



ワコールホールディングス
統合レポート 2014

ワコールグループは、持株会社体制のもと株式会社ワコールを中心に国内外で連結子会社56社、関連会社10社で構成されており、日本国内では、リーディングカンパニーとして強固な事業基盤を築く一方、海外では、欧米やアジアなど22の国や地域における拠点をもとに、66以上の国で商品を展開しています。（2014年3月末現在）

本レポートでは、ワコールならではの価値創造の特徴とともに、2014年3月期からスタートした中期経営計画の概要解説を一つの流れでご紹介しています。読者の皆さまには、本レポートを通じて、ワコールが持続的成長を実現するために独自の知的資産を活用し、事業を展開する姿にご支持をいただければ幸いです。

目次

01 イントロダクション

- 02 ワコールの精神
- 04 価値創造の道のり
- 06 ワコールの概要
- 08 海外事業の概要
- 10 販売チャネル

11 相互信頼を基調としたワコールの価値創造

- 12 ビジネスプロセスに存在するワコールの強み
- 14 研究開発力
- 16 生産技術力
- 18 お客さまサポート力
- 20 世の女性とともに

23 ワコールの事業戦略

- 24 11カ年財務サマリー
- 26 2014—2016年3月期中期経営計画
- 28 中期経営計画2年目に向けた方針と取り組み
- 30 トップ・メッセージ

33 ワコールの経営基盤

- 34 社外取締役インタビュー
- 37 ワコール倫理規範
- 38 コーポレート・ガバナンス
- 42 取締役・監査役一覧
- 44 CSRマネジメント

47 財務情報

54 会社概要

55 投資家情報

当冊子の編集方針について

当社では、世界的な統合報告の考え方に沿った、株主・投資家の皆さまとのコミュニケーションの一貫として、2011年3月期より「統合レポート」の発行を始めています。「統合レポート」では、ワコールグループならではの価値創造について、財務情報のみならず、独自の知的資産をはじめとする非財務情報を結合して報告しています。

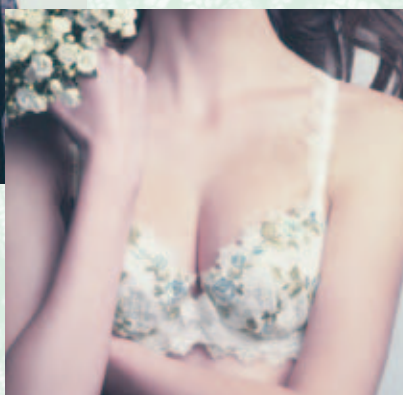
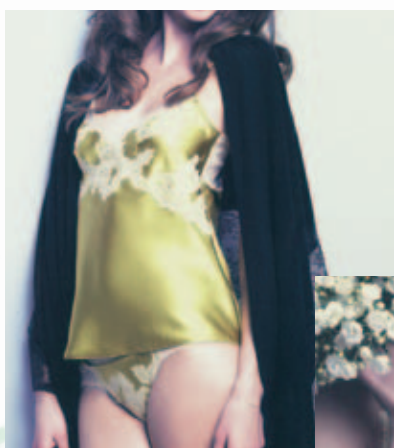
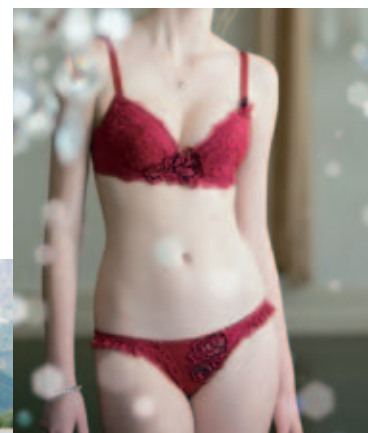
また、ワコールホールディングスのホームページにおいても、グループのさまざまな情報を網羅して掲載しています。読者の皆さまには、「統合レポート」およびホームページを併せてご覧いただくことで、当社へのご理解を深めていただければ幸いです。今後とも読者の皆さまのご期待に沿える誌面編集に努めてまいります。



ワコールホールディングス ホームページ
www.wacoalholdings.jp



過去の統合レポート（IRライブラリ内）
www.wacoalholdings.jp/ir/library/



イントロダクション

01

相互信頼を基調とした
ワコールの価値創造

11

ワコールの事業戦略

23

ワコールの経営基盤

33

財務情報

47

ワコールの精神

ワコールグループの経営理念

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。

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

相互信頼

塚本幸一

相互信頼

「これからは、組合員であり社員であるワコールの従業員を徹底的に信頼していくことにする」——1962年に発生した待遇改善を求める労使対立は、創業者である塚本幸一のこの言葉で一気に解決へと向かうことになる。

緊急役員会の場で、塚本は労使交渉において組合からの要求を以後100%受け入れることを宣言するも、他の役員は誰一人賛成しない。しかし彼は、これを決断する。1964年春のベースアップでは、組合の要求に満額回答することで、「相互信頼」の経営を断行。結果、従業員は自分たちが会社を支えているという自覚に目覚め、全員が猛烈に働きだした。会社には、一丸となって働くエネルギーが充満し、工場の生産性は目に見えて向上した。

その後、「相互信頼」という言葉はワコールの社是となり、社内外へと公表された。「相互信頼」の経営とは、社員一人ひとりの自覚、自主精神の結集による経営の実践である。遅刻も早退も業務中の私用外出も、一切を従業員の判断に任せ、給料とも人事考課とも結びつけないなど、人間尊重の精神を持った経営である。多くの従業員がこの考え方に応え、自ら進んで持ち場の職責を果たすことで、ワコールは大きく躍進することになる。

そして今、この「相互信頼」の精神は、事業活動のあらゆる場面に組み込まれつつ、進化を遂げている。ワコールにおける「組織」の質、「人材」の質、「顧客関係」の質、「製品」の質など、すべてはこの精神基盤の上に成り立ち、当社の持続可能な成長を支える力になっている。私たちの願いは、「相互信頼」で「世界のワコール」を実現することである。

価値創造の道のり

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。

会社設立の契機となったのは「ブラパット」との出会い。

それ以来、女性のインナーウェア市場の発展とともに、

「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」ことを目的に、

独自の価値を創造しながら、ワコールグループは成長を遂げてきました。

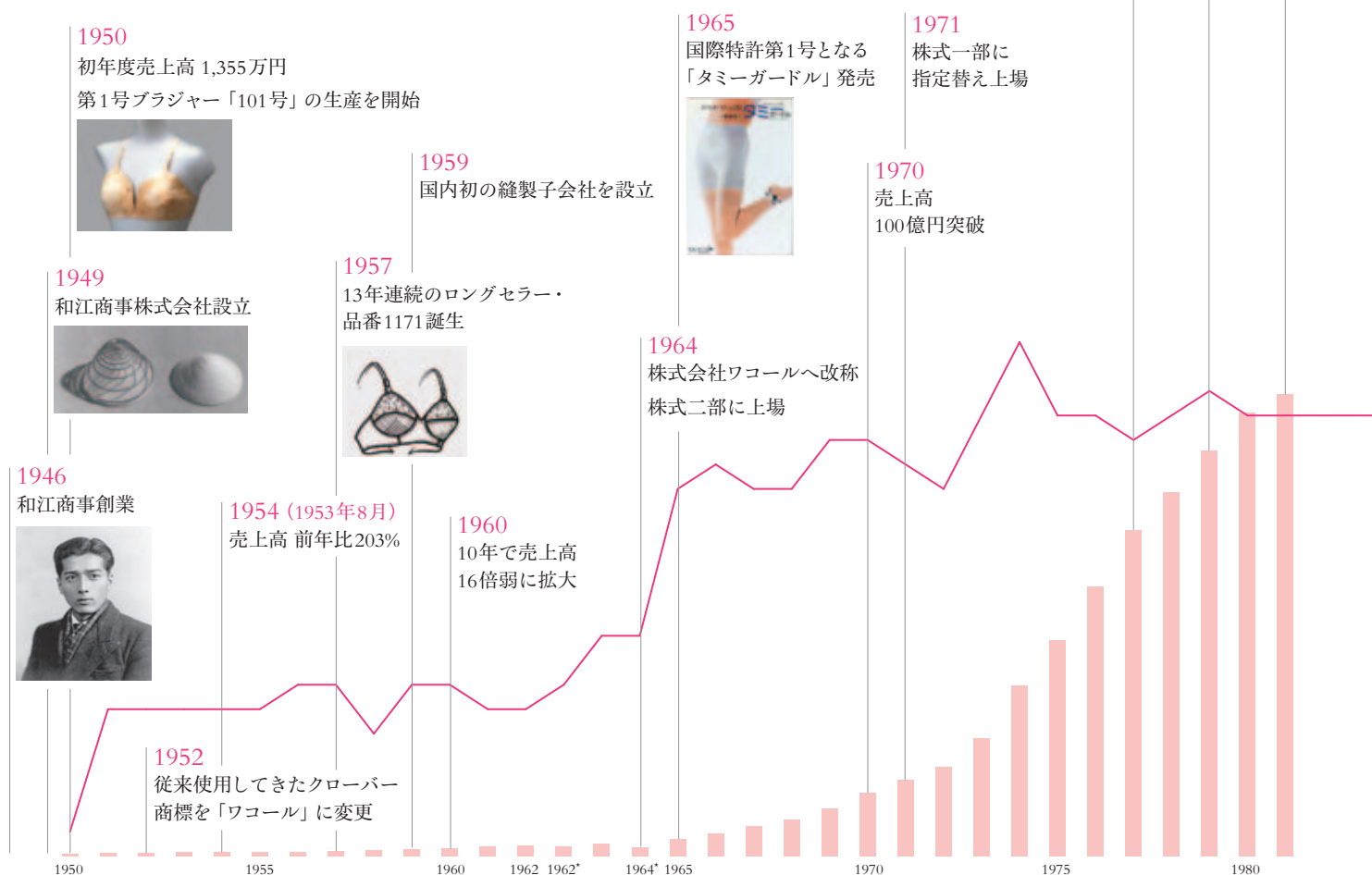
お客さま、従業員、そして社会との「相互信頼」を礎に、

これからも「世界のワコール」を目指して歩んでいきます。

売上高／営業利益率推移

注1：＊は1年度が7カ月決算期

注2：1978年以降は子会社を含む、連結決算での業績となっています。

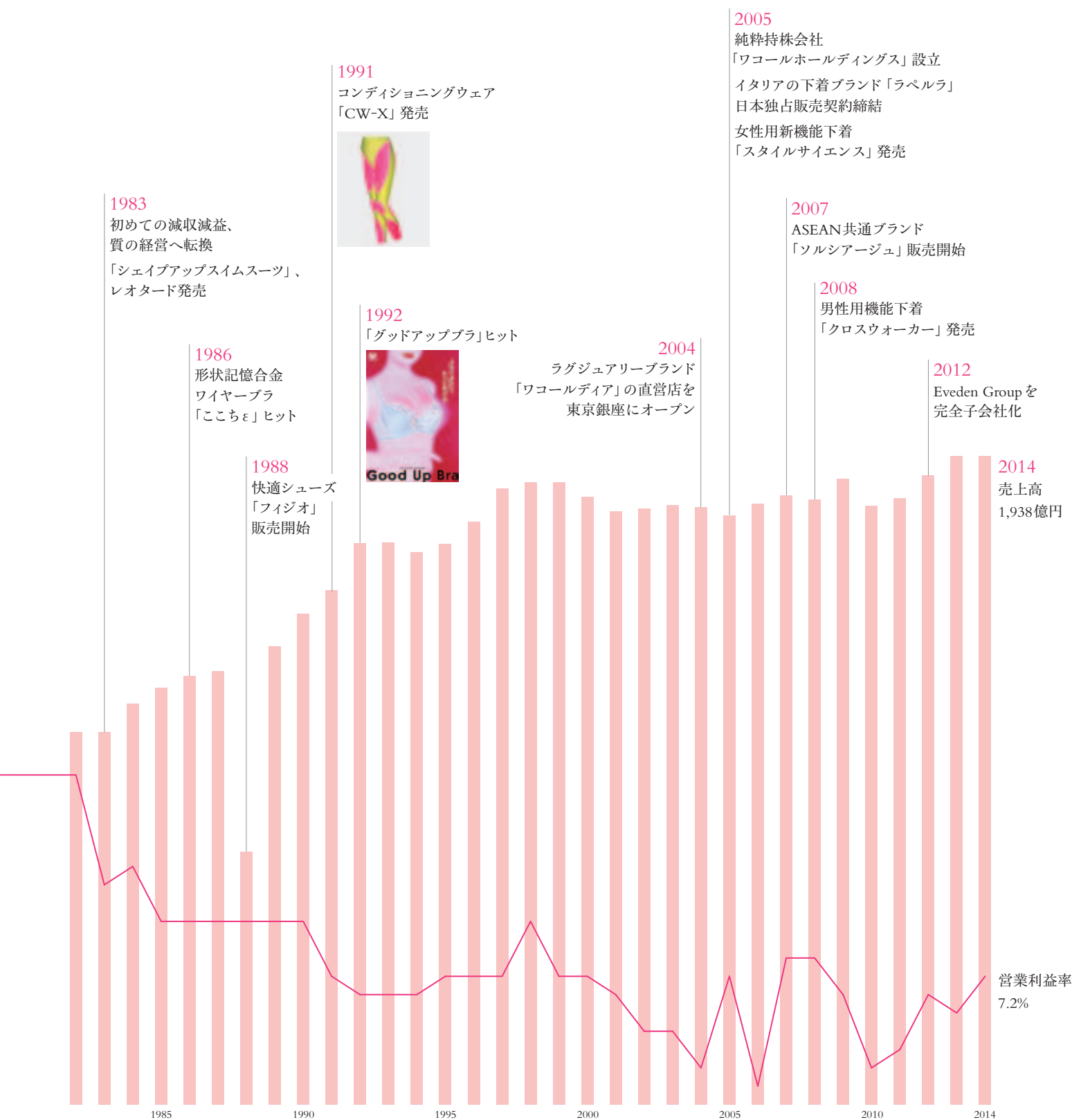


「十年一節50年計画」策定

創業～1950年代
国内市場の開拓期

1960年代
国内市場の確立期

1970年代
海外市場の開拓期



ワコールの概要

2014年3月期

主要数値情報

売上高

193,781 百万円

営業利益

13,860 百万円

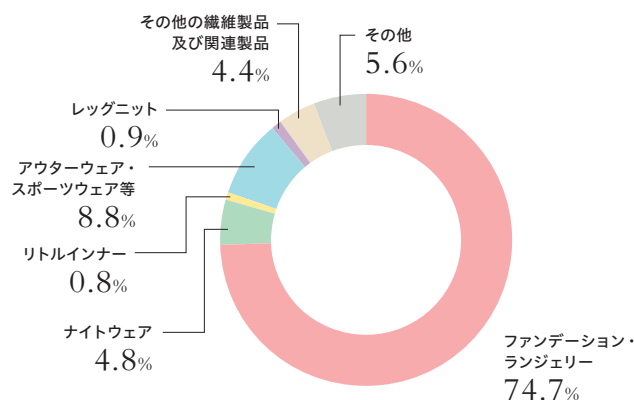
ROE

5.2%

1株当たり現金配当

33.00円

製品の種別別売上高比率



ブラジャーの年間販売枚数

4,540万枚

国内女性用インナーウェアの市場シェア

38.2%^{*1}

(国内トップ)

事業拠点展開国数

22カ国



女性従業員比率

約88%

社外取締役／全取締役数

2／7人

女性の管理職比率

13%



電力使用量

11,279千kWh

(32.6%減^{*2})

CO₂排出量

6,057t

(31.2%減^{*2})

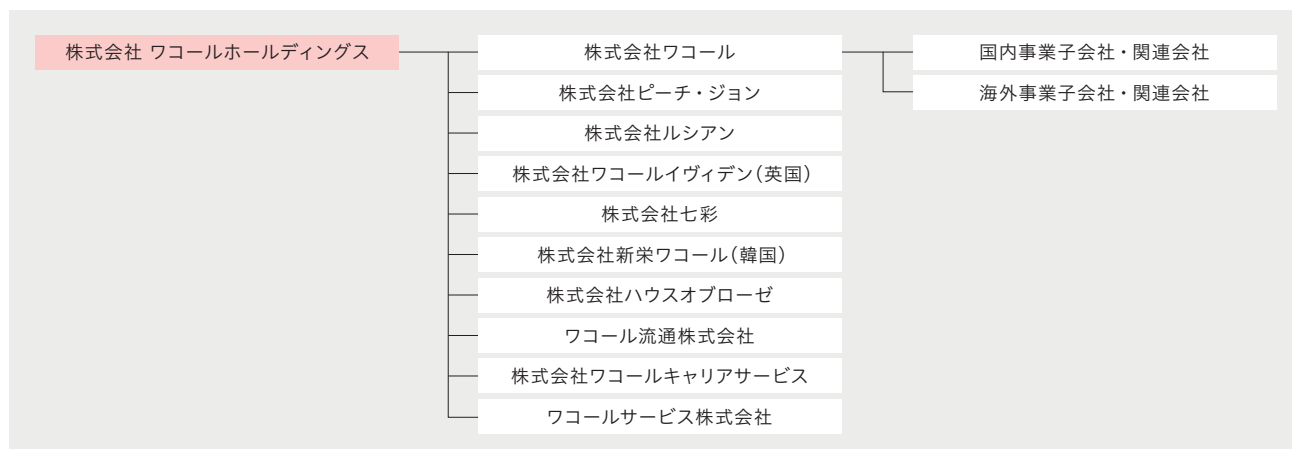
廃棄物排出量

1,174t

(26.0%減^{*2})

^{*1} 出典：日経産業新聞 ^{*2} 京都議定書発行後の2006年度対比

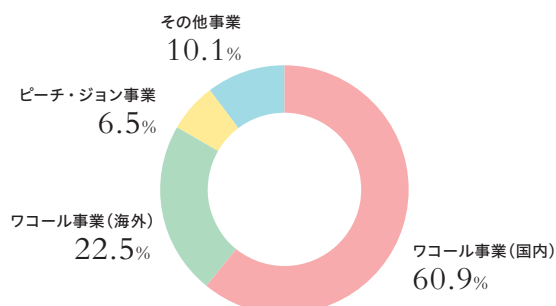
グループ組織図



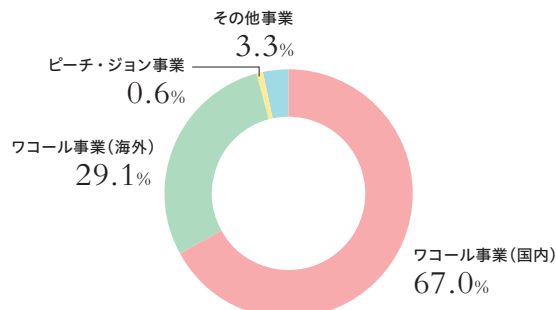
セグメント情報

ワコール事業(国内)	(株) ワコールにおける、百貨店、量販店、専門店への卸事業や、直営店、通信販売事業を行うセグメント
ワコール事業(海外)	ワコールインターナショナル(米国)、ワコール(中国) 時装、ワコールイヴィデン(2012年子会社化、英国)の事業を中心としたセグメント
ピーチ・ジョン事業	(株) ピーチ・ジョンの事業セグメント(2008年子会社化)
その他事業	(株) 七彩(1987年子会社化)、(株) ルシアン(2009年子会社化)の事業を中心としたセグメント

セグメント別売上高比率*



セグメント別営業利益比率



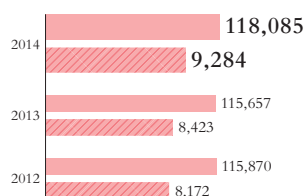
* 外部顧客に対する売上高で算出しています。

外部顧客に対する売上高／営業利益

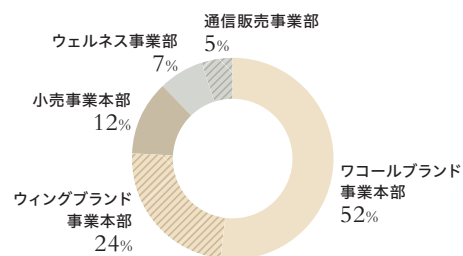
■ 売上高 ■ 営業利益

ワコール事業(国内)

百万円

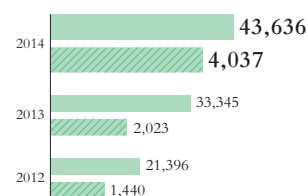


(株)ワコール事業別売上高構成比



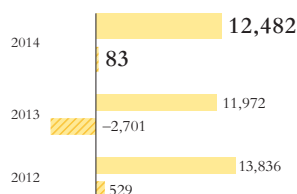
ワコール事業(海外)

百万円



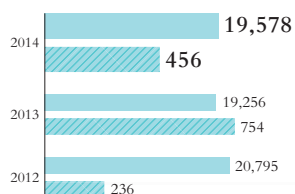
ピーチ・ジョン事業

百万円



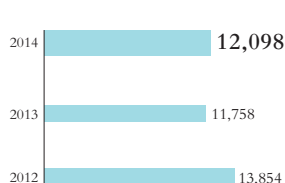
その他事業

百万円



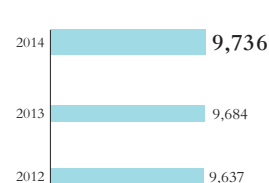
ルシアン売上高推移

百万円



七彩売上高推移

百万円



海外事業の概要

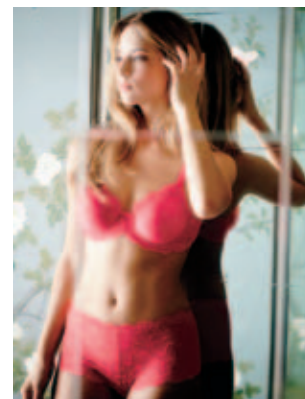
2014年3月期

現地を深く理解し、現地従業員を中心とした事業展開を行うことを軸に、ワコールグループは世界66カ国以上で商品を展開しています。

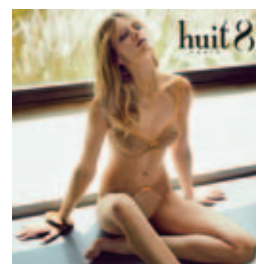
1970年の韓国、タイ、台湾への合弁会社設立以来、事業会社は関連会社を含めて66社に及んでいます。

米国では百貨店において高いプレゼンスを誇っており、欧州ではワコールイヴィデンを中心として新たな展開を進めています。

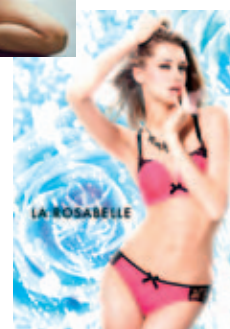
アジアでは韓国やタイ、台湾などで、トップブランドとしての地位を確立しています。



Wacoal
(米国ワコール)

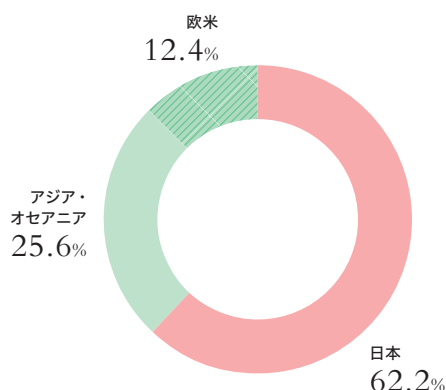


Huit8
(英国ワコール)



LA ROSABELLE
(中国ワコール)

地域別売上高比率*



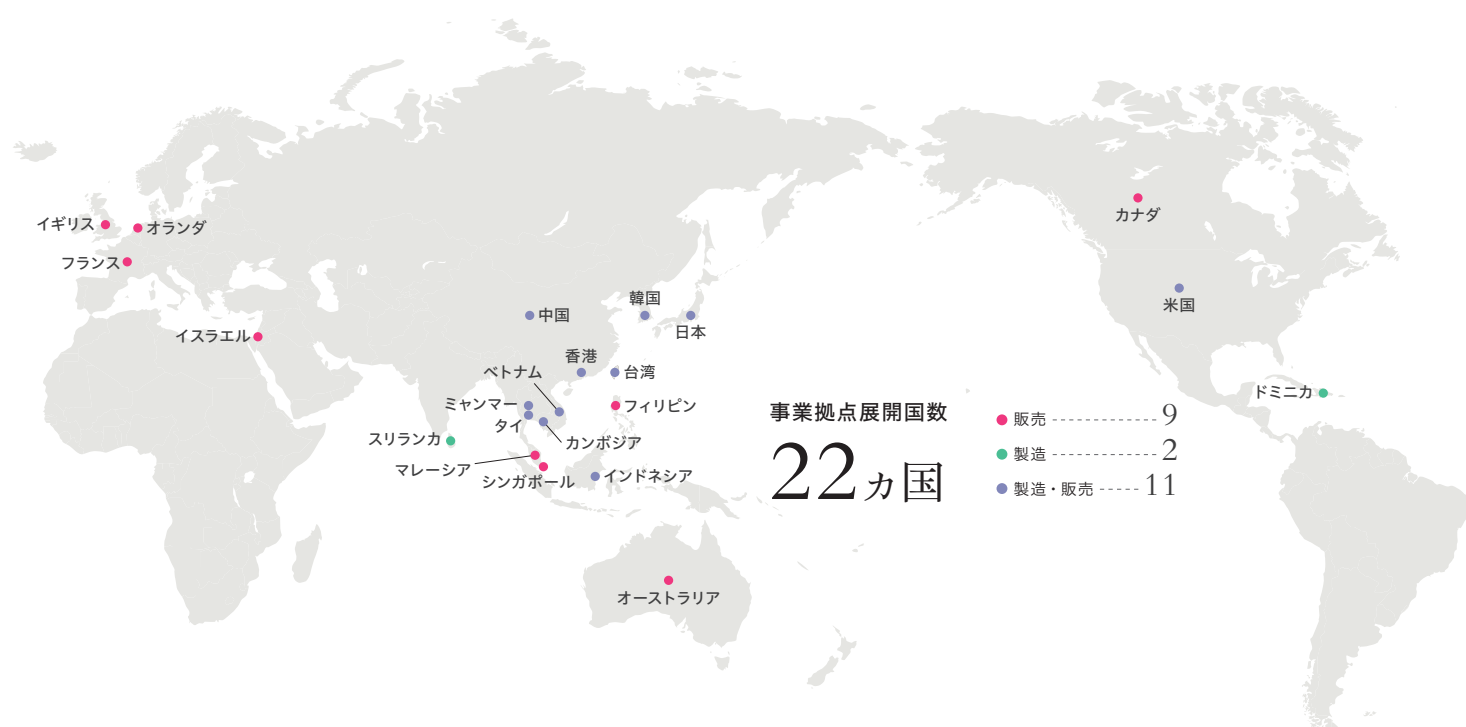
連結海外売上高

441億円

海外関連会社売上高

468億円

* 海外関連会社も含めた売上高で算出しています。



地域別売上高推移(連結)

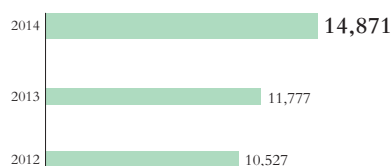
日本

百万円



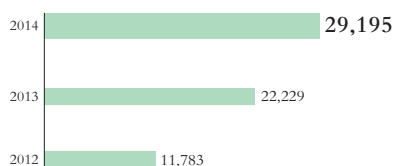
アジア・オセアニア

百万円



欧米

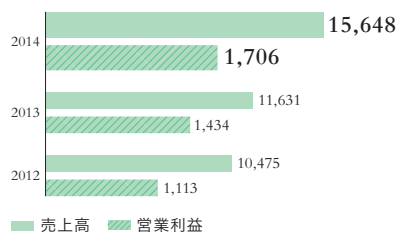
百万円



ワコールインターナショナル(米国)

売上高／営業利益

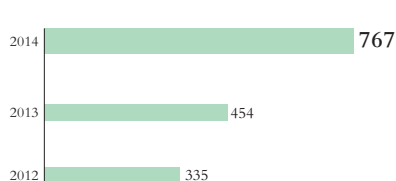
百万円



米国における

インターネット販売の売上高

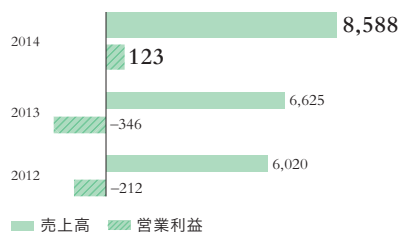
百万円



中国ワコール

売上高／営業利益

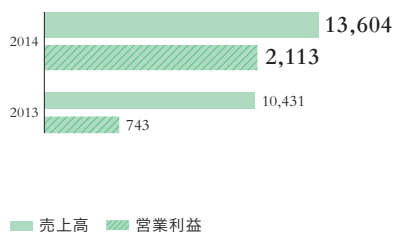
百万円



ワコールイヴィデン

売上高／営業利益

百万円



1970

海外進出への第一歩
(韓国、タイ、台湾に
合弁会社設立)

1977

アメリカへ進出

1978

シンガポールに営業所開設
(現ワコールシンガポール)

1983

ホンコンワコールおよび
米国ワコール設立

1986

北京ワコール設立

1989

フィリピンワコール設立

1990

ワコールフランス設立

1991

インドネシアワコール設立
(合弁)

1995

広東ワコール設立

1997

ベトナムワコール設立

2000

ワコール(中国)時装
有限公司設立(独資化)

2002

英国ワコール設立

2003

ワコールマレーシア設立
(合弁)

2003

大連ワコール設立

2011

ワコールカナダ設立

2012

ワコールイヴィデン設立

販売チャネル

ワコールでは幅広いお客さまが、お望みの場所で商品をお買い求めいただけるよう、さまざまな販売チャネルを用意しています。百貨店、量販店、専門店、直営店における対面販売のほか、カタログやインターネットによる通信販売も行っています。お客さまとの接点を数多く持っていることも、ワコールの強みです。

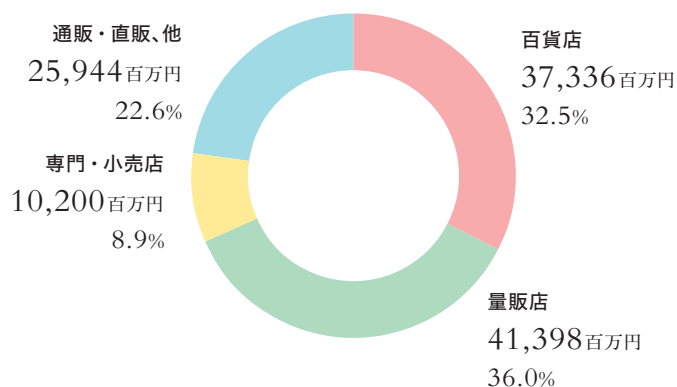


全世界で展開している売場数

約22,300軒

販売チャネル別売上高構成比

(株式会社ワコール)
2014年3月期



販売チャネル別売上高推移

(株式会社ワコール)

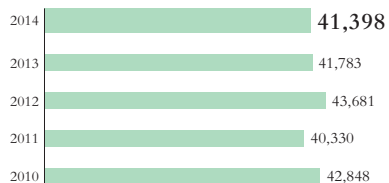
百貨店

百万円



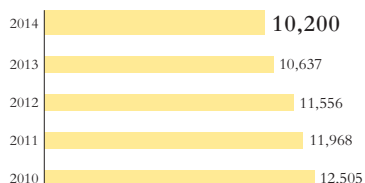
量販店

百万円



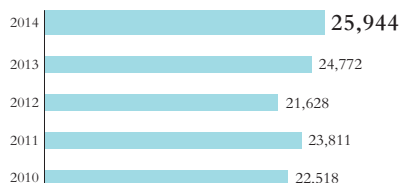
専門・小売店

百万円



通販・直販、他

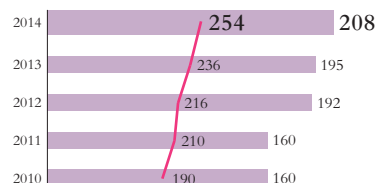
百万円



直営店の店舗数と売上高推移

(株式会社ワコール及び子会社)

億円



— 店舗数
— 売上高

相互信頼を基調とした

ワコールの 価値創造

私たちの根底にある「相互信頼」の精神のもと、
独自の強みを活用した価値の創造に、
ワコールは日々取り組んでいます。
ここでは、ステークホルダーの皆さまに、
ワコールグループならではの価値創造に対する理解を
深めていただくため、各プロセスの特徴を表した
重要な指標も合わせてご紹介します。

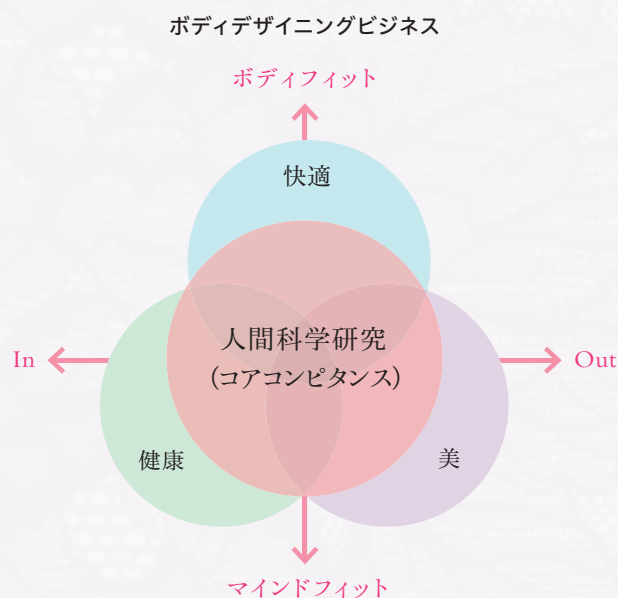


ワコールのビジネス領域

私たちワコールは自らの事業領域を「ボディデザインングビジネス」と定めています。「からだ」と「こころ」を総称して「ボディ」と捉え、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・ウエ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、ワコールが半世紀以上にわたり培ってきた「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捉え、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。



ビジネスプロセスに存在するワコールの強み

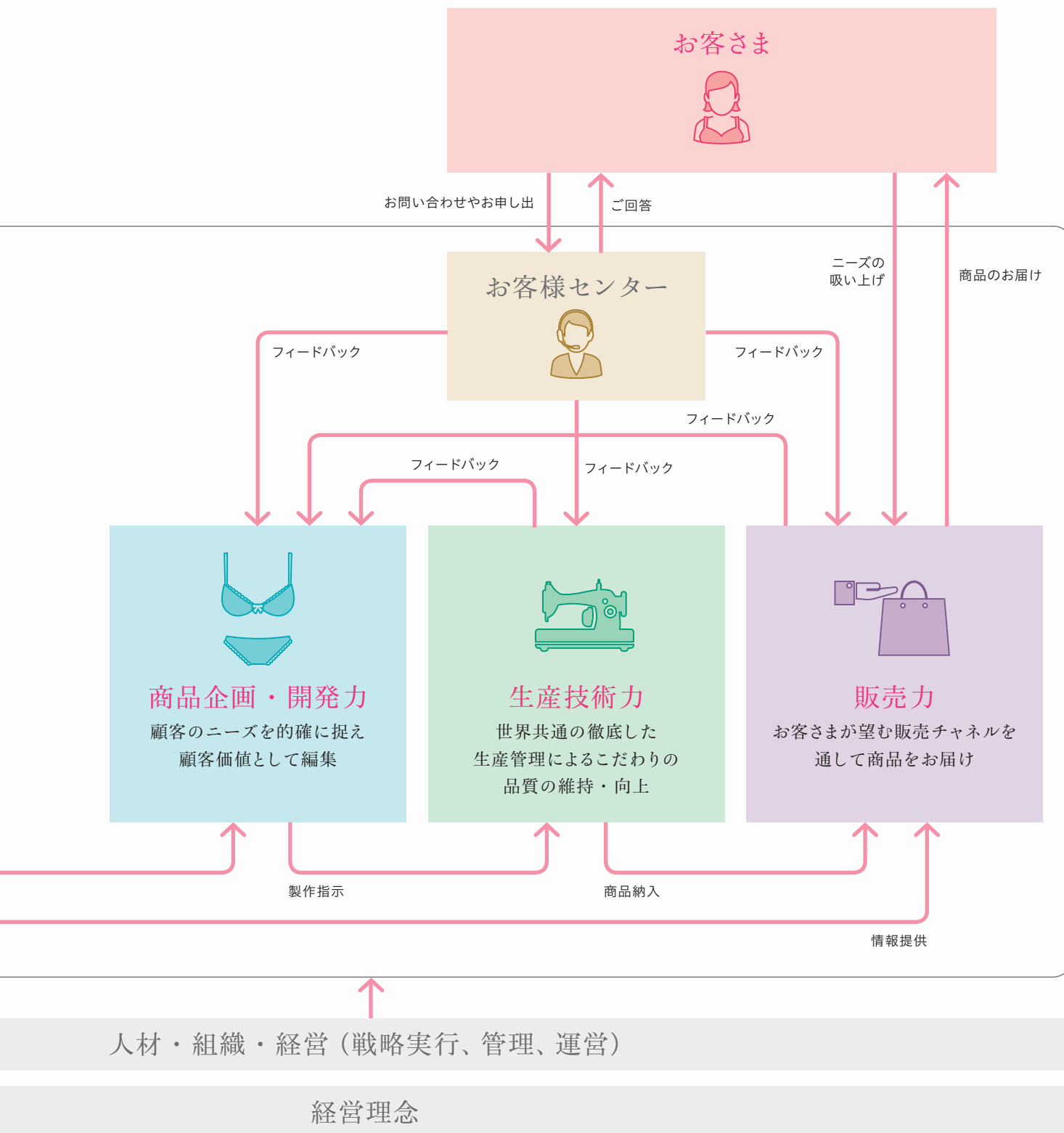
ワコールグループの目標は、「世の女性に美しくなって貰う事によって広く社会に寄与する」ことです。その実現に向けて、研究開発、商品企画、生産技術、接客販売、お客さまサポートといった、すべてのビジネスプロセスにおいて、ワコールグループ独自の強みを持って事業活動を推進しています。世の女性との「相互信頼」の構築が、常に私たちの活動の基本であり、ワコールならではの価値創造につながっています。国内事業のみならず、海外事業においても同様に、ワコールグループのこうした強みを展開していくことで、「世界のワコール」を実現させていきたいと考えています。

ワコールのビジネスプロセス

この図は、国内における事業展開において、ビジネスプロセスをベースとしたワコールならではの価値創造の基本構造を示しています。経営の基本方針にある、「愛される商品を作ります」「時代の要求する新製品を開発します」を実現するために、それぞれのプロセスに独自の強みが存在し、それらが組み合わさって私たちの商品は生まれます。こうした一連のビジネスプロセスにおいて、女性の価値観や個性を何よりも尊重し、世界中の女性に愛される企業であるために、ワコールは挑戦し続けています。

ワコール事業(国内)における 価値創造プロセスの基本構造





研究開発力

違いを生む見えない資産

人間科学研究

1964年に「ワコール人間科学研究所」を設立し、女性のからだを科学的に研究してものづくりに生かすために、50年にわたり女性のからだにこだわり、さまざまな基礎研究を続けています。こうした人間と科学をつなげていくワコール独自の価値を生み出している源泉ともいえるのが「人間科学研究」です。



触角計:バストトップの間隔など、バストやヒップの詳細な箇所を測ります。



肩角度計:肩の傾斜角度を測ります。



デプス計:ワコールオリジナルの器具。バストの谷間の深さを測ります。

約1,000人

4歳から69歳までの女性を対象に、「ワコール人間科学研究所」において毎年人体計測している人数は約1,000人を数えます。

40,000人以上

過去50年にわたって蓄積してきた計測データの集積数は40,000人を超え、多くの商品開発に生かされているだけでなく、加齢に伴うからだの変化を明らかにするエイジング研究の成果としての発信なども行っています。

100人以上

同一の女性を30年以上にわたって計測し続けてきた人数は100人以上に上り、この体型変化を追った時系列データは、他に類を見ない貴重な財産です。そして何よりもモニターを努めていただいている方たちとの強い「相互信頼」で結ばれているが故のたまものです。

約550件

「人間科学研究」をもとに開発され、国内で取得した特許・実用新案・意匠の数です。

CASE STUDY

人間科学研究の成果から創造された価値

CW-X

(株) ワコールのウェルネス事業が展開する
基幹ブランド「CW-X」には、ワコール人間科学研究所による
人間工学に基づいた独自の機能が組み込まれています。



テーピング原理の応用

CW-Xは、「テーピングと同じような機能をスポーツ
ウェアに内蔵したい」という発想から生まれました。
「筋肉の流れに沿って適圧でサポートする」「筋肉
のバランスを整え安定させる」という2つの課題への
対応をコンセプトに、約3年の開発期間を経た1991
年、今までにないスポーツウェア「CW-X」が誕生し
ました。



人間工学と下着づくりの融合

CW-Xの商品は、ワコール人間科学研究所で培ったノウハウがベースになっていま
す。開発にあたっては、動作やフォームなどのからだの外側の動き、骨格や筋肉等
のからだの内側の動きという2つの側面から、からだの「動き」を徹底的に研究し、
従来のサポーター・テーピング類についても研究を重ねました。

こうした人間工学におけるノウハウをもとに、ワコールがもともと持っている下着づ
くりの設計技術（おなか押さえやヒップアップなどに用いる、部位ごとに強弱をつけ
る技術や、肌あたりを快適に縫製する技術、伸縮性のある素材の開発など）を融合さ
せることに成功しました。

違いを生む膨大な研究データ

CW-Xにしかできない技術とは、「テーピング原理を応用した筋肉をサポートする
テクノロジー」です。これこそ、まさにワコール人間科学研究所の膨大な研究データ
から生まれた独自の価値といえます。この技術により、着地の際のひざへの衝撃を
やわらげたり、からだの軸をブレにくくするなど、他の
スポーツタイツにはないひざなどの関節とともに筋肉を
サポートする機能を付加することが可能となりました。
CW-Xが多くの方々に愛用され続けている理由は、こう
した“違い”にあるのです。



1964

製品研究部を設置し、
女性のからだの調査と
分析を開始



1965

日本人女性の美の基準
「ゴールデンプロポーション」
の発表

1979

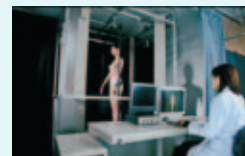
年齢別の美しさを定義した
「ビューティフル・
プロポーション」の発表

1990

人体の立体形状を非接触
で計測する「三次元計測
装置」の導入

1992

名称を「ワコール人間
科学研究所」に改称



1995

新しい美の基準
「ゴールデンカノン」を発表

2000

同一人物の加齢変化を
基にしたエイジング研究
「スパイラルエイジング」
を発表

2007

日常歩行をエクササイズ
に変える男性用インナー
ウェア「クロスウォーカー」
発売

2010

加齢による体型変化に
ついての研究
「からだのエイジングと
美の法則 パスト編」を発表

生産技術力

高品質な商品の具現化



パーツ数40以上

ワコールが作るブラジャーは、1枚あたり40以上ものパーツから構成され、その1つのパーツは、約25種類の素材・部材から構成されます。それらのパーツをつなぎ合わせることで、1枚のブラジャーが作られます。

約150項目

お客さまに愛される商品をお届けするために、厳格な品質管理は欠かせない取り組みです。国内アパレル業界初のISO9001(品質システム国際標準規格)認証を取得し、裁断や縫製工程を独自の品質基準で厳格に管理しています。ブラジャーを構成するパーツ・半製品・完成品に、機能別特性に応じた延べ約150項目の試験・確認を行い、総合的かつ緻密な最終品質検査をクリアした完成品だけが、お客さまに届けられます。品質管理に一切の妥協を許さない姿勢が、お客さまの信頼を得る大切な基盤なのです。



約45,400千枚

ワコールが1年間に全世界で販売するブラジャーの枚数は、約45,400千枚にも上ります。このほぼすべてをワコールの高品質なもののづくりを行う世界の自社工場で生産しています。

自社生産比率 80%以上

ワコールでは、日本国内市場で販売される商品の80%以上を自社工場で生産しています。さらに、ブラジャーに限って言えば、ほぼ100%に近い自社生産比率を誇っています。こうした高い自社生産比率によって、ワコールの強みの一つである高品質なもののづくりを維持し、お客さまからの信頼を得る大切な基盤となっています。

CASE STUDY

世界中で実現するワコール品質

Made by Wacoal

ワコールのものづくりは、国内のみならず世界中にある工場でも同一品質で「安全・安心で愛される商品」を提供しています。



高い品質を保つワコール独自のものづくり

ワコールが1970年に海外進出を果たして以来、40年以上が経過しました。今では、世界中で商品を販売するとともに、その商品の半数以上が海外の工場で生産されています。世界中どこでつくられた製品であっても、高い品質を保つ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。

世界23拠点の自社工場

自社工場は世界に23カ所あり、日本国内の工場7拠点を除くと海外に16拠点あります。海外工場においても日本同様の品質基準が適用され、同じ材料、動作、技術、検査を徹底しています。例えば、中国のワコールの工場では、一つの製品を作るときに生地、レース、縫い糸に至るまで日本と同じ素材が使われています。さらには、製品を縫うときの手順や手さばき、縫い目の数、ミシンの設定まで日本と同様の「ワコール品質基準」が採用されています。



国内唯一のブラジャー・ガードルのマザー工場

海外工場に対しては、ルールを決めるだけでなく、現地に赴いての技術指導や、日本国内の基幹工場に研修生を受け入れるなど、技能伝承に力を入れて取り組んでいます。

国内唯一のブラジャー・ガードルのマザー工場である九州ワコール製造（株）の長崎工場では、ワコールの海外展開を支える重要な役割を担っており、他工場への支援も有効的に行ってきました。毎年、海外の関連会社から研修生を迎え、縫製技術や品質管理の方法論を伝えるなど、未来の現地工場リーダーの育成に努めています。

例えば、2009年から大連ワコールの研修生を受け入れ、技術指導はもちろんのこと、日本人の心やものづくりへのこだわりを3年間かけて指導し、共に研さんしています。大連の展開スピードや品質が高まることはグループ全体にとっても有益なことであり、ワコールの高品質なものづくりが世界で伝承されていくことを目指しています。ワコールの生産技術を支えているのは、熟練の技術を身につけた人の手です。こうした創業以来培ってきた技術の伝承や人材育成は、愛される商品を作り続けるとともに、「世界のワコール」を目指すにあたって、価値創造の中核となる非常に重要な取り組みです。



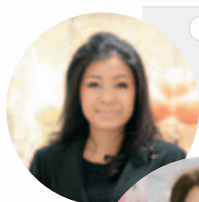
九州ワコール製造（株）の
長崎工場

お客さまサポート力

顧客接点の最前線で信頼をつかむ

ビューティーアドバイザー

ビューティーアドバイザー（以下BA）とは、店頭立つワコールの販売員のことであり、お客さまと直接の接点を持つ重要な存在です。BAという呼称には、ワコールが企業姿勢の柱として、お客さまに提供し続ける価値観「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。



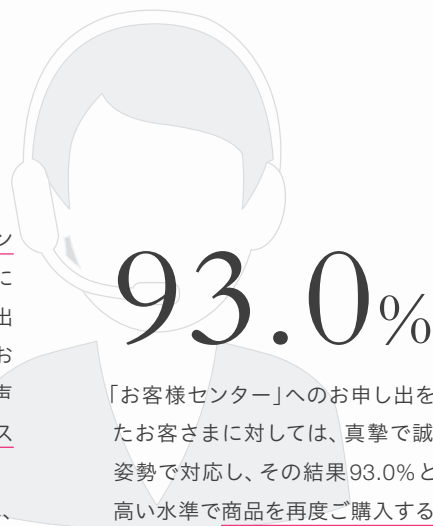
ワコールのBAは、全世界で約8,000人以上、そのうち日本国内に約3,500人のBAが百貨店や直営店の店頭立ち、コンサルティングなどを通じた情報提供や製品の販売により、日々お客さまとの相互信頼を構築しています。

約48,000件



ワコールの顧客接点の一つとして、「お客様センター」があります。ここでは年間約48,000件にも上るお客さまからのお問い合わせやお申し出に、30名以上のスタッフが対応しています。お客さまへのご説明に加え、お寄せいただいた声を社内の関係各部署で共有し、商品やサービスに反映する取り組みも実施しています。

こうした品質保証活動の推進にあたっては、トップマネジメントが参画する最高機関として「品質保証審議会」を設置し、お申し出対応活動に連動するなど品質保証への全社的な浸透に努めています。



「お客様センター」へのお申し出をされたお客さまに対しては、真摯で誠実な姿勢で対応し、その結果93.0%という高い水準で商品やサービスを再度ご購入する意向を示していただいております、お客さまとの相互信頼の絆を深めるために大きな役割を担っています。

CASE STUDY

双方向の価値創造で信頼関係を築く

コンサルティング販売

ワコールがこだわり続けている対面販売は、ビューティーアドバイザー（BA）によるお客さまへのコンサルティングにより、独自の価値を提供しています。



高度な技術と知識を併せ持つ接客術

ワコールの商品は、BAによるコンサルティング販売を基本としています。全世界で約8,000人以上、その内国内約3,500人のBAが、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。

国内のBAは、厳しい研修を通じて採寸・フィッティングの技術や、商品の素材特性の知識、洋服とのコーディネートなどに加え、お客さまの心理に踏み込める接客術を身に付け、さらには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る認定者であり、お客さまに独自の価値を提供できる重要な存在です。

価値を生む対面販売へのこだわり

独自のコンサルティングを行う対面販売は、ワコールにとって大きな強みの一つです。ワコールが店頭で販売員を置ききつかけとなったのは、かつて欧米で学んだ手法にならったことです。創業者は、1956年に初の欧米視察を実施した際、百貨店の販売員が必ずお客さまのからだのサイズを測定してから、商品を販売していたことに価値を見いだしました。ワコールはこの対面販売の手法を取り入れ、現在でも守り続けています。

対面販売は、お客さまへコンサルティングを通じた価値を提供するだけでなく、お客さまからワコールにもたらされる価値もあります。お客さまからもたらされる価値

とは、直接得られるご感想、ご要望といった“声”です。BAが受け止めるお客さまの声は、まさに宝の山であり、BAの持つ顧客情報をよりダイナミックなカタチで吸い上げ、業務上の意思決定や商品開発に活用しています。だからこそ長年にわたって守り続けてきたコンサルティング販売から生み出される価値は、大きな優位性につながります。

人間科学研究をコンサルティングに活用

最近では、ワコール人間科学研究所の一連のエイジング研究の成果をお客さまにアドバイスしています。常に数多くのブラジャーが作られる中で、BAは人間科学の観点から個々のお客さまの体型にフィットしている商品を、適切にご提案する必要があり、最新の人間科学研究の成果を日々の接客に生かす勉強もし続けています。研究成果に裏付けられたエイジングケアの提案により、お客さまとの信頼関係に肯定的な変化がもたらされているのです。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こそしむ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。

このように、今や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。直接対話により、ワコールとお客さまを結びつけるBAの存在は、「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、重要な資産なのです。

世の女性とともに

独自の価値観で展開する社会貢献活動

ワコールにとって、女性と共にあることは私たち自身の存在価値にもつながるとの思いから、「女性共感企業」であることを宣言しています。本業から得られた経験を通じ、独自の観点から社会貢献活動を推進することで、世の女性との相互信頼を築いていきたいと考えています。

ブレストケア活動

ワコールでは、世界12の国と地域で乳がんの啓発・検診・術後のサポートを行う「ブレストケア活動」を推進しています。

リマンマ事業

リマンマ[®]*とは、「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」という願いを込めています。リマンマでは、乳がんを経験された方に、美しいボディラインとすてきな笑顔を取り戻していただくためのさまざまな取り組みを、1974年から実施しています。リマンマの製品は、乳房手術をされた方に心地よくご使用いただくために、医療関係の方やリハビリの専門家の意見とワコールの長年の研究をもとに開発したものです。からだへの負担を軽減し、自然なフィット感でバストをやさしく包むブラジャーなどのインナーウェアをはじめ、パッドや水着、最近では乳房温存術対応のアイテムもラインアップ。現在、約2000カ所の病院に製品カタログをお届けしています。また、全国6カ所のリマンマルームで相談をお受けするほか、各地域にリマンマアドバイザーがおうかがいし、リマンマ製品を実際に手にとってご覧いただくとともに、ご試着していただける無料相談会を全国各地で開催。2013年度は延べ42,000人以上の皆さまにご利用いただいています。

*リマンマ[®]は、ワコールの登録商標です。



リマンマ製品



リマンマ相談ルーム

ピンクリボン活動

ピンクリボン活動は、乳がんへの啓発を目的に早期発見・早期診断・早期治療の重要性を一人でも多くの人に認知していただくため、2002年9月から活動を本格的に開始しました。国内では、2007年より「ピンクリボン・フィッティング・キャンペーン」を実施しており、お客さまがブラジャーを1枚ご試着いただくごとに10円を、ワコールから公益財団法人日本対がん協会の「乳がんをなくすほえみ基金」に寄付しています。2013年度は、192,183名の方々がブラジャー497,738枚を試着された結果、4,977,380円の寄付を行うことができました。

また、米国ワコールでは、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。これは春と秋に全米のワコールのフィット・エキスパート（販売員）が数日間、店頭での無料イベントにて、ブラジャーのフィッティングやおすすめスタイルコンサルテーションを行うものです。毎年約1,200回開催しており、約53,000人の女性にご参加いただいています。

期間中、一人の試着につき2ドル、ブラジャーおよびシェイプウェア一枚お買い上げにつきさらに2ドルをスーザン・G・コーメン・フォー・ザ・キュア財団*へ寄付しています。

*スーザン・G・コーメン・フォー・ザ・キュア財団は、1980年に36歳で亡くなった乳癌患者、スーザン・G・コーメンの妹、ナンシー・G・ブリンカーが1982年に創設した団体。単に早期発見を呼びかけるにとどまらず、治療法を進歩させるための研究資金を集める大がかりな募金運動を行っています。

グローバルに広がるブレストケア活動

リマンマ事業	-----	8カ国
ピンクリボン活動	-----	12カ国
検診バス	-----	3カ国



ワコールオリジナルの「ピンクリボン」バッジ

乳がん検診サポート事業

乳がん検診サポート事業は、一人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に、2009年10月からスタートしました。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。少しでもこの状況の改善に貢献するために、デジタルマンモなど最新の検診機器を搭載した乳がん検診車「AIO（アイオ）」を購入し、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。さらに台湾・タイでも、検診車を巡回しながら、検診を受けていただける活動を実施しています。今後は各地の医療機関と連携を一層強化しつつ、安心して受診できる体制づくりを目指していきます。

ピンクリボン京都との地域協働

『ピンクリボン京都』は、ワコール本社がある京都で、「乳がんの早期検診・早期発見・早期治療」を地域社会へ広げていくことを目的に医療機関の医師・看護師、NPO、京都

の地元企業、学生、京都市・京都府、各メディアが一体となって発足しました。ワコールは2005年の立ち上げから支援を続けています。

より多くの人たちに乳がん早期発見を呼びかける広報活動として、京都のメディアを通じて乳がん啓発メッセージを発信しています。中でも10月の「京都タワーライトアップ」は、ピンクリボン活動のPRを行なうキャンペーンとして定着し、その期間に京都を訪れる人々に「乳がん検診」を想起いただくシンボリックな活動となっています。

2012年からは、名所の多い京都の地域性を生かし、京都東山地区にある寺院やお店を巡りながらスタンプラリー＆ウォークを開催しています。ただ歩くだけではなく「京都」に触れながら、ピンクリボンクイズに答えていただき、乳がんについて身近に感じてもらうことを目的にしています。

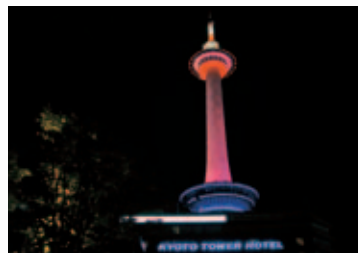
今後も当社と地域が一緒になって、乳がん検診の受診率向上を目指し活動が続けていきたいと考えています。



ワコールオリジナル乳がん検診車「AIO（アイオ）」



ピンクリボン京都スタンプラリー＆ウォーク



京都タワーライトアップ

ブラ・リサイクル

2008年より、環境活動の一環として、「ブラ・リサイクル」に取り組んでいます。これは、お客さまが不要になったブラジャーを専用の回収袋「ブラ・リサイクルバッグ」に入れて、店頭へとお持ちいただきます。回収されたブラジャーは未開封のまま、バッグごとRPF（産業用固形燃料）にリサイクルされ、製紙会社などの熱源として使用されます。今では、台湾、香港にも活動を広げています。2014年3月期は、68,126袋の「ブラ・リサイクルバッグ」を回収（加工重量

よりブラジャー1枚100gとして換算すると、約258,500枚のブラジャーと試算）、前年比115%の約25.85トンのRPFに加工処理することができました。



ブラ・リサイクルバッグ

ツボミスクール

「ツボミスクール」は、小学4年生～中学2年生の女の子とその保護者の方を対象に実施している下着教室です。下着と、成長期のこころとからだの変化についての基礎知識を学んでいただくことが目的です。各地の子ども会やガールスカウトに加え、最近では小中学校での開催が増えており2001年10月のスタート以来、延べ66,664名にご参加いただきました。（2014年3月現在）

ワコールの講師がお伺いできない学校には、テキストの提供や下着サンプルの貸し出しを行っています。2014年4月からは教材DVD「わたしたちのカラダと下着の話」を制作し、小中学校の養護教諭、保健指導に携わる方を対象にテキストと併せて無料配布しています。この教材DVDは“もっと簡単でわかりやすく、子どもたちが理解できる教材を”という声にお応えして制作したもので、成長期の体型変化や下着についての情報を子どもたちが視聴することで知識が得られる内容になっています。

ワコールは「ツボミスクール」を通じて、女の子の大事な時期である成長期を健やかに過ごしていただくとともに、健康で美しい女性への成長を応援しています。

また近年は、大人向けのセミナーのご要望も増え、からのエイジングを解説する「エイジングセミナー」「中学3年生～大学生向けセミナー」「マタニティセミナー」などを、2013年4月～2014年3月の間に54回開催、2,099名の方々にご参加いただきました。

今後もワコールはすべての世代の女性に向けた、からだと下着の啓発活動を積極的に展開していきます。



Tsubomi School.

ツボミスクールのロゴマーク



教材DVD

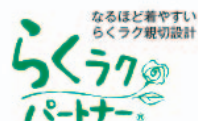
グッドエイジ事業

介護の必要な方を除く大半の高齢者は、加齢による身体機能の衰えを感じながらも、基本的には自立した生活を送る元気な方々です。外出の機会も多くなる一方で「体型に合う衣類が少ない」ことや、「好みの衣料品が近くで買えない」などの不満の声も聞こえてくるようになりました。

ワコールでは、こうした女性高齢者の衣類の悩みを解決し、いつまでも美しくありたいというニーズに応えるため、2002年にグッドエイジ事業を立ち上げました。「らくらくパートナー®」というブランド名で着脱が容易な設計や、人間科学研究所の体型データを基に60歳以上の女性高齢者の体型を分析、通常のJIS規格サイズとは異なるワコール独自の規格「コンフォート（ゆったり）サイズ」など、「らくらく親切設計」による機能性と快適性にこだわる商品を開発。女性高齢者の体型にフィットし、快適に過ごしていただけるイン

ナーウェア、ナイトウェア、そしてアウターウェアなど生活全体をサポートする商品を提供しています。

これからの高齢化社会に向けて、グッドエイジ事業は商品の企画・開発を追究していきます。ワコールでは、こうした商品を元気な高齢女性の方々に、より知っていただくためにも、介護売場やリビング売場に埋もれたシニア市場を顕在化させ、高齢者のQOL（Quality of Life＝生活の質）向上に資するブランドとして、この事業を強化していきます。



らくらくパートナーの
ロゴマーク



着脱しやすい
マジックテープ*®

らくらくパートナー製品

*「マジックテープ」は（株）クラレの登録商標です。

ワコールの 事業戦略

24 11カ年財務サマリー

26 2014—2016年3月期 中期経営計画

28 中期経営計画2年目に向けた方針と取り組み

30 トップ・メッセージ

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	2014	2013	2012
事業年度			
売上高	¥193,781	¥180,230	¥171,897
売上原価	91,008	84,548	81,891
対売上高比率	47.0%	46.9%	47.6%
販売費及び一般管理費	88,913	84,331	79,629
対売上高比率	45.9%	46.8%	46.3%
厚生年金基金代行返上益			
特別退職関連費用			
営業利益	13,860	8,499	10,377
その他の損益（純額）	313	(152)	(189)
金融収支	(8)	(79)	19
税引前当期純利益	15,033	10,940	10,207
法人税等	5,641	3,772	4,199
当社株主に帰属する当期純利益	10,106	7,880	6,913
総資産当期純利益率（ROA）	5.6%	3.9%	3.1%
株主資本当社株主に帰属する当期純利益率（ROE）	5.2%	4.4%	4.1%
営業活動によるキャッシュ・フロー	8,949	12,309	10,060
投資活動によるキャッシュ・フロー	1,658	(23,520)	(3,467)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(5,554)	5,379	(2,824)
減価償却費	5,036	4,888	4,660
有形固定資産の取得	2,265	2,475	2,708
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）	¥71.75	¥55.95	¥49.08
現金配当	33.00	28.00	28.00
株主資本	1,456	1,325	1,218
事業年度末			
流動資産	¥109,488	¥103,587	¥ 97,295
流動負債	46,608	50,504	35,607
現金及び現金同等物	30,658	24,514	29,985
有形固定資産	48,978	49,665	49,078
総資産	271,988	254,536	221,098
短期借入金及び長期債務（1年以内返済予定含む）	18,147	18,765	6,482
株主資本	205,106	186,646	171,496

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遡及修正しております。

百万円（1株当たり情報を除く）

2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
¥165,548	¥163,548	¥170,960	¥165,201	¥166,410	¥164,122	¥160,968	¥163,155
81,659	80,101	83,879	82,943	84,658	84,322	84,041	84,638
49.3%	49.0%	49.1%	50.2%	50.9%	51.4%	52.2%	51.9%
77,716	78,524	77,248	68,921	68,856	70,946	72,261	75,501
46.9%	48.0%	45.2%	41.7%	41.4%	43.2%	44.9%	46.3%
						(7,100)	
					7,521		
4,401	3,829	9,833	13,337	12,896	1,333	11,766	3,016
(523)	(717)	(2,699)	592	861	1,976	206	1,404
49	43	195	224	163	157	107	112
3,927	3,155	7,329	14,153	13,920	3,466	12,079	4,532
2,010	1,655	3,083	5,774	6,502	1,459	5,800	2,520
2,785	2,475	5,062	4,845	9,029	2,821	6,790	2,902
1.3%	1.1%	2.2%	2.0%	3.7%	1.2%	3.0%	1.3%
1.6%	1.5%	2.9%	2.6%	4.8%	1.6%	3.9%	1.8%
10,441	9,463	8,202	14,249	9,339	719	2,045	5,201
(703)	(3,573)	(4,759)	3,709	(1,185)	(2,069)	(5,528)	1,328
(4,965)	(5,363)	(7,448)	(9,400)	(8,404)	(3,428)	296	(6,138)
4,685	4,765	4,544	3,892	3,735	3,433	3,312	3,081
2,652	3,981	2,370	1,110	2,536	6,456	5,418	2,338
¥19.73	¥17.51	¥35.57	¥34.29	¥63.18	¥19.60	¥47.17	¥19.85
20.00	20.00	25.00	25.00	22.00	20.00	20.00	15.00
1,189	1,217	1,187	1,285	1,375	1,296	1,221	1,186
¥ 90,410	¥ 89,455	¥ 90,778	¥ 97,671	¥ 92,915	¥110,773	¥120,300	¥123,045
33,880	34,945	31,762	35,802	34,868	35,525	34,970	33,899
26,316	22,328	21,954	27,069	19,816	19,893	24,195	27,443
49,734	51,804	49,165	51,185	52,782	53,501	51,826	49,932
215,276	222,889	213,827	240,053	250,266	242,296	226,196	224,803
6,436	8,162	5,302	5,701	5,984	6,458	6,911	4,450
167,480	171,860	166,767	184,128	193,278	186,475	175,746	170,758

2014—2016年3月期 中期経営計画

2013年4月からスタートした3カ年の中期経営計画では、引き続き、グループとして世界のワコールを目指すことをグループの将来像に掲げて各施策を推進しています。この3年間における計画の方針は、土台であるグループ全体で持ち続けるべき経営理念、規範を共有し、グループとしての総合力強化を図ることです。また、私たちの想定を超える環境変化の到来に備えて、経営体質の強化に取り組むとともに、社会とのより一層の信頼関係を構築すべく事業活動を推進していきます。こうした方針に従いながら、日本・米州・欧州・中国・アジアの各地域での成長を通じて、グローバル企業への進展を図っていきます。

中期方針

- 経営理念の再確認と実践
- グローバル企業への進展
- 国内外各社連携によるグループ総合力強化
- 環境変化に対応できる経営体質の強化
- 社会との相互信頼づくり

取り組み課題

国内レディースインナー市場の多様性に対応し、売上・収益目標の達成	• 顧客接点の確保と開発 • 商品の強みに磨きをかける • ワコール、ピーチ・ジョン、ルシアンがそれぞれの標的市場で売上拡大
海外での売上・収益の拡大	• 欧州はワコールイヴィデンを中心に体制を強化し、強固な収益基盤を構築 • 米州は高級セグメントのシェア回復、新販路の育成で高収益を維持 • 中国は売上拡大から収益重視に転換、中間層への浸透に取り組む
グループ生産体制の再構築	• グループ内外生産リソースの再配置 • 中国からASEANへの生産能力シフト • ASEANを中心とした材料供給源の開発と調達の現地化
国内レディースインナー事業以外の成長分野の体制整備	• ウエルネス事業、メンズインナー事業について、中長期的な成長を見据えた体制整備

↑

グループ全体の
経営基盤・インフラ整備

↑

一人ひとりの生産性向上

数値目標と進捗

2016年3月期目標

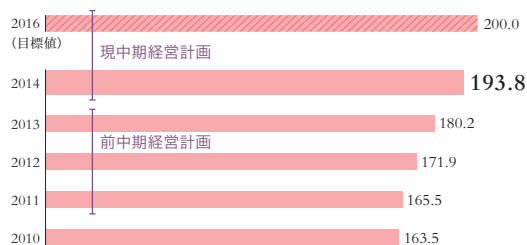
連結売上高
2,000億円以上

連結営業利益
140億円以上

連結営業利益率
7%以上

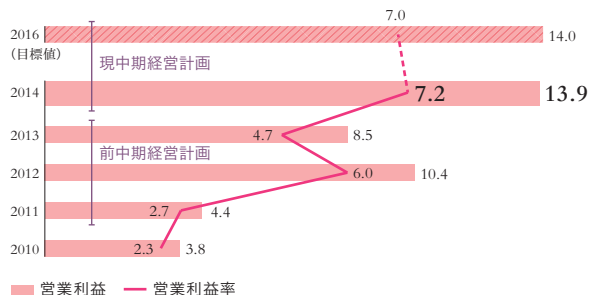
売上高

十億円



営業利益／営業利益率

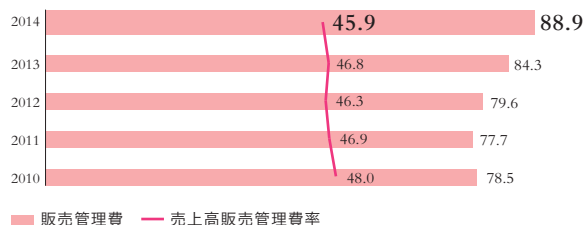
十億円／%



その他の主要指標

販売管理費／売上高販売管理費率

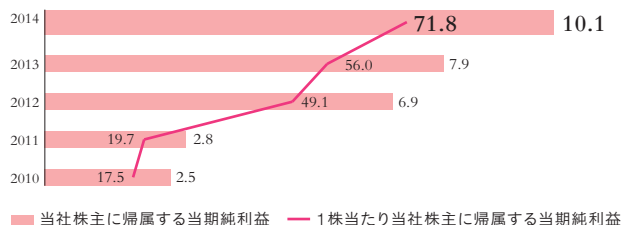
十億円／%



当社株主に帰属する当期純利益／

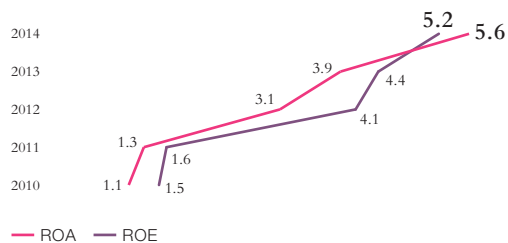
1株当たり当社株主に帰属する当期純利益

十億円／%



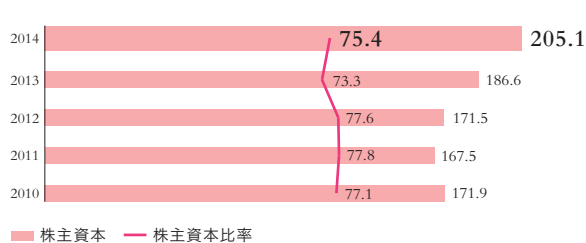
ROA／ROE

%



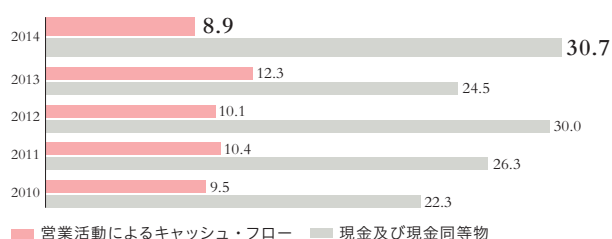
株主資本／株主資本比率

十億円／%



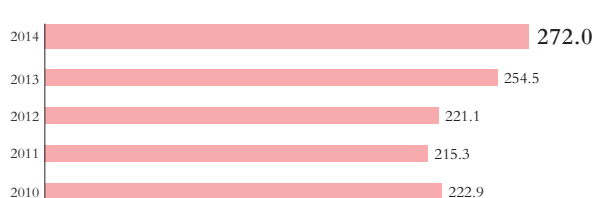
営業活動によるキャッシュ・フロー／現金及び現金同等物

十億円



総資産

十億円



中期経営計画2年目に向けた方針と取り組み

中期経営計画2年目となる2015年3月期においても、引き続き国内外市場での事業規模拡大とともに、経営の効率化・合理化をさらに推進し、「環境変化に対応しつつ経営体質の強化」を図ることで、営業利益率を向上させることが基本的な考えです。2015年3月期の取り組みは以下のとおりです。

ワコール事業(国内)

重点施策	取り組み
国内各エリアのシェアを奪取	・インナーウェア卸部門におけるエリア対応型の新たな販売体制への転換 ・地方や空白エリアへの戦略として、ローコスト運営店舗の出店 組織改編により、特定エリアについては地域内のあらゆるチャネルを同一部門が担当する体制としました。また、既存小売店の撤退等で空白エリアとなっている地域を中心に、前期から検討を進めてきた、幅広い品揃えと採算性を両立し得るローコスト運営の直営店を広域型ショッピングセンターなどに順次出店していきます。
インナーウェア導入世代およびシニア世代の強化	・導入世代向け商品の認知度向上の取り組み ・「働く母」の購買行動に着目したチャネル対策 大手量販店との取り組みによって、シニア向け商品「Tuyaka（つやか）」の展開を開始しました。導入世代に向けては、親子向けのセミナーなどを通じて認知そのものを高めていく一方、実際の購買者の中心となる「働く母親」の購買行動に対応したチャネル対策を行います。購入の利便性を高めることで、実売につなげていきます。
ボリュームゾーン商品拡大	・引き続き各チャネルにおいてボリュームゾーンの拡大を推進 ・並行してベターゾーンの改善 大手量販店との共同商品である「fufu（フフ）」を拡大するとともに、直営店における品揃えを継続して強化します。さらに、ベターゾーンの改善も並行して行っていきます。2013年に百貨店専用ブランドとして10年ぶりに新規投入した「IN CARAT（インカラット）」はこうした取り組みの一環です。
製造分野の構造改革	・継続的改善 ・ASEAN地域における調達基盤の改革 特にASEAN地域での生産量を増やし、現地での材料調達を進めることで、継続的に製造コストの削減に取り組んでいます。今後もASEAN地域を中核に、品質・コスト・納期面での優位性が高い調達基盤を実現するため、材料サプライヤーの育成や生産インフラの確保に注力する予定です。

ワコール事業(海外)

米国事業

- 商品開発力を高め、高級品セグメントでのシェア向上
- 原価低減による「b.tempt'd by Wacoal」事業の収益化
- アウトレット店舗の活用も含め、総在庫削減を実施

欧州事業

- ワコールイヴィデンを中心とした商品戦略および販売チャネルの再構築
- 欧州にて「ワコールブランド」の認知度拡大および売上拡大
- 欧州域内の事業体制整備

中国事業

- 人間科学研究所を活用した現地企画の商品開発
- 現地での材料調達による原価低減
- 「ラ・ロッサベル」のブランド育成とインターネット販売の拡大

ピーチ・ジョン事業

- 新規顧客の拡大、再来店促進
- スマートフォンを含む、ウェブからの受注インフラを整備し、顧客基盤の再構築
- 販売価格の見直しや仕入れ・検査コストの削減による粗利確保

その他事業

ルシアン

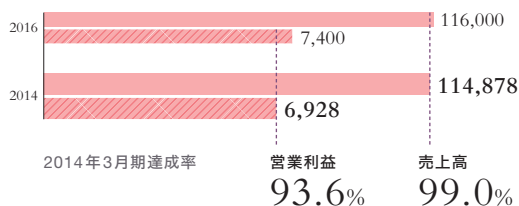
- 価格政策を主導できるMD、ブランドへのチャレンジ
- 外部環境の変化に対して、生産インフラ整備の一環としてカンボジア工場の早期の本番稼働に向けた人材確保と戦力化

七彩

- 新しい売場と什器の提案により、レンタル事業の維持・拡大
- 物販・工事事業の利益率改善

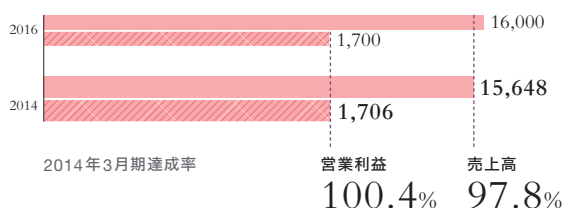
株式会社ワコール売上高／営業利益目標

百万円



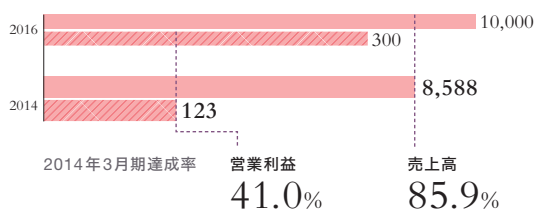
ワコールインターナショナル(米国)売上高／営業利益目標

百万円



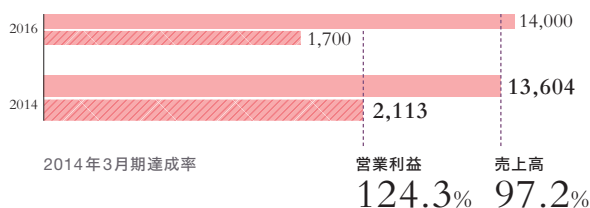
中国ワコール売上高／営業利益目標

百万円



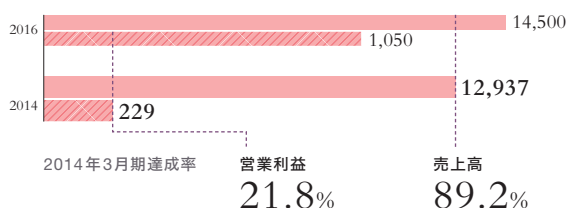
ワコールイヴィデン売上高／営業利益目標

百万円



ピーチ・ジョン売上高／営業利益目標

百万円





ワコールグループは、「相互信頼」を基調に
「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」という目標のもと、
独自の価値を創造し続けることにより、
「世界のワコール」を目指しています。

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 能交

グループの将来像である「世界のワコール」

私たちが考える「世界のワコール」とは、以下の
ような姿の実現です。

- 世界中の市場でワコールグループの商品や
サービスが、お客さまから高い信頼を得ている
- 事業を展開する国や地域が増え続けている
- グループのネットワークのもと、世界的規模で
連携のとれた事業展開を行っている
- 常に先駆的な商品を世界の市場に提供し、
インナーウェア文化の領域を開拓し続けている
- グループの目標や経営理念が、全世界の
従業員に浸透している

業績評価

順調な滑り出しとなった 中期経営計画の1年目

当期（2014年3月期）は、現中期経営計画の初
年度でしたが、連結売上高は1,937億81百万円
（前年同期比7.5増）となり、当計画で掲げた
2016年3月期に2,000億円以上という目標に対し
て、96.9%の達成状況となりました。国内では、
消費税増税前の駆け込み需要という特殊要因が
あったほか、海外では為替の影響によるかさ上
げもさることながら、米国を中心に現地通貨ベ
ースでも好調に推移しました。また、2012年にグ
ループに加わったワコールイヴィデンの業績が
通期で寄与したことも増収要因となりました。

一方利益面では、営業利益は138億60百万円（同63.1%増）となり、140億円以上という中期経営計画の目標値に対して99%の達成状況にあります。海外事業の利益拡大に加え、前期に計上した株式会社ピーチ・ジョンの減損損失の影響がなくなったことなどにより、前期に比べ大幅な増益となりました。当期純利益は101億6百万円（同28.2%増）となりました。

このように当期業績は、一時的要因があったものの、事業は概ね好調に推移し、中期経営計画の1年目としては順調な滑り出しとなりました。

株主還元

安定配当で株主との信頼関係づくりを目指す

当社では、「連結業績を考慮しつつ、安定的な配当を実施する」ことを株主還元の基本方針としていますが、大切なことは短期的な業績変動に大きく影響されることなく、安定的に配当を増やしていくことで、現在の株主さまにも、過去からの株主さまにも報いることだと考えています。過去10数年を振り返っても、多少の波はあるものの着実な増配を実施し、この間の平均配当性向も高いものになっています。

当期の配当金につきましては、一株当たり28円を予定しておりましたが、当期の業績等を勘案し30円としました。あわせて本年9月に上場50年を迎えるに当たり、株主さまの日頃のご支援にお応えするため3円の記念配当を実施し合計1株当たり33円としました。これにより、当期の配当性向は46.0%となりました。

内部留保金につきましては、引き続き企業価値向上の観点から、商品力向上や生産・販売体制の整備、成長分野への投資に充てていきます。なお、M&A投資に関しては、当面大型案件は考

えておらず、まずは先般買収したワコールイヴィデンの成長基盤づくりを進めます。

経営理念

創業の精神が支えるワコールの存在価値

私はワコールグループの全社員に、創業の精神や経営理念を再浸透させる努力を払っています。今やワコールの事業拠点は、世界各国に広がっていますが、これらが相互に連携し、シナジーを発揮していくには、全社員で共有する価値観が不可欠になります。その意味で、ワコールの根幹にある経営理念を理解し合うことが、グループの結束力や競争力を高める基盤になると考えるからです。時代の変化に対応するために、変えるべきことは積極的に変えていきますが、経営理念は、どのような環境変化があろうとも守り続け、伝承し続けていくものです。改めてこの精神を再認識し、グループ全体へと浸透させていくことは、私の使命だと認識しています。

ワコールは長く「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」というミッションを掲げてきました。私たちのすべての事業活動の根底には、常にこのミッションに対する情熱があり、その実現に向けてお客さまや、お取引先、一般社会との、また従業員相互の信頼関係を築くための地道な努力を積み重ねてきました。私たちには世の女性たちが自信を持ち、胸を張って活躍できることに貢献してきたという自負があります。逆に言えば、女性自身に美しさへの欲求が無くなり、社会に出て活躍しようという気持ちがなければ、我々のビジネスは存立しないのです。「女性と共にある」ということは、今やワコールの存在理由そのものとなっています。

品質第一

品質が支えるワコールのブランド価値

ものづくりの会社として、品質を追求し続けてきたのがワコールです。経営理念と同様、ワコールのアイデンティティそのものといえます。今日、ワコールに対するお客さまからの信頼は、その品質の高さによって支えられています。私たちは60年以上にわたってインナーウェアづくりに真摯に取り組み続けています。この間、経験を積んだ熟練技術を持つ従業員が多数育ち、こうした人材が次代の人材にその技術を伝承することで、ワコールの品質が守り継がれています。さらに現在では、継承すべき技術を目に見える形でデータ化してノウハウの蓄積を進めています。

一方、品質のアピールは、作り手の押し付けにならないことも大切だと思っています。いくら良い製品でも、過剰品質で結果的にコストに跳ね返るようでは、お客さまのためにならないからです。製品の品質や機能に対するニーズや要求レベルは、国や地域によって異なります。価格やコストとのバランスも考えながら、それぞれの国や地域に実情に応じた最適品質の製品を提供することがワコールの基本方針です。ワコールというブランドがこれからも世界中の女性から支持されるよう、品質第一のものづくりに注力します。

市場地位

揺るぎないワコールの競争優位

ワコールグループを取り巻く競争環境は、今後も厳しさを増していくことが予想されます。例えば国内では、当社がすでにプレゼンスを確立している製品セグメントや価格ゾーンに、戦いを仕掛けてくる企業が出てくる可能性もあるでしょう。しかし、ワコールが長年にわたって築き上げて

きた商品力やブランド力があれば決して負けることはない、私は強い自信を持っています。顧客から真に愛され、信頼される製品は、一朝一夕には作れないからです。

「人間科学研究」に関するデータの蓄積はその好例です。本レポートでも解説していますが、ワコールは50年近くにわたって40,000人以上の女性の体型データを収集・分析し、その成果を商品開発から、マーケティング、生産、販売といったすべてのビジネスプロセスに活用しています。ですからワコールの製品には、私たちだけにしか創り得ない価値が詰まっています。言葉では表現できない着け心地、フィット感など、感覚に訴える品質にこそワコールの競争優位性が隠されているのです。

ワコールの強みは、まさにこうした弛まぬ努力をあらゆるビジネスプロセスの中で、愚直に行っていることだと思います。現状に甘んじることなく、より良いもの、より快適なものをこれからもお客さまに提供していくことで、当社は「世界のワコール」として着実な成長を実現していけるものと確信しています。だからこそ、今後どのような環境変化があっても、最後に生き残るインナーウェアメーカーはワコールであると断言できるのです。

今後もワコールグループは、「相互信頼」の精神を基調に独自の強みを維持・発展させながら、価値を創造し続けることで、持続的成長を果たしてまいります。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。

2014年8月

代表取締役社長

塚本 能久

ワコールの 経営基盤

- 34 社外取締役インタビュー
- 38 コーポレート・ガバナンス
- 42 取締役・監査役一覧
- 44 CSRマネジメント

社外取締役インタビュー

ワコールは

「常に世界の流れを正確に捉えるために、
神経を研ぎ澄ませている会社。常に世界の
先端を歩もうと努力している会社」といえる
と私は考えています。

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

尾崎 護



ワコールグループでは、すべてのステークホルダーの皆さまからご支持いただくためにも、コーポレート・ガバナンスを正しく機能させていきたいと考えております。中でも専門的な知識に基づいた客観的、中立的な助言によって取締役会の意志決定に関与する社外取締役は、重要な役割を担っています。本レポートでは、2005年から当社の社外取締役として重責を負う、尾崎護氏にご意見を伺いました。

Q

ワコールホールディングスの社外取締役としての役割について考え方をお聞かせください。

A

コーポレート・ガバナンスにはさまざまな側面があります。その中で、社外取締役を置くということ自体も一つの要素だといえます。社外取締役は会社を統治していく仕掛けの一つであり、重要な経営のチェック機能として私自身が仕掛けそのものであると認識しています。役割を果たす上で重要なことは、会社の視点のみではなく、外部、特に株主の立場で見ることを心掛けなければなりません。株主など外部の視点を大事にしながら、ワコールの発展に貢献していくことが社外取締役の存在価値だと意識して職務にあたっています。

また、経営上の提言にあたっても、外部からどう見えるかということを大切にしています。ただし外部からとはいっても、ワコールの具体的な仕事内容に対する理解が低いままでは意味がないとも思います。ですから、関係の方々には多くの質問を投げかけ、必要に応じて別途レクチャーを受けるなどして、可能な限り理解を深めた上で、冷静かつ中立的な提言をするように心掛けています。

コーポレート・ガバナンス全体を通じた観点では、ワコールの仕組み・体制自体はよく整っていると思います。あとはその仕組み・体制が何を目的として構築されているかという精神を個々の社員へ浸透させて、具体的な運用の成果をあげていくべきだと考えています。

Q

創業から60年以上が経過しているワコールですが、社員に対する経営理念や社是の浸透についてどのようにお考えでしょうか？

A

やや注意を要すると感じるのは、ワコールの社是にある「相互信頼」という言葉です。社員相互の信頼関係は会社のまとまりの上で重要なことですが、ワコールにとって最も大切なのは、お客さまであり、それが世の女性に美しくあって欲しいという目標につながってくるわけです。そういったお客さまに、ワコールの商品を使っただき、満足していただき、その結果お客さまから得られた信頼こそが最も大切なのではないのでしょうか。それはお客さまからの「一方的な」信頼であってもありがたいことであるはずです。今後、ワコールがグローバル展開を拡大していくに当たっても、同じように現地のお客さまからの信頼を勝ち得ることが第一ですが、そのベースを創るのは従業員やサプライヤー、現地ビジネスパートナーとの信頼関係でしょう。「相互信頼」という言葉には、幅広い、視野の広いビジョンを持たせながら、伝え続けるべきだと考えています。

「相互信頼」は終戦後、前社長がワコールの基礎を築きながら、自らの体験から生み出した言葉のようです。半世紀もの時間が経つ中、当時の想いを伝えることは非常に重要ですが、現在の価値観や感覚の中で育てられた人たちが素朴に共感することは難しい面もあるように思います。「相互信頼」という言葉については、「実はこういう風にやってきたんだよ。」ということ、具体的な事実に基づいて従業員に理解させることが大切だと思います。

Q

ワコールは「世界のワコール」になることを掲げています。今後のグローバル展開にあたってどのようなことが必要だとお考えでしょうか？

A

国際的な動向や流行に目を向け、感覚を研ぎ澄ますことは非常に大切です。そこは経営陣も、よく心得ていると思います。日本の人口が減少傾向にある中、

国内消費が減っていくのは当然ですし、ワコールの商品を買っていただけるお客さまが減少していくことも防ぎようがないことだと思います。高齢化し、人口が減っていく環境下でどういった商品を開発し、販売するのかということは重要な問題です。さらにそうした状況をカバーするには、やはり海外事業での伸張が必要不可欠であり、今後の収益源は海外事業が占めるはずです。

最近ではM&Aでイヴィデンがグループに入りました。こうした良質のM&Aは、海外事業の成長においても、正しい選択枝の一つだと思います。また、米国地域は好調を維持していますし、中国においては長年赤字が続いていましたが、当期には黒字転換を果たすことができました。素晴らしいことです。これまで我慢をし続け、地道に積み上げてきた取り組みの成果がようやく現れてきました。今後、継続的に収益を上げ続けることが期待されます。中国経済は成長が鈍化しつつあり、急激な伸びを期待できないかもしれませんが、依然として世界経済でも主役のひとりであり続けるでしょう。このようにグローバル展開にあたっては、長期的な視点で考えながら、堅実に仕事に取り組んでいくことが肝要です。



Q

それぞれの地域における人材活用についてはいかがでしょうか？

A

「世界のワコール」という観点でいえば、最も大切なことは親しみやすい商品であり、世界の人々から愛される商品を提供し続けることだと思います。身に着けるものは各地域によって違いがあり、素早く地域の好みや嗜好と親和性のあるデザインを考える必要があります。そういった感覚こそワコールがグローバルに発展していく上で大切です。そのためには、一つの結論として、現地の人材



活用が重要です。管理職にも現地の人材を登用して、その気候・風土・社会にあった経営にしていくというスタンスが必要です。現地の人々でなければ理解できない感覚があるはずであり、そういった点では地域との「相互信頼」の精神を基調に十分な検討を重ねて取り組んだ方が良いと考えています。北米や中国などでも長い間苦しんできましたが、黒字化を果たしたことは地道な努力が実った成果であり、非常に喜ばしいことだと感じています。

外部の視点からすれば、加速度的な事業展開が望まれるかもしれませんが、現地の信頼を得て、ブランドが根付くには時間がかかります。これまでのところ、従業員や地域社会、地域の顧客との信頼関係を土台に、着実な成長ができていないのでしょうか。

Q

グローバルな展開が加速する中、国際的な観点で注意すべきことはどんなことでしょうか？

A

ワコールに限らず、グローバル展開する企業であれば直面することですが、現地国での法規やコンプライアンスへの対応が必要となってきます。当然のことながら日本との違いに対処するのみならず、それぞれの国ごとの違いや、国際的な価値観との衝突にも対処していく必要があります。ワコールにも独自の倫理規範や行動指針

があり、国際的にも現地の事情に即して適切な対応をしています。ただし、こうした現地ごとの異なる事情に対応していくことは、非常に難しい問題です。株主の代表としての立場で言えば、国際的なコンプライアンスの対処が最優先になることで事業活動に支障が出て、収益が毀損されることは憂慮すべき問題になります。一方で国際行動規範を最大限尊重していくことも非常に重要な課題です。これらに対立することもままありますが、大切なのは、双方の立場から功罪をよく検討することではないでしょうか。現地法で許されていることであっても、国際ルールを守ることは大前提だと決めつけて思考停止に陥ることは避けなければなりません。法や規範の目指すところや、中長期的に期待される事業収益、当該国や地域社会に与える影響などを吟味し、納得できるまで議論を尽くすべきです。また、議論にあたっては、現地の習慣や社会情勢を熟知しているローカルスタッフの意見をよく聴かなければなりません。実は、今年度の取締役会で私が最も強く申し上げたのはこの点でした。（詳しくはP.37「ワコール倫理規範」をご覧ください。）

Q

最後に、株主・投資家に向けて、メッセージをお願いします。

A

ワコールが長きにわたってブランド力を維持し続けているのは経営面のみならず、ものづくりの感覚が非常に鋭いからだと思っています。企業としての鋭敏な感覚があるからこそ、感覚の良い人材が集まり、愛される商品が生まれるのだと思います。このように、ワコールは「常に世界の流れを正確に捉えるために、神経を研ぎ澄ましている会社。常に世界の先端を歩もうと努力している会社」と言えると私は考えています。株主・投資家の皆さまも、長期的な視点で是非ワコールにご期待ください。

ワコール倫理規範

ワコール倫理規範（以下「本規範」といいます。）は、株式会社ワコールホールディングス（以下「ワコールホールディングス」といいます。）およびその連結子会社（ワコールホールディングスと併せて、以下「ワコール」と総称します。）の役員・従業員のための倫理規範を定めるものです。

本規範は、ワコールに所属するすべての役員・従業員が担うべき全世界共通の行動規範です。誠実で倫理的な行動や法令遵守が市場における信頼を盤石なものとし、企業の競争力を高めていくものであることを理解して、会社生活や日々の業務において実践していくことを求めています。

第1. 総論

1 目的

本規範は、不正行為を防止し、以下の事項を推進することを目的としています。

- (1) 誠実かつ倫理的な業務活動（利益相反行為の取扱いを含む。）
- (2) 人権の尊重
- (3) 環境との調和
- (4) 社会との調和（外部への開示と伝達を含む。）
- (5) 法令の遵守および国際行動規範の尊重

2 本規範の適用範囲

本規範は、ワコールに所属するすべての役員および従業員に対して適用されます。

3 本規範の遵守

役員および従業員は本規範を遵守しなければなりません。

第2. 細則

1 (1) 誠実かつ倫理的な業務活動

役員・従業員は、ワコールの業務活動において、誠実にかつ倫理的に行動しなければならないものとします。

(2) 利益相反行為の取扱い

役員・従業員の自己または第三者の利益ゆえに、ワコールの利益のために行うことが妨げられる場合に利益相反が生じます。役員・従業員は、個人的な対価や関係から離れて、何がワコールにとって最善の利益となるかという観点から責務を遂行しなければなりません。

2 人権の尊重

役員・従業員は、相互信頼の前提となる基本的人権を尊重し、人権を侵害するような行為を行いません。

3 環境との調和

役員・従業員は、すべての業務活動において環境への影響を把握し、資源の有効利用や汚染の予防について継続的改善を図らなければなりません。

4 (1) 社会との調和

役員・従業員は、事業を展開する国や地域の文化および慣習を尊重するとともに、地域社会の発展のために貢献しなければなりません。

(2) 外部への開示と伝達

役員・従業員は、公正かつ正確な企業情報を、適時適切にわかりやすく提供する責務を負い、ワコールホールディングスの役員・従業員は、ワコールが行う公表に関し、その内容が公正、完全、正確かつ理解しやすいものであり、かつ適時に行われるようにする責務を負うものとします。あわせて、役員・従業員は、社会からのワコールに対する評価や要望を受け止め、これを事業活動に役立てよう努めなければなりません。

5 (1) 法令の遵守

役員・従業員は、ワコールが事業を行っている全ての国と地域の法律および規則を遵守しなければなりません。

(2) 国際行動規範の尊重

役員・従業員は、その活動する国や地域における法令またはその施行が国際行動規範と対立する場合は、国際行動規範を尊重しなければなりません。

第3. 本規範の運用

1 本規範に関する質問、説明および報告等

役員・従業員は本規範に関する質問があれば、ワコールホールディングスの企業倫理委員会（以下「企業倫理委員会」といいます。）または同委員会により指定されたその他の担当部署もしくは担当者に照会するものとします。また倫理・コンプライアンスに関する質問に関して、適時にアドバイスや指針を必要とする場合には、上司に照会することもできます。照会を受けた者は、照会者に対し、迅速・適切な回答をしなければなりません。

2 本規範に対する報告

本規範に対する違反やその可能性について認知し、あるいは質問や懸念のある者は、上司あるいは企業倫理委員会の事務局にその事実を報告しなければなりません。

第4. 付則

1 改定

- (1) ワコールホールディングスの取締役会（以下「取締役会」といいます。）が、本規範を改定する権限を有します。
- (2) 企業倫理委員会は本規範が適切なものであるか定期的に評価し、取締役会に適切な提言を行います。
- (3) 本規範は、適正な行為を確保するためにすでに現存する義務を明確にしようとするものです。本規範ならびにこれを具体化する施策と手続きは、取締役会によって適宜改定されることがあります。役員・従業員は、自らの責任においてワコールの事業に適用ある最新の法律、規則、基準、施策と手続きを確認し、これらを遵守しなければなりません。

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。そのために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」の精神のもと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・システム

採用形態	監査役会設置会社
採用理由	各事業に精通した取締役による意思決定と、豊富なキャリアと専門的な知識に基づく社外取締役による客観的、中立的な助言による意思決定を行う取締役会、および社外監査役を含む監査役会設置会社体制をとる当社のガバナンス体制が、グループ会社におけるコーポレート・ガバナンスを確保し、「株主」「顧客」をはじめとするすべてのステークホルダーに対し、より良質な経営を実現・維持するために有効な体制であると考えています。
取締役数	7名
社外取締役数	2名
取締役の任期	1年間
監査役数	5名（うち女性1名）
社外監査役数	3名
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ

監査役と内部監査部門の状況

監査役と内部監査部門（監査室）は、毎月1回の頻度で定期的な報告確認会を実施しています。主な内容は、監査役

の出席している主な会議内容の報告、監査室の活動報告等です。監査に必要な文書等の情報は共有できる体制を整えており、監査調書についても相互に交換・確認を行うなど、両者が連携して、より効率的・効果的な監査を実施できる運営を行っています。

2014年6月27日現在の内部監査部門（監査室）の人員数は13名です。

また、監査役と会計監査人は、年6回の頻度で定期的な打ち合わせを開催しております。打ち合わせの内容は、監査計画および監査状況の報告と確認、経営に関する意見交換等があります。このほか、必要に応じ、随時会合を行っています。

社外取締役および社外監査役

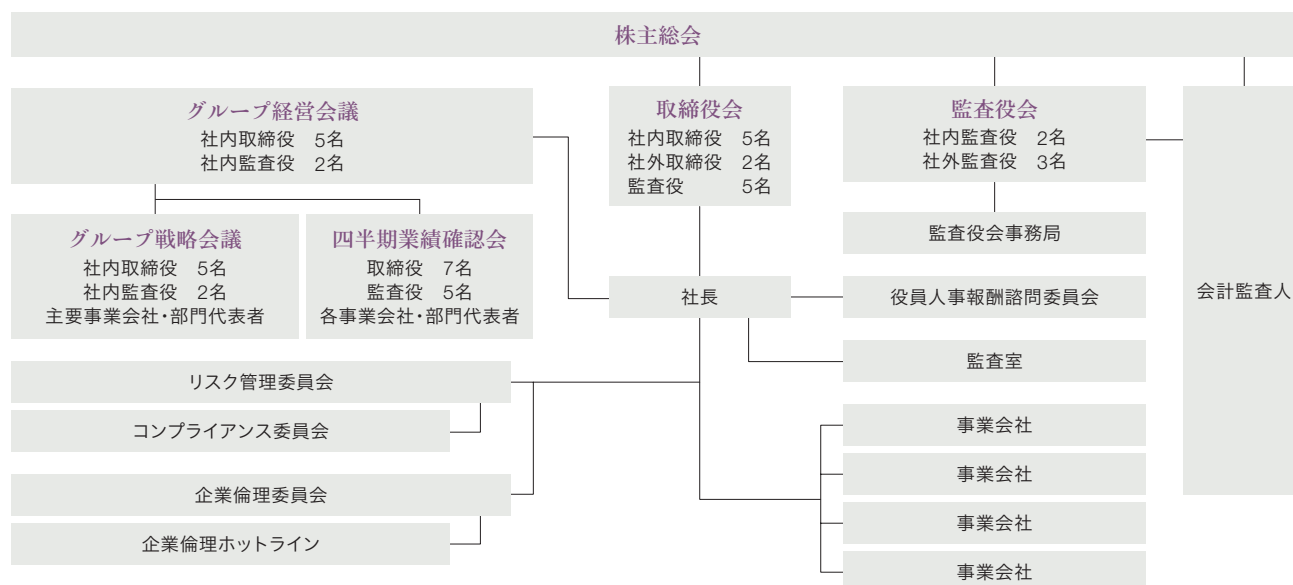
当社の社外取締役は、金融行政や海外事業展開に経験を有する企業経営の経験者が就任しており、各分野での豊富なキャリアと専門的な知識に基づいた客観的、中立的な助言によって、取締役会の意思決定の適正性を向上させる役割を担っています。社外監査役については、金融業界における企業経営者としての経験を有するもの、当社から独立した財務・会計に関する高い知見を有する公認会計士、および弁護士が就任しており、各々高い独立性を保持しつつ、かつその有する知識、経験により監査体制の強化を図っています。

また、社外取締役へのサポート体制としては、経営企画部より、取締役会議案の事前配布および重要項目の事前説明を実施しています。同様に監査役には、社外監査役も含めて専任の監査役補助者を任命し、サポートしています。取締役会議案の事前説明は、社内監査役および監査役補助者より行っています。

さらに当社は、社外取締役およ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、社外取締役およ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

経営上の意思決定、執行およ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

2014年6月27日現在



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。

なお、当社では下記の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。

当該社外取締役を選任している理由

尾崎 護

大蔵事務次官、国民生活金融公庫総裁等の公職を歴任された有識者です。2003年7月より当社顧問として、主に財務・中国事業に関するアドバイスを受けていました。幅広い社会的識見を有する同氏は、今後さらに企業の社会的責任を高めることを目指す当社の社外取締役として適しています。

堀場 厚

国内および海外事業展開に豊富な経験と見識を有する同氏は、一層の海外事業展開強化を目指す当社の社外取締役として適しています。

社外取締役の取締役会への出席状況

2013年4月—2014年3月

尾崎 護	全14回中	13回
堀場 厚	全14回中	10回

当該社外監査役を選任している理由

片柳 彰

金融業界での経験が長く、異業種で培った幅広い経験と知識が、当社の社外監査役として適しています。

久田 友春

公認会計士として培われた会計・財務の専門的知識により経営監督機能と助言機能を有していることが、当社の社外監査役として適しています。

竹村 葉子

弁護士としての法律的な知識、専門とする商事案件で蓄積した経験が、当社の社外監査役として適しています。

社外監査役の取締役会および監査役会への出席状況

2013年4月—2014年3月

	取締役会		監査役会	
片柳 彰	全14回中	12回	全15回中	13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	13回

取締役報酬

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。

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。

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および定款を遵守し、健全な社会規範のもとに業務を執行するため、「ワコール倫理規範」「企業倫理・ワコール行動指針」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（企業倫理ホットライン）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、および社内体制の整備を行っています。

役員報酬の内容

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)				対象となる 役員の員数 (人)
		基本報酬	ストック オプション	賞与	退職慰労金	
取締役（社外取締役を除く）	340	212	46	82	—	5
監査役（社外監査役を除く）	30	30	—	—	—	2
社外役員	41	41	—	—	—	6

(注) 上記の社外役員数には、2013年5月20日をもって逝去のため退任した社外取締役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の連結報酬等の総額

氏名	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の額 (百万円)				連結報酬等 の総額 (百万円)
			基本報酬	ストック オプション	賞与	退職慰労金	
塚本 能交	取締役	ワコールホールディングス	108	22	40	—	195
	取締役	(株) ワコール	24	—	—	—	

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もと、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。

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および当社へ報告すべき事項を定め、この規程に従いグループ会社の管理を行います。
- 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行います。
- 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およ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およ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、およ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、本対応策の発動等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。

www.wacoalholdings.jp/ir/news.html

Topic

株式会社ワコールで初めて 女性が執行役員に就任



執行役員
ダイバーシティ・キャリア支援室長
葛西 順子

1976年ワコールに入社、ワコールブランドの商品企画・設計担当を経て、2010年お客様センター長、2014年4月執行役員 人事総務本部 ダイバーシティ・キャリア支援室長就任。

これからのワコールが、変化の激しい市場環境を先取りして勝ち残っていくために、今期から新しい組織を立ち上げました。ワコール商品の購入を意思決定されるお客さまの8割は女性ですが女性であれ男性であれ、さまざまな立場や視点を持っているからこそ気付く独自のアイデアと、それを自ら行動し、働きかけ、実践していく意欲の結集がこれからのビジネスには欠かせません。ワコールは、まさに多様性を志向しています。

その実現のため、社員一人ひとりが一層活躍できる環境づくりをサポートするのがダイバーシティ・キャリア支援室の役割です。さまざまな改革にスピード感を持って取り組んでまいります。

取締役・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 2014年6月27日現在

取締役



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
株式会社ピーチ・ジョン 代表取締役会長

保有株式数：1,356,136株

略歴：

1972.4 当社入社
1977.11 当社取締役
1981.11 当社常務取締役
1984.9 当社取締役副社長
1984.9 当社代表取締役(現任)
1987.6 当社取締役社長(現任)
2005.10 株式会社ワコール代表取締役社長執行役員
2011.4 同社代表取締役会長(現任)
2012.12 株式会社ピーチ・ジョン代表取締役会長兼社長
2014.1 株式会社ピーチ・ジョン代表取締役会長(現任)



常務取締役

井出 雄三

株式会社ワコール 取締役副社長
執行役員国際担当兼国際本部長

保有株式数：5,000株

担当領域：国際

略歴：

1977.4 当社入社
2001.4 WACOAL AMERICA, INC. 取締役副会長
2006.4 株式会社ワコール執行役員
2008.4 同社取締役専務執行役員ワコールブランド事業本部長
2010.4 同社取締役専務執行役員ウイングブランド事業本部長
2012.4 同社取締役専務執行役員国際本部長
2012.6 当社取締役国際担当(現任)
2014.4 株式会社ワコール取締役副社長執行役員国際担当兼国際本部長(現任)
2014.6 当社常務取締役(現任)



取締役副社長

川中 英男

保有株式数：15,000株

担当領域：経営改革

略歴：

1965.4 株式会社伊勢丹入社
1992.6 同社取締役松戸店長
1993.7 株式会社J R 西日本伊勢丹代表取締役社長
2001.6 オムロン株式会社執行役員常務経営総務室長
2004.6 株式会社松坂屋代表取締役専務営業統括本部長
2007.6 当社顧問
2007.6 当社専務取締役
2007.11 株式会社ワコール取締役専務執行役員
2008.4 同社取締役副社長執行役員
2009.6 当社取締役副社長経営改革担当(現任)
2011.4 株式会社ワコール取締役副会長
2011.6 株式会社ピーチ・ジョン代表取締役会長兼社長



常務取締役

若林 正哉

保有株式数：16,000株

担当領域：グループ管理統括

略歴：

1979.4 当社入社
2004.4 株式会社ワコールダイレクト小売事業部事業管理グループ長
2008.4 当社経営企画部長
2010.4 株式会社ワコール執行役員総合企画室長
2011.4 株式会社ワコール取締役執行役員総合企画室長
2013.4 株式会社ワコール取締役常務執行役員総合企画室長
2014.4 株式会社ワコール取締役常務執行役員管理部門担当(現任)
2014.6 当社常務取締役(現任)



専務取締役

安原 弘展

株式会社ワコール 代表取締役社長執行役員

保有株式数：9,000株

略歴：

1975.3 当社入社
1996.9 廣東華歌爾時裝有限公司副總經理
1997.4 華歌爾(中国)時裝有限公司總經理
2005.4 当社執行役員ウイングブランド事業本部長
2006.4 株式会社ワコール常務執行役員同本部長
2006.6 同社取締役常務執行役員同本部長
2008.4 同社取締役専務執行役員同本部長
2009.8 同社取締役専務執行役員同本部長兼株式会社ルシアン代表取締役会長(非常勤)
2010.4 株式会社ワコール取締役専務執行役員ワコールブランド事業本部長
2011.4 株式会社ワコール代表取締役社長執行役員(現任)
2011.6 当社取締役
2013.6 当社専務取締役(現任)



社外取締役
尾崎 護

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

保有株式数：0株

略歴：

1991.6 国税庁長官
1992.6 大蔵事務次官
1994.5 国民金融公庫総裁
1999.10 国民生活金融公庫総裁
2003.2 矢崎総業株式会社顧問（現任）
2003.7 当社顧問
2005.6 当社取締役（現任）



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

保有株式数：3,000株

略歴：

1972.9 株式会社堀場製作所入社
1982.6 同社取締役海外本部長
1988.6 同社専務取締役営業本部長
1992.1 同社代表取締役社長
2005.6 同社代表取締役会長兼社長（現任）
2008.6 当社取締役（現任）

監査役



監査役
山本 三雄

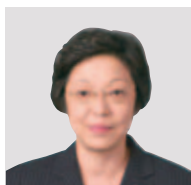


社外監査役
久田 友春

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
TOTO株式会社 社外監査役

CSR マネジメント

グループとしてCSR活動を推進

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」と定めています。

経営理念は、「企業の目的・存在価値」そのもの。ワコールグループのCSR（企業の社会的責任）は、経営理念である「ワコールの目標」・「社是」・「経営の基本方針」を原点としています。

新たな中期経営計画では、『グループとしてCSR活動を推進』とし、CSR活動を経営方針の柱の一つに据えています。ワコールの経営理念は、CSRと密接に結びついており、事業活動における経営方針の柱にCSR活動を組み込むことで、ワコール独自の経営姿勢をより多くのステークホルダーの皆さまに伝えることが可能となります。すべてのビジネスプロセスにおいて『グループとしてCSR活動を推進』し、CSRに配慮した経営を行い、役員・従業員一人ひとりが社会の要請と期待に応え、社会から信頼される関係を構築していきます。

ワコールグループはいまや世界66カ国以上で商品を展開し、事業拠点は、22カ国66社、生産拠点は11カ国23拠点におよびます。完成したインナーウェアは各国の約22,300の売場で、約8,000人以上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4,540万枚になります。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。

とはいえ、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。

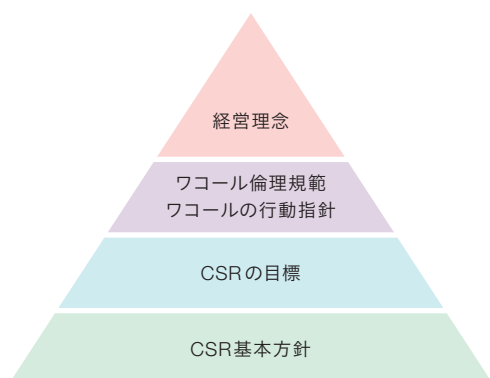
ワコールグループのCSRマネジメント

ワコールグループは、国際標準化機構(ISO)で2010年11月に発行された「ISO26000:2010(財)日本規格協会」を基にしたCSRを推進しています。

ワコールグループでは、2013年4月からスタートした中期経営計画における将来像として「グループとして世界のワコールを目指す」を掲げています。今後のグローバル展開に向け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。

国際的コンセンサスを得たISO26000の「持続可能な発展に貢献する」という概念は、社会全体が「質の高い生活、健康、および社会の繁栄という目標」を不断に実現していくことと定義されます。グループ全体で各社の抱える課題を整理し、重要度の高いテーマを明確にし、自分たちの特性や強みを生かせる領域でのCSR活動を推進するため、ISO26000の7つの中核主題に基づいた『ワコールCSR基本方針』を制定し、社内への浸透を図っています。

ワコールグループのCSR



ワコールの本業に通じた社会的事業活動



ワコール*CSR基本方針

ISO26000の7つの中核主題に沿った、ワコールの「CSR活動基本方針」です。

CSR活動の方向性を明らかにするため、制定したものです。（2013年6月制定）

ワコール「CSR基本方針」では、CSR活動を実践するために私たちがとるべき指針をまとめています。関係法令はもちろんのこと、「OECD多国籍企業行動ガイドライン」や「国連グローバル・コンパクト」、「ILO中核的労働基準」などの国際行動規範を尊重しています。

1 組織統治



ワコールは、すべてのステークホルダーの皆さまから信頼され、価値ある企業を目指して、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。国際行動規範を尊重し健全な社会規範に従い、経営の透明性・公正性を確保します。また、法令の遵守やコーポレート・ガバナンスなどの体制を強化し、ステークホルダーを尊重し説明責任を果たすことにより、皆さまに信頼される企業活動を行い、企業価値の向上に努めていきます。

2 人権



ワコールは、創業以来、経営理念である「相互信頼経営」と「人間尊重の経営」を積み重ねてきました。人権を尊重するのは企業の責任であり、「自由に生きる権利」・「人間らしく生きる権利」という人権に対する基本理解を深め、企業活動を通じて実践していきます。個人の多様な価値観・個性・プライバシーを尊重し、人種・宗教・性別・国籍・心身障がい・年齢などに関する差別的言動や、暴力行為、セクシャルハラスメント・パワーハラスメント、また、児童労働・強制労働など、人権を無視する行為を未然に防止します。

3 労働慣行



ワコールは、「相互信頼」の経営理念のもとに、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の仕組みづくりを進めています。各職場における従業員の安全・健康の管理、人材育成、多様な人材や価値観の受容、仕事と生活の調和、健全な労使関係の構築などを行い、「活力ある企業風土の創造」に向けた施策の充実を図っていきます。

また、労働に関する法令を遵守し、社会規範や国際行動規範を尊重し、就業規則などの人事規程を定め、各職場における働きやすい労働環境を整備していきます。

4 環境



ワコールは、「地球環境を守ることは企業の責務である」との認識に立ち、環境保全に配慮した事業活動を推進しています。設計から、材料開発、そして生産・物流・販売までの商品の流れのさまざまな工程で、環境に配慮した取り組みを積極的に行い、環境負荷の少ない商品提供と汚染の予防に努めています。また、環境に関する法律・条例および自主管理基準を守り、環境教育を通して従業員の意識向上を図り、環境保全活動に協力・貢献できるように努めます。そして、環境方針と環境保全への取り組み状況を一般に公開し、社会と一体となった活動を進めていきます。

5 公正な事業慣行



ワコールのものづくりや営業活動は、得意先をはじめとして、さまざまな仕入先・委託先・工場などの協力によって支えられ、お客さまに愛される商品をお届けすることが可能になります。

公正な取引を行い、正々堂々と営業するために、国際行動規範を尊重し、各種法令および企業倫理を遵守します。具体的には、独占禁止法、下請法、景品表示法、薬事法、不正競争防止法などの遵守と、自社の知的財産権の保護・活用と他者の知的財産権の尊重などを徹底するとともに、教育啓発活動を行っていきます。

6 お客さまへの対応 (消費者課題)



ワコールは、お客さま一人ひとりを大切に、その「声」に誠心誠意お応えすることが務めであり、信頼を得る鍵であると考えています。お客さまの「声」に学び、商品やサービスの向上に反映させ、愛される商品・サービスを提供します。製品ライフサイクル(研究開発・製品企画・製造・販売・流通・お客さまサポートなど)のすべてにわたる業務の品質保証活動を徹底し、お客さまの権利を守り、消費者保護に関する法令を遵守し、安全と安心をお届けします。また、ホームページなどを通じて幅広い情報開示をお客さまへ行い、公明正大な活動を推進していきます。

7 コミュニティへの 参画および発展



ワコールは、地域社会の発展のために貢献することは、重要な社会的責任であると認識しています。地域社会の発展のために、ワコールが今日まで培ってきた独自の知恵・文化を広く社会で活かし、ワコールだからできる社会的活動を行い、ステークホルダーとの関係を重視し、コミュニケーションを深めていきます。

また、事業を展開するそれぞれの地域で、社会の要請・期待に応え、ワコールの強みを活かせる領域で、地域社会に貢献していきます。

*「ワコール」とは、株式会社ワコールホールディングスとその100%国内連結子会社4社、および株式会社ワコールとその100%国内連結子会社7社を意味しています。

また、企業理念を継承しつつ、当社の事業に関連した特徴ある要素を戦略的に位置づけた上で、社会的課題の解決に取り組み、本業に通じた社会的事業活動を持続的に進め、ブランド力の向上や競争優位の確立につなげていきます。

ワコールグループのCSR推進体制

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、社内外の情報発信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。

2013年からは、ワコールホールディングス経営方針の一つである、『グループとしてCSR活動を推進』を受け、方針や目標、計画などのガイドライン策定や、課題の検討、活動状況の把握と部門間の情報共有などを行っています。関連主管部門を中心に、機能横断的に各部門のCSR活動を推進しています。

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、社会との調和を目指す「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・条例およ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、社会と一体となった活動を目指します。

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(2013年4月—2016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
 - ・グループ全体のデータ把握を進め、環境活動をサポート
- 2 「業務改善＝環境改善」の考え方で環境保全活動を推進
 - ・環境改善を業務活動の一環と捉え、できる限り業務を数値化し成果を確認
- 3 CO₂排出量の管理徹底
 - ・チャレンジ25にならい、2020年までに2002年（当社CO₂排出量実績確認初年度）対比25%削減または維持
- 4 グリーン購入の推進
 - ・グリーン購入比率をデータ化し購入を促進
- 5 廃棄物の管理徹底
 - ・ゴミ分別の徹底およびムダをなくす改善活動を継続して実施
 - ・リサイクル率90%以上を維持
- 6 環境リスク管理の徹底
 - ・PCB廃棄物の適切な管理と処分を実施
- 7 環境情報の公開
 - ・ワコールホールディングスホームページで環境情報を公開
- 8 環境教育を通して従業員の意識向上
 - ・従業員の環境教育を継続して実施
 - ・毎年6月を「環境月間」とし、環境意識を啓発
- 9 地域社会の一員として環境保全活動に協力・貢献
 - ・社屋周辺の清掃・美化活動を実施
 - ・各事業所において地域社会とのネットワークを推進

財務情報

- 48 品種別営業の概況
- 49 連結損益計算書
- 50 連結貸借対照表
- 52 連結包括損益計算書・連結資本勘定計算書
- 53 連結キャッシュ・フロー計算書

品種別営業の概況

2014年3月期の業績概況

当期の連結業績は、多様化する国内レディースインナーウェア市場への対応による売上シェアの拡大と、レディースインナーウェア事業以外の体制整備、また海外事業の積極的な展開による成長力強化に取り組みました。これらの結果、主力事業会社の株式会社ワコールにおいて消費税増税前の駆け込み需要の影響などから売上が前期を上回ったことや、海外事業において売上が伸長したこと、また為替の影響などにより、連結売上高は1,937億81百万円と前期比7.5%の増加となりました。

利益面では、主に海外子会社において利益が拡大したことや、前期に計上した無形固定資産の減損損失の影響がなくなったことなどにより、営業利益は138億60百万円と前期比63.1%の増加となりました。当社株主に帰属する当期純利益は101億6百万円で前期比28.2%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1,555億59百万円で前期比8.6%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0.9ポイント上昇して80.3%となりました。

ワコールブランド事業本部 主力アイテムのブラジャーが、キャンペーン商品やチャネル別ブランドが消費者の支持を得たことにより、順調に推移しました。ボトムや肌着商品は天候不順などの影響もあり苦戦しましたが、駆け込み需要に対する定番品を中心とした品揃えの強化が奏功し、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 主力アイテムのブラジャーは「からのエイジング」に基づいた商品や高級ラインの商品が苦戦しましたが、大手得意先との協働商品の展開店舗数が拡大したことや駆け込み需要の効果などにより、前期を上回りました。メンズインナーはシニア向け商品が堅調に推移しましたが、シーズン商品は苦戦し、事業本部全体の売上は前期並みとなりました。

小売事業本部 直営店「AMPHI(アンフィ)」は既存店が苦戦しましたが、新たに展開したインナーウェアのコーディネートショップ「AMPHI FUL FRU (アンフィ フルフル)」など、新店増加により売上が伸長したことや、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」が順調に推移したことにより、事業本部全体の売上は前期を上回りました。

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169億54百万円で前期比1.9%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0.8ポイント低下して8.8%となりました。

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)」ブランドは、スポーツ用タイツが競合品の影響を受けたものの、スポーツチェーン店の出店拡大などにより、売上を伸ばしました。また、機能性の高いビジネスパンプスなどが堅調に推移したことなどにより、事業部全体の売上は前期を上回りました。

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17億91百万円で前期比14.9%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85億77百万円で前期比13.2%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0.2ポイント上昇して4.4%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109億円で前期比2.9%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ポイント低下して5.6%となりました。これは、得意先の投資抑制による影響で物販やレンタル事業が苦戦しましたが、工事業は物件の受注が増加したことによるものです。

品種別連結売上高および売上構成比の推移

	2014		2013		2012	
						百万円
ファンデーション・ランジェリー	¥144,783	74.7%	¥132,525	73.5%	¥124,303	72.3%
ナイトウェア	9,301	4.8	9,221	5.1	9,390	5.5
リトルインナー	1,475	0.8	1,465	0.8	1,530	0.9
インナーウェア計	155,559	80.3	143,211	79.4	135,223	78.7
アウターウェア・スポーツウェア等	16,954	8.8	17,287	9.6	16,371	9.5
レッグニット	1,791	0.9	1,559	0.9	1,646	0.9
その他の繊維製品及び関連製品	8,577	4.4	7,580	4.2	8,226	4.8
その他	10,900	5.6	10,593	5.9	10,431	6.1
合計	¥193,781	100%	¥180,230	100%	¥171,897	100%

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	
2014年及び2013年3月31日に終了した事業年度	2014	2013
売上高	¥193,781	¥180,230
営業費用		
売上原価	91,008	84,548
販売費及び一般管理費	88,913	84,331
固定資産除売却損益（純額）	94	103
のれん及びその他の無形固定資産減損損失	—	2,852
営業費用合計	179,921	171,731
営業利益	13,860	8,499
その他の収益（費用）		
受取利息	97	85
支払利息	(105)	(164)
受取配当金	831	789
有価証券・投資有価証券売却及び交換損益（純額）	84	2,208
有価証券・投資有価証券評価損益（純額）	(47)	(325)
その他の損益（純額）	313	(152)
その他の収益・費用合計	1,173	2,441
税引前当期純利益	15,033	10,940
法人税等		
当期税額	5,256	6,638
繰延税額	385	(2,866)
法人税等合計	5,641	3,772
持分法による投資損益調整前当期純利益	9,392	7,168
持分法による投資損益	985	939
当期純利益	10,377	8,107
非支配持分帰属損益	(271)	(227)
当社株主に帰属する当期純利益	¥ 10,106	¥ 7,880
		円
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）	¥71.75	¥55.95
現金配当	33.00	28.00

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	
2014年及び2013年3月31日現在	2014	2013
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	¥ 30,658	¥ 24,514
定期預金	2,168	1,914
有価証券	3,523	4,601
売掛債権	26,269	23,935
返品調整引当金及び貸倒引当金	(2,321)	(1,882)
たな卸資産	40,211	37,903
繰延税金資産	4,848	4,817
その他の流動資産	4,132	7,785
流動資産合計	109,488	103,587
有形固定資産		
土地	21,994	21,948
建物及び構築物	63,024	61,498
機械装置及び工具器具備品等	15,446	15,104
建設仮勘定	147	151
計	100,611	98,701
減価償却累計額	(51,633)	(49,036)
有形固定資産合計	48,978	49,665
その他の資産		
関連会社投資	18,894	17,599
投資	45,951	42,368
のれん	22,723	20,442
その他の無形固定資産	13,688	12,899
前払年金費用	5,666	1,400
繰延税金資産	1,008	1,064
その他	5,592	5,512
その他の資産合計	113,522	101,284
資産合計	¥271,988	¥254,536

	百万円	
2014年及び2013年3月31日現在	2014	2013
負債		
流動負債		
短期借入金	16,630	16,351
買掛債務		
支払手形	1,064	1,442
買掛金	10,657	10,961
未払金	5,764	6,008
計	17,485	18,411
未払給料及び賞与	7,085	6,927
未払税金	1,224	4,559
1年以内返済予定長期債務	695	898
その他の流動負債	3,489	3,358
流動負債合計	46,608	50,504
固定負債		
長期債務	822	1,516
退職給付に係る負債	1,795	1,802
繰延税金負債	13,611	10,201
その他の固定負債	1,616	1,688
固定負債合計	17,844	15,207
負債合計	64,452	65,711
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）		
2014年3月31日現在500,000,000株		
2013年3月31日現在500,000,000株		
発行済株式総数		
2014年3月31日現在143,378,085株		
2013年3月31日現在143,378,085株		
資本剰余金	29,587	29,514
利益剰余金	151,468	145,306
その他の包括損益累計額		
為替換算調整勘定	2,310	(5,924)
未実現有価証券評価損益	11,606	9,310
年金債務調整勘定	(227)	(1,928)
自己株式	(2,898)	(2,892)
2014年3月31日現在2,539,371株		
2013年3月31日現在2,533,728株		
株主資本合計	205,106	186,646
非支配持分	2,430	2,179
資本合計	207,536	188,825
負債及び資本合計	271,988	254,536

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	
2014年及び2013年3月31日に終了した事業年度	2014	2013
当期純利益	¥10,377	¥ 8,107
その他の包括損益－税効果調整後		
為替換算調整勘定	8,369	5,072
未実現有価証券評価損益	2,302	5,122
年金債務調整勘定	1,701	1,048
その他の包括損益合計	12,372	11,242
当期包括損益	22,749	19,349
非支配持分帰属当期包括損益	(412)	(316)
当社株主に帰属する当期包括損益	¥22,337	¥19,033

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

	百万円								
	資本の部								
2014年、2013年及び2012年 3月31日に終了した事業年度	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
2012年4月1日現在	140,851	¥13,260	¥29,447	¥141,370	¥(9,695)	¥(2,886)	¥171,496	¥1,932	¥173,428
当社株主への現金配当 (1株当たり 28.00円)				(3,944)			(3,944)		(3,944)
非支配持分への現金配当							—	(96)	(96)
自己株式の取得	(11)					(10)	(10)		(10)
自己株式の売却	1					1	1		1
新規子会社の取得							—	208	208
持分比率変動による影響			17				17	(181)	(164)
その他	3		50			3	53		53
当期純利益				7,880			7,880	227	8,107
その他の包括損益					11,153		11,153	89	11,242
2013年3月31日現在	140,844	¥13,260	¥29,514	¥145,306	¥ 1,458	¥(2,892)	¥186,646	¥2,179	¥188,825
当社株主への現金配当 (1株当たり 28.00円)				(3,944)			(3,944)		(3,944)
非支配持分への現金配当							—	(148)	(148)
自己株式の取得	(6)					(6)	(6)		(6)
自己株式の売却	1						0		0
持分比率変動による影響			4				4	(13)	(9)
その他			69				69		69
当期純利益				10,106			10,106	271	10,377
その他の包括損益					12,231		12,231	141	12,372
2014年3月31日現在	140,839	¥13,260	¥29,587	¥151,468	¥13,689	¥(2,898)	¥205,106	¥2,430	¥207,536

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	
2014年及び2013年3月31日現在	2014	2013
営業活動によるキャッシュ・フロー		
当期純利益	¥10,377	¥ 8,107
営業活動によるキャッシュ・フローへの調整		
減価償却費	5,036	4,888
返品調整引当金及び貸倒引当金	365	269
繰延税金	385	(2,866)
固定資産除売却損益	94	103
のれん及びその他の無形固定資産減損損失	—	2,852
有価証券・投資有価証券評価損益	47	325
有価証券・投資有価証券売却及び交換損益	(84)	(2,208)
持分法による投資損益（受取配当金控除後）	(272)	(359)
資産及び負債の増減		
売掛債権の減少（増加）	(1,368)	1,438
たな卸資産の増加	(339)	(680)
その他の流動資産等の減少（増加）	636	(215)
買掛債務の減少	(1,541)	(1,905)
退職給付に係る負債の減少	(827)	(853)
その他の負債等の増加（減少）	(3,649)	3,215
その他	89	198
営業活動によるキャッシュ・フロー	8,949	12,309
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の純増減額	(56)	(1,010)
有価証券の売却及び償還収入	1,439	1,430
有価証券の取得	(115)	(494)
有形固定資産の売却収入	24	64
有形固定資産の取得	(2,265)	(2,475)
無形固定資産の取得	(1,199)	(855)
投資の売却収入	4,121	1,249
投資の取得	(264)	(4,135)
新規子会社の取得（取得した現金との純額）及び子会社株式の追加取得	(8)	(17,070)
その他	(19)	(224)
投資活動によるキャッシュ・フロー	1,658	(23,520)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額	(555)	10,299
長期債務による調達	—	2,039
長期債務の返済	(901)	(2,910)
自己株式の増減額	(6)	(9)
配当金の支払額	(4,092)	(4,040)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(5,554)	5,379
為替変動による現金及び現金同等物への影響額	1,091	361
現金及び現金同等物の増減額	6,144	(5,471)
現金及び現金同等物の期首残高	24,514	29,985
現金及び現金同等物の期末残高	¥30,658	¥24,514
補足情報		
現金支払額		
利息	¥ 98	¥ 161
法人税等	8,305	4,275
現金収支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価額	—	1,450
固定資産の取得価額	582	429
投資有価証券の売却価額	—	3,775

会社概要

2014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 2,051億6百万円
従業員数(連結) 20,303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
北陸ワコール縫製株式会社	100
株式会社トリカ	57
株式会社七彩	99
ワコール流通株式会社	100

主要海外子会社

ワコールインターナショナル株式会社(米国)	100
株式会社米国ワコール	100
英国ワコール株式会社	100
株式会社ワコールカナダ	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
廣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
株式会社ワコールイヴィデン(英国)	100

主要国内関連会社

株式会社ハウスオブローゼ	24
--------------	----

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

ワコールインターナショナル株式会社(米国)
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, N.Y. 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

株式会社ワコールカナダ
1000 de la Gauchetiere Street West, Suite
2400 Montreal, Q.C., 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, KM.22,
aut. Las Americas Santo Domingo,
Dominican Republic
Tel 1-809-549-1090

株式会社ワコールイヴィデン
Rothwell Road, Desborough,
Northamptonshire NN14 2PG,
United Kingdom
Tel 44-1536-760-282

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

廣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 and Technical
Development Zone, Dalian, 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, Bangkoklaem,
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(韓国)
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

2014年3月31日現在

株式上場

東京

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：140,838,714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）

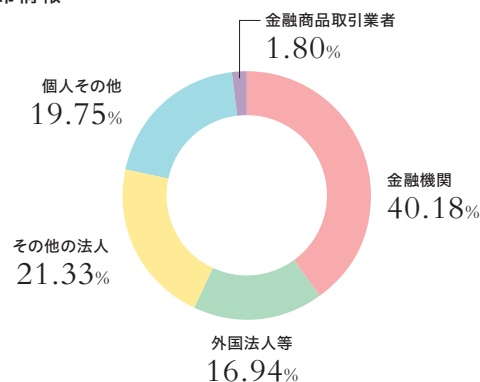
888-269-2377 (888-BNY-ADRS)

<http://www.adrbny.com>

株主数

11,786名

株式分布情報



大株主

	%
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	4.25
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	3.59
株式会社京都銀行	3.28
日本生命保険相互会社	3.10
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	3.09
株式会社滋賀銀行	2.54
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*	2.04
第一生命保険株式会社	1.90

* 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

円／千株

株価



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等が含まれており、それらの可変要因やその他のリスク要因によって、実際の成果や業績等が、記載の予測とは大きく異なる可能性があります。

