
2020年3月期 決算説明資料-確定版【米国会計基準】

(2020年3月期の業績報告については、5月15日に開示した資料と同じ内容です)

2020年5月20日
株式会社ワコールホールディングス

買収により子会社となった米国の「インティメイツ・オンライン社」は、2020年3月期 第2四半期より連結対象としており、業績については、「ワコール事業（海外）」セグメントの「ワコールインターナショナル（米国）」に含めて、開示しています。
(本資料においては、「インティメイツ・オンライン社」を、「IO社」として表現しています)

1

【出席者】(株)ワコールホールディングス代表取締役 社長執行役員 安原 弘展

(株)ワコールホールディングス副社長執行役員

(株)ワコール 代表取締役 社長執行役員 伊東 知康

(株)ワコールホールディングス取締役 常務執行役員 宮城 晃

新型コロナウイルス感染症の拡大防止に向けた店舗の営業停止や外出制限などの措置により、当社グループの事業活動は大きな影響を受けており、感染症拡大防止策の当面の継続に加え、今後想定される雇用や所得環境の悪化による個人消費の低迷は、当社グループの経営や売上・利益に対して引き続きマイナス影響を与えることが考えられます。

現時点においては、新型コロナウイルス感染症による当社グループへの影響を見極め、合理的に業績の見通しを算定することは困難であるため、2021年3月期の連結業績予想については未定とさせていただき、詳細が明らかになり次第、速やかに公表いたします。

説明の前に、2ページをご覧ください。すでに5月15日に発表させていただいておりますが、新型コロナウイルス感染症拡大防止に向けた、店舗の営業停止や外出制限などの措置により、当社グループの事業活動は大きな影響を受けております。

現時点においては、新型コロナウイルス感染症による当社グループへの影響を見極め、合理的に業績の見通しを算定することは困難であるため、2021年3月期の連結業績予想については未定とさせていただきます。

詳細が明らかになり次第、速やかに公表いたしますので、よろしくお願いいたします。

感染症拡大影響を受け、3月度の日本・欧州・米国における売上が大幅減少

- 修正計画に対して、売上高▲42億円、営業利益▲4億円それぞれ未達
- タイの材料会社などの無形固定資産の減損損失（5億円）を計上（修正計画には未反映）
- 販管費抑制に努めるも、営業利益は修正計画に未達（減損損失幅の縮小により前期からは増益）

売上高 ▶ **427億円** 【前年同期比】▲42億円(▲9%) 【当初計画比】▲67億円(▲14%) 【修正計画比】▲42億円(▲9%)

- ▶ 外出自粛に伴う来店客数の減少、インバウンド需要の減少、海外主要都市におけるロックダウン措置が事業を直撃（1月度～3月度からの主要各社の売上状況については、P7 参照）
- ▶ 増税後の消費低迷・記録的な暖冬・感染症の3要素が直撃した、国内の百貨店チャネルは大きく低迷（ワコール：百貨店チャネルの店頭ベースの販売額 3月度▲41% 第4四半期合計▲23%（P39参照））

営業損失 ▶ **▲32億円** 【前年同期比】+31億円 【当初計画比】▲41億円 【修正計画比】▲4億円

- ▶ 減収に伴う売上利益の減少額は修正計画比で▲20億円、減損損失の計上額 5億円（修正計画未反映）= 25億円減益
- ▶ 急激な事業悪化に伴う販管費の抑制、修正計画に反映したバッファなど = 約21億円削減 **修正計画に▲4億円の未達**
- ▶ 当期計上した無形固定資産の内訳（ピーチ・ジョン商標権2億円 タイの材料会社ののれん等3億円）（前年同期は、ピーチ・ジョンなどの無形固定資産の減損損失（58億円）計上）

4

宮城：本日はお忙しい中、ワコールホールディングスの決算説明会にご参加いただき、ありがとうございます。まず私より、2020年3月期の第4四半期と通期の商況について、ご報告申し上げます。

4ページをご覧ください。第4四半期会計期間のサマリーをまとめております。新型コロナウイルス感染症が広がったことで、3月度の売上が大幅に減少する結果となり、売上高は427億円、1月31日に開示しました業績修正計画に対し、42億円の未達となりました。

営業損益は32億円の営業損失となりましたが、これは修正計画に対して4億円の未達となります。減収に伴い、売上利益が20億円減少したほか、修正計画には未反映であった無形固定資産の減損損失をおよそ5億円計上しましたが、販管費の抑制などの効果もあり、修正計画に近い数値で着地することができました。

なお、当期に計上した無形固定資産の減損損失5億円の内訳は、ピーチ・ジョンの商標権の減損損失が2億円、タイの材料会社ののれんなどの減損損失が3億円となっています。これにより、残存しているピーチ・ジョンの商標権は、およそ5億円となります。なお、ピーチ・ジョンについてののれんは残っていません。現時点ののれんの残高は、インティメイツ・オンライン社、IO社で116億円、ワコールヨーロッパで108億円、トータルで223億円となっております。

20/3期 事業セグメントの四半期別 売上高推移（前年同期からの増減）

(単位：百万円)

	第1四半期		第2四半期		第3四半期		第4四半期		第4四半期コメント
	増減額	増減率	増減額	増減率	増減額	増減率	増減額	増減率	
卸売事業	▲ 454	▲ 2.2%	1,855	+8.2%	▲ 2,725	▲ 13.1%	▲ 2,756	▲ 15.1%	●卸売事業は、増税後の消費低迷の長期化、感染症拡大に伴う来店数の減少が影響
小売+WEB事業	508	+8.7%	560	+9.1%	▲ 32	▲ 0.5%	14	+0.2%	●WEB事業は、引き続き、好調に推移
その他売上・調整など	249	-	68	-	▲ 49	-	▲ 244	-	●直営店は新規出店が寄与するものの、3月度の来店数の減少影響により、4Q微減
ワコール	303	+1.0%	2,483	+9.1%	▲ 2,806	▲ 10.7%	▲ 2,986	▲ 12.7%	
他子会社・決算調整	▲ 380	-	▲ 631	-	405	-	▲ 79	-	●ワコール事業（国内）は、ワコール卸売の低迷により、31億円減収
ワコール事業（国内）	▲ 77	▲ 0.3%	1,852	+6.0%	▲ 2,401	▲ 8.6%	▲ 3,065	▲ 11.4%	（卸売事業の週期減収額は、約40億円（▲5%））
ワコールインターナショナル	▲ 329	▲ 6.1%	▲ 8	▲ 0.2%	514	+14.7%	531	+12.0%	●IO社の4Q売上高は、5.5億円
ワコールヨーロッパ	▲ 452	▲ 11.4%	47	+1.4%	▲ 44	▲ 1.5%	▲ 669	▲ 17.7%	（会計統合に伴うEC売上調整や返品調整引当など、約1百万ドルを計上）
中国ワコール	▲ 37	▲ 1.2%	▲ 129	▲ 4.2%	▲ 263	▲ 10.7%	▲ 107	▲ 3.7%	●現地通貨ベースの米国ワコールの4Q売上高は、前年同期並み
他子会社・決算調整	▲ 313	-	▲ 347	-	▲ 453	-	▲ 489	-	●ヨーロッパは百貨店の苦戦や感染症影響により現地通貨ベースで15%減収
ワコール事業（海外）	▲ 1,131	▲ 7.7%	▲ 437	▲ 3.1%	▲ 246	▲ 2.2%	▲ 734	▲ 5.6%	●中国の4Q（10月～12月）は、現地通貨ベースで2%増収
ピーチ・ジョン事業	▲ 120	▲ 4.4%	116	+4.2%	▲ 143	▲ 5.6%	136	+5.5%	●ピーチ・ジョンの前年同期は通販を中心に低迷。その反動により、増収
ルシアン	▲ 166	▲ 11.1%	▲ 72	▲ 4.2%	▲ 58	▲ 4.0%	▲ 228	▲ 14.0%	●ルシアンは、製品事業・素材事業ともに受注が減少
七彩	▲ 607	▲ 23.5%	234	+9.8%	▲ 3	▲ 0.2%	▲ 320	▲ 12.5%	●七彩は、前年同期の工事引き渡し完了の反動や得意先からの受注減少が影響
他子会社・決算調整	41	-	2	-	0	-	▲ 14	-	
その他	▲ 732	▲ 16.4%	164	+3.7%	▲ 61	▲ 1.6%	▲ 562	▲ 12.5%	
合計	▲ 2,060	▲ 4.2%	1,695	+3.2%	▲ 2,851	▲ 6.3%	▲ 4,225	▲ 9.0%	（参考）感染症拡大による売上高への影響は ▲30億円程度と推測

5 ページから 6 ページにかけて、事業セグメントの四半期別の売上高、および営業利益の推移をまとめております。まず 5 ページの売上高の推移をご覧ください。

第 4 四半期の減少額は、増税前の駆け込み需要の反動を受けて、国内売上が大きく落ち込んだ第 3 四半期の減少額を、さらに上回る減少幅でした。

ワコール事業（国内）については、暖冬、および感染症拡大の影響に伴う卸売事業の低迷により、31 億円の大幅な減少となりました。また、ヨーロッパも大きく売上高が減少しました。

20/3期 事業セグメントの四半期別 営業利益推移（前年同期からの増減）

（単位：百万円）※前期・当期に営業損失を計上している項目については、増減率は記載していません

	第1四半期		第2四半期		第3四半期		第4四半期		第4四半期コメント
	増減額	増減率	増減額	増減率	増減額	増減率	増減額	増減率	
卸売事業	▲62	+1.5%	▲1,338	+26.3%	▲1,522	+39.1%	▲1,581	+69.6%	●卸売事業は、減収影響により売上利益が約17億円減少（約1億円経費削減）
小売+WEB事業	▲87	+14.6%	▲292	+68.9%	▲148	+18.4%	▲153	+87.4%	●小売とWEB事業は、販管費増加が影響し、4Q期間は減益
間接部門販管費など	▲533	-	▲244	-	▲169	-	▲612	-	●その他、感染症拡大を受けた全社広告費や出張旅費などの経費圧縮に努めるも、
ワコール	▲384	+22.5%	▲1,386	+60.7%	▲1,839	-	▲1,122	-	●4Q期間のワコールの営業利益は前期から約11億円減少
他子会社・決算調整	▲271	-	▲51	-	▲283	-	▲811	-	●連結調整前期差（在庫評価・退職費用など）、前期のAi減損損失の裏返し
ワコール事業（国内）	▲113	+5.7%	▲1,437	+48.4%	▲1,556	-	▲311	-	●ワコール事業（国内）は、約3億円減益
ワコールインターナショナル	▲302	+25.8%	▲447	+61.6%	▲432	-	▲513	-	●IO社の4Q期間の営業損失は、約6億円（減価償却含む）
ワコールヨーロッパ	▲111	+24.7%	▲10	+2.9%	▲25	+43.9%	▲304	+54.2%	●ヨーロッパは、売上減少影響と販管費の増加により減益
中国ワコール	▲86	+16.7%	▲36	+10.0%	▲48	-	▲180	-	●中国の4Q（10月～12月）は、不採算店舗撤退による販管費減少が寄与
他子会社・決算調整	▲16	-	▲158	-	▲206	-	▲972	-	●タイ材料会社の減損損失内訳（有形固定資産7.6億円+無形固定資産2.8億円）
ワコール事業（海外）	▲483	+20.6%	▲335	+22.4%	▲661	-	▲1,609	-	●ワコール事業（海外）は、約17億円減益
ピーチ・ジョン事業	▲97	-	▲11	+8.7%	▲283	-	▲5,311	-	●ピーチジョンで商標権の減損損失（1.9億円）を計上
ルシアン	▲26	-	▲45	-	▲101	-	▲275	-	（前期の無形固定資産の減損損失56.4億円の裏返しにより増益）
七彩	▲99	+90.8%	▲82	+86.3%	▲36	-	▲11	+21.2%	●ピーチジョン国内はカタログ休止や店舗撤退が寄与し増益も、海外が低迷
他子会社・決算調整	▲13	-	▲14	-	▲5	-	▲21	-	●ルシアンは、一部事業の撤退に伴う事業構造改革費用を計上
その他	▲60	-	▲141	-	▲60	-	▲265	-	
合計	▲753	+17.1%	▲1,254	+27.3%	▲1,874	+86.0%	▲3,126	-	（参考）感染症拡大の影響による売上利益額の減少は、▲15億円程度と推測

6

6 ページをご覧ください。第4四半期会計期間の営業利益については、前年同期に計上したピーチ・ジョンの無形固定資産の減損損失56億円の裏返しもあり、増益となりました。

ワコール事業（海外）は16億円の減益となりましたが、主な要因は、買収したIO社の第4四半期の営業損失、およそ6億円、およびタイの材料会社の固定資産の減損損失、およそ10億円です。

（参考）20/3期 主要会社1月度～3月度の売上高推移（前年同月からの増減）

3月度大幅減収。EC売上は伸長するも、実店舗の落ち込みをカバーするに至らず

※2020/3期の主要各社のEC売上比率は、P46に記載しています

単位：百万円

	売上高★1					
	1月度		2月度		3月度	
	増減額	増減率	増減額	増減率	増減額	増減率
卸売事業	▲51	+1.1%	▲162	+2.8%	▲2,544	+32.7%
小売事業	▲67	+3.6%	▲9	+0.9%	▲163	+11.5%
WEB事業	▲54	+9.3%	▲37	+5.3%	▲11	+1.8%
※WEB事業のうち、自社ECのみの増減率		+13.7%		+15.4%		+21.1%
ワコール（★2）	▲58	+0.9%	▲133	+1.8%	▲2,280	+29.2%
ピーチ・ジョン（国内のみ）	▲151	+17.5%	▲125	+20.6%	▲119	+14.1%
Ai（アイ）	▲2	+1.1%	▲14	+7.5%	▲74	+34.9%
ルシアン（国内のみ）	▲13	+2.4%	▲90	+14.1%	▲120	+14.8%
七彩	▲117	+23.1%	▲57	+7.9%	▲345	+19.0%
米国ワコール（★3） <現地通貨ベース 単位：千ドル>	▲982	+9.1%	▲425	+2.6%	▲1,539	+10.8%
※米国ワコールのうち、自社・他社含むEC売上上の増減率		+16.7%		+34.5%		+14.3%
ワコールヨーロッパ <現地通貨ベース 単位：千€>	▲806	+9.6%	▲721	+8.8%	▲3,955	+39.9%

★1 各社ともに連結調整前の数値を記載しています。また内部売上を含んだ前年同月比を記載しています

★2 記載している3事業に加え、その他事業部の売上や事業部間消去などの増減額を含めた数値です

★3 米国ワコール社以外の売上数値（IO社の数値は含まれていません）

7

7ページをご覧ください。参考資料として、決算調整前の数値にはなりますが、1月度から3月度の主要各社の状況を記載させていただきました。新型コロナウイルス感染症の拡大影響により、3月度は大幅な減収となっています。以上が第4四半期会計期間の報告となります。

20/3期 エグゼクティブサマリー

消費税増税後の個人消費の停滞、感染症拡大影響により、非常に厳しい一年に

- 売上高▲74億円減少 <ワコール事業（国内）▲37億円（海外）▲25億円（うち、為替換算影響18億円）>
 - 実質ベースの営業利益^(※)▲36億円減少 <ワコール事業（国内）▲5億円（海外）▲31億円>
- (※) のれん及びその他の無形固定資産の減損損失を除去した数値

売上高

1,868億円【前期比】▲74億円(▲4%)【当初計画比】▲132億円(▲7%)【修正計画比】▲42億円(▲2%)

- ワコールの小売・WEB事業は増収(+11億円)も、卸売事業で大幅減収(▲41億円)
- 増税後の消費停滞の長期化に伴い、卸売主力チャネルは下期を通じて振るわず(卸売事業 上期+14億円 下期 ▲55億円)
- 海外事業は、IO社の新規連結(13億円)が貢献するも、低迷したタイの材料会社などが押し下げ

営業利益

66億円【前期比】+18億円(+36%)【当初計画比】▲44億円(▲40%)【修正計画比】▲4億円(▲5%)

のれん及びその他の無形固定資産の減損損失を除く実質ベースの営業利益 71億円【前期比】▲36億円(▲34%)【当初計画比】▲39億円(▲35%)

- 米国▲17億円…IO社の営業損失▲12.5億円 買収に係る一時費用2億円 既存事業減益など
- ヨーロッパ▲4億円…ブランドの認知拡大に向けた宣伝活動の強化、自社ECサイトの構築費用の計上により減益
- 海外ほか▲10億円…タイの材料会社の固定資産の減損損失8億円の計上など

税引前当期純利益

44億円【前期比】+22億円(+98%)【当初計画比】▲76億円(▲64%)【修正計画比】▲51億円(▲54%)

※未実現の有価証券・投資評価損益については、当初計画・修正計画ともに未反映

- 当期の有価証券・投資評価損益は、損失として▲38億円計上(前期の損失計上額▲56億円 前期差+18億円)
- 退職給付費用の増加(12億円)

8

次に、8ページをご覧ください。2020年3月期の業績についてご説明いたします。冒頭に記載のように、当期は非常に厳しい1年となりました。売上高につきましては1,868億円、前期に比べ、74億円の減収となりました。

ワコール事業（海外）で25億円の減少となっていますが、このうち18億円は円高による換算の影響です。ワコール事業（国内）は、直営店事業や自社EC事業は増収を確保しましたが、卸売事業の主力チャネルで販売が低迷し、およそ37億円の減収となっています。

営業利益については、前期に計上したピーチ・ジョンの減損損失の裏返しによって、増益となりましたが、減損損失を考慮しない実質数値で比較しますと、36億円の減益となっています。

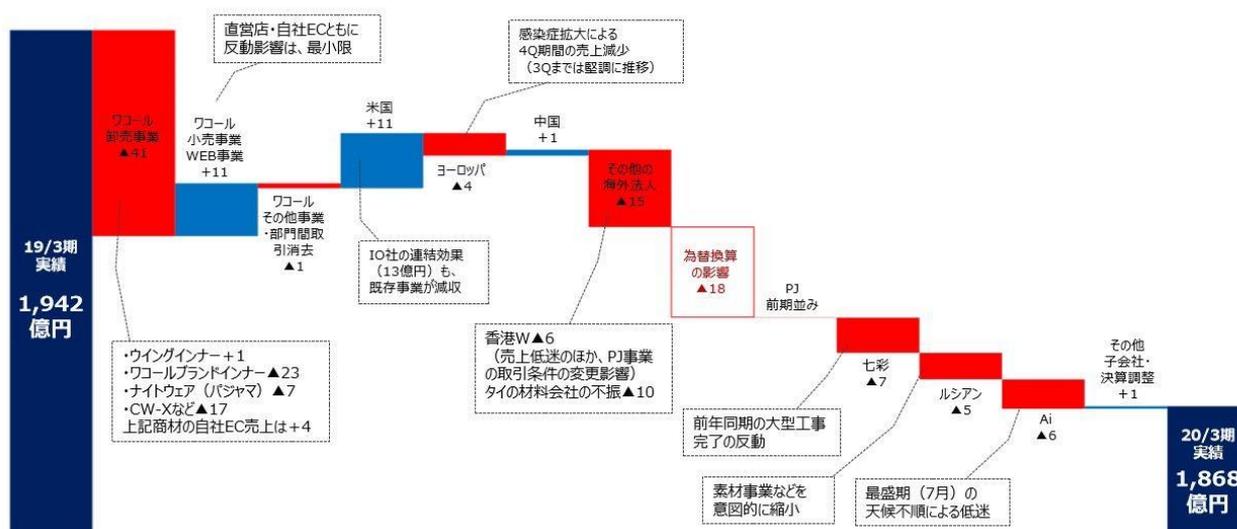
そのうち、ワコール事業（海外）で31億円の減益となっていますが、内訳は、米国で17億円、ヨーロッパで4億円、その他アジアで10億円です。米国事業は、新しく連結対象となったIO社の営業損失の取り込みや、買収費用の計上が主な要因です。また、その他アジアの減益については、タイの材料会社で計上した固定資産の減損損失によるものです。

税引前当期純利益は44億円、前期からは倍増となっています。なお、有価証券投資評価損益については、当期も損失計上となりましたが、前期の計上額からは縮小しました。

20/3期 売上高増減<前期差>

➤ 売上高：約74億円の減少（うち為替換算による影響：約18億円）

(単位：億円)



9

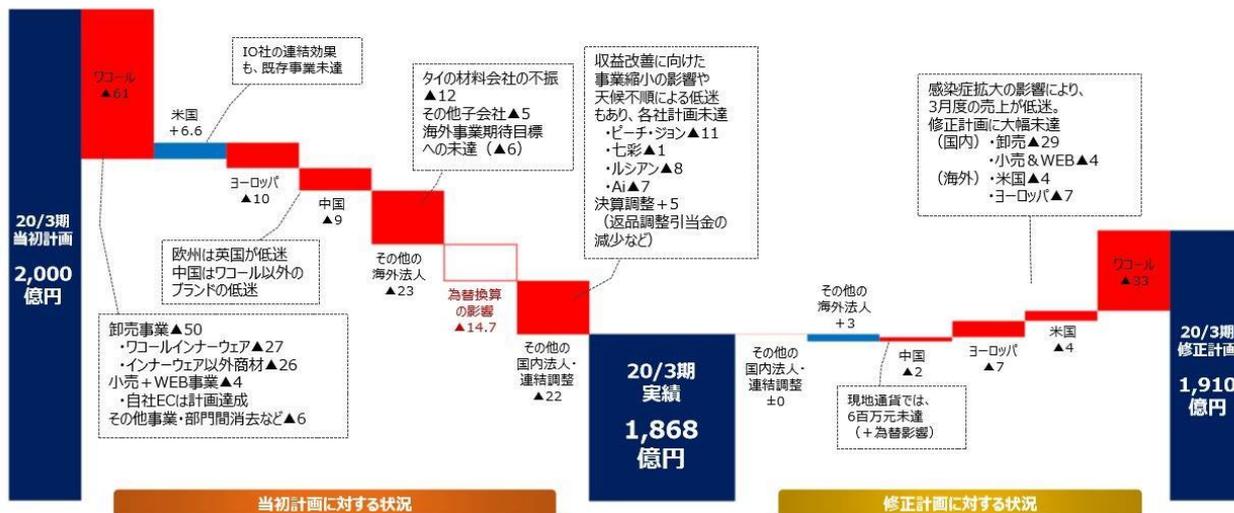
9 ページをご覧ください。当期の売上高の状況について、ウォーターフォールでご説明いたします。まずは前期からの増減です。プラスに寄与したのは、ワコールの小売事業、WEB 事業、および米国事業です。また、米国事業では、買収した IO 社の新規連結効果 13 億円がプラスに寄与しました。

一方、赤いボックスがマイナス要因です。ワコールの卸売事業が 41 億円の減少となったほか、経編素材の受注が減少したタイの材料会社のほか、七彩、ルシアン、Ai ともに売上高が減少いたしました。

20/3期 計画に対する売上高達成状況

➤ **売上高：（当初計画）132億円の未達（うち為替換算による影響：約15億円）**
（修正計画）42億円の未達

（単位：億円）



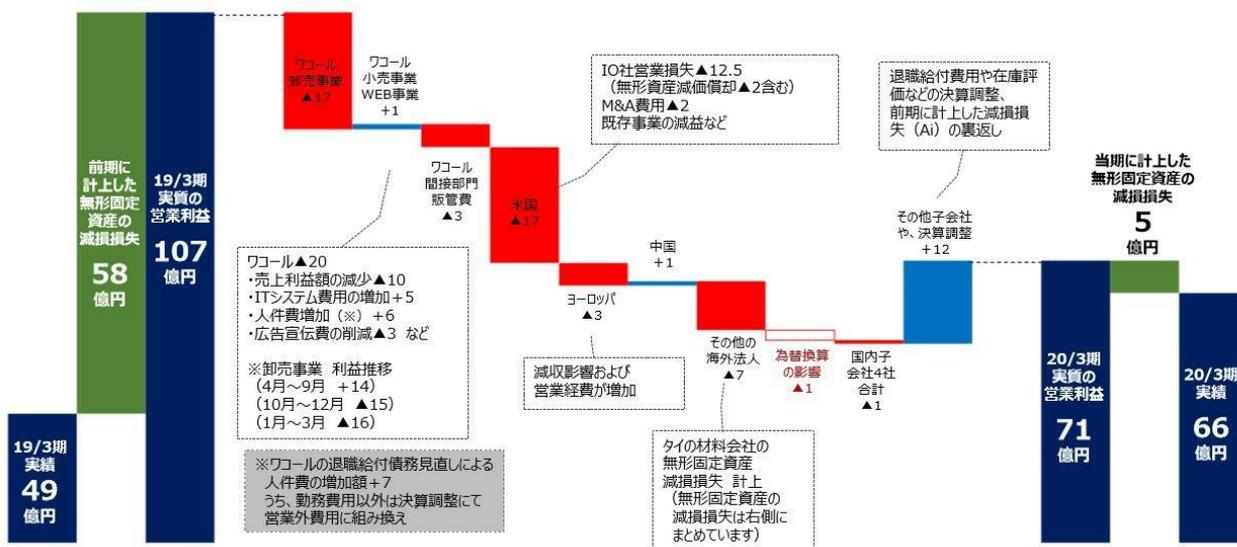
10

10 ページをご覧ください。中央の実績数値に対して、左側が当初計画との差異、右側が1月に開示した修正計画との差異です。売上高全体では、当初計画に対して132億円の未達となりました。ワコールの小売事業とWEB事業、IO社の新規連結が寄与した米国事業は計画を達成しましたが、その他は計画数値に届きませんでした。修正計画に対しては、42億円の未達となりましたが、こちらについては先に説明したとおりです。

20/3期 営業利益増減<前期差>

➤ **実質の営業利益：36億円の減少**

（単位：億円）



11

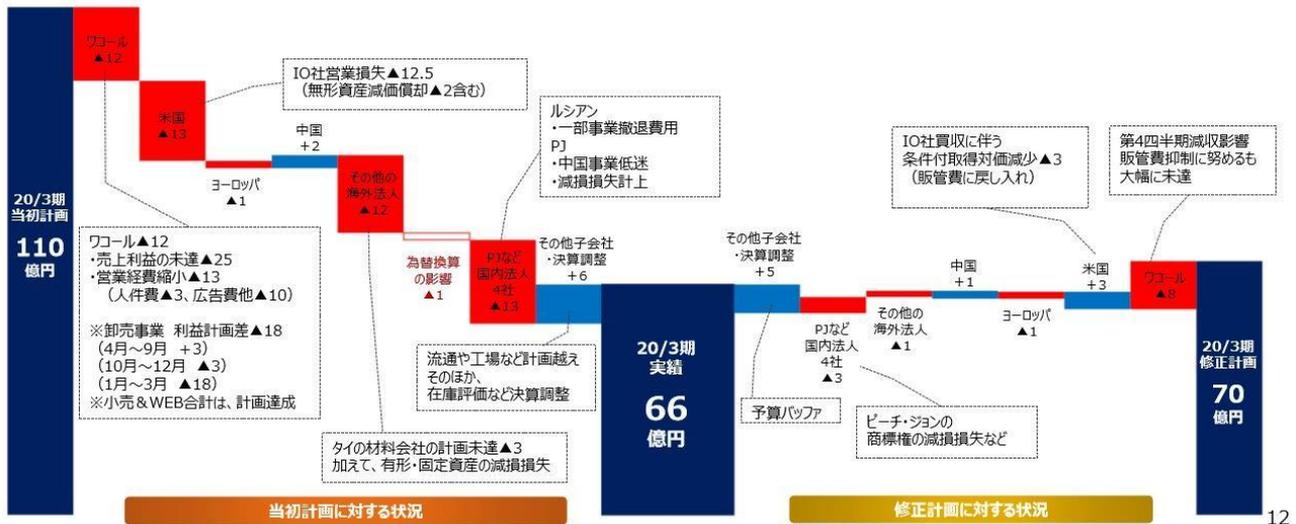
次に 11 ページをご覧ください。営業利益の実質値は 36 億円の減少となりました。IO 社の営業損失の取り込み、買収に係る一時費用の計上、既存事業の苦戦によって、米国事業が 17 億円の減益となっています。また、下期に苦戦したワコールの卸売事業も 17 億円の減益となっています。

なお、退職給付債務の見直しを行ったワコールでは、人件費がおよそ 7 億円増加していますが、連結調整での組み替えにより、連結営業利益への影響は 1 億円強です。表の右側に、決算調整として青いボックスがあり、ここに示しております。

20/3期 計画に対する営業利益達成状況

➤ **営業利益：（当初計画）44億円の未達（うち為替換算による影響：約1億円）**
（修正計画）4億円の未達

（単位：億円）



12 ページをご覧ください。当初計画に対して、営業利益は 44 億円の未達となりました。事業低迷に伴う減収や、買収による損失の取り込みや一時費用の計上、固定資産の減損損失によって、各社が未達となる中で、ワコールの小売事業と WEB 事業、中国事業については、計画を達成することができました。

20/3期 連結実績

(単位:百万円)

	19/3期 実績		20/3期 実績		20/3期 計画 (19年6月13日開示)		20/3期 修正計画 (20年1月31日開示)		前期比		計画比		修正計画比	
	売上高	売上比	売上高	売上比	売上高	売上比	売上高	売上比	増減額	増減率	増減額	増減率	増減額	増減率
連結売上高	194,201		186,760		200,000		191,000		▲ 7,441	▲ 3.8%	▲ 13,240	▲ 6.6%	▲ 4,240	▲ 2.2%
売上原価	89,804	46.2	84,959	45.5	92,100	46.1	87,200	45.7	▲ 4,845	▲ 5.4%	▲ 7,141	▲ 7.8%	▲ 2,241	▲ 2.6%
売上利益	104,397	53.8	101,801	54.5	107,900	54.0	103,800	54.3	▲ 2,596	▲ 2.5%	▲ 6,099	▲ 5.7%	▲ 1,999	▲ 1.9%
販管費	93,684	48.2	94,696	50.7	96,900	48.5	96,800	50.7	1,012	+1.1%	▲ 2,204	▲ 2.3%	▲ 2,104	▲ 2.2%
のれん及びその他の無形固定資産減損損失(A)	△ 5,834	-	△ 473	-	-	-	-	-	5,361	-	▲ 473	-	▲ 473	-
営業利益	4,879	2.5	6,632	3.5	11,000	5.5	7,000	3.7	1,753	+35.9%	▲ 4,368	▲ 39.7%	▲ 368	▲ 5.3%
その他の収益・費用	2,894	-	1,487	-	1,000	-	1,424	-	▲ 1,407	▲ 48.6%	487	+48.7%	63	+4.4%
有価証券・投資評価損益(純額)(B)	△ 5,570	-	△ 3,760	-	-	-	1,076	-	1,810	-	▲ 3,760	-	▲ 4,836	-
税引前当期純利益	2,203	1.1	4,359	2.3	12,000	6.0	9,500	5.0	2,156	+97.9%	▲ 7,641	▲ 63.7%	▲ 5,141	▲ 54.1%
当社株主に帰属する当期純利益	341	0.2	3,472	1.8	9,000	4.5	6,500	3.4	3,131	-	▲ 5,528	▲ 61.4%	▲ 3,028	▲ 46.6%
実質ベース(参考情報)														
Aを考慮しない営業利益	10,713	5.5	7,105	3.8	11,000	5.5	7,000	3.7	▲ 3,608	▲ 33.7%	▲ 3,895	▲ 35.4%	105	+1.5%
AとBを考慮しない税引前当期純利益	13,607	1.1	8,592	4.6	12,000	6.0	8,424	4.4	▲ 5,015	▲ 36.9%	▲ 3,408	▲ 28.4%	168	+2.0%

13

13 ページは当期実績の要約です。売上利益率については、継続して改善することができております。

20/3期 セグメント別連結実績

(単位:百万円)

	19/3期 実績		20/3期 実績		20/3期当初計画 (19年6月13日開示)		20/3期修正計画 (20年1月31日開示)		前期比		計画比		修正計画比	
	売上高	構成比	売上高	構成比	売上高	構成比	売上高	構成比	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)	113,400	58.4	109,709	58.7	116,200	58.1	112,800	59.1	▲ 3,691	▲ 3.3%	▲ 6,491	▲ 5.6%	▲ 3,091	▲ 2.7%
ワコール事業(海外)	53,100	27.3	50,552	27.1	55,500	27.8	51,500	27.0	▲ 2,548	▲ 4.8%	▲ 4,948	▲ 8.9%	▲ 948	▲ 1.8%
ピーチ・ジョン事業	10,491	5.4	10,480	5.6	11,600	5.8	10,400	5.4	▲ 11	▲ 0.1%	▲ 1,120	▲ 9.7%	80	+0.8%
その他事業	17,210	8.9	16,019	8.6	16,700	8.4	16,300	8.5	▲ 1,191	▲ 6.9%	▲ 681	▲ 4.1%	▲ 281	▲ 1.7%
連結売上高	194,201	100	186,760	100	200,000	100	191,000	100	▲ 7,441	▲ 3.8%	▲ 13,240	▲ 6.6%	▲ 4,240	▲ 2.2%
ワコール事業(国内)	6,325	5.6	5,782	5.3	6,600	5.7	6,100	5.4	▲ 543	▲ 8.6%	▲ 818	▲ 12.4%	▲ 318	▲ 5.2%
ワコール事業(海外)	4,581	8.6	1,493	3.0	4,000	7.2	1,300	2.5	▲ 3,088	▲ 67.4%	▲ 2,507	▲ 62.7%	193	+14.8%
ピーチ・ジョン事業	△ 5,859	-	△ 351	-	170	1.5	△ 270	-	5,508	-	▲ 521	-	▲ 81	-
その他事業	△ 168	-	△ 292	-	230	1.4	△ 130	-	▲ 124	-	▲ 522	-	▲ 162	-
営業利益	4,879	2.5	6,632	3.6	11,000	5.5	7,000	3.7	1,753	+35.9%	▲ 4,368	▲ 39.7%	▲ 368	▲ 5.3%

14

次に14 ページは、セグメントごとの売上高と営業利益を示しております。次のページより、セグメントごとに当期を振り返ってまいります。

引き続き、卸売事業は低迷（直近2年間のCAGR▲4%）、小売・WEBの成長でカバーできず

売上高 ▶ **1,097億円**【前期比】▲40億円(▲3%)【当初計画比】▲65億円(▲6%)【修正計画比】▲31億円(▲3%)

- ▶ 卸売…3Dシステムの導入（6店舗）に加え、顧客データの基盤整備を完了（マーケティングや優良顧客育成への活用を今後本格化）

営業利益 ▶ **58億円**【前期比】▲5億円(▲9%)【当初計画比】▲8億円(▲12%)【修正計画比】▲3億円(▲5%)

- ▶ トップライン低下に伴い固定費割合が上昇。経費コントロールに向けて要員計画マネジメントに着手

(単位：百万円)

	20/3期 実績	前期比		計画比 (6/13開示)		修正計画比 (1/31開示)		通期コメント
		増減額	増減率	増減額	増減率	増減額	増減率	
卸売事業	78,266	▲ 4,080	▲ 5.0%	▲ 5,034	▲ 6.0%	▲ 2,930	▲ 3.6%	■卸売の主要チャネルの売上低迷が長期化（10月以降）
小売+WEB事業	25,666	1,050	+4.3%	▲ 441	▲ 1.7%	▲ 399	▲ 1.5%	■インナーウェア以外の商材の立て直しについても、課題を残す
その他売上・消去等	△ 4,708	▲ 102	-	▲ 628	-	53	-	■小売・WEB事業は会員データのマーケティング運用が効率化
ワコール	99,224	▲ 3,132	▲ 3.1%	▲ 6,103	▲ 5.8%	▲ 3,276	▲ 3.2%	ー以上の結果、ワコールの売上高は▲3%減少
他子会社・連結調整	10,485	▲ 559	▲ 5.1%	▲ 388	▲ 3.6%	185	+1.8%	■Ai（アイ）は夏場の天候不順が影響し、減収
売上高	109,709	▲ 3,691	▲ 3.3%	▲ 6,491	▲ 5.6%	▲ 3,091	▲ 2.7%	■ワコール事業（国内）の売上高は▲3%減少
卸売事業	13,646	▲ 1,703	▲ 11.1%	▲ 1,804	▲ 11.7%	▲ 1,204	▲ 8.1%	■卸売は減収に伴って、大幅減益
小売+WEB事業	2,075	78	+3.9%	105	+5.3%	▲ 140	▲ 6.3%	■小売・WEB事業合計では、計画達成
間接部門販管費	△ 12,581	▲ 334	-	539	-	584	-	■オムニチャネル構築に係るIT費用などの増加
ワコール	3,140	▲ 1,959	▲ 38.4%	▲ 1,160	▲ 27.0%	▲ 760	▲ 19.5%	(※ワコールにおける退職給付債務の見直しに伴う人件費増加は約7億円。
他子会社・連結調整	2,642	1,416	+115.5%	342	+14.9%	442	+20.1%	会計方針により、うち約5億円は連結調整にて、営業外に組み換え)
営業利益	5,782	▲ 543	▲ 8.6%	▲ 818	▲ 12.4%	▲ 318	▲ 5.2%	■ワコール事業（国内）の営業利益は▲9%減少

15

15 ページです。ワコール事業（国内）の売上高は 1097 億円、前期からは 37 億円の減少となりました。卸売事業の直近 2 年間の平均成長率はマイナス 4% となり、小売事業と WEB 事業の成長でカバーできない状況が続いています。

卸売事業については、3D システムなど新しい接客システムを導入したほか、顧客データの整備を進めましたが、運用面に課題を残す形となりました。一方、小売事業、WEB 事業については、会員データを効率的に運用できる仕組みが構築できてきました。

営業利益は 58 億円、約 5 億円の減益となりました。トップラインの低下に伴って、固定費が高止まっていることが課題であり、経費コントロールはスピードを上げて実行いたします。

なお、プレゼンの最後に、参考資料として、ワコールの商況についての詳細をまとめておりますので、併せてご確認ください。

米国におけるEC強化と、若年層顧客の獲得を目的にIO社（LIVELY）を買収

売上高 ▶ **506億円**【前期比】▲25億円(▲5%)【当初計画比】▲49億円(▲8.9%)【修正計画比】▲9億円(▲2%)

▶ 欧米を中心に百貨店チャネル（実店舗）の低迷。注力するECチャネルは各国で伸長（米国+18% 欧州+10% 中国+17%）

営業利益 ▶ **15億円**【前期比】▲31億円(▲67%)【当初計画比】▲25億円(▲63%)【修正計画比】+2億円(+15%)

▶ IO社の営業損失の取り込み、買収に係る一時費用、タイの材料会社低迷および有形固定資産の減損損失計上

	20/3期 実績	前期比		計画比（6/13期示）		修正計画比（1/31期示）		通期コメント
		増減額	増減率	増減額	増減率	増減額	増減率	
ワコールインターナショナル（米国）	19,194	708	+3.8%	444	+2.4%	▲412	▲2.1%	■米国の現地通貨ベース+6% ■「LIVELY」ブランド買収により、ブランドポートフォリオ拡充
ワコールヨーロッパ	12,988	▲1,118	▲7.9%	▲1,667	▲11.4%	▲661	▲4.8%	■欧州の現地通貨ベース▲3% ■百貨店チャネルの減速に伴い英国事業は苦戦▲10%
中国ワコール	11,081	▲536	▲4.6%	▲1,426	▲11.4%	▲177	▲1.6%	■中国の現地通貨ベース+1% ■不採算百貨店からの撤退を推進
他子会社・連結調整	7,289	▲1,602	▲18.0%	▲2,299	▲24.0%	302	+4.3%	■タイの材料会社（主力商材の受注減少） 2社合計▲10億円
売上高	50,552	▲2,548	▲4.8%	▲4,948	▲8.9%	▲948	▲1.8%	■香港ワコール（政情不安に伴う売上低迷、及びPJ事業の取引条件の変更）▲6億円
ワコールインターナショナル（米国）	401	▲1,694	▲80.9%	▲1,266	▲75.9%	275	+218.3%	■IO社の営業損失▲12.5億円 ■買収に係る一時経費2億円 ■既存事業減益
ワコールヨーロッパ	1,007	▲400	▲28.4%	▲182	▲15.3%	▲110	▲9.8%	■人件費増加 ■ブランドの認知拡大に向けた宣伝活動や自社ECサイトの刷新に伴う経費増加
中国ワコール	923	10	+1.1%	165	+21.8%	126	+15.8%	■不採算店舗からの撤退に伴う人件費や賃借料の削減が寄与
他子会社・連結調整	△838	▲1,004	-	▲1,224	-	▲98	-	■タイの材料会社の無形・有形固定資産の減損損失を計上
営業利益	1,493	▲3,088	▲67.4%	▲2,507	▲62.7%	193	+14.8%	■ワコール事業（海外）の営業利益は、67%減少

(単位：百万円)

16 ページをご覧ください。ワコール事業（海外）の売上高は506億円、為替換算による影響を除きますと、7億円の減少となりました。欧米を中心に、百貨店ビジネスが低迷する中で、ミレニアル世代の獲得に向けて、LIVELYブランドを展開するIO社を買収し、ブランド・ポートフォリオを拡充しました。また、中核の課題として掲げるEC事業については、各国で力強く成長することができました。

営業利益は、買収に伴うIO社の営業損失の取り込み、タイの材料会社の営業不振に加えて、減損損失の計上などもあり、大幅な減益となりました。

IO社の損益は、減収影響に加え、SNSの広告費増加に伴う販管費の増加などもあり、当初の計画から下振れ、最終12億円程度の赤字となりましたが、将来に向けた成長投資と考えております。

ピーチ・ジョン事業 / 不採算店舗閉店・カタログ発刊の休止により国内改善。中国事業に課題残す

売上高 ▶ **105億円** (ほぼ前期並み【当初計画比】▲11億円(▲10%)【修正計画比】+1億円(+1%))

営業損失 ▶ **▲4億円**【前期比】+55億円【当初計画比】▲5億円【修正計画比】▲1億円

その他 / ルシアンの不採算事業撤退を判断 (今後は、製品事業 (OEM受注など) と素材事業 (刺繍糸・レース) に集中)

売上高 ▶ **160億円**【前期比】▲12億円(▲7%)【当初計画比】▲7億円(▲4%)【修正計画比】▲3億円(▲2%)

営業損失 ▶ **▲3億円**【前期比】▲1億円【当初計画比】▲5億円【修正計画比】▲2億円

(単位:百万円)

	20/3期 実績	前期比		計画比 (6/13開示)		修正計画比 (1/31開示)		遅期コメント	
		増減額	増減率	増減額	増減率	増減額	増減率		
ピーチ・ジョン 事業	売上高	10,480	▲ 11	▲ 0.1%	▲ 1,120	▲ 9.7%	80	+0.8%	■国内 カタログ休止・不採算店舗撤退 ■香港は低迷
	営業利益	△ 351	5,508	-	▲ 521	-	▲ 81	-	■中国事業低迷 ■商標権の減損損失1.9億円計上 (残4.9億円)
その他	ルシアン	5,760	▲ 524	▲ 8.3%	▲ 768	▲ 11.8%	▲ 75	▲ 1.3%	■OEM販売については前期を上回ったものの、素材事業が減収
	七彩	8,717	▲ 697	▲ 7.4%	▲ 83	▲ 0.9%	▲ 283	▲ 3.1%	■前期に計上した大型工事業件の裏返しにより減収
	他子会社・連結調整	1,541	29	+1.9%	169	+12.3%	76	+5.2%	
	売上高	16,019	▲ 1,191	▲ 6.9%	▲ 681	▲ 4.1%	▲ 281	▲ 1.7%	■その他セグメントの売上高は、▲7%減少
	ルシアン	△ 478	▲ 103	-	▲ 469	-	▲ 10	-	■アパレルなどの一部事業の撤退に伴い一時経費を計上
	七彩	218	▲ 64	▲ 22.7%	▲ 12	▲ 5.2%	▲ 37	▲ 14.5%	■減収影響により、減益
	他子会社・連結調整	△ 32	43	-	▲ 41	-	▲ 115	-	
営業利益	△ 292	▲ 124	-	▲ 522	-	▲ 162	-	■その他セグメント合計では、営業損失	

17

17 ページをご覧ください。ピーチ・ジョン事業については、ほぼ前期並みで着地しました。事業効率の改善を目的に、カタログ発刊を休止した影響から通販事業は減収となりましたが、不採算店の一部撤退を実施した国内の店舗事業については、定番商品が堅調に推移したことに加え、セール販売が好調で、増収となりました。

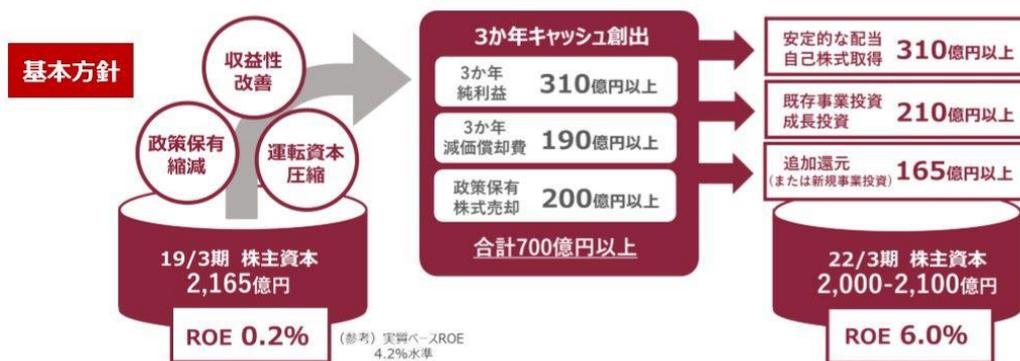
営業損益は、課題である中国事業が引き続き営業損失になったことに加え、商標権の減損損失をおよそ2億円計上したことから、営業損失となりました。なお、国内については、営業黒字となり、明るい兆しが見え始めています。

その他につきましては、ルシアンにおいて、アパレル事業などの撤退に伴う一時的な費用を計上したこともあり、引き続き営業損失となりました。

● 将来成長への投資を優先すると同時に、株主還元の充実に努める

- 資本コストを上回るROE 6%の達成
- 総還元性向100%の維持
- 政策保有株式の縮減（目標：3割縮減）

※新型コロナウイルス感染症の影響に伴い、業績や資金需要に大きな変動が生じた場合は、基本方針の見直しも検討



では、18 ページをご覧ください。ここからは、資本政策と株主還元についてご説明いたします。この表は、6月に発表しました、3カ年の中期経営計画の資本効率向上に向けた取り組みと、株主還元についての考え方になります。

キャッシュの創出においては、3カ年累計のキャッシュフローの増加で500億円以上とし、加えて、200億円以上の政策保有株式の売却を実行する計画です。一方、機動的な自己株式の取得などによって、総還元性向100%の実現を図るとともに、継続的な投資を実行するほか、株式の売却で得る資金についても、追加での還元や投資を行う予定です。

現時点で基本方針についての変更はありませんが、この先、感染症拡大の影響により、業績や資金需要の動向を見極め、必要な場合は、基本方針の見直しも検討してまいります。

米国のEC強化に向けた成長投資を実行。総還元性向は100%超を維持

1. 実質的な当期純利益▲31億円減少

…企業体としての「収益力」が相対的に低下
…「収益力」の回復は、絶対課題

2. 現在は、財務基盤の安定性を重視する局面

…感染症の影響長期化を想定し、目先は「守り」重視に転換
…金融機関からの借入枠拡大、新規投資のスケジュール見直し、報酬減額
…グループ全体でより一層「事業の選択と集中」に取り組む

- 連結営業利益率 3.6% (+1.1pt)
減損影響を除く実質ベース 3.8% (▲1.7pt)
- 連結ROE 1.6% (+1.4pt)
減損・評価損を除く実質ベース 3.0% (▲1.2pt)



19

19 ページをご覧ください。財務政策について、当期の概況を簡単にご説明します。減損損失や有価証券投資評価損益を考慮しない実質的な当期純利益は、およそ 31 億円の減少となっております。収益力が低下していることは事実であり、これの回復は絶対課題として認識しております。

一方、感染症拡大影響の見通しが非常に見えにくい現在においては、財務基盤の安定性を重視する局面であります。目先は守り重視に転換いたしますが、同時に、より一層、事業の集中と選択に取り組むことで、高い収益性を備えたワコールに変革してまいります。

2020年3月期の実質的な当期純利益は65億円、減価償却費は60億円、政策保有株式の売却は153億円となり、合計で約280億円のキャッシュを創出しました。一方、投資については、米国のEC強化に向けた成長投資として、IO社の買収を実行しました。オムニチャネルの構築に向けたIT投資などを含めて、投資額は合計で162億円となりました。

株主還元につきましては、配当金の支払いとして49億円、自社株買いとして77億円、合計で126億円を充てております。感染症拡大の影響もあり、3月末には、4月末までを予定していましたが、自社株買いの取得中止についてアナウンスさせていただきましたが、総還元性向については、年間で100%以上を維持しました。当面は手元流動性の確保を優先させていただきますが、状況を見極めてまいりたいと考えております。

20/3期 資本政策と株主還元（中計期間の進捗状況）

政策保有株式売却 136億円（進捗度68%） ※19年3月末時点の簿価で算定 ※実際の売却額は153億円

		単位：億円			単位：億円		
		20/3期 4Q会計期間 実績	20/3期 通期 実績	中計期間 (20/3期~22/3期) 計画	20/3期の主な投資内容・投資額		
					内容	金額	
創出 キャッシュ	純利益★	-22	65	310 以上	IO社の取得	92	
	減価償却費	16	60	190 以上	IT関連投資など(ワコール)	32	
	政策保有株式の売却額	50	153	200 以上	直営店改装など(ワコール)	6	
	合計	45	278	700 以上	建物改修など(ワコール)	5	
★未実現の有価証券・投資評価損益を考慮しない純利益を算出しています。							
使用 キャッシュ	成長投資、および設備投資額	19	162	685 以上	国内子会社関係	5	
	配当金支払額	0	49		海外子会社関係	22	
	自己株式の取得額 (取得株式数)	27 (969千株)	77 (2,797千株)		<small>・配当/自己株取得 310億円以上 ・配当事業投資/成長投資 210億円以上 ・追加買戻または新規事業投資165億円</small>		
	合計	46	288				
■主要KPI							
ワコール 政策保有株式の 売却状況 ★★	売却金額	44	136	200			
	目標に対する進捗度合い	22%	68%				
	完全売却銘柄数	2	12				
					合計	162	

★★2019年3月末時点の簿価で、比較しています。（実際の売却額とは異なります）

20

20 ページをご覧ください。政策保有株式の売却については、着実に実行を進め、通期で12銘柄の完全売却を実行しました。売却額は、19年3月末の簿価で136億円、3カ年の目標数値である200億円に対して、約7割の進捗率となりました。

当期の期末配当について

誠に遺憾ながら、期末配当について、1株20円（記念配当4円含む）に修正

- 直近の配当予想 1株40円 → 1株20円
- 中間配当40円と合わせて、年間では60円の配当
- 感染症収束時期が見通せない状況、手元流動性の確保を優先
- 次期の配当は、現段階では未定（合理的な業績予想の開示が可能となった時点で速やかに公表します）

	1株あたりの配当金			配当金総額 (百万円)	配当性向 (※)
	中間	期末	通期		
2019年3月期	36円	36円	72円	4,732	49.1%
2020年3月期（従来予想）	40円	40円	80円	—	—
2020年3月期（修正）	40円	20円	60円	3,808	58.6%
修正額	±0	▲20円	▲20円		
前年比	+4円	▲16円	▲12円		

(※) 配当性向については、無形固定資産の減損損失および有価証券・投資評価損益を考慮しない実質の当期純利益で算出しています。

21

21 ページをご覧ください。当期の期末配当についてご説明いたします。当社は、連結業績を考慮しつつ、安定的な配当を実施させていただくことを基本方針としています。しかしながら、感染症拡大による影響は甚大であり、収束時期が見通せない状況においては、手元流動性を確保することが喫緊の課題であります。

誠に遺憾ながら、当期の期末配当については、直近の配当予想 1 株 40 円を変更し、1 株 20 円に減配させていただきました。中間配当の 40 円と合わせまして、年間では 60 円の配当になり、前期の 72 円と比べますと、12 円の減配となります。

なお、感染症による当社グループへの影響を見極め、合理的に業績の見通しを算定することは、現時点では困難であるため、2021 年 3 月期の連結業績予想、ならびに次期の配当につきましては、未定とさせていただきます。合理的な業績予想の開示が可能となった時点で速やかに公表いたしますので、よろしくお願いいたします。

今後のディスクロージャーについて

全世界のグループ社員が、「危機感」と「未来への想い」を一つとし、この未曾有の危機を乗り切ってまいりますので、引き続き、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

【今後の開示方針】

- 2021年3月期の連結業績予想は、詳細が明らかになり次第、速やかに公表いたします
- このほか、重大な影響が見込まれる事案が発生した際についても、速やかに開示いたします
- 第1四半期、第3四半期における決算説明会を、オンライン配信にて新規に開催します。
(なお、開催日時については、原則、決算発表当日の夕刻を予定します)
- 月次情報については、数値のみならず、営業情報も簡潔にレポートします。
(更新日時については、国内は15日前後、海外は25日前後となります)
- 役員は積極的にIR活動に取り組み、投資家の皆さまとのエンゲージメントに努めます。

22

最後に 22 ページをご覧ください。今後の開示方針についてご説明いたします。まず連結業績予想については、詳細が明らかになり次第、速やかに公表いたします。そのほか、業績に重大な影響が見込まれる事案が発生した際にも、積極的に情報を開示してまいります。

また、皆様へ経営状況をより理解いただくことを目的に、第1四半期、第3四半期においても、決算説明会を開催させていただくとともに、毎月ホームページで公開しています月次情報についても、より丁寧にグループ各社の状況をご説明いたします。また、役員は積極的に IR 活動に取り組み、皆様との対話を行っていきたくと思います。

非常に厳しい1年になることが想定されますが、役員、従業員一同、健全な危機感を持ち、この難局を乗り越えていきたいと思っております。引き続きご支援を賜りますよう、よろしくお願いいたします。ご清聴ありがとうございました。

安原：安原でございます。本日は、当社の説明会にご参加いただき、ありがとうございます。

はじめに、新型コロナウイルス感染症で亡くなられた方々に、謹んでご冥福をお祈りいたします。

また皆様も、在宅勤務などで、新しい環境の中で、不安を抱えてお仕事をされていることと拝察いたします。疲れが出やすい頃だと思っておりますので、どうぞご自愛くださいませ。

さて、終わりました2020年3月期の決算について、宮城よりご報告させていただきました。当社グループでは、昨年度、新しい中期経営計画をスタートさせ、ワコールでは、3D ボディスキャナーやAIを活用した接客システムを導入するなど、イノベーションによる顧客体験の向上に取り組むとともに、リアル店舗とECの融合に向けて、顧客データベースを効率的に活用できる環境の整備を進めました。

また、海外事業では、課題として掲げるECでの成長機会の創出と競争力の強化に向けた取り組みを推進し、その一環として、米国のLIVELYブランドを買収し、完全子会社化しました。

掲げる目標の達成に向けて、以上のような施策に取り組んでまいりましたが、消費税増税後の需要低迷の長期化に加え、感染症拡大による外出自粛、それに伴う来店客数の減少などが営業活動に影響し、非常に厳しい1年となりました。

また、5月15日に開示した資料にも記載しましたが、長引く感染症の影響によって、当社グループの経営は、現在もグローバルで極めて厳しい状況が続いています。

本日、私からは、当社経営における感染症の影響をご報告するとともに、このパンデミックに対する私自身の認識と、ワコールグループの再出発に向けた今後の基本方針について、説明させていただきます。

1. 当社経営へのインパクトは、極めて高い

- ▶ 世界各地で非常事態宣言が発令されたことにより、世界規模で経済活動が大きく停滞。感染症の拡大防止に向けた店舗の営業停止や外出制限などの措置により、当社グループの事業活動はグローバルで非常に大きな影響を受ける。また、今後想定される雇用や所得環境の悪化による個人消費の低迷などは、売上・利益に対して引き続きマイナス影響を与えることが想定される。

2. 各国の営業状況 (※2020/3期 主要各社のEC売上比率は、P46に記載しています)

- ▶ ECチャネルは伸長するも、実店舗の休業影響により、各国で大幅減少
- ▶ 4月度の自社EC売上 ワコール+76% ピーチ・ジョン+77% 米国ワコール+33%

	営業状況	3月度売上		4月度売上 (速報値)	
		売上高	EC売上のみ	売上高	EC売上のみ
ワコール (日本)	● 緊急事態宣言 (4/7) 以降、百貨店・直営店は全店舗休業 (一部量販店のみ営業) ● 5月11日以降、一部地域で営業再開	▲29%	自社EC+21%	▲72%	自社EC+76%
ピーチ・ジョン (日本)	● 緊急事態宣言 (4/7) 以降、直営店は全店舗休業 ● 5月11日以降、一部地域で営業再開	▲14%	自社EC▲13%	▲19%	自社EC+77%
米国ワコール※	● 4月末日時点で、すべての店舗が休業	▲11%	EC+14% (自社・他社含む)	▲68%	自社EC+33%
ワコールヨーロッパ	● 4月末日時点でほぼすべての地域の店舗休業 (オーストラリアの一部店舗営業)	▲40%	他社EC▲22%	▲74%	他社EC±0%
中国ワコール	● 1月23日の都市封鎖以降、3月末にかけて順次営業再開 (営業時間短縮や集客活動の禁止の規制有) ● 4月20日時点で全店営業再開 (改装予定2店舗除く)	売上状況はP25に掲載			

※IO社の売上は含まれていません (IO社を含んだワコールインターナショナル (米国) の売上: ▲47%)

24 ページをご覧ください。まず、当社事業における感染症の影響をご説明いたします。第一にお伝えしたいことは、当社経営にとって感染症の影響は極めて高く、マイナスインパクトを与えているということです。

感染症の拡大に伴う店舗の営業停止や、外出制限などの措置は徐々に解除となり、様々な国や地域の経済活動が元に戻りつつあります。明るい兆しは見え始めてはいますが、ショッピングを楽しくできる以前の日々が戻るには、まだ相当の時間がかかると考えます。

また、雇用や所得環境の悪化による個人消費の低迷への懸念もあり、万が一、感染の第2波、第3波が起きれば、消費活動はさらに低迷する恐れがあります。またビジネスの海外比率の高さも、この状況下ではリスクと言えます。

二つ目の項目には、各国の営業状況を記載しています。日本、米国、ヨーロッパともに、4月度の売上は約7割の減少となりました。EC事業については順調に推移していますが、それでも実店舗の減少分を補うにはほど遠い状況です。

一方、EC事業の比率が高いピーチ・ジョンは、2割程度の落ち込みに留まっております。また、ここには記載していませんが、アメリカのLIVELYは、昨年の上乗りの売上となっています。

この数値だけを見ると、ECシフトが遅れていただけではと指摘される方もおられるでしょうが、私はそうは思いません。売上の規模から考えると、インナーウェア商材にとっての実店舗はやはり重要な役割があり、お客様も購買チャネルとして選択されています。

ただ、グローバルで、かつ、ここまで同時にすべての店舗が営業できない状況は初めてですし、想定することはできませんでした。これから大事になってくるのは、この先のお客様の価値観や購買行動がどう変わるか、それにどう対応するのか、そこに尽きると思います。

当社事業における新型コロナウイルス感染症の影響②

3. 中国の回復状況

- 1月23日から各都市が封鎖され、2月中旬では3割程度(約100店)しか営業しておらず、春節休暇も延長されたことから、売上高は**8割減収**となる
- 3月は残りの店舗が営業再開も、営業時間制限や集客活動の禁止もあり客足は鈍く、売上高は**5割減収**
- 4月に入り、すべての店舗が再開、店頭ベースの売上高は**70%程度まで回復**

	1月度売上	2月度売上	3月度売上	1Q	4月度売上(速報値)
	売上高	売上高	売上高	売上高	売上高
店舗	+1%	▲94%	▲66%	▲51%	▲32%
他社EC	▲6%	+29%	+19%	+15%	▲56% (※)
その他	▲32%	▲69%	▲52%	▲50%	—
中国ワコール 合計	▲4%	▲81%	▲48%	▲42%	▲37%

※2019年4月の中国ワコールは、ECモール事業者のプロモーション施策により大幅な増収(+182%)。20年4月はその反動により、減収。

- **中国を先例としてみると、感染症拡大からの回復まで数か月を要し、それでも7割程度の回復と推測**
- **日本の9月～12月については、前期の増税影響の裏返し(駆け込み需要と反動)の考慮が必要**

25

25 ページに移ります。こちらには、中国の1月から4月の売上状況をまとめています。日本や欧米が、今後どのように回復に向かうのか、中国を例に推測していきたいと思います。

中国では、1月23日から各都市が封鎖され、2月中旬では3割程度の100店舗しか営業することができませんでした。また、春節休暇も延長されたこともあり、2月度の売上高は8割減収となりました。

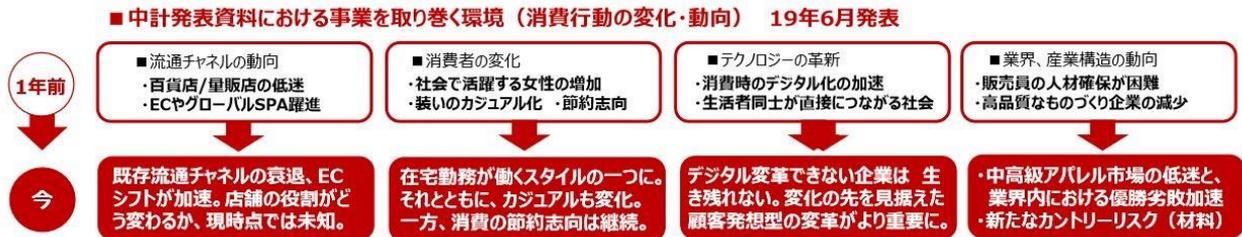
3月に入って、徐々に店舗は営業再開しましたが、営業時間の制限や集客活動の禁止もあり、売上高は5割程度の減収でした。その後、4月に入り、すべての店舗の営業が再開、店舗ベースの売上高は7割程度まで回復しました。

このように、中国を先例としてみると、感染症拡大から店舗営業開始までは数カ月を要し、それでも売上高は7割程度の回復状況ですので、その他地域の売上の回復は、早くても第2四半期以降、売上規模についても約7割程度となることが想定されます。

また、日本においては昨年、消費税増税前の駆け込み需要がありましたので、さらに低くなることが想定できます。様々な回復ストーリーが想定されると思いますが、われわれが非常に厳しいシナリオを描いている理由はここにあります。

4. 流通チャネルや、消費価値・購買行動が急激に変化

➤ 「不可逆の変化」と「一時的な影響」の見極めが重要。仮説は立てるが、早急な判断は危険



5. グループ全体で、「健全な危機感」が一気に醸成

➤ 従来のワコールの強みや提供価値は、新しい生活様式の中で通用するのだろうか？

- ・「これまでの密接した接客スタイルによる販売方法は、この先、受け入れられるのだろうか？」
- ・「新しい生活様式でお客様が求める商品やサービスに、私たちは応えられるだろうか？」
- ・「販売チャネルの大変革に、従来のビジネスモデルで対応できるのだろうか？」

26

26 ページをご覧ください。この前に少し触れましたが、感染症による影響として最も大きいと感じるところは、流通チャネルや消費価値、購買行動の急速な変化です。現時点では、これらがどのように変化し、どの方向に向かうのか、判断することは難しいと思っています。

大事なことは、この先の様々な変化が、不可逆の変化なのか、一時的な影響なのか、冷静に見極めることです。今、社内でも多くの仮説を立てていますが、早急に判断することができません。デジタル変革の推進や消費者発想型のビジネス重視など、進むべき大きな方向性に変わりはありませんが、消費者の価値観や流通の変化については、冷静に見極めていきたいと思えます。

昨年6月に発表した中期経営計画において、私たちを取り巻く事業環境をご説明いたしました。あれからたった1年で、ここまで大きく世界が変わってしまいました。

今回、一部材料の調達先が中国に集中していたという課題を発見することもできましたし、私たちの持つバリューチェーンすべてに、点検が必要であることを認識しました。

今回のパンデミックに対する私の率直な認識の一つ目は、時計の針を進めたこと。二つ目は、見えていなかった課題が見えるようにしてくれたこと。そして三つ目が、待ったなしの状態にしてくれたことです。

また、感染症の影響はマイナスばかりではありません。ワコールグループの中に、危機感が表面化してきました。私たちがこれまで培ってきた強みや提供価値は、新しい生活様式の中で通用するの

か、密接した接客スタイルは、この先受け入れられるのか。こうした様々な危機感は、新たなサービスを生み出す原動力となります。

先日、IBM 社の表彰制度ウーマン・リーダーズ・イン・AI に当社社員が選ばれました。世界で 35 人選ばれた中の 1 人です。この制度は、AI 技術を活用し、ビジネスの変革に貢献した女性を表彰するものですが、彼女は従来の接客のあり方に疑問を持ち、自動計測サービスを開発しました。このように、進化するデジタル技術を活用し、新たなサービスを生み出す社員が、これからどんどん出てくるものと確信しています。

以上が、新型コロナウイルス感染症による当社への影響です。

新型コロナウイルス感染症拡大を踏まえた当社の方針

【基本方針】

お客さま・従業員・お取引さまの、「健康・安全」を最優先として対応

(※従来のフィッティングなどのサービスの維持と、健康・安全の配慮・バランスは特に重要課題と認識)

【短期的な方針】

経営悪化を踏まえた徹底的なコスト削減の実行と、財務基盤の安定性確保

1. 事業領域全般にわたり、これまでの施策や支出計画の大胆な見直しの実行
2. 感染症の長期化に備えた、手元流動性の強化
3. 売上減少に伴う過剰在庫の回避に向けた生産調整

【中長期的な方針】

バリューチェーンの徹底的な点検と改革の実行 ～「高収益の経営体質」に向けた転機に～

1. 現状のコストストラクチャーの見直し（固定費削減に向けた取り組みの推進）
2. 国内・海外ともに、デジタル・トランスフォーメーションの取り組み加速
3. お客さまとのタッチポイントの見直し・再整備（変化する主要チャネルへの対応）
4. 「新しい生活様式」で顧客が待ち望む商品・サービスの開発、新たな接客や販売スタイルへの対応力強化

27

27 ページをご覧ください。ここからは、これからどのように再成長への道筋を整えていくかについて、ご説明いたします。時間軸で三つの方針を定めました。

まずは、すべての基本方針です。それは、お客様、従業員、お取引様の健康・安全を最優先として対応することです。各国政府などの指示に基づいた感染防止対策を講じることは当然ですが、緊急事態も徐々に解除され始め、健康・安全の取り組みは、次のステージに移りつつあります。

私たちは、お客様と非常に近い距離でフィッティングなどのサービスを展開してきましたが、このようなサービスの維持と、従業員、お客様の健康・安全の配慮やバランスは重要課題であります。今後、様々なケースも出てこようかと思いますが、丁寧に対応していきたいと思っております。

次に、短期的な方針です。それは、経営悪化を踏まえた徹底的なコスト削減の実行と、財務基盤の安定性確保です。ここでは三つの項目を整理しておりますが、後ほどご説明いたします。

最後に、中長期的な方針です。それは、バリューチェーンの徹底的な点検と改革の実行です。私たちは、このパンデミックを、高収益の経営体質に向けた転機にしていかなければなりません。ここでは四つの項目をまとめております。この後、ご説明いたします。以上の三つの方針のもと、再成長への道筋を整えてまいりたいと思います。

【短期的な方針】

経営悪化を踏まえた徹底的なコスト削減の実行と、財務基盤の安定性確保

1. 事業領域全般にわたり、これまでの施策や支出計画の大胆な見直しの実行

- マーケティング活動の見直しによる、広告宣伝費等の経費削減
- 展示会などのイベント中止、働き方改革推進、その他出張等の経費削減
- 役員報酬の減額（会長と社長が月額報酬：30%減額、その他取締役・監査役：20%減額）
- 新規投資の実施時期の見直し

2. 感染症の長期化に備えた、手元流動性の強化

- グループ各社の手元流動性の確保に向けて、金融機関からの借入枠を拡大
- 今回の事態を教訓に、今後の手元のキャッシュ水準の在り方についても、検討

	16年3月期	17年3月期	18年3月期	19年3月期	20年3月期
現金及び現金同等物	34,059	33,995	29,487	30,133	27,905
定期預金	2,131	2,722	4,296	4,004	797
有価証券	1,880	1,457	1,567	446	656
手元流動性	38,070	38,174	35,350	34,583	29,358
手元流動性比率	2.25	2.34	2.17	2.14	1.89

検討
新KPI

28

28 ページをご覧ください。ここからは、短期的な方針について、掲げた項目ごとに説明いたします。

まずは、当たり前ですが、事業領域全般にわたり、これまでの施策や支出計画の大胆な見直しを実行することを掲げております。従来の事業活動をゼロベースで見直し、広告宣伝費などの経費削減、一歩踏み込んだ働き方改革の推進、出張等の削減に努めるほか、新規投資の実施時期についても見直しを行います。また、役員報酬の減額についても、すでに決議して発表したとおりです。

その他、感染症の長期化に備えて、手元流動性の強化に努めることとしています。既に金融機関からの借入枠を拡大し、グループ各社の手元流動性の確保に動いております。加えて、今回の事態を教訓に、今後の手元のキャッシュ水準のあり方についても、改めて検討することといたしました。

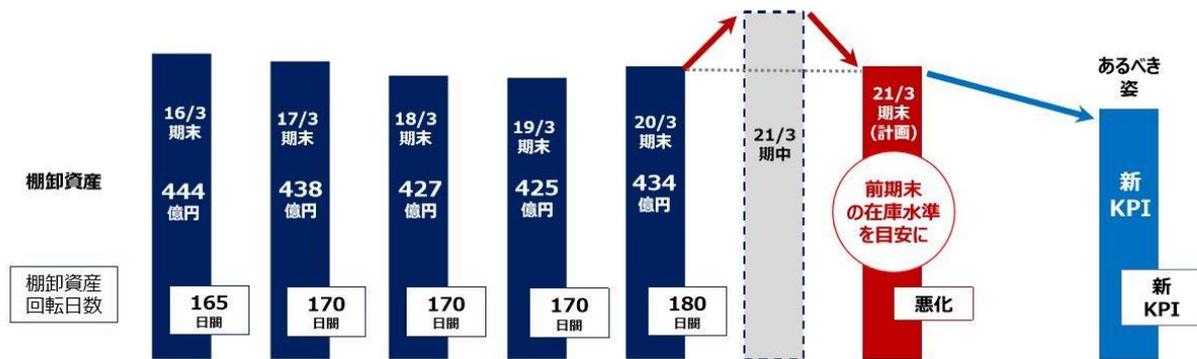
スライドには、ここ数年の手元流動性と流動性比率をまとめています。これまで手元流動性比率を平均で2倍程度として、流動性を確保してきましたが、今回の事態を踏まえた、今後の設定値についても検討していきます。

【短期的な方針】

経営悪化を踏まえた徹底的なコスト削減の実行と、財務基盤の安定性確保

3. 売上減少に伴う過剰在庫の回避に向けた生産調整（運転資本の管理強化）

- 感染症による販売不振に伴い、一時的に在庫は過剰になるも、秋冬商品・翌春夏商品の生産調整を実施し、前期末（20年3月末）の在庫水準に低下計画（※ワコール事業（国内）では、2割を目安に生産調整を指示済み）
- 在庫水準はここ数年低下傾向も、トップラインの低下に伴い、棚卸在庫回転日数は過去最長の水準に（※中長期的な戦略の見直しの中で、在庫水準の「あるべき姿（KPI）」や、達成プロセスも検討）



29

29 ページをご覧ください。短期的な方針で三つ目に掲げたのは、売上減少に伴う過剰在庫の回避です。感染症による販売不振に伴って、一時的に在庫は過剰になることを想定していますが、秋冬商品や、次の春夏商品の生産調整をすべての子会社で実施することで、在庫水準については、前期末水準まで低下させる計画です。

なお、在庫については、ここ数年、低下に努めてきました。しかしながら、トップラインの低下に伴って、前期末の棚卸資産回転日数は、過去最長の約180日にまで拡大しています。この後、説明します中長期的な方針の中でも同様に検討を重ね、在庫水準のあるべき姿についても討議し、KPI や達成プロセスを設定してまいります。

1. 現状のコストストラクチャーの見直し（固定費削減に向けた取り組みの推進）

- 各社で固定費の在り方を含めて、ビジネスモデルの点検と見直し（損益分岐点比率の引き下げ）
- すべての事業で将来需要を見極め、より一層「事業の選択と集中」を実行
「きっぱりやめること」、「未来に向けて新たにはじめること」、「続けるが軌道修正すること」を明確に
- 一歩踏み込んだ要員計画マネジメントの実践
- コストストラクチャーの「あるべき姿（KPI）」の設定・達成プロセスを検討



30

30 ページをご覧ください。続いて、中長期的な方針について説明いたします。

一つ目は、コストストラクチャーの見直しです。言い換えますと、固定費削減に向けた取り組みの推進です。ここ数年のトップラインの低下に伴って、当社グループの経費水準は、非常に高い地点まで上昇しており、20年3月期では50%を超えました。

コストストラクチャー構造の見直しは、待ったなしの課題であり、事業にあったコスト構造のあり方について点検します。同時に、すべての事業で将来需要を見極め、きっぱりやめること、未来に向けて新たに始めること、続けるが軌道修正することを明確にしていまいります。コストストラクチャーのあるべき姿についても議論し、KPIや達成プロセスを設定することで、収益力の回復に努めてまいります。

2. 国内・海外ともに、デジタル・トランスフォーメーション（DX）の取り組み加速 （顧客データベースの活用、店舗とECの連携強化、CX（顧客体験）の向上）

【国内】

顧客と「深く、広く、長く」つながるオムニチャネル戦略を強化継続（購買変化の見極め＋必要に応じた軌道修正）

- 顧客体験重視のサービスや価値提供に向けて、全事業を徹底的に点検
- リアル店舗とECの連携・融合（相互送客）の推進、
- 全事業で顧客データベースの効率的な運用方法を確立（アクティブカスタマーの戦略的な獲得）
- 新しい生活様式への対応に向け、3DシステムやAIなどの接客システムの活用方法を軌道修正

【海外】

EC事業の強化継続。国内同様、「顧客体験ドリブン」の発想に基づいて、各事業を徹底的に点検

- ECシフトが進んでいない米中欧以外のアジア法人については、スピードを上げてプラットフォームを整備
（※ECシフトが全く進んでいなかったため、コロナ禍で大きなダメージを受ける）
- 各地域の事情に応じて、EC事業の成長加速
 - 「LIVELY」の成長加速
 - 中国におけるECモール事業者の連携など

31

31 ページをご覧ください。引き続き強化していく取り組みを記載しました。国内外ともに、デジタル・トランスフォーメーションの取り組みを加速させ、顧客とのつながりを深めるとともに、事業運営の効率化に努めます。

まず、国内においては、「深く、広く、長く」をキーワードに取り組みを進める、オムニチャネル戦略を継続して強化します。購買行動の変化を丁寧に見極め、軌道修正は適宜行いますが、デジタル変革は、成長に向けて欠かせないものと認識しています。

リアル店舗とECの連携や融合の推進、顧客データベースの効率的な運用方法の確立、新しい生活様式への対応に向けた、3DシステムやAIなどの接客システム運用の軌道修正など、顧客の変化に対応したサービスや価値提供を行い、再成長を実現します。

また、海外においても、国内同様、顧客体験型の発想に基づいて、各事業を徹底的に点検するとともに、EC事業の強化に努めてまいります。

3. お客さまとのタッチポイントの見直し・再整備（変化する主要チャネルへの対応） -収益重視の店舗運営に向けて、管理体制の点検・見直し

【国内】

百貨店のビジネスモデル転換を見据えた対応の検討（自主運営型（定借）ビジネスへの切り替えなど）

- 課題は収益重視の店舗運営。効率的な人員配置や店舗損益の管理手法の構築が必須
- 従来の卸売・自主運営型（定借）・直営店・自社ECの各ビジネスのバランスを今後、検討
＜「あるべき姿（KPI）」の設定・達成プロセスを検討＞

【海外】

EC強化（オフラインのマイナスをEC強化でカバー）、事業規模の小さな国・地域の開拓推進

- 米英だけでなく、各地域で実店舗はさらに厳しい局面に
＜「あるべき姿（KPI）」の設定・達成プロセスを検討＞

4. 「新しい生活様式」で顧客が待ち望む

商品・サービスの開発、新たな接客や販売スタイルへの対応力強化

- ブランド・ポートフォリオの再点検と、新しい価値観に応じたウェイトの組み換えの実行
- 新しい接客方法の検討・テストマーケティングの実施（ライブコマースやチャットコンサルなど）
- 世界中の女性の「美しい」という価値判断がどこに向かうのか、注意して見守り、方向性を判断

32

32 ページをご覧ください。中長期的な取り組みの三つ目として、お客様とのタッチポイントの見直しと再整備を掲げました。

まず国内では、低迷が続く百貨店のビジネスモデル転換を見据えた対応の検討を行います。卸売ビジネスから自主運営型ビジネス、いわゆる定借ビジネスへの切り替えも選択肢の一つではありますが、重要なことは、効率的な人員配置や店舗損益の管理手法も含めて、収益重視の店舗運営体制を、いかに構築するかに他なりません。また、卸売・定借・直営店・自社ECビジネスの売上、利益のバランスについても、将来をシミュレーションして、KPIや達成プロセスを設定します。

中長期的な方針の四つ目は、新しい生活様式で、顧客が待ち望む商品やサービスの開発、新たな接客や販売スタイルへの対応力強化です。

顧客の価値観が変化するとともに、流通チャネルも大きく変わる可能性があります。また、所得の低下により、価格の受容性が一段下がる可能性も否めません。各国で展開するブランド・ポートフォリオをもう一度点検し、新しい価値観に応じたウェイトの組み換えの実行をしてまいります。また、密接した接客スタイルに代わる新しい接客方法の検討やテストマーケティングを実施します。

いずれにせよ、大事なことは、パンデミックの経験を通して、世界中の女性の美しいという価値判断がどこに向かうのか、ということです。注意して見守り、冷静に方向性を判断します。

今後のスケジュール（予定）

感染症影響を受けた中長期的な方針に関する具体的な取り組み、および、 中期経営計画の最終年度の方向性については、21年春に説明会を開催を予定。

基本方針		2020年の取り組み
短期方針	1 これまでの施策や支出計画の大胆な見直しの実行	<ul style="list-style-type: none"> ●コスト削減については、対応中 ●生産調整については、秋冬シーズンで販売する商品から随時、コントロールを実施
	2 感染症の長期化に備えた、手元流動性の強化	
	3 売上減少に伴う過剰在庫の回避に向けた生産調整	
中長期的な方針	1 現状のコストストラクチャーの見直し（固定費削減に向けた取り組みの推進）	<ul style="list-style-type: none"> ●環境認識の共有 ●変化の先の見極めを慎重に実施し、課題に対する仮説を構築 ●需要予測を冷静に行い、「継続するべきもの」「やめるべきもの」を判断 ●顧客の価値観の変化について、仮説を検証 ●あるべき姿、KPI、達成に向けたプロセスを設定
	2 国内・海外ともに、デジタル・トランスフォーメーション（DX）の取り組み加速	
	3 お客さまとのタッチポイントの見直し・再整備	
	4 「新しい生活様式」で顧客が待ち望む商品・サービスの開発、新たな接客や販売スタイルへの対応力強化	
今後の予定		
2020年7月31日	2021年3月期 第1四半期 決算発表、説明会	
	2021年3月期 通期業績の予想開示 ※オンライン説明会を開催いたします。	
2020年10月30日	2020年3月期 第2四半期 決算発表	
2020年11月4日	2020年3月期 第2四半期 決算説明会	
2020年1月29日	・2020年3月期 第3四半期 決算発表・説明会 ※オンライン説明会を開催いたします。	

33

33 ページに移ります。以上、感染症の影響を受け、新たに設定した方針についてご説明しました。

この感染症は世界中で発生していますので、ポストコロナで起きてくる変化も、それぞれの国や地域によって異なることが想定されます。変化の先を予測し、再成長に向けて様々な仮説を立ててまいります。それらが収束後の行動様式や消費活動の中で、効果につながるかどうかを見極めるには、ある程度時間がかかるだろうと認識しています。店舗が営業開始したから、すぐに元に戻るといったシナリオはありませんので、変化の先を冷静に判断して、進むべき方向性を決定してまいります。

一方、高収益体制の確立に向けて、事業の選択と集中は待ったなしで実行します。前期も収益化に向けて様々な施策を実行しましたが、ポストコロナの世界でも成果につながるかは未知数です。これまでやってきたことの成果を見守るとともに、必要に応じて、新たな施策に取り組んでまいります。

このパンデミックを転機に、高い収益性を兼ね備えたワコールグループに生まれ変わるためにも、厳しい判断は必要になるかもしれませんが、覚悟を決めて実行したいと思っております。

また、本日発表した中長期的な方針についての討議内容は、決算説明会などで随時、報告してまいります。また、KPI やプロセスも含めた再成長ストーリーについては、21 年春頃までに皆様にお伝えできればと思っております。

今以上に社会から必要とされる存在、信頼される存在のワコールグループへ



ワコール新京都ビル（京都駅八条口）を青い光で照らす「応援ライトアップ」（5/1～）

34

34 ページが最後のスライドになります。中国駐在時代に SARS を経験した私自身の感覚として、この苦境は必ず乗り越えられると信じています。大事なことは、全世界のグループ社員が危機感と未来への想いを一つにすること。そして、すべてのステークホルダーの皆様との相互信頼の関係をもう一度築くために、全員が切磋琢磨することです。

非常に厳しい1年になると覚悟していますが、苦難を乗り越えた先に、今以上に社会から必要とされる存在、信頼される存在のワコールグループに進化していきたいと考えています。ぜひ皆様には、一層のご支援を賜りますよう、重ねてお願い申し上げます。ご清聴、ありがとうございました。