2025年3月期　決算説明資料

2025年5月15日

株式会社ワコールホールディングス

＜証券コード：3591＞

目次

1. 2025年3月期 決算概況 ･･･P.4

2. 2026年3月期 業績予想 ･･･P.14

3. 中期経営計画（リバイズ）の進捗 ･･･P.19
   - 海外事業 ･･･P.25
   - 国内事業 ･･･P.31
   - その他重要戦略 ･･･P.40

4. 参考資料 ･･･P.48

目次

1. 2025年3月期 決算概況 ･･･P.4

2. 2026年3月期 業績予想 ･･･P.14

3. 中期経営計画（リバイズ）の進捗 ･･･P.19
   - 海外事業 ･･･P.25
   - 国内事業 ･･･P.31
   - その他重要戦略 ･･･P.40

4. 参考資料 ･･･P.48

25/3期　エグゼクティブサマリー

売上収益
1,739億円

＜前期差＞-133億円（-7.1%）
＜修正計画差＞-71億円（-3.9%）

不採算事業の対処による減収に加え、
主要国における<u>レディスインナーウェア販売の低迷</u>が続き、修正計画も下回る

- 国内事業：不採算店舗撤退や納品調整の計画的減収と、来客数減により低調に推移
- 海外事業：市況影響を受けた選別消費の強まりにより低調に推移
- 不採算事業：七彩の株式譲渡、米国IO社※の事業撤退で約90億円の減収

※インティメイツ・オンライン社（Intimates Online, Inc.）以下、IO社と表記

事業損失
-34億円

＜前期差＞-69億円（ー）
＜修正計画差＞-9億円（ー）

<u>減収や原価高騰</u>の影響に加え、<u>広告宣伝費の戦略的な投下</u>により、
前期・修正計画を下回る

- 売上利益率：不採算事業の対処、欧州の好調等により連結ベースの**売上利益率は改善**
- 販管費率：国内の広告宣伝費の投下、海外子会社の買収費用の計上等で**販管費率は悪化**

営業利益
33億円

＜前期差＞+128億円（ー）
＜修正計画差＞-15億円（-30.7%）

<u>固定資産売却益</u>（旧福岡事業所跡地等）が寄与し増益に
修正計画差は<u>子会社の株式譲渡決定</u>に伴う減損損失の計上等による

25/3期　業績

（単位：百万円）

		24/3期　実績		25/3期　実績		対24/3期　実績	
		実績	構成比・比率	実績	構成比・比率	増減額	増減率
売上収益		187,208	100.0%	173,896	100.0%	-13,312	-7.1%
	ワコール事業（国内）	94,198	50.3%	87,828	50.5%	-6,370	-6.8%
	ワコール事業（海外）	67,757	36.2%	67,237	38.7%	-520	-0.8%
	ピーチ・ジョン事業	10,741	5.7%	10,469	6.0%	-272	-2.5%
	その他	14,512	7.8%	8,362	4.8%	-6,150	-42.4%
売上総利益		104,085	55.6%	97,444	56.0%	-6,641	-6.4%
販管費		100,575	53.7%	100,841	58.0%	266	0.3%
事業利益（損失）		3,510	1.9%	-3,397	-2.0%	-6,907	―
	ワコール事業（国内）	791	0.4%	-4,777	-0.2%	-5,568	―
	ワコール事業（海外）	2,773	1.5%	1,520	0.9%	-1,253	-45.2%
	ピーチ・ジョン事業	136	0.1%	-194	-0.1%	-330	―
	その他	-190	-0.1%	54	0.0%	244	―
営業利益（損失）		-9,503	-1.4%	3,328	1.9%	12,831	―
親会社の所有者に帰属する四半期利益		-8,632	-2.8%	6,989	4.0%	15,621	―

25/3期　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	前期差（億円）	修正計画差（億円）
ワコール事業（国内）	-63.7	-44.7
ワコール事業（海外）	-5.2	-20.6
ピーチ・ジョン事業	-2.7	-4.8
その他	-61.5	-0.9

売上利益率	24/3期	25/3期	
	率	率	前期差
ワコール	56.1%	55.4%	-0.6%
ピーチ・ジョン　国内のみ	60.4%	56.2%	-4.2%
ワコールインターナショナル（米国）	50.0%	48.5%	-1.4%
ワコールヨーロッパ　※1※2	56.8%	60.7%	+3.9%
中国ワコール	68.8%	65.3%	-3.4%

販管費率	24/3期	25/3期	
	率	率	前期差
ワコール	54.3%	58.4%	+4.2%
ピーチ・ジョン　国内のみ	58.0%	58.8%	+0.9%
ワコールインターナショナル（米国）	46.8%	45.9%	-0.9%
ワコールヨーロッパ　※1※2	48.4%	56.0%	+7.6%
中国ワコール	73.9%	73.4%	-0.5%

1,739億円
前期差
-133億円（-7.1%）
修正計画差
-71億円（-3.9%）

765億円
前期差
-67億円（-8.0%）
修正計画差
-28億円（-3.6%）

売上利益率
56.0%
前期差+0.4pt
修正計画差-0.2pt

974億円
前期差
-66億円（-6.4%）
修正計画差
-43億円（-4.2%）

販管費率
58.0%
前期差+4.3pt
修正計画差+0.4pt

1,008億円
前期差
+3億円（+0.3%）
修正計画差
-34億円（-3.2%）

事業損益	前期差（億円）	修正計画差（億円）
ワコール事業（国内）	-55.7	-2.8
ワコール事業（海外）	-12.5	-5.3
ピーチ・ジョン事業	-3.3	-1.9
その他	+2.4	+1.0

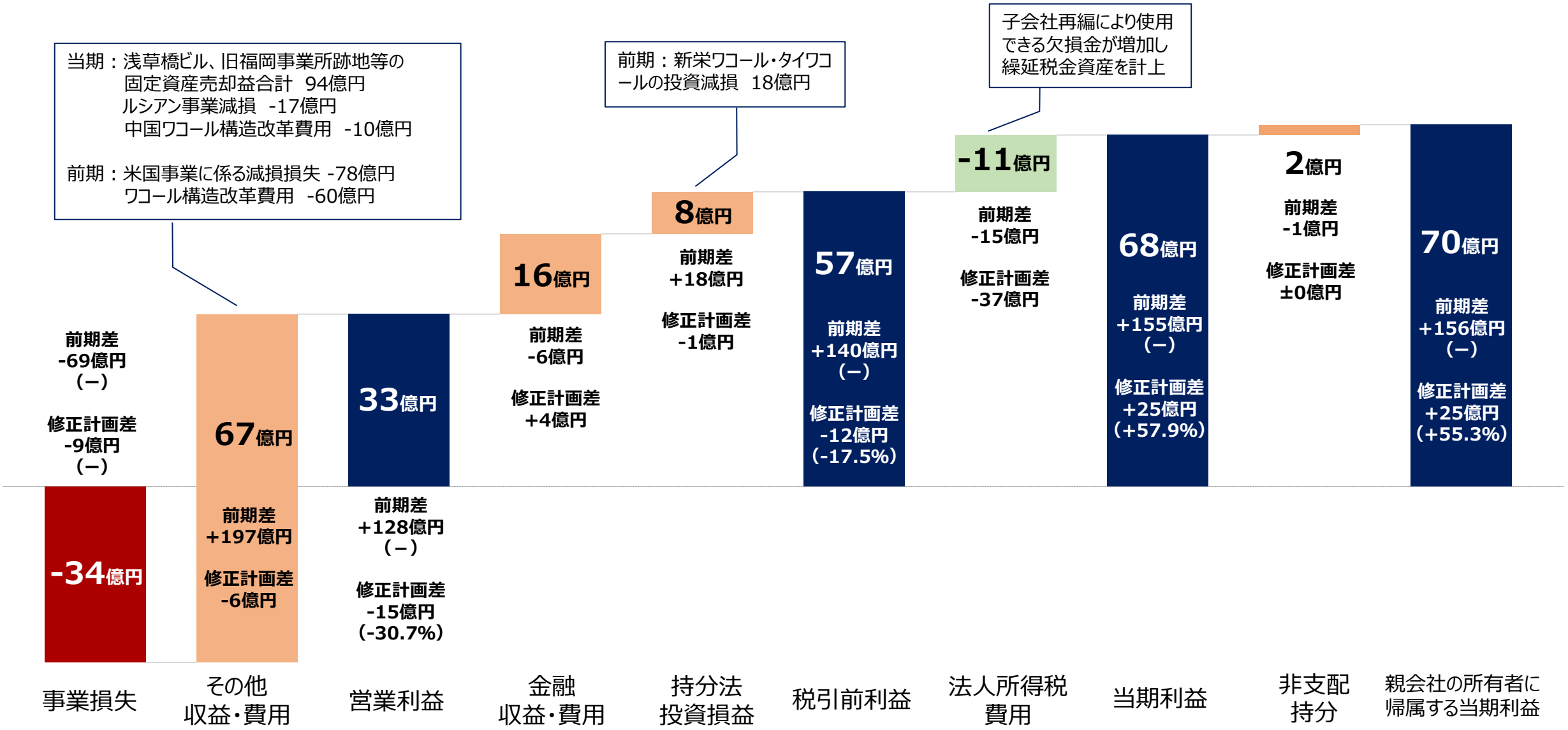
前期差
-69億円（－）
修正計画差
-9億円（－）

-34億円

売上収益　売上原価　売上利益　販管費　事業損失

25/3期　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、前期に対し大幅増益

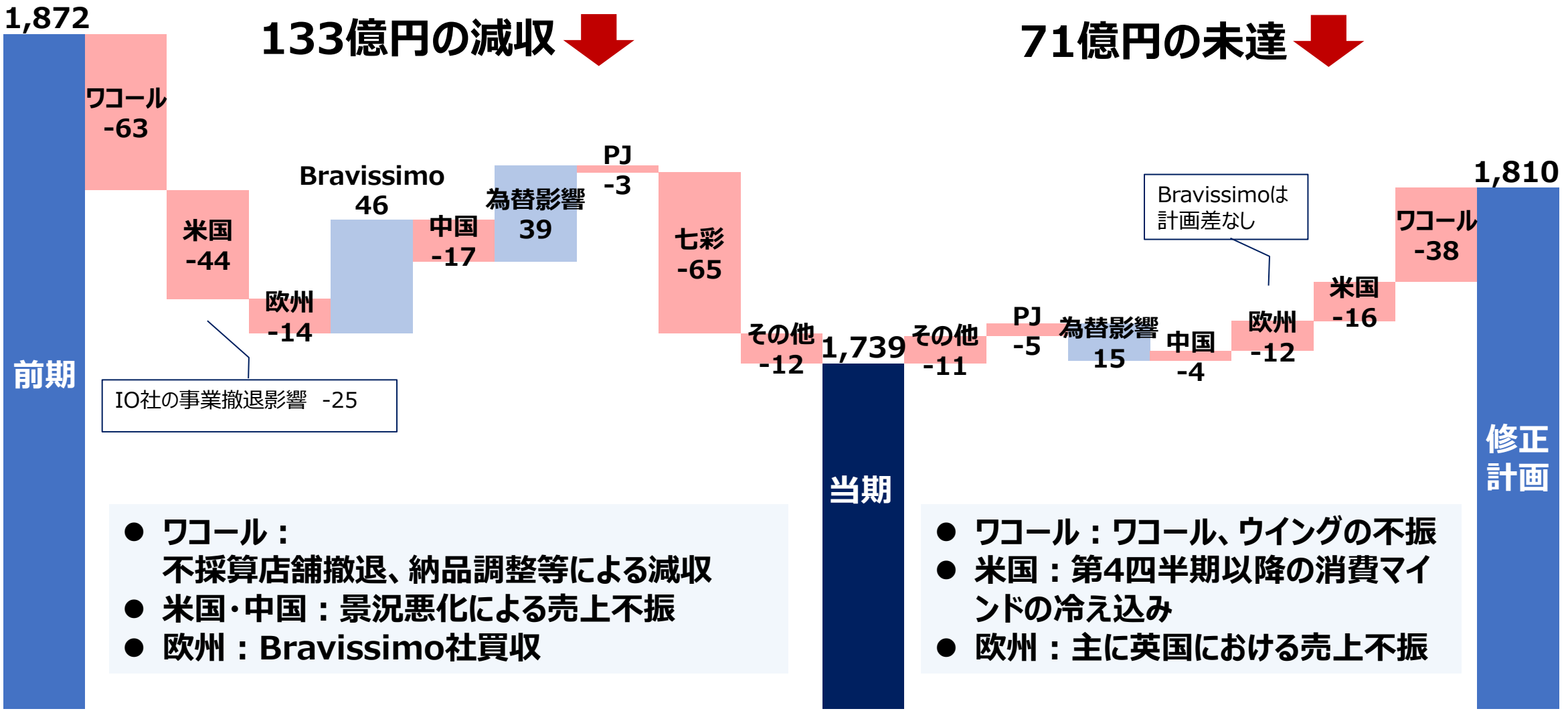


（参考）25/3期　連結売上収益増減　前期･修正計画差

（単位：億円）

対前期

対修正計画



- ワコール：
  不採算店舗撤退、納品調整等による減収
- 米国･中国：景況悪化による売上不振
- 欧州：Bravissimo社買収

- ワコール：ワコール、ウイングの不振
- 米国：第4四半期以降の消費マインドの冷え込み
- 欧州：主に英国における売上不振

（参考）25/3期　連結事業利益増減　前期・修正計画差

（単位：億円）

対前期

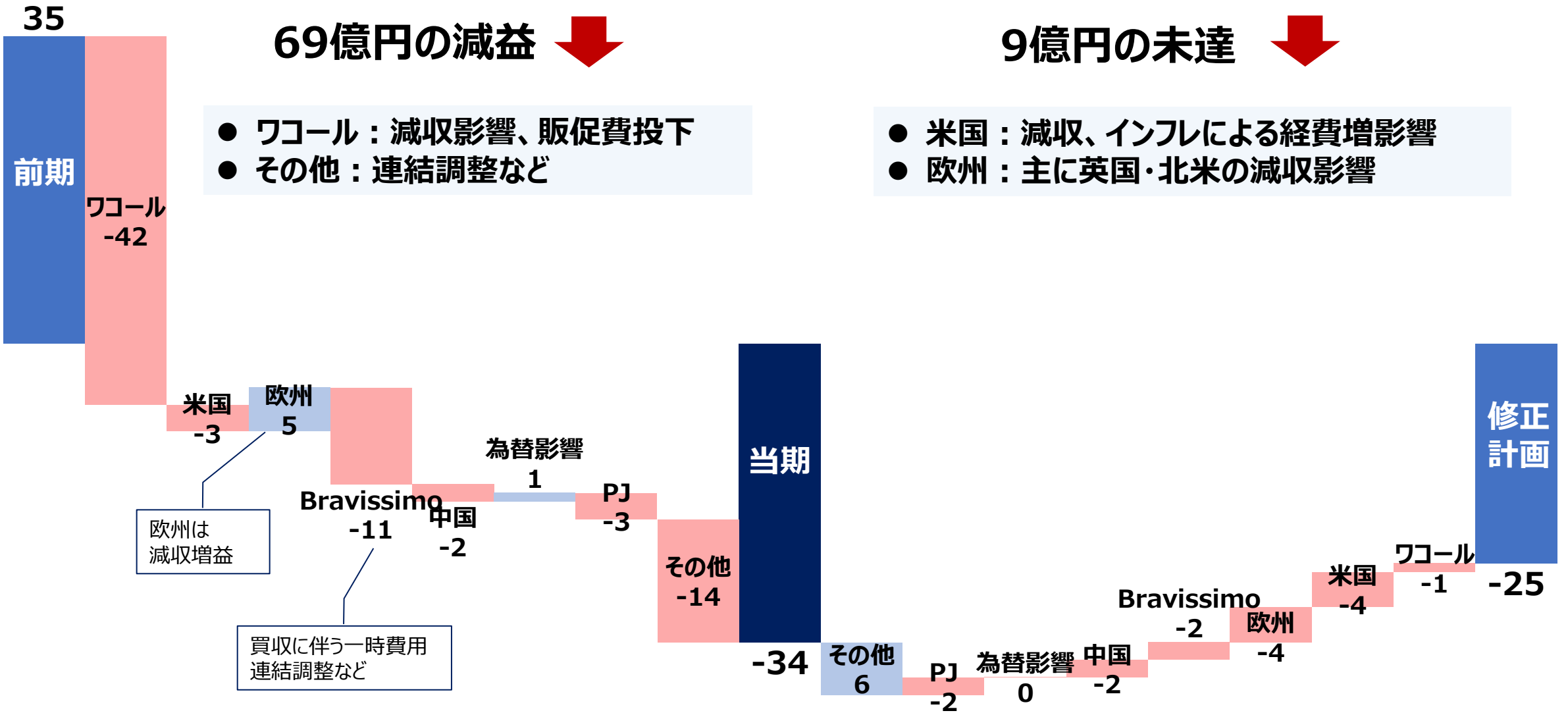
69億円の減益

- ワコール：減収影響、販促費投下
- その他：連結調整など

対修正計画

9億円の未達

- 米国：減収、インフレによる経費増影響
- 欧州：主に英国・北米の減収影響



【セグメント別】ワコール事業（国内）の概況

※主要子会社の業績レポートは、参考資料（P.48~）に記載しています

売上収益
878億円

＜前期差＞
-64億円（-6.8%）

＜修正計画差＞
-45億円（-4.8%）

店舗数の減少に加え、実店舗を中心に来客数が伸び悩み、計画未達

- 取引先の閉店や売場縮小、リバイズで進める不採算店舗の撤退により**店舗数が減少**
- ECは**自社・他社ともに堅調**に推移
- コンディショニングウェアブランドの**「CW-X」が伸長**。4Qからプロモーションを強化

【購買顧客の状況】

・フリー客の購買金額は前期比-11%
・実店舗を中心に**新規客**の購買が伸び悩み、購買金額は前期比-24%

- 顧客戦略を強化 ➡P.37

※ 復帰会員：前年に購買実績のない会員

購買客の属性		購買金額 前期比	構成比
会員顧客	既存会員	6%	28%（＋3pt）
	復帰会員※	12%	8%（＋1pt）
	新規会員	▲24%	11%（▲2pt）
非会員顧客（フリー客）による購買金額		▲11%	54%（▲2pt）

事業損失
-48億円

＜前期差＞-56億円（－）
＜修正計画差＞-3億円（－）

減収影響、戦略的投資としての広告宣伝費の計上により事業損失となるも、国内ワコールはリバイズで進めるコスト構造改革により利益構造が改善

- 為替の円安進行や原材料費高騰などの外部要因に加え、減収影響が利益を圧迫
- コスト構造改革の効果発現により、為替影響を除くと**売上利益率は改善**
- コストコントロールによりその他の経費は圧縮した一方、**広告宣伝費は戦略的に投下**

【セグメント別】ワコール事業（海外）の概況

WACOAL HOLDINGS CORP.

※主要子会社の業績レポートは、参考資料（P.48~）に記載しています

売上収益
672億円

<前期差>
-5億円（-0.8%）

<修正計画差>
-21億円（-3.0%）

欧州はM&Aにより伸長も、市況影響を受け米国・中国が苦戦し計画未達

- 米国：得意先仕入抑制の継続、第4四半期以降の市況悪化により、減収
- 欧州：英国・北米は得意先仕入抑制を受け苦戦も、M&Aと欧州大陸の伸長により増収
- 中国：構造改革を進めるも、市況低迷が続き減収

（単位：億円）

邦貨ベース売上収益

子会社名	25/3期	前期差	前期比	修正計画差	修正計画比
ワコールインターナショナル（米国）	**249**	-31	-11.1%	-12	-4.7%
ワコールヨーロッパ（Bravissimo社含む）	**252**	+48	+23.8%	-6	-2.2%
中国ワコール	**91**	-13	-12.6%	-2	-1.7%

事業利益
15億円

<前期差>
-13億円（-45.2%）

<修正計画差>
-5億円（-25.9%）

米国・中国の不振に加え、欧州のM&A関連費用や連結調整などの一時的な影響が利益を圧迫

- 欧州はM&A関連費用発生で利益減も、製造コスト・輸送費削減により売上利益率は改善
- IO社撤退による利益改善効果は6百万ドル（前期のIO社の事業損失）

（単位：億円）

邦貨ベース事業損益

子会社名	25/3期	前期差	前期比	修正計画差	修正計画比
ワコールインターナショナル（米国）	**7**	-2	-24.3%	-4	-35.7%
ワコールヨーロッパ（Bravissimo社含む）	**12**	-5	-32.0%	-3	-19.5%
中国ワコール	**-7**	-2	-	-2	-

【セグメント別】ピーチ・ジョン事業/その他事業の概況

※主要子会社の業績レポートは、参考資料（P.48~）に記載しています

ピーチ・ジョン事業

売上収益
105億円

＜前期差＞
-3億円（-2.5%）

＜修正計画差＞
-5億円（-4.4%）

事業損失
-1.9億円

＜前期差＞
-3億円（ー）

＜修正計画差＞
-2億円（ー）

プロモーション効果が想定を下回り苦戦が続くも、新規顧客の獲得施策を強化したことで、下期は回復基調

国内

- 他社EC好調
- 自社ECは新規向け広告強化により集客確保、下期より回復
- 直営店の入店促進策により来客数は回復

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

売上収益
84億円

＜前期差＞
-62億円（-42.4%）

＜修正計画差＞
-0.9億円（-1.0%）

事業利益
0.5億円

＜前期差＞
+2億円（ー）

＜修正計画差＞
+1億円（ー）

七彩の連結除外で減収AiのEC、ルシアンのレースの好調により増益、修正計画も上回る

※ルシアンは26/3期1Qより連結除外

Ai

- EC比率向上により増益

ルシアン

- 主力のインナーは低迷も、レース売上の好調と経費抑制により増益
- 26/3期1Qより連結除外

七彩

- 2Qより連結除外
  ※減収影響は65億円

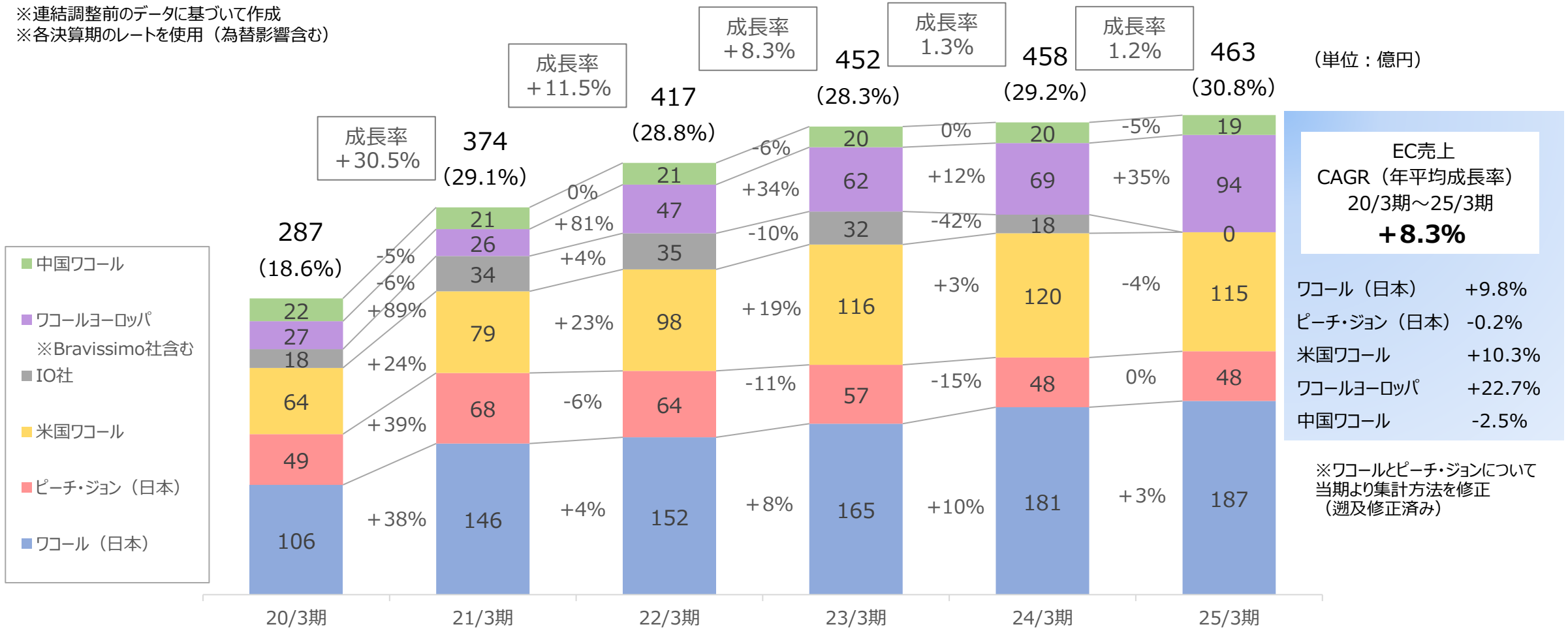
EC事業の進捗

主要５社合計の売上に占めるEC比率
30.8%
邦貨換算ベース（為替影響含む）

５社合計のEC比率は30%を突破。欧州のM&AによりEC売上規模も拡大

- 25/3期の各社の売上に対するEC売上比率：
  ワコール 23%、ピーチ・ジョン 50%、米国W 45%、ワコールヨーロッパ 37%、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）



EC売上
CAGR（年平均成長率）
20/3期～25/3期
+8.3%

ワコール（日本）	+9.8%
ピーチ・ジョン（日本）	-0.2%
米国ワコール	+10.3%
ワコールヨーロッパ	+22.7%
中国ワコール	-2.5%

※ワコールとピーチ・ジョンについて
当期より集計方法を修正
（遡及修正済み）

目次

1. 2025年3月期 決算概況 ･･･P.4

2. 2026年3月期 業績予想 ･･･P.14

3. 中期経営計画（リバイズ）の進捗 ･･･P.19
   - 海外事業 ･･･P.25
   - 国内事業 ･･･P.31
   - その他重要戦略 ･･･P.40

4. 参考資料 ･･･P.48

26/3期　通期業績予想サマリー

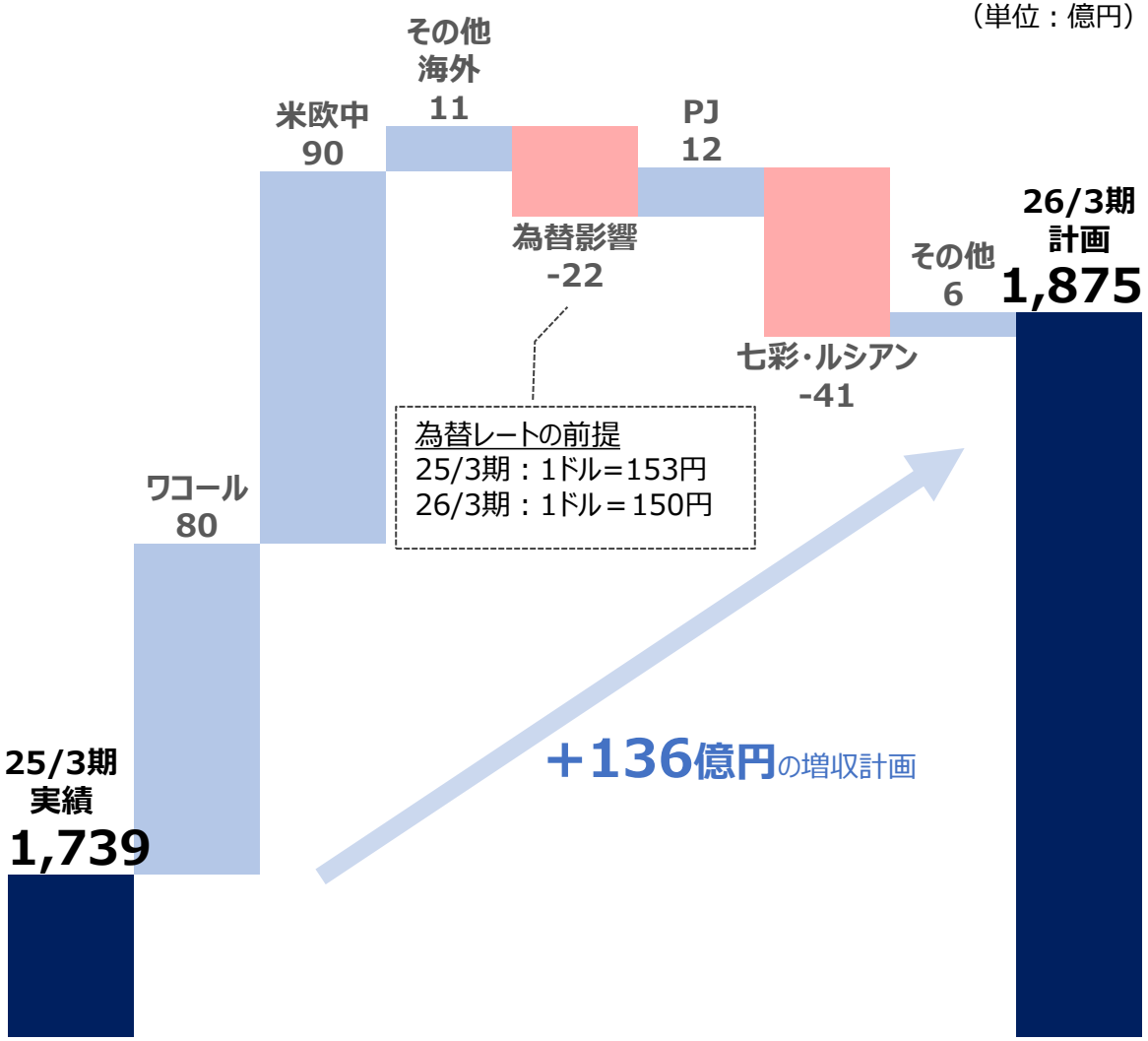
WACOAL HOLDINGS CORP.

売上収益 **1,875億円** <前期差> +136億円（+7.8%）	**中計リバイズ施策の効果発現を見込み、V字回復へ** ➢ （株）ワコールにおけるビジネスモデル改革、成長戦略などの施策効果で拡大予定 ➢ 主要各国のEC成長に加え、欧州のM&A、中国の回復により増収を見込む
事業利益 **47億円** <前期差> +81億円（－）	**国内増収により大幅増益を計画。米中はブレイクイーブンへ** ➢ （株）ワコールは増収影響に加えコスト構造改革による利益構造の改善により増益 ➢ 関税影響は、現時点で予測でき得る範囲でのコスト増加分を計画に織り込む
営業利益 **228億円** <前期差> +195億円（+585.1%）	**保有不動産の整理をはじめとするアセットライト化の推進などが寄与し、大幅増益を計画**

26/3期　売上収益計画

売上収益　対25/3期**136億円**の増収計画

（単位：億円）



（株）ワコール

前期差+80億円

- **ビジネスモデル改革**　**約+20億円**
  - サプライチェーンマネジメント改革　約+10億円
  - コスト構造改革　約+10億円
  - ※店舗撤退やブランド統廃合による減収は25/3期取込済
- **成長戦略**　**約+60億円**
  - ブランド戦略　約+45億円（うち「CW-X」で+約20億円）
  - 顧客戦略　約+15億円

海外（米・欧・中）

前期差+90億円

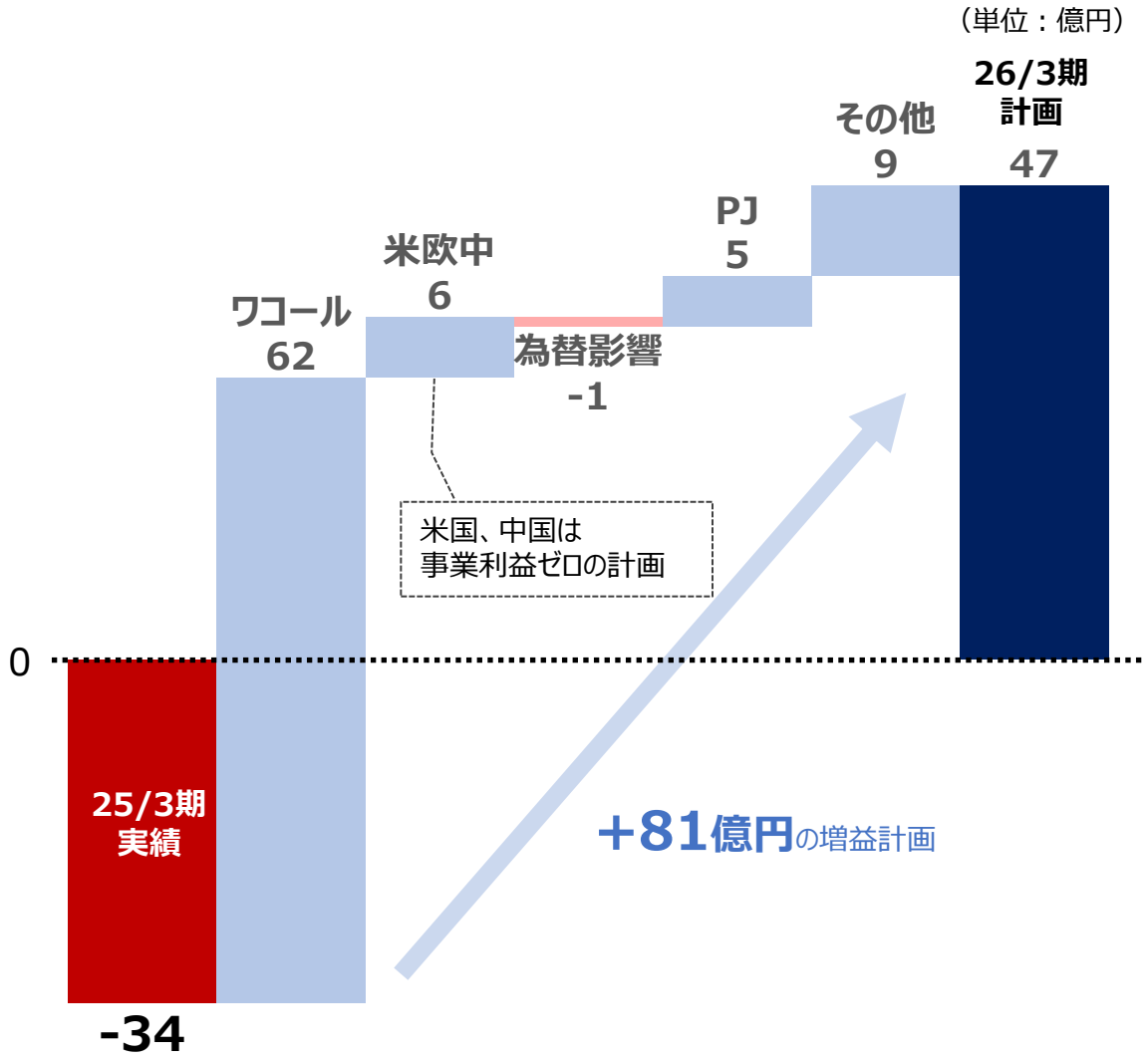
- **米国-4億円**
  米国は直近の景況悪化を織り込み減収を見込む
- **欧州+83億円**
  24年9月に買収したBravissimo社の影響　約+70億円
  （25/3期は下期の半年分のみを取込）
- **中国+11億円**
  実店舗は売上維持、EC伸長により増収を見込む

その他

- **七彩**　**-12億円**（24年7月連結除外）
- **ルシアン-29億円**（25年4月連結除外）

26/3期　事業利益計画

事業利益　対25/3期**81億円**の増益計画



（株）ワコール

前期差+62億円

- **ビジネスモデル改革**　**約+50億円**
  - ・サプライチェーンマネジメント改革　約+5億円
  - ・コスト構造改革　約+45億円
- **成長戦略**　**約+30億円**
  - ・ブランド戦略、顧客戦略、「CW-X」伸長による増収影響
- **販管費の増加**　**約-15億円**
  - ・戦略的な広告宣伝費増加、流通コスト上昇、外形標準課税増加

海外（米・欧・中）

前期差+6億円（うち関税影響-12億円）

- **米国-7億円（うち関税影響-6億円）**
  - 関税アップによる原価高騰影響および減収影響
- **欧州+6億円（うち関税影響-6億円）**
  - 24年9月に買収したBravissimo社の影響　約+10億円
  - （25/3期は買収にかかる一時費用などで事業赤字）
- **中国+7億円**
  - 不採算店舗撤退などの構造改革により増益

その他

- **七彩**　**+1億円**（25年3月期赤字分）
- **ウンナナクール**　**+2億円**
- **ランジェノエル**　**+1億円**

（参考）26/3期　通期セグメント別業績予想

（単位：百万円）

	25/3期　実績		26/3期　計画			26/3期　上期計画		26/3期　下期計画	
	実績	構成比・比率	計画	構成比・比率	前期比	計画	構成比・比率	計画	構成比・比率
売上収益	173,896	100.0%	187,500	100.0%	107.8%	96,000	100.0%	91,500	100.0%
ワコール事業（国内）	87,828	50.5%	96,370	51.4%	109.7%	48,000	50.0%	48,370	52.9%
ワコール事業（海外）	67,237	38.7%	75,100	40.1%	111.7%	39,400	41.0%	35,700	39.0%
ピーチ・ジョン事業	10,469	6.0%	11,700	6.2%	111.8%	5,750	6.0%	5,950	6.5%
その他	8,362	4.8%	4,330	2.3%	51.8%	2,850	3.0%	1,480	1.6%
売上総利益	97,444	56.0%	110,770	59.1%	113.7%	57,480	59.9%	53,290	58.2%
販管費	100,841	58.0%	106,070	56.6%	105.2%	52,180	54.4%	53,890	58.9%
事業利益（損失）	-3,397	–	4,700	2.5%	–	5,300	5.5%	-600	–
ワコール事業（国内）	-4,777	–	2,600	1.4%	–	2,700	2.8%	-100	–
ワコール事業（海外）	1,520	0.9%	1,650	0.9%	108.6%	2,200	2.3%	-550	–
ピーチ・ジョン事業	-194	–	280	0.1%	–	100	0.1%	180	0.2%
その他	54	0.0%	170	0.1%	314.8%	300	0.3%	-130	–
営業利益	3,328	1.9%	22,800	12.2%	685.1%	22,600	23.5%	200	0.2%
親会社の所有者に帰属する当期利益	6,989	4.0%	14,870	7.9%	212.8%	14,470	15.1%	400	0.4%

目次

1. 2025年3月期 決算概況 ･･･P.4

2. 2026年3月期 業績予想 ･･･P.14

3. 中期経営計画（リバイズ）の進捗 ･･･P.19

- 海外事業 ･･･P.25
- 国内事業 ･･･P.31
- その他重要戦略 ･･･P.40

4. 参考資料 ･･･P.48

中期経営計画（リバイズ）の方向性

2023年11月9日に開示した中計リバイズ資料からの再掲

WACOAL HOLDINGS CORP.

機会

- 「自分らしさ」に対するニーズの多様化
- 健康や快適に対する欲求の高まり
- サステナビリティ意識の社会的浸透
- 大きな成長余地を有する市場の開拓

リスク

- 外部環境の変化に伴う調達コストの上昇
- 人口減などによる国内需要の減少
- イノベーションの遅れによる競争力の低下
- 企業魅力度の低下・深刻な人材不足

ワコールグループの強み

- パーソナライズなからだとこころの「データベース」
- 様々な体型/ライフステージにおけるからだの研究/知見
- お客様一人ひとりに合う商品の製造技術
- 個々のニーズに寄り添いサービスを具現化する組織力

1 収益力の改善に向けたビジネスモデル改革

- サプライチェーンマネジメントの見直し
- コスト構造改革 ● 不採算事業の対処

2 “VISION2030”達成に向けた成長戦略

- ブランド戦略の見直し ● 成長市場への注力
- 企業価値向上に向けた人材育成・組織開発

収益力と資本効率の改善

成長投資とステークホルダーへの還元

3 ROICマネジメント導入

- 収益力や戦略の実効性をモニタリング
- 事業ポートフォリオマネジメント

4 アセットライト化の推進

- 棚卸資産（在庫）の圧縮
- 政策保有株式の縮減 ●保有不動産の整理

中期経営計画（リバイズ）進捗サマリー

目指す姿	**”VISION 2030“に向け、キャッシュを着実に創出できる体質への転換をおこなう**

定量目標

不採算事業の対処による子会社の連結除外や、外部環境の変化に鑑み、
売上、事業利益ともに計画を下方修正
アセットライト化の施策により、営業利益は上方修正

26/3期計画

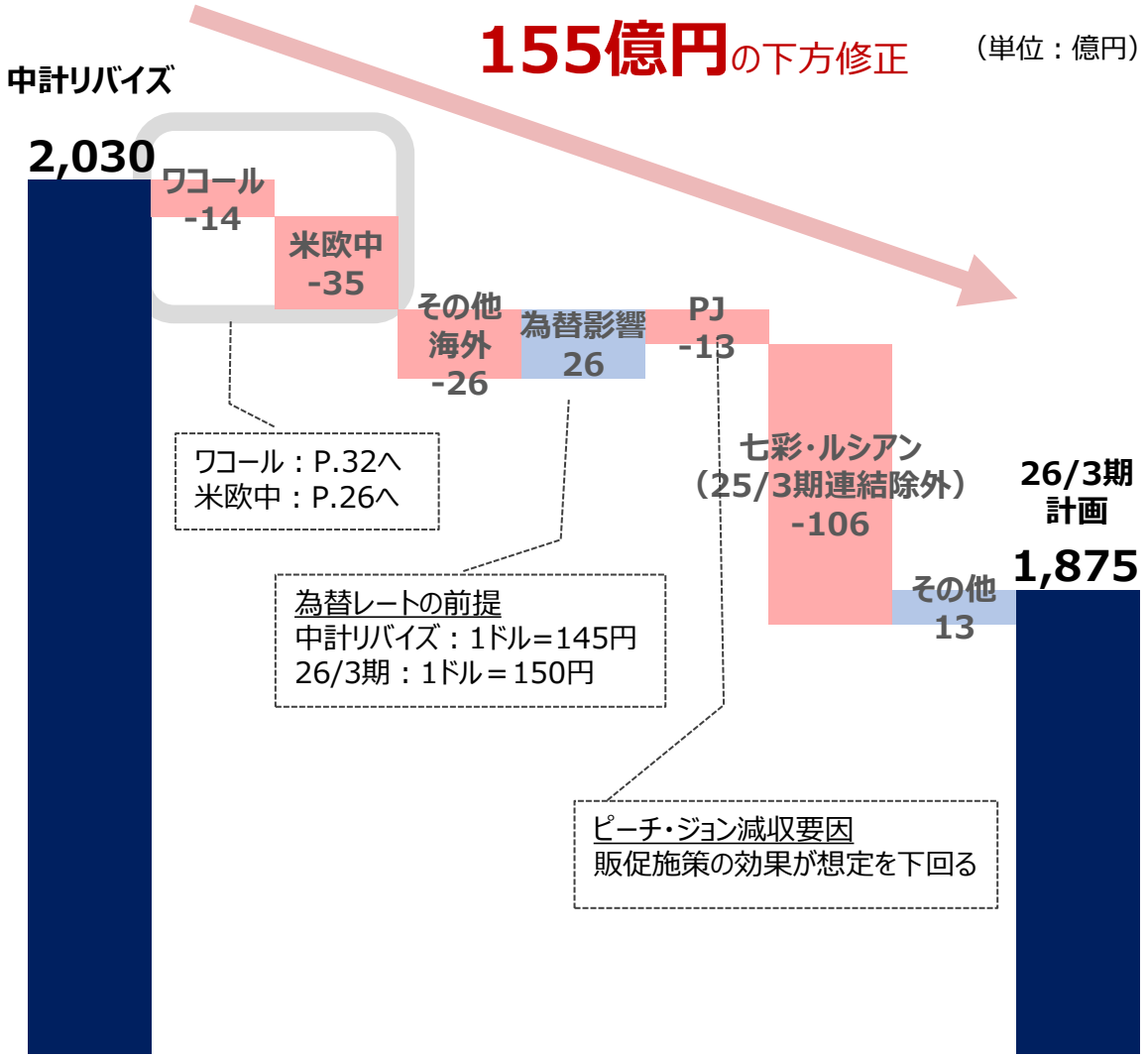
	リバイズ策定時計画	修正後計画
売上収益	**2,030億円**	**1,875億円**
事業利益	**130億円**	**47億円**
営業利益	**130億円**	**228億円**

事業戦略	**【国内】ビジネスモデル改革、成長戦略の各種施策を着実に実行。効果発現を急ぐ** **【海外】市況や関税影響を受けつつも、EC強化を主軸に成長を目指す**
財務戦略	**アセットライト化、積極的な株主還元を着実に遂行** **資本効率のさらなる最適化を進め、ROEは目標の7%を超え8%で着地見込み**

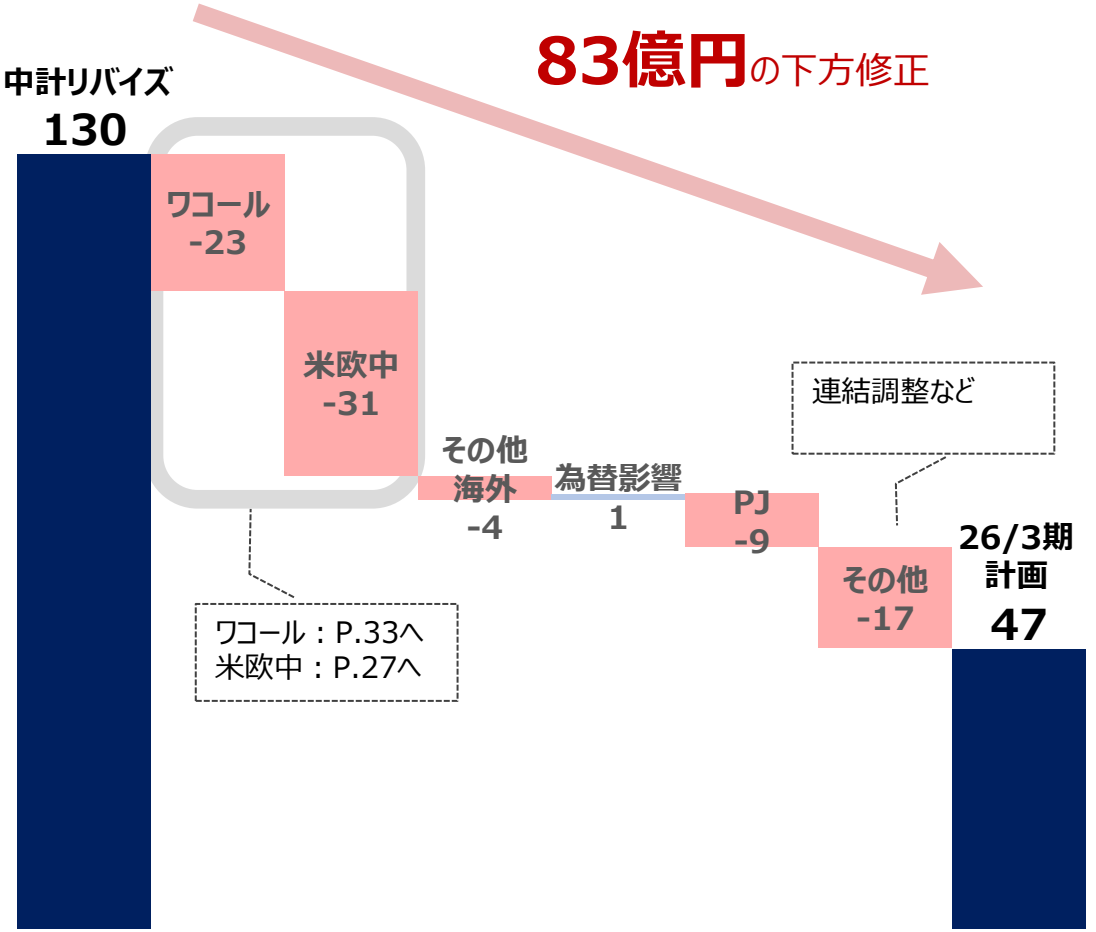
中期経営計画（リバイズ）下方修正の内訳

WACOAL HOLDINGS CORP.

売上収益　対中計リバイズ**155億円**の下方修正



事業利益　対中計リバイズ**83億円**の下方修正



中期経営計画（リバイズ）売上収益下方修正の要因分析

	分類		分析 ～リバイズ策定時点で想定できていなかったこと、リバイズ期間中の対応が十分でなかったこと～
外部要因	1：景況		✓ インフレ、景気の冷え込みなどにより、選別消費が顕在化している ✓ 市況悪化を受けた一部の得意先店舗の閉店や、欧米卸売業態での納品調整が継続している
内部要因	国内	2：SCM改革	✓ 現状の需要連動生産比率では売上貢献度が十分ではない ✓ 週次での発注プロセスが回しきれておらず、欠品による売上機会損失を補填しきれていない
		3：顧客戦略	✓ 既存顧客は堅調も、新規顧客獲得に対する打ち手が足りていない
		4：ブランド戦略 <「ワコール」ブランド>	✓ リブランディング世界観の表現を重視したプロモーションをメインにしたが、購買へのつながりが弱かった ✓ シニア層の離反に対する打ち手が遅れている ✓ 高補正、高価格帯アイテムなどのチャンス市場での拡大がしきれていない
	海外	5：EC強化	✓ EC事業の強化に注力するも、スピード感が足りていない
		7：中国事業	✓ マーケティング戦略の見直し、EC事業の強化を進めるものの、効果出現には至っていない

中期経営計画（リバイズ）達成に向けたアクションプラン

	分類		対応策	アクションプラン		
外部要因	1：景況＜国内＞		EC成長	❶自社EC、他社ECの成長	✓ EC特化商品のラインナップ、取引先の拡大 ✓ D2C化・OMO戦略の強化など	P.34
			注力セグメントの明確化	❷ブランドポートフォリオに沿った戦略遂行	✓ 「アフォーダブル」カテゴリの強化 ✓ ブランドマネージャーの配置	P.38
			市場の活性化	❸顧客ニーズに合った商品・サービスの開発	✓ 企画生産リードタイムの短縮（SCM改革） ✓ VOC（Voice of Customer）の活用	P.35 P.37
				❹「美・快適・健康」領域の拡大	✓ コンディショニングウェアブランド「CW-X」の拡大 ✓ 新たな領域への挑戦	P.38
内部要因	国内	2：SCM改革	需要連動型生産のビジネスモデル確立	❺需要連動生産比率の拡大	✓ インナーウェア「定番品」全品へ対象品番拡大 ✓ 自動発注店舗の拡大、発注数量精度の向上	P.35
		3：顧客戦略	新規顧客の獲得	❻新たな接点の開発	✓ ”からだを知る”アプローチの強化 ✓ 会員流入施策の強化	P.37
		4：ブランド戦略 ＜「ワコール」ブランド＞	リブランディング効果の早期発現	❼ブランド戦略の精度向上	✓ SNSなどのデジタル媒体を活用した、「購買」につなげるプロモーションの強化 ✓ ワコールの強みを活かせる市場の強化	P.38
	海外	5：EC事業	ECシフトの加速	❽主要各国におけるEC比率の拡大	✓ 自社EC、他社ECへ集中投資 ※各国の取組みは該当スライドにてピックアップ	P.28 ～30
		6：中国事業	構造改革の遂行	❾ブランド価値訴求型のビジネスへの転換	✓ デジタルプロモーション強化 ✓ MD戦略の見直し	P.30

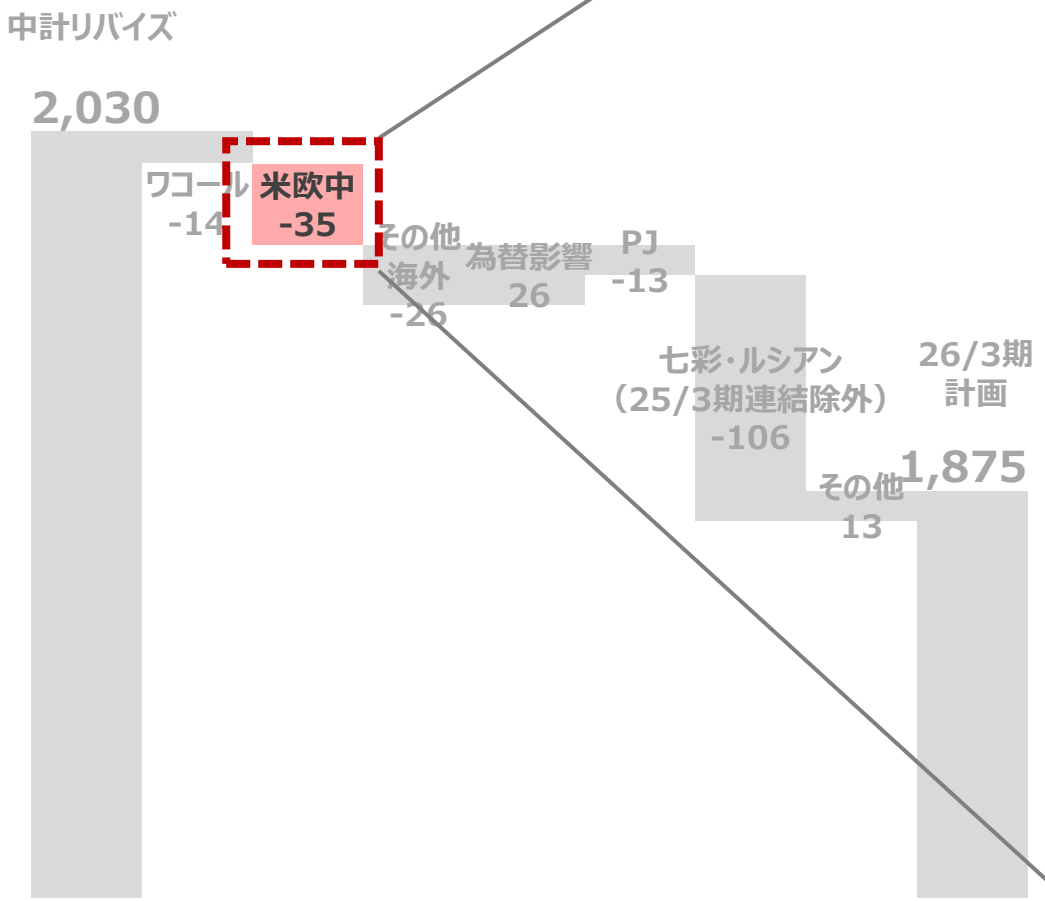
海外事業における中期経営計画（リバイズ）の取り組み

海外主要子会社　中期経営計画（リバイズ）下方修正の内訳

WACOAL HOLDINGS CORP.

売上収益

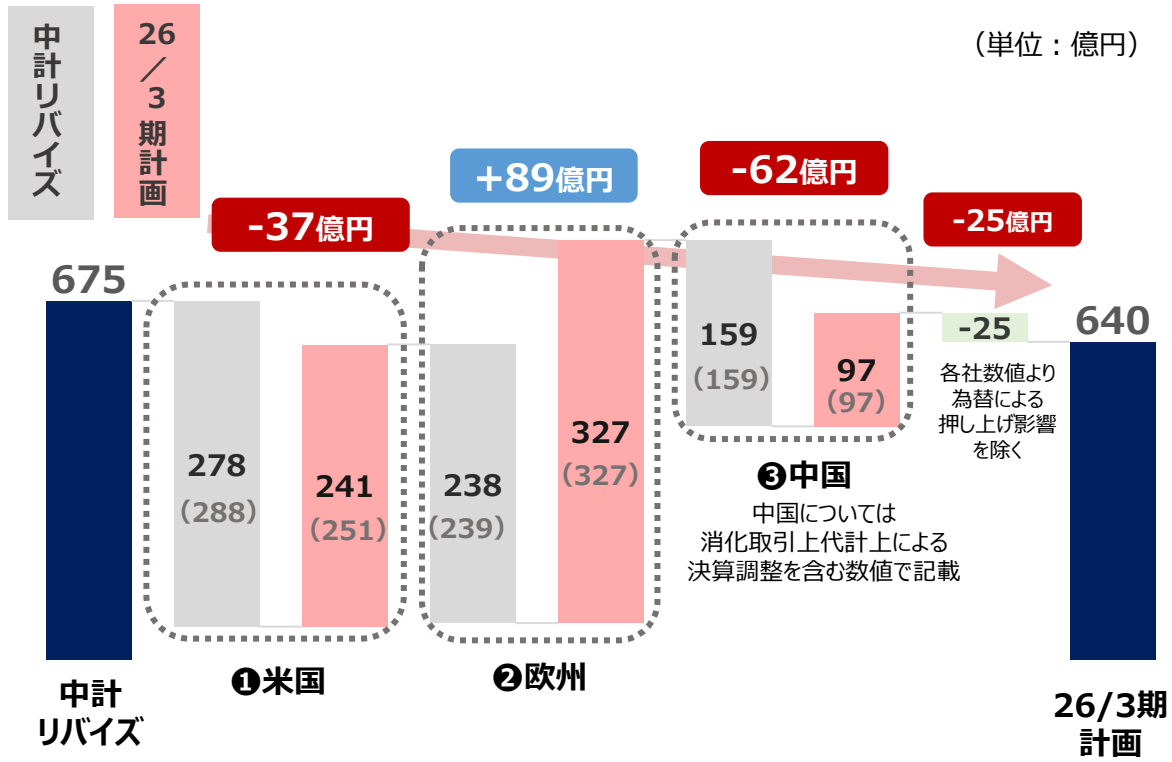
海外主要子会社で**-35億円**の下方修正



-35億円の内訳

※カッコ内数値は内部取引込み

（単位：億円）



❶米国　**計画差-37億円（当初+278億円　修正+241億円）**
直近の市況悪化により実店舗、ECとも未達

❷欧州　**計画差+89億円（当初+238億円　修正+327億円）**
24年買収したBravissimoの影響により実店舗、ECとも大幅増収

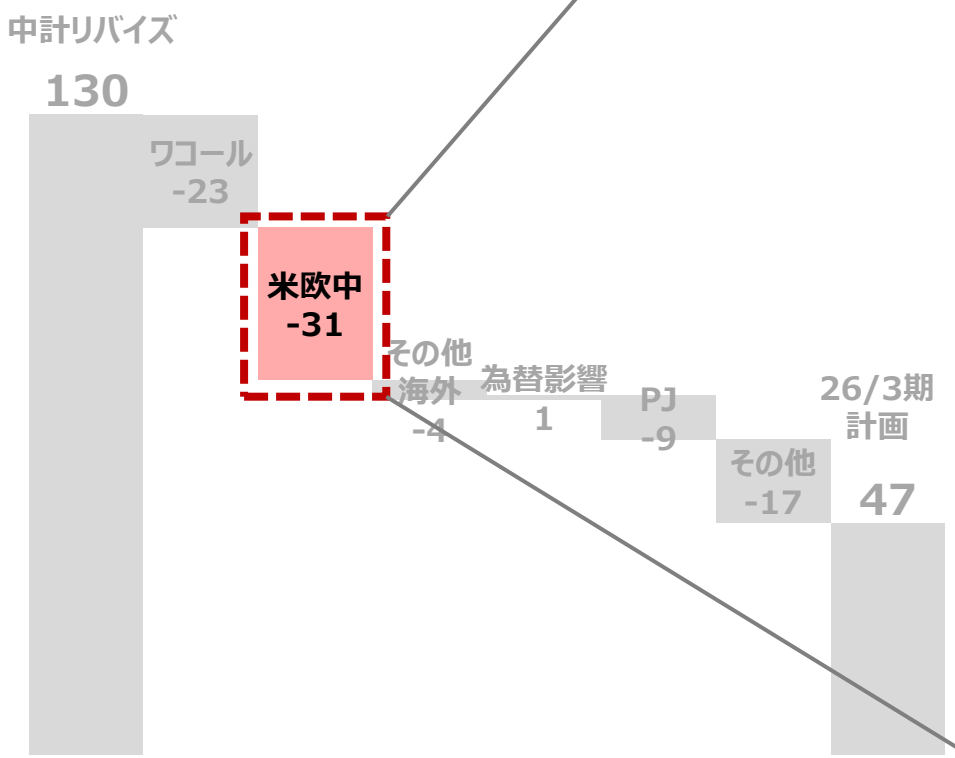
❸中国　**計画差-62億円（当初+159億円、修正＋97億円）**
長引く市況低迷とチャネルの選択と集中により大幅な未達

海外主要子会社　中期経営計画（リバイズ）下方修正の内訳

WACOAL HOLDINGS CORP.

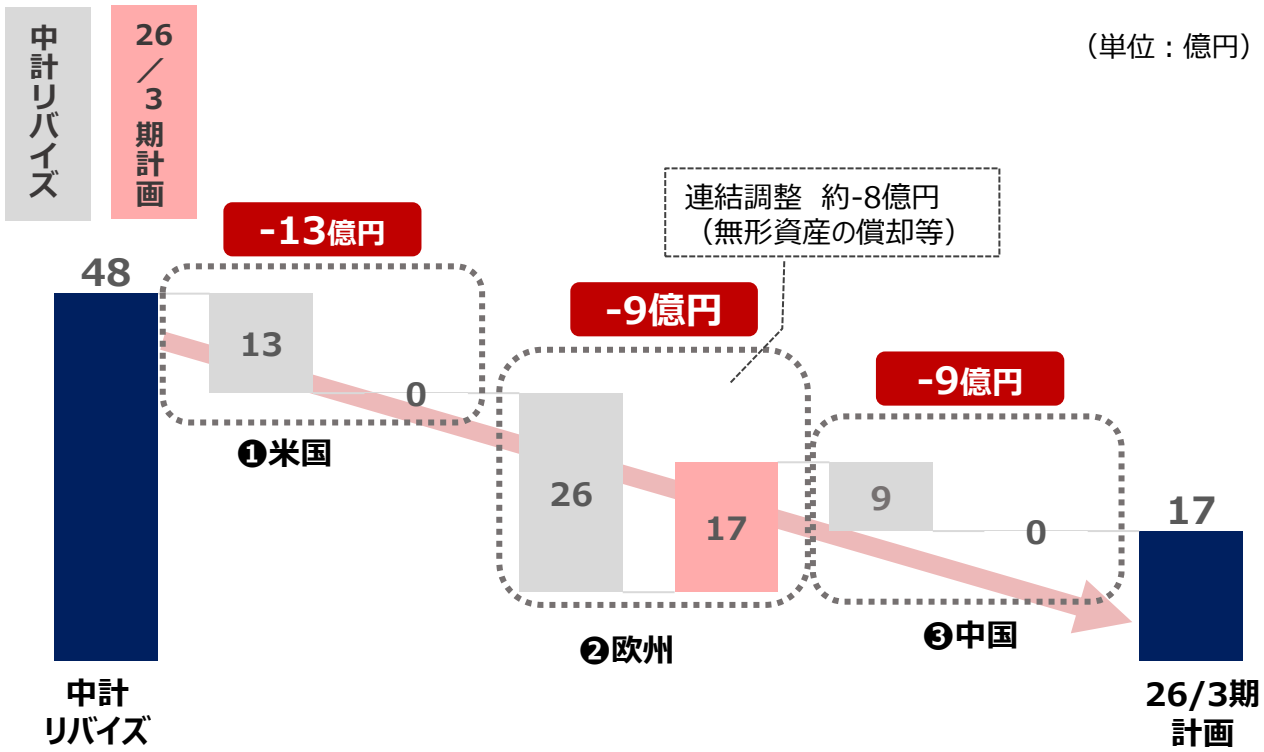
事業利益

海外主要子会社で**-31億円**の下方修正



-31億円の内訳

（単位：億円）



❶米国　**計画差-13億円（当初+13億円　修正0億円）**
減収影響に加え、関税影響、EC認知拡大のための販促投資によりブレイクイーブン

❷欧州　**計画差-9億円（当初+26 億円　修正+17億円）**
関税影響を受けるも、欧州大陸の伸長やBravissimo影響が上回る
一方、決算調整（無形資産の償却等）で-8億円の利益に対するマイナス影響を見込む

❸中国　**計画差-9億円（当初9億円、修正0億円）**
長引く市況低迷により4期連続赤字　店舗撤退等の構造改革の実施により赤字脱却を見込む

主要子会社の取り組み（米国）🇺🇸

自社EC強化に向け、CRM稼働やシステム切り替えを実施
主にEC市場でのプロモーションを強化

25/3期までの取り組み	**EC事業拡大に向けた土台整備、コスト構造見直しを実施** ● **EC拡大の強化** ▶CRMシステム稼働、データ収集開始（24年10月） ● **マーケティング、販売施策の強化** ▶カジュアル化トレンドへ対応したスマートサイズ商品の展開 ▶一部百貨店へのオリジナル什器導入による売上維持 ● **コスト構造の見直し** ▶人員配置の適正化による人件費削減 ▶IO社撤退完了
重要課題	**EC市場での認知・売上拡大の加速**
26/3期取り組み	● **EC認知拡大のための販促投資** ▶自社ECのUX改善、メール・SMSマーケティング戦略等の実施 ● **D2C成長** ▶自社ECのシステム切替（利便性・拡張性・経費効率向上） ▶CRMシステムを活用したロイヤリティプログラム、パーソナライズされた広告施策を実施 ▶他社ECの売上拡大に向けた販促投資 ● **さらなるコスト構造の見直し** ▶ドミニカ工場における生産調整 ▶アウトレット店舗開店（在庫効率向上）

【参考】行動ベースの進捗

※リバイズ期間における、25/3期時点での施策の行動ベースでの進捗を評価

EC拡大 中計リバイズのEC比率目標 **50%**（25/3期 45%）	**自社EC・他社ECの強化**	★★☆☆	・CRM稼働＆データ収集開始 ・自社ECのUI・UX改善に向けたシステム切り替え ・大手他社ECへの注力
マーケティング戦略	**プロモーション強化と展開商品の拡充**	★★☆☆	・大手他社ECへの広告投資強化 ・認知度拡大に向けた広告強化 ・スマートサイズ商品の展開
構造改革	**コスト構造の見直し**	★★★☆	・人員配置の適正化 ・生産・仕入調整による在庫整理 ・製造コスト低減

主要子会社の取り組み（欧州）

自社EC強化に向け、商品配備やUI・UX改善を強化
M&AしたBravissimo社とのPMIも着実に遂行

25/3期までの取り組み	**EC強化とBravissimo社とのシナジー創出に注力** ● **EC強化の加速** ▶英国「elomi」ブランドを米国自社ECで販売開始（25年1月～） ▶オーガニック検索の改善、メールからの誘動員数増加に注力 ● **Bravissimo社とのPMI実行** ▶Bravissimo社のECサイトで「Wacoal」の取扱いを開始 ▶Bravissimo社の販売ルートで展開する商品選定を開始 ▶調達コスト削減に向けた交渉を開始
重要課題	**EC強化の加速、Bravissimo社とのシナジー最大化**
26/3期取り組み	● **さらなるEC拡大** ▶売上拡大に向けた販促投資 ● **Bravissimo社とのPMIの推進** ▶Bravissimo社・ワコール双方のチャネルでの商品販売 ▶両社の製造・物流・管理機能の統合 ● **資本効率の改善** ▶売れ筋品番に絞った得意先へのアプローチ「Most Loved Styles」の継続、それによる継続品比率の向上 ▶継続品比率の向上、SKU削減

【参考】行動ベースの進捗

※リバイズ期間における、25/3期時点での施策の行動ベースでの進捗を評価

EC拡大 中計リバイズのEC比率目標 **37%** （25/3期 37%）	**自社EC・他社ECの強化** ※M&Aに伴い、リバイズのEC比率目標を上方修正	★★★☆	・米国、ドイツでの自社ECの強化 ・米国ドロップシップ取引の拡大
マーケティング戦略	**売れ筋商品の強化**	★★★☆	・米国自社ECでの「elomi」販売 その他ブランドのテスト販売も開始 ・「Most Loved Styles」の拡充
Bravissimo社とのシナジー創出	**Bravissimo社とのPMI実行**	★★★☆	・Bravissimo社の販路活用 ・小売顧客情報の活用 ・製造・物流・管理機能統合による業務効率化

主要子会社の取り組み（中国）

不採算店舗の撤退、不動在庫の整理を進め、事業の効率化を推進
EC強化に向けデジタルプロモーションも強化

25/3期までの取り組み	**販売チャネルの選択と集中による、事業効率化に着手** ● **事業の効率化** ▶不採算店舗撤退、実店舗の取引条件交渉 ▶人員配置の適正化による人件費削減 ▶不動在庫の整理 ▶構造改革費用50百万元（約10億円）を計上 ● **デジタルプロモーションの強化** ▶ECプラットフォーム外広告の新規運用開始 ▶特化型KOL採用による売上拡大
重要課題	**ブランド価値訴求型のビジネスへの転換により、成長軌道へ回帰**
26/3期取り組み	● **デジタルプロモーションのさらなる強化** ▶デジタルツール（ライブ販売、WEB広告、SNS等）を活用し、ワコールがもつ商品の強みを拡散 ▶中国における有名人（MUSE）起用による新規顧客獲得 ● **MD戦略の見直し** ▶成長市場に対応したMDの追加※主にEC事業（快適商品群、スポーツ商品群、エイジング特化商品群等） ▶売上上位品番の育成、プロパー販売比率の向上

【参考】行動ベースの進捗

※リバイズ期間における、25/3期時点での施策の行動ベースでの進捗を評価

EC拡大 中計リバイズのEC比率目標 **34%** (25/3期 26%)	**ECへの投下資源の集中プロモーション強化**	★★☆☆	・専業ECの売上規模拡大に集中 ・商品の強みを起点に顧客へリーチ
マーケティング戦略	**ブランド価値訴求型のビジネスモデルへの転換**	★★★☆	・売場づくり、チャネルの選択と集中 ・売上拡大余地のあるMD追加 ・話題性のある商品の投入
構造改革	**不採算店舗撤退含む事業の効率化**	★★★☆	・不採算店舗撤退、不動在庫整理 ・構造改革費用投下

株式会社ワコールにおける中期経営計画（リバイズ）の取り組み

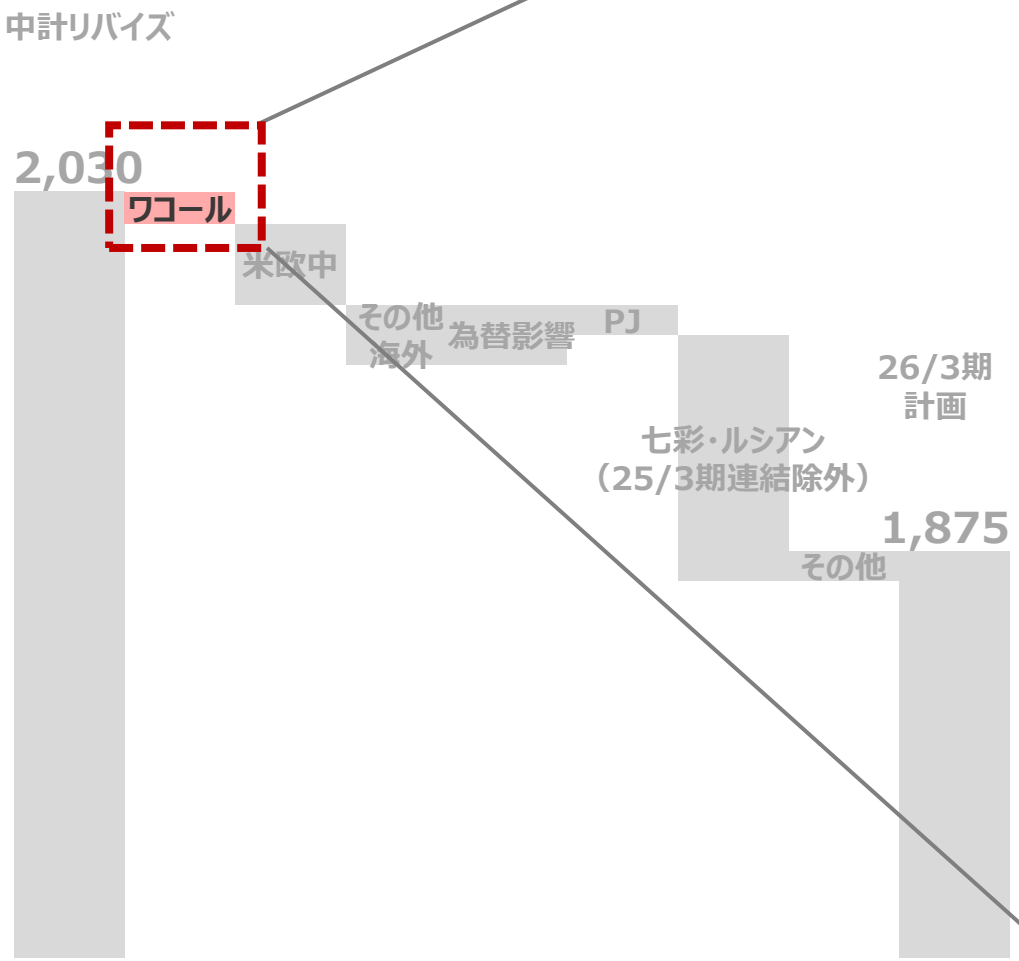
（株）ワコール　中期経営計画（リバイズ）下方修正の内訳

WACOAL HOLDINGS CORP.

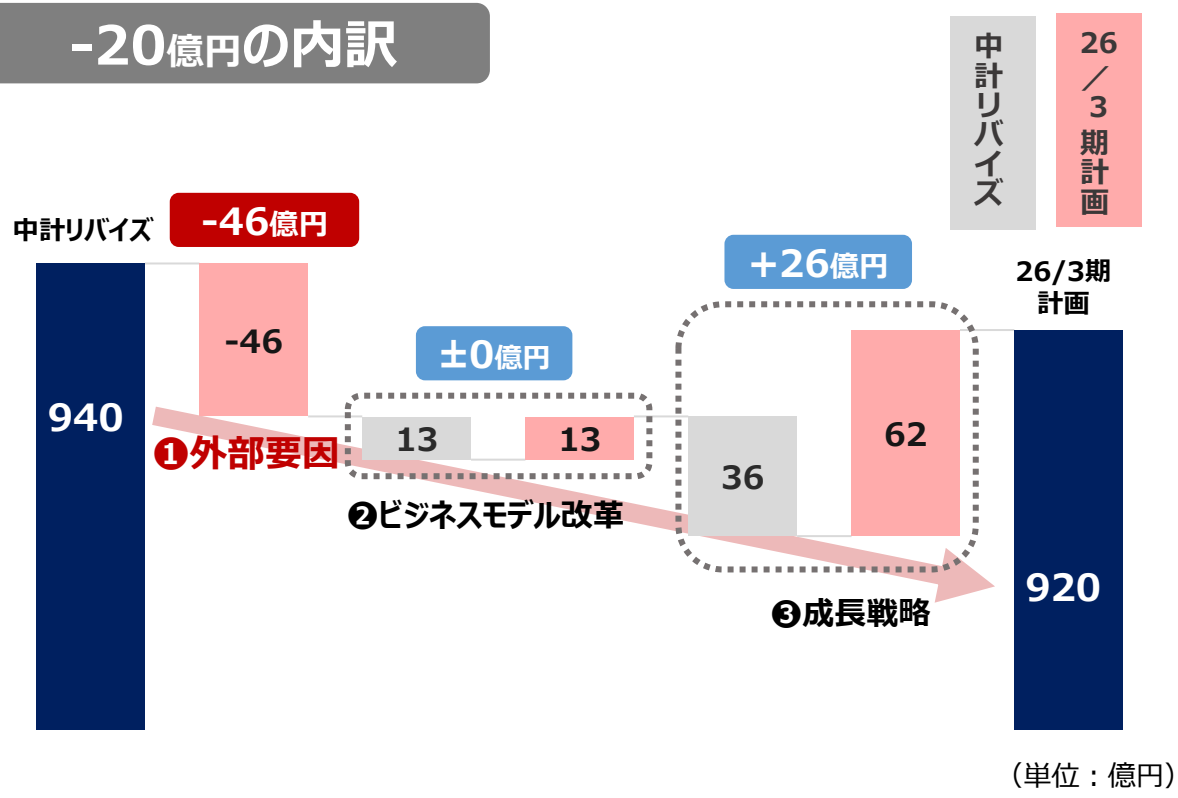
売上収益

※内部取引を含めた数値で記載

（株）ワコールで**-20億円**の下方修正



-20億円の内訳



（単位：億円）

❶外部要因（景況悪化）

計画差-46億円

25/3期時点で40億円の計画未達（内部取引含む）に加え、想定外の得意先閉店等

❷ビジネスモデル改革（SCM改革、コスト構造改革）

計画差±0億円（当初+13億円　修正+13億円）

小売価格改定、得意先条件交渉、店頭欠品解消などの取り組みによる

❸成長戦略（ブランド戦略、顧客戦略）

計画差+26億円（当初+36億円　修正+62億円）

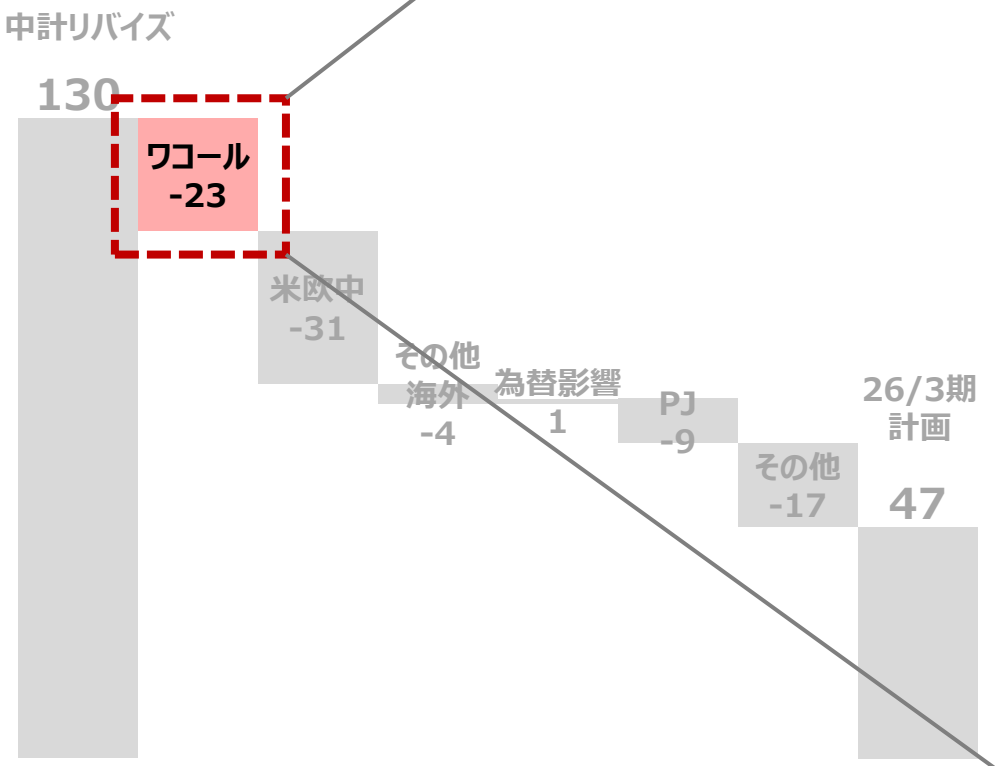
ブランド戦略、顧客戦略に加えてEC事業、「CW-X」への注力

（株）ワコール　中期経営計画（リバイズ）下方修正の内訳

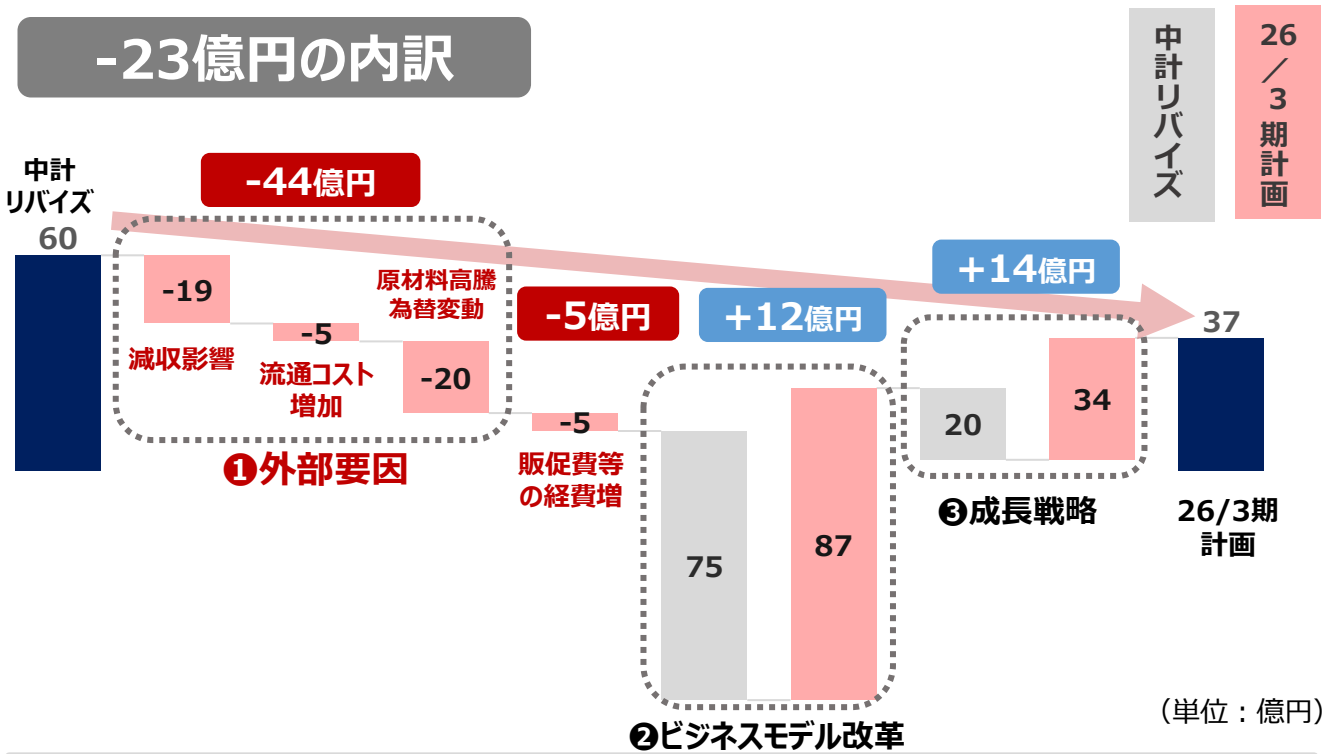
WACOAL HOLDINGS CORP.

事業利益

（株）ワコールで**-23億円**の下方修正



-23億円の内訳



❶外部要因（為替変動、流通コスト増、景況悪化等）

計画差-44億円

減収影響に加え、為替の円安進行に起因する原価高騰やインフレによる流通コスト増など

❷ビジネスモデル改革（SCM改革、コスト構造改革）

計画差+12億円（当初+75億円　修正+87億円）

増収効果に加え、経費減（IT費用・販促費の適正化、事業所集約等）

工場集約等による製造コスト減により利益率改善

❸成長戦略（ブランド戦略、顧客戦略）

計画差+14億円（当初+20億円　修正+34億円）

ブランド戦略、顧客戦略、「CW-X」伸長による増収効果（P.34ページ参照）

主な成長戦略施策

EC事業
自社EC・他社ECの強化・拡大

●**EC顧客のニーズにあわせた商品ラインアップ拡充** 自社 他社
- EC限定商品の拡充、スター品番への育成
- モールECの顧客ニーズにあわせた価格戦略の強化

●**“日本最大の下着ECモール”に向けたサービス拡充** 自社
- 他社商品の取り扱い拡大
- ボディデータを活用した商品提案サービスの展開※
  ※体型に合いやすいブラや、お気に入りブラの類似商品等を提案するサービス

●**D2C化・OMO戦略の推進** 自社
- スタッフレビュー、取り置き取り寄せサービスの拡大
- オフラインとオンラインをシームレスでつなぐチャネルの展開※
  ※「ワコールウェブストア」初のOMO型店舗「WACOAL is」を25年4月に開業

●**新規取引先の拡大** 他社
- 新たな販路拡大と、取り扱い商品ラインアップの拡大

「CW-X」ブランド
販売戦略の実行と成長にむけての体制強化

●**ブランド訴求の強化**
- アスリート契約のプロモーション投下
- スポーツ領域における認知獲得、カテゴリ幅の拡大
  （ランから野球、その他スポーツへ）

●**新たな接点の開拓**
- 実業団、大学・高校、職域など、スポーツ以外の領域開拓を強化

●**商品ラインナップ・生産体制の強化**
- テーピング原理を採用した肘用サポーター（アームサポーター）発売
- 材料含む新機能商材の開発
- 製造工場移管への早期対応、増産体制の整備

CW-X

サプライチェーンマネジメント（SCM）改革の取り組み

需要連動型ビジネスモデルの構築に向けて、
各チャネルでの商品充足率改善、商品構成最適化の取り組みを推進

25/3期までの取り組み	**需要連動型ビジネスモデルの具体的施策スタート** **【店舗】：自動発注店舗の拡大** ▶売れ筋を確実に補充＆陳列し、店頭欠品を防ぐ **【生産】：需要連動生産の開始** ▶定番商品を売上状況に連動して、短期間で生産 充足率・社内在庫回転率の向上 **【企画】：短リードタイムでの商品企画** ▶6か月間での商品企画を開始
重要課題	**取り組みをスピードアップし需要連動型生産の成果拡大**
26/3期取り組み	**【店舗】：自動発注店舗を定着店舗でも実施** ▶セルフ店舗中心から、定着店舗へ拡大【定番品番】 **【生産】：需要連動生産の効果拡大** ▶対象品番の拡大(ワコール・ウイングインナーウェアの定番品すべて) ▶発注数量精度の向上 **【企画】：短リードタイムでの商品企画の推進** ▶品番拡大と効率化の推進

【参考】行動ベースの進捗

※リバイズ期間における、25/3期時点での施策の行動ベースでの進捗を評価

ブランド・品番集約	**基幹ブランドへ集約、2,000品番以下へ集約**	
	★★★☆	・「12」の商品ブランドへ集約 ・約2,000品番まで集約
定番品比率向上（※継続品含む）	**品番数ベースで60%以上維持** ※全ブランド計	
	★★★★	・全ブランド計の定番比率：73%（25AW）
リードタイム短縮	**新商品の企画～発売リードタイム11ヶ月**	
	★★★★	ワコール・ウイングのインナーウェアは14ヶ月⇨11ヶ月へ短縮
需要連動型生産	**インナーウェア定番品すべてを需要連動生産化**	
	★★★☆	インナーウェア全生産数の約10%まで実現

コスト構造改革の取り組み

為替影響や原価高騰の影響をふまえ、価格改定や原価低減などの追加アクションを検討
60億程度の削減を見込む

実施項目	具体的な取り組み	実施時期	24/3期～25/3期	26/3期 累計見込 ※24年5月発表数値	当初計画
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	5億円	**24億円**	19億円
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	3億円	**6億円**	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	2億円	**8億円**	4億円
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	11億円	**13億円**	9億円
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	4億円	**6億円**	9億円
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	9億円	**20億円**	16億円
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	1億円	**4億円**	6億円
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15億円**	**約61億円**	**約70億円**

顧客戦略の取り組み

デジタルを活用し、流入接点開発やパーソナライズされた顧客体験を強化
VOC（Voice of Customer）活用にも着手

25/3期までの取り組み	**デジタル活用による、最適な顧客体験提供の実現** ● **ワコールメンバーズ基盤の強化** ▶ワコールメンバーズ登録者数：**665万人** ▶公式アプリダウンロード数：**485万DL** ▶ロイヤルプログラムのリニューアル ● **店舗接点の拡大施策** ▶取り置き取り寄せサービスの拡大（店舗数：**344店**） ▶3D計測サービス［SCANBE］のPOP UP STOREの展開 ▶スタッフレビュー、接客予約サービスの展開 ● **VOC（Voice of Customer）活用の強化** ▶販売員の声の収集及び見える化を実現 ▶カスタマーボイス、SNS、レビュー等の見える化に着手
重要課題	**新規顧客の獲得、既存顧客のロイヤルカスタマー化**
26/3期取り組み	● **新規顧客の流入促進施策の強化** ▶ブラ無料診断など“からだを知る”アプローチの強化 ▶LINE ID連携による流入促進、接点拡大 ● **パーソナライズされた体験提供の強化** ▶取り置き取り寄せサービス等のOMO施策のさらなる拡大 ▶アクションや属性に応じたポイント、スタンプ、レコメンド強化

【参考】行動ベースの進捗

※リバイズ期間における、25/3期時点での施策の行動ベースでの進捗を評価

新規顧客の獲得	**ワコールメンバーズの拡大 デジタルを活用した接点開発**	
	★☆☆☆	・登録者数は665万人※ ・“からだを知る”アプローチの強化 ・新たな流入接点の開発 ※2025年3月末時点の累計登録者数
既存顧客のロイヤルカスタマー化	**顧客体験のパーソナライズ化 VOC（Voice of Customer）活用**	
	★★★☆	・ワコールメンバーズに占める5年以内購入客数の割合は約7割 ・取り置き取り寄せサービスの拡大 ・アクションや属性に応じた体験提供 ・販売員、お客さまの声の見える化

ブランド戦略の取り組み

ブランドポートフォリオ設定やリブランディングに着手
「美・快適・健康」領域での商品・サービス展開にも注力

25/3期までの取り組み	**魅力あるブランド育成と顧客ニーズに応える商品の開発** **各ブランドと成長領域のブランドマネジメント体制を強化** ●ブランドポートフォリオの設計 ●ブランドマネージャー制の導入 ●「ワコール」ブランドのリブランディング ▶EC売上の拡大、キャリア層の認知・CVR向上 ●「美・快適・健康」領域の拡大 ▶新領域開拓を含む、「CW-X」の拡売体制を強化
重要課題	**トップライン改善への寄与、成果出現のスピードアップ**
26/3期取り組み	●「ワコール」リブランディングの効果発現の早期化 ▶「購買」につなげるプロモーションの強化 ▶強みが活かせる市場の強化（シニア、高補正、高価格帯など） ●ブランドプロモーションの強化 ▶ブランド接点（店頭、EC、HP）ごとのプロモーション見直し ▶スター品番（候補含む）のプロモーション強化 ● 新たな販路・領域の拡大 ▶新規接点につながる販路拡大（チャネル・EC） ▶スポーツ領域など、インナー以外のカテゴリ強化・開発 ▶他社コラボの強化による新たな接点の拡大

【参考】行動ベースの進捗

※リバイズ期間における、25/3期時点での施策の行動ベースでの進捗を評価

ブランドポートフォリオ設定	市場セグメントに応じたブランドポートフォリオ設定	
	★★★★	・ブランド集約、投資区分を設定 ・「アフォーダブル」カテゴリを強化 ・ブランドマネージャー制の導入
リブランド	「ワコール」ブランドのリブランディング実施	
	★★★☆	・コレクション・ベーシック・プレミアムの商品群に再編成（24年9月） ・お客さまのニーズ軸での商品展開へ
美・快・健事業拡大	パーソナライズサービス、「CW-X」などスポーツ事業の強化	
	★★★☆	・［SCANBE］新サービス開始 ・大谷翔平選手を起用した「CW-X」プロモーション強化

人財戦略の取り組み

「会社の成長」と「人的資本への投資・人財の成長」の好循環を実現するための基盤を構築

25/3期までの取り組み	**●要員計画マネジメント** ▶総員ベースの要員計画を達成 ▶人財方針・施策に関する意思決定機能の確立 ▶販売員（BA）の人員配置の効率改善 **●人財育成・組織開発・風土改革** ▶人事制度改革の実行（2025年7月までに順次施行） ▶コーチングスキルを活用した現場マネジメントにおけるコミュニケーションスキル向上 ▶ワークスタイル・ワークプレイス改革 ▶人事部門と従業員の対話強化（年間約50回実施）
重要課題	**中計リバイズ達成の実現に向けた人的資本の強化**
26/3期取り組み	**●要員計画マネジメントの継続実施** ▶部門/職種/エリア別の要員をより適正化 ▶部門単位の人財開発会議の設置 ▶内勤要員のモニタリング体制を確立 **●新人事制度の浸透、運用定着** **●人材育成プログラムの強化** ▶経営幹部育成プログラム開始、サクセッションプラン策定・実行

【参考】行動ベースの進捗

※リバイズ期間における、25/3期時点での施策の行動ベースでの進捗を評価

要員計画マネジメント	**要員計画マネジメントによる人員の適正化**	★★★☆	・要員計画策定・実行による人員適正化 ・「人財開発会議」の機能強化 ・販売員（BA）の人員効率改善
人財育成 組織開発 風土醸成	**個の力を組織の成果につなげる施策の強化**	★★★☆	・ワークスタイル・ワークプレイス改革 ・コミュニケーションスキル強化
	成果を適正に報いるための環境整備	★★☆☆	・人事制度改革の実行 ・積極的な従業員との対話

その他の重要戦略
ROICマネジメント・アセットライト化・財務戦略

財務方針

WACOAL HOLDINGS CORP.

2023年11月9日に開示した中期経営計画（リバイズ）資料より抜粋

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

3カ年創出キャッシュ

純利益※減損損失除く	減価償却費※リース負債除く	アセットライト化・デットの活用
100億円	200億円	800億円 うち、300億円は政策保有株式の縮減

総額 1,100億円

新規・既存事業への投資	配当還元	自己株式の取得
400億円	150億円	550億円
➢ 成長に向けてIT・デジタル投資に注力 ➢ 人的資本への投資	➢ 連結業績・資産の売却状況を考慮しつつ、安定的な配当を継続	➢ 資本効率の改善を積極的に推進

その他重要戦略の進捗

区分	重点戦略	重点施策	25/3期 累計実績	26/3期 累計見込	リバイズ 目標数値	総括
財務戦略	アセットライト化・デットの活用	棚卸資産の圧縮	1.9回転	2.1回転	2.5回転	構造改革の一環で在庫処分を実施 ※減収影響により回転率を下方修正
		保有不動産の整理 (デットの活用含む)	約190億円	約420億円~	500億円	実現性・妥当性を検証し、企業価値に向上に寄与しない不動産を整理 ※新京都ビル売却益を含む
		政策保有株式の縮減	約250億円	約380億円	300億円	売却合意できた株式から順次売却し、資本効率を改善 ※純資産比率：25/3期 18%、26/3期見込 12%
	資本政策	配当還元	約110億円	約160億円	150億円	連結業績・資産の売却状況を考慮しつつ、安定的な配当を継続
		自己株式の取得	約270億円	約550億円	550億円	自己株式の取得を行い、資本効率の改善を積極的に推進

	25/3実績	26/3見込	リバイズ 目標数値	総括
ROIC	3%	7%	6%~7%	資本効率向上を目指し、ROICを指標とした管理体制を構築
ROE	4%	8%	7%	資本効率のさらなる最適化を進め、目標の7%を超え8%で着地見込み

ROICマネジメントの導入

収益力と資本効率改善により資本コストを上回るリターンを実現し、成長投資やステークホルダーへ還元する

- コーポレート視点：全社視点での財務目標管理、事業ポートフォリオの最適化、新規投資案件の投資採算性管理
- 事業オペレーション視点：事業会社ごとの資本収益性管理、ROICツリーの導入、PDCA管理、業績評価との連動

ROIC目標水準	グループの取り組み		
	PL重視の経営管理、部分最適から脱却するための経営管理高度化を断行		
	これまでの姿	**現在**	**めざす姿**
中計リバイズ（26/3期） **6～7%**	HD ● PL重視の業績管理 ● グループ経営目標と事業子会社の目標及び事業戦略が非連動 ● セグメントごとの目標ポジションに戦略性なし	● **ROICベース**の予算策定プロセス、各社別の目標ROIC設定と計画BS作成 ● **サプライチェーン起点**のセグメント設計 ● **全体最適**での経営資源配分に向けた管理方針見直し ● インオーガニック成長のための**投資・出資ルール、ガバナンス設計** ● 役員報酬へのROIC評価追加による**インセンティブ設計**	● 成長性×資本効率性視点での経営資源の最適配分による**「攻めの経営」の実現** ● グループ経営目標を実現するための**グループ全社での事業戦略・アクションの連動**
VISION 2030（31/3期） **10%**	㈱ワコール ● 部門別営業利益が基軸の業績管理 ● 経営層への情報提供スピードが遅く、ブランド・顧客戦略の巧拙の評価を重点管理する仕組みなし	● 財務KPIの対**ROIC感応度分析** ● **執行責任者への意識づけ**の徹底 ● **ブランド×チャネル軸**での情報提供スピードアップに向け業績管理体制を再構築	● 業績管理の高度化による**顧客視点での経営意思決定スピードアップ** ● グループ中核企業として**全社最適の事業活動を実践し全社ROIC向上へ寄与**

配当金

- **25/3期　期末配当：1株当たり50円で決定（中間配当50円と合わせて、年間配当100円）**
- **26/3期　年間配当予想：25/3期同様に年間100円（中間・期末配当ともに1株当たり50円）**

	1株当たりの配当金			配当金総額（百万円）	配当性向※
	中間	期末	通期		
2022年3月期	20円	30円	50円	3,093	179.7%
2023年3月期	40円	40円	80円	4,720	－
2024年3月期	50円	50円	100円	5,601	－
2025年3月期	50円	50円	100円	5,292	77.1%
2026年3月期	**50円**	**50円**	**100円**	**－**	**34.7%**

※　2024年5月15日に開示した2024年3月期 決算説明資料までは「実質ベースの配当性向」を算出していたが、本資料より決算短信に表記を合わせた配当性向を記載

（参考）中期経営計画（リバイズ）進捗推移

（単位：億円）

	24/3期　実績	25/3期　実績	中計リバイズ計画	26/3期　計画	中計リバイズ計画差
売上収益	1,872	1,739	2,030	1,875	-155
参考：㈱ワコール売上収益	887	824	940	904	-36
事業利益	35	-34	130	47	-83
その他収益・その他費用	-130	67	―	180	―
営業利益	-95	33	130	228	+98
金融収益・金融費用・持ち分法による投資損益	12	24	5	-2	-7
税引前利益	-83	57	135	226	+91
親会社所有者に帰属する当期利益	-87	69	100	148	+48
ROE	-4%	4%	7%	8%	―
ROIC	―	3%	6%～7%	7%	―
EPS	-151.62	129.65	200円以上	300円以上	―
参考:㈱ワコール在庫回転率	1.8回転	1.9回転	2.5回転	2.1回転	-0.4回転

実効性向上に向けた取り組み

1．グループ戦略委員会での中計リバイズの継続的なモニタリング

✓ 中計リバイズ計画の策定：グループ戦略委員会を発足、適宜、社外取締役も参加し計画策定を進行
✓ 中計リバイズの主要施策：委員会で定期的に進捗および実効性などをモニタリング
ディスカッションを通じて、各施策の精度を向上

2．社外取締役4名参加によるIR活動の実施

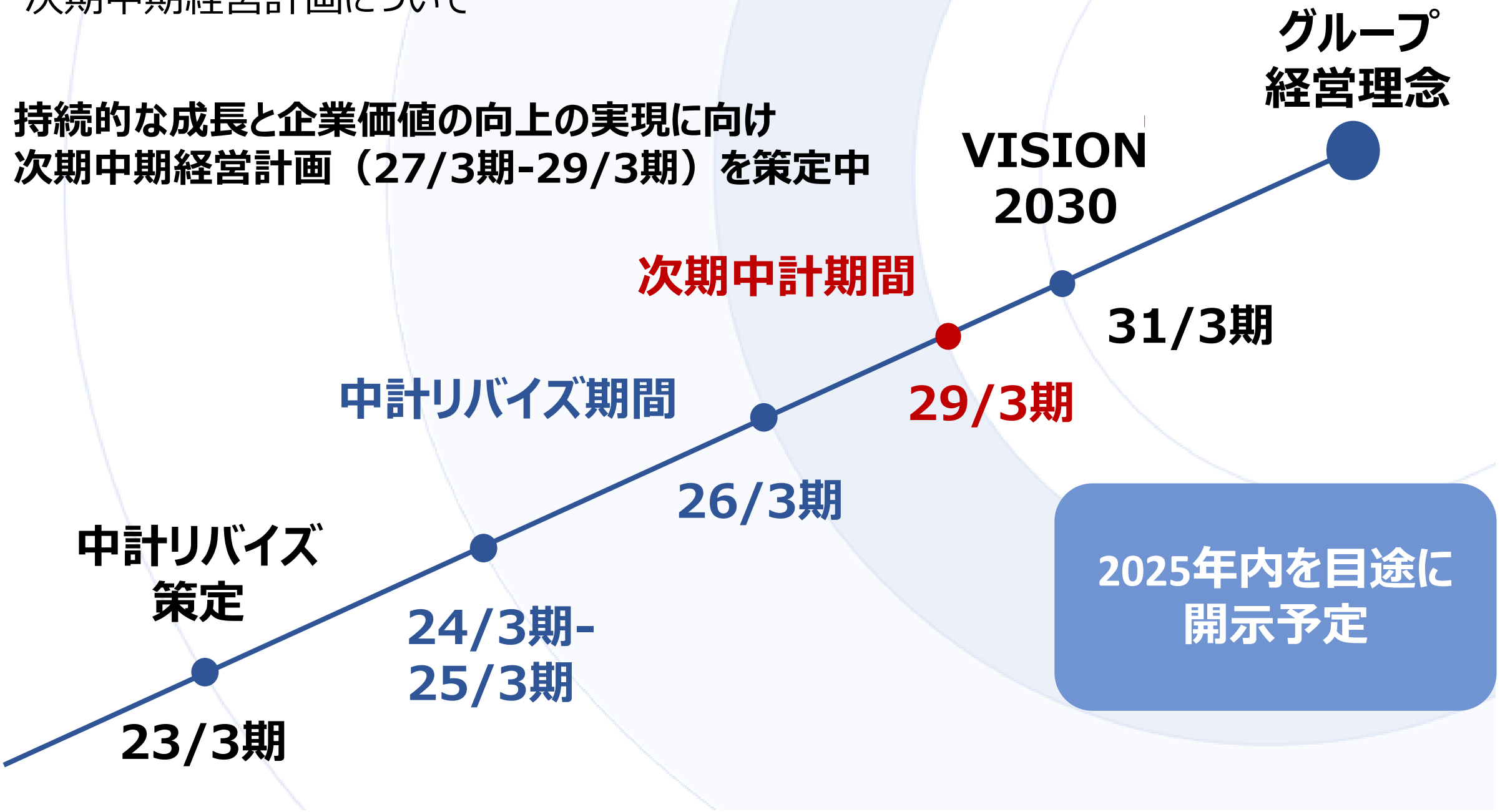
✓ 基本方針：株主・投資家との間で建設的な対話をおこなう
✓ 目的：客観的な視点による納得性の高い対話の実現

■社外取締役とのスモールミーティングを開催

実施日：2025年3月（2024年に続き2回目）
参加者：機関投資家、アナリスト
議　題：中計リバイズをテーマとしたディスカッション

次期中期経営計画について

持続的な成長と企業価値の向上の実現に向け
次期中期経営計画（27/3期-29/3期）を策定中



目次

1. 2025年3月期 決算概況 ･･･P.4

2. 2026年3月期 業績予想 ･･･P.14

3. 中期経営計画（リバイズ）の進捗 ･･･P.19
   - 海外事業 ･･･P.25
   - 国内事業 ･･･P.31
   - その他重要戦略 ･･･P.40

4. 参考資料 ･･･P.48

25/3期　決算概況

為替レート	1＄	1£	1元
24/3期 実績	144.62	181.76	20.14
25/3期　修正計画	150.00	190.00	20.50
25/3期 実績	152.58	194.61	21.10

（単位：百万円）

	24/3期 実績	売上比	25/3期 修正計画	売上比	25/3期 実績	売上比	対24/3期 実績		対25/3期 修正計画	
							増減額	増減率	増減額	増減率
連結売上収益	187,208	–	181,000	–	173,896	–	-13,312	-7.1%	-7,104	-3.9%
売上原価	83,123	44.4	79,300	43.8	76,452	44.0	-6,671	-8.0%	-2,848	-3.6%
売上利益	104,085	55.6	101,700	56.2	97,444	56.0	-6,641	-6.4%	-4,256	-4.2%
販売費及び一般管理費	100,575	53.7	104,200	57.6	100,841	58.0	266	+0.3%	-3,359	-3.2%
事業利益	3,510	1.9	-2,500	-1.4	-3,397	-2.0	-6,907	–	-897	–
その他の収益	1,990	1.1	11,100	6.1	11,211	6.4	9,221	+463.4%	111	+1.0%
その他の費用	15,003	8.0	3,800	2.1	4,486	2.6	-10,517	-70.1%	686	+18.1%
営業利益（損失）	-9,503	-5.1	4,800	2.7	3,328	1.9	12,831	–	-1,472	-30.7%
金融収益	2,529	1.4	1,590	0.9	2,170	1.2	-359	-14.2%	580	+36.5%
金融費用	328	0.2	420	0.2	618	0.4	290	+88.4%	198	+47.1%
持分法による投資利益（損失）	-988	-0.5	930	0.5	813	0.5	1,801	–	-117	-12.6%
税引前利益（損失）	-8,290	-4.4	6,900	3.8	5,693	3.3	13,983	–	-1,207	-17.5%
親会社の所有者に帰属する当期利益（損失）	-8,632	-4.6	4,500	2.5	6,989	4.0	15,621	–	2,489	+55.3%

25/3期　決算概況（セグメント別）

為替レート	1＄	1£	1元
24/3期 実績	144.62	181.76	20.14
25/3期　修正計画	150.00	190.00	20.50
25/3期 実績	152.58	194.61	21.10

（単位：百万円）

	24/3期 実績	構成比	25/3期 修正計画	構成比	25/3期 実績	構成比	対24/3期 実績		対25/3期 修正計画	
							増減額	増減率	増減額	増減率
ワコール事業（国内）	94,198	50.3	92,300	51.0	87,828	50.5	-6,370	-6.8%	-4,472	-4.8%
ワコール事業（海外）	67,757	36.2	69,300	38.3	67,237	38.7	-520	-0.8%	-2,063	-3.0%
ピーチ・ジョン事業	10,741	5.7	10,950	6.0	10,469	6.0	-272	-2.5%	-481	-4.4%
その他	14,512	7.8	8,450	4.7	8,362	4.8	-6,150	-42.4%	-88	-1.0%
売上収益	187,208	100	181,000	100	173,896	100	-13,312	-7.1%	-7,104	-3.9%
	24/3期 実績	売上比	25/3期 修正計画	売上比	25/3期 実績	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	-4,500	–	-4,777	–	-5,568	–	-277	–
ワコール事業（海外）	2,773	4.1	2,050	3.0	1,520	2.3	-1,253	-45.2%	-530	-25.9%
ピーチ・ジョン事業	136	1.3	0	0.0	-194	–	-330	–	-194	–
その他	-190	–	-50	–	54	0.6	244	–	104	–
事業利益	3,510	1.9	-2,500	–	-3,397	-2.0	-6,907	–	-897	–
	24/3期 実績	売上比	25/3期 修正計画	売上比	25/3期 実績	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	–	5,150	5.6	2,970	3.4	7,163	–	-2,180	-42.3%
ワコール事業（海外）	-5,145	–	100	0.1	459	0.7	5,604	–	359	+359.0%
ピーチ・ジョン事業	-239	–	-500	–	-266	–	-27	–	234	–
その他	74	0.5	50	0.6	165	2.0	91	+123.0%	115	+230.0%
営業利益（損失）	-9,503	–	4,800	2.7	3,328	1.9	12,831	–	-1,472	-30.7%

25/3期　主要子会社の実績

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　修正計画	150.00	190.00	20.50
25/3期 実績	152.58	194.61	21.10

（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 修正計画	25/3期 実績	対24/3期 実績		対25/3期 修正計画		24/3期 実績	25/3期 修正計画	25/3期 実績	対24/3期 実績		対25/3期 修正計画		24/3期 実績	25/3期 修正計画	25/3期 実績	対24/3期 実績		対25/3期 修正計画	
				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	86,181	82,369	-6,332	- 7.1%	-3,812	- 4.4%	1,623	-2,480	-2,542	-4,165	–	-62	–	-3,061	8,168	6,180	9,241	–	-1,988	- 24.3%
ワコール インターナショナル	28,038	26,142	24,917	-3,121	- 11.1%	-1,225	- 4.7%	892	1,050	675	-217	- 24.3%	-375	- 35.7%	-6,884	1,055	681	7,565	–	-374	- 35.5%
ワコールヨーロッパ	20,353	25,766	25,201	4,848	+23.8%	-565	- 2.2%	1,713	1,446	1,164	-5490	- 32.0%	-282	- 19.5%	1,816	1,333	897	-919	- 50.6%	-436	- 32.7%
中国ワコール	10,396	9,238	9,085	-1,311	- 12.6%	-153	- 1.7%	-532	-499	-736	-204	–	-237	–	-998	-2,503	-1,844	-846	–	659	–
ピーチ・ジョン	10,741	10,950	10,469	-272	- 2.5%	-481	- 4.4%	136	0	-194	-330	–	-194	–	-239	-500	-266	-27	–	234	–
ルシアン	2,583	2,980	2,880	297	+11.5%	-100	- 3.4%	-212	-60	-20	192	–	40	–	-167	-100	0	167	–	100	–
Ａｉ	2,891	2,900	2,862	-29	- 1.0%	-38	- 1.3%	55	105	122	67	+121.8%	17	+16.2%	59	103	121	62	+105.1%	18	+17.5%
【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	174,279	163,305	-30,566	- 15.8%	-10,974	- 6.3%	6,166	7,000	4,435	-1,731	- 28.1%	-2,565	- 36.6%	-47,602	7,030	4,466	52,068	–	-2,564	- 36.5%
ワコールヨーロッパ	111,976	135,609	129,493	17,517	+15.6%	-6,116	- 4.5%	9,422	7,603	5,978	-3,444	- 36.6%	-1,625	- 21.4%	9,989	7,010	4,605	-5,384	- 53.9%	-2,405	- 34.3%
中国ワコール	516,177	471,890	430,546	-85,631	- 16.6%	-41,344	- 8.8%	-26,384	-24,350	-34,834	-8,450	–	-10,484	–	-49,606	-124,537	-87,367	-37,761	–	37,170	–

（注）原則、各国現地会計基準にて表示

26/3期 通期計画

為替レート	1＄	1£	1元
26/3期 計画	150.00	190.00	20.00

（単位：百万円）

	25/3期 実績	売上比	26/3期 計画	売上比	対25/3期 増減額	対25/3期 増減率	26/3期 上期計画	売上比	26/3期 下期計画	売上比
連結売上収益	173,896	–	187,500	–	13,604	+7.8%	96,000	–	91,500	–
売上原価	76,452	44.0	76,730	40.9	278	+0.4%	38,520	40.1	38,210	41.8
売上利益	97,444	56.0	110,770	59.1	13,326	+13.7%	57,480	59.9	53,290	58.2
販管費	100,841	58.0	106,070	56.6	5,229	+5.2%	52,180	54.4	53,890	58.9
事業利益	-3,397	–	4,700	2.5	8,097	–	5,300	5.5	-600	–
その他の収益	11,211	6.4	18,400	9.8	7,189	+64.1%	17,470	18.2	930	1.0
その他の費用	4,486	2.6	300	0.2	-4,186	-93.3%	170	0.2	130	0.1
営業利益	3,328	1.9	22,800	12.2	19,472	+585.1%	22,600	23.5	200	0.2
金融収益	2,170	1.2	1,530	0.8	-641	-29.5%	690	0.7	840	0.9
金融費用	618	0.4	800	0.4	182	+29.4%	470	0.5	330	0.4
持分法による投資利益（損失）	813	0.5	-930	–	-1,743	–	-1,220	–	290	0.3
税引前利益（損失）	5,693	3.3	22,600	12.1	16,907	+297.0%	21,600	22.5	1,000	1.1
親会社の所有者に帰属する当期利益（損失）	6,989	4.0	14,870	7.9	7,881	+112.8%	14,470	15.1	400	0.4

26/3期 セグメント別・通期計画

為替レート	1＄	1£	1元
26/3期 計画	150.00	190.00	20.00

（単位：百万円）

	25/3期 実績	構成比	26/3期 計画	構成比	対25/3期 実績		26/3期 上期計画	構成比	26/3期 下期計画	構成比
					増減額	増減率				
ワコール事業（国内）	87,828	50.5	96,370	51.4	8,542	+9.7%	48,000	50.0	48,370	52.9
ワコール事業（海外）	67,237	38.7	75,100	40.1	7,863	+11.7%	39,400	41.0	35,700	39.0
ピーチ・ジョン事業	10,469	6.0	11,700	6.2	1,231	+11.8%	5,750	6.0	5,950	6.5
その他事業	8,362	4.8	4,330	2.3	-4,032	-48.2%	2,850	3.0	1,480	1.6
売上収益	173,896	100	187,500	100	13,604	+7.8%	96,000	100	91,500	100
	25/3期 実績	売上比	26/3期 計画	売上比	増減額	増減率	上期計画	売上比	下期計画	売上比
ワコール事業（国内）	-4,777	—	2,600	2.7	7,377	—	2,700	5.6	-100	—
ワコール事業（海外）	1,520	2.3	1,650	2.2	130	+8.6%	2,200	5.6	-550	—
ピーチ・ジョン事業	-194	—	280	2.4	474	—	100	1.7	180	3.0
その他事業	54	0.6	170	3.9	116	+214.8%	300	10.5	-130	—
事業利益（ - 損失）	-3,397	—	4,700	2.5	8,097	—	5,300	5.5	-600	—
	25/3期 実績	売上比	26/3期 計画	売上比	増減額	増減率	上期計画	売上比	下期計画	売上比
ワコール事業（国内）	2,970	3.4	20,300	21.1	17,330	+583.5%	19,650	40.9	650	1.3
ワコール事業（海外）	459	0.7	1,730	2.3	1,271	+276.9%	2,270	5.8	-540	—
ピーチ・ジョン事業	-266	—	270	2.3	536	—	90	1.6	180	3.0
その他事業	165	2.0	500	11.5	335	+203.0%	590	20.7	-90	—
営業利益（ - 損失）	3,328	1.9	22,800	12.2	19,472	+585.1%	22,600	23.5	200	0.2

26/3期 主要子会社別・通期計画

WACOAL HOLDINGS CORP.

為替レート	1＄	1£	1元
26/3期 計画	150.00	190.00	20.00

（単位：百万円）

		売上収益				事業利益（損失）				営業利益（損失）			
		25/3期 実績	26/3期 計画	対25/3期 実績		25/3期 実績	26/3期 計画	対25/3期 実績		25/3期 実績	26/3期 計画	対25/3期 実績	
				増減額	増減率			増減額	増減率			増減額	増減率
ワコール事業（国内）	ワコール	82,369	90,351	7,982	+9.7%	-2,542	3,700	6,242	–	6,180	20,177	13,997	+226.5%
ワコール事業（海外）	ワコールインターナショナル	24,917	24,137	-780	-3.1%	675	0	-675	–	681	0	-681	-100.0%
	ワコールヨーロッパ	25,201	32,699	7,498	+29.8%	1,164	1,687	523	+44.9%	897	1,687	790	+88.1%
	中国ワコール	9,085	9,678	593	+6.5%	-736	0	736	–	-1,844	0	1,844	–
ピーチ・ジョン事業		10,469	11,700	1,231	+11.8%	-194	280	474	–	-266	270	536	–
その他	Ａｉ	2,862	2,955	93	+3.2%	122	130	8	+6.6%	121	128	7	+5.8%

【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）

ワコール事業（海外）	ワコールインターナショナル	163,305	160,910	-2,395	-1.5%	5,978	0	-5,978	–	4,605	0	-4,605	–
	ワコールヨーロッパ	129,493	172,101	42,608	+32.9%	5,978	8,871	2,893	+48.4%	4,605	8,871	4,266	+92.6%
	中国ワコール	430,546	483,890	53,344	+12.4%	-34,834	0	34,834	–	-87,367	0	87,367	–

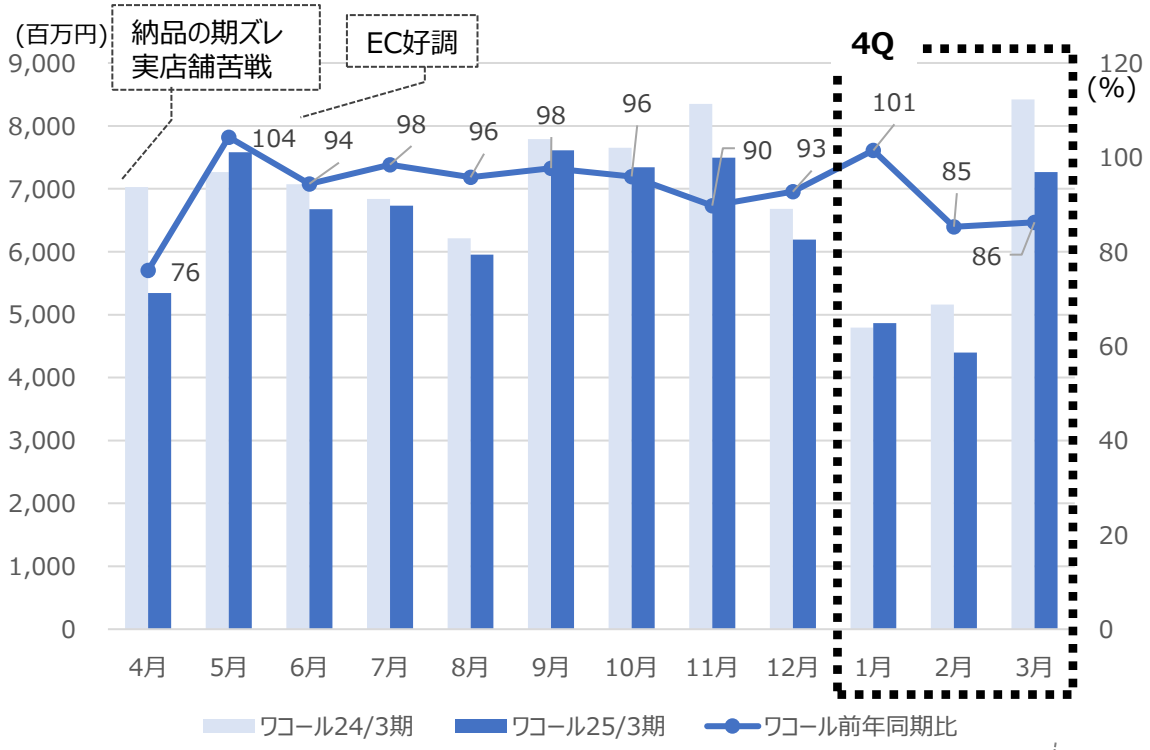
（注）原則、各国現地会計基準にて表示

25/3期 4Q（1月～3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

㈱ワコール

4Q：**前年同期比90%** ⬇
累計：**前年同期比93%** ⬇

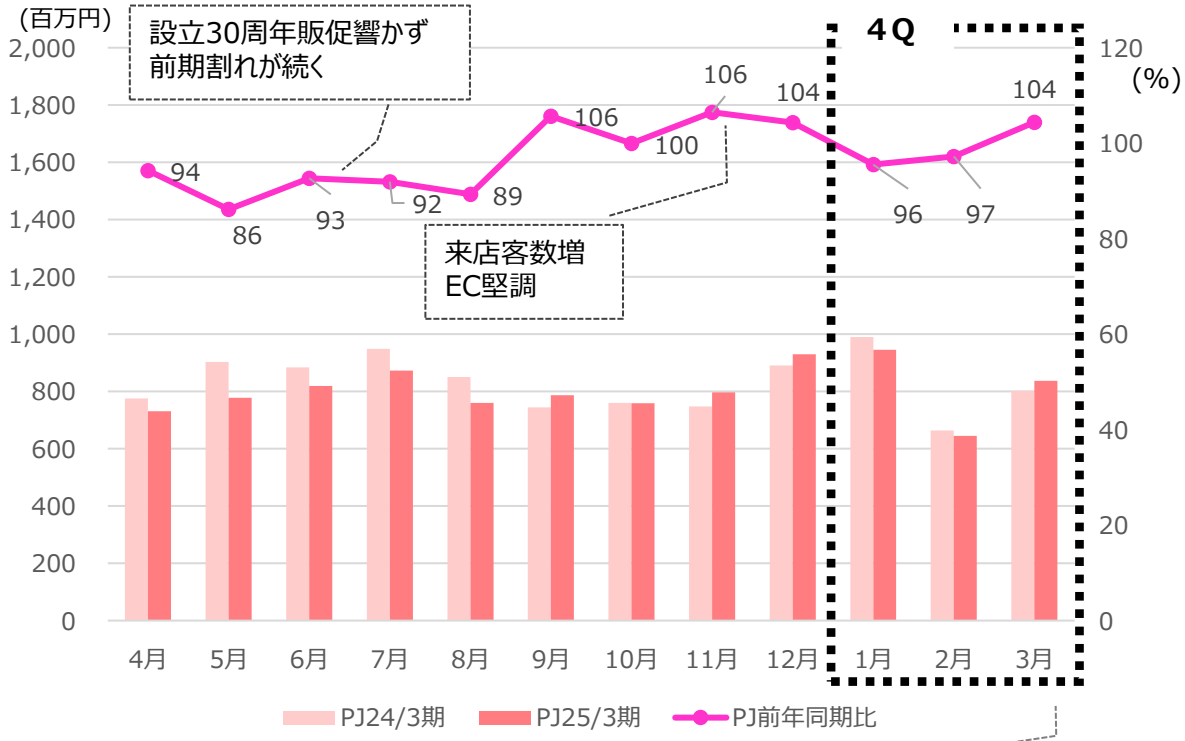


※グラフは、社内管理ベースの月次数値（内部売上含む）

- 1月　前年 ⬆　○肌着好調
- 2月　前年 ⬇　×新商品展開時期ずれ
- 3月　前年 ⬇　×一時的な返品実施　×新商品展開時期ずれ

㈱ピーチ・ジョン

4Q：**前年同期比99%** ➡
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）

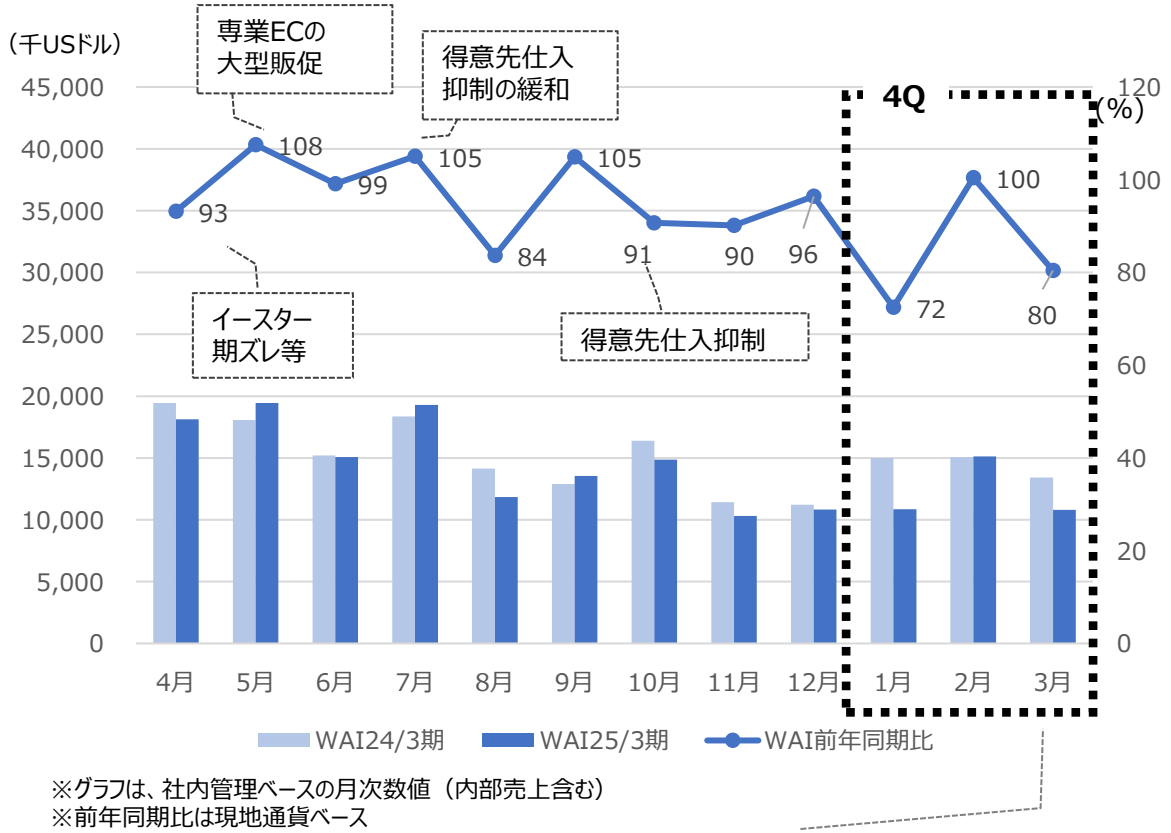
- 1月　前年 ⬇　×セール苦戦
- 2月　前年 ⬇　×プロモーション中止の影響
- 3月　前年 ⬆　○販促施策が奏功

25/3期 4Q（1月～3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

4Q: **前年同期比85%** ↓
累計: **前年同期比94%** ↓

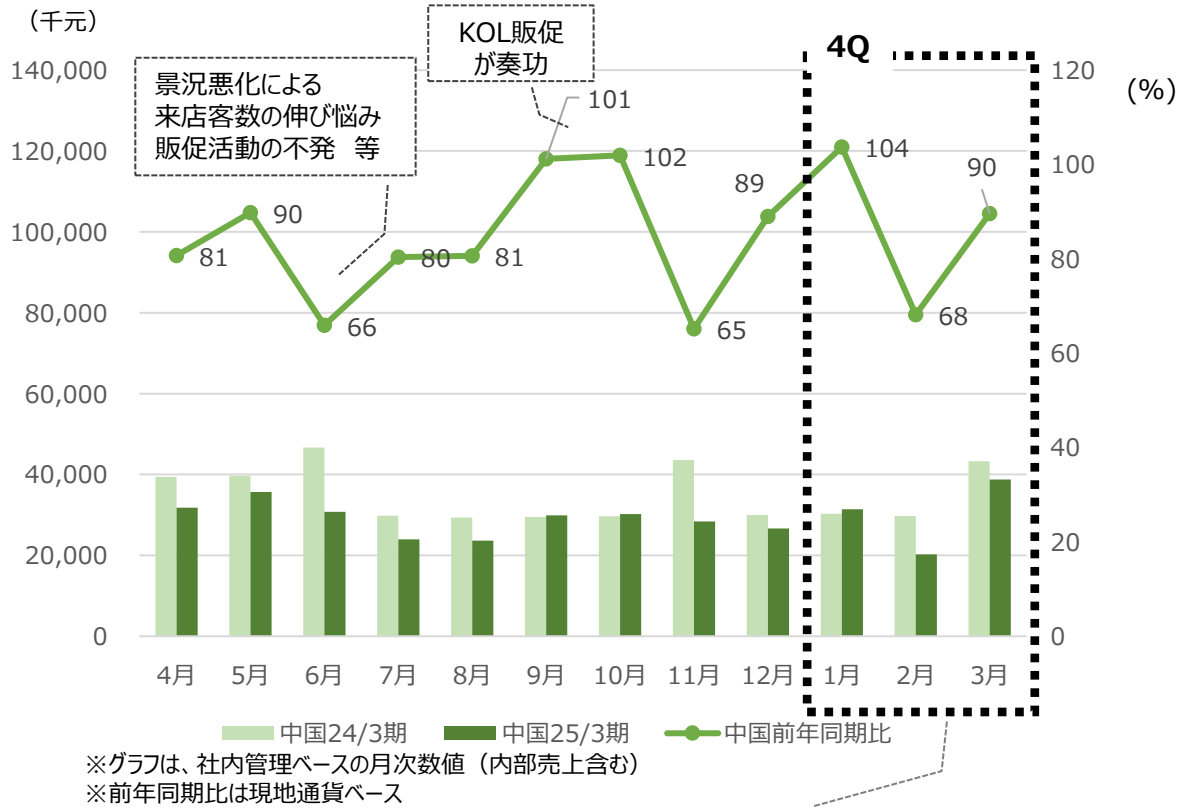


※グラフは、社内管理ベースの月次数値（内部売上含む）
※前年同期比は現地通貨ベース

- 1月　前年↓　×前売不振に伴う得意先仕入抑制
- 2月　前年→　○得意先決算後で納品進行
- 3月　前年↓　×前月納品進行の反動

中国ワコール

4Q: **前年同期比88%** ↓
累計: **前年同期比84%** ↓



※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

- 1月　前年↑　○旧正月の月ずれによる納品増
- 2月　前年↓　×旧正月の月ずれによる納品減
- 3月　前年↓　×実店舗来店客数減　○自社EC堅調

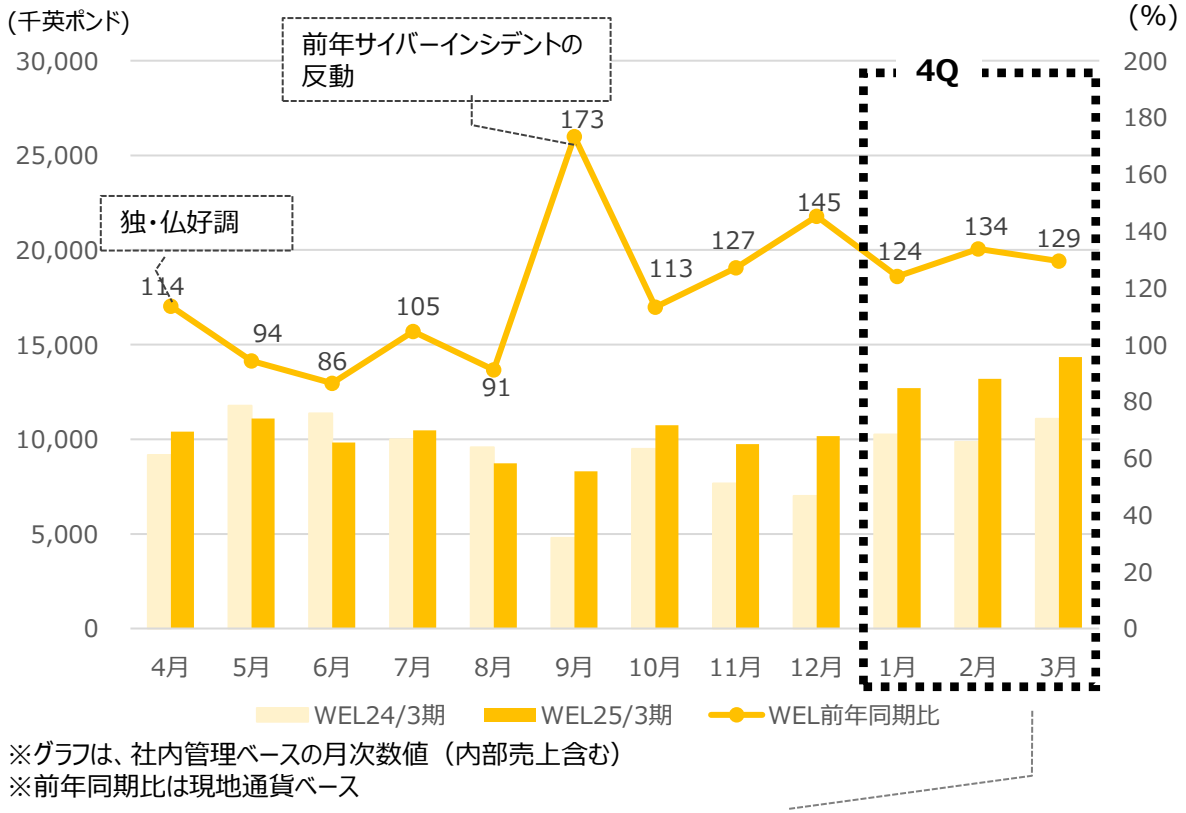
25/3期 4Q（1月～3月）海外主要子会社の売上月次推移

WACOAL HOLDINGS CORP.

※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

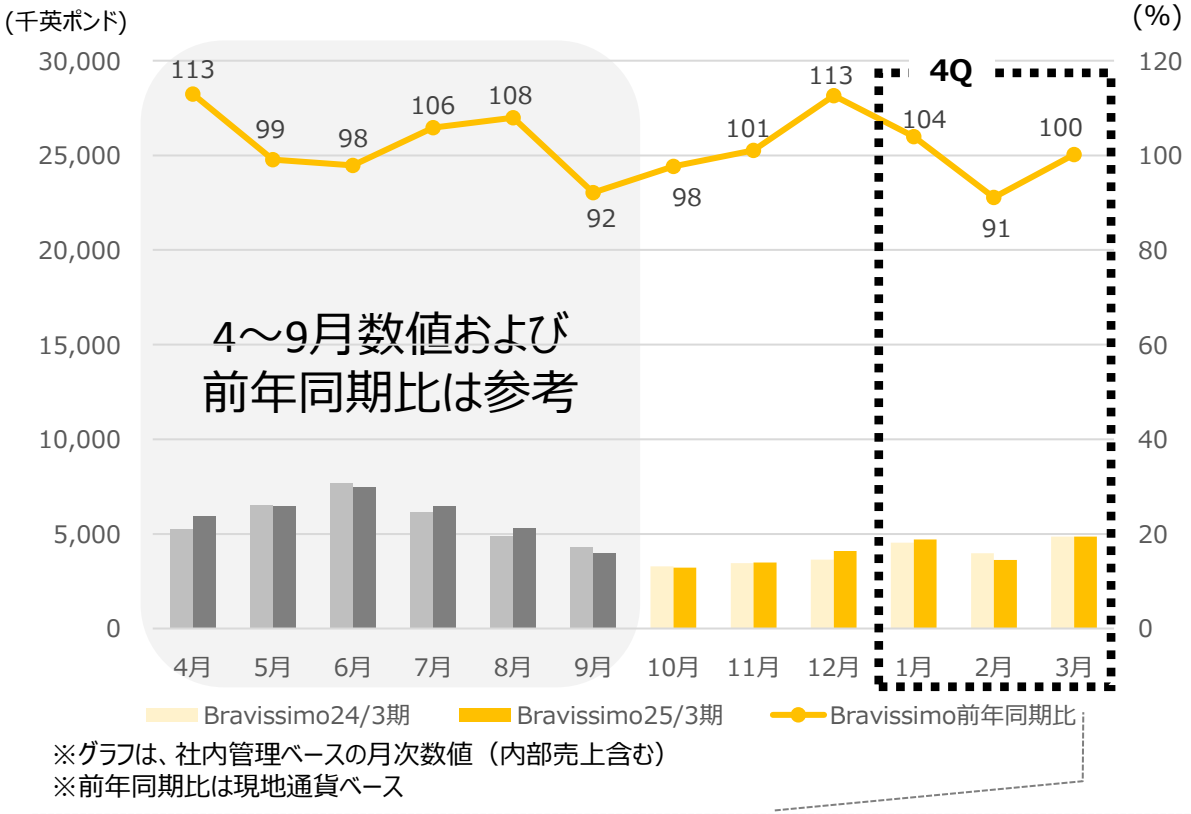
4Q: **前年同期比129%** ⬆
累計: **前年同期比116%** ⬆



※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

- 1月　前年 ⬆ ○買収による増収　×得意先仕入抑制
- 2月　前年 ⬆ ○買収による増収　○東欧、フランス堅調
- 3月　前年 ⬆ ○買収による増収　◯専門店好調

【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

- 4～3月累計、10～3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

25年3月　連結財政状態計算書

WACOAL HOLDINGS CORP.

（単位：億円）

	2024年3月末	構成比		2025年3月末	構成比	増減
現金及び現金同等物	335			234		-101
営業債権及びその他の債権	221			168		-53
棚卸資産	500		①	502		2
その他	65			96		31
流動資産合計	1,121	38.1%		1,000	36.7%	-121
有形固定資産・無形資産・使用権資産	688		②	673		-15
のれん	118		③	152		34
その他の金融資産	545		④	420		-125
その他	468			477		9
非流動資産　計	1,819	61.9%		1,722	63.3%	-97
資産合計	2,940			2,722		-218

	2024年3月末	構成比		2025年3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	158		-16
借入金	91		⑥	145		54
リース負債	115			124		9
繰延税金負債	169			141		-28
その他	240			205		-35
負債　計	789	26.8%		773	27.7%	-16
親会社の所有者に帰属する持分合計	2,118		⑦	1,918		-200
非支配持分	33			31		-2
資本　計	2,151	73.2%		1,949	72.3%	-202
負債及び資本　合計	2,940			2,722		-218

① Bravissimo社買収による棚卸資産増加 +33
その他の減少-31

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 +32

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

（参考）25/3期 成長投資・減価償却費・政策保有株式売却状況

■リバイズ期間の成長投資

成長投資の内訳	24/3実績	25/3実績
ワコール / IT関連※	12億円	10億円
ワコール / 直営店・建物関連※	3億円	8億円
国内子会社関連※	8億円	10億円
海外・子会社関連※	11億円	11億円
Bravissimo社の株式取得に係る投資額	–	約90億円
合計	約34億円	約129億円

※　設備投資額

■リバイズ期間の減価償却費

	24/3実績	25/3実績
減価償却費※	約62億円	約61億円

※　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

■リバイズ期間の政策保有株式の売却状況

	24/3実績	25/3実績
完全売却銘柄数	10	5

ディスクレーマー

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