

2026年2月16日
株式会社ワコールホールディングス

2026年3月期 第3四半期 決算説明会 質疑応答要旨 (QA形式)

【日時】2月16日(月) 11:00~12:00

【登壇者】

株式会社ワコールホールディングス 代表取締役 社長執行役員	矢島 昌明
株式会社ワコールホールディングス 代表取締役 副社長執行役員	宮城 晃
株式会社ワコール 代表取締役 社長執行役員	川西 啓介

Q1: 3Q着地について計画比に対してどうであったのか？売上と利益についてエリア別で教えていただきたい。

A1: 修正計画に対して、売上で20億円ほど、粗利でも10億円ほど下振れている。一方で、販管費を20億円強縮減した結果、事業利益ベースでは10億円強上振れして着地。売上についてはアメリカ、中国の未達が大きい。米国では年末商戦が想定外に停滞した影響があった。中国はWイレブンの施策の不調、国内は来店客数減などで売上の伸びが期待を下回っている。

修正計画に対して販管費の縮減20億のうち、主なものは(株)ワコール。そのほか、アメリカ、中国、ヨーロッパなども一定程度販管費を削減している。(株)ワコールは、経費の後ろ倒しや人事制度の変更による人件費の縮減などによるもの。アメリカや中国は人員の適正配置や全体的なコストコントロール。ヨーロッパはマーケティング費用の期ずれ繰り越しなど。

なお、事業利益については、決算調整で第4四半期に租税公課を一括計上する影響なども踏まえ、4Qの販管費は3Q比では増加する見立てをしており、通期は計画通りに着地すると見立てている。

Q2: 4Qの見通しについて教えていただきたい。

A2: 売上収益は、3Q時点ですでに20億ほど下回っているが、現在計画達成に向けて各国において努力している。米中が厳しい状況なので、多少下振れの可能性はあるが、今のところは想定通りの見立てをしている。事業利益についても、計画通りを想定している。

Q3: 決算説明資料によると、前年同期比で米国中国が厳しい状況だったようだが、その理由と今後の対策について教えていただきたい。

A3: 米国については、K字型消費が進行している。低価格商品と高価格商品は売れている一方、中高価格帯の商品については消費マインドが低下している。それに加えて、我々の主な取引先である百貨店の閉店も進んでいる。今期においてはサックスやニーマン・マーカスの経営破綻もあった。なお、当社においては、前期までにサックス、ニーマン・マーカスとの取引は中止しているため、経営破綻による当期の業績

影響はない。今後の対策としては、商品構成を、ワイヤー入りの造形性の高い商品から、より快適性のある商品へと徐々にシフトしていく。また、関税対策として、小売価格の見直しも引き続き進める方針。

中国については、市況回復が非常に遅れている。中国の百貨店の状況、天猫を中心とした EC の状況は、競合他社含め前年同期を下回り、概ね 8 掛け、9 掛けといった水準。我々も同様の状況となっている。そうした中で、我々が取り組むべきことは、市況に合わせた快適性の高い商品の拡充や、MUSE を活用した EC サイトへの訪問客数の増加である。昨年 10 月の MUSE 起用後は、訪問客数は増えているが、購買率がまだ上がっていない。今後は MUSE に合わせた商品配備を進めていく。また、店舗改装が一定の成果を上げているため、来期以降は 10~20 店舗程度に対して改装を実施する予定である。加えて、不採算店舗については、12 月末時点で 14 店舗を撤退済で、1 月以降は 15 店舗程度の撤退を検討している。中国については、何とかブレイクイーブンを目指していきたいと考えている。

Q4: 来期の事業利益の見通しは？いま中計を策定中とのことだが、現状で事業利益が赤字というところからきちんと脱却できるのか、来期の目線についてヒントをいただきたい。

A4: 次期中計を策定している段階のため、具体的な数字については申し上げられない。イメージや方向性としては、増収増益を想定しており、当然ながら黒字転換を予定している。従来、百貨店、チェーンストア、専門店といった実店舗チャネルについて、前年を超える前提で計画を組んできたが、足元のトレンドは量販店、百貨店ともに下降している。我々はこれまで、そのトレンドに抗って伸長させようとしてきたが、それはなかなか難しいと判断し、既存チャネルについてはダウンする可能性も織り込む予定。その代わりに、例えばドラッグストアのような新規チャネルや、インナーではなくスポーツウェアに注力していくことで事業構造を変えていこうと考えている。それにより来期の売上が大きく上がるかどうかは現時点では申し上げられないが、現状はそのような方向性を考えている。

Q5: これまでも構造改革を進めてきたと思うが、今回の組織体制に期待している部分、過去と違う点を教えていただきたい。組織改革は実効性の改善に対してどのような効果をもたらすのかをお伺いしたい。

A5: 各事業部門がそれぞれのダイレクションに沿って施策を実行するというのは変わらない。ただ、先ほど矢島が説明したとおり、今後伸ばせる可能性の高いところに重点を置いて構造改革を進めていくことが重要である。各部門に判断させるのではなく、全社最適で判断しなければならないが、それをより早いレイヤーで判断し実行に移すということを強力に進めたいというのが組織新設の大きな理由である。それぞれモニタリングも含め、リソースが必要な場合の判断についてもスピード感を持って積極的に進めていきたいと考えている。

過去との違いとしては、これまではマーケティング会議など、一定の期間ごとの会議で進捗確認していたものを、構造改革室が今までより早いペース、たとえば週次などのタイミングで関与していく点が過去と異なる。各部門単独ではリソース配分を含めた判断が難しかった。構造改革室の設置により、私のラインまで報告を上げなくても、その前段階のレイヤーで迅速にリソース配分を含めて判断できる体制とすることで改革の実効性が担保されると考えている。

Q6: 海外の組織体制の変更については？

A6: グローバル本部はこれまでも存在していたが、基本的には各国から上がってきた報告に対して修正を加えるという役割だった。5年ほど前から欧米については、本社から日本人を派遣するのではなく、現地の人材にトップを担ってもらってきた。

来期からの欧米本部、中国・アジア本部については、欧米本部長をアメリカに駐在させ、アメリカおよびヨーロッパの指揮を執らせる体制とする。この両本部については私の直轄として行動計画を策定し、その進捗を月次および四半期単位で確認していく。仮にうまくいかなかった場合には、適宜修正を行っていく。

Q7: 実効性を上げるためには、権限や人事権が非常に重要になると考えている。今回の組織体制では人事権や権限はきちんと強化されるということか？

A7: 国内については、取締役が構造改革室長に就くため、事業部単位にとどまらない範囲で判断を行う。人事権を含め、リソースについては全体を見て判断していく。

矢島：従来、海外については、現地法人の社長の給与や賞与については、目標管理は行っていたものの、基本的には現地で完結していた。それを2年前からは私がチェックし、翌年の給与を決定する体制に変更している。来期の組織体制でも、現地法人の人事権についても私が持つ形となっており、その点の権限管理が強化されると理解していただいて問題ない。

Q8: アジアの不振について伺いたい。

A8: アジアについても、世界的な傾向と変わらない。国によって多少の違いはあるが、東南アジアも百貨店は消費の中心ではなくなってきている。当社は百貨店を中心にビジネスを展開してきたため、その点で厳しい環境を強いられると言える。昨今は、百貨店に代わって、ショッピングセンターやモールが中心になってきているが、我々がそのチャネルにおいて、魅力ある商品や店舗展開が十分にできていないと認識している。市場におけるチャネル変化についていけない点が課題の一つである。

商品についても、我々の強みはワイヤー入り商品にあるが、市場ではノンワイヤーかつ快適性のある商品が中心となってきている。ノンワイヤーや、樹脂ワイヤーを用いた快適性の高い商品を開発しているが、商品面でも市場の変化に十分に対応できていない点が、不振の要因であると考えている。

以上