



2010年～2012年度 中期経営計画の概要

株式会社ワコールホールディングス
2010年5月14日

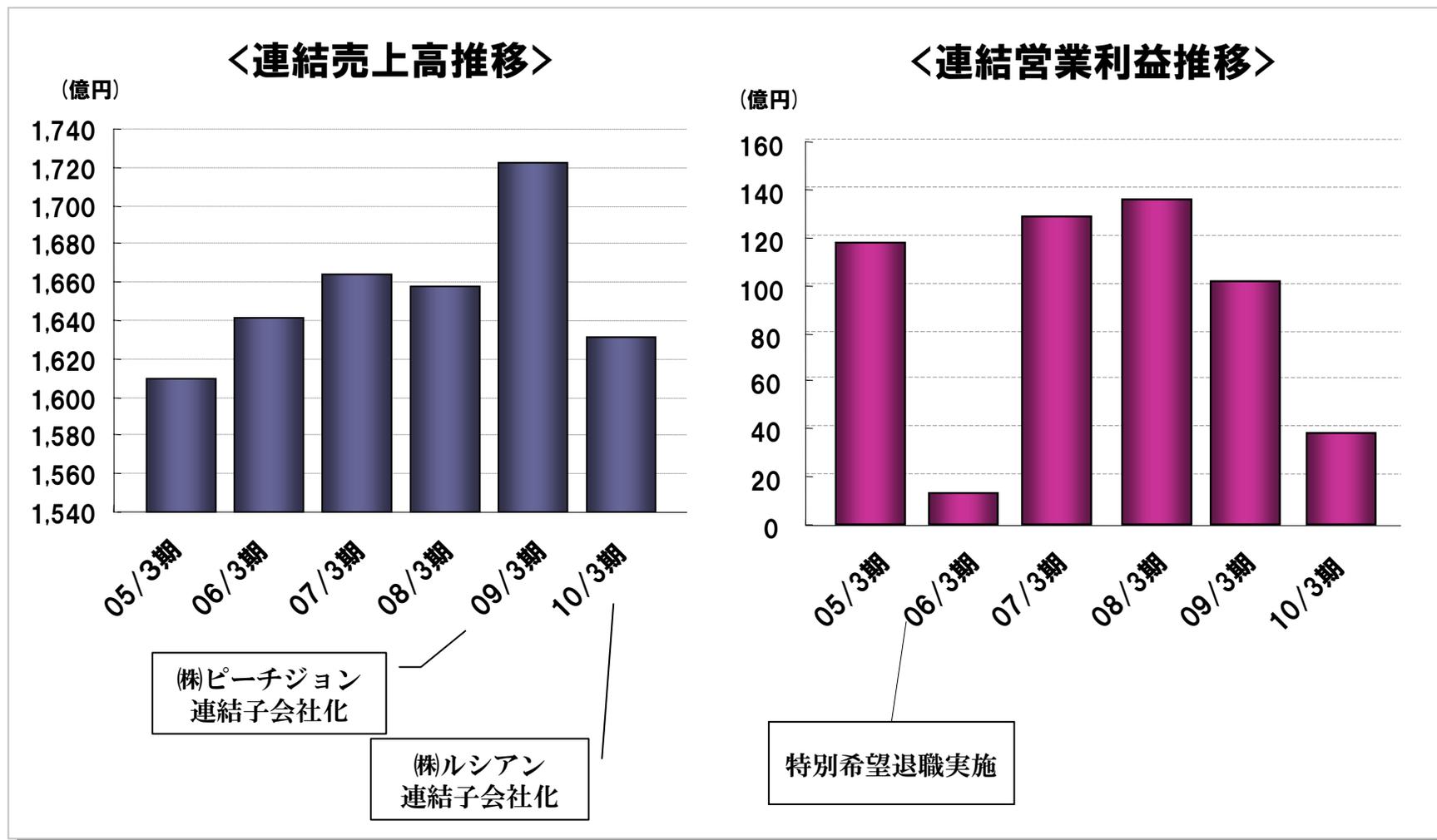
■ 2007～2009年度 中期経営計画の総括	P3～5
■ 2010～2012年度 中計経営計画策定の概要		
◆ 中期経営計画策定の背景	P6～8
◆ 中期経営計画の目指す方向性と将来像	P9～10
◆ 中期経営計画の売上・利益目標	P11
◆ 目標達成のための施策 (株)ワコール、海外事業、ピーチ・ジョン、ルシアン)	P12～15
◆ 株主還元の基本方針	P16
◆ CSRの取り組み	P17
■ ご参考情報		
◆ 子会社別売上・営業利益計画	P21
◆ (株)ワコール事業部門別売上計画	P22



前中期計画(2007－2009年度)の総括



■ 連結売上高と営業利益推移





成果

- 収益構造改革
 - ・ワコールブランド品番集約 → 新製品品番 $\Delta 15\%$
 - ・生産統合 → 6.5億円のコストダウン(海外生産比率53%)
 - ・海外生産比率(50%以上) → 売上原価率1.9%低減
- 国内事業
 - ・メンズインナー売上拡大 → 22億円増加
 - ・若年層・中価格帯強化 → 220億円増加(ピーチジョン・ルシアン)
 - ・SPA事業拡大 → 26億円増加
- 海外事業
 - ・中国事業拡大 → 20億円増加

(※数値は2006年度比較)

課題

- 米国事業、新ブランド育成、売上回復

単位: 百万円

- 事業展開のスピード感

- 流通環境の変化への対応

- 国内主要子会社の収益構造

	中計目標	2009年度
連結売上高	180,000	163,297
連結営業利益	15,300	3,810



新中期計画3カ年(2010～2012年度)



国内市場・既存チャネルは頭打ち、新規プレイヤーの台頭

国内市場

- レディスインナー市場縮小
 - ・6千3百億円(2009年予想:2006年比85%)
- ブラジャーのボリュームゾーン変化
 - ・平均購入価格3,000円未満(50%超)、4,500円以上15%未満

・矢野経済研究所「インナーウェア市場白書2009年版」より
 ・インナーユーザー白書より

チャネル

- 既存のメインチャネル(百貨・量販・専門)の低迷
 - ・百貨店 6兆6千億円(2009年:2006年比85%)
 - ・量販店 12兆8千億円(同 比 92%)
- レディスインナーのチャネルスイッチが進む

日本百貨店協会、日本チェーンストア協会発表数値より

他社

- 低価格品市場における新規プレイヤー台頭
 - ・ユニクロ、しまむら、PB
- 従来のメインチャネルにおける競合他社は苦戦
- 訪販・通販チャネルにおける競合他社も苦戦

・参考各社の直近決算発表数値より

【レディスインナーのチャネル別小売市場推移】

単位:億円

	2006年	2007年	2008年			
	金額	金額	金額	構成比	前年比	2006比
百貨店	1,495	1,410	1,260	18.5%	89.4%	84.3%
量販店	2,770	2,765	2,590	38.0%	93.7%	93.5%
専門店	690	555	500	7.3%	90.1%	72.5%
直営店	645	670	710	10.4%	106.0%	110.1%
訪問販売	640	620	520	7.6%	83.9%	81.3%
通信販売	550	540	505	7.4%	93.5%	91.8%
その他	610	690	735	10.8%	106.5%	120.5%
合計	7,400	7,250	6,820	100.0%	4.1%	92.2%
2009年予想			6,270		91.9%	84.7%

矢野経済研究所「インナーウェア市場白書2009年版」より

- 既存チャネルは不振
- 直営店およびその他チャネルは拡大
(※その他:ユニクロ、しまむら等異業種)



グループの強み

- 高度なバリューチェーン
 - ・グローバルな生産販売体制と研究開発力
 - ・広いターゲットに対応しうる商品バリエーション
- 新規事業分野の拡大
 - ・ウエルネス、直営小売、メンズ

グループの課題

- 流通チャネル環境変化対応の遅れ
- 国内グループ子会社の収益構造悪化
- 米国事業での新ブランド育成と売上回復
- 国内外事業展開のスピード感欠如
- 売上の減少に対応しきれない事業構造

事業を取り巻く環境(ポジティブ)

- 中国市場の継続的拡大
- 米国・欧州でのシェアアップの可能性
- 新興国・新規市場のポテンシャル
- 景気回復による個人消費の持ち直し

事業を取り巻く環境(ネガティブ)

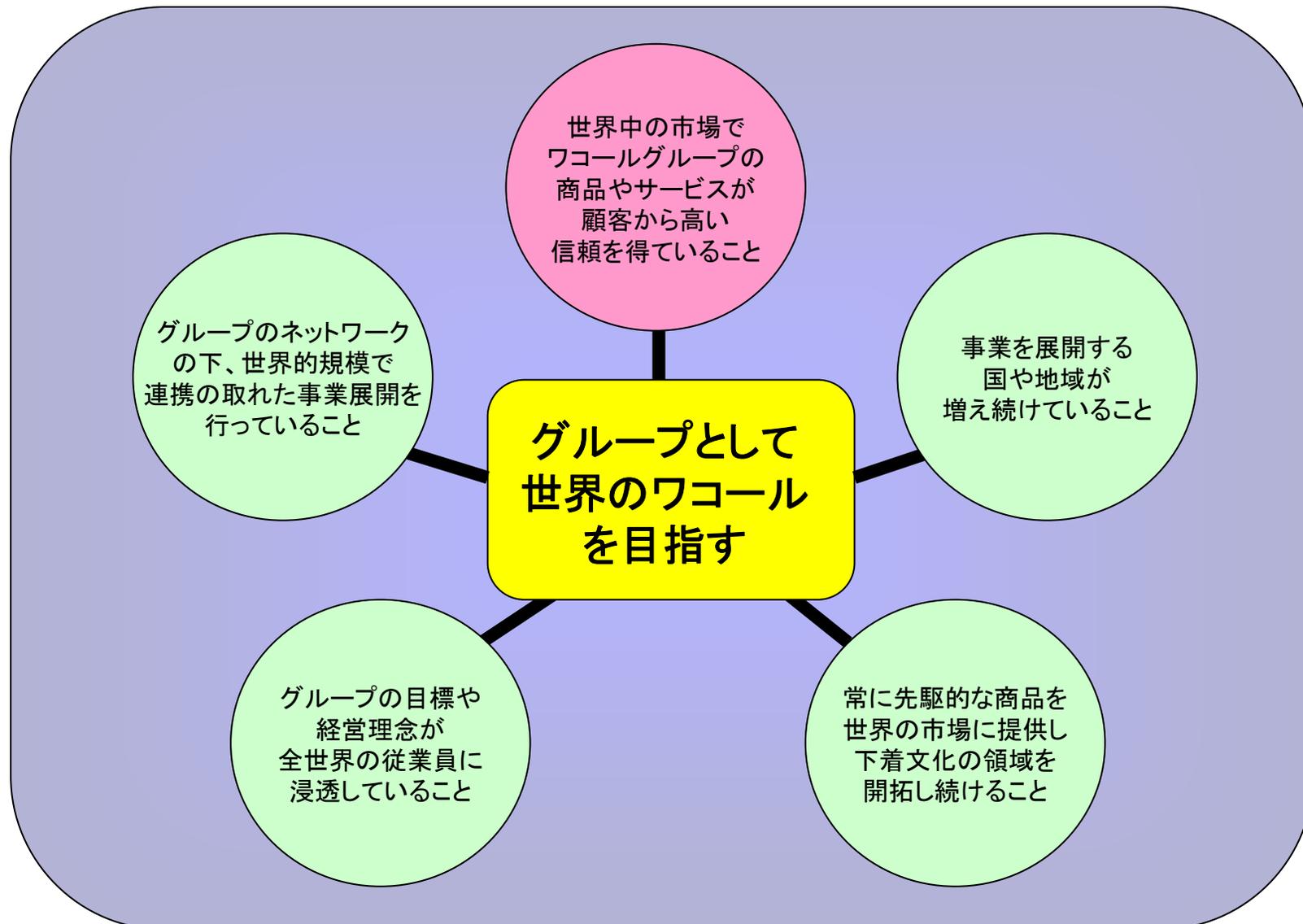
- 景気回復基調も先行き不透明
- 国内インナーウェア市場縮小
- 既存流通チャネルの縮小
- 異業種、低価格品、PB商品の台頭

成長エンジンの加速と、安定的収益基盤構築に向けた事業構造改革を推進する



中期3カ年の方向性

『グループとして世界のワコールを目指す』





■3年後に目標とするグループの姿

- インナーウェア卸事業の構造改革が進み、収益構造が改善している
- 既存インナーウェア卸事業以外の売上・収益の柱ができています
- 海外事業(中国・米国他)が成長を支えている
- グループ経営体制が整備強化されている
- 企業として社会的責任を果たしている (コンプライアンス、CSR)

2012年度 : ● 連結売上高 1,900億円以上
● 連結営業利益 80億円以上 を目指す

単位:百万円

	2009年度	2012年度	増減	12/09比率
連結売上高	163,297	190,000	26,703	116.4%
連結営業利益	3,810	8,000	4,190	210.0%



■(株)ワコール重点施策

- 構造改革の推進によって国内既存インナーウェア卸事業の収益構造の適正化を図る
- コスト低減と間接業務の生産性向上を図る
- 国内インナーウェア市場が縮小する中で、市場シェアトップ企業として確固たる地位を確保する
- 新たな売上の柱となる事業を推進する



2012年度 : ●売上高 1,170億円 ●営業利益 40億円を目指す



構造改革

- 中核会社ワコールの収益性回復
- グループ会社間の事業連携

- 卸事業構造の見直し
- 既存のチャネルビジネスの見直し
- 物流機能等のインフラ共有化

生産性向上

- コスト低減
- 間接業務の生産性向上

- 外部委託業務の見直し
- 間接業務の見直しと情報システム投資
- 流通コストの低減

シェア拡大

- 既存事業領域におけるシェア拡大
- 未進出のボリュームゾーンに対する領域拡大

- 人間科学研究所のエイジング研究に基づく商品展開
- WEBと店頭の連携強化
- ボリュームゾーンへの適切なブランド配置

新事業拡大

- ウェルネス事業
- 直営小売事業(一部子会社含む)
- メンズインナー事業

- CW-X直営展開・アイテム拡大
(80億円 ▷ 120億円)
- 店舗数拡大 (150億円 ▷ 200億円)
- 新ブランド開発と店舗数拡大
(40億円 ▷ 50億円)



■ 中国事業

- 内陸部への出店加速、直営店展開
- インターネット販売強化
- PJ中国事業展開

(為替レート: 中国元13円)

2012年度 : ● 売上高 40億円 ⇒ 100億円 ● 営業利益 △7千万円 ⇒ 10億円
(※中国ワコール目標数値)

■ 米国事業

- 新ブランド'b.tempt' dの育成と、事業黒字化に向けた基盤強化
- 国際事業の強化 (UK、カナダ)、ワコールフランスとの連携強化
- 戦略的買収検討

(為替レート: US\$ 92円)

2012年度 : ● 売上高 104億円 ⇒ 130億円 ● 営業利益 9億円 ⇒ 12億円

■ 新興国・新規市場

- 欧米・アジア市場拡大に向け担当部門を設置し、積極的に推進

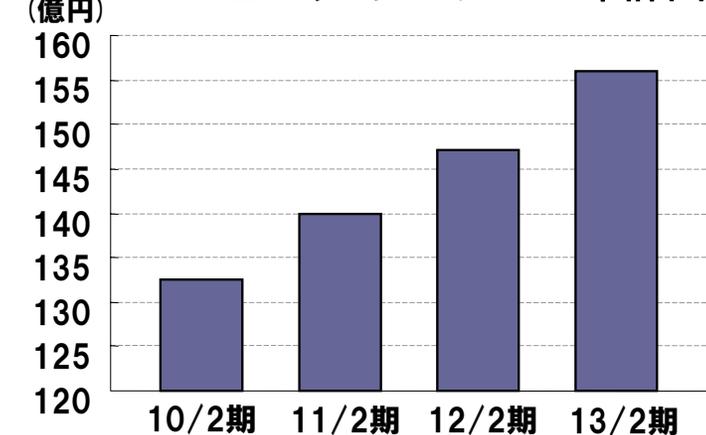


■ ピーチ・ジョン(連結)

- 商品MD戦略の再構築
- WEBサイト運営の効率化で市場対応度を強化し 売上拡大
- GJブランドの強化と販売拡大
- 中国市場への展開(直営店)

2012年度: ●売上高 156億円 ●営業利益 8億円

売上高 (億円) <株>ピーチ・ジョン 3 カ年計画

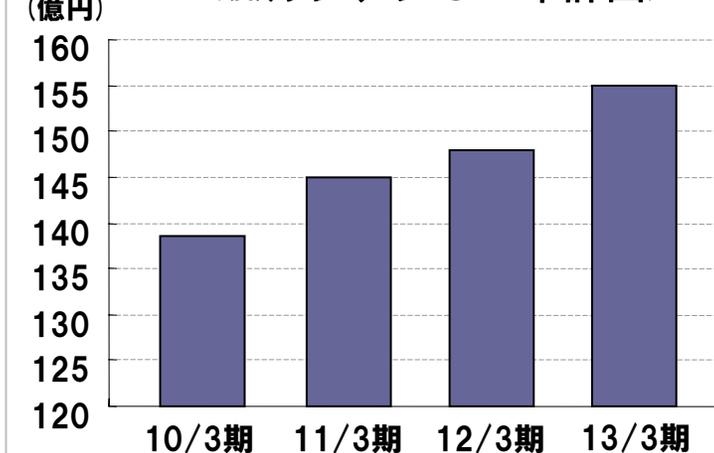


■ ルシアン(連結)

- 顧客起点のマーケティング活動、製品開発力、営業力の強化
- NB製品の強化と商品ブランドの整備
- 業務の選択と集中、効率化
- インナー事業、マテリアル事業の新市場開拓

2012年度: ●売上高 155億円 ●営業利益 1億円

売上高 (億円) <株>ルシアン 3 カ年計画





■ 株主還元の基本方針

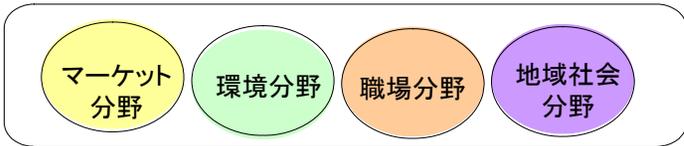
- グループの連結業績を勘案しつつ安定的な配当を実施する
- 内部留保金は新たな事業投資やM&Aを積極的に検討していくとともに、自己株式の取得を機動的に実施することによって資本効率向上と株主還元を図っていく
- 着実な収益拡大により企業価値の向上を図り、株主の皆さまの期待にお応えしていく

<ワコールの目標> 世の女性に美しくなって貰うことによって広く社会に寄与する事こそ
わが社の理想であり目標であります

積極的なCSR



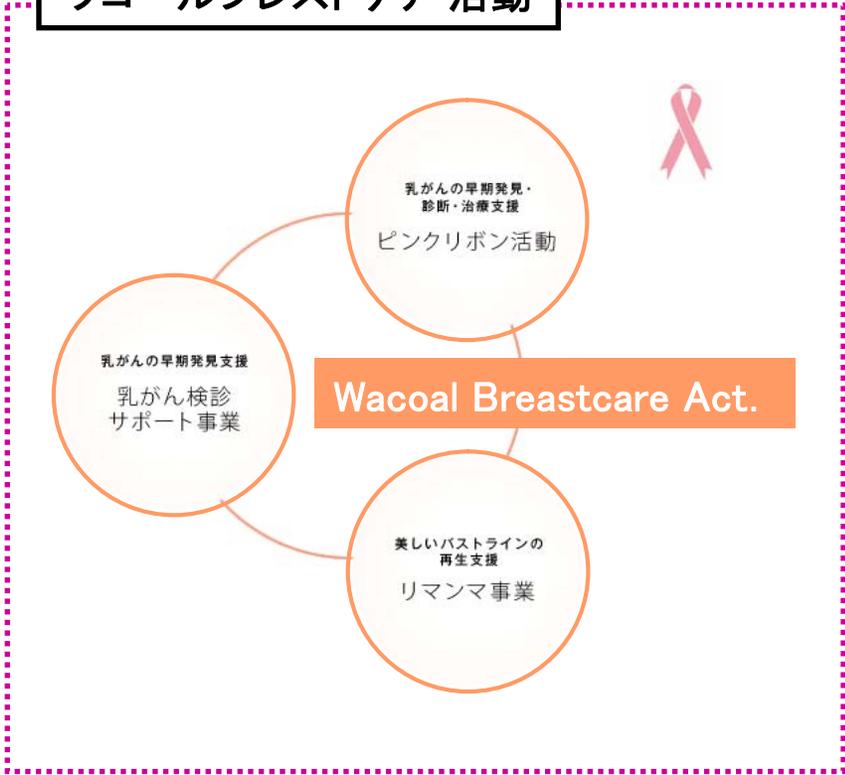
基本的なCSR



CSRの基盤

ガバナンス(企業統治)

ワコールブレストケア活動



●ワコールグループの企業価値向上に向けて
『女性共感企業ワコール』の活動を伝えていく



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。



ご参考情報

■ 子会社別売上・営業利益計画

単位:百万円

	2010年度(2011/3月期)				2012年度(2013/3月期)			
	売上高		営業利益		売上高		営業利益	
	金額	前年比	金額	前年比	金額	09/3期比	金額	09/3期比
ワコール	111,500	99.9%	2,900	82.9%	117,000	104.8%	4,000	114.4%
ピーチ・ジョン	14,100	106.6%	50	28.1%	15,600	117.9%	800	449.4%
ルシアン	14,600	—	20	—	15,500	—	100	—
七 彩	10,300	120.8%	60	—	10,000	117.3%	100	—
ウンナナクール	4,400	130.2%	80	—	5,500	162.8%	300	—
ワコールインターナショナル	10,900	104.5%	870	97.2%	13,000	124.7%	1,200	134.1%
中国ワコール	5,900	145.9%	△190	—	10,000	247.3%	1,000	—
香港ワコール	2,100	100.9%	150	132.7%	2,300	110.5%	200	177.0%
その他、連結消去・調整	△1,800	—	1,060	381.3%	1,100	—	300	107.9%
合 計	172,000	105.3%	5,000	131.2%	190,000	116.4%	8,000	210.0%

※ 各項目は連結調整前の数値です。

※ ワコールはグループ子会社の再編に伴い、数値を組替えています。

※ ルシアンは2009年8月17日付で子会社化(10/3期は8ヶ月分)しましたので、比較はできません。

※ ワコールインターナショナル、中国ワコール、香港ワコールの決算月は12月、ピーチ・ジョンは2月です。

※ ピーチ・ジョンの営業利益には、「名簿償却費用・・・△280」が含まれていません。

なお、11/3期の営業利益には「中国事業展開に伴う関連費用△300」を含みます。

■(株)ワコール 事業部門別売上計画

単位:百万円

	2010年度(2011/3月期)			2012年度(2013/3月期)		
	売上高	構成比	前年比	売上高	構成比	10/3期比
ワコールブランド事業本部	55,300	49.6%	96.9%	53,000	45.3%	92.9%
ウイングブランド事業本部	30,400	27.3%	98.6%	30,500	26.1%	98.9%
ウエルネス事業部	9,000	8.1%	110.9%	12,000	10.3%	147.8%
SPA事業部	7,400	6.6%	103.8%	10,000	8.5%	140.3%
通信販売事業部	5,600	5.0%	104.6%	6,400	5.5%	119.5%
スパイラル営業部	1,900	1.7%	109.3%	2,200	1.9%	126.6%
デュブルベ営業部	1,400	1.3%	111.0%	1,600	1.4%	126.9%
その他	500	0.4%	381.7%	1,300	1.1%	992.4%
合計	111,500	100%	99.9%	117,000	100%	104.8%

※ 各項目は連結調整前の数値です。

※ ワコールはグループ子会社の再編に伴い、数値を組替えています。