

当社グループは、「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/group/files/governance_guideline.pdf

企業統治の体制

当社は、持株会社として、グループ会社におけるコーポレート・ガバナンスの確保のため、監査役制度を採用しており、取締役会と監査役会による業務執行の監督及び監視を行っています。

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。

取締役会は客観的な観点による監督と経営判断を行うため、取締役7名(うち社外取締役3名、うち女性1名)で構成し、監督機能の強化と意思決定の向上を図っています。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。

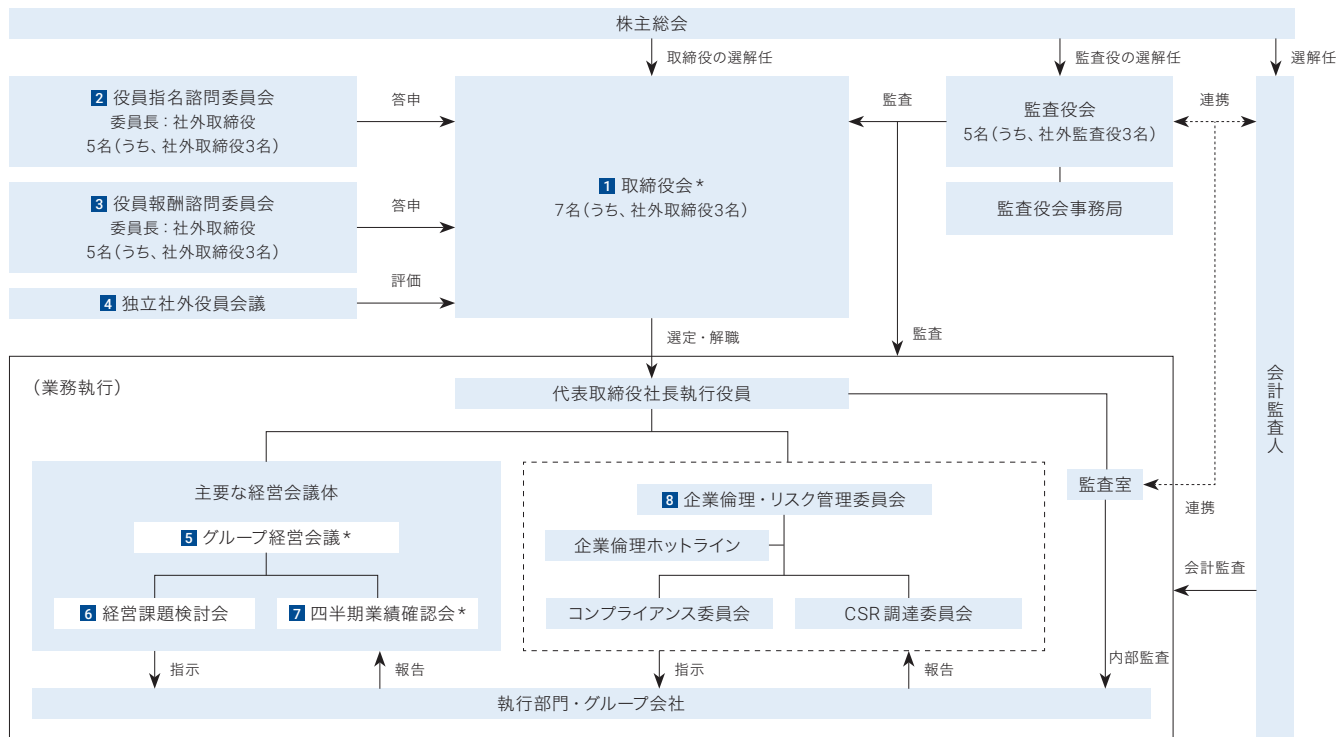
監査役会は監査役5名(うち社外監査役3名)で構成し、経営に対する監視・監督機能の強化を図っています。

また、取締役及び主たるメンバーで構成する「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。

ガバナンス体制早見表(2021年6月29日現在)

機関設計	監査役会設置会社
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
監査役の人数	5名
うち、社外監査役の人数	3名
独立役員的人数	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2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。	3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1名、その他1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。	6回
4 独立社外役員会議	独立役員を中心としたメンバーで構成し、取締役会に関する意見交換を通じて、取締役会の評価を実施しています。また、評価内容は取締役会に答申後、コーポレート・ガバナンス報告書で開示しています。	1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、毎月2回の開催を原則として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 経営課題検討会	中長期の全社戦略や主要な経営課題の検討及び単年度の経営方針や中長期計画の原案を作成するため、必要に応じ適宜開催しています。	16回
7 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。	3回
8 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、管理統括担当取締役を委員長として、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。コンプライアンス体制を整備し、当社グループに重大な影響を与えるコンプライアンス上の問題の検討、企業倫理の浸透と啓発、当社グループの経営上のリスクの統括管理を実効的に推進しています。	4回

取締役会と監査役会の多様性

取締役

	氏 名	独立性 (社外のみ)	当社が期待する知見・経験					
			会社経営 事業運営	財務 会計	法務 コンプライアンス	国際性	人材開発	文化芸術 社会的視点
1	塚 本 能 交		●			●		
2	安 原 弘 展		●			●		
3	伊 東 知 康		●			●		
4	宮 城 晃		●	●	●	●	●	
5	黛 まどか	●						●
6	齋 藤 茂	●	●			●		
7	岩 井 恒 彦	●	●		●	●		

注：上記一覧表は、取締役の有するすべての知見や経験を表すものではありません。

監査役

	氏 名	独立性 (社外のみ)	当社が期待する知見・経験					
			会社経営 事業運営	財務 会計	法務 コンプライアンス	国際性	人材開発	文化芸術 社会的視点
1	北川 真一		●	●			●	
2	岡本 克弘		●			●		
3	白井 弘	●		●				
4	浜本 光浩	●			●			
5	島田 稔	●	●	●		●		

注：上記一覧表は、監査役の有するすべての知見や経験を表すものではありません。

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

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
指摘事項	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	1. グループ事業について理解を深めるために、工場や店舗などの現場視察が必要 2. 成長戦略を建設的に議論するためにも、展開するブランドのMD戦略を理解する場が必要	1. 取締役会事前配布資料の充実や配布タイミングの早期化等、取締役会の一層の充実に向けた運営の効率化 2. 役員指名諮問委員会・役員報酬諮問委員会・独立社外役員会議について議題や開催頻度、参加者、運営方法等の再検討 3. 執行役員や部長等、執行部門との接点拡大
改善対応	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. グループ経営会議、取締役会資料のペーパーレス化を実施	1. 3Dボティスキャナー導入店舗など、現場視察を準備 2. グループ事業の理解深耕を目的に、新任の社外取締役を対象とした視察プランを作成	1. 会議運営並びに取締役会規則(付議事項、付議事項運用内規含む)の見直しを実施 2. 役員指名諮問委員会・役員報酬諮問委員会は、議題等に応じて適宜開催。独立社外役員会議は取締役会評価手法の見直しなどを検討 3. 事業戦略の内容を議題設定するなど、執行部門との接点拡大を実施

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、当社から独立した立場にある弁護士、及び金融業界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/group/files/governance_outsidedirectors.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	13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	14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	14回／14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米国会計基準を含む会計・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。	14回／14回	15回／15回

監査役と監査役会の機能強化

監査役は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開催しています。監査役会規則に基づき、監査報告の作成及び監査の方針、業務及び財産の状況の調査の方法、その他の監査役の職務の執行に関する事項の決定を行っています。なお、監査役の職務を補佐する監査役会事務局として専任スタッフ1名を配置しています。

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9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

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、株式報酬型ストックオプションの比率は下記の通りです(業績賞与の算定基準が基準値通りの場合)。

■ 基本報酬 ■ 業績賞与 ■ 株式報酬型ストックオプション



・基本報酬

各役位に応じてシングルレートを原則として設定する設計とし、月額固定報酬としています。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

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。

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。

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(連結売上高、連結税引前当期純利益等)を加味し賞与総額を決定しています。その支払いは、当該年度の株主総会で総額を承認されたのちの当月1回としています。

・株式報酬型ストックオプション

委員の半数が独立社外取締役で構成される、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、年1回決議された株数の割当としています。

なお、2021年6月29日開催の定時株主総会において、取締役（社外取締役を除く）に、株価変動のリスクを株主の皆さまと共有し、株価上昇及び企業価値向上への貢献意欲を従来以上に高めるため、株式報酬型ストックオプションを廃止し、新たに譲渡制限付株式報酬制度を導入することが決議されました。

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。

2021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）	263	219	—	43	5
監査役（社外監査役を除く）	32	32	—	—	3
社外役員	50	50	—	—	6

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、定期的に取締役会に報告しています。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。

コンプライアンス・リスクマネジメント体制

当社は、コンプライアンス体制を整備し、当社グループに重大な影響を与えるコンプライアンス上の問題の検討、企業倫理の浸透と啓発、グループの経営上のリスクの統括管理を実効的に推進するため、代表取締役社長を統括責任者とし、管理統括担当を委員長とする「企業倫理・リスク管理委員会」を設置しています。

実効性強化に向けた役員報酬制度見直し

役員報酬諮問委員会では、役員報酬制度全体の見直しに継続的に取り組んでいます。主な検討項目は下記の通りです。

- 役員報酬にかかる基本ポリシーの検討と策定
- 基本報酬、業績賞与及び中長期インセンティブの構成（金額、比率の見直し）
- 業績賞与の算定方式（中期経営計画の目標値との連動強化）

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

	2019/3	2020/3	2021/3
保有株式（銘柄）	95	84	73
金額（億円）	608	422	501
連結総資産に占める割合	21.6%	15.2%	15.5%

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

コンプライアンス体制

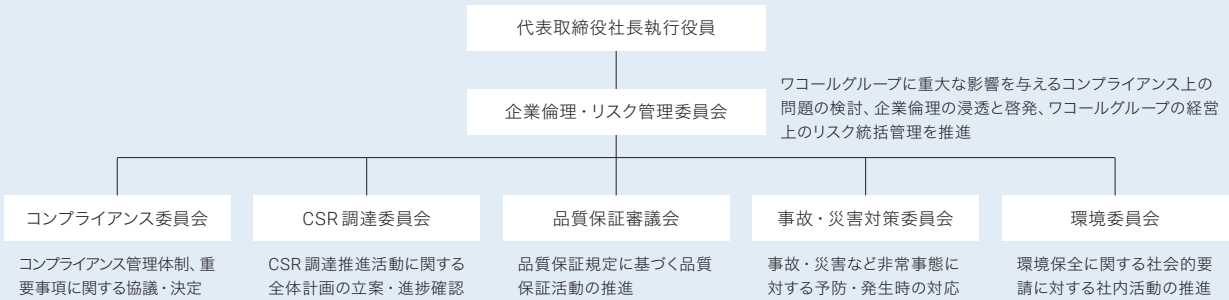
当社グループの取締役・従業員が法令及び定款を遵守し、健全な社会規範に則った業務を執行するため、「ワコール倫理規範」と「企業倫理・ワコールの行動指針」を制定しています。また、「企業倫理・ワコールの行動指針」においては、反社会的勢力の要求は毅然として拒否することを定めています。なお、取締役・従業員が「ワコール倫理規範」「企業倫理・ワコールの行動指針」に違反するおそれのある問題を発見した場合には、内部通報制度等を通じて速やかに報告できる体制を確立しています。

リスクマネジメント体制

当社では、企業倫理・リスク管理委員会が取締役会の承認のもと、「リスク管理基本規程」を定めています。同規程

をもとにリスクカテゴリごとの責任体制を明らかにし、当社グループ全体のリスクを網羅的・総括的に管理するリスク管理体制を構築しています。

リスクマネジメント体制図



新型コロナウイルス感染症流行下におけるリスクマネジメント

世界的な流行となった「新型コロナウイルス感染症」は、当社の売上や生産に大きな影響を及ぼしています。2021年3月期においては、顧客、取引先及び従業員の安全を第一に考え、また、さらなる感染拡大を防ぐため、「企業倫理・リスク管理委員会」の下部組織として、取締役常務執行役員を本部長とした「新型コロナウイルス感染症対策本部」を設置し、感染状況に応じた対策を行っています。

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。

情報開示についての基本方針
<https://www.wacoalholdings.jp/ir/management/discloser/>

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、公表しています。株主等との面談は、IR担当部門及び同部門に指名された当社グループの役員並びに従業員が担い、管理統括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、当社の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。

株主等との建設的な対話に関する基本方針
https://www.wacoalholdings.jp/sustainability/talk_with_stockholder/