

INTEGRATED REPORT 2020



02 グループ経営理念

04 RENEWED GROWTH

- 04 新型コロナウイルス感染症による当社グループへの影響と対応
- 06 ウィズ/アフターコロナの時代で勝ち抜くための自己変革
- 08 ウィズ/アフターコロナの時代に向けた価値創造プロセスの進化
- 10 バリューチェーン改革の具体的な取り組み
- 12 社長メッセージ
- 16 財務担当役員メッセージ
- 20 中期経営計画
(2020年3月期～2022年3月期)

22 STRATEGY

- 24 アフターコロナを見据えた取り組み①
ワコール事業(国内)
- 34 アフターコロナを見据えた取り組み②
ワコール事業(海外)
- 40 アフターコロナを見据えた取り組み③
その他事業
- 42 アフターコロナを見据えた取り組み④
生産体制整備

44 ESG

- 46 人材マネジメント
- 48 サステナビリティ
- 50 マネジメントチーム
- 52 コーポレート・ガバナンス
- 58 社外取締役対談

62 FACTS

- 64 連結業績ハイライト
- 66 セグメント別業績ハイライト
- 67 主要会社チャネル別売上高構成比
- 68 11ヵ年財務サマリー
- 70 主要グループ会社一覧
- 72 会社概要
- 73 投資家情報

WEBサイトのご案内

● ワコールホールディングス WEBサイト

 <https://www.wacoalholdings.jp>

● 投資家情報

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



投資家情報

- 経営情報
- 財務指標
- 月次売上情報
- IRライブラリ
- 株主還元(配当・自己株式の取得)
- 株主優待
- 株式情報
- 株主総会

IRニュース など

● サステナビリティ情報

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



サステナブル方針

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

サステナブルへの取り組み(ESG推進項目)

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

編集方針

当社では、世界的な統合報告の考え方に沿った、株主・投資家の皆さまとのコミュニケーションの一環として、2011年3月期より「統合レポート」を発行しています。「統合レポート」では、ワコールグループならではの価値創造について、財務情報のみならず、独自の重要な資産をはじめとする非財務情報を統合して報告しています。

また、ワコールホールディングスの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。



Our Mission

目標

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

Our Vision

社是

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

Our Value

経営の基本方針

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

コロナ禍を、新時代の飛躍につなげる好機として捉え、
大胆な自己変革を実行します

～新しい時代の中で、顧客の求める価値創造を実現できる、ワコールへ～

2020年の始まりとともに端を発し、現在、全世界で猛威を振っている新型コロナウイルス感染症は、世界各国で事業を展開する当社グループにおいても甚大な影響を及ぼしています。収束に向けた道筋とその後の世界がどこへ向かうのか、先行きは依然不透明ですが、私たちはこの難局を、新時代で飛躍するための好機に変えなければなりません。

当社には、未曾有の危機に瀕しながらも、全社一丸となってその難局を乗り越えてきた歴史があります。1960年代からアメリカで始まった「ウーマン・リブ」と呼ばれる女性解放運動は、1970年にブラジャーの着用を否定する「ノーブラ運動」として日本にも波及し、当時のワコールに深刻な影を落としました。当時、創業者の塚本幸一は、「全社員が気を引き締めて結束し、まい進しない限り、この非常事態を乗り切ることはできない」との強いメッセージを社員に伝えました。さらに、長かった自身の髪を丸刈りにすることで、社員に危機感を訴えるとともに、ワコールの再出発を誓いました。この緊迫した想いは強い説得力となり、社員の団結力を高めました。そしてこ

の団結が、より自分らしさを求める新時代の女性の心を捉えて大ヒットとなった「シームレスカップブラ」を生み出すなど、その後の成長の大きな原動力となったのです。まさに今、新しい時代が求める価値創造を実現し、本当に社会から必要とされる企業になれるかどうか、「自己変革の正念場」にあると認識しています。従来のビジネスモデルを徹底的に点検するとともに、過去や慣習にとらわれることなく、大胆な変革を実行することで、この難局を必ず乗り切ってみせます。

同時に、コロナ禍がもたらす価値観の急激な変化の先を読み、「愛される商品を作る」「時代の要求する新製品を開発する」という経営理念を実践できる人材の育成と、成長に向けた健全なリスクテイクを果敢にとることができる土壌の醸成に尽力してまいります。

全世界のグループ社員が危機感と未来への想いを一つにし、すべてのステークホルダーの皆さまとの相互信頼の関係を構築することで、今以上に社会から必要とされ信頼される存在に進化してまいりますので、引き続き、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2020年9月

株式会社ワコールホールディングス
代表取締役会長

塚本幸一

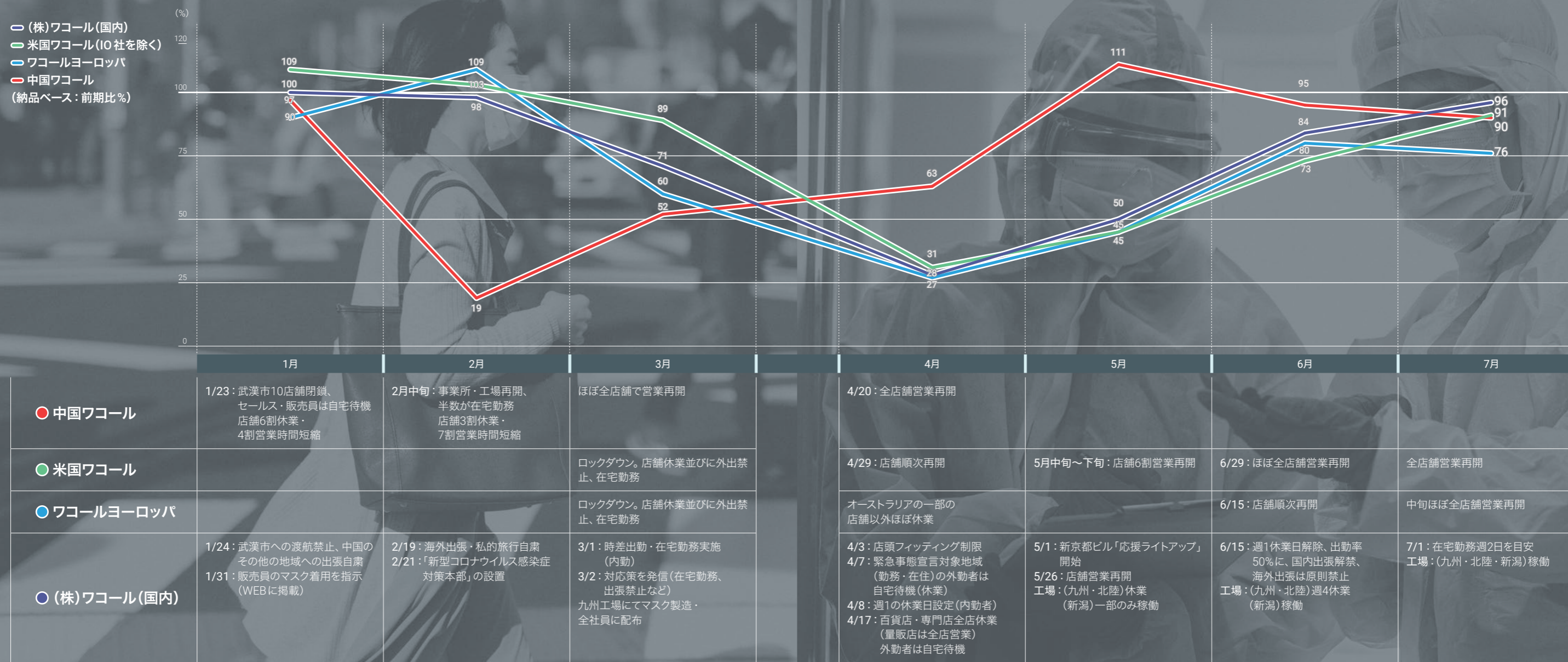


創業者 塚本 幸一(1970年)

新型コロナウイルス感染症による 当社グループへの影響と対応

新型コロナウイルス感染症の拡大防止に向けた店舗の営業停止や外出制限などの措置により、当社グループの事業活動は非常に大きな影響を受けています。当社グループではお客さま・お取引先・従業員の健康・安全を第一にしながらも、これまでの施策や支出計画の見直しを図るとともに、以前から進めるデジタル・トランスフォーメーション(DX)の取り組みを加速させています。消費者の価値観や流通の変化を冷静に見極めると同時に、グループ全体で「事業の選択と集中」に取り組むことで、安定して利益を創出できる事業体制への変革を進めます。

ワコールグループの月別売上高推移と国内・海外における対応(2020年)



新型コロナウイルス感染症の拡大影響・出来事(2020年)

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	
世界全体の動き	1/20: 中国、新型肺炎を法定伝染病に認定 1/23: 武漢市封鎖 1/30: WHO、緊急事態に相当と宣言	2/11: WHO、ウイルスを「COVID-19」と命名 2/25: 中国の中小企業操業再開30%にとどまる	3/11: WHO、世界的なパンデミックと宣言 3/24: IOC、東京五輪延期発表	4/3: 世界の感染者100万人突破 4/8: 武漢市封鎖解除	5/21: 世界の感染者500万人突破	6/28: 世界の感染者1,000万人突破		
日本国内の動き	1/15: 神奈川県で国内初感染者 1/28: 新型コロナウイルス感染症を「指定感染症」とする 1/31: 経産省・対策本部設置	2/3: ダイヤモンド・プリンセス号、横浜に停泊 2/13: 神奈川県で初の感染者死亡判明 2/25: リモートワークなど呼びかけ「新型コロナウイルス感染症対策の基本方針」決定	3/9: 中国、韓国全土からの入国制限 3/14: 「新型インフルエンザ等対策特別措置法の一部を改正する法律」施行 3/19: 「専門家会議」開催	4/7: 「緊急事態宣言」発令(7都府県) 4/8: 百貨店など臨時休業に入る 4/16: 全国に「緊急事態宣言」発令	5/1: 経産省、持続化給付金の申請受付開始 5/3: 国内感染者1万5千人突破 5/14: 39県で緊急事態宣言を解除 5/21: 関西3府県で緊急事態宣言を解除 5/25: 5都道県で緊急事態宣言を解除	6/2: 初の「東京アラート」都民に警戒呼びかけ	7/7: 日本国内の累計感染者数が2万人突破(ダイヤモンド・プリンセス号の感染者除く) 7/17: 無症状の人に対するPCR検査などが可能に	

ウィズ／アフターコロナの時代で勝ち抜くための自己変革

私たちが提供する最大の価値は、世界中のお客さまの「美しくありたい」という願いを叶えるために、「愛される商品」「時代の要求する新製品」を生み出し続けることです。感染症の拡大が顧客の行動や価値観にさまざまな変化をもたらす中、これまで資産や価値として認識してきた「研究力」「販売力」などに変化が生じていると認識し、デジタル変革を通じた顧客起点のバリューチェーン改革に取り組むことで、「組織能力」の進化を図っています。

WITH AFTER COVID-19

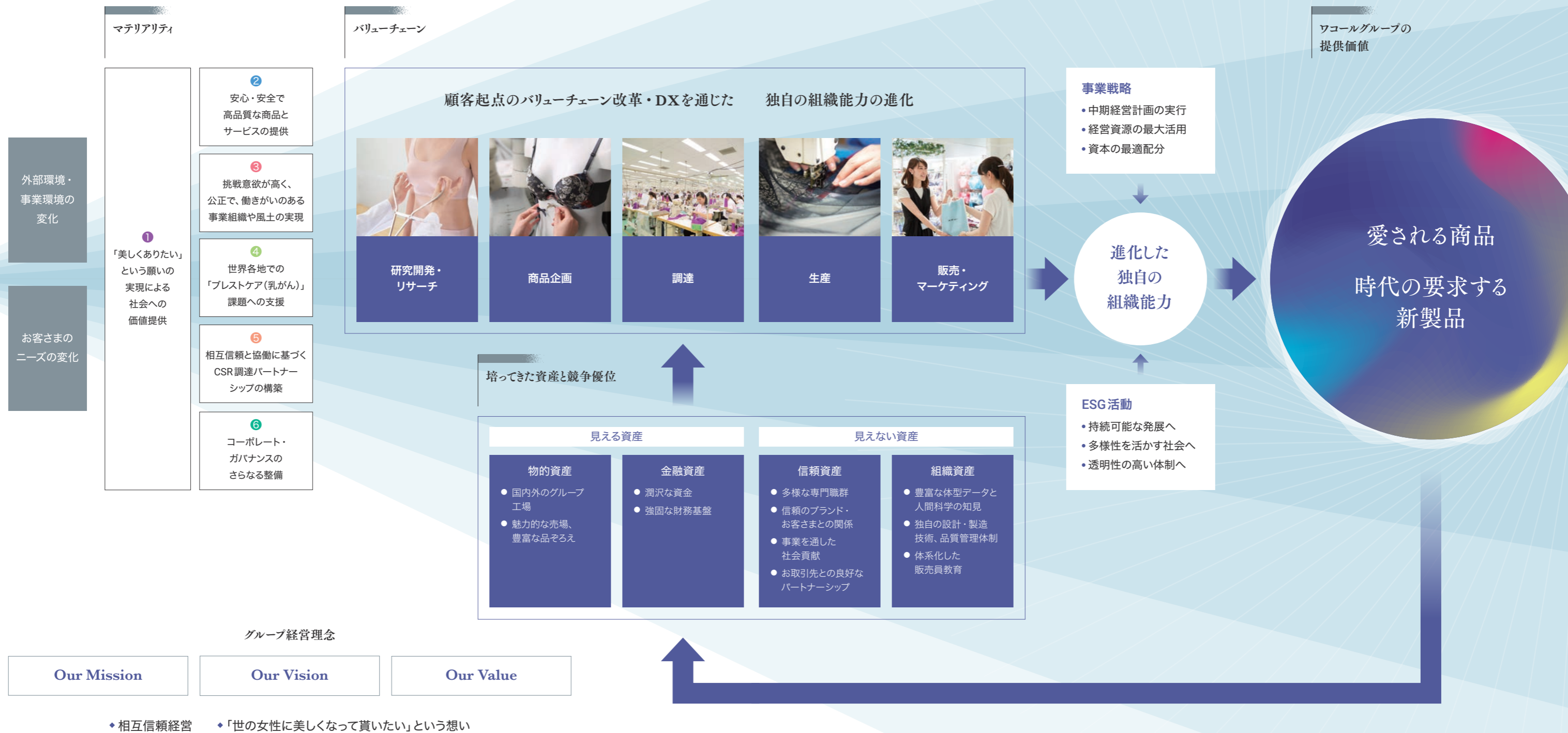
TRANSFORMATION



ウィズ／アフターコロナの時代に向けた 価値創造プロセスの進化

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

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



バリューチェーン改革の具体的な取り組み

私たちは感染症拡大による消費社会の構造変化を予測しつつ、独自の組織能力の進化に向けてバリューチェーンの改革に取り組んでいます。



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

6つの重要課題(マテリアリティ)

①「美しくありたい」という願いの実現による社会への価値提供				
② 安心・安全で 高品質な商品と サービスの提供	③ 挑戦意欲が高く、 公正で、働きがいのある 事業組織や風土の実現	④ 世界各地での 「プレストケア(乳がん)」 課題への支援	⑤ 相互信頼と協働に基づく CSR調達パートナー シップの構築	⑥ コーポレート・ ガバナンスの さらなる整備

バリューチェーン	優先事項	今後の取り組み	詳細	関連するマテリアリティ
 <p>研究開発・リサーチ・商品企画</p>	顧客視点を起点としたバリューチェーンの進化	お客様の課題を解決し、満足度を高めるイノベーション強化	● 購買データや3D計測データに基づいた、新製品やサービスの開発及び仮説・検証の実行	① ②
		顧客の購買行動の変化に対応する新製品の開発推進	● 在宅勤務など新しい生活様式下における需要に対応した新製品の開発	
		顧客のタッチポイントの変化に応じたブランド再編・在庫の適正化	● 約3割のブランド・グループ数の削減実行((株)ワコール)	
		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	● 人間科学研究所の研究内容のグローバル活用や、中国市場での「AMPHI」拡大	
		環境負荷を低減する事業活動・商品開発の推進	● 環境負荷の低い材料や付帯資材の開発、包装材での脱プラスチック対応	
		品質保証活動の継続的強化	● 重大品質問題の根絶に向けた、グループ内の表示表現審査体制の運用強化	
 <p>調達・生産</p>	グローバルベースの生産・調達体制の確立 責任ある調達活動の推進	グループを横断した生産計画・管理体制の強化	● 工場間のキャパシティ管理による高効率な生産体制の確立	① ② ⑤
		グループの材料調達機能の連携	● グループ共通材料の調達や品質基準の統一化	
		海外グループ工場の品質・技術レベル向上のための技術支援強化	● 技術者の人材育成とフレキシブルな生産体制の実現	
		小売環境の変化に対応できる物流体制の構築	● 自社ECビジネス成長強化と発送業務の効率化に向けて、物流センターを拡張(2022年秋稼働予定)	
		人権尊重・労働問題に対応した調達活動の推進	● 現地監査の継続的実施、CSR調達活動の対象範囲の拡大	
		環境に配慮した調達活動の推進	● 環境負荷の低い材料調達の推進、サプライチェーン全体の環境活動の検討	
 <p>マーケティング・販売</p>	持続可能な成長を実現する革新的な技術活用の推進 流通構造の変化への対応強化	顧客データを活用したリレーションマーケティングの実践	● 顧客データの活用による顧客のライフタイムバリュー(LTV)の向上	① ② ④
		持続可能な成長を実現する革新的な技術活用の推進(お客さまと従業員の安全・健康の取り組み強化)	● 3Dボディスキャナー、AI(人工知能)を導入した接客システムの展開加速 ● リモート接客など、新たな接客システムの検討・推進 ● 上記導入に伴う非接触接客スタイルの推進	
		変化する流通チャネルへの対応強化	● 自社ECの売上拡大、自主管理売場への移行推進	
		オンラインとオフラインチャネルの連携・融合	● 顧客起点のサービス網の拡充、店舗価値の最大化	
		パーソナライズ化されたマーケティング活動の実践	● グローバルベースでのデジタルマーケティング戦略の構築強化	
		環境負荷低減や社会課題解決に向けた活動の推進	● 売れ残りの商品廃棄の削減、ショッピングバッグの削減 ● 世界の事業所におけるプレストケア活動の推進	
情報セキュリティ体制のさらなる強化	● データセキュリティとプライバシー保護のさらなる推進			

バリューチェーンを支える基盤

 <p>経営</p>	高収益な経営体質への転換	高収益な経営体質への転換と資本効率の向上	● (株)ワコールの固定費削減や、不採算な子会社などの事業改革 ● 運転資本の圧縮や政策保有株式の削減	① ② ③ ⑥
		実効性の高いコーポレート・ガバナンス	● 計画の実効性を高める報酬制度やサクセッションプラン等のさらなる整備 ● 実効性評価の継続、評価方法・プロセスのさらなる改善	
		リスク管理・コンプライアンス活動のさらなる推進	● BCP計画の策定 ● 感染症をきっかけとしたリスク体制の再整備 ● 国内外の子会社に対するコンプライアンスの啓発、経営理念の浸透	
		情報開示とコミュニケーション活動の強化	● ステークホルダーとの対話機会の創出 ● ESGの取り組みに関する情報開示の充実、ミーティングの開催	
 <p>人材</p>	人的資源の量的・質的な適正化 一人当たりの生産性向上 働きがいを感じる企業風土の醸成	新しい働き方(リモートワークなど)に適応した各種制度の整備	● リモートワーク拡大に伴う人事制度の見直し ● ジョブ型雇用を前提にした新たな処遇制度の構築	① ② ③
		人材マネジメントの継続的な強化	● 専門性、グローバルな視点、継続的な成長の3つの視点を踏まえた新たな人材育成システムの継続的運用と効果検証	
		採用手法の再構築(キャリア採用・通年採用の検討・実施)	● キャリア採用のウエイト拡大や、リファラル採用による多様な人材の確保施策導入	
		要員計画マネジメントの実行を通じた生産性向上	● 人的資源の量的・質的な適正化と採用人数の全社管理の徹底による従業員一人当たりの生産性向上	
		女性の活躍推進・多様な働き方の尊重	● テレワーク環境の整備(対象者拡大)	
健康経営の推進	● 全社員の健康リテラシーと健康習慣の醸成			

社長メッセージ



株式会社ワコールホールディングス
代表取締役 社長執行役員

安原弘展

「世界のワコール」を目指して 不断の前進を続け、企業価値向上に努めます

「中期経営計画」初年度の概要

当社グループは2019年6月、2022年3月期までの3カ年を対象にした中期経営計画（以下、中計）とともに、9年後の2028年3月期を視野に入れた長期の経営目標を公表しました。現中計は、2028年3月期の経営目標達成に向けたマイルストーンとして設定されたもので、現実を直視し、果敢な改革をスピーディーに進め、国内外ともに力強い成長軌道を示すことを目標としています。

こうした中、中計初年度は、減収増益決算となりました。連結売上高は、前期比3.8%減の1,868億円となり、目標としていた2,000億円を下回りました。営業利益は、同35.9%増となりましたが、前期においては無形資産（主に子会社ののれん）の減損損失として約58億円を計上したため、実質的には営業減益となり、営業利益目標110億円に対しても約44億円の未達となりました。

営業利益目標未達の主な要因は、2019年10月に実施された消費税増税後の個人消費の停滞に伴う減収や、Intimates Online, Inc.（以下、IO社）買収による損失の取り込みや一時費用の計上、タイの材料会社の営業不振に伴う固定資産の減損損失の計上などによるものです。加えて第4四半期においては、新型コロナウイルス感染症（以下、感染症）の拡大に伴う店舗の営業停止や外出制限などの措置により、当社グループの事業活動はグローバルに大きな影響を受けました。

感染症の影響と今後の見通し

今回の感染症が、中長期的に当社の業績に今後どの程度の影響を及ぼすか、合理的な判断を下すには、もうしばらく

時間が必要だと思っています。私自身も、長年経営に関わっていますが、事業を展開している世界中のすべての国や地域で、同時にこのような影響を受ける事態は初めての経験です。また、世界の各地域で状況が大きく異なるため、収束に向けたシナリオも未だ明確なものはありません。

その中で大切になってくることは、これから先、お客さまの意識や価値観がどう変化するのか、その見極めだと考えています。しかし物事は、必ずしも予測通りになるとは限りませんので、少し長い時間軸での状況判断が求められます。加えて、感染症拡大の状況や消費特性は、国や地域によっても異なることから、私としては拙速な対応を図るよりも、まずはいろいろな仮説を立てながら、状況に応じた施策を迅速に打てるよう準備を進めているところです。

一方、長期的な視野で“アフターコロナ”の事業環境を考える前提は、すべてが「元に戻る」ことはない認識することです。求められる商品やその売り方、お客さまとのタッチポイントだけではなく、ワコールという会社のあり方も含めて、大きく変化させていく必要があります。今まで、良いと思ってやってきたことが、それで果たして十分なのか、例えば独自の強みとして提供してきたビューティーアドバイザー（BA）によるコンサルティング販売はアフターコロナの世界では通用するのか。これまで私たちが資産や価値として認識していたものに、変化が起きている可能性がありますので、バリューチェーンの徹底的な点検が必要です。

一方、感染症による急激な変化を目の当たりにしたことで、「やるべきこと」と「やめるべきこと」を明確化し、長期ビジョンの実現に向けた変革を加速できるとも思っています。この状況をネガティブ一辺倒に捉えず、収束後には、新生ワコールとしての新たな姿を皆さまにお見せできるよう、最善を尽くしていく決意です。

新型コロナウイルス感染症拡大を踏まえた当社の方針

【基本方針】

お客さま・従業員・お取引先の「健康・安全」を最優先として対応（従来のフィッティングなどのサービスの維持と、健康・安全の配慮・バランスは特に重要課題と認識）

【短期的な方針】

- 経営悪化を踏まえた徹底的なコスト削減の実行と、財務基盤の安定性確保
1. 事業領域全般にわたり、これまでの施策や支出計画の見直しの実行
 2. 感染症の長期化に備えた、手元流動性の強化
 3. 売上減少に伴う過剰在庫の回避に向けた生産調整

【中長期的な方針】

バリューチェーンの徹底的な点検と改革の実行～「高収益の経営体質」に向けた転機に～

1. 現状のコストストラクチャーの見直し（固定費削減に向けた取り組みの推進）
2. 国内・海外ともに、デジタル・トランスフォーメーション（DX）の取り組み加速
3. お客さまとのタッチポイントの見直し・再整備（変化する主要チャネルへの対応）
4. 「新しい生活様式」で顧客が待ち望む商品・サービスの開発、新たな接客や販売スタイルへの対応力強化

ワコールとしての経営理念と存在価値

この感染症拡大の渦の中であって、改めてワコールの経営理念や社会の中での存在価値を考え直す機会を得ました。世の中の生活様式や価値観が一変するのではないかとと言われるアフターコロナの時代に、私たちはどこを目指せばいいのか。変えるべきものは何か。また、変えてはならないものは何なのか。ワコールの創業の精神であり、経営理念の根幹にあるのは、「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」ことです。これは、どのような社会変化や危機の中にあっても、変わらないものの一つです。ワコールは、日用品としての存在でしかなかった下着に、新たな付加価値を加えることで、独自の着文化を創造してきました。心まで躍るような先駆的な商品で、女性がイキイキと輝く社会づくりに貢献してきました。これは、当社グループが今後も守り続けたい存在価値です。

一方で、「女性の美しさの定義」や「女性が求める美の基準」は、時代とともに変化しており、私たちが提供する商品やサービスが同じままでは、通用しません。特にアフターコロナの社会において、女性の行動様式が変わった時、そこに求められる着のあり方も変化していくことは想像に難くありません。さらには、ワコールが女性の美しさや活力ある毎日を支えることができるのは、下着の領域だけではないかもしれせん。つまり、今までとは違ったコンセプトでの着づくりや、下着以外の事業領域も視野に入れるなど、当社グループの存在価値を高めていくための事業展開を確実に変化させていくべきものと考えています。

ワコールは、70年以上もの長きにわたる事業活動を通じ、

「世界のワコール」の目指す姿

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もと、世界的規模で連携がとれた事業展開を行っている
4. 常に先駆的な商品を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

目には見えないさまざまな無形資産を蓄積しています。そうした資産を活用して、私たちが社会やお客さまに提供できる価値は、「美」であり、「快適」であり、「健康」に他なりません。こうしたキーワードを起点に、新たなビジネス領域にも挑戦することで、これからも世の女性に新たな価値を提供していきたいと考えています。

長期ビジョンと成長戦略

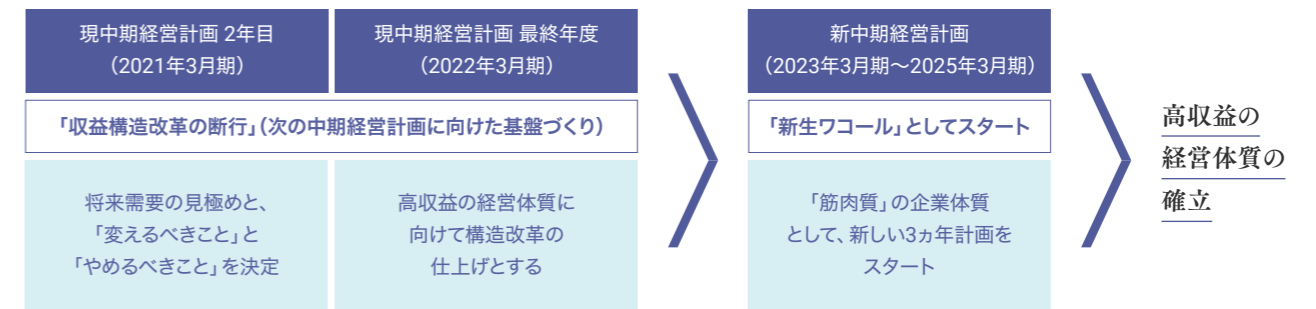
先述の通り、当社グループでは2019年、中計のスタートに合わせ長期ビジョンを策定しましたが、同時に将来に向けた指針として、“「世界のワコール」の目指す姿”も新たに公表しました。これは、「世界のワコールを目指して不断の前進を続けよう」という創業当時の社是に基づき、その具体像を再定義するものであり、先の経営理念同様に、今後も変わらないものの一つだと思っています。

感染症の影響により、未だ不確実性が高い事業環境の中にもありますが、それでも世界のワコールグループ各社は、状況を見極めながら迅速で的確な策を講じていくことが求められます。将来への指針、あるいはグループ共通の旗印として「目指す姿」が存在することで、従来以上に、グループ各社の経験や知見を互いに学び合い、成功例を共有するなど、成長に向けた取り組みを連携して進めていくことになるはずです。

中計における成長戦略の要は、デジタルライゼーションとパーソナライゼーション進展への対応です。アフターコロナにおいて、この傾向は全世界でさらに加速すると予想しています。すでに当社ではこの数年、オンラインとオフラインを融合するオムニチャネル戦略を推進してきました。2019年5月には3D計測技術やAI技術を活用し、最新の接客システムを導入したショップを表参道にオープンし、多くのお客さまに好評をいただいています。その後、同システムを5店舗（2020年3月末時点）に導入し、2020年春以降、いよいよその効果を検証し、投資を加速させるタイミングでしたが、感染症の影響による店舗の営業停止により、やや進捗が遅れる見込みです。しかし、世界の着業界を見渡しても、当社ほどのデジタル対応ができていない企業はなく、引き続き着実

現中期経営計画における今後の取り組み

次の3ヵ年計画を見据え、現中計の期間内で「収益構造改革」を断行



に進めていく考えです。また、アフターコロナ時代に向けて「非接触」というキーワードが重要となる中で、私たちの3D計測技術を活用したいというお声をさまざまな業界からいただいています。オープンイノベーションの取り組みについても今後は強化し、新たな収益源に育成する考えです。

また、海外の主力市場である米国では、2019年にIO社を傘下に収め、Eコマースビジネスの強化を図っています。現地では近年、ミレニアル世代を中心に、「DNVB(デジタル・ネイティブ・ヴァーティカル・ブランド)」と称される新興ブランドが人気を博していますが、同社は下着業界で急成長を遂げています。さらなる事業規模の拡大を目指しつつ、早期に黒字化を実現し、将来的には、同社のビジネスモデルを世界のワコールグループに展開したいと思っています。グローバルに見れば、これからオンラインとオフラインの役割がどのようなスピードで、また、どのように変化するかは国や地域によって異なると思いますが、デジタル化の流れが逆戻りすることはないと考えています。顧客起点の発想を徹底するとともに、デジタル技術を積極的に活用して、新たなサービスや価値提供を実現します。

今後の成長シナリオと業績見通し

2020年7月末に2021年3月期の業績について見通しを公表しました。売上高は1,580億円(前期から15%の減少計画)、営業損益は50億円の損失となる見通しです。なお、今後の感染症の影響の見通しは非常に不透明であり、雇用情勢や所得環境の悪化による個人消費の低迷も懸念されてい

ますので、これらの業績数値はアップサイド・ダウンサイドともに高いリスクを抱えているものです。

非常に厳しい1年間となりますが、今期は感染症の影響を見極めつつ、アフターコロナを見据えた打ち手を固める期間にしたいと考えています。繰り返しになりますが、大きな市場変化のトレンドである、デジタルライゼーションとパーソナライゼーションへの対応策はすでに手を打っています。導入を完了したいくつかの施策の効果を検証する期間は延びていますが、止まることなく着実にスピードアップしていく方針です。また、アフターコロナ時代の女性のライフスタイル、モノ/コトに対するニーズは大きく変化するはずで、変化の先を丁寧に見極めつつ、どのようなプラスアルファの付加価値やサービスをワコールとして提供すべきかを検討します。

他方、ワコールグループの収益構造の見直しについても、低収益子会社の事業改革を進めている最中ですが、これも感染症の影響で、検証期間における成果評価に時間を要しています。しかし、すでに方向性が見えたものについては、躊躇なく改革を断行していく方針です。

その上で、現中計最終年度にあたる2022年3月期においては次の3ヵ年計画に向けた基盤づくりにスピード感を持って取り組みます。

ステークホルダー各位には、当面ご期待に添う業績を達成できずご迷惑をおかけしますが、引き続きご支援とご理解を賜りますよう、お願い申し上げます。

2020年9月

財務担当役員メッセージ

アフターコロナ時代を見据え、 強い危機感を持って財務戦略を推進してまいります



株式会社ワコールホールディングス
取締役 常務執行役員

宮城 晃

2020年3月期の業績評価

2020年3月期における連結売上高、営業利益ともに、当初計画及び2020年1月公表の修正計画に対して未達の結果となりました。計画未達の最大の要因はワコール事業(国内)の低迷にあります。2019年10月以降の消費税増税の影響による消費低迷が長期化したことに加え、2020年3月以降の新型コロナウイルス感染症(以下、感染症)拡大の影響を受けた外出自粛に伴う来店客数の大幅減少やインバウンド需要の減少が追い打ちをかける結果となりました。

このように、外部環境の変化が業績に大きな影響を与えたのは確かですが、ワコールグループの収益構造改革の遅れこそが、本質的な課題であると認識しています。2020年3月期を初年度とする中期経営計画(以下、中計)では、ワコール事業(国内)の再成長を掲げ、営業利益率向上に取り組んでいますが、再成長からは遠ざかる形となり、非常に厳しい結果だと重く受け止めています。

全世界で猛威を振るっている感染症は、収束への道筋が未だ見えない状況にあり、2021年3月期については業績面で多大な影響を受けることは必至です。過去に経験したことのない厳しい状況ではありますが、財務担当役員として、この未曾有の危機を乗り越えるだけでなく、この危機を転換期としてさらに強い収益体質を持ったワコールグループに進化させる立場にあることに非常に大きな責任を感じています。

2019年に創立70周年を迎えた当社グループですが、創業者の塚本幸一らが大変な苦勞をして財務基盤を整備し、今日の強固な財務体質を作り上げてきました。諸先輩方の築いてきた信頼と革新の精神を次世代に引き継ぐことは私たちの大きな責務ですので、強い危機感を持って改革を実行してまいります。

2021年3月期における緊急対応

こうした状況下において、お客さま、お取引先、従業員の健康・安全を第一としながら、緊急対応として、まずは広告宣伝費等の経費や固定費の削減、新規投資の実施時期の見直しを行います。さらに、2020年5月開催の取締役会において社外取締役を除く、(株)ワコールホールディングス及び(株)ワコール取締役、監査役の報酬減額も決議しました。このように支出計画の大幅な見直しを推進する一方、金融機関からの借入枠を拡大することで、グループ各社の手元流動性の確保に努めています。併せ

て生産調整をすべての子会社で実施することで売上減少に伴う過剰在庫の回避に努めています。

また、アフターコロナの時代を見据えながら、やるべきこと、変えるべきこと、やめるべきことを明確化し、過剰な部分の削減、生産性のさらなる向上を行うことで、従業員一人当たりが生み出す営業利益額の引き上げを実現し、全社の収益力の回復につなげていきます。

他方、抜本的な事業改革で再生を目指す国内子会社群は、よりドラスティックな事業改革が必要だと考えています。2019年から事業モデル自体の改革を推進してきましたが、感染症の影響もあり、残された時間はさらに少なくなると認識しています。2021年3月期中に「明らかにその事業を巡る環境が変化したものへの対応」「全般的な消費低迷で、独立した事業規模が維持できなくなるおそれのある事業」を選別し、全社レベルでの全体最適の視点から厳密な事業評価の上、撤退と見直しの時期を明確化していきます。そのために必要とされる一時的な損失を計上することも厭わない覚悟で、中計最終年度の2022年3月期中に国内子会社群の改革を完了させます。

こうした打ち手を講じていく中、経営陣からのメッセージを積極的に発信することでグループ内への健全な危機感の醸成に努めると同時に、改めて経営理念に立ち返り、共有と浸透を図ることが非常に大切だと考えています。アフターコロナの世界において、私たちのおかれた環境が元に戻るとは考えていません。中長期の視点でお客さま、マーケット、従業員の働き方などの変化を見据えた対応をとる必要があります。そのためにも、改めてグループ丸となって「相互信頼」の精神に立ち返らなければならないと考えています。

連結業績概況

(億円)

	2020/3 実績	2020/3 計画 (目標差)	2020/3 修正計画* (目標差)
連結売上高	1,868	2,000 (-132)	1,910 (-42)
営業利益 (営業利益率)	66 (3.6%)	110 (-44) (5.5%)	70 (-4) (3.7%)
当社株主に 帰属する 当期純利益	35	90 (-55)	65 (-30)
ROE	1.6%	-	-

* 2020年1月発表

資本政策の状況

現中計において、資本政策に関しては次の3つの基本方針を掲げています。

資本政策の基本方針

- ① ROE向上を通じた株主価値の向上
- ② 健全なバランスシートの維持(株主資本の水準)
- ③ 株主還元策

財務健全性の維持に努めながらも、資本コストを上回る水準へROEを改善することは喫緊の課題です。感染症の影響により、短期的な時間軸でのROE改善は難しいと言わざるを得ませんが、長期的には10%超の水準に導くという目標に変わりはありません。ROEの向上については、収益性と資産効率の改善を軸としており、特に成長戦略の推進による営業利益率の向上を重要視していますが、アフターコロナ時代を見据えた改革を着実かつスピードを上げて実行することで、高収益の経営体制を確立します。

今後の国内下着事業の先行きについては、販売チャネルが様変わりする可能性もあり、非常に不透明と言えます。しかしながら、2019年にも申し上げたように、オンラインとオフラインの連携強化やオムニチャネルの本格稼働など、デジタル化を活かしたパーソナライゼーションへの取り組みによって、私たちはお客さまとの絆を新たにし、双方向に深く、広く、長くつながることを目指しています。こうした関係性構築が新たな成長ステージに到達するための挑戦であることに間違いはありません。今回の感染症の影響は、この方向性をより一層明確化させたとも言えます。現状にとらわれることなく、よりスピーディーに強い決意を持って変革に取り組みます。

2020年3月期において、オムニチャネル戦略やパーソナライゼーションへの取り組みは、投資も含め計画の範囲内で推進できました。また、2019年7月に買収したIntimates Online, Inc.は、中計策定時には予定していなかった投資であり、これにより初年度としては、投資総額で162億円の進捗となりました。まだ成果を出せる段階までは至っていませんが、挑戦に向けたスピードを緩めるわけにはいきません。成長戦略への投資は、引き続き

優先的に投下するとともに、M&Aについてもグループの事業価値の向上が見込める案件があれば実行していく考えです。

一方で、資産効率の改善では、最優先課題と位置づけていた政策保有株式の売却について、3ヵ年で200億円以上の計画に対し、初年度に136億円(※2019年3月末の簿価で算定。実際の売却額は153億円)の売却を実現できました。

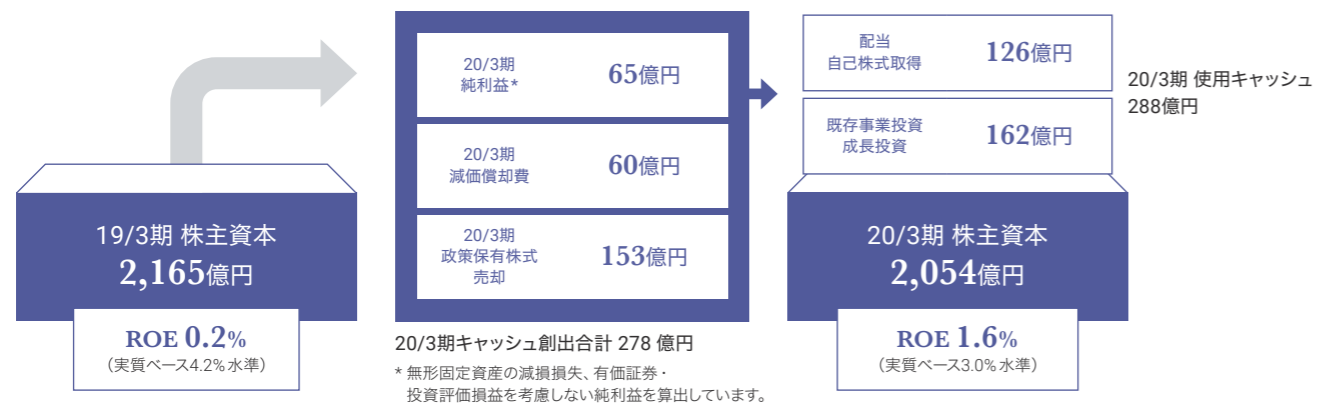
株主還元については、安定配当と機動的な自己株式取得の方針に変更はありません。2020年3月期は、自己株式取得を77億円近く実施できたものの、配当については、感染症の影響を受けたこともあり前期から1株当たり12円の減配となる60円とさせていただきます。当社グループとしては、極端な対応ではなく安定的に配当を続けることを重視しており、引き続き株主の皆さまから安心していただける配当を続けていきたいと考えています。また、自己株式の取得については、状況を見極めた上で判断していきます。

今後も引き続き資本コストを上回るROE水準の達成に向け、バランスシートの健全性を損なわない範囲で負債の活用を含め、資本コストの低減に努めていきます。同時に、在庫回転率の向上に努め、たな卸資産額の増加を最小限に抑えます。事業拡大を確実に捉えるための水準をキープしつつ、収益性に優れた「筋肉質な体質」を兼ね備える最適なバランスシートの実現を目指していきます。



財務政策の進捗(2020年3月期)

米国のEC強化に向けた成長投資を実行。
総還元性向は100%超を維持



目指す姿に向けて

2020年3月期初、当社グループは現中計とともに2028年3月期を視野に入れた長期経営目標として、持分法適用関連会社(海外合併会社)を含めた合計売上高を3,000億円超、営業利益率とROEはともに10%超を目指すことを公表しました。

厳しい環境下にあります。経営陣によるグループ全体への危機感の醸成に努め、財務面においても同様に強い危機感を持ち、目指す姿に向けて戦略を推進していかねばなりません。成長戦略の推進はもちろんのこと、事業改革においてもさらにスピード感を持って推進していきます。こうした環境だからこそグループの負の遺産を次の

世代へ先送りすることはできません。強固な財務体質であるがゆえにグループ内に甘えがあったことも確かです。私としては、感染症によって生じたこの状況を活用し、負の遺産を一掃できる絶好の機会だと捉えています。

未曾有の難局とも言える環境ではありますが、目指す姿に向けてグループ一丸となって邁進してまいりますので、株主・投資家の皆さまをはじめステークホルダー各位におかれましては、引き続きご支援を賜りますよう、何卒よろしくお願い申し上げます。

2020年9月

中期経営計画(2020年3月期～2022年3月期)

将来像

グループとして世界のワコールを目指す

中長期的な事業目標 (2028年3月期目標) グループ売上高 **3,000** 億円超の達成 (海外合併会社を含むグループ売上高)
 連結営業利益率・ROE **10%** 超の実現

現中期経営計画の位置づけ 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

新型コロナウイルス感染症拡大を踏まえた当社の方針

- 【基本方針】** お客さま・従業員・お取引先の「健康・安全」を最優先として対応
 (従来のフィッティングなどのサービスの維持と、健康・安全の配慮・バランスは特に重要課題と認識)
- 【短期的な方針】** 経営悪化を踏まえたコスト削減の実行と、財務基盤の安定性確保
- ① 事業領域全般にわたり、これまでの施策や支出計画の見直しの実行
 - ② 感染症の長期化に備えた、手元流動性の強化
 - ③ 売上減少に伴う過剰在庫の回避に向けた生産調整
- 【中長期的な方針】** バリューチェーンの徹底的な点検と改革の実行～「高収益の経営体質」に向けた転機に～
- ① 現状のコストストラクチャーの見直し(固定費削減に向けた取り組みの推進)
 - ② 国内・海外ともに、デジタル・トランスフォーメーション(DX)の取り組み加速
 - ③ お客さまとのタッチポイントの見直し・再整備(変化する主要チャネルへの対応)
 - ④ 「新しい生活様式」で顧客が待ち望む商品・サービスの開発、新たな接客や販売スタイルへの対応力強化

各セグメントにおける現中期経営計画期間での取り組み

次の3ヵ年計画を見据え、現中計の期間内で「収益構造改革」を断行

	2021年3月期		2022年3月期
	すでに取り組んでいること	当期中に取り組むこと	取り組み予定
ワコール事業 (国内)	全体 ● 支出計画の見直しの実行 ● 在庫過多の回避に向けた生産調整 ● 将来的な国内工場役割協議 (株)ワコール ● 3Dシステム導入店舗での効果検証 ● 直営店と自社ECのマーケティング連動 ● 店舗損益の管理手法・人員配置の検討 ● 要員計画マネジメント推進	全体 ● 支出計画の見直しの実行 ● 国内子会社の役割・最適なあり方の検討 ● 国内縫製工場の競争力強化 (株)ワコール ● 環境変化に対応する組織再編の実施 ● オンラインとオフライン連携に向けた取り組み強化 ● 百貨店の売場環境・取引条件の見直し ● 要員計画マネジメントの推進	全体 ● 次期3ヵ年計画の策定、KPI設定 ● 不採算事業の再編や撤退の実行 ● 国内縫製工場の競争力強化 (株)ワコール ● 新組織体制の検証、軌道修正 ● オンラインとオフライン連携に向けた取り組み強化 ● 新ブランド戦略の開始、在庫の適正化 ● 要員計画マネジメントの推進、採用人数の抑制
ワコール事業 (海外)	全体 ● 支出計画の見直しの実行 欧米中 ● EC事業の継続強化 ● IO社の物流業務の統合(米国) ● 引き続き、商品面で日本と連携(中国)	アジア(中国を除く) ● 地域戦略の協議・見直し ● EC事業展開へ着手 海外の生産工場 ● (日本向け)ASEAN生産比率の拡大	米国 ● IO社の高い成長の維持 欧州 ● 欧州圏における展開の強化 アジア(中国を除く) ● 必要に応じて再編 材料会社(タイ) ● 競争力強化、グループへの供給開始
その他	全体 ● 支出計画の見直しの実行 ピーチ・ジョン(PJ)/ルシアン ● 前期までに実行した改革の成果検証 ● オフラインとオンラインの連携強化(PJ)	不採算の子会社 ● 全体最適の視点から将来需要の見極め ● グループ内の役割・最適なあり方の検討 海外事業・生産工場 ● 将来需要・地域戦略の見極め	不採算の子会社 ● 撤退、切り離しや再編の実行 海外事業・生産工場 ● 必要に応じて再編実行 ● 競争力強化・グループ内の連携強化

2020年3月期の業績概況

連結

売上高	営業利益	当期純利益	ROE
1,868 億円	66 億円	35 億円	1.6%

セグメント別

売上高	(億円)			営業利益(損失)	(億円)		
	2020/3 実績	2020/3 計画 (計画差)	2020/3 修正計画* (計画差)		2020/3 実績	2020/3 計画 (計画差)	2020/3 修正計画* (計画差)
ワコール事業 (国内)	1,097	1,162 (-65)	1,128 (-31)	58	66 (-8)	61 (-3)	
ワコール事業 (海外)	506	555 (-49)	515 (-9)	15	40 (-25)	13 (+2)	
ピーチ・ジョン事業	105	116 (-11)	104 (+1)	-4	2 (-6)	-3 (-1)	
その他事業	160	167 (-7)	163 (-3)	-3	2 (-5)	-1 (-2)	
合計	1,868	2,000 (-132)	1,910 (-42)	66	110 (-44)	70 (-4)	

* 2020年1月発表

* 2020年1月発表

2021年3月期の通期見通し

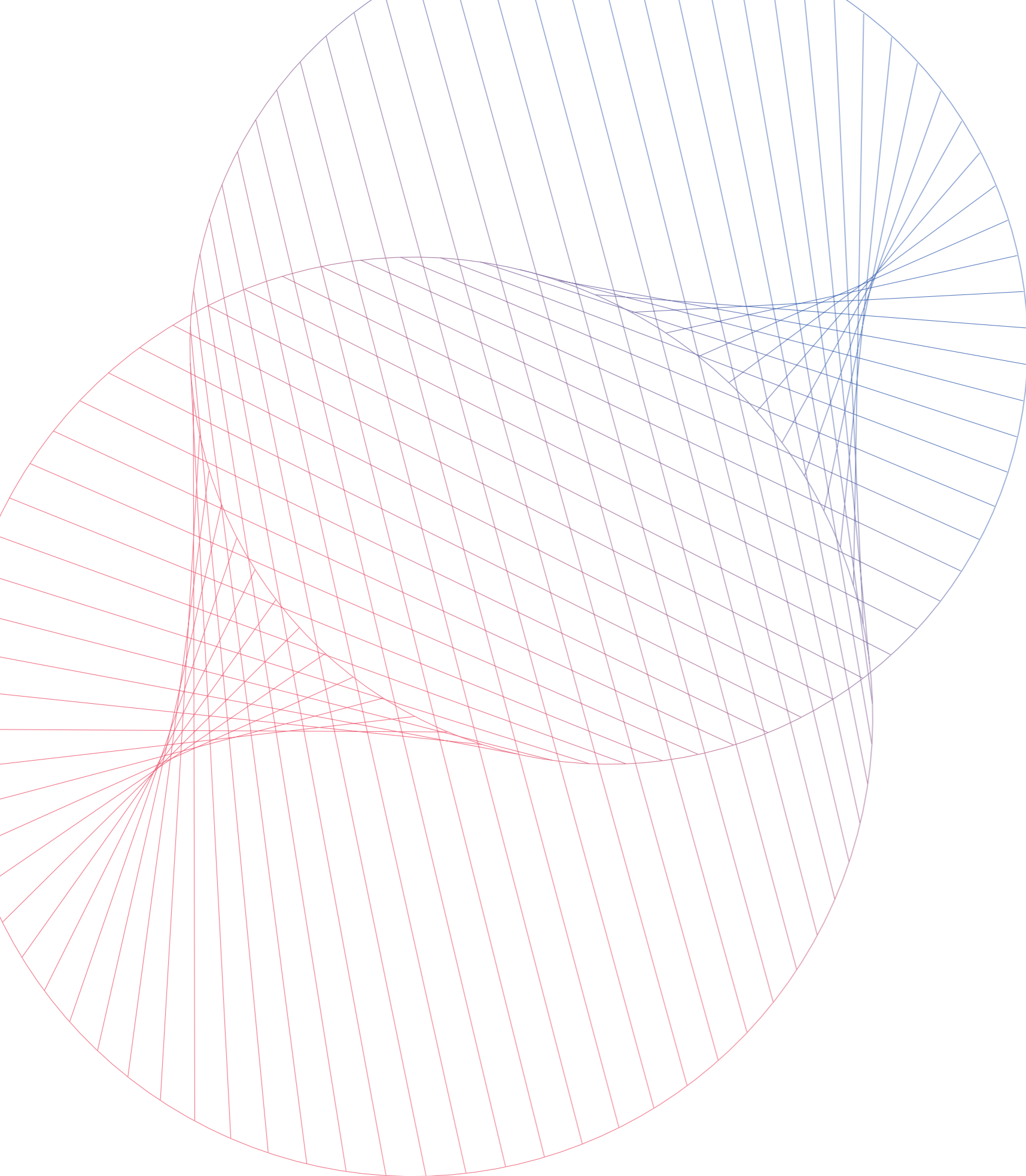
連結

	2021/3計画	前期差
売上高	1,580	-288
営業利益(損失)	-50	-116
当社株主に帰属する当期純利益(損失)	-37	-72

セグメント別

売上高	(億円)		営業利益(損失)	(億円)	
	2021/3計画	前期差		2021/3計画	前期差
ワコール事業 (国内)	920	-141	-21	-82	
ワコール事業 (海外)	415	-91	-18	-33	
その他事業	245	-56	-11	-1	
合計	1,580	-288	-50	-116	

* 2021年3月期よりセグメント変更



STRATEGY

24 アフターコロナを見据えた取り組み① ワコール事業(国内)

- 28 卸売事業
- 30 小売事業
- 32 (株)ワコールのコスト構造改革

34 アフターコロナを見据えた取り組み② ワコール事業(海外)

- 36 米国事業(米国ワコール)
- 37 米国事業(Intimates Online, Inc.)
- 38 欧州事業
- 39 中国事業

40 アフターコロナを見据えた取り組み③ その他事業

- 40 ピーチ・ジョン
- 41 ルシアン/七彩

42 アフターコロナを見据えた取り組み④ 生産体制整備

- 42 生産体制整備

アフターコロナを見据えた取り組み① ワコール事業(国内)

多様化するお客さま・生活者に改めて 真摯に向き合い、新たな時代に必要とされる 「本物」の価値を創造していきます

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



「中期経営計画」初年度の振り返り

(株)ワコールでは、2020年3月期を初年度とする中期経営計画(以下、中計)に基づき、「成長軌道への回帰と収益性改善」をテーマに、一人ひとりのお客さまとの「深く、広く、長く」つながる関係性構築による強固なブランド価値の確立、及び生産性の向上を通じて確かな成長の実現を目指しています。

2020年3月期は、3Dボディスキャナーや接客AIシステムを6店舗に導入するなど、CX(顧客体験)の向上に注力しました。また、オフラインとオンラインの連携・融合に向けて顧客データベースをより効率的に活用するLTV(ライフタイムバリュー)戦略に向けては、直営店、自社EC、百貨店で保有する約300万人の顧客データを当社が直接管理することのできる仕組みづくりが完了するなど、独自のオムニチャンネル戦略構築に向けた取り組みを着実に前進することができました。

一方、業績においては、小売・WEB事業では営業利益が計画値を上回ったものの、消費税増税後の消費低迷により卸売事業、特に百貨店チャンネルを中心とした売上高が想定以上に落ち込んだほか、新型コロナウイルス感染症

(以下、感染症)拡大の影響に加え、IT費用の増加などもあり、売上高・営業利益ともに前期を下回る結果となりました。

新たな時代でも必要とされるために

感染症により危機的状況にある今だからこそ、私たちは原点である経営理念に立ち返る必要があります。これからの世界でお客さまが求める「美しさ」や「愛される商品」「時代の要求する商品」とはどのようなものなのか、新時代における価値提供に向けてワコールが変えるべきもの、あるいは変えてはいけないものは何なのか。これらを徹底的に議論し、再定義することが、ワコールが再成長を遂げるために非常に重要となると考えています。

店舗における接客方法を例に挙げると、BAによる丁寧な接客やコンサルティングは依然大きな強みである一方で、アフターコロナ時代を見据え、3DボディスキャナーやAI接客を積極的に導入し、BAによるサービスと併せてご提供することで、お客さまにセルフ体験としてもご満足いただきながら店舗滞在時間の短縮を実現するなど、BAとお客さまの安全にも留意しなければなりません。

現中期経営計画期間に加速して実行すべきこと

次期3カ年の成長回帰に向けた基盤整備を実行 バンデミックを好機とし、事業構造改革を加速

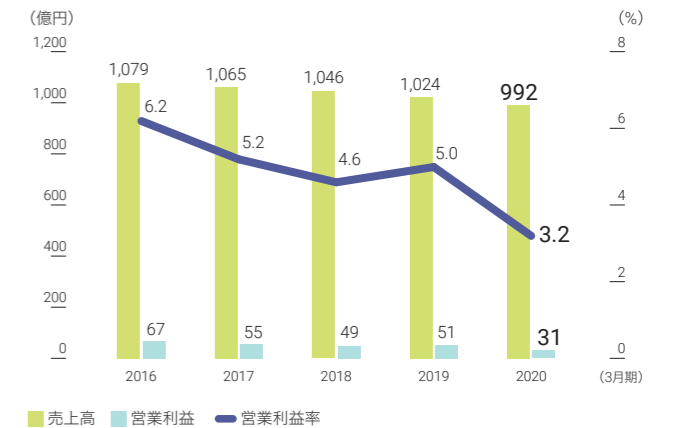
- ウィズ/アフターコロナを見据えた、将来需要の見極め
- チャンネル変革に伴う「自主管理型ビジネス(直営店・自社EC)」への移行
- オフラインとオンラインの連携・融合(顧客体験の向上を実現)
- 顧客データの効率的運用による独自のビジネスモデルの開発・進化
- 収益性改善に向けた取り組みの加速(高止まりする固定費率の低下)



2020年3月期の実績

売上高	992億円 (-3.1%)
営業利益	31億円 (-38.4%)
営業利益率	3.2% (-1.8pt)

売上高/営業利益・営業利益率の推移



また、生活様式や働き方が大きく変化する中で、外出自粛や在宅勤務の増加に伴い、人々の消費行動、つまり「人が集まる場所」も大きく変化しています。例えば、都市部ではなく、自宅付近で買い物する頻度が増えれば、店舗と消費者のタッチポイントも変わり、それに合わせて提供する商品も変えていかなければなりません。さらに、在宅勤務の普及によって外出する機会が減ることで、人々の「美しさ」への価値観が変わるかもしれません。

このような変化がもたらす次の時代に向けて、ワコールという企業・ブランドとしてこれまで私たちが培ってきた資産を最大限に活かし、幅広いライフステージを対象に、「世の女性に美しくなって貰う」ための新たな価値提供を行っていきたくと考えています。

事業構造改革を加速させる

感染症拡大の影響により、都心部への外出自粛は続いており、個人消費の低迷と合わせて、依然として事業環境は厳しい状況が続いています。その中で、2021年3月期は、お客さま・従業員の安全確保を第一とした上で、中計で掲げた各施策の取り組みについてアフターコロナ時代を見据えて加速させていきます。チャンネルとブランドの関

係を考慮したブランドポートフォリオの見直し、オフラインとオンラインそれぞれの特性を活かしたオムニチャンネル戦略の実行、収益性改善に向けた売場の立地や取引条件の見直し、インナー以外の商材のポジショニング整理などを推進するとともに、在庫管理の徹底や従業員一人ひとりの働き方を考えた働き方改革による生産性向上など、重点戦略を幅広く着実に進めていきます。CHART A

中でもオムニチャンネル戦略においては、オフラインとオンラインの役割や関係性が急速に変化する中、いち早く顧客視点に立脚したサービス網を確立することが最優先事項です。顧客の行動を分析し、WEB・小売・直営店・百貨店すべてのチャンネルをどこに、何を、どのように配置するのか、ブランド及びタッチポイントにおける最適なポートフォリオの構築を行うとともに、約300万人の顧客データを活かしたリレーションマーケティングを実行していきます。リアル店舗においては、店舗だからこそ提供できる価値の最大化を図るとともに、デジタルツールの導入、人員配置の見直しなど、収益性向上に向けた取り組みを加速させます。このようなオフラインとオンラインの融合・連携を徹底して実行することで、3～5年後の自社ECの売上高構成比については現在の5%から20%程度まで拡大させることを目標としています。CHART B

CHART A 「顧客データの活用」を起点としたビジネスモデル変革

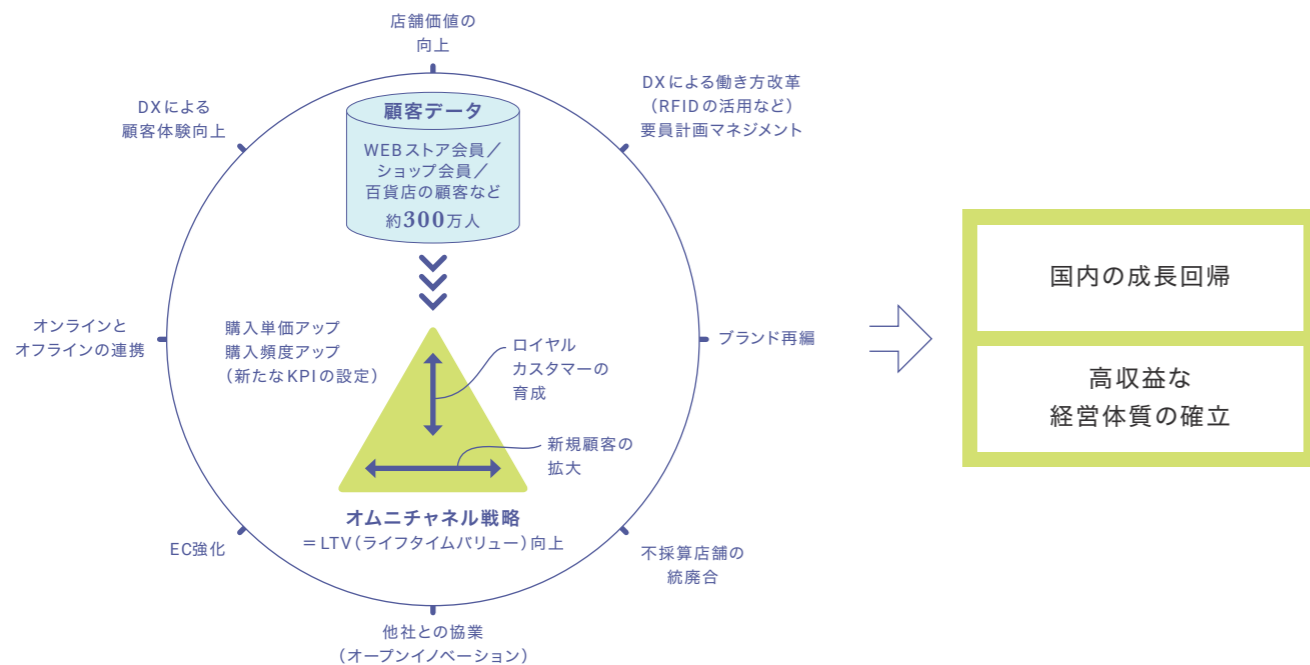
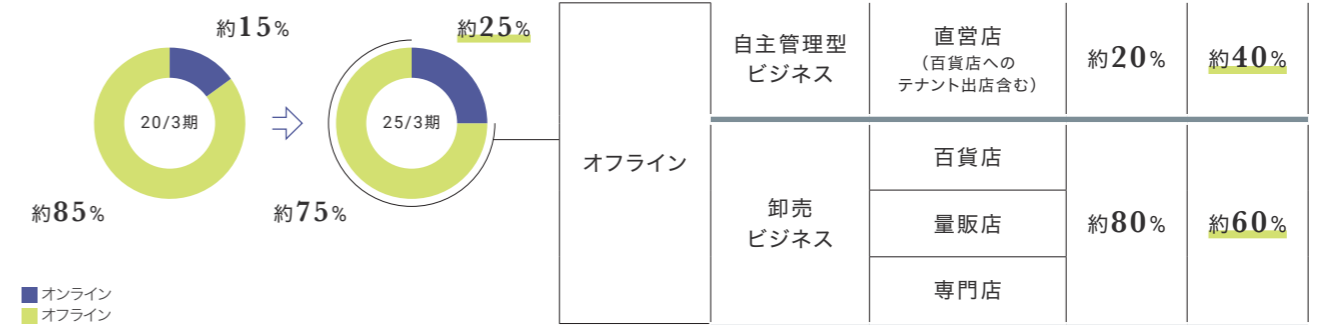


CHART B オフラインとオンラインの連携・融合による自主管理型ビジネスへの移行

売上高に対するオンライン比率を約25%へ、オフラインの約40%を直営店に



人員の再配置を進め、組織の最適化を図る

先述した通り、販売活動において大切な役割を担うのが当社に約3,400人在籍するBAです。専門的な知識とお客さまに寄り添う高い接客力を有するBAによるコンサルティング販売が、お客さまの商品選びやタッチポイントにおいて欠かせない存在です。一方で、感染症の影響による接客方法の変化や事業構造改革を推進する中で、BAのあり方も変えていく必要があると考えています。

この先、デジタルツール導入などによる店舗業務効率化とともに、BA人数の適正化を図り、一人当たりの収益性を高めていきます。他方、お客さまのニーズを最も理解しているのは他ならぬBAです。彼女たちの経験やノウハウを幅広く活かし、そしてこれまで以上に活躍してもらえるよう、多様なキャリアパスや働き方の実現に向けた人事制度の策定・導入を進めています。すでに、販売部門のマネージャーやWEBストアにおけるチャットを通じたお客さま対応など、店舗接客以外の職種で活躍するBA出身者が増えています。

これらを通じて、BAの経験やノウハウを全社で最大限に活用すると同時に、人員の最適配置によってコスト構造の改善にもつなげていきます。当然、BA職だけでなく、社内さまざまな業務についてもたな卸を通じて人員の最適配置を図り、当社にとってあるべき組織構造を追求していきます。

再成長実現に向けて

大変厳しい事業環境が続いており、現中計期間は次の3ヵ年に向けた基盤整備期間に位置づける形となっておりますが、これを好機と捉え、事業構造改革を加速させます。

当社は創立以来、研究、開発、生産、販売に至るまで、得意先、仕入れ先をはじめ、多くの協力者とともに独自のバリューチェーンを築くことにより、時代に寄り添った付加価値を消費者に提供してきました。また、55年の歴史を持つ人間科学研究所が保有する「からだデータ」についても多様な商品の開発を可能としたほか、今後、3Dボディスキャナーの技術を通じて得られる新たな「からだデータ」についてもさまざまな活用が期待できます。そして、BAを通じた顧客とのつながりに加え、今後は約300万人を超える顧客の購買データを活用することが可能となります。このように、私たちは真の「ものづくり企業」であり、製造から販売までを一貫して管理する真の「製造小売業」であり、「データドリブンカンパニー」とも言えます。独創的な企業であることに誇りを持ち、大いなる将来に向けた変革を必ず成し遂げたいと思います。同時に、多様化するお客さま・生活者に改めて真摯に向き合い、従来の商品・サービスの領域にとどまらない、新たな時代に必要とされる「本物」の価値を創っていきたくと考えています。

ステークホルダーの皆さまには、当社グループの将来にご期待いただき、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2020年9月

アフターコロナを見据えた取り組み① ワコール事業(国内)

卸売事業



パンデミックによる不可逆の変化を

再成長の機会として捉え、不退転の決意で変革を成し遂げます

株式会社ワコール
取締役 常務執行役員 卸売事業本部長
矢島 昌明

2020年3月期の実績

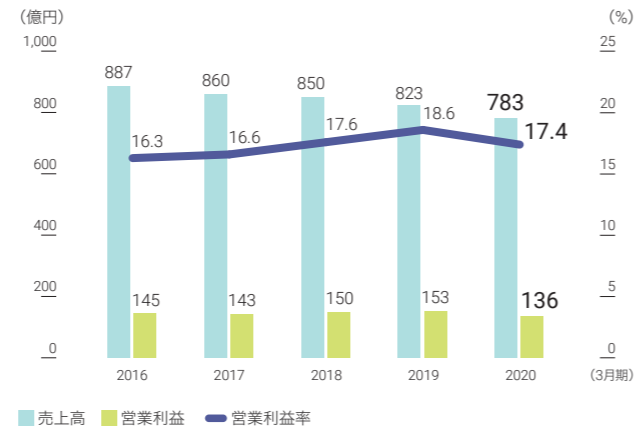
売上高 **783**億円 (前期比-5.0%)

営業利益* **136**億円 (前期比-11.1%)

営業利益率 **17.4%** (前期比-1.2pt)

* 社内経費振替前の数値

売上高/営業利益・営業利益率の推移*



* 2019年3月期より、現在の卸売事業本部体制への移行を行っています。2018年3月期以前については当該組織再編が行われたと仮定し、数値を算出しています。

卸売事業について

卸売事業本部では、「ワコール」・「ウイング」の中核ブランドに加え、スポーツウェアブランド「CW-X」などを取り扱っており、主力チャネルである百貨店や量販店のほか、専門店、ECモール事業者への卸売ビジネスを担当しています。長年、(株)ワコールではブランドごとに商品企画機能と販売機能を有する組織体制を採用しており、各ブランドがライバルのように競争することで、高付加価値の商品を顧客に提供するとともに高い市場シェアの獲得を実現してきました。

しかしながら、前中期経営計画(以下、前中計)において、流通環境や顧客行動の変化に伴い多くの百貨店や量販店が閉店や業態転換を余儀なくされたことから、従前のビジネスモデルが抱えていた非効率性という課題が表面化しました。市場が

縮小する中、高収益体制を維持するために、これまでの縦割りの考え方を見直し、ブランドの垣根を越えて経営資源を有効に活用することが必要となりました。

このような背景から、2018年4月、複数の事業を再編する形で卸売事業本部がスタートしました。



2020年3月期の成果と課題

量販店チャネルは、「ワコール」・「ウイング」両ブランドの販売体制の統合(セールスパーソンの配置変更、販売員の機動的な配置)が売上面で効果を発揮していることに加え、適時適量納品の実施などによって売上利益率の改善も着実に進めてきました。しかし、地方都市を中心に百貨店の閉店が続いた影響は大きく、組織として順調な結果を生み出しているとは言えない状況です。また、百貨店を主要チャネルとして販売してきた、インナーウェア以外のナイトウェア(パジャマ)やジュニア・マタニティ向けの商品、スポーツウェアなどについても苦戦が続いています。

2020年3月期は、消費税増税による個人消費低迷の長期化に加え、3月以降の新型コロナウイルス感染症(以下、感染症)拡大の影響を受けたことから、売上高は前期比5%減少の783億円と前期を大幅に下回りました。直近2年間のCAGRはマイナス4%となり、売上低下に歯止めがかからない状況です。それに伴い、販売員人件費率が非常に高い地点まで上昇(2020年3月期:26.3%)していることも、当事業部が抱える大きな課題です。

さらに、感染症拡大に伴う顧客行動の変化は、私たちのビジネスにさらなる試練を与えています。2020年8月時点においては、懸念していた感染症の第二波発生により、都心部の百貨店の売上は再び低迷していますが、感染症の長期化によって人の心や行動が確実に変化しますので、その先を見据えて対応を進めなければ生き残ることはできません。オンラインとオフラインの連携・融合、3Dボディスキャナーの導入による店舗価値の最大化など、これまで進めてきた施策を加速させると同時に、新たな時代が求める商品を迅速に提供できるようバリューチェーンの仕組みを進化させる必要があります。

* 百貨店業態の売上高(セール販売除く)に対する販売員人件費率



アフターコロナを見据えた今後の取り組み

感染症の拡大は、ビジネス環境に不可逆な変化をもたらしました。元に戻ることはない認識し、再成長に向けて従来のビジネスモデルの変革を実行し、新たな環境に柔軟かつスピードを上げて適応することが求められます。これまでお得意先への卸売が中心だった「ワコール」・「ウイング」ブランドですが、売上に占めるEC比率をさらに高めていかなければなりません。また、百貨店のビジネスモデル転換や顧客行動のさらなる変化を見据えて自主管理型のビジネス(直営店)の展開も強化する予定です。

加えて、オンラインとオフラインの連携・融合に向けた取り組みもより重要となります。当社では前中計より、多様化するお客さまの購買行動の変化に柔軟かつ迅速に対応するため、独自の「オムニチャネル戦略」を推進してきました。3DボディスキャナーやAIを活用した新接客サービス「3D smart & try」は、2020年7月末時点ですでに10店舗への導入が完了しており、百貨店で購買された顧客情報についても約70万人分を電子化しました。その他にも、在庫の一元化や、ワコールの自社ECサイトと得意先の連携などの整備を進めています。店舗価値の最大化並びに顧客データベースの効率的な運用を通して、オフラインとオンラインの垣根のない購買環境を提供することで、

新規顧客の獲得と継続顧客の拡大を図り、成長に回帰する計画です。

他方、収益力の改善に向けて、低採算にとどまる百貨店ビジネスの見直しに取り組みます。高止まりする販売員人件費率については、販売員数の適正化や採用人数の調整を行うことで、2023年3月期に20%以下の水準まで引き下げる計画です。また、取引条件についても、掛け率の引き上げや消化取引への切り替えなど収益性改善を目的とした条件交渉を戦略的に行います。すでに社内プロジェクトを発足し、議論を進めています。年内には交渉をスタートさせる計画です。

歴史ある事業ゆえに改革の実効性に疑念を持たれる方も多いと思いますが、今回のパンデミックは、私たち自身を変革させるチャンスだと捉えています。不退転の決意で改革に取り組んでいきます。



アフターコロナを見据えた取り組み① ワコール事業(国内)

小売事業



ミレニアル世代のお客さまに支持される商品を
継続的に生み出しつつ、店舗を基点にオフラインとオンラインの
連携・融合による顧客リレーションの最適化を着実に実行し、
国内における成長エンジンの役割を果たしていきます

株式会社ワコール
 取締役 専務執行役員 小売事業本部長

今泉 英彦

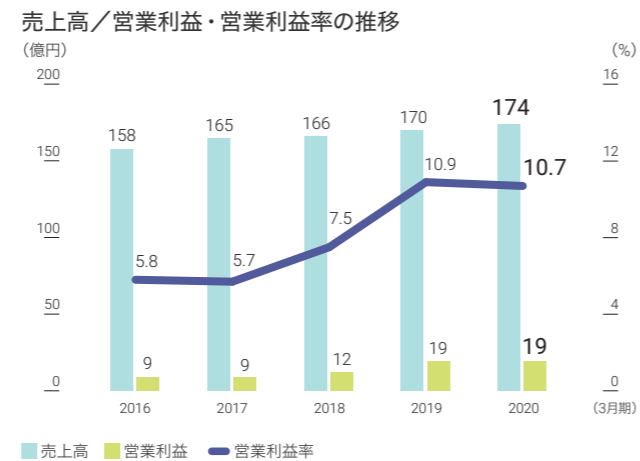
2020年3月期の実績

売上高 **174**億円 (前期比 +2.6%)

営業利益* **19**億円 (前期比 +0.7%)

営業利益率 **10.7%** (前期比 -0.2pt)

* 社内経費振替前の数値



小売事業について

小売(直営店)事業は、ファッションビルや駅ビルなどが台頭した2001年、当時手薄になっていた若い世代を取り込むことを目的にスタートしました。現在では主力ショップ「AMPHI(アンフィ)」のほか、「Wacoal The Store(ワコール・ザ・ストア)」「Brara(ブララ)」、アウトレットモールに出店する「Wacoal Factory Store(ワコールファクトリーストア)」の4つのショップ業態を展開し、全国で約150店舗の運営を行っています。

「AMPHI」ショップでは、「手の届くランジェリー」をコンセプトに「新しい、かわいい」という価値を提供する「AMPHI」ブランドに加え、グループの直営店で共通して取り扱う「BRAGENIC」を展開しており、ブラジャーの平均単価は3,000円台とワコールブランドなどに比べると手頃な価格帯です。また、「Wacoal The

Store」 「Brara」のショップでは、当部門で企画する商品に加え、ワコールブランドなどの商品も販売しており、ワコールの「セレクトショップ」と位置づけています。また、小売事業本部で企画する商品については、ワコールの自社ECサイト「ワコールウェブストア」を通じて販売しており、2020年3月期の小売事業本部における自社EC売上高比率は、ファクトリーストアを除くと8.2%(前期比1.7%増)となりました。

小売事業は長年、低収益体質が課題とされていましたが、前中期経営計画(2017年3月期～2019年3月期)において品番数の削減や、直営店共通商材の展開、割引販売の抑制などに取り組んだ結果、ブランド価値の向上とともに収益力を大きく改善することができました。

2020年3月期の成果と課題

2020年3月期は消費税増税後の個人消費の低迷、新型コロナウイルス感染症(以下、感染症)の拡大など厳しい環境となりましたが、小売事業本部の売上高は前期に対して2.6%増加の174億円となり、堅実な成長を維持することができました。営業利益は、値引販売の抑制により売上利益率の改善は図れたものの、販売員の増加や出店・改装費用の計上に伴い、前期に比べ1%増加にとどまりました。

この1年の大きな成果は、小売事業の最大の強みであるショップ会員に対して、効率的にアプローチできる運用体制が構築できたことです。以前から強化してきたショップ会員の獲得については、この1年で約30万人の会員を上乗せすることができ、2020年3月末時点で120万人となりました。これにより、お客さまのプロフィールや購入履歴だけでなく、「購買行動」が把握できるようになり、お客さま一人ひとりにとって効果的なタイミングで有益な情報を届けられるようになりました。2019年10月の消費税増税後、一時的に新規顧客が減少しましたが、ショップ会員へのアプローチ強化が奏功し、駆け込み需要の反動を最小限にとどめることができました。

さらに、2020年3月期の成果としても一つ挙げられるのは、

顧客ニーズに合わせて店舗と自社ECの垣根を越えたマーケティング基盤の構築に着手したことです。また、チャネルを超えて便利で快適なお買い物体験を提供するには販売員の意識改革も不可欠ですが、店舗で取り扱っていない商品や欠品中の商品を自社ECに誘導した販売員に対して、店頭の販売と同じようにインセンティブを付与する仕組みづくりにも着手しました。今後も、オフラインとオンラインを融合し、お客さまにより満足していただく販売スタイルを構築することで、トップラインの成長と収益性のさらなる強化を図ります。



アフターコロナを見据えた今後の取り組み

パンデミックを契機に誕生した新しい生活様式の中では、前述したように、オフラインとオンラインの役割の見直しとともに、両者のダイナミックな融合が欠かせません。2021年3月期については、従来の「販売するための店舗」という考え方を捨て、「顧客体験向上」を意図した情報発信型店舗の開発に着手し、オフラインとオンラインをシームレスにつなげていくストーリーづくりに挑戦します。また、店舗力・ブランド価値を向上させつつ、オフライン・オンライン問わず購入できる環境を整備できれば、必然的に売上に占める自社EC比率は高まります。小売事業本部では、ファクトリーストアを除く売上高の約50%を自社EC経由にすることを中長期的な視野に入れており、まず2021年3月期については、15%程度までの引き上げを目指します。また、オンラインとの融合を見据え、実店舗の損益水準も見直していきます。そのほか、競争力の高い商品の開発や、購買データの分析、情報発信力の強化に継続して取り組むと同時に、販売員や企画担当者自身がアプリやSNSを活用して

お客さまと直接コミュニケーションできる環境の整備にも取り組みます。

感染症の影響により先行きは不透明ではありますが、「顧客視点」で小売ビジネスを変革し、お客さまと「深く、広く、長い」関係を構築することで、国内における成長エンジンとしての役割を果たしていきます。



アフターコロナを見据えた取り組み① ワコール事業(国内)

(株)ワコールのコスト構造改革

新型コロナウイルス感染症の影響は長期化すると予想されており、事業環境の厳しい状況の継続とともに、大きな構造変化が起きる可能性があります。このような環境の中、(株)ワコールでは、持続的成長と将来の競争優位性の確保に向けて、抜本的な構造改革に取り組んでいきます。高収益の経営体質を確立し、成長軌道への回帰に必要な投資を実現するためにも、低収益ビジネスの見直しやチャネルの再構築に取り組むとともに、人員の適正配置を実行することで、コスト競争力や生産性の向上を図ります。

取り組みの骨子は、①低収益ビジネスの見直し、②ブランドの再編・在庫の適正化、③人員の適正配置による固定費の削減であり、業務計画に反映しながら、着実に実行する計画です。

経営の効率化に向けたバリューチェーンの徹底的な点検

1. 低収益ビジネスの見直し

- 百貨店ビジネス：売場の環境や取引条件の見直し、販売員数の適正化
- その他低収益のビジネス：将来需要の見極め、「やるべき事業」の判断・実行

2. タッチポイントの変化に向けたブランドの再編・在庫の適正化

- ブランド・グループ数の削減
(2021年秋冬シーズンより実行。約3割の削減を決定)
- インナーウェア以外の商材の役割・ポジショニングの検討、さらなる集約化の実行

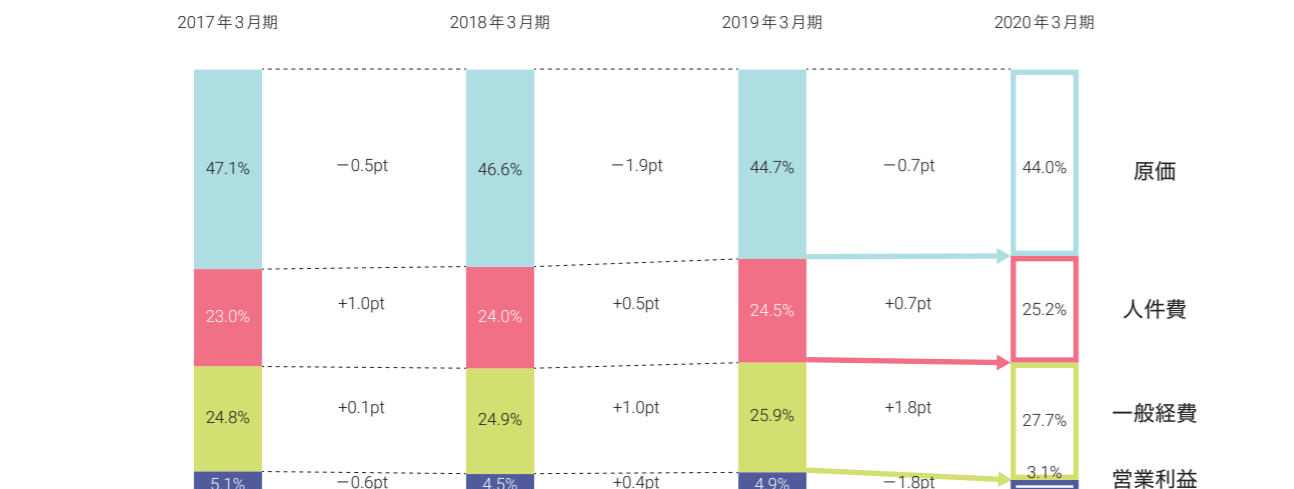
3. 人員の適正配置による固定費の削減

- トップラインの低下に伴い、売上高に対する総人件費率は、30%を超過(製造人件費を含む)
- 要員計画マネジメントの実行
(業務のたな卸による人員の最適配置、採用人数の調整)
- 総人件費率は、次の3ヵ年計画(2023/3~2025/3)を目標に、25%以下まで低下する計画

収益力強化とともに、
ビジネス環境の変化に
対応できる
組織体制を構築

(組織の再編は、
2021年4月に実施予定)

固定費削減に向けたコストストラクチャーの見直し



VOICE

社員一人ひとりの働きがいを高める仕組みを
追求するとともに、人的資源の量的・質的な
適正化を図ることで、健全な企業風土と
強固な経営体質の構築に努めます

株式会社ワコールホールディングス
執行役員 グループ人事担当
株式会社ワコール
取締役 執行役員 人事総務本部長

長谷川 貴彦



MISSION

- 要員計画マネジメントの戦略的実行による人的資源の量的・質的な適正化
- 社員一人ひとりの働きがいや生きがいを高める仕組みの進化
- 売上に占める総人件費率の低下(30% → 25%へ)

2020年3月期の(株)ワコールの売上高総人件費率(製造人件費含む)は、消費税増税後の消費低迷や新型コロナウイルス感染症拡大による売上減少の影響を受け、30%程度となりました。高止まりする総人件費率については、以前より課題と認識しており、現中期経営計画策定段階から「要員計画マネジメント」の導入検討を開始しました。

2020年3月期では、すべての部門で業務のたな卸を行い、中長期の成長に向け「やらなければならない仕事」「慣習で続けているだけの仕事」「付加価値を生んでいない仕事」を整理し、さらに「やらなければならない仕事」に対して、どのような人材が、どの程度必要なのかの検証を行いました。2021年3月期より「要員計画マネジメント」を本格的に実行しようとしていたところに、感染症という想定外の事態が発生しました。総人件費率の見直しは待たなしの状態であり、より一層取り組みのスピードを加速させていかなければなりません。人的資源の量的・質的な適正化とともに、採用人数の全社管理を細部まで徹底することで、総人員数を減少させつつ、一人当たりの生産性向上を実現し、次期中期経営計画期間において売上高総人件費率25%以下の水準達成を目指します。

また、「要員計画マネジメント」の効果を最大化すべく、「働き方」を抜本的に見直すとともに、「働きがい」を高め

る施策にも取り組みます。働く場所や時間、職種間の制約を極力なくし、柔軟な人員の配置転換を可能にするために、制度改定も順次実施しています。一方、目まぐるしく変化する時代の中で成果を出すためには、多様な価値観や経験を持つメンバーが集まり、協力して課題解決に取り組むことが重要です。ワコールでは、市場価値の高い人材確保に向けて、採用手法の見直しにも着手しており、従来の新卒重視の採用からキャリア採用のウエイトを高めています。加えて、リファラル採用^{*2}やアルムナイ制度^{*3}といった多様な人材確保施策も導入しています。今後は、リモートワークの拡大に伴う評価制度の見直しや、ジョブ型雇用を前提とした新たな処遇制度の構築などにも取り組む予定です。

人事施策は、経営環境や雇用環境の変化に柔軟に対応していかなければなりません。同時に、社員一人ひとりが経営理念を実践することこそ、当社の「サステナビリティ」につながると考えています。相互信頼経営を根幹に、要員計画マネジメントの戦略的実行と、働きがい・生きがいを感ずることができる企業風土の醸成により、強固な企業体質を構築していきます。

*1 要員計画マネジメント：事業計画を軌道に乗せるための適切な人員配置(採用も含む)計画

*2 リファラル採用：自社で働いている社員などから人材を推薦してもらうことで実施する採用活動

*3 アルムナイ制度：一度自社を退職した人材を組織化し、経営資源とする制度

アフターコロナを見据えた取り組み② ワコール事業(海外)



グループ一体となった水平展開により、 海外事業の拡大・成長を 実現していきます

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

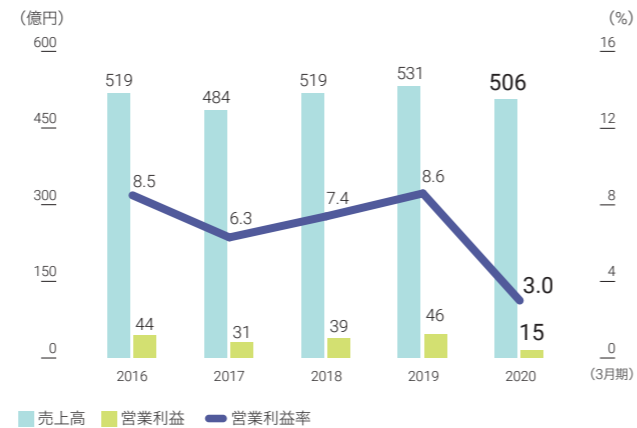
2020年3月期の実績

売上高 **506億円** (前期比-4.8%)

営業利益 **15億円** (前期比-67.4%)

営業利益率 **3.0%** (前期比-5.6pt)

売上高/営業利益・営業利益率の推移



中期経営計画1年目の成果/課題と今後の取り組み

2020年3月期の海外事業における業績としては、非常に厳しい結果と言わざるを得ません。海外各国ではECビジネスを確実に伸ばしつつあるとはいえ、依然として日本と同様に百貨店や量販店、専門店など実店舗中心の事業構造にあります。欧米を中心に主力であった百貨店チャンネルの低迷に加え、新型コロナウイルス感染症

(以下、感染症)の拡大により、世界各国でロックダウン(都市封鎖)もしくはそれに準じるような状況に陥り、店舗休業に追い込まれたことで各国の経営は大きく影響を受けました。

こうした状況下、海外事業においてもECビジネスへのさらなるシフトは必然であり、中期経営計画において中核課題として掲げた「EC事業の強化」に向けて、さらにスピードを上げて取り組んでいきます。

この1年の成果としては、中国事業では、ECビジネスを中心に売上高・営業利益ともに安定的に成長を遂げられたという点で評価しています。今後は、ミレニアル世代・Z世代をターゲットに日本で展開する「AMPHI」などの商材を積極的に投下し拡大を図ります。一方で、中国を除くアジア地域では、EC事業への参入が遅れているという課題認識を持ちながらも、満足できる進捗には至らず、結果的に感染症の影響を大きく受ける形となり大きな反省点だと捉えています。

米国事業では、さらなる成長への一手として、2019年7月に Intimates Online, Inc. (以下、IO社)を買収し、これまで獲得できていなかったミレニアル世代・Z世代の取り込みが可能になりました。スタートアップ企業である同社の事業を急速に成長軌道に乗せることを最優先に、まずは2022年3月期における営業損益均衡水準の達成を目指します。具体的には、物流インフラやバックオフィス面での協働などによる経営効率化を図りつつ、将来的には米国ワコールが培ってきたものづくりや企画力といったソフト面のノウハウを注入していきます。同時に、これまで私たちが苦手としてきた若年層の取り込みに向け、IO社が持つデジタルマーケティングのノウハウを水平展開することで、相互のシナジー効果を発揮し、米国事業全体の底上げにつなげていきたいと考えています。

欧州事業では、英国の売上割合が非常に大きく、既存チャンネルの減速に直面する中、2019年9月には自社ECサイトのリニューアルを完了し、事業展開を始めました。また、英国以外の欧州各国に対しては十分に攻略し切れていない状況であり、欧州に限ってはチャンネルではなくエリアの特性に応じたブランドポートフォリオとマーケティングの拡充を図り、着実に事業拡大を進めていきます。特にドイツは市場規模の大きさから重点地域と考え、5年後10年後を見据えたヒト・モノ・カネの投入により、事業基盤の構築を進めていきます。

長期視点でのグローバル戦略 (10年後ビジョンと世界のワコールの追求)

(株)ワコールのグローバル本部では、10年後に海外売上高1,500億円という目標を掲げています。これに向け、事業規模の小さい国や地域への効果的な成長投資と、既存事業との相性を見極めた上でのM&Aも組み合わせながら、非連続成長の実現を目指します。

長期的な海外事業の成長を見据えた時、地域別・ブランド別・チャンネル別の成長戦略の組み立てが重要です。例えば、米国は世界最大かつ最先端の市場ですが、米国ワコールとIO社のシナジー効果を早期に発揮させ、オンラインとオフラインを融合する形で幅広い顧客層にリーチできるかが成長のポイントになります。これが実現できれば、現在の売上高200億円規模から2028年3月期に300~400億円規模の事業成長が可能だと考えています。

また、中国、欧州については先述の通りですが、それ以外の地域として、特にインドなど大きな可能性を秘めた事業規模の小さい国や未開拓国に対しても継続的に事業成長に取り組む考えです。

グループ国際事業担当役員としての使命

当社グループは、創業期から「世界のワコールを目指す」ことを社是に掲げ、今や世界50以上の国や地域で商品販売し、22の国と地域に現地法人を有するなど世界に広く展開してきました。ところが、今般の感染症の影響により、これまでの常識ややり方が急速に通用しなくなり、もはや変革は待たなしの状況です。しかしながら、アフターコロナを見据えても、ワコールグループの成長には海外事業の拡大が必要不可欠です。

これまで私たちはグループ各社がブランド別、国別に垂直型で事業を展開してきましたが、今後成長スピードを加速させ、成果を追求していくためにはグループが一体となった水平軸での展開が必須です。(株)ワコールのグローバル本部が管轄する海外法人、(株)ピーチ・ジョンなど日本のグループ各社とそれらの海外法人が、三位一体となって連携を推し進めることができれば、大きな成長が実現可能となります。私は、2021年3月期の執行役員制度導入に伴い、グループ国際事業担当執行役員に就任しましたが、私に与えられた責務は、グループ一体となった水平展開を強力に推し進めていくことにあると認識しています。

2019年に明確化された「世界のワコール」の目指す姿(P.14をご参照ください)こそが、海外事業を拡大・発展させていく上での方針でもあります。この5つのテーマの実現に向けた道筋を立て、忠実かつ着実に再現することで非連続の成長に挑戦していきます。

これからもお客さまからの高い信頼を得ることができる、そして、そのようなお客さまを増やし続けられる「世界のワコール」を目指して、グループ一丸となって取り組んでいきます。

アフターコロナを見据えた取り組み② ワコール事業(海外)

米国事業(米国ワコール)

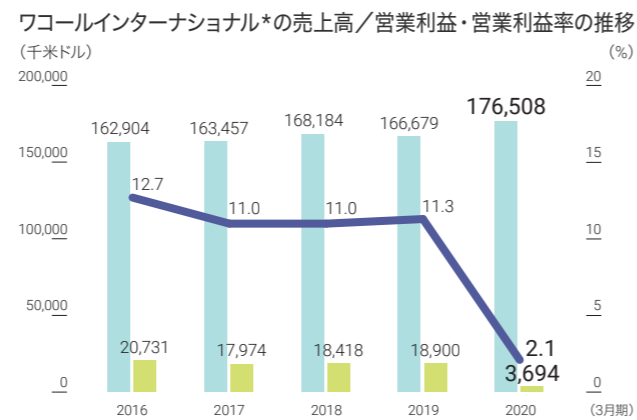
「デジタルファースト」戦略の積極的な推進により、
EC事業を加速度的に成長させることで、
グループ全体の成長に貢献していきます

株式会社米国ワコール
代表取締役社長
Mitch Kauffman



2020年3月期の実績(米国ワコール)

売上高	168,685千米ドル(前期比-1.4%)
営業利益	14,830千米ドル(前期比-21.9%)
営業利益率	8.8%(前期比-2.3pt)



*ワコールインターナショナルは、米国ワコール、Intimates Online, Inc.を連結対象とした持株会社

米国ワコールの役割と2020年3月期の成果

市場規模が大きい米国での米国ワコールの成長は、世界的なワコールの認知度とブランド力の向上につながります。グループで掲げる2028年3月期の北米市場での売上目標300億円の達成に向けて、米国ワコールではECのさらなる成長、商品開発力の向上、コスト構造の変革、周辺国での事業拡大を重点戦略に位置づけ、さまざまな施策を展開しています。

業績面では、2020年3月期は「モノ消費からコト消費」「実店舗からオンライン」という消費者行動の変化がより顕著となる中、売上高が前期を若干下回る結果となりました。EC事業については、自社・他社ともに大きく伸ばしましたが、実店舗の減少分を補うまでには至りませんでした。また、営業利益についても前期を下回りました。

アフターコロナを見据えた今後の取り組み

感染症拡大の影響に伴い、現在、当社が取引を行っている百貨店のうち、2021年3月期までに約15%以上の店舗で閉鎖が見込まれるなど、リアル店舗は困難な局面を迎えています。他方、ECチャネルについては急激に伸長しており、消費のECシフトは感染症の収束後も続くと考えています。こうした新たな環境に対応するため、ブランド認知度向上、オンラインでの顧客体験、パーソナルフィッティング、物流、販売員の役割再定義などに焦点を当てた「デジタルファースト」戦略を策定し、自社・他社を含めたEC事業の成長を支える取り組みを推進することとしました。米国ワコールのEC比率はすでに40%を超えているため、これらの施策によってEC事業の高い成長が実現できれば、店舗事業のマイナスを補い、全体で成長を維持することが可能となります。当社が持つECに関する幅広い知見と経験を活用するとともに、常に先駆者として革新的な発想で事業を進化させることで、グループ全体の成長に貢献していきたいと思っております。

米国事業(Intimates Online, Inc.)

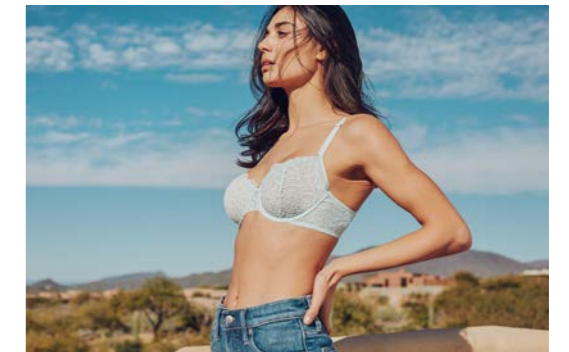
強固な顧客基盤を活用するとともに、新規顧客と
既存顧客に向けたマーケティング投資のバランスをとることで、
収益性の向上とブランド力の強化を図ります

Intimates Online, Inc.
CEO
Michelle Cordeiro Grant



2020年3月期の実績

売上高	11,967千米ドル
営業損失	-11,494千米ドル
営業利益率	-



「LIVELY」のミッションと2020年3月期の成果

「LIVELY」は、「女性が情熱的に自信を持って生きることを応援する」ブランドです。この理念や「Leisureé*1」の世界観に共感してもらうための仕掛けが、多くのミレニアル世代から支持を受けており、2016年の事業開始以降、高い成長を維持しています。現在では、EC事業に加え、直営店4店舗を運営しているほか、百貨店*2でも展開を行い、75万人の顧客に加えて、13万人ものブランドアンバサダーを抱えるなど、これらの強固な顧客基盤はビジネスに優位性をもたらしています。

2020年3月期は、売上高では計画を下回ったものの、約30万人の顧客を獲得することができました。EC事業では、SNSチャネルでのマーケティング効率が低下しましたが、Eメールなどのオーガニックチャネルやアフィリエイトプログラムの売上は大きく伸長しました。

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

*2 百貨店: ノードストロム35店舗で展開

アフターコロナを見据えた今後の取り組み

事業環境の変化を受け、直営店への注力を停止し、EC事業の最適化と成長に重点戦略をシフトしています。ECサイトでは、快適さを求めた商品の比率を高めると同時に、「バンドルパック」と呼ばれる2クリックで製品を購入できる仕組みを導入し、顧客の利便性の向上を図っています。また、納期短縮に向けて物流業務を米国ワコールに移管するなど、在庫管理の仕組みも高度化する計画です。

外部環境の変化は慎重に判断してまいります。IO社のビジネスに有利な環境は続く予想です。培ってきた強力な顧客基盤を活用するとともに、次の段階ではアキュイジションとリテンション双方のマーケティングをバランスよく実行することで、売上拡大と収益性の改善につなげてまいります。また長期的には、商品力やブランド認知の向上とともに、オンラインとオフラインの融合によるオムニチャネル戦略の推進を目指してまいります。

アフターコロナを見据えた取り組み② ワコール事業(海外)

欧州事業

購買行動の変化に的確に対応するとともに、
実店舗サービスの向上に努めることで、
主要市場におけるシェア拡大を実現します

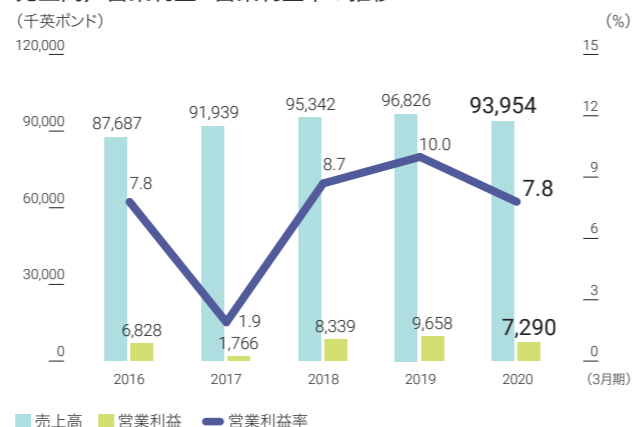
株式会社ワコールヨーロッパ 社長
Geoff Embley



2020年3月期の実績

売上高	93,954千英ポンド (前期比-3.0%)
営業利益	7,290千英ポンド (前期比-24.6%)
営業利益率	7.8% (前期比-2.2pt)

売上高/営業利益・営業利益率の推移



ワコールヨーロッパの役割と2020年3月期の成果

ワコールヨーロッパでは、複数のブランドを展開し、欧州のみならず北米・豪州など世界中に向けて商品を販売しています。イヴィデン社*1の買収後から取り組んできた将来成長に向けた事業基盤の再構築を2018年に完了させ、同年に「WACOAL」ブランドが「デザイナー・オブ・ザ・イヤー*2」を獲得しました。現在はブランドポートフォリオ戦略の推進やEC事業の強化などを重点戦略として掲げ、持続的な成長の実現に取り組んでいます。

2020年3月期では、感染症の拡大以前は英国で苦戦したものの、スペインの百貨店との取引開始や、ブランド認知度の向上によるEC販売の伸長が貢献し、順調な進捗となりました。また、2020年9月に自社EC事業を開始したほか、新たに日本の人間科学研究所と連携し、優位性のある商品・サービスの開発を開始しました。

*1 イヴィデン社：ワコールヨーロッパの旧社名。2012年4月に買収
*2 デザイナー・オブ・ザ・イヤー：フランス・パリにて開催される世界最大規模のランジェリー展『サロン・インターナショナル・ド・ランジェリー』において、最も強いインパクトを残した代表的なブランドに対して贈られる賞。「WACOAL」ブランドは、2018年度に受賞

アフターコロナを見据えた今後の取り組み

感染症が拡大する中、ワコールヨーロッパでは従業員の安全を確保しながら、顧客へのサービス提供を継続しました。また、将来を見据えて開始したプロジェクトの一環として、新しい顧客の価値観に適合できるよう商品開発プログラムの見直しにも着手しています。このように顧客の購買行動の変化に的確に対応していく一方で、実店舗は依然として重要な役割を担っています。私たちの高付加価値商品は丁寧な接客によって顧客に提供されることから、引き続き、実店舗のサービス向上に努めます。また、サステナビリティへの対応については、すべての工場がWRAP*3認証を取得しているほか、一部の製品で持続可能な素材を採用していますが、今後も取り組みを強化する計画です。なお、2020年6月にはスリランカ工場を完全子会社化し、将来的なグループ企業への供給を視野に生産体制の整備・強化を行っています。今後も当社が定めた独自の10年計画を継続して実行し、主要市場におけるシェア拡大に取り組む考えです。

*3 WRAP：主に世界で合法的・人道的・倫理的な製造を推進・認証する非営利組織 (WRAP: Worldwide Responsible Accredited Production)

中国事業

事業戦略を着実に実行するとともに、
収益力の向上に努めることで、
成長ドライバーとして役割を全うしていきます

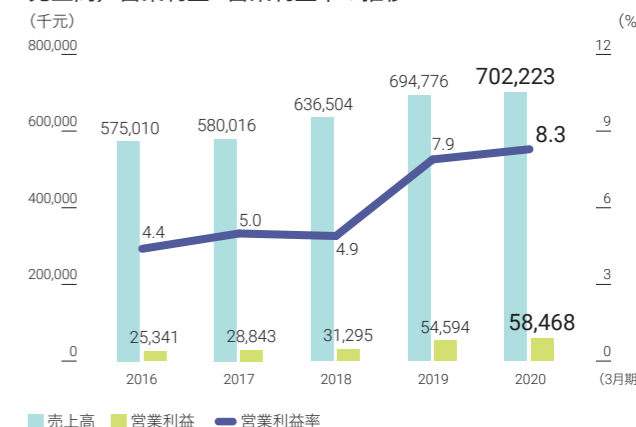
ワコール(中国)時装有限公司
董事長
辻本 浩司



2020年3月期の実績

売上高	702,223千円 (前期比+1.1%)
営業利益	58,468千円 (前期比+7.1%)
営業利益率	8.3% (前期比+0.4pt)

売上高/営業利益・営業利益率の推移



中国事業の役割と2020年3月期の成果

中国ワコールは、欧米事業と並んで「世界のワコール」の一翼を担う存在となるべく、重点戦略であるEC事業の強化や百貨店販売のシェア拡大に取り組んでいます。2020年3月期におけるEC事業の売上は、ECモール事業者との連携強化が奏功したことで、計画比及び前期比ともに大きく上回り、売上高構成比は20%に上昇しました。他方、実店舗事業については、不採算店舗の撤退を積極的に行いました。また、「若年層の顧客獲得」に向けて展開している、日本の「AMPHI」ブランドは、顧客からの反応も良く、好調なスタートを切ることができました。さらに、持続的な成長に向けて物流拠点の集約を行うなど、事業基盤の整備にも努めました。

アフターコロナを見据えた今後の取り組み

今後、中国ワコールでは、お客さま一人ひとりより「深く、広く、長く」つながることで、顧客の絶対数の拡大に取り組んでいきます。EC事業では、前述の「AMPHI」に加え、2020年秋冬から中間層に向けた商品展開を開始します。さらに、「ピーチ・ジョン」ブランドと連携して、自社ライブコマースを開始します。実店舗事業については、販売拠点の集約をさらに進め、店舗の損益管理を強化します。また、モデル店舗を拡大するとともに、会員制度の刷新や店舗サービスの拡充を図ることで、店舗価値の最大化に取り組んでいます。このほか、商品展開の効率化と徹底した在庫管理に取り組むことで収益力を高めるほか、新人事制度の運用を通して、人材育成も強化する考えです。

感染症拡大により大きな影響を受けましたが、経営の基本方針に立ち返り、事業部内連携を強め、中国の進んだデジタルインフラを積極的に活用することで、この難局を乗り越えていきます。

アフターコロナを見据えた取り組み③ その他事業

ピーチ・ジョン

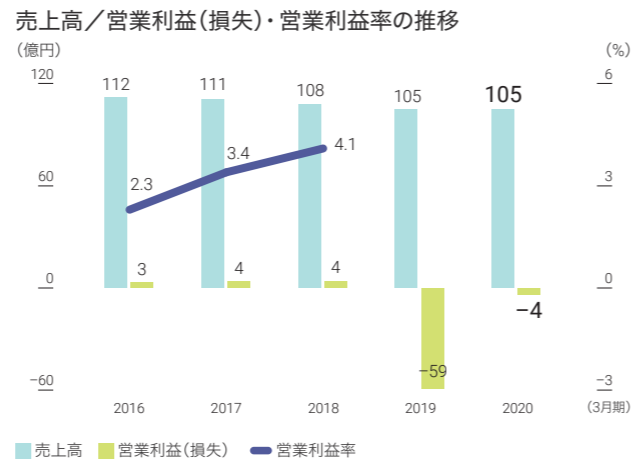
「ピーチ・ジョン」の再生をミッションに掲げ、
 通販会社である強みを活かし、
 マーケティング活動を強化することで
 持続的に収益と価値を創出できる企業へと進化します

株式会社ピーチ・ジョン
 代表取締役社長
 朽尾 学



2020年3月期の実績

売上高	105億円 (前期比-0.1%)
営業損失	-4億円
営業利益率	-



2020年3月期の成果

ピーチ・ジョンでは、現中期経営計画で重点戦略に掲げる収益性改善に向け、抜本的な事業改革を実行しました。1つ目は、不採算事業からの撤退です。不採算店舗8店舗の閉鎖を判断し、直営店を36店舗まで集約することで、事業効率を高めました。2つ目は、不採算となっていたカタログ制作の休止です。休止直後は売上を落としましたが、現在は話題性のあるプロモーション施策をSNSで拡散させることが奏功し、売上の落ち込みをカバーできています。3つ目は、重点課題として掲げている25歳以下の顧客獲得に向けて、低価格の新しいグループを立ち上げたことです。このように、国内では自社ECビジネスの成長を最優先に、商品力強化や顧客サービスの拡充に努めることで、黒字化に向けた道筋を整えてきました。

アフターコロナを見据えた今後の取り組み

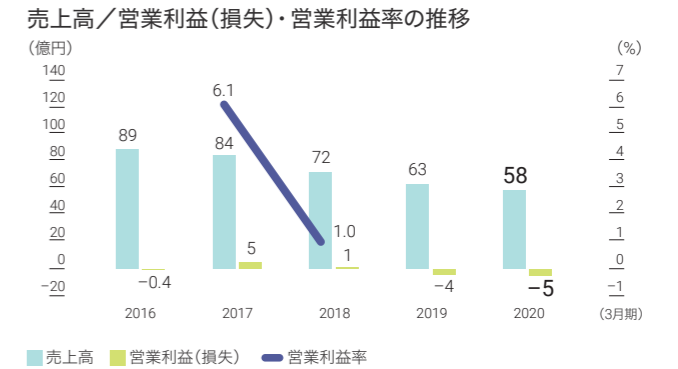
アフターコロナの世界でも私たちの強みは十分に通用すると考えており、2021年3月期においても、前期までの取り組みをさらに加速させていきます。各チャネルの差別化を進めると同時に、顧客ニーズに合わせた品ぞろえと商品計画を立案・実行し、経営の効率化を図ります。他方、重点施策である自社ECでの売上拡大に向けては、新たなお客さまとの接点開発が重要です。カタログ制作で培ってきたノウハウをデジタルに落とし込み、他社にないコンテンツを生み出すことで、若年層の新規顧客を獲得していきます。

ピーチ・ジョンの役割は、高いブランドエクイティを活用してトレンドを創造し続け、若年層との新たな接点を開発することで収益貢献を果たすことです。変化する時代やニーズに合わせた商品やサービスを提供することで、ピーチ・ジョンの再生を成し遂げていきます。

ルシアン

2020年3月期の実績

売上高	58億円 (前期比-8.3%)
営業損失	-5億円
営業利益率	-



2020年3月期の成果と今後の取り組み

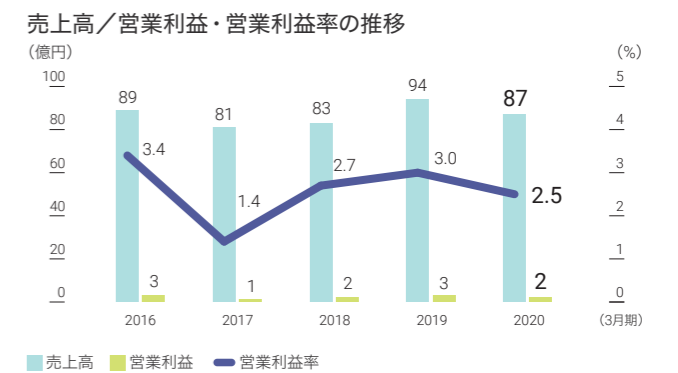
ルシアンは、現中期経営計画において事業領域の選択と集中を重点戦略に掲げ、恒常的に営業黒字が達成できる事業基盤の構築に取り組んでいます。2020年3月期の売上高は、量販店や専門店向けのプライベートブランド商品の販売が前期を上回ったものの、素材事業の減収影響により、前期に比べ8%の減少となりました。営業損失は、アパレル事業等の撤退に伴う一時的な費用(特別希望退職費用)を計上したことから、営業損失とな

りました。
 感染症拡大により、国内のOEM供給先の在庫過多に伴う発注減少など厳しい経営環境が続くものと想定しています。コロナ禍でも比較的堅調に推移している郊外店型専門店への提案強化や新規得意先の開拓を積極的に進めるとともに、支出計画の見直しを行うなど継続して経営効率の改善に努める計画です。

七彩

2020年3月期の実績

売上高	87億円 (前期比-7.4%)
営業利益	2億円 (前期比-22.7%)
営業利益率	2.5% (前期比-0.5pt)



2020年3月期の成果と今後の取り組み

七彩は、現中期経営計画において、新しいプラットフォームの構築(新規の顧客開拓や商材の開発)を進めると同時に、利益重視の経営に取り組んでいます。2020年3月期の売上高は、前期にあった百貨店などの大型改装工事の反動により、前期に比べ7%の減少となりました。営業利益は、減収の影響により、前期に比べ23%の減少となりました。

感染症の拡大に伴う改装工事の延期、各種イベントの中止などは、七彩の経営に多大な影響を与えています。早期の需要回復は困難であることを前提に、飛沫防止アイテムの販売を始めたほか、不採算営業所の統廃合、新規採用の凍結や外部賃貸物件の整理など、支出計画の大胆な見直しを進めています。また、将来需要を慎重に見極めつつ、一歩踏み込んだ収益性改善策を検討する計画です。

アフターコロナを見据えた取り組み④ 生産体制整備

生産体制整備

生産キャパシティや材料調達をグローバルベースで管理できる仕組みを構築し、ワコール品質の維持・向上と、生産性向上、コスト削減を実現することで、グループの持続的な成長に貢献していきます

株式会社ワコールホールディングス
執行役員 グループ技術生産担当
株式会社ワコール
取締役 執行役員
技術・生産本部長
芝原 和宏



技術・生産本部の役割

(株)ワコールは、技術と技能を一体化した生産管理体制を長年かけて築き上げ、「高品質のものづくり」を実現してきました。現在、多くのアパレル企業で、自ら商品を製造する機能を持たない「ファブレス経営」が見受けられる中、私たちは自社工場での生産にこだわってきました。これは、ワコールのお客さまが求める着けごこちを含めた品質を追求するためであり、また、高品質な下着メーカーとして今後も優位性と競争力を維持し、妥協を許さないものづくりを行っていくためにも現状の生産体制がより最適と考えるためです。

技術・生産本部は、縫製技術の確立、技術指導、そして、材料調達から納期管理に至るワコールの品質水準の維持、及び生産性向上、コスト削減を担っています。また、当社グループでは海外子会社も日本と同様に、企画から販売まで一貫した「ものづくり」を行っていますので、各国との連携や技術支援を通じた、グローバルベースでの生産管理体制の確立も私たちの大きな役割です。

パンデミックを契機に、ASEANへの生産シフトを加速

2020年の年明けから世界中に広がった新型コロナウイルス感染症(以下、感染症)は、生産の現場にも深刻な影響を与えています。

これを受けてワコールでは、売上減少に伴う在庫過多の回避に向けた生産調整を最優先事項として掲げ、約2~3割の生産数量の減数を実施しました。さらに、日本市場向け商品の生産についてはASEANへの大胆なシフトを判断したことで、2021年3月期の海外生産比率(日本市場向け)は約7割まで高まる見込みです。これは、現中期経営計画(以下、現中計)の最終年度(2022年3月期)の計画値である67%を上回る数値です。また、生産数量が大幅に縮小となる中でも製造費の抑制も果たすことができました。非常事態下においても生産拠点を柔軟に

シフトし安定供給を実行できることは、自社工場を保有している大きなメリットと実感しています。

他方、事業環境や生産構造の変化により厳しい局面にある国内工場は、業務効率化の推進とともに、経営体質の一層の強化に取り組む必要があります。高い技術力、小ロット対応、短納期の生産機能などの独自の強みを磨きつつ、コスト競争力と営業力を強化することで他社製品の縫製も受注していく考えです。なお、2020年7月から9月にかけて、日本政府の要請により、感染症対策の医療用ガウン約50万枚を国内生産しました。このような事例を積み重ねることで、国内工場の一層の競争力強化を目指します。

グローバルベースの生産・調達体制の確立、ESG課題への対応

現中計における私たちの最大のミッションは、将来のコスト競争力強化に向けて、グループ全体の生産キャパシティや材料調達をグローバルベースで管理・運用できる体制を構築することです。

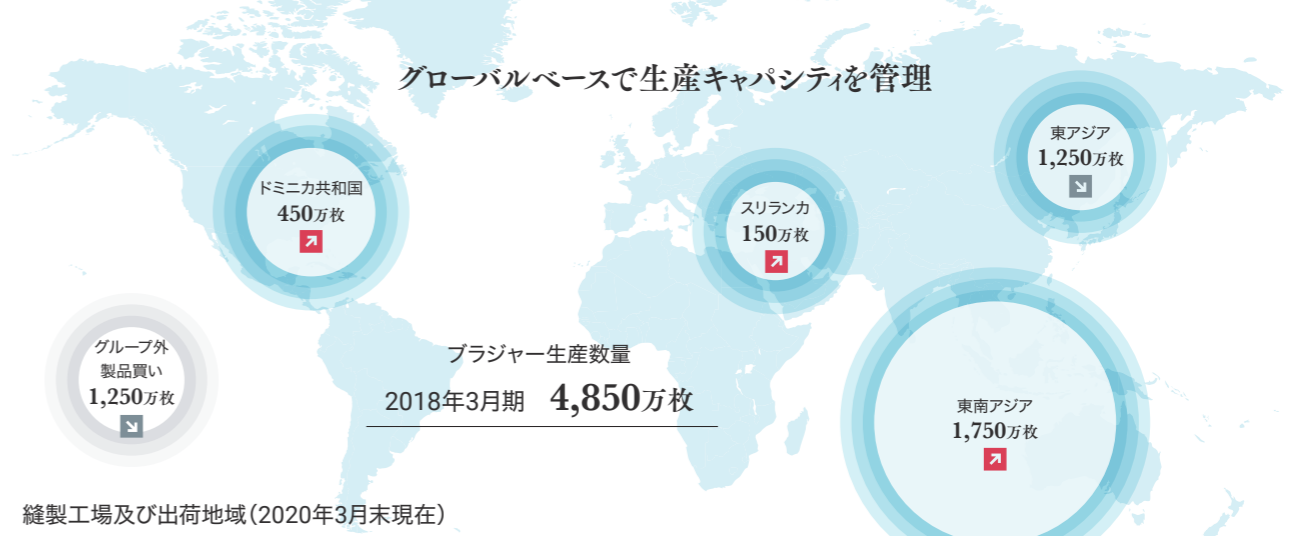
現在、米国や欧州市場向けの生産拠点であるドミニカ工場やスリランカ工場などについては、技術指導のみを日本で担当し、生産キャパシティの管理・材料調達については各法人が管轄しています。しかし、今後の海外事業の成長戦略を見据えると、全体経営の効率化の観点から、工場間の生産キャパシティ管理・調整が重要になると考えています。また、付加価値の高い材料をグループ内で効率よく調達する仕組みづくりも必要です。

これらの取り組みの一環として、2019年9月に、各国の材料担当者を集めた「グローバル材料担当者会議」を初めて開催し

ました。今後は、継続的に情報共有を行い、将来的には共通材料の調達や品質基準の統一化にも取り組めます。同時に、「グローバル生産担当」という役割も新たに設置し、さまざまな施策を通じた生産技術者の育成にも取り組んでいきます。感染症拡大の影響により、グローバル生産・調達体制確立の時期は、多少の遅れを見込んでいますが、グループの持続的な成長に貢献できるよう、着実に進めていきたいと思えます。

他方、本業を通じて社会課題の解決に貢献し、サステナブルな社会を実現することも「世界のワコール」としての使命だと考えています。引き続き、仕入れ先と緊密な連携体制を築くことで、「人権」「労働慣行」「倫理」など社会的な要求事項をともに遵守・尊重し、また、環境負荷低減を実現する活動を推進することで、環境保全にも積極的に取り組んでいきます。

2018年3月期ブラジャー生産数量及び将来の生産キャパシティの増減見込み (▲ 増産計画 ▼ 減産計画)



縫製工場及び出荷地域(2020年3月末現在)

	工場名	出荷地域					
		日本((株)ワコール)	日本(ルシアン、Ai)	米国	欧州	中国	ASEANほか
東アジア	北陸ワコール	●					
	新潟ワコール	●	●				
	九州ワコール	●					
	トリーカ	●					
	ルシアンナガサキ	●	●				
	広東ワコール	●				●	●
	大連ワコール	●				●	●
東南アジア	中国ワコール(北京)					●	●
	大連ルシアン	●	●				
	ベトナムワコール	●			●	●	●
	インドネシアワコール	●		●			●
	タイワコール	●		●		●	●
南アジア	ルシアンベトナム		●				
	ルシアンカンボジア	●	●				
	ミャンマーワコール						●
南アジア	ワコールタイムックス(スリランカ)				●		
中南米	ワコールドミニカーナ			●	●		

ESG

- 46 人材マネジメント
- 48 サステナビリティ
- 50 マネジメントチーム
- 52 コーポレート・ガバナンス
- 58 社外取締役対談

人材マネジメント

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

基本的な考え方

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ワコールグループにとって、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。

人材戦略(ダイバーシティ&インクルージョン)

当社では、人種、性別、年齢、障がいの有無などをはじめ、育児や介護など、時間制限を伴うライフスタイルも含めて、多様な人々が働いています。このため、それぞれの人材の個性を活かし、一人ひとりの能力を最大限に引き出すことで、新たな価値創造を実現するための「ダイバーシティ&インクルージョン」を人材戦略のベースに位置づけ、「人材育成」「働き方・休み方改革」「健康経営」などを推進しています。

重要な取り組み領域

働き方改革・休み方改革

(株)ワコールでは、2017年4月より生産性向上と従業員の働きがいを向上支援を目的として「働き方・休み方改革プロジェクト」がスタートし、テレワーク制度をはじめ、自己研さん目的や家族帯同時の休職制度の導入など、「働きやすさ」の視点での環境整備を進めています。また、人的資源の量的・質的な適正化と従業員一人ひとりの生産性向上を目的に要員管理マネジメントを推進しています。

なお、新型コロナウイルス感染症(以下、感染症)の拡大の状

況を考慮し、従業員の安全確保並びに社内外への感染抑止に向けた社会的責任の観点から、2020年3月より、時差出勤やオンライン会議の推奨、出張の制限等を行うとともに、テレワーク対象者を全内勤者に拡大し、在宅勤務の推進を図りました。また企画業務についても、設計支援ソフトを自宅から操作できるよう環境を整備し、通常時同様の業務遂行を図ることができました。今後はリモートワークを前提とした働き方改革を推進するとともに、評価制度等の見直しを進める計画です。

テレワークの実施目的と対象者



ワークライフバランスの推進

(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、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。

また、感染症の拡大に伴う在宅勤務の対象者拡大、時差勤務、フレックスタイム制の条件緩和などの取り組みの推進は、生産性向上とともにワークライフバランスのさらなる向上に寄与するものと考えています。



プラチナくるみん (2018年認定) (株)ワコール

女性活躍

(株)ワコールは、従業員全体に占める女性比率が高い一方で、管理職に占める女性割合は低く、より多様な価値観を意思決定に反映するためにも女性の活躍推進は重要な経営課題と捉えています。そのため、女性従業員が自分の強み・特性を活かしながら、さらに活躍できる環境を整備しています。今後も、

さまざまな制度の充実や研修プログラムを実施するなど、女性のキャリア形成のための支援を継続して行っています。

女性従業員比率 89.5%(前期比+0.3ポイント)	女性管理職比率 23.7%(前期比+1.1ポイント)
--------------------------------------	--------------------------------------

(2020年3月末現在)

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教育・研修制度を整備・開催しています。このほか、従業員の自発的な学習をサポートする制度などにより、従業員の成長を支援しています。

また、ワコール品質を維持・向上させるための研修や、お客さまにご満足いただくための「コンサルティング力」を高める研修など、各部門特性に応じた人材育成を実施しているほか、

新人材育成体系「WACOAL TERAKOYA」の運用をスタート

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

健康経営

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

2020年1月には、肩こり・腰痛の改善や運動の習慣化を目的に、就業前に実施する「オリジナル体操」をリニューアルしました。外出自粛や在宅勤務が増える中、健康維持・向上に役立つ情報の定期的な配信を実施しています。また、喫煙対策の強化として、2020年4月から就業時間内は禁煙としたほか、喫煙者に対して2年間の禁煙サポートプログラムを無償で提供するなど、支援策も整備しました。こうした取り組みは外部からも評価を受けており、(株)ワコールホールディングスとして2016年から5年連続で「健康経営銘柄」に、2017年から4年連続で「健康経営優良法人(ホワイト500)」に選定されています。

海外の生産工場に日本から技術者を派遣して支援・指導するなど、競争力の高いものづくりの伝承や、グローバルベースでの品質や生産性の向上に注力しています。

人材育成プログラム(一部)

プログラム名	実施目的	年間参加人数(人)	一人当たりの研修時間
階層別研修	役割・資格の変化に伴う、期待役割の認識及びマインドセットを目的に実施。会社の方向性と自身のキャリアビジョンを考える機会とする	654	1~6日間*
ビジネススキル	ビジネスパーソンとして求められる必須スキルを、社内外の人材との交流を通して学び、社内外で通用する普遍的なビジネススキルの体得を目的に実施	86	7.5時間
ワコールアカデミー	社内外の講師による研修・セミナーを通して、社内ナレッジの共有、知識伝承、組織開発等を目的に実施	259	7時間~
Global Talent Development	グローバルコミュニケーションスキル(業務遂行能力、語学力、異文化適応力等)を発揮できるグローバル人材の育成を目的に実施	6	2年
	海外語学研修	2	5ヵ月
セルフラーニング	グローバルマインドセット研修	10	3.5時間
	Eラーニングを活用したプログラム提供を中心に、主体的な能力開発・自己研鑽を支援するためのコンテンツ・研修・施策を実施	50	-
	自己啓発援助制度	422	-
	通信教育		

* 役職に応じて変動

TABLE A ワコールGENKI計画2020

概要	達成目標数値	2015/3 (計画取り組み前)	2020/3 (実績)
生活習慣病対策			
生活習慣病関連所見率の減少	25%以下	29.2%	27.2%
がん対策 5大がん検診受診率向上	100%	肺	96.1%
		胃	79.3%
		大腸	90.5%
		乳房	81.0%
子宮	65.0%	71.6%	
ハイリスク(要二次検査)の受診率	100%	67.0%	79.7%
喫煙率減少	15%以下	20.4%	14.7%
メンタルヘルス対策 メンタル不調による長期休業者×休業日数の減少	7,000以下	9,555	14,556



健康経営銘柄2020 (株)ワコールホールディングス



健康経営優良法人2020 ホワイト500 (株)ワコールホールディングス

サステナビリティ

企業理念である「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」ことを実践していくために、自らの事業活動が環境や社会に及ぼす影響を認識するとともに、本業に通じた社会的事業活動を持続的に進めることで、社会課題の解決に取り組んでいます。

 サステナビリティ情報と詳細データは当社 WEB サイトに掲載しています
<https://www.wacoalholdings.jp/sustainability/>

基本的な考え方

当社は、社会の要請と期待に応え、社会から信頼される関係があつてこそ、健全な企業活動は遂行され、持続的な成長が可能になると考えています。土地、エネルギー、人材、多くの原材料など、さまざまな資源を社会から調達し事業活動を行っていますが、もしも社会との信頼関係がなければ、必要な経営資源の調達は叶いません。これからも、市場が存在する社会への配慮と貢献を念頭において事業活動に取り組んでいきます。

CSR活動方針

ワコールが果たすべき基本的な社会的責任は、愛される商品を作り、時代の要求する新製品を開発し、大いなる将来を考え正々堂々と営業することです。正々堂々と事業活動を展開し、お客さまが求める商品を提供する「まじめなものづくり」に取り組み、それを通じてお客さまと社会との信頼関係を構築することをCSRのベースにおいて活動しています。

ワコールは、国際標準化機構 (ISO) で2010年11月に発行された「ISO26000：2010(財)日本規格協会」をもとに、7つの原則(説明責任・透明性・倫理的行動・ステークホルダーの利害の尊重・法の支配の尊重・国際行動規範の尊重・人権の尊重)と7つの中核主題(組織統治・人権・労働慣行・環境・公正な事業慣行・消費者課題・コミュニティへの参画)に沿ってCSRを推進しています。

重要な取り組み領域

環境活動

当社は、「地球環境を守ることは企業の責務である」との認識に立ち、環境保全に配慮した事業活動を推進しています。設計から材料開発、そして、生産・物流・販売までのさまざまな工程で、環境に配慮した取り組みを積極的に行うなど、環境負荷の少ない商品提供と汚染の予防に努めています。今後は、包装

材での脱プラスチック対応の推進や、売れ残り商品廃棄の縮減、スマートファクトリー化の推進など、サプライチェーンにおける環境の取り組みをさらに強め、地球環境や地域社会との共生を高めていきます。

サプライチェーンにおける環境への取り組み

地球や企業活動に重大な影響を及ぼす気候変動は、当社グループの経営にとってリスクであると同時に、新たな事業機会をもたらすものと考えています。(株)ワコールは、環境課題の解決や改善に取り組むことが、健全な企業としての発展と持続可能な社会を実現すると考え、サプライチェーン全体の環境負荷低減に向けて「サプライチェーン環境プロジェクト」が2020年2月に発足しました。

従来、環境に関する取り組みは、「国内事業所の環境負荷低減」を中心に取り組んでおり、サプライチェーンに関する取り組みについては、「モーダルシフトの推進」「プラ・リサイクル活動」

など部分的なものにとどまっていた。今回始動した「サプライチェーン環境プロジェクト」は、サプライチェーンの枠組みに応じた、「販促物削減」「廃棄物削減」「環境負荷の低い商品・資材の開発」の3つの分科会で構成され、各課題の現状把握、改善目標の設定、行動計画の策定を行っています。

また、「低炭素社会の実現」に向けた温室効果ガス排出量の削減計画に向けては、「事業所内活動におけるCO₂排出量削減」「ライフサイクルにおけるCO₂排出量削減」の2軸から目標設定と進捗開示を行う計画であり、本プロジェクトにおいて議論を重ねています。

サプライチェーン環境プロジェクト概要

① 販促物削減分科会

目的：店頭におけるパンフレット、ポスター、DM、ショッピングバッグの削減

② 廃棄物削減分科会

目的：商品の廃棄数を削減、環境に配慮したリサイクル活動の実施、工場における残材料、裁断くずの削減

③ 開発分科会

目的：ワコール環境基準の設定、「環境に配慮した商品や付帯資材」の展開

相互信頼と協働に基づくCSR調達の推進

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

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

公開している製造委託先工場の基本情報 (2020年8月現在)

会社名	公開(更新)した工場数	対象工場による製造が仕入高に占める割合	更新回数
(株)ワコール	製造委託先129工場	インナーウェア、パジャマ、ルームウェア、ベビー・マタニティウェア、レッグウェア、スポーツウェアの95%	3回
(株)ピーチ・ジョン	製造委託先26工場	インナーウェア、ルームウェア、ファッションウェアの88%	3回
(株)ルシアン	製造委託先11工場	インナーウェアの99%	3回
(株)Ai(アイ)	製造委託先16工場	スイムウェア、インナーウェアの56%	2回

新型コロナウイルス感染症の影響に伴う製造委託先工場への対応

新型コロナウイルス感染症の拡大防止に向けた店舗の営業停止や外出制限などの措置による売上低迷に伴い、当社グループでは過剰在庫の回避に向けた生産調整を実施しています。生産調整の実施にあたっては、製造委託先工場と誠実に対策を協議するとともに、生産中止に伴う調達済みの材料については適正に支払う、または、今後再利用に努めるなど、サプライヤーである製造委託先工場に不利益が生じないように対応しています。

2020年3月期の取り組み内容と2021年3月期の計画

2020年3月期 取り組み内容	<ul style="list-style-type: none"> ● 製造委託先工場を対象とした現地監査を継続(対象工場の約2割を現地監査) ● CSR調達活動の対象範囲拡大((株)ワコール卸売事業本部で展開するインナーウェア以外の部門、及び小売事業本部の製造委託先工場を調査対象に追加) ● 自己評価及び製造委託先調査の運用手法を改訂
2021年3月期 計画	<ul style="list-style-type: none"> ● 上記の現地監査を継続 ● CSR調達活動の対象範囲拡大(WEB販売事業部門、(株)ウナナナクール及び米国・欧州・中国の連結子会社の製品調達先を調査対象に追加) ● 改訂した新たな自己評価及び製造委託先現地監査の運用開始 ● 製品調達先に常駐する委託事業者向けチェックリスト兼誓約書の提出要請を開始



現地監査(ミャンマーワコール)



バンドナイフ作業時における安全対策(中国、仕入先製造委託先工場)

マネジメントチーム

2020年6月26日現在

取締役



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



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

監査役



常勤監査役
廣島 清隆
1981年 4月 当社入社
2008年 4月 (株)ワコール技術・生産本部材料管理部長
2009年 4月 当社技術・生産本部生産統括部長
2010年 4月 当社執行役員技術・生産本部長
2011年 4月 当社取締役執行役員技術・生産本部長
2015年 4月 当社取締役執行役員技術・生産部門担当
2015年 6月 当社監査役(現任)
2015年 6月 当社監査役(現任)



常勤監査役
北川 真一
1985年 3月 当社入社
2008年 4月 (株)スタジオファイブ取締役経理総務部長
2009年 4月 当社取締役事業管理部長
2013年 4月 当社IR・広報室長
2018年 4月 経理部長
2020年 6月 監査役(現任)



取締役副社長執行役員
山口 雅史
1981年 4月 当社入社
2011年 4月 (株)ワコール執行役員人事部長
2013年 4月 当社取締役執行役員
人事総務本部長
2014年 4月 当社取締役常務執行役員 人事総務本部長
2015年 4月 当社取締役専務執行役員 管理部門担当
兼 人事総務本部長
2015年 6月 当社取締役人事総務担当
2017年 4月 (株)ワコール取締役副社長執行役員
管理部門担当兼 人事総務本部長
2017年 6月 当社常務取締役 人事総務担当
兼 未来事業担当
2019年 4月 (株)ワコール取締役副社長執行役員
管理部門担当
2019年 6月 当社取締役副社長 グループ管理統括担当
2020年 4月 取締役副社長執行役員
グループ管理統括担当(現任)



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



社外監査役
白井 弘
1977年11月 プライスウォーターハウス会計事務所入所
1982年 8月 公認会計士登録
1992年 7月 青山監査法人入所
2007年 8月 監査法人トーマツ入所
2010年 6月 日本公認会計士協会近畿会副会長就任
2011年 9月 有限責任監査法人トーマツ退所
2011年10月 白井公認会計士事務所開設、所長(現任)
2012年 6月 (株)アルテコ社外監査役(現任)
2015年 6月 当社監査役(現任)
2016年 3月 (株)ノーツ社外監査役
2016年 4月 公立大学法人大阪市立大学理事
2019年 4月 公立大学法人大阪監事(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)



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



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



社外監査役
島田 稔
1977年 4月 (株)東京銀行(現(株)三菱UFJ銀行)入行
2004年 6月 (株)東京三菱銀行(現(株)三菱UFJ銀行)
執行役員営業第一本部営業第四部長
2005年 5月 同行執行役員ニューヨーク支店長
2008年 4月 (株)三菱東京UFJ銀行(現(株)三菱UFJ銀行)
常務執行役員名古屋営業本部長
2010年 6月 綜通(株)代表取締役副社長
2011年 6月 内外建設(株)代表取締役社長
2012年 6月 綜通(株)代表取締役社長
2012年 6月 綜通アミニティサービス(株)代表取締役社長
2018年 6月 綜通(株)取締役会長
当社監査役(現任)
2020年 6月 綜通(株)常勤顧問(現任)



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



社外取締役
岩井 恒彦
1979年 4月 (株)資生堂入社
2002年 4月 同社研究所製品化計画部長
2008年 4月 同社執行役員技術部長
2014年 6月 当社取締役執行役員常務
研究・生産・技術統括担当
2016年 1月 当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)

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

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](https://www.wacoalholdings.jp/group/files/governance_guideline.pdf)

企業統治の体制

企業統治の体制の概要及び当該体制を採用する理由

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

取締役会は取締役8名（うち社外取締役3名、うち女性1名）で構成し、経営方針、経営戦略等の重要な業務に関する事項や法令、定款で定められた事項の決定を行っています。また、経営責任を明確にするため取締役の任期を

1年とし、経営環境の変化に迅速に対応できる経営体制の構築を図っています。

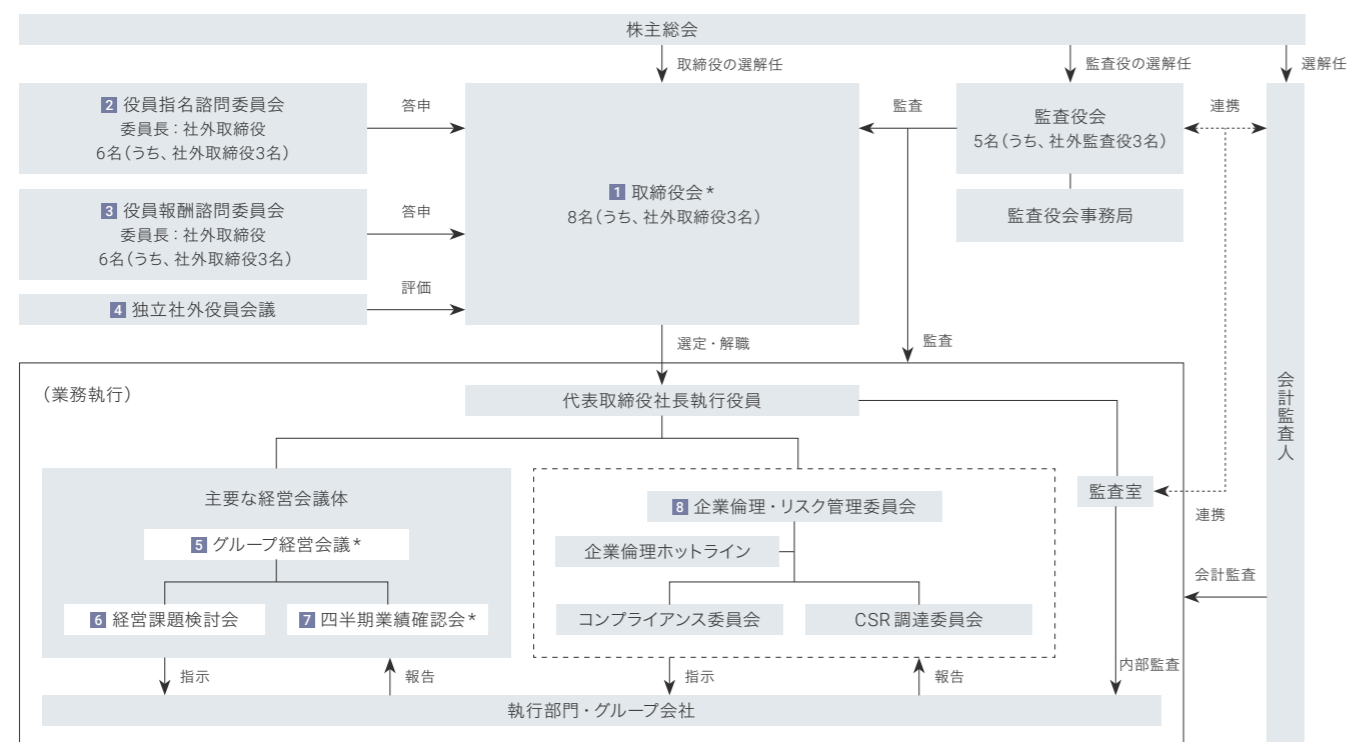
監査役会については監査役5名（うち社外監査役3名）で構成し、経営に対する監視・監督機能を果たしています。さらに業務プロセスの適正性や効率性を監査する目的で監査室を設置し、関係会社を含めたモニタリングを実施しています。

また、「グループ経営会議」を設置し、グループ経営戦略やその他の重要な経営課題に関する事項の検討、並びに取締役会での審議事項の事前審査等を行っています。

ガバナンス体制早見表(2020年6月26日現在)

機関設計	監査役設置会社
取締役の人数	8名
うち、社外取締役の人数	3名
取締役の任期	1年
監査役の人数	5名
うち、社外監査役の人数	3名
独立役員の数	6名
報酬決定における社外取締役の関与	有
意思決定を補佐する機関	役員指名諮問委員会、役員報酬諮問委員会
主要な経営会議体	独立社外役員会議、グループ経営会議、企業倫理・リスク管理委員会
業績連動報酬制度	有

コーポレート・ガバナンス体制図



* 取締役の職務執行を監査するため、社内・社外監査役も出席しています。

取締役会、諮問委員会及び主要な会議体の構成と概要

名称	概要	開催回数
1 取締役会	取締役会規則に基づき、定例取締役会を毎月開催し、加えて必要に応じて臨時取締役会を随時開催し、経営方針、経営戦略などの重要な業務に関する事項や法令、定款で定められた事項の決定を行っています。	13回
2 役員指名諮問委員会	取締役会の諮問機関として、独立社外取締役を委員長とし、社外取締役3名、社内取締役3名で構成しています。毎年度1月の取締役会開催日の開催を原則とし、取締役に対する指名・昇格について検討し、決議事項を取締役に答申します。委員会は委員全員の出席により成立し、全会一致をもって決議します。	1回
3 役員報酬諮問委員会	取締役会の諮問機関として、独立社外取締役を委員長とし、社外取締役3名、社内取締役2名、その他1名で構成しています。毎年度4月、7月、2月の取締役会開催日の開催を原則とし、取締役の報酬について検討し、決議事項を取締役に答申します。委員会は委員全員の出席により成立し、全会一致をもって決議します。	4回
4 独立社外役員会議	独立役員を中心としたメンバーで構成し、取締役会に関する意見交換を通じて、取締役会の評価を実施しています。また、評価内容は取締役会に答申後、コーポレート・ガバナンス報告書で開示しています。	1回
5 グループ経営会議	取締役及び主要な経営メンバーで構成し、グループ経営戦略やその他の主要な経営課題に関する事項の検討、並びに取締役会での審議事項の事前審査を行っています。	22回
6 経営課題検討会	中長期の全社戦略や主要な経営課題の検討及び半年度の経営方針や中長期計画の原案作成のため、必要に応じ随時開催しています。	8回
7 四半期業績確認会	四半期ごとに開催し、業績及び施策の実施状況を確認しています。また、目標未達の場合はその改善策を検討し、必要に応じて目標の見直しを行っています。	3回
8 企業倫理・リスク管理委員会	代表取締役社長を統括責任者として、管理担当取締役、社内取締役、事業会社の取締役、執行役員ほかで構成しています。企業倫理の遵守体制の強化と徹底に加え、グループ経営全般に関わるリスクの把握や管理体制の整備と強化を図っています。	4回

取締役会と監査役会の多様性

取締役

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

注：上記一覧表は、取締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。

監査役

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

注：上記一覧表は、監査役の有する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・ガバナンスの実効性強化の取り組み

独立社外役員会議による分析と評価

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

実効性評価と改善に向けた取り組み

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
指摘事項	1. グループ経営会議の上程案件など、取締役会における審議事項ではない重要な案件の社外取締役・監査役への情報提供の強化	1. 執行に委ねる範囲の拡大や、継続的に経過確認が必要な議題の報告機会を増やすために、取締役会規則や議題設定の見直しが必要 2. 会議資料のペーパーレス化の検討	1. グループ事業について理解を深めるために、工場や店舗などの現場視察が必要 2. 成長戦略を建設的に議論するためにも、展開するブランドのMD戦略を理解する場が必要
改善対応	1. 取締役会の審議事項ではない重要案件も、取締役会資料の事前配布に合わせて、情報提供する運用に変更	1. 取締役会規則付議事項及び議題設定の見直しを実施 2. グループ経営会議、取締役会資料のペーパーレス化を実施	1. 3Dボテイスキャナー導入店舗など、現場視察を準備 2. グループ事業の理解深耕を目的に、新任の社外取締役を対象とした視察プランを作成

社外取締役及び社外監査役

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

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

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

社外役員選任の理由

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

社外監査役	選任の理由	取締役会及び監査役会の出席状況	
		取締役会	監査役会
白井 弘	公認会計士としての会計・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。	13回/13回	14回/15回
浜本 光浩	弁護士としての経験と専門知識を当社の監査体制に活かしていただくことが期待できます。	13回/13回	15回/15回
島田 稔	金融業界における長年の経験、経営者としての知見、海外経験を当社の監査体制に活かしていただくことが期待できます。	13回/13回	15回/15回

監査役と監査役会の機能強化

監査役会は2名の常勤社内監査役と3名の社外監査役によって構成されています。監査役会は、定例取締役会に連動する形で毎月開催し、加えて必要に応じて臨時監査役会を開催しています。各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、業務及び財産の状況を監査し、会計監査人から報告及び説明を受け、財務諸表等の適正性及び会計監査の相当性を検証しています。また、内部統制システムの構築及び運用状況について監視・検証しています。なお、監査役会を補佐する独立した専従の

役員報酬

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

基本報酬、業績賞与、ストックオプションの比率は下記の通りです。(業績賞与の算定基準が想定通りの場合)



・基本報酬

各役位に応じて設定する設計とし、同一職位においても過年度における経営への貢献に応じて、一定の範囲で増額が可能とする仕組みとしています。報酬水準については、毎年、外部機関による報酬調査結果をもとに、同業種あるいは同規模の他企業の報酬水準レンジとの妥当性の検証を行い、当社の業績や規模に見合った水準を設定しています。なお、基本報酬の額については、2005年6月29日開催の定時株主総会の決議により、取締役の報酬額(使用人兼務取締役の使用人給与を含まない)は年額3億50百万円以内、監査役の報酬額は年額75百万円以内と定めています。

2020年3月期役員報酬

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数 (人)
		固定報酬	業績連動報酬	ストックオプション	
取締役(社外取締役を除く)	282	227	12	43	5
監査役(社外監査役を除く)	39	39	—	—	2
社外役員	49	49	—	—	6

注：2020年3月期末現在の取締役は4名、監査役は2名、社外役員は6名です。上記の取締役の員数と相違しているのは、2019年6月27日開催の第71期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名が含まれているためです。

事務局があり、1名の社員が従事しています。

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

・業績賞与

連結業績との連動度合いを高めるため、単年度の連結営業利益の基準値に対する達成率を基本とした上で、その他の業績等を加味し賞与総額を決定しています。連結営業利益の基準値は過去の実績等を参考に135億円と設定しています。

・株式報酬型ストックオプション

役員報酬諮問委員会の答申に基づいて決定された基本報酬月額及び株式公正価値をもとに、取締役会の決議にて定められます。

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

実効性強化に向けた役員報酬制度見直しの方針

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。

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

政策保有株式に関する方針及び議決権行使基準

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

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

ご参考：(株)ワコールにおける株式の保有状況

	2018/3	2019/3	2020/3
保有株式(銘柄)	97	95	84
金額(億円)	674	608	422
連結総資産に占める割合	22.6%	21.6%	15.2%

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

内部統制

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

なお、内部監査部門(監査室)の人員数は11名で、監査

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

コンプライアンス・リスクマネジメント体制

当社は、コンプライアンス体制を整備し、ワコール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、また、経営全般に関するリスクを把握し、リスクマネジメント体制を整備・強化するために、代表取締役社長執行役員を統括責任者とし、グループ管理統括担当取締役を委員長とする「企業倫理・リスク管理委員会」を設置しています。

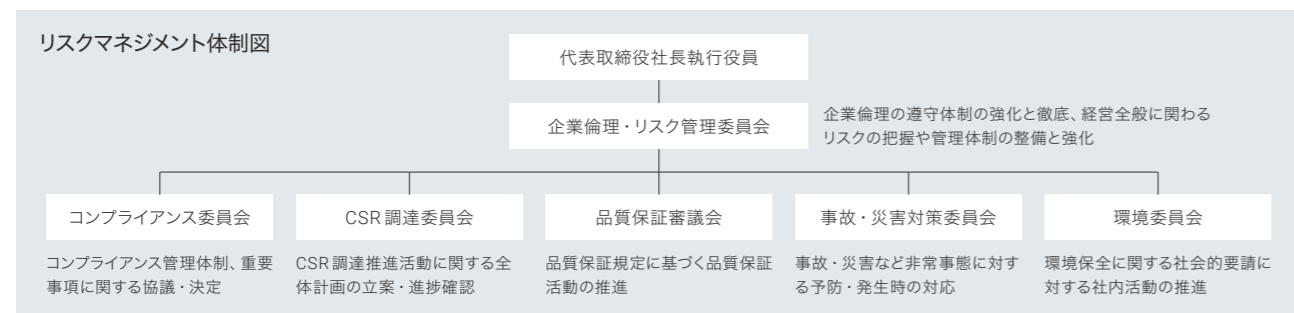
コンプライアンス体制

企業倫理・リスク管理委員会が策定したコンプライアンスとリスクに関するグループ方針のもと、取締役・従業員が法令及び定款を遵守し、健全な社会規範に則った業務を執行するため、「ワコール倫理規範」と「企業倫理・ワコール

の行動指針」を制定しています。また、「企業倫理・ワコールの行動指針」においては、反社会的勢力の要求は毅然として拒否することを定めています。なお、取締役・従業員が「ワコール倫理規範」「企業倫理・ワコールの行動指針」に違反するおそれのある問題を発見した場合には、内部通報制度等を通じて速やかに報告する体制を確立しています。

リスクマネジメント体制

当社では、企業倫理・リスク管理委員会が取締役会の承認のもと、「リスク管理基本規程」を定めています。同規程をもとにリスクカテゴリーごとの責任体制を明らかにし、ワコール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マネジメント体制の構築を推進し、定期的に情報の共有、課題抽出及び解決を図っています。



新型コロナウイルス感染症流行下におけるリスクマネジメント

世界的な流行となった「新型コロナウイルス感染症」は、当社の売上や生産に大きな影響を及ぼしています。2020年3月期においては、顧客、取引先及び社員の安全第一を考え、また、さらなる感染拡大を防ぐため、「企業倫理・リスク管理委員会」の下部組織として、取締役副社長執行役員を本部長とした「新型コロナウイルス感染症対策本部」を設置し、感染状況に応じた対策を行っています。

具体的には、主要子会社である(株)ワコールにおいて、2020年4月1日以降6月中旬まで全従業員を対象に週1日の休業日を導入するとともに、内勤者については在宅勤務を推進する体制をとりました。また、4月16日に全国に発令された緊急事態宣言により、百貨店をはじめ多くの店舗が休業する中、すべての店頭販売員について自宅待機としました。

▶新型コロナウイルス感染症への当社の対応の詳細については、P.4～5をご参照ください。

情報開示についての基本方針

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

株主等との建設的な対話に関する基本方針

当社は、「株主等との建設的な対話に関する基本方針」を定め、公表しています。株主等との面談は、IR担当部門及び同部門に指名された当社グループの役員並びに社員が担い、財務担当取締役がこれを統括しています。取締役との面談の申込みは、対話の主題や面談を希望する方の属性等を考慮して対応を検討します。当社は、国内外の株主・投資家に対し、当社の経営や財務の状況を適時・適切かつ公平に開示するとともに、市場環境や当社固有の強みについて積極的に発信し、当社の立場や考え方に対する理解を深めていただくよう努めています。

 株主等との建設的な対話に関する基本方針
https://www.wacoalholdings.jp/sustainability/talk_with_stockholder/

IRに関する活動状況

2020年3月期におけるIR活動状況は以下の通りです。

	活動	回数	内容
国内	決算説明会	2回	本決算、第2四半期決算の説明会(開催地：東京)
	機関投資家・アナリストとの個別ミーティング	延べ98社	IR担当者による面談(代表取締役社長、取締役による面談も含む)
	事業説明会(スモールミーティング)	1回(8社)	担当役員による説明
	カンファレンス	1日(7社)	代表取締役社長による面談
	縫製工場見学会	2回	IR担当者、工場責任者による工場見学(開催地：長崎、福井)
海外	個人投資家セミナー	計3日間	IR担当者によるセミナー(開催地：熊本、大阪、仙台)
	アナリストとの個別ミーティング	1回	現地法人社長、IR担当者によるミーティング(開催地：アメリカ)
社内	機関投資家との個別ミーティング	計2日間(6社)	代表取締役社長、IR担当者によるミーティング(開催地：アメリカ)
	フィードバック	本決算、第2四半期決算後の投資家ミーティング開催ごと	IR担当者による活動報告(対象者：代表取締役社長、取締役、事業会社責任者、社外監査役など)
	統合レポート説明会	3回	IR担当者による説明(対象者：従業員)

社外取締役対談

新たな下着文化の創造を通じて社会に貢献し、 持続的な企業価値向上を目指す



一般社団法人
機関投資家協働対話フォーラム
事務局長

山崎 直実



社外取締役
役員指名諮問委員会 委員長
役員報酬諮問委員会 委員長

岩井 恒彦

新型コロナウイルス感染症の世界的拡大(以下、コロナ問題)は、ワコールグループの経営にも大きな影響を与えています。この激動の時代をどのように位置づけ、下着文化の今後をどう展望すべきか。社外取締役が企業の意味決定において果たすべき役割は何か。

一般社団法人機関投資家協働対話フォーラム事務局長の山崎直実氏と、当社社外取締役岩井恒彦氏に自由な視点から語り合っていました。

「有事」におけるガバナンス

—//—

山崎：日本企業のガバナンス改革の進展につれ、近年は「助言」と「監督」という社外取締役の2つの機能の兼ね合いが大きなテーマになってきました。一連のコロナ問題は、こうした状況に一層拍車をかけています。というのは第一に、こうした緊急事態への対応では、平時以上に社外取締役の真価が発揮されるからです。また第二に、私たちのフォーラムが2020年4月10日の緊急アジェンダで強調したように、日本企業は今、大きな分

岐点に差し掛かっています。足元の業績確保に追われ、せっかく緒に就いた改革が後戻りする会社も多い中、社外役員ならではの客観的・大局的な視点が今こそ求められているのではないかと考えます。本日は2018年から(株)ワコールホールディングスの社外取締役を務めておられる岩井さんに、さまざまな角度からお話を伺っていきたく思います。

まずコロナ問題についてですが、取締役会では具体的にどのタイミングで状況を把握され、どういった議論を重ねてこられたのでしょうか。

岩井：ワコールでは経営方針を議論する場として、ホールディングスの取締役会のほかに、(株)ワコールの取締役会、グループ経営会議(以下、経営会議)といった社内の会議体があります。私たち社外役員が出席しない会議体の議事録は後日メールで送られてくるのですが、これによれば、まず2月下旬の経営会議で「企業倫理・リスク管理委員会」による状況報告があり、在宅勤務への移行等の対策が話し合われています。

社外役員を交えた議論が始まったのは、3月の当社取締役会です。そこでは業績面への影響に加え、感染者や濃厚接触者の有無、グループとしての対応策等について報告がありました。特に印象的だったのは、国内グループ従業員に配布すべく、九州ワコール製造(株)でマスクを生産する取り組みです。社外役員からはこうした対応を評価しつつ、日々の感染防止に向けた教育・啓発の徹底を求める意見が出され、執行側からは「社内イントラネットや健康保険組合による情報発信、店頭掲示板等での注意喚起に積極的に努める」旨の回答がありました。

また、4月下旬の経営会議では、今後の経営課題について突っ込んだ議論が行われました。具体的には、進行中の2021年3月期における経費・投資の削減に加え、「コロナ後のお客さまの購買行動の変化と対応するための課題共有」「やめること、いったんやめること、すぐに見直すこと、そのまま続けることの検討」「コロナ後の事業の方向性、構造改革、組織の検討」といった中長期的な問題が提起されたようです。ただ少し残念だったのは、翌日開催されたオンラインでの取締役会において、この議論に関する報告がなかったことです。もちろん、後から届いた議事録には、その内容が掲載されていたのですが。

山崎：そういった話を執行側に伝えられましたか。

岩井：今回の経営会議での議論は社外取締役も参加すべき重要な議論だと思いましたが、その点も含め、伝えるべきことははっきり伝えてあります。また、その後の取締役会ではしっかりと議論しています。もともと取締役会では意見を言いやすい雰囲気ですし、事前の議案説明や事後の雑談など、経営トップとは随時フランクな意見交換を行っています。ただオンラインだと、こうした付随的な機会がどうしても少なくなりますね。

山崎：全体的に、今回のワコールの一連の対応をどう評価されますか。

岩井：経営陣は「感染者を出さない、従業員を守る」という強い意志を持って対応にあたっていましたし、社員の皆さんもしっかり危機感を共有していたようです。他方、中長期の経営課題の議論が出てきたのが4月下旬というのは、やはり少し遅いのではないかと思います。

山崎：現状に危機感を持つことは大切ですが、こういった時こそ、より大きな視点で物事を見ていかなければならないのでしょうか。

新たな下着文化の創造のために

—//—

山崎：歴史を振り返れば、人類はペストなどの伝染病の脅威に何度も晒されてきました。それらに今、新型コロナウイルスが取って代わったとも言えるでしょう。この「ウィズコロナ」の状況は当面続くとお考えでしょうか。

岩井：そう思います。相手は突然変異を繰り返すウイルスです。仮に今後ワクチンが開発されたとしても、それが万能の効果を持つ保証はありません。「ポストコロナ」の状況は来ないかもしれない、つまり、我々は長期にわたってウイルスとの共存を強いられるかもしれないのです。

このことがもたらす影響は、かつてのリーマンショックをはるかに凌駕し、ビジネスの常識を根底から覆すものです。現に企業の動きを見ると、テレワークやオンライン会議は当たり前になり、一部にはオフィス面積を減らす動きも出始めています。

山崎：人々の働き方や生活スタイルの変化は当然、BtoCのビジネスにも影響してきますね。

岩井：例えば、カウンセリングなどは「3密」の最たるもので、私がいち化粧品業界でも、これに基づくビジネスモデルが影響を受けています。一方で、デジタル・トランスフォーメーション(DX)の加速という流れがあり、その端的な表れがEC需要の拡大でしょう。

山崎：そうした新たな状況は、ワコールの強みにどんな影響を与えていくと思われますか。

岩井：女性の下着へのニーズがなくなることは絶対にはないと思います。例えば、「Night Up Bra」というブラの位置を支えることで横向きの姿勢でも快適に眠れるよう設計した商品は非常に好評です。この例に限らず、女性の体型維持のモチベーションは普遍的なものではないかと考えています。

山崎：私も下着はなくならないと思いますが、その形態の変化は十分考えられるのではないのでしょうか。日本の服装文化はこの100年間に一変しましたよね。かつては洋装下着を着用する習慣がなかったところに、終戦直後、ワコールが創業され、こうした文化を大きく変えてきたわけですね。そう考えると、この先、また新たな下着文化が生まれてくるかもしれません。

岩井：それは同感です。ワコールは下着文化の担い手として、新たな変化を先取りしなければならないし、また、それができる会社だと思えます。

私がワコールについて、化粧品業界にいた時から注目していたのは、人間科学研究所で蓄積されてきた膨大な計測データの存在です。約45,000人というデータの規模といい、同一女性の体型変化の時系列といい、他に類を見ない資産だと思えます。こうした知見が、例えばワコール独自の3Dボディスキャン技術「3D smart & try」の裏づけになっているのです。

山崎：採寸一つとっても、人体計測に関するさまざまな知見が要求されるそうですね。3DボディスキャナーとAI接客の組み合わせは、「非接触」という新たなキーワードにも合致する、注目すべきアプローチだと思えます。

岩井：この技術については店舗への導入と並行して、外販の可能性も模索しています。私は後者に関して、取締役会の議論でパートナーの業態を見極め、戦略的に進めていくことの重要性を強調しました。このほど取り組みの第1弾として、大手百貨店である三越伊勢丹との提携が決まりましたが、これはいろいろな意味で理想的なパートナーだと思えます。

「アクセル」と「ブレーキ」の踏み分け

—//—

山崎：就任以来の2年間を振り返って、ワコールのガバナンスはどのように変化してきたと感じられますか。

岩井：ガバナンス改革は今まさに進行中です。監査役会による年次報告でも「取締役会の議論は非常に活発化してきた」と評価されています。社内の主要会議の資料と議事録が提供されるようになったのも大きな進歩です。また、私は役員報酬諮問委員会と役員指名諮問委員会の委員長を務めているのですが、後者については、より積極的な情報提供が必要だと感じています。幹部候補者の絞り込みや指名についての議論を充実させるためにも、候補者の能力・スキル、ビジネスの経験などを深く知る必要があるからです。

他方、ワコールでは2015年に設置された独立社外役員会議が充実しており、そこでの議論へのレスポンスは早いと感じます。また、私はIR担当者と頻繁にコミュニケーションをとっています。彼らは投資家の方々の貴重なご指摘を受け止める立場にあるので、その問題意識を執行側が共有できるよう、いろいろと提案もしています。

山崎：それはとても良い話ですね。確かに社外取締役は何かを「命令」できる立場にはないわけですが、大きな戦略の方向性やアイデアを「提案」することはできるのです。取締役会やその他の場を通じて、そのようなコミュニケーションを確保していくことが重要だと思えます。

岩井：私は社外取締役の役割を、状況に応じて「アクセル」と「ブレーキ」を柔軟に踏み分けることだと考えているのです。今般の未曾有の事態を受け止めて進めていかれる改革は、全力で応援します。また、もし仮に暴走のような動きを感じ取れば、臆せずブレーキを踏むでしょう。



私は社外取締役の役割を、状況に応じて「アクセル」と「ブレーキ」を柔軟に踏み分けることだと考えているのです。



社外取締役は大きな戦略の方向性やアイデアを「提案」することができるので、取締役会などを通じて、そのようなコミュニケーションを確保していくことが重要だと思えます。

山崎：岩井さんはアクセルを踏む決断をするにあたり、どういった点を重視しておられるのでしょうか。

岩井：私がまず心掛けているのは、データを踏まえ、自分で調べたことをベースに意見を述べることです。また、執行側からの提案を鵜呑みにせず、あえて懸念材料を数え上げ、それら一つひとつ潰していくようにしています。これは経営者時代からの持論ですが、正しい判断を下すためには、片方の意見だけでなく、反対論にも耳を傾ける必要があるのです。

取締役会においては、事前に資料をしっかりと読み込んだ上で、わからないことは質問するし、おかしいと思うことについては率直に疑問を呈します。例えば、米国「LIVELY」ブランドの買収に際しては、直接、米国現地法人の責任者の方から事前に提案内容の説明を受け、さまざまな質問や、いくつかの懸念を述べました。最終的に納得できる回答を得られたので、取締役会ではアクセルを踏み、賛成意見を表明したのです。

より強固な企業体質の獲得に向けて

—//—

山崎：岩井さんは本日いろいろお話しいただいたような問題意識を安原社長にも伝えられ、認識を共有されているのでしょうか。

岩井：安原社長とは年齢も近く、理解し合えるところが多々あります。もちろん言うべきことは直接伝えていますが、私の問題意識を受け止めてもらっていることは言動の端々に感じます。社長となられて2020年で3年目ですが、現在の中期経営計画の期間内に必ずや成果を出したいと強く考えておられるのだと思えます。

山崎：最後に、ワコールがより強固な体質を持った企業に成長していくためには、どういった取り組みが必要と認識されていますか。

岩井：とにかくまずは、この淘汰の時代に生き残ることが先決です。現中期経営計画については、基本方針の第1点「国内外ともに力強い成長軌道」の前提が崩れたものの、そこでとるべき対応は、同じく基本方針に掲げられた「聖域なきグループ事業構造の見直しと改革」を加速しつつ、「経済的価値と社会的価値の双方を向上し、企業価値を高めていくこと」に尽きると思えます。

ここで言う「社会的価値」の向上とは、ESGの観点を踏まえた統合的な価値創造を意味します。それはまさに「常に先駆的な商品を世界の市場に提供し、下着文化の領域を開拓し続ける」アプローチです（『「世界のワコール」の目指す姿』）。このスタンスを今後とも堅持しつつ、これを機に見直していくべき点の一つひとつ洗い出すことが大切です。

ワコールには、消費者調査から商品企画・開発、製造、マーケティング、営業といった「価値創造」の工程がすべてそろっています。この垂直統合型のバリューチェーンは、まったく新しい発想の顧客起点ビジネスに道を開くものです。こうしたワコールならではの強みや、2028年3月期に向けた「中長期的な事業目標」について、グループ内で十分な浸透を図ることが、変革への第一歩になるはず。この先もワコールが世の中に必要とされ続けるために、今後とも執行側の人々とより前向きな議論を進めていきたいと思えます。



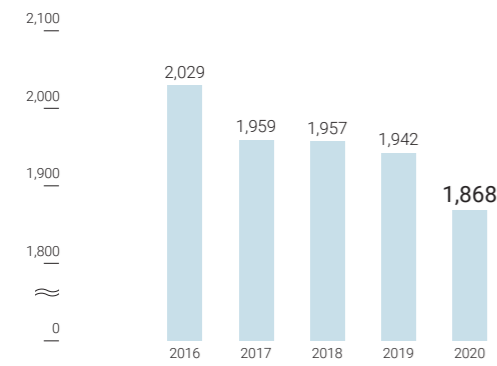
FACTS

- 64 連結業績ハイライト
- 66 セグメント別業績ハイライト
- 67 主要会社チャネル別売上高構成比
- 68 11ヵ年財務サマリー
- 70 主要グループ会社一覧
- 72 会社概要
- 73 投資家情報

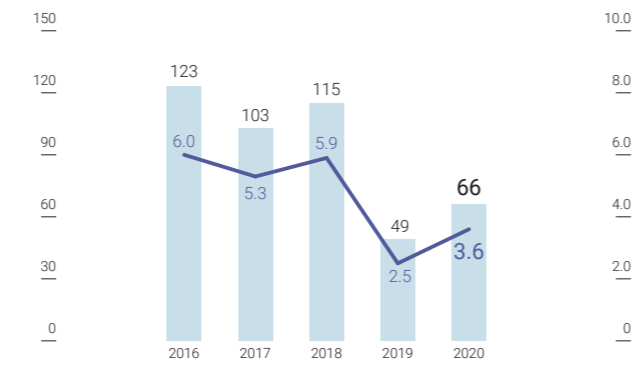
連結業績ハイライト

各表示年の3月期もしくは3月期末時点の数値

売上高 (億円)



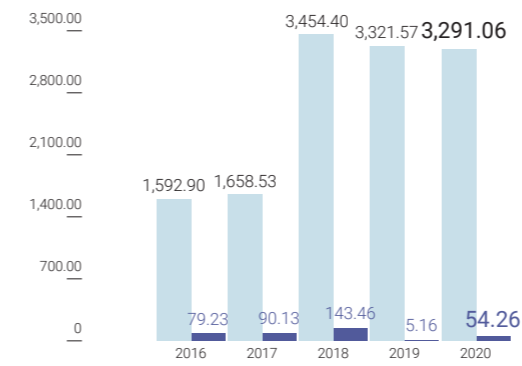
営業利益／営業利益率* (億円) (%)



■ 営業利益 ■ 営業利益率

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

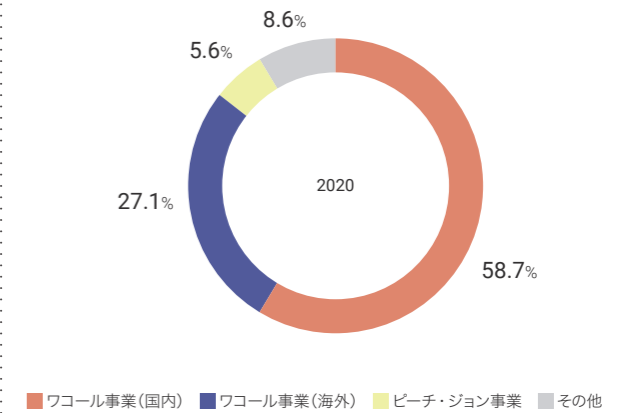
1株当たり株主資本*(BPS)／1株当たり当社株主に帰属する当期純利益*(EPS) (円)



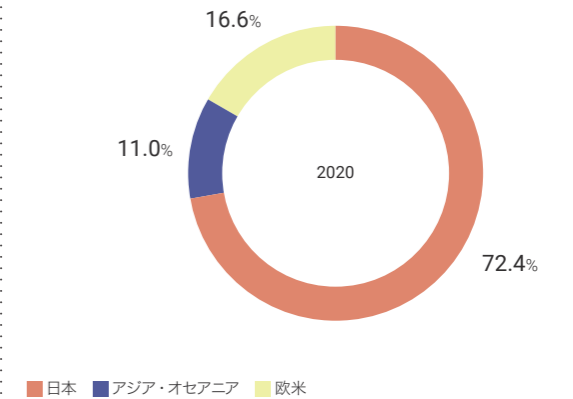
■ 1株当たり株主資本(BPS) ■ 1株当たり当社株主に帰属する当期純利益(EPS)

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

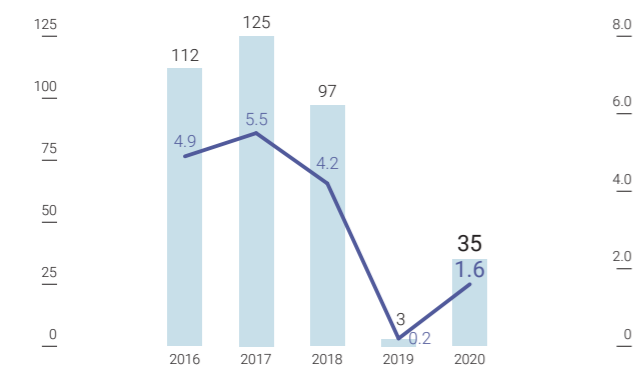
売上高構成比(セグメント別)



地域別売上高構成比

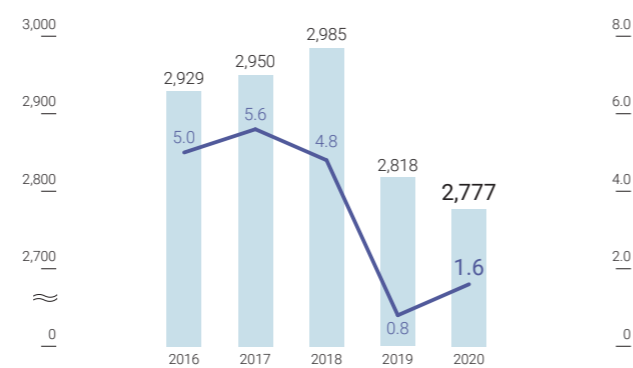


当社株主に帰属する当期純利益／株主資本当期純利益率(ROE) (億円) (%)



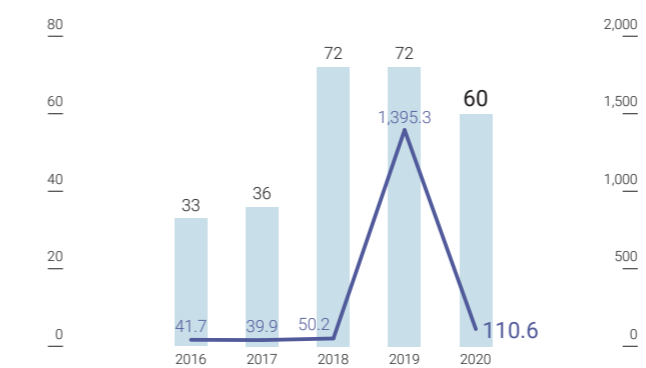
■ 当社株主に帰属する当期純利益 ■ 株主資本当期純利益率(ROE)

総資産／総資産税引前当期純利益率(ROA) (億円) (%)



■ 総資産 ■ 総資産税引前当期純利益率(ROA)

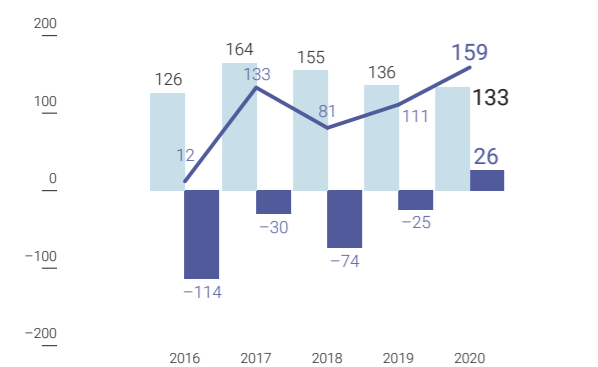
1株当たり配当金(DPS)*／配当性向 (円) (%)



■ 1株当たり配当金(DPS) ■ 配当性向

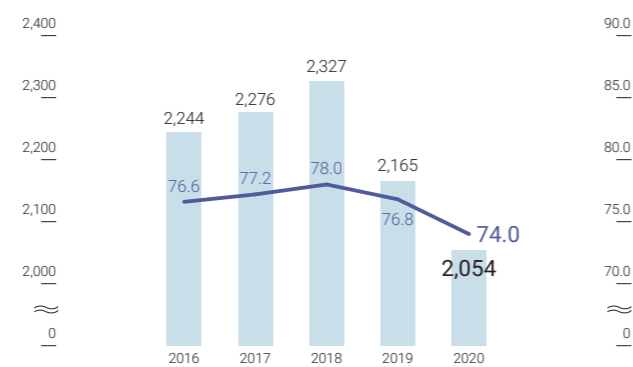
* 2017年10月1日付で普通株式2株につき1株の割合で株式併合を行っています。2018年3月期の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、1株当たり情報を算出しています。

キャッシュ・フロー (億円)



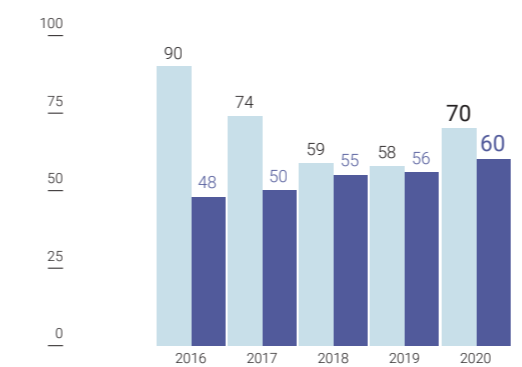
■ 営業キャッシュ・フロー ■ 投資キャッシュ・フロー ■ フリー・キャッシュ・フロー

株主資本／株主資本比率 (億円) (%)



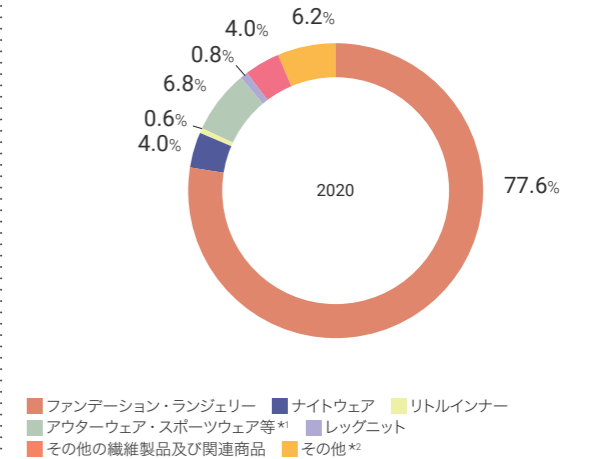
■ 株主資本 ■ 株主資本比率

設備投資額／減価償却費 (億円)



■ 設備投資額 ■ 減価償却費

品種別売上高構成比



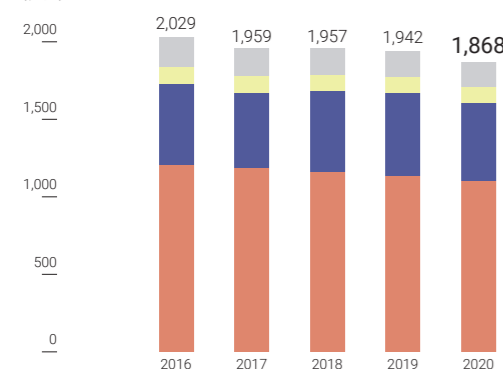
*1 メンズインナー、水着を含む

*2 マネキンレンタル、店舗設計・施工、飲食・文化・サービスなど

セグメント別業績ハイライト

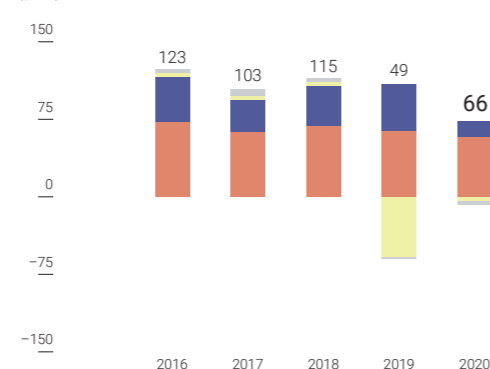
各表示年の3月期もしくは3月期末時点の数値

売上高
(億円)



	2016	2017	2018	2019	2020
■ ワコール事業(国内)	1,206	1,184	1,161	1,134	1,097
■ ワコール事業(海外)	518	484	519	531	506
■ ピーチ・ジョン事業	112	111	108	105	105
■ その他	193	180	169	172	160

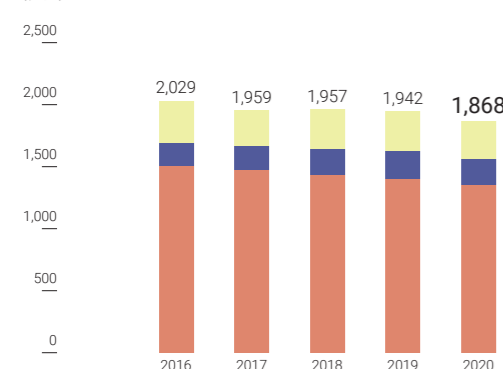
営業利益(損失)*
(億円)



	2016	2017	2018	2019	2020
■ ワコール事業(国内)	72	62	68	63	58
■ ワコール事業(海外)	44	31	39	46	15
■ ピーチ・ジョン事業	3	4	4	-58	-4
■ その他	4	6	4	-2	-3

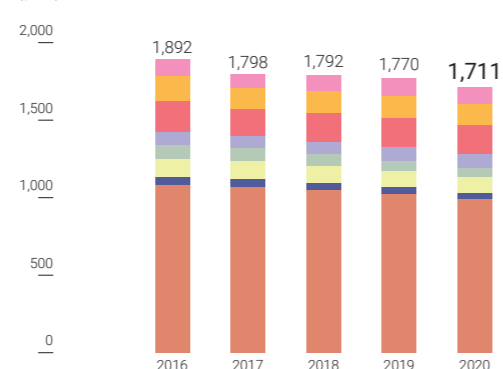
* 「期間年金費用及び期間退職後給付費用の表示に関する規定」(ASU2017-07)を2019年3月期の期首より適用しています。これに伴い、2018年3月期以前の数値については、当該会計基準を遡って適用しています。

地域別売上高
(億円)



	2016	2017	2018	2019	2020
■ 日本	1,507	1,471	1,432	1,402	1,353
■ アジア・オセアニア	179	192	211	225	206
■ 欧米	343	296	315	315	309

主要会社別売上高*

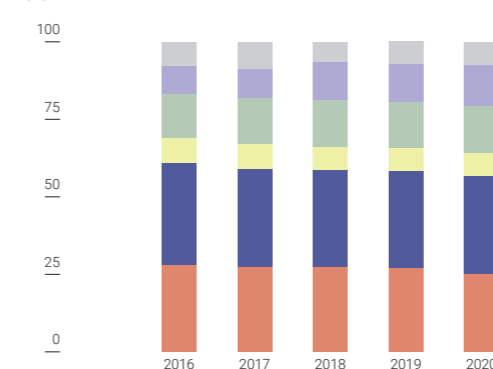


	2016	2017	2018	2019	2020
■ (株)ワコール	1,079	1,065	1,046	1,024	992
■ Ai	57	55	51	42	36
■ ピーチ・ジョン	112	111	108	105	105
■ ルシアン	89	84	72	63	58
■ 七彩	89	81	83	94	87
■ ワコールインターナショナル(米国)	196	177	186	185	192
■ ワコールヨーロッパ	159	130	140	141	130
■ 中国ワコール	111	95	106	116	111

* 外部顧客に対する売上高で算出しています。

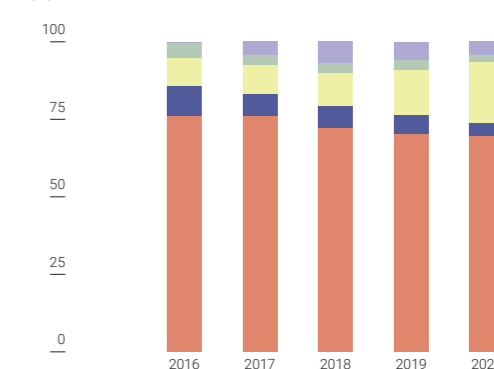
主要会社チャンネル別売上高構成比

(株)ワコール
(%)



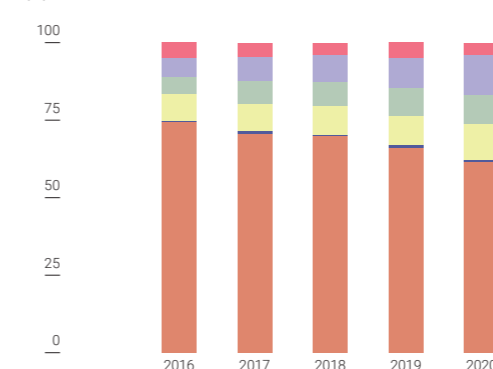
	2016	2017	2018	2019	2020
■ 百貨店	27.8	27.4	27.2	26.8	25.0
■ チェーンストア	32.9	31.6	31.3	31.4	31.7
■ 専門・小売店	8.3	8.1	7.6	7.5	7.3
■ 直営店	13.9	14.6	15.1	14.9	15.3
■ 通信販売	9.1	9.4	12.2	12.2	13.1
■ その他	8.0	8.9	6.6	7.2	7.6

中国ワコール
(%)



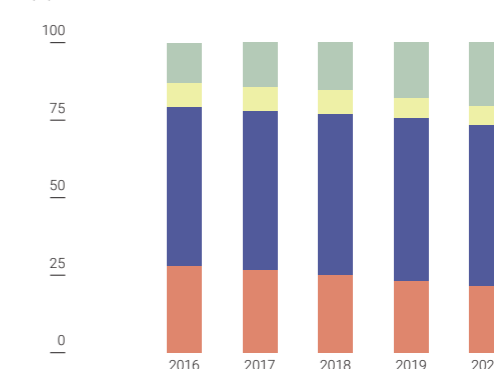
	2016	2017	2018	2019	2020
■ 百貨店	76.1	75.9	72.2	70.0	69.5
■ 代理商(専門店)	9.4	7.4	6.9	6.4	4.3
■ EC専業(他社EC)	9.1	9.3	10.8	14.5	19.5
■ ピーチ・ジョン(直営店)	5.1	3.1	3.2	3.1	2.4
■ ピーチ・ジョン(EC)	0.3	4.3	6.9	6.0	4.3

ワコールインターナショナル(米国)
(%)



	2016	2017	2018	2019	2020
■ 百貨店	74.2	70.6	69.7	66.0	61.6
■ アウトレット・直営店	0.6	0.7	0.5	0.7	0.6
■ 百貨店EC	8.4	8.9	9.2	9.5	11.4
■ 専業EC(他社EC)	5.8	7.4	7.8	9.1	9.6
■ 自社EC	6.0	7.6	8.7	9.8	12.7
■ 輸出(Canada除く)	5.0	4.8	4.1	4.9	4.1

ワコールヨーロッパ(欧州)
(%)



	2016	2017	2018	2019	2020
■ 百貨店	28.0	26.6	25.1	23.0	21.3
■ 専門店	51.0	51.4	51.7	52.7	52.2
■ 直営店	7.8	7.6	8.0	6.2	6.0
■ EC	13.2	14.4	15.2	18.1	20.5

11ヵ年財務サマリー

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

(百万円)

	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
損益関連・収益指標											
売上高	186,760	194,201	195,725	195,881	202,917	191,765	193,781	180,230	171,897	165,548	163,548
売上原価	84,959	89,804	92,032	93,073	96,094	90,804	91,008	84,548	81,891	81,659	80,101
対売上高比率	45.5%	46.2%	47.0%	47.5%	47.0%	47.4%	47.0%	46.9%	47.6%	49.3%	49.0%
販売費及び一般管理費	94,696	93,684	91,993	92,526	94,549	88,563	88,956	83,844	79,144	77,198	77,342
対売上高比率	50.7%	48.2%	47.0%	47.2%	46.6%	46.2%	45.9%	46.5%	46.0%	46.6%	47.3%
のれん及びその他の無形固定資産減損損失	473	5,834	206	0	0	6,021	0	2,852	0	1,772	1,094
減価償却前営業利益	12,661	10,526	16,986	15,314	17,089	11,451	18,853	13,874	15,522	9,604	9,776
営業利益	6,632	4,879	11,494	10,282	12,274	6,377	13,817	8,986	10,862	4,919	5,011
営業利益率	3.6%	2.5%	5.9%	5.3%	6.0%	3.3%	7.1%	5.0%	6.3%	3.0%	3.1%
税引前当期純利益	4,359	2,203	14,286	16,569	14,957	11,342	15,033	10,940	10,207	3,927	3,155
当社株主に帰属する当期純利益	3,472	341	9,745	12,525	11,159	8,444	10,106	7,880	6,913	2,785	2,475
株主資本当期純利益率(ROE)	1.6%	0.2%	4.2%	5.5%	4.9%	3.9%	5.2%	4.4%	4.1%	1.6%	1.5%
総資産税引前当期純利益率(ROA)	1.6%	0.8%	4.8%	5.6%	5.0%	4.0%	5.7%	4.6%	4.7%	1.8%	1.4%
財政状況											
総資産	277,688	281,767	298,534	294,958	292,854	300,272	271,988	254,536	221,098	215,276	222,889
株主資本	205,371	216,494	232,712	227,568	224,374	228,857	205,106	186,646	171,496	167,480	171,860
有形固定資産	52,083	53,270	54,333	55,288	53,938	49,188	48,978	49,665	49,078	49,734	51,804
たな卸資産	43,427	42,508	42,676	43,822	44,445	42,893	40,211	37,807	32,847	30,956	32,103
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	13,325	13,620	15,493	16,351	12,635	14,337	8,949	12,309	10,060	10,441	9,463
投資活動によるキャッシュ・フロー	2,569	-2,474	-7,362	-3,032	-11,407	164	1,658	-23,520	-3,467	-703	-3,573
財務活動によるキャッシュ・フロー	-17,471	-10,872	-12,303	-13,055	-4,547	-8,391	-5,554	5,379	-2,824	-4,965	-5,363
フリー・キャッシュ・フロー	15,894	11,146	8,131	13,319	1,228	14,501	10,607	-11,211	6,593	9,738	5,890
現金及び現金同等物	27,905	30,133	29,487	33,995	34,059	38,410	30,658	24,514	29,985	26,316	22,328
投資関連											
設備投資額	6,981	5,783	5,884	7,445	8,978	4,478	3,464	3,330	3,554	3,323	5,736
減価償却費	6,029	5,647	5,492	5,032	4,815	5,074	5,036	4,888	4,660	4,685	4,765
株価収益性											
1株当たり株主資本(BPS)(円)	3,291.06	3,321.57	3,454.40	1,658.53	1,592.90	1,624.93	1,456.32	1,325.19	1,217.57	1,189.08	1,215.17
1株当たり当社株主に帰属する当期純利益(EPS)(円)	54.26	5.16	143.46	90.13	79.23	59.95	71.75	55.95	49.08	19.73	17.51
1株当たり配当金(DPS)(円)	60	72	72	36	33	30	33	28	28	20	20
配当金総額	3,808	4,732	4,871	4,940	4,648	4,225	4,648	3,944	3,944	2,817	2,824
配当利回り	2.6%	2.6%	2.3%	2.6%	2.5%	2.2%	3.1%	2.8%	2.9%	1.9%	1.7%
配当性向	110.6%	1,395.3%	50.2%	39.9%	41.7%	50.0%	46.0%	50.0%	57.0%	101.4%	114.2%
株価収益率(PER)(倍)	43.25	533.33	21.47	15.24	16.95	22.55	14.68	18.11	19.99	53.12	66.70
株価純資産倍率(PBR)(倍)	0.71	0.83	0.89	0.83	0.84	0.83	0.72	0.76	0.81	0.88	0.96
セグメント情報(オペレーティング・セグメント別)											
売上高											
ワコール事業(国内)	109,709	113,400	116,085	118,389	120,570	112,203	118,085				
ワコール事業(海外)	50,552	53,100	51,888	48,423	51,869	48,107	43,636				
ピーチ・ジョン事業	10,480	10,491	10,795	11,107	11,190	11,626	12,482				
その他	16,019	17,210	16,957	17,962	19,288	19,829	19,578				
営業利益(損失)											
ワコール事業(国内)	5,782	6,325	6,845	6,176	7,219	7,739	9,241				
ワコール事業(海外)	1,493	4,581	3,852	3,055	4,433	4,776	4,037				
ピーチ・ジョン事業	-351	-5,859	441	374	258	-6,296	83				
その他	-292	-168	356	677	364	158	456				
従業員数											
従業員数(人)	20,984	20,662	20,904	21,139	20,655	18,986	18,912	18,650	16,524	16,013	15,686

注：1. 2014年3月期において、より適正な期間損益を連結財務諸表に反映させるため、一部の連結子会社について、従来の決算日から当社の決算日である3月31日に変更しています。これに伴い2013年3月期以前の連結財務諸表を遡及修正しています。
2. 2017年10月1日付で普通株式2株につき1株の割合で株式併合を行っています。2018年3月期の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、1株当たり情報を算定しています。
3. 「期間年金費用及び期間退職後給付費用の表示に関する規定」(ASU2017-07)を2019年3月期の期首から適用しています。これに伴い、2018年3月期以前に係る主要な経営指標の一部の数値については、当該会計基準を遡って適用した後の指標等となっています。

主要グループ会社一覧

2020年8月31日現在

ワコール事業(国内)

株式会社ワコール 製造・販売会社

Wacoal Corp.

〒601-8530 京都府京都市南区吉祥院中島町29
インナーウェア等製品の研究開発・製品企画、販売

株式会社ウナナクール 販売会社

Unenana Cool Corp.

〒601-8506 京都府京都市南区西九条北ノ内町6
ワコール新京都ビル 5F
インナーウェア等製品の製品企画、販売

株式会社ワコールミネット 販売会社

Wacoal minette Co., Ltd.

〒064-0801 北海道札幌市中央区南1条西27-1-20
(株)ワコール 札幌店 1F
インナーウェア等製品の販売

株式会社ランジェノエル 販売会社

Linge Noel Co., Ltd.

〒601-8506 京都府京都市南区西九条北ノ内町6
ワコール新京都ビル 5F
インナーウェア等製品の販売

九州ワコール製造株式会社 製造会社

Kyusyu Wacoal Manufacturing Corp.

〒859-1206 長崎県雲仙市瑞穂町西郷幸1572
インナーウェア製品の受託製造

新潟ワコール縫製株式会社 製造会社

Niigata Wacoal Sewing Corp.

〒959-0423 新潟県新潟市西蒲区旗屋字前谷内263
インナーウェア製品の受託製造

北陸ワコール縫製株式会社 製造会社

Hokuriku Wacoal Sewing Corp.

〒919-0527 福井県坂井市坂井町下兵庫254字31番1
インナーウェア製品の受託製造

株式会社トリーカ 製造会社

Torica Inc.

〒567-0012 大阪府茨木市東太田3-2-10
インナーウェア製品の受託製造

ワコール流通株式会社 その他の事業会社

Wacoal Distribution Corp.

〒524-0034 滋賀県守山市千代町1番地1
物流業

株式会社ワコールアートセンター その他の事業会社

Wacoal Art Center Co., Ltd.

〒107-0062 東京都港区南青山5-6-23
飲食、文化、サービス事業

ワコールアインクスト株式会社 その他の事業会社

Wacoal I Next Corp.

〒601-8530 京都府京都市南区吉祥院中島町29
オフィスサービス事業

ワコール事業(海外)

株式会社米国ワコール 製造・販売会社

Wacoal America, Inc.

136 Madison Avenue New York, N.Y. 10016 U.S.A.
インナーウェア製品の製品企画、販売

ワコール(中国)時装有限公司 製造・販売会社

Wacoal China Co., Ltd.

中華人民共和国北京市北京経済技術開発区
同濟北路甲16号 100176
インナーウェア製品の製品企画、製造、販売

株式会社ワコールイーエムイーエー(英国) 製造・販売会社

Wacoal EMEA Ltd

The Corsetry Factory, Rothwell Road, Desborough,
Northamptonshire, NN14 2PG, UK
インナーウェア製品の製品企画、販売

株式会社ベトナムワコール 製造・販売会社

Vietnam Wacoal Corp.

110 Amata Road, Amata Modern Industrial Park,
Long Binh Ward, Bien Hoa City, Dong Nai Province,
Socialist Republic of Vietnam
インナーウェア製品の受託製造、販売

株式会社ホンコンワコール 販売会社

Wacoal Hong Kong Co., Ltd.

8th Floor, EGL Tower, No.83 Hung To Road,
Kwun Tong, Kowloon, Hong Kong
インナーウェア製品の販売

ワコールシンガポール株式会社 販売会社

Wacoal Singapore Private Limited

215 Henderson Road., #01-08
Henderson Industrial Park Singapore 159554
インナーウェア製品の販売

フィリピンワコール株式会社 販売会社

Philippine Wacoal Corp.

3F, 6788 Ayala Avenue, Oledan Square,
Makati City 1226, Philippines
インナーウェア製品の販売

株式会社ワコールダイレクト 販売会社

Wacoal Direct Corp.

136 Madison Avenue New York, N.Y. 10016 U.S.A.
インナーウェア製品の販売

株式会社ワコールカナダ 販売会社

Wacoal Canada Inc.

1000 de la Gauchetiere Street West,
Suite 2400 Montreal, QC, Canada H3B 4W5
インナーウェア製品の販売

株式会社アデン 販売会社

Adden Limited

The Corsetry Factory, Rothwell Road, Desborough,
Northamptonshire, NN14 2PG, UK
インナーウェア製品の販売

株式会社ワコールヨーロッパ販売 販売会社

Wacoal Europe SAS

81 Rue Saint Lazare, 75009 Paris, France
インナーウェア製品の販売

株式会社ワコールオーストラリア 販売会社

Wacoal Australia Pty Ltd.

Suite3, 169 Pascoe Vale Road, Moonee Ponds,
VIC 3039, Australia
インナーウェア製品の販売

株式会社イヴィデンイスラエル 販売会社

Eveden Israel Limited

11Kehilat Saloniki St. Tel Aviv 69513 Israel
インナーウェア製品の販売

株式会社イヴィデン(米国) 販売会社

Eveden Inc.

65 Sprague Street, Hyde Park MA 02136 U.S.A.
インナーウェア製品の販売

株式会社イヴィデンカナダ 販売会社

Eveden Canada Ltd.

181 Bay street, Suite#4400, Tronto, Ontario,
Canada, M5J 2T3
インナーウェア製品の販売

株式会社ワコールインディア 販売会社

Wacoal India Private Limited

403/4th floor, Ackruti Star Building, Central Road,
MIDC, Andheri(East), Mumbai, Maharashtra,
400093, India
インナーウェア製品の販売

株式会社インティメイツオンライン 販売会社

Intimates Online, Inc.

48 West 38th Street 10th floor,
New York, N.Y. U.S.A.
インナーウェア製品の販売

広東ワコール時装有限公司 製造会社

Guangdong Wacoal Inc.

中華人民共和国廣東省廣州市花都区
新華鎮華海工業区
インナーウェア製品の受託製造

大連ワコール時装有限公司 製造会社

Dalian Wacoal Co., Ltd.

中華人民共和国遼寧省大連市経済技術開発区
福安街6号
インナーウェア製品の受託製造

ワールドミニカーナ株式会社 製造会社

Wacoal Dominicana Corp.

Las Americas Industrial Free Zone,
KM.22, aut.Las Americas Santo Domingo,
Dominican Republic
インナーウェア製品の受託製造

ミャンマーワコール株式会社 製造会社

Myanmar Wacoal Company Limited

Lot No.B2, Thilawa SEZ Zone A, Yangon,
the Republic of the Union of Myanmar
インナーウェア製品の受託製造

株式会社ワコールランカ 製造会社

Wacoal Lanka(Private) Limited

“Wepz”Nittambuwa Wathupitiwela Sri Lanka
インナーウェア製品の受託製造

株式会社Aテックテキスタイル 製造会社

A Tech Textile Co., Ltd.

241, 243, 245, 247, Soi Charoenrat 7, Bangklo,
Bangkholaem, Bangkok 10120, Thailand
原材料の製造

株式会社Gテックマテリアル 製造会社

G Tech Material Co., Ltd.

241, 243, 245, 247, Soi Charoenrat 7, Bangklo,
Bangkholaem, Bangkok 10120, Thailand
原材料の製造

株式会社ワコールインターナショナルホンコン 関連会社

Wacoal International Hong Kong Co., Ltd.

8th Floor, EGL Tower, No.83 Hung To Road,
Kwun Tong, Kowloon, Hong Kong
インナーウェア製品及び原材料調達

ワコールインターナショナル株式会社 その他の事業会社

Wacoal International Corp.

One Wacoal Plaza, Lyndhurst, N.J. 07071 U.S.A.
米国持株会社

和江留投資有限公司 その他の事業会社

Wacoal Investment Co., Ltd.

中華民国台湾省台北市復興北路二號八樓之七
台湾持株会社

株式会社ワコールヨーロッパ その他の事業会社

Wacoal Europe Ltd.

The Corsetry Factory, Rothwell Road, Desborough,
Northamptonshire, NN14 2PG, UK
持株会社

WACOAL VENTURES LIMITED

持株会社

OPTIONHUNT LIMITED

年金資産の運用管理

その他事業

株式会社ピーチ・ジョン 販売会社

Peach John Co., Ltd.

〒107-0061 東京都港区北青山3-1-2
青山セント・シオンビル
インナーウェア製品の製品企画、販売

上海披琦炯商貿有限公司 販売会社

Peach John Shanghai Co., Ltd.

中華人民共和国上海市黄浦区鲁班路600号
江南造船大廈2306号
インナーウェア製品の販売

台灣蜜桃約翰股份有限公司 販売会社

Taiwan Peach John Ltd.

中華民国台湾省台北市復興北路二號三樓
インナーウェア製品の販売

株式会社ピーチ・ジョン香港 関連会社 販売会社

Peach John Hong Kong Company Limited

8th Floor, EGL Tower, No83 Hung To Road,
Kwun Tong, Kowloon, Hong Kong
インナーウェア製品の調達、販売

株式会社ルシアン 製造・販売会社

Lecien Corp.

〒532-0004 大阪府大阪市淀川区西宮原1-7-51
ワコール大阪ビル6F、7F
インナーウェア製品の製品企画、販売

株式会社ルシアンナガサキ 製造会社

Lecien Nagasaki Corporation

〒859-3614 長崎県東彼杵郡川棚町中組郷1588
インナーウェア製品の製造

大連露香時装有限公司 製造会社

Dalian Lecien Fashion Co., Ltd.

大連経済開発区 双D港 双D2街75号
大連海納創業園
インナーウェア製品の受託製造

浙江嘉興露香紡織有限公司 製造会社

Zhe Jiang Jiaxing Lecien Co., Ltd.

浙江省嘉興市禾平街361号
レース素材の受託製造

株式会社ルシアンカンボジア 製造会社

Lecien (Cambodia) Co., Ltd.

PL0T P1-021, 022, Phnom Penh Special Economic
Zone(Sangkat Kantouk, Sangkat Phleung Chhes
Rotes and Sangkat Beung Thom), National Road
No.4, Khan Posenchey, Phnom Penh, Cambodia
インナーウェア製品の受託製造

株式会社ルシアンベトナム 製造会社

Lecien (Vietnam) Co., Ltd.

(TAN THUAN EXPORT PZ) TAN THUAN DONG
WARD, District 7 Ho Chi Minh City, Socialist
Republic of Vietnam
インナーウェア製品の受託製造

上海露香統括商貿有限公司 関連会社

Shanghai Lecien Co., Ltd.

中華人民共和国上海市黄浦区鲁班路600号
江南造船大廈2407室
インナーウェア製品の調達

株式会社七彩 その他の事業会社

Nanasai Co., Ltd.

〒532-0004 大阪府大阪市淀川区西宮原1-7-51
ワコール大阪ビル2F
マネキンレンタル、店舗設計・施工

娜娜彩(上海)商貿有限公司 その他の事業会社

Nanasai Shanghai Co., Ltd.

中華人民共和国上海市黄浦区鲁班路600号
江南造船大廈8階 808号
マネキンレンタル、店舗設計・施工

株式会社Ai(アイ) 販売会社

Ai Co., Ltd.

〒111-8540 東京都台東区柳橋1-23-6
ワコール浅草橋ビル8F
水着、インナーウェア製品の製品企画、販売

ワコールサービス株式会社 その他の事業会社

Wacoal Service Co., Ltd.

〒601-8530 京都府京都市南区吉祥院中島町29
物販・旅行代理業・不動産業・保険代理業

株式会社ワコールキャリアサービス その他の事業会社

Wacoal Career Service Corp.

〒600-8492 京都府京都市下京区四条通
新町東入ル月鉦町62 住友生命京都ビル8F
人材派遣業

持分法適用関連会社

株式会社新栄ワコール 製造・販売会社

Shinyoung Wacoal Inc.

104, Gasandigital 1-ro, Geumcheon-gu, Seoul,
South Korea 08590
インナーウェア製品の製造、販売

台湾ワコール株式会社 製造・販売会社

Taiwan Wacoal Co., Ltd.

中華民国台湾省桃園市経国路15号
インナーウェア製品の製造、販売

タイワコール株式会社 製造・販売会社

Thai Wacoal Public Company Limited

132 soi Charoenrat 7, Bangklo, Bangkholaem,
Bangkok, Thailand
インナーウェア製品の製造、販売

インドネシアワコール株式会社 製造・販売会社

PT.Indonesia Wacoal

Jl. Tarikolot Rt. 01/Rk. 001No.59 Citeureup-Bogor,
16810 Indonesia
インナーウェア製品の製造、販売

株式会社ハウス オブ ローゼ その他の事業会社

House of Rose Co., Ltd.

〒107-8625 東京都港区赤坂2-21-7
化粧品・ヘアケア製品等の開発、販売

株式会社ワコールマレーシア 販売会社

Wacoal Malaysia Sdn. Bhd.

5th Floor, Plaza Hamodal, Lot 15, Jalan 13/2,
(Section13)46200 Petaling Jaya, Selangor,
Malaysia
インナーウェア製品の販売

パタヤミャンマー株式会社 製造会社

Pattaya Myanmar. Co., Ltd.

16 Panchatun U Shwe Road,
Hlaing Tharyar Industrial Zone 2 Hlaing Tharyar
Township Yangon, the Republic of the Union of
Myanmar
インナーウェア製品の製造

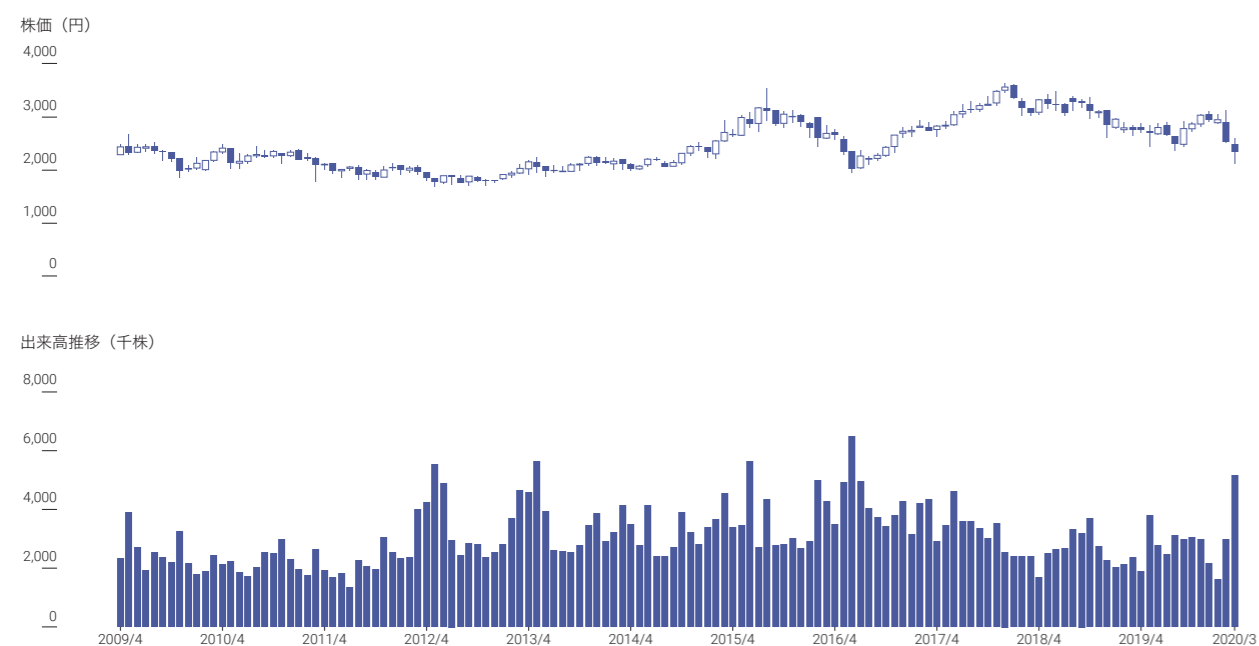
^注：2021年3月期より、当社グループ内の業績管理区分の一部見直しに伴い、従来「ワコール事業(国内)」セグメントに含めていたAi及び「ピーチ・ジョン事業」セグメントを「その他」セグメントへ含めております。

会社概要

2020年3月31日現在

会社名	株式会社ワコールホールディングス
本社所在地	〒601-8530 京都府京都市南区吉祥院中島町29
創業	1946(昭和21)年6月15日
創立	1949(昭和24)年11月1日
資本金	13,260百万円
代表取締役会長	塚本 能交
代表取締役社長	安原 弘展
事業内容	インナーウェア(主に婦人のファンデーション、ランジェリー、ナイトウェア及びリトルインナー)、 アウターウェア、スポーツウェア、その他の繊維製品及び関連製品の製造、卸売販売及び一部 製品の消費者への直接販売等並びに、飲食・文化・サービス及び店舗内装工事事業等
従業員数	20,984人(連結)

株価/出来高推移



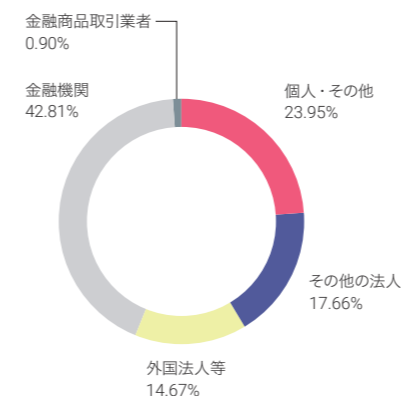
注：2017年10月1日付で普通株式2株につき1株の割合で株式併合を行っており、上記のグラフは2009年4月に当該株式併合が行われたと仮定して算定しています。

投資家情報

2020年3月31日現在

上場証券取引所	東京証券取引所 市場第一部
決算期	3月31日
証券コード	3591
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
株式の状況	発行済株式総数：68,589,042株（うち自己株式6,186,410株）
単元株式数	100株
株主名簿管理人	〒100-8212 東京都千代田区丸の内1-4-5 三菱UFJ信託銀行株式会社
ADR(米国預託証券)	Cusip No.：930004205 比率：1ADR=5普通株式 市場：OTCQX(店頭市場) シンボル：WACLY
預託代理人	The Bank of New York Mellon 101 Barclay Street, New York, NY 10286, U.S.A. Tel 1-212-815-8161 フリーダイヤル(米国内) 888-269-2377(888-BNY-ADRS) http://www.adrbnymellon.com
株主数	15,121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)	3,447	5.52
株式会社三菱UFJ銀行	3,195	5.12
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	3,081	4.94
明治安田生命保険相互会社	3,050	4.89
株式会社京都銀行	2,352	3.77
日本生命保険相互会社	1,836	2.94
株式会社滋賀銀行	1,775	2.84
三菱UFJ信託銀行株式会社	1,525	2.44
第一生命保険株式会社	1,366	2.19
旭化成株式会社	1,241	1.99

注：所有割合は、自己株式6,186千株を控除して計算しています。