# 財務担当役員メッセージ

# 強い覚悟を持って収益構造改革を 着実に進展させ、業績の回復に取り組んでまいります



#### はじめに

まず最初に、2021年3月期につきましては、誠に遺憾ながら創立以来初となる営業損失を計上するに至ったことをご報告させていただくとともに、グループの財務戦略を統括する立場として、この結果を重く受け止めています。また、株主の皆さまへの配当につきましても、2021年3月期は1株当たり40円と2020年3月期比で20円の減配とさせていただきました。減配が2年続くことについても、期待に応えられず責任を痛感しています。

2022年3月期は、新型コロナウイルス感染症(以下、感染症)拡大前の2019年3月期の水準へと回帰する過程の年と位置づけます。強い覚悟のもと収益構造改革を着実に進展させ、業績の回復に取り組んでまいる所存です。

# 2021年3月期における事業環境と業績について

2021年3月期の業績は、先述の通り大変厳しい結果となりました。感染症拡大をきっかけとしたテレワークの浸透や人混みを回避する生活者の行動変化によって、都市部の大型商業施設への来店客数が大きく減少したことは、実店舗の売上割合の高い当社グループの業績に大きな影響を及ぼしました。また、高コスト体質やサプライチェーンにおける原材料の供給体制に至るまで、これまでの当社グループのさまざまな問題点や課題が顕在化することとなりました。

一方、厳しい環境下でプラス要因もありました。非接触での買い物が主流となったことで、EC事業は各国で大きな成長を遂げました。ピーチ・ジョンではニーズを捉えた商品企画やマーケティング施策によって自社 ECが高い成長を遂げたほか、2019年に買収したIntimates Online, Inc.(以下、IO社)を含め米国事業のEC事業も大きく伸長しました。

これらEC事業の成長に加え、徹底したコストコントロールによる経費削減の進展、国内外における雇用調整助成金などの政府支援の効果などにより、期初計画で50億円を見込んでいた営業損失については11億円にとどまりました。社会や経済が大きく混乱する中、想定以下となる営業損失に抑制できたことについては、素直に安堵の想いを持っています。

# 変化する事業環境とワコールグループの対応

この1年における最も大きな成果は、EC事業の成長です。 ただ、コロナ禍の時流に乗ったという側面が大きいと捉え ており、油断することなく着実な成長を図っていく必要があります。今後、アパレル業界全体がEC中心の販売形態へとシフトを進める中、安定的な成長を実現するためには、新規の優良顧客の獲得に努めつつ、既存顧客との関係を深める施策を実行していくことが不可欠です。すでに効果が出ているピーチ・ジョン及びIO社のマーケティングや顧客管理手法、効率を高める広告戦略をロールモデルとして、グループ全体に水平展開していきたいと考えています。

もう一つの大きな変化は、サステナビリティに対する社会 全体の意識の急速な高まりです。社会や環境課題に対する 関心や価値観が若い世代を中心に大きく変化する中、 国内・海外市場ともに、デザインや品質、価格などの優位性 の追求だけでは、この先の時代においてお客さまから選択 いただくことができないという強い危機感を抱いています。 これから重要となるのは、長期にわたって愛用できる商品 や、廃棄を極力減らすものづくり、トレーサビリティが担保 されたサプライチェーンなど、ブランドや商品の背景にある ストーリーです。このストーリーをお客さまに語り、共感し ていただくことが最大の差別化要因となり、結果的に一人 当たりの購買量やマーケットシェア、トップラインの増加に 寄与するものと考えています。現在、サステナビリティに関 する社内プロジェクトを立ち上げ、私たちの存在意義、中長 期的に果たすべき使命、ありたい姿を再定義するとともに、 経済的価値と社会的価値を創出するための重要課題や 課題解決に向けた目標値について議論を進めています。 ワコールグループが創業以来、大切にしてきた快適な着ご こちや高い品質などを継続して提供するとともに、社会的 責任を果たすための取り組みも強化することで、サステナ ブルな企業として進化してまいります。

#### 連結業績概況

(億円)

			( NEVI 1)
	2021/3 実績	2021/3 計画 (計画差)	2021/3 修正計画* (計画差)
連結売上高	1,522	1,580(-58)	1,560(-38)
営業利益(損失) (営業利益率)	-11 (-0.7%)	-50 (+39)	-10 (-1)
当社株主に 帰属する 当期純利益(損失)	70	-37 (+107)	-5 (+75)
ROE	3.3%	_	-

<sup>\* 2020</sup>年10月発表

34 INTEGRATED REPORT 2021 35

財務担当役員メッセージ

#### 収益構造改革の効果

高コスト体質の是正に向けた収益構造改革については、2023年3月期までに100億円の削減につなげることを目標としています。目標に向けて取り組むべきことは、第一に不採算事業の見直しです。事業あるいは事業会社の確実な再生計画の策定、それが難しい場合は撤退する期限を決めて実行する予定です。2022年4月にスタートする新しい中期経営計画において、負の遺産を先送りにしないことが重要だと考えています。

第二に、(株)ワコールにおける要員計画マネジメントを 通じた総人件費の削減です。2021年3月期は、販売員や アルバイトの採用抑制に努めたことで、約10億円の総人件 費削減を達成しました。店舗販売における損益悪化に伴 い、必然的に人員構成の見直しや、ビューティーアドバイ ザー(BA)の他店舗や他チャネルへの異動を実施したこと が奏功しました。2022年3月期については、人員の配置転 換などにより効率性を大きく高めることで、2020年3月期 に対して約20億円の総人件費削減を見込んでいます。 (株)ワコールについては2021年4月に組織再編を実行 し、販売体制の見直しに着手しました。従来のチャネル別 の組織を見直し、エリアごとにすべての販売チャネルを管 轄する体制へ移行しています。これにより機動的な人員 配置がさらに可能となりました。2022年3月期は実効性 を高める組織運営のあり方と課題の洗い出しを進めると ともに、複雑化する顧客課題に向き合って展開するブラン ドの提供価値の最大化と業務の効率化を推し進めていき ます。また、マーケティング投資の観点でもこれまで事業 別、チャネル別で実施してきたことで重複する面がありま した。今後は成長が見込める事業へ必要に応じた投資を 実行し、より効率的な事業活動を推進していきます。

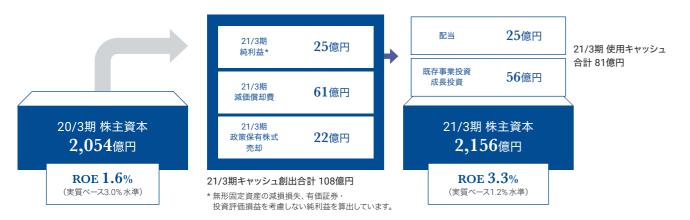
第三にブランド数の削減です。こちらについては、約3 割の削減に向けた準備をすでに終えており、2021年秋冬 シーズンより新たなブランド戦略をスタートします。また ブランド数の減少に伴って、品番数やSKU数についても 削減を進めていきます。下着(ブラジャー)は、アンダーサ イズとバストサイズ、そして色数の組み合わせによって SKUが構成されるため、他の衣料品と比べて非常に SKU数が多い特徴があります。従って、品番数やSKU数 の削減を進めることは、商品企画から在庫管理、販売管 理などの業務負荷を軽減し、それらに係る製造費用の削 減に貢献できます。同時に、在庫効率が向上するため、 商品の廃棄減少や原材料の口ス軽減にも好影響が出ま す。ただし、重要なのは、削減に伴ってお客さまに不利益 や不便を生じさせないことです。そこはECの果たす役割 が非常に大切であると認識しており、実店舗との連携を 強化することで、回避に努めてまいります。

## 資本政策

資本政策における基本的な方針は、将来成長への投資を優先すると同時に、株主還元の充実に努めることとしています。ROEや利益水準については、残念ながら当初の想定が崩れましたが、早期に元の水準に戻す決意のもと、目標の絶対値を変える予定はありません。2021年3月期のROE3.3%は水準として低すぎると認識しており、少なくとも資本コストを超える水準への引き上げに向け、引き続き取り組みを推進していきます。

# 財務政策の進捗(2021年3月期)

# 感染症の影響下、経費削減に努めつつ、CX 戦略やEC 強化に向けて成長投資を実行 当期の実質ベースの配当性向は100%



ROEの向上には、分子である利益拡大を優先目標としていますが、一方で分母の資産効率の改善として、現中期経営計画期間に200億円以上の政策保有株式の売却を目標に進めています。2021年3月期においては、22億円を売却し目標に対して累計約170億円まで積み上げており、引き続き積極的な削減に努めていきます。

さらに前述したSKU数の削減による在庫量の低減も、 資産効率改善のポイントであり、バランスシート改善における一つの大きな取り組みといえます。各事業部門がバランスシートに対してコントロールできる主たる項目は在庫と売掛金ですので、管理を徹底してまいります。また、店舗の直営化に向けて百貨店との取引形態を消化取引へ切り替えており、今後は社内在庫だけでなく、店頭在庫についてもバランスシートの一部として管理していく必要があります。在庫関連の指標は、ROE向上に向けた非常に重要なKPIと認識していますので、新しい中期経営計画では具体的な目標値を設定し、運用する必要があると考えています。

## キャッシュ・フローと成長投資

キャッシュ・フローについては、実質的に大きなネガティブインパクトを受けずに済みました。2020年の夏頃に400億円の借入により手許現金を増やすことで、感染症拡大による影響に対して必要な対策を講じました。しかしながら結果的には、連結ベースでネットキャッシュは、この1年間で約20億円のマイナスにはなったものの、問題のない範囲で推移しています。

2022年3月期の投資計画は、約100億円です。まず、 国内におけるCX戦略や米国のデジタル戦略の推進に向けたIT投資について、約30億円を予定しています。(株) ワコールにおけるIT投資については近年継続的に実施し、ITの経費比率も数年前までの3%程度から、現在は5%程度に上昇しています。今後数年間は減価償却費の高止まりが続く見込みですが、引き続き、成長投資として実行してまいります。

また人材面では、2021年春の人事異動で(株)ワコールのIT推進部門の所属人数を約20人増員しています。さらに新入社員の約30%をIT推進部、もしくはDXやWEB関連の部門に配属しました。これはデジタル領域や成長領域での経験値を積み上げてもらうことを狙いとしています。そうした経験値をもとに、既存事業とCX戦略の融合・連携・構築に大きな効果を発揮できると考えています。こうした人材育成に対しても成長投資の一環として積極的に実施していきます。



加えて、自社EC事業の成長強化と発送業務の効率化に向け、滋賀県守山市にある物流倉庫の拡張工事に2020年から着手しており、2022年秋の稼働を目指しています。拡張工事では2022年3月期に最も大きなキャッシュアウトの発生を予定しており、約30億円の投資を見込んでいます。

#### ESGの財務インパクトについて

ESGにおける財務インパクトについては、現時点で具体的な数値を示すことは難しい状況です。しかしながら長期的にはリスクの低減とともに資本コストの低減につながると認識しています。当社にとってESGの中核となるのは、前述した通り企業ブランドの背景にある「ストーリー」の提示にあります。

ワコールグループの経営理念には、サステナブルな側面や人権に配慮する発想がもともと組み入れられており、日々の事業活動で実践されています。環境あるいは人権、CSR調達なども含め、私たちならではの取り組みをストーリーとして具現化するとともに、社会課題を解決するシンボリックな商品を開発して世に示すことで、財務面でも良い影響を与えられるはずだと考えています。その中でリスクを低減し、株価のボラティリティを下げ、資本コストを下げていくことが私に与えられた重要な役割だと認識しています。

加えて、コーポレートガバナンス・コード改訂と東証における市場再編に伴って、企業のサステナビリティの対応には今後ますます厳しい水準が要求されます。こうした要請に対して十分に対応していくため、スピード感を持って体制整備に努めていく方針です。特に2021年3月期の役員指名及び報酬の各諮問委員会については社外取締役にもご協力いただき、リモート形式も取り入れながら開催回数を増やして実施しました。今後も社会からの要請に応えられるコーポレート・ガバナンスの体制整備に努め、随時改善を図っていきたいと考えています。

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、よろしくお願い申し上げます。