

ESGスモールミーティング

相互信頼経営の新たなステージへ

2020年12月10日
株式会社ワコールホールディングス

1

安原でございます。

本日は、お忙しい中、当社のスモールミーティングにご参加いただきまして、ありがとうございます。

本日は、「相互信頼経営の新たなステージへ」というタイトルで当社のESG課題に対する取り組みをご説明いたします。

ESGに関するミーティングは初めてとなりますが、当社の考え方や取り組み内容をご理解いただくとともに、更なる改善に向けて率直なご意見などをお伺いできればと思っております。

- 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ステージへ～

2ページをご覧ください。本日のアジェンダでございます。

まず、「当社グループの経営理念とESG経営」についてご説明させていただきます。
その後、現状のESG活動と課題について、CSR担当の谷よりご説明させていただきます。
なお、谷は本日、京都より参加しております。
最後に、今後のESG活動の方向性について、私より説明いたします。

約20分程度の説明となりますが、その後、皆さまと意見交換させていただきたく思います。
どうぞ、よろしくお願いいたします。



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」

3ページをご覧ください。

創業の話については何度もお聞きになっていると思いますが、当社が進めるESG経営の根幹となりますので、改めてご説明いたします。

ワコールの創業者「塚本幸一」は、第二次世界大戦に兵士として参戦し、生き残ることができた自分の命を、「生かされている人生」と捉え、「人生を世のため人のために尽くそう」と考えました。その後、壮絶な体験が生み出した「女性が美しくしていただける社会こそ、平和な社会である」という信念のもと、日本の下着市場を創造したわけです。

当社グループの目標は、「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」というものですが、単なる営利獲得を目的にスタートした企業でなく、社会価値の創造を当初から掲げてスタートした企業であることをご理解いただければ幸いです。

経営理念

WACOAL HOLDINGS CORP.

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

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



相互信頼経営 = ESG経営

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

4

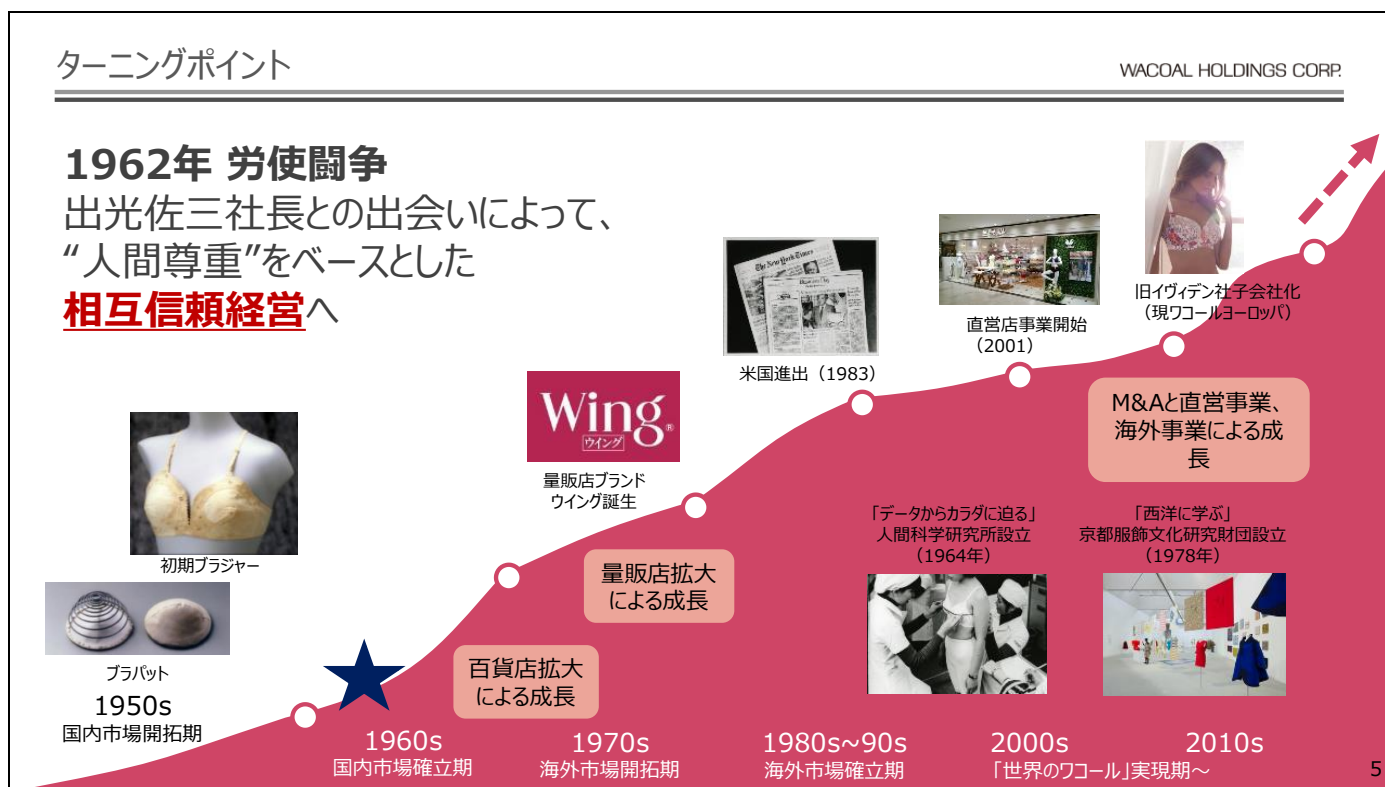
4ページをご覧ください。

こちらが、当社グループの「社是」と「経営の基本方針」となります。

ここには、社会や環境、お客さまと向き合い続けることで、全てのステークホルダーから信頼される存在となろう、ということが謳われています。

「相互信頼を基調とした格調の高い社風の確立」とは、経済価値と社会価値の創造を両輪に、持続可能な成長を目指すことを意味しており、これはまさに、今で言うESG経営そのものです。

また、「時代の変化」に向き合うことの重要性も説いていますが、変化する社会や環境から目を背けてはならないことを創業者は常々話していました。



5ページをご覧ください。

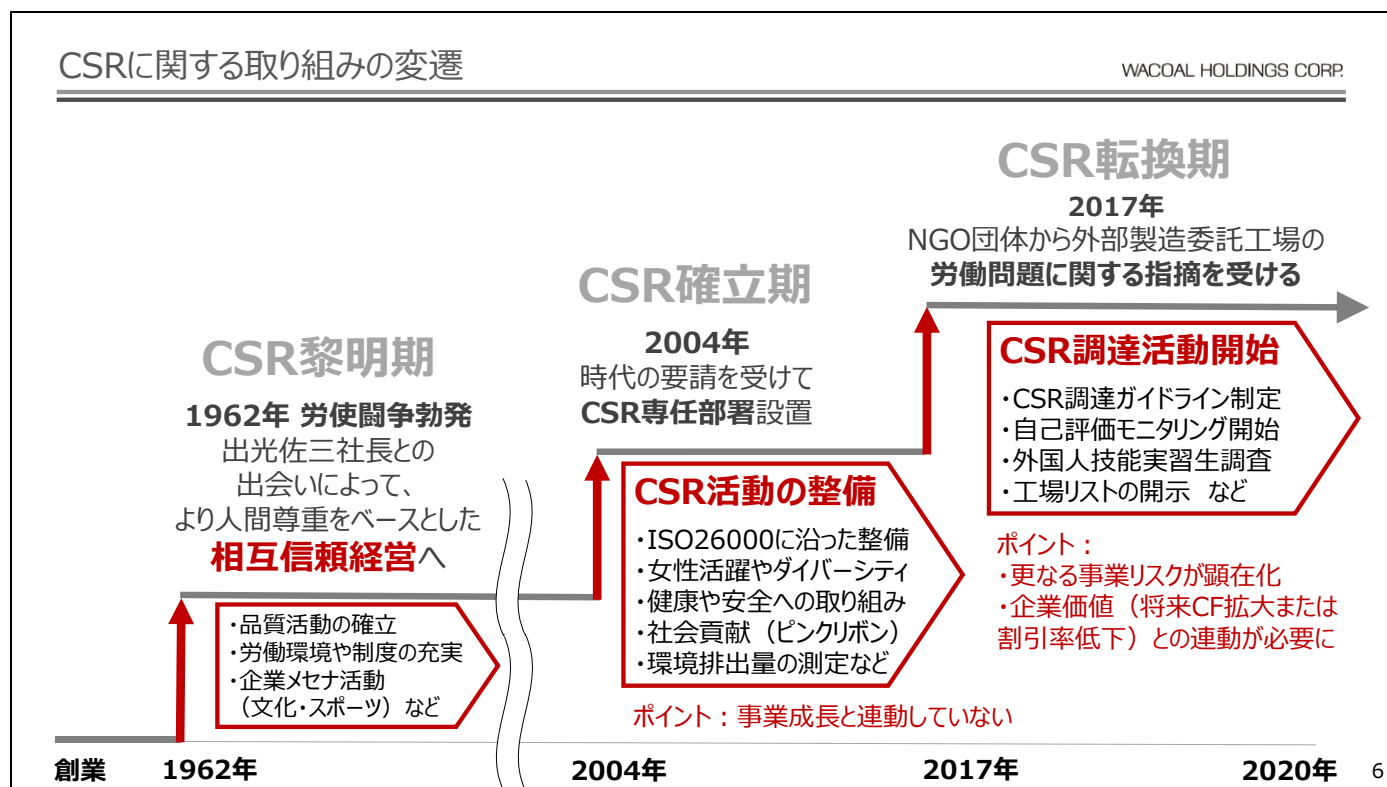
ワコールの「相互信頼経営」確立のきっかけをお話しいたします。

非常に重要なターニングポイントとなった出来事は、1962年に起きた労使闘争でした。

当時、賃金交渉のもつれから、あわやストライキという危機状態に陥ります。こじれてしまった従業員との信頼関係をどう回復するか創業者は苦悩していたのですが、出光興産の出光佐三社長の講演をきっかけに、「人間尊重を語るなら、自らがまず組合を信じることだ」と考えるようになります。

組合側の要求は全て受け入れることや出退勤さえ従業員の自主性にゆだねるという方針を断行したのですが、この後、ワコールは大きな成長を遂げることとなります。

ワコールの根底にある「相互信頼経営」の考え方は、このようなことから生まれました。



6ページをご覧ください。

当社は「人間尊重をベースとした相互信頼経営」を進めてきましたので、CSRへの取り組みは比較的早いものでした。

ここでは簡単に、CSRに関する取り組みの変遷をまとめております。

先ほど説明した労使闘争から、2004年のCSR専任部署の設立までは、「CSR黎明期」と言えます。現在の事業活動のベースとなっている「品質保証活動」の確立、労働環境や各種制度の整備のほか、さまざまな文化活動へのサポートを行ってきました。

2004年のCSR専任部署の設置以降、ISO26000に準拠してCSR活動を進めることとなります。CSR方針の策定、ダイバーシティや健康経営の推進、ピンクリボンなどの社会貢献、環境活動などを推進してきました。当社のCSR確立期と言えるのですが、「CSR」イコール「社会貢献活動」という意味合いが強く、事業活動や利益成長に連動していませんでした。

2017年、ワコールのCSR活動は転換期を迎えます。

人権NGO団体より、子会社の外部製造委託先工場での労働問題に関する指摘を受けたことをきっかけに、調達ガイドラインを制定し、仕入れ先と連携したCSR調達活動を開始しました。CSR側面の事業リスクが顕在化し、将来のキャッシュフローや割引率に影響することを認識したことで、ワコールのCSRの取り組みステージは1段階レベルが上がります。

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）



7ページをご覧ください。

ワコールの基本方針にあります「愛される商品を作ります」という考え方が相互信頼経営のベースとなっており、その「愛される商品づくり」を支えているのは、品質と安全への取り組みと在庫を残さない仕組みです。

品質と安全への取り組みは、ISO9001をベースとした品質管理体制を構築し、グループ全体として品質保証審議会・品質管理委員会を設置しております。ここでは品質に関わる規則、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んでいます。

また、総生産総在庫総販売という考え方と仕組みを構築することで、利益創出しつつも在庫ロス、破棄率の低減を実現しています。

ワコールならではの“文化”への貢献

WACOAL HOLDINGS CORP.

➤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究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」展しき国際文化（展）京都服飾文化研究財団、林錦之博覧

➤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）



8

8ページをご覧ください。

一方、CSRが社会貢献や企業PRの側面が強いものであったこと、それらを否定することはできません。ここに記載してある活動は、ワコールが数十年をかけてサポートしてきた、文化やスポーツへの貢献です。

西欧の服飾文化の保存と研究を目的に設立した、京都服飾文化研究財団（KCI）。

「生活とアートの融合」をテーマに、文化事業を展開するスパイラル。

東京オリンピックへの出場が決定している一山選手などが所属し、国内外の大会にて優秀な成績を収めている陸上部。

これらは一朝一夕には築く事のできない事業価値であり、見えない資産ですが、貴重な活動を後世につなげていくためにも、「利益ある成長」を実現しなければならないと考えております。

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ステージへ～

ではここからは、現在のCSR活動と具体的な内容と課題について、CSR担当の谷より説明させていただきます。

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。

CSR担当の谷でございます。よろしくお願いいたします。
それでは、10ページをご覧ください。

「CSR活動の基本方針」を記載しています。

当社では、基本的な社会的責任を「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」と定義し、
「お客さまや社会との信頼関係の構築」を目的にCSR活動を推進しています。

➤相互信頼と協働に基づくCSR調達取り組み

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)

11ページをご覧ください。

まず、社会（S）に関する取り組みをご説明いたします。

繊維・アパレル産業における原材料の生産・調達、また製品の工場での量産は、ほとんどが中国やASEANの新興諸国で行われていますので、「CSR調達活動」は非常に重要な取り組みであり、リスクの度合いもダントツに高いものと認識しています。

先ほども申し上げましたが、当社では、2017年にサプライチェーン上の人権・労働環境などの課題解決やリスク管理を目的に、ワコールグループCSR調達ガイドラインを制定しています。

自己評価によるモニタリング、分析評価のフィードバック、問題がある場合には是正・改善計画を立て、フォローアップするという一連のサイクルを回すことで、サプライチェーン上のリスク軽減に努めています。

▶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	スィムウェア、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。

12

12ページをご覧ください。

CSR調達活動の一環として、2018年から製造委託先工場リストを当社ホームページにて開示しております。この10月には、3度目となる製造委託先工場リストを更新し、インナーウェア以外の工場リストの公開も開始しました。

また、新型コロナウイルス感染症下における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しています。

➤ **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）

13

13ページをご覧ください。

サプライチェーン上の課題解決に向けた今後の課題です。

先日、外務省より「ビジネスと人権に関する行動計画」（NAP）が策定され、公表になりました。
この「指導原則」に対応できるグループ共通の人権方針の策定を次期中計に向けて進めていく予定です。

現在は、「CSR基本方針」と「ワコールの行動指針」において人権方針を明示していますが、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」や「救済メカニズムの構築」に関する記載がなく、グローバルベースで共通した人権方針の制定は課題として認識しています。

また、CSR調達活動を通して「ホットライン」の設置などの取り組みは進めてきておりますので、これらについても着実に対象範囲を拡大していく予定です。

その他、製造委託先の労働者を対象とした救済アクセスの仕組みづくりについても研究を行っています。

社会への取り組み②「人材マネジメント」

WACOAL HOLDINGS CORP.

➤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」



14

14ページをご覧ください。

次に、「人材マネジメント」に関する取り組みをご紹介します。

当社はバリューチェーンにおいて多くの人材を有するため、人材育成や働きやすい環境整備は成長に欠かせない重要な取り組みと考えています。

働きやすさと働きがいの両立や、魅力ある企業風土を実現する施策はもちろんのこと、女性活躍やワークライフバランスへの制度充実にも注力しています。

また、「社員の健康は、持続的成長のための重要な資産」と位置づけ、会社・健康保険組合・労働組合が三位一体となった健康経営を戦略的に推進しています。

➤ 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

15ページをご覧ください。

人材マネジメントの今後の課題は大きく2つございます。

1つ目は、事業戦略と経営理念を結びつけ具体的に行動できるミドルマネジメント層の育成です。

ワコールでは機能を細かく分化し、その機能性を高めるマネジメント制度を採用してきましたが、コロナ禍で、自己変革が求められる中、広い視野で事業を推進できるリーダーの存在が不可欠となりました。

この12月より、経営層が中心となって統合レポートを活用した勉強会を開催し、マネジメントの意識変革を行う予定ですが、継続的に啓発を行うことで経営理念の実践者を増加させていく考えです。

2つ目に、デジタル人材の育成です。

今後ワコールが成長を遂げるためには、進化するデジタル技術を活用して、高品質のサービスや製品、ソリューションを企業や業種の枠を超えて連携・提供することが不可欠です。新しい価値を創出できるデジタル人材の育成は早急に取り組まなければならない課題であると認識しており、外部からの人材を獲得するほか、社内教育を通して実施する考えです。

記載の女性は、当社のオムニチャネル戦略を推進しているマネージャーですが、彼女は今年の5月、IBMが選ぶ「ウーマンin AI」に選出されました。このような人材を数多く育成できるか、どうか。ワコールの成長を大きく左右する重要なポイントと考えています。

環境への取り組み①「環境の基本方針」

WACOAL HOLDINGS CORP.

➤ 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

16

16ページをご覧ください。

続いて、環境への取り組みについてご説明いたします。

ワコールでは、グローバルな事業活動において、地球環境を守ることは企業の責務と考え、環境活動に取り組んでいます。

現在は2021年3月期を最終年度とした行動計画に沿って、縫製工場、物流センターを含む、ワコールグループ国内事務所を対象範囲とした、CO2排出量、電力、ガス、水の使用量、廃棄物の排出量の管理などをおこなっています。

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

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

② 廃棄物削減分科会

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

③ 開発分科会

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

17

17ページをご覧ください。

今後、環境へ大きな影響を与えているファッション業界への圧力はさらに増していくものと考えております。また、エシカルな消費活動を実践する消費者の増加により、環境への対応がブランドの選別軸になる可能性もあります。

グループ全体での気候変動への対応は大きな課題です。

スコープ1、2にあたる国内事業所および縫製工場・物流センターのCO2排出量については把握していますが、海外での排出量の把握はできていません。

また、スコープ3の測定については、国内外ともに把握できていません。

気候変動に当社が与える影響を分析するとともに、削減目標の設定、管理体制の構築にどう取り組むべきか、研究を進めることで、次期中計では目標値や具体的な取り組みを発表したいと考えています。

なお、(株)ワコールではサプライチェーン全体の環境負荷低減を目的として、「サプライチェーン環境プロジェクト」を立ち上げ、販促物削減、破棄物削減、地球に優しい材料開発の視点から取り組みを進めています。

廃棄率は1%未満と業界の中でも突出して少ないワコールですが、これらの取り組みを推進する事で、消費者に選択される企業になることを目指します。

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

18

18ページをご覧ください。

以上の通り、ワコールは社会のニーズに向き合ってきたにも関わらず、営業利益率は長期にわたり低下トレンドにあります。

この状況に対して、投資家の皆様からは

- ・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

と厳しいご意見を頂いております。

これらのご指摘内容は、ガバナンスの実効性の低さが起因していると認識しています。

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

19ページをご覧ください。

これらの課題の解決に向けて、ここ数年、ガバナンスの実効性向上に向けた改革に着手しています。

まず、役員報酬制度の改革です。

こちらについては、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中です。

子会社に対する監督機能の強化については、ここ数年間、経営に対するHDの関与度を高めてきました。ピーチ・ジョン事業などで一定の成果を出していますが、改革半ばの子会社もありますので、引き続き、監督機能を強化する計画です。

また、社外取締役が主要会議へ積極的に関与するようになったことで、従来よりも活発な議論が交わされるように変化しています。

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）

20ページをご覧ください。

ガバナンスの実効性向上に向けて最優先で取り組んでいる「役員報酬制度見直し」については、基本ポリシーの検討と策定、および、報酬体系の構成比率の見直しについて、議論を重ねております。

また、中長期目標との連動性を高めることによって、より中長期パフォーマンスへの強い動機付けになるよう、算定方式についても再設計する計画です。

私からの説明は以上になります。ご清聴、ありがとうございました。

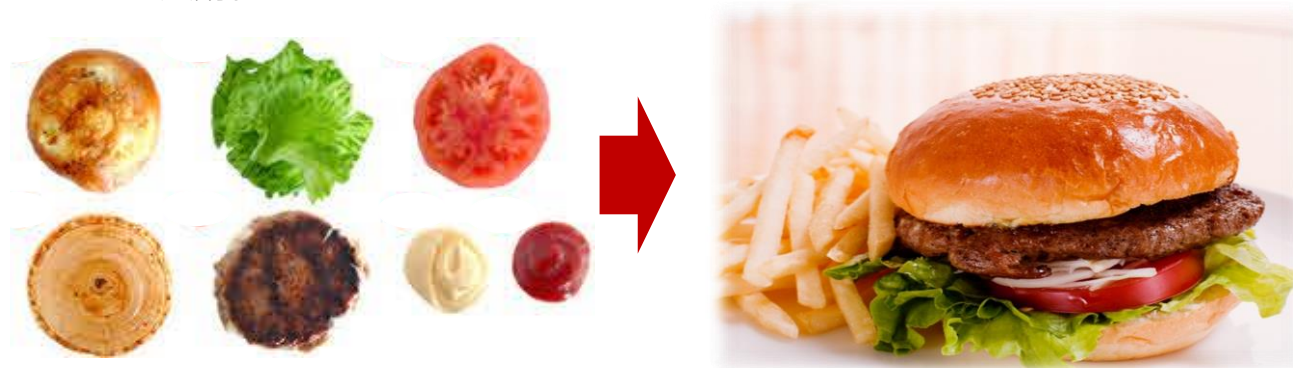
1. 当社グループの経営理念とESG経営
2. 現状のESG活動と課題
環境（E）・社会（S）・ガバナンス（G）
- 3. 中長期的な成長に向けたESG活動
～相互信頼経営の新たなステージへ～**

最後に、中長期的な成長に向けたESG活動についてご説明申し上げます。
22ページをご覧ください。

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。



22

今後のワコールのESGの考え方について、説明します。

IRが、ハンバーガーを例えにして、考え方を整理してくれましたので、それに沿って説明いたします。

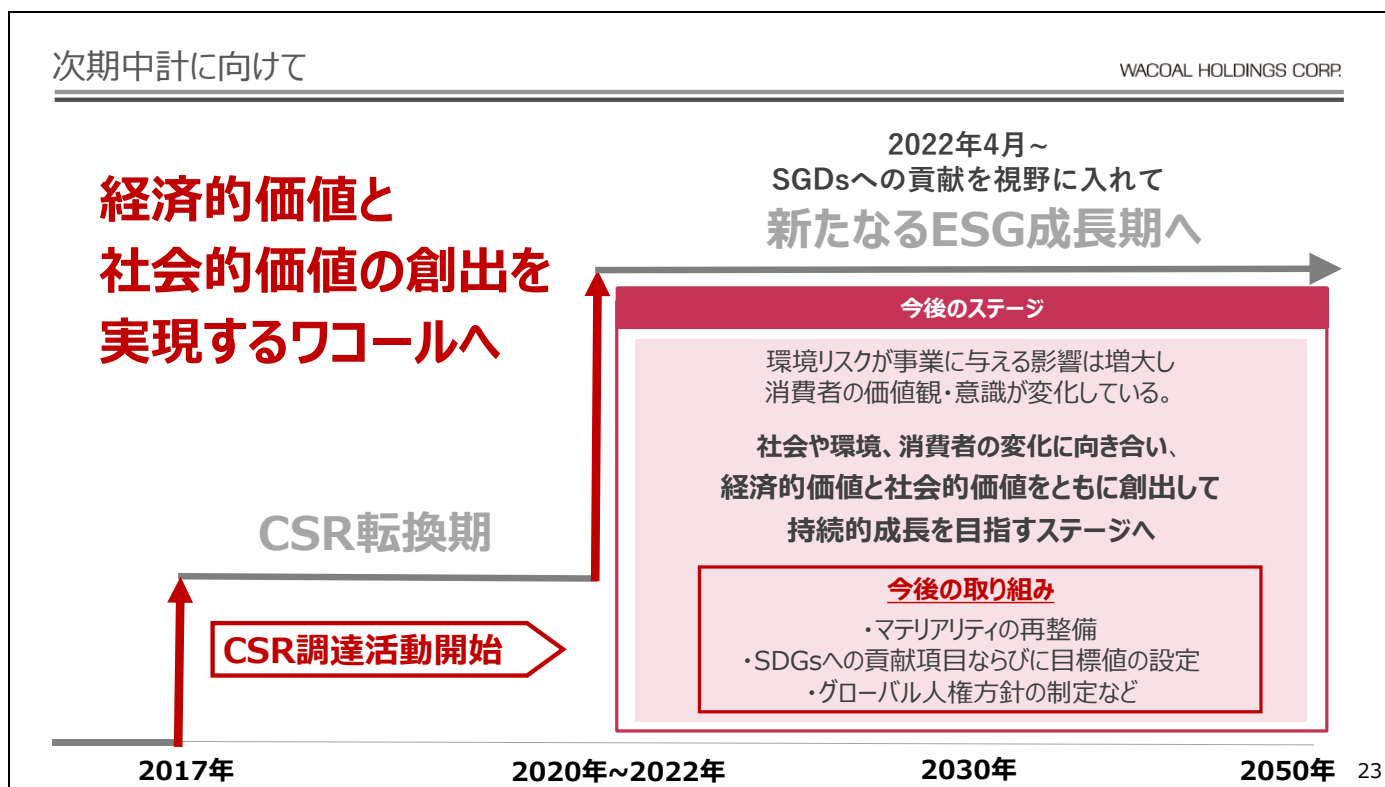
冒頭の説明の通り、ワコールはこれまで個別の課題に向き合い、業界内でも高い次元でCSR活動を実践してきましたが、残念ながら、本業の成長につなげることができませんでした。

ハンバーガーに例えるならば、それぞれの具材を一生懸命に料理しているのだが、具が美味しいだけで、ハンバーガーとして食べると美味しくない状態です。

これからのESG経営で目指すのは、「美味しいハンバーガー」の提供です。

「愛される商品やサービス」と「利益ある成長」というバンズが、社会課題の解決に向けた「E」と「S」という具材を挟み込んでいるハンバーガーこそが、私たちが提供したい価値です。

ガバナンスという包装紙は、ハンバーガーが美味しくなるよう管理する仕組みであると言えますが、このように「美味しさが進化するハンバーガー」の提供を通して、投資家の皆さまをはじめとしたステークホルダーとの相互信頼を構築していきたいと思います。



23ページをご覧ください。

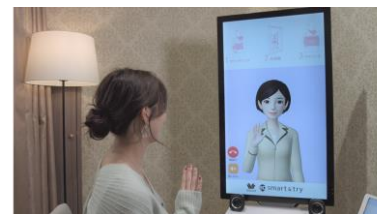
今後、グローバルでの環境や社会におけるリスクが増大するほか、消費者の価値観・サステナビリティへの意識はますます進化していきます。

当社では、次の中期経営計画において、ESG経営のステージを引き上げ、「経済価値と社会価値」の創造し、持続的成長を実現する新たな段階へ入っていく計画です。

中長期的な成長に向けた重要課題の再整理、グローバルで共通する人権方針の策定を行いつつ、当社が貢献できるSDGs項目ならびに目標指標についても検討を行い、事業活動に連動させていきます。

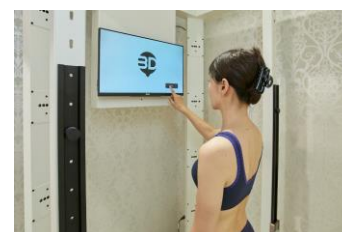
経済価値と社会価値の創出を実現する相互信頼経営へ

WACOAL HOLDINGS CORP.



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

24

23ページをご覧ください。

例えば、3Dボディスキャナーの自動計測技術や、本年度導入したアバターによる遠隔カウンセリングなどは、コロナ下において新たな社会課題として浮かび上がった「接触」という状態を回避し、お客さまに商品をお届けできるサービスです。

また、これまではできないとされていた販売員のリモートワークを実現することができる革新的な取り組みです。

このように、「社会価値」と「経済価値」を同時に生み出す取り組みを今後、積極的に推進することで、「相互信頼経営」を高い次元で実践し、課題である「利益ある成長」を実現していきたいと考えております。

私の説明は以上になります。ご清聴、ありがとうございました。

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。