

「VISION 2030」 中期経営計画（23/3期～25/3期） 説明資料

2022年6月3日
株式会社ワコールホールディングス

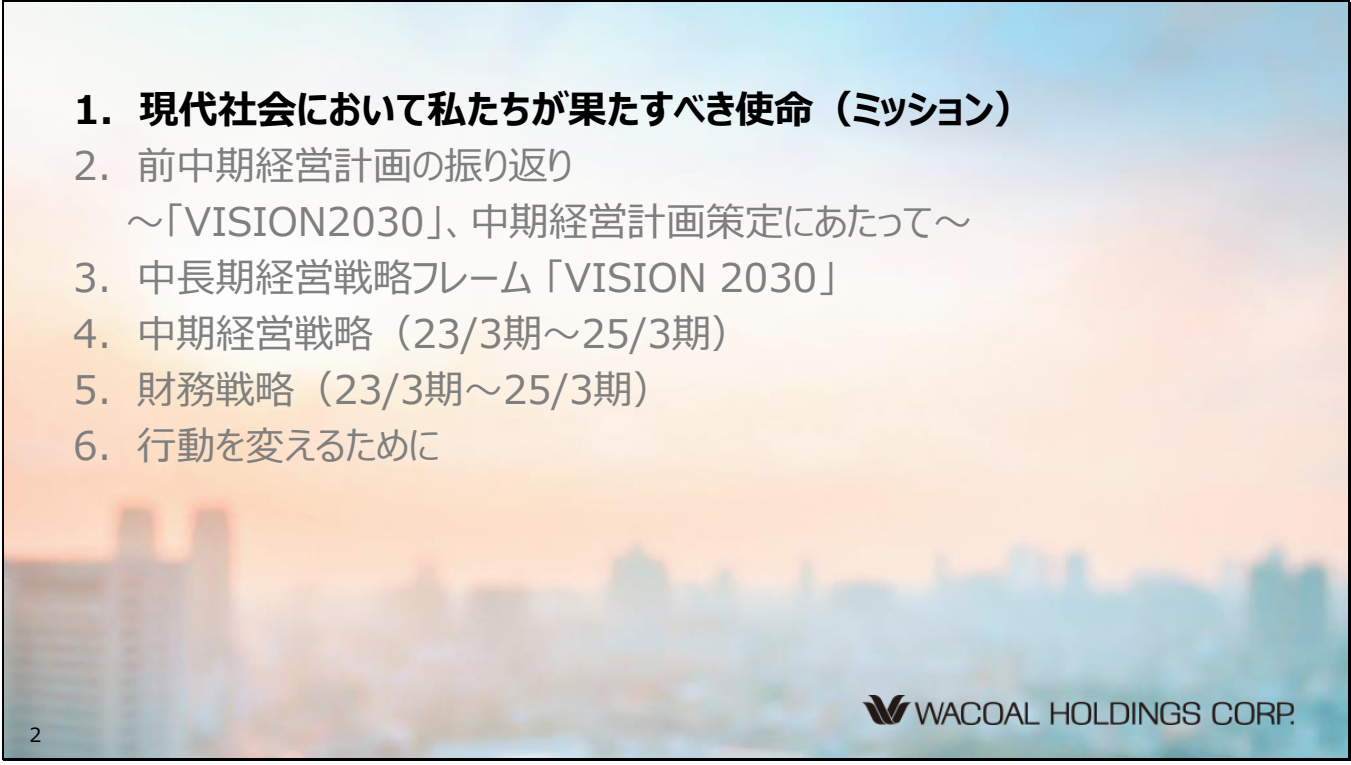
1

みなさん、こんにちは。

株式会社ワコールホールディングス 代表取締役 社長執行役員の安原弘展です。

この度は、当社グループのホームページへアクセスいただき、誠にありがとうございます。

それでは、2030年に向けた経営戦略フレーム「VISION2030」、ならびに、
3カ年の中期経営計画について、ご説明いたします。



1. 現代社会において私たちが果たすべき使命（ミッション）

2. 前中期経営計画の振り返り

～「VISION2030」、中期経営計画策定にあたって～

3. 中長期経営戦略フレーム「VISION 2030」

4. 中期経営戦略（23/3期～25/3期）

5. 財務戦略（23/3期～25/3期）

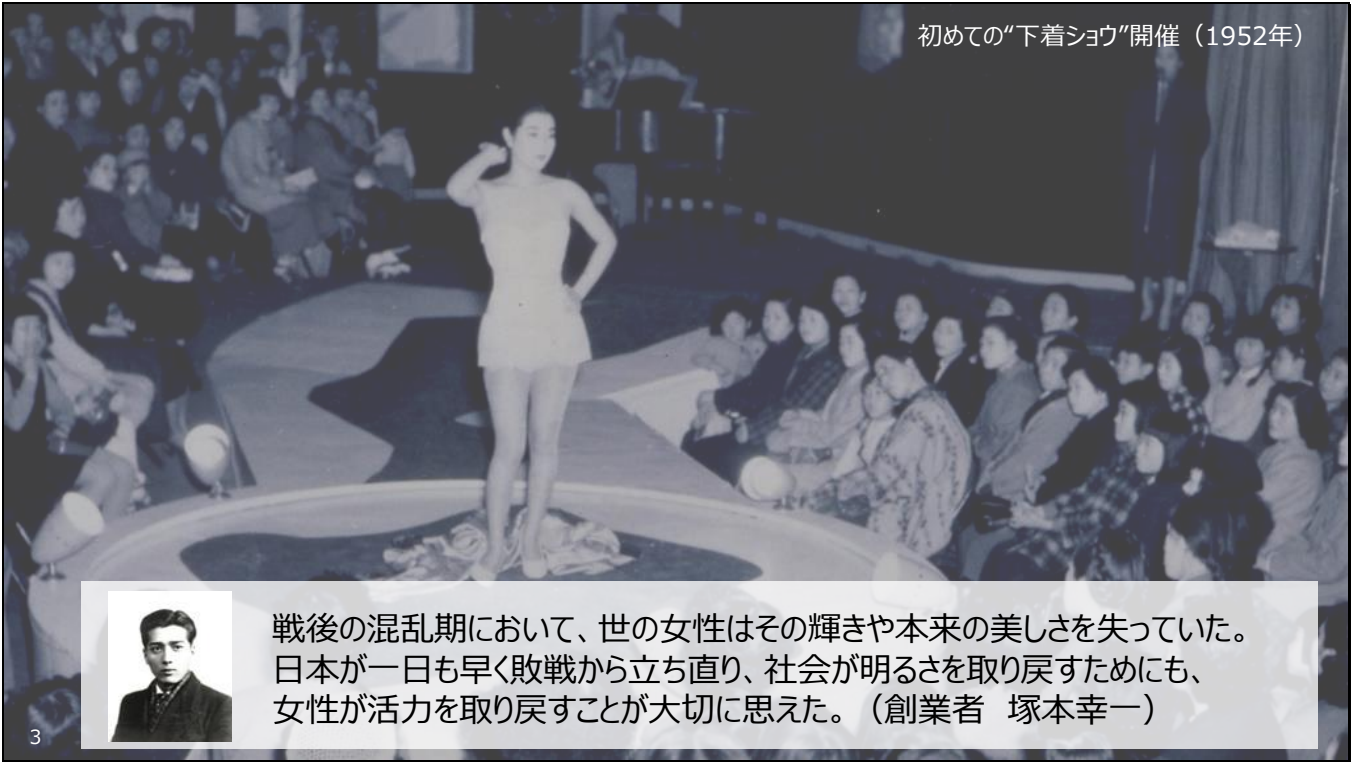
6. 行動を変えるために

2ページをご覧ください。説明資料のアジェンダとなります。

こちらの内容に沿って、説明を進めさせていただきます。

まず、新しく策定した「ミッション」について、説明します。

初めての“下着ショウ”開催（1952年）



戦後の混乱期において、世の女性はその輝きや本来の美しさを失っていた。日本が一日も早く敗戦から立ち直り、社会が明るさを取り戻すためにも、女性が活力を取り戻すことが大切だと思えた。（創業者 塚本幸一）

3

3ページをご覧ください。

1946年の創業以来、ワコールは、「人々の美しさに貢献することで、広く社会に寄与する」ことを目標として活動してきました。第二次世界大戦を兵士として経験した創業者の塚本は、創業時の想いを後にこう述べています。「日本が一日も早く敗戦から立ち直り、社会が明るさを取り戻すためにも、女性が活力を取り戻すことが大切だと思えた」

感染症拡大をきっかけに世界の景色が一変しました。そして、なお、不透明感が高まっています。

今回、中長期経営戦略の策定にあたり、執行役員や若手社員も参加するプロジェクトを発足し、当社グループが将来的に目指す姿や、現代社会において果たすべき使命を改めて議論してまいりました。

不透明感の増す現代において、ワコールグループだからこそ、提供できる価値



世界中のあらゆる人々の豊かな生活に貢献すること



画一的な外見美ではなく、
内面も含めた自分らしさの実現をお手伝いすること



環境や人権などさまざまな社会課題の解決に努めること

4

4ページをご覧ください。

こちらには、プロジェクトでの議論を通じて導き出した「私たちの使命」について、記載しています。

1つ目が、「世界中のあらゆる人々の豊かな生活に貢献する」こと。

2つ目が、「画一的な外見美ではなく、内面も含めた自分らしさの実現をお手伝いする」こと。

3つ目が、「環境や人権などさまざまな社会課題の解決に努める」こと、です。

これらの項目が、現代社会においてワコールグループが果たすべき使命と定義し、新たに「ミッション」を策定しました。

創業以来、はじめて経営理念の枠組みを変更 創業の精神を軸に、現代社会で果たすべき使命「ミッション」を定義

ひとりひとりが 自分らしく美しく いられるように
世の中が 自信と思いやりに あふれるように
からだに ところに
いちばん近いところで 寄り添い続けます

使命
「ミッション」

創業の精神

ワコールグループ経営理念

<目標>

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

<社是>

わが社は 相互信頼を基調とした
格調の高い社風を確立し
一丸となって 世界のワコールを目指し
不断の前進を続けよう

<経営の基本方針>

愛される商品を作ります
時代の要求する新製品を開発します
大いなる将来を考え正々堂々と営業します
より良きワコールはより良き社員によって造られます
失敗を恐れず成功を自惚れません

5ページをご覧ください。

今回、「ミッション」の策定に伴い、創業以来はじめて、経営理念の枠組みを変更し、創業者が掲げた「目標」、「社是」、「経営の基本方針」を、「創業の精神」として位置づけることとしました。

今後は、「ミッション」ならびに、70年を超える歴史の中で受け継いできた「創業の精神」をよりどころとして、各事業会社が複雑化・多様化する社会課題への取り組みを将来の「成長機会」として捉え、事業を通じて「社会課題の解決」と「持続的成長」の両立を目指す「サステナビリティ経営」を推進することで、企業価値の向上に努めていきます。

現代社会で果たすべき使命「ミッション」

**ひとりひとりが 自分らしく美しく いられるように
世の中が 自信と思いやりに あふれるように
からだに ところに いちばん近いところで 寄り添い続けます**

からだのここちよさ、ところの美しさ。

それはまるで引力のように、自分と社会とを結びつけてくれる。

ありたい自分を知り、一歩ずつ近づくこと。

そこで生まれた自信は、多様な人々を受け入れる優しさを育む。

その優しさは、やがて社会や地球へも広がり、思いやりあふれる豊かな未来へとつながっていく。

からだに ところに いちばん近いところで、一人ひとりの輝きに寄り添い続けてきたワコールだから。

変化に挑み、成長を続けることで、世界を美しくする力になれる。

私たちは、そう信じています。



6

6ページに、新たに策定した当社グループの「ミッション」を記載しています。

本日は説明を割愛させていただきますので、のちほど、ご確認ください。

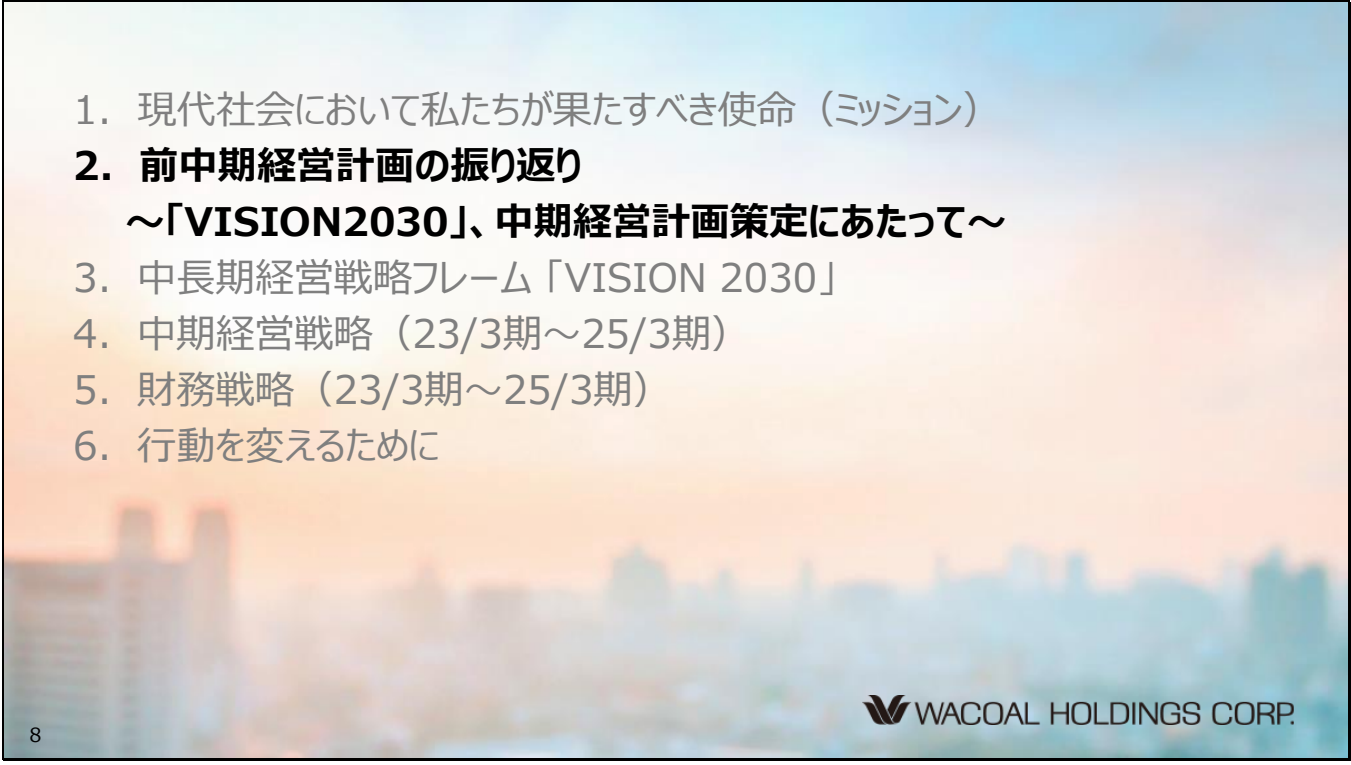
新たな価値創造へ 中長期経営戦略フレーム 「VISION2030」を策定



7

7ページです。

お客さまや社会から必要とされる企業として進化し、最終的に「ミッション」を達成するために、2030年に向けて取り組むべき項目を整理したものが、「VISION2030」です。そして、そのマイルストーンとして、最初の3か年に取り組むべき内容が今回発表する中期経営計画となります。

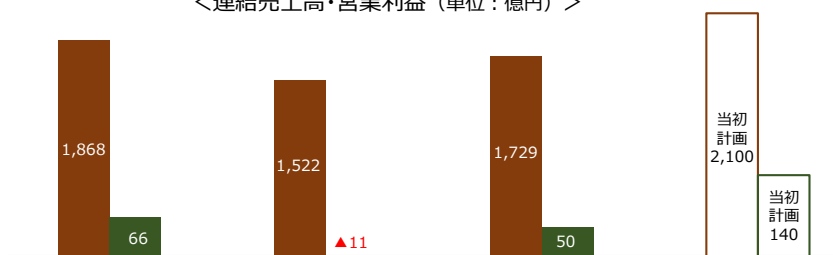
- 
1. 現代社会において私たちが果たすべき使命（ミッション）
 - 2. 前中期経営計画の振り返り**
～「VISION2030」、中期経営計画策定にあたって～
 3. 中長期経営戦略フレーム「VISION 2030」
 4. 中期経営戦略（23/3期～25/3期）
 5. 財務戦略（23/3期～25/3期）
 6. 行動を変えるために

8ページです。

はじめに、前中計の振り返りからご説明します。

前中期経営計画総括

<連結売上高・営業利益（単位：億円）>



	2020年3月期実績	2021年3月期実績	2022年3月期実績	2023年3月期 当初計画
営業利益率	3.6%	—	2.9%	6.7%
当社株主に帰属する当期純利益	35	70	46	120
ROE	1.6%	3.3%	2.1%	6.0%
創出キャッシュ (純利益※ + 減価償却費 + 政策保有株式の縮減)	278	108	144	3カ年 700以上
政策保有株式の縮減 (2019年3月末簿価ベース)	136	26	35	200
1株あたり配当金（円）	60	40	50	—

※有価証券投資評価損益や無形固定資産の減損などの影響を除去した実質ベース

9ページをご覧ください。

このページでは、前中計期間の業績を示しています。世界的に拡大した感染症の影響を強く受けて、2021年3月期以降、大きく業績が落ち込み、大変厳しい3カ年となりました。

感染症の拡大など、想定外の事態への対応力の弱さが露呈 激しい環境変化に対応できるレジリエントな企業体質への転換が不可欠

基本方針１．国内外ともに力強い成長軌道を示す ▲

- 米国におけるEC事業強化に向けて、IO社「LIVELY」買収
- 規制緩和後の消費回復を背景に、欧米は過去最高水準へ
- 感染症をきっかけに、ワコールの事業構造の課題が明確化

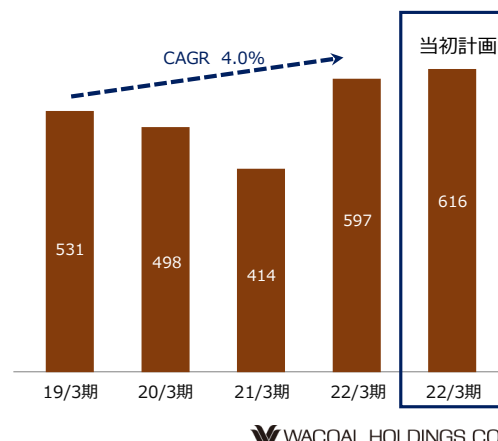
基本方針２．不採算事業の将来性の検証と構造改革 ×

- ピーチ・ジョンは構造改革の効果により、高収益体質へ改善
- 国内子会社3社は、感染症の影響により経営環境が悪化
- 各社ごとに人員整理や工場閉鎖などの構造改革に着手

基本方針３．社会価値創造に向けた取り組みの強化 ○

- 温室効果ガスの削減に向けた中長期的な目標を開示
- CSR調達は、海外主要会社の委託先工場リストまで開示

ワコール事業（海外）セグメント
＜連結売上高・営業利益（単位：億円）＞



WACOAL HOLDINGS CORP.

10ページをご覧ください。

前中計で掲げた「3つの基本方針」に対する評価を記載しています。

1つ目の基本方針「国内外ともに力強い成長軌道を示す」に対しては ▲ と評価しています。

海外事業は、欧米で過去最高の売上水準を更新したほか、注力してきたECで高い成長を実現することが出来ました。一方で、国内事業については、コロナ禍で売上が低迷する中、収益構造やチャネル構造などの課題が顕在化しました。

2つ目の「不採算事業の将来性の検証と構造改革」については × と評価しました。

構造改革の効果で、ピーチ・ジョンを再び高収益体質に戻すことが出来ました。一方、七彩、Ai、ルシアンについては対策を講じたものの、コロナ禍で業績が大きく落ち込んだこともあり、次期中計に課題を持ち越すこととなりました。

3つ目の「社会価値創造に向けた取り組みの強化」については ○ と評価しています。

温室効果ガスの削減に対する目標を開示するなど気候変動課題に対する対応を進めることが出来たほか、CSR調達についても海外主要会社の委託先工場リストを開示するなど、取り組みを前進させることが出来ました。

現状認識：事業上の課題

国内事業の課題	硬直的な高コスト構造の解消、レジリエントな企業への転換 ◆ マーケティング強化を通じた新規顧客の獲得、新しい顧客提供価値の開発、新規事業の創出 ◆ 国内子会社の経営の安定化。将来性の継続的な検証と、事業継続や見直しの判断
海外事業の課題	ECを中心とした成長継続と収益性の更なる向上 ◆ 米国EC市場の飽和やターゲット広告の規制による、「LIVELY」ブランドの成長鈍化への対応 ◆ インドやドイツなど、潜在的な市場規模が大きい新興エリアにおける成長に向けた積極的なブランド投資
生産・供給体制の課題	生産性向上に向けたグローバルベースでの供給体制の再整備 ◆ 生産・輸送等におけるオペレーションの効率化による、原材料や輸送費の高騰影響の緩和 ◆ 感染症の感染拡大下における工場の操業の安定化への取り組み
サステナビリティの課題	社会課題の解決を成長機会とする共創イノベーションの推進 ◆ 深刻さが増している気候変動などの環境問題や人権問題への対応強化 ◆ 変化対応力の強化に向けて、会社のあるべき姿や使命を明確にして行動できる社員の増加

11ページには、課題に対する認識を記載しました。

国内事業は、コロナ禍で改めて顕在化した高コスト体質を解消し、変化への対応力を強化しなければなりません。

また、マーケティング機能を強化し、新規顧客を獲得することで、売上の回復を早期に果たす必要があります。

海外事業は、ECを中心とする主要国の成長と、潜在的な市場規模の大きいエリアの開拓により、成長を維持していく必要があります。また、インティメイツ・オンライン社（以下、IO社といいます）の採算改善の取り組みを進めるなど、更なる収益性の向上を図らなければなりません。

供給面については、生産性をもう一段階高めるために、グローバルベースで生産体制の整備を進める必要があります。

ステークホルダーからの期待（機関投資家中心）

成長戦略について

以前は、成長戦略が見えづらかったが、CXやブランド戦略により、LTVを高め、成長していく方針が明確に打ち出され、長期戦略が分かりやすくなってきている。

長期課題について

2000年代からワコールのPBRは1倍割れが続いている。これは、ワコールが外部環境の変化に対して、市場が求めるビジネスモデルの変革を十分にできていなかったという投資家の評価の表れだと考える。

次期中計について

次期中計の目標としてはPL、BSの改善や効率化に取り組むとともに、その成果としてのROEの向上に期待している。

12ページをご覧ください。ステークホルダーからの期待項目として、対話を通して投資家の皆様から頂いた声を記載しています。

投資家の皆さまが共通して、当社グループに求めていることは、恒常的なPBR1倍割れの早期の解決です。同時に、これからの時代に、ワコールグループだからこそ、社会や人々に提供できる価値を明確にしてほしい、という意見も多くいただきました。

そして、新たなる価値創造、足元の経営改革の推進、資本コストを上回るROE水準の達成を着実に実行するためにも、ガバナンスを正しく効かせてほしいというご意見をいただいています。

「VISION 2030」、中期経営計画策定にあたって

期待を創る

(提供価値の進化・グローバル成長)

不透明な時代において、ワコールグループだからこそ、
社会や人々に提供できる経済的・社会的価値を明確にする



要請に応える

(ROE水準の向上、ESG対応)

資本市場が当社に求める要求に応えるための取り組みを強化し、
PBR1倍割れの状況を早期に改善する



コミットメント

(実効性の向上・資本効率改善)

レジリエントな企業体質への転換に向けて、ガバナンスの実効性
を高める（資本効率の向上、報酬体系の継続的改善など）

13ページです。

今回、中長期の経営戦略を策定するにあたり、取り組み項目を3つの軸で整理してきました。

1つ目は、未来に向けて、期待を創っていくことです。

不透明な時代において、ワコールグループだからこそ、社会や人々に提供できる価値を明確にしていきたいと思
います。

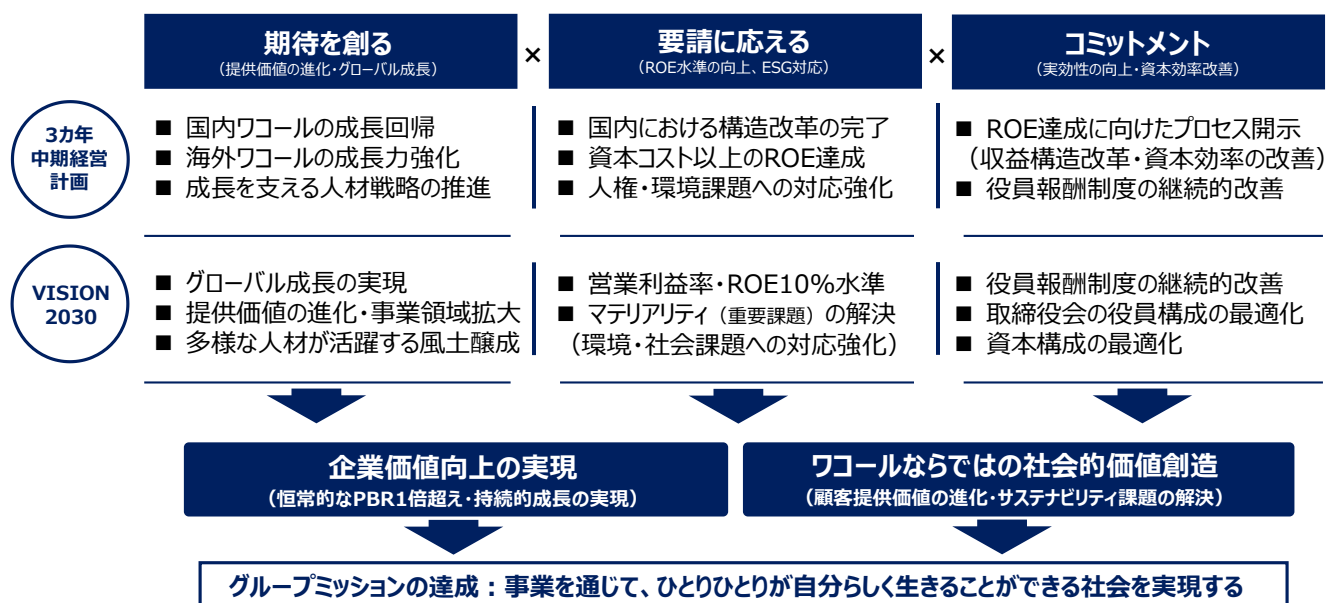
2つ目は、要請にしっかりと応えていく、ということです。

資本市場が当社に求める要求に応えるための取り組みを強化し、PBR1倍割れの状況を早期に改善したいと思
います。

3つ目が、コミットメント、約束を守っていくことだと思います。

変化に強い企業体質への転換に向けて、ガバナンスの実効性を高めていきたいと思
います。

「VISION 2030」、中期経営計画の取り組み事項（全体図）



14ページには、「VISION2030」及び、中計の取り組みの全体像をまとめました。

取り組むべき項目について、時間軸ならびに、「期待」「要請」「コミットメント」の枠で整理しました。

「要請に応える」こと、そして「コミットメント」を通じて、ステークホルダーの皆様からの信頼を高めつつ、当社グループならではの社会的価値を継続的に提供することで社会や顧客に対する「期待」を創ってまいります。そして、これらの取り組みを通して、企業価値の向上と持続的な成長を実現したいと考えています。

- 
1. 現代社会において私たちが果たすべき使命（ミッション）
 2. 前中期経営計画の振り返り
～「VISION2030」、中期経営計画策定にあたって～
 - 3. 中長期経営戦略フレーム「VISION 2030」**
 4. 中期経営戦略（23/3期～25/3期）
 5. 財務戦略（23/3期～25/3期）
 6. 行動を変えるために

15ページより、「VISION2030」についてご説明します。

「VISION 2030」 目指す姿

高い感性と品質で、ひとりひとりのからだところに、美しさと豊かさを提供し、
『世界のワコールグループ』として進化・成長する

中長期経営戦略フレーム 「VISION 2030」

経営戦略

マテリアリティ（重要課題）

役員・従業員の行動指針

期待を
創る

- グローバル成長の実現
- 提供価値の進化・事業領域拡大
- 多様な人材が活躍する風土醸成

×

要請に
応える

- 営業利益率・ROE10%水準
- マテリアリティ（重要課題）の解決
（環境・社会課題への対応強化）

×

コミット
メント

- 役員報酬制度の継続的改善
- 取締役会の役員構成の最適化
- 資本構成の最適化

16ページをご覧ください。

「VISION2030」では、「高い感性と品質で、ひとりひとりのからだところに、美しさと豊かさを提供し、『世界のワコールグループ』として進化・成長する」ことを、中長期的に目指す姿として掲げており、「経営戦略」、「マテリアリティ」、「役員・従業員の行動指針」という3つの要素で構成されています。

革新的な視点で新たな価値を生み、持続的成長を実現する

「VISION 2030」
経営戦略

サステナビリティ
経営の推進

国内の収益性向上と
事業領域拡大

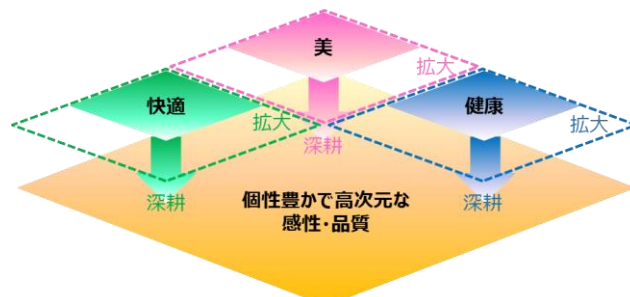
海外事業の拡大と
高収益構造への変革

グループ経営力の強化

資本効率の高い
経営への転換

事業領域（今後、強化するカテゴリー）

“Beauty” “Comfort” “Health”

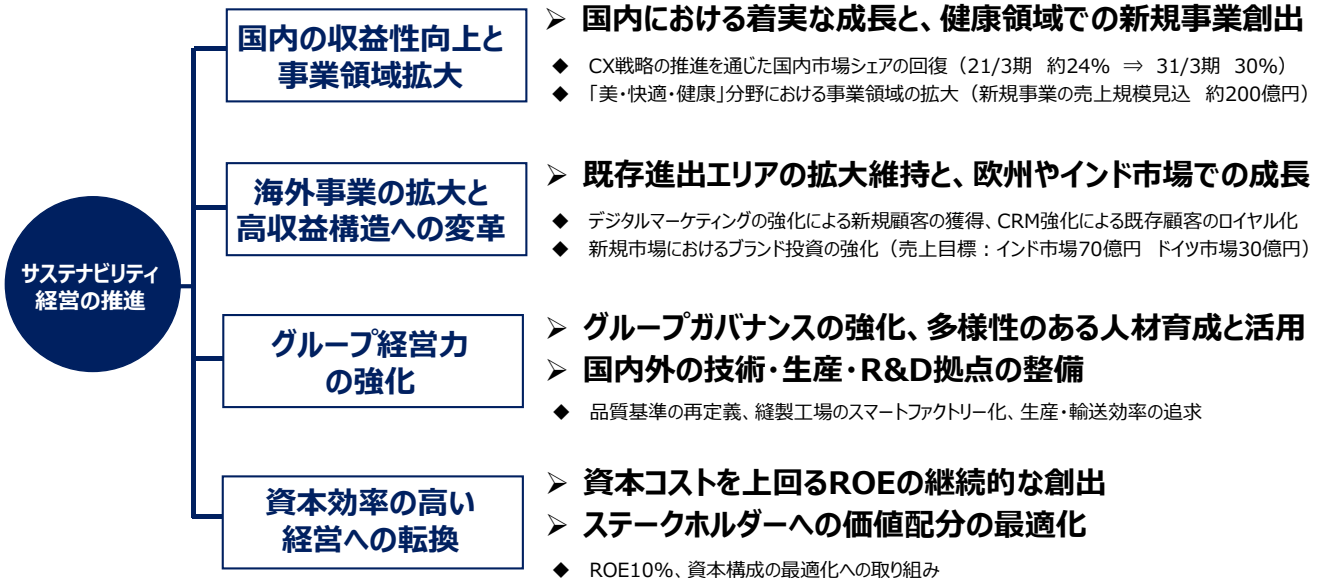


「美 “Beauty”」「快適 “Comfort”」「健康 “Health”」領域を、
「高い感性と品質」で支えられた新たな商品とサービスで、深耕・拡大していく

17ページです。まず、1つ目の構成要素である「経営戦略」についてご説明します。

経営戦略として、記載の4項目を掲げました。また、持続的成長を実現するために、革新的な視点をもって、新たな価値を生み出すことに挑戦していきます。ワコールグループが注力する事業領域を、「美」、「快適」、「健康」領域と定め、必要な能力は社内外を問わずリソースとして活用することで、非連続の成長を実現してまいります。

「VISION 2030」 経営戦略



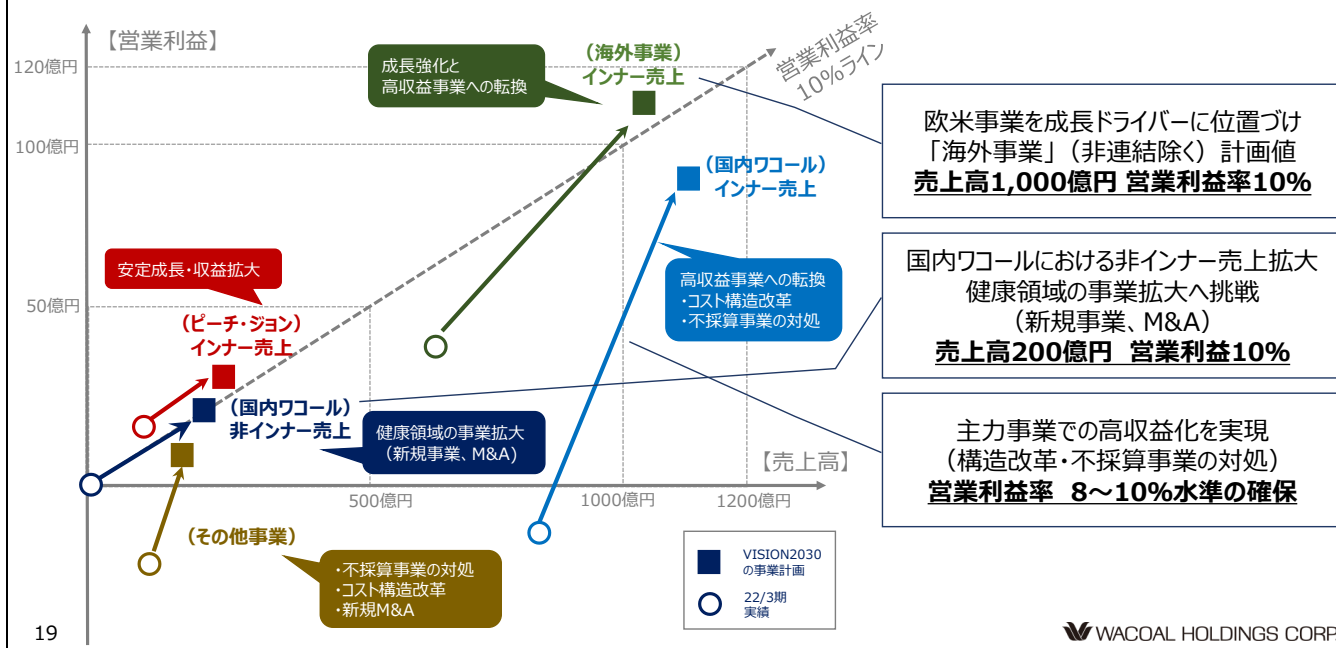
18ページには、経営戦略として掲げた4つの項目の詳細を記載しました。

国内事業については、CX戦略の推進や新規事業の創出による売上拡大とともに、収益性の高い事業への転換を目指します。

海外事業は、デジタルマーケティングの強化などによる既存エリアの成長に加え、ドイツやインドなどの成長余地の大きい市場の展開強化により、高い成長率を確保したいと考えています。グループ経営力の強化に向けては、生産拠点の効率化に継続して取り組むことで、激しい環境変化にも対応できる体制を構築します。

同時に、成長戦略を着実に推進し、目標とする成果を創出できるよう、ガバナンス体制の強化に継続して取り組むほか、新たな価値を生み出すことができる人材の育成や獲得に努めます。また、資本効率の高い経営への転換を進めることで経営基盤の強化を図ってまいります。

「VISION 2030」 事業ポートフォリオ



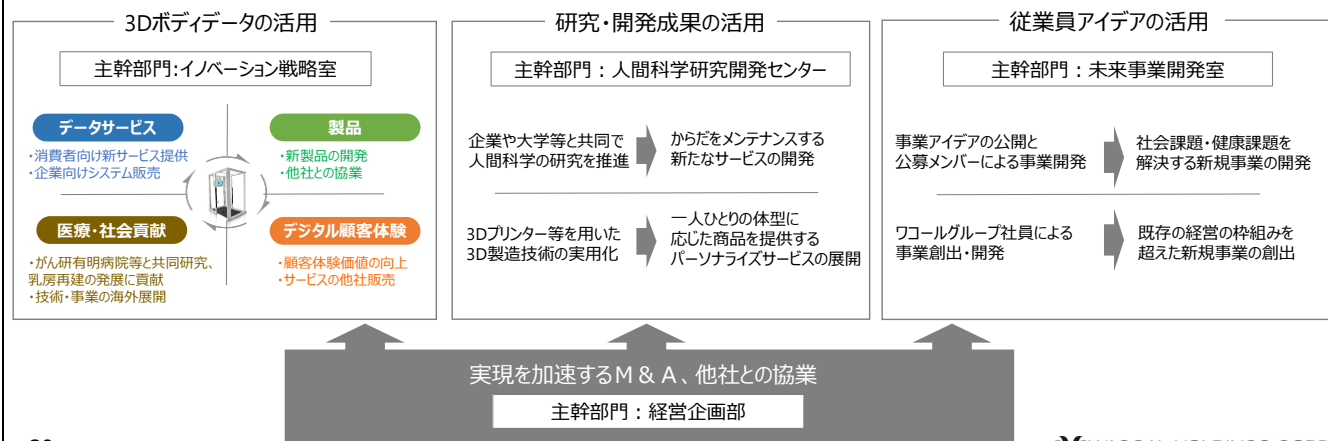
19ページをご覧ください。こちらでは、「VISION2030」の最終年度に目指す事業ポートフォリオのイメージをまとめています。

主力のインナー事業は、欧米や新興エリアを中心にトップラインの成長を維持しながら、国内のコスト構造改革やIO社の採算の改善を通じて、収益性を高めていきます。また、既存事業のノウハウや資産を有効活用して新規事業を創出することで、持続的な成長が期待できる事業ポートフォリオの構築を目指していきます。

（国内）非インナー事業の売上拡大に向けて

非インナー事業 売上高
200億円

「3Dボディデータ」「研究・開発成果」「従業員アイデア」の3つの活用、
ならびに積極的なM & A、他社との協業を推進。
提供価値の継続的な進化と、非連続成長の実現に挑戦



20

WACOAL HOLDINGS CORP.

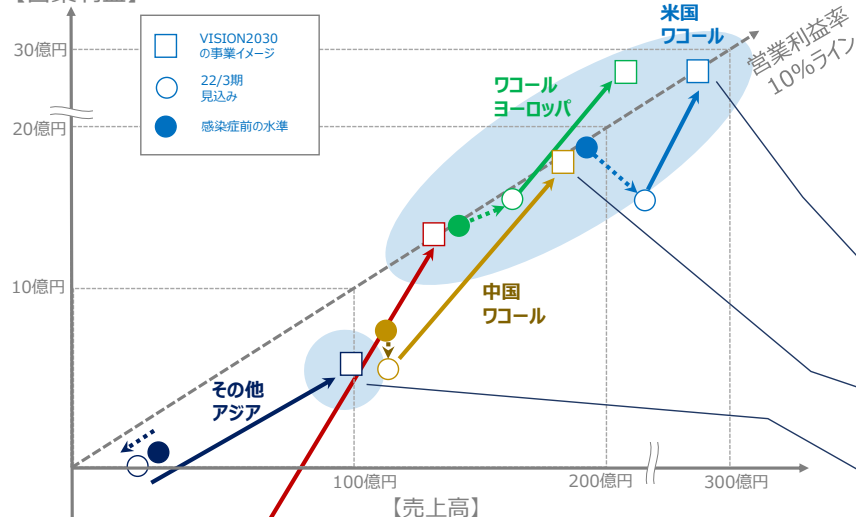
20ページをご覧ください。新規事業についてご説明します。

当社グループの既存資産である「3Dボディデータ」や、人間科学研究開発センターの「研究・開発成果」に加え、他社との協業やM&Aなど外部の力を積極的に活用することにより、提供価値の継続的な進化と非連続成長の実現を目指していきます。

なお、「VISION2030」で目指す新規事業の目標値として、200億円を掲げました。すでに取り組みがスタートしている案件もありますが、必要に応じて外部リソースを注入することで、インナー事業に続く柱に育成していきたいと思ひます。

「VISION 2030」 海外事業ポートフォリオ (2022年2月10日発表資料 再掲)

【営業利益】



欧米事業を成長ドライバーに位置づけ、
「海外事業」(非連結除く)
売上高1,000億円 営業利益率10%
を目指す

米国ワコール、IO社、ワコールヨーロッパは
営業利益率10%超を創出できる企業体
として成長を実現し、海外事業全体をけん引

足元で苦戦が続く中国ワコールについても、
自社・他社ECにおける新規顧客開拓に
新たに取り組むことで、再成長を実現

感染症拡大により停滞したインド市場の
再拡大に取り組むとともに、アジア諸国での
自社ECの拡大に努め、成長を実現

21ページをご覧ください。こちらには、「VISION2030」の最終年度に目指す海外事業のポートフォリオのイメージを示しています。欧米の成長をドライバーとしつつ、高い収益構造への転換を実現する事で、売上高1000億円、営業利益率10%を目指したいと思います。

（海外事業）グローバル成長に向けた注力ポイント

海外事業 売上高
1,080億円
(営業利益率10%)

既存進出エリア（英国、米国、中国）での成長実現と、欧州大陸やインド等におけるブランド認知の拡大への取り組みを進めるとともに、高収益構造への変革を実現する

1 成長市場の底上げ

欧米中の着実な成長

- ◆ デジタルマーケティングの強化による新規顧客の獲得
- ◆ データ活用・CRM強化による既存顧客のロイヤル化

売上拡大余地の高い市場の開拓

新興エリア
売上見込

ドイツ 30億円
インド 70億円



2 高収益構造への変革

EC事業への大胆な事業転換

VISION2030
EC比率

50%～

得意先EC、専門EC、
自社EC売上を含む



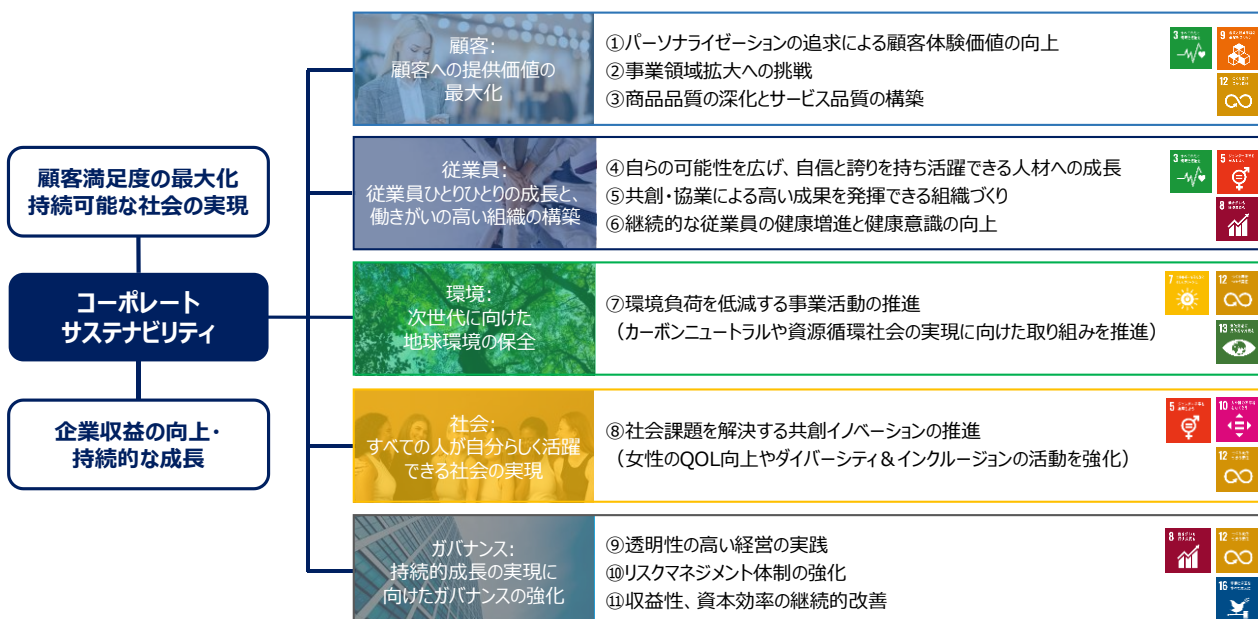
アジアヘッドクォーター体制への移行

- ◆ アジアの市場特性に応じた販売体制の再整備とEC拡大

WACOAL HOLDINGS CORP.

22ページをご覧ください。海外事業の目標達成に向けて注力していくポイントを記載しています。主力地域である米国・欧州・中国については、EC事業に注力し、安定成長を目指します。また、ドイツやインドなど市場規模の大きいエリアでの成長を実現するとともに、グローバル経営体制の効率化を進めることで、収益性の向上を図ります。

2030年までに解決を目指すマテリアリティ（重要課題）



23ページです。「VISION2030」の二つ目の構成要素である「マテリアリティ」についてご説明します。

「VISION2030」の策定にあたり、当社グループが解決すべき課題の抽出を行い、「顧客」「従業員」「環境」「社会」「ガバナンス」を対象に、合計11個の「マテリアリティ」を特定しました。

詳細の説明は割愛させていただきますが、マテリアリティに対する取り組みの進捗については、今後ホームページで開示するほか、ESGミーティングなどで説明してまいります。

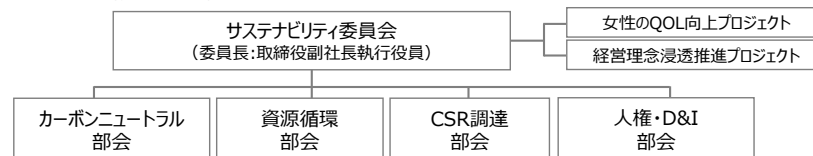
推進体制：取締役会が意思決定とモニタリングを実施



①「顧客」「従業員」については、事業と関連性が深いため、経営課題を審議する「経営課題検討会」にて、進捗を管理

②22年4月に発足した「サステナビリティ委員会（代表取締役社長執行役員：統括責任者、取締役副社長執行役員が委員長）が、進捗を管理。
（経営理念の浸透・実践に向けては、委員会傘下にプロジェクトを発足）

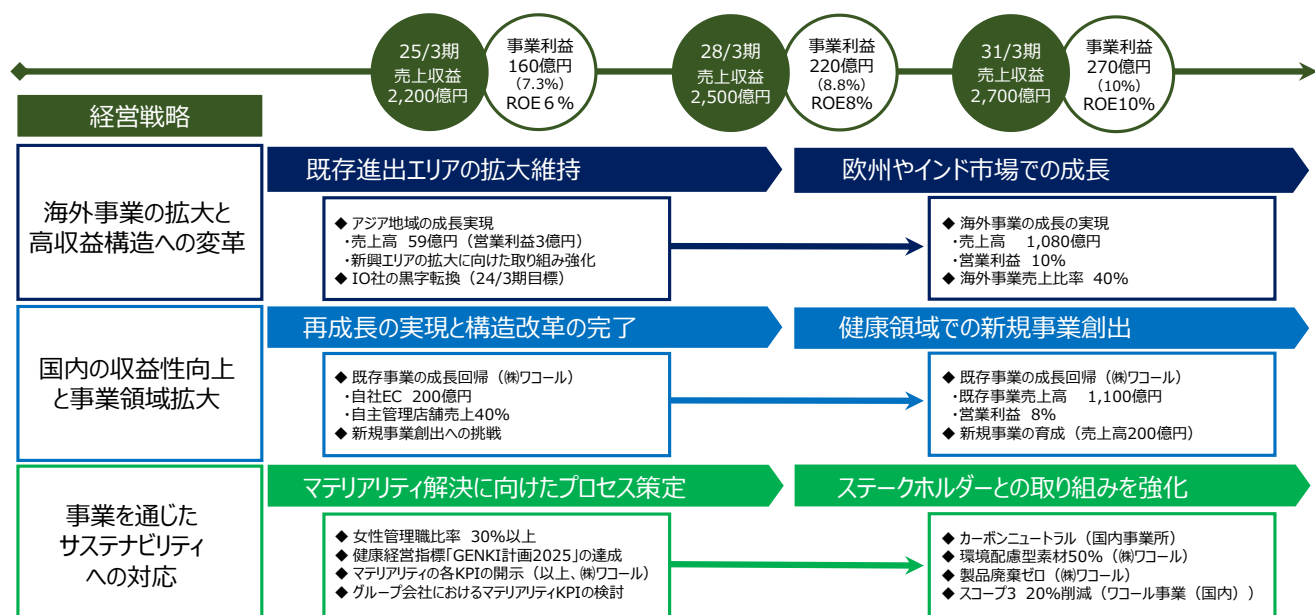
＜サステナビリティ委員会と各部会・プロジェクト＞



③「取締役会」ならびに、「役員報酬諮問委員会」や「役員指名諮問委員会」が
取り組み事項に関する進捗を管理

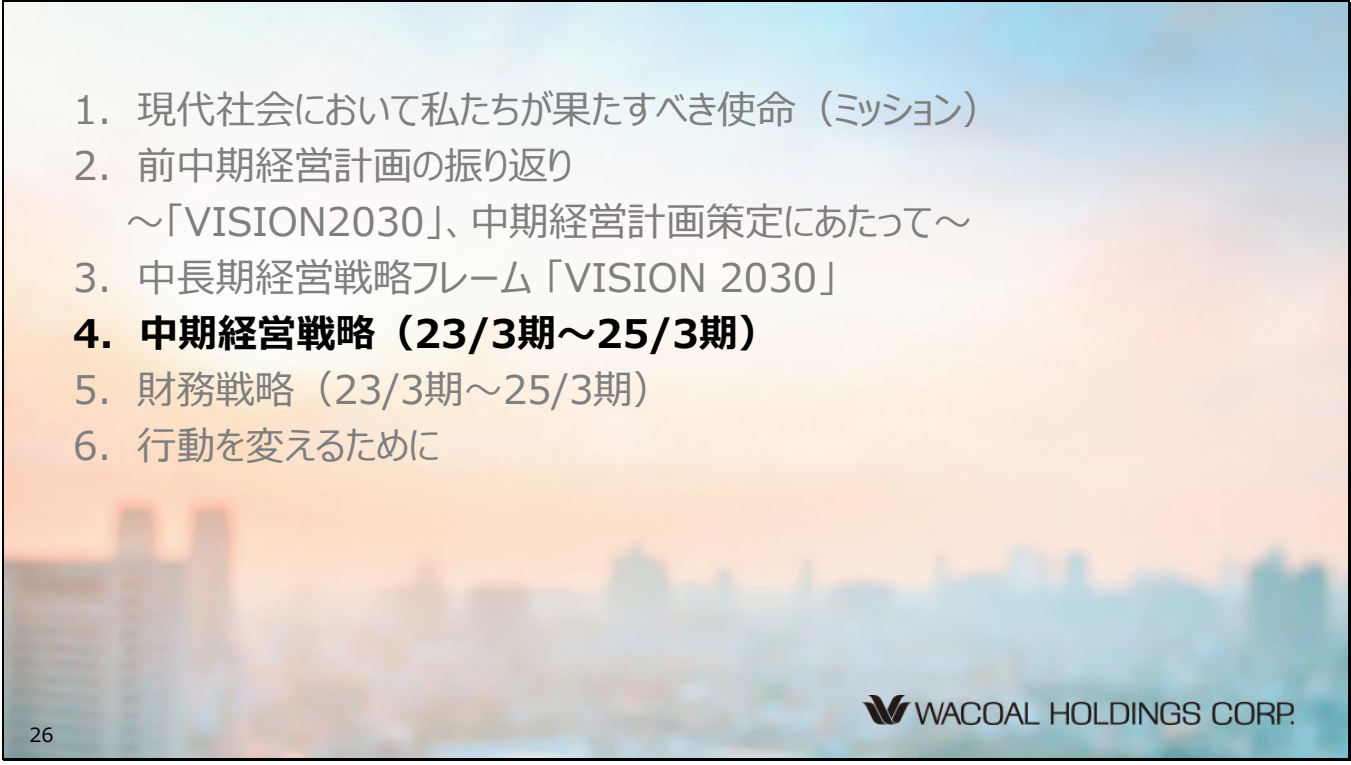
24ページには、推進体制を明記しています。取締役会が意思決定と全体のモニタリングを行いつつ、経営会議や委員会が中心となって、重要課題の解決に向けた取り組みの進捗を管理していく計画です。

「VISION 2030」 計画ロードマップ



25ページです。こちらには、「VISION2030」のロードマップを示しています。

本日ご説明した経営戦略を着実に実行しつつ、マテリアリティの解決に努めることで、最終年度となる2031年3月期に売上収益2700億円、営業利益270億円、ROE10%の実現を目指したいと思います。以上が、「VISION2030」の説明となります。

- 
1. 現代社会において私たちが果たすべき使命（ミッション）
 2. 前中期経営計画の振り返り
～「VISION2030」、中期経営計画策定にあたって～
 3. 中長期経営戦略フレーム「VISION 2030」
 - 4. 中期経営戦略（23/3期～25/3期）**
 5. 財務戦略（23/3期～25/3期）
 6. 行動を変えるために

26ページからは、当期から2025年3月期までの中期経営計画について、ご説明します。

中期経営計画 経営指標 1

(単位：億円)

	2023年3月期計画 (中期経営計画初年度)	2025年3月期計画 (中期経営計画最終年度)
売上収益	2,050	2,200
(対23/3期 増減率)	—	+7.3%
事業利益	70	160
(対売上収益)	3.4%	7.3%
営業利益	65	165
(対売上収益)	3.2%	7.5%
税引前当期利益	80	180
(対売上収益)	3.9%	8.2%
親会社の所有者に帰属する当期利益	55	125
(対売上収益)	2.7%	5.7%

27ページです。中計で目指す経営指標について記載しています。

最終年度となる2025年3月期の業績目標は、売上収益2,200億円、事業利益160億円となります。

トップラインの成長や収益構造改革による収益性の改善により、グループ全体で7%を超える営業利益率を目指してまいります。

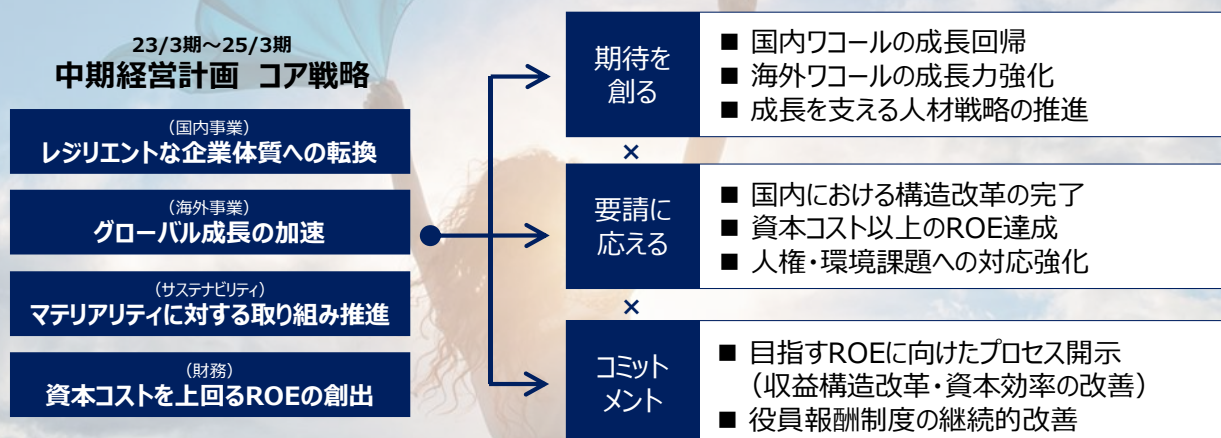
中期経営計画 経営指標 2

	2023年3月期計画 (中期経営計画初年度)	2025年3月期計画 (中期経営計画最終年度)	3カ年合計
EPS	97円	200円以上	—
ROE	—	6.0%	—
株主資本	—	2100億円程度	—
政策保有株式の縮減	—	—	(3カ年) 100億円以上
一株当たりの配当	80円	—	—
配当金総額	—	—	(3カ年) 200億円程度
自社株買い(23/3期実施分)	100億円	—	100億円
成長投資、もしくは追加還元(自社株買い)	—	—	(3カ年) 200～300億円
既存事業投資	60億円～70億円	60億円～70億円	(3カ年) 200億円程度

28ページです。

各事業の成長に加え、財務戦略の推進により、資本効率の向上を図ることで、EPSを200円以上、ROEを6%まで高め、企業価値並びに株主価値の向上を目指す考えです。財務戦略の詳細につきましては、後ほど、宮城よりご説明します。

『VISION2030』の実現に向けた礎を築く。
グローバルベースでブランドを展開するものづくり企業として、多くの人々の豊かな生活に貢献するとともに、持続的な成長が可能な高収益企業への転換を果たす。

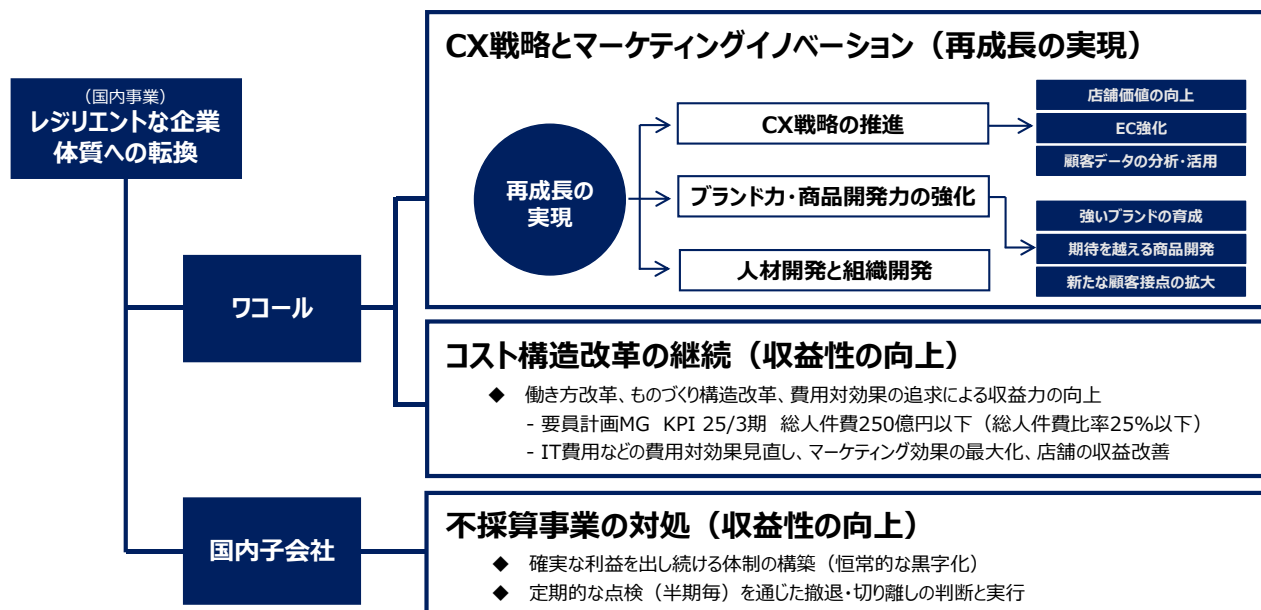


29ページです。中期経営計画で掲げるコア戦略について、説明いたします。

この3カ年は、「VISION2030」を実現していくための礎を築く重要な期間と認識しています。

グローバルベースでブランドを展開するものづくり企業として、多くの人々の豊かな生活に貢献するとともに、持続的な成長が可能な高収益企業への転換を果たすため、中計では記載の取り組みに注力します。

コア戦略：レジリエントな経営体質への転換（国内事業）



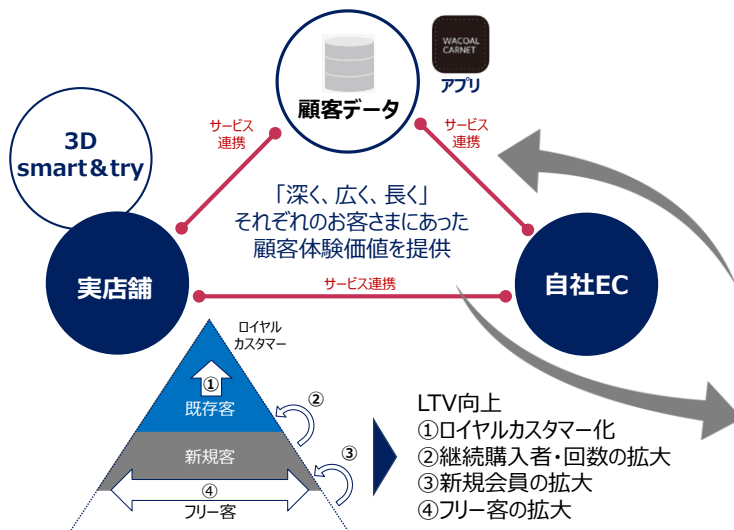
30ページをご覧ください。まず、国内事業については、変化に強い経営体質への転換を果たすことで、環境変化に対応できる企業体へ進化してまいります。まず、(株)ワコールについては、継続してCX戦略を推進しつつ、ブランド力や商品開発力を強化することで再成長を実現します。同時に、要員計画マネジメントをはじめとするコスト構造改革を着実に進めることで収益性の改善を図ります。

また、課題を持ち越した国内子会社については、不採算事業の構造改革に継続して取り組めますが、定期的な点検によって改善の見込みがないと判断した場合は、随時、撤退や切り離しを実行します。

CX戦略：デジタルを軸にした顧客コミュニケーションの強化

店頭ベースの売上高に占める
会員売上比率
25/3期 60%以上
(22/3期 44%)

**デジタル技術を用いて、一人ひとりのお客さまと
チャネルやブランドを横断してつながり、顧客ピラミッドを拡大する**

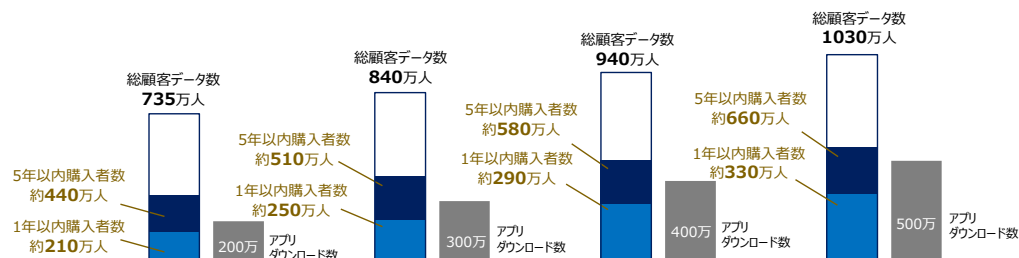


WACOAL HOLDINGS CORP.

31ページをご覧ください。ワコールが成長戦略として進めるCX戦略について記載しています。

CX戦略とは、デジタル技術を活用し、一人ひとりのお客さまと当社がチャネルやブランドを横断して繋がることで、LTVの向上を目指す当社独自の戦略です。オンラインとオフラインの連携を進めつつ、顧客データを有効的に活用することで、新規顧客の拡大とロイヤルカスタマーの育成をおこないます。そのため、CX戦略の進捗を管理する最も重要な指標として、店頭ベースの売上高に占める会員売上比率を定めています。現在44%程度の会員売上比率を中計最終年度に60%に引き上げることで、CX戦略の有効性を高め、ワコールの再成長に繋げていきます。

CX戦略：指標



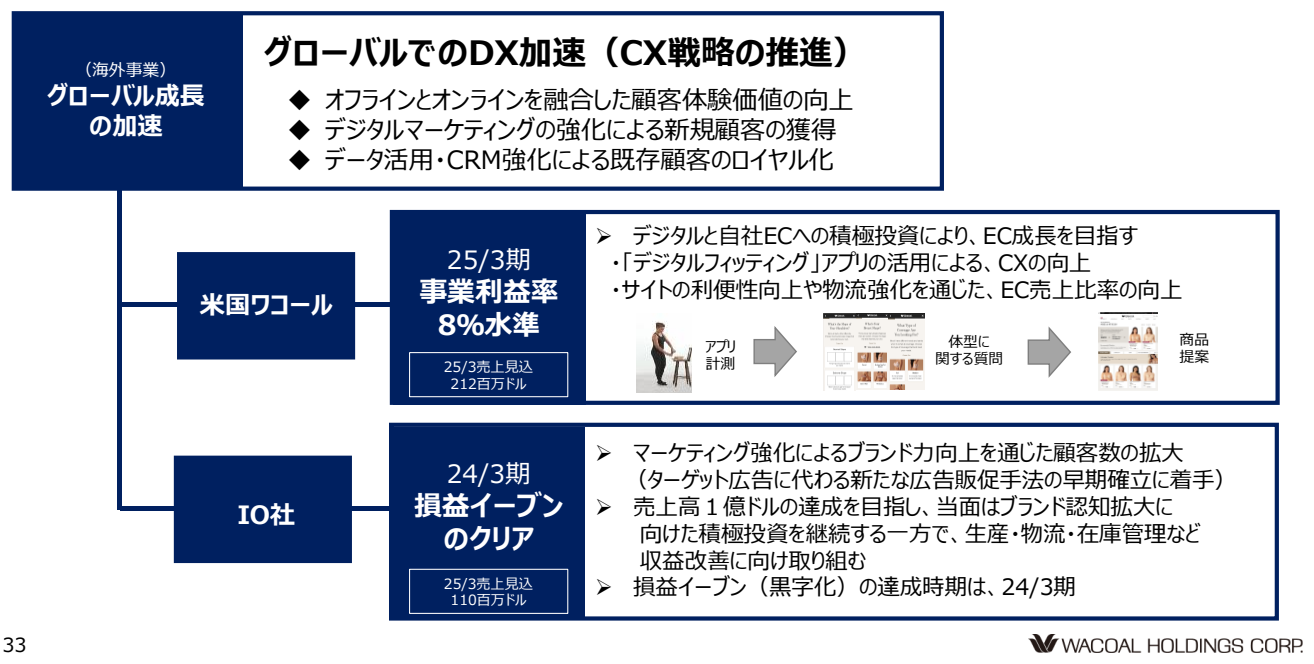
	2022年3月期 実績	2023年3月期 見込	2024年3月期 見込	2025年3月期 見込
ワコール 売上（内部売上込み）	828億円	1,044億円	1,080億円	1,100億円
自主管理売上（実店舗＋自社EC）	340億円	410億円	450億円	510億円
対売上比率	41.0%	39.3%	41.7%	46.3%
自主管理売上（自社ECのみ）※カタログ通販混み	110億円	140億円	175億円	230億円
対売上比率	13.3%	13.4%	16.2%	20.9%
会員による売上高（上代ベース）	343億円	448億円	532億円	623億円
ワコールメンバーズ（登録会員数）	735万人	840万人	940万人	1,030万人
ワコールメンバーズ（5年以内購入者）	440万人	510万人	580万人	660万人
購買会員数	210万人	250万人	290万人	330万人
対ワコールメンバーズ会員数	28.6%	29.8%	30.9%	32.0%
ワコールカルネ（アプリ）ダウンロード数	200万	300万	400万	500万

32ページをご覧ください。CX戦略の主要なKPI目標について記載しています。

前のページで説明しましたとおり、ワコールでは、新規会員の増加や既存会員のロイヤルカスタマー化による購入回数や購入単価の引き上げにより、売上拡大を目指しています。また、消費行動が大きく変わる中で、お客さまとの接点拡大や購買体験の向上を図るためには、当社が独自で管理・運営できる直営店や消化仕入れ店舗、自社ECなどの自主管理売場の売上比率をさらに高める必要があります。加えて、お客様の特性を踏まえた店舗展開や商品配置の最適化を進めていく必要もあります。

卸売店舗から自主管理売場への店舗形態の見直しについても、継続して取り組んでまいります。

コア戦略：グローバル成長の加速（海外事業）

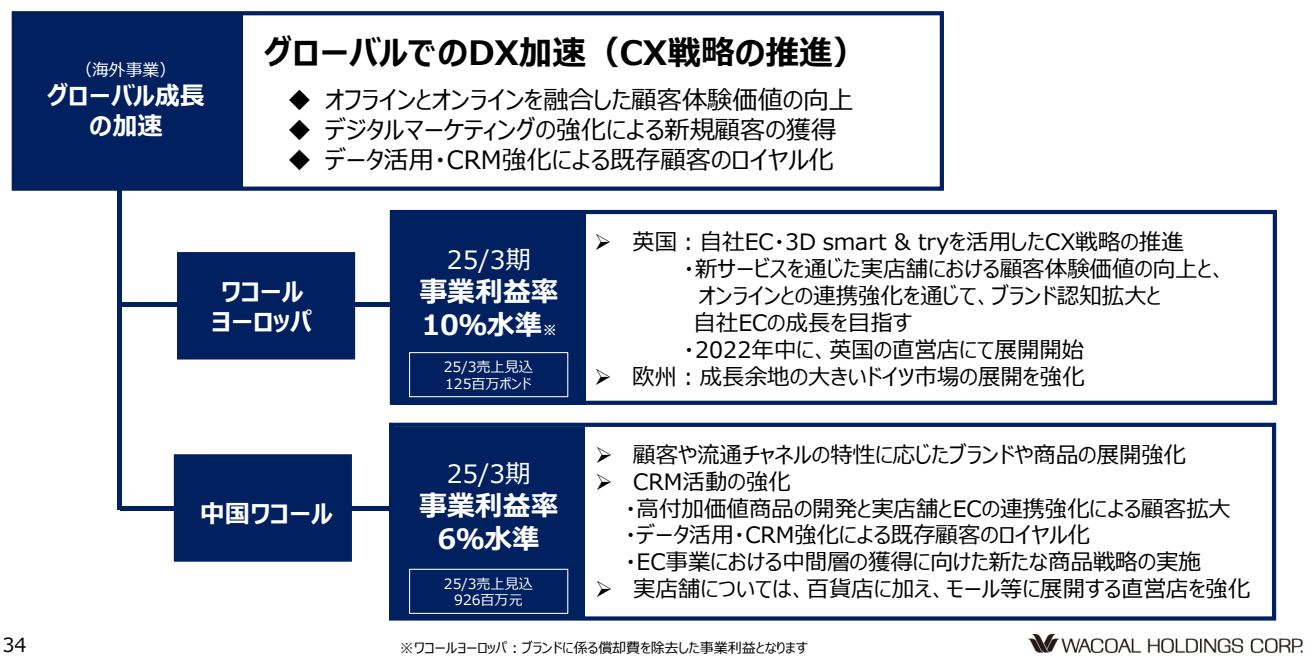


33ページをご覧ください。次に、海外事業のコア戦略についてご説明します。海外事業全体として、オフラインとオンラインを融合した当社独自のサービスを展開し、競合他社との差別化を図ることで、各国市場における当社ブランドの認知度を向上させることに取り組んでいきます。また、デジタルを活用したマーケティングの強化に努め、新規顧客の獲得や既存顧客のロイヤルカスタマー化に取り組むことで、各国・地域のお客様のLTVの向上を目指します。

主要子会社別の取り組みとしては、米国ワコールはデジタルマーケティングへの投資を積極的に実施し、EC主体の成長を目指していきます。既にデジタルフィッティングアプリの導入など、取り組みが進んでいますが、更なるサイトの利便性の向上や、成長を支える物流体制の構築を進め、中計最終年度には8%水準の利益率を目指していきたいと考えています。

IO社は、引き続きブランド力の向上に向けたマーケティング投資を行い、新規顧客の獲得による売上拡大を目指します。また、米国ワコールとのシナジー発揮などにより経営の効率化を進めることで2024年3月期には損益イーブンを実現し、その後の利益成長に繋がりたいと考えています。

コア戦略：グローバル成長の加速（海外事業）

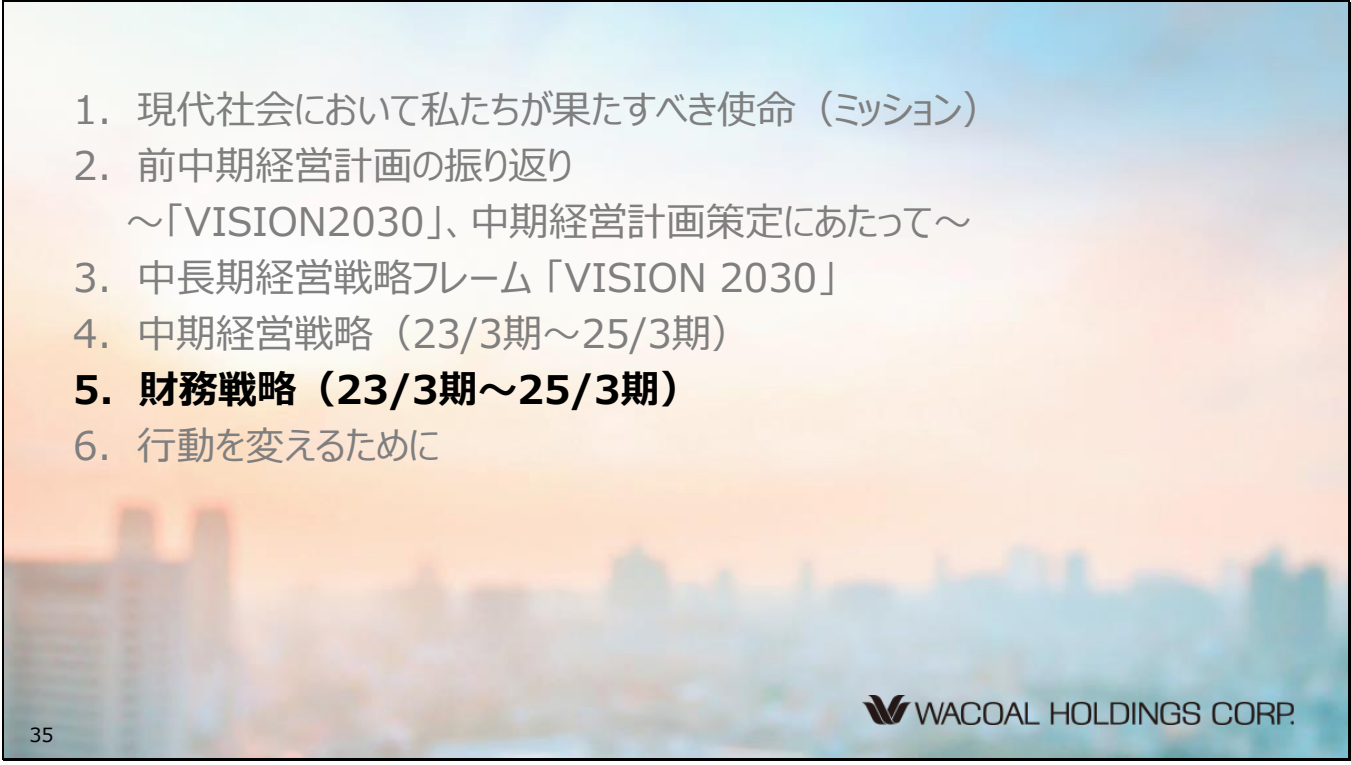


34

34ページをご覧ください。ワコールヨーロッパは、自社ECと日本で展開する3D smart & tryを活用したCX戦略を推進していきます。自身の体型を計測する体験が少ない欧州地域において、自動計測サービスを導入することで当社ブランドの認知を拡大し、現状の高い利益水準を維持しつつ、売上の成長の実現を目指します。

中国ワコールは、当社の強みである高付加価値商品の開発力を継続的に強化していくことに加え、オフラインとオンラインの連携やCRM戦略の強化に取り組むことで、新規顧客の獲得と既存顧客のロイヤルカスタマー化を図ります。また、ECにおいては中間層の獲得に向けて、顧客特性を踏まえた新たな商品戦略を展開し、再成長を図ります。その結果、中計最終年度には6%程度の利益水準まで回復させたいと考えています。

私からの説明は以上になります。

- 
1. 現代社会において私たちが果たすべき使命（ミッション）
 2. 前中期経営計画の振り返り
～「VISION2030」、中期経営計画策定にあたって～
 3. 中長期経営戦略フレーム「VISION 2030」
 4. 中期経営戦略（23/3期～25/3期）
 - 5. 財務戦略（23/3期～25/3期）**
 6. 行動を変えるために

ワコールホールディングス取締役常務執行役員の宮城です。私からは本中期経営計画の財務戦略についてご説明します。

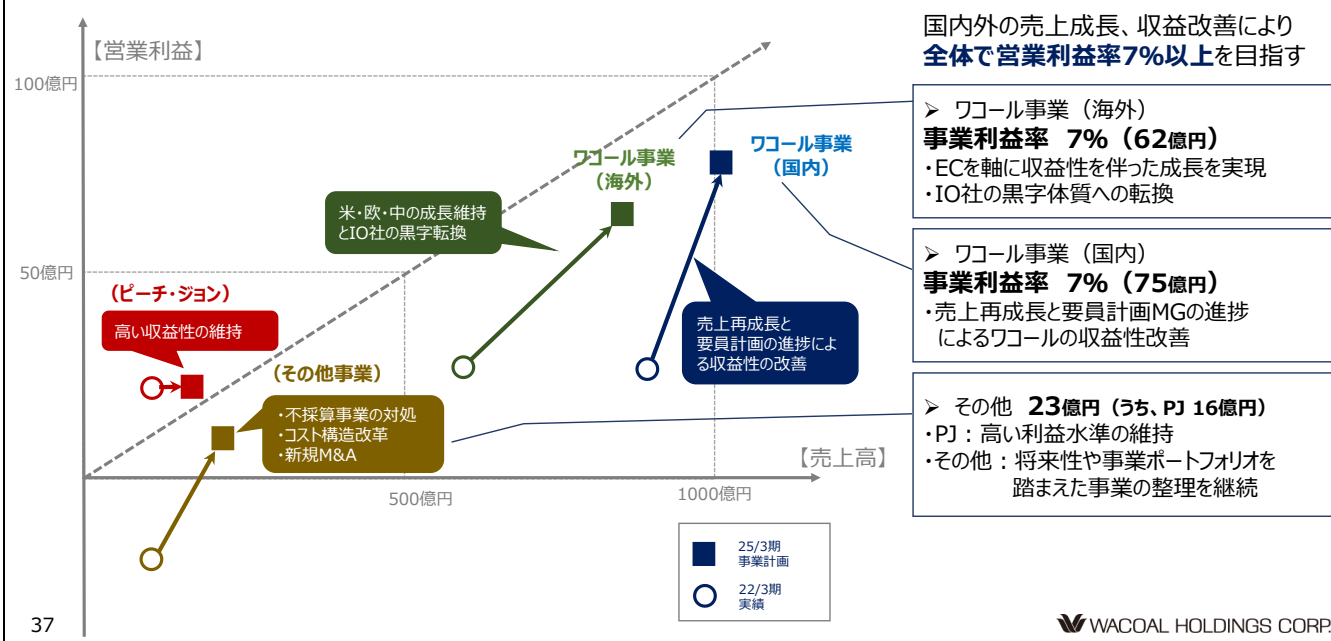
25/3期 経営指標 エグゼクティブサマリー

売上収益 2,200億円	国内外のワコール事業を中心に成長回帰を目指す ◆ ワコール：CX戦略の推進、ブランド力・商品開発力の強化による再成長の実現 ◆ 海外：EC事業を軸とした主力地域（欧米中）での成長
事業利益 160億円	レジリエントな企業体質への転換を加速 ◆ 要員計画マネジメントやその他子会社の損益改善など収益構造改革の推進を継続 ◆ 将来性や目指すべき事業ポートフォリオを踏まえ、事業の継続や見直しを判断
親会社の所有者に 帰属する当期利益 125億円	最終利益で過去最高となる120億円超えを目指す ◆ 事業構造改革を進め、安定性及び収益性の高い体質への転換を図る
EPS 200円以上	利益成長に加え、積極的な株主還元により、EPS成長を実現 ◆ 資本効率の改善に向けて積極的な株主還元を実施（中計期間の総還元性向100%以上）

36ページをご覧ください。中計最終年度で目指す主要な経営指標について、まとめています。国内ワコールの再成長、ECを軸とする海外ワコールの成長により、売上収益は2,200億円を目指します。また、売上成長に加え、国内のコスト構造改革をはじめとする収益性改善の取り組みの進捗により、事業利益は160億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は125億円を目指します。

また、業績の成長に加え、財務戦略の推進により資本効率を高めることで、EPSは200円以上の水準を目指します。

25/3期 セグメント別 事業利益計画



37ページをご覧ください。セグメント別の事業利益のイメージを示しています。売上の拡大やワコールのコスト構造改革の推進、IO社の採算改善により国内外のワコール事業はそれぞれ7%程度の利益水準を目指します。また、前中計で業績が大幅に回復したピーチ・ジョンは引き続き話題性の高いプロモーションや顧客ニーズを捉えた商品提供を行うことで10%を超える高い利益水準の確保を狙います。その他については将来性などを踏まえ、不採算事業の整理を実施することも含め、収益性の改善を目指します。その結果、グループ全体として、中計最終年度に7%以上の営業利益率を確保する計画です。

(株)ワコールの構造改革 25/3期に向けた目標値

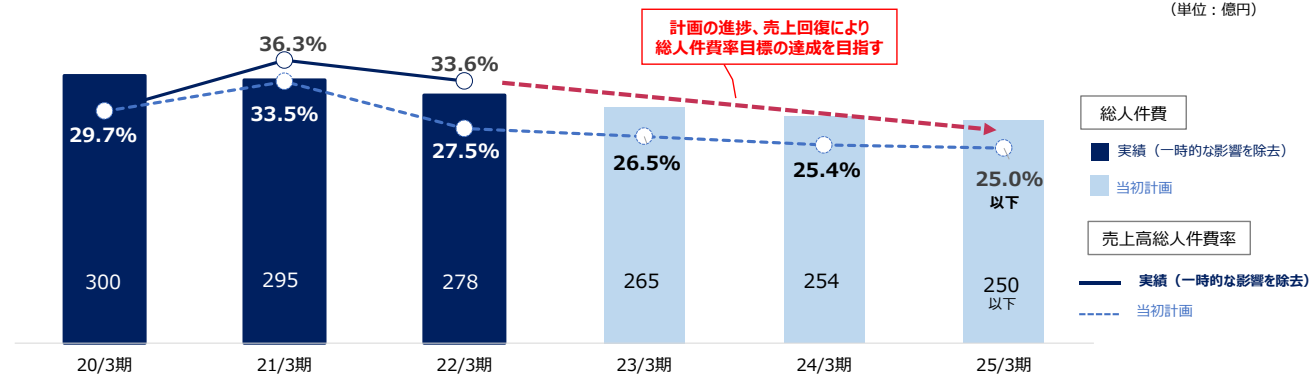
25/3期 総人件費
250億円以下
(総人件費率 25%以下)

引き続き、要員計画マネジメントを推進

- ◆ 高収益体質の実現に向けて要員計画マネジメントを継続
- ◆ 22/3期までの進捗 22億円/50億円 3か年計画（25/3期まで）：28億円の追加削減

〈要員計画MGの進捗状況〉 ※1.製造人件費含む総人件費の推移 ※2.要員計画（人員減少・適正配置）による効果のみ反映

(単位：億円)



38ページをご覧ください。ワコールがコスト構造改革として進める要員計画マネジメントの目標値を示しています。こちらについては、22年3月期の決算説明資料でも開示しておりますので、詳細の説明は割愛させていただきます。要員計画マネジメントの足元の進捗は、売上の回復が遅れているため、比率ベースでは計画に対し遅れが見られますが、金額ベースでは計画通りに進捗しています。今後も総人件費の適正化と売上回復のミックスで目標の達成を目指してまいります。

中期経営計画期間（23/3期～25/3期）の財務方針

基本方針

- 収益力の向上を最優先課題として取り組むと同時に、資産効率・資本効率を改善させることで、ROE向上を実現
- 将来成長への投資を優先すると同時に、資本効率の改善に向けて積極的な株主還元を実施

財務指標（KPI）

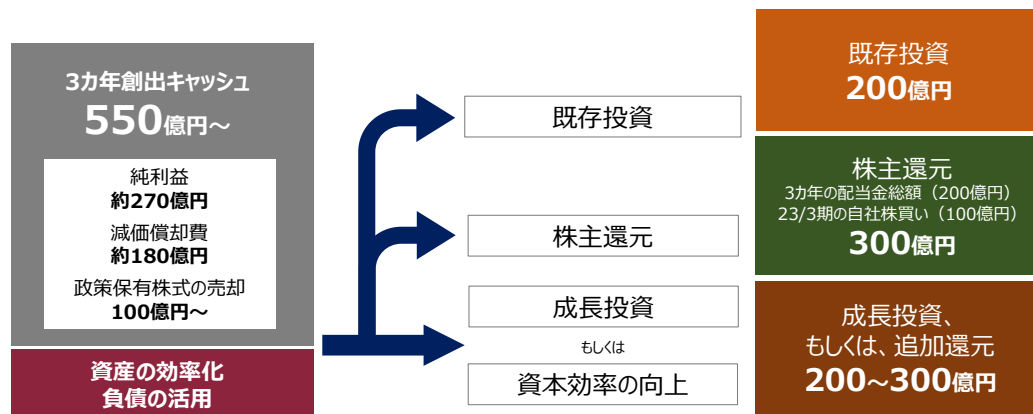
ROE 6.0%	◆ 資本コストを上回るROEの創出 ◆ 収益力の向上に取り組むと同時に、資産効率・資本効率を改善させることで、ROE向上を実現
政策保有株式の縮減 100億円以上	◆ 積極的な政策保有株式の縮減を継続して実施 ◆ 中長期的な政策保有株式の保有指標は、純資産の15%以下
3カ年累計の総還元性向 100%以上	◆ 配当性向50%以上を目安にした安定的な配当の実施 ◆ 資本効率の改善を目的に、機動的な自己株買いを実施
株主資本 2,100億円	◆ 成長投資を継続するとともに、ROE向上に向けて収益力の向上と資本効率の改善を実施 ◆ 企業価値向上の観点から、有利子負債の活用も検討

39ページをご覧ください。本中計期間における財務戦略の基本方針です。記載の通り、「収益力の向上を最優先課題として取り組むと同時に、資産効率と資本効率を改善させることでROEの向上を実現すること」、ならびに「将来成長への投資を優先すると同時に、資本効率の改善に向けて積極的な株主還元を実施すること」を、基本方針としています。

KPIについては記載の通りになります。収益力の向上とともにバランスシートの効率化に向けた取り組みを進めることで、資本コストを上回るROEの達成を目指します。

投資と株主還元計画（23/3期～25/3期）

成長投資	◆ 成長に向けてIT・デジタル投資を行うとともに、新規事業への投資機会を検討 ◆ 既存事業投資 200億円、新規事業投資 200～300億円
株主還元	◆ 3か年の配当金総額は、200億円を計画。加えて、23/3期は100億円の自社株買いを実施 ◆ 適切な成長投資がない場合は、資本効率の更なる改善に向けて、追加還元を実施（200～300億円）



40ページをご覧ください。本中計期間におけるキャッシュアロケーションの考え方を示しています。事業活動あるいは資産効率化により創出したキャッシュフローに加え、負債なども有効活用し、既存投資、成長投資、株主還元

に配分していく予定です。成長投資については、CX戦略の推進などに向けたIT・デジタル投資を行うとともに、新規事業への投資機会を検討してまいります。株主還元は、配当と自社株買いにより総還元性向100%以上の還元を行う計画です。なお、3か年の配当総額として200億円を計画しているほか、当期において100億円の自社株買いを行うことを先日、発表しております。

また、新規事業の投資に向けては、200億円から300億円規模の成長投資を行う計画ですが、投資に見合う案件がない場合は、資本効率の向上を目的に追加還元の実施を検討します。

実効性向上に向けた取り組み

グループ経営の推進 グループ力の強化

- 中長期計画の実現に向け、実効性の高い事業運営体制を構築
- 取締役会の実効性向上に向けて、報酬制度の見直しに着手

1 経営体制の見直しと事業責任者の明確化

- ◆ グローバル管理体制の強化を目的に、海外事業を統括する「グローバル本部」を(株)ワコールから、(株)ワコールHDに移管
- ◆ 3Dsmart&tryの海外展開、各社のマーケティングノウハウの共有

今後の事業責任体制

2022年6月29日に開催予定の
定時株主総会日付以降の役職

CEO および国内その他事業



代表取締役
社長執行役員
安原 弘展

国内ワコール 事業



代表取締役
副社長執行役員
(株)ワコール社長
伊東 知康

海外ワコール 事業



取締役
常務執行役員
グローバル本部長
矢島 昌明

CFO



取締役
副社長執行役員
グループ管理統括担当
宮城 晃

※その他、グループ内で人材・資産・ノウハウ・ネットワーク等を横断的に活用できるよう、グループ執行役員を配置
(グループ人事担当、グループIT推進担当、グループ研究開発担当、グループ技術生産担当、
グループ品質保証担当、グループ知財担当、グループDXマーケティング担当、グループサステナビリティ推進担当)

2 役員報酬制度の継続的改善

2021年
6月～

譲渡制限付株式報酬制度を導入

2022年
以降
検討中

役員報酬諮問委員会での検討事項

- ◆ 基本報酬、業績賞与及び株式報酬の構成の見直し
2022年7月より、まず基本報酬と株式報酬の比率を
見直し、上位者ほど株式報酬の割合の高い構成へ
- ◆ 業績賞与の算定方式の見直し

3 取締役会の多様性確保

- ◆ 中長期戦略を考慮し、取締役会の専門性・独立性・多様性を確保
- ◆ 女性の活躍推進を含む社内の多様性の確保についても継続して実施

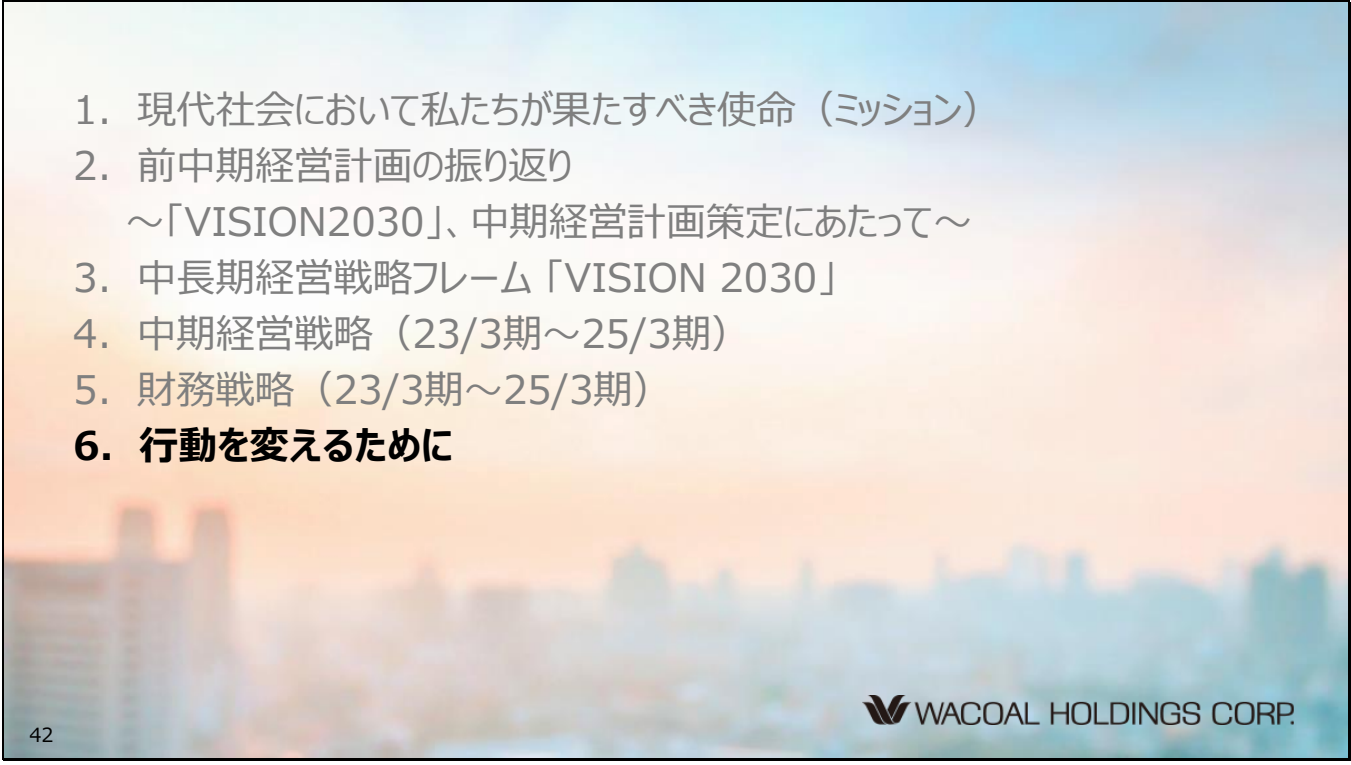
WACOAL HOLDINGS CORP.

41ページをご覧ください。最後に、経営の実効性向上に向けた取り組みについてご説明します。

1つ目は、経営体制の見直しと事業責任者の明確化です。記載の通り、従来の経営体制を見直し、各事業の責任者を明確にすることとしました。

2つ目は、役員報酬制度の継続的な改善です。前期に導入した譲渡制限付株式報酬制度に続き、今年度は役員報酬の金銭報酬と株式報酬の比率の見直しを既に実施しました。

3つ目は、取締役会の多様性の確保です。激しいマーケット環境の変化の中でも適切な経営を継続していけるよう、取締役会の専門性、独立性、多様性の高度化を図ってまいります。また女性の活躍推進を含む社内の多様性の確保についても継続して実施してまいります。

- 
1. 現代社会において私たちが果たすべき使命（ミッション）
 2. 前中期経営計画の振り返り
～「VISION2030」、中期経営計画策定にあたって～
 3. 中長期経営戦略フレーム「VISION 2030」
 4. 中期経営戦略（23/3期～25/3期）
 5. 財務戦略（23/3期～25/3期）
 - 6. 行動を変えるために**

42ページをご覧ください。ご説明の最後に、「VISION2030」で定めた役員・従業員の行動指針について、ご説明します。

今のワコールグループに足りていないこと

次世代リーダー、若手社員を中心として活動した「サステナビリティ推進プロジェクト」のメンバーにて議論
(21年4月～22年3月まで活動)



- ・あらゆる視点で物事を観察すること
- ・表層的ではない、本質的な人・物事への理解
- ・忖度や忖察抜きに、健全に議論してより良き道を探すこと
- ・環境や人権といった世界規模の課題や地球の未来に対する意識
- ・リスクを恐れず、新しいことに挑戦する行動
- ・組織や会社を越えた共創、切磋琢磨
- ・自分の役割や行動に責任を持つこと、コンプライアンス意識の向上

43ページをご覧ください。「ミッション」の策定と「マテリアリティ」の抽出をおこなったプロジェクトチームにおいて様々な議論を行うなかで、「ミッション」の実現や「マテリアリティ」の解決には、現在のワコールグループに足りていないことがあることを自覚し、役員・従業員一人ひとりの行動変革を促す必要があるという結論に至りました。プロジェクトチームによってまとめた当社グループに足りていないことは、記載の事項となります。

「VISION 2030」：変化対応力の強化に向けて、「役員・従業員の行動指針」を策定

役員・従業員の
行動指針
(アクション)

「誰かの幸せを想おう」

顧客、取引先、ともに働く社員など、周囲の人の幸せを考えられているだろうか

「好奇心を持って、五感を使い観察しよう」

最近、新たな発見や気づきはあっただろうか

「なぜ？何のために？を考えよう」

真意や根本原因を理解できているだろうか

「異なる意見を尊重しよう」

謙虚に人の意見に耳を傾け、忸度抜きで、建設的に議論をしているだろうか

「未来志向で判断しよう」

目先の結果だけではなく、豊かな未来の実現のために行動しているだろうか

「まずやってみよう」

リスクを恐れて立ち止まっていないだろうか 挑戦する人を応援しているだろうか

「仲間と力を合わせよう」

大きな成果を生むために、仲間と切磋琢磨し、共創できているだろうか

「誠実に、責任を持ち行動しよう」

相手に感謝を伝えているだろうか 人のせいにしていないだろうか

44ページをご覧ください。

こちらが、「VISION2030」で定めた役員・従業員の行動指針として掲げた8つの「アクション」です。

本日は説明を割愛させていただきますが、「創業の精神」と新たな「ミッション」、そしてこの行動指針「アクション」を従業員一人ひとりが理解・実践することで、変化対応力を強化するとともに、それぞれの自己成長と企業成長を実現していきたいと思います。



変化に挑み、成長を続けることで、
世界を美しくする力になる

45

45ページをご覧ください。こちらが最後のページです。

繰り返しになりますが、「VISION2030」を達成するために、この中期経営計画はとても重要な3カ年となります。

変化に挑み、成長を続けることで、皆さんに期待を感じていただける企業体へ進化していきたいと思います。

ご説明は以上になります。ご視聴頂き、ありがとうございました。

(参考資料) 中期経営計画 補足資料

46

資料1 「VISION 2030」、および25/3期 計画

【為替レート】

1\$	1£	1元
120.00	155.00	19.00

(単位：億円)

	2023年3月期計画 (中期経営計画初年度)	2025年3月期計画 (中期経営計画最終年度)	2031年3月期 (VISION2030最終年度)
売上収益	2,050	2,200	2,700
国内事業 売上収益 ※国内事業ワコール・PJなど合算	1,349	1,332	1,620
(対売上収益)	65.8%	60.5%	60.0%
海外事業 売上収益	701	868	1,080
(対売上収益)	34.2%	39.5%	40.0%
(参考) 非連結合併会社含むグループ売上高	-	-	3,400
事業利益	70	160	270
事業利益率	3.4%	7.3%	10.0%
親会社の所有者に帰属する当期利益	55	125	210
ROE	-	6.0%	10.0%
株主資本 (億円)	-	2,100億円	2,100億円

47

資料2 25/3期（中期経営計画最終年度）計画 ※再掲

【為替レート】		
1 \$	1 £	1 円
120.00	155.00	19.00

(単位：億円)

	2023年3月期計画 (中期経営計画初年度)	2025年3月期計画 (中期経営計画最終年度)
売上収益	2,050	2,200
(対23/3期 増減率)	—	+7.3%
事業利益	70	160
(対売上収益)	3.4%	7.3%
営業利益	65	165
(対売上収益)	3.2%	7.5%
税引前当期利益	80	180
(対売上収益)	3.9%	8.2%
親会社の所有者に帰属する当期利益	55	125
(対売上収益)	2.7%	5.7%

48

WACOAL HOLDINGS CORP.

資料3 25/3期 主要子会社 計画

【為替レート】		
1 \$	1 £	1 円
120.00	155.00	19.00

(単位：百万円)

		23/3期 計画				25/3期 計画			
		売上収益	増減率%	事業利益	売上比%	売上収益	増減率% (対23/3期)	事業利益	売上比%
ワコール事業（国内）	ワコール	102,900	—	3,000	2.9	107,500	+4.5%	7,500	7.0%
ワコール事業（海外）	ワコールインターナショナル	30,027	—	384	1.3	38,122	+27.0%	2,377	6.2%
	ワコールヨーロッパ ※	17,302	—	1,404	8.1	19,377	+12.0%	1,652	8.5%
	中国ワコール	14,516	—	415	2.9	17,601	+21.3%	1,034	5.9%
ピーチ・ジョン事業		12,750	—	1,490	11.7	13,510	+6.0%	1,565	11.6%
その他	ルシアン	3,200	—	▲ 170	—	3,580	+11.9%	200	5.6%
	七彩	6,423	—	0	0.0	8,315	+29.5%	280	3.4%
	A i	2,700	—	10	0	3,594	+33.1%	200	5.6%

【海外主要子会社】（現地通貨ベース）（単位：米国の千US\$ ヨーロッパ：千£ 中国：千円）

		23/3期 計画				25/3期 計画			
		売上収益	増減率%	事業利益	売上比%	売上収益	増減率% (対23/3期)	事業利益	売上比%
ワコール事業（海外）	ワコールインターナショナル	250,221	—	3,199	1.3	317,687	+27.0%	19,810	6.2%
	ワコールヨーロッパ ※	111,629	—	9,058	8.1	125,012	+12.0%	10,659	8.5%
	中国ワコール	763,993	—	21,817	2.9	926,390	+21.3%	54,410	5.9%

49

※ワコールヨーロッパ：ブランドに係る償却費を除去した事業利益となります

WACOAL HOLDINGS CORP.



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。