



## 2025年3月期 決算説明資料

2025年5月15日

株式会社ワコールホールディングス

<証券コード：3591>

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 副社長執行役員の宮城晃です。  
それでは、2025年3月期決算について、資料に沿ってご報告します。

<b>1. 2025年3月期 決算概況</b>	<b>…P.4</b>
<b>2. 2026年3月期 業績予想</b>	<b>…P.14</b>
<b>3. 中期経営計画（リバイズ）の進捗</b>	<b>…P.19</b>
• 海外事業	<b>…P.25</b>
• 国内事業	<b>…P.31</b>
• その他重要戦略	<b>…P.40</b>
<b>4. 参考資料</b>	<b>…P.48</b>

本日のアジェンダです。

25年3月期決算の概況、26年3月期の業績予想についてご説明した後、2023年11月に発表した中期経営計画（リバイズ）の進捗についてご説明します。

<b>1. 2025年3月期 決算概況</b>	<b>・・・P.4</b>
2. 2026年3月期 業績予想	・・・P.14
3. 中期経営計画（リバイズ）の進捗	・・・P.19
・ 海外事業	・・・P.25
・ 国内事業	・・・P.31
・ その他重要戦略	・・・P.40
4. 参考資料	・・・P.48

はじめに、25年3月期決算について概況をご説明します。

<p>売上収益</p> <p><b>1,739億円</b></p> <p>&lt;前期差&gt; -133億円 (-7.1%) &lt;修正計画差&gt; -71億円 (-3.9%)</p>	<p><b>不採算事業の対処による減収に加え、主要国におけるレディスインナーウェア販売の低迷が続き、修正計画も下回る</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>国内事業：不採算店舗撤退や納品調整の計画的減収と、来客数減により低調に推移</li> <li>海外事業：市況影響を受けた選別消費の強まりにより低調に推移</li> <li>不採算事業：七彩の株式譲渡、米国IO社※の事業撤退で約90億円の減収 ※インティメイツ・オンライン社（Intimates Online, Inc.）以下、IO社と表記</li> </ul>
<p>事業損失</p> <p><b>-34億円</b></p> <p>&lt;前期差&gt; -69億円 (-) &lt;修正計画差&gt; -9億円 (-)</p>	<p><b>減収や原価高騰の影響に加え、広告宣伝費の戦略的な投下により、前期・修正計画を下回る</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>売上利益率：不採算事業の対処、欧州の好調等により連結ベースの売上利益率は改善</li> <li>販管費率：国内の広告宣伝費の投下、海外子会社の買収費用の計上等で販管費率は悪化</li> </ul>
<p>営業利益</p> <p><b>33億円</b></p> <p>&lt;前期差&gt; +128億円 (-) &lt;修正計画差&gt; -15億円 (-30.7%)</p>	<p><b>固定資産売却益（旧福岡事業所跡地等）が寄与し増益に修正計画差は子会社の株式譲渡決定に伴う減損損失の計上等による</b></p>

25年3月期実績のサマリーとなります。ここでは、前期にあたる24年3月期との差、および、昨年11月に発表した修正計画との差を中心にご説明します。

上段の売上収益は1,739億円と、前期、修正計画ともに下回りました。前期に対しては、子会社の七彩を第2四半期より連結除外したこと、米国のインティメイツ・オンライン社の事業撤退を実施したことにより、大幅な減収となりました。また、修正計画に対しては、国内、米国、中国などの主要国においてレディスインナーウェア販売の低迷が想定以上に続き、未達となりました。

中段の事業損益は34億円の損失となりました。減収や為替の円安進行に伴う原価高騰影響に加え、26年3月期への成長投資として戦略的に投下した広告宣伝費の増額影響により、前期、修正計画ともに下回りました。なお、七彩やIO社などの不採算事業の対処と、欧州の好調等を受け、連結ベースの売益率は前期より改善した一方、広告宣伝費の投下やM&Aに伴う一時的な費用の計上などにより、販管費率は悪化しました。

下段の営業利益は33億円となりました。アセットライト化の方針のもと、第1四半期に浅草橋ビル、第2四半期に旧福岡事業所跡地を売却した影響で、前期を上回りましたが、子会社の株式譲渡の決定に伴う減損損失の計上などにより、修正計画については下回りました。

	24/3期 実績		25/3期 実績		対24/3期 実績	
	実績	構成比・比率	実績	構成比・比率	増減額	増減率
売上収益	187,208	100.0%	173,896	100.0%	-13,312	-7.1%
ワコール事業（国内）	94,198	50.3%	87,828	50.5%	-6,370	-6.8%
ワコール事業（海外）	67,757	36.2%	67,237	38.7%	-520	-0.8%
ビーチ・ジョン事業	10,741	5.7%	10,469	6.0%	-272	-2.5%
その他	14,512	7.8%	8,362	4.8%	-6,150	-42.4%
売上総利益	104,085	55.6%	97,444	56.0%	-6,641	-6.4%
販管費	100,575	53.7%	100,841	58.0%	266	0.3%
事業利益（損失）	3,510	1.9%	-3,397	-2.0%	-6,907	-
ワコール事業（国内）	791	0.4%	-4,777	-0.2%	-5,568	-
ワコール事業（海外）	2,773	1.5%	1,520	0.9%	-1,253	-45.2%
ビーチ・ジョン事業	136	0.1%	-194	-0.1%	-330	-
その他	-190	-0.1%	54	0.0%	244	-
営業利益（損失）	-9,503	-1.4%	3,328	1.9%	12,831	-
親会社の所有者に帰属する四半期利益	-8,632	-2.8%	6,989	4.0%	15,621	-

こちらは業績のまとめとなりますので、割愛します。

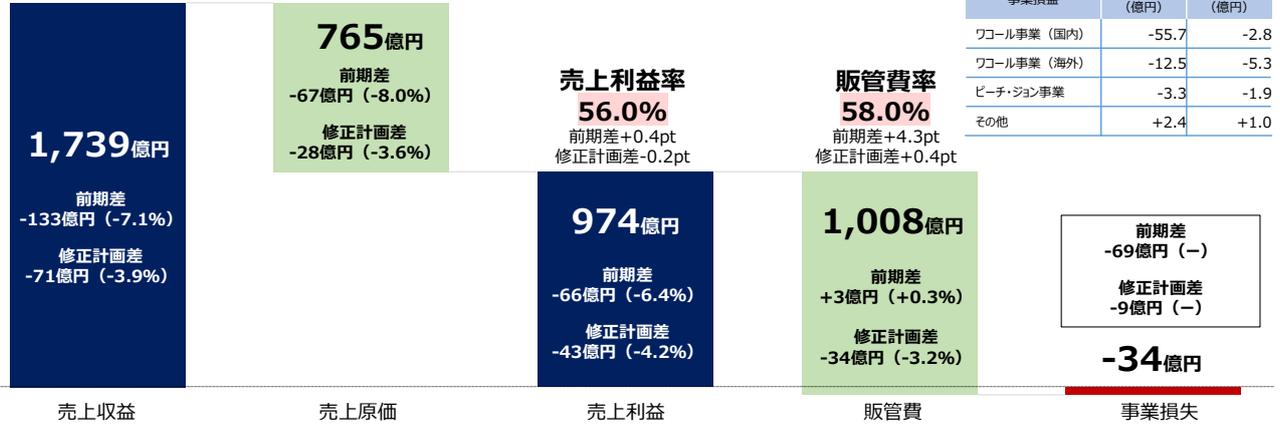
## 25/3期 売上収益と事業利益

※1：当期ワコールヨーロッパの売上利益率はBravissimo社買収影響込みで算出  
 ※2：当期・前期のワコールヨーロッパの販管費率は、WELブランド償却費込みで算出

売上収益	前期差 (億円)	修正計画差 (億円)
ワコール事業（国内）	-63.7	-44.7
ワコール事業（海外）	-5.2	-20.6
ピーチ・ジョン事業	-2.7	-4.8
その他	-61.5	-0.9

売上利益率	24/3期		25/3期	
	率	率	率	前期差
ワコール	56.1%	55.4%	56.0%	-0.6%
ピーチ・ジョン 国内のみ	60.4%	56.2%	56.0%	-4.2%
ワコールインターナショナル（米国）	50.0%	48.5%	56.0%	-1.4%
ワコールヨーロッパ ※1※2	56.8%	60.7%	56.0%	+3.9%
中国ワコール	68.8%	65.3%	56.0%	-3.4%

販管費率	24/3期		25/3期	
	率	率	率	前期差
ワコール	54.3%	58.4%	58.0%	+4.2%
ピーチ・ジョン 国内のみ	58.0%	58.8%	58.0%	+0.9%
ワコールインターナショナル（米国）	46.8%	45.9%	58.0%	-0.9%
ワコールヨーロッパ ※1※2	48.4%	56.0%	58.0%	+7.6%
中国ワコール	73.9%	73.4%	58.0%	-0.5%



事業損益	前期差 (億円)	修正計画差 (億円)
ワコール事業（国内）	-55.7	-2.8
ワコール事業（海外）	-12.5	-5.3
ピーチ・ジョン事業	-3.3	-1.9
その他	+2.4	+1.0

続いて、25年3月期実績の売上収益から事業利益までをウォーターフォールで記載しています。

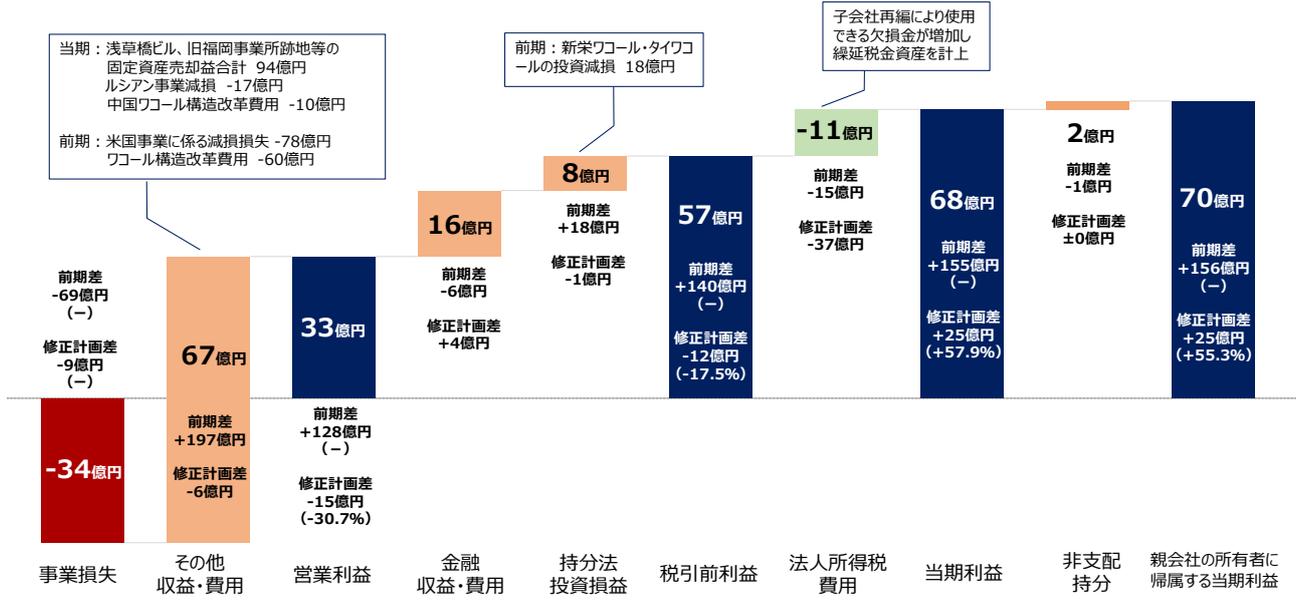
売上収益の1,739億円に対し、中央に記載の売上利益は974億円となり、売上収益と同様、前期、修正計画を下回りました。一方、売上利益率については、国内外ともに原価高騰の影響を受けたものの、欧州の好調や売益率の低かった七彩の連結除外により、前期を0.4ポイント上回る、56%となりました。

販管費は1,008億円と、修正計画に対しては削減したものの、国内の広告宣伝費の投下や欧州の買収費用計上などの影響を受け、前期を上回りました。また、販管費率についても、販管費額の増加に加え、減収の影響を受け、前期、修正計画から悪化しました。

これらの結果、右端に記載の事業損益は34億円の事業損失となりました。

# 25/3期 利益 影響項目

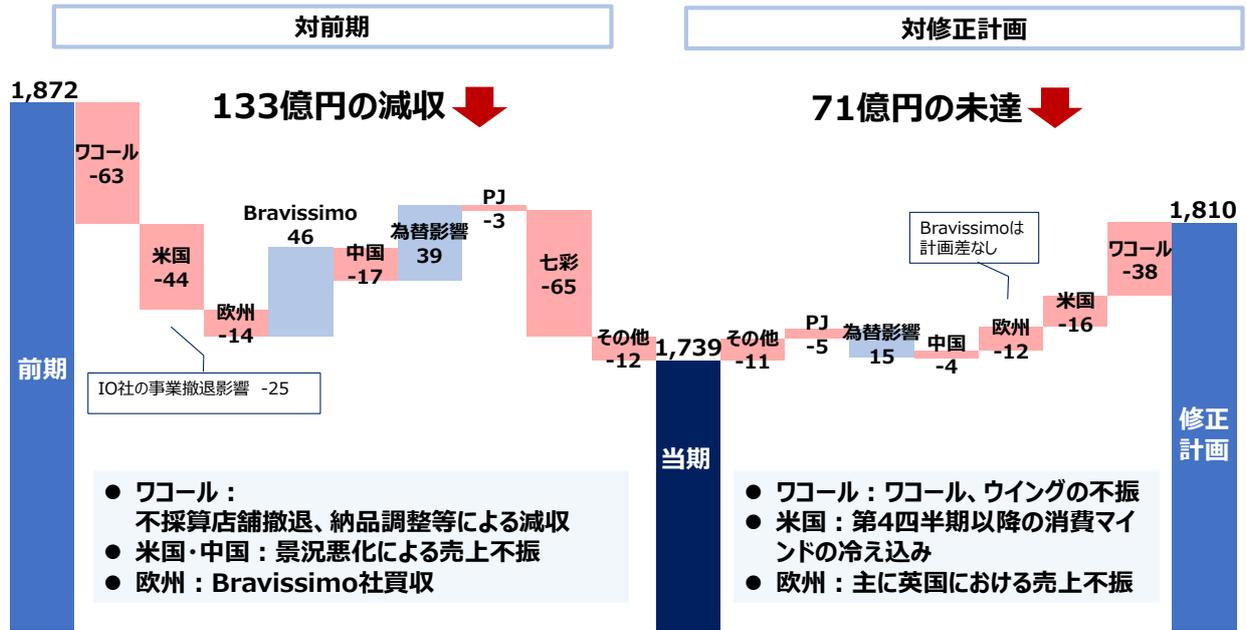
➤ 営業利益：浅草橋ビル・旧福岡事業所跡地の売却益の計上により、前期に対し大幅増益



続いて、事業利益から親会社の所有者に帰属する当期利益までをウォーターフォールで記載しています。

事業損失34億円に対して、その他収益・費用の67億円を加え、営業利益は33億円となりました。その他収益の主な内容は、浅草橋ビル、旧福岡事業所跡地の売却にともなう固定資産売却益、子会社であるルシアンの株式譲渡の決定に伴う減損損失の計上、中国ワコールの構造改革費用等です。

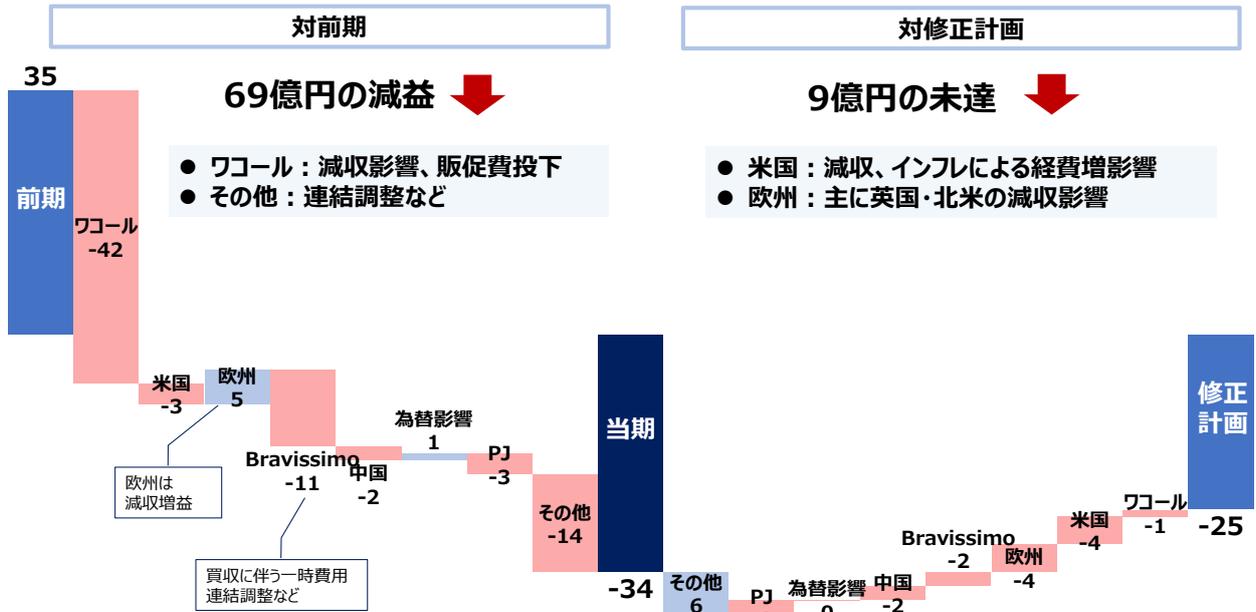
営業利益に対して、金融収益費用、持分法投資損益を加え、税引前当期利益は57億円、こちらから税金費用を差し引いた当期利益は68億円となりました。なお、当期の税金費用については、欠損金に対する繰延税金資産の計上により当期利益に対してプラスの影響を与えました。



こちらは参考情報となります。主要各社における売上収益の前期差および修正計画差をウォーターフォールで記載しています。

スライド左から中央にかけてのチャートは前期との差を示しています。七彩、国内、米国の減収影響が大きい一方、為替の円安進行が売上をかさ上げしました。

スライド右から中央にかけてのチャートは修正計画との差を示しています。右から国内、米国、欧州が、足元の不振を受けて修正計画を下回りました。



続いて、事業利益の前期差および修正計画差のウォーターフォールです。

スライド左から中央にかけての前期差については、国内や米国の減収影響に加え、ブラビッシモ社買収に係る一時費用や連結調整の影響により、連結ベースで減益となりました。

スライド右から中央にかけての修正計画差については、減収影響を受け、米国、欧州で修正計画を下回りました。

売上収益  
**878**億円

<前期差>  
-64億円（-6.8%）

<修正計画差>  
-45億円（-4.8%）

**店舗数の減少に加え、実店舗を中心に来客数が伸び悩み、計画未達**

- 取引先の閉店や売場縮小、リバイズで進める不採算店舗の撤退により**店舗数が減少**
- ECは**自社・他社ともに堅調に推移**
- コンディショニングウェアブランドの「CW-X」が**伸長**。4Qからプロモーションを強化

**【購買顧客の状況】**

- ・フリー客の購買金額は前期比-11%
- ・実店舗を中心に**新規客**の購買が伸び悩み、購買金額は前期比-24%
- 顧客戦略を強化 **→P.37**

※ 復帰会員：前年に購買実績のない会員

購買客の属性		購買金額	
		前期比	構成比
会員顧客	既存会員	6%	28%（+3pt）
	復帰会員※	12%	8%（+1pt）
	新規会員	▲24%	11%（▲2pt）
非会員顧客（フリー客）による購買金額		▲11%	54%（▲2pt）

事業損失  
**-48**億円

<前期差> -56億円（-）  
<修正計画差> -3億円（-）

**減収影響、戦略的投資としての広告宣伝費の計上により事業損失となるも、国内ワコールはリバイズで進めるコスト構造改革により利益構造が改善**

- 為替の円安進行や原材料費高騰などの外部要因に加え、減収影響が利益を圧迫
- コスト構造改革の効果発現により、為替影響を除くと**売上利益率は改善**
- コストコントロールによりその他の経費は圧縮した一方、**広告宣伝費は戦略的に投下**

続いて、セグメントごとの業績をご説明します。まず、ワコール事業国内です。

売上収益は、878億円と、前期、修正計画ともに下回りました。

中核事業会社であるワコールは、店舗数や来店客数の減少受け、実店舗は苦戦が続く一方、EC事業については自社、他社ともに堅調に推移しています。戦略的な広告投資によりプロモーションを強化したコンディショニングウェアブランドの「CW-X」については、順調に伸長しています。

事業損益は48億円の損失となりました。減収や原価高騰の影響に加え、広告宣伝費の計上により減益となりましたが、中計リバイズで実施するコスト構造改革の効果により、為替影響などの外部要因を除いた売益率については、改善がみられます。

売上収益  
**672**億円

<前期差>  
-5億円 (-0.8%)

<修正計画差>  
-21億円 (-3.0%)

**欧州はM&Aにより伸長も、市況影響を受け米国・中国が苦戦し計画未達**

- 米国：得意先仕入抑制の継続、第4四半期以降の市況悪化により、減収
- 欧州：英国・北米は得意先仕入抑制を受け苦戦も、M&Aと欧州大陸の伸長により増収
- 中国：構造改革を進めるも、市況低迷が続き減収

(単位：億円)

	子会社名	25/3期	前期差	前期比	修正計画差	修正計画比
邦貨ベース 売上収益	ワコールインターナショナル（米国）	249	-31	-11.1%	-12	-4.7%
	ワコールヨーロッパ（Bravissimo社含む）	252	+48	+23.8%	-6	-2.2%
	中国ワコール	91	-13	-12.6%	-2	-1.7%

事業利益  
**15**億円

<前期差>  
-13億円 (-45.2%)

<修正計画差>  
-5億円 (-25.9%)

**米国・中国の不振に加え、  
欧州のM&A関連費用や連結調整などの一時的な影響が利益を圧迫**

- 欧州はM&A関連費用発生で利益減も、製造コスト・輸送費削減により売上利益率は改善
- IO社撤退による利益改善効果は6百万ドル（前期のIO社の事業損失）

(単位：億円)

	子会社名	25/3期	前期差	前期比	修正計画差	修正計画比
邦貨ベース 事業損益	ワコールインターナショナル（米国）	7	-2	-24.3%	-4	-35.7%
	ワコールヨーロッパ（Bravissimo社含む）	12	-5	-32.0%	-3	-19.5%
	中国ワコール	-7	-2	-	-2	-

続いて、ワコール事業海外です。

売上収益は、672億円と、前期、修正計画ともに下回りました。

昨年9月に買収したブラビッシモ社と、ドイツ・フランスを中心としたヨーロッパ大陸は順調に推移する一方、米国・中国は低迷が続きました。

事業利益は15億円となりました。赤字が続いていた米国のIO社の事業撤退による利益改善影響はありながらも、ブラビッシモ社買収時に発生した一時費用の影響や、米国・中国の不振が影響し、前期、修正計画ともに下回りました。なお、欧州については、倉庫の安定稼働に伴う物流効率改善が功を奏し、売上利益率は前期から改善しています。

ピーチ・ジョン事業		その他事業	
<p>売上収益</p> <p><b>105億円</b></p> <p>&lt;前期差&gt; -3億円 (-2.5%)</p> <p>&lt;修正計画差&gt; -5億円 (-4.4%)</p> <hr/> <p>事業損失</p> <p><b>-1.9億円</b></p> <p>&lt;前期差&gt; -3億円 (-)</p> <p>&lt;修正計画差&gt; -2億円 (-)</p>	<p><b>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</b></p> <p><b>国内</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 他社EC好調</li> <li>&gt; 自社ECは新規向け広告強化により集客確保、下期より回復</li> <li>&gt; 直営店の入店促進策により来店客数は回復</li> </ul> <p><b>海外</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 台湾、香港は実店舗を中心に販売が伸び悩み減収</li> </ul>	<p>売上収益</p> <p><b>84億円</b></p> <p>&lt;前期差&gt; -62億円 (-42.4%)</p> <p>&lt;修正計画差&gt; -0.9億円 (-1.0%)</p> <hr/> <p>事業利益</p> <p><b>0.5億円</b></p> <p>&lt;前期差&gt; +2億円 (-)</p> <p>&lt;修正計画差&gt; +1億円 (-)</p>	<p><b>七彩の連結除外で減収</b> <b>AiのEC、ルシアンのレストランの好調により増益、修正計画も上回る</b></p> <p>※ルシアンは26/3期1Qより連結除外</p> <p><b>Ai</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; EC比率向上により増益</li> </ul> <p><b>ルシアン</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 主力のインナーは低迷も、レース売上の好調と経費抑制により増益</li> <li>&gt; 26/3期1Qより連結除外</li> </ul> <p><b>七彩</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 2Qより連結除外 ※減収影響は65億円</li> </ul>

続いて、ピーチ・ジョン事業です。

売上収益は、105億円と、前期、修正計画ともに下回りました。事業方針を「新規顧客の獲得強化」と定め、コミュニケーション施策や商品戦略を見直した結果、下期以降は、来店客数が増加する等、回復傾向がみられました。また、他社ECの販売は好調に推移しました。

事業損失は1億9千万円となりました。売上は回復傾向にあるものの、販促施策強化のための広告費投下の影響で、減益となりました。

その他事業の売上収益は、84億円と、前期に対し62億円の減収となりました。減収のうち65億円は、第2四半期より連結除外した七彩の影響によるものです。ルシアンについては、レースなどの販売が堅調に推移し増収増益となりました。

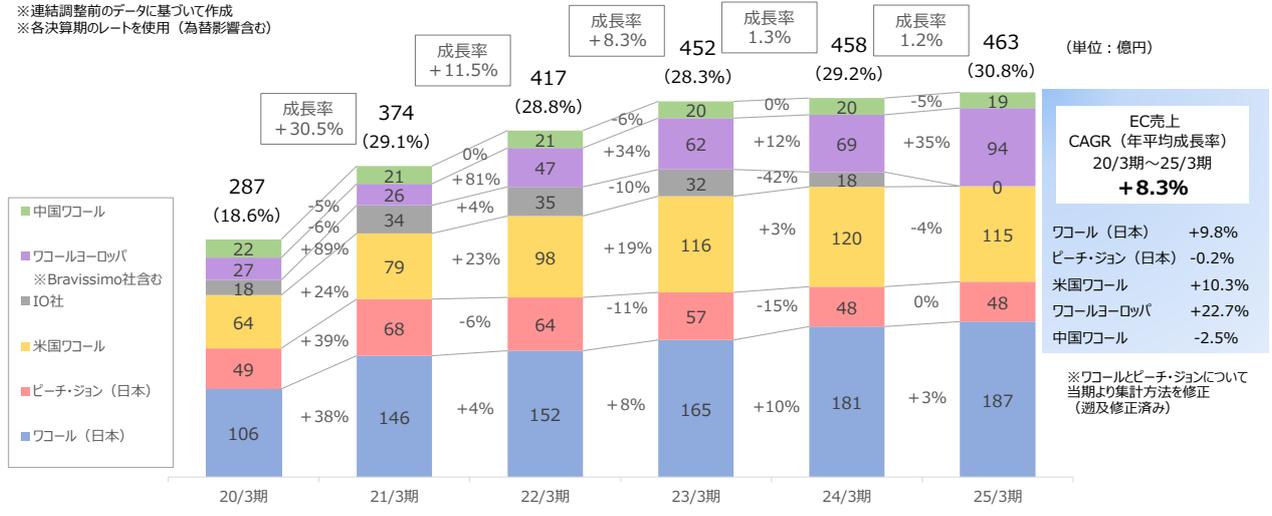
また、事業利益は5千万円と黒字に転じ、修正計画についても上回りました。

主要5社合計の売上  
に占めるEC比率  
**30.8%**  
邦貨換算ベース（為替影響含む）

**5社合計のEC比率は30%を突破。欧州のM&AによりEC売上規模も拡大**

- 25/3期の各社の売上に対するEC売上比率：  
ワコール 23%、ピーチ・ジョン 50%、米国W 45%、ワコールヨーロッパ 37%、中国W 26%

※連結調整前のデータに基づいて作成  
※各決算期のレートを使用（為替影響含む）



こちらのスライドでは、主要5社のEC売上の推移をまとめています。

自社ECと直営店を主力チャネルとして展開する英国ブラビッシモ社を買収したことにより、主要5社の売上に占めるEC比率は30%を超えました。各社とも、EC事業は成長戦略における重要な位置づけとなるため、更なる成長の実現に向けて取り組みを進めてまいります。

1. 2025年3月期 決算概況	…P.4
<b>2. 2026年3月期 業績予想</b>	<b>…P.14</b>
3. 中期経営計画（リバイズ）の進捗	…P.19
・ 海外事業	…P.25
・ 国内事業	…P.31
・ その他重要戦略	…P.40
4. 参考資料	…P.48

ここからは、26年3月期の業績予想についてご説明します。

<p>売上収益</p> <p><b>1,875億円</b></p> <p>&lt;前期差&gt; +136億円 (+7.8%)</p>	<p><b>中計リバイズ施策の効果発現を見込み、V字回復へ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ (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</li> <li>➢ 主要各国のEC成長に加え、欧州のM&amp;A、中国の回復により増収を見込む</li> </ul>
<p>事業利益</p> <p><b>47億円</b></p> <p>&lt;前期差&gt; +81億円 (-)</p>	<p><b>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</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ (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</li> <li>➢ 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</li> </ul>
<p>営業利益</p> <p><b>228億円</b></p> <p>&lt;前期差&gt; +195億円 (+585.1%)</p>	<p><b>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</b></p>

26年3月期 通期業績予想のサマリーとなります。ここでは、前期にあたる25年3月期との差を中心にご説明します。

上段の売上収益は1,875億円と、136億円の増収を計画しています。

主に、中核会社である株式会社ワコールにおける中計リバイズ施策の効果発現と、前期に実施したM&Aによる欧州の拡大、中国ワコールの売上回復などを織り込んでいます。

中段の事業利益は47億円と黒字に転じ、81億円の増益を計画しています。

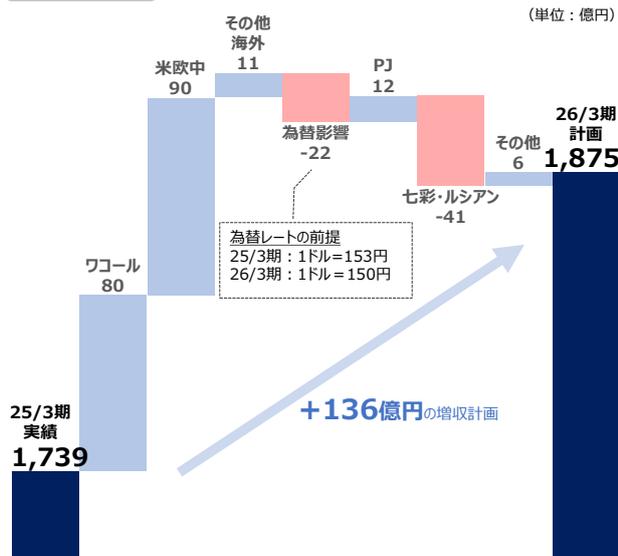
国内においては、増収影響に加え、コスト構造改革による利益構造の改善により大幅増益、海外においては、関税影響によるコスト増を織り込んだ上で、欧州のM&Aや中国の回復により増益を見込んでいます。

下段の営業利益は228億円と、195億円の大増益を計画しています。

事業利益までの前期からの増益に加え、アセットライト化の方針のもと、3月に発表した新京都ビルの売却に伴って計上する、固定資産売却益を織り込んでいます。

## 26/3期 売上収益計画

売上収益 対25/3期136億円の増収計画



## (株) ワコール

## 前期差+80億円

- **ビジネスモデル改革 約+20億円**
  - ・ サプライチェーンマネジメント改革 約+10億円
  - ・ コスト構造改革 約+10億円
  - ※ 店舗撤退やブランド統廃合による減収は25/3期取込済
- **成長戦略 約+60億円**
  - ・ ブランド戦略 約+45億円 (うち「CW-X」で+約20億円)
  - ・ 顧客戦略 約+15億円

## 海外 (米・欧・中)

## 前期差+90億円

- **米国-4億円**  
米国は直近の景況悪化を織り込み減収を見込む
- **欧州+83億円**  
24年9月に買収したBravissimo社の影響 約+70億円 (25/3期は下期の半年分のみを取込)
- **中国+11億円**  
実店舗は売上維持、EC伸長により増収を見込む

## その他

- **七彩 -12億円** (24年7月連結除外)
- **ルシアン-29億円** (25年4月連結除外)

こちらのスライドでは、26年3月期の売上収益計画の前期差を、主要子会社別にウォーターフォールで記載しています。

連結合計で136億円の増収のうち、株式会社ワコールで80億円、米・欧・中の海外主要子会社で90億円の増収を計画しています。

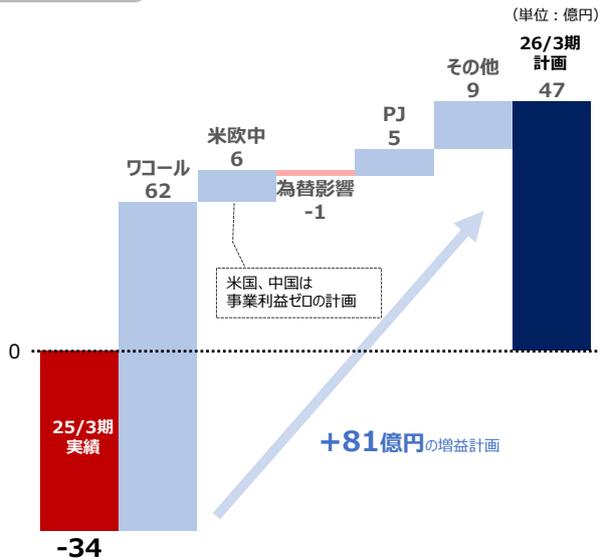
右側に主な前期差の内訳を記載していますが、上段のワコールにおける80億円の増収は、中計リバイズ施策のビジネスモデル改革と成長戦略で、それぞれ約20億円、約60億円を実現する計画です。

中段の海外主要各社については、米欧中の3社合計で90億円の増収を計画しています。

米国は第4四半期以降の市況悪化により4億円の減収を見込む一方、欧州は前期に買収したブラビッシモ社の影響により83億円の大幅増収、中国は構造改革による売上改善により11億円の増収を計画しています。

## 26/3期 事業利益計画

**事業利益** 対25/3期**81億円**の増益計画



### (株) ワコール

#### 前期差+62億円

- **ビジネスモデル改革 約+50億円**
  - ・サプライチェーンマネジメント改革 約+5億円
  - ・コスト構造改革 約+45億円
- **成長戦略 約+30億円**
  - ・ブランド戦略、顧客戦略、「CW-X」伸長による増収影響
- **販管費の増加 約-15億円**
  - ・戦略的な広告宣伝費増加、流通コスト上昇、外形標準課税増加

### 海外 (米・欧・中)

#### 前期差+6億円 (うち関税影響-12億円)

- **米国-7億円 (うち関税影響-6億円)**
  - 関税アップによる原価高騰影響および減収影響
- **欧州+6億円 (うち関税影響-6億円)**
  - 24年9月に買収したBravissimo社の影響 約+10億円 (25/3期は買収にかかる一時費用などで事業赤字)
- **中国+7億円**
  - 不採算店舗撤退などの構造改革により増益

### その他

- **七彩 +1億円** (25年3月期赤字分)
- **ウンナナクール +2億円**
- **ランジェノエル +1億円**

続いて、26年3月期の事業利益計画の前期差を、主要子会社別にウォーターフォールで記載しています。

連結合計で81億円の増益のうち、株式会社ワコールで62億円、米・欧・中の海外主要子会社で6億円の増益を計画しています。

右側上段に記載の通り、ワコールにおける62億円の増益は、ビジネスモデル改革と成長戦略で、それぞれ約50億円、約30億円を実現する一方、戦略的な広告投資などにより販管費の増加約15億円を織り込んでいます。事業利益ベースでは、増収影響およびコスト構造改革による利益構造の変革の効果が発現する見込みです。海外主要各社については、関税影響によるコストアップ12億円を織り込んだ上で、米欧中の3社合計で6億円の増益を計画しています。

米国は市況悪化に加え、関税影響により7億円の減益を見込む一方、欧州はブラビッシモ社の影響により6億円の増益、中国は構造改革による増収および事業効率の改善により、7億円の増益を計画しています。

## (参考) 26/3期 通期セグメント別業績予想

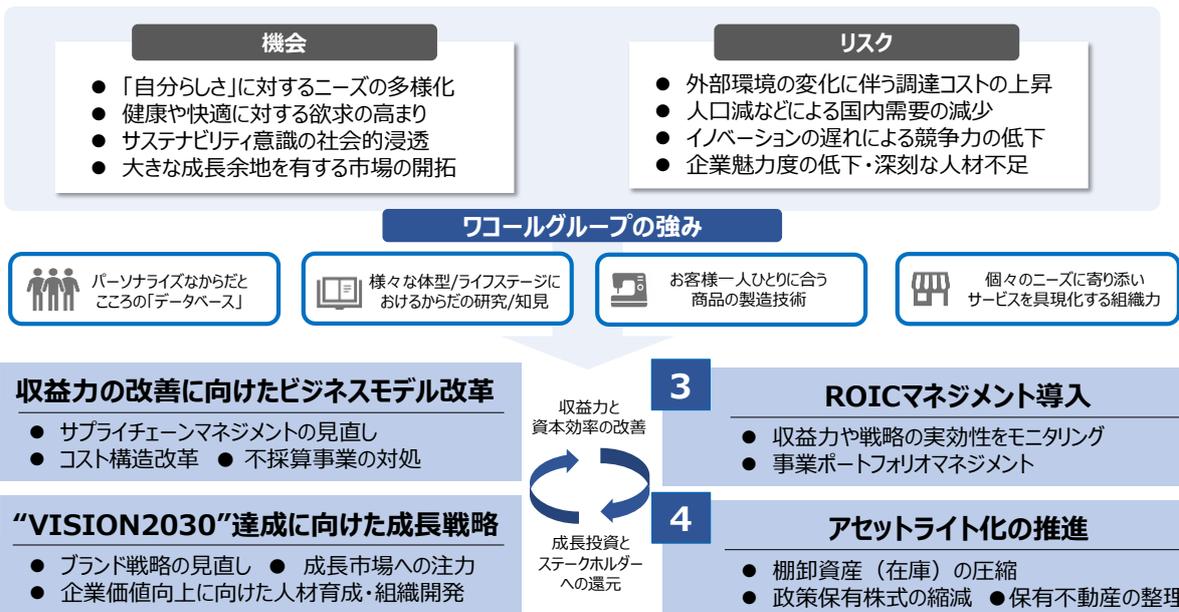
(単位：百万円)

	25/3期 実績		26/3期 計画			26/3期 上期計画		26/3期 下期計画	
	実績	構成比・比率	計画	構成比・比率	前期比	計画	構成比・比率	計画	構成比・比率
売上収益	173,896	100.0%	187,500	100.0%	107.8%	96,000	100.0%	91,500	100.0%
ワコール事業（国内）	87,828	50.5%	96,370	51.4%	109.7%	48,000	50.0%	48,370	52.9%
ワコール事業（海外）	67,237	38.7%	75,100	40.1%	111.7%	39,400	41.0%	35,700	39.0%
ピーチ・ジョン事業	10,469	6.0%	11,700	6.2%	111.8%	5,750	6.0%	5,950	6.5%
その他	8,362	4.8%	4,330	2.3%	51.8%	2,850	3.0%	1,480	1.6%
売上総利益	97,444	56.0%	110,770	59.1%	113.7%	57,480	59.9%	53,290	58.2%
販管費	100,841	58.0%	106,070	56.6%	105.2%	52,180	54.4%	53,890	58.9%
事業利益（損失）	-3,397	-	4,700	2.5%	-	5,300	5.5%	-600	-
ワコール事業（国内）	-4,777	-	2,600	1.4%	-	2,700	2.8%	-100	-
ワコール事業（海外）	1,520	0.9%	1,650	0.9%	108.6%	2,200	2.3%	-550	-
ピーチ・ジョン事業	-194	-	280	0.1%	-	100	0.1%	180	0.2%
その他	54	0.0%	170	0.1%	314.8%	300	0.3%	-130	-
営業利益	3,328	1.9%	22,800	12.2%	685.1%	22,600	23.5%	200	0.2%
親会社の所有者に帰属する当期利益	6,989	4.0%	14,870	7.9%	212.8%	14,470	15.1%	400	0.4%

2026年3月期 業績予想に関する説明は以上となります。続いて中計リバイズの進捗について、矢島よりご説明します。

1. 2025年3月期 決算概況	…P.4
2. 2026年3月期 業績予想	…P.14
<b>3. 中期経営計画（リバイズ）の進捗</b>	<b>…P.19</b>
・ 海外事業	…P.25
・ 国内事業	…P.31
・ その他重要戦略	…P.40
4. 参考資料	…P.48

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です。  
ここからは、中期経営計画リバイズの進捗について、ご報告します。



こちらのスライドは、中計リバイズの方向性の再掲となりますので割愛します。

<b>目指す姿</b>	"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		
<b>定量目標</b>	不採算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 <b>下方修正</b> アセットライト化の施策により、営業利益は <b>上方修正</b>		
	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
		事業利益	130億円
		営業利益	130億円
<b>事業戦略</b>	【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		
<b>財務戦略</b>	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		

中計リバイズの進捗サマリーです。「キャッシュを着実に創出できる体質への転換」を目指し、国内外の事業戦略と、財務戦略を進めてまいりました。

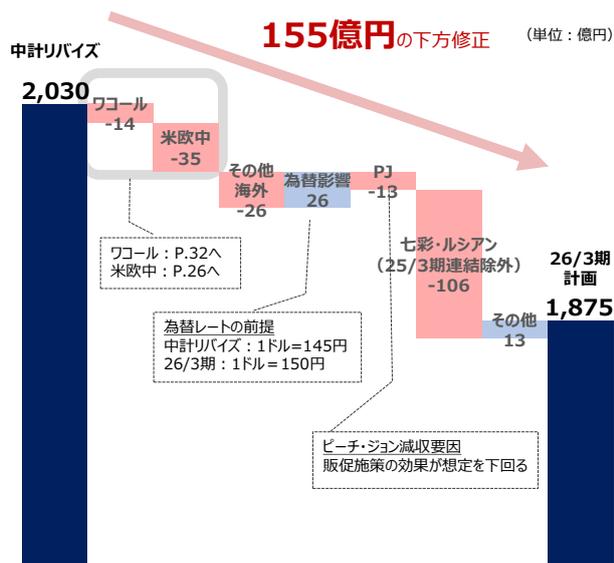
まず定量目標については、不採算事業の対処による七彩とルシアンとの連結除外や、国内外での外部環境の変化などを受け、売上収益、事業利益ともに下方修正します。営業利益は、新京都ビルの売却益が寄与し、上方修正します。なお、売上と事業利益の計画値との差や修正要因については、次のスライドで詳細をご説明します。

次に事業戦略については、国内は、ビジネスモデル改革、成長戦略を着実に実行し、各施策の発現効果を刈り取る1年としたいと考えています。海外は、市況や関税の影響を受けつつも、EC強化を主軸に成長を実現してまいります。

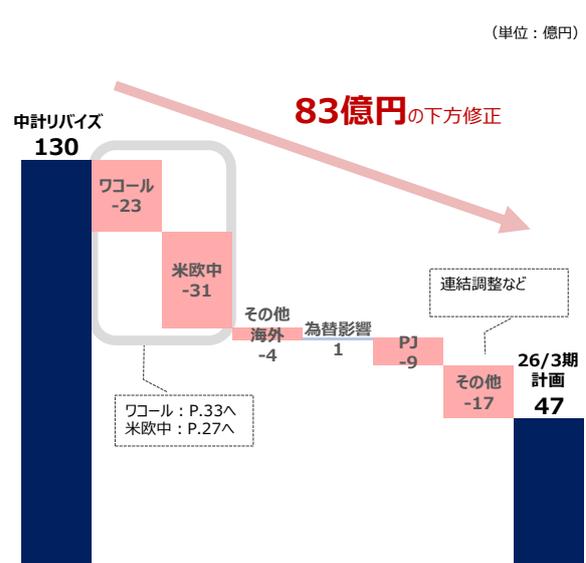
さいごに財務戦略については、掲げた施策を着実に遂行してまいります。資本効率の最適化をさらに推し進めることで、ROEは計画を上回る8%で着地する見込みです。

## 中期経営計画（リバイズ）下方修正の内訳

売上収益 対中計リバイズ155億円の下方修正



事業利益 対中計リバイズ83億円の下方修正



22

続いて、売上収益と事業利益の下方修正の内訳を示します。ここでは、中計リバイズ策定時の計画値と、修正後の計画値とを比較しています。

売上収益は、中計リバイズ策定時の2,030億円から1,875億円へ修正します。下方修正額の155億円を、個別別に分解して表示したものが、左側のグラフになります。影響が最も大きいのは、七彩、ルシアンの連結除外です。中計リバイズ計画時点より、不採算事業に関する検討は進めていましたが、対処方法や影響度を正確に見積もることは困難であったことから、計画には織り込んでいませんでした。その他海外においては、策定時点よりもアジア各社の回復に時間を要していることから、ピーチ・ジョンにおいては、販促施策の効果が想定を下回ることから、いずれも減収を見込んでいます。

事業利益は、中計リバイズ策定時の130億円から83億円下方修正した、47億円となります。主に減収影響による減益のほか、連結調整でのマイナスを見込んでいます。

なお、国内のワコールと、海外主要国については、後段スライドで詳細をご説明します。

	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 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</li> <li>✓ 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</li> </ul>
	2：SCM改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 現状の需要連動生産比率では売上貢献度が十分ではない</li> <li>✓ 週次での発注プロセスが回しきれておらず、欠品による売上機会損失を補填しきれていない</li> </ul>
内部要因	国内 3：顧客戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 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</li> </ul>
	4：ブランド戦略 <「ワコール」ブランド>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 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</li> <li>✓ シニア層の離反に対する打ち手が遅れている</li> <li>✓ 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</li> </ul>
	海外 5：EC強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ EC事業の強化に注力するも、スピード感が足りていない</li> </ul>
	7：中国事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 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</li> </ul>

続いて、要因分析に移ります。今回、なぜ計画を下方修正するに至ったのか、その要因を分析しました。

売上収益に対し、リバイズ策定時には想定できていなかった点や、施策の対応が不十分であった点を、外部要因、内部要因に分けてあげています。

まず外部要因です。国内外においてインフレや景況悪化が続く中、消費者の選別消費の強まりにより、インナーウェア自体への購買意欲や、ワコールが主力とする中～高価格帯インナーへの購買優先度が下がっていることが挙げられます。また、市況悪化を受けた一部得意先の店舗閉店や、欧米における卸売業態での納品抑制なども、売上を想定以上に押し下げる要因となっています。

つぎに、内部要因です。国内においては、リバイズの各施策を着実に実行しているものの、施策のスピード感や、効果発現のタイミングが想定よりも遅れていることがあげられます。

例えばSCM改革においては、需要連動型生産への転換を進める中で一定の効果は出ているものの、対象範囲やプロセス構築が十分ではないために、売上への貢献度はまだ低い状況にあります。

顧客戦略においては、既存顧客の購買は堅調に推移しているものの、新規顧客獲得への施策が足りていない状況です。

ブランド戦略においては、昨年9月にワコールのリブランディングを実施したものの、プロモーションや商品戦略などの面において、課題も見えてきています。

海外においては、各国においてECシフトを進めていますが、より一層のスピードアップが必要な状況です。また、立て直しを図る中国事業は、構造改革を進めるものの効果発現にはもう少し時間がかかる見込みです。

	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	P.34	
		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	P.38	
		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	P.35 P.37	
			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	P.38	
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	P.35	
		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	P.37	
	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	P.38	
	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 ※各国の取組みは該当スライドにてピックアップ	P.28 ~30
		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	P.30

続いて、分析した要因に対するアクションプラン整理しました。右端には、各プランに対する具体的な施策が書かれたスライドページを示しています。

まず、外部要因のひとつである国内の景況悪化に対しては、EC成長、注目セグメントの明確化、市場の活性化を進め、それぞれのアクションプランを実行してまいります。特に成長の要となる①で挙げたEC成長と、④に挙げたCW-Xの拡大については、後ほど川西より詳細をご説明します。

次に、国内の内部要因に対しては、需要連動型生産のビジネスモデルの確立、新規顧客の獲得、リブランディング効果の早期発現の3軸において、アクションプランを整理しています。こちらも後ほど、川西よりご説明します。

最後に、海外の内部要因に対しては、さらなるECシフトの加速と、中国事業の早期の立て直しを図ってまいります。

以上が下方修正に至った要因分析と、達成に向けたアクションプランとなります。

中計リバイズの最終年度を迎えるにあたり、これまで進めてきたリバイズ施策の方向性に誤りはないと認識しています。今後は、見えてきた課題に対する改善と、取組みへのより一層のスピードアップが必要だと考えています。また、計画達成に向けた追加施策の実施や、新たな領域の開拓なども進めてまいります。

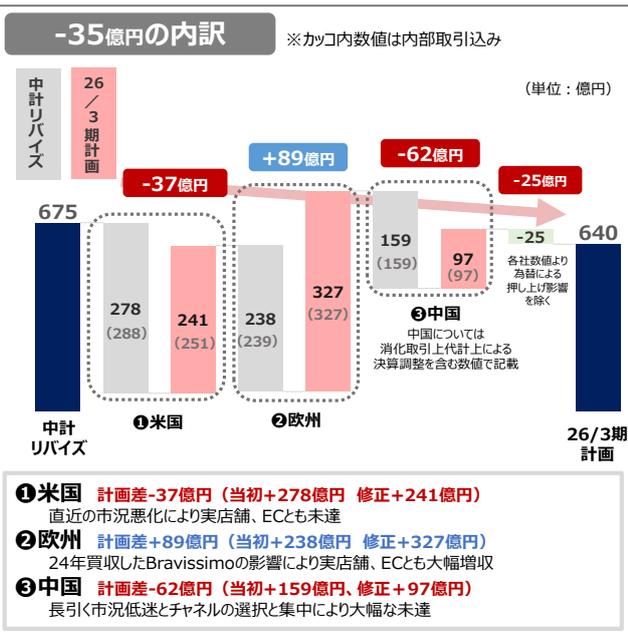
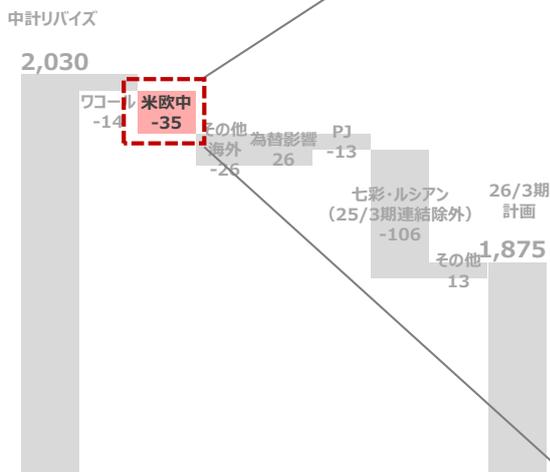
以降のスライドより、各事業や重要戦略に対する進捗と、今後の取り組みについて、ご説明します。

## 海外事業における中期経営計画（リバイズ）の取り組み

まず、海外事業における中計リバイズの取組みについてご説明します。

売上収益

海外主要子会社で**-35億円**の下方修正



- ① 米国 計画差-37億円 (当初+278億円 修正+241億円)  
直近の市況悪化により実店舗、ECとも未達
- ② 欧州 計画差+89億円 (当初+238億円 修正+327億円)  
24年買収したBravissimoの影響により実店舗、ECとも大幅増収
- ③ 中国 計画差-62億円 (当初+159億円、修正+97億円)  
長引く市況低迷とチャネルの選択と集中により大幅な未達

はじめに、米国、欧州、中国の、26年3月期計画についてご説明します。

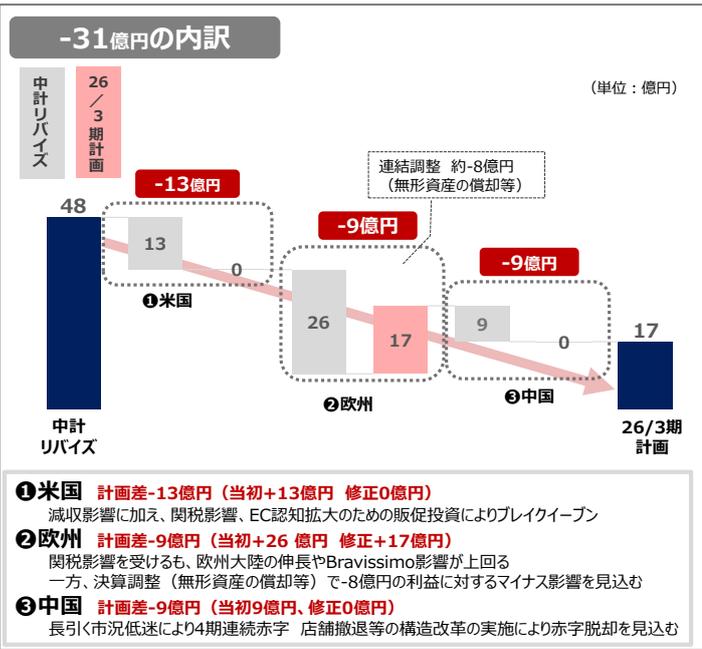
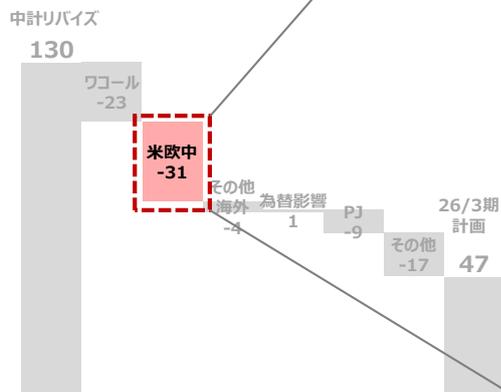
売上収益の計画値は、3エリア合計で、リバイズ策定時の675億円から、640億円へ修正しています。

下方修正額の35億円を国別に分解し、リバイズ策定時点の数値と色分けして表示したものが、右側のグラフになります。

欧州においては、昨年9月に買収したBravissimo社の影響により、89億円の大幅増収となる一方、米国と中国においては、市況影響に加えリバイズ施策の効果出現が遅れていることから、それぞれ37億円、62億円の下方修正となります。

事業利益

海外主要子会社で-31億円の下方修正



事業利益の計画値は、3エリア合計で、リバイズ策定時の48億円から17億円へ修正しています。

下方修正額の31億円を国別に分解すると、欧州では17億円の利益を見込むも、米国、中国においてはブレイクイーンで見立てています。米国は、減収や関税影響に加え、EC成長のための戦略的な販促費を投下することで、減益を見込んでいます。中国は、長引く市況低迷により苦戦が続いていますが、リバイズ施策および構造改革を進めることで、来期は赤字脱却を図ります。

なお欧州については、連結決算調整の影響により、リバイズ策定時点よりも減益を見込んでいます。

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 取り組み	<p><b>EC事業拡大に向けた土台整備、コスト構造見直しを実施</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>EC拡大の強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ CRMシステム稼働、データ収集開始（24年10月）</li> </ul> </li> <li>● <b>マーケティング、販売施策の強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ カジュアル化トレンドへ対応したスマートサイズ商品の展開</li> <li>▶ 一部百貨店へのオリジナル什器導入による売上維持</li> </ul> </li> <li>● <b>コスト構造の見直し</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 人員配置の適正化による人件費削減</li> <li>▶ IO社撤退完了</li> </ul> </li> </ul>
重要 課題	<p><b>EC市場での認知・売上拡大の加速</b></p>
26/3期 取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>EC認知拡大のための販促投資</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 自社ECのUX改善、メール・SMSマーケティング戦略等の実施</li> </ul> </li> <li>● <b>D2C成長</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 自社ECのシステム切替（利便性・拡張性・経費効率向上）</li> <li>▶ 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</li> <li>▶ 他社ECの売上拡大に向けた販促投資</li> </ul> </li> <li>● <b>さらなるコスト構造の見直し</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ドミカ工場における生産調整</li> <li>▶ アウトレット店舗開店（在庫効率向上）</li> </ul> </li> </ul>

【参考】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

<p><b>EC拡大</b></p> <p>中計リバイズの EC比率目標 <b>50%</b> (25/3期 45%)</p>	<p><b>自社EC・他社ECの強化</b></p>	
	<p>★★★★☆</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CRM稼働&amp;データ収集開始</li> <li>・自社ECのUI・UX改善に向けたシステム切り替え</li> <li>・大手他社ECへの注力</li> </ul>
<p><b>マーケティング 戦略</b></p>	<p><b>プロモーション強化と展開商品の拡充</b></p>	
	<p>★★★★☆</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大手他社ECへの広告投資強化</li> <li>・認知度拡大に向けた広告強化</li> <li>・スマートサイズ商品の展開</li> </ul>
<p><b>構造改革</b></p>	<p><b>コスト構造の見直し</b></p>	
	<p>★★★★☆</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人員配置の適正化</li> <li>・生産・仕入調整による在庫整理</li> <li>・製造コスト低減</li> </ul>

ここからは、各国における中計リバイズの取り組みと課題をご説明します。スライド左側に、25年3月期までの取り組みと課題、それを受けた26年3月期の取り組みについてまとめています。スライド右側には、リバイズ期間における、25年3月期末時点での行動ベースの進捗を、星印で表現しています。本日は詳細な説明は割愛させていただきますが、参考情報としてご覧ください。

まず、米国です。

重点施策であるEC強化に対しては、CRMシステムの稼働や、自社ECのシステム切り替えなど、事業拡大に向けた土台整備を進めることができました。あわせて、他社ECでのプロモーション強化や、トレンドに対応したスマートサイズ商品の展開など、マーケティング戦略の強化にも取り組みました。

先ほどもお伝えの通り、26年3月期は、EC成長を加速させるため戦略的に販促費を先行投資し、EC市場での認知・売上拡大を図ります。27年3月期以降の効果出現に向け、自社ECのUX改善やCRMシステムの活用、他社ECを中心とした販促強化などの施策を進めてまいります。中計リバイズにおけるEC比率目標は、50%を計画しています。

自社EC強化に向け、商品配備やUI・UX改善を強化  
M&AしたBravissimo社とのPMIも着実に遂行

25/3期 までの 取り組み	<p><b>EC強化とBravissimo社とのシナジー創出に注力</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>EC強化の加速</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 英国「elomi」ブランドを米国自社ECで販売開始（25年1月～）</li> <li>▶ オーガニック検索の改善、メールからの誘動員数増加に注力</li> </ul> </li> <li>● <b>Bravissimo社とのPMI実行</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Bravissimo社のECサイトで「Wacoal」の取扱いを開始</li> <li>▶ Bravissimo社の販売ルートで展開する商品選定を開始</li> <li>▶ 調達コスト削減に向けた交渉を開始</li> </ul> </li> </ul>
重要 課題	<p><b>EC強化の加速、Bravissimo社とのシナジー最大化</b></p>
26/3期 取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>さらなるEC拡大</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 売上拡大に向けた販促投資</li> </ul> </li> <li>● <b>Bravissimo社とのPMIの推進</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Bravissimo社・ワコール双方のチャネルでの商品販売</li> <li>▶ 両社の製造・物流・管理機能の統合</li> </ul> </li> <li>● <b>資本効率の改善</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 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</li> <li>▶ 継続品比率の向上、SKU削減</li> </ul> </li> </ul>

【参考】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

<p><b>EC拡大</b></p> <p>中計リバイズの EC比率目標 <b>37%</b> (25/3期 37%)</p>	<p><b>自社EC・他社ECの強化</b></p> <p>※M&amp;Aに伴い、リバイズのEC比率目標を上方修正</p> <p>★★★★☆</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・米国、ドイツでの自社ECの強化</li> <li>・米国ドロップシップ取引の拡大</li> </ul>
<p><b>マーケティング 戦略</b></p>	<p><b>売れ筋商品の強化</b></p> <p>★★★★☆</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・米国自社ECでの「elomi」販売 その他ブランドのテスト販売も開始</li> <li>・「Most Loved Styles」の拡充</li> </ul>
<p><b>Bravissimo社 とのシナジー 創出</b></p>	<p><b>Bravissimo社とのPMI実行</b></p> <p>★★★★☆</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・Bravissimo社の販路活用</li> <li>・小売顧客情報の活用</li> <li>・製造・物流・管理機能統合による業務効率化</li> </ul>

続いて、欧州です。

25年3月期まではECの強化と、成長投資としてのM&Aをおこないました。

米国では、今年の1月から自社ECをスタートさせ、Elomiブランドの販売を始めています。また、英国の自社ECにおいては、引き続きオーガニック検索の改善や、メール経由でのサイト誘引の強化に取り組みました。

昨年9月に買収したブラビッシモ社のPMIも、順調に進んでいます。25年3月期は、ブラビッシモ社のECサイトでワコールブランドの取扱いを開始するなど、買収によって新たな接点を創出することができました。

なお、ブラビッシモ社の売上が加わったことで、中計リバイズにおけるEC目標比率の37%はすでに達成しています。

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 取り組み	<p><b>販売チャネルの選択と集中による、事業効率化に着手</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>事業の効率化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 不採算店舗撤退、実店舗の取引条件交渉</li> <li>▶ 人員配置の適正化による人件費削減</li> <li>▶ 不動産の整理</li> <li>▶ 構造改革費用50百万元（約10億円）を計上</li> </ul> </li> <li>● <b>デジタルプロモーションの強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ECプラットフォーム外広告の新規運用開始</li> <li>▶ 特化型KOL採用による売上拡大</li> </ul> </li> </ul>
重要 課題	<p><b>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</b></p>
26/3期 取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>デジタルプロモーションのさらなる強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 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</li> <li>▶ 中国における有名人（MUSE）起用による新規顧客獲得</li> </ul> </li> <li>● <b>MD戦略の見直し</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 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）</li> <li>▶ 売上上位品番の育成、プロパー販売比率の向上</li> </ul> </li> </ul>

【参考】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

<p><b>EC拡大</b></p> <p>中計リバイズのEC比率目標 <b>34%</b> (25/3期 26%)</p>	<p><b>ECへの投下資源の集中 プロモーション強化</b></p> <p>★★★★☆</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 専業ECの売上規模拡大に集中</li> <li>・ 商品の強みを起点に顧客ヘリーチ</li> </ul>
<p><b>マーケティング 戦略</b></p> <p>★★★★☆</p>	<p><b>ブランド価値訴求型のビジネスモデルへの転換</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 売場づくり、チャネルの選択と集中</li> <li>・ 売上拡大余地のあるMD追加</li> <li>・ 話題性のある商品の投入</li> </ul>
<p><b>構造改革</b></p> <p>★★★★☆</p>	<p><b>不採算店舗撤退含む事業の効率化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 不採算店舗撤退、不動産整理</li> <li>・ 構造改革費用投下</li> </ul>

最後に、中国です。

中国においては、消費低迷の長期化から苦戦が続く中、販売チャネルの選択と集中による事業の効率化を進めています。25年3月期は、構造改革費用を計上し、不採算店舗の撤退や不動産の整理をおこないました。また、ブランド価値訴求型のアプローチとして、顧客属性やトレンドを考慮した商品配備や、デジタルプロモーションの強化に取り組みました。

前段で述べた通り、来期の事業利益はブレイクイーブンを計画しています。その実現のためには、ブランド価値を棄損させるセール販売から脱却し、プロパー販売を中心としたビジネスへの転換が必要です。成長市場に対応した商品配備や、ワコールがもつ強みを訴求するデジタル販促などを強化する計画です。

また、中国におけるEC比率は、5年間で50%まで引き上げる計画を立てています。そのマイルストーンとして、中計リバイズでは34%までEC比率を拡大させる計画です。

わたくしからの説明は以上となります。続いて国内事業について、川西よりご説明します。

## 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

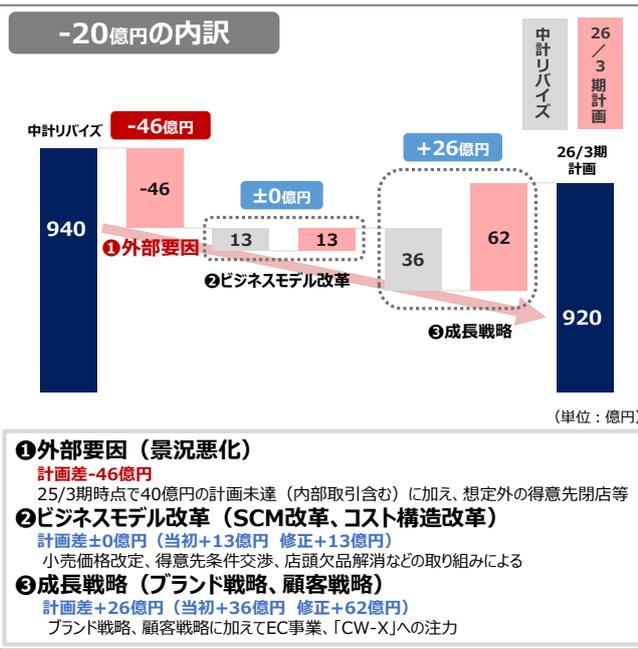
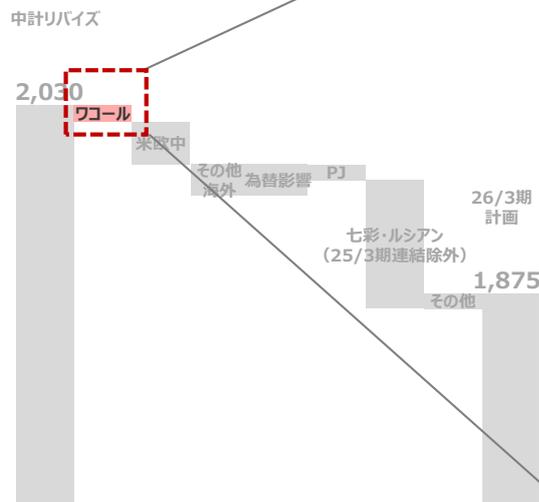
株式会社ワコール 代表取締役社長執行役員の川西です。

ここからは、株式会社ワコールにおけるリバイズ取り組みについてお話しします。

売上収益

※内部取引を含めた数値で記載

(株) ワコールで-20億円の下方修正



- ①外部要因 (景況悪化)  
計画差-46億円  
25/3期時点で40億円の計画未達 (内部取引含む) に加え、想定外の得意先閉店等
- ②ビジネスモデル改革 (SCM改革、コスト構造改革)  
計画差±0億円 (当初+13億円 修正+13億円)  
小売価格改定、得意先条件交渉、店頭欠品解消などの取り組みによる
- ③成長戦略 (ブランド戦略、顧客戦略)  
計画差+26億円 (当初+36億円 修正+62億円)  
ブランド戦略、顧客戦略に加えてEC事業、「CW-X」への注力

はじめに、株式会社ワコールの26年3月期計画についてご説明します。なお、ここでは連結調整前の内部取引を含めた数値を用いてご説明します。

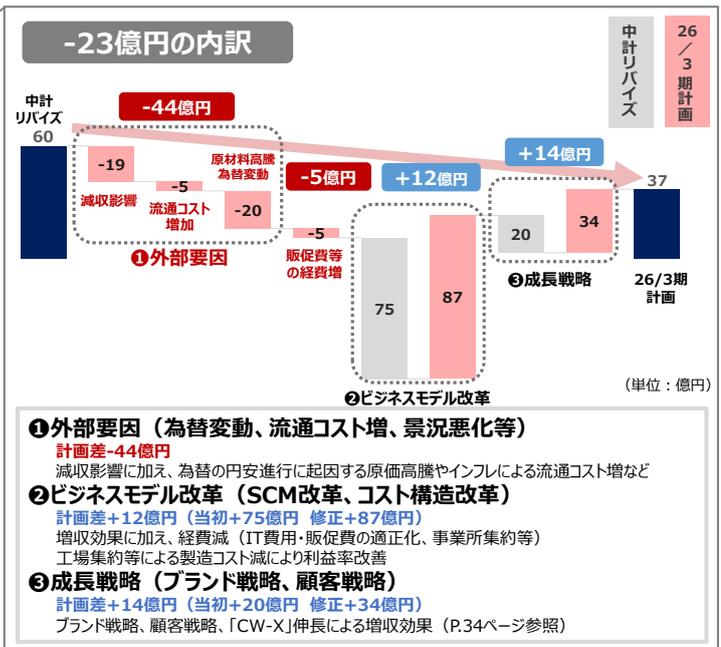
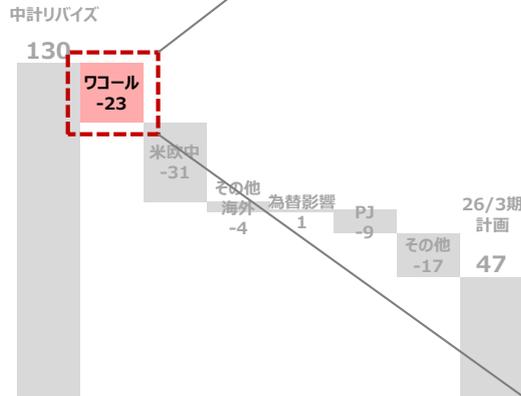
売上収益の計画値は、中計リバイズ策定時の940億円から920億円へ修正しています。

下方修正額の20億円を要素別に分解し、リバイズ策定時点の数値と色分けして表示したものが、右側のグラフになります。

先ほど矢島からの説明にあった通り、国内においては景況悪化や一部得意先の店舗閉店などの外部環境の影響を受けたことで、リバイズ策定時点から46億円の減収影響がありました。そのため、ビジネスモデル改革では追加での販売価格改定など、成長戦略では、EC事業や「CW-X」の注力などで売上を当初計画よりも積み増す予定ですが、減収のうち、約20億円はカバーするに至らず、下方修正となりました。

事業利益

(株) ワコールで-23億円の下方修正



事業利益の計画値は、中計リバイズ策定時の60億円から23億円を下方修正した、37億円となります。減収影響に加え、計画時と比較し、原材料高や為替による原価高騰や、戦略的に投下した販促費の増加などを織り込んでいます。売上収益、事業利益ともに、リバイズ策定時から下振れする水準となりますが、26年3月期は大幅な増収増益を目指すことに変わりはありません。次のスライドで、その成長を実現するための主な施策をご説明します。

**EC事業**  
自社EC・他社ECの強化・拡大

- **EC顧客のニーズにあわせた商品ラインアップ拡充** ● ●
  - EC限定商品の拡充、スター品番への育成
  - モールECの顧客ニーズにあわせた価格戦略の強化
- **“日本最大の下着ECモール”に向けたサービス拡充** ●
  - 他社商品の取り扱い拡大
  - ボディデータを活用した商品提案サービスの展開※  
※体型に合いやすいブラや、お気に入りブラの類似商品等を提案するサービス
- **D2C化・OMO戦略の推進** ●
  - スタッフレビュー、置き置き取り寄せサービスの拡大
  - オフラインとオンラインをシームレスでつなぐチャネルの展開※  
※「ワコールウェブストア」初のOMO型店舗「WACOAL is」を25年4月に開業
- **新規取引先の拡大** ●
  - 新たな販路拡大と、取り扱い商品ラインアップの拡大

**「CW-X」ブランド**  
販売戦略の実行と成長にむけての体制強化

- **ブランド訴求の強化**
  - アスリート契約のプロモーション投下
  - スポーツ領域における認知獲得、カテゴリ幅の拡大  
(ランから野球、その他スポーツへ)
- **新たな接点の開拓**
  - 実業団、大学・高校、職域など、スポーツ以外の領域開拓を強化
- **商品ラインナップ・生産体制の強化**
  - テーピング原理を採用した肘用サポーター（アームサポーター）発売
  - 材料含む新機能商材の開発
  - 製造工場移管への早期対応、増産体制の整備



まず、ECの拡大です。

EC事業は25/3期も堅調に推移していますが、26年3月期はEC顧客のニーズにあわせた商品ラインナップの拡充や、価格戦略をより一層強化する方針です。また自社ECにおいては、“日本最大の下着ECモール”の実現に向け、サービスを拡充するとともに、D2C化やOMO施策を拡大してまいります。他社ECにおいては、新たな取引先の開拓と、商品ラインナップの拡大を図ってまいります。

次に、「CW-X」の拡大です。

CW-Xは、ワコール人間科学研究開発センターの豊富な知見と、独自のテーピング原理を応用して開発された、コンディショニングウェアブランドです。トップアスリートだけでなく、日常的にからだを動かすすべての人のコンディションを支える存在として、今後ワコールが目指す「美・快適・健康」領域の開拓に、大きく貢献すると考えています。今年3月、メジャーリーガーの大谷翔平選手に、「CW-X」のブランドアンバサダーに就任いただきました。大谷選手には4年近くCW-Xを愛用いただいていることから、今回の起用に至りました。数々のトップアスリートに認められるCW-Xの高い機能性を、野球やランニングをはじめ、他の競技においても知っていただき、ブランド全体の認知も高めていく所存です。

また、身体に負荷がかかるような職種の方々へのサポート商品として、職業領域へのアプローチも強化します。販売、商品、生産体制も強化することで、成長を実現するための体制づくりを進めてまいります。

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 取り組み	<p><b>需要連動型ビジネスモデルの具体的施策スタート</b></p> <p><b>【店舗】：自動発注店舗の拡大</b> ▶ 売れ筋を確実に補充&amp;陳列し、店頭欠品を防ぐ</p> <p><b>【生産】：需要連動生産の開始</b> ▶ 定番商品を売上状況に連動して、短期間で生産充足率・社内在庫回転率の向上</p> <p><b>【企画】：短リードタイムでの商品企画</b> ▶ 6か月間での商品企画を開始</p>
重要 課題	<b>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</b>
26/3期 取り組み	<p><b>【店舗】：自動発注店舗を定着店舗でも実施</b> ▶ セルフ店舗中心から、定着店舗へ拡大【定番品番】</p> <p><b>【生産】：需要連動生産の効果拡大</b> ▶ 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</p> <p><b>【企画】：短リードタイムでの商品企画の推進</b> ▶ 品番拡大と効率化の推進</p>

【参考】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

<b>ブランド・ 品番集約</b>	<b>基幹ブランドへ集約、2,000品番以下へ集約</b>	★★★★☆ ・「12」の商品ブランドへ集約 ・約2,000品番まで集約
<b>定番品比率 向上 (※継続品含む)</b>	<b>品番数ベースで60%以上維持 ※全ブランド計</b>	★★★★★ ・全ブランド計の定番比率:73% (25AW)
<b>リードタイム 短縮</b>	<b>新商品の企画～発売リードタイム11ヶ月</b>	★★★★★ ワコール・ウイングのインナーウェアは 14ヶ月⇒11ヶ月へ短縮
<b>需要連動型 生産</b>	<b>インナーウェア定番品すべてを需要連動生産化</b>	★★★★☆ インナーウェア全生産数の約10% まで実現

ここからは、中計リバイズの重点施策における、取組みと課題をご説明します。海外事業でのスライドと同様に、右側の行動ベースでの進捗については、本日は説明を割愛させていただきます。

まず、サプライチェーンマネジメント改革です。

お客様が欲しい商品を、欠品させずに販売する仕組みをつくるため、当期までに、ブランド集約や定番品比率の向上、リードタイムの短縮を実行しました。また、需要連動型のビジネスモデルをつくるための、部門を跨いだ全社的な取り組みもスタートさせました。

一方で、現在は需要連動生産の対象範囲が限定されているため、現時点での売上への貢献度はまだ低い状況です。26/3期は需要連動生産の対象を「ワコール・ウイングインナーウェアの定番品全品」へと拡大し、成果出現までのスピードを高めてまいります。

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	実施時期	24/3期～ 25/3期	26/3期 累計見込 <small>※24年5月発表数値</small>	当初計画
ブランドの集中と選択	<ul style="list-style-type: none"> <li>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）</li> <li>販売価格設定の見直し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	5億円	24億円	19億円
製造コストの低減	<ul style="list-style-type: none"> <li>検査工程の効率化</li> <li>品番集約による工数削減など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>25/3期までに完了</li> </ul>	3億円	6億円	6億円
生産や材料のコストダウン	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産体制の見直し</li> <li>資材やマスターカラーの集約</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>25/3期までに完了</li> </ul>	2億円	8億円	4億円
店舗損益の改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>得意先との取引条件の見直し</li> <li>赤字店舗の撤退（最大32店舗）</li> <li>生産性改善に向けた人員の適正化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	11億円	13億円	9億円
希望退職の募集	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産性改善に向けた人員の適正化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>24/3期までに完了</li> </ul>	4億円	6億円	9億円
その他販促費などの適正化	<ul style="list-style-type: none"> <li>IT費用の適正化</li> <li>広告販促費の適正化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>25/3期までに完了</li> </ul>	9億円	20億円	16億円
流通コストの低減ほか	<ul style="list-style-type: none"> <li>流通事業収益性改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>25/3期までに完了</li> </ul>	1億円	4億円	6億円
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15億円	約61億円	約70億円

続いて、コスト構造です。為替影響や原価高騰の影響を受けながらも、リバイズ時の計画である約70億に対して、61億円のコスト削減を実現する見立てです。適宜、販売価格見直しなどの追加アクションも検討してまいります。

## 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 取り組み	<p><b>デジタル活用による、最適な顧客体験提供の実現</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>ワコールメンバーズ基盤の強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ワコールメンバーズ登録者数：665万人</li> <li>▶ 公式アプリダウンロード数：485万DL</li> <li>▶ ロイヤルプログラムのリニューアル</li> </ul> </li> <li>● <b>店舗接点の拡大施策</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 取り置き取り寄せサービスの拡大（店舗数：344店）</li> <li>▶ 3D計測サービス【SCANBE】のPOP UP STOREの展開</li> <li>▶ スタッフレビュー、接客予約サービスの展開</li> </ul> </li> <li>● <b>VOC (Voice of Customer) 活用の強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 販売員の声の収集及び見える化を実現</li> <li>▶ カスタマーボイス、SNS、レビュー等の見える化に着手</li> </ul> </li> </ul>
重要 課題	<b>新規顧客の獲得、既存顧客のロイヤルカスタマー化</b>
26/3期 取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>新規顧客の流入促進施策の強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ブラ無料診断など“からだを知る”アプローチの強化</li> <li>▶ LINE ID連携による流入促進、接点拡大</li> </ul> </li> <li>● <b>パーソナライズされた体験提供の強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 取り置き取り寄せサービス等のOMO施策のさらなる拡大</li> <li>▶ 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</li> </ul> </li> </ul>

## 【参考】行動ベースの進捗

※リバイス期間における、25/3期時点での施策の行動ベースでの進捗を評価

<b>新規顧客の 獲得</b>	<b>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</b>
☆☆☆☆	<ul style="list-style-type: none"> <li>・登録者数は665万人※</li> <li>・“からだを知る”アプローチの強化</li> <li>・新たな流入接点の開発</li> </ul> <small>※2025年3月末時点の累計登録者数</small>
<b>既存顧客の ロイヤル カスタマー化</b>	<b>顧客体験のパーソナライズ化 VOC (Voice of Customer) 活用</b>
☆☆☆☆	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ワコールメンバーズに占める5年以内購入客数の割合は約7割</li> <li>・取り置き取り寄せサービスの拡大</li> <li>・アクションや属性に応じた体験提供</li> <li>・販売員、お客さまの声の見える化</li> </ul>

続いて顧客戦略です。

会員基盤であるワコールメンバーズの登録者数は、直近累計で665万人となり、拡大を続けています。また、OMO施策のひとつである「取り置き取り寄せサービス」の拡大、3D計測サービス「SCANBE」のPOP UP STOREの展開など、デジタルを活用した接点開発にも注力しました。

引き続きの重要課題は、新規顧客の獲得と、既存顧客のロイヤルカスタマー化です。新規顧客に対しては、ブラ無料診断などの“からだを知る”アプローチを継続するとともに、LINEのID連携などによる流入促進を進めてまいります。

既存顧客に対しては、アクションや属性に応じたポイント還元やレコメンドをおこなうなど、パーソナライズされた顧客体験の提供に引き続き注力します。25年3月期は、Voice of Customerの見える化にも着手しましたが、今後は収集したお客様や店頭販売員の声をもっと活用することで、ワコールのファンになっていただく方を増やしていきたいと考えています。

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 取り組み	<p>魅力あるブランド育成と顧客ニーズに応える商品の開発 各ブランドと成長領域のブランドマネジメント体制を強化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●ブランドポートフォリオの設計</li> <li>●ブランドマネージャー制の導入</li> <li>●「ワコール」ブランドのリブランディング                     <ul style="list-style-type: none"> <li>▶EC売上の拡大、キャリア層の認知・CVR向上</li> </ul> </li> <li>●「美・快適・健康」領域の拡大                     <ul style="list-style-type: none"> <li>▶新領域開拓を含む、「CW-X」の拡売体制を強化</li> </ul> </li> </ul>
重要 課題	<p>トップライン改善への寄与、成果出現のスピードアップ</p>
26/3期 取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>●「ワコール」リブランディングの効果発現の早期化                     <ul style="list-style-type: none"> <li>▶「購買」につながるプロモーションの強化</li> <li>▶強みが活かせる市場の強化（シニア、高補正、高価格帯など）</li> </ul> </li> <li>●ブランドプロモーションの強化                     <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ブランド接点（店頭、EC、HP）ごとのプロモーション見直し</li> <li>▶スター品番（候補含む）のプロモーション強化</li> </ul> </li> <li>●新たな販路・領域の拡大                     <ul style="list-style-type: none"> <li>▶新規接点につながる販路拡大（チャネル・EC）</li> <li>▶スポーツ領域など、インナー以外のカテゴリ強化・開発</li> <li>▶他社コラボの強化による新たな接点の拡大</li> </ul> </li> </ul>

【参考】行動ベースの進捗

※リバイス期間における、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	
	★★★★	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ブランド集約、投資区分を設定</li> <li>・「アフターダブル」カテゴリを強化</li> <li>・ブランドマネージャー制の導入</li> </ul>
リブランド	「ワコール」ブランドのリブランディング実施	
	★★★★☆	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コレクション・ベーシック・プレミアムの商品群に再編成（24年9月）</li> <li>・お客さまのニーズ軸での商品展開へ</li> </ul>
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	
	★★★★☆	<ul style="list-style-type: none"> <li>・[SCANBE] 新サービス開始</li> <li>・大谷翔平選手を起用した「CW-X」プロモーション強化</li> </ul>

続いて、ブランド戦略です。

魅力あるブランド育成と、顧客ニーズに応える商品開発をおこなうため、25年3月期は、ブランドポートフォリオの設計と、ブランドマネジメント体制の見直しに着手しました。主要ブランドに対しブランドマネージャーを配置するとともに、シニア、若年層、ハイクラスの成長領域に対してディレクターを配置しました。また、健康・スポーツ領域に該当する「CW-X」においてプロモーションを強化するなど、女性インナーウェア以外の領域拡大にも注力しました。また昨年9月には、主カブランドの「ワコール」において、リブランディングを実施しています。EC売上の拡大、キャリア層の認知向上など、一定の効果は出てきている一方で、プロモーションや商品開発などの面では課題も見えてきています。26年3月期は課題に対する打ち手を着実に遂行することで、成果出現のスピードアップを図ります。

「会社の成長」と「人的資本への投資・人財の成長」の好循環を実現するための基盤を構築

25/3期 までの 取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>●要員計画マネジメント                     <ul style="list-style-type: none"> <li>▶総員ベースの要員計画を達成</li> <li>▶人財方針・施策に関する意思決定機能の確立</li> <li>▶販売員（BA）の人員配置の効率改善</li> </ul> </li> <li>●人財育成・組織開発・風土改革                     <ul style="list-style-type: none"> <li>▶人事制度改革の実行（2025年7月までに順次施行）</li> <li>▶コーチングスキルを活用した現場マネジメントにおけるコミュニケーションスキル向上</li> <li>▶ワークスタイル・ワークプレイス改革</li> <li>▶人事部門と従業員の対話強化（年間約50回実施）</li> </ul> </li> </ul>
重要 課題	<b>中計リバイズ達成の実現に向けた人的資本の強化</b>
26/3期 取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>●要員計画マネジメントの継続実施                     <ul style="list-style-type: none"> <li>▶部門/職種/エリア別の要員をより適正化</li> <li>▶部門単位の人財開発会議の設置</li> <li>▶内勤要員のモニタリング体制を確立</li> </ul> </li> <li>●新人事制度の浸透、運用定着</li> <li>●人材育成プログラムの強化                     <ul style="list-style-type: none"> <li>▶経営幹部育成プログラム開始、サクセッションプラン策定・実行</li> </ul> </li> </ul>

【参考】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

要員計画 マネジメント	要員計画マネジメントによる人員の適正化	★★★★☆	<ul style="list-style-type: none"> <li>・要員計画策定・実行による人員適正化</li> <li>・「人財開発会議」の機能強化</li> <li>・販売員（BA）の人員効率改善</li> </ul>
	個の力を組織の成果につなげる施策の強化	★★★★☆	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ワークスタイル・ワークプレイス改革</li> <li>・コミュニケーションスキル強化</li> </ul>
人財育成 組織開発 風土醸成	成果を適正に報いるための環境整備	★★★★☆	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人事制度改革の実行</li> <li>・積極的な従業員との対話</li> </ul>

最後に、人財戦略です。

中計リバイズを達成するためには、人的資本への投資、および人財育成は欠かすことのできない重要なポイントです。25年3月期は、要員計画マネジメントの実行による人員の適正化や、人財育成、組織開発に取り組みました。本日、会場にお越しいただいている方もいらっしゃると思いますが、ワコール本社の改修工事はもうまもなく完了します。従業員同士のコミュニケーションが活発化し、生き生きと働くことができる環境をつくることは、個の力を組織の成果につなげる風土づくりにも役立つと考えています。

26年3月期には、大規模な人事制度改革を予定しています。成果に対し適正に報いるための基盤をつくり、会社と人財の両方が成長していく好循環を実現させてまいります。

以上で、株式会社ワコールに関する報告を終わります。続いて、その他の重要戦略について、宮城よりご説明します。

**その他の重要戦略**  
**ROICマネジメント・アセットライト化・財務戦略**

それでは最後に、その他の重要戦略の進捗についてご説明します。

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



こちらは、中計リバイズで掲げている財務方針であり、発表している内容から変更はありません。

区分	重点戦略	重点施策	25/3期 累計実績	26/3期 累計見込	リバイズ 目標数値	総括
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	1.9回転	2.1回転	2.5回転	構造改革の一環で在庫処分を実施 ※減収影響により回転率を下方修正
		保有不動産 の整理 (デットの活用含む)	約190億円	約420億円～	500億円	実現性・妥当性を検証し、企業価値に 向上に寄与しない不動産を整理 ※新京都ビル売却益を含む
		政策保有 株式の縮減	約250億円	約380億円	300億円	売却合意できた株式から順次売却し、資 本効率を改善 ※純資産比率：25/3期 18%、26/3期見込 12%
	資本政策	配当還元	約110億円	約160億円	150億円	連結業績・資産の売却状況を考慮しつつ、 安定的な配当を継続
		自己株式の 取得	約270億円	約550億円	550億円	自己株式の取得を行い、資本効率の改 善を積極的に推進
			<b>25/3実績</b>	<b>26/3見込</b>	<b>リバイズ 目標数値</b>	<b>総括</b>
	<b>ROIC</b>		3%	7%	6%～7%	資本効率向上を目指し、ROICを指標と した管理体制を構築
	<b>ROE</b>		4%	8%	7%	資本効率のさらなる最適化を進め、目標 の7%を超え8%で着地見込み

こちらのスライドでは、中計リバイズ期間における各施策の進捗を記載しております。

棚卸資産の圧縮については、減収影響により在庫回転数を当初の2.5回転から2.1回転へと下方修正しておりますが、おおむね計画通りに進めています。

下段のROIC、ROEについても、目標数値を達成する見込みです。

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

- コーポレート視点： 全社視点での財務目標管理、事業ポートフォリオの最適化、新規投資案件の投資採算性管理
- 事業オペレーション視点： 事業会社ごとの資本収益性管理、ROICツリーの導入、PDCA管理、業績評価との連動

ROIC 目標水準		グループの取り組み		
		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		
		これまでの姿	現在	めざす姿
中計リバイズ (26/3期)  <b>6~7%</b>  VISION 2030 (31/3期)  <b>10%</b>	HD	<ul style="list-style-type: none"> <li>● PL重視の業績管理</li> <li>● グループ経営目標と事業子会社の目標及び事業戦略が非連動</li> <li>● セグメントごとの目標ポジションに戦略性なし</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>ROICベース</b>の予算策定プロセス、各社別の目標ROIC設定と計画BS作成</li> <li>● <b>サプライチェーン</b>起点のセグメント設計</li> <li>● <b>全体最適</b>での経営資源配分に向けた管理方針見直し</li> <li>● インオーガニック成長のための<b>投資・出資ルール、ガバナンス設計</b></li> <li>● 役員報酬へのROIC評価追加による<b>インセンティブ設計</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 成長性×資本効率性視点での経営資源の最適配分による<b>「攻めの経営」の実現</b></li> <li>● グループ経営目標を実現するための<b>グループ全社での事業戦略・アクションの連動</b></li> </ul>
	(株)ワコール	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 部門別営業利益が基軸の業績管理</li> <li>● 経営層への情報提供スピードが遅く、ブランド・顧客戦略の巧拙の評価を重点管理する仕組みなし</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 財務KPIの対<b>ROIC感応度分析</b></li> <li>● <b>執行責任者への意識づけ</b>の徹底</li> <li>● <b>ブランド×チャネル</b>軸での情報提供スピードアップに向け業績管理体制を再構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 業績管理の高度化による<b>顧客視点での経営意思決定スピードアップ</b></li> <li>● グループ中核企業として<b>全社最適の事業活動を実践し全社ROIC向上へ寄与</b></li> </ul>

ROICマネジメント導入についても、取り組みを進めています。

ROICを軸とした目標管理や投資判断、業績評価を取り入れることで、グループ全体での経営資源の最適配分を実現してまいります。

- 25/3期 期末配当：1株当たり50円で決定（中間配当50円と合わせて、年間配当100円）
- 26/3期 年間配当予想：25/3期同様に年間100円（中間・期末配当ともに1株当たり50円）

	1株当たりの配当金			配当金総額 (百万円)	配当性向※
	中間	期末	通期		
2022年3月期	20円	30円	50円	3,093	179.7%
2023年3月期	40円	40円	80円	4,720	—
2024年3月期	50円	50円	100円	5,601	—
2025年3月期	50円	50円	100円	5,292	77.1%
<b>2026年3月期</b>	<b>50円</b>	<b>50円</b>	<b>100円</b>	—	<b>34.7%</b>

※：2024年5月15日に開示した2024年3月期 決算説明資料までは「実質ベースの配当性向」を算出していたが、本資料より決算短信に表記を合わせた配当性向を記載

続いて、配当金についてです。

25年3月の期末配当は、直近予想の通り、1株当たり50円とし、中間配当の50円と合わせて、年間で100円の配当とさせていただきます。

また、26年3月期についても同様の配当金を予定しています。

## (参考) 中期経営計画 (リバイズ) 進捗推移

(単位: 億円)

	24/3期 実績	25/3期 実績	中計リバイズ計画	26/3期 計画	中計リバイズ計画差
売上収益	1,872	1,739	2,030	1,875	-155
参考: (株)ワコール売上収益	887	824	940	904	-36
事業利益	35	-34	130	47	-83
その他収益・その他費用	-130	67	-	180	-
営業利益	-95	33	130	228	+98
金融収益・金融費用・持ち分 法による投資損益	12	24	5	-2	-7
税引前利益	-83	57	135	226	+91
親会社所有者に帰属する 当期利益	-87	69	100	148	+48
ROE	-4%	4%	7%	8%	-
ROIC	-	3%	6%~7%	7%	-
EPS	-151.62	129.65	200円以上	300円以上	-
参考: (株)ワコール在庫回転率	1.8回転	1.9回転	2.5回転	2.1回転	-0.4回転

参考までに、中計リバイズの進捗状況を一覧にまとめておりますのでご覧ください。

## 実効性向上に向けた取り組み

### 1. グループ戦略委員会での中計リバイズの継続的なモニタリング

- ✓ 中計リバイズ計画の策定：グループ戦略委員会を発足、適宜、社外取締役も参加し計画策定を進行
- ✓ 中計リバイズの主要施策：委員会で定期的に進捗および実効性をモニタリング  
ディスカッションを通じて、各施策の精度を向上

### 2. 社外取締役4名参加によるIR活動の実施

- ✓ 基本方針：株主・投資家との間で建設的な対話をおこなう
- ✓ 目的：客観的な視点による納得性の高い対話の実現

#### ■ 社外取締役とのスモールミーティングを開催

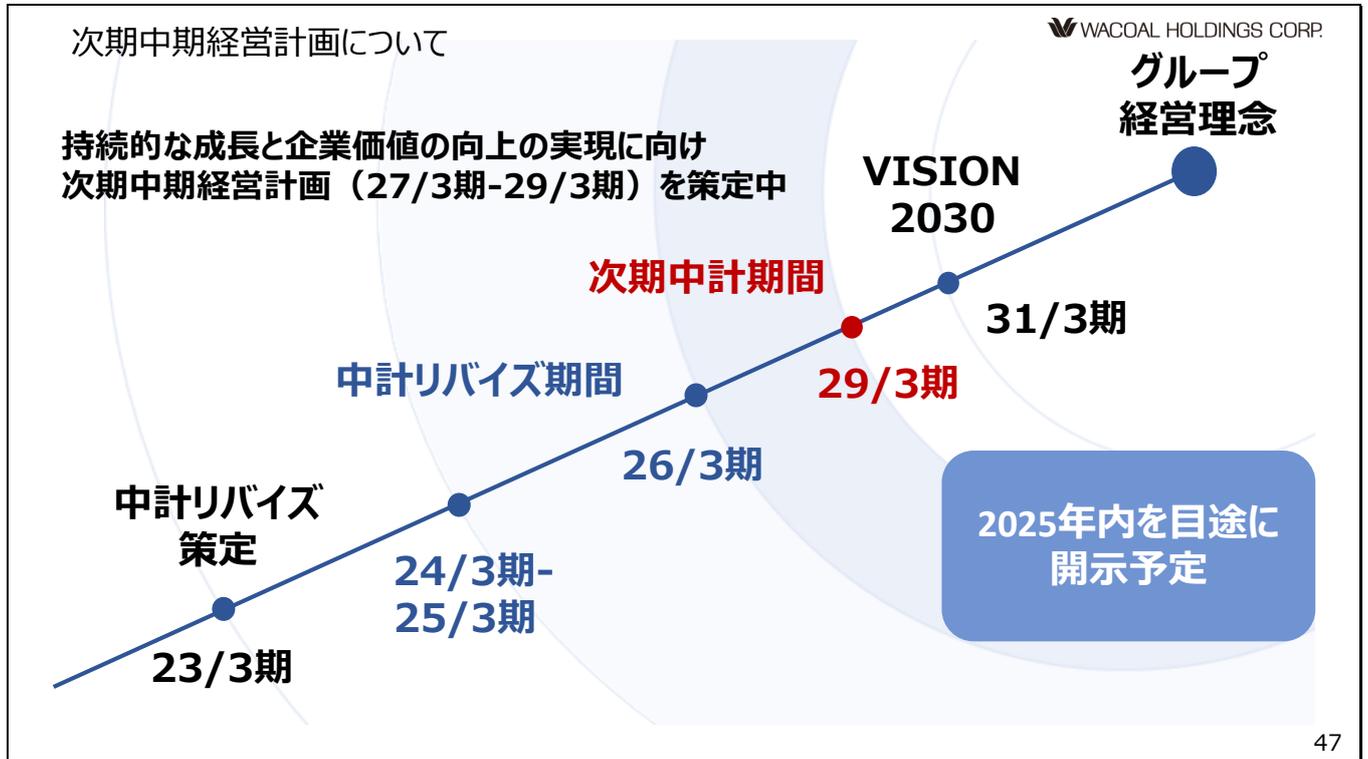
実施日：2025年3月（2024年に続き2回目）

参加者：機関投資家、アナリスト

議 題：中計リバイズをテーマとしたディスカッション



リバイズの実行にあたっては、5名の社外取締役も積極的に議論や対話に参加しています。今後もガバナンスを強化しながら、中計リバイズ、および経営の実効性を高めてまいります。



最後に、次期中期経営計画についてです。

足元の業績や進捗をふまえ、次の中計期間となる27/3期から29年3期の計画策定を、通常より前倒して進めております。次期中計については、2025年内を目途に開示させていただきます。

ご説明は以上になります。ご清聴ありがとうございました。

1. 2025年3月期 決算概況	…P.4
2. 2026年3月期 業績予想	…P.14
3. 中期経営計画（リバイズ）の進捗	…P.19
・ 海外事業	…P.25
・ 国内事業	…P.31
・ その他重要戦略	…P.40
4. 参考資料	…P.48

## 25/3期 決算概況

為替レート	1 \$	1 £	1 円
24/3期 実績	144.62	181.76	20.14
25/3期 修正計画	150.00	190.00	20.50
25/3期 実績	152.58	194.61	21.10

(単位：百万円)

	24/3期 実績	売上比	25/3期 修正計画	売上比	25/3期 実績	売上比	対24/3期 実績		対25/3期 修正計画	
							増減額	増減率	増減額	増減率
連結売上収益	187,208	-	181,000	-	173,896	-	-13,312	-7.1%	-7,104	-3.9%
売上原価	83,123	44.4	79,300	43.8	76,452	44.0	-6,671	-8.0%	-2,848	-3.6%
売上利益	104,085	55.6	101,700	56.2	97,444	56.0	-6,641	-6.4%	-4,256	-4.2%
販売費及び一般管理費	100,575	53.7	104,200	57.6	100,841	58.0	266	+0.3%	-3,359	-3.2%
事業利益	3,510	1.9	-2,500	-1.4	-3,397	-2.0	-6,907	-	-897	-
その他の収益	1,990	1.1	11,100	6.1	11,211	6.4	9,221	+463.4%	111	+1.0%
その他の費用	15,003	8.0	3,800	2.1	4,486	2.6	-10,517	-70.1%	686	+18.1%
営業利益（損失）	-9,503	-5.1	4,800	2.7	3,328	1.9	12,831	-	-1,472	-30.7%
金融収益	2,529	1.4	1,590	0.9	2,170	1.2	-359	-14.2%	580	+36.5%
金融費用	328	0.2	420	0.2	618	0.4	290	+88.4%	198	+47.1%
持分法による投資利益（損失）	-988	-0.5	930	0.5	813	0.5	1,801	-	-117	-12.6%
税引前利益（損失）	-8,290	-4.4	6,900	3.8	5,693	3.3	13,983	-	-1,207	-17.5%
親会社の所有者に帰属する当期利益（損失）	-8,632	-4.6	4,500	2.5	6,989	4.0	15,621	-	2,489	+55.3%

## 25/3期 決算概況（セグメント別）

WACOAL HOLDINGS CORP.

為替レート	1 \$	1 £	1 元
24/3期 実績	144.62	181.76	20.14
25/3期 修正計画	150.00	190.00	20.50
25/3期 実績	152.58	194.61	21.10

(単位：百万円)

	24/3期 実績	構成比	25/3期 修正計画	構成比	25/3期 実績	構成比	対24/3期 実績		対25/3期 修正計画	
							増減額	増減率	増減額	増減率
ワコール事業（国内）	94,198	50.3	92,300	51.0	87,828	50.5	-6,370	-6.8%	-4,472	-4.8%
ワコール事業（海外）	67,757	36.2	69,300	38.3	67,237	38.7	-520	-0.8%	-2,063	-3.0%
ピーチ・ジョン事業	10,741	5.7	10,950	6.0	10,469	6.0	-272	-2.5%	-481	-4.4%
その他	14,512	7.8	8,450	4.7	8,362	4.8	-6,150	-42.4%	-88	-1.0%
売上収益	187,208	100	181,000	100	173,896	100	-13,312	-7.1%	-7,104	-3.9%
	24/3期 実績	売上比	25/3期 修正計画	売上比	25/3期 実績	売上比	増減額	増減率	増減額	増減率
ワコール事業（国内）	791	0.8	-4,500	-	-4,777	-	-5,568	-	-277	-
ワコール事業（海外）	2,773	4.1	2,050	3.0	1,520	2.3	-1,253	-45.2%	-530	-25.9%
ピーチ・ジョン事業	136	1.3	0	0.0	-194	-	-330	-	-194	-
その他	-190	-	-50	-	54	0.6	244	-	104	-
事業利益	3,510	1.9	-2,500	-	-3,397	-2.0	-6,907	-	-897	-
	24/3期 実績	売上比	25/3期 修正計画	売上比	25/3期 実績	売上比	増減額	増減率	増減額	増減率
ワコール事業（国内）	-4,193	-	5,150	5.6	2,970	3.4	7,163	-	-2,180	-42.3%
ワコール事業（海外）	-5,145	-	100	0.1	459	0.7	5,604	-	359	+359.0%
ピーチ・ジョン事業	-239	-	-500	-	-266	-	-27	-	234	-
その他	74	0.5	50	0.6	165	2.0	91	+123.0%	115	+230.0%
営業利益（損失）	-9,503	-	4,800	2.7	3,328	1.9	12,831	-	-1,472	-30.7%

50

## 25/3期 主要子会社の実績

WACOAL HOLDINGS CORP.

為替レート	1 \$	1 £	1 元
24/3期 実績	144.62	181.76	20.14
25/3期 修正計画	150.00	190.00	20.50
25/3期 実績	152.58	194.61	21.10

(単位：百万円)

	売上収益				事業利益（損失）				営業利益（損失）			
	24/3期 実績	25/3期 修正計画	25/3期 実績	対24/3期 実績 増減額 増減率	24/3期 実績	25/3期 修正計画	25/3期 実績	対24/3期 実績 増減額 増減率	24/3期 実績	25/3期 修正計画	25/3期 実績	対24/3期 実績 増減額 増減率
ワコール	88,701	86,181	82,369	-6,332 - 7.1%	1,623	-2,480	-2,542	-4,165 -	-3,061	8,168	6,180	9,241 -
ワコール インターナショナル	28,038	26,142	24,917	-3,121 - 11.1%	892	1,050	675	-217 - 24.3%	-6,884	1,055	681	7,565 -
ワコールヨーロッパ	20,353	25,766	25,201	4,848 +23.8%	1,713	1,446	1,164	-5490 - 32.0%	1,816	1,333	897	-919 - 50.6%
中国ワコール	10,396	9,238	9,085	-1,311 - 12.6%	-532	-499	-736	-204 -	-998	-2,503	-1,844	-846 -
ピーチ・ジョン	10,741	10,950	10,469	-272 - 2.5%	136	0	-194	-330 -	-239	-500	-266	-27 -
ルシアン	2,583	2,980	2,880	297 +11.5%	-212	-60	-20	192 -	-167	-100	0	167 -
A i	2,891	2,900	2,862	-29 - 1.0%	55	105	122	67 +121.8%	59	103	121	62 +105.1%
【海外主要子会社】（現地通貨ベース）（単位：米ドル：千US\$ ヨーロッパ：千£ 中国：千元）												
ワコール インターナショナル	193,871	174,279	163,305	-30,566 - 15.8%	6,166	7,000	4,435	-1,731 - 28.1%	-47,602	7,030	4,466	52,068 -
ワコールヨーロッパ	111,976	135,609	129,493	17,517 +15.6%	9,422	7,603	5,978	-3,444 - 36.6%	9,989	7,010	4,605	-5,384 - 53.9%
中国ワコール	516,177	471,890	430,546	-85,631 - 16.6%	-26,384	-24,350	-34,834	-8,450 -	-49,606	-124,537	-87,367	-37,761 -

(注) 原則、各国現地会計基準にて表示

51

## 26/3期 通期計画

WACOAL HOLDINGS CORP.

為替レート	1 \$	1 £	1 元
26/3期 計画	150.00	190.00	20.00

(単位：百万円)

	25/3期 実績	売上比	26/3期 計画	売上比	対25/3期		26/3期 上期計画	売上比	26/3期 下期計画	売上比
					増減額	増減率				
連結売上収益	173,896	-	187,500	-	13,604	+7.8%	96,000	-	91,500	-
売上原価	76,452	44.0	76,730	40.9	278	+0.4%	38,520	40.1	38,210	41.8
売上利益	97,444	56.0	110,770	59.1	13,326	+13.7%	57,480	59.9	53,290	58.2
販管費	100,841	58.0	106,070	56.6	5,229	+5.2%	52,180	54.4	53,890	58.9
事業利益	-3,397	-	4,700	2.5	8,097	-	5,300	5.5	-600	-
その他の収益	11,211	6.4	18,400	9.8	7,189	+64.1%	17,470	18.2	930	1.0
その他の費用	4,486	2.6	300	0.2	-4,186	-93.3%	170	0.2	130	0.1
営業利益	3,328	1.9	22,800	12.2	19,472	+585.1%	22,600	23.5	200	0.2
金融収益	2,170	1.2	1,530	0.8	-641	-29.5%	690	0.7	840	0.9
金融費用	618	0.4	800	0.4	182	+29.4%	470	0.5	330	0.4
持分法による投資利益（損失）	813	0.5	-930	-	-1,743	-	-1,220	-	290	0.3
税引前利益（損失）	5,693	3.3	22,600	12.1	16,907	+297.0%	21,600	22.5	1,000	1.1
親会社の所有者に帰属する当期利益（損失）	6,989	4.0	14,870	7.9	7,881	+112.8%	14,470	15.1	400	0.4

52

## 26/3期 セグメント別・通期計画

WACOAL HOLDINGS CORP.

為替レート	1 \$	1 £	1 元
26/3期 計画	150.00	190.00	20.00

(単位：百万円)

	25/3期 実績	構成比	26/3期 計画	構成比	対25/3期 実績		26/3期 上期計画	構成比	26/3期 下期計画	構成比
					増減額	増減率				
ワコール事業（国内）	87,828	50.5	96,370	51.4	8,542	+9.7%	48,000	50.0	48,370	52.9
ワコール事業（海外）	67,237	38.7	75,100	40.1	7,863	+11.7%	39,400	41.0	35,700	39.0
ピーチ・ジョン事業	10,469	6.0	11,700	6.2	1,231	+11.8%	5,750	6.0	5,950	6.5
その他事業	8,362	4.8	4,330	2.3	-4,032	-48.2%	2,850	3.0	1,480	1.6
売上収益	173,896	100	187,500	100	13,604	+7.8%	96,000	100	91,500	100
	25/3期 実績	売上比	26/3期 計画	売上比	増減額	増減率	上期計画	売上比	下期計画	売上比
ワコール事業（国内）	-4,777	-	2,600	2.7	7,377	-	2,700	5.6	-100	-
ワコール事業（海外）	1,520	2.3	1,650	2.2	130	+8.6%	2,200	5.6	-550	-
ピーチ・ジョン事業	-194	-	280	2.4	474	-	100	1.7	180	3.0
その他事業	54	0.6	170	3.9	116	+214.8%	300	10.5	-130	-
事業利益（- 損失）	-3,397	-	4,700	2.5	8,097	-	5,300	5.5	-600	-
	25/3期 実績	売上比	26/3期 計画	売上比	増減額	増減率	上期計画	売上比	下期計画	売上比
ワコール事業（国内）	2,970	3.4	20,300	21.1	17,330	+583.5%	19,650	40.9	650	1.3
ワコール事業（海外）	459	0.7	1,730	2.3	1,271	+276.9%	2,270	5.8	-540	-
ピーチ・ジョン事業	-266	-	270	2.3	536	-	90	1.6	180	3.0
その他事業	165	2.0	500	11.5	335	+203.0%	590	20.7	-90	-
営業利益（- 損失）	3,328	1.9	22,800	12.2	19,472	+585.1%	22,600	23.5	200	0.2

53

## 26/3期 主要子会社別・通期計画

為替レート	1 \$	1 £	1 元
26/3期 計画	150.00	190.00	20.00

(単位：百万円)

		売上収益				事業利益 (損失)				営業利益 (損失)			
		25/3期 実績	26/3期 計画	対25/3期 実績		25/3期 実績	26/3期 計画	対25/3期 実績		25/3期 実績	26/3期 計画	対25/3期 実績	
				増減額	増減率			増減額	増減率			増減額	増減率
ワコール事業 (国内)	ワコール	82,369	90,351	7,982	+9.7%	-2,542	3,700	6,242	-	6,180	20,177	13,997	+226.5%
ワコール事業 (海外)	ワコール インターナショナル	24,917	24,137	-780	-3.1%	675	0	-675	-	681	0	-681	-100.0%
	ワコールヨーロッパ	25,201	32,699	7,498	+29.8%	1,164	1,687	523	+44.9%	897	1,687	790	+88.1%
	中国ワコール	9,085	9,678	593	+6.5%	-736	0	736	-	-1,844	0	1,844	-
ピーチ・ジョン事業		10,469	11,700	1,231	+11.8%	-194	280	474	-	-266	270	536	-
その他	A i	2,862	2,955	93	+3.2%	122	130	8	+6.6%	121	128	7	+5.8%

【海外主要子会社】(現地通貨ベース)		(単位：米：千US\$ ヨーロッパ：千£ 中国：千円)											
				増減額	増減率			増減額	増減率			増減額	増減率
ワコール事業 (海外)	ワコール インターナショナル	163,305	160,910	-2,395	-1.5%	5,978	0	-5,978	-	4,605	0	-4,605	-
	ワコールヨーロッパ	129,493	172,101	42,608	+32.9%	5,978	8,871	2,893	+48.4%	4,605	8,871	4,266	+92.6%
	中国ワコール	430,546	483,890	53,344	+12.4%	-34,834	0	34,834	-	-87,367	0	87,367	-

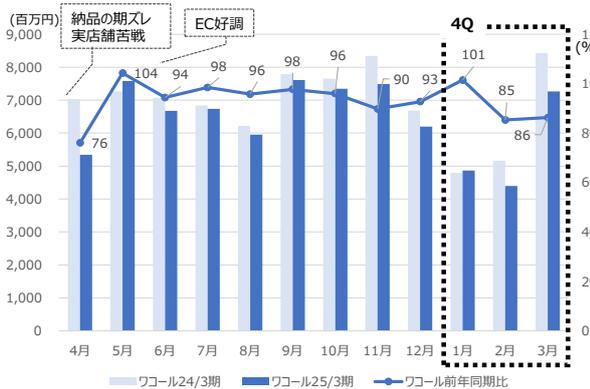
(注) 原則、各国現地会計基準にて表示

## 25/3期 4Q (1月~3月) 国内主要子会社の売上月次推移

※2Q決算時に25/3期修正計画値を修正しているため 月次推移での修正計画対比は掲載せず

### (株)ワコール

4Q：前年同期比90% ↓  
累計：前年同期比93% ↓

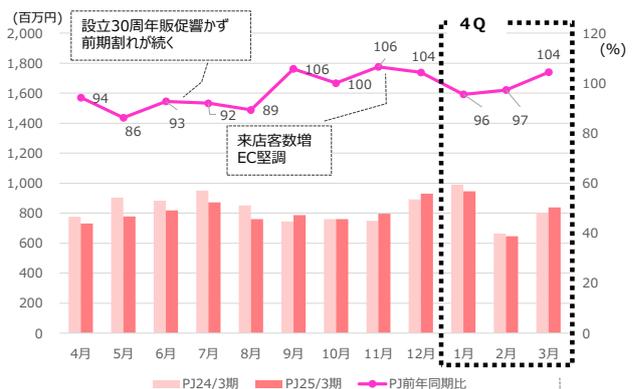


※グラフは、社内管理ベースの月次数値 (内部売上含む)

- 1月 前年 ↑ ○肌着好調
- 2月 前年 ↓ ×新商品展開時期ずれ
- 3月 前年 ↓ ×一時的な返品実施 ×新商品展開時期ずれ

### (株)ピーチ・ジョン

4Q：前年同期比99% →  
累計：前年同期比97% ↓



※グラフは、社内管理ベースの月次数値 (内部売上含む)

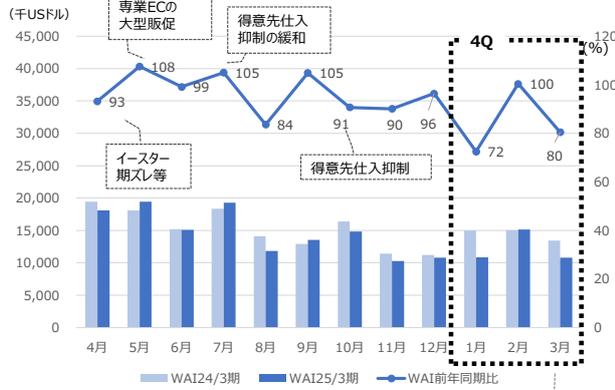
- 1月 前年 ↓ ×セール苦戦
- 2月 前年 ↓ ×プロモーション中止の影響
- 3月 前年 ↑ ○販促施策が奏功

## 25/3期 4Q (1月~3月) 海外主要子会社の売上月次推移

※2Q決算時に25/3期修正計画値を修正しているため  
月次推移での修正計画対比は掲載せず

### 米国ワコール

4Q: 前年同期比85% ↓  
累計: 前年同期比94% ↓

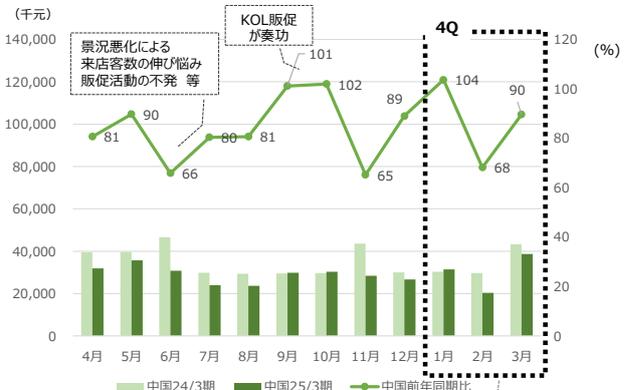


※グラフは、社内管理ベースの月次数値 (内部売上含む)  
※前年同期比は現地通貨ベース

- 1月 前年 ↓ ×前売不振に伴う得意先仕入抑制
- 2月 前年 → ○得意先決算後で納品進行
- 3月 前年 ↓ ×前月納品進行の反動

### 中国ワコール

4Q: 前年同期比88% ↓  
累計: 前年同期比84% ↓



※グラフは、社内管理ベースの月次数値 (内部売上含む)  
※前年同期比は現地通貨ベース

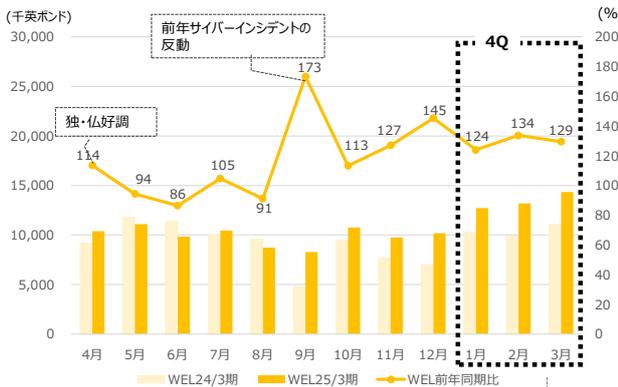
- 1月 前年 ↑ ○旧正月の月ずれによる納品増
- 2月 前年 ↓ ×旧正月の月ずれによる納品減
- 3月 前年 ↓ ×実店舗来店客数減 ○自社EC堅調

## 25/3期 4Q (1月~3月) 海外主要子会社の売上月次推移

※2Q決算時に25/3期修正計画値を修正しているため  
月次推移での修正計画対比は掲載せず

### ワコールヨーロッパ

4Q: 前年同期比129% ↑  
累計: 前年同期比116% ↑

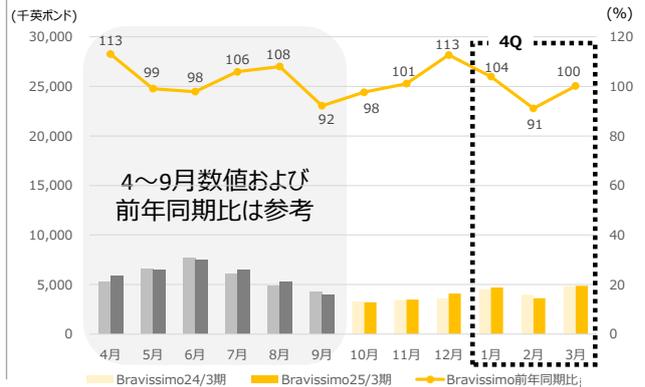


※グラフは、社内管理ベースの月次数値 (内部売上含む)  
※前年同期比は現地通貨ベース

- 1月 前年 ↑ ○買収による増収 ×得意先仕入抑制
- 2月 前年 ↑ ○買収による増収 ○東欧、フランス堅調
- 3月 前年 ↑ ○買収による増収 ○専門店好調

### 【参考】

#### Bravissimo社



※グラフは、社内管理ベースの月次数値 (内部売上含む)  
※前年同期比は現地通貨ベース

- 4~3月累計、10~3月累計とも前年同期超え ↑
- 水着商材の構成比が高いため、売上は春夏に偏重傾向  
※2024年9月末買収のため、連結業績への取り込みは3Q以降

## 25年3月 連結財政状態計算書

WACOAL HOLDINGS CORP.

(単位：億円)

	2024年3月末	構成比	2025年3月末	構成比	増減
現金及び現金同等物	335		234		-101
営業債権及びその他の債権	221		168		-53
棚卸資産	500		① 502		2
その他	65		96		31
流動資産合計	1,121	38.1%	1,000	36.7%	-121
有形固定資産・無形資産・使用権資産	688		② 673		-15
のれん	118		③ 152		34
その他の金融資産	545		④ 420		-125
その他	468		477		9
非流動資産 計	1,819	61.9%	1,722	63.3%	-97
資産合計	2,940		2,722		-218
	2024年3月末	構成比	2025年3月末	構成比	増減
営業債務及びその他の債務（買掛債務）	174		⑤ 158		-16
借入金	91		⑥ 145		54
リース負債	115		124		9
繰延税金負債	169		141		-28
その他	240		205		-35
負債 計	789	26.8%	773	27.7%	-16
親会社の所有者に帰属する持分合計	2,118		⑦ 1,918		-200
非支配持分	33		31		-2
資本 計	2,151	73.2%	1,949	72.3%	-202
負債及び資本 合計	2,940		2,722		-218

- ① Bravissimo社買収による棚卸資産増加 +33  
その他の減少-31
- ② 七彩分の固定資産減少による
- ③ Bravissimo社買収によるのれん増加 +32
- ④ 政策保有株式の時価の下落および売却による減少
- ⑤ 早期退職に係る未払金の減少
- ⑥ Bravissimo社買収に伴う借入金の増加
- ⑦ 自己株式取得による減少

58

## (参考) 25/3期 成長投資・減価償却費・政策保有株式売却状況

WACOAL HOLDINGS CORP.

### ■リバイス期間の成長投資

成長投資の内訳	24/3実績	25/3実績
ワコール / IT関連※	12億円	10億円
ワコール / 直営店・建物関連※	3億円	8億円
国内子会社関連※	8億円	10億円
海外・子会社関連※	11億円	11億円
Bravissimo社の株式取得に係る投資額	-	約90億円
合計	約34億円	約129億円

※ 設備投資額

### ■リバイス期間の減価償却費

	24/3実績	25/3実績
減価償却費※	約62億円	約61億円

※ 減価償却費から、リース負債の返済による支出額をネット

### ■リバイス期間の政策保有株式の売却状況

	24/3実績	25/3実績
完全売却銘柄数	10	5

59

## ディスクレーマー

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。

株式会社ワコールホールディングス IRサイト：  
<https://www.wacoalholdings.jp/ir/>

IRお問合せ先：  
ir-wmg@wacoal.co.jp