Q5

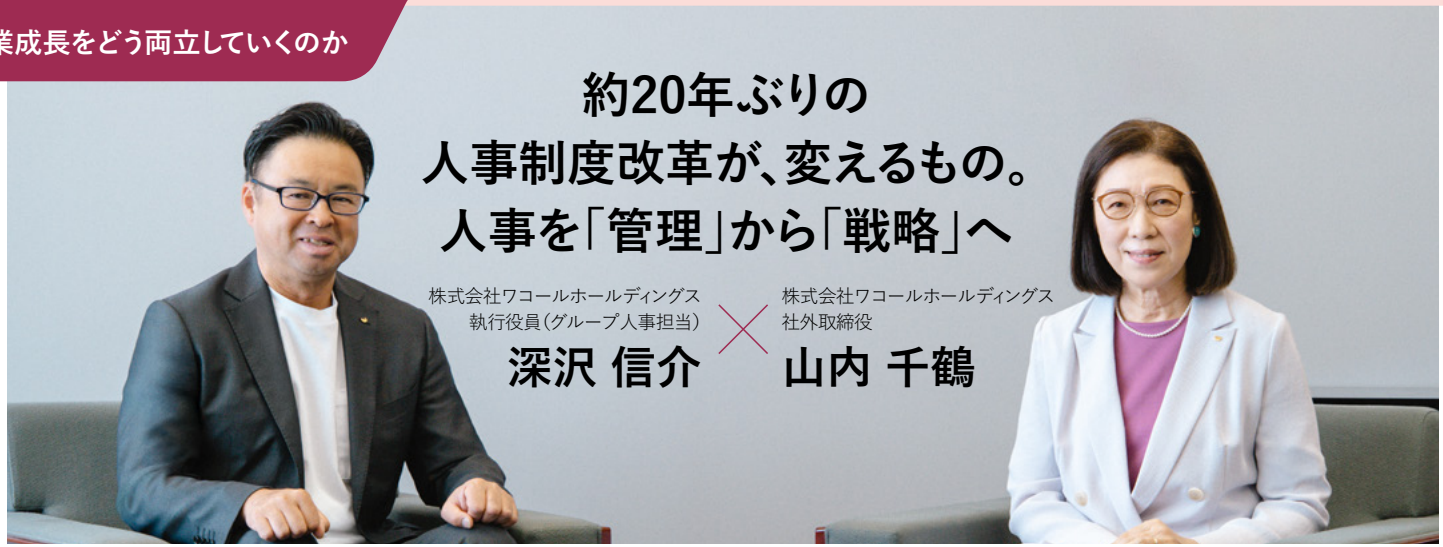
社会課題解決と事業成長をどう両立していくのか

当社グループでは、社会からの要請に応えることはもちろんのこと、
複雑化・多様化する社会課題への取り組みを将来の「成長機会」として捉え、
事業を通じて「社会課題の解決」と「持続的成長」の両立を目指す
「サステナビリティ経営」を推進することで、企業価値の向上に努めていきます。



38　【特集3】人的資本対談
40　人的資本の強化
44　環境への対応
45　人権尊重の取り組み
46　CSR調達活動
47　社会貢献活動／外部評価

約20年ぶりの人事制度改革が、変えるもの。人事を「管理」から「戦略」へ



株式会社ワコールホールディングス
執行役員（グループ人事担当）
深沢 信介

×

株式会社ワコールホールディングス
社外取締役
山内 千鶴

Profile
深沢 信介

1996年（株）ワコール入社。大阪支店勤務、人事部門での業務を経て、2005年から3年間香港販売会社に赴任。帰国後は人事制度企画や労使関係業務に従事し、人事領域全般にわたる豊富な経験を有する。2023年4月より（株）ワコールホールディングス執行役員 グループ人事担当 兼（株）ワコール執行役員 人事総務本部長。

Profile
山内 千鶴

1975年日本生命保険相互会社に入社。1999年に総合職へコースを変更後、2009年輝き推進室長などを経て、2015年に執行役員CSR推進部長に就任。2019年には取締役常務執行役員として、同社初の女性取締役に就任。DE&Iや人材育成・人材開発などの豊富な知見を有する。2023年6月当社社外取締役に就任。

人的資本経営の原点にあるもの

―ワコールにとって、人的資本経営の原点にある考え方とは何でしょうか。

深沢　ワコールは創業以来、人的資本経営を実践してきた会社だと考えています。その原点は、経営理念にある「相互信頼」「人間尊重」です。相互信頼の原点は労使相互信頼にあり、人事に関わる者としてこの言葉は深く刻まれています。もう一つは、事業のかたちです。当社のビジネスモデルは、川上から川下まで人が介在しています。製造現場をはじめ、商品の企画・開発やマーケティング、それらを支える管理部門があり、お客さまとの接点には当社の販売員（ビューティーアドバイザー）がいます。さまざまな職種の人が事業に関わる以上、人が大事であることは言うまでもありません。

山内　一人ひとりが生き生きと働くことで個人が成長し、それが会社全体の成長につながる。人にスポットを当てる経営は、とても大事だと思います。一方で、今問われているのは、人と組織の成長がどう企業価値向上につながるのかということです。その意味で人事は、労務管理型から経営戦略に連動する機能へと進化すべきではないか。私はそう考えています。人的資本についても、人事担当者が施策を説明するのではなく、トップが人事戦略を語り、取締役会で議論されることが大事だと思います。

約20年ぶりの制度改革が変えるもの

―（株）ワコールにおける約20年ぶりの人事制度改革には、どのような課題意識があったのでしょうか。

深沢　今年で創業80年を迎え、90年、100年を目指すなかで人の重要性はさらに高まります。当社には幅広い年代の従業員が在籍しており、価値観や働き方も多様化しています。その力を結集させ成果を生み出すには、それに対応した人事制度が必要でした。これまでの制度では、活躍した人に報いる仕組みや、多様なキャリア選択を実現できる環境について、必ずしも十分とは言えない面がありました。日本においては労働力人口が減少していくなかで、選ばれ、選ばれ続ける会社になるにはどうすべきか。そこを原点として、改革の舵を切りました。

―具体的に、何を変えたのでしょうか。

深沢　最も意識したのは、成果に報いるだけでなく、「将来のあなたに期待している」と伝えられる仕組みをつくることです。評価制度を改め、昇降給や人財登用における部門長の関与・裁量を広げました。昇降給では、各部門長が本人の一年間のパフォーマンスを評価し、限られた原資の中でメリハリをつけて配分できるようにしました。評価の過程では、成果を出した人や今後の成長が期待される従業員に報いたいという部門長の思いも見えてきました。昇格も同様に、従来は一定の年数ごとに試験を受ける仕組みでしたが、制度改革後は部門人財開発会議を設け、部門長の考えを踏まえて登用を決める仕組みに改めました。若手に限らず、経験を積んだ世代にも挑戦の機会を開く。誰もが成長できる仕組みを目指したことが、今回の改革の一つです。

山内　成果を出し、貢献した人が正当に報われることは大事ですが、人が行う評価には偏りが生じます。部門長を評価のプロセスに巻き込んだことは、公平な評価とは何かを共通認識として浸透させる意味で、大きな意義がありましたね。もう一つ大切なのは、今の実力だけで従業員を見ないことです。私自身も、粗削りだった時期に修羅場経験の機会を得て、成長できたように思います。人を育てるとは、人を信じ、期待を伝え、チャレンジさせることが肝要です。

成果をどう測り、どう発信するか

―制度改革の成果を、どのように測っていくのでしょうか。

山内　まず、新しい中期経営計画で、人財戦略と経営戦略は連動するものだという方向性を明確にしたことが大きいと思います。成果を測るうえで私が着任当初から注目していたのが、従業員のモチベーションです。そこで、エンゲージメント調査の結果を取締役会で報告してもらい、継続的に定点観測を行うようになりました。今は2年目を終え、報告のたびに新たな課題も見えてきています。個々の数値以上に、継続的に状況を把握し、議論する仕組みができたこと自体に大きな意味があると考えています。

深沢　エンゲージメント調査は重要ですが、実施自体が目的ではありません。制度改革もゴールではなく、その効果を検証しながら施策を見直し続けることが大切です。研修についても同様で、参加者の満足度だけでな

く、学びが実際の業務で活用されているかまで確認する必要があります。こうして効果を測り、改善を重ね従業員の成長を後押しする。その結果として、この会社で働けば面白いことに挑戦できる、自分が成長できると実感してもらう。選び続けてもらう力が強い会社かどうかは、経営を大きく左右すると考えています。

山内　調査を施策に生かせるかどうかは、受け手に意図が伝わる質問の立て方に左右されますね。

深沢　制度の前提には、風土があります。創業者の塚本幸一が掲げた「相互信頼」には、「決してなれ合いではなく」という一節があります。厳しくも温かい。ここがポイントです。一人ひとりの頑張りが結果として現れるよう導くのはリーダーの責任であり、本人の成長を願うからこその厳しさを持つことも、経営における重要なテーマです。一方で、短期間で卒業される方にも送別の場を設けるといった日常に、当社のあたたかさは表れています。再入社が多いのも特徴で、こうした日々のあたたかさが、一度会社を離れた方が、お客さまとして、あるいは仲間として戻ってきてくださる背景にあるのだと思います。



—こうした取り組みを、どう発信していくべきでしょうか。

深沢　これまで当社の人事は、制度や施策の背景を十分に発信できていませんでした。今回は労働組合とも協力し、固まる前の段階から考え方や検討状況を伝えたことで、ポジティブ、ネガティブの両面から闊達に意見をいただきました。発信の強化は、今後も人事の課題として取り組んでいきます。

山内　対外的な発信は、単なるアピールではなく、私たち自身が学ぶ機会でもあります。社内外に発信することで意見が寄せられ、議論の質も高まります。投資家の皆さまから評価や助言をいただき、対話を通じて改善を重ねていくことが、会社の成長につながるのだと思います。

中期経営計画を支える人財基盤

—新しい中期経営計画の達成に必要な人財とは、どのような人財でしょうか。

深沢　今回の中期経営計画のポイントは再成長です。新規領域や成長途上の領域を拡大するには、その担い手となる人財の獲得・育成が欠かせません。(株)ワコールの従業員は、真摯に愚直に取り組むことに長けています。一方で、変化を起こし、変革を推進する力には課題があると捉えています。こうした課題を踏まえ、この3年で部長・課長クラスのキャリア採用も加速させ、社内だけでは短期的に補いきれない専門性を外部から取り入れています。

山内　事業戦略を成功に導くには、要となる重要ポストにふさわしい人財がいるのか、育っているのかを問い続ける必要があります。人財の育成には時間を要するからこそ、短期と中長期の時間軸を分けて、必要な人財をどう確保し育てるかを考えることが重要です。その意味で、サクセッションプランはリスク管理であり危機管理でもあります。万が一の際にも後継者がいると示せるかどうかは、非常に大きいと思います。また、挑戦する機会があるから人は育ち、人が育つから戦略が実現します。手挙げでの異動など、挑戦の機会をつくることが、人財戦略と事業戦略をつなぐのだと思います。

企業価値向上につながるダイバーシティ

—ワコールが目指すダイバーシティとは、どのようなものでしょうか。

山内　女性管理職の比率を上げるという議論では、もはやないと思います。女性活躍推進の目的は企業価値の向上です。女性管理職比率の向上は、そのための手段です。多様な視点を持つ人財が意思決定の場に加わることで議論の質が高まり、新たな商品や価値を生み出し、それが売上や利益の向上につながる。そうしたストーリーを描き、共有することが重要です。

深沢　当社は28年度中に女性管理職比率を部長職以上で30%とする目標を掲げています。意思決定の場が同質的であるほど、バイアスはかかりやすくなります。多様な意見が尊重されたうえで意思決定がなされること。それが企業の成長には欠かせないと、私は信じてやみません。実際に会議に出ていて、女性が増えたことで議論の質はいい意味で変わりました。

企業価値向上に向けて

—これらの戦略を、ガバナンスとしてどう支えていくべきでしょうか。

深沢　ガバナンスを管理・統制だけとは捉えていません。グループ各社は事業内容も規模も異なり、人財に対する処遇水準も一様ではありません。それでも、ここだけは守ってほしいという一線はあります。それをルールで縛るのではなく、絶対に譲らないという原則として醸成していく。大切なのは、それがワコールグループのDNAとして根差していることを経営視点で確かめることです。ただ、本当に根差しているかは執行の内側からだけでは見えにくい。だからこそ取締役会でモニタリングし、必要な示唆をいただくことに意味があると考えています。

山内　企業価値向上を目指すのであれば、人財戦略が取締役会でしっかりと議論されるべきです。冒頭の話に戻りますが、人事の役割を管理機能から戦略機能、つまり経営マターへ。それを経営陣が理解すれば、人財戦略は取締役会の議題になります。企業価値向上にどうつながるのかを、課題も含めて明確にしていくことは、ホールディングスの経営が実践すべきことです。



—最後に、これから力を入れていきたいことをお聞かせください。

深沢　一人ひとりが、ワコールにとっての課題を自分事として捉え、主体的に取り組む。そうした人財が育つ環境をつくることが、今のワコールにとって最も重要だと考えています。トップダウンの指示を愚直にやり遂げることに長けてきたのは、作れば売れる時代に醸成された風土ですが、もうその時代ではありません。一人ひとりが自分は主体者だと思えれば、もともとのポテンシャルは高い。それができれば、ワコールグループはもっと大きく成長できると思っています。

山内　たとえば、内勤者とビューティーアドバイザーでは、成長を実感する場面が異なるかもしれません。お客さまからのお褒めの言葉が成長実感につながる人もいるでしょう。だからこそ、調査では、従業員がどのようなときに成長を実感するのかを丁寧に問うことが重要です。育ってきた環境がその人の価値観をつくるため、会社がよいと思う仕組みをつくってもずれることがあります。人事の役割はこれからさらに重要になります。経営の一翼として、ワコールの成長を牽引していただきたいと思います。

人的資本の強化

当社グループは、基礎研究から企画・開発、材料調達、生産、販売に至るバリューチェーンの大半を、グループ内のリソースで築いています。その中心にあるのが「人的資本」です。従業員が「やりがい・働きがい・生きがい」を感じながら働ける企業風土を実現し、一人ひとりの能力を組織の成果へ結びつける。この好循環が持続的な成長の原動力です。

経営戦略

- 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
- 中計リバイズ:収益性の改善に向けた構造改革。
  アセットライト化とROICマネジメントを導入
- 中期経営計画2029:構造改革は継続しつつ、
  成長戦略による新たな価値の創出へ軸足を移す

戦略実現に必要な人財

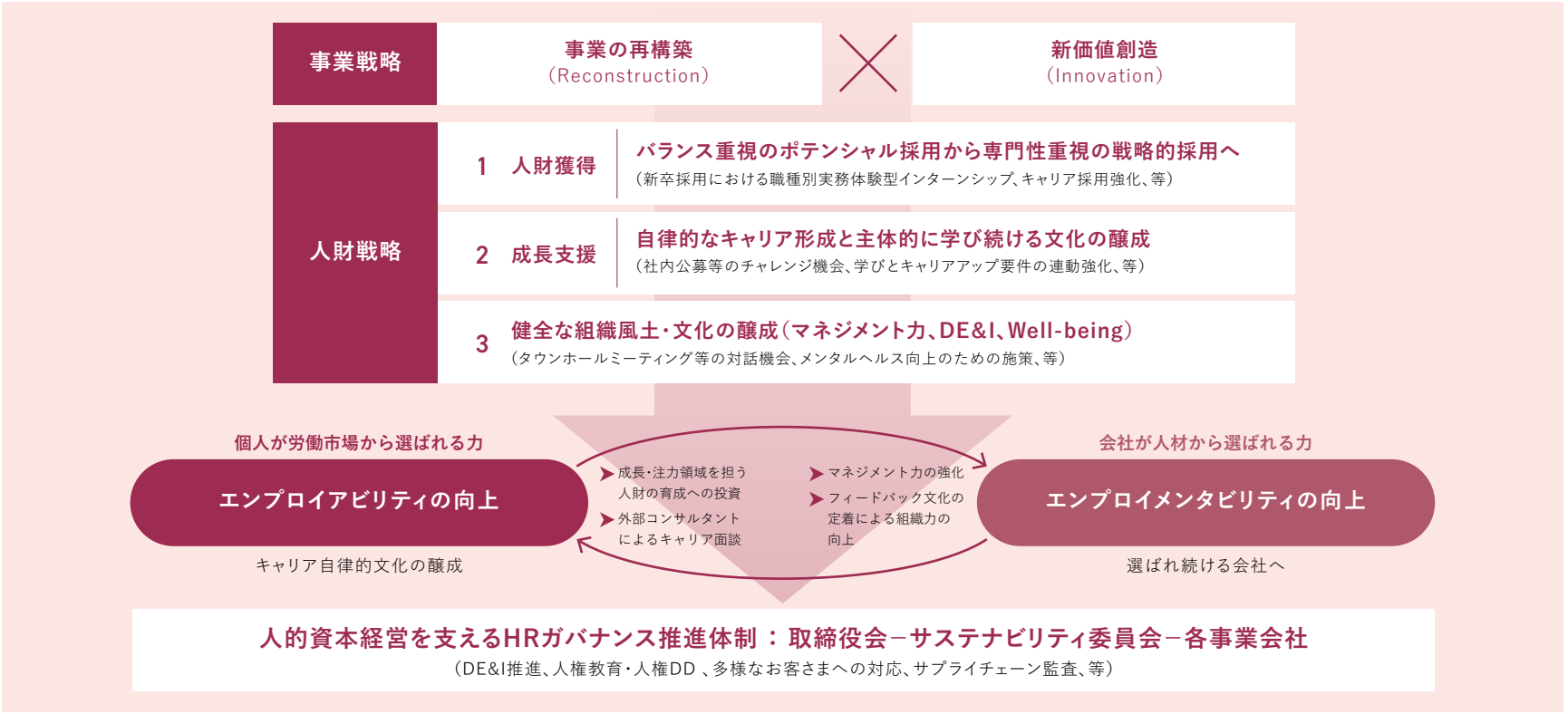
- 成長領域(グローバル・ECサイト・DX・新規事業)を牽引する専門人財
- 自らの判断軸で意思決定し、結果に責任を持つ「自律革新型人財」
- 多様な価値観を経営の意思決定に反映できる組織

人的資本戦略の3つの重点方針

1 人財獲得 ▶P.41
2 成長支援(育成・キャリア形成) ▶P.41
3 健全な組織風土・文化の醸成 ▶P.42

人的資本戦略の全体像

人財戦略として、人財獲得、成長支援、健全な組織風土・文化の醸成の3つの柱のもと、採用の強化やキャリアアップに向けた学びの支援、マネジメントと従業員との継続的な対話機会の創出などに取り組みます。
これにより、自律的なキャリア形成による従業員の価値向上と、従業員に選ばれ続ける会社の実現を目指します。



人的資本の強化

1 人財獲得

中期経営計画の実現に向けた方針である「成長領域への戦略的資源配分」に基づき、人財獲得においても従来のバランス重視から、事業戦略と連動した戦略的な採用へと転換しています。グローバル、EC、DX、新規事業などの成長を牽引する専門人財の獲得を最優先課題と位置づけ、採用手法の多様化・高度化を推進しています。

これまで バランス重視 〉 これから **事業戦略と連動した戦略的獲得**

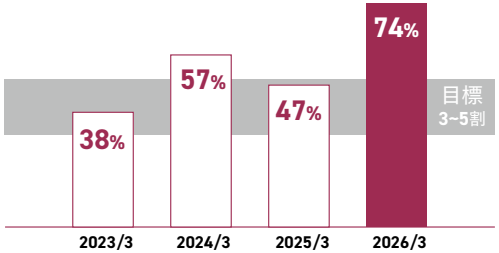
1	専門スキル型採用の導入	研究・IT・経理・技術開発など職務ごとに専門性を明示。経験者採用は事業開発コースの3〜5割を維持し、成長領域の人財獲得を強化
2	実務体験型インターンシップ	実務体験を通じて学生との接点を強化。EC部門では参加者の約3割が内定。優秀な人財の確保と入社後のミスマッチ解消に取り組む
3	リファラル採用の推進	2025年10月導入。従業員紹介による採用を進め、人員確保が難しいエリアを中心に、販売コース4名の採用につながる
4	人財リテイン策	地域限定採用の柔軟運用と若手向け住宅支援制度の対象拡大 安心して業務に定着できる就業環境の整備に取り組む

経験者採用比率
事業開発コース（総合職）

74.5%

26/3期実績 採用総数47名のうち
経験者採用35名
平均勤続年数 **16.8年**

経験者採用比率の推移



＊グラフは整数表示

2 成長支援（育成・キャリア形成）

従業員一人ひとりの自律的なキャリア形成と専門性向上を支援することが、企業の持続的な成長につながると考え、(株)ワコールでは「自律革新型人財」の育成を中核に据え、学び続ける文化の醸成を推進しています。また、生産性向上に向けた知見やノウハウの体系化を進め、個人と組織双方の能力向上に取り組んでいます。

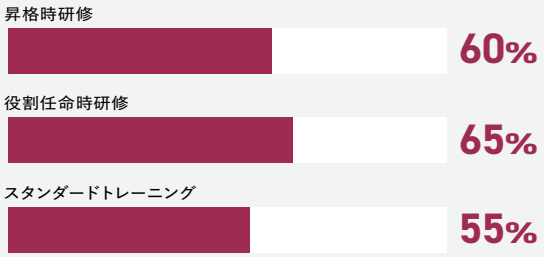
キャリア自律を支援する制度と環境の整備

1	キャリア選択の多様化	社内公募制度、ジョブチャレンジ制度、キャリア留学制度を通じて、従業員の主体的なキャリア形成と成長を支援
2	キャリア面談の実施	社内外のキャリア支援担当者との面談機会を通じて、従業員のキャリアの棚卸しと将来設計を支援
3	教育体系の再設計	学習管理システムの導入と教育体系「WACOAL TERAKOYA」の再設計を通じて、従業員の自律的な学習を促進
4	研修効果の可視化	研修で得た知識やスキルの実践・定着状況を測定する「研修転移」を導入 研修効果を可視化し、人財育成施策の改善と投資対効果の向上に活用

研修効果の可視化

研修の効果測定の指標の一つとして「研修転移」の測定を開始。
研修で習得した学び（スキル・知識）を現場で実践・活用されているかを、研修実施後1〜3カ月後にアンケートを実施し数値化しています。

研修転移率（26/3期 外勤社員実績）



＊記載は(株)ワコールの戦略・施策・実績を中心としています（従業員の所属は各事業会社）

人的資本の強化

3 健全な組織風土・文化の醸成

経営戦略の実行に向け、マネジメント力の強化を人的資本戦略の重要課題の一つと位置づけています。また、マネジメント人財の発掘・育成・任用を推進するとともに、多様なキャリアパスや柔軟な働き方の選択肢の拡充、Well-beingの推進に取り組んでいます。

1 マネジメント力の強化

マネジメント力の強化は、人的資本戦略の最重要課題の一つです。変化の激しい事業環境では、過去の成功体験に依存せず、自らの判断軸で意思決定し、その結果に責任を持つ「自律革新型人財」が欠かせません。マネジメントを役割や技術ではなく「在り方」として捉え直し、一人ひとりの力を組織の成果へ結びつける人財の発掘・育成・任用を、計画的に進めます。

次世代リーダーの計画的な発掘と育成

サクセッションプランに基づき、将来の経営を担う人財を早期選抜し、経営視点の醸成と計画的な育成機会を提供。

マネジメントの質を高める研修体系

「マネジメント・ライセンス制度」を導入。論文や外部機関によるアセスメントなどに加え、財務・ITの知識や資格取得を必須要件とし、質を担保。

健全な組織文化の醸成

経営職への360度多面観察を年1回実施。経営層と従業員が直接対話する場を継続し、出た意見には後日かならず返すなど、フィードバック文化を醸成。

2 DE&Iの推進

多様な人財と価値観を受け入れ、相互の信頼関係を深めることで、一人ひとりが能力を最大限に発揮できる職場環境を目指しています。働きがいを高める仕組みと、人的資本の量的・質的な適正化により、健全な企業風土と強固な経営体質を築く。多様なキャリアパスと柔軟な働き方の選択肢を広げ、変化の激しい市場環境に適応した意思決定につなげていきます。

女性活躍推進

顧客・従業員の多くが女性であり、多様な価値観を意思決定に反映する必要があります。就労環境の整備と柔軟な働き方を進め、能力と成果で登用します。

女性の管理職への登用*

課長級以上は32.2%、部長級以上は18.8%。29年3月期中に部長級以上30%以上を目指し、育成と登用を強化します。アンコンシャスバイアス研修は全従業員へ拡大、海外でも現地人財の登用を進めます。

*女性管理職比率は2026年4月1日時点

男女間の賃金差異

(株)ワコールホールディングス・(株)ワコールの男女賃金差異は49.7%。同一役割における男女間の賃金差は設けておらず、管理職・職種の構成差などが主な要因。能力本位の登用で解消をめざす。

3 Well-beingの実現

「VISION 2030」が掲げる「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する」姿を実現するには、従業員の働きがいを高め、生産性の向上につなげることが欠かせません。(株)ワコールは、エンゲージメント向上の観点から、心身の健康、働き方、キャリア形成、社会とのつながりという多面的な領域でWell-beingを推進しています。

多様な働き方推進

コアタイムなしのスーパーフレックスタイム制度を導入。勤務地限定制度と京都地区事業所の再編を通じて、ワコール版ABW*を推進。

*Activity Based Working

ワークライフバランス・メンタルヘルス支援

ストレスチェックの結果を分析し、専門家によるカウンセリングに加え、高ストレス組織への職場活性化面談を実施。

Well-being・働き方(主に(株)ワコール)

テレワーク、自己啓発・配偶者帯同の長期休職制度、副業制度などを整備し、多様なキャリア選択を支援。

*記載は(株)ワコールの戦略・施策・実績を中心としています(従業員の所属は各事業会社)

人的資本の強化

指標と目標（KPI） 26年3月期実績

経験者採用の状況（総合職） 対応するマテリアリティ 5

達成

74.5%

目標：事業開発コース（総合職）採用数のうち3〜5割

エンゲージメント（成長の機会） 対応するマテリアリティ 5

29.4%

目標：ポジティブ回答率 50%以上

エンゲージメント（ビジョンへの共感） 対応するマテリアリティ 4

66.5%

目標：ポジティブ回答率 80%以上

エンゲージメント（心理的安全性） 対応するマテリアリティ 4,5

51.0%

目標：ポジティブ回答率 70%以上

女性の管理職登用（部長級以上） 対応するマテリアリティ 4,5

18.8%

目標：29年3月期中に管理職（部長級以上）に占める女性割合30%以上

障がい者雇用 対応するマテリアリティ 4,5

達成

2.84% ＊2025年6月

目標：2025年度法定雇用率 2.5%

＊マテリアリティ 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／5：共創・協業による高い成果を発揮できる組織づくり
＊記載は（株）ワコールの戦略・施策・実績を中心としています（従業員の所属は各事業会社）

Column

特例子会社ワコールアイネクスト株式会社





誰もが力を発揮できる環境を提供し、なくてはならない会社へ

2018年設立の特例子会社ワコールアイネクスト株式会社。現在グループ10社の障がい者雇用推進と業務支援を担い、2026年6月時点で67名の従業員が在籍しています。封入・発送、データ入力、サンプル管理、印刷、郵便・社内便、商品ハンガーの仕分けなど、グループ各社から切り出した業務を受託しています。特徴は、できる仕事だけを選ぶのではなく、貢献度の高い仕事を工程ごとに分解し、手順の整理やマニュアル化で取り組める形に組み替えること。設立当初の単純作業中心から、現在はデータ管理や画像編集など専門性の高い業務にも取り組み、グループ全体の生産性向上に貢献しています。

同社では、業務の切り出しや再設計を通じて一人ひとりの活躍の機会を創出し、個々の特性や意欲に応じて誰もが持てる力を発揮できる環境を整えています。年間40〜50社の会社見学、ジョブコーチ研修や実習生、地域の小中学生の職場体験も受け入れています。法定雇用率の達成にとどまらず、グループ会社と地域社会にとって「なくてはならない企業」を目指します。

ワコールアイネクスト株式会社



環境への対応

当社グループは、気候変動、資源循環などの環境課題を重要な経営課題の一つとして認識しています。商品の企画・開発から調達、生産、物流、販売に至るまで、バリューチェーン全体で環境負荷の低減に取り組み、温室効果ガス排出量の削減や資源の有効活用を推進しています。また、環境関連法令や自主基準の遵守を徹底するとともに、従業員への教育・啓発を通じて環境意識の向上を図っています。今後も、環境への配慮と事業成長の両立を目指し、持続可能な社会の実現と企業価値の向上に貢献していきます。

環境方針

当社グループは、地球環境保全への取り組みをグループ全体で推進するため「ワコールグループ環境方針」を制定し、豊かな地球環境を未来につないでいくために果たすべき責務を示しています。

ワコールグループ環境方針

指標と目標

脱炭素社会の実現▶ 1

2030年までのKPI項目	2030年目標	2026年3月期実績
自社排出（Scope1&2）*1	20年3月期比 30%以上削減	23%削減
サプライチェーン排出量（Scope3）*2	20年3月期比 20%以上削減	43%削減

廃棄物削減の推進▶ 4

製品廃棄率	ゼロ	0.5%

資源循環社会の実現▶ 5 6

環境配慮型素材の使用率	30%以上	23%

対応するマテリアリティ　7 環境負荷を低減する事業活動の推進

*1対象：国内事業所・工場・流通センター
*2対象：ワコール事業（国内）

気候変動への対応

当社グループは、気候変動を重要な経営課題の一つと認識し、脱炭素社会の実現に向けた取り組みを推進しています。事業活動のあらゆる過程において、省エネルギー、省資源、廃棄物の削減、グリーン購入を推進し、バリューチェーン全体での環境負荷低減に取り組んでいます。

1 CO_2排出量の削減



26年3月期の自社排出量（Scope1&2）は、20年3月期比で23%削減、Scope3排出量は、20年3月期比で43%削減となりました。引き続き、サプライチェーン全体で排出量削減を進めることで、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

2 TCFD提言に基づく開示

当社グループは、気候変動を地球環境のみならず事業活動や企業価値に影響を及ぼす重要な経営課題と認識しています。気候変動は、事業継続やサプライチェーンに関わるリスクである一方、環境配慮型の商品・サービスへの需要拡大など、新たな事業機会をもたらすものと捉えています。こうした認識のもと、環境課題の解決に向けた取り組みを推進するとともに、気候関連情報の開示拡充を進めています。2021年に気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言への賛同を表明し、2022年以降、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4つの開示項目に基づく情報開示を行っています。

3 CDP「B」スコアを取得

当社グループは、国際的な環境情報開示システムを運営する非営利団体CDPによる評価において、気候変動分野で「B」スコアを取得しています。CDPへの回答を通じて、気候変動に関するリスクや機会、温室効果ガス排出量削減の取り組みなどを開示し、環境情報の透明性向上に努めています。

資源循環の推進

当社グループは、商品の企画・開発から販売、使用後までを含む製品ライフサイクル全体を通じて、資源循環の推進と環境負荷の低減に取り組んでいます。お客さまに長く愛用いただける商品・サービスを提供するとともに、廃棄物削減や資源の有効活用を通じて、循環型社会の実現に貢献しています。

4 製品廃棄率の低下



（株）ワコールでは、需要に応じた生産体制（需要連動生産）のもと、適量生産を推進し、製品廃棄の最小化に取り組んでいます。さらに、やむを得ず発生した余剰製品については、新たな資材としてアップサイクルすることで資源の有効活用を推進しています。2030年には廃棄ゼロの実現を目指しています。

5 ブラリサイクル



（株）ワコールでは、「ブラジャーは捨てにくい」というお客さまの声をきっかけに、不要になったブラジャーを回収・リサイクルする「ワコール ブラリサイクル」を2008年から実施しています。回収したブラジャーは、（株）JEPLANが運営する資源循環プロジェクト「BRING™」と連携し、再生プラスチックなどの新たな資源へと生まれ変わります。

6 環境配慮型素材の使用率向上

当社グループでは、循環型社会の実現に向けて環境配慮型素材の採用を拡大しています。（株）ワコールは2030年までに環境配慮型素材の使用比率30%を目標に掲げ、再生繊維やリサイクル糸への切り替えを推進しています。まずは商品付帯物や包装材の見直しを優先的に進め、現在までに約80%の切り替えを完了しました。

環境配慮型素材の活用を通じて、資源循環の促進と環境負荷の低減を図るとともに、事業の持続可能性向上に取り組んでいます。

Column 「Melooop」を通じた環境負荷低減への貢献

当社グループは、独自開発技術「Melooop（メループ）」を活用し、環境負荷の低減と新たな事業機会の創出を両立する取り組みを進めています。

「Melooop」の特長
モノマテリアル設計：単一素材で構成できるため、リサイクルしやすい
低廃棄：繊維を吹き付けながら成形するため、材料ロスを抑制
工程削減：接着剤や多層構造を用いず、一工程で立体成形が可能
染色工程不要：原料段階で着色できるため、製造時の環境負荷を低減
高い設計自由度：金型を必要とせず、小ロット・多品種生産にも対応



人権尊重の取り組み

当社グループは、創業以来、経営理念である「相互信頼経営」と「人間尊重の経営」のもと、一人ひとりの人権と尊厳を尊重しながら事業活動を行ってきました。人権を尊重することは企業の責任であり、国際的に認められた人権について理解を深め、企業活動を通じて人権尊重を実践していきます。個人の多様な価値観・個性・プライバシーを尊重し、人種・宗教・性別・国籍・心身障がい・年齢・性的指向・性自認などに関する差別的言動や、暴力行為、セクシュアルハラスメント・パワーハラスメント、児童労働・強制労働など、人権への負の影響の予防・軽減に取り組みます。

人権方針

2022年4月1日に国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づく「ワコールグループ人権方針」を制定し、グループ全体で人権尊重の取り組みを推進しています。すべての役員・従業員に適用するとともに、ビジネスパートナーに対しても、本方針への理解・支持を期待し、働きかけています。

支持する国際的な原則・基準

ビジネスと人権に関する国連の指導原則/
OECD多国籍企業行動ガイドライン/
国連グローバル・コンパクト10原則/ILO中核的労働基準

- ワコールグループ人権方針
- 企業倫理・ワコールの行動指針
- カスタマーハラスメントに対する基本方針

指標と目標

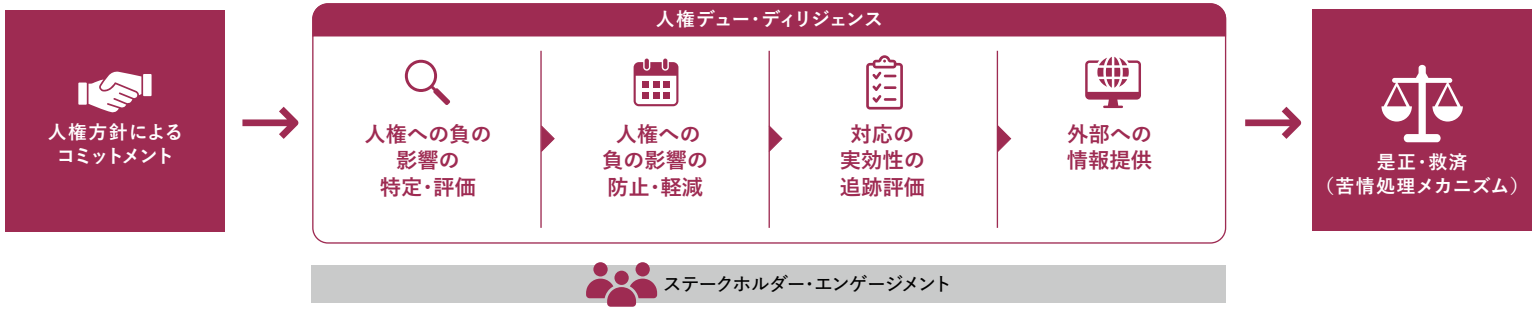
2030年までのKPI項目		
人権デュー・ディリジェンスの構築・実施 人権教育の推進		
2030年目標		2026年3月期実績
人権教育受講率	100%	98.7%

対応するマテリアリティ　8 社会課題を解決する共創イノベーションの推進

*対象者：(株)ワコール正社員、契約社員、グループ会社出向者

人権デュー・ディリジェンス

当社グループでは、2017年からCSR調達ガイドラインに基づき、商品調達における人権リスクの特定と対応を推進してきました。しかし、調達プロセス以外を含むサプライチェーン全体での人権課題の把握は十分ではありませんでした。この課題を踏まえ、2023年からサプライチェーン全体を対象とした人権デュー・ディリジェンスの仕組み構築と運用を開始しています。



人権への負の影響の特定・評価

2023年10月、サプライチェーン全体における潜在的な人権リスクの把握を行うため、人権リスクアセスメントを実施。全社横断的に議論・確認する場としてワークショップを開催し、その中で抽出した潜在課題をもとに、第三者機関との協議を経て優先的に取り組むべき人権テーマを特定。

重要人権テーマ
① 調達サプライチェーン上の人権課題の継続的な把握
② 職場の従業員や店舗の販売員における職場環境の改善
③ 消費者の人権と多様性の尊重

人権への負の影響の防止・軽減

2024年、潜在的な人権リスクが一般的に高いとされる外国人技能実習生を対象に、雇用状況の確認、匿名アンケート調査、直接インタビュー、工場視察を実施。調査は第三者機関が主体となり、当社および工場関係者が同席しない形式で実施することで、客観性と中立性を確保。

確認されたこと
・深刻な人権侵害は確認されず
・会社と外国人技能実習生との良好な関係性を確認
・日常的な相談や課題共有が行われる体制を確認

今後の改善機会
・工場内表示の多言語化
・物価上昇や円安による生活環境への影響の継続確認
・生活指導員や監理団体との連携による支援体制の継続

対応の実効性の追跡評価

把握したさらなる改善機会については、工場管理者へ共有し改善に取り組んでいます。

外部への情報提供

最新の取り組みについては適宜、当社Webサイトに掲載しています。

最新の取り組み

是正・救済（苦情処理メカニズム）

従業員やステークホルダーを対象とする社内外の相談・通報窓口に加え、2026年4月から一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）の「対話救済プラットフォーム」の活用を開始。これにより、サプライチェーンを含め、当社グループの事業活動が影響を及ぼす幅広いステークホルダーから、人権に関する通報を受け付ける体制を拡充。

- 多言語対応
- 秘匿性確保
- 第三者運営
- 透明性向上

CSR調達活動

当社グループは、お客さまに愛される最高品質の商品を届けるため、理念や志を同じくするグループ内のサプライヤーだけでなく、原材料や商品を製造する多くの取引先の協力を得ています。社会の期待に応え、相互信頼と協働の考え方に基づいて、取引先とともにCSR調達を推進することが、サプライチェーンに関わるすべてのパートナーと当社共通の利益を最大化し、双方の持続的成長に資するものと考え、積極的な取り組みに努めています。

CSR基本方針

2013 年に「CSR 基本方針」を制定し、グループ全体でCSR及びサステナビリティの取り組みを推進しています。また、2017年にグループ共通の調達方針として、「ワコールグループCSR調達ガイドライン」を制定し、人権、労働慣行、環境や倫理など、社会的要求事項への配慮を重視する製造委託先等との信頼と協働に基づく取引を推進しています。

ワコールグループCSR基本方針

ワコールグループCSR調達ガイドライン

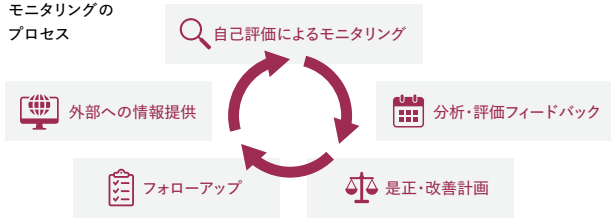
指標と目標

2030年までのKPI項目
CSR調達活動の対象範囲拡大

2030年目標	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
2026年3月期実績	該当なし
対応するマテリアリティ	8 社会課題を解決する共創イノベーションの推進

CSR調達ガイドライン遵守状況のモニタリング

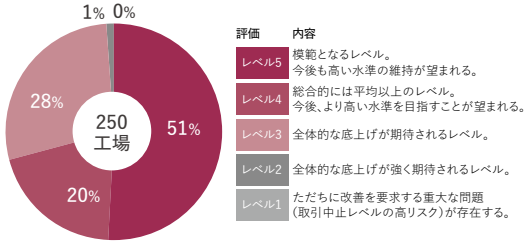
2018年から「ワコールグループCSR調達ガイドライン」に基づき、製造委託先等を対象とした自己評価によるモニタリングを実施しています。評価結果の分析・フィードバック、是正・改善計画の策定およびフォローアップ、外部への情報提供からなるマネジメントサイクルを運用し、サプライチェーンにおける人権・労働・環境面の適切な管理と継続的改善を図っています。



自己評価によるモニタリング

外部の第三者機関とともに作成した「自己評価シート（約60項目）」を活用し、製造委託先工場等が自ら遵守状況を評価し提出します。尚、同一工場における自己評価は、隔年にて実施しています。26年3月期は250の製造委託先工場、原材料仕入先、染色工場において実施しました。そのうち、194の工場が複数年度で自己評価を実施しました。

製造委託先工場における自己評価の結果



自己評価実施工場のレベル変化

前回

レベル	工場数	割合
5	84	43%
4	47	24%
3	56	29%
2	5	3%
1	2	1%

→

今回

レベル	工場数	割合
5	97	50%
4	37	19%
3	57	29%
2	3	2%
1	0	0%

分析・評価フィードバック

- 提出された自己評価シートを分析し、不確かな点を再確認します。
- 再確認を踏まえた評価結果と是正／改善要求事項をフィードバックシートにて配布します。
- 同時に、緊急性の高い是正／改善要求事項を確認した場合は、当社による現地調査の実施を通知します。

是正・改善計画

- 是正／改善要求事項が認められた場合、直ちに是正計画書の提出を要求し、実施報告書を3カ月以内に提出していただきます。また、実施報告書提出後に是正／改善状況の確認を実施します。
- 26年3月期は外国人技能実習生受け入れ製造委託先縫製工場を中心にCSR現地監査を10回実施しました。

フォローアップ

- 実施報告書に対するフォローアップを踏まえて、定期的な自己評価を継続します。
- 要求事項に対して、フォローアップ時に複数回連続して是正／改善が見られなかった場合、取引の中断及び見直しを実施します。

外部への情報提供

製造委託先工場、原材料仕入先、染色工場の基本情報を当社Webサイトにて公開しています。

製造委託工場等の基本情報開示

社会貢献活動

基本的な考え方

当社グループは、からだとこころにいちばん近いところで寄り添い続ける企業として、長年培ってきたからだに関する知見や顧客接点を活かし、乳がん啓発・術後支援や次世代教育活動を推進しています。これらの取り組みは、単なる社会貢献活動ではなく、誰もが自分らしく美しくいられる社会の実現を目指すものです。思春期から成人期、さらには乳がんを経験された方まで、一人ひとりに寄り添いながら社会価値の創出に取り組んでいます。女性のライフステージに寄り添う事業活動と社会貢献活動を通じて、社会課題の解決と持続的な企業価値向上の両立を目指しています。

乳がんと向き合う女性への支援（ブレストケア）

乳がんは女性にとって最も罹患率の高いがんであり、多くの女性の生活や就労、QOLに影響を及ぼす社会課題です。女性用インナーウェアを事業の中核とする当社にとって、女性の健康課題への対応は重要な社会的責任であるとともに、持続的な企業価値向上にもつながる重要な取り組みと位置付けています。

当社グループは、世界14の国と地域において、乳がんの早期発見・早期診断・早期治療の重要性を伝える「ピンクリボン活動」を推進しています。毎年10月には店舗やECサイトを通じてお客さまとともに寄付活動を実施し、乳がん啓発活動を支援しています。

また、1974年に開始した「リマンマ事業」では、乳房を手術された方が自分らしく前向きに生活できるよう、術後専用インナーウェアや水着の展開に加え、専任アドバイザーによる相談会や全国のリマンマルームを通じたサポートを行っています。

当社は今後も、予防・啓発から術後の生活支援までを一貫して提供することで、乳がんに関わる社会課題の解決と女性のQOL向上に貢献していきます。

26年3月期
ワコールピンクリボン
キャンペーン実績

- 寄付金額：2,870,810 円
- 参加件数：287,081件

詳細



未来を担う子どもたちへの教育支援（次世代教育）

（株）ワコールでは、長年培ってきた身体研究や商品開発の知見を活かし、子どもたちが自身のからだや成長について正しく理解し、前向きに受け止められる社会の実現を目指しています。

「ツボミスクール」では、小中学生とその保護者・教員を対象に、思春期におけるからだの変化や心身の成長について学ぶ出前授業を実施しています。また、「男女共修コース」を通じて、男女の違いへの理解や相互尊重の意識醸成にも取り組んでいます。

こうした活動は、子どもたちが自らの成長や多様な価値観を前向きに受け止めるきっかけを提供するとともに、当社が事業を通じて培った知見を社会へ還元する取り組みでもあります。当社は今後も、未来を担う次世代の健やかな成長を支援し、誰もが自分らしく活躍できる社会づくりに貢献していきます。

実績データ

- 出前教室実施件数：312件（26年3月期）
- 出前教室累計受講者数：21万人以上（26年3月期）
- 男女共修コース累計受講者数：12,776名（26年3月期）

※出前教室には、ツボミスクール、ワコールってどんな会社？下着の基礎講座を含みます。

ワコールの教育活動



外部評価 ※2026年7月現在

総合

経済産業省
- 「DX認定」
- 「デジタルトランスフォーメーション銘柄（DX銘柄）」（2024年・2025年）

一般社団法人 日本 IR 協議会
- 「IR 優良企業賞 2025 “共感！”IR 賞」

サステナビリティ

ESGインデックスへの組み入れ
- MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数
- MSCI日本株女性活躍指数（WIN）
- MSCI日本株女性活躍指数（セレクト）
- FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
- FTSE Net Zero Japan 500 Index
- S&P/JPX カーボン・エフィシェント指数
- Morningstar 日本株式 ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数（除くREIT）
- SOMPOサステナビリティ・インデックス

環境

- CDP Climate Change B

人的資本

厚生労働省
- 女性活躍推進企業「えるぼし認定」
- 子育てサポート企業「くるみん認定」
- 子育てサポート企業「プラチナくるみん認定」（2018年認定）

経済産業省／日本健康会議
- 「健康経営銘柄」（(株)ワコール2016 ～ 2021年）
- 「健康経営優良法人ホワイト500」（ワコール流通(株)2018 ～ 2025年）