

## 新中期経営計画(2020年3月期～2022年3月期)

当社では、中長期的な将来像として掲げる「グループとして世界のワコールを目指す」の実現に向け、2020年3月期から新たな3か年の中期経営計画が始動しています。経営資源やグループのネットワークを最大限に活用し、常に先駆的な商品が提供できる仕組みの強化や下着文化の領域の開拓に一層注力することで、世界のステークホルダーから高い信頼を獲得する企業へと進化します。

将来像

# グループとして世界のワコールを目指す

中長期的な事業目標(2028年3月期目標)

<p>グループ売上高</p> <p><b>3,000</b>億円の達成</p> <p>(海外合併会社を含むグループ売上高)</p>	<p>連結営業利益率・ROE</p> <p><b>10%</b>の実現</p>
---	---

新中期経営計画の位置づけ

## 現実を直視し、将来需要を見極め、果敢に改革を行い、成長にこだわる

基本方針と重点戦略

基本方針	重点戦略
<p>1. 国内外ともに力強い成長軌道を示す</p> <p>2. 成果の乏しい事業やブランドの成長性を検証し、聖域なきグループ事業構造の見直しと改革を進める</p> <p>3. 経済的価値と社会的価値の双方を向上し、企業価値を高める</p>	<p><b>1</b> 事業施策</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● (株)ワコールの持続的成長と収益力向上</li> <li>● 国内連結子会社の再生</li> <li>● 海外事業の拡大・成長</li> <li>● グループ生産・供給体制の再整備</li> <li>● 事業ポートフォリオ拡大・新規事業への挑戦</li> </ul> <p><b>2</b> 社会的価値の向上(ESG 課題への取り組み)</p> <p><b>3</b> 資本コストを意識した経営</p>

↓

収益率の改善と資本効率の向上を実現すると同時に、  
適切な株主還元、政策保有株式の縮減を行い、適正な資産バランスを築く

定量目標

	連結売上高	営業利益 (営業利益率)	当社株主に帰属する 当期純利益	ROE
2022年3月期 目標値	<b>2,100</b> 億円	<b>140</b> 億円 (6.7%)	<b>120</b> 億円	<b>6%</b>
2020年3月期 計画値	2,000億円	110億円 (5.5%)	90億円	—
2019年3月期 実績	1,942億円	49億円 (2.5%)	3億円	0.2%

注：経営計画数値には、米国会計基準の改正に伴い、その他の収益・費用として損益計算書に計上する必要がある有価証券・投資評価損益による業績の変動影響は織り込んでいません。

重点戦略の概要

重点戦略	中核課題	具体的な取り組み
<p><b>1</b></p> <p>(株)ワコールの持続的成長と収益力向上 ▶ P.34</p>	<p>商品企画、生産、コミュニケーション、販売といった、すべての事業活動を通して、一人ひとりのお客さまと「深く、広く、長く」つながる関係を築くことで、ブランド価値を高め、確かな成長を実現</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 世界屈指のからだところ(嗜好)のデータを保有・活用する企業へ進化・独自のオムニチャネル戦略店舗の全国展開、サービス基盤の強化</li> <li>● パーソナルデータをもとにした新商品・サービスの創出</li> <li>● 卸売事業における商品・グループの縮減、百貨店との取引条件の見直し</li> <li>● 企業ブランド向上に向けたコミュニケーションの強化</li> <li>● アウトプットを高める「働き方・休み方改革」の推進</li> <li>● 働きがいをも高める人事施策の推進</li> </ul>
<p>国内連結子会社の再生 ▶ P.38</p>	<p>従来型の事業モデルからの脱皮と改革の実行</p>	<p><b>ピーチ・ジョン</b>: 若年層の消費行動と時流の変化を捉え、大胆なECフォーカスを実行</p> <p><b>Ai</b>: 水着と下着を融合させ、大人の女性から支持を獲得できる、付加価値の高い「San-ai Resort」ブランドを確立</p> <p><b>ルシアン</b>: 粗利向上にこだわった事業領域の選択と集中を実行。量販店との協働による新しい事業モデルの開発や、海外へのOEM供給の開始</p> <p><b>七彩</b>: 付加価値のあるマネキン商品を開発すると同時に、工事業業において新規顧客を開拓</p>
<p>海外事業の拡大・成長 ▶ P.40</p>	<p>EC事業の強化</p>	<p><b>米国</b>: 百貨店におけるシェアNo.1の維持とシェア向上に加えて、新しい流通チャネルや事業機会の開発に着手。コスト構造の変革に取り組みながら、米州売上高300億円の礎を固める</p> <p><b>ヨーロッパ</b>: 得意なフルフィギュア(豊満体型)商品開発の強化、国や地域、チャネルの特性に応じたブランドポートフォリオ・マーケティングの拡充を進め、安定的な成長と利益創出を実現</p> <p><b>中国</b>: 日本との連携を高めたブランディング、マーケティングをEC市場で強化し、若い世代など、未開拓顧客層の獲得を進める。併せて、高成長を持続できる事業基盤の整備を実行</p>
<p>グループ生産・供給体制の再整備</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ブランドや地域事業の垣根を越えて、競争力ある製品・材料が供給できる体制の構築を目指し、グループ規模での横断的な生産管理体制を確立</li> <li>● 将来の海外事業の成長を見据えた最適な供給体制の構築(ASEANの生産キャパシティの拡大、ドミニカの生産能力の強化 など)</li> </ul>	
<p>事業ポートフォリオ拡大・新規事業への挑戦</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業領域の「選択と集中」を意識し、中長期の視点で、非連続成長を実現するための成長投資を実施</li> </ul>	
<p><b>2</b></p> <p>社会的価値の向上(ESG課題への取り組み) ▶ P.42</p>	<p>人権、倫理、多様性を基盤にした活力ある風土づくり</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● CSR調達への取り組み強化(継続的改善と対象範囲拡大)</li> <li>● 多様な価値観を尊重した広告表現の制作意識の向上</li> <li>● 世界各地でのプレステケア課題への支援</li> <li>● 「働きがい」と「働きやすさ」の両立</li> <li>● 多様な働き方を実現する環境の整備</li> <li>● ダイバーシティ&amp;インクルージョン推進による新しい価値創出</li> </ul>
	<p>地球環境や地域社会との共生</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 包装材等での脱プラスチック対応の推進</li> <li>● 売れ残り商品廃棄の縮減</li> <li>● スマートファクトリー化による生産段階での資源ロス削減</li> <li>● 京町家・町並みの保存と地域社会の価値向上</li> </ul>
<p><b>3</b></p> <p>資本コストを意識した経営 ▶ P.28</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● すべてのステークホルダーに対する価値配分の最適化</li> <li>● ROE向上を通じた株主価値の向上</li> <li>● 健全かつ適正なバランスシート経営への変革</li> <li>● 株主還元策の充実</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 将来成長への投資と株主還元の実現</li> <li>● 資本コストを上回るROE 6%の達成</li> <li>● 総還元性向100%の維持</li> <li>● 政策保有株式の縮減(目標: 3割縮減)</li> </ul>