持っている必要はないのです。

経営の立て直しを行っていく上では、アセットライトの基本方針を明確にして推進し、そこで得られた資金を中計リバイズの担い手である従業員に投資する、もしくは株主に還元する、事業に投資するなど、活用していくことが必須事項だと考えました。

——ワコールグループの構造改革が進んでいますが、取締役会はどのような様子ですか？

矢島社長、宮城副社長は、今のワコールグループには外部の知見が非常に重要であると考えておられ、どんな意見でも自由に発言してほしいと言われていました。お二人にとっては、耳の痛い指摘や前例のない提案などもあり、厳しい話が継続していると思いますが、真摯に向き合われていることで、取締役会の一つひとつの議題を全員で深く議論できていると思います。取締役に社内・社外の距離を感じることはあり

ません。

そうした姿勢は、執行側の皆さんにもいい影響を与えていると感じています。取締役会での我々の意見や提案を前向きに捉え、参加者が一丸となってワコールグループの改革について意見を交わしていますし、社外取締役と執行側の議論や情報交換は取締役会以外でも活発に行われています。今後、両者が両輪としてさらにかみ合うことで、監視・監督をしながら執行の背中を押し、改革のスピードアップにつなげていきたいと思っています。

——新たな経営体制のもと体質転換を進めるワコールグループのこれからをどうみていますか？

中期経営計画の見直しにあたり、取締役会では策定に関する基本的な考え方を相当議論しました。その結果、ワコールグループがやるべきことは妥協せずすべて入れていく、という結論に達し、できあがったのが中計リバイズです。特にサプライチェーンマネジメント改革やブランド戦略については、裏付けのあるプランになっています。もう少しスピードを早めたいと思っていますが、外部環境も不透明な状況ですので、この中計リバイズで掲げた数値を最低限のハードルとしてクリアしていきたいと思っています。そこで、重要になってくるのが働く人たちのモチベーションです。従業員が同じ方向に向かい、会社として一体感を持って進んでいく必要がありますが、それは、働くすべての人たちが中計リバ

イズを自分ゴトとして自身の業務に落とし込み行動しているかにかかっています。ただ、目標数値を示すだけではプレッシャーになるばかりで、心が動くはずはありません。従業員の皆さんが持つ「ワコールが大好き」という気持ちから生まれる力を会社の力にするためにも、経営陣には、従業員の皆さんと厳しいことや将来の夢や希望を語る機会をつくって欲しいと伝えています。長期にわたる業績低迷が続いていますので、経営陣と従業員の距離が離れてしまっていることもあると思いますが、相互理解を深めるためのコミュニケーションは時間やコストをかけてでも行わなければならないことです。

今後、成果がでてくれば「VISION2030」で掲げる目標値や目指す姿の達成についても現実感や期待感を持てるようになり、モチベーションを保って業務に向き合うことができるはずで、そういう意味では、中計リバイズは、非常に重要な期間であると考えています。また、ROICマネジメントや資本効率の向上は、企業価値向上を目指すうえでの手段でしかありません。キャッシュを創出できる企業体へ早期に回復するとともに、生み出したキャッシュをステークホルダーへ適切に還元しつつ、成長投資に振り向けて次の成長につなげることは、ワコールグループの企業理念の実現につながっていきます。自身の知見を活かして継続的に強いインプットを行い、ワコールの成長と企業価値向上に資する様々なサポートを行ってまいります。

Profile

日戸 興史

1983年3月 慶応義塾大学工学部計測工学科卒。2006年3月 同志社大学大学院ビジネス研究科卒。1983年4月 立石電機株式会社(現オムロン株式会社)に入社。2008年4月 オムロンヘルスケア株式会社 執行役員に就任。2014年6月 同社 取締役執行役員専務 グローバル戦略本部長に就任。2017年4月 同社 取締役執行役員専務 CFO 兼 グローバル戦略本部長に就任(2023年3月退任、6月同社退社)。2023年6月 当社社外取締役 就任。
(一社)日本CFO協会 理事、(公財)京都大学IPS細胞研究財団 理事



役員一覧 2023年6月30日現在

取締役



代表取締役社長執行役員
矢島 昌明

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



代表取締役副社長執行役員
宮城 晃

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



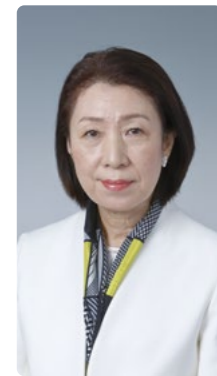
社外取締役
齋藤 茂

1979年11月 株式会社トーセ入社
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 株式会社資生堂入社
2002年 4月 同社研究所製品企画部長
2008年 4月 同社執行役員技術部長
2014年 6月 同社取締役執行役員常務研究、生産、技術統括担当
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)
2022年 4月 クロスプラス株式会社社外取締役(現任)



社外取締役
山内 千鶴

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



社外取締役
佐藤 久恵

1985年 4月 株式会社北海道拓殖銀行入行
1997年 9月 ワトソンワイアット株式会社(現 タワーズワトソン・インベストメント・サービス株式会社)入社
2004年 2月 AIG投信投資顧問株式会社(現 バイナブリッジ・インベストメント株式会社)入社機関投資家本部副部長
2005年 9月 日産自動車株式会社入社財務部主管チーフインベストメントオフィサー
2008年 4月 年金積立管理運用独立行政法人 運用委員会委員
2016年 6月 学校法人国際基督教大学評議員(現任)
2017年 6月 学校法人国際基督教大学理事
2018年 4月 地方公務員共済組合連合会資金運用委員会委員(現任)地方公務員共済組合連合会資金運用委員会委員(現任)
2021年 4月 内閣府総合科学技術・イノベーション会議大学ファンド資金運用ワーキンググループ構成員
2021年10月 国立研究開発法人科学技術振興機構運用・監視委員会委員(現任)
2022年 2月 内閣府総合科学技術・イノベーション会議専門委員
2022年 4月 厚生労働省社会保障審議会臨時委員(年金数理部会所属)(現任)
2023年 6月 当社取締役(現任)



社外取締役
日戸 興史

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

監査役



常勤監査役
北川 真一

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



常勤監査役
岡本 克弘

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



社外監査役
浜本 光浩

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



社外監査役
鈴木 人司

1977年 4月 株式会社三菱銀行(現 株式会社三菱UFJ銀行)入行
2002年 5月 株式会社東京三菱銀行(現 株式会社三菱UFJ銀行)市場企画室長
2005年 6月 同社執行役員市場企画室長
2008年 6月 株式会社三菱東京UFJ銀行(現 株式会社三菱UFJ銀行)常務取締役市場部門長
2011年 5月 同社専務取締役市場部門長
2012年 6月 同社副頭取
2014年 6月 同社常勤監査役
2016年 6月 同社取締役常勤監査等委員
2017年 6月 同社顧問
2017年 7月 日本銀行政策委員会審議委員
2022年 9月 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社顧問(現任)
2023年 6月 当社監査役(現任)



社外監査役
田中 素子

1989年10月 サンワ・等松青木監査法人(現 有限責任監査法人トーマツ)入所
1993年 3月 公認会計士登録
1995年10月 米国 Deloitte & Touche LLP ニューヨーク事務所
2003年 7月 有限責任監査法人トーマツパートナー
2020年 7月 田中公認会計士事務所所長(現任)
2022年 6月 TOWA株式会社社外取締役監査等委員(現任)
2023年 6月 当社監査役(現任)

重要な兼職の状況
https://www.wacoalholdings.jp/ir/public_item/soukai/files/soukai_01_230602.pdf

取締役および監査役のスキルマトリックス

	氏名	●男性 ●女性	独立性 (社外のみ)	期待する知見・経験(※)											
				企業経営 (知見・経験)	法務 コンプライアンス	投資・金融 資本市場	財務 会計	サステナビリティ D & I	人材開発 組織開発	グローバル	DX	マーケティング	技術・生産 品質管理		
取締役	矢島 昌明	●		●							●				
	宮城 晃	●		●	●		●				●				
	齋藤 茂	●	●	●							●	●			
	岩井 恒彦	●	●	●	●				●				●		●
	山内 千鶴	●	●	●					●						
	佐藤 久恵	●	●	●				●	●	●					
監査役	日戸 興史	●	●	●							●				
	北川 真一	●		●				●				●			
	岡本 克弘	●		●							●				●
	浜本 光浩	●	●		●						●				
	鈴木 人司	●	●	●							●				
田中 素子	●	●	●					●							

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

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、会社法上の機関設計として監査役会設置会社を選択し、取締役会と監査役会による業務執行の監督及び監査を行っています。また、取締役会の諮問機関として、その過半数を独立社外取締役で構成する役員指名諮問委員会及び役員報酬諮問委員会を任意に設置しています。

企業統治の体制の概要及び当該体制を採用する理由

当社は、事業に精通した社内取締役と多様なキャリアを有する社外取締役で構成する取締役会と、社外監査役を含む監査役会によるガバナンス体制を採用しています。当社は、このガバナンス体制が持株会社としてグループ会社各社における業務執行の監督・監査を実施し、より良質な経営を実現・維持するために有効であると考えています。また、取締役会の諮問機関として役員指名諮問委員会及び役員報酬諮問委員会を設置、両委員会ともに独立社外取締役が過半数を占め、独立社外取締役が委員長を務めることにより、公正性、独立性、客観性を高めています。

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

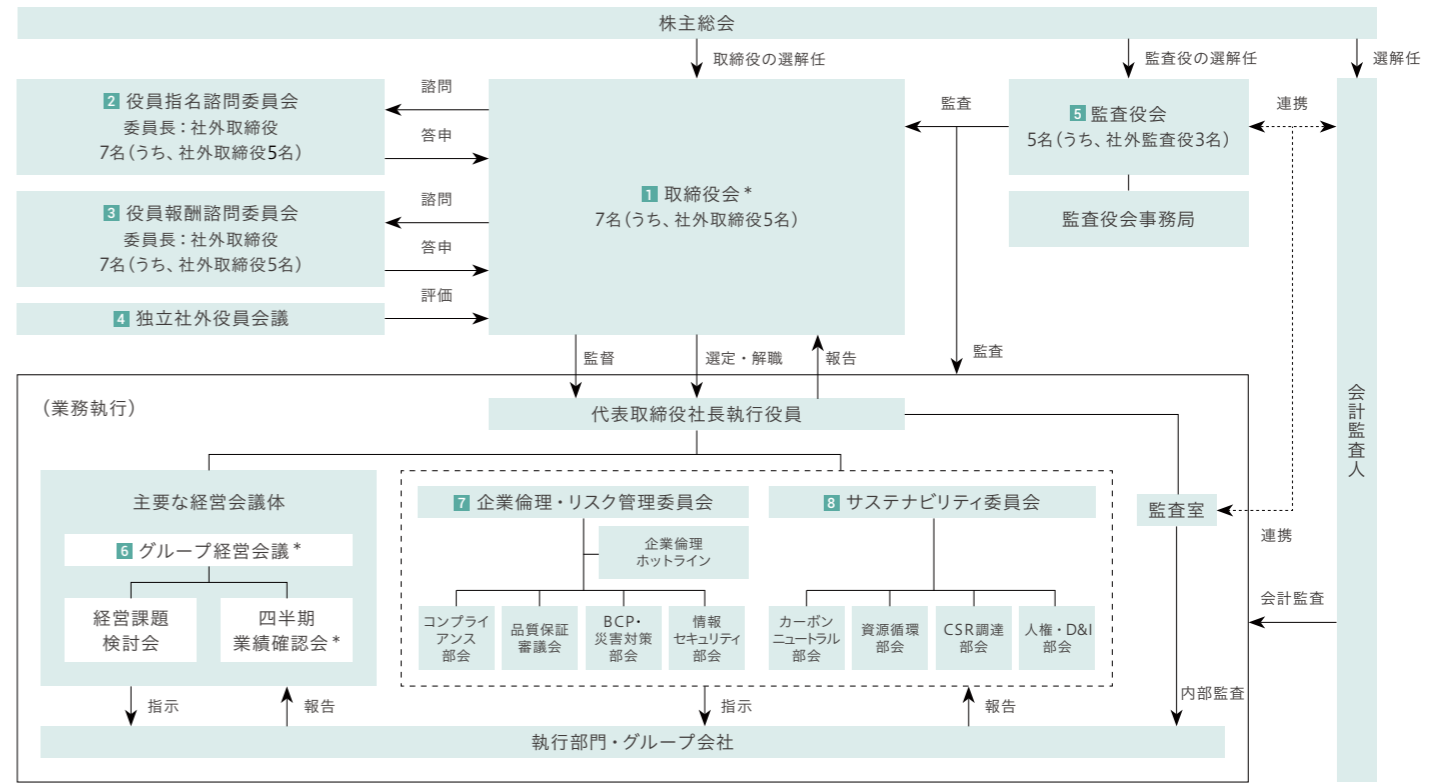
コーポレート・ガバナンス体制早見表 (2023年6月28日現在)

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

コーポレート・ガバナンスの取り組み

	2005年	2010年	2015年	2020年
トピックス	2005 純粋持株会社へ移行	2013 米国NASDAQ市場におけるADRの上場を廃止、同時にSECの登録も廃止	2022 創業以来、初めて経営理念の枠組みを変更 現代社会における私たちの社会的使命「ミッション」を策定	
代表取締役社長	塚本能交		2018 ~ 安原弘展	2023 ~ 矢島昌明
報酬・評価			2021 譲渡制限付株式報酬制度の導入	2022 基本報酬および株式報酬の比率を変更
独立社外役員数	2005 社外取締役2名、社外監査役1名を増員	2010 社外取締役を1名増員	2023 社外取締役を2名増員	
	社外取締役2名 社外監査役3名	社外取締役3名、社外監査役3名 (2013~2014のみ 社外取締役2名、社外監査役3名)	社外取締役5名 社外監査役3名	
委員会の設置	2007 役員人事報酬諮問委員会を設置	2018 役員指名諮問委員会及び役員報酬諮問委員会に変更	2015 独立社外役員会議を設置	2017 リスク管理委員会と企業倫理委員会を統合し、企業倫理・リスク管理委員会を設置 2022 サステナビリティ委員会を設置

コーポレート・ガバナンス体制図



* 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 23/3期
1 取締役会	株主からの委託を受け、公正な判断によって最善の意思決定を行い、併せて、その業務執行に対する監督機能を発揮し、企業価値の最大化を目指します。法令や定款に定める重要な事項の意思決定の他、中長期的な経営戦略や社会的課題の検討を行います。当社のサステナビリティを巡る課題に対し、当社の基本的な方針を決定するとともに、持続的な成長に資するよう、経営資源の配分や事業ポートフォリオに関する戦略の実行を監督します。	17回
2 役員指名諮問委員会	取締役の評価及び選解任、昇任候補者に関する事項、また、取締役の規程、内規の制定及び改定に関する事項について検討し、取締役会に答申することを目的としています。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としています。	8回
3 役員報酬諮問委員会	取締役の業績評価、報酬に関する事項、また、取締役の報酬制度に関する事項について検討し、取締役会に答申することを目的としています。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としています。	7回
4 独立社外役員会議	独立社外役員を中心にコーポレート・ガバナンスや取締役会に関する意見収集を行い、取締役会の実効性分析・評価を実施し、課題を抽出したうえで改善策をまとめ、取締役会に答申します。	2回
5 監査役会	株主からの委託を受け、監査に関する重要な事項について協議または決議し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立します。監査役会は、各監査役による監査の実効性を高めるための体制を整備します。	18回
6 グループ経営会議	グループ経営戦略に関する事項や重要な経営課題に関する事項の検討を行います。また、主に業務執行に関する重要事項について、その適法性、客観性、合理性の観点から取締役会での決議に先立ち事前審議を行っています。	23回
7 企業倫理・リスク管理委員会	当社グループの経営全般に関するリスクを把握し、リスク管理体制を整備・強化します。企業倫理・リスク管理委員会は、取締役会の承認を踏まえて「リスク管理基本規程」を定めています。同規程をもとにリスクカテゴリーごとの責任体制を明らかにし、当社グループ全体のリスクを網羅的・総合的に管理するリスク管理体制を構築しています。企業倫理・リスク管理委員会は、リスクを軽減化する取り組みを進め、リスクの把握と対応策の実施状況のモニタリングを行い、リスク管理体制の運営状況を定期的に取締役会へ報告しています。	6回
8 サステナビリティ委員会	事業を通じた「社会課題の解決」と「持続的成長」の両立を実現する取り組みを加速すべく、気候変動・地球環境問題、人権の尊重をはじめとするサステナビリティを巡る課題に対する基本的な方針を踏まえて、具体的な取り組み施策の立案、進捗状況のモニタリング、達成状況の評価を行っています。また、取締役会では、サステナビリティ委員会の取り組みが、持続的な成長に資するよう、経営資源の配分や事業ポートフォリオに関する戦略の実行を監督しています。	7回

社外取締役及び社外監査役

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

当社の社外取締役は、経営者として豊富な知見と経験を有する者及び投資、金融資本市場に関する知見、見識を有する者等が就任しており、各分野での豊富なキャリアと専門的な知識に基づいた客観的、中立的な助言によって取締役会の意思決定の適正性を向上させる役割を担っています。また、当社の社外監査役は、当社から独立した弁護士、金融業界での勤務及び日本銀行政策委員会審議委員の経験による高い見識を有する者、及び財務・会計に関する高い知見を有する公認会計士が就任しており、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 (2023年3月期)
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。	企業経営、グローバル、DX	17回／17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。	企業経営、法務・コンプライアンス、サステナビリティ・D&I、マーケティング、技術・生産品質管理	17回／17回
山内 千鶴	経営者としての豊富な知見や経験に加え、ダイバーシティ&インクルージョンに関する専門知識を有されており、当社の女性活躍や人材育成など人材戦略に資する助言を行っていただくこと及び当社の経営の監督機能をより高めることが期待できます。	企業経営、サステナビリティ・D&I	—
佐藤 久恵	投資、金融資本市場に関する知見、見識に加え、グローバルレベルでの年金運用資産を統括した経験を有されており、当社の企業価値向上に活かしていただくこと及び取締役会の監督機能をより高めることが期待できます。	投資・金融資本市場、財務会計、サステナビリティ・D&I	—
日戸 興史	財務を経営戦略的に取り込める経営者としての豊富な経験を有されており、当社の企業価値の向上に活かしていただくこと及び取締役会の監督機能をより高めることが期待できます。	企業経営、投資・金融資本市場、財務会計、グローバル	—

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(2023年3月期)	
		取締役会	監査役会
浜本 光浩	弁護士としての経験と専門知識を当社の監査体制に活かしていただくことが期待できます。	17回／17回	18回／18回
鈴木 人司	金融業界における長年の経験、経営者としての知見、経験を当社の監査体制に活かしていただくことが期待できます。	—	—
田中 素子	公認会計士としての会計・財務の専門的な知識、経験等を当社の監査体制に活かしていただくことが期待できます。	—	—

監査役と監査役会の機能強化

当社の監査役は、常勤監査役2名と独立社外役員である社外監査役3名の5名で構成されています。また、監査役の職務を補佐する監査役会事務局として専任スタッフを1名配置するとともに、監査室が監査役の求めに応じて適宜その職務を補助する体制を執っています。監査役会は、会社法に準拠して、監査報告書の作成、常勤監査役の選定及び解職、監査の方針・業務及び財産の状況の調査の方法その他の監査役の職務の執行に関する事項の決定を行うとともに、会計監査人の選解任または不再任に関する事項、会計監査人の報酬等に対する同意、監査役の選任に関する同意等、監査役会の決議による事項について検討を行っています。また取締役会の議題の事前検討や常勤監査役が出席した重要な会議の議事共有を含め監査に関わる事項の情報・意見の交換、代表取締役との意見交換や業務執行取締役及び重要な子会社である(株)ワコールの取締役に対する職務執行状況のヒアリングを実施しています。

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監査部門(監査室)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うえ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ています。なお、内部監査部門(監査室)の2023年3月末における人員数は7名です。

監査役と内部監査部門(監査室)は、毎月1回の頻度で定期的な報告確認会を実施しています。主な内容は、監査役の出席している主な会議内容の報告や、監査室の活動計画や活動実績の報告等です。また、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。監査役と会計監査人は、定期的に報告・検討会を開催しています。内容は、監査計画の説明及び会社法監査結果の報告と確認、四半期レビュー報告、金融商品取引法監査及び内部統制監査結果報告と確認等です。

コーポレート・ガバナンスの実効性強化の取り組み

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

<評価プロセス>

2022年3月期から、第三者機関の評価設計を活用(アンケート調査内容作成・分析・他社比較・課題抽出・アクションプラン起案など)した取締役会の実効性分析・評価手法に変更しています。「ステークホルダーからの信頼感の向上(社会的価値創造)」と「組織のパフォーマンス向上(企業価値向上)」という2つの観点から、更なる取締役会の実効性向上を目的に、取締役及び監査役全員を対象にアンケート調査を行い、その後、社外取締役・社外監査役へは、第三者機関によるインタビューを介しての回答内容やフリーコメントに記された課題意識の深堀り等を実施しています。こうして回答内容の分析と課題の抽出を踏まえたうえで、改善策をとりまとめています。改善策については、独立社外役員会議で討議を行い、取締役会に答申しています。

アンケート調査の評価項目は以下のとおりです。

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

なお、第三者機関の評価設計を活用したアンケート調査とインタビュー結果に基づく分析・評価は隔年実施とし、そのインターバル年度においては、アンケート調査から抽出された課題を改善する取り組みに注力すると同時に、独立社外役員会議でのモニタリングや意見収集を通して評価を行っています。

実効性の評価結果と改善に向けた取り組みの状況(2023年3月期)

評価結果をもとに、改善に向けた取り組みを継続的にを行い、社外取締役の知見を一層活用しながら、取締役会の監督・助言機能をさらに強化する計画です。

評価結果(課題・指摘事項)	改善に向けた取り組みの状況・計画
中長期戦略の検討など、重要業務に関する事項の検討時間を多く割き、併せて、社外取締役の知見の活用、より活発な取締役会の議論を促し導く運営	中長期的な事業課題の検討、重要なブランド戦略やプロモーション戦略の報告・共有など、業務執行に関する意思決定案件以外の議題をさらに増加させるとともに、活発な議論に導く事前準備や環境整備の推進に着手
事業の状況やリスクと機会の実態把握を目的とした、従業員とのコミュニケーション、現地事業所の視察等を踏まえた一層の審議の質の向上	執行役員や部長とのコミュニケーション機会のほか、海外拠点を含めた、計画的な店舗、工場、事業所等の訪問・視察機会を設定

役員報酬

当社の役員報酬制度では、固定報酬である「基本報酬」と各事業年度の業績に連動する「業績賞与」及び中長期インセンティブである「譲渡制限付株式報酬」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。なお、2022年7月より、基本報酬、業績賞与、株式報酬の構成を一部見直しています。基本報酬と株式報酬の比率を見直し、上位者ほど株式報酬の割合が高い構成に変更しています。当該変更を反映した比率は役位に応じて下記の範囲となります（業績賞与の算定基準が基準値通りの場合）。



■ 役員報酬諮問委員会の役割と活動内容

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

2022年8月10日:役員報酬制度の見直し案について
2022年9月29日:役員賞与算定方式案について
2023年2月24日:2024年3月期役員報酬(月額報酬)について
2023年3月29日:2023年3月期業績連動賞与について
2023年4月28日:2023年3月期業績連動賞与について

■ 取締役会の役割・内容

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

2022年5月12日:譲渡制限付株式付与総額見直しについて
2023年5月12日:2023年3月期業績連動賞与について
2023年5月31日:2024年3月期役員報酬(月額報酬)について

■ 基本報酬

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

■ 業績賞与

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

■ 譲渡制限付株式報酬

譲渡制限付株式報酬は、委員の過半数が独立社外取締役で構成される役員報酬諮問委員会の答申に基づいて決定された基本報酬月額及び株式公正価値を基に、取締役会の決議にて定め、年1回決議された株数の割当としています。割当を受けた株式は交付日から当社で定める取締役、監査役、執行役員いずれの地位からも退任するまでの間は譲渡を制限し、譲渡制限期間の開始日以降、最初に到来する株主総会の開催日まで継続して取締役、監査役、執行役員いずれかの地位にあったことを条件に、割当株式の全部につき、譲渡制限期間が満了した場合に譲渡制限を解除します。ただし、譲渡制限付株式割当契約書の規程に違反した場合など譲渡制限が解除されていない株式の全部について無償で取得する場合があります。

■ 実効性向上に向けた役員報酬制度の見直し

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。今後の主な検討項目は下記の通りです。

- 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）

2023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)				対象となる役員員数 (人)
		固定報酬	業績連動報酬	株式報酬	左記のうち、 非金銭報酬等	
取締役(社外取締役を除く)	216	172	-	44	44	5
監査役(社外監査役を除く)	40	40	-	-	-	2
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

当社は、資産効率向上の観点から、中計リバイズ期間（2024年3月期～2026年3月期）において、政策保有株式を300億円程度縮減し、純資産比率で10%以下に圧縮する方針としています。

なお、当社は、コーポレートガバナンス・ガイドラインにおいて、中長期的な企業価値向上の観点から、取引関係の維持・強化、事業展開における協力・取引関係の構築・維持・強化、安定的な金融取引の維持等を目的に政策保有株式を保有する場合があります、と定めています。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等を検証し、定期的に取り締役に報告しています。取締役会においては、検証結果を基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うえで、順次処分・縮減を進めています。なお、保有意義の見直しは取締役会において個別の銘柄ごとに検証を行っています。政策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うえで、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勘案し、議案への賛否を判断しています。

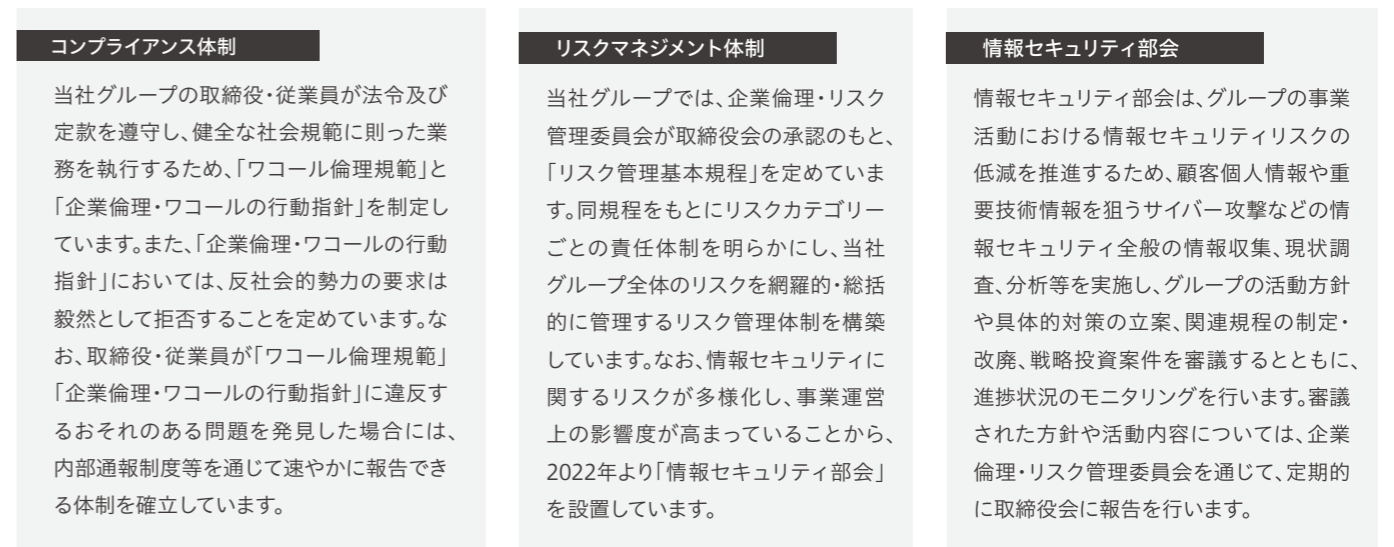
ご参考:(株)ワコールにおける株式の保有状況

	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3
保有株式(銘柄)	84	73	63	59
金額(億円)	422	501	460	440
総資産に占める割合	15.2%	15.5%	15.2%	15.4%

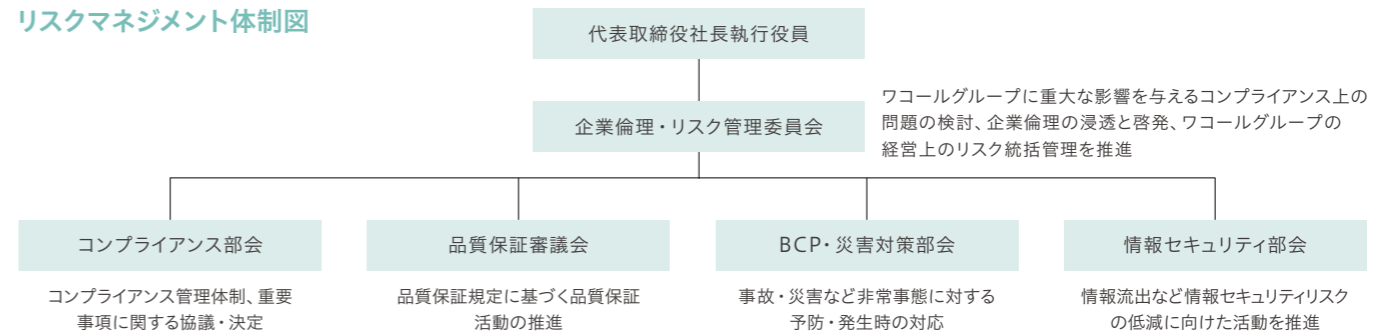
注:当社及び連結子会社のうち、投資株式の貸借対照表計上額(投資株式計上額)が最も大きい(株)ワコールについて記載

コンプライアンス・リスクマネジメント体制

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



リスクマネジメント体制図




エンゲージメント(対話を通じた相互信頼の確立)

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


株主等との対話に関する基本方針

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

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

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います。

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

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	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
機関投資家・アナリストとの個別ミーティング	126回	131回	128回
決算説明会(アナリスト・機関投資家向け)	4回	4回	4回
事業説明会(アナリスト・機関投資家向け)	3回	3回	2回
工場見学会(アナリスト・機関投資家向け)	—	—	—
証券会社主催カンファレンス	1回	2回	1回
海外ロードショー	—	—	—
個人投資家向け説明会	1回	1回	1回
社外取締役との個別ミーティング(アナリスト・機関投資家向け)	4回	—	10回

活動	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
IR活動のフィードバック(役員向け)	四半期ごと	四半期ごと	四半期ごと
勉強会(従業員向け)	統合レポート勉強会をマネジメント層対象に実施	サステナビリティ勉強会を従業員対象に実施(参加者数320名)	統合レポート勉強会を従業員対象に実施(参加者数389名)

2024年3月期のIR活動について

2024年3月期については、四半期毎に開催する決算説明会や通常のIRミーティングに加え、矢島昌明代表取締役社長執行役員による投資家ミーティングを開催したほか(15回)、(株)ワコールHD、(株)ワコールの役員参加による中期経営計画(リバイズ)をテーマとしたスモールミーティングを開催いたしました。また、2024年3月末には社外取締役参加によるスモールミーティングの開催を予定しています。

■中期経営計画リバイズに関するフォローアップミーティング(スモールミーティング)を開催



開催日：2023年12月5日
 開催場所：東京
 出席者：代表取締役社長執行役員 矢島 昌明、代表取締役副社長執行役員 宮城 晃、株式会社ワコール代表取締役社長執行役員 川西啓介、取締役執行役員 商品本部長 関口 満、取締役執行役員 管理担当 廣岡 勝也、取締役執行役員 マーケティング本部長 篠塚 厚子
 参加者：10社 11名

中期経営計画リバイズに対する投資家の声

計画未達の状況が続いている中で、新経営陣から過去の経営を反省する発言があったことは好印象。業績的には一旦屈んでしっかりコスト構造改革を行った上で、ブランド力・顧客ロイヤリティ・人材力を高めて成長軌道を描くという点については、評価できる内容となっている。(議決権行使担当者)

中計リバイズの達成に向けて、従業員への理解・浸透が重要だと考えている。中計リバイズはよく検討された内容だが、変化に慣れていない御社の従業員はただネガティブに受け取っているかもしれない。ぜひ進捗状況を適宜従業員と共有してほしい。健全な危機感を継続的に醸成していかないと、従業員も戦略を自分ゴト化できないと思う。(ファンドマネージャー)

量販店の値引きがなくなったことが国内事業の売上の苦戦に大きく影響していると思うが、適正価格で適正数量を売るのが、売り手にとっても買い手にとってもメリットがあり、本来あるべき姿。売上高の大小だけでなく、適切な収益構造で利益を確保することが重要なので、妥協なく進めてほしい。(セルサイドアナリスト)

ブランドと品番の集約は、ABC分析といった定量的な側面だけで整理すると、お客さまが必要としている品番を欠落させてしまう恐れがある。顧客の声、提供価値など、定量的な側面から図れない部分も考慮して、集中と選択を進めてほしい。また商品企画等は、より顧客に近い現場に意思決定を任せ、管理職以上のメンバーが流通やマーケティングの見識を活かしてサポートしていく体制が望ましい。(ファンドマネージャー)

■中期経営計画リバイズに関する社内説明会とタウンホールミーティングを開催



開催日：中計リバイズ説明会:2023年11月20日・21日・22日 合計5会場
 タウンホールミーティング:2023年11月末~2024年3月にかけて合計10回開催予定
 開催場所：京都・東京・オンライン
 出席者：代表取締役社長執行役員 矢島 昌明、代表取締役副社長執行役員 宮城 晃、株式会社ワコール代表取締役社長執行役員 川西啓介、取締役執行役員 商品本部長 関口 満、取締役執行役員 管理担当 廣岡 勝也、取締役執行役員 マーケティング本部長 篠塚 厚子 ※開催日によって出席者は異なる
 参加者：中計リバイズ説明会:約1,400名、タウンホールミーティング:約200名(予定)

中期経営計画リバイズに対する従業員の声

中計リバイズを受けて、会社の方針は分かったのですが、部門としてどう進めているのか、部門長ときちんと意見交換しようと思った。(50代)

現場で課題は見えているのに、組織最適・部分最適の考えが浸透しているため、なかなか全社で大きく変えられないことが多く、もどかしい思いをしている。経営陣と課題解決に向けて一緒に動いていきたい気持ちがあるため、今後もコミュニケーションの機会を設けてほしい。(30代)

「全社方針が出されて、各部門が共通理解の上で全社方針をブレイクダウンして部門戦略や業務に落とし込む」というのは当然の流れだと思うが、部課長層の方からの「内容の具体性に欠ける」「部内の業務整理をどうすべきか」という発言に驚いてしまった。権限を持っている意味を理解できていないように感じた。(20代)

経営者は、大きな方向性の指示、従業員のモチベーションを上げること、一致団結して先に進む雰囲気等について発信していただきたい。細かい話は本来部門が判断すべきことだと理解しているが、説明会では詳細な質問が多く、回答が不明瞭に感じたことは残念だった。(30代)

説明会後に、タウンホールミーティングを開催し、そこで直接経営陣と話しをすることができてよかった。いただいた方針をもとに会社全体からみた自部門の役割を考えるきっかけになった。(30代)

「役員と話しをする」ということは一般従業員にはかなり心理的ハードルが高いが、直接お話しを聞くことで考えの意図や想いが伝わり、中計リバイズの印象が「ネガティブ」から「ポジティブ」へと変わった。双方に歩み寄って理解しあうことが大事と感じた。(50代)

投資家情報

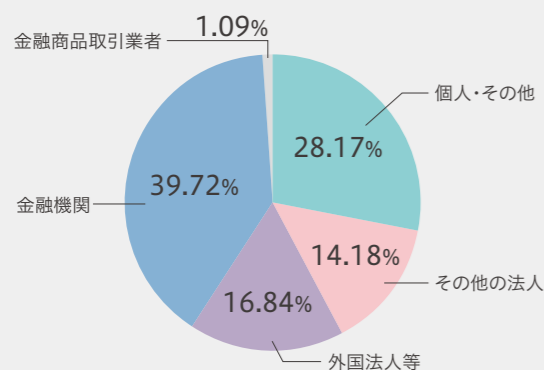
2023年3月31日現在

上場証券取引所 東京証券取引所プライム市場
決算期 3月31日
証券コード 3591
事業年度 毎年4月1日から翌年3月31日まで
株式の状況 発行済株式総数:64,500,000株
 (うち自己株式6,487,185株)
単元株式数 100株

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

株主数:19,648名

■所有者別分布状況



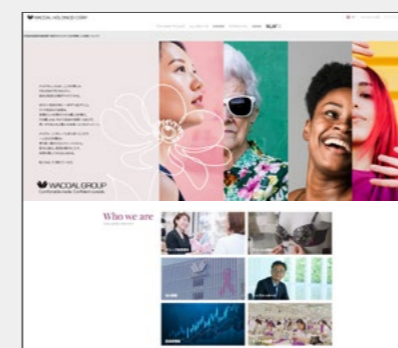
■大株主

名称	所有株式数(千株)	所有割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,509	9.50
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,720	6.41
明治安田生命保険相互会社	3,050	5.26
株式会社三菱UFJ銀行	2,986	5.15
株式会社京都銀行	2,352	4.06
株式会社滋賀銀行	1,751	3.02
日本生命保険相互会社	1,569	2.71
三菱UFJ信託銀行株式会社	1,525	2.63
旭化成株式会社	1,241	2.14
株式会社日本カストディ銀行 (三井住友信託銀行再信託分・ 東レ株式会社退職給付信託口)	1,205	2.08

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/>



ワコールグループの方針

- > トップメッセージ
- > グループ経営理念
- > 中長期経営戦略フレーム「VISION 2030」
- > 中期経営計画
- > コーポレート・ガバナンス
- > コンプライアンス

ワコールの事業

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

会社案内

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

サステナビリティ

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



サステナビリティ方針

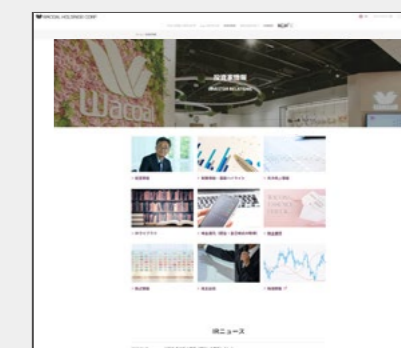
- > 経営理念
- > メッセージ
- > 基本方針、ステークホルダーとの関わり
- > サステナビリティ推進体制
- > 事業活動におけるマテリアリティ (重要課題)
- > 統合レポート
- > ESGデータ集

サステナビリティへの取り組み (ESG推進項目)

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

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

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

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