

株式会社ワコールホールディングス

第77期定時株主総会

報告事項・決議事項

報告事項

- 第77期事業報告の内容、連結計算書類の内容並びに会計監査人及び監査役会の連結計算書類監査結果報告の件
- 第77期計算書類の内容報告の件

決議事項

- 第1号議案 取締役8名選任の件
- 第2号議案 監査役2名選任の件

監查報告

第77期（2024年4月1日～2025年3月31日）

- 事業報告の内容、連結計算書類の内容報告の件
- 計算書類の内容報告の件

営業の概況および連結損益計算書〈指定国際会計基準（IFRS）〉

売上収益

1,738億 96百万円

前期比 7.1% 減 

- ・（株）七彩の連結除外
- ・ IO社※の事業撤退 ※インティメイツ・オンライン社
- ・ 主要国における主力のレディースインナーウェアの販売低迷

事業損失

33億 97百万円

前期比 — % 

- ・ 減収影響
- ・ 為替の円安進行や原材料高騰に伴う、原価高騰
- ・ 成長投資として戦略的に投下した広告宣伝費増加

営業利益

33億 28百万円

前期比 — % 

- ・ 固定資産売却益が寄与

営業の概況および連結損益計算書〈指定国際会計基準（IFRS）〉

税引前
利益

56億 93百万円

前期比

— %



親会社の
所有者に
帰属する
当期利益

69億 89百万円

前期比

— %



子会社再編に伴い使用可能な欠損金が増加したため、繰延税金資産を計上

基本的
一株あたり
当期利益

129円 65銭

前期比

281円27銭増加



各セグメントの実績 ①ワコール事業（国内）

店舗数の減少に加え、実店舗を中心に来客数が伸び悩む

売上収益

878億 28百万円

前期比

6.8% 減



- ・ 店頭売上は低調だが、EC事業は自社・他社ともに堅調に推移
- ・ 主力アイテムのブラジャーは苦戦が続くものの、カップ付きインナーやノンワイヤーブラは伸長、コンディショニングウエアブランド「CW-X」も好調に推移

営業利益

29億 70百万円

前期比

— %



- ・ リブランディング費用や「CW-X」のプロモーションに対する広告宣伝費の戦略的投下、子会社の譲渡決定に伴う保有資産の減損損失を計上
- ・ ただし、固定資産の売却益の計上が寄与し増益

各セグメントの実績 ②ワコール事業（海外）

欧州はM&Aにより伸長も、
市況影響を受け米国・中国
が苦戦

売上収益

672億 37百万円

前期比

0.8% 減



（ワコールヨーロッパ）

- ・ 2024年9月に買収したブラビッシモグループの売上が寄与
- ・ 英国・北米エリアは低調だが、ドイツ・フランスを中心とした欧州大陸での売上が順調に推移

（ワコールインターナショナル（米国））

- ・ IO社の事業撤退の影響や第4四半期以降の市場の急激な冷え込みにより売上が低迷

（中国ワコール）

- ・ 消費者の低価格志向の高まりにより、実店舗・ECともに苦戦、収益改善には至らず

営業利益

4億 59百万円

前期比

— %



- ・ 米国・中国の不振とブラビッシモグループ買収にかかる一時的な影響、中国の構造改革費用などを計上
- ・ ただし、前期の減損損失の裏返しもあり、増益

各セグメントの実績 ③ピーチ・ジョン事業

プロモーション効果が想定を下回り苦戦が続くも、
新規顧客の獲得施策を強化したことで、下期は回復基調

売上収益

104億 69百万円

前期比 2.5% 減



- ・ コミュニケーション施策や商品戦略の見直しにより、下期以降、売上は回復基調
- ・ 他社ECの販売は好調に推移

営業損失

2億 66百万円

前期比 — %



- ・ 上期の販売不振
- ・ 販促施策強化のための広告費投下

各セグメントの実績 ④その他事業

- ・ 七彩の株式譲渡による連結除外で減収
- ・ AiのEC、ルシアンのレースの好調により増益

売上収益

83億 62百万円

前期比 42.4% 減 

- ・ 2024年7月に（株）七彩が連結範囲から除外

営業利益

1億 65百万円

前期比 123.0% 増 

- ・ （株）AiのEC比率向上
- ・ （株）ルシアンのレース販売が堅調に推移

連結財政状態計算書

〈指定国際会計基準（IFRS）〉

資産合計 **2,721**億**83**百万円（△218億46百万円）

- ・ 金融資産や現金および現金同等物の減少

負債合計 **772**億**91**百万円（△15億96百万円）

- ・ 借入金の増加、繰延税金負債・営業債務などの減少

親会社の所有者に帰属する持分 **1,918**億**19**百万円（△200億10百万円）

- ・ 自己株式の取得など

一株当たりの親会社所有者帰属持分 **3,713**円**17**銭（△133円49銭）

設備投資総額 38億 75百万円

- 子会社における情報システム投資
- 所有不動産の維持補修工事

配当金についてのご案内

第77期の期末配当

1株あたりの配当金 50円

(1株あたりの年間配当金 100円)

配当お受け取り開始日 6月6日

役員賞与について

業績等を勘案し、当期に係る役員賞与はありません

第77期

事業報告

連結計算書類

単体計算書類

ご説明を終わらせていただきます



中期経営計画（リバイズ）の進捗と ワコールグループの2026年3月期の取り組みについて

はじめに（中期経営計画（リバイズ）の方針（再掲））

1

収益力の改善に向けた ビジネスモデル改革

- サプライチェーンマネジメントの見直し
- コスト構造改革
- 不採算事業の対処

2

“VISION2030”達成に向けた 成長戦略

- ブランド戦略の見直し
- 成長市場への注力
- 企業価値向上に向けた人材育成
・組織開発

3

ROICマネジメント導入

- 収益力や戦略の実効性をモニタリング
- 事業ポートフォリオマネジメント

4

アセットライト化の推進

- 棚卸資産（在庫）の圧縮
- 政策保有株式の縮減
- 保有不動産の整理

収益力と
資本効率の
改善

成長投資と
ステークホルダー
への還元

中期経営計画（リバイズ）進捗サマリー

目指す姿

“VISION 2030”に向け、キャッシュを着実に創出できる体質への転換をおこなう

定量目標

低収益事業の対処による子会社の連結除外や、外部環境の変化に鑑み、
売上、事業利益ともに計画を下方修正
アセットライト化の施策により、営業利益は上方修正

26/3期 計画	リバイズ策定時計画		修正後計画
	売上収益	2,030億円	1,875億円
	事業利益	130億円	47億円
	営業利益	130億円	228億円

事業戦略

【国内】ビジネスモデル改革、成長戦略の各種施策を着実に実行。効果発現を急ぐ
【海外】市況や関税影響を受けつつも、EC強化を主軸に成長を目指す

財務戦略

アセットライト化、積極的な株主還元を着実に遂行
資本効率のさらなる最適化を進め、ROEは目標の7%を超え8%で着地見込み

中期経営計画（リバイズ） 売上収益下方修正の要因分析

	分類		分析 ～リバイズ策定時点で想定できていなかったこと、リバイズ期間中の対応が十分でなかったこと～
外部要因	1：景況		✓ インフレ、景気の冷え込みなどにより、選別消費が顕在化している ✓ 市況悪化を受けた一部の得意先店舗の閉店や、欧米卸売業態での納品調整が継続している
	内部要因	国内	2：SCM改革
3：顧客戦略			✓ 既存顧客は堅調も、新規顧客獲得に対する打ち手が足りていない
4：ブランド戦略 ＜「ワコール」ブランド＞			✓ リブランディング世界観の表現を重視したプロモーションをメインにしたが、購買へのつながりが弱かった ✓ シニア層の離反に対する打ち手が遅れている ✓ 高補正、高価格帯アイテムなどのチャンス市場での拡大がしきれていない
海外		5：EC強化	✓ EC事業の強化に注力するも、スピード感が足りていない
		6：中国事業	✓ マーケティング戦略の見直し、EC事業の強化を進めるものの、効果出現には至っていない

中期経営計画（リバイズ） 達成に向けたアクションプラン

		分類	対応策	アクションプラン	
外部要因		1：景況＜国内＞	EC成長	①自社EC、他社ECの成長	✓ EC特化商品のラインナップ、取引先の拡大 ✓ D2C化・OMO戦略の強化など
			注力セグメントの明確化	②ブランドポートフォリオに沿った戦略遂行	✓ 「アフォーダブル」カテゴリの強化 ✓ ブランドマネージャーの配置
			市場の活性化	③顧客ニーズに合った商品・サービスの開発	✓ 企画生産リードタイムの短縮（SCM改革） ✓ VOC（Voice of Customer）の活用
				④「美・快適・健康」領域の拡大	✓ コンディショニングウェアブランド「CW-X」の拡大 ✓ 新たな領域への挑戦
内部要因	国内	2：SCM改革	需要連動型生産の ビジネスモデル確立	⑤需要連動生産比率の拡大	✓ インナーウェア「定番品」全品へ対象品番拡大 ✓ 自動発注店舗の拡大、発注数量精度の向上
		3：顧客戦略	新規顧客の獲得	⑥新たな接点の開発	✓ “からだを知る”アプローチの強化 ✓ 会員流入施策の強化
		4：ブランド戦略 ＜「ワコール」ブランド＞	リブランディング効果の早期発現	⑦ブランド戦略の精度向上	✓ SNSなどのデジタル媒体を活用した、 「購買」につなげるプロモーションの強化 ✓ ワコールの強みを活かせる市場の強化
	海外	5：EC事業	ECシフトの加速	⑧主要各国におけるEC比率の拡大	✓ 自社EC、他社ECへ集中投資
		6：中国事業	構造改革の遂行	⑨ブランド価値訴求型のビジネスへの転換	✓ デジタルプロモーション強化 ✓ MD戦略の見直し

26年3月期 通期業績予想サマリー

売上収益
1,875億円

<25/3期差>
+136億円 (+7.8%)

中計リバイズ施策の効果発現を見込み、V字回復へ

- (株) ワコールにおけるビジネスモデル改革、成長戦略などの施策効果で拡大予定
- 主要各国のEC成長に加え、欧州のM&A、中国の回復により増収を見込む

事業利益
47億円

<25/3期差>
+81億円 (-)

国内増収により大幅増益を計画。米中はブレイクイーブンへ

- (株) ワコールは増収影響に加えコスト構造改革による利益構造の改善により増益
- 関税影響は、現時点で予測でき得る範囲でのコスト増加分を計画に織り込む

営業利益
228億円

<25/3期差>
+195億円 (+585.1%)

保有不動産の整理をはじめとするアセットライト化の推進などが 寄与し、大幅増益を計画

海外事業における中期経営計画（リバイズ）の取り組み

主要子会社の取り組み（米国）

自社EC強化に向け、CRM稼働やシステム切り替えを実施
主にEC市場でのプロモーションを強化

➤ 25/3期までの行動ベースの進捗

※リバイズ期間における、25/3期時点での施策の行動ベースでの進捗を評価

EC拡大	自社EC・他社ECの強化
	★★★★
マーケティング戦略	プロモーション強化と展開商品の拡充
	★★★★
構造改革	コスト構造の見直し
	★★★★

EC拡大

中計リバイズの
EC比率目標
50%
(25/3期 45%)

自社EC・他社ECの強化



マーケティング戦略

プロモーション強化と展開商品の拡充



構造改革

コスト構造の見直し



重要課題	EC市場での認知・売上拡大の加速
26/3期 取り組み	●EC認知拡大のための販促投資 ▶ 自社ECのUX改善、メール・SMSマーケティング戦略等の実施
	●D2C成長 ▶ 自社ECのシステム切替（利便性・拡張性・経費効率向上） ▶ CRMシステムを活用したロイヤリティプログラム、パーソナライズされた広告施策を実施 ▶ 他社ECの売上拡大に向けた販促投資
	●さらなるコスト構造の見直し ▶ アウトレット店舗開店（在庫効率向上）

主要子会社の取り組み（欧州）

自社EC強化に向け、商品配備やUI・UX改善を強化
M&AしたブラビッシモグループとのPMIも着実に遂行

➤ 25/3期までの行動ベースの進捗

※リバイズ期間における、25/3期時点での施策の行動ベースでの進捗を評価

EC拡大	自社EC・他社ECの強化 ※M&Aに伴い、リバイズのEC比率目標を上方修正
	★★★★☆
マーケティング戦略	売れ筋商品の強化
	★★★★☆
ブラビッシモグループとのシナジー創出	ブラビッシモグループとのPMI実行
	★★★★☆

EC拡大

中計リバイズのEC比率目標
37%
(25/3期 37%)

自社EC・他社ECの強化

※M&Aに伴い、リバイズのEC比率目標を上方修正



マーケティング戦略

売れ筋商品の強化



ブラビッシモグループとのシナジー創出

ブラビッシモグループとのPMI実行



重要課題	EC強化の加速、 ブラビッシモグループとのシナジー最大化
26/3期取り組み	●さらなるEC拡大 ▶売上拡大に向けた販促投資 ●ブラビッシモグループとのPMIの推進 ▶ブラビッシモグループ・ワコール双方のチャネルでの商品販売 ▶両社の製造・物流・管理機能の統合 ●資本効率の改善 ▶売れ筋品番に絞った得意先へのアプローチ「Most Loved Styles」の継続、それによる継続品比率の向上 ▶継続品比率の向上、SKU削減

重要課題

EC強化の加速、
ブラビッシモグループとのシナジー最大化

26/3期取り組み

- さらなるEC拡大
▶売上拡大に向けた販促投資
- ブラビッシモグループとのPMIの推進
▶ブラビッシモグループ・ワコール双方のチャネルでの商品販売
▶両社の製造・物流・管理機能の統合
- 資本効率の改善
▶売れ筋品番に絞った得意先へのアプローチ「Most Loved Styles」の継続、それによる継続品比率の向上
▶継続品比率の向上、SKU削減

主要子会社の取り組み（中国）

不採算店舗の撤退、不動産の整理を進め、事業の効率化を推進
EC強化に向けデジタルプロモーションも強化

➤ 25/3期までの行動ベースの進捗

※リバイズ期間における、25/3期時点での施策の行動ベースでの進捗を評価

EC拡大	ECへの投下資源の集中 プロモーション強化
	★ ★ ☆ ☆
マーケティング 戦略	ブランド価値訴求型の ビジネスモデルへの転換
	★ ★ ★ ☆
構造改革	不採算店舗撤退含む事業の効率化
	★ ★ ★ ☆

EC拡大

中計リバイズの
EC比率目標
34%
(25/3期 26%)

ECへの投下資源の集中
プロモーション強化



マーケティング
戦略

ブランド価値訴求型の
ビジネスモデルへの転換



構造改革

不採算店舗撤退含む事業の効率化



重要 課題	ブランド価値訴求型のビジネスへの転換により、成長軌道へ回帰
26/3期 取り組み	●デジタルプロモーションのさらなる強化 ▶デジタルツール（ライブ販売、WEB広告、SNS等）を活用し、ワコールがもつ商品の強みを拡散 ▶中国における有名人（MUSE）起用による新規顧客獲得 ●MD戦略の見直し ▶成長市場に対応したMDの追加※主にEC事業（快適商品群、スポーツ商品群、エイジング特化商品群等） ▶売上上位品番の育成、プロパー販売比率の向上

株式会社ワコールにおける中期経営計画（リバイズ）の取り組み

(株) ワコール中期経営計画（リバイズ） 下方修正について

	25/3月期 実績	26/3月期 計画 (中計リバイズ修正計画)
売上収益	840億円	中計リバイズ策定当初の計画 940億円 ↳ <u>920億円</u>
事業損益	△25億円	中計リバイズ策定当初の計画 60億円 ↳ <u>37億円</u>

※内部取引を含めた数値で記載、日本基準

サプライチェーンマネジメント（SCM）改革の取り組み

需要連動型ビジネスモデルの構築に向けて、
各チャネルでの商品充足率改善、商品構成最適化の取り組みを推進

➤ 25/3期までの行動ベースの進捗

※リバイズ期間における、25/3期時点での施策の行動ベースでの進捗を評価

ブランド・ 品番集約	基幹ブランドへ集約、 2,000品番以下へ集約
	★★★★☆
定番品比率 向上 (※継続品含む)	品番数ベースで60%以上維持 ※全ブランド計
	★★★★
リードタイム 短縮	新商品の企画～発売リードタイム11ヶ月
	★★★★
需要連動型 生産	インナーウェア定番品すべてを 需要連動生産化
	★★★★☆

重要 課題	取り組みをスピードアップし、 需要連動型生産の成果拡大
26/3期 取り組み	【店舗】自動発注店舗を定着店舗でも実施 ▶セルフ店舗中心から、定着店舗へ拡大【定番品番】
	【生産】需要連動生産の効果拡大 ▶対象品番の拡大(ワコール・ウイングインナーウェアの定番品すべて) ▶発注数量精度の向上
	【企画】短リードタイムでの商品企画の推進 ▶品番拡大と効率化の推進

コスト構造改革の取り組み

為替影響や原価高騰の影響をふまえ、価格改定や原価低減などの追加アクションを検討
60億程度の削減を見込む

実施項目	具体的な取り組み	26/3期累計見込 ※24年5月発表数値	当初計画
ブランドの集中と選択	品番集約等による返品・値引き損削減（構成ライン約4割、品番数1割超の削減）、販売価格設定の見直し	24億円	19億円
製造コストの低減	検査工程の効率化、品番集約による工数削減など	6億円	6億円
生産や材料のコストダウン	生産体制の見直し、資材やマスターカラーの集約	8億円	4億円
店舗損益の改善	得意先との取引条件の見直し、赤字店舗の撤退（最大32店舗）、生産性改善に向けた人員の適正化	13億円	9億円
希望退職の募集	生産性改善に向けた人員の適正化	6億円	9億円
その他販促費などの適正化	IT費用の適正化、広告販促費の適正化	20億円	16億円
流通コストの低減ほか	流通事業収益性改善	4億円	6億円
為替影響・原価高騰による24/3期の原価悪化影響		△20億円	—
合計		約61億円	約70億円

顧客戦略の取り組み

デジタルを活用し、流入接点開発やパーソナライズされた顧客体験を強化
VOC（Voice of Customer）活用にも着手

➤ 25/3期までの行動ベースの進捗

※リバイズ期間における、25/3期時点での施策の行動ベースでの進捗を評価

新規顧客の 獲得	ワコールメンバーズの拡大 デジタルを活用した接点開発
	★★★★
既存顧客の ロイヤル カスタマー化	顧客体験のパーソナライズ化 VOC（Voice of Customer）活用
	★★★★

重要 課題	新規顧客の獲得、 既存顧客のロイヤルカスタマー化
26/3期 取り組み	● 新規顧客の流入促進施策の強化 ▶ ブラ無料診断など“からだを知る”アプローチの強化 ▶ LINE ID連携による流入促進、接点拡大 ● パーソナライズされた体験提供の強化 ▶ 置き置きサービス等のOMO施策のさらなる拡大 ▶ アクションや属性に応じたポイント、スタンプ、レコメンド強化

ブランド戦略の取り組み

ブランドポートフォリオ設定やリブランディングに着手
「美・快適・健康」領域での商品・サービス展開にも注力

➤ 25/3期までの行動ベースの進捗

※リバイズ期間における、25/3期時点での施策の行動ベースでの進捗を評価

ブランド ポートフォリオ 設定	市場セグメントに応じた ブランドポートフォリオ設定
	★★★★
リブランド	「ワコール」ブランドの リブランディング実施
	★★★★☆
美・快・健 事業拡大	パーソナライズサービス、 「CW-X」など スポーツ事業の強化
	★★★★☆

重要 課題	トップライン改善への寄与、 成果発現のスピードアップ
26/3期 取り組み	● 「ワコール」リブランディングの効果発現の早期化 ▶ 「購買」につなげるプロモーションの強化 ▶ 強みが活かせる市場の強化（シニア、高補正、高価格帯など） ● ブランドプロモーションの強化 ▶ ブランド接点（店頭、EC、HP）ごとのプロモーション見直し ▶ スター品番（候補含む）のプロモーション強化 ● 新たな販路・領域の拡大 ▶ 新規接点につながる販路拡大（チャネル・EC） ▶ スポーツ領域など、インナー以外のカテゴリ強化・開発 ▶ 他社コラボの強化による新たな接点の拡大

ROICマネジメント、その他の重要戦略

ROICマネジメントの導入

収益力と資本効率改善により資本コストを上回るリターンを実現し、
成長投資やステークホルダーへ還元する

→ PL重視の経営管理、部分最適から脱却するための経営管理高度化を断行

ROIC 目標水準

中計リバイズ（26/3月期）

6 ~ 7 %

VISION 2030（31/3月期）

10%

めざす姿

（株）ワコールホールディングス

- 成長性×資本効率性視点での経営資源の最適配分による
「攻めの経営」の実現
- グループ経営目標を実現するための
グループ全社での事業戦略・アクションの連動

（株）ワコール

- 業績管理の高度化による
顧客視点での経営意思決定スピードアップ
- グループ中核企業として
全社最適の事業活動を実践し全社ROIC向上へ寄与

その他重要戦略の進捗

区分	重点戦略	重点施策	26/3期累計見込	リバイズ目標数値
財務戦略	アセットライト化・デットの活用	棚卸資産の圧縮	2.1回転	2.5回転
		保有不動産の整理 (デットの活用含む)	約420億円～	500億円
		政策保有株式の縮減	約380億円	300億円
	資本政策	配当還元（※）	約160億円	150億円
		自己株式の取得	約550億円	550億円
			26/3期見込	リバイズ目標数値
ROIC			7%	6%～7%
ROE			8%	7%

（※） 配当金について

	1株当たりの配当金			配当金総額 (百万円)	実質ベースの配当性向
	中間	期末	通期		
2026年3月期	50円	50円	100円	—	34.7%

次期中期経営計画について

持続的な成長と企業価値の向上の実現に向け
次期中期経営計画（27/3期-29/3期）を策定中

グループ
経営理念

VISION
2030

次期中計期間

31/3期

29/3期

中計リバイズ期間

26/3期

中計リバイズ
策定

24/3期-
25/3期

23/3期

2025年内を
目途に
開示予定

決議事項の上程

決議事項

■ 第 1 号議案

取締役 8 名選任の件

1	矢島	昌明	5	山内	千鶴
2	宮城	晃	6	佐藤	久恵
3	川西	啓介	7	日戸	興史
4	岩井	恒彦	8	原田	哲郎

決議事項

■ 第2号議案

監査役2名選任の件

- | | | |
|---|----|----|
| 1 | 岡本 | 克弘 |
| 2 | 志甫 | 治宣 |