Q1

今の課題は何か。
これから何を目指すのか

中期経営計画リバイズでは、収益基盤の改善に向けた施策を実行してきました。
しかし国内外の事業環境は想定を超えて厳しく、課題はなお残されています。
何を立て直し、何で成長させるのか。「VISION 2030」において目指す姿の実現のために、
新中期経営計画で、収益力と資本効率をどのように高めていくのか、
その道筋をお示しします。

05　トップメッセージ
08　価値創造プロセス
09　バリューチェーン
10　マテリアリティ（重要課題）
12　中長期経営戦略フレーム「VISION 2030」
13　中期経営計画リバイズ（24年3月期～26年3月期）の振り返り
14　中期経営計画2029の概要



トップメッセージ



創業の精神を胸に、変革を実現し人々と社会の豊かさに貢献することで「世界のワコール」へ

株式会社ワコールホールディングス
代表取締役 社長執行役員
矢島 昌明

ワコールグループの現在地とこれから

当社グループは、2022年に2030年に向けたグループの将来ビジョンを示す、中長期経営戦略フレーム「VISION 2030」を策定し、この達成と、2030年以降の持続的成長を目指して歩みを進めています。そのなかで24年3月期からの3年間を「再成長のための体質改善フェーズ」とし、中期経営計画リバイズ（以下、中計リバイズ）のもと、収益力改善に向けた改革を進めてきました。ここで、強く必要性を感じていたのは、社会構造や経済環境、顧客ニーズが急激に変化している現代社会への企業としての柔軟な対応です。従来のビジネスモデルを見直し、私たちは変わっていかなくてはならない。そう強い意志を持って歩んできた3年間でした。しかしながら、売上収益、事業利益は未達という結果になりました。営業利益は固定資産売却益の計上などにより計画を上回って着地したものの、「本業の立て直し」という観点では中計リバイズは未達となり、この結果を重く受け止めています。

27年3月期から、私たちは次のフェーズに入ります。中計リバイズで明らかになった課題にしっかりと向き合い、2026年6月に発表した27年3月期～ 29年3月期を会計年度期間とした中期経営計画2029（以下中計2029）をもとに、不退転の覚悟で目標達成に臨みます。中計2029は、当社グループが再成長へ向けて確実に歩みを進めていくための新たな指針です。この3年間は、既存事業の再構築と新たな価値創造への投資を通じ、利益成長の土台を固めるための「事業再構築フェーズ」。将来において継続的に成長を続けていくための重要期間とし、全社一丸となって収益基盤を再構築し、一つ一つの行動を積み重ねて、変革を成し遂げていきたいと考えています。

トップメッセージ

中計リバイズの未達から得た課題

外部環境に目を向けると、2019年以降、国内のインナーウェア市場（レディース）は約6,000億円から約5,500億円台に縮小しました※。特にコロナ禍以降は人々のライフスタイルの変化に伴う顧客ニーズの変化がインナーウェア市場に大きく影響し、インナーウェアにおいては、締めつけ感の少なさや快適さ、つけごこちの良さを重視する傾向が強まりました。こうしたなか、百貨店ではインナーウェア売場の位置づけが変わり、店舗数の減少も進みました。また為替の変動も、約8割を海外生産する当社にとって想定以上に大きな影響がありました。原材料の高騰や、紛争によるフレート運賃の上昇など、当初の想定より非常に厳しい環境であったと言えます。

中計リバイズはこうしたリスクを一定踏まえて策定したものの、想定が十分ではなかったと痛感しています。また、市場やニーズの変化を速やかに捉えて対処していく柔軟さの不足、これが未達要因の一つだったと率直に省みています。海外においても、米国・欧州・中国それぞれで異なる市場変化が進みましたが、各変化への対応が十分ではありませんでした。とりわけ、実店舗の急速な減少、ECサイト進展への対応のスピード感不足は、大きな反省点です。

これら課題を厳格に受け止め、ワコールグループは中計リバイズでの反省と、ここで培った成果を踏まえて、次フェーズへと進んでいきます。まず変えていくべきは、我々経営陣を含めたマネジメント層のリーダーシップの在り方です。これまでリーダーは各部門の目標達成を鼓舞、牽引してきましたが、そのなかで起きる部署間のコンフリクトに十分に対応ができていませんでした。例えば需要連動生産一つをとっても、店舗は納品のスピードを求め、生産は計画性を求めます。ここにおいて重要なのは、全体を俯瞰し、一定のリスクを背負っても全体最適を実現していくリーダーシップです。今後は、こうした「判断力」と「結果を伴う実行力」を有したリーダーシップを、全社で高めていきたいと考えています。さらに、計画の甘さを排除するために、「計画の精度・実効性の向上」にも取り組みます。計画には確固たる根拠が必要です。根拠ある計画であれば、壁にぶつかった際、立ち返るべき場所が明確に分かります。「実行力＝やり遂げる力」と「計画の精度・実効性」の向上、これにより当社グループは、「VISION 2030」に向かって変化していきます。

中期経営計画2029、達成への道筋

中計リバイズは既存のビジネスモデルのブラッシュアップを中心としていましたが、これだけでは劇的に変化する市場環境に対応することができませんでした。だからこそ、「変えるべきものは変え、残すべきものは残す」に焦点をあて、中計2029では、課題解決の方法だけでなく、解決への仕組みまで設計しました。今回は、「従来の事業構造の見直しと再構築」、「強みと資源を生かした新価値創造」、「計画の蓋然性の検証と実行体制の強化」という3つの柱をもって策定しました。

まず1つ目の柱である「従来の事業構造の見直しと再構築」では、ECサイトや成長領域への資源配分を進めます。例えばチャネル戦略も従来の方法だけにとらわれるのではなく、ECサイトやドラッグストアなど伸びているチャネルへ力を注ぎます。また、コンディショニングウェアブランドとして好調な「CW-X」の拡大にも力を入れていくなど、チャネルと事業ポートフォリオ構造の再構築を図っていきます。海外事業においては、2026年4月にアメリカのプラスサイズブランド「Glamorise」を運営するGlamorise Foundations, Inc.を買収。EC比率は98%かつ当社グループとは競合する商品ラインナップを持たないため、純粋にアメリカにおけるシェア拡大となりました。今後は更なるシナジー拡大を目指します。さらに欧州ではドイツ、フランス、スペインなどへの大陸開拓を進める一方で、中国では27年3月期には約60の赤字店舗への対処を計画するなど、利益体質への構造改革を実行します。


「Melooop」製造時の様子

2つ目の柱「強みと資源を生かした新価値創造」では、新たなビジネス、第二、第三の収益柱を育てることを目指します。ここでは、当社グループが持っている、人体計測の技術、からだに対する深い見識などの資産を最大限に活用。人間科学研究開発センターが開発した「Melooop」は、約10年前からインナーウェアの商品開発で活用してきた技術です。モノマテリアル、低廃棄、金型不要という特長を持つことから、持続可能な社会の実現が求められる現在、その活用領域は大きく広がっています。すでに自動車産業への展開も着手し、今後はさらに幅広い分野での活用を目指しています。

また、既に展開中の3D計測サービス「SCANBE（スキャンビー）」などでも、さらなる技術の活用、事業の拡大を進めます。

3つ目の柱である「計画の蓋然性の検証と実行体制の強化」については、まずは外部知見の活用によって計画の妥当性を精緻に分析し、その実効性を徹底的に検証しました。「実行力の強化」に向けての取り組みとしては、国内では構造改革室を新設。この構造改革室は組織を縦断してつなぎ、各部署の個別最適領域を、全体最適へと導く役割を持つ部署です。これにより責任、権限の明確化を行い、「実行力の強化」を実現します。また海外事業運営体制も大きく見直し、これまでのグローバル本部体制から、「欧米本部」と「中国・アジア本部」の二本部体制へ移行。現地の特性に合わせた戦略立案と意思決定の迅速化、そして、環境変化に柔軟かつスピーディーに対応できる体制を整えます。

計画の達成、変革への覚悟

組織経営において重要なのは、トップダウンによる実行力の強化ではなく、従業員一人ひとりが「自ら考え、動き、結果をつかみ取ることができる」状態に導くことだと考えています。自立的な人財を育成するということは、物事を自分事として捉えられる人を育成するということです。これ

※ 出典：株式会社矢野経済研究所「レディスインナーウェア・メンズインナーウェア小売市場に関する調査（2025年）」（2025年11月11日発表）（小売金額ベースで算出）

トップメッセージ

をここ数年続けてきた結果、以前よりも「自分のやるべきことを考え、実行できる人」が増え、組織に変化がみられるようになりました。この先にあるのは、結果を出すことです。自立的に動き、石にかじりついてでも結果を出す。そのくらい強い気持ちをもって、ここからの変革に臨みたいと考えています。

現在、(株)ワコールホールディングスの取締役は、社内取締役3名、社外取締役5名という構成です。取締役会において社外取締役の皆さんには、ぜひ、外からの視点で忌憚のない意見をどんどん出してほしいとお願いしています。さらに、全員が決裁権を持っているからこそ、「会議では厳しい意見も出し合いながら議論を尽くして決裁すること」、そして、「その決定には全員で責任を持つこと」を、強く意識しています。これにより、活発な議論、実効性の強化を図っています。

「VISION 2030」のその先に目指すもの

ずいぶん前の話にはなりますが、CW-Xをタイからアメリカに輸出した年に、偵察もかねてニューヨークシティマラソンに出場したことがありました。そこで、現地の出場者が何人もCW-Xを着用してくれている姿を目の当たりにし、胸が熱くなったのを覚えています。走りながら彼らに「履き心地はどうだい?」と聞くと、「いいよ!」と笑顔で答えてくれて。これこそが、仕事の面白みだと感じたのです。今後、ワコールの従業員には、ぜひこういった体験をたくさんしてほしいと思っています。

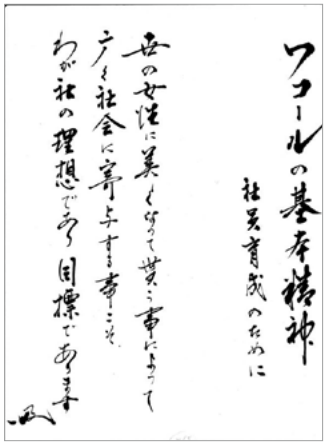
そのためにも「VISION 2030」で掲げた「高い感性と品質で、ひとりひとりのからだとこころに、美しさと豊かさを提供し、『世界のワコールグループ』として進化・成長する」ことを叶えていかなければなりません。「VISION 2030」以降もワコールは、インナーウェアを起点に「美・快適・健康」というコンセプトを深耕し、その周辺へと事業を拡大することで成長を続けていきます。創業以来変わらぬ想いを伝承し、時代とともにこれを進化させていくことが、従業員一人ひとりの誇りにもつながるはずです。

現代社会において、消費者は商品の値段、価値だけでなく、それを手掛ける企業の姿勢にも着目をしています。環境や人権など社会課題に実直に向き合う企業でなくては、消費者との信頼関係を築くことはできません。サステナビリティへの取り組みという点では、「Melooop」などのサーキュラリティを実現する素材開発も行っていますが、すべての根幹にあるのは、「人々のからだとこころに寄り添うことで、豊かな社会に貢献する」という当社グループの理念です。これを貫くことで、今後もサステナビリティ経営を実現していきます。

創業の精神を胸に、『世界のワコール』へと進化する

中計2029を策定するにあたり、私たちにとって、もっとも大切なことは何かを改めて考えました。そこで何よりも強く感じたのは「創業の精神」こそが、私たちの原点、DNAだということです。変わりゆく時代のなかで、変わっていないものがあります。私たちは、創業以来、単にモノを販売するのではなく、「一人ひとりのからだとこころに寄り添い、美しさと豊かさを提供すること」を事業の根幹においてきました。これからの時代においても、これは決して変化することはありません。

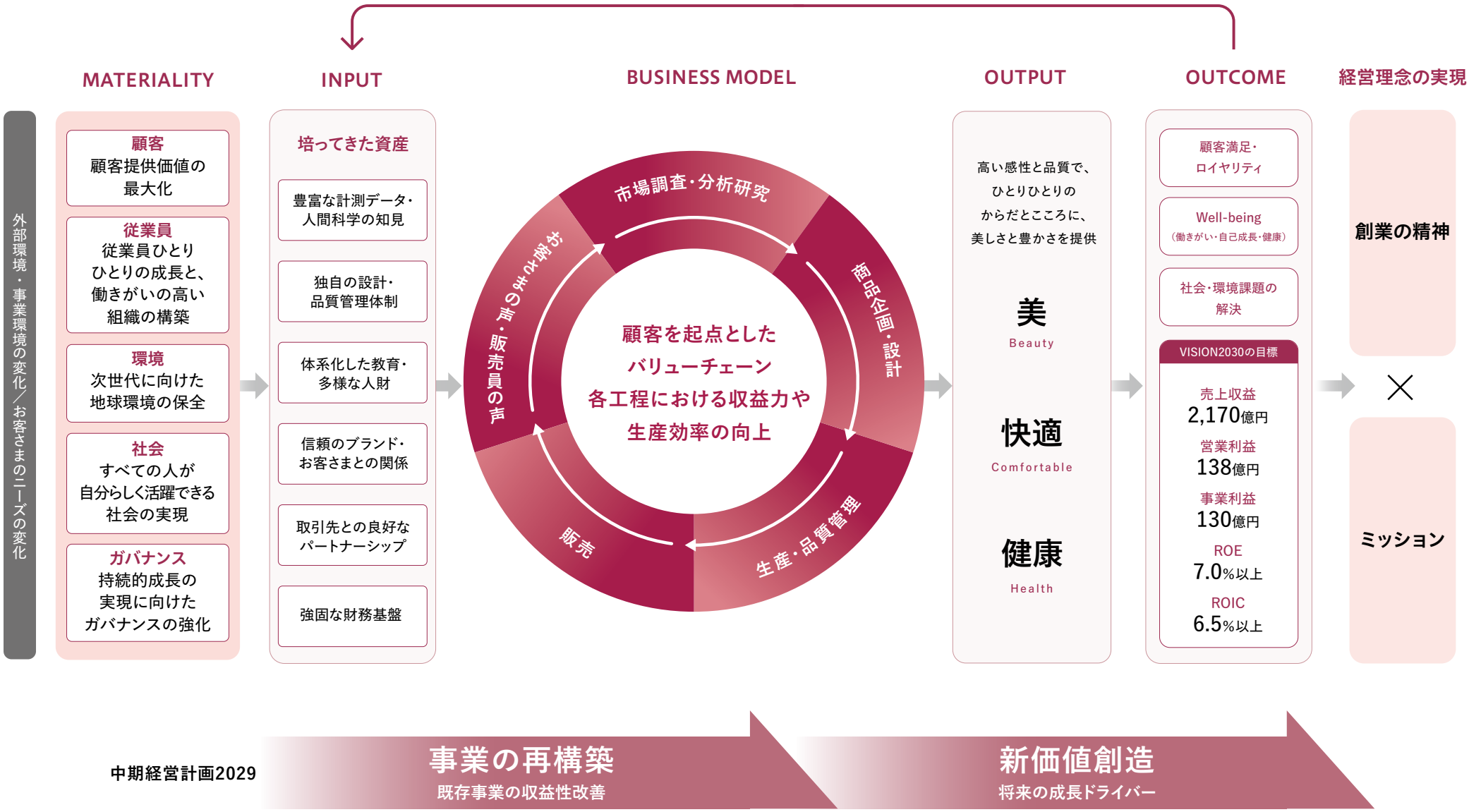
思えば、創業者が事業を起こしたのは、「この事業が儲かるから」ではありませんでした。戦後の混乱のなかで打ちひしがれた女性たちをみて「女性が美しくしていられる社会こそ平和な社会」という信念に基づき創業しました。そして「すべての人々に美しくなって貰うことによって、広く社会に寄与する」ことを目標としました。今、私たちも同じ想いで事業を推進しています。



「美・快適・健康」をキーワードに、すべての人に、社会に、世界に貢献したい。「世界を美しくする力」になっていきたい。中計2029では、これまで培ってきたインナーウェア事業を起点としながら、そこからさらに変化・進化していくことを目指します。インナーウェア市場を開拓してきたワコールだからこそ、必ず国内でも海外でも再成長の道を切り拓いていけるはず。そのためにも、事業を育て、人を育てることを怠らず、進化し続けられる組織へと変革を遂げていきます。「VISION 2030」、そしてその先の未来を見据え、決意を新たに歩み始めた私たちに、引き続き温かなご支援を賜りますよう、どうぞよろしくお願いいたします。

価値創造プロセス

私たちは培ってきたさまざまな資産の最大化と最適化を図りながら、中長期的な成長戦略を推し進めることで、
グループとしてマテリアリティへの取り組みを通じた社会課題の解決と企業価値のさらなる向上を目指しています。



中期経営計画2029

事業の再構築
既存事業の収益性改善

新価値創造
将来の成長ドライバー

バリューチェーン

顧客起点のバリューチェーンで、未来の価値を創造する

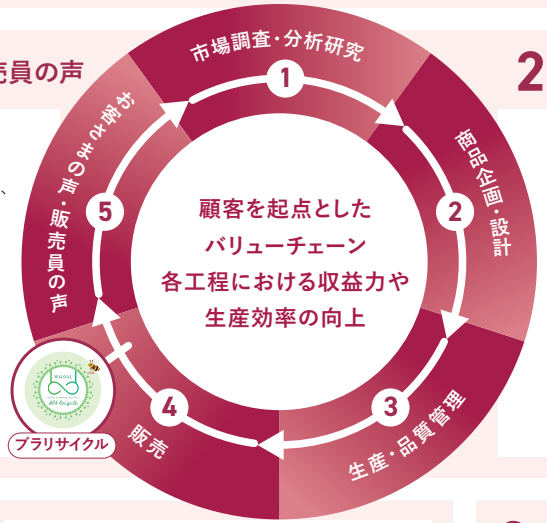
1 市場調査・分析研究

市場調査・分析（マーケティング）
顧客起点でブランドの提供価値を明確化し、お客さまやビューティーアドバイザーの声を反映した消費者調査や購買データ分析を継続的に実施。ブランドごとの顧客ニーズを把握し、戦略マップを活用して注力セグメントを明確化し、商品開発につなげています。

人間科学研究開発センター（研究）
人間科学研究開発センターでは1964年の設立以降、長年にわたり女性のからだを科学的に分析し、独自の知見を蓄積しています。その精緻なデータと身体理解に基づく商品開発は、単なる衣料を超えた価値を提供し、他社には真似できない“からだに寄り添うものづくり”を実現しています。

研究で使用可能なレベル
約270,000人
継続計測している同一人物データ（5年ごと）
約1,000人
3次元計測装置により計測する座標値
約50,000点





2 商品企画・設計

MD（マーチャンダイジング）
ブランドマネージャー制度を導入し、企画、開発、製造、流通、販売、マーケティングの一連のバリューチェーンプロセスにおいて顧客に一貫したブランド価値を提供することで、ブランド価値の最大化を図ります。

商品企画・設計
人体計測データを活用し、つけごこちや造形性を重視したものづくりに取り組んでいます。フィッティングと検証を重ねながら改良を繰り返し、一人ひとりのからだに寄り添う最適なつけごこちを追求しています。

3 生産・品質管理

ワコールは、製品の品質保持を「社会的責任」と位置付け、自社工場の熟練縫製員による高度な手仕事と、材料調達から出荷まで一貫した品質管理体制を構築しています。また厳格な基準のもとで部材ごとの試験や耐久性評価を実施し、安全で高品質な商品をお届けすることで、お客さまへの安心と安全を形にしています。

4 販売

店舗販売
ワコールの販売員（ビューティーアドバイザー）は専門知識と高度なフィッティング技術を駆使し、一人ひとりに寄り添いながら美しさを引き出すお手伝いをすることで、お客さまと「深く、広く、長く」信頼関係を築く大切な役割を担っています。

EC販売
ECサイト「ワコールウェブストア」や各ECモールでの販売に加え、「わたしに合うブラ診断」などを通じて、より多くのお客さまに寄り添ったサービスを提供しています。

店舗×EC（OMO）
2025年4月にOMO型店舗「WACOAL is」を開設。試着や素材確認、コンサルティングなど、店舗ならではの付加価値を提供するとともに、ECサイトの持つ情報量や利便性、各種コンテンツとの連携を強化。両チャネルの強みを最大限に活用した最適なカスタマージャーニーを設計しています。

5 お客さまの声・販売員の声

お客さまの声の活用

「ワコールお客様センター」の設置
寄せられたお声は社内で共有し、お客さま満足の向上に向けて商品やサービスの開発と改善につなげる仕組みを整えています。

「聞いてよワコール」
日々寄せられるお客さまの率直なご意見を商品開発に活かしています。お客さまの声が、より快適で魅力的な商品づくりの原動力です。

バリューチェーンで蓄積された資産・強み

- 人体計測データ
- 人間科学研究
- 顧客理解・インサイト
- 販売員・顧客接点（店舗・ECサイトなど）
- 素材・製造技術・品質管理力
- パートナーシップ・共創基盤

新価値創造（将来の成長領域）

1 ヘルスケア・研究・学術領域
SCANBE
ボディデータを活用し、ヘルスケア・研究等新領域へ価値創出領域を拡大

- ヘルスケア事業
- 研究機関との連携
- 運動・健康支援



2 サステナブルものづくりの革新
Melooop
独自生産技術を活用し、環境負荷低減と新規事業機会の創出

- モノマテリアル・リサイクル
- 低廃棄・染色工程不要
- 社内外との共創



3 文化・コミュニティ価値の創造
spiral
アートや文化資産を起点に、生活文化・空間・コミュニティにつながる価値を創造

- アート・デザイン事業
- コミュニティ・体験
- まちづくり・地域連携



マテリアリティ（重要課題）

「VISION 2030」を実現するために、マクロトレンドや多様なステークホルダーからの要請事項を考慮に入れつつ、2030年までに想定される事業課題と社会・環境課題を洞察し、「解決すべき社会・環境課題」と「事業成長」の両評価軸からマテリアリティ分析（重要度評価）を行い、5つのターゲットと11のマテリアリティを特定。その実効性を高めるために、各マテリアリティごとのKPI及び目標値を設定しました。

VISION 2030

高い感性と品質で、ひとりひとりのからだとこころに、
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

サステナビリティ経営の推進

4つの重点戦略（経営戦略）

- 国内の収益性向上と事業領域拡大
- 海外事業の拡大と高収益構造への変革
- グループ経営力の強化
- 資本効率の高い経営への転換

5つのターゲット（重要課題領域）



私たちが実現する価値

社会課題の解決 × 持続的な企業成長

事業を通じて、社会課題の解決と持続的な成長の両立を実現し、より豊かな社会の実現を目指します。

マテリアリティの特定プロセス

社内外のステークホルダーとの対話と検討を通じて、重要課題を特定しています。

マテリアリティ（重要課題）の評価・特定プロセス

Step 1	Step 2	Step 3	Step 4
ステークホルダーとの対話や要請を軸に、取り組むべき課題をリスト化	社内外のステークホルダーによる検討	マテリアリティの特定	マテリアリティごとの目標値設定

マテリアリティの進捗と目標値

顧客

顧客への提供価値の最大化

貢献するSDGs項目 ▶

マテリアリティ	2030年までのKPI項目	2030年の目標	26/3期の実績
①パーソナライゼーションの追求による顧客体験価値の向上	ワコールグループとつながりを持つ顧客数の拡大	ワコールメンバーズアクティブ会員数：260万人（構成比45%）	220万人（構成比40%）
②事業領域拡大への挑戦	事業成長と収益力の向上	既存事業における新領域の売上高：2,220百万円	220百万円
		新規事業の売上高：2,000百万円	310百万円
		EC売上比率：日本29%、米国67%、欧州45%、中国39%	日本 21%、米国 50%、欧州 38%、中国 25%
	海外での事業拡大	海外主要国の売上収益：米国396億円、欧州428億円、中国86億円	米国 240億円、欧州 307億円、中国 75億円
③商品品質の深化とサービス品質の構築	商品品質の継続的な監視と改善活動の実施	ものづくり関連部門の品質活動実施率100%の維持及び品質啓蒙活動の継続実施	品質活動実施率100%、品質保証活動として品質保証審議会を年間4回、品質管理委員会を年間65回実施、教育活動として品質月間を年1回開催

従業員

従業員ひとりひとりの成長と、働きがいの高い組織の構築

貢献するSDGs項目 ▶

マテリアリティ	2030年までのKPI項目	2030年の目標	26/3期の実績
④自らの可能性を広げ、自信と誇りを持ち活躍できる人財への成長	熱意を持ってチャレンジできる人財育成と環境の整備	エンゲージメント調査結果「成長の機会」のポジティブ回答率：50%以上	29.4%
⑤共創・協業による高い成果を発揮できる組織づくり	多様な立場の人が協力できる労働環境の整備	エンゲージメント調査結果「協力体制」のポジティブ回答率：80%以上	66.9%
	会社のあるべき姿や使命を明確にして行動できる従業員の増加	エンゲージメント調査結果「ビジョンへの共感」のポジティブ回答率：80%以上	66.5%
⑥継続的な従業員の健康増進と健康意識の向上	「生産性」「心身の健康」の向上	疾病による総休業日数（アブセンティーズムの改善）：20,000日以下	27,368日
	健康への理解力（リテラシー）の向上	生活習慣改善に関する行動変容の意志ありの割合：80%以上	71%

環境

次世代に向けた地球環境の保全

貢献するSDGs項目 ▶

マテリアリティ	2030年までのKPI項目	2030年の目標	26/3期の実績
⑦環境負荷を低減する事業活動の推進	CO_2排出量の削減	自社排出量（Scope1＆2）：2020年3月期比30%以上削減<対象：国内事業所・工場・流通センター>	23%削減
		サプライチェーン排出量（Scope3）：2020年3月期比20%削減<対象：ワコール事業（国内）>	43%削減
	製品廃棄率の低下	製品廃棄：ゼロ<対象：（株）ワコール>	0.5%
	環境配慮型素材の使用率向上	環境配慮型素材の使用比率：30%以上<対象：（株）ワコール>	23%

社会

すべての人が自分らしく活躍できる社会の実現

貢献するSDGs項目 ▶

マテリアリティ	2030年までのKPI項目	2030年の目標	26/3期の実績
⑧社会課題を解決する共創イノベーションの推進	人権デュー・ディリジェンスの構築・実施、人権教育の推進	人権デュー・ディリジェンスの着実な推進を目指した人権教育の受講率：100%	98.7%
	CSR 調達活動の対象範囲拡大	原材料メーカー及び染色工場を対象としたCSR調達現地監査の実施	実施時期検討中

ガバナンス

持続的成長の実現に向けたガバナンスの強化

貢献するSDGs項目 ▶

マテリアリティ	2030年までのKPI項目	2030年の目標	26/3期の実績
⑨透明性の高い経営の実践	取締役会の機能発揮と多様性確保	社外役員比率：50%以上	62%
⑩リスクマネジメント体制の強化	コンプライアンス意識向上のための啓発活動の実施	e-ラーニング受講率：100%	97.8%
⑪収益性、資本効率の継続的改善	成長の実現に向けた事業ポートフォリオマネジメントの実行	ROICの達成：6.5%以上	5.9%
		事業利益率の達成：6.0%	-0.3%

中長期経営戦略フレーム「VISION 2030」

ワコールグループは、経営理念の実践に向けて、当社が抱える事業課題やお客さまの価値観、社会・環境の変化を見据えつつ、長期的なゴールからのバックキャスティングにより、2030年に向けたグループの将来ビジョン「VISION 2030」を2022年に策定しました。基本方針は今後も変えることなく、その実現に向けて歩みを進めてまいります。なお定量目標については、中期経営計画リバイズの実績と中期経営計画2029の目標を踏まえた数字へと改訂しました。

体質改善フェーズ
24/3期 – 26/3期
中計リバイズ
再び利益成長をしていくための
体質改善を行い
収益基盤を固める

事業再構築フェーズ
27/3期 – 29/3期
中期経営計画2029
既存事業の再構築と
新たな価値創造への投資を通じ、
利益成長を具現化

成長移行フェーズ
30/3期 – 31/3期
中長期経営戦略フレーム「VISION 2030」
高い感性と品質で、ひとりひとりのからだとこころに、
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

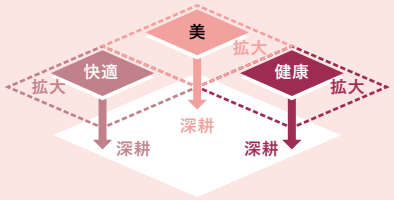
創業の精神 × MISSION

4つの重点戦略

国内収益性向上と事業領域拡大 収益性向上に向けた事業の再構築及び新規事業の創出	**海外事業の拡大と高収益構造への変革** 欧州・インド市場での成長EC強化による収益性向上
サステナビリティ経営	
グループ経営力の強化 グループガバナンスの強化 多様な人材の獲得、育成、活用	**資本効率の高い経営への転換** 資本コストを上回るROE創出及びステークホルダーへの価値配分最適化

事業領域拡大の方針

「美・快適・健康」領域での深耕・拡大



個性豊かで高次元な感性・品質

VISION 2030までの実績と定量目標

	中計リバイズ実績	中期経営計画2029	VISION 2030
ROE	6.5%	4.3%以上	7.0%以上
ROIC	5.9%	4.0%以上	6.5%以上
売上収益	1,715億円	2,010億円	2,170億円
事業利益	-5億円	85億円	130億円
営業利益	199億円	93億円	138億円

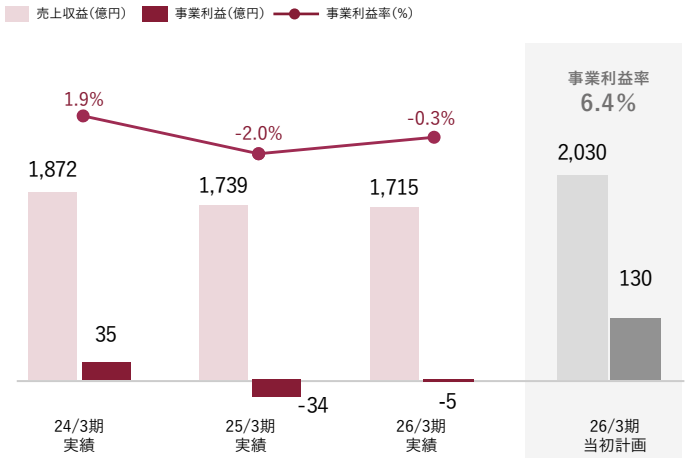
中期経営計画リバイズ（24年3月期～26年3月期）の振り返り

24年3月期から26年3月期までの3カ年は、再び利益成長をしていくための体質改善を行い、収益基盤を固めるフェーズと位置づけていました。コスト構造改革や資産の圧縮では一定の成果を上げた一方、売上収益と事業利益は計画に届かず、収益力の本質的な改善には至りませんでした。未達に至った要因を分析し、中期経営計画2029の策定へ反映しています。

24/3期－26/3期 中計リバイズ	27/3期－29/3期 中期経営計画2029	30/3期－31/3期 VISION 2030
体質改善フェーズ 収益基盤を固める	**事業再構築フェーズ** 既存事業の再構築と新価値創造への投資を通じ、利益成長を具現化する	**成長移行フェーズ** 新たな価値創造の成果を発現させ、持続的成長を実現する

定量目標の達成状況

売上収益・事業利益・事業利益率の推移



	26/3期実績	26/3期当初計画	差異
売上収益(億円)	1,715	2,030	-315
事業利益(億円)	-5	130	-135
事業利益率(%)	-0.3%	6.4%	–
営業利益(億円)	199	130	+69
営業利益率(%)	11.6%	6.4%	+5.2pt
ROE (%)	6.5%	7.0%	-0.5pt
ROIC (%)	5.9%	6～7%	-0.1pt
EPS(円)	262円	200円以上	+62円

為替レート	26/3期実績	26/3期当初計画	差異
1USD	150.77円	145.00円	+5.77円
1GBP	202.10円	180.00円	+22.10円
1CNY	21.25円	20.00円	+1.25円

26/3月期実績

営業利益	営業利益率	ROE	ROIC
199億円	11.6%	6.5%	5.9%
計画比+69億円	計画比+5.2pt	計画比-0.5pt	計画比-0.1pt

中計リバイズで進展したこと

ビジネスモデル改革（国内）
- 人員最適化：人件費率 20.7%（23/3期 26.7%）
- 不採算店舗撤退：百貨店-19店舗、直営店-18店舗、計37店舗（23/3期比）
- 事業譲渡2社、工場閉鎖3工場

アセットライト化の推進
- 保有不動産の整理：466億円※デットの活用含む
  （新京都ビル他、寮社宅等、12拠点の不動産を売却）
- 政策保有株式の売却：382億円

ROICマネジメント導入
- 各社でROICの予実管理指標を整備し、ROICを軸とした運営基盤を構築
  投下資本に対するリターン意識を経営の中心に据えた運営を開始

ガバナンスの強化
- （株）ワコールにおける役員報酬指標をROEからROICへ移行
- 資本効率を重視する経営へのインセンティブを強化

中計リバイズから得られた課題と次への改善の方向性

変化の見立て・先読みの不足

課題	改善の方向性
対象市場の想定以上の縮小や原価高騰、為替影響などの外部環境変化の見立てが不十分で、事業機会の取り込みが遅れた	外部環境の変化を早期に捉え、市場・顧客の変化を起点に戦略を立てていく力を強化

戦略をやり遂げる力の不足

課題	改善の方向性
戦略の実行責任や権限が不明確で、目標達成に向けた実行力が十分に発揮できなかった	戦略の責任・権限を明確にし、実行を支える体制・ガバナンスを強化

変化への対応スピードの不足

課題	改善の方向性
計画修正や資源配分の見直しを機動的に行えず、環境変化への対応が後手に回った	PDCAを高速で回し、状況に応じて大胆に軌道修正できる仕組みを構築

中期経営計画2029の概要

24/3期 – 26/3期　中計リバイズ
体質改善フェーズ
収益基盤を固める

27/3期 – 29/3期　中期経営計画2029
事業再構築フェーズ
既存事業の再構築と新価値創造への投資を通じ、利益成長を具現化する

30/3期 – 31/3期　VISION 2030
成長移行フェーズ
新たな価値創造の成果を発現させ、持続的成長を実現する

事業の再構築と新価値創造を、企業価値向上の両輪へ

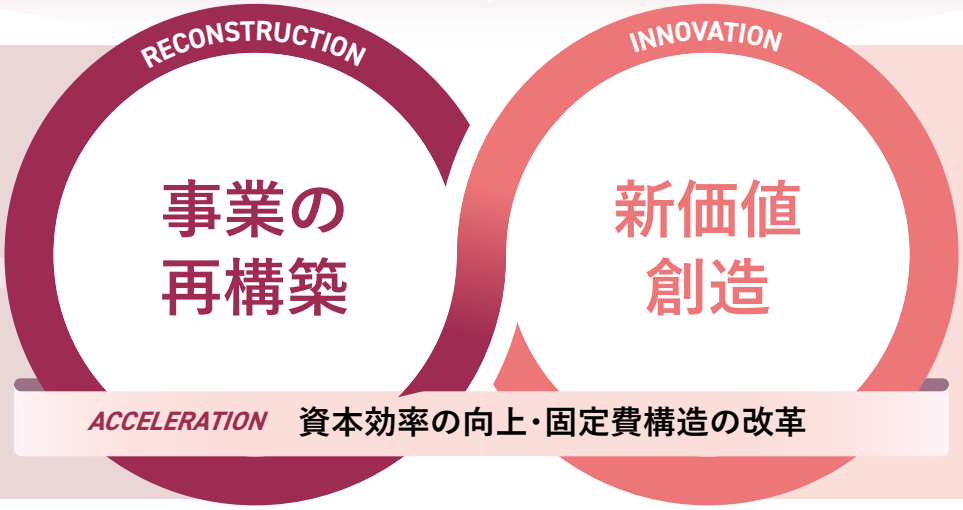
中期経営計画2029は、VISION 2030に向けた3つのフェーズのうち「事業再構築フェーズ」にあたるものです。
既存事業の収益力改善と、将来の成長ドライバーである新価値創造の両輪で、中長期的な企業価値向上を目指します。

VISION 2030 4つの重点戦略

1. 国内の収益性向上と事業領域拡大
2. 海外事業の拡大と高収益構造への変革
3. グループ経営力の強化
4. 資本効率の高い経営への転換

本中計の主要テーマと、主な取り組み

事業の再構築〈国内／海外〉
- インナーウェアを軸に「エンパワーメント ソリューション」へ進化
- 「CW-X」の国内外での売上拡大
- B2B(卸主体)からD2C(直営／EC)へ転換
- 不採算事業の構造的な見直しとビジネスモデル改革の継続



新価値創造
- **SCANBE** ボディデータの価値創出領域を拡大
- **Melooop** 独自生産技術の研究開発と量産化検証
- **SPIRAL** 文化資産を活用した事業拡大

計画をやり遂げるための新たな取り組み

蓋然性の検証
外部の知見を活用して計画の妥当性を検証。
すべての施策にKPIと財務効果を紐づけ

構造改革室の新設〈国内〉
社長直轄。組織横断的に施策の進捗をモニタリングし、全社視点で課題解決をリードする

二本部体制への変更〈海外〉
グローバル本部を欧米本部／中国・アジア本部へ再編。
個社最適からエリア最適へ

中期経営計画2029の概要

24/3期－26/3期　中計リバイズ
体質改善フェーズ
収益基盤を固める

27/3期－29/3期　中期経営計画2029
事業再構築フェーズ
既存事業の再構築と新価値創造への投資を通じ、利益成長を具現化する

30/3期－31/3期　VISION 2030
成長移行フェーズ
新たな価値創造の成果を発現させ、持続的成長を実現する

資本コストを上回るリターンを、グループ全体で実現

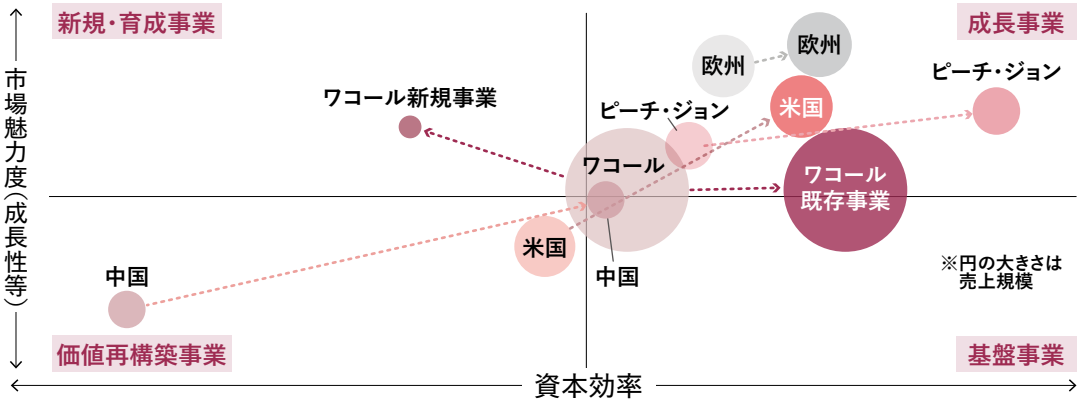
グループ全体でROICマネジメントを浸透させ、利益の最大化と投下資本の最適化を同時に進めることで、ROICの改善に取り組みます。
同時に事業ポートフォリオを見直し、資本効率と成長性の両立を図っていきます。

ROICマネジメントの進化

ROIC ＞ WACC ――分子の利益最大化と、分母の投下資本最適化を両輪で進める

ROIC リターン	営業利益率 売上成長／コスト低減	投下資本回転率 在庫回転率／資産圧縮	→	成長領域への機動的な投資 不採算事業の構造改革 BSモニタリング アセットライトの進展
WACC 資本コスト	最適資本構成 自己資本圧縮／負債活用	調達コスト低減 資金移動の最適化／IR活動	→	株主還元（配当・自己株） 負債の積極活用 グローバル財務ポリシーの整備 投資家MTGの拡充

事業ポートフォリオの最適化



市場の成長機会を捉えた成長性と、資本効率の向上を両立させるため、「市場魅力度（成長性等）」と「資本効率」の2つの軸で各事業を評価し、「新規・育成事業」「成長事業」「価値再構築事業」「基盤事業」の4つの領域に分類しています。この分類をもとに事業ごとの戦略を明確にし、成長が見込める領域には経営資源を重点的に配分する一方、収益性に課題のある事業では構造改革や再編を進めます。あわせて、企業価値向上への貢献度を定期的に確認・検討していきます。

ROICマネジメントKPI

ROIC	事業利益率	在庫回転率※
26/3期	26/3期	中計リバイズ累計実績
5.9%	-0.3%	1.8回転
↓	↓	↓
29/3期	29/3期	29/3期
4.0%以上	4.2%	2.0回転

※ 在庫回転率は（株）ワコール単体ベース

M&A戦略

経営資源を重点案件に集中。明確な判断基準を整備し、意思決定の迅速化と検討プロセスの一貫性を確保する。

●投資対象領域

「美・快適・健康」をコアとした、からだとこころのソリューションビジネス領域

●投資判断基準

財務基準（ROIC等）
定量・定性面の両面指標
健全性・収益性の評価

中期経営計画2029の概要

24/3期 – 26/3期　中計リバイズ
体質改善フェーズ
収益基盤を固める

27/3期 – 29/3期　中期経営計画2029
事業再構築フェーズ
既存事業の再構築と新価値創造への投資を通じ、利益成長を具現化する

30/3期 – 31/3期　VISION 2030
成長移行フェーズ
新たな価値創造の成果を発現させ、持続的成長を実現する

資本効率の改善と、将来成長への投資の両立

事業の再構築と新たな価値創造により、施策効果が発現する5年後のVISION 2030で、資本コストを超えるROEを目指します。
また株主還元を継続しながら、将来成長への投資を強化していきます。

定量目標

26/3期　実績
- 売上 1,715億円
- 事業利益 -5億円
- ROE 6.5%
- ●営業利益 199億円　●利益率 -0.3%
- ●ROIC 5.9%　●EPS 262円

29/3期　計画
- 売上 2,010億円
- 事業利益 85億円
- ROE 4.3%以上
- ●営業利益 93億円　●利益率 4.2%
- ●ROIC 4.0%以上　●EPS 145円以上

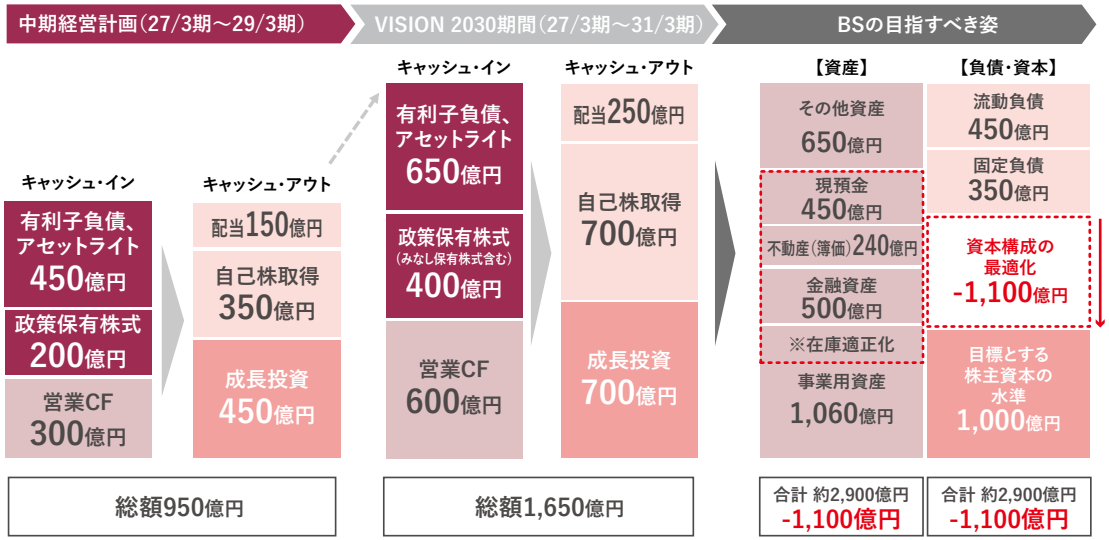
31/3期　計画
- 売上 2,170億円
- 事業利益 130億円
- ROE 7.0%以上
- ●営業利益 138億円　●利益率 6.0%
- ●ROIC 6.5%以上　●EPS 210円以上

VISION 2030までの数字

3年で、本業の稼ぐ力を取り戻す

本中計は、事業再構築と成長投資を優先する3年間。29/3期のROE目標は26/3期実績を下回るものの、本業の収益力改善を着実に進め、事業利益は85億円を目指します。31/3期にはROE7.0%以上を達成し、成長フェーズへの移行を図ります。

キャッシュアロケーション



株主還元

