



2026年6月22日

各 位

会 社 名 株式会社ワコールホールディングス

代 表 者 名 代表取締役社長執行役員 矢 島 昌 明

(コード番号3591 東証プライム市場)

問 合 せ 先 執行役員 経営企画部長 小 倉 哲

(TEL 075-682-1010)

## 中期経営計画 2029 策定に関するお知らせ

当社は、2027年3月期から2029年3月期までの3カ年を対象とする中期経営計画「中期経営計画 2029」（以下、本中計）を策定し、本日開催の取締役会において計画を決議いたしましたので、下記の通りお知らせいたします。

### 記

#### 1. 中期経営計画 2029 策定の背景と目的

当社グループを取り巻く事業環境は、消費環境の変化や原材料価格の高騰、為替変動等の影響を受け、大きく変化しております。前中期経営計画リバイズ（以下、中計リバイズ）においては、一部施策の進展は見られたものの、売上収益および事業利益は計画を下回り、事業全体としての収益力改善および成長の実現には至りませんでした。この結果は、外部環境の見立ての甘さや変化への対応力に対する柔軟性の欠如に加え、実効力の不足による課題が顕在化したためであると認識しております。

これらの事業環境および経営課題を踏まえ、当社グループは、従来の事業構造を抜本的に見直し、変化する市場環境に対応した事業再構築を通じて、収益基盤の確立と新たな価値創造の両立を図るとともに、資本効率の向上を目指し、この度「中期経営計画 2029」を策定しました。

本中計では、国内事業において事業ポートフォリオを見直し、チャネル環境の変化、多様化・高度化する顧客ニーズやトレンドに対応可能なビジネスモデルへの転換を進めるとともにデジタルと自社の強みを活用したブランド戦略およびチャネル戦略の強化に取り組みます。合わせて、構造改革室によるモニタリング強化および課題解決を通じ、施策の実効力向上を図ってまいります。さらに、将来を見据えた先行投資を実施し、新たな価値創造に取り組みます。海外事業では、従来のグローバル本部から欧米本部、中国・アジア本部の二本部体制にすることで、各地域特性を踏まえたエリア成長戦略の強化に加え、意思決定の迅速化、ガバナンス向上、実効力向上を図ってまいります。

また、これらの取り組みに加え、原価および販管費率の低減や不採算事業の見直しを通じて収益力を向上させるとともに、資産効率の改善および資本構成の最適化により資本効率の向上を図り、中長期的な企業価値の向上を実現してまいります。

なお、2022年6月に策定した当社グループの将来ビジョンを示す中長期戦略フレーム「VISION2030」については、目指す姿や重点戦略に変更はありませんが、定量目標や主な取り組みについては中計リバイズの未達および現状の市場環境変化や当社グループの戦略見直しを踏まえ当初計画から修正をしております。

## 2. 中期経営計画 2029 基本方針および重点戦略

基本方針：既存事業の再構築および新価値創造の強化により収益力向上と成長基盤を固め、資本効率向上と両輪で中長期的な企業価値向上を目指す

重点戦略：

(1) 国内の収益性向上と事業領域拡大 (2) 海外事業の拡大と高収益構造への変革
<p>■事業の再構築（国内事業／海外事業）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・インナーウェアを軸にボディデータを活用しからだところのソリューションビジネス「エンパワーメント ソリューション」への進化</li> <li>・コンディショニングウェア「CW-X」の国内外での売上拡大</li> <li>・B2B（卸主体）から D2C（直営/EC）へのチャネル転換</li> <li>・不採算事業の構造的な見直し</li> <li>・ビジネスモデル改革の継続</li> </ul> <p>■新価値創造（国内事業）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「SCANBE」の価値創出領域の拡大</li> <li>・「Meloop」研究開発強化、ビジネス拡大、量産化検証</li> <li>・「SPIRAL」唯一無二のワコール文化資産を活用したビジネス拡大</li> </ul>
(3) グループ経営力の強化
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ROIC 経営実践による事業ポートフォリオマネジメントの推進とガバナンス強化</li> <li>・成長循環につながる人的資本投資の継続、経営戦略に連動したリソースの最適配分</li> </ul>
(4) 資本効率の高い経営への転換
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ROE 7%以上、資本構成の最適化への取り組み</li> <li>・株主還元と成長投資のバランス最適化</li> </ul>

## 3. 中期経営計画 2029 最終年度および VISION2030 の定量目標

定量目標	2029年3月期	2031年3月期 (VISION2030)
売上収益	2,010 億円	2,170 億円
事業利益	85 億円	130 億円
事業利益率	4.2%	6.0%
営業利益	93 億円	138 億円
ROE	4.3%以上	7.0%以上
ROIC	4.0%以上	6.5%以上
EPS	145 円以上	210 円以上
棚卸資産（在庫） （株）ワコール：在庫回転率	2.0 回転	2.1 回転

詳細につきましては、添付資料をご覧ください。

以 上

# 中期経営計画2029 説明資料 (2027/3期～2029/3期)

2026年6月22日

株式会社ワコールホールディングス



# 創業の精神

## 【目標】

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

## 【社是】

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

## 【経営の基本方針】

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

# 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 ころろに  
いちばん近いところで  
寄り添い続けます

からだのこちよさ、ころろの美しさ。  
それはまるで引力のように、自分と社会とを結びつけてくれる。  
ありたい自分を知り、一歩ずつ近づくこと。  
そこで生まれた自信は、多様な人々を受け入れる優しさを育む。  
その優しさは、やがて社会や地球へも広がり、  
思いやりあふれる豊かな未来へとつながっていく。  
からだに ころろに いちばん近いところで、  
一人ひとりの輝きに寄り添い続けてきたワコールだから。  
変化に挑み、成長を続けることで、世界を美しくする力になれる。  
私たちは、そう信じています。

Comfortable inside. Confident outside.

## はじめに 今回の発表でお伝えしたいこと

不転の覚悟で臨んだ2023年公表の中期経営計画リバイズは、本業の立て直しの観点では未達という結果に終わりました。

ワコールグループのミッションの達成とVISION2030での「世界のワコール」の実現のためには、創業の精神に立ち返り、これまで直視しきれなかった課題に正面から向き合い、事業の再構築と新たな価値創造を同時にやり遂げることが不可欠と考えています。

中期経営計画リバイズの未達を重く受け止め、VISION2030及び本中期経営計画の達成に向け、グループ一丸となり、いかなる困難があろうともやり抜く覚悟のもと、全力で取り組んでまいります。

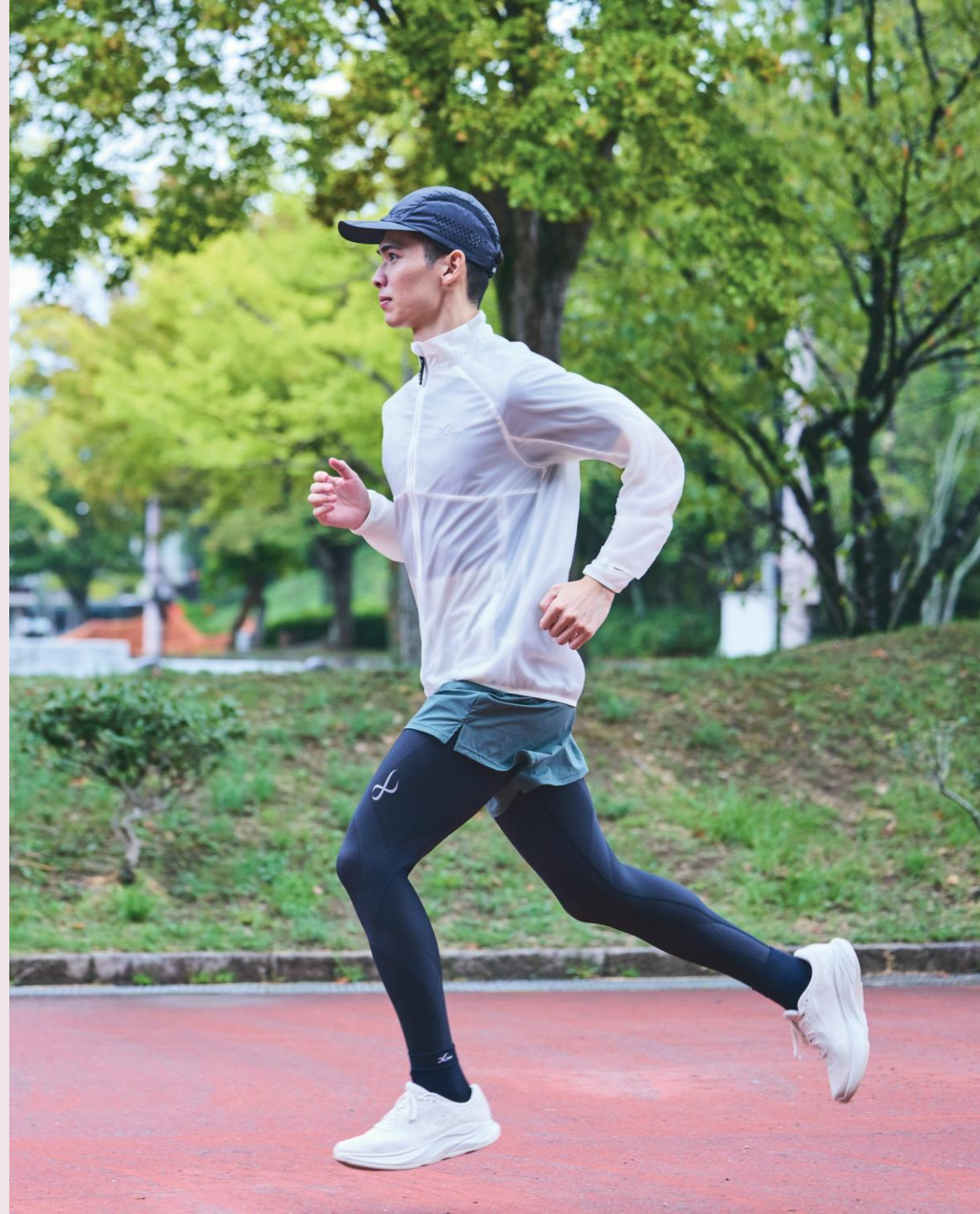
# 目次

---

## 中期経営計画2029（2027/3期～2029/3期）

- 01 中計リバイズの振り返り 及び  
中期経営計画2029策定方針と全体像 . . . P.6
- 02 (株)ワコール 中期経営計画2029 . . . P.15
- 03 海外事業 中期経営計画2029 . . . P.28
- 04 その他事業 中期経営計画2029 . . . P.37
- 05 グループ経営基盤強化 . . . P.39
- Appendix . . . P.46

# 中期経営計画2029 (2027/3期～2029/3期)



# 01 中計リバイズの振り返り 及び 中期経営計画2029策定方針と全体像



## VISION2030 基本方針の再確認 (2022年6月策定)

## ■ 目指す姿

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

## ■ 4つの重点戦略

国内の収益性向上と  
事業領域拡大収益性向上に向けた事業の再構築  
及び新規事業の創出

- ECシフトの加速と新規チャネル開拓による成長基盤の強化
- 事業ポートフォリオの見直し及びSCM・コスト構造改革の継続による収益性向上
- 「美」「快適」「健康」領域における事業領域拡大と新たな価値創出

海外事業の拡大と  
高収益構造への変革欧州・インド市場での成長  
EC強化による収益性向上

- デジタルマーケティング高度化による認知拡大
- M&A企業に対するPMI推進とシナジー創出
- 海外の事業運営体制を変更し、実行スピード向上及びエリア戦略を推進

## ■ 事業領域拡大の方針

事業領域  
拡大方針

国内・海外ともにワコールの強みを活かせる事業領域において深耕、拡大

「美」「快適」「健康」領域  
での深耕・拡大

全ての事業領域において、あらゆるステークホルダーを想い、時代の要求する、個性豊かで高次元な感性と品質に支えられた商品・サービスを深耕、拡大していく

サステナ  
ビリティ  
経営

## グループ経営力の強化

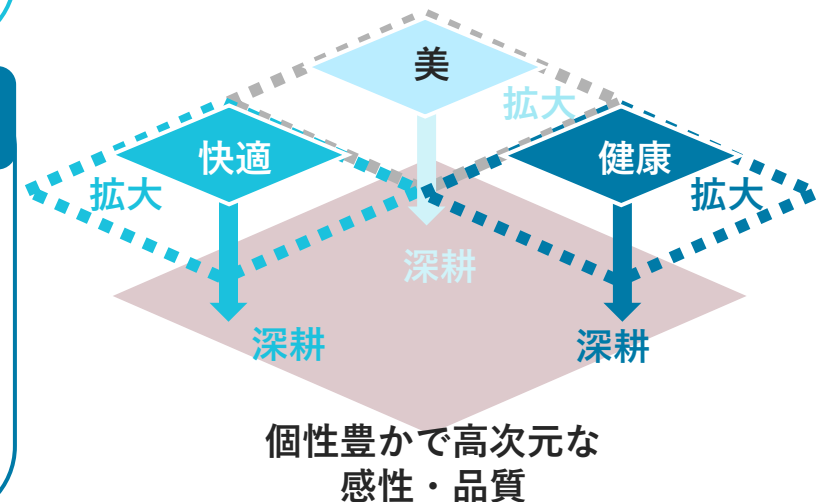
グループガバナンスの強化  
多様な人材の獲得、育成、活用

- ROIC経営実践による事業ポートフォリオマネジメントの推進とガバナンス強化
- 成長循環につながる人的資本投資の継続、経営戦略に連動したリソースの最適配分

## 資本効率の高い経営への転換

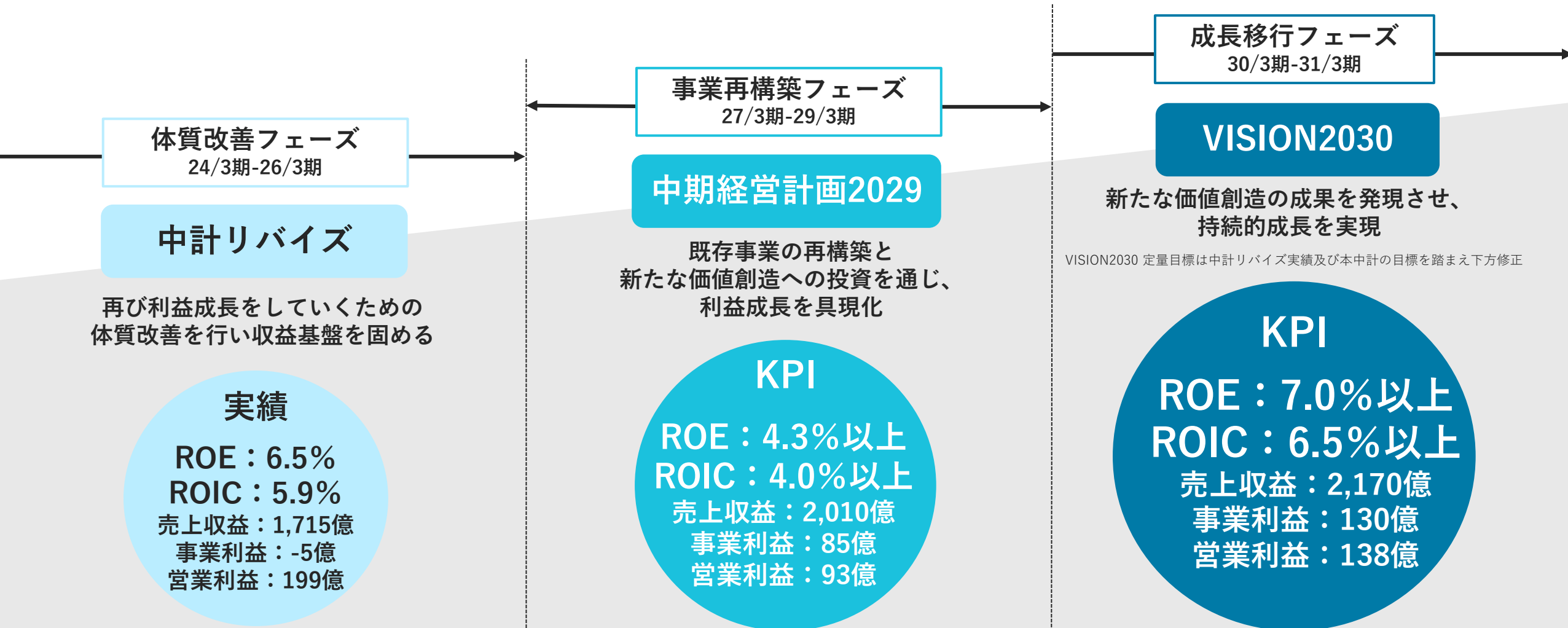
資本コストを上回るROE創出及び  
ステークホルダーへの価値配分最適化

- ROE7%以上、資本構成の最適化への取り組み
- 株主還元と成長投資のバランス最適化



# 中期経営計画2029の位置づけ

本中期経営計画は、既存事業の再構築と新たな価値創造を通じて持続的成長基盤の確立を図る「事業再構築フェーズ」と位置づけ

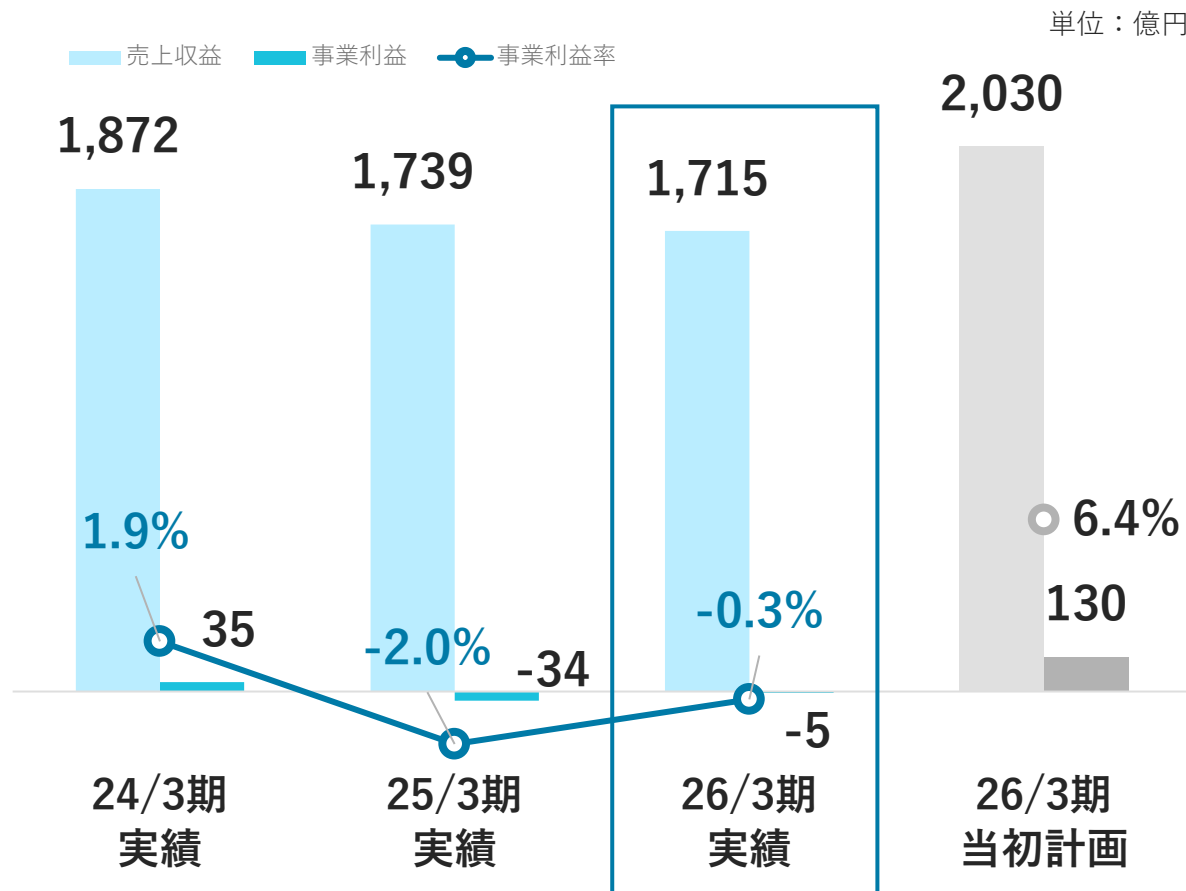


## 中計リバイズ（2024/3期～2026/3期）の振り返り（定量目標）

一部施策で成果創出が見られたものの、売上収益・事業利益は当初計画を大きく下回る  
営業利益や一部の資本効率指標は計画を上回って着地も、本質的な収益力改善に課題を残す結果に

単位：億円（売上収益・事業利益・営業利益）

24/3期-26/3期 売上収益・事業利益・事業利益率の推移



	26/3期実績	26/3期当初計画	差異
売上収益	1,715	2,030	-315
事業利益	-5	130	-135
事業利益率	-0.3%	6.4%	-
営業利益	199	130	+69
営業利益率	11.6%	6.4%	+5.2pt
ROE	6.5%	7.0%	-0.5pt
ROIC	5.9%	6~7%	-0.1pt
EPS	262円	200円以上	+62円
為替レート (USD)	150.77	145.00	+5.77
為替レート (GBP)	202.10	180.00	+22.10
為替レート (CNY)	21.25	20.00	+1.25

## 中計リバイズ（2024/3期～2026/3期）の振り返り（施策）

外部環境の変化に対する見立ての甘さ、柔軟性の欠如に加え、実効力不足が課題  
 主要施策では一定の前進があった一方、事業全体の収益改善及び成長加速は不十分

## 売上の未達要因

## 外部要因

- ・ 想定以上の対象市場の縮小
- ・ 原価高騰
- ・ 為替影響

- ✓インフレ・景気減速により選別消費が顕在化し、中高価格帯商品の伸び悩み
- ✓景況悪化による店舗閉鎖、納品抑制

## 内部要因

- ・ 成長戦略の具現化不足
- ・ 海外の構造改革の遅延

- ✓成長戦略での期待先行の計画策定及び施策の実効力不足
- ✓新規獲得、購買喚起の弱さによる売上拡大の遅れ
- ✓海外でのECシフトや米中での構造改革の遅延

市場環境の変化への見立ての甘さや変化に対応する柔軟性の欠如

## 課題

経営戦略への責任の所在が不明瞭で、やり切る体制や実効力が不足

## 中計リバイズ 4つの戦略の総括

収益力改善に向けた  
ビジネスモデル改革

- <連結> 原材料高騰、為替影響等による変動要因をカバーできずに事業利益は未達
- <国内> コスト構造改革による収益力改善
  - ・ 人員最適化：人件費率 20.7%（23/3期 26.7%）
  - ・ 不採算店舗撤退：百貨店-19店舗、直営店-18店舗、計37店舗（23/3期比）
  - ・ 事業譲渡2社、工場閉鎖3工場

“VISION2030”  
達成に向けた  
成長戦略

- <連結> 海外でのECシフト遅延や米中での業績不振
- <国内>
  - ・ 「WACOAL」のリブランディングは回復軌道を示すも、購買意欲喚起が足りず、リバイズ期間の効果は限定的
  - ・ 顧客戦略による新規顧客獲得は計画より大きく未達

ROICマネジメント  
導入

- <連結>
  - ・ 各社においてROICの予実管理指標を整備
  - ・ ROIC導入済みも、本格的な運用開始は27/3期以降
- <国内> 役員報酬指標をROEからROICへ移行

アセットライト化  
の推進

- <国内> 保有不動産の整理：466億円※  
（新京都ビル他、寮・社宅等、12拠点の不動産を売却）
- ・ 政策保有株売却：382億円
- ・ （株）ワコール在庫特別処分：28億円  
など実施により資本効率は改善

# 中期経営計画2029 策定の考え方

外部環境の変化と内部課題を踏まえ、従来の事業構造を見直し再構築し、実効力を担保する仕組みを導入  
事業ポートフォリオの転換、成長領域への資源シフトを進め、同時に新たな価値創出に向け投資を実行

## 中計リバイズの課題解決と本中計の方向性

中計リバイズの課題は、市場環境の変化（チャンネル、消費者動向、原価高騰等）及び対応力、柔軟性の欠如。また、経営戦略の責任の所在が不明確で計画の実効力も不足

## 本中計で変えないこと、変えることの整理

創業の精神やミッションはワコールグループの礎。また、VISION2030、中計リバイズの戦略、方向性は変更せず、目指す姿、重点戦略、資本効率やコスト構造改革は本中計でも継続

## 本中計の策定ポイント

中計リバイズでは計画の検証、施策の具現化不足も業績未達要因の1つ。本中計では計画の実現可能性（蓋然性）の検証及び担保する仕組みを導入

### 市場環境を踏まえた事業の再構築

- ・ 事業ポートフォリオ・チャンネルの見直し
- ・ 特にECシフト、CW-Xを強化

### 強み、資産を生かした新価値創造

- ・ 持続的成長のため第二、第三の収益の柱を創出
- ・ 将来を見据えた先行投資を実施（Meloop、SCANBE等）

### 変えないこと

- ・ 創業の精神、ミッション
- ・ （VISION2030）（中計リバイズ）  
目指す姿、重点戦略
- ・ 資本効率の追求、コスト構造改革の加速

### 変えること

- ・ 計画策定における検証プロセス
- ・ 実行体制

### 計画の蓋然性検証の実施

- ・ 外部の知見を活用し、計画の妥当性を検証。計画の精緻化を実施し、蓋然性を担保

### 実効力向上の仕組み導入

- ・ （国内）（株）ワコールでは構造改革室を新設し、モニタリング強化、課題解決をリード
- ・ （海外）欧米・中国アジアの二本部体制変更により、エリア連携を深め、計画の実効力を向上

# 中期経営計画2029 基本方針

既存事業の再構築および新価値創造の強化により収益力向上と成長基盤を固め、  
資本効率向上と両輪で中長期的な企業価値向上を目指す

VISION2030重点戦略	中計リバイズ主要テーマ	本中計の主要テーマ	本中計の主な取り組み
国内の収益性向上と 事業領域拡大	①収益力の改善に向けた ビジネスモデル改革	<b>事業の再構築</b> Reconstruction  ×  <b>新価値創造</b> Innovation	<b>事業の再構築（国内事業／海外事業）</b> ●インナーウェアを軸にボディデータを活用しからだところのソリューションビジネス「エンパワーメントソリューション」への進化 ●コンディショニングウェア「CW-X」の国内外での売上拡大 ●B2B（卸主体）からD2C（直営/EC）へのチャネル転換 ●不採算事業の構造的な見直し ●ビジネスモデル改革の継続
海外事業の拡大と 高収益構造への変革	②「VISION2030」 達成に向けた成長戦略		<b>新価値創造（国内事業）</b> ●「SCANBE」の価値創出領域の拡大 ●「Meloop」研究開発強化、ビジネス拡大、量産化検証 ●「SPIRAL」唯一無二のワコール文化資産を活用したビジネス拡大
グループ経営力の 強化	③ROICマネジメントの 導入	<b>中計リバイズ テーマの継続</b>  ・資本効率の向上加速 ・固定費構造の改革加速	●ROIC経営実践による事業ポートフォリオマネジメントの推進とガバナンス強化 ●成長循環につながる人的資本投資の継続、経営戦略に連動したリソースの最適配分
資本効率の高い 経営への転換	④アセットライト化の 推進		●ROE7%以上、資本構成の最適化への取り組み ●株主還元と成長投資のバランス最適化

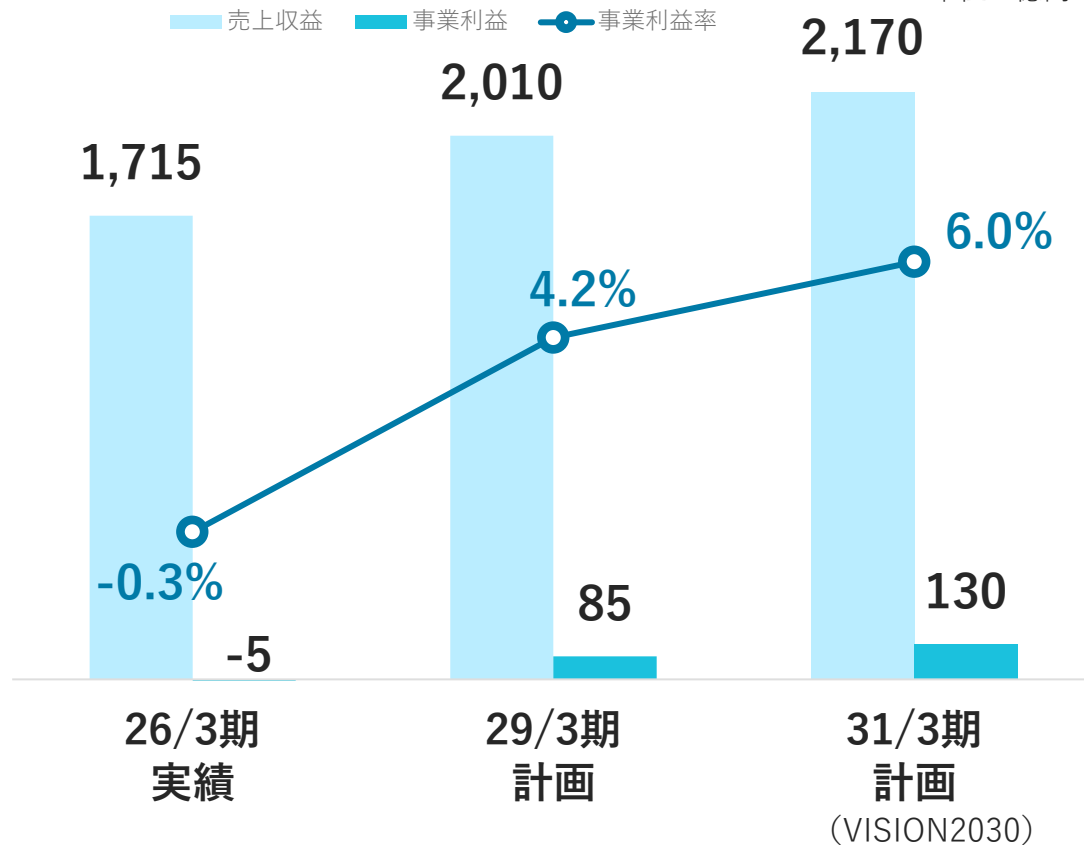
# 中期経営計画2029 定量目標

本中計では事業の再構築及び新たな価値を創造  
 施策効果が発現する5年後のVISION2030では資本コストを超えるROEを目指す

単位：億円（売上収益、事業利益、営業利益）

26/3期-31/3期 売上収益・事業利益・事業利益率の推移

単位：億円



	26/3期実績	29/3期計画	31/3期計画 (VISION2030)
売上収益	1,715	2,010	2,170
事業利益	-5	85	130
事業利益率	-0.3%	4.2%	6.0%
営業利益	199	93	138
営業利益率	11.6%	4.6%	6.4%
ROE	6.5%	4.3%以上	7.0%以上
ROIC	5.9%	4.0%以上	6.5%以上
EPS	262円	145円以上	210円以上
為替レート (USD)	150.77	155.00	155.00
為替レート (GBP)	202.10	210.00	210.00
為替レート (CNY)	21.25	22.00	22.00

# 中期経営計画2029 財務戦略

資本効率の改善に向けて株主還元を継続すると同時に、将来成長への投資を強化

## 考え方・方針

### 資本効率

- 保有不動産：引き続き企業価値向上に寄与するか保有の妥当性を丁寧に検証し対応
- 政策保有株式：27/3期～31/3期までに政策保有株式とみなし保有株式を合わせて、約400億円売却目標（31/3期に対して純資産比率15%未満目標）

### 株主還元

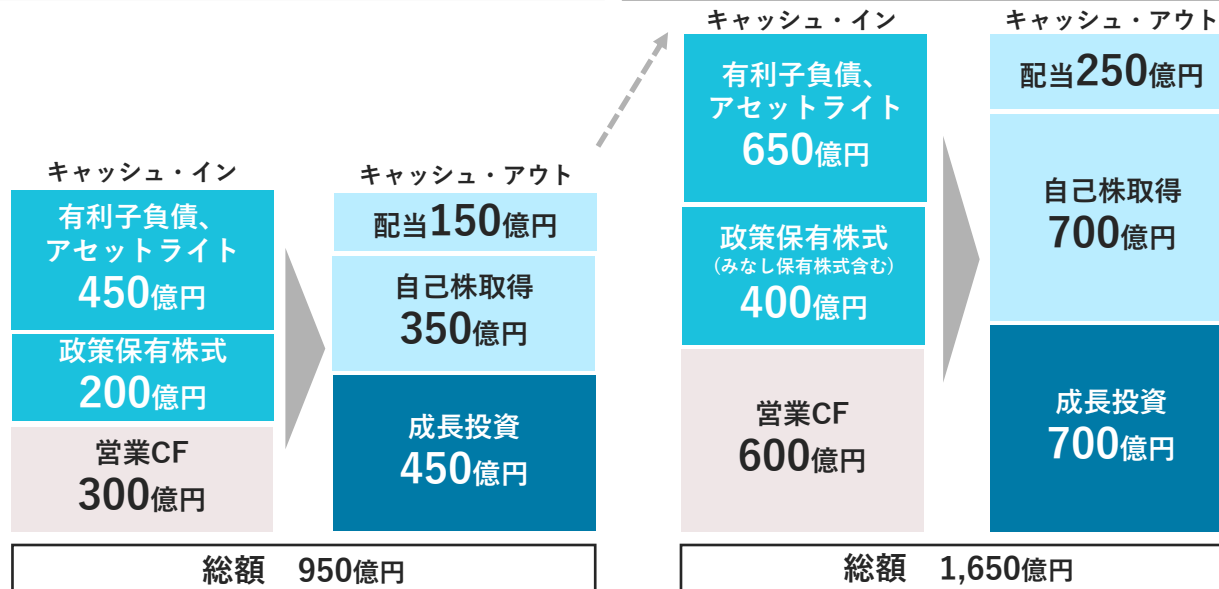
- 1株あたり年間100円を維持。自己株式取得と合わせ、安定的かつ継続的な株主還元を計画
- アセットライトや政策保有株式の売却規模、進捗に応じて追加還元

### 成長投資

- 国内：既存事業投資に加え、SCANBE、Meloopなどの新領域へ積極的な投資を実施
- 海外：成長戦略に合致した投資を継続
- 国内外ともにM&Aは「美」「快適」「健康」領域へ投資拡大

中期経営計画（27/3期～29/3期）

VISION2030期間（27/3期～31/3期）



## BSの目指すべき姿

- 資本構成の最適化を通じて、将来的に株主資本1,000億円を目指す
- 目標とする株主資本の水準を達成することでROE10%以上を実現

【資産】	【負債・資本】
その他資産 650億円	流動負債 450億円
現預金 450億円	固定負債 350億円
不動産（簿価） 240億円	資本構成の最適化 -1,100億円
金融資産 500億円	
※在庫適正化	目標とする株主資本の水準 1,000億円
事業用資産 1,060億円	
合計 約2,900億円 -1,100億円	合計 約2,900億円 -1,100億円

# 02 (株)ワコール 中期経営計画2029



# (株)ワコール 中計リバイズの振り返り

計画と実行の双方において、施策設計の精度と実行スピードに課題を残し、  
売上成長及び収益改善への寄与は限定的に留まる

## 売上の未達要因

### 計画段階

- ✓ 売上成長を前提とした計画数値に対し、全体最適の視点に基づく施策の優先順位付けが不十分
- ✓ 施策間の因果・優先順位が不明確なまま積み上げ型の数値計画で合理的蓋然性を欠く

### 実行段階

- ✓ 実行体制・リソース確保の遅れにより施策推進が遅延
- ✓ 環境変化への機動的な計画修正ができず効果発現が遅延

## 中計リバイズ 4つの戦略の総括

### SCM改革



需要連動生産の供給基盤は整備が進むも、収益インパクトは限定的

- ・自動発注店舗：1,186店舗（計画比100%）
- ・展開規模：対象76品番（計画比95%）
- ・売上貢献：+約8億円（計画比80%）

### コスト構造改革



コスト削減施策が着実に進捗し、収益改善に寄与

- ・施策：一般経費削減、人員施策を実施
- ・効果：約60億円削減

### 顧客戦略



既存顧客施策は進展も、新規顧客獲得は想定を下回る

- ・OMO施策：「取り置き・取り寄せサービス」は、前年を上回ったものの、計画は未達（24/3期比254%、計画比97%）
- ・既存顧客売上：+約10億円（24/3期比）
- ・新規顧客数：-13%（24/3期比）

### ブランド戦略



「WACOAL」：リブランディングは回復軌道を示すも、購買意欲喚起が足りず、リバイズ期間の効果は限定的

- ・「CW-X」：一部商品に効果も計画には未達

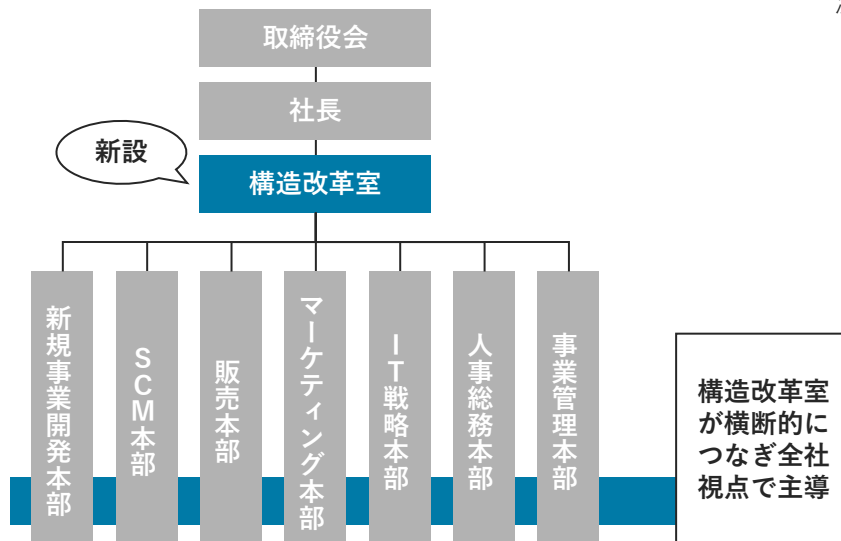
本中計においては、計画段階で施策・KPI・財務効果を具体化し、外部知見で蓋然性を強化。  
実行段階では社長直下の構造改革室（▶P17）が進捗をモニタリングし、課題に迅速に対応

# (株)ワコール 実効力向上の仕組みを導入

社長直轄に新設する構造改革室が、中計施策推進を強力にモニタリングし、組織横断で課題解決をリードすることで実効性を担保する

## 構造改革室の新設

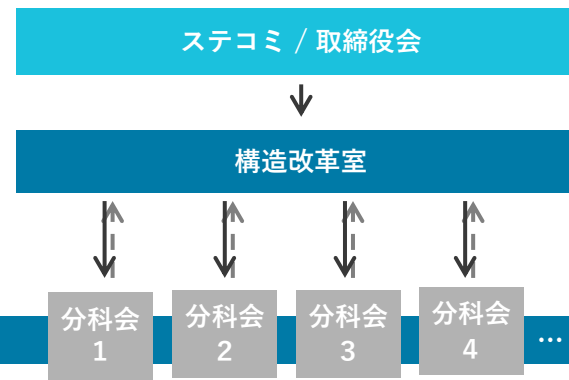
- 計画未達を繰り返してきた状況から脱却するには、計画をやり切るためのマネジメント、組織マインドセットの変革が必要
- 社長直轄で事業部門を統括し、中立的、客観的、組織横断的にマネジメント改革、構造改革を主導する構造改革室を新設



## 中計施策のモニタリング体制

- 中計施策推進にあたり、12の分科会を設置すると共に、具体的なアクションプラン、KPI・施策効果の時期別目標値を定義
- 構造改革室が、分科会の活動進捗をモニタリング。課題発生時には、経営の視点及び全社視点で課題解決をリード
- 構造改革室の役割は「活動・結果を担保する」「解決方法を提示する」「チームの活動を主導する」「目標と期限を守る、守らせる」「成果物にコミットする」「意見の違いを整理、解決する」

### モニタリング体制



(12の分科会を設置し、構造改革室がすべてに参加)

## モニタリング施策

- 中計施策を11の施策テーマに整理・分類し、12の分科会を通じて構造改革室が横断的にモニタリングすることで、施策の蓋然性を高める

	施策テーマ	施策数
既存ビジネスの成長	①価格改定	1
	②商品力強化	29
	③プロモーション強化	24
	④EC成長	4
	⑤出退店	7
新規ビジネスの成長	⑥新業態開発	2
	⑦新規事業	1
運営基盤の強化	⑧顧客基盤・デジタル活用強化	6
	⑨SCM・需要最適化	4
	⑩製造コスト高騰抑制	8
	⑪人件費最適化	14
その他		3
合計		103

# (株)ワコール 中期経営計画2029の方向性

事業領域を再構築し、インナーウェアを基盤とした「エンパワーメント ソリューション」へと進化  
同時に強み、独自資産を生かし新たな価値創造の萌芽を育む

市場縮小・チャネル変化を  
背景とした事業環境の転換点

## “インナーウェア”を軸に “エンパワーメント ソリューション”へ再構築

### インナーウェア市場縮小

2019年対比で約**500億円減**

レディスインナーウェア  
市場規模 ※1

2019年 ▶ 2025年 (予測)  
6,050億円 ▶ 5,510億円

### チャネルの変化

リアル/卸チャネルは**10%減**

百貨店・量販店・専門店  
売上構成 ※2

2014年 ▶ 2023年  
70% ▶ 60%

### 再構築 Reconstruction

マーケット環境の変化に応じて収益構造を変革

インナーウェア (▶P20・21)

WACOAL Wing Yue AMPHI  
Gococi yojoy Salute  
UR WACOAL WACOAL SIZE ORDER WACOAL Remamma™ WACOAL MEN

コンディショニングウェア (▶P20・21)

∞ CWX

### 提供価値/社会課題解決

ワコールだからこそできる  
価値提供と社会課題解決に  
より事業成長を実現し、利  
益を創出していく



高品質



需要連動生産



パーソナライズ

強みや独自資産を活用した新価値創造を実施

(▶P22)

SCAN'BE Meloop spiral

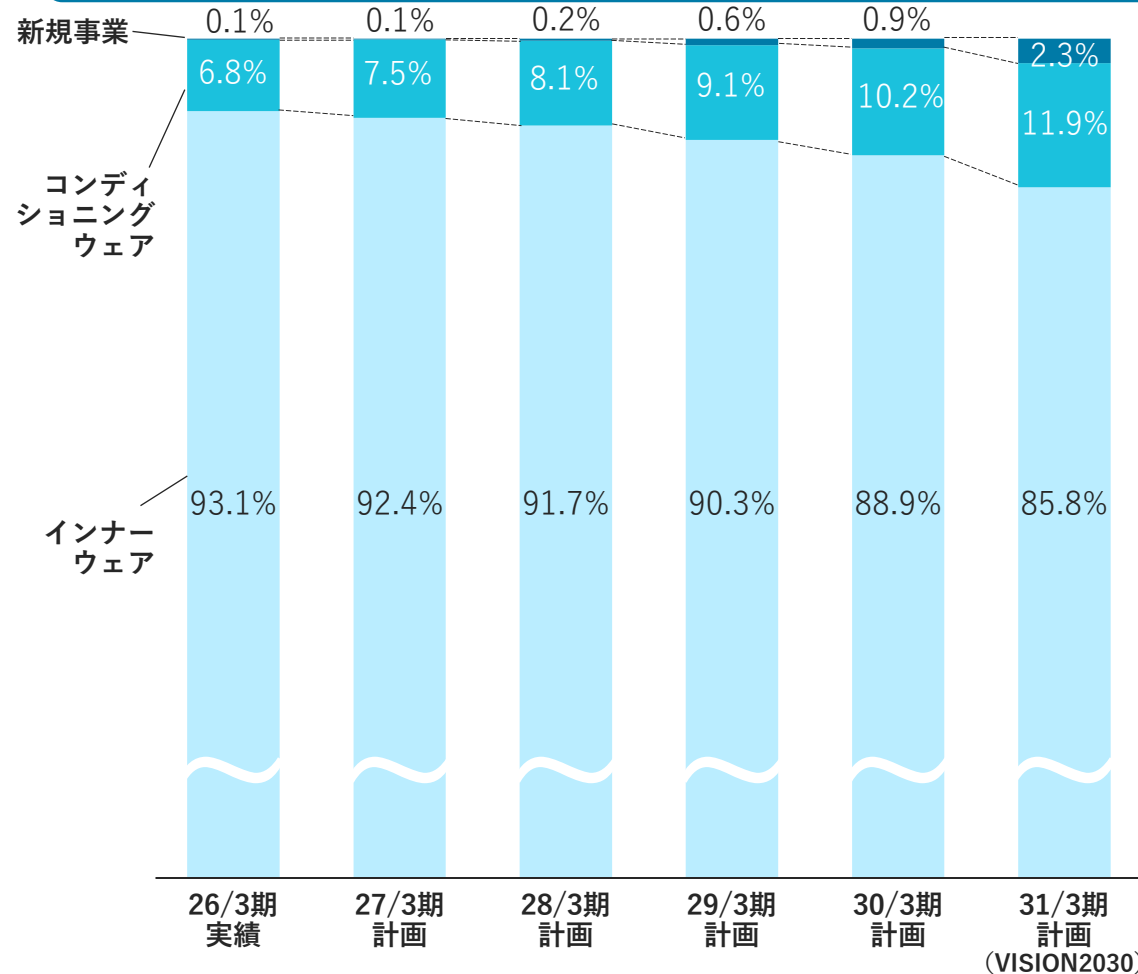
### 新価値 創造 Innovation

※1 出典：株式会社矢野経済研究所「レディスインナーウェア・メンズインナーウェア小売市場に関する調査（2025年）」（2025年11月11日発表）（小売金額ベースで算出）  
※2 2018年度～2023年度、自社調べ

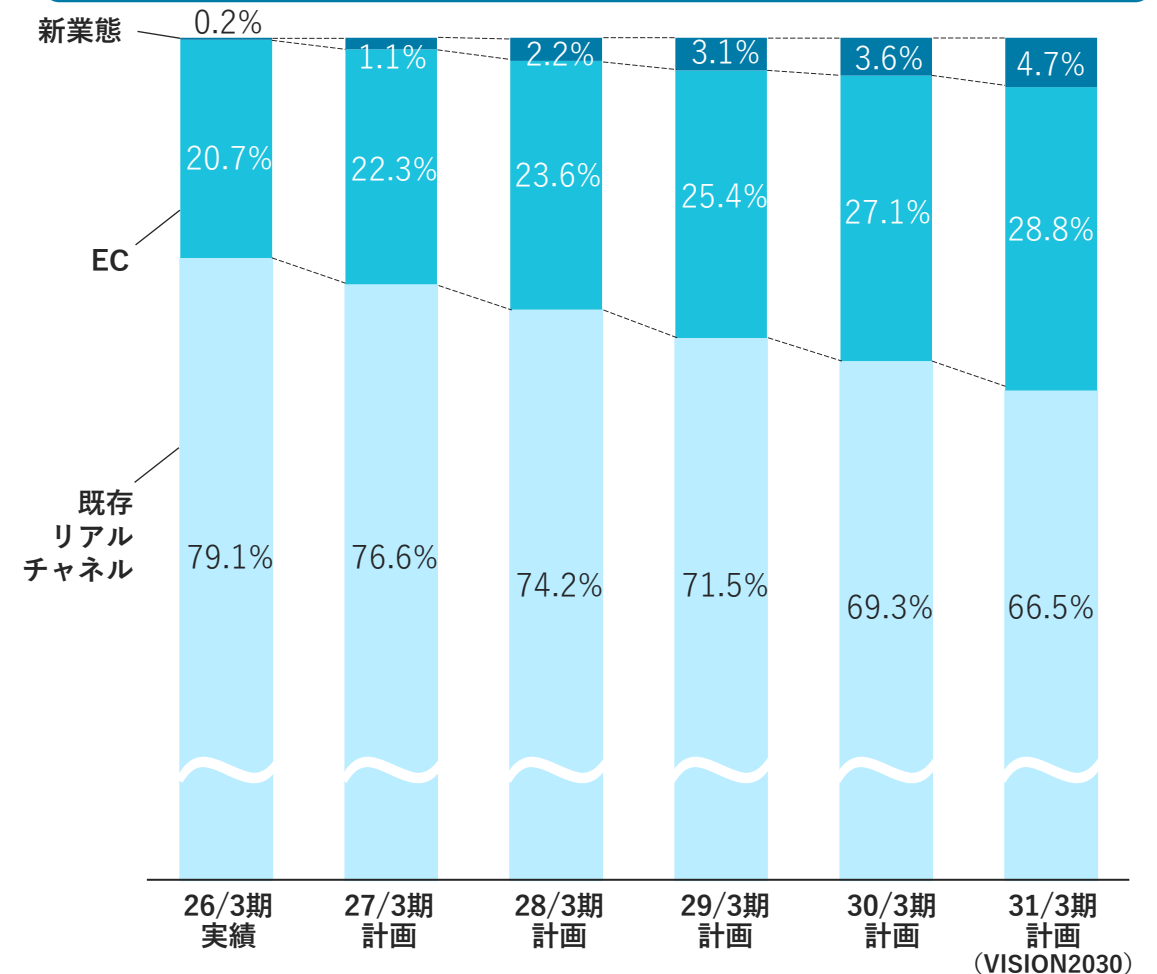
## (株)ワコール 5か年の事業別・チャネル別の売上高構成推移

事業別にはコンディショニングウェア・新規事業を、チャネル別にはEC・新業態を今後5年で大きく成長

事業別 売上構成推移



チャネル別 売上構成推移※



※ 「チャネル別 売上構成推移」に関して、中期経営計画2029におけるEC比率の算出方法見直し（専門店ECを含まない定義への変更等）に伴い、2026年3月期決算説明資料以前の開示数値とは異なる

## (株)ワコール ブランド戦略 (インナーウェア+コンディショニングウェア)

縮小するレディスインナーウェア市場の中で成長余地のあるハイプレミアム・アフォーダブルを拡大  
スポーツアパレルの市場規模拡大を追い風に、コンディショニングウェアの持続的成長を目指す

再構築  
Reconstruction

## インナーウェア 価格帯別の市場動向

ブランド	価格帯区分	価格目安	市場CAGR ※1	傾向	成長率(計画) ※2
Salute Yue	ハイプレミアム	¥20,000~	5.3%	拡大	4.5%
	プレミアム	¥10,000~20,000	2.7%	拡大	
	ベター	¥7,000~10,000	-7.3%	縮小	
	モデレート	¥4,000~7,000	-0.9%	縮小	
Wing AMPHI Gococi	アフォーダブル	¥2,000~4,000	3.2%	拡大	1.0%
	コストセービング	~¥2,000	-2.9%	縮小	

※1 インテージSLIデータ ブラジャー市場 2018~2024年度購買金額シェア ※2 26/3期~29/3期の年平均成長率

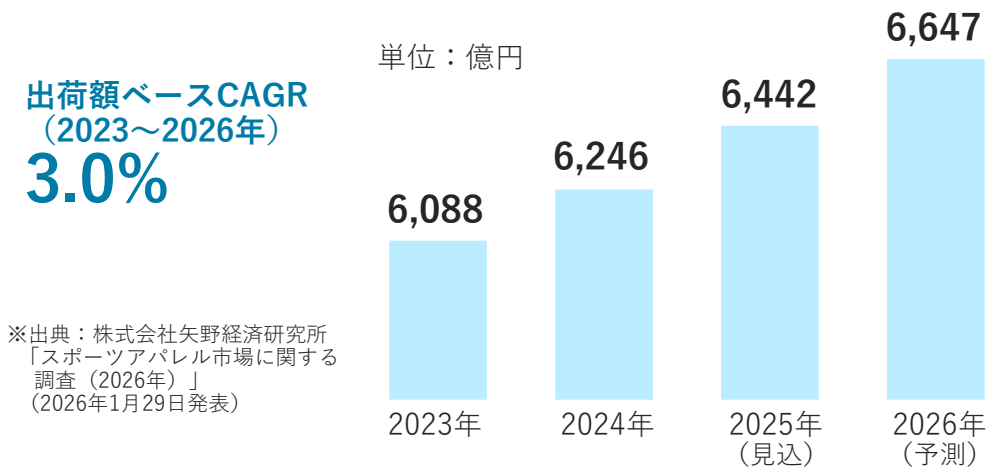
## インナーウェア カテゴリ別市場シェア率 (2024年度)

ブランド	カテゴリ	シェア率※1	拡大余地	成長率(計画) ※2
	レディスインナー	19%	小	
WACOAL MEN	メンズインナー	4%	大	6.3%

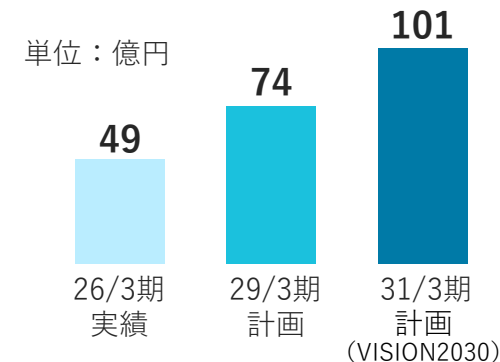
※1 インテージSLIデータ ブラジャー・ショーツ・肌着キャミソール・ガードル市場計  
※2 26/3期~29/3期の年平均成長率

## スポーツアパレル国内出荷額の市場動向

スポーツアパレル国内市場はライフスタイル需要に支えられ拡大基調

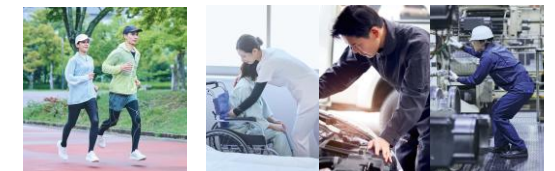


## CW-X 売上計画



## CW-Xが強化する領域

ランニング・野球向け商品を強化。  
医療・農業など身体負荷の高い職域  
販売も進める



## (株)ワコール チャネル戦略 (インナーウェア+コンディショニングウェア)

主力である既存のリアルチャネルを維持しながら、市場成長が続くECチャネルを引き続き強化  
合わせてドラッグストア、コンビニエンスストア等の新業態の開拓を進める

再構築  
Reconstruction

## チャネル別の市場動向

チャネル環境の変化を踏まえた戦略方針

チャネル		市場CAGR ※1	傾向	成長率 (計画) ※2
既存	百貨店・量販店・専門店	0.2%	横ばい	-2.9%
	EC	10.6%	拡大	8.0%
新業態	コンビニ	1.2%	拡大	144.9%
	ドラッグストア	5.7%	拡大	

※1 2018年度～2023年度、自社調べ

※2 26/3期～29/3期の年平均成長率



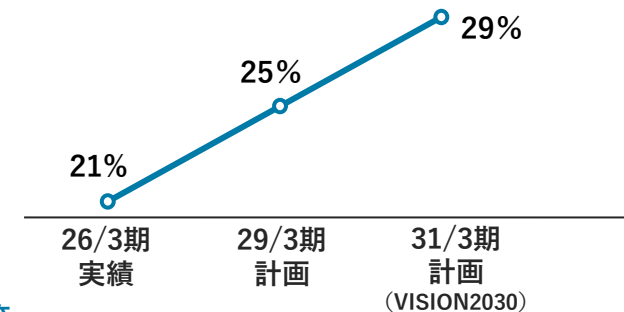
## 既存卸ビジネスにおける営業活動の抜本改革

長年アップデートされていなかったセールス業務を外部知見を活用し改革。  
チャネル別での営業活動を抜本的に刷新

- 効率性を主眼としたエリア別販売体制（チャネルミックス）によりチャネル対応が弱体化。チャネル別販売体制に変更し、チャネルの戦略、特性に応じた営業活動を強化
- 店舗別に「売上重視」「利益重視」を選別、業務を型化し、各々の役割に応じたKPI設定とリソース配分で効率的な営業活動を実施

## ECチャネルの強化

## ●EC売上比率目標※



## ●ECにおける主な施策

- **自社EC**：ボディデータ活用・OMOにより独自商品・サービスを強化。戦略的広告・他社協業による顧客基盤強化
- **他社EC**：EC専用商品・スター品番の拡充による売上拡大・在庫効率向上
- **EC基盤刷新**：受注管理システム刷新、顧客基盤・OMO強化等

※ 「EC売上比率目標」に関して、中期経営計画2029におけるEC比率の算出方法見直し（専門店ECを含まない定義への変更等）に伴い、2026年3月期決算説明資料以前の開示数値とは異なる

## (株)ワコール VISION2030に向けた新価値創造

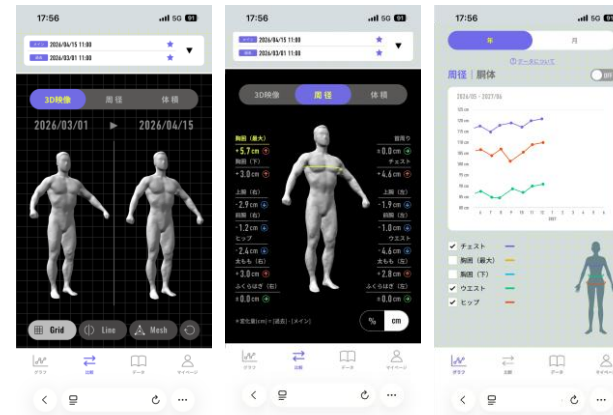
強みや独自資産を活用し、将来の成長に向けた  
新たな価値創造につながる基盤づくりを進めていく

新価値  
創造  
Innovation

## SCAN'BE

ヘルスケア分野での価値創出領域の拡大

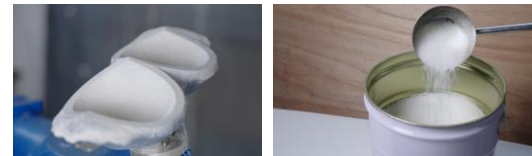
- 日々の運動やトレーニングの成果を可視化
- ジム・ヘルスケア施設等、ボディデータと親和性の高い領域に設置・展開することで、新たな価値創出による事業拡大を目指す



研究・学術領域での活用

- それぞれの研究領域とボディデータの掛け合わせ効果による、新たな価値創出や社会課題解決を見据えた取り組み

## Meloop



独自生産技術によるものづくり革新

- 新技術「Meloop」を独自開発し、2020年よりブラジャーのカップ部分の生産技術として実用化。単一素材でリサイクルがしやすく、型に繊維を吹き付けて立体物を成型するため廃棄材料が少ない
- 2026年5月に「Meloopラボ」を開設。研究開発に加えて、自動車産業資材など新たな用途の検討や試作、社内外との共創を実現する

## spiral



アートを軸とした価値創造・事業展開

- 「生活とアートの融合」がテーマの「Spiral Garden」を展開。2025年8月、新丸ビルの同店内に、フィンランドの人気店「CAFE AALTO」の公式支店をオープン
- 2000年から公募型アートフェスティバル「SICF」を開催し、若手アーティストの発掘・育成・支援を実施。まちづくりやコンサルなどアートを軸とした事業を拡大展開

# (株)ワコール 重点施策 ①顧客起点のDX戦略

市場や顧客の変化に適応し続けるために、デジタルを中核手段として  
顧客起点で提供価値とオペレーションを大胆に進化させ、「未来の当たり前」をつくる

## 顧客起点DX

### 顧客体験価値の向上

#### ●パーソナライズ体験のさらなる強化

- 顧客データを活用した店舗接客、デジタルコミュニケーションの深化
- ロイヤリティプログラムの進化
- わたしに合うブラ診断の対象商品拡大
- オーダー型ビジネスの刷新

#### ●OMOの加速

- EC、店舗における基幹システムの更改
- 採寸、試着を軸に店舗/WEB/アプリを横断した体験設計
- 取り置き・取り寄せサービスを活用したワコール版ショールーミング型店舗展開

会員ステージ	年間購入金額(税込)	『貯まる』ポイント ご購入100円毎にポイントが貯まります
ダイヤモンド	10万円以上	5ポイント
プラチナ	3万円以上 10万円未満	4ポイント
ゴールド	2万円以上 3万円未満	3ポイント
シルバー	1万円以上 2万円未満	2ポイント
ブロンズ	1万円未満	1ポイント

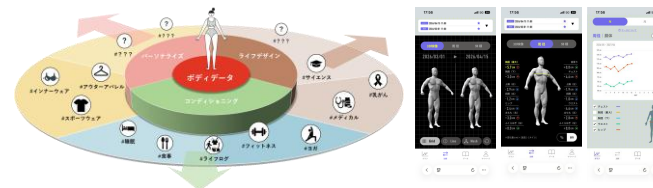
アウトレット店舗  
優待商品  
セール品  
一律  
1ポイント




### 新たな価値創造

#### ●価値創造領域の拡大

- SCANBEのヘルスケア領域及び研究学術領域への展開



## 業務DX

#### ●オペレーションモデルの進化

- 需要連動型生産の拡大
- 生成AI活用による生産性向上

#### 1 店頭商品構成の適正化

店頭の売れ行きに合わせて商品構成を見直し、店頭在庫を適正化



#### 2 需要連動型生産

店頭の売れ行き状況に合わせた在庫補充生産により過剰在庫を抑制



## 人財DX

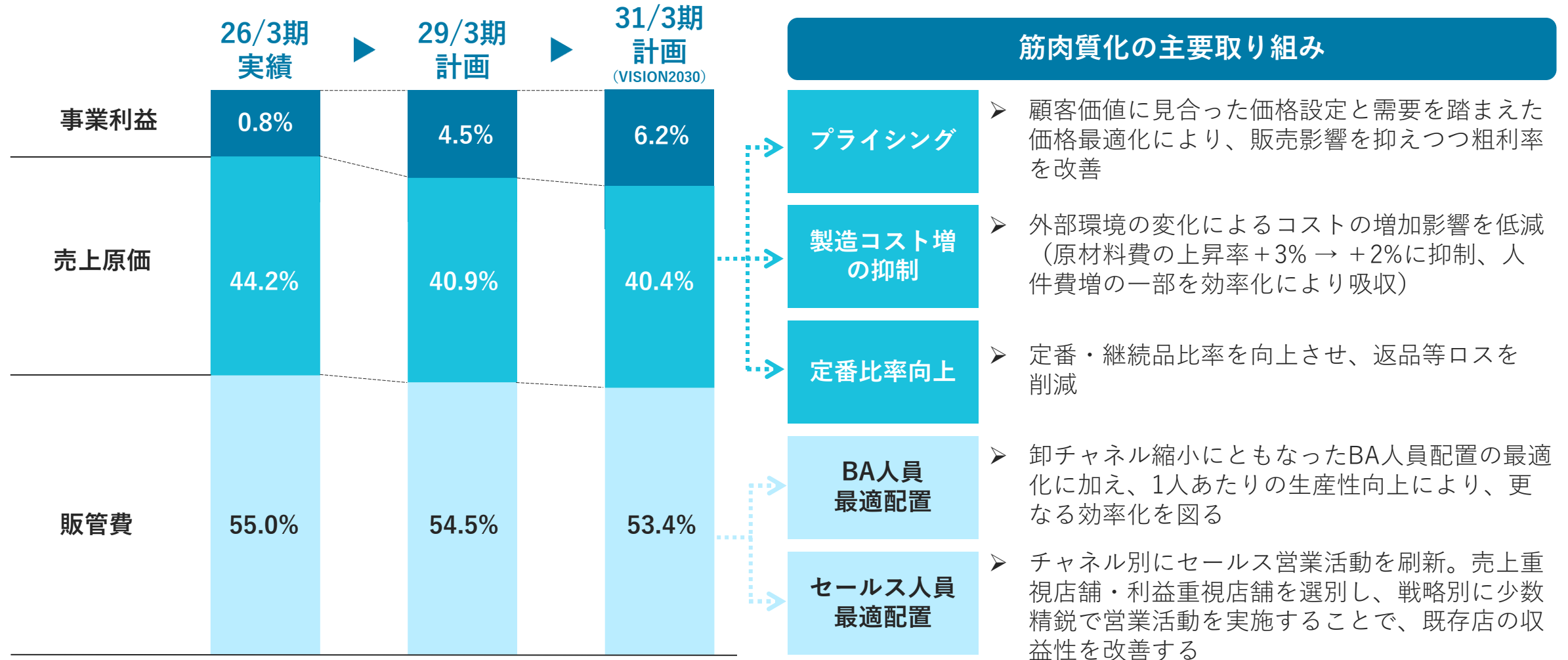
#### ●変革人財の獲得・育成

- 経験者採用の強化
- 昇格要件の変更
- リスキリング



## (株)ワコール 重点施策 ②収益性改善

厳しい市場・競争環境の中、プライシング、コスト抑制、人員配置最適化などを通じて  
売上原価・販管費の筋肉質化を徹底し、収益性の向上を図る

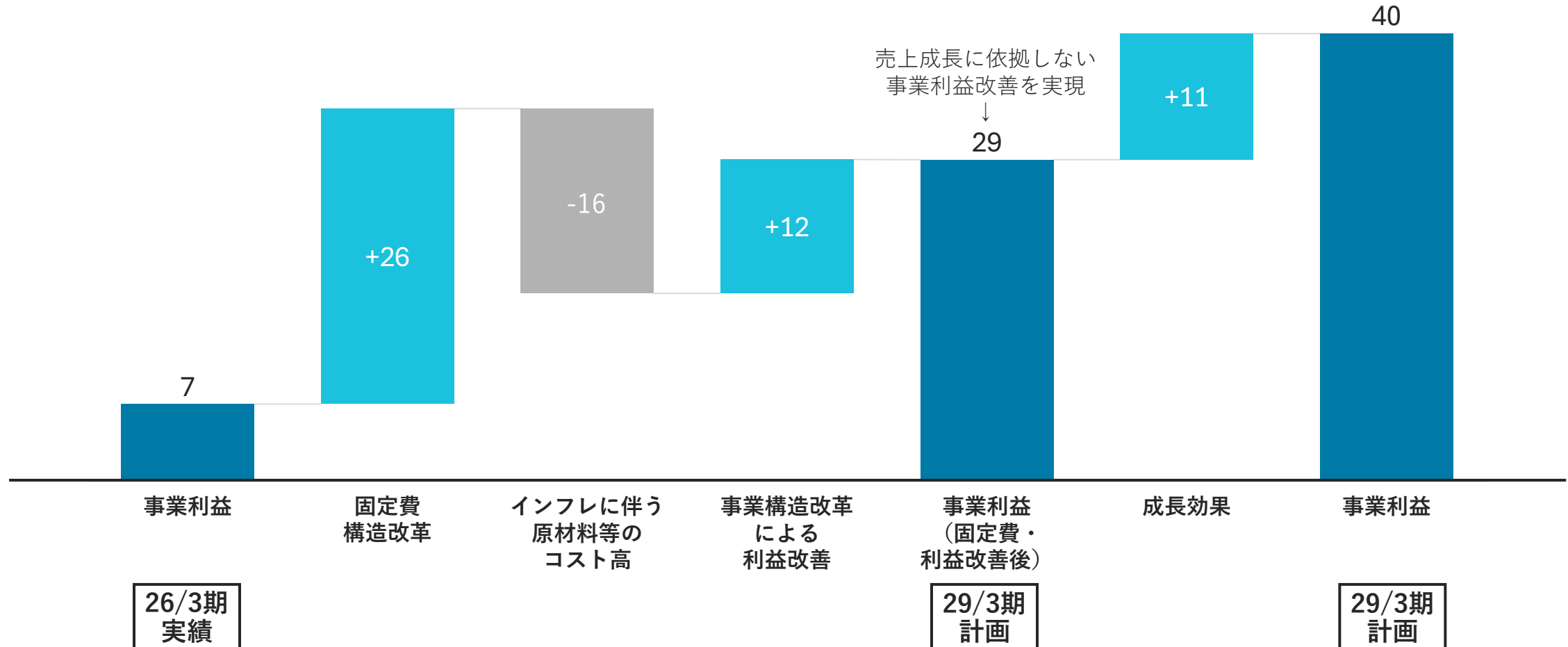


# (株)ワコール 重点施策 ②収益性改善

固定費構造改革、事業構造改革による利益改善を進めることで、筋肉質な事業体を確立

(株)ワコール 事業利益計画の分析

単位：億円



# (株)ワコール 重点施策 ③人的資本経営の強化

中期経営計画2029の実行力を支え、絶え間ない価値創造を続ける人財基盤の構築に向け、人的資本投資を強化する

事業戦略

事業の再構築 (Reconstruction)



新価値創造 (Innovation)

人財戦略

(1) 人財獲得：バランス重視のポテンシャル採用から専門性重視の戦略的採用へ  
(新卒採用における職種別実務体験型インターンシップ、キャリア採用強化、等)

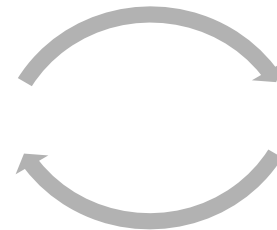
(2) 成長支援：自律的なキャリア形成と主体的に学び続ける文化の醸成  
(社内公募等のチャレンジ機会、学びとキャリアアップ要件の連動強化、等)

(3) 健全な組織風土・文化の醸成 (マネジメント力、DE&I、Well-being) :  
(タウンホールミーティング等の対話機会、メンタルヘルス向上のための施策、等)

エンプロイアビリティ  
の向上 ※1

キャリア自律的文化の醸成

- 成長・注力領域を担う人財の育成への投資
- 外部コンサルタントによるキャリア面談



- マネジメント力の強化
- フィードバック文化の定着による組織力の向上

エンプロイメンタビリティ  
の向上 ※2

選ばれ続ける会社へ

人的資本経営を支えるHRガバナンス推進体制：取締役会－サステナビリティ委員会－各事業会社

(DE & I推進、人権教育・人権DD、多様なお客さまへの対応、サプライチェーン監査、等)

※1 エンプロイアビリティ：個人が変化する環境の中で価値を発揮し続けられる能力

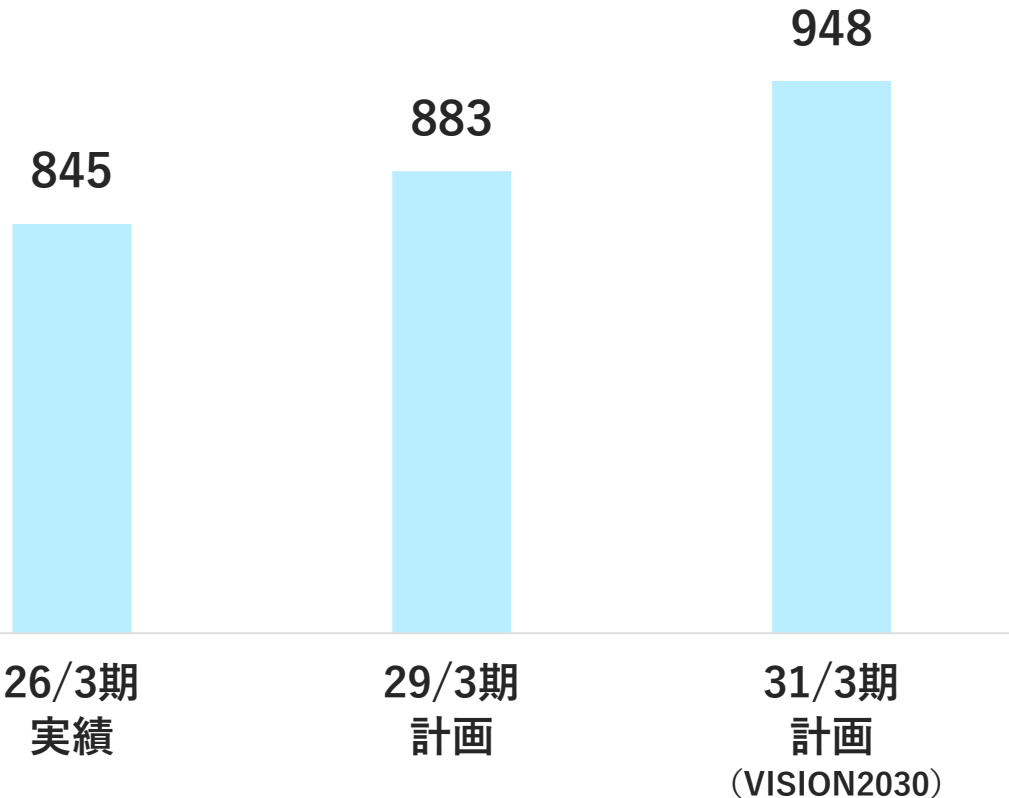
※2 エンプロイメンタビリティ：雇用され続けるために必要な能力

# (株)ワコール 売上収益・事業利益計画

事業領域及びチャネルの選択と集中によって増収・増益の計画  
31/3期には前中計（中計リバイズ）で目指した売上収益、事業利益の達成を目指す

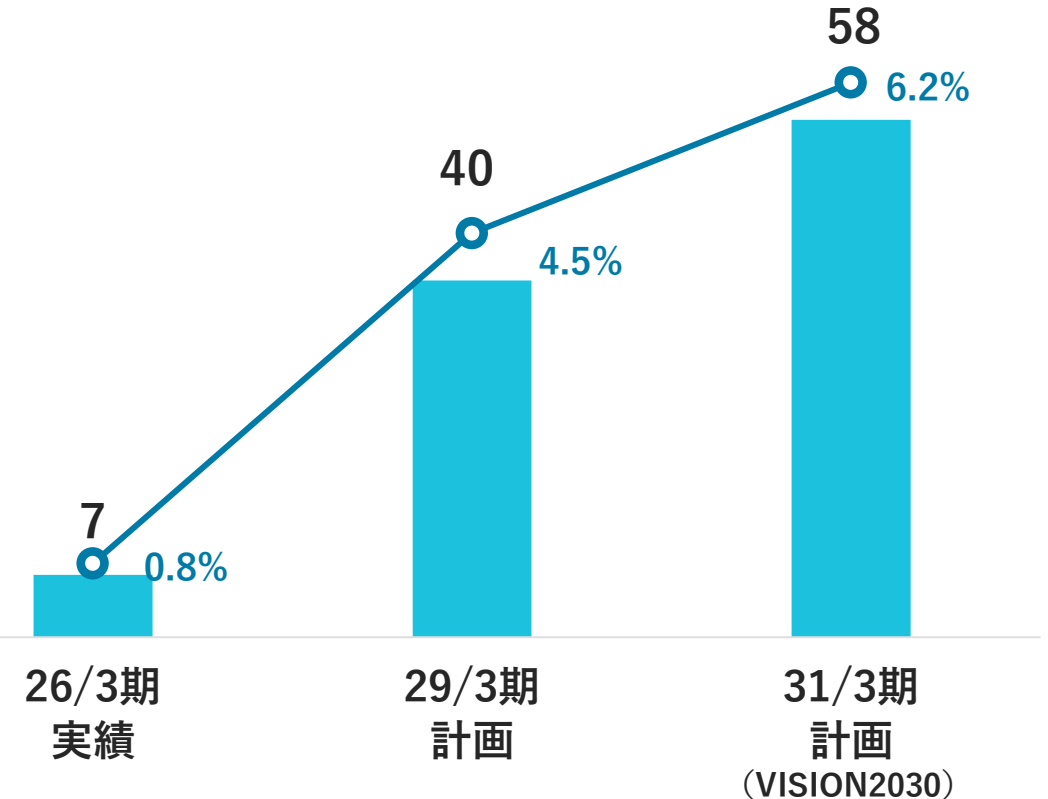
## 売上収益※

単位：億円



## 事業利益・事業利益率

単位：億円



※ 日本会計基準にて表示

※ グループ間取引を含むため、2026年3月期決算説明資料の開示の数字とは異なる

# 03 海外事業 中期経営計画2029



# 海外事業 中計リバイズの振り返り及び本中計の方針

中計リバイズにおける海外主要国では、国内同様、市場環境変化へのスピード感をもった対応が不足  
本中計では再構築に集中し、事業の立て直しと成長の基盤構築を目指す

## 計画未達に至った要因



### 米国

- ・想定以上の卸市場の縮小
- ・チャンネルシフトの遅れ

- ✓ 百貨店閉店等の市場環境の急激な変化
- ✓ 市場環境の変化に対するECシフト等、チャンネル戦略の遅れ



### 欧州

- ・ローカライズ戦略の遅れ
- ・事業モデル転換遅延

- ✓ 各国の状況を捉え国別にカスタマイズした戦略不足
- ✓ 卸・実店舗中心のモデルから D2C（自社EC）主軸への転換が不十分



### 中国

- ・想定以上に長引く景気低迷
- ・ブランド競争力の低下

- ✓ 長引く景気低迷、急激な市場の冷え込みへの対応遅延
- ✓ 中国市場でのブランド価値低下（市場迎合で、造形性、フィット感など本来の強みが生かせず、差別化に至らず）

## 本中計の各国方針



### 成長基盤強化に向けた重点投資の推進

- ブランド認知向上を目的としたマーケティング投資を計画的に実行
- ECプラットフォームの変更やEC専用商品の開発等によるEC売上の拡大
- CW-X事業を成長ドライバーとして重点投資



### 欧州市場拡大とEC強化による大きなサイズ領域での競争優位確立

- 開拓余地の大きい欧州大陸において各国のニーズを踏まえた戦略立案
- Bravissimo社とのPMI深化、大きなサイズ市場でのドミナントポジション確立
- Bravissimo社のノウハウ活用によるEC売上の拡大



### ブランド再構築、チャンネル集中、コスト改革による収益改善

- 不採算店舗を含む事業構造の抜本的な見直しによる収益体質の改善
- ECシフトによるチャンネル構造改革と収益力強化
- ブランドイメージ刷新に向けた商品・プロモーション戦略の再構築

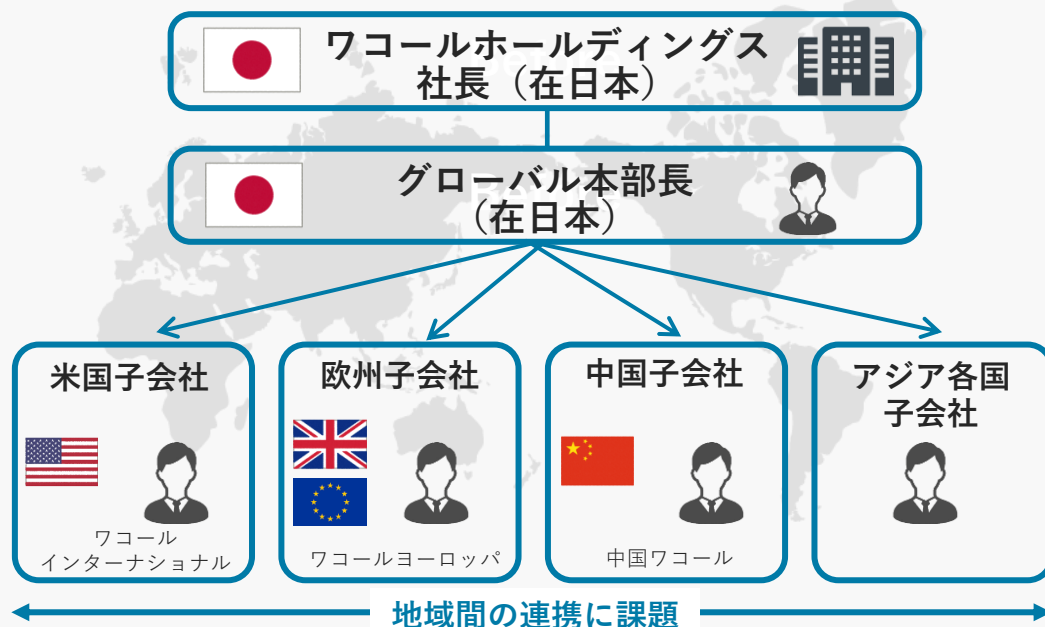
本中計では計画の実効力向上を目的に組織改革（▶P30）を実施。海外事業を統括していたグローバル本部から欧米本部と中国・アジア本部の二本部制へ変更。エリア連携を深め、意思決定の迅速化、ガバナンス強化を実現

# 海外事業 実効力向上の仕組みを導入

海外子会社を統括していたグローバル本部を、社長直轄の欧米本部、中国・アジア本部の2本部体制へエリア連携を深め、意思決定の迅速化、ガバナンス向上、計画の実効力向上を実現

## Before

日本のグローバル本部が海外各社を管轄  
個別最適・分散管理の体制



### Beforeの特徴

分散管理／意思決定に時間を要す／地域間連携が弱い／個社最適

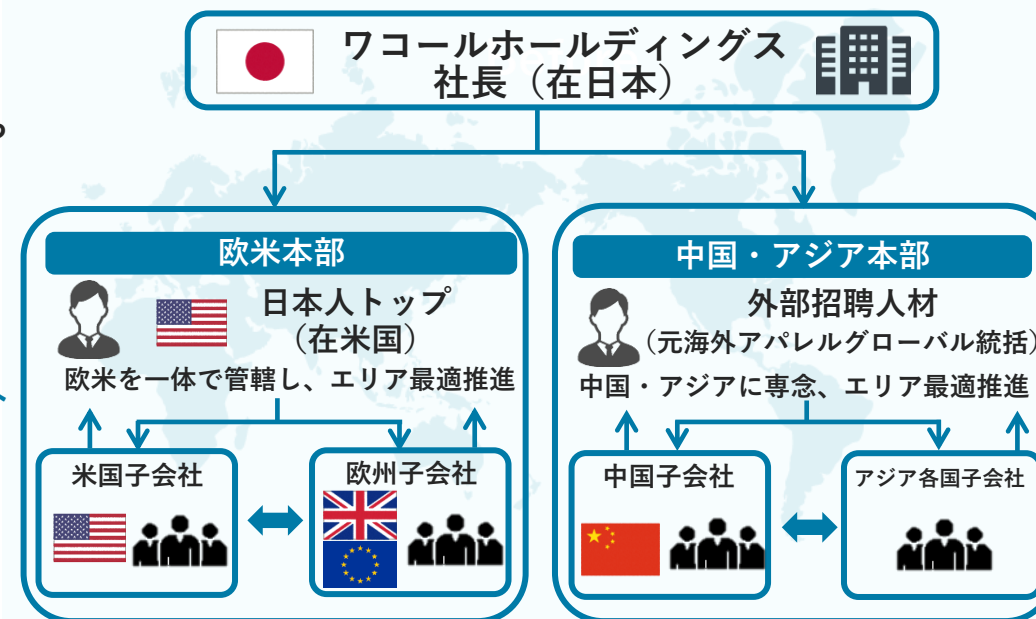
- ・ 本社に権限があり、意思決定に時間がかかる
- ・ ガバナンスが複雑、属人化しやすい
- ・ 地域連携が弱く、個社最適に留まる

## After

体制変更により意思決定の迅速化に加え、KPIの担保、  
課題解決の提示、成果物のコミットを実現

個社最適から

エリア最適へ



### Afterの特徴

エリア管理／意思決定が速い／地域間連携が強い／エリア最適

- ・ 意思決定のスピード及び実効力向上
- ・ ガバナンス強化、標準化
- ・ 欧米間及びアジア各国の地域連携強化によるエリア最適化

# 海外事業 地域別ポートフォリオ戦略

各地域の状況に応じてポートフォリオ戦略（成長・再建・先行投資）を明確化  
グローバルでの成長拡大により「世界のワコール」を目指す

## 成長ドライバー地域



### 【欧州】

- ・ワコールヨーロッパは英・米の売上が8割を占め大陸の売上は2割
- ・欧州大陸各国へのプレゼンスを高め収益拡大を目指す



### 【インド】

- ・人口増加が予測されるアジア市場
- ・特にインドはEC化と消費高度化を背景とした高成長を見込む

## ターンアラウンド地域



### 【中国】

- ・市場環境の変化への対応遅れや商品競争力の低下等により収益性悪化が継続
- ・一方、市場規模が大きく成長余地も見込まれることから、構造改革により収益基盤を立て直す

## 重点投資地域



### 【米国】

- ・競争環境が厳しい一方、市場規模が大きく、高い収益性、成長性が見込まれる戦略的重要国
- ・EC市場におけるブランド認知強化及びCW-Xの事業拡大に向けた先行投資を実施、中長期の収益拡大を目指す

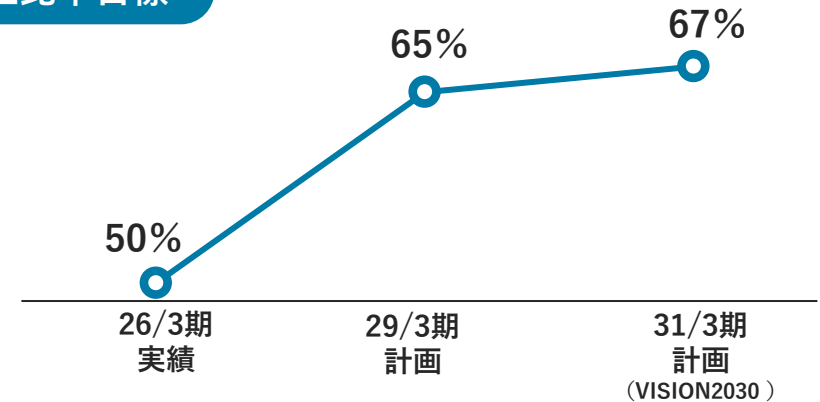
# 米国（ワコールインターナショナル）の重要戦略

## 🇺🇸 Glamorise社のPMIを実行しながら、EC市場でのブランド認知拡大及びCW-Xの成長を加速

### ECの拡大

- ECプラットフォームをShopifyへ移行し、UI・UX向上を実現
- ロイヤリティプログラムやパーソナライズド機能の導入などを通じ、LTV向上を目指す
- 大手マーケットプレイスでの販売を強化
- EC専用商品の開発

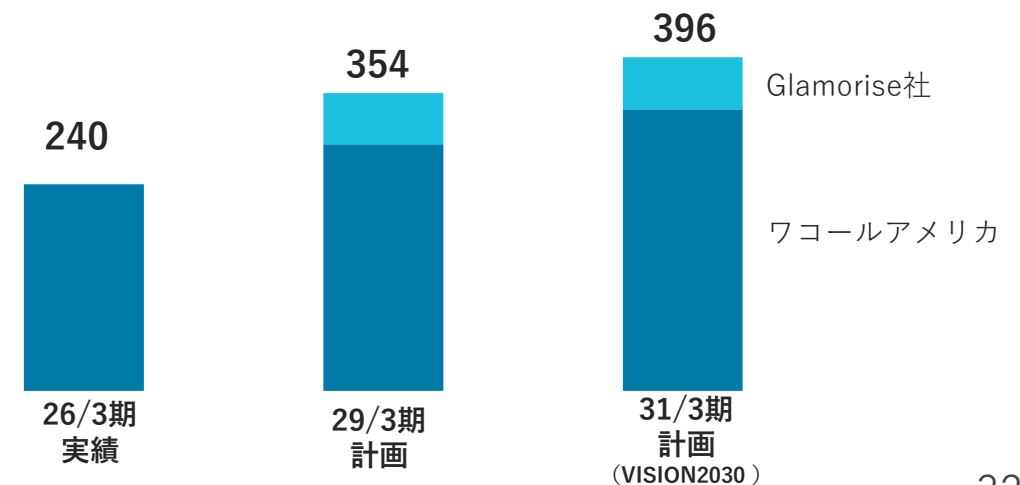
### EC売上比率目標



### CW-Xの拡大

- 米国のトッププロ野球選手を中心にアームブレースの販売を促進し、ブランド認知の向上を図る
- 米国市場のニーズを満たした商品を企画・配備
- マーケティングを強化し、米国の消費者によりフィットする商品の企画・開発

### 売上収益計画※



### 収益性改善

- 製造・営業人件費の見直し・適正化
- 販売価格の見直し
- Glamorise社の商品含めたSCMの最適化

※ 現地会計基準にて表示

※ グループ間取引を含むため、2026年3月期決算説明資料の開示の数字とは異なる

# 欧州（ワコールヨーロッパ）の重要戦略

🇬🇧 🇪🇺 Bravissimo社とのPMIを軸にシナジーを最大化し、欧州大陸への進出拡大とEC拡大の両輪で成長を加速

## ECの拡大

- ECプラットフォームをShopifyへ移行し、UI・UX向上を実現
- 英米以外でのBravissimo商品のECのローンチ
- 英国でのドロップシップ取引※1開始

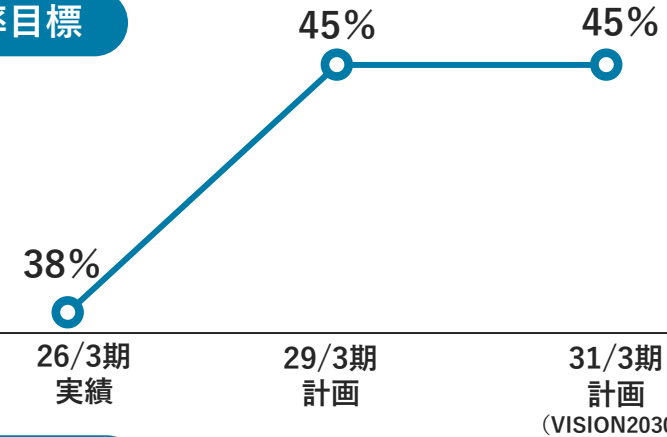
## PMI推進

- Bravissimo社の直営店舗数拡大
- Bravissimo社直営店・ECサイトでのワコールヨーロッパ商品の取扱拡大
- Bravissimo商品及びワコールヨーロッパ商品の材料を集約し、一部商品を自社生産へ切替

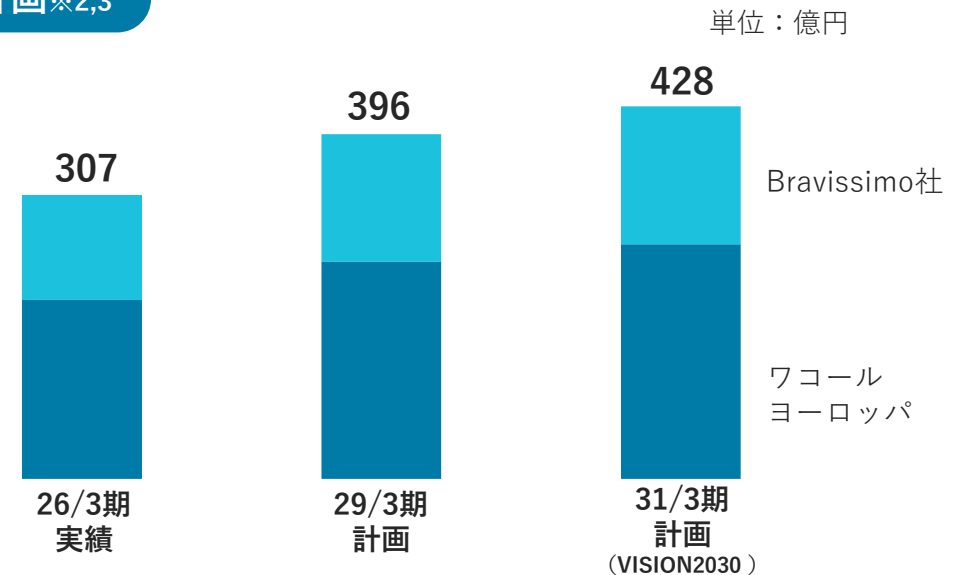
## 欧州大陸売上拡大

- (仏、その他欧州)自社ECのローンチ
- (仏、独、西、蘭)百貨店への出店拡大
- 仏国でのドロップシップ取引※1の開始
- マーケットプレイスでの展開開始

### EC売上比率目標



### 売上収益計画※2,3



※1 在庫を保有せず、受注後に仕入先から顧客へ直接商品を出荷する取引形態

※2 現地会計基準にて表示

※3 売上収益についてはグループ間取引を含むため、2026年3月期決算説明資料の開示の数字とは異なる

# 中国（中国ワコール）の重要戦略

 売上伸長よりも構造改革を優先、不採算店舗等の損益管理を徹底し、利益創出への転換を図る

## チャンネル構造改革

- EC強化による集客数拡大及び新規顧客の獲得
- MDの見直しによるEC購買率の向上

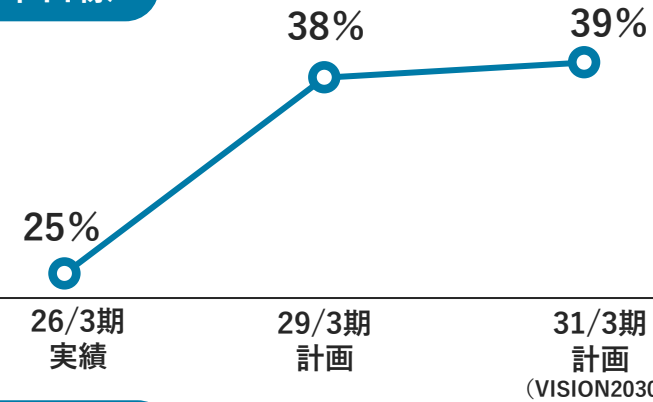
## 収益体質改善

- 不採算店舗の抜本的な見直し、赤字店舗撤退の徹底  
【不採算店舗撤退計画】  
26/3期 23店舗（実績） 29/3期 60店舗（計画）
- 売上規模に見合った機能・体制の見直しを行い、費用の最適化・圧縮を推進

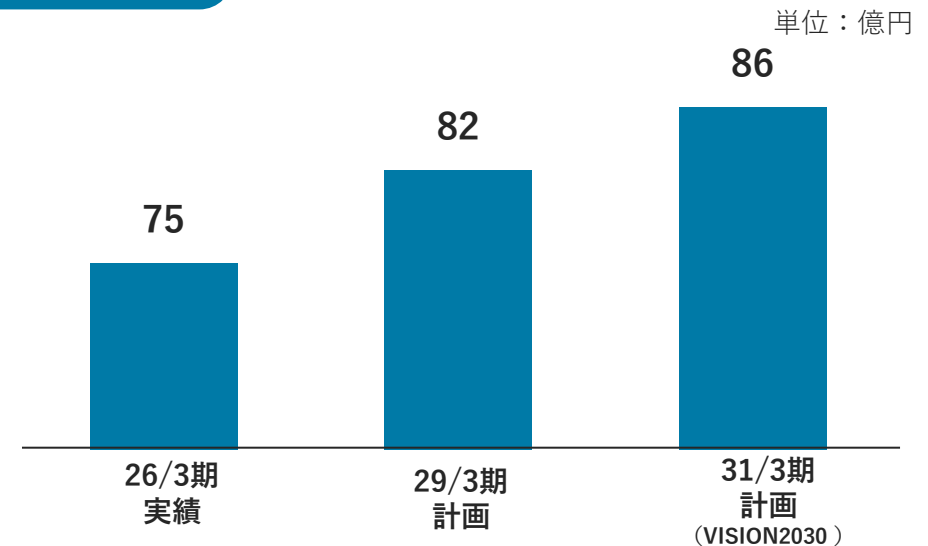
## リブランディング

- 市場ニーズに適合した商品戦略の再構築
- ブランド価値向上に向けたコミュニケーションの強化
- ワコールの強みを活かした商品開発による他社との差別化

### EC売上比率目標



### 売上収益計画※



※ 現地会計基準にて表示

※ グループ間取引を含むため、2026年3月期決算説明資料の開示の数字とは異なる

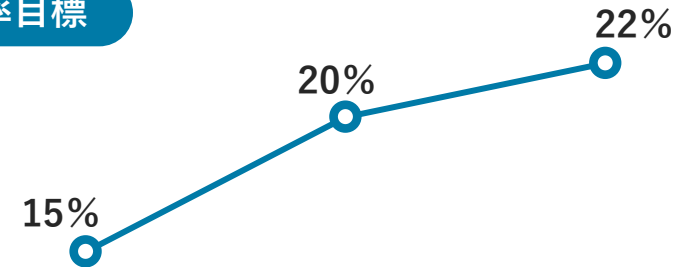
## その他アジアの重要戦略（インド：ワコールインディア）

 卸取引（百貨店・専門店）を維持しつつ、ECや新業態で事業ポートフォリオを拡張し、売上成長を目指す

### 売上の拡大

- ムンバイ・デリーを中心に百貨店・直営店・専門店の新規開拓を継続
- ECは自社ECだけでなく、Myntraなどの他社プラットフォームにおいても認知度向上により流入を強化

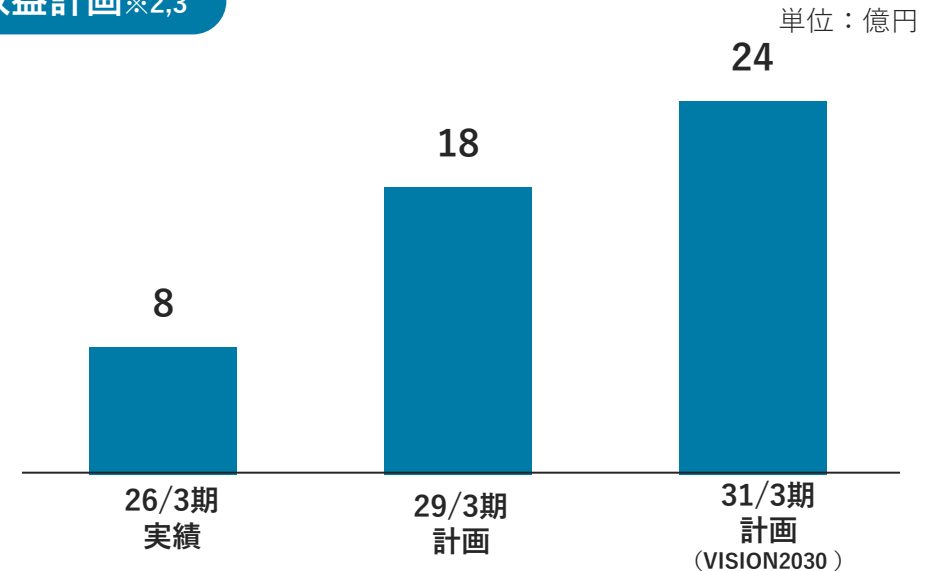
### EC売上比率目標



### 粗利率の改善

- インド製品の拡大。関税の高いインドに於いてインド国内調達比率を高める  
【国内調達比率目標 ※1】  
26/3期 41%（実績）、29/3期 55%、31/3期 70%
- 市場ニーズに即した価格帯商品のラインナップ強化と、原価低減を推進

### 売上収益計画※2,3



### 認知度向上

- 店舗数の拡大により、露出を増加  
【店舗拡大計画】  
百貨店：26/3期 154店舗（実績）、29/3期 320店舗（計画）  
専門店：26/3期 146店舗（実績）、29/3期 510店舗（計画）
- インドではメジャーであるセレブリティマーケティングを活用し、新規顧客を獲得

※1 売上に占める国内生産の割合

※2 現地会計基準にて表示

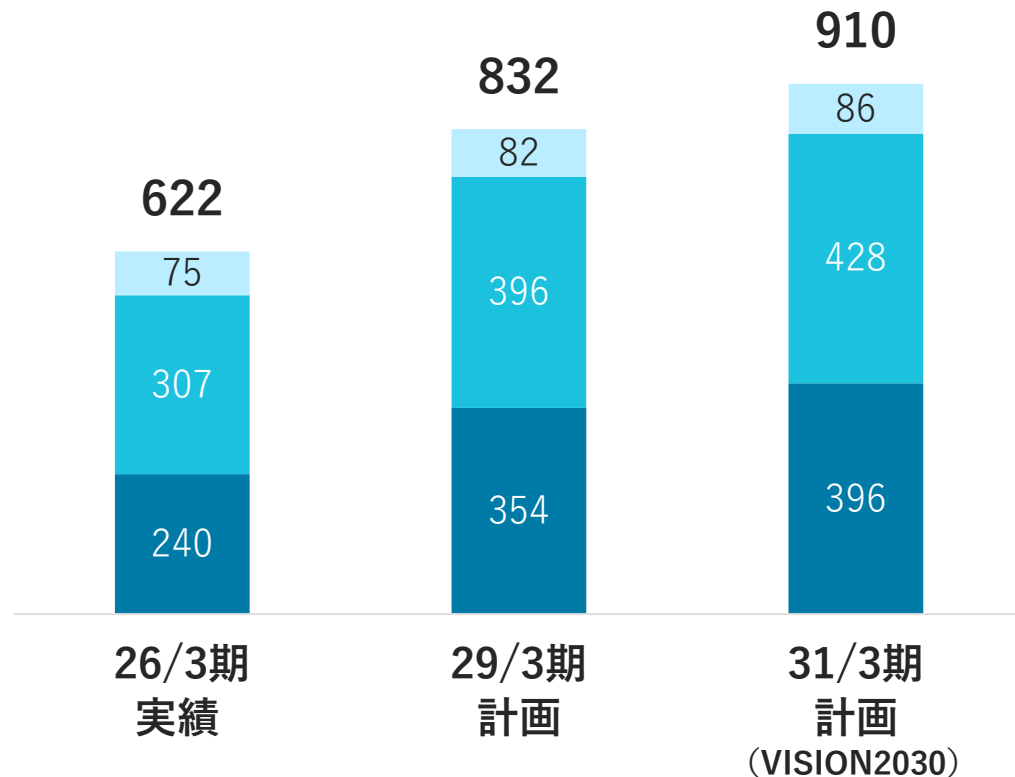
※3 売上収益についてはグループ間取引を含むため、2026年3月期決算説明資料の開示の数字とは異なる

# 主要3か国の売上収益・事業利益計画

米国・欧州は買収子会社とのPMI推進とEC拡大を通じて売上・利益の最大化を図り、大幅な増収増益を計画  
中国は構造改革を断行し、3か年での赤字脱却を進め、最終年度でのブレークイーブンを目指す

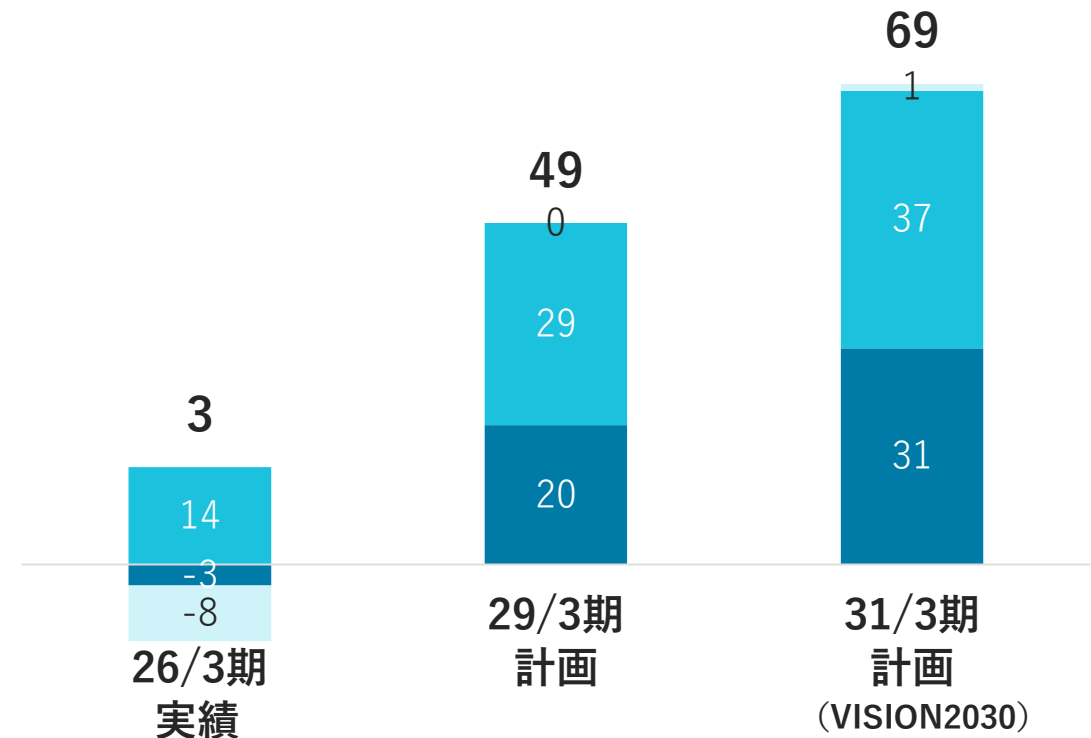
## 売上収益※

■ 米国 ■ 欧州 ■ 中国 単位：億円



## 事業利益

■ 米国 ■ 欧州 ■ 中国 単位：億円



※ 現地会計基準にて表示

※ グループ間取引を含むため、2026年3月期決算説明資料の開示の数字とは異なる

# 04 その他事業 中期経営計画2029



# ピーチ・ジョン事業の重要戦略

新規顧客獲得施策を継続し、顧客起点の商品開発やプロモーションを強化。ブランド力を生かし新領域も拡大

## 新規顧客獲得継続

- 新規顧客獲得施策を継続し、特にECの売上拡大を目指す
- ファッション性の高い商品と話題性のあるプロモーションで新規顧客を獲得

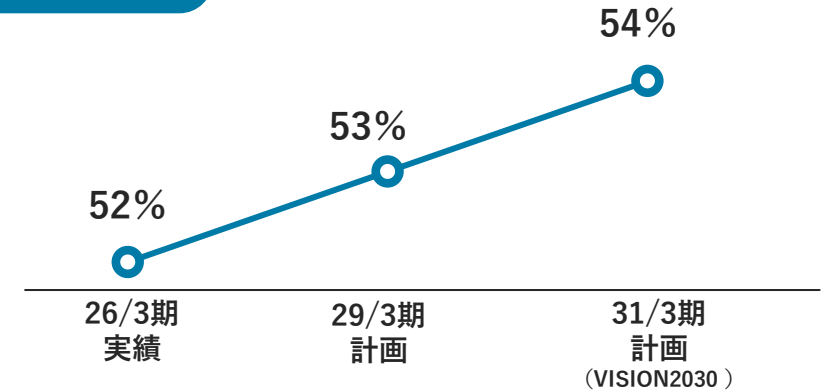
## 顧客起点商品開発

- 顧客データ分析に基づき、主要顧客層のニーズを的確に捉えた商品開発を強化
- デザイン、価格、機能性について顧客ニーズに沿ったバランスを取り、「かわいい」商品提供で競合製品との差別化を図る

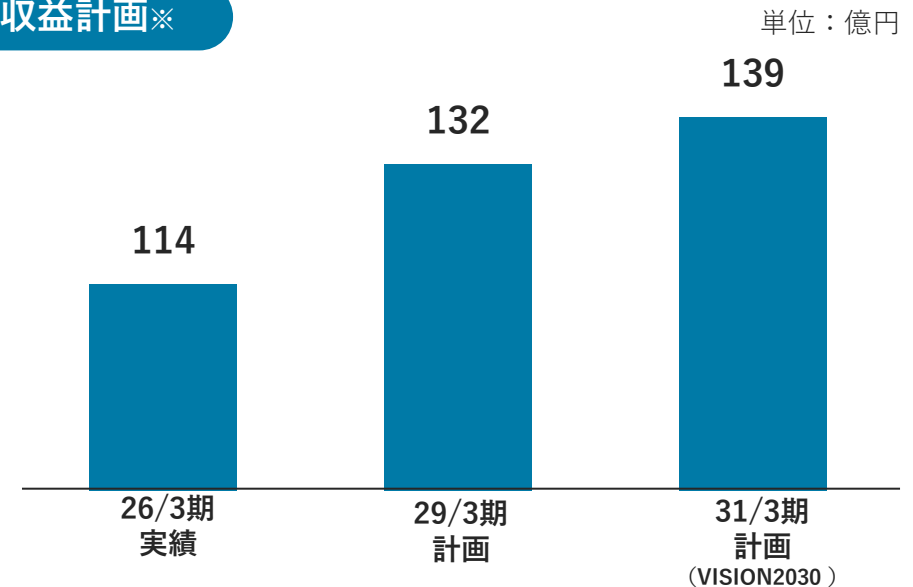
## 新領域拡大

- ライブグッズやライセンス事業など新領域での販売を強化
- ピーチ・ジョンのブランド力を生かし、他ブランドや企業とのコラボレーションを促進

### EC売上比率目標



### 売上収益計画※



※ グループ間取引を含むため、2026年3月期決算説明資料の開示の数字とは異なる

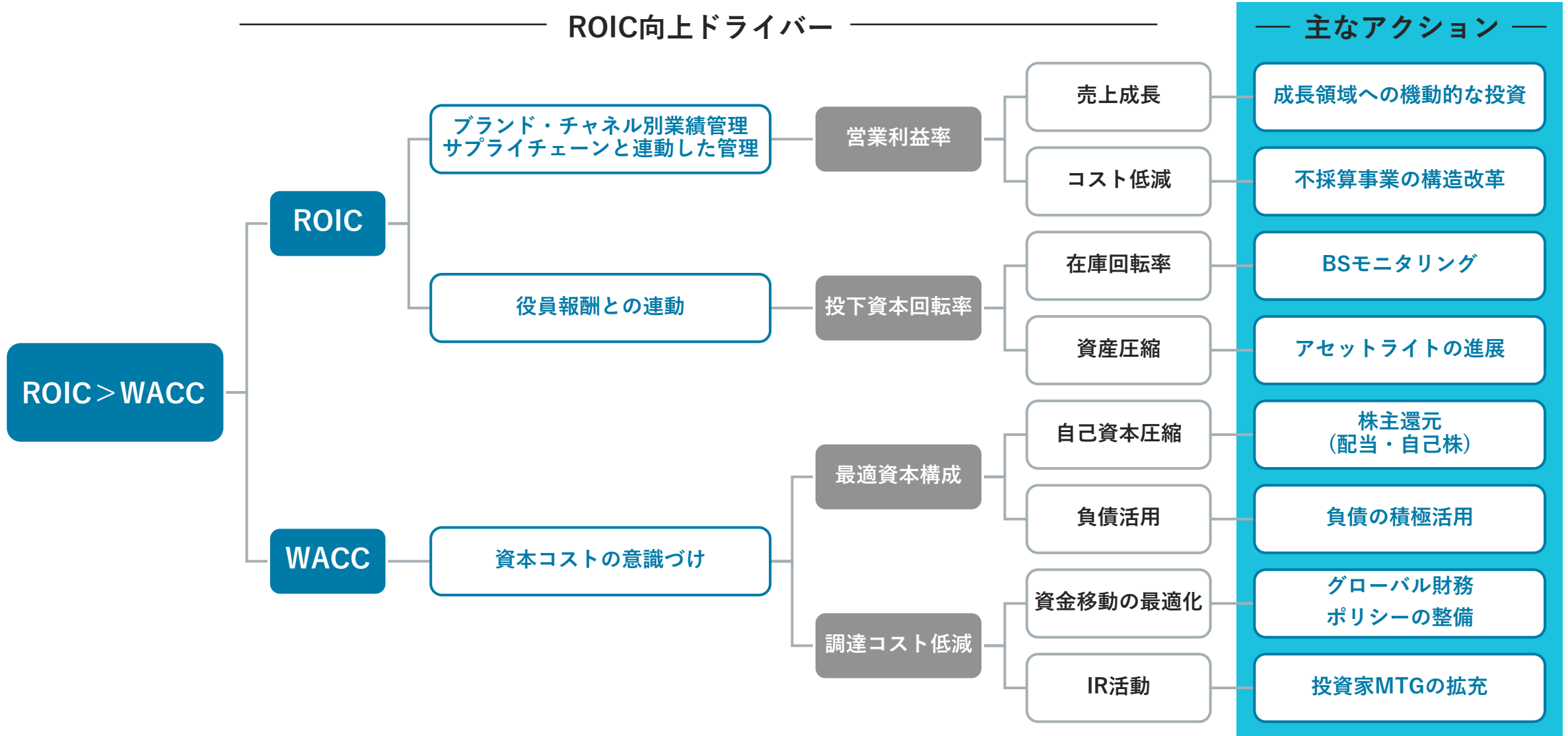
# 05 グループ経営基盤強化



# ROICマネジメントの進化

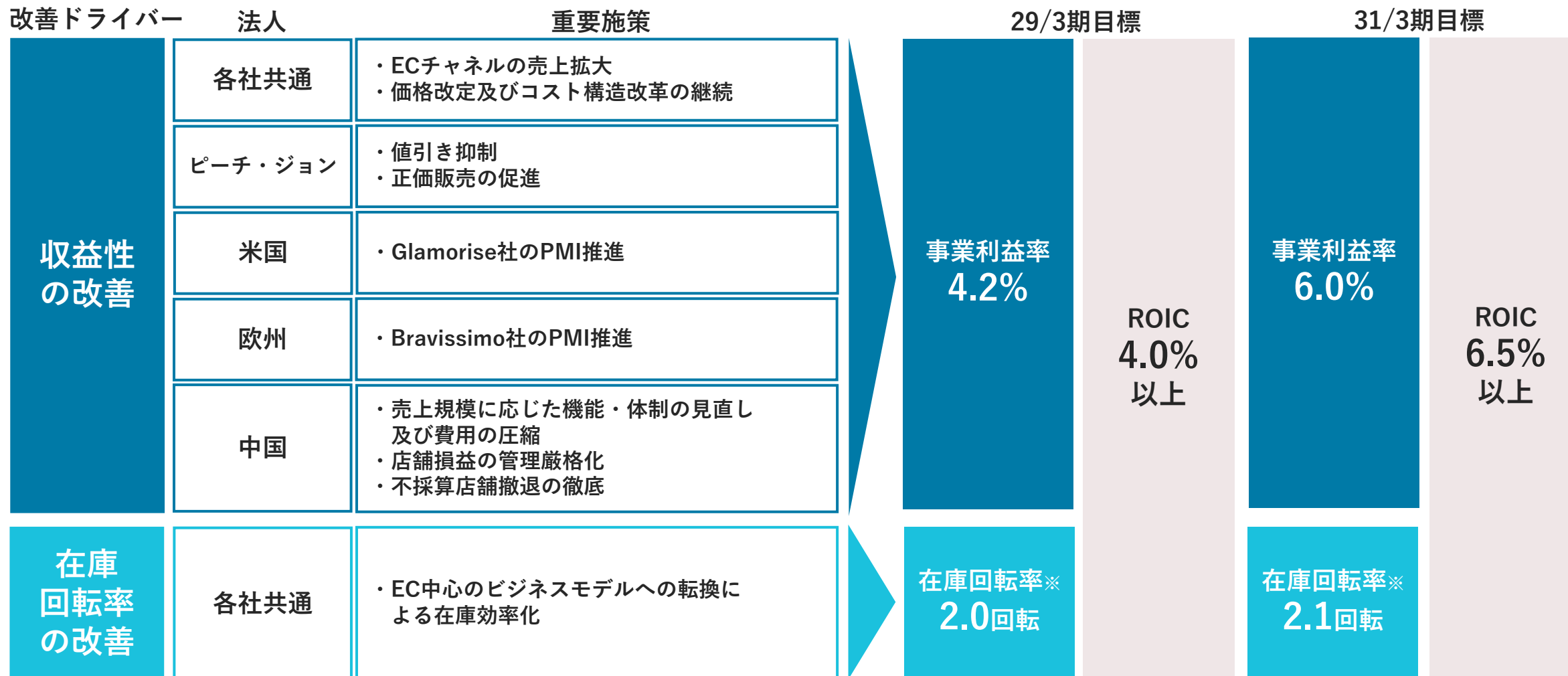
グループ横断的にROICマネジメントを浸透させ、資本コストを上回るリターンを実現する

## ROIC向上ドライバー



## ROICマネジメントKPI

ROICの改善ドライバーとなる収益性及び在庫回転率に関する主要子会社の取り組みは以下の通り  
これらの取り組みを通じて、グループのROIC向上に取り組む



※ 在庫回転率は（株）ワコール単体ベース

## M &amp; A戦略

投資対象領域と投資判断基準を設定し、積極的かつ機動的にM&Aを実行

### M & Aの方針

経営資源を重点案件に集中。明確な判断基準を整備し、意思決定の迅速化と検討プロセスの妥当性、一貫性を確保

#### 投資対象領域

「美」「快適」「健康」をコアとした  
からだところの  
ソリューションビジネス領域

#### 投資判断基準

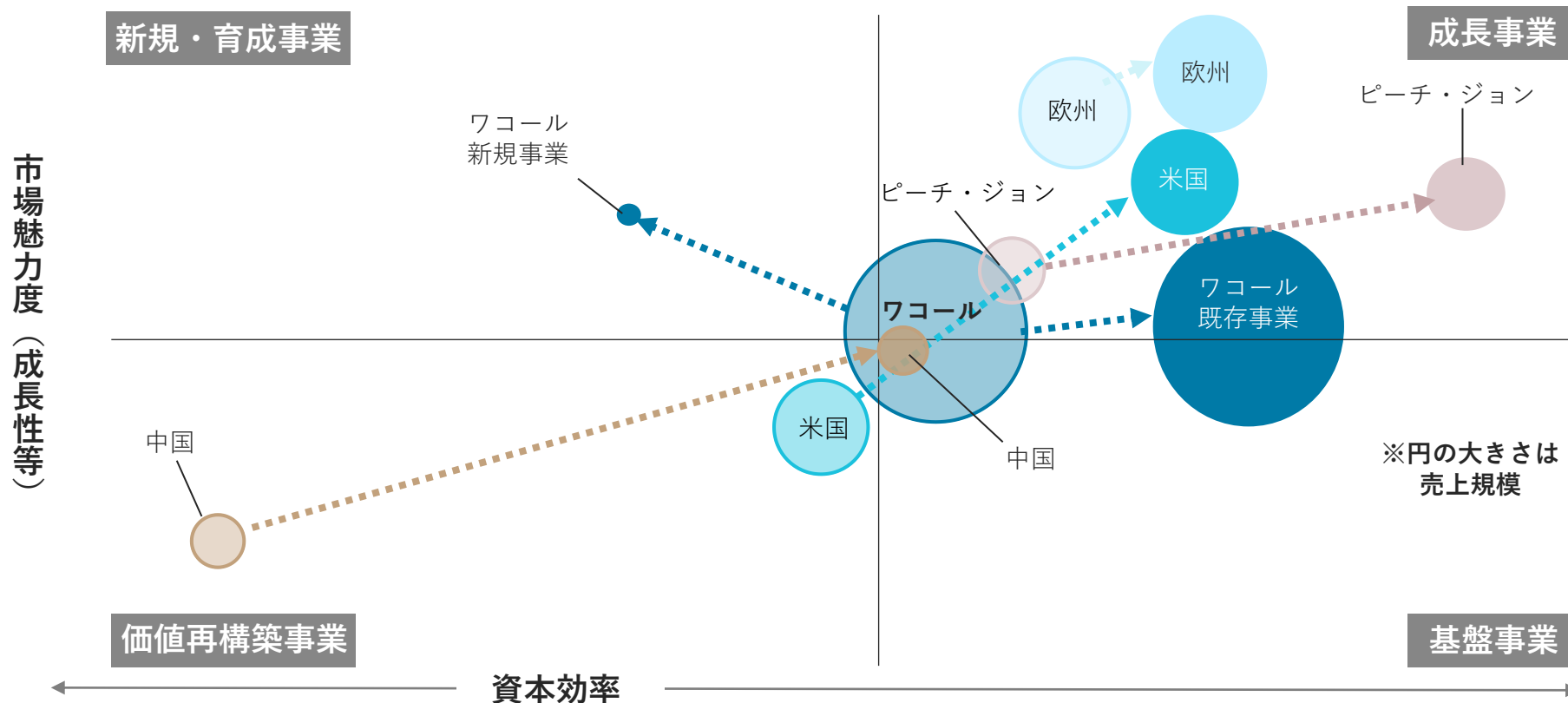
財務基準（ROIC等）

定量・定性面の両面指標

健全性・収益性の評価

# 事業ポートフォリオ

市場の成長機会を踏まえた成長性と資本効率の向上を目指し、企業価値向上への貢献度を定期的に確認・検討  
各社の収益性を向上させるとともに事業ポートフォリオの最適化とガバナンス強化に取り組む



事業		ワコール	ピーチ・ジョン	米国	ヨーロッパ	中国
領域	現在	価値再構築	成長事業	価値再構築	成長事業	価値再構築
	目指す姿	育成、基盤	成長事業	成長事業	成長事業	基盤事業

# (再掲) 中期経営計画2029 財務戦略

資本効率の改善に向けて株主還元を継続すると同時に、将来成長への投資を強化

## 考え方・方針

### 資本効率

- 保有不動産：引き続き企業価値向上に寄与するか保有の妥当性を丁寧に検証し対応
- 政策保有株式：27/3期～31/3期までに政策保有株式とみなし保有株式を合わせて、約400億円売却目標（31/3期に対して純資産比率15%未満目標）

### 株主還元

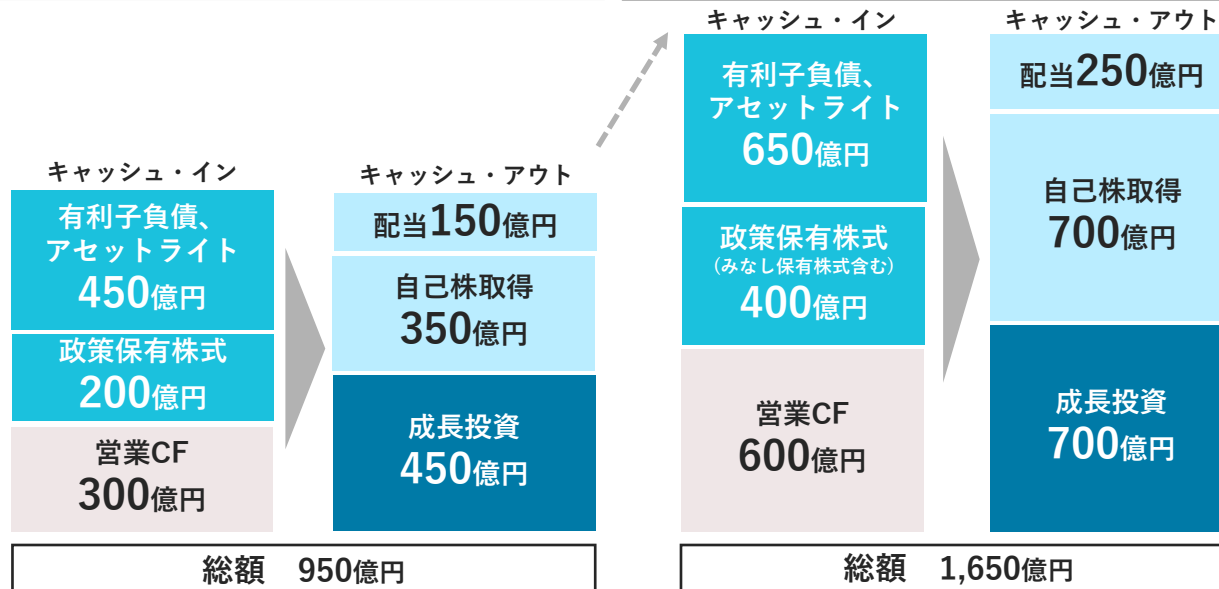
- 1株あたり年間100円を維持。自己株式取得と合わせ、安定的かつ継続的な株主還元を計画
- アセットライトや政策保有株式の売却規模、進捗に応じて追加還元

### 成長投資

- 国内：既存事業投資に加え、SCANBE、Meloopなどの新領域へ積極的な投資を実施
- 海外：成長戦略に合致した投資を継続
- 国内外ともにM&Aは「美」「快適」「健康」領域へ投資拡大

中期経営計画（27/3期～29/3期）

VISION2030期間（27/3期～31/3期）



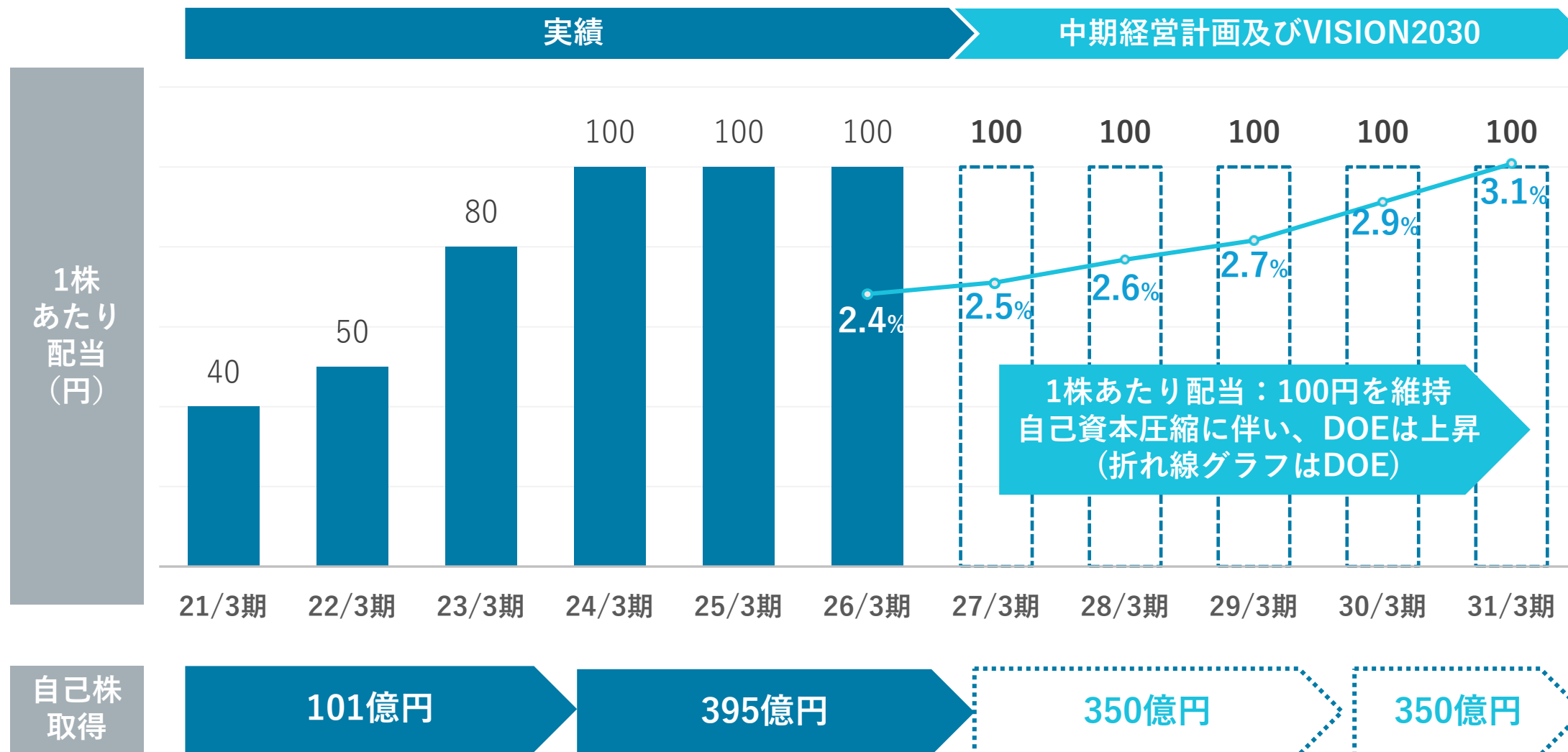
## BSの目指すべき姿

- 資本構成の最適化を通じて、将来的に株主資本1,000億円を目指す
- 目標とする株主資本の水準を達成することでROE10%以上を実現



## 財務戦略 株主還元（配当推移・自己株取得）

1株あたり配当100円の維持と自己株式の取得を通じて、安定的かつ継続的な株主還元を実施



# Appendix



## 財務サマリー

為替レート	1 \$	1 £	1 元
26/3期 実績	150.77	202.10	21.25
27/3期～31/3期 計画	155.00	210.00	22.00

単位：百万円

	26/3期 実績		29/3期 計画				31/3期 計画 (VISION2030)			
	実績	売上比	計画	売上比	26/3期 対比		計画	売上比	26/3期 対比	
					増減額	増減率			増減額	増減率
売上収益	171,510	—	201,000	—	+29,490	+17.2%	217,000	—	+45,490	+26.5%
事業利益	-461	—	8,500	4.2	+8,961	—	13,000	6.0	+13,461	—
営業利益	19,877	11.6	9,300	4.6	-10,577	-53.2%	13,800	6.4	-6,077	-30.6%
親会社の所有者に帰属する当期利益	13,124	7.7	7,200	3.6	-5,924	-45.1%	10,000	4.6	-3,124	-23.8%
ROE	6.5%	—	4.3%	—	—	—	7.0%	—	—	—
ROIC	5.9%	—	4.0%	—	—	—	6.5%	—	—	—
EPS	262円	—	145円	—	—	—	210円	—	—	—
自己資本比率	71.7%	—	63.3%	—	—	—	59.3%	—	—	—

## 財務サマリー（主要子会社）

為替レート	1 \$	1 £	1元
26/3期 実績	150.77	202.10	21.25
27/3期～31/3期 計画	155.00	210.00	22.00

単位：百万円

	売上収益								
	26/3期	29/3期				31/3期			
	実績	計画	26年/3期 対比			計画	26年/3期 対比		
			増減額	増減率	CAGR		増減額	増減率	CAGR
ワコール	84,525	88,300	+3,775	+4.5%	+1.5%	94,800	+10,275	+12.2%	+2.3%
ワコール インターナショナル	23,965	35,400	+11,435	+47.7%	+13.9%	39,600	+15,635	+65.2%	+10.6%
ワコールヨーロッパ	30,725	39,600	+8,875	+28.9%	+8.8%	42,800	+12,075	+39.3%	+6.9%
中国ワコール	7,484	8,200	+716	+9.6%	+3.1%	8,600	+1,116	+14.9%	+2.8%
ピーチ・ジョン	11,379	13,200	+1,821	+16.0%	+5.1%	13,900	+2,521	+22.2%	+4.1%

【海外主要子会社】（現地通貨ベース）（単位 米国：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	158,956	228,300	+69,344	+43.6%	+12.8%	255,800	+96,844	+60.9%	+10.0%
ワコールヨーロッパ	152,026	188,600	+36,574	+24.1%	+7.5%	204,000	+51,974	+34.2%	+6.1%
中国ワコール	352,195	371,400	+19,205	+5.5%	+1.8%	389,800	+37,605	+10.7%	+2.1%

	事業利益								
	26/3期	29/3期				31/3期			
	実績	計画	26年/3期 対比			計画	26年/3期 対比		
			増減額	増減率	CAGR		増減額	増減率	CAGR
	690	4,000	+3,310	+479.7%	+79.6%	5,800	+5,110	+740.6%	+53.1%
	-256	2,000	+2,256	—	—	3,100	+3,356	—	—
	1,435	2,900	+1,465	+102.1%	+26.4%	3,700	+2,265	+157.8%	+20.9%
	-847	0	+847	—	—	100	+947	—	—
	130	500	+370	+284.6%	+56.7%	900	+770	+592.3%	+47.3%

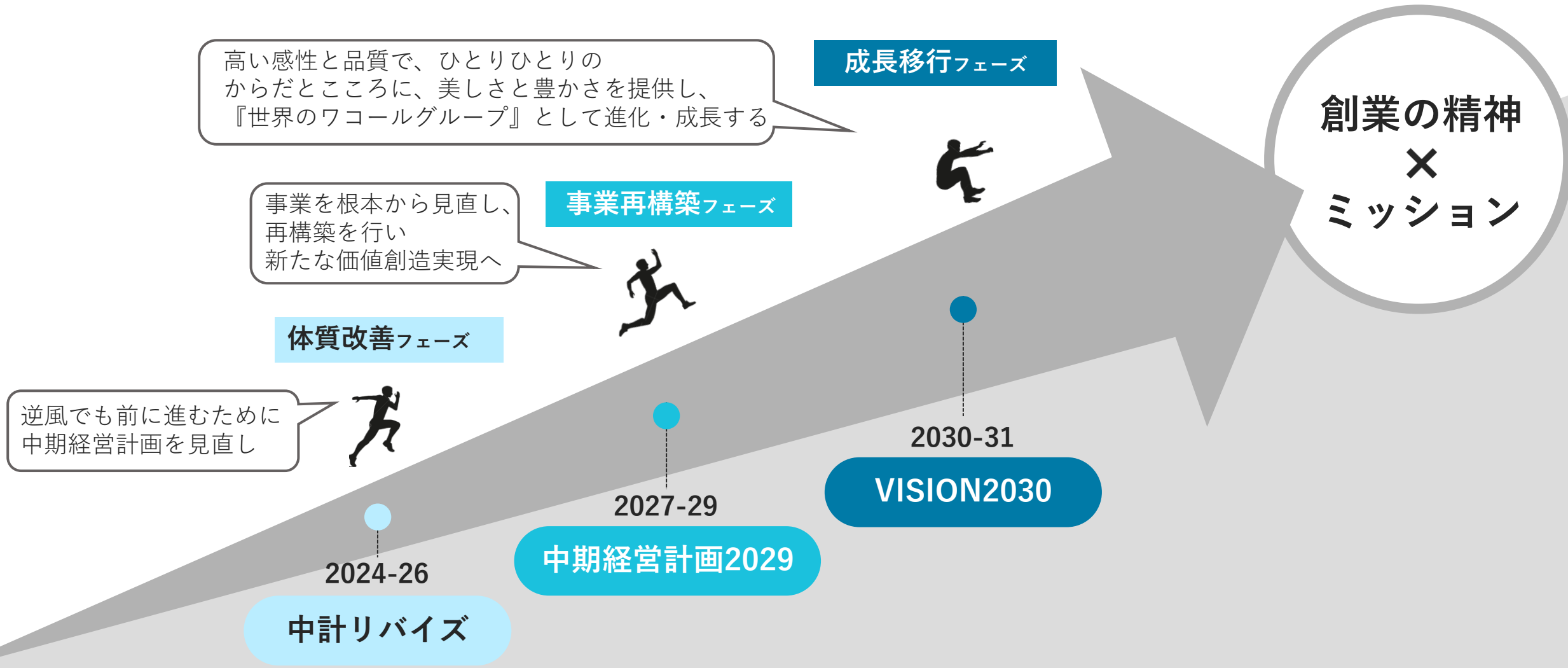
	-1,694	12,700	+14,394	—	—	20,200	+21,894	—	—
	7,112	13,800	+6,688	+94.0%	+24.7%	17,500	+10,388	+146.1%	+19.7%
	-39,919	2,000	+41,919	—	—	6,000	+45,919	—	—

※ 原則、各国現地会計基準にて表示

※ 売上収益についてはグループ間取引を含むため、2026年3月期決算説明資料以前の開示の数字とは異なる

# 創業の精神及びミッション実現への道筋

創業の精神とミッションの実現に向け、  
各フェーズで事業の変革・成長を段階的に推進し、VISION2030の達成につなげる



## VISION2030で目指す姿

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

各事業会社が複雑化・多様化する社会課題への取り組みを将来の「成長機会」として捉え、  
事業を通じて「社会課題の解決」と「持続的成長」の両立を目指す

目指す姿及び「サステナビリティ経営」推進による企業価値向上を図る方針に変更なし

## サステナビリティ経営の推進

## ①重点戦略の実行

- 国内収益性向上と事業領域拡大
- 海外事業の拡大と高収益構造への変革
- グループ経営力の強化
- 資本効率の高い経営への転換

## 事業領域

「美」「快適」「健康」領域を、「高い感性と品質」  
で支えられた新たな商品・サービスで深耕・拡大

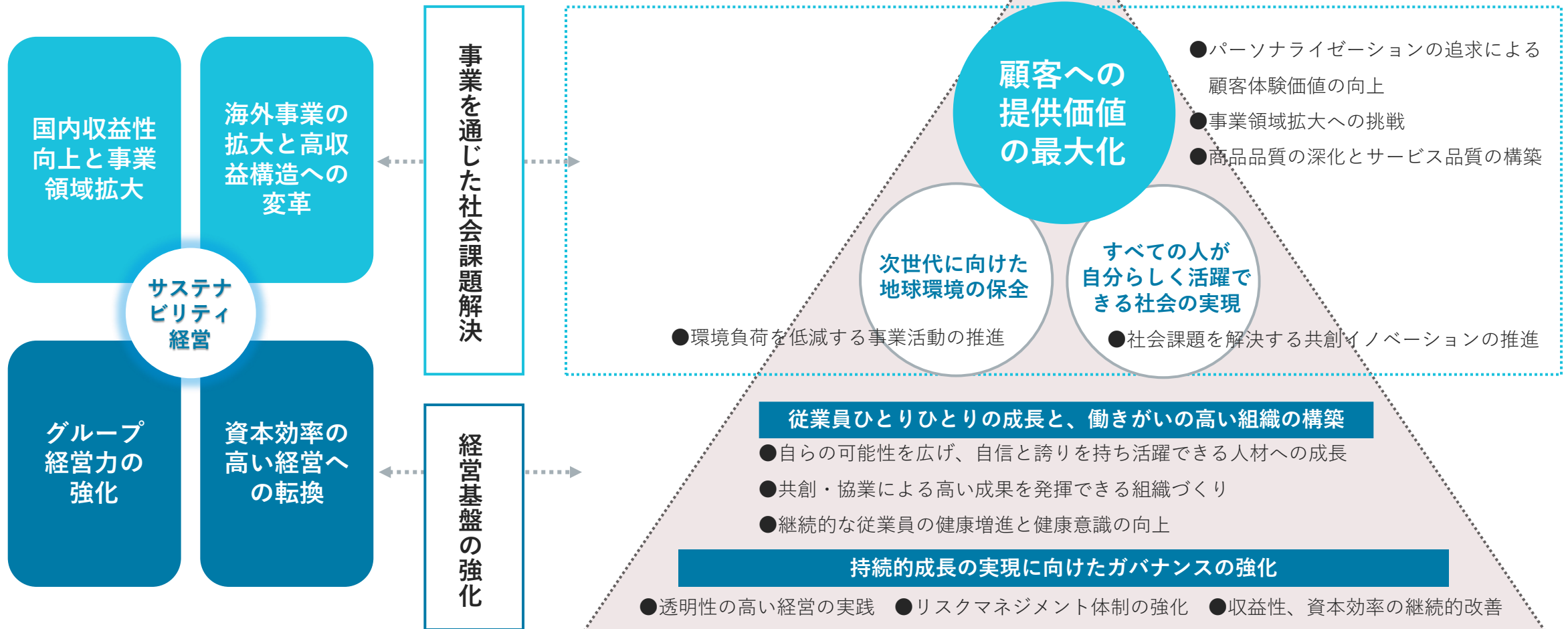
## ②マテリアリティ（重要課題）の解決

- 顧客への提供価値の最大化
- 従業員ひとりひとりの成長と、働きがいの高い組織の構築
- 次世代に向けた地球環境の保全
- すべての人が自分らしく活躍できる社会の実現
- 持続的成長の実現に向けたガバナンスの強化

# VISION2030 マテリアリティ（重要課題）の解決

サステナビリティ経営のもと、社会課題解決と成長の両立に向け、11のマテリアリティと指標を設定

## 4つの重点戦略



## VISION2030 マテリアリティ（重要課題）の目標値

## 1. パーソナライゼーションの追求による顧客体験価値の向上

- ワコールメンバーズアクティブ会員数

260万人（構成比45%）

## 2. 事業領域拡大への挑戦

- 既存事業における新領域の売上高

2,220百万円

- 新規事業の売上高

2,000百万円

- EC売上比率 日本 29% 米国 67% 欧州 45% 中国 39%

- 海外主要国の売上収益

米国 396百万円 欧州 428百万円 中国 86百万円

## 3. 商品品質の深化とサービス品質の構築

- ものづくり関連部門の品質活動実施率100%の維持及び品質啓蒙活動の継続実施

## 4. 自らの可能性を広げ、自信と誇りを持ち活躍できる人材への成長

エンゲージメント調査結果のポジティブ回答率

- 「成長の機会」 50%以上

- 「協力体制」 80%以上

- 「ビジョンへの共感」 80%以上

## 5. 共創・協業による高い成果を発揮できる組織づくり

## 6. 継続的な従業員の健康増進と健康意識の向上

- 疾病による総休業日数

20,000日以下

- 生活習慣改善に関する行動変容の意志ありの割合

80%以上

## 7. 環境負荷を低減する事業活動の推進

GHG排出量（2020年3月期比）

- Scope 1 & 2 30%以上削減  
\*対象：国内事業所・工場・流通センター

- Scope 3 20%削減  
\*対象：ワコール事業（国内）

- 製品廃棄

ゼロ  
\*対象：株ワコール

- 環境配慮型素材使用比率

30%以上  
\*対象：株ワコール

## 8. 社会課題を解決する共創イノベーションの推進

- 人権デュー・ディリジェンスの着実な推進を目指した人権教育の受講率100%

- CSR 調達活動の対象範囲拡大

原材料メーカー及び染色工場を対象としたCSR調達現地監査の実施

## 9. 透明性の高い経営の実践 ●社外役員比率 50%以上

## 10. リスクマネジメント体制の強化 ●e-ラーニング受講率 100% \*コンプライアンス

## 11. 収益性、資本効率の継続的改善

- ROICの達成

6.5%

- 事業利益率の達成

6.0%

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。

## IRお問い合わせ先

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/>

お問合せ先：[ir-wmg@wacoal.co.jp](mailto:ir-wmg@wacoal.co.jp)

## IR情報の発信



株式会社ワコールホールディングスIR・広報

[https://x.com/Wacoal\\_IR\\_PR](https://x.com/Wacoal_IR_PR)



株式会社ワコールホールディングスIR

[https://note.com/wacoal\\_ir](https://note.com/wacoal_ir)