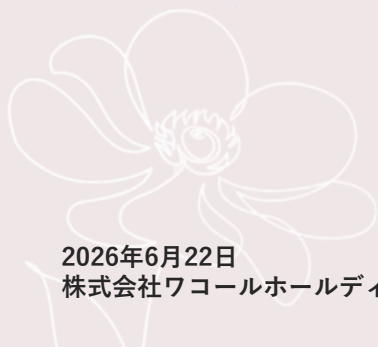


# 中期経営計画2029 説明資料 (2027/3期～2029/3期)



2026年6月22日  
株式会社ワコールホールディングス



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です。

今回の計画は、単に次の3年間の数字をお示しするものではなく、VISION2030(ニーゼロサンゼロ)以降の持続的成長に向けて、当社が何を見直し、何を变え、どのように実行していくのかを明確にするものです。

## 創業の精神

### 【目標】

世の女性に美しくなって貰う事によって  
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

### 【社是】

わが社は相互信頼を基調とした  
格調の高い社風を確立し  
一丸となって世界のワコールを目指し  
不断の前進を続けよう

### 【経営の基本方針】

1. 愛される商品を作ります
2. 時代の要求する新製品を開発します
3. 大いなる将来を考え正々堂々と営業します
4. より良きワコールはより良き社員によって造られます
5. 失敗を恐れず成功を自惚れません

## ミッション

ひとりひとりが  
自分らしく美しくいられるように  
世の中が自信と思いやりに  
あふれるように  
からだに ころろに  
いちばん近いところで  
寄り添い続けます

からだのこちよさ、こころの美しさ。  
それはまるで引力のように、自分と社会とを結びつけてくれる。  
ありがたい自分を知り、一歩ずつ近づくこと。  
そこで生まれた自信は、多様な人々を受け入れる優しさを育む。  
その優しさは、やがて社会や地球へも広がり、  
思いやりあふれる豊かな未来へとつながっていく。  
からだに ころろに いちばん近いところで、  
一人ひとりの輝きに寄り添い続けてきたワコールだから。  
変化に挑み、成長を続けることで、世界を美しくする力になれる。  
私たちは、そう信じています。

Comfortable inside. Confident outside.

はじめに、当社の創業の精神、ミッションについてです。

今回の計画を策定するにあたり、私たちは改めて、創業の精神、社是、そして経営の基本方針に立ち返りました。当社は1946年の創業以来、単に商品を販売するのではなく、一人ひとりのからだ&こころに寄り添い、美しさと豊かさを提供することを事業の根幹に置いてきました。これらはワコールの原点であり、DNAであり、普遍的なものです。

本中計においてもまずはこの原点に立ち返りました。

不退転の覚悟で臨んだ2023年公表の中期経営計画リバイズは、本業の立て直しの観点では未達という結果に終わりました。

ワコールグループのミッションの達成とVISION2030での「世界のワコール」の実現のためには、創業の精神に立ち返り、これまで直視しきれなかった課題に正面から向き合い、事業の再構築と新たな価値創造を同時にやり遂げることが不可欠と考えています。

中期経営計画リバイズの未達を重く受け止め、VISION2030及び本中期経営計画の達成に向け、グループ一丸となり、いかなる困難があろうともやり抜く覚悟のもと、全力で取り組んでまいります。

今回、最もお伝えしたいことを最初に申し上げます。

2023年に公表した中計リバイズは、本業の立て直しという観点では未達に終わりました。私たちはこの結果を、経営として重く受け止めています。そして、なぜ結果に結びつかなかったのかを踏み込んで検証する必要があると考えました。

ワコールグループのミッションの達成と、VISION2030(ニーゼロサンゼロ)で掲げる「世界のワコール」の実現に向けては、創業の精神に立ち返りつつ、これまで直視しきれなかった課題に正面から向き合い、既存事業の再構築と新たな価値創造を同時に進めることが不可欠です。今回の中計では、前回の未達を反省として終わらせるのではなく、計画の作り方と、計画をやり切る仕組みそのものを変えることで、必ずや次の成長につなげていきます。

## 目次

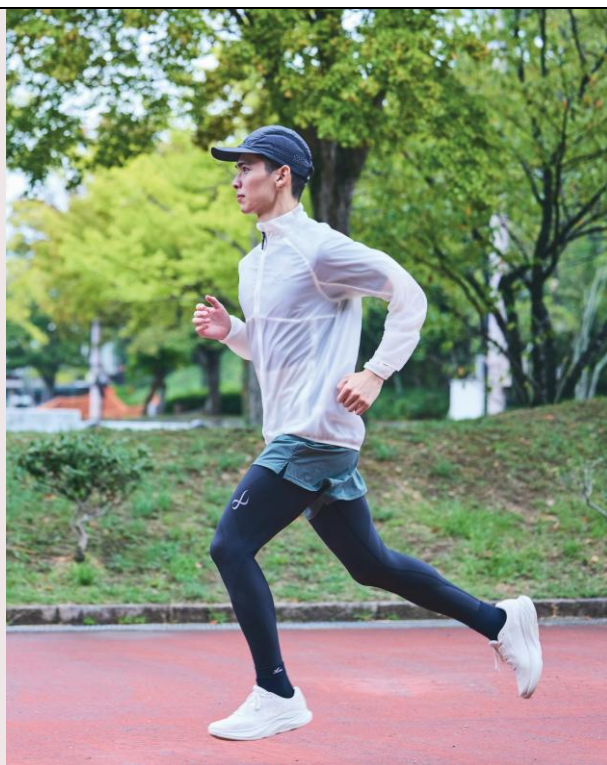
---

### 中期経営計画2029（2027/3期～2029/3期）

- 01 中計リバイズの振り返り 及び  
中期経営計画2029策定方針と全体像 . . . P.6
- 02 (株)ワコール 中期経営計画2029 . . . P.15
- 03 海外事業 中期経営計画2029 . . . P.28
- 04 その他事業 中期経営計画2029 . . . P.37
- 05 グループ経営基盤強化 . . . P.39
- Appendix . . . P.46

本日のご説明は、大きく5つのパートで構成しています。  
順を追ってご説明いたします。

**中期経営計画2029**  
(2027/3期～2029/3期)



# 01 中計リバイズの振り返り 及び 中期経営計画2029策定方針と全体像



それでははじめに

中計リバイズの振り返り 及び中期経営計画2029策定方針と全体像についてご説明します。

## VISION2030 基本方針の再確認 (2022年6月策定)

## ■ 目指す姿

高い感性と品質で、ひとりひとりのからだところらに、美しさと豊かさを提供し、『世界のワコールグループ』として進化・成長する

## ■ 4つの重点戦略

国内の収益性向上と  
事業領域拡大収益性向上に向けた事業の再構築  
及び新規事業の創出

- ECシフトの加速と新規チャネル開拓による成長基盤の強化
- 事業ポートフォリオの見直し及びSCM・コスト構造改革の継続による収益性向上
- 「美」「快適」「健康」領域における事業領域拡大と新たな価値創出

海外事業の拡大と  
高収益構造への変革欧州・インド市場での成長  
EC強化による収益性向上

- デジタルマーケティング高度化による認知拡大
- M&A企業に対するPMI推進とシナジー創出
- 海外の事業運営体制を変更し、実行スピード向上及びエリア戦略を推進

## グループ経営力の強化

グループガバナンスの強化  
多様な人材の獲得、育成、活用

- ROIC経営実践による事業ポートフォリオマネジメントの推進とガバナンス強化
- 成長循環につながる人的資本投資の継続、経営戦略に連動したリソースの最適配分

サステナ  
ビリティ  
経営

## 資本効率の高い経営への転換

資本コストを上回るROE創出及び  
ステークホルダーへの価値配分最適化

- ROE7%以上、資本構成の最適化への取り組み
- 株主還元と成長投資のバランス最適化

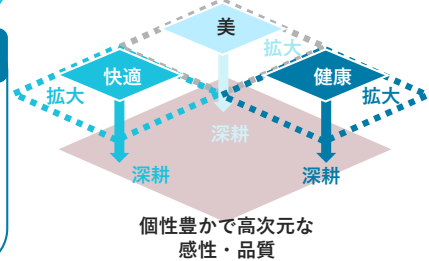
## ■ 事業領域拡大の方針

事業領域  
拡大方針

国内・海外ともにワコールの強みを活かせる事業領域において深耕、拡大

「美」「快適」「健康」領域  
での深耕・拡大

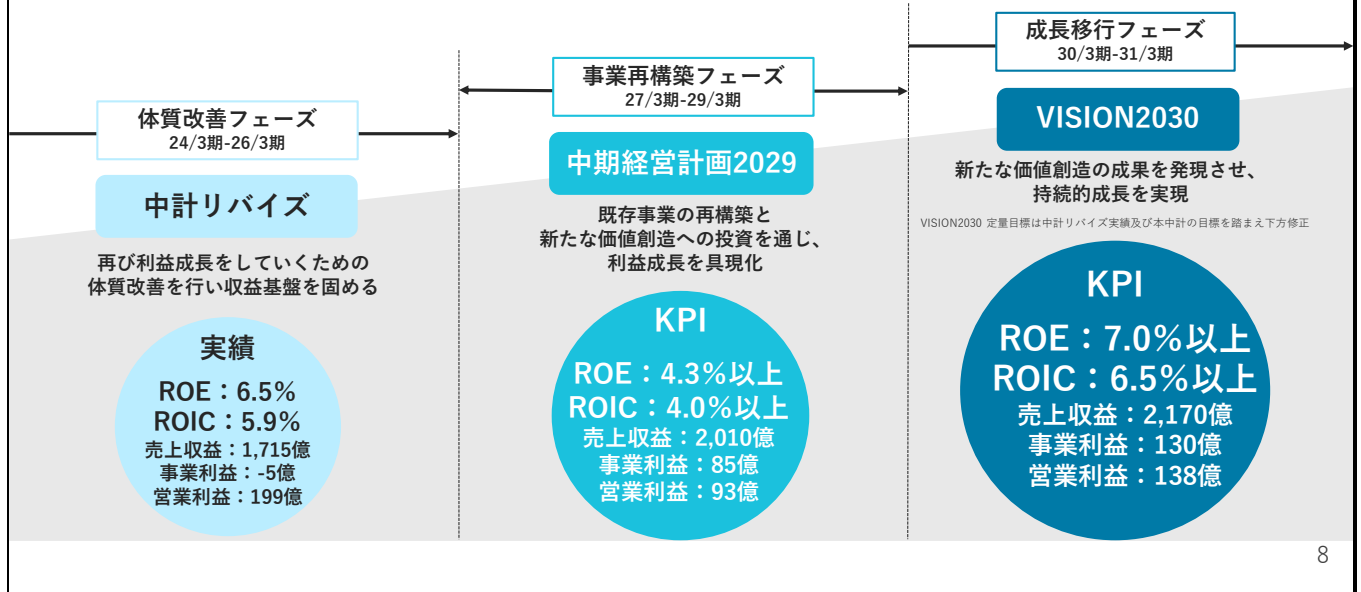
全ての事業領域において、あらゆるステークホルダーを想い、時代の要求する、個性豊かで高次元な感性と品質に支えられた商品・サービスを深耕、拡大していく



まず2022年に策定した、VISION2030(ニーゼロサンゼロ)の基本方針についての確認です。  
記載のとおり、目指す姿と4つの重点戦略、そして事業領域拡大の方針を定めました。  
本中計では、この基本方針は変えずに継続します。

## 中期経営計画2029の位置づけ

本中期経営計画は、既存事業の再構築と新たな価値創造を通じて  
持続的成長基盤の確立を図る「事業再構築フェーズ」と位置づけ



このスライドでは、本中計の位置づけを示しています。

中計リバイズの3年間は、再び利益成長を行うための体質改善フェーズでした。

本中計期間は、既存事業の再構築と新たな価値創造への投資を通じて、利益成長を具現化する「事業再構築フェーズ」と位置づけています。その先の2030年以降は、成長移行フェーズです。つまり、この3年間は、将来成長に向けた橋渡しではなく、持続的成長の基盤を作り直す本丸の期間です。

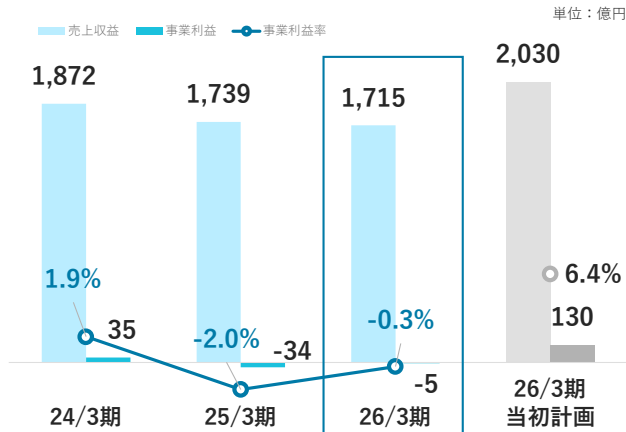
また、VISION2030(ニーゼロサンゼロ)の定量目標については、中計リバイズの実績と本中計の目標を踏まえ、現実的な前提に基づいて見直しています。

## 中計リバイズ（2024/3期～2026/3期）の振り返り（定量目標）

一部施策で成果創出が見られたものの、売上収益・事業利益は当初計画を大きく下回る  
営業利益や一部の資本効率指標は計画を上回って着地も、本質的な収益力改善に課題を残す結果に

単位：億円（売上収益・事業利益・営業利益）

24/3期-26/3期 売上収益・事業利益・事業利益率の推移



|             | 26/3期<br>実績 | 26/3期<br>当初計画 | 差異     |
|-------------|-------------|---------------|--------|
| 売上収益        | 1,715       | 2,030         | -315   |
| 事業利益        | -5          | 130           | -135   |
| 事業利益率       | -0.3%       | 6.4%          | -      |
| 営業利益        | 199         | 130           | +69    |
| 営業利益率       | 11.6%       | 6.4%          | +5.2pt |
| ROE         | 6.5%        | 7.0%          | -0.5pt |
| ROIC        | 5.9%        | 6~7%          | -0.1pt |
| EPS         | 262円        | 200円<br>以上    | +62円   |
| 為替レート (USD) | 150.77      | 145.00        | +5.77  |
| 為替レート (GBP) | 202.10      | 180.00        | +22.10 |
| 為替レート (CNY) | 21.25       | 20.00         | +1.25  |

次に、中計リバイズの定量面の振り返りです。

売上収益は1,715億円と、当初計画の2,030億円に対して315億円の未達、事業利益はマイナス5億円と、計画の130億円に対して135億円の未達となりました。一方で、営業利益は固定資産売却益などの影響により199億円となり、計画を上回って着地しました。ROE、ROICについても一定の水準までは改善しましたが、当初の想定には届いていません。

中計リバイズの反省の中心は、本業の売上収益と事業利益が計画に届かなかったことにあります。したがって、今回の中計では“本質的な収益力”をどう回復するかを最重要課題として捉えています。

## 中計リバイズ（2024/3期～2026/3期）の振り返り（施策）

外部環境の変化に対する見立ての甘さ、柔軟性の欠如に加え、実効力不足が課題  
主要施策では一定の前進があった一方、事業全体の収益改善及び成長加速は不十分

## 売上の未達要因

## 外部要因

- ・想定以上の対象市場の縮小
- ・原価高騰
- ・為替影響

✓インフレ・景気減速により選別消費が顕在化し、中高価格帯商品の伸び悩み

✓景況悪化による店舗閉鎖、納品抑制

## 内部要因

- ・成長戦略の具現化不足
- ・海外の構造改革の遅延

✓成長戦略での期待先行の計画策定及び施策の実効力不足

✓新規獲得、購買喚起の弱さによる売上拡大の遅れ

✓海外でのECシフトや米中での構造改革の遅延

## 課題

市場環境の変化への見立ての甘さや変化に対応する柔軟性の欠如

経営戦略への責任の所在が不明瞭で、やり切る体制や実効力が不足

※ デットの活用含む

## 中計リバイズ 4つの戦略の総括

収益力改善に向けた  
ビジネスモデル改革

<連結> 原材料高騰、為替影響等による変動要因をカバーできずに事業利益は未達

<国内> コスト構造改革による収益力改善

・人員最適化：人件費率 20.7%（23/3期 26.7%）

・不採算店舗撤退：百貨店-19店舗、直営店-18店舗、計37店舗（23/3期比）

・事業譲渡2社、工場閉鎖3工場

“VISION2030”  
達成に向けた  
成長戦略

<連結> 海外でのECシフト遅延や米中での業績不振

<国内>

・「WACOAL」のリブランディングは回復軌道を示すも、

購買意欲喚起が足りず、リバイズ期間の効果は限定的

・顧客戦略による新規顧客獲得は計画より大きく未達

ROICマネジメント  
導入

<連結>

・各社においてROICの予実管理指標を整備

・ROIC導入済みも、本格的な運用開始は27/3期以降

<国内> 役員報酬指標をROEからROICへ移行

アセットライト化  
の推進

<国内> 保有不動産の整理：466億円※

（東京都ビル他、寮・社宅等、12拠点の不動産を売却）

・政策保有株売却：382億円

・（株）ワコール在庫特別処分：28億円

など実施により資本効率率は改善

続いて売上の未達要因と今後の課題についてです。

外部要因としては、インフレや景気減速による選別消費、景況悪化に伴う店舗閉鎖や納品抑制などの想定を超える市場の縮小に加え原価高騰や為替の影響も受けました。

一方で、より本質的な課題として認識しているのは内部要因です。具体的には、市場環境変化への見立ての甘さ、変化に対する柔軟性の欠如、成長戦略で期待値が先行した計画設計、そして施策をやり切る実効力の不足です。加えて、経営戦略への責任の所在が不明瞭で、進捗の把握や是正の仕組みが十分に機能していませんでした。今回の中計は、こうした反省を前提に設計しました。

## 中期経営計画2029 策定の考え方

外部環境の変化と内部課題を踏まえ、従来の事業構造を見直し再構築し、実効力を担保する仕組みを導入  
事業ポートフォリオの転換、成長領域への資源シフトを進め、同時に新たな価値創出に向け投資を実行

中計リバイズの  
課題解決と本中計の方向性

中計リバイズの課題は、市場環境の変化（チャネル、消費者動向、原価高騰等）及び対応力、柔軟性の欠如。また、経営戦略の責任の所在が不明確で計画の実効力も不足

本中計で変えないこと、  
変えることの整理

創業の精神やミッションはワコールグループの礎。また、VISION2030、中計リバイズの戦略、方向性は変更せず、目指す姿、重点戦略、資本効率やコスト構造改革は本中計でも継続

## 本中計の策定ポイント

中計リバイズでは計画の検証、施策の具現化不足も業績未達要因の1つ。本中計では計画の実現可能性（蓋然性）の検証及び担保する仕組みを導入

## 市場環境を踏まえた事業の再構築

- ・事業ポートフォリオ・チャネルの見直し
- ・特にECシフト、CW-Xを強化

## 強み、資産を生かした新価値創造

- ・持続的成長のため第二、第三の収益の柱を創出
- ・将来を見据えた先行投資を実施（Meloop、SCANBE等）

## 変えないこと

- ・創業の精神、ミッション
- ・（VISION2030）（中計リバイズ）目指す姿、重点戦略
- ・資本効率の追求、コスト構造改革の加速

## 変えること

- ・計画策定における検証プロセス
- ・実行体制

## 計画の蓋然性検証の実施

- ・外部の知見を活用し、計画の妥当性を検証。計画の精緻化を実施し、蓋然性を担保

## 実効力向上の仕組み導入

- ・（国内）（株）ワコールでは構造改革室を新設し、モニタリング強化、課題解決をリード
- ・（海外）欧米・中国アジアの二本部体制変更により、エリア連携を深め、計画の実効力を向上

それでは、本中計をどのような考え方で策定したのかご説明します。ポイントは3つあります。

第一に、外部環境の変化を前提に、事業構造そのものを見直すことです。

市場、チャネル、消費行動が変化している以上、従来のやり方の延長線上では十分な成果は出せません。事業ポートフォリオとチャネル構造を見直し、特にECシフトと成長領域への資源配分を進めます。

第二に、強みと資産を活かした新価値創造を進めることです。

当社には、商品開発力、ボディデータ、ブランド資産、文化資産など、将来に広げられる独自の強みがあります。これを活かし、第二、第三の収益の柱を育てていきます。

第三に、計画の蓋然性検証と実行体制の強化です。

今回の計画では、外部知見も活用しながら計画の妥当性を精緻化するとともに、国内では構造改革室、海外では二本部体制という形で、実効力を担保する仕組みを導入しています。

今回は、計画を作るだけでなく、進捗を管理し、課題に介入し解決する仕組みまで設計したという点が前中計との大きな違いです。

## 中期経営計画2029 基本方針

既存事業の再構築および新価値創造の強化により収益力向上と成長基盤を固め、  
資本効率向上と両輪で中長期的な企業価値向上を目指す

| VISION2030重点戦略        | 中計リバイズ主要テーマ                 | 本中計の主要テーマ  | 本中計の主な取り組み   |
|-----------------------|-----------------------------|--|--|
| 国内の収益性向上と<br>事業領域拡大   | ①収益力の改善に向けた<br>ビジネスモデル改革    | 事業の再構築<br>Reconstruction<br><br>×<br><br>新価値創造<br>Innovation | <b>事業の再構築（国内事業／海外事業）</b><br>●インナーウェアを軸にボディデータを活用しからだところのソリューションビジネス「エンパワーメントソリューション」への進化<br>●コンディショニングウェア「CW-X」の国内外での売上拡大<br>●B2B（卸主体）からD2C（直営/EC）へのチャネル転換<br>●不採算事業の構造的な見直し ●ビジネスモデル改革の継続<br><br><b>新価値創造（国内事業）</b><br>●「SCANBE」の価値創出領域の拡大<br>●「Meloop」研究開発強化、ビジネス拡大、量産化検証<br>●「SPIRAL」唯一無二のワコール文化資産を活用したビジネス拡大 |
| 海外事業の拡大と<br>高収益構造への変革 | ②「VISION2030」<br>達成に向けた成長戦略 |  |  |
| グループ経営力の<br>強化        | ③ROICマネジメントの<br>導入          | 中計リバイズ<br>テーマの継続<br><br>・資本効率の向上加速<br>・固定費構造の改革加速            | ●ROIC経営実践による事業ポートフォリオマネジメントの推進とガバナンス強化<br>●成長循環につながる人的資本投資の継続、経営戦略に連動したリソースの最適配分   |
| 資本効率の高い<br>経営への転換     | ④アセットライト化の<br>推進            |  | ●ROE7%以上、資本構成の最適化への取り組み<br>●株主還元と成長投資のバランス最適化  |

12

続いて本中計の基本方針です。資料中ほどをご覧ください。今回の中計を一言でいうと「事業の再構築」と「新価値創造」の両立です。

まず再構築については、インナーウェア事業やチャネル構造、不採算事業の見直し、ビジネスモデル改革など、既存事業の収益性改善に直結する施策を進めます。

一方、新価値創造については、SCANBE、Meloop、スパイラルなど、当社ならではの資産や技術を活かした取り組みを育てていきます。これらは短期的な収益寄与だけを求めるものではなく、将来の成長ドライバーを作るための投資です。

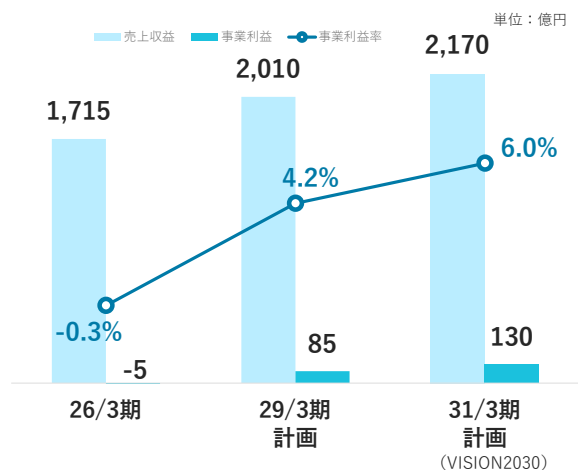
収益性改善だけでは将来成長は生まれませんし、新規投資だけでは足元の収益基盤は安定しません。本中計では、この二つを同時に進めることで、持続的成長につながる経営基盤を作っていきます。

## 中期経営計画2029 定量目標

本中計では事業の再構築及び新たな価値を創造  
施策効果が発現する5年後のVISION2030では資本コストを超えるROEを目指す

単位：億円（売上収益、事業利益、営業利益）

26/3期-31/3期 売上収益・事業利益・事業利益率の推移



|             | 26/3期<br>実績 | 29/3期<br>計画 | 31/3期<br>計画<br>(VISION2030) |
|-------------|-------------|-------------|-----------------------------|
| 売上収益        | 1,715       | 2,010       | 2,170                       |
| 事業利益        | -5          | 85          | 130                         |
| 事業利益率       | -0.3%       | 4.2%        | 6.0%                        |
| 営業利益        | 199         | 93          | 138                         |
| 営業利益率       | 11.6%       | 4.6%        | 6.4%                        |
| ROE         | 6.5%        | 4.3%以上      | 7.0%以上                      |
| ROIC        | 5.9%        | 4.0%以上      | 6.5%以上                      |
| EPS         | 262円        | 145円以上      | 210円以上                      |
| 為替レート (USD) | 150.77      | 155.00      | 155.00                      |
| 為替レート (GBP) | 202.10      | 210.00      | 210.00                      |
| 為替レート (CNY) | 21.25       | 22.00       | 22.00                       |

13

次に定量目標です。

2029年3月期については、売上収益2,010億円、事業利益85億円、営業利益93億円、ROE4.3%以上、ROIC4.0%以上を目標としています。さらに、その先の2031年3月期、すなわちVISION2030(ニーゼロサンゼロ)では、売上収益2,170億円、事業利益130億円、営業利益138億円、ROE7.0%以上、ROIC6.5%以上を目指します。

本中計期間においては、事業の再構築と新価値創造を進めながら、まずは収益力と資本効率を現実的かつ着実に改善していきます。そして、その施策効果をさらに発現させることで、2031年度以降に資本コストを上回るROE水準を実現していく考えです。

## 中期経営計画2029 財務戦略

資本効率の改善に向けて株主還元を継続すると同時に、将来成長への投資を強化

## 考え方・方針

## 資本効率

- 保有不動産：引き続き企業価値向上に寄与するか保有の妥当性を丁寧に検証し対応
- 政策保有株式：27/3期～31/3期までに政策保有株式とみなし保有株式を合わせて、約400億円売却目標（31/3期に対して純資産比率15%未満目標）

## 株主還元

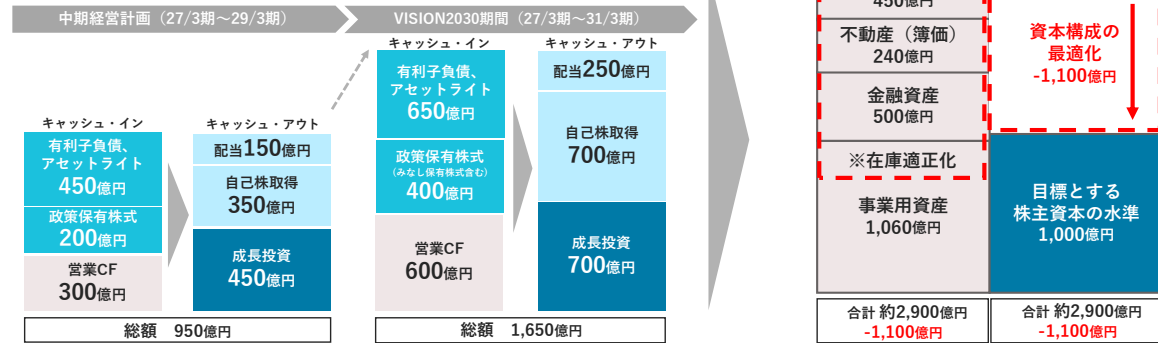
- 1株あたり年間100円を維持。自己株式取得と合わせ、安定的かつ継続的な株主還元を計画
- アセットライトや政策保有株式の売却規模、進捗に応じて追加還元

## 成長投資

- 国内：既存事業投資に加え、SCANBE、Meloopなどの新領域へ積極的な投資を実施
- 海外：成長戦略に合致した投資を継続
- 国内外ともにM&Aは「美」「快適」「健康」領域へ投資拡大

## BSの目指すべき姿

- 資本構成の最適化を通じて、将来的に株主資本1,000億円を目指す
- 目標とする株主資本の水準を達成することでROE10%以上を実現



14

最後に、この計画を支える財務戦略についてご説明します。

資本効率の改善を進めながら、将来成長への投資と株主還元を両立させる方針です。本中計期間では、営業キャッシュフロー、有利子負債・アセットライト、政策保有株式売却などを原資に、成長投資450億円、配当還元150億円、自己株取得350億円を計画しています。また、VISION2030(ニーゼロサンゼロ)までの5年間では、成長投資700億円、配当還元250億円、自己株取得700億円を想定しています。

財務戦略の考え方は、

第一に、既存事業の強化と新規領域への投資を進めること。

第二に、政策保有株式や不動産の見直しを通じて、資本構成の最適化を進めること。

第三に、1株当たり年間100円の配当を維持し、自己株取得も組み合わせながら、安定的かつ継続的な株主還元を行うことです。

投資家の皆さまにとって重要なのは、資本効率改善が単なるスローガンではなく、具体的なキャッシュアロケーション方針に落とし込まれているかどうかだと思います。

当社は、将来的に株主資本1,000億円水準を目指し、その過程でROE10%以上を見据えた資本構成の最適化を進めます。成長投資、資産圧縮、株主還元を一体で運営することで、企業価値向上につなげていきます。

私からの説明は以上です。

続いて、川西より、株式会社ワコールの本中計の戦略についてご説明いたします。

## 02 (株)ワコール 中期経営計画2029



15

株式会社ワコール 代表取締役社長執行役員の川西です。  
ここからは、株式会社ワコールの中期経営計画についてご説明します。

## (株)ワコール 中計リバイズの振り返り

計画と実行の双方において、施策設計の精度と実行スピードに課題を残し、  
売上成長及び収益改善への寄与は限定的に留まる

## 売上の未達要因

## 計画段階

- ✓ 売上成長を前提とした計画数値に対し、全体最適の視点に基づく施策の優先順位付けが不十分
- ✓ 施策間の因果・優先順位が不明確なまま積み上げ型の数値計画で合理的蓋然性を欠く

## 実行段階

- ✓ 実行体制・リソース確保の遅れにより施策推進が遅延
- ✓ 環境変化への機動的な計画修正ができず効果発現が遅延

## 中計リバイズ 4つの戦略の総括

## SCM改革



需要連動生産の供給基盤は整備が進むも、収益インパクトは限定的  
 ・自動発注店舗：1,186店舗（計画比100%）  
 ・展開規模：対象76品番（計画比95%）  
 ・売上貢献：+約8億円（計画比80%）

## コスト構造改革



コスト削減施策が着実に進捗し、収益改善に寄与  
 ・施策：一般経費削減、人員施策を実施  
 ・効果：約60億円削減

## 顧客戦略



既存顧客施策は進展も、新規顧客獲得は想定を下回る  
 ・OMO施策：「取り置き・取り寄せサービス」は、前年を上回ったものの、計画は未達（24/3期比254%、計画比97%）

## ブランド戦略



既存顧客売上：+約10億円（24/3期比）  
 ・新規顧客数：-13%（24/3期比）  
 ・「WACOAL」：リブランディングは回復軌道を示すも、購買意欲喚起が足りず、リバイズ期間の効果は限定的  
 ・「CW-X」：一部商品に効果も計画には未達

本中計においては、計画段階で施策・KPI・財務効果を具体化し、外部知見で蓋然性を強化。  
 実行段階では社長直下の構造改革室（▶P17）が進捗をモニタリングし、課題に迅速に対応

はじめに、中計リバイズの取り組みを振り返ります。

株式会社ワコールにおいても売上、利益ともに未達で着地しました。原因は、計画段階における精度の甘さと実行段階におけるスピード感の欠如であったと痛感しています。

4つの戦略の総括としては、SCM改革、コスト構造改革については生産方式の変更や経費配分の見直し等の取り組みにより一定の成果が得られたものの、顧客戦略、ブランド戦略では、施策設計の甘さや環境変化への対応力の不足により、効果が想定を大きく下回りました。

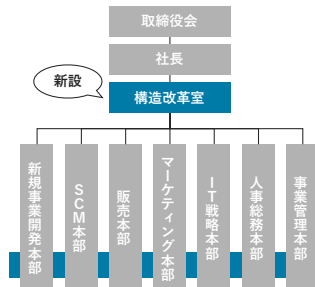
こうした反省を踏まえ、本中計では計画段階で外部知見を活用し、すべての施策にKPIと財務効果を紐づけることで、数値の蓋然性を高めました。また、「構造改革室」を新設し、施策の進捗をモニタリングし、全社横断で課題解決を行うことでスピードと実効力を向上させることを目指しています。

## (株)ワコール 実効力向上の仕組みを導入

社長直轄に新設する構造改革室が、中計施策推進を強力にモニタリングし、組織横断で課題解決をリードすることで実効性を担保する

## 構造改革室の新設

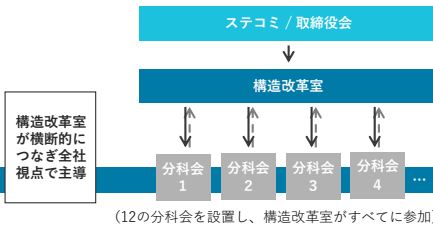
- ▶ 計画未達を繰り返してきた状況から脱却するには、計画をやり切るためのマネジメント、組織マインドセットの変革が必要
- ▶ 社長直轄で事業部門を統括し、中立的、客観的、組織横断的にマネジメント改革、構造改革を主導する構造改革室を新設



## 中計施策のモニタリング体制

- ▶ 中計施策推進にあたり、12の分科会を設置すると共に、具体的なアクションプラン、KPI・施策効果の時期別目標値を定義
- ▶ 構造改革室が、分科会の活動進捗をモニタリング。課題発生時には、経営の視点及び全社視点で課題解決をリード
- ▶ 構造改革室の役割は「活動・結果を担保する」「解決方法を提示する」「チームの活動を主導する」「目標と期限を守る、守らせる」「成果物にコミットする」「意見の違いを整理、解決する」

## モニタリング体制



(12の分科会を設置し、構造改革室がすべてに参加)

## モニタリング施策

- ▶ 中計施策を11の施策テーマに整理・分類し、12の分科会を通じて構造改革室が横断的にモニタリングすることで、施策の蓋然性を高める

|           | 施策テーマ          | 施策数 |
|-----------|----------------|-----|
| 既存ビジネスの成長 | ①価格改定          | 1   |
|           | ②商品力強化         | 29  |
|           | ③プロモーション強化     | 24  |
|           | ④EC成長          | 4   |
|           | ⑤出退店           | 7   |
| 新規ビジネスの成長 | ⑥新業態開発         | 2   |
|           | ⑦新規事業          | 1   |
| 運営基盤の強化   | ⑧顧客基盤・デジタル活用強化 | 6   |
|           | ⑨SCM・需要最適化     | 4   |
|           | ⑩製造コスト高騰抑制     | 8   |
|           | ⑪人件費最適化        | 14  |
|           | その他            | 3   |
| 合計        |                | 103 |

「構造改革室」は社長直轄組織で、100以上の施策の進捗を週次で管理します。また、部門間のコンフリクトやリソース配分の問題を全社最適の観点で解決する役割も担っています。

構造改革室が中立的、客観的、組織横断的な立場でモニタリングすることによって、根強くあった部分最適の発想を払拭し、計画必達の組織マインドの醸成を目指し、中計施策に対する実効力を高めま

## (株)ワコール 中期経営計画2029の方向性

事業領域を再構築し、インナーウェアを基盤とした「エンパワーメントソリューション」へと進化  
同時に強み、独自資産を生かし新たな価値創造の萌芽を育む

市場縮小・チャネル変化を  
背景とした事業環境の転換点

## “インナーウェア”を軸に “エンパワーメントソリューション”へ再構築

### インナーウェア市場縮小

2019年対比で約**500億円減**

レディスインナーウェア  
市場規模 ※1

2019年 ▶ 2025年(予測)  
6,050億円 ▶ 5,510億円

### チャネルの変化

リアル/卸チャネルは**10%減**

百貨店・量販店・専門店  
売上構成 ※2

2014年 ▶ 2023年  
70% ▶ 60%

再構築  
Reconstruction

マーケット環境の変化に応じて収益構造を変革

WACOAL Wing Yue AMPHI  
インナーウェア (▶P20・21)  
GOCOCI yojoy Salute  
WACOAL SIZE ORDER Remanna WACOAL MEN

コンディショニングウェア (▶P20・21) CWX

提供価値/社会課題解決

ワコールだからこそできる  
価値提供と社会課題解決に  
より事業成長を実現し、利  
益を創出していく

高品質

需要連動生産

パーソナライズ

強みや独自資産を活用した新価値創造を実施

(▶P22)

SCANBE Melooop spiral

新価値  
創造  
Innovation

※1 出典：株式会社矢野経済研究所「レディスインナーウェア・メンズインナーウェア小売市場に関する調査（2025年）」（2025年11月11日発表）（小売金額ベースで算出）

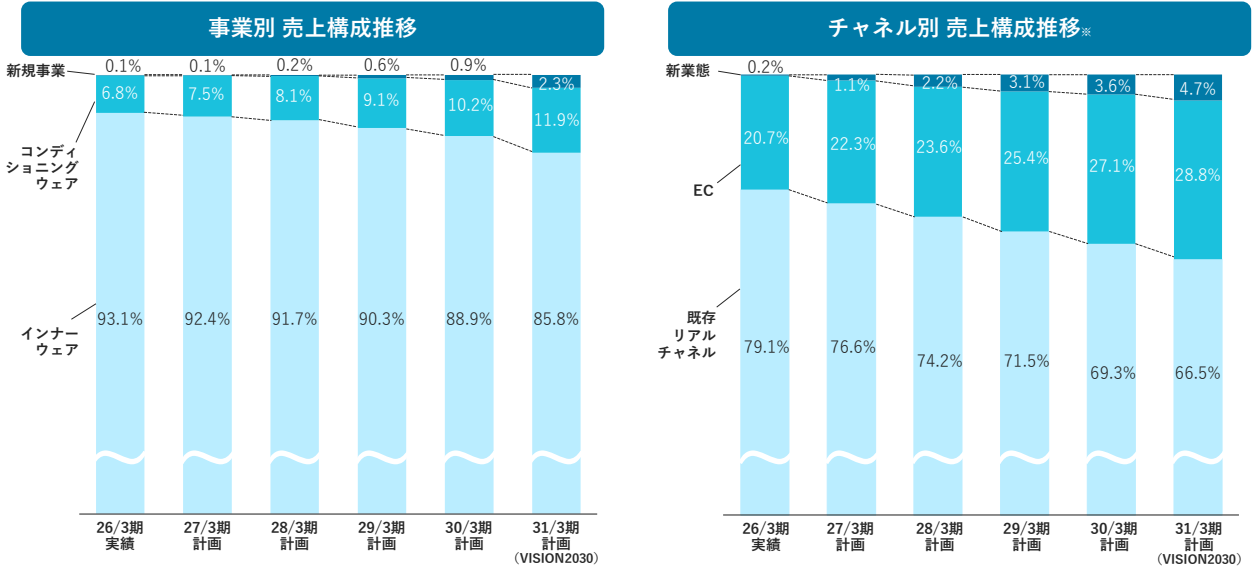
※2 2018年度～2023年度、自社調べ

次に、本中計の方向性です。事業領域を従来の「インナーウェア」を軸に「エンパワーメントソリューション」へと再構築します。

背景には、インナーウェア市場の縮小とチャネル構成の変化があります。企業価値を持続的に高め続けるためには、既存領域の再構築とともに新たな価値創造が不可欠です。具体的には、既存事業としてはインナーウェアの再定義と、コンディショニングウェアのCW-Xの強化を継続します。また、新たな価値創造としては、体型データを活用したSCANBE、新技術Melooop、文化の事業化を目指すスパイラル事業などへ投資を進めます。

## (株)ワコール 5か年の事業別・チャネル別の売上高構成推移

事業別にはコンディショニングウェア・新規事業を、チャネル別にはEC・新業態を今後5年で大きく成長



続いて、事業、チャネル別の売上構成計画です。左側が事業別の構成比計画です。従来のインナーウェアを軸に、これまで以上にコンディショニングウェアへ注力し、2031年3月期には売上構成比10%以上を計画しています。

右側のチャネル別の構成比についてはECと新業態へ注力する計画です。

## (株)ワコール ブランド戦略 (インナーウェア+コンディショニングウェア)

縮小するレディスインナーウェア市場の中で成長余地のあるハイプレミアム・アフォーダブルを拡大  
スポーツアパレルの市場規模拡大を追い風に、コンディショニングウェアの持続的成長を目指す

再構築  
Reconstruction

## インナーウェア 価格帯別の市場動向

| ブランド              | 価格帯区分    | 価格目安           | 市場CAGR※1 | 傾向 | 成長率(計画)※2 |
|-------------------|----------|----------------|----------|----|-----------|
| Solute Yue        | ハイプレミアム  | ¥20,000~       | 5.3%     | 拡大 | 4.5%      |
|                   | プレミアム    | ¥10,000~20,000 | 2.7%     | 拡大 |           |
|                   | ベター      | ¥7,000~10,000  | -7.3%    | 縮小 |           |
| Wing AMPHI GOOOOI | アフォーダブル  | ¥2,000~4,000   | 3.2%     | 拡大 | 1.0%      |
|                   | コストセービング | ~¥2,000        | -2.9%    | 縮小 |           |
|                   | モデレート    | ¥4,000~7,000   | -0.9%    | 縮小 |           |

※1 インターシズLIデータ ブラジャー市場 2018~2024年度購買金額シェア ※2 26/3期~29/3期の年平均成長率

## インナーウェア カテゴリ別市場シェア率 (2024年度)

| ブランド       | カテゴリ     | シェア率※1 | 拡大余地 | 成長率(計画)※2 |
|------------|----------|--------|------|-----------|
| WACOAL MEN | レディスインナー | 19%    | 小    |           |
|            | メンズインナー  | 4%     | 大    | 6.3%      |

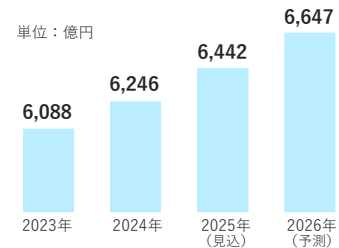
※1 インターシズLIデータ ブラジャー・ショーツ・肌着キャミソール・ガードル市場計  
※2 26/3期~29/3期の年平均成長率

## スポーツアパレル国内出荷額の市場動向

スポーツアパレル国内市場はライフスタイル需要に支えられ拡大基調

出荷額ベースCAGR  
(2023~2026年)  
3.0%

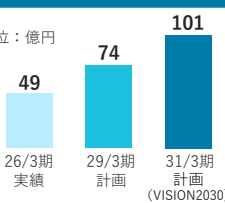
単位：億円



※出典：株式会社矢野経済研究所  
「スポーツアパレル市場に関する調査(2026年)」  
(2026年1月29日発表)

## CW-X 売上計画

単位：億円



## CW-Xが強化する領域

ランニング・野球向け商品を強化。  
医療・農業など身体負荷の高い職域  
販売も進める



インナーウェア、コンディショニングウェアのブランド戦略についてご説明します。

左側をご覧ください。レディスインナーウェア市場の需要は高価格帯と低価格帯への二極化が進んでいます。今後は成長余地のあるハイプレミアムおよびアフォーダブルラインに注力することで、縮小する市場の中でも売上の拡大を目指します。

右側のスポーツアパレルの国内市場はライフスタイル需要に支えられ、直近で成長傾向にあります。それを追い風にCW-Xの売上を31年3月期には現状の約2倍の100億円強まで伸長させる計画です。

## (株)ワコール チャンネル戦略 (インナーウェア+コンディショニングウェア)

主力である既存のリアルチャンネルを維持しながら、市場成長が続くECチャンネルを引き続き強化  
合わせてドラッグストア、コンビニエンスストア等の新業態の開拓を進める

再構築  
Reconstruction

## チャンネル別の市場動向

チャンネル環境の変化を踏まえた戦略方針

| チャンネル |             | 市場CAGR<br>※1 | 傾向  | 成長率<br>(計画)<br>※2 |
|-------|-------------|--------------|-----|-------------------|
| 既存    | 百貨店・量販店・専門店 | 0.2%         | 横ばい | -2.9%             |
|       | EC          | 10.6%        | 拡大  | 8.0%              |
| 新業態   | コンビニ        | 1.2%         | 拡大  | 144.9%            |
|       | ドラッグストア     | 5.7%         | 拡大  |                   |

※1 2018年度～2023年度、自社調べ

※2 26/3期～29/3期の年平均成長率

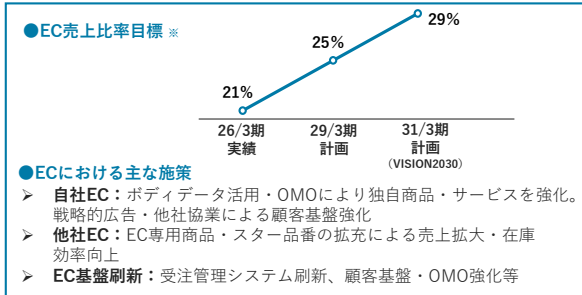


## 既存卸ビジネスにおける営業活動の抜本改革

長年アップデートされていなかったセールス業務を外部知見を活用し改革。  
チャンネル別での営業活動を抜本的に刷新

- ▶ 効率性を主眼としたエリア別販売体制 (チャンネルミックス) によりチャンネル対応が弱体化。チャンネル別販売体制に変更し、チャンネルの戦略、特性に応じた営業活動を強化
- ▶ 店舗別に「売上重視」「利益重視」を選別、業務を型化し、各々の役割に応じたKPI設定とリソース配分で効率的な営業活動を実施

## ECチャンネルの強化



※ 「EC売上比率目標」に関して、中期経営計画2029におけるEC比率の算出方法見直し (専門店ECを含まない定義への変更等) に伴い、2026年3月期決算説明資料以前の開示数値とは異なる

続いてインナーウェア、コンディショニングウェアのチャンネル戦略についてご説明します。

左側記載のチャンネル別の市場成長率を踏まえ、既存チャンネルは維持、ECおよび新業態チャンネルは拡大を狙うものと位置づけます。また、既存チャンネルにおける売上維持については、これまでの営業活動を根本から見直し、チャンネルの特性に応じた営業活動を実施すべく、外部知見を活用した改革を推進しています。

また、ECについては、自社EC、他社ECでそれぞれの特性に応じた施策を講じ、確実な売上成長を実現します。

## (株)ワコール VISION2030に向けた新価値創造

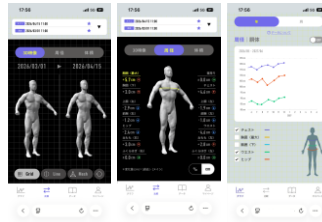
強みや独自資産を活用し、将来の成長に向けた  
新たな価値創造につながる基盤づくりを進めていく

新価値  
創造  
Innovation

## SCANBE

ヘルスケア分野での価値創出領域の拡大

- 日々の運動やトレーニングの成果を可視化
- ジム・ヘルスケア施設等、ボディデータと親和性の高い領域に設置・展開することで、新たな価値創出による事業拡大を目指す



研究・学術領域での活用

- それぞれの研究領域とボディデータの掛け合わせ効果による、新たな価値創造や社会課題解決を見据えた取り組み

## Meloop



独自生産技術によるものづくり革新

- 新技術「Meloop」を独自開発し、2020年よりブラジャーのカップ部分の生産技術として実用化。単一素材でリサイクルがしやすく、型に繊維を吹き付けて立体物を成型するため廃棄材料が少ない
- 2026年5月に「Meloopラボ」を開業。研究開発に加えて、自動車産業資材など新たな用途の検討や試作、社内外との共創を実現する

## spiral



アートを軸とした価値創造・事業展開

- 「生活とアートの融合」がテーマの「Spiral Garden」を展開。2025年8月、新丸ビルの同店内に、フィンランドの人気店「CAFE AALTO」の公式支店をオープン
- 2000年から公募型アートフェスティバル「SICF」を開催し、若手アーティストの発掘・育成・支援を実施。まちづくりやコンサルなどアートを軸とした事業を拡大展開

22

こちらのスライドではVISION2030(ニーゼロサンゼロ)に向けた新たな価値創造についてご説明します。

SCANBEは、ジムやヘルスケア施設などのボディデータとの親和性の高い領域との協業によって更なる事業拡大を図ります。また、研究・学術領域においても、社会課題を解決する新たなソリューションの提供を目指します。

メルトブロー技法による新技術Meloopは、2020年にブラジャーのカップ製造技術として実用化したものです。今後は自動車産業資材のほか、他分野への展開も含め、社内外の協業を通じた活用拡大を目指します。

最後にアート事業のスパイラルについてです。昨年新丸ビルに新店舗を出店し売上は伸長しており、文化の事業化を軸とした独自の価値創造の可能性を広げていきます。

## (株)ワコール 重点施策 ①顧客起点のDX戦略

市場や顧客の変化に適応し続けるために、デジタルを中核手段として  
顧客起点で提供価値とオペレーションを大胆に進化させ、「未来の当たり前」をつくる

## 顧客起点DX

## 顧客体験価値の向上

## ●パーソナライズ体験のさらなる強化

- 顧客データを活用した店舗接客、デジタルコミュニケーションの深化
- ロイヤリティプログラムの進化
- わたしに合うブラ診断の対象商品拡大
- オーダー型ビジネスの刷新

## ●OMOの加速

- EC、店舗における基幹システムの更改
- 採寸、試着を軸に店舗/WEB/アプリを横断した体験設計
- 取り置き・取り寄せサービスを活用したワコール版ショールーミング型店舗展開



## 新たな価値創造

## ●価値創造領域の拡大

- SCANBEのヘルスケア領域及び研究学術領域への展開



## 業務DX

## ●オペレーションモデルの進化

- 需要連動型生産の拡大
- 生成AI活用による生産性向上



## 人財DX

## ●変革人財の獲得・育成

- 経験者採用の強化
- 昇格要件の変更
- リスクリング

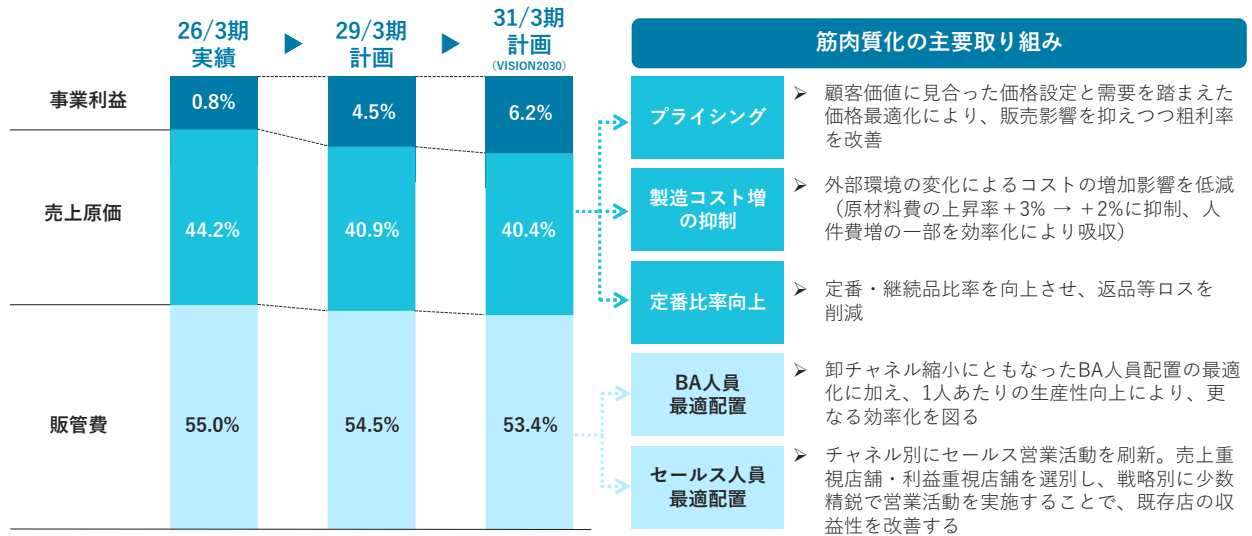


次に重点施策についてご説明します。まずDX戦略です。

当社はDXビジョンを「未来の当たり前」をつくることと位置づけ、市場や顧客の変化にスピード感を持って対応し、新たな顧客体験価値を提供し続けるためにデジタル活用を推進しています。中でも顧客起点のDXにおいては、一人ひとりの体型に合う商品提案を行う「わたしに合うブラ診断」や、快適な購買体験を提供する「取り置き・取り寄せ」サービスをさらに強化し、よりパーソナライズされた顧客体験と購買体験の実現を図ります。またこの実行を支える基盤として、社内オペレーションを変革する業務DXと、変革を担うDX人財の獲得・育成にも継続的に取り組みます。

## (株)ワコール 重点施策 ②収益性改善

厳しい市場・競争環境の中、プライシング、コスト抑制、人員配置最適化などを通じて  
売上原価・販管費の筋肉質化を徹底し、収益性の向上を図る



重点施策の2つ目は収益性の改善です。

プライシング戦略、製造コストの抑制、人員配置の最適化により原価率、販管費率の低減を図り、利益創出を目指します。

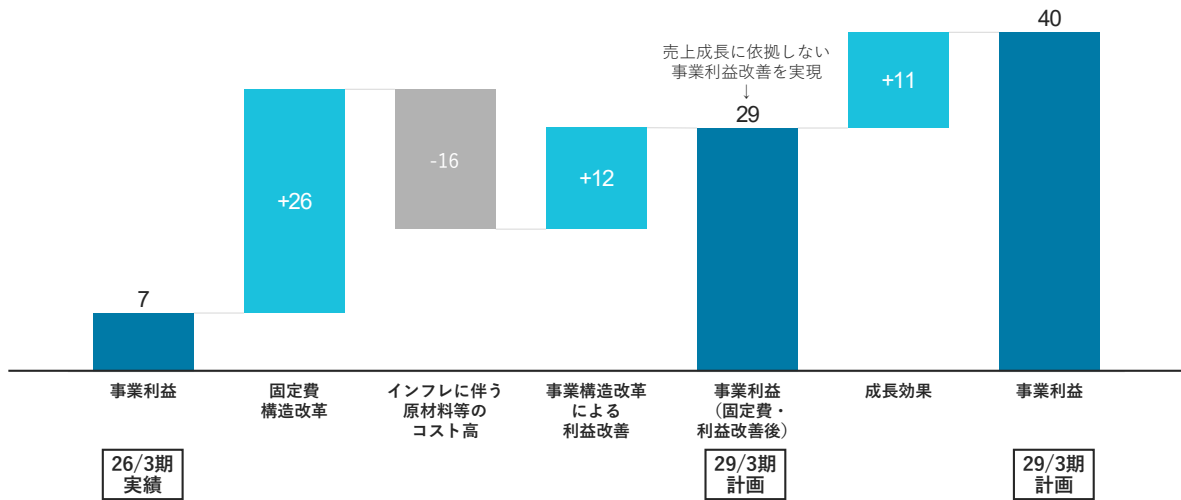
原価高騰が続く中、価格の最適化や、製造コストの抑制、生産効率の改善による粗利率の改善に加え、卸チャンネル縮小に伴うBA人員、セールス人員の最適配置などにより販管費率の改善を進めます。

## (株)ワコール 重点施策 ②収益性改善

固定費構造改革、事業構造改革による利益改善を進めることで、筋肉質な事業体を確立

(株)ワコール 事業利益計画の分析

単位：億円

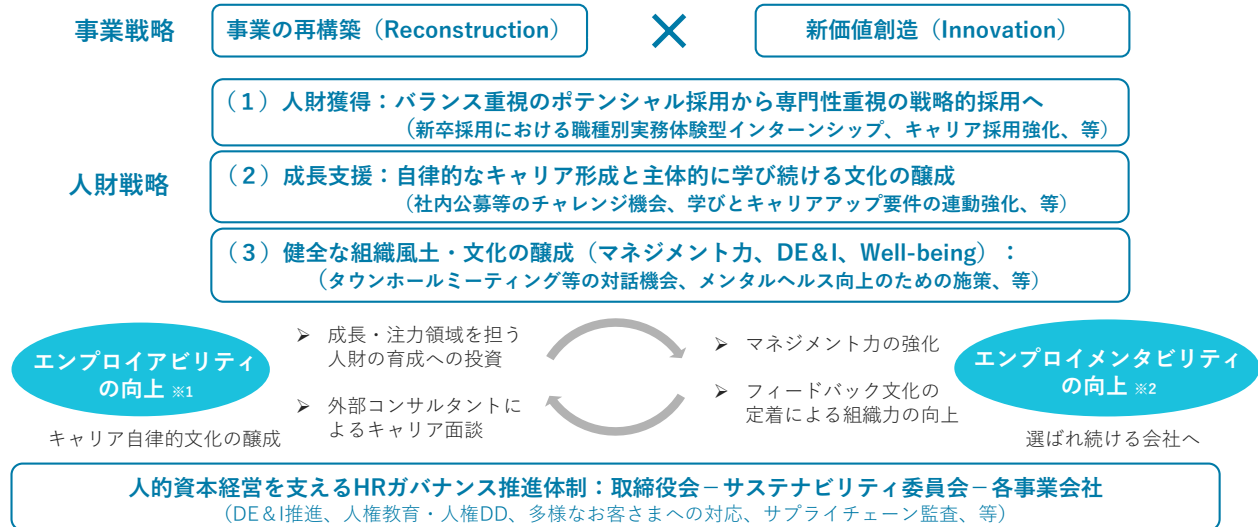


25

このスライドは26年3月期から本中計最終年度にかけての事業利益の改善計画について記載しています。原価高騰によるマイナス影響を受けつつも、固定費の構造改革や利益構造の改善、さらに売上成長効果によって利益を最大化します。

## (株)ワコール 重点施策 ③人的資本経営の強化

中期経営計画2029の実行力を支え、絶え間ない価値創造を続ける人財基盤の構築に向け、人的資本投資を強化する



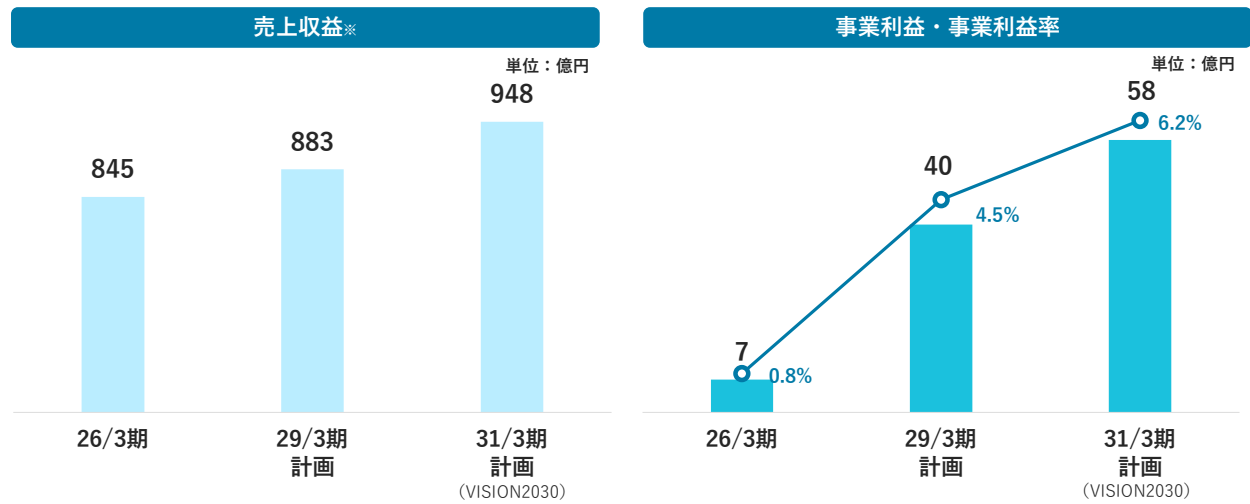
※1 エンプロイアビリティ：個人が変化する環境の中で価値を発揮し続けられる能力

※2 エンプロイメンタビリティ：雇用され続けるために必要な能力

重点施策の3つ目は人的資本経営の強化についてです。人財戦略として、人財獲得、成長支援、健全な組織風土、文化の醸成の3つの柱のもと、採用の強化やキャリアアップに向けた学びの支援、マネジメントと従業員との継続的な対話機会の創出などに取り組みます。これにより、自律的なキャリア形成による従業員の価値向上と、従業員に選ばれ続ける会社の実現を目指します。

## (株)ワコール 売上収益・事業利益計画

事業領域及びチャネルの選択と集中によって増収・増益の計画  
31/3期には前中計（中計リバイズ）で目指した売上収益、事業利益の達成を目指す



※ 日本会計基準にて表示  
※ グループ間取引を含むため、2026年3月期決算説明資料の開示の数字とは異なる

最後に売上、事業利益の数値計画です。事業領域とチャネルの選択と集中によって、増収増益、2029年3月期には事業利益約40億、2031年3月期には事業利益約60億円の達成を目指します。私からの説明は以上です。続いて海外事業の中期経営計画について矢島よりご説明します。

## 03 海外事業 中期経営計画2029



28

続いて、海外事業の中期経営計画の取り組みについて私矢島よりご説明します。

## 海外事業 中計リバイズの振り返り及び本中計の方針

中計リバイズにおける海外主要国では、国内同様、市場環境変化へのスピード感をもった対応が不足  
本中計では再構築に集中し、事業の立て直しと成長の基盤構築を目指す

## 計画未達に至った要因



## 米国

- ・想定以上の卸市場の縮小
- ・チャネルシフトの遅れ

- ✓ 百貨店閉店等の市場環境の急激な変化
- ✓ 市場環境の変化に対するECシフト等、チャネル戦略の遅れ



## 欧州

- ・ローカライズ戦略の遅れ
- ・事業モデル転換遅延

- ✓ 各国の状況を捉え国別にカスタマイズした戦略不足
- ✓ 卸・実店舗中心のモデルから D2C（自社EC）主軸への転換が不十分



## 中国

- ・想定以上に長引く景気低迷
- ・ブランド競争力の低下

- ✓ 長引く景気低迷、急激な市場の冷え込みへの対応遅延
- ✓ 中国市場でのブランド価値低下（市場迎合で、造形性、フィット感など本来の強みが生かせず、差別化に至らず）

## 本中計の各国方針



## 成長基盤強化に向けた重点投資の推進

- ブランド認知向上を目的としたマーケティング投資を計画的に実行
- ECプラットフォームの変更やEC専用商品の開発等によるEC売上の拡大
- CW-X事業を成長ドライバーとして重点投資



## 欧州市場拡大とEC強化による大きなサイズ領域での競争優位確立

- 開拓余地の大きい欧州大陸において各国のニーズを踏まえた戦略立案
- Bravissimo社とのPMI深化、大きなサイズ市場でのドミナントポジション確立
- Bravissimo社のノウハウ活用によるEC売上の拡大



## ブランド再構築、チャネル集中、コスト改革による収益改善

- 不採算店舗を含む事業構造の抜本的な見直しによる収益体質の改善
- ECシフトによるチャネル構造改革と収益力強化
- ブランドイメージ刷新に向けた商品・プロモーション戦略の再構築

本中計では計画の実効力向上を目的に組織改革（▶P30）を実施。海外事業を統括していたグローバル本部から欧米本部と中国・アジア本部の二本部制へ変更。エリア連携を深め、意思決定の迅速化、ガバナンス強化を実現

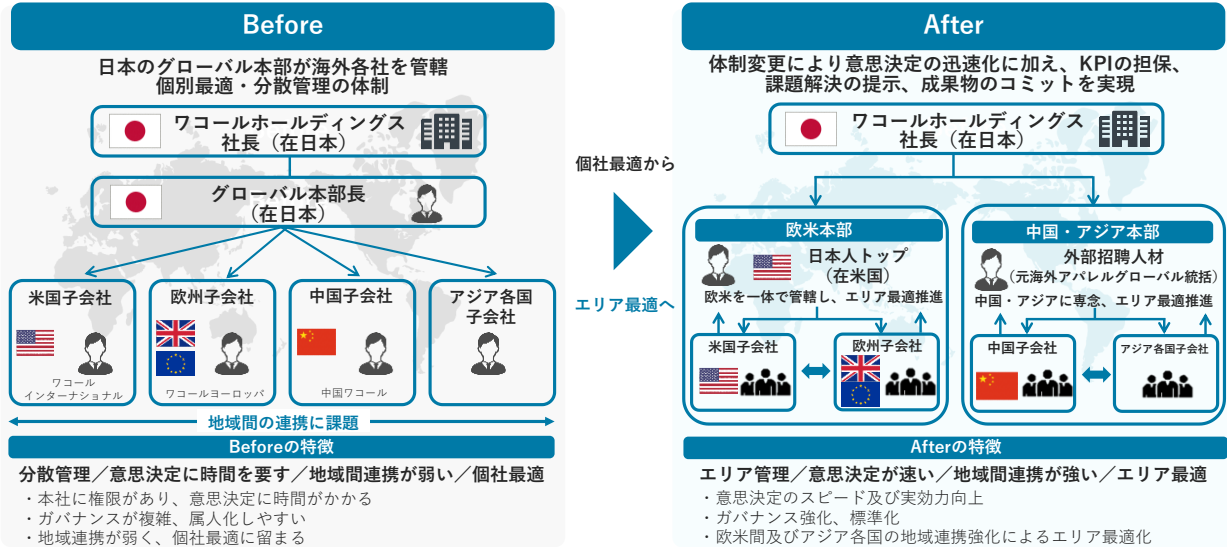
まず、海外事業について、中計リバイズの取り組みの振り返りです。

海外主要国においては、国内同様に市場環境の変化への対応スピードの遅れにより計画数値を下回る着地となりました。米国においては主要チャネルである百貨店の閉店などによる卸売市場の縮小、欧州においては大陸進出にあたっての国別の戦略の不足やECシフトの遅延、中国については想定以上の景気低迷が主な要因です。本中計では、各国において記載の通りの施策を進めていく予定です。なお、中国については抜本的に事業構造を見直し、収益改善を図り、2027年3月期までに業績回復が見込めない場合には大きく縮小することも検討します。

また、計画の実効力向上を目的に、海外事業を統括していたグローバル本部を欧米本部、中国・アジア本部の2本部体制に組織を再編しました。

## 海外事業 実効力向上の仕組みを導入

海外子会社を統括していたグローバル本部を、社長直轄の欧米本部、中国・アジア本部の2本部体制へエリア連携を深め、意思決定の迅速化、ガバナンス向上、計画の実効力向上を実現



30

海外事業における実効力向上の仕組み導入についてご説明します。従来、国内のグローバル本部が海外子会社を統括していましたが、一人の本部長が全世界を管轄することに無理があったこと、日本本社と、それぞれの海外子会社との指示命令系統のため海外各子会社の横の連携が取れなかったという課題がありました。今後は、欧米本部の西半球と中国・アジア本部の東半球2本部体制とし、それぞれのトップが権限を持ち、各エリアを一元管理します。また欧米本部の本部長はアメリカに駐在することで現地の状況把握が迅速になり、意思決定のスピードアップとエリア連携の強化を実現します。

## 海外事業 地域別ポートフォリオ戦略

各地域の状況に応じてポートフォリオ戦略（成長・再建・先行投資）を明確化  
グローバルでの成長拡大により「世界のワコール」を目指す



続いて、海外事業の地域別ポートフォリオ戦略です。各国を成長ドライバー、ターンアラウンド、重点投資の3区分に分類し、ポートフォリオ戦略を明確化しました。成長ドライバーとしては欧州とインド、ターンアラウンド地域としては中国、重点投資地域としては米国を位置付けています。

## 米国（ワコールインターナショナル）の重要戦略

 Glamorise社のPMIを実行しながら、EC市場でのブランド認知拡大及びCW-Xの成長を加速

## ECの拡大

- ECプラットフォームをShopifyへ移行し、UI・UX向上を実現
- ロイヤリティプログラムやパーソナライズド機能の導入などを通じ、LTV向上を目指す
- 大手マーケットプレイスでの販売を強化
- EC専用商品の開発

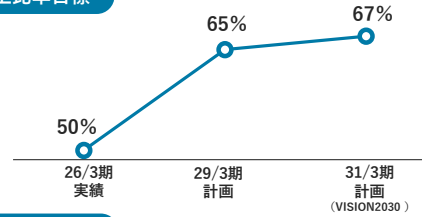
## CW-Xの拡大

- 米国のトッププロ野球選手を中心にアームブレースの販売を促進し、ブランド認知の向上を図る
- 米国市場のニーズを満たした商品を企画・配備
- マーケティングを強化し、米国の消費者によりフィットする商品の企画・開発

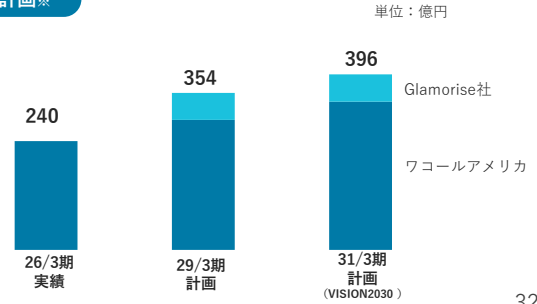
## 収益性改善

- 製造・営業人件費の見直し・適正化
- 販売価格の見直し
- Glamorise社の商品含めたSCMの最適化

## EC売上比率目標



## 売上収益計画※



※ 現地会計基準にて表示  
 ※ グループ間取引を含むため、2026年3月期決算説明資料の開示の数字とは異なる

ここからは各国別の重要戦略についてご説明します。

まず、米国です。今年4月に買収したグラマライズ社とのPMIを推進するとともに、EC市場でのブランド認知の拡大とCW-Xの成長を加速します。右上のグラフに記載の通り、2031年3月期のEC比率の目標を67%とし、現状の50%から大幅に引き上げる計画としています。また、売上についても現状の240億円から、2031年3月期にはグラマライズ社の売上を含め396億円と、大幅な伸長計画としています。

## 欧州（ワコールヨーロッパ）の重要戦略

🇬🇧 🇪🇺 Bravissimo社とのPMIを軸にシナジーを最大化し、欧州大陸への進出拡大とEC拡大の両輪で成長を加速

## ECの拡大

- ECプラットフォームをShopifyへ移行し、UI・UX向上を実現
- 英米以外でのBravissimo商品のECのローンチ
- 英国でのドロップシップ取引※1開始

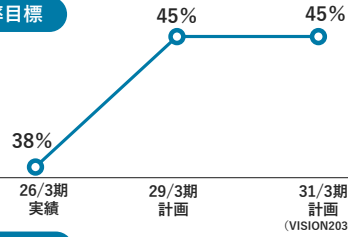
## PMI推進

- Bravissimo社の直営店舗数拡大
- Bravissimo社直営店・ECサイトでのワコールヨーロッパ商品の取扱拡大
- Bravissimo商品及びワコールヨーロッパ商品の材料を集約し、一部商品を自社生産へ切替

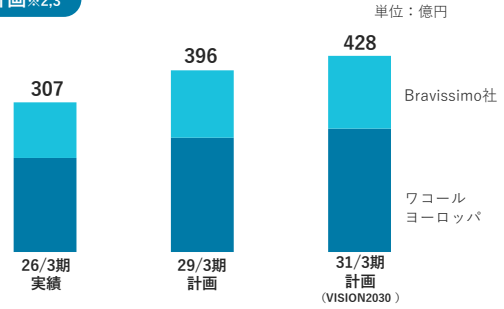
## 欧州大陸売上拡大

- (仏、その他欧州)自社ECのローンチ
- (仏、独、西、蘭)百貨店への出店拡大
- 仏国でのドロップシップ取引※1の開始
- マーケットプレイスでの展開開始

## EC売上比率目標



## 売上収益計画※2.3



※1 在庫を保有せず、受注後に仕入先から顧客へ直接商品を出荷する取引形態  
 ※2 現地会計基準にて表示  
 ※3 売上収益についてはグループ間取引を含むため、2026年3月期決算説明資料の開示の数字とは異なる

次に欧州の重要戦略です。こちらも、2024年に買収したブラビッシモ社とのPMIの深化とEC強化、欧州大陸への拡大によって成長を加速させます。右側のグラフに記載の通り、EC比率の目標は45%と、欧州についても現状の38%から大きく引き上げる方針です。

## 中国（中国ワコール）の重要戦略

売上伸長よりも構造改革を優先、不採算店舗等の損益管理を徹底し、利益創出への転換を図る

チャンネル  
構造改革

- EC強化による集客数拡大及び新規顧客の獲得
- MDの見直しによるEC購買率の向上

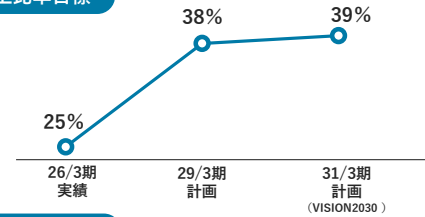
収益体質  
改善

- 不採算店舗の抜本的な見直し、赤字店舗撤退の徹底  
【不採算店舗撤退計画】  
26/3期 23店舗（実績） 29/3期 60店舗（計画）
- 売上規模に見合った機能・体制の見直しを行い、費用の最適化・圧縮を推進

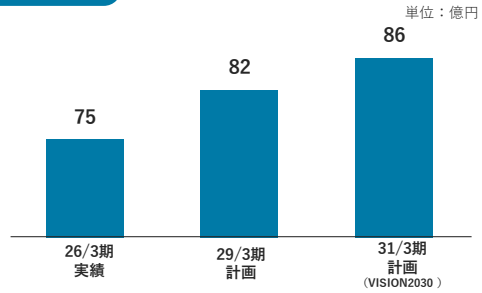
リブラン  
ディング

- 市場ニーズに適合した商品戦略の再構築
- ブランド価値向上に向けたコミュニケーションの強化
- ワコールの強みを活かした商品開発による他社との差別化

## EC売上比率目標



## 売上収益計画※



※ 現地会計基準にて表示  
※ グループ間取引を含むため、2026年3月期決算説明資料の開示の数字とは異なる

中国の重要戦略です。中国については売上拡大よりもまずは黒字化のための構造改革に優先して取り組みます。EC比率の向上、不採算店舗の撤退、商品戦略などによって、スピード感を持って早期に利益を創出できる体質への転換を目指します。

## その他アジアの重要戦略（インド：ワコールインディア）

 卸取引（百貨店・専門店）を維持しつつ、ECや新業態で事業ポートフォリオを拡張し、売上成長を目指す

### 売上の拡大

- ムンバイ・デリーを中心に百貨店・直営店・専門店の新規開拓を継続
- ECは自社ECだけでなく、Myntraなどの他社プラットフォームにおいても認知度向上により流入を強化

### 粗利率の改善

- インド製品の拡大。関税の高いインドに於いてインド国内調達比率を高める  
【国内調達比率目標※1】  
26/3期 41%（実績）、29/3期 55%、31/3期 70%
- 市場ニーズに即した価格帯商品のラインナップ強化と、原価低減を推進

### 認知度向上

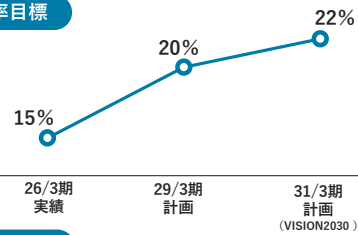
- 店舗数の拡大により、露出を増加  
【店舗拡大計画】  
百貨店：26/3期 154店舗（実績）、29/3期 320店舗（計画）  
専門店：26/3期 146店舗（実績）、29/3期 510店舗（計画）
- インドではメジャーであるセレブリティマーケティングを活用し、新規顧客を獲得

※1 売上に占める国内生産の割合

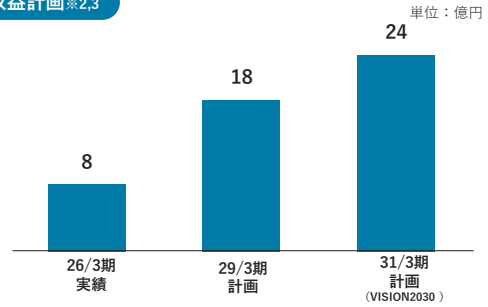
※2 現地会計基準にて表示

※3 売上収益についてはグループ間取引を含むため、2026年3月期決算説明資料の開示の数字とは異なる

### EC売上比率目標



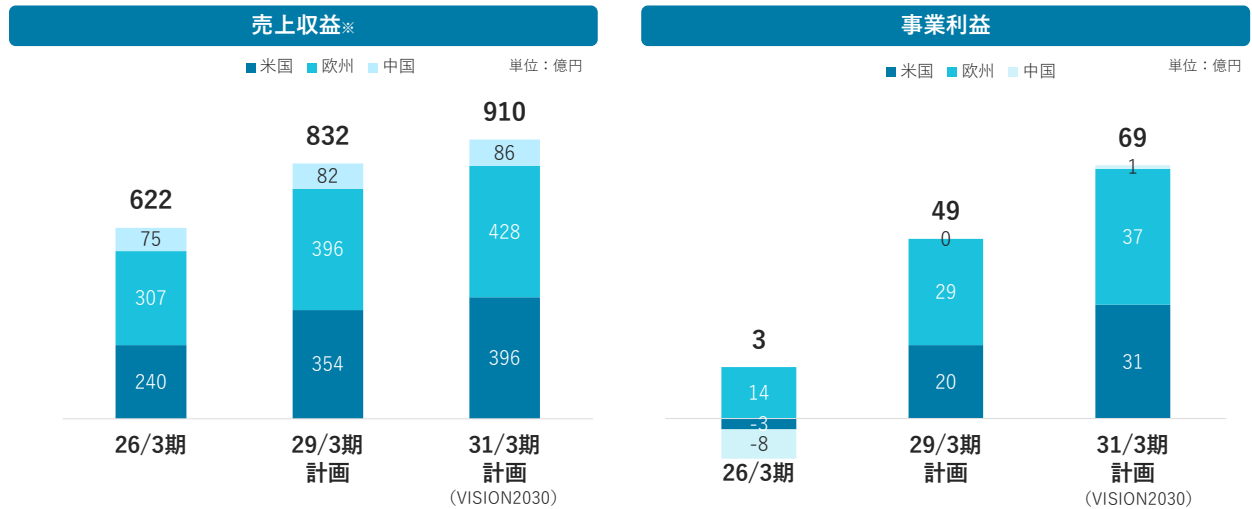
### 売上収益計画※2,3



続いてその他アジアの戦略です。アジアにおいては、成長ドライバー地域として定義した市場拡大が見込めるインドについて説明します。インドでは、卸売取引を維持しつつ、そのほかECや新業態についても拡張し、売上拡大を目指します。また同時に、関税率の高いインドにおいては、国内の調達比率を上げるなどの施策により粗利率を改善し、利益への貢献も実現します。

## 主要3か国の売上収益・事業利益計画

米国・欧州は買収子会社とのPMI推進とEC拡大を通じて売上・利益の最大化を図り、大幅な増収増益を計画  
中国は構造改革を断行し、3か年での赤字脱却を進め、最終年度でのブレークイーブンを目指す



※ 現地会計基準にて表示  
※ グループ間取引を含むため、2026年3月期決算説明資料の開示の数字とは異なる

36

米国、欧州、中国の主要3か国の売上、事業利益の数値計画です。米国、欧州は買収子会社とのPMI推進とEC拡大によって、売上・利益とも大幅に伸長させる計画です。一方、中国は構造改革を断行し、29年3月期での赤字脱却を目指します。

私からの説明は以上です。

それでは最後にその他事業の重要戦略およびグループ経営基盤の強化、財務戦略について廣岡よりご説明いたします。

## 04 その他事業 中期経営計画2029



37

株式会社ワコールホールディングス 執行役員 廣岡です。ここからは私がその他事業の重要戦略、そしてグループ経営基盤強化、財務戦略についてご説明いたします。

## ピーチ・ジョン事業の重要戦略

新規顧客獲得施策を継続し、顧客起点の商品開発やプロモーションを強化。ブランド力を生かし新領域も拡大

新規顧客  
獲得継続

- 新規顧客獲得施策を継続し、特にECの売上拡大を目指す
- ファッション性の高い商品と話題性のあるプロモーションで新規顧客を獲得

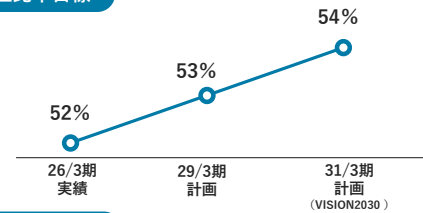
顧客起点  
商品開発

- 顧客データ分析に基づき、主要顧客層のニーズを的確に捉えた商品開発を強化
- デザイン、価格、機能性について顧客ニーズに沿ったバランスを取り、「かわいい」商品提供で競合製品との差別化を図る

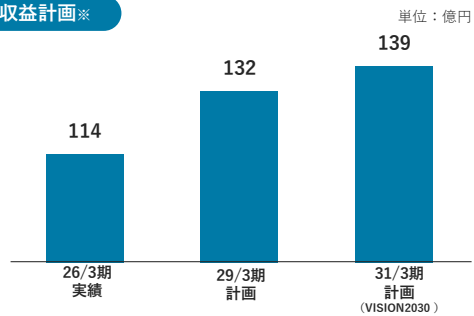
新領域  
拡大

- ライブグッズやライセンス事業など新領域での販売を強化
- ピーチ・ジョンのブランド力を生かし、他ブランドや企業とのコラボレーションを促進

## EC売上比率目標



## 売上収益計画※



※ グループ間取引を含むため、2026年3月期決算説明資料の開示の数字とは異なる

まず、ピーチ・ジョン事業の重要戦略です。

今後も継続的に新規顧客獲得に取り組むとともに、顧客視点の商品開発やプロモーションを強化します。また、ブランド力を生かし、他社とのコラボレーションやライセンス事業などの新領域で売上拡大を図ります。2031年3月期のEC比率は54%、売上収益は139億円を計画しています。

## 05 グループ経営基盤強化



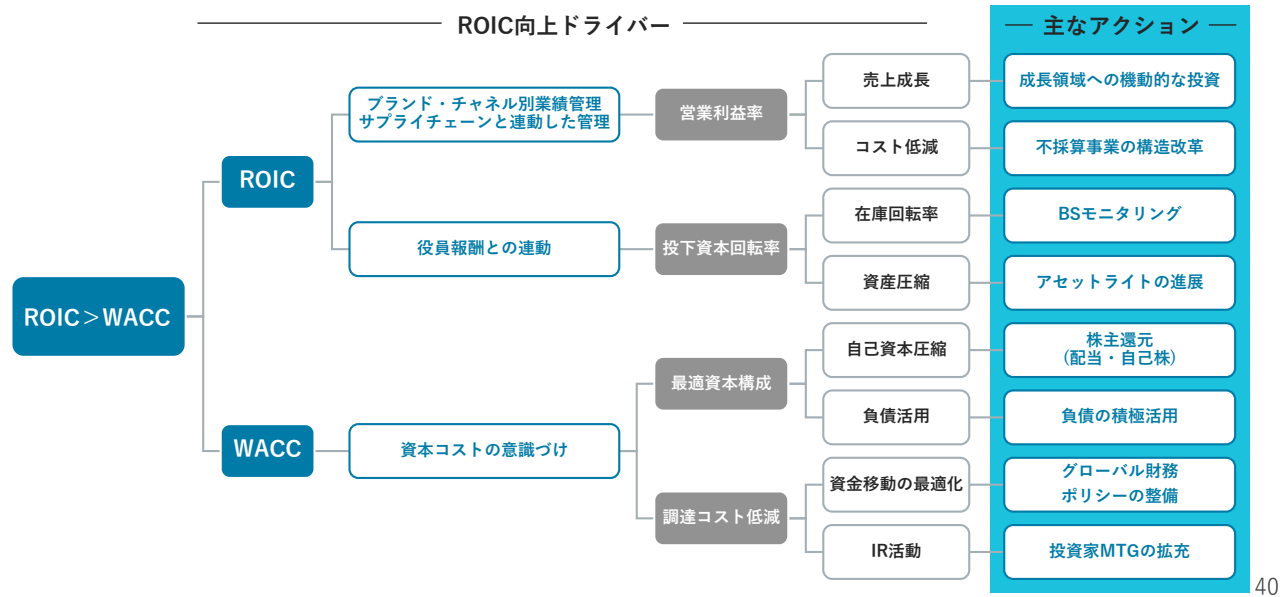
39

続いて、グループ経営基盤の強化についてご説明します。

中計リバイズの振り返りを踏まえ、国内、海外の中計についてご説明してきましたが、ここからは、「計画をやり切る仕組み」や「持続的な成長を支える経営基盤」をどのように構築するか、そして「財務戦略」についてご説明します。

## ROICマネジメントの進化

グループ横断的にROICマネジメントを浸透させ、資本コストを上回るリターンを実現する



まず、資本効率の観点から、ROICマネジメントの進化についてご説明します。

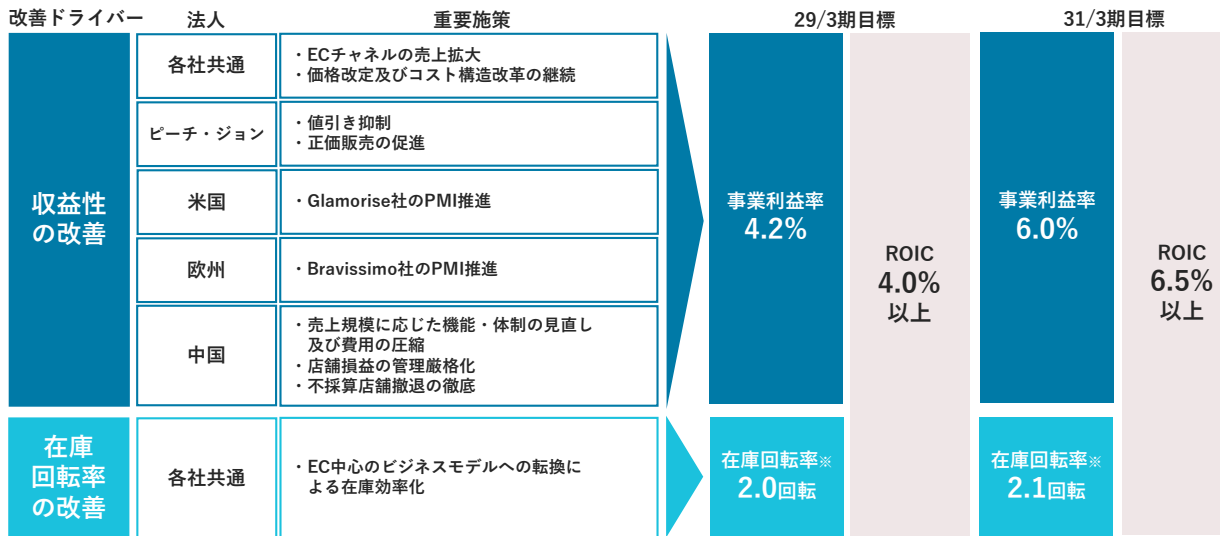
前の中計リバイズでは、グループ各社において、ROICの予実管理指標の整備までを実現しました。本中計では、グループ全体でROICマネジメントを浸透させ、ROICの継続的な改善を進めていきます。そのために重要なのは、単に売上成長やコスト低減で収益性を上げていくことだけではなく、在庫回転率の改善やアセットライトの進展によって資産効率を上げていくことです。

投下資本を意識しながら、収益性と資産効率の両面を改善していくことが不可欠です。

ここで強調したいのは、ROICの改善は分子である利益の最大化だけでなく、分母である投下資本の最適化の両輪で進めていくという点です。

## ROICマネジメントKPI

ROICの改善ドライバーとなる収益性及び在庫回転率に関する主要子会社の取り組みは以下の通り  
これらの取り組みを通じて、グループのROIC向上に取り組む



※ 在庫回転率は（株）ワコール単体ベース

41

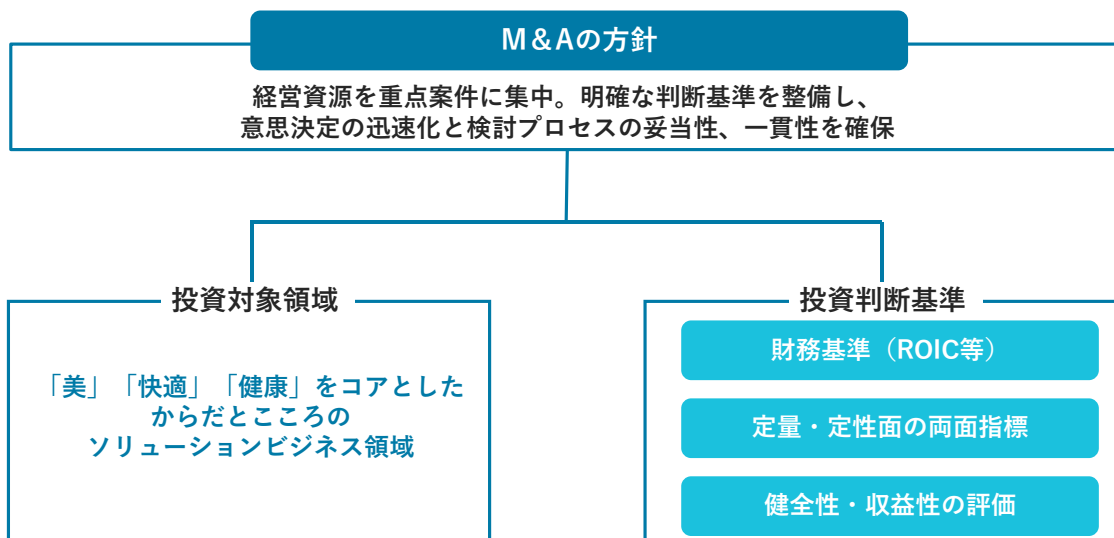
続いて、ROIC改善に向けた各子会社の主な取り組みです。

各社共通の重要テーマは、ECシフトによる収益性改善、価格改定およびコスト構造改革、在庫効率の向上の3点です。

加えて、米国・欧州ではグラマライズ社、ブラビッシモ社とのPMIの推進、中国では構造改革の断行など、各地域の状況に応じた施策を実施していきます。

## M&amp;A戦略

投資対象領域と投資判断基準を設定し、積極的かつ機動的にM&Aを実行



42

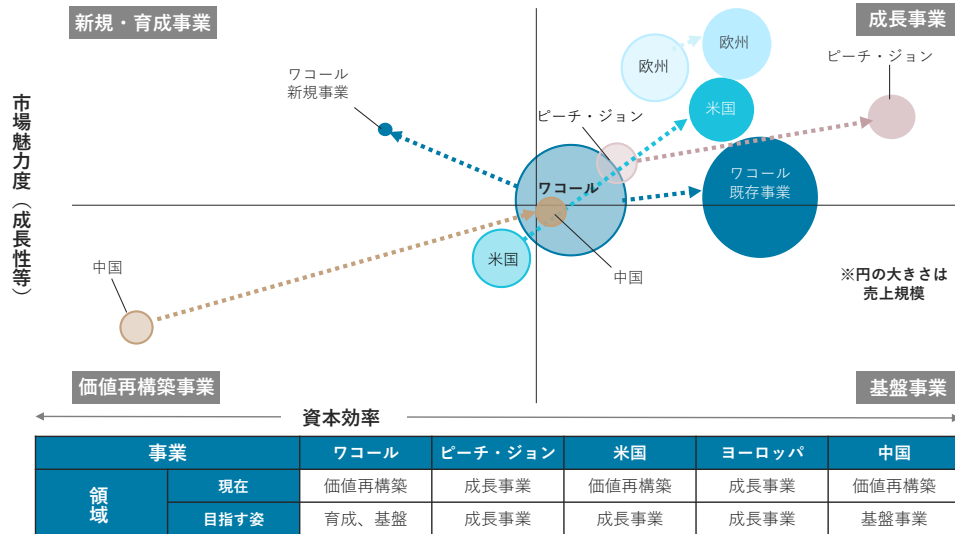
次に、成長投資としてのM&A戦略についてご説明します。

当社は投資対象を、「美・快適・健康」領域をコアとしたからだところのソリューションビジネスとし、将来の成長に向けたM&A投資も重要な位置付けとしています。

そのため、M&Aについては、明確な基準を設定し、これまで以上に積極的かつ機動的に実行していきます。

## 事業ポートフォリオ

市場の成長機会を踏まえた成長性と資本効率の向上を目指し、企業価値向上への貢献度を定期的に確認・検討  
各社の収益性を向上させるとともに事業ポートフォリオの最適化とガバナンス強化に取り組む



43

続いて、事業ポートフォリオについてです。

本中計では、各事業を整理し、それぞれに応じた戦略を明確化しています。

重要なのは、限られた経営資源をどこに重点配分するかという点です。

成長が見込める領域には積極的に投資し、一方で収益性に課題のある事業については、構造改革や再編を進めていきます。ポートフォリオの最適化を進めることで、グループ全体としての資本効率と成長性の両立を図っていきます。

## (再掲) 中期経営計画2029 財務戦略

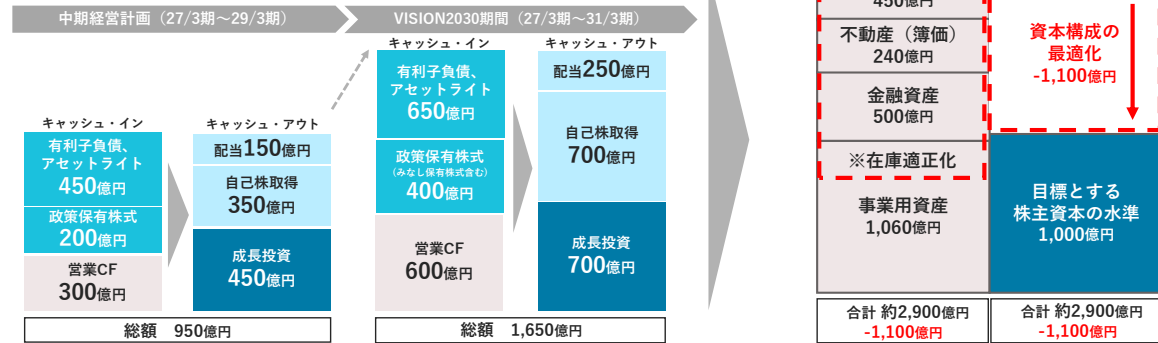
資本効率の改善に向けて株主還元を継続すると同時に、将来成長への投資を強化

## 考え方・方針

|             |   |
|-------------|---|
| <b>資本効率</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>保有不動産：引き続き企業価値向上に寄与するか保有の妥当性を丁寧に検証し対応</li> <li>政策保有株式：27/3期～31/3期までに政策保有株式とみなし保有株式を合わせて、約400億円売却目標（31/3期に対して純資産比率15%未満目標）</li> </ul> |
| <b>株主還元</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>1株あたり年間100円を維持。自己株式取得と合わせ、安定的かつ継続的な株主還元を計画</li> <li>アセットライトや政策保有株式の売却規模、進捗に応じて追加還元</li> </ul>  |
| <b>成長投資</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>国内：既存事業投資に加え、SCANBE、Meloopなどの新領域へ積極的な投資を実施</li> <li>海外：成長戦略に合致した投資を継続</li> <li>国内外ともにM&amp;Aは「美」「快適」「健康」領域へ投資拡大</li> </ul>           |

## BSの目指すべき姿

- 資本構成の最適化を通じて、将来的に株主資本1,000億円を目指す
- 目標とする株主資本の水準を達成することでROE10%以上を実現



44

次に、財務戦略についてご説明します。

資本効率の改善と成長投資のバランスを重視し、資本構成の最適化を進めます。

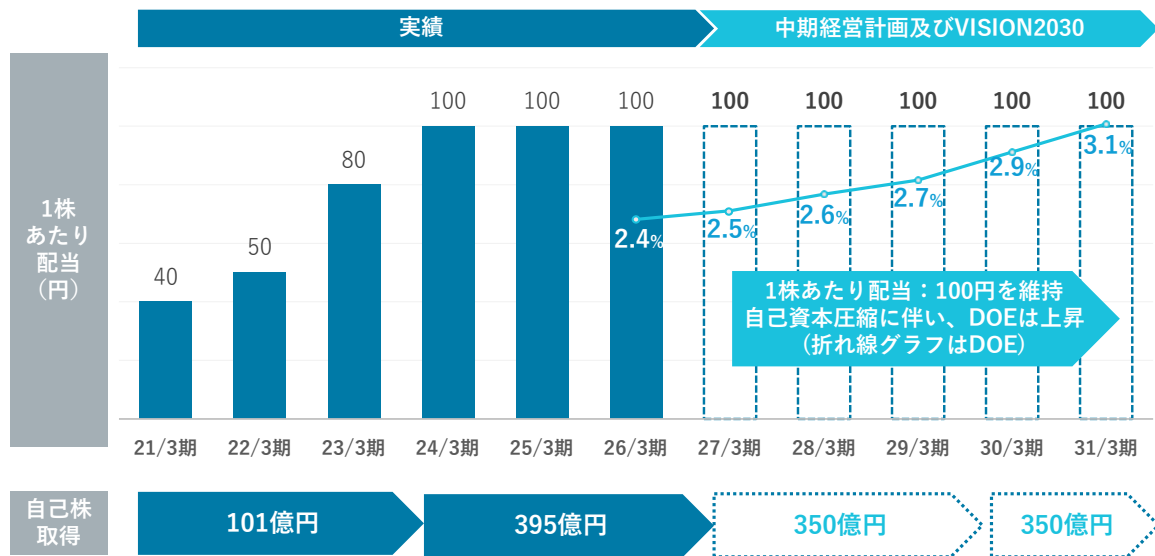
具体的には、営業キャッシュフローやアセットライトの推進、政策保有株式の売却などにより資金を創出し、その資金を成長投資と株主還元適切に配分していきます。

VISION2030(ニーゼロサンゼロ)期間の5年間では、成長投資として合計700億円を投じるとともに、配当および自己株式取得を通じた株主還元も継続していきます。

また、資本構成の最適化を進め、将来的にはROE10%以上を目指し、企業価値の向上を実現していきます。

## 財務戦略 株主還元（配当推移・自己株取得）

1株あたり配当100円の維持と自己株式の取得を通じて、安定的かつ継続的な株主還元を実施



最後に、株主還元については、1株当たり年間100円の配当を維持しながら、自己株式取得も組み合わせ、安定的かつ継続的に実施していきます。

DOE、株主資本配当率も安定的な配当と自己資本の圧縮に伴い、上昇する計画です。

ご清聴ありがとうございました。

# Appendix



## Appendix

WACOAL HOLDINGS CORP.

## 財務サマリー

| 為替レート          | 1 \$   | 1 €    | 1元    |
|----------------|--------|--------|-------|
| 26/3期 実績       | 150.77 | 202.10 | 21.25 |
| 27/3期~31/3期 計画 | 155.00 | 210.00 | 22.00 |

単位：百万円

|                  | 26/3期 実績 |      | 29/3期 計画 |     |          |        | 31/3期 計画<br>(VISION2030) |     |          |        |
|------------------|----------|------|----------|-----|----------|--------|--------------------------|-----|----------|--------|
|                  | 実績       | 売上比  | 計画       | 売上比 | 26/3期 対比 |        | 計画                       | 売上比 | 26/3期 対比 |        |
|                  |          |      |          |     | 増減額      | 増減率    |                          |     | 増減額      | 増減率    |
| 売上収益             | 171,510  | —    | 201,000  | —   | +29,490  | +17.2% | 217,000                  | —   | +45,490  | +26.5% |
| 事業利益             | -461     | —    | 8,500    | 4.2 | +8,961   | —      | 13,000                   | 6.0 | +13,461  | —      |
| 営業利益             | 19,877   | 11.6 | 9,300    | 4.6 | -10,577  | -53.2% | 13,800                   | 6.4 | -6,077   | -30.6% |
| 親会社の所有者に帰属する当期利益 | 13,124   | 7.7  | 7,200    | 3.6 | -5,924   | -45.1% | 10,000                   | 4.6 | -3,124   | -23.8% |
| ROE              | 6.5%     | —    | 4.3%     | —   | —        | —      | 7.0%                     | —   | —        | —      |
| ROIC             | 5.9%     | —    | 4.0%     | —   | —        | —      | 6.5%                     | —   | —        | —      |
| EPS              | 262円     | —    | 145円     | —   | —        | —      | 210円                     | —   | —        | —      |
| 自己資本比率           | 71.7%    | —    | 63.3%    | —   | —        | —      | 59.3%                    | —   | —        | —      |

財務サマリー（主要子会社）

| 為替レート          | 1\$    | 1€     | 1元    |
|----------------|--------|--------|-------|
| 26/3期 実績       | 150.77 | 202.10 | 21.25 |
| 27/3期～31/3期 計画 | 155.00 | 210.00 | 22.00 |

単位：百万円

|                   | 売上収益   |        |           |        |        |        |           |        |        |
|-------------------|--------|--------|-----------|--------|--------|--------|-----------|--------|--------|
|                   | 26/3期  |        | 29/3期     |        |        | 31/3期  |           |        |        |
|                   | 実績     | 計画     | 26年/3期 対比 |        |        | 計画     | 26年/3期 対比 |        |        |
|                   |        |        | 増減額       | 増減率    | CAGR   |        | 増減額       | 増減率    | CAGR   |
| ワコール              | 84,525 | 88,300 | +3,775    | +4.5%  | +1.5%  | 94,800 | +10,275   | +12.2% | +2.3%  |
| ワコール<br>インターナショナル | 23,965 | 35,400 | +11,435   | +47.7% | +13.9% | 39,600 | +15,635   | +65.2% | +10.6% |
| ワコールヨーロッパ         | 30,725 | 39,600 | +8,875    | +28.9% | +8.8%  | 42,800 | +12,075   | +39.3% | +6.9%  |
| 中国ワコール            | 7,484  | 8,200  | +716      | +9.6%  | +3.1%  | 8,600  | +1,116    | +14.9% | +2.8%  |
| ビーチ・ジョン           | 11,379 | 13,200 | +1,821    | +16.0% | +5.1%  | 13,900 | +2,521    | +22.2% | +4.1%  |

|  | 事業利益  |       |           |         |        |       |           |         |        |
|--|-------|-------|-----------|---------|--------|-------|-----------|---------|--------|
|  | 26/3期 |       | 29/3期     |         |        | 31/3期 |           |         |        |
|  | 実績    | 計画    | 26年/3期 対比 |         |        | 計画    | 26年/3期 対比 |         |        |
|  |       |       | 増減額       | 増減率     | CAGR   |       | 増減額       | 増減率     |        |
|  | 690   | 4,000 | +3,310    | +479.7% | +79.6% | 5,800 | +5,110    | +740.6% | +53.1% |
|  | -256  | 2,000 | +2,256    | -       | -      | 3,100 | +3,356    | -       | -      |
|  | 1,435 | 2,900 | +1,465    | +102.1% | +26.4% | 3,700 | +2,265    | +157.8% | +20.9% |
|  | -847  | 0     | +847      | -       | -      | 100   | +947      | -       | -      |
|  | 130   | 500   | +370      | +284.6% | +56.7% | 900   | +770      | +592.3% | +47.3% |

【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）

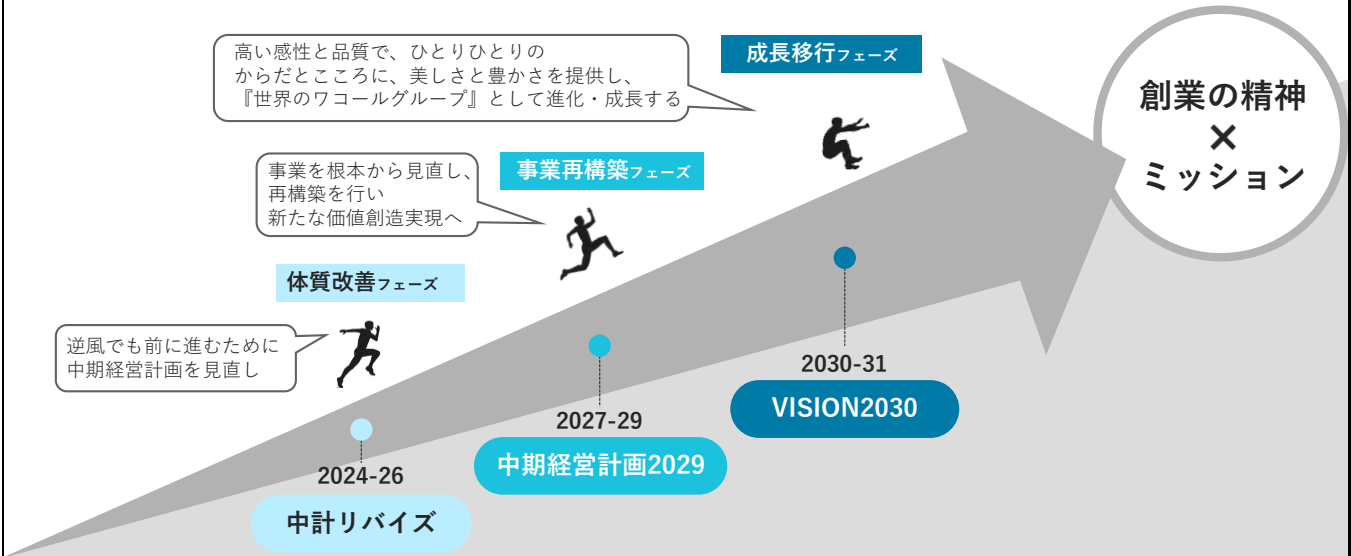
|                   |         |         |         |        |        |         |         |        |        |
|-------------------|---------|---------|---------|--------|--------|---------|---------|--------|--------|
| ワコール<br>インターナショナル | 158,956 | 228,300 | +69,344 | +43.6% | +12.8% | 255,800 | +96,844 | +60.9% | +10.0% |
| ワコールヨーロッパ         | 152,026 | 188,600 | +36,574 | +24.1% | +7.5%  | 204,000 | +51,974 | +34.2% | +6.1%  |
| 中国ワコール            | 352,195 | 371,400 | +19,205 | +5.5%  | +1.8%  | 389,800 | +37,605 | +10.7% | +2.1%  |

|  |         |        |         |        |        |        |         |         |        |
|--|---------|--------|---------|--------|--------|--------|---------|---------|--------|
|  | -1,694  | 12,700 | +14,394 | -      | -      | 20,200 | +21,894 | -       | -      |
|  | 7,112   | 13,800 | +6,688  | +94.0% | +24.7% | 17,500 | +10,388 | +146.1% | +19.7% |
|  | -39,919 | 2,000  | +41,919 | -      | -      | 6,000  | +45,919 | -       | -      |

※ 原則、各国現地会計基準にて表示  
 ※ 売上収益についてはグループ間取引を含むため、2026年3月期決算説明資料以前の開示の数字とは異なる

創業の精神及びミッション実現への道筋

創業の精神とミッションの実現に向け、  
各フェーズで事業の変革・成長を段階的に推進し、VISION2030の達成につなげる



## VISION2030で目指す姿

高い感性と品質で、ひとりひとりのからだところろに、  
美しさと豊かさを提供し、『世界のワコールグループ』として進化・成長する

各事業会社が複雑化・多様化する社会課題への取り組みを将来の「成長機会」として捉え、  
事業を通じて「社会課題の解決」と「持続的成長」の両立を目指す

目指す姿及び「サステナビリティ経営」推進による企業価値向上を図る方針に変更なし

## サステナビリティ経営の推進

## ①重点戦略の実行

- 国内収益性向上と事業領域拡大
- 海外事業の拡大と高収益構造への変革
- グループ経営力の強化
- 資本効率の高い経営への転換

事業領域

「美」「快適」「健康」領域を、「高い感性と品質」  
で支えられた新たな商品・サービスで深耕・拡大

## ②マテリアリティ（重要課題）の解決

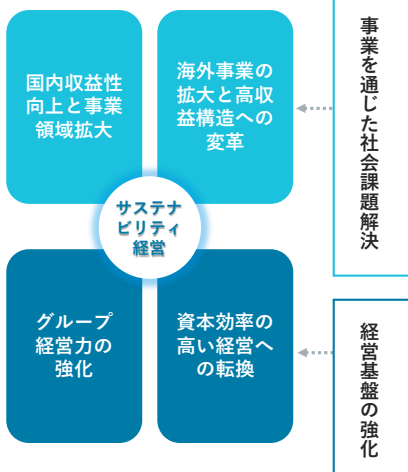
- 顧客への提供価値の最大化
- 従業員ひとりひとりの成長と、働きがいの高い組織の構築
- 次世代に向けた地球環境の保全
- すべての人が自分らしく活躍できる社会の実現
- 持続的成長の実現に向けたガバナンスの強化

50

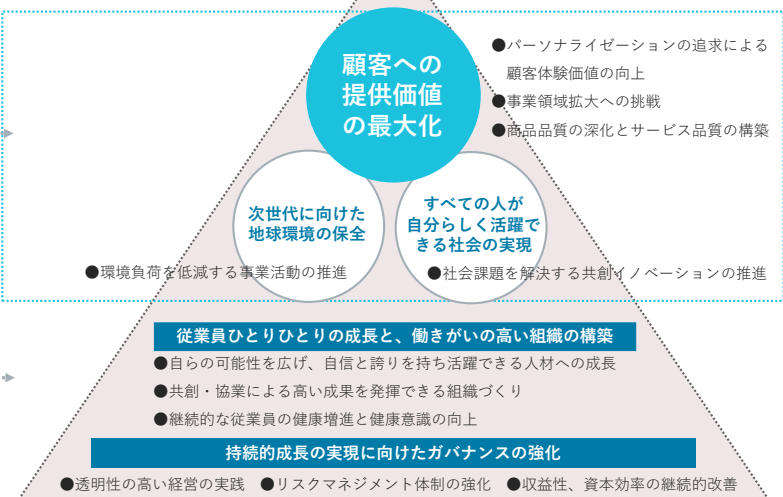
## VISION2030 マテリアリティ（重要課題）の解決

サステナビリティ経営のもと、社会課題解決と成長の両立に向け、11のマテリアリティと指標を設定

## 4つの重点戦略



## 11のマテリアリティ（重要課題）



51

## VISION2030 マテリアリティ（重要課題）の目標値

## 1. パーソナライゼーションの追求による顧客体験価値の向上

●ワコールメンバーズアクティブ会員数 **260万人** (構成比45%)

## 2. 事業領域拡大への挑戦

●既存事業における新領域の売上高 **2,220百万円**

●新規事業の売上高 **2,000百万円**

●EC売上比率 日本 **29%** 米国 **67%** 欧州 **45%** 中国 **39%**

●海外主要国の売上収益  
米国 **396億円** 欧州 **428億円** 中国 **86億円**

## 3. 商品品質の深化とサービス品質の構築

●ものづくり関連部門の品質活動実施率100%の維持及び品質啓蒙活動の継続実施

## 4. 自らの可能性を広げ、自信と誇りを持ち活躍できる人材への成長

エンゲージメント調査結果のポジティブ回答率

●「成長の機会」 **50%以上**

●「協力体制」 **80%以上**

●「ビジョンへの共感」 **80%以上**

## 5. 共創・協業による高い成果を発揮できる組織づくり

## 6. 継続的な従業員の健康増進と健康意識の向上

●疾病による総休業日数 **20,000日以下**

●生活習慣改善に関する行動変容の意志ありの割合 **80%以上**

## 7. 環境負荷を低減する事業活動の推進

GHG排出量 (2020年3月期比)

●Scope 1 & 2 **30%以上削減**  
\*対象：国内事業所・工場・流通センター

●Scope 3 **20%削減**  
\*対象：ワコール事業 (国内)

●製品廃棄 **ゼロ**  
\*対象：株ワコール

●環境配慮型素材使用比率 **30%以上**  
\*対象：株ワコール

## 8. 社会課題を解決する共創イノベーションの推進

●人権デュー・ディリジェンスの着実な推進を目指した **人権教育の受講率100%**

●CSR 調達活動の対象範囲拡大  
**原材料メーカー及び染色工場を対象としたCSR調達現地監査の実施**

9. 透明性の高い経営の実践 ●社外役員比率 **50%以上**10. リスクマネジメント体制の強化 ●e-ラーニング受講率 **100%** \*コンプライアンス

## 11. 収益性、資本効率の継続的改善

●ROICの達成 **6.5%以上**

●事業利益率の達成 **6.0%**

52

## ディスクレーマー

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。

## IRお問い合わせ先

株式会社ワコールホールディングス

IRサイト：<https://www.wacoalholdings.jp/ir/>  
お問合せ先：[ir-wmg@wacoal.co.jp](mailto:ir-wmg@wacoal.co.jp)

## IR情報の発信



株式会社ワコールホールディングスIR・広報  
[https://x.com/Wacoal\\_IR\\_PR](https://x.com/Wacoal_IR_PR)



株式会社ワコールホールディングスIR  
[https://note.com/wacoal\\_ir](https://note.com/wacoal_ir)

53