RENEWED GROWTH

財務担当役員メッセージ

アフターコロナ時代を見据え、

強い危機感を持って財務戦略を推進してまいります



2020年3月期の業績評価

2020年3月期における連結売上高、営業利益ともに、当初計画及び2020年1月公表の修正計画に対して未達の結果となりました。計画未達の最大の要因はワコール事業(国内)の低迷にあります。2019年10月以降の消費税増税の影響による消費低迷が長期化したことに加え、2020年3月以降の新型コロナウイルス感染症(以下、感染症)拡大の影響を受けた外出自粛に伴う来店客数の大幅減少やインバウンド需要の減少が追い打ちをかける結果となりました。

このように、外部環境の変化が業績に大きな影響を与えたのは確かですが、ワコールグループの収益構造改革の遅れこそが、本質的な課題であると認識しています。2020年3月期を初年度とする中期経営計画(以下、中計)では、ワコール事業(国内)の再成長を掲げ、営業利益率向上に取り組んでいますが、再成長からは遠ざかる形となり、非常に厳しい結果だと重く受け止めています。

全世界で猛威を振るっている感染症は、収束への道筋が未だ見えない状況にあり、2021年3月期については業績面で多大な影響を受けることは必至です。過去に経験したことのない厳しい状況ではありますが、財務担当役員として、この未曾有の危機を乗り越えるだけでなく、この危機を転換期としてさらに強い収益体質を持ったワコールグループに進化させる立場にあることに非常に大きな責任を感じています。

2019年に創立70周年を迎えた当社グループですが、 創業者の塚本幸一らが大変な苦労をして財務基盤を整備し、今日の強固な財務体質を作り上げてきました。諸 先輩方の築いてきた信頼と革新の精神を次世代に引き継 ぐことは私たちの大きな責務ですので、強い危機感を持っ て改革を実行してまいります。

2021年3月期における緊急対応

こうした状況下において、お客さま、お取引先、従業員の健康・安全を第一としながら、緊急対応として、まずは広告宣伝費等の経費や固定費の削減、新規投資の実施時期の見直しを行います。さらに、2020年5月開催の取締役会において社外取締役を除く、(株)ワコールホールディングス及び(株)ワコール取締役、監査役の報酬減額も決議しました。このように支出計画の大幅な見直しを推進する一方、金融機関からの借入枠を拡大することで、グループ各社の手元流動性の確保に努めています。併せ

て生産調整をすべての子会社で実施することで売上減少 に伴う過剰在庫の回避に努めています。

また、アフターコロナの時代を見据えながら、やるべきこと、変えるべきこと、やめるべきことを明確化し、過剰な部分の削減、生産性のさらなる向上を行うことで、従業員一人当たりが生み出す営業利益額の引き上げを実現し、全社の収益力の回復につなげていきます。

他方、抜本的な事業改革で再生を目指す国内子会社 群は、よりドラスティックな事業改革が必要だと考えています。2019年から事業モデル自体の改革を推進してきましたが、感染症の影響もあり、残された時間はさらに少なくなったと認識しています。2021年3月期中に「明らかにその事業を巡る環境が変化したものへの対応」「全般的な消費低迷で、独立した事業規模が維持できなくなるおそれのある事業」を選別し、全社レベルでの全体最適の視点から厳密な事業評価の上、撤退と見直しの時期を明確化していきます。そのために必要とされる一時的な損失を計上することも厭わない覚悟で、中計最終年度の2022年3月期中に国内子会社群の改革を完了させます。

こうした打ち手を講じていく中、経営陣からのメッセージを積極的に発信することでグループ内への健全な危機感の醸成に努めると同時に、改めて経営理念に立ち返り、共有と浸透を図ることが非常に大切だと考えています。アフターコロナの世界において、私たちのおかれた環境が元に戻るとは考えていません。中長期の視点でお客さま、マーケット、従業員の働き方などの変化を見据えた対応をとる必要があります。そのためにも、改めてグループー丸となって「相互信頼」の精神に立ち返らなければならないと考えています。

連結業績概況

(億円

	2020/3 実績	2020/3 計画 (目標差)	2020/3 修正計画* (目標差)
連結売上高	1,868	2,000 (-132)	1,910 (-42)
営業利益 (営業利益率)	66 (3.6%)	110 (-44) (5.5%)	70 (-4) (3.7%)
当社株主に 帰属する 当期純利益	35	90 (-55)	65 (-30)
ROE	1.6%	-	-

^{* 2020}年1月発表

16 INTEGRATED REPORT 2020 INTEGRATED REPORT 2020 INTEGRATED REPORT 2020

RENEWED GROWTH

資本政策の状況

現中計において、資本政策に関しては次の3つの基本方針を掲げています。

資本政策の基本方針

- 1 ROE向上を通じた株主価値の向上
- 2 健全なバランスシートの維持(株主資本の水準)
- 3 株主還元策

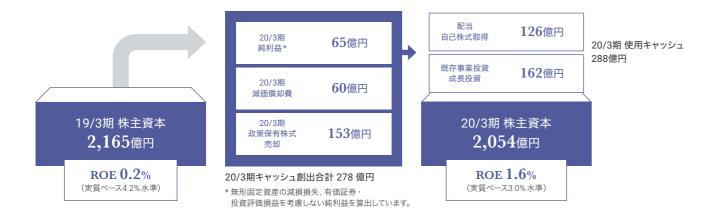
財務健全性の維持に努めながらも、資本コストを上回る水準へROEを改善することは喫緊の課題です。感染症の影響により、短期的な時間軸でのROE改善は難しいと言わざるを得ませんが、長期的には10%超の水準に導くという目標に変わりはありません。ROEの向上については、収益性と資産効率の改善を軸としており、特に成長戦略の推進による営業利益率の向上を重要視していますが、アフターコロナ時代を見据えた改革を着実かつスピードを上げて実行することで、高収益の経営体質を確立します。

今後の国内下着事業の先行きについては、販売チャネルが様変わりする可能性もあり、非常に不透明と言えます。しかしながら、2019年にも申し上げたように、オンラインとオフラインの連携強化やオムニチャネルの本格稼働など、デジタル化を活かしたパーソナライゼーションへの取り組みによって、私たちはお客さまとの絆を新たにし、双方向に深く、広く、長くつながることを目指しています。こうした関係性構築が新たな成長ステージに到達するための挑戦であることに間違いはありません。今回の感染症の影響は、この方向性をより一層明確化させたとも言えます。現状にとらわれることなく、よりスピーディーに強い決意を持って変革に取り組みます。

2020年3月期において、オムニチャネル戦略やパーソナライゼーションへの取り組みは、投資も含め計画の範囲内で推進できました。また、2019年7月に買収したIntimates Online, Inc.は、中計策定時には予定していなかった投資であり、これにより初年度としては、投資総額で162億円の進捗となりました。まだ成果を出せる段階までは至っていませんが、挑戦に向けたスピードを緩めるわけにはいきません。成長戦略への投資は、引き続き

財務政策の進捗(2020年3月期)

米国のEC強化に向けた成長投資を実行。 総還元性向は100%超を維持



優先的に投下するとともに、M&Aについてもグループの 事業価値の向上が見込める案件があれば実行していく考 えです。

一方で、資産効率の改善では、最優先課題と位置づけていた政策保有株式の売却について、3ヵ年で200億円以上の計画に対し、初年度に136億円(※2019年3月末の簿価で算定。実際の売却額は153億円)の売却を実現できました。

株主還元については、安定配当と機動的な自己株式取得の方針に変更はありません。2020年3月期は、自己株式取得を77億円近く実施できたものの、配当については、感染症の影響を受けたこともあり前期から1株当たり12円の減配となる60円とさせていただきました。当社グループとしては、極端な対応ではなく安定的に配当を続けることを重視しており、引き続き株主の皆さまから安心していただける配当を続けていきたいと考えています。また、自己株式の取得については、状況を見極めた上で判断していきます。

今後も引き続き資本コストを上回るROE水準の達成に向け、バランスシートの健全性を損なわない範囲で負債の活用を含め、資本コストの低減に努めていきます。同時に、在庫回転率の向上に努め、たな卸資産額の増加を最小限に抑えます。事業拡大を確実に捉えるための水準をキープしつつ、収益性に優れた「筋肉質な体質」を兼ね備える最適なバランスシートの実現を目指していきます。

目指す姿に向けて

2020年3月期初、当社グループは現中計とともに2028年3月期を視野に入れた長期経営目標として、持分法適用関連会社(海外合弁会社)を含めた合計売上高を3,000億円超、営業利益率とROEはともに10%超を目指すと公表しました。

厳しい環境下にありますが、経営陣によるグループ全体への危機感の醸成に努め、財務面においても同様に強い危機感を持ち、目指す姿に向けて戦略を推進していかなければなりません。成長戦略の推進はもちろんのこと、事業改革においてもさらにスピード感を持って推進していきます。こうした環境だからこそグループの負の遺産を次の



世代へ先送りすることはできません。強固な財務体質であるがゆえにグループ内に甘えがあったことも確かです。 私としては、感染症によって生じたこの状況を活用し、負の 遺産を一掃できる絶好の機会だと捉えています。

未曾有の難局とも言える環境ではありますが、目指す姿に向けてグループー丸となって邁進してまいりますので、株主・投資家の皆さまをはじめステークホルダー各位におかれましては、引き続きご支援を賜りますよう、何卒よろしくお願い申し上げます。

2020年9月

18 INTEGRATED REPORT 2020