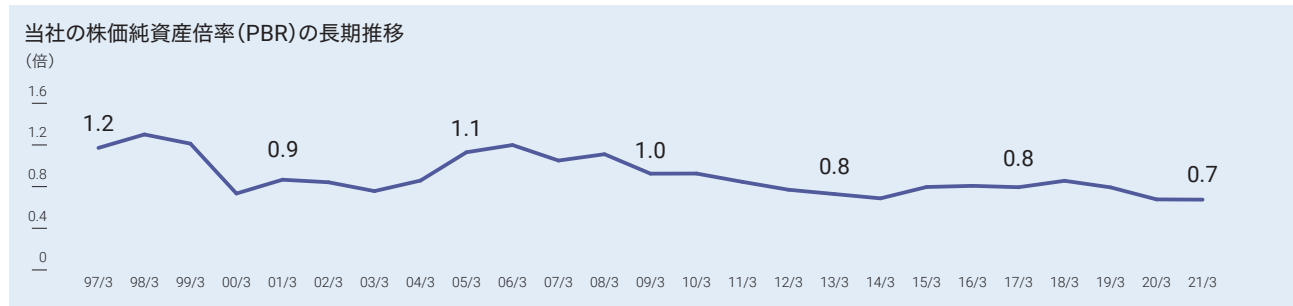


対話を通じた相互信頼の確立

当社グループが、すべてのステークホルダーとの間で相互信頼の関係を強めるためには、企業価値向上に向けた建設的な対話が重要だと考えています。しかし、これまでステークホルダーとの対話機会を経営に十分に反映できていなかったこともあり、市場の期待に応えることができず、結果として株価純資産倍率(PBR)は、長期にわたって1倍割れの水準で推移しています。

この反省を踏まえ、決算説明会やIR取材等を通じていただく、株主や投資家をはじめとするステークホルダーの貴重なご意見を当社グループの経営戦略に反映し、中長期的な企業価値向上と実効性の高い経営体制の構築につなげるため、積極的なエンゲージメント活動に努めています。



ステークホルダー・リレーション

当社グループでは、「企業価値」を、顧客・従業員・株主・投資家などが受け取った「価値」を「統合」したものと定義しており、当社グループとステークホルダーの間の双方向性コミュニケーションを通じて、適切な関係性の維持と深い相互信頼の確立につなげています。なお、IR・サステナビリティ(ESG)に関するコミュニケーション業務は、コーポレートコミュニケーション部が担当しています。

アナリスト・機関投資家向けのコミュニケーション活動(実績)

活動	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
機関投資家・アナリストとの個別ミーティング	101回	98回	126回
(アナリスト・機関投資家向け)決算説明会	2回	2回	4回
(アナリスト・機関投資家向け)事業説明会	2回	1回	3回
(アナリスト・機関投資家向け)工場見学会	1回	2回	－
証券会社主催カンファレンス	2回	1回	1回
海外ロードショー	1回	2回	－
個人投資家向け説明会	4回	3回	1回
(アナリスト・機関投資家向け)社外取締役との個別ミーティング	－	－	4回

社内向けのコミュニケーション活動(実績)

活動	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
(役員向け)IR活動のフィードバック	年2回	年2回	四半期ごと
(従業員向け)統合レポート説明会及び(株)ワコール社長とのディスカッション	－	一般従業員対象	マネジメント層対象

コーポレートコミュニケーション部からのメッセージ

当社グループがどのような歴史や強みを持ち、どんな経営者がどんな従業員とともに事業を行い、その結果としてどのような成果を上げ、顧客や社会にどう貢献しているか。積極的な対話と適切な開示を通じて当社の経営や考え方への理解を深めていただきつつ、皆さまの貴重なご意見を経営へ反映させることで、企業価値向上へ貢献してまいります。



株主・投資家の皆さまのご意見(具体例)

期待

構造改革	・(株)ワコールホールディングス、(株)ワコールの両社長ともに改革のエンジンがかかっている点を評価している ・コスト構造は確実に変わり始めているが、投資家における信用度がまだ低い。実績でこうした評価を覆してほしい
事業モデル	・製品の品質の良さや、グローバル展開の進捗を踏まえると成長ポテンシャルは高いと感じる ・ブランドは確立できており、独自の生産プロセスも有している。3Dボディスキャナーや販売員、直営店など、顧客とのリレーションを強化するためのリソースを有している。資産を有効に活用することで成長を実現できるはず
ESG	・環境や社会に対する取り組みはセクター内でも進んでいる企業と評価しているので、積極的に開示に努めてほしい

課題

構造改革	・コスト構造改革に対する意識の低下を懸念している。ここでやりきれなければ、また元に戻るという不安がある。 課題は、スピード感の維持
事業モデル	・ポテンシャルを業績に反映するためにも、ROE、営業利益率については高い目線を示してほしい。同時に、その達成に向けて、実効性の高い組織体制の構築に努めてほしい ・グループ内の成功事例をもっと共有すべきではないか ・展開するブランドに利益成長のプロセスも含めた核となるストーリーがない。ブランディングの弱さが結果として、非効率的なマーケティング投資につながっており、とても残念
中長期ビジョン及び次期中期経営計画への課題	・現在掲げている2028年3月期までの中長期ビジョンでは、達成へのプロセスが示されていない。投資家はもちろん、従業員に対しても刺さっていないと思うので、次期中期経営計画で再考したほうが良い ・株式市場からの失望を買わないためにも、構造改革の先延ばしや保守的と捉えられる目標の提示はやめてほしい
ESG	・社外取締役に、より独立性があり事業や経営に詳しいと投資家が思える人が就任するなど、客観的にガバナンスの実効性が見える体制に変えてほしい ・PBRの低さの原因は「ガバナンス不全」であることは株式市場全体の考えだ

そのほかのステークホルダーの皆さまのご意見(具体例)

改善点	サステナビリティに関する有識者： ・デジタルトランスフォーメーションによって実現される将来像が、イメージにとどまっており、ビジネスモデルの変革などが具体的な数値として伝わらない ・マテリアリティが取り組みにおける関連項目となっており、事業活動や競争優位性の保持に対して大きな影響を与える項目と位置づけているように見えない ・国内外でのサプライチェーン上の課題、特にファッション業界で踏まえるべき人権課題への対応が十分に確認できない ・日本が2050年カーボンニュートラル宣言を掲げる中、気候変動が事業に与える影響について(TCFDでの開示要請事項)の十分な言及がない ワークショップに参加した大学生： ・「3D smart & try」のサービスや、ブラリサイクル、ピンクリボンなどの活動を知らなかった。持続可能な社会づくりのための取り組みをもっと積極的にアピールするべき ・自分のコンプレックスをもっと好きになる商品とともに開発したい。顧客のニーズを深く把握し、商品づくりに活かすため、消費者コミュニティと協業できる仕組みを構築してみてもどうか
-----	--

TOPICS 当社グループは、ファッションを通して持続可能な社会の実現を目指す「NPO 法人 DEAR ME」と協働し、“サステナブル”をテーマにした未来世代とのエンゲージメント活動をスタートしました。2021年3月には、同団体に所属する大学生と若手社員が、未来の消費社会や企業のあり方などをテーマに実施したワークショップの成果を発表。取締役副社長や執行役員、人事部長も参加し、環境・社会課題などについて活発な意見交換が行われました。

対話で得られた意見に基づいて改善した内容と今後の課題

改善した内容	・売上月次情報のホームページ開示(2017年1月～) ・製造委託先工場リストのホームページ開示(2018年5月～) ・政策保有株式の縮減に関する目標値を明示(2019年6月～)	・ESGデータブックのホームページ開示(2020年10月～) ・「ワコールグループ税務行動指針」の制定(2021年1月～) ・譲渡制限付株式報酬制度の導入(2021年6月～)
今後の課題	・構造改革に関する効果の開示 ・役員報酬諮問委員会や役員指名諮問委員会における議論内容の説明 ・TCFDまたはそれと同等の国際的枠組みに基づいた気候変動情報の開示、グループ共通の人権方針の検討・策定、管理プロセスの構築、開示	