



---

# 2020年3月期-2022年3月期 中期経営計画 説明会資料 【米国会計基準】

2019年6月  
株式会社ワコールホールディングス



## **目指す姿と具体的な取り組み (2020年3月期-2022年3月期の経営戦略)**

**安原 弘展**  
**代表取締役社長**

みなさま、こんにちは。

本日は、このように多くのかたがたにお集りいただきまして、誠にありがとうございます。

まず、わたくしのほうから、2022年3月期までの、これからの3カ年の【ワコールグループの経営戦略】について、お話ししたいと思います。



➤ **創立70周年：100年を超えて、存続を期待され続ける企業であるために**

<b>目標</b>	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
<b>社是</b>	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

「相互信頼を基調とした格調の高い社風の確立」を、現代風に言い換えると、  
 ・すべてのステークホルダーから信頼される会社になること  
 ・経済価値を一辺倒に実現するのではなく、ESGを重視した経営に努め、社会的な価値もあわせて創造すること  
 に、ほかならない

3ページをご覧ください。

ことしの11月で、当社は創立70周年を迎えます。

最初に、みなさまへお話ししておきたいことは、「100年を超えて存続を期待され続ける企業」であるために、ワコールグループは、どのような姿を目指していくのか、という考え方です。

ここに改めて、わたしたちの目標と社是を書いています。

このふたつは、創業社長の塚本幸一が、自身の経営に対する信念を、株式上場と創立15周年を機会に、1964年、社内外に広く公表したものです。

社是にある、「相互信頼を基調とした格調の高い社風を確立」すること。これは、いまでも変わらず、当社にとって非常に重要な概念です。

現代風に言い換えると、すべてのステークホルダーから信頼される会社にならなければいけない。同時に、経済価値を一辺倒に実現するのではなく、ESGを重視した経営に努め、社会的な価値もあわせて創造しなければならない。

このことを、塚本幸一は創成期から「格調の高い社風」といった言葉に込めて伝えていたのだと、わたくし自身は捉えています。



➤ **グループとして世界のワコールを目指す**

「世界のワコール」の姿とは…

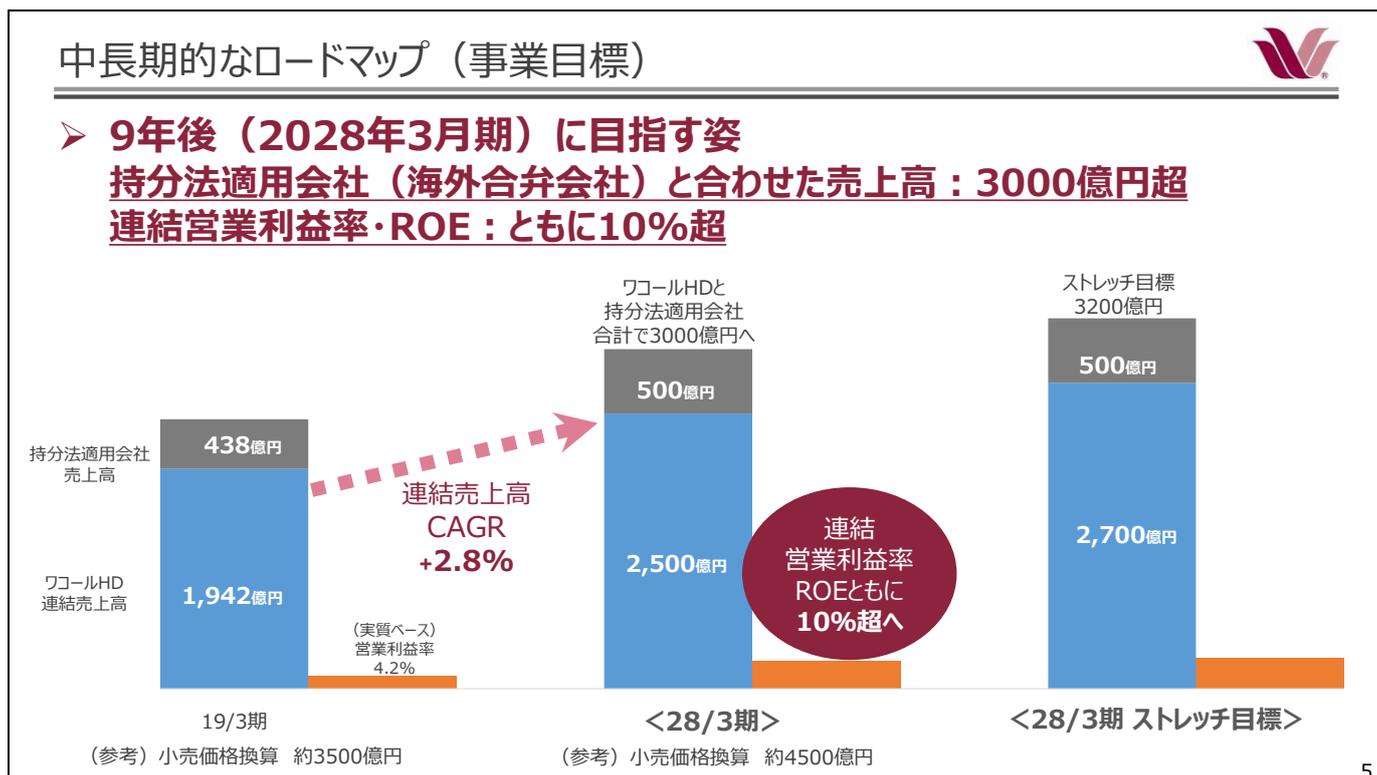
1. 世界中の市場で、ワコールグループの商品やサービス、また、社会的な課題への取り組みが、顧客をはじめとするすべてのステークホルダーから高い信頼を得ている
2. 事業を展開する国や地域が、増え続けている
3. グループネットワークの下、世界的規模で連携がとれた事業展開を行っている
4. 常に先駆的な商品を世界の市場に提供し、下着文化の領域を開拓し続けている
5. グループの目標や経営理念が、全世界の従業員に浸透している

次に4ページをご覧ください。

引き続き、これからの3カ年も、当社は「グループとして世界のワコールを目指す」という、将来像の実現に向けた取り組みを高めていきたいと考えています。

経営資源やグループのネットワークを最大限に活用し、常に先駆的な商品を世界市場に提供できる仕組みを強化します。同時に、デジタル技術を活かすことなどによって、下着文化の領域を開拓し続けるように注力していきます。

また、ワコールグループの商品やサービスに対して、さらには、社会的な課題への取り組みに対しても、世界のステークホルダーから高い信頼を獲得できるよう、会社を進化させていきたいと考えています。



5ページをご覧ください。

昨年には55年ぶりの大阪万博が2025年に開催されることが決まりましたが、前回の開催となった1970年は、当社にとっても歴史的な1年でした。

その年に、韓国、タイ、台湾といった3つの地域に合弁会社の設立を行い、初めて、海外市場で「ワコール」ブランドの販売をスタートさせました。それから、来年で50周年を迎えますが、いまやこの3地域での売上高の合計は400億円を超えました。日本と同等以上の市場シェアを、ワコールブランドが占めています。

ここに示しましたように、中長期的な事業目標として、いまから9年後となる2028年3月期には、そうした持分法適用の海外合弁会社の売上高と合わせて、3,000億円の達成を目指したいと考えています。同時に、連結営業利益率と、連結ROEは、ともに10%超の実現を目指したいと考えています。

まだ10年近く先の姿ですので、さらに高みの「ストレッチ目標」の達成を見据えて、世界の市場で競争優位性を確立することができるよう、今後、積極的に、新しい事業領域や成長領域へ投資を行いたいと考えています。非連続成長の実現に挑戦を行い、さらなる企業価値の向上に取り組んでいく考えです。

## 新3カ年（中期経営計画期間）の位置づけ・基本方針



### ➤ 現実を直視し、将来需要を見極め、果敢に改革を行い、成長にこだわる

1. 国内外ともに力強い成長軌道を示す
2. 成果の乏しい事業やブランドの将来性を検証し、  
聖域なきグループ事業構造の見直しと改革を進める
3. 経済的価値と社会的価値の双方を向上し企業価値を高める

これらを軸にして、

- 個々の事業課題への対応をスピード感を持って進める
- CSR[調達やダイバーシティ&インクルージョンへの取り組みなど、持続可能な事業基盤の整備を進め、新しい価値の創出に注力する
- 収益性の改善と資本効率向上の実現に加えて、適切な株主還元、政策保有株式の縮減を行い、適正な資産バランスを築く

続いて、6ページをご覧ください。

いまお話しした9年後の事業成果を見据えて、これからの3カ年の位置づけと基本方針を示しました。わたくしは、これからの3カ年について、改めて、「現実を直視し、将来需要を見極めた上で、果敢に改革を行い、成長にこだわる」、そんな期間としていきたいと考えています。

すでに、先月の決算説明会の席上でも、ここに掲げた「3つの基本方針」をお話しさせていただきました。

これらを軸にして、個々の事業課題への対応を、スピード感を持って進めていきます。あわせて、収益率の改善と資本効率の向上を実現し、また、適切な株主還元、政策保有株式の縮減を行い、適正な資産バランスを築いていく考えです。

## 前3カ年の経営成果・新3カ年の経営課題



### 前3カ年の成果

1. 国内卸売偏重の事業モデルからの脱却
2. 組織再編・販売施策見直しによる経営効率向上  
- 返品削減、セール販売縮減
3. デジタル技術による次世代型接客サービスの  
実用化準備完了
4. 欧米、中国で柱となる第2ブランドが成長
5. 積極的なECチャネル開拓による成長力の加速
6. 製造委託先との協働によるCSR調達運用開始
7. 総還元性向・100%超の実行

### 新3カ年の課題

1. 従来型の事業モデルの改革  
- ビーチ・ジョン、ルシアン、Ai、CW-Xの競争力改善
2. 競合が追随できないオムニチャネル政策の実行
3. ブランドや商品構成の削減・最適化
4. 国内外の垣根を取り払った付加価値の高い  
新製品の導入
5. 国や地域特性を見据えた、主要なECサイトとの  
連携ないしは自社ECサイトの強化
6. 事業規模の小さい国や地域の強化に向けた成長  
投資と事業基盤の整備
7. 競争優位性あるバリューチェーン構造・サプライチェー  
ン網の、グループ規模での再構築

続いて、わたしたちが直面している、これからの3カ年に優先的に取り組むべき課題についてお話しします。

まずは、従来型の販売やマーケティングのあり方が通用しなくなり、転換期を迎えた国内連結子会社の事業モデルの改革です。次に、競合が追随できないオムニチャネル政策の実行。また、ブランドや商品構成の削減・最適化。さらには、国内外の垣根を取り払った付加価値の高い新製品の導入。このほかに、国内外での、主要な他社ECサイトとの連携や、自社ECサイトの強化、事業規模の小さい国や地域の強化など、です。

このあと、個々の経営課題に対する、この3カ年での戦略方向を、詳しく説明いたします。



# 新3カ年・中期経営戦略

## 事業を取り巻く環境変化（消費行動の変化・動向）

### 流通チャネルの変動

- 百貨店/量販店が低迷
- ECやグローバルSPAが躍進

### テクノロジー革新の加速 （情報化・いつでも端末と過ごす）

- 全てのモノ・コトの消費時でのデジタル化が加速
- 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拡がり

- さまざまなネットワークで情報を入手し、自身の選択眼で消費を行う -

### 消費者の変化 （グローバル化・都市化）

- 社会で活躍する女性が増加
- **自分らしい美しさ（パーソナライズ化）の実現を求める層が増加**
- 装いのカジュアル化が進展
- 日本国内は将来不安に伴う節約志向が持続

### 業界、産業構造の潮流

- **高品質な下着を製造できる企業が消失**
- 販売員の人材確保が困難
- 社会性、倫理性ある事業活動が課題

9

9ページに、わたしたちの事業を取り巻く環境の変化を挙げました。

言うまでもなく、「多様な価値観が一層拡がり、さまざまなネットワークで情報を入手し、自身の選択眼で消費を行う」といった、消費行動の変化と動向が顕著になりつつあります。

もう、画一的な価値観の提案は受け入れられなくなりました。つまり、わたしたち、ワコールグループは、個々の消費者が求める、自分らしい美しさの実現という期待に対して、確かに応えることができるのかといった、よりパーソナライズ化した対応が求められているのだと認識しています。

一方で注目すべきは、世界的に高品質な下着を製造できる企業が消失しつつあるという点です。欧米をはじめ、多くのインナーウェア企業は、自ら下着を製造することを放棄してきました。

わたしたちは、世界のお客さまが最終的には着け心地を含めた品質にこだわることをよく知っています。ですので、世界的にも指折りな、高品質な下着メーカーとして、妥協を許すことなく、その役割を務めていく必要があります。このことが持続的な優位性を保つために、非常に重要な戦略となります。

ステークホルダーからの期待（機関投資家中心）	
ポジティブ評価	ネガティブ評価
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. (株)ワコールは事業効率の改善成果が売上利益率に表れ、今後も継続する好感触</li> <li>2. デジタル技術を活かした、次世代型の接客サービスの開発と導入は他社には真似できない、期待できる</li> <li>3. 中国市場での成長を最も期待している、10-20年の長期レンジで、中国の事業拡大を戦略的にどのように描いているのか関心がある。</li> <li>4. ブランド価値や、独自のバリューチェーンが有する競争優位性、自社工場での品質管理の強みを評価している</li> <li>5. アパレル業界が直面しているCSR調達や外国人技能実習生の就労といった社会的な課題に、いち早く優先的に取り組んでいる</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 業績低迷が止まない国内子会社の存在が勿体ない</li> <li>2. 国内子会社のモラルハザード化を危惧している、企業価値の毀損だけでなく、グループで働く人たちのやる気を損ねる存在になっていないか</li> <li>3. 期待するROE水準に及ばない、資本効率向上に向けて、子会社や事業部門レベルでの意識浸透が不可欠と感じる</li> <li>4. 当初目論んだ投資計画に至っていない、中長期的な成長投資領域の明示に努めてほしい</li> <li>5. 政策保有株式の縮減や、資本政策が努力目標となっていないか</li> </ol>

10ページには、前の3カ年を振り返って、機関投資家のみなさまとの対話を通して得ることができた、当社への期待を書き記しました。

ポジティブな評価として、株式会社ワコールが取り組んだ事業効率改善に対する成果や、デジタル技術を活かした接客サービスの開発。また、中国市場での成長実績、ブランド価値やバリューチェーンの優位性、CSR調達への取り組みを、挙げていただくことができました。

一方、国内連結子会社の業績低迷や、資本コストを意識した経営。また、中長期視点での積極的な成長投資の実行については、業績結果が示すとおり、期待水準を下回ったという評価をいただきました。

重点戦略



中期経営計画 重点戦略 (20/3期-22/3期)	基本方針		
	国内外ともに 力強い 成長軌道を示す	聖域なき 事業構造の 見直しと改革	経済的価値と 社会的価値の 双方の向上
1. (株)ワコールの持続的成長と収益力向上	◎	◎	◎
2. 国内連結子会社の再生	◎	◎	
3. 海外事業の拡大・成長	◎		◎
4. グループ生産・供給体制の再整備		◎	◎
5. 事業ポートフォリオ拡大・新規事業への挑戦	◎	◎	
6. 社会的価値の向上 (ESG課題への取り組み)			◎
7. 資本コストを意識した経営			◎

ここまでお話ししてきた、当社が置かれた状況を背景にして、これからの3カ年における重点戦略を、ここに掲げる7つに集約しました。

ひとつめは、「株式会社ワコールの持続的な成長と収益力の向上」、  
2つめは、「国内連結子会社の再生」です。

3つめは、「海外事業の拡大・成長の加速」、  
4つめは、「グループ生産・供給体制の再整備」、  
5つめは、「事業ポートフォリオの拡大・新規事業への挑戦」です。

このほか、6つめに「社会的価値の向上」、  
7つめに「資本コストを意識した経営」を掲げています。



## 1. (株)ワコールの持続的成長と収益力向上

それでは、ここからひとつずつの重点戦略について、少し詳しくお話したいと思います。

はじめに、「株式会社ワコールの持続的な成長と収益力の向上」について説明いたします。

(株)ワコール・市場環境 事業目標



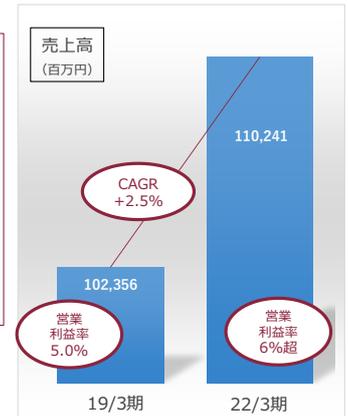
➤ **商品企画、生産、コミュニケーション、販売といった、すべての事業活動を通して、一人ひとりのお客さまと「深く、広く、長く」つながる関係を築き、ブランド価値を高め、確かな成長を実現する**

1. 市場環境

- ① 百貨店や量販店の業態転換、不採算店の閉鎖進行
- ② インナーウェアの競合として、高まるグローバルSPAの存在感
- ③ 安価なアイテムの拡散  
- パジャマやメンズ下着、ニット肌着、ベビー・キッズ
- ④ 快適性の追求型商品によるブラ市場の活性化
- ⑤ デジタル技術やカスタマイズウェアを背景にしたサイズ意識の高まり
- ⑥ 東京オリンピック開催によるスポーツへの関心向上
- ⑦ 健康寿命を延伸したいマチュア世代ニーズの上昇

2. 事業目標

- ① No.1ブランドとして、より盤石な市場評価の確立  
持続的な売上高の成長回帰を実現  
(売上高CAGR 2-2.5%)
- ② 組織の生産性最大化による安定的な利益成長の実現  
(営業利益率6%超)



これからの3カ年、株式会社ワコールが目指すべき姿は、「すべての事業活動を通して、一人ひとりのお客さまと『深く、広く、長く』つながる関係を築き、ブランド価値を高め、確かな成長を実現する」ことです。

百貨店や量販店の業態転換や閉店の進行、競合としてのグローバルSPAの存在感の高まり、安価なアイテムの拡散など、厳しい市場環境がある反面で、ブラジャー市場の活性化や、サイズ意識の高まりなど、当社にとって追い風と感じられる動向も目立っています。

No.1 (ナンバーワン) ブランドとして、より盤石な市場の評価を確立し、売上高の年平均成長率 2.5%程度の実現を目指します。また、組織生産性の最大化を図り、2022年3月期には営業利益率 6%以上の達成を目指します。

(株)ワコール・重点戦略(1)：イノベーション（ONLY ONE 戦略）



➤ **世界屈指のからだところ（嗜好）のデータを保有・活用する企業へ変貌**

- ワコール版オムニチャネル戦略店舗の全国展開
- パーソナルデータを基にしたカスタマイズウェア事業、健康サポート関連事業の実現

インナーウェア顧客体験の「未来」をつくる

パーソナルデータを基にした新商品・サービスを創出する



「3Dボディスキャナー+パーソナライズアプリ」  
「顧客カルテの電子化」「接客AI（人工知能）」  
「店舗」と「EC」の連携

[https://www.wacoal.jp/smart\\_try/](https://www.wacoal.jp/smart_try/)

全国展開

- 「3D smart & try」  
3Dボディスキャナー・接客AI  
(100台導入/3カ年)
- 売場改革  
＜売る場⇒体験する場＞
- ECとの連携

どこの売場でも  
パーソナライズされた  
顧客サービスを提供

- ・固定客比率の拡大
- ・若年層の獲得
- ・販売機会の最大化

世界屈指の  
からだところのデータを  
保有・活用する企業へ

- ・研究・開発への活用
- ・新商品やサービス開発
- ・健康領域など  
次世代事業育成

**卸売、小売、自社EC  
のトップライン成長**

いまお話しした事業目標を達成するために、ひとつめの重要な戦略が「イノベーション」です。

株式会社ワコールは、これからの3カ年を、世界屈指のからだところのデータを保有し、活用する企業へ変貌する期間と位置づけています。

先月30日に、「ワコール3D スマート アンド トライ（smart & try）」と呼ぶ、次世代のインナーウェアショップ1号店を、「東急プラザ表参道原宿」の4階にオープンしました。連日想定を上回る人数のお客さまにご来店いただいています。また、ホームページを通して、事前予約によるパーソナルカウンセリングを受け付けていますが、平日を含めて6月末まではおおむね、予約がいっぱいとなっています。

こうしたオムニチャネル戦略店舗の全国展開を、スピード感を持って進めていきます。また、戦略店舗や人間科学研究所を通して蓄積したパーソナルデータをもとに、新商品の開発や、デジタル端末を活かした、新しい顧客サービスをつくり出していきます。さらには、新規のカスタマイズウェア事業や、健康サポート関連事業の実現に、そうしたデータを活かしていきたいと考えています。

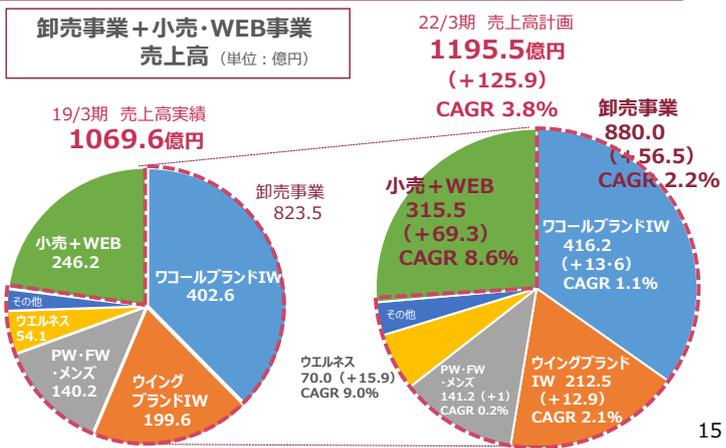


## (株)ワコール・重点戦略(2)：市場攻略（NUMBER ONE 戦略）

- 卸売事業における商品ブランド・グループの縮減、百貨店との取引条件の見直し（選択と集中）
  - ブランド定義を見直し、1グループの力を強くすると同時に、市場シェア拡大を進める（63⇒50グループへ(2割削減)）
  - 百貨店での商慣習や取引条件を見直し、収益力を改善する
- 「ワコールのからだへの想い」を伝える企業ブランドコミュニケーションの強化
  - サイズの重要性啓発、下着の価値向上、導入世代（10代）・マチュア世代（50-60代）の支持獲得
- チャンネル別、インナーウェア以外の商品別に、特性を活かした強化策を行い成長力を底上げ

インナーウェア・チャンネル別強化策	
百貨店	プレスステージ、セミオーダーブラ強化による「ワコール」ブランド価値向上
量販店	快適性ブラ「Date.」によるセルフ店売上拡大
直営店	ブランド認知を高める積極的な宣伝販促の実施
自社EC	百貨店、専門店と連携を強化するアプリ開発

インナーウェア以外の商品群強化策	
CW-X	「スポブラ」を軸にした女性ユーザー獲得
パジャマ	「睡眠科学」ブランドの付加価値向上
ジュニア	「プリ」ブランドの認知度拡大による導入世代獲得
メンズ	ブランドの統合による事業効率向上
シューズ	ビジネスパンプスの継続強化



次に、既存事業を太くする市場攻略戦略についてお話しします。

卸売事業では、商品ブランド・グループの縮減を図り、1（いち）グループあたりの力を強くして市場シェアの拡大を進めます。また、従来の百貨店での商慣習や取引条件を見直し、収益力の改善に取り組んでいきたいと考えています。

同時に、適切なサイズの重要性を啓発するため、下着の価値の再認識を図るため、導入世代やマチュア世代の支持を獲得するために、「ワコールのからだへの想い」を伝える、企業ブランドコミュニケーションを強化します。

さらに、販売チャンネル別、インナーウェア以外の商品カテゴリー別に、特性を活かした強化策を行い、成長力の底上げを図ります。これらの施策を通して、卸売事業では年平均成長率 2.2%、小売事業とウェブ事業では 8.6%の、売上高の成長を目指します。



- アウトプットを高めるための「働き方・休み方改革」の推進（内勤者、ビューティーアドバイザーひとりあたり生産性の向上）
- 商品の付加価値向上（新規の材料開発や製造技術）と、材料廃棄や物流コスト削減、全社在庫の最適化の実現
- 文化や美（感性）を提案する事業の採算性改善（有形・無形の資産価値最大化の検討）

<b>内勤者ひとりあたりの営業利益</b>	<b>在庫回転率</b>	<b>3カ年累計投資額</b>
<b>+60%増</b> (22/3期目標・19/3期実績対比)	<b>3.3回転</b> (22/3期目標・18/3期実績対比+0.4回転)	<b>115億円</b>
<b>百貨店・ビューティーアドバイザーひとりあたりの店頭売上</b>	<b>3カ年累計広告宣伝費</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3Dボディスキャナー設置：5億円</li> <li>• 直営店舗の改装：10億円</li> <li>• ITシステム更新：75億円</li> <li>• ビル改修：約10億円</li> </ul>
<b>+13%増</b> (22/3期目標・18/3期実績対比)	<b>225億円</b> (前3カ年累計との対比+6%) うち、企業ブランドコミュニケーションへの投資：20億円	

続いて、経営基盤を強化する取り組みについてお話ししたいと思います。

生産性の最大化を実現するために、いくつかの成果目標を定めました。

働き方・休み方改革は、アウトプットを高めることが目的です。事業単位ごとに、必要とする人員数を見極め、内勤者、ビューティーアドバイザーひとりあたりの生産性向上に努めます。

また、商品の付加価値を高め、引き続き、セール販売の縮減に取り組みます。パーソナルデータ、販売データを活かして、需要予測の精度を高め、材料廃棄や物流コストの削減にも努めながら、店頭までを網羅した全社在庫の最適化を進めます。

さらに、有形・無形の資産価値を最大化するための検討をスタートさせて、文化や感性的な美しさを提案する事業の、根本的な採算性改善に取り組んでいきます。



---

## 2. 国内連結子会社の再生

## 国内子会社事業を取り巻く経営環境



### ➤ 従来型の事業モデルからの脱皮と改革を実行する

- 旧態依然とした販売・マーケティングのあり方は通用しなくなり、事業モデル自体の早急な改革が必要
- 国内で下着・水着需要が劇的に改善することはありません
- 海外で伸ばせる基盤構築、他社とのアライアンスができるかがひとつのカギ
- 新3カ年の前半で、恒常的な営業黒字化への道すじがつかなければ、再生のための対処計画に移行

#### 抜本的な事業改革

- 事業の選択と集中
- 流通チャネル（ECほか）や他社とのアライアンス
- グループ内連携強化、組織再編
- 事業構造、人員体制見直し

#### 再生のための対処計画への移行判断

1. **ピーチ・ジョン事業**  
◆ 21/3期・経営計画の進捗状況
2. **Ai事業 および ルシアン事業**  
◆ 20/3期・営業損益均衡水準の実現

引き続き、重点戦略の2つめとして掲げた、国内連結子会社の再生についてお話しします。

ピーチ・ジョン、Ai（アイ）、ルシアン、いずれの事業も前の3カ年においては、中計目標を大きく下回り、2019年3月期には営業赤字に転落しました。目標に及ばなかった要因については、ピーチ・ジョン、Ai（アイ）、ルシアンが築いてきた、従来型の販売・マーケティングのあり方が通用しなくなり、事業モデル自体を改革すべき転換期にきているという、認識に立っています

国内市場で下着や水着の需要が劇的に改善することはありません。したがって、この3カ年では、海外で伸ばせる基盤構築ができるか、他社とのアライアンスが上手く築けるかが、ひとつのカギだと考えています。抜本的な事業改革に取り組むと同時に、この3カ年の前半で恒常的な営業黒字化への道すじがつかなければ、再生のための対処計画に移行する気構えです。

ピーチ・ジョン事業については、4月に新しく社長に就いた朽尾とともに、経営計画の達成状況を精査していきます。その上で、1年めの成果と課題を踏まえ、翌年の実行計画の修正を行い、2年めにあたる2021年3月期には、精度よく経営計画を達成できる状況を築きあげたいと考えています。

一方、Ai（アイ）、ルシアン事業については、今期の営業黒字、ないしは営業損益均衡水準の達成を見据えています。その達成がむずかしい場合には、一步踏み込んだ、対処計画への移行も視野にしています。

## ピーチ・ジョン事業

➤ 現在のブランド価値と高い知名度をベースに、若いひとたちの消費行動と時流の変化を捉え、大胆にECへフォーカスを行い、「ECで勝てるブランド」に再生する

### 1. 成長を実現する市場のトレンド

- ① 国内外のEC市場の急拡大
- ② 安価でいろんなかわいいものを試したいという若いひとたちの消費行動
- ③ 中華圏（中国、香港、台湾）での愛用者増加

### 2. 事業目標

- ① 営業利益率 5% 創出への基礎づくり
- ② マイルストーン：中計2年め（2021年3月期）の事業計画(※)の精緻な達成  
(※1年めの成果・課題を踏まえた実行計画の修正を想定)

### 3. 重点戦略

- 国内の不採算直営店舗の整理・集約
- 自社ECの強化（旗艦店舗とオムニチャンネル連携）
- 商品企画の見直し  
- 「ブランド x 価格 x ECチャンネル x 広告」の再構築
- 中国事業の成長加速（出店+他社ECとの協働）
- 中華圏全体での成長  
- 台湾（台中、高雄）出店
- ワコール商品の効果的転用

期	売上高 (百万円)	営業赤字 (百万円)	営業利益率
19/3期	10,491	▲220	-
22/3期	11,600	-	2.5-3%

19

19ページをご覧ください。ピーチ・ジョンの事業目標と重点戦略を説明いたします。

ピーチ・ジョンは、これからの3か年で、大胆にEコマースへフォーカスを行い、Eコマースで勝てるブランドとして再生を図っていきたくと考えています。

国内の不採算直営店舗の整理・集約を進める一方で、自社Eコマースの強化を行います。また、安価でいろんなかわいいものを試したいという、若いひとたちの消費行動を見極め、商品企画を見直します。その上で、ブランドと小売価格戦略、ECチャンネルと広告を組み合わせた、マーケティングを再構築します。

加えて、他社Eコマースとの協働を強め中国事業の成長加速に努めます。中華圏全体での成長力も高めながら、営業利益率 5%を生み出すことができる基礎づくりを進めていきます。



## Ai (アイ) 事業

➤ 水着と下着を融合させ、大人の女性から支持を獲得する付加価値の高い、「San-ai Resort」ブランドを確立する、また、中国市場を開拓する

### 1. 成長を実現する市場のトレンド

- ① 体型の悩みをカバーしたいという大人世代の水着ニーズ
- ② アジアの富裕層女性に見合う水着の不足
- ③ ワコールグループだからこそできるきめ細やかなサイズ展開

### 2. 事業目標

- ① 営業利益率 5% 達成への事業モデル見直し
- ② マイルストーン：中計1年目 (2020年3月期)の営業損益均衡



### 3. 重点戦略

- ワコールの国内顧客データベースの有効活用
- 人間科学研究所の成果を活かした付加価値水着の開発
- 中国におけるEC販売開始
- 季節型・催事店舗の縮減、自社開発商品比率の向上による収益性改善経営



次に、Ai (アイ) の事業目標と重点戦略をお話します。

Ai (アイ) は大人の女性から支持を獲得することができる、付加価値の高い「サンアイ リゾート (San-ai Resort)」ブランドの確立に努めると同時に、中国市場の開拓を開始します。

従来型のプロモーション展開による水着のマーケットは、縮小傾向に歯止めが効かない状況ですが、パーソナライゼーションに近い、体型の悩みを解決してくれる水着や、自分の体型に適した水着を、探し求めている富裕層は少なくありません。

ワコールの国内顧客データベースや人間科学研究所のR&D成果など、グループが持つ無形の資産を最大限に注ぎ込むことによって、「サンアイ リゾート (San-ai Resort)」ブランドを強化していきます。併せて、中国でのEコマース販売を開始するなど、営業利益率 5%を早晚達成できる事業モデルへ変革を進めます。



## ルシアン事業

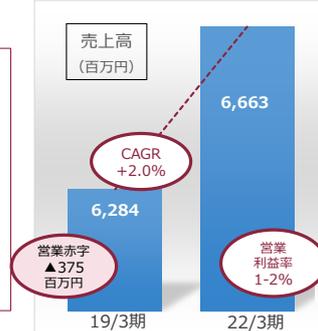
➤ 国内のOEM供給先の事業および材料供給先の需要の先細りを見越して、シンプルでフラットな事業体制へ再編する、また、量販店と協働による新しい事業モデルを開発する、一方で海外へのOEM供給を開始する

### 1. 事業環境

- ① 売上高の過半を占める、国内量販店向けのPBインナーウェアは先細りが不可避
- ② 服飾レースを生産するマテリアル事業、手芸用品を販売するアート・ホビー事業は競争力が低下

### 2. 事業目標

- ① 恒常的に営業黒字が創出できる基盤整備
- ② マイルストーン：  
中計1年目  
(2020年3月期)の  
営業損益均衡



### 3. 重点戦略

- 国内量販店との新しい事業モデルを開発
- 海外OEM供給の開始 (台湾、韓国など)
- 不採算事業の中止 (アウター向け刺しゅうレース等)
- (株)ワコールと連携した傘下工場の供給能力の活用



続いて、ルシアン事業です。

ルシアンにおけるインナーウェア事業の売上高比率は、およそ7割を占めます。そのうち、8割以上は大手の量販店を対象にしたPB（プライベートブランド）のOEM供給による売上高です。このほか、服飾レースの供給販売が1割程度を占めています。つまり、ルシアンは売上高の3分の2以上を、国内の得意先に向けたサプライヤー事業に頼っています。このため、事業環境は楽観視できる状況ではありません。

したがって、適切な事業体制へ再編を進める一方で、国内量販店との新しい事業モデルの開発に取り組んでいきます。また、台湾や韓国の持分法適用会社に向けた、海外OEM供給を開始します。このほか、アウター向け刺しゅうレース等の不採算事業を中止します。さらには、株式会社ワコールと連携を行い、傘下工場の供給能力を有効に活かすよう努めていきます。こうした取り組みによって、恒常的に営業黒字が達成できる事業基盤の再整備を進めます。

## 七彩事業



➤ マネキンの先進的カンパニーとして地位を高め、付加価値のある商品を開発すると同時に、工事事業の顧客として新しい業種の開拓を実現する、一方、利益重視の経営を高める

### 1. 成長を実現する市場のトレンド

- ① 人手に代わるAI（人工知能）や、エコ（環境重視）対応マネキンへのニーズ増加
- ② 飲食業界、公共施設のハイセンスな内装工事需要の高まり

### 2. 事業目標

- ① 事業別の売上利益率達成
- ② ①を軸に営業利益率4%水準へ挑戦



### 3. 重点戦略

- IMP（インタラクティブマネキン）を進化させた無人接客、販売予測サービスマネキン、生分解性素材、紙製マネキンの開発
- 百貨店、アパレルメーカーに加えた、新規業種の工事事業顧客の開拓
- 工事閑散期を活かした業務効率の向上
- 利益重視経営の向上
  - 品番集約、同業との共同配送、不採算海外事業の見直し
- 働き方改革（総労働時間の20%削減、基幹ERP刷新）



最後に、七彩の事業目標と重点戦略を説明いたします。

七彩は、2019年3月期に大手百貨店の本店改装プロジェクトを請け負った反動から、増収を計画することはできませんが、利益重視の経営を高めることによって、営業利益率 4%水準の実現に取り組みます。

人手不足やAI・人工知能の普及を背景に、マネキンのビジネスチャンスも広がりつつあります。また、飲食業界や空港、学校といった公共施設のハイセンスな内装工事の需要も高まっています。百貨店、アパレルメーカーに加えて、新しい業種の工事事業の顧客開拓を進め成長につなげます。



### **3. 海外事業の拡大・成長の加速**

## 海外事業を取り巻く経営環境、成長投資・構造改革領域



### ➤ EC事業の強化がカギ

- 世界最大のEC市場である中国、EC販売の顕著な伸長が続く米国を見据えた、他社ECとの連携強化や、国内に倣った自社ECとCRMとの統合が欠かせない
- 併せて、インドや中南米、ユーロ圏など、事業規模が小さい国や地域の強化に向けた成長投資を実施する
- 海外法人においても、段階的なCSR調達の運用拡大を進める

#### 3カ年累計・新規の成長投資額（生産設備は除く）

**25億円**

- 米国：直営店事業の強化
- ヨーロッパ：自社ECの開発・地域拡大
  - 欧米：PLMソフトウェア
- 中国：EC事業対応の物流ほかインフラ整備
  - アジア：EC共通プラットフォーム構築
  - インド：事業成長投資

続いて、3つめの重点戦略、「海外事業の拡大・成長の加速」についてお話しします。

海外の主要市場のすべてにおいて、百貨店業態の衰退が進んでいると言っても過言ではありません。前の3カ年を振り返りますと、米国、ヨーロッパ、中国ともに、売上高の純増金額は、Eコマース合計のほうが実店舗の合計を上回りました。

これからの3カ年においても、その傾向は一層加速するでしょう。EC事業の強化の成否は大きなカギになります。さまざまな国や地域において、他社ECとの連携を強化する、または日本国内のオムニチャネル戦略に倣い、自社ECとCRMとの統合を進める、といった取り組みに着手しています。

一方で、Eコマース事業の強化のほか、米国での直営店事業の強化や、インドでの事業成長投資など、これからの3カ年累計期間において、新規に振り向ける海外事業への成長投資額は25億円程度を計画しています。

## 米国（米州）事業



➤ 米国・百貨店でシェアNo.1を保ち、さらにシェア向上に努める、一方、EC、直営店舗の強化と、成長市場での事業投資による非連続成長の実現、コスト構造の変革に取り組みながら、米州売上高300億円の礎を固める

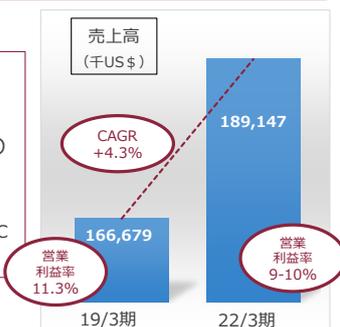
### 1. 市場環境

- ① 米国百貨店衰退の進行、反面でのEC市場の急拡大
- ② 高いサービスを提供できる店舗の枯渇
- ③ 周辺国（カナダ、ブラジル）でのブランド認知の上昇

### 2. 事業目標

- ① 売上利益率の改善 (2-2.5ポイント)
- ② 成長投資と営業利益の適切なバランス (※) (営業利益率9-10%)

(※直営店やオフィス家賃上昇に加え、EC強化等の先行投資コストの増加が背景)



### 3. 重点戦略

- モバイルサイト改変、CRM導入によるEC強化 (EC売上構成比35%へ)
- 直営店の事業モデル確立と、米国外への展開テスト
- 商品開発力、フィッティング品質 (優位性向上) へのあくなき追求
- プロセスエンジニアリング、PLM導入、工場拡張、物流整備等と連携させた生産性改善・コスト構造の変革
- カナダ、ブラジルの強化、チリへの参入
- M. Kauffman (カウフマン) 社長による新・経営体制の始動



それでは、地域事業別にお話しします。

25ページには、米州の事業目標と重点戦略を書き記しています。

米国における百貨店衰退の進行は大きな懸念事項ですが、引き続き、25%に近い百貨店でのシェアNo.1（ナンバーワン）を保ち、かつシェア向上に努めていきます。一方、Eコマース、直営店舗の強化に加えて、成長市場での事業投資によって、非連続成長の実現に取り組みます。さらに、商品開発力の向上、コスト構造の変革、周辺の国々での事業拡大に取り組み、2028年3月期に達成を目指している、米州売上高300億円の礎を固めていきたいと考えています。

併せて、EC売上高比率の高まりや、事業効率の向上によって売上利益率の改善を図ります。同時に、成長投資と営業利益の適切なバランスを意識し、営業利益率 9%から10%の確保に努めます。



## ヨーロッパ事業

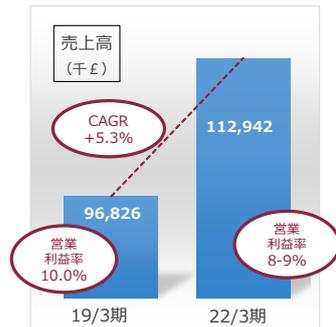
➤ **得意なフルフィギュア（豊満体型）商品開発の強化、国や地域、チャネルの特性に応じたブランドポートフォリオ・マーケティングの拡充を進め、安定的な成長と利益創出を実現する**

### 1. 市場環境

- ① 美の多様性を尊重する潮流
- ② 英国百貨店の経営不振や破綻
- ③ EC市場の拡大加速、一方で他社ECの価格競争が横行
- ④ Brexitの不透明感

### 2. 事業目標

- ① 成長投資を最優先  
(B2B、B2Cサイト、オフィスや物流倉庫、ERP更新、傘下工場など)
- ② 成長投資と営業利益の適切なバランス  
(営業利益率8-9%)



### 3. 重点戦略

- 「elomi」に次ぐフルフィギュアブランド「Goddess」の強化
- 自社EC（B2C）の刷新導入・展開地域の拡大、一方で他社ECとのパートナー戦略の見直し
- 専門店チャネル活性化に向けた支援・戦略的な取り組みの実施（B2Bシステム強化・データ分析による提案、インセンティブ見直し）
- ユーロ圏諸国（ドイツ、イタリア、スペイン）での事業拡大
- 傘下のスリランカ（合併）工場のキャパ増強と生産性向上
- オフィスと物流倉庫の統合と近代化の実現



続いて、ヨーロッパの事業目標と重点戦略です。

これからの3か年において、「エロミ（elomi）」ブランドに次ぐ、豊満体型向けブランド・商品開発の強化を進めるとともに、国や流通チャネルの特性に応じたブランドポートフォリオ・マーケティングの拡充を行います。

また、自社ECを刷新し導入します。その後、展開地域の拡大を進め、売上利益率の向上を図ります。併せて、専門店チャネルの活性化をねらいに、戦略的な取り組みを実施します。さらには、ドイツやイタリア等のユーロ圏諸国での事業拡大に力を注ぎます。

一方、ブレグジット（Brexit）の不透明感がくすぶっていますが、当社にとって、英国にあるワコールヨーロッパの本社オフィスと物流倉庫の統合、近代化の実現は課題です。前の3か年から計画が遅延した自社ECの刷新をはじめ、個々のブランド力強化など、成長投資を最優先させる必要があると考えています。

売上高の年平均成長率 5%の達成を目指すとともに、8%から9%程度の営業利益率の確保に努めていきます。

## 中国事業

➤ 日本との連携を高めたブランディング、マーケティングをEC市場で強化し、若い世代のほか、未開拓顧客層の獲得を進める、併せて高成長を持続できるマーケティング投資、事業基盤整備を行う

### 1. 市場環境

- ① 若年層の消費拡大
- ② 世界最大EC市場の成長加速
- ③ 世界的なブランドによる過当競争、市場淘汰の早まり

### 2. 事業目標

- ① 成長を担保する投資優先
- ② 現水準の営業利益率創出 (営業利益率6-7%)

### 3. 重点戦略

- 移り気の早い若年層を取り込む「日本発」ブランドの柔軟な配備
- 「サルート」のprestigeの昇華 (リブランド)
- EC事業の成長力強化 (顧客データベース活用、情報コンテンツ増強)
- 百貨店のインスタアジア拡大、アウトレットチャネルの有効的活用
- 成長に対応できる合理的な事業基盤の整備
  - 物流基盤、基幹ITシステム、マネジメント体制、廃棄損縮減の仕組み

項目	19/3期	22/3期
売上高 (千円)	694,776	900,000
営業利益率	6.4%	6-7%
CAGR	+9.0%	

27

次に、中国の事業目標と重点戦略です。

この3カ年においては、日本国内との連携を高めたブランディング、マーケティングをEC市場で強化し、若い世代のほか未開拓顧客層の獲得を進めます。EC市場事業の成長力強化、百貨店のインスタアジア拡大を実現するマーケティング投資を実施し、高い成長性の持続につなげます。

加えて、高い成長に対応できるよう、物流倉庫や基幹ITシステムの増強など、効率的な事業基盤の整備を進めます。こうした取り組みを軸に、売上高は年平均成長率 9%の達成を目指し、同時に、現水準以上の営業利益率の確保に努めていきます。



## その他のアジア事業

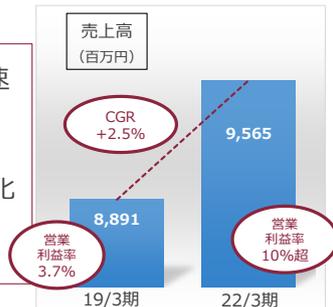
- **インド事業の加速的な成長を果たし営業損益の均衡を達成する**
- **伸長するEC市場への対応力を強化するほか、地域内連携を高め事業効率の向上を進める**

### 1. 当社のアジアにおける事業環境

- ① ワコールインド（販売法人・2016年3月期設立）  
- 19/3期末 直営店12店、売上高 1.2億円
- ② 規模の小さい販売法人（香港、シンガポール、フィリピン等）
- ③ 縫製工場（中国、ベトナム、ミャンマー）、材料工場（タイ）
- ④ 製造・販売を行う持分法適用法人（台湾、韓国、タイ）

### 2. 事業目標

- ① インド事業の成長加速
- ② 地域連携強化での事業効率向上
- ③ タイ・材料工場の乗軌化
- ④ 営業利益率2桁



### 3. 重点戦略

- インド事業の拡大と営業損益均衡（22/3期 売上高18億円）  
- 出店加速（直営店+百貨店）、戦略的マーケティング投資
- アジア地域共通の自社ECプラットフォーム開発
- 域内のブランドイメージ・価値向上とマーケティング効率の改善
- ASEAN工場の技術品質、生産性の向上による原価改善
- 新規市場開拓（トルコ等）



※連結調整含む

引き続き、その他のアジア地域での事業目標と重点戦略についてお話しします。

2016年3月期に開始したインドでの事業ですが、3年ほどを経過して、現地の消費動向や嗜好性がかつてきました。したがって、これからの3カ年では、インド市場での成長を加速するギアに入れ替え、積極的な事業投資を進めていきます。また、伸長するEC市場への対応力を強化するために、アジア地域共通の自社ECプラットフォームの開発を進めます。このほか、地域内連携を高めマーケティング効率の改善、原価改善などにも努めます。

2022年3月期に向けて、インド事業では営業損益の均衡を目指します。さらに、ミャンマーの縫製工場やタイの材料工場の運営が軌道に乗り、営業利益の改善に寄与してくることから、営業利益率は10%以上の確保を目指しています。



---

## 4. グループ生産・供給体制の再整備



## 生産・供給体制の再整備

- ▶ **ブランドや地域事業の垣根を越えて、競争力ある製品・材料の供給ができる体制の構築を目指して、グループ規模での横断的な生産管理体制を確立する**
- ▶ **また、事業ごとの将来需給を見極め、最適な供給能力を見据えた工場体制の再編（キャパシティ、品質・コスト、スクラップアンドビルド）**

### 1. 当社の生産・供給事業の環境と課題

- ① ブランド、地域事業に則した縦割り重視の生産体制
- ② 高付加価値製品を効果的に供給する工場の地域配置
- ③ タイ・材料工場の活用拡大
- ④ 中国、インドほか 伸長市場への供給体制整備
- ⑤ ルシアン傘下工場の稼働率低下

### 3カ年累計・設備投資額

**15億円**

- ・ タイ・材料工場（Aテック）：4億円（染色機や経編用付属設備など）
  - ・ ベトナム：3億円（生産設備増強など）
  - ・ 大連：2億円（接着機など生産設備増強）
- そのほか、建物修繕費・設備メンテナンスなど

### 2. 重点戦略

- グループ生産計画・管理体制強化
  - ASEAN拠点の強化、外注商品の内製化、ルシアン工場キャバの活用
- 接着・無縫製商品の供給拠点増強
- 欧米向け、高品質・高付加価値な生産能力の整備（ドミニカ）
- グローバル材料担当者会議の設置（材料優位性向上、共通化推進）
- 成型、量産等の生産技術向上と、国内外工場での標準化



30

30ページをご覧ください。

4つめの重点戦略である「生産・供給体制の再整備」について、説明したいと思います。

はじめに、当社の生産・供給事業の環境と課題をお話しします。まず、商品特性による影響が大きいのですが、当社ではブランドや地域事業に則した縦割り重視の生産体制を敷いていることが、特長として挙げられます。このほか、高付加価値製品を効果的に供給する工場の適切な地域配置や、タイの材料工場の活用拡大、中国やインドといった伸長市場に向けた供給体制の整備が、課題として挙げられます。

したがって、この3カ年では、ブランドや地域事業の垣根を越えて、競争力ある製品・材料の供給ができる体制の構築を目指して、まずは、グループ規模で横断的な生産管理体制を確立したいと考えています。併せて、事業ごとの将来需給を見極めながら、最適な供給能力を見据えた工場体制に再編を進めていく予定です。

ほかにも、接着・無縫製商品の供給拠点の増強や、欧米向け生産能力の整備としてドミニカ共和国にある工場の増強、グローバルレベルでの材料担当者会議の設置と開催などを進めます。こうした一連の再整備に関わる設備投資額は、3カ年累計期間において15億円程度を計画しています。



---

## 5. 事業ポートフォリオ拡大・新規事業への挑戦

## 事業ポートフォリオ拡大・新規事業への挑戦



➤ **事業領域の「選択と集中」を意識し、中長期の視点で、非連続成長を実現するための成長投資を実施する**

### 1. 事業領域の「選択と集中」

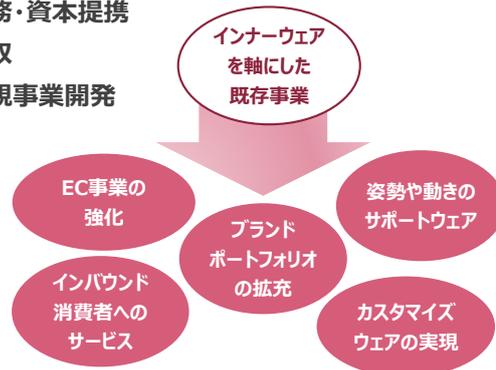
□ 消費者（お客さま）にとって、ワコールは、対等に本音の関係で信頼しあえる存在であること、自分らしい美しさの実現をあと押ししてくれる「価値」ある存在であること

□ 事業を通して提供する「価値」

**① 美、② 快適、③ 健康**

### 2. 成長投資

- ① 業務・資本提携
- ② 買収
- ③ 新規事業開発



32

次に、5つめの重点戦略である「事業ポートフォリオ拡大・新規事業への挑戦」について、お話しします。

この3カ年では、事業領域の「選択と集中」を意識し、中長期の視点で、非連続成長を実現するための成長投資機会を、積極的に見出していきたいと考えています。

消費者にとって、ワコールは、自分らしい美しさの実現をあと押ししてくれる、「価値」ある存在と認められることが非常に重要です。事業を通して「美」や「快適」、「健康」といった価値を提供し、かけがえのない存在という評価を得るために、わたしたちがいちから築くよりも合理的であるならば、業務提携や資本提携を、さまざまな企業と一緒に進めていく必要があります。

さらにEC事業の強化やブランドポートフォリオの拡充といった、新しい事業への取り組みに向けては、前向きな買収提案も選択肢のひとつとして、積極的に検討していく考えです。



---

## 6. 社会的価値の向上（ESG課題への取り組み）

## 社会的価値の向上：持続可能な発展への責任



### ▶ ひとと環境を大切にす

- 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にとって、最大の経営資源は「人材」
- すべての仕入先、取引先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、社会的な要求事項と一緒に遵守・尊重

#### 人権、倫理、多様性を基盤にした活力ある風土

- CSR調達の取り組み向上（継続的改善と対象範囲拡大）
- 多様な価値観を尊重した広告表現
- 世界各地でのプレストケア課題への支援  
(最終利益の1%水準を世界のプレストケア課題の解決に)
- 「働きがい」と「働きやすさ」の両立
  - 成果重視の環境と多様な働き方環境の整備
  - ダイバーシティ&インクルージョン推進による新しい価値創出

#### 地球環境や地域社会との共生

- 包装材等での脱プラ対応の推進
- 売れ残り商品廃棄の縮減
- スマートファクトリー化による生産段階での資源ロス削減
- 京町家・町並みの保存と地域社会の価値向上

34ページをご覧ください。

わたくしからの説明の最後に、6つめの重点戦略である「社会的価値の向上」について、お話ししたいと思います。

持続可能な社会を実現し、社会とともに発展を遂げるために、言うまでもなく、わたしたちはESG課題の解決に取り組む必要があります。とりわけ、独自のネットワークを擁して、多くの人々と関わり合いながらバリューチェーンを築いている、当社にとって、最大の経営資源は人材です。

また、国内外のすべての仕入先、取引先と緊密なパートナーシップを築き、「人権」や「労働慣行」、「環境」などといった、社会的な要求事項と一緒に遵守・尊重していくことが欠かせません。これからの3カ年においても、引き続き、CSR調達の推進については、継続的な是正・改善状況の把握を行うと同時に、適宜、対象とする製造委託先の拡大を進め、積極的な取り組みに努めていきます。

また、多様な価値観を尊重した広告・コミュニケーション表現の制作意識の向上、世界各地でのプレストケア課題への支援など、ダイバーシティ経営の質を高め、新しい価値を創出する企業風土を醸成します。

一方で、包装材での脱プラ対応の推進や、売れ残り商品廃棄の縮減、スマートファクトリー化の推進などへの取り組みをさらに強め、地球環境や地域社会との共生を高めていきたいと考えています。

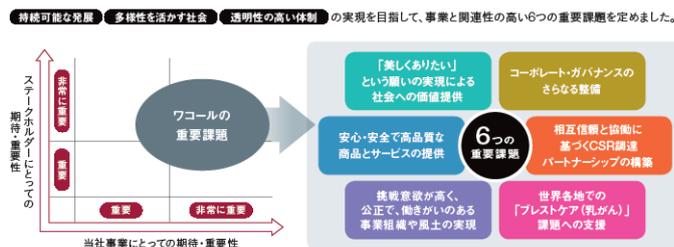


## 社会的価値の向上：透明性の高い経営・組織体制

➤ **すべてのステークホルダーとの積極的な対話をベースに、信頼される企業活動に努める、同時に、それぞれのステークホルダーに対する価値配分の最適化を進める**

### コーポレート・ガバナンスのさらなる整備

- コーポレート・ガバナンスコードの原則に沿った実効性向上
  - 取締役会の実効性分析・評価
  - 役員指名・報酬等の透明性向上
  - 政策保有株式の縮減（※後述）
- BCP・BCM（事業継続計画・体制）の整備
- 個人情報等の漏洩リスク対策の強化
- 企業価値向上/毀損に関わる適切な情報開示の強化
  - 中長期ビジョンやKPI、将来リスク
  - サクセッションプラン



35ページをご覧ください。

引き続き、コーポレート・ガバナンスのさらなる整備を行い、透明性の高い経営・組織体制の強化に努めます。ガバナンスの実効性を高めると同時に、情報漏洩リスク対策の強化、適切な情報開示の強化に取り組んでいきたいと考えています。

これからの3年間、わたくし自身をはじめとする経営陣が、すべてのステークホルダーの方々との積極的な対話に努めながら、それぞれのステークホルダーに対する価値配分の最適化を目指して、意思決定を行っていきたく考えています。

わたくしからの説明は以上です。ご清聴ありがとうございました。



# 業績目標と財務戦略 (2020年3月期-2022年3月期の経営計画)

宮城 晃  
取締役 経営企画部長

みなさま、改めまして、こんにちは。

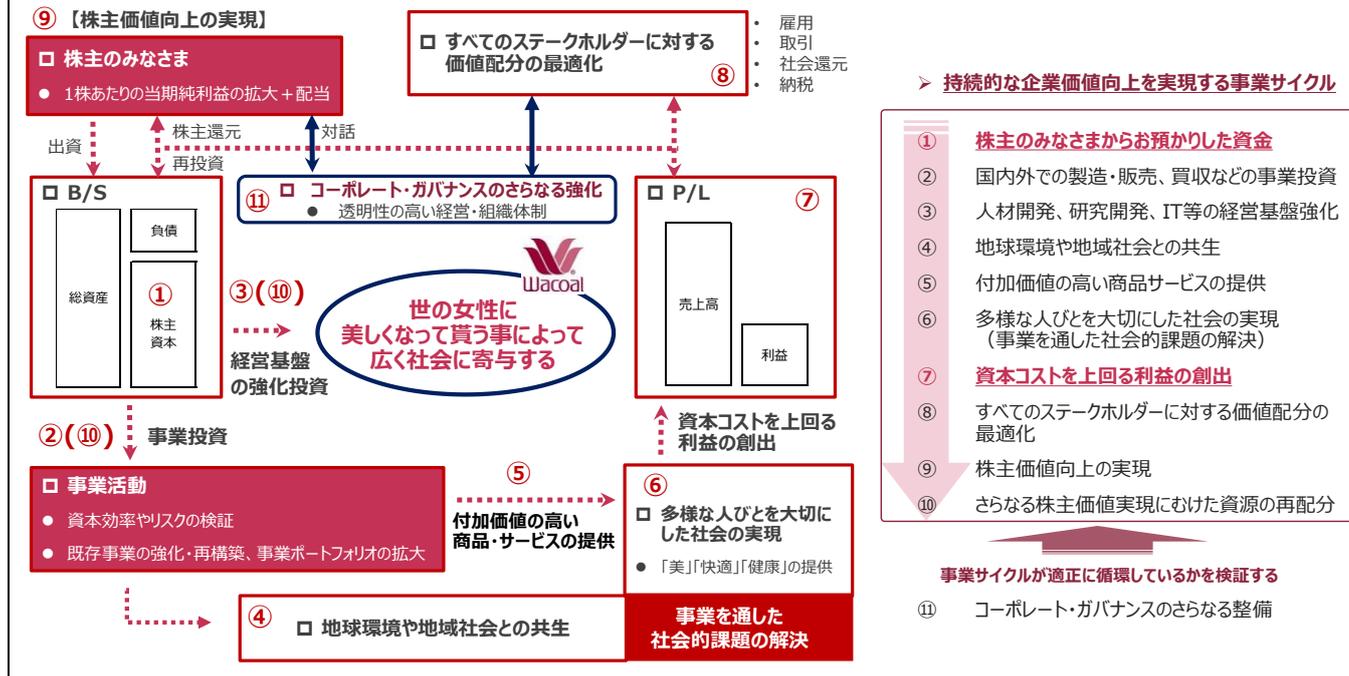
わたくしのほうからは、これからの3カ年の経営計画について、業績の目標と財務戦略を中心にお話しをさせていただきます。



## 7. 資本コストを意識した経営



# 持続的な企業価値向上に向けて：資源配分の考え方



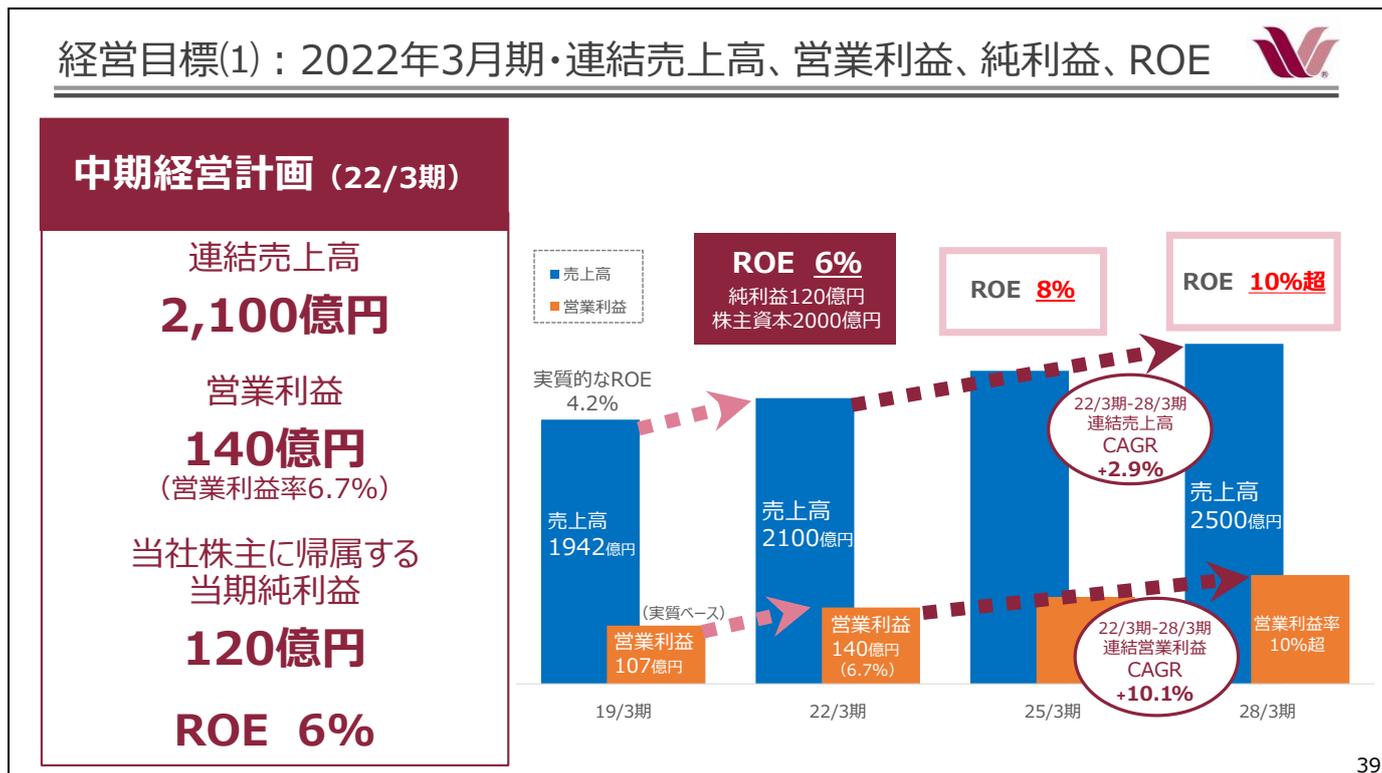
中期経営計画では、7つめの重点戦略に「資本コストを意識した経営」を掲げました。

最初に、持続的な企業価値向上のために、当社が重きを置いている資源配分の考え方を、簡単に説明したいと思います。

株主のみなさまからお預かりした資金を、事業投資や経営基盤の強化投資に振り向け、世界中の顧客ニーズに応える、付加価値の高い商品やサービスの提供に努めています。その根底にある考え方は、冒頭に社長の安原がお話しました、わたしたちの目標である、「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、重要な理念です。

また、多様な人びとを大切にしたい社会を実現するために、人権や倫理を尊重し、地球環境や地域社会との共生に努めています。これからの3年間においても、事業を通した社会的な課題の解決に対して、取り組みをより一層高めていきます。その上で、資本を上回る利益を生み出すこと。これが、わたしたちが重点戦略に掲げた「資本コストを意識した経営」の意味する、本質的なところ です。

その結果として、すべてのステークホルダーに対する価値配分を最適化し、株主価値向上の実現に取り組んでいく考えです。



39ページをご覧ください。

安原が話しました9年後に目指す姿と経営戦略を踏まえて、連結売上高の成長と営業利益の計画をグラフに表しました。

3年後の2022年3月期に、連結売上高2,100億円、営業利益140億円、当期純利益120億円、ROE 6%の達成を目指します。その後、引き続き、資本コストを意識した経営に努め、9年後にはROE 10%の達成を目指しますが、中間時点の6年後には 8%水準への到達を志しています。

なお、ここに掲げた経営計画数値には、米国会計基準の改正に伴い、その他の収益・費用として損益計算書に前期から計上する必要が生じた、「有価証券・投資評価損益」による業績の変動影響は織り込んでいません。

## 経営目標(2) : 2022年3月期・事業セグメント別売上高、営業利益



(単位：百万円)

	22/3期 計画		19/3期 実績		22/3期-19/3期 比較		
		構成比		構成比	増減額	増減率	CAGR
<b>連結売上高</b>	<b>210,000</b>	<b>100</b>	<b>194,201</b>	<b>100</b>	<b>15,799</b>	<b>+8.1%</b>	<b>+2.6%</b>
ワコール事業（国内）	119,700	57.0	113,400	58.4	6,300	+5.6%	+1.8%
ワコール事業（海外）	61,600	29.3	53,100	27.3	8,500	+16.0%	+5.1%
ピーチ・ジョン事業	11,600	5.5	10,491	5.4	1,109	+10.6%	+3.4%
その他事業	17,100	8.1	17,210	8.9	▲ 110	▲ 0.6%	▲ 0.2%

	22/3期 計画		19/3期 実績		22/3期-19/3期 比較		
		対売上比		対売上比	増減額	増減率	CAGR
<b>営業利益</b>	<b>14,000</b>	<b>6.7</b>	<b>4,879</b>	<b>2.5</b>	<b>9,121</b>	<b>+186.9%</b>	<b>+42.1%</b>
ワコール事業（国内）	7,850	6.6	6,325	5.6	1,525	+24.1%	+7.5%
ワコール事業（海外）	5,300	8.6	4,581	8.6	719	+15.7%	+5.0%
ピーチ・ジョン事業	350	3.0	▲ 5,859	-	6,209	-	-
その他事業	500	2.9	▲ 168	-	668	-	-

為替レート 1米ドル=110.00円、1英ポンド=145.00円、1中国元=16.50円として計画

40

40ページに、3年後の、事業セグメント別の売上高と営業利益の計画を記載しています。

ワコール事業・国内のセグメントでは、株式会社ワコールを軸にして、卸売事業におけるオムニチャネル戦略の加速や、小売事業における店舗あたりの売上高を高めることによって、継続的かつ確かな売上高成長を実現します。同時に、事業効率を高めることで営業利益率の改善を見込んでいます。

一方、ワコール事業・海外のセグメントでは、これからの3カ年において、力強い成長を実現するマーケティング投資を優先させて進めます。欧米、中国ともにEコマースでの成長を加速するため、他社とのアライアンス強化や自社のサイト改編、加えて広告投資を行います。併せて、オフィスや物流倉庫、また、基幹ITなどといった事業基盤を、Eコマース比率を高めた事業モデルの変革に応じて再整備する必要が生じます。これら一連の成長投資を優先させた結果、営業利益率は横ばいの計画としています。

経営目標(3) : 2020年3月期 (今期) の業績予想 (連結損益計算書)



(単位: 百万円)

	20/3期 計画		19/3期 実績		前期比	
		構成比		構成比	増減額	増減率
<b>連結売上高</b>	<b>200,000</b>	<b>100.0</b>	<b>194,201</b>	<b>100</b>	<b>5,799</b>	<b>+3.0%</b>
売上原価	92,100	46.0	89,804	46.2	2,296	+2.6%
売上利益	107,900	54.0	104,397	53.8	3,503	+3.4%
販管費	96,900	48.5	93,684	48.2	3,216	+3.4%
A : のれん及びその他の無形固定資産減損損失	-	0.0	5,834	3.0	▲ 5,834	-
<b>営業利益</b>	<b>11,000</b>	<b>5.5</b>	<b>4,879</b>	<b>2.5</b>	<b>6,121</b>	<b>+125.5%</b>
その他の収益・費用	1,000	0.5	2,894	1.5	▲ 1,894	▲ 65.4%
B : 有価証券・投資評価損益 (純額)	-	-	△ 5,570	-	5,570	-
<b>税引前当期純利益</b>	<b>12,000</b>	<b>6.0</b>	<b>2,203</b>	<b>1.1</b>	<b>9,797</b>	<b>+444.7%</b>
<b>当社株主に帰属する当期純利益</b>	<b>9,000</b>	<b>4.5</b>	<b>341</b>	<b>0.2</b>	<b>8,659</b>	<b>-</b>
<b>実質ベース (参考情報)</b>						
Aを考慮しない営業利益	11,000	5.5	10,713	5.5	287	+2.7%
AとBを考慮しない税引前当期純利益	12,000	6.0	13,607	7.0	▲ 1,607	▲ 11.8%
AとBを考慮しない当期純利益	9,000	4.5	9,636	5.0	▲ 636	▲ 6.6%

為替レート 1米ドル=110.00円、1英ポンド=145.00円、1中国元=16.50円として計画

41ページをご覧ください。今期、2020年3月期の業績予想について、お話いたします。

連結売上高は2,000億円、前期に比べて3%の増加、営業利益は110億円、前期に対して125%の増加、また、税引前当期純利益は120億円、当社株主に帰属する当期純利益は90億円を計画しています。

前期、2019年3月期は、表のなかほど「A」と印した無形固定資産の減損損失、また、「B」と印した「有価証券・投資評価損益」、この2つが利益に大きな影響を及ぼしましたので、欄外に、それらを除外した実質ベースでの比較を記載しました。

営業利益において、株式会社ワコールは退職給付費用の増加や、物流コスト、IT関連費用の上昇によって8億円の減益計画としました。米国およびヨーロッパも、Eコマースのプラットフォームを改編・強化する費用の影響等で、合わせて6億円程度の減益計画としました。

一方で、ピーチ・ジョン、Ai、ルシアンなど、前期に営業赤字に陥った事業では、営業損益の均衡水準を目指します。こうした背景から、全体では実質ベースで3億円程度の増益を見込んでいます。

税引前当期純利益、当社株主に帰属する当期純利益の減益背景は、退職給付債務の見直しや運用収益の悪化を受けて、退職給付費用が大幅に増加することによります。

## 経営目標(4) : 2020年3月期・事業セグメント別売上高、営業利益



(単位：百万円)

	20/3期 計画		19/3期 実績		19/3期 対比	
		構成比		構成比	増減額	増減率
<b>連結売上高</b>	<b>200,000</b>	<b>100</b>	<b>194,201</b>	<b>100</b>	<b>5,799</b>	<b>+3.0%</b>
ワコール事業（国内）	116,200	58.1	113,400	58.4	2,800	+2.5%
ワコール事業（海外）	55,500	27.8	53,100	27.3	2,400	+4.5%
ピーチ・ジョン事業	11,600	5.8	10,491	5.4	1,109	+10.6%
その他事業	16,700	8.4	17,210	8.9	▲ 510	▲ 3.0%

	20/3期 計画		19/3期 実績		19/3期 対比	
		対売上高		対売上高	増減額	増減率
<b>営業利益</b>	<b>11,000</b>	<b>5.5</b>	<b>4,879</b>	<b>2.5</b>	<b>6,121</b>	<b>+125.5%</b>
ワコール事業（国内）	6,600	5.7	6,325	5.6	275	+4.3%
ワコール事業（海外）	4,000	7.2	4,581	8.6	▲ 581	▲ 12.7%
ピーチ・ジョン事業	170	1.5	▲ 5,859	-	6,029	-
その他事業	230	1.4	▲ 168	-	398	-

為替レート 1米ドル=110.00円、1英ポンド=145.00円、1中国元=16.50円として計画

42ページには、今期、2020年3月期の事業セグメント別の売上高と営業利益の計画数値を掲げています。

海外事業については、前述した欧米における事業基盤の強化に加えて、今期は、中国やインド事業の拡大を加速する、積極的なマーケティング投資を進める予定です。こうした背景から、営業減益の計画となりますが、中長期的な視点から成長投資を優先して進めていきたいと考えています。

## 財務戦略(1)：資本政策の基本的な方針



### 1. ROE向上を通じた株主価値の向上

- 株主価値の持続的な向上を目指し、持続的な利益成長と資本効率（ROE）の向上を追求します
- ROEの向上にあたっては、健全なバランスシートを維持しながら、「収益性（利益率）」と「資産効率（回転率）」の向上に重点を置きます

### 2. 健全なバランスシートの維持（株主資本の水準）

- 拡大する事業機会を確実に捉えるため、以下の視点で必要な株主資本の水準を維持します
  - ・事業活動に伴うリスクと比較して十分であること
  - ・継続的な設備投資と、事業機会を見極めた成長投資を支えるために十分な水準であること

### 3. 株主還元策

- 当社は、株主のみなさまに対する還元を経営の重要課題として認識しており、将来の事業展開に備えた成長投資の原資を確保しつつ、財務の健全性を維持することを前提に、フリーキャッシュフローの水準にも留意しながら、株主還元を充実させていきたいと考えています

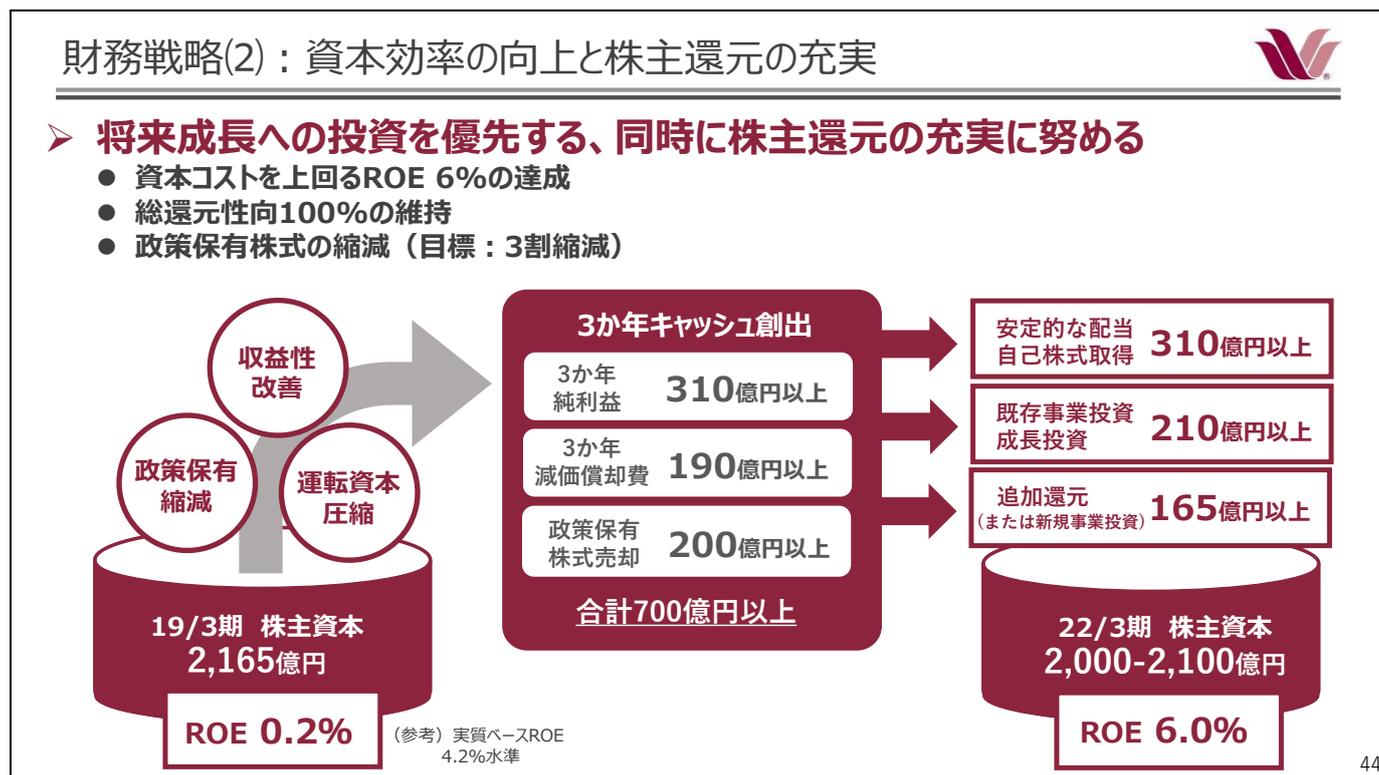
43

43ページをご覧ください。資本政策についてお話しします。

ひとつめは、収益性と資産効率の向上によりROEの改善を通して、株主価値向上の実現に努めていく方針です。

ふたつめは、健全なバランスシートの維持です。事業活動に伴うリスクと機会、また継続的な設備投資を支えるために十分な水準であることに配慮します。

みつめは、株主還元についてです。前述のとおり、投資機会に備えた原資を確保する一方、フリーキャッシュフローの水準に留意しつつ、一層の株主還元を充実させていきたいとする方針を示しています。



44ページに、これからの3か年における、当社の具体的な資本効率向上に向けた取り組みと、株主還元についての考え方を示しました。

まず、キャッシュの創出においては、事業活動を通じた収益性の向上と運転資本の圧縮に努めていきます。この結果、3か年を通じたキャッシュフローの増加は500億円以上と見積もっています。同時に、積極的な政策保有株式の縮減に取り組み、3か年で約3割に相当する200億円以上の株式売却を考えています。

表の右側には還元や投資に関わる記載をしております。

引き続き、これからの3か年においても、安定的な配当と、機動的な自己株式の取得を行い、金額にして310億円程度、総還元性向100%の実現を図っていきたくと考えています。

次に、継続的な設備投資として210億円を計画しています。これは、国内外のITシステムの更新やEコマースプラットフォームの構築などに振り向けます。

最後に、さきほどの政策保有株式の売却によって生まれたキャッシュフローは、できる限り、追加の株主還元に充てたいと考えています。ここでは、いったん、165億円程度としています。

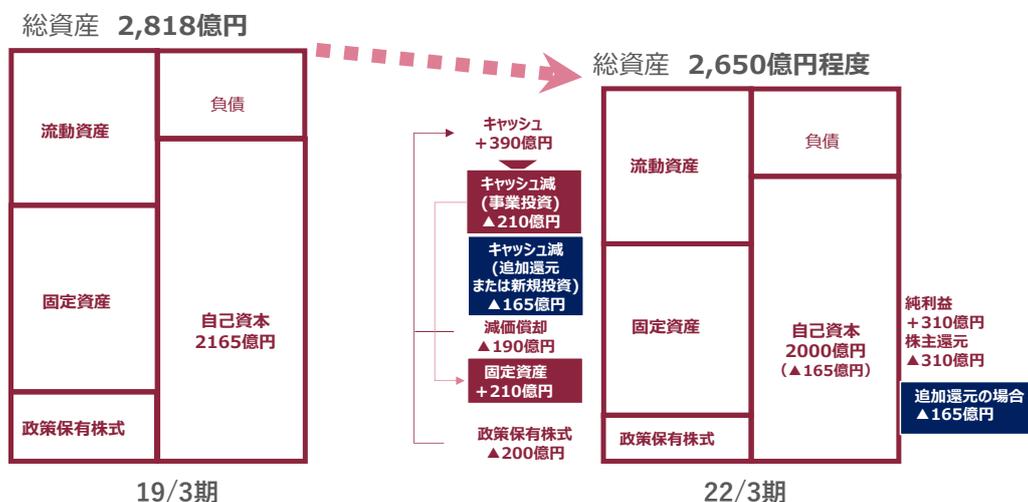
一方、非連続な成長を実現し、将来的にROE水準を高めるために、M&Aなどの成長投資の機会があれば、優先的にそちらにも振り向けていきたいと思っています。

これらの結果、2022年3月期末の株主資本は、2,000億円から2,100億円の水準になると見えています。ROE水準 6%の達成に向けて、確実な資本政策を進めていきます。

## 財務戦略(3)：2022年3月期末のバランスシートのイメージ



### ➤ 総資産の圧縮を進め、健全かつ適正なバランスシート経営へ変革を進める



注：2020年3月期より、米国会計基準の改定に伴い、リース取引における会計処理の変更が予定されています。これにより、固定資産と負債の増加影響が生まれますが、上記の概念図には考慮していません。

最後に、2022年3月期末のバランスシートのイメージを記しました。

設備投資や成長投資は自己資金から振り向ける予定ですので、総資産の増加を抑えた計画としています。一方で、株主還元の充実を進めることによって、自己資本の縮減を実現する予定です。

また、在庫回転率の向上に努めることによって、流通チャネルの変化に伴い、直営事業などの占める比率が高まってくるものの、大きな棚卸資産額の増加は計画していません。

これからの3か年においては、国内外の連結子会社においても、損益計算書だけでなく、バランスシートやキャッシュフローをマネジメントする、そんな企業グループへの変革に努めていきたいと考えています。

持続的な成長の実現を目指して、引き続き、企業努力を高めていきますので、ご支援をいただきますようお願いいたします。

わたしからの説明は以上となります。ご清聴ありがとうございました。



## 参考情報

## 主要法人の経営目標：外部顧客への売上高、営業利益



(単位：百万円)

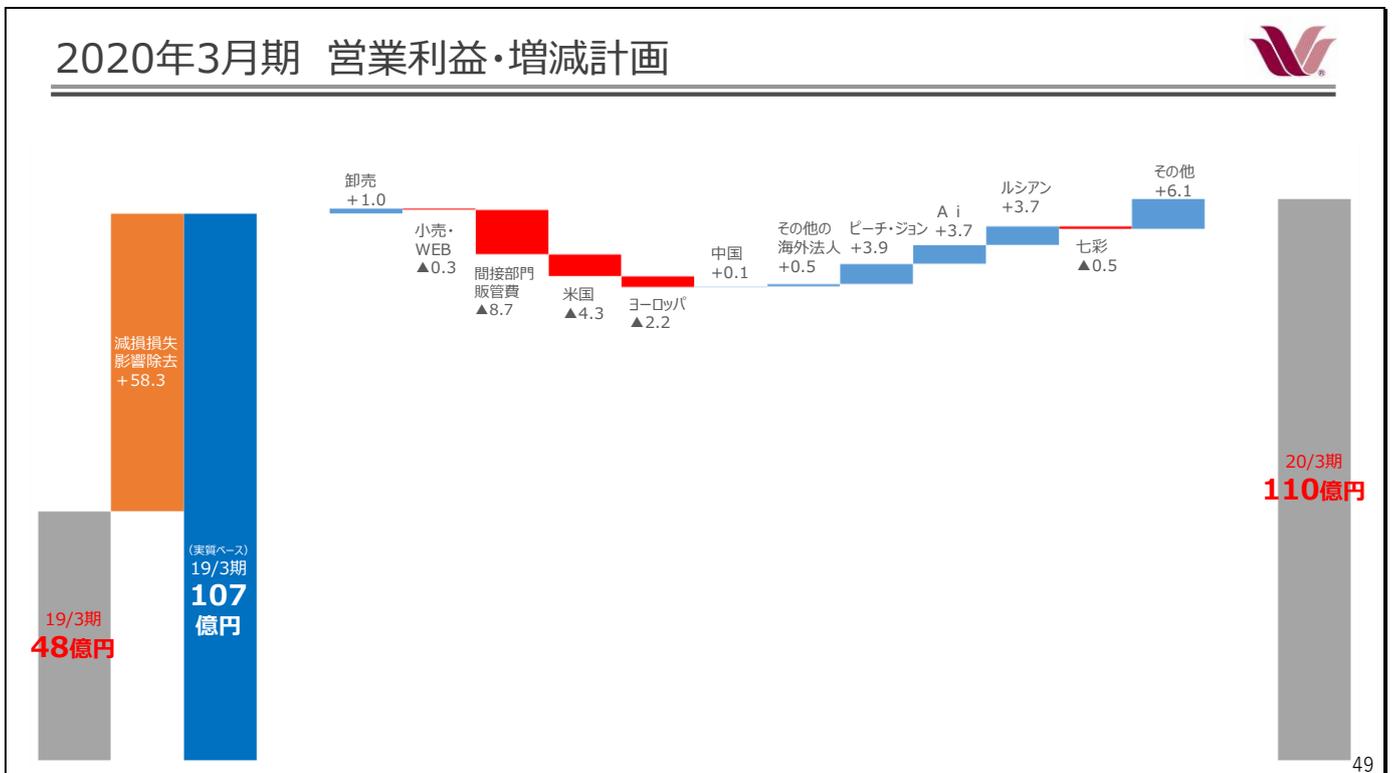
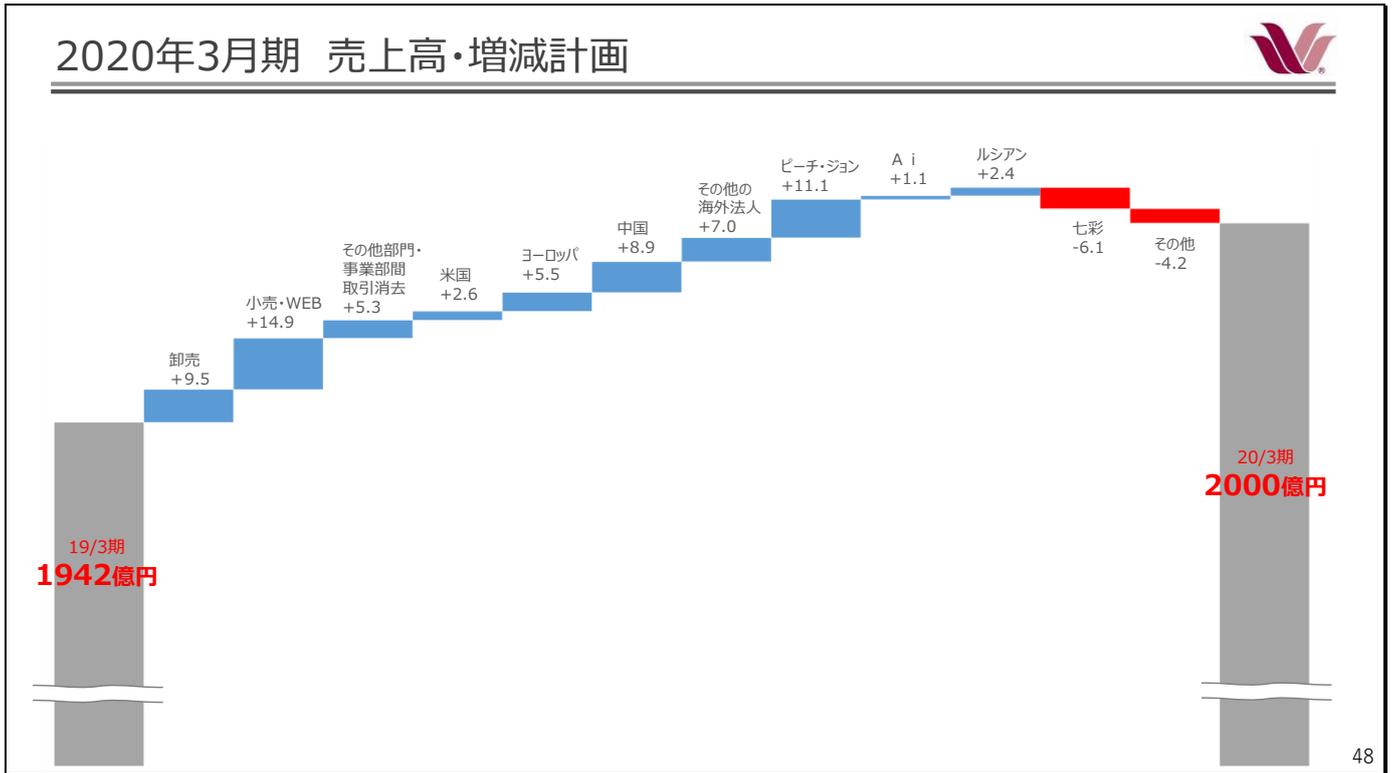
	売上高						営業利益					
	19/3期 実績	20/3期 計画	22/3期 計画	19/3期 対比			19/3期 実績	20/3期 計画	22/3期 計画	19/3期 対比		
				増減額	増減率	CAGR				増減額	増減率	CAGR
ワコール	102,356	105,327	110,241	7,885	+7.7%	+2.5%	5,099	4,300	6,694	1,595	+31.3%	+9.5%
ビーチ・ジョン	10,491	11,600	11,600	1,109	+10.6%	+3.4%	▲ 220	170	350	570	-	-
七彩	9,414	8,800	9,240	▲ 174	▲ 1.8%	▲ 0.6%	282	230	330	48	+17.0%	+5.4%
ルシアン	6,284	6,528	6,663	379	+6.0%	+2.0%	▲ 375	▲ 9	140	515	-	-
A i	4,181	4,290	4,490	309	+7.4%	+2.4%	▲ 321	53	170	491	-	-
ワコールインターナショナル(米国)	18,486	18,750	20,807	2,321	+12.6%	+4.0%	2,095	1,667	1,969	▲ 126	▲ 6.0%	▲ 2.0%
ワコールヨーロッパ	14,106	14,655	16,377	2,271	+16.1%	+5.1%	1,407	1,189	1,358	▲ 49	▲ 3.5%	▲ 1.2%
中国ワコール	11,617	12,507	14,850	3,233	+27.8%	+8.5%	746	758	899	153	+20.5%	+6.4%

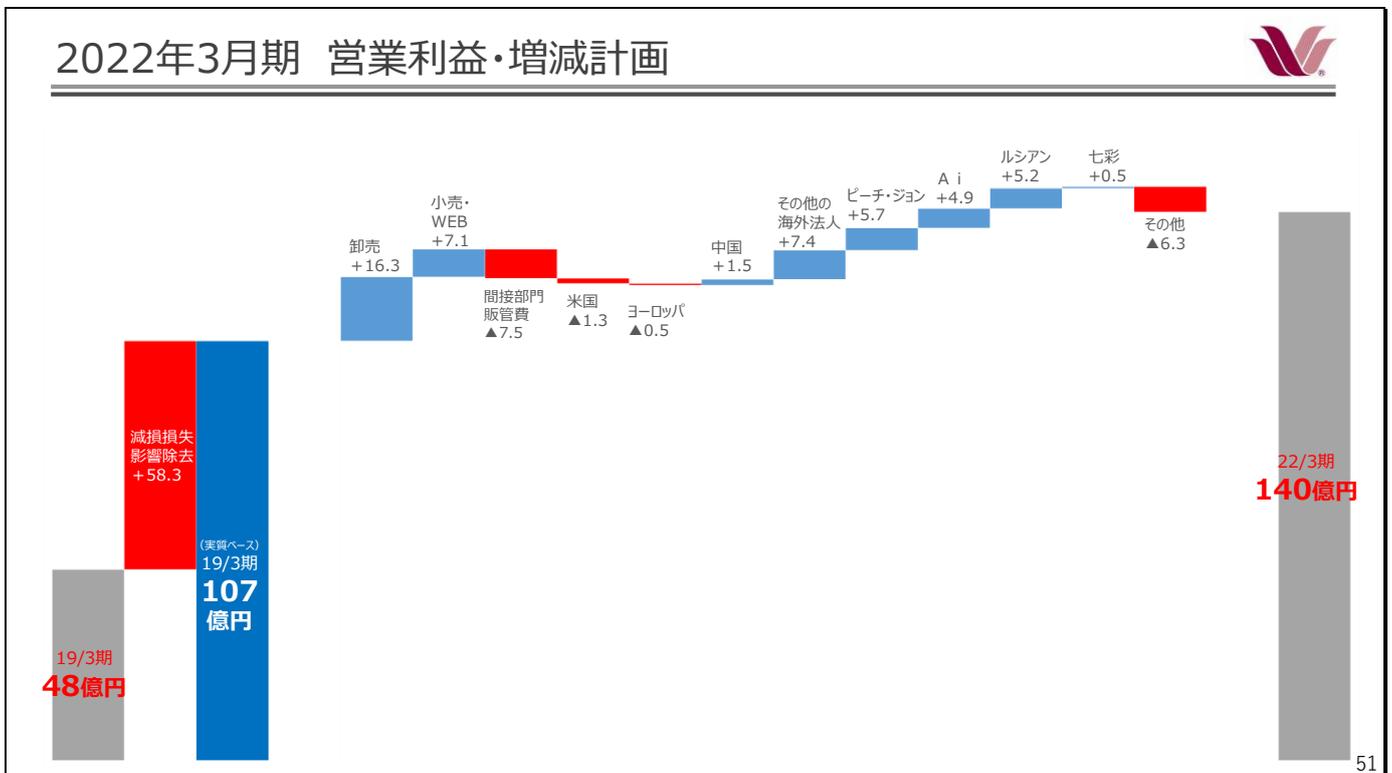
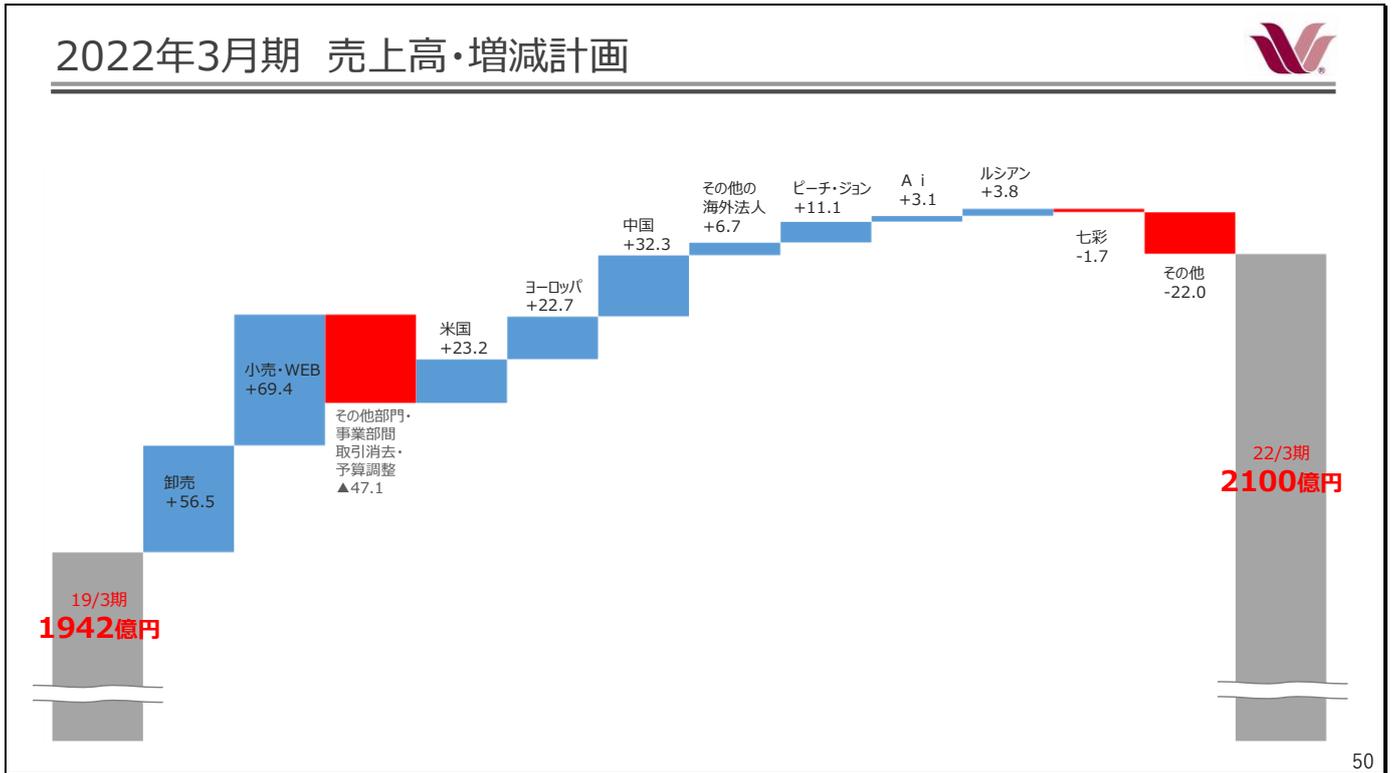
【海外主要子会社（現地通貨ベース）】

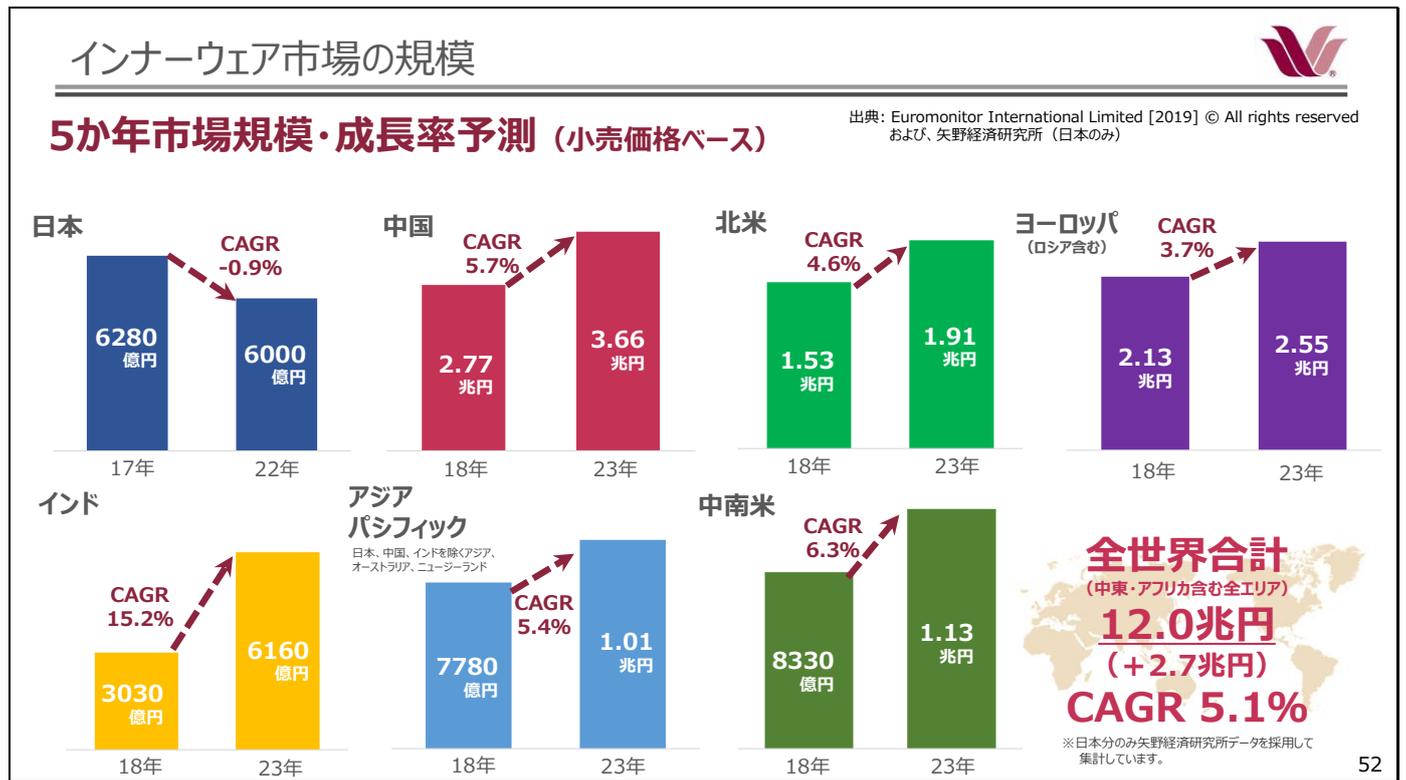
ワコールインターナショナル(米国)	166,679	170,465	189,147	22,468	+13.5%	+4.3%	18,900	15,150	17,900	▲ 1,000	▲ 5.3%	▲ 1.8%	千US\$
ワコールヨーロッパ	96,826	101,062	112,942	16,116	+16.6%	+5.3%	9,658	8,198	9,368	▲ 290	▲ 3.0%	▲ 1.0%	千£
中国ワコール(※)	694,776	758,000	900,000	205,224	+29.5%	+9.0%	44,594	45,900	54,500	9,906	+22.2%	+6.9%	千元

(※) 2020年3月期より、中国ワコールの営業利益について集計方法を変更しております。2019年3月期の実績数値は、これによる過及修正を反映しています。

【為替レート】	1\$	1£	1元
	110.00円	145.00円	16.50円







## 持分法適用関連会社 売上高 (輸出売上除く)

(単位: 百万円)

会社名 Company name	13/3期	14/3期	15/3期	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期
新栄(韓国)ワコール Shinyoung Wacoal	13,584	18,619	18,278	18,815	16,471	17,790	17,013
タイワコール Thai Wacoal	7,983	9,066	9,007	11,536	8,694	11,386	12,972
台湾ワコール Taiwan Wacoal	8,899	10,846	11,332	11,809	10,129	10,721	10,338
インドネシアワコール Indonesia Wacoal	1,404	1,925	2,229	2,418	2,199	2,309	2,249
ワコールマレーシア Wacoal Malaysia	1,026	1,273	1,370	1,258	1,085	1,186	1,253
<b>持分法適用関連会社 計</b>	<b>32,896</b>	<b>41,729</b>	<b>42,216</b>	<b>45,836</b>	<b>38,578</b>	<b>43,392</b>	<b>43,825</b>
構成比	58.8%	48.9%	46.7%	46.9%	44.3%	45.5%	45.2%
<b>ワコール事業 (海外)</b>	<b>23,081</b>	<b>43,636</b>	<b>48,107</b>	<b>51,869</b>	<b>48,423</b>	<b>51,888</b>	<b>53,100</b>
構成比	41.2%	51.1%	53.3%	53.1%	55.7%	54.5%	54.8%



この資料に掲載されている情報のうち、将来の業績に関する見通しについては、本資料の作成時点において入手可能な情報に基づいて作成したものであり、その実現・達成を保証又は約束するものではありません。また今後、予告なしに変更されることがあります。

これらの情報の掲載にあたっては細心の注意を払っておりますが、掲載された情報の誤りに関しまして、当社は一切責任を負うものではありませんのでご了承ください。