

REACHING OUT

ワコール ホールディングス 統合レポート 2012

02

20

OVERVIEW

A SUSTAINABLE WACCOAL

04

34

ACTION

コーポレート・ガバナンス

06

37

DIRECTION

取締役一覧

CONTENTS

38

監査役一覧

08

39

PERFORMANCE

財務セクション

10

48

トップ・メッセージ

会社概要

14

49

事業セグメント別営業概況と戦略

投資家情報

当冊子の編集方針について

当社は昨年度より、株主・投資家の皆さま向けに業績及び事業戦略を報告する「アニュアルレポート」に、CSR活動を報告する「コミュニケーションレポート」を統合し、財務情報と非財務情報を包括的にご理解いただける内容としました。今年度は、その編集方針に基づいて一層の内容充実を目指すとともに、冊子の名称も「アニュアルレポート」から「統合レポート」へ変更しました。今後も読者の皆さまのご期待に添える誌面編集に努めてまいります。

1964年に社内外へと公表されたワコールの社是には、「相互信頼」という言葉があります。これは、創業者である故塚本幸一が人間尊重の精神から、従業員との信頼関係の構築を目的に相互信頼経営を実行したことから、社是へと組み込まれた言葉です。

以来、ワコールでは、1946年の創業から掲げている「女性に美しくなって貰う」と、「女性が美しくなることをお手伝いする」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」という目標の実現に向けて、従業員のみならず社会との「相互信頼」を築き、そして何よりも世の女性との「相互信頼」を築くことを原点に事業活動を行ってきました。

ワコールグループは、持株会社体制のもと国内外に連結子会社47社、関連会社9社(2012年3月末現在)を擁し、日本国内で強固な事業基盤を築く一方、欧米やアジアなどにおいて、グローバルに事業を展開しています。このように、インナーウェアを通じた事業発展により自社の成長を持続させる一方で、事業活動を通して、「女性と共にいる」ことが私たちの存在価値にもつながることを強く認識し、2001年には「女性共感企業」を宣言しました。これは、すべてのビジネスプロセスにおいて女性に共感し、共感される会社でありたいという意志を表明したメッセージです。ワコールグループは、「世界のワコール」を目指してグローバルな展開を加速させていますが、それぞれの地域でも社会と共に持続的な発展を目指す「相互信頼」の精神を忘れることなく、事業活動に取り組んでいきます。

皆さまには、本レポートを通じて、成長の道筋を示した事業戦略に加え、社会との相互信頼づくりに向けたワコールグループならではのCSR活動も併せてご理解いただければ幸いです。

REACHING OUT

THE WACOAL GROUP MANAGEMENT PHILOSOPHY

ワコールグループの経営理念

ワコールは創業以来、常に女性の価値観や美意識を見つめ、時代を超えて「美」の本質を追求してきました。

そして、私たちの事業活動は、一人ひとりのお客さまの声に耳を傾け、謙虚に自らを変革し、人と人との「互いに信頼し合う関係」を積み重ねることで成り立っています。

こうした「相互信頼」の考え方こそがワコールの原点であり、創業以来の経営理念でもあります。

OVERVIEW

OUR MISSION

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

OUR VISION

社是

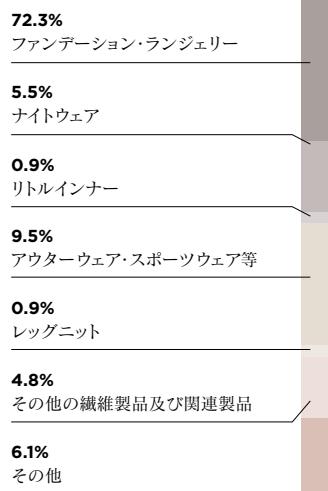
わが社は 相互信頼を基調とした
格調の高い社風を確立し
一丸となって 世界のワコールを目指し
不断の前進を続けよう

OUR VALUES

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

製品の種類別売上高比率



OUR PRODUCTS

主要製品

インナーウェア(主に婦人のファンデーション、ランジェリー、ナイトウェア及びリトルインナー)、アウターウェア、スポーツウェア、その他の繊維製品及び関連製品の製造、卸販売及び一部製品の消費者への直接販売を主な事業としています。

1946

塚本幸一により、和江商事創業

**1950**

第1号ブラジャー「101号」の生産を開始



1951年頃のブラジャー

1949

和江商事株式会社設立

1962

「相互信頼」の経営を断行

ACTION

THE FOOTPRINTS OF THE WACOAL GROUP

ワコールグループの足跡

1946年、故塚本幸一が創業した和江商事がワコールグループの原点です。創業の契機となった「ブラパッド」との出会いから、日本の女性用インナーウェア市場の発展とともに、常に社会への貢献を果しながら、ワコールグループは成長を遂げてきました。

ウェブサイトにより詳しい内容を掲載しています。

<http://www.wacoalholdings.jp/history/index.html>

■主な事業活動 ■主なCSR活動

1964

株式会社ワコールへ改称

1964

株式二部に上場

1964「製品研究部」設置
(人間科学研究所の原点)**1964**国際特許第1号となる
「タミーガードル」発売**1964**

「社是」「経営の基本方針」を公式制定

1965

「ワコールの目標」を制定

1965

「ゴールデンプロポーション」を発表／プロポーション・メイキングの提案

**1970**海外進出への第一歩
日本万国博覧会に出展**1970**

売上高100億円突破

1973「社会福祉課」を設置
(1979年にリマンマ課へ改称)

1974

リマンマ製品の供給開始

**1977**

織維業界で初のADRの発行

1977

アメリカへ進出

1978

公益財団法人 京都服飾文化研究財団(KCI)発足

1979

売上高800億円突破

1979

「CI運動」シンボルマーク一新

1979

「ビューティフル・プロポーション」を発表

**1981**

売上高1,000億円突破

1983

初めての減収減益、質の経営へ転換

1983

米国ワコール設立

1984新ワコール宣言
「からだ産業」を発表**1985**

複合文化施設「スパイラル」オープン

1986

北京ワコール設立

**1990**

ワコールフランス設立

**1991**

学識者による「からだ文化研究会」が発足(1996年に「乳房文化研究会」へ改称)

1992

中央研究所を「人間科学研究所」に改称

**1995**

「ゴールデンカノン」を発表

**2000**

「スパイラルエイジング」を発表

2002

「ワコール中国人間科学研究所」を設立

2002

「ピンクリボン活動」を推進(日本)

**2005**

純粹持株会社「ワコールホールディングス」を設立

2008

「プラ・リサイクル」活動が本格スタート

2009

「乳がん検診サポート事業」を開始

2010

「からだのエイジングと美の法則」を発表

**2010**

乳房再建手術後の下着の安全性と有用性の共同研究を岡山大学と開始

2012

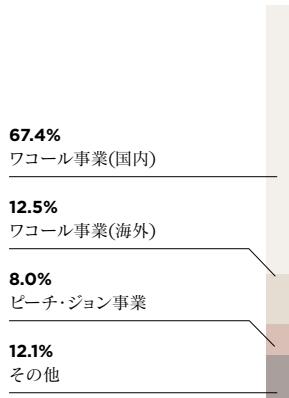
Eveden Groupを完全子会社化

WACOAL BY FIGURES

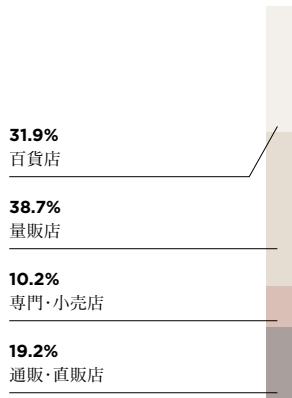
数字で見るワコール

2012年3月期

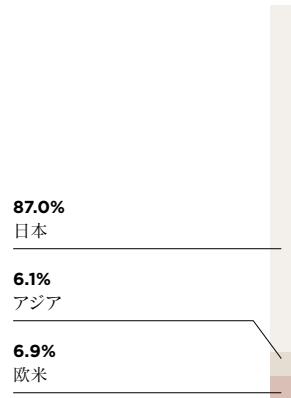
セグメント別売上高比率¹



販売チャネル別売上高比率
(株式会社ワコール)²



地域別売上高比率¹



¹ 外部顧客に対する売上高で算出しています。

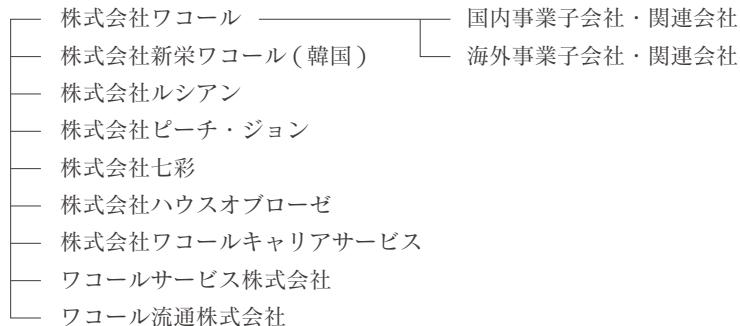
² 数値は(株)ワコールの数値です。

DIRECTION

WACOAL GROUP ORGANIZATION

ワコールグループ組織図(概要)

株式会社ワコールホールディングス



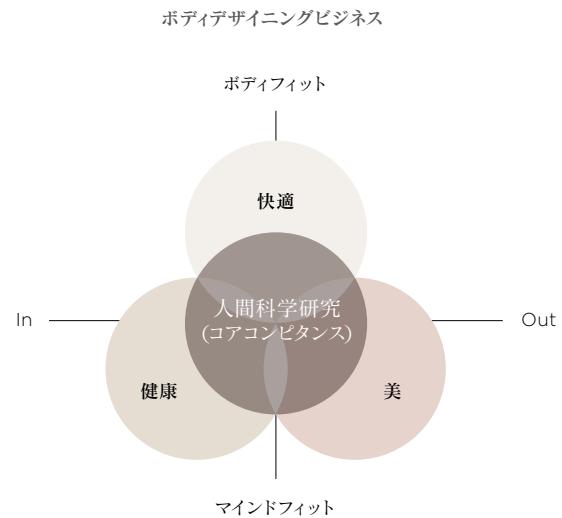
OUR BUSINESS FIELDS

ワコールのビジネス領域

私たちワコールは自らの事業領域を〈ボディデザイニングビジネス〉と定めています。「身体」と「こころ」を総称して「ボディ」ととらえ、ワコールのコアコンピタンスに基づいたインティメートアパレル事業・ウェルネス事業を通して「美」「快適」「健康」という3つの価値を提供しています。

そして、このコアコンピタンスの一つが、ワコールが長年培ってきた「人間科学研究」です。「人間科学」の視点から、顧客が求める価値を発見、創造し、提供してきました。

私たちは、お客さま一人ひとりのニーズを的確にとらえ、顧客価値として編集をして、お客さまが望む顧客接点(売場)を通じてお届けすることによって、ライフスタイルからブランドを創り上げてまいりました。



WACOAL'S OVERSEAS OPERATIONS

海外事業展開

2012年3月期	持ち株比率	売上高(百万円)
ワコールインターナショナル(米国)	100%	¥10,475
ワコール(中国)時装	100	6,020
香港ワコール	80	1,922
ワコールフランス	100	1,194
ワコールシンガポール	100	695
フィリピンワコール	67	425
新栄ワコール(韓国)	25	13,776
タイワコール	34	10,198
台湾ワコール	50	10,373

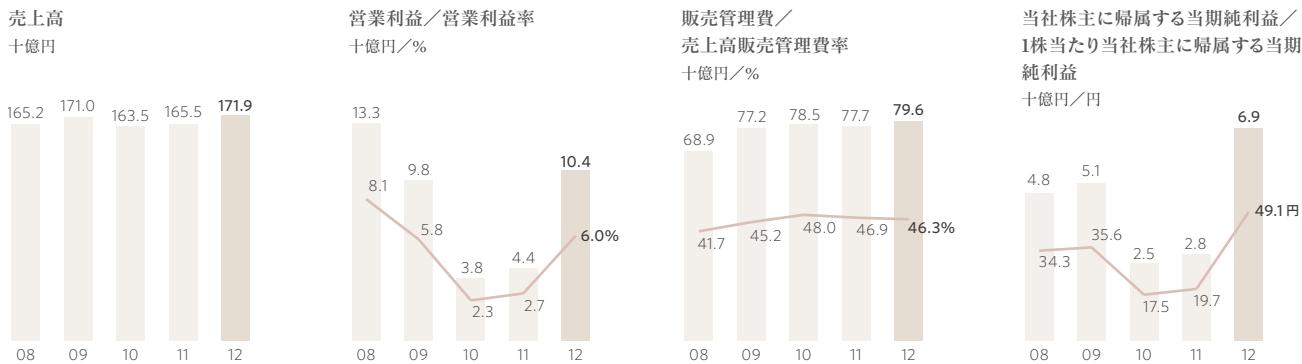


KEY FIGURES

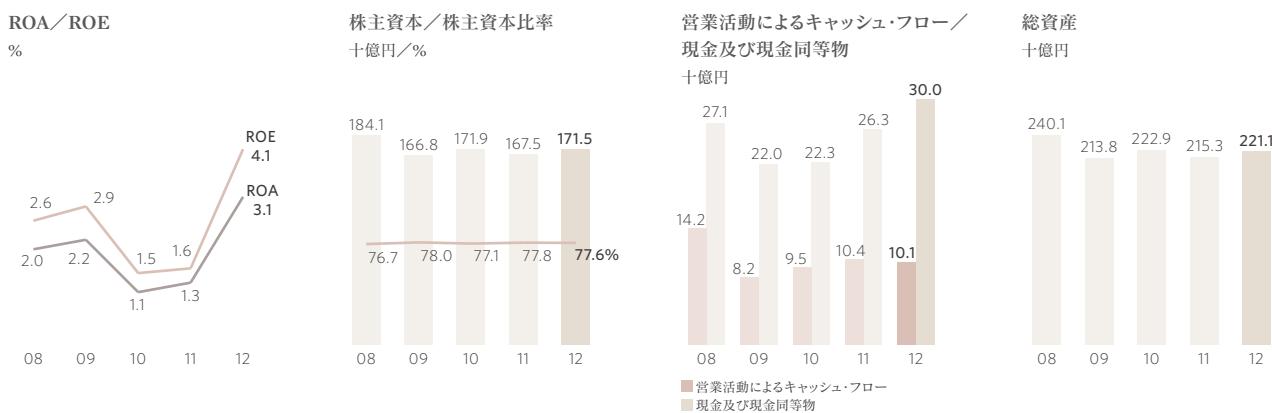
主要数値情報

	2012	2011	2010	百万円 2012 vs 2011
2012年、2011年及び2010年3月31日に終了した事業年度				
売上高	¥171,897	¥165,548	¥163,548	3.8%
営業利益	10,377	4,401	3,829	135.8%
販売費及び一般管理費	79,629	77,716	78,524	2.5%
税引前純利益	10,207	3,927	3,155	159.9%
当社株主に帰属する当期純利益	6,913	2,785	2,475	148.2%
ROA	3.1%	1.3%	1.1%	
ROE	4.1%	1.6%	1.5%	
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 10,060	¥ 10,441	¥ 9,463	-3.6%
投資活動によるキャッシュ・フロー	(3,467)	(703)	(3,573)	393.2%
財務活動によるキャッシュ・フロー	(2,824)	(4,965)	(5,363)	-43.1%
現金及び現金同等物	29,985	26,316	22,328	13.9%
総資産	221,098	215,276	222,889	2.7%
株主資本	171,496	167,480	171,860	2.4%

PERFORMANCE



	2012	2011	2010	円 増減率 2012 vs 2011
2012年、2011年及び2010年3月31日に終了した事業年度				
普通株式1株当たり情報				
当社株主に帰属する当期純利益(基本的)	¥ 49.08	¥ 19.73	¥ 17.51	148.8%
現金配当	28.00	20.00	20.00	40.0%
株主資本	1217.57	1189.08	1,217.15	2.4%
プラジャーの販売枚数(万枚)	4,180	3,900	—	7.2%
研究開発費(百万円)	¥801	¥815	¥778	-1.7%
CO ₂ 排出量(トン)	6,297t	7,635t	7,859t	-21.2%
廃棄物排出量(トン)	1,169t	1,170t	1,230t	-0.1%
連結従業員数			人	
ワコール事業(国内)	7,229	7,241	7,453	-0.2%
ワコール事業(海外)	7,520	7,004	6,349	7.4%
ピーチ・ジョン事業	364	422	467	-13.7%
その他	1,411	1,346	1,417	4.8%
合計	16,524	16,013	15,686	3.2%
連結女性従業員数	11,208	10,660	—	5.1%
社外取締役比率	37.5%	37.5%	42.9%	



STRATEGY FROM TOP MANAGEMENT

トップ・メッセージ

ワコールグループは、「女性と共にある」企業として確固たる使命感を持ちながら、「相互信頼」の精神で持続的成長を果たしていきます。



株式会社ワコールホールディングス
代表取締役社長
塚本能文

「相互信頼」を基調に「女性と共にある」ワコールグループ
1946年の創業以来、ワコールグループが一貫して企業目標に掲げてきたのは「世の女性に美しくなって貢う事によって広く社会に寄与する」ということです。この目標に向けて企業活動を行う中、経営の基本として常に存在しているのが「相互信頼」の精神です。人と人が「互いに信頼し合う関係」を積み重ねることで、皆が幸せになれるという考え方で、当社とお客さまとの関係のみならず、対従業員、対社会などあらゆるステークホルダーとの関係性において「相互信頼」の厚い、人間尊重の会社を築き上げることを理想としています。

また、創業から半世紀以上の歳月が流れる中、当社はそれぞれの時代において要求される製品、愛される商品を作り続けながら企業価値の向上に努める一方、商品をご利用いただく世の女性と「相互信頼」を築く、CSR(企業の社会的責任)活動にも積極的に取り組んできました。

2001年には「女性共感企業」を宣言し、すでに10年以上が経過しました。いつも女性と共にあることが、ワコールグループの存在意義であり、女性の共感を得るためにモノづくりは、社会の共感を得るために活動でもあります。例えば、「ワコール人間科学研究所」では、50年近くにわたり「女性のからだ」に関する基礎研究を続けています。研究成果はさまざまな形で製品開発に生かされています。2010年4月には「からだのエイジングと美の法則」(詳しくは、P.23をご覧ください)に関する研究発表がマスメディアに取り上げられるなど大きな話題となり、ワコール独自の存在感を示すことができました。

今後もワコールグループは、「女性と共にある」企業として確固たる使命感を持ちながら、「相互信頼」の精神で持続的成長を果たしていきたいと考えています。

2012年3月期の業績報告

当期(2011年4月—2012年3月)のワコールグループの連結業績は、売上高1,718億97百万円(前年同期比3.8%増)、営業利益103億77百万円(同135.8%増)、当社株主に帰属する当期純利益69億13百万円(同148.2%増)となりました。

売上面では、ワコール国内事業において、ワコール人間科学研究所の研究成果「からだのエイジング」に基づいた商品展開やプロモーションが、消費者へ効果的に訴求できたことで、主力アイテムであるブラジャー・ボトム商品が順調に推移したことや、ワコール海外事業において、為替変動の影響があったものの米国事業や中国事業での売上拡大のほか、ピーチ・ジョン事業の業績回復により、前期を上回りました。

一方利益面では、中国事業の損失計上に加え、ルシアンの厚生年金基金脱退に伴う損失が生じたものの、ピーチ・ジョン事業の収益構造立て直しによる黒字化と、主力のワコール国内事業の好調により、前期を大幅に上回る結果となりました。

2年目が終了した中期経営計画の進捗状況

2010年4月にスタートした3ヵ年の中期経営計画は、2年目を終えました。営業利益については、1年前倒しで目標値を達成するなど着実な成果を上げることができました。まだ残された課題はあるものの、計画達成に向けた取り組みの方向性に間違いはないと確信しており、今後もさらに力強く推進していく考えです。

ワコール国内事業は、インナーウェア卸事業の構造改革を継続的に推進した結果、収益構造が大きく改善し、営業利益は大きく回復しました。特に百貨店など販売の現場における人員配置の適性化や在庫削減などの取り組みが奏功しました。また、“エイジング”研究を生かしたプロモーション活動は、ワコール商品の持つ価値の再認識につながり、お客さまからの支持が高まりました。さらに、直営店舗を展開する小売事業やインターネット販売などの通信販売事業も順調に成長し続けています。

ワコール海外事業は、米州事業は現地通貨ベースで売上高が前期比11%増と好調に推移しました。欧州事業も、ワコールフランスが当期に初めて黒字に転換しました。一方中国事業は、売上高は店舗数の拡大で前期比21%増となったものの計画値には至らず、また利益面でも出店拡大による販売管理費増加の影響を受け、赤字となりました。しかし中国は、ワコールグループの今後の成長を考えると最も重要な地域であり、引き続き利益の確保を視野に入れながら、ブランド認知度の向上に注力していく方針です。

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

数値目標（2013年3月期）

連結売上高 190,000百万円以上

営業利益 8,000百万円以上

3ヵ年グループ方針

- ・グループ各社が連携し、各社の強みを發揮することにより、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)

STRATEGY FROM TOP MANAGEMENT

2期連続で損失を計上していたピーチ・ジョン事業は、売上高が前期比20%増になるとともに、利益面でも営業損失から脱し大幅な黒字回復となりました。しかしながら、2009年3月期の売上高150億円、営業利益13億円という業績水準から比べると、まだ物足りない状況であり、一層の収益力強化に取り組んでいきます。

その他事業では、2010年に完全子会社化したルシアンが、厚生年金基金脱退に伴う費用発生を除くと、実質的には大幅な利益改善が実現できました。

このように、事業会社各社の収益構造改革は順調に進展していると評価できるものの、売上高に象徴される成長力の回復については課題を残しています。今期(2012年4月—2013年3月)は、利益面において当期以上の水準を目指すとともに、売上高の拡大へと舵を切っていきます。

中期経営計画の最終年度に向けた施策と戦略

今期は、中期経営計画の最終年度です。当計画は、「変化と挑戦」をテーマに、従来のビジネスモデルから脱却を図り、安定的な収益確保を実現するとともに、新たな成長エンジンの確立を目指すという強い決意を持ってスタートしました。計画スタートから2年間の成果を冷静に分析すると、課題は残るものこれまで取り組んできた戦略・施策の方向性に間違いはなかったと認識しています。最終年度は、「原点に立ち返った強みの強化」と「グローバル視点での対応力の強化」を基本方針に、目標達成に全力を尽します。そして今期を、2013年4月から始まる次期中期経営計画に弾みをつける足場づくりの1年と位置づけます。

ワコール国内事業は、連結売上高の大半を占めることからも、売上の維持・拡大は不可欠です。国内では直営小売やインターネット販売といった重点領域を明確にし、成長への取り組みを加速させつつ、今後は製造分野の構造改革にも本格的に着手します。また、“エイジング”研究で成功を収めたように、ワコールの持つ強みを生かしながら、新しい需要を生み出す本物の価値を持った商品やサービスの開発も強化します。これにより、ワコール商品の高い価値をお客さまにご理解いただくことができれば、私

たちが目指す「原点に立ち返った強みの強化」が実現できると考えています。

ワコール海外事業は、ワコールグループの成長ドライバーです。中期経営計画の売上高目標を達成する上でも、また将来ビジョンとして掲げる「世界のワコール」を実現する上でも、事業拡大のスピードアップを図ることが重要だと考えています。ワコールグループの海外展開は、関連会社を含めた事業会社が30社、現地売上高は596億円、そのうち米州地域が106億円、欧州地域が12億円、香港含む中国地域が93億円、中国を除くアジア地域が385億円といった規模となっているものの、「世界のワコール」を目指す当社にとっては未だ道半ばです。

今後、海外事業の拡充に向けて、「米州」、「欧州」、「中国」、「中国以外のアジア」の4つの地域に分類し、各々の地域特性に応じた戦略を実行していきます。また「ワコール」がグローバルブランドとして確固たる地位を築けるよう、全体最適の視点から地域間の連携を図り、より強力に事業が推進できる体制を整えていきます。

海外戦略の中でも、中国事業の加速は最優先課題です。中国市場の大きさを考えると、ワコールグループの成長余地は大きく残されています。そのため、ワコールブランドの認知度向上とシェア拡大を図るための経営資源の投入は、収益構造を見直しながら引き続き積極的に行っていく考えです。

一方欧州では、2012年4月、英国ノーサンプトンシャー州に本社を置く、Eveden Group Limited(以下「Eveden(イヴィデン)社」)の全株式を取得し、子会社化しました。Eveden社は、女性用インナーウェアや水着製品を製造販売しており、英国を中心に欧州、北米、豪州、アジアなど50を超える国々で5,000以上の販売網を有しています。幅広い体型やサイズに対応した、高品質でファッショナビリティの高いランジェリーや水着の製造で優れた技術も有し、当社グループではカバーしきれない商品群を擁しています。将来的にも、両社の経営資源を相互に活用することで相乗効果が期待できます。同社の買収は、ワコールグループにとってグローバル化への加速と中期経営計画の達成に大きく寄与するものと考えています。

着実な進展をみせるグループ総合力の強化

ワコールグループの総合力を高めるという、中期経営計画のグループ方針は、相応の進展がみられたと評価しています。営業利益目標の前倒し達成は、各事業会社の経営体質改善が進んだことに加え、グループ間の連携が強化されたことも大きな要因です。具体的には、事業会社ワコールによる各社への研究開発支援、ルシアンや関係会社による生産支援、七彩による売場開発支援・什器供給などです。今後もさまざまな領域でグループ各社が連携することで、国内事業はもとより、海外事業の拡大を加速し、「世界のワコール」を実現する力にしていく考えです。

こうしたグループ間の連携を高めていく上で、持株会社であるワコールホールディングスの役割は非常に重要であり、グループ全体を貫く「横串」として、目指す方向性を示し、成長戦略を検討・推進していきます。加えて、各事業会社の役割・課題をモニタリングしながら、グループ間の資源配分を決定し、連携をサポートする役割も担います。持株会社の意思決定が、ワコールグループの命運を左右するとの認識で取り組んでいきます。

現在ではピーチ・ジョン、ルシアン、そして今年Eveden社が加わり、グループの体制はかなり整ってきたと感じています。持株会社トップとしての役割を果たすべく、全体を俯瞰しながら各社が構造的に抱えているさまざまな課題に光を当て、解決に向けた取り組みを進めています。

「世界のワコール」への確かな足取りで前進を

中期経営計画で目指す将来像は、「グループとして世界のワコールを目指す」です。「世界のワコール」とは、社是にある言葉ですが、ここには「相互信頼を基調とした 格調の高い社風を確立し」という言葉もあります。この当社経営の原点である「相互信頼」を常に念頭におきながら、私たちの商品が世界中の女性に受け入れられることが、「世界のワコール」のあるべき姿を示すひとつの答えだと考えています。私たちの商品が世界中のマーケットで販売され、誰もが親しんでいるブランドへ。それぞれの地域社会に根付き、現地の人々に愛される存在に。それこそが「世界のワコール」の姿だと思います。その実現に向けて、これま

で当然のように考えていた、「高品質で機能性の高い商品」という私たちの強みを改めて再確認する必要があると考えています。ワコールならではの強み、お客さまに提供できる本物の価値を世界に通用する形でもう一度つくり上げていきたいと思います。

私たちは、女性下着ビジネスという本業と、これに直結したCSR活動の推進により、「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」というミッションが実現できるものと確信しています。

株主・投資家の皆さまには、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。

2012年8月

代表取締役社長

坂本能文

PERFORMANCE OVERVIEW AND STRATEGIES BY SEGMENT

事業セグメント別営業概況と戦略

ワコール事業(国内)

2012年3月期の業績概要

インナーウェア卸売事業は、ワコール人間科学研究所の研究成果「からだのエイジング」に基づいた商品展開やプロモーションが、お客さまへ効果的に訴求できたことで、主力アイテムのブラジャーーやボトム商品が順調に推移し、売上は前期を上回りました。

小売事業は、主に直営店「AMPHI(アンフィ)」において、ブランド認知度向上による既存店の好調と新規出店の効果により、売上を伸ばしました。また、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、一部で震災による店舗の被害があつたものの、品揃えの改善が奏功し、概ね好調に推移しました。これらの結果、小売事業の売上は前期を上回りました。

ウェルネス事業は、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)」ブランドのスポーツ用タイツや、機能性を重視したビジネスパンプスが堅調に推移しましたが、震災の影響でテレビ通販の売上が減少したことなどにより、全体の売上は前期並みとなりました。

通信販売事業は、カタログ販売が堅調に推移したことや、インターネット販売が伸張し、売上は前期を上回りました。

以上の結果、主力のインナーウェア卸売事業が順調に推移したことや、小売事業が拡大したことなどにより、ワコール事業(国内)セグメントの売上は前期を上回りました。また営業利益も、売上増加に加え、売上原価の圧縮や販管費比率の改善が奏功し、前期を上回りました。

中期経営計画最終年度に向けた戦略

ワコール事業(国内)においては、今後、次の3つの重点施策を推進することで、売上の拡大と収益性の向上を図っていきます。

重点施策1—国内インナーウェア市場におけるシェア拡大

国内における売上の維持・拡大は、グループの持続的成長を目指す上で不可欠です。成長領域を明確にした上で戦略・施策を遂行するとともに、事業会社ワコールを中心にグループ各社が連携することで、国内インナーウェア市場及び周辺事業におけるシェア拡大を目指します。

収益の柱であるインナーウェア卸売事業では、お客さまへの訴求効果が高かつた「からだのエイジング」発想に基づく商品開発を強化します。ワコールブランドでは、新アイテムの追加、発信メッセージの強化により、またウイングブランドでは、エイジングの概念を活用したブランドの再編により、それぞれ一層の売上拡大を図ります。また、ブラジャーの商品単価2,000円台を当社グループにとってのボリュームゾーンと位置づけ、チェーンストアや直営店を中心に商品ラインアップを拡充することでシェアの拡大に努めます。今後、国内インナーウェア市場においては、エイジング関連商品の拡充とボリュームゾーンへの参入強化を両輪に、さらなるシェア拡大に注力していきます。

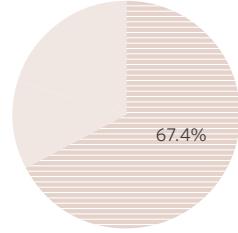
売上高

1,158 億70 百万円
前期比4.5%増

営業利益

81 億72 百万円
前期比45.4%増

セグメント別売上高比率*

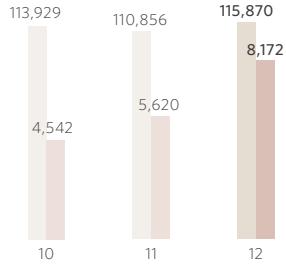


* 外部顧客に対する売上高で算出しています。

外部顧客に対する売上高／

営業利益

百万円





重点施策 2—構造改革の継続実施と製造分野への展開

現中期経営計画でも重要課題として取り組んできた構造改革が順調に効果を上げ、収益力の改善を図りました。今期は、さらなる高収益体制の実現に向け構造改革を継続実施し、営業利益率の向上を目指します。

今後の構造改革の重点は、これまで進めて来た流通、販売、企画設計のステージから、生産・材料調達を中心とした製造分野へと移ります。これは単に生産部門のコストダウンを目的とするものではなく、ワコールグループ全体の生産体制や生産品目を俯瞰した上で、全体最適の視点で生産システムの構築を目指すものです。今期中に、現状把握、具体施策及び目標数値の決定を行い、次期中期経営計画から本格スタートを切ります。

重点施策 3—新たな売上の柱となる事業の確立

新たな収益の柱として成長しているのが、小売事業やウェルネス事業、通信販売事業、メンズインナー事業です。

小売事業では、ボリュームゾーンの商品強化とエリアコントロールを行うため、当期は各直営店ブランドのポジショニングを見直しました。今期は、新商品開発を強化し、より幅広い顧客を獲得することで、売上とシェアの拡大を図ります。

ウェルネス事業では、主力の「CW-X」について、顧客接点の拡大と商品アイテムの拡充を図ることで成長を加速していきます。直営店におけるブランドイメージの訴求強化とともに、インターネットとも連動させながら、「CW-X」のファン層拡大を目指します。また今期は、大手医薬品メーカーとのコラボレーションにより、ドラッグストア向けにサポーターを開拓するなど、新たな分野へも進出します。

通信販売事業では、自社のインターネット販売サイトである「ワコールウェブストア」において、取扱商品の拡充と幅広いサイズへの対応など、店頭では実現できない圧倒的な商品構成により、あらゆるお客様のニーズに応えていきます。また、お客様の使い勝手を高める取り組みとして、ウェブサイトのさらなる改良やスマートフォン対応アプリの展開などにより、顧客の拡大と定着を目指しています。

メンズインナー事業では、大手得意先との連携によるシニア層への商品力強化により、売上拡大を図っていきます。



AMPHI

PERFORMANCE OVERVIEW AND STRATEGIES BY SEGMENT

ワコール事業(海外)

2012年3月期の業績概要(主な海外事業)

米国では、主力販売チャネルである百貨店でのシェア拡大に加え、周辺国やインターネットでの売上拡大に取り組みました。当期は、値頃感のあるブライヤーや補整機能のあるボトム商品が好調に推移したほか、インターネット販売も計画を上回る伸びとなりました。この結果、米国事業の売上高は、為替の影響を受けつつも前期を上回り、また営業利益も売上の増加に加え、原価低減に伴う売上利益率の改善によって、増益となりました。

中国では、商品力の強化と内陸部を中心とした店舗の拡大に取り組みました。売上については、政府による不当表示規制に関する行政指導の影響により、主力販売チャネルである百貨店への入店客数が急激に落ち込んだことに加え、他社商品との差別化や販促活動が不十分だったこともあり、增收とはなったものの伸びは鈍化しました。営業損益は、出店拡大による販管費増加の影響もあり、営業損失となりました。

中期経営計画最終年度に向けた戦略

海外事業は、ワコールグループの成長エンジンであり、売上拡大のスピードアップが課題です。そのためにはワコールグループ各社がそれぞれの市場において着実な事業拡大を図るとともに、グループとしても市場の変化に対応できるグローバル規模での全体最適を追求していく必要があります。これにより、中・長期的には、グループとして最適なグローバルネットワークを構築し、その基盤の上で各々が独自の強みを発揮できる体制をつくりあげます。

今後は、「米州」、「欧州」、「中国」、「中国を除くアジア」の4つの地域に分類し、地域ごとの責任と役割を明確化した上で、売上拡大に向けた地域別戦略をスピーディに推進していきます。さらに地域ごとの課題や地域間連携についても、それぞれの成長と全体最適の観点からコントロールをしていく方針です。

2012年4月に全株式を取得し、子会社化した英国Eveden社については、米国などグローバルに事業を展開していることから、ワコールグループ全体との戦略的シナジーが期待できます。また、チリニアとスリランカに生産拠点があり、今後グループのアジア戦略や生産戦略において重要な役割を担う力を持っています。さらに、商品面での補完関係や、サプライチェーンの効率化など、さまざまな観点からグループシナジー創出に向けた取り組みを開始します。

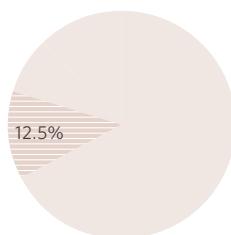
売上高

213億96 百万円
前期比6.9%増

営業利益

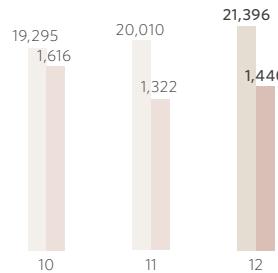
14億40 百万円
前期比8.9%増

セグメント別売上高比率*



* 外部顧客に対する売上高で算出しています。

外部顧客に対する売上高／
営業利益
百万円





b.tempt'd by Wacoal

地域別事業戦略

米州事業

米州では、当社が強みとする中高級品市場において、主力のワコールブランドと自社ブランドの「b.tempt'd by Wacoal(ビーテンプティッド バイ ワコール)」を両輪に、マルチブランド戦略を推進します。ワコールブランドは高機能を生かしたボトム商品である「シェイプウェア」や「デイウェア」の商品力強化により、また「b.tempt'd by Wacoal」は米国内シェアの拡大とブランド価値の向上により、それぞれ売上の拡大を目指します。また、両ブランド共に、カナダ、ブラジル、メキシコなど周辺国での拡大を図り、米州及び欧州地域を横断して商品を展開するグローバルブランドとして育成していきます。

さらにインターネット販売についても、2010年の立ち上げ以来、順調に拡大している「Wacoal Direct」を強化し、店頭販売と合わせたマルチチャネル販売を推進します。生産面では、欧州向け製品の生産も視野に、ドミニカ工場の品質・生産性の向上を図っていきます。

欧州事業

欧州では、「シェイプウェア」に代表される機能性商品が市場で認められ、ワコールブランドの評価が高まりつつあります。フランスでは、専門店シェアの向上や百貨店事業の効率化により、一層の収益拡大を目指しています。

また、Eveden社は欧州市場において、大手インナーメーカーとしての地位を確立しており、同社の流通及び販売インフラを活用することで、新たな顧客接点の拡大と商品力強化に取り組んでいきます。

中国事業

中国では、売上が拡大していますが、利益面では未だ先行投資段階にあり、営業損失を計上しています。今後は売上の拡大と同時に、利益の確保が課題です。売上の拡大については、引き続き広告宣伝活動によるブランド認知度の向上に努めながら、専門代理店チャネルを活用することでシェア拡大を図ります。さらに中国人間科学研究所との連携強化で、中国の女性にマッチしたきめ細かい商品開発を推進するとともに、中価格帯のボリュームゾーンをターゲットとした新ブランド展開により顧客層を拡大していきます。

収益性の改善については、原価率の低減に向け、自主企画商品の拡大を図ると同時に、ワコールグループ各社の機能活用や材料選定の見直しも進めています。

中国を除くアジア事業

アジアでは、タイ・台湾・インドネシアの拠点を活用し、合弁会社も含めたグループ・サプライチェーンの取り組みによる収益力を強化するとともに、新たな生産インフラの拡充に向けた検討も行っています。

この他、アジア圏の新興国市場への進出としては、今後インド市場への参入方法と時期を検討していきます。



中国のワコールブランド

PERFORMANCE OVERVIEW AND STRATEGIES BY SEGMENT

ピーチ・ジョン事業

2012年3月期の業績概要

ピーチ・ジョン事業は、カタログ発行時期の見直しに伴う販売スケジュールの変更などが奏功し、主力の通販カタログの販売が順調に推移しました。国内直営店は、前期に比べて店舗数が減少したもの、キャンペーン効果や品揃えの改善により既存店が好調に推移し、売上は前期を上回りました。海外直営店は、中国で展開している7店舗がやや苦戦しましたが、香港に出店している2店舗が好調に推移しました。これらの結果、当期のピーチ・ジョンの売上高は、前期を上回りました。

営業損益は、中国の事業展開に伴う費用の増加や毎期計上している名簿償却費の影響があるものの、売上の回復に加え、前期に実施した事業所統廃合による人件費や固定費の削減、売上原価率の低減などにより国内事業の収益改善が進んだことにより、前期の赤字から当期は黒字に転じることができました。

中期経営計画最終年度に向けた戦略

2期連続の営業損失から黒字転換を果たしたピーチ・ジョンの今期の経営方針は、「引き続き国内の構造改革を推進し、継続的な高収益体制を実現することです。国内事業については、「販売施策の進化と売上拡大」を推進します。具体的には、成果が現れてきた顧客ニーズに合った商品企画の強化と戦略的な広告宣伝により、ピーチ・ジョンブランドの復権を図ります。さらに、通信販売におけるノウハウを進化させ、売上拡大を目指します。特に全面リニューアルを実施したインターネット販売は、継続的に改良を行い、来訪客の購入率を高めていきます。

中国事業については、不採算店のスクラップを行ったことで、上海に4店舗、北京に2店舗となりましたが、これら直営店事業及びインターネット販売の売上拡大に取り組み、早期の黒字化を目指します。

香港事業では、商品調達、在庫拠点としての機能強化と、日本及び上海ピーチ・ジョンの拠点との連携強化により、納期短縮と効率的な商品デリバリーを実現し、売上拡大と原価低減を図ります。



ピーチ・ジョンのカタログ

売上高

138億36百万円

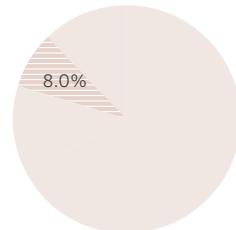
前期比19.5%増

営業利益

5億29百万円

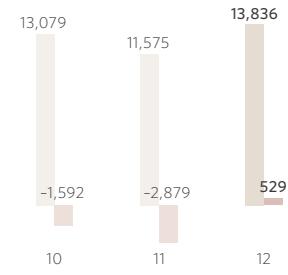
前期は28億79百万円の損失

セグメント別売上高比率*



* 外部顧客に対する売上高で算出しています。

外部顧客に対する売上高／
営業利益(損失)
百万円





ルシアンの「らしいね」

その他事業

2012年3月期の業績概要(主な子会社)

ルシアン

ルシアンは、主力のインナーウェアについては、大手得意先との共同開発商品の展開により、売上が好調に推移した一方、アウターウェアは不採算商品の絞り込みにより、売上は前期を下回りました。これらの結果、当期のルシアンの売上高は前期並みとなりました。営業損益については、事業ベースでの収益改善は着実に進んだものの、厚生年金基金脱退に伴う損失を計上した影響もあり、営業損失となりました。

七彩

マネキンの製造販売やレンタル、商業施設の設計や施工を行う七彩は、物販が好調に推移しましたが、百貨店の売場改装工事が一巡したことによる震災による取引先の投資抑制やイベント中止の影響で短期のマネキンレンタルが苦戦し、売上は前期を下回りました。営業利益については、経費削減に努めたものの、売上減少の影響が大きく、前期を下回りました。

中期経営計画最終年度に向けた戦略

ルシアン

ルシアンは、全ての事業において利益率を高め、安定的に黒字となる事業構造を構築することが喫緊の課題です。今後、インナーウェアについては、主要チャネルであるチェーンストアに対して、プライベートブランドや大手得意先との共同開発商品など、より付加価値の高い商品の投入を強化していきます。アウターウェアは、利益率の低い商品から撤退し、ワコール人間科学研究所の研究成果を生かした高付加価値商品の開発に取り組みます。

生産面では、アジア地域での生産体制を強化します。生産能力の増強に加え、品質管理体制の拡充などによって、より安定した海外生産インフラの構築を目指します。その上で、グループシナジーを最大限に發揮するため、ルシアンの生産インフラをワコールグループのサプライチェーンに組み入れるとともに、同社の取り扱うレース材料のグループ企業への供給力も高めています。

七彩

七彩は、収益力向上が課題です。同社は、マネキンボディ製作や売場施工を軸とした付加価値の高い商品開発とサービスが強みになっています。今後はコア事業であるマネキンレンタル事業や内装工事事業の収益力向上により、安定的な黒字体質の定着を目指します。

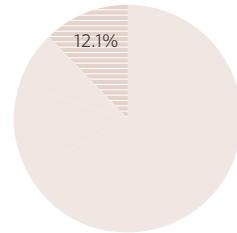
売上高

207億95百万円
前期比10.0%減

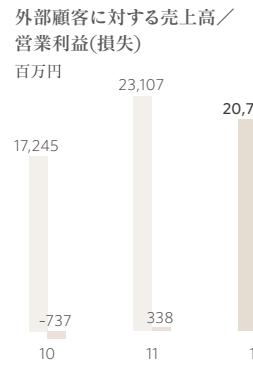
営業利益

2億36百万円
前期比30.2%減

セグメント別売上高比率*



* 外部顧客に対する売上高で算出しています。



A SUSTAINABLE WACOAL

事業活動と一体化したワコールのサステナビリティ

ワコールグループの目標は、「世の女性に美しくなって貢う事によって広く社会に寄与することです。

そのために、研究開発、生産技術、接客販売といった、すべてのビジネスプロセスにおいて、女性に共感される企業を目指しています。

「女性と共にいる」ことは、事業展開に向けた「信念と情熱」でもあり、ワコールの存在価値そのものです。

「女性共感企業」ワコールのビジネスプロセス

Research and Development

研究開発—ものづくりの原点

1人の女性からの測定箇所

158

女性のからだの計測データ(国内)

40,000人以上

ワコール人間科学研究所は、1964年の発足以来、延べ40,000人以上のデータを収集してきました。世界共通の人体計測法(マルチン式計測法)を採用し、1人の女性から158カ所の測定を行っています。



詳しくはP22をご覧ください。

Production Technology

生産技術—お客さまの満足をカタチに

世界中の工場拠点数

21拠点

世界中どこでも同一の品質

**Made by
Wacoal**

ワコールグループは、世界中に21の工場拠点があります。世界中でワコール独自のものづくりの思想に根ざした「安全・安心で愛される商品」の提供を徹底する「Made by Wacoal」こそが、私たちの合言葉です。



詳しくはP24をご覧ください。

Consultative Sales

接客販売—個客専心の想い

世界中で展開している売場数

15,000

世界中の店頭販売員数

8,200人

ワコールでは、店頭販売員の呼称を「ビューティーアドバイザー」としています。世界中で展開する15,000の売場で、約8,200人が、コンサルティングなどを通じた情報提供や製品の販売を行っています。



詳しくはP26をご覧ください。

Supporting Women

世の女性—社会との相互信頼づくり

リマンマプラジャーの利用人数

180,000人

課題解決型商品のサイズパターン数

3,030通り

1974年に社長直轄事業として始まったリマンマ事業。リマンマプラジャーの利用人数は18万人にものぼります。また、セミオーダープランとして、一人ひとりの女性の体型に合った下着を提供するデュープルベ。3,030通りものプラジャーのサイズを設定し、課題解決型の商品として存在感を高めています。



詳しくはP28からP31をご覧ください。

A SUSTAINABLE WACOAL

Research and Development

研究開発—ものづくりの原点

ワコールの使命は、すべての女性の“美しくありたい”との想いに応えていくことです。人間科学研究所における膨大な計測データは、当社のすべての活動の出発点となっています。

変わりゆく女性の美を追究

ワコール人間科学研究所は、1964年の発足以来、一貫して女性美に科学の光を当ててきました。スタッフは現在37人(うち女性27人)、その研究領域は身体のフォルムや内部組織から感覚・生理・心理・生活スタイルなど、多岐にわたります。4歳から69歳までを対象に毎年1,000人規模の身体計測を実施し、これまでに蓄積したデータは、延べ40,000人以上に及びます。

こうした計測結果をもとに、1965年には日本人女性の美の新基準「ゴールデンプロポーション」を提唱。その後、各年齢層に対応した「ビューティフル・プロポーション」(1979年)、人それぞれの美のバランス「ゴールデンカノン」(1995年)を発表するなど、研究はさらなる深化をみせています。

また同研究所では、現代女性の体型変化に関する研究を続けています。1992年の「平成新人類」のレポートを皮切りに、2004年には、20代女性のプロポーションを10年前と比較した「現代女性のからだの現実」を発表し、各方面で大きな反響を呼びました。

五感と最新技術を駆使した研究

ワコール人間科学研究所では、メジャーによる実測(マルチン式計測法)、レーザー機器による非接触3次元計測法などを併用し、精度の高い計測を実現しています。また、運動時のからだの“動き”に関する研究も、スポーツ用高機能ウェアやサポートガードルの開発を支えています。

開発過程では試作品の着用試験を繰り返し、“かたち”“動き”“つけごこち”的な徹底的なモニタリングを行います。五感と最新技術を駆使した研究が、数多くのヒット商品を誕生させたのです。

中国ワコールでの研究開発

2002年、当社は上海に「ワコール中国人間科学研究所」を新たに設立し、東北から華南地方の各地で中国人女性の人体計測を行ってきました。それらのデータをもとに、中国人のからだところにフィットする商品開発に取り組んでいます。ワコールの「ものづくり」は、中国ワコールにおいても、着実に「信頼づくり」につながっています。

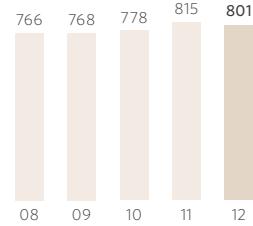


ワコール人間科学研究所による人体計測



ワコール中国人間科学研究所のスタッフ

研究開発費の推移
百万円



ラブ、エイジング。

からだのエイジングと美の法則

ワコール人間科学研究所のデータは、その規模に加えて、同じ女性の計測値を時系列でたどれる点で、世界的にもユニークなものです。これに基づき同研究所では、加齢による体型変化に関する研究を進めてきました。その重要な成果の一つが、ボディラインには3度の“曲がり角”があるという「スパイラルエイジング」(2000年)の概念です。エイジングが一生のテーマであることを浮き彫りにした研究ともいえるでしょう。

そして2010年及び翌11年、バストやヒップの変化のステップを具体的に記述した「からだのエイジングと美の法則」を発表。これまで感覚的にしか捉えられなかつた“ボディエイジング”的全体像を、ここに描き出したのです。

正しい下着選びの重要性

加齢によるバストの変化は、順序を踏みながら起こります。変化し始める年齢は人それぞれですが、20代から始まっている人もいます。また、かたちだけでなく、バスト

のやわらかさも変化します。したがって、ブラジャーを選ぶ際には、バストのサイズだけでなく、“かたち”や“やわらかさ”も考慮しなければなりません。そのため採寸したサイズが仮に同じでも、20代女性に合うブラジャーが³、40代女性にも合うとは限りません。また、ヒップの変化についても、同じ順序で変化が起こる点で、バストと共通しています。

もっとも、加齢によるからだの変化には個人差があります。調査では25%の女性が、歳を重ねてなお若々しいプロポーションを維持していましたが、いずれも「活動的な日常生活」、「規則正しい食生活」、そして「からだに合った下着の着用」を心がけていました。

エイジングとの付き合いは一生にわたって続きます。ある年齢を境に突如降りかかる現象ではありません。どんな年代でも、正しい下着選びには「エイジング」の発想が欠かせません。

当社では加齢によるからだの変化に対応し、「ラゼ」、「グラッピー」、「キューティー」、「キレイ」、「グレーシス」などのブランドで商品開発し、提供しています。また、2010年秋冬シーズンからは「ラブ、

エイジング。」キャンペーンをスタート。「未来の体型を映し出す鏡」と銘打った「ラブエイジングミラー」*を全国の店舗に巡回させるほか、iPhone対応の診断アプリの開発など、クロスマedia的な啓発活動を展開しています。

社会的資産

「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」というワコールの目標は、人間科学研究所の研究を通して、今もワコールの活動の根底を流れています。

女性のからだの研究で、世界をリードする実績を挙げてきた人間科学研究所。科学から得た普遍性や妥当性を備えた新しい知識を、「技術」として応用していく研究開発プロセスは、まさにワコールの技術経営の中核をなします。そしてその膨大なデータは、それ自体が、当社の社会に対する多面的な寄与を可能にする「社会的資産」なのです。

*店頭に設置された等身大のパネル。中央部がスクリーンになっていて、タッチパネルの簡単な操作によって、お客様の10~30年後のバストの姿をシミュレートし、画面に映し出します。結果はプリントアウトして、ご自身の下着選びに役立てていただくことが可能。



「からだのエイジングと美の法則」発表時の記者発表会

A SUSTAINABLE WACOAL

Production Technology

生産技術—お客様の満足をカタチに

ワコールグループの推進する品質管理は、「世界中どこでも同じワコール」を可能にしました。当社の生産体制を日々担っているのは、まさにグローバルに構築された「相互信頼の輪」です。

世界中が「ワコールの工場」

ワコールの海外進出は、韓国・タイ・台湾などに合弁会社を設立した1970年に遡ります。それから40年が経過し、当社はいまや約40の国と地域で事業を展開、海外拠点の数は33にのぼります(2012年3月期末時点)。製造面では、世界中に工場が21拠点(国内の8拠点含む)あり、例えはプラジャーの約8割が海外で生産されています。

日本でも中国でもベトナムでも、ワコール独自のものづくりの思想に根ざした「安全・安心で愛される商品」の提供を徹底すること—Made in JapanでもMade in Chinaでもない、「Made by Wacoal」こそが、私たちの合言葉です。当社が掲げる経営目標「世界のワコール」は、生産体制の面ですでに達成されつつあるのです。

すべての源は品質へのこだわり

こうしたダイナミックな事業展開を支えているのが、徹底した品質管理です。

1997年3月、ワコールは国内業界で初めてISO9001の認証を取得しました。また、品質保証に関するグループ最高の機関として「品質保証審議会」を設置しているほか、「品質保証規程」によって、品質の維持向上に向けた基本方針や要求事項を定めています。さらに、グループの各事業会社ではこれに対応するかたちで、「品質保証細則」を設け、「品質管理委員会」を設置し、グループ全体で一貫した取り組みを実施しています。

新製品の企画開発の段階では、安全性・外観・着用性など多様な側面から「期待要求品質」を明らかにした上で、この基準に沿って試作品を制作し、モニター着用テストや科学的性能評価など、いくつもの検証項目をチェックしています。

生産現場には、縫製要領のほか、ミシンの針やアタッチメントに関するさまざまなノウハウが蓄積されています。各工場ではこうした「匠の技」を最新の技術インフラのもとに生かし、厳格な品質管理を実施しています。そして最後に、総合的な品質検査をク

リアした完成品のみが、ワコール商品として店頭に並ぶことになります。

一切の妥協を排した細部へのこだわりがあつてこそ、複数の国にまたがつて生産する場合でも、一様で高品質の「Made by Wacoal」が実現できるのです。

ワコールグループ海外事業会社一覧 2012年3月31日現在

米州	米国	ワコールインターナショナル株式会社 株式会社米国ワコール ワコールスポーツサイエンス株式会社 株式会社ワコールダイレクト ルシアン U.S.A. 株式会社ワコールカナダ ドミニカ
欧州	フランス イギリス オランダ	株式会社ワコールフランス 英國ワコール株式会社 ラインテックス B.V.
アジア	シンガポール 香港	ワコールシンガポール株式会社 株式会社香港ワコール 株式会社ワコールインターナショナルホンコン 株式会社ビーチ・ジョン香港
中国		ワコール(中国)時装有限公司* 広東ワコール有限公司* 上海雅蝶時装有限公司* ワコール中国人間科学研究所有限公司 大連ワコール時装有限公司* 上海披琦炯商貿有限公司 大連露香時装有限公司* 浙江嘉興露香紡織有限公司* 上海露香統括商貿有限公司 娜娜彩(上海)商貿有限公司
ベトナム		株式会社ベトナムワコール* ルシアンベトナム*
韓国		株式会社新栄ワコール*
タイ		タイワコール株式会社*
台湾		台湾ワコール株式会社* 和江留投資有限公司
フィリピン		フィリピンワコール株式会社
インドネシア		インドネシアワコール株式会社*
マレーシア		株式会社ワコールマレーシア

*海外の生産拠点(一部販売も含む)、他国内の生産拠点8カ所

Made by Wacoal

世界中どこでもワコール品質

長崎県雲仙市瑞穂町の九州ワコール製造株式会社長崎工場。雲仙普賢岳と有明海に囲まれたのどかな田園地帯に立地する、ワコールの最先端工場の一つです。従業員は500人近くで、その95%が女性。毎日約6,000枚のブラジャー・ガードル・ボディースーツの生産に携わっています。

ここでは一日3回、「品質チェックタイム」を設けています。全館に一斉に流れるメロディを合図に、全員がその日の作業手順を振り返ります。

また、万が一縫製中に針が折れてしまった場合は、周りの従業員たちはただちにすべての作業を中断し、磁石片手に折れ針のかけらを回収します。製品に混入すれば、消費者がワコールに寄せる信頼を大きく傷つけてしまうからです。

加えて、出荷時には検針機による検査も実施し、何重ものチェック体制を施しています。

文化や国境を超えた信頼の絆

長崎工場はまた、ワコールの海外展開を支える「マザー工場」でもあります。毎年、海外の関連会社から研修生を迎える貴重な場となっています。未来の現地工場リーダーを育成することも、長崎工場の重要な役割です。

一方中国では、広東と大連が生産の二大拠点として、中国国内や日本を含む海外市场に向けた商品の製造を担っています。

1995年設立の広東ワコールは、100%独資で立ち上げ、用地の選定・建設から、従業員の採用・教育、工場稼働にいたるまで、すべてを自社で進めた初のケースです。その後、生産工場としての付加価値向上を目指して、日本から技術・設計指導者を招き、2004年には技術機能(要尺算出・工数計算など)、2008年には設計機能(パターン設計など)を備えました。また、一般に離職率の高い中国にあって、創業時メンバーの約3割が定着していることも、大きな特徴といえるでしょう。

2003年設立の大連ワコールでは、2009年秋から、長崎工場に研修生を長期派遣しています。これまで、第1期4人、第2期3人、第3期9人、計16人の研修生が来日。研修期間は3年間、第1期生は今年が最後の年となります。「最初は心細くて泣いていた彼女たちが成長していく姿は、私たちの誇りです」と大連ワコールの上司は胸を張ります。

この大連に初めて中国ワコール製品を扱う百貨店がオープンした時、「自分たちの製品が買われるのを見たい」と、大勢の従業員が売場を見学に行ったというエピソードがあります。

国境を越えてワコールの一員であることを誇りとし、その独自のものづくりに専心する人たち—「社会との相互信頼の形成」というワコールCSRの理念が、ここに体現されているのです。



九州ワコール製造の長崎工場



長崎工場を訪れた研修生

A SUSTAINABLE WACOAL

Consultative Sales

接客販売—個客専心の想い

ワコールとお客さまを結びつける最大の接点、それが「ビューティーアドバイザー」です。なぜ彼女たちを単なる「販売員」ではなく、この名前で呼ぶのか—“女性共感企業”ワコールの姿勢が、そこから見えてきます。

ビューティーアドバイザーと呼ばれる理由

ワコールでは1999年、販売員の呼称をそれまでの「セールスレディ」から「ビューティーアドバイザー(以下「BA」)」へと改めました。このネーミングには、当社が企業姿勢の柱としてお客さまに提供し続ける究極の価値観「美」への想い、また対面接客を通じた専門的アドバイスによる信頼構築という理念が表現されています。

ワコールのBAはその数、国内に約3,400人、全世界に約8,200人。いずれもお得意先の全国百貨店や当社直営店の売場で、コンサルティングなどを通じた情報提供や製品の販売を行っています。

厳しい研修で鍛えられ、採寸・フィッティングの技術や、商品の素材特性の知識を身につけた国内のBA。社内のボディフィット審査や一般社団法人日本ボディファッション協会認定試験にも合格しています。中でも特筆すべきは、彼女たちが業務の中で不斷に磨いている“聴く力”でしょう。下着選びはデリケートなテーマ

なだけに、ご自身の要望を何から何まで口に出されるようなお客さまは、むしろ少数派に属するからです。

「例えば、商品をご覧になって、“これでもいい”と言われると、“これがいい”と言われるのは、ニュアンスが違います」(当社BA教育担当)。ちょっとした言葉づかいやしぐさをキャッチし、潜在的な気持ちを感じ取る力があつて初めて、ご満足いただける商品をご案内できるのです。

BAの声はお客さまの声

「愛される商品づくり」を経営の基本方針に掲げるワコールにとって、BAが受け止めるお客さまの声は、まさに宝の山です。当社ではBAの持つ顧客情報をよりダイナミックなかたちで吸い上げ、業務上の意思決定や商品開発に活用する取り組みを進めています。

具体的には、10数年前より、店頭でのお客さまの声をBAと企画担当者が商品開発に反映させる「BA検討会」や、SQUASH(スカッシュ)制度*を設けています。また新商品の開発にあたっては、複数の試作サンプルをBAに示して意見を求めるのが通例となっています。

*店頭に寄せられるお客さまの声と、それに対するBAの意見を週単位でまとめて本社に送り、商品開発などの担当部署がスピーディに善後策を講じてフィードバックする、当社独自の情報伝達・共有、お客さま対応システム



日本で、中国で、 お客様との架け橋に 共感を生む“個客専心”的心意気

「美」と「健康」のコミュニケーション

ワコール人間科学研究所の一連のエイジング研究は、からだにきちんと合った下着を身につけるかどうかが、女性の心身に計り知れない影響を及ぼすことを明らかにしました。一方当社の2011年のアンケートでは、ブラジャーの購入前に試着やバスト採寸を実施されている方は、全体の13.8%にすぎませんでした（「からだと下着に関する1万人白書」）。

今なお存在する、下着選びの理想と現実のギャップ。「美」と「健康」のコミュニケーションとして、ワコールBAの双肩にかかる期待は、かつてないほど大きなものになっています。

バストのサイズだけでなく、エイジングの影響をも考慮した下着選びは、美しいプロポーションと心身の健康を保つ上で不可欠です。こうした知見をベースに、

日々のコンサルティング業務にいそむくワコールBAは、女性の美と健康づくりに貢献する、いちばん身近な存在となっています。

2011年3月期以降の「ラブ、エイジング」キャンペーンは、BAの意識やお客様との関係性にも肯定的な変化をもたらしています。口にしづらい体型の悩みをご自分からあえて触れ、採寸を希望されるお客様が増えたほか、BAのほうからもエイジングケアの提案がしやすくなっています。また、店舗によっては、ミセスのお客さまが増え、幅広い年齢層の方がご来店されるようになりました。

中国：顧客は商品よりもBAにつく

市場が急拡大する中国では、複数のメーカーが熾烈な競争を続けています。ワコールの認知度は内陸部においては現段階ではまだ低く、マス広告の効果も限定的と見られます。消費者と当社の間を取り持つBAの役割は、日本とは異なる意味で重要なものです。

一般に、中国女性の購買行動は販売員にかなり強く左右され、「顧客は販売員についている」とまで評されます。そんな中、客観的な視点から情報提供を行う中国ワコールのBAは、他社からも一目置かれる存在となっています。

中国人女性の体型は、日本人のような橈円柱ではなく、正円柱に近いことが特徴です。また同じ中国でも、北部と南部では体型が大きく異なります。「からだに合った下着」は、この意味でも重要で、中国人間科学研究所のデータは中国ワコールの絶対的な強みになっています。こうした強みをアピールし、当社を中国の女性に結びつける接点が、中国BAたちのです。

日本であれ中国であれ、BAはワコールの創業の精神、及び最新の科学的研究の成果を踏まえた接客に徹しています。「女性共感企業」を目指すワコールは、BAの「顧客志向」を超えた「個客専心」的心意気によって支えられているのです。



日本国内のビューティーアドバイザー



中国のビューティーアドバイザー

A SUSTAINABLE WACOAL

Supporting Women

世の女性—社会との相互信頼づくり

リマンマ事業など長年にわたる活動を通じた、世の女性たちとの相互信頼の構築は、「女性共感企業」を目指すワコールにとって、当然の使命なのです。

ワコールのブレストケア活動

乳がんの患者数は全世界的な規模で急増しています。もともと患者の多かった欧米では、一連の対策が成果をあげつつあるものの、食生活の急激な変化を経験した新興諸国、そしてわが日本においては、患者数は年々増加の一途をたどっています。

ワコールではかねてより、乳がん手術を受けられた方を対象に「リマンマ事業」を推進しているほか、早期発見・早期治療を呼びかける“ビフォアーケア”的アプローチとして、2002年9月、「ピンクリボン活動」を本格スタート。2009年10月には「乳がん検診サポート事業」を発足させました。

乳がんで苦しむ女性を1人でも少なくするために、ワコールは“ブレストケア活動”を加速させていきます。

リマンマ事業

「リマンマ」はワコールの造語で、「乳房切除手術を受けた女性に再び(re)美しいボディライン(mamma=乳房)を取り戻していただきたい」という願いが込められています。当社は1974年に社長直轄部門の「社会福祉課」を設け、医学的な知見に基づいて、さまざまなアイテムの開発を進めてきました。

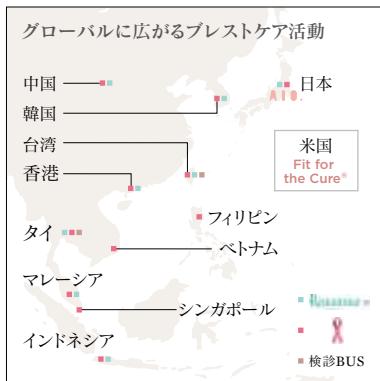
扱う製品は、からだへの負荷を軽減し、自然なフィット感でバスケットをやさしく包み込むパッド、インナー、水着等々。乳房全摘出にも温存手術にも対応できる、バラエティに富んだラインアップをご用意しています。この38年間で180,000人以上の女性が、このリマンマ製品を利用されているのです。

これらの製品は全国6カ所の「リマンマルーム」で販売しているほか、約1,800の病院にカタログをお届けし、遠方のお客さまには通信販売でも対応しています。また、採寸・試着などの無料相談会を年間10カ所以上で開催。1993年に始まったこのイベントの来場者は、延べ18,000人以上になります。

ピンクリボン活動

ワコールは2007年、新たな売場基点の活動として「ピンクリボン・フィッティング・キャンペーン」をスタートしました。概要は次のとおりです。

- 毎年10月、全国約2,020の店舗でフィッティング・キャンペーンを開催。お客様が商品を1回ご試着されることに、公益財団法人日本対がん協会の「乳がんをなくす ほほえみ基金」に10円を寄付
- 乳がんに関する小冊子を無料贈呈
- ウェブ上でクイズ形式の「ピンクリボン検定」を実施。全3問回答ごとに上記基金に3円を寄付



リマンマのインナーウェア



ワコールオリジナルの「ピンクリボン」バッジ

2011年のキャンペーンでは、173,621人の方々がブラジャー441,277枚を試着された結果、計4,412,770円の寄付を行うことができました。

なお株主の皆さまも、当社のピンクリボン活動へのご参加が可能です。具体的には、ご優待の商品券(エッセンスチェック)の一部を、上記基金に寄付していただくことができるのです。このシステムの場合、寄付と同額を当社が加算する「マッチングギフト方式」を採用しています。

また、ワコールグループは、世界12の国と地域にわたって、多面的な活動を繰り広げています。とくに米国ワコールでは、すでに1999年から、全米各地で通年キャンペーン「Fit for the Cure®」を展開しています。お客様のブラジャー1枚試着で2USドル、購入で計4USドルを「スーザン・G・コーメン乳がん財団」*に寄付する方式で、これまでの寄付金総額は300万USドル以上となっています。

*スーザン・G・コーメン乳がん財団は、元乳がん患者と支援者による世界最大の草の根活動組織として、患者の命を救い、勇気づけ、すべての人に質の高いケアを確保し、治療法の発見に向けた研究を助成する活動に取り組んでいます。

乳がん検診サポート事業

日本の乳がん検診の受診率は20%台と依然として低い水準にとどまっています。ワコールは、少しでもこの状況の改善に貢献するために、乳がん検診車「AIO(アイオ)」を購入。検診事業を行っている医療機関に貸与するといった支援をしています。

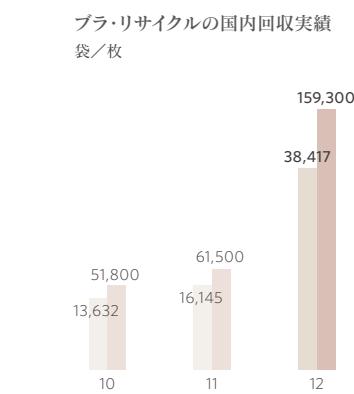
検診車の外観は「AIO」のロゴが印象的で、やすらぎと安心感を演出します。車内に足を踏み入れると、更衣室にはアロマの香り



ワコールオリジナル乳がん検診車「AIO(アイオ)」



プラ・リサイクルバッグ



A SUSTAINABLE WACOAL

Supporting Women

世の女性—社会との相互信頼づくり

バストのかたちは人それぞれ。一人ひとりの胸に完全にフィットする、手づくり感覚のブラジャーを—そんな長年の夢を実現させたのが、セミオーダー「デュープルベ」です。

“バストサイズ”の概念に革命

バストのサイズは通常、トップとアンダーの組み合せで測定されます。販売店で用意しているブラジャーのサイズは約50通り。でも、これだけではまだ充分ではありません。からだに合わない下着を無理につけ続けると、体調不良やボディラインをくずすきっかけにもつながりかねません。

1999年に誕生した「デュープルベ」は、左右バストの底面周径(バージス)、カップボリューム、アンダーバストの組み合せにより、3,030通りものサイズを設定。できるだけ多くの女性に“ジャストフィット”的感覚をお届けするために、価格帯も既製品に近づけました。

2004年には商業施設での展開に乗り出し、2009年には百貨店進出を果たしています。現在、全国に31の店舗(直営店18・百貨店13)を構え、2012年3月期の売上高は13億円の規模となっています。

一着一着、心を込めた手作業で

お客様からのご注文を受けた翌朝、工場では組立指図書の作成を開始します。お客様のデータが詰まつた、下着づくりのカルテのようなもの。この指図書と必要なブラジャーの素材を専用トレイに収め、工程を進めていきます。

デュープルベの特徴は、とにかく型紙が多いこと。レースだけでその数、48種類に達します。レースについては手作業、その他のパーツも一枚一枚、専用機で裁断します。

縫製工程は100%手作業となります。縫う部分が違えば使うミシンも違う、まさに職人技の世界です。工場内でこの作業を任されるのは、すべての型・材料に熟達したスタッフのみ。湿度の違いは作業に微妙な影響を及ぼすため、湿度計による厳重な管理を施します。

お客様の一着が完成すると、検品スタッフが寸法やデザインを念入りにチェック。デュープルベの場合、これが最終確認の機会となるだけに、特に細心の注意を払います。

この大量生産の時代、手づくりにこだわるのは並大抵のことではありませんが、「またデュープルベをつくってほしい」というお客様の声が、私たちの支えになっているのです。



デュープルベの売場



医療機関とのコラボレーション 企業と医療の新しいカタチ

乳がん治療といえば、かつては全摘出手術が当たり前でしたが、近年、切除の範囲を最小限にとどめる“温存療法”が急速に普及。さらに、「乳房全摘出＋再建手術」の組み合せが、治療上の新たな選択肢として注目されています。この分野で国内最先端を行く岡山大学病院と当社の間で、デュープルベの“もう一つの可能性”を探る共同プロジェクトが進行中です。

ジャストフィットの重要性

乳房再建手術後、どんなブラジャーを選べばいいのかは、多くの患者さんにとって悩みの種です。通常の製品では、サイズが合わないばかりか、カップの上に隙間ができやすく、せっかく再建した美しいバストラインが台無しです。

岡山大学病院では患者のQOL (Quality of Life=生活の質)重視の観点から、この問題にかねて着目しており、2009年1月、ワコールとの共同研究をスタート。「乳房再建後の下着の安全性と有用性」に関する地道な臨床研究を積み重ねてきました。

病院に常駐し、患者さんとしっかり

向き合う

岡山大学病院との共同研究は、同病院の乳がん治療・再建センター内に設けたカウンセリングルームに、ワコール人間科学研究所のスタッフが常駐して実施しています。病院内に常にいることで、患者さんは軸に病院とワコールの連携がしっかりと取れるようになりました。

共同研究への参加協力に同意いただいた患者さんを対象に、乳房再建手術前及び、術後1カ月後・3カ月後・6カ月後・1年後にバストの形状やサイズを計測するとともに、バストや下着などに関するアンケートなどを併せて実施しています。

患者さんの心理に配慮したアドバイス

共同研究を継続する中でわかったことは、術後の多くの女性に対して下着に関する情報が不足していることです。患者さん自身、再建手術前は手術のことで頭がいっぱい下着のことまで考える余裕はなく、また術後には、ご自分の乳がんのことを店頭で説明することにストレスを感じる傾向にあります。共同研究で患者さんに下着に関するアドバイスを病院内で行っていることについて、「病院の紹介な

ので安心して相談できる」「病気のことを理解したスタッフが対応してくれるので、下着選びに伴う心理的負担が少ない」といったメリットがあることもわかりました。

さらに、デュープルベのブラジャーについては、「乳がん専用下着にはない華やかさ」「豊富なサイズ、デザインから好みのものが選べる」といった点にご満足いただいていることがわかりました。

「おしゃれしたい」という気持ちに 応えたい

乳房再建手術をされた女性の多くは病気の再発に対する不安を抱えており、術後のバストと同様に、心理面でもきめ細かなケアが必要な状態にあります。その一方で、「おしゃれな下着を身につけたい」という気持ちもお持ちです。再建手術後のバストをやさしく包んで、ぴったり合う商品をご提供できること、豊富なデザインからお選びいただけることなど、今後もワコールにできることを最大限に生かして医療機関に協力し、再建手術をされた女性のQOL向上に貢献できるよう努力していきます。

A SUSTAINABLE WACOAL

Environmental Conservation Activities

環境保全活動

ワコールグループは、グローバルな事業活動において、地球環境を守ることは企業の責務と考え、社会との調和をめざす「相互信頼」の精神に従い、「未来に約束 広がる笑顔ときれいな地球」をモットーとして、地球環境の保全に取り組んでいきます。

環境方針

- 1 業務改善によって事業活動の各過程における環境負荷を少なくし、汚染の予防に努めます。
- 2 下記を中心とする環境目標を定め、環境管理システムを基に目標達成を図ります。
 - (1) 省エネルギー、省資源、CO₂排出量の削減
 - (2) 廃棄物の減量と再資源化
 - (3) 人と環境にやさしい製品開発、技術開発
 - (4) 人と環境にやさしい材料、資材、事務用品などの購入
- 3 環境に関する法律・条例及び自主管理基準を守ります。
- 4 環境教育を通して従業員の意識向上を図り、地域社会の一員として環境保全活動に協力・貢献できるように努めます。
- 5 環境方針と環境保全への取り組み状況を一般に公開し、社会と一緒に活動を目指します。

環境目標

ワコールでは、「環境方針のもと、3年ごとに「中期環境行動計画」を策定し、目標を定めた環境経営を実践しています。

中期環境行動計画(2010年4月—2013年3月)

- 1 ワコールグループ全体の環境管理システムの連携を強化します。
- 2 「業務改善=環境改善」の考え方で環境保全活動を推進します。
- 3 CO₂排出量を削減します。
- 4 グリーン購入を推進します。
- 5 廃棄物の管理を徹底します。
- 6 環境リスク管理を徹底します。
- 7 環境情報を公開します。
- 8 環境教育を通して従業員の意識向上を図ります。
- 9 地域社会の一員として環境保全活動に協力・貢献できるように努めます。

ウェブサイトにより詳しい内容を掲載しています。

http://www.wacoalholdings.jp/csr/7m_environment_1.html

ケーススタディ

太陽光発電システム稼動開始

2012年2月、滋賀県にあるワコール流通株式会社は、太陽光発電システムを設置しました。同システムは、CO₂排出削減や再生可能エネルギー導入の機運が高まる社会背景から、企業環境活動の推進と電力使用量削減の対応に加え、地域貢献という観点から、災害時の避難場所としての提供を目的に導入します。太陽光発電システムは、多結晶型で499.95kwの発電容量があります。同社の年間使用量の33%を充足し、事業用の発電量としては滋賀県で最大規模(2012年2月現在)となります。



エコマネキン(環境にやさしいマネキン・ボディ)

2010年12月、店頭のウインドウを飾るマネキンや各種ボディの製造、販売を扱う株式会社七彩は、環境にやさしいバイオマスプラスチック*を使用したマネキン・ボディを発表しました。この新しい素材は、従来のマネキンの素材にバイオマスプラスチックを15%(重量比)混合したものです。お得意先からは、環境に配慮する姿勢へのご理解と多くのご賛同をいただきました。

*バイオマスプラスチック—トウモロコシなどのんぶんや、サトウキビなどの糖分、食品廃棄物など、再生可能な生物資源からつくれたプラスチック。枯渇が危惧され、地球温暖化の一因ともいわれている石油に頼らず持続的につくることができる。



CSR Management

CSRマネジメント

ワコールグループのCSR

「相互信頼」を創業以来の経営理念とするワコールグループでは、CSRの目標を「社会との相互信頼づくり」に定めています。

ワコールグループは、「世の女性に美しくなって貢う事によって広く社会に寄与する」という事業目標の最大化が、ひいては「社会との相互信頼づくり」をもたらし、CSRの目標の達成につながるを考えています。国際的コンセンサスを得たISO26000の「持続可能な発展」という概念は、社会全体が「質の高い生活、健康、及び社会の繁栄という目標」を不斷に実現していくことと定義されます。そしてCSRとは、組織が自らの事業の社会的影響力を見定め、「プラスの影響」の最大化と「マイナスの影響」の最小化を図りつつ、眞の意味で「持続可能」な成長を追求していくことにほかなりません。

ワコールグループはいまや世界約40カ国で事業を展開し、21工場で生産を行っています。完成したインナーウェアは各国の約15,000の売場で、約8,200人の女性販売員の手によって販売されます。日本と海外で1年間に販売されるブラジャーは、約4,180万枚になります。生産と消費の両局面で多くの女性に支えられている私たちが、まず「女性共感企業」であろうと努めることは、当然の責務と考えています。

とはいっても、当社グループが責任を負うべき相手は、女性たちだけではありません。株主・投資家の皆さま、ビジネスパートナー、従業員とその家族、そして地域社会、NPO・NGO、行政——こうしたすべてのステークホルダーの方々との間で「相互信頼」の絆を確立し、社会的信頼を高めていきたいと考えています。

ワコールグループのCSRマネジメント

ワコールグループは、「基本的CSR」と「積極的CSR」という2本の基本フレームで、CSRマネジメントを推進します。

ワコールグループでは、2013年3月期を最終年度とする中期経営計画において、収益に関する数値目標を設定するとともに、欧米諸国や中国・アジア地域など、グローバルな対応力の強化を目指しています。こうした取り組みを通じて、当社グループの国際的影響力は、これまで以上に拡大していくことが予想されます。

私たちはいま改めてCSRの基本を徹底し、自らが社会に「マイナスの影響」を及ぼすことのないよう、努めねばなりません。それとともに、現在の状況は自らが社会に「プラスの影響」を行使する好機であるという、より積極的な観点に立って、ワコールグループならではのCSRを推進していく必要があります。こうした問題意識を踏まえて、当社グループでは「基本的CSR」と「積極的CSR」の2本の基本フレームを設定しています。

「基本的CSR」においては、社会的責任の国際規格であるISO26000の7つの中核主題に基づき、自社の抱える課題を整理し、重要度の高いテーマを明確にすることで、グループ全体で一貫的なCSR活動を推進していきます。

「積極的CSR」においては、(1)社会的課題の解決に取り組む(社会性)、(2)本業を通じた社会的事業活動を、持続的に進めていく(事業性)、(3)企業理念を継承しつつ、新たな社会的課題に対応したサービスの仕組みを開発していく(ワコールらしさ)を活動の3本柱とし、自分たちの特性や強みを生かせる領域でのCSR活動を推進していきます。

なお、当社グループでは2004年に専任部署の「CSR推進室」を設置し、CSR方針の策定、関連部署との連携や情報収集、また社内での啓発活動に取り組んできました。2011年からは、同部署をIR・広報室の中に位置づけ、情報発信力や社会とのコミュニケーションの一層の向上を目指しています。

CORPORATE GOVERNANCE

コーポレート・ガバナンス

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

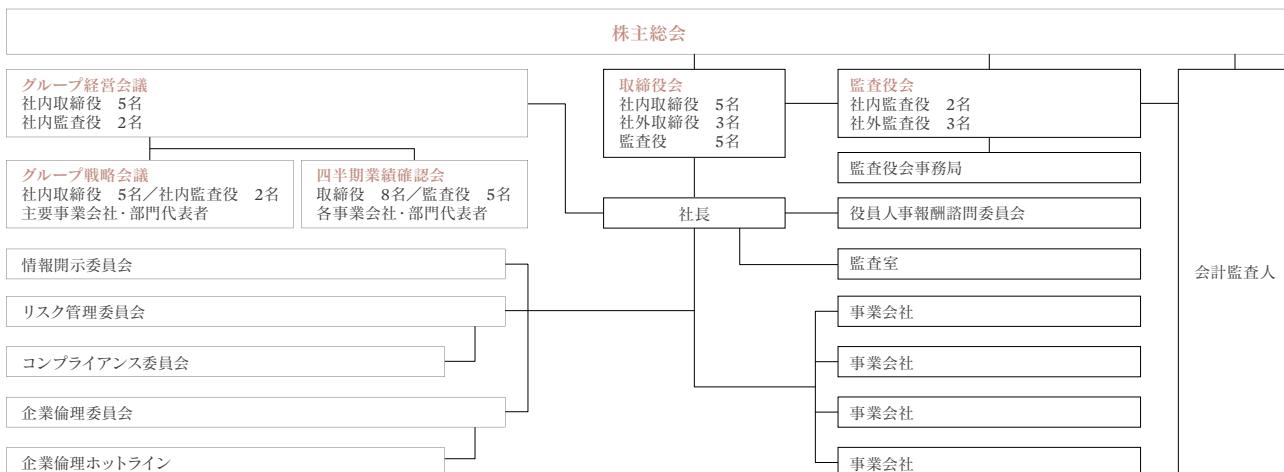
当社は「相互信頼」の精神を経営の基本理念にしていますが、これは株主・投資家の皆さまはもとより、当社と利害関係のあるすべてのステークホルダーの皆さまとの関係においても、大切にしていきたいと考えています。そのため法令の遵守や法に則ったガバナンス体制の構築・強化は着実に進めつつ、経営陣から従業員までワコールを構成するすべての者が、ワコールの社会的存在意義を認識し、倫理観ある行動に努めています。当社グループは、コーポレート・ガバナンスが「相互信頼」の精神の下で正しく機能していくことが、当社の持続的成長と企業価値の向上に不可欠であると考えています。

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。

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8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



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
2012年6月28日現在

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2億36百万円、社内監査役に対する報酬は総額32百万円、社外役員に対する報酬は総額48百万円です。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41百万円が含まれています。なお、社内監査役には、2011年6月29日開催の定時株主総会終結により退任した監査役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文の連結報酬等の総額は1億62百万円です。

社外取締役の取締役会への出席状況

2011年4月—2012年3月

尾崎 譲	全14回中	12回
池田守男	全14回中	13回
堀場 厚	全14回中	9回

社外監査役の取締役会及び監査役会への出席状況

2011年4月—2012年3月

	取締役会	監査役会		
片柳 彰	全14回中	12回	全15回中	14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	11回	全15回中	12回

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程を制定し、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、2009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、2012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、弊社ウェブサイトをご参照ください。

<http://www.wacoalholdings.jp/ir/news.html>

BOARD OF DIRECTORS

取締役一覧

株式会社ワコールホールディングス及び子会社 2012年6月28日現在



代表取締役社長
塚本能交
株式会社ワコール 代表取締役会長



取締役
井出雄三
株式会社ワコール 取締役専務執行役員／
国際本部長



取締役副社長
川中英男
株式会社ワコール 取締役副会長／
株式会社ピーチ・ジョン 代表取締役
会長兼社長



社外取締役
尾崎 譲
矢崎總業株式会社顧問／
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



専務取締役
大谷郁夫



社外取締役
池田守男
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／学校法人
資生堂学園理事長



取締役
安原弘展
株式会社ワコール 代表取締役社長
執行役員



社外取締役
堀場 厚
株式会社堀場製作所 代表取締役会長 兼 社長
株式会社堀場エステック代表取締役社長
株式会社ロック・フィールド社外取締役

社外取締役からのメッセージ

尾崎 譲

Corporate Governanceに当たられる語は「企業統治」ということになっていますが、いまひとつしくり来ないものがあり、私はむしろ「企業管理方式」と訳したほうがよいような気がします。企業は人間が考え出したひとつのシステムであり、それをどのように管理していくかがコーポレート・ガバナンスではないかと思います。

戦後70年近くになりましたが、この間にガバナンスの基本となる法律自体が大きな変貌を遂げ、私などが1950年代半ばに大学で教えられた会社法(商法の一部だった)の知識はいまやあまり役に立ちません。このような変化はつまり「世の中が変わった」ことに対する対応のあらわれです。

当社は株式会社というシステムですから、基本的には「会社法」及び関連の法律の定めに従いますが(コンプライアンス)、順法の範囲内でいささかの裁量の余地ないし取り組みの自由があり、そこに管理方式の差が生じます。

企業はもともと利益を追求する組織ですので、かつては管理方式の眼目は株主と経営者・従業員の間の利益配分が適正に行われることを担保することにあったと思います。それが大切なことはあることは現在でも変わりませんが、現代のコーポレートガバナンスの視野はもっと広がってきており、社会貢献、環境問題、消費者に対する配慮など幅広く目配りすることが求められています。社外取締役が注目されるようになったのも、そのような時代の変化の表れだと思います。

最近、メディアは政府が経済界の反対で社外取締役設置の義務化を断念したと報じました。当社はすでに社外取締役を置いていますが、その趣旨は「社会の求めて広がった視野の部分をしっかりと捉えることによって社業に貢献すること」と私は理解しています。異論もあるかと思いますが、時代の変転に対応できる柔軟性こそが企業価値を守るものだと思うからです。企業はしばしば going concernと称されます。その意味するところも、企業に「世の中の変転とともに変化しながら「継続」していくことを求める」ことでしょう。企業の本質の捉え方に共通するものがあるように思います。

CORPORATE AUDITORS

監査役一覧

株式会社ワコールホールディングス及び子会社 2012年6月28日現在



監査役
山本三雄



社外監査役
久田友春
公認会計士



監査役
中村友紀



社外監査役
竹村葉子
三宅・今井・池田法律事務所
パートナー／弁護士
株式会社ADEKA社外監査役



社外監査役
片柳 彰
三菱UFJニコス株式会社 特別顧問

社外監査役からのメッセージ

片柳 彰

私の社外監査役としての役割は、ワコールグループが健全な企業活動により持続的に成長しているのか、社会から期待されている信頼に応えているか、そしてこの二つを支える体制が出来ているのか、といった観点からアドバイスをすることだと考えています。また社外という立場から、金融機関できまざまにお客さまに接した経験と、企業経営の体験を生かした意見を述べています。

コーポレート・ガバナンスについては、これまで子会社化したピーチジョンやルシアンとの相乗効果をいかに出していくかに試行錯誤していましたが、時には劇的に両社の改革に取り組みながら、着々と軌道に乗せつつあり、まさに持株会社としてのガバナンスが発揮された成果だと思います。今回子会社化したEveden社については、欧州企業でありかつ間接的なコントロールの要素もあり、新しいステージとして今までの

経験の上にさらなるガバナンスが発揮されるよう期待しています。

内部統制あるいはコンプライアンスについては、まだ課題もあり、より一層組織的に整備する必要があります。しかしながら会社全体では階層を超えた議論が活発に行われており、風通しの良さを感じます。どんなに規則の類を強化しても、実際に運用するのは役員・社員であり、内部統制の基本はコミュニケーションです。また、社会貢献活動に力を入れていることは、社員としての体験共有・コミュニケーションの深まり延いてはコンプライアンス意識の向上にも役立つと考えます。

京都の繊維産業という伝統の上に、業界のトップ企業としての誇りと責任を持ちつつ、今の自由闊達で進取の気性に富んだ社風を大事にして、さらに前進していきたいものです。

財務セクション

44

連結貸借対照表

40

46

11ヵ年財務サマリー

連結包括損益計算書

42

46

営業の概況

連結資本勘定計算書

43

47

連結損益計算書

連結キャッシュ・フロー計算書

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	2012	2011	2010
事業年度			
売上高	¥171,897	¥165,548	¥163,548
売上原価	81,891	81,659	80,101
対売上高比率	47.6%	49.3%	49.0%
販売費及び一般管理費	79,629	77,716	78,524
対売上高比率	46.3%	46.9%	48.0%
厚生年金基金代行返上益			
特別退職関連費用			
営業利益	10,377	4,401	3,829
その他の損益(純額)	(189)	(523)	(717)
金融収支	19	49	43
税金等調整前当期純利益	10,207	3,927	3,155
法人税等	4,199	2,010	1,655
当社株主に帰属する当期純利益	6,913	2,785	2,475
総資産当期純利益率	3.1%	1.3%	1.1%
株主資本当社株主に帰属する当期純利益率	4.1%	1.6%	1.5%
営業活動によるキャッシュ・フロー	10,060	10,441	9,463
投資活動によるキャッシュ・フロー	(3,467)	(703)	(3,573)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(2,824)	(4,965)	(5,363)
減価償却費	4,660	4,685	4,765
有形固定資産の取得	2,708	2,652	3,981
普通株式1株当たり情報(円)			
当社株主に帰属する当期純利益(基本的)	¥49.08	¥19.73	¥17.51
現金配当	28.00	20.00	20.00
株主資本	1,218	1,189	1,217
事業年度末			
流動資産	¥ 97,295	¥ 90,410	¥ 89,455
流動負債	35,607	33,880	34,945
現金及び現金同等物	29,985	26,316	22,328
有形固定資産	49,078	49,734	51,804
総資産	221,098	215,276	222,889
短期借入金及び長期債務(1年以内返済予定含む)	6,482	6,436	8,162
株主資本	171,496	167,480	171,860

2012年3月期において、より適正な期間損益を連結財務諸表に反映させるため、一部の連結子会社について、従来の決算日から当社の決算日である3月31日に変更しております。これに伴い2011年3月期以前の連結財務諸表を廻及修正しております。

百万円(1株当たり情報を除く)							
2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
¥170,960	¥165,201	¥166,410	¥164,122	¥160,968	¥163,155	¥163,709	¥162,829
83,879	82,943	84,658	84,322	84,041	84,638	85,306	86,567
49.1%	50.2%	50.9%	51.4%	52.2%	51.9%	52.1%	53.2%
77,248	68,921	68,856	70,946	72,261	75,501	71,139	69,076
45.2%	41.7%	41.4%	43.2%	44.9%	46.3%	43.5%	42.4%
			(7,100)	7,521			
9,833	13,337	12,896	1,333	11,766	3,016	7,264	7,186
(2,699)	592	861	1,976	206	1,404	(2,800)	310
195	224	163	157	107	112	140	117
7,329	14,153	13,920	3,466	12,079	4,532	4,604	7,613
3,083	5,774	6,502	1,459	5,800	2,520	2,487	3,785
5,062	4,845	9,029	2,821	6,790	2,902	2,898	4,983
2.2%	2.0%	3.7%	1.2%	3.0%	1.3%	1.3%	2.2%
2.9%	2.6%	4.8%	1.6%	3.9%	1.8%	1.8%	2.9%
8,202	14,249	9,339	719	2,045	5,201	7,858	8,653
(4,759)	3,709	(1,185)	(2,069)	(5,528)	1,328	(9,839)	(9,412)
(7,448)	(9,400)	(8,404)	(3,428)	296	(6,138)	(6,006)	(5,472)
4,544	3,892	3,735	3,433	3,312	3,081	2,971	3,533
2,370	1,110	2,536	6,456	5,418	2,338	2,104	2,484
¥35.57	¥34.29	¥63.18	¥19.60	¥47.17	¥19.85	¥19.48	¥33.22
25.00	25.00	22.00	20.00	20.00	15.00	13.50	13.50
1,187	1,285	1,375	1,296	1,221	1,186	1,097	1,128
¥ 90,778	¥ 97,671	¥ 92,915	¥110,773	¥120,300	¥123,045	¥124,486	¥127,390
31,762	35,802	34,868	35,525	34,970	33,899	33,576	37,095
21,954	27,069	19,816	19,893	24,195	27,443	27,246	35,381
49,165	51,185	52,782	53,501	51,826	49,932	54,171	57,291
213,827	240,053	250,266	242,296	226,196	224,803	218,105	223,985
5,302	5,701	5,984	6,458	6,911	4,450	6,301	8,079
166,767	184,128	193,278	186,475	175,746	170,758	160,839	168,205

営業の概況

2012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1,718億97百万円で前期比3.8%の増加となりました。株式会社ワコールを中心とした、国内事業の構造改革による収益力向上や、国内子会社の収益性が改善したことなどにより、営業利益は103億77百万円で前期比135.8%の増加となりました。当社株主に帰属する当期純利益は69億13百万円で前期比148.2%の増加となりました。

インナーウェア

当期のインナーウェアでは、売上高が1,352億23百万円で前期比7.1%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2.4%ポイント上昇して78.7%となりました。

ワコールブランド事業本部:ワコール人間科学研究所の研究成果「からだのエイジング(加齢による体型変化)」に基づいた商品展開やプロモーションが、消費者に効果的に訴求できたことで、主力アイテムであるブラジャーやボトム商品が順調に推移しました。一方、肌着については天然素材を使用した一部商品が好調に推移したものの、他社商品や天候不順の影響もあり前年を下回りました。これらの結果、ブラジャー・ボトム商品が牽引したことにより、主力のワコールブランド事業本部全体の売上は前期を上回りました。

ウイングブランド事業本部:ワコールブランド同様、ブラジャー・ボトム商品が順調に推移しましたが、メンズインナーはスタイルサイエンス商品の苦戦や在庫整理を進めたことなどにより、前年を下回りました。このように、店頭での売上は好調だったものの、得意先の在庫調整に伴い納品が進まない影響もあり、ウイングブランド事業本部全体の売上は、前期並となりました。

小売事業本部:主に直営店「AMPHI(アンフィ)」において、ブランド認知度向上に伴い既存店が好調に推移したことや新規出店により、売上を伸ばしました。また、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、一部で震災による店舗の被害があったものの、品揃えの改善が奏功し、全体としては好調に推移しました。これらの結果、小売事業本部全体の売上は前期を上回りました。

品種別連結売上の推移

	百万円(構成比率/%)				
	2010		2011		2012
ファンデーション・ランジェリー	¥116,478	(71.2)	¥116,127	(70.1)	¥124,303 (72.3)
ナイトウェア	9,437	(5.8)	8,713	(5.3)	9,390 (5.5)
リトルインナー	1,608	(1.0)	1,476	(0.9)	1,530 (0.9)
アウターウェア・スポーツウェア等	17,125	(10.5)	17,397	(10.5)	16,371 (9.5)
レッグニット	1,702	(1.0)	1,666	(1.0)	1,646 (0.9)
その他の繊維製品及び関連製品	7,420	(4.5)	7,493	(4.5)	8,226 (4.8)
その他	9,778	(6.0)	12,676	(7.7)	10,431 (6.1)
合計	¥163,548	(100.0)	¥165,548	(100.0)	¥171,897 (100.0)

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163億71百万円で前期比5.9%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1.0%ポイント低下して9.5%となりました。

ランニングブームなどの需要を積極的に捉えたことにより、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)」ブランドのスポーツ用タイツや、機能性を重視したビジネスパンプスは堅調に推移したものの、東日本大震災によるテレビ通販の売上が減少したことなどが影響し、全体の売上は前期並みとなりました。

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16億46百万円で前期比1.2%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0.1%ポイント低下して0.9%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82億26百万円で前期比9.8%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0.3%ポイント上昇して4.8%となりました。

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104億31百万円で前期比17.7%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1.6%ポイント低下して6.1%となりました。これは、主に子会社における物販が好調に推移したものの、前期の百貨店の売場改裝工事が一巡したことと加えて、震災による取引先の投資抑制やイベント中止の影響で短期のマネキンレンタルが苦戦したことによるものです。

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	
	2012	2011
2012年及び2011年3月31日に終了した事業年度		
売上高	¥171,897	¥165,548
営業費用		
売上原価	81,891	81,659
販売費及び一般管理費	79,627	77,611
有形固定資産除売却損益(純額)	2	105
無形固定資産減損損失	—	1,772
営業費用計	161,520	161,147
営業利益	10,377	4,401
その他の収益(費用)		
受取利息	112	137
支払利息	(93)	(88)
受取配当金	724	643
有価証券・投資有価証券売却及び交換損益	25	372
有価証券・投資有価証券評価損	(831)	(1,585)
その他の損益(純額)	(107)	47
その他の収益・費用計	(170)	(474)
税金等調整前当期純利益	10,207	3,927
法人税等		
当期税額	3,523	3,480
繰延税額	676	(1,470)
法人税等計	4,199	2,010
持分法による投資損益及び非支配持分帰属損益調整前当期純利益	6,008	1,917
持分法による投資損益	1,008	990
当期純利益	7,016	2,907
非支配持分帰属損益	(103)	(122)
当社株主に帰属する当期純利益	¥ 6,913	¥ 2,785

普通株式1株当たり情報

当社株主に帰属する当期純利益	¥49.08	¥19.73
配当金	28.00	20.00

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	
2012年及び2011年3月31日現在	2012	2011
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	¥ 29,985	¥ 26,316
定期預金	733	706
有価証券	5,179	4,840
売掛債権	22,725	21,171
返品調整引当金及び貸倒引当金	(1,460)	(1,617)
たな卸資産	32,847	31,116
繰延税金資産	4,234	5,212
その他の流動資産	3,052	2,666
流動資産合計	97,295	90,410
有形固定資産		
土地	21,783	21,787
建物及び構築物	60,077	60,318
機械装置及び工具器具備品等	14,039	14,068
建設仮勘定	22	93
計	95,921	96,266
減価償却累計額	(46,843)	(46,532)
有形固定資産合計	49,078	49,734
その他の資産		
関連会社投資	14,599	14,702
投資	34,064	32,685
のれん	10,367	10,367
その他の無形固定資産	9,541	10,325
前払年金費用	—	158
繰延税金資産	597	876
その他	5,557	6,019
その他の資産合計	74,725	75,132
資産合計	¥221,098	¥215,276

	百万円	
2012年及び2011年3月31日現在	2012	2011
負債		
流動負債		
短期借入金	¥ 5,780	¥ 6,152
買掛債務		
支払手形	1,429	1,617
買掛金	10,737	10,474
未払金	6,948	5,112
計	19,114	17,203
未払給料及び賞与	6,411	6,133
未払税金	1,747	1,932
その他の流動負債	2,555	2,460
流動負債合計	35,607	33,880
 固定負債		
退職給付引当金	2,817	2,183
繰延税金負債	7,085	7,441
その他の固定負債	2,161	2,392
固定負債合計	12,063	12,016
負債合計	47,670	45,896
 資本		
資本金	13,260	13,260
会社が発行する株式の総数(普通株式)		
2012年3月31日現在 500,000,000株		
2011年3月31日現在 500,000,000株		
発行済株式総数		
2012年3月31日現在 143,378,085株		
2011年3月31日現在 143,378,085株		
資本剰余金	29,447	29,401
利益剰余金	141,370	137,274
その他の包括損益累計額		
為替換算調整勘定	(10,916)	(10,159)
未実現有価証券評価益	4,197	2,596
年金債務調整勘定	(2,976)	(2,002)
自己株式	(2,886)	(2,890)
2012年3月31日現在 2,527,015株		
2011年3月31日現在 2,529,607株		
株主資本合計	171,496	167,480
非支配持分	1,932	1,900
資本合計	173,428	169,380
 負債及び資本合計	¥221,098	¥215,276

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
2012年及び2011年3月31日に終了した事業年度	2012
当期純利益	¥7,016
その他の包括損益 — 税効果調整後	¥ 2,907
為替換算調整勘定	(782)
未実現有価証券評価損益	1,602
年金債務調整勘定	(974)
その他の包括損益合計	(154)
当期包括損益	6,862
非支配持分帰属当期包括損益	(79)
当社株主に帰属する当期包括損益	¥6,783
	¥(1,233)

連結資本勘定計算書

株式会社ワコールホールディングス及び子会社
2012年、2011年及び2010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
2010年3月31日現在	141,198	¥13,260	¥29,366	¥137,313	¥(5,547)	¥(2,532)	¥171,860	¥1,923	¥173,783
当社株主への現金配当 (1株当たり20.0円)				(2,824)			(2,824)		(2,824)
非支配持分への現金配当							—	(70)	(70)
自己株式の取得	(586)				(655)		(655)		(655)
自己株式の売却	236				297		297		297
その他		35					35		35
当期純利益			2,785				2,785	122	2,907
その他の包括損益				(4,018)			(4,018)	(75)	(4,093)
2011年3月31日現在	140,848	¥13,260	¥29,401	¥137,274	¥(9,565)	¥(2,890)	¥167,480	¥1,900	¥169,380
当社株主への現金配当 (1株当たり20.0円)				(2,817)			(2,817)		(2,817)
非支配持分への現金配当							—	(47)	(47)
自己株式の取得	(15)				(15)		(15)		(15)
自己株式の売却	6				5		5		5
その他	12	46			14		60		60
当期純利益			6,913				6,913	103	7,016
その他の包括損益				(130)			(130)	(24)	(154)
2012年3月31日現在	140,851	¥13,260	¥29,447	¥141,370	¥(9,695)	¥(2,886)	¥171,496	¥1,932	¥173,428

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	
	2012	2011
2012年及び2011年3月31日に終了した事業年度		
営業活動によるキャッシュ・フロー		
当期純利益	¥ 7,016	¥ 2,907
営業活動によるキャッシュ・フローへの調整		
減価償却費	4,660	4,685
株式報酬費用	60	50
返品調整引当金及び貸倒引当金	(155)	(364)
繰延税金	676	(1,470)
固定資産除売却損益	(35)	122
固定資産の減損損失	37	107
無形固定資産の減損損失	—	1,772
有価証券・投資有価証券評価損	831	1,585
有価証券・投資有価証券売却及び交換損益	(25)	(372)
持分法による投資損益(受取配当金控除後)	(451)	(566)
資産及び負債の増減		
売掛債権の減少(増加)	(1,589)	493
たな卸資産の減少(増加)	(1,801)	400
その他の流動資産等の減少(増加)	(377)	194
買掛債務の増加	1,973	1,251
退職給付引当金の減少	(685)	(331)
その他の負債等の減少	(513)	(267)
その他	438	245
営業活動によるキャッシュ・フロー	10,060	10,441
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の純増減額	(27)	182
有価証券の売却及び償還収入	8,372	3,242
有価証券の取得	(8,417)	(1,344)
有形固定資産の売却収入	451	538
有形固定資産の取得	(2,708)	(2,652)
無形固定資産の取得	(846)	(687)
投資の売却収入	274	988
投資の取得	(590)	(960)
その他	24	(10)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(3,467)	(703)
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	(368)	(1,794)
長期債務による調達	500	200
長期債務の返済	(82)	(104)
自己株式の増減額	(10)	(373)
配当金の支払額	(2,864)	(2,894)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(2,824)	(4,965)
為替変動による現金及び現金同等物への影響額	(100)	(785)
現金及び現金同等物の増減額	3,669	3,988
現金及び現金同等物の期首残高	26,316	22,328
現金及び現金同等物の期末残高	¥29,985	¥26,316

補足情報

現金支払額

利息	¥ 90	¥ 91
法人税等	3,702	3,645
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	126	—
債務引受による有価証券の取得価額	—	200

会社概要

2012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
<http://www.wacoalholdings.jp>
創業 1946年6月15日
設立 1949年11月1日
株主資本 1,714億96百万円
従業員数(連結) 16,524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
北陸ワコール縫製株式会社	100
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
ワコールカナダ株式会社	100
株式会社ワコールダイレクト	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

株式会社ワコールインターナショナル
One Wacoal Plaza Lyndhurst N.J. 07071 U.S.A.
Tel 1-201-933-8400

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

英国ワコール株式会社
4th Floor, Hardy House, 16-18
Beak Street, London W1F 9RD,
United Kingdom
Tel 44-207-439-6190

ワコールカナダ株式会社
1000 de la Gauchetiere Street West, Suite
2400 Montreal, QC, Canada H3B 4W5
Tel 1-514-448-2173

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

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

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

ワコール中国人間科学研究所有限公司
5th Floor, Jiangnan Zaochuan-Bldg.,
No.600 Lu Ban Road, Lu Wan District,
Shanghai 200023, P. R. of China
Tel 86-21-6390-7448

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

大連ワコール時装有限公司
No.6 Fu An Street, Economic & Technical
Development Zone, Dalian, Liaoning 116600,
P. R. of China
Tel 86-411-8733-7722

株式会社ホンコンワコール
8th Floor, EGL Tower,
No.83 Hung To Road,
Kwun 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,
Kwun Tong, Kowloon, Hong Kong
Tel 852-2561-9191

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

株式会社ベトナムワコール
110 Amata Road,
Amata Modern Industrial Park,
Long Binh Ward, Bien Hoa City,
Dong Nai Province,
Socialist Republic of Vietnam
Tel 84-61-3936770

フィリピンワコール株式会社
3F, 6788 Ayala Avenue, Oledan Square,
Makati City 1226, Philippines
Tel 63-2-893-7432

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

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

株式会社新栄ワコール
345-54, Gasan-Dong Geumcheon Gu,
Seoul 153-023, Korea
Tel 82-2-818-5120

インドネシアワコール株式会社
Jl. Tarikolot Rt.01/Rk.001 No.59,
Citeureup-Bogor 16810, Indonesia
Tel 62-21-560-0715

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

投資家情報

2012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:140,851,070株

1単元の株式数
1,000株

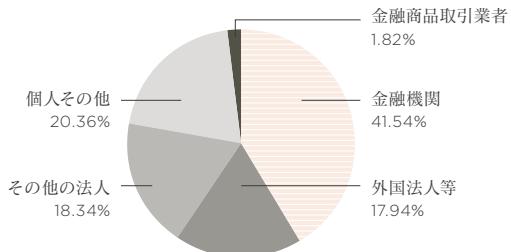
株主名簿管理人
〒100-8212
東京都千代田区丸の内1-4-5
三菱UFJ信託銀行株式会社
ADR(米国預託証券)
Cusip No.:9300004205
比率:1ADR=5普通株式
取引所:NASDAQ
シンボル:WACLY

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)
<http://www.adrbny.com>

株主数
10,811名

株価／出来高推移

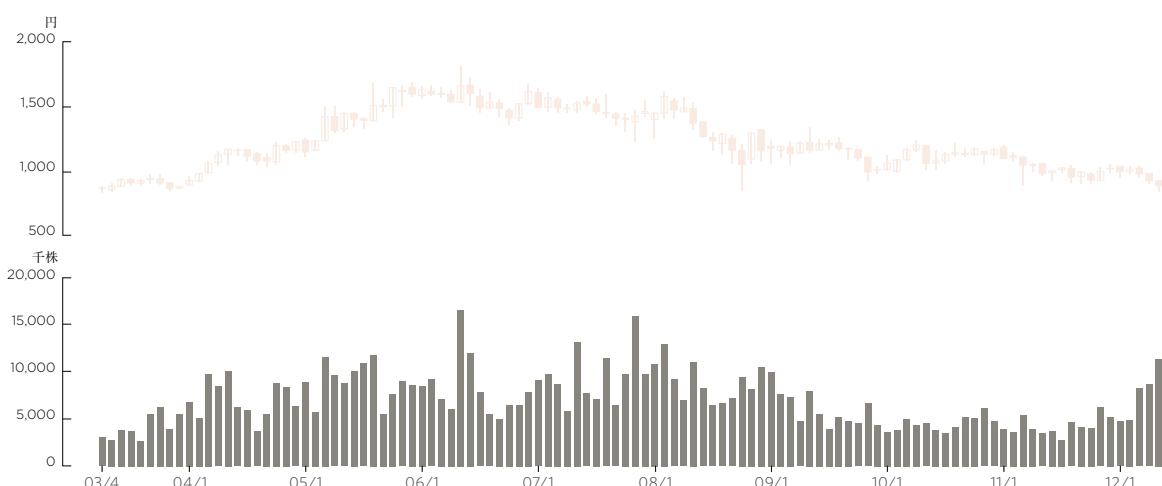
株式分布情報



大株主

株主名	%
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*	7.96
株式会社三菱東京UFJ銀行	4.87
明治安田生命保険相互会社	4.73
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	3.99
日本生命保険相互会社	3.65
岡田美佳	3.42
株式会社京都銀行	3.28
株式会社滋賀銀行	2.54
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2.53
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。



将来予測表記に関する特記: 当統合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