


コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社では、「株主」「顧客」「従業員」「取引先」「地域社会」など、すべてのステークホルダーと「相互信頼」の関係を築くため、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。

 コーポレートガバナンス・ガイドライン
<https://www.wacoalholdings.jp/ir/governance/guideline.html>

企業統治の体制

企業統治の体制の概要及び当該体制を採用する理由

当社は、各事業に精通した社内取締役と多様なキャリアを有する社外取締役で構成する取締役会と社外監査役を含む監査役会によるガバナンス体制を採用しています。当社はこのガバナンス体制が、持株会社としてグループ会社各社における業務執行の監督・監査を実施し、より良質な経営を実現・維持するために有効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3名、うち女性1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います。

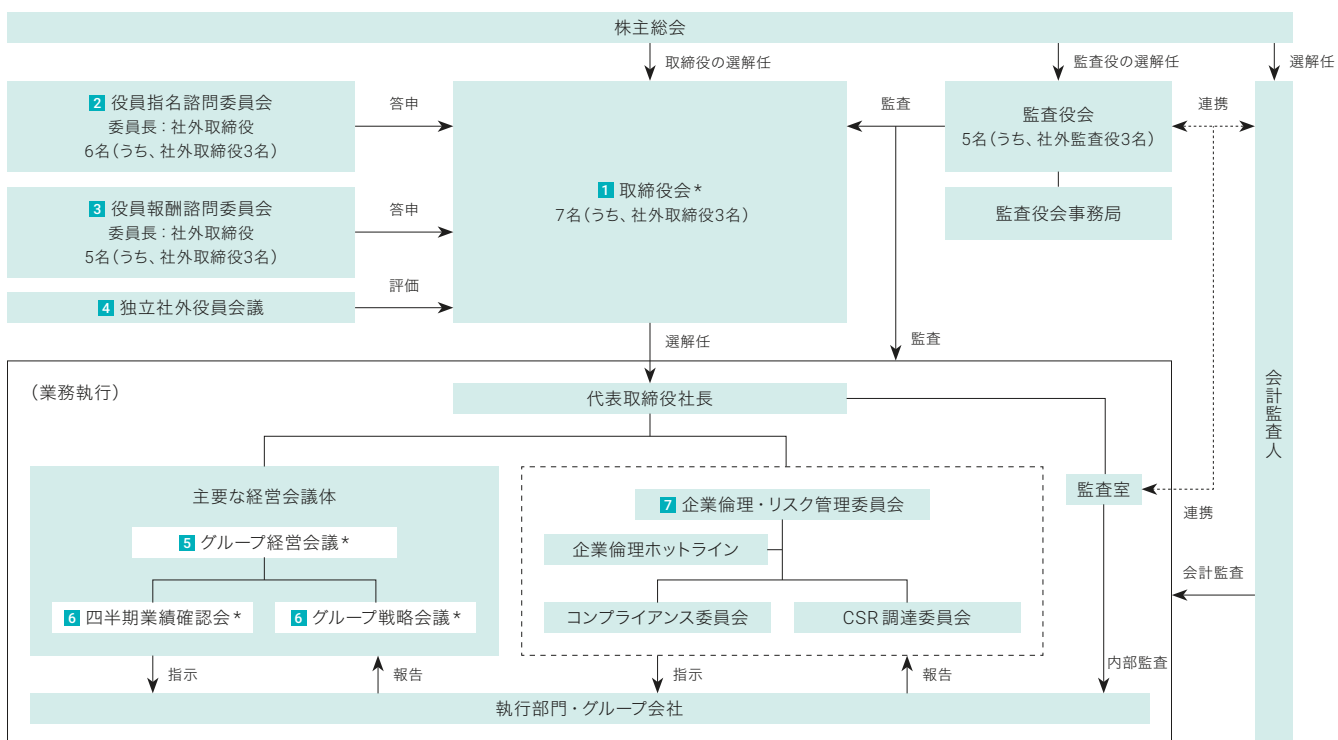
監査役会については監査役5名（うち社外監査役3名）で構成し、経営に対する監視・監督機能を果たしています。さらに業務プロセスの適正性や効率性を監査する目的で監査室を設置し、関係会社を含めたモニタリングを実施しています。

また、「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重要な経営課題に関する事項の検討、並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。

ガバナンス体制早見表(2019年6月27日現在)

機関設計	監査役設置会社
取締役の人数	7名
うち、社外取締役の人数	3名
取締役の任期	1年
監査役の数	5名
うち、社外監査役の人数	3名
独立役員の数	6名
報酬決定における社外取締役の関与	有
意思決定を補佐する機関	役員指名諮問委員会、役員報酬諮問委員会
主要な経営会議体	独立社外役員会議、グループ経営会議、企業倫理・リスク管理委員会
業績連動報酬制度	有

コーポレート・ガバナンス体制図



* 取締役の職務執行を監査するため、社内・社外監査役も出席しています。

取締役会、諮問委員会及び主要な会議体の構成と概要

名称	概要	開催回数
1 取締役会	取締役会規則に基づき、定例取締役会を毎月開催し、加えて必要に応じて臨時取締役会を随時開催し、経営方針、経営戦略などの重要な業務に関する事項や法令、定款で定められた事項の決定を行っています。	14回
2 役員指名諮問委員会	取締役会の諮問機関として、独立社外取締役を委員長とし、社外取締役3名、社内取締役3名で構成しています。毎年度1月の取締役会開催日の開催を原則とし、取締役に対する指名・昇格について検討し、決議事項を取締役に答申します。委員会は委員全員の出席により成立し、全会一致をもって決議します。	1回
3 役員報酬諮問委員会	取締役会の諮問機関として、独立社外取締役を委員長とし、社外取締役3名、社内取締役2名で構成しています。毎年度4月、7月、2月の取締役会開催日の開催を原則とし、取締役の報酬について検討し、決議事項を取締役に答申します。委員会は委員全員の出席により成立し、全会一致をもって決議します。	3回
4 独立社外役員会議	独立会議として、社外取締役、社外監査役、管理担当取締役で構成し、取締役会の評価や運営改善に向けた審議を行うほか、社外取締役・監査役の連携強化を行っています。	2回
5 グループ経営会議	取締役及び主要な経営メンバーで構成し、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、並びに取締役会での審議事項の事前審査を行っています。	22回
6 グループ戦略会議／ 四半期業績確認会	四半期ごとに開催し、業績及び施策の実施状況を確認しています。また、目標未達の場合はその改善策を検討し、必要に応じて目標の見直しを行っています。	各3回
7 企業倫理・リスク管理委員会	代表取締役社長を統括責任者として、管理担当取締役、社内取締役、事業会社の取締役、執行役員ほかで構成しています。企業倫理の遵守体制の強化と徹底に加え、グループ経営全般に関わるリスクの把握や管理体制の整備と強化を図っています。	4回

コーポレート・ガバナンスの実効性強化の取り組み

独立社外役員会議による分析と評価

独立社外役員会議では実効性評価に関するヒアリングを行い、課題を抽出し、継続的な改善を進めています。

実効性評価と改善に向けた取り組み

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期
指摘事項	1. 中長期的な経営課題や、中期経営計画の進捗状況の報告が不十分 2. 社内監査部門（監査室）と、社外取締役・監査役との情報共有と連携強化が必要	1. グループ経営会議の上程案件など、取締役会における審議事項ではない重要な案件の社外取締役・監査役への情報提供の強化	1. 執行に委ねる範囲の拡大や、継続的に経過確認が必要な議題の報告機会を増やすために、取締役会規則や議題設定の見直しが必要 2. 会議資料のペーパーレス化の検討
改善対応	1. 経営課題検討会での討議内容、中期経営計画の進捗と継続課題等の報告機会を増やす 2. 社内監査部門（監査室）からの報告を取締役会で実施	1. 取締役会の審議事項ではない重要案件も、取締役会資料の事前配布に合わせて、情報提供する運用に変更	1. 取締役会規則付議事項及び議題設定の見直しを実施 2. 会議資料のペーパーレス化に向けた取り組みを推進

コーポレート・ガバナンスに関する取り組みの変遷

1977年	ADR(米国預託証券)発行*	日本企業としては8番目にADRを発行。発行に際しては、米国証券取引委員会(SEC)から連結決算書の作成をはじめ、米国会計基準での会計報告が求められる。
2002年	執行役員制度の導入と取締役数の減員 → 取締役数：13名 → 9名	権限の委譲と責任体制の明確化を図り、適正かつ効率的な体制の構築を目指し2002年6月に執行役員制度を導入、同時に取締役を減員。
2005年	純粋持株会社へ移行 社外役員の増員	グループ全体の戦略的な意思決定や最適な資源配分を効果的に行い、傘下の事業会社の責任と権限を明確にして機動的な業務執行を行うため、持株会社体制へ移行。 取締役会と監査会の一層の公正性、独立性を目指し、社外取締役2名、社外監査役1名を増員。
2007年	役員人事報酬諮問委員会を設置 → 委員会の員数：4名(社外取締役含む)	取締役や執行役員に対する指名・昇格・報酬については、管理担当取締役を委員長として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。
2010年	全社外役員を独立役員として届出 → 独立役員としての届出：6名	社外取締役と社外監査役の全役員について、東京証券取引所に対し独立役員としての届けを行う。
2015年	独立社外役員会議を設置	コーポレート・ガバナンスや取締役会の運営改善に関する議論、内部監査等の情報共有を図る独立社外役員をメンバーとする独立社外役員会議を設置。
2018年	役員指名諮問委員会及び役員報酬諮問委員会を設置	2007年に設置した役員人事報酬諮問委員会を変更。

* 2013年には米国NASDAQ市場におけるADRの上場を廃止、同時にSECの登録も廃止。

社外取締役及び社外監査役

当社の社外取締役は3名、社外監査役は3名です。社外取締役は、国内外の文化芸術分野において広く活躍する者及び経営者として豊富な知見と経験を有する者が就任しており、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。

また、社外監査役は、財務・会計に関する高い知見を有する公認会計士、当社から独立した弁護士、及び金融機関における長年の経験と経営者としての豊富な見識を有する者が就任しており、高い独立性を保持しつつ、専門的見地より取締役の意思決定、業務執行の適法性について、厳正な監査を行っています。



社外役員の独立性判断基準

https://www.wacoalholdings.jp/ir/pdf/governance_report.pdf

社外役員選任の理由

社外取締役	選任の理由	専門性・見識を期待する分野	取締役会出席状況
黛 まどか	俳人として国内外の文化芸術分野において広く活躍されています。その見識と経験をもって当社の多様性尊重の経営に貢献していただくことが期待できます。	文化芸術、社会的視点	14回/14回
齋藤 茂	他社において代表取締役会長を現任されており、長年の経営者としての豊富な経験と見識を有することから、経営の監督機能をより高めることが期待できます。	会社経営・事業運営、国際性	13回/14回
岩井 恒彦	経営者としての豊富な知見や経験に加え、研究、生産、技術分野に関する専門知識を有されており、経営の監督機能をより高めることが期待できます。	会社経営・事業運営、法務・コンプライアンス、国際性	10回/10回

社外監査役	選任の理由	取締役会及び監査役会の出席状況	
		取締役会	監査役会
白井 弘	公認会計士としての会計・財務の専門的な知識・経験等を当社の監査体制に活かしていただくことが期待できます。	14回/14回	15回/15回
浜本 光浩	弁護士としての経験と専門知識を当社の監査体制に活かしていただくことが期待できます。	14回/14回	15回/15回
島田 稔	金融業界における長年の経験、経営者としての知見、海外経験を当社の監査体制に活かしていただくことが期待できます。	9回/10回	9回/10回

監査役と監査役会の機能強化

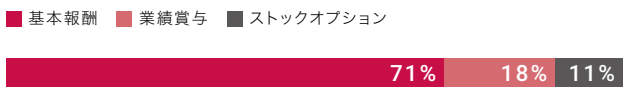
監査役会は2名の常勤社内監査役と3名の社外監査役によって構成されています。監査役会は、定例取締役会に連動する形で毎月開催し、加えて必要に応じて臨時監査役会を臨時開催しています。各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、業務及び財産の状況を監査し、会計監査人から報告及び説明を受け、財務諸表等の適正性及び会計監査の相当性を検証しています。また、内部統制システムの構築及び運用状況について監視・検証しています。なお、監査役会を補佐する独立した専従の事務局があり、1名の社員が従事しています。

社外監査役は、監査役会に出席し、常勤監査役から業務監査の状況、重要会議の内容その他の報告を受けるなど常勤監査役と十分な意思疎通を図って連携するとともに、会計監査人及び内部統制部門からの各種報告を受け、財務報告の適正性を含めた内部統制システムの監査を実施しています。また、監査役会での議論を踏まえた上で取締役会その他重要な会議に出席するとともに、子会社への往査・ヒアリング等を通じて監査の実効性を高めています。

役員報酬

当社の役員報酬制度では、固定報酬である「基本報酬」と各事業年度の業績に連動する「業績賞与」及び中長期インセンティブである「株式報酬型ストックオプション」により構成されています。業務執行から独立した立場である独立社外取締役及び監査役は、固定報酬である「基本報酬」のみとしています。

基本報酬、業績賞与、ストックオプションの比率は下記の通りです。



・基本報酬

各役位に応じて設定する設計とし、同一職位においても過年度における経営への貢献に応じて、一定の範囲で増額が可能とする仕組みとしています。報酬水準については、毎年、外部機関による報酬調査結果をもとに、同業種あるいは同規模の他企業の報酬水準レンジとの妥当性の検証を行い、当社の業績や規模に見合った水準を設定しています。

なお、基本報酬の額については、2005年6月29日開催の定時株主総会の決議により、取締役の報酬額(使用人兼務取締役の使用人給与を含まない)は年額3億50百万円以内、監査役の報酬額は年額75百万円以内と定めています。

・業績賞与

連結業績との連動度合いを高めるため、単年度の連結営業利益の基準値に対する達成率を基本とした上で、その他の業績等を加味し賞与総額を決定しています。連結営業利益の基準値は過去の実績等を参考に135億円と設定しています。

・株式報酬型ストックオプション

役員報酬諮問委員会の答申に基づいて決定された基本報酬月額及び株式公正価値をもとに、取締役会の決議にて定められます。

なお、ストックオプションの額については、2008年6月27日開催の定時株主総会の決議により、年額70百万円を上限としています。

2019年3月期役員報酬

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)
		固定報酬	業績連動報酬	ストックオプション	
取締役(社外取締役を除く)	313	230	40	43	5
監査役(社外監査役を除く)	38	38	—	—	2
社外役員	46	46	—	—	8

注：なお、2019年3月期末現在の取締役は5名、監査役は2名、社外役員は6名です。上記の社外役員の員数と相違しているのは、2018年6月28日開催の第70期定時株主総会終結の時をもって退任した社外役員2名が含まれているためです。

政策保有株式に関する方針及び議決権行使基準

当社では、中長期的な企業価値向上の観点から、取引関係の維持・強化、事業展開における協力・取引関係の構築・維持・強化、安定的な金融取引の維持等を目的に政策保有株式を保有する場合があります。保有にあたっては、中長期的な観点から保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかなどを検証し、定期的に取り締役に報告しています。取締役会においては、検証結果をもとに当社の中長期的な企業価値向上に資するかどうかを見極め、保有の継続、処分の判断を行っています。保有の意義の薄れた株式については、相手先企業の状況も勘案した上で、順次処分・縮減を進めています。

保有株式の議決権行使については、投資先企業の経営方針を十分に尊重した上で、当該企業及び当社の企業価値向上に資するものかどうかを総合的に精査し、議案への賛否を判断しています。

ご参考：(株)ワコールにおける株式の保有状況

	2017/3	2018/3	2019/3
保有株式(銘柄)	107	97	95
金額(億円)	587	674	608
総資産に占める割合	19.9%	22.6%	21.6%

注：当社及び連結子会社のうち、投資株式の貸借対照表計上額(投資株式計上額)が最も大きい(株)ワコールについて記載

内部統制

当社では代表取締役社長直轄の内部監査部門である監査室が「内部監査規程」に準拠し、当社及び国内外の子会社を対象に、業務遂行の適法性・妥当性等を監査するとともに内部統制の有効性を評価し、この結果を定期的に代表取締役社長へ報告しています。

なお、内部監査部門（監査室）の人員数は7名で、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要な会議内容の報告、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。

コンプライアンス体制

当社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・強化するために、代表取締役社長を統括責任者とし、管理担当取締役を委員長とする「企業倫理・リスク管理委員会」を設置しています。同委員会が策定したコンプライアンスとリスクに関するグループ方針のもと、取締役・従業員が法令及び定款を遵守し、健全な社会規範に則った業務を執行するため、「ワコール倫理規範」と「企業倫理・ワコールの行動指針」を制定しています。また、「企業倫理・ワコールの行動指針」においては反社会的勢力の要求は毅然として拒否することを定めています。なお、取締役・従業員が「ワコール倫理規範」「企業倫理・ワコールの行動指針」に違反するおそれのある問題を発見した場合には、内部通報制度等を通じて速やかに報告する体制を確立しています。

IRに関する活動状況

2019年3月期におけるIR活動状況は以下の通りです。

	活動	回数	内容
国内	決算説明会	2回	本決算、第2四半期決算の説明会（開催地：東京）
	機関投資家・アナリストとの個別ミーティング	延べ101社	IR担当者による面談（代表取締役社長、取締役による面談も含む）
	事業説明会（スモールミーティング）	2回（2018年6月開催）	代表取締役社長による説明
	カンファレンス	計2日間参加	代表取締役社長による面談
	縫製工場見学	1回	IR担当者、工場責任者による工場見学
	個人投資家向けセミナー	計4日間	IR担当者によるセミナー（開催地：神戸、高知、金沢、福井）
海外	アナリストミーティング	1回	IR担当者、現地法人社長によるミーティング（開催地：中国）
社内	フィードバック	本決算、第2四半期決算後の投資家ミーティング開催ごと	IR担当者による活動報告（対象者：代表取締役社長、取締役、事業会社責任者、社外監査役など）

情報開示についての基本方針

当社は、適時・適切な情報の開示が、あらゆるステークホルダーの皆さまとの信頼関係を築く基盤となること、また、当社の企業価値について適正な評価を得るための前提であることをよく理解し、関係法令等の要件を充足しつつ、積極的なディスクロージャーを行っています。対象となる情報を開示する際の原則として、(1)重要な情報は、当社にとってポジティブであるかネガティブであるかにかかわらず、事実即して適時・適切に開示、(2)さまざまなステークホルダーにとってわかりやすい表現を用い、アクセスが容易で、かつ公平性を確保できるよう、多様な方法で開示、(3)適時・適切な開示が行われるまでの間に、重要な情報が漏えいすることのないよう、組織的、人的、物理的、技術的な措置を講じるという3項目を定めています。

株主等との建設的な対話に関する基本方針

当社は、株主等との建設的な対話に関する基本方針を定め、当社Webサイトで公表しています。株主等との面談は、当社グループの役員並びに社員が担い、管理担当取締役がこれを統括しています。取締役との面談の申込みは、対話の主題や面談を希望する方の属性等を考慮して対応を検討します。当社は、国内外の株主・投資家に対し、経営や財務の状況を適時・適切かつ公平に開示するとともに、市場環境や当社固有の強みについて積極的に発信し、当社の立場や考え方に対する理解を深めていただくよう努めています。



株主との建設的な対話に関する基本方針

<https://www.wacoalholdings.jp/ir/governance/guideline.html>

社外取締役からのメッセージ

ワコールグループへの理解を深めながら、 持続的な成長による企業価値向上の実現に尽力する



社外取締役(独立役員)
役員指名諮問委員会 委員長
役員報酬諮問委員会 委員長
岩井 恒彦

ワ コールホールディングスの社外取締役に就任して1年が経ちました。2019年3月期はとりわけ、コーポレートガバナンス・コード改訂を背景に、取締役会では当社のボードガバナンスをさらに強化すべく議論を交わしてきました。一方、独立社外役員会議では取締役会の実効性強化や運営改善に向けて、自由闊達な意見交換を社外役員の方々と行ってきました。最近では、取締役会における議題内容の見直しや、業務執行に関わる四半期業績確認会・グループ戦略会議への参加を通じて、取締役会の審議事項ではない案件についても対応を要請し、スピーディーに情報が共有されるようになってきており、執行メンバーや従業員の皆さんがどのような考えのもと、職務を遂行しているかを確認することができています。

私は、役員指名諮問委員会と役員報酬諮問委員会の委員長を務めていますが、この職責を通じて、経営の透明性・客観性・公正性の向上に寄与していくことが使命だと考えています。特に、コーポレート・ガバナンスの重要事項として見直しに着手している役員報酬制度は、企業理念・使命・戦略の実践や実現を促すもの、かつ中長期的な成長を強く動機づけるものとして設計変更できるよう、その責務を果たしていきたいと考えています。

私は、インナーウェアの専門家ではありません。しかし、研究開発や生産のリエンジニアリング、女性をはじめとする人々や地球の「美しさ」を一層高める領域などにおいて、ワコールグループが中長期的にどうあるべきかといった視点を提供することが私に期待される役割の一つだと認識しています。当社は今、安原社長の陣頭指揮のもと、聖域なき改革を進めていますが、こうした改革を断行する過程では、どんな企業でも事業部門間やブランド間、場合によっては取引先やお客さまともコンフリクトが生じ得ます。ゆえに、すべてのステークホルダーからの期待を公正に受け止めつつ、価値を生み出すために変えるべきところは大胆に変えるなど、取締役会の意思決定に意見を反映させることが、社外取締役の重要な役割と考えています。

当社の経営は、今まさにハンズオンの方向に変わりつつあります。グローバルに通用する競争優位を確立し、収益性を高めながら、持続的な成長を実現することが期待されており、そのためにも成長投資の機会を積極的に見出し、適切に実行していくことが求められています。私自身も国内外の事業所や工場へ足を運び、現場への理解を深めながら、トップが企図する経営の方向をしっかりと後押しするとともに、意思決定への一助となり、株主や投資家の皆さまの負託に応えていけるよう力を尽くす所存です。