



2022年6月3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 安原 弘展
(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 廣岡 勝也
(TEL 075-682-1010)

「VISION 2030」、ならびに「3カ年中期経営計画」策定に関するお知らせ

当社グループは、2030年に向けたグループの将来ビジョンを示す中長期経営戦略フレーム「VISION 2030」を策定いたしました。「高い感性と品質で、ひとりひとりのからだと心に、美しさと豊かさを提供し、『世界のワコールグループ』として進化・成長する」ことを中長期的なビジョンとして掲げています。また、「VISION2030」の達成に向けて、2023年3月期から2025年3月期までの3年間を対象とする新たな中期経営計画も策定いたしましたので、その概要を下記の通りお知らせいたします。

記

1. 中長期経営戦略フレーム「VISION 2030」について

経営理念の実践に向けて、自社が抱える事業課題やお客様の価値観、社会・環境の変化を見据えつつ、長期的なマクロトレンドからのバックキャストिंगにより、中長期経営戦略フレーム「VISION 2030」を策定しました。「VISION 2030」は、「経営戦略」「マテリアリティ（重要課題）」「役員・従業員の行動指針（アクション）」で構成されています。

2. 中期経営計画（2023年3月期から2025年3月期）について

2023年3月期から2025年3月期までの3カ年は、『VISION2030』で掲げた目指す姿を実現していくための礎を築く重要な期間と認識しています。グローバルベースでブランドを展開するものづくり企業として、多くの人々の豊かな生活に貢献するとともに、持続的な成長が可能な高収益企業への転換を果たすための取り組みを推進します。

以 上

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

2022年6月3日
株式会社ワコールホールディングス

1. 現代社会において私たちが果たすべき使命（ミッション）

2. 前中期経営計画の振り返り

～「VISION2030」、中期経営計画策定にあたって～

3. 中長期経営戦略フレーム「VISION 2030」

4. 中期経営戦略（23/3期～25/3期）

5. 財務戦略（23/3期～25/3期）

6. 行動を変えるために

初めての“下着ショウ”開催（1952年）



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

不透明感の増す現代において、ワコールグループだからこそ、提供できる価値



世界中のあらゆる人々の豊かな生活に貢献すること



画一的な外見美ではなく、
内面も含めた自分らしさの実現をお手伝いすること



環境や人権などさまざまな社会課題の解決に努めること

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

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



ワコールグループ経営理念

<目標>

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

<社是>

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

<経営の基本方針>

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

現代社会で果たすべき使命「ミッション」

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

からだのここちよさ、心ころの美しさ。

それはまるで引力のように、自分と社会とを結びつけてくれる。

ありたい自分を知り、一歩ずつ近づくこと。

そこで生まれた自信は、多様な人々を受け入れる優しさを育む。

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

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

変化に挑み、成長を続けることで、世界を美しくする力になれる。

私たちは、そう信じています。



新たな価値創造へ 中長期経営戦略フレーム 「VISION2030」を策定

創業の精神

中期経営計画
23/3期～25/3期

経営戦略・財務戦略

中長期経営戦略フレーム
「VISION2030」

経営戦略
マテリアリティ（重要課題）
役員・従業員の行動指針

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
からだにこころに
いちばん近いところで寄り添い続けます

1. 現代社会において私たちが果たすべき使命（ミッション）

2. 前中期経営計画の振り返り

～「VISION2030」、中期経営計画策定にあたって～

3. 中長期経営戦略フレーム「VISION 2030」

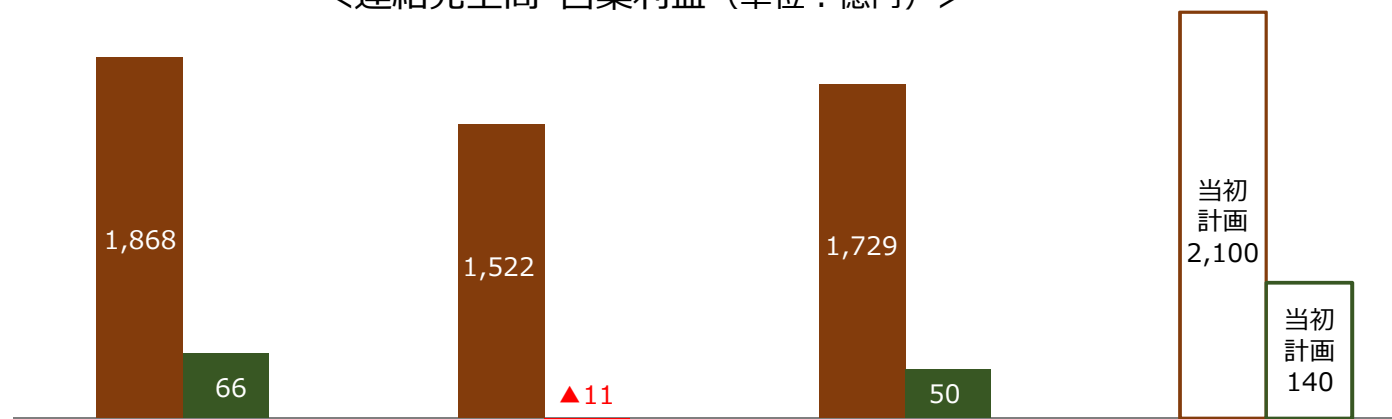
4. 中期経営戦略（23/3期～25/3期）

5. 財務戦略（23/3期～25/3期）

6. 行動を変えるために

前中期経営計画総括

<連結売上高・営業利益（単位：億円）>



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

※有価証券投資評価損益や無形固定資産の減損などの影響を除去した実質ベース

現状認識：前中期経営計画の振り返り

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

基本方針 1. 国内外ともに力強い成長軌道を示す ▲

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

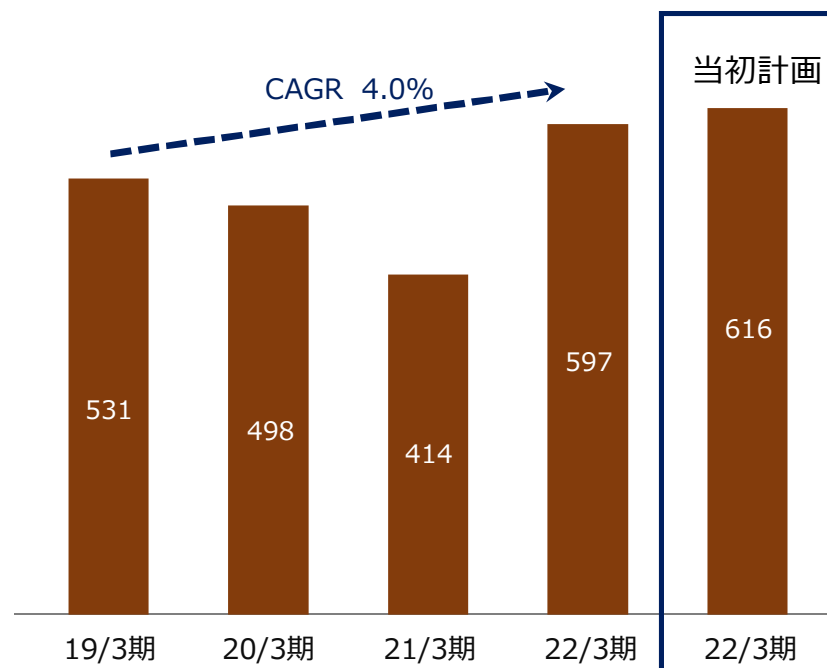
基本方針 2. 不採算事業の将来性の検証と構造改革 ×

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

基本方針 3. 社会価値創造に向けた取り組みの強化 ○

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

ワコール事業（海外）セグメント
＜連結売上高・営業利益（単位：億円）＞



現状認識：事業上の課題

国内事業の課題

硬直的な高コスト構造の解消、レジリエントな企業への転換

- ◆ マーケティング強化を通じた新規顧客の獲得、新しい顧客提供価値の開発、新規事業の創出
- ◆ 国内子会社の経営の安定化。将来性の継続的な検証と、事業継続や見直しの判断

海外事業の課題

ECを中心とした成長継続と収益性の更なる向上

- ◆ 米国EC市場の飽和やターゲット広告の規制による、「LIVELY」ブランドの成長鈍化への対応
- ◆ インドやドイツなど、潜在的な市場規模が大きい新興エリアにおける成長に向けた積極的なブランド投資

生産・供給体制の課題

生産性向上に向けたグローバルベースでの供給体制の再整備

- ◆ 生産・輸送等におけるオペレーションの効率化による、原材料や輸送費の高騰影響の緩和
- ◆ 感染症の感染拡大下における工場の操業の安定化への取り組み

サステナビリティの課題

社会課題の解決を成長機会とする共創イノベーションの推進

- ◆ 深刻さが増している気候変動などの環境問題や人権問題への対応強化
- ◆ 変化対応力の強化に向けて、会社のあるべき姿や使命を明確にして行動できる社員の増加

ステークホルダーからの期待（機関投資家中心）

成長戦略について

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

長期課題について

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

次期中計について

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

「VISION 2030」、中期経営計画策定にあたって

期待を創る

(提供価値の進化・グローバル成長)

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

×

要請に応える

(ROE水準の向上、ESG対応)

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

×

コミットメント

(実効性の向上・資本効率改善)

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

「VISION 2030」、中期経営計画の取り組み事項（全体図）

3カ年
中期経営
計画

VISION
2030

期待を創る (提供価値の進化・グローバル成長)

- 国内ワコールの成長回帰
- 海外ワコールの成長力強化
- 成長を支える人材戦略の推進

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

要請に応える (ROE水準の向上、ESG対応)

- 国内における構造改革の完了
- 資本コスト以上のROE達成
- 人権・環境課題への対応強化

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

コミットメント (実効性の向上・資本効率改善)

- ROE達成に向けたプロセス開示
(収益構造改革・資本効率の改善)
- 役員報酬制度の継続的改善

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

企業価値向上の実現 (恒常的なPBR1倍超え・持続的成長の実現)

ワコールならではの社会的価値創造 (顧客提供価値の進化・サステナビリティ課題の解決)

グループミッションの達成：事業を通じて、ひとりひとりが自分らしく生きることができる社会を実現する

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

「VISION 2030」 目指す姿

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

中長期経営戦略フレーム
「VISION 2030」

経営戦略

マテリアリティ（重要課題）

役員・従業員の行動指針

期待を
創る

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

×

要請に
応える

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

×

コミット
メント

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

「VISION 2030」 経営戦略

革新的な視点で新たな価値を生み、持続的成長を実現する

「VISION 2030」 経営戦略

サステナビリティ
経営の推進

国内の収益性向上と
事業領域拡大

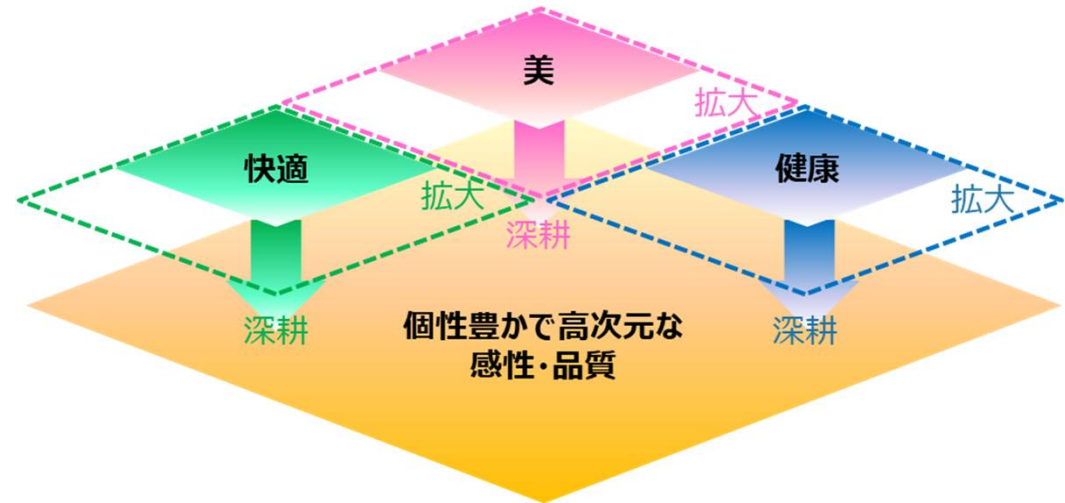
海外事業の拡大と
高収益構造への変革

グループ経営力の強化

資本効率の高い
経営への転換

事業領域（今後、強化するカテゴリー）

“Beauty” “Comfort” “Health”



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

「VISION 2030」 経営戦略

サステナビリティ 経営の推進

国内の収益性向上と 事業領域拡大

➤ 国内における着実な成長と、健康領域での新規事業創出

- ◆ CX戦略の推進を通じた国内市場シェアの回復（21/3期 約24% ⇒ 31/3期 30%）
- ◆ 「美・快適・健康」分野における事業領域の拡大（新規事業の売上規模見込 約200億円）

海外事業の拡大と 高収益構造への変革

➤ 既存進出エリアの拡大維持と、欧州やインド市場での成長

- ◆ デジタルマーケティングの強化による新規顧客の獲得、CRM強化による既存顧客のロイヤル化
- ◆ 新規市場におけるブランド投資の強化（売上目標：インド市場70億円 ドイツ市場30億円）

グループ経営力の 強化

➤ グループガバナンスの強化、多様性のある人材育成と活用

➤ 国内外の技術・生産・R&D拠点の整備

- ◆ 品質基準の再定義、縫製工場のスマートファクトリー化、生産・輸送効率の追求

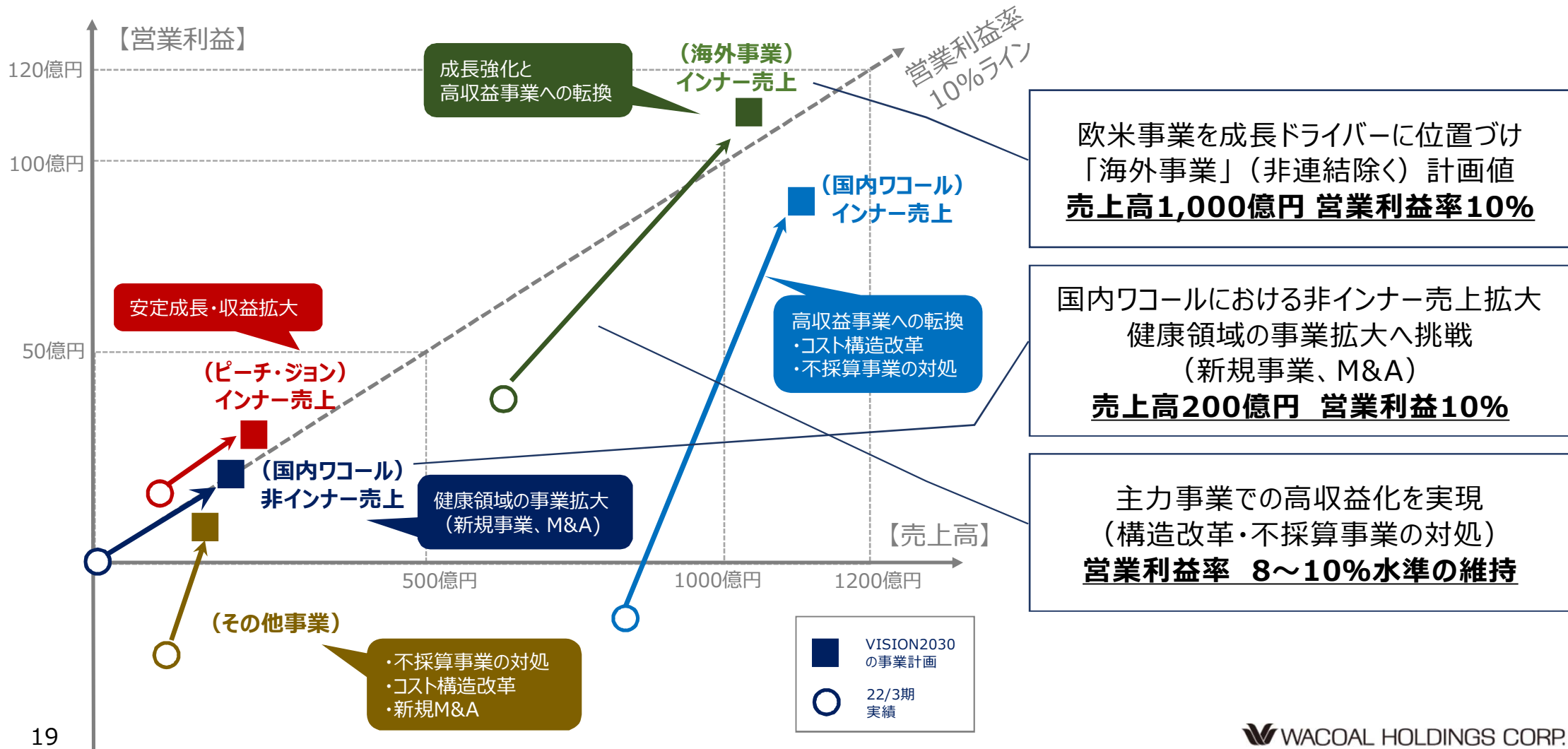
資本効率の高い 経営への転換

➤ 資本コストを上回るROEの継続的な創出

➤ ステークホルダーへの価値配分の最適化

- ◆ ROE10%、資本構成の最適化への取り組み

「VISION 2030」 事業ポートフォリオ



(国内) 非インナー事業の売上拡大に向けて

非インナー事業 売上高
200億円

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

3Dボディデータの活用

主幹部門：イノベーション戦略室

データサービス

- ・消費者向け新サービス提供
- ・企業向けシステム販売

製品

- ・新製品の開発
- ・他社との協業

医療・社会貢献

- ・がん研有明病院等と共同研究、乳房再建の発展に貢献
- ・技術・事業の海外展開

デジタル顧客体験

- ・顧客体験価値の向上
- ・サービスの他社販売

研究・開発成果の活用

主幹部門：人間科学研究開発センター

企業や大学等と共同で
人間科学の研究を推進

からだをメンテナンスする
新たなサービスの開発

3Dプリンター等を用いた
3D製造技術の実用化

一人ひとりの体型に
応じた商品を提供する
パーソナライズサービスの展開

従業員アイデアの活用

主幹部門：未来事業開発室

事業アイデアの公開と
公募メンバーによる事業開発

社会課題・健康課題を
解決する新規事業の開発

ワコールグループ社員による
事業創出・開発

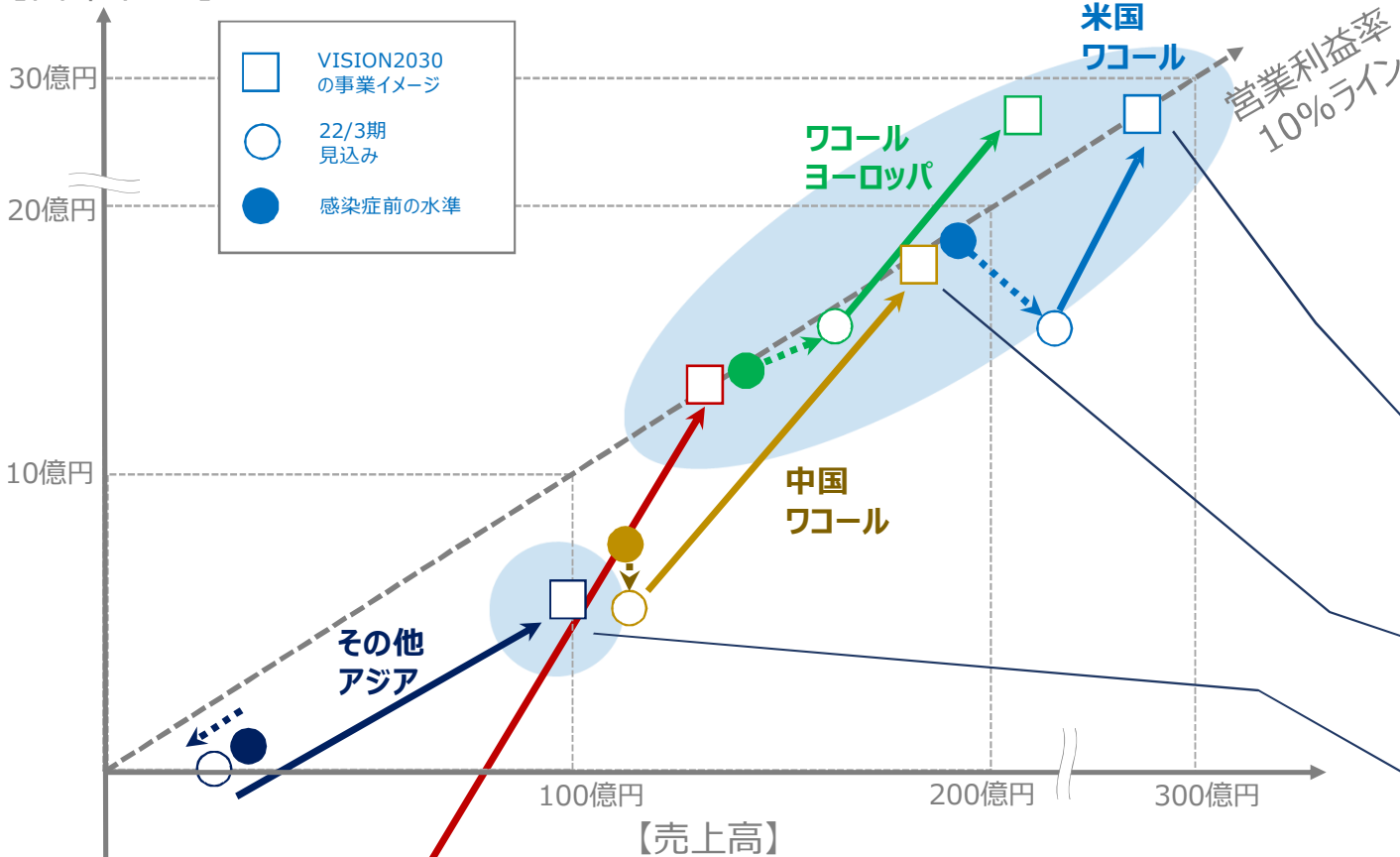
既存の経営の枠組みを
超えた新規事業の創出

実現を加速するM & A、他社との協業

主幹部門：経営企画部

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

【営業利益】



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

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

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

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

(海外事業) グローバル成長に向けた注力ポイント

海外事業 売上高

1,080億円

(営業利益率10%)

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

1 成長市場の底上げ

欧米中の着実な成長

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

売上拡大余地の高い市場の開拓

新興エリア
売上見込

ドイツ 30億円
インド 70億円



2 高収益構造への変革

EC事業への大胆な事業転換

VISION2030
EC比率

50%~

得意先EC、専門EC、
自社EC売上を含む



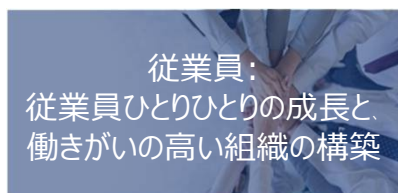
アジアヘッドクォーター体制への移行

- ◆ アジアの市場特性に応じた販売体制の再整備とEC拡大

2030年までに解決を目指すマテリアリティ（重要課題）



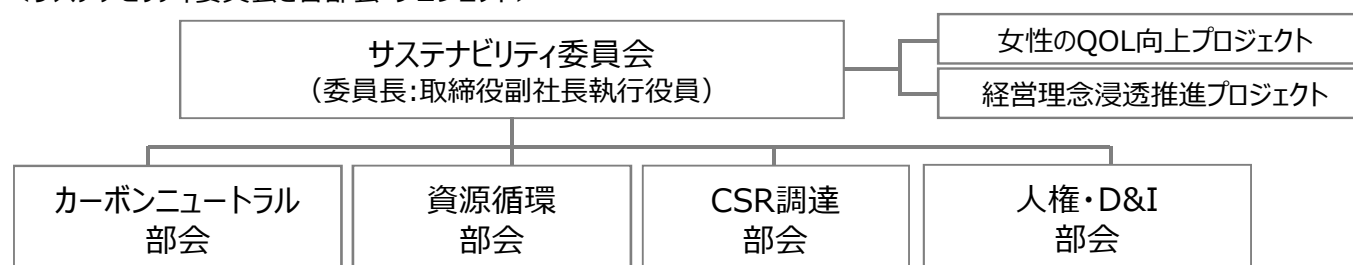
推進体制：取締役会が意思決定とモニタリングを実施



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

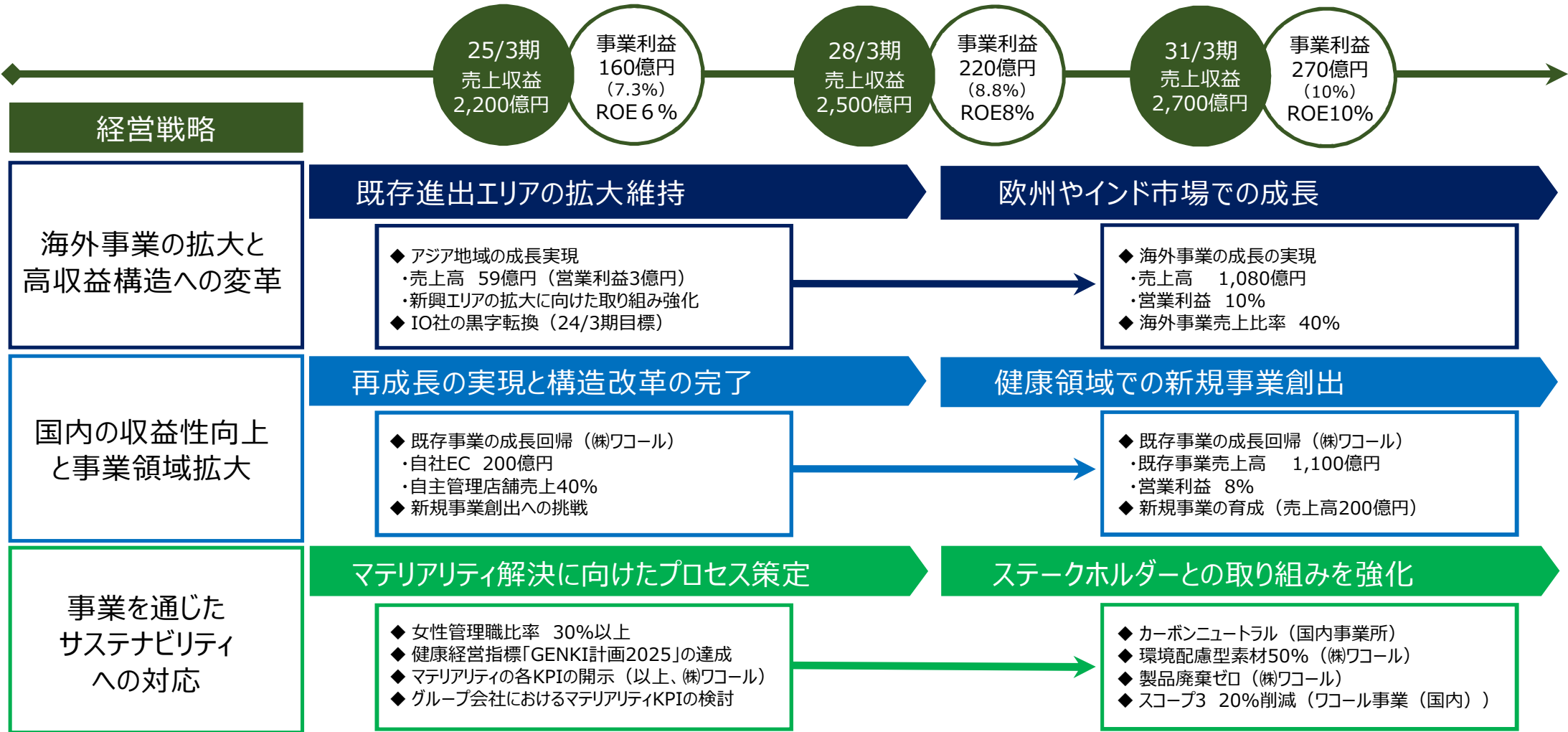
②22年4月に発足した「サステナビリティ委員会（代表取締役社長執行役員：統括責任者、取締役副社長執行役員が委員長）が、進捗を管理。（経営理念の浸透・実践に向けては、委員会傘下にプロジェクトを発足）

<サステナビリティ委員会と各部会・プロジェクト>



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

「VISION 2030」計画ロードマップ



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

中期経営計画 経営指標 1

(単位：億円)

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

中期経営計画 経営指標 2

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

中期経営計画で目指す姿

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

23/3期～25/3期

中期経営計画 コア戦略

(国内事業)

レジリエントな企業体質への転換

(海外事業)

グローバル成長の加速

(サステナビリティ)

マテリアリティに対する取り組み推進

(財務)

資本コストを上回るROEの創出

期待を
創る

- 国内ワコールの成長回帰
- 海外ワコールの成長力強化
- 成長を支える人材戦略の推進

×

要請に
応える

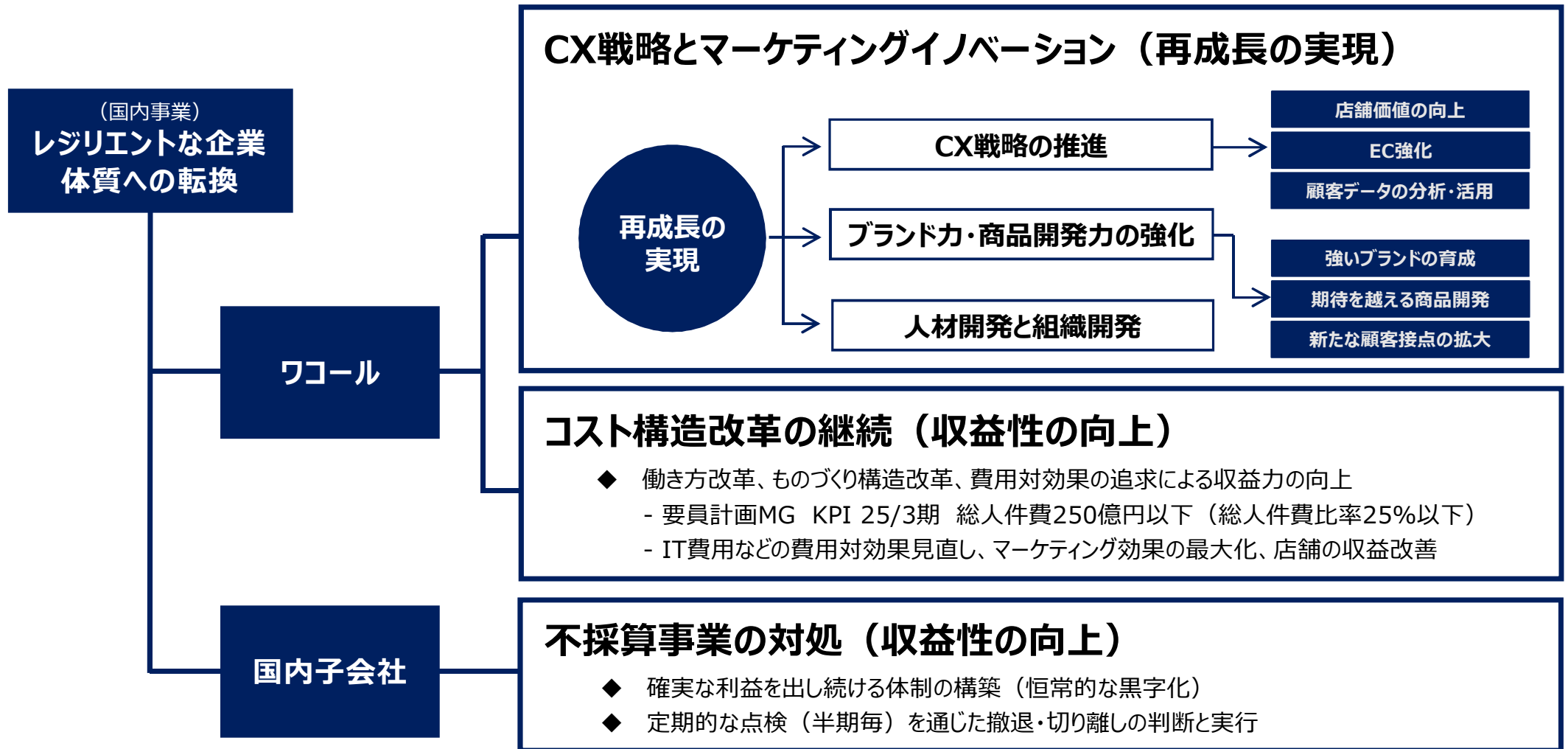
- 国内における構造改革の完了
- 資本コスト以上のROE達成
- 人権・環境課題への対応強化

×

コミット
メント

- 目指すROEに向けたプロセス開示
(収益構造改革・資本効率の改善)
- 役員報酬制度の継続的改善

コア戦略：レジリエントな経営体質への転換（国内事業）



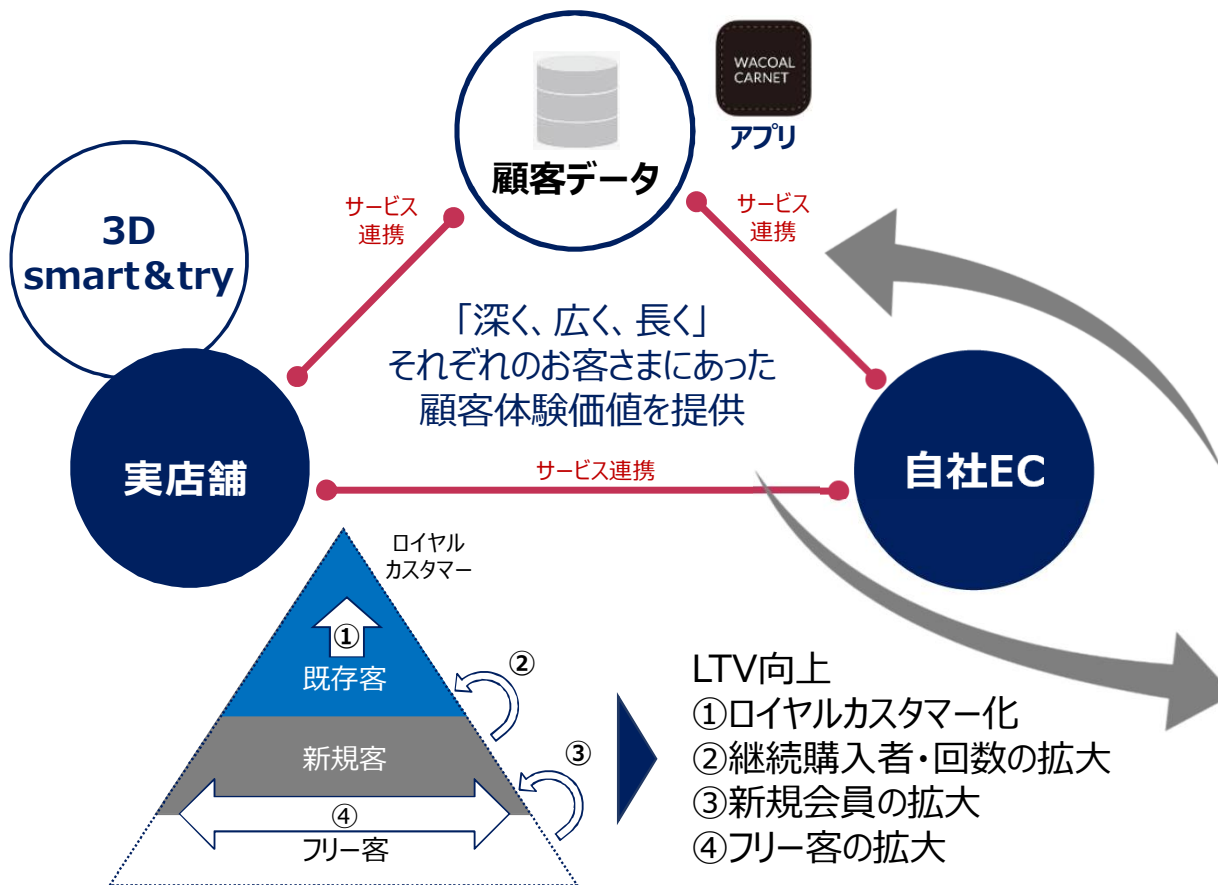
CX戦略：デジタルを軸にした顧客コミュニケーションの強化

店頭ベースの売上高に占める
会員売上比率

25/3期 60%以上
(22/3期 44%)

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

CX戦略① 店舗価値の向上



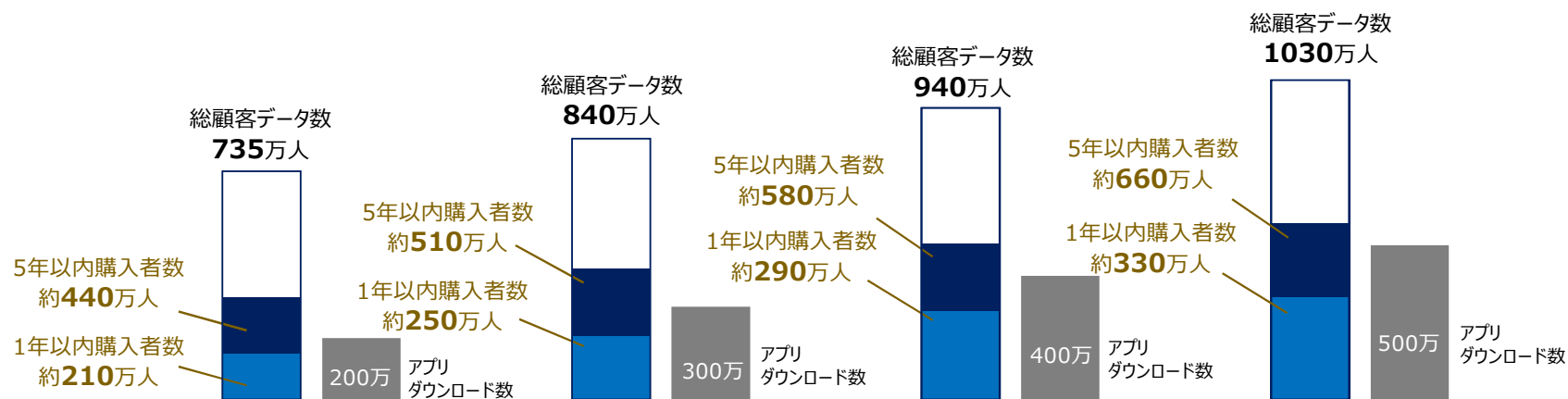
CX戦略② EC強化



CX戦略③ データの分析・活用



CX戦略：指標



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

コア戦略： グローバル成長の加速（海外事業）

（海外事業）
グローバル成長
の加速

グローバルでのDX加速（CX戦略の推進）

- ◆ オフラインとオンラインを融合した顧客体験価値の向上
- ◆ デジタルマーケティングの強化による新規顧客の獲得
- ◆ データ活用・CRM強化による既存顧客のロイヤル化

米国ワコール

25/3期
事業利益率
8%水準

25/3売上見込
212百万ドル

- デジタルと自社ECへの積極投資により、EC成長を目指す
- ・「デジタルフィッティング」アプリの活用による、CXの向上
- ・サイトの利便性向上や物流強化を通じた、EC売上比率の向上



アプリ
計測



体型に
関する質問



商品
提案

IO社

24/3期
損益イーブン
のクリア

25/3売上見込
110百万ドル

- マーケティング強化によるブランド力向上を通じた顧客数の拡大（ターゲット広告に代わる新たな広告販促手法の早期確立に着手）
- 売上高1億ドルの達成を目指し、当面はブランド認知拡大に向けた積極投資を継続する一方で、生産・物流・在庫管理など収益改善に向け取り組む
- 損益イーブン（黒字化）の達成時期は、24/3期

コア戦略：グローバル成長の加速（海外事業）

（海外事業）
グローバル成長
の加速

グローバルでのDX加速（CX戦略の推進）

- ◆ オフラインとオンラインを融合した顧客体験価値の向上
- ◆ デジタルマーケティングの強化による新規顧客の獲得
- ◆ データ活用・CRM強化による既存顧客のロイヤル化

ワコール
ヨーロッパ

25/3期
事業利益率
10%水準※

25/3売上見込
125百万ポンド

- 英国：自社EC・3D smart & tryを活用したCX戦略の推進
・新サービスを通じた実店舗における顧客体験価値の向上と、
オンラインとの連携強化を通じて、ブランド認知拡大と
自社ECの成長を目指す
- ・2022年中に、英国の直営店にて展開開始
- 欧州：成長余地の大きいドイツ市場の展開を強化

中国ワコール

25/3期
事業利益率
6%水準

25/3売上見込
926百万元

- 顧客や流通チャネルの特性に応じたブランドや商品の展開強化
- CRM活動の強化
- ・高付加価値商品の開発と実店舗とECの連携強化による顧客拡大
- ・データ活用・CRM強化による既存顧客のロイヤル化
- ・EC事業における中間層の獲得に向けた新たな商品戦略の実施
- 実店舗については、百貨店に加え、モール等に展開する直営店を強化

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

25/3期 経営指標 エグゼクティブサマリー

売上収益
2,200億円

国内外のワコール事業を中心に成長回帰を目指す

- ◆ ワコール：CX戦略の推進、ブランド力・商品開発力の強化による再成長の実現
- ◆ 海外：EC事業を軸とした主力地域（欧米中）での成長

事業利益
160億円

レジリエントな企業体質への転換を加速

- ◆ 要員計画マネジメントやその他子会社の損益改善など収益構造改革の推進を継続
- ◆ 将来性や目指すべき事業ポートフォリオを踏まえ、事業の継続や見直しを判断

親会社の所有者に
帰属する当期利益
125億円

最終利益で過去最高となる120億円超えを目指す

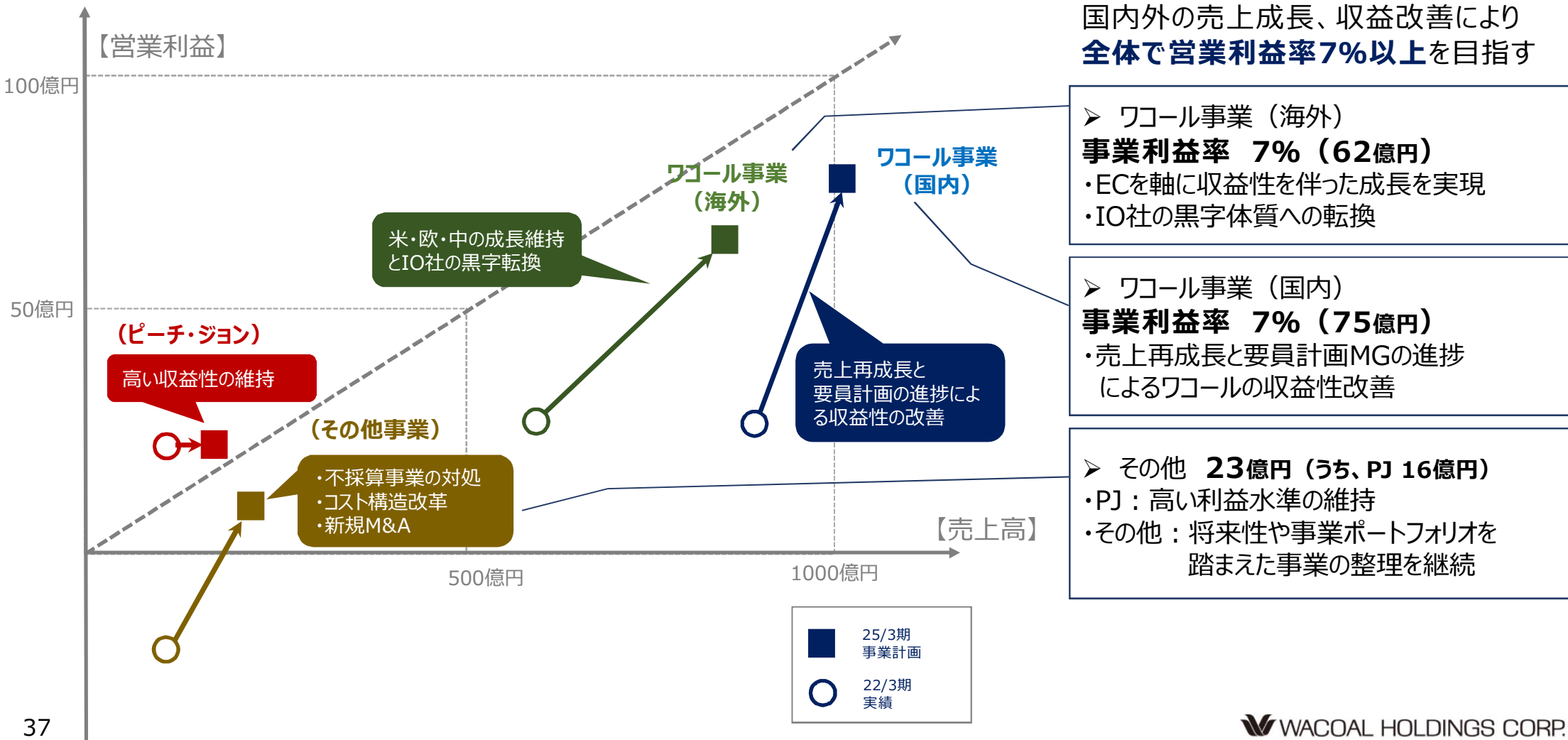
- ◆ 事業構造改革を進め、安定性及び収益性の高い体質への転換を図る

EPS
200円以上

利益成長に加え、積極的な株主還元により、EPS成長を実現

- ◆ 資本効率の改善に向けて積極的な株主還元を実施（中計期間の総還元性向100%以上）

25/3期 セグメント別 事業利益計画



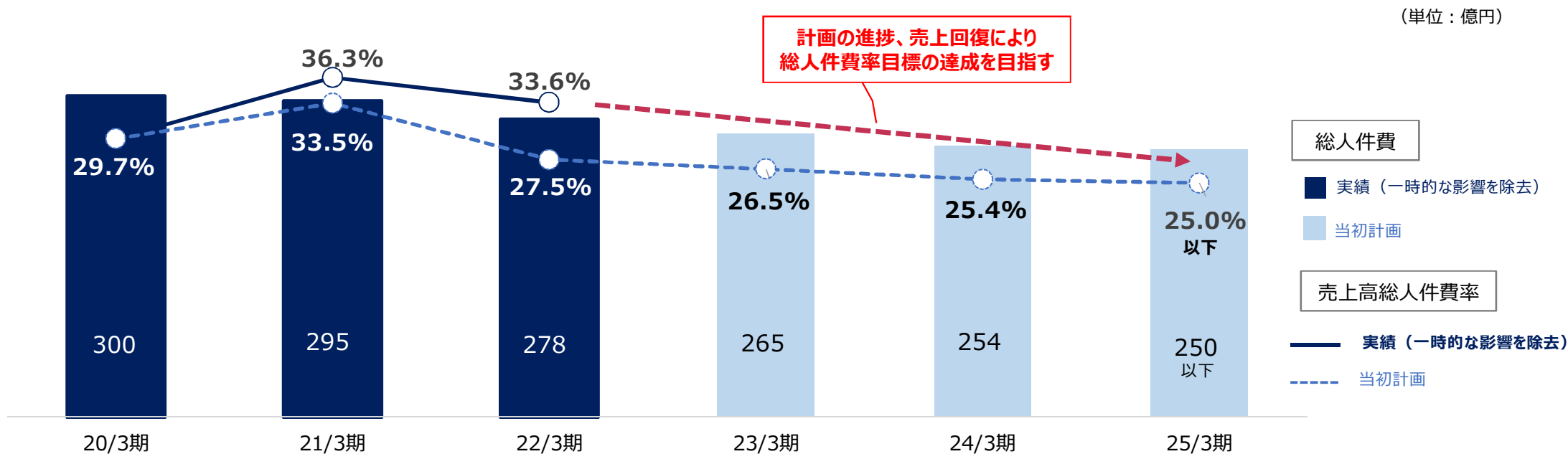
(株)ワコールの構造改革 25/3期に向けた目標値

25/3期 総人件費
250億円以下
 (総人件費率 25%以下)

引き続き、要員計画マネジメントを推進

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

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



中期経営計画期間（23/3期～25/3期）の財務方針

基本方針

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

財務指標（KPI）

ROE **6.0%**

- ◆ 資本コストを上回るROEの創出
- ◆ 収益力の向上に取り組むと同時に、資産効率・資本効率を改善させることで、ROE向上を実現

政策保有株式の縮減
100億円以上

- ◆ 積極的な政策保有株式の縮減を継続して実施
- ◆ 中長期的な政策保有株式の保有指標は、純資産の15%以下

3カ年累計の総還元性向
100%以上

- ◆ 配当性向50%以上を目安にした安定的な配当の実施
- ◆ 資本効率の改善を目的に、機動的な自己株買いを実施

株主資本
2,100億円

- ◆ 成長投資を継続するとともに、ROE向上に向けて収益力の向上と資本効率の改善を実施
- ◆ 企業価値向上の観点から、有利子負債の活用も検討

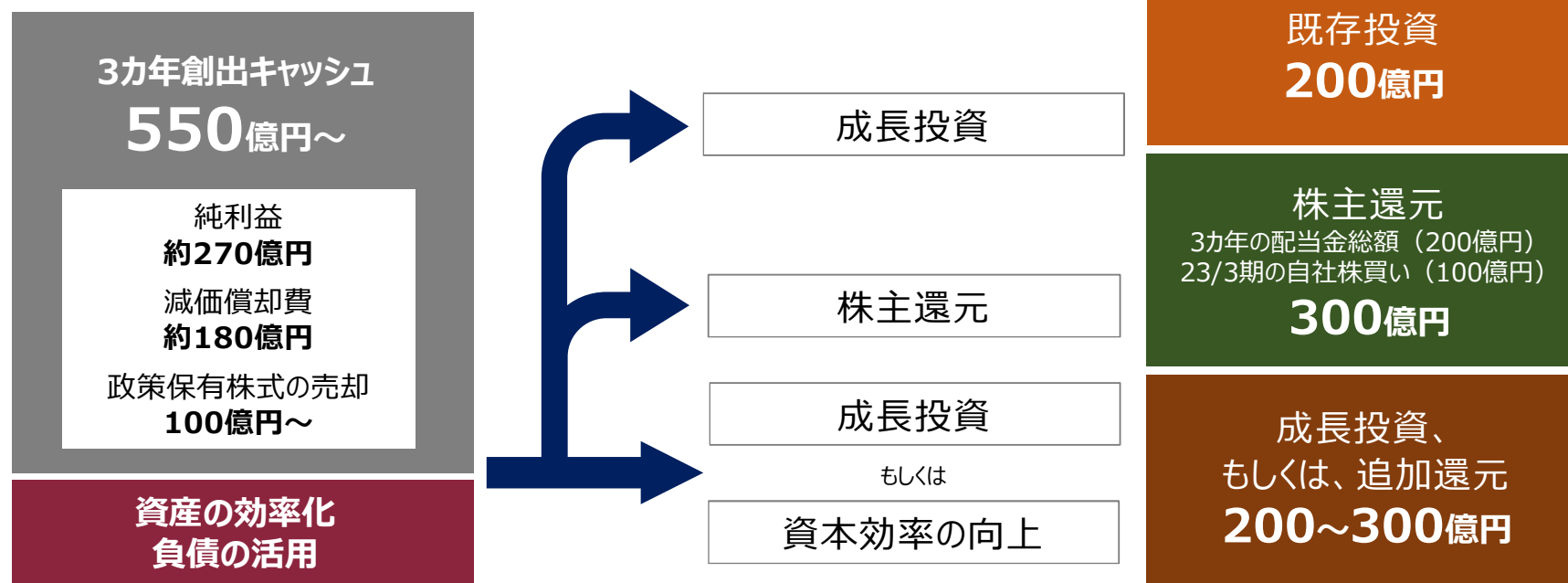
投資と株主還元計画（23/3期～25/3期）

成長投資

- ◆ 成長に向けてIT・デジタル投資を行うとともに、新規事業への投資機会を検討
- ◆ 既存事業投資 200億円、新規事業投資 200～300億円

株主還元

- ◆ 3カ年の配当金総額は、200億円を計画。加えて、23/3期は100億円の自社株買いを実施
- ◆ 適切な成長投資がない場合は、資本効率の更なる改善に向けて、追加還元を実施（200～300億円）



実効性向上に向けた取り組み

グループ経営の推進 グループカの強化

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

1 経営体制の見直しと事業責任者の明確化

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

今後の事業責任体制

2022年6月29日に開催予定の定時株主総会日付以降の役職

CEO <small>および国内その他事業</small>	国内ワコール 事業	海外ワコール 事業	CFO
			
代表取締役 社長執行役員 安原 弘展	代表取締役 副社長執行役員 (株)ワコール社長 伊東 知康	取締役 常務執行役員 グローバル本部長 矢島 昌明	取締役 副社長執行役員 グループ管理統括担当 宮城 晃

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

2 役員報酬制度の継続的改善

2021年
6月～

譲渡制限付株式報酬制度を導入

2022年
以降
検討中

役員報酬諮問委員会での検討事項

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

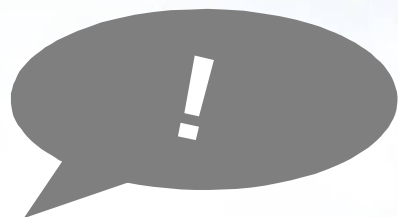
3 取締役会の多様性確保

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

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

今のワコールグループに足りていないこと

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



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

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

「誰かの幸せを想おう」

顧客、取引先、ともに働く社員など、周囲の人の幸せを考えられているだろうか

「好奇心を持って、五感を使い観察しよう」

最近、新たな発見や気づきはあっただろうか

「なぜ？何のために？を考えよう」

真意や根本原因を理解できているだろうか

「異なる意見を尊重しよう」

謙虚に人の意見に耳を傾け、忖度抜きで、建設的に議論をしているだろうか

「未来志向で判断しよう」

目先の結果だけではなく、豊かな未来の実現のために行動しているだろうか

「まずやってみよう」

リスクを恐れて立ち止まっていないだろうか 挑戦する人を応援しているだろうか


「仲間と力を合わせよう」

大きな成果を生むために、仲間と切磋琢磨し、共創できているだろうか

「誠実に、責任を持ち行動しよう」

相手に感謝を伝えているだろうか 人のせいにしていないだろうか

役員・従業員の
行動指針
(アクション)



変化に挑み、成長を続けることで、
世界を美しくする力になる

(参考資料) 中期経営計画 補足資料

資料1 「VISION 2030」、および25/3期 計画

【為替レート】

1 \$	1 £	1元
120.00	155.00	19.00

(単位：億円)

	2023年3月期計画 (中期経営計画初年度)	2025年3月期計画 (中期経営計画最終年度)	2031年3月期 (VISION2030最終年度)
売上収益	2,050	2,200	2,700
国内事業 売上収益 ※国内事業ワコール・PJなど合算	1,349	1,332	1,620
(対売上収益)	65.8%	60.5%	60.0%
海外事業 売上収益	710	868	1,080
(対売上収益)	34.6%	39.5%	40.0%
(参考) 非連結合併会社含むグループ売上高	2,050	-	3,400
事業利益	70	160	270
事業利益率	3.2%	3.2%	10.0%
親会社の所有者に帰属する当期利益	55	125	210
ROE	-	6.0%	10.0%
株主資本 (億円)	-	2,100億円	2,100億円

資料2 25/3期（中期経営計画最終年度）計画 ※再掲

【為替レート】

1 \$	1 £	1元
120.00	155.00	19.00

（単位：億円）

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

資料3 25/3期 主要子会社 計画

【為替レート】

1 \$	1 £	1 元
120.00	155.00	19.00

(単位：百万円)

		23/3期 計画				25/3期 計画			
		売上収益	増減率%	事業利益	売上比%	売上収益	増減率% (対23/3期)	事業利益	売上比%
ワコール事業 (国内)	ワコール	102,900	-	3,000	2.9	107,500	+4.5%	7,500	7.0%
ワコール事業 (海外)	ワコールインターナショナル	30,027	-	384	1.3	38,122	+27.0%	2,377	6.2%
	ワコールヨーロッパ ※	17,302	-	1,694	9.8	19,377	+12.0%	1,942	10.0%
	中国ワコール	14,516	-	415	2.9	17,601	+21.3%	1,034	5.9%
ピーチ・ジョン事業		12,750	-	1,490	11.7	13,510	+6.0%	1,565	11.6%
その他	ルシアン	3,200	-	▲ 170	-	3,580	+11.9%	200	5.6%
	七彩	6,423	-	0	0.0	8,315	+29.5%	280	3.4%
	A i	2,700	-	10	0	3,594	+33.1%	200	5.6%

【海外主要子会社】(現地通貨ベース) (単位 米国：千US\$ ヨーロッパ：千£ 中国：千元)

		23/3期 計画				25/3期 計画			
		売上収益	増減率%	事業利益	売上比%	売上収益	増減率% (対23/3期)	事業利益	売上比%
ワコール事業 (海外)	ワコールインターナショナル	250,221	-	3,199	1.3	317,687	+27.0%	19,810	6.2%
	ワコールヨーロッパ ※	111,629	-	10,929	9.8	125,012	+12.0%	12,529	10.0%
	中国ワコール	763,993	-	21,817	2.9	926,390	+21.3%	54,410	5.9%

※ワコールヨーロッパ：ブランドに係る償却費を除去した事業利益となります



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。