

株式会社ワコールホールディングス

統合レポート

2018

Beauty:
Illustrated



What is Beauty to Wacoal?

「女性の“美しくありたい”という願いの実現に役立つこと」

私たちは美を追求し、美を提供することで企業価値を向上させ、

美を通して社会と関わり、貢献してきました。

私たちにとっての「Beauty」とは普遍の価値観です。

統合レポート

2018

CONTENTS

Wacoal Essence

Beauty:Origin

ワコールが過去から現在にかけて培ってきた強み、「美」の創造プロセスをご説明します。

-
- 02 企業理念
 - 04 歴史と強み
 - 06 ワコールが考える社会との関わり方
 - 08 価値創造プロセス
 - 10 財務・非財務ハイライト

Wacoal Story

Beauty:Sustainability

人材を軸にしながら「美」の創造を続ける
ワコールの取り組みをご説明します。

-
- 14 マネジメントメッセージ
 - 19 資本政策と株主還元
 - 20 CSR調達の推進
 - 22 ワコール事業の特徴
 - 24 中期経営計画
-
- 28 Spotlight
 - 30 国内事業の収益力強化
 - 32 北米事業の持続可能な発展に向けた挑戦
 - 34 魅力のある組織風土の実現

Wacoal Management

Beauty:Respect

持続的な「美」の創造を実現する
ワコールの経営体制をご説明します。

-
- 36 取締役・監査役
 - 38 コーポレート・ガバナンス
 - 42 社外取締役対談
 - 44 財務情報
 - 52 投資家情報
 - 53 ウェブサイトのご案内

Wacoal Essence

Beauty:Origin

「女性に美しくなって貰う」、「女性が美しくなることをお手伝いする」、
「女性の“美しくありたい”という願いの実現に役立つ」。

これらは、半世紀以上にわたってワコールが実践している信念です。

変わりゆく時代のなかでも、決して変わることのないこの信念をもとに
これからも世の女性と共に歩んでいきます。



ワコールの目標

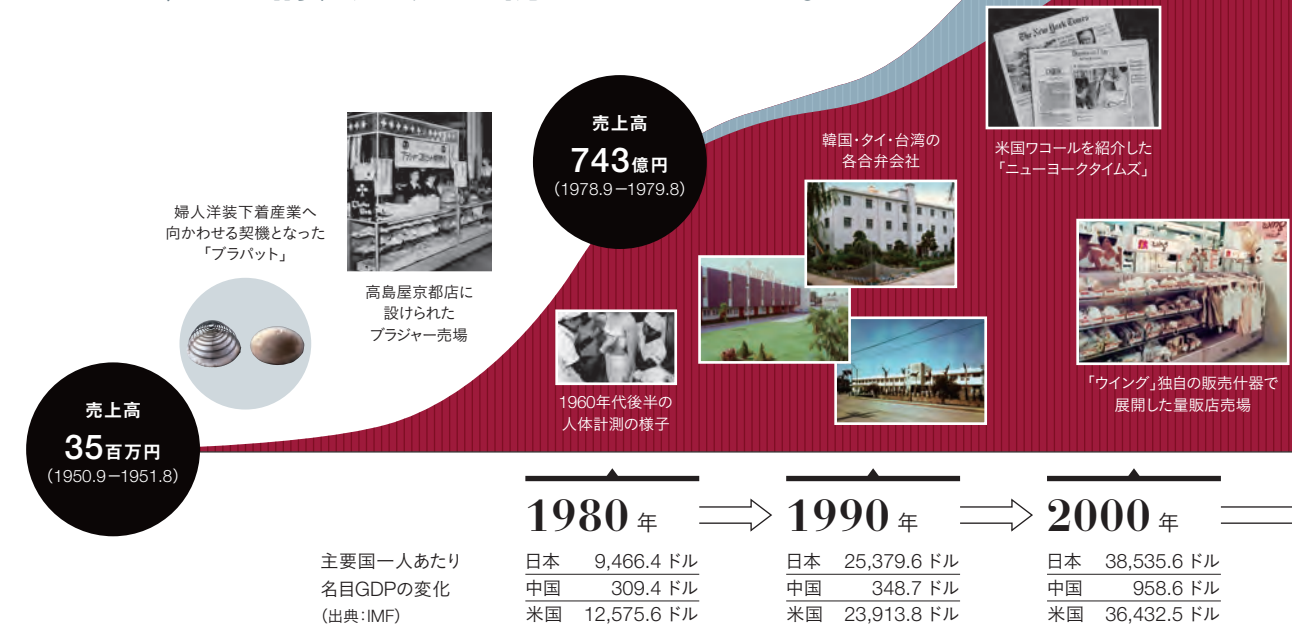
世の女性に美しくなって貰う事によって
広く社会に寄与する事こそ
わが社の理想であり目標であります

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

歴史と強み

1949年の創立以来、
多くのお客さまに愛していただける
ものづくりに情熱を注ぎ続けてきました。



ワコールが歩んだ道

1950s → 1960s

国内市場を確立

1950年の百貨店出店から、ワコールの挑戦がはじまりました。日本女性の装いが和装から洋装へと大きく転換する機会を捉え、ワコールは婦人洋装下着を自らデザインし、自社工場での製造を開始。経済高度成長期から女性の生活の質・おしゃれへの関心が高まる中、ニーズに応えるさまざまな製品を生み出します。

相互信頼経営の確立

労使関係が大きな課題であった1962年、創業者塚本幸一は出光興産の出光佐三社長の講演を聞いて、強い感動を覚えます。「人間尊重を口にするなら社長がまず組合を信じることだ」と考えた創業者は、出退勤さえ従業員の自主精神に委ねるという『相互信頼経営』を断行。これにより社内の雰囲気は一新し、会社のさらなる成長を生む、精神的な基盤となりました。

人間科学研究の開始

日本女性の体型にぴったりと合う製品をつくるため、1964年に「製品研究部」を発足。ブラジャーのサイズ体系を確立させたほか、人体計測データの集積やそれに基づいた女性の理想的体型の数値化を行いました。製品研究部はやがて「人間科学研究所」に発展、体型データの収集のみならず、感覚、生理、動作に至るまで研究領域を拡大していきます。

1970s → 1980s

量販店チャネルの開拓

1970年代、量販店は衣料品の売上高で百貨店を抜き、巨大な流通チャネルに成長。ノンブランドの製品を大量に仕入れて大量に販売する手法から、ナショナルブランドの安売りに舵を切り始めたころ、ワコールにも攻勢がかかりました。大手量販店との交渉を続けた結果、専用売場の開設と建値販売の尊重という条件を前提に、量販店のランジェリー売場に、ナショナルブランド「ウイング」が並びました。

海外市場の開拓・確立

1970年に、韓国・タイ・台湾に合併会社を設立。1980年代には、米国、香港に現地法人を設立したほか、日本のアパレル企業として初めて中国に合併会社を設立します。現地に根差した独自の海外事業展開により、世界のワコールの礎が築かれます。

歩みの現在地

売上高
1,957 億円
(2017.4-2018.3)

海外売上高

525
億円

国内売上高

1,432
億円



2008年に完全子会社化した
ピーチ・ジョン



2012年に完全子会社化した
ワコールヨーロッパ



ワコールインディアが
運営する直営店



上海の百貨店に展開された
ワコール売場

2017 年

日本	38,439.5 ドル
中国	8,643.1 ドル
米国	59,501.1 ドル

1990s → 2000s

直営店事業の開始

百貨店や量販店の相対的地位が低下し、ファッションビルや駅ビル、ショッピングモールが台頭する中、ワコールは2001年に初のSPA型直営店「スビート」を東京・原宿にオープン。その後も購買客層や立地特性に合わせた複数のショップフォーマットを展開します。

米国で悲願の黒字化

米国市場への参入以降、在庫過多や販管費の膨張により業績の低迷が長年続きます。しかし、自社工場の品質改善を進めつつ、建値の維持とコンサルティング販売を貫いた結果、1995年に初めて黒字化を達成。現在では、海外事業の稼ぎ頭として安定した収益を上げています。

グローバル企業へ

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す。また、アジアにおいて生産・販売のネットワークを拡大するとともに、欧州への進出も果たします。2005年には、より正確で迅速な事業展開を可能にするため、持株会社体制へ移行、2008年には若年層に人気の高い(株)ピーチ・ジョンを完全子会社化するなど、M&Aを積極的におこない、顧客の拡大に挑み続けます。

2010s → 2018

「世界のワコール」へ

2012年にはヨーロッパ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。ここからイギリスやユーロ圏でのプレゼンスは一気に拡大、買収後の事業統合も完了し、ブランドポートフォリオの見直しによって、より強固な収益基盤を築きつつあります。

ワコールが培ってきた強み

これまで培ってきたワコールの強みは、時代の変化を捉えた販売チャネルの開拓、高品質な商品を生み出すための科学的な人体の研究、そして高い技術と品質管理に支えられた丁寧なもののづくりです。根元にあるこれらの強みを活用しながら、中長期的な企業価値の向上に努めています。



“美”の創造を支える 科学の目

ワコールは女性のからだを科学的に研究してものづくりに生かすために「製品研究部(現ワコール人間科学研究所)」を1964年に設立、50年以上にわたり蓄積してきた計測データの集積数は40,000人を超えます。女性のからだにこだわり、さまざまな基礎研究を続け、現在では年代別体型データの収集のみならず、感覚、生理、動作に至るまで研究領域を拡大しており、蓄積した研究成果は新製品開発などに役立っています。



ものづくりへの 情熱

いつの時代においても、「愛される商品」を作り続けることがワコールの使命です。そのため、人間科学の視点と合わせて、独自のパターン設計と優れた着用感を実現する材料基準、高い縫製技術力を有する従業員たちによる手作業によって品質を確保しています。このものづくりにかける想いこそが、今後変わらぬワコールの価値の源泉です。



販売チャネル 開拓への挑戦

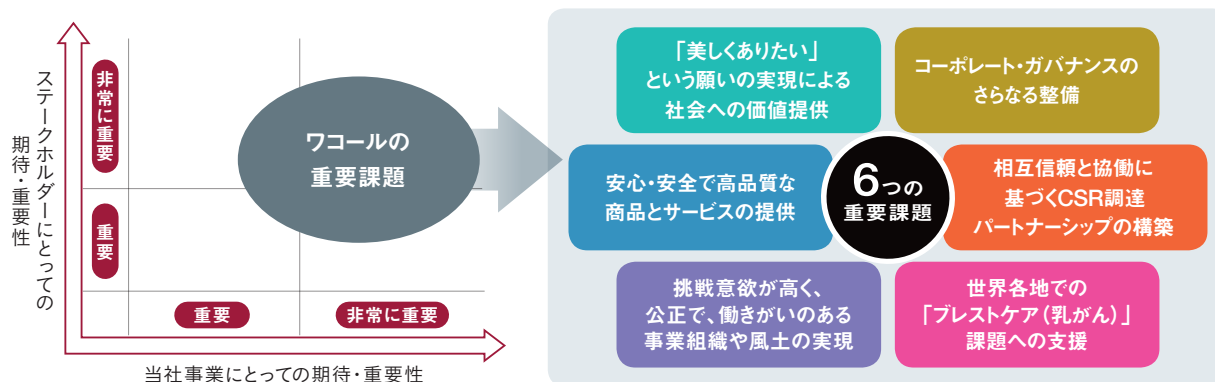
1950年の百貨店出店から始まり、1970年代では量販店の開拓、そして2000年代に入ってから直営店の展開と、その時々で主となる販売チャネルに挑戦することでワコールは成長してきました。現在ではさらなる流通の変化を見据え、EC(電子商取引)の強化に取り組みながら、これまで築いた販売チャネルとのシナジーを発揮するオムニチャネルサービスの実現を目指しています。

ワコールが考える社会との関わり方 ～社会との相互信頼づくり～

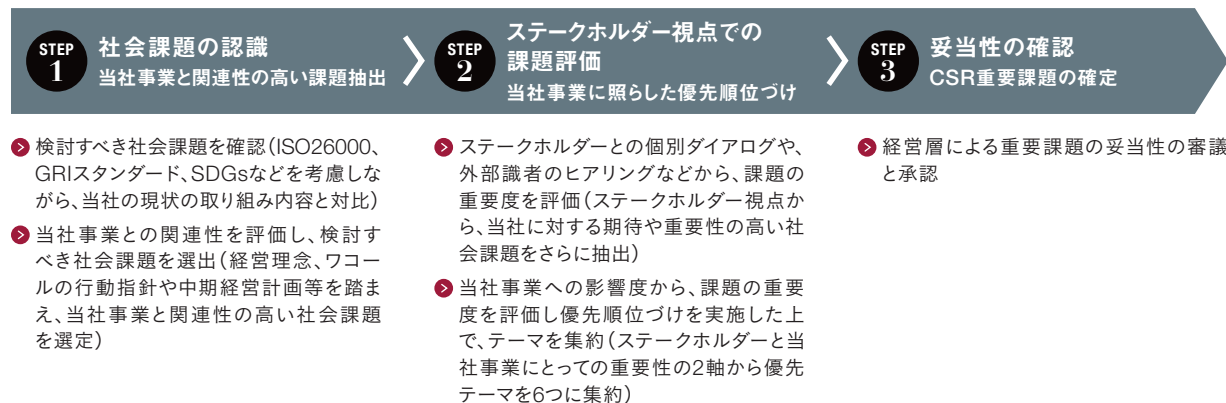
社会的課題の解決に取り組み、本業に通じた社会的事業活動を持続的に進め、ブランド力の向上や競争優位の確立につなげていきます。

01 > 6つのCSR重要課題

持続可能な発展 多様性を活かす社会 透明性の高い体制 の実現を目指して、事業と関連性の高い6つの重要課題を定めました。



02 > 重要課題の絞り込みプロセス



CSR活動方針

ワコールが果たすべき基本的な社会的責任(CSR)は、愛される商品をつくり、時代の要求する新製品を開発し、大いなる将来を考え正々堂々と営業することです。

正々堂々と事業活動を展開し、お客さまが求める商品を提供する。まずは「まじめなモノづくり」に取り組み、それを通じてお客さまと社会との信頼関係を構築すること。これをCSRのベースにおいて活動しています。

ワコールは、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、7つの原則(説明責任・透明性・倫理的な行動・ステークホルダーの利害の尊重・法の支配の尊重・国際行動規範の尊重・人権の尊重)と7つの中核主題(組織統治・人権・労働慣行・環境・公正な事業慣行・消費者課題・コミュニティへの参画)に沿ってCSRを推進し、ワコール「CSR基本方針」を制定しています。

また、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うえで、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。

03 > CSR重要課題の確定根拠

持続可能な発展へ

「美しくありたい」という 願いの実現による 社会への価値提供

当社が掲げる「ワコールの目標」に示されているように、「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」ことがグループの理想であり目標です。

日本で暮らす女性だけでなく、世界の老若男女、多様な価値観に溢れたすべての人々の、美しくありたいという願いに対する支援と実現を通じて、新しい生活や服飾、下着文化を創造します。

一人ひとりが活き活きと活躍できる社会づくりに、正々堂々と挑戦することが、ステークホルダーの皆さまからの最大の期待であり、当社グループの事業活動の中核となっています。

安心・安全で高品質な 商品とサービスの提供

安心・安全で高品質な商品とサービスの提供は、お客さまをはじめとするステークホルダーの皆さまとの、当社ブランドに対する信頼関係構築の基盤となるものです。

時代の変化に適合し、より快適に美しく装うことができる、確かな高品質の商品・サービスを、ビューティーアドバイザーやお客センターなどを通じてパーソナルにお届けします。同時に、事実即した偏りのない公正な情報の提供、個人情報保護も含めた情報セキュリティの確立に取り組んでいます。

また、生産や物流過程におけるエネルギー消費量の削減や、環境汚染の予防に努めています。

多様性を活かす社会へ

挑戦意欲が高く、 公正で、働きがいのある 事業組織や風土の実現

過去の慣習にとらわれず、また成功に自惚れず、グローバル化、多様化が進む社会の声に謙虚に耳を傾けながら、挑戦意欲が高く、公正で活力ある事業組織や風土の実現に向けて、ステークホルダーの皆さまとともに取り組みます。

商品の企画開発から材料調達、生産、販売まで、独自のネットワークを擁してバリューチェーンを築いている当社グループにとって、最大の経営資源は「人材」です。人材確保が困難になることが予想されるなか、グループ従業員の働きやすさと働きがいと両立できる、魅力ある企業風土を実現していくことは持続的な成長を支える重要な課題です。育児・介護等のライフイベントと仕事の両立を支援するテレワークなどの実現を進め、グループ従業員の大半を占める女性の活躍増進にとどめず、多様な人材の獲得と活躍機会の整備を進めます。一人ひとりが能力を最大限に発揮するための、ダイバーシティ経営と働き方改革、健康経営に努めています。

また、性別、年齢、国籍、人種、民族、宗教、社会的身分、障がいの有無、性的指向、性自認などによる差別をなくし、多様な価値観を持った人権を尊重し、正しい理解を持って支援できるよう、社内規定の改定や、仕入先さまや得意先さまとともに職場や売場の環境づくりに取り組んでいます。

世界各地での 「プレストケア(乳がん)」 課題への支援

女性にとって、乳がんは最も罹患率の高いがんです。乳がんで苦しむ人や悲しむ人をなくすために、予防・検診の推進、術後のサポートを含めた患者さまやご家族の支援、正しい知識の普及啓発を行う「プレストケア活動」を、世界の14の国と地域で推進しながら、社会インフラやコミュニティの発展に尽力しています。

事業を展開するそれぞれの国と地域において、当社が培ってきたネットワーク・知恵・文化を広く社会に活かすように努め、人々と丁寧に向き合い、その「声」に学びながら、また決意を新たに、乳がん撲滅に向けた取り組みを深めています。

透明性の高い体制へ

相互信頼と協働に 基づくCSR調達 パートナーシップの構築

高品質で安全性を確保した商品とサービスの提供は、だれかの犠牲の上に成り立つものであってはなりません。当社が、社会的責任を果たすためには、商品の生産に関わる重要なステークホルダーである、全ての仕入先さま、取引先さまと緊密なパートナーシップを築き、「人権」「労働慣行」「環境」「倫理」など、社会的な要求事項について、一緒になって遵守・尊重していく必要があります。

グループ子会社の製造委託先工場が、国際人権NGOから労働環境に係る指摘を受けたことを教訓に、事業活動によって生じる負の影響についてもしっかりと把握し、回避・緩和することを目的に、人権や労働における安全衛生などのデューディリジェンスを開始し、是正・改善につなげる仕組みを導入しています。

社会の期待に応え、当社のサプライチェーンにおける、取引先さまや製造委託先さまとともにCSR調達を推進することが、双方の利益を最大化し持続的成長に資するものと考え、積極的な取り組みに努めています。

コーポレート・ガバナンスの さらなる整備

社会の期待や要請を感じ取り、変化する事業環境に対応し、透明性や、客観的な公正性、また迅速かつ適時性の確保を通じて、適切に経営判断が行われるため、さらなるコーポレート・ガバナンスの整備と強化は、ステークホルダーの皆さまと「相互信頼」の関係を築く大切な基盤です。

引き続き、「株主」「お客さま」「取引先」「従業員」「地域社会」など、すべてのステークホルダーとの対話を通じ、また説明責任を果たすことによって信頼される企業活動を行い、企業価値の持続的な向上に努めます。同時に、それぞれのステークホルダーに対する価値分配の最適化を目指してまいります。

一方、従業員一人ひとりが強い倫理観を持った自律的行動を取ることで、不正を未然に防ぎ健全性の高い企業グループとして社会からの評価を得ることができるよう、危機管理をはじめとする研修等による啓発を進めています。

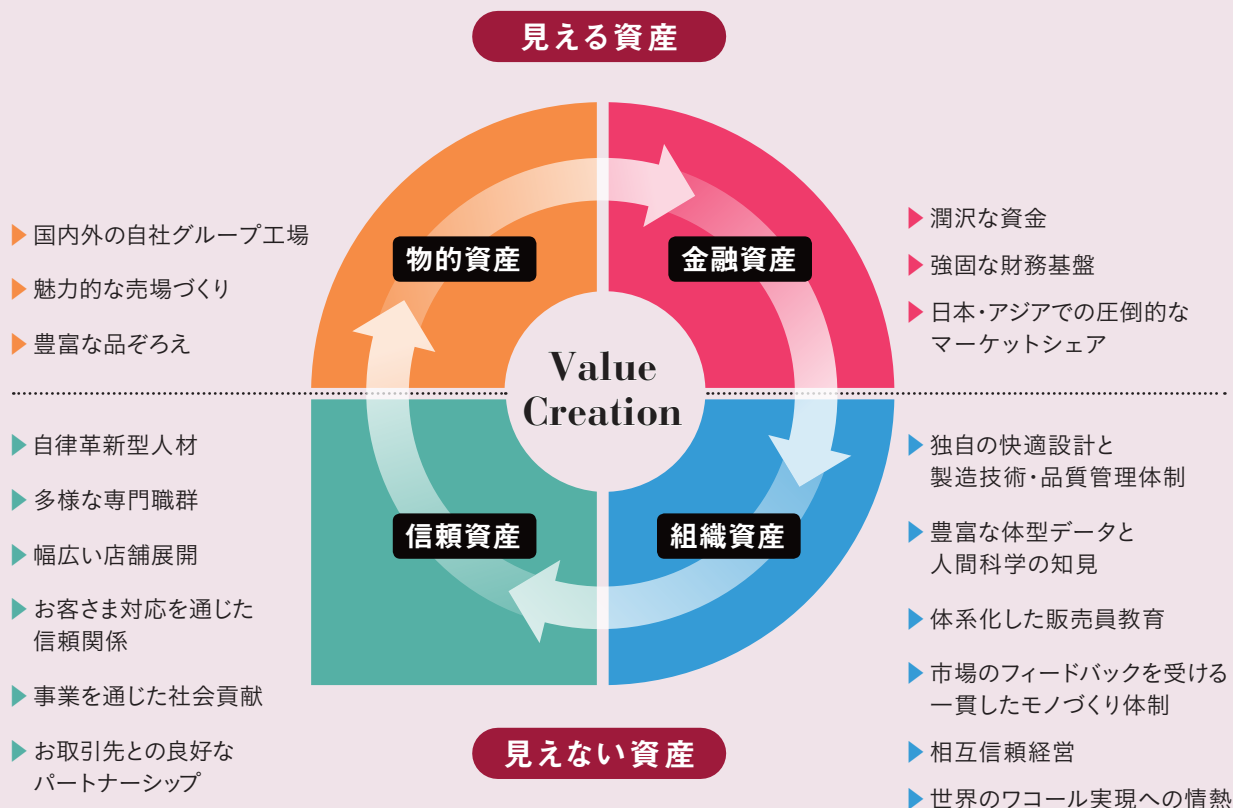
価値創造プロセス

見えない資産が生み出す 「美」「快適」「健康」という3つの価値

信頼を築く経営

多くのお客さまに愛される商品を生み出す源泉は、4つの資産（金融資産、物的資産、信頼資産^{*}、組織資産）です。中でも、財務諸表に載らない「見えない資産」には重要な働きがあります。不変の経営理念や、体系化された強みである組織資産、そして、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といった、見えない資産をより強くしていくことが、経営の基本的な考え方です。

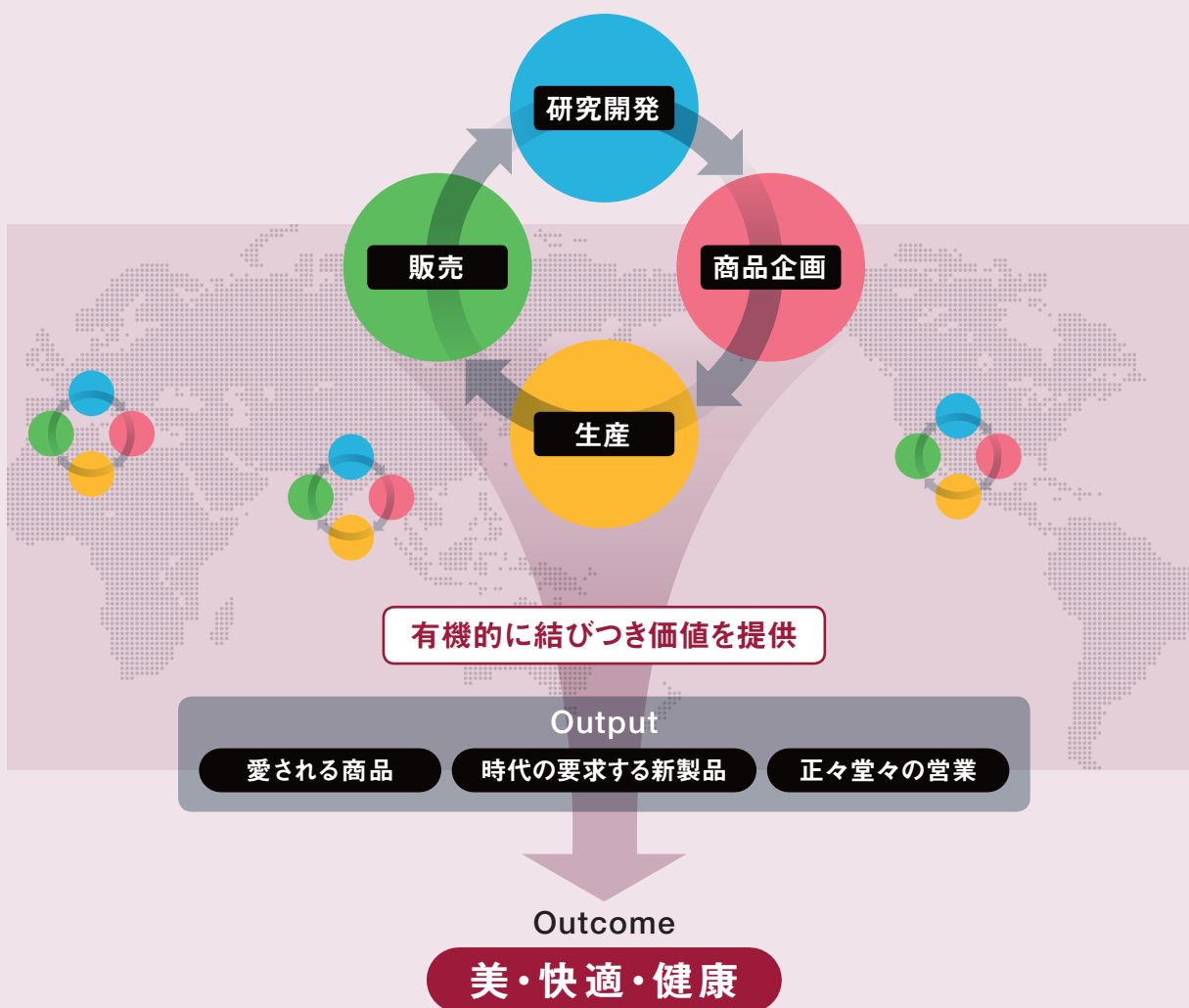
※ワコールは、雇用や取引といった関係に依存することなく、組織内に定着している「組織資産」と対比して、「人的資産」「顧客資産」のように会社との信頼関係によって増減する資産を「信頼資産」と呼んでいます。



Think Globally, Act Locally

世界規模で考えつつ、地域に根差して、ビジネスを展開

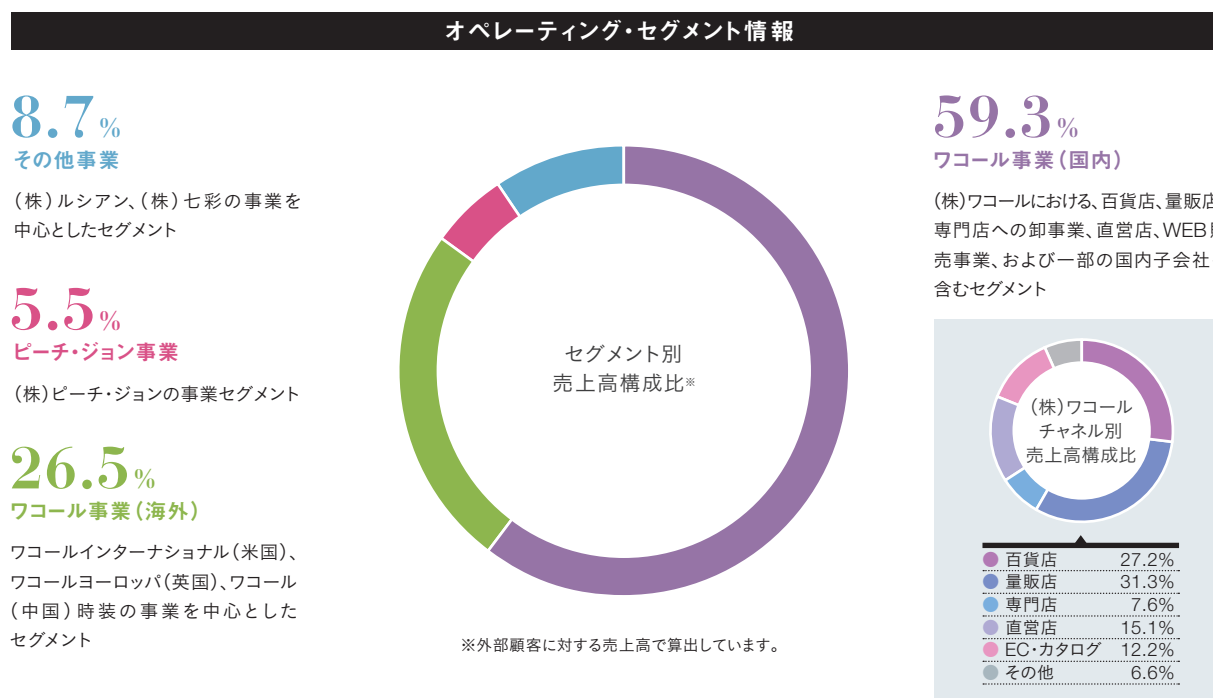
さまざまな国・地域で異なる女性の価値観や美意識に応えるために、ワコールは世界を見据えながらも、地域に根差したビジネスモデルを構築しています。その底流にあるのは、現地の女性の心とからだに寄り添うことによって「世の女性に美しくなって貰いたい」という強い想いです。同時に、国や地域を越えてノウハウや技術の結びつきを深めながら、「世界のワコール」に向けて、革新的な価値創造に努めています。



財務・非財務ハイライト (2018年3月期)

財務ハイライト

連結財務情報			
売上高	営業利益	ROE	1株当たり年間配当
1,957 億円 前期比0.1% DOWN	125 億円 前期比13.3% UP	4.2 % 前期比1.3% DOWN	72.00 円 ※2017年10月1日付で普通株式 2株につき1株の割合で株式併 合を行っています。



オペレーティング・セグメント売上高／営業利益			
ワコール事業(国内) (百万円)	ワコール事業(海外) (百万円)	ピーチ・ジョン事業(百万円)	その他事業(百万円)
■売上高 □営業利益 2018年3月期 116,085 7,885 2017年3月期 118,389 6,959 2016年3月期 120,570 8,810	■売上高 □営業利益 2018年3月期 51,888 3,852 2017年3月期 48,423 3,055 2016年3月期 51,869 4,433	■売上高 □営業利益 2018年3月期 10,795 441 2017年3月期 11,107 374 2016年3月期 11,190 258	■売上高 □営業利益 2018年3月期 16,957 356 2017年3月期 17,962 677 2016年3月期 19,288 364

地域別情報

海外連結子会社売上高

525 億円

■ 前期比7.5% UP

海外持分法適用会社売上高

434 億円

■ 前期比12.1% UP

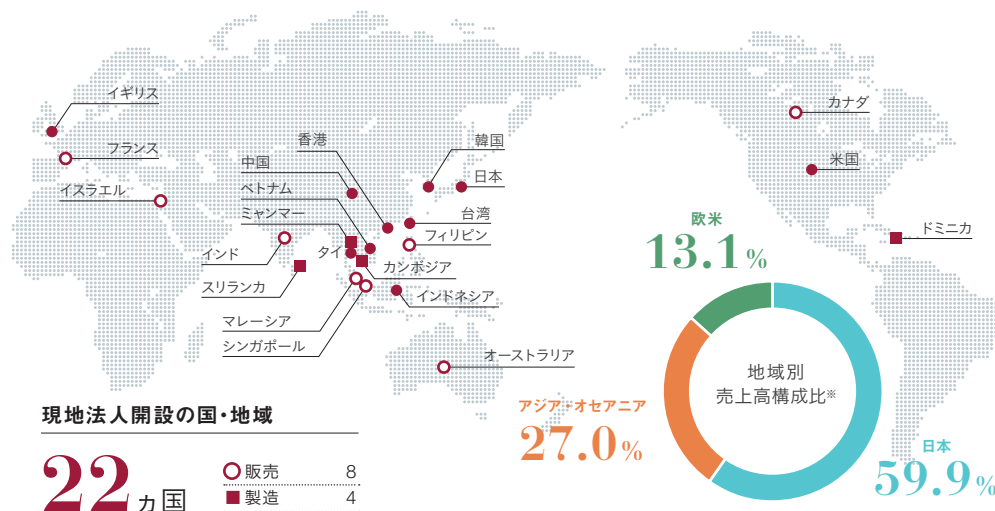
販売している国・地域

50 カ国以上

現地法人開設の国・地域

22 カ国

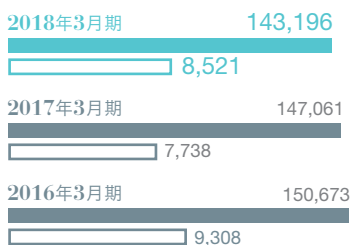
○ 販売 8
■ 製造 4
● 製造・販売 10
※海外持分法適用会社含む。



地域別売上高／営業利益(連結)

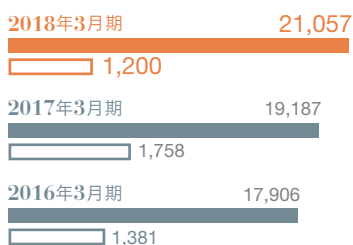
日本(百万円)

■ 売上高 □ 営業利益



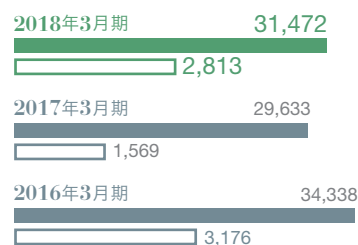
アジア・オセアニア(百万円)

■ 売上高 □ 営業利益



欧米(百万円)

■ 売上高 □ 営業利益



非財務ハイライト



国内特許・実用新案・意匠の数※1

約**500**件 同業他社平均
約**170**件(国内)※2



自社生産比率※3

80%以上



世界中のビューティーアドバイザーの数

約**8,000**人



環境関連※4

CO₂排出量(電気・ガス)※5 **6,348t**

2007年3月期比 **27.9%**減

廃棄物排出量 **1,109t**

2007年3月期比 **30.1%**減

※1 (株)ワコール
※2 当社調べ
※3 (株)ワコール
※4 2018年3月期の数値
※5 電気・ガス由来のみ。
換算値は2010年度ベース

YOSHIKATA TSUKAMOTO



Wacoal Story

Beauty: Sustainability

社会から永く存続を期待される企業を目指して。

その想いを実現するため、ワコールは新しい経営体制を始動しました。

HIRONOBU YASUHARA



MASAYA WAKABAYASHI



「美しくありたい」という想いに 応え続けるワコールをつなぐ

ワコールは来年創立70周年を迎えます。

新しい経営体制のもとで、世の中のあらゆる変化に対応し、
お客さまや社会の期待に応え、持続可能な未来の実現と、
一層の企業価値の向上に取り組んでいきます。

YOSHIKATA TSUKAMOTO

株式会社ワコールホールディングス
代表取締役会長

塚本 修 彦

失敗を恐れず新しいことに挑み続ける経営をつなぐ

2018年6月28日の株主総会をもって、私が代表取締役会長に、安原弘展が代表取締役社長に就任し、新しい経営体制となりました。私が社長に就任した1987年から31年が経過しました。この間、中国やヨーロッパ、東南アジアに事業拠点を設立、また国内外の企業買収なども行いながら、社是に掲げる「世界のワコール」を目指して事業を前進させることができました。一方、企業規模が拡大したことによって、従前とは比較できないほど、グループ全体のマネジメントやコーポレート・ガバナンスの重要性が増して来ています。

ワコールは、2020年3月期から、新しいグループの中期(3ヵ年)経営計画を始動させます。社長の安原が、この経営戦略・事業戦略の策定と実行を通してグループ経営を主導してまいります。安原は、株式会社ワコールの社長を7年務め、国内では卸売事業の構造改革に取り組んだほか、成長機会と位置づけた小売事業を軌道に乗せる一方で、課題の収益改善を実現して来ました。また中国事業の厳しい転換期には、赴任した現地で指揮を執るなど、海外での事業経験も兼ね備えています。業界の内外に人脈も幅広く、敏感に社会の要請を察知する感性にも長けています。まさに今のワコールにおいて、グループ会社をマネジメントしていくには適任です。

今後、私は新しい経営体制がスムーズに進むように支援しつつ、業務執行に対する取締役会のチェック機能を強化し、グループ経営の監督機能を高める役割を担います。持続可能な発展、多様性を活かす社会、透明性の高い体制を実現することによって、一層の企業価値の向上に取り組めます。この基盤となるコーポレート・ガバナンスの整備を主導してまいります。

またワコールの経営理念を、さらに未来に向けて発展させていくために、韓国、台湾、タイ、インドネシ

アなどの合併パートナーとの信頼関係の維持・向上と、新興国での企業文化の周知・浸透に、引き続き、尽力していく所存です。国内は、2005年に持株会社体制に移行して以降、全国各地のお取引先の方々や現場の従業員と、直接対話する機会が減ったことを常々気にかけていました。いま一度、自分の足で全国を巡りながら、従業員、お取引先、そしてお客さまの声をゆっくり聞く機会を増やしていきます。

国内外の現場の声を社長の安原をはじめとする経営陣に伝え、従業員がやりがいをもって働ける環境整備やモチベーションの維持・向上、ワコールとお取引先やお客さまとのコミュニケーションの活性化を促すなど、さまざまなステークホルダーの皆さまとのつながり・絆を太く強くすることは私の重要な役割だと考えています。

お客さまや社会の声に謙虚に耳を傾け、ワコールが100年を超えて存続を期待される企業となるよう一層の努力を続けてまいります。そのために、も次の世代を担う経営人材の育成を欠かすことができません。世の中の変化に対応し、要所要所でしっかりとした経営経験を積むことで、時代に後れを取ることなく実績を上げる次世代リーダーが育って来るものと信じています。自らが手を挙げ、新しいアイデアを出し果敢に挑戦を行い、失敗を繰り返しても恐れずに最後までやりぬく、次の時代の経営人材を一人でも多く育てるよう、一層力を注いでまいります。

ワコールは今後も「美しくありたい」という願いに対する支援と実現を通じて、新しい生活、服飾、下着文化を創造し、社会に貢献してまいります。未永く、ご支援くださいますよう、よろしくお願い申し上げます。



新しい価値を創造し続けることで 社会から永く存続を 期待される企業として成長する

HIRONOBU YASUHARA

株式会社ワコールホールディングス
代表取締役社長

安原 弘展

世の中の変化に対応し、 世界を代表する 下着メーカーを目指す

社長就任にあたって、私の最大の使命は、ものづくりにおける企画開発・生産体系や、技術・品質力、接客サービスといった、ワコールが培ってきた強みに磨きをかけて、変化する世界市場に迅速に対応していくことであり、また、的確に成長機会を見極めて、勇気を持った先行投資と事業再構築の決断を推し進めることだと認識しています。

国内の少子高齢化、世界的なファストファッションの台頭、インターネット販売の急速な普及、AIなどのテクノロジー革新の加速、サプライチェーンでの社会的な責任の高まりなど、下着業界を取り巻く環境には大きな地殻変動が起きています。多様化する価値観が拡がり続け、従前の競

合環境と一変したことで、高品質な下着を製造している伝統的な世界企業の多くが存在感を失いつつあります。

これは一方で、世界屈指の高品質な下着の製造販売業として、ますますワコールの稀少性が強まっている証しでもあり大きな機会となっています。来春にはテクノロジーの革新をワコールの強みである接客サービスに活かした、次世代型ショップを開設する予定です。これにとどまることなく、世の中の変化にしっかり対応し、世界を代表する下着メーカーを目指してまいります。

2018年3月期の営業利益、 当期純利益は業績予想を 上回って終了

ワコールは、2019年3月期を最終年度とする3か年の中期経営計画において5つの

基本方針を設定し、これに沿った事業構造の整備と強化を続けております。2018年3月期においては、グループ経営基盤の整備を土台に、国内事業での収益を確保しつつ、海外事業のさらなる成長を遂げる取り組みを継続しました。同時に既存事業領域でグループ内のシナジーを発揮して競争力を高める一方、事業ポートフォリオの拡大にも挑戦することによって、収益性と事業効率の向上を目指しました。並行して、効果的な財務戦略を行うことによる資本効率の向上に注力しました。

この結果、2018年3月期の連結業績予想に対して、営業利益は10億34百万円、税引前当期純利益は17億86百万円、当社株主に帰属する当期純利益は7億45百万円、それぞれ上回って終了することができました。また、売上高営業利益率は6.4%、ROE(株主資本利益率)は4.2%の水準となりました。

中期経営計画の5つの基本方針に沿った事業構造の強化状況は、次のとおりです。

1. 国内事業の収益確保

国内事業は、卸先チャネルの閉路店や長引く在庫調整の影響を受ける一方で、健康保険料率の上昇、販売員の処遇改善、ITシステム関連といった販管費の増加が避けられない状況だったことから、チェーンストア事業や小売事業を中心に収益性を優先した事業構造の変革に取り組みました。新しい快適機能商品の拡販や、適時適量の卸販売による値引き・返品削減、直営店での共通商品の展開強化などによって、売上利益率を高めました。

卸売事業をひとつの組織体制に統合し、バリューチェーンのプロセスを最適化する取り組みを開始する一方で、デジタル技術を活かしたオムニチャネルサービスを実現し、お客さまとの関係深化を進めていきます。事業生産性を高めながら、早期に成長軌道へ帰帰するよう努めていく予定です。

2. 海外事業のさらなる成長

欧米と中国の主要3法人で伸長するECチャネルへの対応を強化し、自社ECでの利便性向上や他社ECでの商品・販売政策の見直しを進めた結果、力強い売上拡大につながり、経営体質を一層強めることができました。一方、タイの材料会社(Aテックテキスタイル)は品質課題や不採算

事業の整理など、買収後の事業構造の改革に時間を要す結果となりました。今後も、海外においては効果的な投資を実施することによって、成長性の強化を引き続き図る考えです。

3. グループシナジーの発揮と競争力強化

ピーチ・ジョン、ルシアン、七彩、Ai(アイ)、これら国内子会社4社は、流通構造や消費ニーズの変化に対応し切れず、売上高、営業利益ともに計画を下回る結果となりました。また営業利益率も近年低迷していることから、事業基盤をグループ内で一層効率的に活かすべく、抜本的な事業構造の見直しと収益性改善への取り組みを進める予定です。

4. 事業ポートフォリオ拡大への挑戦

京町家を活用した宿泊事業を始める基盤整備を行いました。既存事業の収益性改善と並行して、これまでに培ったブランドへの信頼や財務の健全性を礎に、従前の事業モデルにはとらわれない、新しい事業ポートフォリオの構築に向けた検討を続けていきます。

5. グループ経営基盤の整備

2017年10月に制定した「ワコールグループCSR調達ガイドライン」に沿い、人権、労働慣行、倫理など、社会的な要求に対して、取引先と協働しながら一層の責任を果たす取り組みを高めています。また、コーポレート・ガバナンスの継続的な改善に努め

るほか、女性の活躍増進だけでなく、ダイバーシティの視点から事業基盤を整備しております。合わせて、テレワークの導入など、働き方改革の促進によって組織や人材の一層の活性化を図り、「見えない資産」の価値向上を目指していく考えです。

2019年3月期の連結業績予想につきましては、売上高が前期比2.2%増の2,000億円、営業利益は20.2%減の100億円、当社株主に帰属する当期純利益は2.6%増の100億円としております。

ステークホルダーの皆さまへ

ワコールにとって、今はまさに変革期であると捉えています。

先般、8月末にはスポーツウェアを手掛けるデサントと包括的業務提携を締結しました。両社の持つ事業基盤やノウハウを相互活用し、ファッションとスポーツの事業を超えた新しい価値を創造することで、より一層、お客さまに支持される商品やサービスの実現を目指す考えです。

また昨今、持続可能な社会の実現に向けて、企業が何を重要課題として認識し、どのように責任ある姿勢を貫き行動しているのかといった真の意味でのCSR活動が厳しく問われています。ワコールは「持続可能な発展」「多様性を活かす社会」「透明性の高い体制」の実現を目指して、このほど6つの重要課題を掲げることとしました。

社会からの期待を正しく認識し、お客さまの変化に対応した事業体制を築き上げ、次の世代に引き継いでいかなければなりません。ワコールが新しい価値を創造し続けることで、社会から永く存続を期待される企業として成長できるよう、力を尽くしてまいります。

2018年9月

連結業績の実績と予想

	2018年3月期 予想	2018年3月期 実績	2019年3月期 予想
● 売上高	2,000億円	1,957億円	2,000億円
● 営業利益	115億円	125億円	100億円
● 税引前純利益	125億円	143億円	130億円
● 当社株主に 帰属する純利益	90億円	97億円	100億円

企業価値の維持・向上とともに ステークホルダーへの価値分配の最適化を実現する



MASAYA WAKABAYASHI

株式会社ワコールホールディングス
取締役副社長

若林 正哉

2019年3月期を最終年度とする現在の中期経営計画では、堅固な財務基盤を維持しつつ、将来への成長投資と株主還元をより充実させることによって、企業価値の向上を目指しています。本業での収益性改善に加えて、運転資本の圧縮、政策保有株式の見直しなどを進めキャッシュを創出し、そして、創出した以上のキャッシュを事業成長への投資、また安定的な配当と機動的な自己株式の取得に振り向けます。これによって、中長期的な企業価値の向上と、資本構成に配慮した株主還元を両立させた、株主の皆さまへの利益分配を実現したいと考えています。

2018年3月期は、引き続き自己株式の取得を実行したほか、中間配当を開始したこともあって総還元性向が117%となりました。しかしながら、株主資本の金額は未実

現の有価証券評価損益などの影響を受けて想定以上に増加した結果、ROEは目標とする水準を下回り4.2%となりました。国内事業ではオムニチャネルサービスを実現するITシステム整備を進めています。こうした投資を積極的に行い、ワコールの国内外の成長力を担保すると同時に、一人あたりの事業生産性を高め、連結営業利益率の向上を果たし、1株当たりの当期純利益の拡大に努めてまいります。

他方、2017年10月には「ワコールグループCSR調達ガイドライン」を制定し、社会的責任を果たしていくためには商品の生産に関わるすべてのお取引先と緊密なパートナーシップを築き、「品質」「価格」「納期」のみならず、「人権」「労働慣行」「環境」「倫理」などの社会的要求事項について、お取引先

とともに遵守・尊重しなければなりません、宣言しました。これまでもプロジェクト体制で、CSR調達のモニタリングからは正・改善に至るまで監督に努めてまいりましたが、より実効性を高めるために、2018年4月からは、私が委員長を務める「CSR調達委員会」がガイドラインに定める内容の遵守状況を的確に把握した上で、継続的に是正・改善に注力する姿へ移行し、重要な経営課題としての取り組みを高めました。

ワコールの経営は、多くのステークホルダーの方々との信頼の上に成り立っています。社会から存続を期待される企業であるために、企業価値の維持・向上とともに、各々のステークホルダーに対する価値分配の最適化を、しっかり主導していくことが私の役割だと考えています。

資本政策と株主還元

PART 01

資本効率の向上と株主還元

2018年3月期の当社株主に帰属する当期純利益は、業績予想を上回って終了することができましたが、固定資産(土地)の売却益を計上した前期(2017年3月期)実績からは減少する結果となりました。

設備投資は、国内におけるオムニチャネルサービスの基盤となるITシステム整備をはじめ、海外におけるEC事業のプラットフォーム構築や工場設備の更新など、59億円となりました。株主還元は、配当支払額74億円、自己株式の取得40億円、合わせて114億円となりました。

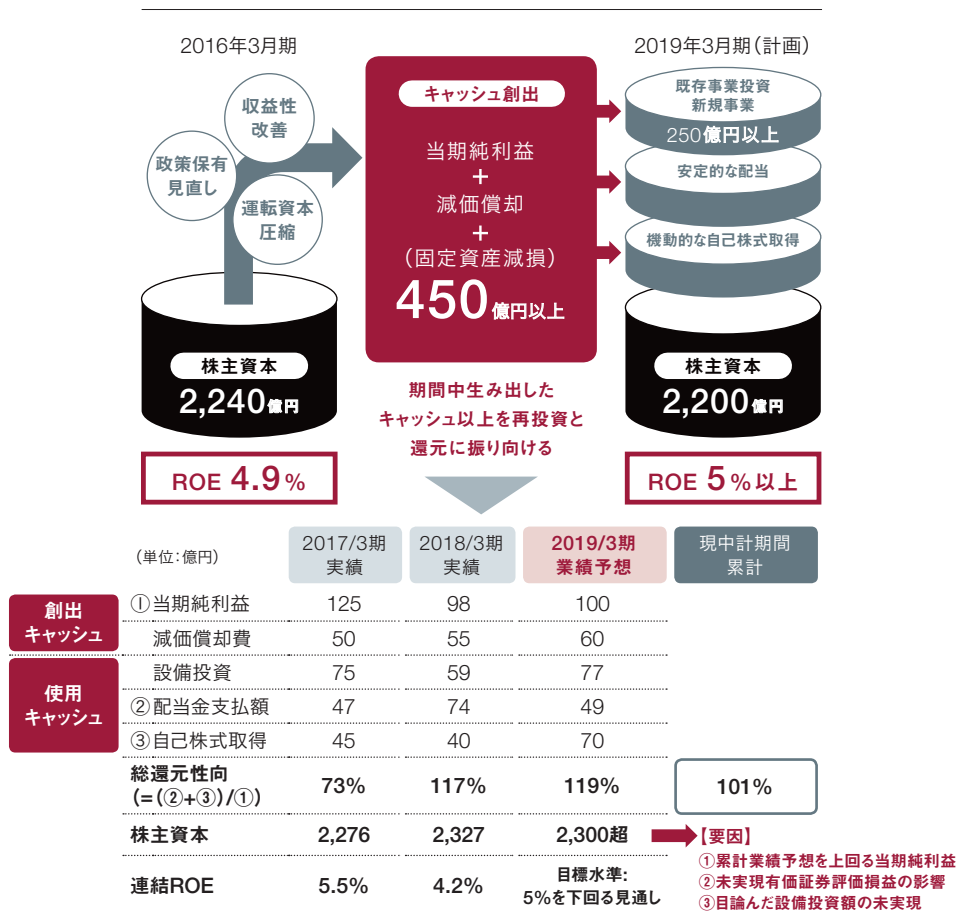
一方、株主資本の金額は、未実現の有価証券評価損益などの影響から51億円増加し、2,327億円となり、連結ROEは4.2%の水準となりました。

2019年3月期の連結業績予想において、当社株主に帰属する当期純利益は100億円としています。

株主還元は、長期に安定的な配当を継続する方針に基づき、1株当たりの年間配当金を72円(据え置き)とさせていただくとともに、自己株式の取得を220万株、70億円を上限に実施する予定です。この結果、現在の中期経営計画の期間累計での総還元性向は100%を超える見込みです。

しかしながら、業績予想時点(2018年5月15日)での株主資本は2,300億円を超過する見通しであることから、連結ROEは目標の5%を下回る見通しではありますが、引き続き、事業収益の改善に取り組みながら、目標水準の達成に向けて注力しています。

現在の中期経営計画で指標とする資本効率の向上と株主還元



CSR調達の推進

PART
02

相互信頼と協働に基づくCSR調達の推進

繊維・アパレル産業のサプライチェーンは、販売する国や地域での商品企画・設計にはじまりますが、原材料の生産・調達、製品の工場での量産は、ほとんどが中国やASEANの新興諸国で行われ、輸送されてくる国際的なネットワークになっています。

ワコールは、2017年1月にグループ子会社（株）ルシアン・ミャンマーにある製造委託先工場が、国際人権NGOから労働環境に係る指摘を受けたことを教訓に、事業活動によって生じる負の影響をしっかりと把握し、回避・軽減することを目的に、人権や労働慣行などのデューディリジェンスを実施し、是正・改善につなげる仕組みを確立しました。

人権や労働慣行に係る
状況を的確に把握し、
継続的な是正・改善に
取り組む仕組み

人権、労働慣行、環境や倫理など、社会的要求事項への配慮を重視する製造委託先とともに、信頼と協働に基づく取引を推進することなどを定めた「ワコールグループCSR調達ガイドライン」（2017年10月制定）の遵守状況について、製造委託先の自己評価等によるモニタリングに始まり、分析・評価フィードバック、是正・改善計画、フォローアップという、一連のサイクルを機能させることによって、的確に把握し、継続的に是正・改善を行う取り組みを2018年2月より開始しています。



透明性の維持・
向上に向けた
製造委託先
工場リストの公開

サプライチェーンの透明性を高めると同時に、相互信頼と協働の考え方に基づいて、製造委託先の工場とともに社会的要求事項に対する責任を果たすため、2018年5月より、製造委託先の工場の名称や住所といった基本情報を当社ホームページで公開しています。これは個々の工場が広く社会からの監視に晒されることを意識しワコールとともに是正・改善に努める取り組みです。各工場には開示の賛同をいただいています。

公開した製造委託先工場（2018年9月末時点）

日本で販売する「ワコール」
「ウイング」ブランドの製造委託先

76 工場

（（株）ワコール仕入高の
60%強）

「（株）ルシアン」の
製造委託先

36 工場

（インナーウェア、アウターアパレル
仕入高の98%）

「（株）ピーチ・ジョン」の
製造委託先

8 工場

（インナーウェア、ルームウェア、
ファッションウェア仕入高の53%）



CSR調達に関する詳しい情報

<https://www.wacoalholdings.jp/csr/procurement.html>

相互信頼と協働に
基づくCSR調達
これまでの取り組み

2017年
1月

国際人権NGOより、(株)ルシ
アンの委託先縫製工場(ミャン
マー)の労働環境に関する指
摘を受ける

現地調査を実施後、調査結果と今後の方
針を国際人権NGOへ回答。

改善状況の
事例



診療施設、資格を有する
専任看護師の常駐



トイレブースの増設

2017年
4月

「CSR調達プロジェクト体制」
発足

調達プロセスにおける社会的責任活動の調
査・是正を主導する「CSR調達プロジェクト
体制」を発足。

2017年
10月

「ワコールグループCSR調達
ガイドライン」を制定

グループ共通の調達方針として、人権、労働
慣行、環境や倫理などの社会的要求事項へ
の配慮を重視する企業との信頼関係に基づ
く取引を推進することなどを定めた。

2018年
2月

製造委託先の自己評価等によるモニタリングを開始

「ワコールグループCSR調達ガイドライン」
に定める内容の遵守状況を的確に把握
し、是正・改善に取り組む仕組みの運用を
スタート。

2018年
4月

「CSR調達委員会」新設

より実効性の高いCSR調達を実現するた
め、企業倫理・リスク管理委員会傘下に
「CSR調達委員会」を新設。CSR調達推進
に関する全体計画の立案と進捗確認、グ
ループ会社への教育、指導、支援等を行う。

2018年
5月

「ワコール」「ウイング」ブランドの製造委託先工場を公開

2018年
7月

国内委託先工場の外国人技能
実習生受入状況に関する調査
開始

「ワコール」「ウイング」ブランドの国内製造
委託先工場のうち、外国人技能実習生を受
け入れている40工場について、状況調査を
開始。

2018年
9月

「(株)ルシアン」「(株)ピーチ・ジョン」の製造委託先工場を公開

ワコール事業の特徴

現地の特性を踏まえ、現地のニーズに応える

ワコールは、「グループとして世界のワコールを目指す」という将来像を掲げています。日本のみならず、アメリカ、ヨーロッパ、中国を中心に積極的な事業を展開していますが、国や地域によって経済規模や文化、生活習慣など市場特性が大きく異なるため、現地に根差した経営を行うことで、これまで成長を遂げてきました。これからは一層、グループシナジーを発揮することで、各国におけるブランド価値のさらなる向上と商品の企画・開発力の強化を図り、持続的な事業成長と収益力の強化を目指します。

世界におけるワコール事業の特徴

各地域独自のビジネス展開

ワコールは、日本で販売している商品をグローバルに展開するというビジネスモデルを採っていません。各国の現地法人のスタッフを中心に、国・地域ごとの文化や慣習、嗜好に合わせた商品やサービスを提供しています。現地に根差した製販一体の体制によって、各地域のトレンドやお客さまのニーズに柔軟かつ迅速に応えます。

国や地域で異なる商品設計

女性の体型は世代差、個人差だけでなく、国・地域によって特徴も大きく異なります。ワコールでは、それぞれの女性に快適な着心地のインナーウェアを提供すべく、世界中の女性の体型や着用感を考えた商品設計を行っています。一人ひとりのジャストフィットを考えた商品だからこそ、世界中の女性の美に貢献し、お客さまから愛されるのだと信じています。

規模よりもきめ細かい対応

レディスインナー業界は労働集約型産業であり、使用する原材料のロットが小さいことから、規模の経済性が働きにくい業界です。これは大量生産・大量販売を得意とする大手アパレルに対する参入障壁となっており、ワコールがきめ細やかなニーズに対応できる機会にもなります。

ヨーロッパ
(EU主要10カ国)^{※2}



小売市場規模^{※2}

約 **160** 億ユーロ

GDPに占める
レディスインナー市場の比率

0.12 %

中国



小売市場規模^{※2}

約 **1,300** 億元

GDPに占める
レディスインナー市場の比率

0.19 %

日本



小売市場規模^{※1}

約 **6,240** 億円

GDPに占める
レディスインナー市場の比率

0.11 %

アメリカ



小売市場規模^{※2}

約 **150** 億ドル

GDPに占める
レディスインナー市場の比率

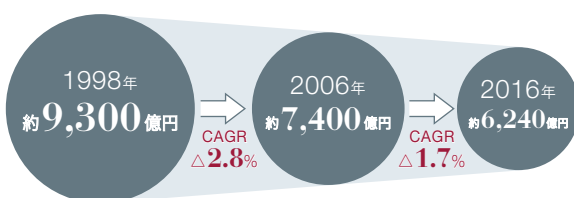
0.08 %

※1 矢野経済研究所調べ ※2 当社推計

国内市場について

JAPAN

国内の市場規模※1

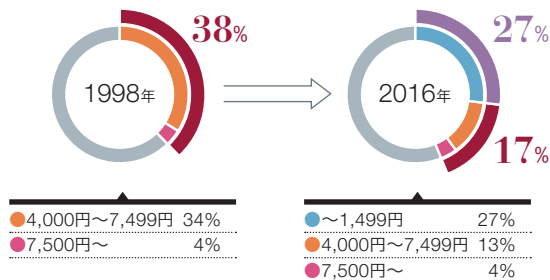


国内のインナーウェア市場は、需要価格弾力性が比較的小さいマーケットで、経済の循環や個人所得の変動といった影響を受けにくく、安定した販売数量を維持しやすい市場といえます。

しかしながら国内の市場規模は、ピーク時の1998年から現在にかけて、平均販売価格の下落を主な要因として縮小してきました。そして、今後は生産年齢人口が減少する局面に入ったことから、市場規模はさらに縮小していくことが予測されます。一方で、女性の活躍が社会全体で推進されることは、インナーウェアに対するニーズの高まりや多様化につながり良質な製品がさらに支持されることも考えられ、ワコールにとっては好ましい機会だといえます。

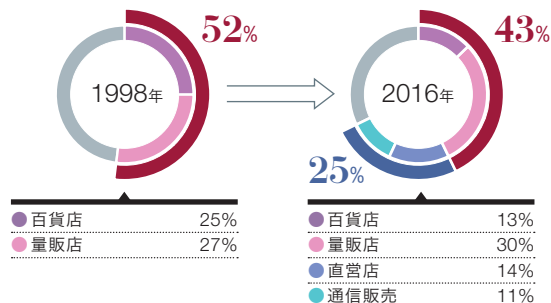
平均販売価格の変化※2

ワコールの主力商品は4,000円以上の価格帯です。市場全体では、1998年に約38%を占めていた4,000円以上の商品群は2016年では約17%までに下落。一方で、1,500円未満の商品は1998年の約7%から2016年では約27%までに増加しています。



販売チャネル別構成比の変化※1

ワコールが主とする販売チャネルは、百貨店や量販店です。市場全体で見ると、百貨店はピーク時からの縮小が続く、量販店も近年は減少傾向です。一方、直営店や通信販売が拡大している傾向から近年では直営店の出店やECサイトの強化に取り組んでいます。



※1 矢野経済研究所調べ ※2 当社調べ

海外市場について

OVERSEAS



アメリカ NORTH AMERICA

アメリカ市場は、自国発ブランドが圧倒的なシェアを占め、市場シェア5%に満たないブランドが多数存在します。販売チャネルでは、下着専門チェーン店の比率が最も大きく、次いで量販店が続く、百貨店は全体の10%弱を占めます。ワコールは百貨店を主要チャネルとし、そこでのシェアは23%、No.1に位置しています。



ヨーロッパ EUROPE

ヨーロッパ市場は国ごとに、デザインやカラーなど、お客さまの嗜好が異なり、体型もさまざま、トップブランドがまったく違うことが特徴です。ワコールグループの市場シェアは1%程度、ブランド数が甚大で10%を越すシェアは存在しません。販売チャネルはイギリスやドイツでは百貨店も目立ちますが、フランスやイタリアはじめ、全体ではブティックやチェーンの下着専門店が中心です。

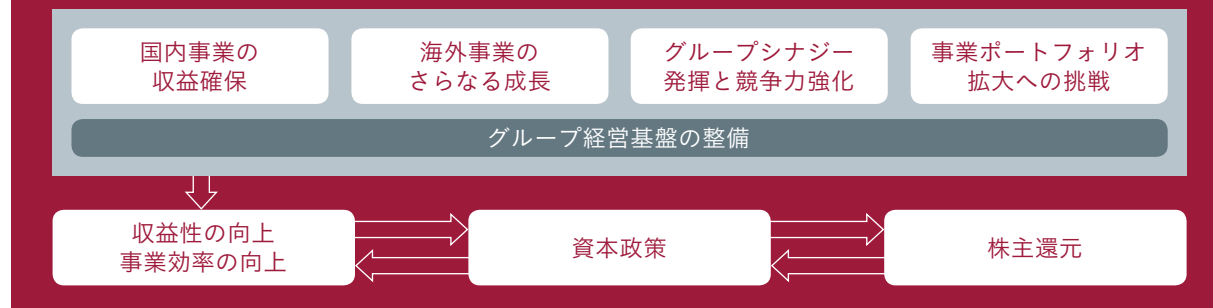


中国 CHINA

中国市場全体の伸び率は、近年では年率10%弱に鈍化しています。百貨店を中心とした高級下着市場は10%程度を占めると見られます。百貨店におけるワコールのシェアは2割程度、そこでのトップブランドは中国自国のブランドで3割程度を占めます。販売チャネルではECが急速な伸びを示しています。

中期経営計画

2017年－2019年3月期 中期経営計画の基本方針



ワコールは、現在の中期（3ヵ年）経営計画の最終年度となる2019年3月期において、事業効率を高めるための基盤整備の完了や、成長が期待できる領域への投資に取り組んでいます。国内事業では、組織再編によって、卸売事業の連携強化と生産性向上を一層追求します。加えて小売事業の収益性改善に、さらに踏み込んで取り組むほか、オムニチャネルサービスのオペレーション基盤の構築を完了し、段階的な運用を開始します。海外事業では、自社ECの展開国拡大、他社ECにおける通常価格での販売強化と並行して、百貨店、直営店でのサービス向上を進めています。中国・ASEANの商品供給拠点では、品質・コストともに競争優位性の高い無縫製商品を生産する設備体制の整備に取り組んでいます。

	売上高	営業利益	純利益	営業利益率
中期経営計画で掲げた2019年3月期の 目標数値（2016年5月発表）	2,150億円	150億円	110億円	7%
2019年3月期 業績予想 （2018年5月発表） （ ）内は目標数値に対する増減値	2,000億円 〔▲150億円〕	100億円 〔▲50億円〕	100億円 〔▲10億円〕	5%

中期経営計画で掲げた目標数値と業績予想の対比

計画差					要因	
目標数値との対比						
		売上高		営業利益		
（単位：億円）		増減額	増減率	増減額	増減率	
➤ ワコール	▲44	▲3.9%	▲11	▲21.2%	➤ ワコール	売上高 収益性を優先した事業構造の変革に方針転換
ピーチ・ジョン	▲14	▲9.6%	▲4	▲43.8%	営業利益	減収で売上利益減少 当初目論みより販管費が増加（健保料率上昇、販売員の処遇改善（退職金・賞与制度）、ITシステム関連費用）
ルシアン	▲26	▲20.0%	▲1	▲20.0%	➤ 国内子会社・4社	
七彩	▲28	▲23.3%	▲3	▲55.6%	売上高	流通構造や消費ニーズの変化に対応できず低迷
Ai	▲18	▲23.8%	▲2	▲71.4%	営業利益	減収で売上利益減少
➤ 国内子会社・4社計	▲86	▲18.2%	▲8	▲46.8%	➤ 海外子会社・4社	
ワコール インターナショナル(米国)	▲4	▲2.0%	▲3	▲13.6%	売上高	米国→下着事業は目標超過も、CW-X事業が低迷 ヨーロッパ→為替影響のほか英国百貨店で伸び悩み
ワコールヨーロッパ	▲15	▲9.1%	▲5	▲27.3%	営業利益	米国→直営店、医療保険で販管費増加 ヨーロッパ→ブランドやITシステムへの投資額増加 中国→「ラ・ロッサベル」ブランドの縮小などで売上利益率低下
中国ワコール	5	+4.4%	▲4	▲36.3%		
Aテックテキスタイル	▲10	▲35.7%	▲7			
➤ 海外子会社・4社計	▲24	▲4.7%	▲18	▲36.5%		

国内事業の収益確保

主力の株式会社ワコールは、卸売事業や小売事業を中心に収益性を優先した事業構造の変革に取り組んでいます。高付加価値商品の拡販、店頭在庫の適正化を優先した値引き・返品削減、直営店での共通商品の展開強化などの取り組みにより、売上利益率の改善が進みました。2019年3月期は、百貨店との連携による顧客情報管理の電子化や、アプリを活用した新サービスの開始など、接客の強みをデジタル技術で進化させるオムニチャネルサービスの基盤構築が完了する見込みです。

〈基本方針〉

- 魅力のある、付加価値の高い新製品の開発を継続
- 卸売事業の生産性向上、小売事業の収益性改善
- お客様の利便性を高める独自性のあるオムニチャネルサービスの構築

ワコール事業(国内) 売上高／営業利益 推移

■ 売上高(百万円) □ 営業利益(百万円)



2018年3月期までの主な取り組み

01 営業力強化・生産性向上

- チェーンストア事業本部体制の始動
- 小売事業本部の収益性強化

02 オムニチャネルサービス 基盤の整備

- お客様情報管理の電子化
- 接客用タブレット運用開始

03 基幹ITの統合

- ブランド横断の商品、在庫情報管理システム構築

2019年3月期の取り組み



生産性を高めつつ成長軌道へ回帰

01 卸売の生産性、 小売の収益性向上

- 卸売事業本部体制の始動
 - バリューチェーンの最適化、人員配備の効率化
- 小売事業の収益基盤強化
 - 共通商品・継続品の育成、RFID導入

02 接客の強みを デジタル技術で進化

- オムニチャネルサービスの具体的展開
 - 次世代ショップの試験展開
 - アプリを活用した新サービス開始

03 優位性ある戦略商品の 企画開発

- 快適性ブラへのニーズとポジションの再整理
- 高付加価値ノンワイヤーブラの投入

海外事業のさらなる成長

欧米と中国の主要3法人を中心に、商品の付加価値を高める企画開発体制の強化、欧米間の商品企画や生産管理の連携、世界の各地域で加速するEC市場への対応力の強化など、事業体制の強化に注力しています。2018年3月期は自社ECでの利便性向上や他社ECでの商品政策、販売政策の見直しを進めた、力強い売上拡大につなげることができました。2019年3月期も、効果的な成長投資を実施することによって、引き続き、成長性の強化を図る考えです。また、中国・ASEANの商品供給拠点では、品質・コストともに競争優位性の高い無縫製商品を生産する設備体制の整備に取り組んでいます。

〈基本方針〉

- 商品の付加価値を高める企画開発体制の強化
- 地域間の商品企画や生産管理の連携
- 世界の各地域で加速するEC市場への対応力の強化
- グローバルサプライチェーンを活かした優位性の高い材料開発

ワコール事業(海外)

売上高／営業利益 推移

■ 売上高(百万円) □ 営業利益(百万円)



2018年3月期までの主な取り組み

01 | 地域間の事業連携

- 欧米の材料基準の見直し、ASEAN工場との連携
- アジアでのOne Wacoal施策
 - 店舗設計共通化、アジア共同販促への取り組み

02 | EC対応力強化

- 自社ECの対応国拡大(欧米)
- 他社ECとの取り組み拡大(中国)

03 | ASEAN供給基地の育成

- 小ロットでの高品質、安定供給体制の整備

2019年3月期の取り組み

効果的な成長投資の実施による成長性の強化

米国事業の取り組みは、32ページをご覧ください。

 P.32

01 | 企画開発力、商品競争力強化

- 欧米でのブランド価値・商品企画と設計力強化
- 中国、アジアでの新規性・独創性の強化

02 | EC対応力はじめチャネル開拓の継続

- 自社ECの対応国や他社ECでの通常販売の拡大

03 | サプライチェーンネットワークの拡充

- ASEAN供給基地の整備(タイ材料会社、ミャンマー)
- 多様なニーズに対応する設備環境の整備
- PLMやCADの運用拡大

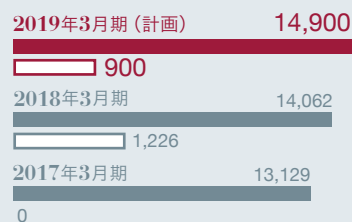
ワコールインターナショナル(米国) 売上高／営業利益 推移(連結調整前)

■ 売上高(百万円) □ 営業利益(百万円)



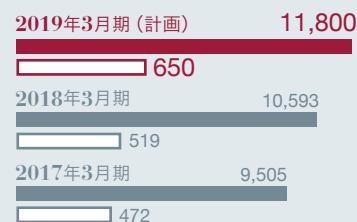
ワコールヨーロッパ 売上高／営業利益 推移(連結調整前)

■ 売上高(百万円) □ 営業利益(百万円)



中国ワコール 売上高／営業利益 推移(連結調整前)

■ 売上高(百万円) □ 営業利益(百万円)



グループシナジー発揮と競争力強化

ビーチ・ジョン、ルシアン、七彩、Ai(アイ)、これら国内子会社4社は、流通構造や消費ニーズの変化に対応しきれず、売上高、営業利益ともに計画を下回っています。今後は、事業構造の抜本的な見直しも視野に、収益性改善への取り組みを進め、安定的に売上・収益を確保できる体質への変革に着手していきます。

〈基本方針〉

- 各社が抱える経営課題に対処
- 各社が持つ強みを相互利用し、全体としての競争力を向上

ビーチ・ジョン事業 売上高／営業利益 推移

■ 売上高(百万円) □ 営業利益(百万円)



その他事業 売上高／営業利益 推移

■ 売上高(百万円) □ 営業利益(百万円)



2019年3月期の取り組み ▶ 事業構造の抜本的見直しも含めた収益性改善

ビーチ・ジョン

国内事業の収益改善と、海外販売の強化

- 直営店、EC販売による台湾事業の成長
- 中国ワコールと連携した中国事業拡大
- ひと型あたりの売上拡大、原価低減

ルシアン

収益改善の取り組み強化

- 自ブランド商品の競争力向上
- 基幹材料の集約による原価低減

Ai

収益改善の取り組み強化

- 販路相互活用、間接業務の効率化
- 自社企画商品の比率拡大、原価低減

事業ポートフォリオ拡大への挑戦

従前の事業モデルにはとらわれない、新しい事業ポートフォリオの構築に向けた検討を続けていきます。2019年3月期は、京町家を活用した宿泊事業がスタートします。

〈基本方針〉

当社が持つ有形・無形の強みを活かして、事業ポートフォリオを拡大

「美」「快適」「健康」領域に おける新事業開始

2019年3月期の取り組み ▶

- 京町家を活用した宿泊事業がスタート

グループ経営基盤の整備

〈基本方針〉

社会の要請・期待が何であるかを常に問い続け、経営に反映

環境や人権などの社会課題(サステナビリティ)への対応、プレストケアなどの社会貢献活動、商品やサービスの安全・安心の保証などに対し、継続的な取り組みを行い、社会との信頼関係構築を進めています。また、コーポレート・ガバナンスの継続的な改善に努めるほか、女性の活躍増進だけにとどまらない、さらに踏み込んだダイバーシティの視点から事業基盤を整備しています。

2019年3月期の取り組み

01

製造委託先との協働によるCSR調達

- CSR調達委員会の新設
- 公開工場リストの更新・透明性確保、社会的責任
- 継続的なモニタリング・是正改善の実施

02

コーポレート・ガバナンスの継続的改善

- コーポレートガバナンス・コード改訂への対応
- 買収防衛策の非継続

03

働き方・休み方改革の促進

- テレワーク導入、ITインフラの整備
- キャリア形成のための休職制度開始



Wacoal Story | Spotlight

Beauty: Sustainability





人材を軸にしながら国内外で独創性を追求

多様な価値観の拡がりが一層進む中で、ワコールは、
国内においては独自のオムニチャネルサービス戦略の具現化を目指しています。
一方、経営理念を礎に百貨店でのシェアNo.1という信頼資産を築いた
米国においては持続可能な発展に向けた新しい挑戦を始めています。
そしてこうした挑戦を、多様性に溢れた組織資産を実現する取り組みが
支えながら、世界のグループ人材が企業価値を共創しています。



国内事業の収益力強化



株式会社ワコール
代表取締役社長執行役員

伊東 知康

時代の変化に対応する ワコールのオムニチャネル サービス戦略

ブランドや販売チャネルの垣根を越えて、お客さまが要望されるサービスを通して商品をお届けする。そのために、大胆な組織体制の変革と積極的なITシステムへの成長投資を進めています。

国内事業の現状

国内の事業環境は、社会の多様な価値観・選択肢の広がりとともに、この数年大きく変化しています。過去の歴史から、ワコールは卸売販売に特化している印象があるかもしれませんが、近年、百貨店や量販店が衣料品販売に伸び悩み不採算店の閉鎖を進めた一方で、デジタルテクノロジー革新が加速した結果、実店舗を通した卸売販売の比率は、5年前には4分の3を占めていたものの、2018年3月期には3分の2に低下しています。また、女性やシニア世代の社会活躍が増加するとともに、カジュアル過ぎずにファッション性と動きやすさを兼ね備えた装いを求める市場の拡大が目立ちます。さらには、容易に十分な販売員を確保することができない労働市場の環境や、高い品質で丁寧な本物の下着を製造しようとするメーカー企業が消失するといった変化が、業界を覆っています。

このような環境下、現在の中期経営計画においては「国内事業の収益確保」を掲げ、今日まで「1. 卸売事業の組織体制再編・強化」、「2. 小売事業の収益性向上」、「3. オムニチャネルサービス基盤の構築」を3本柱にして、事業効率を高めるための基盤整備とともに、経営体質の変

革に取り組んできました。

まず、「1. 卸売事業の組織体制再編・強化」ですが、2018年3月期の期初からチェーンストア事業本部の傘下で、従来は「ワコール」、「ウイング」のブランド別に販売体制を敷いていた量販店に対して、両ブランドの事業マネジメントと販売オペレーションを統合する体制に変えました。さらには、2019年3月期の期初(2018年4月)から、このチェーンストア事業本部と、ワコールブランド事業本部、ウェルネス事業部との統合を行い、卸売事業本部というひとつの傘下において、百貨店・量販店・下

着専門店といった、小売事業者向けのマネジメントとオペレーションを一元化する体制に再編しました。この組織改編の本質的なねらいは、主力の卸売事業において、百貨店をはじめとする販売チャネルに向けて、ブランド、商品アイテム、営業マーケティング支援、販売員といった有限の経営資源を最適に配置することによって、事業効率を高めると同時に競争優位性を向上することです。間接・バックオフィス部門での効率が高まったことは言うまでもありませんが、ブランドを越えて、確実に売場づくりなどの側面で事業部門間の連携強化

事業環境

流通チャネルの変動

- ▶ 百貨店/量販店が伸び悩みECやファストファッション店が台頭
- ▶ インバウンド消費への対応サービスが拡充

デジタルテクノロジー革新の加速

- ▶ 全てのモノ・コト消費のデジタル対応が加速
- ▶ ダイレクトに生活者同志がつながる社会が拡大(SNSコミュニティ、C2C、D2C)

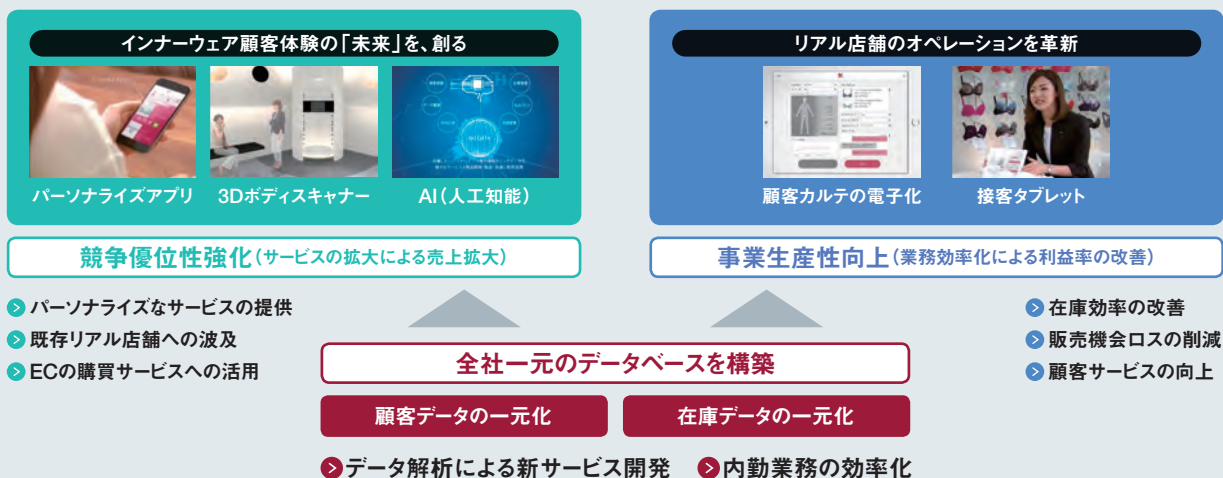
多様な価値観の一層の広がり

生活者の変化

- ▶ 女性、シニア世代の社会活躍が増加
- ▶ カジュアル過ぎずファッション性と動きやすさが両立した装いが定着
- ▶ 将来不安に伴う節約志向が持続

業界、産業構造の潮流

- ▶ 販売員の人材確保が困難
- ▶ 高品質な下着を製造できるメーカー企業が消失
- ▶ 社会性、倫理性あるサプライチェーンが課題



が進んでいます。また、セールスパersonやビューティーアドバイザー(販売員)の配備を、市場ごとの状況に沿って機動的に行う取り組みの幅も広がっています。

次に、「2. 小売事業の収益性向上」ですが、この数年間に新店出店した直営店の立地条件や店舗面積などを検証しながら、事業効率の高い店舗特性の分析を進めてきました。傾向値が見えてきたことから思い切ってスクラップ&ビルドを行い、いまでは個店ベースの店舗損益が赤字なのは、新規店を含み1割未満まで低減しました。並行して、商品構成のあり方を見直し売上利益率の向上に努めています。過去にはショップブランドごとに細かく商品アイテムを差別化していましたが、ショップを横断して販売できる強い共通商品を開発し、相乗効果の高いプロモーションに注力した結果、大きなヒット商品に育ち、飛躍的に売上利益率改善が実現できました。

国内事業が目指すもの

最後に、「3. オムニチャネルサービス基盤の構築」です。2019年の春ごろには、次世代型ショップを開設し、お客さまの要望されるサービスの実用化が図れる目途がつかまりましたので、少し詳しくお話しします。

生活者の価値観が多様化に広がりを見せる中で、重要になってきていることは、個々のお客さまの期待や要望に、ワコールがパーソナライズにこたえていくことができるかどうかだと考えています。かつては、お客さまの名前が分からなくても商売が成立した時代がありましたが、いまでは

ビッグデータを保有している者が勝者になると言われているとおり、お客さまの顔と名前のみならず、姿かたちや深層心理を理解して、パーソナライズに提案できることが期待されています。そこで、ワコールが考えるオムニチャネルサービスが目指す姿には、「お客さまと『より深く、広く、長く』つながる」仕組みづくりと掲げました。つまり、「深く」とは、個のお客さまの「美しくありたい」という願いに、深く寄り添うことです。「広く」とは、個のお客さまの「ご家族やご友人」にまで、広く寄り添ってきたいという思いです。そして「長く」とは、こうして築いた「絆」を絶やすことなく、例えば転居されても大切にデータをお預かりして、生涯にわたって、長くお役に立ちたいという決意です。

将来にわたって、No.1ブランドとして、より盤石な評価をお客さまや市場から頂戴するために、時代のニーズに合った高品質な商品開発を進める姿勢はそのままに、一方、これまで培ってきたビューティーアドバイザーによる接客の強みをデジタル技術で進化させて、競合が追従できないサービスのネットワークを、オムニチャネルにて実現していきます。

具体的には、まず、個のお客さまとの接点の起点とも言える「パーソナライズアプリ」の開発による運用開始です。ボディサイズや購入データの記録をベースに、お客さまの要望に対して適切な情報を提供するワコールとの双方向コミュニケーションの原点と位置づけています。次に、実店舗において「3Dボディスキャナー」、「AI(人工知能)」による相談端末の設置を進めます。

一般的に販売員のアプローチをストレスに感じるお客さまが少なくありません。3Dボディスキャナーは、瞬時に正確に110万カ所のサイズを測定しデータをアプリに共有することができます。またAIによる相談サービスは、アプリでも同様の実現を図ります。いつでもどこでも、欲しい商品や情報を検索することが可能になるわけです。

さらに、ビューティーコンサルタントの接客をサポートする「顧客カルテの電子化」と「接客タブレット」の導入を進めます。カルテの電子化によって、お客さまがこの店舗を訪ねられても、瞬時に接客・購入履歴が更新可能となり、お客さまの時間やストレスだけでなく、販売員の事務的作業を軽減することができます。一方、タブレット活用によって、相応しい商品を画面上で比較提案したり、その場でサイズやカラーごとの在庫状況を照会したり、お客さまに待たせする時間の低減と同時に、販売員の効率的な配備を可能にします。

こうした一連のお客さま情報のデジタル化はワコールのビッグデータとなつて一元管理を行います。将来にわたって、一人ひとりのお客さま情報を解析することで、新しい商品開発や接客サービスの向上に活かします。また正確なデータを生産や在庫管理に反映することによって、事業効率の向上を図ります。

以上のように、卸売事業、小売事業、オムニチャネルサービスといった3本の柱において、事業基盤の整備が進み収益体質が改善したので、安定的な売上成長を実現する軌道回帰に導くとともに、堅固な利益成長につなげていきたいと考えています。

北米事業の持続可能な発展に向けた挑戦

ワコールの経営理念を軸に お客さまの期待を超える

グループ法人で最も高い営業利益率を上げている米国事業。
その成長の礎はワコールの経営理念です。販売チャネルの多様
化が加速する中、新しい価値提供のあり方を目指します。



株式会社米国ワコール 社長

Robert Vitale

ロバート・ヴィタール

ワコールの経営理念が支える 米国事業

ワコールの創業者である塚本幸一が考えた事業とは、単に繊維産業の一端を担おうとするものではなく、「世界中のすべての女性を美しくする」産業でした。ワコールは1977年にニューヨーク事務所を開きましたが、その際に「文化も持って出ようじゃないか」と語ったと聞いています。言い換えれば、会社の経営理念、企業活動のあり方も持って出ようという姿勢でした。それは商品・サービスにおいて常に最高の品質を提供することによって、取引先をはじめ、あらゆる関係者、いまでいうステークホルダーとの間に不動の相互信頼の関係を築く姿にほかなりません。

米国ワコールにとって、最初の転機となったのは1990年のドミニカ共和国での工場開設かもしれません。丁寧なもののづくりの大切さに情熱を傾けるワコールの姿勢を米国でも具現化するために、パターン設計や材料、縫製などの製造品質を日本と同水準に向上させながら、米国のニーズや女性の体型に合う商品を届ける体制を整備しました。次の転機は、ダナ・キャランの下着ブランドとライセンス契約により販売を開始したことでしょう。

品質に強いこだわりを持つデザイナーの彼女自身が、ワコールを最良のパートナーと称したことで、認知度が低いため市場浸透に苦労していた「ワコール」は、高品質なメーカー、商品ブランドというレピュテーションが高まり、事業拡大が加速しました。

3つめの転機は、1992年にノードストロム百貨店から第1回の「パートナー・イン・エクセレンス賞」を受賞したことです。世界をリードする接客・コンサルティング販売の代名詞だった米国の高級百貨店は、当時、大量の商品が並ぶ売場からお客さまが選んでレジに持って行くだけの姿が一般的になりつつありました。それでもワコールは、あえて接客・コンサルティングにこだわりました。一人ひとりのお客さまに寄り添い、自分自身をより美しく演出したいと思うお客さまの気持ちと、そのお手伝いをしたいというワコールの気持ちが通い合い、お客さまと強い信頼関係で結ばれた結果でした。

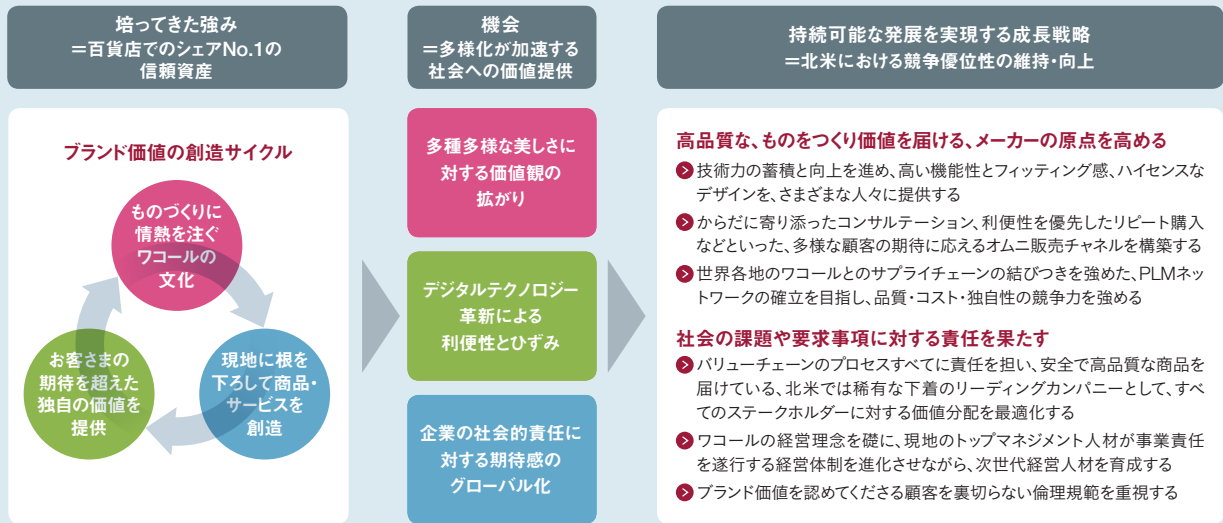
こうした転機を経て、現在では米国でワコールは「ハイクオリティとベストフィット」の代名詞と言われるブランド評価を確立することができたわけです。百貨店では22%強のインストアシェアを有し揺るぎないトップの地位を築いています。

2018年3月期の米国ワコールのチャネル別売上高構成は、昨今急速に拡大しているEC事業が、百貨店サイト、専門家サイト、自社サイトを合わせて29%にまで広がっていますが、それでも主力の百貨店（実店舗）事業は53%と、最大であることに変わりありません。

高品質の商品・サービスによる 競争優位性

米国ワコールは、日本や中国、ヨーロッパなどとまったく同様に、企画開発からパターン設計、技術や材料の開発、生産、そして在庫管理、販売にいたるまで、すべてのプロセスに自身で関わることによって、お客さまの期待を超える品質や機能、フィッティング、デザインといった「ワコール」ブランドの付加価値を、商品を通してお届けしています。同時に、店頭での接客・コンサルティングを通して個々の美しさを実現するお手伝いを行うことで、さらに付加価値を高めることに努めているのです。

2016年2月に米国ワコールは、MRP（ミニマム・リテールプライシング・ポリシー）を宣言し、百貨店をはじめとする小売のシーンにおいて、価格競争からの脱却を進めているところです。上述した真の「ワ



コール」の価値を認め購入してくださるお客さまをこれからも増やせるよう、そしてお客さまには長く愛用していただけるよう、お客さまを裏切ることのないための努力を続けていきます。

お客さまの期待を超え続ける

「ものをつくる」というメーカーの原点を見失うことなく、揺るぎない技術力の蓄積を進め、高品質で高い機能性とフィッティング感、ハイセンスなデザインを兼ね備えた商品を、高いサービスを通してお客さまにお届けする。そのためにワコールヨーロッパやタイワコールをはじめとする、世界各地のワコールとの結び

つきを強めて、世界のワコールの強みを結集しながらお客さまの期待を超える価値の提供を愚直に実現していきたいと思っています。

2018年3月には、ゆったりとした空間でお客さまにブランドの価値を正しく伝えることをねらいに、ニュージャージー州の高級ショッピングモールに直営店をオープンし、すべての商品を取り揃えて、経験豊富な販売員がコンサルティングできる体制を整えました。このほか、百貨店においてもブランド価値を高める新しい取り組みに着手しています。例えば、多様な美しさに対する価値観が広がる米国では、他のブランドと比較し、より大きなサイズへの展開を強化す

るなど、幅広いお客さまの期待に添えるよう店頭での打ち出しを進めています。

他方、米国ワコールは、2017年9月にサステナビリティ委員会を始動させました。次の世代に、10年先、またその先を見据えて、米国ワコールは社会の課題や要求事項に対して、いまどのように取り組む必要があるのか、持続可能な発展とワコールの企業価値につなげることができるのかといった検討を開始しています。バリューチェーンのすべてのプロセスに関わりを持つメーカー本来の姿として、お客さまをはじめとするステークホルダーの期待に応え、社会的な責任を果たす姿勢をさらに高めていこうと考えています。

COLUMN



株式会社米国ワコール
副会長
川西 啓介

現地の人材とグループ法人との価値共創でブランド評価を高める

ワコールは、「国や地域の現地法人がひとつのブランドの下に、それぞれが経営の独自性を保ちつつ、お互いに知恵を出して協力していく、そんなネットワークを国際的に張り巡らせる」とする塚本能交会長の言葉に表現された姿を礎に築かれています。世界中で同じ規格の商品を、同じデザインや演出で販売しているわけではありません。各々の国と地域で独自の強みを育て、その市場に根を下ろしていくためには、常に多大な努力と工夫が必要となりますが、それを可能にするのは「人」の力なのです。米国ワコールでも、自分たちが手塩にかけて育て上げた商品を自分たちの手で販売し、市場の手応えを知り再び商品に改良を加えていくという積み重ねの中で人材が育っています。そして、世界に広がっているグループ法人との価値共創によって、米国の市場にベストマッチするブランド価値が築かれているのです。

魅力ある組織風土の実現



株式会社ワコール 取締役 執行役員
ダイバーシティ推進担当

葛西 順子

ダイバーシティのその先を見据えて 多様な人材によって創出する企業とブランドの価値

個々の違いや価値観を認め合い、すべての従業員の能力を引き出すことによって、「長くお客さまに選び続けていただける『ワコール』ブランド」の付加価値を生み出す源泉にしたい。そうした思いから、ダイバーシティを戦略的に推し進めている、株式会社ワコールの事例を葛西順子に聞きました。

多様性を成長力に結びつけて 企業価値を高める

国内事業会社の株式会社ワコールは、前身のダイバーシティ・キャリア支援室を2014年に発足させ、①「働きやすさ」を高める制度の設計・運用を行う「両立支援」と、②「働きがい」の向上を目指して次世代リーダーの育成を図る「活躍支援」を戦略の2本柱に掲げ、これまで取り組みを進めてきました。株式会社ワコールでは「従業員の約9割が女性」です。中でも女性の活躍推進は重要な経営課題です。図表(P.35)にあるよ

うにスタート時の2014年3月期末と比較して、2018年3月期末時点で女性管理職比率が初期の目標だった20%を2年前倒して達成し、20.3%になるなど、制度の充実やリーダーシップ研修等をはじめとした取り組みの成果が表れました。また、数字以上に目に見える変化として、出産を経験する女性や、子育てをしながら働く男女の従業員が増加しました。こうしたライフイベントを当たり前に受け入れる組織風土の進化があってこそ、初めて達成できた数字だと考えています。

ワコールは、商品の企画開発から材料

調達、生産、販売まで、一貫した独自のグローバルネットワークを擁してバリューチェーンを築いているのが強みです。お客さまから「品質のワコール」といった評価をいただけるのは、それぞれの役割を担って活躍している「現場の力」、つまり、最大の経営資源である「人材」が高い責任感を持って活躍しているからです。個々の人材の様々な価値観を活かして、多様性に溢れた組織を実現し、パフォーマンスの向上に繋げることで企業価値（稼ぐ力×見えない資産）を高めていくことが、ワコールが目指すダイバーシティ戦略の真の目的です。

一人一人のポテンシャルを活かす 本来のダイバーシティへ

これまでは女性活躍といった社内の取り組みにおいて着目されることの多かったワコールですが、「すべてのお客さまに気持ちよく買い物をしていただける」環境を整えるため、LGBTのお客さまへの接客などを想定した売場環境の整備を進め、私たちがだからこそできる社会課題への対応にも積極的に取り組んできました。これは決してワコール社内や従業員にとどまる話ではありません。デベロッパーさまや得意先さま、そして商品を購入いただけるお客さま、みなさまがお互いを尊重し、思いやり、誰もが下着文化を享受できる環境をつくらうということです。

さらにこれからは、性別、障がいの有無、年齢といった属性に依ることなく多様性を活用する、第2フェーズのダイバーシティ戦略を進めていきます。そのために会社の責任として、①社員のキャリアプラン実現のための制度整備や能力開発への支援を行っていきます。一方、従業員個人の責任として、②自律的なキャリア選択と自己の能力開発といった、自身の多様性を高めつつ、積極的に組織貢献に結びつける意識や風土の醸成を図ります。そのための機会創出と生産性向上を目的として、テレワークや、複眼的な視点を身につけるダブルワーク、キャリア形成のための休職制度など、様々な働き方改革をスピード感を持って進めています。

ワコールには「相互信頼」という経営の理念があり、「組織の一体感を誇りに思う」企業風土があります。加えて、第2フェーズのダイバーシティ戦略が、多様性

を受容する企業風土と、従業員が社会や会社との共感を形成している「エンゲージメント」の水準とを、さらに高める手助けをすることによって、従業員の働きがいやモチベーションの向上を実現したいと思っています。

さらには、ワコールが社会に価値を提供し続ける企業であるために、イノベーションの起点となる活動にも注力していきます。外部とのコラボレーションを促進する素地を身につけるために、様々な階層での異業種交流や、他業界との勉強会を実施し、身近な業務改善のレベルから新規事業の立ち上げまで、中堅・若手を問わず価値創造に不可欠な経験・スキルを高めます。自らが手を挙げて参加する自律性を重視した仕組みを運用していきます。

多様な事業環境で 育まれた自律革新型人材が 会社の未来を担う

次の中期経営計画では、国内外のグループ企業がダイバーシティ戦略を一層強く意識して推進します。株式会社ワコール

で成果を上げてきた、様々な人材の活用や働き方改革の実績などを横断的に展開することに加え、先進的なグループ企業の取り組みを共に学びながら、企業理念の浸透とあわせて、グループシナジーの発揮を高めていく考えです。また、進捗状況を定期的にモニタリングし、経営に反映させる働きかけを行っていきます。

さらには、海外のグループ企業で活躍できる人材の育成を、現地の事業所と連携して進めることや、グローバルな人材交流機会の設定を行うことで、情報や人材ネットワークの拡がりを促し、グローバル人材の育成と経営理念の浸透を加速させます。

ダイバーシティ経営にゴールはありませんが、多様性に富んだ人材を確保し、自律的なキャリア選択と能力開発を後押しすることで、会社の将来を自らが切り拓く「自律革新型」の意識を持った人材が、活躍できる環境を作ることが、ワコールが目指すべき到達点だと考えています。

ダイバーシティ推進の進捗

テーマ	2014年3月期	2018年3月期
女性活躍推進(女性管理職比率)	15.2%	20.3%
障がい者雇用(法定雇用率)	2.15%(2.0%)	2.23%(2.2%)
高齢者雇用(再雇用率)	定年を迎えた従業員の82%、希望者の100% (2018年3月期)	
LGBT	LGBTの理解を促す研修を経営層に実施。LGBTお客さまガイドラインを策定し、卸売事業店頭への情報提供実施。	

Wacoal Management

取締役・監査役

株式会社ワコールホールディングス

2018年6月28日現在

社外監査役

白井 弘

白井公認会計士事務所所長

株式会社ノース

社外監査役

株式会社アルテコ

社外監査役

取締役

宮城 晃

常務取締役

山口 雅史



社外監査役

島田 稔

綜通株式会社
取締役会長

社外監査役

浜本 光浩

きっかわ法律事務所
パートナー弁護士

東亜バルブエンジニアリング株式会社
社外取締役

取締役副社長

若林 正哉

代表取締役会長

塚本 能交

Beauty:Respect

社外取締役

齋藤 茂

株式会社トーセ
代表取締役会長兼CEO

株式会社SCREENホールディングス
社外取締役

社外取締役

岩井 恒彦

株式会社資生堂
シニアアドバイザー



代表取締役社長
安原 弘展

社外取締役

黛まどか

北里大学客員教授
公益財団法人
東日本鉄道文化財団評議員

常勤監査役

中村 友紀

常勤監査役
廣島 清隆

コーポレート・ガバナンス

ワコールグループは、すべてのステークホルダーと「相互信頼」の関係を築くため、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。

コーポレート・ガバナンスに関する取り組みの変遷

1977年	ADR(米国預託証券)発行※	日本企業としては8番目にADRを発行。発行に際しては、米国証券取引委員会(SEC)から連結決算書の作成をはじめ、米国会計基準での会計報告が求められる。
2002年	執行役員制度の導入 → 取締役数: 13名 → 9名	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の構築を目指し2002年6月に執行役員制度を導入、同時に取締役を減員。
2005年	純粋持株会社へ	グループ全体の戦略的な意思決定や最適な資源配分を効果的に行い、傘下の事業会社の責任と権限を明確にして機動的な業務執行を行うため、持株会社体制へ移行。
	社外役員の選任	取締役会と監査役会の一層の公正性、独立性を目指し、社外取締役2名、社外監査役1名を増員。
2007年	役員人事報酬諮問委員会を設置 → 委員会の員数: 4名(社外取締役含む)	取締役や執行役員に対する指名・昇格・報酬については、管理担当取締役を委員長として社外取締役をメンバーに含む役員人事報酬諮問委員会を設置。
2010年	全社外役員を独立役員として届出 → 独立役員としての届出: 6名	社外取締役と社外監査役の全役員について、東京証券取引所に対し独立役員としての届けを行う。
2015年	独立社外役員会議を設置	コーポレート・ガバナンスや取締役会の運営改善に関する議論、内部監査等の情報共有を図る独立社外役員をメンバーとする独立社外役員会議を設置。

※2013年には米国NASDAQ市場におけるADRの上場を廃止、同時にSECの登録も廃止。

コーポレート・ガバナンスガイドライン

取締役会の役割と取締役の責務

取締役会は法令や定款で定める重要な事項の意思決定の他、中長期的な経営戦略や社会的課題の検討を行います。また、取締役会の監督機能の実効性と執行の迅速化を図るため、グループ経営戦略の策定や重要な経営課題の検討は「グループ経営会議」で行い、「グループ戦略会議」「四半期業績確認会」で課題の共有や四半期実績の進捗を確認します。取締役は、必要に

応じ経営陣や監査役と連携し、十分な情報を収集するとともに、積極的に意見を表明して議論を尽くすなど、その職務を遂行しなければなりません。また、就任するに当たり、関連する法令、当社の定款、取締役会規則その他の当社の内部規程を理解し、その職責を十分に理解しなければなりません。

役員報酬基準および決定プロセス

当社の役員報酬制度は、独立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報酬制度となっています。

取締役報酬は、固定報酬である「基本報酬」と各事業年度の業績に連動する「賞与」および中長期的業績に連動する「ストックオプション」により構成されます。業務執行から独立した立場である社外取締役および監査役には、業績連動報酬は相応しくないと

め、固定報酬である「基本報酬」のみとしています。

報酬の水準については、同業種あるいは同規模の他企業と比較して、当社の業績や規模に見合った水準を設定しています。

賞与の額に関しては、各年度の定時株主総会において、各事業年度の業績に応じて決定した支給額の決議をいただいています。また、ストックオプションの額については、2008年6月27日開催の第60期定時株主総会の決議により、年額7,000万円を上限としています。

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)	297	198	41	57	—	4
監査役(社外監査役を除く)	36	36	—	—	—	2
社外役員	46	46	—	—	—	8

※なお、2018年3月末現在の取締役は4名、監査役は2名、社外役員は6名です。上記の社外役員の員数と相違しているのは、2017年6月29日開催の第69期定時株主総会終結の時をもって退任した社外役員が2名含まれているためです。

コンプライアンス体制

ワコールグループでは、企業倫理およびリスク管理をより実効的に推進するため2017年4月よりリスク管理委員会と企業倫理委員会を統合し「企業倫理・リスク管理委員会」を設けています。同委員会が策定したコンプライアンスとリスクに関するグループ方針の下、取締役・従業員が法令および定款を遵守し、健全な社会規範に従った業務を執行するため、独自の「ワコール倫理規範」と「企業倫理・ワコールの行動指針」を制定してい

ます。「企業倫理・ワコールの行動指針」においては反社会的勢力の要求は毅然として拒否することを定めるとともに、危機管理上の行動基準として、反社会的勢力とは一切関係を持たないことを「危機管理マニュアル」に定めています。取締役・従業員が「ワコール倫理規範」「企業倫理・ワコールの行動指針」に違反するおそれのある問題を発見した場合には、内部通報制度等を通じて速やかに報告する体制を確立しています。

株主等との建設的な対話に関する基本方針

当社は、株主等との建設的な対話に関する基本方針を定め、当社ウェブサイトで公表しています。株主等との面談は、当社グループの役員並びに社員が担い、管理担当取締役がこれを統括しています。取締役との面談の申込みは、対話の主題や面談を希望する方

の属性等を考慮して対応を検討します。当社は、国内外の株主・投資家に対し、経営や財務の状況を適時・適切かつ公平に開示するとともに、市場環境や当社固有の強みについて積極的に発信し、当社の立場や考え方に対する理解を深めていただくよう努めています。



「株主等との建設的な対話に関する基本方針」に関する詳しい情報は、当社ウェブサイトをご覧ください。

<https://www.wacoalholdings.jp/ir/governance/guideline.html>



IRに関する活動状況

個人投資家向け説明会	証券会社主催の説明会：年8回前後、「企業勉強会」や「会社施設見学会」適宜開催	IR担当部門
アナリスト・機関投資家向け説明会	決算説明会：年2回(本決算、第2四半期決算)	代表取締役／取締役 IR担当部門
海外投資家向け説明会	個別訪問による説明：年1～2回 (2017年10月：ロンドン、2018年2月：シンガポール)	取締役 IR担当部門

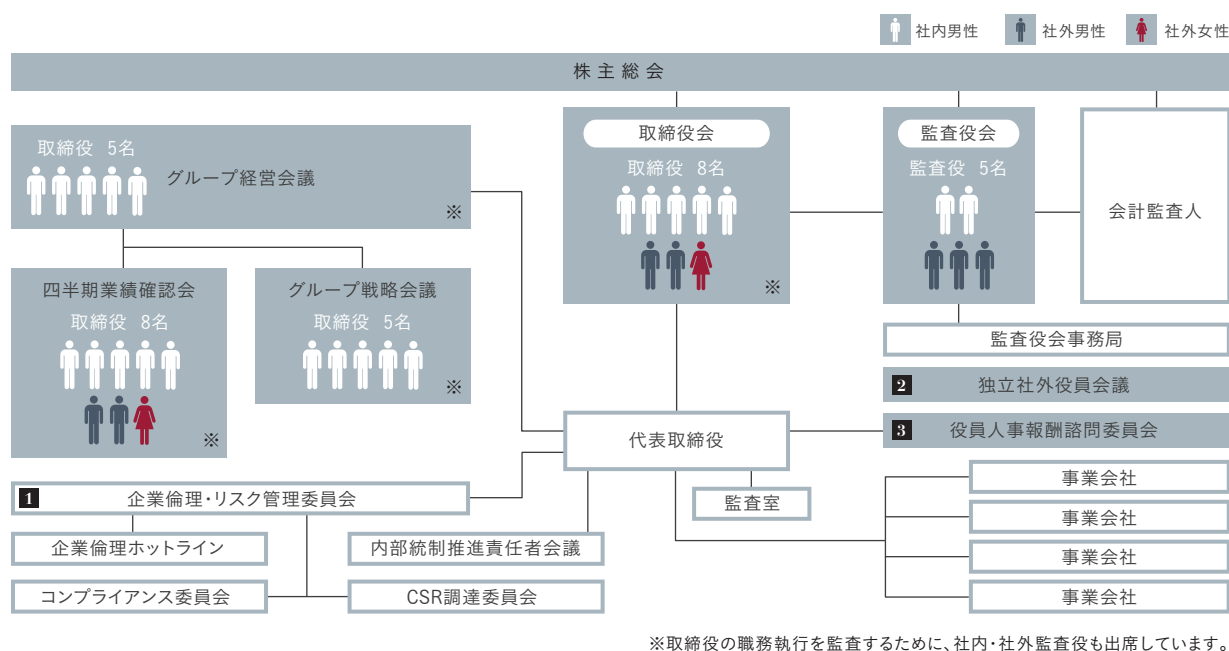
情報開示についての基本方針

当社は、適時・適切な情報の開示が、あらゆるステークホルダーの皆さまとの信頼関係を築く基盤となること、また、当社の企業価値について適正な評価を得るための前提であることをよく理解し、関係法令等の要件を充足しつつ、積極的なディスクロージャーを行っています。対象となる情報を開示する際の原則として、(1)重要な情報は、当社にとってポジティブであるかネガティ

ブであるかにかかわらず、事実即して適時・適切に開示、(2)さまざまなステークホルダーにとってわかりやすい表現を用い、アクセスが容易で、かつ公平性を確保できるよう、多様な方法で開示、(3)適時・適切な開示が行われるまでの間に、重要な情報が漏えいすることのないよう、組織的、人的、物理的、技術的な措置を講じる、の3項目を定めています。

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（2018年6月28日現在）

コーポレート・ガバナンス体制図



コーポレート・ガバナンス体制の概要

取締役会は取締役8名（うち社外取締役3名、うち女性1名）で構成し、経営方針、経営戦略等の重要な業務に関する事項や法令、定款で定められた事項の決定を行っています。また、経営責任を明確にするため取締役の任期を1年とし、経営環境の変化に迅速に対応できる経営体制の構築を図っています。

監査役会については監査役5名（うち社外監査役3名）で構成し、経営に対する監視・監督機能を果たしています。さらに業務プロセスの適正性や効率性を監査する目的で監査室を設置し、関係会社を含めたモニタリングを実施しています。

また、「グループ経営会議」を設置し、グループ経営戦略やその他の重要な経営課題に関する事項の検討、ならびに取締役会での審議事項の事前審査等を行っています。

1 企業倫理・リスク管理委員会

代表取締役社長を責任者として、管理担当取締役、社内取締役、事業会社の取締役、執行役員ほかで構成。企業倫理の遵守体制の強化と徹底に加え、グループ経営全般に関わるリスクの

把握や管理体制の整備と強化を図る。（2017年4月から企業倫理委員会とリスク管理委員会を統合し、企業倫理・リスク管理委員会とした。）

2 独立社外役員会議

独立会議として位置づけ、年に1回以上開催。社外取締役、社外監査役で構成し、管理担当取締役が事務局を務める。取締役会の評価や運営改善にむけた審議を行うほか、社外取締役・監査役の連携強化を図る。

3 役員人事報酬諮問委員会

代表取締役社長の諮問機関として、原則年4回開催。管理担当取締役、社外取締役、社内取締役で構成し、取締役に対する指名、昇格、報酬について検討・審議し、社長へ答申する。

FOCUS

コーポレート・ガバナンス強化に向けて

取締役会の実効性を高める、ワコールの取り組みの一例は以下のとおりです。

独立社外役員会議による分析と評価

独立社外役員会議では実効性評価に関するヒアリングを行い、課題を抽出し、継続的な改善を進めています。

2017年3月期の指摘事項	改善に向けた取り組み
中長期的な経営課題や、中期経営計画の進捗状況の報告が不十分	経営課題検討会での討議内容、中期経営計画の進捗と継続課題等の報告機会を増やした
社内監査部門（監査室）と、社外取締役・監査役との情報共有と連携強化が必要	社内監査部門（監査室）からの報告を取締役会で行うように改めた
2018年3月期の指摘事項	改善に向けた取り組み
グループ経営会議の上程案件など、取締役会における審議事項ではない重要な案件の社外取締役・監査役への情報提供の強化	取締役会の審議事項ではない重要案件も、取締役会資料の事前配布に合わせて、情報提供する運用に変更した

取締役および監査役へのトレーニング

社内取締役・監査役に対しては、経営者や監査役としての素養、会社法やコーポレート・ガバナンス等に関する知識、法令の順守、経営に関する有用な情報等の提供をしています。

また、社外取締役・監査役に対しては、グループの経営戦略や事業概要とその状況、業界やグループを取り巻く環境への理解を深める説明を、就任時に行うとともに、その後も国内外の事業現場の視察機会を設けるなど、適宜フォローアップを行っています。

2018年3月期	2019年3月期
2017年8月に、グループの危機管理体制の整備・強化を目的に社内取締役を対象としたトレーニングを行いました。また後日開催のグループ経営会議では、本トレーニングの実施結果報告と併せて、危機事案発生時における適切な情報開示の在り方について外部機関によるセミナーを実施しました。	2019年3月期は、コーポレートガバナンス・コード改訂を踏まえた経営戦略、および社会変化や社内の現状を捉えたネガティブリスクに対する未然防止・軽減対策に関して、外部の第三者機関とともにディスカッションを行う研修機会を設ける予定です。

社外取締役・社外監査役について

当該社外取締役を選任している理由*

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。
齋藤 茂	他社において代表取締役会長を現任されており、培われた豊富な知見、経験のもと、多様な視点から意見を述べていただくことにより、経営の監督機能をより高めることが期待できます。
岩井 恒彦	経営者としての豊富な知見や経験に加え、研究、生産、技術分野に関する専門知識を有されており、それらを当社の経営に活かしていただける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

白井 弘	公認会計士としての会計・財務の専門的な知識・経験等を当社の監査体制に生かしていただくことが期待できます。
浜本 光浩	弁護士としての経験と専門知識を当社の監査体制に生かしていただくことが期待できます。
島田 稔	金融業界における長年の経験、経営者としての知見、海外経験を当社の監査体制に生かしていただくことが期待できます。

※ワコールでは2015年4月30日開催の取締役会にて、新たに「役員の選任基準」ならびに「社外役員の独立性基準」を明文化しました。

社外役員の独立性基準



社外役員の独立性基準については、当社が発行するコーポレート・ガバナンス報告書をご覧ください

https://www.wacoalholdings.jp/ir/pdf/governance_report.pdf



社外取締役の取締役会への出席状況

(2017年4月～2018年3月)

	全13回中	13回
堀場 厚	全13回中	13回
黛 まどか	全13回中	12回
齋藤 茂	9回中	7回

社外監査役の取締役会および監査役会への出席状況

(2017年4月～2018年3月)

	取締役会		監査役会	
片柳 彰	全13回中	11回	全15回中	11回
白井 弘	全13回中	12回	全15回中	14回
浜本 光浩	9回中	9回	10回中	10回

社外取締役対談

信頼される経営の維持・向上を図り、 中長期的な企業価値の向上に努める

ワコールグループは、「美しくありたい」という願いの実現による社会への価値提供を通じ、持続可能な発展を実現するため、その経営基盤となるコーポレート・ガバナンスの強化と充実を図っています。代表取締役社長 安原弘展と社外取締役 齋藤茂が語りました。

経営の監督機能と業務執行の バランスの鍵は社外取締役

—— ワコールホールディングスの取締役会の実効性についてお聞かせください。

安原：取締役会では、社外取締役・監査役より十分に意見を伺い、議論を重ねた上で決議を行うようにしています。創業者が、自己中心的なふるまいを戒める意味で「ワコールも社会によって生かされている」と話したとおり、ワコールはいつでも、謙虚に社会の声に耳を傾けるようにと教えられてきました。最近では積極的に重要議題に対して、社外役員の方々に意見を頂戴し事業判断に活かしています。一方で、不採算事業の見極めで議論になることもあります。事業特性として構造改革に一定の時間がかかることなどをお話しして、理解いただくこともあります。例えば、現在でこそ安定的に高い収益を生み出す米国事業ですが、進出当初から長年赤字を吐き出すばかりの事業でした。こうしたことを事例に長期的視野で取り組む理由を説明し、その上で戦略について議論を重ねています。

齋藤：宿泊事業への新規参入にあたっては、事業収益性への懸念や地域社会への貢献に対する姿勢など、かなり厳しいことを言わせていただきました。

安原：ステークホルダー視点から、耳の痛い指摘が少なくありませんでした。地元・京都への地域貢献という意味合いを説明し、各々のステークホルダーに対する価値分配の最適化を目指す姿勢に納得をいただけたことで、無事に始動することができました。

齋藤：私は他社の取締役も務めているため多くの会議や委員会にも出席しますが、ワコールの取締役会は活発な意見交換の場として機能していて、とても雰囲気が良いと思います。社外取締役となって2年目に入りましたが、中長期的視点で私が課題だと感じるものがいくつかありますので、積極的に発言をしていきたいと考えています。また、今期から安原社長を中心に新しい経営体制に移行したこともあって、塚本会長とは経営を監督する取締役会の在り方や運営など、コーポレート・ガバナンス体制の進化に向けて尽力していきたいと考えています。

—— 先の株主総会での決議を経て社内取締役が1名増え、取締役は8名の経営体制になりました。

安原：取締役会には監査役も同席していますので、実際のところは社外役員が6名、社内役員が7名というメンバー構成になっています。社外監査役の方々とも自由闊達に意見交換させていただいており、経営の監督体制と業務執行や権限行使の観点で、現状の構成は良いバランスであ

独立した立場で、社会からどう見られているのか本来どうあるべきか、客観的な意見を述べ、取締役会の監督機能強化につなげていくことが社外取締役の重要な役割であると認識しています。

株式会社ワコールホールディングス
社外取締役
齋藤 茂



ると感じています。さらに、社外取締役の方々は、それぞれ異なるバックグラウンドをお持ちですので、高度かつ多様で豊富な知見と経営視点からの助言はもちろん、私たち社内役員の不得意な部分を補っていただきながら、重要な意思決定につなげています。

齋藤: 私自身は、ソフトウェア業界でゲームクリエイターとしてアイデアを創出する勝負をしてきました。ゲーム業界を取り巻く環境変化は著しく、その変化に常に対応してきた自負があります。この経験を経営に活かすことで、戦略構築を急ぐオムニチャネルサービスにおいては、さまざまなプロセスで意思決定のお役に立てるのではないかと考えています。また、これからの時代は顧客情報をはじめとするビッグデータの活用次第で企業の成長性は左右されます。率先して社外役員への情報提供の強化を促すなど、より迅速で有益な業務執行につながるよう努めていきたいと思っています。

グループ全体の国内外事業所で コーポレート・ガバナンス強化に取り組む

—— 改訂版コーポレートガバナンス・コードの適用開始を受けて、今後のコーポレート・ガバナンスの強化と充実に向けた方針をお聞かせください。

安原: 信頼される経営の維持・向上や、コーポレート・ガバナンスの強化と充実においては、透明性、公正性が根幹となって、すべてのステークホルダーとの「相互信頼」の関係を高めるものを目指さなければなりません。またワコールが社会的責任を果たすためには、経営リスク要因を特定し、ネガティブリスクに対する未然の防止策や軽減対策についてスピード感を持って講じていくことが必要です。こうした考えの上で、改訂ポイントに対して重要性や影響の大きさを踏まえながら、

優先順位づけを定めて対応していく方針です。

齋藤: コンプライアンスはもちろん重要です。一方で、改訂のポイントが企業の規模や業種、文化によってはそぐわないケースが指摘されていることも事実ですから、その点を見極めつつ対応していく必要があると思っています。

安原: 例えば、ワコールは、2007年に役員人事報酬諮問委員会を設置したほか、これまでも着実に政策保有株式の縮減への取り組みや買収防衛策の廃止等を進めてきました。今後も引き続き、十分な説明責任を果たしていく必要があると考えています。また、多様かつ高度なスキルを持った社内外の役員で取締役会を構成すべきという、改訂ポイントには大いに賛同しますが、結果、一律にすべての企業を指名委員会等設置会社へ移行を促すものになってしまえば、本末転倒になりかねません。

齋藤: コーポレート・ガバナンスを、より一層高い次元に進化させていきたいという、安原社長の思いには揺らぎがないように感じています。今を好機と捉えて、社外取締役の立場で、独立社外役員会議などを介して、監査役(会)とのコミュニケーションを強化したり、適切なアドバイザーから助言を得る機会を設けたりすることによって、コーポレート・ガバナンスの改善や向上に責任を果たしていきたいと考えています。

安原: 持分法適用関連会社を含めると海外の事業規模は国内を圧倒的に凌いでいます。海外事業所においても、コーポレート・ガバナンスに関する枠組みを整備しながら体制を強化しつつあります。同時に、現地事業所の経営陣によるネガティブリスクの特定や、防止・軽減策の実行、適切なリスクテイクの実現を促しています。グループ全体で持続可能な発展を実現する経営基盤の構築に、引き続き、取り組んでいきます。

株式会社ワコールホールディングス
代表取締役社長

安原 弘展

コーポレート・ガバナンス強化の根幹は、
透明性、公正性、そしてスピード。
ステークホルダーの皆さまから信頼される企業を
目指して取り組みを進めます。



Financial Section

11ヵ年財務サマリー

株式会社ワコールホールディングス連結・主要経営指標

3月31日に終了した事業年度	2018	2017	2016
損益関連・収益指標			
売上高	195,725	195,881	202,917
売上原価	91,909	92,950	95,901
対売上高比率	47.0%	47.5%	47.3%
販売費及び一般管理費	91,282	91,866	93,151
対売上高比率	46.6%	46.9%	45.9%
減価償却前営業利益	18,026	16,097	18,680
営業利益	12,534	11,065	13,865
営業利益率	6.4%	5.6%	6.8%
税引前当期純利益	14,286	16,569	14,957
当社株主に帰属する当期純利益	9,745	12,525	11,159
株主資本当期純利益率(ROE)	4.2%	5.5%	4.9%
総資産税引前当期純利益率(ROA)	4.8%	5.6%	5.0%
財政状況			
総資産	298,534	294,958	292,854
株主資本	232,712	227,568	224,374
有形固定資産	54,333	55,288	53,938
たな卸資産	42,676	43,822	44,445
キャッシュ・フロー			
営業活動によるキャッシュ・フロー	15,493	16,351	12,635
投資活動によるキャッシュ・フロー	(7,362)	(3,032)	(11,407)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(12,303)	(13,055)	(4,547)
フリー・キャッシュ・フロー	8,131	13,319	1,228
現金及び現金同等物	29,487	33,995	34,059
投資関連			
設備投資	5,884	7,445	8,978
減価償却費	5,492	5,032	4,815
株価収益性			
1株当たり株主資本(BPS)	3,454.40	1,658.53	1,592.90
1株当たり利益(EPS)	143.46	90.13	79.23
1株当たり配当(DPS)	72.0	36.00	33.00
配当金	4,871	4,225	4,648
配当利回り	2.3%	2.6%	2.5%
配当性向	50.2%	39.9%	41.7%
株価収益率(PER)(倍)	21.47	15.24	16.95
株価純資産倍率(PBR)(倍)	0.89	0.83	0.84
セグメント情報(オペレーティング・セグメント別)			
売上高			
ワコール事業(国内)	116,085	118,389	120,570
ワコール事業(海外)	51,888	48,423	51,869
ビーチ・ジョン事業	10,795	11,107	11,190
その他	16,957	17,962	19,288
営業利益(損失)			
ワコール事業(国内)	7,885	6,959	8,810
ワコール事業(海外)	3,852	3,055	4,433
ビーチ・ジョン事業	441	374	258
その他	356	677	364
従業員数			
従業員数(人)	20,904	21,139	20,655

注1. 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。

2. 2017年10月1日付で普通株式2株につき1株の割合で株式併合を行っております。2018年3月期の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、1株当たり情報を算定しております。



財務指標に関する詳しい情報は、当社ウェブサイトをご覧ください。

<https://www.wacoalholdings.jp/ir/financial/index.html>



(単位：百万円(1株当たり情報を除く))

2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
191,765	193,781	180,230	171,897	165,548	163,548	170,960	165,201
90,722	91,008	84,548	81,891	81,659	80,101	83,879	82,943
47.3%	47.0%	46.9%	47.6%	49.3%	49.0%	49.1%	50.2%
87,940	88,913	84,331	79,629	77,716	78,524	77,248	68,921
45.9%	45.9%	46.8%	46.3%	46.9%	48.0%	45.2%	41.7%
12,156	18,896	13,387	15,037	9,086	8,594	14,377	17,229
7,082	13,860	8,499	10,377	4,401	3,829	9,833	13,337
3.7%	7.2%	4.7%	6.0%	2.7%	2.3%	5.8%	8.1%
11,342	15,033	10,940	10,207	3,927	3,155	7,329	14,153
8,444	10,106	7,880	6,913	2,785	2,475	5,062	4,845
3.9%	5.2%	4.4%	4.1%	1.6%	1.5%	2.9%	2.6%
4.0%	5.7%	4.6%	4.7%	1.8%	1.4%	3.2%	5.8%
300,272	271,988	254,536	221,098	215,276	222,889	213,827	240,053
228,857	205,106	186,646	171,496	167,480	171,860	166,767	184,128
49,188	48,978	49,665	49,078	49,734	51,804	49,165	51,185
42,893	40,211	37,807	32,847	30,956	32,103	31,153	30,020
14,337	8,949	12,309	10,060	10,441	9,463	8,202	14,249
164	1,658	(23,520)	(3,467)	(703)	(3,573)	(4,759)	3,709
(8,391)	(5,554)	5,379	(2,824)	(4,965)	(5,363)	(7,448)	(9,400)
14,501	10,607	(11,211)	6,593	9,738	5,890	3,443	17,958
38,410	30,658	24,514	29,985	26,316	22,328	21,954	27,069
4,478	3,464	3,330	3,554	3,323	5,736	4,216	2,788
5,074	5,036	4,888	4,660	4,685	4,765	4,544	3,892
1,624.93	1,456.32	1,325.19	1,217.57	1,189.08	1,215.17	1,187.37	1,284.54
59.95	71.75	55.95	49.08	19.73	17.51	35.57	34.29
30.00	33.00	28.00	28.00	20.00	20.00	25.00	25.00
3,944	3,944	2,817	2,824	3,511	3,584	3,093	2,878
2.2%	3.1%	2.8%	2.9%	1.9%	1.7%	2.2%	1.7%
50.0%	46.0%	50.0%	57.0%	101.4%	114.2%	70.3%	72.9%
22.55	14.68	18.11	19.99	53.12	66.70	32.05	42.96
0.83	0.72	0.76	0.81	0.88	0.96	0.96	1.15
112,203	118,085	115,657	115,870	110,856			
48,107	43,636	23,081	21,396	20,010			
11,626	12,482	11,972	13,836	11,575			
19,829	19,578	26,444	20,795	23,107			
8,444	9,284	8,423	8,172	5,620			
4,776	4,037	1,430	1,440	1,322			
(6,296)	83	(2,701)	529	(2,879)			
158	456	947	236	338			
18,986	18,912	18,650	16,524	16,013	15,686	14,382	13,562

品種別営業の概況

2018年3月期の業績概況

国内事業は、インナーウェアを中心に店頭売上が堅調に推移したものの、卸先チャネルの閉店や在庫調整の影響を受け、売上高が前期を下回りました。海外事業は、ECを通じた販売が好調だったほか、実店舗においても既存店が堅調に推移し、売上高は前期を大きく上回りました。この結果、連結売上高は1,957億25百万円と前期比0.1%の微減となりました。

利益面では、海外の増収による売上利益額の増加が寄与したほか、子会社の工場用地退去に伴う補償金収入の8億円、前期に発生したフランス子会社の清算手続の一時的な費用8億円の影響がなくなったことを受け、営業利益は前期比13.3%増加の125億34百万円、税引前当期純利益は、前期に遊休地の売却益を38億円計上した反動から前期比13.8%減少の142億86百万円となりました。

インナーウェア

当期のインナーウェアでは、売上高が1,571億4百万円で前期比1.0%の増加となりました。売上高全体に占める割合は、前期並みの80.3%となりました。

卸売事業 ワコールブランド事業本部とチェーンストア事業本部を合わせた卸売事業を中心とする売上高は、前期を下回りました。百貨店における店頭ベースの販売額は、訪日外国人消費によって東京、大阪圏では大きく拡大した一方、関東、甲信越、北陸の地方都市では低調に推移したことが響いて前期並みとなりました。また量販店における店頭ベースの販売額は、競合の激しい主力店では、「ワコール」と「ウイング」の両ブランドを効果的に展開する「Dual W（デュアルダブル）」売場への改装を積極的に進め市場シェアを拡大したものの、メンズインナーウェアやナイトウェアが振るわず前期並みにとどまりました。ブラジャーの店頭ベースの販売額は、「ワコール」ブランドでは快適性を訴求したブラジャー「GOCOCI（ゴコチ）」が好調だった一方、「ウイング」ブランドでは微増となりまし

た。店頭ベースの販売額は堅調だったものの、百貨店、量販店の閉店や在庫調整が卸売売上に影響を及ぼしました。

小売事業本部 売上高は事業収益性の向上を優先し、新規出店を最小限に抑えた一方、不採算店舗11店を閉鎖した結果、前期を上回りました。直営店を横断展開するブラジャー「BRAGENIC（ブラジェニック）」の販売額は前期に比べ大きく増加し、主力の直営店「AMPHI（アンフィ）」を中心に、会員顧客が増加しました。1品番当たりの売上を高める取り組みや、有力顧客との関係強化による値引き販売の削減に注力しました。

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・スポーツウェア等は、売上高が161億28百万円で前期比6.2%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0.6ポイント低下して8.2%となりました。

「サクセスウォーク」は好調に推移したものの、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）」が、一部のスポーツ量販店との取り引き中止などから前期を下回りました。

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19億83百万円で前期比11.3%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0.1ポイント低下して1.0%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89億7百万円で前期比4.7%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0.2ポイント低下して4.6%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）は、売上高が116億3百万円で前期比2.3%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0.1ポイント上昇し5.9%となりました。

品種別連結売上高および売上高構成比

（単位：百万円）

	2018		2017		2016	
ファンデーション・ランジェリー	146,970	75.1%	145,188	74.1%	151,166	74.5%
ナイトウェア	8,758	4.5%	9,154	4.7%	10,098	5.0%
リトルインナー	1,376	0.7%	1,429	0.7%	1,386	0.7%
インナーウェア計	157,104	80.3%	155,771	79.5%	162,650	80.2%
アウターウェア・スポーツウェア等	16,128	8.2%	17,189	8.8%	19,074	9.4%
レッグニット	1,983	1.0%	2,235	1.1%	2,178	1.1%
その他の繊維製品および関連製品	8,907	4.6%	9,346	4.8%	7,161	3.5%
その他	11,603	5.9%	11,340	5.8%	11,854	5.8%
合計	195,725	100%	195,881	100%	202,917	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

(単位：百万円)

2018年及び2017年3月31日に終了した事業年度	2018	2017
売上高	195,725	195,881
営業費用		
売上原価	91,909	92,950
販売費及び一般管理費	91,784	91,866
補償金収入	(708)	—
のれん減損損失	206	—
営業費用合計	183,191	184,816
営業利益	12,534	11,065
その他の収益・費用		
受取利息	194	157
支払利息	(10)	(27)
受取配当金	1,329	1,176
有価証券・投資売却及び交換損益(純額)	203	441
有価証券・投資評価損益(純額)	3	1
固定資産売却益	—	3,770
その他の損益(純額)	33	(14)
その他の収益・費用合計	1,752	5,504
税引前当期純利益	14,286	16,569
法人税等		
当期税額	4,880	4,830
繰延税額	662	450
法人税等合計	5,542	5,280
持分法による投資損益調整前当期純利益	8,744	11,289
持分法による投資損益	916	1,359
当期純利益	9,660	12,648
非支配持分帰属損益	85	(123)
当社株主に帰属する当期純利益	9,745	12,525
		(単位：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	143.46	180.26
希薄化後	142.98	179.71
現金配当	54.00	33.00

※ 当社は、2017年10月1日付で普通株式2株につき1株の割合で株式併合を行っております。前連結会計年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定して普通株式1株当たり情報の当社株主に帰属する当期純利益を算定しております。なお、現金配当については、当該株式併合前の金額を記載しております。

Financial Section

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

(単位：百万円)

2018年及び2017年3月31日現在	2018	2017
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	29,487	33,995
定期預金	4,296	2,722
有価証券	1,567	1,457
売掛債権	25,873	25,563
返品調整引当金及び貸倒引当金	(2,459)	(2,477)
たな卸資産	42,676	43,822
繰延税金資産	—	4,049
その他の流動資産	4,372	4,683
流動資産合計	105,812	113,814
有形固定資産		
土地	21,561	21,555
建物及び構築物	73,618	72,664
機械装置・車両運搬具及び工具器具備品	18,268	17,722
建設仮勘定	254	274
計	113,701	112,215
減価償却累計額	(59,368)	(56,927)
有形固定資産合計	54,333	55,288
その他の資産		
関連会社投資	22,512	20,868
投資	69,318	59,847
のれん	16,594	16,071
その他の無形固定資産	12,859	11,849
前払年金費用	10,178	10,287
繰延税金資産	1,194	1,060
その他	5,734	5,874
その他の資産合計	138,389	125,856
資産合計	298,534	294,958

※ 当社は、2017年10月1日付で普通株式2株につき1株の割合で株式併合を行っております。前連結会計年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定して会社が発行する株式の総数(普通株式)、発行済株式総数及び自己株式の数(普通株式)を算定しております。

(単位：百万円)

2018年及び2017年3月31日現在	2018	2017
負債		
流動負債		
短期借入金	7,104	7,716
買掛債務		
支払手形	1,174	1,438
買掛金	11,393	11,605
未払金	7,053	6,185
計	19,620	19,228
未払給料及び賞与	7,213	7,093
未払税金	1,979	2,964
1年内返済予定長期債務	50	50
その他の流動負債	3,666	4,008
流動負債合計	39,632	41,059
固定負債		
長期債務	138	185
退職給付に係る負債	1,852	1,956
繰延税金負債	17,231	17,862
その他の固定負債	2,184	1,414
固定負債合計	21,405	21,417
負債合計	61,037	62,476
契約債務及び偶発債務	—	—
資本		
資本金	13,260	13,260
会社が発行する株式の総数(普通株式)		
2017年3月31日現在250,000,000株		
2018年3月31日現在250,000,000株		
発行済株式総数		
2017年3月31日現在71,689,042株		
2018年3月31日現在71,689,042株		
資本剰余金	29,765	29,707
利益剰余金	172,418	170,062
その他の包括損益累計額		
為替換算調整勘定	2,274	1,212
未実現有価証券評価損益	27,424	21,075
年金債務調整勘定	(1,101)	(414)
その他の包括損益累計額合計	28,597	21,873
自己株式	(11,328)	(7,334)
自己株式の数(普通株式)		
2017年3月31日現在3,083,605株		
2018年3月31日現在4,322,121株		
株主資本合計	232,712	227,568
非支配持分	4,785	4,914
資本合計	237,497	232,482
負債及び資本合計	298,534	294,958

Financial Section

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

(単位：百万円)

2018年及び2017年3月31日に終了した事業年度	2018	2017
当期純利益	9,660	12,648
その他の包括損益(税引後)		
為替換算調整勘定		
当期発生額	1,113	(4,079)
計	1,113	(4,079)
未実現有価証券評価損益		
当期発生額	6,494	3,413
再組替調整額	(139)	(304)
計	6,355	3,109
年金債務調整勘定		
当期発生額	(487)	619
再組替調整額	(193)	(1)
計	(680)	618
その他の包括損益合計	6,788	(352)
当期包括損益合計	16,448	12,296
非支配持分帰属当期包括損益	21	(6)
当社株主に帰属する当期包括損益	16,469	12,290

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

(単位：百万円)

2018年及び2017年3月31日に 終了した事業年度	資本の部								
	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
2016年3月31日現在	70,429	13,260	29,686	162,196	22,108	(2,876)	224,374	5,027	229,401
当期純利益				12,525			12,525	123	12,648
その他の包括利益									
為替換算調整勘定					(3,965)		(3,965)	(114)	(4,079)
未実現有価証券評価損益					3,109		3,109	0	3,109
年金債務調整勘定					621		621	(3)	618
当社株主への現金配当				(4,648)			(4,648)		(4,648)
非支配持分への現金配当								(167)	(167)
自己株式の取得	(1,851)					(4,522)	(4,522)		(4,522)
ストックオプションの付与及び行使	27		21	(11)		64	74		74
非支配持分との資本取引								48	48
2017年3月31日現在	68,605	13,260	29,707	170,062	21,873	(7,334)	227,568	4,914	232,482
当期純利益				9,745			9,745	(85)	9,660
その他の包括利益									
為替換算調整勘定					1,062		1,062	51	1,113
未実現有価証券評価損益					6,349		6,349	6	6,355
年金債務調整勘定					(687)		(687)	7	(680)
当社株主への現金配当				(7,386)			(7,386)		(7,386)
非支配持分への現金配当								(194)	(194)
自己株式の取得	(1,243)					(4,007)	(4,007)		(4,007)
自己株式の売却	0					0	0		0
ストックオプションの付与及び行使	5		58	(3)		13	68		68
非支配持分との資本取引								86	86
2018年3月31日現在	67,367	13,260	29,765	172,418	28,597	(11,328)	232,712	4,785	237,497

※ 当社は、2017年10月1日付で普通株式2株につき1株の割合で株式併合を行っております。前連結会計年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定して社外流通株式数を算定しております。

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

(単位：百万円)

2018年及び2017年3月31日に終了した事業年度	2018	2017
営業活動によるキャッシュ・フロー		
当期純利益	9,660	12,648
営業活動によるキャッシュ・フローへの調整		
減価償却費	5,492	5,032
株式報酬費用	68	74
返品調整引当金及び貸倒引当金(純額)	18	264
繰延税額	662	450
固定資産除売却損益(純額)	250	(3,374)
補償金収入	(708)	—
のれん減損損失	206	—
有価証券・投資売却及び交換損益(純額)	(203)	(441)
有価証券・投資評価損益(純額)	(3)	(1)
持分法による投資損益(受取配当金控除後)	(397)	(837)
資産及び負債の増減		
売掛債権の減少(増加)	(232)	882
たな卸資産の減少(増加)	1,012	(378)
その他の流動資産等の減少	270	475
買掛債務の増加(減少)	676	(95)
退職給付に係る負債の減少	(833)	(417)
その他の負債等の増加(減少)	(518)	1,615
その他	73	454
計	5,833	3,703
営業活動によるキャッシュ・フロー	15,493	16,351
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の増加	(5,129)	(4,336)
定期預金の減少	3,368	3,717
売却可能有価証券の売却及び償還収入	394	1,968
売却可能有価証券の取得	(489)	(313)
満期保有目的有価証券の償還収入	554	109
満期保有目的有価証券の取得	(1,138)	(330)
補償金収入	708	—
有形固定資産の売却収入	159	3,585
有形固定資産の取得	(3,429)	(5,504)
無形固定資産の取得	(2,455)	(1,941)
その他の有価証券及び投資の売却及び償還収入	13	15
その他の有価証券及び投資の取得	—	(39)
関連会社株式の売却収入	—	4
その他	82	33
投資活動によるキャッシュ・フロー	(7,362)	(3,032)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金(3ヶ月以内)の増減(純額)	(755)	(3,613)
長期債務による調達	—	250
長期債務の返済	(47)	(403)
自己株式の取得	(4,007)	(4,522)
自己株式の売却	0	—
当社株主への配当金支払額	(7,386)	(4,648)
非支配持分への配当金支払額	(194)	(167)
非支配持分からの払込みによる収入	86	48
財務活動によるキャッシュ・フロー	(12,303)	(13,055)
為替変動による現金及び現金同等物への影響額	(336)	(328)
現金及び現金同等物の増減額	(4,508)	(64)
現金及び現金同等物の期首残高	33,995	34,059
現金及び現金同等物の期末残高	29,487	33,995
補足情報		
現金支払額		
利息	11	27
法人税等	5,853	2,812
現金支出を伴わない投資活動		
固定資産の取得価額	583	795

投資家情報

2018年3月31日

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：71,689,042株
社外流通株式数：67,366,921株

1単元の株式数
100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

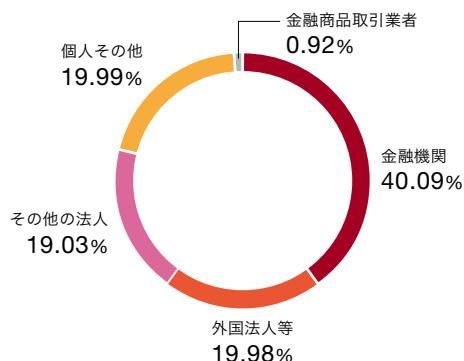
預託代理人

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

13,808名

株式分布情報

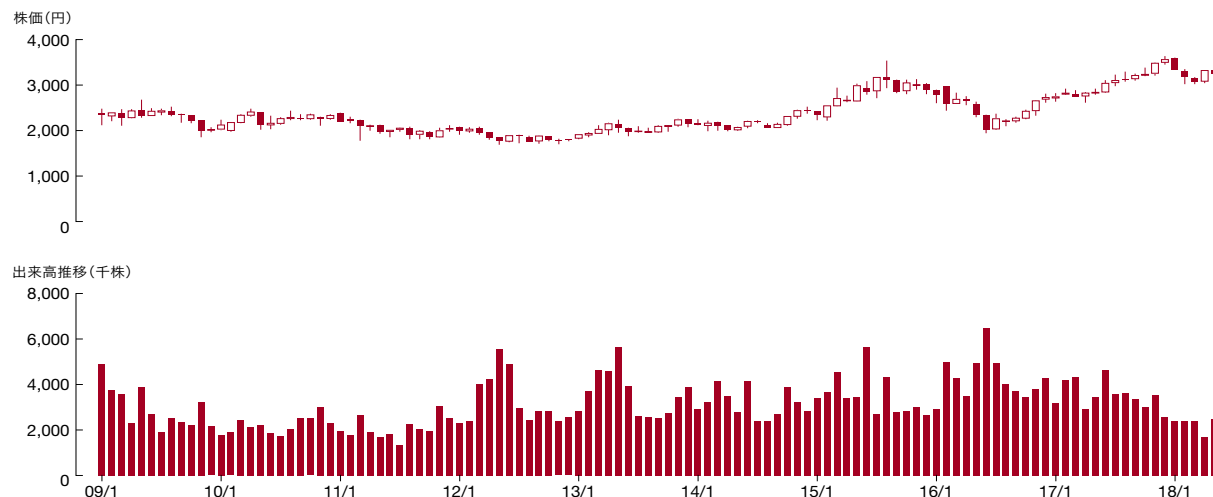


大株主*

	(%)
株式会社三菱東京UFJ銀行	4.89
明治安田生命保険相互会社	4.53
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	4.30
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3.58
株式会社京都銀行	3.49
日本生命保険相互会社	2.73
株式会社滋賀銀行	2.71
三菱UFJ信託銀行株式会社	2.26
第一生命保険株式会社	2.03
旭化成株式会社	1.84

※自己株式を除いた所有株式数の割合

株価／出来高推移



※2017年10月1日付で普通株式2株につき1株の割合で株式併合を行っており、上記のグラフは2009年1月に当該株式併合が行われたと仮定して算定しております。

※将来予測表記に関する特記：当統合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。

ウェブサイトのご案内



本紙でご紹介しきれなかった
さまざまな情報を開示しています。

ワコールホールディングス ウェブサイト

➔ <https://www.wacoalholdings.jp>



IR情報 ウェブサイト

➔ <https://www.wacoalholdings.jp/ir>



- ▶ 経営戦略
- ▶ コーポレート・ガバナンス
- ▶ 決算情報
- ▶ 月次売上データ
- ▶ IRニュース
- ▶ IRスケジュール
- ▶ 個人投資家の皆さまへ
- ▶ その他



CSR ウェブサイト

➔ <https://www.wacoalholdings.jp/csr>



- ▶ CSR目標と基本方針
- ▶ ステークホルダーとのかかわり
- ▶ CSR調達への取り組み
- ▶ CSR推進項目 (ISO26000)
- ▶ その他

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環として、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。



