



2017年3月期～2019年3月期

中期経営計画の概要

2016年5月

株式会社ワコールホールディングス

前中期経営計画の振り返り

P.4-

当社グループをとりまく環境

P.11-

中期経営計画と達成のための重点施策

P.14-

ご参考

P.23-

前中期経営計画の振り返り

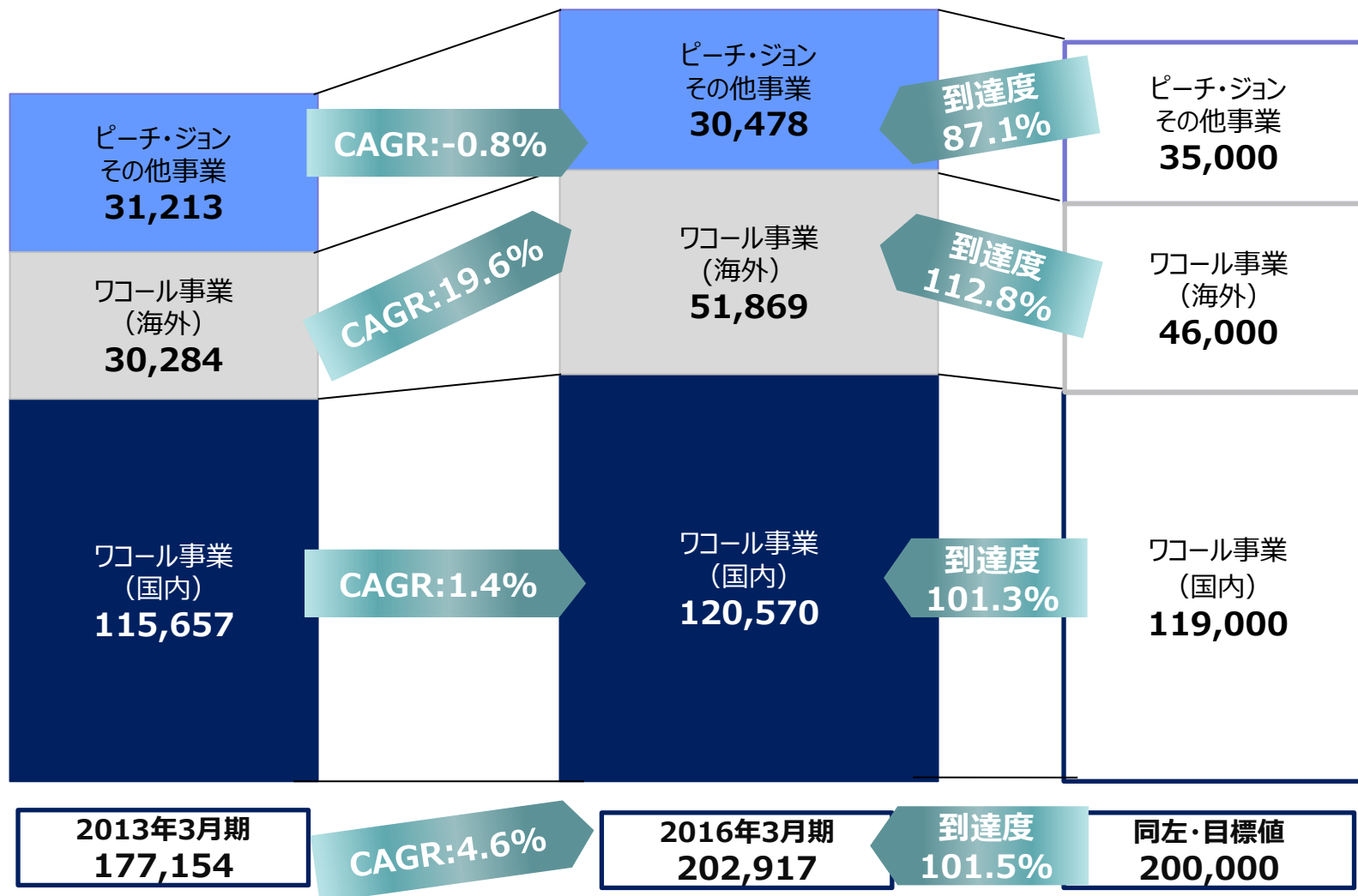
当社グループをとりまく環境

中期経営計画と達成のための重点施策

ご参考

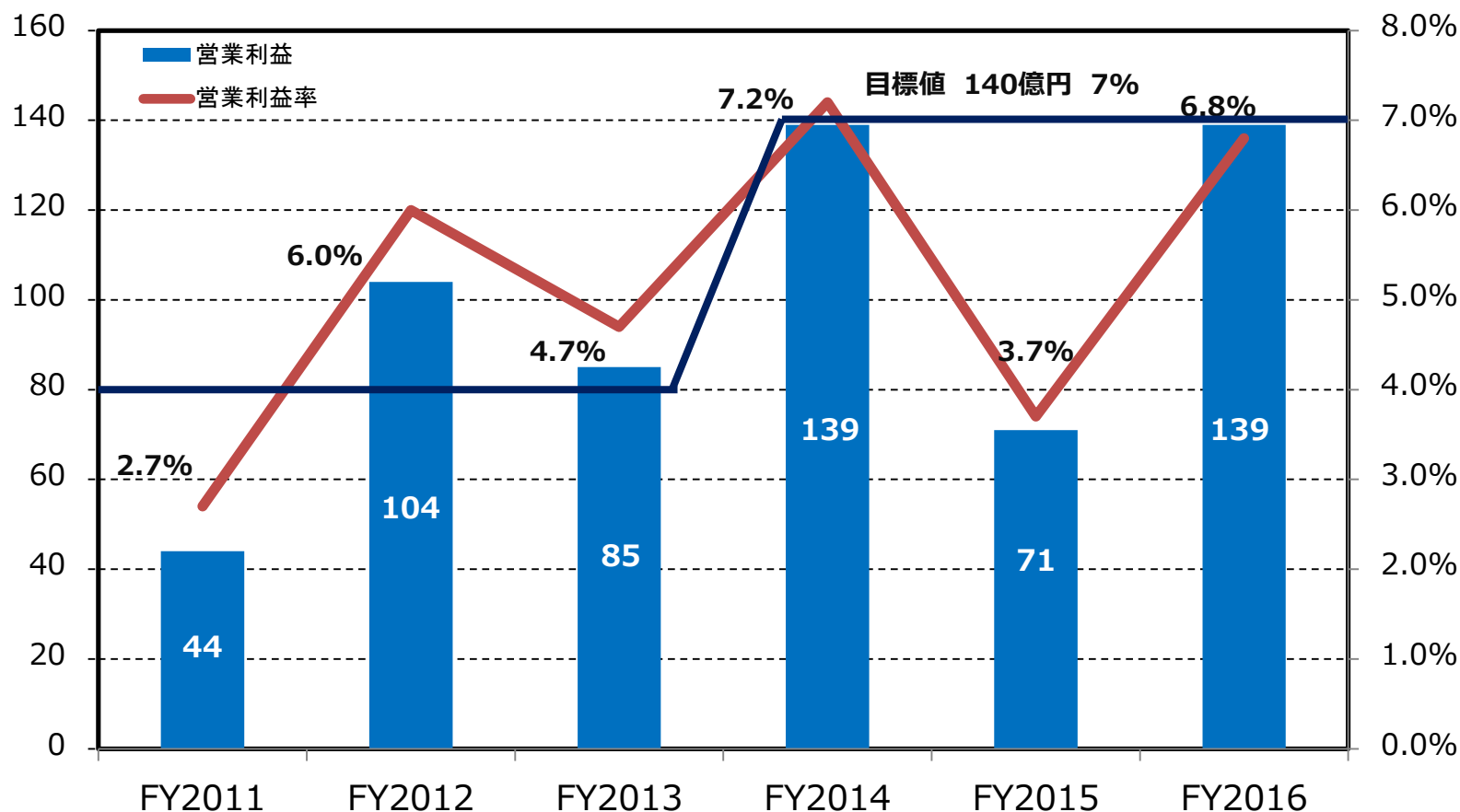
売上高は中計目標を達成

(単位：百万円)



営業利益は中計目標にわずかに未達

(単位：億円)



振り返り__持株会社移行後の経営指標推移



中期的に収益性は改善、財務体質はより強固に
反面、近年は投資機会が減り、F C F が積み上がる

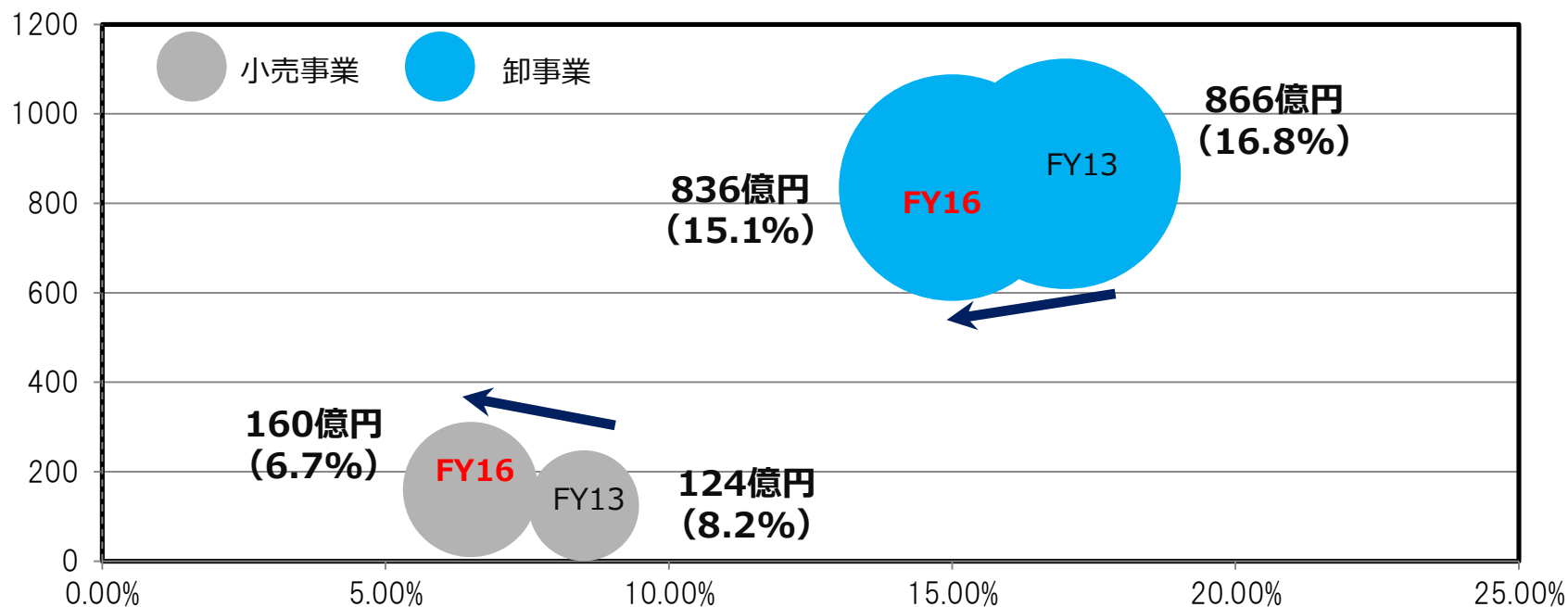
百万円、%	FY2006	FY2011	FY2012	FY2013	FY2014	FY2015	FY2016
売上高	164,122	165,548	171,897	180,230	193,781	191,765	202,917
営業利益	1,333	4,401	10,377	8,499	13,860	7,082	13,865
営業利益率	0.8%	2.7%	6.0%	4.7%	7.2%	3.7%	6.8%
当期純利益	2,821	2,785	6,913	7,880	10,106	8,444	11,159
FCF(営業+投資)	-1,350	8,508	6,593	-10,685	10,607	14,501	1,227
総資産	242,296	215,276	221,098	254,536	271,988	300,272	292,854
株主資本	186,475	167,480	171,496	186,646	205,106	228,857	224,375
EPS (円)	19.60	19.73	49.08	55.95	71.75	59.95	79.23
配当 (円)	20	20	28	28	30+記3	30	33
ROE	1.6%	1.6%	4.1%	4.4%	5.2%	3.9%	4.9%
海外売上比率	12.5%	12.4%	13.0%	18.9%	22.7%	25.3%	25.7%

国内卸事業は縮小、小売事業は成長したものの、収益性に課題

国内市場の多様化に対応

- ・「着け始め」世代、シニアへの対応強化
- ・相対的にシェアが低い地域の掘り起し
- ・ボリュームゾーン商品の拡大
- ・直営店舗フォーマット多様化

売上：億円



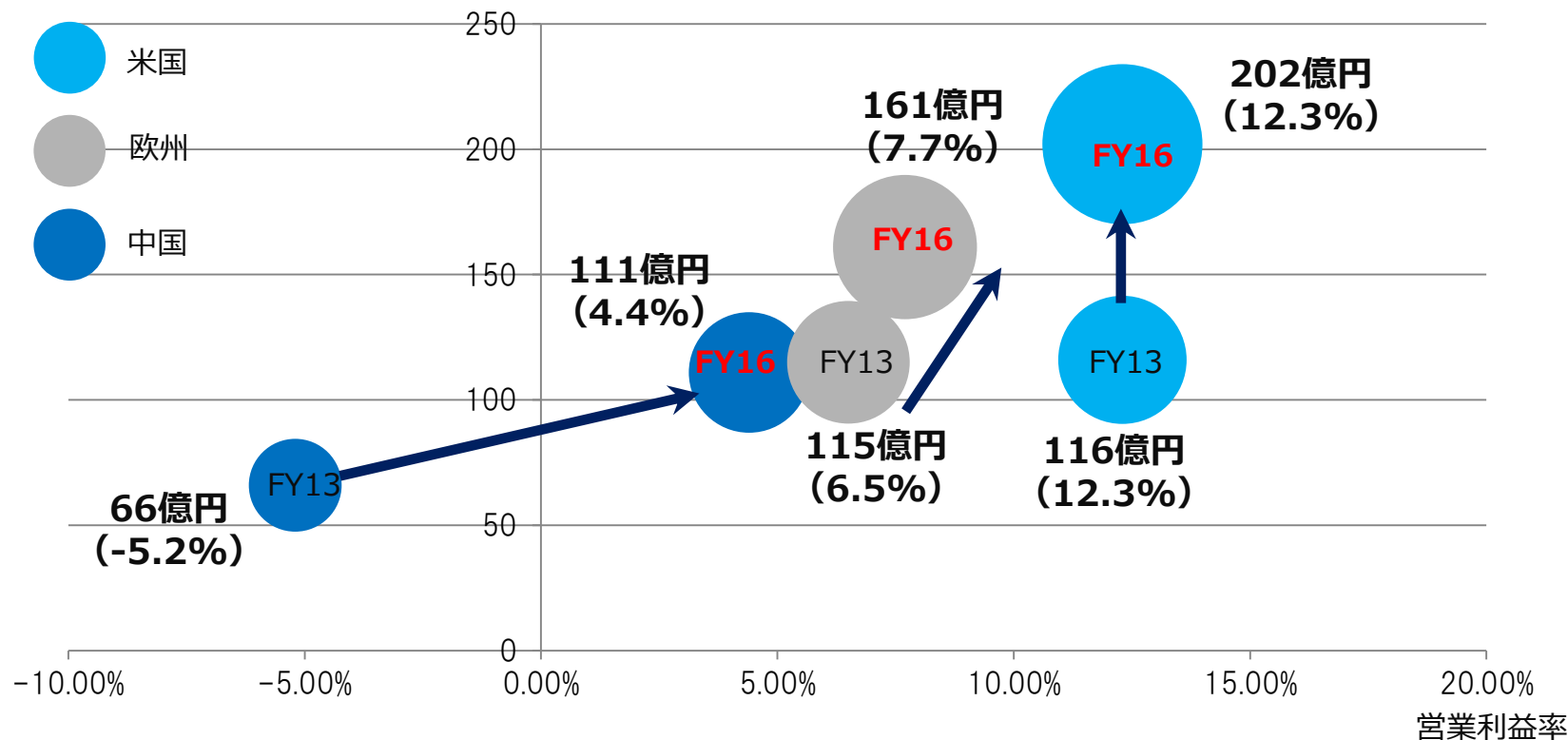
営業利益率（全社共通費用未配賦）

海外事業の比重高まる、利益成長も著しいが課題が顕在化

各国・地域での売上・収益拡大

- ・米州では、高級セグメントのシェア回復と新販路（E C・周辺国）拡大
- ・欧州における事業再編による強固な収益基盤づくり
- ・中国の収益性改善、拡大する中間層への浸透

売上：億円



ピーチ・ジョン、ルシアンは円安による原価上昇を吸収できず

顧客基盤の再構築（ピーチ・ジョン）

- ・ブランド再編成、出店再開とECインフラ改編による顧客数の維持・拡大
- ・中国事業の見直し

売上：120億円(98%)
営業利益：2.6億円(77%)

黒字維持しつつ、グループ戦略を支える（ルシアン）

- ・OEM提案力の強化による売上・粗利の確保
- ・ボリュームゾーン商品のサプライヤとしてグループに貢献

売上：116億円(99%)
営業損失：0.4億円(-)

ASEANを中心とした生産基盤の構築に着手、将来に向け育成

ミャンマーワコールの設立

- ・タイワコールとの合併で、2016年9月の操業開始を目指す
- ・まずは、タイ国内向け生産から、グローバルの供給基地として育成

A Techテキスタイル、G Techマテリアルの設立

- ・日本のサプライヤ、サハG、タイワコールとの合併
- ・高付加価値材料の現地調達が可能
- ・編立・染色を一貫して手掛けることで、品質・コスト面の優位性を確保

前中期経営計画の振り返り

当社グループをとりまく環境

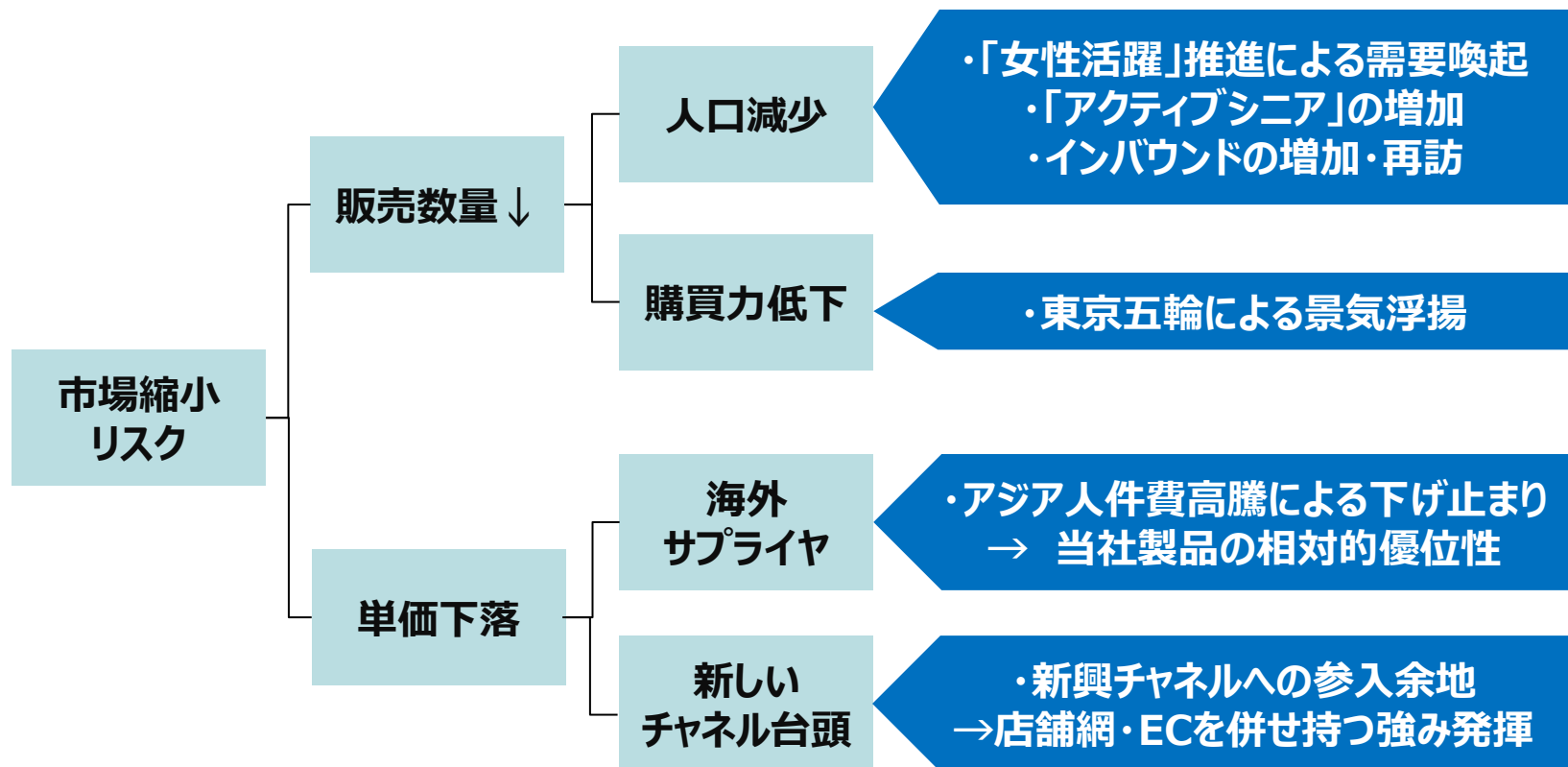
中期経営計画と達成のための重点施策

ご参考

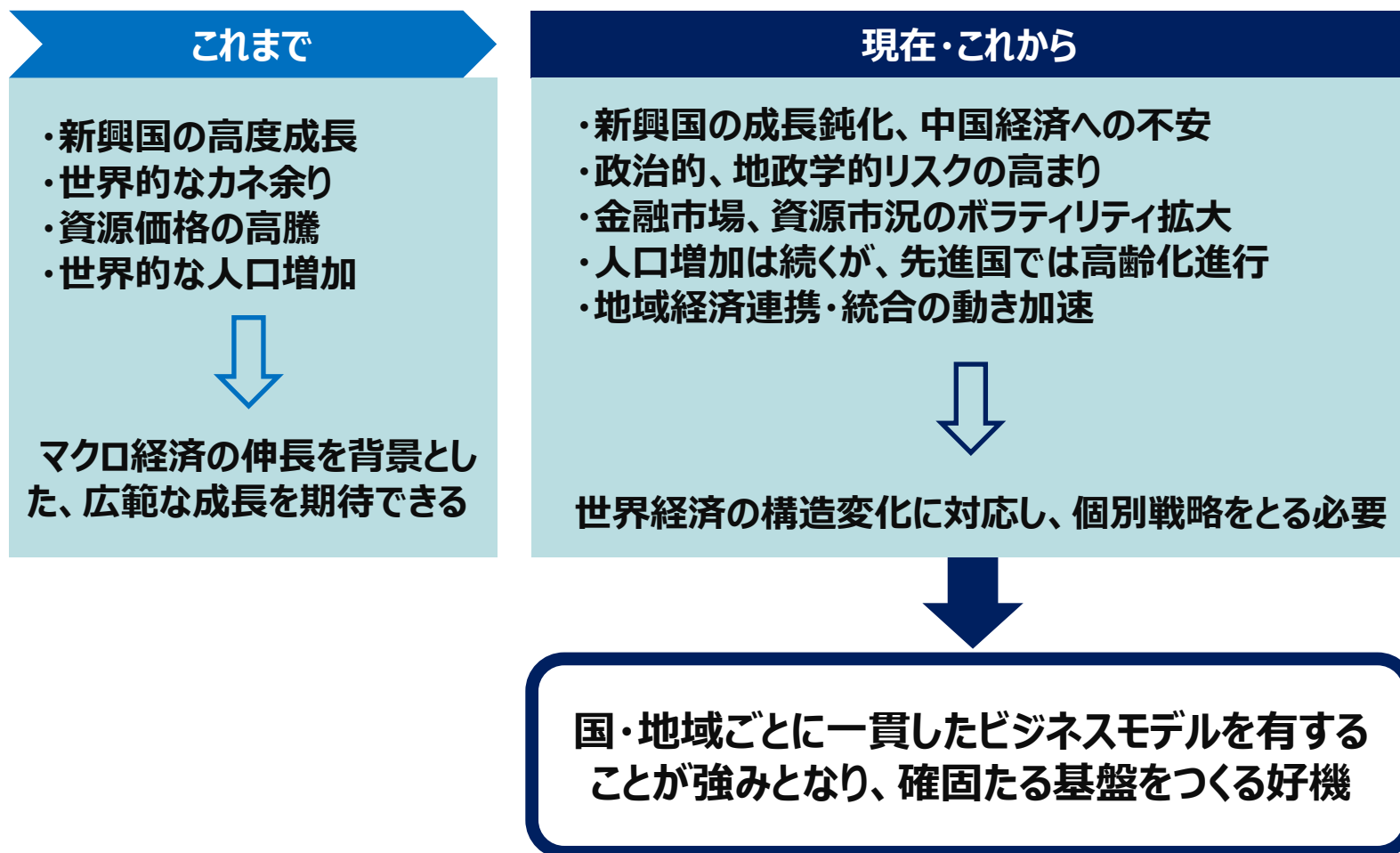
厳しい環境は続くが、変化に向き合い、機会を捉えることは可能

これまでの市場縮小シナリオ

当社グループにとっての機会



それぞれの国・地域ごとの市場で存在感を高めることが重要



前中期経営計画の振り返り

当社グループをとりまく環境

中期経営計画と達成のための重点施策

ご参考

売上高	2,150 億円	
営業利益	150 億円	(営業利益率7%)
純利益	110 億円	

ROE	5.0 %以上
-----	---------

* 為替の前提

1USD = 110円

1GBP = 160円

1CNY = 17円

国内事業の収益確保

海外事業のさらなる成長

グループシナジー発揮と
競争力強化

事業ポートフォリオ拡大への挑戦

グループ経営基盤の整備

収益性の向上
事業効率の向上

効果的な
財務戦略

資本効率向上
(ROE)

お客さまが「どう買いたいか？」にフォーカスし、チャンネルミックス構築

ステージⅠ
(FY2017~)

卸事業の生産性向上

- エリア販売体制拡充
- ヒト、モノの効率追求

小売事業収益性向上

- 出店拡大
- 原価低減

ステージⅡ
(FY2018~)

事業インフラの見直し

- 社内制度やルール整備
- 基幹IT統合
- 顧客接点開発

ステージⅢ
(FY2019~)

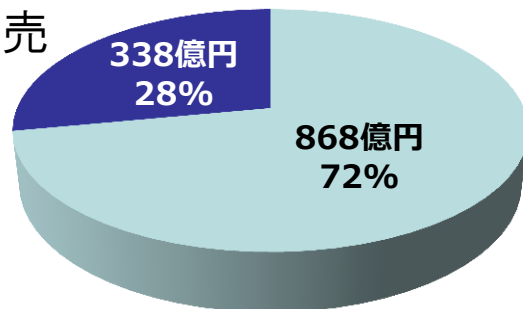
お客さま視点の
チャンネルミックス

- 直営店と自社EC
- リテラとの連携
- 新規客獲得と相互送客

付加価値の高い新製品の開発、ターゲット層に合わせた商品政策

■ 卸売
■ 小売

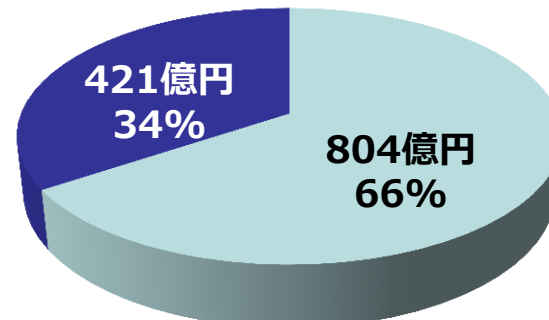
FY2016



売上：1,206億 営業利益：88億

- ・卸売 CAGR：-2.5%
- ・小売 CAGR：7.6%
- ・経費増により減益

FY2019



売上：1,225億 営業利益：80億

三大市場で磐石な経営基盤を築く

ヨーロッパ

- ・組織再編の完了
- ・ブランドポートフォリオの見直し
- ・人間科学研究に基づく開発トライアル

売上：164億円(102%)
営業利益：16.5億円(133%)

アメリカ

- ・中高級商品市場の堅守
- ・周辺国、新チャネルの育成
- ・マネジメント、管理者層の後継育成

売上：201億円(99%)
営業利益：22億円(88%)

中国

- ・高級品における圧倒的商品力発揮
- ・ラ・ロッサベルの収益性改善
- ・他社ECの活用、プロモーション開発

売上：113億円(102%)
営業利益：10.2億円(209%)

グループシナジー発揮と競争力強化



ピーチ・ジョン

- ・ブランドイメージの再構築
- ・O2Oコミュニケーション充実
- ・出店拡大と顧客基盤強化

売上：146億円(123%)
営業利益：8億円(310%)

ルシアン

- ・事業の選択と集中
- ・企画・生産の合理化
- ・高付加価値商品の開発

売上：130億円(112%)
営業利益：2.5億円(黒字転換)

Ai

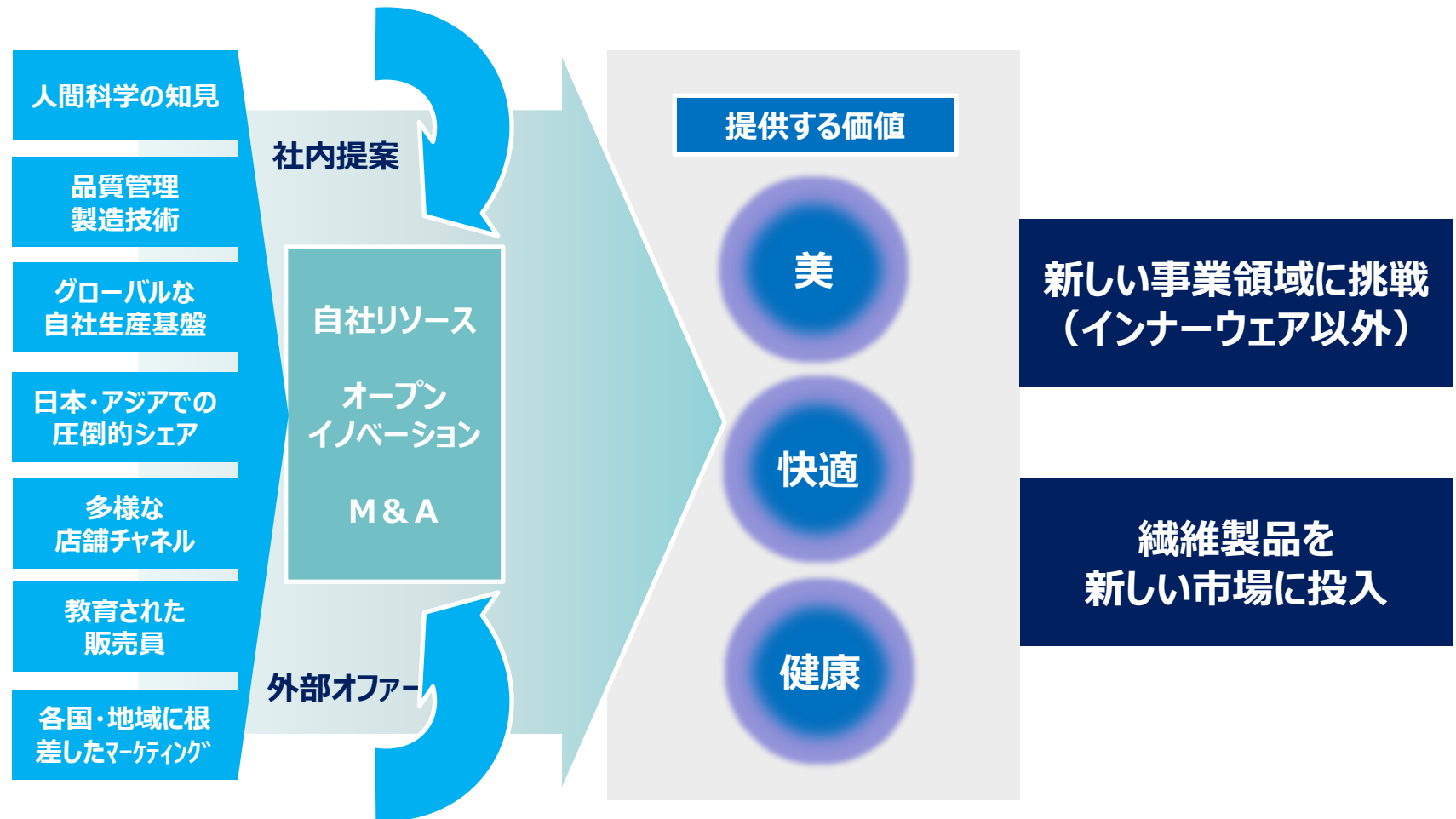
- ・通年店舗の強化
- ・リゾートウェア商品の展開
- ・事業インフラ刷新

売上：73億円(129%)
営業利益：2億円(20倍)

グループ内の相乗効果

- ・ワコールとPJの「O2Oメソッド」共有
- ・PJ、Ai商品のワコール国内外販路での販売
- ・Ai、ワコールによる水着共同開発
- ・Aiの物流機能をワコールへ取り込み
- ・ルシアンのOEM機能を活用した各社への供給
- ・ASEAN調達基盤の育成、グループ内活用

自社の強みをベースに、新しい事業領域・市場を模索



持続的成長のため、ステークホルダーと真摯に向き合う

経営理念の実践

- ・「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」事業活動

社会的要請・課題への対応

- ・法令等や自主基準の遵守、国際行動規範の尊重
- ・行動指針の徹底
- ・社会の声に耳を傾け、感じ取る力の涵養

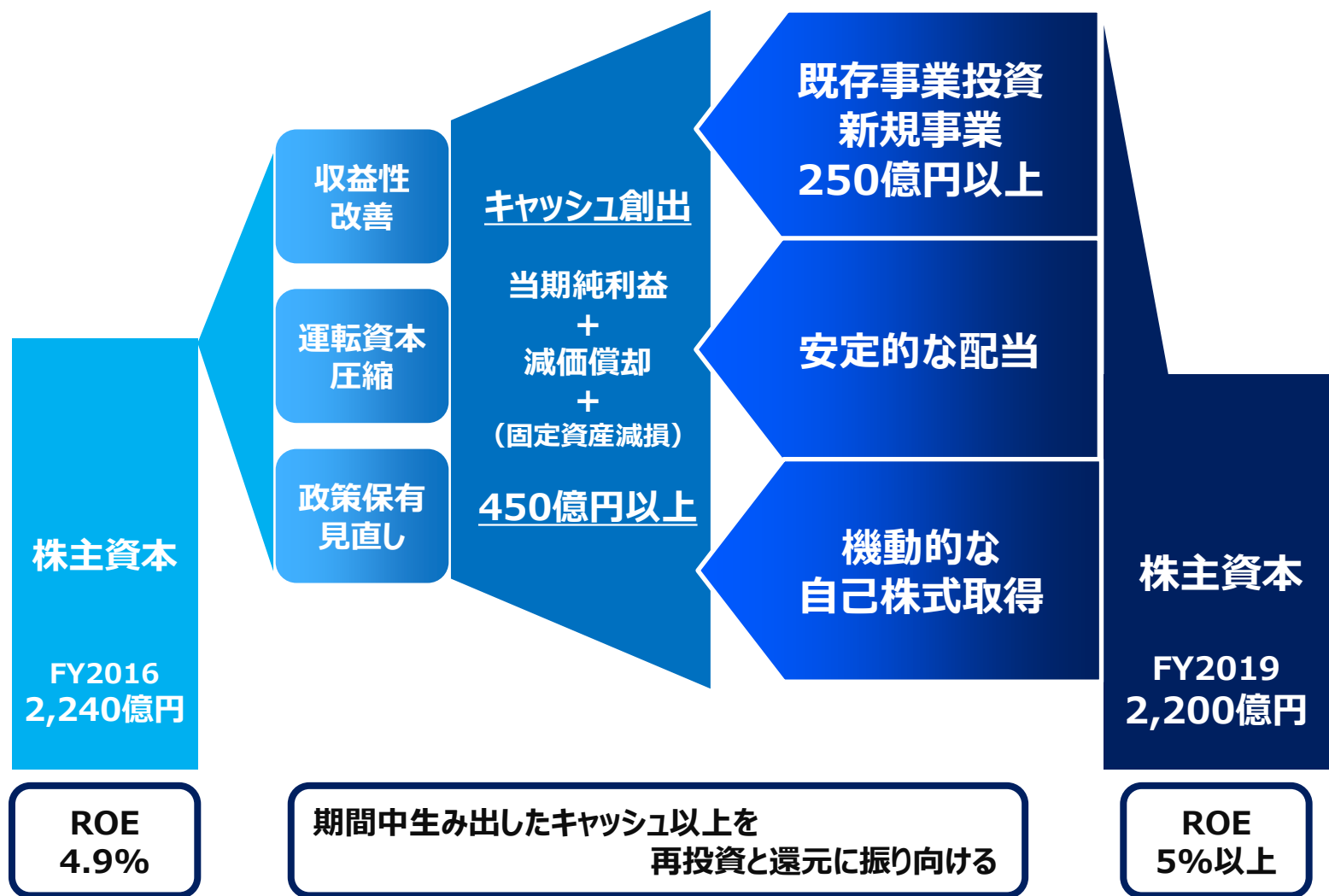
コーポレートガバナンスの継続的改善

- ・取締役会充実のための体制整備
- ・適切な情報開示と、株主等との建設的な対話

人材の育成

- ・多様性の尊重と、女性活躍推進
- ・グローバル人材の育成

堅固な財務基盤を維持しつつ、将来への投資、株主還元を充実



前中期経営計画の振り返り

当社グループをとりまく環境

中期経営計画と達成のための重点施策

ご参考

ご参考：セグメント別売上計画と営業利益



	売 上 高				営 業 利 益			
	16/3期	19/3期 計画			16/3期	19/3期 計画		
	実績	計画	差異	16/3比	実績	計画	差異	16/3比
ワコール事業（国内）	120,570	122,500	1,930	102%	8,810	8,000	△ 810	91%
ワコール事業（海外）	51,869	58,000	6,131	112%	4,433	5,300	867	120%
ピーチ・ジョン事業	11,190	13,200	2,010	118%	258	800	542	310%
その他事業	19,288	21,300	2,012	110%	364	900	536	247%
合 計	202,917	215,000	12,083	106%	13,865	15,000	1,135	108%

ご参考：主な子会社の売上計画と営業利益



(単位：百万円)

	売 上 高		
	16/3期	19/3期	
	実績	計画	16/3比
ワコール	110,123	112,000	102%
ピーチ・ジョン	11,965	14,600	122%
ルシアン	11,645	13,000	112%
七彩	10,504	12,000	114%
A i	5,715	7,350	129%
ワコールインターナショナル（米国）	20,222	20,100	99%
ワコールヨーロッパ	16,096	16,400	102%
中国ワコール	11,067	11,300	102%

営 業 利 益		
16/3期	19/3期	
実績	計画	16/3比
6,743	5,200	77%
258	800	310%
△ 41	250	-
306	450	147%
11	210	1909%
2,491	2,200	88%
1,238	1,650	133%
487	1,020	209%

【海外主要子会社業績（現地通貨ベース）】

ワコールインターナショナル（米国）	168,323	182,700	109%
ワコールヨーロッパ	88,771	102,200	115%
中国ワコール	575,820	667,000	116%

通 貨		
20,731	19,900	96%
6,828	10,220	150%
25,341	59,900	236%
千US\$		
千£		
千円		

※各項目は連結調整前の数値です。

ご参考：(株)ワコール 事業部門別売上計画



(単位：百万円)

	16/3期	19/3期 売上高		
	実績	計画	16/3比	差異
ワコールブランド事業本部	58,241	55,000	94%	△ 3,241
ウイングブランド事業本部	25,416	24,400	96%	△ 1,016
小売事業本部	15,809	19,900	126%	4,091
ウェルネス事業部	7,135	8,050	113%	915
通信販売事業部	5,164	6,620	128%	1,456
部門間取引他	△ 1,642	△ 1,970	-	-
合計	110,123	112,000	102%	1,877

※各項目は連結調整前の数値です。



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。