



# 2019年3月期 決算説明会資料 【米国会計基準】

2019年5月  
株式会社ワコールホールディングス



---

# 2019年3月期の実績

若林 正哉

取締役副社長



●米国会計基準の改正に伴い、当期より、連結財務諸表において、以下の規定を適用しています。

①顧客との契約から生じる収益に関する規定

企業が顧客との契約で引き渡した財またはサービスとの交換で得られると見込まれる金額を収益として認識しています。この規定の適用により、前期まで流動資産の「返品調整引当金及び貸倒引当金」に含めて表示していた返品にかかる負債を、当期より流動負債の「返金負債」として計上するとともに、返品される商品を回収する権利を流動資産の「返品資産」に計上しています。

②金融商品の認識と測定に関する規定

持分証券（持分法投資及び連結される投資を除く）を公正価値で評価し、その変動を純損益において認識しています。この規定の適用により、当期の連結損益計算書におけるその他の収益・費用には、有価証券・投資評価損失を約56億円計上しています。

③期間年金費用及び期間退職後給付費用の表に関する規定

期間年金費用及び期間退職後給付費用のうち勤務費用以外の構成要素をその他の収益・費用として計上しています。この規定は遡及適用されるため、前年同期の連結累計期間において、営業費用から1,040百万円をその他の収益・費用へ組み替えています。

※詳細については、決算短信の添付資料・13ページをご覧ください。

みなさま、おはようございます。

わたくしのほうから、2019年3月期の連結業績についてご説明申し上げます。

まず3ページには、当社が採用している米国会計基準の改正に伴って、当期より新しく適用することになった会計方針の変更について記載しております。

本日お集りいただいております皆さまは、当社のことをよくご存じですので、詳しい説明は割愛いたします。



- 売上高は前期比15億円減少も、事業効率向上により、売上利益は7億円増加
- 営業利益は66億円減少も、減損影響を除く実質ベースは107億円で計画超過
- 米国会計基準改定で、有価証券評価損56億円をその他の収益・費用に計上

（※次ページに参考情報を記載）

**売上高** **1,942.0億円（前期比▲0.8% 前期差▲15.2億円）**

- (株)ワコール・国内卸売の苦戦
- ルシアン、Ai（アイ）の不振

**営業利益** **48.8億円（前期比▲57.6% 前期差▲66.2億円）**

- 売上利益率は過去最高を達成
- ピーチ・ジョン、Aiに係る無形固定資産の減損損失（58.3億円）計上

**当期純利益** **3.4億円（前期比▲96.5% 前期差▲94.0億円）**

- 有価証券・投資評価損失（38.6億円（※税効果反映後））の影響

それでは、4ページをご覧ください。はじめに、当期実績のポイントをまとめております。売上高は、前期に比べ15億円減少いたしましたが、事業効率の向上によって売上利益は7億円増加する結果となりました。

また営業利益は、66億円の減少となりましたが、ピーチ・ジョン等の無形固定資産の減損損失影響を除いた、実質ベースでは107億円となり期初の業績予想を上回って終了することができました。

一方、米国会計基準の改定に伴い、当期より「有価証券・投資評価損益」を、その他の収益・費用として計上することになりましたが、およそ56億円の評価損失を認識する結果となりました。

売上高は1,942.0億円で終了しました。株式会社ワコールの国内卸売事業の苦戦、ルシアン、Aiの不振が響きました。

営業利益は48.8億円、前期に比べ66億円の減少となりました。売上利益率は過去最高となりました。

一方、当社は米国会計基準を採用しており、「のれん等の無形固定資産の減損損失」を営業費用として計上する必要があります。これを受けて、前期実績から大きく減少する結果となりました。

当期純利益は3.4億円、前期に比べ94億円の減少となりました。

営業利益の減少に加えて、「有価証券・投資評価損失」を計上したことにより、大きく減少いたしました。

# 19/3期：決算概況



|                       | 18/3期<br>実績             | 19/3期<br>実績                    | 19/3期<br>計画             | 前期比      |         | 計画比      |         |
|-----------------------|-------------------------|--------------------------------|-------------------------|----------|---------|----------|---------|
|                       |                         |                                |                         | 増減額      | 増減率     | 増減額      | 増減率     |
| 連結売上高                 | 百万円<br>(構成比)<br>195,725 | 百万円<br>(構成比)<br><b>194,201</b> | 百万円<br>(構成比)<br>200,000 | ▲ 1,524  | ▲ 0.8%  | ▲ 5,799  | ▲ 2.9%  |
| 売上原価                  | 92,032<br>47.0%         | <b>89,804</b><br>46.2%         | 96,000<br>48.0%         | ▲ 2,228  | ▲ 2.4%  | ▲ 6,196  | ▲ 6.5%  |
| 売上利益                  | 103,693<br>53.0%        | <b>104,397</b><br>53.8%        | 104,000<br>52.0%        | 704      | +0.7%   | 397      | +0.4%   |
| 販管費                   | 92,701<br>47.4%         | <b>93,684</b><br>48.2%         | 94,000<br>47.0%         | 983      | +1.1%   | ▲ 316    | ▲ 0.3%  |
| 補償金収入（費用の戻入）          | △ 708                   | —                              | —                       | 708      | —       | —        | —       |
| A：のれん及びその他の無形固定資産減損損失 | 206                     | <b>5,834</b>                   | —                       | 5,628    | —       | 5,834    | —       |
| 営業利益                  | 11,494<br>5.9%          | <b>4,879</b><br>2.5%           | 10,000<br>5.0%          | ▲ 6,615  | ▲ 57.6% | ▲ 5,121  | ▲ 51.2% |
| その他の収益・費用             | 2,789                   | <b>2,894</b>                   | 3,000                   | 105      | +3.8%   | ▲ 106    | ▲ 3.5%  |
| B：有価証券・投資評価損益（純額）     | 3                       | △ <b>5,570</b>                 | 0                       | ▲ 5,573  | —       | ▲ 5,570  | —       |
| 税引前当期純利益              | 14,286                  | <b>2,203</b>                   | 13,000                  | ▲ 12,083 | ▲ 84.6% | ▲ 10,797 | ▲ 83.1% |
| 当社株主に帰属する<br>当期純利益    | 9,745                   | <b>341</b>                     | 10,000                  | ▲ 9,404  | ▲ 96.5% | ▲ 9,659  | ▲ 96.6% |
| 実質ベース（参考情報）           |                         |                                |                         |          |         |          |         |
| Aを考慮しない営業利益           | <b>11,700</b>           | <b>10,713</b>                  | <b>10,000</b>           | ▲ 987    | ▲ 8.4%  | 713      | +7.1%   |
| AとBを考慮しない税引前当期純利益     | <b>14,489</b>           | <b>13,607</b>                  | <b>13,000</b>           | ▲ 882    | ▲ 6.1%  | 607      | +4.7%   |
| AとBを考慮しない当期純利益        | <b>9,949</b>            | <b>9,636</b>                   | <b>10,000</b>           | ▲ 313    | ▲ 3.1%  | ▲ 364    | ▲ 3.6%  |

為替レート 1米ドル＝110.91円（前期110.85円）、1英ポンド＝145.68円（前期147.03円）、1中国元＝16.72円（前期16.63円）

5

5 ページは、当期実績の要約を示しています。

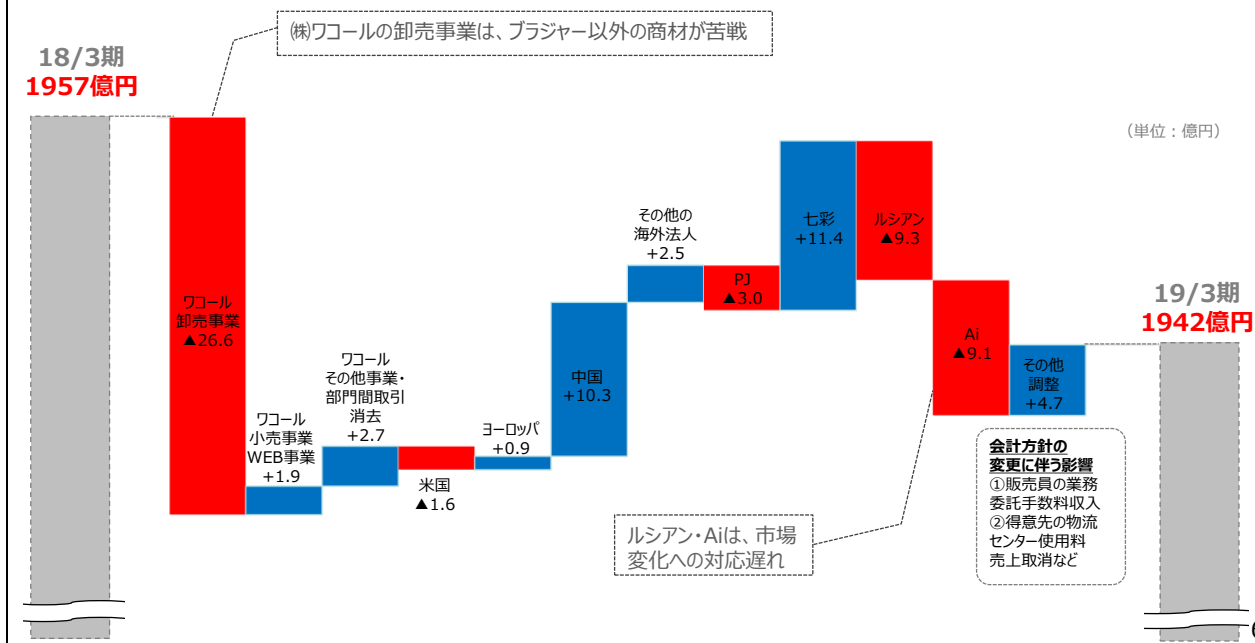
下段に参考情報として、キャッシュフローの減少を伴わない、一連の減損損失と有価証券の評価損失を考慮しなかった場合の、営業利益と税引き前当期純利益の水準を記しています。

いずれも前期に比べ減少する結果ではありますが、期初の業績予想に掲げた、営業利益100億円、税引前当期純利益130億円を、それぞれ上回って終了する結果となりました。

## 事業別：売上高増減【前期比】



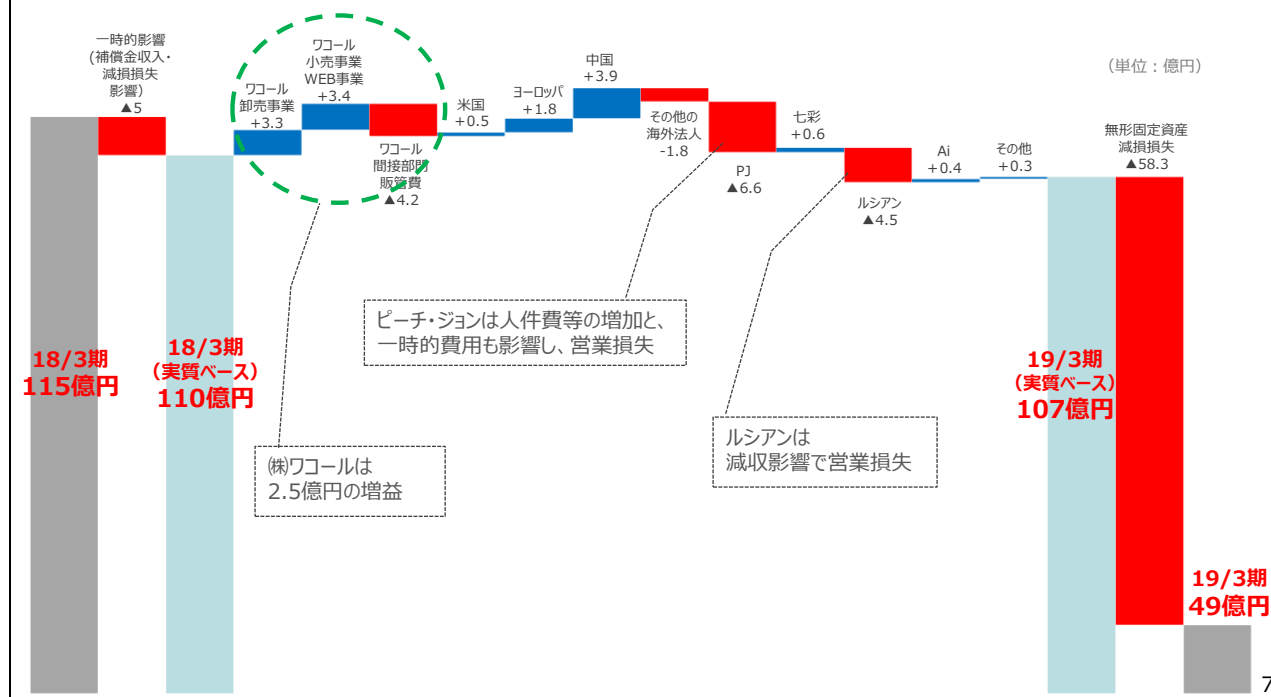
### ● 売上高：15億円の減収



6 ページは、事業別に売上高の増減実績を表したグラフです。

株式会社ワコールの卸売事業は、ブラジャー以外の商材が苦戦し26.6億円の減収となりました。  
ルシアン、Ai（アイ）は市場変化への対応遅れから、それぞれおよそ9億円の減収に終わりました。

● 営業利益：66億円の減益も、実質ベースでは3億円の減益



7ページは、事業別に営業利益の増減実績を示したものです。

補償金の収入など、一時的な影響を考慮しない、実質ベースでの前期の営業利益は110億円でした。他方、無形固定資産の減損損失を考慮しない、実質ベースでの当期の営業利益は107億円となります。

株式会社ワコールは、卸売、小売事業ともに増益となり、全体でも2.5億円の増益で終了しました。ピーチ・ジョンは人件費の増加等が影響し6.6億円、ルシアンは減収影響により4.5億円、それぞれ減益となりました。これらの結果などから、実質ベースでは3億円の減益となりました。

## 19/3期：オペレーションセグメントごとの概況



(百万円)

|            | 18/3期<br>実績 | 19/3期<br>実績    | 19/3期<br>計画 | 前期比<br>増減額 | 計画比<br>増減額 |
|------------|-------------|----------------|-------------|------------|------------|
| 連結売上高      | 195,725     | <b>194,201</b> | 200,000     | ▲ 1,524    | ▲ 5,799    |
| ワコール事業（国内） | 116,085     | <b>113,400</b> | 117,000     | ▲ 2,685    | ▲ 3,600    |
| ワコール事業（海外） | 51,888      | <b>53,100</b>  | 54,500      | 1,212      | ▲ 1,400    |
| ピーチ・ジョン事業  | 10,795      | <b>10,491</b>  | 11,000      | ▲ 304      | ▲ 509      |
| その他事業      | 16,957      | <b>17,210</b>  | 17,500      | 253        | ▲ 290      |
| 営業利益       | 11,494      | <b>4,879</b>   | 10,000      | ▲ 6,615    | ▲ 5,121    |
| ワコール事業（国内） | 6,845       | <b>6,325</b>   | 5,800       | ▲ 520      | 525        |
| ワコール事業（海外） | 3,852       | <b>4,581</b>   | 3,400       | 729        | 1,181      |
| ピーチ・ジョン事業  | 441         | <b>▲ 5,859</b> | 400         | ▲ 6,300    | ▲ 6,259    |
| その他事業      | 356         | <b>▲ 168</b>   | 400         | ▲ 524      | ▲ 568      |

8ページには、セグメントごとの売上高と営業利益を示しています。

「ワコール事業・国内」セグメントの営業利益が、前期に比べ5.2億円減少した理由は、株式会社ワコールが増益を果たしたものの、前期に計上した一時的な補償金収入7億円の反動影響によるものです。

また、「ピーチ・ジョン事業」セグメントの営業利益実績には、のれん等の無形固定資産の減損損失を加えて計上しています。





- **自社EC：2桁成長**
- **百貨店苦戦・スポーツ量販店不振**
  - 量販店：商品力強化で堅調
  - 直営店：堅調

■(株)ワコール 販売チャネル別の店頭ベースの売上高・前期比推移

(単位：%)

|    |               | 1Q  | 2Q  | 3Q  | 4Q     | 通期  |     |
|----|---------------|-----|-----|-----|--------|-----|-----|
| 卸売 | 百貨店           | 97  | 93  | 97  | 96     | 96  | ↓   |
|    | 量販店（ワコールブランド） | 100 | 98  | 106 | 103    | 102 | ↑   |
|    | 量販店（ウイングブランド） | 103 | 96  | 106 | 105    | 102 | ↑   |
|    | 専門店（実店舗）      | 99  | 101 | 101 | 100    | 100 |     |
|    | スポーツ量販店       | 91  | 85  | 96  | 85     | 90  | ↓   |
|    | 他社EC          | 109 | 98  | 97  | 96     | 99  | ↓   |
| 小売 | 直営店           | 105 | 99  | 100 | 98（※）  | 100 | 101 |
|    | 自社EC          | 110 | 109 | 116 | 111（※） | 111 | 112 |
|    | 自社カタログ        | 79  | 96  | 94  | 92     | 89  |     |

実質の  
伸び率

（※）4Qはロイヤリティプログラム変更により売上減額計上金が増加

続いて、主要連結子会社の状況について、少し詳しくご説明いたします。

まず、株式会社ワコールの概況を申し上げます。

9ページの表は、販売チャネル別に店頭ベースの売上高を前期比で示したものです。

直営店と自社ECは、ロイヤリティプログラムの変更によって、第4四半期の売上の減額計上金が増加した影響がありました。この影響を除けば、通期において、直営店は前期比101%、自社ECは112%となります。

一方、卸売は、年間を通じて百貨店、スポーツ量販店で苦戦する結果となりました。

## 売上高

**1,023.6億円**（前期比▲2.1% 前期差▲22.0億円）

- 卸売：ブラジャー以外のインナーウェア（肌着など）が苦戦  
機能性タイツ「CW-X」、ナイトウェア、ジュニアやマタニティ向けインナー不振  
（インナーウェア▲11億円、CW-X等▲6億円、ナイトウェア▲6億円、ジュニア・マタニティインナー▲4億円）  
百貨店・量販店の閉路店影響
- 小売：直営店堅調も、セール販売縮小・ロイヤリティプログラム変更影響により微増収

## ■(株)ワコール 卸売事業本部 事業別の売上高

（単位：百万円）

|                  |           | 18/3期実績 | 19/3期実績 | 19/3期計画 | 前期比<br>増減額        | 計画比<br>増減額        |
|------------------|-----------|---------|---------|---------|-------------------|-------------------|
| インナーウェア事業        | ワコール      | 42,223  | 41,387  | 42,110  | ▲ 836             | ▲ 722             |
|                  | ウイング      | 20,256  | 19,963  | 19,950  | ▲ 292             | 13                |
| パーソナル事業          | ワコール      | 5,631   | 5,361   | 5,825   | ▲ 271             | ▲ 464             |
|                  | ウイング      | 957     | 666     | 622     | ▲ 291             | 44                |
| ファミリーウェア事業       | ワコール      | 3,779   | 3,406   | 3,840   | ▲ 373             | ▲ 434             |
| グッドエイジ事業         | ワコール      | 1,516   | 1,544   | 1,651   | 28                | ▲ 107             |
| メンズインナー事業        | ワコール・ウイング | 1,903   | 1,927   | 2,100   | 24                | ▲ 173             |
| ワコール・ウイング合計      |           | 76,266  | 74,255  | 76,098  | ▲ 2,011           | ▲ 1,843           |
| CW-X事業           |           | 4,483   | 4,047   | 4,747   | ▲ 436             | ▲ 701             |
| ほか事業（靴・水着など）     |           | 1,557   | 1,365   | 1,533   | ▲ 192             | ▲ 168             |
| ウエルネス            |           | 6,040   | 5,411   | 6,280   | ▲ 629             | ▲ 869             |
| その他（消化調整、自社EC売上） |           | 2,701   | 2,680   | 2,822   | ▲ 21              | ▲ 142             |
| 卸売事業本部 計         |           | 85,007  | 82,346  | 85,200  | ▲ 2,661<br>▲ 3.1% | ▲ 2,854<br>▲ 3.3% |

株式会社ワコールの売上高は、1,023.6億円、前期に比べ2.1%の減少となりました。

卸売事業本部の売上高は、前期に比べ3%減少する結果となりました。

ブラジャーは堅調に推移しましたが、肌着などが振るわなかった、ワコールのインナーウェア事業が伸び悩みました。

また、CW-Xも低調な結果となりました。加えて、ナイトウェア等が振るわなかったワコールのパーソナル事業も苦戦しました。

## 営業利益

**51.0億円** (前期比+5.1% 前期差 +2.5億円)

- 卸売：返品率低下による売上利益率の改善、販管費抑制
- 小売：定番商品の強化による売上利益率の改善（ブラジャー「ブラジェニック」70万枚 前期比+62%）
- 間接部門販管費：退職給付費用や、オムニチャネル戦略に向けたIT構築関連費が増加

## ■(株)ワコールの売上高・営業利益

(単位：百万円)

|                   | 18/3期<br>実績 | 19/3期<br>実績     | 19/3期<br>計画 | 前期比<br>増減額 | 計画比<br>増減額 |
|-------------------|-------------|-----------------|-------------|------------|------------|
| 卸売事業本部            | 85,007      | <b>82,346</b>   | 85,200      | ▲ 2,661    | ▲ 2,854    |
| 小売事業本部・WEB事業部     | 24,423      | <b>24,616</b>   | 26,200      | 193        | ▲ 1,584    |
| その他売上・内部消去・調整など   | ▲ 2,895     | <b>▲ 2,972</b>  | ▲ 3,800     | ▲ 77       | 828        |
| 売上高（※1）           | 106,535     | <b>103,990</b>  | 107,600     | ▲ 2,545    | ▲ 3,610    |
| 卸売事業本部（※2）        | 15,017      | <b>15,349</b>   | 15,000      | 332        | 349        |
| 小売事業本部・WEB事業部（※2） | 1,660       | <b>1,997</b>    | 1,795       | 337        | 202        |
| 間接部門 販管費          | ▲ 11,826    | <b>▲ 12,247</b> | ▲ 12,695    | ▲ 421      | 448        |
| 営業利益              | 4,851       | <b>5,099</b>    | 4,100       | 248        | 999        |

(※1 連結調整前の数値)

(※2 各事業部の営業利益は、社内経費振替前の数値)

一方、営業利益は、51.0億円、前期に比べ5.1%の増加となりました。

管理上、間接部門の販管費としている、退職給付費用や、オムニチャネル戦略を進めるためのIT構築関連費用が増加しました。

しかしながら、卸売、小売事業ともに、販売効率を高める取り組みを継続した結果、売上利益率が顕著に改善し、増益に寄与しました。

## ワコールインターナショナル（米国）の概況



### 売上高

**184.9億円**（前期比▲0.8% 前期差▲1.6億円）

- 自社・他社ECを通じた販売が前期比+10%と好調
- 百貨店の店頭ベースの売上苦戦と、一部百貨店の経営破たんによる閉店影響

### 営業利益

**21.0億円**（前期比+2.6% 前期差+0.5億円）

- 在庫の評価損が増加し、売上利益率悪化
- 前期に計上した一時的な構造改革費用の反動

■（米国）主要チャネル・地域の売上高・前期比推移＜現地通貨ベース＞

（単位：％）

|      |     |            | 1Q  | 2Q  | 3Q  | 4Q  | 通期  | 構成比（※） |
|------|-----|------------|-----|-----|-----|-----|-----|--------|
| チャネル | 店舗  | 百貨店        | 89  | 98  | 86  | 109 | 95  | 71     |
|      |     | アウトレット・直営店 | 125 | 142 | 205 | 149 | 146 |        |
|      |     | 店舗計        | 90  | 98  | 87  | 109 | 95  |        |
|      | EC  | 百貨店EC      | 105 | 121 | 74  | 108 | 102 | 29     |
|      |     | 専業EC       | 105 | 113 | 129 | 127 | 116 |        |
|      |     | 自社EC       | 121 | 107 | 117 | 110 | 114 |        |
|      |     | EC計        | 109 | 114 | 103 | 114 | 110 |        |
| 地域   | 米国  |            | 93  | 98  | 91  | 110 | 98  | 96     |
|      | カナダ |            | 107 | 135 | 91  | 107 | 112 | 4      |

12

続いて、ワコールインターナショナル・米国の概況を説明いたします。

邦貨換算後の売上高は、184.9億円、前期に比べ0.8%減少しました。

EC販売は好調に推移したものの、百貨店の店頭ベースの販売が苦戦しました。

一方、営業利益は21.0億円、前期に比べて2.6%の増加となりました。

販売効率の悪化で在庫の評価損が増加したものの、前期に計上した一時的な構造改革費用の反動もあって増益となりました。

## ワコールヨーロッパの概況



### 売上高

**141.1億円**（前期比+0.6% 前期差+0.9億円）

- 英国は百貨店の経営悪化による在庫調整等の影響で横ばい
- ECを通じた販売が高成長
- 「elomi」「wacoal」のブランドプレゼンスが拡大

### 営業利益

**14.1億円**（前期比+14.8% 前期差+1.8億円）

- 英国での希望小売価格の値上げや不採算直営店の閉鎖により収益性改善
- 自社EC構築の遅延に伴い関連費用を抑制

■（ヨーロッパ）主要チャネル・ブランドの売上高・前期比推移＜現地通貨ベース＞

（単位：％）

|      |            |      | 1Q  | 2Q  | 3Q  | 4Q  | 通期  | 構成比 |
|------|------------|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| チャネル | 店舗         | 百貨店  | 110 | 87  | 81  | 93  | 93  | 23  |
|      |            | 専門店  | 98  | 104 | 103 | 109 | 103 | 53  |
|      |            | 直営店  | 87  | 79  | 76  | 74  | 80  | 6   |
|      | EC         | 他社EC | 130 | 124 | 112 | 120 | 121 | 18  |
| ブランド | Fantasie   |      | 102 | 95  | 94  | 109 | 100 | 33  |
|      | Freya      |      | 99  | 89  | 90  | 90  | 92  | 27  |
|      | Goddess    |      | 102 | 105 | 90  | 92  | 98  | 5   |
|      | elomi      |      | 122 | 119 | 111 | 123 | 119 | 21  |
|      | Wacoal     |      | 102 | 109 | 99  | 111 | 106 | 12  |
|      | B. Tempted |      | 114 | 81  | 68  | 81  | 84  | 1   |

13

次に、ワコールヨーロッパの概況です。

邦貨換算後の売上高は、141.1億円、前期に比べて0.6%の増加となりました。

英国は百貨店の経営悪化による在庫調整等の影響で横ばいとなりましたが、「elomi（エロミ）」の好調な推移と相まって、EC販売が大きく伸長しました。

営業利益は、14.1億円、前期に比べて14.8%の増加となりました。

英国における希望小売価格の値上げや不採算直営店の閉鎖が寄与したほか、自社ECの構築が遅延していることに伴い、導入関連費用が抑制される結果となりました。

## 中国ワコールの概況



### 売上高

**116.2億円**（前期比+9.7% 前期差+10.3億円）

- 顧客データマーケティングの強化により、ECの成長加速（前期比+47%）
- 需要期の販促強化が奏功した百貨店も順調に推移

### 営業利益

**9.1億円**（前期比+75.9% 前期差+3.9億円）

- 在庫効率向上やEC売上比率の高まりによる売上利益率の改善

■（中国）主要チャネル・ブランドの売上高・前期比推移＜現地通貨ベース＞

（単位：％）

|      |         | 1Q  | 2Q  | 3Q  | 4Q  | 通期  | 構成比（※） |
|------|---------|-----|-----|-----|-----|-----|--------|
| チャネル | 百貨店     | 107 | 107 | 103 | 106 | 106 | 83     |
|      | 他社EC    | 168 | 144 | 128 | 146 | 147 | 17     |
| ブランド | ワコール    | 117 | 115 | 107 | 117 | 114 | 80     |
|      | サルート    | 108 | 97  | 96  | 94  | 99  | 10     |
|      | ラロッサ    | 48  | 50  | 98  | 68  | 63  | 2      |
|      | ピーチ・ジョン | 107 | 95  | 88  | 106 | 97  | 9      |

※構成比の算出においては、代理商売上を除いています。

中国ワコールの概況を説明いたします。

邦貨換算後の売上高は、116.2億円、前期に比べて9.7%の増加となりました。

他社ECとの連携を深め、購買顧客のデータベースを活かしたマーケティングを強化し、ECでの成長を大きく加速しました。

また百貨店も需要期の販促強化が実を結び順調に推移しました。

営業利益は、9.1億円、前期に比べて75.9%の増加となりました。

販売効率を高め在庫の評価損を低減したことや、EC売上比率が高まり、売上利益率が改善したことが寄与しました。

## その他アジアの概況



### 売上高

**88.9億円**（前期比+2.9% 前期差+2.5億円）

- タイ材料工場のモールド成型パッド等の販売が増加
- インド事業：直営店は当期3店出店（期末 計12店）

### 営業利益

**1.7億円**（前期比+155.4% 前期差+1.0億円）

（※現地法人個社合計4.5億円、連結調整（未実現収益ほか）▲2.8億円）

- ベトナム工場の生産性向上
- タイ材料工場の服飾レース事業撤退に伴う、土地・建物の売却益計上
- 前期に計上したのれんの減損損失の反動



ベトナム工場



ワコールインドアが  
展開する直営店

15

その他のアジア地域の事業概況ですが、邦貨換算後の売上高の合計は、88.9億円、前期に比べて2.9%の増加となりました。

タイ・材料工場のモールド成型パッド等の販売が増加しました。また、インドは事業規模が小さいものの、段階的な直営店の出店を進めています。前期に比べおおそ70%の売上増加となりました。

営業利益は、1.7億円、前期に比べて155.4%の増加となりました。

ベトナム工場の生産性向上のほか、タイ・材料工場の土地・建物の売却益の計上等が寄与しました。

## 国内子会社の概況①



### ピーチ・ジョン

**売上高** **104.9億円** (前期比▲2.8% 前期差▲3.0億円)

- 国内店舗事業は11か月連続で前年同月を下回る

**営業損失** **▲2.2億円** (前期差▲6.6億円 (減損影響除く))

- 販売員の増強人件費や物流費の増加・オフィス移転の一時費用
- 中国事業の伸び率鈍化

■ピーチジョン国内事業の売上高・前期比推移

(単位：%)

|      | 1Q | 2Q  | 3Q | 4Q | 通期 | 構成比(※) |
|------|----|-----|----|----|----|--------|
| 通販事業 | 99 | 105 | 94 | 80 | 94 | 46     |
| 店舗事業 | 93 | 94  | 94 | 95 | 94 | 54     |

※構成比の算出においては、他社EC・輸出への売上を除いています。

### Ai (アイ)

**売上高** **41.8億円** (前期比▲17.9% 前期差▲9.1億円)

- 主力水着事業が最需要期である夏場に低迷

**営業損失** **▲3.2億円** (前期差 +0.4億円)

- ワコール商材の販売強化等により下着事業は営業黒字化

■Ai事業別の売上高・前期比推移

(単位：%)

|      | 1Q | 2Q | 3Q | 4Q | 通期 | 構成比 |
|------|----|----|----|----|----|-----|
| 水着事業 | 71 | 77 | 98 | 96 | 78 | 72  |
| 下着事業 | 93 | 91 | 97 | 99 | 95 | 28  |

続いて、国内子会社の概況について、説明いたします。

まず、ピーチ・ジョン事業ですが、売上高は104.9億円、前期に比べて2.8%の減少となりました。国内直営店舗の売上は、2018年4月から11か月連続で前年同月を下回り、厳しい結果となりました。自社ECを中心とした通販事業も、年間を通して振るいませんでした。

営業利益は、2.2億円の赤字損失となりました。

直営店舗の売上回復を図るべく、販売員を強化するための関連費用や、自社ECに関わる物流費の増加、本社オフィスの移転に関わる一時的な費用の発生によって、販管費が増加しました。

また、取引条件を緩和した中国事業の成長が鈍化したことも影響しました。

株式会社Ai (アイ) の売上高は、41.8億円、前年に比べ17.9%減少する結果となりました。

主力の水着事業が、最需要期の夏場に低迷したことが大きく響きました。

営業利益は、3.2億円の赤字損失となりました。

前期も赤字損失でしたが、下着事業では、直営店舗におけるワコール商材の販売強化などによって、営業黒字化を果たしました。これを受けて赤字損失幅をやや縮減することができました。



## 国内子会社の概況②



### ルシアン

**売上高** **62.8億円** (前期比▲12.9% 前期差▲9.3億円)

➤ 主力インナーウェア事業は、量販店PBの採用品番数の減少により苦戦

**営業損失** **▲3.8億円** (前期差 ▲4.5億円)

➤ 減収影響により営業損失

■ルシアン 事業別の売上高・前期比推移

(単位: %)

|          | 上期 | 下期 | 通期 | 構成比 |
|----------|----|----|----|-----|
| インナー事業   | 84 | 99 | 91 | 69  |
| アートホビー事業 | 86 | 92 | 88 | 16  |
| マテリアル事業  | 76 | 85 | 81 | 10  |
| アパレル事業   | 57 | 94 | 74 | 5   |

### 七彩

**売上高** **94.1億円** (前期比+13.7% 前期差+11.4億円)

➤ 大手百貨店の改装工事完了、新規内装工事の獲得により、工事業業が大きく伸長

**営業利益** **2.8億円** (前期比+27.0% 前期差+0.6億円)

➤ 工事業業比率の高まりで売上利益率は低下も、販管費率低減で営業利益率向上

■七彩 事業別の売上高・前期比推移

(単位: %)

|        | 上期  | 下期  | 通期  | 構成比 |
|--------|-----|-----|-----|-----|
| レンタル事業 | 102 | 99  | 100 | 21  |
| 物販事業   | 130 | 100 | 113 | 19  |
| 工事業業   | 149 | 101 | 121 | 60  |

17

続いて、ルシアン事業ですが、売上高は62.8億円、前期に比べて12.9%の減少となりました。大手量販店のPBによる採用品番数の減少が続いており、主力のインナーウェア事業が低迷しました。

営業利益は、減収影響によって、3.8億円の赤字損失に転じる結果となりました。

株式会社七彩の売上高は、94.1億円、前期に比べ13.7%の増加となりました。大手百貨店の本店改装を完了したほか、新規の内装工事の獲得もあって、工事業業が大きく伸長しました。

営業利益は、2.8億円、前期に比べ27.0%の増加となりました。工事売上比率の高まりによって売上利益率は低下しましたが、工事時期の見直しをはじめ、事業効率を高めた結果、営業利益率は前期に比べ0.3ポイント向上しました。

# 資本政策と株主還元



## 中期計画

16/3期  
株主資本  
2,240億円

ROE  
4.9%

### 【創出キャッシュ・中計目標】

- ①収益性 改善
- ②運転資本 圧縮
- ③政策保有見直し

#### キャッシュ創出

当期純利益  
+ 減価償却  
+ (固定資産減損)  
450億円以上

### 【使用キャッシュ・中計目標】

- ① 既存事業投資  
新規事業  
250億円以上
- ② 安定的な配当
- ③ 機動的な  
自己株式取得

19/3期  
株主資本  
2,200億円

目標:ROE  
5%以上

## 3か年実績 (単位: 億円)

|                      |           | 17/3期 | 18/3期 | 19/3期    | 中計期間<br>累計 |
|----------------------|-----------|-------|-------|----------|------------|
| 創出<br>キャッシュ          | 当期純利益①    | 125.3 | 97.5  | 96.4 (※) | 319.2      |
|                      | 減価償却費     | 50.3  | 54.9  | 56.5     | 161.7      |
|                      | 政策保有株式の売却 | 8.2   | 1.3   | 18.3     | 27.8       |
| 使用<br>キャッシュ          | 設備投資      | 74.5  | 58.8  | 57.8     | 191.1      |
|                      | 配当金支払額②   | 46.5  | 73.9  | 47.8     | 168.2      |
|                      | 自己株式取得額③  | 45.2  | 40.1  | 69.2     | 154.5      |
| 総還元性向<br>(= (②+③)/①) |           | 73%   | 117%  | 121%     | 101%       |

(※19/3期は、有価証券・投資評価損益、PJの減損損失、およびそれらに係る税金を考慮しない当期純利益で算出しています)

19/3期  
株主資本  
2,165億円  
当期純利益  
3.4億円

ROE  
0.2%

(参考)  
実質ベースROE  
4.2%水準

18

最後に、当期が最終年度となった中期経営計画期間の、資本政策と株主還元の実績について、この3か年の実績を振り返ってご説明いたします。当期までの3か年計画においては、2016年3月期末の実績を踏まえ、2019年3月期末に株主資本を2,200億円に低減すると同時に、ROEの水準を5%以上に高める目標としました。

最終年度となった当期・2019年3月期は、無形固定資産の減損損失と有価証券の評価損失の影響から、当期純利益は3.4億円で終了しましたので、ROEは0.2%水準と、大変低い結果となりました。

一方、キャッシュフローの減少を伴わない、こうした2つの損失影響を考慮せず、2019年3月期の当期純利益を実績ベースで算出し直しますと、表に示す96.4億円(※)となります。

この結果、株主資本は実質ベースで2,258億円となります。また、ROEは4.2%水準となります。

他方、政策保有株式の売却については、この3か年で15銘柄、28億円を実施いたしました。

また、3か年累計での総還元性向は101%となりました。しかしながら、設備投資は累計で191億円にとどまりました。

次の中計に向けて、引き続き、バランスシートが膨らまないよう意識を注ぎながら、中長期的なROE水準の上昇を見据えて、積極的な資本政策と株主還元を実施して行く考えであります。

わたしからの説明は以上です。ご清聴ありがとうございました。



# **中期経営計画期間の成果と課題** **(2017年3月期-2019年3月期の振り返り)**

**安原 弘展**

**代表取締役社長**

みなさま、改めまして、おはようございます。

わたくしからは、当期で終了した中期経営計画期間を振り返り、成果と課題について、お話ししたいと思います。



- 売上高は208億円の未達（為替影響を除く実質ベース・188億円未達）
- 営業利益は101億円の未達（会計基準変更、減損影響を除く実質ベース・32億円未達）
- 減損影響を除く営業利益率は5.5%、実質ベースのROEは4.2%水準

**売上高** ➡ **中計目標:2,150億円→実績:1,942億円（目標比▲9.7% 目標差▲208億円）**

- ㈱ワコール・国内卸売の苦戦（目標差 ▲36億円）
- ピーチ・ジョン、ルシアン、Ai（アイ）の不振（3社計・同 ▲91億円）
- 為替の変動影響（同 ▲20億円）

**営業利益** ➡ **中計目標:150億円→実績:49億円（目標比▲67.5% 目標差▲101億円）**

- ピーチ・ジョン、ルシアン、Ai（アイ）の売上不振の影響（3社計・目標差 ▲22億円）
- タイ・材料工場の本格稼働立ち遅れ（同 ▲5億円）
- 会計基準変更（同 ▲11億円）・無形固定資産減損損失（同 ▲58億円）

**当期純利益** ➡ **中計目標:110億円→実績:3億円（目標比▲96.9% 目標差▲107億円）**

- 有価証券・投資評価損失（目標差 ▲39億円（※税効果反映後））の影響

**営業利益率** ➡ **中計目標:7.0%→実績:5.5%（減損影響を除く実質ベース）**

**ROE** ➡ **中計目標:5.0%以上→実績:4.2%水準（簡便な方法による実質ベース）**

20

まず、20ページをご覧ください。

はじめに、中期経営計画において掲げた、定量目標に対する到達度とポイントをまとめております。

売上高は、中計目標に対して208億円の未達となりました。この中計期間中には英国ポンドの下落が進行しました。為替の変動の影響を除く、実質ベースでは188億円の未達となります。

営業利益は、101億円の未達となりました。先ほど若林がご説明しました、当期の会計基準変更や無形固定資産の減損影響を考慮しない、実質ベースでは32億円の未達となります。

こうした結果から、実質ベースでは、営業利益率は5.5%、ROEは4.2%の水準となります。いずれも中計目標として掲げた水準を下回る結果となりました。

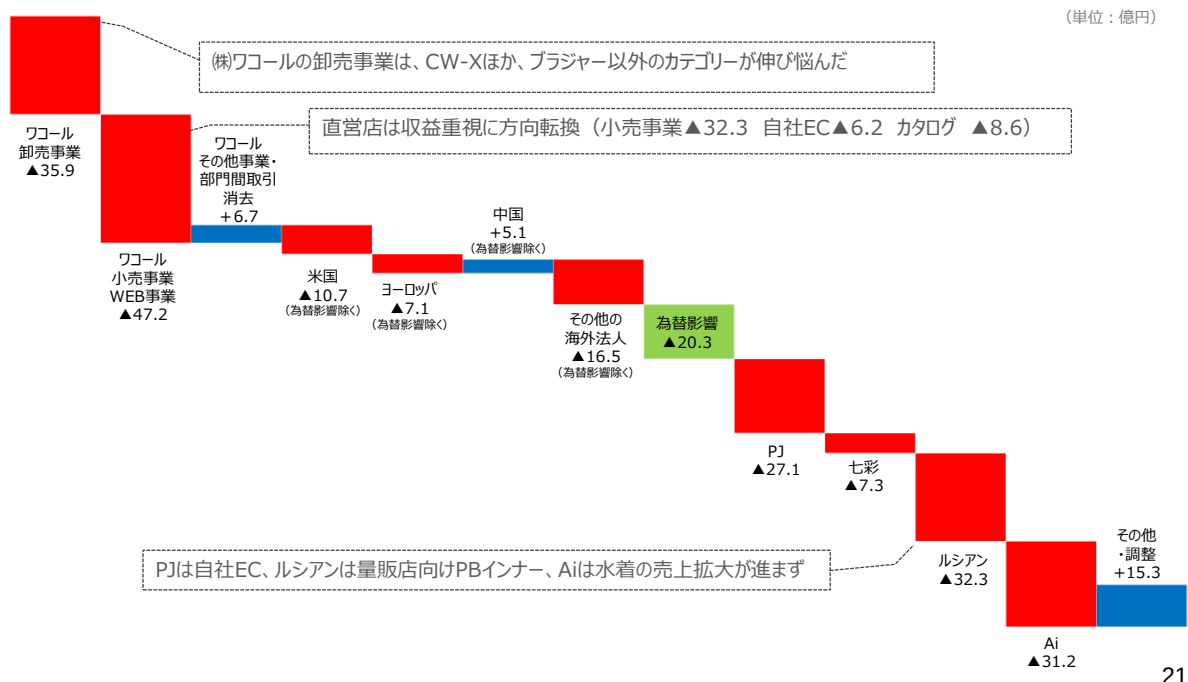
このあと、事業別に達成状況を詳しくお話いたしますが、業績が定量目標に及ばなかった主な要因は、ピーチ・ジョン、ルシアン、Ai（アイ）、これら国内事業会社・3社が低迷した結果と捉えています。

つまり、ピーチ・ジョン、ルシアン、Ai（アイ）が築いてきた、従来型の販売・マーケティングのあり方が通用なくなり、事業モデル自体が制度疲労を起こしているという、認識に立っています。

## 事業別：売上高達成状況【中計目標との比較】



### ● 売上高：208億円の未達



21

21ページは、事業別に売上高の達成状況を示したグラフです。

株式会社ワコールの卸売事業が36億円の未達、小売・WEB事業が47億円の未達となりました。

小売事業では、卸売事業が直面するであろう百貨店・量販店の閉廃店を背景に、直営店を空白地域に拡大する目論みでしたが、拡大路線が損益悪化を促す傾向を示したため、中計期間中に収益重視に舵を切り替えました。

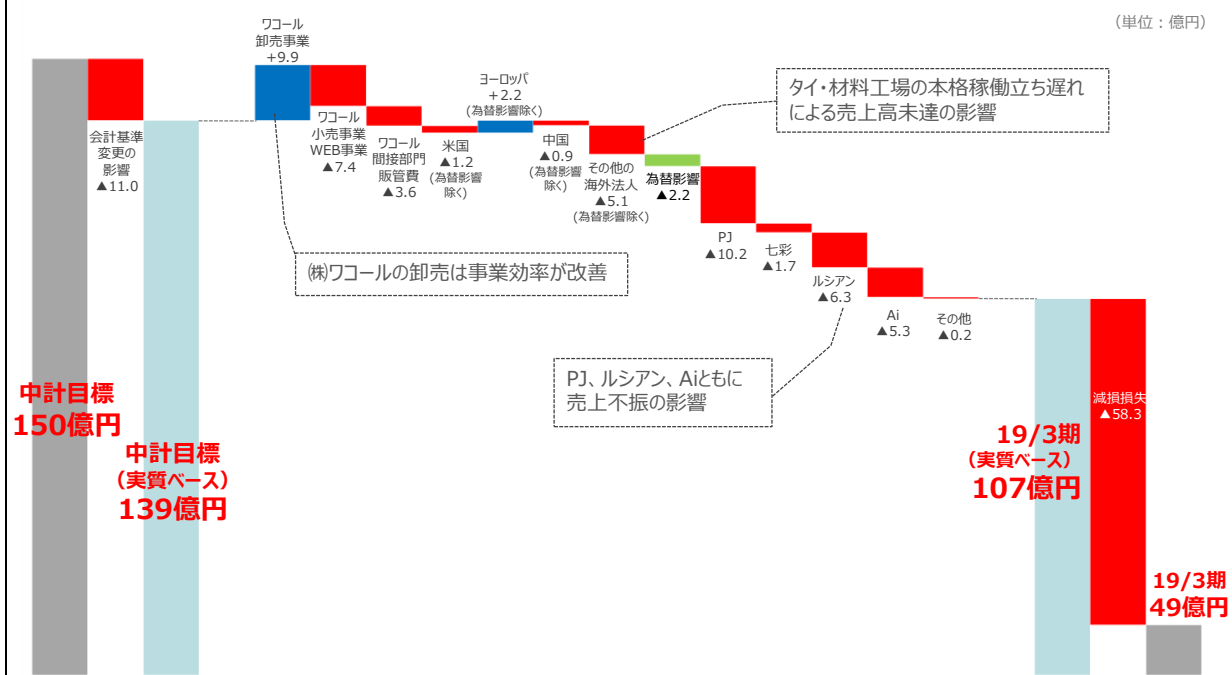
この結果32億円の未達となりました。また、カタログ事業では、昨今の衰退を予見できず9億円の未達となりました。

他方、ピーチ・ジョン、ルシアン、Aiともに目論んだ売上の拡大が進まず、各々の事業が30億円規模の売上未達となりました。

## 事業別：営業利益達成状況【中計目標との比較】



### ● 営業利益：101億円の未達・実質ベースでは32億円の未達



22

22ページは、事業別に営業利益の達成状況を示したものです。

中計目標で掲げた150億円には、米国会計基準の変更を想定しておりませんでしたので、変更を加味した実質ベースでの営業利益目標は139億円となります。

他方、先ほど若林がご説明申しあげたとおり、無形固定資産の減損損失を考慮しない、当期の実質ベースの営業利益は107億円となります。

株式会社ワコールは、卸売の事業効率が上がったことにより、全体でおおむね目標どおりの着地となりました。その他の海外法人では、タイ・材料工場の本格稼働計画の立ち遅れに伴って、売上高の未達が影響しました。ピーチ・ジョン、ルシアン、Aiともに売上不振の影響を受けて、それぞれ未達で終了しました。

## 中計の基本方針：5つの柱



1. 国内事業の収益確保

2. 海外事業のさらなる成長

3. グループシナジー発揮と  
競争力強化

4. 事業ポートフォリオ拡大への挑戦

5. グループ経営基盤の整備



23ページには、当期が最終年度となった中計に掲げた、5つの基本方針を示しております。  
この方針に沿いながら、成果と課題を振り返って、お話ししたいと思います。



### 成果

- (株)ワコールにおける卸売偏重の事業モデルからの脱却と再構築
  - ：売上高未達も営業利益はおおむね中計目標水準を確保
  - ：卸売の組織再編・販売慣習見直しによる経営効率向上
  - ：小売のブランド価値向上による収益性の強化
- 次世代型の接客サービスの導入準備完了
  - ：顧客情報データベースの実用化
  - ：3Dボディスキャナー、AI（人工知能）を活かした接客サービスの開発

### 課題

- ピーチ・ジョンの商品競争力低下による顧客の離反
- 主戦市場の顕著な競争環境変化への対応遅れ
  - ：ルシアン の量販店向けPB、Aiのファッション水着、CW-Xのスポーツタイツの低迷

### 対応方向

- 顧客サービスをデジタル技術で進化させた、競合が追随できない流通チャネル政策の実行
- ブランドや商品構成の削減・最適化と、バリューチェーンの構造改革・連携を伴ったグループ規模あるいは業務提携での組織の生産性最大化

24

はじめに、国内事業における成果については、まずひとつ、株式会社ワコールにおいて、卸売偏重の事業モデルからの脱却と再構築が進んだことが挙げられます。次に、次世代型の接客サービスの導入準備が完了できたことです。

一方、課題については、「ピーチ・ジョン」ブランドの商品競争力が相対的に低下し、顧客の離反が続いていることが懸念事項のひとつです。

また、ルシアンにとっての量販店向けPB、Aiのファッション水着、CW-Xのスポーツタイツといった、これまで優位性を確立してきた主戦市場において、著しく競争環境が変化したにもかかわらず、対応が遅れてしまい、優位性が低下している現状が挙げられます。

こうした事業環境下での対応の方向として、次の中計に向けては、

- 顧客サービスをデジタル技術で進化させた、競合が追随できない流通チャネル政策の実行と、
- ブランドや商品構成の削減・最適化と、バリューチェーンの構造改革・連携を伴った、グループ規模あるいは業務提携での組織の生産性最大化、

の2つを追求して進めて行く必要があるものと考えています。





### 成果

- 地域特性に合ったブランドポートフォリオ政策による第2の柱ブランドの育成  
：欧米における「elomi」、中国での「ピーチ・ジョン(PJ)」の売上拡大
- 積極的なECチャネルの開拓による成長力の加速  
：19/3期のEC売上比率・米国 29%(20%)、ヨーロッパ 19%(13%)、中国 21%(※)(12%(※))  
(カッコ内は16/3期) (※:中国はPJのEC売上含む)

### 課題

- 主要国（米・中・英・仏）における百貨店、専門店チャネルの衰退
- タイ・材料工場の供給体制構築の立ち遅れ、ミャンマー・縫製工場の競争力向上

### 対応方向

- デジタル化が加速する市場変化に機敏な対応を図り、成長スピードを加速できる事業体制の強化
- 小規模にとどまっている国や地域における事業拡大に向けた成長投資と事業基盤の整備
- 競争優位性（高品質・高付加価値）あるサプライチェーン網の確立
- 非連続成長への挑戦

25

次に、海外事業における成果ですが、ひとつには、地域特性に合ったブランドポートフォリオ政策を進めた結果、欧米においては「elomi（エロミ）」が、中国においては「ピーチ・ジョン」が、第2の柱ブランドとして育成できたことが挙げられます。

加えて、積極的なECチャネルの販路開拓を推し進め、成長力の加速につなげました。米国、ヨーロッパ、中国の3つの地域で2割から3割の売上がEC販売によるものへと変貌しています。

一方、課題については、まず、主要国において、日本国内と同様に百貨店、専門店チャネルの衰退が、当面続くものと思われます。次に、タイ・材料工場の供給体制の構築が、当初の予定より立ち遅れているため、整備を急ぐ必要があります。さらには、品質、コスト、技術力の面で、ミャンマー・縫製工場の競争力を高めていかなければなりません。

次の中計期間における対応方向として、

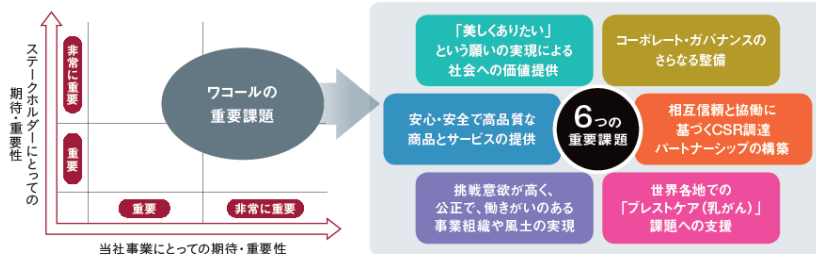
- デジタル化が加速する市場変化に機敏な対応を図ることができる、ひいては、さらに成長スピードを加速することができる事業体制を強化して行く必要があります
- 同時に、小規模にとどまっている国や地域における事業拡大に向けて、成長投資と事業基盤の整備を進め、
- また、競争優位性を高めたサプライチェーン網をASEANに確立して行かねばなりません
- さらには、既存の事業との相性を見極めながら、適切なM&Aを含めた「非連続成長」へ挑戦する必要があると考えています。



## 成果

- 製造委託先との協働によるCSR調達の実用開始（2017年10月）  
：人権、労働慣行、環境、倫理
- 本業CSRとしての重要課題（マテリアリティ）の確定

持続可能な発展・多様性を活かす社会・透明性の高い体制の実現を目指して、事業と関連性の高い6つの重要課題を定めました。



- 京都の伝統的町家を再生した宿泊事業の開始（2018年4月）
- 世界各地での「プレストケア（乳がん）」課題への支援

## 課題

- 多様な価値観を否定しかねない広告表現による炎上リスク
- 顧客情報のデジタル化が進む反面で、高まるハッカー等による情報漏洩リスク
- 包装材での脱プラや売れ残り商品廃棄など、地球環境との共生

当社は、経済的な価値向上だけでなく、事業を取り巻く社会とともに、持続可能な発展を実現する責任を果たすことにより、社会的な価値についても高みを目指す必要があると考えています。

2017年10月にCSR調達ガイドラインを制定し、製造委託先と協働を行いながら、人権や労働慣行などの遵守状況を把握・是正・向上するといった、CSR調達の一連のサイクルを確立し、運用を開始しました。

また、個別ダイアログなどを通して、ステークホルダー視点から、当社に対する期待や重要度の高い社会課題を抽出し、当社事業にとっての重要性に照らした上で、本業CSRとしての重要課題を確定しました。

一方、時流の変化とともに、新しい課題も生まれて来ています。

広告表現による炎上リスクや、顧客情報のデジタル化を進める裏腹で高まる情報漏洩リスク、また、地球環境との共生を図る脱プラや商品廃棄の削減に対する取り組みを強めて行く必要があります。



### 成果

- 買収防衛策の非継続
- 政策保有株式縮減、役員指名・報酬等のコーポレート・ガバナンス・ガイドラインに沿った整備
- 経営理念・コンプライアンス研修の継続

### 課題

- 企業価値向上に資する中長期ビジョンやKPI、サクセションプラン等の適切な開示
- 一層の政策保有株式の縮減



### 成果

- 働き方・休み方改革（テレワーク、休職制度）による「働きやすさ」の環境整備

### 課題

- 多様な人材によるインクルージョン組織体制の整備
- 世界各地の生産拠点での技術・能力継承の実現
- 成果重視の「働きがい」環境の向上

コーポレート・ガバナンスを高める透明性の高い体制の確立に向けて、2018年3月期には買収防衛策の非継続を決定しました。

また、改定コーポレート・ガバナンス・コードの施行に合わせて、当社のコーポレート・ガバナンス・ガイドラインも適切に改訂を行い、政策保有株式の縮減や役員指名・報酬等に対する方針の整備を行いました。

一方、課題としまして、企業価値向上に資する中長期ビジョンや、経済的、社会的価値を高める両方の側面を合わせたKPI、サクセションプラン等について、質・量ともに適切な開示を進めて行く必要性を認識しています。政策保有株式の縮減についても、同様に目標等の適切な開示を行いながら、踏み込んで進めて行きます。

多様性を活かした活力ある企業風土の実現に向けて、テレワーク制度をはじめ、自己研鑽時や家族帯同時の休職制度の導入など、「働きやすさ」の視点で環境整備を進めて来ました。

今後は、中核クラスのキャリア採用を開始するなど、一層多様な人材によるインクルージョン組織体制を整備するほか、成果重視の「働きがい」環境を高めて行くことが課題です。

売上高

中計目標:1,100億円→実績:1,024億円 (目標比▲6.9% 目標差▲76億円)

- ① 卸売事業・中計目標:859億円→実績:823億円 (目標比▲4.2% 目標差▲36億円)
  - ウエルネス事業 (CW-X) の低迷、ナイトウェアやメンズ、ニットの不振
  - 閉店の影響 (百貨店▲19店閉店 (3ヵ年累計))
- ② 小売・WEB販売事業・中計目標:293億円→実績:246億円 (目標比▲16.1% 目標差▲47億円)
  - 直営店は過度な出店を控え、収益性重視に方針転換 (目標差▲32億円)
  - 自社EC (ワコールウェブストア) はCAGRで+13%の伸長を果たすも目標未達 (目標差▲6.2億円)



つけごちが、  
さらに快適に進化した  
「SUHADA ONE」



直営店で展開する  
ノンワイヤーブラ  
「BRAGENIC (ブラジェニック)」

続いて、主要連結子会社の中計目標に対する達成状況、成果と課題について、お話しいたします。

まず、株式会社ワコールの売上高は、中計目標に対し76億円の未達となりました。

卸売事業本部は目標に比べ36億円の未達で終了しました。ウエルネス事業の低迷、ナイトウェアやメンズなどの伸び悩みが響きました。

小売事業では、百貨店・量販店の閉廃店の流れを背景に、当初、空白地域に直営店を拡大する目論みでいました。

しかしながら、拡大路線が損益悪化を促したことから、収益重視に舵を切り替えました。この結果32億円の未達となりました。

また、自社ECは高い伸長率で推移しましたが、CW-X等の商材が伸び悩んだことから、期待目標に及びませんでした。



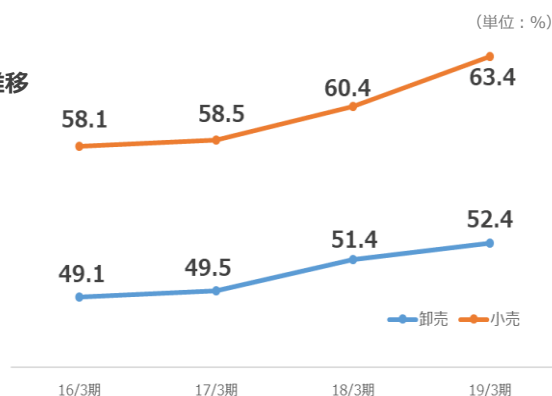
営業利益

中計目標:52億円→実績:51億円 (目標比▲1.9% 目標差▲1億円)

- ① 卸売事業・中計目標:143億円→実績:153億円 (目標比+6.9% 目標差+10億円)
  - 返品削減による評価損減少で売上利益率が改善、組織体制再編で事業効率が向上
  - 閉店に伴う低採算店の淘汰
- ② 小売・WEB販売事業・中計目標:27億円→実績:20億円 (目標比▲26.9% 目標差 同▲7億円)
  - 直営店はセール販売削減、ショップブランド横断型共通商品比率の向上で売上利益率は過去最高
  - 一方、販売員の処遇改善、店舗賃借料、自社ECの物流などの経費が上昇

■ 卸売事業・小売事業の売上利益率推移

売上利益率は、  
両事業ともに過去最高



営業利益は、中計目標の52億円には届きませんでしたが、おおむね目標どおりに着地しました。

卸売事業は中計目標を10億円上回る結果となりました。

2018年3月期の期初から、従前のブランド別の販売体制を、段階的にチャネル別に移行する再編を行いました。併せて、シーズン当初に納入商品量を増やし、売れ残りをセール販売で消化するといった商習慣からの脱却を図り、返品と在庫の評価損を最小化する取り組みに努めました。これらの結果、セール販売時期の売上額は低下したものの、過去最高の売上利益率が続くなど、事業効率が高まりました。

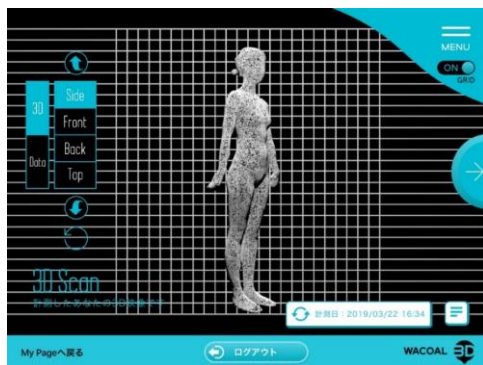
小売・WEB事業では、目標を7億円下回りました。

直営店のブランド価値を向上するためにセール販売を削減すると同時に、ショップブランドを横断展開する共通商品の販売比率を高めるためのマーケティングを強化した結果、売上利益率が大きく改善しました。

しかしながら、販売員の処遇改善や、店舗賃借料、自社ECの物流などの経費が増加し、中計目標を上回る経費比率となりました。

## 成果

- **卸売事業の経営効率向上**  
：組織体制の再編・強化（間接バックオフィス部門の効率化、セールス、BA配備の機動性向上）
- **小売事業の収益性改善**  
：売上利益率の大幅改善、店舗損益の改善（赤字店舗ゼロの取り組み）
- **オムニチャネル戦略基盤の構築へ成長投資を実施、実用化準備の完了**  
：一元化した情報管理システムの稼働（在庫、商品、顧客購買データ）  
：3Dボディスキャナー、AI（人工知能）を活用した次世代接客サービスの開発



3Dボディスキャナーで、ストレスレスな売場環境を実現へ

前述したように、卸売事業の経営効率の向上、小売事業の収益性の改善は着実な成果を上げる結果となりました。

また、次世代の接客サービスを実現し競争優位性を高めるために、オムニチャネル戦略構想を掲げた成長投資を進めました。

来週の5月30日に、「ワコール3D スマート アンド トライ (smart & try) 」と呼ぶ、次世代のインナーウェアショップ1号店を、「東急プラザ表参道原宿」の4階にオープンいたします。

これに先駆けて、5月12日までの24日間、期間限定のポップアップショップを表参道ヒルズに開設し、販売を行わず3DボディスキャナーとAI・人工知能の体験イベントを行ったところ、SNS上で大きな話題を呼び、予想を超える大盛況となりました。連日、1台の3Dボディスキャナーによる計測人数の限界である40人を超えての来店が続きました。今後の実用化に大きな自信を持ちました。



課題

- インナーウェア以外の重点市場攻略に向けた、ブランドと商品、チャネル構成の最適化（集中と選択）  
：カテゴリ戦略構築（レディーススポーツ、メンズ、靴、パーソナルウェア（パジャマなど）、ジュニア）
- インナーウェアにおけるブランドポートフォリオの再構築、品番数の削減
- インバウンド消費者のロイヤリティ顧客としての育成
- 百貨店事業の収益性低下
- 生活・服飾・下着の文化や美（感性）を提案する事業の低採算性（スパイラル、京町家）  
：期限を定めた早期の黒字化実現、ないしは建設的なエグジット計画の策定



◆京町家を活用した『京の温所 麩屋町二条』



◆複合文化施設スパイラル

一方、苦戦を強いられているインナーウェア以外の重点市場を攻略するために、ブランドと商品、チャネル構成を最適化することは、もう、待ったなしの課題です。

また、事業効率をさらに高めるために、インナーウェアにおけるブランドや品番数の見直しを進めます。さらに、都市部で高い比率を占めるインバウンド消費者の顧客としての育成と絡めた、百貨店事業の収益性低下への対応も欠かすことができません。

このほか、文化や美といった感性を提案する事業は、低採算が続いている状況です。期限を定めた早期の黒字化実現、ないしは建設的なエグジット計画を策定するステージに来ていると認識しています。

## 中計目標との比較および成果と課題：ワコールインターナショナル（米国）



**売上高** 中計目標:176.4百万ドル→実績:166.7百万ドル（目標比▲5.5% 目標差▲9.7百万ドル）

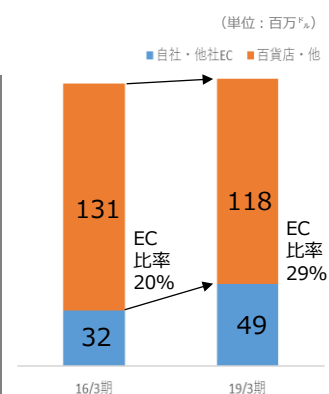
- 第2ブランドの「b.tempt'd」（同▲6百万ドル）と、「CW-X」（同▲5百万ドル）が伸び悩んだ
- 自社ECは好調（目標差+4百万ドル）も、百貨店（同▲9百万ドル）・スポーツ店（同▲5百万ドル）は苦戦

**営業利益** 中計目標:19.9百万ドル→実績:18.9百万ドル（目標比▲5.0% 目標差▲1.0百万ドル）

- 「CW-X」事業が売上高の低迷で未達（目標差▲1百万ドル）
- 米国ワコールによる「CW-X」米国版社の吸収合併（18年3月）を行い、同ブランド事業は19年3月期に初の営業黒字化
- 「ワコール」ブランド事業は、自社EC比率増による売上利益率改善と販管費抑制で目標どおり

### 成果と課題

| 中計目標                                       | 成果                                                                                                                   | 課題                                                                                                               |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 プロセスエンジニアリングを通じた付加価値の高い商品の企画開発と中高級品市場の堅守 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■デザイン、パターン設計力の強化</li> <li>■ストラップレスブラの優位性確立</li> <li>■ドミニカ工場・生産性の向上</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■「b.tempt'd」ブランド競争力低下</li> <li>■「CW-X」の不振</li> </ul>                      |
| 2 周辺市場、新規チャネルの開拓                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>■カナダは中計目標通り</li> <li>■自社ECの売上拡大</li> <li>■米国直営店を開設し順調な推移</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ブラジルの市場開拓</li> <li>■自社EC加速に対応する事業基盤整備</li> <li>■米国百貨店衰退の加速・進行</li> </ul> |
| 3 サクセッションプラン策定後継リーダー育成                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>■20/3期での新体制始動予定</li> </ul>                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>■企業文化、経営理念の継承</li> </ul>                                                  |



32

続いて、ワコールインターナショナル・米国の状況をお話いたします。

外貨ベースの売上高は、中計目標に対し9.7百万ドルの未達となりました。

当初の目標論みに対し、第2ブランドの「ビ・テンプテッド（b.tempt'd）」が伸び悩みました。また、CW-Xは日本国内同様に苦戦する結果となりました。自社ECを通じた販売は、中計目標を大きく上回り終了しました。

営業利益は、中計目標に対し1.0百万ドル下回りました。

2018年3月期の期末に米国ワコールによる、CW-Xの米国版社の吸収合併を行いました。CW-X事業の低迷が影響し未達となりました。

引き続き、周辺市場と新規チャネルの開拓は、EC販売の加速と合わせて重要な課題です。



## 中計目標との比較および成果と課題：ワコールヨーロッパ



**売上高** 中計目標:£101.3百万→実績:£96.8百万 (目標比▲4.4% 目標差▲£4.4百万)

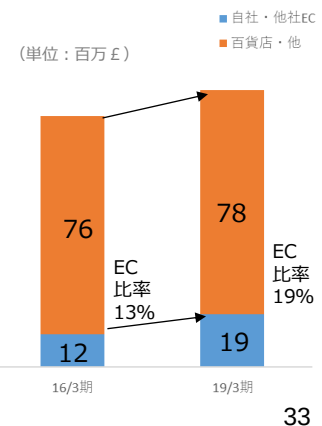
- 事業の整理譲渡を行った「huit」ブランド売上高消失 (目標差▲£5百万) =実質ベースは目標超過
- 「elomi」が躍進 (同+£9百万)、「ワコール」は目標どおり
- 18/3期に予定した自社EC始動が遅延 (同▲£3百万) し、あおりで「Fantasie」「Freya」が未達

**営業利益** 中計目標:£8.4百万→実績:£9.7百万 (目標比+14.4% 目標差+£1.2百万)

- 不採算の「huit」事業撤退で改善 (目標差+£1百万) も、英ポンド安進展で原価が上昇する結果
- 英国の希望小売価格値上げ、在庫の評価損の低減、自社EC開発遅延による販管費抑制で営業利益を確保

### 成果と課題

| 中計目標                                        | 成果                                                                                                                                                    | 課題                                                                                        |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 事業組織再編 (PMI)<br>-リーダー人材の育成<br>-事業基盤の整備と強化 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■「huit」ブランド事業の整理・譲渡</li> <li>■新社長体制の始動 (16年4月)</li> <li>■販売・物流体制の再編と統合</li> <li>■専門店支援システム (B2B) 始動</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■自社ECの刷新導入</li> <li>■Brexit リスク</li> </ul>         |
| 2 ブランドポートフォリオの再構築<br>-地域やチャネル特性への対応         | <ul style="list-style-type: none"> <li>■「elomi」躍進 (16/3期比+91%)</li> <li>■「ワコール」プレゼンスの拡大 (同+30%)</li> </ul>                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>■豊満体型ブランドの成長加速</li> <li>■百貨店・専門店チャネルの衰退</li> </ul> |
| 3 人科研に基づく商品開発                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>■国際ランジェリー展で「ワコール」がDOY受賞 (DOY: デザイナーオブザイヤー)</li> </ul>                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>■「ワコール」以外のブランドへの応用</li> </ul>                      |



ワコールヨーロッパの状況を説明いたします。

外貨ベースの売上高は、中計目標に比べて4.4百万ポンド下回る結果となりました。

2018年3月期の期中に事業の整理譲渡を行った、「ユイト (huit)」ブランドの売上計画を、中計目標では2019年3月期にも織り込んでいましたので、この影響を考慮しない実質ベースでは目標を超過して終了しました。

また、ブランド別には豊満体型向け「エロミ (elomi)」が大躍進。「ワコール」ブランドはおおむね目標どおりの着地となりました。

営業利益は、目標を1.2百万ポンド超過しました。

不採算だった「ユイト」ブランドの事業撤退によって改善効果が生まれた反面、英ポンド安が進展し原価が上昇しました。英国での希望小売価格の値上げや、在庫の評価損低減等で営業利益を確保できました。

2017年3月期の期初から、CFOだった英国人が社長に昇格し指揮を執っていますが、広範囲にわたるブランドとテリトリーを掌握しており、バランスのよい経営手腕を発揮しています。一方、現在英国で稼働している自社ECは、スマホ対応もできない古い世代のもので、早急に刷新し導入を進める必要があります。

## 中計目標との比較および成果と課題：中国ワコール



**売上高** 中計目標:664.7百万元→実績:694.8百万元 (目標比+4.5% 目標差+30.1百万元)

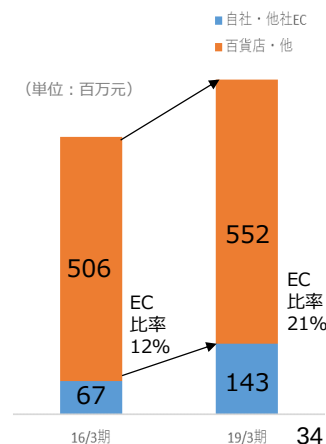
- 「ワコール」ブランドは店舗・他社ECともに躍進 (目標差+40百万元)、「PJ」も拡大 (同+27百万元)
- 中級市場向け「ラ・ロッサベル」は事業効率改善せず撤退 (目標差▲27百万元)
- EC売上は16/3期比で目標とした8割増を超え、倍増以上に拡大 (目標差+24百万元)

**営業利益** 中計目標:59.9百万元→実績:54.6百万元 (目標比▲8.9% 目標差▲5.3百万元)

- 販管費率は中計目標より低減できたが、原価率の低減が目標に及ばず
- 結果、営業利益率は7.9% (中計目標9.0%)

### 成果と課題

| 中計目標                       | 成果                                                                                                                                              | 課題                                                                                                                 |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 競争力ある商品を投入し、高級市場での優位性を発揮 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■「ワコール」ブランドの躍進</li> <li>-快適な着心地ブラや日本国内商品の導入</li> <li>■店舗拡大を抑え、個店シェア向上</li> <li>■継続品 (定番) 比率向上</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■「サルート」ブランドの伸び悩み</li> <li>■「PJブランド」の成長鈍化</li> </ul>                         |
| 2 「ラ・ロッサベル」ブランドの収益性改善      | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ブランド事業のフェードアウト判断</li> <li>-店舗は閉鎖</li> </ul>                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>■若年層を獲得するブランドの不足</li> </ul>                                                 |
| 3 EC販売強化のための商品開発とプロモーション強化 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■EC売上の大躍進</li> <li>■物流体制の強化</li> <li>■データベースマーケティング、EC専用商品の開発</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■競合他社のEC売上の高成長</li> <li>■追いつかない事業基盤の整備</li> <li>■若年層獲得のブランド、商品強化</li> </ul> |



中国ワコールの状況です。

外貨ベースの売上高は、中計目標に対して30.1百万元上回る結果となりました。

ブランド別には、目論みを超えて「ワコール」が躍進し、また「ピーチ・ジョン」も大きく伸びました。他社ECを通じた販売は、大きく躍進しました。

営業利益は、目標に比べて5.3百万元の未達となりました。

想定した原価低減が実現しなかったことや、ブランド売上構成比率の影響もあって、売上利益率は目標に及ばず、営業利益率も目標を下回る結果となりました。

次の中計に向けての課題は、飛躍的に拡大するEC市場の将来性を視野に入れて、若年層を獲得するブランド・商品の投入を実現すること、併せて、拡大に追いつかない事業基盤の整備に対する投資を実施することであり、日本国内のワコールグループの資産を有機的に活かすことが必要だと考えています。



**売上高** 中計目標:132.0億円→実績:104.9億円 (目標比▲20.5% 目標差▲27.1億円)

- 国内市場での不振（自社EC（目標差▲29億円）、店舗（同▲7億円））
- トренд感を強く反映する下着需要減少の一方、快適な着心地訴求の競合の台頭で顧客離反
- 自社ECとブランドサイトのリニューアルも不発、またルームウェア等の高価格帯商品が低迷

**営業利益** 中計目標:8.0億円→実績:損失▲2.2億円（※）（目標差▲10.2億円）

- 売上高の不振に加え、販売員採用環境の厳しさによる処遇改善、家賃負担率の高まり等が影響
- 中国事業の取引条件の変更影響（目標差▲2億円）

（※ 加えて、無形固定資産の減損損失（▲56.4億円）を計上したが、当該実績には除外している）

**課題と対応方向**

- ファッション性の高い日本発ブランドとして中国や東アジアのインフルエンサーにも高いブランドエクイティ
- 国内でも全国に支持層を抱え知名度も高く、グループの中でトレンドを創造する貴重なブランド
- 消費旺盛な若者があふれるアジア市場で「クール・ジャパン」の一つになる可能性
- **現在のブランド価値をベースに消費者の意識と時流の変化を捉えながら、これまでと異なる大胆な挑戦を行い再生に取り組む**

続いて、国内子会社の状況をお話したいと思います。

まず、ピーチ・ジョン事業ですが、売上高は中期目標に比べて27.1億円の未達となりました。

国内市場で目論んだ自社ECを通した販売が振るわなかったことが最大の要因です。サイトのリニューアルを行いました但不発に終了しました。ルームウェアやアウターウェアなど、高価格帯の商品が低迷したことも影響しました。

営業利益は、目標を10.2億円下回り、赤字損失となりました。

売上が低迷した一方で、販管費の抑制には限度がありました。また2018年3月期に大きく拡大した中国事業を加速すべく取引条件を緩和したものの、思うように伸びず目標を下回って終了したことも響きました。

当期は、事業基盤の整備を完了する中計の最終年度でしたので、課題を先送りせず一歩踏み込んで「ピーチ・ジョン」ブランドの将来性を検証し、のれんと商標権の公正価値の再評価を行いました。この結果、多額の減損損失を計上するに至りました。

一方、ピーチ・ジョンは高いブランドエクイティを有し、グループの中でもトレンドを創造する貴重なブランドのひとつであることには変わりありません。将来的にはアジア市場で「クール・ジャパン」の一角を占める可能性も秘めています。現在のブランド価値をベースに、消費者の意識と時流の変化を捉えながら、これまでと異なる大胆な挑戦を行い再生に取り組んで行きたいと考えています。



**売上高** ▶ **中計目標:73.0億円→実績:41.8億円（目標比▲42.7% 目標差▲31.2億円）**

- 水着の不振（目標差▲26億円）
- 事業譲受直後の中計目標設定で、(株)ワコールの販路活用、EC拡販等に過度な期待を反映
- 競合環境の変化や季節型店舗の販売員確保の厳しさから水着売上高は16/3期の3分の2に低減

**営業利益** ▶ **中計目標:2.1億円→実績:損失▲3.2億円（目標差▲5.3億円）**

- 下着店舗「ノーザリー」ではワコール商品取り扱い拡大を通して営業黒字化を達成

**課題と対応方向**

- 人科研の成果を活かすなど付加価値を高め、通年展開する「大人リゾート」市場を開拓する水着を強化
- 国内外の他社ECとの戦略的な協業を推進
- 売上高拡大を抑え、売上利益率の向上をはじめとする収益性改善経営へ変革

株式会社Ai（アイ）の売上高は、中計目標に比べて31.2億円の未達となりました。

事業の譲受を経て、2016年3月期から営業を開始しましたが、その直後に中計目標を設定したため、目標自体が、ワコールグループの販路活用等に過度な期待を反映した、かなり希望的な思惑が入った、ストレッチなものとなっていました。

この結果、目標に対しておよそ半分の達成率で終了することとなりました。

営業利益は、目標を5.3億円下回り、赤字損失となる結果となりました。下着事業は営業黒字化を達成しましたが、売上の7割強を占める水着の不振が影響しました。

次の中計に向けて、人科研の研究成果を活かした商品企画を行うなど、付加価値と競争力の高い水着の開発に取り組めます。一方で、売上高の拡大を抑えつつ、収益性の改善経営に変革を図ります。



売上高

中計目標:95.1億円→実績:62.8億円 (目標比▲33.9% 目標差▲32.3億円)

- 量販店向けを中心としたPBインナーの受注不振 (目標差▲17億円)
- アートホビーは米国開拓が未実現 (目標差▲8億円)、マテリアル、アパレルも目標未達

営業利益

中計目標:2.5億円→実績:損失▲3.8億円 (目標差▲6.3億円)

- PBインナー受注減で傘下工場の生産性悪化による原価上昇

課題と対応方向

- 将来需要を見極め、適切な事業体制へダウンサイズ化するなど、抜本的な事業構造の改革に着手

続いて、ルシアン事業ですが、売上高は中計目標に対して32.3億円の未達で終了しました。

大手量販店のPBによる採用品番数の減少に歯止めがかからず、軒並み、受注が目標の6割から7割にとどまった結果、主力のインナーウェア事業が大きく低迷しました。

また第2の柱事業として育成を意図したアートホビーは、米国開拓が未実現となり未達で終了しました。

営業利益は、目標を6.3億円下回り、赤字損失で終了しました。

ルシアンは傘下にベトナムやカンボジアほか、自社工場を有していますが、PBの受注減少により生産性が悪化し原価が上昇する負のスパイラルに陥っています。

次の中計に向けては、将来需要を見極め、適切な事業体制へダウンサイズ化するなど、抜本的な事業構造の改革に着手する必要性を認識しています。



**売上高**

**中計目標:101.4億円→実績:94.1億円（目標比▲7.2% 目標差▲7.3億円）**

- 百貨店改装や新規工事の受注増が貢献し工事事業は目標を超過（目標比+5.8%）
- スポーツ需要の高まりから躍動感あるマネキンの拡大等を見込むもレンタル事業は未達（同▲24.3%）

**営業利益**

**中計目標:4.5億円→実績:2.8億円（目標比▲37.3% 目標差▲1.7億円）**

- 工事事業比率の高まりで売上利益率は低下したものの、販管費率の抑制が進展
- 減収と事業構成比の影響で営業利益率は3.0%（中計目標4.4%）

**課題と対応方向**

- 既存3事業（レンタル、物販、工事）の売上比率の最適化を意識し営業利益率を向上
- 百貨店、アパレルなど、既存顧客の店舗漸減を補う新規顧客の開拓

株式会社七彩の売上高は、中計目標に対して7.3億円の未達となりました。

大手百貨店の本店改装等によって、工事事業は5.8%の目標超過となりましたが、物販、レンタルともに未達で終了しました。

営業利益は、目標に比べて1.7億円の未達となりました。

売上利益率は低下しましたが、事業効率の向上に努め、販管費率を抑制しました。しかしながら、減収と事業構成比率の影響を受けて、営業利益率は目標に比べ1.4ポイント及びませんでした。

営業利益率を高めるために、既存3事業の売上構成比の最適化を意識するとともに、新規顧客の開拓を進めて行く考えです。

## デサントとの包括的業務提携の進捗状況



- デサントには、男性を中心としたスポーツ工学の知見が蓄積
- 両社ともに高質で真摯なモノづくりに取り組む姿勢と情熱を擁し、近しい企業風土
- 相互に協働することで互いの事業により補完関係を築くだけでなく、いまの世の中になく価値を商品・サービスを通して創造・提供し、お客さまとの信頼関係を再構築することが重要

| 所期する目標                       | 進捗状況                                                              |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| 1 事業領域の垣根を越えた新規事業の創出         | ■業務提携の継続については、両社で意思確認済み<br>■業務提携のタスクや内容は、これまでの活動を踏まえて両社で再検討を進める予定 |
| 2 両社の強み「モノづくり」の力を掛け合わせた商材の開発 |                                                                   |
| 3 両社の保有するアセットの有効活用           |                                                                   |

39

少し、デサントとの業務提携の進捗状況について、触れておきたいと思います。

所期する目標として、「新規事業の創出」、「商材の開発」、「アセットの有効活用」の3つを掲げています。

デサントの経営体制が変わると公表されていますが、業務提携の継続については、両社での意思確認を終えています。

一方、今後の業務提携のタスクや内容については、これまでの活動を踏まえて、両社で再検討を進めて行くこととしています。



## 次期（20/3期）の業績・配当予想



売上高

**2,000億円**  
+3.0% +58億円

営業利益

**110億円**  
+126% +61億円

ひと株当たり配当

創立70周年記念配当を加え、年間80円の配当（予定）  
＜中間・期末とも1株当たり40円（普通配当36円、記念配当4円）＞

（単位：百万円）

|                | 20/3期          |      | 19/3期   |      | 前期比   |         |
|----------------|----------------|------|---------|------|-------|---------|
|                | 次期予想           | 売上比  | 通期実績    | 売上比  | 増減額   | 増減率     |
| 連結売上高          | <b>200,000</b> | 100% | 194,201 | 100% | 5,799 | +3.0%   |
| 営業利益           | <b>11,000</b>  | 5.5% | 4,879   | 2.5% | 6,121 | +125.5% |
| 税引前当期純利益       | <b>12,000</b>  | 6.0% | 2,203   | 1.1% | 9,797 | +444.7% |
| 当社株主に帰属する当期純利益 | <b>9,000</b>   | 4.5% | 341     | 0.2% | 8,659 | —       |

※有価証券・投資評価損益による業績の変動影響は織り込んでいません

※主要な為替レートは、1米ドル=110.00円、1英ポンド=145.00円、1中国元=16.50円として計画

現在、中長期の戦略ビジョンを策定しており、2020年3月期から2022年3月期までの3年間で、以下の3つの柱項目を実現する期間と位置づけています。

1. 「国内外ともに力強い成長軌道を示す」
2. 「成果の乏しい事業やブランドの将来性を検証し、聖域なきグループ事業構造の見直しと改革を進める」
3. 「経済的価値と社会的価値の双方を向上し企業価値を高める」

新しい3カ年の中期経営計画は6月中旬に公表する予定で、初年度となる次期の事業戦略の詳細も、その中で開示する予定です。

40

最後に、次期、2020年3月期の業績および配当予想についてお話しいたします。

連結売上高は2,000億円、当期に比べ3%の増加、営業利益は110億円、126%の増加、税引前当期純利益は120億円、当社株主に帰属する当期純利益は90億円を見込んでおります。

なお、有価証券・投資評価損益による、業績の変動影響は織り込んでおりません。

また、2020年3月期の配当につきましては、本年11月に迎える創立70周年の記念配当を加味し、中間・期末ともに1株当たり40円、内訳は、普通配当を36円、記念配当を4円としまして、年間80円の配当を実施する予定です。

当社は、現在、中長期の戦略ビジョンを策定しており、2020年3月期から2022年3月期までの3年間で、以下の3つの柱項目を実現する期間と位置づけています。

まず、「国内外ともに力強い成長軌道を示す」、

次に、「成果の乏しい事業やブランドの将来性を検証し、聖域なきグループ事業構造の見直しと改革を進める」

そして、「経済的価値と社会的価値の双方を向上し企業価値を高める」

新しい3カ年の中期経営計画は6月中旬に公表する予定です。また、初年度となる次期の事業戦略の詳細も、その中で開示する予定です。

わたくしからの説明は以上です。ご清聴ありがとうございました。





---

# 參考資料

# 2019年3月期 主な子会社の実績



(単位：百万円)

|                    | 売 上 高       |             |             |         |         |         |         |  | 営 業 利 益     |             |             |        |        |        |        |       |
|--------------------|-------------|-------------|-------------|---------|---------|---------|---------|--|-------------|-------------|-------------|--------|--------|--------|--------|-------|
|                    | 18/3期<br>実績 | 19/3期<br>実績 | 19/3期<br>計画 | 前期比     |         | 計画比     |         |  | 18/3期<br>実績 | 19/3期<br>実績 | 19/3期<br>計画 | 前期比    |        | 計画比    |        |       |
|                    |             |             |             | 増減額     | 増減率     | 増減額     | 増減率     |  |             |             |             | 増減額    | 増減率    | 増減額    | 増減率    |       |
| ワコール               | 104,557     | 102,356     | 105,725     | ▲ 2,201 | ▲ 2.1%  | ▲ 3,369 | ▲ 3.2%  |  | 4,851       | 5,099       | 4,100       | 248    | +5.1%  | 999    | +24.4% |       |
| ピーチ・ジョン            | 10,795      | 10,491      | 11,396      | ▲ 304   | ▲ 2.8%  | ▲ 905   | ▲ 7.9%  |  | 441         | ▲ 220       | 431         | ▲ 661  | —      | ▲ 651  | —      |       |
| 七彩                 | 8,278       | 9,414       | 8,200       | 1,136   | +13.7%  | 1,214   | +14.8%  |  | 222         | 282         | 180         | 60     | +27.0% | 102    | +56.7% |       |
| ルシアン               | 7,215       | 6,284       | 8,138       | ▲ 931   | ▲ 12.9% | ▲ 1,854 | ▲ 22.8% |  | 73          | ▲ 375       | 185         | ▲ 448  | —      | ▲ 560  | —      |       |
| A i                | 5,090       | 4,181       | 5,550       | ▲ 909   | ▲ 17.9% | ▲ 1,369 | ▲ 24.7% |  | ▲ 361       | ▲ 321       | 56          | 40     | —      | ▲ 377  | —      |       |
| ワコールインターナショナル(米国)  | 18,643      | 18,486      | 19,153      | ▲ 157   | ▲ 0.8%  | ▲ 667   | ▲ 3.5%  |  | 2,042       | 2,095       | 1,925       | 53     | +2.6%  | 170    | +8.8%  |       |
| ワコールヨーロッパ          | 14,018      | 14,106      | 14,843      | 88      | +0.6%   | ▲ 737   | ▲ 5.0%  |  | 1,226       | 1,407       | 898         | 181    | +14.8% | 509    | +56.7% |       |
| 中国ワコール             | 10,586      | 11,617      | 11,764      | 1,031   | +9.7%   | ▲ 147   | ▲ 1.2%  |  | 519         | 913         | 646         | 394    | +75.9% | 267    | +41.3% |       |
| 【海外主要子会社（現地通貨ベース）】 |             |             |             |         |         |         |         |  |             |             |             |        |        |        |        |       |
| ワコールインターナショナル(米国)  | 168,184     | 166,679     | 174,114     | ▲ 1,505 | ▲ 0.9%  | ▲ 7,435 | ▲ 4.3%  |  | 18,418      | 18,900      | 17,500      | 482    | +2.6%  | 1,400  | +8.0%  | 千US\$ |
| ワコールヨーロッパ          | 95,342      | 96,826      | 98,951      | 1,484   | +1.6%   | ▲ 2,125 | ▲ 2.1%  |  | 8,339       | 9,658       | 5,987       | 1,319  | +15.8% | 3,671  | +61.3% | 千£    |
| 中国ワコール             | 636,504     | 694,776     | 692,000     | 58,272  | +9.2%   | 2,776   | +0.4%   |  | 31,295      | 54,594      | 38,000      | 23,299 | +74.4% | 16,594 | +43.7% | 千元    |

(1\$=110.91円, 1£=145.68円, 1元=16.72円 1HK\$=14.09円)

## 中期経営計画との対比（主要会社の概況）



（単位：百万円）

|                    | 売 上 高       |                |         |          |         |         |         | 営 業 利 益     |               |        |          |         |         |              |
|--------------------|-------------|----------------|---------|----------|---------|---------|---------|-------------|---------------|--------|----------|---------|---------|--------------|
|                    | 16/3期<br>実績 | 19/3期<br>実績    | 中期計画    | 16/3期 対比 |         | 中期計画 対比 |         | 16/3期<br>実績 | 19/3期<br>実績   | 中期計画   | 16/3期 対比 |         | 中期計画 対比 |              |
|                    |             |                |         | 増減額      | 増減率     | 増減額     | 増減率     |             |               |        | 増減額      | 増減率     | 増減額     | 増減率          |
| ワコール               | 107,907     | <b>102,356</b> | 110,000 | ▲ 5,551  | ▲ 5.1%  | ▲ 7,644 | ▲ 6.9%  | 6,743       | <b>5,099</b>  | 5,200  | ▲ 1,644  | ▲ 24.4% | ▲ 101   | ▲ 1.9%       |
| ピーチ・ジョン            | 11,190      | <b>10,491</b>  | 13,200  | ▲ 699    | ▲ 6.2%  | ▲ 2,709 | ▲ 20.5% | 258         | <b>▲ 220</b>  | 800    | ▲ 478    | —       | ▲ 1,020 | —            |
| 七彩                 | 8,878       | <b>9,414</b>   | 10,142  | 536      | +6.0%   | ▲ 728   | ▲ 7.2%  | 306         | <b>282</b>    | 450    | ▲ 24     | ▲ 7.8%  | ▲ 168   | ▲ 37.3%      |
| ルシアン               | 8,948       | <b>6,284</b>   | 9,512   | ▲ 2,664  | ▲ 29.8% | ▲ 3,228 | ▲ 33.9% | ▲ 41        | <b>▲ 375</b>  | 250    | ▲ 334    | —       | ▲ 625   | —            |
| A i                | 5,691       | <b>4,181</b>   | 7,300   | ▲ 1,510  | ▲ 26.5% | ▲ 3,119 | ▲ 42.7% | 11          | <b>▲ 321</b>  | 210    | ▲ 332    | —       | ▲ 531   | —            |
| ワコールインターナショナル(米国)  | 19,571      | <b>18,486</b>  | 19,400  | ▲ 1,085  | ▲ 5.5%  | ▲ 914   | ▲ 4.7%  | 2,491       | <b>2,095</b>  | 2,200  | ▲ 396    | ▲ 15.9% | ▲ 105   | ▲ 4.8%       |
| ワコールヨーロッパ          | 15,899      | <b>14,106</b>  | 16,200  | ▲ 1,793  | ▲ 11.3% | ▲ 2,094 | ▲ 12.9% | 1,029       | <b>1,407</b>  | 1,350  | 378      | +36.7%  | 57      | +4.2%        |
| 中国ワコール             | 11,052      | <b>11,617</b>  | 11,300  | 565      | +5.1%   | 317     | +2.8%   | 487         | <b>913</b>    | 1,020  | 426      | +87.5%  | ▲ 107   | ▲ 10.5%      |
| 【海外主要子会社（現地通貨ベース）】 |             |                |         |          |         |         |         |             |               |        |          |         |         |              |
| ワコールインターナショナル(米国)  | 162,904     | <b>166,679</b> | 176,364 | 3,775    | +2.3%   | ▲ 9,685 | ▲ 5.5%  | 20,731      | <b>18,900</b> | 19,900 | ▲ 1,831  | ▲ 8.8%  | ▲ 1,000 | ▲ 5.0% 千US\$ |
| ワコールヨーロッパ          | 87,687      | <b>96,826</b>  | 101,250 | 9,139    | +10.4%  | ▲ 4,424 | ▲ 4.4%  | 5,674       | <b>9,658</b>  | 8,440  | 3,984    | +70.2%  | 1,218   | +14.4% 千£    |
| 中国ワコール             | 575,010     | <b>694,776</b> | 664,706 | 119,766  | +20.8%  | 30,070  | +4.5%   | 25,341      | <b>54,594</b> | 59,900 | 29,253   | +115.4% | ▲ 5,306 | ▲ 8.9% 千元    |

| 【為替レート】     | 1\$     | 1£      | 1元     |
|-------------|---------|---------|--------|
| 16/3期       | 120.14円 | 181.31円 | 19.22円 |
| 中期計画<br>策定時 | 110.00円 | 160.00円 | 17.00円 |
| 19/3期       | 110.91円 | 145.68円 | 16.72円 |

## 中計目標との比較



(単位：百万円)

|                    | 16/3期<br>実績    | 19/3期<br>実績          | 中期計画           | 16/3期 対比 |         | 中期計画 対比  |         |
|--------------------|----------------|----------------------|----------------|----------|---------|----------|---------|
|                    |                |                      |                | 増減額      | 増減率     | 増減額      | 増減率     |
| 連結売上高              | 202,917        | <b>194,201</b>       | 215,000        | ▲ 8,716  | ▲ 4.3%  | ▲ 20,799 | ▲ 9.7%  |
| 営業利益<br>(営業利益率)    | 13,865<br>6.8% | <b>4,879</b><br>2.5% | 15,000<br>7.0% | ▲ 8,986  | ▲ 64.8% | ▲ 10,121 | ▲ 67.5% |
| 当社株主に帰属する<br>当期純利益 | 11,159         | <b>341</b>           | 11,000         | ▲ 10,818 | ▲ 96.9% | ▲ 10,659 | ▲ 96.9% |

実質ベース（参考情報）

|                            |        |                   |        |         |         |         |         |
|----------------------------|--------|-------------------|--------|---------|---------|---------|---------|
| のれん・商標権の減損損失を<br>考慮しない営業利益 | 13,865 | <b>10,713 (※)</b> | 15,000 | ▲ 3,152 | ▲ 22.7% | ▲ 4,287 | ▲ 28.6% |
|----------------------------|--------|-------------------|--------|---------|---------|---------|---------|

(※) 10,713 = 営業利益 (4,879) + のれん及びその他の無形固定資産減損損失 (5,834)



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。