

財務戦略

高収益企業への転換に徹底的に取り組み、
資本コストを超えるROE創出に邁進します

前中期経営計画の振り返り

2020年3月期から2022年3月期までの前中期経営計画(以下、前中計)は、売上高、営業利益率、ROE等の主要業績指標の多くが目標値に対して未達となり、不本意な結果で終了しました。目標未達の最大の要因は新型コロナウイルス感染症(以下、感染症)の影響を全面的に受けたことですが、何よりも国内事業において、感染症に起因する環境変化に十分に対応できなかったことが重大な反省点であると捉えています。

特に2022年3月期は、米国や欧州で行動規制の緩和に伴い店舗への来店者数が回復し、国内においてもピーチ・ジョンが消費者ニーズを捉えた商品提供や話題性の高いマーケティング施策により感染症拡大前の売上高や営業利益の水準を超える中、(株)ワコールはお客様の価値観や消費行動の変化に対応できず、2期連続の営業損失を招く結果となりました。2021年4月に実施したチャンネル別からエリア別への組織体制の移行は、お客様により向き合い、変化する購買行動に柔軟に対応することを目的としています。顧客基盤の統合、チャンネル間の相互送客など一定の進展はあるものの、百貨店、量販店、直営店、ECなどのチャンネルに関係なく、お客様の望む商品を、望む場所、望むタイミングで提供できる体制を早期に確立することが喫緊の課題であると考えています。



株式会社ワコールホールディングス
取締役 副社長執行役員

宮城 晃

収益構造改革の進捗

レジリエントな企業への転換に向け、2023年3月期をゴールとして、100億円のコスト削減効果の創出を目標に取り組んでいる収益構造改革は、計画通りに進捗

していると見ています。主な取り組みの進捗ですが、第一に(株)ワコールにおける経費の削減は、要員計画マネジメントによる人件費の抑制やコストコントロールの強化により2022年3月期に掲げた目標をクリアしました。

第二に不採算事業の整理・立て直しですが、ピーチ・ジョンは構造改革やEC成長により高収益体質に転換しました。一方、その他の国内子会社は経営環境の悪化を受け、前中計期間の損益改善が計画通りに進捗しませんでした。それでも各社で人員整理や工場閉鎖などのオペレーションの見直しが進み、経営環境が一定程度改善すれば利益を創出できるコスト構造に変化させることができました。2023年3月期以降も、将来性や事業ポートフォリオを踏まえた事業の整理を継続し、収益性の改善に取り組んでいきます。

第三に売上総利益の向上策の推進ですが、ブランド数・SKU数の削減などの施策は着実に進んでいます。ただし、足元のインフレや為替の動向など、構造改革の策定時に想定していなかった原価高騰要因が出てきていますので、これらの影響は注視する必要があると考えています。

「VISION 2030」と新中期経営計画

当社グループは2031年3月期に向けた中長期経営戦略フレーム「VISION 2030」を設定し、売上収益2,700億円、事業利益率10%、ROE10%を目標として掲げました。そのマイルストーンとして、2025年3月期を最終年度とする3カ年の新中期経営計画(以下、新中計)では、売上収益2,200億円、事業利益率7.3%、ROE6.0%を目標としています。

新中計期間では、「VISION 2030」の達成に向けた礎を築くべく、高収益企業への転換に全力で取り組んでいきます。具体的には、(株)ワコールの再成長と収益力の回復、及びECを軸とする海外事業の成長、米国Intimates Online, Inc.(以下、IO社)の黒字化、その他事業の採算の向上に重点的に取り組みます。

中でも特に重要なのは、(株)ワコールの再成長と収益力の回復です。まず、再成長の実現に向けては、顧客や市場の変化への対応を目的に再編した組織を機能させつつ、デジタル技術による店舗サービスの革新やオンラインとオフラインの連携などを行う独自の「CX戦略」を推進しています。前中計期間にCX戦略の一環として実施したITシステムや物流施設などの投資は、新中計期間において売上収益に寄与してくるものと期待しており、引き続き、将来成長への投資は継続していきます。また、過去3年間は売上の低迷を踏まえたコストコントロールの一環でマーケティングコストを抑えていましたが、ブランド力や顧客コミュニケーションの強化に向けたマーケティング投資は強化する必要があります。加えて、ピーチ・ジョンは消費者ニーズを捉えた商品提供と話題性の高い顧客コミュニケーションによって感染症拡大下でも大きく成長を果たしましたが、グループ内でそのノウハウの横展開が進んでいないことも課題の一つであると捉えています。

収益力の回復に向けては、引き続き、要員計画マネジメントをはじめとするコスト構造改革を進めます。具体的には、2022年3月期に33.6%であった総人件費比率を、2025年3月期までに25%以下までに抑制します。一見高いハードルのようですが、感染症拡大以前の売上収益ベースでみれば、十分に達成可能な水準です。具体的には業務内容の徹底的な見直しを通じた人員減少及び適正配置に努めるほか、一部従業員の外部出向も計画しています。外部出向については、単純に人を減らすのではなく、他社を経験し、従業員が自身のスキルを磨く有用な機会として捉えています。

そして中長期的には、既存事業の収益構造を安定化させつつ、国内においては

新たな事業領域に挑戦し、海外ではインドやドイツなど、まだ本格的に進出していない国や地域で事業を拡大する計画です。当然、必要に応じてM&A等を活用しながら成長を後押しすることで、「VISION 2030」の実現に向けて着実に前進していく考えです。

資本政策

前中計では当初、健全なバランスシートの維持、株主還元の充実、ROEの向上を資本政策の方針としていました。しかしながら、感染症拡大以降は手元流動性の確保や財務基盤の安定化を最優先に、400億円の借入や、自己株式取得の中止、期末配当金の減配を実施させていただきました。結果としては、政策保有株式や不動産の売却などによるキャッシュインを確保したことで、米国のIO社のM&AやEC向け物流センターへの投資を実施しながらも、3カ年の総還元性向は100%以上を維持することができましたが、ROEについては依然低い水準にとどまっています。

新中計期間では、収益力の向上に取り組むと同時に、資産効率・資本効率の改善に注力していきます。ROE向上には利益率の改善が欠かせませんが、利益率は段階的に回復する見通しであるため、株主還元などの実施を通して資本効率を高めていきます。そして、2025年3月期には企業価値創造のスタートラインである資本コスト以上のROE創出を実現していきます。

新中計における財務戦略のガイドラインは、以下の通りです。まず、政策保有株式については前中計と同様に積極的に縮減を進めていきます。なお、中長期的な政策保有株式の保有指標については、純資産の15%以下を目安と考えてい

財務戦略

ます。次に、株主還元についてですが、3カ年累計の総還元性向については前中計と同様に100%以上を維持する計画です。また、資本効率の改善を目的に機動的に自己株買いを実施するほか、適切な成長投資がない場合は、資本効率のさらなる改善に向けて追加還元を実施していきます。

新中計期間におけるキャッシュフローの考え方(右ページ図)については、事業活動あるいは資産効率化により創出したキャッシュに加え、負債なども有効活用し、既存投資、成長投資、株主還元に分けていく予定です。成長投資については、CX戦略の推進などに向けたIT・デジタル投資を行うとともに、新規事業への投資機会を検討していきま

す。なお、3カ年の配当金総額として200億円を計画しているほか、2023年3月期において100億円の自己株買いを行うことを2022年5月に発表しています。また、新規事業の投資に向けては、200億～300億円規模の成長投資を行う計画ですが、投資に見合う案件がない場合は、前述の通り資本効率の向上を目的に追加還元を実施していきます。

ESGの取り組みを通じた企業価値向上

企業価値の向上には、当然、ESGの取り組みも重要となります。当社グループが推進しているCSR調達や製品廃棄ロスの低減に向けた取り組み、多様な消費者ニーズにお応えする商品展開などは、

ESGの観点からも当社グループの成長機会になると考えています。また、今後は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を差別化の要因として確立することが、マーケットシェアの拡大やトップラインの成長の実現に向けて重要な要素になると考えています。

一方で、企業価値向上には、こうした取り組みの推進に加えて、これらを世間に認知していただくことも重要となります。積極的にESGに取り組みながらも、店舗での接客やマーケティング活動、IR活動など、さまざまな形でお客さま、株主・投資家の皆さまと積極的にコミュニケーションを取っていくことで信頼を高めていきたいと考えています。そして財務

的観点では、これらのコミュニケーションを通じて株価のボラティリティを抑制し、資本コストの低減につなげることで、中長期的な企業価値の向上を図っていきます。

CFOとしての責務

2023年3月期より新中計がスタートしました。特に国内事業については、この一年が生き残りをかけた勝負の年になると強く認識しています。再成長に向けてお客さまや市場に全力で向き合いながら、前中計から積み残した課題に対して徹底的に対処していきます。

繰り返しますが、資本政策においては、事業活動や資産効率化、負債の活用により創出・調達したキャッシュを事業成長と

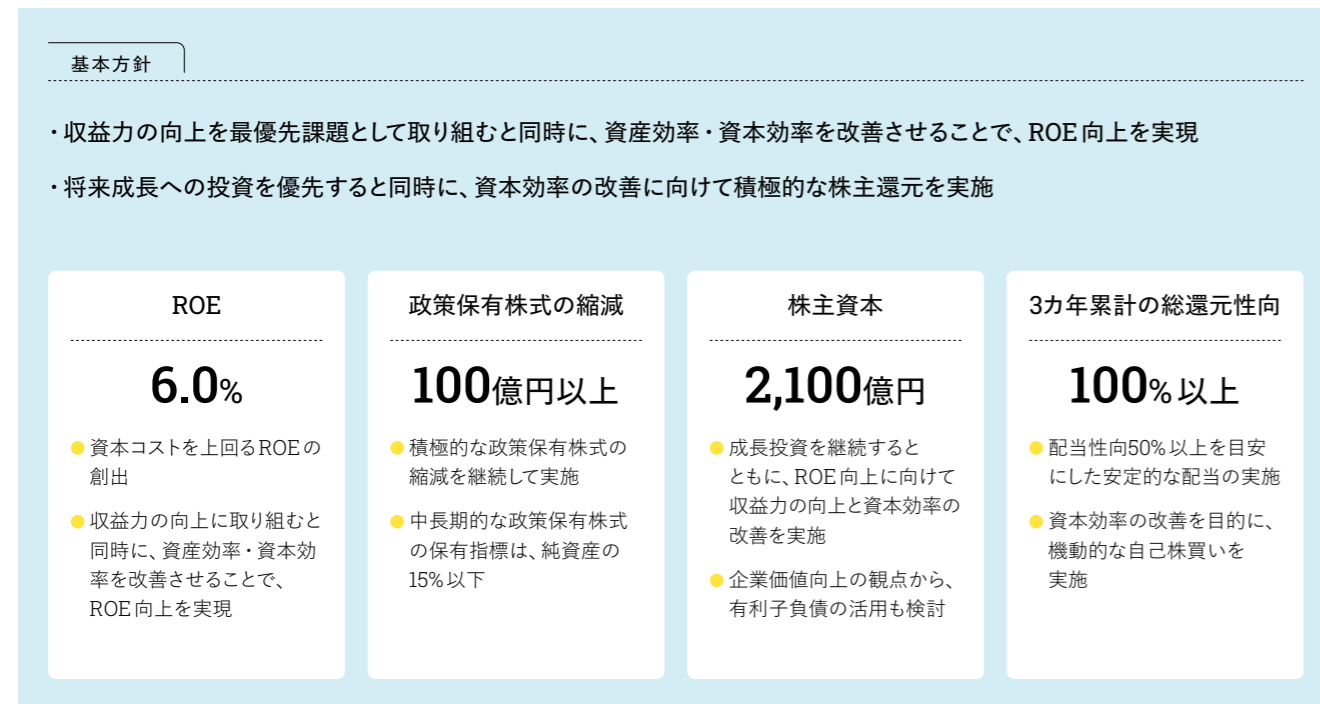
資本効率の改善に向けて、既存投資、成長投資、自社株買いを含む株主還元へ投下し、ROEを高めていく考えです。2000年代初頭より、当社のPBRは恒常的に1倍割れの状態にあります。グループの収益性と資本効率を高め、低迷するPBRを1倍以上の水準に早期に回復させることが、CFOとして自らに課せられた最重要KPIであると認識しています。

また、今回、「VISION 2030」の策定にあたり、当社グループのマテリアリティ(重要課題)の対象項目として「ガバナンス」を掲げるとともに、「透明性の高い経営の実践」「リスクマネジメント体制の強化」「収益性、資本効率の継続的改善」を重要課題として抽出しました。課題解決に向けてグループガバナンスの継続的

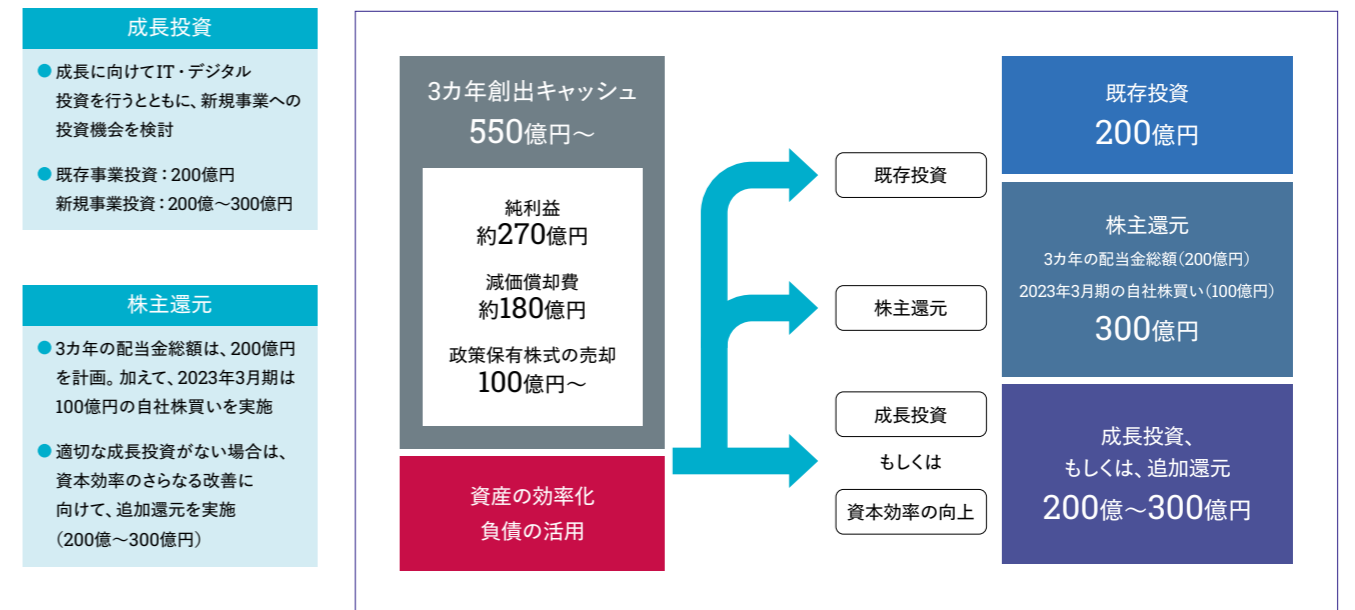
な強化に努め、組織の基盤強化と持続的成長につなげていきます。加えて、取締役会の実効性向上に向けて、役員報酬制度の見直しに継続して取り組むほか、取締役会の役員構成の最適化(専門性・独立性・多様性の確保)にも努めていきます。

この先も、厳しい事業環境が継続することが予想されますが、しっかりとステークホルダーに向き合い、将来を見据えた適切な意思決定を下すことで、新中計、そして「VISION 2030」の目標達成に邁進してまいります。

中期経営計画期間(2023年3月期～2025年3月期)の財務方針



投資と株主還元計画(2023年3月期～2025年3月期)



経営の実効性向上に向けた取り組み

