



02 期待を創る

- 02 イントロダクション
- 04 ワコールグループ 新経営理念体系
- 06 「MISSION」策定プロセス
- 07 **Dialogue 01**
多世代の意見を融合させて練り上げた「大いなる将来」へと歩む「MISSION」
- 12 中長期経営戦略フレーム「VISION 2030」、新中期経営計画を策定
- 14 「VISION 2030」、新中期経営計画の全体像
- 16 **Dialogue 02**
デジタルの力で人を活かし、変化の激しい時代の消費者に寄り添う
- 20 **Dialogue 03**
培ってきた強み、ローカルの力、そして貫くべき理念を持って新しい時代の「世界のワコール」を創出する
- 24 **Dialogue 04**
多彩なメンバーの意見を集約してテーマごとのマテリアリティを抽出

- 26 2030年に向けたマテリアリティ(重要課題)の特定
- 28 2030年までに解決を目指すマテリアリティ(重要課題)
- 30 サステナビリティ
 - 30 気候変動への対応
 - 32 人権尊重への取り組み
 - 33 サプライチェーンにおける社会的責任の推進
 - 34 人的資本の強化
- 36 価値創造プロセス

38 要請に応える×コミットメント

- 40 トップメッセージ
- 44 前中期経営計画総括レビュー
- 46 「VISION 2030」
- 48 「VISION 2030」ロードマップ
- 50 新中期経営計画
- 52 事業戦略
 - 52 ワコール事業(国内)
 - 56 ワコール事業(海外)
- 60 財務戦略
- 64 社外役員鼎談
- 70 マネジメントチーム
- 72 コーポレート・ガバナンス
- 78 対話を通じた相互信頼の確立
- 80 投資家情報／WEBサイトのご案内

会社概要(2022年3月31日現在)

会社名 ● 株式会社ワコールホールディングス
 本社所在地 ● 〒601-8530 京都府京都市南区吉祥院中島町29
 創業 ● 1946(昭和21)年6月15日
 創立 ● 1949(昭和24)年11月1日
 資本金 ● 13,260百万円
 代表取締役社長執行役員 ● 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、ナイトウェア及びビートルインナー)、アウターウェア、スポーツウェア、その他の繊維製品及び関連製品の製造、卸売販売及び一部製品の消費者への直接販売等並びに、飲食・文化・サービス及び店舗内装工事事業等
 従業員数(連結) ● 19,717人(平均臨時雇用者数除く)

編集方針

(株)ワコールホールディングスでは、世界的な統合報告の考え方に沿った、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションの一環として、2011年3月期より「統合レポート」を発行しています。「統合レポート」では、ワコールグループならではの価値創造について、財務情報のみならず、独自の重要な資産をはじめとする非財務情報を統合して報告しています。

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

将来予測表記に関する特記

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

注：IFRS適用に伴い、2023年3月期以降は「売上収益」、2022年3月期以前は「売上高」と表記しています。



イントロダクション

からだどころに、寄り添い続けるために。
変化に挑み、成長を続けることで、世界を美しくする力になっていく

創業以来、初めて経営理念の 枠組みを変更するとともに、 現代社会で私たちが果たすべき 使命「MISSION」を新たに定義

当社グループは、純粋持株会社である株式会社ワコールホールディングスのもと、
日本、米国、欧州、中国、東南アジアを中心に、インナーウェア事業などを展開し、
従前より「人々の美しさに貢献することで、広く社会に寄与する」ことを目指して活動を続けてきました。

そして、2022年、「世界中のあらゆる人々の豊かな生活に貢献すること」「画一的な外見美ではなく、
内面も含めた自分らしさの実現をお手伝いすること」「環境や人権などさまざまな社会課題の解決に努めること」を
目指し、現代社会において私たちが果たすべき社会的使命「MISSION」を定義しました。

この「MISSION」並びに、70年を超える歴史の中で受け継いできた「創業の精神」をよりどころとして、
各事業会社が複雑化・多様化する社会課題への取り組みを将来の「成長機会」として捉え、
事業を通じて「社会課題の解決」と「持続的成長」の両立を目指す「サステナビリティ経営」を推進することで、
企業価値の向上に努めていきます。



ワコールグループ 新経営理念体系

MISSION

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

からだのこちよさ、ころろの美しさ。
それはまるで引力のように、自分と社会とを結びつけてくれる。
ありたい自分を知り、一歩ずつ近づくこと。
そこで生まれた自信は、多様な人々を受け入れる優しさを育む。
その優しさは、やがて社会や地球へも広がり、
思いやりあふれる豊かな未来へとつながっていく。
からだに ころろに いちばん近いところで、
一人ひとりの輝きに寄り添い続けてきたワコールだから。
変化に挑み、成長を続けることで、
世界を美しくする力になれる。
私たちは、そう信じています。

■ グローバルコーポレートメッセージ

Comfortable inside. Confident outside.

創業の精神

■ 目標

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

■ 社是

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

■ 経営の基本方針

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

創業者 塚本幸一は「生かされている人生を、世のため人のために尽くそう」と考え、「女性が美しくしていただける社会こそ平和な社会」という信念に基づき会社を設立しました。「すべての人々に美しくなって貰うことによって、広く社会に寄与する」という目標を実現するためには「相互信頼」経営が不可欠であり、すべてのステークホルダーから信頼される会社にならなければならない、という創業者の想いは、今も従業員一人ひとりに受け継がれています。



創業者
塚本 幸一

「MISSION」策定プロセス

— 多様な立場のメンバーがそれぞれの価値観を超えて協議し、新たな使命を策定 —

2021年4月、かつてない変革期を迎える中で、当社グループが目指す「大いなる将来」や「目標」を議論するとともに、持続的成長と企業価値向上に向けて取り組むべき重要課題を抽出するため「サステナビリティ推進プロジェクト」がスタートしました。プロジェクトは、執行役員を含む6名のリーダーと、41名の従業員で構成され、取締役はサポーター、社外取締役はアドバイザーとして参加しました。

「サステナビリティ推進プロジェクト」のミッション

「サステナビリティ経営」を推進し、持続的成長と企業価値向上を実現するため、グループで目指す「大いなる将来」や「目標」について議論し、必要に応じて再定義する。また、2030年に向けた当社グループのマテリアリティ(重要課題)を抽出するとともに、課題解決に向けた長期的な目標値の設定を目指す。プロジェクトが立案するマテリアリティ(重要課題)と目標数値については経営課題検討会においても議論され、中長期戦略や新中期経営計画と連動させていく。

サステナビリティ推進プロジェクト
(活動期間：2021年4月～2022年3月)

オーナー

伊東 知康

(株)ワコールホールディングス 代表取締役副社長執行役員
(株)ワコール 代表取締役社長執行役員



リーダー

小川 直子

(株)ワコール
執行役員
東日本販売統括部長



堀 卓朗

(株)ワコール
執行役員
第1ブランドグループ長



上野 顕之

(株)ワコール
執行役員
第2ブランドグループ長



河口 陽二

(株)ワコール
マーケティング統括部
CXデザイン部長



井上 博文

(株)ワコール
イノベーション戦略室
営業部長



廣岡 勝也

(株)ワコールホールディングス
執行役員
経営企画部長



サポーター

宮城 晃 (株)ワコールホールディングス 副社長

矢島 昌明 (株)ワコールホールディングス 取締役

今泉 英彦 (株)ワコール 取締役

加茂下 泰生 (株)ワコール 取締役

長谷川 貴彦 (株)ワコール 取締役

芝原 和宏 (株)ワコール 取締役

関口 満 (株)ワコール 取締役

アドバイザー

岩井 恒彦 (株)ワコールホールディングス 社外取締役

事務局

(株)ワコールホールディングス

経営企画部、グローバル本部

コーポレートコミュニケーション部

(株)ワコール

事業企画部、技術・生産本部

メンバー

20～30代の若手従業員30名(公募)*

マネジメント層・中堅従業員11名(指名)*

*会社：(株)ワコール、(株)七彩、(株)ワコールアートセンター
所属：人事、広報、マーケティング、技術・生産、
商品企画、商品MD、セールス、ビューティーアドバイザー(BA)

Dialogue 01

多世代の意見を融合させて 練り上げた「大いなる将来」へと 歩む「MISSION」

約1年間、自らのあり方や役割について考え続けたサステナビリティ推進プロジェクト。執行役員を中心としたリーダーと、中堅の指名メンバー、そして公募で集まった若手従業員が、多様な立場から意見を出し合い、ワコールグループが現代社会で果たすべき「MISSION」を定義しました。



創業期より70年にわたり 支えになってきた経営理念を 見つめ直す

「サステナビリティ推進プロジェクトは2021年4月に発足し、1年間議論を重ねてこられました。プロジェクトがスタートした時期の状況について教えてください。」

堀 ● コロナ禍でもあり、改めて企業の存在価値を問い直す時期であったと感じています。また、環境や人権に関すること、ジェンダー、ダイバーシティ&インクルージョン…とさまざまな社会課題が私たちを取り巻いています。社会から必要とされるワコールグループであり続けるために必要なことは何か、考え直さなければならぬタイミングだったと思います。

「このプロジェクトでは、立場の違うリーダーが集まって、中長期的にワコールグループが目指す姿について話し合われました。」

堀 ● 私たちが定義している「サステナビリティ」とは、顧客から愛され、社会から必要とされる企業であり続けるということですが、それを支えるベースになるのは経営理念だと思っています。ですから、経営理念を改めてきちんと読み解きました。同時に現在の当社グループの業績、成長度合いを見てみると、必ずしも計画通りに進んではいない。これを受けて、何が足りないのかという課題認識からスタートしました。

「プロジェクト全体としては、どのようなステップで進められたのですか。」

堀 ● 約1年間にわたるプロジェクトでしたが、当初は月に数回、6名のリーダーと事務局メンバーが集まって議論しました。リーダーそれぞれが思い描く将来像を共有しつつ、グループが現代社会において果たすべき役割や重要課題として特定すべきことなどを語り合いました。その後、自分たちが思っていることだけではなく、これから長く活躍してもらう、若手従業員の本音を聞こうということになり、中堅のメンバーを指名するとともに若いメンバーを公募しました。新たなメンバーが集まってからは、月に1、2回全員で議論しながら進めてきました。

「指名メンバー11人と、グループ子会社やBAなど公募で集まった30人が合流されました。考え方や感性の違いを感じた部分はありましたか。」

堀 ● とりわけ大変だったのは、そもそもの経営理念をどう扱うべきか、ということです。創業以来、受け継いできた当社グループの目標には「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」とあるのですが、今は性別を問うような時代ではないため、目標そのものを変えるべきという人もいれば、中核事業が女性用インナーウェアなのだからそれを表現してもおかしくないと言う人もいました。また、変えるべきと言うメンバーの中でも、その度合いがみんな違うの

です。長年、月の初めに唱和するほど大切にしてきた言葉ですから、みんなの想いに違いがあっても当然です。だからこそ新しくする必要があったんじゃないかと、今とってはそう思います。

若い世代の本音をすくい上げ 現在の課題を浮き彫りに

「稲積さんは指名メンバーとして参加されました。」

稲積 ● 私は長くメンズインナーのデザインを担当していますが、事業部や業種を超えて、いろいろなことにチャレンジしたいと思っていたので、プロジェクトに声をかけていただいた時はうれしかったです。昨年はマネージャーに昇任してまだ1年目だったので、公募の若手メンバーたちをまとめ、意見を引き出す役割にプレッシャーも感じていました。ですが、メンバーの中で、クリエイターとして参加しているのは私だけでしたから、クリエイター代表として、ものづくりへの想いを伝えながら、ワコールの未来をみんなで語れるように意識して取り組みました。

「稲積さん自身は、創業の精神をどう捉えていましたか。」

稲積 ● そのままの経営理念は、創業者の塚本幸一さんがこの会社を創った想いを表していて、とても力強い言葉であり、従業員のみんながそれぞれの根底に持っている

Dialogue 01

ものです。基本方針の中に「愛される商品を作ります」「時代の要求する新製品を開発します」という言葉があるのですが、それにかろう商品になっているか、私自身も常に考えながらものづくりに携わってきました。ですからガラリーと変えることは違う。ただ個人的には、目標に性別を限定せず、人間愛の要素を加えることも必要になっていると感じていました。塚本さんの想いを継承しつつも、多様な人々に快適さや美しさを伝えていく表現にできないかと考えました。

一澤さん、希代さんは公募に応募されたメンバーです。なぜ参加したいと考えたのですか。

澤 ● ワコールの未来を創っていくために、多様なメンバーと話をする場だと聞いて、面白そうだと思います。単なる意見交換で終わらない、明確な目的があるプロジェクト

だったからこそ、興味がわきました。というのも、「ワコールはどう変わっていくべきだろう」「目指すべき姿ってどんな姿だろう」ということについては、以前の所属部門でも議論する機会がありましたが、結局答えにはたどり着けなかったんです。もちろん私も創業者の想いにとっても共感していますが、当時とは時代背景が全く異なるため「今の時代で共感されているのか」「このままで会社は成長していけるのか」という気持ちを抱えていたことも事実です。未来に向けて建設的な議論をして何か形にすることができるならと思い、参加を決意しました。

希代 ● 私はプロジェクトに参加する前から「ワコールらしさ」とは何だろうという疑問を持っていました。「ワコールっぽい」「ワコールらしい」という言葉を社内でよく耳にするのですが、従業員が考えている「ワコールらしさ」とお客さまが期待される「ワコールら

しさ」にギャップがあるのではないかと漠然と考えていたのです。お客さまとのギャップがこれ以上広がってしまうと良くないかと不安に感じていたタイミングで、公募案内にあった「将来ワコールが持続的に成長していくために取り組むべきことについて、一緒に考えませんか」という一文を見て、これは参加するしかない判断しました。「グループ全体が目指す目標を再定義する」とも掲げられていて、ワコールは誰に寄り添いたいのかという答えにもつながるだろうと思いました。

一実際にプロジェクトが進んでいく中で、どのような感想を持ちましたか。

澤 ● 参加メンバーは、世代も立場も仕事内容も違いますから、何を大事とするか、何を譲れないかが全く違い、「理解はするけど共感はない」というやりとりもありました。必要なコンフリクトだったと思いますが、正解のない中で答えを出して、それをみんなが納得した状態にしなくてはいけない。その過程は大変でした。

希代 ● すべてオンラインで開催したので、どこの事業所で働いているとか、何の担当をしているとか一切関係なく議論できたのはとても良い経験でした。また、自ら手を挙げて参加していることに責任を感じましたし、発言に責任を持つためにも、普段の業務をおろそかにしてはいけないと自分を律する機会にもなりました。

稲積 ● 普段は業務に関係するメンバーとしか話す機会がありませんが、プロジェクトでは幅広いメンバーの想いに触れることができました。ワコールにはこんなに熱い想いを持っている人がたくさんいることを改めて知り、まだまだ明るい未来が創れるぞって、ワクワクしたことも多々ありました。

堀 ● 「今のワコールに足りていないものは何か」と議論した時に出てくる課題につい

ては、われわれも若手メンバーも認識が一緒なんです。例えば、上の世代はチャレンジしてほしいと思っている、若い世代もチャレンジしたいと言っている。だけど、チャレンジしにくいとも感じている。やってみよう、やりたいて言っているのにできない…それはなぜだろう、と。私自身、そういうことを深く考える良い機会になったと思います。

創業100年を迎える時 私たちはどうあるべきなのか

一30年後、2050年にはワコールは創立100年を迎えます。プロジェクトでは「ワコールグループの大いなる将来(2050年を目指す姿)」を議論されました。

堀 ● 6人のリーダーでも「大いなる将来」について語り合いました。共通して出てきたのは「世界で必要とされる会社になっている」こと。日本だけではなく、世界の人の豊かな生活に貢献するために、女性用インナーウェアにとどまらないビジネスに挑戦しながら、成長していくことを確認しました。またビジネスだけではなく、社会貢献や環境対策でも世界をリードする会社になっていきたいと思えます。加えて、先ほどからお話が出ているように従業員は自らの課題を認識していますので、それらを解決しながら、全員がいきいきと元気に活躍していけるような「Well-beingな会社」を目指すことも必要だと話をしました。

稲積 ● 私は、「今が未来」という答えにたどり着きました。未来って遠い先のことに感じてしまうかもしれませんが、今考えていること、行動していることがすべて未来につながっています。だから、今を大事にして、今できることをたくさん考えて行動に移していくことが必要であると気づいたのです。

澤 ● 私たちがよく話したのは、年齢や自認する性別、バックグラウンドなどに関係なく、一人ひとりが自分らしくいきいきと活躍でき



堀 卓朗 TAKUROU HORII
1989年入社
(株)ワコール
執行役員 第1ブランドグループ長

る社会を実現していきたい、ということでした。世の中は目まぐるしく変化していきます。ですから、現時点で将来何をすべきかを定め過ぎず、変化に柔軟に対応できるような企業を目指すことも必要じゃないか。そのためには、お客さまや社会と対話を続け、その声を商品やサービスに反映していくべきだという意見もありました。

希代 ● ワコールの将来を検討するうえで「そもそも今はどうだろう」と考えました。全員が挑戦する風土の醸成をゴールとすると、今の状態はベストではありません。挑戦する人をみんなで応援するような企業文化を創ることも重要という意見もありました。また、「リーディングカンパニーであるためには、もっと勝負しなきゃダメだ。今は『自分がやってやる!』という気概が役員やマネジメント層も含めて全体に足りないんじゃないか」という意見もありました。コーポレー

トカルチャーに関しても、みんなと意見を交わすことができたのは良かったと思います。

一その結果、プロジェクトでは、創業期からの経営理念を「創業の精神」として根底に置きつつ、ワコールグループとして初めて経営理念の枠組みを変えようという結論が出されました。

堀 ● 経営理念については議論がもっとも白熱しました。創業以来の言葉なので古めかしいイメージはありますが、そこに込められている想いやメッセージは普遍的なものです。議論の結果、創業時の想いは将来に引き継ぐ必要があると判断し、これまでの目標・社是・経営の基本方針を「創業の精神」として位置づけることとしました。同時に、現代社会の中で私たちが果たすべき使命「ミッション」を新たに策定することを決定したのです。なお、経営理念の枠組みの変更



澤 萌子 MOEKO SAWA
2015年入社
(株)ワコール
マーケティング統括部
宣伝部 東京宣伝課

Dialogue 01



希代 駿 SHUN KITAI
2018年入社
(株)ワコール
技術・生産本部 生産管理部
生産管理課

に至る過程において、経営層や社外役員とも数多くの意見交換を行っています。大変なプロセスでしたが、私自身にとっても良い経験になったと思います。

「いちばん近いところ」で 寄り添い続ける存在であるために

—新たに誕生した「MISSION」に込めた想いを教えてください。

堀 ● ミッションで表現した「ひとりひとりが自分らしく美しく いられるように」には私たちが提供する商品やサービスのあり方を、「世の中が 自信と思いやりに あふれるように」は社会や環境への想いを、そして「からだに ころこに」はからだを研究してきたワコールがころこも大事にしていることを表しています。そして「いちばん近いところ

で 寄り添い続けます」という文章ですが、私はこの「いちばん近いところ」という言葉を入れたことは非常に大事だと思っています。私たちが扱っているインナーウェアは、からだに一番近いところで身に着けるものであり、パーソナルスペースに近い商品です。パーソナルスペースには嫌な人に絶対きてほしくないですね。ワコールはそのパーソナルスペースでお客さまとお付き合いしていくことを宣言した。このことを非常に重く受け止めています。それは現代社会の抱える課題にも、遠くからではなく一番近いところで貢献しますというメッセージでもあるのです。

稲積 ● からだのこころよさは、こころのこころよさに直結します。毎日を幸せに過ごしていただくために私たちに何ができるだろうと常に考えて、チャレンジ精神を持って、新

しいニーズを発掘して、価値を提供する。このことを誠実にやっています。性別やそれぞれのからだに特徴はありますが、それらを超えてワコールはお客さまをサポートし、結果、一人ひとりを応援する会社でありたい。美しさの価値観は時代によって変わるものですから、時代に合った美しさを、常に追求していきたいと思っています。

—「MISSION」の実現に必要なことは何ですか？

澤 ● 新たにミッションを作った今、ワコールにいる全員にその言葉を掲げた責任があると思います。私たち一人ひとりが変わっていく覚悟、意識を持っていきたいです。今回のミッションでは、からだどころに一番近いところで寄り添うと言っています。「下着ブランドの中ならワコールがいい」ではなく、生活者が「幸せに生きていくためにワコールにいてもらわないと困る」と思っていただけ存在になっていきたいと思っています。

また、今回のプロジェクトでは、考えが違う人と意見を出し合うことで新しい答えにたどり着くことができました。正解がないからこそ、みんなで考えてぶつかることも大事なんだと身をもって感じました。日々ミッションに立ち返って、今できていること、できていないことは何か、どんどん声に出していきます。

希代 ● ミッションを実践するには、一人ひとりが誇りを持てるような仕事や文化を創るのが理想だと思います。私たちが楽しめていなかったらお客さまを幸せにする商品を作ることができない。もっと会社を好きになりたいし、みんなが好きになれるような環境づくりをしていきたいです。

さらにこれから頑張りたいと思うのは、次の世代のお客さまとつながること。これまでのイメージは「リアル店舗でBAの丁寧な接客によって、高品質な商品が売られている」というものだったと思います。社会が急激

に変化している今、次の世代の人々とどう接していくのか、そのイメージをまだ作りきれていないと思うので、そこをみんなで考えていくべきだと思います。

稲積 ● 私は自信を持つことも大事だと思っています。「ありたい自分を知り、一歩ずつ近づくこと。そこで生まれた自信は、多様な人々を受け入れる優しさを育む」とミッションの解説文であるストーリーにも記載があります。周りの人のことを思い、みんなに笑顔でいてほしいと願う。そういう優しさは自分が自信を持つことに直結していると思うので、まずは自分が毎日を誇れるように行動していきます。

堀 ● こうして、皆さんと一緒にミッションを作り、2030年までにワコールグループで解決を目指すマテリアリティも議論しながら抽出しました。さらに、ミッションやマテリアリティを実現するためにどう行動すべきか、その方向性を今まで以上に明確にした「行動指針(アクション)」も決めました。本当に大切なのは短期的な結果だけではなく、日々、どういうアクションをするか。その積み重ねが2030年につながっていますので、アクションを実践し、行動を変革していくことがサステナビリティ経営を実践する鍵とな

ります。アクションを常に意識しながら自分自身も率先して行動していきますし、全世界のワコールグループの従業員がアクションに基づいて行動できるようにサポートしてい

きたいと思います。ワコールグループ全員でアクションを実践し、なくてはならない企業へ進化していきます。ぜひ、期待してください。



稲積 美紀 MIKI INAZUMI
2005年入社
(株)ワコール
第2ブランドグループ
メンズインナー商品営業部
商品企画課 課長

役員・従業員の行動指針(アクション)

「MISSION」と「VISION 2030」の達成に向けた、役員・従業員の行動指針

<p>誰かの幸せを想おう</p> <p>顧客、取引先、ともに働く社員など、周囲の人の幸せを考えられているだろうか</p>	<p>好奇心を持って、五感を使い観察しよう</p> <p>最近、新たな発見や気づきはあっただろうか</p>	<p>なぜ?何のために?を考えよう</p> <p>真意や根本原因を理解できているだろうか</p>	<p>異なる意見を尊重しよう</p> <p>謙虚に人の意見に耳を傾け、忖度抜きで、建設的に議論をしているだろうか</p>
<p>未来志向で判断しよう</p> <p>目先の結果だけではなく、豊かな未来の実現のために行動しているだろうか</p>	<p>まずやってみよう</p> <p>リスクを恐れて立ち止まっていないだろうか 挑戦する人を応援しているだろうか</p>	<p>仲間と力を合わせよう</p> <p>大きな成果を生むために、仲間と切磋琢磨し、共創できているだろうか</p>	<p>誠実に、責任を持ち行動しよう</p> <p>相手に感謝を伝えているだろうか 人のせいにしていないだろうか</p>

中長期経営戦略フレーム「VISION 2030」、 新中期経営計画を策定



新たな価値創造へ

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

中長期経営戦略フレーム
「VISION 2030」
経営戦略
マテリアリティ(重要課題)
役員・従業員の行動指針
(アクション)

中期経営計画
23/3~25/3期
経営戦略・財務戦略

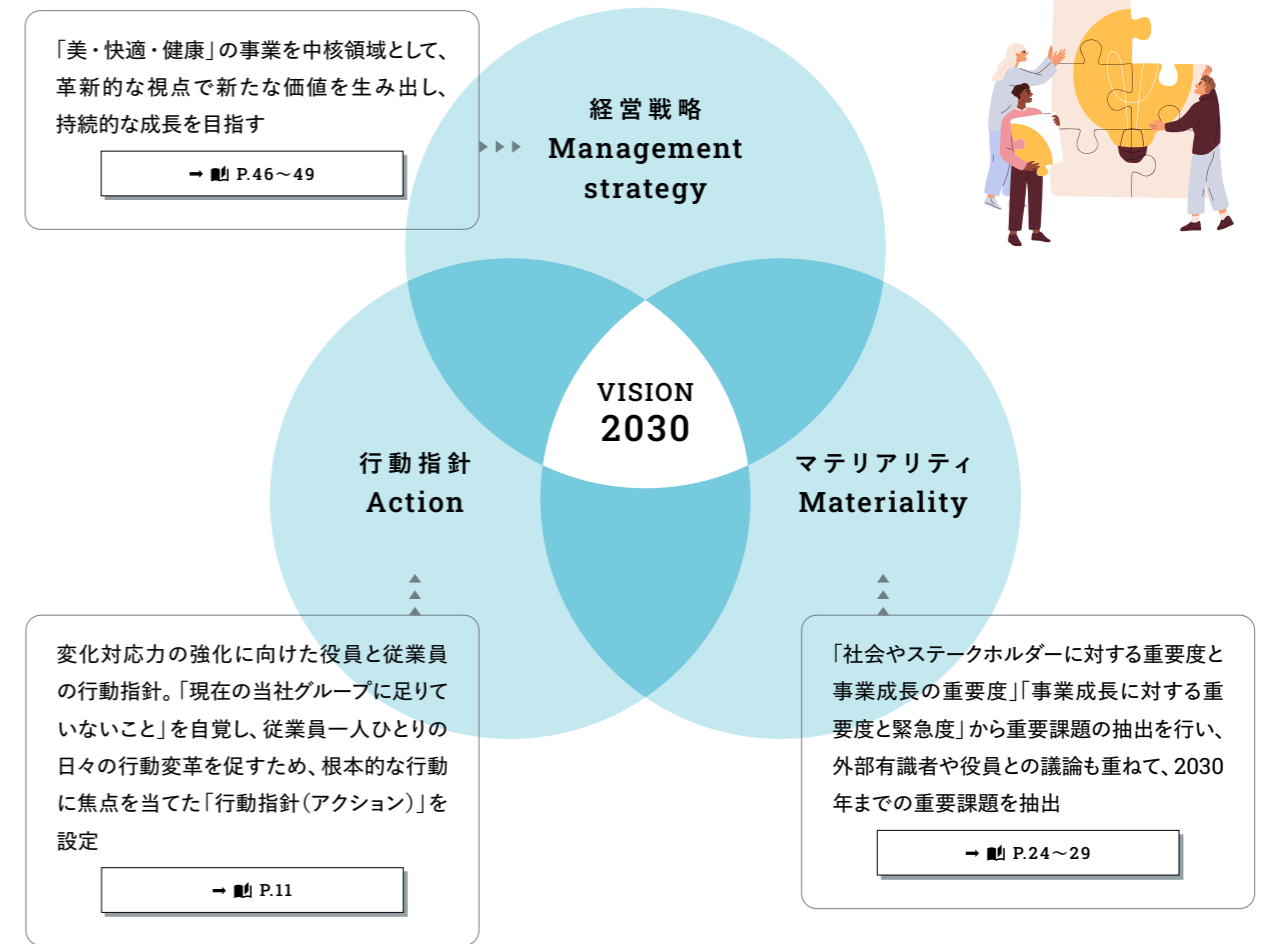
創業の
精神

当社グループは、経営理念の実践に向けて、自社が抱える事業課題やお客様の価値観、社会・環境の変化を見据えつつ、長期的なゴールからのバックキャストिंगにより、2030年に向けたグループの将来ビジョンを示す「VISION 2030」を策定しました。

「VISION 2030」では、「高い感性と品質で、ひとりひとりのからだに、美しさと豊かさを提供し、『世界のワコールグループ』として進化・成長する」ことを中長期的に目指す姿として掲げ、「国内の収益性向上と事業領域拡大」「海外事業の拡大と高収益構造への変革」「グループ経営力の強化」「資本効率の高い経営への転換」に取り組むことで、持続的な成長と企業価値の向上を実現します。

中長期経営戦略フレーム「VISION 2030」

お客さまや社会から必要とされる企業として進化し、ワコールグループが「MISSION」を達成するために、2030年に向けて取り組むべき項目を整理したものが、中長期経営戦略フレーム「VISION 2030」です。「VISION 2030」では、「高い感性と品質で、ひとりひとりのからだに、美しさと豊かさを提供し、『世界のワコールグループ』として進化・成長する」ことを、中長期的に目指す姿として掲げており、「経営戦略」「マテリアリティ(重要課題)」「役員・従業員の行動指針(アクション)」という3つの要素で構成されています。



新中期経営計画(2023年3月期~2025年3月期)

新中期経営計画(2023年3月期~2025年3月期)は、「VISION 2030」の達成に向けた礎を築く重要な期間です。グローバルベースでブランドを展開するものづくり企業として、多くの人々の豊かな生活に貢献するとともに、持続的な成長が可能な高収益企業への転換を果たすための取り組みに注力します。

→ P.50、P.51

「VISION 2030」、新中期経営計画の全体像

VISION 2030

→ ❶ P.46～P.49

中期経営計画

(2023年3月期～2025年3月期)

→ ❷ P.50、P.51



期待を創る

(提供価値の進化・グローバル成長)

▶ グローバル成長の実現

→ ❶ P.20～

▶ 提供価値の進化・事業領域拡大

→ ❶ P.16～

▶ 多様な人材が活躍する風土醸成

→ ❶ P.34～

▶ 国内ワコールの成長回帰

→ ❶ P.52～

▶ 海外ワコールの成長力強化

→ ❶ P.56～

▶ 成長を支える人材戦略の推進



要請に応える

(ROE水準の向上、ESG対応強化)

▶ 営業利益率・ROE10%水準

▶ マテリアリティ(重要課題)の解決
(環境・社会課題への対応強化)

→ ❶ P.26～

▶ 国内における構造改革の完了

▶ 資本コスト以上のROE達成

→ ❶ P.60～

▶ 人権・環境課題への対応強化

→ ❶ P.30～



コミットメント

(実効性の向上・資本効率改善)

▶ 役員報酬制度の継続的改善

▶ 取締役会の役員構成の最適化

▶ 資本構成の最適化

トップメッセージ → ❶ P.40～

社外役員鼎談 → ❶ P.64～

▶ ROE達成に向けたプロセス開示
(収益構造改革・資本効率の改善)

→ ❶ P.60～

▶ 役員報酬制度の継続的改善

❶ P.75～

企業価値向上の実現

(恒常的なPBR1倍超え・持続的成長の実現)

ワコールならではの社会的価値創造

(顧客提供価値の進化・サステナビリティ課題の解決)

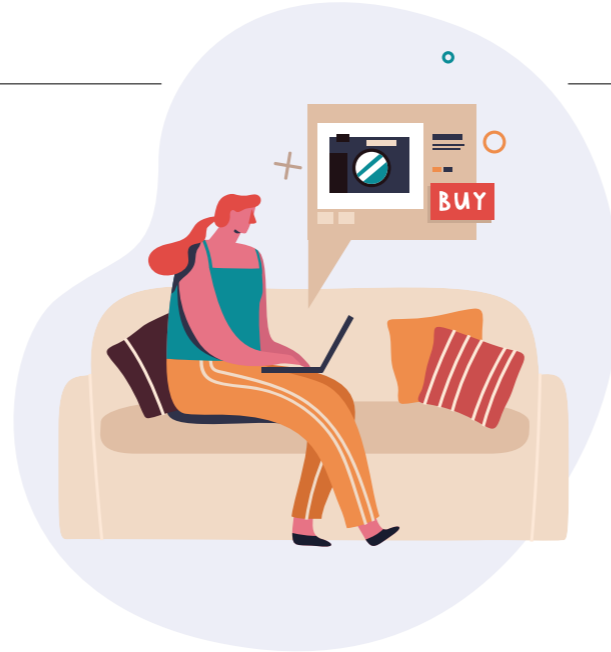
グループミッションの達成

事業を通じて、ひとりひとりが自分らしく生きることができる社会を実現する

Dialogue 02

デジタルの力で人を活かし、
変化の激しい時代の消費者に寄り添う

「3D smart & try」や、「Ava.COUNSELING(アバカウンセリング)パルレ」など、デジタル技術を活用して顧客に新しいサービスを提供してきたイノベーション戦略室。どのような視点からサービスを生み出してきたのか、これまでの取り組みとこれからのについて、篠塚厚子室長とメンバーが語りました。



お客さまに提供できる価値を 現代版にアップデートする

「ワコールのデジタル変革には、どのような課題があると認識していましたか。」

篠塚 ● デジタルデバイスが普及し、お客さまの価値観が大きく変化する中で、これまでの成功体験をベースに培ってきたビジネスモデルが、現在のお客さまの行動に適合しなくなっていることが課題としてありました。代表的な課題としては、チャンネルと



篠塚 厚子 ATSUKO SHINODUKA
2005年入社
(株)ワコールホールディングス 執行役員
グループDXマーケティング担当
(株)ワコール 執行役員 イノベーション戦略室 室長

展開ブランドの縛りを前提とした事業構造が挙げられます。これは百貨店、これは量販店、この商材はこの事業部、といった縦割りの発想が、すべての根底にありました。お客さまが情報を自由に入手できるようになり、価格が高いものは百貨店、安いものは量販店という時代ではなくなってきているにもかかわらず、社内の固定観念としてどうしてもチャンネルを基軸とした発想が染み付いていました。

「そういった状況を受けて取り組んだデジタル変革とは？」

篠塚 ● ワコールがCX戦略(旧オムニチャンネル戦略)をスタートしたのは2016年、翌2017年に部門化し、チャンネルの垣根を越えてお客さまと直接的につながることで、お客さまの望む方法で商品やサービスを提供していこうと取り組みを始めました。ワコールが強みとしてきた対面ベースのお客さまとのつながりを現代版にアップデートしていく試みです。顧客カルテの電子化、チャンネル別で分断されていた顧客データの一元化などを行ってきましたが、特に注目されたのが「3D smart & try」でした。これまでビューティードバイザー(以下、BA)が手で行っていたお客さまの採寸をデジタル化したもので、ストレスフリーな計測体験を実現しました。さらに「3D smart & try」を用いたカウンセリングの進化版として生まれたのが「Ava.COUNSELINGパルレ」です。非接触

で計測ができるのならば、BAと直接対面しなくてもからだの相談ができるんじゃないかというアイデアから誕生しました。これらの取り組みの際にはお客さまの選択肢を増やすことを意識しました。接客を受けたい方もいらっしゃれば、気軽に買いたい方もいる。多様性を持ったお客さまや、さまざまなシチュエーションに対して、選択肢を用意することが大事だと思ったのです。

「消費者の求めるモノやサービスを、どのように捉えていたのでしょうか。」

篠塚 ● 2つのキーワードを想定しました。1つは「パーソナライズ」。現場の視点で消費者の変化を考えると、お客さまはパーソナライズなモノとサービスを求めていると感じます。みんなにとって良いものではなく、自分自身にとって良いもの、自分に合うことを重視しています。そしてもう1つがさまざまな意味での「透明性」という観点です。お客さまへの説明という点で考えると、情報が簡単に手に入る時代だからこそ、「なぜそうなのか」を、根拠を持って説明できることが大事だと考えました。「自分に合う」ということを説明する時に、「なぜならば」をどこまでクリアに示せるかが大切で、私たちは「3D smart & try」で得たボディデータを使ってコミュニケーションができるようになります。もちろん通常の接客においてもBAにご相談いただければ、お客さまに適した商品を提案しますが、消費者がた

くさんの情報を入手できればできるだけほど、データに基づくコミュニケーションの方がより納得度が高まると思います。

多様な背景を持つ人材だからこそ
答えのない問題に深く向き合える

「このイノベーション戦略室は、BA経験者を含む多様なメンバーが集まっていますね。」

南 ● 私は、2017年に次世代ショッププロジェクトに参加し、「3D smart & try」の開発に携わりました。その後、イノベーション戦略室には2020年9月に着任しました。その前は店頭でBAとして3年、BA教育担当として7年、計10年近く販売業務に携わってきましたが、販売職として今後のキャリア形成に悩んでいた際にプロジェクトのことを耳にしたので、やりたいと自ら手を挙げました。

高山 ● 私も南さんと同じタイミングで、公募制度を使って異動しました。入社以来10年ほど、社内SEとしてIT統括部で、工場、企画設計、生産材料、販売物流、また社内のサーバーネットワークなどインフラに関わる仕事を経験してきました。自分のスキルセットや今後のキャリアを見つめ直した時に、ステップアップするなら今だなと思いました。

宮下 ● 私も店頭で17年ほど販売を経験した後、公募制度を活用して異動しました。これまで培ってきた自分の販売スキルを役立

てたいとチャレンジしたのですが、異動当初は「場違いなところにきてしまった」と正直思いました(笑)。そんな時に篠塚さんに、販売経験の強みを活かせばいいと言われ、お客さまと近くで接してきた視点が私の強みだと改めて認識しました。

篠塚 ● お客さまにとって良いサービスを作ろうと考えたら、多様な人が集まった、それが今のチームです。私たちは正解がないものを作らないといけません。そんな状況で、さまざまなバックボーンを持つ人がいることは、課題に対して多様なアプローチが可能になります。例えば、このUIデザインはどうあるべきか、このサービス設計はどうあるべきかを議論する時、お客さまの快適性、操作性など見方によっていろいろなポイントがある中で、何が重要かをより深く考えられます。

高山 ● メンバーの経歴に違いがあるからこそ、それぞれが重視しているポイントが異なります。私はシステムがどう動いて、使用する時にはどう見えるのかなど、エンジニア視点が多くなりますが、南さんと宮下さんはBAの経験を活かし、お客さまがどう感じるか、サービスを使ってBAがどのように接客するかということを考えています。そういう視点の違いを議論して、より良いものが作られている感覚はとてもあります。

宮下 ● 私にはBAとして現場に携わってきた強みがあります。でもこの部門にきて、シ



「3D smart & try」

3Dボディスキャナーによる計測と接客AIの組み合わせによって、お客さまに合った商品を提案するサービス。現在22店舗(2022年10月時点)で展開しており、サービス開始の2019年から10万人を超えるお客さまがサービスを体験。そのうち約3割が購買に至っています。



アバターを活用した接客システム

「Ava.COUNSELING(アバカウンセリング)パルレ」リモートで対応を行うBA(ビューティードバイザー)の表情や動きを読み取ったアバターがリアルタイムでお客さまの着選に関するカウンセリングを実施。現在はBAがオフィスにいらりリモートで接客を行っていますが、将来的には自宅でのリモートワークも視野に入れています。



高山 達 TATSUSHI TAKAYAMA
2010年入社
(株)ワコール
イノベーション戦略室 事業推進担当課長

ステムやコンテンツについて勉強してみると、システムがこうだからサービスをリリースする時にはBAにはこう伝えよう、お客さまに伝えるにはどうしたらいいだろうと考えるようになりました。以前とは思考回路が変わったような気がしています。

南 ● 私は篠塚さんがBAの意見を尊重してくれることに驚きましたし、「3D smart & try」の開発を通じて、どのようなサービスもお客さま視点が必要なんだと実感しました。当たり前の感覚ではありますが、社内にはばかりいるとつい抜け落ちてしまうこともあります。

Dialogue 02



イノベーションにおける “ワコールらしさ”とは

—このイノベーション戦略室で気がついた ワコールの強みや弱みはありますか。

宮下 ● 店頭でBAとして業務をしていた頃は、デジタルと聞くと、近い将来BAは必要なくなってしまうのかな、と思うこともありましたが、でも、今の業務に携わるようになってわかったのは、ワコールの強みである“人”の力を高めるためにデジタルを活用しようとしていることでした。デジタルを導入するにあたって、ワコールが持つ人の力をどう活かすか、この視点をチームは重要視していたのです。

篠塚 ● 下着売場のゴールは、自分にぴったり合った下着を探すこと。でも機械でいくら正確に測っても、良い下着に巡り合えるとは限りません。機械で得た客観的な数値とお客さまの好みをすり合わせるのはBAです。機械で計測し、数値に基づいて提案されたサイズの商品を着けた時、きつと感じる人もいればゆるいと感じる人もいらっしゃる。目指しているのは「正しいもの」を突きつけることではなく、「その人の快適な暮らし」を支えることなので、客観的な数値だけでなく、BAがデータに基づいて、一人ひとりの好みに合わせて提

案する。まさにパーソナライズの作業は人の手があって完成すると思っています。

南 ● それともう一つ、創業からの歴史も強みですね。70年以上の歴史がある。そんなワコールがデジタルを導入するからこそ、安心感があります。

篠塚 ● そうですね。デジタルという、最先端で難しく感じがちなもの、日常に融合させ



南 智沙 CHISA MINAMI

2010年入社

(株)ワコール
イノベーション戦略室 事業推進担当

て使っていただくには、サービスに対する安心感が不可欠です。これまで築き上げてきた企業への信頼感がお客さまの安心感へも貢献していると思います。

高山 ● 僕は強みであり、弱みでもあると思うのが、ワコールのまじめさです。例えば、新しいアイデアを実行する時に石橋を叩いて渡るようなところがある。良い意味では堅実ですが、まずやってみて、顧客の反応を見ようということはあまりやらない。しかし、机上でこうだろうと予想するだけではなく、実際に市場に出してお客さまがどういう反応を示すのか、その実際を見るのがとても大事だと思っています。堅実ゆえにその判断が遅れていくことは良くないので、失敗も成功の糧と思えるような企業風土の醸成も進めていかなくてはならないと感じています。

篠塚 ● 私がワコールの課題だと感じるところは、アイデアを経済的な価値に落とし込んでいく力、つまりビジネスとしての成長ストーリーの構築力です。良いサービスを生み出しても、お客さまに對価をいただき、利益を出さないと継続することはできません。私たちは、お客さまに「価値がある、対価に値する」と感じていただける持続可能なビジネスモデルを作る必要があります。

からだところの関連性を 紐づければより競争力のある データになる

—顧客データの一元化も進んでいます。
ワコールが将来にわたって消費者に選ばれ
続けるために、どのような価値が提供でき
ると思いますか。

篠塚 ● 顧客データの一元化は進めましたが、お客さまへ提供する価値につながっているかと聞かれるとまだまだです。データの活用に関しては、お客さまの豊かな生活に還元されない限り、どんなに良いデータを

持っていても意味がないと考えています。ワコールが持っているのは、ボディデータです。お客さまが自分のボディデータを預けても良いと思える場所はそう多くありません。そういう貴重なデータを得られることは、現段階では非常にアドバンテージが大きく、ワコールならではの優位性です。これらの優位性を活用し、どのような顧客価値へ転換していくのか、そこが大きなチャレンジだと思っています。

高山 ● ボディデータに関するビジネスは、今のところ市場的にはまだ成熟しておらず、おそろくとも大きく成功していない、ブルーオーシャンのような状況です。その先にあるビジネスの広がりにはパーソナライズの文脈を含めて広範な分野にわたります。あらゆるソリューションとの組み合わせについてイノベーション戦略室でも多くの可能性を感じています。

宮下 ● 私もボディデータを活用し生活を豊かにできたら理想的だと思います。お客さまの立場に立って、何を欲しているのか、どうしてこの商品を使うのかをもっと掘り下げて、お客さまに有益で最適な提案をすることが、ワコールの価値となれば良いと考えています。

南 ● ボディデータを活用するビジネスモデルをしっかり構築できれば、きっとBAの販売力も強みになるといいますし、BAの働き方も、もっと広げていけるのではないかと感じています。

篠塚 ● お客さまにとって何が価値となるのかが一番重要です。変化の激しい世の中なので、今価値があることが、10年後も同じ価値があるとは思えません。イノベーション戦略室のミッションは「未来の当たり前をつくること」だと定義しています。その時、その時のお客さまの暮らしや生活があって、そこに絶えず価値を提供し続けるためには、私たちの商品やサービス自体も常に進化が必要



宮下 聖子 SEIKO MIYASHITA

2003年入社

(株)ワコール
イノベーション戦略室 事業推進担当

です。ですから常に進化する体制をどう作るのが重要になってきます。そして競争優位性のある提供価値をさらに生み出すためには、からだのデータに加えて、こころのデータ取得が重要だと考えています。お客さまがどうなりたいたとされているのか。何に困り、何に悩み、何を指すのか。ここに近づいていくことで、ワコールにしかできない提供価値につながれると思います。

夢と一緒に見続けて 期待することで人を伸ばす

—DX推進担当の立場として、ワコール
グループの人材確保や育成についてはどう
考えていますか。

篠塚 ● まず、今いる人材の適性と求める能力をしっかりと整理することが必要です。人材不足とよく言われますが、どういうスキルがあれば、何が実現できるのかという詰めができていないことが多い。ワコールには、熱意を持っている従業員がいるけれど、その良さが最大限に活かせる環境が整って

るかという、そうとは言えないと思います。目標を与えられたり、期待されたりすることで、大きくパフォーマンスが変わります。たくさんの人に期待とチャンスがあって、能力を発揮できる環境が必要だと思っています。

—顧客体験価値を高めていける人材を増やすために、篠塚さん自身が果たす役割についてはどう思いますか。

篠塚 ● 自分が果たす役割として3つ考えています。1つ目は「ワコールが実現できる未来にもっと夢を見ること」。もっと良い商品・サービスをワコールだったら作ることができる、もっとこんなことが実現できるんじゃないか、そういう夢を壮大に描けば、力を発揮して実現できる人は必ず、たくさんいると思います。そして、その人たちに「もっとできる」と期待することが2つ目です。先ほども申し上げましたが、人は誰かに期待されると、もっと伸びたいと思う。私自身がそうでしたし、お互いのポテンシャルに期待をかけあうことが大切だと感じています。そして3つ目は、「学び続けること」です。ポジションが上がる時に、次は何を学んでいくのか、どう成長するつもりなのか、その姿を周囲に見せないといけない。人に成長を期待するならば自分が成長しないといけないと思っています。これは私自身に対する発破でもありますが、私はチームの上に立つのではなく、ど真ん中で一緒に悩んで考えて、メンバーと一緒に走りたい。ワコールには多様な人材がいますので、個々の能力を引き出し、成果につなげるためにも、そうやって、人材力の強化と挑戦するカルチャーの醸成に貢献していきます。

Dialogue 03

培ってきた強み、ローカルのか、そして貫くべき理念を持って 新しい時代の「世界のワコール」を創出する

「VISION 2030」では、海外事業がグループ成長を牽引する重要な役割と位置づけられています。「世界のワコールグループ」に向けてグローバル成長を成し遂げるため、何を重視し、何が必要とされるのか。海外事業に携わる3名が語りました。



廣岡 勝也 KATSUYA HIROOKA

(株)ワコールホールディングス 執行役員
経営企画部長

1991年入社。2003年より12年間海外勤務。香港、米国、英国法人の取締役として勤務し、2015年よりグローバル本部 事業管理部長。2021年4月より現職。ワコールグループ全体の予算統制・財務・事業企画を担当。



渡邊 卓 TAKASHI WATANABE

(株)ワコールホールディングス
グローバル本部 事業推進部長

1994年入社。「Wing」の戦略企画、商品営業などを経て、2013年より5年間、(株)ワコールマレーシア社長として勤務。2018年より小売事業本部 直営店商品営業部長、2022年4月より現職。世界各国での市場拡大を推進。



米川 健彦 TAKEHIKO YONEKAWA

ワコールシンガポール(株) 社長

1991年入社。(株)ウナナナクル社長、プレステージ営業部長を経て、2019年から(株)ワコールインターナショナルホンコン社長として2度目の香港勤務。2021年4月からは(株)ホンコンワコール社長とグローバル本部 事業推進部長を兼任し、2022年4月より現職。アジアの販売国ヘッドクォーターの責任者も務める。

「ワコールに何ができるのか」を考えて 1970年代から世界進出

—まずは、ワコールの海外事業の特徴や歴史について教えてください。

廣岡 ● ワコールの創業者である塚本幸一は、創立間もない1956年に初めての海外視察を行いました。塚本は帰国後、かねてからの夢である「世界のワコール」の実現に向けて、「十年一節五十年計画」という長期戦略を掲げます。内容は、1950年代に国内市場を開拓し、1960年代に国内市場を確立。1970年代には海外市場を開拓し、1980年代に海外市場を確立。そして1990年代に「世界のワコール」を実現するというものでした。実際にこれに沿う形で、1970年にタイ、韓国、台湾に合併会社を設立し、海外事業をスタートしています。1980年代には米国や中国市場へ進出し、さらに1990年代は世界企業の実現を目指して、欧州への進出を果たします。同時に、アジア圏での製造拠点の拡充も進めました。

この計画は、事業を通じて、女性がいきいきと活躍できる、平和な世界をつくりたいという塚本幸一の想いが込められたものです。ワコールの海外進出の基本方針は、会社の理念にもある相互信頼を礎に、それぞれ

の国や地域と共存共栄を図ることであり、現地主導による経営の確立を目指すことにあります。「ワコールはその国のために何ができるのか」。このことが新たに進出する際に常に意識している点です。利益だけではなく、企業活動を通じて文化を創造していくこと。その地域の発展に貢献し、地域の人々とともに成長を目指す企業であること。それを信念として海外展開を進めてきました。

—現在の世界での事業規模はどのくらいでしょうか。また、海外事業におけるワコールグループの強みについてはどのように感じますか。

渡邊 ● 現在、世界50以上の国と地域で製品を販売しており、タイや韓国、台湾などの非連結の合併会社を含む当社グループの海外売上高は、1,000億円を超える規模となっています。また、連結ベースの海外売上高は約600億円(2022年3月期)となっており、内訳は欧米で約400億円、アジアで約200億円となっています。

米川 ● 私たちの強みは、グループとして価値観の共有ができてることだと思います。廣岡から話があったように、「展開している国や地域と共存共栄を図る」「現地主導に

よる経営の確立を目指す」という海外進出の基本方針は今でも共有されています。また、国や地域ごとにマーケティングを行い、商品開発から販売を独自で行っていることも私たちの特徴であり、強みです。

渡邊 ● 国や地域によって体型は異なりますし、デザインやカラー、フィッティングの好みも違います。現地のニーズに合わせながらそのエリアごとのビジネスモデルを作り上げてきたことは、とても強みになっています。

米川 ● 同じ商品を世界中で展開するSPA型のビジネスモデルとは全く逆のやり方です。それから、一部例外もありますが、日本から派遣される駐在員は1~2人と少数で、現地の従業員と協力して事業を運営しているのも大きな特徴です。

廣岡 ● そうですね。ワコールの価値観や想いを共有してそれを実現することに誇りを持っているローカル従業員がたくさんいる時から感じていました。今までの駐在員がワコールの理念を強く持って、現地の方々に信頼してビジネスを育ててきた結果だと思います。

「VISION 2030」における「世界のワコールグループ」の定義

グループの商品・サービスや社会的課題に係る取り組みが、すべてのステークホルダーから高い信頼を得ている

グループの人材、資産、ノウハウ、ネットワークを最大限活用し、世界規模で競争優位性のある事業展開を行っている

革新的かつ高品質な商品・サービスで、新たな顧客体験を創造し続け、世界中のお客さまの生活を豊かに美しく続けている

全世界の従業員がグループの目標、使命を理解し、その実現に向け、常識や過去にとらわれずに挑戦している

Dialogue 03

強みを活かし、連携を密にして グローバル成長を目指す

ー「VISION 2030」とともに、「世界のワコールグループ」の定義を策定されました。

廣岡 ● もともと「世界のワコール」として定義していた内容については、達成できている項目も多くなっていましたので、次に目指すステージを「VISION 2030」の策定とともに明らかにしました。新たに定義した内容には、事業成長だけでなく、地域社会や顧客をはじめとするステークホルダーとの関係構築も意識した内容になっています。私が初めて海外に駐在した2003年当時は、海外事業の売上比率は10%程度でしたが、各子会社が着実に成長した結果、海外事業の売上高は売上全体の30%を超えるまでになりました。今後は子会社それぞれが横の連携を強めることに取り組み、総合力を発揮しながら世界でワコールグループのプレゼンスを高めていくステージに入ります。これが新しい定義の意図するところです。

ー海外事業において、ワコールグループだからこそ提供できる顧客価値についてはどのようにお考えですか。

渡邊 ● ワコールのものづくりの強みは、人間科学研究開発センターをはじめとした基礎研究をベースに、機能性とファッション性を両立させていることです。そして、自社工場での生産による品質へのこだわり、教育を受けた販売員による接客、これらすべてワコール独自の特徴です。また、それぞれの国や地域で異なるニーズに柔軟に対応できることもワコールの特徴と言えるでしょう。加えて、デジタル化が進み、「3D smart & try」や米国でリリースした「Wacoal-mybraFit™」のようなワコールの強みを

活かした新しいお客さまとのコミュニケーションの手段も進化してきています。お客さまのニーズの変化に対応して、常にアップデートした商品やサービスを高い次元で提供していかないとグローバルでは生き残っていくことはできません。

米川 ● 成長に向けたキーワードは「パーソナライズ」だと思っています。ワコールは国や地域に根差したビジネスを展開し、マーケティングと商品開発を行っているため、現地のお客さまの好みや体型にフィットする商品の開発・提供が強みです。ワコールの理念を理解した販売員による店頭でのお客さまとのコミュニケーションに加え、「3D smart & try」や「Wacoal-mybraFit™」のようなデジタルサービスを組み合わせることができれば、個々のお客さまのご要望に沿ったパーソナライズされた顧客体験価値を提供することが可能になると思います。他社にはない価値を追求することで、顧客価値の最大化を実現したいと思います。

ーグローバル成長の実現のため、培ったノウハウやネットワークなどをどのように活かしていけますか。また、グローバル本部が果たすべき役割についてどのように考えていますか。

渡邊 ● グローバル本部では、世界の最新の情報や各国の成功事例をスピーディーに水平展開し、共通化することで、各子会社単独では実施できない取り組みをコーディネートしています。また、アジアでは各国の横の連携を支える役割も担っています。

また、今後に向けてグローバル本部は、次の2つの取り組みを重視しています。1つ目はグローバルベースでのブランディング強化です。まだまだブランド認知度が低いのが現状ですので、世界中のより多くの人にワコールを認知いただくための投資についても積極的に実施していきたいと思っ

ています。2つ目は、それぞれの国や地域のお客さまとのコミュニケーションのサポートです。日本では現在、お客さまとの深く、広く、長い関係づくりに向けて、CX戦略を推進していますが、同様の戦略が海外で展開できているかと考えると、まだ弱いのが現状です。デジタルを積極的に活用しつつ、お客さまとつながる戦略をそれぞれの国や地域で展開できるよう、必要なサポートを行っていきたくと思っています。

ー今年からシンガポールをハブとしたアジア販売国HQ(ヘッドクォーター)体制をとっていますが、アジア地域の成長に向けて販売体制の強化にはどんな課題があるとお考えですか。

米川 ● アジア販売国HQの対象は香港、シンガポール、フィリピン、ベトナム、マレーシアの5つの国と地域です。それぞれの子会社の事業規模が小さいため、これまで必要な投資ができておらず、また個々に投資を行うとかえって事業効率が悪いという課題がありました。そこで、今年4月にシンガポールにHQを設置し、事業効率アップのための共通化に取り組んでいます。例えば香港とシンガポールでは、現地で受け入れられる価格帯やサイズ構成など好まれる商品の特徴が近いので、商品を共通化するとともにマーケティングも共同で行っています。また、今後成長が見込まれるECの強化に向けては、共通のプラットフォームを開発するなど、国や地域ごとのポテンシャルを考えたうえで、各国の成長に向けた戦略を連携して取り組んでいます。



グローバルコーポレートメッセージは 多様な時代に貢献するという約束

ー2022年6月に新しいグローバルコーポレートメッセージ“Comfortable inside. Confident outside.”を発表しました。このメッセージに込められた想いをお聞かせください。

廣岡 ● このグローバルコーポレートメッセージは、お客さまや地域社会などステークホルダーに対するワコールグループの約束です。メッセージには、お客さま一人ひとりにこころよく快適になっていただく商品やサービスを提供することで、お客さまそれぞれが自信を持って人生を豊かに過ごしていただくことに貢献したい、という想いが込められています。お客さまの内面を含めた自分らしさの実現に貢献することが、ワコールグループの使命だと捉えています。

米川 ● このメッセージは、ワコールの中核事業のインナーウェアの商品特徴も表している言葉だと思います。そういう意味で非常にワコールらしいと個人的には思っています。まずはこのメッセージを各国の従業員に浸透させていきます。メッセージだけではなく、メッセージができた背景やワコールの今後の海外事業の役割を伝えることも重要だと思います。

ーボディ・ニュートラルやボディ・ポジティブなど、消費者の価値観は世界的に変化しています。変化する消費者の期待にどのように応えていきますか。

渡邊 ● ワコールは国や地域ごとに異なるお客さまのニーズに応え商品提案を行ってききましたが、今後は今まで以上に異なる価値観を積極的に受け入れる姿勢が重要になる

と考えています。私たちはまだ本当の意味でダイバーシティ&インクルージョンを推進しきれておらず、多様性の中から新しい発想が続々と生まれてくる土壌になりきれていないとは言えません。従来の価値観にとらわれずに、お客さまのニーズを捉えること、またその先のお客さまの気づいていないシーズに向けて商品とサービスを開発していくことが必要です。

米川 ● 今まではどちらかという理想の体型があって、そこにできるだけ近づけるような商品提供、説明や接客をしていました。そうではなく一人ひとり違うお客さまのからだところに合った商品・サービスを提供していくことがこれからの成長の源泉になってくると思います。

ー世界のお客さまが自分らしく、豊かな生活を送ることができる商品を提供し、企業として成長を実現するために、ご自身が果たすべき役割についてはいかがですか。

廣岡 ● 「世界のワコールグループ」「VISION 2030」にはわれわれの強い意志が反映されています。経営理念の具現化・実現に向けてのマイルストーンや目標を記載しており、会社としては必ず実現しないとイケないものです。「VISION 2030」というのは2031年3月期までの計画ですが、計画通りに行けば2028年3月期に海外の売上比率(合併を含めて)が、50%を超えるはずですよ。

私自身、海外での勤務が長く、創業者が言っていた「世界のワコール」がどういものなのかと考えてきました。創業者の塚本幸一が「世界のワコール」と発言した真意は、女性だけでなくすべての人々が笑顔でいきいきとしている世の中を創り上げたいという想いだっただろうと私は受け止めています。もしその夢見ていた世の中が実現で

きれば、日本より海外の方が人口もGDPも大きいわけですから、必然的に大きくなるはずですよ。そのためにも、海外売上比率50%というのは早期に達成すべき目標です。

経営企画部の責任者として「VISION 2030」の実現のために果たす役割は、まずはグループ全体の根本となる経営理念や経営方針を浸透させること。これについては積極的に関与していきたいと思っています。もう一つの大きな役割はグループの経営資源の配分です。全体を俯瞰したうえで、人材や資金など最適リソースを投資し、海外事業の拡大と「VISION 2030」の達成に取り組んでいきたいと思っています。

渡邊 ● 日本の市場は世界のほんの一部です。市場規模を考えれば、もっと積極的に海外事業に注力していく必要がありますし、日本よりも大きな売上にしていかなければなりません。まだまだ世界には大きな市場がありますが、開拓しきれていないエリアもありますし、ワコールをお客さまに伝えきれていないエリアも多く存在します。グローバル本部として、子会社間のハブとなり、情報の共有や必要なノウハウの提供を行うことで、グローバル成長を支えていきたいと思っています。

米川 ● 私自身は、HQの立場として統括するアジア5つの国と地域において売上拡大を実現することが、第一優先課題と認識しています。担当エリア内を横断し、さまざまな課題をグループで解決できる体制や環境づくりを構築していきたいと考えています。そこで培ったノウハウを、それ以外の海外子会社や日本に還元することで、グループ全体の成長に貢献していきます。

Dialogue 04

多彩なメンバーの意見を集約してテーマごとのマテリアリティを抽出

サステナビリティ推進プロジェクトの事務局としてマテリアリティ(重要課題)の策定を進めてきた4人。

「顧客」「従業員」「環境」「社会」「ガバナンス」のテーマごとに分かれたチームで議論を進めてきた道のりを振り返りました。

「顧客」では、お客さまに
向き合い続けることに、「環境」では、
お客さまとともに取り組む必要を感じた

—2030年に向けて事業上のマテリアリティ
を策定されました。どのようなプロセスで
マテリアリティの特定を行ったのですか。

山田 ● 2つのフェーズがありました。最初に、執行役員を含むリーダー6名と事務局で将来像やマテリアリティのベースとなるものを作成し、その後リーダーに指名された中堅メンバーと公募で集まった若手メンバーが加わり、チームごとに議論を進めました。ガバナンスの課題抽出については、専門的な知識が必要ということで、リーダーである経営企画部長と指名メンバーで取り組み内容を検討しました。



山田 隆登 TAKATO YAMADA

2007年入社

(株)ワコール
事業企画部 事業企画課 課長

—各チームでの議論を事務局はどのように
まとめていったのですか。

山本(久) ● 私が担当した「顧客」チームでは、顧客体験価値の最大化と企業としての成長をいかに成し遂げていけるか。それを同時に達成していくうえで大切なことは何かという視点で3点に絞りました。

1つ目の「パーソナライゼーションの追求による顧客体験価値の向上」は、一人ひとりに合ったサービス、商品を提供することで、顧客の体験価値を上げることに。そのためにお客さまとつながって、お客さまを学び、事業へ結びつけようとしています。2つ目の「事業領域拡大への挑戦」は、私たちの知見や技術を活用して、より幅広い人々にあらゆる角度から「自分らしい美しさの実現」をサポートすること。そして3つ目が「商品品質の深化とサービス品質の構築」です。高いレベルの品質管理を行っているという自負はありますが、今後の事業領域の拡大を見込んで、サービスや接客など「商品以外の品質」はどうあるべきか。「今の時代に要求される品質」とは何かを見直すことが必要だと結論づけました。

—「環境」チームはいかがですか。

山本(圭) ● 「環境」では「環境負荷を低減する事業活動の推進」を掲げました。持続可能な社会を実現するために、そしてワコールが成長していくためにも、環境への負荷を減らさなければいけないという認識は共有できていましたし、お客さまの環境意識が変わってきていることも実感していたので、課題抽出自体は難しくありませんでした。ただ、「環境」への対応は大事だとわかっているけれど、実際にワコールとしてどうすれば貢献できるのか、具体的に考えることは難しかったと思います。そんな中出た意見は、「自分



山本 久美子 KUMIKO YAMAMOTO

2013年入社

(株)ワコール
第1ブランドグループ サルードブランドチーム
(インタビュー時は事業企画部 事業企画課)

たちだけではなくお客さまと一緒に取り組まないといけないんじゃないか」ということでした。そこで、従業員と消費者の両方で環境意識の醸成に取り組むことを、具体的な項目として入れました。

「社会」を変えるのはまず足元から
個人の成長を促す「従業員」

—谷さんは「社会」チームですね。

谷 ● はい。チームでは社会的価値を提供することを課題抽出の軸として考えました。新たにマテリアリティを設定していくために、まずワコールがすでに行っている事業で、見方を変えたら、社会的な意味や価値を提供していることがあるかもしれない、と学ぶことから始めました。これは会社を理解することでもありましたし、特に若手メンバーは知らないことも多く「そんなことやってるんですか!」というような反応もありましたね。

—「社会課題を解決する共創イノベーションの推進」という課題が導き出されました。

谷 ● 中でも特にチームで深く議論したのは「女性のQOL向上への貢献」と「ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進」で

した。QOL向上については、あえて「女性の」としたところが議論のポイントになりました。すべての人が生きやすい世の中にならなければいけないと考えているのに「女性」と掲げるのはどうなのかという意見がある一方、女性用インナーウェアが事業の中核であるワコールだからこそ、そこに注力していくべきなんじゃないかと議論しました。そしてD&Iの推進については、すべての人が自分らしく活躍できる社会を実現するために多様な価値観、多様な人を受け入れることが当たり前の社会にしていきたい。これはまず自社内で研修をするなどして、実践者を社内から増やしていくと話しました。



谷 春菜 HARUNA TANI

2012年入社

(株)ワコールホールディングス
コーポレートコミュニケーション部
サステナビリティ推進担当

—「従業員」は人材の育成、組織の開発、
そして健康ととても身近なテーマですね。

山田 ● まず、人材育成です。今の時代、転職や定年後も働くことが当たり前になっています。このような環境においては、年代や役職に関係なく、自分の能力を高めてワコール以外でもしっかりキャリアを積んでいけるように自律することが大切です。そして、従業員一人ひとりが成長することが、結果的に「成果を出せる組織」につながると考えました。次に組織開発です。ミッションと全社的な目標設定を共有している一方で、各部門や個人の目標はオープンになっていない。ですからこのマテリアリティを推進するうえで、組織ごとのミッションや目標を共有し、達成できたかどうかをしっかりと振り返れるようにしていくべきだという意見が出ました。

課題解決のためには
まず自らを変えていくこと

—「VISION 2030」が動き出し始めましたが、
今後の進め方や進捗については。

山田 ● 今後の推進体制は大きく3つに分かれています。「顧客」「従業員」は経営課題検討会の中で各事業部門が事業計画と連動しながら進めます。「環境」「社会」はサステナビリティ委員会で進捗を管理し、「ガバナンス」は取締役会の中で推進していくこととしました。また、サステナビリティ委員会の傘下に、2つのプロジェクトを設置することにしました。1つが「経営理念浸透推進プロジェクト」。従業員の力とエンゲージメントを高めるために、サステナビリティ推進プロジェクトを通じて決定した新たなミッションをどうグループ全体へ浸透させ実践していくのか、今後の計画を詰めていきます。もう1つが、「女性のQOL向上プロジェクト」です。ワコールは「プレストケア活動」として、乳がんの検診啓発から術後のサポートまで幅広い活動を行っていますが、活動全体として連携が取れていないことが課題です。また、多くの女性が心身ともに健康で輝くような状態であるために、ワコールとして何ができるのか、具体的な取り組みを各部門の担当が集まって議論していきます。

—今後、皆さんはどのように課題解決に
取り組みますか。

山田 ● マテリアリティに対してのKPIについては策定したものもありますし、現在定めている最中のももあります。それらの項目を、いかに個人の目標までブレイクダウンしていくかが大事だと思っています。私自身、2022年4月から課長となり、メンバーの目標設定にも携わっています。マテリアリティ達成に向けた部門目標を個人の目標に反映し行動できるメンバーを増やすことで、一人ひとりの成長につなげていきたいと思っています。

山本(久) ● マテリアリティを解決していくためには、生活者の意識の変化を把握していかなければいけないと感じています。ワコールはどのような未来を創っていくかをきちんと示すためにも、定期的な調査も踏まえて生活者の変化、世の中の変化に関する情報収集をしていくことも自身の役割だと思っています。

山本(圭) ● 理解や意識するだけではなく、行動することが大事です。そのために、みんなが「自分事化」する必要があると思います。特に「社会」や「環境」については、日々の行動がつながっていると意識することは難しいです。まず、小さなことでも「やってみよう」というチャレンジする風土づくりをして、一歩踏み出せる人を増やしたい。そしてそのアクションをみんなで肯定し合うこと。否定や批判だけではなく、ポジティブな意見をちゃんと言い合えるような会社にしていきたいです。



山本 圭奈子 KANAKO YAMAMOTO

2010年入社

(株)ワコールホールディングス
コーポレートコミュニケーション部
サステナビリティ推進担当

谷 ● 今回のプロジェクトには、グループ従業員約2万人のうち、50人ほどが携わってくれました。でも、50人だけと言えただけ。誰かが決めたこととギャップを感じている人もいるかもしれません。一人ひとりの行動の積み重ねでしか、ミッションもマテリアリティも達成できない。多くの人に意識してもらえるようにしていきたいと思っています。そのためにまずは、意識して実行している人や自己変革しようとしている人のポジティブなパワーを、社内に広く伝染させていきたいですね。

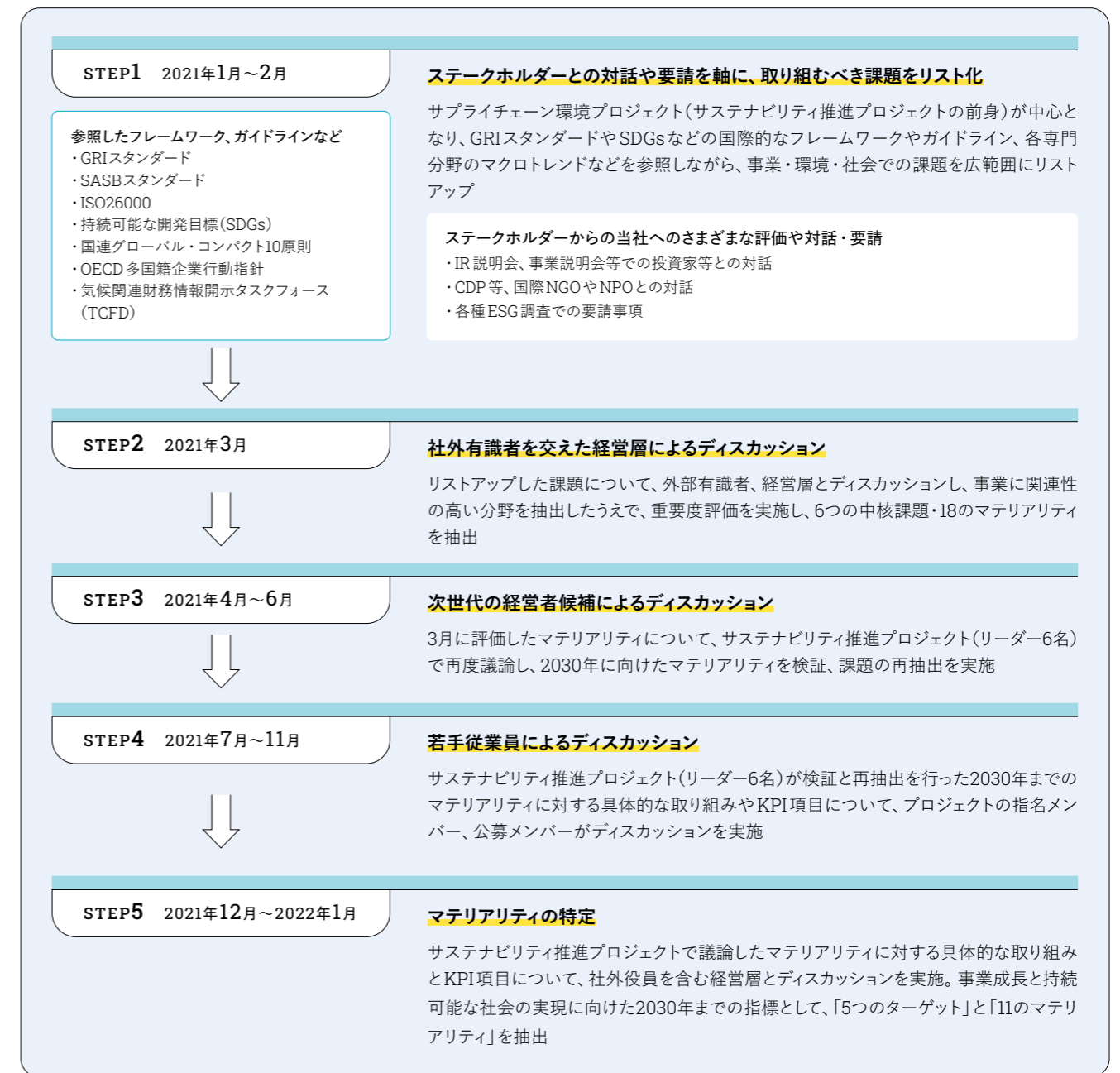
2030年に向けたマテリアリティ(重要課題)の特定

世界での人口増加、少子高齢化、デジタル革命の進行、グローバル化、気候変動や人権課題の深刻化など、将来の予測は難しくなっています。このような不透明で不確実な時代であるからこそ、当社グループの経営理念を再確認しつつ、2030年までに取り組むべき社会・環境課題を明確にし、そこからバックキャストして、企業として「今、何を成すべきか」を設定していく必要がありました。

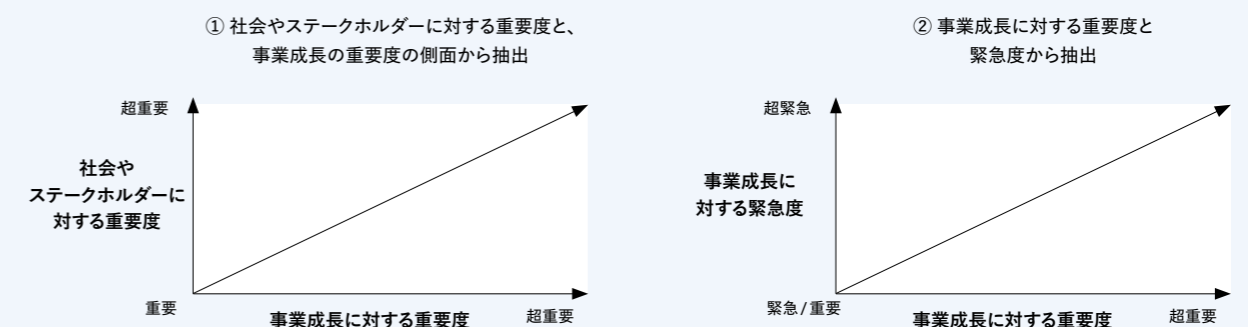
「研究力」「企画力」「販売力」などこれまで培ってきた強みを進化させながら、グループとして掲げた「VISION 2030」を実現するために、マクロトレンドや多様なステークホルダーからの要請事項を考慮に入れつつ、2030年までに想定される事業課題と社会・環境課題を洞察し、「解決すべき社会・環境課題」と「事業成長」の両評価軸からマテリアリティ分析(重要度評価)を行い、5つのターゲットと11のマテリアリティの抽出を行いました。

ターゲット	マテリアリティ	貢献するSDGs
顧客 顧客への提供価値の最大化	1 パーソナライゼーションの追求による顧客体験価値の向上 2 事業領域拡大への挑戦 3 商品品質の深化とサービス品質の構築	3 持続可能な消費と生産 9 産業と資源効率の向上 12 つくばるものをつくる責任
従業員 従業員ひとりひとりの成長と、働きがいの高い組織の構築	4 自らの可能性を広げ、自信と誇りを持ち活躍できる人材への成長 5 共創・協業による高い成果を発揮できる組織づくり 6 継続的な従業員の健康増進と健康意識の向上	3 持続可能な消費と生産 5 ジェンダー平等 8 働きがい、経済成長
環境 次世代に向けた地球環境の保全	7 環境負荷を低減する事業活動の推進 (カーボンニュートラルや資源循環社会の実現に向けた取り組みを推進)	7 気候変動に具体的な対策を 12 つくばるものをつくる責任 13 気候変動に具体的な対策を
社会 すべての人が自分らしく活躍できる社会の実現	8 社会課題を解決する共創イノベーションの推進 (女性のQOL向上やダイバーシティ&インクルージョンの活動を強化)	5 ジェンダー平等 10 人や国の不平等をなくすこと 12 つくばるものをつくる責任
ガバナンス 持続的成長の実現に向けたガバナンスの強化	9 透明性の高い経営の実践 10 リスクマネジメント体制の強化 11 収益性、資本効率の継続的改善	8 働きがい、経済成長 12 つくばるものをつくる責任 16 平和と公正

マテリアリティ(重要課題)の評価・特定プロセス



マテリアリティ分析(重要度評価)の方法



2030年までに解決を目指すマテリアリティ(重要課題)



顧客: 顧客への提供価値の最大化

マテリアリティ	具体的な取り組み	2030年までのKPI項目	目標値
1 パーソナライゼーションの追求による顧客体験価値の向上	お客さまの感動を生むために、お客さまとのつながりを増やし、お客さまから学ぶ	ワコルグループとつながりを持つ顧客数の拡大 顧客体験を向上させるワコルならではのサービスの体験人数の拡大	2023年3月期に検討し、2024年3月期中に公表予定
	期待を超える商品と愛される商品をつくる	顧客データを活用した新製品やサービス開発の推進によるインナーウェア事業の再成長	
2 事業領域拡大への挑戦	お客さまをあらゆる角度でサポートするための新領域への挑戦	レディースインナー以外の事業成長と収益力の向上 Well-being 実現に向けた新規事業の創出 社内リソースの新領域への展開	
	世界のお客さまに感動を届けるためのグローバル成長の実現	海外での事業拡大	
3 商品品質の深化とサービス品質の構築	時代の要求する品質管理体制及び、品質レベルの追求	商品品質の継続的な監視と改善活動の実施 店頭・デジタルサービス品質の維持・向上	

従業員: 従業員ひとりひとりの成長と、働きがいの高い組織の構築



マテリアリティ	具体的な取り組み	2030年までのKPI項目	目標値
4 自らの可能性を広げ、自信と誇りを持ち活躍できる人材への成長	世代・役職関係なく、主体的に自己能力を高め、熱意を持ってチャレンジする人材育成	自発的なキャリアデザイン、スキルアップの取り組みの強化 熱意を持ってチャレンジできる人材育成と環境の整備	2023年3月期に検討し、2024年3月期中に公表予定
	5 共創・協業による高い成果を發揮できる組織づくり	多様な立場の人が協力し、ミッションを達成できる組織風土の醸成	
6 継続的な従業員の健康増進と健康意識の向上		従業員のこころと身体の健康増進	



環境: 次世代に向けた地球環境の保全

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

社会: すべての人が自分らしく活躍できる社会の実現



マテリアリティ	具体的な取り組み	2030年までのKPI項目	目標値
8 社会課題を解決する共創イノベーションの推進	女性のQOL向上への貢献	プレストケア活動の推進 女性のQOL向上に貢献するニーズ(商品・サービス)対応とシーズ開発 ステークホルダーとの継続的な対話を通じた女性のQOL向上への貢献	2023年3月期に検討し、2024年3月期中に公表予定
	ダイバーシティ&インクルージョンの推進	ダイバーシティ課題(ジェンダーなど)の理解に向けた社内啓発活動の推進 ダイバーシティ課題(ジェンダーなど)の解決に向けた外部ステークホルダーとの対話、共創活動の推進	
	人権の尊重とCSR調達活動の推進	人権デュー・ディリジェンスの構築・実施、人権教育の推進 CSR調達活動の対象範囲拡大	

ガバナンス: 持続的成長の実現に向けたガバナンスの強化



マテリアリティ	具体的な取り組み	2030年までのKPI項目	目標値
9 透明性の高い経営の実践	実効性の向上を実現する最適なコーポレート・ガバナンス体制の維持・構築	コーポレートガバナンス・コードの実践 取締役会の機能発揮と多様性確保 企業価値を向上させる役員報酬制度の継続的改善 公正かつモチベーション向上につながる評価・報酬制度の構築	2023年3月期に検討し、2024年3月期中に公表予定
		10 リスクマネジメント体制の強化	
11 収益性、資本効率の継続的改善	経営戦略の実行と役割権限の明確化		

サステナビリティ

気候変動への対応

地球や企業活動に重大な影響を及ぼす気候変動は、当社グループの経営にとってリスクであると同時に、新たな事業機会をもたらすものと考え、健全な企業としての発展と持続可能な社会の実現を目指して、環境課題の解決に向けた取り組みを推進するとともに、環境情報に関する開示の拡充に取り組んでいます。

温室効果ガス排出量の削減に向けて

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

環境目標2030 → P.131

削減プロセス

現在、サステナビリティ委員会傘下のカーボンニュートラル部会が中心となり、温室効果ガス排出量の削減目標の達成に向けた具体的な行動計画を検討しています。目標として掲げる国内事業所の温室効果ガスの排出量実質ゼロに向けては、流通センターに新たな太陽光発電システムを導入するほか、既存事業所においても順次再生可能エネルギーへの切り替えを進める方針です。一方、サプライチェーンにおける排出量の削減に向けてはサプライヤーとの協働が不可欠となります。削減に向けた行動計画やプロセスを検討するとともに、サプライヤーへの温室効果ガス排出量削減の働きかけを行う予定です。

ワコール事業(国内)における温室効果ガス排出量

2021年3月期のワコール事業(国内)における温室効果ガスの排出量については、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う事業活動の停滞もあり、2020年3月期比で約10%の減少となりました。なお、ワコール事業(国内)における温室効果ガス排出量については、サプライチェーンにおける排出量(Scope3)が全体排出量の大部分を占めており、中でも「購入した製品・サービス」の排出量が約90%を占めています。

Scope/カテゴリ	バウンダリ	CO ₂ 排出量(CO ₂ e-t)	構成比	2020/3期比(基準年)		
Scope1	日本国内の事業所・工場・流通センター	1,653	0.5%	-10.1%		
Scope2	日本国内の事業所・工場・流通センター	4,158	1.3%	-11.9%		
Scope3	ワコール(国内)事業	304,503	98.1%	-9.5%		
上流	カテゴリ1	購入した製品・サービス	273,758	89.9%	-10.4%	
	カテゴリ2	資本財	16,387	5.4%	21.3%	
	カテゴリ3	Scope1、2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	1,091	0.4%	-14.7%	
	カテゴリ4	輸送、配送(上流)	2,871	0.9%	-18.5%	
	カテゴリ5	事業から出る廃棄物	187	0.1%	-35.3%	
	カテゴリ6	出張	1,073	0.4%	-70.9%	
	カテゴリ7	雇用者の通勤	2,807	0.9%	5.1%	
	カテゴリ8	リース資産(上流)	1,070	0.4%	2.9%	
	カテゴリ9	輸送、配送(下流)	2,803	0.9%	18.9%	
	カテゴリ10	販売した製品の加工	算定対象外	-	-	
	カテゴリ11	販売した製品の使用	算定対象外	-	-	
	下流	カテゴリ12	販売した製品の廃棄	2,456	0.8%	-13.3%
		カテゴリ13	リース資産(下流)	算定対象外	-	-
		カテゴリ14	フランチャイズ	算定対象外	-	-
		カテゴリ15	投資	算定対象外	-	-

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

CDPは、世界の企業や組織の「気候変動」など環境問題への取り組みについて、調査、分析を行い、その評価結果を公開している国際的な非営利団体であり、CDPの「サプライヤー・エンゲージメント評価」は、企業が気候変動課題に対してどのように効果的にサプライヤーと協働しているかを評価するものです。なお、2021年に初めて回答したCDPの気候変動調査について、当社グループは「Bリスト」に選定されています。

消費者と地球にやさしい事業活動の推進については、当社WEBサイトをご覧ください。
<https://www.wacoalholdings.jp/sustainability/environment/efforts/>



Topics

気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への対応

当社グループは、2021年9月、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言へ賛同を表明しました。また、TCFDの提言に沿った、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4項目についての情報については、2022年6月末に当社WEBサイトに開示しています。

TCFD 提言に基づく4項目の情報開示



当社グループは、サステナビリティ経営を推進し、事業を通じた「社会課題の解決」と「企業成長」の両立を実現するため、2022年4月より、「サステナビリティ委員会」を設置しています。
 「サステナビリティ委員会」は、定期的に取締役会と同日に開催し、気候変動問題に対する具体的な取り組み施策の立案、進捗状況のモニタリング、達成状況の評価を行うこととしています。取締役会は「サステナビリティ委員会」から報告を受け、当社グループの環境課題への対応方針及び取り組みについて指示を行います。また、気候変動問題への対応を推進するため、下部組織として「カーボンニュートラル部会」「資源循環部会」を設置しています。
 なお、代表取締役社長執行役員が「取締役会」及び業務執行レベルの最高意思決定機関である「グループ経営会議」の責任者であり、「サステナビリティ委員会」の統括責任者(代表取締役副社長執行役員が委員長)を務めています。



当社グループでは、分析可能なデータが揃った事業より順次シナリオ分析を実施し、気候変動問題のリスク及び機会の影響評価を行っています。
リスク：当社グループの事業・戦略・財務計画などに影響の大きいリスクとしては、暴風雨、洪水など異常気象の激甚化や、炭素価格の上昇、電気料金の上昇などがあると考えています。
機会：当社グループは、製品廃棄の少ない製造・販売体制を構築するなど、環境に配慮した活動を推進しています。今後も「環境目標2030」の達成を目指し、環境負荷の少ない事業活動を推進していきます。消費者や社会の環境に対する意識が高まっているため、当社グループのこのような事業活動は、売上拡大の機会になると考えています。



当社グループは、気候変動問題に係るリスクの選別・評価を「サステナビリティ委員会」及び、その下部組織である「カーボンニュートラル部会」「資源循環部会」において行っています。また、リスクの管理についても、「サステナビリティ委員会」及び各部会におけるモニタリングや達成状況の評価を通して実施しています。なお、気候変動問題に係るリスクの選別・評価については、代表取締役社長執行役員が統括責任者を務める「サステナビリティ委員会」及び各部会にて、直接操業及び一部上流・下流までを含むグループ全体への影響を短中長期的な視点で検証するとともに、それらの結果をさらに上部機関である「取締役会」に報告し、最終的に当社グループの気候変動問題リスクを特定・評価するプロセスとなっています。



当社グループは気候変動問題の解決と脱炭素社会の実現に向けた取り組みを進めるため、2030年に向けた独自の環境活動目標「環境目標2030」を掲げています。
環境目標2030
 1. 自社排出量(Scope1&2)「実質ゼロ」【対象：国内事業所】
 温室効果ガスの自社排出量(Scope1&2)実質ゼロを目指し、順次再生可能エネルギーへの切り替えを実施
 2. 製品廃棄「ゼロ」【対象：(株)ワコール】
 製品廃棄ゼロを目指すとともに、工場での残材破棄削減に向けた取り組みを推進
 3. 環境配慮型素材の使用比率「50%」【対象：(株)ワコール】
 再生繊維やリサイクル系に切り替えるなど、環境配慮型素材の使用比率を「50%」までに高める
 4. サプライチェーン排出量(Scope3)「20%削減」【対象：ワコール事業(国内)】
 温室効果ガスのサプライチェーン排出量(Scope3)20%削減を目指しパートナー企業との取り組みを推進
 *海外事業については、自社排出量(Scope1&2)の把握から開始し、2025年3月期までに目標を開示する計画です。

TCFD 提言に基づくシナリオ分析

当社グループは、TCFDの提言に従い、2022年に気候変動に対するシナリオ分析を実施しました。シナリオ分析ではグループ全体に対する売上高の比率が最も高い(株)ワコールを対象に、2°C及び4°Cの気温上昇時の世界を想定し、リスク・機会の抽出と対応策を検討しました。シナリオ分析の結果、2°C上昇時は環境意識の高い消費者からの支持の獲得などポジティブな影響がある一方で、炭素税の導入などの移行リスクが事業にネガティブな影響を及ぼす可能性があることがわかりました。また、4°C上昇時は暴風雨、洪水をはじめとする異常気象の激甚化などの物理的リスクが事業にネガティブな影響を及ぼす可能性があることがわかりました。今後も順次シナリオ分析の範囲を拡大し、グループ全体として詳細なリスク分析を行えるよう取り組みを進める予定です。

人権尊重への取り組み

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

ワコールグループ人権方針の改定について

当社グループは、2013年に制定した「CSR活動の基本方針」の中で、「人権」に関する基本方針を定めており、これを「人権方針」として捉え、これまで活動を行ってきました。しかしながら、人権への問題意識の高まりと企業の社会的責任を踏まえ、人権尊重の取り組みをさらにグループ全体で推進する必要があることから、2022年4月、「ワコールグループ人権方針」を改定し、社内外へ開示しています。なお、本方針は、国連が定めた「ビジネスと人権に関する指導原則*」に準拠しています。

*「ビジネスと人権に関する指導原則」:2011年に国際連合人権理事会が採択。「指導原則」を実践に組み込み、企業活動により重大な損害を被るリスクにさらされている人々を守ることを目的としている

今後の取り組み

現在、当社グループでは、CSR調達ガイドラインに沿って、商品調達における人権への負の影響とリスクを特定し、適切な対策を策定・実行するプロセスを講じており、活動の対象範囲を拡大しています(P33をご参照ください)。しかしながら、調達過程以外のサプライチェーンにおける人権デュー・ディリジェンスのプロセスについてはまだ構築できておらず、当社の業態特有の事情を考慮した人権課題の抽出も行っていません。サステナビリティ委員会傘下の「人権・D&I部会」では、自社特有の人権課題の抽出を行いつつ、自社内の人権デュー・ディリジェンス実施体制の構築に優先して取り組む予定です。

ワコールグループ人権方針

(1) 基本的な考え方

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

- ・「ビジネスと人権に関する指導原則」
- ・「OECD 多国籍企業行動指針」
- ・「国連グローバル・コンパクト10原則」
- ・「ILO中核的労働基準」

(2) 適用範囲

本方針は、ワコールのすべての役員と従業員に適用します。また、自社の製品・サービスに関係するすべてのビジネスパートナーに対して、本方針の理解・支持を期待します。

(3) 人権尊重責務の実行

ワコールは、自社の事業活動が、直接または間接的に人権に影響を及ぼす恐れがあることを理解します。ワコールは、他者の人権を侵害しないことはもちろんのこと、自らの事業活動において人権に対する負の影響が生じていることが判明した場合には、是正に向けて適切な対応をとることで、人権尊重の責任を果たします。

・適用法令等の遵守

ワコールは、事業活動を行うそれぞれの国または地域における法と規制を遵守します。国際的に承認された人権原則と各国の法令が相反する場合には、国際的な人権原則を最大限に尊重するための方法を追求します。

・人権デュー・ディリジェンス

ワコールは人権デュー・ディリジェンスの仕組みを構築し、ワコールが社会に与える人権に対する負の影響を特定し、その予防及び軽減を図ります。

・対話、協議

ワコールは本方針を実行する過程において、必要に応じて外部専門家の知見を活用します。また、関連するステークホルダーとの対話と協議を真摯に行います。

・教育(研修)

ワコールは本方針が自らのすべての事業活動に組み込まれ、効果的に実行されるよう、すべての役員と従業員に対し、幅広い人権啓発を行います。

・是正、救済

ワコールは事業活動に伴う人権への負の影響を効果的に把握するために、実効性のある通報対応の仕組みを整備していきます。また、人権に対する負の影響を引き起こした、あるいは助長したことが明らかになった場合、適切な手続きを通じてその救済に取り組めます。

・報告、情報開示

ワコールは人権尊重の取り組みの進捗、及びその結果をWEBサイトなどで開示します。

サプライチェーンにおける社会的責任の推進

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

相互信頼と協働に基づくCSR調達の推進

繊維・アパレル産業のサプライチェーンは、販売する国や地域での商品企画・設計に始まりますが、原材料の生産・調達、製品の縫製・製造は、ほとんどが中国やASEANの新興諸国で行われ、輸送されてくる国際的なネットワークを築いています。当社は、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」と宣言しました。2018年2月から自社の縫製工場や製造委託先工場を対象に、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月からは当社のCSR調達活動に賛同し、開示に合意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。

2022年3月期の取り組み内容と2023年3月期の計画

2022年3月期取り組み内容

- ・CSR調達活動の対象範囲拡大
海外連結子会社(香港ワコール、フィリピンワコール、ベトナムワコール、ワコールシンガポール、ワコールインドネシア)及び七彩の衣料品、そのほか(株)ワコールやピーチ・ジョンにおける衣料品以外の製品製造委託先工場を新たに調査対象に追加
- ・自己評価を通じた「CSR調達ガイドライン」に定める内容の遵守状況の確認
2020年3月期にCSR調達活動を開始した製造委託先工場58工場を対象に2度目となる自己評価を実施
- ・リモート監査手法の検証実施(新型コロナウイルス感染症の影響による現地監査中止に対する代替策)
過去に現地監査した工場の更新監査手法として運用し、過去の監査結果で課題として目立った労働慣行項目を中心にリモート監査による実効性を検証
- ・海外連結子会社の製造委託先工場監査における外部認証の援用
監査の合理性と効率性に照らしCSR調達活動の対象先を拡充するため、当社の要求する監査内容を担保できると評価した外部機関の認証を取得している工場においては、その認証結果の援用を認可

公開している製造委託先工場の基本情報(2022年6月末時点)

国・地域	自社工場または製造委託先	構成比
日本	105	40.4%
中国	118	45.4%
台湾	3	1.2%
インドネシア	3	1.2%
ベトナム	13	5.0%
タイ	7	2.7%
フィリピン	3	1.2%
カンボジア	3	1.2%
スリランカ	1	0.4%
ドミニカ共和国	1	0.4%
チュニジア	2	0.8%
その他	1	0.4%
合計	260	100.0%

2023年3月期計画

- ・現地監査あるいはリモート監査の実施、援用監査の運用
国内での現地監査の再開、海外での現地監査の一部再開と援用監査(外部監査機関の認証結果)運用を推進
- ・グループ海外子会社の原材料生産工場にてパイロット監査を実施のうえ、原材料仕入先に対する監査手法の構築
- ・自己評価を通じた「CSR調達ガイドライン」に定める内容の遵守状況を的確な把握と分析評価フィードバックの実施
- ・人権への負の影響を抑え、改善する取り組みの推進
人権への負の影響を防止・軽減、是正・救済することを目的に、自社の縫製工場において人権尊重を土台としたCSR調達活動について啓発する研修機会を増やすほか、国内外すべての製造委託先、原材料調達先を対象とした自己評価及び現地監査において「人権への負の影響」を特定する項目を拡充

ミャンマーワコールの営業状況について

2021年2月の軍事政権移行後、国軍とデモ隊との衝突激化や新型コロナウイルス感染症の拡大影響もあり、8月末まで工場を休業しました。この期間、ミャンマーの現地情勢が目まぐるしく変動する状況が続いたこともあり、その時々々のリスクをタイムリーに把握し、リスクの除去・軽減のために必要な措置を講じてきました。一方、軍事政権下での従業員のリスクを包括的に特定するための人権デュー・ディリジェンスについては実施していません。この過程で把握した最大の人権リスクは従業員の生命・身体の安全に関するリスクであり、ミャンマーワコールの従業員の健康と安全を確保するため、治安状況を含む現地情勢について経営会議や取締役会において随時情報共有を行い、適時適切な措置を講じる体制を確保しました。具体的に採った措置の例としては、国軍の検問などによって通勤が困難な場合や、治安状況を踏まえ労働者の通勤途上における安全確保上のリスクが予測される場合には、有給休暇を付与する形で通勤を中止させたり、在宅勤務とさせるという対策を講じて、安全の確保を図った事案が挙げられます。

人的資本の強化

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

基礎研究、商品の企画開発から材料調達、生産、販売まで、独自のネットワークを擁してバリューチェーンを築いている当社グループにとって、最大の経営資源は「人材」であり、グループ従業員の働きやすさと働きがいと両立できる、魅力ある企業風土を実現していくことが、持続的な成長につながっていくものと考えています。

企業価値向上に向けた人材育成・組織開発

(株)ワコールでは、「ワコールの発展は、ワコールの従業員一人ひとりの資質の向上とその協力によって実現する」という考えのもと、経営理念を具現化できる自律革新型人材の育成と人が育つ風土醸成を目的に、従業員のキャリア形成と能力開発を支援する教育・研修制度を整備・実施しています。

2019年4月から運用を開始した新たな人材育成体系「WACOAL TERA KOYA」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、他企業と合同でビジネススキルを体得する研修や、グローバル人材を育成するための研修など、階層別研修以外の研修を拡充させ、希望者が手挙げ制で参加できる機会を増やしています。

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


エンゲージメントとWell-beingの向上に向けて

「VISION 2030」で掲げる「高い感性と品質で、ひとりひとりのからだどこころに、美しさと豊かさを提供し、『世界のワコールグループ』として進化・成長する」ことを実現するには、重要なステークホルダーである従業員のやりがいを高め、組織全体の生産性を向上させることが不可欠です。

(株)ワコールでは、従業員一人ひとりの働きがいや幸福度の向上こそ、高い生産性を実現する原動力と捉え、従業員とのエンゲージメントやWell-beingの向上に取り組んでいます。2021年11月に従業員エンゲージメント調査を実施し、販売職を含む4,462名(従業員の約90%)から回答を得ることができました。調査では、会社や自社ブランド、提供する商品・サービス、ともに働く仲間に対してポジティブな評価が得られた一方で、部門間のコミュニケーションや人事考課の正当性に関してネガティブな評価となりました。2030年までに解決を目指すマテリアリティ(重要課題)では、重要対象項目として「従業員」を掲げており、「従業員ひとりひとりの成長と、働きがいの高い組織の構築」を目指しています。エンゲージメント調査の結果をより詳細に分析し、2030年に向けた

担当者メッセージ

働きがいを実感できる風土を醸成し、従業員一人ひとりの個性・強みが発揮される企業への変革を目指します



(株)ワコール
人事総務本部 人事部長
深沢 信介

2022年3月期に実施した従業員エンゲージメント調査では、会社やブランドへの愛着が高い反面、組織間のコミュニケーションや現在の会社の評価制度に対する不満が高い傾向が見られました。人事部ではこの結果を真摯に受け止め、改めて自身の成長と働きがいを実感できる風土を醸成することが重要と認識しています。新しい中期経営計画では、従業員のキャリア自律や働きがいを向上させるため、人材開発においては、新たな領域を開拓していくうえで必要なビジネススキルの習得を支援するほか、自ら異動先を希望できる「ジョブチャレンジ」制度や「社外キャリアチャレンジ」制度を拡充し、従業員が自発的にキャリアを広げる機会を増やし、イノベーションを起こすことができる人材の育成に取り組めます。また、組織開発の観点では人材の多様性を高めつつ、より生産性の高い少数精鋭の組織づくりを進めています。同時に、それらのベースとなる「公正な評価や処遇」「組織の魅力を高めて続けることができるリーダーの任用」についても、新たな制度づくり、仕組みに早期に着手する計画です。これまで以上に自ら手を挙げる風土、それを応援できる風土を醸成するために、評価の基準を明確にする、主体的なキャリア開発を可能にする等、人材マネジメントの透明性、多様性を高めることで企業風土の変革を実践していきます。

また、D&Iの視点での取り組みも進めています。(株)ワコールの女性管理職比率は27.3%(2022年3月期)ですが、多様な価値観を意思決定に反映するためにも、性別などの属性に関係なく活躍できる組織づくりは重要な経営課題と捉えています。すべての従業員が自分の強み・特性を活かしながら、さらに活躍できる環境を整備するため、ライフプランや価値観に合った柔軟な働き方の実現とともに、女性のキャリア形成のための支援も継続して行っています。



KPIを設定するとともに、経営理念の浸透・実践に向けた各種施策の展開、働き方改革や健康経営の推進を通じて、さらなるエンゲージメント、Well-beingの向上を目指します。

経営理念浸透推進プロジェクトと女性のQOL向上プロジェクト

「従業員」を対象としたマテリアリティ(重要課題)では、「共創・協業による高い成果を発揮できる組織づくり」を抽出しており、具体的な取り組みの一つとして「多様な立場の人が協力し、ミッションを達成できる組織風土の醸成」を掲げています。会社のあるべき姿や使命を明確にして行動できる従業員の増加に向けて、ワコールグループが取り組む内容を検討するため、2022年4月、「経営理念浸透推進プロジェクト」を発足し、具体的な行動計画を策定しています。なお、経営理念を従業員に浸透させることは、企業の一員としての自覚や責任感が促されるため、社内モラルの向上にもつながります。「経営理念浸透推進プロジェクト」では、従業員のモラル向上もテーマの一つとして、理念浸透策の内容を検討しています。

また「社会」を対象としたマテリアリティ(重要課題)では、「社会課題を解決する共創イノベーションの推進」を抽出しており、具体的な取り組みの一つとして「女性のQOL向上への貢献」を掲げています。2022年4月に発足した「女性のQOL向上プロジェクト」では、従業員の制度改定から顧客対応に至るまでの幅広い視点で女性のQOL向上に向けた取り組みを検討しています。

「ワコールGENKI計画2025」

具体的な取り組み		目標	KPI		2021/3 (実績)
身体・心身の健康	身体・心身の健康	従業員の身体・心身の健康状態の改善・向上	1.生活習慣病リスクのある従業員の割合	25%以下	29.0%
			2.ハイリスクフォロー者の二次検診受診率	100%	87.6%
心身の健康	心身の健康	従業員のメンタルヘルスの改善・向上	1.休業者×休業日数	10,000以下	14,798
			2.ストレスチェックによる高ストレス者率	5%以下	7.9%
			情報をもとに、健康改善のための計画や行動を決めることができる従業員の割合	70%以上	59.5%
	健康リテラシー	健康リテラシーの向上による従業員の自律した健康管理	食事・運動・睡眠・飲酒・喫煙の5項目における行動実践	項目別に設定	—
女性の健康	女性の健康	女性特有の健康課題の改善	乳がん・子宮がん検診受診率	100%	乳がん90.8% 子宮がん76.7%
			女性特有の症状に理解がある社員の増加	*	—
			女性特有の症状により業務パフォーマンスが低下している社員の割合	10%以下	13.5% (2021年のアンケート調査結果)
生産性	生産性が高く仕事に取り組んでいる従業員の増加	生産性指数の向上(アブセンティズム・プレゼンティズムの改善)	10%削減	—	
エンゲージメント	仕事に積極的に取り組み、活力ある従業員の増加	エンゲージメントサーベイにおける肯定的回答の増加	10%削減	—	

* 2022年のアンケート調査結果をもとに設定



価値創造プロセス

私たちは培ってきたさまざまな資産(物的資産、金融資産、信頼資産*、組織資産)の最大化と最適化を図りながら、中長期的な成長戦略を推進することで、グループとして取り組むべき「マテリアリティ(重要課題)」を解決するとともに、企業価値のさらなる向上を目指しています。徹底的な顧客起点による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いきます。

*ワコルグループは、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。

マテリアリティ(重要課題)

- 顧客**
顧客への提供価値の最大化
- 従業員**
従業員ひとりひとりの成長と、働きがいの高い組織の構築
- 環境**
次世代に向けた地球環境の保全
- 社会**
すべての人が自分らしく活躍できる社会の実現
- ガバナンス**
持続的成長の実現に向けたガバナンスの強化

経営戦略



サステナブルな社会へ向けて

世界中のあらゆる人々の豊かな生活への貢献

MISSION
自分らしい
美しさへの
貢献

画一的な外見美ではなく、内面も含めた自分らしさの実現

環境や人権などさまざまな社会課題の解決



アウトプット
(事業を通じた提供価値)

お客様の毎日を豊かにする商品・サービス

安心安全かつ品質の高い商品・サービス

お客様の健康を支える商品・サービス

環境や人権に配慮した商品やサービス

提供価値の最大化と新しい価値創造

培ってきた資産と競争優位

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

VISION 2030

W A C O A L
I N T E G R A T E D
R E P O R T
2 0 2 2

要請に応える



コミットメント



トップメッセージ

中長期経営戦略フレーム「VISION 2030」の 実現を目指し、ワコールグループは新たな挑戦を始めます



株式会社ワコールホールディングス
代表取締役 社長執行役員

安原 弘展

中計期間において、国内では3Dボディスキャナーを活用した新たな計測サービスを導入するなど、新たな顧客対応をスタートさせました。本来は、前中計期間にデジタルを活用したこれらの取り組みの効果がシナリオ通りなのか検証を重ね、精度を高めてから新たな中期経営計画（以下、新中計）に入る計画でしたが、感染症における店頭活動の制限によって、十分な検証ができませんでした。一方、海外では、中国事業や米国事業のEC事業において、新たな課題がこの2年で顕在化してきました。新中計においては、こうして持ち越した課題の一つひとつに丁寧に対応していく考えです。

子会社を含む不採算事業の改革は、道半ばです。ピーチ・ジョンは、構造改革の効果やEC成長により高収益体質への転換に成功しましたが、感染症の影響の長期化により事業環境や業績の悪化が続く子会社も多く存在します。今後、事業環境が好転する局面で、収益を回復させ、存在価値を示せるか、そこをしっかりと見極めていきたいと考えています。

この数年、マーケットは大きく変化しました。この先、感染症が収束しても消費者の行動が元に戻ることはないでしょう。また社会がどう変わっていくか、明確な予想を立てることもできません。ただ確実に言えることは、これからもマーケットは変わり続けるということです。感染症を契機に、こうした認識を今まで以上に社内で共有できたことは、大きな意義がありました。今後は、マーケットの変化を自己変革の好機と捉え、変化対応力の高い企業体質への転換を目指します。

「VISION 2030」とロードマップ

ワコールグループが「目指すべき姿」を明確にし、長期的なゴールからバック

キャストイングして策定したのが、中長期経営戦略フレーム「VISION 2030」です。私たちは、「高い感性と品質で、ひとりひとりのからだどこころに、美しさと豊かさを提供し、『世界のワコールグループ』として進化・成長する」ことを、2030年に向けた目標として決めました。

「VISION 2030」は、「経営戦略」「マテリアリティ(重要課題)」「役員・従業員の行動指針(アクション)」から構成され、その実現に向けたロードマップも示しています。このロードマップでは、2031年3月期に達成すべき経営目標数値(KPI)とともに、そのマイルストーンとして3カ年刻みの中間目標も明示するなど、「VISION 2030」の実効性を高めるための戦略が組み込まれています。

2031年3月期に、売上収益2,700億円、事業利益率及びROE10%という経営目標は、現状からの単なる積み上げでは成し得ません。しかも当社グループのマザーマーケットである日本市場は、人口減少が顕著であり、2030年以降はその傾向がさらに加速すると見られています。そのため国内においては、これからの数年間で客層を拡大させつつ、同時にワコールがお客さまに提供できる商品やサービスのすそ野を広げることと客単価を高めていくことが求められます。加えて、EC事業の強化に努めるほか、メタバース市場での成長機会の獲得にも挑戦し、新たな顧客接点拡大を実現することで、成長力や収益力を高めていきたいと考えています。

一方、「VISION 2030」の実現に向けては、海外事業が国内以上に重要な役割を担います。米国、英国、中国、アジア諸国などの既存進出エリアは、今後も市場規模の拡大が見込めることから、収益性を伴った事業拡大の継続を目指していきます。加えて、欧州やインド市場の

開拓など新たな市場の取り込みを進めていく方針です。

「VISION 2030」では、将来に向けた新規事業領域のキーワードとして、「美・快適・健康」を掲げていますが、これはワコールグループにとって目新しいものではありません。これらキーワードを改めて示したのは、今後、新しい事業の創出にあたって、当社グループのミッションを実現するためのワコールにしかできない領域に経営資源を集中したいとの思いからです。ワコールらしい、「高い感性と品質」で支えられた新たな商品とサービスを深耕・拡大していくことで、人々の「美・快適・健康」に貢献することこそが、ワコールが社会に存在する意義なのです。

新中期経営計画の 役割と重点施策

「VISION 2030」実現への最初のマイルストーンとなるのが、2025年3月期までの3カ年を視野に入れた新中計です。コア戦略として、「国内事業：レジリエントな企業体質への転換」「海外事業：グローバル成長の加速」「サステナビリティ：マテリアリティに対する取り組みの推進」「財務：資本コストを上回るROEの創出」を掲げており、「VISION 2030」実現に向けて確固たる礎を築くことが新たな3カ年の役割になります。

まず、国内事業ですが、感染症の拡大で改めて顕在化した高コスト体質を早期に解消し、変化への対応力を強化しなければなりません。前中計から引き継ぐ要員計画マネジメントをはじめとするコスト構造改革を推進するとともに、働き方改革・ものづくり構造改革に取り組み、収益力の向上を図ります。また、当社グループの課題として投資家をはじめとする外部ステークホルダーから指摘される

前中期経営計画の振り返り

世界的に拡大した新型コロナウイルス感染症（以下、感染症）によって、社会や人々の生活は一変し、製造小売業を営む当社グループも、大きな影響を受ける結果となりました。そのため、2022年3月

期までの前中期経営計画（以下、前中計）期間を、「高収益な経営体質の回復に向けて構造改革を成し遂げる」フェーズと位置づけ、それまで推進してきた「CX戦略」に注力するとともに、「事業構造改革」にスピード感を持って取り組んできました。これにより、従前から取り組んできた「EC事業の強化」や「顧客

データの活用」など、一連のデジタル戦略は大きく進展しましたが、その投資効果が業績を支えるまでには至りませんでした。

一方、感染症の拡大以前より進展していた消費構造の変化は、これまで当社グループが強みとしてきたビジネスモデルの見直しを迫ってきました。そのため前

トップメッセージ

のが、マーケティング機能の弱さです。ワコールは過去、テレビCMや雑誌広告などのマス広告を実施し、ブランド認知を拡大してきました。しかしながら、現在はパーソナルな関係を顧客と築くことを国内事業の戦略として掲げていますので、狙ったユーザー層への確にアプローチすることができ、さらに効果検証を的確に行うことができるデジタル広告のスキルなどを高めていく必要があります。マーケティング機能の強化に向けては、顧客情報の統合が前中計で完了しており、ライフタイムバリュー(LTV)向上に向けてデータの分析・活用ができる体制が整いつつあります。顧客データを有効的に活用しつつ、新規顧客の拡大とロイヤルカスタマーの育成を行うことで、売上の拡大につなげていきます。

海外事業については、オフラインとオンラインを融合した当社独自のサービスを展開し、競合他社との差別化を図ることで、各国市場における当社ブランドの認知度の向上に取り組んでいきます。同時に、アジア各子会社や米国のIntimates Online, Inc.の採算改善に向けた取り組みを進めることで、さらなる収益性の向上を図っていく考えです。

生産・供給体制については、感染症の拡大や地政学的リスクの高まりにより、原材料や輸送費が高騰していることに加え、感染症の拡大如何によっては不安定な操業を強いられることが想定されます。生産性のさらなる向上に向けたグローバルベースでの供給体制の再整備に努めるとともに、工場の操業の安定化への取り組みを推進していきます。

これからの3年間は、先に示したコア戦略を着実に推進することで、目に見える成果を上げていきます。売上収益2,200億円、事業利益160億円、ROE6%を2025年3月期の必達目標とし、ワコール

グループ一丸となって業績回復に邁進する決意です。

経営の実効性向上に向けて

新中計で、確実に成果を上げるためにもっとも重要なことは、ワコールグループで働く従業員一人ひとりの意識改革です。商売の frontline に立つ従業員から、中間管理職、そして経営層まで、すべての従業員が当事者意識を持ち、現状を打破するのだという強い決意を持つことが大切だと思っています。しかし、単に「意識を変えよう!」と声を掛けただけで、人は変わるものではありません。意識を変えるためには、行動を変える必要があります。

今回、新中計がスタートするタイミングで、ホールディングスの経営体制を見直し、国内外の事業責任者を明確化しました。経営の責任をこれまで以上に明確にすることで、変革のスピードアップを図り、経営の実効性を高めていきます。また、役員報酬制度についても、継続的に改善を図っており、前期に導入した譲渡制限付株式報酬制度に続き、今期は役員報酬の金銭報酬と株式報酬の比率の見直しをすでに実施しました。

加えて、「VISION 2030」を構成する3つの柱の一つとして、「役員・従業員の行動指針(アクション)」を新たに策定しました。この「アクション」は、「ミッション」や「マテリアリティ(重要課題)」の策定を進めたプロジェクトメンバーから挙げたものですが、今のワコールグループに不足していることを自覚し、一人ひとりの行動を変えていきたい、という想いが込められています。

私は、この「アクション」の実効性を高めるには、日々の業務における目標設定を見直し、同時にその評価制度の再構

築が不可欠であると考えています。例えば、成果目標が、「売上」から「利益」に変わるだけでも、従業員の行動は大きく変わるはずで、こうした改革は、会社の収益改善にとどまらず、人材力の底上げにもつながります。目標や評価の軸が変わることで、行動が変わり、それが業績に結びつけば、従業員のモチベーションアップや組織の活性化にも一役買うはずで、日々の業務における目標設定の見直しもすでに着手していますが、これらの取り組みを総合的に進めることで、組織、個人それぞれで自己変革を進めていきたいと思っています。

サステナビリティへの取り組み

当社グループは2022年4月に、持続可能な社会の実現に向けた国際的な枠組みである「国連グローバル・コンパクト」に参加しました。ここに定められた「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野10原則に沿い、国際社会と協調した事業活動を継続することで、持続可能な社会の実現に貢献するとともに、企業価値の向上に努めていきます。特に、「人権」と「環境」に関しては、国際社会や顧客からの要請も高まっており、企業の社会的責任を踏まえ、グループ全体で課題解決に向けた行動を強化する必要があります。

「人権」については、2022年4月に「ワコールグループ人権方針」を制定し、これまでの「CSR活動の基本方針」から、国連が定めた「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠した内容に改めました。すでに「ワコールグループCSR調達ガイドライン」の定める内容の遵守状況を的確に把握し、継続的な是正・改善につながるサイクルの運用を開始していますが、今後は国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠した人権



確実に成果を上げるために

もっとも重要なことは、

ワコールグループで働く

従業員一人ひとりの意識改革です。

デュー・ディリジェンスの考え方に基づいて、人権への悪影響を低減・防止し、人権尊重への取り組みを強化していきます。

「環境」に関しては、2021年9月、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に賛同を表明し、2022年6月に開示を行いました。また現在、温室効果ガスの排出量削減に向けた具体的なプロセスを「サステナビリティ委員会」において検討しています。サステナビリティへの関心が高まる中で「良い商品を長く使いたい」「環境に配慮した商品を使用した」という消費者の要望も強くなっています。当社グループの強みである、品質の高い商品の提供を通じて、消費者とともに環境負荷軽減に向けた取り組みを推進していきたいと考えています。

ワコールグループの新理念体系

最後になりましたが、ワコールグループでは今般、「VISION 2030」の公表に合わせ、経営理念の体系を見直しました。「社会課題の解決」と「持続的成長の実

現」を両輪とするサステナビリティ経営を推進するワコールグループにとって、これからの社会において私たちが果たすべき社会的使命「ミッション」を明確にする必要もありました。

一方、当社グループには創業以来70年を超える歴史の中で受け継いできた「目標」「社是」「経営の基本方針」があり、これらは当社グループの経営における精神的支柱でした。これほど長い間、大切にされてきたのは、ほかにはない普遍性を持った内容だったからだと思えます。そこで今回の新体系では、片方にこれまでの「目標」「社是」「経営の基本方針」を「創業の精神」と位置づけ、もう片方に使命「ミッション」を新たに位置づけることで、この両輪をもって、ワコールグループの経営理念とすることを再定義しました。

これから将来に向けたワコールグループの評価は、「ミッション」の実践と具現化、つまり掲げたグループの使命をお客さまに実感いただけるか否かにかかっています。当社グループから提供される商

品やサービスが、一人ひとりのお客さまが抱える課題の解決に役立ち、高い満足感や納得感を得ていただくことが何より重要です。そしてその実現度合いは、最終的に業績に収斂されると思っています。業績に結びつかない事業は、単なる自己満足に過ぎません。私は、サステナビリティ経営、そしてESG経営の本質はそこにあると理解しています。

現場の従業員からマネジメントに至るまで、それぞれがそれぞれの持ち場でしっかりとその役割と責任を果たすことで、ワコールグループはこれからも社会の中で存在意義のある会社として企業価値を高め、持続的な成長を実現してまいります。ステークホルダーの皆さまには、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2022年9月

株式会社ワコールホールディングス
代表取締役 社長執行役員

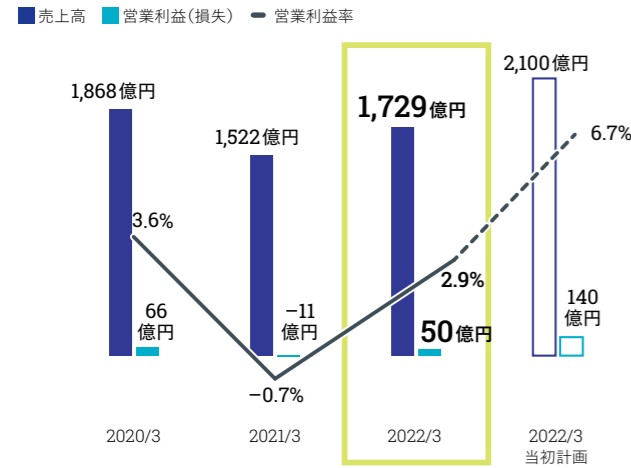
安原弘展

前中期経営計画総括レビュー

前中期経営計画(2020年3月期~2022年3月期)における当社グループの経営成績は、世界的に拡大した新型コロナウイルス感染症(以下、感染症)の影響を強く受けて、大変厳しい結果となりました。また、感染症の拡大は生活者の価値観や健康等に対する意識を変えとともに、テレワークの浸透やさまざまなサービスのオンライン化など消費行動や生活様式に大きな変化をもたらしました。こうした想定外の変化に対する当社グループの対応力の弱さが露呈した結果、多くの課題を新しい中期経営計画へ持ち越すこととなりました。

前中期経営計画数値レビュー

連結売上高・営業利益(損失)・営業利益率

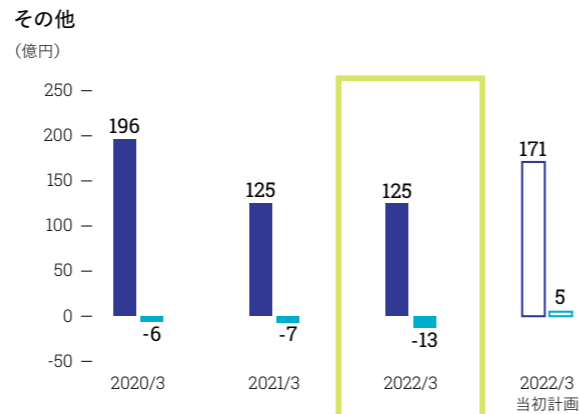
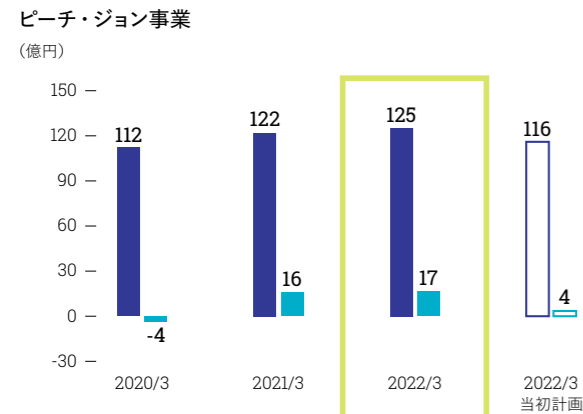
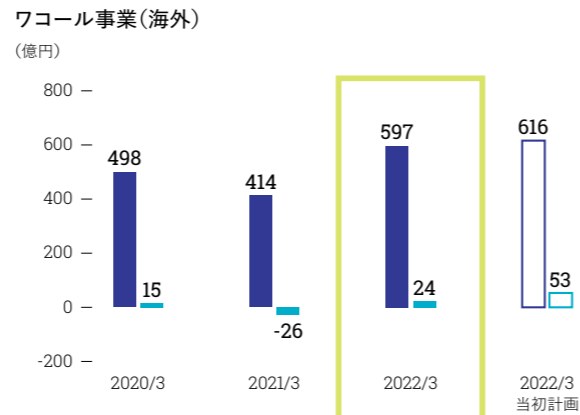
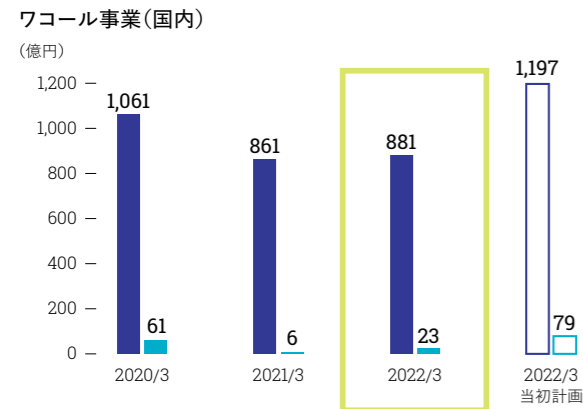


	2020/3	2021/3	2022/3	当初計画
当社株主に帰属する当期純利益(億円)	35	70	46	120
株主資本当期純利益率(ROE)	1.6%	3.3%	2.1%	6.0%
創出キャッシュ(億円) (純利益*+減価償却費+政策保有株式の縮減)	278	108	144	3カ年 700以上
政策保有株式の縮減(億円) (2019年3月末簿価ベース)	136	26	35	200
1株当たり配当金(円)	60	40	50	—

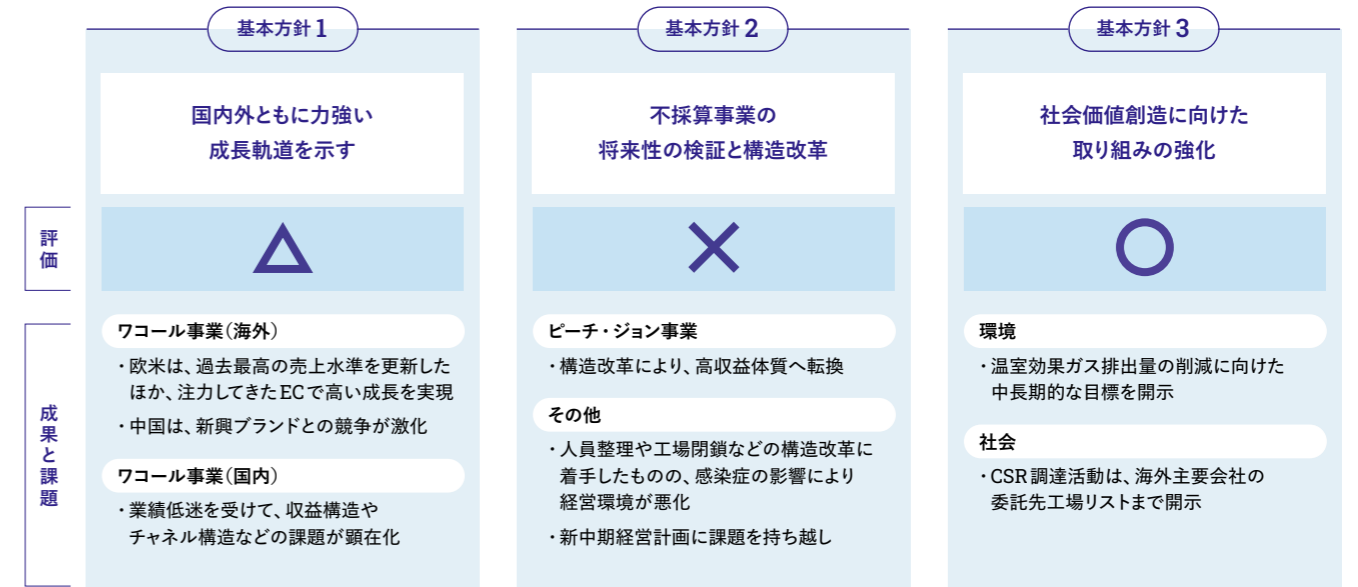
*有価証券投資評価損益や無形固定資産の減損などの影響を除去した実質ベース

セグメント別実績

■売上高 ■営業利益(損失)



前中期経営計画の達成状況



事業上の課題

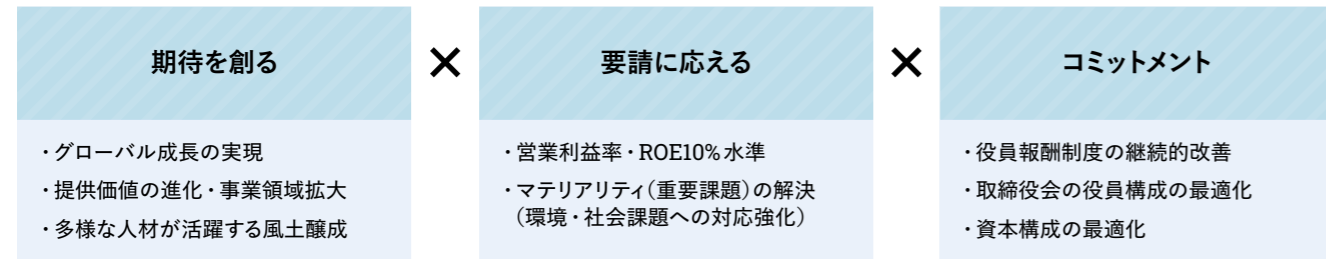


VISION 2030

革新的な視点で新たな価値を生み、持続的成長を実現する

当社グループは、経営理念の実践に向けて、自らが抱える事業課題やお客さまの価値観、社会・環境の変化を見据えつつ、長期的なゴールからのバックキャストにより、2030年に向けたグループの将来ビジョンを示す「VISION 2030」を策定しました。「VISION 2030」では、「高い感性と品質で、ひとりひとりのからだに、美しさと豊かさを提供し、『世界のワコールグループ』として進化・成長する」ことを中長期的に目指す姿として掲げており、以下の取り組み項目を通じて、持続的な成長と企業価値の向上を実現させていきます。

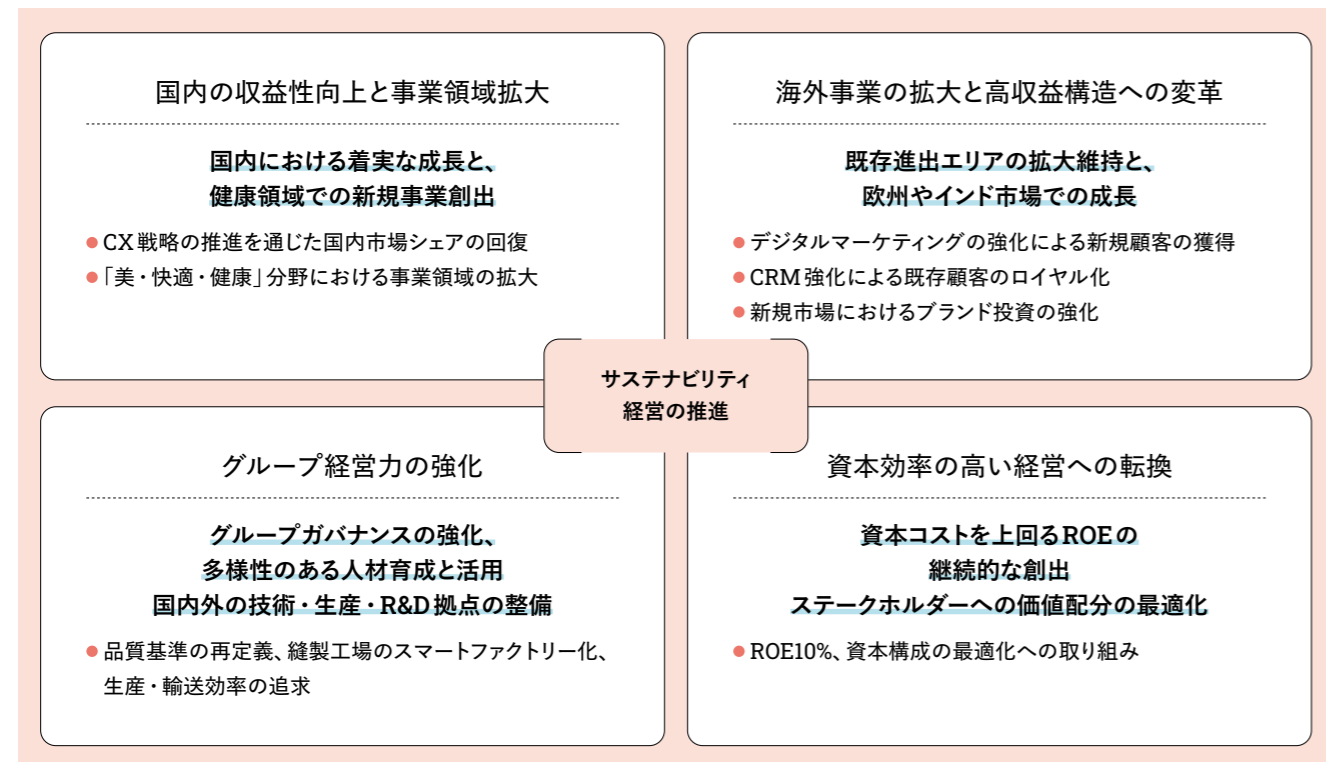
主要取り組み項目



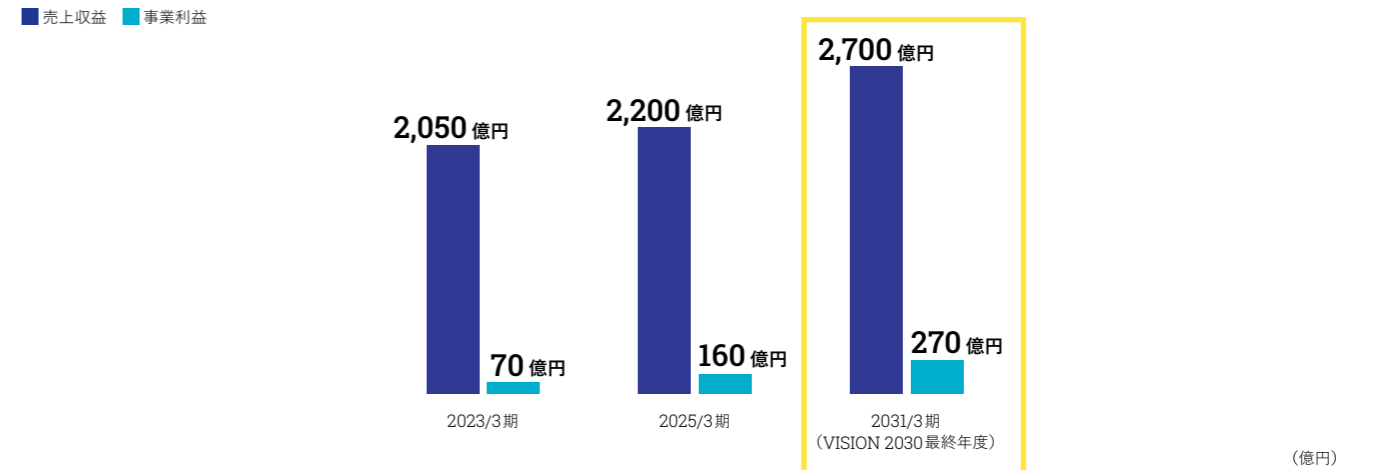
「VISION 2030」経営戦略

「VISION 2030」は、「経営戦略」、2030年までに解決を目指す「マテリアリティ(重要課題)」、「役員・従業員の行動指針(アクション)」の3つの要素で構成されています。

経営戦略では、「国内の収益性向上と事業領域拡大」「海外事業の拡大と高収益構造への変革」「グループ経営力の強化」「資本効率の高い経営への転換」の4つの項目を重点戦略として掲げています。各戦略の実行を通じて、事業の拡大や収益性の向上、経営基盤の強化などに取り組み、社会課題の解決と持続的成長の両立を目指すサステナビリティ経営を推進していきます。

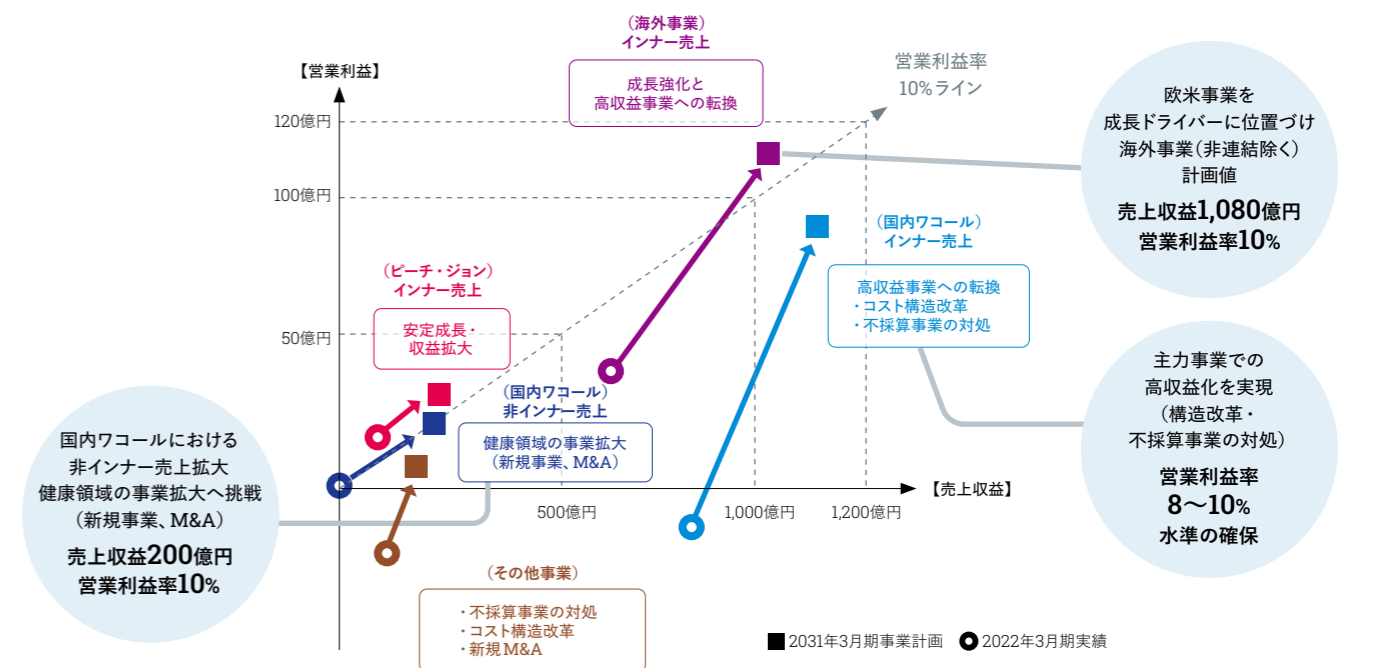


「VISION 2030」計画数値



	2023年3月期計画 (中期経営計画初年度)	2025年3月期計画 (中期経営計画最終年度)	2031年3月期 (VISION 2030最終年度)
売上収益	2,050	2,200	2,700
国内事業 売上収益 ※国内事業ワコール、ピーチ・ジョンなど合算	1,349	1,332	1,620
対売上収益	65.8%	60.5%	60.0%
海外事業 売上収益	701	868	1,080
対売上収益	34.2%	39.5%	40.0%
(参考)非連結合併会社含むグループ売上収益	-	-	3,400
事業利益	70	160	270
事業利益率	3.4%	7.3%	10.0%
親会社の所有者に帰属する当期利益	55	125	210
ROE	-	6.0%	10.0%
株主資本	-	2,100	2,100

「VISION 2030」事業ポートフォリオ



VISION 2030

ロードマップ



2025年3月期
売上収益
2,200億円

事業利益
160億円
(7.3%)
ROE6%

2028年3月期
売上収益
2,500億円

事業利益
220億円
(8.8%)
ROE8%

2031年3月期
売上収益
2,700億円

事業利益
270億円
(10%)
ROE10%

「VISION 2030」
経営戦略

国内事業

国内の収益性向上と
事業領域拡大

再成長の実現と構造改革の完了

- 既存事業の成長回帰((株)ワコール)
 - ・ 自社EC 200億円
 - ・ 自主管理店舗売上40%
- 新規事業創出への挑戦

海外事業

海外事業の拡大と
高収益構造への変革

既存進出エリアの拡大維持

- アジア地域の成長実現
 - ・ 売上収益 59億円(営業利益3億円)
 - ・ 新興エリアの拡大に向けた取り組み強化
- Intimate Online, Inc. (IO社)の黒字転換
(2024年3月期目標)

サステナビリティ

事業を通じた
サステナビリティ
への対応

マテリアリティ解決に向けたプロセス策定

- 女性管理職比率30%以上
- 健康経営指標「GENKI計画2025」の達成
- マテリアリティの各KPIの開示
(株)ワコール)
- グループ会社におけるマテリアリティKPIの検討

健康領域での新規事業創出

- 既存事業の成長回帰((株)ワコール)
 - ・ 既存事業売上収益 1,100億円
 - ・ 営業利益率 8%
 - ・ 国内シェア30%(2021年3月期～約6ポイント伸長)
- 新規事業の育成(売上収益200億円)

欧州やインド市場での成長

- 海外事業の成長の実現
 - ・ 売上収益 1,080億円
(インド市場70億円、ドイツ市場30億円)
 - ・ 営業利益率 10%
- 海外事業売上比率 40%

ステークホルダーとの取り組みを強化

- カーボンニュートラル(国内事業所)
- 環境配慮型素材50%((株)ワコール)
- 製品廃棄ゼロ((株)ワコール)
- Scope3 20%削減(ワコール事業(国内))

国内

提供価値の継続的な進化と、
非連続成長の実現に挑戦

- ・ 「3Dボディデータ」「研究・開発成果」「従業員アイデア」の3つの活用
- ・ 積極的なM&A、他社との協業を推進

海外

グローバル成長の加速

- ・ 既存進出エリア(英国・米国・中国)での成長実現
- ・ 欧州やインド等におけるブランド認知の拡大への取り組みを進める
- ・ 高収益構造への変革を実現する

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

期待を創る

- ・ グローバル成長の実現
- ・ 提供価値の進化・事業領域拡大
- ・ 多様な人材が活躍する風土醸成



要請に応える

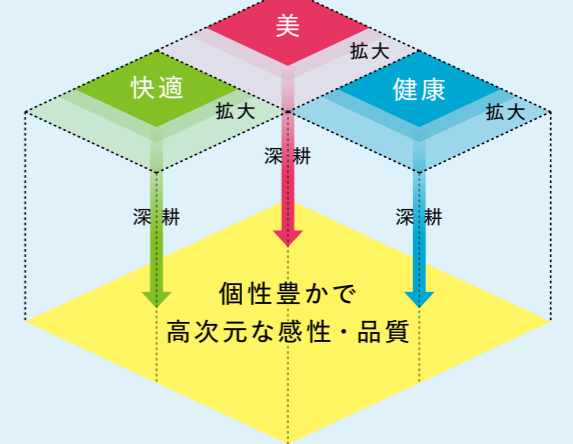
- ・ 営業利益率・ROE10%水準
- ・ マテリアリティ(重要課題)の解決
(環境・社会課題への対応強化)



コミットメント

- ・ 役員報酬制度の継続的改善
- ・ 取締役会の役員構成の最適化
- ・ 資本構成の最適化

拡大を目指す事業領域

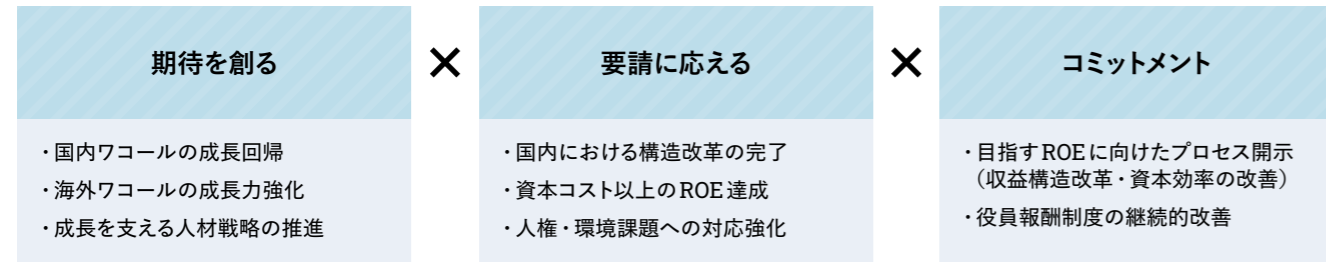


「美・快適・健康」領域を、「高い感性と品質」で支えられた
新たな商品とサービスで、深耕・拡大していく

新中期経営計画(2023年3月期～2025年3月期)

2023年3月期から2025年3月期までの3か年は、「VISION 2030」で掲げた「高い感性と品質で、ひとりひとりのからだところに、美しさと豊かさを提供し、『世界のワコールグループ』として進化・成長する」ことを実現していくための礎を築く重要な期間です。グローバルベースでブランドを展開するものづくり企業として、多くの人々の豊かな生活に貢献するとともに、持続的な成長が可能な高収益企業への転換を果たすために、中期経営計画では以下の取り組みに注力します。

主要な取り組み項目

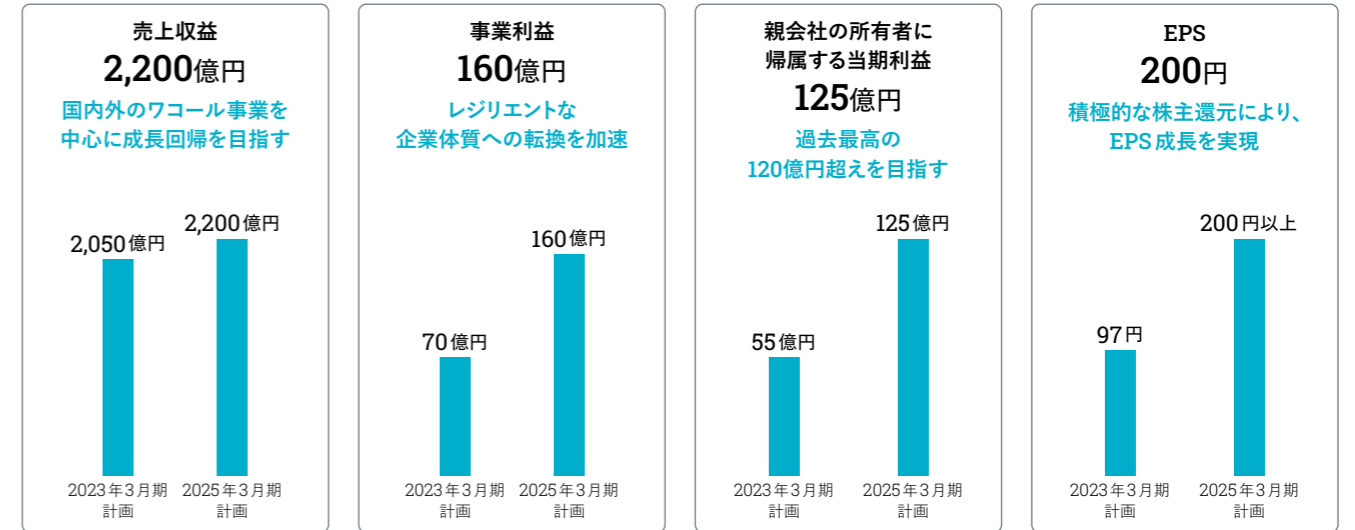


コア経営戦略

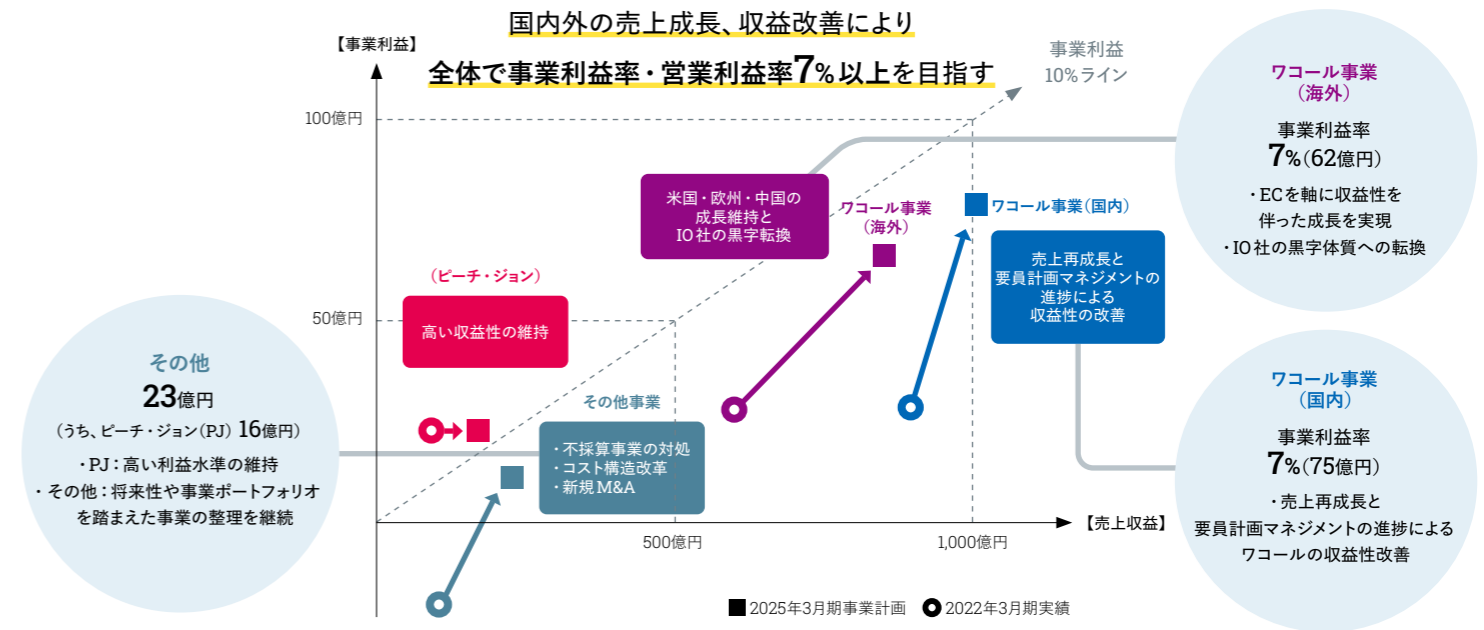
国内事業については、CX戦略の推進や構造改革の継続により、売上拡大とともに、収益性の高い事業への転換を目指します。また、海外事業は、DXの加速などによる既存エリアの成長に加え、ドイツやインドなどの成長余地の大きい市場の展開強化により、高い成長率の確保を目指します。グループ経営力の強化に向けては、生産拠点の効率化に継続して取り組むことで激しい環境変化にも対応できる体制を構築します。同時に、成長戦略を着実に推進し、目標とする成果を創出できるよう、ガバナンス体制の強化に継続して取り組むほか、新たな価値を生み出すことができる人材の育成や獲得に努めます。また、資本効率の高い経営への転換を進めることで経営基盤の強化に取り組めます。これらの取り組みを通じて「社会課題の解決」と「持続的成長」の両立を目指す「サステナビリティ経営」を推進します。

国内事業 レジリエントな 企業体質への転換	【(株)ワコール】 ●CX戦略の推進とマーケティングイノベーション(再成長の実現) ●コスト構造改革の継続(収益性の向上) 【国内子会社】 ●不採算事業の対処(収益性の向上)	→ P.52～
海外事業 グローバル成長の加速	●オフラインとオンラインを融合した顧客体験価値の向上 ●デジタルマーケティングの強化による新規顧客の獲得 ●データ活用・CRM強化による既存顧客のロイヤル化	→ P.56～
サステナビリティ マテリアリティに 対する取り組みの推進	●経営理念の実践と競争力強化に向けた人的資本と組織能力の強化 ●深刻化する環境課題と人権課題への対応強化 ●社会価値創造に向けた共創イノベーションの推進	-
財務 資本コストを上回る ROEの創出	●収益力の向上と資本効率の改善 ●コーポレート・ガバナンスのさらなる透明性向上 ●重大コンプライアンス違反の撲滅	→ P.60～

中期経営計画 数値目標



セグメント別事業利益計画



財務指標

	2023年3月期計画 (中期経営計画初年度)	2025年3月期計画 (中期経営計画最終年度)	3か年合計
営業利益	65 億円	165 億円	-
ROE	-	6.0%	-
政策保有株式の縮減	-	-	100億円以上
1株当たりの配当	80円	-	-
配当金総額	-	-	200億円程度
自社株買い(2023/3期実施分)	100億円	-	100億円
成長投資、もしくは追加還元(自社株買い)	-	-	200億～300億円
既存事業投資	60億～70億円	60億～70億円	200億円程度

事業戦略－ワコール事業（国内）

CX戦略と新規事業の開発を進め、 レジリエントな企業体質への転換を図ります



株式会社ワコールホールディングス
代表取締役 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

（株）ワコールの課題が 浮き彫りとなった3年間

国内外を問わず人々の生活に変化を与えた、新型コロナウイルス感染症（以下、感染症）拡大の影響が長期に及んだことにより、前中期経営計画（以下、前中計）の最終年度である2022年3月期のワコール事業（国内）の業績は、売上高・営業利益ともに目標に対し大幅な未達という結果となり、大変責任を感じています。前中計の策定時点では想定できないような非常事態の中での経営は、高コスト体質や流通チャンネルに基づいた画一的なビジネスモデル、お客さま一人ひとりとのつながりの弱さといった（株）ワコールの事業構造の課題を浮き彫りにしました。今後はCX戦略を軸にお客さまとの関係性を深め、レジリエントな企業体質への転換を図ります。

これらの課題の中には感染症拡大以前から認識していたものもあり、すでに改善に取り組んでいましたが、弱みが一層露呈した形となりました。一方で、そうした取り組みの一環として推進してきたCX戦略やコスト構造改革、顧客を中心としたLTVやパーソナライゼーションの考え方に対する従業員の理解度が、感染症による環境変化や危機感によって、より一層深まり、事業構造改革をスピード感を持って実行できたことは、前中計における成果の一つであったと思います。

2022年3月期の振り返り

2022年3月期は、1年を通して感染症拡大による緊急事態宣言の発出、まん延防止等重点措置などの行動制限がとられたことで実店舗の売上が低迷しました。また、これに伴い得意先の一部で仕入れを抑制する動きがあったことも売上回復の遅れにつながりました。一方で、自社EC売上については巣ごもり需要を捉えた2021年3月期の高いハードルに対し、3%増となりました。これは、CX戦略で進めてきた既存顧客とのコミュニケーション活動が奏功したことによるものですが、他方で新規顧客の獲得については苦戦しました。

また、2021年4月に流通構造の変化に柔軟に対応することを目的に、従来のチャンネルを主体とした販売体制からエリアを主体とした販売体制に組織の編成を変更しました。この組織再編によって、商品・ブランド、お客さまの情報を統合し、お客さまと「深く、広く、長く」つながるCX戦略を推進する体制が整ったわけですが、新しい組織が十分に機能するまでには至りませんでした。既存のお客さまだけでなく、これからワコールの商品やサービスを通して当社を好きになってくれるお客さまとどう出会っていくのか、新たな組織を正しく機能させるとともに、お客さまの心を動かすブランドのコミュニケーションを進化させていく点については、新中期経営計画（以下、新中計）に持ち越した課題であると認識しています。

加えて、2022年3月期に新たに顕在化した課題がサプライチェーンの分断です。当社はこれまで材料製造を除くすべてのサプライチェーンを自社で完結させるビジネスモデルを構築し、高品質な商品

を最適なタイミングでお客さまにお届けしてきました。しかし、今回、世界規模で感染症が長期化し、主力縫製工場のベトナムワコールが約3カ月稼働できなくなったことで、商品供給に遅延が生じる事態に陥りました。結果として強みであったビジネスモデルの脆弱性が顕わになったのです。このような全世界的な危機が起きた時に、われわれの供給網をどのように有機的に使っていくのか、使えないのであれば外部のリソースをどう使うか、といった意思決定のスピード感と機動力についても早急に見直しが必要であると強く感じた1年でした。意思決定の迅速化に向けては、2022年4月より各担当分野に高い専門性を持った執行役員もしくは部長を配置し、自身の権限で意思決定を行える体制に変更しています。課題の原因分析と対処を迅速に実行することで、より強固な組織体制を構築していきます。

他方、組織再編とともに重点的に取り組んできたコスト構造改革については、一定の成果を上げることができました。要員計画マネジメントの進捗による人件費の適正化については、売上の回復が遅れる中で比率ベースでの進捗は計画に届かないものの、金額ベースではほぼ計画通りに進捗しています。これは従業員一人ひとりの努力が表れた結果だと考えています。

新ミッションと「VISION 2030」

当社グループは、2022年6月に新しい「ミッション」とともに、中長期経営戦略フレーム「VISION 2030」を発表しました。「ミッション」や「重要課題（マテリアリティ）」については執行役員を中心とするリーダーと若手従業員が中心となって策定

しましたが、私はプロジェクトのオーナーとしてさまざまな議論に加わり、サポートしてきました。

最終的に、創業以来初めて経営理念の枠組みを変更することを決定し、現代社会に合わせてグループが果たすべき使命を「ミッション」という形で定義しました。また、従来の「目標」「社是」「経営の基本方針」については「創業の精神」と位置づけました。

「ミッション」策定の目的は、経営層とワコールグループで働く全従業員の目標のベクトルを合わせ、自分事として取り組むことで個の力、ひいては組織全体の力を高め、グループ全体の企業価値向上につなげることです。「ミッションを原動力として、世界各地で働くメンバーのこころを一つにしたい」。これが私が「ミッション」策定に込めた想いです。今後はこれらをすべての従業員に浸透させるとともに、挑戦に向けた協働が当たり前にできる風土の醸成に注力していきます。

成長回帰とレジリエントな 企業体質の構築に向けて

2025年3月期までの新中計は、「VISION 2030」の国内事業の目標である「国内の収益性向上と事業領域拡大」の実現に向けた礎を築く重要な3カ年です。そのため、新中計における国内事業のコア戦略として、「レジリエントな企業体質への転換」を掲げており、覚悟を持って再成長の実現と収益性向上に取り組めます。

再成長に向けては、引き続きCX戦略を推進するほか、弱点として認識しているマーケティング面の強化を図ります。「3D smart & try」などの独自サービス

事業戦略－ワコール事業（国内）

の提供による店舗価値の向上に加え、エリア特性に応じた商品配備や店舗展開、オンライン・オフラインの連携強化、サイトの充実などによるECの強化、実店舗とECで得た顧客データの分析・活用による効果的なマーケティング活動などを実行し、一人ひとりのお客さまと「深く、広く、長く」つながることで、多様化する価値観に対応する顧客体験価値の提供を目指します。

また、ブランド力・商品開発力の強化に向けては、すでにブランド集約のフェーズを完了し、9つの基幹ブランドに集中する体制が整っています。前述の通りブランドマーケティングやコミュニケーション上の課題を当社は抱えていますので、それらの課題に着実に対処し、お客さまの価値観や消費行動の変化を捉える強いブランドの育成を図ります。なお今期より、マーケティング機能の強化とCX戦略の推進を目的として「マーケティング統括部」の傘下の組織を再編しており、当部門がその遂行を担います。同時に、それぞれのブランドストーリーを体現し、お客さまの気持ちにフィットする新たな商品の開発にも積極的に取り組んでいきます。

また、中長期の企業価値向上に向けて新規事業の開発にも取り組みます。新規事業の軸は3つあります。1つ目は、人間科学研究開発センター（前人間科学研究センター）の研究と産学連携による新事業形態の模索です。これはすでに取り組みを始めており、2023年春を目処に、「美・快適・健康」の領域で何らかのアウトプットを出せるものと考えています。2つ目は、3Dボディスキャナーを応用した新規事業領域の開拓です。3Dボディスキャナーの計測データを軸としたワコールの商品・サービスの開発と他社協業

による新たなビジネスの開発に継続して取り組んでいく考えです。3つ目に、未来事業開発室による社内公募です。同室は社内公募したアイデアを事業化するための部署として設立しました。すでに、実現可能性の高いアイデアが出てきており、全く別の複数の部署から同じようなアイデアを出してきたメンバーをつなぎ合わせた新プロジェクトなどもスタートしています。商品化には至っていないものの一定の進展が見られますので、今後に期待が持てる取り組みだと考えています。これらの取り組みにより、今までとは全く違う接点でお客さまとつながることができれば、さらなる顧客体験価値の向上にもつながっていくものと確信しています。また、「コスト構造改革の継続」では、要員計画マネジメントをはじめとするコスト構造改革を着実に進捗させることで、収益力の向上を目指します。

組織全体で変化対応力を強化する

変化が激しいVUCA*時代において、顧客の求める価値を提供し続け、社会課題解決と事業成長の両輪で成果を出していくためには、ワコールの培ってきたコーポレートカルチャーを良い意味で進化させることが重要となります。新しい価値を生み出すために、どうアイデアを出して実行していくのか、鍵となるのは「ダイバーシティ」、すなわち「多様性」だと認識しています。代表的な例としては3Dボディスキャナーを活用した計測サービス「3D smart & try」が挙げられます。「顧客のイシュー（課題・問題）」に対して、研究・企画部門から販売部門、そして社外のステークホルダーとも協働して意見を交わし、部門の垣根を越えて、回答を出して作り上げました。まさに「多様性」が結集し

たからこそ実現できたサービスです。この発想を店舗運営に置き換えると、今取り組んでいる「エリアマーケティングのイシュー（課題・問題）」の解決策が見えてきます。これまで単独の課で「この店舗どうしよう」と考えていたことを、多様な視点で「この店舗は、この地域において、どういう存在でこんな役割があるから、こうしよう」と考えることができれば、新たなアイデアが生まれてくると思います。つまり、今回の組織再編は部門を超えて情報を共有し、多様な視点で新たな価値創造を推進していくことにほかならないのです。また、もう一つ大事なことは、「時間軸を意識する」ことです。いつ、何が、どのように動き、いつまでに成果を出すのか、これまで以上に時間軸を意識できる組織体への進化を図りたいと思います。

当社は、まだまだ部署内で答えを出そうとしている習慣があります。顧客課題は複雑化していますし、さまざまなイシューが存在しています。それらを解決して成果を上げるためには、「この指とまれ!」の掛け声とともに、部門の垣根を越えて、協業することが必要です。そのためにも、「好奇心」と「思いやり」を持ったリーダーの育成に積極的に取り組んでいく所存です。同時に、課題解決に向けてメンバーに参加しやすいフラットな組織づくりにも注力していきます。

「VISION 2030」の達成だけでなく、ワコールに大きな期待を寄せていただいているステークホルダーの皆さんの期待に応えるため、新中計の3カ年は極めて重要な期間と認識しています。変革のスピードを緩めることなく、全従業員一丸となって実効性を高め、成長路線へ帰帰するためのレジリエントな企業体質の構築に取り組んでまいります。

* VUCA(ブーカ): Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)という4つのワードの頭文字を取った言葉。「先行きが不透明で、将来の予測が困難な状態」を意味する。

CX 戦略

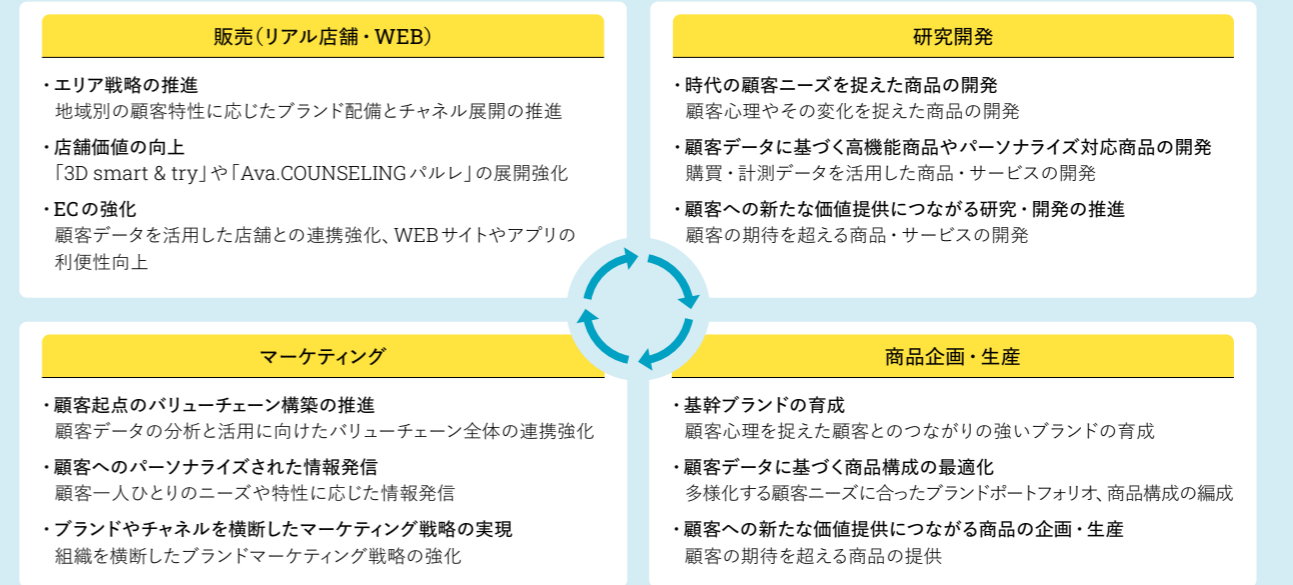
デジタル技術を活用し、一人ひとりのお客さまとの「深く・広く・長い」関係性の構築を目指します

(株)ワコールでは成長戦略としてCX戦略に取り組んでいます。CX戦略は、デジタル技術を活用し、一人ひとりのお客さまとワコールの「深く・広く・長い」関係性を構築し、LTVの向上を目指す戦略です。

2022年3月期において、これまでチャンネルごとで把握していた顧客データの統合が完了しました。これにより「どのようなお客さまがワコールのどのような商品・ブランド・サービスに価値を感じ、ご購入いただいているのか」「どのような場所でご購入いただいているのか」など、お客さまの心理や行動が従来以上に正確に把握できるようになりました。また、当社からの情報発信についても、お客さま一人ひとりの特性を踏まえた商品やブランド、サービスのご紹介などが可能となりました。

こうした顧客データとデジタル技術の活用により、商品の開発から販売までのすべてのバリューチェーンを顧客起点で再構築することで、お客さまの体験価値やワコールとの関係性の向上に取り組んでいます。そして、その結果として新規顧客の獲得と既存顧客のロイヤルカスタマー化によるLTVの向上を目指します。

顧客起点のバリューチェーン構築に向けた取り組み



CX戦略のKPI

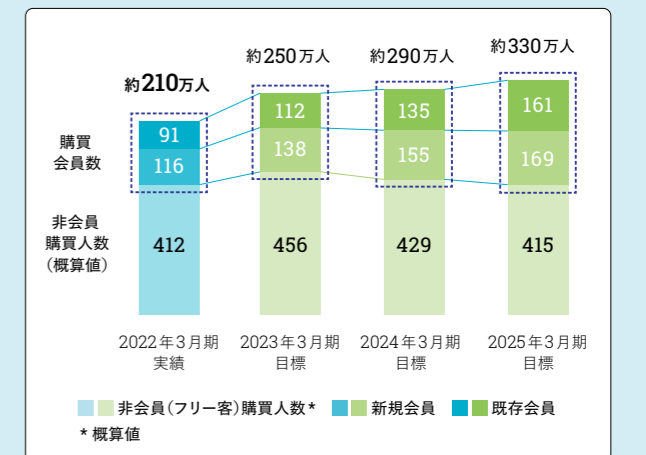
上記を踏まえ、CX戦略の進捗を管理する指標として、顧客データを把握できる会員の動向(登録会員数・購買会員数・会員による売上収益)や自主管理店舗の比率、顧客との関係性の強化及びEC強化につながるアプリダウンロード数などをKPIとして定めています。

	2022年3月期実績	2023年3月期見込	2024年3月期見込	2025年3月期見込
ワコール売上(内部売上込み)	828億円	1,044億円	1,080億円	1,100億円
自主管理売上(実店舗+自社EC) 対売上比率	340億円 41.0%	410億円 39.3%	450億円 41.7%	510億円 46.3%
自主管理売上(自社ECのみ)* 対売上比率	110億円 13.3%	140億円 13.4%	175億円 16.2%	230億円 20.9%
会員による売上収益(希望小売価格ベース)	343億円	448億円	532億円	623億円
ワコールメンバーズ(登録会員数)	735万人	840万人	940万人	1,030万人
ワコールメンバーズ(5年以内購入者)	440万人	510万人	580万人	660万人
購買会員数 対ワコールメンバーズ 会員数	210万人 28.6%	250万人 29.8%	290万人 30.9%	330万人 32.0%
ワコールカルネ(アプリ)ダウンロード数	200万	300万	400万	500万

* カタログ掲載込み

【参考】中期経営計画期間における購買会員数の目標値

(単位: 万人)



事業戦略－ワコール事業（海外）

「顧客体験の向上」をキーワードにCX戦略を加速させるとともに、EC事業のさらなる強化によりワコールグループの成長を牽引していきます



株式会社ワコールホールディングス
取締役 常務執行役員 グローバル本部長

矢島 昌明

2022年3月期の業績評価

2022年3月期のワコール事業（海外）の業績は、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ものの、米国ワコール及びワコールヨーロッパでは、行動規制の緩和によってECと店舗の両方で売上が大幅に回復し、売上高・営業利益ともに感染症拡大前の水準を

上回り過去最高を更新しました。また、中国を除くアジア地域では、収益性改善に向けた取り組みが進んだことで、感染症の影響が残る中でも損失幅の縮小や黒字への転換を実現しています。

一方で、米国 Intimates Online, Inc.（以下、IO社）では、SNS広告費用の高騰やターゲティング広告の規制によって「LIVELY」ブランドのマーケティング効率が悪化したことで損失幅が拡大、

中国事業では新興ブランドとの競争激化によるEC事業の苦戦により減益となりとともに課題を残す結果となりました。

各地域の成果と今後の方向性

感染症拡大前より海外事業全体でEC事業を強化してきたこともあり、米国やヨーロッパのEC売上は自社・他社ともに順調に伸びています。また、EC比率

が低かった東南アジアにおいても、グローバル本部主導でアジア共通のECプラットフォームの構築を進める中で徐々にEC比率が高まりつつあり、今後の成長に向けた鍵になると感じています。

今後は「CX戦略の推進」をテーマに、オフラインとオンラインを融合した顧客体験価値の向上、デジタルマーケティングの強化による新規顧客の獲得、データ活用・CRM強化による既存顧客のロイヤルカスタマー化を推進することでグローバルでの成長を加速していく考えです。

米国

米国ワコールでは、経済活動の再開による消費の回復、店頭への客足の戻りなどにより、店舗・ECともに高い売上水準を維持することができました。同時にデジタル計測アプリ「Wacoal-mybrafit™」の開発投資や個配用物流システムの導入など、ECのさらなる成長へ向けた基幹システムの強化を進めることができました。CX戦略を推進することで、こうした投資を今後の利益成長につなげていきます。また、ターゲティング広告規制による広告の費用対効果が釣り合わず損失が続くIO社については、黒字化に向けて米国ワコールとのグループ経営連携を強化し、代替広告販促の手法を早期に確立していきます。なによりも2024年3月期のIO社の黒字化は、達成しなければならぬミッションと認識しています。

また、物流の混乱とコスト高騰に対する対応も課題の一つです。2022年3月期の下期以降、輸送費や原材料費の上昇が継続しており、収益を圧迫するなど深刻な問題となっています。生産や物流オペレーションの改善だけでは吸収できないため、すでに米国ワコール、IO社ともに値上げを実施済みです。引き続き、コスト高騰の

状況を注視するとともに必要に応じて追加の対策を講じていきたいと考えます。

欧州

感染症に対する規制が緩和され、V字回復を果たしたワコールヨーロッパは、10%超の営業利益率を確保しました。もともと継続品比率が70%程度と安定しており、店頭販売員を配置しないビジネスモデルゆえに、高い収益率を創出することができる事業構造です。また、「ボディ・ポジティブ*」という価値観の盛り上がりによってワコールヨーロッパの得意とする豊満体型の方向けの商品ラインアップのニーズが高まったことも大きく回復を果たした要因の一つに挙げられます。

今後は、英国において3D計測サービス「3D smart & try」を導入し、オンラインとオフラインの垣根のない顧客体験価値を提供することで、成長につなげていく考えです。また、フランスなどの欧州各国への拡大についても検討していきます。成長余地が見込まれるドイツ市場については、自社ECサイトの立ち上げやM&Aも視野に入れた市場の開拓に取り組みます。欧州ではすべての年齢層で自分の体型への興味が非常に高いため、「3D smart & try」の導入は年齢を超えてブランド価値をアピールできるチャンスだと捉えています。

* ボディ・ポジティブ：女性は我慢しても痩せて細くかつ、グラマラスな体型でいなければいけないという世の中の考えから、自分の体型を自分で認めポジティブに体型のダイバーシティを認める世の中にしていこうという考え方のこと。

中国

中国では、これまで中国市場の成長を牽引してきたEC市場において、新興ブランドとの競争が激化し、ポジショニングが低下したことで苦戦が続いています。

「独身の日（11月11日）」の大規模セールでは、ワコールを含む大手下着メーカー5社を合わせた売上合計が新興メーカー1社に届かないという状況に陥りました。これは市場の変化にわれわれがついていけないという大きな反省点だと捉えています。

今後は、EC売上の回復に向け、ECの顧客特性を踏まえた新たな商品戦略を展開し、需要の取り込みを狙っていきます。また、通常広告だけではなくKOL（専門性の高いインフルエンサー）を活用したライブコマースも積極的に取り入れていきます。また、他社ECにおける売上比率についても、現在天猫商城（Tmall）が約9割を占めていますが、京东商城（JD.com）や微信（WeChat）なども連動して拡大を図ります。

実店舗では、BA人件費率が約20%と高コスト構造の改善が急務ですので、効率的な店舗経営を模索していきます。また、百貨店に加えてモールなどに展開する直営店を強化することで成長を図ります。

アジア地域

アジア地域の子会社の業績は、感染症の拡大影響もあり、大変厳しいものとなりました。これまでリアル店舗を主体に運営してきたわけですが、ECの展開が遅れていたことが業績低迷に拍車をかける結果となりました。

新中計では、各市場の特性に応じた販売体制の再整備やEC拡大に取り組むとともに、事業の効率化に努めることで売上拡大と収益性向上の実現を目指していきます。なお、事業の効率化に向けて、2022年4月にシンガポールにアジアの販売国・地域の統括機能を設置しました。この組織を中心に地域内の各子会社の経営支援や共通施策の立案・

事業戦略－ワコール事業（海外）

実施などを進めることでアジア全体での事業効率の向上を目指していきます。

展開が遅れていたECについては、各子会社が共通して活用できるECプラットフォームの開発を前中計で完了し、すでにマレーシアなどで展開を開始しています。今後は、プラットフォームを活用し、他の子会社でもEC展開を始めるほか、域内の商品共通化にも取り組むことで、早期の売上拡大につなげる考えです。

中長期的な成長戦略

2022年6月に発表した「VISION 2030」では、欧米市場を成長ドライバーとして位置づけ、欧州・米国・中国での持続的な成長実現と新興市場の開拓を進めるとともに、全地域で高収益構造への変革を進めます。これにより2031年3月期までに海外事業の売上収益1,080億円、営業利益率10%を目指します。

既存市場においては、DXの加速を中心に成長を目指していきます。デジタル技術を活用したマーケティングの強化による認知度の向上や新規顧客の拡大に加え、顧客データを用いたCRMの強化による既存顧客のロイヤルカスタマー化により、各国・地域のお客さまのLTVの向上を目指していきます。なお、海外事業全体におけるEC売上比率の目標値は、50%としています。

新興市場については、インドとドイツを売上拡大余地の高い市場と捉えており、重点的に取り組んでいく考えです。2031年3月期の売上計画ですが、インドでは約70億円、ドイツでは約30億円の売上を見込んでいます。

インドの富裕層の購買力はなお向上傾向にあり、今後さらなる市場拡大が見

込めます。一方で、非常に高い関税がかかっているため、価格競争力が弱いという実情があります。そこで、国内調達率を25%に上昇させることを目指し対応を模索しています。国内調達の比率を高めることによって、市場に適合した価格戦略を実行したいと思えます。また、継続して約1億円規模の販促費用を投下してブランド知名度を高め、2025年3月期に売上収益15億円(2022年3月期:約3億円)の達成を目指します。「VISION 2030」で掲げたKPI70億円を見据えハイペースで拡大していく考えです。

ドイツは、先述の通り自社ECサイトの強化に努めつつ、市場開拓を行う計画です。他方、Z世代へのアプローチやEC専門のサービスなど、ワコールヨーロッパと重ならない領域を伸ばせる可能性のある案件があれば、M&Aも積極的に視野に入れていきます。

グローバル本部の役割

ワコールグループの海外事業の特徴であり、最大の強みは徹底したローカライゼーションです。それぞれの国や地域に住むお客さまにとっての最適な商品を現地の従業員が中心となって開発・提供を行うことで、成長を実現してきました。一方、各法人が展開する商品や販促手法などの情報共有はグローバル本部が担ってきました。今後はEC事業の拡大やCX戦略の推進に向けて、海外各法人の弱点を補う役割を担うことが重要になってきます。マーケットとマーケットをつなぐだけでなく、成長に向けた新たなビジネスモデルを提案していくこともグローバル本部の役割の一つだと認識しています。

急速な人口減少により国内の消費市

場の縮小が進む中、海外事業がグループの成長を牽引していかなければなりません。非常に変化の激しい海外市場を勝ち抜いていくためには迅速に意思決定を行い、行動に移していくことが大切となります。そのため、2022年4月、指示系統を明確化して意思決定のスピードを高めることを目的に、グローバル本部を(株)ワコールから(株)ワコールホールディングスへ移管しました。

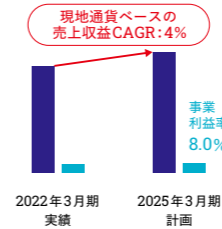
世界のワコールが提供する価値

2022年春に新しくグローバル共通のコーポレートメッセージ“Comfortable inside. Confident outside.”を掲げました。このメッセージには、「世界中のあらゆる人々の豊かな生活に貢献する」「画一的な外見美ではなく、内面も含めた自分らしさの実現をお手伝いする」「環境や人権などさまざまな社会課題の解決に努める」という想いを込めています。現代社会において当社グループが果たすべき社会的使命「ミッション」を達成し、お客さまや社会から必要とされる企業であり続けるために、このメッセージのもとグローバルベースで全社一丸となり、「サステナビリティ経営」を推進することで、企業価値の向上に努めていきます。また、新しいコーポレートメッセージを世界中の従業員へ浸透させることで、海外を含めたワコールグループ一丸となってさらなる成長へ向けた取り組みを加速させ、創業者塚本幸一の思い描いた「世界のワコール」の実現を目指していきます。

米国ワコール (ワコールインターナショナル)

売上収益(2022年3月期)

211億円(内部売上収益含む)



重点戦略

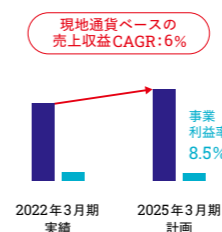
米国のレディースインナー市場は「ボディ・ポジティブ」などのトレンドにより、近年、顧客心理が大きく変化しています。また、コロナ禍でECシフトがさらに進みました。このような中、米国ワコールは、ブランドの提供価値である「ベストフィット」と「ハイクオリティ」に対する顧客からの安定した支持に加え、早くから自社ECに注力していたことが奏功し、感染症の影響からいち早く回復を遂げることができました。

新中計では、デジタルマーケティングへの積極投資を通じたEC主体の成長を目指しています。すでにデジタルフィッティングアプリの導入など、取り組みが進んでいますが、WEBサイトのさらなる利便性の向上や物流体制の構築を進め、利益を伴った成長の実現を目指します。

ワコールヨーロッパ

売上収益(2022年3月期)

163億円



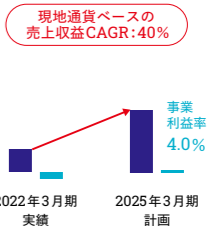
重点戦略

欧州のレディースインナー市場は規模が大きい半面、ビッグプレーヤーがおらず各社ごとのシェアが小さいという特徴があります。また、コロナ禍で実店舗からECへのシフトが急速に進んでいます。このような環境の中、ワコールヨーロッパは、自社ECと「3D smart & try」を活用したCX戦略を推進していきます。自身の体型を計測する体験が少ない欧州地域において3D計測サービスを導入することで、ブランドの認知や顧客体験価値を高め、現状の高い利益水準を維持しつつ、売上の成長を目指していきます。併せて、成長余地が大きいドイツ市場などの開拓を通じた成長にも取り組んでいく方針です。

Intimates Online, Inc. (ワコールインターナショナル)

売上収益(2022年3月期)

45億円(内部売上収益含む)



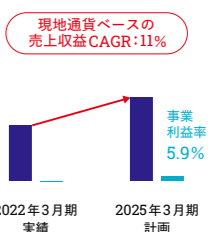
重点戦略

「LIVELY」ブランドを展開するIntimates Online, Inc.社は、2019年7月の買収以降、積極的なSNS広告投資を背景にコロナ禍でも高い成長を遂げてきました。しかし、2022年3月期以降は、広告費の高騰やデジタルプライバシー規制の強化に伴うマーケティング効率の悪化で自社ECの成長スピードが鈍化するなど、次の成長に向けた踊り場と言えるステージを迎えています。なお、2023年3月期の第1四半期において、現状の改善には一定の時間を要すると判断し、一定期間は積極投資方針から収益性改善を優先する方針に切り替えることを決定しています。米国ワコールとの連携で経営の効率化を進めるほか、投資効果の高い販促手法を活用することで、早期の収益性改善に取り組めます。

中国ワコール

売上収益(2022年3月期)

117億円
(IFRS組み替え後(3月決算))



重点戦略

中国のレディースインナー市場は、中間所得層の拡大などを背景に高い成長が続いています。特に成長著しいEC市場では、新興国ブランドが手ごろな価格の商品と強力なマーケティングにより存在感を高めています。このような環境の中、中国ワコールは、顧客やチャネルの特性に応じたブランドや商品の展開強化に取り組んでいます。強みである高付加価値商品の開発を継続的に強化するとともに、オンラインとオフラインの連携やCRMの強化を通して、新規顧客の獲得と既存顧客のロイヤルカスタマー化に取り組めます。また、新興ブランドの台頭により苦戦が続くECにおいては、顧客特性を踏まえた新たな商品戦略を展開することで再成長を実現し、掲げる目標の達成を目指します。

財務戦略

高収益企業への転換に徹底的に取り組み、 資本コストを超えるROE創出に邁進します

前中期経営計画の振り返り

2020年3月期から2022年3月期までの前中期経営計画(以下、前中計)は、売上高、営業利益率、ROE等の主要業績指標の多くが目標値に対して未達となり、不本意な結果で終了しました。目標未達の最大の要因は新型コロナウイルス感染症(以下、感染症)の影響を全面的に受けたことですが、何よりも国内事業において、感染症に起因する環境変化に十分に対応できなかったことが重大な反省点であると捉えています。

特に2022年3月期は、米国や欧州で行動規制の緩和に伴い店舗への来店者数が回復し、国内においてもピーチ・ジョンが消費者ニーズを捉えた商品提供や話題性の高いマーケティング施策により感染症拡大前の売上高や営業利益の水準を超える中、(株)ワコールはお客様の価値観や消費行動の変化に対応できず、2期連続の営業損失を招く結果となりました。2021年4月に実施したチャンネル別からエリア別への組織体制の移行は、お客様により向き合い、変化する購買行動に柔軟に対応することを目的としています。顧客基盤の統合、チャンネル間の相互送客など一定の進展はあるものの、百貨店、量販店、直営店、ECなどのチャンネルに関係なく、お客様の望む商品を、望む場所、望むタイミングで提供できる体制を早期に確立することが喫緊の課題であると考えています。



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

宮城 晃

収益構造改革の進捗

レジリエントな企業への転換に向け、2023年3月期をゴールとして、100億円のコスト削減効果の創出を目標に取り組んでいる収益構造改革は、計画通りに進捗

していると見ています。主な取り組みの進捗ですが、第一に(株)ワコールにおける経費の削減は、要員計画マネジメントによる人件費の抑制やコストコントロールの強化により2022年3月期に掲げた目標をクリアしました。

第二に不採算事業の整理・立て直しですが、ピーチ・ジョンは構造改革やEC成長により高収益体質に転換しました。一方、その他の国内子会社は経営環境の悪化を受け、前中計期間の損益改善が計画通りに進捗しませんでした。それでも各社で人員整理や工場閉鎖などのオペレーションの見直しが進み、経営環境が一定程度改善すれば利益を創出できるコスト構造に変化させることができました。2023年3月期以降も、将来性や事業ポートフォリオを踏まえた事業の整理を継続し、収益性の改善に取り組んでいきます。

第三に売上総利益の向上策の推進ですが、ブランド数・SKU数の削減などの施策は着実に進んでいます。ただし、足元のインフレや為替の動向など、構造改革の策定時に想定していなかった原価高騰要因が出てきていますので、これらの影響は注視する必要があると考えています。

「VISION 2030」と新中期経営計画

当社グループは2031年3月期に向けた中長期経営戦略フレーム「VISION 2030」を設定し、売上収益2,700億円、事業利益率10%、ROE10%を目標として掲げました。そのマイルストーンとして、2025年3月期を最終年度とする3カ年の新中期経営計画(以下、新中計)では、売上収益2,200億円、事業利益率7.3%、ROE6.0%を目標としています。

新中計期間では、「VISION 2030」の達成に向けた礎を築くべく、高収益企業への転換に全力で取り組んでいきます。具体的には、(株)ワコールの再成長と収益力の回復、及びECを軸とする海外事業の成長、米国Intimates Online, Inc.(以下、IO社)の黒字化、その他事業の採算の向上に重点的に取り組みます。

中でも特に重要なのは、(株)ワコールの再成長と収益力の回復です。まず、再成長の実現に向けては、顧客や市場の変化への対応を目的に再編した組織を機能させつつ、デジタル技術による店舗サービスの革新やオンラインとオフラインの連携などを行う独自の「CX戦略」を推進しています。前中計期間にCX戦略の一環として実施したITシステムや物流施設などの投資は、新中計期間において売上収益に寄与してくるものと期待しており、引き続き、将来成長への投資は継続していきます。また、過去3年間は売上の低迷を踏まえたコストコントロールの一環でマーケティングコストを抑えていましたが、ブランド力や顧客コミュニケーションの強化に向けたマーケティング投資は強化する必要があります。加えて、ピーチ・ジョンは消費者ニーズを捉えた商品提供と話題性の高い顧客コミュニケーションによって感染症拡大下でも大きく成長を果たしましたが、グループ内でそのノウハウの横展開が進んでいないことも課題の一つであると捉えています。

収益力の回復に向けては、引き続き、要員計画マネジメントをはじめとするコスト構造改革を進めます。具体的には、2022年3月期に33.6%であった総人件費比率を、2025年3月期までに25%以下までに抑制します。一見高いハードルのようですが、感染症拡大以前の売上収益ベースでみれば、十分に達成可能な水準です。具体的には業務内容の徹底的な見直しを通じた人員減少及び適正配置に努めるほか、一部従業員の外部出向も計画しています。外部出向については、単純に人を減らすのではなく、他社を経験し、従業員が自身のスキルを磨く有用な機会として捉えています。

そして中長期的には、既存事業の収益構造を安定化させつつ、国内においては

新たな事業領域に挑戦し、海外ではインドやドイツなど、まだ本格的に進出していない国や地域で事業を拡大する計画です。当然、必要に応じてM&A等を活用しながら成長を後押しすることで、「VISION 2030」の実現に向けて着実に前進していく考えです。

資本政策

前中計では当初、健全なバランスシートの維持、株主還元の充実、ROEの向上を資本政策の方針としていました。しかしながら、感染症拡大以降は手元流動性の確保や財務基盤の安定化を最優先に、400億円の借入や、自己株式取得の中止、期末配当金の減配を実施させていただきました。結果としては、政策保有株式や不動産の売却などによるキャッシュインを確保したことで、米国のIO社のM&AやEC向け物流センターへの投資を実施しながらも、3カ年の総還元性向は100%以上を維持することができましたが、ROEについては依然低い水準にとどまっています。

新中計期間では、収益力の向上に取り組むと同時に、資産効率・資本効率の改善に注力していきます。ROE向上には利益率の改善が欠かせませんが、利益率は段階的に回復する見通しであるため、株主還元などの実施を通して資本効率を高めていきます。そして、2025年3月期には企業価値創造のスタートラインである資本コスト以上のROE創出を実現していきます。

新中計における財務戦略のガイドラインは、以下の通りです。まず、政策保有株式については前中計と同様に積極的に縮減を進めていきます。なお、中長期的な政策保有株式の保有指標については、純資産の15%以下を目安と考えてい

財務戦略

ます。次に、株主還元についてですが、3カ年累計の総還元性向については前中計と同様に100%以上を維持する計画です。また、資本効率の改善を目的に機動的に自己株買いを実施するほか、適切な成長投資がない場合は、資本効率のさらなる改善に向けて追加還元を実施していきます。

新中計期間におけるキャッシュアロケーションの考え方(右ページ図)については、事業活動あるいは資産効率化により創出したキャッシュに加え、負債なども有効活用し、既存投資、成長投資、株主還元に分けていく予定です。成長投資については、CX戦略の推進などに向けたIT・デジタル投資を行うとともに、新規事業への投資機会を検討していきま

す。なお、3カ年の配当金総額として200億円を計画しているほか、2023年3月期において100億円の自己株買いを行うことを2022年5月に発表しています。また、新規事業の投資に向けては、200億～300億円規模の成長投資を行う計画ですが、投資に見合う案件がない場合は、前述の通り資本効率の向上を目的に追加還元を実施していきます。

ESGの取り組みを通じた企業価値向上

企業価値の向上には、当然、ESGの取り組みも重要となります。当社グループが推進しているCSR調達や製品廃棄ロスの低減に向けた取り組み、多様な消費者ニーズにお応えする商品展開などは、

ESGの観点からも当社グループの成長機会になると考えています。また、今後はトレーサビリティが担保されたサプライチェーンなど、ブランドや商品の背景にあるストーリーを差別化の要因として確立することが、マーケットシェアの拡大やトップラインの成長の実現に向けて重要な要素になると考えています。

一方で、企業価値向上には、こうした取り組みの推進に加えて、これらを世間に認知していただくことも重要となります。積極的にESGに取り組みながらも、店舗での接客やマーケティング活動、IR活動など、さまざまな形でお客さま、株主・投資家の皆さまと積極的にコミュニケーションを取っていくことで信頼を高めていきたいと考えています。そして財務

的観点では、これらのコミュニケーションを通じて株価のボラティリティを抑制し、資本コストの低減につなげることで、中長期的な企業価値の向上を図っていきます。

CFOとしての責務

2023年3月期より新中計がスタートしました。特に国内事業については、この一年が生き残りをかけた勝負の年になると強く認識しています。再成長に向けてお客さまや市場に全力で向き合いながら、前中計から積み残した課題に対して徹底的に対処していきます。

繰り返しますが、資本政策においては、事業活動や資産効率化、負債の活用により創出・調達したキャッシュを事業成長と

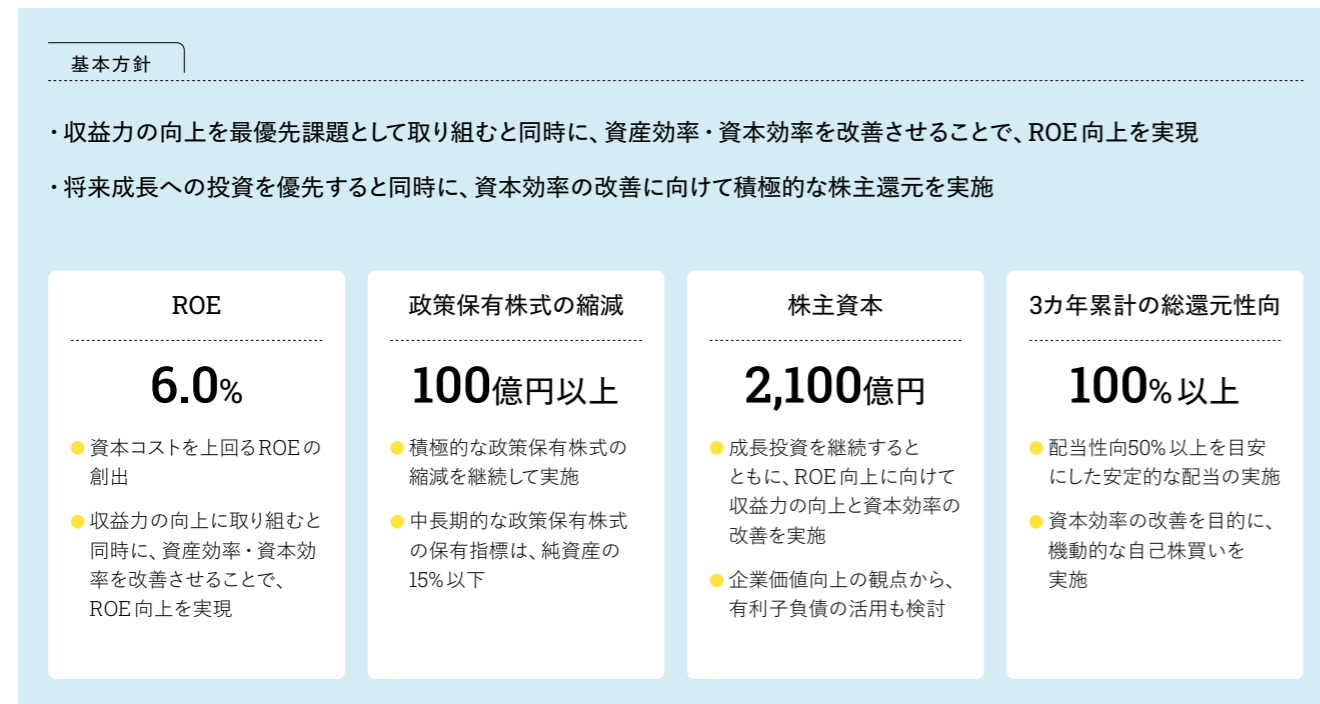
資本効率の改善に向けて、既存投資、成長投資、自社株買いを含む株主還元に投下し、ROEを高めていく考えです。2000年代初頭より、当社のPBRは恒常的に1倍割れの状態にあります。グループの収益性と資本効率を高め、低迷するPBRを1倍以上の水準に早期に回復させることが、CFOとして自らに課せられた最重要KPIであると認識しています。

また、今回、「VISION 2030」の策定にあたり、当社グループのマテリアリティ(重要課題)の対象項目として「ガバナンス」を掲げるとともに、「透明性の高い経営の実践」「リスクマネジメント体制の強化」「収益性、資本効率の継続的改善」を重要課題として抽出しました。課題解決に向けてグループガバナンスの継続的

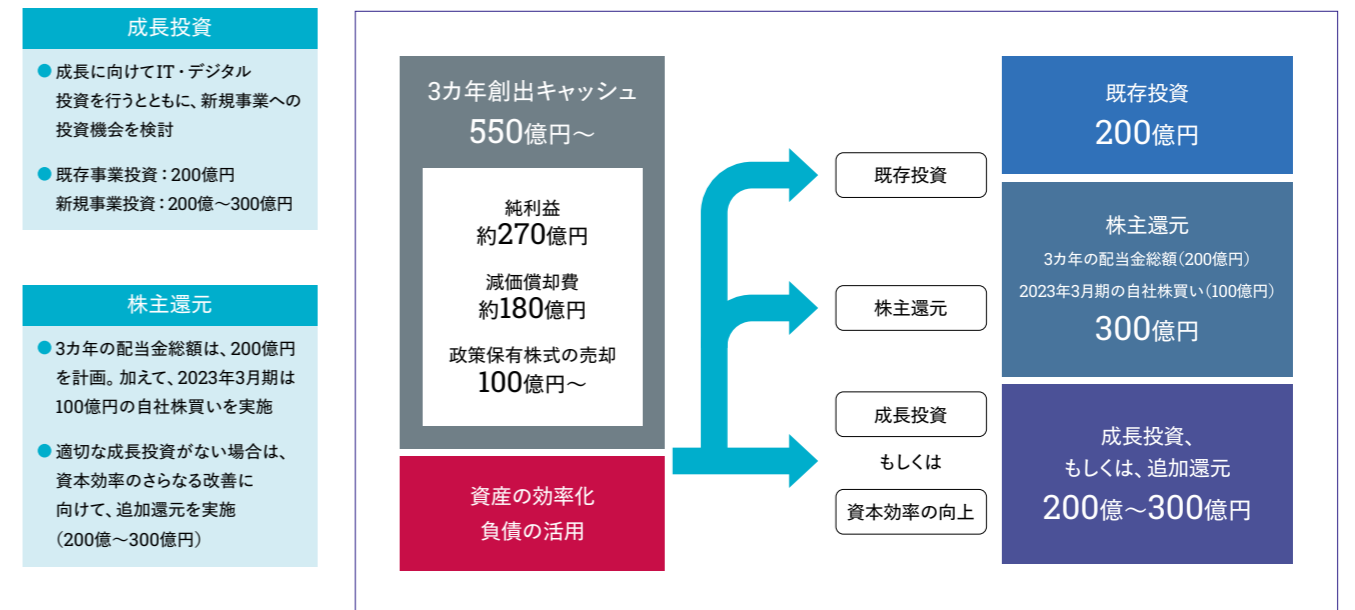
な強化に努め、組織の基盤強化と持続的成長につなげていきます。加えて、取締役会の実効性向上に向けて、役員報酬制度の見直しに継続して取り組むほか、取締役会の役員構成の最適化(専門性・独立性・多様性の確保)にも努めていきます。

この先も、厳しい事業環境が継続することが予想されますが、しっかりとステークホルダーに向き合い、将来を見据えた適切な意思決定を下すことで、新中計、そして「VISION 2030」の目標達成に邁進してまいります。

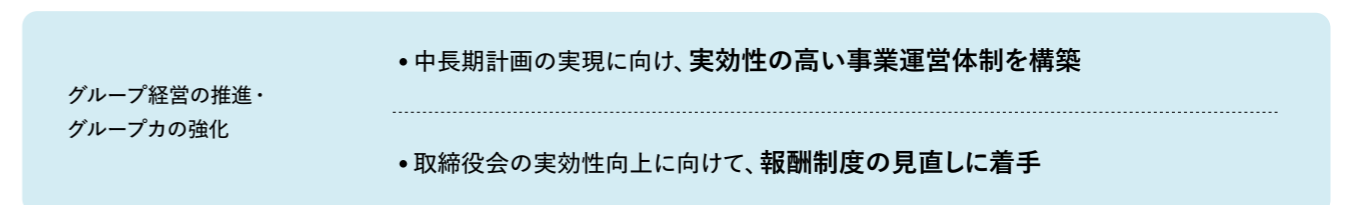
中期経営計画期間(2023年3月期～2025年3月期)の財務方針



投資と株主還元計画(2023年3月期～2025年3月期)



経営の実効性向上に向けた取り組み



社外役員鼎談

「VISION 2030」実現のためにワコールグループが成すべき変革

ワコールグループは今、大きな転換期を迎えています。新たな理念体系の構築、中長期ビジョンと中期経営計画の策定。目指す姿の実現に向けて、ワコールグループが克服せねばならない課題、経営理念を実践していくためのポイント、経営の実効性向上に向けて自身が果たすべき役割について、3人の社外役員に語っていただきました。



社外取締役
岩井 恒彦



社外取締役
黛 まどか



社外監査役
島田 稔

女性の役員登用は喫緊のテーマ

黛: 私は自分自身の専門性や属性を踏まえ、文化・女性・消費者の3つの観点から、中長期的な企業価値向上に向けた意見を述べることを、自らの役割と捉えています。特にステークホルダーの大半を占める「女性」の視点を絶えず意識し、物事を会社の内側・外側から見ることで、社外取締役として適宜必要なブレーキを踏むようにしています。例えば、現在注力しているサービス「3D smart & try」の取り組みにしても、5秒間の3D計測でお客さまの150万点ものボディデータを取るうえで、万全なセキュリティ対策が求められます。あるいは、女性特有の健康問題や新型コロナウイルス感染症拡大下における女性の立場など、男性ではなかなか気づきにくい事柄を踏まえた問題提起をするように心掛けています。

また、そもそも女性用インナーウェアを製造する会社の最終的な意思決定を、商品を身につけない人たちだけで正しくできるのだろうか、という疑問があります。私は現在、取締役会で唯一の女性役員ですが、本来ここにはもっと女性の社内役員がいるべきです。そのことは以前から申し上げてきました。

島田: こういう話を執行側にすると、「登用したいんだけど、あと3、4年かかる」という答えが返ってくるんです。でも、それは全然違う。女性の登用は今すぐ進めなければなりません。現に私が知っている範囲でも、社内には非常に優秀な女性がいます。もちろん、現場の能力と経営の能力は別ですが、それは男性も全く同じです。「ポジションが人を創る!」という言葉があるように、部長なら部長の立場を

早期に与えることで、人は期待を超えて大きく成長していくのです。(株)ワコールでは、現在27%の女性管理職比率を30%以上に高める目標を掲げていますが、むしろ管理職の5割・役員の3割を女性にするくらいの意識が必要ではないかと考えています。

黛: 社内のロールモデルを欠いた中で、女性の社内役員をどう育てていくかというのは、難しいテーマです。起用した女性役員がトークン(象徴)的な立場に置かれぬよう、思い切って最初から一定数の女性を中に入れる必要があると思います。併せて、欧州で行われているキャリアブレイクやサバティカル休暇といった、追加的な施策も導入していくべきです。世界120位前後と低迷する日本のジェンダーギャップを、むしろワコールが率先して解消していくくらいの意気込みや、メディアに報道されるくらいの先進的な取り組みが求められると思います。

岩井: 全く同感です。この問題については、取締役会で議論をより深めていく必要がありますね。

社外の論理 vs. 社内の論理

岩井: 私は2018年6月の株主総会で、島田さんとともに選任されました。前職は化粧品会社で、ワコール同様に女性の美に貢献するものづくり企業です。そこで技術系の責任者を務めていたこともあり、私には、ものづくりの技術面や品質面、あるいはコンプライアンスに関する意見が求められていると理解しています。従って取締役会では、一切遠慮なく発言しています。取締役会とは本来、そうあるべきですし、またそういう自由な物言いが許容される企業風土がワコールにはあると思います。

経営のアクセルとブレーキという両機能のうち、特に私が重視しているのは前者の役割です。前に進むためのアドバイスを提供し、執行側の背中を押すことを心掛けています。

島田: 私は社外監査役の立場ながら、狭義の「監査役」からは離れた活動もしています。例えば、お二方がメンバーとなっている役員指名諮問委員会、役員報酬

低迷する日本のジェンダーギャップを、むしろワコールが率先して解消していくくらいの意気込みや先進的な取り組みが求められると思います。



社外役員鼎談

諮問委員会には、私も参加しています。オブザーバーという名目ですが、実際は皆さんと同じく、自分自身の率直な意見を述べています。

私はもともと銀行業界出身ですが、その後何年も事業会社の社長を務めており、むしろ経営者の視点で経営を見るようにしています。「監査役」というより「社外」ということを、より強く意識しているわけですね。銀行業界もそうですが、同じ環境で長く過ごす、どうしてもそこでの常識に染まってしまう。時代の流れとともに、「ワコールの常識は世間の非常識」という面が出てくる。それを気づかせてあげるのが、私たち「社外」役員の役目だと思います。

岩井: 私や島田さんが入って、ワコールの取締役会はずいぶん賑やかになったという話を耳にします。とはいえ重要なのは、そうした議論が、日常の業務にどれだけ落とし込まれているかです。私た

ちが取締役会で何を語ろうと、現場が「社内の論理」に終始しているようでは意味がありませんからね。

島田: 社内役員の方々には、もう一段の意識改革を求めたいと思います。取締役会での議論は活性化されたものの、こちらが問題提起した内容に対してもっと踏み込んでディベートする域には達していません。議題によっては丸く収めようとする傾向があるのは事実です。多様な立場から激論を交わすのが、取締役会の本来の姿でしょう。

岩井: 私の前職の会社は数年前、外部から社長を迎えて大変貌を遂げました。今のワコールを見ていると、改革前夜の古巣に似た印象を受けるんです。ものづくりに絶対の自信を持っていて、こんなに良い商品を作っているのだから、売れないはずがないとどこかで思っている。でも、ブランドマーケティングなしに商品が

売れる時代ではありません。いいものだから売れるというのは、前時代的だし、傲慢な考え方でしょう。

これに関連して気になるのは、取締役会でものづくりに関する議論が少ない点です。例えば、新しいブランドを立ち上げるのであれば、そのブランドストーリーを巡って、取締役会で忌憚のない意見交換がなされるべきです。そうした議論を通じて、ブランドマーケティングもより充実したものになっていくのです。

黛: 2021年秋冬シーズンに誕生したプレステージブランドの「Yue」についても、新ブランドが誕生した背景など取締役会で議論する機会がなかったことは残念でした。岩井さんのおっしゃるように、ワコールのブランドマーケティング力に課題があるからこそ、もっと議論すべきだと思います。

山は動くかー変革の胎動

岩井: ワコールの現状は、数字に如実に表れています。欧米は成長しているものの、日本と中国は苦戦しています。中国は、ロックダウンなど一時的な要因も関係していると思いますが、それはともかく、問題は日本です。この指摘をすると、「国内は人口減少に伴う需要減も背景にあるため」という話になるけれど、それは違います。同じ国内で事業環境が同じにもかかわらず、(株)ワコールは2期連続の営業損失、それに対して(株)ピーチ・ジョン(PJ)は大きな営業利益を叩き出しているのです。

PJは垂直統合型ではなく、いわゆるファブレス型のビジネスモデルを採用する企業です。ものづくりを外部に委ねる

代わりに、企画やマーケティング、広告宣伝といったアイデアの部分で勝負する。その見事な成功を分析すると、ブランドマーケティングの重要性がよくわかります。PJというお手本を間近に見ながら、(株)ワコールのマーケティングの変革が進まないことは残念です。

また、ワコールの品質管理のあり方にも新たな発想が必要でしょう。100%の完璧を求める仕組みを守ることは立派ですが、そこに余計なコストがかかっているのではないかとこの視点で検証することが必要です。合格品質水準(AQL)の柔軟な運用も含め、時代にあった品質管理体制を再構築する時期ではないかと思っています。

黛: 中長期的な課題として、2つのポイントを指摘したいと思います。第一に、からだに一番近い商品を扱う企業として、人間の「身体性」への視点を大切にしてほしい、ということです。現在はデジタル時代で、メタバースなどバーチャルな世界観が脚光を浴びていますが、一方で生身の体験やリアリティの持つ価値は決してなくならないし、むしろ、そうしたものの重要性が逆的に浮かび上がってくる。デジタルとリアル融合という言い方もできるでしょう。そうした面からも、人間科学研究開発センターが他社と協働で進めている体軸に着目した研究には大きな期待を寄せています。

第二にESG、特に社会・環境問題への取り組みです。エシカル消費やフェアトレード、あるいはオーガニック、地産地消への取り組みをもっと加速すべきですし、やっていることを積極的に外に発信していただきたい。ワコールでは、委託先工場の労働環境をともに改善するCSR

調達活動に力を入れており、昨年は海外主要会社の委託先工場リストも公開しました。また、トレーサビリティに配慮した調達を推進しています。しかし、世間ではそのことをほとんど知られていません。これは、コミュニケーションが苦手という、ワコールのもう一つの問題にもつながってきますね。

島田: 私が取締役会等の場で提言してきたことは、主に3つです。第一に、投資家の納得・期待が得られる、具体的な経営指標を打ち出すこと。第二に、損失部門のスクラップ・アンド・ビルドを進め、ヒト・モノ・カネを最大限に活用する成長戦略を示すこと。そして第三に、経営体制の見直しです。ここには経営責任の明確化、ホールディングスを軸としたグローバル経営の強化、また女性役員の登用なども含まれます。また、ガバナンスの実効性をより高めるべく適格な社外役員及び社内役員を登用していくことが肝要です。

こうした指摘は、今回まとめられた「VISION 2030」にもかなり反映されています。グローバル本部のホールディングス移管に加え、サステナビリティ委員会の発足、「役員・従業員の行動指針(以下、行動指針)」の策定も評価したい。問題は掲げることにとどまらず、これからこの器にいかにか魂を入れていくかです。

米国の女性経営者カーリー・フィオリーナが“Preserve the Best, Re-Invent the Rest”という名言を述べています。最良の伝統は保ちつつ、時代にそぐわないものは大胆に作り替えていこう、ということです。その点について、ワコールの役員・従業員は危機意識が足りないのではないかと危惧しています。高水準の株主資本比率に安住し、売上高は長らく2,000

億円前後をキープしたまま。このような低成長は上場企業として許されないし、これからの時代、前例踏襲・現状肯定の考え方は確実に右肩下がりが出ています。創業者の塚本幸一さんが掲げた「世界のワコールを目指す」を実践するうえでも、本質的な自己変革が必要です。

経営陣にそうした自覚を促すことは、私たち社外役員の務めです。しかし、変革の意識を組織の末端まで浸透させ、グループ2万人の従業員が自分事として捉えるようにすることは、社内の人たちにしかできません。それを着実に実践し、進捗状況を私たちに報告してほしいと思います。

岩井: 3年前、前中期経営計画の策定と同時に、2028年3月期に向けた「売上高3,000億円、営業利益率・ROE 10%超」という目標が掲げられましたが、そこには「ビジョン」という言葉は一切使われず、また具体的なプロセスも描かれていませんでした。「これでは全然伝わらない」と私はずっと言ってきたので、今回の「VISION 2030」には一定の評価をしています。

また、先ほど島田さんがおっしゃった「責任の明確化」に関連して、安原社長以下、3名の取締役(伊東副社長・宮城副社長・矢島取締役)の責任範囲がはっきり示されたことには大きな意味があると思います。また、CEOやCFOという名称を打ち出したのも、世界のワコールに向けた第一歩でしょう。この3人がぜひ切磋琢磨し、ワコールグループを引っ張ってほしいと思います。

島田: 私の古巣の銀行は、非常に保守的な人事をするところですが、今回の頭取人事では一昔前なら考えられない大抜擢を



あとは、従業員一人ひとりが

このミッションの実現に向けて、

いかに自分たちの行動を変革していくか。

すべてはそれにかかっていると思います。

社外役員鼎談

断行し話題を呼びました。銀行業界もそれだけ崖っぷちに立たされているということです。そうした危機意識をトップマネジメントの方々に共有していただき、女性や中堅の役員登用を進めてほしいです。

黛: 顧問時代から8年間ワコールを見てきましたが、女性取締役がずっと私一人ということにも表れているように、率直に言って保守的だという印象です。それは必ずしも悪い面ばかりではありませんが、コーポレートガバナンス・コードが導入・改訂され、岩井さん、島田さんも参加され、取締役会の議論が活発になってきています。いよいよワコールが変わり始めるという予感・胎動を感じていますし、また変化を起こさねばならない時期にきていると思います。

組織を変える「身体性」と
「ミドルアップダウン」

岩井: 今回、新たに「ミッション」を定義するとともに、経営理念がアップデートされました。ミッション策定のプロセスには、私もアドバイザーとして関わり、いろいろと発言させてもらいました。

ワコールは70年以上の歴史がある会社です。その創業以来の遺伝子を受け継ぎつつ、今の時代の生きた言葉でそれを再定義しなければなりません。そうした作業をしなければ、グループとして前に進めないからです。あとは、従業員一人ひとりがこのミッションの実現に向けて、いかに自分たちの行動を変革していくか。すべてはそれにかかっていると思います。

島田: こうしたメッセージはどうしても抽象的になりますので、その組織への定着は、併せて策定された「行動指針(アクション)」が鍵を握ります。役員にせよ部長クラスにせよ、この行動指針をもとに、「今しなければならぬこと」を部下たちと繰り返し議論してほしい。「これが行動指針だぞ」で終わらせるのではなく、徹底的な議論と反復が必要です。そうした真のコミュニケーションの中から、変革の担い手となるリーダーが育ってくるはずですよ。

黛: いかに身体に染み込ませるか、浸透させるかは重要です。経営理念を軸に、とっさに状況を判断し、知らず知らずのうちにからだか動いている。そうした「身体

性」の域まで、理念を浸透させなければなりません。

このことはリスク管理にも関係してきます。一つひとつのリスクに個別のルールで対応しては、どこまでいってもきりがありません。つまり、ルールではなくプリンシプルをベースとしないと、リスクも減らないし、組織の改革も進まないのです。

日本を代表する自動車メーカーにおける「型」の実践に注目した、有名な研究があるのですが、型こそ日本文化のエッセンスであり、その体得には反復あるのみです。京都のものづくり企業・ワコールに、その率先垂範を期待したいのです。

島田: 今回、サステナビリティ委員会傘下に2つのプロジェクトが設置された意味は大きいと思います。まず、「経営理念浸透推進プロジェクト」。ここに参加しているミドルマネジメントのメンバーが、ミッションや行動指針を組織末端まで落とし込むと同時に、変革に向けてトップマネジメントを下から突き上げていく。こうした「ミドルアップダウン」型のマネジメントが根づけば、ワコールは変わっていくはずですよ。そしてもう一つが「女性のQOL向上プロジェクト」。両プロジェクトともそうですが、人選に際しては、自分から「やりたい」と手を挙げてくる人を積極的に取り込んでいくべきです。プロジェクトでは社会における女性の地位向上や役割の増加に関する課題解決を目指すわけですから、そこに参画すべきはそのような視点で物事を捉えることができる女性たちです。

岩井: 大賛成です。なにしろ(株)ワコールの従業員の9割は女性ですから。

島田: あるドラマの二番煎じですが、「女性の管理職5割計画」などを掲げていい

と思います。あるいは早急に女性役員3割を目指してもいいのではと考えます。

黛: CEOにせよその他の役員にせよ、「飛び級」があってもいい。それくらいやらないと、社会に対し「変わった」ことを示せないと思います。

ワコールの
企業価値向上に向けて

岩井: 今の世の中を見ていると、株主資本主義が大きな転換点に差し掛かっていることを実感します。公益資本主義ないし「新しい資本主義」とは、従業員やお客さまを含むすべてのステークホルダーを重視する考え方です。ワコールの従業員の方々には、どうか主体的に「この会社をどう変えていくか」を考えてほしい。それこそが公益資本主義の本質なのです。また、株主還元も大切ですが、基本的には、成長投資によって企業価値・株主価値を高めていくのが、財務戦略のあるべき姿です。2019年のIntimates Online, Inc. 買収のような積極的チャレンジは、今後ともぜひ応援していきたいと考えています。

黛: ワコールの企業価値向上に欠かせないのは、社内外の「土づくり」だと思います。社内に関しては、先ほど述べたように、プリンシプルベースの行動や、取締役会の多様性、女性が活躍しやすい組織風土。また、無意識だからこそ警戒すべきアンコンシャス・バイアスの打破―世間一般のアンケート調査を見る限り、ワコールにそうしたバイアスがないとは言いきれません。それから失敗を隠さない・繰り返さない文化。こうした土づくりを今後とも徹底してほしいと思います。

変革に向けてトップマネジメントを
下から突き上げていく
「ミドルアップダウン」型の
マネジメントが根づけば、
ワコールは変わっていくはずですよ。



一方、社外における土づくりとは、新たな文化の創出です。例えば、フェムケア事業が成功するには、まず世の中でフェムケアという概念が広く認知され、商品が当たり前に使われることが必要です。フランスはそうした風土がありますが、日本にはありませんよね。もう一つ、日本に足りないのはマダム文化です。フランスには、歳を重ねた女性を素敵だと思う文化があります。他方、日本はやたらと年齢を気にする傾向がまだあるように思います。そのような風潮の中で、女性の多くがある年頃を過ぎるといきなり「おばさん」と呼ばれるようになります。素敵なマダムの文化が醸成できれば、高齢女性ももっとおしゃれを楽しみ、下着にも気を遣うようになるでしょう。そのためには社会全体の価値観の変革も必要です。

かつてこの国には、「衣服で女性の肉体を変化させる」という発想が存在しませんでした。創業者の塚本幸一さんは、そこに西洋的な下着を導入し、日本の服

飾文化に大革命を起こしました。それに匹敵するくらいの新しい文化の創出を、ワコールに期待しています。

島田: ミッションやビジョン、新組織といった器に魂を入れていくのは、経営陣の役目です。日々のコミュニケーションを通じて、組織の末端まで変革の意識を浸透させるためには、社内役員の意識改革が大前提となります。

それからもう一つは、経営資源としての「人財」の活用。繰り返しになりますが、女性管理職比率の向上やミドルマネジメント層の早期登用が必要です。

地道の一つひとつ実績を積み上げていくこと。そうした取り組みこそが、投資家をはじめとしたステークホルダーからの信頼を集め、企業価値を中長期的に向上させていくでしょう。新生ワコールの実現に向けて、私たちも社外役員として力を尽くしていきたいと思っています。



マネジメントチーム

2022年6月29日現在

取締役



代表取締役社長執行役員
安原 弘展

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



代表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商品営業部長
2014年 4月 同社取締役執行役員 ワコールブランド事業本部長
2015年 4月 同社取締役常務執行役員 ワコールブランド事業本部長
2016年 4月 同社取締役専務執行役員 ワコールブランド事業本部長
2018年 4月 同社代表取締役社長執行役員(現任)
2020年 4月 当社副社長執行役員
2020年 6月 当社取締役副社長執行役員
2022年 6月 当社代表取締役副社長執行役員(現任)



取締役副社長執行役員
宮城 晃

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



取締役常務執行役員
矢島 昌明

1984年 3月 当社入社
2004年 6月 (株)ワコールインターナショナルホンコン取締役社長
2007年 4月 (株)ワコール国際本部営業グループ長
2008年 9月 華歌爾(中国)時装有限公司董事副総経理
2009年 4月 同社董事総経理
2011年 4月 (株)ワコール執行役員
2015年 4月 同社執行役員技術・生産本部長
2016年 4月 同社取締役執行役員技術・生産本部長
2018年 4月 同社取締役常務執行役員卸売事業本部長
2021年 4月 同社取締役常務執行役員 グローバル本部長
2022年 4月 同社取締役常務執行役員 当社グローバル本部長
2022年 6月 当社取締役常務執行役員 グローバル本部長(現任)



社外取締役
黛 まどか

1996年 8月 俳句誌「月刊ハッピーバード」創刊・主宰
2001年 1月 文部科学省文化審議会「国語分科会」委員
2004年12月 内閣官庁「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談会」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 当社社外取締役(現任)



社外取締役
齋藤 茂

1979年11月 (株)トーセ入社
同社開発本部長
1985年10月 同社取締役
1987年 2月 同社代表取締役社長
2004年 9月 同社代表取締役社長兼 CEO
2015年12月 同社代表取締役会長兼 CEO(現任)
2017年 6月 当社社外取締役(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 同社研究所製品化学計画部長
2008年 4月 同社執行役員技術部長
2014年 6月 同社取締役執行役員常務 研究・生産・技術統括担当
2016年 1月 同社代表取締役執行役員副社長 技術イノベーション本部長
2018年 3月 同社シニアアドバイザー
2018年 6月 当社社外取締役(現任)

監査役



常勤監査役
北川 真一

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



常勤監査役
岡本 克弘

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



社外監査役
白井 弘

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



社外監査役
浜本 光浩

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



社外監査役
島田 稔

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

重要な兼職の状況
https://www.wacoalholdings.jp/ir/public_item/soukai/files/soukai_notice220603.pdf

コーポレート・ガバナンス

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

コーポレートガバナンス・ガイドライン
https://www.wacoalholdings.jp/group/files/governance_guideline202112.pdf

企業統治の体制

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

企業統治の体制の概要及び当該体制を採用する理由

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

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

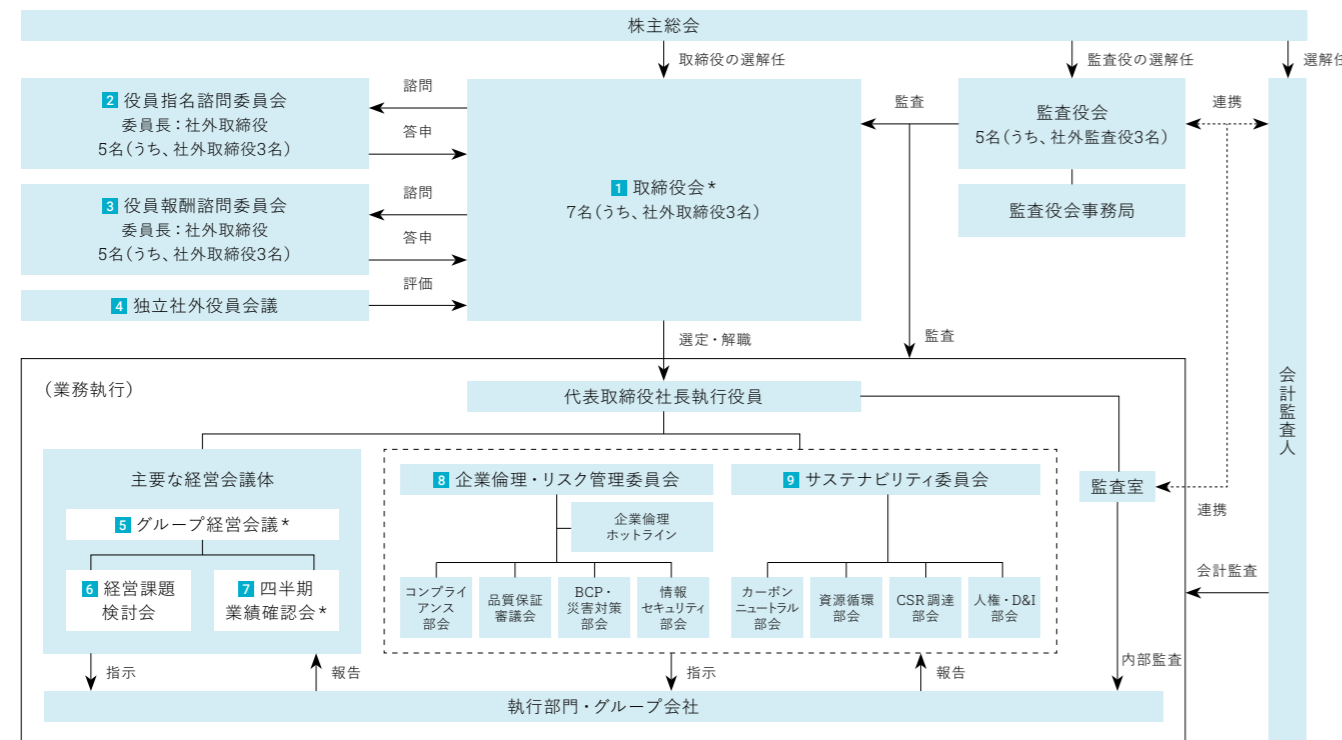
監査役会は監査役5名(うち社外監査役3名)で構成し、経営に対する監視・監督機能の強化を図っています。

また、取締役及び主たるメンバーで構成する「グループ経営会議」を設置し、グループ経営戦略やその他の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(2022年6月29日現在)

機関設計	監査役会設置会社
取締役の人数	7名
うち、社外取締役の人数	3名
取締役の任期	1年
監査役の数	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	グループ経営会議、経営課題検討会、四半期業績確認会
業績連動報酬制度	有

コーポレート・ガバナンス体制図



* 取締役の職務執行を監査するため、社内・社外監査役も出席しています。

取締役会、諮問委員会及び主要な会議体の構成と概要

名称	概要	開催回数
1 取締役会	取締役会規則に基づき、定例取締役会を毎月開催し、加えて必要に応じて臨時取締役会を随時開催し、経営方針、経営戦略などの重要な業務に関する事項や法令、定款で定められた事項の決定を行っています。	14回
2 役員指名諮問委員会	取締役会の諮問機関として、独立社外取締役を委員長とし、社外取締役3名、社内取締役2名で構成しています。毎年度1月の取締役会開催日の開催を原則とし、取締役に対する評価及び選解任、昇任について検討し、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。	6回
3 役員報酬諮問委員会	取締役会の諮問機関として、独立社外取締役を委員長とし、社外取締役3名、社内取締役1名、執行役員1名(グループ人事担当)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、取締役の業績評価、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。	5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。	3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単年度の経営方針や中長期計画の原案を作成するため、必要に応じ適宜開催しています。	16回
7 四半期業績確認会	四半期ごとに開催し、業績及び施策の実施状況を確認しています。また、目標未達の場合はその改善策を検討し、必要に応じて目標の見直しを行っています。	3回
8 企業倫理・リスク管理委員会	代表取締役社長執行役員を統括責任者、取締役副社長執行役員グループ管理統括担当を委員長として、社内取締役、事業会社の取締役、執行役員ほかで構成しています。コンプライアンス体制を整備し、当社グループに重大な影響を与えるコンプライアンス上の問題の検討、企業倫理の浸透と啓発、当社グループの経営上のリスクの統括管理を実効的に推進しています。	7回
9 サステナビリティ委員会	代表取締役社長執行役員を統括責任者、代表取締役副社長執行役員を委員長として、社内取締役、事業会社の取締役、執行役員ほかで構成しています。グループ全体のサステナビリティ活動の方向性の議論や取り組み状況のモニタリングを行っています。	2022年4月設置

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								
		企業経営 (経験・知見)	法務 コンプライ アンス	財務 会計	サステナ ビリティ D&I	人材開発 組織開発	グローバル	DX	マーケ ティング	技術・生産 品質管理
安原 弘展		●					●		●	●
伊東 知康		●			●	●		●		
宮城 晃		●	●	●		●			●	●
矢島 昌明		●				●		●		
黛 まどか	●				●	●				
齋藤 茂	●	●					●			
岩井 恒彦	●	●	●		●			●		●

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

監査役

氏名	独立性 (社外のみ)	当社が期待する知見・経験								
		企業経営 (経験・知見)	法務 コンプライ アンス	財務 会計	サステナ ビリティ D&I	人材開発 組織開発	グローバル	DX	マーケ ティング	技術・生産 品質管理
北川 真一		●		●		●		●		
岡本 克弘		●					●			●
白井 弘	●			●						
浜本 光浩	●		●			●				
島田 稔	●	●		●			●		●	

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

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの実効性強化の取り組み

当社の取締役会は、株主からの委託を受け公正な判断によって最善の意思決定を行い、併せて、その業務執行に対する監督機能を発揮し、企業価値の最大化を目指しています。この役割を一層向上させるための現状評価や課題を協議することを目的に、毎年、取締役会全体の実効性について評価を行い、継続的に取締役会の機能・実効性の向上に努めています。また、評価から抽出された課題に対する改善施策に取り組み、次期の取締役会評価において、現状評価及び前期からの改善状況を確認しています。

<評価プロセス>

(1)2021年3月期

独立社外役員会議において取締役会の実効性評価に関するヒアリングを実施。課題の抽出後、改善案の検討を行い、取締役会に報告しました。

(2)2022年3月期

「ステークホルダーからの信頼感の向上(社会的価値創造)」、「組織のパフォーマンス向上(企業価値向上)」という2つの観点における取締役会のさらなる実効性向上を目的とし、第三者機関を活用(アンケート作成・分析・他社比較・課題抽出・アクションプランなどの場面で協力)したアンケート方式での分析・評価手法に変更しました。取締役及び監査役的全員にアンケートを行い、アン

ケートの回答内容について分析を実施後、改善案を取りまとめました。その内容について独立社外役員会議において説明のうえ、取締役会で報告しました。なお、アンケート回答を集計した結果、全体平均は基準点以上の評点であり、当社の取締役会は概ね適切に機能し、実効性が確保されていることを確認しています。

アンケートの評価項目

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

実効性評価と改善に向けた取り組み

	2021年3月期	2022年3月期
指摘事項	① 取締役会事前配布資料の内容充実や配布タイミングの早期化等、取締役会の一層の充実に向けた運営の効率化 ② 役員指名諮問委員会・役員報酬諮問委員会・独立社外役員会議について議題、開催頻度、参加メンバーや運営方法等の再検討 ③ 執行役員や部長等、執行部門との接点拡大	① 中長期戦略の検討過程、決議事項の事後的報告等、議題内容の拡充 ② 社外取締役の期待役割に関する共通認識の共有 ③ 役員指名諮問委員会の役割の明確化、後継者・選解任における検討過程の透明性の向上 ④ 店舗見学・従業員との接点拡大、トレーニング等の社外役員へのインプットの充実
改善対応	① 取締役会資料の構成や会議運営の見直し、事前配布タイミングの早期化 ② 議題に応じて適宜開催するとともに、検討議題(報酬制度、評価制度、サクセッションプラン、選解任基準等)の見直しを実施。また、取締役会評価手法の見直しにも着手 ③ 執行役員や部長層からの報告機会を増加したほか、事業戦略等をディスカッションする場を設定	① 事業戦略・中長期戦略の検討、重要案件の進捗状況の報告を定例議題に設定するほか、業務執行に関する決定事項を執行に委譲する範囲を見直すなど、議題設定や会議運営の見直しに着手 ② 中長期戦略に基づく取締役会のあるべき構成について検討。中期経営計画の戦略も踏まえた社外取締役の必要スキルの整理とスキルマトリクスの見直し ③ 役員指名諮問委員会・役員報酬諮問委員会の運営スケジュールや運営方法の見直し。両委員会の役割を明確化したうえで、より透明性のある運営を実施 ④ 店舗見学等、従業員との接点拡大を推進

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と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、専門の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
篠 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。	サステナビリティ、D&I、人材開発、組織開発	14回/14回
齋藤 茂	他社において代表取締役会長を現任されており、長年の経営者としての豊富な経験と見識を有することから、経営の監督機能をより高めることが期待できます。	企業経営、グローバル、DX	14回/14回
岩井 恒彦	経営者としての豊富な知見や経験に加え、研究、生産、技術分野に関する専門知識を有されており、経営の監督機能をより高めることが期待できます。	企業経営、法務・コンプライアンス、サステナビリティ、D&I、組織開発、マーケティング、技術・生産品質管理	14回/14回

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

監査役と監査役会の機能強化

当社の監査役は、常勤監査役2名と独立社外役員である社外監査役3名の5名で構成されています。また、監査役の職務を補佐する監査役会事務局として専任スタッフを1名配置するとともに、監査室が監査役の求めに応じて適宜その職務を補助する体制を執っています。

監査役会は、監査役会規則に基づき、原則として定例取締役会に先立って毎月開催し、加えて必要に応じて臨時監査役会を開催し、監査報告の作成及び監査の方針、業務及び財産の状況の調査の方法

その他の監査役の職務の執行に関する事項の決定を行っています。

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

内部統制

当社では、代表取締役社長執行役員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執行役員へ報告しています。なお、内部監査部門(監査室)の人員数は9名です。

監査役と内部監査部門(監査室)は、毎月1回の頻度で定期的な報告確認会を実施しています。主な内容は、監査役の出席している主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、監査調査についても相互に交換・確認を行うなど、両者が連携して、より効率的・効果的な監査を実施できる運営を行っています。

役員報酬

取締役会の役割・内容

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

2021年6月29日 : 2022年3月期基本報酬額について
2021年6月29日 : 譲渡制限付株式報酬の発行について
2022年5月13日 : 役員業績賞与額について
2022年5月31日 : 2023年3月期基本報酬額、取締役の個人別報酬等の決定報酬について
2022年6月29日 : 譲渡制限付株式報酬の発行について

・基本報酬

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

・業績賞与

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

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

なお、2022年7月に、基本報酬と株式報酬の比率を見直し、上位者ほど株式報酬の割合が高い構成に変更しています。当該変更を反映した比率は役位に応じて下記の範囲となります(業績賞与の算定基準が基準値通りの場合)。



役員報酬諮問委員会の役割と活動内容

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

2021年12月21日 : 役員報酬制度の一部見直しについて(基本報酬、業績賞与、株式報酬の構成の見直し)
2022年1月25日 : 役員報酬制度の一部見直しについて②
2022年2月28日 : 役員報酬制度の一部見直し③、役員報酬水準データの検証と基本報酬額について
2022年3月28日 : 2023年3月期基本報酬額について
2022年4月27日 : 役員業績賞与額について

コーポレート・ガバナンス

・譲渡制限付株式報酬

取締役(社外取締役を除く。以下、対象取締役)が、株価変動リスクを株主の皆さまとより一層共有し、株価上昇及び企業価値向上への貢献意欲を従来以上に高めるため、対象取締役に對し、譲渡制限付株式を割り当てる報酬制度として導入しています。長期にわたり株主の皆さまとの価値共有を図るという趣旨から、譲渡制限付株式の割り当てを受けた対象取締役は、譲渡制限付株式の交付日

から、当社及び当社取締役会が定める当社子会社の取締役、監査役及び執行役員いずれの地位からも退任する日までの間、割り当てられた株式の譲渡制限を解除できないものとしています。

なお、譲渡制限付株式報酬の額については、2021年6月29日開催の第73期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。

2022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	株式報酬	
取締役(社外取締役を除く)	277	232	－	44	5
監査役(社外監査役を除く)	39	39	－	－	3
社外役員	50	50	－	－	6

実効性向上に向けた役員報酬制度の見直し

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

- 基本報酬、業績賞与及び中長期インセンティブの構成(金額、比率の見直し)
- 業績賞与の算定方式(中期経営計画の目標値との連動強化)

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、定期的に取り締めに報告しています。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。なお、前の中期経営計画期間(2019年4月～2022年3月)において、当社グループは政策保有株式を3割(200億円以上)縮減させていく方針とし、取締役会にて、個別の銘柄ごとに、保有によって実現している収益が当社資本コストを上回っているか、当社の企業価値向上につながっているかを検証してきました。検証の

結果、保有意義が希薄化した銘柄について、同期間中の累計で37銘柄、197億円の売却を進め、ほぼ予定通りの処分・縮減を進めました。

保有株式の議決権行使については、投資先企業の経営方針を十分に尊重したうえで、当該企業及び当社の企業価値向上に資するものかどうかを総合的に精査し、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

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

コンプライアンス・リスクマネジメント体制

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

コンプライアンス体制

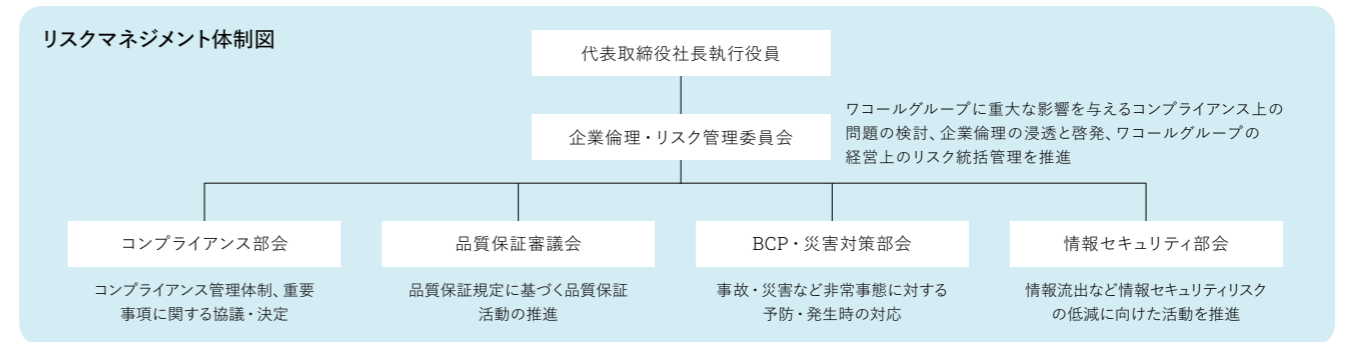
当社グループの取締役・従業員が法令及び定款を遵守し、健全な社会規範に則った業務を執行するため、「ワコール倫理規範」と「企業倫理・ワコールの行動指針」を制定しています。また、「企業倫理・ワコールの行動指針」においては、反社会的勢力の要求は毅然として拒否することを定めています。なお、取締役・従業員が「ワコール倫理規範」「企業倫理・ワコールの行動指針」に違反するおそれのある問題を発見した場合には、内部通報制度等を通じて速やかに報告できる体制を確立しています。

リスクマネジメント体制

当社グループでは、企業倫理・リスク管理委員会が取締役会の承認のもと、「リスク管理基本規程」を定めています。同規程をもとにリスクカテゴリごとの責任体制を明らかにし、当社グループ全体のリスクを網羅的・総合的に管理するリスク管理体制を構築しています。なお、情報セキュリティに関するリスクが多様化し、事業運営上の影響度が高まっていることから、新たに「情報セキュリティ部会」を新設しています。

情報セキュリティ部会(新設)

情報セキュリティ部会は、グループの事業活動における情報セキュリティリスクの低減を推進するため、顧客個人情報や重要技術情報を狙うサイバー攻撃などの情報セキュリティ全般の情報収集、現状調査、分析等を実施し、グループの活動方針や具体的対策の立案、関連規程の制定・改廃、戦略投資案件を審議するとともに、進捗状況のモニタリングを行います。審議された方針や活動内容については、企業倫理・リスク管理委員会を通じて、定期的に取り締めに報告を行います。



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

顧客・取引先及び当社従業員の安全を第一に考え、感染拡大を防ぐため、「企業倫理・リスク管理委員会」の下部組織として、取締役常務執行役員を本部長とした「新型コロナウイルス感染症対策本部」を設置し、国内外の感染状況を注視しながら対策を講じています。具体的には、感染状況に応じて、店頭販売員の勤務やサービスの方法、店舗の営業体制を決定するほか、内勤者には国や地域状況に合わせた勤務体制(リモート会議や在宅勤務の推進、出張・会議等の制限など)を臨機応変に示しています。

情報開示についての基本方針

当社グループは、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ているという3項目を定めています。

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

株主等との建設的な対話に関する基本方針

当社グループは、「株主等との建設的な対話に関する基本方針」を定め、公表しています。株主等との面談は、IR担当部門及び同部門に指名された当社グループの役員並びに従業員が担い、取締役副社長執行役員グループ管理統括担当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。

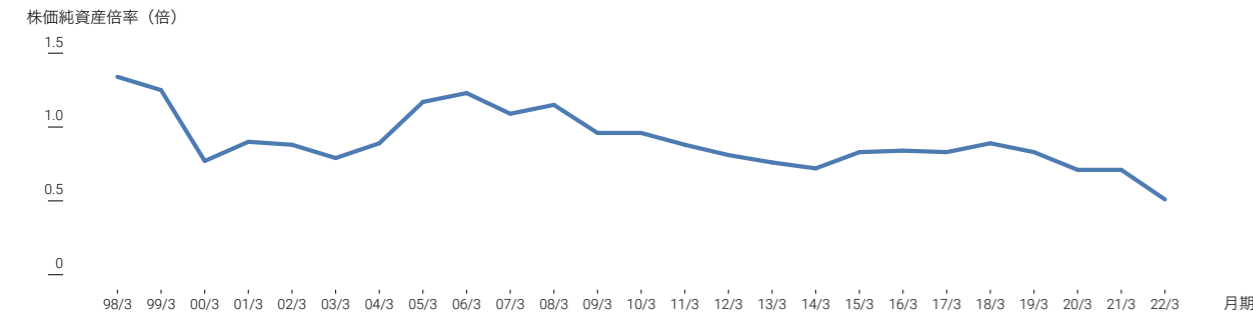
株主・投資家との対話に関する方針
https://www.wacoalholdings.jp/sustainability/talk_with_stockholder/

対話を通じた相互信頼の確立

当社グループとすべてのステークホルダーとの相互信頼の関係を深めるためには、企業価値向上に向けた建設的な対話が重要だと考えています。しかしながら、株価純資産倍率(PBR)は、長期にわたって1倍割れの水準で推移しており、市場の期待に応えることができていません。その背景には、ステークホルダーとの対話機会を経営に十分に反映できていなかったということがあります。

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

株価純資産倍率(PBR)の長期推移



ステークホルダー・リレーション

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

アナリスト・機関投資家向けのコミュニケーション活動実績

活動	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
機関投資家・アナリストとの個別ミーティング	98回	126回	131回
決算説明会(アナリスト・機関投資家向け)	2回	4回	4回
事業説明会(アナリスト・機関投資家向け)	1回	3回	3回
工場見学会(アナリスト・機関投資家向け)	2回	—	—
証券会社主催カンファレンス	1回	1回	2回
海外ロードショー	2回	—	—
個人投資家向け説明会	3回	1回	1回
社外取締役との個別ミーティング(アナリスト・機関投資家向け)	—	4回	—

活動	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
IR活動のフィードバック(役員向け)	年に2回	四半期ごと	四半期ごと
勉強会(従業員向け)	統合レポート勉強会を一般従業員対象に実施	統合レポート勉強会をマネジメント層対象に実施	サステナビリティ勉強会を従業員対象に実施(参加者数320名)

「VISION 2030」・新中期経営計画に関するフォローアップミーティング(スモールミーティング)を開催



開催日：2022年6月15日

場 所：東京

出席者：代表取締役社長執行役員 安原弘展、代表取締役副社長執行役員 伊東知康、取締役副社長執行役員 宮城晃、取締役常務執行役員 矢島昌明

参加者：11社12名

「VISION 2030」、新中期経営計画に対する投資家の声

全体について

- 「VISION 2030」や新中期経営計画の達成に向けて、スピードを意識して、実効性を高める施策を講じてほしい
- 社長をはじめ、経営陣の変革への意識が高く、安心した。ただ過去の計画に対する実績を踏まえると、計画の実効性が高まっているのか、まだ判断できない
- 創業以来初めて経営理念の枠組みを変えるなど、これまでにない覚悟を発表資料から感じ取ることができ、いよいよワコールが本当に変わるかもしれないという期待を感じた
- ワコールの本質的な課題は現状を変えることに躊躇するカルチャーそのものにある。マネジメント層や一般従業員も含めてどのようなアプローチで自己変革し、カルチャーを変えていくのか示してほしい。変化の必要性は従業員にどこまで浸透しているのか、どこまで変化を覚悟できているのか、確認したい

- ブランド力や商品力があるのに業績が出ていないことにもどかしさを感じている。マーケティングを強化すべき
- ワコールの持つボディデータの質的な価値がどこにあり、それが他の企業とどう違うのか、それらを活かす基盤がどうなっていて、今後どうする必要があるのか、といった踏み込んだ話があっても良いように思った
- 「3D smart & try」をはじめとするDXへの取り組みを、トップラインの成長にどうつなげていくのか。CX戦略の顧客データ数の見込みは理解したが、それをどう実現していくのか。そのあたりの説明を、今後、丁寧に聞いていきたい

海外事業について

- デジタルプライバシー規制によるマーケティング投資効率の悪化など、IO社の成長鈍化の要因はしばらく解消されそうにないと感じている。今後、どのような施策を講じていくのか、継続的にご説明いただきたい

その他

- 政策保有株式に対する方針や株主還元についての取り組みの中に変革に向けた意思を感じることができた
- 最近、好調な企業の特徴として、若い人が活躍しているという点がある。ワコールでも活躍している人が増えているなら、話を聞きたい

国内事業について

- 売上成長に向けたチャネル再構築の時間軸や具体策がまだ明確でないように感じる
- ブランド戦略をもっと明確にしてほしい。特に、「Wacoal」ブランドについては、改めて定義し、グローバルベースで一し、高級ブランドとして作り直した方がいいのではないか

IR優良企業賞2021において、「IR優良企業特別賞」と「“共感!”IR賞」を受賞



近年、IR活動が充実し対話の機会も増えている。特に経営トップが先頭に立ち、業績が厳しい中でも投資家と課題を共有しようとする姿勢は評価が高い。事業会社社長とのスモールミーティング、社外取締役との面談など、積極的に多彩なIR活動を実行し始めている。従業員を対象とした統合レポートの説明会など、サステナビリティに関して全社的な取り組みを行っていることも注目される。



コーポレートコミュニケーション部メッセージ

当部門のミッションは、すべてのステークホルダーの皆さまとのエンゲージメントの確立・向上を通して、企業価値の向上と当社グループの存続成長に貢献することです。「VISION 2030」のもと、再成長に向けた取り組みがスタートしています。これまで積み重ねてきた強みをどのように進化させ、顧客への提供価値を最大化し、社会に貢献していくのか、積極的な対話と適切な開示を通じて当社の経営への理解を深めていただきつつ、ステークホルダーの皆さまの貴重なご意見を経営へ反映させることで、企業価値向上へ貢献していきます。

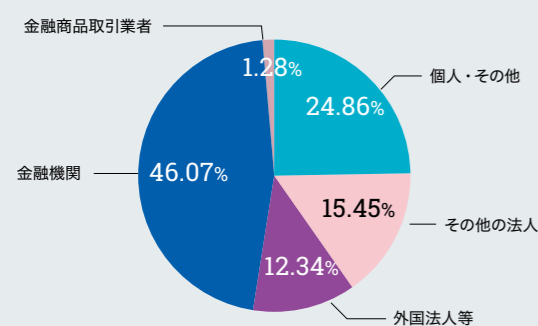
投資家情報

2022年3月31日現在

上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場(2022年4月4日現在)	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
決算期	3月31日	ADR(米国預託証券) Cusip NO. : 930004304	比率: 1ADR=5普通株式
証券コード	3591	市場: OTC(店頭市場)	シンボル: WACLY
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで	預託代理人	The Bank of New York Mellon 240 Greenwich St, New York, NY 10286, U.S.A. Tel: 1-201-680-6825 フリーダイヤル(米国内) 888-269-2377(888-BNY-ADRS) http://www.adrbnymellon.com
株式の状況	発行済株式総数: 65,589,042株 (うち自己株式4,130,773株)		
単元株式数	100株		

株主数: 20,109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)	8,062	13.12
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	4,943	8.04
株式会社三菱UFJ銀行	3,095	5.04
明治安田生命保険相互会社	3,050	4.96
株式会社京都銀行	2,352	3.83
株式会社滋賀銀行	1,751	2.85
日本生命保険相互会社	1,569	2.55
三菱UFJ信託銀行株式会社	1,525	2.48
旭化成株式会社	1,241	2.02
株式会社日本カストディ銀行 (三井住友信託銀行再信託分・ 東レ株式会社退職給付信託口)	1,205	1.96

WEBサイトのご案内

ワコールホールディングス WEBサイト

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



ワコールグループの方針

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

ワコールの事業

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

会社案内

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

サステナビリティ

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



サステナビリティ方針

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

サステナビリティへの取り組み (ESG推進項目)

- CSR 調達
- コーポレート・ガバナンス
- コンプライアンス
- リスクマネジメント
- 品質と安全
- 人材(ダイバーシティ&インクルージョン)
- 環境
- 社会貢献
- 人権
- ステークホルダーとの対話
- ISO26000対照表

投資家情報

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



投資家情報

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

IRニュース

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



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