
2021年3月期 第1四半期 決算説明資料【米国会計基準】

2020年7月31日
株式会社ワコールホールディングス

1

【出席者】(株)ワコールホールディングス代表取締役 社長執行役員 安原 弘展

(株)ワコールホールディングス取締役 副社長執行役員

(株)ワコール 代表取締役 社長執行役員 伊東 知康

(株)ワコールホールディングス取締役 常務執行役員 宮城 晃

報告セグメントの変更等に関する事項

当第1四半期連結累計期間より、当社グループ内の業績管理区分の一部見直しに伴い、従来「ワコール事業（国内）」セグメントに含めていたA i 及び「ピーチ・ジョン事業」セグメントを「その他」セグメントへ含めております。なお、前第1四半期連結累計期間のセグメント情報は、変更後の報告セグメントに基づき作成したものを開示しております。

（新事業セグメントの概要は、P57をご覧ください）

事業セグメント変更の概要



2

説明の前に、2 ページをご覧ください。当第1四半期連結累計期間より、当社グループ内の業績管理区分の一部見直しに伴い、従来「ワコール事業（国内）」セグメントに含めていたA i 及び「ピーチ・ジョン事業」セグメントを「その他」セグメントへ含めております。なお、前第1四半期連結累計期間のセグメント情報は、変更後の報告セグメントに基づき作成したものを開示しております。

それでは、説明を開始させていただきます。よろしくお願いいたします。

感染症拡大の影響による店舗休業により、国内・海外ともに大幅減収**（緊急事態宣言の解除やロックダウンの緩和に伴い、6月時点では全世界の店舗で営業を再開）**

- **売上高 ▲40%** <ワコール▲47%、米国▲32%、欧州▲53%、中国▲44%>
- **営業損失 ▲45億円** <ワコール事業（国内）▲31億円、ワコール事業（海外）▲10億円、その他▲4億円>

売上高 286億円 前年同期差▲188億円(▲40%)

- ワコールは自社ECが好調に推移（+91%）するも、店舗休業の影響が大きく卸売事業と小売事業が大幅減収
- 海外はIO社の新規連結効果があったものの、店舗休業が響き、米国・欧州・中国・その他海外すべてで大幅減収

営業損失 ▲45億円 前年同期差▲81億円

- 各社で経費削減に取り組むも、減収による売上利益額の落ち込みを吸収できず、営業損失を計上
- ピーチ・ジョンの国内は、EC事業の成長に加え、前期からの生産性改善の取り組みが寄与し、黒字転換

税引前四半期純損失 ▲29億円 前年同期差▲44億円

- 営業損失の影響が大きく、赤字を計上
- 有価証券・投資評価損益（純額）については、評価益8億円を計上

4

宮城：宮城でございます。本日はお忙しい中、ワコールホールディングスの決算説明会にご参加いただき、ありがとうございます。

まず、私より、2021年3月期の第1四半期の実績と、通期の見通しについて、ご説明申し上げます。

4ページをご覧ください。第1四半期会計期間のサマリーをまとめております。

当第1四半期の売上高は、286億円となりました。新型コロナウイルス感染症の拡大により、世界各地で店舗が休業したことや外出自粛による消費の低迷が響き、前年同期に比べ約4割の減収でした。

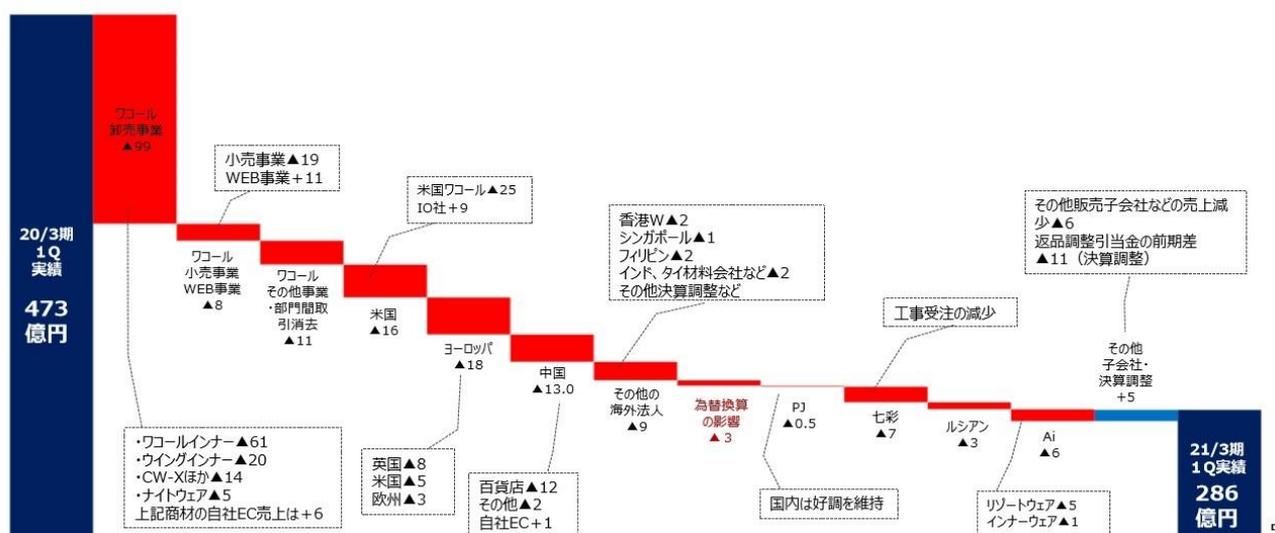
営業損益は45億円の営業損失となりました。各社で経費削減に努めましたが、減収の影響を吸収するには至らず、大幅な赤字となりました。

税引前四半期純損益は、29億円の損失となりました。なお、有価証券・投資評価損益ですが、当第1四半期は8億円の評価益となっています。

21/3期 第1四半期 売上高増減<前年同期差>

➤ 売上高：188億円の減少（うち為替換算による影響：約2.5億円）

(単位：億円)



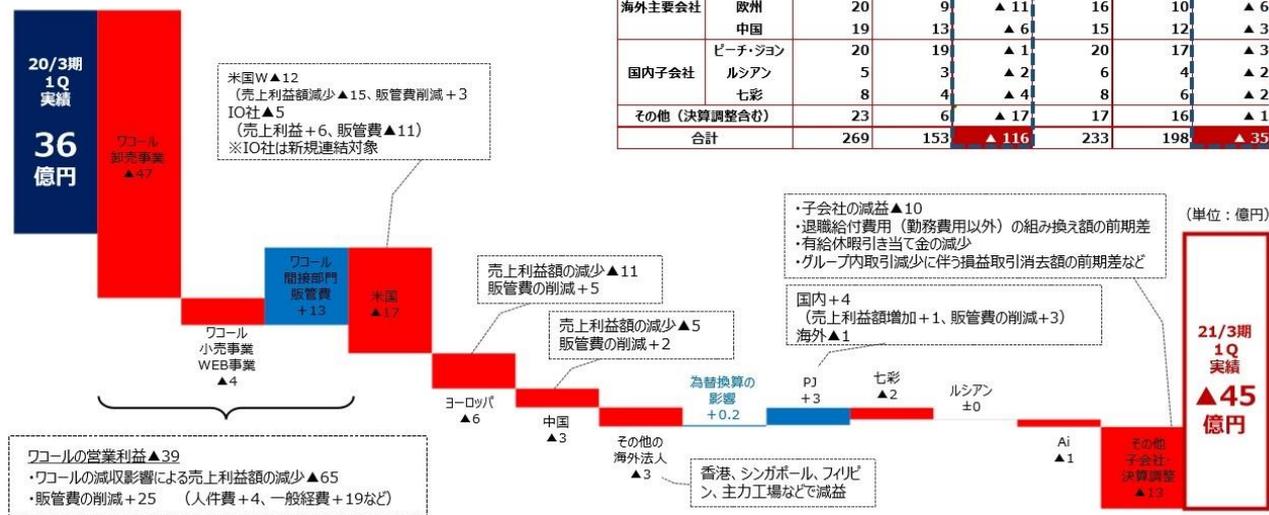
5 ページをご覧ください。当第1四半期の売上高の前年同期からの増減要因をウォーターフォールでご説明いたします。

当第1四半期の売上高は、前年同期に比べ188億円の減少となりました。赤いボックスの連続が示すとおり、感染症の拡大による店舗休業などの影響で、ほぼすべての事業が減収となりました。

その中でも、国内の卸売事業については、店舗休業に加え、得意先の仕入れ枠の抑制の影響を受けたことから、99億円の大幅な減収となっています。なお、昨年買収したIO社のLIVELYブランドについては、約9億円の売上となり、当初計画を超えて推移しました。

21/3期 第1四半期 営業利益増減<前年同期差>

▶ 営業損益：81億円の減少



売上利益、販管費の前年同期差	売上利益			販管費・一般管理費		
	20/3期 第1四半期実績	21/3期 第1四半期実績	前年同期差	20/3期 第1四半期実績	21/3期 第1四半期実績	前年同期差
ワコール	147	82	▲ 65	133	108	▲ 25
海外主要会社						
米国	27	17	▲ 10	18	25	7
欧州	20	9	▲ 11	16	10	▲ 6
中国	19	13	▲ 6	15	12	▲ 3
国内子会社						
ピーチ・ジョン	20	19	▲ 1	20	17	▲ 3
ルシアン	5	3	▲ 2	6	4	▲ 2
七彩	8	4	▲ 4	8	6	▲ 2
その他(決算調整含む)	23	6	▲ 17	17	16	▲ 1
合計	269	153	▲ 116	233	198	▲ 35

6 ページをご覧ください。営業損益の増減要因をご説明いたします。

当第1四半期の営業損益は、前年同期に比べ81億円減少しました。なお、右上の表に、売上利益の減少額と、経費の削減額をまとめております。売上減少に伴い、売上利益が116億円の減少となった一方で、経費については35億円の削減を実行いたしました。なお、昨年買収したIO社については、戦略的に広告投下をおこなったことから、5億円程度の赤字を計上しておりますが、成長投資と認識しており、計画的なものです。

なお、ピーチ・ジョンの国内については自社ECが伸長したことに加え、諸経費の削減が寄与し、増益となりました。

(参考) 1月度～6月度の主要各社・主要事業部の売上高推移 (増減率)

- 緊急事態宣言の解除以降、売上は回復傾向
- 6月度の国内卸売事業は、店頭ベースの売上は好調も、得意先の在庫抑制等の影響を受ける
(※ワコールの店頭ベースの売上状況については、P50に記載)

	売上高増減率 ★1					
	1月度	2月度	3月度	4月度	5月度	6月度
卸売事業	▲ 1.1%	▲ 2.8%	▲ 32.7%	▲ 71.5%	▲ 48.7%	▲ 21.7%
小売+WEB事業	+4.9%	+2.7%	▲ 7.5%	▲ 42.7%	▲ 12.8%	+17.4%
※うち、自社ECのみの増減率	+13.7%	+15.4%	+21.1%	+76.4%	+106.1%	+84.6%
ワコール (★2)	▲ 0.9%	▲ 1.8%	▲ 29.2%	▲ 72.1%	▲ 49.8%	▲ 16.3%
米国ワコール (★3) <現地通貨ベース 単位:千ドル>	+9.1%	+2.6%	▲ 10.8%	▲ 68.3%	▲ 55.0%	▲ 26.6%
※米国ワコールのうち、自社・他社含むEC売上の増減率	+16.7%	+34.5%	+14.3%	▲ 25.8%	+36.7%	+30.2%
ワコールヨーロッパ <現地通貨ベース 単位:千€>	▲ 9.6%	+8.8%	▲ 39.9%	▲ 73.3%	▲ 54.9%	▲ 20.2%
中国ワコール <現地通貨ベース 単位:千元>	▲ 3.5%	▲ 80.9%	▲ 48.2%	▲ 36.7%	+10.6%	▲ 4.6%
ピーチ・ジョン (国内のみ)	+17.5%	+20.6%	▲ 14.1%	▲ 19.0%	▲ 6.6%	+32.4%
ルシアン (国内のみ)	+2.4%	▲ 14.1%	▲ 14.8%	▲ 36.1%	▲ 28.8%	▲ 20.7%
七彩	▲ 23.1%	▲ 7.9%	▲ 19.0%	▲ 43.9%	▲ 40.9%	▲ 38.4%
Ai (アイ)	▲ 1.1%	▲ 7.5%	▲ 34.9%	▲ 83.8%	▲ 73.7%	▲ 50.5%

★1 各社ともに連結調整前の数値を記載しています。また内部売上を含んだ前年同月比を記載しています
 ★2 記載している3事業に加え、その他事業部の売上や事業部間消去などの増減額を含めた数値です
 ★3 米国ワコール社のみの売上数値 (10社の数値は含まれていません)

7

7 ページをご覧ください。参考資料として1月から6月の主要各社の売上高推移を記載しております。4月と5月の各社の売上高は大きく落ち込みましたが、ほぼ全店で営業が再開した6月については回復傾向となっております。

21/3期 第1四半期 決算概況

(単位:百万円)

	20/3期 1Q実績		21/3期 1Q実績		前年同期比	
	売上高	売上比	売上高	売上比	増減額	増減率
連結売上高	47,313		28,551		▲ 18,762	▲ 39.7%
売上原価	20,406	43.1	13,271	46.5	▲ 7,135	▲ 35.0%
売上利益	26,907	56.9	15,280	53.5	▲ 11,627	▲ 43.2%
販管費	23,263	49.2	19,752	69.2	▲ 3,511	▲ 15.1%
営業利益 (▲ 損失)	3,644	7.7	▲ 4,472	—	▲ 8,116	—
その他の収益・費用	814	—	730	—	▲ 84	▲ 10.3%
有価証券・投資評価損益 (純額) (A)	▲ 2,938	—	824	—	3,762	—
税引前四半期純利益 (▲ 損失)	1,520	3.2	▲ 2,918	—	▲ 4,438	—
当社株主に帰属する四半期純利益 (▲ 損失)	1,192	2.5	▲ 3,195	—	▲ 4,387	—
実質ベース (参考情報)						
Aを考慮しない税引前四半期純利益 (▲ 損失)	4,458	9.4	▲ 3,742	—	▲ 8,200	—

8

8 ページをご覧ください。当第1四半期実績の概況をまとめております。

21/3期 第1四半期 決算概況（セグメント別）

（単位：百万円）

	20/3期 1Q実績		21/3期 1Q実績		前年同期比	
	金額	構成比	金額	構成比	増減額	増減率
ワコール事業（国内）	26,583	56.2	15,529	54.4	▲ 11,054	▲ 41.6%
ワコール事業（海外）	13,597	28.7	7,847	27.5	▲ 5,750	▲ 42.3%
その他事業	7,133	15.1	5,175	18.1	▲ 1,958	▲ 27.4%
売上高	47,313	100	28,551	100	▲ 18,762	▲ 39.7%

	20/3期 1Q実績		21/3期 1Q実績		前年同期比	
	金額	売上比	金額	売上比	増減額	増減率
ワコール事業（国内）	1,974	54.2	▲ 3,058	—	▲ 5,032	—
ワコール事業（海外）	1,862	51.1	▲ 1,027	—	▲ 2,889	—
その他事業	▲ 192	—	▲ 387	—	▲ 195	—
営業利益（▲損失）	3,644	7.7	▲ 4,472	—	▲ 8,116	—

9

次に、9 ページをご覧ください。セグメントごとの売上高と営業利益を示しております。次のページより、セグメントごとに、当第1四半期を振り返ってまいります。

21/3期 第1四半期 セグメント別レポート（ワコール事業＜国内＞）

緊急事態宣言中の得意先や直営店の休業影響に伴い、大幅な売上減少

売上高 155億円 前年同期差▲111億円（▲42%）

➢ 実店舗が休業する中、ワコールの自社ECビジネスは巣ごもり需要の獲得により高成長を遂げる

営業損失 ▲31億円 前年同期差▲50億円

➢ ワコールの減収が大きく、経費削減に取り組みも、吸収に至らず

（単位：百万円）

	20/3期 1Q実績		21/3期 1Q実績		前年同期比		コメント
	金額	構成比	金額	構成比	増減額	増減率	
卸売事業	20,494	—	10,562	—	▲ 9,932	▲ 48.5%	■卸売事業：店舗休業の影響に加え、6月度は得意先の在庫抑制の影響を受ける
小売+WEB事業	6,326	—	5,524	—	▲ 802	▲ 12.7%	■小売事業：直営店休業で大幅減収。6月度の店舗売上は前年同月比94%まで回復
その他売上・消去等	▲ 1,355	—	▲ 2,483	—	▲ 1,128	—	■自社EC：巣ごもり需要の恩恵を受け、好調に推移（前年同期比+91%、+11億円）
ワコール	25,465	95.8	13,603	87.6	▲ 11,862	▲ 46.6%	—以上の結果、ワコールの売上高は▲46.6%減少
他子会社・連結調整	1,118	4.2	1,926	12.4	808	+72.3%	■返品調整引当金の組み換え額が、納品減少に伴ってプラスに働く（前期差：+11億円）
売上高	26,583	100.0	15,529	100.0	▲ 11,054	▲ 41.6%	—以上の結果、ワコール事業（国内）の売上高は▲41.6%減少
卸売事業	4,159	20.3	▲ 526	—	▲ 4,685	—	■卸売事業：大幅な減収が影響し、5億円の営業損失
小売+WEB事業	679	10.7	237	4.3	▲ 442	▲ 65.0%	■小売事業：減収影響も、経費削減・賃借料の減免が寄与し、赤字額は約1億円程度
間接部門販管費	▲ 3,516	—	▲ 2,254	—	1,262	—	■WEB事業：自社ECの売上増加により、増益
ワコール	1,321	5.2	▲ 2,543	—	▲ 3,864	—	—経費削減に取り組みも、減収影響を補うには至らず、25億円の営業損失
他子会社・連結調整	653	—	▲ 515	—	▲ 1,168	—	■国内縫製工場・流通子会社・他販売会社合計の営業損失額は、6億円
営業利益（▲損失）	1,974	7.4	▲ 3,058	—	▲ 5,032	—	—以上の結果、ワコール事業（国内）は、31億円の営業損失を計上

10

10 ページをご覧ください。第1四半期のワコール事業（国内）の売上高は155億円でした。ワコールの自社ECビジネスは、前年同期に比べ91%の増加となりましたが、実店舗の休業や外出自粛の影響により、卸売事業、小売事業ともに大幅な減収となりました。

営業損益は、31 億円の営業損失でした。経費削減に努めましたが、ワコールの減収が響きました。

21/3期 第1四半期 セグメント別レポート（ワコール事業〈海外〉）

感染症の拡大は、事業を展開するすべての国・地域の経営にネガティブインパクトを与える

売上高 ▶ **78億円** 前年同期差▲58億円（▲42%）

▶ 主要都市のロックダウン措置に伴う、店舗休業や外出自粛が影響し、大幅減収（為替影響は▲2.5億円）

営業損失 ▶ **▲10億円** 前年同期差▲29億円

▶ 各社で経費削減に取り組むほか、政府の支援策を活用するも、減収影響が大きく営業損失を計上

(単位：百万円)

	20/3期 1Q実績		21/3期 1Q実績		前年同期比		コメント
	金額	構成比	金額	構成比	増減額	増減率	
ワコールインターナショナル(米国)	5,039	37.1	3,404	43.4	▲1,635	▲32.4%	■米国：現地通貨ベース▲31% ■IO社新規連結効果+9億円
ワコールヨーロッパ	3,517	25.9	1,668	21.3	▲1,849	▲52.6%	■Wヨーロッパ：現地通貨ベース▲50% ■各地域で苦戦（英▲65%、米▲44%、欧▲41%）
中国ワコール	3,112	22.9	1,733	22.1	▲1,379	▲44.3%	■中国：現地通貨ベース▲42% ■店舗はJ大幅減収も、他社ECIは好調を維持（+15%）
他子会社・連結調整	1,929	-	1,042	-	▲887	▲46.0%	■香港▲2億円、フィリピン▲2億円、シンガポール▲1億円、タイ（材料子会社）▲1億円
売上高	13,597	100.0	7,847	100.0	▲5,750	▲42.3%	—以上の結果、ワコール事業（海外）の売上高は▲42.3%減少
ワコールインターナショナル(米国)	868	17.2	▲837	-	▲1,705	-	■米国ワコール：3.7億円の営業損失 ■IO社：4.7億円の営業損失
ワコールヨーロッパ	338	9.6	▲224	-	▲562	-	■経費削減を進めるも、減収の影響が大きく営業損失
中国ワコール	429	13.8	117	-	▲312	▲72.7%	■経費削減や政府の支援策の活用効果もあり、黒字確保
他子会社・連結調整	227	-	▲83	-	▲310	-	■香港、シンガポール、フィリピンのほか、主力縫製工場などで減益
営業利益（▲損失）	1,862	13.7	▲1,027	-	▲2,889	-	—以上の結果、ワコール事業（海外）は▲10億円の営業損失

11

11 ページをご覧ください。ワコール事業（海外）の売上高は 78 億円でした。国内同様に感染症の拡大による店舗休業や外出自粛の影響を受け、各国の実店舗チャネルが苦戦しました。

営業損益は 10 億円の営業損失でした。経費削減に加え、一部地域では政府の支援策を活用しましたが、減収の影響が大きく、損失となりました。

ピーチ・ジョンの国内は、自社ECの高成長に支えられ、CV19環境下でも堅調に推移

売上高 ▶ **52億円** 前年同期差▲20億円（▲27%）

➢ 感染症拡大に伴い、七彩（工事受注の大幅減少）、Ai（リゾート需要の低迷）は大きな影響を受ける

営業損失 ▶ **▲4億円** 前年同期差▲2億円

➢ ピーチ・ジョンは、国内の増収に加え、販管費の抑制・賃借料の減免によって黒字転換。その後は営業損失を計上

（単位：百万円）

	20/3期 1Q実績		21/3期 1Q実績		前年同期比		コメント
	金額	構成比	金額	構成比	増減額	増減率	
ピーチ・ジョン	2,587	36.3	2,538	49.0	▲49	▲1.9%	■ピーチ・ジョン：国内は、自社ECの成長が寄与し、+3.2%増収（海外は低迷）
ルシアン	1,329	18.6	996	19.2	▲333	▲25.1%	■得意先の在庫抑制の影響を受け、量販店や専門店向けのPB商品の納品が進まず、低迷
七彩	1,973	27.7	1,235	23.9	▲738	▲37.4%	■得意先の工事受注の減少が響き減収
Ai	818	11.5	252	4.9	▲566	▲69.2%	■感染症拡大に伴う新規出店や各種イベントの中止・延期が影響し、工事受注が低迷
他子会社・連結調整	426	-	154	-	▲272	▲63.8%	■その他の子会社（人材派遣会社など）も減収
売上高	7,133	100.0	5,175	100.0	▲1,958	▲27.4%	ー以上の結果、その他事業の売上高は▲27.4%減少
ピーチ・ジョン	▲42	-	241	9.5	283	-	■ピーチ・ジョン：国内増収効果に加え、経費削減や賃借料の減免が寄与し、黒字転換
ルシアン	▲104	-	▲103	-	1	-	■ルシアン：前期に実行した不採算事業撤退の効果もあり、改善
七彩	10	-	▲181	-	▲191	-	■七彩・Ai：経費削減に取り組み、減収影響が大きく、営業損失を計上
Ai	▲67	-	▲189	-	▲122	-	■その他の子会社も減収に伴い、大幅減益
他子会社・連結調整	11	-	▲155	-	▲166	-	
営業利益（▲損失）	▲192	-	▲387	-	▲195	-	ー以上の結果、その他事業は4億円の営業損失

12

12 ページをご覧ください。その他の売上高は 52 億円でした。ピーチ・ジョンの国内については、EC 売上が伸長したことで増収となったものの、海外が苦戦し、減収となりました。

営業損益は、4 億円の営業損失でした。ピーチ・ジョンが黒字転換しましたが、七彩、Ai の営業損失幅が大きく、セグメント合計では、赤字となっております。

13 ページに移ります。ここからは、通期の見通しについて、ご説明いたします。

21/3期 通期見通し

感染症の拡大に伴う消費低迷は、2Q以降緩やかに回復するものの、年度末まで継続すると想定して、通期計画を策定

- 売上高・・・1Qの休業影響が大きく、前期実績に対して▲15%の減少で計画
- 営業損失・・・減収影響が大きく、約50億円の営業損失計画

売上高 ▶ **1,580億円** 前期差▲288億円(▲15%)

- 第2四半期以降の売上計画は前期に対して▲7%減少で計画
- ワコール事業（国内）▲141億円 ワコール事業（海外）▲91億円 その他▲56億円

営業損失 ▶ **▲50億円** 前期差▲116億円

- 減収に伴う売上利益額の減少▲184億円に対して、販管費の抑制+68億円を見込む
- 1Q実績▲45億円、2Q以降▲5億円
- ダウンサイドリスクの顕在化(P.19)を想定し、調整予算12億円を設定

税引前当期純損失 ▶ **▲37億円** 前期差▲81億円

- 有価証券・投資評価損益の影響は計画に未反映

当期純損失 ▶ **▲37億円** 前期差▲72億円

14

14 ページをご覧ください。通期見通しのサマリーであります。

売上高は 1,580 億円、前期に対して 15%の減少を見込んでいます。感染症の拡大に伴う消費低迷は、第 2 四半期以降、緩やかに回復するものの、年度末まで継続すると想定して計画を策定しています。

営業損益は 50 億円の営業損失を見込んでいます。なお、ダウンサイドリスクの顕在化に備えて、12 億円の調整を計画に含めています。詳細は後程、ご説明いたします。

以上の結果、税引前当期純損益、当期純損益につきましては、ともに 37 億円の赤字を見込んでおります。

なお、感染症の拡大影響に起因するものですが、ワコールの赤字決算は 1949 年の創立以来、初めてのこととなります。非常に重く受け止めるとともに、スピード感をもって早期黒字化に向けた諸施策に取り組む所存です。

21/3 期 通期計画策定の前提条件

➤ 消費低迷は、2Q以降緩やかに回復するものの、年度末まで継続すると想定

- 国内：前期は消費税増税の駆け込み需要とその反動が、前期差に大きく影響
(前々年 (19/3期) の第4四半期における売上水準への回帰をひとつの指標に設定)
- 海外：欧米を中心に、実店舗チャネルの低迷を見込む

		21/3 期 四半期毎の売上計画の増減率 (対前期・前々期比)					
		2Q計画		3Q計画		4Q計画	
		対 前年	対 前々年	対 前年	対 前々年	対 前年	対 前々年
ワコール		▲ 20%	▲ 10%	+5%	▲ 5%	+10%	± 0
海外	米国W	▲ 15%	▲ 15%	± 0	+5%	± 0	± 0
	Wヨーロッパ	▲ 40%	▲ 25%	▲ 15%	▲ 15%	+5%	▲ 10%
	中国W	▲ 10%	▲ 10%	+5%	± 0	+5%	+10%

15

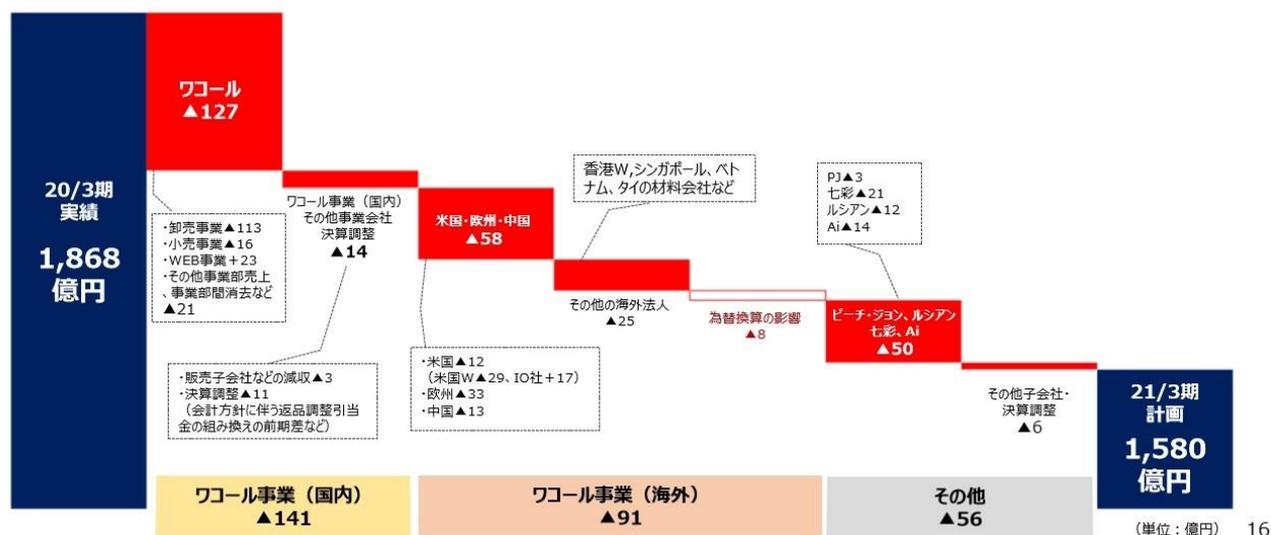
15 ページをご覧ください。通期計画策定にあたり、前提とした条件についてご説明いたします。地域によって差はありますが、少なくとも第 2 四半期までは、感染症の拡大が影響し、各国の売上高は前年同期を下回ると想定しています。ワコールにつきましては、消費税増税などの特殊要因の少ない前々期の売上数値との比較で分かるように、第 4 四半期になってようやく平時並みの売上高まで回復すると想定しています。

海外につきましては、国全体として感染症の収束が早かった中国ワコールや、EC 比率が向上している米国ワコールの売上高は、年内には前期並みに戻ると見えています。一方、ワコールヨーロッパについては実店舗チャンネルの苦戦から、回復のペースは緩やかなものに留まると想定しています。

21/3期 通期 売上高計画 <前期との比較>

➤ 前期比▲15% (▲288億円) の減収計画

- ワコール▲127億円、欧米中▲58億円、国内子会社4社▲50億円



16 ページをご覧ください。売上高の前期からの増減要因をご説明いたします。

売上高は前期に比べ 288 億円の減少を見込んでいます。詳細ですが、ワコールで 127 億円、欧米中 3 カ国で 58 億円、国内の子会社 4 社で 50 億円、それぞれ減収を見込んでいます。

21/3期 通期 営業損益計画 <前期との比較>

➤ 営業損益計画：▲50億円の営業損失見込み（前期差▲116億円）

- ①21/3期：調整予算（12億円）・雇用助成金（24億円）を除く実質の営業損失 ▲62億円
- ②20/3期：一時費用（14億円）を除去した実質ベースの営業利益 80億円

※実質ベースの前期差（①-②）：▲142億円



17 ページをご覧ください。前期からの営業損益の増減要因についてご説明いたします。

営業損益は前期に比べ 116 億円の減少を見込んでいます。当社は米国会計基準を採用しているため、感染症に関連する雇用助成金については営業経費の戻しとなることから、24 億円の利益寄与を見込んでいます。

なお、減損損失などの一時費用を除去した前期の実質ベースの営業利益は 80 億円となります。他方、雇用助成金 24 億円ならびにダウンサイドリスクの顕在化に備えた調整予算 12 億円を除去した実質ベースでの当期営業損失は 62 億円です。以上のことから、実質ベースの減益額は、142 億円となる見込みです。

➤ **一時費用を除去した実質ベースの経費削減計画は、▲42億円**

- 1Qの経費削減額▲35億円、2Q以降は、将来成長に向けて、ITやブランド投資を優先
- 不急経費の削減は継続して実行（追加削減目安10億～20億円【※計画には未反映】）

		売上利益			販管費・一般管理費			(参考) 1Qにおける販管費・ 一般管理費の削減額
		20/3期 実績	21/3期 計画	差額	20/3期 実績	21/3期 計画	差額	
ワコー		565	472	▲ 93	534	505	▲ 29	▲ 25
海外主要会社	米国	97	91	▲ 6	93	101	8	7
	欧州	76	54	▲ 22	63	54	▲ 9	▲ 6
	中国	67	57	▲ 10	57	52	▲ 5	▲ 3
国内子会社	ピーチ・ジョン	71	69	▲ 2	72	67	▲ 5	▲ 3
	ルシアン	19	17	▲ 2	22	17	▲ 5	▲ 2
	七彩	33	21	▲ 12	31	26	▲ 5	▲ 2
その他（決算調整含む）		90	53	▲ 37	80	62	▲ 18	▲ 1
合計		1,018	834	▲ 184	952	884	▲ 68	▲ 35

前年に計上した一時費用	14
当期に計上予定の一時費用（雇用調整助成金）	-24
調整予算	12
一時費用などを除去した販管費・一般管理費	938 / 896 ▲ 42

(単位：億円)
実質ベースの
経費削減計画
42億円
(1Qで35億円削減)

18

18 ページをご覧ください。通期の販管費の計画につきましてご説明いたします。当期に計画しております販管費の削減額はおよそ 68 億円ですが、一時経費や助成金、それに調整予算を除いた実質ベースの削減額は 42 億円となります。すでに第 1 四半期で 35 億円の経費削減を実施していますので、第 2 四半期以降の経費削減は 7 億円にとどまります。その理由ですが、第 2 四半期以降、将来の成長に向けたマーケティング活動などを優先させること、加えて、昨年第 4 四半期にも実行した経費削減の裏返しが挙げられます。

なお、収益貢献度の低い経費については、引き続き、削減を進める予定です。計画には反映できていませんが、当ページに記載の削減目標値に加えて、さらに 10 億から 20 億円程度の販管費の削減を実行したいと考えています。

➤ 「ダウンサイドリスク」が顕在化する可能性を考慮し、「調整予算12億円」を設定

アップサイド リスク	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 感染症の早期収束に伴う、売上回復と売益額の拡大 ➤ 販管費の更なる抑制 ➤ アーンアウト対価の変動 	
ダウンサイド リスク	共通	➤ 感染症の影響長期化に伴う、売上減少と売益額の減少
	国内	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 不採算店舗の有形固定資産の減損損失の可能性 ➤ その他有形固定資産（不動産など）の減損損失の可能性
	海外	<ul style="list-style-type: none"> ➤ IO社、ワコールヨーロッパの無形固定資産減損損失の可能性 ➤ アーンアウト対価の変動

※当期の業績推移に応じて、減損損失についての再評価を行う必要があります。
なお、顕在化してもキャッシュフローの減少につながらないため、設備投資や株主還元への影響はありません。

19 ページをご覧ください。当期の営業損益見通しにおけるアップサイド及びダウンサイドのリスクについてご説明いたします。

アップサイドリスクとしては、感染症の早期収束に伴う売上の急回復や、販管費の更なる抑制などを想定しています。一方、ダウンサイドリスクは、感染症の長期化に伴う売上減少と売益額の減少、収益の悪化に伴う有形、無形資産の減損損失などが挙げられます。

(参考) 21/3期 通期計画数値

【通期計画の為替レート】	1\$	1£	1元
	108.00	134.00	15.30

(単位：百万円)

	20/3期 実績		21/3期 計画		前期比		21/3期 上期計画		21/3期 下期計画	
		売上比		売上比	増減額	増減率		売上比		売上比
連結売上高	186,760	-	158,000	-	▲ 28,760	▲ 15.4%	70,500	-	87,500	-
売上原価	84,959	45.5	74,600	47.2	▲ 10,359	▲ 12.2%	33,000	46.8	41,600	47.5
売上利益	101,801	54.5	83,400	52.8	▲ 18,401	▲ 18.1%	37,500	53.2	45,900	52.5
販管費	94,696	50.7	88,400	55.9	▲ 6,296	▲ 6.6%	40,700	57.7	47,700	54.5
のれん及びその他の無形固定資産減損損失	473	-			▲ 473	-				
営業利益 (▲損失)	6,632	3.6	▲ 5,000	-	▲ 11,632	-	▲ 3,200	-	▲ 1,800	-
その他の収益・費用	1,487	-	1,300	-	▲ 187	▲ 12.6%	700	-	600	-
有価証券・投資評価損益 (純額)	▲ 3,760	-			3,760	-				
税引前当期純利益 (▲損失)	4,359	2.3	▲ 3,700	-	▲ 8,059	-	▲ 2,500	-	▲ 1,200	-
当社株主に帰属する当期純利益 (▲損失)	3,472	1.9	▲ 3,700	-	▲ 7,172	-	▲ 2,400	-	▲ 1,300	-

20 ページをご覧ください。当期の見通しの概況であります。

(参考) 21/3期 セグメント別 通期計画数値

【通期計画の為替レート】	1 \$	1 £	1 元
	108.00	134.00	15.30

(単位：百万円)

	20/3期 実績		21/3期 計画		前期比		21/3期 上期計画		21/3期 下期計画	
	金額	構成比	金額	構成比	増減額	増減率	金額	構成比	金額	構成比
ワコール事業 (国内)	106,112	56.8	92,000	58.2	▲ 14,112	▲ 13.3%	39,500	56.0	52,500	60.0
ワコール事業 (海外)	50,552	27.1	41,500	26.3	▲ 9,052	▲ 17.9%	18,900	26.8	22,600	25.8
その他事業	30,096	16.1	24,500	15.5	▲ 5,596	▲ 18.6%	12,100	17.2	12,400	14.2
売上高	186,760	100	158,000	100	▲ 28,760	▲ 15.4%	70,500	100	87,500	100

	20/3期 実績		21/3期 計画		前期比		21/3期 上期計画		21/3期 下期計画	
	金額	売上比	金額	売上比	増減額	増減率	金額	売上比	金額	売上比
ワコール事業 (国内)	6,121	5.8	▲ 2,100	-	▲ 8,221	-	▲ 1,500	-	▲ 600	-
ワコール事業 (海外)	1,493	3.0	▲ 1,800	-	▲ 3,293	-	▲ 1,200	-	▲ 600	-
その他事業	▲ 982	-	▲ 1,100	-	▲ 118	-	▲ 500	-	▲ 600	-
営業利益 (▲損失)	6,632	3.6	▲ 5,000	-	▲ 11,632	-	▲ 3,200	-	▲ 1,800	-

21

続いて、21 ページです。セグメントごとの売上高と営業損益を示しております。

(参考) 21/3期 主要子会社 通期計画数値

【通期計画の為替レート】	1 \$	1 £	1 元
	108.00	134.00	15.30

(単位：百万円)

		売上高						営業利益 (▲損失)					
		20/3期 実績	21/3期 計画			前期比		20/3期 実績	21/3期 計画			前期比	
			上期	下期	通期	増減額	増減率		上期	下期	通期	増減額	増減率
ワコール事業 (国内)	ワコール	99,224	37,400	49,100	86,500	▲ 12,724	▲ 12.8%	3,140	▲ 3,000	▲ 300	▲ 3,300	▲ 6,440	-
ワコール事業 (海外)	ワコール インターナショナル (米国)	19,194	8,388	9,468	17,856	▲ 1,338	▲ 7.0%	401	▲ 945	▲ 27	▲ 972	▲ 1,373	-
	ワコールヨーロッパ	12,988	3,928	5,463	9,391	▲ 3,597	▲ 27.7%	1,007	▲ 384	123	▲ 261	▲ 1,268	-
	中国ワコール	11,081	4,272	5,250	9,522	▲ 1,559	▲ 14.1%	923	359	85	444	▲ 479	▲ 51.9%
その他	ピーチ・ジョン	10,480	5,300	4,840	10,140	▲ 340	▲ 3.2%	▲ 351	350	▲ 200	150	501	-
	ルシアン	5,760	2,130	2,440	4,570	▲ 1,190	▲ 20.7%	▲ 478	▲ 40	30	▲ 10	468	-
	七彩	8,717	3,162	3,408	6,570	▲ 2,147	▲ 24.6%	218	▲ 256	▲ 237	▲ 493	▲ 711	-
	A i	3,597	1,156	1,084	2,240	▲ 1,357	▲ 37.7%	▲ 269	▲ 291	▲ 199	▲ 490	▲ 221	-

【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 (米国)	176,508	77,688	87,668	165,336	▲ 11,172	▲ 6.3%	3,694	▲ 8,751	▲ 249	▲ 9,000	▲ 12,694	-
ワコールヨーロッパ	93,954	29,310	40,769	70,079	▲ 23,875	▲ 25.4%	7,290	▲ 2,862	922	▲ 1,940	▲ 9,230	-
中国ワコール	702,223	279,234	343,133	622,367	▲ 79,856	▲ 11.4%	58,468	23,500	5,500	29,000	▲ 29,468	▲ 50.4%

22

続いて、22 ページをご覧ください。主要子会社の通期見通しを示しておりますので、また後ほどご確認いただければと思います。

(単位：百万円)

	1Q				2Q~4Q 累計			
	20/3期実績	21/3期実績	前期比		20/3期実績	21/3期計画	前期比	
			増減額	増減率			増減額	増減率
連結売上高	47,313	28,551	▲ 18,762	▲ 39.7%	139,447	129,449	▲ 9,998	▲ 7.2%
売上利益	26,907	15,280	▲ 11,627	▲ 43.2%	74,894	68,120	▲ 6,774	▲ 9.0%
販管費	23,263	19,752	▲ 3,511	▲ 15.1%	71,433	68,648	▲ 2,785	▲ 3.9%
のれん及びその他の 無形固定資産減損損失 (A)				-	473		▲ 473	-
営業利益または損失	3,644	▲ 4,472	▲ 8,116	-	2,988	▲ 528	▲ 3,516	-
Aを考慮しない 営業利益または損失	3,644	▲ 4,472	▲ 8,116	-	3,461	▲ 528	▲ 3,989	-

23

23 ページをご覧ください。第2四半期以降の見通しを示しています。第2四半期から第4四半期累計の売上高は、個人消費のゆるやかな回復を受け、第1四半期からは改善する計画ですが、前年同期と比べると7%の減少となる見込みです。また、減収に伴い第2~第4四半期累計の営業損益は5億円の営業損失となる予定です。

現中期経営計画における資本政策の基本的な方針（2019年6月13日開示）

※感染症拡大に伴い、業績や資金需要に大きな変動が生じた場合は、基本方針の見直しも検討

将来成長への投資を優先すると同時に、株主還元の充実に努める

- 資本コストを上回るROE 6%の達成
- 総還元性向100%の維持
- 政策保有株式の縮減（目標：3割縮減）



24

24 ページをご覧ください。資本政策と株主還元について、ご説明いたします。こちらは、2019 年 6 月に発表しました、現中期経営計画における資本政策の基本的な方針です。現時点で基本方針について変更はありませんが、感染症の拡大に伴い、業績や資金需要に大きな変化がさらに生じた場合は、基本方針の見直しを検討してまいります。

21/3期 配当計画、ならびに自社株買いの方針

▶ 年間配当予想：1株あたり40円（中間・期末ともに1株あたり20円）

- 中間配当予想は前期実績から20円減配の1株あたり20円
- 期末配当予想は前期実績と同額の1株あたり20円
- 感染症収束時期が見通せない状況であるため、手元流動性の確保を優先

▶ 自己株式の取得については、今後の経営状況を見極めたうえで判断

	1株あたりの配当金			配当金総額 (百万円)	配当性向 (※)
	中間	期末	通期		
2020年3月期	40円	20円	60円	3,808	58.6%
2021年3月期（予定）	20円	20円	40円	—	—
前期比	▲20円	±0	▲20円		

※配当性向については、無形固定資産の減損損失および有価証券・投資評価損益を考慮しない実質の当期純利益で算出しています。

25

25 ページをご覧ください。当期の期末配当についてご説明いたします。当社は、連結業績を考慮しつつ、安定的な配当を実施させていただくことを基本方針としています。しかしながら、感染症の拡大による影響は甚大であり、収束時期が見通せない状況においては、手元流動性を確保することが喫緊の課題であります。

現段階の業績予想、財務の安定及び株主の皆様への安定配当等の観点から、中間配当予想は前期実績から 20 円減配の 1 株あたり 20 円、期末配当予想は前期実績と同額の 1 株あたり 20 円とさせていただきます。これにより、年間配当予想は 1 株あたり 40 円となります。

また、自己株式の取得についてですが、今後の経営状況を見極めたうえで、再開を判断いたします。

- 投資（無形固定資産・有形固定資産の取得）については、約50億円を計画
- 不急な新規投資については、実施時期を見直し
- 3Dボディスキャナーの店舗導入経費やオムニチャンネル戦略構築に係るIT経費、自社ECの強化に伴う流通会社の増築など、将来成長に向けた投資は実施

21/3期 投資計画	金額
ワコールIT関連投資ほか	14
ワコール・直営店改装ほか	3
ワコール・建物改修ほか	13
国内・子会社関連	4
海外・子会社関連	16
合計	50

※グループ会社の手元流動性確保に向けて、7月末時点で金融機関より400億円の借入れを実施（国内のみ）

26

26 ページをご覧ください。当期の投資計画についてご説明いたします。当期の投資については、約 50 億円を計画しております。不急な新規投資については、実施時期を見直すとともに、3D ボディスキャナーの店舗導入経費やオムニチャンネル戦略構築に係る IT 費用、自社 EC の強化に伴う流通倉庫の増築など、将来成長に向けた投資は実行する計画です。

なお、グループ会社の手元流動性確保に向けて、金融機関より 400 億円の借入れを実施いたしました。財務基盤の安定性を確保しつつ、将来成長に向けた取り組みについては着実に実行いたします。

21/3期1Qの政策保有株式の売却については、1銘柄のみ

		単位：億円			単位：億円	
		21/3期 1Q会計期間 実績	中計期間 (20/3期～22/3期) 累計	中計期間 (20/3期～22/3期) 計画	21/3期1Qの主な投資内容・投資額	
					内容	金額
創出 キャッシュ	純利益★	-38	27	310 以上	ワコールIT関連投資ほか	7
	減価償却費	15	75	190 以上	ワコール・直営店改装ほか	1
	政策保有株式の売却額	0	153	200 以上	ワコール・建物改修ほか	1
	合計	-23	255	700 以上	国内・子会社関連	1
★未実現の有価証券・投資評価損益を考慮しない純利益を算出しています。						
使用 キャッシュ	成長投資、および設備投資額	15	177	685 以上	海外・子会社関連	5
	配当金支払額	12	62			
	自己株式の取得額 (取得株式数)	0	77			
		0	(2,797千株)		配当/自己株取得 310億円以上 既存事業投資/成長投資 210億円以上 追加還元または新規事業投資165億円	
	合計	27	316			
■主要KPI						
ワコール 政策保有株式の 売却状況 ★★	売却金額	0	136	200		
	目標に対する進捗度合い	0%	68%			
	完全売却銘柄数	1	13			
★★2019年3月末時点の簿価で、比較しています。(実際の売却額とは異なります)						
					合計	15

27

27 ページをご覧ください。最後のページとなります。こちらは当第1四半期における投資実績、ならびに現中計期間における政策保有株式の売却計画に対する進捗度となります。この第1四半期については大きな進捗がありませんので、説明は割愛いたします。

以上で、私の説明を終わらせていただきます。非常に厳しい1年となりますが、持続可能な成長へと早期に回復できるよう、引き続き取り組んでまいりたいと思います。ご清聴、ありがとうございました。

安原：安原でございます。本日はお忙しい中、当社の決算説明会にご参加いただき、ありがとうございます。

この第1四半期は、世界各国で感染症が広がったことにより、非常に厳しい結果となりました。また2021年3月期の見通しについても、大変厳しい内容となっております。直面している課題のスケールは非常に大きなものではありませんが、今回のパンデミックによってもたらされた事態を冷静に受け止めるとともに、長期ビジョンの実現に向けての変革を加速させていかなければなりません。本日、私からは、新しい時代に向けた当社グループの取り組みをご説明いたします。

COVID-19との闘いは、長期戦となる見通し

- 正常な状態に戻るには、1年半～3年間程度かかると想定
- 世界の各地域で状況が大きく異なり、収束に向けたシナリオも未だ不明瞭。COVID-19が中長期的に市場環境や業績にどの程度の影響を及ぼすか、合理的な判断を下すには、もうしばらく時間が必要
- お客さまの意識や価値観も変化するが、変化の先はまだ見えない
- “アフター/ウィズコロナ”の事業環境を考える前提は、「元に戻ることはない」
- **求められる商品やその売り方、お客さまとのタッチポイントだけでなく、ワコールという会社のあり方も含めて、大きく変化させていく必要がある**

29

29 ページをご覧ください。まずは感染症の影響についてお話しいたします。私自身、長年経営に関わっておりますが、事業を展開している世界中のすべての国や地域で、同時にこのような影響を受ける事態は初めての経験です。また、世界の各地域で状況が大きく異なるため、収束に向けたシナリオも未だ明確なものはありません。

新型コロナウイルスとの闘いは間違いなく長期戦となると考えられます。世界が正常な状態に戻るには、少なくとも1年半、長ければ3年程度かかるのではないのでしょうか。

アフターコロナの事業環境を考える前提は、すべてが元に戻ることはない、と考えることです。求められる商品やその売り方、お客さまとのタッチポイントだけでなく、ワコールという会社のあり方も含めて、大きく変化させていく必要があると認識しています。

問われているのは、「自己変革力」

COVID-19の影響により、ワコール自身が資産や価値として認識していたものに、変化が生じる

- 課題1…長い時間をかけて培ってきた独自の“組織能力”の進化と、生産性向上
- 課題2…中長期的な企業価値向上に向けて、不採算事業の整理と、新たな成長事業の確立



30 ページをご覧ください。厳しい環境変化に対応し、生き残るために、最も大事なことを記載しました。それは、「自己変革力」です。感染症の影響によって、これまでワコールの資産や価値として認識していたものに、変化が生じている可能性がありますので、バリューチェーンの徹底的な点検とアップデートが必要となります。

幸いなことに、当社ではこの数年、オンラインとオフラインを融合するオムニチャネル戦略を推進してきました。3D ボディスキャナーや AI 接客の店舗導入に加え、RFID の活用も始まっています。ワコールが長い時間をかけて培ってきた、研究力、販売力などの強みに、デジタルを掛け合わせることで、新たな時代が求める価値を創造できるよう組織能力の進化を図ってまいります。

現実を直視し、将来需要を見極めた上で、果敢に改革をおこなう

【基本方針】

お客さま・従業員・お取引先の「健康・安全」を最優先として対応

（※従来のフィッティングなどのサービスの維持と、健康・安全の配慮・バランスは特に重要課題と認識）

【短期的な方針】

経営悪化を踏まえたコスト削減の実行と、財務基盤の安定性確保

1. 事業領域全般にわたり、これまでの施策や支出計画の見直しの実行
2. 感染症の長期化に備えた、手元流動性の強化
3. 売上減少に伴う過剰在庫の回避に向けた生産調整

【中長期的な方針】

バリューチェーンの徹底的な点検と改革の実行 ～「高収益の経営体質」に向けた転機に～

1. 現状のコストストラクチャーの見直し（固定費削減に向けた取り組みの推進）
2. 国内・海外ともに、デジタル・トランスフォーメーションの取り組み加速
3. お客さまとのタッチポイントの見直し・再整備（変化する主要チャネルへの対応）
4. 「新しい生活様式」で顧客が待ち望む商品・サービスの開発、新たな接客や販売スタイルへの対応力強化

31

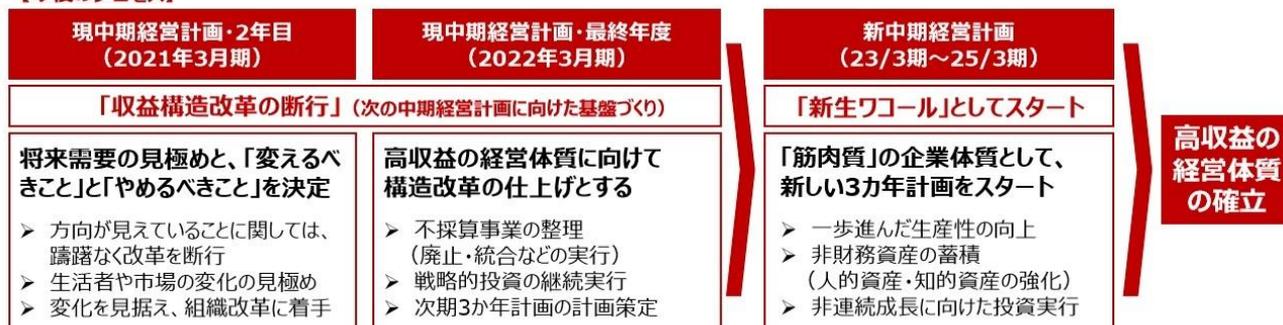
31 ページには、感染症拡大を踏まえた当社の基本方針を掲載しています。こちらについては5月に詳細をお話ししておりますので、本日は説明を割愛させていただきます。ここで掲げている、高収益の経営体質に向けて、どのような時間軸で改革を実行していくのか、次のページからご説明いたします。

現中期経営計画：今後の取り組み内容

次の3カ年計画を見据え、現中計の期間内で「収益構造改革」を断行

- 21/3期…①将来需要の見極めと、「変えるべきこと」「やめるべきこと」の決定
②方向が見えていることについては、改革に着手
 - 22/3期…次の3カ年を見据えた構造改革の仕上げ（新中計の施策を策定）
- ⇒**体質転換・構造改革を完了し、23/3期より持続的成長への回帰を目指す**

【今後のプロセス】



32

32 ページをご覧ください。現中計における取り組み内容を、ご説明いたします。

まず、当期についてですが、アフターコロナを見据えて、やるべきこと、やめるべきことを固める期間とします。さきほど説明しましたように、将来成長に欠かせないデジタル改革への取り組みは前進しています。感染症拡大の影響によって、効果を検証する期間は延びていますが、止まることなく着実に進めてまいります。

一方、ワコールグループの収益構造の見直しについては、前期から改革を進めてきたものの、こちらも感染症の拡大によって検証に時間を要しています。現実を直視し、将来需要を見極めたうえで、やるべきことを明確化いたします。

来期、つまり22年3月期については、次の3カ年を見据えた構造改革の仕上げの1年とします。成長投資は継続しつつ、不採算事業の整理を断行することで、筋肉質な経営体質へ向けた構造改革を完了いたします。次の3カ年で成長軌道への回帰と持続的な利益創出を確実に実現するためにも、残された1年半は大事な期間となりますので、妥協せず、取り組んでまいります。

各セグメントにおける取り組みの詳細（21/3期、22/3期）

次の3カ年計画を見据え、現中計の期間内で「収益構造改革」を断行

	2021年3月期		2022年3月期 取り組むこと
	すでに取り組んでいること	当期中に取り組むこと	
	(株)ワコールの取り組みについては、P34より別途、説明		
ワコール事業 (国内)	<ul style="list-style-type: none"> 【全体】…支出計画の見直しの実行 【国内直営の縫製工場】…秋冬商材の生産調整の実行 …将来的な国内工場の役割について協議 	<ul style="list-style-type: none"> 【全体】支出計画の見直しの実行 【販売会社】…グループ内の役割・最適な在り方の検討 【国内直営の縫製工場】…競争力強化（必要に応じて再編実行） 	<ul style="list-style-type: none"> 【流通会社】…個人向け配送業務の取り込み準備 【販売会社】…必要に応じて再編実行
ワコール事業 (海外)	<ul style="list-style-type: none"> 【全体】…支出計画の見直しの実行 【欧米中】…EC事業の継続強化 …IO社の物流業務の統合 【中国】…引き続き、商品面で日本と連携 	<ul style="list-style-type: none"> 【中国を除くアジア】…地域戦略の協議・見極め（香港など） …EC事業展開へ着手 【海外の生産工場】…（日本向け）ASEAN生産比率の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 【米国】…IO社の高い成長の維持 【欧州】…欧州圏における展開の強化 【中国を除くアジア】…必要に応じて再編 【材料会社（タイ）】…競争力強化、グループへの供給開始
その他	<ul style="list-style-type: none"> 【全体】…支出計画の見直しの実行 【ピーチ・ジョン/ルシアン】…前期までに実行した改革の成果検証 …（PJ）オフラインとオンラインの連携強化 	<ul style="list-style-type: none"> 【不採算の子会社】…全体最適の視点から将来需要の見極め …グループ内の役割・最適な在り方の検討 【海外事業・生産工場】…将来需要・地域戦略の見極め 	<ul style="list-style-type: none"> 【不採算の子会社】…撤退、切り離しや再編の実行 【海外事業・生産工場】…必要に応じて再編実行 …競争力強化・グループ内の連携強化

33

33 ページをご覧ください。セグメント別に、すでに取り組んでいること、当期中に取り組むこと、来期までに実施することを整理しました。将来需要を見極めるとともに、全体最適の視点からグループにおける各子会社や各事業の役割や在り方を見直したうえで、必要に応じて再編や切り離しを実行する計画です。なお、株式会社ワコールの取り組みについては、この後、社長の伊東よりご説明いたします。

非常に厳しい経営環境ではありますが、次の3カ年での再成長と持続的な利益創出を視野に入れて、この中計期間内において改革を完了する計画です。皆さまへは随時進捗を報告させていただきますが、ぜひ対話を通してアドバイスをいただければ幸いです。

私からの説明は以上になります。ご清聴、ありがとうございました。

パンデミックによるマーケット環境の変化に対する認識

感染症拡大 による影響	<p>従来のビジネスモデルが行き詰まり、タッチポイントの置き換えが加速</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 外出する機会の減少により、一人ひとりの「価値観」が急激に変化 ➢ 生活様式や働き方の変化に伴い、消費行動や「人が集まる場所」も変化 ➢ オンラインの位置づけがより重要に <p>⇒中長期的な競争優位確立に向けたアクションのスピードアップが不可欠</p>
現中計期間に 加速して 実行すべきこと	<p>次期3カ年の成長回帰に向けた基盤整備を実行 パンデミックを好機とし、事業構造改革を加速</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ ウイズ/アフターコロナを見据えた、将来需要の見極め ➢ チャネル変革に伴う「自主管理型ビジネス（直営店・自社EC）」への移行 ➢ 店舗とECとの連携・融合（顧客体験の向上を実現） ➢ 顧客データの効率的運用による独自のビジネスモデルの開発・進化 ➢ 収益性改善に向けた取り組みの加速（高止まりする固定費率の低下）

35

伊東： それでは、株式会社ワコールの取り組みについて、伊東からご説明申し上げます。よろしくお願いたします。

35 ページになります。感染症の拡大によりさまざまな影響があったわけですが、価値観が大きく変わったことによって、われわれが得意としてきたビジネスモデル、つまり店舗をベースに商品の売買が行われるというビジネスに大きな変化が出ています。

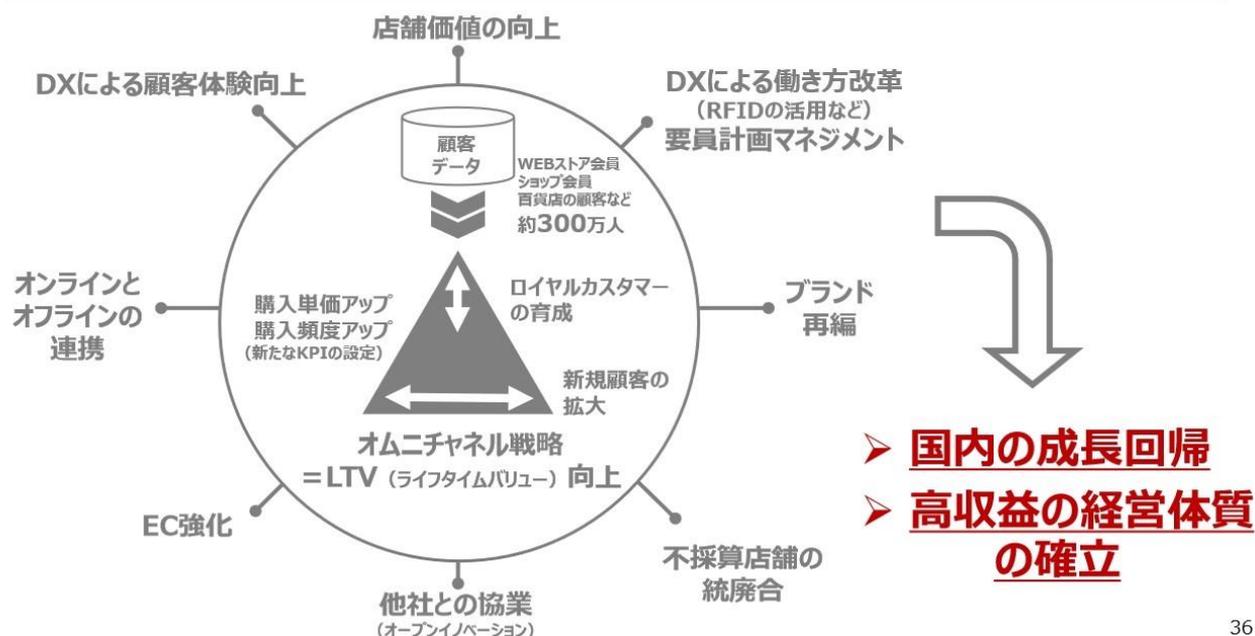
また、人の集まる場所も変わっています。今の状況を見ていますと、どちらかという都市部よりも地方、郊外に人が流れていますし、商業施設の中の問題、ショップ構成にも変化が生まれています。

それと並行して、オンラインの構成が非常に高まっています。以上が、感染症の拡大による大きな影響として捉えております。

今、加速して実行すべきことは、今のオフラインのリアル店舗の構造、環境の改善を含めて、収益力を高めながら、接点を創っていくかということです。同時に、これまで投資してきた EC と店舗を連携、融合させていくことです。この二軸を通じた顧客づくりがポイントになってまいります。

その中で、高止まりする固定費率についてどう改善していくか、ここも大事になってまいります。

「顧客データの活用」をベースに、ビジネスモデル変革を加速



36

36 ページをご覧ください。現中期3カ年において、ワコールは顧客と、深く、広く、長い関係をつくっていくということを目指しています。

ここ数年で、顧客情報を直接管理する仕組みづくりに取り組んできました。記載のとおり、直営店、EC、百貨店チャンネルで5年以内にワコールで購買行動があったお客様は約300万人ほどですが、ここに未購入の名簿を加えるとプラス250万人、合計して550万人ぐらいの顧客情報を掴んでいます。その顧客といかにリレーションできるかが重要になるのですが、一つはロイヤルカスタマーとして我々との接点回数を増やすこと、もうひとつは、ピラミッドの底辺の拡大、つまり新しい顧客の獲得すること、この2点が非常に重要になると考えています。

この図の左側は、デジタル投資によって、顧客とのリレーションづくりのスピードを上げていくことを示しています。店舗価値の向上については以前からも取り組んでいますが、オンラインとの関係が変わる中で店舗の価値を再定義しながら取り組んでまいります。また、他社との協業について、後ほど説明しますが、今までのワコールのビジネスエリアではないところで、顧客とどう接点をつくっていくかも、今後のポイントになると思っています。

右側につきましては、そういったDXへの取り組みを強化する中で、収益体質をどのように変えていくか、を整理しています。ブランド再編、店舗の不採算店舗の統廃合の実行を通じて、収益性の改善を図ってまいります。

オンラインとの連携を強化するとともに、自主管理型のビジネスへ移行

COVID-19による、マーケット環境の急激な変化

オフラインとオンラインの連携・融合が、より重要に

- 「顧客データを起点とした自主管理型ビジネス」へ移行
(※自主管理型ビジネス…店舗・在庫・顧客データを、自社で管理・運営するビジネスモデル)
- ECとの連携をさらに強化し、顧客体験の向上を実現
～LTV (ライフタイムバリュー) 向上～

37

次の37ページをご覧ください。今、お話しした、「オフラインとオンラインの連携・融合」がより重要になると申し上げましたが、その中で進めていく「自主管理型ビジネスへの移行」について、ご説明します。

25/3期のビジネスモデルのイメージ

売上高に対するオンライン比率を約25%へ、オフラインの約40%を直営店に

- 直営店と自社ECを含めた自主管理割合は、約50%へ引き上げ
- 百貨店チャネルへのテナント出店への検討・実施による顧客との関係性を強化・維持
- 店舗損益の管理をさらに徹底 (人員の最適配置を実行)

	構成比		ビジネスモデル	チャネル	構成比	
	20/3期	25/3期			20/3期	25/3期
オンライン	約15%	約25%	自主管理型 ビジネス	直営店 (百貨店へのテナント出店含む)	約20%	約40%
オフライン	約85%	約75%			卸売 ビジネス	百貨店
			量販店			
			専門店			

※スパイラル事業やリマンマ事業、ワールグループへの売上などを除いて算出

38

38 ページをご覧ください。現在、当社における、オンライン売上とオフライン売上の構成比は、20 年 3 月期でオンラインが 15%、オフラインが 85%になっています。これを 25 年 3 月期時点では、オンライン 25%、オフライン 75%まで EC 比率を高める方向性で動いています。

また、オフラインについてですが、現在、直営店舗の売上構成比は 20%、卸売というビジネス形態、主に百貨店、量販店、専門店は、80%という構成です。これを 25 年 3 月期までに、直営店舗比率を 40%に、卸売ビジネス比率を 60%にすることを一つの目標値として進めていきます。従いまして、自社 EC、直営店舗を含めた自主管理型のビジネスが占める割合は、約 50%になってくるであろうと想定しています。

トピックス：物流改革

自社ECビジネスの成長強化と発送業務の効率化に向けて、物流倉庫を一元化

- 2022年秋の稼働を目指し、守山流通センターを拡張
- 現在、外部している個人向け配送業務を、自社で運営
- 効率的な物流運営を実現するだけでなく、今後の小売環境の変化に機動的に対応できる体制を構築
- 総投資額47億円（20/3期 約10億円、21/3期 約33億円、22/3期 約4億円）



39

39 ページをご覧ください。自社 EC の売上拡大につきましては、もともと今中計で 70 億円という数値を掲げていました。当期、今、現段階で、今期に多分 75 億円に到達する見込みです。EC 売上拡大のための基盤づくりとしては、2022 年の秋には守山流通センターを拡張し、個配対応を充実させる取り組みを行っております。

顧客データの活用

COVID-19による、マーケット環境の急激な変化

オフラインとオンラインの連携・融合が、より重要に

- 「顧客データを起点とした自主管理型ビジネス」へ移行
(※自主管理型ビジネス…店舗・在庫・顧客データを、自社で管理・運営するビジネスモデル)
- ECとの連携をさらに強化し、顧客体験の向上を実現
～LTV (ライフタイムバリュー) 向上～

顧客データの活用

40

40 ページをご覧ください。これからお客様とどう対峙していくか、お客様の裾野を広げて、深い関係をつくっていくうえで、重要な役割を担うのが顧客データです。

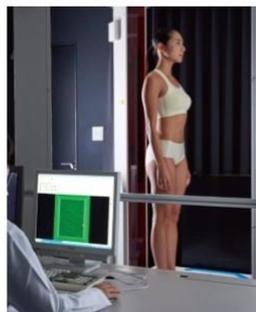
ワコールの保有する顧客データ

データを保有する強みを活かす ～すべての活動を顧客データを起点に変革～



購買データ

店舗会員・自社EC会員
百貨店の顧客データなど
約300万人



からだデータ

蓄積してきた計測データ 約45,000人
継続計測している同一人物データ (5年ごと)
約1,000人



3Dからだデータ

約20,000人分

41

41 ページをご覧ください。現在我々は、約 300 万人の購買データを保有することができています。また、1964 年から人間科学研究所で集めたからだデータが 4 万 5,000 件ほどございます。加えて、前期から導入した 3D データが約 2 万人。これらのデータを保有しているのが当社の強みな

のですが、今後はそれぞれを独立したものとして管理するのではなく、購買行動データと「からだ」データの関連性も分析し、ビジネスに活用していきます。

垂直統合型ビジネスモデルの進化

“顧客データ”×“販売”×“ものづくり” ～独自の垂直型ビジネスモデルを進化～

- ▶ 約300万人の顧客データを活かしたリレーションマーケティングの実行とともに、ワコールの強みである「ものづくり」から「販売」までの一貫したバリューチェーンを進化

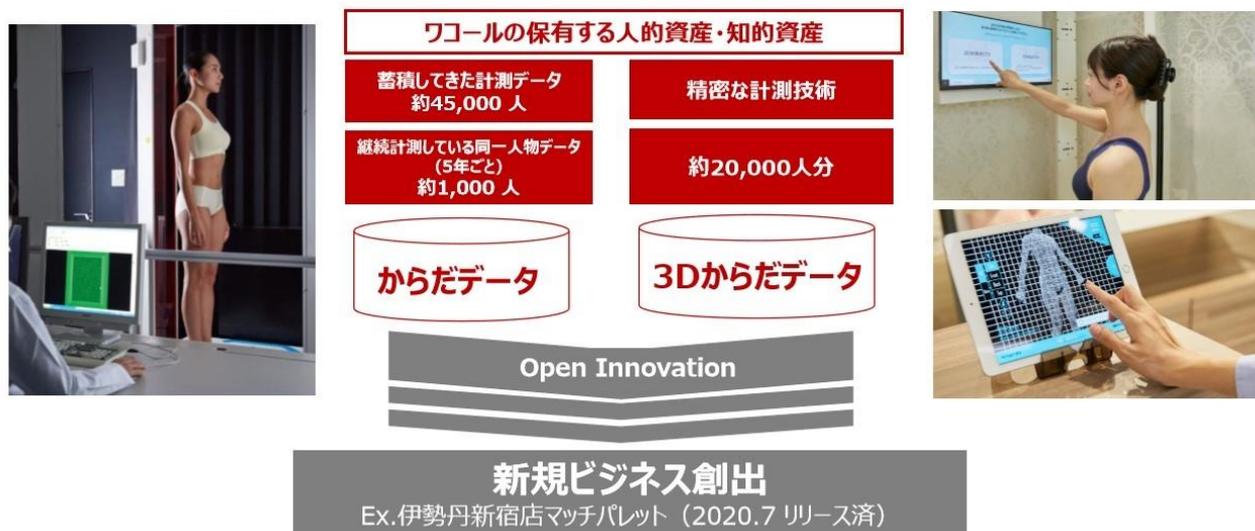


42

一つの例が、42 ページをご覧ください。これは、当社のもので作りから販売に至るまでの一つのバリューチェーンです。従来は、「からだ」の研究データを元に仮説を立ててから商品企画、そして材料調達して、自社工場で縫製し、お客様に届けるというビジネスの流れでした。今度 3D や購買データも含めた管理システムを構築する中で、仮説を検証できる体制、またものづくりやマーケティング全体に活かしていける体制に進化していきます。例えば「からだ」の変化が、どのような心理の変化をもたらして、購買に結びつくか、ということなのを独自の視点で研究していきたいと思っています。

他社・他産業とのオープンイノベーション

ビッグデータや新技術をオープンイノベーションで活用 ～新たなビジネス機会を創出～



43

43 ページをご覧ください。我々が開発した 3D システムですが、これはもともと人科研の基礎データをベースに、3D でのサイズ計測と、ビューティーアドバイザーが店舗で培ってきた接客技術を AI に組み込んだサービスです。今回、伊勢丹さまとタグを組んで新たなサービスを展開しました。これからも、オープンイノベーションという形で、外との協業をしていきたいと考えています。

また、これらの取り組みによって、今までワコールと接点がなかった顧客との新たな出会いに繋がっていききたい、ピラミッドの裾の部分を広げることに寄与させていききたいと、そんなふうに思っております。

バリューチェーンの徹底的な点検による経営の効率化

① 低収益ビジネスの見直し

- 百貨店ビジネス：売場の環境や取引条件の見直し、販売員数の適正化
- その他低収益のビジネス：将来需要の見極め、「やめるべき事業」の判断・実行

② タッチポイントの変化に向けたブランドの再編・在庫の最適化

- ブランド・グループ数の削減（21年秋冬シーズンより実行。約3割の削減を決定）
- インナーウェア以外の商材の役割・ポジションニングの検討、更なる集約化の実行

③ 人員の適正配置による固定費の削減

- トップラインの低下に伴い売上高に対する総人件費率は、30%を超過（製造人件費を含む）
 - 要員計画マネジメントの実行（業務の棚卸による人員の最適配置、採用人数の調整）
- ⇒総人件費率は、次の3カ年計画（23/3～25/3期）を目途に、**25%以下まで低下（計画）**

➡ 収益力強化とともに、ビジネス環境の変化に対応できる組織体制を構築（21年春）

44

続きまして、44 ページをご覧ください。ここにつきましては、もう一方の大きな柱である収益力の向上に向けた三つの施策を掲げています。低収益ビジネスの一つは百貨店ビジネスです。百貨店だけではないですが、店舗の収益性改善にもっとスピード感を上げて取り組む必要があります。例えば、百貨店では400ほどの売り場があり、その3分の1が収益損失を出していましたが、コロナによって更なる悪化が見込まれます。その他の事業についても、将来需要を見極めながら、やめるべき事業ということも判断していきたいと思っています。

二番目は、適正在庫のあり方、ブランド・グループ数の削減に取り組めます。つまりSKUの削減です。これを21年秋冬までに約3割削減というものを決めています。インナーウェア以外の商材につきましても同等の存在意義を含めて検討をしております。

また、前期から取り組む要員計画マネジメントの中で、総人件費の部分にフォーカスしながら生産性を高めているわけですが、前期の第4クォーターの後半からのコロナによる売上低下も要因となり、売上に占める総人件費比率が30%を超えてきました。要員計画や採用人数の調整を実行し、早期に25%以下の水準まで改善しようと思います。これらによって収益力の強化に向かいたいと思います。

株ワコールにおける取り組みの詳細（21/3期、22/3期）

	2021年3月期		2022年3月期 取り組むこと
	すでに取り組んでいること	当期中に取り組むこと	
経営全般	【コロナ対策】 …COVID-19の影響に関する分析・共有 …コスト削減、手元流動性の確保 …在庫過多の回避に向けた生産調整実施	【組織体制】 …環境変化に対応する組織再編の実施 【中長期戦略】 …次期3カ年を見据えた戦略議論	【組織体制】 …新組織体制の検証、軌道修正 【中長期戦略】 …次期3カ年計画の構築、KPI設定
成長戦略 (オムニチャネル戦略)	【オムニチャネル戦略】 …3Dシステム導入店舗での効果検証 …顧客データベースの統合・分析継続 【オンラインとオフライン連携】 …直営店と自社ECのマーケティング連動	【オンラインとオフライン連携】 …直営店と自社ECの相互送客の稼働 …小売事業のEC比率15%超へ引き上げ …販売員の評価制度見直し …自社ECと卸得意先との連携構築	【オンラインとオフライン連携】 …リアル店舗とECの相互送客の強化 …自社ECビジネスの強化 【3Dポテスキナー】 …効率的運用構築と、導入加速
事業構造改革 (バリューチェーン点検)	【百貨店対策】 …百貨店プロジェクト発足 …店舗損益の管理手法・人員配置の検討 【ブランド配置・在庫の最適化】 …統廃合するブランド・グループを決定 【要員計画マネジメント】 …業務の棚卸による人員の適正配置協議 …販売職を中心に採用人数抑制	【百貨店対策】 …売場環境・取引条件の見直し 【ブランド配置・在庫の最適化】 …タッチポイントの変化の見極め …変化に対応した商品ウエイトの組み換え 【要員計画マネジメント】 …新組織を見据えた人員の適正配置 …新たな役割の開発、採用人数の抑制	【百貨店対策】 …売場環境・取引条件の見直し 【ブランド配置・在庫の最適化】 …新ブランド戦略の開始 …全体在庫の適正化 【不採算事業】 …必要に応じて、撤退実行 【要員計画マネジメント】 …新たな役割への転換、採用人数の抑制
ESG	【コロナ対策】 …テレワーク環境の整備 …顧客・従業員の「安全・健康」対応	【環境】 …サプライチェーン環境プロジェクト主導による 廃棄削減や環境負荷軽減素材の開発	【人事】 …テレワークを前提とした働き方や評価制度 の改定や働きがい高める制度の導入検討

45

最後、45 ページでございますが、すでに行っている、当期中に取り組むこと、来期に実行することを整理していますが、6月から経営戦略の議論を本日説明した方向性に沿って進めています。これらについても、新たな段階でご説明をさせていただきたいと思っております。これからもご支援よろしくお願いたします。ご清聴ありがとうございました。