

前中期経営計画(2017年3月期～2019年3月期)総括レビュー

基本方針

国内事業の収益確保	<ul style="list-style-type: none"> ● 魅力ある、付加価値の高い新製品の開発を継続 ● 卸売事業の生産性向上、小売事業の収益性改善 ● お客様の利便性を高める独自のオムニチャネルサービスの構築
海外法人のさらなる成長	<ul style="list-style-type: none"> ● 商品の付加価値を高める企画開発体制の強化 ● 地域間の商品企画や生産管理の連携 ● 世界の各地域で加速するEC市場への対応力の強化 ● グローバルサプライチェーンを活かした優位性の高い材料開発
グループシナジー発揮と競争力強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 各社が抱える経営課題に対処 ● 各社が持つ強みを相互利用し、全体としての競争力を向上
事業ポートフォリオ拡大への挑戦	<ul style="list-style-type: none"> ● 当社が持つ有形・無形の強みを活かして、事業ポートフォリオを拡大
グループ経営基盤の整備	<ul style="list-style-type: none"> ● 社会の要請・期待が何であるかを常に問い続け、経営に反映



前中期経営計画期間の成果と課題

	成果	課題
(株)ワコール／国内連結子会社	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内卸売偏重の事業モデルからの脱却と再構築 ● 組織再編・販売慣習見直しによる経営効率向上 <ul style="list-style-type: none"> ・過去最高の売上利益率を達成(返品削減、セール販売縮減) ・小売事業のブランド価値向上による収益性の強化 ● デジタル技術による次世代接客サービスの実用化準備完了 <ul style="list-style-type: none"> ・3Dボディスキャナー、AI(人工知能)を活かした接客サービス開発 	<ul style="list-style-type: none"> ● 従来型の事業モデルの改革 (ピーチ・ジョン、ルシアン、Ai(アイ)、「CW-X」の競争力改善) ● 競合が追従できないオムニチャネル政策の実行 ● ブランドや商品構成の削減・最適化
海外事業	<ul style="list-style-type: none"> ● 欧米、中国で柱となる第2ブランドが成長 (「elomi(エロミ)」、「ピーチ・ジョン」) ● 積極的なECチャネル開拓による成長力の加速 	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内外の垣根を取り払った付加価値の高い新製品の導入 ● 国や地域特性を見据えた、主要な他社ECサイトとの連携や、自社ECサイトの強化 ● 事業規模の小さな国の強化に向けた成長投資と事業基盤の整備 ● 競争優位性あるバリューチェーン構造・サプライチェーン網のグループ規模での再構築
ESG対応 資本政策	<ul style="list-style-type: none"> ● 製造委託先との協働によるCSR調達運用開始 ● 買収防衛策の非継続 ● 総還元性向100%超の実行 ● 働き方・休み方改革による「働きやすさ」の環境整備 	<ul style="list-style-type: none"> ● 多様な価値観を否定しかねない広告表現による炎上リスク ● 顧客情報管理のさらなる強化 ● 政策保有株式の縮減 ● 多様な人材によるインクルージョン組織体制の整備

前中期経営計画(2017年3月期～2019年3月期)の振り返り

連結

(億円)

	2017/3 実績	2018/3 実績	2019/3			
			実績	実質ベース*2	目標数値 (2016年5月発表)	目標差
連結売上高	1,959	1,957	1,942		2,150	-208
営業利益*1 (営業利益率)	103 (5.3%)	115 (5.9%)	49 (2.5%)	107 (5.5%)	150 (7.0%)	-101 (-4.5ポイント)
当社株主に帰属する 当期純利益	125	97	3	96	110	-107
ROE	5.5%	4.2%	0.2%	4.2%	5%以上	

*1 2019年3月期より、期間年金費用及び期間退職後給付費用のうち勤務費用以外の構成要素をその他の収益・費用として計上。上表は、この適用による遡及修正を反映。

*2 無形固定資産の減損損失、有価証券・投資評価損益を考慮しない数値

要因

売上高：208億円の未達

(為替影響を除くと188億円未達)

- ① 国内連結子会社3社(ピーチ・ジョン、ルシアン、Ai)の不振
(3社合計の目標差-91億円)
- ② (株)ワコールの小売事業での収益重視への方針転換(目標差-47億円)
- ③ (株)ワコールの卸売事業の低迷(目標差-36億円)

営業利益：101億円の未達

(会計基準変更、減損影響を除く実質ベース：32億円未達)

- ① 米国会計基準の会計方針変更による影響(影響額-11億円)
- ② 国内連結子会社3社の売上不振の影響(3社合計の目標差-22億円)
- ③ ピーチ・ジョンなどの無形固定資産の減損損失計上(影響額-58億円)

→ 減損損失の影響を除く実質ベースの営業利益率は5.5%
→ 減損損失及び有価証券・投資評価損益の影響を除く
実質ベースのROEは4.2%水準

子会社

売上高

(億円)

営業利益

(億円)

	売上高			営業利益		
	2019/3 実績	目標数値 (2016年5月発表)	目標差	2019/3 実績	目標数値 (2016年5月発表)	目標差
(株)ワコール	1,024	1,100	-76	51	52	-1
ピーチ・ジョン(PJ)	105	132	-27	-2	8	-10
七彩	94	101	-7	3	5	-2
ルシアン	63	95	-32	-4	3	-7
Ai(アイ)	42	73	-31	-3	2	-5
ワコールインターナショナル(米国)	185	194	-9	21	22	-1
ワコールヨーロッパ	141	162	-21	14	14	0
中国ワコール	116	113	3	9	10	-1
合計	1,770	1,970	-200	89	116	-27

要因

(株)ワコール

売上高：76億円の未達

卸売事業：閉店影響、ブラジャー以外の商材苦戦
小売事業：収益性を重視した事業構造の変革
に方針転換

営業利益：1億円の未達

小売・WEB販売事業：収益性は改善も、店舗
賃貸料、物流費などの
経費が上昇

国内連結子会社4社

(ピーチ・ジョン、七彩、ルシアン、Ai)

売上高：97億円の未達

消費者ニーズの変化に対応できず、低迷

営業利益：24億円の未達

減収で売上利益減少

海外子会社3社

(米国、ヨーロッパ、中国)

売上高：27億円の未達

米国：百貨店低迷、「CW-X」事業の伸び悩み
ヨーロッパ：為替影響、百貨店の伸び悩み

営業利益：2億円の未達

米国：「CW-X」事業の減収影響
中国：原価率の低減が目標に及ばず