



2020年3月期-2022年3月期 中期経営計画 説明会資料 【米国会計基準】

2019年6月
株式会社ワコールホールディングス



目指す姿と具体的な取り組み (2020年3月期-2022年3月期の経営戦略)

安原 弘展

代表取締役社長



➤ 創立70周年：100年を超えて、存続を期待され続ける企業であるために

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

「相互信頼を基調とした格調の高い社風の確立」を、現代風に言い換えると、

- ・すべてのステークホルダーから信頼される会社になること
- ・経済価値を一辺倒に実現するのではなく、ESGを重視した経営に努め、社会的な価値もあわせて創造することに、ほかならない

➤ グループとして世界のワコールを目指す

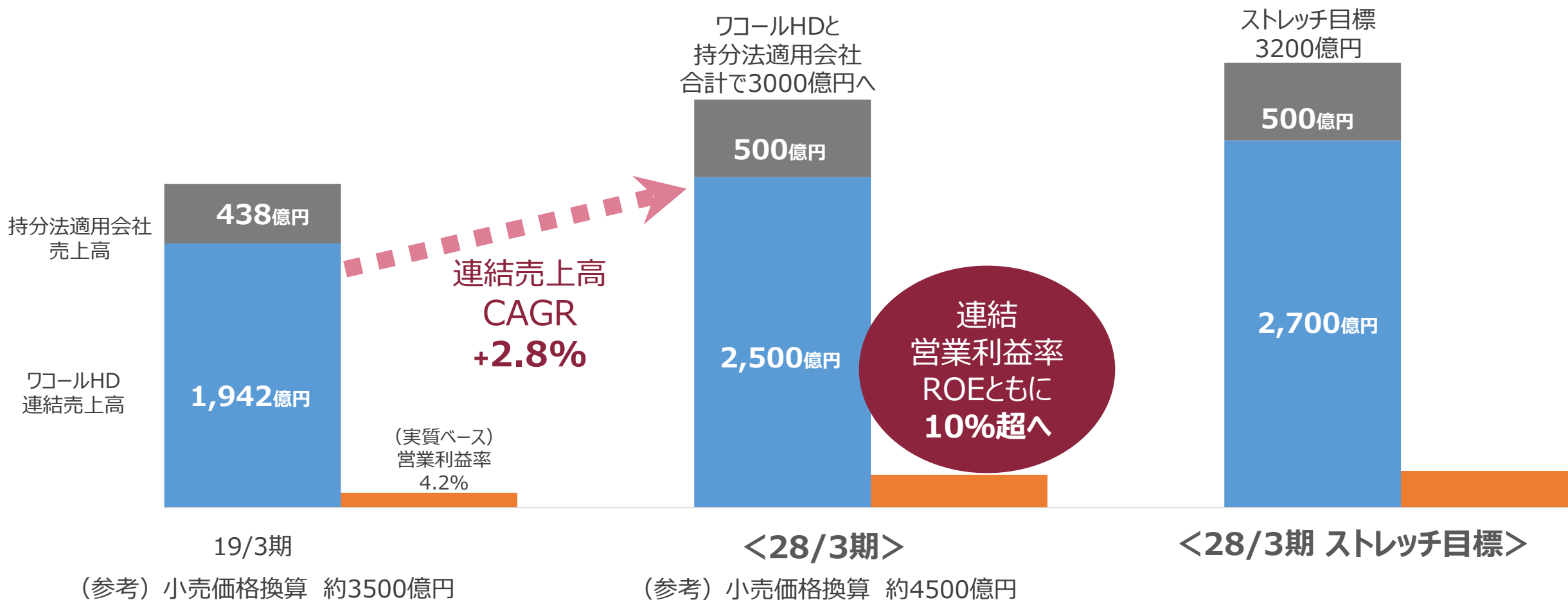
「世界のワコール」の姿とは…

1. 世界中の市場で、ワコールグループの商品やサービス、また、社会的な課題への取り組みが、顧客をはじめとするすべてのステークホルダーから高い信頼を得ている
2. 事業を展開する国や地域が、増え続けている
3. グループネットワークの下、世界的規模で連携がとれた事業展開を行っている
4. 常に先駆的な商品の世界の市場に提供し、下着文化の領域を開拓し続けている
5. グループの目標や経営理念が、全世界の従業員に浸透している

中長期的なロードマップ（事業目標）



- **9年後（2028年3月期）に目指す姿**
持分法適用会社（海外合併会社）と合わせた売上高：3000億円超
連結営業利益率・ROE：ともに10%超





➤ 現実を直視し、将来需要を見極め、果敢に改革を行い、成長にこだわる

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

これらを軸にして、

- 個々の事業課題への対応をスピード感を持って進める
- CSR[調達やダイバーシティ&インクルージョンへの取り組みなど、持続可能な事業基盤の整備を進め、新しい価値の創出に注力する
- 収益性の改善と資本効率向上の実現に加えて、適切な株主還元、政策保有株式の縮減を行い、適正な資産バランスを築く



前3カ年の成果

1. 国内卸売偏重の事業モデルからの脱却
2. 組織再編・販売施策見直しによる経営効率向上
- 返品削減、セール販売縮減
3. デジタル技術による次世代型接客サービスの
実用化準備完了
4. 欧米、中国で柱となる第2ブランドが成長
5. 積極的なECチャネル開拓による成長力の加速
6. 製造委託先との協働によるCSR調達運用開始
7. 総還元性向・100%超の実行

新3カ年の課題

1. 従来型の事業モデルの改革
- ピーチ・ジョン、ルシアン、Ai、CW-Xの競争力改善
2. 競合が追従できないオムニチャネル政策の実行
3. ブランドや商品構成の削減・最適化
4. 国内外の垣根を取り払った付加価値の高い
新製品の導入
5. 国や地域特性を見据えた、主要なECサイトとの
連携ないしは自社ECサイトの強化
6. 事業規模の小さい国や地域の強化に向けた成長
投資と事業基盤の整備
7. 競争優位性あるバリューチェーン構造・サプライチェー
ン網の、グループ規模での再構築



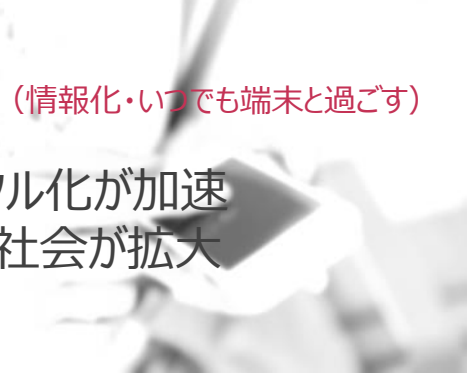
新3力年・中期経営戦略

流通チャネルの変動



- 百貨店/量販店が低迷
- ECやグローバルSPAが躍進

テクノロジー革新の加速 （情報化・いつでも端末と過ごす）

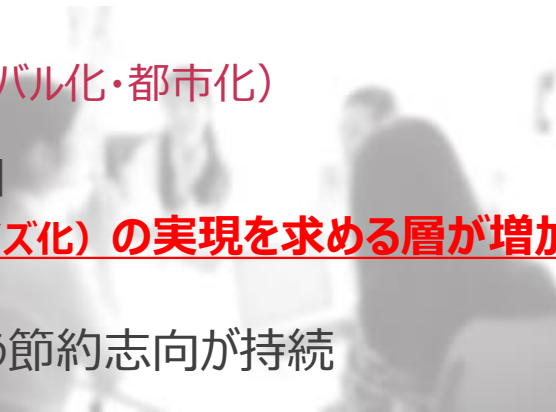


- 全てのモノ・コトの消費時でのデジタル化が加速
- ダイレクトに生活者同志がつながる社会が拡大（SNSコミュニティ、C2C、D2C）

多様な価値観の一層の拡がり

- さまざまなネットワークで情報を入手し、自身の選択眼で消費を行う -

消費者の変化 （グローバル化・都市化）



- 社会で活躍する女性が増加
- **自分らしい美しさ（パーソナライズ化）の実現を求める層が増加**
- 装いのカジュアル化が進展
- 日本国内は将来不安に伴う節約志向が持続

業界、産業構造の潮流



- **高品質な下着を製造できる企業が消失**
- 販売員の人材確保が困難
- 社会性、倫理性ある事業活動が課題

ポジティブ評価

1. (株)ワコールは事業効率の改善成果が売上利益率に表れ、今後も継続する好感触
2. デジタル技術を活かした、次世代型の接客サービスの開発と導入は他社には真似できない、期待できる
3. 中国市場での成長を最も期待している、10-20年の長期レンジで、中国の事業拡大を戦略的にどのように描いているのか関心がある。
4. ブランド価値や、独自のバリューチェーンが有する競争優位性、自社工場での品質管理の強みを評価している
5. アパレル業界が直面しているCSR調達や外国人技能実習生の就労といった社会的な課題に、いち早く優先的に取り組んでいる

ネガティブ評価

1. 業績低迷が止まない国内子会社の存在が勿体ない
2. 国内子会社のモラルハザード化を危惧している、企業価値の毀損だけでなく、グループで働く人たちのやる気を損ねる存在になっていないか
3. 期待するROE水準に及ばない、資本効率向上に向けて、子会社や事業部門レベルでの意識浸透が不可欠と感じる
4. 当初目論んだ投資計画に至っていない、中長期的な成長投資領域の明示に努めてほしい
5. 政策保有株式の縮減や、資本政策が努力目標となっていないか

中期経営計画 重点戦略 (20/3期-22/3期)	基本方針		
	国内外ともに 力強い 成長軌道を示す	聖域なき 事業構造の 見直しと改革	経済的価値と 社会的価値の 双方の向上
1. (株)ワコールの持続的成長と収益力向上	◎	◎	◎
2. 国内連結子会社の再生	◎	◎	
3. 海外事業の拡大・成長	◎		◎
4. グループ生産・供給体制の再整備		◎	◎
5. 事業ポートフォリオ拡大・新規事業への挑戦	◎	◎	
6. 社会的価値の向上 (ESG課題への取り組み)			◎
7. 資本コストを意識した経営			◎



1. (株)ワコールの持続的成長と収益力向上



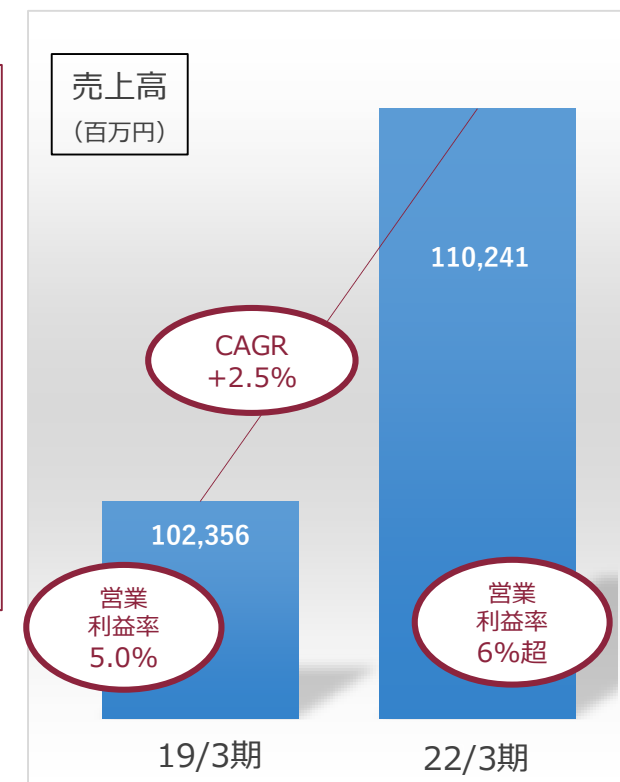
➤ **商品企画、生産、コミュニケーション、販売といった、すべての事業活動を通して、一人ひとりのお客さまと「深く、広く、長く」つながる関係を築き、ブランド価値を高め、確かな成長を実現する**

1. 市場環境

- ① 百貨店や量販店の業態転換、不採算店の閉鎖進行
- ② インナーウェアの競合として、高まるグローバルSPAの存在感
- ③ 安価なアイテムの拡散
- パジャマやメンズ下着、ニット肌着、ベビー・キッズ
- ④ 快適性の追求型商品によるブラ市場の活性化
- ⑤ デジタル技術やカスタマイズウェアを背景にしたサイズ意識の高まり
- ⑥ 東京オリンピック開催によるスポーツへの関心向上
- ⑦ 健康寿命を延伸したいマチュア世代ニーズの上昇

2. 事業目標

- ① No.1ブランドとして、より盤石な市場評価の確立
持続的な売上高の成長
回帰を実現
(売上高CAGR 2-2.5%)
- ② 組織の生産性最大化による
安定的な利益成長の実現
(営業利益率6%超)





➤ 世界屈指のからだところ (嗜好) のデータを保有・活用する企業へ変貌

- ワコール版オムニチャネル戦略店舗の全国展開
- パーソナルデータを基にしたカスタマイズウェア事業、健康サポート関連事業の実現

インナーウェア顧客体験の「未来」をつくる

パーソナルデータを基にした新商品・サービスを創出する



「3Dボディスキャナー+パーソナライズアプリ」
「顧客カルテの電子化」「接客AI (人工知能)」
「店舗」と「EC」の連携

https://www.wacoal.jp/smart_try/

全国展開

- 「3D smart & try」
3Dボディスキャナー・接客AI
(100台導入/3年)
- 売場改革
〈売る場⇒体験する場〉
- ECとの連携

どこの売場でも パーソナライズされた 顧客サービスを提供

- ・固定客比率の拡大
- ・若年層の獲得
- ・販売機会の最大化

**卸売、小売、自社EC
のトップライン成長**

世界屈指の からだところのデータを 保有・活用する企業へ

- ・研究・開発への活用
- ・新商品やサービス開発
- ・健康領域など
次世代事業育成

(株)ワコール・重点戦略(2)：市場攻略 (NUMBER ONE 戦略)



- **卸売事業における商品ブランド・グループの縮減、百貨店との取引条件の見直し (選択と集中)**
 - ブランド定義を見直し、1グループの力を強くすると同時に、市場シェア拡大を進める (63⇨50グループへ(2割削減))
 - 百貨店での商慣習や取引条件を見直し、収益力を改善する
- **「ワコールのからだへの想い」を伝える企業ブランドコミュニケーションの強化**
 - サイズの重要性啓発、下着の価値向上、導入世代 (10代) ・マチュア世代 (50-60代) の支持獲得
- **チャネル別、インナーウェア以外の商品別に、特性を活かした強化策を行い成長力を底上げ**

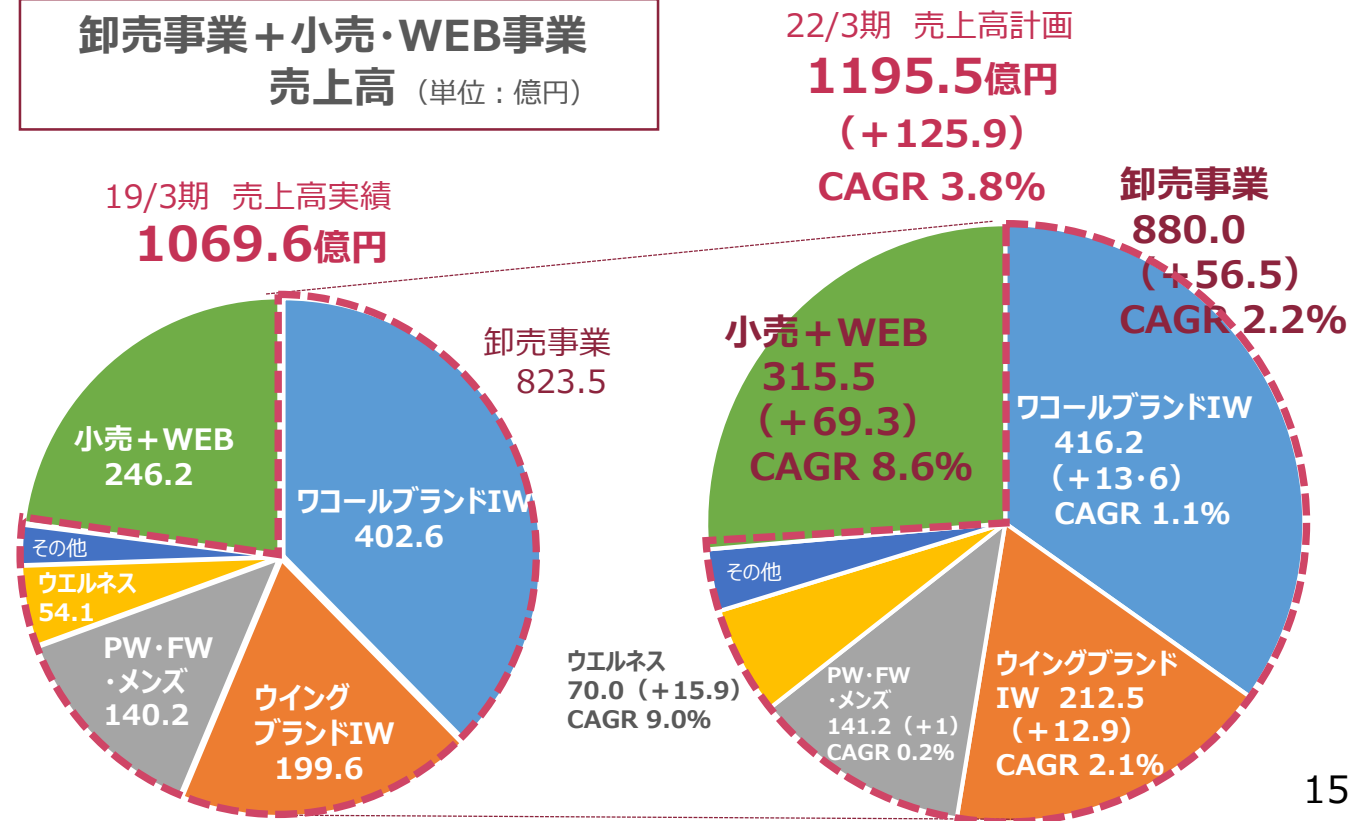
インナーウェア・チャネル別強化策

百貨店	プレステージ、セミオーダーブラ強化による「ワコール」ブランド価値向上
量販店	快適性ブラ「Date.」によるセルフ店売上拡大
直営店	ブランド認知を高める積極的な宣伝販促の実施
自社EC	百貨店、専門店と連携を強化するアプリ開発

インナーウェア以外の商品群強化策

CW-X	「スポブラ」を軸にした女性ユーザー獲得
パジャマ	「睡眠科学」ブランドの付加価値向上
ジュニア	「プリリ」ブランドの認知度拡大による導入世代獲得
メンズ	ブランドの統合による事業効率向上
シューズ	ビジネスパンプスの継続強化

卸売事業+小売・WEB事業 売上高 (単位：億円)





- アウトプットを高めるための「働き方・休み方改革」の推進（内勤者、ビューティーアドバイザーひとりあたり生産性の向上）
- 商品の付加価値向上（新規の材料開発や製造技術）と、材料廃棄や物流コスト削減、全社在庫の最適化の実現
- 文化や美（感性）を提案する事業の採算性改善（有形・無形の資産価値最大化の検討）

内勤者ひとりあたりの営業利益

+60%増

(22/3期目標・19/3期実績対比)

在庫回転率

3.3回転

(22/3期目標・18/3期実績対比+0.4回転)

3カ年累計投資額

115億円

- 3Dボディスキャナー設置：5億円
- 直営店舗の改装：10億円
- ITシステム更新：75億円
- ビル改修：約10億円

百貨店・ビューティーアドバイザー ひとりあたりの店頭売上

+13%増

(22/3期目標・18/3期実績対比)

3カ年累計広告宣伝費

225億円

(前3か年累計との対比+6%)

うち、企業ブランドコミュニケーションへの投資：20億円



2. 国内連結子会社の再生

➤ 従来型の事業モデルからの脱皮と改革を実行する

- 旧態依然とした販売・マーケティングのあり方は通用しなくなり、事業モデル自体の早急な改革が必要
- 国内で下着・水着需要が劇的に改善することはない
- 海外で伸ばせる基盤構築、他社とのアライアンスができるかがひとつのカギ
- 新3カ年の前半で、恒常的な営業黒字化への道すじがつかなければ、再生のための対処計画に移行

抜本的な事業改革

- 事業の選択と集中
- 流通チャネル（ECほか）や他社とのアライアンス
- グループ内連携強化、組織再編
- 事業構造、人員体制見直し

再生のための対処計画への移行判断

1. **ピーチ・ジョン事業**
 - ◆21/3期・経営計画の進捗状況
2. **Ai事業 および ルシアン事業**
 - ◆20/3期・営業損益均衡水準の実現

➤ 現在のブランド価値と高い知名度をベースに、若いひとたちの消費行動と時流の変化を捉え、大胆にECへフォーカスを行い、「ECで勝てるブランド」に再生する

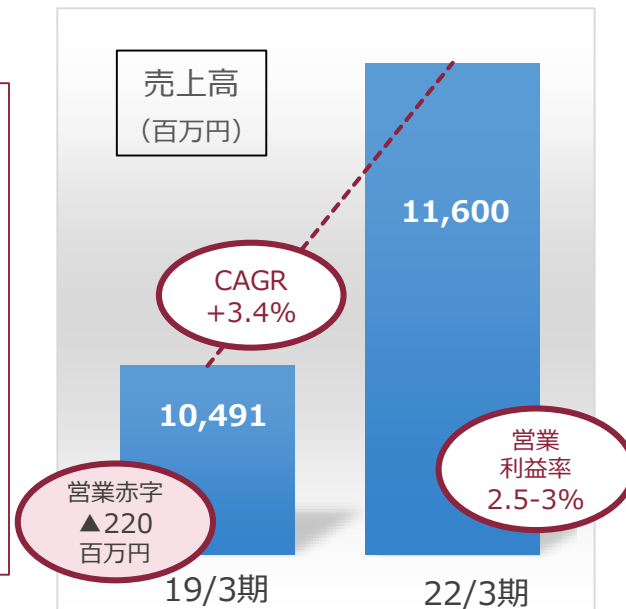
1. 成長を実現する市場のトレンド

- ① 国内外のEC市場の急拡大
- ② 安価でいろんなかわいいものを試したいという若いひとたちの消費行動
- ③ 中華圏（中国、香港、台湾）での愛用者増加

2. 事業目標

- ① 営業利益率 5% 創出への基礎づくり
- ② マイルストーン：
中計2年め
(2021年3月期)の
事業計画(※)の
精緻な達成

(※1年めの成果・課題を踏まえた
実行計画の修正を想定)



3. 重点戦略

- 国内の不採算直営店舗の整理・集約
- 自社ECの強化（旗艦店舗とオムニチャネル連携）
- 商品企画の見直し
- 「ブランド × 価格 × ECチャネル × 広告」の再構築
- 中国事業の成長加速（出店+他社ECとの協働）
- 中華圏全体での成長
- 台湾（台中、高雄）出店
- ワコール商品の効果的転用



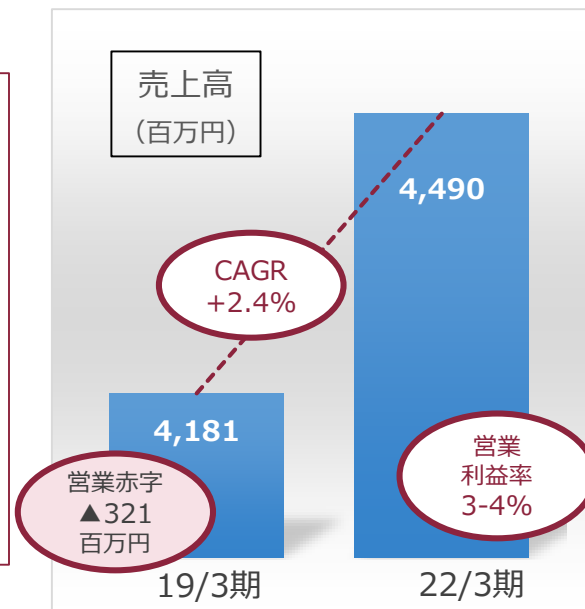
➤ 水着と下着を融合させ、大人の女性から支持を獲得する付加価値の高い、「San-ai Resort」ブランドを確立する、また、中国市場を開拓する

1. 成長を実現する市場のトレンド

- ① 体型の悩みをカバーしたいという大人世代の水着ニーズ
- ② アジアの富裕層女性に見合う水着の不足
- ③ ワコールグループだからこそできるきめ細やかなサイズ展開

2. 事業目標

- ① 営業利益率 5% 達成への事業モデル見直し
- ② マイルストーン：中計1年目 (2020年3月期)の営業損益均衡



3. 重点戦略

- ワコールの国内顧客データベースの有効活用
- 人間科学研究所の成果を活かした付加価値水着の開発
- 中国におけるEC販売開始
- 季節型・催事店舗の縮減、自社開発商品比率の向上による収益性改善経営



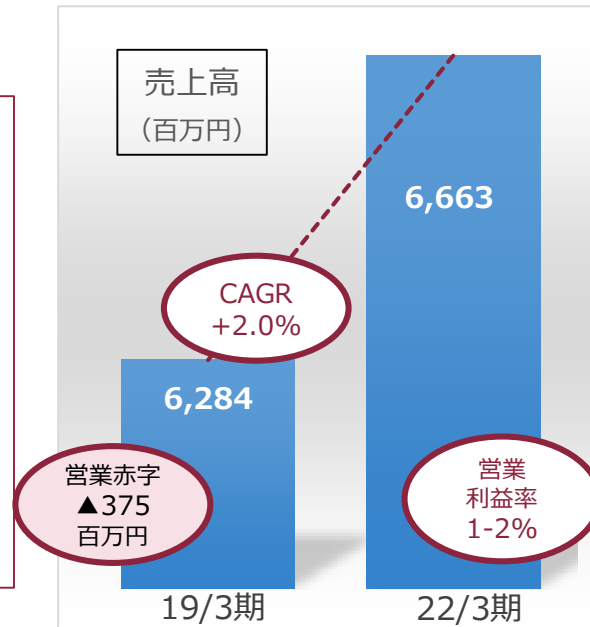
➤ 国内のOEM供給先の事業および材料供給先の需要の先細りを見越して、シンプルでフラットな事業体制へ再編する、また、量販店と協働による新しい事業モデルを開発する、一方で海外へのOEM供給を開始する

1. 事業環境

- ① 売上高の過半を占める、国内量販店向けのPBインナーウェアは先細りが不可避
- ② 服飾レースを生産するマテリアル事業、手芸用品を販売するアート・ホビー事業は競争力が低下

2. 事業目標

- ① 恒常的に営業黒字が創出できる基盤整備
- ② マイルストーン：
中計1年目
(2020年3月期)の
営業損益均衡



3. 重点戦略

- 国内量販店との新しい事業モデルを開発
- 海外OEM供給の開始 (台湾、韓国など)
- 不採算事業の中止 (アウター向け刺しゅうレース等)
- (株)ワコールと連携した傘下工場の供給能力の活用



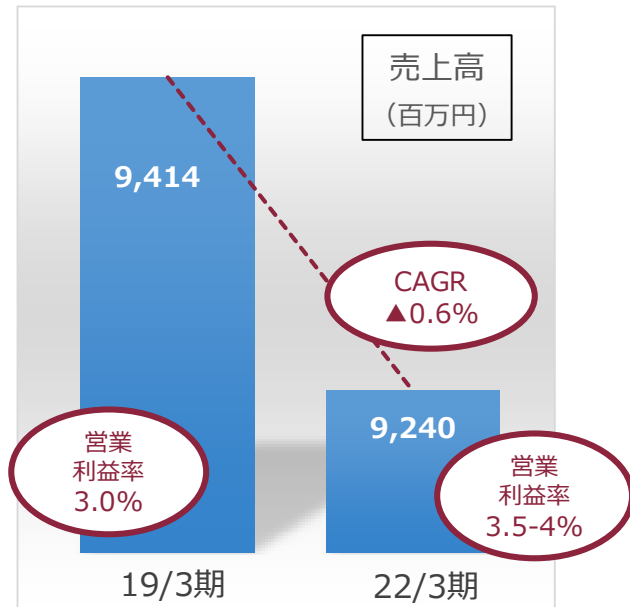
➤ マネキンの先進的カンパニーとして地位を高め、付加価値のある商品を開発すると同時に、工事事業の顧客として新しい業種の開拓を実現する、一方、利益重視の経営を高める

1. 成長を実現する市場のトレンド

- ① 人手に代わるAI（人工知能）や、エコ（環境重視）対応マネキンへのニーズ増加
- ② 飲食業界、公共施設のハイセンスな内装工事需要の高まり

2. 事業目標

- ① 事業別の売上利益率達成
- ② ①を軸に営業利益率4%水準へ挑戦



3. 重点戦略

- IMP（インタラクティブマネキン）を進化させた無人接客、販売予測サービスマネキン、生分解性素材、紙製マネキンの開発
- 百貨店、アパレルメーカーに加えた、新規業種の工事事業顧客の開拓
- 工事閑散期を活かした業務効率の向上
- 利益重視経営の向上
 - 品番集約、同業との共同配送、不採算海外事業の見直し
- 働き方改革（総労働時間の20%削減、基幹ERP刷新）





3. 海外事業の拡大・成長の加速



➤ EC事業の強化がカギ

- 世界最大のEC市場である中国、EC販売の顕著な伸長が続く米国を見据えた、他社ECとの連携強化や、国内に倣った自社ECとCRMとの統合が欠かせない
- 併せて、インドや中南米、ユーロ圏など、事業規模が小さい国や地域の強化に向けた成長投資を実施する
- 海外法人においても、段階的なCSR調達の実用拡大を進める

3カ年累計・新規の成長投資額（生産設備は除く）

25億円

- 米国：直営店事業の強化
- ヨーロッパ：自社ECの開発・地域拡大
 - 欧米：PLMソフトウェア
- 中国：EC事業対応の物流ほかインフラ整備
 - アジア：EC共通プラットフォーム構築
 - インド：事業成長投資

➤ 米国・百貨店でシェアNo.1を保ち、さらにシェア向上に努める、一方、EC、直営店舗の強化と、成長市場での事業投資による非連続成長の実現、コスト構造の変革に取り組みながら、米州売上高300億円の礎を固める

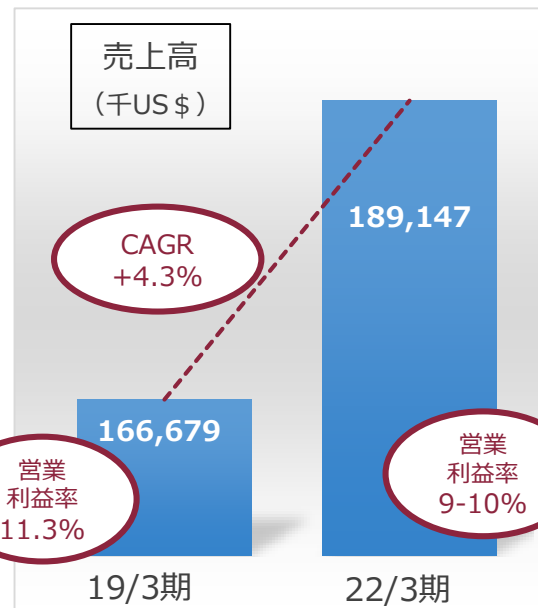
1. 市場環境

- ① 米国百貨店衰退の進行、反面でのEC市場の急拡大
- ② 高いサービスを提供できる店舗の枯渇
- ③ 周辺国（カナダ、ブラジル）でのブランド認知の上昇

2. 事業目標

- ① 売上利益率の改善（2-2.5ポイント）
- ② 成長投資と営業利益の適切なバランス（※）（営業利益率9-10%）

（※直営店やオフィス家賃上昇に加え、EC強化等の先行投資コストの増加が背景）



3. 重点戦略

- モバイルサイト改変、CRM導入によるEC強化（EC売上構成比35%へ）
- 直営店の事業モデル確立と、米国外への展開テスト
- 商品開発力、フィッティング品質（優位性向上）へのあくなき追求
- プロセスエンジニアリング、PLM導入、工場拡張、物流整備等と連携させた生産性改善・コスト構造の変革
- カナダ、ブラジルの強化、チリへの参入
- M. Kauffman（カウフマン）社長による新・経営体制の始動



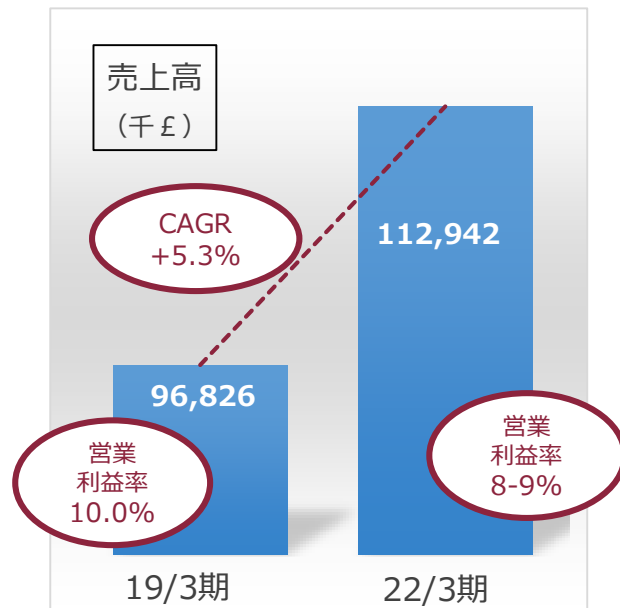
➤ **得意なフルフィギュア（豊満体型）商品開発の強化、国や地域、チャネルの特性に応じたブランドポートフォリオ・マーケティングの拡充を進め、安定的な成長と利益創出を実現する**

1. 市場環境

- ① 美の多様性を尊重する潮流
- ② 英国百貨店の経営不振や破綻
- ③ EC市場の拡大加速、一方で他社ECの価格競争が横行
- ④ Brexitの不透明感

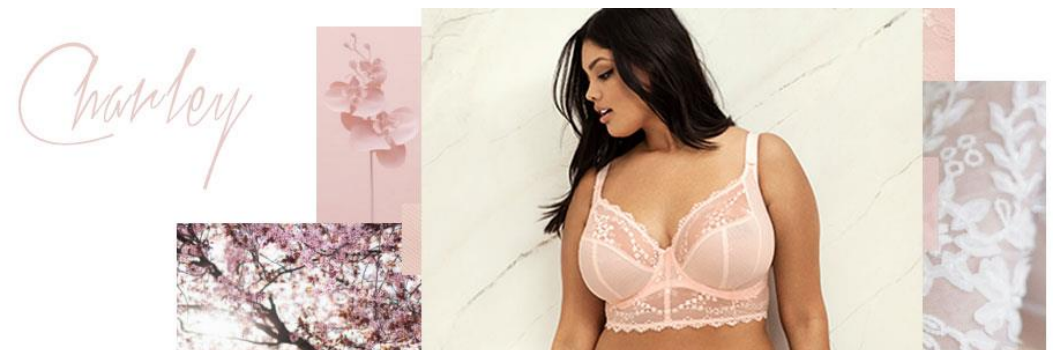
2. 事業目標

- ① 成長投資を最優先
(B2B、B2Cサイト、オフィスや物流倉庫、ERP更新、傘下工場など)
- ② 成長投資と営業利益の適切なバランス
(営業利益率8-9%)



3. 重点戦略

- 「elomi」に次ぐフルフィギュアブランド「Goddess」の強化
- 自社EC (B2C) の刷新導入・展開地域の拡大、一方で他社ECとのパートナー戦略の見直し
- 専門店チャネル活性化に向けた支援・戦略的な取り組みの実施 (B2Bシステム強化・データ分析による提案、インセンティブ見直し)
- ユーロ圏諸国 (ドイツ、イタリア、スペイン) での事業拡大
- 傘下のスリランカ (合併)工場のキャパ増強と生産性向上
- オフィスと物流倉庫の統合と近代化の実現



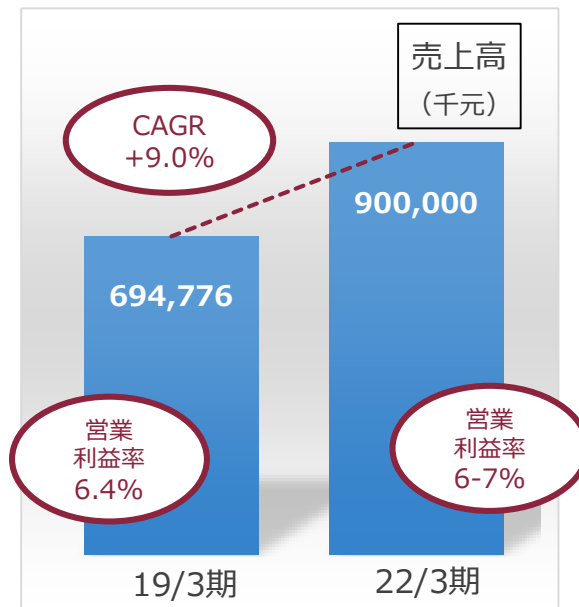
➤ 日本との連携を高めたブランディング、マーケティングをEC市場で強化し、若い世代のほか、未開拓顧客層の獲得を進める、併せて高成長を持続できるマーケティング投資、事業基盤整備を行う

1. 市場環境

- ① 若年層の消費拡大
- ② 世界最大EC市場の成長加速
- ③ 世界的なブランドによる過当競争、市場淘汰の早まり

2. 事業目標

- ① 成長を担保する投資優先
- ② 現水準の営業利益率創出 (営業利益率6-7%)



3. 重点戦略

- 移り気の早い若年層を取り込む「日本発」ブランドの柔軟な配備
- 「サルート」のプレステージカの昇華 (リブランド)
- EC事業の成長力強化 (顧客データベース活用、情報コンテンツ増強)
- 百貨店のインスタシェア拡大、アウトレットチャネルの有効的活用
- 成長に対応できる合理的な事業基盤の整備
 - 物流基盤、基幹ITシステム、マネジメント体制、廃棄損縮減の仕組み



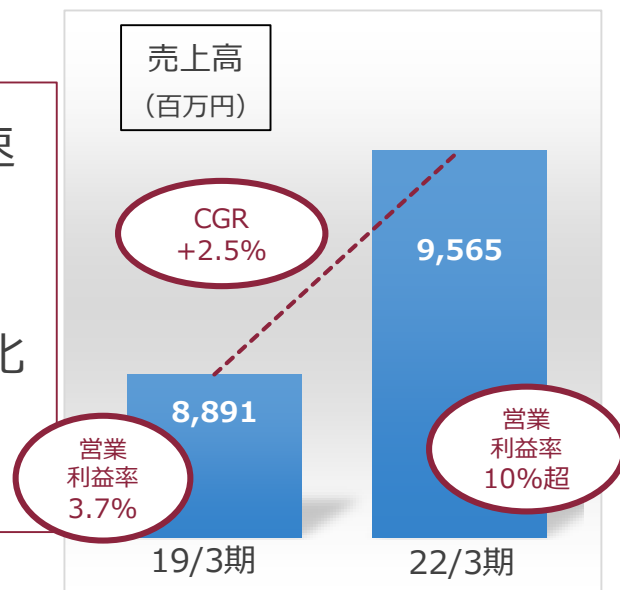
- **インド事業の加速的な成長を果たし営業損益の均衡を達成する**
- **伸長するEC市場への対応力を強化するほか、地域内連携を高め事業効率の向上を進める**

1. 当社のアジアにおける事業環境

- ① ワコールインディア（販売法人・2016年3月期設立）
- 19/3期末 直営店12店、売上高 1.2億円
- ② 規模の小さい販売法人（香港、シンガポール、フィリピン等）
- ③ 縫製工場（中国、ベトナム、ミャンマー）、材料工場（タイ）
- ④ 製造・販売を行う持分法適用法人（台湾、韓国、タイ）

2. 事業目標

- ① インド事業の成長加速
- ② 地域連携強化での事業効率向上
- ③ タイ・材料工場の乗軌化
- ④ 営業利益率2桁



3. 重点戦略

- インド事業の拡大と営業損益均衡（22/3期 売上高18億円）
- 出店加速（直営店＋百貨店）、戦略的マーケティング投資
- アジア地域共通の自社ECプラットフォーム開発
- 域内のブランドイメージ・価値向上とマーケティング効率の改善
- ASEAN工場の技術品質、生産性の向上による原価改善
- 新規市場開拓（トルコ等）



※連結調整含む



4. グループ生産・供給体制の再整備

- **ブランドや地域事業の垣根を越えて、競争力ある製品・材料の供給ができる体制の構築を目指して、グループ規模での横断的な生産管理体制を確立する**
- **また、事業ごとの将来需給を見極め、最適な供給能力を見据えた工場体制の再編（キャパシティ、品質・コスト、スクラップアンドビルド）**

1. 当社の生産・供給事業の環境と課題

- ① ブランド、地域事業に則した縦割り重視の生産体制
- ② 高付加価値製品を効果的に供給する工場の地域配置
- ③ タイ・材料工場の活用拡大
- ④ 中国、インドほか 伸長市場への供給体制整備
- ⑤ ルシアン傘下工場の稼働率低下

3カ年累計・設備投資額

15億円

- タイ・材料工場（Aテック）：4億円（染色機や経編用付属設備など）
 - ベトナム：3億円（生産設備増強など）
 - 大連：2億円（接着機など生産設備増強）
- そのほか、建物修繕費・設備メンテナンスなど

2. 重点戦略

- **グループ生産計画・管理体制強化**
 - ASEAN拠点の強化、外注商品の内製化、ルシアン工場キャパの活用
- **接着・無縫製商品の供給拠点増強**
- **欧米向け、高品質・高付加価値な生産能力の整備（ドミニカ）**
- **グローバル材料担当者会議の設置（材料優位性向上、共通化推進）**
- **成型、量産等の生産技術向上と、国内外工場での標準化**



5. 事業ポートフォリオ拡大・新規事業への挑戦

- **事業領域の「選択と集中」を意識し、中長期の視点で、非連続成長を実現するための成長投資を実施する**

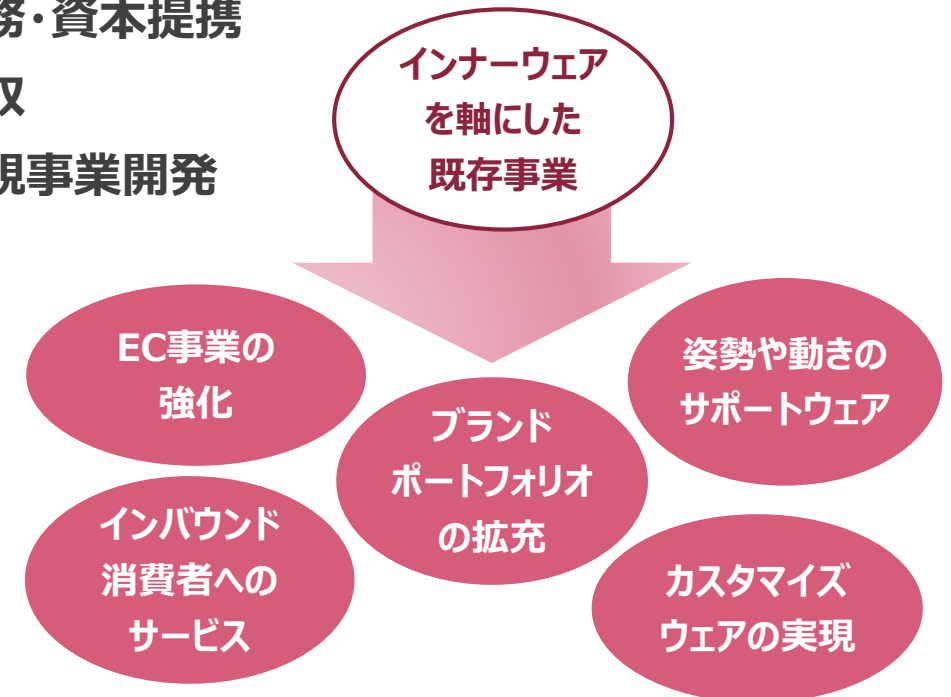
1. 事業領域の「選択と集中」

- 消費者（お客さま）にとって、ワコールは、対等に本音の関係で信頼しあえる存在であること、自分らしい美しさの実現をあと押ししてくれる「価値」ある存在であること
- 事業を通して提供する「価値」

① 美、② 快適、③ 健康

2. 成長投資

- ① **業務・資本提携**
- ② **買収**
- ③ **新規事業開発**



6. 社会的価値の向上（ESG課題への取り組み）



➤ ひとと環境を大切にする

- 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にとって、最大の経営資源は「人材」
- すべての仕入先、取引先と緊密なパートナーシップを築き、「人権」「労働慣行」「環境」「倫理」など、社会的な要求事項と一緒に遵守・尊重

人権、倫理、多様性を基盤にした活力ある風土

- CSR調達の取り組み向上（継続的改善と対象範囲拡大）
- 多様な価値観を尊重した広告表現
- 世界各地でのプレストケア課題への支援
(最終利益の1%水準を世界のプレストケア課題の解決に)
- 「働きがい」と「働きやすさ」の両立
 - 成果重視の環境と多様な働き方環境の整備
 - ダイバーシティ&インクルージョン推進による新しい価値創出

地球環境や地域社会との共生

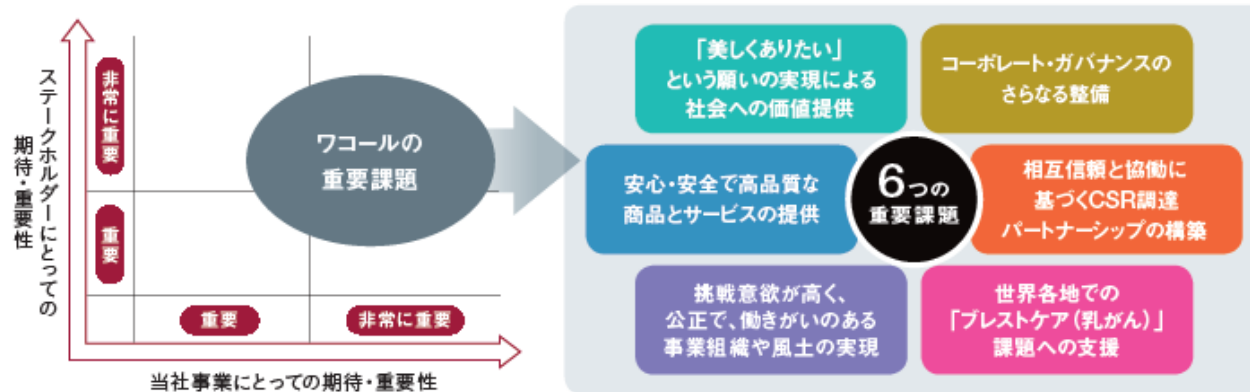
- 包装材等での脱プラ対応の推進
- 売れ残り商品廃棄の縮減
- スマートファクトリー化による生産段階での資源ロス削減
- 京町家・町並みの保存と地域社会の価値向上

- **すべてのステークホルダーとの積極的な対話をベースに、信頼される企業活動に努める、同時に、それぞれのステークホルダーに対する価値配分の最適化を進める**

コーポレート・ガバナンスのさらなる整備

- コーポレート・ガバナンスコードの原則に沿った実効性向上
 - 取締役会の実効性分析・評価
 - 役員指名・報酬等の透明性向上
 - 政策保有株式の縮減（※後述）
- BCP・BCM（事業継続計画・体制）の整備
- 個人情報等の漏洩リスク対策の強化
- 企業価値向上/毀損に関わる適切な情報開示の強化
 - 中長期ビジョンやKPI、将来リスク
 - サクセッションプラン

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。



業績目標と財務戦略 (2020年3月期-2022年3月期の経営計画)

宮城 晃

取締役 経営企画部長

7. 資本コストを意識した経営

持続的な企業価値向上に向けて：資源配分の考え方



⑨ 【株主価値向上の実現】

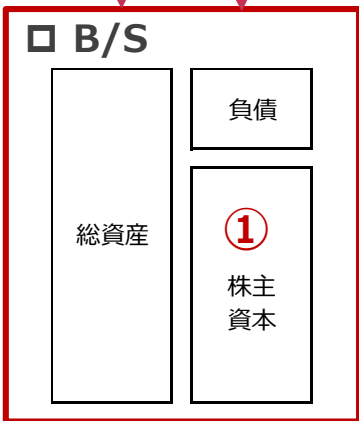
□ 株主のみなさま

- 1株あたりの当期純利益の拡大 + 配当

□ すべてのステークホルダーに対する価値配分の最適化 ⑧

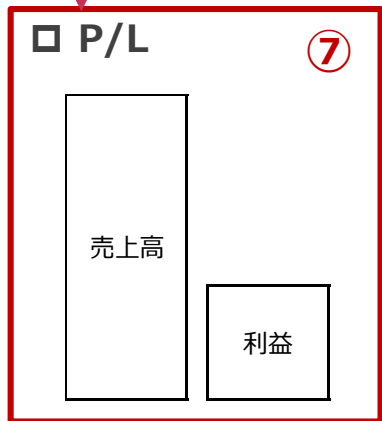
- 雇用
- 取引
- 社会還元
- 納税

出資 ↓ 株主還元 ↑ 再投資 ↓ 対話 ↔

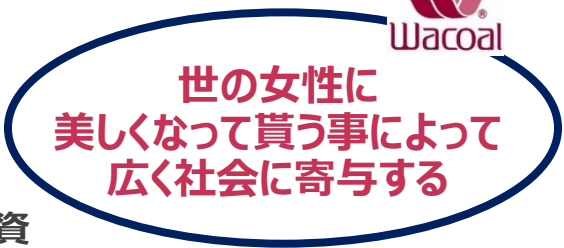


⑪ □ コーポレート・ガバナンスのさらなる強化

- 透明性の高い経営・組織体制



③ (⑩) 経営基盤の強化投資



② (⑩) 事業投資

□ 事業活動

- 資本効率やリスクの検証
- 既存事業の強化・再構築、事業ポートフォリオの拡大

⑤ 付加価値の高い商品・サービスの提供

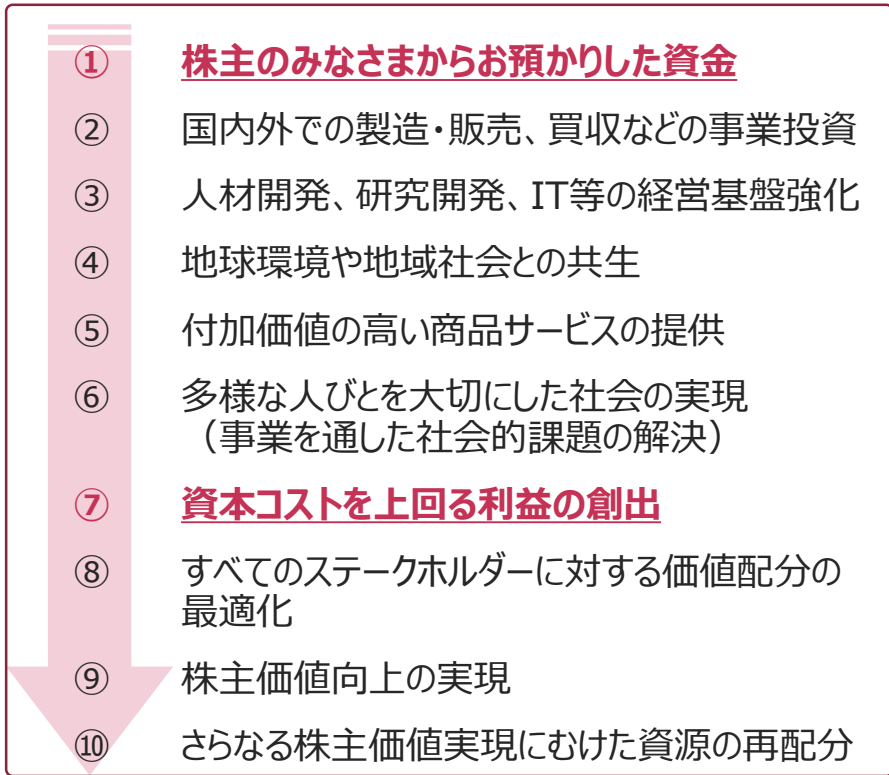
⑥ □ 多様な人びとを大切にしたい社会の実現

- 「美」「快適」「健康」の提供

④ □ 地球環境や地域社会との共生

事業を通じた社会的課題の解決

➤ 持続的な企業価値向上を実現する事業サイクル



事業サイクルが適正に循環しているかを検証する

⑪ コーポレート・ガバナンスのさらなる整備



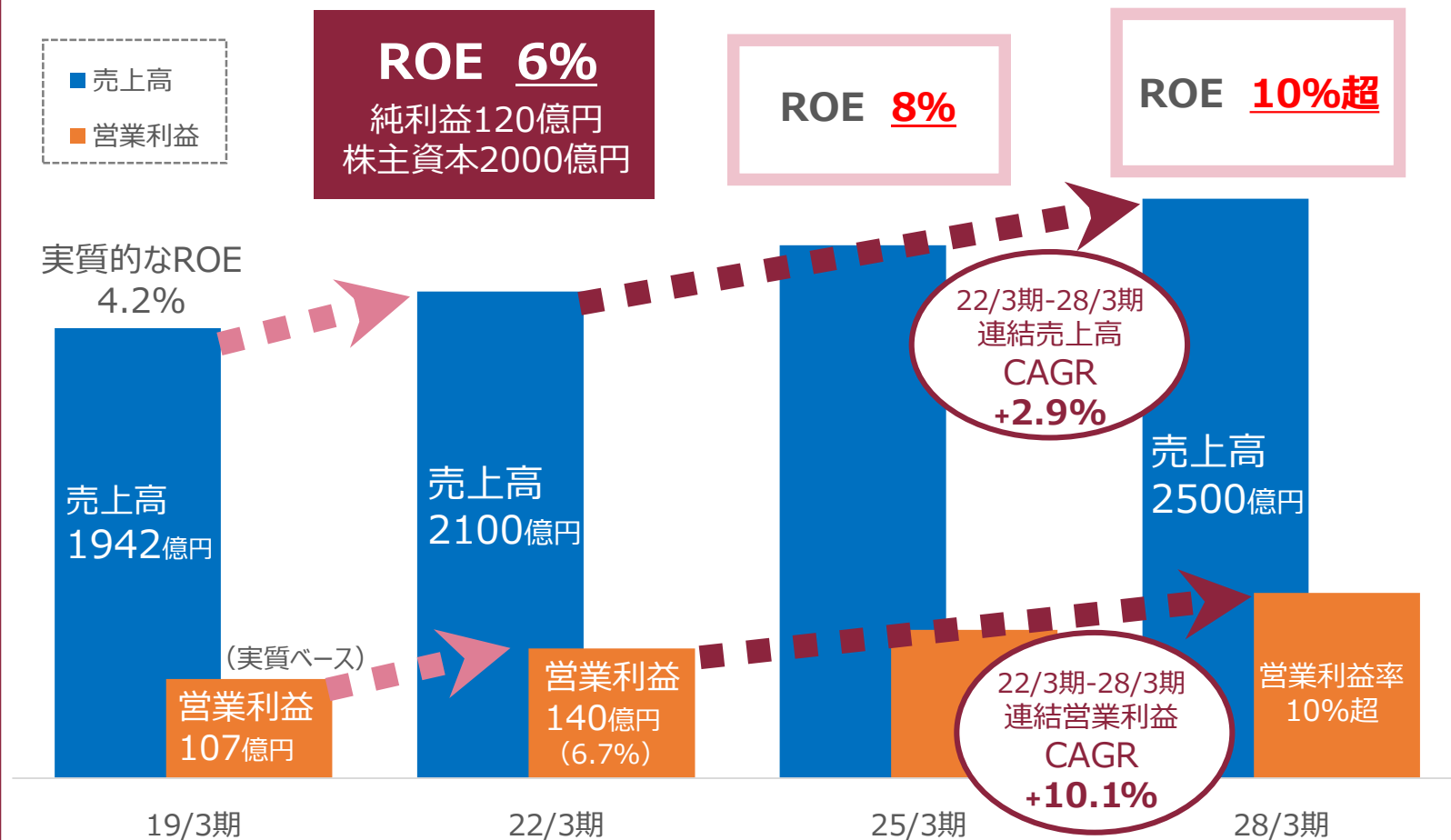
中期経営計画 (22/3期)

連結売上高
2,100億円

営業利益
140億円
(営業利益率6.7%)

当社株主に帰属する
当期純利益
120億円

ROE 6%



経営目標(2)：2022年3月期・事業セグメント別売上高、営業利益



(単位：百万円)

	22/3期 計画		19/3期 実績		22/3期-19/3期 比較		
		構成比		構成比	増減額	増減率	CAGR
連結売上高	210,000	100	194,201	100	15,799	+8.1%	+2.6%
ワコール事業（国内）	119,700	57.0	113,400	58.4	6,300	+5.6%	+1.8%
ワコール事業（海外）	61,600	29.3	53,100	27.3	8,500	+16.0%	+5.1%
ピーチ・ジョン事業	11,600	5.5	10,491	5.4	1,109	+10.6%	+3.4%
その他事業	17,100	8.1	17,210	8.9	▲ 110	▲ 0.6%	▲ 0.2%

	22/3期 計画		19/3期 実績		22/3期-19/3期 比較		
		対売上比		対売上比	増減額	増減率	CAGR
営業利益	14,000	6.7	4,879	2.5	9,121	+186.9%	+42.1%
ワコール事業（国内）	7,850	6.6	6,325	5.6	1,525	+24.1%	+7.5%
ワコール事業（海外）	5,300	8.6	4,581	8.6	719	+15.7%	+5.0%
ピーチ・ジョン事業	350	3.0	▲ 5,859	—	6,209	—	—
その他事業	500	2.9	▲ 168	—	668	—	—

為替レート 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

経営目標(3) : 2020年3月期 (今期) の業績予想 (連結損益計算書)



(単位 : 百万円)

	20/3期 計画	構成比	19/3期 実績	構成比	前期比	
					増減額	増減率
連結売上高	200,000	100.0	194,201	100	5,799	+3.0%
売上原価	92,100	46.0	89,804	46.2	2,296	+2.6%
売上利益	107,900	54.0	104,397	53.8	3,503	+3.4%
販管費	96,900	48.5	93,684	48.2	3,216	+3.4%
A : のれん及びその他の無形固定資産減損損失	—	0.0	5,834	3.0	▲ 5,834	—
営業利益	11,000	5.5	4,879	2.5	6,121	+125.5%
その他の収益・費用	1,000	0.5	2,894	1.5	▲ 1,894	▲ 65.4%
B : 有価証券・投資評価損益 (純額)	—	—	△ 5,570	—	5,570	—
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	—

実質ベース (参考情報)

Aを考慮しない営業利益	11,000	5.5	10,713	5.5	287	+2.7%
AとBを考慮しない税引前当期純利益	12,000	6.0	13,607	7.0	▲ 1,607	▲ 11.8%
AとBを考慮しない当期純利益	9,000	4.5	9,636	5.0	▲ 636	▲ 6.6%

為替レート 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

経営目標(4) : 2020年3月期・事業セグメント別売上高、営業利益



(単位：百万円)

	20/3期 計画		19/3期 実績		19/3期 対比	
		構成比		構成比	増減額	増減率
連結売上高	200,000	100	194,201	100	5,799	+3.0%
ワコール事業（国内）	116,200	58.1	113,400	58.4	2,800	+2.5%
ワコール事業（海外）	55,500	27.8	53,100	27.3	2,400	+4.5%
ピーチ・ジョン事業	11,600	5.8	10,491	5.4	1,109	+10.6%
その他事業	16,700	8.4	17,210	8.9	▲ 510	▲ 3.0%

	20/3期 計画		19/3期 実績		19/3期 対比	
		対売上高		対売上高	増減額	増減率
営業利益	11,000	5.5	4,879	2.5	6,121	+125.5%
ワコール事業（国内）	6,600	5.7	6,325	5.6	275	+4.3%
ワコール事業（海外）	4,000	7.2	4,581	8.6	▲ 581	▲ 12.7%
ピーチ・ジョン事業	170	1.5	▲ 5,859	—	6,029	—
その他事業	230	1.4	▲ 168	—	398	—

為替レート 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

1. ROE向上を通じた株主価値の向上

- 株主価値の持続的な向上を目指し、持続的な利益成長と資本効率（ROE）の向上を追求します
- ROEの向上にあたっては、健全なバランスシートを維持しながら、「収益性（利益率）」と「資産効率（回転率）」の向上に重点を置きます

2. 健全なバランスシートの維持（株主資本の水準）

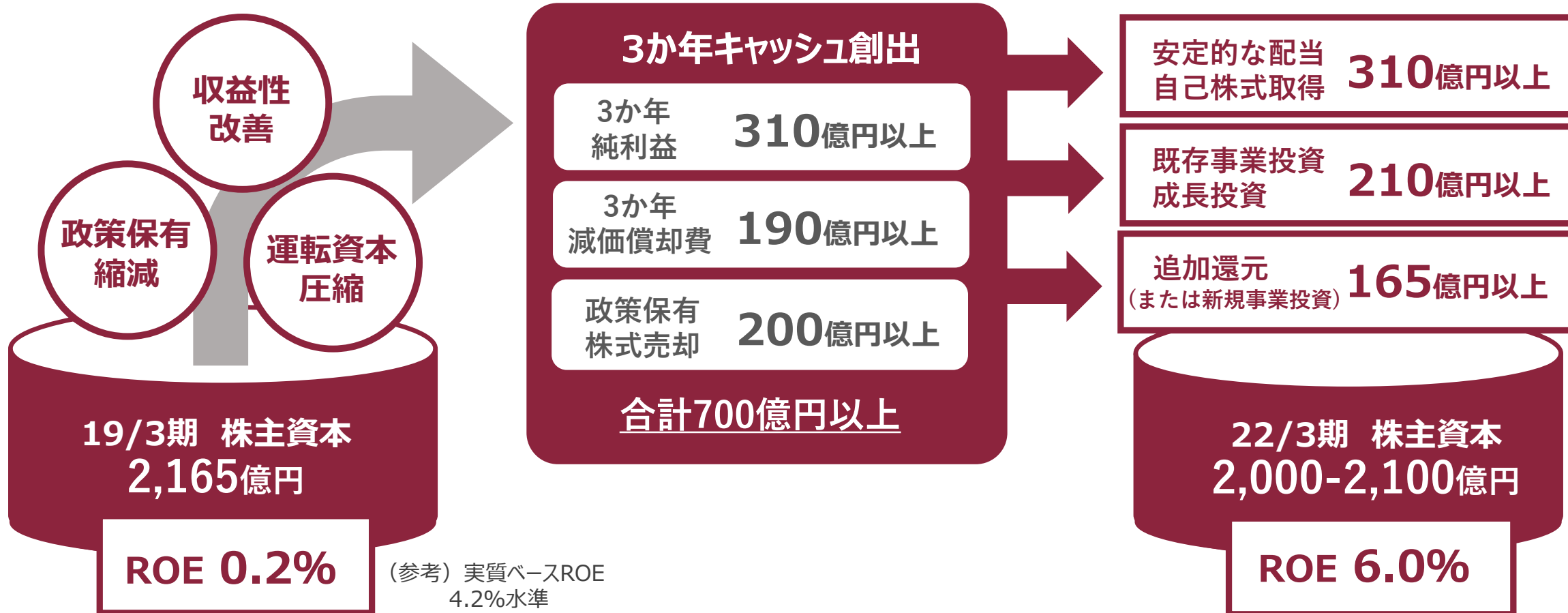
- 拡大する事業機会を確実に捉えるため、以下の視点で必要な株主資本の水準を維持します
 - ・事業活動に伴うリスクと比較して十分であること
 - ・継続的な設備投資と、事業機会を見極めた成長投資を支えるために十分な水準であること

3. 株主還元策

- 当社は、株主のみなさまに対する還元を経営の重要課題として認識しており、将来の事業展開に備えた成長投資の原資を確保しつつ、財務の健全性を維持することを前提に、フリーキャッシュフローの水準にも留意しながら、株主還元を充実させていきたいと考えています

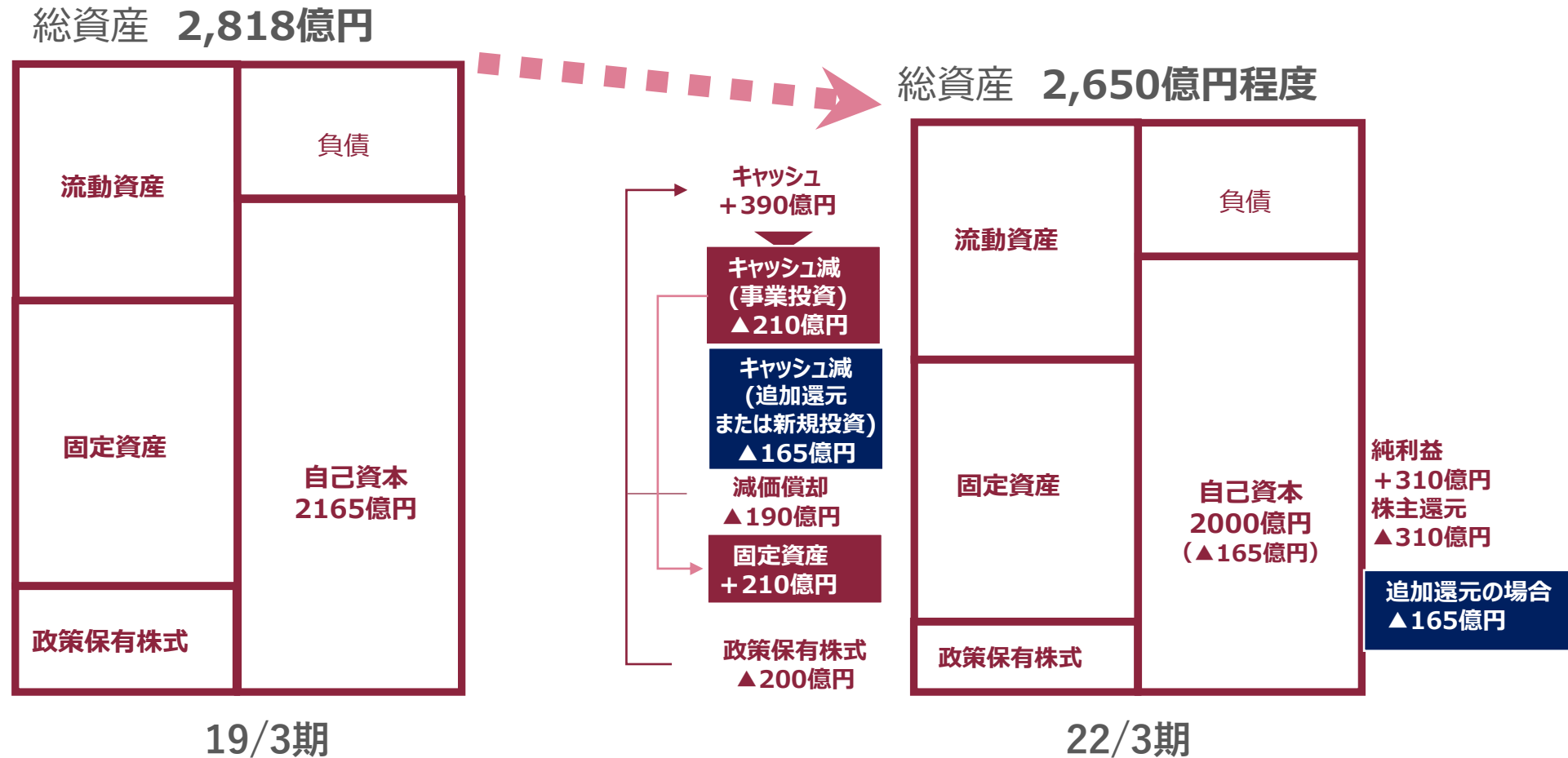
➤ 将来成長への投資を優先する、同時に株主還元の充実に努める

- 資本コストを上回るROE 6%の達成
- 総還元性向100%の維持
- 政策保有株式の縮減（目標：3割縮減）





➤ 総資産の圧縮を進め、健全かつ適正なバランスシート経営へ変革を進める



注：2020年3月期より、米国会計基準の改定に伴い、リース取引における会計処理の変更が予定されています。これにより、固定資産と負債の増加影響が生まれますが、上記の概念図には考慮していません。



参考情報

主要法人の経営目標：外部顧客への売上高、営業利益



(単位：百万円)

	売上高						営業利益					
	19/3期 実績	20/3期 計画	22/3期 計画	19/3期 対比			19/3期 実績	20/3期 計画	22/3期 計画	19/3期 対比		
				増減額	増減率	CAGR				増減額	増減率	CAGR
ワコール	102,356	105,327	110,241	7,885	+7.7%	+2.5%	5,099	4,300	6,694	1,595	+31.3%	+9.5%
ピーチ・ジョン	10,491	11,600	11,600	1,109	+10.6%	+3.4%	▲ 220	170	350	570	—	—
七彩	9,414	8,800	9,240	▲ 174	▲ 1.8%	▲ 0.6%	282	230	330	48	+17.0%	+5.4%
ルシアン	6,284	6,528	6,663	379	+6.0%	+2.0%	▲ 375	▲ 9	140	515	—	—
A i	4,181	4,290	4,490	309	+7.4%	+2.4%	▲ 321	53	170	491	—	—
ワコールインターナショナル(米国)	18,486	18,750	20,807	2,321	+12.6%	+4.0%	2,095	1,667	1,969	▲ 126	▲ 6.0%	▲ 2.0%
ワコールヨーロッパ	14,106	14,655	16,377	2,271	+16.1%	+5.1%	1,407	1,189	1,358	▲ 49	▲ 3.5%	▲ 1.2%
中国ワコール	11,617	12,507	14,850	3,233	+27.8%	+8.5%	746	758	899	153	+20.5%	+6.4%

【海外主要子会社（現地通貨ベース）】

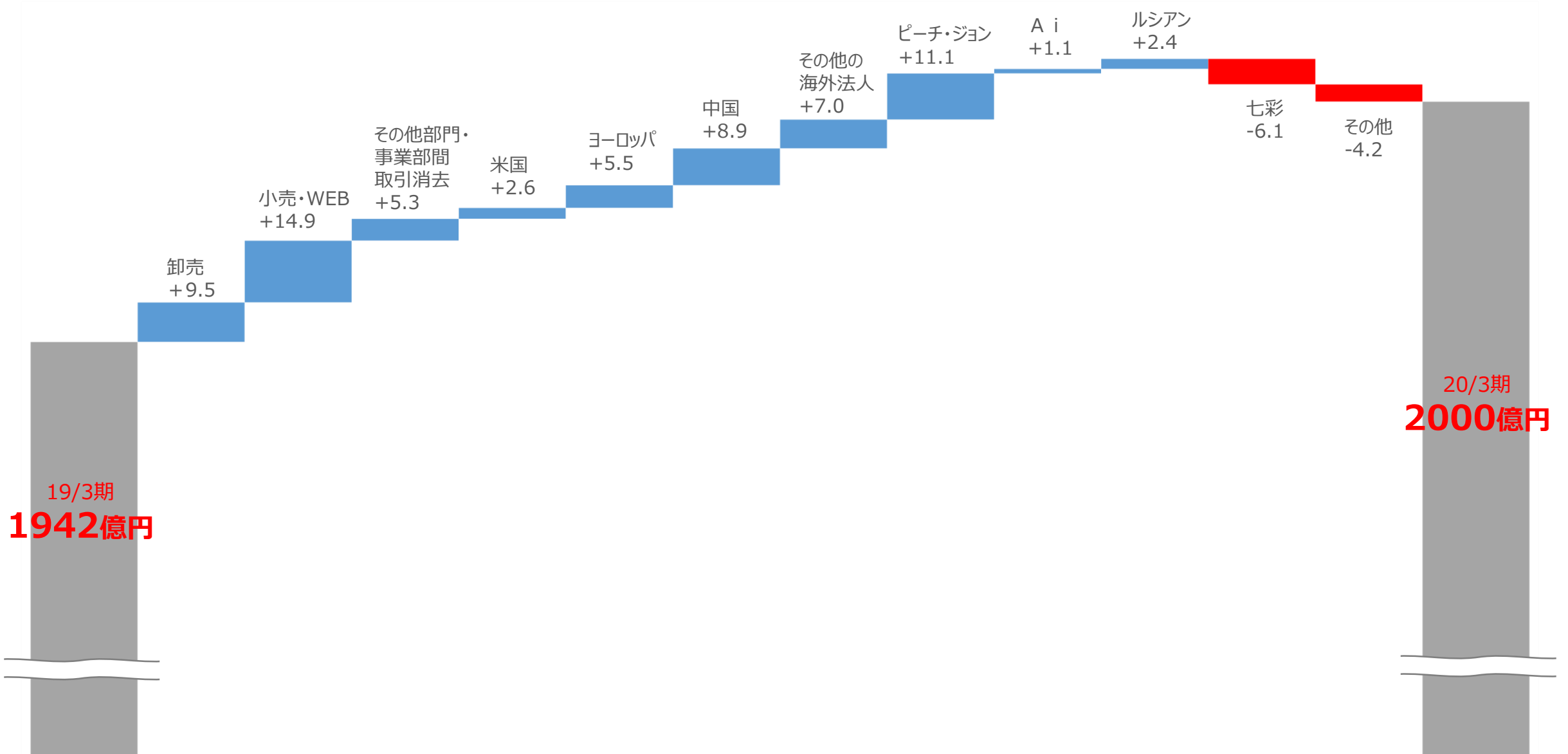
ワコールインターナショナル(米国)	166,679	170,465	189,147	22,468	+13.5%	+4.3%	18,900	15,150	17,900	▲ 1,000	▲ 5.3%	▲ 1.8%	千US\$
ワコールヨーロッパ	96,826	101,062	112,942	16,116	+16.6%	+5.3%	9,658	8,198	9,368	▲ 290	▲ 3.0%	▲ 1.0%	千£
中国ワコール（※）	694,776	758,000	900,000	205,224	+29.5%	+9.0%	44,594	45,900	54,500	9,906	+22.2%	+6.9%	千元

（※）2020年3月期より、中国ワコールの営業利益について集計方法を変更しております。2019年3月期の実績数値は、これによる遡及修正を反映しています。

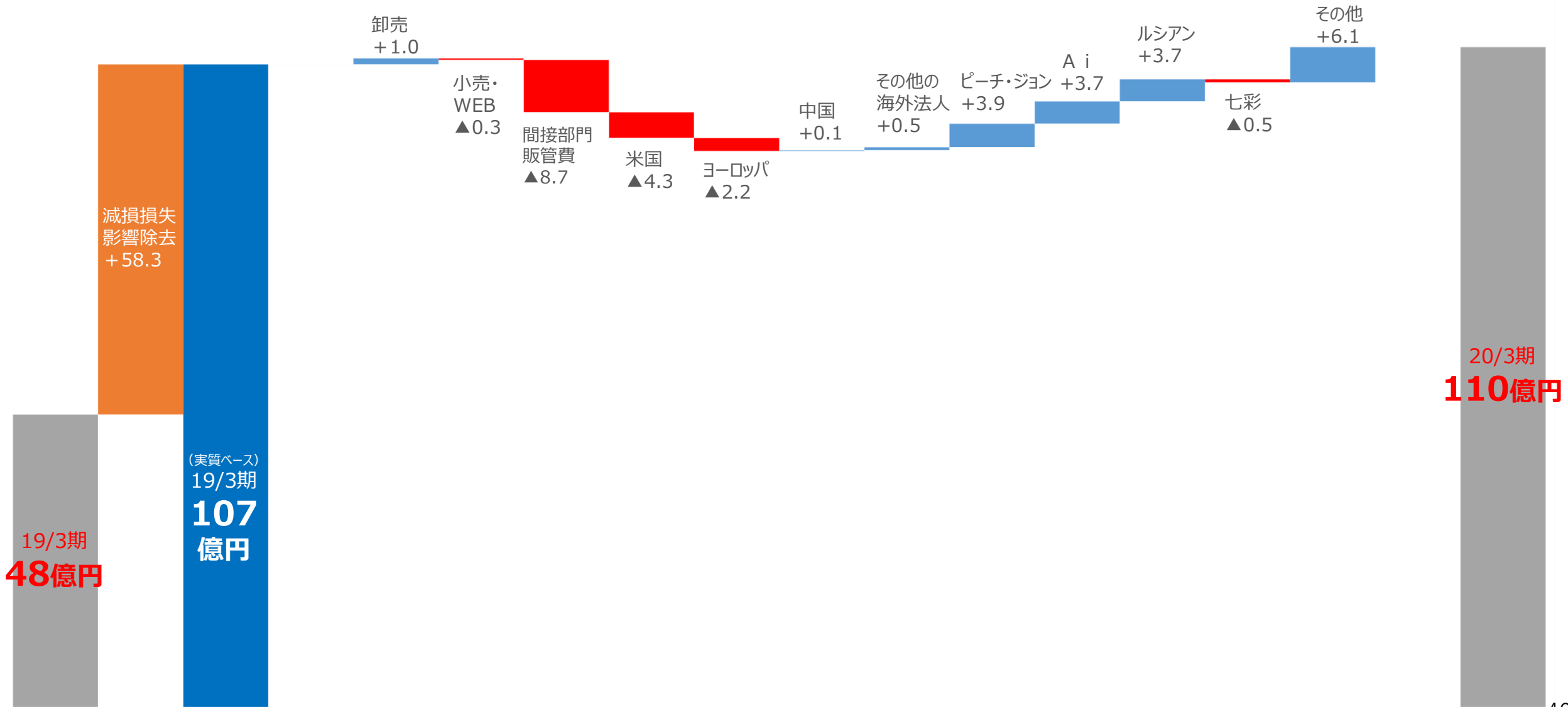
【為替レート】

1\$	1£	1元
110.00円	145.00円	16.50円

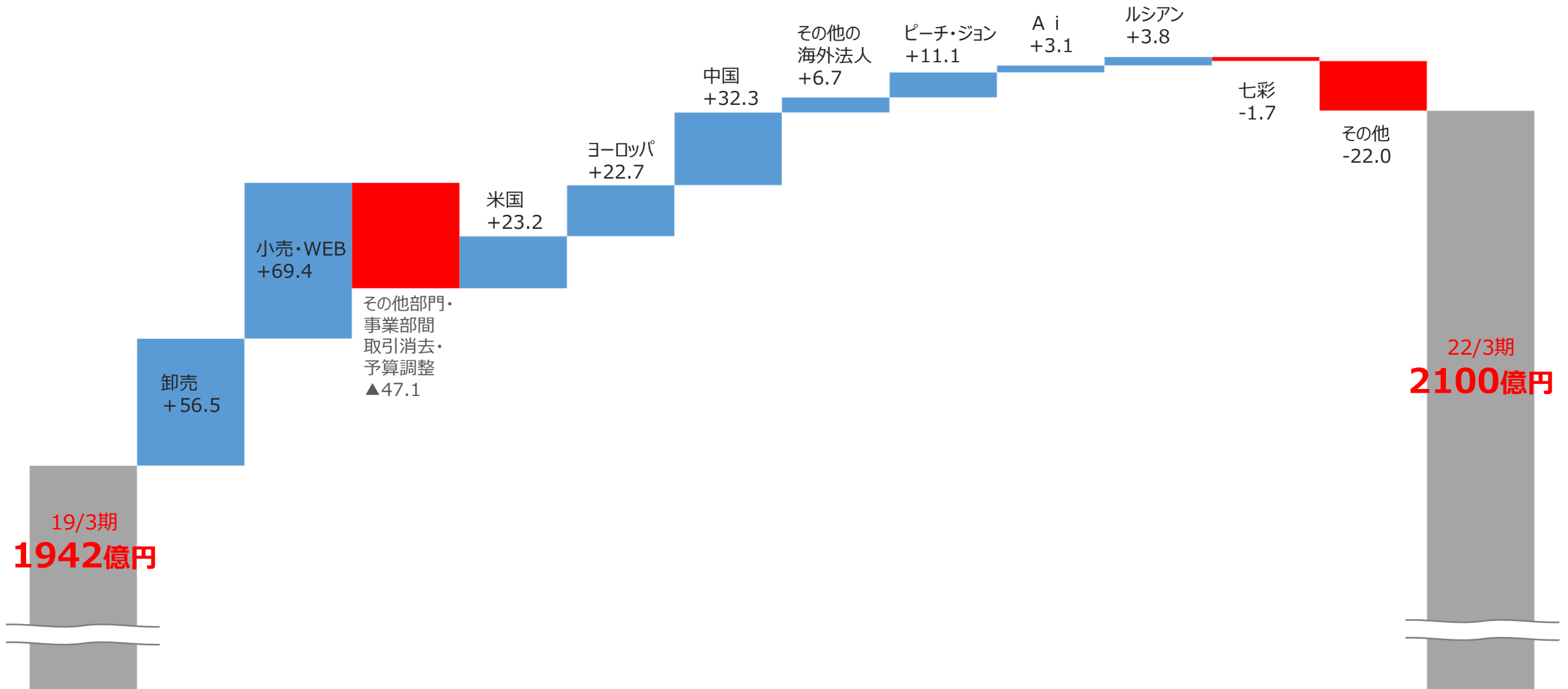
2020年3月期 売上高・増減計画



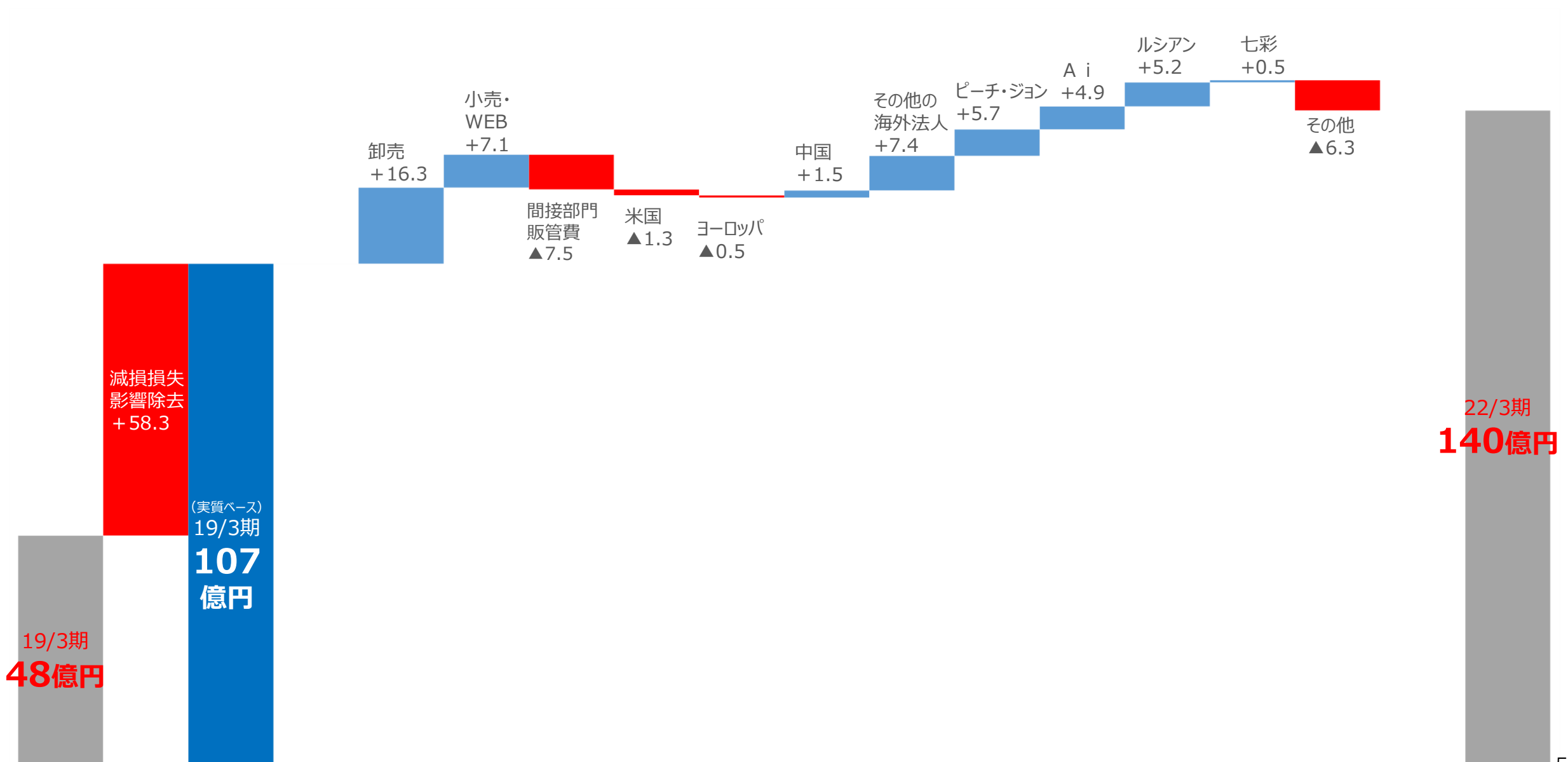
2020年3月期 営業利益・増減計画



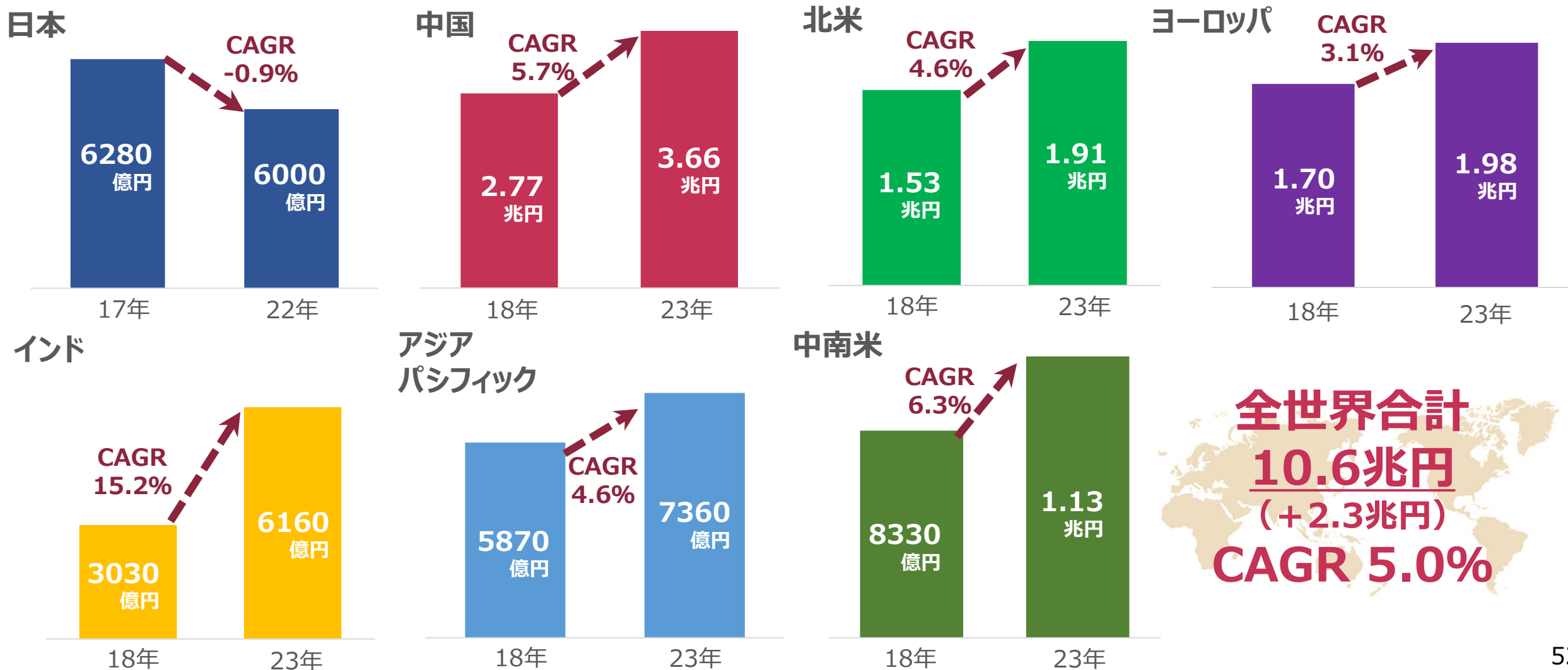
2022年3月期 売上高・増減計画



2022年3月期 営業利益・増減計画



5か年市場規模・成長率予測（小売価格ベース）



持分法適用関連会社 売上高 (輸出売上除く)



(単位：百万円)

会社名 Company name	13/3期	14/3期	15/3期	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期
新栄(韓国)ワコール Shinyoung Wacoal	13,584	18,619	18,278	18,815	16,471	17,790	17,013
タイワコール Thai Wacoal	7,983	9,066	9,007	11,536	8,694	11,386	12,972
台湾ワコール Taiwan Wacoal	8,899	10,846	11,332	11,809	10,129	10,721	10,338
インドネシアワコール Indonesia Wacoal	1,404	1,925	2,229	2,418	2,199	2,309	2,249
ワコールマレーシア Wacoal Malaysia	1,026	1,273	1,370	1,258	1,085	1,186	1,253
持分法適用関連会社 計	32,896	41,729	42,216	45,836	38,578	43,392	43,825
構成比	58.8%	48.9%	46.7%	46.9%	44.3%	45.5%	45.2%
ワコール事業 (海外)	23,081	43,636	48,107	51,869	48,423	51,888	53,100
構成比	41.2%	51.1%	53.3%	53.1%	55.7%	54.5%	54.8%



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。