2019年3月期
決算説明会資料
【米国会計基準】

2019年5月
株式会社ワコールホールディングス

2019年3月期の実績

若林 正哉

取締役副社長

会計基準等の改正に伴う会計方針の変更

●米国会計基準の改正に伴い、当期より、連結財務諸表において、以下の規定を適用しています。

①顧客との契約から生じる収益に関する規定
企業が顧客との契約で引き渡した財またはサービスとの交換で得られると見込まれる金額を収益として認識しています。この規定の適用により、前期まで流動資産の「返品調整引当金及び貸倒引当金」に含めて表示していた返品にかかる負債を、当期より流動負債の「返金負債」として計上するとともに、返品される商品を回収する権利を流動資産の「返品資産」に計上しています。

②金融商品の認識と測定に関する規定
持分証券（持分法投資及び連結される投資を除く）を公正価値で評価し、その変動を純損益において認識しています。この規定の適用により、当期の連結損益計算書におけるその他の収益・費用には、有価証券・投資評価損失を約56億円計上しています。

③期間年金費用及び期間退職後給付費用の表に関する規定
期間年金費用及び期間退職後給付費用のうち勤務費用以外の構成要素をその他の収益・費用として計上しています。この規定は遡及適用されるため、前年同期の連結累計期間において、営業費用から1,040百万円をその他の収益・費用へ組み替えています。

※詳細については、決算短信の添付資料・13ページをご覧ください。

19/3期：業績概要（エグゼクティブサマリー）

- **売上高は前期比15億円減少も、事業効率向上により、売上利益は7億円増加**
- **営業利益は66億円減少も、減損影響を除く実質ベースは107億円で計画超過**
- **米国会計基準改定で、有価証券評価損56億円をその他の収益・費用に計上**

（※次ページに参考情報を記載）

売上高 **1,942.0億円（前期比▲0.8% 前期差▲15.2億円）**

- ㈱ワコール・国内卸売の苦戦
- ルシアン、Ai（アイ）の不振

営業利益 **48.8億円（前期比▲57.6% 前期差▲66.2億円）**

- 売上利益率は過去最高を達成
- ピーチ・ジョン、Aiに係る無形固定資産の減損損失（58.3億円）計上

当期純利益 **3.4億円（前期比▲96.5% 前期差▲94.0億円）**

- 有価証券・投資評価損失（38.6億円（※税効果反映後））の影響

19/3期：決算概況

（単位：百万円）

	18/3期 実績	19/3期 実績	19/3期 計画	前期比 増減額	前期比 増減率	計画比 増減額	計画比 増減率
連結売上高	百万円 (構成比) 195,725	百万円 (構成比) **194,201**	百万円 (構成比) 200,000	▲ 1,524	▲ 0.8%	▲ 5,799	▲ 2.9%
売上原価	92,032 47.0%	**89,804 46.2%**	96,000 48.0%	▲ 2,228	▲ 2.4%	▲ 6,196	▲ 6.5%
売上利益	103,693 53.0%	**104,397 53.8%**	104,000 52.0%	704	+0.7%	397	+0.4%
販管費	92,701 47.4%	**93,684 48.2%**	94,000 47.0%	983	+1.1%	▲ 316	▲ 0.3%
補償金収入（費用の戻入）	△ 708	**－**	－	708	－	－	－
A：のれん及びその他の無形固定資産減損損失	206	**5,834**	－	5,628	－	5,834	－
営業利益	11,494 5.9%	**4,879 2.5%**	10,000 5.0%	▲ 6,615	▲ 57.6%	▲ 5,121	▲ 51.2%
その他の収益・費用	2,789	**2,894**	3,000	105	+3.8%	▲ 106	▲ 3.5%
B：有価証券・投資評価損益（純額）	3	**△ 5,570**	0	▲ 5,573	－	▲ 5,570	－
税引前当期純利益	14,286	**2,203**	13,000	▲ 12,083	▲ 84.6%	▲ 10,797	▲ 83.1%
当社株主に帰属する当期純利益	9,745	**341**	10,000	▲ 9,404	▲ 96.5%	▲ 9,659	▲ 96.6%

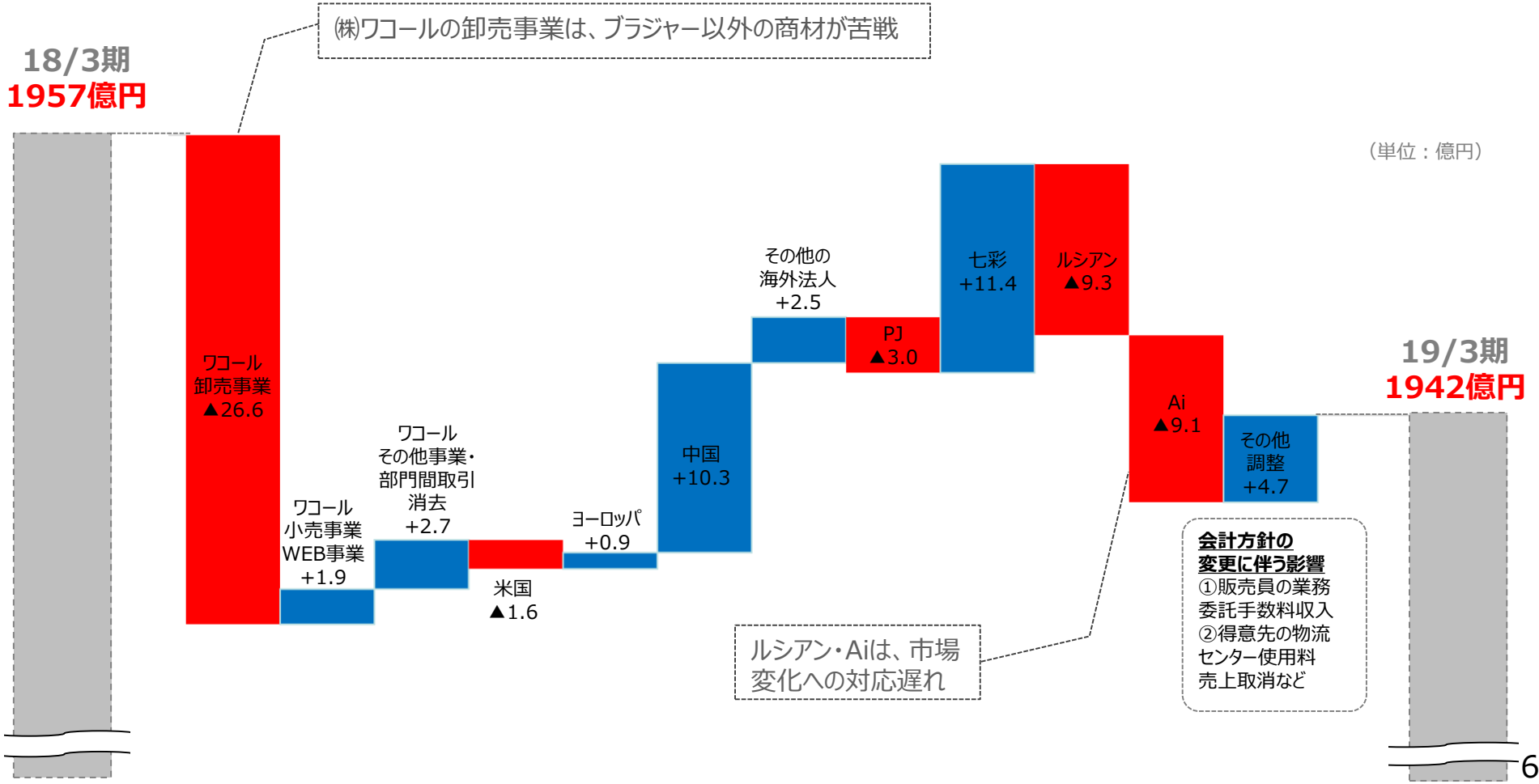
実質ベース（参考情報）

Aを考慮しない営業利益	**11,700**	**10,713**	**10,000**	▲ 987	▲ 8.4%	713	+7.1%
AとBを考慮しない税引前当期純利益	**14,489**	**13,607**	**13,000**	▲ 882	▲ 6.1%	607	+4.7%
AとBを考慮しない当期純利益	**9,949**	**9,636**	**10,000**	▲ 313	▲ 3.1%	▲ 364	▲ 3.6%

為替レート　1米ドル＝110.91円（前期110.85円）、1英ポンド＝145.68円（前期147.03円）、1中国元＝16.72円（前期16.63円）

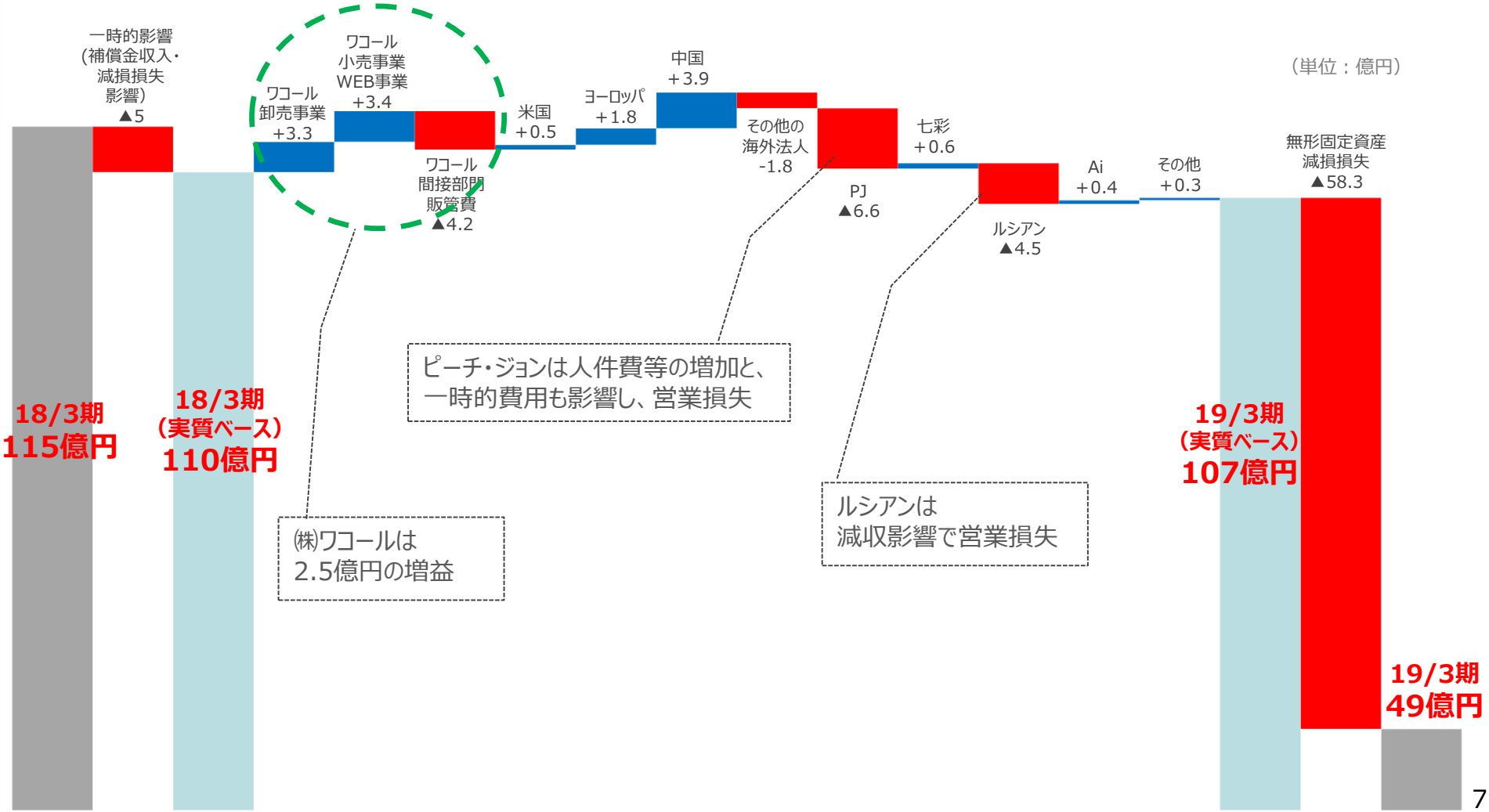
事業別：売上高増減 【前期比】

- **売上高：15億円の減収**



事業別：営業利益増減 【前期比】

- **営業利益：66億円の減益も、実質ベースでは3億円の減益**



19/3期：オペレーションセグメントごとの概況

（百万円）

	18/3期 実績	19/3期 実績	19/3期 計画	前期比 増減額	計画比 増減額
連結売上高	195,725	**194,201**	200,000	▲ 1,524	▲ 5,799
ワコール事業（国内）	116,085	**113,400**	117,000	▲ 2,685	▲ 3,600
ワコール事業（海外）	51,888	**53,100**	54,500	1,212	▲ 1,400
ピーチ・ジョン事業	10,795	**10,491**	11,000	▲ 304	▲ 509
その他事業	16,957	**17,210**	17,500	253	▲ 290
営業利益	11,494	**4,879**	10,000	▲ 6,615	▲ 5,121
ワコール事業（国内）	6,845	**6,325**	5,800	▲ 520	525
ワコール事業（海外）	3,852	**4,581**	3,400	729	1,181
ピーチ・ジョン事業	441	**▲ 5,859**	400	▲ 6,300	▲ 6,259
その他事業	356	**▲ 168**	400	▲ 524	▲ 568

㈱ワコールの概況①：国内店頭売上の状況

- **自社EC：2桁成長**
- **百貨店苦戦・スポーツ量販店不振**
- 量販店：商品力強化で堅調
- 直営店：堅調

■㈱ワコール 販売チャネル別の店頭ベースの売上高・前期比推移

（単位：%）

		1Q	2Q	3Q	4Q	通期		
卸売	百貨店	97	93	97	96	96	⇩	
	量販店（ワコールブランド）	100	98	106	103	102	⇧	
	量販店（ウイングブランド）	103	96	106	105	102	⇧	
	専門店（実店舗）	99	101	101	100	100		
	スポーツ量販店	91	85	96	85	90	⇩	
	他社EC	109	98	97	96	99	⇩	実質の伸び率
小売	直営店	105	99	100	98（※）	100		101
	自社EC	110	109	116	111（※）	111	⇧	112
	自社カタログ	79	96	94	92	89		

（※）4Qはロイヤリティプログラム変更により売上減額計上金が増加

㈱ワコールの概況②

売上高 **1,023.6億円（前期比▲2.1% 前期差▲22.0億円）**

- 卸売：ブラジャー以外のインナーウェア（肌着など）が苦戦
  機能性タイツ「CW-X」、ナイトウェア、ジュニアやマタニティ向けインナー不振
  （インナーウェア▲11億円、CW-X等▲6億円、ナイトウェア▲6億円、ジュニア・マタニティインナー▲4億円）
  百貨店・量販店の閉廃店影響
- 小売：直営店堅調も、セール販売縮小・ロイヤリティプログラム変更影響により微増収

■㈱ワコール 卸売事業本部 事業別の売上高

（単位：百万円）

		18/3期実績	19/3期実績	19/3期計画	前期比増減額	計画比増減額
インナーウェア事業	ワコール	42,223	41,387	42,110	▲ 836	▲ 722
	ウイング	20,256	19,963	19,950	▲ 292	13
パーソナル事業	ワコール	5,631	5,361	5,825	▲ 271	▲ 464
	ウイング	957	666	622	▲ 291	44
ファミリーウェア事業	ワコール	3,779	3,406	3,840	▲ 373	▲ 434
グッドエイジ事業	ワコール	1,516	1,544	1,651	28	▲ 107
メンズインナー事業	ワコール・ウイング	1,903	1,927	2,100	24	▲ 173
ワコール・ウイング合計		76,266	74,255	76,098	▲ 2,011	▲ 1,843
CW-X事業		4,483	4,047	4,747	▲ 436	▲ 701
ほか事業（靴・水着など）		1,557	1,365	1,533	▲ 192	▲ 168
ウエルネス		6,040	5,411	6,280	▲ 629	▲ 869
その他（消化調整、自社EC売上）		2,701	2,680	2,822	▲ 21	▲ 142
卸売事業本部　計		**85,007**	**82,346**	**85,200**	**▲ 2,661** ▲ 3.1%	**▲ 2,854** ▲ 3.3%

㈱ワコールの概況③

営業利益 **51.0億円（前期比+5.1%　前期差 +2.5億円）**

- 卸売：返品率低下による売上利益率の改善、販管費抑制
- 小売：定番商品の強化による売上利益率の改善（ブラジャー「ブラジェニック」70万枚 前期比＋62%）
- 間接部門販管費：退職給付費用や、オムニチャネル戦略に向けたIT構築関連費が増加

■㈱ワコールの売上高・営業利益

（単位：百万円）

	18/3期 実績	19/3期 実績	19/3期 計画	前期比 増減額	計画比 増減額
卸売事業本部	85,007	**82,346**	85,200	▲ 2,661	▲ 2,854
小売事業本部・WEB事業部	24,423	**24,616**	26,200	193	▲ 1,584
その他売上・内部消去・調整など	▲ 2,895	**▲ 2,972**	▲ 3,800	▲ 77	828
売上高（※1）	106,535	**103,990**	107,600	▲ 2,545	▲ 3,610
卸売事業本部（※2）	15,017	**15,349**	15,000	332	349
小売事業本部・WEB事業部（※2）	1,660	**1,997**	1,795	337	202
間接部門　販管費	▲ 11,826	**▲ 12,247**	▲ 12,695	▲ 421	448
営業利益	4,851	**5,099**	4,100	248	999

（※1 連結調整前の数値）
（※2 各事業部の営業利益は、社内経費振替前の数値）

ワコールインターナショナル（米国）の概況

売上高 **184.9億円（前期比▲0.8%　前期差▲1.6億円）**

- 自社・他社ECを通じた販売が前期比＋10%と好調
- 百貨店の店頭ベースの売上苦戦と、一部百貨店の経営破たんによる閉店影響

営業利益 **21.0億円（前期比＋2.6% 前期差+0.5億円）**

- 在庫の評価損が増加し、売上利益率悪化
- 前期に計上した一時的な構造改革費用の反動

■ **（米国）主要チャネル・地域の売上高・前期比推移** <現地通貨ベース>

（単位：%）

			1Q	2Q	3Q	4Q	通期	構成比（※）
チャネル	店舗	百貨店	89	98	86	109	95	71
		アウトレット・直営店	125	142	205	149	146	
		店舗計	90	98	87	109	95	
	EC	百貨店EC	105	121	74	108	102	29
		専業EC	105	113	129	127	116	
		自社EC	121	107	117	110	114	
		EC計	109	114	103	114	110	
地域		米国	93	98	91	110	98	96
		カナダ	107	135	91	107	112	4

ワコールヨーロッパの概況

売上高 **141.1億円（前期比+0.6% 前期差+0.9億円）**

- 英国は百貨店の経営悪化による在庫調整等の影響で横ばい
- ECを通じた販売が高成長
- 「elomi」「wacoal」のブランドプレゼンスが拡大

営業利益 **14.1億円（前期比＋14.8% 前期差+1.8億円）**

- 英国での希望小売価格の値上げや不採算直営店の閉鎖により収益性改善
- 自社EC構築の遅延に伴い関連費用を抑制

■ **（ヨーロッパ）主要チャネル・ブランドの売上高・前期比推移**＜現地通貨ベース＞

（単位：%）

			1Q	2Q	3Q	4Q	通期	構成比
チャネル	店舗	百貨店	110	87	81	93	93	23
		専門店	98	104	103	109	103	53
		直営店	87	79	76	74	80	6
	EC	他社EC	130	124	112	120	121	18
ブランド		Fantasie	102	95	94	109	100	33
		Freya	99	89	90	90	92	27
		Goddess	102	105	90	92	98	5
		elomi	122	119	111	123	119	21
		Wacoal	102	109	99	111	106	12
		B.Tempted	114	81	68	81	84	1

中国ワコールの概況

売上高 **116.2億円（前期比+9.7% 前期差+10.3億円）**

- 顧客データマーケティングの強化により、ECの成長加速（前期比＋47%）
- 需要期の販促強化が奏功した百貨店も順調に推移

営業利益 **9.1億円（前期比＋75.9% 前期差+3.9億円）**

- 在庫効率向上やEC売上比率の高まりによる売上利益率の改善

■ **（中国）主要チャネル・ブランドの売上高・前期比推移**＜現地通貨ベース＞

（単位：%）

		1Q	2Q	3Q	4Q	通期	構成比（※）
チャネル	百貨店	107	107	103	106	106	83
	他社EC	168	144	128	146	147	17
ブランド	ワコール	117	115	107	117	114	80
	サルート	108	97	96	94	99	10
	ラロッサ	48	50	98	68	63	2
	ピーチ・ジョン	107	95	88	106	97	9

※構成比の算出においては、代理商売上を除いています。

その他アジアの概況

売上高

88.9億円（前期比+2.9% 前期差+2.5億円）

- タイ材料工場のモールド成型パッド等の販売が増加
- インド事業：直営店は当期3店出店（期末 計12店）

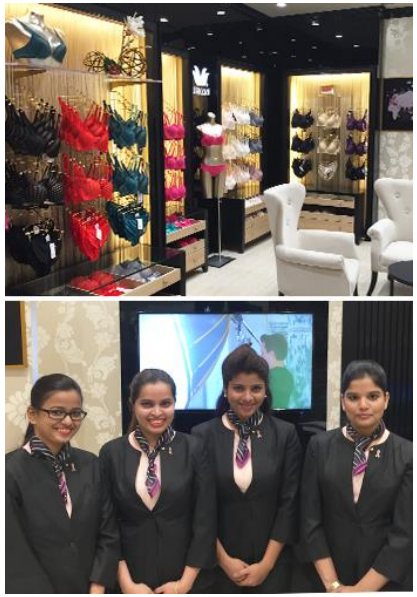
営業利益

1.7億円（前期比＋155.4% 前期差+1.0億円）

(※現地法人個社合計4.5億円、連結調整（未実現収益ほか）▲2.8億円)

- ベトナム工場の生産性向上
- タイ材料工場の服飾レース事業撤退に伴う、土地・建物の売却益計上
- 前期に計上したのれんの減損損失の反動

ベトナム工場



ワコールインディアが
展開する直営店

国内子会社の概況①

ピーチ・ジョン

売上高 **104.9億円（前期比▲2.8%　前期差▲3.0億円）**

- 国内店舗事業は11か月連続で前年同月を下回る

営業損失 **▲2.2億円（前期差▲6.6億円（減損影響除く））**

- 販売員の増強人件費や物流費の増加・オフィス移転の一時費用
- 中国事業の伸び率鈍化

■ピーチジョン国内事業の売上高・前期比推移　（単位：%）

	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	構成比（※）
通販事業	99	105	94	80	94	46
店舗事業	93	94	94	95	94	54

※構成比の算出においては、他社EC・輸出への売上を除いています。

Ai（アイ）

売上高 **41.8億円（前期比▲17.9% 前期差▲9.1億円）**

- 主力水着事業が最需要期である夏場に低迷

営業損失 **▲3.2億円（前期差　＋0.4億円）**

- ワコール商材の販売強化等により下着事業は営業黒字化

■Ai事業別の売上高・前期比推移　（単位：%）

	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	構成比
水着事業	71	77	98	96	78	72
下着事業	93	91	97	99	95	28

国内子会社の概況②

ルシアン

売上高 **62.8億円（前期比▲12.9% 前期差▲9.3億円）**

- 主力インナーウェア事業は、量販店PBの採用品番数の減少により苦戦

営業損失 **▲3.8億円（前期差　▲4.5億円）**

- 減収影響により営業損失

■ルシアン 事業別の売上高・前期比推移　（単位：%）

	上期	下期	通期	構成比
インナー事業	84	99	91	69
アートホビー事業	86	92	88	16
マテリアル事業	76	85	81	10
アパレル事業	57	94	74	5

七彩

売上高 **94.1億円（前期比+13.7% 前期差+11.4億円）**

- 大手百貨店の改装工事完了、新規内装工事の獲得により、工事事業が大きく伸長

営業利益 **2.8億円（前期比+27.0% 前期差+0.6億円）**

- 工事事業比率の高まりで売上利益率は低下も、販管費率低減で営業利益率向上

■七彩 事業別の売上高・前期比推移　（単位：%）

	上期	下期	通期	構成比
レンタル事業	102	99	100	21
物販事業	130	100	113	19
工事事業	149	101	121	60

資本政策と株主還元

中期計画

16/3期
株主資本
2,240億円

ROE
4.9%

【創出キャッシュ・中計目標】

①収益性　改善

②運転資本　圧縮

③政策保有見直し

キャッシュ創出

当期純利益
＋減価償却
＋（固定資産減損）
450億円以上

【使用キャッシュ・中計目標】

① 既存事業投資
新規事業
250億円以上

② 安定的な配当

③ 機動的な
自己株式取得

19/3期
株主資本
2,200億円

目標:ROE
5%以上

3か年実績

（単位：億円）

		17/3期	18/3期	19/3期	中計期間累計
創出キャッシュ	当期純利益①	125.3	97.5	96.4（※）	319.2
	減価償却費	50.3	54.9	56.5	161.7
	政策保有株式の売却	8.2	1.3	18.3	27.8
使用キャッシュ	設備投資	74.5	58.8	57.8	191.1
	配当金支払額②	46.5	73.9	47.8	168.2
	自己株式取得額③	45.2	40.1	69.2	154.5
	総還元性向（=（②+③/①）	**73%**	**117%**	**121%**	**101%**

（※19/3期は、有価証券・投資評価損益、PJの減損損失、およびそれらに係る税金を考慮しない当期純利益で算出しています）

19/3期
株主資本
2,165億円

当期純利益
3.4億円

ROE
0.2%

（参考）
実質ベースROE
4.2%水準

中期経営計画期間の成果と課題
(2017年3月期-2019年3月期の振り返り)

安原 弘展

代表取締役社長

中期経営計画・定量目標の到達度（エグゼクティブサマリー）

- **売上高は208億円の未達（為替影響を除く実質ベース・188億円未達）**
- **営業利益は101億円の未達（会計基準変更、減損影響を除く実質ベース・32億円未達）**
- **減損影響を除く営業利益率は5.5%、実質ベースのROEは4.2%水準**

売上高 **中計目標:2,150億円→実績:1,942億円（目標比▲9.7% 目標差▲208億円）**

- ㈱ワコール・国内卸売の苦戦（目標差▲36億円）
- ピーチ・ジョン、ルシアン、Ai（アイ）の不振（3社計・同▲91億円）
- 為替の変動影響（同▲20億円）

営業利益 **中計目標:150億円→実績:49億円（目標比▲67.5% 目標差▲101億円）**

- ピーチ・ジョン、ルシアン、Ai（アイ）の売上不振の影響（3社計・目標差▲22億円）
- タイ・材料工場の本格稼働立ち遅れ（同▲5億円）
- 会計基準変更（同▲11億円）・無形固定資産減損損失（同▲58億円）

当期純利益 **中計目標:110億円→実績:3億円（目標比▲96.9% 目標差▲107億円）**

- 有価証券・投資評価損失（目標差▲39億円（※税効果反映後））の影響

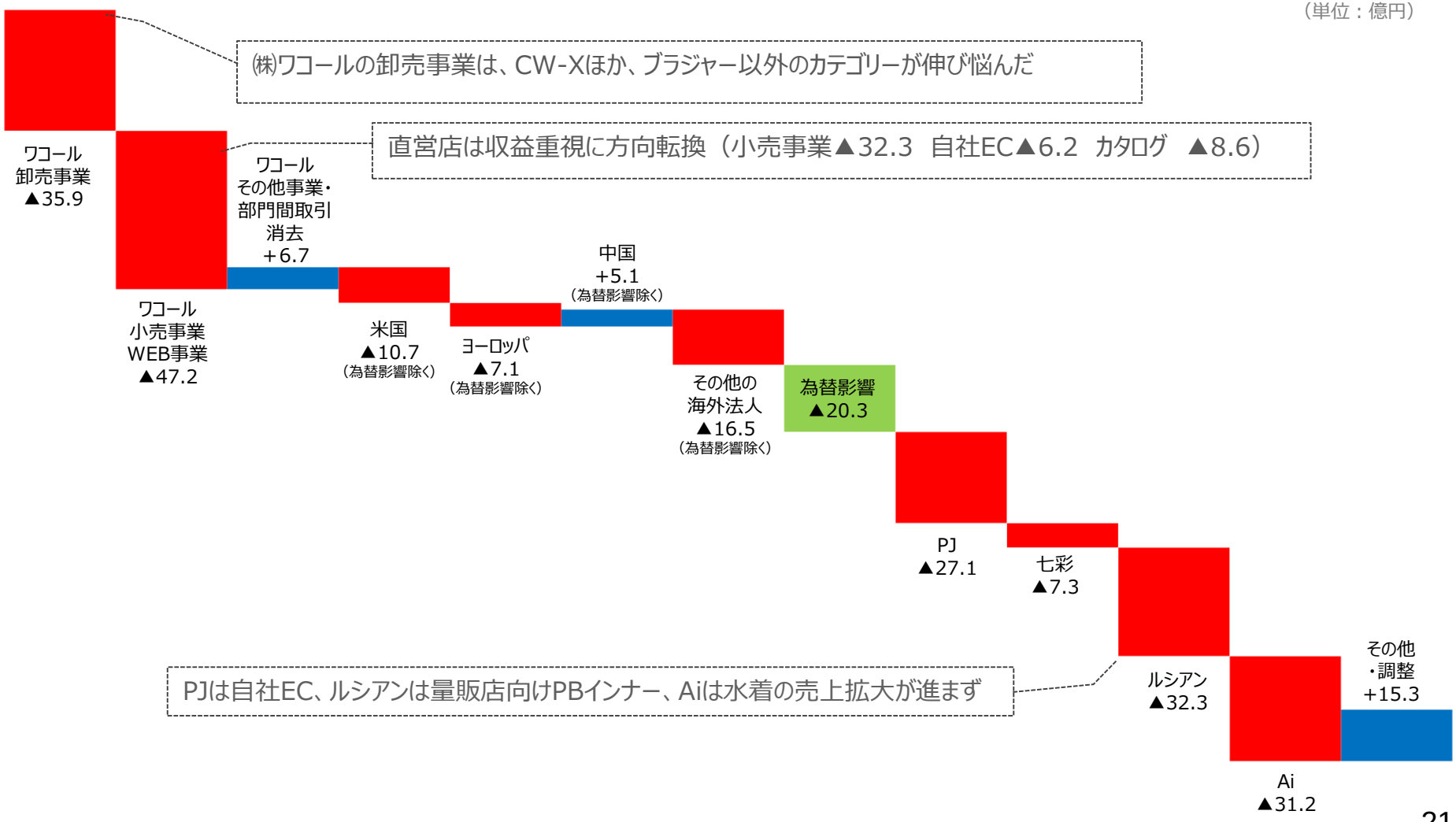
営業利益率 **中計目標:7.0%→実績:5.5%（減損影響を除く実質ベース）**

ROE **中計目標:5.0%以上→実績:4.2%水準（簡便な方法による実質ベース）**

事業別：売上高達成状況 【中計目標との比較】

- **売上高：208億円の未達**

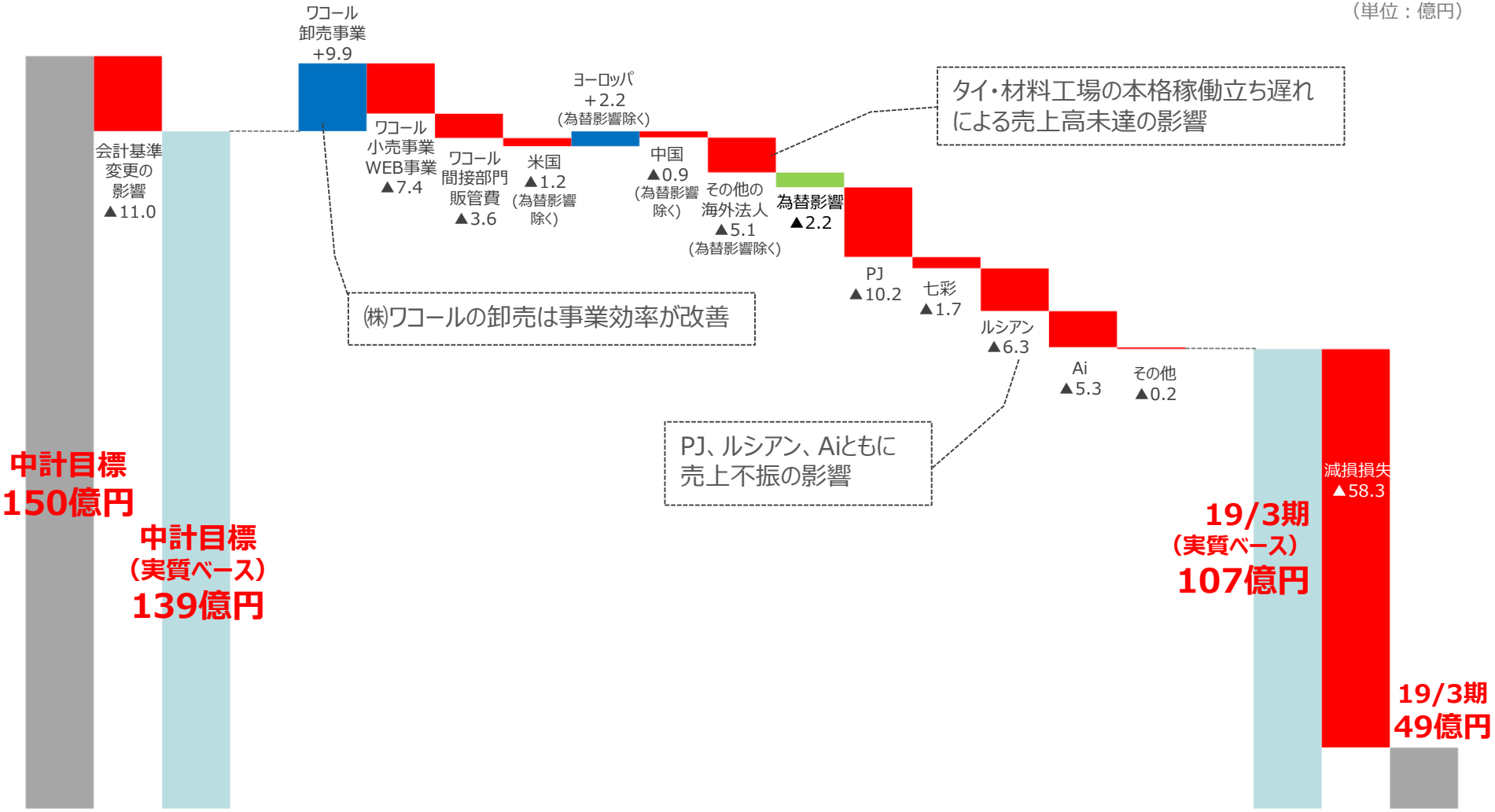
（単位：億円）



事業別：営業利益達成状況 【中計目標との比較】

- **営業利益：101億円の未達・実質ベースでは32億円の未達**

（単位：億円）



中計の基本方針：5つの柱

1．国内事業の収益確保

2．海外事業のさらなる成長

3．グループシナジー発揮と
競争力強化

4．事業ポートフォリオ拡大への挑戦

5．グループ経営基盤の整備

収益性の向上
事業効率の向上

効果的な
財務戦略

資本効率向上
（ＲＯＥ）

中計期間の成果と課題 【経済的価値】：国内事業

成果

- **㈱ワコールにおける卸売偏重の事業モデルからの脱却と再構築**
  ：売上高未達も営業利益はおおむね中計目標水準を確保
  ：卸売の組織再編・販売慣習見直しによる経営効率向上
  ：小売のブランド価値向上による収益性の強化
- **次世代型の接客サービスの導入準備完了**
  ：顧客情報データベースの実用化
  ：３Dボディスキャナー、AI（人工知能）を活かした接客サービスの開発

課題

- **ピーチ・ジョンの商品競争力低下による顧客の離反**
- **主戦市場の顕著な競争環境変化への対応遅れ**
  ：ルシアンの量販店向けPB、Aiのファッション水着、CW-Xのスポーツタイツの低迷

対応方向

- **顧客サービスをデジタル技術で進化させた、競合が追随できない流通チャネル政策の実行**
- **ブランドや商品構成の削減・最適化と、バリューチェーンの構造改革・連携を伴ったグループ規模あるいは業務提携での組織の生産性最大化**

中計期間の成果と課題 【経済的価値】：海外事業

成果

- **地域特性に合ったブランドポートフォリオ政策による第2の柱ブランドの育成**
  ：欧米における「elomi」、中国での「ピーチ・ジョン(PJ)」の売上拡大
- **積極的なECチャネルの開拓による成長力の加速**
  ：19/3期のEC売上比率・米国 29%(20%)、ヨーロッパ 19%(13%)、中国 21%(※)(12%(※))
  （カッコ内は16/3期）（※：中国はPJのEC売上含む）

課題

- **主要国（米・中・英・仏）における百貨店、専門店チャネルの衰退**
- **タイ・材料工場の供給体制構築の立ち遅れ、ミャンマー・縫製工場の競争力向上**

対応方向

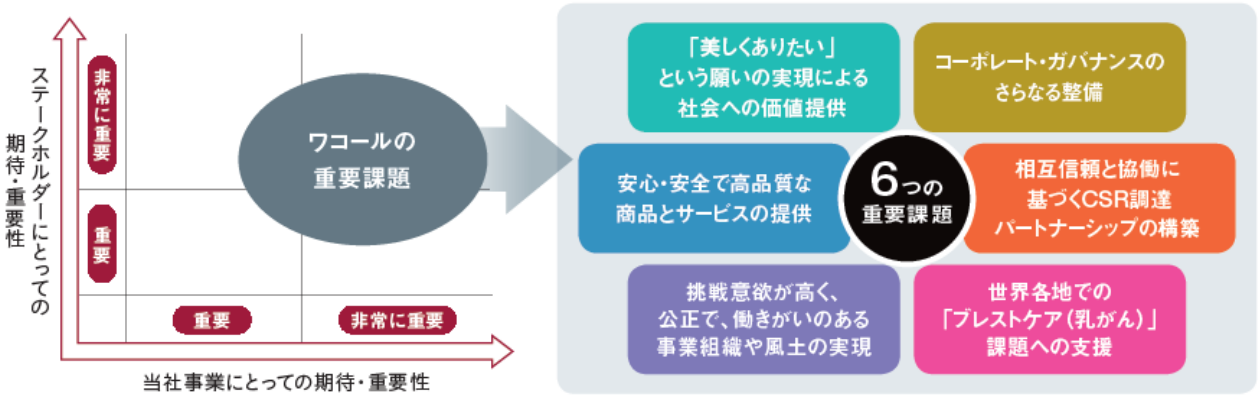
- **デジタル化が加速する市場変化に機敏な対応を図り、成長スピードを加速できる事業体制の強化**
- **小規模にとどまっている国や地域における事業拡大に向けた成長投資と事業基盤の整備**
- **競争優位性（高品質・高付加価値）あるサプライチェーン網の確立**
- **非連続成長への挑戦**

中計期間の成果と課題 【社会的価値】：持続可能な発展への社会的責任

成果

- **製造委託先との協働によるCSR調達の運用開始（2017年10月）**
  ：人権、労働慣行、環境、倫理
- **本業CSRとしての重要課題（マテリアリティ）の確定**

持続可能な発展　多様性を活かす社会　透明性の高い体制　の実現を目指して、事業と関連性の高い6つの重要課題を定めました。



- **京都の伝統的町家を再生した宿泊事業の開始（2018年4月）**
- **世界各地での「ブレストケア（乳がん）」課題への支援**

課題

- **多様な価値観を否定しかねない広告表現による炎上リスク**
- **顧客情報のデジタル化が進む反面で、高まるハッカー等による情報漏洩リスク**
- **包装材での脱プラや売れ残り商品廃棄など、地球環境との共生**

中計期間の成果と課題 【社会的価値】: コーポレート・ガバナンスを高める透明性の高い体制

成果

- 買収防衛策の非継続
- 政策保有株式縮減、役員指名・報酬等のコーポレート・ガバナンス・ガイドラインに沿った整備
- 経営理念・コンプライアンス研修の継続

課題

- 企業価値向上に資する中長期ビジョンやKPI、サクセションプラン等の適切な開示
- 一層の政策保有株式の縮減

中計期間の成果と課題 【社会的価値】: 多様性を活かした活力ある企業風土

成果

- 働き方・休み方改革（テレワーク、休職制度）による「働きやすさ」の環境整備

課題

- 多様な人材によるインクルージョン組織体制の整備
- 世界各地の生産拠点での技術・能力継承の実現
- 成果重視の「働きがい」環境の向上

中計目標との比較および成果と課題：㈱ワコール

売上高　**中計目標:1,100億円→実績:1,024億円（目標比▲6.9%　目標差▲76億円）**

① 卸売事業・中計目標:859億円→実績:823億円（目標比▲4.2% 目標差▲36億円）

- ウエルネス事業（CW-X）の低迷、ナイトウェアやメンズ、ニットの不振
- 閉店の影響（百貨店▲19店閉店（3ヵ年累計））

② 小売・WEB販売事業・中計目標:293億円→実績:246億円（目標比▲16.1% 目標差▲47億円）

- 直営店は過度な出店を控え、収益性重視に方針転換（目標差▲32億円）
- 自社EC（ワコールウェブストア）はCAGRで+13%の伸長を果たすも目標未達（目標差▲6.2億円）

つけごこちが、
さらに快適に進化した
「SUHADA ONE」

直営店で展開する
ノンワイヤーブラ
「BRAGENIC（ブラジェニック）」

中計目標との比較および成果と課題：㈱ワコール

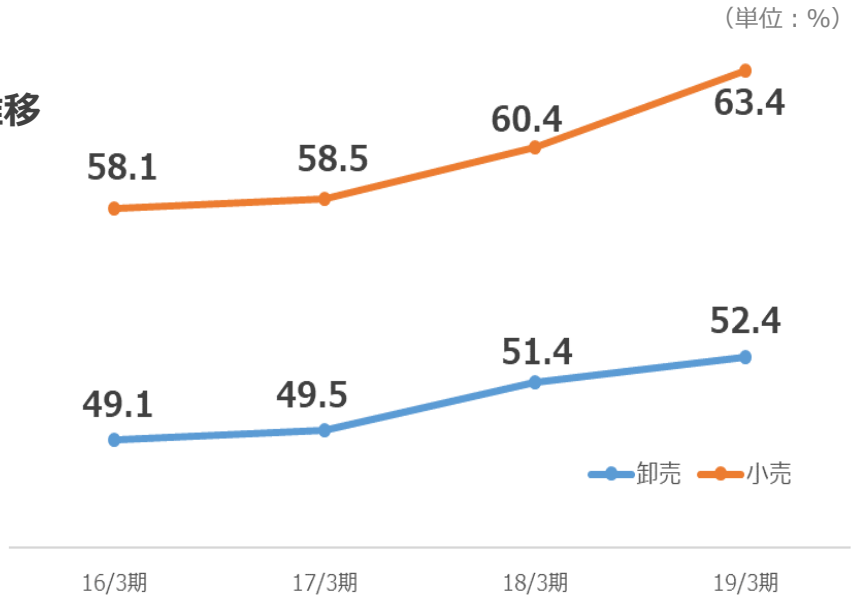
営業利益　**中計目標:52億円→実績:51億円（目標比▲1.9%　目標差▲1億円）**

① 卸売事業・中計目標:143億円→実績:153億円（目標比+6.9% 目標差+10億円）
- 返品削減による評価損減少で売上利益率が改善、組織体制再編で事業効率が向上
- 閉店に伴う低採算店の淘汰

② 小売・WEB販売事業・中計目標:27億円→実績:20億円（目標比▲26.9% 目標差 同▲7億円）
- 直営店はセール販売削減、ショップブランド横断型共通商品比率の向上で売上利益率は過去最高
- 一方、販売員の処遇改善、店舗賃借料、自社ECの物流などの経費が上昇

■卸売事業・小売事業の売上利益率推移

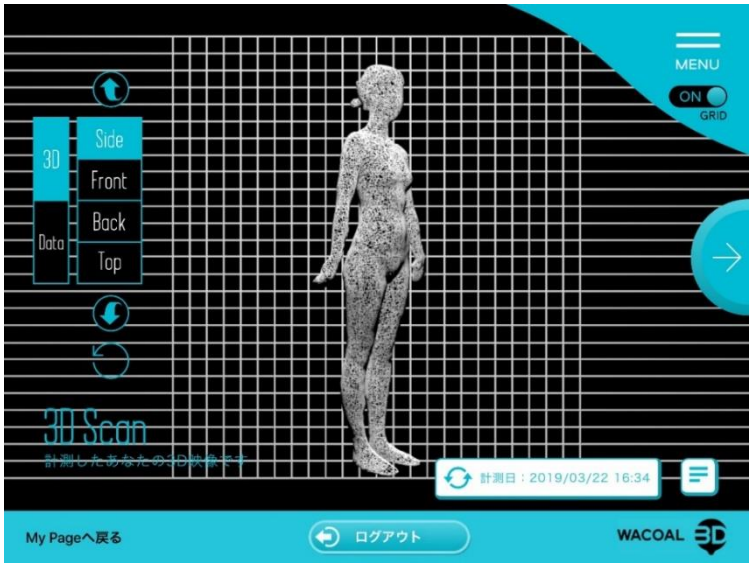
売上利益率は、
両事業ともに過去最高



中計目標との比較および成果と課題：㈱ワコール

成果

- **<u>卸売事業の経営効率向上</u>**
  ：組織体制の再編・強化（間接バックオフィス部門の効率化、セールス、BA配備の機動性向上）
- **<u>小売事業の収益性改善</u>**
  ：売上利益率の大幅改善、店舗損益の改善（赤字店舗ゼロの取り組み）
- **<u>オムニチャネル戦略基盤の構築へ成長投資を実施、実用化準備の完了</u>**
  ：一元化した情報管理システムの稼働（在庫、商品、顧客購買データ）
  ：3Dボディスキャナー、AI（人工知能）を活用した次世代接客サービスの開発



<u>3Dボディスキャナーで、ストレスレスな売場環境を実現へ</u>

中計目標との比較および成果と課題：㈱ワコール

課題

- **インナーウェア以外の重点市場攻略に向けた、ブランドと商品、チャネル構成の最適化（集中と選択）**
  ：カテゴリー戦略構築（レディーススポーツ、メンズ、靴、パーソナルウェア（パジャマなど）、ジュニア）
- **インナーウェアにおけるブランドポートフォリオの再構築、品番数の削減**
- **インバウンド消費者のロイヤリティ顧客としての育成**
- **百貨店事業の収益性低下**
- **生活・服飾・下着の文化や美（感性）を提案する事業の低採算性（スパイラル、京町家）**
  ：期限を定めた早期の黒字化実現、ないしは建設的なエグジット計画の策定

◆京町家を活用した『京の温所　麩屋町二条』

◆複合文化施設スパイラル

中計目標との比較および成果と課題：ワコールインターナショナル（米国）

売上高　**中計目標:176.4百万ﾄﾞﾙ→実績:166.7百万ﾄﾞﾙ（目標比▲5.5%　目標差▲9.7百万ﾄﾞﾙ）**

- 第2ブランドの「b.tempt'd」（同▲6百万ﾄﾞﾙ）と、「CW-X」（同▲5百万ﾄﾞﾙ）が伸び悩んだ
- 自社ECは好調（目標差+4百万ﾄﾞﾙ）も、百貨店（同▲9百万ﾄﾞﾙ）・スポーツ店（同▲5百万ﾄﾞﾙ）は苦戦

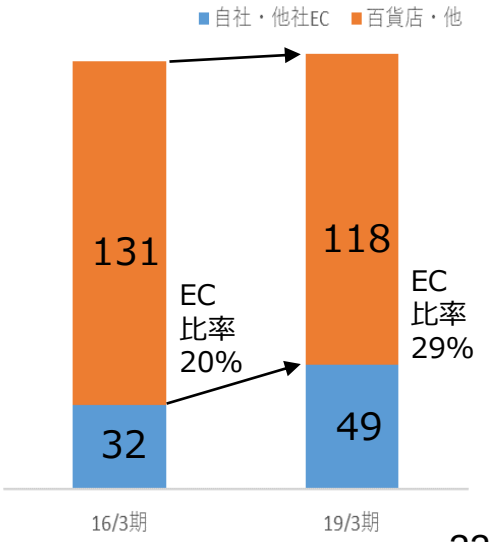
営業利益　**中計目標:19.9百万ﾄﾞﾙ→実績:18.9百万ﾄﾞﾙ（目標比▲5.0%　目標差▲1.0百万ﾄﾞﾙ）**

- 「CW-X」事業が売上高の低迷で未達（目標差▲1百万ﾄﾞﾙ）
- 米国ワコールによる「CW-X」米国販社の吸収合併（18年3月）を行い、同ブランド事業は19年3月期に初の営業黒字化
- 「ワコール」ブランド事業は、自社EC比率増による売上利益率改善と販管費抑制で目標どおり

成果と課題

中計目標	成果	課題
1　プロセスエンジニアリングを通した付加価値の高い商品の企画開発と中高級品市場の堅守	■デザイン、パターン設計力の強化 ■ストラップレスブラの優位性確立 ■ドミニカ工場・生産性の向上	■「b.tempt'd」ブランド競争力低下 ■「CW-X」の不振
2　周辺市場、新規チャネルの開拓	■カナダは中計目標通り ■自社ECの売上拡大 ■米国直営店を開設し順調な推移	■ブラジルの市場開拓 ■自社EC加速に対応する事業基盤整備 ■米国百貨店衰退の加速・進行
3　サクセションプラン策定 後継リーダー育成	■20/3期での新体制始動予定	■企業文化、経営理念の継承

（単位：百万ﾄﾞﾙ）



中計目標との比較および成果と課題：ワコールヨーロッパ

売上高　**中計目標:£101.3百万→実績:£96.8百万（目標比▲4.4%　目標差▲£4.4百万）**

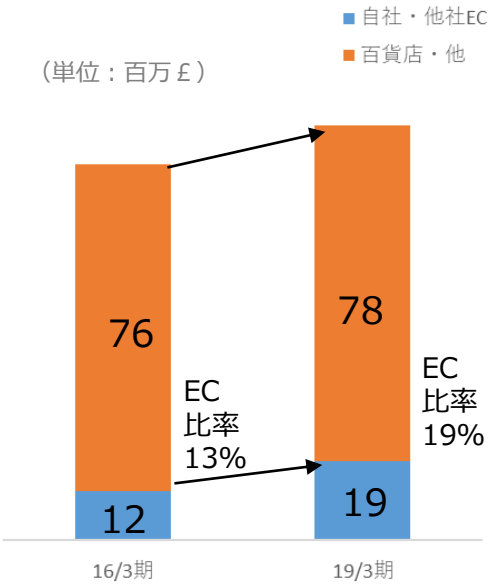
- 事業の整理譲渡を行った「huit」ブランド売上高消失（目標差▲£5百万）＝実質ベースは目標超過
- 「elomi」が躍進（同+£9百万）、「ワコール」は目標どおり
- 18/3期に予定した自社EC始動が遅延（同▲£3百万）し、あおりで「Fantasie」「Freya」が未達

営業利益　**中計目標:£8.4百万→実績:£9.7百万（目標比+14.4%　目標差+£1.2百万）**

- 不採算の「huit」事業撤退で改善（目標差+£1百万）も、英ポンド安進展で原価が上昇する結果
- 英国の希望小売価格値上げ、在庫の評価損の低減、自社EC開発遅延による販管費抑制で営業利益を確保

成果と課題

中計目標	成果	課題
1　事業組織再編（PMI） -リーダー人材の育成 -事業基盤の整備と強化	■「huit」ブランド事業の整理・譲渡 ■新社長体制の始動（16年4月） ■販売・物流体制の再編と統合 ■専門店支援システム（B2B）始動	■自社ECの刷新導入 ■Brexit　リスク
2　ブランドポートフォリオの再構築 -地域やチャネル特性への対応	■「elomi」躍進（16/3期比＋91%） ■「ワコール」プレゼンスの拡大（同＋30%）	■豊満体型ブランドの成長加速 ■百貨店・専門店チャネルの衰退
3　人科研に基づく商品開発	■国際ランジェリー展で「ワコール」がDOY受賞（DOY：デザイナーオブザイヤー）	■「ワコール」以外のブランドへの応用



中計目標との比較および成果と課題：中国ワコール

売上高　**中計目標:664.7百万元→実績:694.8百万元（目標比+4.5%　目標差+30.1百万元）**

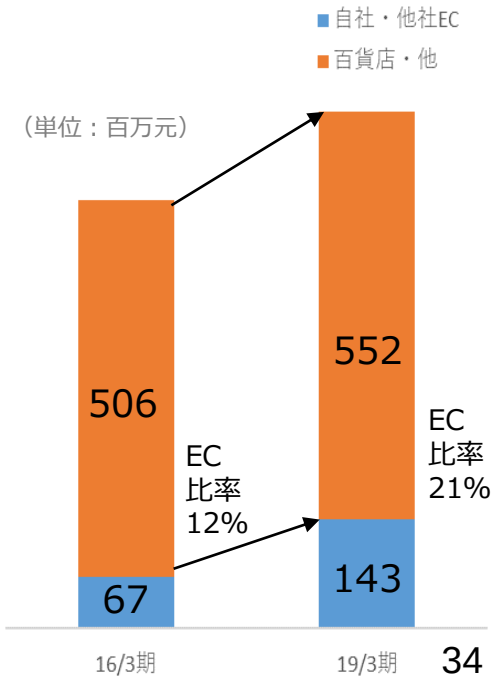
- 「ワコール」ブランドは店舗・他社ECともに躍進（目標差+40百万元）、「PJ」も拡大（同+27百万元）
- 中級市場向け「ラ・ロッサベル」は事業効率改善せず撤退（目標差▲27百万元）
- EC売上は16/3期比で目標とした8割増を超え、倍増以上に拡大（目標差+24百万元）

営業利益　**中計目標:59.9百万元→実績:54.6百万元（目標比▲8.9%　目標差▲5.3百万元）**

- 販管費率は中計目標より低減できたが、原価率の低減が目標に及ばず
- 結果、営業利益率は7.9%（中計目標9.0%）

成果と課題

中計目標	成果	課題
1　競争力ある商品を投入し、高級市場での優位性を発揮	■「ワコール」ブランドの躍進 -快適な着心地ブラや日本国内商品の導入 ■店舗拡大を抑え、個店シェア向上 ■継続品（定番）比率向上	■「サルート」ブランドの伸び悩み ■「PJブランド」の成長鈍化
2　「ラ・ロッサベル」ブランドの収益性改善	■ブランド事業のフェードアウト判断 -店舗は閉鎖	■若年層を獲得するブランドの不足
3　EC販売強化のための商品開発とプロモーション強化	■EC売上の大躍進 ■物流体制の強化 ■データベースマーケティング、EC専用商品の開発	■競合他社のEC売上の高成長 ■追いつかない事業基盤の整備 ■若年層獲得のブランド、商品強化



中計目標との比較および成果と課題：ピーチ・ジョン

売上高　**中計目標:132.0億円→実績:104.9億円（目標比▲20.5%　目標差▲27.1億円）**

- 国内市場での不振（自社EC（目標差▲29億円）、店舗（同▲7億円））
- トレンド感を強く反映する下着需要減少の一方、快適な着心地訴求の競合の台頭で顧客離反
- 自社ECとブランドサイトのリニューアルも不発、またルームウェア等の高価格帯商品が低迷

営業利益　**中計目標:8.0億円→実績:損失▲2.2億円（※）（目標差▲10.2億円）**

- 売上高の不振に加え、販売員採用環境の厳しさによる処遇改善、家賃負担率の高まり等が影響
- 中国事業の取引条件の変更影響（目標差▲2億円）

（※　加えて、無形固定資産の減損損失（▲56.4億円）を計上したが、当該実績には除外している）

課題と対応方向

- ファッション性の高い日本発ブランドとして中国や東アジアのインフルエンサーにも高いブランドエクイティ
- 国内でも全国に支持層を抱え知名度も高く、グループの中でトレンドを創造する貴重なブランド
- 消費旺盛な若者があふれるアジア市場で「クール・ジャパン」の一つになる可能性
- **現在のブランド価値をベースに消費者の意識と時流の変化を捉えながら、これまでと異なる大胆な挑戦を行い再生に取り組む**

中計目標との比較および成果と課題：Ai（アイ）

売上高　**中計目標:73.0億円→実績:41.8億円（目標比▲42.7%　目標差▲31.2億円）**

- 水着の不振（目標差▲26億円）
- 事業譲受直後の中計目標設定で、㈱ワコールの販路活用、EC拡販等に過度な期待を反映
- 競合環境の変化や季節型店舗の販売員確保の厳しさから水着売上高は16/3期の3分の2に低減

営業利益　**中計目標:2.1億円→実績:損失▲3.2億円（目標差▲5.3億円）**

- 下着店舗「ノーザリー」ではワコール商品取り扱い拡大を通して営業黒字化を達成

課題と対応方向

- 人科研の成果を活かすなど付加価値を高め、通年展開する「大人リゾート」市場を開拓する水着を強化
- 国内外の他社ECとの戦略的な協業を推進
- 売上高拡大を抑え、売上利益率の向上をはじめとする収益性改善経営へ変革

中計目標との比較および成果と課題：ルシアン

売上高　**中計目標:95.1億円→実績:62.8億円（目標比▲33.9%　目標差▲32.3億円）**

- 量販店向けを中心としたPBインナーの受注不振（目標差▲17億円）
- アートホビーは米国開拓が未実現（目標差▲8億円）、マテリアル、アパレルも目標未達

営業利益　**中計目標:2.5億円→実績:損失▲3.8億円（目標差▲6.3億円）**

- PBインナー受注減で傘下工場の生産性悪化による原価上昇

課題と対応方向

- 将来需要を見極め、適切な事業体制へダウンサイズ化するなど、抜本的な事業構造の改革に着手

中計目標との比較および成果と課題：七彩

売上高　**中計目標:101.4億円→実績:94.1億円（目標比▲7.2%　目標差▲7.3億円）**

- 百貨店改装や新規工事の受注増が貢献し工事事業は目標を超過（目標比+5.8%）
- スポーツ需要の高まりから躍動感あるマネキンの拡大等を見込むもレンタル事業は未達（同▲24.3%）

営業利益　**中計目標:4.5億円→実績:2.8億円（目標比▲37.3%　目標差▲1.7億円）**

- 工事事業比率の高まりで売上利益率は低下したものの、販管費率の抑制が進展
- 減収と事業構成比の影響で営業利益率は3.0%（中計目標4.4%）

課題と対応方向

- 既存3事業（レンタル、物販、工事）の売上比率の最適化を意識し営業利益率を向上
- 百貨店、アパレルなど、既存顧客の店舗漸減を補う新規顧客の開拓

デサントとの包括的業務提携の進捗状況

- デサントには、男性を中心としたスポーツ工学の知見が蓄積
- 両社ともに高質で真摯なモノづくりに取り組む姿勢と情熱を擁し、近しい企業風土
- 相互に協働することで互いの事業によい補完関係を築くだけでなく、いまの世の中にない価値を商品・サービスを通して創造・提供し、お客さまとの信頼関係を再構築することが重要

所期する目標	進捗状況
1 事業領域の垣根を越えた新規事業の創出	■業務提携の継続については、両社で意思確認済み ■業務提携のタスクや内容は、これまでの活動を踏まえて両社で再検討を進める予定
2 両社の強み「モノづくり」の力を掛け合わせた商材の開発	
3 両社の保有するアセットの有効活用	

次期（20/3期）の業績・配当予想

売上高 2,000億円 +3.0% +58億円

営業利益 110億円 +126% +61億円

ひと株当たり配当 創立70周年記念配当を加え、年間80円の配当（予定）
＜中間・期末とも1株当たり40円（普通配当36円、記念配当4円）＞

（単位：百万円）

	20/3期		19/3期		前期比	
	次期予想	売上比	通期実績	売上比	増減額	増減率
連結売上高	**200,000**	100%	194,201	100%	5,799	+3.0%
営業利益	**11,000**	5.5%	4,879	2.5%	6,121	+125.5%
税引前当期純利益	**12,000**	6.0%	2,203	1.1%	9,797	+444.7%
当社株主に帰属する当期純利益	**9,000**	4.5%	341	0.2%	8,659	–

※有価証券・投資評価損益による業績の変動影響は織り込んでいません
※主要な為替レートは、1米ドル=110.00円、1英ポンド=145.00円、1中国元=16.50円として計画

現在、中長期の戦略ビジョンを策定しており、2020年3月期から2022年3月期までの３年間を、以下の3つの柱項目を実現する期間と位置づけています。

1. **「国内外ともに力強い成長軌道を示す」**
2. **「成果の乏しい事業やブランドの将来性を検証し、聖域なきグループ事業構造の見直しと改革を進める」**
3. **「経済的価値と社会的価値の双方を向上し企業価値を高める」**

新しい３カ年の中期経営計画は6月中旬に公表する予定で、初年度となる次期の事業戦略の詳細も、その中で開示する予定です。

参考資料

2019年3月期 主な子会社の実績

（単位：百万円）

	売上高							営業利益							
	18/3期 実績	19/3期 実績	19/3期 計画	前期比		計画比		18/3期 実績	19/3期 実績	19/3期 計画	前期比		計画比		
				増減額	増減率	増減額	増減率				増減額	増減率	増減額	増減率	
ワコール	104,557	**102,356**	105,725	▲ 2,201	▲ 2.1%	▲ 3,369	▲ 3.2%	4,851	**5,099**	4,100	248	+5.1%	999	+24.4%	
ピーチ・ジョン	10,795	**10,491**	11,396	▲ 304	▲ 2.8%	▲ 905	▲ 7.9%	441	**▲ 220**	431	▲ 661	–	▲ 651	–	
七彩	8,278	**9,414**	8,200	1,136	+13.7%	1,214	+14.8%	222	**282**	180	60	+27.0%	102	+56.7%	
ルシアン	7,215	**6,284**	8,138	▲ 931	▲ 12.9%	▲ 1,854	▲ 22.8%	73	**▲ 375**	185	▲ 448	–	▲ 560	–	
Ａｉ	5,090	**4,181**	5,550	▲ 909	▲ 17.9%	▲ 1,369	▲ 24.7%	▲ 361	**▲ 321**	56	40	–	▲ 377	–	
ワコールインターナショナル(米国)	18,643	**18,486**	19,153	▲ 157	▲ 0.8%	▲ 667	▲ 3.5%	2,042	**2,095**	1,925	53	+2.6%	170	+8.8%	
ワコールヨーロッパ	14,018	**14,106**	14,843	88	+0.6%	▲ 737	▲ 5.0%	1,226	**1,407**	898	181	+14.8%	509	+56.7%	
中国ワコール	10,586	**11,617**	11,764	1,031	+9.7%	▲ 147	▲ 1.2%	519	**913**	646	394	+75.9%	267	+41.3%	
【海外主要子会社（現地通貨ベース）】															
ワコールインターナショナル(米国)	168,184	**166,679**	174,114	▲ 1,505	▲ 0.9%	▲ 7,435	▲ 4.3%	18,418	**18,900**	17,500	482	+2.6%	1,400	+8.0%	千US$
ワコールヨーロッパ	95,342	**96,826**	98,951	1,484	+1.6%	▲ 2,125	▲ 2.1%	8,339	**9,658**	5,987	1,319	+15.8%	3,671	+61.3%	千￡
中国ワコール	636,504	**694,776**	692,000	58,272	+9.2%	2,776	+0.4%	31,295	**54,594**	38,000	23,299	+74.4%	16,594	+43.7%	千元

（1$=110.91円,1￡=145.68円,1元=16.72円 1HK$=14.09円）

中期経営計画との対比（主要会社の概況）

（単位：百万円）

	売上高							営業利益							
	16/3期 実績	19/3期 実績	中期計画	16/3期 対比		中期計画 対比		16/3期 実績	19/3期 実績	中期計画	16/3期 対比		中期計画 対比		
				増減額	増減率	増減額	増減率				増減額	増減率	増減額	増減率	
ワコール	107,907	**102,356**	110,000	▲ 5,551	▲ 5.1%	▲ 7,644	▲ 6.9%	6,743	**5,099**	5,200	▲ 1,644	▲ 24.4%	▲ 101	▲ 1.9%	
ピーチ・ジョン	11,190	**10,491**	13,200	▲ 699	▲ 6.2%	▲ 2,709	▲ 20.5%	258	**▲ 220**	800	▲ 478	－	▲ 1,020	－	
七彩	8,878	**9,414**	10,142	536	+6.0%	▲ 728	▲ 7.2%	306	**282**	450	▲ 24	▲ 7.8%	▲ 168	▲ 37.3%	
ルシアン	8,948	**6,284**	9,512	▲ 2,664	▲ 29.8%	▲ 3,228	▲ 33.9%	▲ 41	**▲ 375**	250	▲ 334	－	▲ 625	－	
Ａｉ	5,691	**4,181**	7,300	▲ 1,510	▲ 26.5%	▲ 3,119	▲ 42.7%	11	**▲ 321**	210	▲ 332	－	▲ 531	－	
ワコールインターナショナル(米国)	19,571	**18,486**	19,400	▲ 1,085	▲ 5.5%	▲ 914	▲ 4.7%	2,491	**2,095**	2,200	▲ 396	▲ 15.9%	▲ 105	▲ 4.8%	
ワコールヨーロッパ	15,899	**14,106**	16,200	▲ 1,793	▲ 11.3%	▲ 2,094	▲ 12.9%	1,029	**1,407**	1,350	378	+36.7%	57	+4.2%	
中国ワコール	11,052	**11,617**	11,300	565	+5.1%	317	+2.8%	487	**913**	1,020	426	+87.5%	▲ 107	▲ 10.5%	
【海外主要子会社（現地通貨ベース）】															
ワコールインターナショナル(米国)	162,904	**166,679**	176,364	3,775	+2.3%	▲ 9,685	▲ 5.5%	20,731	**18,900**	19,900	▲ 1,831	▲ 8.8%	▲ 1,000	▲ 5.0%	千US$
ワコールヨーロッパ	87,687	**96,826**	101,250	9,139	+10.4%	▲ 4,424	▲ 4.4%	5,674	**9,658**	8,440	3,984	+70.2%	1,218	+14.4%	千￡
中国ワコール	575,010	**694,776**	664,706	119,766	+20.8%	30,070	+4.5%	25,341	**54,594**	59,900	29,253	+115.4%	▲ 5,306	▲ 8.9%	千元

【為替レート】	1$	1￡	1元
16/3期	120.14円	181.31円	19.22円
中期計画策定時	110.00円	160.00円	17.00円
19/3期	110.91円	145.68円	16.72円

中計目標との比較

（単位：百万円）

	16/3期 実績	19/3期 実績	中期計画	16/3期　対比		中期計画　対比	
				増減額	増減率	増減額	増減率
連結売上高	202,917	**194,201**	215,000	▲ 8,716	▲ 4.3%	▲ 20,799	▲ 9.7%
営業利益 （営業利益率）	13,865 6.8%	**4,879** **2.5%**	15,000 7.0%	▲ 8,986	▲ 64.8%	▲ 10,121	▲ 67.5%
当社株主に帰属する当期純利益	11,159	**341**	11,000	▲ 10,818	▲ 96.9%	▲ 10,659	▲ 96.9%

実質ベース（参考情報）

のれん・商標権の減損損失を考慮しない営業利益	13,865	**10,713**（※）	15,000	▲ 3,152	▲ 22.7%	▲ 4,287	▲ 28.6%

（※）10,713＝営業利益（4,879）＋ のれん及びその他の無形固定資産減損損失（5,834）

この資料に掲載されている情報のうち、将来の業績に関する見通しについては、本資料の作成時点において入手可能な情報に基づいて作成したものであり、その実現・達成を保証又は約束するものではありません。また今後、予告なしに変更されることがあります。
これらの情報の掲載にあたっては細心の注意を払っておりますが、掲載された情報の誤りに関しまして、当社は一切責任を負うものではありませんのでご了承ください。