

中期経営計画(2020年3月期～2022年3月期)

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)

グループ売上高 **3,000** 億円超の達成(海外合併会社を含むグループ売上高)
連結営業利益率・ROE **10%** 超の実現

現中期経営計画の
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

新型コロナウイルス感染症拡大を踏まえた当社の方針

- 【基本方針】

お客さま・従業員・お取引先の「健康・安全」を最優先として対応
(従来のフィッティングなどのサービスの維持と、健康・安全の配慮・バランスは特に重要課題と認識)
- 【短期的な方針】

経営悪化を踏まえたコスト削減の実行と、財務基盤の安定性確保
 - 事業領域全般にわたり、これまでの施策や支出計画の見直しの実行
 - 感染症の長期化に備えた、手元流動性の強化
 - 売上減少に伴う過剰在庫の回避に向けた生産調整
- 【中長期的な方針】

バリューチェーンの徹底的な点検と改革の実行～「高収益の経営体質」に向けた転機に～
 - 現状のコストストラクチャーの見直し(固定費削減に向けた取り組みの推進)
 - 国内・海外ともに、デジタル・トランスフォーメーション(DX)の取り組み加速
 - お客さまとのタッチポイントの見直し・再整備(変化する主要チャネルへの対応)
 - 「新しい生活様式」で顧客が待ち望む商品・サービスの開発、新たな接客や販売スタイルへの対応力強化

各セグメントにおける現中期経営計画期間での取り組み

次の3ヵ年計画を見据え、現中計の期間内で「収益構造改革」を断行

	2021年3月期		2022年3月期
	すでに取り組んでいること	当期中に取り組むこと	取り組み予定
ワコール事業 (国内)	全体 ●支出計画の見直しの実行 ●在庫過多の回避に向けた生産調整 ●将来的な国内工場の役割協議 (株)ワコール ●3Dシステム導入店舗での効果検証 ●直営店と自社ECのマーケティング連動 ●店舗損益の管理手法・人員配置の検討 ●要員計画マネジメント推進	全体 ●支出計画の見直しの実行 ●国内子会社の役割・最適なあり方の検討 ●国内縫製工場の競争力強化 (株)ワコール ●環境変化に対応する組織再編の実施 ●オンラインとオフライン連携に向けた 取り組み強化 ●百貨店の売場環境・取引条件の見直し ●要員計画マネジメントの推進	全体 ●次期3ヵ年計画の策定、KPI 設定 ●不採算事業の再編や撤退の実行 ●国内縫製工場の競争力強化 (株)ワコール ●新組織体制の検証、軌道修正 ●オンラインとオフライン連携に向けた 取り組み強化 ●新ブランド戦略の開始、在庫の適正化 ●要員計画マネジメントの推進、採用人数の抑制
ワコール事業 (海外)	全体 ●支出計画の見直しの実行 欧米中 ●EC事業の継続強化 ●IO 社の物流業務の統合(米国) ●引き続き、商品面で日本と連携(中国)	アジア(中国を除く) ●地域戦略の協議・見直し ●EC事業展開へ着手 海外の生産工場 ●(日本向け)ASEAN 生産比率の拡大	米国 ●IO 社の高い成長の維持 欧州 ●欧州圏における展開の強化 アジア(中国を除く) ●必要に応じて再編 材料会社(タイ) ●競争力強化、グループへの供給開始
その他	全体 ●支出計画の見直しの実行 ピーチ・ジョン(PJ)／ルシアン ●前期までに実行した改革の成果検証 ●オフラインとオンラインの連携強化(PJ)	不採算の子会社 ●全体最適の視点から将来需要の見極め ●グループ内の役割・最適なあり方の検討 海外事業・生産工場 ●将来需要・地域戦略の見極め	不採算の子会社 ●撤退、切り離しや再編の実行 海外事業・生産工場 ●必要に応じて再編実行 ●競争力強化・グループ内の連携強化

2020年3月期の業績概況

連結				
	売上高	営業利益	当期純利益	ROE
	1,868 億円	66 億円	35 億円	1.6 %

セグメント別

売上高	(億円)			営業利益(損失)	(億円)		
	2020/3 実績	2020/3 計画 (計画差)	2020/3 修正計画* (計画差)		2020/3 実績	2020/3 計画 (計画差)	2020/3 修正計画* (計画差)
ワコール事業 (国内)	1,097	1,162 (-65)	1,128 (-31)	ワコール事業 (国内)	58	66 (-8)	61 (-3)
ワコール事業 (海外)	506	555 (-49)	515 (-9)	ワコール事業 (海外)	15	40 (-25)	13 (+2)
ピーチ・ジョン事業	105	116 (-11)	104 (+1)	ピーチ・ジョン事業	-4	2 (-6)	-3 (-1)
その他事業	160	167 (-7)	163 (-3)	その他事業	-3	2 (-5)	-1 (-2)
合計	1,868	2,000 (-132)	1,910 (-42)	合計	66	110 (-44)	70 (-4)

* 2020年1月発表

* 2020年1月発表

2021年3月期の通期見通し

連結	(億円)	
	2021/3計画	前期差
売上高	1,580	-288
営業利益(損失)	-50	-116
当社株主に帰属する当期純利益(損失)	-37	-72

セグメント別

売上高	(億円)		営業利益(損失)	(億円)	
	2021/3計画	前期差		2021/3計画	前期差
ワコール事業 (国内)	920	-141	ワコール事業 (国内)	-21	-82
ワコール事業 (海外)	415	-91	ワコール事業 (海外)	-18	-33
その他事業	245	-56	その他事業	-11	-1
合計	1,580	-288	合計	-50	-116

* 2021年3月期よりセグメント変更