



ワコールグループの25/3期の取り組みについて

2024年5月23日
株式会社ワコールホールディングス

1

皆さま、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矢島昌明です。

それでは、私より当社グループの2025年3月期の取り組みについて、ご説明いたします。

なお、5月15日に開示した決算説明資料において、2025年3月期の目標数値や財務KPIなどについては開示しておりますので、私と川西からは中計リバイズで掲げる施策の進捗と当期の具体的な取り組み内容をお話しさせていただきます。

ワコールグループの経営理念

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

創業の 精神

<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

<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

<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

2ページです。こちらのページには、当社グループの経営理念を掲載しております。

70年を超える歴史の中で受け継いできた「創業の精神」、現代社会において当社グループが果たすべき社会的使命「ミッション」を実現するためにも、課題である「収益力」と「資本効率性」を早期に改善する必要があると認識しています。

24/3期の振り返り

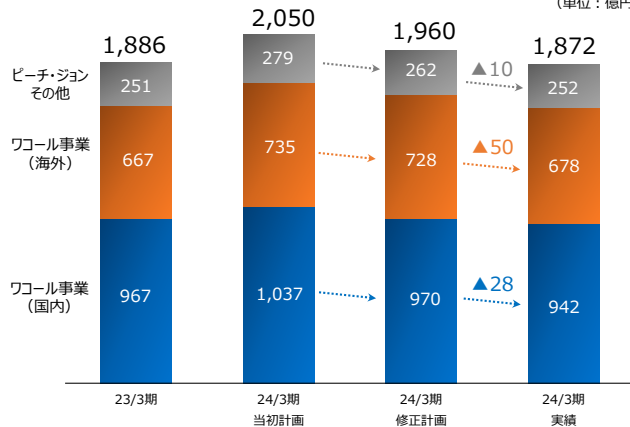
- 売上収益、事業利益ともに、2023年11月9日に公表した業績予想修正値と乖離する結果となる
- 着実な中期経営計画（リバイズ）の達成に向け、ビジネスモデル改革における予算管理・業績管理の高度化を実施

■売上収益（セグメント別）

■国内事業 ■海外事業 ■PJ・その他

修正計画差 ▲88億円（▲4%） 前期差▲14億円（▲1%）

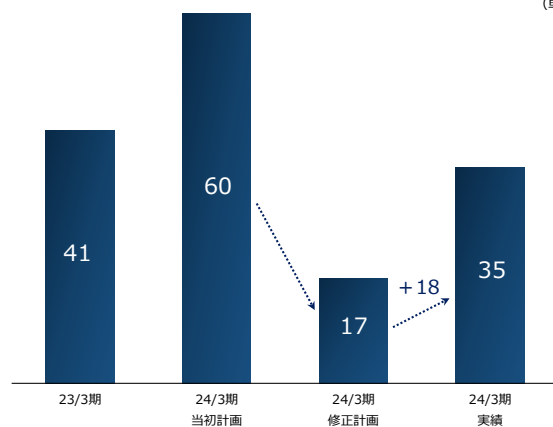
（単位：億円）



■事業利益

修正計画差+18億円（+106%） 前期差▲6億円（▲14%）

（単位：億円）



WACOAL HOLDINGS CORP.

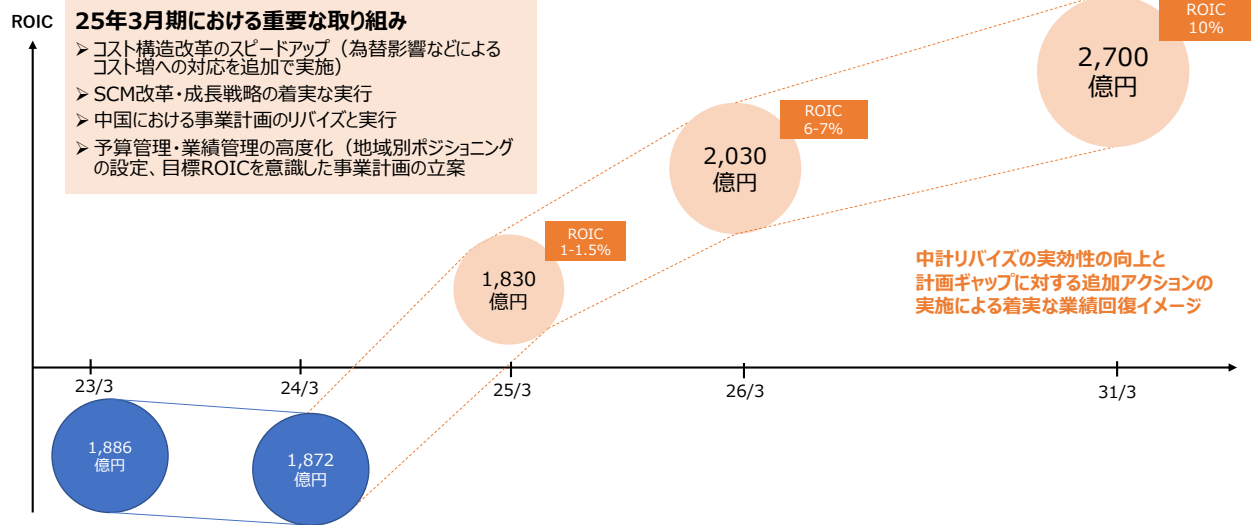
3ページです。まず、前期の振り返りです。

売上収益、事業利益ともに当初計画を大きく下回る結果となりました。また、昨年11月に公表した業績予想修正に対しても、売上は修正値を下回る一方で、事業利益は大きく上振れるなど、予算管理・業績管理面で課題を残すこととなりました。

中計リバイズを発表した際、私は「今当社のビジネスモデルや企業文化を変えなければ未来はないと判断した」と説明しましたが、改めて、変革の必要性・重要性を強く感じております。また、資本効率性の改善を図り、筋肉質な企業体質を実現するために、ROICマネジメントの導入を決定しておりますが、グループ全体でROIC改善を実現するためにも、社内管理プロセスの整備、事業計画の策定方法の改善が急務だと捉えており、対応を進めています。

25/3期の位置づけ

- コスト構造改革の加速に加えて、急激な円安影響に伴うコスト高騰など新たなリスクに対する追加アクションの実施
- 国内はブランド戦略や顧客戦略の実行により、下期以降での成果出現を目指す。海外は中国事業の立て直しを実行



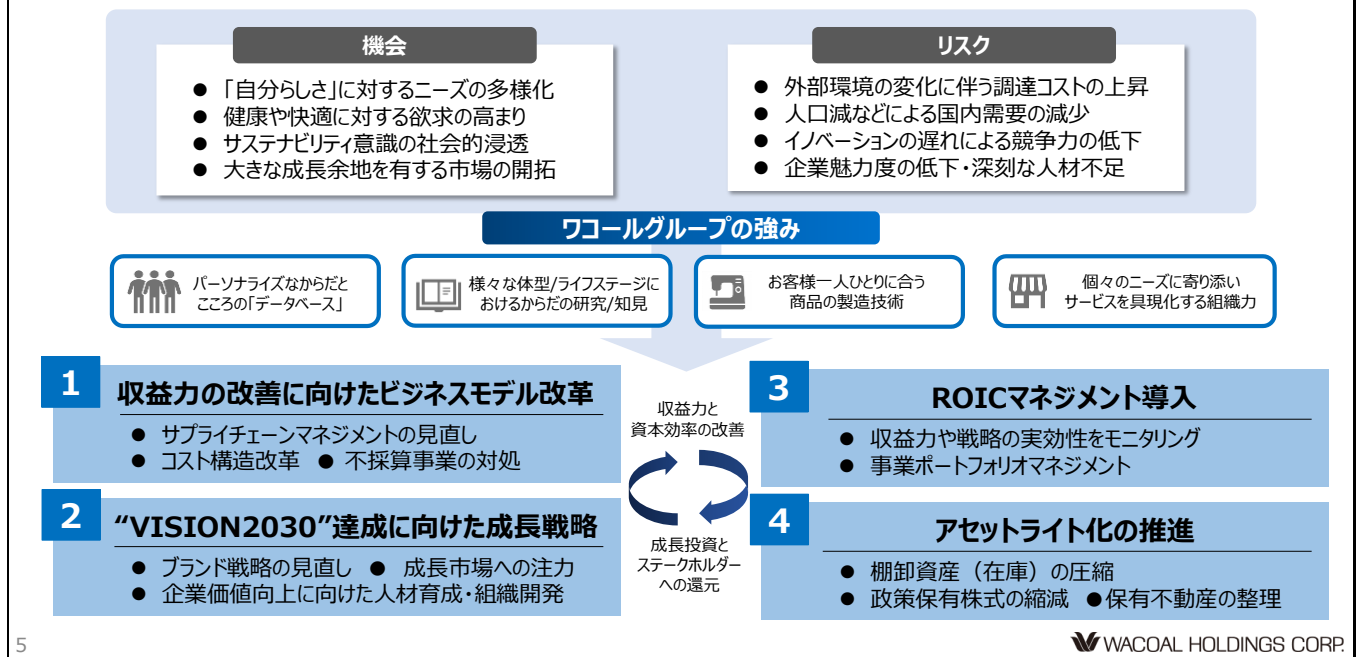
WACOAL HOLDINGS CORP.

4ページをご覧ください。

中計リバイズや中長期経営戦略フレーム「VISION2030」における、当期の位置づけについてご説明します。従前から申し上げているとおり、この中計リバイズでは構造改革の実施などによって業績的には一旦屈んだうえで、サプライチェーンマネジメント改革や成長戦略の実行によって再成長の道筋へつないでいく計画です。為替影響などによる原材料コストの増加影響を織り込んだことから、当期の業績予想は厳しい数値を提示しておりますが、中計リバイズで掲げる施策は着実に進んでおり、当期の下期以降での成果出現が期待できます。また、低迷が続く中国事業の戦略見直しにも着手しています。中計リバイズの最終年度である26年3月期、そして次の中計に向けた足がかりとなる非常に重要な一年ですので、スピードを意識して課題への対処をおこないます。

中期経営計画（リバイズ）の方向性

2023年11月9日に開示した中計リバイズ資料の再掲



5ページです。こちらは、11月9日に開示しました中計リバイズ資料の再掲となります。

本日は中計リバイズの4つの基本方針のうち、「ビジネスモデル改革」、「成長戦略」の進捗と当期の取り組みについて、国内外に分けて、ご説明します。それでは、国内の状況について、株式会社ワコール社長の川西より、ご説明いたします。

(株)ワコールにおける中期経営計画（リバイズ）の進捗について

6

株式会社ワコール 代表取締役 社長執行役員の川西です。
私から、ワコールにおける中計リバイズの進捗についてご説明いたします。

顧客ニーズの多様化に合わせた商品・サービスの提供を通じて、成長を実現するとともに社会に寄与するため、中期経営計画（リバイズ）を通じて、徹底的な企業変革（トランスフォーム）を実行

	これまでのワコール	中計 リバイズ	これからのワコール
提供価値	✓ 自社内での研究成果に基づく価値提供 ✓ すべての顧客を対象とした画一的なマーケティング		➢ 自社内での研究成果に基づく価値提供に加え、多様な顧客の価値観に合わせて、それぞれの顧客の自分らしさをエンパワメントする商品・サービスを提供
ブランド戦略	✓ 自社の強みである「プロダクト」に対する過度な依存 ✓ 明確なブランドマーケティング戦略の不在		➢ 徹底した「顧客起点」でのブランドマネジメントにより、提供価値の明確な魅力溢れるブランドを育成 ➢ インナーウェアのマーケットそのものを魅力的に
顧客戦略	✓ 実店舗の販売員（BA）を通じた顧客名簿管理 ✓ 顧客データ基盤の統合を完了し、データの活用に着手		➢ 顧客データの活用を通じたロイヤリティの向上 ➢ パーソナライズされた顧客体験を通じて、一人ひとりの顧客と深く広く長い関係性を構築し、LTVを向上
サプライチェーンマネジメント	✓ 商品展開まで1年以上の期間を要する商品企画から納品までのリードタイム(LT)のため、需要と生産計画にギャップが発生しやすい		➢ 市場や顧客の変化に柔軟に対応できる需要連動型のサプライチェーンマネジメントを構築
コスト構造	✓ 高コスト体質		➢ 選択と集中の徹底による、最適なコスト構造の実現
意思決定	✓ 各種の調整業務などが迅速な意思決定を阻害 ✓ 経営戦略に対する責任の所在が明確でない ✓ 部分最適（調整が必要な取り組みが進まない）		➢ 意思決定の迅速化 ➢ 損益に関する責任区分の明確化 ➢ 全体最適の実現による会社全体の生産性向上

7ページをご覧ください。中計リバイズによる企業変革を通じて、私たちが目指したい姿を記載しております。内容は中計リバイズ時に開示した資料の再掲となりますが、まとめますと、「顧客起点」で考え、各部門が連携して行動できる会社を目指すということです。顧客ニーズの明確な商品を開発することはもちろんですが、顧客ニーズの変化に対して柔軟にプロモーションや生産量の調整の実施をおこない、売れ筋の欠品を少なくして、売上の最大化を図っていく。事業効率性を高めながら、成長を実現できる企業となるべく、徹底的な変革を実行していきます。

中期経営計画（リバイズ）における主な取り組み

2023年11月9日に開示した
中計リバイズ資料の再掲

コスト構造改革を実行したうえで、ブランド力・顧客ロイヤリティ・人材力の強化を行い、再成長への回帰を実現
顧客・市場の変化に迅速に対応できる新生ワコールとなるべく、デジタルを活用し、顧客起点で需要連動型のサプライチェーン
マネジメントを構築

■(株)ワコールの中期経営計画（リバイズ）の取り組み

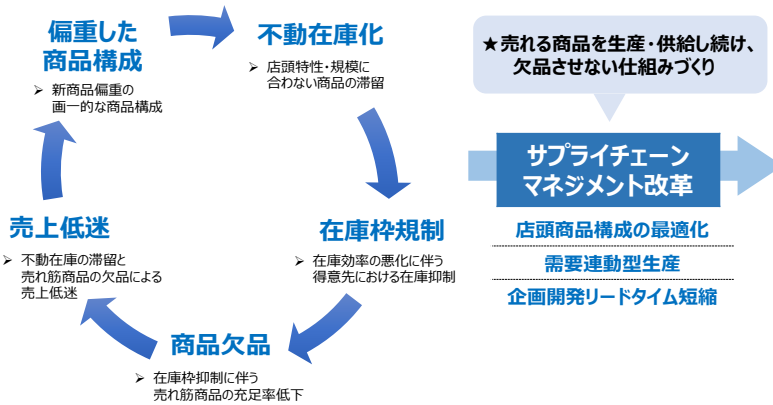
ビジネスモデル改革 選択と集中の徹底によるコスト構造の最適化 変化対応力の高いサプライチェーンマネジメントを構築 	サプライチェーン マネジメント改革	✓ 顧客ニーズや市場環境の変化に迅速に対応できるようにサプライチェーンマネジ メント（SCM）改革を実行 ✓ デジタルを活用した顧客起点での需要連動型のSCMを構築
	コスト構造改革	✓ 基礎収益力の回復を図るため、抜本的なコスト構造改革を実行 ✓ 26/3期までに、売上利益率を3pt～4pt、販管費を4pt～5pt 改善
成長戦略の実行 自社の強みとデジタルの活用による提供価値の最大 化を通じて、ブランド育成と顧客ロイヤリティを強化	顧客戦略	✓ パーソナライズされた顧客体験を通じて、一人ひとりの顧客と深く広く長い関係性 を構築し、LTVを向上。すべての顧客接点を魅力的なものにデザイン ✓ 顧客データの活用とカスタマージャーニーの改善による顧客体験価値の最大化
	ブランド戦略	✓ 徹底した「顧客起点」でのブランドマネジメントにより、提供価値の明確な魅力溢 れるブランドを育成し、ブランドと顧客のつながりを深める ✓ インナーウェアのマーケットをより魅力的に
	人材戦略	✓ 早期に収益力を改善するための要員計画マネジメントと並行して、中長期的な 成長のための人材育成・組織開発・風土改革を実行 ✓ 一人ひとりの販売員（BA）の強みの活用と成長支援

8ページです。こちらの中計リバイズで掲げた主な取り組み事項の再掲となります。後ほど、詳細をご説明いたしま
す。

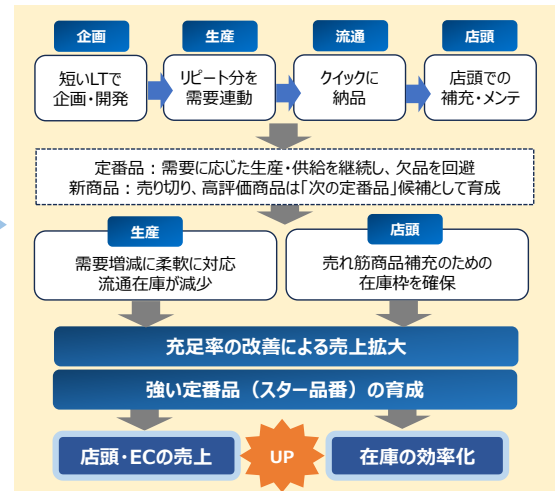
サプライチェーンマネジメント改革（SCM改革）について

無駄の少ない販売オペレーションや、顧客ニーズや市場環境の変化に迅速に対応できる企画・生産体制の構築
顧客ニーズにあう商品を短いリードタイムで開発・提供するとともに、欠品などの機会ロスを低減し、収益改善につなげる

■現在の悪循環



■SCM改革を通じて目指す好循環



WACOAL HOLDINGS CORP.

10ページです。ここからは、来期の業績回復を実現するうえで重要な要素となるサプライチェーンマネジメント改革、コスト構造改革、成長戦略について、具体的な取り組みと進捗を説明させていただきます。

まず、中計リバイズでもっとも重要な取り組みに位置付けている「サプライチェーンマネジメント改革」の目的を改めて、ご説明します。当社のサプライチェーンマネジメントは、いわば「時間をかけたものづくり」と「事前計画の精度」を基本としたオペレーションになっているのですが、顧客ニーズや購買チャネルが大きく変化する中で、正確な需要予測ができず、在庫の滞留や欠品による売上の機会ロスを多く発生させているのが実態です。

今回の改革において当社が目指しているのは、売れる商品をつくり、欠品を発生させない仕組みづくりです。顧客ニーズの明確な商品を短いリードタイムで開発・提供するとともに、需要に応じて柔軟に生産・供給することで、売れ筋商品の店頭充足率を上げ、欠品による販売機会ロスを低減します。また、流通在庫、店頭在庫の効率化を図り、収益改善に繋げていきます。「最適化された商品構成」と「需要連動型生産」を組み合わせることで、強い定番品、いわゆる「スター品番」を誕生させて、さらなる売上拡大と在庫効率の向上を目指す、この好循環を目指すことがサプライチェーンマネジメント改革の目的です。

サプライチェーンマネジメント改革（SCM改革）の進捗

店頭での実証実験を繰り返しながら、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の改善、商品構成の最適化の取り組みを推進。在庫回転率を上げ、経営効率の高い企業体への転換を目指す

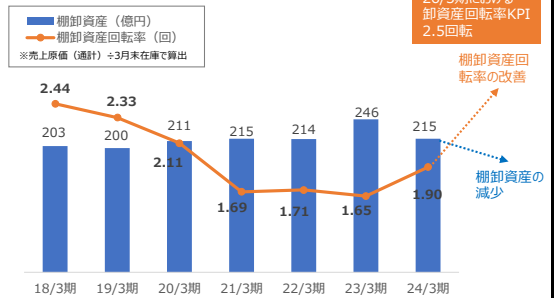
	具体的な取り組み
24/3期 取り組み事項	需要連動型ビジネスモデルの効果と可能性についての検討を開始 (企画～生産～物流～店頭が連携するプロジェクト・チームを発足) 【23年10月～】量販店の一部店舗での実証実験を開始 - 欠品補充が店頭販売における機会ロスの改善に寄与することを確認 - 継続的に欠品補充をおこなうための営業体制の不備が判明 【24年3月～】実験店舗を70店へ拡大し、効果検証中
25/3期 計画	需要連動型のサプライチェーンマネジメントの早期構築に向けて、 実証実験店舗の効果を検証するとともに、展開を加速 1. 店頭・ECにおける充足率改善と、商品構成の最適化 - 量販店（セルフ店）を中心に自動発注運用を正常化 - 定番品比率を上げながら、各チャネルの売上構成に応じて商品構成を最適化 2. 在庫低減に向けた高効率な事業運営 - 既存パターン活用や開発会議等の管理プロセス見直しによる、企画・生産LTの短縮 - 店頭の需要状況に合わせた生産方式への変更による在庫適正化と過剰在庫抑制

■SCM改革推進体制

企画～生産～物流～店頭における実務担当者を集めたプロジェクト・チームを編成。(株)ワコールの“企画”、“生産”、“卸売・販売”、“直営店”、“流通”、“IT”、“管理”がプロジェクトに参加。



■(株)ワコール: 棚卸資産（在庫）回転率



WACOAL HOLDINGS CORP.

11ページです。サプライチェーンマネジメント改革の進捗を記載しております。

前期の取り組みとしては、企画、生産、物流、店頭が連携するプロジェクトチームを発足し、需要連動型ビジネスモデルの効果と可能性を検証すべく、量販店の一部店舗において実証実験を行いました。

実験の結果、売れ筋品番の充足率に改善余地があることを確認しました。適切な補充体制の構築が店頭販売の機会ロス改善に大きく寄与することから、当期は実証実験の対象店舗を拡大し、商品構成の最適化および在庫低減に向けて、自動発注運用の正常化、企画・生産の管理プロセスの見直しによるリードタイム短縮などの具体的な施策を打ってまいります。

コスト構造改革の進捗

2024年5月15日に開示した決算説明資料から抜粋

コスト構造改革の効果は、為替影響や原材料の高騰もあり60億円程度にとどまる見込み
価格改定や原価低減などの追加アクションを検討・実施

実施項目	具体的な取り組み	実施時期	中計リバイズ 当初目標	24/3期～ 25/3期	26/3期	3カ年効果 見込み
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	構成ラインの集約については、24AWから開始し、25/3期中に完了	19億円	5億円	19億円	24億円
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	25/3期までに完了	6億円	3億円	3億円	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	25/3期までに完了	4億円	2億円	6億円	8億円
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	24/3期中に、赤字店舗及び取引条件の改定が見込めない店舗の撤退検討	9億円	10億円	3億円	13億円
希望退職の募集	生産性改善に向けた人員の適正化	24/3期までに完了	9億円	4億円	2億円	6億円
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	25/3期までに完了	16億円	9億円	11億円	20億円
流通コストの低減ほか	流通事業収益性改善	25/3期までに完了	6億円	0億円	4億円	4億円
為替影響・原価高騰による2024年3月期の原価悪化影響				▲20億円	—	▲20億円
合計			約70億円	約13億円	約48億円	約61億円

WACOAL HOLDINGS CORP.

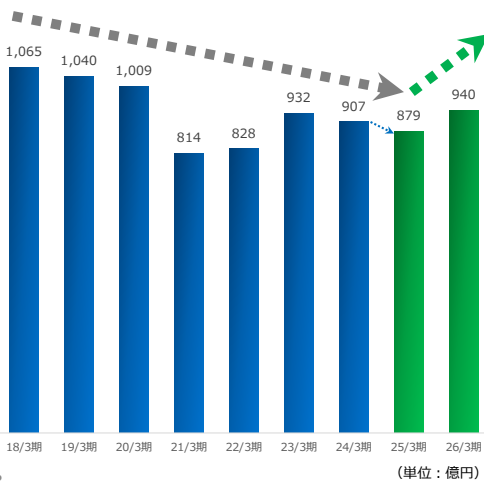
12ページです。続きまして、コスト構造改革の進捗をご説明します。

11月の中計リバイズ公表時点では、蓋然性リスクを考慮し、70億円の構造改革を進めることとしておりましたが、想定外の円安進行に伴う為替影響や原材料価格の高騰による原価への影響が当期において20億円程度見込まれることから、現時点におけるコスト構造改革の効果は、60億円程度に留まる見込みです。当初計画の70億円とのギャップを埋めるべく、原価低減に向けた追加施策を講じていきます。

成長戦略（ブランド戦略と顧客戦略）について

売上低迷からの脱却に向けて、ワコールの強みとデジタルを活用し、顧客をエンパワーメントする商品とサービスを提供
デジタルコミュニケーションの強化によるEC成長や、新セレクトショップの展開加速により、トップライングロースを実現

■(株)ワコール：業績推移と25/3計画
(26/3期は中計目標値)



成長戦略

1. ブランド戦略

- ブランドマネジメントの強化による魅力あるブランドの育成とお客さまのニーズに応える強い定番商品や話題となる商品の開発
- 若年層・ハイプレミアム層・シニア層などを軸とした顧客層の拡大へ挑戦
- スポーツを中心としたコンディショニング事業の強化、3D計測サービスやデータを活用した「美・快適・健康」事業の拡大

2. 顧客戦略

- デジタルの活用による最適な顧客体験の提供
 - ・顧客統合後2年間のデータ活用によるLTVの拡大
 - ・カスタマーボイスや販売員の接客知見などの活用サイクルの構築
 - ・3D計測サービスやアプリを通じた満足度の高い顧客体験の提供
- オンライン（EC）をベースとしたデジタルコミュニケーションの強化

3. チャネル戦略

- 自社・他社ECの継続的な強化と、新たな直営店業態の開発
- 都市部百貨店の強化と、卸売チャネルの効率的な運用の構築

WACOAL HOLDINGS CORP.

13ページです。トップラインの成長回帰に向けて実施する「成長戦略」の概要を記載しております。

まずブランド戦略においては、徹底した顧客視点でのブランドマネジメントを実行します。当期よりブランドマネジメント制を導入し、市場セグメントにあわせて魅力あるブランドを育成するとともに、若年層・ハイプレミアム層・シニア層などを軸とした成長戦略のディレクションをおこないます。またWacoalのリブランドや、スポーツを中心としたコンディショニング事業の強化、ボディデータを活用した「美・快適・健康」事業の拡大など、お客様一人ひとりをエンパワーメントするための商品・サービスを展開していきます。

顧客戦略においては、デジタルを活用し、最適な顧客体験を提供していきます。顧客データ、顧客の声、店頭販売員の接客知見の活用や、オンラインをベースとしたデジタルコミュニケーションを強化することで、お客さまと深く広く長い関係性を構築してまいります。チャネル戦略においては、卸売チャネルの効率的な運用を構築するとともに、自社EC・他社ECの強化や、新たな直営店業態の開発に取り組んでまいります。

ブランド戦略の進捗

徹底した「顧客起点」でのブランドマネジメントにより、提供価値の明確な魅力溢れるブランドを育成

	具体的な取り組み
24/3期 取り組み事項	魅力あるブランドの育成と顧客ニーズに応える商品の開発、若年層・ハイプレミアム層・シニア層などを軸とした顧客層の拡大へ挑戦 ➢ 市場分析や消費者のニーズ・インサイトから導き出すマーケティング戦略MAP（Marketing Analysis & Proposal）を社内発信 ➢ 成長戦略における8つの強化領域設定するとともに、ブランドポートフォリオを設定 ➢ 中核ブランド「Wacoal」のコンセプト見直し ➢ 高級価格帯ブランド「Salute」「Yue」強化 ➢ メンズアンダーウェアによる新たな価値提供 「美・快適・健康」事業の拡大 ➢ 3D計測サービス「SCANBE」へのリブランド ➢ 「わたしに合うブラ診断」や「骨格診断」など新サービスの展開開始
25/3期 計画	ブランドマネジメント体制を導入し、顧客起点でのブランド育成とコミュニケーション方針の組み直しに着手 ➢ ブランドマネジメント体制の見直し（4月～） ➢ 中核ブランド「Wacoal」のリブランド（24年秋冬） ➢ 顧客起点で組み直したコミュニケーション方針を取り入れた「Wing」夏キャンペーンの実施 ➢ 強化領域における成長戦略の推進（若年層・ハイプレミアム・シニア層戦略の策定など） 「美・快適・健康」事業の拡大 ➢ 人間科学研究開発センターの知見や3D計測サービス「SCANBE」の進化による新価値提案、「CW-X」ブランドの成長実現に向けた戦略構築

■ 中核ブランド「Wacoal」のリブランド



■ 新サービス「わたしを知る骨格診断」

ストレート・ウェーブ・ナチュラルの3タイプからなる骨格診断が可能



WACOAL HOLDINGS CORP.

14ページをご覧ください。ここには、ブランド戦略の進捗を記載しております。

前期については、高級価格帯ブランド「Salute（サルート）」「Yue（ユエ）」、メンズアンダーウェアについては新たな提供価値が消費者に受け入れたこともあり、好調に推移した一方で、中核ブランドの「ワコール」「ウイング」については苦戦が続きました。高価格帯ブランドの更なる成長と、中核ブランドの回復に向けて実施したのが、マーケティング戦略「MAP」の立案です。マーケティング戦略「MAP」では、ブランドの市場分析や消費者のニーズとインサイトから、成長戦略における8つの強化領域を設定するとともに、ブランドの位置づけを明確化しました。同時に、「Wacoal」ブランドの提供価値を再定義し、2024年秋冬シーズンからのリブランドを決定しました。その他、3D計測サービス「SCANBE（スキャンビー）」をローンチし、新たに骨格診断サービスの提供を開始しています。3D計測サービスは、若年層からの支持も高く、今後、大きな成長ポテンシャルを秘めていると感じております。

当期については、前期に設定した強化セグメントとブランドポートフォリオに沿って、顧客起点でのブランド育成とコミュニケーションの高度化に着手します。なお、6月末に予定している「Wing」のインナーウェアキャンペーンでは、従来とは異なるアプローチでコミュニケーションを展開し、ECと店頭双方における売上拡大に挑戦します。そのほか、人間科学研究開発センターの知見や3D計測サービス「SCANBE」に蓄積されたボディデータを生かした新しい価値の提案、コンディショニング事業「CW-X」ブランドの成長戦略の構築をおこなってまいります。

ブランドマネージャーの導入について

顧客起点を軸に、提供価値の明確な魅力あるブランドを育成し、顧客にとってエキサイティングなマーケットを創出
それぞれのブランドの提供価値に基づき顧客の「自分らしさ」をエンパワーメントする商品とサービスを提供

8つのブランドの強化ポイント

ブランド

WACOAL	リブランドによるブランド刷新、LTV向上
Wing	アフォーダブル層におけるシェア奪取
AMPHI	アフォーダブル層におけるシェア奪取
Yue	ハイプレミアム層の開拓・拡大
Salute	ハイプレミアム層の開拓・拡大
WACOAL SIZE ORDER	パーソナルビジネスの開拓・拡大
WACOAL MEN	新価値提案による売上拡大
∞ CWX	人体知見活用／健康・スポーツ領域拡大

■市場セグメント

- 2018年度～2022年度の「年平均成長率」×「ブラジャー市場規模」から各セグメントの市場魅力度を分析し、市場セグメントを設定
- 強化セグメントにあわせて、ブランド戦略を構築

		年齢層					
		15～19歳	20～29歳	30～39歳	40～49歳	50～59歳	60歳～
価格帯	ハイプレミアム	ハイプレミアム					
	プレミアム	若年層	Wacoal (リブランド)				シニア層
	ベター						
	モデレート						
	アフォーダブル						
	コストセービング						

■ブランドマネージャーを配置（24年4月～）

- ブランドマネージャーの配置に加えて、強化セグメントである若年層・ハイプレミアム層・シニア層の拡大に向けて、事業戦略を構築するディレクターを任命



WACOAL HOLDINGS CORP.

15ページです。当期にスタートしたブランドマネジメント体制について、ご説明します。当社は、この4月より、8つの強化領域とブランドポートフォリオに沿ってブランドマネージャーを配置し、商品企画から販売、損益管理まで一貫したブランドマネジメントをおこなう体制に変更しました。ブランドマネージャーは企画、開発、販売、マーケティングなど各機能を横断して管理し、それぞれのブランド価値の最大化と収益拡大に責任を持ちます。移行期となるため、手探りな部分があることも確かですが、スライドに掲載されているメンバーとともに、提供価値の明確な魅力溢れるブランドを育成していきたいと思います。

顧客戦略の進捗

お客さまと深く広く長い関係性を構築するため、デジタルを活用し、一人ひとりにとっての最適な顧客体験を提供する

	具体的な取り組み
24/3期 取り組み事項	デジタルの活用による最適な顧客体験を通じた成長回帰の実現 ➢ ID-POS分析より、「既存継続（二年連続購買者）」を高める目標を設定 ➢ 既存顧客の継続購買に対する特性を特定（自社ECサイトと店舗との併用傾向） ➢ 顧客行動特性を背景に、ロイヤリティプログラムを再設計 ➢ 自社アプリ「ワコールカルネ」累計ダウンロード数400万DL突破 オンライン（EC）をベースとしたデジタルコミュニケーションの強化 ➢ ウェブストア上での店頭販売員によるレビュー「スタッフレビュー」の開始 顧客サービスの進化 ➢ 実店舗での置き置き・取り寄せサービスの開始
25/3期 計画	デジタルの活用による最適な顧客体験を通じた成長回帰の実現 ➢ 課題： ① 店舗・ECへの来店客数と、ワコール会員による購買回数の増加 ② 新規登録客の維持 ③ 既存顧客の休眠化の抑制」「新規顧客の定着」「休眠顧客の復帰」 ➢ 対策 ① ポイントキャンペーンの見直し ② WEBで商品を予約し店頭で試着・確認できる「置き置き取り寄せ」強化 ③ 店頭販売員によるレビュー「スタッフレビュー」の活用 ④ ロイヤリティプログラムや自社アプリを活用した購買率の向上 ⑤ 自社HPのコンテンツの効率的な運用による購買率の向上 ⑥ デジタルコミュニケーションの継続的な強化

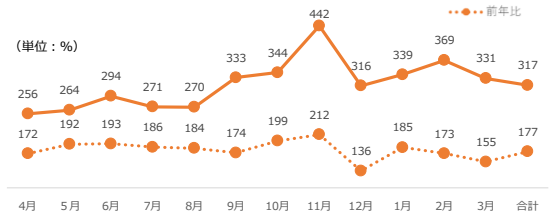
■ウェブストア「スタッフレビュー」

店頭販売員がウェブストア上でレビューを紹介、チャネルを跨いだ購買行動をサポート



■顧客データの活用（自社アプリの活用）

公式アプリ経由でのオンライン（EC）購買金額は拡大傾向



WACOAL HOLDINGS CORP.

16ページです。続いて「顧客戦略」の進捗について記載しております。

前期については、ワコールメンバーズ導入以降の顧客データを活用し、購買インターバルや顧客行動特性など、より高度な分析に基づく戦略立案の土台を整備しました。また、店頭販売員のレビューを自社ECへ掲載する「スタッフレビュー」経由での売上も拡大しており、ECを基盤としたデジタルコミュニケーションに強い手ごたえを感じております。

当期については、ワコールメンバーズの維持・獲得や、リアル店舗とECを融合したコミュニケーション強化への取り組みを継続するために、ポイントキャンペーンの見直しや、置き置き・取り寄せサービスの拡大、スタッフレビューのさらなる強化に取り組んでまいります。以上が、ワコールの当期の取り組みについての説明でした。ご清聴ありがとうございました。

海外事業における中期経営計画（リバイズ）の取り組み
ならびに、中国ワコールの事業計画のリバイズについて

ここからは、海外事業、とくに苦戦が続く中国ワコールの事業計画にフォーカスしてご説明いたします。

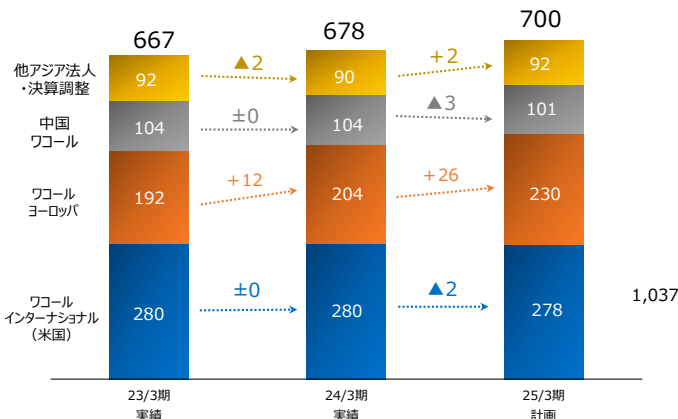
海外事業の事業計画

- IO社撤退や中国の構造改革などの減収要因はあるものの、欧州での成長に加え、為替換算の影響もあり、増収を計画
- 欧州の増収効果に加え、IO社撤退、中国の構造改革の取り組みなどにより、海外事業全体で増益を計画

■売上収益（海外セグメント合計）

■ WIC（米国） ■ ワコールヨーロッパ ■ 中国ワコール ■ その他のアジア法人

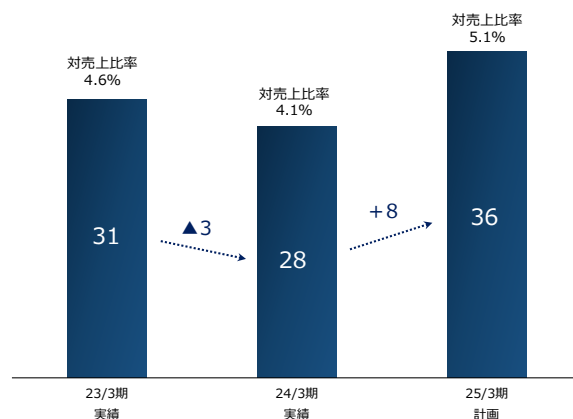
25/3期 計画 700億円（対24/3期+22億円）



■事業利益（海外セグメント合計）

（単位：億円）

25/3期 計画 36億円（対24/3期+8億円）



WACOAL HOLDINGS CORP.

18ページをご覧ください。

当期の海外事業の事業計画を売上収益・事業利益の数値ベースで記載しております。

当期は、IO社の撤退や中国の事業見直しによる減収影響がありつつも、欧州における事業成長に加え、為替換算の影響もあり、前期からは22億円増収の700億円を計画しております。事業利益については、欧州の増収効果に加え、IO社の撤退や中国における構造改革が利益改善に寄与することから、前期より8億円増益の36億円を計画しております。

海外事業の主な取り組み

2023年11月9日に開示した中計リバイズ資料
を一部修正（中国に関する記載を追加）

回復が遅れている中国については、事業計画をリバイズし、事業の選択と集中に取り組むことで成長軌道への回帰を実現

「VISION2030」に向けて目指す姿（変更なし）

既存エリア（英国、米国、中国）での成長実現と欧州大陸やインド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

31/3期 主要KPI（変更なし）

売上収益 **1,080億円**
営業利益率 **10%**

1. 英米中の着実な成長
2. EC事業への大胆な事業転換
▶EC比率 **50%～** 得意先EC、専門EC、自社EC売上を含む
3. 売上拡大余地の大きい市場の開拓
▶新興エリア **ドイツ 30億円、インド 70億円**
4. アジアヘッドクォーター体制の推進

中計リバイズにおける海外事業の取り組み

不透明な情勢がやや長期化すると想定し、各国ともに、24/3期・25/3期は利益創出を優先しつつ、経営基盤の整備に取り組み、次期中計に向けた成長戦略を実行する

成長戦略

1. ECの拡大

デジタル戦略（OMO、CRM、アジアECプラットフォーム）の推進により、お客様との接点を拡大し、EC成長を実現

2. 市場トレンドにあつた新商品の開発・提供

中国・アジア圏の市場トレンドの分析をもとにした新製品グループの開発・販売により、新規顧客との接点を拡大

サプライチェーン マネジメントの 強化

- ①海外事業における生産・材料調達過程の最適化
- ②グループ内の供給体制の再整備による製造コスト低減
- ③中国・アジアのアフォーダブル市場の強化に向けた自社外での供給ネットワークの拡充

非効率事業の 戦略見直し

LIVELYブランド（IO社）撤退

今後の事業展開について様々な可能性を検討するも、将来的に当該事業の業績の改善を図ることは困難であると判断し、撤退を決定

★（追加）中国事業の計画の見直し

選択と集中の取り組みにより成長軌道への回帰を実現すると同時に、コスト構造改革を実行

※主要子会社の取り組みについては、次ページ以降で説明

WACOAL HOLDINGS CORP.

19ページ・20ページは、昨年11月に開示した中計リバイズ資料の再掲となります。海外事業の主な取り組み、欧州と米国の取り組みについて記載しております。なお、変更点は1点です。苦戦の続く中国の事業計画の見直しについて追記しております。

20ページは飛ばしまして、21ページに移ります。

主要子会社の取り組み：欧州・米国

2023年11月20日に開示した中計リバيز資料
Appendix資料の再掲

ワコールヨーロッパの取り組み

顧客の多様な価値観に応えるためのブランド戦略を推進すると同時に、ドイツ、フランスなど成長余地を有する地域における成長戦略を策定・推進

EC重視のビジネスモデルへの転換を加速

オランダ倉庫の効率性の向上、イギリス以外の地域におけるEC事業の強化（自社ECの展開、他社ECとの協業）

ヨーロッパ大陸における売上規模の拡大

既存エリアの深耕とともに、大きな成長余地を有するドイツなど新規エリアでの営業活動を強化。EC・実店舗を含めた販売網の拡大に加え、質やスピードをともなった成長の実現に向けて他社とのアライアンスやM&Aなども検討

26/3期 業績KPI

- ✓ 売上収益 239億円
(CAGR +5.6%)
- ✓ 営業利益 26億円 (10%超)
- ✓ EC比率：37%
(23/3期：31.7%)

ワコールインターナショナル（米国）の取り組み

足元の外部環境を踏まえて計画を見直し。EC事業の成長に取り組む一方で、コスト増に伴う利益率の悪化に対処すべく、コスト構造の見直しに着手

EC重視のビジネスモデルへの転換を加速

優位性のある新たな補正系商品グループの展開に加え、デジタルフィッティングサービスを核としたCRMの強化に努めることで、継続的なEC事業の成長を実現

コスト構造の見直し

コストの上昇圧力に対応するため、小売価格の見直しや流通業務のオートメーション化推進（自動ピッキングなど）、調達コストの低減を実行するほか、コスト構造の最適化に向けて、ビジネスモデルの見直しに着手。

26/3期 業績KPI

- ✓ 売上収益 288億円
(CAGR 3.9%)
- ✓ 営業利益 13.6億円 (5%)
- ✓ EC比率：50%
(23/3期：45.6%)

	米国ワコール ワコールヨーロッパ 合計※1	米国ワコール		ワコールヨーロッパ				左記以外のエリア※4
		北米（米国・カナダ）		オーストラリア	イギリス	フランス	ドイツ	
23/3期 売上高	442億円	235億円	59億円	12億円	66億円	11億円	6億円	53億円
EC	175億円	114億円	28億円	0	24億円	2億円	3億円	4億円
実店舗	267億円	121億円	31億円	12億円	42億円	9億円	3億円	9億円
米国W・ワコールヨーロッパの売上合計に 対するエリア別の売上構成比※1		66%		3%	15%	2%	1%	12%
インナーウェア市場規模		北米（米国・カナダ）		オーストラリア	イギリス	フランス	ドイツ	その他
インナーウェア	小売市場規模※2	1兆8045億円		987億円	4168億円	2055億円	3511億円	—
	EC小売市場規模※2	1942億円		54億円	908億円	189億円	312億円	
	ワコールグループシェア※3	3.0%		2.4%	3.0%	1.1%	0.3%	
	EC内ワコールグループシェア※3	11.9%		—	4.8%	2.1%	1.9%	
人口		373百万人		25百万人	67百万人	65百万人	83百万人	

※1 米国ワコールとワコールヨーロッパの単純合算（内部取引を含む） ※2 引用元：2022年ユーロモニター資料

※4 米国ワコールの輸出売上、ならびにワコールヨーロッパの記載エリア以外の販売額の合計

※3 卸売売上は、小売ベースの金額に置き換えて試算

WACOAL HOLDINGS CORP.

中国の事業計画の見直しについて

景気低迷の影響と、消費者ニーズや消費行動の変化への対応の遅れにより、収益の回復が遅れる事業の選択と集中に取り組むことで成長軌道への回帰を実現すると同時に、コスト構造改革を実施

■ 2024/3期の状況

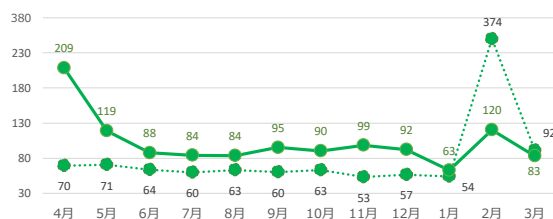
- 感染症前の8割水準への回復を目指したものの、6割～7割の回復に留まる

要因：売上獲得を優先した販売・商品戦略

- 賃料比率が高く、利益率の低い「モール」における販売不振
- ECプラットフォームの展開多角化により、収益性が悪化
- チャンネル・店舗特性を考慮した商品構成の不備

中国W 24/3期の売上推移

※グラフは、社内管理ベースの月次数値（内部売上含む、純額ベースの売上）



計画の見直し

■ 2025年3月期の取り組み

- 赤字脱却を優先して、販売チャンネルの選択と集中に着手
- 販売・広告戦略と連動した商品MDを構築

25/3期計画

売上収益 **101億円** 営業利益 **0.4億円**
(前期比 ▲3%) (前期は赤字)

販売戦略

チャンネルの選択と集中をおこない売上・利益を回復

- 店舗損益ベースの利益率が高い「百貨店※」へ注力 ※店舗は選別
- 赤字の主要因である「モール」への出店は縮小
- 滞留在庫の消化と売上獲得を両立する「アウトレット」へ注力
- 他社ECも選択と集中を実施し、資源を集中することで収益拡大

商品戦略

販売・広告戦略と連動した商品MDの構築とブランドイメージ刷新

- 出退店や売場展開を、広告施策と商品構成と連動して計画
- EC得意先ごとの商品構成を明確化
- 日本ワコールのリブランドと連動した売場づくり

WACOAL HOLDINGS CORP.

21ページでは、中国事業の見直しについて記載しております。

中国事業については、感染症前の8割水準への回復を目指していたものの、景気低迷の影響と、消費者ニーズや消費行動の変化への対応の遅れにより、収益の回復が遅れています。また、売上獲得を優先し全方位的に展開されていた販売・商品戦略が、利益を生み出せない構造を作り出し、営業赤字から抜け出せていません。中国事業の再生に向けて、まずトップマネジメントを変更しました。中国法人のトップについては、この5月よりグローバル本部長の朽尾が兼任することとし、事業の立て直しを図ってまいります。全方位的なチャンネル戦略を見直し、実店舗・ECともに利益率の高い販売チャンネルへの選択と集中をおこないます。あわせて、販売・広告戦略と連動した商品MDを構築することで、確実に利益を確保する事業構造へと転換いたします。

アセットライト化・ROICマネジメント・財務戦略 (方針のみ記載)

22ページから25ページには、中計リバイズで掲げております「ROICマネジメントの導入」、「アセットライト化の推進」、および「財務戦略」の基本方針についてのスライドを掲載しております。すべて、昨年11月に開示した中計リバイズの再掲となります。

基本方針に大きな変更はありません。また、当期の取り組み内容やKPIについては、冒頭の宮城の説明にありましたので、私からの説明は割愛させていただきます。続きまして、ESGパートの説明に移ります。26ページに移ってください。

ROICマネジメント導入

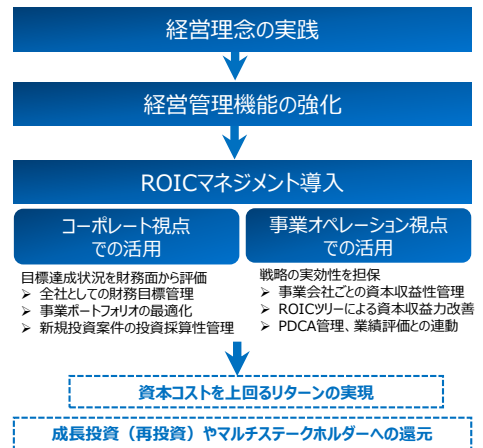
2023年11月9日に開示した中計リバース資料の再掲

資本効率性を高め、筋肉質な企業体質を実現するためにROICマネジメントを導入
ポートフォリオマネジメントに加え、成果を的確に測定するパフォーマンスマネジメントの手段としても活用し、現場の改善活動と投資家をはじめとするステークホルダーが期待する収益力・資本効率の改善を定量的に結び付ける

■ ROICマネジメントの事業部門への導入プロセス

KPI	対象会社	浸透プロセス		
		24/3期	25/3期	26/3期
26/3期 ROIC 6~7%	HD	● ROIC導入検討 ● ROIC数値を把握するため、シミュレーション実施	● ROIC経営開始	● 報酬との連動
	(株)ワコール	● ROIC経営導入方針の共有 ● ROIC勉強会 ● 事業活動への組み込み（ROICツリーの構築）	● ROIC経営開始	● 役員報酬との連動 ● 報酬との連動
	国内外子会社	● ROIC経営導入方針の共有	● ROIC勉強会 ● 事業活動への組み込み（ROICツリーの構築）	● ROIC経営開始 ● 報酬との連動

■ ROICマネジメント導入の目的



23

WACOAL HOLDINGS CORP.

アセットライト化

2023年11月9日に開示した中計リバース資料の再掲

企業価値向上に寄与しない資産については、売却することを基本方針とする
売却に際しては、事業成長に寄与する投資機会の探索をおこなうこととし、ROICの観点から投資すべき事業を判断

実施項目	具体的な取り組み	目標
棚卸資産（在庫）の圧縮	● ビジネスモデル改革（サプライチェーンマネジメント改革とコスト構造改革）を通じた在庫低減 ● 不採算ブランドの撤退・統合に伴って発生する在庫を適切な方法で処分	(株)ワコール： 26/3期の在庫回転率 2.5回転
政策保有株式の縮減	● 売却合意できた先から順次売却	24/3期～26/3期までの期間で 約300億円の政策保有株式を売却 （26/3期までに対純資産比10%未満に縮減）
保有不動産の整理	● 企業価値向上に寄与しない不動産については、売却を基本方針に検討を進める	実現性・妥当性を丁寧に検証しつつ、 順次対応（24/3期から着手）

24

WACOAL HOLDINGS CORP.

1. ビジネスモデル改革と成長戦略を通じた収益力の改善を最優先課題として取り組むと同時に、棚卸資産（在庫）の圧縮や政策保有株式の縮減、保有不動産の整理を進めることで、資本効率の改善を実現しROE向上を実現
2. 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





ESG

最後に、ESGの取り組みについて説明します。

実効性向上に向けた取り組み

1. 業績連動型譲渡制限付株式報酬制度の導入

当社の取締役（社外取締役を除く）の報酬と会社業績及び当社の株式価値との連動性をより明確化することなどにより、対象取締役に当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として導入

2. 社外取締役3名参加によるIR活動の実施

株主との間で建設的な対話を行うという基本方針のもと、客観的な視点による納得性の高い対話の実現を目的に、社外取締役が機関投資家の皆さまと対話を行う機会を設定

■ 2024年3月27日開催のミーティング詳細

参加者：機関投資家・アナリスト 6社8名

議題：中計リバイズや経営の実効性向上に向けた意見交換

主な質問（抜粋）：

- 中計リバイズの実効性向上に向けて、今後、アクションへの落とし込みが必要になるが、リバイズの社内浸透、腹落ち感に対してどのような手応えを感じているか？
- 売上が伸びず、その時々で構造改革を繰り返してきたが抜本的に解決してこなかったことが続いている中で、モチベーションを落とさずにどう社内カルチャーを変えるのか？



27ページには、経営の実効性向上に向けた直近の取り組みを2つ記載しております。

1つ目は、新たな株式報酬制度の導入についてです。役員の報酬と、業績や株式価値の連動性をより明確にすることで、経営の実効性向上につなげてまいります。

2つ目は、IR活動の充実です。経営の実効性向上に向けて投資家の皆様と建設的な対話をおこなうという基本方針のもと、この3月に社外取締役3名をスピーカーとするスモールミーティングを開催いたしました。ミーティングでは、中計リバイズの実効性向上や、社内カルチャー変革に対して活発な意見交換が行われたという報告を受けております。引き続き、私自身も含めて、積極的なIR活動を実施し、機関投資家をはじめとするステークホルダーの貴重な意見に耳を傾けることで、経営の実効性を高めてまいります。

環境・人権に対する取り組み

重要課題として掲げる「気候変動」「資源循環」「責任のある調達活動」「人権尊重」への取り組みを継続

推進体制		目的	24/3期の取り組み	25/3期の取り組み
サステナビリティ委員会	カーボンニュートラル部会	脱炭素社会の実現 (環境負荷の低い事業活動)	・国内事業所のCO2排出量削減に向けて、影響度の高い5つの事業所の具体的な削減計画を策定 ・海外9拠点工場の電力係数の調査により、海外工場におけるCO2排出量を算定	➢ 環境活動に関する基本方針（環境マネジメント）の見直し ➢ 国内スコープ1 & 2：削減ロードマップに沿った活動の実施 ➢ 国内スコープ3：仕入先からの一次データの取得に向けたヒアリング実施、二次データの精緻化（重量などの把握）を推進 ➢ 海外スコープ1 & 2：エネルギーデータの取得・排出係数の取得方法について検討。また、対象工場を設定し、削減計画の立案に向けた研究活動を開始
	資源循環部会	資源循環型社会の実現と廃棄物削減の推進	・環境配慮型素材使用比率の向上に向けて、26/3期における使用比率の目標を検証 ・環境負荷の低い廃棄方法の検討 ・アップサイクル活動の推進	➢ 環境配慮型素材の使用比率目標の達成に向けて、引き続き、①環境配慮型素材の使用率の向上、②製品廃棄の削減、③工場・仕入先における残材の廃棄削減の取り組みを継続
	CSR調達部会	CSR調達活動の推進 (責任のある調達活動)	・CSR調達活動の対象範囲の拡大 (原材料・染色工場に対するモニタリングに向けた活動を開始) ・CSR調達活動の実効性向上に向けたモニタリングの強化	➢ 原材料調達先及び染色工場のモニタリング推進（継続） ➢ 人権デュー・ディリジェンス開始に向けたインパクトアセスメントのパイロット調査の実施 ➢ CSR調達活動の推進体制の見直し
	人権・DE&I部会	人権尊重・DE&Iの推進	・人権リスクアセスメントを通じた重要リスクの特定 ・インクルーシブな売場環境の実現に向けた検討を開始	➢ 人権デュー・ディリジェンス開始に向けたインパクトアセスメントのパイロット調査の実施 ➢ 職場の従業員や店頭の販売員における職場環境の改善、消費者の人権と多様性の尊重に向けた取り組みを実施 ➢ 人権教育の実施 ➢ 人的資本強化に向けたアンコンシャスバイアスの解消、DEI、経営理念浸透の取り組み強化

28ページです。最後のスライドとなります。こちらには、環境・人権に対する取り組みを記載しております。

当社グループは、重要なサステナビリティ課題への対応強化を図るため、2022年4月より、サステナビリティ委員会と4つの推進部会を設置しています。各推進部会の前期・当期における取り組みについては、スライドの表に記載の通りです。気候変動、資源循環、責任のある調達活動、人権への対応を継続して推進し、社会的な責任を果たしていきたいと思ひます。

私からの説明は以上です。

繰り返しになりますが、当社グループにとって、当期はビジネスモデルの転換点となる重要な1年です。厳しい事業環境が続きますが、覚悟をもって改革に取り組み、来期以降の成長の足がかりを作ってまいります。

投資家の皆さまには、今後とも一層のご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。ご清聴ありがとうございました。

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。