

財務戦略(CFOメッセージ)

Akira Miyagi

中期経営計画リバイズ施策の PDCAスピードを上げ、 収益性と資本効率改善に向け ラストスパートへ挑む

株式会社ワコールホールディングス 代表取締役 副社長執行役員CFO 宮城 晃

■25年3月期の振り返り

25年3月期は、中期経営計画リバイズ(以下、中計リバイズ)で取り組む収益力の改善に向けた各施策を着実に実行した一年でした。しかし、国内外の事業環境は、想定を大きく上回る厳しさとなり、グループ全体の業績は厳しい結果となりました。国内では、個人消費の回復が鈍く、市場全体の需要も当初の見込みを下回る結果となりました。海外においても、米国市場での個人消費の落ち込みが顕著となり、現地子会社のみならず、北米向けの販売比率が高い欧州事業にも影響を及ぼしました。中国市場では、個人消費の低迷に加え、経済全体の減速が長期化しており、依然として見通しは不透明な状況です。

このような環境下においても、当社は中計リバイズに沿って、不採算事業の見直しや資産効率の改善を着実に推進してまいりました。25年3月期および当期については、不動産売却を通じてフリーキャッシュ

フローの大幅な改善も実現し、財務体質の健全化に向けた確かな前進を果たしています。また、2024年9月に買収した英国のBravissimoグループをはじめ、欧州事業は堅調な成長を遂げており、グローバルポートフォリオの分散効果も出始めています。経済環境が厳しい中でも、新しい成長の芽が着実に育っています。

一方で、構造改革の柱であるサプライチェーンマネジメント改革やコスト構造改革については、着実に進捗しているものの、一部の施策では効果発現の遅れや実行スピードの課題が顕在化しており、今後はより一層の推進力が求められています。外部環境の厳しさに起因する減収だけでなく、内部の改革の実行スピードやブランド再構築による効果発現の遅延といった課題にも真摯に向き合い、経営基盤の強化に引き続き取り組んでまいります。

■中期経営計画リバイズの進捗状況

中計リバイズの進捗について、国内外の厳しい事業環境、リバイズ施策の効果発現の遅延、計画時に想定していなかった不採算事業への対処による減収影響などを踏まえて、最終年度である当期の目標を、売上収益で当初2,035億円から1,875億円、事業利益は130億円から47億円へと下方修正しました。

国内では「WACOAL(ワコール)」のリブランディング施策などによって若年層への認知は拡大している一方で、従来の主力顧客である中高年層の一部に離反が見られるなど、想定外の影響も見られます。加えて、サプライチェーンマネジメント改革による在庫回転率や充足率の改善についても、効果の発現が想定より遅れており、柔軟な軌道修正をタイムリーにできず、収益に影響を及ぼしています。

海外においても、機能性から快適性重視へと変化する市場ニーズや、ECチャネル拡大の動きへの対応がやや遅れました。米国市場で

財務戦略(CFOメッセージ)

は関税措置等の不透明要素が続いており、中国市場では、ECサイトを中心に消費者の購買志向が低価格商品に移行しています。グループ全体での競争力をさらに高めるためには、スピード感のある事業モデル変革が不可欠です。

また、PDCAサイクル運用の遅さも反省点です。計画・実行だけでなく、振り返りと次のアクションのスピードを高め、変化への対応力を強化する必要があります。

一方で、(株)ワコール単体では23年3月期から25年3月期で販管費を30億円以上削減するなど、構造改革による利益面の効果は着実に出てきています。収益力改善に向けた中計リバイズの方針自体は正しいと確信しており、「VISION 2030」実現に向けて、やるべきことを確実にやり切る覚悟で推進していきます。

■資本効率の改善に向けたアセットライト化

グループ全体の資本効率改善に向けて、アセットライト化の推進を中計リバイズにおける重要な戦略と位置付けています。保有不動産の整理・売却、働き方改革と連動した事業所の集約、オフィスのフリーアドレス化の推進など、各施策は計画通りに進捗しています。今後も、市況の変化や事業状況を注視しながら、必要に応じて柔軟に対応してまいります。こうした不動産売却は赤字補填を目的としたものでなく、これまで課題となっていた資本の正常化と財務健全性の強化を目的として計画的に取り組んできたものです。加えて、事業所統合による部門横断のコミュニケーション活性化や、オフィス環境の改善による働き方改革・生産性向上など、副次的な効果も生まれています。

政策保有株式の縮減も計画的に進めており、若干の遅れはあるものの、3カ年全体では計画通りに着地する見込みです。自己株式の取得も計画通りに進行しており、自己資本比率は60%台後半で着地す

る見通しです。今後も、企業価値の持続的向上に向けて、資本効率の最大化と健全な財務基盤の構築を両立させる資本政策を推進してまいります。

■ROICマネジメント導入の進捗

以前より取り組んできましたROICマネジメントについて、26年3月期からは、全社のROIC目標を構成要素ごとに分解し、各部門が資本効率を意識した計画を策定・実行できる体制にしています。子会社においても、ROICの目標値を年次計画に組み込み、グループ全体で収益性や資本効率の可視化を進めています。併せて、ブランド別・チャネル別損益も月次で確認できる体制を整備し、きめ細かな経営管理を実現しています。これにより、タイムリーに状況を把握し、より戦略的な意思決定を行うことが可能となりました。

財務方針の見直しに加え、現在はM&Aや成長投資に関する判断基準・投資ルールの再構築に着手しています。また、役員報酬における業績連動型株式報酬制度の指標の一つにROICを新たに導入し、経営陣が資本効率改善にコミットする体制も明確にしました。新たなM&A案件の審査・判断でも、資本コストを上回る資産効率やROIC創出を重視し、長期的な企業価値向上に資する経営判断を徹底してまいります。

	これまで	これから
資本コストへの意識	PL重視	PL&BS重視 WACC<ROIC
KPI/PDCA	事業部・個社KPIと 全社KPI(ROE)が分断	事業部・個社KPIが 全社KPI(ROIC)と 紐づく
事業ポートフォリオ 管理	事業部・個社単位評価	顧客起点の サプライチェーン 単位評価



■CFOとしての企業価値向上への貢献

CFOの役割は単なる財務責任者にとどまらず、株主・投資家をはじめとするあらゆるステークホルダーの期待を正しく受け止め、経営計画の立案・実行を支えることにあります。日本企業の伝統的な表現では「番頭役」とも言えますが、単なる補佐役ではなく、財務・戦略・組織を横断し、グループ全体の持続的成長に責任を持つ、経営の中核を担う立場だと認識しています。CEOが情熱とビジョンを持って全体をけん引する存在であるならば、私は冷静にデータに基づき判断し、数字を積み上げ経営を後押しする存在であると考えます。今回のような構造改革や資本効率化においても、外部の視点や資本市場の期待を社内に伝え、現実的なプランとして根付かせることが、私自身のミッションです。

一方で、従業員のエンゲージメント調査では、厳しい結果が出ており、CFOとしてメッセージを十分に伝えられていなかったことを深く反省しています。売上至上主義から脱却し、収益力・資本効率の改善、サステナブルな経営や働きがいといった「質」の向上が企業価値に直結するという考え方を、社内全体にもっと浸透させていくことが今後の使命です。

中計リバイズの方針に沿って、引き続き定量的な資本効率の改善と、定性的な人的資本強化の両面から企業価値の最大化に努めます。そして、投資家・資本市場に対しても、説明責任を全うすべく、透明性の高いコミュニケーションを行い、期待されるKPIや情報開示を積極的に進めていきます。

「Empowering. WACOAL」の旗のもと、CFOとして全社一丸となって成長基盤を強化し、不断の改革を進めてまいります。