


Love your moment. 

2025年3月期 第3四半期 決算説明資料

2025年2月10日

株式会社ワコールホールディングス

<証券コード：3591>

皆さま、こんにちは。株式会社ワコールホールディングス 代表取締役 副社長執行役員の宮城晃です。
それでは、2025年3月期第3四半期の決算について、資料に沿ってご報告します。

1. 2025年3月期 第3四半期決算の概況	・・・P.3
2. 財務・株主還元	・・・P.17
3. 中期経営計画（リバイズ）の進捗	・・・P.20
・ ワコールホールディングスでの取り組み（海外事業）	・・・P.22
・ 株式会社ワコールでの取り組み（国内事業）	・・・P.26
4. 参考資料	・・・P.33

2ページをご覧ください。本日のアジェンダです。

わたくしからは、25年3月期第3四半期決算の概況、財務・株主還元についてご説明します。

その後、2023年11月に発表した中期経営計画（リバイズ）の進捗について、ワコールホールディングス社長の矢島、株式会社ワコール社長の川西より、それぞれご説明いたします。

1. 2025年3月期 第3四半期決算の概況

2. 財務・株主還元

3. 中期経営計画（リバイズ）の進捗

- ワコールホールディングスでの取り組み（海外事業）
- 株式会社ワコールでの取り組み（国内事業）

4. 参考資料

ではまず、当期の第3四半期決算について概況をご説明します。

<p>売上収益</p> <p>1,335億円</p> <p>前年同期 ↓ -79億円 (-5.6%)</p> <p>修正計画 ↓ -15億円 (-1.1%)</p>	<p>中計リバイズ施策による国内事業の計画的減収と主要各国の低迷により、前年同期、修正計画ともに下回る</p> <ul style="list-style-type: none"> 国内：戦略的な店舗撤退や納品調整に加え、来店客数減などにより売上低調 不採算事業：七彩の株式譲渡、<u>米国IO社</u>※の事業撤退により約60億円の減収 <p>※インティメイツ・オンライン社 (Intimates Online, Inc.) 以下、IO社と表記</p>
<p>事業利益</p> <p>14億円</p> <p>前年同期 ↓ -35億円 (-70.9%)</p> <p>修正計画 ↑ +10億円 (+260.8%)</p>	<p>減収影響を受けるも、売上利益率は前年同期から改善</p> <p>国内のコストコントロールにより修正計画を上回る</p> <ul style="list-style-type: none"> 売益：不採算事業の対処、<u>欧州</u>の好調により連結ベースの売上利益率は改善 経費：国内は広告宣伝費を投下するも、その他のコストコントロールが奏功
<p>営業利益</p> <p>111億円</p> <p>前年同期 ↑ +131億円 (-)</p> <p>修正計画 ↑ +11億円 (+10.8%)</p>	<p>浅草橋ビル、旧福岡事業所跡地の売却益を「その他の収益」として計上し前年同期を大幅に上回る</p>

4ページをご覧ください。第3四半期実績について、前年同期との差、昨年11月に発表した修正計画との差を中心に説明いたします。

まず上段をご覧ください。売上収益は1,335億円と、前年同期、修正計画ともに下回りました。当期については、国内の中計リバイズ施策による計画的な減収に加え、国内の実店舗への来店客数減、米・欧・中の主要各国の不振を受け、売上収益については厳しい着地となりました。なお、国内子会社の七彩の連結除外および米国インティメイツ・オンライン社の事業撤退により、第3四半期累計期間において約60億円の減収影響を受けています。

中段をご覧ください。事業利益は14億円と、前年同期を下回りましたが、修正計画については上回りました。減収影響や原価高騰により前年同期を下回ったものの、不採算事業の対処によって売益率は前年同期から改善しました。また、一部費用の期ずれの他、国内を中心としたコストコントロールにより修正計画については上回りました。

下段をご覧ください。営業利益は111億円と、前年同期、修正計画ともに上回りました。アセットライト化の方針のもと、第1四半期に浅草橋ビル、第2四半期に旧福岡事業所跡地を売却した影響により前年を上回り、事業利益の上振れにより、修正計画も上回りました。

25/3期 3Q (4月~12月) 業績

(単位：百万円)

	24/3期 3Q		25/3期 3Q			
	実績	構成比・比率	実績	構成比・比率	前年同期比	修正計画 進捗率
売上収益	141,407	100.0%	133,534	100.0%	94.4%	73.8%
ワコール事業（国内）	72,561	51.3%	68,764	51.5%	94.8%	74.5%
ワコール事業（海外）	50,308	35.6%	50,001	37.4%	99.4%	72.2%
ピーチ・ジョン事業	8,066	5.7%	7,846	5.9%	97.3%	71.7%
その他	10,472	7.4%	6,923	5.2%	66.1%	81.9%
売上総利益	79,561	56.3%	75,420	56.5%	94.8%	74.2%
販管費	74,605	52.8%	73,977	55.4%	99.2%	71.0%
事業利益	4,956	3.5%	1,443	1.1%	29.1%	-
ワコール事業（国内）	2,630	1.9%	-254	-0.2%	-	-
ワコール事業（海外）	2,008	1.4%	1,500	1.1%	74.7%	73.2%
ピーチ・ジョン事業	257	0.2%	33	0.0%	12.8%	-
その他	61	0.0%	164	0.1%	268.9%	-
営業利益	-1,981	-1.4%	11,075	8.3%	-	230.7%
親会社の所有者に帰属する四半期利益	-3,903	-2.8%	9,086	6.8%	-	201.9%

5

5ページをご覧ください。

第3四半期実績、前年同期比、修正計画に対する進捗をまとめています。売上収益は、修正計画に対して約74%で進捗しています。営業利益以下の利益は上期の不動産売却の影響で進捗が大きくみえています。

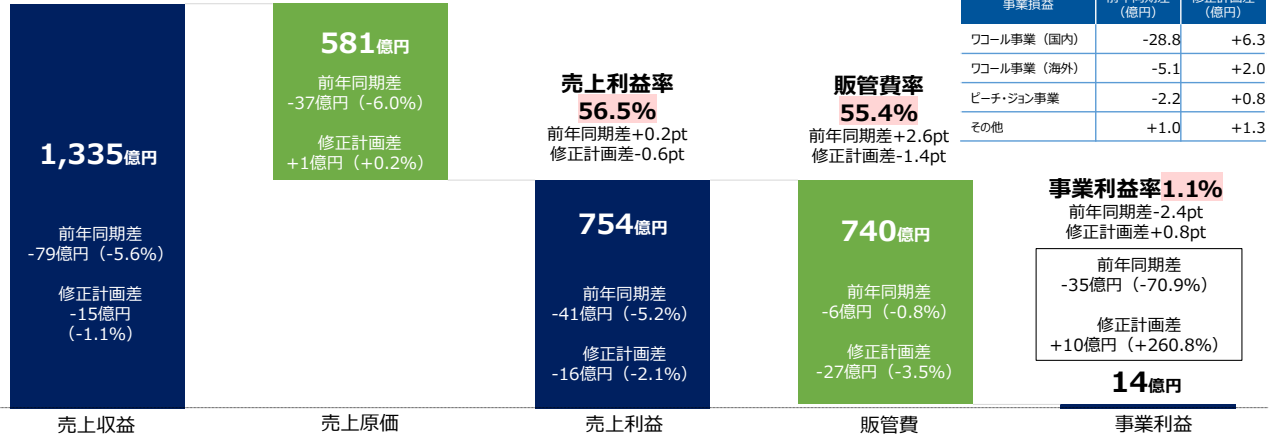
25/3期 3Q (4月～12月) 売上収益と事業利益

WACOAL HOLDINGS CORP.

※1：当期ワコールヨーロッパの売上利益率はBravissimo社買収影響込みで算出
 ※2：当期・前期同期のワコールヨーロッパの販管費率は、WELブランド償却費込みで算出

売上収益	前年同期差 (億円)	修正計画差 (億円)	売上利益率		前年同期差	
			24/3期3Q 率	25/3期3Q 率		
ワコール事業 (国内)	-38.0	-12.4	ワコール	56.2%	55.7%	-0.5%
ワコール事業 (海外)	-3.1	-2.0	ピーチ・ジョン 国内のみ	61.4%	58.3%	-3.1%
ピーチ・ジョン事業	-2.2	-1.5	ワコールインターナショナル (米国)	49.7%	48.9%	-0.8%
その他	-35.5	+1.2	ワコールヨーロッパ ※1※2	58.1%	59.9%	+1.8%
			中国ワコール	69.6%	68.3%	-1.2%

販管費率	24/3期3Q		25/3期3Q	
	率	率	率	前年同期差
ワコール	53.5%	55.8%	55.4%	+2.3%
ピーチ・ジョン 国内のみ	57.6%	58.7%	55.4%	+1.1%
ワコールインターナショナル (米国)	47.4%	44.5%	55.4%	-2.9%
ワコールヨーロッパ ※1※2	51.2%	57.2%	55.4%	+6.0%
中国ワコール	73.0%	75.3%	55.4%	+2.2%



事業損益	前年同期差 (億円)	修正計画差 (億円)
ワコール事業 (国内)	-28.8	+6.3
ワコール事業 (海外)	-5.1	+2.0
ピーチ・ジョン事業	-2.2	+0.8
その他	+1.0	+1.3

事業利益率 1.1%

前年同期差 -2.4pt
修正計画差 +0.8pt

前年同期差
-35億円 (-70.9%)
修正計画差
+10億円 (+260.8%)

14億円

続いて、第3四半期実績のサマリーです。売上収益から事業利益までをウォーターフォールで記載しています。左端の売上収益は1,335億円で、先ほど述べた通り、前年同期、修正計画ともに下回りました。セグメント別の前年同期差、修正計画差の内訳は左上の表をご覧ください。前年からの主な減収要因は、その他セグメントに含まれる七彩の連結除外、ワコール事業（海外）セグメントに含まれるIO社の事業撤退、ワコール事業（国内）セグメントに含まれる中計リバイズ施策による計画的な減収です。

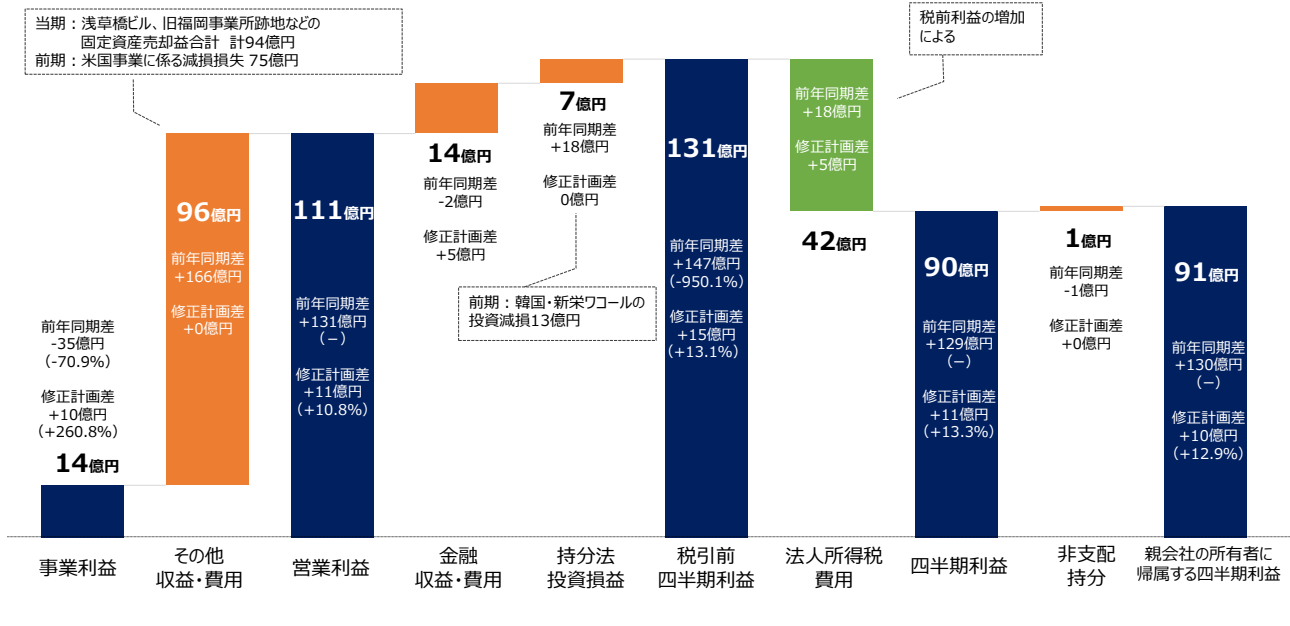
ウォーターフォールに戻りまして、中央の売上利益をご覧ください。売上利益は754億円でした。売上収益と同様、前年同期、修正計画とともに下回りましたが、売上利益率については56.5%と、前年同期を0.2ポイント上回りました。国内外ともに原価高騰の影響を受け、厳しい外部環境が続く中、ワコールヨーロッパの好調、および売益率の低かった七彩の連結除外により、連結ベースの売上利益率は前期から改善しています。

売上利益の右側をご覧ください。販管費については740億円と、前年同期、修正計画に対して削減したものの、減収影響を受け、販管費率については55.4%と前年より2.6ポイント上昇しました。右上に主要子会社の販管費率を表で記載しております。投資としての広告費の投下や、昨年9月に行ったブラビッシモ社の買収に伴う一時費用などの影響により、米国のワコールインターナショナルを除いて主要子会社の販管費率は上昇傾向です。

ウォーターフォールに戻り、右端をご覧ください。これらの結果、事業利益は14億円と、前年同期を下回るものの、修正計画に対しては上回って着地しました。

25/3期 3Q (4月~12月) 利益 影響項目

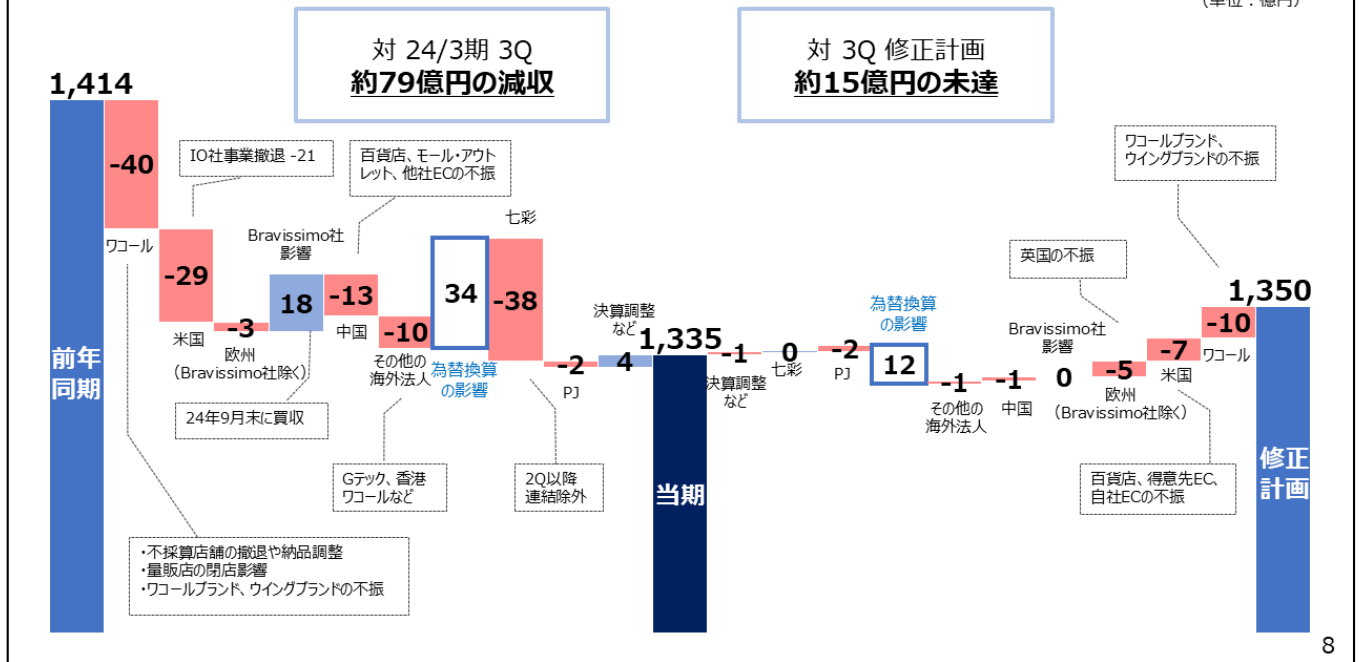
➤ 営業利益：浅草橋ビル・旧福岡事業所跡地の売却益の計上により、前年同期に対し大幅増益



7ページです。事業利益から親会社の所有者に帰属する四半期利益までをウォーターフォールで記載しています。左端の事業利益14億円に対して、その他収益・費用の96億円を加え、営業利益は111億円となりました。その他収益の主な内容は、第1四半期におこなった浅草橋ビルの売却、第2四半期におこなった旧福岡事業所跡地の売却にともなう固定資産売却益です。営業利益に対して、金融収益費用、持分法投資損益を加え、税引前四半期利益は131億円、こちらから税金費用を差し引いた四半期利益は90億円となりました。営業利益以下は、固定資産売却益の計上が寄与した結果、前年同期を大幅に上回り、また、事業利益の上振れにより、修正計画に対しても上回って着地しました。

(参考)25/3期 3Q (4月~12月) 連結売上収益増減 前年同期・修正計画差

(単位：億円)

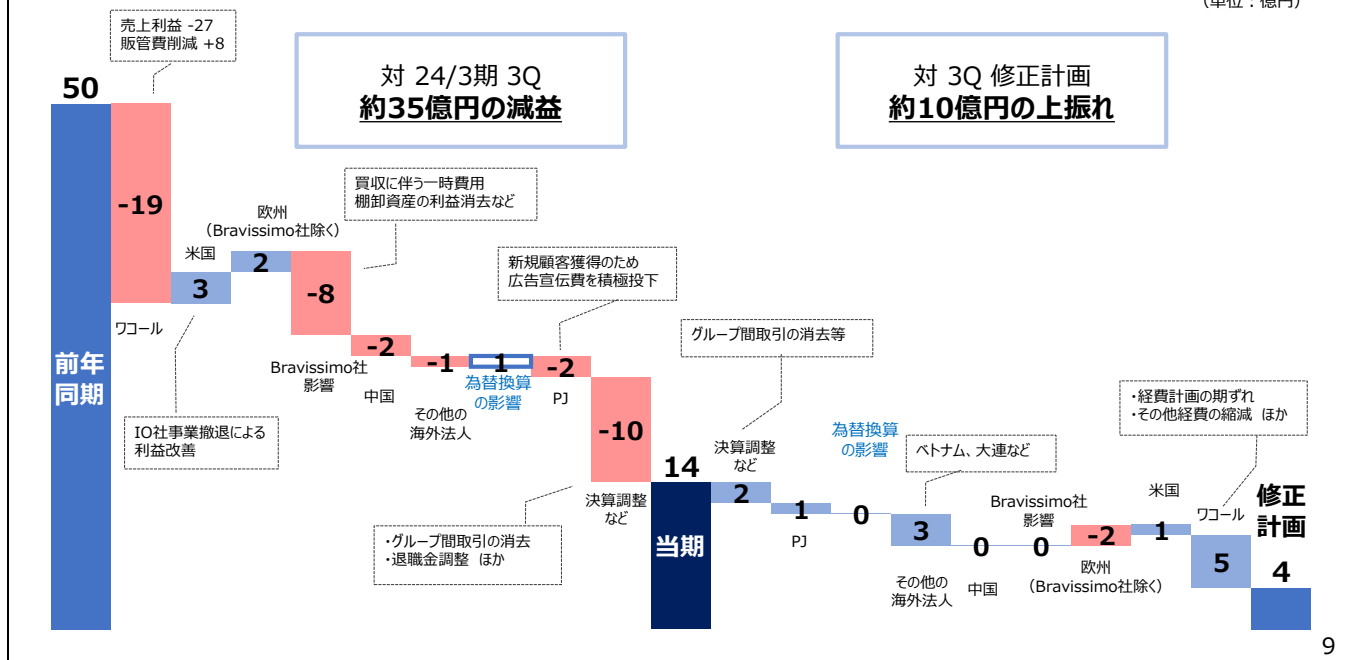


8ページです。参考として、主要各社における売上収益の前年同期差および修正計画差をウォーターフォールで記載しています。

スライド左から中央にかけてのチャートは前年同期との差を示しています。左から国内、米国、七彩の前期からの減収影響が大きい一方、為替の円安進行が売上をかさ上げしました。

また、スライド右から中央にかけてのチャートは修正計画との差を示しています。右から国内、米国、欧州が計画を下回っている一方、為替影響が売上をややかさ上げしました。

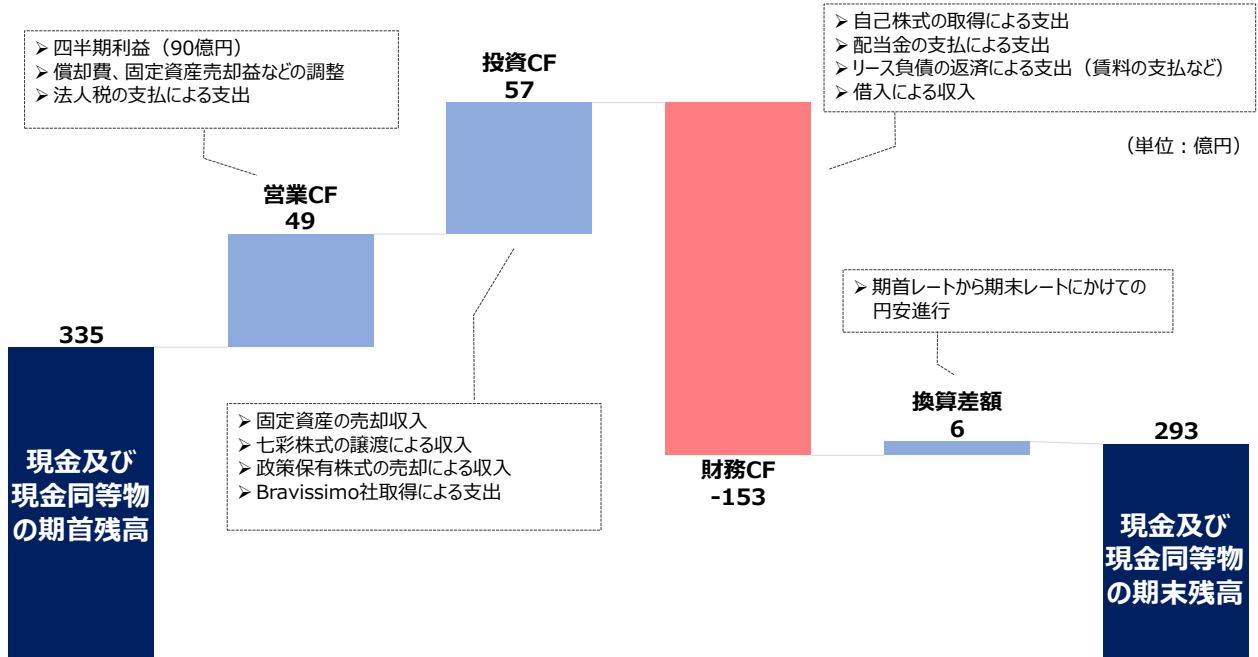
(単位：億円)



9ページです。こちらには、事業利益の前年同期差および計画差をウォーターフォールで記載しています。スライド左から中央にかけての前年同期差をご覧ください。事業利益については、国内の減収による減益に加え、ブラビッシモ社買収時の一時費用、そのほか決算調整の影響が大きく連結ベースでも減益となりました。修正計画対比では、国内の一部費用の期ずれやその他一般経費の縮減などが寄与し、修正計画を上回る着地となりました。

25/3期 3Q 連結キャッシュ・フロー計算書

WACOAL HOLDINGS CORP.



10

10ページには、キャッシュフローの状況について記載しています。

営業活動によるキャッシュフローは、49億円の収入となりました。投資活動によるキャッシュフローは、ブラビッシモ社の取得に伴う支出がありましたが、固定資産の売却や七彩の株式譲渡、政策保有株式の売却などによる収入が上回り、57億円の収入となりました。一方、財務活動によるキャッシュフローは、自己株式の取得や配当金の支払などにより、153億円の支出となりました。

24年12月 連結財政状態計算書

(単位：億円)

	2024年3月末	構成比	2024年12月末	構成比	増減
現金及び現金同等物	335		293		-42
営業債権及びその他の債権	221		185		-36
棚卸資産	500		① 531		31
その他	65		93		28
流動資産合計	1,121	38.1%	1,102	38.4%	-19
有形固定資産・無形資産・使用権資産	688		② 667		-21
のれん	118		③ 171		53
その他の金融資産	545		④ 461		-84
その他	468		466		-2
非流動資産 計	1,819	61.9%	1,765	61.6%	-54
資産合計	2,940		2,867		-73
	2024年3月末	構成比	2024年12月末	構成比	増減
営業債務及びその他の債務（買掛債務）	174		⑤ 145		-29
借入金	91		⑥ 150		59
リース負債	115		123		8
繰延税金負債	169		162		-7
その他	240		214		-26
負債 計	789	26.8%	794	27.7%	5
親会社の所有者に帰属する持分合計	2,118		⑦ 2,041		-77
非支配持分	33		33		0
資本 計	2,151	73.2%	2,074	72.3%	-77
負債及び資本 合計	2,940		2,867		-73

- ① Bravissimo社買収による棚卸資産増加 +30
- ② 七彩分の固定資産減少による
- ③ Bravissimo社買収によるのれん増加 +48
- ④ 政策保有株式の時価の下落および売却による減少
- ⑤ 早期退職に係る未払金の減少
- ⑥ Bravissimo社買収に伴う借入金の増加
- ⑦ 自己株式取得による減少

11ページには、連結財政状態計算書について記載しています。

ブラビッシモ社の買収により棚卸資産やのれんが増加した一方、現金や固定資産、金融資産などが減少し、総資産は、前期末に比べ、73億円減少しました。

負債は、ブラビッシモ社買収に伴い借入金が増加しましたが、早期退職者への退職金の支払により未払金が減少した結果、負債合計では前期末から5億円の増加に留まりました。資本は、配当の支払や自己株式の取得などを進めた結果、77億円減少しました。

売上収益
688億円

<前年同期差> -38億円 (-5.2%)
<修正計画差> -12億円 (-1.8%)

構造改革による施策や来店客数減により減収も、EC事業は堅調

- 不採算店舗撤退に加え、来店客数減なども響き減収・計画未達
- 自社・他社ともに、EC事業は堅調な成長を維持
- 在庫水準の適正化に向け実施した納品調整により、店頭在庫は前期から大幅削減
- 「CW-X」や「GOCOCi」ブランドが伸長（P.31～にて詳細記載）

コンディショニングウェアブランド「CW-X」

ノンワイヤーブラ「GOCOCi」



事業損失
-3億円

<前年同期差> -29億円 (-)
<修正計画差> +6億円 (-)

減収や原価高騰の影響を受け減益も、一部費用の期ずれや
その他経費の縮減により、3Q累計期間の修正計画を上回る

- 減収や為替の円安進行、原材料高などの原価高騰の影響を受け、前年同期から減益
- EC事業の伸長や、返品の高減などにより、売上利益率は計画並み
- 成長戦略のための広告宣伝費は前年同期を上回る
- 一部費用の期ずれ、その他経費の縮減により修正計画を上回る

12ページをご覧ください。セグメントごとの業績をご説明します。

ワコール事業国内の売上収益は、688億円と、前年同期比で5.2%の減収となりました。

中核事業会社であるワコールは、不採算店舗の撤退や戦略的に行った納品調整などの構造改革施策に加え、来店客数の減少の影響を受け、前年同期、修正計画ともに下回りました。一方、構造改革の一環として、店頭の在庫水準の適正化を目指して実施している納品調整が奏功し、店頭在庫については前年同期時点から大幅な削減に成功しています。

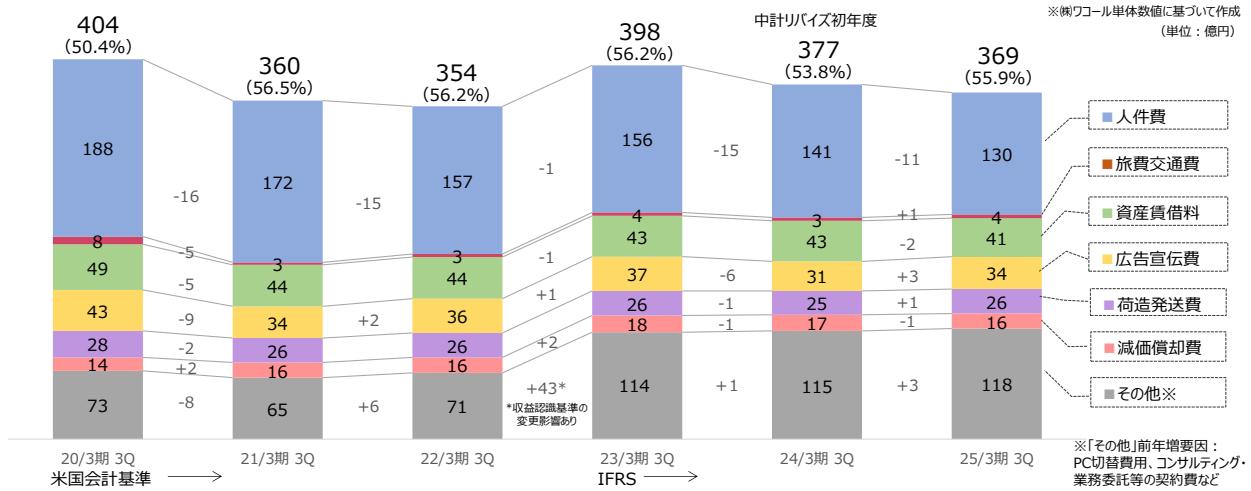
また、中核ブランドである「WACOAL（ワコール）」「Wing（ウイング）」は苦戦するものの、コンディショニングウェアブランドの「CW-X（シーダブリュー・エックス）」やノンワイヤーブラを中心に展開する「GOCOCi（ゴコチ）」は伸長傾向です。こちらのブランド戦略については後程川西より詳細をご説明いたします。

事業損益は3億円の損失となりました。減収や原価高騰の影響はありつつも、ECチャネルの伸長などにより計画並みの売益率を維持したことに加え、一部費用の期ずれやその他経費の縮減により、修正計画を上回りました。

対24/3期 3Q
販管費の削減額
8.6億円

コスト構造改革の推進に加え、売上状況に応じたコストコントロールの継続

- ▶ トップライン低迷により販管費率は悪化も、希望退職等による人員減による**人件費の減少**や、不採算店舗撤退による**資産賃借料の減少**など、コスト構造改革施策の効果で前年同期より減少
- ▶ 広告宣伝費は、売上を踏まえたコントロールを継続しつつ、メリハリを持った投資を継続



13ページをご覧ください。コスト構造改革の進捗として、中核会社である株式会社ワコールの販管費推移について記載しています。当第3四半期については、売上の状況に応じたコストコントロールを継続し、前年同期から8億円を削減しました。他方、販管費率は、トップラインの低迷により、前年同期に対し2.1ポイント上昇しています。引き続き、中計リバイズのコスト構造改革で掲げる抜本的なコスト圧縮を進めるとともに、注力分野には成長投資を進めていくなど、メリハリのあるコストコントロールを実施してまいります。

売上収益
500億円

<前年同期差> -3億円 (-0.6%)
<修正計画差> -2億円 (-0.4%)

米国・中国は減収も、昨年買収したBravissimo社・欧州大陸は伸長傾向

- 欧州：24年9月に買収したBravissimo社が自社EC・直営店業態をけん引
ドイツ・フランスを中心に欧州大陸は伸長
- 米国：実店舗は得意先の仕入抑制や閉店で減収
- 主要プラットフォームを中心に他社ECは引き続き好調
- 中国：施策を進めるものの実店舗、ECとも不振

(単位：億円)

	子会社名	3Q実績	前年同期差	前年同期比	修正計画差	修正計画比
邦貨ベース 売上収益	ワコールインターナショナル（米国）	196	-17	-8.2%	-4	-1.9%
	ワコールヨーロッパ（Bravissimo社含む）	175	+29	+20.3%	0	+0.0%
	中国ワコール	68	-9	-12.2%	+1	+2.0%

事業利益
15億円

<前年同期差> -5億円 (-25.3%)
<修正計画差> +2億円 (+15.4%)

IO社の事業撤退により米国は利益改善するも
Bravissimo社の買収関連費用、中国の不振が響く

- IO社撤退による利益改善効果は5.9百万ドル（前年同期間のIO社の事業損失）
- 欧州は売上利益率は改善も、買収費用や在庫の連結調整が事業利益を圧迫

(単位：億円)

	子会社名	3Q実績	前年同期差	前年同期比	修正計画差	修正計画比
邦貨ベース 事業損益	ワコールインターナショナル（米国）	9	+4	+78.9%	+1	+14.5%
	ワコールヨーロッパ（Bravissimo社含む）	5	-5	-53.4%	-2	-30.7%
	中国ワコール	-5	-2	-	0	-

14ページをご覧ください。ワコール事業海外の売上収益は500億円と、前年同期に対し0.6%とほぼ横ばいとなりました。米国・中国は低迷が続く減収となりましたが、昨年9月に買収したブラビッシモ社と、ドイツ・フランスを中心としたヨーロッパ大陸は順調に推移しています。

事業利益は15億円です。赤字が続いていた米国のIO社の事業撤退による利益改善影響はありながらも、ブラビッシモ社買収時に発生した一時費用の影響や中国の不振が事業利益に影響し、前年同期を下回りました。なお、欧州については、事業利益ベースでは買収影響が響いたものの、倉庫の安定稼働に伴う物流効率改善が功を奏し、売上利益率は前期から改善しています。

【セグメント別】ピーチ・ジョン事業/その他事業の3Q概況

ピーチ・ジョン事業の概況

売上収益
78億円

<前年同期差> -2億円 (-2.7%)
<修正計画差> -2億円 (-1.9%)

事業利益
0.3億円

<前年同期差> -2億円 (-87.2%)
<修正計画差> +1億円 (-)

上期に開始した販促施策の効果で、来店客数増加
3Q期間においては前年を上回る

国内

- ▶ 他社ECは引き続き堅調
- ▶ 自社ECの集客改善
- ▶ 直営店の販売力強化

海外

- ▶ 台湾、香港は実店舗を中心に販売が伸び悩み減収

その他事業の概況

売上収益
69億円

<前年同期差> -35億円 (-33.9%)
<修正計画差> +1億円 (+1.8%)

事業利益
2億円

<前年同期差> +1億円 (168.9%)
<修正計画差> +1億円 (+446.7%)

七彩の連結除外により減収も、その他の会社の好調が寄与し増益、修正計画も上回る

ルシアン

- ▶ 自社ブランド、刺しゅうなどの販売が堅調に推移し増収

Ai

- ▶ EC比率上昇により増益

七彩

- ▶ 2Qより連結除外
※減収影響は38億円

15ページをご覧ください。ピーチ・ジョン事業の売上収益は、78億円と、前年同期比で2.7%の減収となりました。上期は苦戦が続いていましたが、第3四半期では上期から開始した新規顧客獲得の販促施策の効果が発現し、来店客数が増加するなど、回復傾向がみられました。また、他社ECの販売は引き続き堅調に推移しました。事業利益は3千万円でした。売上は回復傾向にあるものの、販促施策強化のための広告費投下の影響で前年同期は下回りました。

その他事業の売上収益は、69億円と、前年同期に対し35億円の減収となりました。減収のうち38億円は第2四半期より連結除外した七彩の影響によるものです。ルシアンについては、自社ブランドや刺しゅうなどの販売が堅調に推移し増収となりました。

一方、事業利益は2億円と、前年同期比で169%の増益となりました。ルシアンの増収と、AiのEC比率上昇により計画についても上回りました。

主要5社合計の売上
に占めるEC比率

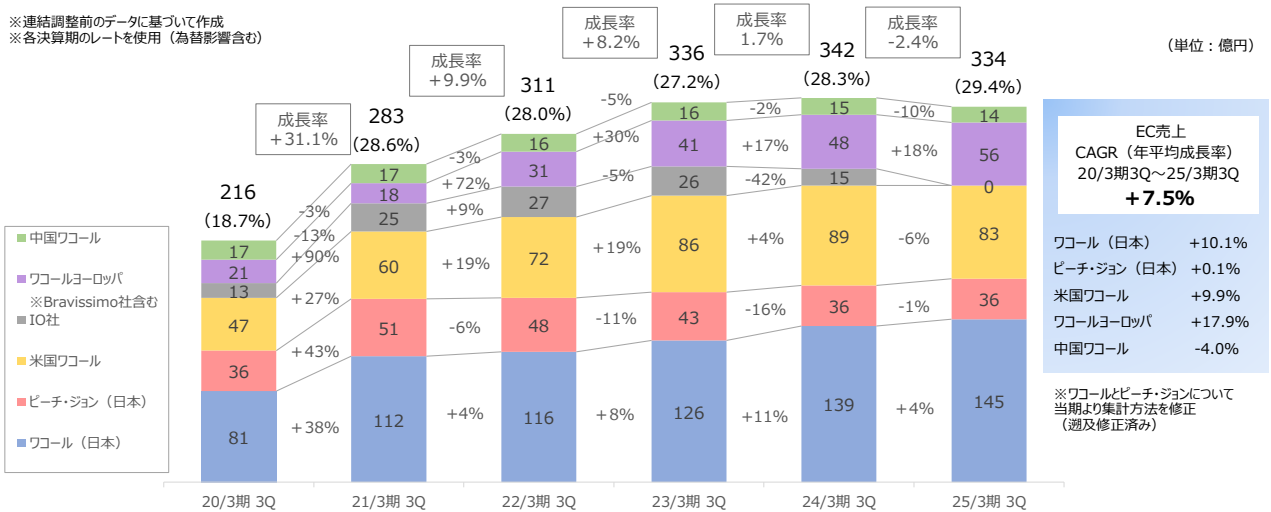
29.4%

邦貨換算ベース（為替影響含む）

IO社撤退により売上規模は縮小も、主要5社合計のEC比率水準は維持

- 25/3期 3Qの各社の売上に対するEC売上比率：
ワコール 22%、ピーチ・ジョン 50%、米国W 45%、ワコールヨーロッパ 34%、中国W 26%

※連結調整前のデータに基づいて作成
※各決算期のレートを使用（為替影響含む）



16ページをご覧ください。このページでは、ワコール、ピーチ・ジョン、米国ワコール、ワコールヨーロッパ、中国ワコール、以上5社のEC売上の変化をまとめています。

米国IO社の事業撤退により、EC売上の拡大は鈍化したものの、ワコールや米国ワコール、ワコールヨーロッパでのEC拡大を背景に、全体の成長は維持しています。5社合計のEC比率は29.4%となり、この5年間の平均成長率は7.5%です。引き続き、オンライン・オフラインの連携や、WEBサイト・自社アプリの利便性向上、デジタルマーケティングの強化などに努め、更なる成長の実現に向けて取り組みを進めてまいります。

1. 2025年3月期 第3四半期決算の概況

2. 財務・株主還元

3. 中期経営計画（リバイズ）の進捗

- ワコールホールディングスでの取り組み（海外事業）
- 株式会社ワコールでの取り組み（国内事業）

4. 参考資料

17ページです。次に財務・株主還元などについてご説明します。

1. ビジネスモデル改革と成長戦略を通じた収益力の改善を最優先課題として取り組むと同時に、棚卸資産（在庫）の圧縮や、政策保有株式の縮減、保有不動産の整理を進めることで、資本効率の改善を実現しROE向上を実現
2. 将来成長への投資を優先すると同時に、資本効率の改善に向けて積極的な株主還元を実施



18ページをご覧ください。中計リバイズで掲げている財務戦略の基本方針となります。こちらは、2023年11月に発表しました内容から変更はありません。

- 当期（25/3期 3Q）の政策保有株式の売却額：約37億円
- 当期（25/3期 3Q）の自己株式の取得額：約110億円

内訳		リバイズ期間 累計実績	リバイズ 財務方針	進捗率
創出 キャッシュ	純利益等※1	約-40億円	100億円	-
	減価償却費※2◆	約110億円	200億円	55%
	アセットライト化・デットの活用※3◆	約210億円	500億円	42%
	政策保有株式の売却※4◆	約210億円	300億円	70%
合計		約490億円	1,100億円	45%
使用 キャッシュ	成長投資（設備投資額）	約60億円	400億円	33%
	成長投資（Bravissimo社の株式取得に係る投資額）	約90億円		
	配当金支払額	約110億円	150億円	71%
	自己株式の取得額	約210億円	550億円	38%
合計		約470億円	1,100億円	43%

(参考) リバイズ期間累計の政策保有株式の売却状況

	リバイズ期間 累計実績	目標値
完全売却銘柄数	11	-
政策保有株式の 純資産比率	18.6%	10%未満

(参考) リバイズ期間累計の成長投資（設備投資額）内訳

設備投資の内訳	
ワコール / IT関連	約20億円
ワコール / 直営店・建物関連	約7億円
国内子会社関連	約14億円
海外・子会社関連	約19億円
合計	約60億円

- ※1 中計リバイズ期間の創出キャッシュ合計から◆の金額を除く
- ※2 減価償却費から、リース負債の返済による支出額をネット
- ※3 政策保有株式の売却除く
- ※4 売却時の時価表記

19ページをご覧ください。第3四半期における財務戦略の進捗を記載しております。

2024年12月末時点での政策保有株の売却額は37億円、自己株式の取得額は約110億円でした。

中計リバイズ期間の創出キャッシュ、使用キャッシュについてはスライド左側の表に記載の通りです。創出キャッシュについて、上段中央の列をご覧ください。中計リバイズ期間の累計創出キャッシュは合計で約490億円、中計リバイズ目標の1,100億円に対する進捗率は45%です。下段中央をご覧ください。累計の使用キャッシュは合計で約470億円、中計リバイズ目標の1,100億円に対する進捗率は43%です。なお、右側には政策保有株式の売却状況および成長投資としての設備投資額の内訳を記載しております。

20ページ以降につきましては、中計リバイズの進捗について、ワコールホールディングス社長の矢島および株式会社ワコール社長の川西より説明いたします。

1. 2025年3月期 第3四半期決算の概況

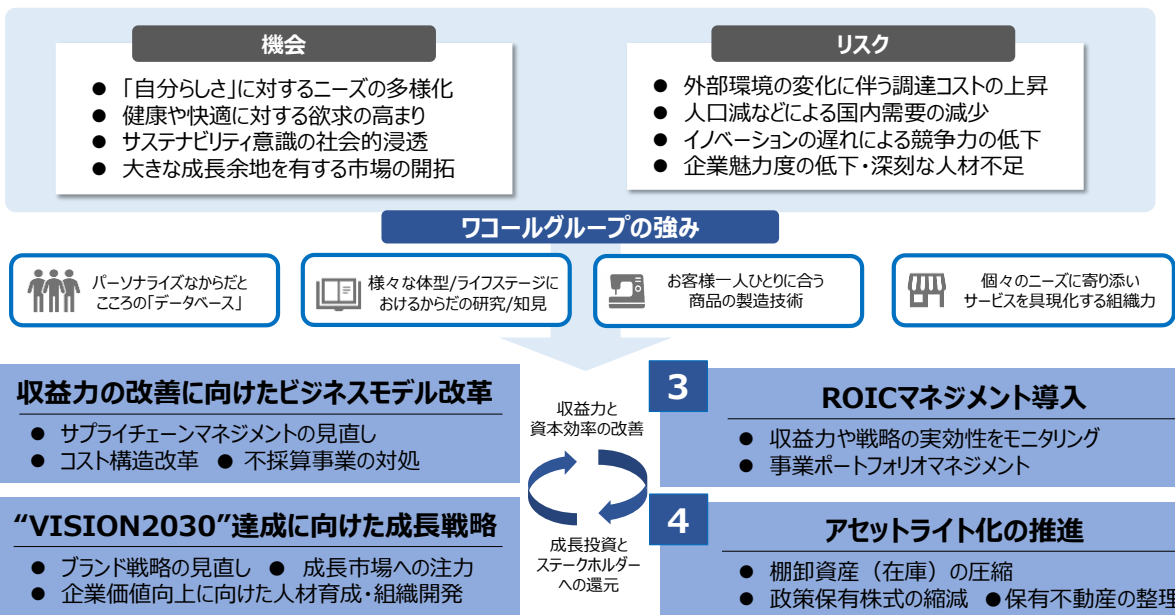
2. 財務・株主還元

3. 中期経営計画（リバイズ）の進捗

- ワコールホールディングスでの取り組み（海外事業）
- 株式会社ワコールでの取り組み（国内事業）

4. 参考資料

株式会社ワコールホールディングス 代表取締役 社長執行役員の矢島です。
ここからは、中期経営計画リバイズの進捗について、ご報告します。



まず、中計リバイズの方向性を改めてご説明します。

方針の基軸は、「収益力の改善に向けたビジネスモデルの改革」、「VISION2030達成に向けた成長戦略」、「ROICマネジメントの導入」、「アセットライト化の推進」の4点です。

これらの取り組みを通して、収益力や資本効率の改善と向上に努め、持続的な企業価値の向上に向けて必要な成長投資と、利益還元を継続できる企業への変革を目指しています。

ワコールホールディングスでの取り組み（海外事業）

中計リバイズの進捗として、まずは海外事業の取り組みについてご説明します。

 **ワコールヨーロッパ（欧州）**

英国・北米は在庫抑制により卸売の苦戦が続くもヨーロッパ大陸は好調に推移。
M&AをしたBravissimo社のPMIも順調に遂行

25/3期 3Qトピックス

- **売れ筋品番に絞ったアプローチ**
 - ・Most Loved Stylesで一部得意先の売上拡大に寄与
- **SCM強化**
 - ・製造コスト抑制、輸送費削減等により売益率が改善
- **Bravissimo社の順調なPMI**
 - ・2024年9月にM&AしたBravissimo社のPMIが進行

今後の施策

- **EC成長に向けた取り組みを強化**
 - ・英国：自社ECの収益性改善施策を継続
オーガニック検索改善、メール経由でのサイト誘引
 - ・ドイツ・米国：大手他社ECに注力、売上拡大へ
 - ・米国：25年1月より**自社ECをスタート**

 **ワコールインターナショナル（米国）**

インフレや百貨店の在庫抑制が継続し苦戦。
自社EC強化に向け、サイト変更やプロモーションの見直しに着手、CRMシステムの稼働もスタート

25/3期 3Qトピックス

- **仕入れ抑制の長期化**
 - ・卸売の実店舗、店舗ECの販売が伸び悩み、先方の仕入れ抑制が続く見通し
- **他社ECが継続的に伸長**
 - ・大手プラットフォームの好調続く

今後の施策

- **EC成長に向けた取り組みを強化**
 - ・他社EC：好調なプラットフォームへの投資拡大
 - ・自社EC：UX改善、CRMシステムにより購買率改善へ
- **ニーズにあわせた商品戦略の見直し**
 - ・カジュアル化、快適性に対応する商品開発に着手

23ページです。はじめに、欧米の状況をご説明します。

まず、「ワコールヨーロッパ」です。

英国と北米エリアは、卸売りの在庫抑制が続く苦戦したものの、ヨーロッパ大陸は好調に推移しました。

昨年9月に買収したブラビッシモ社のPMIも順調に進んでおります。このブラビッシモ社のM&Aは、売上規模の拡大だけでなく、ECの強化、ラージサイズ市場でのポジションの確立、そしてお客様とダイレクトにつながる接点の拡大を目的としております。ワコールヨーロッパとのシナジーを最大化させながら、ワコールヨーロッパの成長を支える事業の一つとして育ててまいります。

今後の施策としましては、好調を維持するEC事業のさらなる成長を図ります。英国の自社ECにおいては、引き続きオーガニック検索の改善や、メール経由でのサイト誘引に注力してまいります。ドイツや米国は、好調を維持する大手プラットフォームへ注力し、さらなる拡大を目指します。あわせて米国においては、得意先の状況や意向に左右されることのないチャネルとして、2025年1月に自社ECをスタートさせています。

続いて、米国の「ワコールインターナショナル」です。

インフレにより高価格帯商品が伸び悩む米国では、百貨店の仕入れ抑制が続く、苦戦しました。

今後の取り組みとしては、欧州同様、EC成長に向けた取り組みを強化します。自社ECでは、CRMシステムの稼働をスタートさせたほか、UX改善やプロモーションの見直しにも着手しました。他社ECは、好調な大手プラットフォームへリソースを投下することで、引き続き売上拡大をはかります。

また、インナーウェアのカジュアル化や快適性へのニーズに対応できる商品の開発に着手し、一部ブランドにおいては、商品展開を始めています。

今後もEC重視のビジネスモデルへの転換を加速させるとともに、商品戦略の見直しにも注力してまいります。

中国ワコール（中国）

実店舗は商業施設への来客減により苦戦。
不採算店舗の条件交渉・退店は進むも、売上の
減少幅が大きく、損益改善には至らず。
ECの大型商戦「ダブルイレブン」も不振

25/3期 3Qトピックス

- 販売先の選択と集中
 - ・モールの条件交渉、不採算店舗退店を進行
※24/3期末時点から約20店舗退店済
 - ・集客の多い百貨店への販促強化
- 大手他社ECへの投資強化
 - ・UX改善、プラットフォーム外広告実施

今後の施策

- 販売先の選択と集中を継続
 - ・交渉を継続、不採算店舗の早期閉店を判断
 - ・大型百貨店を中心に、VIP・会員向け施策を強化
- SNS系プラットフォームでの新規顧客獲得強化

中国ワコールの課題と打ち手

【課題】

- 競合増加に伴うワコールブランドの価値低下
- 割引販売（在庫消化目的も含む）による利益率低下
- 競合他社との価格争いに対する優位性低下

【具体策】

- ブランド価値訴求型のビジネスへ
 - ① ブランド価値向上のためのマーケティング強化
 - ② 優良顧客のロイヤリティ向上（実店舗）
- 高利益体質へ改善
- ③ EC事業の拡大
 - EC比率目標：5年で50%まで引き上げ

24

24ページです。続いて、中国ワコールについてご説明します。

中国ワコールは、リバイズ後の方針に沿って販売先の選択と集中を進め、実店舗については、前期末時点から約20店舗を退店しました。しかしながら、消費低迷の長期化から売上が伸び悩み、事業全体の損益改善には至りませんでした。

モールチャンネルにおいては、取引条件の交渉、および不採算店舗の撤退を進めたほか、百貨店においては、集客力の高い店舗の販促活動に参加するなど、来客数の減少をカバーするための施策をおこないました。ECにおいては大手他社ECへ投資を行い、UXの改善やマーケティング施策を強化しました。

引き続き、不採算店舗の見極めと、大型百貨店を中心とした会員向け施策やSNSを活用した新規顧客獲得の強化に取り組んでまいります。

右側に、中国ワコールの現在の課題と対応策を記載しています。

長引く景気低迷の中で新興ブランドなどが台頭し、競争がより激化する中国においては、ワコールのブランド価値は薄れてきているのが現状です。商品や顧客接点を見直し、ブランドが提供する価値を再構築していく必要があります。また、他社との価格競争は、さらなるブランドの価値低下を招くことにもなります。割引販売から脱却し、ブランド力を高めながら、プロパー販売を中心としたビジネスへの転換が求められます。また、EC比率を現在の26%から5年間で約2倍の50%まで引き上げ、高い利益水準を維持できる体質へと変化していきたいと考えています。そのために実行する3つの具体策を、次のスライドで説明させていただきます。

①ブランド価値向上のためのマーケティング強化

①-1【ブランド価値を伝える売場づくり】

<店舗> ナチュラルで洗練されたイメージへ



<EC> 明るさ、若々しさ、洗練さが伝わるページへ



①-2【MDとプライス戦略の見直し】

- チャンネル・エリアごとにMD戦略を細分化
- プライスMDを見直しECはプロパー中心のビジネスへ

②優良顧客のロイヤリティ向上（実店舗）

【会員特典の拡充】

- 会員特典をプラスし、新規・リピート客増へ
- ポイント還元やクーポン発行を強化

③EC事業の拡大

③-1【顧客接点拡大による新規顧客の獲得】

- 有名人を起用したライブ実施・SNS拡散
- ラージサイズカテゴリーなどに特化したKOLの活用
※KOL：Key Opinion Leaderの略で、商品を販売するにあたって影響力を持つ人のこと

③-2【ECプラットフォームに合わせた商品MD配備】

- 各サイトの顧客属性に合わせ、商品構成を変更

26/3期 目標

各種施策により売上計画を達成し、
営業利益は**ブレイクイーブン**へ

一つ目の施策は、「ブランド価値向上のためのマーケティング強化」です。

ワコールのブランド価値を正しく訴求するためには、店舗やECでの売り場づくりを見直し、旧来の伝統的なブランドイメージから脱却を図る必要があります。スライド左側の画像で示しておりますが、これまでワコールの店舗は、濃いピンクや黒などを基調としていましたが、ナチュラルで洗練されたイメージの売場へと転換を始めています。ECにおいても、明るさ、若々しさ、洗練さが伝わるページへと刷新しました。

また、チャンネルやエリア、ECプラットフォームごとの特徴に合わせた商品構成へと変更し、顧客起点の品揃えを徹底することで、売上・利益の最大化を目指してまいります。

二つ目の施策は、「実店舗における優良顧客のロイヤリティ向上」です。

現在、実店舗で購入している顧客の会員比率は9割を占めることから、顧客のロイヤリティ向上が重要となってきます。また、総会員数に占める休眠会員の割合も多いことから、会員のアクティブ化施策も大切です。会員向けのポイント還元やクーポン発行などの特典を見直すことで、新規顧客の獲得、およびリピート購入による優良顧客の増大を図ります。

三つ目の施策は、「EC事業の拡大」です。

中国ワコールのEC比率は現時点で26%ほどですが、今後5年間でその比率を50%まで引き上げたいと考えています。

まず、新規顧客を獲得するために、SNSプラットフォームにおいて、有名人やラージサイズユーザーからの支持が高いKOLなどを起用したライブ販売とSNS投稿を強化します。あわせて、先ほども触れた通り、ECプラットフォームごとの顧客属性を考慮した商品MDを配備することで、効率よく売上を獲得してまいります。

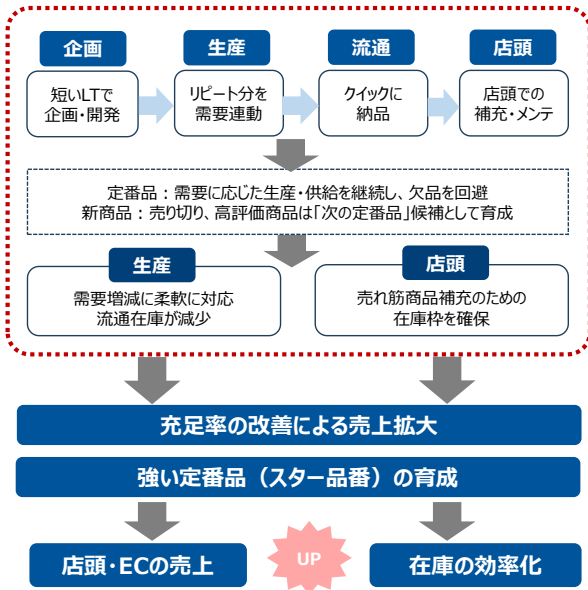
以上の取り組みを実行し、2026年3月期は、営業利益でブレイクイーブンを目指します。

わたくしからの説明は以上となります。ここからは、株式会社ワコールの川西よりご説明いたします。

株式会社ワコールでの取り組み（国内事業）

株式会社ワコール 代表取締役社長執行役員の川西です。
ここからは、国内事業での取り組みについてお話しします。

■ SCM改革を通じて目指す好循環（再掲）



■ 取り組みと発現効果

①	ブランド集約	基幹ブランドへ集約	済
②	品番集約	2,000品以下へ集約※25/3期まで	
③	定番品・継続品比率向上	品番数ベースで60%以上維持 ※全ブランド計の目安割合	済
④	リードタイム短縮	11か月へ短縮 一部商品は6か月へ短縮※26/3期まで ※ワコール・ウイングブランドのインナーウェアが対象	済
⑤	需要連動型生産比率	【修正前】※26/3期まで インナーウェア全生産数の10%へ ↓ 【修正後】※27/3期まで インナーウェア定番品すべてへ ※ワコール・ウイングブランドのインナーウェアが対象	目標修正
⑥	返品率・充足率	KPI検討中	
⑦	在庫回転日数	KPI検討中	

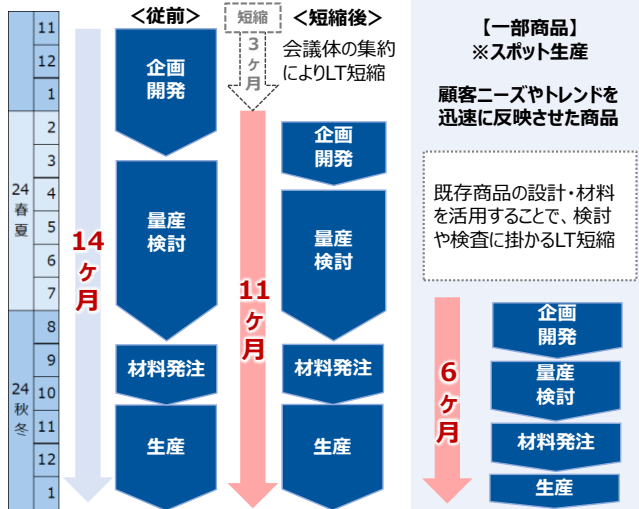
27ページです。はじめに、サプライチェーンマネジメント改革についてご説明します。左側には、サプライチェーンマネジメント改革で目指す好循環を再掲しています。

これまでの「時間をかけたものづくり」と「生産計画」を基本としたオペレーションから、売れる商品をつくり、欠品を発生させない仕組みへの転換を図っています。今回は各種取り組みの中から、④のリードタイム短縮と、⑤の需要連動型生産比率についてご説明します。

④リードタイム短縮

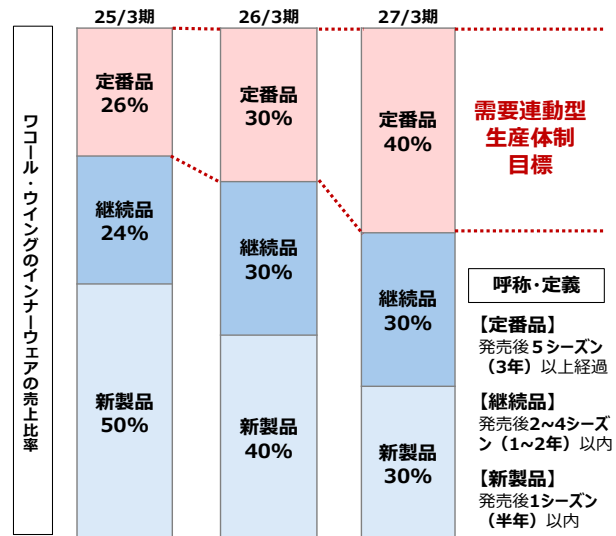
市場への迅速な対応や生産性向上のためリードタイムを短縮。売れる商品をつくり、迅速に届けるしきみを構築

【ワコール・ウイングインナーウェア】



⑤需要連動生産比率

需要に連動した生産比率を高めることにより、販売機会ロスを抑制し売上拡大。過剰在庫も抑制



28ページです。まず、リードタイム短縮についてご説明します。

これまでワコールでは、企画開発から生産、販売するまでに、14ヶ月という時間をかけていました。丁寧なものづくりは、ワコールの高い品質を支える大切なポイントではありますが、販売機会の損失や余剰在庫の増加を回避するためには、お客さまのニーズや市場トレンドを明確に捉え、求められる機能やデザインを素早く商品に反映させていく必要があります。そのためには、企画開発や生産のリードタイム短縮が不可欠となります。

当期はまず、新たに企画開発をおこなうワコール・ウイングのインナーウェアのリードタイムを、14ヶ月から11ヶ月に短縮しました。おもに企画開発に関わる会議体を集約することで、3ヶ月の短縮を実現しています。これにより、工程を効率化できただけでなく、店舗での販売状況やお客様のお声を活かしながら検討を進められるようになりました。

また、一部商品においては、企画開発から生産までを6か月のリードタイムで遂行しています。お客さまのニーズやトレンドを迅速に企画に落とし込み、既存商品の設計や材料を活用しながら開発を進めることで、設計検討に掛かるリードタイムの大幅な短縮が可能となります。

引き続き、市場への迅速な対応や生産性向上に注力し、売れる商品を迅速に届けるしきみを構築してまいります。

続いて、需要連動生産比率についてご説明します。

今回、需要連動生産の対象範囲を、ワコール・ウイングインナーウェアの10%という目標値から、ワコール・ウイングインナーウェアの定番品全品へ修正しました。

スライド右側に示しているのは、3か年の定番品、継続品、新製品の売上比率目標です。サプライチェーンマネジメント改革において定番品比率の向上に取り組んでいますが、2027年3月期までに、ワコール・ウイングのインナーウェアにおいては40%の定番品比率を目指します。その全品を、需要連動生産対象とすることを目標に取り組んでまいります。

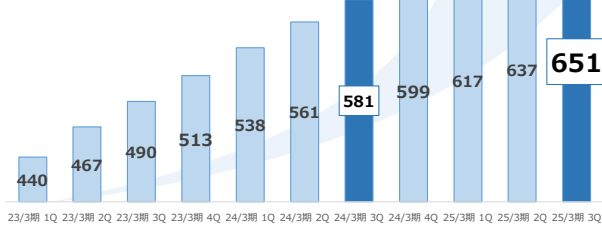
これらの施策を通し、ニーズを捉えた商品を短いリードタイムで提供し、需要に連動して売れ筋商品を充足させることで、売上拡大と在庫効率の向上を目指します。

ワコールメンバーズの会員状況

● **メンバーズ会員数推移**

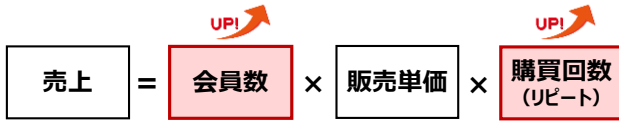
- 22/3期、チャンネルごとに把握していた顧客データの統合が完了
- メンバーズ会員数は**650万人**を突破

※ワコールメンバーズ会員数は、データ連携済の顧客数をカウント
※卸業態・カタログ業態のみでの登録顧客は除く



<参考> 売上構成要素

会員数の増加と既存顧客の購入回数（リピート）の改善がポイント

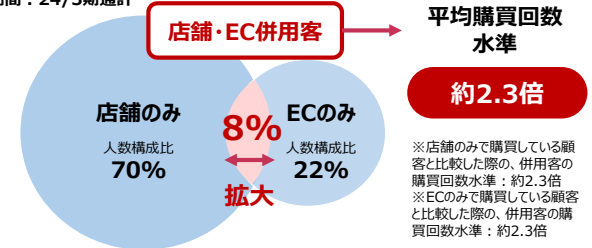


オンラインとオフラインの融合（OMO）施策強化

● **店舗とEC併用が購買回数増加のカギ**

- 店舗と自社ECの併用顧客は、平均購買回数が**2倍以上**
- 店舗とEC併用客比率増加により売上拡大を見込む

期間：24/3期通計



● **OMO拡大に向けた施策例**

内容	直近状況
スタッフレビュー	店頭販売員が自社EC上でレビューを紹介 チャンネルを跨いだ購買行動をサポート
取り置き・取り寄せサービス	自社EC経由で実店舗へ取り置き・取り寄せするサービス 展開店舗： 300店舗以上 申込者の来店率： 60%以上 購買率： 80%以上 ※ ※2023年サービス開始～2025年1月5日累計

29ページです。ここからは顧客戦略についてご説明します。

2022年3月期に、これまでチャンネルごとに把握していた顧客データの統合が完了し、ワコールメンバーズが誕生しました。直近でのメンバーズの登録者数は650万人を超え、順調に拡大を続けています。

左下に、売上を構成するロジックを掲載していますが、売上拡大には、まず、会員数の増加が必要です。ポイント施策や、オウンドメディアを活用したデジタルコミュニケーション施策の強化などにより、会員拡大に努めてまいります。また、顧客一人当たりの単価を向上させるためには、購買回数の引き上げが課題だと捉えています。

購買回数をあげるためには、右側に記載のオンラインとオフラインの融合である、OMO施策が重要であると考えております。購買データを分析していくと、購買回数の多いお客様には、「実店舗と自社ECの両方でお買い物をされている」という特性があることがわかりました。実店舗のみや、ECのみで購入されているお客様と比べると、店舗とECの両方を併用されているお客様の方が、購買回数が2倍以上高い水準になっております。

昨年度においては、店舗とECの併用率は約1割ですが、ここを2割3割とを拡大させていくことが、購買回数を引き上げ、ひいては、メンバーズ売上の増大につながると考えています。

併用客を拡大させていくために、重点的に取り組んでいる施策を右下にまとめています。店舗と自社ECとの横断的なコミュニケーション施策として、ワコールの店頭販売員が、サイト上で商品情報や着用感などを紹介する「スタッフレビュー」を拡充しています。また、自社EC経由で、実店舗へ商品を取り置き・取り寄せできるサービスも展開しています。本サービス利用者の店舗での購買率は8割以上と、高い水準となっております。今後も、リアルとデジタルを融合させた快適な購買体験を提供し、複数のチャンネルを併用いただくお客様を増やしてまいります。

- 呼称を「基幹ブランド」から「商品ブランド」へ改め、「投資区分」を集中投資/収益向上/トライアル/現状維持に分類
- 市場規模が拡大している「アフォーダブル」に注力。GOCOCIを加えた3ブランドでシェア拡大を目指す ※ワコール推計に基づき算定

	集中投資対象	収益向上対象	トライアル対象	現状維持
ブランド	WACOAL Wing Salute X CWX WACOAL MEN	Yue AMPHI	Salute WACOAL yojoy GOCOCI 25春夏 商品ブランド化	Remamma
条件	● 設定した売上、利益の社内基準に沿って区分 ● 当該市場規模が大きい一方でワコールの構成比は低く、拡大の余地が見込めるもの		● 立ち上げから5年以内であるもの ● 成長の可能性が高いもの	

ブランドポートフォリオ戦略（ブラジャー）

- ワイヤー・ノンワイヤーともに、市場規模が大きく、成長が見込める「アフォーダブル」をさらに強化
- Wing、AMPHIに、提供価値が異なるGOCOCIを加え、アフォーダブルのCAGRの改善・市場シェア拡大へ

	15-19才	20-29才	30-39才	40-49才	50-59才	60-69才
ハイプレミアム 20,000～	Salute・Yue					
プレミアム 10,000～19,999	WACOAL					
ベター 7,000～9,999	WACOAL					
モデレート 4,000～6,999	WACOAL					
アフォーダブル 2,000～3,999	AMPHI		Wing			
コストセービング ～1,999	GOCOCI					

30ページです。続いて、ブランド戦略についてご説明します。

昨今、ブラジャーへの顧客ニーズは多様化しており、そのような状況を踏まえ、改めてブランドポートフォリオ戦略を整理しました。

25年春夏シーズンより、これまでの基幹ブランドという呼称を「商品ブランド」へ改め、集中投資、収益向上、トライアル、現状維持の4つの投資区分に分けて整理しました。各ブランドが果たす役割や、投資の優先順位を明確化させることで、より魅力に溢れるブランドを育ててまいります。

また、ノンワイヤーブラの「ゴゴチ」を商品ブランドに加え、新たにブランドマネジャーを配置しました。ブラジャー市場において、拡大を続けている価格帯が、2,000円～4,000円未満の「アフォーダブル」カテゴリです。市場規模が大きく、成長が見込める「アフォーダブル」カテゴリに対し、ウイング、アンフィに加えて、ゴゴチを配備することで、ワイヤー・ノンワイヤーの両輪で、全世代へのアプローチ強化を図ります。

次のスライドから、一部ブランドを取り上げ、より詳細な成長戦略をご紹介します。

トライアル対象ブランド「GOCOCi」の取り組みについて GOCOCi

【GOCOCiとは】

軽やかなのにきちんと美胸、立体感のある美しいバストラインをつくる、ワコールのノンワイヤーブラ

Comfortable
伸びのいい素材とノンワイヤーできこちがラク

ラインナップカ
ファッション起点的素材・色・カタチの商品展開

シルエットカ
こだわり設計でシルエットをきれいに整える

ホールドカ
こだわり設計を基にした幅広いサイズ展開で着崩れしにくい



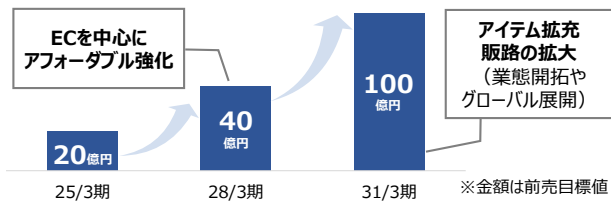
【ブランドスローガン】
ラクなのに服をきれいに見せてくれるインナーウェアで、
自分のおしゃれを思い通りに楽しめる

【ブランド拡大に向けた戦略】

	イノバーター	アーリーアダプター	アーリーマジョリティ	レイトマジョリティ
主アイテム	戦略ターゲット (新規層) ①Inner Base (スター品番) ②7月発売予定アイテム		セールスターゲット (マジョリティ層) ①Inner Base (スター品番) ②Mix and Match	
販路	【EC】自社/アパレル系EC 【店舗】直営店		【EC】自社/大手EC 【店舗】百貨店、量販店、専門店、 ファクトリーストア、新業態開拓	

【VISION2030までに目指す姿】

カテゴリと業態を拡張し、アフォーダブル市場でのシェア拡大



31ページです。まず、25年春夏シーズンから商品ブランドに加わる、トライアル対象ブランドの「ゴコチ」の取り組みをご紹介します。

ゴコチは、ノンワイヤー商品を中心に展開するブランドです。ブランドスローガンにもあるとおり、伸びのよい生地がラクにこちよくバストにフィットし、ノンワイヤーでありながら、きれいなシルエットを実現できることに強みがあります。価格帯は、2,000円～4,000円未満のアフォーダブルが中心となります。

展開アイテムは、立体感と厚みのあるピーナツ型パッドを内蔵したハーフトップや、1枚で着用できるカップ付きキャミソールなど、豊富なラインナップを用意しています。今後は強い定番品の育成に加え、アウターアパレルとの連携も強化し、ファッションアイテムとしてコーディネートの主役になれるようなアウターアイテムも展開する予定です。

右側に、ゴコチの顧客拡大に向けた戦略をまとめています。幅広い年代をターゲットとするブランドですが、その中でも「戦略ターゲット」と「セールスターゲット」を定め、それぞれにおいて、強化するアイテムと販路を設定しています。

まず戦略ターゲットは、イノバーター、アーリーアダプターといった新規層を対象とし、定番品は押さえつつ、アウターアパレルとの協業商品を中心に訴求します。おしゃれに対する感度の高いお客様へのアプローチを図るため、インフルエンサーを起用した販促も積極的に実施する計画です。販路は自社ECに加え、ZOZOTOWNやandST (アンドエスティー) など、ファッションとの親和性の高いサイトでの展開強化や、ターゲット層の集客が見込める直営店での採用を進めてまいります。

つぎにセールスターゲットは、マジョリティ層を対象とし、定番アイテムに加え、幅広い着こなしが叶うリブ素材のハーフトップや、カップ付きインナーなどを訴求します。販路は自社ECやAmazonなどの大手ECサイトに加え、チャンネルを問わず、ワコールの既存店舗での展開を強化します。あわせて新たな業態開拓も進め、顧客接点の拡大を図ってまいります。

これらの施策を通じ、VISION2030 (ニーゼロサンゼロ) までに、現行の売上規模を100億円まで拡大させる計画です。当面はセールスターゲットへのアプローチを実行していき、アイテムと販路を拡張しながら、アフォーダブル市場でのシェア拡大を目指してまいります。

集中投資対象ブランド「CW-X」の成長戦略



【CW-Xとは】

人間科学研究開発センターの知見と独自のテーピング原理を応用して開発された、**ボディコンディショニングウェアブランド**

【商品特徴】

- ① **ウェアラブルテーピングテクノロジー**
 > 独自のテーピング原理で運動時のからだをサポート
- ② **こだわりのパターンメイク**
 > 運動時の着用感やパフォーマンスを考慮したパターン設計
- ③ **高品質な材料**
 > 商品コンセプトに合わせた新材料の開発、安定・高品質



【ブランドスローガン】

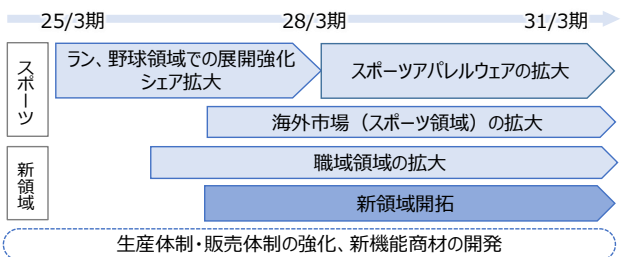
Be a better you

昨日よりも今日。今日よりも明日。
 スポーツするカラダと向き合う。
 カラダを支えるコンディショニングを考える。
 より良い自分に向かうあなたと、
 共にあり続けるCW-Xでいたいと思う。

CW-Xが目指すこと

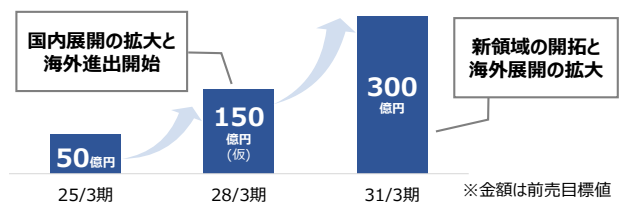
世界で活躍する
 トップアスリートから
**日常的にからだを
 動かすすべての人
 をサポートする**

【VISION2030までのロードマップ】



【VISION2030までに目指す姿】

「ボディコンディショニングウェア」領域での絶対的地位の確立



32ページです。最後に、集中投資対象ブランドの「CW-X」の取り組みをご紹介します。

CW-Xは、1964年設立のワコール人間科学研究開発センターの豊富な知見と、独自のテーピング原理を応用して開発された、コンディショニングウェアブランドです。

ウェアにテーピング機能を取り入れた「ウェアラブルテーピングテクノロジー」は、着用するだけで運動時の筋肉や関節の動きをサポートできることから、様々なジャンルのアスリートにご愛用いただいています。短期的なパフォーマンス向上だけでなく、メジャーリーグで活躍されたイチロー氏や、オリンピックに4大会連続出場した、元マラソン選手の福土加代子氏など、偉大な功績を残されたトップアスリートの方々が、長年CW-Xを愛用し続けたという長期着用の事実は、ブランドの大きな強みとなっています。

また、CW-Xが展開するタイツやトップス、サポーターなどのアイテムは、運動時のパフォーマンス向上のみならず、からだの負担軽減にも活用できると考えています。ブランドスローガンである「Be a better you」には、スポーツ時はもちろん、日常的にからだを動かすすべての人のコンディショニングを支える存在でありたい、という想いが込められています。今後ワコールが目指す「美・快適・健康」に関わる幅広い領域の開拓に、CW-Xが貢献できる可能性は大いにあると考えています。

右側に、VISION2030（ニーゼロサンゼロ）までの取り組みロードマップを示しています。

まずスポーツ市場においては、ランニングや野球領域へのアプローチを強化し、国内での認知とブランドシェアを上げていきます。ゆくゆくは領域を拡張し、スポーツアパレルウェア全体でのプレゼンス確立を目指します。また、海外市場へも改めて挑戦し、ランニングや野球を皮切りに、グローバルでのスポーツ市場拡大を図ってまいります。

さらにスポーツ以外の市場として、職域へのアプローチも始めています。例えば運送業や介護職など、からだを動かす仕事に従事する方々に向けた、サポート商品の開発も進めたいと思っています。

将来的には、職域以外の新たな領域開発も進め、2031年3月期には300億円まで売上を拡大する計画です。ボディコンディショニング領域でCW-Xが絶対的な地位を確立できるよう、まい進してまいります。

以上で、「中計リバイズの進捗」に関する報告を終わります。ご清聴ありがとうございました。

1. 2025年3月期 第3四半期決算の概況

2. 財務・株主還元

3. 中期経営計画（リバイズ）の進捗

- ・ ワコールホールディングスでの取り組み（海外事業）
- ・ 株式会社ワコールでの取り組み（国内事業）

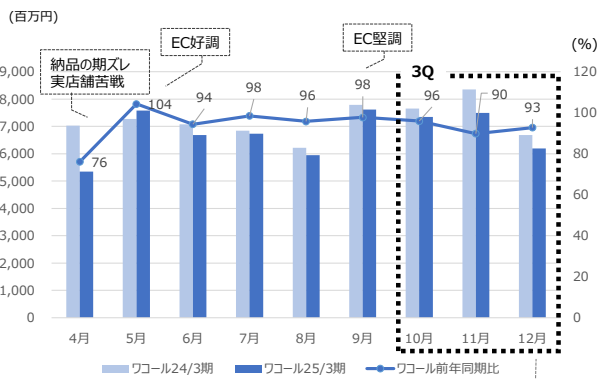
4. 参考資料

25/3期 3Q（10月～12月）国内主要子会社の売上月次推移

※2Q決算時に25/3期修正計画値を修正しているため
月次推移での修正計画対比は掲載せず

(株)ワコール

3 Q: 前年同期比93% ↓
累計: 前年同期比94% ↓

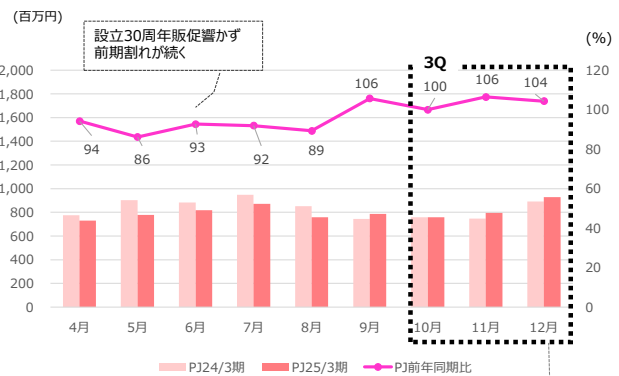


※グラフは、社内管理ベースの月次数値（内部売上含む）

- 10月 前年 ↓ ×実店舗苦戦 ○EC堅調
- 11月 前年 ↓ ×大型販促の月ずれ(前期差要因)
- 12月 前年 ↓ ×前年同月の好調の反動(前期差要因)

(株)ピーチ・ジョン

3 Q: 前年同期比104% ↑
累計: 前年同期比96% ↓



※グラフは、社内管理ベースの月次数値（内部売上含む）

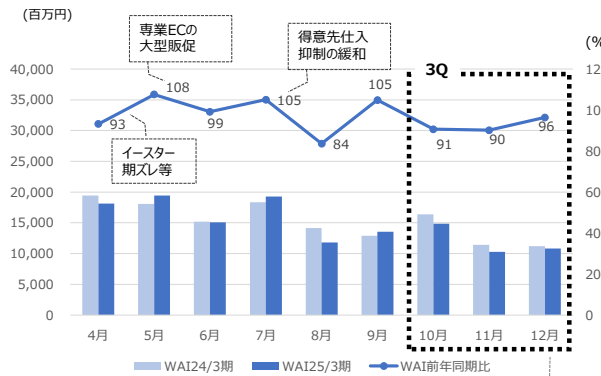
- 10月 前年 → ○来店客数増 ×客単価低下
- 11月 前年 ↑ ○来店客数増 ○EC好調
- 12月 前年 ↑ ○EC堅調

25/3期 3Q（10月～12月）海外主要子会社の売上月次推移

※2Q決算時に25/3期修正計画値を修正しているため
月次推移での修正計画対比は掲載せず

米国ワコール

3 Q: 前年同期比92% ↓
累計: 前年同期比97% ↓

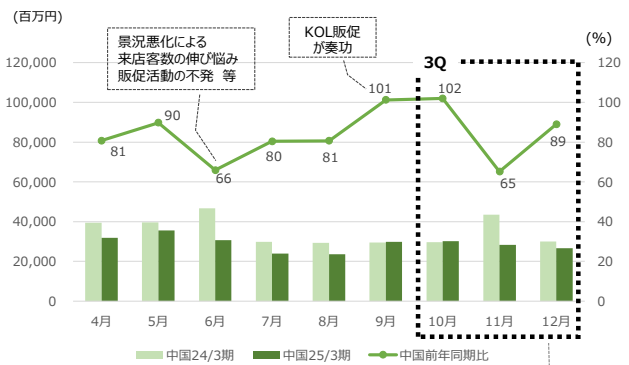


※グラフは、社内管理ベースの月次数値（内部売上含む）
※前年同期比は現地通貨ベース

- 10月 前年 ↓ ×前売不振に伴う得意先仕入抑制
- 11月 前年 ↓ ×大型販促の月ずれ
- 12月 前年 ↓ ×実店舗苦戦 ○自社EC堅調

中国ワコール

3 Q: 前年同期比83% ↓
累計: 前年同期比82% ↓



※グラフは、社内管理ベースの月次数値（内部売上含む）
※前年同期比は現地通貨ベース

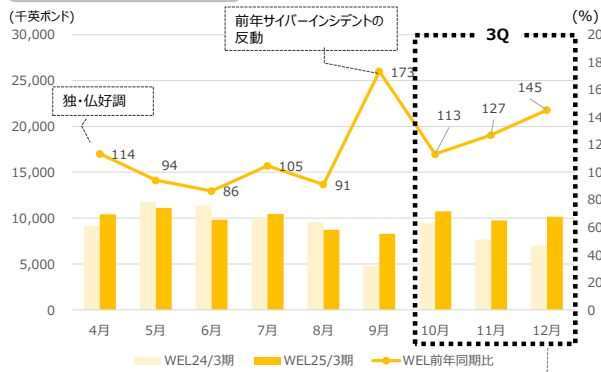
- 10月 前年 ↑ ○他社EC好調
- 11月 前年 ↓ ×来店客数減 ×大型販促の月ずれ
- 12月 前年 ↓ ×来店客数減

25/3期 3Q（10月～12月）海外主要子会社の売上月次推移

※2Q決算時に25/3期修正計画値を修正しているため
月次推移での修正計画対比は掲載せず

ワコールヨーロッパ ※Bravissimo社含む

3 Q: 前年同期比126% ↑
累計: 前年同期比111% ↑

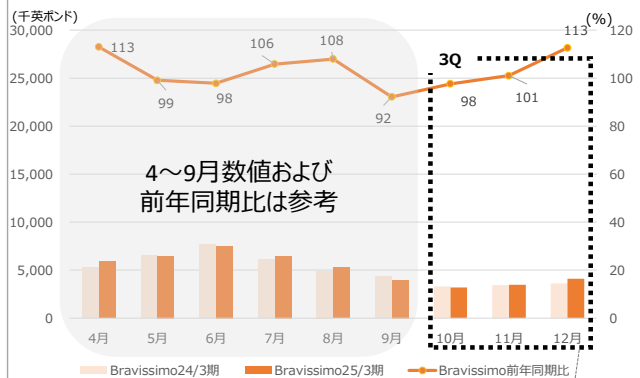


※グラフは、社内管理ベースの月次数値（内部売上含む）
※前年同期比は現地通貨ベース

- 10月 前年 ↑ ○買収による増収 ×大陸鈍化
- 11月 前年 ↑ ○買収による増収 ×大陸鈍化
- 12月 前年 ↑ ○買収による増収 ○ドイツ中心に大陸好調

【参考】

Bravissimo社



※グラフは、社内管理ベースの月次数値（内部売上含む）
※前年同期比は現地通貨ベース

- 4～12月累計、10～12月累計とも前年同期超え ↑
- 水着商材の構成比が高いため、売上は春夏に偏重傾向
※2024年9月末買収のため、連結業績への取り込みは3Q以降

国内事業のリバイズ進捗（コスト構造改革）

- コスト構造改革はプラス・マイナス両方の要素がありつつ、おおむね見込み通りの水準で進捗
- 為替影響や原材料の高騰もあり削減効果は約60億円に留まる見込みのため、追加アクションを検討・実施

実施項目	具体的な取り組み	実施時期	中計リバイズ当初目標	24/3期～25/3期	26/3期	3カ年効果見込み
ブランドの集中と選択	● 品番集約等による返品・値引き損削減（構成ライン約4割、品番数1割超の削減） ● 販売価格設定の見直し	● 構成ラインの集約については、24AWから開始し、25/3期中に完了	19億円	5億円	19億円	24億円
製造コストの低減	● 検査工程の効率化 ● 品番集約による工数削減など	● 25/3期までに完了	6億円	3億円	3億円	6億円
生産や材料のコストダウン	● 生産体制の見直し ● 資材やマスターカラーの集約	● 25/3期までに完了	4億円	2億円	6億円	8億円
店舗損益の改善	● 得意先との取引条件の見直し ● 赤字店舗の撤退（最大32店舗） ● 生産性改善に向けた人員の適正化	● 24/3期中に、赤字店舗及び取引条件の改定が見込めない店舗の撤退検討	9億円	10億円	3億円	13億円
希望退職の募集	● 生産性改善に向けた人員の適正化	● 24/3期までに完了	9億円	4億円	2億円	6億円
その他販促費などの適正化	● IT費用の適正化 ● 広告販促費の適正化	● 25/3期までに完了	16億円	9億円	11億円	20億円
流通コストの低減ほか	● 流通事業収益性改善	● 25/3期までに完了	6億円	0億円	4億円	4億円
為替影響・原価高騰による2024年3月期の原価悪化影響				-20億円	-	-20億円
合計			約70億円	約13億円	約48億円	約61億円

37

25/3期 3Q（4月～12月）決算概況

為替レート	1\$	1£	1元
24/3期 3Q 実績	143.29	179.52	19.98
25/3期 修正計画	150.00	190.00	20.50
25/3期 3Q 実績	152.57	195.43	21.15

（単位：百万円）

	24/3期 3Q 実績		25/3期 3Q 修正計画		25/3期 3Q 実績		対24/3期 3Q 実績		対25/3期 3Q 修正計画	
	売上比	売上比	売上比	売上比	増減額	増減率	増減額	増減率		
連結売上収益	141,407	-	135,000	-	133,534	-	-7,873	- 5.6%	-1,466	- 1.1%
売上原価	61,846	43.7	57,970	42.9	58,114	43.5	-3,732	- 6.0%	144	+0.2%
売上利益	79,561	56.3	77,030	57.1	75,420	56.5	-4,141	- 5.2%	-1,610	- 2.1%
販売費及び一般管理費	74,605	52.8	76,630	56.8	73,977	55.4	-628	- 0.8%	-2,653	- 3.5%
事業利益	4,956	3.5	400	0.3	1,443	1.1	-3,513	- 70.9%	1,043	+260.8%
その他の収益	1,269	0.9	10,890	8.1	10,806	8.1	9,537	+751.5%	-84	- 0.8%
その他の費用	8,206	5.8	1,290	1.0	1,174	0.9	-7,032	- 85.7%	-116	- 9.0%
営業利益（損失）	-1,981	-1.4	10,000	7.4	11,075	8.3	13,056	-	1,075	+10.8%
金融収益	1,850	1.3	1,280	0.9	1,775	1.3	-75	- 4.1%	495	+38.7%
金融費用	237	0.2	350	0.3	394	0.3	157	+66.2%	44	+12.6%
持分法による投資利益（損失）	-1,175	-0.8	670	0.5	661	0.5	1,836	-	-9	- 1.3%
税引前四半期利益（損失）	-1,543	-1.1	11,600	8.6	13,117	9.8	14,660	-	1,517	+13.1%
親会社の所有者に帰属する四半期利益（損失）	-3,903	-2.8	8,050	6.0	9,086	6.8	12,989	-	1,036	+12.9%

38

25/3期 3Q（4月～12月）決算概況（セグメント別）

WACOAL HOLDINGS CORP.

為替レート	1 \$	1 £	1 円
24/3期 3Q 実績	143.29	179.52	19.98
25/3期 修正計画	150.00	190.00	20.50
25/3期 3Q 実績	152.57	195.43	21.15

(単位：百万円)

	24/3期 3Q 実績		25/3期 3Q 修正計画		25/3期 3Q 実績		対24/3期 3Q 実績		対25/3期 3Q 修正計画	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比	増減額	増減率	増減額	増減率
ワークル事業（国内）	72,561	51.3	70,000	51.9	68,764	51.5	-3,797	-5.2%	-1,236	-1.8%
ワークル事業（海外）	50,308	35.6	50,200	37.2	50,001	37.4	-307	-0.6%	-199	-0.4%
ピーチ・ジョン事業	8,066	5.7	8,000	5.9	7,846	5.9	-220	-2.7%	-154	-1.9%
その他	10,472	7.4	6,800	5.0	6,923	5.2	-3,549	-33.9%	123	+1.8%
売上収益	141,407	100	135,000	100	133,534	100	-7,873	-5.6%	-1,466	-1.1%
	24/3期 3Q 実績	売上比	25/3期 3Q 修正計画	売上比	25/3期 3Q 実績	売上比	増減額	増減率	増減額	増減率
ワークル事業（国内）	2,630	3.6	-880	-1.3	-254	-0.4	-2,884	-	626	-
ワークル事業（海外）	2,008	4.0	1,300	2.6	1,500	3.0	-508	-25.3%	200	+15.4%
ピーチ・ジョン事業	257	3.2	-50	-0.6	33	0.4	-224	-87.2%	83	-
その他	61	0.6	30	0.4	164	2.4	103	+168.9%	134	+446.7%
事業利益	4,956	3.5	400	0.3	1,443	1.1	-3,513	-70.9%	1,043	+260.8%
	24/3期 3Q 実績	売上比	25/3期 3Q 修正計画	売上比	25/3期 3Q 実績	売上比	増減額	増減率	増減額	増減率
ワークル事業（国内）	3,082	4.2	8,670	12.4	9,231	13.4	6,149	+199.5%	561	+6.5%
ワークル事業（海外）	-5,350	-10.6	1,300	2.6	1,535	3.1	6,885	-	235	+18.1%
ピーチ・ジョン事業	-50	-0.6	-70	-0.9	23	0.3	73	-	93	-
その他	337	3.2	100	1.5	286	4.1	-51	-15.1%	186	+186.0%
営業利益（損失）	-1,981	-1.4	10,000	7.4	11,075	8.3	13,056	-	1,075	+10.8%

39

25/3期 3Q（4月～12月）主要子会社の実績

WACOAL HOLDINGS CORP.

為替レート	1 \$	1 £	1 円
24/3期 3Q 実績	143.29	179.52	19.98
25/3期 修正計画	150.00	190.00	20.50
25/3期 3Q 実績	152.57	195.43	21.15

(単位：百万円)

	売上収益						事業利益（損失）						営業利益（損失）								
	24/3期 3Q 実績	25/3期 3Q 修正計画	25/3期 3Q 実績	対24/3期 3Q 実績 増減額	対24/3期 3Q 実績 増減率	対25/3期 3Q 修正計画 増減額	対25/3期 3Q 修正計画 増減率	24/3期 3Q 実績	25/3期 3Q 修正計画	25/3期 3Q 実績	対24/3期 3Q 実績 増減額	対24/3期 3Q 実績 増減率	対25/3期 3Q 修正計画 増減額	対25/3期 3Q 修正計画 増減率	24/3期 3Q 実績	25/3期 3Q 修正計画	25/3期 3Q 実績	対24/3期 3Q 実績 増減額	対24/3期 3Q 実績 増減率	対25/3期 3Q 修正計画 増減額	対25/3期 3Q 修正計画 増減率
ワークル	68,519	65,573	64,550	-3,969	-5.8%	-1,023	-1.6%	1,874	-550	-47	-1,921	-	503	-	2,768	9,913	10,327	7,559	+273.1%	414	+4.2%
ワークル インターナショナル	21,302	19,947	19,561	-1,741	-8.2%	-386	-1.9%	498	778	891	393	+78.9%	113	+14.5%	-6,981	785	900	7,881	-	115	+14.6%
ワークルヨーロッパ	14,504	17,445	17,452	2,948	+20.3%	7	+0.0%	990	657	461	-529	-53.4%	-196	-29.8%	957	636	261	-696	-72.7%	-375	-59.0%
中国ワークル	7,746	6,668	6,799	-947	-12.2%	131	+2.0%	-266	-500	-471	-205	-	29	-	-269	-498	-447	-178	-	51	-
ピーチ・ジョン	8,066	8,000	7,846	-220	-2.7%	-154	-1.9%	257	-50	33	-224	-87.2%	83	-	-50	-70	23	73	-	93	-
ルシアン	1,889	2,100	2,156	267	+14.1%	56	+2.7%	-73	-70	28	101	-	98	-	15	-110	66	51	+340.0%	176	-
七彩	5,085	1,251	1,251	-3,834	-75.4%	0	+0.0%	-25	-101	-101	-76	-	0	-	43	-83	-83	-126	-	0	-
A i	2,441	2,440	2,417	-24	-1.0%	-23	-0.9%	124	157	169	45	+36.3%	12	+7.6%	127	155	170	43	+33.9%	15	+9.7%
【海外主要子会社】（現地通貨ベース）（単位：米ドル：千US\$ ヨーロッパ：千€ 中国：千元）																					
ワークル インターナショナル	148,662	132,983	128,208	-20,454	-13.8%	-4,775	-3.6%	3,464	5,190	5,832	2,368	+68.4%	642	+12.4%	-48,727	5,235	5,894	54,621	-	659	+12.6%
ワークルヨーロッパ	80,791	91,817	89,300	8,509	+10.5%	-2,517	-2.7%	5,514	3,460	3,126	-2,388	-43.3%	-334	-9.7%	5,335	3,351	2,099	-3,236	-60.7%	-1,252	-37.4%
中国ワークル	387,664	339,880	321,467	-66,197	-17.1%	-18,413	-5.4%	-13,390	-24,414	-22,256	-8,866	-	2,158	-	-13,500	-24,306	-21,139	-7,639	-	3,167	-

40

25/3期 通期計画

WACOAL HOLDINGS CORP.

為替レート	1\$	1£	1元
24/3期 実績	144.62	181.76	20.14
25/3期 当初計画	145.00	191.00	21.00
25/3期 修正計画	150.00	190.00	20.50

(単位：百万円)

	24/3期 実績	売上比	25/3期 当初計画	売上比	25/3期 修正計画	売上比	対24/3期 実績		対25/3期 当初計画	
							増減額	増減率	増減額	増減率
連結売上収益	187,208	-	183,000	-	181,000	-	-6,208	-3.3%	-2,000	-1.1%
売上原価	83,123	44.4	81,300	44.4	79,300	43.8	-3,823	-4.6%	-2,000	-2.5%
売上利益	104,085	55.6	101,700	55.6	101,700	56.2	-2,385	-2.3%	0	+0.0%
販売費及び一般管理費	100,575	53.7	101,500	55.5	104,200	57.6	3,625	+3.6%	2,700	+2.7%
事業利益 (損失)	3,510	1.9	200	0.1	-2,500	-	-6,010	-	-2,700	-
その他の収益	1,990	1.1	2,600	1.4	11,100	6.1	9,110	+457.8%	8,500	+326.9%
その他の費用	15,003	8.0	800	0.4	3,800	2.1	-11,203	-74.7%	3,000	+375.0%
営業利益 (損失)	-9,503	-	2,000	1.1	4,800	2.7	14,303	-	2,800	+140.0%
金融収益	2,529	1.4	1,300	0.7	1,590	0.9	-939	-37.1%	290	+22.3%
金融費用	328	0.2	300	0.2	420	0.2	92	+28.0%	120	+40.0%
持分法による投資利益 (損失)	-988	-	800	0.4	930	0.5	1,918	-	130	+16.3%
税引前利益 (損失)	-8,290	-	3,800	2.1	6,900	3.8	15,190	-	3,100	+81.6%
親会社の所有者に帰属する当期利益 (損失)	-8,632	-	3,200	1.7	4,500	2.5	13,132	-	1,300	+40.6%

41

25/3期 セグメント別・通期計画

WACOAL HOLDINGS CORP.

為替レート	1\$	1£	1元
24/3期 実績	144.62	181.76	20.14
25/3期 当初計画	145.00	191.00	21.00
25/3期 修正計画	150.00	190.00	20.50

(単位：百万円)

	24/3期 実績	構成比	25/3期 当初計画	構成比	25/3期 修正計画	構成比	対24/3期 実績		対25/3期 当初計画	
							増減額	増減率	増減額	増減率
ワコール事業 (国内)	94,198	50.3	92,200	50.4	92,300	50.4	-1,898	-2.0%	100	+0.1%
ワコール事業 (海外)	67,757	36.2	70,000	38.3	69,300	37.9	1,543	+2.3%	-700	-1.0%
ピーチ・ジョン事業	10,741	5.7	11,800	6.4	10,950	6.0	209	+1.9%	-850	-7.2%
その他事業	14,512	7.8	9,000	4.9	8,450	4.6	-6,062	-41.8%	-550	-6.1%
売上収益	187,208	100	183,000	100	181,000	100	-6,208	-3.3%	-2,000	-1.1%
	24/3期 実績	売上比	当初計画	売上比	修正計画	売上比	増減額	増減率	増減額	増減率
ワコール事業 (国内)	791	0.8	-4,000	-	-4,500	-	-5,291	-	-500	-
ワコール事業 (海外)	2,773	4.1	3,600	5.1	2,050	3.0	-723	-26.1%	-1,550	-43.1%
ピーチ・ジョン事業	136	1.3	500	4.2	0	0.0	-136	-100.0%	-500	-100.0%
その他事業	-190	-	100	1.1	-50	-	140	-	-150	-
事業利益 (損失)	3,510	1.9	200	0.1	-2,500	-	-6,010	-	-2,700	-
	24/3期 実績	売上比	当初計画	売上比	修正計画	売上比	増減額	増減率	増減額	増減率
ワコール事業 (国内)	-4,193	-	-2,300	-	5,150	5.6	9,343	-	7,450	-
ワコール事業 (海外)	-5,145	-	3,700	5.3	100	0.1	5,245	-	-3,600	-97.3%
ピーチ・ジョン事業	-239	-	500	4.2	-500	-	-261	-	-1,000	-
その他事業	74	0.5	100	1.1	50	0.6	-24	-32.4%	-50	-50.0%
営業利益 (損失)	-9,503	-	2,000	1.1	4,800	2.7	14,303	-	2,800	+140.0%

42

25/3期 主要子会社別・通期計画

WACOAL HOLDINGS CORP.

為替レート	1\$	1£	1元
24/3期 実績	144.62	181.76	20.14
25/3期 当初計画	145.00	191.00	21.00
25/3期 修正計画	150.00	190.00	20.50

(単位：百万円)

	売上収益						事業利益(損失)						営業利益(損失)								
	24/3期 実績	25/3期 当初計画	25/3期 修正計画	対24/3期 実績		対25/3期 当初計画		24/3期 実績	25/3期 当初計画	25/3期 修正計画	対24/3期 実績		対25/3期 当初計画		24/3期 実績	25/3期 当初計画	25/3期 修正計画	対24/3期 実績		対25/3期 当初計画	
				増減額	増減率	増減額	増減率				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	88,701	86,142	86,181	-2,520	-2.8%	39	+0.0%	1,623	-2,600	-2,480	-4,103	-	120	-	-3,061	-601	8,168	11,229	-	8,769	-
ワコール インターナショナル	28,038	27,765	26,142	-1,896	-6.8%	-1,623	-5.8%	892	1,449	1,050	158	+17.7%	-399	-27.5%	-6,884	1,449	1,055	7,939	-	-394	-27.2%
ワコールヨーロッパ	20,353	22,951	25,766	5,413	+26.6%	2,815	+12.3%	1,713	1,992	1,332	-381	-22.2%	-660	-33.1%	1,816	2,002	1,311	-505	-27.8%	-691	-34.5%
中国ワコール	10,396	10,080	9,238	-1,158	-11.1%	-842	-8.4%	-532	41	-499	33	-	-540	-	-998	41	-2,503	-1,505	-	-2,544	-
ピーチ・ジョン	10,741	11,800	10,950	209	+1.9%	-850	-7.2%	136	500	0	-136	-100.0%	-500	-100.0%	-239	500	-500	-261	-	-1,000	-
ルシアン	2,583	3,100	2,980	397	+15.4%	-120	-3.9%	-212	100	-60	152	-	-160	-	-167	50	-100	67	-	-150	-
七彩	7,723	1,701	1,251	-6,472	-83.8%	-450	-26.5%	2	-71	-101	-103	-	-30	-	94	-56	-83	-177	-	-27	-
A I	2,891	2,955	2,900	9	+0.3%	-55	-1.9%	55	100	105	50	+90.9%	5	+5.0%	59	100	103	44	+74.6%	3	+3.0%
【海外主要子会社】(現地通貨ベース) (単位：米国：千US\$、ヨーロッパ：千€、中国：千元)																					
ワコール インターナショナル	193,871	191,480	174,279	-19,592	-10.1%	-17,201	-9.0%	6,166	10,000	7,000	834	+13.5%	-3,000	-30.0%	-47,602	10,000	7,030	54,632	-	-2,970	-29.7%
ワコールヨーロッパ	111,976	120,164	135,609	23,633	+21.1%	15,445	+12.9%	9,423	10,431	9,064	-360	-3.8%	-1,367	-13.1%	9,990	10,483	8,955	-1,036	-10.4%	-1,528	-14.6%
中国ワコール	516,177	480,000	471,890	-44,287	-8.6%	-8,110	-1.7%	-26,384	2,000	-24,350	2,034	-	-26,350	-	-49,606	2,000	-124,537	-74,931	-	-126,537	-

43

WACOAL HOLDINGS CORP.

ディスクレーム

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。

株式会社ワコールホールディングス IRサイト：
<https://www.wacoalholdings.jp/ir/>

IRお問合せ先：
 ir-wmg@wacoal.co.jp

44