

中期経営計画(リバイズ)の概要と戦略

中期経営計画(リバイズ)の方針

「VISION2030」の達成確度の向上に向けて、
キャッシュを着実に創出できる体質への転換を行う

現状の認識

想定以上の外部環境の変化の速さに、自社のサプライチェーンマネジメントの弱みが顕在化

- 顧客ニーズの多様化に伴い、これまでの広告宣伝・商品企画・生産体制等が市場変化に対応できず、収益性悪化と過剰な在庫を引き起こしていると認識(特に既存の商品企画/開発リードタイム(LT)では商品展開まで1年以上の期間を要しており、改善が急務)
- 機能別組織の弊害として各種の調整業務や損益管理の煩雑化等が迅速な意思決定を阻害している
- 経営戦略に対する責任の所在が明確でなく、戦略の実効性が高まっていない。また、HDの事業会社に対する監督機能にも不十分な点があり、改善が必要

環境認識

| | |
|---|---|
| <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ●「自分らしさ」に対するニーズの多様化 ●健康や快適に対する欲求の高まり ●サステナビリティ意識の社会的浸透 ●大きな成長余地を有する市場の開拓 | <p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ●外部環境の変化に伴う調達コストの上昇 ●人口減などによる国内需要の減少 ●イノベーションの遅れによる競争力の低下 ●企業魅力度の低下・深刻な人材不足 |
|---|---|

ワコールグループの強み

| | | | |
|---|---|---|---|
|  パersonライズなからだと こころの「データベース」 |  様々な体型/ライフステージ におけるからだの研究/知見 |  お客さま一人ひとりに合 う商品の製造技術 |  個々のニーズに寄り添い サービスを具現化する組織力 |
|---|---|---|---|

基本方針

収益力や資本効率の改善と向上に努め、持続的な企業価値の向上に向けて必要な成長投資とステークホルダーの皆さまへの還元を継続できる企業へと変化

- 1. 収益力の改善に向けたビジネスモデル改革**
ビジネスモデル改革(サプライチェーンマネジメント改革、コスト構造改革)を実行し、基礎収益力を回復
- 2. 「VISION2030」達成に向けた成長戦略**
デジタルの力と自社の強みを活用したブランド戦略と顧客戦略を遂行し、次の成長へつなげる
- 3. ROICマネジメント導入**
収益力や戦略の実効性を高めるための施策を支える経営管理基盤として、ROICマネジメントを導入
- 4. アセットライト化の推進**
棚卸資産(在庫)の圧縮や、政策保有株式の縮減、保有不動産の整理を進め、資本効率を改善



財務戦略

1. ビジネスモデル改革と成長戦略を通じた収益力の改善を最優先課題として取り組むと同時に、棚卸資産(在庫)の圧縮や政策保有株式の縮減、保有不動産の整理を進めることで、資本効率を改善しROE向上を実現
2. 将来成長への投資を優先すると同時に、資本効率の改善に向けて積極的な株主還元を実施

中期経営計画(リバイズ)の戦略



01 ビジネスモデル改革

サプライチェーンマネジメント改革 顧客変化への対応力強化 収益力の強化

顧客ニーズや市場環境の変化に迅速に対応できるように、(株)ワコールのサプライチェーンマネジメント(SCM)改革を実施

デジタルを活用して顧客起点で需要連動型のSCMを構築するとともに、選択と集中を徹底し、コスト構造を最適化

コスト構造改革 収益力の強化

(株)ワコールの基礎収益力の回復を図るため、抜本的なコスト構造改革を実行削減目標を70億円と設定

2026/3期までに、売上利益率を3pt~4pt、販管費を4pt~5pt改善する計画(対2023/3期比)

不採算事業の対処 収益力の強化

それぞれの事業ごとに将来の在るべき姿を検証し、事業継続や売却・撤退などのアクションプランを決定

 P35 ▶

 P20 ▶

02 成長戦略

(株)ワコール 顧客変化への対応力強化

顧客ニーズの多様化に合わせて、お客さま一人ひとりの「自分らしい美・快適・健康」に貢献

海外事業 顧客変化への対応力強化

不透明な事業環境下、まずは経営基盤の整備に取り組み、次期中期経営計画に向けた成長戦略を実行

 P36 ▶

 P41 ▶

03 ROICマネジメント導入

資本効率性を高め、筋肉質な企業体質を実現するためにROICマネジメントを導入

ポートフォリオマネジメントに加え、成果を的確に測定するパフォーマンスマネジメントの手段としても活用し、現場の改善活動と投資家をはじめとするステークホルダーが期待する収益力・資本効率の改善を定量的に結び付ける

 P50 ▶

04 アセットライト化の推進

資産・資本効率の向上に向けて、企業価値向上に寄与しない資産については、売却することを基本方針とする

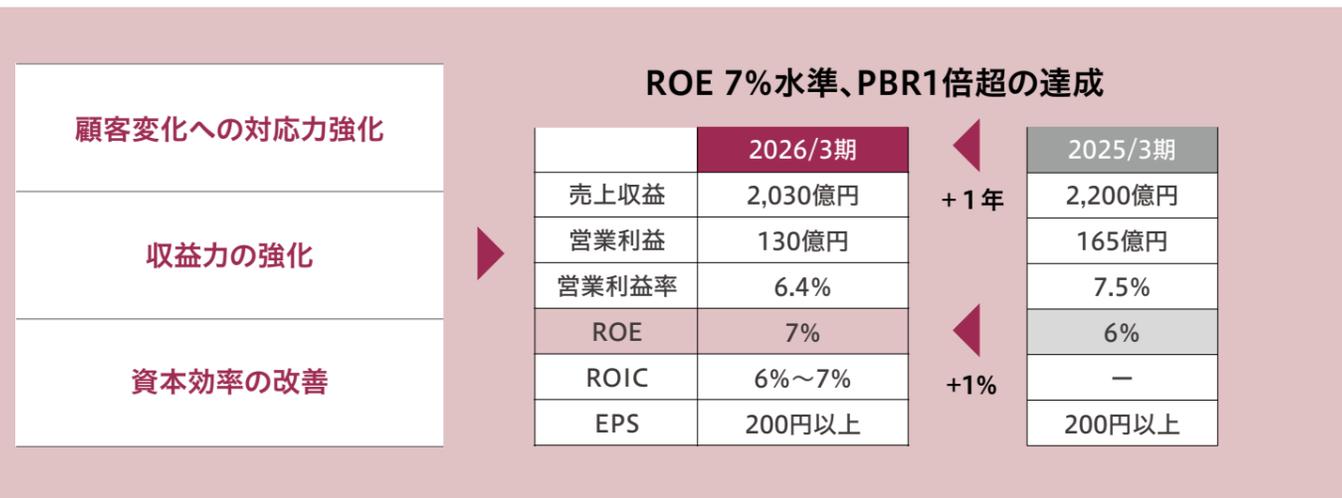
売却に際しては、事業成長に寄与する投資機会の探索を行うこととし、ROICの観点から投資すべき事業を判断(検討・実施対象は、棚卸資産、政策保有株式、保有不動産)

 P48 ▶

中期経営計画(リバイズ)の概要と戦略

中期経営計画(リバイズ)の定量目標

外部環境を鑑み、当初の売上目標を下方修正。他方、ビジネスモデル改革と成長戦略の実行により、顧客変化への対応力と収益力の強化を図りつつ、資本効率の改善に努め、ROE7%水準ならびにPBR1倍超の達成を目指す



「VISION2030」で目指す姿

高い感性と品質で、ひとりひとりのからだところに、美しさと豊かさを提供し、『世界のワコールグループ』として進化・成長する

「VISION2030」(2031/3期)

- ・グローバル成長の実現
- ・高収益体質、ROE10%超の達成
- ・提供価値の深化、事業領域拡大
- ・能力を最大限発揮できる、魅力ある企業風土
- ・マテリアリティ(重要課題)の解決

2026/3期
中計リバイズ最終年度
コスト構造改革の完了

2023/3期
中期経営計画
初年度が大幅に
未達で終了

2024/3期
中計リバイズ公表
「VISION2030」の達成確度の
向上に向けて、
戦略を全面的に見直し

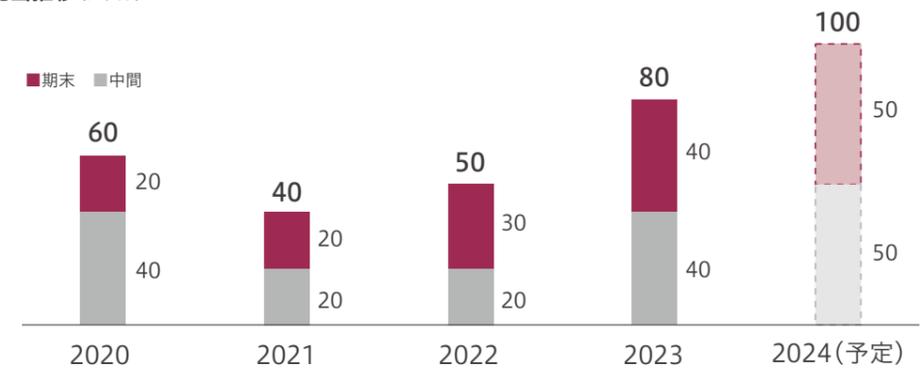
売上収益:2,030億円
営業利益:130億円
営業利益率:6.4%
ROE:7%
ROIC:6%~7%

売上収益:2,700億円
営業利益:270億円
営業利益率:10%超
ROE:10%超
ROIC:10%超

財務戦略 P45 ▶

- 財務方針**
1. ビジネスモデル改革と成長戦略を通じた収益力の改善を最優先課題として取り組むと同時に、棚卸資産(在庫)の圧縮や政策保有株式の縮減、保有不動産の整理を進めることで、資本効率を改善しROE向上を実現
 2. 将来成長への投資を優先すると同時に、資本効率の改善に向けて積極的な株主還元を実施
- 配当方針**
- 当社は、株主の皆さまへの利益配分について、収益力向上のための積極的な投資による企業価値の向上を図りながら、1株当たり当期純利益の増加を図るとともに、連結業績を考慮しつつ安定的な配当を実施させていただくことを基本方針としています

1株当たりの配当推移(円/株)



キャッシュ・フロー・アロケーション

| | | (億円) |
|-----------------------------|--|------|
| キャッシュ・イン | 純利益 ※減損損失除く | 100 |
| | 減価償却費 ※リース負債除く | 200 |
| | アセットライト化・デットの活用(うち、300億円は政策保有株式の縮減) | 800 |
| 3カ年創出キャッシュ 総額1,100億円 | | |
| キャッシュ・アウト | 新規・既存事業への投資 ▶ 成長に向けてIT・デジタル投資に注力 ▶ 人的資本への投資 | 400 |
| | 配当還元 ▶ 連結業績・資産の売却状況を考慮しつつ、安定的な配当を継続 | 150 |
| | 自己株式の取得 ▶ 資本効率の改善を積極的に推進 | 550 |