

24/3期～26/3期 中期経営計画（リバイズ）

2023年11月9日
株式会社ワコールホールディングス

1

皆さま、こんにちは。

株式会社ワコールホールディングス代表取締役社長執行役員の矢島昌明です。

本日はお忙しい中、弊社説明会へお越しいただき、誠にありがとうございます。

それでは、私より、11月9日に開示いたしました中期経営計画のリバイズ資料について、ご説明いたします。

なお、国内の取り組みについては、後ほど株式会社ワコールの川西社長より説明がありますので、私からはグループ全体の取り組みを中心にご説明します。

11月9日に開示したとおり、主要地域における売上低迷に加え、中計リバイズに伴う構造改革の実施影響や米国事業の撤退による減損損失の計上を踏まえ、5月12日に開示した通期業績予想を大幅に下方修正いたしました。これにより、2期連続の赤字となる見込みとなります。株主をはじめとするステークホルダーの皆さまに、多大なるご心配をおかけすることにつきまして、重大に受け止めております。大変申し訳ございません。

特に、IO社の事業撤退ならびに巨額の減損損失の計上につきましては、グローバル本部の統括責任者として非常に重く受け止めております。デジタル広告の規制や競合他社の参入など、買収後の外部環境に大きな変化があったことは事実ですが、買収後のIO社に対する経営関与についても反省すべき点多くございます。旧経営陣を中心とした運営にこだわった結果、外部環境の変化への対応が遅れ、経営改善の動きが遅くなってしまいました。弊社のM&Aは結果が伴っていませんが、今回の件は取締役会で丁寧に議論し、反省を次に生かしてまいります。

今年の6月に社長に就任して以降、ワコール全体をどうやって良くしていくか、社内の役員だけでなく社外取締役も一緒に議論し、現状の戦略を抜本的に見直した内容が、今回の中計（リバイズ）です。ご覧いただいたとおり、今回の中計（リバイズ）には、いろいろな痛みをともなう施策を織り込んでいます。覚悟を持って、中計で掲げた

取り組みをやり抜き、基礎収益力を回復させていくとともに、次の成長に向けた投資を行ってまいります。

中計のリバイズの過程で、ワコールの経営はなぜうまくいっていないのか？ということを考えました。一つは、世の中、消費者の変化についていけなかったこと。消費者のインナーウェアに対する要求が変わっていますが、弊社の“ものづくり”のリードタイムは長く、対応が遅れてしまっています。手厚い接客は弊社の強みですが、それを必要としない消費者も多く存在しています。企画・販売など自社の強みと思っているバリューチェーンに綻びが生じているのに、手をつけてこなかった。これが一つ目の理由です。

もう一つ、今までうまくいかなかった原因は、覚悟を決めることができていないことです。これまでも多くの施策を掲げていますが、やりきることができていません。これは改革の中で生じる「痛み」や「軋轢」を恐れ、問題を先送りしてきたからです。

このたびの中計リバイズで掲げた取り組みは、どんな困難や軋轢があっても、やっていきます。これまでの経営陣に、過去踏襲や先送りの文化があった事は否めませんが、その点については全面的に変えていきます。覚悟を持って、進めてまいります。

それでは、中期経営計画（リバイズ）の説明に入ります。

中期経営計画（リバイズ）の骨子

収益力悪化の原因（グループ戦略委員会の総括）

想定以上の外部環境の変化の早さに、自社のサプライチェーンマネジメントの弱みが顕在化

- 顧客ニーズの多様化に伴い、これまでの広告宣伝・商品企画・生産体制等が市場変化に対応できず、収益性悪化と過剰な在庫を引き起こしていると認識（特に既存の商品企画/開発リードタイム(LT)では商品展開まで1年以上の期間を要しており、改善が急務）
- 機能別組織の弊害として各種の調整業務や損益管理の煩雑化等が迅速な意思決定を阻害している
- 経営戦略に対する責任の所在が明確でなく、戦略の実効力が高まっていない。また、HDの事業会社に対する監督機能にも不十分な点があり、改善が必要

中期経営計画（リバイズ）の方針

“VISION2030”の達成確度の向上に向けて、まずは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

1. ビジネスモデル改革（サプライチェーンマネジメント改革、コスト構造改革）を実行し、基礎収益力を回復
2. デジタルの力と自社の強みを活用した“ブランド戦略”と“顧客戦略”を遂行し、次の成長へ繋げる
3. 収益力や戦略の実効性を高めるための施策を支える経営管理基盤として、ROICマネジメントを導入
4. 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、資本効率を改善

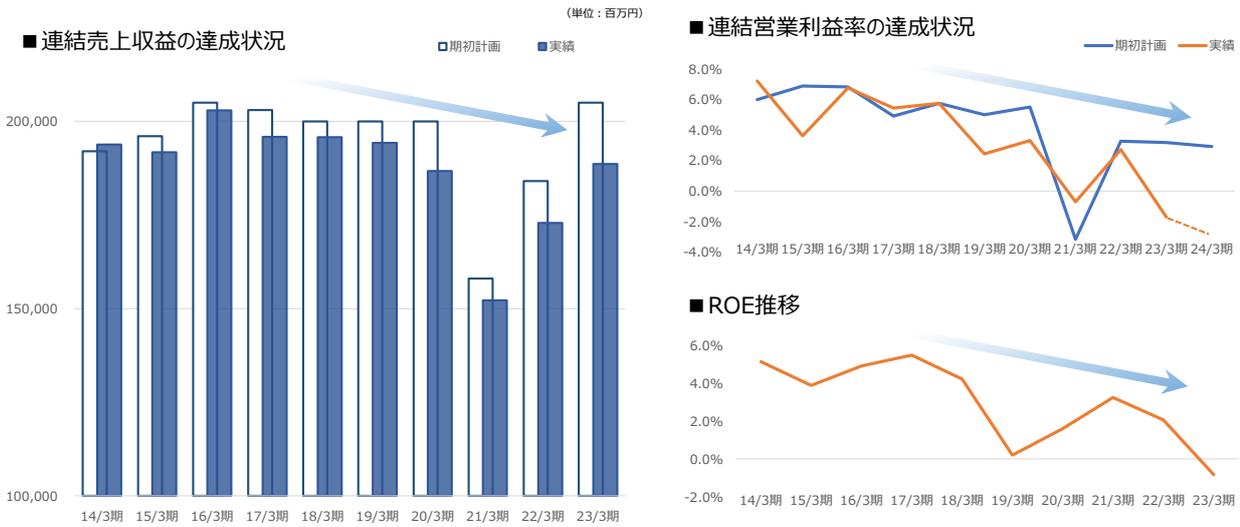
2ページです。まずは、中計リバイズの骨子を説明させていただきます。

収益力悪化の原因を、「想定以上の外部環境の変化の早さに、自社のサプライチェーンマネジメントの弱みが顕在化したこと」と総括し、VISION2030の達成確度の向上に向けて、まずはキャッシュを着実に創出できる体質への転換をおこなってまいります。

リバイズの方針といたしましては、ページ下段に記載の4点ございます。それぞれの項目に関して、次ページ以降でご説明させていただきます。

中期経営計画の見直しに至る背景

長期間にわたり業績の低迷が続くほか、中期経営計画や期初計画に対して未達が継続。資本効率も低位に留まる
中期経営計画を見直し、経営の実効性を高めるアクションを実行することで、改善を図っていく

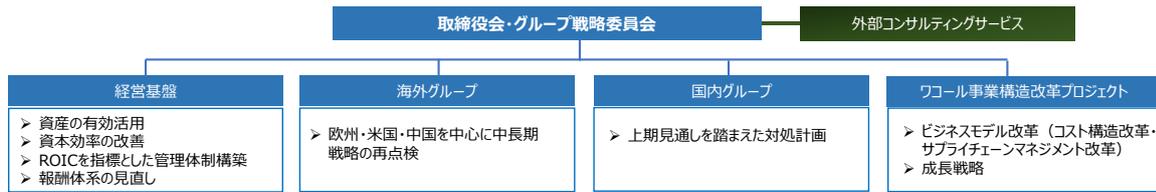


3ページをご覧ください。中計リバイズの説明に入る前に、見直しに至った背景を説明させていただきます。

記載の通り、当社は長期的に業績が低迷しており、中期経営計画のみならず、毎期の期初計画を達成できない状況が続いてきました。また、資本効率も低位に留まっております。その背景には、さきほど説明しましたとおり、自社の“商品”や“ものづくり”に対するおごり、楽観的な外部環境の見立てなどから、外部環境の変化に応じた変革を速やかに実施してこなかったことがあると考えています。早急に経営の実効性を高めるアクションを実行することで、この状況を改善する必要があると考え、中期経営計画の見直しを判断いたしました。

中期経営計画（リバイズ）の策定プロセス

■ 中期経営計画（リバイズ）の主な検討項目



■ 中期経営計画（リバイズ）の主要項目に関する策定プロセス

実施項目	具体的な取り組み	メンバー	開催回数
グループ戦略委員会	<ul style="list-style-type: none"> ● 中期経営計画（リバイズ）の主要課題に関する検討 ● 経営戦略の決定 	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役・監査役 ● 社外取締役・社外監査役 	7回
ワコール事業構造改革プロジェクト	<ul style="list-style-type: none"> ● 成長戦略の策定 ● コスト構造改革の実施項目の検討・効果試算 ● サプライチェーンマネジメント改革の検討・施策の決定 	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役、社外取締役 ● 執行責任者、関連部門メンバー ● 外部コンサルティングサービス 	月平均 2回～3回開催 (個別のWSは別途)
ROICを指標とした管理体制構築	<ul style="list-style-type: none"> ● ROIC導入にあたっての基本方針の検討・策定 ● ROICの算定方法の検証、シミュレーション実施 ● 社内浸透方法の検討 	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役、社外取締役 ● 執行責任者、関連部門メンバー ● 外部コンサルティングサービス 	全体会議は3回 (個別のWSは別途)
資産の有効活用・資本効率の改善	<ul style="list-style-type: none"> ● 保有資産に関する基本方針の検討・策定 ● 社外取締役による保有資産の視察 	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役、社外取締役 ● 執行責任者 ● 外部コンサルティングサービス 	戦略委員会の 議題として検討 (個別のWSは別途)

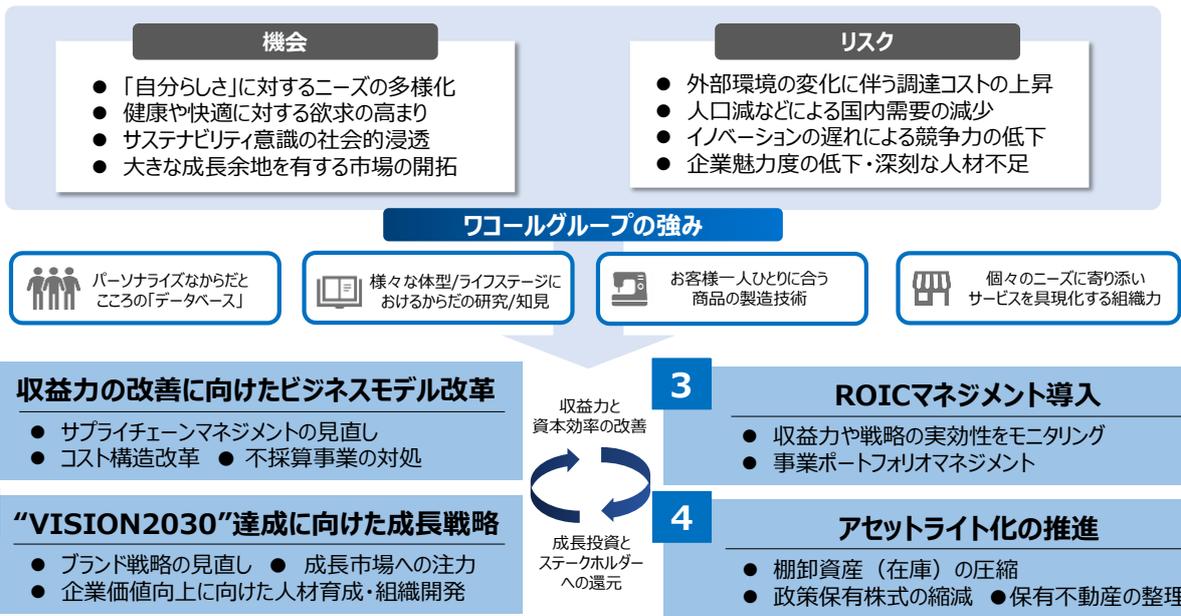
※WS：ワークショップ

WACOAL HOLDINGS CORP.

4ページです。リバイズの策定プロセスについてです。

すでにご説明のとおり、社外取締役も参加するグループ戦略委員会を設置し、記載の各アジェンダについて議論を繰り返し、現状の戦略を抜本的に見直してまいりました。また、ワコールの構造改革やROICの導入、キャピタルアロケーションなどの重要論点につきましては、外部コンサルティングサービスなども交えたプロジェクトチームを発足し、高い実効性が伴う戦略となるように意識し、策定を進めてきました。

中期経営計画（リバイズ）の方向性



5

WACOAL HOLDINGS CORP.

5ページをご覧ください。リバイズの方向性について説明させていただきます。端的に申しますと、業績的には一旦屈むこととなりますが、しっかりコスト構造改革をおこない、ブランド力・顧客ロイヤリティ・人材力を高めて成長軌道を描く計画です。並行して、経営管理基盤を強化し経営の実効性を高めるとともに、資本効率性を改善させてまいります。

大きな方針は、記載の4点です。1点目が、収益力の改善に向けたビジネスモデル改革の実行。

2点目が、“VISION2030”達成に向けた成長戦略の実行。

3点目が、ROICマネジメントの導入。4点目が、アセットライト化の推進、となっております。

これらの取り組みを通して、収益力や資本効率の改善と向上に努め、持続的な企業価値の向上に向けて必要な成長投資とステークホルダーの皆さまへの還元を継続できる企業へと変化していきたいと考えています。

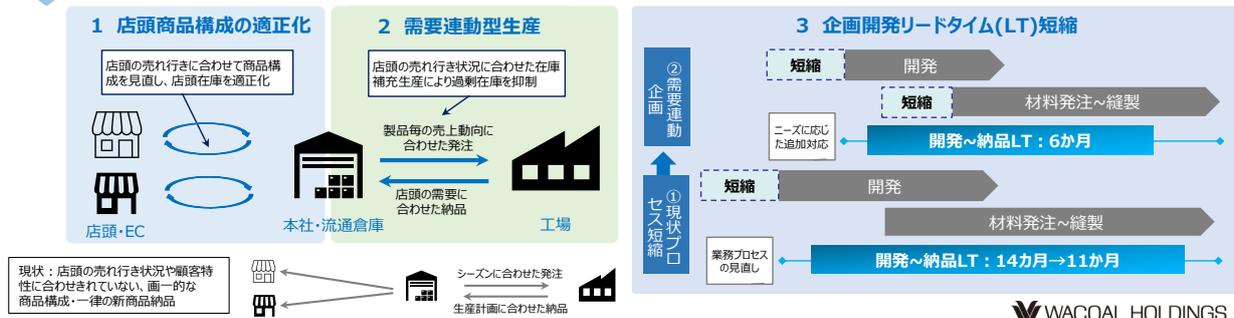
それでは、次ページより各取り組みにつきまして、ご説明します。

ビジネスモデル改革 ① サプライチェーンマネジメント改革

顧客ニーズや市場環境の変化に迅速に対応できるように、(株)ワコールのサプライチェーンマネジメント改革を実施
デジタルを活用して顧客起点で需要連動型のSCMを構築するとともに、選択と集中を徹底し、コスト構造を最適化

■ 需要連動型のサプライチェーンマネジメントの構築に向けたプロセス

- | | | | |
|----------|---------------------------|---|------------------------------------|
| 1 | 店頭商品構成の最適化 | <ul style="list-style-type: none"> 画一的な商品構成や新商品の納品スタイルを見直し、売れ筋を確実に店頭（EC含む）に届けるモデルを確立 | ✓ 中計期間内に運用確立 |
| 2 | 需要連動型生産 | <ul style="list-style-type: none"> 店頭の需要状況に合わせた生産方式に変更し、在庫適正化と過剰在庫を抑制する | ✓ 定番品から試行し、中計期間内に順次運用 |
| 3 | 企画開発リードタイム (LT) 短縮 | <ul style="list-style-type: none"> 既存パターン活用や企画開発会議等の業務プロセス見直しにより開発～納品LTを短縮 PDCAを高速化し、顧客ニーズを捉えた製品投入を加速 | ✓ 25/3期までに順次業務プロセス変更と更に短縮型の追加企画を試行 |



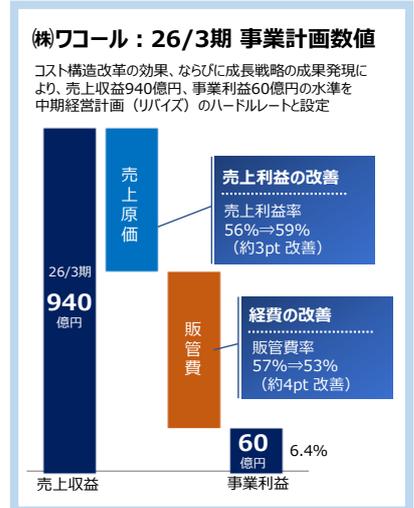
6ページです。

まずは、(株)ワコールで取り組む“サプライチェーンマネジメント改革”について説明します。冒頭に説明しましたが、弊社では、商品企画の開発リードタイムに1年以上の期間を要しており、店頭の商品配備についても画一的な展開をおこなってきた結果、消費者変化への対応が遅れ、結果として過剰な在庫を発生させてしまいました。サプライチェーンマネジメント改革では、店頭商品構成の最適化や、需要状況に合わせた生産方式へのシフトによる在庫水準の抑制・最適化を進めるほか、生産のリードタイムの短縮化を実現することで、顧客ニーズの変化への対応力を改善させていきます。詳細は、後ほど、川西社長よりお伝えいたします。

ビジネスモデル改革 ②コスト構造改革

(株)ワコールの基礎収益力の回復を図るため、抜本的なコスト構造改革を実行。削減目標を70億円と設定。26/3期までに、売上利益率を3pt~4pt、販管費を4pt~5pt 改善する計画（対23/3期比）

実施項目	具体的な取り組み	実施時期	効果
ブランドの集中と選択	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	19億円
製造コストの低減	<ul style="list-style-type: none"> 検査工程の効率化 品番集約による工数削減など 	<ul style="list-style-type: none"> 25/3期までに完了 	6億円
生産や材料のコストダウン	<ul style="list-style-type: none"> 生産体制の見直し 資材やマスターカラーの集約 	<ul style="list-style-type: none"> 25/3期までに完了 	4億円
店舗損益の改善	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	9億円
希望退職の募集	<ul style="list-style-type: none"> 生産性改善に向けた人員の適正化 	<ul style="list-style-type: none"> 24/3期までに完了 	9億円
その他販促費などの適正化	<ul style="list-style-type: none"> IT費用の適正化 広告販促費の適正化 	<ul style="list-style-type: none"> 25/3期までに完了 	16億円
流通コストの低減ほか	<ul style="list-style-type: none"> 流通事業収益性改善 	<ul style="list-style-type: none"> 25/3期までに完了 	6億円
			約70億円



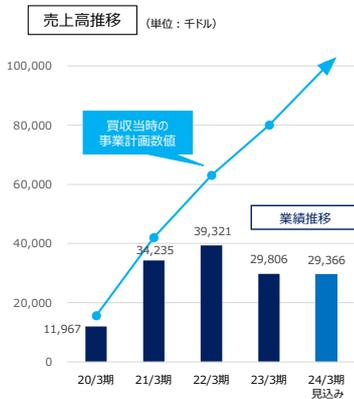
WACOAL HOLDINGS CORP.

7ページをご覧ください。次に、(株)ワコールで実施するコスト構造改革について説明します。現状の売上動向や市場動向を踏まえて、将来の売上収益の見通しを慎重に見積りなおした上で、その中でも一定の利益水準を確保できる体質に変革すべく、抜本的なコスト構造改革を実行いたします。構造改革によるコスト削減効果については、26年3月期までに“70億円”と設定しており、23年3月期対比で、売上利益率を3ポイントから4ポイント、販管費を4ポイントから5ポイント改善する計画です。

ビジネスモデル改革 ③LIVELYブランド (IO社) 撤退

米国の子会社である、Intimates Online, Inc.社のLIVELY事業から撤退し、同社を清算

- ✓ 2019年7月の買収以降、自社 E コマースを主要販路とし、SNSを中心とした新しいデジタルメディアを顧客とのコミュニケーションツールとして活用して事業展開
- ✓ 競合他社参入や個人情報利用制限の高まりによるターゲット広告の制限等により、売上は計画を下回って推移
- ✓ 今後の事業展開について様々な可能性を検討するも、将来的に当該事業の業績の改善を図ることは困難であると判断し、撤退を決定
- ✓ 当該事業撤退に伴い、2024年3月期において、ワコールインターナショナルに係るのれんの減損損失など約73億円を計上 (2023年3月期におけるのれんの減損約100億円)



■買収価額 (単位: 千ドル)

	20/3期	21/3期～	
買収価額	86,401	-	86,401
アーンアウト対価	-	26,825	26,825
合計	86,401	26,825	112,866

■Intimates Online, Inc.社の概要

名称	Intimates Online, Inc.
所在地	136 Madison Avenue New York NY 10016 USA
代表者	Kristin DiCunzolo
事業内容	女性用インナーウェアの企画販売
資本金	433ドル
設立年月日	2015年5月1日
買収年月日	2019年7月30日
株主	WACOAL INTERNATIONAL CORP. (持分比率100%)

8ページです。ビジネスモデル改革の3点目は、不採算事業の撤退です。このページには、すでに開示しておりますLIVELYブランドの撤退とIO社の清算について、記載していますが、この他の不採算事業、ならびに不採算子会社についても、IO社同様に対処計画の検討を進めております。本日時点で、確定していますのは、IO社のみとなりますが、それぞれの事業ごとに将来の在るべき姿を検証し、事業継続や売却・撤退などのアクションプランを決定してまいります。

コスト構造改革に伴う効果と一時的費用

(株)ワコールのコスト構造改革（ブランド・店舗の撤退、人員の適正化など）や米国IO社の撤退に伴い、一時的費用を24/3期に計上（構造改革に伴う一時経費は25/3期も発生）。コスト構造改革の効果は、25/3期から徐々に発現

期初計画		修正目標		利益改善効果
	24/3期 (5月12日)		24/3期 (11月9日)	
売上収益	2,050億円		1,960億円	約75～80億円/年 > (株)ワコールの構造改革：70億円 > IO社の赤字解消：5億～10億円 ● 上記は、コスト構造改革における実施項目での改善効果のみを記載（サプライチェーンマネジメント改革や成長戦略による効果は考慮していない） ● 25/3期から構造改革の効果が発現しはじめ、26/3期以降は改善効果が継続すると試算
事業利益	60億円		17億円	
IO社事業撤退	—		▲73億円（※）	
国内構造改革経費	—		▲60億円	
営業損益	60億円		▲120億円	

※「LIVELY」ブランドの撤退とIO社の清算に伴う一時的な費用は、24/3期の第2四半期で計上済み。計上金額が通期見込みと異なるのは、3Q以降に発生するリース資産の戻入等の影響を考慮

9ページをご覧ください。コスト構造改革やIO社の清算に伴う効果と一時的な費用をまとめております。

すでに開示したとおり、ワコールのブランド・店舗の撤退、人員の適正化などのコスト構造改革や、米国IO社の事業撤退と清算に伴い、約130億円の一時的な費用が24年3月期に計上される予定です。

コスト構造改革の効果は、25年3月期から徐々に発現していくことを見込んでおります。利益改善効果は年間で約75～80億円と試算しており、スピード感をもって改革を実行していきます。

「VISION2030」達成に向けた成長戦略

ワコールの強みとデジタルを活用し、顧客の「自分らしさ」をエンパワーメントする商品とサービスを提供し続けることで、愛されるブランドを育成、顧客と深く広く長い関係性を構築し、ワコールグループとしての成長を実現していく

1. 国内事業：顧客ニーズの多様化に合わせて、お客様ひとりひとりの「自分らしい美・快適・健康」に貢献

実施項目	具体的な取り組み	目標
顧客戦略	● 蓄積されたデジタル資産の活用によりパーソナライズされた顧客体験を通じて、LTV向上を目指す	
ブランド戦略	● 「顧客起点」でのブランドマネジメントにより、提供価値の明確な魅力溢れるブランドを育成	26/3期 ㈱ワコール 売上収益 940億円への回帰 (対23/3期 +3.2%)
注カセグメント	● インナー事業は市場セグメントに応じた戦略を強化（ハイプレミアム市場・アフターダブル市場強化） ● 強みを活かしてスポーツ・健康事業を強化し、市場機会を最大化する	
注カチャネル	● 自社EC・専業EC・直営店に対して、チャネル強化施策を実行していく	26/3期 EC比率 30% (対23/3期 +10pt)

2. 海外事業：不透明な事業環境下、まずは経営基盤の整備に取り組み、次期中計に向けた成長戦略を実行

実施項目	具体的な取り組み	目標
ブランド戦略	● 中国・アジア圏の市場分析をもとにした新製品の開発・販売により、新規顧客との接点を拡大 ● 欧米は、顧客の多様な価値観に応えるためのブランド戦略を推進	CAGR (24/3期～26/3期) 米 3.9% 欧州 5.6% 中国 12.4%
EC成長に向けた取り組み	● 他社EC：戦略的にECマーケットプレイスとの連携を強化 ● 自社EC：会員プログラムなど独自コンテンツの充実、実店舗との連携強化	26/3期 EC比率 30% (対23/3期 +4pt)
新興エリアの開拓	● ドイツ、フランス、インドなど成長余地を有する地域における成長戦略を策定・推進	31/3期 ドイツ・フランス市場売上高 67億円 (対23/3期 +50億円)

10ページです。ここからは、「VISION2030」達成に向けた成長戦略について説明させていただきます。

前ページで説明したとおり、構造改革によって創出するキャッシュを次の成長に振り向ける予定ですが、成長戦略の効果の発現までには一定の時間がかかるため、成長戦略は中長期的な視点から策定いたしました。国内については、ワコールの強みやデジタルを活用し、顧客の「自分らしさ」をエンパワーメントする商品とサービスを提供することで、インナーウェア市場をエキサイティングな市場に変化させていきたいと思っております。また、海外事業に関しましては、不透明な事業環境下において、まずは経営基盤の整備に取り組み、次期中計に向けた成長戦略を実行していきます。個別の項目に関しましては、記載の通りとなっております。

ブランド戦略（株ワコール）

徹底した「顧客視点」でのブランドマネジメントにより、提供価値の明確な魅力溢れるブランドを育成

■多様な顧客の価値観に応じ、自分らしさをエンパワーメントするための商品・サービスを各セグメントに合わせて展開

1	インナーウェア	市場セグメントに応じたブランドポートフォリオ設定	<ul style="list-style-type: none"> 顧客へ提供する価値の明確化、若年層・アフォーダブル層を対象とした顧客層の拡大、多様な顧客ニーズにあわせた商品提供により、顧客との長い繋がりを見据えたブランドを育成し、LTVを拡大 	24AWシーズンの商品から反映を開始
		「ワコール」リブランド	<ul style="list-style-type: none"> 「美しさ」をつくるブランドから、「新しい自分、可能性」との出会いをつくるブランドへ。基幹ブランドである「ワコール」をリブランドし、提供価値を向上 	28/3期 450億円 対23/3期 125% (CAGR4.6%)
2	インナーウェア以外	「美・快適・健康」事業拡大	<ul style="list-style-type: none"> インナーで培った知見を活かし、「美・快適・健康」事業を拡大 3D計測システムやデータを活用したパーソナライズサービス CW-Xなどスポーツ事業の強化 	31/3期 200億円

■市場セグメントについて

2018年度～2022年度の「年平均成長率」×「ブラジャー市場規模」から各セグメントの市場魅力度を分析し、市場セグメントを設定強化セグメントにあわせて、ブランド戦略を構築（各市場セグメントの市場魅力度などについては非開示）

		年齢層					
		15-19歳	20-29歳	30-39歳	40-49歳	50-59歳	60歳～
価格帯	ハイプレミアム		ハイプレミアム				
	プレミアム		ワコール (リブランド)				シニア層
	ベター	若年層	ワコール (リブランド)				シニア層
	モデレート		ワコール (リブランド)				
	アフォーダブル		アフォーダブル				
	コストセービング		アフォーダブル				

11

WACOAL HOLDINGS CORP.

11ページをご覧ください。国内事業の成長戦略の一つである、ブランド戦略について説明させていただきます。国内のブランド戦略については、市場セグメントを独自の視点から整理し、強化セグメントに応じたブランドポートフォリオを設定しました。強化セグメントに応じたブランドマネジメントを実行することで、お客さまへの提供価値を向上していきます。また、主幹ブランドである「ワコール」については、ブランドリニューアルを実施し、再成長に取り組んでまいります。

また、インナーウェア以外の領域に関しては、3D計測サービスや顧客データを活用したパーソナライズサービス、CW-Xなどスポーツ事業の強化など、「美・快適・健康」領域での事業拡大を目指します。

ROICマネジメント導入

資本効率性を高め、筋肉質な企業体質を実現するためにROICマネジメントを導入
 ポートフォリオマネジメントに加え、成果を的確に測定するパフォーマンスマネジメントの手段としても活用し、現場の改善活動と投資家をはじめとするステークホルダーが期待する収益力・資本効率の改善を定量的に結び付ける

■ ROICマネジメントの事業部門への導入プロセス

KPI	対象会社	浸透プロセス		
		24/3期	25/3期	26/3期
26/3期 ROIC 6~7%	HD	<ul style="list-style-type: none"> ● ROIC導入検討 ● ROIC数値を把握するため、シミュレーション実施 	<ul style="list-style-type: none"> ● ROIC経営開始 	<ul style="list-style-type: none"> ● 報酬との連動
	㈱ワコール	<ul style="list-style-type: none"> ● ROIC経営導入方針の共有 ● ROIC勉強会 ● 事業活動への組み込み（ROICツリーの構築） 	<ul style="list-style-type: none"> ● ROIC経営開始 	<ul style="list-style-type: none"> ● 役員報酬との連動 ● 報酬との連動
	国内外子会社	<ul style="list-style-type: none"> ● ROIC経営導入方針の共有 	<ul style="list-style-type: none"> ● ROIC勉強会 ● 事業活動への組み込み（ROICツリーの構築） 	<ul style="list-style-type: none"> ● ROIC経営開始 ● 報酬との連動

■ ROICマネジメント導入の目的



12ページをご覧ください。続きまして、ROICマネジメントの導入についてです。

資本効率性を高め、筋肉質な企業体質を実現するためにROICマネジメントを導入いたします。ROICは、全社としての財務目標管理として活用するだけでなく、成果を的確に測定するパフォーマンスマネジメントの手段としても活用し、現場の改善活動と投資家をはじめとするステークホルダーが期待する収益力・資本効率の改善を定量的に結び付けていきます。

事業部門への導入プロセスは記載の通りとなっており、中計リバイズの最終年度である26年3月期のROICは6-7%を想定しております。なお、目標達成の確度や、そのための戦略の実効性向上に向けて、25年4月以降、役員報酬との連動を行っていく予定です。

アセットライト化の推進

企業価値向上に寄与しない資産については、売却することを基本方針とする
売却に際しては、事業成長に寄与する投資機会の探索をおこなうこととし、ROICの観点から投資すべき事業を判断

実施項目	具体的な取り組み	目標
棚卸資産（在庫）の圧縮	<ul style="list-style-type: none">●ビジネスモデル改革（サプライチェーンマネジメント改革とコスト構造改革）を通じた在庫低減●不採算ブランドの撤退・統合に伴って発生する在庫を適切な方法で処分	(株)ワコール： 26/3期の在庫回転率 2.5回転
政策保有株式の縮減	<ul style="list-style-type: none">●売却合意できた先から順次売却	24/3期～26/3期までの期間で 約300億円の政策保有株式を売却 (26/3期までに対純資産比10%未満 に縮減)
保有不動産の整理	<ul style="list-style-type: none">●企業価値向上に寄与しない不動産については、売却を基本方針に検討を進める	実現性・妥当性を丁寧に検証しつつ、 順次対応（24/3期から着手）

13ページです。次に、アセットライト化の推進についてご説明いたします。

資産・資本効率の向上に向けて、企業価値向上に寄与しない資産については、売却することを基本方針としました。また、売却に際しては、事業成長に寄与する投資機会の探索をおこない、その投資判断においては、ROICの観点で行ってまいります。

なお、アセットライト化に向けて保有の見直しを検討・実施する対象として主要なものは、棚卸資産、政策保有株式、保有不動産になります。

中期経営計画（リバイズ）の定量目標

外部環境を鑑み、当初の売上目標を下方修正。他方、ビジネスモデル改革と成長戦略の実行により、顧客変化への対応力と収益力の強化を図りつつ、資本効率の改善に努め、ROE 7%水準、ならびに、PBR1倍超の達成を目指す。

	当初目標 25/3期	+1年	修正目標 26/3期	変更なし 31/3期 (VISION2030)
売上高	2,200億円		2,030億円	2,700億円
営業利益	165億円		130億円	270億円
営業利益率	7.5%		6.4%	10%超
ROE	6%	+1%	7%	10%超
ROIC	—		6%~7%	10%超
EPS	200円以上		200円以上	—

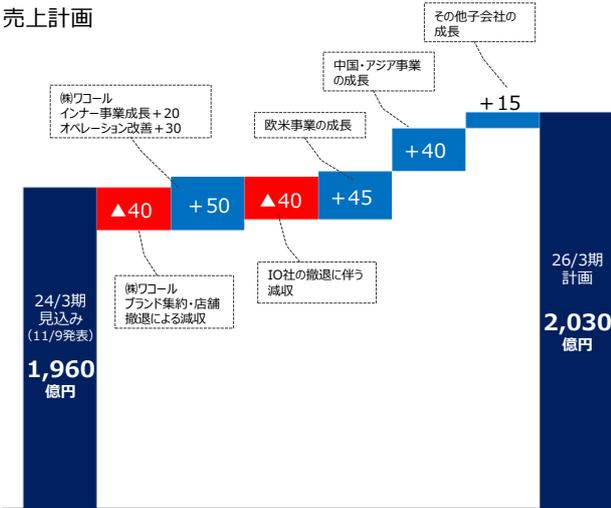
14ページをご覧ください。リバイズの定量目標についてです。

外部環境を鑑み、目標の達成年度を25年3月期から26年3月期へ1年後ろ倒しし、当初の売上目標も2,030億円に下方修正いたします。一方で、ビジネスモデル改革と成長戦略の実行により、顧客変化への対応力と収益力の強化を図りつつ、資本効率の改善に努め、ROE 7%水準、ならびに、PBR1倍超の達成を目指します。なお、VISION2030の目標値に関しましては、変更はありません。

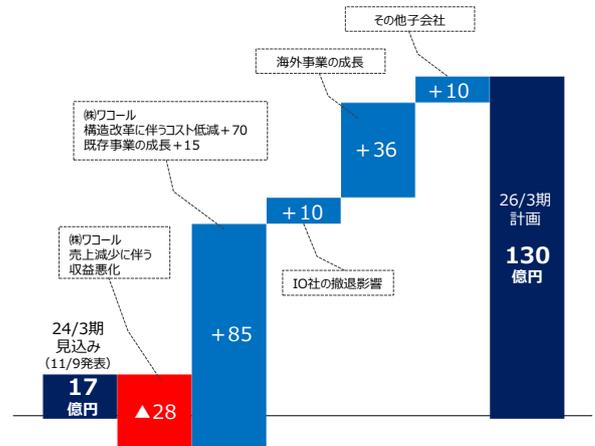
中期経営計画（リバイズ）の収益計画

構造改革の影響により一時的に業績が落ち込むものの、販売オペレーション最適化や各種の改革の実行により基礎収益力を回復。VISION2030目標に向けて、26/3期 売上収益2,030億円、事業利益130億円の達成を目指す

■ 売上計画



■ 事業利益計画



15ページをご覧ください。中期経営計画と24年3月期見込みの売上収益・事業利益の計画差をウォーターフォールで記載しています。売上収益は、ワコールの構造改革やIO社の精算影響による落ち込みを見込む一方で、販売オペレーションの最適化や海外事業の成長などにより、中計リバイズの最終年度である26年3月期に、2,030億円を目指します。また、営業利益については、構造改革による収益性向上や海外事業の成長などにより、130億円の達成を目指します。

財務戦略

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



16ページです。中計リバイズにあたり、新たに策定した財務戦略になります。

前述の通り、中計リバイズ期間においては、構造改革による収益力の向上に努めるとともに、棚卸資産の圧縮や政策保有株式の縮減、保有不動産の整理を進めてまいります。また、それにより創出したキャッシュについては、成長投資を優先しつつ、資本効率の向上に向けて、積極的な株主還元を実施する方針です。事業戦略と財務戦略の両面でROEやROIC目標の達成に向けて取り組んでまいります。

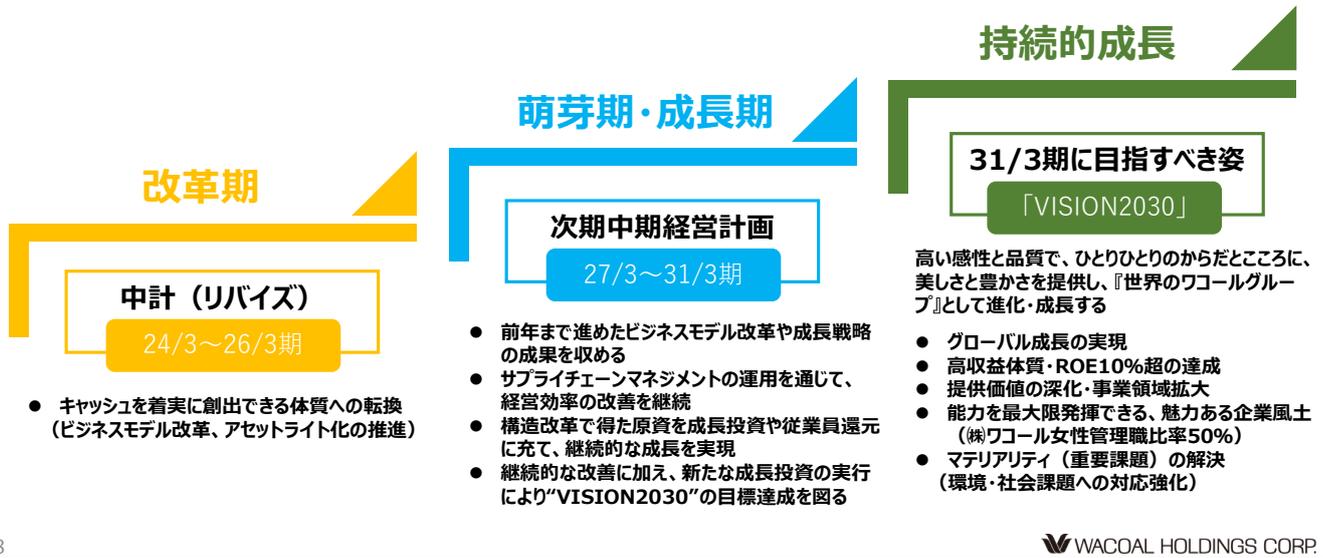
PBR1倍超に向けた取り組み（中計リバイズのまとめ）

実施項目	具体的な取り組み	目指すべき指標	
成長戦略の実行	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内外の成長戦略の実行 	当期利益の拡大	
ビジネスモデル改革	<ul style="list-style-type: none"> ● サプライチェーンマネジメント改革 ● コスト構造改革の実行 ● 不採算事業の対処 		
アセットライト化の推進	<ul style="list-style-type: none"> ● 棚卸資産（在庫）の圧縮 	株主資本の圧縮	
	<ul style="list-style-type: none"> ● 政策保有株式の縮減 ● 保有不動産の整理 		
キャッシュ・アロケーション	<ul style="list-style-type: none"> ● 成長投資と既存事業投資 ● 積極的な株主還元の実行 		
経営基盤（ガバナンス）の強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 社外取締役の増員（23年6月～） ● ROICマネジメント導入 ● 中期業績連動の株式報酬の導入 ● 人的投資（処遇改善等）の強化 ● IR/SR活動の更なる強化 	HD監督機能の強化・経営の実効性の向上 （グループ戦略委員会で構造改革の進捗を管理） 従業員エンゲージメントの向上 市場との対話の推進	
		26/3期 ROE 7%	26/3期 PBR1倍超過

17ページをご覧ください。長期的に低迷している当社のPBR1倍割れ解消に向けた取り組みになります。本日、ご説明した事業戦略と財務戦略を進めることで、中計リバイズ期間中にROE7%の実現を目指します。当社は自社の株主資本コストを6%台と認識していますので、これにより、PBR1倍割れの解消を実現したいと考えています。また、PBR1倍超過に満足するのではなく、「VISION2030」の達成に向けて次期中計以降も継続的に収益力や資本効率の向上に取り組むことで、継続的にPBRの向上に努めていきたいと考えています。

VISION2030へ向けて

中期経営計画（リバイズ）に則った各施策を着実に実行することで、収益性と資本効率の改善を図る。
“VISION2030”で掲げる目標値の変更はおこなわず、経営の実効性を高めることで、達成確度を向上。



18ページです。VISION2030に向けた取り組みです。

14ページで述べた通り、“VISION2030”で掲げる目標値の変更はおこないません。中計リバイズ期間は改革期と位置付け、計画に則った各施策を着実に実行することで、収益性と資本効率の改善を図ります。次期中期経営計画以降については、「萌芽期・成長期」と位置付け、この中計リバイズで実施する改革の成果を刈り取るほか、次の成長に向けた投資を積極的に実施してまいります。中計リバイズの実施を通して、経営の実効性を高め、「VISION2030」目標への達成確度を向上させていきます。

参考資料：中期経営計画（リバイズ） 計画数値

	当初計画（2022年6月3日発表）		23/3期 実績	24/3期計画 (11月9日発表)	中計最終年度	VISION2030
	23/3期	25/3期			26/3期	31/3期
売上収益	2,050億円	2,200億円	1,886億円	1,960億円	2,030億円	2,700億円
事業利益	70億円	160億円	41億円	17億円	130億円	270億円
(事業利益率)	3.4%	7.3%	2.2%	0.9%	6.4%	10%超
営業損益	65億円	165億円	▲34.9億円	▲120億円	130億円	270億円
(営業利益率)	3.2%	7.5%	—	—	6.4%	10%超
当社株主帰属当期利益	55億円	125億円	▲17.8億円	▲108億円	100億円	210億円
EPS	97円	200円以上	▲29.66円	—	250円	—
ROE	—	6.0%	▲0.8%	—	7%	10%超
ROIC	—	—	—	—	6%~7%	10%超
株主資本	—	2,100億円	2,131億円	—	1,400億円	—

19ページをご覧ください。最後のページとなります。

参考資料として、中計リバイズ、当初計画、VISION2030の計画数値をまとめております。後ほど、ご覧ください。

最後になりますが、業績不振に加え、将来に向けた構造改革の実施に伴い、2期連続の赤字となることについて、改めて深くお詫び申し上げます。当社グループを取り巻く環境は厳しさを増しておりますが、中計リバイズの施策を着実に実施することで、再成長への道筋をつけてまいります。ステークホルダーの皆さまには、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

私からのご説明は以上となります。ご清聴頂きありがとうございました。

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。