

2013年～2015年度 中期経営計画の概要

2013年5月20日
株式会社ワコールホールディングス

■ 2010～2012年度 前中期経営計画振り返り		P3～6
■ 2013～2015年度 中期経営計画概要		
◆グループの将来像		P7～8
◆中期経営計画策定の背景		P9
◆グループ中期経営方針		P10
◆中期経営計画_定量目標と取組み課題		P11～12
◆重点施策		P13～17
(株)ワコール、海外主要子会社、ワコールイヴィデン、国内主要子会社)		
◆社会との相互信頼づくり		P18
◆株主還元方針		P19
■ ご参考情報		
◆セグメント別売上・営業利益計画		P22
◆子会社別売上・営業利益計画		P23
◆ワコール事業部門別売上計画		P24

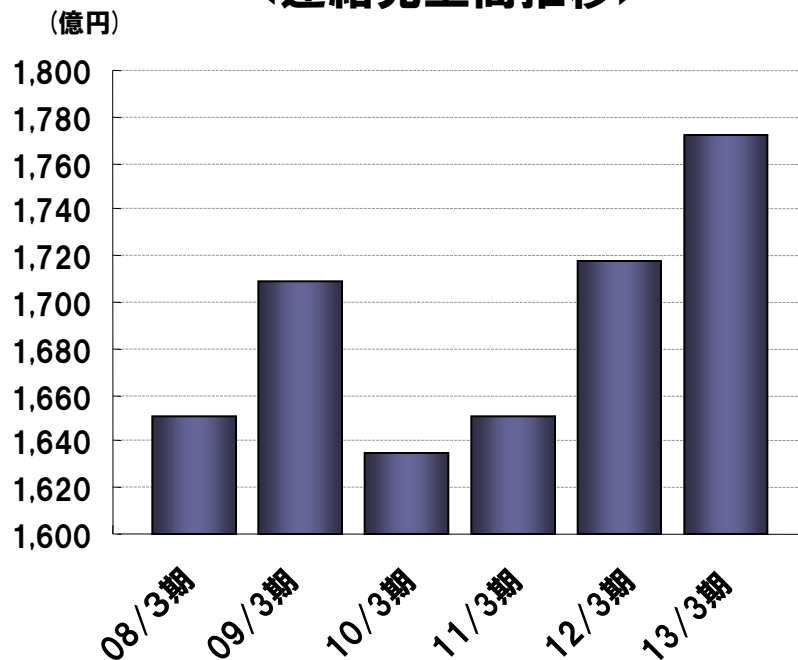
前中期経営計画(2010.4.1~2013.3.31)の振り返り

前中期経営計画(2010.4.1~2013.3.31)の振り返り_定量目標



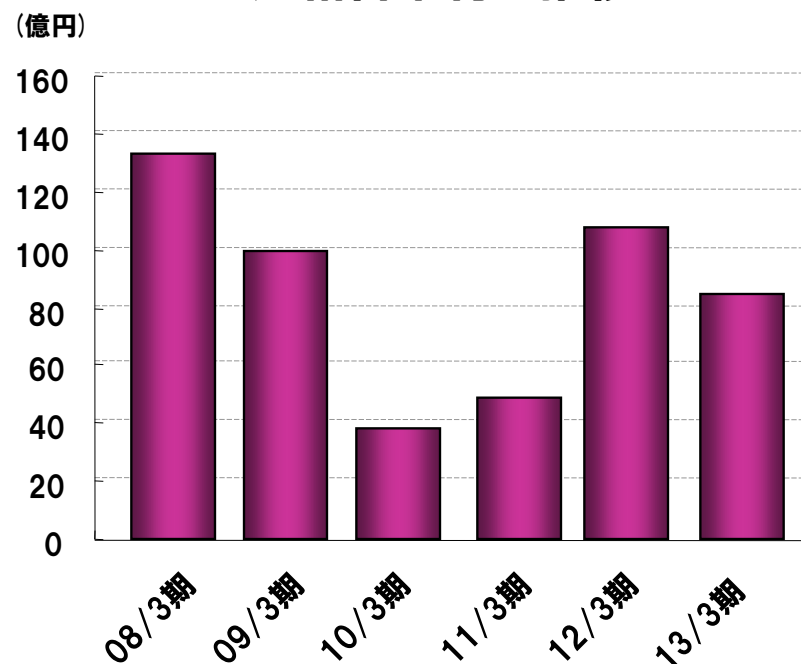
■ 連結売上高と営業利益推移

＜連結売上高推移＞



- 目標売上高 1,900億円以上
- ☹ 売上高は未達

＜連結営業利益推移＞



- 目標営業利益 80億円以上
- ☺ 営業利益は前倒し達成

ワコール事業(国内)

● 構造改革によるインナー卸事業の収益性改善

😊 品番数削減、開発工数圧縮、売上戻り率のダウンにより、利益改善

● 新たな売上の「柱」となる事業の推進

😊 小売事業
成長分野の柱に成長

😞 ウエルネス事業
売上伸びたが計画未達

😞 ウェブストア
モール化奏功も未達

😞 メンズインナー事業
大きく売上減

● 国内インナー市場における確固たる地位確保

😊 エイジング訴求による市場活性化

😊 市場のボリュームゾーン新規展開

● 経費低減と生産性向上

😊 外部流出費用の見直し、スタッフ業務効率化により営業経費削減

😞 国内物流の効率化、首都圏一部事業所の再編に取り組んだが効果は次期に

前中期経営計画(2010.4.1~2013.3.31)の振り返り_重点施策



ワコール事業(海外)

- 米州事業 売上高 116億円(141百万USD) 営業利益 14.3億円

😊 周辺国展開、Web通販が寄与、主戦場の百貨店チャネルも堅調で業績拡大

- 中国事業 売上高 66億円(528百万CNY) 営業利益 △3.5億円

😞 内陸部出店加速で拡大するも収益性悪化、利益重視に転換へ

- 新規市場開拓

😊 英国EVEDEN社を買収、欧州における事業の柱を獲得 売上高72億円寄与※

※ 2012/4~2012/12の9か月分が連結対象

ピーチ・ジョン ルシアン

- ピーチ・ジョン 売上高 120億円 営業利益 3.3億円

😞 黒字体質となるもアウター・雑貨の不振、在庫計画の齟齬によって計画未達

- ルシアン 売上高 118億円 営業利益 3.2億円

😞 経費削減に注力し黒字化には成功したものの、売上計画は大きく未達

中期経営計画(2013.4.1~2016.3.31)概要

グループとして世界のワコールを目指す

世界のワコールとは

- 世界中の市場でワコールグループの商品やサービスが顧客から高い信頼を得ている
- 事業を展開する国や地域が、増え続けている
- グループのネットワークの下、世界的規模で連携のとれた事業展開を行っている
- 常に先駆的な商品を世界の市場に提供し、下着文化の領域を開拓し続ける
- グループの目標や経営理念が、全世界の従業員に浸透している

国内の市場縮小要因はあるが、
国内外ともに変化の中で成長機会を捉えることは可能

国内

消費市場の縮小と 消費構造の多様化

【想定される環境変化】

- 人口減少や産業空洞化による消費縮小
- 消費税率引き上げや社会保障負担増による可処分所得の減少
- 高齢化加速によるシニア市場の拡大
- 資産効果による高額品の活況
- 流通変化による購買行動多様化

アジア諸国の賃金・物価上昇による生産コスト増、円安によってさらに拍車

原材料サプライヤのアジアシフト、技術移転の難しさに起因する相対的商品力低下

EPA・FTA進展による国際分業体制を確立したプレイヤーがコスト競争力を持つ

海外

成長するアジア市場 開拓余地のある欧米市場

【想定される環境変化】

- 中国、ASEANの中間層、富裕層拡大
- 米国景気は回復基調を維持
- 欧州全体は厳しいが、大市場の英独を中心に回復期待

グローバル企業への進展

「日本」「米州」「欧州」「中国」「アジア」各地域で
事業拡大を目指す

グループ総合力強化

国内外各社の持つ
資産・ブランド・ノウハウ・
機能を効果的に組み合わせ

経営体質強化

総在庫総販売総生産
(PSI) 管理の徹底と、
各社の営業利益率改善

社会との相互信頼

ビジネスプロセスの各所で、
正々堂々と事業活動を展開、
お客さまが求める商品を提供する

経営理念の再確認と実践

激しい環境変化の最中でも、変わらず持ち続けるべき
価値観をグループ全体で共有

中期方針

- 経営理念の再確認と実践
- 国内外各社連携によるグループ総合力強化
- 環境変化に対応できる経営体質の強化
- グローバル企業への進展
- 社会との相互信頼づくり

定量目標

連結営業利益率 7%以上を目指す

2016年3月期 連結売上高 2,000億円以上 連結営業利益 140億円以上

取組み課題

国内レディースインナー市場の 多様性に対応し、売上・収益目標達成	● 顧客接点の確保と開発 ● 商品の強みに磨きをかける ● ワコール、ピーチ・ジョン、ルシアンがそれぞれの標的市場で売上拡大
海外での売上・収益の拡大	● 欧州はイヴィデンを中心に事業再編し、強固な収益基盤を構築 ● 米州は高級セグメントのシェア回復、新販路の育成で高収益を維持 ● 中国は売上拡大から収益重視に転換、中間層への浸透に取り組む
グループ生産体制の再構築	● グループ内外生産リソースの再配置 ● 中国からASEANへの生産能力シフト ● ASEANを中心とした材料供給源の開発と調達の実地化
国内レディースインナー事業以外の 成長分野の体制整備	● ウェルネス事業、メンズインナー事業について、中長期的な成長を見据えた体制整備

グループ全体の経営基盤・インフラ整備

一人ひとりの生産性向上

ワコールグループが攻めきれていないターゲットを特定する

シェアを取れていないエリア

- 店頭売上シェアが低い都道府県がある
- 百貨店が1店舗のみの県がある
 - 直営店未出店の県がある

シェアを取れていない年齢層

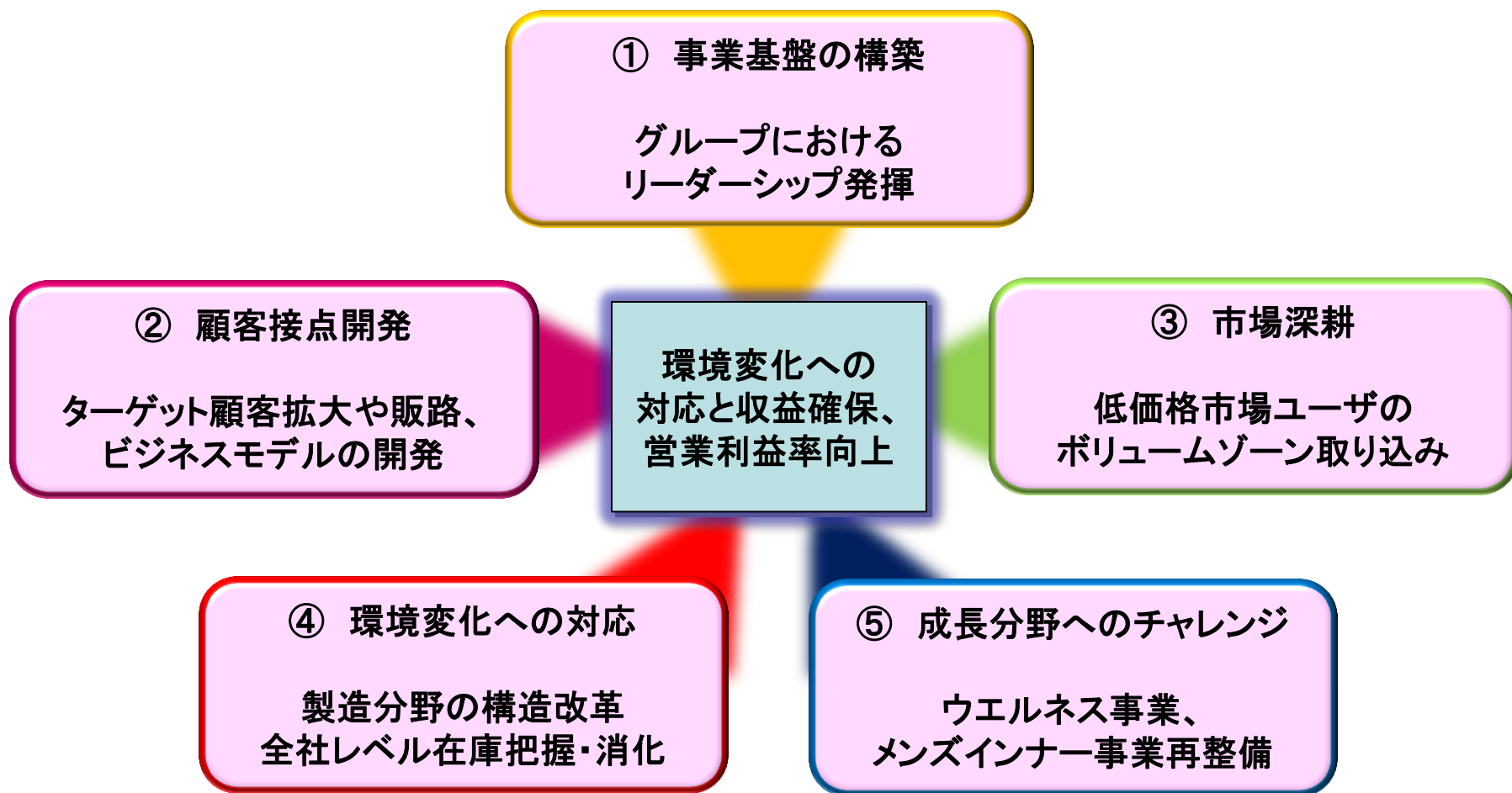
- 10代のシェアは低い
- 50/60代のシェアは高いものの、衣料品チェーン等が伸長

シェアを取れていない価格帯

- 2000円台(ボリュームゾーン)が弱い

海外売上からみた余地

- 海外売上が3割ほど(合併含む)
- GDP比では欧米、中国に余地あり



2016年3月期 : ●売上高 1,160億円 ●営業利益 74億円を目指す

施策の方向性

目標とKPIs

具体策

顧客接点開発

● エリアシェア奪取

全国店頭シェア 5%改善

● 導入・シニア世代強化

導入世代売上数量 150万枚

シニア世代売上高 160億円

- チャンネル・ブランドを跨いだ体制構築
- 低売上でも利益出せるビジネスモデル開発

- 人間科学研究強化による商品開発
- 全社戦略整合性の確保

市場深耕

● ボリュームゾーン商品拡大

直営店による店頭売上 30%増

卸チャンネル店頭売上 20%増

- 郊外型・大人向けフォーマット開発
- シニア・ボリュームゾーン開拓
- 既存展開ブランドの継続強化

環境変化への対応

● 製造分野の構造改革

製造原価高騰リスク吸収
国内インナー事業の粗利率維持

● 全社レベル在庫コントロール

売上高在庫率 10%圧縮

- パターン、仕様の共通化、内作率アップ
- 生産能力のASEANシフト
(カンボジア、ミャンマー)
- 海外材料調達率の増大

- 在庫管理システムによる計画修正、消化促進

環境変化への対応

● 成長分野へのチャレンジ

ウエルネス事業売上高 90億円→108億円

メンズインナー事業粗利率 16%→25%

- インナー部門のリソース、ノウハウ活用
- 商品ライン拡張による新規顧客づくり

目 標

具体策

米国ワコール

売上・収益の拡大 営業利益率の向上

2016年3月期 売上高 160億円
営業利益 17億円

想定レート 1USD=95円
※ WIC売上

- 米国百貨店における高級セグメントでのシェア回復
- Web通販、カナダ・ブラジル販路育成
- イヴィデンとの流通ミックス相互乗り入れ
- SCM効率化の検討(工場や材料調達)

中国ワコール

収益性重視への転換 2016年3月期までに黒字化

2016年3月期 売上高 100億円
営業利益 3億円

想定レート 1CNY=15円
※ 中国ワコール売上

- 新規出店の抑制、代理商の活用
- 在庫管理徹底と技術力向上による製造コスト削減
- 機能性商品による差別化
- 中間層を狙ったブランド「ラ・ロッサベル」の育成

目 標

欧州事業における中核として「世界のワコール」実現の一翼を担う

2016年3月期	売上高	140億円
	営業利益	17億円

想定レート 1GBP=140円

具体策

- グループとしての国・地域別売上拡大策
 - 【米州】 米国ワコール(WIC)との流通ミックス相互乗り入れ
 - 【欧州】 販売体制強化、イヴィデンの既存チャネルにおけるワコールブランド販売
 - 【アジア】 ワコール現法を通じた特徴あるブランドの導入
 - 【日本】 Web及び輸入品チャネルでの //
 - 【オセアニア】 イヴィデンの既存チャネルにおけるワコールブランド販売
- 商品面、ブランド構築面の施策
 - ・国やチャネル特性を考慮したブランド配置の見直しによるブランド投資集中化
 - ・グループ内生産基地のフル活用、材料サプライヤ集約などによる効率化

目 標

具体策

ピーチ・ジョン

顧客基盤の再構築 売上の拡大

固定費圧縮によりBEP引下げはできた
売上の回復に努める3ヵ年

2016年3月期 売上高 136億円
営業利益 9億円
※ ピーチ・ジョン国内

- 商品ブランド再編成による新規顧客取り込み、離脱防止
- Web改編、TVCFによる顧客誘引
- 適正な発注計画、在庫管理による欠品防止
- 直営店新規出店
- 中国事業の黒字化(価格政策、人員減)

ルシアン

黒字体質の維持 グループ戦略を支えるインフラ

為替影響を吸収し、黒字を維持しつつ
ボリュームゾーン拡大の橋頭堡に

【製品事業】

- OEMの提案力強化、商品拡充
- 製造コスト上昇分の価格転嫁
- カンボジア工場の安定稼働
- 材料調達の現地化

【マテリアル事業】

- 企画力強化
- 閑散期生産やASEAN活用による競争力強化

社会から存在を期待される企業であり続けるために

コミュニティ参画

社会貢献活動
地域社会との関わり
ワコールプレストケア活動
文化・教育活動

組織統治

コーポレート・ガバナンス
コンプライアンス
CSRマネジメント

人権

個人の尊重
差別の禁止
人格権に関わる基本方針

お客さま対応

品質管理基準
接客販売
人間科学研究



労働慣行

人材活用と育成
多様性の尊重
安全衛生

公正な事業慣行

ワコールの行動指針
仕入先検査機関認定登録制度
企業倫理ホットライン

環境

環境方針と目標
環境保全の取組み
マネジメントシステム

- 企業体質の強化と将来の事業展開のために内部留保の充実を図るとともに、連結業績を勘案しつつ、安定的な配当をおこなうことを基本方針とします
- また、現金配当を主体としながら、機動的な自己株取得・消却を行っていく考えです
- 内部留保資金は長期安定的な経営基盤の確立に向けて、商品力の向上、生産・販売体制の整備、成長事業や新規事業への投資に活用します



ご参考情報

■セグメント別売上・営業利益計画

単位: 百万円

	2013年3月期				2016年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	13/3期比	金額	13/3期比
ワコール事業(国内)	115,657	100%	8,423	103%	119,000	103%	8,500	101%
ワコール事業(海外)	23,081	108%	1,430	99%	32,000	139%	2,400	168%
ピーチ・ジョン事業	11,972	87%	△2,701	—	13,600	114%	1,000	—
その他	26,444	127%	947	401%	35,400	134%	2,100	222%
合 計	177,154	103%	8,099	78%	200,000	113%	14,000	173%

※ 各項目は連結調整後の数値です。

※ 各セグメントに属する主要な子会社は以下の通りです。

- ◆ ワコール事業(国内) : (株)ワコール、(株)ウナナナクール、(株)ランジェノエル、(株)トリーカ、国内縫製会社
- ◆ ワコール事業(海外) : ワコールインターナショナル(米国)、ワコールフランス、香港ワコール、中国ワコール
- ◆ その他 : ワコールイヴィデン、(株)七彩、(株)ルシアン

※ ピーチ・ジョン事業(2013年3月期)の営業利益には、無形固定資産の減損・償却を含みます。

■ 子会社別売上・営業利益計画

単位: 百万円

	2013年3月期				2016年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	13/3期比	金額	13/3期比
ワコール	112,224	99%	6,487	103%	116,000	103%	7,400	114%
ピーチ・ジョン	12,204	87%	333	47%	14,500	119%	1,050	315%
ルシアン	11,758	85%	323	—	14,000	119%	150	46%
七 彩	9,684	100%	257	182%	10,000	103%	200	103%
ウンナナクール	4,078	105%	48	86%	4,900	120%	140	292%
ワコールインターナショナル(米国)	11,631	111%	1,434	129%	16,000	138%	1,700	119%
中国ワコール	6,625	110%	△346	—	10,000	151%	300	—
香港ワコール	1,895	95%	92	70%	3,000	158%	180	196%
イヴィデン	7,203	—	212	—	14,000	194%	1,700	802%
その他、連結消去・調整	△148	—	△741	—	△2,400	—	1,180	—
合 計	177,154	107%	8,099	78%	200,000	113%	14,000	173%

※ 各項目は連結調整前の数値です。

※ イヴィデンは2012年4～12月の9か月が連結対象となっているため、比較できません。

■(株)ワコール 事業部門別売上計画

単位: 百万円

	2013年3月期		2016年3月期		
	売上高	構成比	売上高	構成比	13/3期比
ワコールブランド事業本部	58,993	53%	59,000	51%	100%
ウイングブランド事業本部	27,599	25%	27,600	24%	100%
小売事業事業部	12,434	11%	14,800	13%	119%
ウエルネス事業部	8,305	7%	9,900	9%	119%
通信販売事業部	5,913	5%	6,000	5%	101%
その他、部門間取引	△1,020	—	△1,300	—	—
合 計	112,224	100%	116,000	100%	103%

※ 各項目は連結調整前の数値です。

※ 事業部門再編に伴い、13/3月期の実績を組替えています。

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。