ESGスモールミーティング

相互信頼経営の新たなるステージへ

2020年12月10日
株式会社ワコールホールディングス

１．当社グループの経営理念とESG経営

２．現状のESG活動と課題
環境（E）・社会（S）・ガバナンス（G）

３．中長期的な成長に向けたESG活動
～相互信頼経営の新たなるステージへ～

創業者　塚本幸一

世の女性に美しくなって貰う事によって
広く社会に寄与する事こそ
わが社の理想であり目標であります

創業者は、第二次世界大戦インパール作戦に従軍、
壮絶な体験の末、帰国。

「生かされている人生を、
　　世のため人のために、何かを尽くそう」

社是

わが社は相互信頼を基調とした
格調の高い社風を確立し
一丸となって世界のワコールを目指し
不断の前進を続けよう

経済的価値と社会的価値の創造を
両輪に持続可能な成長を目指す

相互信頼経営＝ESG経営

経営の基本方針

1. 愛される商品をつくります
2. 時代の要求する新製品を開発します
3. 大いなる将来を考え正々堂々と営業します
4. より良きワコールは
   より良き社員によって造られます
5. 失敗を恐れず成功を自惚れません

ベンチャー精神をベースとして
E（環境）S（社会）
G（ガバナンス）を重視した
事業活動を推進

1962年 労使闘争

出光佐三社長との出会いによって、
“人間尊重”をベースとした
相互信頼経営へ

初期ブラジャー

ブラパット

1950s
国内市場開拓期

百貨店拡大による成長

1960s
国内市場確立期

量販店拡大による成長

Wing ウイング
量販店ブランド
ウイング誕生

1970s
海外市場開拓期

米国進出（1983）

「データからカラダに迫る」
人間科学研究所設立
（1964年）

1980s~90s
海外市場確立期

直営店事業開始
（2001）

「西洋に学ぶ」
京都服飾文化研究財団設立
（1978年）

2000s
「世界のワコール」実現期～

旧イヴィデン社子会社化
（現ワコールヨーロッパ）

M&Aと直営事業、海外事業による成長

2010s

CSRに関する取り組みの変遷

CSR黎明期

1962年 労使闘争勃発
出光佐三社長との
出会いによって、
より人間尊重をベースとした
相互信頼経営へ

- 品質活動の確立
- 労働環境や制度の充実
- 企業メセナ活動
（文化・スポーツ）など

CSR確立期

2004年
時代の要請を受けて
CSR専任部署設置

CSR活動の整備

- ISO26000に沿った整備
- 女性活躍やダイバーシティ
- 健康や安全への取り組み
- 社会貢献（ピンクリボン）
- 環境排出量の測定など

ポイント：事業成長と連動していない

CSR転換期

2017年
NGO団体から外部製造委託工場の
労働問題に関する指摘を受ける

CSR調達活動開始

- CSR調達ガイドライン制定
- 自己評価モニタリング開始
- 外国人技能実習生調査
- 工場リストの開示　など

ポイント：
- 更なる事業リスクが顕在化
- 企業価値（将来CF拡大または割引率低下）との連動が必要に

創業　**1962年**　**2004年**　**2017年**　**2020年**

愛される商品づくりが、相互信頼（ESG）経営のベース

➢品質と安全への取り組み（長く使用いただく商品）

ISO9001をベースとした品質管理体制を構築。品質保証審議会・品質管理委員会を設置し、品質に関わる規則、規格、基準等の制定及び改廃、または重大品質問題への対処、是正および予防処置に取り組む。

➢在庫を残さない仕組み（破棄率の低減）

総生産・総在庫・総販売の考えのもと、利益創出しつつ、在庫ロスを極力少なくする仕組みを構築。
（（株）ワコールの破棄率は１％未満）

➢KCI（公益財団法人 京都服飾文化研究財団）

衣服や下着、装身具など、歴史的な西欧服飾を専門に収集・保存・研究・公開し、服飾文化の将来を探求することを目的に設立。
（現在、当社は、KCIの運営を支援）

「ファッションとアート 麗しき国際交流」展 ©京都服飾文化研究財団、林雅之撮影

➢スパイラル

生活とアートの融合“をテーマとした複合施設。若手アーティストに発表の場を提供するとともに、彼らとのコラボレーションによる多彩な文化事業を展開

Lu Yang Exhibition – Electromagnetic Brainology

➢ワコール女子陸上部（スパークエンジェルス）

創部以来30年以上にわたり、「スパークエンジェルス」の選手たちはオリンピックをはじめ数々の国内外の競技大会に出場し、優秀な成績をおさめる（オリンピック5大会連続で出場中）

１．当社グループの経営理念とESG経営

２．現状のESG活動と課題
環境（E）・社会（S）・ガバナンス（G）

３．中長期的な成長に向けたESG活動
～相互信頼経営の新たなるステージへ～

目標　社会との相互信頼づくり

活動の基本方針

ワコールが果たすべき基本的な社会的責任は、愛される商品を作り、
時代の要求する新製品を開発し、大いなる将来を考え正々堂々と営業すること。
正々堂々と事業活動を展開し、お客さまが求める商品を提供する
「まじめなものづくり」に取り組み、それを通じてお客さまと社会との信頼関係を
構築することをCSRのベースにおいて活動。

国際標準化機構（ISO）で2010年11月に発行された「ISO26000：2010（財）日本規格協会」をもとに、7つの原則（説明責任・透明性・倫理的行動・ステークホルダーの利害の尊重・法の支配の尊重・国際行動規範の尊重・人権の尊重）と7つの中核主題（組織統治・人権・労働慣行・環境・公正な事業慣行・消費者課題・コミュニティへの参画）に沿ってCSR活動を推進。

➢相互信頼と協働に基づくCSR調達の取組み

社会の期待に応え、相互信頼と協働の考え方に基づいて、製造委託先と
ともにCSR調達を推進することが、製造委託先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る

2017年　ワコールグループCSR調達ガイドライン制定
2018年　ガイドラインの遵守状況を把握し、是正・改善につなげるサイクルの運用開始
　　外国人技能実習生受入状況の調査
　　製造委託先工場の基本状況を開示
2019年　現地監査の継続
　　自己評価及び製造委託先調査運用手法を改訂
2020年　引き続き、現地監査を進めるほか、調査対象範囲を拡大

現地監査(ミャンマーワコール)

➢公開済みの製造委託先工場リスト

公開している製造委託先工場の基本情報（2020年8月現在）

会社名	公開（更新）した工場数	対象工場による製造が仕入高に占める割合	更新回数
（株）ワコール	製造委託先129工場	インナーウェア、パジャマ、ルームウェア、ベビー・マタニティウェア、レッグウェア、スポーツウェアの95%	3回
（株）ピーチ・ジョン	製造委託先26工場	インナーウェア、ルームウェア、ファッションウェアの88%	3回
（株）ルシアン	製造委託先11工場	インナーウェアの99%	3回
（株）Ai（アイ）	製造委託先16工場	スイムウェア、インナーウェアの56%	2回

新型コロナウイルス感染症の影響に伴う製造委託先工場への対応

新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、当社グループでは過剰在庫の回避に向けた生産調整を実施。生産調整の実施にあたっては、製造委託先工場と誠実に対策を協議するとともに、生産中止に伴う調達済みの材料については適正に支払う、または、今後再利用に努めるなど、サプライヤーである製造委託先工場に不利益が生じないように対応。

➢ NAP（ビジネスと人権に関する指導原則）に対応できる グループ共通の人権方針の策定

当社は、CSRの基本方針として、「人権方針」を明示しており、グループで定める「ワコールの行動指針」においても、人権に関する取り組み項目を公表。
しかしながら、国際基準で求められている「人権デュー・ディリジェンスの実施」、「救済メカニズムの構築」に関する記述がないことに加え、グローバルベースで共通した人権方針についても制定できていない。

【23/3期の開始に向けて体制を整備】
人権方針の策定
人権デュー・ディリジェンスの仕組み構築・実施
救済メカニズムの構築（すでに進めているホットライン設置会社の拡充）

➢人材戦略

商品の企画開発から材料調達、生産、販売まで、独自のネットワークを擁して
バリューチェーンを築いているワコールグループにとって、最大の経営資源は「人材」。
グループ従業員の働きやすさと働きがいを両立できる、魅力ある企業風土を
実現していくことが、持続的な成長につながる。

➢人材マネジメント　主な施策

・働き方改革・休み方改革の推進など
・ワークライフバランスの推進
（次世代育成支援対策推進法に基づいた行動計画）
・女性活躍　女性管理職比率23.7%（(株)ワコール）
・自立革新型人材の育成（キャリア形成と能力開発の支援）
・健康経営の推進「ワコールGENKI計画2020」

➢ 経営理念の実践者育成（主にミドルマネジメント層）

・新しい時代の中での着実な成長に向けて、「自己変革」を実践できる人材育成
・事業戦略や財務戦略と経営理念を結びつけて行動できるマネジメント層の充実
・国内外のグループ会社における経営理念の浸透・実践

➢ デジタル人材の育成（経営者、ミドルマネジメント層、従業員それぞれで）

ワコールが持続的な成長を遂げるためには、デジタル技術を活用しながら、企業や業種の枠を越えて連携し、高品質のサービス・製品とソリューションを提供して、顧客や社会が求める価値を実現することが不可欠。デジタル技術の強みを活かしながら、新しい価値を創出できる人材育成は急務と認識。

IBM「Women Leaders in AI」に選出された当社社員

➢ 基本方針

「地球環境を守ることは企業の責務」との認識に立ち、環境保全に配慮した事業活動を推進。設計から材料開発、そして、生産・物流・販売までのさまざまな工程で、環境に配慮した取り組みを積極的に行うなど、環境負荷の少ない商品提供と汚染の予防に努める

➢ 中期環境行動計画（2019年4月～2021年3月）

【主要な目標】

・CO2排出量は年間6,300tを維持
・廃棄物削減、省エネ・省資源の取り組み継続
・環境意識向上のための従業員教育
・環境に配慮した商品開発

環境へ大きな影響を与えているファッション産業への圧力は今度増大

➢ サプライチェーン上における環境課題の解決

サプライチェーン全体の環境負荷低減に向けてプロジェクトを始動（参考：ワコール単体の廃棄率は1%未満）

サプライチェーン環境プロジェクト概要

① 販促物削減分科会	② 廃棄物削減分科会	③ 開発分科会
目的：店頭におけるパンフレット、ポスター、DM、ショッピングバッグの削減	目的：商品の廃棄数を削減、環境に配慮したリサイクル活動の実施、工場における残材料、裁断くずの削減	目的：ワコール環境基準の設定、「環境に配慮した商品や付帯資材」の展開

➢ 気候変動対策目標の設定

『2050年カーボンニュートラル宣言』への対応も含めて、気候変動対策の目標設定や管理体制構築

【CO2排出量の測定・管理範囲の見直し】

現在： 国内事業所、工場、物流のCO2排出量のみ

今後： 海外事業所、サプライチェーンを含めたCO2排出量測定・管理へ

投資家のワコールに対する評価

- 長期にわたり企業価値を生み出せていない！
- 資本効率の悪い低収益に甘んじている！
- 投資に値する将来期待要因が見えない！

ガバナンスの実効性に対して懐疑的

実効性の向上に向けたガバナンス改革に着手

➢ 役員報酬制度の改革へ着手

・企業理念・使命・戦略の実践や実現を促すもの、かつ、
中長期的な成長を強く動機づけるものとして再設計（進行中）

➢ 子会社へのモニタリング強化

・執行権限の委譲は維持しつつ、監督機能を強化（ピーチ・ジョンの事業改革などで成果）

➢ 取締役会以外の主要会議へ社外取締役が参加

・四半期業績確認会など主要会議への参加
・中期経営計画などの検討会についても進捗を随時報告
（その他の主要会議の資料や議事録についても、社外取締役へ提供）
・IR活動のフィードバックは、社外の取締役・監査役に対しても実施

実効性強化に向けた役員報酬制度見直しの方針

役員報酬諮問委員会では、役員報酬制度全体の見直しに継続的に取り組む

【今後の主な検討項目】

- **役員報酬にかかる基本ポリシーの検討と策定**
- **基本報酬、業績賞与及び中長期インセンティブの構成（金額、比率の見直し）**
- **業績賞与の算定方式（中期経営計画の目標値との連動強化）**
- **中長期インセンティブ（ストックオプションに代わる方式の検討）**

目次

１．当社グループの経営理念とESG経営

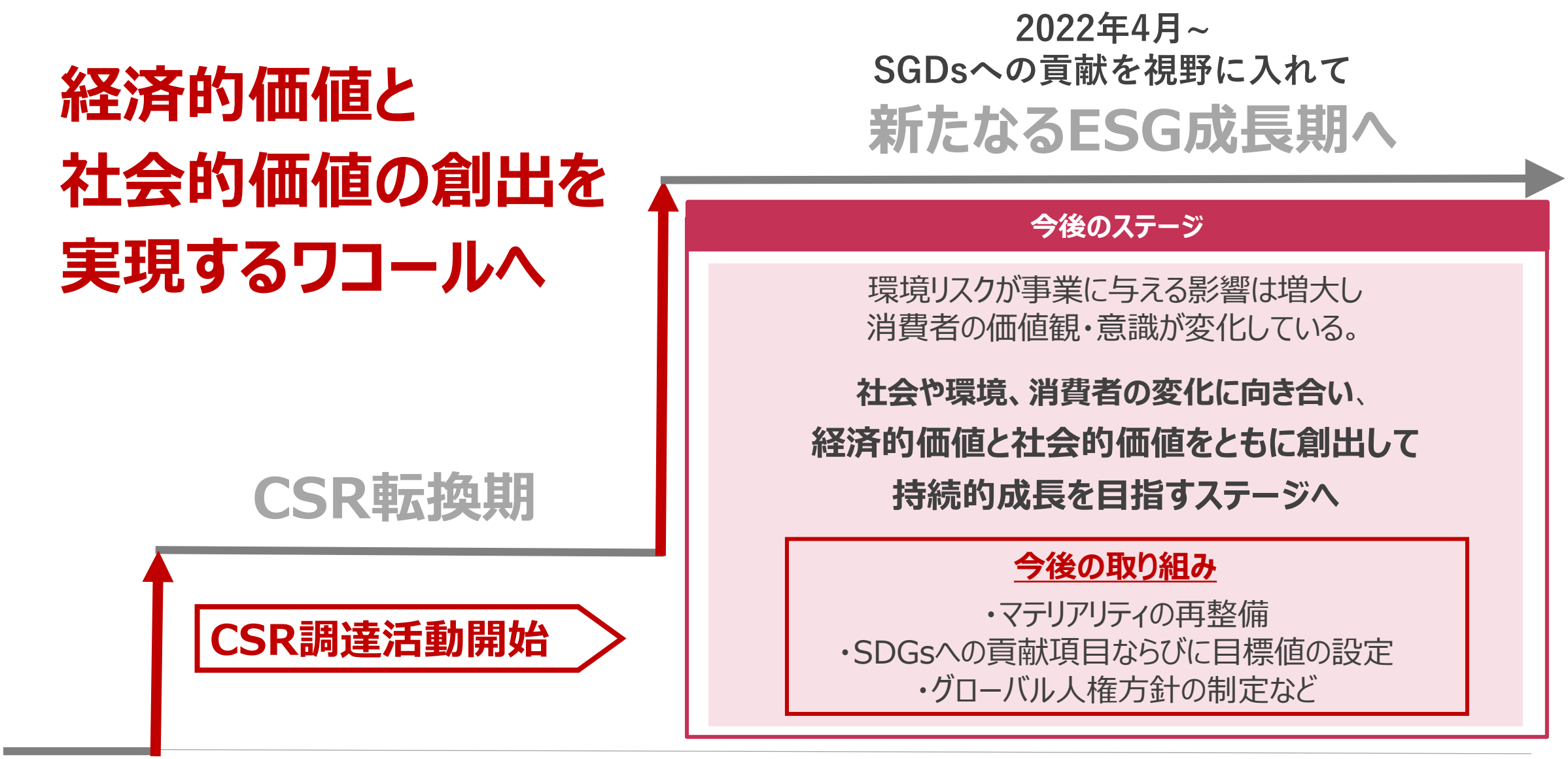
２．現状のESG活動と課題
　　環境（E）・社会（S）・ガバナンス（G）

３．中長期的な成長に向けたESG活動
**　　～相互信頼経営の新たなるステージへ～**

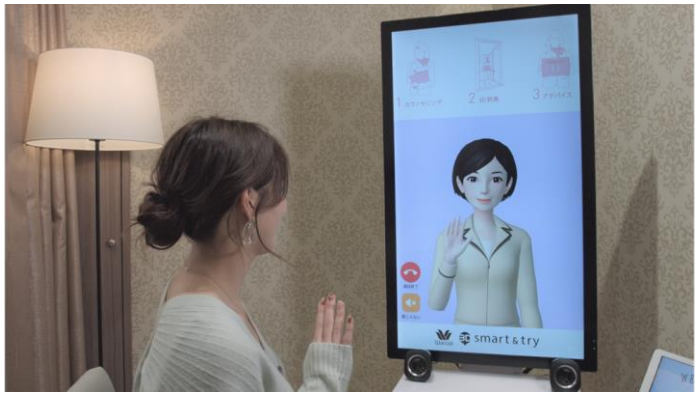
個々の取り組みから、成長を実現する「ハンバーガー型」のESGに

個別の課題に向きあうESG活動を、「愛されるモノづくり（価値提供）」と
「利益ある成長」をバンズに、社会（S）、環境（E）という素材を挟んだ
「ハンバーガー型」のESG活動へ。
実効性を高めるコーポレートガバナンスで、ハンバーガーを包み込む。

経済的価値と社会的価値の創出を実現するワコールへ



経済価値と社会価値の創出を実現する相互信頼経営へ



アバターによる遠隔型のカウンセリング

例：非接触ニーズへの対応

3D計測技術の導入

この資料に掲載されている情報のうち、将来の業績に関する見通しについては、本資料の作成時点において入手可能な情報に基づいて作成したものであり、その実現・達成を保証又は約束するものではありません。また今後、予告なしに変更されることがあります。
これらの情報の掲載にあたっては細心の注意を払っておりますが、掲載された情報の誤りに関しまして、当社は一切責任を負うものではありませんのでご了承ください。