



WACOAL HOLDINGS CORP.

当社グループの24/3期の取り組みについて

2023年5月19日
株式会社ワコールホールディングス

使命 「ミッション」

ひとりひとりが 自分らしく美しく いられるように
世の中が 自信と思いやりに あふれるように
からだに こころに
いちばん近いところで 寄り添い続けます

創業の 精神

＜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

＜目標＞

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

＜経営の基本方針＞

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

高い感性と品質で、ひとりひとりのからだところに、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

中長期経営戦略フレーム
「VISION 2030」

経営戦略

マテリアリティ（重要課題）

役員・従業員の行動指針

期待を
創る

×

要請に
応える

×

コミット
メント

- グローバル成長の実現
- 提供価値の進化・事業領域拡大
- 多様な人材が活躍する風土醸成

- 営業利益率・ROE10%水準
- マテリアリティ（重要課題）の解決
（環境・社会課題への対応強化）

- 役員報酬制度の継続的改善
- 取締役会の役員構成の最適化
- 資本構成の最適化

革新的な視点で新たな価値を生み、持続的成長を実現する

「VISION 2030」
経営戦略

事業領域（今後、強化するカテゴリー）
“Beauty” “Comfort” “Health”

サステナビリティ
経営の推進

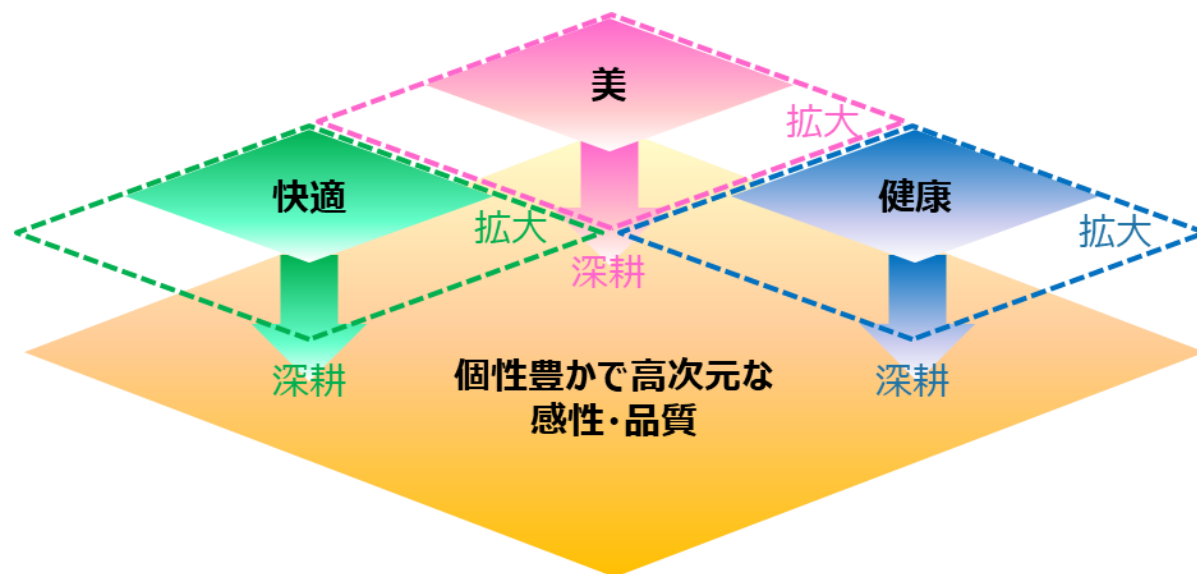
国内の収益性向上と
事業領域拡大

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

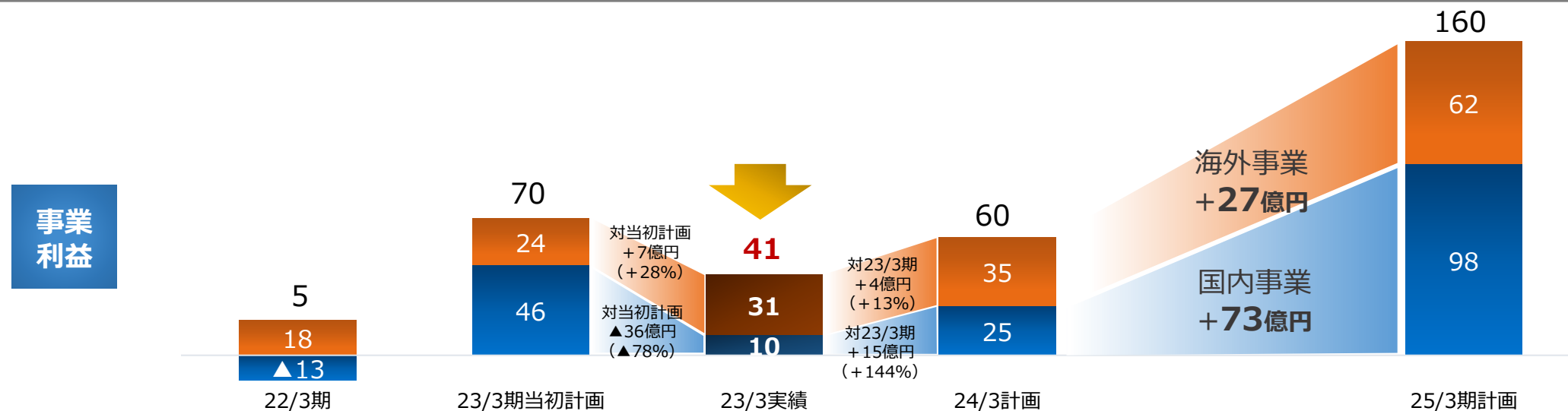
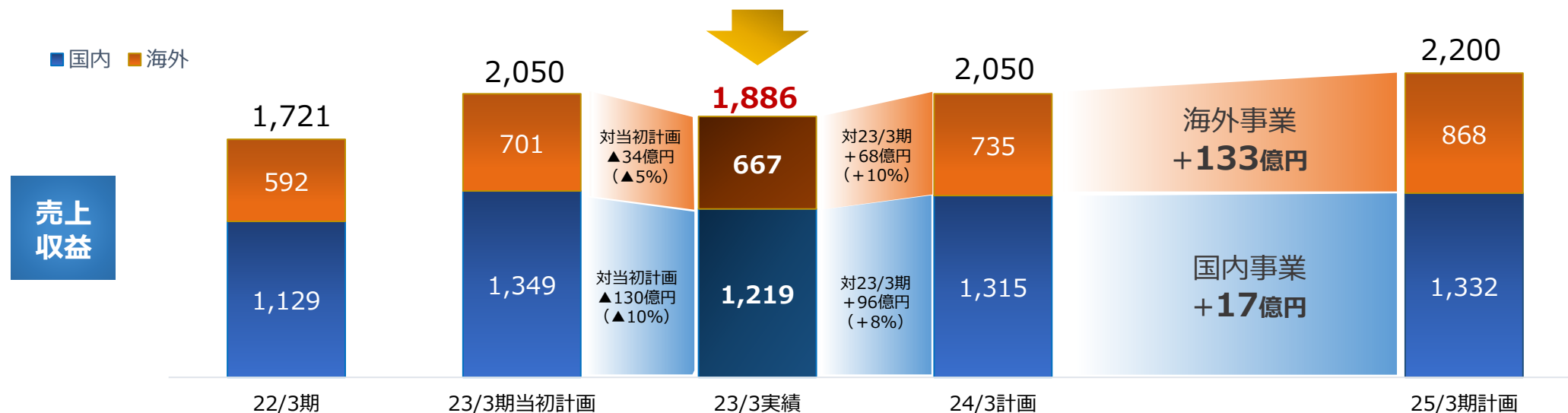
資本効率の高い
経営への転換

「美 “Beauty”」「快適 “Comfort”」「健康 “Health”」領域を、
「高い感性と品質」で支えられた新たな商品とサービスで、深耕・拡大していく



中計（23/3期～25/3期）初年度の振り返り

➤ 国内外ともに戦略の実効性が高まらず、当初計画を大幅に下回る。中計最終年度の目標とのギャップは拡大



中計（23/3期～25/3期）初年度の振り返り

➤ 期中に経営体制が刷新されるも、収益力強化に向けて多くの課題が残る結果に



P/L

- 消費者ニーズへの対応の遅れ（商品力の低下、エリア戦略の遅れに伴う売上低迷）
- 損益計画の見通しの甘さによる、コスト削減や在庫調整などの対応遅れ



B/S

- 近年の急激な売上の変動や生産遅延による在庫コントロール機能の低下
- 各事業部門の管理指標に関する改善が必要（限られた経営資源の有効活用）



ガバナンス

- 経営戦略に対する責任の所在が明確でなく、戦略の実効力が高まらなかった
- HDの事業会社に対する監督機能にも不十分な点があり、改善が必要



人的資本

- 一人当たり事業生産性の低迷（人員構成の最適化に向けて課題を残す）
- 顧客提供価値の最大化、収益性の改善を推進できる人材の確保や育成



企業風土

- 長期低迷による従業員のモチベーション低下
- 経営層と現場、部門間や職場内などのコミュニケーションの不足

経営上の対処すべき課題

- 収益性と資本効率を改善し、低迷するPBRを1倍以上の水準に早期に回復させること
- 企業価値の向上を実現できる適切な管理体制を構築



- 収益性と資本効率を改善し、低迷するPBRを1倍以上の水準に早期に回復させることが重要課題と認識
- 各事業会社・各事業部が従来以上に収益性と資本効率を重視する経営へ移行するとともに戦略の実効性を高めることで、企業価値向上を実現

- 業務執行に対する取締役会の監督機能のさらなる強化を図り、経営の実効性を高めることが必要
- 収益力と資本効率の改善を着実に実行するため、取締役会のスキルセットを検証し、投資・金融資本市場に関する経験や知見を有する社外取締役を追加選任

- 感染症禍を経て、変化した消費者ニーズや消費行動への対応が不十分であったため、収益の回復が遅れる
- 新しい顧客体験価値の提供と新規事業の創出によって再成長を実現するとともに、コスト構造改革を継続し、事業効率を高めることが必要

24/3期の取り組み サマリー

- 取締役会を中心に、資本効率重視の経営への変革を推進
- 中期経営計画をリバイズすることで、「VISION2030」で掲げる計画達成の確度を向上

1 実効性の高い中計による成長戦略と構造改革 中期経営計画をリバイズ

- 23/3期に公表した現中計の事業戦略を見直すとともに、収益性と資本効率の改善に向けた経営の基盤強化策を検討・公表

2 事業ポートフォリオマネジメントの徹底 資本効率重視の経営

- HDならびに各事業会社・各事業部が従来以上に収益性と資本効率を重視する経営へ移行し、経営の実効性を向上

中計初年度の
大幅未達
(日・米・中の苦戦)

24/3期
転換点

戦略の実効力向上
(人的資本の強化)

「VISION2030」
に対する
計画達成の確度向上

3 投資・金融資本市場に対するスキルセットの補充 経営の監督機能の強化

- 資本コストを意識した経営の変革に向けて、取締役のスキルセットの検証を行い、投資・金融資本市場に知見のある社外役員を追加選任

中期経営計画をリバイズ（2023年11月中旬開示）

- 中計の事業戦略を見直すとともに、収益性と資本効率の改善に向けた経営の基盤強化策を検討
- 自社の資本収益性や市場評価に関する分析・評価、及びPBRの改善に向けた方針や目標・管理指標、具体的な取り組み、実行の時間軸についても、新経営層が主体となって検討を重ねており、中期経営計画をリバイズに合わせて開示予定

リバイズの狙い

- **ワコールグループの業績を早期に立て直す**
- **戦略の実効性を高め、収益性と資本効率を改善し、PBR1倍を実現**

改革事項

KPIは、11月に開示予定

コスト構造改革

事業構造改革
(不採算店舗の
撤退 等)

ポートフォリオ改革
(ブランド及び
事業の選択と集中)

財務戦略の検証

ガバナンス改革
(企業風土改革)

施策

- ROICを指標とし、経営層だけのKPIとせず部署レベルで対応できる経営指標に落とし込むことを検討（具体的な取り組み内容、KPIや達成の時間軸は、11月中旬に開示予定）
- 収益性、資本効率重視の経営への変革及び同視点での経営層のモニタリング強化に向けて、投資・金融資本市場に知見のある社外役員を追加選任（23年6月総会で2名追加予定）

資本効率重視の経営（ROIC経営）

- HDならびに各事業会社・各事業部が従来以上に収益性と資本効率を意識する経営へ移行し、経営の実効性を高めることで、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現

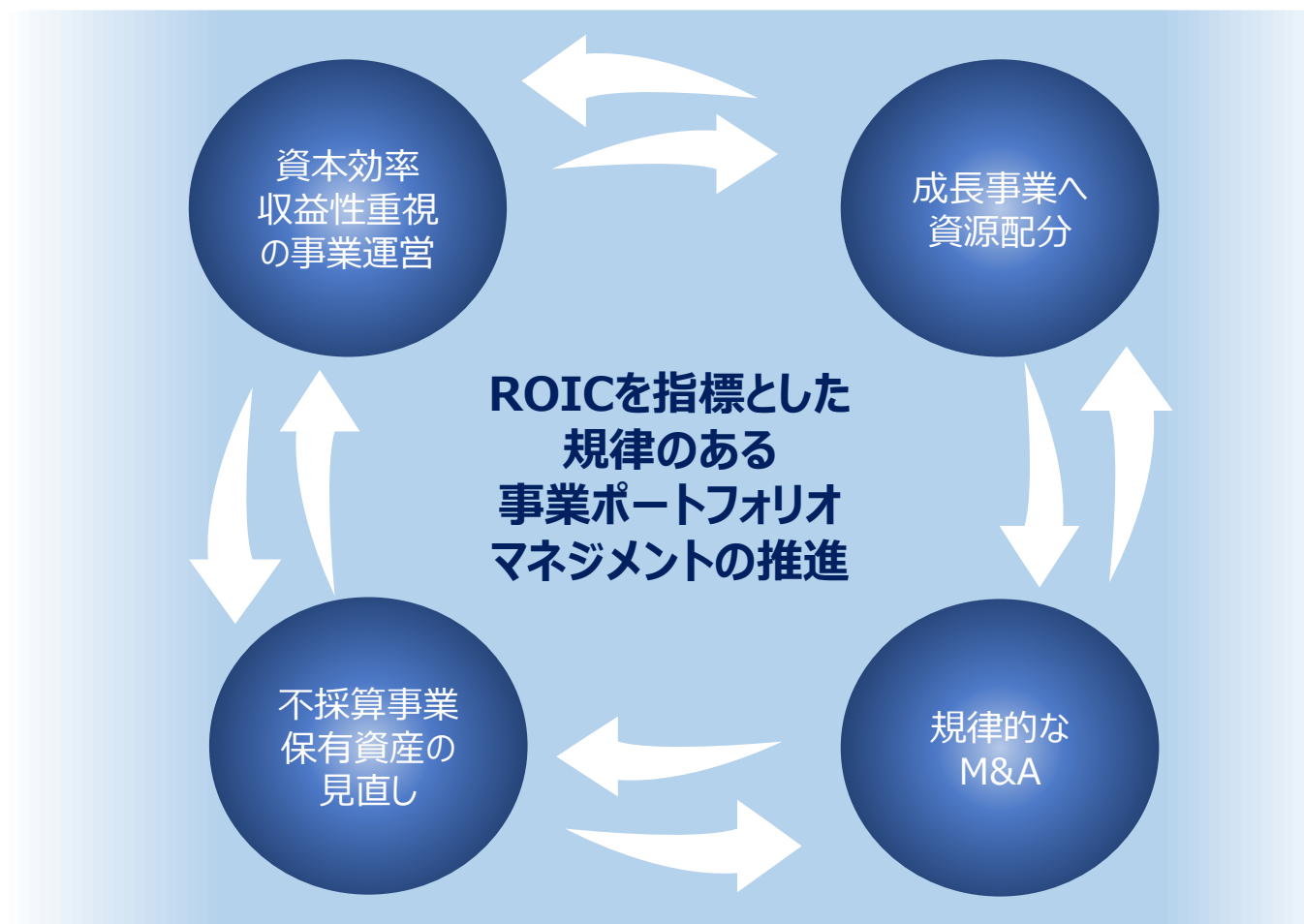
P/L重視の事業運営

経営資源に対する認識が不足
（在庫管理機能の低下）

現在

撤退の基準が不明確
（不採算事業の温存）

売上拡大を前提とした投資戦略
（M&A失敗、減損損失計上）



経営の監督機能の強化

- 資本コストを意識した経営への変革に向けて、投資・金融資本市場に対するスキルセットを補充
- 社外取締役の割合を増加することにより、監督機能を強化（監督と執行の役割をより明確化）

2023年6月開催予定の定時株主総会後の役員体制と、スキルマトリックス

氏名	独立性	企業経営 (知見・経験)	法務 コンプライアンス	投資・ 金融資本 市場	財務 会計	サステナビリティ D&I	人材開発 組織開発	グローバル	DX	マーケティング	技術・生産 品質管理
矢島 昌明		●						●		●	●
宮城 晃		●	●		●		●	●			
齋藤 茂	●	●						●	●		
岩井 恒彦	●	●	●			●				●	●
山内 千鶴	●	●				●					
追加 選任 佐藤 久恵	●			●	●	●					
追加 選任 日戸 興史	●	●		●	●			●			

※新任取締役候補者である清水泰宇氏は、一身上の都合により辞退の申し出があったため、2023年5月12日開催の取締役会でその申し出を受理することを決定しております

経営の監督機能の強化

➤経営の実効性を高めるとともに、収益力と資本効率を改善することで、中長期的な企業価値向上を実現



社外取締役
齋藤 茂

グローバルに展開するソフトウェア開発企業の代表取締役会長を務めておられ、企業経営者として培われた知見と見識を持って、当社の経営に貢献いただいております。また、IT分野に関する専門知識を有しておられ、当社のDX戦略に対しても有益な意見や提言をいただいております。今後の当社の企業価値向上に資する助言を行っていただくことを期待しております。

生年月日 1957年1月26日

- ◆ 1979年11月 株式会社トーセ入社
- ◆ 1979年11月 同社開発本部長
- ◆ 1985年10月 同社取締役
- ◆ 1987年2月 同社代表取締役社長
- ◆ 2004年9月 同社代表取締役社長 兼 CEO
- ◆ 2015年12月 同社代表取締役会長 兼 CEO (現任)
- ◆ 2017年6月 当社取締役 (現任)

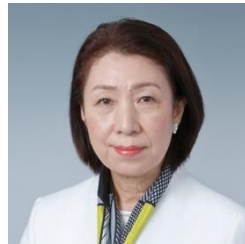


社外取締役
岩井 恒彦

グローバルに展開する化粧品製造販売会社の代表取締役を務められる等、企業経営者として培われた知見と見識に加え、研究・生産・技術に関する専門知識を有しておられます。併せて、当社役員指名及び報酬諮問委員会の委員長を担っていただいております。今後の当社の企業価値向上に資する助言を行っていただくことを期待しております。

生年月日 1953年5月28日

- ◆ 1979年4月 株式会社資生堂入社
- ◆ 2002年4月 同社研究所製品化計画部長
- ◆ 2008年4月 同社執行役員技術部長
- ◆ 2014年6月 同社取締役執行役員常務
- ◆ 研究、生産、技術総括担当
- ◆ 2016年1月 同社代表取締役執行役員副社長 技術イノベーション本部長
- ◆ 2018年3月 同社シニアアドバイザー
- ◆ 2018年6月 当社取締役
- ◆ 2022年4月 クロスプラス株式会社社外取締役 (現任)



社外取締役
山内 千鶴

経営者としての豊富な知見や経験に加え、ダイバーシティ&インクルージョンに関する専門知識を有しておられます。女性活躍や人材育成など人材戦略に対する助言、加えて企業価値向上に資する助言を行っていただくこと及び当社の経営の監督を行っていただくことを期待しております。

生年月日 1957年2月25日生

- ◆ 1975年4月 日本生命保険相互会社入社
- ◆ 2009年3月 同社輝き推進室長
- ◆ 2014年3月 同社サービス企画部担当部長
- ◆ 2015年3月 同社執行役員 CSR 推進部長
- ◆ 2019年3月 同社常務執行役員 健康経営推進本部長
- ◆ 2019年7月 同社取締役常務執行役員 (オリンピック・パラリンピック推進部、企画総務部、CSR推進部、健康経営推進部担当) 健康経営推進本部長
- ◆ 2021年5月 公益社団法人関西経済連合会労働政策委員会D&I専門委員長 (現任)
- ◆ 2022年3月 日本生命保険相互会社取締役
- ◆ 2022年7月 同社顧問 (現任)



追加選任
社外取締役
佐藤 久恵

外資系組織・人事資産運用コンサルティングファームでの資産運用コンサルタントや、自動車製造販売企業の運用最高責任者としてグローバルレベルでの年金運用資産を統括したご経験を有しておられ、特に投資、資本市場に関する知見、見識が豊富です。これらを当社の企業価値向上に活かしていただくことを期待しております。

生年月日 1961年10月16日生

- ◆ 1985年4月 株式会社北海道拓殖銀行入行
- ◆ 1997年9月 ワトソンワイアット株式会社入社
- ◆ 2004年2月 AIG投信投資顧問株式会社入社 機関投資家営業部副部長
- ◆ 2005年9月 日産自動車株式会社入社 財務部主管チーフインベストメントオフィサー
- ◆ 2008年4月 年金積立管理運用独立行政法人 (GPIF) 運用委員会委員
- ◆ 2016年6月 学校法人国際基督教大学評議員 (現任)
- ◆ 2017年6月 学校法人国際基督教大学理事 (現任)



追加選任
社外取締役
日戸 興史

制御機器事業をグローバルに展開する電子機器製造販売企業において、CFO及びグローバル戦略本部長を務められる等、豊富なご経験を有しておられます。特に、複数の事業ポートフォリオを持つ同社で「ROIC経営」を主導されたご経験に基づく知見、見識は、当社の収益力・資本効率等の改善に資するものと考えております。

生年月日 1961年2月1日生

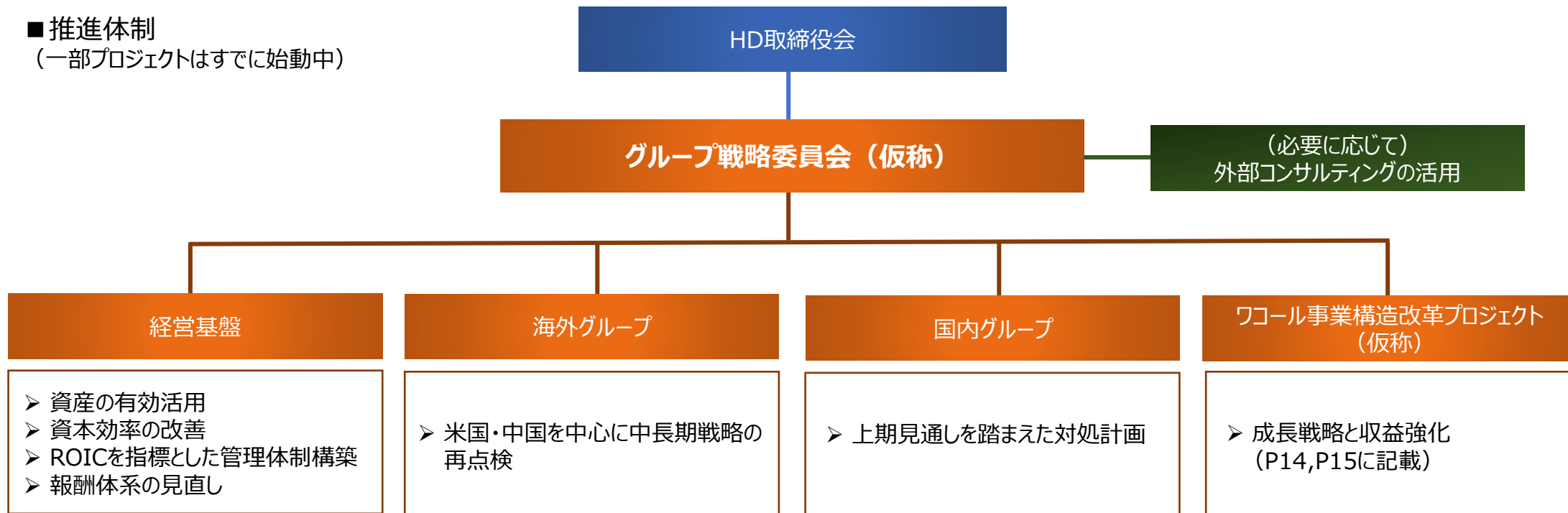
- ◆ 1983年4月 立石電機株式会社 (現オムロン株式会社) 入社
- ◆ 2011年4月 同社執行役員グローバルリソースマネジメント本部長
- ◆ 2013年4月 同社執行役員常務 グローバルリソースマネジメント本部長兼グローバルSCM&IT革新本部長
- ◆ 2014年4月 同社執行役員専務グローバル戦略本部長
- ◆ 2014年6月 同社取締役執行役員専務グローバル戦略本部長
- ◆ 2017年4月 同社取締役執行役員専務CFO グローバル戦略本部長
- ◆ 2023年 4月 同社取締役 (現任) (6月 退任予定)

進捗管理/モニタリング強化の取り組み

中期経営計画のリバイズとその実効性をモニタリングするためにHD主導のグループ戦略委員会（仮称）を発足する

- ✓ 既に一部のプロジェクトは始動しており、中期経営計画のリバイズを決定
- ✓ 前述で記載したROICを指標としたモニタリングも実施する想定
- ✓ 当該委員会、ならびに各プロジェクトについては適宜、“社外取締役”も参加
- ✓ 構造改革の精度と実効性を高めるため、外部コンサルティングの活用を検討

■ 推進体制 (一部プロジェクトはすでに始動中)



ブランド戦略と顧客戦略の再構築

ワコールにおけるマーケティングを“顧客にとっての価値を創造する活動すべて”と定義し、数値と感性を融合したマーケティング体制を再構築（24SS～）

マーケティングアドバイザーとしてSENマーケティング杉山氏を起用

- 1 ブランドの顧客像やブランドストーリー、成長の道筋、お客様に選ばれる必然性を明確にし、全体最適を加味した「ブランド戦略」を構築。顧客に深く長く愛されるブランド作りを全社活動として推進。
- 2 「誰に何の価値を提供するか」を軸に、「顧客戦略」を再構築。顧客データやインサイト調査から、顧客理解の解像度をあげ、「LTV最大化」実現に向けて管理指標を見直し、精度の高い打ち手を打つ。

各本部が連携し、事業課題解決のスピードアップを図るため、社長直轄の会議体として新設。週次、月次、シーズン単位で開催し、重要課題に対する解決策の決定、進捗の管理、検証などを実施



マーケティング強化、ブランドの育成、3D活用による新規顧客獲得、人間科学研究開発センターの連携強化などを通じて、提供価値の最大化と競争優位性を確立

➤ マーケティングアドバイザーについて



SENマーケティング

企業価値クリエイター
杉山 繁和

1987年

ライオン株式会社 マーケティング本部 市場情報部、日本コカ・コーラ株式会社経営情報部統括部長などを経て、2009年株式会社資生堂に入社。経営企画部市場情報室室長を務める。

2012年

執行役員に就任。企業文化・宣伝制作を担当。

2014年

国内化粧品事業マーケティング領域担当。

2015年

日本事業本部コスメティクスブランド事業本部長。

2017年

資生堂ジャパン代表取締役社長に就任。

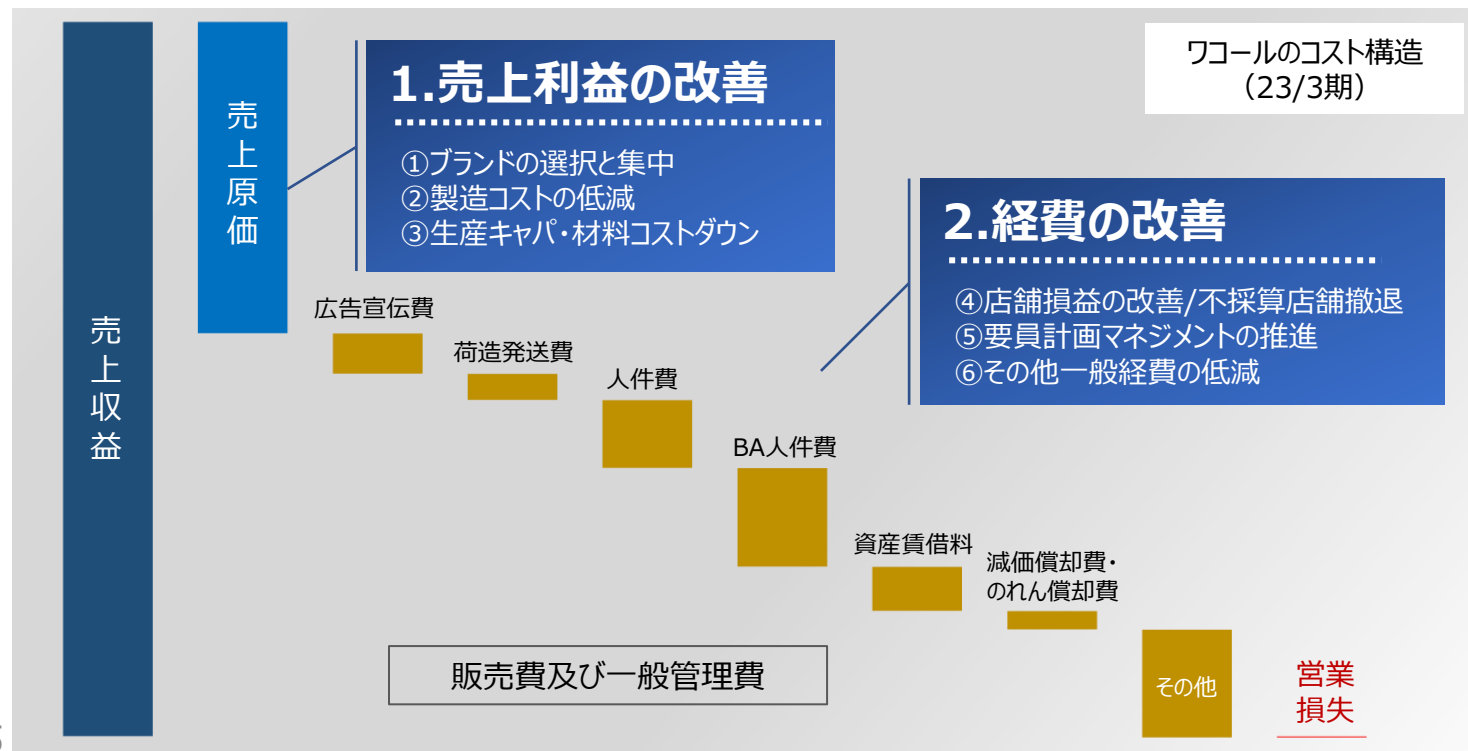
2020年

資生堂退任。SENマーケティング事務所設立。

コスト構造改革のスピードアップ

グループ経営における最大の課題は、(株)ワコールの収益力の改善。現段階で、もう一段踏み込んだ構造改革に取り組む

- 24/3期における販管費率の想定は、53.8%。変動費の増加に対し、要員計画マネジメントの継続による人件費の減少、広告宣伝費の縮減を進め、前期比で3.1pt低下する見込みも、依然高止まりの状態
- 現在、新経営陣が中心となり追加の改善施策、実施スケジュール、損益インパクト、推進体制を検討中。
(構造改革の精度と実効性を高めるため、外部コンサルティングの活用も同時に検討中)

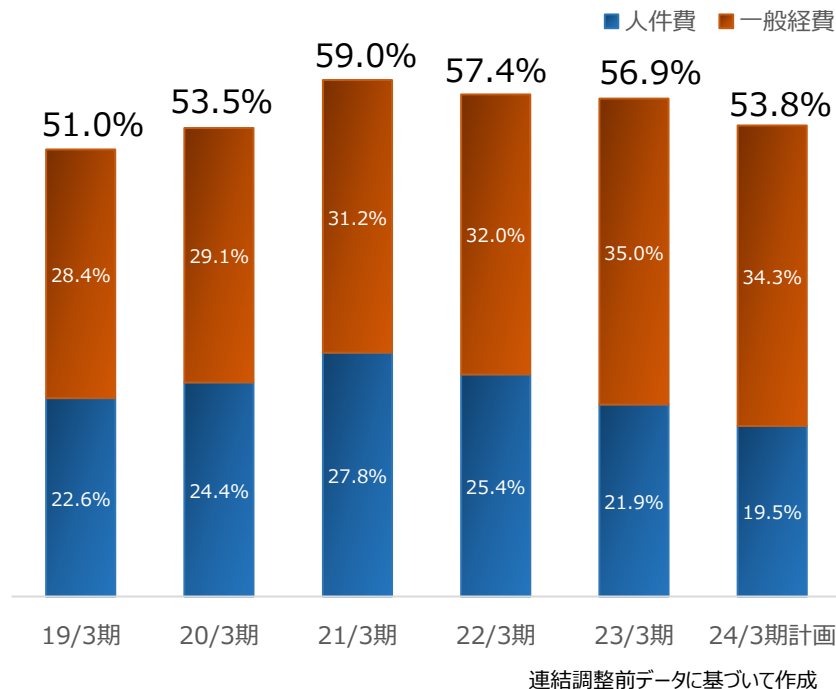


➤ (株)ワコールの売上に対する販売費及び一般管理費比率

コスト削減、要員計画マネジメントを推進するも、売上の回復の遅れに伴い、販管費率は依然高止まり

	20/3期	24/3期計画	コスト削減額
人件費	247億円	194億円	▲53億円
一般経費	293億円	285億円※	▲8億円※

※収益認識に伴う経費増加影響（57億円）を除去



EC事業の強化と事業効率の改善

中核戦略であるEC事業の強化に加え、各市場の特性に応じた商品力を強化。一方、消費者マインドの悪化に伴う売上計画の下振れリスクも想定し、売上状況に応じた適切なコストコントロールを実行することで目標とする利益の確保を目指す。同時に、各社とも在庫水準の低下に注力

米国

表示は
現地通貨ベース

米国ワコール：売上計画 前期比+3%、事業利益計画 11百万ドル（前期比+5%）

- ・AOV（平均注文額）とコンバージョンの向上に向けた施策を推進し、自社ECを拡大（+10%）
- ・ワコール、b.tempt'dともに4%程度の値上げを実施

IO社：売上計画 +30%、事業損益計画 ▲5百万ドル（損失）前期より7.7百万ドルの改善

- ・足元で見られる販促効率の改善を継続。売上に応じた適切なコストコントロールを実行
- ・価格戦略を見直し、従来の一律同一価格戦略を23年4月より商品価値に合わせた価格へ変更

中国

表示は
現地通貨ベース

中国ワコール：売上計画 +54%、事業利益計画 22百万元 前期より57百万元の改善

- ・決算調整影響を除去した数値では、20/3期比 +7%の売上回復を目指す
- ・商品力とEC事業の強化に向けて、デザイナーとEC事業の責任者を採用
- ・リスタート後の売上状況に応じて、人員構成やコストの最適化を実施

収益計画に対するダウンサイド・リスク

- ・インフレ抑制のための金利上昇に伴う消費者マインド悪化による売上低迷と利益減少
- ・運送費や原材料価格の更なる高騰、人件費の上昇に伴う製造コストの増大
- ・政変・紛争など多様なカントリーリスク
- ・無形固定資産の減損損失の計上リスク（のれんの残存簿価:162億円 ワコールインターナショナル60億円・Wヨーロッパ102億円）

中国ワコール新デザイナーについて



若代 祥世（わかしろ さちよ）
中国ワコール ワコールブランド
デザインディレクター

1990年(株)ワコール入社後、パタンナーを経て、2005年「Salute」ブランドのチーフデザイナーに着任。2011年より中国ワコールに赴任し、ワコールブランドのデザイナーとして活躍後、2016年11月からワコールヨーロッパのランジェリー・ディレクターを務め、「デザイナー・オブ・ザ・イヤー 2018」受賞。2022年4月より、現職

英国において、“3D smart & try 1号店出店”

自社EC、3D smart & try の連携により、売上拡大を目指す
3D smart & try 1号店は、24/3期中にバースへ出店予定



サプライチェーンにおける環境・社会問題への対応を推進

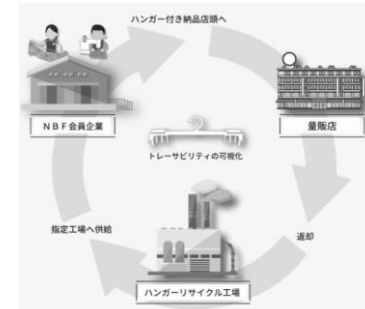
2022年4月より、重要なサステナビリティ課題への対応強化を図るため、“サステナビリティ委員会”ならびに4つの“推進部会”を設置

- 1 “サステナビリティ委員会”は、定期的に取り締役会と同日に開催し、サステナビリティ課題に対する具体的な取り組み施策の立案、進捗状況のモニタリング、達成状況の評価を実施
- 2 23年3月期は7回開催し、「サプライチェーンにおける温室効果ガスの削減」、「環境配慮型素材の採用推進」、「責任ある調達活動の推進」、「サプライチェーンにおける人権尊重の推進」について議論を実施

➤ 新NBFハンガー※使用開始

※NBF:一般社団法人日本ボディファッション協会

プラスチック資源循環とCO2排出量の削減に向けて、ハンガーからハンガーへリサイクルする循環型ハンガーを業界団体とともに開発。23年7月より量販店チャネルでの展開を開始



推進体制		目的	23/3期の取り組み	24/3期の取り組み
サステナビリティ委員会	カーボンニュートラル部会	脱炭素社会の実現 (環境負荷の低い事業活動)	- 国内事業所における温室効果ガスの排出量削減シナリオ（移行計画）の立案に向けてパートナー企業を選定 - 海外の全事業所（事務所・倉庫・工場）のエネルギーデータ取得	- 国内事業所の削減プログラムと省エネ設備など投資計画の策定 - 海外事業所における温室効果ガス排出量の算定、主要工場における削減プログラムの検討 - スコープ3排出量削減に向けたサプライヤーとの協働を開始
	資源循環部会	資源循環型社会の実現と廃棄物削減の推進	- 環境配慮型素材の定義（環境材料の暫定基準、材料混用率） - 環境配慮型素材の使用率の3カ年目標値を策定 - 製品・残材料廃棄の削減に向けた3カ年目標値を策定	- 環境配慮型素材の基準や使用量に関する情報開示の検討 - 環境配慮型素材の開発推進 - 製品・残材料廃棄の削減に向けた各施策の推進
	CSR調達部会	CSR調達活動の推進 (責任のある調達活動)	- 海外子会社における委託先工場でのCSR調達活動を開始 - 現地監査、ならびに援用監査の基準項目を改定 - 委託先工場で発生した課題に対する是正・改善活動の推進	- CSR調達活動の対象範囲の拡大 (原材料・染色工場に対するモニタリングに向けた活動を開始) - CSR調達活動の実効性向上に向けたモニタリングの強化
	人権・D&I部会	人権尊重・D&Iの推進	- サプライチェーン上における人権課題に対して簡易アセスメントを実施 - 人権DDの開始に向けた有識者ヒアリングを実施 - D&I推進に向けて有識者ヒアリングを実施	- 人権リスクアセスメント実施（人権リスクの抽出・重要テーマ選定） - 改正障害者差別解消法などへの対応強化 - 人権教育の実施

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。