



# REACHING OUT

ワコールホールディングス  
統合レポート 2013

# REACHING OUT

ワコールでは、「世の女性に美しくなって貰う事によって広く社会に寄与する」と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。愛される商品を作るために、研究開発から生産、販売、サポートなど、すべてのビジネスプロセスにおいて、さまざまな知識・経験を積み重ね、たゆまぬ努力で発展し続けてきました。

今では、それぞれのビジネスプロセスにおいてワコールならではの強みが存在しており、独自の競争優位性として市場での存在感を高めています。こうした強みが組み合わさって、ワコールの価値が日々創造されています。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、強みを生かしながらそれぞれの地域でも社会ととも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。

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、2013年3月期に終了した中期経営計画の振り返りから、2014年3月期からスタートした新中期経営計画の概要解説まで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の独自の知的資産を活用し、成長に向けた事業戦略に取り組む姿をご理解いただければ幸いです。

## CONTENTS

02	OUR PRODUCTS	28	LOOKING AHEAD
04	OUR BUSINESSES		2014—2016年3月期中期経営計画の概要
06	OUR OVERSEAS OPERATIONS	32	ONE-ON-ONE DISCUSSION
08	OUR STRENGTHS		ワコールグループの価値創造
16	KEY FIGURES	36	コーポレート・ガバナンス
18	LOOKING BACK	39	取締役一覧／監査役一覧
	2011—2013年3月期中期経営計画の振り返り	40	CSRマネジメント
21	FOCUS STORY	43	財務セクション
	ワコール人間科学研究所が生み出す知的資産	52	会社概要
24	トップ・メッセージ	53	投資家情報

当冊子の編集方針について 当社では、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、「統合レポート」の名称で発行しています。今回のレポートでは、新たに世界知的資産イニシアティブ(WICI)\*の提唱するフレームワークを参考に、一層の内容充実を目指しました。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。

\*世界知的資産イニシアティブ: The World Intellectual Capital Initiative (WICI)

2007年に設立されたWICIは、民間部門から企業やアナリスト、投資家、そして会計専門家や大学からの参加者らによって構成され、株主やその他ステークホルダーの関心が高い知的資産/資本や、KPI(Key Performance Indicator/主要業績・価値評価指標)に関する開示を改善しようとする組織です。

## 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、人と人が「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。

## 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

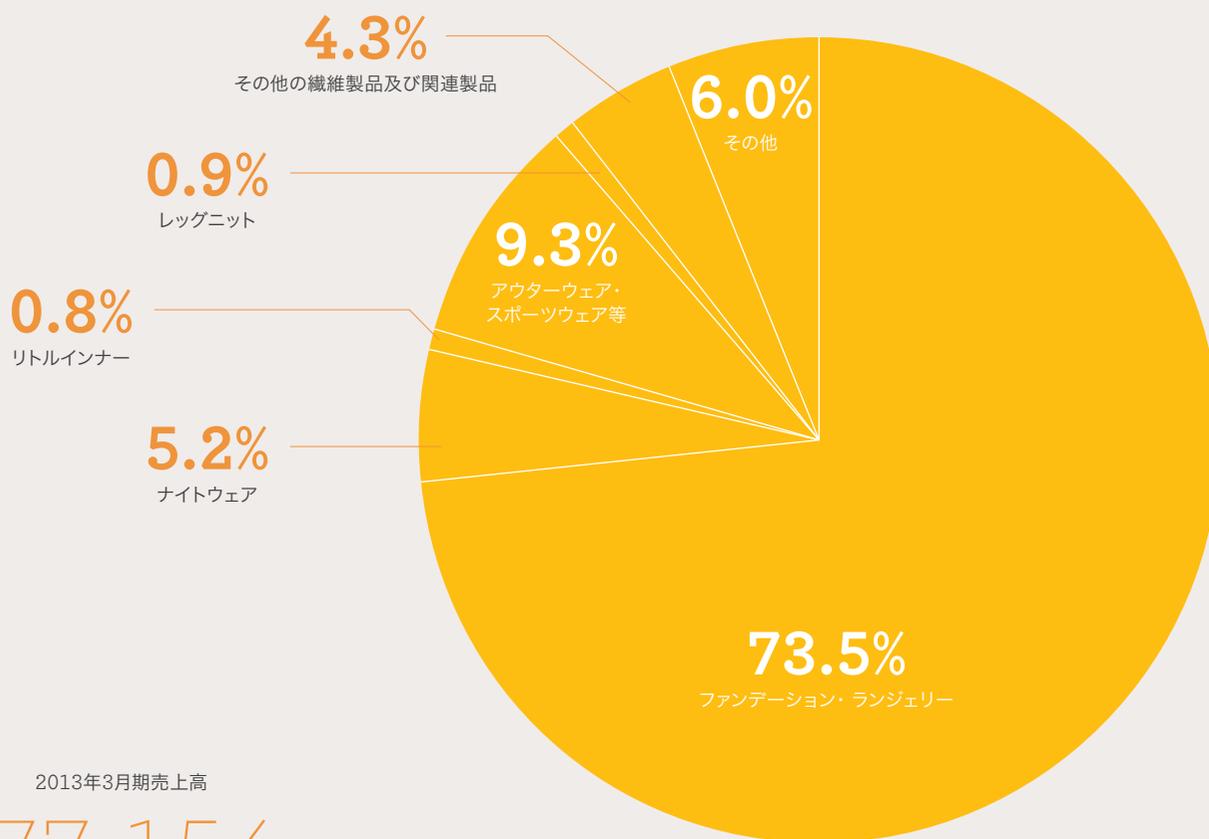
## OUR VALUES

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

# OUR PRODUCTS

製品の種別別売上高比率

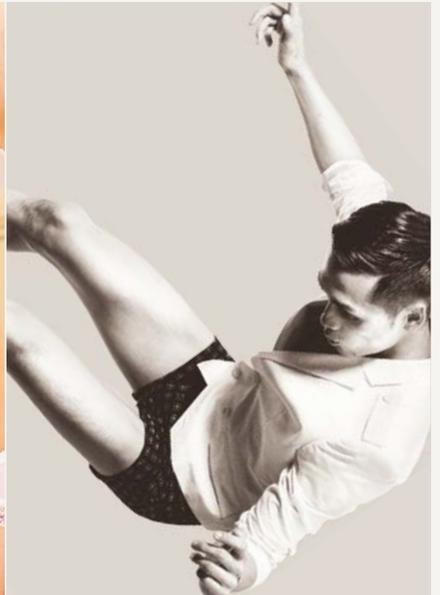


2013年3月期売上高

177,154百万円

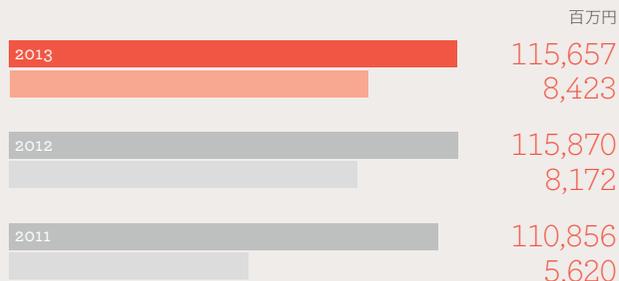
製品の種別別売上高推移(百万円)

	2013	2012	2011
ファンデーション・ランジェリー	¥130,284	¥124,303	¥116,127
ナイトウェア	9,232	9,390	8,713
リトルインナー	1,467	1,530	1,476
アウターウェア・スポーツウェア等	16,439	16,371	17,397
レッグニット	1,559	1,646	1,666
その他の繊維製品及び関連製品	7,580	8,226	7,493
その他	10,593	10,431	12,676
合計	¥177,154	¥171,897	¥165,548



# WACOAL BUSINESS (Domestic) ワコール事業(国内)

外部顧客に対する売上高/営業利益

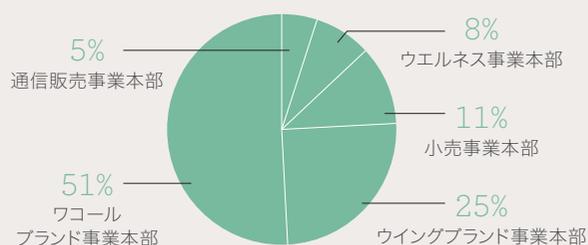


2013年3月期  
売上高前期比

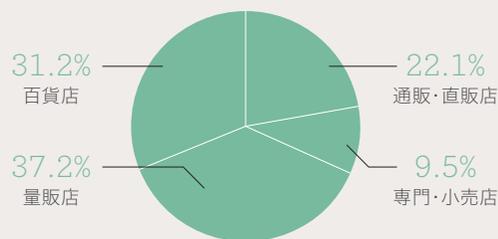
DOWN

0.2%

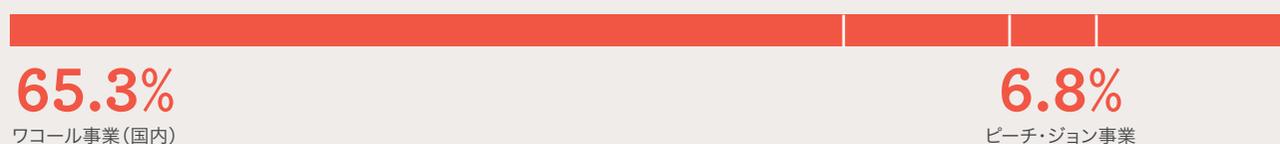
(株)ワコール事業別売上高構成比(2013年3月期)



(株)ワコール販売チャネル別売上高構成比(2013年3月期)



セグメント別売上高比率\*



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) 時装の事業を中心としたセグメント

ピーチ・ジョン事業 2008年に完全子会社化した、(株)ピーチ・ジョンの事業セグメント

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)、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

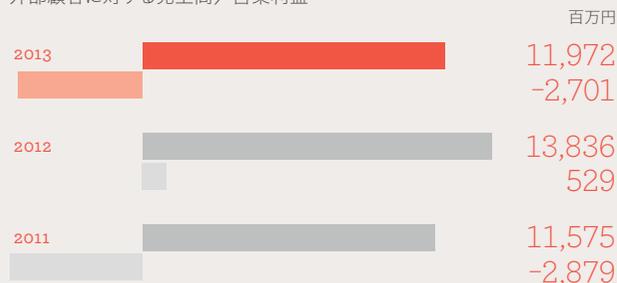
\*外部顧客に対する売上高で算出しています。

# OUR BUSINESSES

# PEACH JOHN BUSINESS

ピーチ・ジョン事業

外部顧客に対する売上高／営業利益

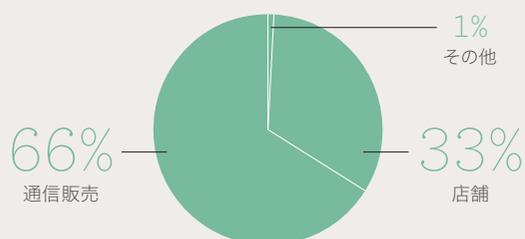


2013年3月期  
売上高前期比

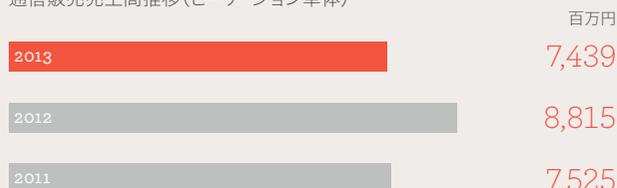


13.5%

業態別売上高構成比(ピーチ・ジョン単体)



通信販売売上高推移(ピーチ・ジョン単体)



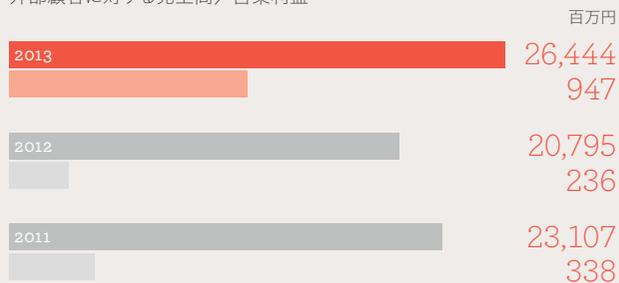
店舗売上高推移(ピーチ・ジョン単体)



# OTHER BUSINESSES

その他事業

外部顧客に対する売上高／営業利益

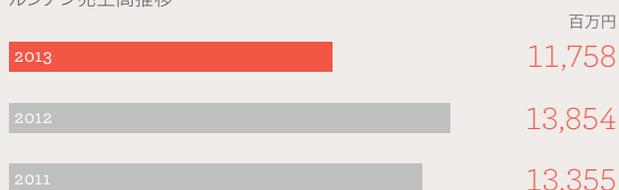


2013年3月期  
売上高前期比

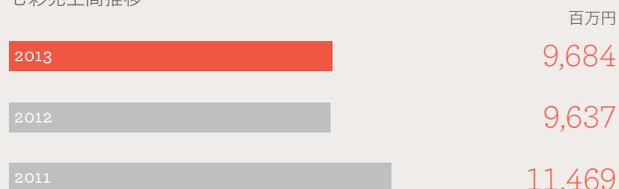


27.2%

ルシアン売上高推移



七彩売上高推移



ワコールイヴィテン売上高



# OUR OVERSEAS OPERATIONS

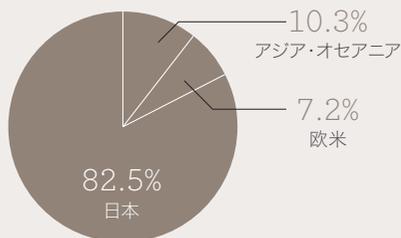


20

事業拠点展開国数

ワコールグループは1970年に、韓国やタイ、台湾に相次いで合弁会社を設立し、海外進出を果たしました。現在では、世界70カ国以上で商品を展開し、事業会社は関連会社を含めて約50社に及び、海外市場での売上高<sup>\*1</sup>は、当期約691億円に達しています。なかでも米国では百貨店を中心に高いプレゼンスを誇り、韓国やタイ、台湾、インドネシア、ベトナム、フィリピンなどでも、ワコールブランドはトップブランドとしての地位を確立しています。

地域別売上高比率<sup>\*2</sup>



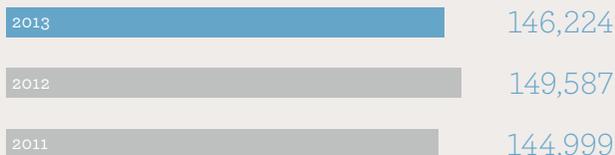
2013年3月期  
連結海外売上高

309 億円

2013年3月期  
海外関連会社売上高

382 億円

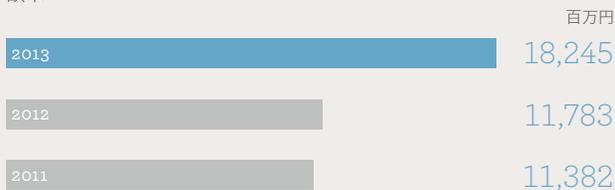
地域別売上高  
日本



アジア・オセアニア



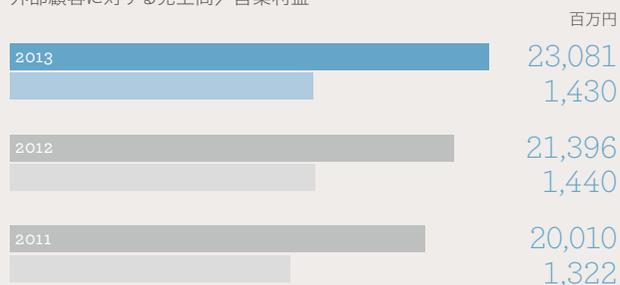
欧米



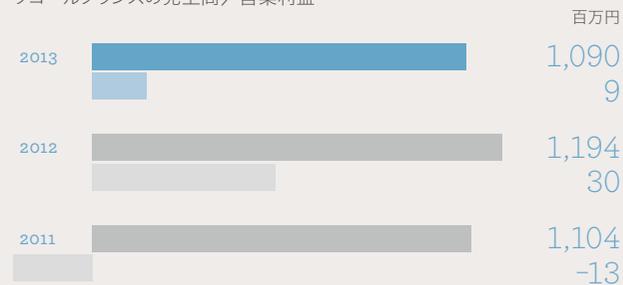
<sup>\*1</sup> 関連会社の売上高も合算しており、連結ベースの海外売上高とは異なります。 <sup>\*2</sup> 外部顧客に対する売上高で算出しています。

# WACOAL BUSINESS (Overseas) ワコール事業(海外)

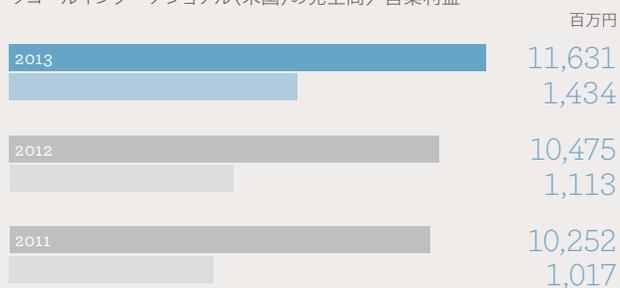
## 外部顧客に対する売上高／営業利益



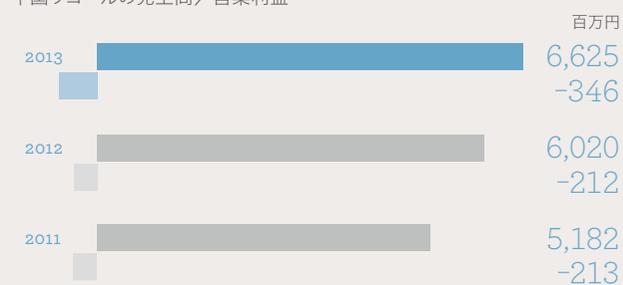
## ワコールフランスの売上高／営業利益



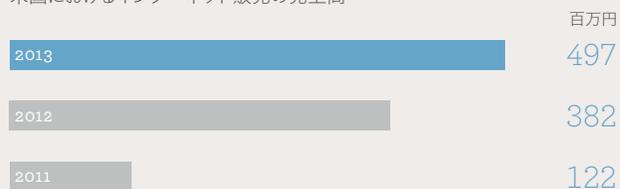
## ワコールインターナショナル(米国)の売上高／営業利益



## 中国ワコールの売上高／営業利益



## 米国におけるインターネット販売の売上高



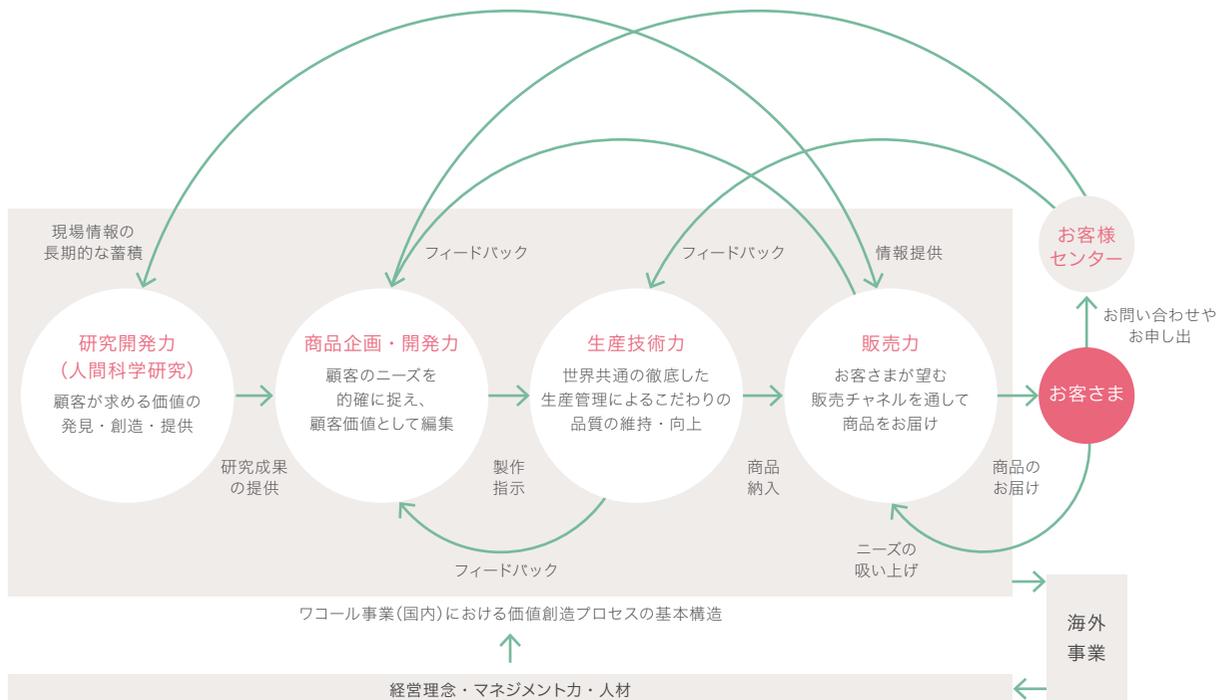
左より  
FANTASIE  
(ワコールイヴィデン)  
b.tempt'd by Wacoal  
(米国ワコール)  
LA ROSABELLE  
(中国ワコール)



# OUR STRENGTHS

ワコールグループの強み

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、生産技術、販売チャネル、接客販売といった、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。「女性とともにある」ことが、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。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 (KPI: Key Performance Indicator) も合わせてご紹介します。



## ワコールのビジネスプロセス

半世紀以上にわたり世の女性とともに歩んできたワコールのコアコンピタンスの一つが、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、提供しています。さらに、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、お客さまが望む販売チャネルを通じて商品をお届けしています。

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。

OUR STRENGTHS

## RESEARCH & DEVELOPMENT

研究開発

4歳から69歳までを対象に毎年人体計測している人数

約 1,000 人

30年以上にわたって同一の女性を計測し続けてきた人数

200 人以上

国内の特許・実用新案・意匠の数

約 550 件

過去50年近くにわたって蓄積してきた計測データ

40,000 人以上

### 顧客価値創造の中核「人間科学研究」

「ワコール人間科学研究所」は、1964年の設立以来、50年近く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。4歳から69歳までの女性を中心に、毎年約1,000名のからだを計測し、データ集積数は延べ40,000名以上に及びます。また一人の女性を長期的に計測し続けることで、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も積極的に発信しています。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。



## OUR STRENGTHS

# MANUFACTURING CAPABILITIES

生産技術

全世界でのブラジャーの年間売上枚数

約 45,200 千枚

強度と生産性のバランスを考えたブラジャーの針目

6,000 針以上

1枚のブラジャーを構成するパーツ数

40 以上

世界の工場数

24 拠点

セミオーダーブラジャーのサイズ数

3,030 通り

### 顧客価値の表現「生産技術力」

1枚のブラジャーは、実に40以上ものパーツから構成され、さらに1つのパーツは、約25種類の素材・部材から作られています。それらのパーツをつなぎ合わせる縫製作業は、すべて手作業で行われます。1つひとつの工程で非常に繊細な作業が要求され、寸分の狂いもなく美しいフォルムに縫い合わせる、熟練の技術を長年にわたり蓄積してきました。

また、品質面では裁断や縫製工程をワコール独自の品質基準で厳格に管理しています。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、ワコール商品としてお客さまに届けられます。国内アパレル業界で初のISO9001(品質システム国際標準規格)認証を取得するなど、品質管理に一切の妥協を許さない、ワコールのものづくりの姿勢がここに 있습니다。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。



## OUR STRENGTHS

# POINTS OF CONTACT WITH CUSTOMERS

お客さまとの接点

### グローバルに広がる「お客さまとの接点」

ワコールでは、お客さまが望まれる「接点」を通じて、商品をお届けしています。百貨店や量販店チャンネルにおけるコンサルティング販売をはじめ、専門店、直営店での接客販売があります。最近ではバラエティストアやドラッグストアなども新たな販売チャンネルとして期待されており、さらにお気軽にご購入を検討いただけるチャンネルとして、通販カタログやインターネット販売もあります。このように幅広いお客さまとの接点の確保もあり、国内インナーウェア市場におけるリーディングカンパニーとして強固な基盤を築いています。

また、ワコール商品は国内のみならず世界70カ国以上で展開しており、国内を含めた全世界で展開している売場数は約22,300にも及んでいます。国内同様に、世界でも各地域のご要望に合わせた接点を確保することで、ワコールの商品を世界中のお客さまにお届けしています。



全世界で展開している売場数

約 22,300 軒

国内女性用インナーウェアの市場シェア  
2012年度(2012年4月—2013年3月)

34.0%

出典:日経産業新聞

商品の世界展開国数

70 以上

国内直営店数

266 店舗

OUR STRENGTHS

## CUSTOMER SUPPORT

お客さまサポート

国内のビューティーアドバイザーの数

約 3,400 人

全世界のビューティーアドバイザーの数(国内含む)

約 8,200 人

お客様センターへの年間相談件数

約 48,000 件

お申し出対応後の再購入意向率

97.0 %

### 顧客価値提供の最前線「コンサルティング販売」

ワコールとお客さまを結びつける最大の接点、それが販売現場に立つ「ビューティーアドバイザー」です。「ビューティーアドバイザー（以下「BA」）」という呼称には、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。

「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、こうした日々のご要望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。さらに、年間約4万8000件にもものぼるお問い合わせやお申し出にお応えする「お客様センター」があります。ここでは、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間で共有し、商品やサービスに反映する取り組みも実施しています。



## OUR STRENGTHS

# SUPPORTING WOMEN

世の女性とともにある社会貢献

### 社会との「相互信頼」

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。

### ワコールのプレストケア活動

ワコールでは、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・早期診断・早期治療を呼びかけるアプローチとして、2002年9月、「ピンクリボン活動」を本格的にスタート。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一人でも少なくするために、ワコールは“プレストケア活動”を加速させていきます。

#### ・リマンマ事業

当社は1974年に社長直轄部門の「社会福祉課」を設け、独自の人間科学研究と患者、医療関係者の意見とを融合し、乳房手術を受けられた方のためのさまざまなアイテムの開発を進めてきました。この39年間で190,000名以上の女性が、このリマンマ製品を利用されています。リマンマ製品は、全国6カ所の「リマンマルーム」で個別にご相談を受けながら販売しているほか、遠方のお客様には通信販売も行っています。

また、採寸・試着などの無料相談会を年間10カ所以上で開催しており、2013年3月期の相談会は11回、約1,200名（累計21,126名／1993年～）の方々にご来場いただきました。

#### ・ピンクリボン活動

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。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、お客様がブラジャーを1枚ご試着くださるごとに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 ほほえみ基金」に寄付しています。2012年のキャンペーンでは、188,408名の方々がブラジャー496,364枚を試着された結果、4,963,640円の寄付を行うことができました。

### 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。2010年からは、台湾にも活動を広げています。2013年3月期は、58,798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224,500枚のブラジャーと試算）、前年比141%の約22.45トンのRPFに加工処理することができました。

### 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。ワコール人間科学研究所のデータなどを基に、成長期のこころとからだの変化についてゲームを交えながら、楽しく学びます。各地の子ども会やガールスカウトならびに、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51,869名が参加しました。（2013年3月現在）

近年は、大人向けのセミナーのご要望も増え、からだのエイジングを解説する“エイジングセミナー”などを2013年3月期は40回開催、1,792名の方々にご参加いただきました。



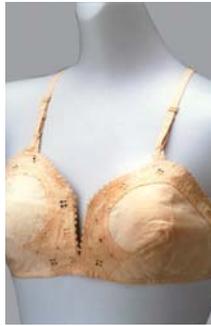
左より  
リマンマのインナーウェア  
ワコールオリジナルの「ピンクリボン」バッグ  
ブラ・リサイクルバッグ  
ツボミスクールのロゴマーク



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「ブラパット」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たしながら、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。

[www.wacoalholdings.jp/history](http://www.wacoalholdings.jp/history)



**1949**  
和江商事株式会社設立

**1950**  
第1号ブラジャー「101号」の生産を開始

**1952**  
従来使用してきたクローバー商標を「ワコール」に変更

**1959**  
国内初の縫製子会社を設立

**1964**  
株式会社ワコールへ改称

**1964**  
株式二部に上場

企業発展

**1970**  
海外進出への第一歩（韓国、タイ、台湾に合併会社設立）

**1970**  
日本万国博覧会に出席



**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）

海外展開

**1964**  
「製品研究部」設置（人間科学研究所の原点）



**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



人間科学研究

**1962**  
「相互信頼」の経営を断行

**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

**1973**  
「社会福祉課」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

**1978**  
公益財団法人「京都服飾文化研究財団(KCI)」発足



社会との相互信頼

# THE FOOTPRINTS OF THE WACOAL GROUP

ワコールグループの足跡



**1965**  
国際特許第1号となる「タミーガードル」発売

**1970**  
売上高100億円突破

**1971**  
株式一部に指定替え上場

**1977**  
繊維業界で初のADRの発行

**1979**  
売上高800億円突破

**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

**2005**  
純粋持株会社「ワコールホールディングス」設立

**2012**  
Eveden Groupを完全子会社化

**1983**  
ホンコンワコール及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



**1995**  
広東ワコール設立

**1997**  
ベトナムワコール設立

**2002**  
英国ワコール設立

**2003**  
ワコールマレーシア設立(合併)

**2003**  
大連ワコール設立

**2011**  
ワコールカナダ設立



**1979**  
「ビューティフル・プロポーション」を発表

**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

**2010**  
「からだのエイジングと美の法則」を発表

**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



**1991**  
学識者による「からだ文化研究会」発足(1996年に「乳房文化研究会」へ改称)

**2001**  
ワコール宣言「女性共感企業ワコール」を目指して

**2001**  
「Tsubomi School (ツボミスクール)」を開始

**2002**  
「ピンクリボン活動」を推進(日本)



**2008**  
「ブラ・リサイクル」活動が本格スタート

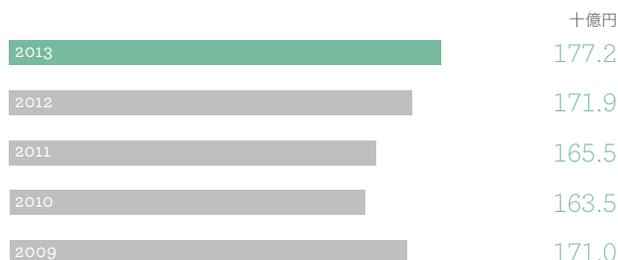
**2009**  
「乳がん検診サポート事業」を開始

# KEY FIGURES

主要数値情報

	百万円			増減率
(2013年、2012年及び2011年3月31日に終了した事業年度)	2013	2012	2011	2013 vs 2012
売上高	¥177,154	¥171,897	¥165,548	3.1%
営業利益	8,099	10,377	4,401	-22.0%
販売費及び一般管理費	82,869	79,629	77,716	4.1%
税引前当期純利益	10,544	10,207	3,927	3.3%
当社株主に帰属する当期純利益	7,623	6,913	2,785	10.3%
ROA	3.2%	3.1%	1.3%	
ROE	4.3%	4.1%	1.6%	
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 12,741	¥10,060	¥ 10,441	26.7%
投資活動によるキャッシュ・フロー	(23,436)	(3,467)	(703)	576.0%
財務活動によるキャッシュ・フロー	5,303	(2,824)	(4,965)	-287.8%
現金及び現金同等物	24,860	29,985	26,316	-17.1%
総資産	253,803	221,098	215,276	14.8%
株主資本	185,840	171,496	167,480	8.4%
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)	¥ 54.12	¥ 49.08	¥ 19.73	10.3%
現金配当	28.00	28.00	20.00	—
株主資本	1,319.47	1,217.57	1,189.08	8.4%
ブラジャーの販売枚数(万枚)	4,520	4,180	3,900	8.1%
研究開発費(百万円)	¥788	¥801	¥815	-1.6%
CO <sub>2</sub> 排出量(トン)	6,243t	6,297t	7,635t	-1.0%
廃棄物排出量(トン)	1,164t	1,169t	1,170t	-0.4%
連結従業員数				
	人			
ワコール事業(国内)	7,486	7,229	7,241	3.6%
ワコール事業(海外)	7,746	7,520	7,004	3.0%
ピーチ・ジョン事業	338	364	422	-7.1%
その他	3,052	1,411	1,346	116.3%
合計	18,622	16,524	16,013	12.7%
連結女性従業員数(人)	13,892	11,208	10,660	23.9%
社外取締役比率	28.57%	37.50%	37.50%	

売上高



ROA/ROE



営業利益/営業利益率



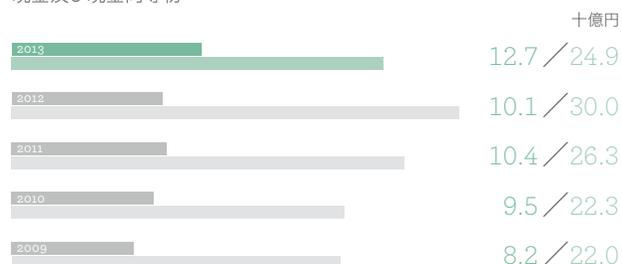
株主資本/株主資本比率



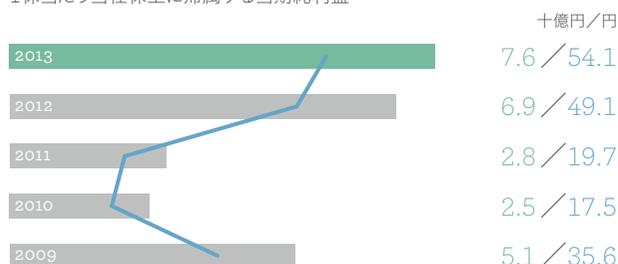
販売管理費/売上高販売管理費率



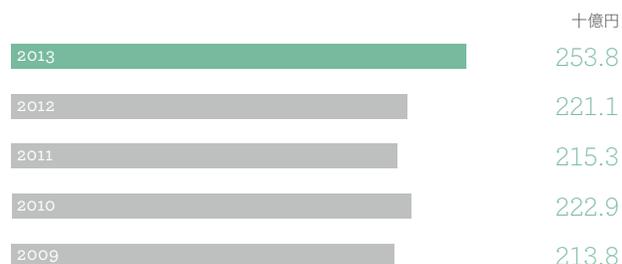
営業活動によるキャッシュ・フロー/  
現金及び現金同等物



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



総資産



# LOOKING BACK

## 2011—2013年3月期 中期経営計画の振り返り

2010年4月からスタートした前中期経営計画は、2013年3月31日で終了しました。この3年間における計画のポイントは、急激な市場環境の変化への対応力を取り戻し、成長分野へのさらなる強化を推進することでした。対応力を取り戻すという点については、グループとしての総合力の発揮に加え、女性用インナーウェア卸事業の構造改革が計画の要だと位置づけていました。

一方、成長分野へのさらなる強化という点では、海外事業を中心と位置づけ、なかでも当時景気回復傾向にあった米国事業の再成長と、成長著しい中国事業のシェア拡大が重点領域でした。

## 計画の概要

### グループの将来像

- グループとして「世界のワコール」を目指す

### 3カ年グループ方針

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

### 3年後に目標とするグループの姿

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

## 数値目標(2013年3月期)

連結売上高

**190,000** 百万円

営業利益

**8,000** 百万円

## 2011—2013年3月期 中期経営計画導入の背景

計画導入時のワコールグループを取り巻く状況として、3つのポイントがあります。第一に基幹事業である国内の女性用インナーウェア卸事業が当時の経営環境激変の影響を受けて大きく低迷したこと、第二に当社の事業構造がそうした環境変化に対応しきれなかったこと、そして第三に成長を牽引するはずだった海外事業拡大のスピード不足です。

第一の要因の背景は、国内のインナーウェア市場が女性用・男性用ともに縮小を続けるなか、高価格帯商品が低迷する一方で、低価格帯商品にボリュームゾーンが移行しつつありました。特に女性用インナーウェア市場の規模縮小が事業の低迷に大きな影響を与えました。

第二の要因の背景として、消費者の多様なチャネルを利用した購買行動による、流通チャネルの大きな構造変化です。百貨店、専門店、量販店といった当社のメイン流通チャネルの下降傾向により、多大な影響を受けたことに加え、その変化に速やかに対応できなかったことで、業績に厳しい打撃を受けました。

第三の要因の背景として、成長を遂げるために海外事業の拡大が必須でしたが、スピードある展開ができませんでした。

## 3カ年で取り組んだ重点施策と成果

### グループ全体の状況

- グループの中核事業が国内ワコールブランド及びウイングブランドの高付加価値インナーウェア事業であることに変わりな

いが、ワコール事業の小売事業が成長を持続しており、今後の収益貢献が期待できる

- 国内物流においてワコールとルシアンとの物流一体化、物流拠点の再編が進み、グループの効率化が進展
- グループ戦略会議が定着し、主に国内グループ会社間で課題の共有化、相互支援体制、連携が進み、グループ総合力を発揮

### ワコール事業(国内)

#### 外部顧客に対する売上高

2010年3月期比 **1.5%増** **115,657百万円**

営業利益 2010年3月期比 **85.4%増** **8,423百万円**

#### 構造改革による国内女性用インナーウェア卸売事業の収益性改善

新たに企画する品番数を減らし、既存のパターンを再利用するなど、商品開発にかかわる工数を削減。また、百貨店チャネルの販売効率化に向けて、返品を減らすべく適時・適量・適品の商品投入を徹底、販売員の配置も効率化を推進。これらの取り組みにより、約15億円の利益改善。

#### 国内女性用インナーウェア市場における確固たる地位の確保

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、市場が活性化。ブラジャーの商品単価2,000円台を市場のボリュームゾーンと位置づけており、チェーンストアや直営店を中心にラインアップを拡充し、売上拡大に貢献。

### 数値目標に対する達成状況

2013年3月期連結売上高

2010年3月期比 **UP 8.3%** 計画達成率 **93.2%**

**177,154**百万円

海外売上高の為替換算による影響額が30億円程度あるものの、これを除いても100億円程度目標を下回る結果に。

2013年3月期連結営業利益

2010年3月期比 **UP 111.5%** 計画達成率 **101.2%**

**8,099**百万円

構造改革の取り組みにより、ワコールブランドを中心に国内事業が大きく改善。1年前倒しで目標を達成。計画最終年度は、減損損失2,852百万円を計上したものの、目標利益水準を維持。

## 新たな売上の「柱」となる事業の推進

**小売事業** アンフィ、ウンナナクールなど、駅ビル、ファッションビルやショッピングセンターに出店する小売事業は順調に売上を拡大。各業態が成長分野の柱として大きく貢献。

**ウエルネス事業** スポーツコンディショニングウェア「CW-X」を展開するウエルネス事業では、商品ラインアップの拡充や直営店舗の展開などに取り組み、順調に売上が拡大したが、主軸のスポーツ分野が伸び悩み、成長が鈍化。

**メンズインナー事業** 商品の展開店舗数の拡大やインターネット販売の積極的な活用、シニア層をターゲットとした新ブランドの投入などに取り組んだものの、「メタボリックシンドローム」によるブームが一巡するなど、売上が減少。

**ウェブ販売** モール化の実施などで売上を伸ばしたものの、期待を下回る結果に。

## ワコール事業(海外)

外部顧客に対する売上高

2010年3月期比 **19.6%増** **23,081百万円**

営業利益 2010年3月期比 **11.5%減** **1,430百万円**

### 米州事業

3カ年の期間を通じて、安定的に10%以上の営業利益を獲得。現地通貨の米ドルベースでは、当初目標の1億4千万ドルを達成するなど、安定した業績を堅持。「b.tempt'd by Wacoal(ビーテンプティッド バイ ワコール)」や高機能カテゴリーの強化で、中・高級百貨店でのシェアを拡大。自社ウェブや、カナダ、ブラジルといった新たな販路も開拓。

### 欧州事業

ワコールフランスは、まだ事業規模が小さいものの、シェイプウェアの展開が成功し、市場での地位が向上、黒字化を継続。また、2012年4月に欧州、北米、豪州、アジアなどで女性用インナーウェアを販売する英国イヴィデン社\*を買収。ワコールグループがこれまで拠点を持っていなかった地域にも展開しており、欧州での事業の柱を獲得。

\*イヴィデン社は2013年1月にワコールイヴィデンに社名変更するとともに、業績数値はその他事業に計上しています。

### 中国事業

内陸部への出店攻勢によって売上を急拡大したものの、目標

の売上7億5千万円には及ばず、一方で急速な拡大により、販管費が上昇し、収益性が悪化。2013年3月期から販売基盤の強化、コスト改善といった利益確保重視に方向転換し、早期の黒字化を目指すとともに、中間層獲得に向けた新ブランド「LA ROSABELLE(ラ・ロッサベル)」の展開を開始。

## アジア事業

各国の経済成長とともに売上が拡大してきたものの、既存進出国の成長率は鈍化傾向にあり、今後さらなる成長に向けて現状の価格戦略及びコスト面の見直しが必要な状況。インドでは、参入障壁が多い中、販売パートナーの選定や商品の供給体制の両面で進出方法の検討を継続中。

## ピーチ・ジョン事業

外部顧客に対する売上高

2010年3月期比 **8.5%減** **11,972百万円**

営業損失 2010年3月期比 **1,109百万円減** **-2,701百万円**

主要顧客の世代変化に加えて、アウター・雑貨の不振や販売開始時の欠品などがあり、目標の売上高156億円には到達せず。利益面では事業所の統合など構造改革による固定費の削減など、原価低減や経費削減など効率化を図ったものの、売上の減少や無形固定資産の減損損失を計上した影響により、前期の529百万円の黒字から再度損失を計上。

## その他事業

外部顧客に対する売上高

2010年3月期比 **53.3%増** **26,444百万円**

営業利益 2010年3月期は、737百万円の損失 **947百万円**

ルシアンについては不採算事業の整理を進めながら、グループとしてのボリュームゾーン進出や低コスト生産背景の整備に貢献。黒字を確保したが、目標の売上150億円には到達せず。七彩については、収益力向上に努めながら、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を強みに黒字体質を継続。なお、ワコールイヴィデンがその他事業に計上されているため、計画導入当初との比較では、大幅な増収・増益に。

## FOCUS STORY

ワコールの技術経営の中核をなす研究開発

### ワコール人間科学研究所が 生み出す知的資産

ワコール人間科学研究所が収集した膨大な計測データは、当社のすべての活動の出発点であり、競争優位性を生み出す源泉でもあります。ワコールの使命である、すべての女性の“美しくありたい”という想いに応えていくために、「人間科学研究」の成果が役立っています。

#### 女性用インナーウェア市場を活性化させた、「ラブ、エイジング。」

2010年4月、ワコール人間科学研究所は「からだのエイジングと美の法則」に関する研究成果を発表しました。この研究成果は、バストやヒップの変化のステップを具体的に記述することで、感覚的にしか捉えられなかった“ボディエイジング”の全体像を描き出し、50年近くにわたって積み重ねてきたワコールならではの知的資産そのものと言えます。この発表は各マスメディアに取り上げられるなど大きな反響を呼び起こし、ワコールは独自の存在感を示すことに成功しました。

この研究成果はワコールのブランド価値を一層押し上げるものとして、実際の商品へと生かされ、商品開発の部門とワコール人間科学研究所が一体となった「ラブ、エイジング。」キャンペーンを大々的に展開しました。「ラブ、エイジング。」キャンペーンは、2010年の秋冬シーズンからスタートし、「ラゼ」、「グラッピー」、「キューティー」、「キレイ」、「グ



ラブ、エイジング。

「ラブ、エイジング。」キャンペーン  
のロゴマーク

レーシス」などのブランドで、加齢によるからだの変化に対応した商品が開発されました。どんな年代でも、正しい下着選びには「エイジング」の発想が欠かせない、といったメッセージをお客さまへ向けて発信するこのキャンペーンは、業績への貢献のみならず国内女性用インナーウェア市場を活性化させる起爆剤としての役割も果たしました。

### 変わりゆく女性の美を追究し続けてきた「ワコール人間科学研究所」

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52人（うち女性41人）、その研究領域は身体のリフォー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人規模の人体計測を実施し、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きました。

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。このように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



「からだのエイジングと美の法則」記者発表会

### 五感と最新技術を駆使した研究

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、精度の高い計測で“かたち”を把握しています。

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。

「温熱刺激」「接触刺激」「加圧刺激」の3つの側面から、“ここちよさ”を捉えます。快適な温かさや肌ざわり、フィット感まで考慮した新製品の開発を行っています。



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ます。これらの成果が前述した2010年の「からだのエイジングと美の法則」へとつながっているのです。

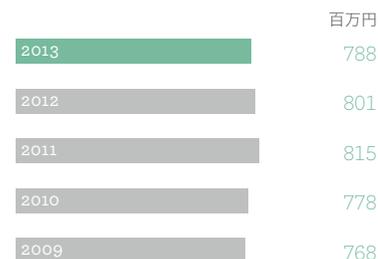
### 中国ワコールでの研究開発

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、中国人のからだど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。

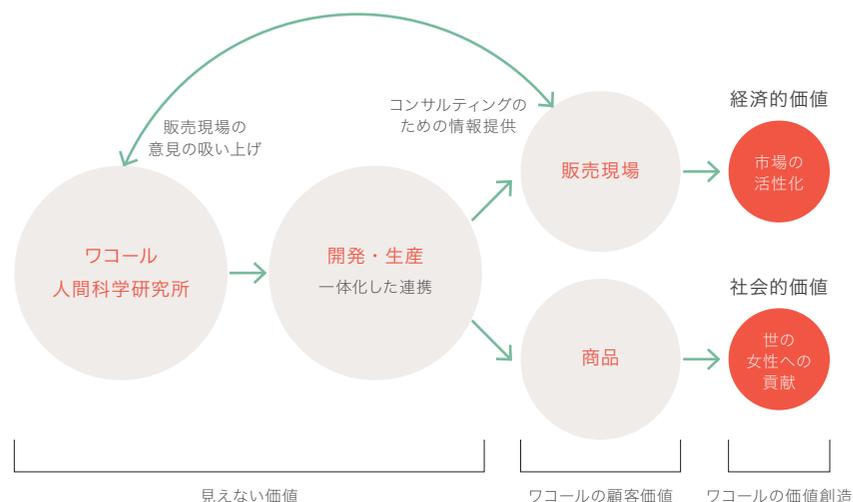
### 知的資産であり社会的資産でもある「人間科学研究」

「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、ワコール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。いつも女性とともにあることが、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のものづくりは、社会の共感を得るための活動でもあります。50年近くにわたり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「ワコール人間科学研究所」。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、ワコールが持つブランド価値に貢献する「知的資産」であり、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」でもあるのです。

研究開発費の推移



ワコール人間科学研究所を中心とした価値創造プロセス



研究成果を生かした代表的な商品



# MESSAGE FROM TOP MANAGEMENT

トップ・メッセージ

ワコールグループは、「世の女性に美しくなって貰う事によって広く社会に寄与する」という目標のもと、当社ならではの企業価値の創造により、「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

## 将来のあるべき姿に向けて

当期(2013年3月期)に終了した3カ年の中期経営計画では、計画開始から10年後の将来像として「グループとして世界のワコールを目指す」を掲げて諸施策を推進してきました。この4月にスタートした新中期経営計画においても、この将来像に向けて、努力してまいります。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

前中期経営計画期間中において当社は、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以上の販売網を持つ、Eveden Group Limited(現ワコールイヴィデン)を子会社化するなど、グローバル事業の拡大を図りました。これにより、ワコールグループの商品が販売される国は70カ国以上、事業拠点も20カ国にわたる50社以上へと拡大しました。これは世界のインナーウェア企業のなかでも有数の規模です。とはいえ、現状では私たちが目指す姿の一部分を実現したに過ぎません。

今後も取り組むべき課題は多く、今以上の努力が必要です。

私は、「世の女性を美しくする」という事業の目的、加えて社会の中でのワコールの存在価値を全世界のグループ社員と改めて共有することで、「世界のワコール」の実現に向けた取り組みを加速していく決意です。

### 2013年3月に終了した中期経営計画の評価

前中期経営計画の最終年度となった、当期（2012年4月—2013年3月）のワコールグループの連結業績は、売上高は1,771億54百万円（前年同期比3.1%増）となり、1,900億円以上を目指した数値目標には到達できませんでした。しかしながら、営業利益については、80億99百万円（同22.0%減）となり、80億円以上を目指した数値目標を上回ることができました。

売上高は、主力の国内インナーウェア市場におけるシェア拡大や構造改革による収益力向上、海外事業の積極的な展開による成長力強化に取り組ましました。しかしながら百貨店の売場減少や、海外事業での為替の影響を受けるなど、計画に対して大幅な未達となりました。

一方、営業利益は、株式会社ピーチ・ジョンの公正価値を再評価した結果、28億52百万円の減損損失を計上したことで、前期から大幅な減益となったものの、1年前倒して数値目標は達成しており、国内卸売事業での継続的な構造改革を推進した結果、利益水準を高めることができました。

このように売上計画が未達成に終わったことは大きな反省材料ですが、この3カ年で次の3カ年に向けた下地づくりができたことは大きな成果だと思っています。Eveden Group（現ワコールイヴィデン）を傘下に収めたことは、今後のグローバル戦略に弾みをつけることができ、主力の国内事業でも商品開発に関わる工数削減や百貨店チャンネルの販売効率化などの収益構造改革を実現し、より積極的な事業展開ができる環境が整いました。

### 経営環境と当社の課題

当社グループを取り巻く経営環境は、国内市場は、消費税の増税や社会保障費の負担増など、個人所得の減少による市場縮小が予想されます。加えて、少子高齢化の進展による年齢構成の変化や、消費構造の変化などにより、市場の多様化が進むと予測されます。一方で現政権の経済施策による景気拡大期待もあるものの、当社としては市場環境の変化を冷静に見極めながら、これまで同様にお客さまに愛される商品の開発・販売に注力していく考えです。国内市場は、「世界のワコール」を目指す当社グループにあって、マザーマーケットであり、最大の収益基盤であることに変わりはありません。今後は、よりきめ細かなマーケティングにより、これまで十分に攻略できていない地域や市場への対応力を高め、国内基盤をさらに強固なものにしていくことが大きな課題です。（詳しくはP28をご覧ください）

海外は、欧米市場が経済面で不安要素を抱える一方、中国・アジアの新興国も賃金上昇などの生産コスト上昇といったリスクに対する懸念があります。こうしたなか、ワコールとしては、それぞれの国や地域の市場動向を見極めつつ、アクセルとブレーキを踏み分けながら事業の拡大を図っていく方針です。主力の米国事業はこれまで通り、安定的な成長に向けた施策を展開していきます。欧州では、ワコールイヴィデンを核とした商品戦略や販売チャンネルの再構築を進めます。中国は、この数年先行投資による事業拡大を目指してきましたが、景気減速や対日感情の悪化もあって当面は日本からの新規投資を控え、現地の中国ワコールによる投資に留めながら利益創出への体質改善に軸足を移します。このように、すでに当社グループが進出している地域においては、引き続き着実な事業拡大を目指しつつ、未進出の地域についても早期にその足がかりを築くことが課題です。

## MESSAGE FROM TOP MANAGEMENT

### 新中期経営計画

2013年4月にスタートした新中期経営計画では、経営資源を最大限に活用し、競争優位性のある分野・領域の裾野を広げ、事業の拡大を図っていきます。また、3年後の数値目標として、連結営業利益率7%以上を設定し、その前提となる業績は連結売上高2,000億円、営業利益140億円と過去最高水準を目指します。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たいと考えています。

そのために新計画では、中期の「経営方針」と「取り組み課題」を定めました。取り組み課題と重点施策については、後のセクションで詳細をご説明しますので、私からは「経営方針」についてご説明したいと思います。

### 3カ年の「経営方針」

経営方針の1つめは、「グローバル企業への進展：5地域ブロック化による世界のワコールの推進」です。日本、米州、欧州、中国、アジアの5つの各地域で事業拡大を目指し、それぞれの市場で競争力を高めていきます。

2つめは、「国内外各社の連携によるグループ総合力の強化」です。各国・各地域において現地のグループ会社単独での解決が困難な問題に対して、ワコールグループ全体が連携し、総合力を発揮して解決にあたります。各社が持っている、資産・ブランド・ノウハウ・機能を有効に組み合わせ、効率化と競争力の強化を図ります。

3つめが、「環境変化に対応できる経営体質の強化」です。国内外市場を取り巻く環境変化に対応し、利益を確保する経営体質を備えることが必要不可欠です。グループ全体の在庫・販売・生産管理を徹底するとともに、経営体質強化の指標として、営業利益率の改善に取り組みます。

4つめは、「グループとしてCSR活動を推進：社会との相互信頼づくり」です。ワコールグループが目指すCSR活動は、すべてのビジネスプロセスにおいて、正々堂々と事業活動を展開し、お客さまが求める商品を提供することです。これらを通じて、役員及び従業員一人ひとりがお客さまをはじめとする社会との信頼関係の構築を目指します。具体的には、ガバナンス・コンプライアンスの向上、人権の尊重、人材の活用と育成・多様性の尊重、環境保全への取り組み、公正な事業慣行の実行、製品・サービスの安全・安心、プレステケア活動などの社会貢献活動といった7つの項目に、継続的に取り組んでいきます。

### さらなるグループ連携と一体感の醸成に向けて

前中期経営計画期間中に、グループ間の連携はかなり強化されたと考えています。しかしながら、前述の3カ年の「経営方針」でも掲げたように、グループ各社が今以上にシナジーを発揮しなければ、私たちが目指す成長を成し遂げることはできません。そのためにも、持株会社であるワコールホールディングスは、グループ全体の司令塔として、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、効率化に向けた業務改革の推進や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。その一環として、ダイバーシティの観点からグループの多くを占める女性社員が、さまざまな場面で活躍できる環境整備を目的に、「女性活躍推進プロジェクト」を立ち上げ、人材育成や人事制度などの課題解決に取り組んでいます。

グループ企業間の一体感を高めていくには、相互のコミュニケーションが重要です。それぞれの事業内容をお互いに理解し合い、情報を共有することで、一段高いレベルの連携が図れるはずですが、そのためにも、グループ内の広報活動強化によりお互いを知ってもらう意識改革の推進や、グループ内のコミュニケー

「世界のワコール」を実現するためにも、  
ワコール独自の強みをこれからも  
際立たせていきたいと思っています。



ションを活性化させて、一体感の醸成を図るための仕組みづくりにも着手していきます。

#### 安定的な株主還元

株主の皆さまへの利益配分につきましては、収益力向上のための積極的な投資による企業価値の向上を図りながら、1株当たり当期純利益の増加を図るとともに、連結業績を考慮しつつ安定的な配当を実施させていただくことを基本方針としています。当期の1株当たり配当金につきましては、前期と同額の28円とさせていただきます。また、内部留保金につきましては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くとともに、自己株式の取得や消却を機動的に実施することで、資本効率の向上と株主の皆さまへの還元を図っていきます。

#### グループを通じて経営理念を伝承し、世界のワコールへ

ワコールには、長年にわたる「人間科学研究」に関するデータの蓄積があり、これが当社のコアコンピタンスになっています。当社ではこの強みを武器に、商品開発、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この成果を生かす取り組みを図っています。前中期経営計画では、この「人間科学研究」の成果である、「エイジング」に関する研究を生かした商品やサービスの展開が成功を収めました。他には真似のできない付加価値を持った商品を継続的に開発し、新たな需要を喚起し続ける。これがワコールの価値創造の基本メカニズムであり、これまでの成長を支える原動力となってきました。「世界のワコール」を実現するためにも、こうしたワコール独自の強みをこれからも際立たせていきたいと思っています。

ワコールには「世の女性に美しくなって貰う事によって広く社会に寄与する」という目標があります。私たちのすべての事業活

動の根底には、常にこの目標に対する情熱があるからこそ、社会や女性、お客さまとの信頼関係が築け、今日に至る発展を遂げることができたのだと思っています。今以上にグループがグローバルに拡大していく中で、こうした私たちの原点となる経営理念を改めて見つめ直すことの重要性も感じています。ワコールの目標、社是、経営の基本方針は、どのように環境が変化しても不変であり、私たち一人ひとりの心に存在しながら、日々実践していくことが成長の近道だと信じています。ワコールグループ全体に経営理念を一層浸透させるためにも、今後再確認と実践の機会を設けて、実行していきたいと考えています。

当然、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。一方、ワコールグループのアイデンティティともいうべき経営理念など、残すべきことは着実に伝承し、従業員一人ひとりが主役となって「世界のワコール」を目指していく自覚を持って欲しいと考えています。これにより、全世界の従業員が創業以来の精神を受け継ぎ、共有することでグループ全体がつながり、私たちの強みが最大化されるはずで

今後もワコールグループは、「女性とともにある」企業として独自の強みを維持・発展させながら、ワコール独自の価値を創造し続けることで、持続的成長を果たしていきたいと考えています。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。

2013年8月

代表取締役社長

塚本 能交

# LOOKING AHEAD

## 2014—2016年3月期 中期経営計画の概要

2013年4月から新たに3カ年の中期経営計画がスタートしました。

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きます。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。

## 計画の概要

### 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

- 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

### 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

- 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

## 2014—2016年3月期 中期経営計画導入の背景

新たな中期経営計画の導入にあたって、今後の市場環境の見通しを次のように考えています。国内では、人口減少などによる消費市場の縮小傾向と消費構造の多様化が想定されます。海外については、アジア市場は当面拡大が見込まれ、欧米の景気も回復基調にあると思われます。総じて、国内の事業環境は厳しさが続くものの、国内外ともに成長を見込める機会は充分にあると考えています。

一方、供給面に目を転じると、ワコールグループの事業展開上のリスクが存在しています。アジア諸国の賃金上昇、為替相場の円安傾向といった環境要素は、ものづくりのコストに大きく関わってきます。国内外の市場環境は複雑かつ相互に関係しており、単独の国や地域、あるいは事業会社単体による解決を図るには非常に困難です。まさに、ワコールグループの総合力をもって向き合っていく必要があると認識しています。

### 攻略すべきポイント

ワコールグループとして、事業面で攻めきれていないポイントは次の通りです。国内市場において、小売事業の拡大、ピーチ・

ジョン、ルシアン加入により、カバーする範囲は広がっているものの、いまだワコールが存在感を示し切れていない「地域」「顧客の年齢層」「商品の価格帯」があり、さらなる拡大余地が存在しています。

「地域」では、高いシェアを誇る地域と同様の店舗規模、ブランドミックス、販売体制を構築していても、売上シェアが低いエリアがあるのに加え、当社の売場自体が存在しない地域も多くあるのが現状です。

「顧客の年齢層」では、10代のシェアが低い状態にあります。また、ワコールへの顧客ロイヤリティが高く、大きな優位性を持つ50代、60代において、大手衣料チェーン店などからの影響力が高まっています。

「商品の価格帯」では、当社が市場のボリュームゾーンと考える、ブラジャーの単価2,000円台におけるシェアが低いという状況があります。

さらに海外については、欧米、中国、アジアの各地域において、拡大余地はまだ大きくあると考えています。

### 数値目標

2016年3月期 連結売上高

**200,000** 百万円以上

2016年3月期 連結営業利益

**14,000** 百万円以上

連結営業利益率

**7%** 以上

### 市場環境の見通し

#### 国内

##### 消費市場の縮小と消費構造の多様化

- 人口減少や産業空洞化による消費縮小
- 消費税率引き上げや社会保障負担増による可処分所得の減少
- 高齢化加速によるシニア市場の拡大
- 資産効果による高額品の活況
- 流通変化による購買行動の多様化

#### 海外

##### 成長するアジア市場と開拓余地のある欧米市場

- 中国、ASEANの中間層、富裕層の拡大
- 米国景気は回復基調を維持
- 欧州全体は厳しいが、大市場の英独を中心に回復期待

## 主要事業会社別の重点施策

### 株式会社ワコール

2016年3月期数値目標

売上高 2013年3月期比 **3.4%増 1,160億円**

営業利益 2013年3月期比 **14.1%増 74億円**

中核事業会社である株式会社ワコールでは、リーダーシップを発揮し、グループ全体を統括するとともに、企業理念を全体に浸透させる役割も担います。

また、取り組む施策の方向性は以下の通りです。

お客さまとの接点を拡大

- ・ 人間科学研究の強化による高付加価値商品の開発や販売チャンネル・ブランドを跨いだ体制の構築や、新しいビジネスモデルの開発、強い小売事業の確立

国内ボリュームゾーン市場を深耕

- ・ 低価格帯を中心としたボリュームゾーン市場への取り込みに向け、郊外型・大人向けフォーマットの開発やシニア向け市場の開拓、既存展開ブランドの強化などで、ボリュームゾーン商品を拡大

環境変化への対応

- ・ 在庫管理の徹底に取り組み、売上高在庫率の10%低下を目標に。さらに、製造原価の高騰リスクを吸収するために、製造分野の構造改革を実施し、仕様の共通化や海外材料調達比率の増加、生産能力のASEAN諸国へのシフトを推進

成長分野へのチャレンジ

- ・ 継続的なレディースインナーウェア以外の事業育成として、ウエルネス事業やメンズインナー事業などにおいて、商品ライン拡張による新規顧客の開拓などにより、成長分野での取り組みを強化

### ワコールインターナショナル(米国)

2016年3月期数値目標(想定為替レート:1ドル=95円)

売上高 2013年3月期比 **37.6%増 160億円**

営業利益 2013年3月期比 **18.5%増 17億円**

継続的な成長を目指し、一層の拡大を図る

高級品セグメントにおける商品企画力の向上や、コスト競争力の強化を背景に、米国内百貨店チャネルでの高級品シェア回復や、これまでに開拓したカナダ、ブラジルなど周辺国市場における販路育成、好調に推移するウェブ通販の拡大に取り組みます。

また、米国ワコールとワコールイヴィデンが持つ経営資源を相互に活用し、それぞれが無駄なく顧客接点を拡大していきます。工場や材料調達などのSCM資源については、日本のワコールやアジア現地法人との協働によって品質面、効率面の改善を図ります。

### 中国ワコール

2016年3月期数値目標(想定為替レート:1元=15円)

売上高 2013年3月期比 **50.9%増 100億円**

営業利益 2013年3月期比 **3億円の利益計上**

効率化を図り、経営バランスの安定化を

優先課題として取り組む

拡大手法の見直しにより新規出店を抑制し、代理商の活用などで拡大を図ります。また、在庫管理の強化や技術力向上による製造コストの削減を通じて、利益体質へと変革していきます。

そのうえで、機能性商品の投入による競合他社との差別化や、「LA ROSABELLE」の育成を通じて、中間層向け商品の拡充を図るなど、商品面の強化によって着実に市場における地位を確立します。

株式会社ワコール売上高/営業利益目標



2013年3月期比

売上高 **UP 3.4%** 営業利益 **UP 14.1%**



ワコールインターナショナル(米国)売上高/営業利益目標



2013年3月期比

売上高 **UP 37.6%** 営業利益 **UP 18.5%**



## ワコールイヴィデン

2016年3月期数値目標(想定為替レート:1GBP=140円)

売上高 2013年3月期比 **94.4%増** 140億円

営業利益 2013年3月期比 **701.9%増** 17億円

欧州事業における中核として、グローバルに経営資源を活用  
米国ワコール、日本のワコールと緊密に連携し、「米州でのチャ  
ネル相互乗り入れ」「欧州での販売体制強化、ワコールブランド  
拡大」「アジア現地法人、日本の販売部門を通じたイヴィデン商  
品展開」「中東、オセアニア販路を生かしたワコールブランド展  
開」といった、さまざまなバリエーションでの販売シナジーを発  
揮していきます。

また、国やチャネル特性によってグループ内のブランドを最適  
に配置し、ブランド投資を効果的に実施します。供給面でも、ブ  
ランド別の生産体制を見直すとともに、グループの資源をフルに  
活用し、原価低減を図ります。

## ピーチ・ジョン

2016年3月期数値目標

売上高 2013年3月期比 **18.8%増** 145億円

営業利益 2013年3月期比 **215.3%増** 10億5千万円

顧客基盤の再構築と売上高の拡大

前期に着手した商品ブランド、カタログの再編を軌道に乗せ、広  
告やウェブを機動的に活用して、新規顧客の取り込みなど、顧  
客数の拡大を図ります。また、直営店の新規出店も実施します。

一方で、最適な需給バランスを維持するために、適正な発注  
計画による細やかな在庫・販売管理に取り組みます。

中国事業については、まずは黒字化に向けて価格政策の見直  
しや適正な人員配置を早期に実行していきます。

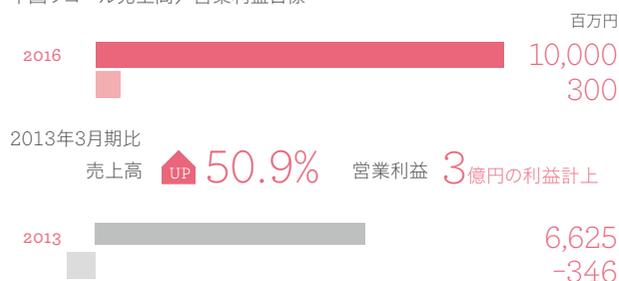
## ルシアン

黒字体質の維持とグループ戦略を支えるインフラとして  
グループ間連携を深める

ルシアンは、材料調達を多くを海外に依存しており、さらに販路  
の大半が日本国内であることから、アジア地域の人件費高騰や  
為替相場の影響を大きく受けるリスクがあります。しかし、ロー  
コストの調達基盤は、ワコールグループ全体のボリュームゾーン  
拡大にとって欠かせないインフラです。内部効率化で黒字を維  
持しながら、カンボジア工場の安定稼働の実現や、ASEAN地  
域での材料調達モデル確立などを通じて、グループの競争力強  
化に貢献します。

グループ外向けには、OEMの提案力強化と商品展開の拡充  
に取り組んでいきます。

中国ワコール売上高/営業利益目標



## ONE-ON-ONE DISCUSSION

競争優位をもたらす「見えざる資産」を語る



### 「ワコールグループの 価値創造」

塚本能交 株式会社ワコールホールディングス 代表取締役社長

住田孝之氏 WICI会長(2013年5月17日時点)

世界知的資産イニシアティブ(WICI:The World Intellectual Capital Initiative)  
会長を務める住田孝之氏と、当社塚本代表取締役社長との対談を実施し、  
知的資産経営の観点から、ワコールグループの価値創造をテーマに語っていただきました。

**花堂氏** はじめにWICIについて説明させていただきます。WICIは、知的資産経営の実現に、2007年から日・欧・米の3極を軸にグローバルに取り組んでいます。知的資産経営とは、一次的には、「企業が、自らに固有で、強みの源泉となる知的資産(人的資産、組織資産、関係資産をはじめ、企業に利用可能な無形の資源)を活用して、有形資源と適切に組み合わせる最も効率的に価値の創造に専念する経営」です。

住田氏につきましては、日本経済が金融資本主義へと舵を切り始めるなか、経済産業省が取り組んだ「ものづくりこそ社会を支える屋台骨」であり、それは「見えざる経営資源である知的資産の働きが鍵」になっていることを見抜き、産業構造審議会 経営・知的資産小委員会「中間報告」及び「知的資産経営の開示ガイドライン」を2005年にまとめました。その後、経済産業省の

本務に勤しみつつもWICIの会長を引き受け、知的資産経営の世界的な枠組み設定に努めてきました。「統合報告」のグローバル・フレームワークの創設を目指す「国際統合報告評議会(IIRC: International Integrated Reporting Council)」の活動にもWICIの会長として大いに貢献しています。またWICIとIIRCについては協力団体として、企業が価値創造する活動の真髄を一つのストーリーとして表現し、その要因を表わすKPI(Key

花堂靖仁 コーディネーター  
世界知的資産イニシアティブ  
(WICI) ガバナンス・グループ  
早稲田大学知的資本研究会  
上級顧問



Performance Indicator)とともにステークホルダーにわかりやすく伝え、適切なフィードバックを通じて企業の価値創造に役立つ「統合報告」の枠組みについて、協働することになりました。

この対談では、ワコールという「女性共感企業」を支えている大切な価値観がどのように形成されてきたのか、顧客信頼の基盤になっている高品質経営をどのように維持・管理しているのか、独自の研究成果が生かされた商品展開のあり方、国内事業の強みをいかにグローバル展開に反映させるのかなど、知的資産経営の視点からワコールの企業活動の実相を、お二人に自由にお話ししていただきたいと思います。それではよろしく願いいたします。

品質に対する追求がお客さまに定着し、

ワコール商品への信頼を高めた

**住田会長** (以下、住田) 日本企業には、中長期的な価値を大事にする経営、または企業を支える日本特有の見えざる資産を大事にする経営の考え方があります。私は、経済産業省に在籍している時から、そういった日本企業が持つ独自の経営観を世界に向けて伝えていきたいと考えていました。そのために効果的な形で世界へと発信していく仕組みづくりや、しかも発信するだけでなく世界にそれが受け止められるような枠組みをつくること、私が最も取り組みたいことなのです。

ワコールグループには、そういった中長期的な価値を大事にするという軸が非常にしっかりしており、研究開発力や品質など強みの軸が明確な企業だという印象を持っています。

**塚本社長** (以下、塚本) ワコール創業の頃は、当時の女性販売員やデザイナー、縫製の方たちが海外の製品を分解し、「こういう形になっているのか」といった分析から、海外製品をお手本に実際に作成し、改善すべきことを議論し始めたことが、品質に対する出発点です。そこから一定量の生産が可能規模になってから、品質についての本格的な取り組みが始まりました。

日本には、モノを大事にする文化があり、その頃から、商品デザインよりも洗濯検査や引っ張り検査など商品の丈夫さに関する品質を大事にしようと考えていました。そういった品質部分で、お客さまから信頼され、使い続けていただくことで私たちの商品へのファンを増やしていく、という思いが品質向上につながりました。その思いを持ち続けてきたことで、今でもお客さまから「ワコールは高いけれど、長持ちするから結果的には安い」と

言っただけしているのです。若いお客さまも含めて、全般的に品質の良さは認知していただいております、長い時間がかかりましたが「ワコール＝高品質」というイメージの定着に成功しています。

ワコールの人間科学研究が独自の知的資産であり、競争力の原点

**住田** ワコールが築き上げてきた品質は、素材を研究すると同時に、人間のからだも合わせて研究してきたことが非常に大きいですね。同業他社との差別化という点では、ワコール人間科学研究所(以下、人科研)の存在も非常に大きいですが、どのような位置づけとして捉えているのでしょうか。

**塚本** 今になって考えると、本当に大きな優位性だと思います。50年近くにわたって長くデータを収集し続けていますが、現代女性の体形は創業当時と比べると、身長や足の長さ、バストとヒップのバランスもすべてが変化しています。どちらかと言えば、現在の日本女性は欧米人に近づいています。当然そうした日本女性の体型変化に伴って、私たちワコールの商品もニーズの変化に対応すべく、進化してきました。蓄積し続けてきたデータ収集があればこそその対応力であり、ワコールは日本女性、あるいは日本女性に近い東南アジア女性向けの商品については、リーダーでなければならないと考えています。

**住田** 2013年4月からの新しい中期経営計画では、どういったゴールを目指すのでしょうか。品質などのワコールの強みをどういった形で生かしていこうとお考えですか。

**塚本** 基本的には、現状の延長線だと考えています。ただし、会社がいままで現状維持のままでは、いずれは衰退してしまうので、時代の要望に応える変化は必要です。例えば、国内市場では現状の商品ラインアップ以外に、新しい価値を持つ商品を生み出さなければなりません。

その切り札ともいえるのが、人科研です。自然な胸の形に見せるためのブラジャーのパターン研究からデザインに至るまで、どこを補整し、どういった形にすべきかなど、人科研は女性に美しくなって貰うためのさまざまな研究を行い、成果を上げてきました。

先ほども申し上げたように、以前の人科研は、材料検査を主体にインナーウェアの人体に対する着圧に問題はないか、といったことを検査する組織でした。そうした目的から、50年近くにわたって毎年データを計測し続け、中でも20歳から60歳まで

のデータを毎年採り続けている同一人物の方が200人もいます。そのデータをベースにすることで、女性の体形変化に対する理解が深まったのです。

これまでの販売手法は、毎年の企画商品のキャンペーンを実施し、お客さまがその商品を気に入ってくだされば大きく売れますし、気に入っていただければ売れないという状況でした。最近では、人科研の研究成果を生かし、からだにフィットしたブラジャーを着用することが体型変化のためにも大事だをご提案しています。今や人科研は、自らが研究成果を発信する能動的な組織へと変化し、ワコールグループの販売に大きく貢献するようになったのです。ですから店頭の販売員も、販売の仕方が変わりました。常に数多くのブラジャーが作られる中で、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も、適切にご提案する必要があります。今や販売員も研究成果を日々の接客に生かす勉強をしなければならないのです。

現地の価値観を受け入れながら、

ワコールの経営理念を根づかせるグローバル展開

**住田** これから日本市場は成熟化が進み、縮小傾向にありますので、海外展開が企業成長には不可欠ではないでしょうか。

**塚本** その通りだと思います。当社は、国内同業他社と比べて、いち早くグローバル展開を開始しました。創業者である塚本幸一が、社是として「世界のワコールを目指す」を掲げたのは、まだ社員数が10人程度の1950年を迎えた頃でした。会社の規模がまだまだ小さい時代に「十年一節50年計画」を打ち立てたのです。この計画は、最初の10年で国内市場の開拓、次の10年で国内市場の確立、次の10年で海外市場の開拓、次の10年で海外市場の確立、最後の10年に世界企業の実現、という50年にわたる長期的な構想です。実際に海外市場は、創業から20年目を過ぎた1970年に韓国へと進出したのを皮切りに、タイ、台湾と続けざまに合併会社を設立しました。ですから、少なくとも韓国、タイ、台湾は進出から今年で43年目ということになります。

**住田** 私もヨーロッパに住んだことで、価値観の違いを痛感したのですが、顧客第一主義の日本やアジアの企業と違って、ヨーロッパの企業は完全にサプライヤー主導の経済です。そういった中で、ヨーロッパ市場では販売手法も変える必要があると思いますが、これからのグローバル展開を考えた場合に、どこに力点

を置いていくことになるのでしょうか。

**塚本** ワコールの強みの一つにコンサルティング販売があります。アメリカの売場でも、日本と同様に販売員を置いています。そもそも私たちが販売員を置くきっかけとなったのは、欧米で学んだ手法にならったことです。創業者が初めて欧米へ視察に行った時に、百貨店に行けば、アメリカでもヨーロッパでも、販売員が必ずからだのサイズを測ってからでなければ売ってくれなかったそうです。そこに価値を見いだした私たちは欧米の手法を取り入れ、守り続けているのです。ところがワコールがアメリカに進出し始めた頃には、アメリカでそういった手法を取る企業は消えてしまいました。結果的に、私たちが元々は欧米から学んだ販売方法を、海外の売場に再度持ち込むことになりました。海外のお客さまには、逆にそれが新鮮だったようです。

私は、こうしたコンサルティング販売や品質などワコールとして守るべき強みは、しっかりと守りながら、現地に合わせるべき部分は合わせるという姿勢が大事だと思っています。品質がある程度の水準に達するまでは、日本から技術支援の人材を送り込みますが、品質が向上し、順調な販売活動が推進できれば、基本的に現地の判断に任せています。ワコールとしての個性を根づかせながら、現地を理解し、現地従業員を中心とした活動に力点を置くことが大切です。

**住田** 現地の人々を中心に事業を拡大していく場合でも、ヨーロッパでは時間がかかり、大変な忍耐力が必要です。しかも、ヨーロッパというのは一つではなく、イギリスと大陸各国では考え方や嗜好がまったく違います。私見ですがイギリス人は比較的新しいものに対する受容力がありますが、大陸の人々は保守的な傾向が見られます。そういった違いの部分は、現地の理解が深いワコールイヴィデンと組みながら攻めていくのが効果的ではないでしょうか。ワコールイヴィデンの手法を大陸各国で活用すると非常に良いと思います。ワコールグループには、そういった良い力がありますので、ぜひとも効果的な戦略を持って狙いを定めていてもらいたいと思います。

ワコールならではの身の丈に応じた活動で世の女性に貢献

**住田** CSR活動に対して欧米では非常に高い関心があり、日本企業の多くもCSR報告書を作成し始めています。ただ、これらのCSR報告書は、どうしても総花的な体裁になる企業が多いような

印象があります。ワコールのCSRは、良い品質の商品を販売すること自体が社会に対する貢献となりますし、人間科学研究を基にしてからだに合った商品を開発すること自体も同様です。ワコールらしい考え方が表現されたCSRを強調していただくのが最も良いと思います。CSRのさまざまな活動のなかでも、優先的に考えている得意な分野があるはずですし、乳がんに関連した活動などワコールの強みが最も生かせる社会貢献を、強調するようなメリハリのある発信をしてもらいたいと思います。

塚本 私たちが心がけているのは、身の丈に応じて活動することです。また、社会貢献活動を必要以上に広告やマーケティング、あるいはPRに活用する必要はないと思っています。私たちはインナーウェアを開発し続けていくことが一つの文化でもあると思っているからです。私たちは創業以来、女性とともに歩んできましたので、女性の病気としての乳がん撲滅に向けたお手伝いをするのは当然の義務だと考えています。だからこそ身の丈以上の広告とPRは、結果的にご期待に添えない場合、多くの女性にご迷惑をおかけすることになりかねません。

ご存知のように、私たちは「女性共感企業」を宣言しています。お客さまと日々対面している私たちの販売員は、お客さま一人ひとりに最善を尽くし、誠心誠意応える「接客専心」を心がけています。その心がけは、人科研の研究成果、顧客ニーズ

を捉える商品開発、高品質を実現する生産技術にも支えられて、女性からの共感を得ています。ワコールグループ全体を支える従業員は、本当にお客さまのことを一生懸命考えてくれています。そういう意味では、人が財産になっていると強く感じています。

住田 本レポートを通じて、これまで伺ってきたワコールの強みを効果的に説明し、より多くの人々に知っていただきたいと思えます。さらに、本レポートをグローバルに発信していくことは、ビジネスを進めていく上でも、現地での企業理解向上の助けにもなるはずです。ワコールならではの価値創造を可能な限り正しく伝えてもらいたいのですが、完全に伝え切ることは大変困難です。しかし伝わり切らない部分に対して読者からさまざまな反応があれば、どのような読者がどのような点に興味を示すのかを捉えることができると思います。

これまで一般的な企業の年次報告は財務情報が中心であり、あるいは非財務情報でもガイドラインに沿う形で受動的に記載している企業が大多数です。ワコールはぜひともフレームワークを意識しすぎることなく、発展段階であっても、個性を生かしたわかりやすいレポートを前向きに発信してもらえるとありがたいと思います。本日は、いろいろと幅広いお話をありがとうございました。

ワコールホールディングス京都本社にて



住田孝之氏 略歴

1985 通商産業省(現経済産業省)入省  
1993 ジョージタウン大学国際政治大学院卒業  
2001 経済産業省 企画官  
2004 経済産業政策局 知的財産政策室長  
2006 産業技術環境局 技術振興課 課長  
2007 商務情報政策局 情報通信機器課 課長  
2009 日本機械輸出組合ブラッセル事務所長  
(2009.9月からWICI会長)  
2013.6月から経済産業省 資源エネルギー庁 資源・燃料部長

# 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・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。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、及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。

取締役会は取締役7名（うち社外取締役2名、うち女性0名）で構成し、経営方針、経営戦略等の重要な業務に関する事項や法令、定款で定められた事項の決定を行っています。また、経営責任を明確にするため取締役の任期を1年とし、経営環境の変化に迅速に対応できる経営体制の構築を図っております。

監査役会については監査役5名（うち社外監査役3名、うち女性1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。

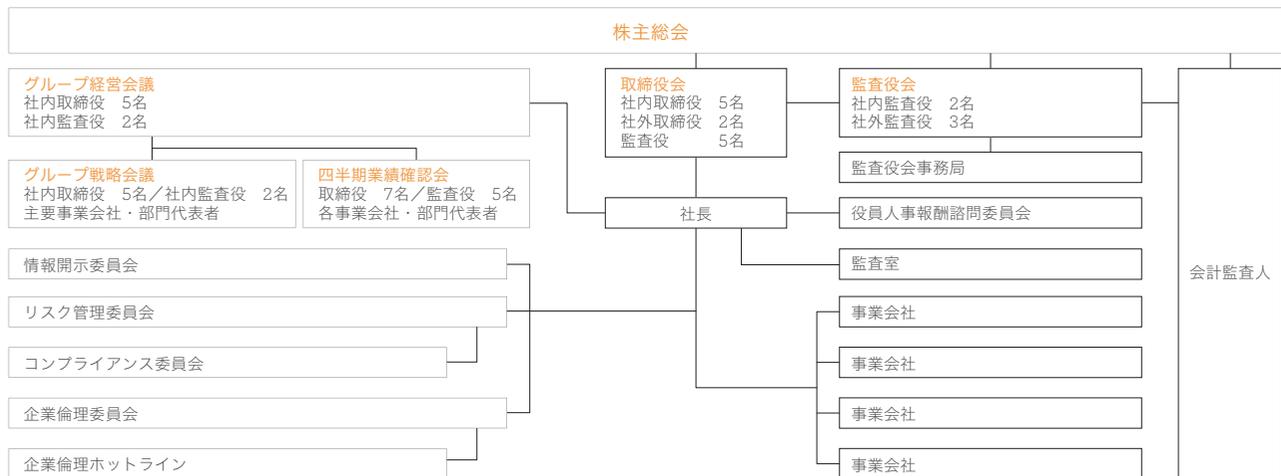
また、取締役及び監査役で構成する「グループ経営会議」を設置し、グループ経営戦略やその他の主要な経営課題に関する事項の検討、ならびに取締役会での審議事項の事前審査等を行っています。

## 社外取締役及び社外監査役

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、及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及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、社内監査役及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



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  
2013年6月27日現在

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。

なお、当社では上記の社外取締役と社外監査役のすべてについて、東京証券取引所及び大阪証券取引所に対し「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——国内及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  
2012年4月—2013年3月

	取締役会	監査役会
尾崎 護	全14回中	13回
池田守男	全14回中	11回
堀場 厚	全14回中	11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されていることが、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及び監査役会への出席状況  
2012年4月—2013年3月

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

当社の社内取締役に対する報酬は総額3億円、社内監査役に対する報酬は総額30百万円、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42百万円が含まれています。なお、社内取締役及び監査役には、2012年6月28日開催の定時株主総会終結により退任した取締役1名及び監査役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交の連結報酬等の総額は1億83百万円です。

### 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と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及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](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 2013年6月27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  
株式会社ピーチ・ジョン 代表取締役  
会長兼社長



取締役副社長  
川中英男



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



専務取締役  
大谷郁夫



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



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



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

# AUDIT & SUPERVISORY BOARD MEMBERS

## 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 2013年6月27日現在



監査役  
山本三雄



監査役  
中村友紀



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



社外監査役  
久田友春  
公認会計士



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

# CSR MANAGEMENT

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70カ国以上で商品を展開し、事業拠点は、20カ国50社以上、生産拠点は11カ国24拠点に及びます。完成したインナーウェアは各国の約22,300の売場で、約8,200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4,520万枚になります。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、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、及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。

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、「CSR連絡会」を開催しています。「CSR連絡会」では、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。

## ワコール\*CSR基本方針

ISO26000の7つの中核主題に沿った、基本となるCSR活動方針は以下の通りです。

\*「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、及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。

### 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及び発展

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。



### 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、CO<sub>2</sub>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 CO<sub>2</sub>排出量の管理徹底
  - ・ チャレンジ25にならない、2020年までに2002年(当社CO<sub>2</sub>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
  - ・ ゴミ分別の徹底及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

# FINANCIAL SECTION

財務セクション

## CONTENTS

- 44 11カ年財務サマリー
- 46 品種別営業の概況
- 47 連結損益計算書
- 48 連結貸借対照表
- 50 連結包括損益計算書
- 50 連結資本勘定計算書
- 51 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	2013	2012	2011
<b>事業年度</b>			
売上高	¥177,154	¥171,897	¥165,548
売上原価	83,334	81,891	81,659
対売上高比率	47.0%	47.6%	49.3%
販売費及び一般管理費	82,869	79,629	77,716
対売上高比率	46.8%	46.3%	46.9%
厚生年金基金代行返上益			
特別退職関連費用			
営業利益	8,099	10,377	4,401
その他の損益(純額)	(150)	(189)	(523)
金融収支	(77)	19	49
税引前当期純利益	10,544	10,207	3,927
法人税等	3,649	4,199	2,010
当社株主に帰属する当期純利益	7,623	6,913	2,785
総資産当期純利益率	3.2%	3.1%	1.3%
株主資本当社株主に帰属する当期純利益率	4.3%	4.1%	1.6%
営業活動によるキャッシュ・フロー	12,741	10,060	10,441
投資活動によるキャッシュ・フロー	(23,436)	(3,467)	(703)
財務活動によるキャッシュ・フロー	5,303	(2,824)	(4,965)
減価償却費	4,737	4,660	4,685
有形固定資産の取得	2,391	2,708	2,652
<b>普通株式1株当たり情報(円)</b>			
当社株主に帰属する当期純利益(基本的)	¥54.12	¥49.08	¥19.73
現金配当	28.00	28.00	20.00
株主資本	1,319	1,218	1,189
<b>事業年度末</b>			
流動資産	¥103,218	¥ 97,295	¥ 90,410
流動負債	50,610	35,607	33,880
現金及び現金同等物	24,860	29,985	26,316
有形固定資産	49,660	49,078	49,734
総資産	253,803	221,098	215,276
短期借入金及び長期債務(1年以内返済予定含む)	18,675	6,482	6,436
株主資本	185,840	171,496	167,480

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)

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
	¥163,548	¥170,960	¥165,201	¥166,410	¥164,122	¥160,968	¥163,155	¥163,709
	80,101	83,879	82,943	84,658	84,322	84,041	84,638	85,306
	49.0%	49.1%	50.2%	50.9%	51.4%	52.2%	51.9%	52.1%
	78,524	77,248	68,921	68,856	70,946	72,261	75,501	71,139
	48.0%	45.2%	41.7%	41.4%	43.2%	44.9%	46.3%	43.5%
						(7,100)		
					7,521			
	3,829	9,833	13,337	12,896	1,333	11,766	3,016	7,264
	(717)	(2,699)	592	861	1,976	206	1,404	(2,800)
	43	195	224	163	157	107	112	140
	3,155	7,329	14,153	13,920	3,466	12,079	4,532	4,604
	1,655	3,083	5,774	6,502	1,459	5,800	2,520	2,487
	2,475	5,062	4,845	9,029	2,821	6,790	2,902	2,898
	1.1%	2.2%	2.0%	3.7%	1.2%	3.0%	1.3%	1.3%
	1.5%	2.9%	2.6%	4.8%	1.6%	3.9%	1.8%	1.8%
	9,463	8,202	14,249	9,339	719	2,045	5,201	7,858
	(3,573)	(4,759)	3,709	(1,185)	(2,069)	(5,528)	1,328	(9,839)
	(5,363)	(7,448)	(9,400)	(8,404)	(3,428)	296	(6,138)	(6,006)
	4,765	4,544	3,892	3,735	3,433	3,312	3,081	2,971
	3,981	2,370	1,110	2,536	6,456	5,418	2,338	2,104
	¥17.51	¥35.57	¥34.29	¥63.18	¥19.60	¥47.17	¥19.85	¥19.48
	20.00	25.00	25.00	22.00	20.00	20.00	15.00	13.50
	1,217	1,187	1,285	1,375	1,296	1,221	1,186	1,097
	¥ 89,455	¥ 90,778	¥ 97,671	¥ 92,915	¥110,773	¥120,300	¥123,045	¥124,486
	34,945	31,762	35,802	34,868	35,525	34,970	33,899	33,576
	22,328	21,954	27,069	19,816	19,893	24,195	27,443	27,246
	51,804	49,165	51,185	52,782	53,501	51,826	49,932	54,171
	222,889	213,827	240,053	250,266	242,296	226,196	224,803	218,105
	8,162	5,302	5,701	5,984	6,458	6,911	4,450	6,301
	171,860	166,767	184,128	193,278	186,475	175,746	170,758	160,839

## 品種別営業の概況

### 2013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1,771億54百万円で前期比3.1%の増加となりました。主力事業会社である株式会社ワコールを中心に、国内インナーウェア市場におけるシェア拡大と構造改革による収益力向上、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が、株式会社ピーチ・ジョンの公正価値を再評価した結果、28億52百万円の減損損失を計上したこと等により、営業利益は80億99百万円と前期比22.0%の減少となりました。当社株主に帰属する当期純利益は76億23百万円で前期比10.3%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1,409億83百万円で前期比4.3%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0.8ポイント上昇して79.5%となりました。

**ワコールブランド事業本部:**ボトム商品は苦戦しましたが、主力アイテムのブラジャーは一部のキャンペーン商品や高価格帯のチャネル別ブランドが好調に推移しました。肌着については、他社商品や天候不順の影響もあり前年を下回りました。一方、ショーツはTVCMを放映し、店頭での訴求を強化したこと等により、順調に推移しました。これらの結果、ワコールブランド事業本部全体の売上は前期並みとなりました。

**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「からだのエイジング」に基づいた商品が好調に推移したことや、大手得意先との協働商品の展開店舗数が拡大したこと等により、堅調に推移しました。一方、ボトムは機能商品のスタイルサイエンス商品が苦戦し、低調に推移しました。また、メンズインナーはシーズン商品が苦戦し前年を下回りました。これらの結果、ウイングブランド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)」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」は、展開店舗数が増

加したことや既存店舗が好調に推移したことにより、売上を伸ばしました。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。

#### 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164億39百万円で前期比0.4%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ポイント低下して9.3%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、より機能性を付加した新製品や、大手医薬品メーカーとの共同開発商品が好調に推移しました。これらの結果、ウエルネス事業部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15億59百万円で前期比5.3%の減少となりました。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75億80百万円で前期比7.9%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0.5ポイント低下して4.3%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105億93百万円で前期比1.6%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0.1ポイント低下して6.0%となりました。これは、主に子会社における物販事業やレンタル事業が、取引先の投資抑制や百貨店閉店の影響で苦戦したものの、内装工事事業が好調に推移したことによるものです。

品種別連結売上高及び売上構成比の推移

	2013		2012		2011	
	売上高	割合	売上高	割合	売上高	割合
ファンデーション・ランジェリー	¥130,284	73.5%	¥124,303	72.3%	¥116,127	70.1%
ナイトウェア	9,232	5.2%	9,390	5.5%	8,713	5.3%
リトルインナー	1,467	0.8%	1,530	0.9%	1,476	0.9%
アウターウェア・スポーツウェア等	16,439	9.3%	16,371	9.5%	17,397	10.5%
レッグニット	1,559	0.9%	1,646	0.9%	1,666	1.0%
その他の繊維製品及び関連製品	7,580	4.3%	8,226	4.8%	7,493	4.5%
その他	10,593	6.0%	10,431	6.1%	12,676	7.7%
合計	¥177,154	100.0%	¥171,897	100.0%	¥165,548	100.0%

# 連結損益計算書

株式会社ワコールホールディングス及び子会社

	百万円	
2013年及び2012年3月31日に終了した事業年度	2013	2012
売上高	¥177,154	¥171,897
営業費用		
売上原価	83,334	81,891
販売費及び一般管理費	82,766	79,627
有形固定資産除売却損益(純額)	103	2
のれん及びその他の無形固定資産減損損失	2,852	—
営業費用計	169,055	161,520
営業利益	8,099	10,377
その他の収益(費用)		
受取利息	82	112
支払利息	(159)	(93)
受取配当金	789	724
有価証券・投資有価証券売却及び交換損益(純額)	2,208	25
有価証券・投資有価証券評価損益(純額)	(325)	(831)
その他の損益(純額)	(150)	(107)
その他の収益・費用計	2,445	(170)
税引前当期純利益	10,544	10,207
法人税等		
当期税額	6,521	3,523
繰延税額	(2,872)	676
法人税等計	3,649	4,199
持分法による投資損益調整前当期純利益	6,895	6,008
持分法による投資損益	939	1,008
当期純利益	7,834	7,016
非支配持分帰属損益	(211)	(103)
当社株主に帰属する当期純利益	¥ 7,623	¥ 6,913
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)	¥54.12	¥49.08
現金配当	28.00	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

2013年及び2012年3月31日現在	2013	2012
<b>資産</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び現金同等物	¥ 24,860	¥ 29,985
定期預金	1,914	733
有価証券	4,601	5,179
売掛債権	23,443	22,725
返品調整引当金及び貸倒引当金	(1,872)	(1,460)
たな卸資産	37,807	32,847
繰延税金資産	4,821	4,234
その他の流動資産	7,644	3,052
流動資産合計	103,218	97,295
<b>有形固定資産</b>		
土地	21,945	21,783
建物及び構築物	61,455	60,077
機械装置及び工具器具備品等	15,076	14,039
建設仮勘定	136	22
計	98,612	95,921
減価償却累計額	(48,952)	(46,843)
有形固定資産合計	49,660	49,078
<b>その他の資産</b>		
関連会社投資	17,599	14,599
投資	42,368	34,064
のれん	20,148	10,367
その他の無形固定資産	12,817	9,541
前払年金費用	1,400	—
繰延税金資産	1,085	597
その他	5,508	5,557
その他の資産合計	100,925	74,725
<b>資産合計</b>	<b>¥253,803</b>	<b>¥221,098</b>

百万円

2013年及び2012年3月31日現在	2013	2012
<b>負債</b>		
<b>流動負債</b>		
短期借入金	¥ 16,259	¥ 5,780
<b>買掛債務</b>		
支払手形	1,442	1,429
買掛金	10,859	10,737
未払金	6,069	6,948
計	18,370	19,114
未払給料及び賞与	6,897	6,411
未払税金	4,479	1,747
1年以内返済予定長期債務	898	64
その他の流動負債	3,707	2,491
流動負債合計	50,610	35,607
<b>固定負債</b>		
長期債務	1,518	638
退職給付引当金	1,802	2,817
繰延税金負債	10,181	7,085
その他の固定負債	1,688	1,523
固定負債合計	15,189	12,063
負債合計	¥65,799	¥47,670
<b>資本</b>		
資本金	13,260	13,260
会社が発行する株式の総数(普通株式)		
2013年3月31日現在	500,000,000株	
2012年3月31日現在	500,000,000株	
発行済株式総数		
2013年3月31日現在	143,378,085株	
2012年3月31日現在	143,378,085株	
資本剰余金	29,514	29,447
利益剰余金	145,049	141,370
その他の包括損益累計額		
為替換算調整勘定	(6,473)	(10,916)
未実現有価証券評価益	9,310	4,197
年金債務調整勘定	(1,928)	(2,976)
自己株式	(2,892)	(2,886)
2013年3月31日現在	2,533,728株	
2012年3月31日現在	2,527,015株	
株主資本合計	185,840	171,496
非支配持分	2,164	1,932
資本合計	188,004	173,428
負債及び資本合計	¥253,803	¥221,098

## 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	
2013年及び2012年3月31日に終了した事業年度	2013	2012
当期純利益	¥ 7,834	¥7,016
その他の包括損益 — 税効果調整後		
為替換算調整勘定	4,523	(782)
未実現有価証券評価損益	5,122	1,602
年金債務調整勘定	1,048	(974)
その他の包括損益合計	10,693	(154)
当期包括損益	18,527	6,862
非支配持分帰属当期包括損益	(300)	(79)
当社株主に帰属する当期包括損益	¥18,227	¥6,783

## 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								
2013年、2012年及び2011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
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20.00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
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								— (95)	(95)
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				7,623			7,623	211	7,834
その他の包括損益					10,604		10,604	89	10,693
2013年3月31日現在	140,844	¥13,260	¥29,514	¥145,049	¥909	¥(2,892)	¥185,840	¥2,164	¥188,004

# 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	
2013年及び2012年3月31日に終了した事業年度	2013	2012
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
当期純利益	¥7,834	¥7,016
営業活動によるキャッシュ・フローへの調整		
減価償却費	4,737	4,660
返品調整引当金及び貸倒引当金	262	(155)
繰延税金	(2,872)	676
有形固定資産除売却損益	103	(35)
のれん及びその他無形固定資産の減損損失	2,852	37
有価証券・投資有価証券評価損	325	831
有価証券・投資有価証券売却及び交換損益	(2,208)	(25)
持分法による投資損益(受取配当金控除後)	(359)	(451)
資産及び負債の増減		
売掛債権の減少(増加)	1,818	(1,589)
たな卸資産の増加	(673)	(1,801)
その他の流動資産等の増加	(100)	(377)
買掛債務の増加(減少)	(1,922)	1,973
退職給付引当金の減少	(851)	(685)
その他の負債等の増加(減少)	3,452	(513)
その他	343	438
営業活動によるキャッシュ・フロー	12,741	10,060
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
定期預金の純増減額	(1,010)	(27)
有価証券の売却及び償還収入	1,430	8,372
有価証券の取得	(494)	(8,417)
有形固定資産の売却収入	64	451
有形固定資産の取得	(2,391)	(2,708)
無形固定資産の取得	(855)	(846)
投資の売却収入	1,249	274
投資の取得	(4,135)	(590)
子会社取得による支出(取得した現金との純額)	(17,070)	—
その他	(224)	24
投資活動によるキャッシュ・フロー	(23,436)	(3,467)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額(減少)	10,221	(368)
長期債務による調達	2,037	500
長期債務の返済	(2,907)	(82)
自己株式の増減額	(9)	(10)
配当金の支払額	(4,039)	(2,864)
財務活動によるキャッシュ・フロー	5,303	(2,824)
為替変動による現金及び現金同等物への影響額	267	(100)
現金及び現金同等物の増減額	(5,125)	3,669
現金及び現金同等物の期首残高	29,985	26,316
現金及び現金同等物の期末残高	¥24,860	¥29,985
<b>補足情報</b>		
現金支払額		
利息	¥ 156	¥ 90
法人税等	4,238	3,702
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	1,450	126
固定資産の取得価額	429	352
投資有価証券の売却価額	3,775	—

# 会社概要

2013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 1,858億400万円  
従業員数(連結) 18,622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
株式会社トリーカ	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
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
株式会社ワコールイヴィデン(英国)	100

## 主要国内関連会社

株式会社ハウスオプローゼ	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

## ワコールカナダ株式会社

1000 de la Gauchetiere Street West, Suite  
2400 Montreal, Q.C., Canada H3B 4W5  
Tel 1-514-448-2173

## ワ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

## 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 and 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 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

2013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:140,844,357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)

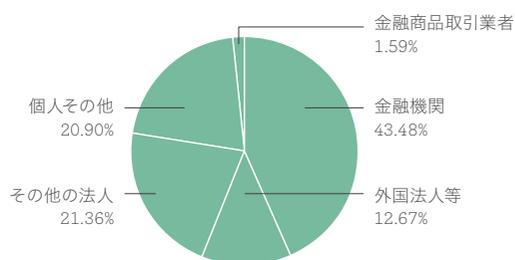
888-269-2377 (888-BNY-ADRS)

<http://www.adrbny.com>

## 株主数

12,078名

## 株式分布情報

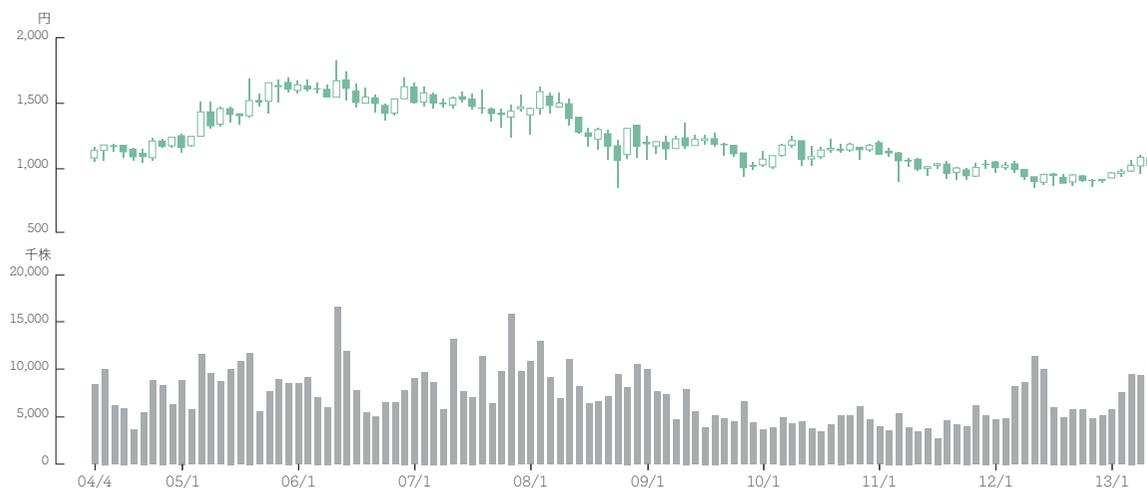


## 大株主

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	4.73
日本生命保険相互会社	3.65
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3.62
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	3.48
株式会社京都銀行	3.28
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*	3.06
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	2.76
株式会社滋賀銀行	2.54
岡田美佳	2.35

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

## 株価/出来高推移



将来予測表記に関する特記: 当アニュアルレポートの記載内容のうち、業績予測は、現在入手可能な情報に基づいた将来予測表記です。これらの将来予測表記には、既知、未知のリスクや仮定等が含まれており、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。



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