Evolving on Strengths

ワコールホールディングス　アニュアルレポート 2010

EXPRESSING BEAUTY

ワコールグループは1949年の設立以来、
「女性に美しくなって貰う」こと、「女性が美しくなることをお手伝いする」こと、
「女性の“美しくありたい”という願いの実現に役立つ」ことを事業の目標に、
日本の女性用インナーウェア市場をリードしてきました。
現在では、持株会社体制のもと連結子会社47社、関連会社9社から構成され、
日本で強固な事業基盤を築きつつ、
欧米やアジアにおいても着実に販売を拡大しています。
また、これまで延べ4万人以上の日本人女性の人体計測を実施して蓄積した
豊富な分析データを活用して、からだの「かたち」や「動き」に関する
基礎研究、感覚生理研究を行い、造形やつけごこちに優れた商品を開発・販売してきました。
今後は、美しさとここちよさに加えて、
新しい機能性などのさらなる付加価値を追求することで、
より多くの顧客に愛されるとともに、
市場の活性化につながる商品を提供していきます。

CONTENTS

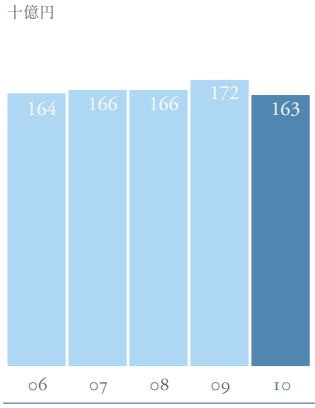
1 財務ハイライト
2 FACING CHALLENGES
国内・海外成長分野での
拡大加速を目指して
8 EVOLVING ON STRENGTHS
マネジメント・メッセージ
16 持続的成長に向けて
16 ワコールの経営理念とCSR
17 社会貢献活動
19 文化活動
20 人材活用・人材育成
21 環境経営
22 コーポレート・ガバナンス
25 取締役及び監査役
26 11カ年財務サマリー
28 営業の概況
29 連結損益計算書
30 連結貸借対照表
32 連結包括損益計算書
連結株主持分計算書
33 連結キャッシュ・フロー計算書
34 会社概要
35 投資家情報

財務ハイライト

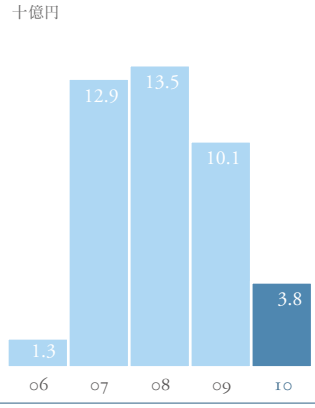
株式会社ワコールホールディングス及び子会社

		百万円（1株当たり情報を除く）		増減率
2010年、2009年及び2008年3月31日に終了した事業年度	2010	2009	2008	2010 vs 2009
売上高	¥163,297	¥172,276	¥165,761	– 5.2%
営業利益	3,810	10,129	13,540	– 62.4
税金等調整前当期純利益	3,123	7,627	14,353	– 59.1
当社株主に帰属する当期純利益	2,524	5,230	4,966	– 51.7
ROE (%)	1.5	3.0	2.6	
普通株式1株当たり情報（単位：円）				
当社株主に帰属する当期純利益	¥17.86	¥36.75	¥35.14	– 51.4
現金配当	20.00	25.00	25.00	– 20.0
株主資本	1,215.52	1,181.00	1,291.41	2.9
株主資本	¥171,630	¥165,873	¥185,113	3.5
総資産	223,387	213,486	241,619	4.6

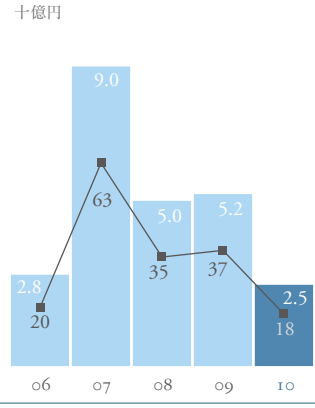
売上高



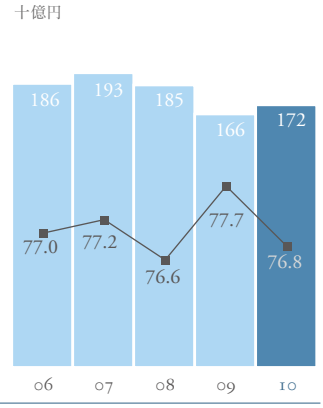
営業利益



当社株主に帰属する当期純利益



株主資本



Facing Challenges

国内・海外成長分野での拡大加速を目指して

ワコールグループの事業の中核を占める、国内女性用インナーウェア市場規模は、
以下の表のように減少傾向が続いています。
また、女性用インナーウェア卸事業の主要流通チャネルである
百貨店業界においても同様に減少傾向が続いています。
このように国内市場は少子高齢化の影響もあり、
将来的に大きな成長は難しい状況にあります。
今後もこうした厳しい環境が続くと予想されるなか、
ワコールグループは新しい中期経営計画のもと、
収益の確保と拡大に向けて、
国内・海外の成長分野における拡大加速を図っています。

女性用インナーウェア市場の推移（小売ベース）

億円

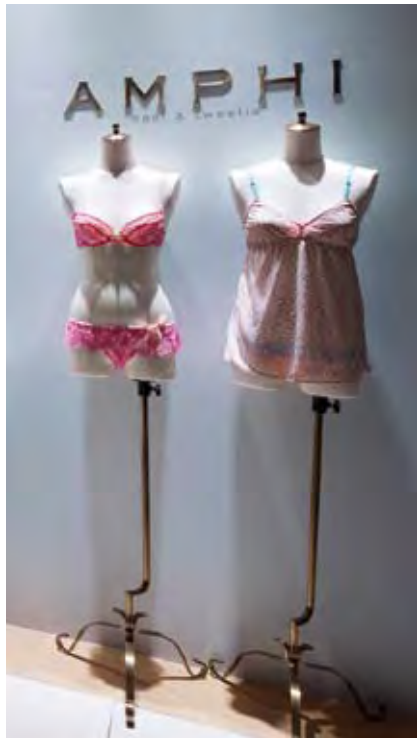
01	02	03	04	05	06	07	08	09（予想）
7,910	7,925	7,910	7,670	7,580	7,400	7,250	6,820	6,270

（矢野経済研究所推計）

国内成長分野：新たな販売チャネルの構築

AMPHI

アンフィ



「AMPHI（アンフィ）」は、ワコールのSPA（製造小売）事業部が展開する直営店として、2002年にインナーウェアのセレクトショップをコンセプトに誕生しました。主に20代を中心とする若年層をターゲットに、商品アイテムはインナーウェアを中心としたルームウェアやアクセサリー、雑貨を取り扱っています。2010年3月末現在で国内に52店舗を展開しています。

SPA事業は、新たな販売チャネルの構築を目的に着実に成長しており、当期の売上高は前期比90百万円増の71億円と堅調に推移しています。2010年3月末現在、SPA事業全体として国内に64店舗を展開し、2011年3月期には8店舗増加させる計画です。今後、これまでSPA事業として複数あったショップブランドを整理し、「AMPHI」をマスターショップブランドとして統一することで、ブランド投資の効率化と顧客認知度のさらなる向上を図っていきます。

国内成長分野：顧客との接点拡大

PEACH JOHN & LECIEN

ピーチ・ジョン & ルシアン

ピーチ・ジョンは、年4回発行の通販カタログと国内27店舗（2010年3月末現在）を数える直営店を通じ、主にヤング～ヤングキャリアの若年顧客層をターゲットにしたインナーウェアを販売しています。若々しくファッショナブルなイメージでの商品展開を得意とし、若い女性から大きな人気を集めています。ワコールの顧客層はキャリア～シニア層が中心であることから、若年層との接点拡大による売上拡大とともに、国内女性用インナーウェア市場でのシェア拡大も図っていきます。

2009年8月には、ボリュームゾーンの商品展開を主力とする株式会社ルシアンが完全子会社としてワコールグループの一員となりました。これにより、多様な販売方法やチャネルへの展開が可能となり、顧客接点の拡大に向けてさらなる強化が期待できます。

国内成長分野：商品開発力の強化

CW-X

シーダブリューエックス

「CW-X（シーダブリューエックス）」は、1991年から販売を開始した、世界のトップアスリートも愛用する機能性コンディショニングウェアです。こうしたスポーツアンダーウェアの国内出荷額は、消費者の健康志向の高まりを背景に拡大傾向にあり、今後の成長が見込まれます。この「CW-X」を事業展開するウエルネス事業では、これまでアスリート向けを中心に高機能商品を展開してきましたが、戦略商品として2010年2月にライトな機能の「CW-X STYLE FREE（シーダブリューエックス・スタイルフリー）」を発売しました。市場の拡大を追い風に、スポーツシーンだけでなく、ビジネスやトラベルなどの日常シーンまでデイリーユースとして着用できるアイテムを増やし、幅広い顧客層をターゲットとすることで売上拡大を図っていきます。さらに「CW-X」ブランド初の直営店も都内に2店舗（2010年3月末現在）オープンし、“健康的なライフスタイルの支援”をキーワードにブランド認知度の向上に取り組んでいます。

海外成長分野

CHINA OPERATIONS

中国事業

成長著しい中国では、主力のワコールブランドに加え、若年層向けブランド「アンフィ」と高付加価値ブランド「サルート」による3ブランド体制で展開し、百貨店チャネルを中心とした卸事業に加え、直営店舗の展開も加速しています。またワコールブランドの認知度向上や売上拡大を目的に、積極的なプロモーション活動を実施しており、2009年8月からは中国の有名女優、李小冉（リ・シャオラン）さんを新たに起用しています。

また、2002年に日本と同様に中国でも「ワコール中国人間科学研究所」を設立し、中国人女性の体型計測、試着モニターによる着用感や商品の機能性の検証を行うことで、中国の女性たちが満足するインナーウェアの提供に努めています。こうしたそれぞれの地域ごとにマッチした商品開発は、当社ならではの強みとして、今後も中国人女性のデータ収集を沿海部から内陸部へと幅広く実施し、中国の女性に適合した商品開発をしていく方針です。

海外成長分野

U.S. OPERATIONS

米国事業

ワコールグループの海外事業の主力である米国では、前期でダナ・キャランのライセンス商品の契約終了による売上をカバーするために、2つのオリジナルブランドを投入しました。高級百貨店向けのラグジュアリーブランド「Wacoal LUXE（ワコールラックス）」とセクシーでファッショナブルなブランド「b. tempt'd by Wacoal（ビーテンプティッド バイ ワコール）」です。「b. tempt'd by Wacoal」は取引先や消費者から注目され高い評価を受け、当初計画を上回る展開規模となっています。

EVOLVING ON STRENGTHS

マネジメント・メッセージ

“市場環境の変化への対応力を取り戻し、
成長分野へのさらなる強化を推進していきます。”

代表取締役社長
塚本 能交

2010年3月期の業績報告

当期（2009年4月～2010年3月）のワコールグループの連結業績は、売上高1,632億97百万円（前年同期比5.2%減）、営業利益38億10百万円（同62.4%減）、当社株主に帰属する当期純利益25億24百万円（同51.7%減）となりました。

当期の市場環境は、2008年の世界的な金融危機を背景とした景気低迷に、持ち直しの兆しが見られたものの、依然として厳しい状況にあります。国内の流通業界においても、消費者の低価格志向や消費に対する慎重な姿勢が一段と強まっており、ワコールグループの主要な流通チャネルである百貨店、量販店といった各業態は大変厳しい経営環境にあり、状況は改善するには至っていません。

こうしたなか、当社グループは主力事業会社である株式会社ワコールを中心に、商品力の向上を図り、消費者ニーズを的確にとらえた商品開発に注力してきましたが、女性用インナーウェアの売れ行きが総じて低迷するなど、厳しい状況で推移しました。一方、女性用インナーウェアの低迷を補うには至らなかったものの、メンズインナー、SPA（製造小売）事業が前年並みの売上となり、ウエルネス事業については、消費者の健康志向の高まりも追い風となり、売上は前年同期を上回る結果となりました。

また、海外事業に関しては、米国事業において前期発生したダナ・キャラン関連の損失がなくなったことや経費削減の効果もあって、利益率の改善が図られました。また、当期期初から展開している「b.tempt'd by Wacoal（ビーテンプティッド バイ ワコール）」が当初計画を上回る規模となるなどの好材料がありました。中国事業においては、主力のワコールブランドに加え、若年層向けブランド「アンフィ」と高付加価値ブランド「サルート」による3ブランド体制で展開しており、百貨店チャネルを中心とした既存店舗でのシェアが徐々に拡大しています。

前中期経営計画の総括

当期を最終年度に2007年4月からスタートした3カ年中期経営計画は、数値目標としては売上高1,800億円、営業利益153億円の達成を掲げました。しかし誠に遺憾ながら、計画は大幅な未達に終わりました。また4年前から取り組んでいる成長戦略「CAP21」についても、国内外の経営環境が計画当初とは大きく変化しており、2011年3月期の数値目標、売上高2,000億円、営業利益180億円の達成は非常に厳しい状況にあります。

計画未達の主な要因は、3つあります。第一に基幹事業である国内の女性用インナーウェア卸事業が昨今の経営環境の激変の影響を受けて大きく低迷したこと、第二に当社の事業構造がそうした環境変化に対応しきれなかったこと、そして第三に成長を牽引するはずだった海外事業拡大のスピード不足です。

第一の要因の背景は、国内のインナーウェア市場が女性用・男性用ともに縮小を続けており、高価格帯商品が低迷する一方で、低価格帯商品にボリュームゾーンが移行していることです。特に女性用インナーウェア市場の規模は、10年前と比較して大幅に落ち込んでおり、今年もさらに低下する見込みです。こうした市場の縮小が事業の低迷に大きな影響を与えました。

第二の要因の背景として、現在、消費者が多様なチャネルを利用した消費行動を取っており、従来の流通チャネルが大きな構造変化に見舞われています。百貨店、専門店、量販店といった当社のメイン流通チャネルは下降傾向にあり、特に百貨店業界の売上規模の縮小は深刻な状況にあります。ワコールが得意とするのは、中・高価格帯商品であり、百貨店チャネルの占める割合も大きいことから、多大な影響を受けたばかりでなく、その変化に速やかに対応できなかったことで、業績に厳しい打撃を受けることになりました。

これまで、女性用インナーウェア市場規模の低下傾向に対する対応策としてウエルネス事業、メンズインナー事業、SPA事業、Web事業など新たな事業の柱の育成を推進してきました。しかしながら、この急激な景気低迷をカバーするまでには至りませんでした。とはいえ、これらの事業は、着実に業績に貢献できる規模へと成長してきたところであり、今後に対しては大きな期待を持っています。また、ピーチ・ジョンやルシアンの完全子会社化といった新たな顧客接点の拡大に向けた取り組みも前進し、グループ全体としての事業展開の可能性が広がっています。このように3年間で打ち出した成長分野での事業拡大に向けた取り組みは、一定の成果を生んでいます。さらに高収益構造構築に向けて推進しているワコールブランドとウイングブランド両事業部門の生産機能の統合もほぼ完成し、ワコールブランドの品番･カラーの集約による在庫ロスの軽減とともに、売上高原価率の低減に結びついています。ただ今後、流通チャネルの変化に対応していくためにも、女性用インナーウェア卸事業の構造改革が必要だと考えています。

第三の要因の背景として、中国、ブラジル、ロシア、インドをはじめ新興国の伸びは堅調で、高いポテンシャルを持っており、さらに米国、欧州でもシェア拡大が図れる環境にあります。こうした環境からも成長を遂げるために海外事業の拡大が必須でしたが、スピードある展開ができませんでした。しかしながら、海外展開においてもさまざまな取り組みを実行しています。主力の米国事業では、消費の低迷やダナ・キャランのライセンス商品の契約終了などで売上が減少していますが、前述したように2009年1月から投入し、好評を得ている「b.tempt'd by Wacoal」など利益率の高い自社ブランド商品への転換により、今後の高収益体質の構築が期待できます。また、中国においても、3ブランド体制での販売活動や積極的な広告宣伝活動によるワコールブランドの認知度向上に努め、シェアは拡大傾向にあります。

こうした前中期経営計画における数々の反省点と成果の両面を考慮し、2010年4月からは新たな中期経営計画のもと着実な前進を果たしていきます。当社としては引き続き、「CAP21」の方針に基づき、その活動の進捗状況や事業環境の推移を見据えながら、新たな成長を目指した取り組みを続けていきます。

CORPORATE ACTIVATION PROJECT 21

「CAP21」の概要

「CAP21」は、Corporate Activation Project 21の略。既存事業の再編・強化を進めるほか、成長が見込める領域については自社独自の事業展開にはこだわらず、M&Aや資本業務提携を積極的に推進しようというものです。

NEW MEDIUM-TERM MANAGEMENT PLAN

新中期経営計画の概要

期間

2010年4月～2013年3月

グループの将来像

「グループとして世界のワコールを目指す」

3カ年グループ方針

- グループ各社が連携し、各社の強みを発揮することにより、ワコールグループの総合力を高める
- グループ収益額を確保し、その拡大を図る
  インナーウェア卸事業を中心とした構造改革
  国内・海外成長分野での拡大加速
- グループとしての経営体制を強化する

3年後に目標とするグループの姿

- 既存インナーウェア卸事業以外の売上・収益の柱ができている
- 海外事業（米国・中国他）が成長を支えている
- インナーウェア卸事業の構造改革が進み、収益構造が改善している
- グループ経営体制が整備強化されている
- 企業として社会的責任を果たしている（コンプライアンス、CSR）

数値目標

2013年3月期 連結売上高 190,000百万円、営業利益 8,000百万円以上

2010年4月からスタートした新中期経営計画のポイントは、急激な市場環境の変化への対応力を取り戻し、成長分野へのさらなる強化を推進することです。対応力を取り戻すという点については、方針で示している通り、グループとしての総合力の発揮に加え、女性用インナーウェア卸事業の構造改革が計画の要であると認識しています。前中期経営計画では、急激な市場環境の変化に当社の事業構造が対応しきれずに、売上高、利益ともに下降し続けて大きく失速しました。今後、国内の女性用インナーウェア市場の拡大が厳しいなか、利益確保に重点を置いた事業構造への脱却は必要不可欠です。この構造改革への取り組みについては、副社長である川中より詳しくご説明します。

一方、成長分野へのさらなる強化という点では、これまでに実行し、利益貢献を果たしつつあるさまざまな取り組みの拡大スピードを上げ、成長を果たしていきます。具体的には、成長を支える中心を担うのが海外事業です。なかでも景気回復の兆しを見せる米国事業での再成長と、成長著しい中国事業でのシェア拡大が重点領域です。これらについても詳しくは海外事業担当の取締役である山本よりご説明します。

私からは国内における既存インナーウェア卸事業以外の成長領域についてご説明します。

まず、新たな販売チャネルの構築を目的に直営店舗を展開するSPA事業では、収益性を維持しながら店舗数の拡大を推進します。直営小売事業全体で売上としては、当期150億円を3年間で33%増の200億円とする計画です。

スポーツコンディショニングウェア「CW-X」を展開するウエルネス事業では、順調に売上が拡大するなか、積極的な展開を図っていきます。新たにエントリーモデルを導入するなど、商品ラインアップの拡大や直営店舗の展開など販売チャネルの多様化、認知度向上に向けた広告宣伝活動に加え、海外での販売拡大も図ることで、当期の売上高90億円から3年間で33%増の120億円とする計画です。

「クロスウォーカー」の投入による本格参入以来、順調に推移しているメンズインナーについては、確固たるプレゼンスの確立に向け、積極的な展開を図ります。商品の展開店舗数の拡大やインターネット販売の積極的な活用、シニア層をターゲットとした新ブランドの投入などにより、当期の売上高40億円から3年間で25%増の50億円とする計画です。

一方で既存の女性用インナーウェア卸事業では、これまで同様ワコールグループならではの研究開発に基づいた高品質・高機能の商品開発に取り組み、お客さまにとって本当に価値のある商品の投入により、トップシェア企業として確固たる地位を確保していきます。そのために、これまで当社グループが積極的には展開していない、規模の大きい低価格帯のボリュームゾーンでの商品投入を行うことで市場シェアの拡大を図ります。若年層をターゲットに低価格帯商品を販売するピーチ・ジョンとボリュームゾーンの商品展開を主力に低コスト生産が可能なルシアンを活用し、両社のノウハウを融合することで新たなシェア獲得に挑戦します。

このように収益力向上と成長力強化に努めていくとともに、3年後の目標として掲げた数値については、確実に達成すべきと考えており、3年を待たず早期にクリアし、成長軌道へと移行していきます。

資本政策と株主還元

当社グループの財務戦略の基本は、強固な財務基盤と潤沢なキャッシュ・フローをベースに、機動的な資本政策を講じていくことにあります。収益力強化のための成長領域への投資として、再成長を目指す米国事業や、ブランド自体の認知度向上に向けた広告宣伝費や販促費の必要な中国事業など、海外事業に関しては積極的に投資していきます。国内においても、メンズインナーやウエルネス事業といったまだまだ知名度が低い事業への投資は継続して実施していきます。一方で卸売チャネルは環境変化への対応力を取り戻すためにも、業務改善、コスト改善、経費削減といった効率化の追求が必要不可欠です。

またM&A戦略につきましては、これまでピーチ・ジョン、ルシアンと大型案件を実施してきましたが、今後はインナーウェア業界におけるメーカーとして、モノづくりの面でシナジー効果が期待できるような案件も視野に入れて検討していきたいと考えています。海外についても、単独で展開していくよりも事業拡大が確実に見込める現地パートナーを慎重に見極めた上で検討します。今後も安定的な財務基盤をベースに収益向上に向けて必要な投資を実施していきます。

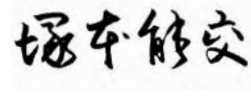
株主還元につきましては、当社グループの連結業績を勘案しつつ安定的な配当を実施するという基本方針のもと、着実な収益拡大により企業価値の向上を図り、株主の皆さまの期待にお応えしていくことを重要な経営方針のひとつとしています。当期の1株当たり配当金につきましては、厳しい業績を踏まえ、誠に遺憾ながら前期から5円減配となる20円とさせていただきました。また、株主還元の一環としての自己株式の取得は、2001年の実施以来継続しています。当期は、約113万株を取得して累計約2,133万株となり、資本効率の改善を図っています。なお、内部留保金につきましても、新たな事業投資やM&Aを検討していくとともに、自己株式の取得を機動的に実施することで、資本効率の向上と株主の皆さまへの還元を図っていきます。

2011年3月期の見通し

世界の景気動向は新興国が牽引役となり回復傾向にあります。しかしながら国内の景気は依然として厳しい状況にあり、個人消費はまだ回復に時間がかかると予想されます。こうしたなか、当社グループでは、新たな中期経営計画で示した通り、環境変化への対応力を回復し、確実な利益確保を可能とする事業構造への変革と成長分野への強化策を推進していく考えです。これにより2011年3月期の業績は、売上高が当期比5.3%増の1,720億円、営業利益は同31.2％増の50億円、当社株主に帰属する当期純利益は同26.8%増の32億円を見込んでいます。なお、現時点での米ドルの為替レートは、1米ドル92円を想定していますが、当社連結決算の売上高と利益において米国事業の構成比が高く、為替の変動が連結業績に大きな影響を与える可能性があります。

新たにスタートを切った新中期経営計画では、グループの将来像として「グループとして世界のワコールを目指す」を掲げました。私たちが目指すのは単に海外事業のプレゼンスを確立するということだけではなく、グループのマザーマーケットである日本でナンバーワンの地位を確保し続け、常にワコールグループならではの高品質・高機能のモノづくりを続けることです。日本での圧倒的なポジションを確立することでグローバルにブランドエクイティが評価され、商品が認められる、それが目指すべき「世界のワコール」だと考えています。当社グループには、「ワコール人間科学研究所」という40年以上にわたり女性のからだに関する基礎研究を続けてきた組織があります。こうした他社にはない、ワコールグループならではの取り組みがあるからこそ、「顧客にとって本物の価値とは何か」を追求でき、その時代にあった魅力ある商品の開発が可能となります。これからも経営の基本方針にもあるモノづくりの基本精神として、愛される商品を作り、時代の要求する新製品を開発することで企業価値向上に努めていきたいと考えています。株主・投資家の皆さまにおかれましては、今後とも一層のご支援とご理解を賜りますようお願い申し上げます。

2010年8月
代表取締役社長



Evolving on Strengths

マネジメント・メッセージ

“ワコールグループは従業員一人ひとりの生産性の向上を図り、安定的な収益性の確保に努めます。”

取締役副社長　川中 英男
（営業改革担当、ピーチ･ジョン担当）

インナーウェア卸事業の構造改革への取り組み

ワコールグループの中核事業である、国内女性用インナーウェア卸事業は、非常に厳しい状況にあると強く認識しています。社長の塚本から説明があったように、この中核事業への構造改革は、早急に取り組まねばならない優先的な課題です。新中期経営計画で示されている通り、急激な市場環境の変化への対応力を取り戻すため、これまで推し進めてきた業務改革もさらに加速させながら、構造改革を断行していくことが私に課せられた使命だと考えています。

まずは、急速に低下する収益性に歯止めをかける取り組みに注力します。縮小傾向にある市場環境を考慮すると、国内女性用インナーウェア卸事業での成長は厳しい状況にあります。そのため、事業および収益の構造を売上規模に見合った形に移行し、売上が低迷した場合にも、利益が確実に確保できるような筋肉質の構造へと変革を遂げる必要があります。従来から取り組んでいる固定費の見直しや経費削減などのコスト削減を継続しつつ、新たな改革として、従業員一人ひとりの生産性向上、百貨店チャネルにおける収益構造改革、生産性向上を踏まえた適正な人員配置、といった取り組みを実行していきます。なかでも従業員一人ひとりの生産性の向上は、重要なテーマだと認識しています。一人の従業員が高い意欲で複数の役割をこなすことができれば、コスト削減にとどまらず、新たな発想も生まれるといったシナジー効果も期待できます。

これら改革の実行については、2010年4月に構造改革推進プロジェクトを立ち上げました。このプロジェクトでは、最初の3カ月でさまざまな課題を抽出し、方向を見定め、改善に向けた目標を設定した上で実行していきますが、1年間という期限設定で実現を目指します。こうした有効期限を設定した上でプロジェクトを推進するというのは、ワコールグループとして初めての試みであり、時代の変化に対応し企業として生き残っていくために必ずやりきる覚悟です。

ピーチ・ジョンの現状と事業戦略

ヤング～ヤングキャリア層の顧客から人気のピーチ･ジョンでは、当期の売上高が132億円と前期比で12%低下しています。ピーチ･ジョンは国内において、カタログ販売と店舗販売を核とした独自の販売チャネルで展開していますが、これまでの電話・FAXによるお客さまからのカタログ販売の注文方法が、急速にWebへと移行しつつあります。お客さまの利便性向上を目的としてITインフラの整備を行ったものの、注文数が伸び悩み売上は低下しました。これは、商品企画力の低下が大きな要因であると考えています。せっかくのインフラ整備を効果的に活用するためにも、再度商品企画力の向上に努め、タイムリーにヤング～ヤングキャリア層に向けて再発信していく考えです。

店舗展開については、一店舗当たりの収益性を向上して利益確保に努める方針です。現在ピーチ・ジョンは、国内首都圏を中心に27店舗（2010年8月末現在）を展開していますが、店舗ごとの採算を厳しく査定し、スクラップ&ビルドを実行することで集客力の高い店舗運営を維持していきます。また海外展開では、まず中国における事業基盤を確立し、スピード感のある事業拡大を実現します。ワコールの中国事業との連携を図ることで効率的な事業運営を目指し、店舗展開も積極的に行っていきます。現在香港に直営店2店舗を運営していますが、好調に推移しており、2010年8月には中国での出店も開始します。こうした戦略により、3年後に売上高156億円、営業利益8億円の達成を当面の経営目標としています。

Evolving on Strengths

マネジメント・メッセージ

“海外事業を成長ドライバーとして、スピード感のある事業展開を推進します。”

取締役　山本 忠司
（海外事業担当）

急速な拡大を目指す海外事業

海外事業の強化・拡大は、前中期経営計画から当社グループにおける成長戦略の重要な柱のひとつです。国内市場が縮小傾向にあることからも、海外事業が成長の鍵を握るのは必然と言えます。しかしながら、前計画においては、海外事業の強化・拡大におけるスピードが不足していました。世界的な景気後退が影響したことは確かですが、その一方でブランドロイヤリティの浸透など、成長スピードを上げる基盤そのものの構築に不十分な面があったと認識しています。現在、ワコールグループは39カ国で商品を展開しているものの、販売代理店による小規模展開も多く、ワコールグループのグローバルなシェアもまだまだ低い状況です。今後は米国・中国など主力国での事業基盤強化とともに、ドイツ、ブラジル、ロシアといった潜在性の高い新規市場でのブランドロイヤリティの浸透と向上など、基盤構築に努めることで海外事業全体の拡大スピードの向上を図ります。これにより関連会社も含めたワコールグループの海外売上高は、3年後に170億円増加となる690億円を目指します。

中国と米国事業が成長の要

海外事業として当面の優先地域は、中国および米国事業だと考えています。中国事業については、前述したようにいち早く景気悪化から回復に転じるなど、市場の潜在性は非常に高いものがあります。また中国沿海部における富裕層の拡大は、高品質・高機能を得意とするワコールグループにとって大きなチャンスにつながります。

現在の中国における取り組みは、幅広い顧客層に対応するため、主力のワコールブランドに加え、若年層向けブランド「アンフィ」と高付加価値ブランド「サルート」による3ブランド体制で展開しています。当期は、これまでにない規模での広告宣伝活動を行い、中国国内におけるワコールブランドの認知度向上に努めた結果、333店舗（2010年3月末時点）を展開する百貨店チャネルを中心に既存店舗でのシェアが徐々に拡大しました。今後は、引き続き認知度向上を図るとともに、沿海部から内陸や東北部へも取扱店舗数を拡大するほか、直営店の展開も現在の2店舗から3年後にはアウトレットを含む25店舗へと拡大する計画です。また、顧客接点の拡大に向けた一環として、2010年2月からは有名インターネットショッピングサイト「タオバオ（淘宝）」での販売も開始しました。このように中国市場の拡大スピードに対応した成長を目指し、3年後の売上高は150%増となる100億円を計画しています。

米国では、最も大きな収益規模を占める地域として、成長性と収益性の両面を高めていくことが優先課題です。当期は、ダナ・キャランのライセンス商品の契約終了により投入した、自社の新ブランドに対する認知度向上に取り組んできました。特にセクシーでファッショナブルなブランドの「b.tempt’d by Wacoal」は、取引先や消費者から高い評価を受けています。当期の取扱店舗数は、ダナ・キャランを展開していた店舗数の半数程度でしたが、2011年3月期には同じ店舗数に近い水準で展開する予定で、売上の拡大とともにさらなるブランドロイヤリティの向上を図ります。また、米国を軸にカナダ、メキシコ、ブラジルなどの周辺国への展開も図っていきます。まだまだ以前のダナ・キャラン商品の売上をカバーするには至りませんが、自社ブランドであることから売上利益率の向上も見込まれます。さらに新たな商品として、当社グループの得意領域である、補整機能のあるボトム商品「シェイプウェア」の展開も積極的に図っていきます。このほか、米国事業では、2010年8月に独自で新たにインターネットの販売サイトを立ち上げるなど、顧客接点の拡大にも努めています。このように米国では再成長を目指し、3年後の売上高は25%増となる130億円を計画しています。

Aiming for Sustainable Growth

持続的成長に向けて

ワコールの経営理念とCSR

ワコールは創業以来、
「世の女性に美しくなって貰うことによって広く社会に貢献する」ことを目標に、
インナーウェア事業を通して女性のライフスタイルの向上に努めてきました。
この間当社は、常に女性の価値観や美意識の変化を見つめ、
時代を超えて「美」の本質を追究した“モノづくり”に取り組んできました。
そして、一人ひとりのお客さまの声に耳を傾け、時代の要求する、
愛される商品を作り続けることを経営の基本方針としてきました。

　またワコールは、「相互信頼」の精神を社是に掲げ、経営の基本理念としています。
これは労使関係の中で、徹底して従業員を「信頼する」ところから始まった、
会社と従業員の「相互信頼」に由来しています。
そして現在では、会社とお客さま、会社と取引先、会社と地域社会、
会社と株主さまなど、広く社会との関わりにおいても、
この「相互信頼」の精神を大切にした経営を実践しています。

　ワコールはいつの時代にあっても、
「社会」への配慮と貢献を忘れず、事業活動を推進してまいります。
「社会との相互信頼づくり」こそが、ワコールの目指すCSRの目標です。

ワコールの目標

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

社会貢献活動

SOCIAL CONTRIBUTION

ワコールの乳がん検診車「AIO（アイオ）」

**ワコールが推進する社会貢献活動は、
当社が経営の目標とする「女性美の創造」を
さまざまな形で支援するものです。
それは多くの女性に、より健康で活動的な
ライフスタイルを実現してもらうための
ものであり、ワコールだからこそできる、
また社会的にも意味のある活動でなければ
ならないと考えています。
そうした活動を地道に続けていくことで、
広く社会や女性との関わりを深め、
ワコールの存在感を高めています。**

ワコールブレストケア活動

ワコールは、乳がんをはじめとする乳房の病気のケアを目的として、以下の活動を推進しています。今後は海外を含むワコールグループ全体で、これらの活動を展開していきたいと考えています。

• ピンクリボン活動

乳がんの早期発見と早期治療を啓発・推進するために世界規模で展開されているキャンペーン活動が「ピンクリボン」です。ワコールは、「乳がんで苦しむ女性をひとりでもなくしたい」、「乳がんの早期発見により女性の健康を守りたい」との思いから、インナーウェアメーカーとして独自のアプローチでこのピンクリボン活動に参画しています。

例えば毎年10月の１カ月間は、お客さまが店頭でブラジャーを１枚試着されるごとに、お客さまに代わって当社が10円を日本対がん協会「乳がんをなくす ほほえみ基金」へ寄付するという「ピンクリボン・フィッティングキャンペーン」を実施し、店頭での啓発活動を行っています。さらに2005年からは、株主優待としてお送りする「ワコールエッセンスチェック（当社商品券）」の一部を株主さまからお寄せいただき、同額分をワコールからも上乗せする方式で同基金への寄付を行っています。

海外においても、ワコールグループ各社は、米国や中国、東南アジアなど12の国と地域に及ぶ各地域で実情に応じた「ピンクリボン」の支援活動に取り組み、成果を上げています。

www.wacoalholdings.jp/pinkribbon/index.html

• 乳がん検診サポート事業

2009年10月からは、「乳がん検診サポート事業」をスタートしています。この事業は、ひとりでも多くの女性に乳がん検診を受けていただくことを目的としています。女性を愛する企業・ワコールはこの目的を達成するために、乳がん検診車を新たに購入しました。女性たちに“愛を”届けたいという願いを込め、この車を「AIO（アイオ）」と名付けました。より多くの女性が乳がん検診を気軽に受けられるように、ワコールの乳がん検診車「AIO」は日本中を走り回っています。

「リマンマ」のブラジャーとパッド

「スパークエンジェルス」

• リマンマ事業

乳がんの手術を受けられた女性のために、ワコールが独自に開発した製品が「リマンマ」です。これは、乳がんを経験された女性に、“美しいボディラインと笑顔を取り戻して欲しい”との願いから1974年にスタートした事業です。

自然な感覚のパッドから、おしゃれなインナーウェアや水着までラインアップする「リマンマ」は、医師やリハビリの専門家の意見、そしてワコールの長年の研究をもとに開発されています。同製品は、全国5カ所の「リマンマルーム」でお客さまのご相談を受けながら提供される一方、ホームページや毎年各地で開催される相談会・試着会を通じても紹介され、これまでに18万人を超える女性にご利用いただいています。

「リマンマ」は事業形態をとってはいるものの、営利を第一の目的とはしない、女性用インナーウェアメーカーであるワコールにしかできないソーシャルビジネスと位置付けています。

www.wacoal.jp/remamma

ツボミスクール

ワコールでは、小学4年生から中学2年生までの女の子とその保護者を対象に、下着教室「ツボミスクール」を全国で開催しています。これは、からだの変化が著しく、不安やとまどいを感じがちな思春期の子どもたちに、この時期の身体的変化やインナーウェアに対する理解を正しく深めてもらうことを目的にしています。当スクールでは、「ワコール人間科学研究所」における子どもの発育過程に関する研究成果も活用されています。

地域の子ども会やガールスカウト、学校などにワコールの社員を講師として派遣し、大人と子どものからだの違いや、からだの発育に合わせた正しいインナーウェアの選び方・つけ方などを指導し、親子で学ぶことで、家庭の中でもからだの変化やインナーウェアについて話し合うきっかけづくりをサポートしています。社団法人「全国子ども会連合会」の協力もあり、「ツボミスクール」には2001年10月からこれまでに、延べ2万人以上の方が参加しています。

www.wacoal.jp/company/tsubomi/index.html

スポーツ活動

ワコールは、女性のスポーツ活動も積極的に推進しています。当社の女子陸上競技部「スパークエンジェルス」は、“一人ひとりの女性選手が、それぞれの持てる力を発揮して、明るく生き生きと美しく競争し活躍すること”を目的に結成されました。

創部以来20年以上にわたり、「スパークエンジェルス」の選手たちはオリンピックをはじめ数々の国内外の競技大会に出場し、優秀な成績をおさめています。選手の福士加代子は、先の北京オリンピックに出場したほか、「世界陸上競技選手権」でも2009年まで4大会連続で日本代表選手に選ばれています。

ワコールは、こうした活動を通してスポーツの素晴らしさやスポーツで活躍する女性の美しさを広く伝えていきたいと考えています。ワコールはこれからも、頑張る女性を応援していく企業でありたいと思っています。

www.wacoal.jp/cgi-bin/sports/index.cgi

乳房文化研究会

ワコールは、1991年に発足した「乳房文化研究会」の活動を長年にわたりサポートしています。同研究会は、医学や生物学といった自然科学をはじめ、社会科学、人文科学など多岐にわたる分野の専門家が集まり、乳房を象徴とする女性の“こころ”と“からだ”に関する諸問題に取り組む団体です。発足以来、研究成果や知見などの情報交換、討論を通じて、社会の中における女性という存在への理解を深める活動を続けています。

www.wacoal.jp/company/nyubou-bunka/index.html

文化活動

CULTURAL ACTIVITIES

「ラグジュアリー：ファッションの欲望」展
©The Kyoto Costume Institute, photo by Naoya Hatakeyama

女性用インナーウェアビジネスを通じ、日本女性の洋装文化の普及・発展に貢献してきたワコールは、ファッションやアートを切り口にしたさまざまな文化活動にも取り組んでいます。こうした活動の背景には、単にインナーウェアという「商品」の領域を越えて、女性にまつわる文化やライフスタイルにも貢献したいという、ワコールの思いがあります。

京都服飾文化研究財団（KCI）

衣服や下着、装身具など、歴史的な西欧服飾を専門に収集・保存・研究・公開し、服飾文化の将来を探求することを目的に設立されたのが「公益財団法人京都服飾文化研究財団（THE KYOTO COSTUME INSTITUTE）」です。当財団は、ワコールの全面的支援のもと1978年に設立され、今日まで30年以上にわたり活動を続けています。

歴史的に価値の高い衣装を中心に、文献やポスター、ファッションプレートなど当財団のコレクションは、総数3万点以上を誇っています。なかでも中世の衣装などは、デリケートな繊維が傷みやすいため、細心の注意と独自のメンテナンス手法を駆使して、その保全・保存に努めています。また、当財団での研究成果を公開する衣装展は、パリ、ニューヨーク、ロサンゼルスなどの海外からも招聘され、各地で国際文化交流の架け橋となっています。

近年の活動では、2009年に京都国立近代美術館と東京都現代美術館において、「ラグジュアリー：ファッションの欲望」展を開催しました。同展は、17世紀から現代までのファッションをラグジュアリーという視点で切り取りながら、ラグジュアリーとファッションが時代や社会の中でどのような関わりを持ってきたかをテーマとしたもので、多くの来場者がありました。

www.kci.or.jp

「日本画」展の開催

「日本画」展は、1980年代に株式会社ワコール（現株式会社ワコールホールディングス）と京セラ株式会社が、経済活動のみならず文化芸術の領域からも真に実りある国際親善を促進するために提案し、1985年2月から1986年11月にかけてパリ、ロンドンなど海外5カ国7都市を巡回した「現代日本画」展を回顧し、同展の出展作家48人中45人の作品各1点を再び展覧したものです。株式会社ワコールホールディングスが創立60周年、京セラ株式会社が創立50周年を迎える2009年を機に、社会への感謝を込めた記念事業のひとつとして、再び「日本画」展を京都文化博物館にて開催しました。 21世紀の現在、新しい文化の創造や活発な経済力が生まれる一方、情報のグローバル化が急速に進展し、改めて日本文化の本質や美意識が問い直されています。日本画壇を代表する45人の巨匠による珠玉の作品が再び会派を超えて集うことにより、多くの人びとにその美しさを再認識していただいた、このたびの展覧会などを通して、これからも京都をはじめ日本文化のさらなる発展に貢献していきたいと考えています。

www.wacoalholdings.jp/news/38542.html

スパイラル

ワコールは1985年、“生活とアートの融合”をテーマにした複合文化施設「スパイラル」を東京・青山にオープンしました。演劇、舞台、音楽、シンポジウム、美術展など、多彩なジャンルのイベントに対応する「スパイラルホール」を擁し、若手アーティストに発表の場を提供するとともに、彼らとのコラボレーションによる多彩な文化事業を展開しています。

このほか「スパイラル」には、コンテンポラリーアートギャラリーや生活雑貨マーケット、CDショップ、カフェ、レストラン、美容サロンなどが併設され、トータルに“生活とアートの融合”を体感できる文化情報の受発信基地として、各方面から常に注目と関心を集めています。ワコールはこれからも、スパイラルでの文化事業を通し、“アートを取り入れた生活”を広く社会に提案し続けていきます。

www.spiral.co.jp

人材活用・人材育成

PERSONNEL DEVELOPMENT

ワコールグループで働く従業員は、
当社にとって最も重要な資産のひとつです。
そのためワコールでは、従業員との
信頼関係を深め、すべての従業員が
生き生きとやりがいをもって働ける
職場環境や、人材活用・人材育成の
仕組みづくりを進めています。
同時に、人権や人間性の尊重は言うに及ばず、
人材の多様性やワークライフバランスに
配慮した施策を講じています。

ダイバーシティマネジメント

人材の多様性を尊重した公正な職場づくりに努めているワコールでは、人種、性別、年齢、障がいの有無など、多様なバックボーンをもつ人々が、世界のグループ各社で働いています。

国内では、株式会社ワコールの従業員のうち、女性は全体の約86%を占めています。このうち、管理職層に占める女性の割合は15%弱程度にとどまっていますが、数々の人材育成プログラムの実施で、意欲と能力のある女性従業員のキャリアアップを支援しています。また障がい者の雇用者数は現在100人で、民間企業の法定雇用率（1.8%）をクリアしています。しかし当社では単に雇用者数の確保だけではなく、事務所のバリアフリー化など障がい者が働きやすい環境づくりも進めています。

また海外でも、進出した地域での雇用確保はもちろん、現地従業員を役員に登用し、風土や文化、宗教などにも配慮した人事施策で、長期的なパートナーシップの構築に努めています。

ワークライフバランス

女性従業員の多いワコールでは、出産・育児に伴う育児休業プログラムや、家族の介護や看護のための休暇制度を設けるなど、「仕事と家庭の両立」を支援するプログラムを充実させています。

一方従業員も、育児をしながら働く女性たちが「WACWAC母の会」という会合を自主的に発足させ、会社もその活動を支援しています。出産や育児に関わるさまざまな情報交換に加え、仕事と生活の両立や、働きやすい職場環境づくりのための提案など、多岐にわたるコミュニケーションを図っています。

人材育成・人材開発

ワコールでは会社の発展に寄与する自律型人材を育成するため、「リーダー育成研修」や「キャリア研修」など、職歴や役職に応じた教育・研修を実施しています。また自己啓発支援制度も設け、個々人のキャリアデザインに応じた自主的能力開発をサポートする仕組みも用意しています。さらに従業員のモチベーション向上を目的に、各種表彰制度を設けています。

環境経営

ENVIRONMENTAL MANAGEMENT

ブラ・リサイクルバッグ

ワコールは自社製品の設計、材料開発、製造、輸送、販売、回収のあらゆるステージで、環境負荷を低減し、地球環境を保全するための取り組みを進めています。「環境方針」の下、3年ごとに「中期環境行動計画」を定め、目標を定めた環境経営を実践しています。また環境管理システムを活用してワコールグループ全体のレベルアップを図っています。

環境負荷の低減

ブラジャー、ガードル、ボディスーツなどインナーウェア商品を製造するワコールの工場で、最も大きな環境負荷になっているのがポリエステルやナイロンなど繊維材料の裁断くずです。設計段階からCADを使い裁断ロスを減らすように工夫をしているものの、材料の約4割が裁断くずになり、これが工場廃棄物の4割を占めています。そこで当社のマザー工場である九州ワコール製造株式会社では、裁断くずをRPF（産業用固形燃料）に加工処理し、製紙会社の燃料としてサーマルリサイクルしています。こうした対応により、2009年の当社グループ国内14の事業所における廃棄物リサイクル率は、89%に高まっています。

さらに輸送時の環境負荷を低減するために、工場からの商品配送はトラックから鉄道に計画的な切り替えを進めているほか、物流拠点を統合してより効率的な物流網を構築するなどし、CO_2の排出量削減に取り組んでいます。こうした一連の取り組みにより、2009年のワコールの国内におけるCO_2排出量は、2008年に比較して6%削減されています。

エコ商品の開発強化

ワコールは、商品開発面での環境配慮も行っています。例えば、保温率の高いインナーウェアの開発は社会の省エネに貢献し、リサイクル繊維や植物由来の合成繊維などの採用促進は、資源循環に貢献しています。

こうした取り組みにより、環境商品の販売比率は毎年着実に上昇し、当期は約60%の実績となりました。

ブラ・リサイクルキャンペーン

ブラ・リサイクルキャンペーンは、着用しなくなったブラジャーをゴミとして捨てることに躊躇する女性が多いことを、ある調査から知ったワコールが始めた活動です。具体的には、専用の回収袋に愛用後に不要になったブラジャーを入れていただき、店頭に持参してもらうというもので、回収されたブラジャーはRPFに加工処理され、製紙会社などで燃料として有効に使われます。

2009年のキャンペーンは、2月12日から4月22日までの約2カ月間、全国のワコール800店舗で実施され、約1万3,000袋のブラジャーが回収されました。その結果、加工処理されたRPFは、5,180kgになりました。お客さまが不要になったインナーウェアを回収することはメーカーとして重要な責務であると同時に、こうした活動もまたワコールにとっては大切な環境保全活動のひとつとなっています。グループ会社の台湾ワコールでも同様の取り組みを推進しており、日本にとどまらず世界各国に広がりを見せています。

コーポレート・ガバナンス

CORPORATE GOVERNANCE

当社グループは、株主・投資家の皆さまや顧客をはじめとするすべてのステークホルダーの視点から、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。

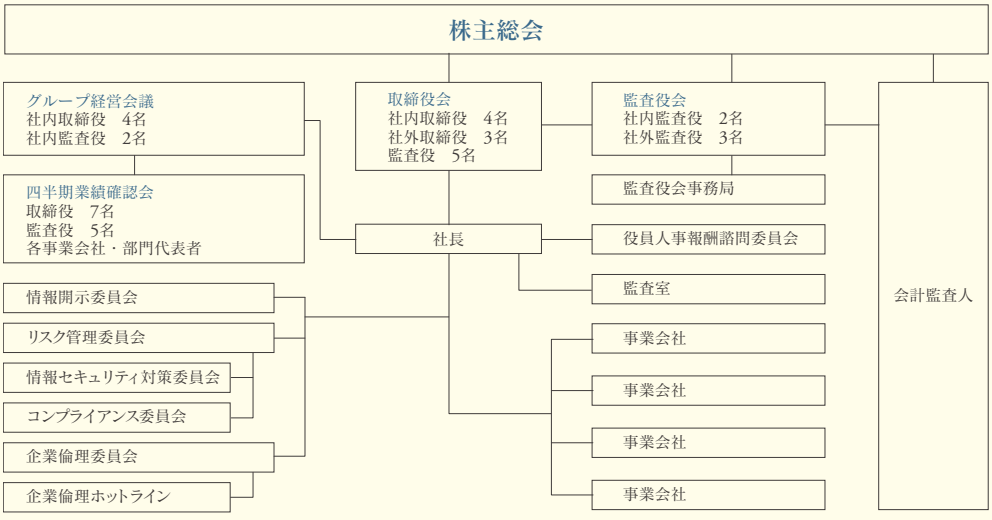
経営理念とコーポレート・ガバナンス

当社は「相互信頼」の精神を経営の基本理念にしていますが、これは株主・投資家の皆さまはもとより、当社と利害関係のあるすべてのステークホルダーの皆さまとの関係においても、大切にしていきたいと考えています。そのため法令の遵守や法に則ったガバナンス体制の構築・強化は着実に進めつつ、経営陣から従業員までワコールを構成するすべての者が、ワコールの社会的存在意義を認識し、倫理感ある行動に努めています。当社グループは、コーポレート・ガバナンスが「相互信頼」の精神の下で正しく機能していくことが、当社の持続的成長と企業価値の向上に不可欠であると考えています。

コーポレート・ガバナンス体制の整備状況については、取締役会の意思決定の迅速化、監督機能の強化及び業務執行責任を明確にするため2002年には「執行役員制度」を導入しました。翌2003 年には情報開示内容の信頼性確保を目的に「情報開示委員会」を設置しました。さらに2005 年には「社外取締役」を選任し、社内取締役だけによらないバランスのとれた経営判断を行えるようにしました。一方、2005年10月には、会社分割により持株会社体制に移行し、グループ企業全体においては戦略的な意思決定や最適な資源配分を、傘下の各事業会社においては責任と権限が明確かつ機動的な業務執行を、より効果的に行っていく経営体制としました。

経営上の意思決定、
執行及び監督に係る経営管理組織、
その他のコーポレート・
ガバナンス体制の状況

2010 年 6 月 29 日現在



コーポレート・ガバナンス・システム

当社は監査役制度を採用し、取締役会と監査役会により業務執行の監督及び監視を行っています。取締役会は取締役7名（うち社外取締役3名）と監査役5名（うち社外監査役3名）で構成し、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。なお、当社では上記社外取締役と社外監査役のすべてについて、東京証券取引所に対し「独立役員」としての届けを行っています。

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・監督機能を果たしています。さらに業務プロセスの適正性や効率性を監査する目的で監査室を設置し、関係会社を含めたモニタリングを実施しています。

また、取締役及び監査役で構成する「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主要な経営課題に関する事項の検討、ならびに取締役会での審議事項の事前審査などを行っています。取締役、執行役員に対する指名・昇格・報酬については、社外取締役をメンバーに含む「役員人事報酬諮問委員会」を設置し、透明性と公平性の高い運営を行っています。

情報開示に関わる方針

当社では財務情報などの開示内容の信頼性確保のため、「情報開示委員会」を設置しています。同委員会は、代表取締役ならびに財務担当取締役が米国証券取引委員会（SEC）に提出する年次報告書（20-F）について、米国企業改革法（Sarbanes-Oxley Act）第302条に基づいて当社における情報開示に関する開示統制及び内部統制が適正に行われ、かつ開示内容が正確であることを確認し、代表取締役ならびに財務担当取締役はその報告に基づき宣誓書を作成しています。

社外取締役の取締役会への出席状況

2009年4月～2010年3月

稲盛　和夫	全14回中	9回
尾崎　護	全14回中	13回
堀場　厚	全14回中	13回

社外監査役の取締役会及び監査役会への出席状況

2009年4月～2010年3月

	＜取締役会＞		＜監査役会＞	
長谷川　裕	全14回中	11回	全15回中	11回
久田　友春	全14回中	14回	全15回中	15回
竹村　葉子	全14回中	13回	全15回中	15回

社外取締役及び社外監査役との責任限定契約に関する事項

当社は、社外取締役及び社外監査役として有能な人材を迎えることができるよう、社外取締役及び社外監査役との間で、当社への損害賠償責任を一定範囲に限定する契約を締結できる旨を定款に定めており、社外取締役及び社外監査役は、当社との間で当該責任限定契約を締結しています。

取締役の選任の決議要件

当社は、取締役の選任の決議について、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行うこと、また累積投票によらないことを定款に定めています。

剰余金の配当等の決定機関

当社は、株主への機動的な利益還元ができることを目的として、剰余金の配当等については、法令に別段の定めのある場合を除き、取締役会の決議によって行うものと定款に定めています。

取締役報酬

当社の社内取締役に対する報酬は総額2億75百万円、社内監査役に対する報酬は総額33百万円、社外役員に対する報酬は総額49百万円です。また、社内取締役の報酬の額には、新株予約権の費用計上額40百万円が含まれています。なお、社内取締役には、2009年6月26日開催の定時株主総会終結により退任した取締役1名が含まれています。連結報酬等の総額が1億円以上である者につきまして、当社及び株式会社ワコールの取締役を兼務する塚本能交の連結報酬等の総額は1億73百万円です。

コンプライアンスの体制

- 当社グループの取締役や従業員が法令及び定款を遵守し、健全な社会規範の下に業務を執行するため、独自の「行動指針」と「倫理規範」を制定しています。
- 取締役は、当社グループ全体における企業倫理の遵守と浸透を率先して行います。
- 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を検討するため、代表取締役社長を委員長、法務・コンプライアンス部を事務局とする「企業倫理委員会」を設置しています。
- 当社グループの取締役や従業員が、会社が定める指針や規範に違反するおそれのあるコンプライアンス上の問題を発見した場合は、速やかに法務・コンプライアンス部へ報告する体制を確立しています。この体制には内部通報制度も含まれます。報告・通報を受けた法務・コンプライアンス部は内容を調査し、担当部門と協議の上、再発防止策を決定します。重要な問題については企業倫理委員会へ付議し、審査結果を取締役会・監査役会へ報告します。
- 当社では、「企業倫理・ワコールの行動指針」において反社会的勢力の要求は毅然として拒否することを定めるとともに、危機管理上の行動基準として、反社会的勢力とは一切関係を持たないことを「危機管理マニュアル」に定めています。また、反社会的勢力からの不当要求に対処するために、外部専門機関との連携、反社会的勢力に関する情報の収集・管理、及び社内体制の整備を行っています。

リスク管理体制

- 当社グループの経営全般に関するリスクを把握し、リスク管理体制を整備・強化するため、管理担当取締役を委員長とする「リスク管理委員会」を設置しています。
- リスク管理体制の基礎として、リスク管理委員会は取締役会の承認の下、リスク管理規程を定めています。「リスク管理委員会」は、同規程を基にリスクカテゴリーごとの責任体制を明らかにし、当社グループ全体のリスクを網羅的、総括的に管理するリスク管理体制を構築しています。
- 「リスク管理委員会」は、当社及びワコールグループ全体のリスク管理体制の運営状況を定期的に取締役会へ報告しています。

取締役の職務執行体制

- 取締役の意思決定の妥当性を高めるため、取締役のうち複数名は独立社外取締役とします。
- 取締役及び従業員が共有するグループ横断的な中期経営計画を策定し、これに連動した部門ごとの中期及び短期の活動方針と業績目標の設定を指示し、確認します。
- グループ各社の業績は、月次単位で把握し、取締役会へ報告します。また、四半期ごとに四半期業績確認会を開催することにより業績及び施策の実施状況を確認し、目標に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います。

当社グループのグループ管理体制

- グループ会社管理規定を制定し、グループ会社の管理の基本方針を定めるとともに、取締役会で決裁する事項及び当社へ報告すべき事項を定めています。
- グループ会社間の取引は、公正で、法令・会計原則・税制に適合したものでなければならないとしています。
- 監査室はコンプライアンス体制やリスク管理体制の構築・運営状況の監査を含めて、グループ会社の内部監査を実施しています。また、その結果を取締役会及び管轄部門に報告するとともに、グループ会社に対して業務の適正を確保する体制構築のための指導・助言を行っています。

当社株式の大量取得行為に関する買収防衛策

当社は、2006年6月開催の定時株主総会において、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を確保し、向上させることを目的とした当社株式の大量取得行為に関する対応策の基本方針及びこの方針に基づく具体的な対応策を導入し、2009年6月開催の定時株主総会において本プランを更新しました。

もとより当社は株式の大量買付であっても、当社の企業価値・株主共同の利益に資するものであれば、これを一概に否定するものではありません。導入した対応策は、当社の企業価値・株主共同の利益に反する買付行為を抑止できる体制を整えるため、当社株式の大量買付を行う者が遵守すべき手続が存在すること、及び当社が差別的行使条件付新株予約権の無償割当を実施することがあり得ることを事前に警告することをもって、当社の買収防衛策とするものです。なお、本対応策の発動などの運用に際して当社取締役会の恣意的判断を排除し、実質的な判断が客観的に行われることを確保するため、当社は独立委員会を設置しています。詳細につきましては、弊社ホームページをご参照ください。

www.wacoalholdings.jp/ir/news.html

取締役及び監査役

株式会社ワコールホールディングス及び子会社

2010年6月29日現在

代表取締役社長

塚本 能交
株式会社ワコール代表取締役
社長執行役員

取締役副社長

川中 英男
株式会社ワコール取締役
副社長執行役員
営業改革担当 兼 営業統括担当 兼
株式会社ピーチ・ジョン支援担当

取締役

山本 忠司
株式会社ワコール取締役
専務執行役員
国際本部長

大谷 郁夫
株式会社ワコール取締役
執行役員
経理担当

尾崎 護
（社外取締役）
矢崎総業株式会社顧問
富士急行株式会社社外取締役
キッコーマン株式会社
社外取締役

池田 守男
（社外取締役）
株式会社資生堂相談役
学校法人東洋英和女学院理事長・院長
公益認定等委員会委員長
旭化成株式会社社外取締役
株式会社三越伊勢丹ホールディングス
社外取締役
東京メトロポリタンテレビジョン株式会社
社外取締役

堀場 厚
（社外取締役）
株式会社堀場製作所
代表取締役会長 兼 社長

監査役

白石 公明

川島 良雄

片柳 彰
（社外監査役）
三菱UFJニコス株式会社代表取締役会長
株式会社百十四銀行社外監査役

久田 友春
（社外監査役）
公認会計士

竹村 葉子
（社外監査役）
三宅・今井・池田法律事務所パートナー
弁護士

社外取締役からのメッセージ

社外取締役　尾崎 護

社外取締役の役割は、リスク管理という側面からも会社の健全な発展と企業価値の向上につながるものと認識しています。私は、そのためにも国家公務員、政府関係機関での44年間におよぶ勤務経験を活かし、会社経営に対するチェック機能として、少し離れた視点から職務を果たしていきたいと考えています。当社のコーポレート・ガバナンス体制は、企業経営に関連した「ものの考え方」や、法律・諸制度がめまぐるしく変化する時代に適応していますが、今後は、実施面で社員全体がコーポレート・ガバナンス体制に対する理解を深め、会社の発展に邁進することが大切だと考えています。

また、これからワコールグループは、世界の消費者に目を向けることが大切です。人口減少により、国内の消費が伸びない中での競争は、シェアの奪い合いに終わります。それも競争社会では大切でしょうが、夢に欠けます。グローバルな目で市場を捉え、ワコールを世界ブランドにする一層の努力が求められるのではないでしょうか。株主・投資家の皆さまには、移り変わる流行の先頭に立つこと、永遠の美を追うこと、という2極を追求し、努力を重ねるワコールホールディングスに短期的な視点のみならず、長期的な視点からもご理解とご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。

社外監査役からのメッセージ

社外監査役　竹村葉子

私は、これまで顧問弁護士として15年間、社外監査役として5年間、当社に関わってまいりました。業務執行の法務面の問題に視点を置き、会社の意向を踏まえながらもあくまでも客観的に判断し、助言・提言することが社外監査役としての務めだと考えています。

当社は、創業当時から「相互信頼を基調とした格調の高い社風の確立」を社是とし、CSR活動が注目される以前から、社会的な貢献を果たし、コンプライアンスやコーポレート・ガバナンスを重視してきました。情報システムの発達、社会情勢の変化等に伴い、これまでの体制に加えるべき事柄もありますが、社是を忘れることなく活動すれば、コーポレート・ガバナンス体制はおのずと実効性を持つと考えています。

脈々と流れる相互信頼、格調高い社風を維持するという理念に基づく経営は、株主・投資家の皆さまへの信頼に値するものであり、これを続けていくために商売の正道を踏んでいかなければならないと考えています。

11カ年財務サマリー

株式会社ワコールホールディングス及び子会社

3月31日に終了した事業年度	2010	2009	2008
事業年度			
売上高	**¥163,297**	¥172,276	¥165,761
売上原価	**79,953**	84,686	83,127
対売上高比率	**49.0%**	49.2%	50.1%
販売費及び一般管理費	**78,392**	77,399	69,245
固定資産除売却損(益)	**25**	33	(184)
固定資産減損損失	**23**	29	33
厚生年金基金代行返上益			
特別退職関連費用			
販売費及び一般管理費等合計	**78,511**	77,461	69,094
対売上高比率	**48.1%**	45.0%	41.7%
営業利益	**3,810**	10,129	13,540
その他の損益(純額)	**(733)**	(2,701)	588
金融収支	**46**	199	225
税金等調整前当期純利益	**3,123**	7,627	14,353
法人税等	**1,574**	3,213	5,853
当社株主に帰属する当期純利益	**2,524**	5,230	4,966
総資産当期純利益率	**1.2%**	2.3%	2.1%
株主資本当期純利益率	**1.5%**	3.0%	2.6%
営業活動による純資金収入	**9,449**	8,168	14,225
投資活動による純資金収入(支出)	**(2,698)**	(4,714)	3,590
財務活動による純資金収入(支出)	**(5,438)**	(7,448)	(9,400)
減価償却費	**4,807**	4,546	3,908
有形固定資産の取得	**3,998**	2,362	1,211
普通株式1株当たり情報(単位：円)			
当社株主に帰属する当期純利益	**¥17.86**	¥36.75	¥35.14
現金配当	**20.00**	25.00	25.00
株主資本	**1,216**	1,181	1,291
事業年度末			
流動資産	**¥ 89,933**	¥ 90,619	¥ 98,845
流動負債	**35,683**	31,943	36,010
現金及び現金同等物	**24,317**	22,939	28,043
有形固定資産	**51,820**	49,039	51,548
総資産	**223,387**	213,486	241,619
短期借入金及び長期債務(1年以内返済予定含む)	**8,129**	5,302	5,701
株主資本	**171,630**	165,873	185,113

百万円（1株当たり情報を除く）

2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
¥166,410	¥164,122	¥160,968	¥163,155	¥163,709	¥162,829	¥162,023	¥165,937
84,658	84,322	84,041	84,638	85,306	86,567	87,493	89,290
50.9%	51.4%	52.2%	51.9%	52.1%	53.2%	54.0%	53.8%
68,831	69,720	72,128	72,472	70,440	68,336	64,831	66,004
25	612	133	455	143	740	75	(474)
	614		2,574	556			
		(7,100)					
	7,521						
68,856	78,467	65,161	75,501	71,139	69,076	64,906	65,530
41.4%	47.8%	40.5%	46.3%	43.5%	42.4%	40.1%	39.5%
12,896	1,333	11,766	3,016	7,264	7,186	9,624	11,117
861	1,976	206	1,404	(2,800)	310	10,443	338
163	157	107	112	140	117	62	(54)
13,920	3,466	12,079	4,532	4,604	7,613	20,129	11,401
6,502	1,459	5,800	2,520	2,487	3,785	9,058	4,961
9,029	2,821	6,790	2,902	2,898	4,983	10,889	7,254
3.7%	1.2%	3.0%	1.3%	1.3%	2.2%	4.6%	3.1%
4.8%	1.6%	3.9%	1.8%	1.8%	2.9%	6.3%	4.2%
9,339	719	2,045	5,201	7,858	8,653	11,480	8,451
(1,185)	(2,069)	(5,528)	1,328	(9,839)	(9,412)	(13,686)	(9,624)
(8,404)	(3,428)	296	(6,138)	(6,006)	(5,472)	(6,478)	(2,611)
3,735	3,433	3,312	3,081	2,971	3,533	3,265	3,157
2,536	6,456	5,418	2,338	2,104	2,484	1,182	7,757
¥63.18	¥19.60	¥47.17	¥19.85	¥19.48	¥33.22	¥71.17	¥47.07
22.00	20.00	20.00	15.00	13.50	13.50	16.50	13.50
1,375	1,296	1,221	1,186	1,097	1,128	1,142	1,127
¥ 92,915	¥110,773	¥120,300	¥123,045	¥124,486	¥127,390	¥129,508	¥127,734
34,868	35,525	34,970	33,899	33,576	37,095	41,449	38,490
19,816	19,893	24,195	27,443	27,246	35,381	41,196	49,889
52,782	53,501	51,826	49,932	54,171	57,291	58,644	59,990
250,266	242,296	226,196	224,803	218,105	223,985	232,262	237,721
5,984	6,458	6,911	4,450	6,301	8,079	8,865	9,658
193,278	186,475	175,746	170,758	160,839	168,205	172,558	173,612

営業の概況

2010年3月期の品種別営業の概況

当期の連結業績は、売上高は1,632億97百万円で前期比5.2%の減少となりました。コスト削減や経費の圧縮に努めましたが、売上の低下に伴う売上利益の減少などにより、営業利益は38億10百万円で前期比62.4%の減少となりました。当社株主に帰属する当期純利益は25億24百万円で前期比51.7%の減少となりました。当社グループは主力事業会社である株式会社ワコールを中心に、商品力の向上を図り、消費者ニーズを的確にとらえた商品開発に注力してきましたが、女性用インナーウェアの売れ行きが総じて低迷するなど、厳しい状況で推移しました。

インナーウェア

当期のインナーウェアでは、売上高が1,271億14百万円で前期比6.8%の減少となりました。売上高全体に占める割合は、前期から1.3パーセントポイント低下して77.8%となりました。

ワコールブランド事業本部：2010年1月より販売したキャンペーンブラジャー「LALAN（ララン）」の新商品「リボンブラ」は、機能やデザインが消費者の支持を集め前年を大きく上回りましたが、その他ブラジャーが総じて低迷したこともあり、基幹商品のブラジャー全体では前年を下回りました。季節性の高い商品である肌着の「スゴ衣（すごい）」は、夏用商品は好調に推移しましたが、「スゴ衣」全体では前年を下回りました。これらインナーウェア全般が不調に終わったことにより、ワコールブランド事業本部全体の売上は前期を下回る結果となりました。

ウイングブランド事業本部：一部のキャンペーンブラジャーは計画通りに推移したものの、その他のブラジャーやスタイルサイエンス商品群が苦戦しました。肌着もワコールブランド同様、大手量販店、衣料品専門店のプライベートブランド商品や他社商品の影響を大きく受け、前年を下回りました。このように、主力の女性向け商品が不調に終わったことにより、ウイングブランド事業本部全体の売上は前期を下回る結果となりました。

SPA（製造小売）事業部：直営店舗「AMPHI（アンフィ）」では、中心価格帯の引き下げで購買客数と購入商品点数は増加しましたが、一人当たりの購入金額が減少しました。一方、アウトレットモールで展開する「ワコールファクトリーストア」は既存店が好調に推移したことで前年を上回った結果、SPA事業部全体の売上は前期を上回りました。また株式会社ワコールの子会社でSPA事業を行う株式会社ウンナナクールでは、出店している商業施設の集客数の減少などにより、既存店舗の売上は前年を下回りましたが、新規出店の効果もあり、全体の売上は前期並みとなりました。

アウターウェア・スポーツウェア等

当期のアウターウェア・スポーツウェア等では、売上高が172億41百万円で前期比11.2%の増加となりました。売上高全体に占める割合は、前期から1.6パーセントポイント上昇して10.6%となりました。

消費者の健康志向の高まりも追い風となり、スポーツコンディショニングウェア「CW-X（シーダブリューエックス）」ブランドから発売したスポーツ用タイツの新商品や、高機能ウェア「柔流（じゅうりゅう）」を中心に好調に推移しました。また、CW-Xブランド初の直営店を東京都内に2店舗オープンし、売上は計画を上回る推移となりました。一方、前期に展開店舗数の増加に伴い大きく売上を伸ばしたメンズインナーは、百貨店向けが前年を下回ったものの、量販店チャネルでは、クロスウォーカーの新商品などが好調に推移したこともあり、全体では前年を上回りました。

レッグニット、その他の繊維製品及び関連製品

当期のレッグニットでは、売上高が17億1百万円で前期比19.0%の増加となりました。売上高全体に占める割合は、前期並みの1.0%となりました。その他の繊維製品及び関連製品では、売上高が74億62百万円で前期比8.2%の増加となりました。売上高全体に占める割合は、前期から1.0パーセントポイント上昇して4.6%となりました。これはボディスタイリングウェア「スタイルカバー」やファッション性と機能性を重視したビジネスパンプス「サクセスウォーク」が好調に推移しました。

その他

その他（マネキンや什器のレンタル、店舗設計･施工、住宅の内装、飲食･文化・サービス）では、売上高が97億79百万円で前期比21.8%の減少となりました。売上高全体に占める割合は、前期から1.3パーセントポイント低下して6.0%となりました。これは、主に子会社における店舗設計・施工の受注減によるものです。

品種別連結売上の推移

百万円（構成比率/%）

	2008		2009		**2010**	
ファンデーション・ランジェリー	¥123,460	(74.4)	¥123,368	(71.6)	**¥116,068**	**(71.0)**
ナイトウェア	10,611	(6.4)	11,019	(6.4)	**9,438**	**(5.8)**
リトルインナー	1,953	(1.2)	1,950	(1.1)	**1,608**	**(1.0)**
アウターウェア・スポーツウェア等	8,920	(5.4)	15,498	(9.0)	**17,241**	**(10.6)**
レッグニット	1,803	(1.1)	1,657	(1.0)	**1,701**	**(1.0)**
その他の繊維製品及び関連製品	3,963	(2.4)	6,270	(3.6)	**7,462**	**(4.6)**
その他	15,051	(9.1)	12,514	(7.3)	**9,779**	**(6.0)**
合計	¥165,761	(100.0)	¥172,276	(100.0)	**¥163,297**	**(100.0)**

連結損益計算書

株式会社ワコールホールディングス及び子会社

百万円

2010年及び2009年3月31日に終了した事業年度	2010	2009
売上高	**¥163,297**	¥172,276
営業費用		
売上原価	**79,953**	84,686
販売費及び一般管理費	**78,511**	77,461
無形固定資産減損損失	**1,023**	—
営業費用計	**159,487**	162,147
営業利益	**3,810**	10,129
その他の収益（費用）		
受取利息	**144**	274
支払利息	**(98)**	(75)
受取配当金	**619**	677
有価証券・投資有価証券売却益及び交換益（純額）	**7**	19
有価証券・投資有価証券評価損	**(1,460)**	(3,550)
その他の損益（純額）	**101**	153
その他の収益・費用計	**(687)**	(2,502)
税金等調整前当期純利益	**3,123**	7,627
法人税等		
当期税額	**3,161**	2,717
繰延税額	**(1,587)**	496
法人税等計	**1,574**	3,213
持分法による投資損益	**907**	893
当期純利益	**2,456**	5,307
非支配持分帰属損益	**68**	(77)
当社株主に帰属する当期純利益	**¥2,524**	¥5,230

円

普通株式1株当たり情報		
当期純利益	**¥17.86**	¥36.75
配当金	**20.00**	25.00

連結貸借対照表

株式会社ワコールホールディングス及び子会社

百万円

2010年及び2009年3月31日現在	2010	2009
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物		
現金及び預金	**¥16,704**	¥13,378
定期預金及び譲渡性預金	**7,613**	9,561
計	**24,317**	22,939
短期投資	**6,529**	10,483
売掛債権		
受取手形	**469**	541
売掛金	**21,116**	19,422
返品調整引当金及び貸倒引当金	**(1,972)**	(2,279)
たな卸資産	**32,103**	31,153
繰延税金資産	**4,595**	5,395
その他の流動資産	**2,776**	2,965
流動資産合計	**89,933**	90,619
有形固定資産		
土地	**22,012**	20,502
建物及び構築物	**61,585**	58,216
機械装置及び工具器具備品	**14,773**	13,660
建設仮勘定	**103**	68
計	**98,473**	92,446
減価償却累計額	**(46,653)**	(43,407)
有形固定資産合計	**51,820**	49,039
その他の資産		
関連会社投資	**14,769**	13,283
投資	**35,828**	29,182
のれん	**11,203**	11,203
その他の無形固定資産	**12,351**	13,242
繰延税金資産	**935**	1,088
その他	**6,548**	5,830
その他の資産合計	**81,634**	73,828
資産合計	**¥223,387**	¥213,486

百万円

2010年及び2009年3月31日現在	2010	2009
負債		
流動負債		
短期借入金	**¥7,941**	¥5,221
買掛債務		
支払手形	**2,174**	2,498
買掛金	**9,161**	9,172
計	**11,335**	11,670
未払金	**5,975**	5,817
未払給料及び賞与	**5,927**	6,336
未払税金	**2,105**	747
その他の流動負債	**2,400**	2,152
流動負債合計	**35,683**	31,943
固定負債		
退職給付引当金	**2,269**	4,090
繰延税金負債	**9,380**	8,346
その他の固定負債	**2,502**	1,140
固定負債合計	**14,151**	13,576
資本		
資本金		
会社が発行する株式の総数（普通株式）		
2010年3月31日現在 500,000,000株		
2009年3月31日現在 500,000,000株		
発行済株式総数		
2010年3月31日現在 143,378,085株		
2009年3月31日現在 143,378,085株	**13,260**	13,260
資本剰余金	**29,366**	29,316
利益剰余金	**137,155**	138,235
その他の包括損益累計額		
為替換算調整額	**(7,505)**	(8,288)
未実現有価証券評価益	**3,669**	325
年金債務調整勘定	**(1,783)**	(3,383)
その他の包括損益累計額計	**(5,619)**	(11,346)
自己株式	**(2,532)**	(3,592)
2010年3月31日現在 2,179,739株		
2009年3月31日現在 2,927,238株		
株主資本計	**171,630**	165,873
非支配持分	**1,923**	2,094
資本合計	**173,553**	167,967
負債及び資本合計	**¥223,387**	¥213,486

連結包括損益計算書

株式会社ワコールホールディングス及び子会社

百万円

2010年及び2009年3月31日に終了した事業年度	2010	2009
当期純利益	**¥2,456**	¥ 5,307
その他の包括損益－税効果調整後		
為替換算調整額	**795**	(8,710)
未実現有価証券評価損益	**3,351**	(4,978)
年金債務調整勘定	**1,600**	(3,897)
その他の包括損益（損失）合計	**5,746**	(17,585)
当期包括損益	**8,202**	(12,278)
非支配持分帰属当期包括損益	**49**	105
当社株主に帰属する当期包括損益	**¥8,251**	¥(12,173)

連結株主持分計算書

株式会社ワコールホールディングス及び子会社
2010年、2009年及び2008年3月31日に終了した事業年度

百万円

		資本の部							
	社外流通株式数（千株）	資本金	資本剰余金	利益剰余金	その他の包括損益累計額	自己株式	株主資本合計	非支配持分	資本合計
2008年3月31日現在	143,342	¥13,260	¥29,262	¥136,589	¥6,057	¥(55)	¥185,113	¥2,351	¥187,464
当社株主への現金配当（1株当たり25.0円）				(3,584)			(3,584)		(3,584)
非支配持分への現金配当							—	(83)	(83)
自己株式の取得	(2,891)					(3,537)	(3,537)		(3,537)
その他			54				54	(69)	(15)
当期純利益				5,230			5,230	77	5,307
その他の包括損益					(17,403)		(17,403)	(182)	(17,585)
2009年3月31日現在	140,451	¥13,260	¥29,316	¥138,235	¥(11,346)	¥(3,592)	¥165,873	¥2,094	¥167,967
当社株主への現金配当（1株当たり25.0円）				**(3,511)**			**(3,511)**		**(3,511)**
非支配持分への現金配当							—	**(76)**	**(76)**
自己株式の取得	**(1,372)**					**(1,540)**	**(1,540)**		**(1,540)**
自己株式の売却	**11**					**13**	**13**		**13**
株式交換のための自己株の減少	**2,104**			**(93)**		**2,582**	**2,489**		**2,489**
その他	**4**		**50**			**5**	**55**	**(46)**	**9**
当期純利益				**2,524**			**2,524**	**(68)**	**2,456**
その他の包括損益					**5,727**		**5,727**	**19**	**5,746**
2010年3月31日現在	**141,198**	**¥13,260**	**¥29,366**	**¥137,155**	**¥(5,619)**	**¥(2,532)**	**¥171,630**	**¥1,923**	**¥173,553**

連結キャッシュ・フロー計算書

株式会社ワコールホールディングス及び子会社

百万円

2010年及び2009年3月31日に終了した事業年度	2010	2009
営業活動によるキャッシュ・フロー		
当期純利益	**¥2,456**	¥5,307
営業活動によるキャッシュ・フローへの調整		
減価償却費	**4,807**	4,546
返品調整引当金及び貸倒引当金	**(360)**	(725)
繰延税金	**(1,587)**	496
固定資産除売却損益	**25**	33
固定資産の減損損失	**23**	29
無形固定資産の減損損失	**1,023**	—
有価証券・投資有価証券評価損	**1,460**	3,550
有価証券・投資有価証券売却損益及び交換益	**(7)**	(19)
持分法による投資損益（受取配当金控除後）	**(492)**	(296)
資産及び負債の増減		
売掛債権の減少	**1,794**	2,109
たな卸資産の減少（増加）	**806**	(2,494)
その他の流動資産の減少	**331**	105
買掛債務及び未払金の増加（減少）	**(2,525)**	841
退職給付引当金の増加（減少）	**439**	(1,209)
未払費用及びその他の負債の増加（減少）	**996**	(3,550)
その他	**260**	(555)
営業活動によるキャッシュ・フロー	**9,449**	8,168
投資活動によるキャッシュ・フロー		
短期投資の売却及び償還収入	**12,131**	7,124
短期投資の取得	**(7,846)**	(5,439)
有形固定資産の売却収入	**468**	159
有形固定資産の取得	**(3,998)**	(2,362)
無形固定資産の取得	**(1,755)**	(1,846)
投資の売却収入	**5**	30
投資の取得	**(2,019)**	(1,871)
株式交換による子会社資金の受入額	**362**	—
その他	**(46)**	(509)
投資活動によるキャッシュ・フロー	**(2,698)**	(4,714)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純減少額	**(442)**	(279)
長期債務の返済	**(350)**	(48)
自己株式の増減	**(1,135)**	(3,537)
配当金の支払	**(3,511)**	(3,584)
財務活動によるキャッシュ・フロー	**(5,438)**	(7,448)
為替変動による現金及び現金同等物への影響額	**65**	(1,110)
現金及び現金同等物の増減額	**1,378**	(5,104)
現金及び現金同等物の期首残高	**22,939**	28,043
現金及び現金同等物の期末残高	**¥24,317**	¥22,939
補足情報		
現金支払額		
利息	**¥98**	¥75
法人税等	**2,078**	7,268
現金支出を伴わない投資活動		
株式交換による投資有価証券の取得額	**11**	9
株式交換による連結子会社株式の取得額	**2,489**	—

会社概要

2010年3月31日現在

本社
〒601-8530 京都市南区吉祥院中島町29番地
Tel: 075- 682-5111　Fax: 075- 661-5603

ホームページアドレス
http://www.wacoalholdings.jp

創業　1946年6月15日

設立　1949年11月1日

株主資本　1,716億30百万円

従業員数（連結）　15,614名

主要国内子会社	持ち株比率（%）
株式会社ワコール	100
株式会社ピーチ・ジョン	100
株式会社ルシアン	100
株式会社ウンナナクール	100
九州ワコール製造株式会社	100
新潟ワコール縫製株式会社	100
福岡ワコール縫製株式会社	100
宮崎ワコール縫製株式会社	100
北陸ワコール縫製株式会社	90
株式会社トリーカ	57
株式会社七彩	82
ワコール流通株式会社	100
主要海外子会社	
株式会社ワコールインターナショナル（米国）	100
株式会社米国ワコール	100
株式会社ワコールフランス	100
英国ワコール株式会社	100
ワコールシンガポール株式会社	100
株式会社ホンコンワコール	80
株式会社ワコールインターナショナルホンコン	100
ワコール（中国）時装有限公司	100
広東ワコール有限公司	100
大連ワコール時装有限公司	100
株式会社ベトナムワコール	100
ワコールドミニカーナ株式会社	100
フィリピンワコール株式会社	67
ワコールスポーツサイエンス株式会社（米国）	100
ワコール中国人間科学研究所有限公司	100
主要国内関連会社	
株式会社ハウスオブローゼ	20
海外関連会社	
株式会社新栄ワコール（韓国）	25
タイワコール株式会社	34
台湾ワコール株式会社	50
インドネシアワコール株式会社	42
株式会社ワコールマレーシア	50
上海雅蝶時装有限公司	20

海外ネットワーク

株式会社米国ワコール
136 Madison Avenue,
New York, NY 10016, U.S.A.
Tel: 1-212-532-6100

株式会社ワコールフランス
7/11 Rue des Gazometres, 93218
Saint-Denis La Plaine Cedex, France
Tel: 33-1-5593-0310

英国ワコール株式会社
4th Floor, Hardy House, 16-18
Beak Street, London W1R 3HA,
United Kingdom
Tel: 44-207439-6190

ワコールシンガポール株式会社
215 Henderson Road, #01-08
Henderson Industrial Park,
Singapore 159554
Tel: 65-6270-2887

株式会社ホンコンワコール
8th Floor, EGL Tower,
No.83 Hung To Road,
Kwn Tong, Kowloon, Hong Kong
Tel: 852-2811-3202

株式会社ワコールインターナショナルホンコン
8th Floor, EGL Tower,
No.83 Hung To Road,
Kwn Tong, Kowloon, Hong Kong
Tel: 852-2561-9191

ワコール（中国）時装有限公司
Jia 16 Tongji North Road,
Beijing Economic & Technological
Development Area, Beijing 100176,
P. R. of China
Tel: 86-10-6787-2185

広東ワコール有限公司
Huahai Industrial District, Xinhua Town,
Huadu Qu, Guangzhou City,
Guangdong, P. R. of China
Tel: 86-20-8686-1170 ～ 3

大連ワコール時装有限公司
#42 Economic & Technical
Development Zone, Dalian,
Liaoning, P. R. of China
Tel: 86-411-8733-7722

株式会社ベトナムワコール
110 Amata Road,
Amata Mordern Industrial Park,
Long Binh Ward, Bien Hoa City,
Dong Nai Province,
Socialist Republic of Vietnam
Tel: 84-61-892060 ～ 2

ワコールドミニカーナ株式会社
Zona Franca Industrial,
Las Americas KM22, Autopista Lasamericas
Santo Domingo, Dominican Republic
Tel: 1-809-549-1090

フィリピンワコール株式会社
3F, 6788 Ayala Avenue,
Makati Metro Manila, Philippines
Tel: 63-2-893-7432

株式会社新栄ワコール
345-54, Ka San Dong, Cum Chone Gu,
Seoul, Republic of Korea
Tel: 82-2-818-5120

タイワコール株式会社
930/1 Soi Pradoo 1,
Sathupradith Bangkholaem,
Bangkok, Thailand
Tel: 66-2-289-3100 ～ 9

台湾ワコール株式会社
15, Jingkwo Road, Taoyuan, Taiwan,
R.O.C.
Tel: 886-3-326-9369 ～ 80

インドネシアワコール株式会社
Jl. Tarikolot No.59,
Citeureup-Bogor, Indonesia
Tel: 62-21-875-3611

株式会社ワコールマレーシア
5th Floor, Plaza Hamodal, Lot 15,
Jalan 13/2, (Section 13)
46200 Petaling Jaya, Selangor, Malaysia
Tel: 603-7960-8308

ワコールスポーツサイエンス株式会社
136 Madison Avenue, New York,
NY 10016, U.S.A.
Tel: 1-212-743-9849

ワコール中国人間科学研究所有限公司
7th Floor, Jiangnan Zaochuan-Bldg.,
600 Luban Road, Luwan District,
Shanghai, P. R. of China
Tel: 86-21-6390-7448

投資家情報

2010年3月31日現在

株式上場
東京、大阪、NASDAQ

決算期
3 月 31 日

証券コード
3591

株式の状況
発行済株式総数 : 143,378,085 株
社外流通株式数 : 141,198,346 株

1 単元の株式数
1,000 株

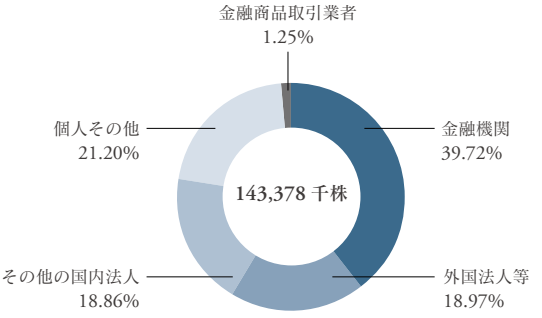
株主名簿管理人
〒 100-8212
東京都千代田区丸の内 1-4-5
三菱UFJ信託銀行株式会社

ADR（米国預託証券）
Cusip No.: 930004205
比率 : 1ADR=5 普通株式
取引所 : NASDAQ
シンボル : WACLY

預託代理人
The Bank of New York Mellon
101 Barclay Street, New York,
NY 10286, U.S.A.
Tel: 1-212-815-8161
フリーダイヤル（米国内）:
888-269-2377 (888-BNY-ADRS)
URL: http://www.adrbny.com

株主数
10,350 名

株式分布情報

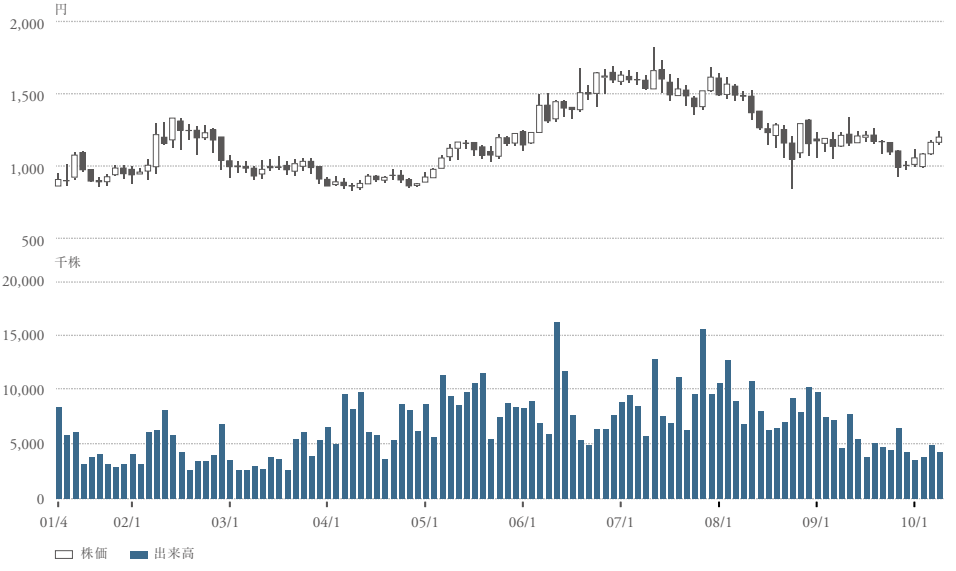


大株主

	%
ザ バンク オブ ニューヨーク メロン アズ デポジタリー バンク フォー デポジタリー レシート ホルダーズ *	11.65
株式会社三菱東京 UFJ 銀行	4.88
明治安田生命保険相互会社	4.88
野口 美佳	4.67
日本生命保険相互会社	3.84
株式会社京都銀行	3.28
第一生命保険相互会社	2.72
株式会社滋賀銀行	2.54
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	2.31
三菱 UFJ 信託銀行株式会社	2.12

* ザ バンク オブ ニューヨーク メロン アズ デポジタリー バンク フォー デポジタリーレシート ホルダーズは、当社 ADR（米国預託証券）の預託銀行である、ザ バンク オブ ニューヨーク メロン証券株式会社が株主名義人名をヒーロー・アンド・カンパニーから変更したものです。

株価 / 出来高推移



将来予測表記に関する特記
当アニュアルレポートの記載内容のうち、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などが含まれており、それらの可変要因やその他のリスク要因によって、実際の成果や業績などが、記載の予測とは大きく異なる可能性があります。

株式会社ワコールホールディングス
〒601-8530 京都市南区吉祥院中島町29番地

発行日100824-FA-WT3