



統合レポート 2015

ワコールホールディングス

世の女性に美と誇りて貴き事によりて
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

創業者 塚本幸一 揮毫



経営理念

ワコールの目標

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

当冊子の編集方針について

当社では、世界的な統合報告の考え方に沿った、株主・投資家の皆さまとのコミュニケーションの一貫として、2011年3月期より「統合レポート」を発行しています。「統合レポート」では、ワコールグループならではの価値創造について、財務情報のみならず、独自の重要な資産をはじめとする非財務情報を結合して報告しています。

また、ワコールホールディングスのホームページにおいても、グループのさまざまな情報を網羅して掲載しています。読者の皆さまには、「統合レポート」およびホームページを併せてご覧いただくことで、当社へのご理解を深めていただければ幸いです。今後も読者の皆さまのご期待に沿える誌面編集に努めてまいります。



ワコールホールディングスホームページ
www.wacoalholdings.jp



過去の統合レポート（IRライブラリ内）
www.wacoalholdings.jp/ir/library/

当社の4つの資産について

本レポートでは、ワコールならではの企業価値を構成する4つの資産を定義しています。（詳しくは、P.04の「価値創造の仕組み」をご覧ください。）本レポート掲載の各コンテンツが4つの資産のうち、どの資産に深く関係しているかは、下記のアイコンを配置することで示しています。読者の皆さまには、ワコールはどのような取り組みによって資産を増大させ、持続的成長を実現するのかをご理解いただければ幸いです。



金融資産



物的資産



信頼資産



組織資産

CONTENTS



P.16

特集1：ワコール品質を支える
国境を越えた相互信頼



P.18

特集1：最高を創る
「一針、一ミリ、一秒」の人と技



P.20

特集2：企業価値を高める
ダイバーシティ戦略



P.38

トップメッセージ

04 ワコールの概要

- 04 価値創造の仕組み
— 見えない資産が生む、外から見えない価値 —
- 06 ワコールの歩み
- 08 ワコールグループの商品
- 10 財務ハイライト
- 12 数字でみるワコール

14 特集：ワコールの現場力

特集1. ワコール品質を支える現場力

- 16 ワコール品質を支える国境を越えた相互信頼
— 誇りを持って高品質を実現するベトナムワコール —
- 18 最高を創る「一針、一ミリ、一秒」の人と技
— 北陸ワコール縫製にしかできないものづくり —

特集2. 現場力を高めるダイバーシティへの取り組み

- 20 企業価値を高めるダイバーシティ戦略
— 皆がいきいきと輝くワコールグループへ —
- 23 高い生産性を実現するダイバーシティ経営の推進
— 新潟ワコール縫製における取り組み —

24 経営戦略

- 24 11カ年財務サマリー
- 26 2014—2016年3月期 中期経営計画
- 28 中期経営計画最終年度に向けた方針と取り組み

30 CSR活動

- 30 CSR マネジメント
- 32 世界のピンクリボン活動
- 34 「ツボミスクール」をはじめとする啓発活動／
プラ・リサイクル
- 35 京都服飾文化研究財団 (KCI)
- 36 環境保全活動
- 37 震災を乗り越えて

38 トップメッセージ

40 経営基盤

- 40 取締役・監査役
- 42 コーポレート・ガバナンス

46 財務情報

- 46 品別営業の概況
- 47 連結損益計算書
- 48 連結貸借対照表
- 50 連結包括損益計算書／連結資本勘定計算書
- 51 連結キャッシュ・フロー計算書
- 52 会社概要
- 53 投資家情報

価値創造の仕組み

—見えない資産が生む、外から見えない価値—

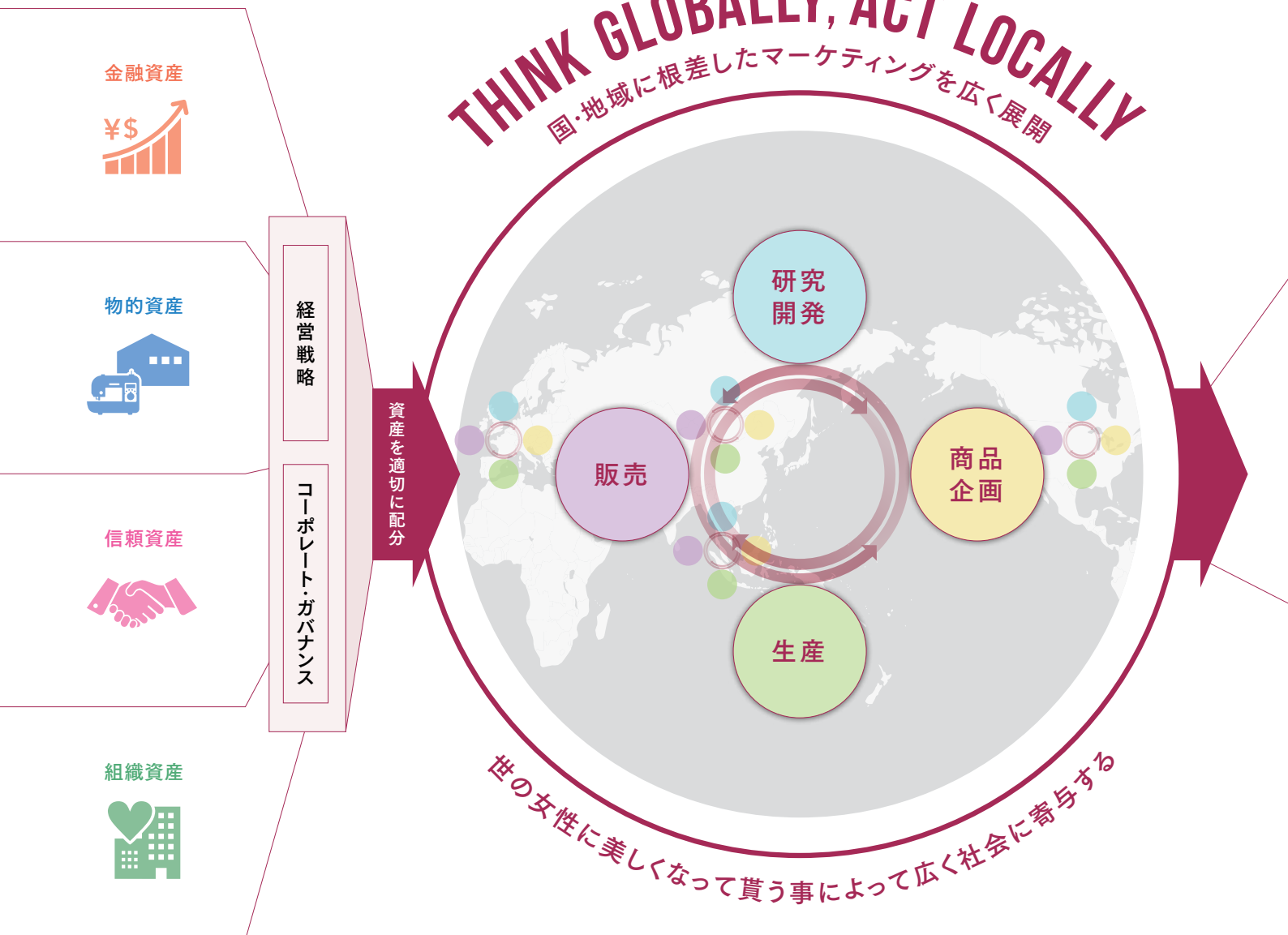
ワコールの主力商品である女性下着等の「本当の価値」は外からは見えません。着用によって引き出す美しさ、快適さ、健やかさ——女性の心とからだに寄り添う、愛される商品を生み出すのは企業価値を構成する4つの資産（金融資産、物的資産、信頼資産*、組織資産）です。とりわけ、財務諸表に載らない「見えない資産」が重要な働きをします。不変の経営理念や、体系化された強みである組織資産に加え、お客さまや従業員、お取引先、社会との間で結ばれた相互信頼関係に基づく信頼資産がこれにあたります。中でも、創業以来長い時間をかけて積み上げた信頼資産は、ワコールにとってかけがえのない強みです。

規律ある経営と適切な戦略のもと、4つの資産を投入してビジネスモデルを回し、付加価値を創出します。「見えな

い資産」をより大きくすることを通じて、物的資産や金融資産をバランスよく増大させるのが私たちの価値創造のプロセスです。

私たちのビジネスモデルの特色は、さまざまな国や地域で異なる女性たちの美意識に応えるマーケティングです。また、個々のビジネスプロセスは互いにフィードバックを受け、一体となって愛される商品を生み出します。「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」という目標を常に意識し、正々堂々の営業を実践することで、「世界のワコール」実現に向け、持続的な価値創造を進めています。

*私たちは、雇用や取引といった関係に依存せず、組織内に定着している「組織資産」と対比して、「人的資産」「顧客（関係）資産」のように会社との信頼関係によって増減する資産を「信頼資産」と呼びます。



3つの価値の提供

生み出された成果

愛される
商品



時代の要求
する新製品



正々堂々
の営業



美

快適

健康

金融資産

- 潤沢な資金
- 強固な財務基盤
- 日本・アジアでの
圧倒的なマーケットシェア



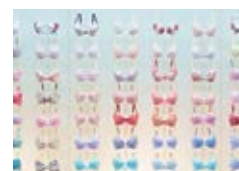
アジア(台湾)での売場展開

物的資産

- 国内外の
自社グループ工場
- 魅力的な売場づくり
- 豊富な品ぞろえ



九州ワコール製造(長崎)



顧客ニーズに応えるブランド展開

信頼資産

- 自律革新型人材
- 多様な専門職群
- 幅広い店舗展開
- お客さま対応を通じた
信頼関係
- 事業を通じた社会貢献
- お取引先との良好な
パートナーシップ



デザイナーやMDによる新製品開発



直営店「アンフィ」

組織資産

- 独自の快適設計と
製造技術・品質管理体制
- 豊富な体型データと
人間科学の知見
- 体系化した販売員教育
- 市場のフィードバックを受ける
一貫したものづくり体制
- 相互信頼経営
- 世界のワコール実現への情熱



50年にわたる体型研究



ロールプレイング教育

ワコールの歩み

1946年、故塚本幸一が創業した和江商事がワコールグループの原点です。
 その後「ブラパット」との出会いを契機に、世界の婦人洋装下着メーカーへの道を歩み始めました。
 「世の女性に美しくって貰う」という思いとともに、時代の変化やニーズに合わせた
 商品・サービスを提供することで、広く社会に貢献していきます。

1950s

ワコール誕生

日本女性の装いが和装から洋装へと大きく転換していく時代。和江商事は、それまで日本女性になじみがなかった婦人洋装下着を自らデザインし、自社工場で量産化を実現しました。下着ショウをはじめとする独自のPR活動を展開し、ファッションアイテムとして地位を確立。1956年～57年には、第一次下着ブームにより売上が5億円を超えて、従業員も500人を数え、今の経営基盤が確立しました。



創業当時の塚本幸一



本格的な婦人洋装下着メーカーを目指す契機となった「ブラパット」



日本で初めての「下着ショウ」

★
 売上高 (1950.9～1951.8)
35 百万円

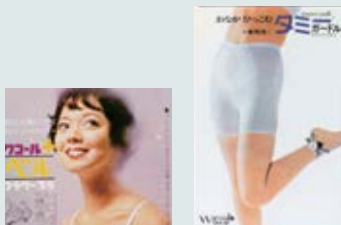
1960s

国内市場の制覇

経済高度成長から女性の生活の質・おしゃれの関心が高まり始めた頃、1961年にブラジャーの立体製図技法を完成、1965年には革命的な弾性繊維の応用によって開発した「タミーガードル」は国際特許を取得しました。また、1964年には「製品研究部」を設立し、日本女性の体型調査研究を開始。同年、株式上場時の挨拶文の一節が、今も変わらない「ワコールの目標」(P.02ご参照)になっています。



158カ所を計測するマルチン式人体計測法



おなかおさへの機能が画期的だったタミーガードル

ヘルフラワーブラ

★
 売上高 (1968.9～1969.8)
97 億円

1970s

海外戦略と多角化

「量から質へ」「モノからココロへ」と消費者の意識が変化した時代。1970年に、韓国・タイ・台湾に合弁会社を設立し、世界のワコールへの礎を築いていきます。従来の下着の枠を取り払い、ファッション産業を目指して周辺分野への多角化がスタートしたのもこの時期です。そして1979年、会社創立30周年を機に企業ロゴを現在のファッションフラワーに一新しました。

★..... 売上高 (1978.9～1979.8)

743 億円



日本万国博覧会への出展



韓国・タイ・台湾の各合弁会社



大ヒットした
シェイプパンツ



京都服飾文化研究
財団 (KCI) が主催
した「浪漫衣装展」



米国現地法人
ワコールインター
ナショナル設立

売上高 (1988.4~1989.3)

1,079 億円



1980s

拡大化戦略

海外市場を拡大するため、1981年に米国、1983年香港に現地法人を設立。1985年には日本企業として初めて中国に合弁会社を設立。また、1981年にはこれまでの下着の常識を超えた、17色展開の「シェイプパンツ」を発売し、年間販売280万枚の大ヒットを記録。この頃は、企業メセナをはじめとした文化・スポーツ分野への社会貢献にも着手し、長期的価値創造に向けた種まきを始めた時代ともいえます。

売上高 (1998.4~1999.3)

1,699 億円



1990s



大ヒットした
グッドアップブラ

ワコール人間
科学研究所の
非接触3次元
計測装置



グローバル企業へ

アジア地域での生産・販売のネットワーク拡大に加え欧州にも進出し、名実ともに「世界のワコール」の実現に近づきました。国内では、本物志向が強まる中、美と快適と健康をテーマに女性の体型調査と研究活動をさらに深め、1992年「よせて、あげる」機能を歌にしてPRした「グッドアップブラ」が空前の大ヒット。5年間で1,000万枚の売上を達成し、下着業界をリードしました。

売上高 (2008.4~2009.3)

1,710 億円



2000s

世紀を超えて

2000年に中国ワコールは独資化し、本格的に現地展開を開始、認知を一気に広めていきました。より正確で迅速な事業判断を可能にするため、2005年に当社は持株会社へ移行し、2006年にピーチ・ジョン、2009年にルシアンをグループに迎え入れ、さらなる企業価値向上を追求しています。2002年からは、乳がん啓発活動である「ピンクリボン活動」、2008年には環境に配慮した「ブラリサイクル活動」を開始するなどさまざまな社会貢献活動を行い、ワコールの使命として積極的に取り組んでいます。



ピーチ・ジョンの店舗

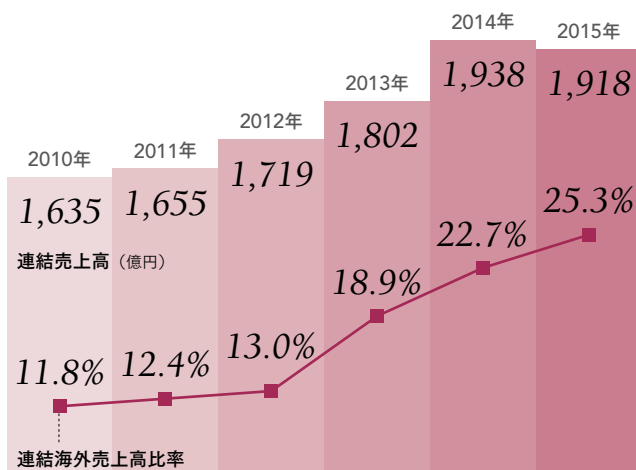


ブラ・リサイクル活動の
回収バッグ



オリジナル
ピンクリボンロゴマーク

2010s



世界のワコールへ

50年の研究成果として発表した「からだのエイジングと美の法則」は新たな価値をお客さまに提供する大きな成果となり、からだに合った下着着用の重要性を説いています。2012年には欧州事業の拡大を目指し、イヴィデン社 (現ワコールヨーロッパ) を子会社化しました。各国と地域に根差したマーケティングと世界に広がるグローバルネットワークを活用し、さらなる価値を創造し、お客さまとともに成長できる企業体として日々活動を続けています。



ワコールヨーロッパブランド
「FANTASIE」



ファッション水着を展開する
株式会社Aiのイベント

WACOAL'S PRODUCTS



ワコールグループの商品

ワコールでは、幅広い年齢層のお客さまのさまざまなご要望にお応えするために、多くの商品ブランドをご用意しています。「愛される商品を作ります」という経営の基本方針のもと、私たちの強みを活かした商品づくりで、世界中の女性に美・快適・健康をお届けします。

LADY'S INNERWEAR

レディスインナー

国内



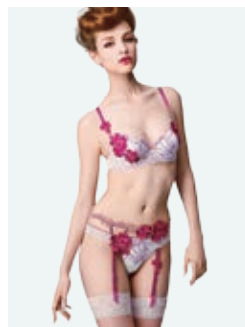
Wacoal
— ワコール —



Wing
— ウイング —



LASÉE
— ラゼ —



Salute
— サルト —

直営



amphi
— アンフィ —



PEACHJOHN
— ピーチ・ジョン —



une nana cool
— ウンナナクール —



Dublève
— デュブルベ —

海外



b.tempted
— ビー・テンプティッド (米国) —



LA ROSABELLE
恋 玫 莎
— ラ・ロッサベル (中国) —



Freya
— フレヤ (欧州) —

PERSONAL WEAR

パーソナルウェア



睡眠科学
SLEEP SCIENCE

— 睡眠科学 —

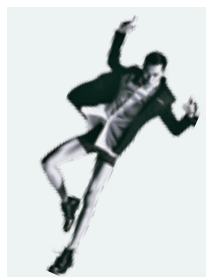


tsumori chisato.
SLEEP

— ツモリチサトスリーブ —

MEN'S INNERWEAR

メンズインナー



WACOAL MEN

— ワコールメン —



BROS.

— ブロス —

CONDITIONING WEAR

コンディショニングウェア



∞ CWX.

— シーダブリューエクス —

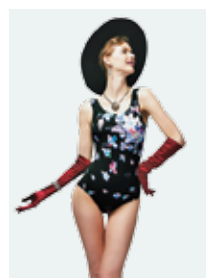
SWIMWEAR

スイムウェア



三愛水着楽園

— 三愛水着楽園 —



WACOAL
Swim Wear

— ワコールスイムウェア —

BABY / MATERNITY

ベビー・マタニティ



Wacoal
MATERNITY

— ワコールマタニティ —



Wacoal
BABY

— ワコールベビー —

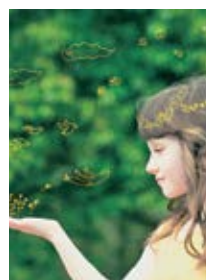
KIDS / JUNIOR

キッズ・ジュニア



Pūlili.

— プチプリー —



FAIRY TIARA
フェアリーティアラ

— フェアリーティアラ —

OTHERS

その他



∞ success walk

— サクセスウォーク —



WACOAL BODY SUPLI.

— ワコールボディサプリ —



Remamma
リマンマ

— リマンマ —



財務ハイライト

2015年3月期

売上高 $\Delta 1.0\%$ 191,765百万円

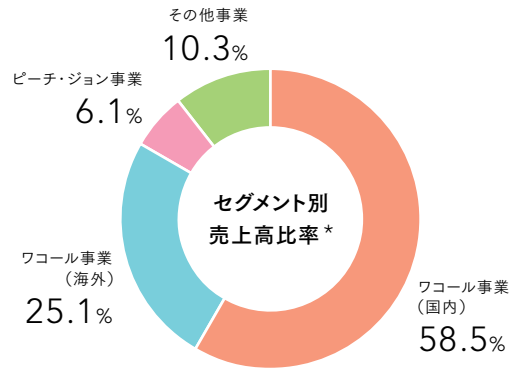
ROE $\Delta 1.3\%$ ポイント 3.9%

営業利益 $\Delta 48.9\%$ 7,082百万円

1株当たり年間配当金 30.00円

セグメント情報

- ワコール事業（国内）**
 (株)ワコールにおける、百貨店、量販店、専門店への卸事業や、直営店、通信販売事業を行うセグメント
- 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（中国）時装、ワコールヨーロッパ（英国）の事業を中心としたセグメント
- ピーチ・ジョン事業**
 (株)ピーチ・ジョンの事業セグメント
- その他事業**
 (株)七彩、(株)ルシアンを中心としたセグメント

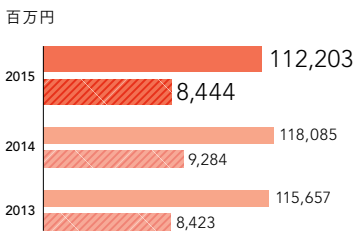


* 外部顧客に対する売上高で算出しています。

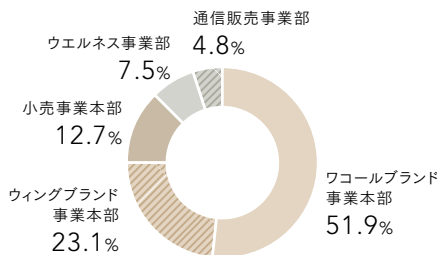
外部顧客に対する売上高／営業利益（損失）

■ 売上高 ■ 営業利益（損失）

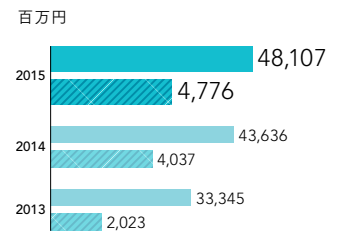
ワコール事業（国内）



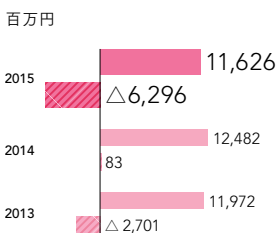
(株)ワコール事業別売上高構成比



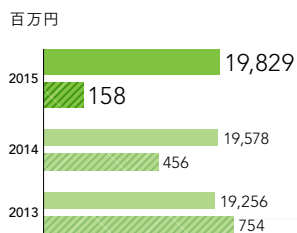
ワコール事業（海外）



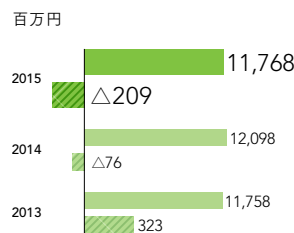
ピーチ・ジョン事業



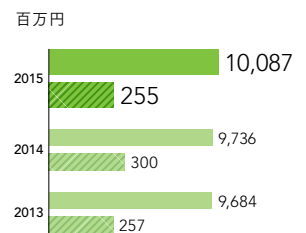
その他事業



ルシアン



七彩



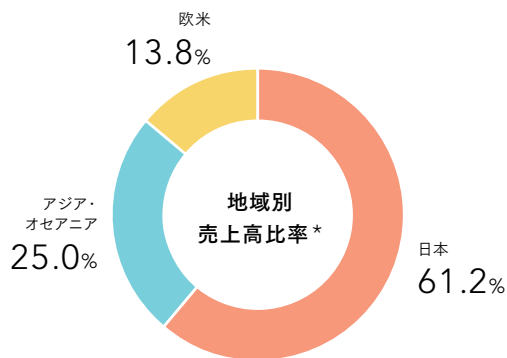
地域別情報

連結海外売上高

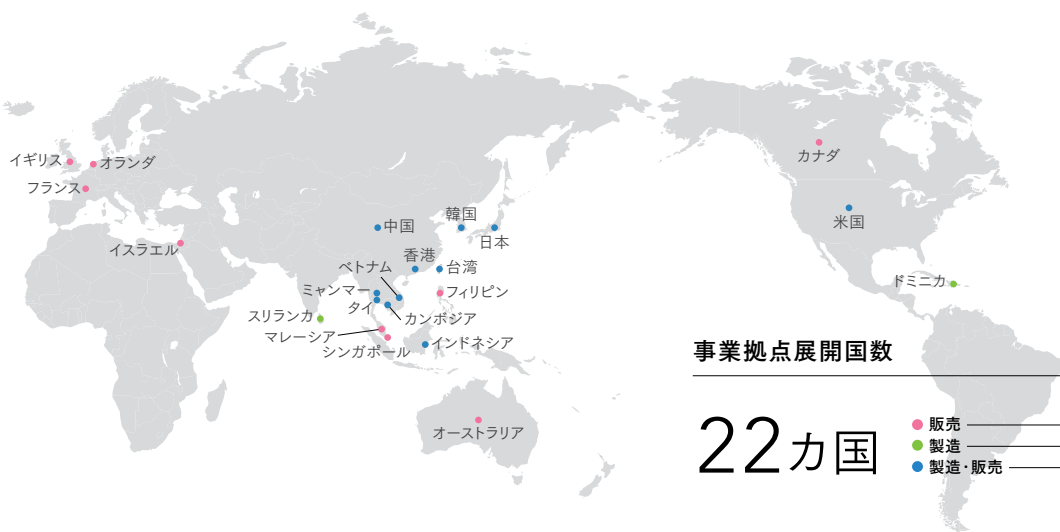
486億円

海外関連会社売上高

422億円



* 海外関連会社も含めた売上高で算出しています。



地域別売上高(連結)

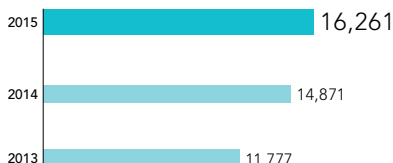
日本

百万円



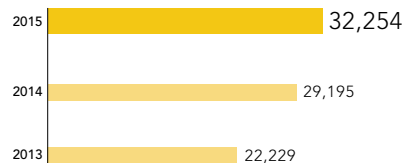
アジア・オセアニア

百万円



欧米

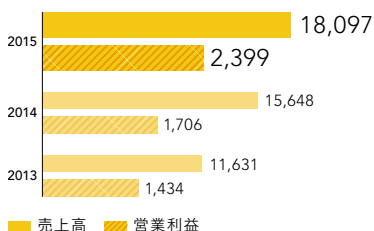
百万円



ワコールインターナショナル(米国)

売上高/営業利益

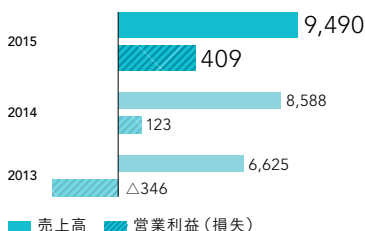
百万円



中国ワコール

売上高/営業利益(損失)

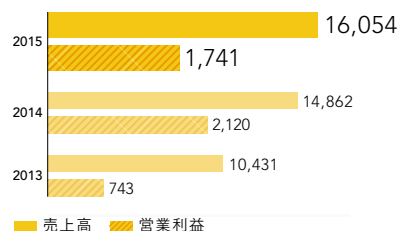
百万円



ワコールヨーロッパ

売上高/営業利益

百万円





4歳から69歳までを対象に
毎年人体計測している人数*

約 **1,000** 人



30年以上にわたって
同一の女性を
計測し続けてきた人数*

100 人以上



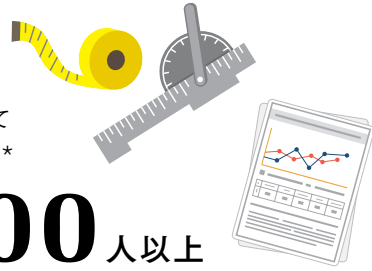
国内特許・実用新案・
意匠の数*

約 **550** 件



過去50年近くにわたって
蓄積してきた計測データ*

40,000 人以上



研究開発

商品企画・生産技術

数字 ワコ

全世界での
ブラジャー年間売上枚数

約 **44,600** 千枚



世界の工場数

23 拠点

自社生産比率*

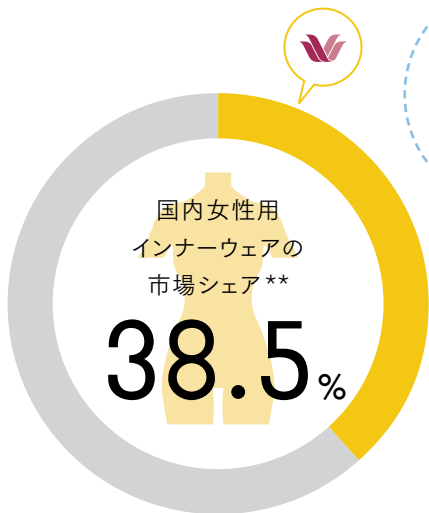
80%
以上



1枚のブラジャーを
構成するパーツ

40 以上





出典：日経産業新聞
(出荷ベース)



国内直営店舗数**

305 店舗



国内の
ビューティーアドバイザーの数*

約**3,500**人



全世界の
ビューティーアドバイザーの数
(国内含む)

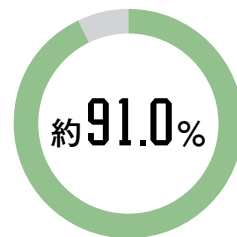
約**8,000**人

お客様センターへの
年間相談件数*

48,000 件

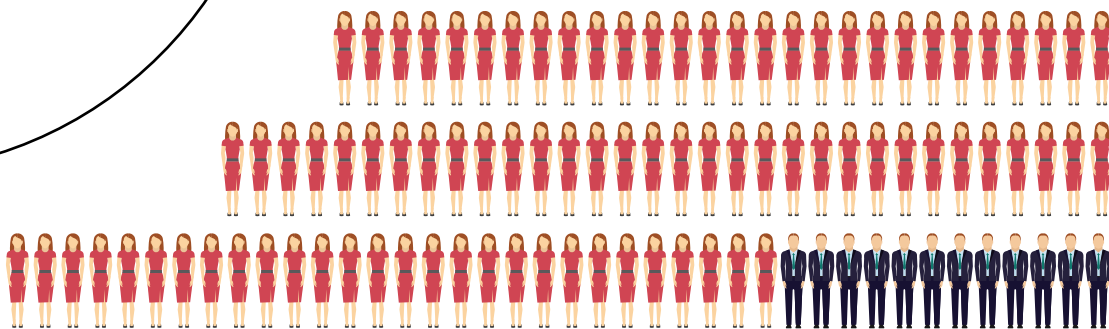


お申し出対応後の
再購入意向率*



販売・お客さまサポート

人材・組織・経営



社外取締役／全取締役

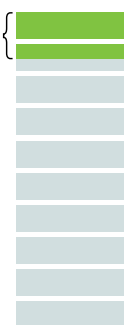


3 / 8 人



女性の管理職比率*

15.6%



* (株)ワコール

** (株)ワコールおよび国内子会社

でみる
ール

ワコールの現場力

「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」

—その実現に向けて、研究開発、商品企画、生産、販売、お客さまサポート
といったプロセスが一体となって、ワコールならではのものづくりを行っています。

ここでは、ものづくりの現場で活躍する人材をご紹介しますとともに、
多様な人材の活用に焦点をあて、「信頼資産」としての人材が
現場を支えている様子をお伝えします。



販売

お客さまが望む販売チャネルを
通して、商品をお届け

研究開発

体型・感覚・生理・心理の研究
お客さまが求める価値の
発見・創造



一体化された ものづくり

商品企画

お客さまのニーズを的確に捉え、
顧客価値として編集



生産

徹底した品質管理による
安全・安心・上質の実現





ワコール品質を支える 国境を越えた相互信頼

— 誇りを持って高品質を実現するベトナムワコール —

1997年に設立された(株)ベトナムワコールは、ワコールグループの単一工場としては最大規模を誇る基幹工場です。高成長が続くベトナム南部の商業都市ホーチミンから車で約1時間の距離にある工場では、平均年齢28歳の従業員約2,000人が生地延反から裁断、縫製、包装、検査に至るまでほとんど手作業で行っており、日本国内工場と同様の品質基準を満たしています。

設立から18年、年間約380万枚のブラジャーを生産する規模にまで成長し、日々日本のお客さまの元へ「愛される商品」を送り届けています。ベトナムワコールは国境を越えた相互信頼の精神のもと、技術の伝承と人材育成、地域との共生に取り組み、今では「世界のワコール」の実現には欠かせない存在となり、日々進化を続けています。

高品質とコスト競争力を両立させ、 新たな縫製スタイルの確立を目指す

当社は、当地の優秀な人材を活用し、高品質を守りつつコスト競争力の向上を同時に実現することを最大の使命としています。これまでは日本の縫製技術や品質管理の手法を組み入れながら、生産国による品質差のない「Made by Wacoal」を実現してきました。将来的には、手作業でしかできない部分を残しながら、効率化できる工程は自動化を進め、さらなる生産効率の向上を図っていきます。

さらに、管理職への一層のスキルアップにも取り組んでいきます。外部の研修カリキュラム導入などで各自の提案力を引き出すほか、権限移譲を徐々に進めながら自発的な行動を促すような組織を構築していきます。何よりも現地の従業員自身が会社を運営しているという誇りを持って、働いて欲しいと考えています。そして、どこにも負けない世界ナンバーワンの工場を目指します。



株式会社ベトナムワコール
取締役社長
酒向 孝佳



従業員のやる気を引き出し、 次なる成長につなげます

株式会社ベトナムワコール
工場長
フン・クォック・ダイ

現地社員第2号として入社した私は、縫製用ミシンの修理工としてキャリアをスタートし、3年前に工場長に就任しました。今は年1～2回の日本出張で、他工場や本社の技術チームとの交流を深め、そこで学んだ技術や知識を現場に持ち帰り、従業員の技術力向上や意識改革を図っています。

当工場がより一層競争力を高めるためには、従業員のモチベーションを今以上に向上させ、全従業員一丸となってもものづくりに取り組むことが不可欠です。そのためにも、課長をはじめ部下たちと率直な議論を重ね、一緒に課題を見つけて解決することを重視しています。将来はベトナム人に合う製品を独自に企画し、調達から設計、国内販売につなげていきたいと思っています。



安心して働ける職場環境を 整備し、高い品質を実現します

株式会社ベトナムワコール
ビジネス管理部長
チャン・ティ・ゴック・ハン

私は大学卒業後に現地社員第1号として入社し、人事、総務、経理などを経験してきました。現在は、従業員みんなが安心して働くことのできる職場環境づくりに取り組んでいます。

当社の従業員は96%が女性で、職場の雰囲気としては、家族や兄弟姉妹と一緒に働いているような感覚です。きめ細かな教育体制や福利厚生が充実しているため、子育てをしながらでも安心して技術習得やものづくりに専念することができます。高品質の商品を自分の手で生み出していることが従業員一人ひとりの自信や誇りとなり、会社が発展してきた歴史とともに私たち自身も成長していると実感しています。



左：フン・クォック・ダイ
右：チャン・ティ・ゴック・ハン
(2人とも設立時からのメンバー)



最高を創る 「一針、一ミリ、一秒」の人と技

— 北陸ワコール縫製にしかできないものづくり —

会社の発展とともに生産基地の拡充を目指し、国内各地に自社工場を設立した70年代。北陸ワコール縫製(株)は、1970年に操業を開始し、主にランジェリーの生産拠点として発展してきました。2010年に福井県の現在地へ移転。現在では、最高級ブランドである「ワコールディア」「トレフル」など

高付加価値商品の生産に取り組むとともに、技術開発や設計支援を担っています。また、技術伝承によって次世代を育てる役割も果たします。高度な技術力のみならず、熱い想いと誇りを胸に日々お客さまの元へ「愛される商品」をお届けしています。

スムーズな生産の流れを構築したブラジャーの製造プロセス



北陸ワコール縫製株式会社
生産部長
富田 紹夫

現場には欠かせない“効率”

ブラジャーやランジェリーなど10本の生産ラインを約150名の縫製員で稼働させています。縫製作業は、通常商品アイテムごとに班に分かれているため、特徴や技術レベルを考慮した人員配置を行っています。経験年数だけでなく、人によって得意なことが違いますから適材適所は効率経営には欠かせません。また、高付加価値ブランドを効率よく生産するためには、高度で熟練した技術はもちろん、柔軟な生産ラインの修正・対応が不可欠です。そのため量産ラインと多品種小ロットの生産ラインを分離することで、スムーズな流れを実現しています。技術育成面でも、比較動画ソフトを用いて熟練者の高い技術とキャリアの浅い従業員との縫製時の動作の差を分析するなど、蓄積された技術を組織に残すため次世代への技術伝承にも積極的に取り組んでいます。

WACOAL DIA への想い

～人の手が支える技術力と志～

「一針、一ミリ、一秒」

これが北陸ワコール縫製の縫製員たちの志ともいえる合言葉です。

一針＝ひと針ひと針にかける縫製員の想い

一ミリ＝少しのズレも許さない、厳しく緻密な縫製

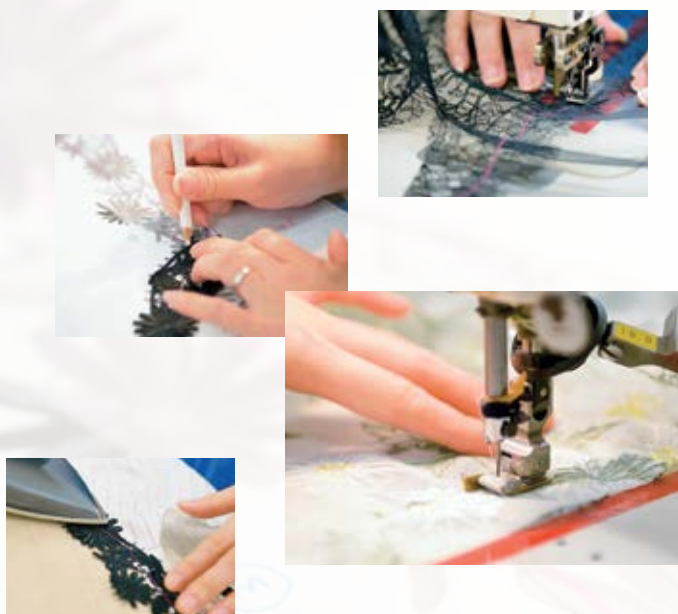
一秒＝一秒でも早く次工程へ、常に時間との戦い

この3つが一つになって初めて理想的な製造現場としての役割を果たせるのです。



デザイナーの想いを 完璧に具現化したい

「ワコールディア」が求める高度な表現は、技術的にも挑戦の歴史でもありました。これまで使ったこともない細い糸、繊細なレース生地など、熟練の技術を要する縫製員でも困難を極める仕様でした。その仕様を乗り越えるには、縫製員がデザイナーの想いを感じる事です。一つひとつ丁寧に、かつ緻密に縫い合わせる事により、その想いが具現化された商品は、一つの芸術作品ともいえる程クオリティの高さと美しさを放っています。また、困難な縫製仕様も、一つひとつ乗り越え可能にしてきた技術は、貴重な資産としてこれからも組織の中に蓄積されていきます。



VOICE



阪口 和実

「歪みがあるような製品は出たくない。何度やり直しても、とことん品質にはこだわって、デザイナーの求める通りのものを1ミリの違いもなく作りたい」。こうした想いで完成させた製品が世界最高レベルの商品と言われること、私たちの技術が世界一のレベルだと言ってもらえることは、私たちの誇りです。

VOICE



斉藤 小百合

高度なデザインを正確に仕上げるには、手さばきや細かな針目など、さまざまな技術が求められますが、できあがった時にはとても大きな達成感を感じます。このような素晴らしい「ワコールディア」商品を最初から最後まで一人で縫製できるので楽しいです。

一つひとつその商品に心を込めた “精神を宿す手作業”が原点

工場は、「いかにロスをなくし、効率よく適時適量の商品を生産するか」がグループから期待される役割であるのは当然です。しかし、ワコールのものづくりの現場は“人”を介さない機械だけでは商品はできあがりません。一つひとつその商品に心を込めた“精神を宿す手作業”が原点なのです。その想いなしでは、「愛される商品」を作ることはできません。

「ワコールディア」は、世界に誇れる繊細で高品質な商品です。そのような商品を作る一翼を担っていることに誇りを抱き、これからも北陸ワコール縫製にしかできないものづくりを軸に、世界ナンバーワン工場を目指していきます。



北陸ワコール縫製株式会社
代表取締役社長

井上 和宏



株式会社ワコール
執行役員
人事総務本部 ダイバーシティ・キャリア支援室長
葛西 順子

株式会社ワコール
ワコールブランド事業本部
エリア販売統括部 東日本担当店 販売一課長
小島 宏子

株式会社ワコール
ワコールブランド事業本部
エリア販売統括部 東日本担当店 販売一課
坂口 由利子

企業価値を高める ダイバーシティ戦略

— 皆がいきいきと輝くワコールグループへ —

ワコールグループの人材は性別、年齢や障がいの有無など実に多様で、中でも女性の割合が約88%と際立って高いのが特徴です。さまざまな個性を持つ従業員一人ひとりが互いの価値観を認め合い、組織目標の達成に向けて努力していくことを、競争力の源泉としています。

2014年4月には、(株)ワコールで葛西順子氏が女性初の執行役員に就任するとともに、葛西氏を初代室長とする「ダイバーシティ・キャリア支援室」が発足しました。支援室では、①育児や介護といったライフイベントに際して、社員がスムーズに職場復帰できるよう、制度の設計・運用を行う「両立支援」、

②社員のキャリアアップをサポートし、次世代リーダーの育成を図る「活躍推進」をダイバーシティ推進の2本柱に掲げ、さまざまな施策に取り組んでいます。2015年5月には男女の若手社員が新規事業の創出を企てる「WE! ラボ・プロジェクト」をスタートしたほか、ワンランク上のビジネススキルを伝授する「寺子屋・カレッジ」の立ち上げ準備も着々と進んでいます。

そんな葛西室長と、女性だけのセールsteamとして活躍しているエリア販売統括部東日本担当店販売一課の小島宏子課長、坂口由利子セールスの3人に、グループの女性活躍の現状やあるべき姿について語っていただきました(以下、敬称略)。

エリア販売統括部東日本担当店販売一課

セールス(営業)が従来、男性中心とされてきた中、課のメンバー全員を女性で固め、消費税増税後の厳しい環境でも売上を伸ばした、社内でも注目のチームです。小島課長は17年間のビューティアドバイザー(BA)経験を経てセールスとなり、2014年課長に昇進。坂口セールスは3年前、20年のBA経験を経てセールスに転身しました。

営業現場における女性活躍の効果



次世代のリーダー育成に向けて

——ダイバーシティ・キャリア支援室の発足にいたる経緯をお聞かせください。

葛西 きっかけとなったのは、経営陣・従業員双方の問題提起を受けて始まった「女性活躍推進プロジェクト」です。私はその委員長に指名されたのですが、まずは社長の塚本、専務取締役の安原に直接話を聞き、プロジェクト設置の真意を十分確認したうえで、受けました。

二人のメッセージは非常に明確なものでした。——ワコールには約88%もの女性従業員がいて、それなりに恵まれた環境で働いている。だが、本当の意味でリーダーシップを発揮できている女性が、どれだけいるだろうか。一人ひとりが「持ち場で頑張る」ことも確かに大切だが、結局、企業の力とは、どれだけ優秀なリーダーを持っているかで決まるのではないか。その点、ワコールにはまだまだ課題があるのではないかと。

リーダーとは必ずしも管理職や役員のことではありませんが、プロジェクトでは女性管理職比率（2015年4月時点で15.6%）を2018年までに20%に引き上げることを目標に掲げています。まず数字ありきではなく、次世代の女性リーダーの着実な育成に向けて、年間80名前後を対象に、セルフエントリー式のリーダーシップ研修をスタートしました。リーダーを目指すからには、自分で手を挙げる意志や覚悟が必要だと思います。また逆に、そういう先輩たちの姿を見て、今までその気がなかった人たちも同じ志を持ってくれることを期待しています。

小島 数字ありきではない、まず「人ありき」というのは、私も同感です。やはり実力社会ですし、リーダーにはそれなりの苦勞もあるので、個人の努力はどうしても必要です。



葛西 女性の登用というのは、決して女性に甘くすることではありません。「セールスは男性の仕事」「マネジャーは男性の仕事」という固定観念を取り払い、性別ではなく個人の適性に合った人材起用を徹底する、ということ。いいかえれば、女性にもそのぶん厳しいことを求める施策です。小島さんはそのまっただ中にいるので、そういう実感をお持ちだと思います。

小島 他方、お得意先からは「女性の下着を扱う企業でこうした取り組みが進めば、現場やお客さまにより身近な組織になってくれるだろう」というお声を多く伺います。励みになりますし、期待されているのは非常に感じています。

坂口 現場では、女性課長が増えたとか、そういうところで「変化」を実感することが多いし、私たちのモチベーション向上にもつながっていると感じます。

小島 営業エリアの月1回の集合日でも、上司が必ず女性の活躍促進の重要性について言及しますし、意識改革はかなり浸透しています。

営業センスは性差より個人差

——女性ならではの強みといったことは意識されますか。

坂口 下着を扱う仕事ですから、女性ならではの感覚はもちろん大切ですが、女性の強みと男性の強みは違う面があるので、お互いに補い合っていく形が理想かなと思います。

葛西 一昔前はお得意先からも、裏での力仕事や交渉ごとは男性の方が適していると思われて「女性セールスはやめて」と言われることもあったのですが、今はもうそういう声は出ないし、実際皆さんはお得意先を巻き込んで、どんどん商談を進めていますよね。

小島 売場で気づいたことをどんどん提案し、何かあったら会社に持ち帰ってすぐレスポンスすることで、信頼感や期待値がどんどん上がっていると感じます。

葛西 そういう現場感覚が大切ですね。頭の中で大きな変化を考えるのではなく、その時々小さな変化に素早く対応し、結果がよければただちに展開する。そのスピード感が皆さんの強みだと思います。

小島 営業センスは男女の差ではなく、個人の差が大きいと思います。ただ、実際に売場に立ったことがある人は、お客さまやお得意先をそれだけよく知っていますし、経験や知識という非常に大きな財産を持っています。

例えば、予算の制約で店頭に小さなDVDモニターしか置けず、お客さまが前を素通りされている店舗がありました。今までならそのままでしたが、会社から大画面のモニターを借りてきて、他店と持ち回りにしたら、どの店舗でもお客さまの反応が全然違ったんです。こういうちょっとした改善で差が出てくるように思います。「そんな大きいのは高く買えない」ではなく、それなら何ができるかを考えることで、「借りてくる」という道が生まれる。

——まさに多様な視点が入って改善できた例ですね。

葛西 それに気づいただけでなく、諦めずにやってみたところが結果につながったのだと思います。

BAからセールス、そしてマネジャーへ

葛西 坂口さんは小島課長から、セールスにスカウトされたんですね。

坂口 BAで20年間、一通りのことを経験してきて、販売の仕事は好きだったのですが、もう一つ上のステップで新たなチャレンジをしたいと思ってお受けしました。現場経験が長いので、BAとは全部話さなくても通じ合えますし、お得意先ともこれまで多くの時間を共有してきたので、お互いに安心感があるように思います。

葛西 初めは苦勞もたくさんあったでしょう。

坂口 予算入力や進捗管理などの組織のルールに関しては、よくわからなくて苦勞する面がありました。特にセールスの研修も受けていないので、これからセールスを目指す人たちのために、業務フロー・マニュアルや皆が共有できるQ&Aのようなものがあればいいと思います。

葛西 実際に現場では、このような声を受けて研修をスタートしています。

——小島さんはいかがでしたか。

小島 私は17年間、BAとして働き、最後はBAのリーダーとなって、お得意先との商談など、セールスと変わらないような仕事をしていました。ただ、こうした仕事は最終的にセールスの返事待ちで、いろいろな絡みで速く動けないことが続いたので、それなら自分がセールスになろう、と考えるようになりました。当時セールスとして当然知っているべきこともわからず周囲に迷惑をかけながらも、自分で手を挙げたからには、どんなきついことでもやり抜くという想いで取り組みました。ただ、普通はBAのリーダーの上にセールスがくる形なのですが、私は両方兼任だったので、いろいろな問題を自分一人で抱え込んでしまい、苦勞したこともあります。

葛西 BAに聞いたところでは、リーダーはお母さん、セールスはお父さんのような役割分担があるそうですね。そこで一人二役をやるというのは大変だったろうと思います。



——その後、課長になられて変わった部分はありますか。

小島 最初は、きっと大変な仕事が行っているのだろうと思っていました。私の強みは現場に強いことだけなので、上層部へのプレゼンテーションがうまくできるかと、不安でいっぱいでした。ただ、会議で現場の話をする、逆に「そういうことが聞きたかった」と、かえって受け入れられる環境がありました。大変なこともあります、今では「自分にやれることは大



きいな」という自信のほうが大きくなっています。私自身が成長し、次のステップに上がることで、私のような存在をもっと育てていくことができると考えています。

ワコールはもっとすごい会社になれる

葛西 そういう志のある人に無下に「ダメ」と言わず、何でもチャレンジさせてくれるところが、ワコールにはあると実感しています。要は、その人が志を持つか持たないか。「やりたい」という人には、会社としてしっかり応えていきます。

社内でアンケートを取ると、「マネージャーになりたい」と答える女性社員は1割くらいです。ただ、分母が大きいので、もし1割の女性が本気でマネージャーを目指すとしたら、相当なボリュームになります。女性のキャリアアップといっても特別な頑張り方ではなく、いろいろな頑張り方が受け入れられるようになっていくでしょう。

実際、社内を見ると皆さん優秀です。きっかけさえ与えれば、きっと大きな変化が起こるでしょう。女性たちのリーダーシップがさらに発揮されたら、ワコールはもっとすごい会社になるのではないかと思います。

——その辺の仕組みづくり、環境整備は大変ではないでしょうか。

葛西 大変に見えるでしょうが、本当はそうでもありません。それまでやってこなかっただけで、やってみれば案外普通できてしまう。「大変だ」というのは思い込みすぎないのです。物事の仕組みや見方を少し変えればいろいろなことができるのに、それをしないのはもったいないと思います。何でもやってみたらいいじゃないか、うまくいかなかったら違う方法でやり直せばいい——そういう一種の能天気さが、ワコールにはあるのでしょう。切羽詰まってやっている感じではなく、ある程度の失敗も許容するスタンスがあります。

——チャレンジしやすい環境ということですね。

葛西 それに甘え過ぎている自分たちがいるというのが、課題といえば課題。でも、それでこそ伸びしろがあるのです。まだまだやれるのではないかと、私自身は思っています。

高い生産性を実現する ダイバーシティ経営の推進

— 新潟ワコール縫製における取り組み —

(株)ワコールの子会社である新潟ワコール縫製(株)は、全国のダイバーシティ経営に優れている企業を100社程度選出する、2014年度「ダイバーシティ経営企業100選」(経済産業大臣表彰)を受賞しました。

経済産業大臣表彰表彰状



新潟ワコール縫製では、「地域と一緒に成長したい」「障がい者の自己実現をかなえたい」との思いで、1981年から障がい者雇用を開始し、新たな技術・機器の導入や改良などにより、職場環境づくりに努めてきました。

2011年には、同社のメイン業務である縫製に携わりたいという希望をかなえ、長く働いてもらえるように、「大型電子制御自動ミシン」を導入しました。これは、縫製にあたって事前のプログラミングをしておくことで自動縫製ができるというミシンです。多種多様なパターンがあり、ライフサイクルが短いアパレルでの導入は前例がなかったため、ミシンメーカーにも協力を仰ぎ試行錯誤を重ねてきました。その結果、「クランプという縫製ガイドを使い、これを安価に内作すること」で、障がい者でも安全で簡単な操作で正確に仕上がりに、しかも低コストで、品質を安定させることが可能となりました。現在では9名の方がそれぞれの持てる能力を最大限に発揮して活躍しています。

また、障がい者だけでなく、技術の未熟な社員も利用でき、短期間での人材育成にもつながり、さらなる生産性向上の実現に成功しています。こうした取り組みによって、ミシンの稼働率は100%に近づき、生産性は従来の2倍程度に向上しています。今では、このノウハウを従来から保有する小型ミシンにも応用することで、熟練者の勤と腕頼みだった「技能」を、だれでも対応できる工場保有の「技術」とすることが可能になっています。

新潟ワコール縫製では、これからもダイバーシティ経営を押し進めることで、さらなるイノベーションの創出や生産性と業績の向上を目指します。

詳しくは、「経済産業省 ダイバーシティ経営企業100選」のウェブサイトをご覧ください。

www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyo100sen/

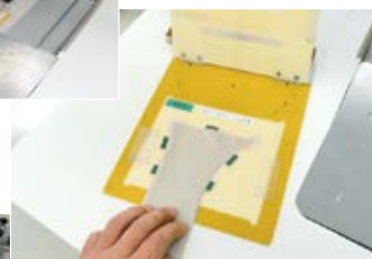


大型電子制御自動ミシンとクランプ

大型電子制御自動ミシンによる縫製作業



小型ミシンとクランプ



小型ミシン用クランプ



小型ミシンによる縫製作業

クランプを使用する効果
手で保持するのではなく、クランプで保持するため、一定方向での縫い付けが容易となり、品質安定と工数の削減が可能。



11年財務サマリー

株式会社ワコールホールディングス及び子会社

3月31日に終了した事業年度

	2015	2014	2013
事業年度			
売上高	¥191,765	¥193,781	¥180,230
売上原価	90,722	91,008	84,548
対売上高比率	47.3%	47.0%	46.9%
販売費及び一般管理費	87,940	88,913	84,331
対売上高比率	45.8%	45.8%	46.8%
厚生年金基金代行返上益			
特別退職関連費用			
営業利益	7,082	13,860	8,499
その他の損益(純額)	229	313	(152)
金融収支	44	(8)	(79)
税引前当期純利益	11,342	15,033	10,940
法人税等	3,303	5,641	3,772
当社株主に帰属する当期純利益	8,444	10,106	7,880
総資産税引前当期純利益率(ROA)	4.0%	5.7%	4.6%
株主資本当社株主に帰属する当期純利益率(ROE)	3.9%	5.2%	4.4%
営業活動によるキャッシュ・フロー	14,337	8,949	12,309
投資活動によるキャッシュ・フロー	164	1,658	(23,520)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(8,391)	(5,554)	5,379
減価償却費	5,074	5,036	4,888
有形固定資産の取得	3,093	2,265	2,475
普通株式1株当たり情報(円)			
当社株主に帰属する当期純利益(基本的)	¥59.95	¥71.75	¥55.95
現金配当	30.00	33.00	28.00
株主資本	1,625	1,456	1,325
事業年度末			
流動資産	¥120,264	¥109,488	¥103,587
流動負債	42,302	46,608	50,504
現金及び現金同等物	38,410	30,658	24,514
有形固定資産	49,188	48,978	49,665
総資産	300,272	271,988	254,536
短期借入金及び長期債務(1年以内返済予定含む)	14,817	18,147	18,765
株主資本	228,857	205,106	186,646

2012年3月期において、より適正な期間損益を連結財務諸表に反映させるため、一部の連結子会社について、従来の決算日から当社の決算日である3月31日に変更しております。これに伴い2011年3月期以前の連結財務諸表を遡及修正しております。

百万円(1株当たり情報を除く)

2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
¥171,897	¥165,548	¥163,548	¥170,960	¥165,201	¥166,410	¥164,122	¥160,968
81,891	81,659	80,101	83,879	82,943	84,658	84,322	84,041
47.6%	49.3%	49.0%	49.1%	50.2%	50.9%	51.4%	52.2%
79,629	77,716	78,524	77,248	68,921	68,856	70,946	72,261
46.3%	46.9%	48.0%	45.2%	41.7%	41.4%	43.2%	44.9%
							(7,100)
						7,521	
10,377	4,401	3,829	9,833	13,337	12,896	1,333	11,766
(189)	(523)	(717)	(2,699)	592	861	1,976	206
19	49	43	195	224	163	157	107
10,207	3,927	3,155	7,329	14,153	13,920	3,466	12,079
4,199	2,010	1,655	3,083	5,774	6,502	1,459	5,800
6,913	2,785	2,475	5,062	4,845	9,029	2,821	6,790
4.7%	1.8%	1.4%	3.4%	5.8%	5.7%	1.5%	5.4%
4.1%	1.6%	1.5%	2.9%	2.6%	4.8%	1.6%	3.9%
10,060	10,441	9,463	8,202	14,249	9,339	719	2,045
(3,467)	(703)	(3,573)	(4,759)	3,709	(1,185)	(2,069)	(5,528)
(2,824)	(4,965)	(5,363)	(7,448)	(9,400)	(8,404)	(3,428)	296
4,660	4,685	4,765	4,544	3,892	3,735	3,433	3,312
2,708	2,652	3,981	2,370	1,110	2,536	6,456	5,418
¥49.08	¥19.73	¥17.51	¥35.57	¥34.29	¥63.18	¥19.60	¥47.17
28.00	20.00	20.00	25.00	25.00	22.00	20.00	20.00
1,218	1,189	1,217	1,187	1,285	1,375	1,296	1,221
¥ 97,295	¥ 90,410	¥ 89,455	¥ 90,778	¥ 97,671	¥ 92,915	¥110,773	¥120,300
35,607	33,880	34,945	31,762	35,802	34,868	35,525	34,970
29,985	26,316	22,328	21,954	27,069	19,816	19,893	24,195
49,078	49,734	51,804	49,165	51,185	52,782	53,501	51,826
221,098	215,276	222,889	213,827	240,053	250,266	242,296	226,196
6,482	6,436	8,162	5,302	5,701	5,984	6,458	6,911
171,496	167,480	171,860	166,767	184,128	193,278	186,475	175,746



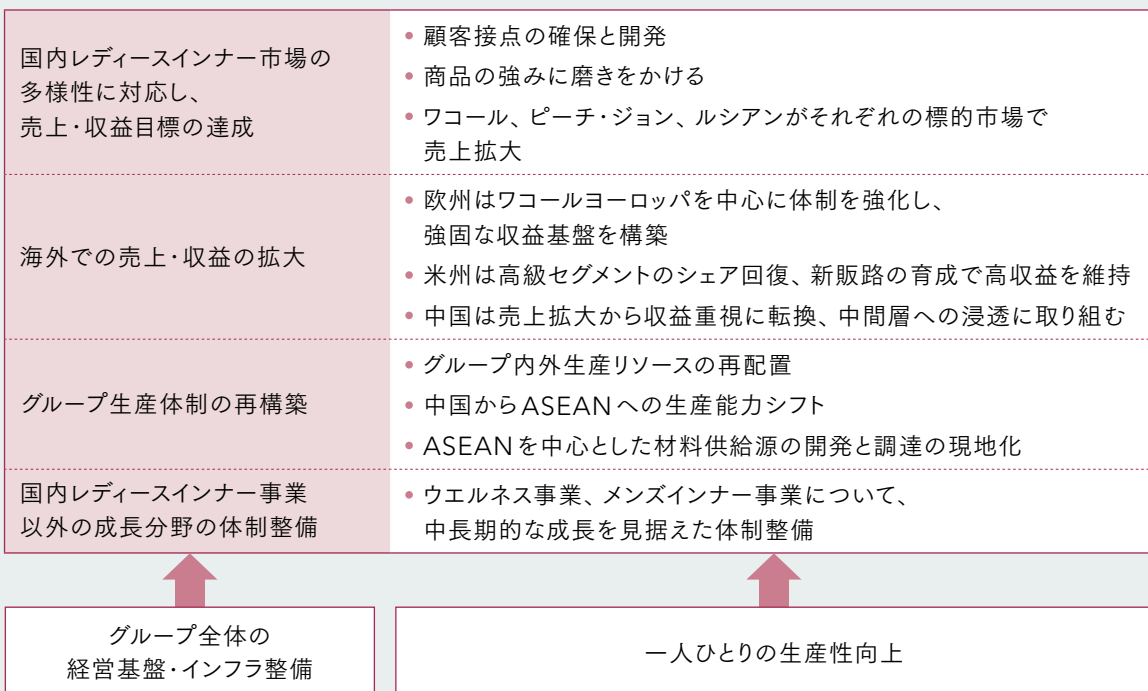
2014—2016年3月期 中期経営計画

2013年4月からスタートした3カ年の中期経営計画では、引き続き、グループとして世界のワコールを目指すことをグループの将来像に掲げて各施策を推進しています。この3年間における基本方針は、グループ全体で持ち続けるべき経営理念、規範を共有し、グループとしての総合力強化を図ることです。また、私たちの想定を超える環境変化の到来に備えて、経営体質の強化に取り組むとともに、社会とのより一層の信頼関係を構築すべく事業活動を推進します。本基本方針に基づき、日本・米州・欧州・中国・アジアの各地域での成長を実現し、グローバル企業への進展を図ります。

中期方針

- 経営理念の再確認と実践
- グローバル企業への進展
- 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
- 社会との相互信頼づくり

取り組み課題



数値目標と進捗

2016年3月期
目標

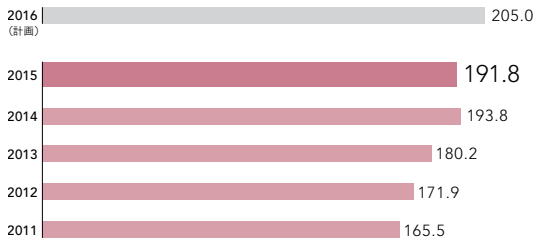
連結売上高
2,000億円以上

連結営業利益
140億円以上

連結営業利益率
7%以上

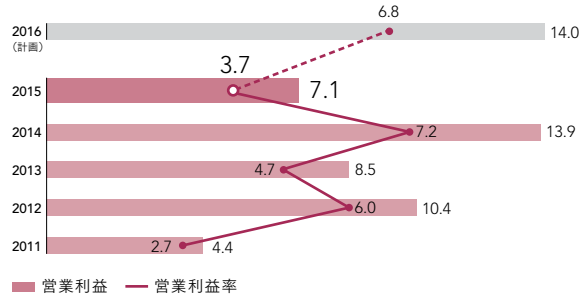
売上高

十億円



営業利益／営業利益率

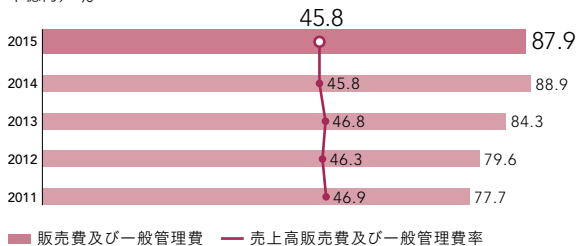
十億円／%



その他の主要指標

販売費及び一般管理費／売上高販売費及び一般管理費率

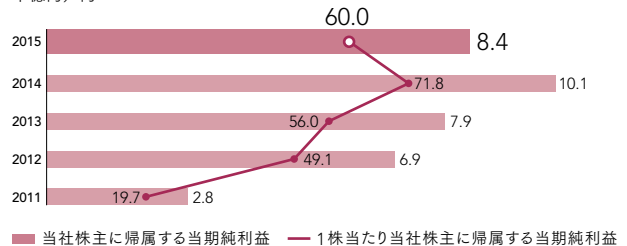
十億円／%



当社株主に帰属する当期純利益／

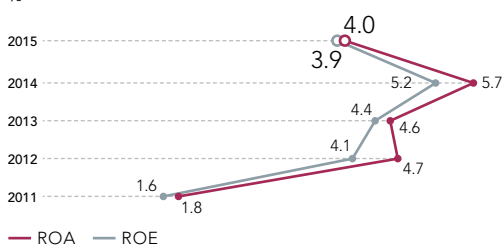
1株当たり当社株主に帰属する当期純利益

十億円／円



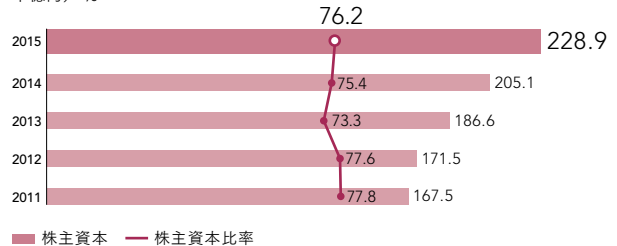
ROA／ROE

%



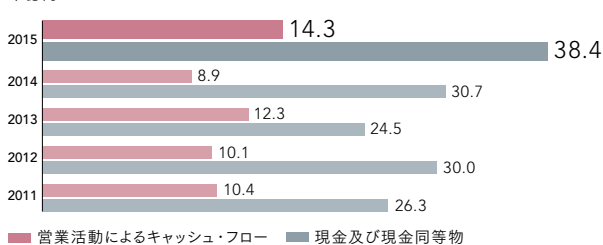
株主資本／株主資本比率

十億円／%



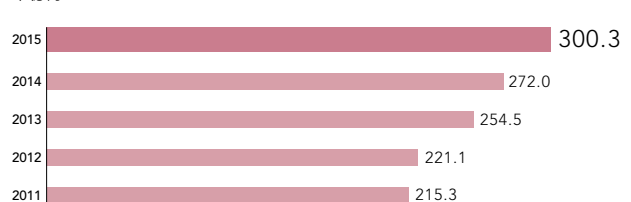
営業活動によるキャッシュ・フロー／現金及び現金同等物

十億円



総資産

十億円



中期経営計画最終年度に向けた方針と取り組み

中期経営計画最終年度となる2016年3月期においても、引き続き国内外市場での事業規模拡大とともに、経営の効率化・合理化をさらに推進し、「環境変化に対応しつつ経営体質の強化」を図ることで、営業利益率を向上させることが基本的な考えです。2016年3月期の取り組みは以下の通りです。

ワコール事業（国内）

重点施策	進捗と取り組み
国内各エリアのシェアを奪取	<p>2年目の進捗</p> <p>相対的に競合他社が強いエリアを重点エリアとし、チャンネル・ブランドの枠を超えて横断的な営業活動を実施しました。</p> <p>また、既存小売店の撤退等で空白エリアとなっている地域を中心に、幅広い品揃えと採算性を両立しうる、ローコスト運営の直営店「ブララ」の1号店をイオンモール京都桂川に出店し、2015年3月期までに5店舗展開しています。</p>
	<p>最終年度の取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> • インナーウェア卸部門におけるエリア対応型販売体制の拡張 • 出店コストを抑えた形態での直営店「ブララ」の広域型ショッピングセンターへの出店加速 • 空白エリアを中心に専門店支援策の実施「ワコールガーデン」
インナーウェア導入世代およびシニア世代の強化	<p>2年目の進捗</p> <p>インナーウェア導入世代に向けた取り組みとして、量販店向けブランド「プチブリー」の新規展開および、百貨店向けブランド「フェアリーティアラ」の本格展開を開始しました。</p>
	<p>最終年度の取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> • インナーウェア導入世代のさらなる拡大 • シニア向けブランド「らくらくパートナー」量販店向けラインでの販路拡大
ボリュームゾーン商品拡大と高付加価値市場の維持	<p>2年目の進捗</p> <p>大手量販店との共同商品である「フフ」、「ツヤカ」の継続的展開と、直営店において、ベターゾーンの品揃えを充実させました。</p>
	<p>最終年度の取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> • 百貨店向けプレステージブランドのプレゼンス確立と売上拡大 • 訪日観光客へのアピールや外国人販売員配置や免税対応などサービス強化
製造分野の構造改革	<p>2年目の進捗</p> <p>製造コストの削減については、海外、特にASEAN地域での生産量増加や、現地での材料調達を進めることに継続的に取り組んでいます。2015年3月期の海外生産比率は1%増加し、55%に達しました。その内、ASEAN地域の生産は主要事業部のインナーウェアに関しては、海外生産全体の61%まで増加しています。</p>
	<p>最終年度の取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> • 量産品のASEAN地域へのシフトを加速 • ASEAN域内において、新たな製造・調達インフラの整備・育成に注力

ワコール事業（海外）

<p>米国事業</p> <p>最終年度の取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> ワコールブランドの米国での展開30周年を記念したイベント開催や販促活動などで、ブランド認知度を拡大 ヨーロッパコレクションの活用を含めた高級品セグメントでのシェア向上 「b.tempt'd by Wacoal」事業の販売強化と収益改善
<p>欧州事業</p> <p>最終年度の取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> 欧州および豪州にて「ワコールブランド」の認知度拡大および売上拡大 各ブランドのポジショニングを整理・見直し、経営資源を効果的に配分
<p>中国事業</p> <p>最終年度の取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> 中間層向けのブランド「ラ・ロッサベル」の取扱い店舗を百貨店中心に拡大 インターネットやアウトレット店舗での取扱い拡大により、収益率アップを図る

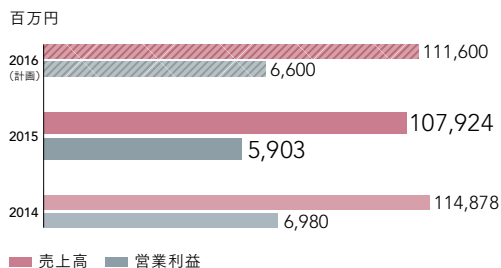
ピーチ・ジョン事業

<p>最終年度の取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> ターゲットとする年齢層を見直し、3ブランド体制を軸に既存顧客の維持と店舗出店による接点拡大で新規顧客の通販サイトへの誘導を図る 利益面では価格改定と原材料見直しにより、収益率アップを図る

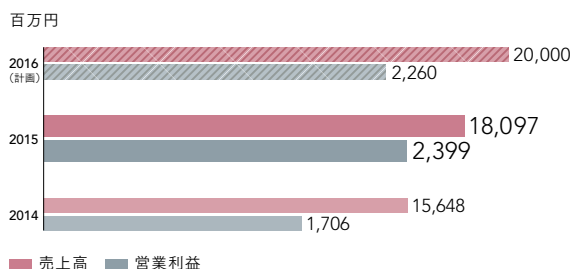
その他事業

<p>ルシアン</p> <p>最終年度の取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> 既存取引先向け新企画商品の提案による売場獲得、および異業種とのコラボレーション商品を軸とした新販路を開拓 カンボジア工場のラインを増設し、将来的な製造コストを圧縮
<p>七彩</p> <p>最終年度の取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> 新しい売場と仕器の提案により、レンタル事業の維持・拡大 物販・工事事業の新規獲得による売上拡大を図る

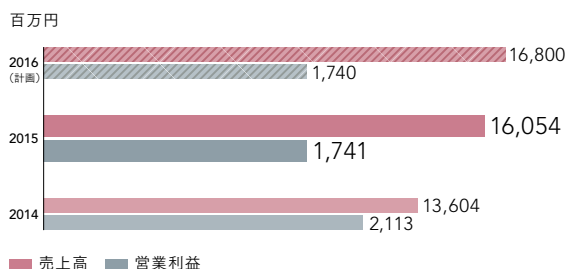
株式会社ワコール及びワコールホールディングス 売上高／営業利益計画



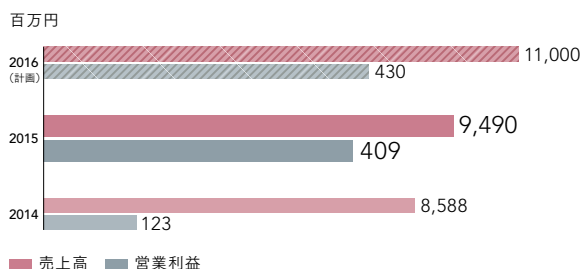
ワコールインターナショナル（米国）売上高／営業利益計画



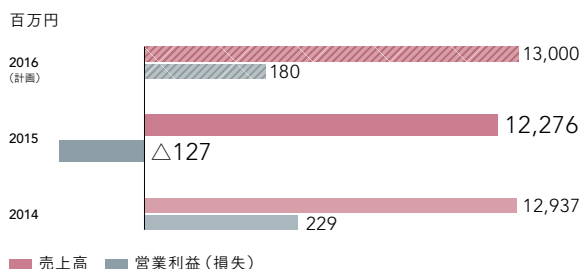
ワコールヨーロッパ売上高／営業利益計画



中国ワコール売上高／営業利益計画



ピーチ・ジョン（連結）売上高／営業利益計画



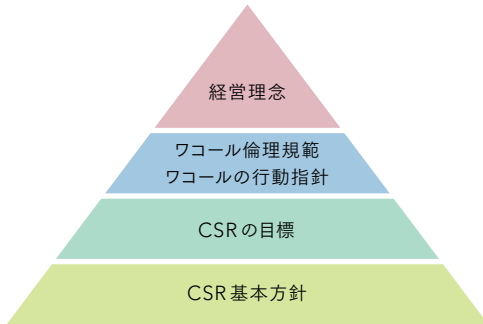


CSR マネジメント

グループとしてCSR活動を推進

ワコールグループでは、CSRの目標を「社会との相互信頼づくり」と定めています。

ワコールグループのCSR



経営理念は、「企業の目的・存在価値」そのもの。ワコールグループのCSR（企業の社会的責任）は、経営理念である「ワコールの目標」・「社是」・「経営の基本方針」を原点としています。

中期経営計画では、『グループとしてCSR活動を推進』とし、CSR活動を経営方針の柱の一つに据えています。ワコールの経営理念は、CSRと密接に結びついており、事業活動における経営方針の柱にCSR活動を組み込むことで、ワコール独自の経営姿勢をより多くのステークホルダーの皆さまに伝えることが可能となります。すべてのビジネスプロセスにおいて『グループとしてCSR活動を推進』し、CSRに配慮した経営を行い、役員・従業員一人ひとりが社会の要請と期待に応え、社会から信頼される関係を構築していきます。

ワコールグループはいまや世界50カ国以上で商品を展開し、事業拠点は、22カ国66社、生産拠点は11カ国23拠点におよびます。完成したインナーウェアは各国の売場で、約8,000人の女性販売員の手によって販売されます。日本と海外で1年間に販売されるブラジャーは、約4,460万枚になります。生産と消費の両局面で多くの女性に支えられている私たちが、まず「女性共感企業」であろうと努めることは、当然の責務と考えています。

とはいえ、当社グループが責任を負うべき相手は、女性たちだけではありません。株主・投資家の皆さま、ビジネスパートナー、従業員とその家族、そして地域社会、NPO・NGO、行政、こうしたすべてのステークホルダーの方々との間で「相互信頼」の絆を確立し、社会的信頼を高めていきたいと考えています。

ワコールグループのCSRマネジメント

ワコールグループは、国際標準化機構（ISO）で2010年11月に発行された「ISO26000：2010（財）日本規格協会」をもとにしたCSRを推進しています。

ワコールグループでは、2013年4月からスタートした中期経営計画における将来像として「グループとして世界のワコールを目指す」を掲げています。今後のグローバル展開に向けた取り組みを通じて、当社グループの国際的影響力は、これまで以上に拡大していくことが予想されます。

国際的コンセンサスを得たISO26000の「持続可能な発展に貢献する」という概念は、社会全体が「質の高い生活、健康、および社会の繁栄という目標」を不断に実現していくことと定義されます。グループ全体で各社の抱える課題を整理し、重要度の高いテーマを明確にし、自分たちの特性や強みを活かせる領域でのCSR活動を推進するため、ISO26000の7つの中核主題に基づいた『ワコールCSR基本方針』を制定し、社内への浸透を図っています。

また、経営理念を継承しつつ、当社の事業に関連した特徴ある要素を戦略的に位置づけた上で、社会的課題の解決に取り組み、本業に通じた社会的事業活動を持続的に進め、ブランド力の向上や競争優位の確立につなげていきます。

ワコールの本業に通じた社会的事業活動



ワコールグループのCSR推進体制

当社グループでは2004年に専任部署の「CSR推進室」を設置し、CSR方針の策定、関連部署との連携や情報収集、また社内での啓発活動に取り組んできました。2011年からは、同部署をIR・広報室の中に位置づけ、社内外の情報発信や社会とのコミュニケーションの一層の向上を目指しています。

2013年からは、ワコールホールディングス経営方針の一つである、『グループとしてCSR活動を推進』を受け、方針や目標、計画などのガイドライン策定や、課題の検討、活動状況の把握と部門間の情報共有などを行っています。関連主管部門を中心に、機能横断的に各部門のCSR活動を推進しています。

ワコール*CSR基本方針

ISO26000の7つの中核主題に沿った、ワコールの「CSR基本方針」です。

CSR活動の方向性を明らかにするため、制定したものです。(2013年6月制定)

ワコール「CSR基本方針」では、CSR活動を実践するために私たちがとるべき指針をまとめています。関係法令はもちろんのこと、「OECD多国籍企業行動ガイドライン」や「国連グローバル・コンパクト 10原則」、「ILO中核的労働基準」などの国際行動規範を尊重しています。

1

組織統治



ワコールは、すべてのステークホルダーの皆さまから信頼され、価値ある企業を目指して、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。国際行動規範を尊重し健全な社会規範に従い、経営の透明性・公正性を確保します。また、法令の遵守やコーポレート・ガバナンスなどの体制を強化し、ステークホルダーを尊重し説明責任を果たすことにより、皆さまに信頼される企業活動を行い、企業価値の向上に努めています。

2

人権



ワコールは、創業以来、経営理念である「相互信頼経営」と「人間尊重の経営」を積み重ねてきました。人権を尊重するのは企業の責任であり、「自由に生きる権利」・「人間らしく生きる権利」という人権に対する基本理解を深め、企業活動を通じて実践していきます。個人の多様な価値観・個性・プライバシーを尊重し、人種・宗教・性別・国籍・心身障がい・年齢などに関する差別的言動や、暴力行為、セクシャルハラスメント・パワーハラスメント、また、児童労働・強制労働など、人権を無視する行為を未然に防止します。

3

労働慣行



ワコールは、「相互信頼」の経営理念のもとに、従業員との信頼関係を深め、すべての従業員が生き生きとやりがいをもって働ける職場環境の仕組みづくりを進めています。各職場における従業員の安全・健康の管理、人材育成、多様な人材や価値観の受容、仕事と生活の調和、健全な労使関係の構築などを行い、「活力ある企業風土の創造」に向けた施策の充実を図っていきます。

また、労働に関する法令を遵守し、社会規範や国際行動規範を尊重し、就業規則などの人事規程を定め、各職場における働きやすい労働環境を整備していきます。

4

環境



ワコールは、「地球環境を守ることは企業の責務である」との認識に立ち、環境保全に配慮した事業活動を推進しています。設計から、材料開発、そして生産・物流・販売までの商品の流れのさまざまな工程で、環境に配慮した取り組みを積極的に行い、環境負荷の少ない商品提供と汚染の予防に努めています。また、環境に関する法律・条例および自主管理基準を守り、環境教育を通して従業員の意識向上を図り、環境保全活動に協力・貢献できるように努めます。そして、環境方針と環境保全への取り組み状況を一般に公開し、社会と一体となった活動を進めていきます。

5

公正な事業慣行



ワコールのものづくりや営業活動は、得意先をはじめとして、さまざまな仕入先・委託先・工場などの協力によって支えられ、お客さまに愛される商品をお届けすることが可能になります。

公正な取引を行い、正々堂々と営業するために、国際行動規範を尊重し、各種法令および企業倫理を遵守します。具体的には、独占禁止法、下請法、景品表示法、薬事法、不正競争防止法などの遵守と、自社の知的財産権の保護・活用と他者の知的財産権の尊重などを徹底するとともに、教育啓発活動を行っていきます。

6

お客さまへの対応

(消費者課題)



ワコールは、お客さま一人ひとりを大切に、その「声」に誠心誠意お応えすることが務めであり、信頼を得る鍵であると考えています。お客さまの「声」に学び、商品やサービスの向上に反映させ、愛される商品・サービスを提供します。製品ライフサイクル(研究開発・製品企画・製造・販売・流通・お客さまサポートなど)のすべてにわたる業務の品質保証活動を徹底し、お客さまの権利を守り、消費者保護に関する法令を遵守し、安全と安心をお届けします。また、ホームページなどを通じて幅広い情報開示をお客さまへ行い、公明正大な活動を推進していきます。

7

コミュニティへの 参画および発展



ワコールは、地域社会の発展のために貢献することは、重要な社会的責任であると認識しています。地域社会の発展のために、ワコールが今まで培ってきた独自の知恵・文化を広く社会で活かし、ワコールだからできる社会的活動を行い、ステークホルダーとの関係を重視し、コミュニケーションを深めていきます。また、事業を展開するそれぞれの地域で、社会の要請・期待に応え、ワコールの強みを活かせる領域で、地域社会に貢献していきます。

*「ワコール」とは、株式会社ワコールホールディングスとその100%国内連結子会社3社、および株式会社ワコールとその100%国内連結子会社7社を意味しています。

世界のピンクリボン活動

ワコールグループは、ひとりでも多くの人に、乳がんについて正しい事実を知っていただき、検診を受けてもらいたい、そして乳がんを経験された方をサポートしていきたいという願いを込めて、世界の12の国と地域でプレストケア活動を行ってきました。

世界中の乳がんで悲しむ人をなくすために、これからもワコールの活動は続きます。

詳しくは、当社ウェブサイトをご覧ください。

<http://www.wacoalbreastcare.com/>

CLOSE UP

米国ワコールの取組み



日本より、いち早く1999年7月にスタートした米国ワコールのピンクリボン活動。

2001年4月より、乳がん撲滅 (fight) の意志をこめて名付けた『フィット・フォー・ザ・キュア「Fi (gh)t for the Cure®」』の活動を開始しました。全米各地の百貨店・専門店の店頭で乳がん撲滅募金活動を行っており、年間を通じて、フィッティング・イベントを展開しています。



全米に根付いたワコールのフィット・フォー・ザ・キュア活動

この活動はブラジャー1枚の試着につき2USドル、さらにブラジャーもしくはシェイプウェア1枚の購入につき2USドルを、毎年「スーザン・G・コーメン乳がん基金」に、乳がん治療・研究、および啓発活動の資金として寄付するものです。

毎年、1,200回以上の『Fit For The Cure』イベントを、全米およびカナダの百貨店で開催しており、年間で55,000人以上の女性が試着しています。現在までのスーザン・G・コーメン財団への募金額は4百万USドルを超えており、乳がん認知向上に向けた啓発活動や乳がん研究・治療に使われています。



VOICE 現場の声



スーザン・マリノウスキー
株式会社米国ワコール
マーケティング担当副社長

『Fit For The Cure』は米国ワコールにとって非常に重要なプログラムです。この活動によって試着室でフィット感や着け心地を体験する機会に巡り会い、ワコールを初めて知るきっかけになったというお客さまもたくさんいます。事実上、これが発端となり、現在では累積74万人以上の女性がイベントを通してフィッティングしました。

着用して下さるお客さまのロイヤリティの高さは、ワコールが提供している品質によるものも大きいですが、スーザン・G・コーメン財団とのつながりも大きな役割を果たしています。

2015年は米国ワコール販売開始30周年を迎え、さらに積極的に全米規模で活動を行い、少しでも多くの女性に乳がんに対する知識を広める機会を作っていきます。



ピンクリボン活動の広がり

(株) ホンコンワコール



2004年10月スタート。
2011年から香港乳がん財団主催の「Pink Walk Against Breast Cancer」(毎年10月開催)にシルバースポンサーとして協賛。これは、国民の乳がんに対する意識を高めるために財団が開催しているイベントで、ワコールの従業員も参加。



中国ワコール(有)



2003年10月スタート。
政府機関である婦人連合と共同でさまざまな活動を実施。主に啓発イベントや受診啓発パンフレット3万部を一般市民へ配布、下着教室も開催。
店頭で5月、10月にピンクリボンバッジを配布。



(株) 新栄ワコール



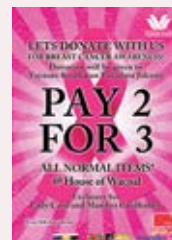
2003年10月スタート。
毎年10月に、全社員と得意先専門店の店主に無料でピンクリボンバッジを配布し啓発活動を実施。また、乳がんの自己検診方法を掲載したパンフレットを百貨店100店舗、専門店150店舗に配布。併せてホームページで予防キャンペーンを告知した。韓国内の主要病院の乳がん患者の会合や予防セミナーへの支援も実施。



インドネシアワコール(株)



2008年4月スタート。
ジャカルタ乳がん撲滅基金に寄付するとともに、同基金が行う乳がん啓発活動に協力している。(2014年3月期は5,000万ルピア、日本円で50万円相当を寄付)



(株) ワコールマレーシア



2003年10月スタート。
毎年10月、乳がんの啓発、推進するためのイベントを開催。
主要ショッピングモールのイベント会場等で、メディア向けおよび顧客向けにピンクリボンメッセージ発信イベントを実施。リーフレットやポケットティッシュ、Tシャツ、風船等を配布。また、乳がんに関する勉強会やフィッティングキャンペーンも実施。



フィリピンワコール(株)



2005年1月スタート。
フィリピンでは、1年を通じて「KEEP A BREAST」キャンペーンを展開。「GIFT 2 LIFE」(産婦人科医サントス女医主宰)と協働し、女子校、自治体、航空会社や銀行などの企業を対象にセミナーを年間30カ所で開催。



台湾ワコール(株)



2004年9月スタート。
2014年3月期は9月7日～9月14日で、台湾ワコールが各地の厚生省部門に乳房撮影検診車を手配、同時に大腸がんと子宮頸がんの検診共催サービスを実施。合計で7カ所のエリア(市役所前、病院前、専門店前)で、234名の方が受診。



(株) ベトナムワコール



2009年10月スタート。
店頭での乳がん検診の啓発と、ワコール・ピンクリボン活動、基金のご説明、ピンクリボンバッジの販売。その他、イベントリーフレットの掲載を実施。



タイワコール(株)



2000年よりスタート。
2014年3月期は「POWER OF WOMEN」、「GIVING AND SHARING」と称して、乳がんについてのトークショーやイベント等の啓発活動を実施。8月から12月にかけて店頭でピンクリボンキャンペーンを実施し、検診受診を呼びかけた。



ワコールシンガポール(株)



2002年よりスタート。
毎年シンガポールの乳がん基金「Breast Cancer Foundation」に対して、1万シンガポールドル(約80万円)を寄付。その活動の一環として、毎年10月には店頭で募金箱を設置し、バッジチャリティを実施。



(株) ワコール(日本)



2002年9月よりスタート。
2007年よりスタートした「フィッティングキャンペーン」は年々試着数が増加。2014年3月期は約19万人のお客さまに約50万枚のブラジャーをご試着いただき、1枚につき10円を寄付。
2005年の設立から支援している「ピンクリボン京都」と共催で、「スタンプラリー & ウォーク」を開催。



「ツボミスクール」をはじめとする啓発活動

「ツボミスクール」は、小学4年生～中学2年生の女の子とその保護者の方を対象に実施している下着教室です。成長期のこころとからだの変化や、下着の基礎知識を学んでいただくことが目的です。各地の子ども会やガールスカウトに加え、最近では小中学校での開催が増えており、2001年10月のスタート以来、延べ82,839名にご参加いただきました。(2015年3月現在)

ワコールの講師がお伺いできない学校には、テキストの提供や下着サンプルの貸し出しを行っています。2014年4月に配布を開始した教材DVD「わたしたちのカラダと下着の話」(小中学校の養護教諭、保健指導に携わる方を対象にテキストと併せて無料配布)に続き、2015年1月からはパワーポイント教材「着方をくふうしよう～下着のはたらき」

の無料配布をスタート。小学校の家庭科の授業「快適な衣服と住まい」の学習に活用し、適切に下着を着用することで快適に過ごせるということを指導していただいています。

ワコールは「ツボミスクール」を通じて、女の子の大事な時期である成長期を健やかに過ごしていただくとともに、健康で美しい女性への成長を応援しています。

また近年は、大人向けのセミナーのご要望も増え、からだのエイジングを解説する「エイジングセミナー」「中学3年生～大学生向けセミナー」「マタニティセミナー」などを、2014年4月～2015年3月の間に115回開催、3,336名の方々にご参加いただきました。

今後もワコールはすべての世代の女性に向けた、からだ下着の啓発活動を積極的に展開していきます。



教材DVD



セミナーのホームページ

ブラ・リサイクル

2008年より、環境活動の一環として「ブラ・リサイクル」活動に取り組んでいます。

お客さまが不要になったブラジャーを、専用の回収袋に入れて、店頭へとお持ちいただきます。回収されたブラジャーは未開封のまま、バッグごとRPF(産業用固形燃料)に加工され、製紙会社などの熱源として使用されます。

開始から7年経つこの活動ですが、年々回収数は増加し、2015年3月期は80,305袋の「ブラ・リサイクルバッグ」を回収(前年同期比118%)し、31トン(前年同期比119%)のRPFに加工処理することができました。

本年は、この活動をより広く知っていただくために、佐々木あさひさんをはじめとする3名のYou Tuber(ユーチューバー)を通じて動画配信やイベントを開催。今まで接点の



ブラ・リサイクルバッグ

なかった層への情報発信強化に取り組みました。その結果、動画は合計24万回以上再生され、ワコールブラ・リサイクルサイトは前年同期比200%以上閲覧数が増加するなど、非常に認知度を上げることができました。

海外では、台湾約430店舗、香港41店舗で実施され、この環境活動の輪は確実に世界へ広がっています。

京都服飾文化研究財団 (KCI)

理事
名誉キュレーター
深井 晃子



ファッションを通じて美と文化の創造に貢献

1978年、ワコールの創業者である塚本幸一氏は、「日本が創造するファッションが真に世界をリードするために、その歴史的過程をしっかりとつかみ取ることが重要である」との想いから、財団法人京都服飾文化研究財団 (KCI) を設立しました。私がKCIの活動に参画したのは、このKCI設立の新聞記事を偶然目にしたことがきっかけでした。当時は、ファッションをアートとして捉える風潮はなく、コレクション、ましてや美術館で展示を行う対象ではないと考えられていた時代です。しかし、私は近い将来ファッションとアートが交差することを確信し、美術館でファッション展を開催することを目指していたことから、KCIに強く興味を持ち、直接塚本氏にお会いしてKCI参画が実現したのです。また、塚本氏の言う、「世の女性に美しくって貰う」というワコールの目標や、財団の名称に京都を用い、拠点としたのは、いにしえの都、日本の伝統文化の中心として世界に通用する名であり、着物の素晴らしい伝統を受け継ぐ「着だおれ」の街という文化的背景を持つこの街こそが、将来ファッションで世界に打って出るのにふさわしい、といった考えにも強く引かれました。

KCIの活動では、限られた財源から美術館を持つことよりもコレクションの充実を優先し、価値あるものを収集することに力を注ぎました。ファッションの動向を捉え、将来の価値を見極めるのはなかなか難しいことですが、今では歴史的な下着を含めた貴重なコレクションの数々、そして1980年代以降の日本のファッションが充実していると評価をいただいています。また、コレクションの公開についても独自の魅力的な企画の立案、研究対象としても内容のある展覧会の開催に腐心してきました。これらによって、当財団は国内外から注目されるようになりました。2010年10月、ロンドンを皮切りに7都市で開催した「Future Beauty」展では、日本のファッションが世界に影響を与える強い力があることを伝え、日本ファッションの世界的な評価を高めることにつながったと確信しています。

こうしたKCIの活動は、「世の女性に美しくって貰う」という目標にも大きく貢献しています。時代を超えた美しいファッションを多くの人に見てもらうことで、女性に限らず人は美しくなれるのだと信じています。KCIはいわば、美しいファッションの紹介を通じて、世の女性の精神を支えているのです。



「Future Beauty 日本ファッション」展 於：京都国立近代美術館
© 京都服飾文化研究財団、渡邊修撮影

(公財) 京都服飾文化研究財団

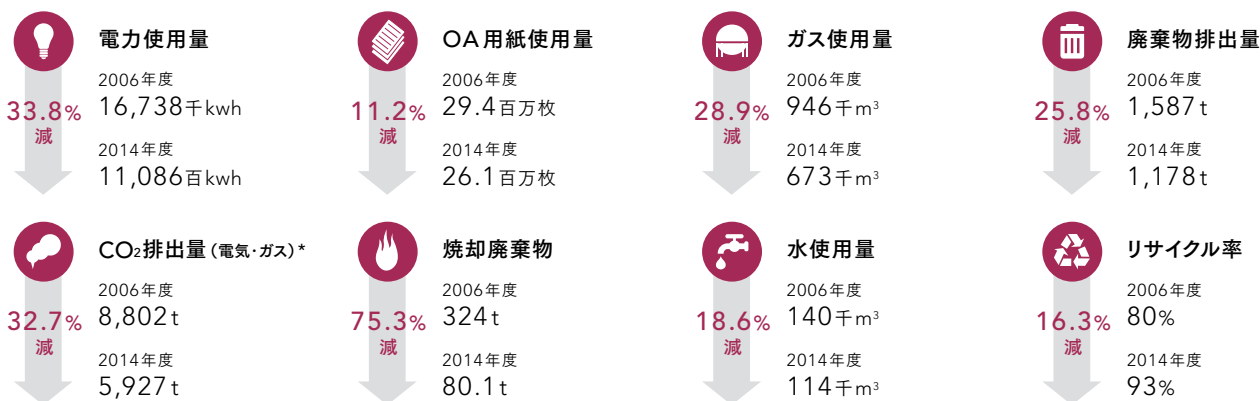
(KCI : The Kyoto Costume Institute)

1978年の設立以来、KCIは現在に至るまでいわゆる箱モノ(大規模な展示施設)は持たず、収集、保存、研究、公開を軸にした研究所として活動を続けています。1万2千点の服飾資料、1万6千点の文献資料は、ファッションの将来を見通して、将来と過去をつなぐ線を見据えて選び抜かれた大変貴重なコレクションです。KCIは、専門性と先見性を発揮して質の高い展示を行い、京都から日本ファッションの力を世界に向けて発信しています。

環境保全活動

ワコールグループは、グローバルな事業活動において、地球環境を守ることは企業の責務と考え、社会との調和を目指す「相互信頼」の精神に従い、「未来に約束 広がる笑顔と きれいな地球」をモットーとして、地球環境の保全に取り組んでいきます。ワコールでは、グループ会社国内7社、海外2社で環境管理システムISO14001を取得、また国内工場4社でKES（京都環境マネジメントシステムスタンダード）の認証を取得しています。

活動実績



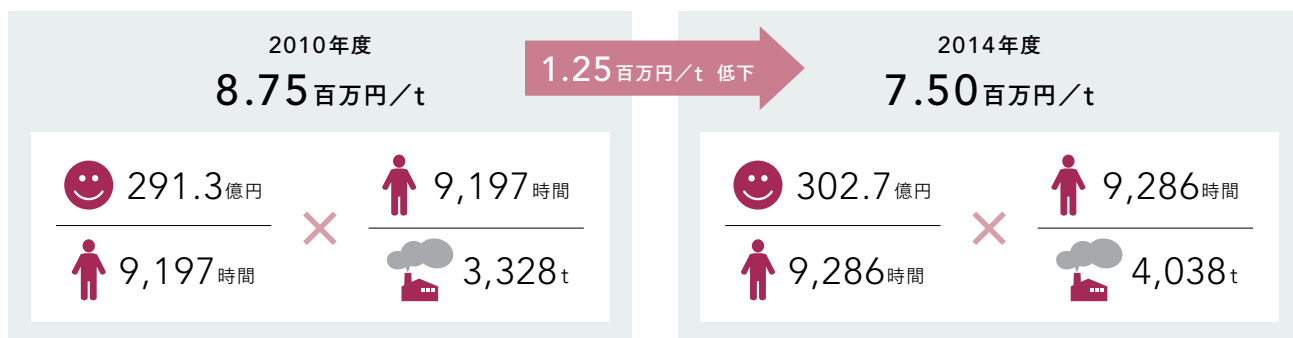
* 電気・ガス由来のみ。換算値は2010年度ベース

ワコール独自の自己評価指標（対象は、株式会社ワコールホールディングスおよび株式会社ワコール）

付加価値・CFP（カーボンフットプリント）* 比率

CO₂の排出単位量あたり、いくら付加価値を生み出したかを用いて効果測定します。本指標は、付加価値労働生産性（付加価値／総労働時間）とCO₂排出量あたりの労働時間との積で表されます。従業員一人ひとりが能力を高め、効率よく働くこと、稼働時間における環境負荷を低減させること、という2つの側面で捉え直すことで、一人ひとりの行動につなげようとするものです。

* CFPは、電気・燃料・水・廃棄物に由来するものを含みます。エネルギー由来については、各年の地域ごとの換算値を使用



労働生産性は、やや向上していますが、火力発電依存度の上昇によるCFP増加で、指数は低下しています。なお、2010年度の換算値を用いた場合、2014年度の指標は10.7百万円/tとなり、大きく改善しています。

詳しくは、当社ウェブサイトCSRの項目をご覧ください。

http://www.wacoalholdings.jp/csr/pr_environment.html

震災を乗り越えて

地域のお客さまへの想い「岩手県宮古市チュニックさま」 ～信頼を礎に未来を切り開くパートナーシップ～

2011年3月11日に発生した東日本大震災によって、長年ワコールのパートナーとしてランジェリーショップを営んでこられた多くのお得意先が被災しました。閉店を余儀なくされたお店もある一方、“地域に欠かすことのできないお店として再建するんだ”という強い気持ちで、新たなスタートを切られたオーナーさまもたくさんいました。そんな中、ワコールとして「少しでもお力になりたい」「再びお客さまに笑顔をお届けしてほしい」という思いから、未来へつなぐお手伝いをさせていただきました。

あれから4年。復興はまだ遠い岩手三陸の宮古市で、被災後わずか3カ月半でお店を再建したランジェリーショップ「チュニック」のオーナーの村上さんに、当時の苦労と地域のお客さまへの思いを伺いました。

「7年前に集大成のつもりで建てた店舗が一瞬で流されてしまいました。あの時はあまりにもショックが大きく、立ち上がる気力もありませんでした。でも、お客さまから“お店の再建をしてほしい”というたくさんのメールが届いたんです。本当にうれしかったですね。このままじゃだめだと気持ちも前向きになり、すぐに別店舗を探して6月末の再オープンにこぎつけま

した。“復活祭”としてオープンした初日から1週間は、ずっとレジを打っていたぐらいたくさんのお客さまにお越しいただきました。500円で提供したノンワイヤーのブラジャーも、3日で200枚完売しました。お客さまの中には、2週間同じ下着を着けっぱなしだったという方もいて、本当に商品が不足していたんだと実感しました。お互い無事だったことを喜び合うお客さまの姿を見た時は、あきらめずに再建して本当によかったと思いました。ワコールさんには、オープンに合わせて什器やトルソー、ハンガーなどご支援いただくなど本当にお世話になり感謝しています。けっして楽な商売ではないですが、これからもお客さまを笑顔にする地域密着店として私たちも頑張っていけます。」

創業以来、ワコールの成長を支え、ともに歩んできた下着専門店。郊外型ショッピングセンターやインターネット通販に押され店舗数も減少しました。しかし、エリアによっては、まだまだ人と人がつながる、なくてはならないお店がたくさん活躍しています。これからも良きパートナーとして、ともに未来を切り開く存在であり続けたいと願っています。



チュニック外観（宮古市）



オーナー夫人の美美子さん（左）とお嬢さん

トップメッセージ

株式会社ワコールホールディングス
代表取締役社長

塚本 能交

ワコールグループは、あらゆるステークホルダーとの「相互信頼」の精神を基調に、「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」という事業目標に向かい努力を続けています。

また「女性共感企業」として、世界の女性に支持されつつ独自の価値創造に努めることで、「世界のワコール」を目指しています。

中期経営計画の最終年度に向けて グループ総合力を発揮

当期(2015年3月期)は、連結売上高は1,917億65百万円(前期比1.0%減)となり、中期経営計画で掲げた2016年3月期に2,000億円以上という目標に対して、95.9%の達成状況となりました。大幅な円安によって海外事業は売上が嵩上げされたものの、国内事業は、消費税増税後の買い控えや円安による物価上昇の影響で需要が低迷しました。一方利益面では、営業利益は70億82百万円(同48.9%減)となり、140億円以上という計画目標値に対して大きく下回っている状況にあります。これは売上の減少とともに、株式会社

ピーチ・ジョンの減損損失として、60億21百万円を計上したことが大きく影響しました。

来期につきましては、減損損失の影響がなくなることに加え、回復基調にある国内事業や堅調な海外事業が貢献し、中期経営計画の目標は達成できると確信しています。

配当につきましては「連結業績を考慮しつつ、安定的な配当を実施する」ことを株主還元の基本方針とし、今後も安定的に配当を増やしていくことで、株主の皆さまに報いる考えです。当期の配当金につきましては、期初の予定通り1株当たり30円としました。その結果、当期の配当性向は、前期の46.0%と比べて50.0%に上昇しています。

ワコールが築き上げてきた「信頼資産」という強み

ワコールの経営の基本方針の一つに、「愛される商品を作ります」という言葉があります。しかしお客さまから真に愛される商品は、一朝一夕に作ることはできません。私たちの商品には、これまで築き上げてきた、さまざまな「資産」から生み出される価値が詰まっています。本レポートでご説明している通り、かけがえのない強みの一つである「信頼資産」は、外からは見えにくいものですが、長い時間をかけて培われてきたものです。そして、その「信頼資産」の根底にあるのは、お客さまやお取引先、従業員、そして社会との関係性における「相互信頼」という人と人とのつながりです。

「相互信頼」という言葉は、当社の社是に組み込まれています。これは創業から15年たった頃の労使交渉において、創業者である塚本幸一が組合との関係を「対立」から「協調」に変えるため、あらゆる要求を100%受け入れると宣言した出来事に由来しています。時を経て、この「相互信頼」の精神は、事業活動のすべてに組み込まれるようになり、あらゆるステークホルダーとの「信頼資産」を築き上げる力になりました。

私たちは創業以来、多くの時間をかけて商品の品質や機能性を高め、女性美の創造に貢献できる下着を作り続けてきました。諸先輩方の努力があって、今では世界中のお客さまやお取引先から信頼感あるブランドとして評価いただけるようになりました。当社はこれからも、ワコールというブランドに対する信頼や期待を裏切ることがないよう、「愛される商品を作り」「時代の要求する新製品を開発」し続けていくことで、「信頼資産」の増大を目指してまいります。

「自律革新型人材」の育成と共通価値の浸透

私たちの「信頼資産」の中で、重要な位置にあるのが「自律革新型人材」です。それ故、そうした従業員の育成は、当社が企業価値を高める上で極めて重要な課題です。事業拠点が世界各地へと広がり、異なる風土や文化のもとで活躍する従業員が増える中、人材を育成する上で大切なことは、ワコールという会社が持つ価値観を共有することだと考えています。そのため当社では、創業の精神や経営理念をはじめ、「相互信頼」の考え方を一人ひとりの従業員がきちんと理解し、社内に浸透するよう努めています。

時代の変化に対応するために、変えるべきことは積極的に変えていきますが、経営理念は、どのような環境変化があろうとも守り、伝承されなくてはなりません。しかもそれは世代を問わず、グループ社員全員が共有してこそ意味があります。次世代を担う中堅社員が自ら旗手となり浸透させたいという声も上がり、少しずつですが着実に浸透意識が広がっています。

ただし、常に意識すべきは「相互信頼」が「相互依存」になってはならないということです。「相互信頼」の意味は、相手に信頼を求めるのではなく、相手から信頼を得ることだということを、私はこれからも言い続けていく考えです。

「世界のワコール」に向けて

私が今後果たすべき役割は次世代を担える優秀な「自律革新型人材」を育成・発掘し、同時に活躍の場を与えることだと考えています。加えて、女性をもっと活躍できる仕組みづくりも必要だと思っています。当社はビジネスの特性上、女性従業員が多数を占めていますが、女性管理職の数はまだまだ少ないのが実情です。そのため現在は、ダイバーシティ・キャリア支援室を設置し、意欲や能力はあるがリーダー職へのキャリアアップに躊躇している女性を支援する環境づくりを進めています。もちろん人材の登用に当たっては、男女の区別なく、真に能力や意欲の高い者が優先されますが、レディスインナー事業においては、女性ならではの視点や考え方が大いに役立つと考えています。

グループを取り巻く環境は、今後も厳しさを増していくことが予想されます。しかし、築き上げてきた商品力やブランド力はどこにも負けないと私は強い自信を持っています。これからも「相互信頼」の精神を次世代に受け継ぎながら、私たちにしか創り得ない価値をお客さまに提供し続けることで持続的成長を果たし、「世界のワコール」としての地位をより強固なものにしていきます。

株主・投資家の皆さまには、今後とも一層のご支援とご理解を賜りますようお願い申し上げます。

2015年8月

取締役・監査役

株式会社ワコールホールディングス及びび子会社
2015年6月26日現在



常勤監査役
廣島 清隆

常勤監査役
中村 友紀

社外監査役
竹村 葉子
弁護士
株式会社ADEKA 社外監査役

常務取締役
若林 正哉

社外取締役
黛 まどか
京都橘大学文学部日本語日本文学科客員教授
公益財団法人東日本鉄道文化財団評議員
国立新美術館評議員

専務取締役
安原 弘展



代表取締役社長
塚本 能交

社外取締役
堀場 厚
株式会社堀場製作所代表取締役会長兼社長
株式会社堀場エステック代表取締役社長
株式会社ロック・フィールド社外取締役

常務取締役
井出 雄三

社外取締役
尾崎 護
矢崎総業株式会社顧問
富士急行株式会社社外取締役
キッコーマン株式会社社外取締役

取締役
山口 雅史

社外監査役
白井 弘
白井公認会計士事務所所長
大阪市公正職務審査委員会委員
株式会社アルテコ社外監査役



社外監査役
片柳 彰
三菱UFJニコス株式会社特別顧問
TOTO株式会社社外監査役

コーポレート・ガバナンス

当社グループは、株主・投資家の皆さまや顧客をはじめとするすべてのステークホルダーの視点から、企業経営の透明性を高め、公正性、独立性を確保することを通じて企業価値の持続的な向上を図ることをコーポレート・ガバナンスの基本的な方針、目的としています。

経営理念とコーポレート・ガバナンス

当社は「相互信頼」の精神を経営の基本理念にしていますが、これは株主・投資家の皆さまはもとより、当社と利害関係のあるすべてのステークホルダーの皆さまとの関係においても、大切にしていきたいと考えています。そのために法令の遵守や法に則ったガバナンス体制の構築・強化は着実に進めつつ、経営陣から従業員までワコールを構成するすべての者が、ワコールの社会的存在意義を認識し、倫理観ある行動に努めています。当社グループは、コーポレート・ガバナンスが「相互信頼」の精神のもとで正しく機能していくことが、当社の持続的成長と企業価値の向上に不可欠であると考えています。

コーポレート・ガバナンス・システム

採用形態	監査役会設置会社
採用理由	各事業に精通した取締役による意思決定と、豊富なキャリアと専門的な知識に基づく社外取締役による客観的、中立的な助言による意思決定を行う取締役会、および社外監査役を含む監査役会設置会社体制をとる当社のガバナンス体制が、グループ会社におけるコーポレート・ガバナンスを確保し、「株主」「顧客」をはじめとするすべてのステークホルダーに対し、より良質な経営を実現・維持するために有効な体制であると考えています。
取締役数	8名（うち女性1名）
社外取締役数	3名
取締役の任期	1年間
監査役数	5名（うち女性1名）
社外監査役数	3名
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ

監査役と内部監査部門の状況

監査役と内部監査部門（監査室）は、毎月1回の頻度で定期的な報告確認会を実施しています。主な内容は、監査役の出席している主な会議内容の報告、監査室の活動報告等です。監査に必要な文書等の情報は共有できる体制を整えており、監査調書についても相互に交換・確認を行うなど、両者が

連携して、より効率的・効果的な監査を実施できる運営を行っています。

2015年6月26日現在の内部監査部門（監査室）の人員数は12名です。

また、監査役と会計監査人は、年6回の頻度で定期的な打ち合わせを催しています。打ち合わせの内容は、監査計画および監査状況の報告と確認、経営に関する意見交換等です。このほか、必要に応じ、随時会合を行っています。

社外取締役および社外監査役

当社の社外取締役は、金融行政や海外事業展開に秀でた企業経営の経験者および国内外の文化芸術分野において広く活躍するものが就任しており、各分野での豊富なキャリアと専門的な知識に基づいた客観的、中立的な助言によって、取締役会の意思決定の適正性を向上させる役割を担っています。社外監査役については、金融業界における企業経営者としての経験を有する者、当社から独立した財務・会計に関する高い知見を有する公認会計士が就任しており、高い独立性を保持しつつ、専門的見地より取締役の意思決定、業務執行の適法性について、厳正な監査を行っています。

また、社外取締役へのサポート体制としては、経営企画部より、取締役会議案の事前配布および重要項目の事前説明を実施しています。同様に監査役には、社外監査役も含めて専任の監査役補助者を任命し、サポートしています。取締役会議案の事前説明は、社内監査役および監査役補助者より行っています。

さらに当社は、社外取締役および社外監査役として有能な人材を迎えることができるよう、社外取締役および社外監査役との間で、当社への損害賠償責任を一定範囲に限定する契約を締結できる旨を定款に定めており、社外取締役および社外監査役は、当社との間で当該責任限定契約を締結しています。

なお、当社では右記の社外取締役と社外監査役のすべてについて、東京証券取引所に対し「独立役員」としての届けを行っています。

役員を選任基準

株式会社ワコールホールディングス（以下「当社」といいます）は取締役および監査役（以下「役員」と総称します）を選任するにあたっては、役員人事報酬諮問委員会が以下の選任基準に従って候補者を指名し、株主総会の議案として提出します。

- 1 人格、見識にすぐれ、心身ともに健康であること。
- 2 遵法精神に富んでいること。
- 3 事業運営、会社経営、法曹、行政、会計、教育、文化芸術のいずれかの分野で豊富な経験を有すること。
- 4 社外取締役および社外監査役（以下「社外役員」と総称します）については、当社が別途定める「社外役員の独立性基準」に抵触しないこと。
- 5 社外役員については、現に4社以上の上場会社の役員に任ぜられていないこと。
- 6 当該候補者が選任されることで、取締役会および監査役会それぞれが、知識・経験・専門能力のバランスがとれ、多様性が確保されること。

社外役員の独立性基準

株式会社ワコールホールディングス（以下「当社」といいます）は、社外取締役および社外監査役（以下「社外役員」と総称します）は当社の一般株主と利益相反関係を生じないよう、十分な独立性を有していることが望ましいと考えます。かかる観点から当社は、以下に掲げる事項のいずれにも該当しない者を社外役員候補者として選定することとします。

- 1 当社およびその連結子会社（以下「当社グループ」と総称する）に過去に一度でも業務執行者として所属したことがある者
- 2 当社の株式を自己または他者の名義をもって議決権ベースで5%以上保有する大株主。当該大株主が法人、組合等の団体（以下「法人等」という）である場合は当該法人等に所属する業務執行者
- 3 次のいずれかに該当する者
 - (1) 当社グループの主要な取引先、または当社グループを主要な取引先とする者。当該者が法人等である場合は当該法人等に所属する業務執行者
 - (2) 当社グループの主要な借入先。当該借入先が法人等である場合は当該法人等に所属する業務執行者
 - (3) 当社の主幹事証券会社に所属する業務執行者
 - (4) 当社グループが議決権ベースで5%以上の株式を保有する法人等に所属する業務執行者
- 4 当社グループの会計監査人である監査法人に所属する公認会計士
- 5 当社グループから多額の金銭その他財産を得ている弁護士、会計士、税理士、弁理士、コンサルタント等の専門家。当該者が法人等である場合は当該法人等に所属するこれら専門家

- 6 当社グループから多額の寄付を受けている者。当該者が法人等である場合は当該法人等に所属する業務執行者
- 7 社外役員との相互就任関係となる他の会社に所属する業務執行者
- 8 上記1から7までのいずれかに該当する者（重要な者に限る）の配偶者または2親等以内の親族
- 9 最近3年間において、上記2から8までのいずれかに該当していた者
- 10 その他当社の一般株主と利益相反関係が生じうる特段の理由が存在すると認められる者

なお、上記2から9までのいずれかに該当する者であっても、当該人物が会社法上の社外役員の要件を充足しており、当社が社外役員としてふさわしいと判断する場合は、判断する理由を示したうえで例外的に社外役員候補者とする場合があります。

当該社外取締役を選任している理由

尾崎 護

金融行政をはじめとして豊富なキャリアと専門的な知識を有されており、その経験を当社の経営の透明性、客観性の向上に貢献していただくことが期待できます。

堀場 厚

国内および海外事業展開において経営者としての豊富な経験と見識を有されており、その強い指導力と知識を当社の海外事業展開強化に貢献していただくことが期待できます。

黛 まどか

俳人として国内外の文化芸術分野において広く活躍されています。その見識と経験をもって当社の多様性尊重の経営に貢献していただくことが期待できます。

当該社外監査役を選任している理由

片柳 彰

金融業界での経験が長く、異業種で培った幅広い経験と知識を活かしていただくことが期待できます。

竹村 葉子

弁護士としての法律的な知識、専門とする商事案件で蓄積した経験を活かしていただくことが期待できます。

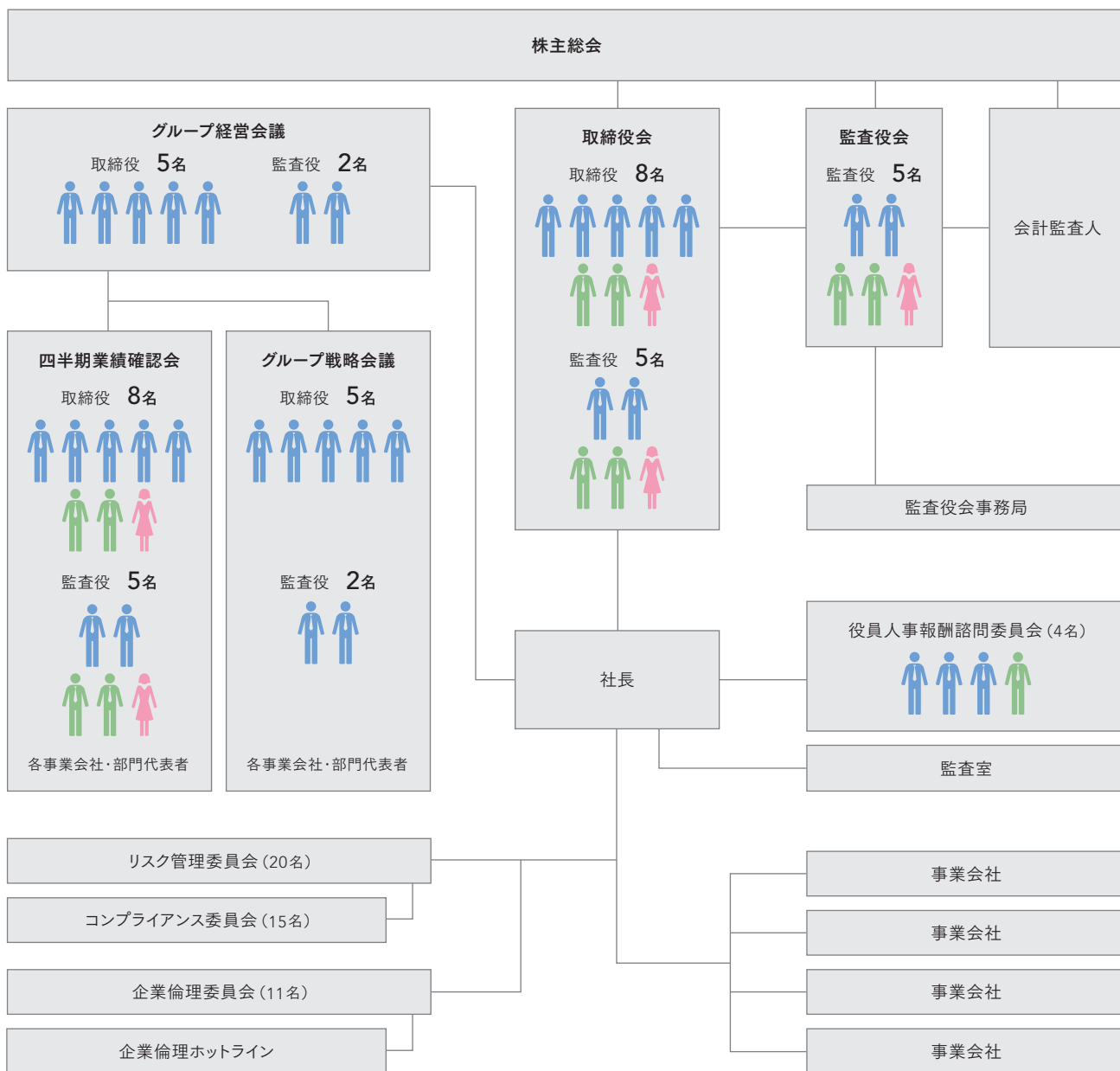
白井 弘

公認会計士としての米国会計基準を含む会計・財務の専門的な知識・経験等を当社の監査体制に活かしていただくことが期待できます。

経営上の意思決定、執行および監督に係る経営管理組織、その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

2015年6月26日現在

 社内男性
  社外男性
  社外女性



社外取締役の取締役会への出席状況

2014年4月—2015年3月

氏名	全出席回数	出席回数
尾崎 護	全14回中	14回
堀場 厚	全14回中	10回

社外監査役の取締役会および監査役会への出席状況

2014年4月—2015年3月

氏名	取締役会		監査役会	
	全出席回数	出席回数	全出席回数	出席回数
片柳 彰	全14回中	10回	全15回中	11回
久田 友春	全14回中	14回	全15回中	15回
竹村 葉子	全14回中	13回	全15回中	14回

役員報酬制度

役員報酬制度については、社外取締役をメンバーに含む「役員人事報酬諮問委員会」で設計されており、客観性と透明性の高い設計となっています。

剰余金の配当等の決定機関

当社は、株主への機動的な利益還元ができることを目的として、剰余金の配当等については、法令に別段の定めのある場合を除き、取締役会の決議によって行うものと定款に定めています。

グループ管理体制

- グループ会社管理規程を制定しており、グループ会社の管理の基本方針を定めるとともに、当社取締役会で決裁する事項および当社へ報告すべき事項を定め、この規程に従いグループ会社管理を行います。
- グループ会社間の取引は、公正で、法令・会計原則・税制に適合したもので行います。
- 監査室はコンプライアンス体制やリスク管理体制の構築・運営状況の監査を含めて、グループ会社の内部監査を実施します。その結果を取締役会および管轄部門に報告するとともに、グループ会社に対して業務の適正を確保する体制構築のための指導・助言を行います。
- 執行役員制度により権限の委譲と責任体制の明確化を図り、適正かつ効率的な体制を構築します。

当社株式の大量取得行為に関する買収防衛策

当社は、2009年6月開催の定時株主総会において、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を確保し、向上させることを目的とした当社株式の大量取得行為に関する対応策の基本方針およびこの方針に基づく具体的な対応策を導入し、2015年6月開催の定時株主総会において本プランを更新しました。

もとより当社は株式の大量買付であっても、当社の企業価値・株主共同の利益に資するものであれば、これを一概に否定するものではありません。導入した対応策は、当社の企業価値・株主共同の利益に反する買付行為を抑止できる体制を整えるため、当社株式の大量買付を行う者が遵守すべき手続が存在すること、および当社が差別的行使条件付新株予約権の無償割当を実施することがあり得ることを事前に警告することをもって、当社の買収防衛策とするものです。なお、本対応策の発動等の運用に際して当社取締役会の恣意的判断を排除し、実質的な判断が客観的に行われることを確保するため、当社は独立委員会を設置しています。

コーポレート・ガバナンスの詳細につきましては、当社ウェブサイトをご覧ください。

www.wacoalholdings.jp/csr/pr_cg.html

役員報酬の内容

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる 役員の員数 (人)
		基本報酬	ストック オプション	賞与	退職慰労金	
取締役(社外取締役を除く)	290	210	44	35	—	6
監査役(社外監査役を除く)	33	33	—	—	—	2
社外役員	39	39	—	—	—	5

連結報酬等の総額が1億円以上である者の連結報酬等の総額

氏名	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の額(百万円)				連結報酬等 の総額 (百万円)
			基本報酬	ストック オプション	賞与	退職慰労金	
塚本 能交	取締役	ワコールホールディングス	109	21	16	—	170
	取締役	(株)ワコール	24	—	—	—	

品種別営業の概況

2015年3月期の業績概況

当期は、多様化する国内レディスインナーウェア市場への対応による売上シェアの拡大と、レディスインナーウェア事業以外の体制整備、また海外事業の積極的な展開による成長力強化に取り組みました。これらの結果、大幅な円安によって海外事業の売上高が嵩上げされたものの、国内事業においては、主力事業会社の株式会社ワコールを中心に消費税増税後の買い控えや円安の進行に伴う物価上昇の影響で、需要が低調であったことから、連結売上高は1,917億65百万円と前期比1.0%の減少となりました。

利益面では、売上高が減少したことや、ピーチ・ジョン事業の公正価値を再評価した結果、60億21百万円の減損損失を計上した影響もあり、営業利益は70億82百万円と前期比48.9%の大幅な減少となりました。当社株主に帰属する当期純利益は84億44百万円で前期比16.4%の減少となりました。

インナーウェア

当期のインナーウェアでは、売上高が1,535億68百万円で前期比1.0%の減少となりました。売上高全体に占める割合は、前期並みの80.1%となりました。

ワコールブランド事業本部 新設したチャンネル専用ブランドやプレステージブランド、シニア向けブランドなどは堅調に推移しましたが、主力アイテムであるブラジャーやボトムが苦戦し、全体の売上は前期を下回りました。

ウイングブランド事業本部 秋冬に発売した新製品ボトムや季節性の高い機能肌着は消費者ニーズを捉え好調に推移しましたが、主力アイテムであるブラジャーがTVCFの中止などにより認知が不足したことや商品力で他社との差別化ができなかったことで苦戦し、全体の売上は前期を大きく下回りました。

小売事業本部 ショッピングモールを中心に展開している直営店「AMPHI(アンフィ)」は、月ごとのさまざまな販促イベントやモデル、スタイリストとのコラボ商品展開など常に売場鮮度を保つことで入

店客数が増加し好調に推移しました。また、アウトレットモールで展開する「ワコールファクトリーストア」もインバウンド対応(免税店拡大)が奏功し、全体の売上は前期を上回りました。

アウターウェア・スポーツウェア等

当期のアウターウェア・スポーツウェア等では、売上高が162億27百万円で前期比4.3%の減少となりました。売上高全体に占める割合は、前期から0.3ポイント低下して8.4%となりました。

スポーツコンディショニングウェア「CW-X(シーダブリューエックス)」ブランドは、売場陳列什器の刷新や大型選手との契約などの投資に即効性を欠き、苦戦しました。また、大手医薬品メーカーとの共同開発商品の店頭売上は、順調に推移したものの、売上を牽引することができませんでした。この結果、全体の売上は前期を大きく下回りました。

レッグニット、その他の繊維製品および関連製品

当期のレッグニットでは、売上高が24億37百万円で前期比8.2%の増加となりました。売上高全体に占める割合は、前期から0.1ポイント上昇して1.3%となりました。その他の繊維製品および関連製品では、売上高が76億16百万円で前期比11.2%の減少となりました。売上高全体に占める割合は、前期から0.4ポイント低下して4.0%となりました。

その他

その他(マネキンや什器のレンタル、店舗設計・施工、住宅の内装、飲食・文化・サービス)では、売上高が119億17百万円で前期比9.3%の増加となりました。売上高全体に占める割合は、前期から0.6ポイント上昇して6.2%となりました。これは、物販事業は苦戦したものの、レンタル事業が、新規取引などにより前期を上回り、工事業も物件の受注が増加したためです。

品種別連結売上高および売上高構成比

	2015		2014		2013	
	売上高	構成比	売上高	構成比	売上高	構成比
ファンデーション・ランジェリー	¥142,681	74.4%	¥144,322	74.5%	¥132,525	73.5%
ナイトウェア	9,514	5.0%	9,301	4.8%	9,221	5.1%
リトルインナー	1,373	0.7%	1,475	0.8%	1,465	0.8%
インナーウェア計	153,568	80.1%	155,098	80.1%	143,211	79.4%
アウターウェア・スポーツウェア等	16,227	8.4%	16,954	8.7%	17,287	9.6%
レッグニット	2,437	1.3%	2,252	1.2%	1,559	0.9%
その他の繊維製品および関連製品	7,616	4.0%	8,577	4.4%	7,580	4.2%
その他	11,917	6.2%	10,900	5.6%	10,593	5.9%
合計	¥191,765	100%	¥193,781	100%	¥180,230	100%

連結損益計算書

株式会社ワコールホールディングス及び子会社

	百万円	
2015年及び2014年3月31日に終了した事業年度	2015	2014
売上高	¥191,765	¥193,781
営業費用		
売上原価	90,722	91,008
販売費及び一般管理費	87,902	88,819
固定資産除売却損益(純額)	38	94
のれん及びその他の無形固定資産減損損失	6,021	—
営業費用合計	184,683	179,921
営業利益	7,082	13,860
その他の収益(費用)		
受取利息	142	97
支払利息	(98)	(105)
受取配当金	1,011	831
有価証券・投資有価証券売却及び交換損益(純額)	1,585	84
有価証券・投資有価証券評価損益(純額)	(14)	(47)
絵画売却益	1,405	—
その他の損益(純額)	229	313
その他の収益・費用合計	4,260	1,173
税引前当期純利益	11,342	15,033
法人税等		
当期税額	5,223	5,256
繰延税額	(1,920)	385
法人税等合計	3,303	5,641
持分法による投資損益調整前当期純利益	8,039	9,392
持分法による投資損益	705	985
当期純利益	8,744	10,377
非支配持分帰属損益	(300)	(271)
当社株主に帰属する当期純利益	¥ 8,444	¥ 10,106
		円
普通株式1株当たり情報		
当社株主に帰属する当期純利益(基本的)	¥59.95	¥71.75
現金配当	30.00	33.00

連結貸借対照表

株式会社ワコールホールディングス及び子会社

	百万円	
2015年及び2014年3月31日現在	2015	2014
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	¥ 38,410	¥ 30,658
定期預金	2,687	2,168
有価証券	2,387	3,523
売掛債権	26,544	26,269
返品調整引当金及び貸倒引当金	(2,409)	(2,321)
たな卸資産	42,893	40,211
繰延税金資産	5,488	4,848
その他の流動資産	4,264	4,132
流動資産合計	120,264	109,488
有形固定資産		
土地	22,009	21,994
建物及び構築物	64,038	63,024
機械装置及び工具器具備品等	16,760	15,446
建設仮勘定	923	147
計	103,730	100,611
減価償却累計額	(54,542)	(51,633)
有形固定資産合計	49,188	48,978
その他の資産		
関連会社投資	22,052	18,894
投資	59,963	45,951
のれん	18,750	22,723
その他の無形固定資産	12,739	13,688
前払年金費用	10,577	5,666
繰延税金資産	982	1,008
その他	5,757	5,592
その他の資産合計	130,820	113,522
資産合計	¥300,272	¥271,988

	百万円	
2015年及び2014年3月31日現在	2015	2014
負債		
流動負債		
短期借入金	¥ 10,038	¥ 16,630
買掛債務		
支払手形	1,031	1,064
買掛金	11,346	10,657
未払金	6,686	5,764
計	19,063	17,485
未払給料及び賞与	6,936	7,085
未払税金	2,064	1,224
1年以内返済予定長期債務	534	695
その他の流動負債	3,667	3,489
流動負債合計	42,302	46,608
固定負債		
長期債務	4,245	822
退職給付に係る負債	1,680	1,795
繰延税金負債	18,796	13,611
その他の固定負債	1,681	1,616
固定負債合計	26,402	17,844
負債合計	68,704	64,452
資本		
資本金	13,260	13,260
会社発行可能株式総数(普通株式)		
2015年3月31日現在500,000,000株		
2014年3月31日現在500,000,000株		
発行済株式総数		
2015年3月31日現在143,378,085株		
2014年3月31日現在143,378,085株		
資本剰余金	29,642	29,587
利益剰余金	155,264	151,468
その他の包括損益累計額		
為替換算調整勘定	10,831	2,310
未実現有価証券評価損益	20,821	11,606
年金債務調整勘定	1,934	(227)
自己株式	(2,895)	(2,898)
2015年3月31日現在2,537,276株		
2014年3月31日現在2,539,371株		
株主資本合計	228,857	205,106
非支配持分	2,711	2,430
資本合計	231,568	207,536
負債及び資本合計	¥300,272	¥271,988

連結包括損益計算書

株式会社ワコールホールディングス及び子会社

2015年及び2014年3月31日に終了した事業年度	百万円	
	2015	2014
当期純利益	¥ 8,744	¥10,377
その他の包括損益—税効果調整後		
為替換算調整勘定	8,671	8,369
未実現有価証券評価損益	9,242	2,302
年金債務調整勘定	2,156	1,701
その他の包括損益合計	20,069	12,372
当期包括損益	28,813	22,749
非支配持分帰属当期包括損益	(472)	(412)
当社株主に帰属する当期包括損益	¥28,341	¥22,337

連結資本勘定計算書

株式会社ワコールホールディングス及び子会社

2015年及び2014年 3月31日に終了した事業年度	百万円								
	社外流通 株式数(千株)	資本金	資本剰余金	利益剰余金	その他の包括 損益累計額	自己株式	株主資本合計	非支配持分	資本合計
2013年4月1日現在	140,844	¥13,260	¥29,514	¥145,306	¥ 1,458	¥(2,892)	¥186,646	¥2,179	¥188,825
当社株主への現金配当 (1株当たり 28.00円)				(3,944)			(3,944)		(3,944)
非支配持分への現金配当							—	(148)	(148)
自己株式の取得	(6)					(6)	(6)		(6)
自己株式の売却	1					0	0		0
持分比率変動による影響			4				4	(13)	(9)
その他			69				69		69
当期純利益				10,106			10,106	271	10,377
その他の包括損益					12,231		12,231	141	12,372
2014年3月31日現在	140,839	¥13,260	¥29,587	¥151,468	¥13,689	¥(2,898)	¥205,106	¥2,430	¥207,536
当社株主への現金配当 (1株当たり 33.00円)				(4,648)			(4,648)		(4,648)
非支配持分への現金配当							—	(190)	(190)
自己株式の取得	(3)					(3)	(3)		(3)
自己株式の売却							—		—
持分比率変動による影響			0				0	(1)	(1)
その他	5		55			6	61		61
当期純利益				8,444			8,444	300	8,744
その他の包括損益					19,897		19,897	172	20,069
2015年3月31日現在	140,841	¥13,260	¥29,642	¥155,264	¥33,586	¥(2,895)	¥228,857	¥2,711	¥231,568

連結キャッシュ・フロー計算書

株式会社ワコールホールディングス及び子会社

百万円

2015年及び2014年3月31日に終了した事業年度	2015	2014
営業活動によるキャッシュ・フロー		
当期純利益	¥ 8,744	¥10,377
営業活動によるキャッシュ・フローへの調整		
減価償却費	5,074	5,036
返品調整引当金及び貸倒引当金	(45)	365
繰延税金	(1,920)	385
固定資産除売却損益	38	94
のれん及びその他の無形固定資産減損損失	6,021	—
有価証券・投資有価証券売却及び交換損益	(1,585)	(84)
有価証券・投資有価証券評価損益	14	47
絵画売却益	(1,405)	—
持分法による投資損益(受取配当金控除後)	(27)	(272)
資産及び負債の増減		
売掛債権の減少(増加)	534	(1,368)
たな卸資産の増加	(1,038)	(339)
その他の流動資産等の減少(増加)	(442)	636
買掛債務の減少	1,302	(1,541)
退職給付に係る負債の減少	(1,601)	(827)
その他の負債等の増加(減少)	505	(3,649)
その他	168	89
営業活動によるキャッシュ・フロー	14,337	8,949
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の純増減額	(165)	(56)
有価証券の売却及び償還収入	3,210	1,439
有価証券の取得	(1,310)	(115)
絵画の売却収入	1,785	—
有形固定資産の売却収入	174	24
有形固定資産の取得	(3,093)	(2,265)
無形固定資産の取得	(1,385)	(1,199)
投資の売却収入	1,527	4,121
投資の取得	(611)	(264)
新規子会社の取得(取得した現金との純額)及び子会社株式の追加取得	(1)	(8)
関連会社株式の売却収入	6	—
その他	27	(19)
投資活動によるキャッシュ・フロー	164	1,658
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額	(6,784)	(555)
長期債務による調達	4,460	—
長期債務の返済	(1,226)	(901)
自己株式の増減額	(3)	(6)
配当金の支払額	(4,838)	(4,092)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(8,391)	(5,554)
為替変動による現金及び現金同等物への影響額	1,642	1,091
現金及び現金同等物の増減額	7,752	6,144
現金及び現金同等物の期首残高	30,658	24,514
現金及び現金同等物の期末残高	¥38,410	¥30,658
補足情報		
現金支払額		
利息	¥ 100	¥ 98
法人税等	4,497	8,305
現金収支を伴わない投資活動		
固定資産の取得価額	419	582

会社概要

2015年3月31日現在

本社

〒601-8530
京都市南区吉祥院中島町29番地
Tel 075-694-3111 Fax 075-694-3109
http://www.wacoalholdings.jp
創業 1946年6月15日
設立 1949年11月1日
株主資本 2,288億57百万円
従業員数(連結) 20,196名

主要国内子会社

持ち株比率(%)

株式会社ワコール	100
株式会社ルシアン	100
株式会社ピーチ・ジョン	100
株式会社七彩	99
株式会社ウンナナクール	100
株式会社Ai(アイ)	100
九州ワコール製造株式会社	100
新潟ワコール縫製株式会社	100
北陸ワコール縫製株式会社	100
株式会社トリーカ	57
株式会社ワコールキャリアサービス	100
ワコールサービス株式会社	100
ワコール流通株式会社	100

主要海外子会社

ワコールインターナショナル株式会社(米国)	100
株式会社米国ワコール	100
英国ワコール株式会社	100
株式会社ワコールカナダ	100
株式会社ワコールダイレクト	100
ワコールシンガポール株式会社	100
株式会社ホンコンワコール	80
株式会社ワコールインターナショナルホンコン	100
ワコール(中国)時装有限公司	100
廣東ワコール有限公司	100
大連ワコール時装有限公司	100
株式会社ベトナムワコール	100
ワールドミニカーナ株式会社	100
フィリピンワコール株式会社	67
ワコールスポーツサイエンス株式会社(米国)	100
株式会社ワコールヨーロッパ(英国)	100

主要国内関連会社

株式会社ハウスオブローゼ	24
--------------	----

海外関連会社

株式会社新栄ワコール(韓国)	25
タイワコール株式会社	34
台湾ワコール株式会社	50
インドネシアワコール株式会社	42
株式会社ワコールマレーシア	50
上海雅蝶時装有限公司	20

海外ネットワーク

ワコールインターナショナル株式会社(米国)

One Wacoal Plaza, Lyndhurst,
N.J. 07071, U.S.A.
Tel 1-201-933-8400

株式会社米国ワコール

136 Madison Avenue,
New York, N.Y. 10016, U.S.A.
Tel 1-212-532-6100

株式会社ワコールカナダ

155 Rene-Levesque Blvd,
W.40th Floor Montreal, QC, Canada
H3B 3V2
Tel 1-514-448-2173

ワールドミニカーナ株式会社

Las Americas Industrial Free Zone,
KM.22, aut. Las Americas Santo
Domingo,
Dominican Republic
Tel 1-809-549-1090

株式会社ワコールヨーロッパ

Rothwell Road, Desborough, Kettering,
Northamptonshire NN14 2PG,
United Kingdom
Tel 44-1536-760-282

ワコール(中国)時装有限公司

Jia 16 Tongji North Road,
Beijing Economic and Technological
Development Area, Beijing 100176,
P. R. of China
Tel 86-10-6787-2185

廣東ワコール有限公司

Huahai Industrial District, Xinhua Town,
Huadu Qu, Guangzhou City,
Guangdong, P. R. of China
Tel 86-20-8686-1170

大連ワコール時装有限公司

No.6 Fu An Street, Economic and
Technical
Development Zone, Dalian, 116600,
P. R. of China
Tel 86-411-8733-7722

株式会社ホンコンワコール

8th Floor, EGL Tower,
No.83 Hung To Road,
Kwun Tong, Kowloon, Hong Kong
Tel 852-2811-3202

株式会社ワコールインターナショナルホンコン

8th Floor, EGL Tower,
No.83 Hung To Road,
Kwun Tong, Kowloon, Hong Kong
Tel 852-2561-9191

ワコールシンガポール株式会社

215 Henderson Road, #01-08
Henderson Industrial Park,
Singapore 159554
Tel 65-6270-2887

株式会社ベトナムワコール

110 Amata Road,
Amata Modern Industrial Park,
Long Binh Ward, Bien Hoa City,
Dong Nai Province,
Socialist Republic of Vietnam
Tel 84-61-3936770

フィリピンワコール株式会社

3F, 6788 Ayala Avenue, Oledan Square,
Makati City 1226, Philippines
Tel 63-2-893-7432

タイワコール株式会社

930/1 Soi Pradoo 1,
Sathupradith, Bangkholaem,
Bangkok, Thailand
Tel 66-2-289-3100

台湾ワコール株式会社

15 Jingkwo Road, Taoyuan,
Taiwan, R.O.C.
Tel 886-3-326-9369

株式会社新栄ワコール(韓国)

345-54 Gasan-Dong, Geumcheon Gu,
Seoul 153-023, Korea
Tel 82-2-818-5120

インドネシアワコール株式会社

Jl. Tarikolot Rt.01/Rk.001 No.59,
Citeureup-Bogor 16810, Indonesia
Tel 62-21-560-0715

株式会社ワコールマレーシア

5th Floor, Plaza Hamodal, Lot 15,
Jalan 13/2, (Section 13)
46200 Petaling Jaya, Selangor, Malaysia
Tel 603-7960-8308

投資家情報

2015年3月31日現在

株式市場

東京

決算期

3月31日

証券コード

3591

株式の状況

発行済株式総数：143,378,085株
社外流通株式数：140,840,809株

1単元の株式数

1,000株

株主名簿管理人

〒100-8212

東京都千代田区丸の内1-4-5

三菱UFJ信託銀行株式会社

ADR(米国預託証券)

Cusip No. : 930004205

比率：1ADR=5普通株式

市場：OTCQX(店頭市場)

シンボル：WACLY

預託代理人

The Bank of New York Mellon

101 Barclay Street, New York,

NY 10286, U.S.A.

Tel 1-212-815-8161

フリーダイヤル(米国内)

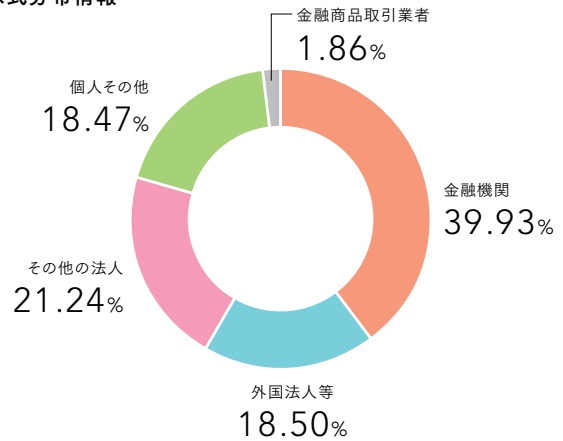
888-269-2377 (888-BNY-ADRS)

<http://www.adrbny.com>

株主数

14,660名

株式分布情報



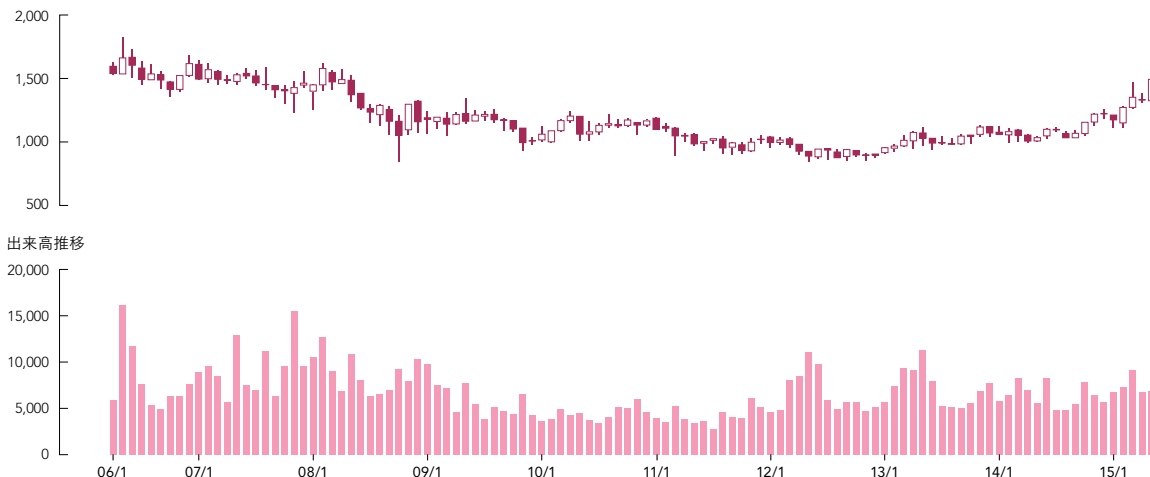
大株主

大株主	%
株式会社三菱東京UFJ銀行	4.87
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4.34
明治安田生命保険相互会社	4.25
株式会社京都銀行	3.28
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	3.00
日本生命保険相互会社	2.56
株式会社滋賀銀行	2.54
三菱UFJ信託銀行株式会社	2.12
第一生命保険株式会社	1.90
旭化成せい株式会社	1.73

株価/出来高推移

円/千株

株価



将来予測表記に関する特記：当アニュアルレポートの記載内容のうち、業績予測は、現在入手可能な情報に基づいた将来予測表記です。これらの将来予測表記には、既知、未知のリスクや仮定等が含まれており、それらの可変要因やその他のリスク要因によって、実際の成果や業績等が、記載の予測とは大きく異なる可能性があります。

 株式会社ワコールホールディングス

www.wacoalholdings.jp