

I. コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

1. 基本的な考え方

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】

更新

原則 1-4 政策保有株式	上場会社が政策保有株式として上場株式を保有する場合には、政策保有株式の縮減に関する方針・考え方など、政策保有に関する方針を開示すべきである。また、毎年、取締役会で、個別の政策保有株式について、保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等を具体的に精査し、保有の適否を検証するとともに、そうした検証の内容について開示すべきである。 上場会社は、政策保有株式に係る議決権の行使について、適切な対応を確保するための具体的な基準を策定・開示し、その基準に沿った対応を行うべきである。
------------------	---

(1) 政策保有に関する方針

- 当社のコーポレートガバナンス・ガイドラインにおいて、中長期的な企業価値向上の観点から、取引関係の維持・強化、事業展開における協力・取引関係の構築・維持・強化、安定的な金融取引の維持等を目的に政策保有株式を保有する場合がある、と定めております。
- 当社は、2023 年 11 月に開示した中期経営計画（リバイズ）において、資産効率向上の観点から、2026 年 3 月期末までに、政策保有株式を 300 億円以上（2023 年 3 月末時価ベース）縮減し、連結純資産額の 10%未満とする方針を示しております。

(2) 政策保有株式に係る検証

- 中長期的な観点から保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等を検証し、定期的に取り締役に報告しております。取締役会においては、検証結果を基に当社の中長期的な企業価値向上に資するかどうかを見極め、保有の継続、処分の判断を行っております。保有意義の薄れた株式については、相手先企業の状況も勘案したうえで、順次処分・縮減を進めております。なお、保有意義の見直しは取締役会において個別の銘柄毎に検証を行っております。
- 2025 年 3 月期においては、取締役会にて、個別の銘柄毎に、保有によって実現している収益が当社資本コストを上回っているか、当社の企業価値向上につながっているかを検証した結果、保有意義が希薄化した銘柄について、5 銘柄・約 205 億円（2023 年 3 月末時価ベース）の処分・縮減を進めました。
- この結果、2025 年 3 月期末の政策保有株式の銘柄数及び貸借対照表計上額（投資株式の貸借対照表計上額が最も大きい当社の特定完全子会社・㈱ワコール）の状況は下表のとおりとなっております。

	21 年 3 月期	22 年 3 月期	23 年 3 月期	24 年 3 月期	25 年 3 月期
銘柄数	75	65	60	50	45
貸借対照表計上額（百万円）	50,114	46,000	43,944	47,541	35,588
連結純資産に対する比率	22.9%	20.3%	20.6%	22.1%	18.3%

(3) 議決権の行使基準

- 政策保有株式の議決権行使については、投資先企業の経営方針を十分に尊重したうえで、当該企業及び当社の企業価値向上に資するものかどうかを総合的に勘案し、議案への賛否を判断しております。また、一定期間連続して業績が赤字になることや、組織の改編などにより株主価値が大きく毀損される事態や不祥事等、コーポレート・ガバナンス上の重大な懸念事項が生じている場合には、内容を特に精査して対応します。

原則 1-7 関連当事者間の 取引	上場会社がその役員や主要株主等との取引（関連当事者間の取引）を行う場合には、そうした取引が会社や株主共同の利益を害することのないよう、また、そうした懸念を惹起することのないよう、取締役会は、あらかじめ、取引の重要性やその性質に応じた適切な手続を定めてその枠組みを開示するとともに、その手続を踏まえた監視（取引の承認を含む）を行うべきである。
-------------------------	--

- ・ 関連当事者間取引についてガイドラインを定め、定期的な調査を実施しております。関連当事者間取引について、重要な取引または定型的でない取引については、事前に取り締役会による承認を得ることとしております。

更新

補充原則 2-4① 女性の活躍促進を 含む社内の多様性の 確保 (中核人材の登用等に おける多様性の確保)	上場会社は、女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等、中核人材の登用等における多様性の確保についての考え方と自主的かつ測定可能な目標を示すとともに、その状況を開示すべきである。 また、中長期的な企業価値の向上に向けた人材戦略の重要性に鑑み、多様性の確保に向けた人材育成方針と社内環境整備方針をその実施状況と併せて開示すべきである。
--	---

(1) 多様性の確保について

- ・ 当社グループは、従業員一人ひとりの働きがい高める仕組みを追求しつつ、人的資本の量的・質的な適正化を図ることによって、健全な企業風土と強固な経営体質の構築を進めております。
- ・ 多様な人材や価値観を受容し相互に信頼関係を深め、従業員一人ひとりが能力を最大限に発揮できる職場環境の実現を目指しております。引き続き、多様なキャリアパスや働き方の選択肢を拡充させるほか、変化の激しい市場に対する組織の意思決定において、従業員の多様性を活かすことができる人材施策を実行してまいります。

□ 【女性の管理職への登用】

- ・ 当社グループでは、女性特有のライフステージに応じた就労環境を整備し、より柔軟な働き方を促進するとともに、性別や年齢に関わらず能力や成果に応じて昇格・登用する仕組みを構築しております。
- ・ 当社の主たる事業会社で特定完全子会社である㈱ワコールでは、2024 年 9 月に、女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画を見直し、新しく策定しました。2025 年 4 月 1 日時点において、課長級以上の女性管理職の比率は 38.6%であり 30%を上回っておりますが、より重要な意思決定に関わる部長級以上の女性管理職比率が依然として低いことが課題と考えております。そのため、2029 年 3 月期までに、部長級以上の女性比率を 30%以上に高めることを目標として取り組みを拡充し、多様性を向上させると同時に意思決定の最適化を目指してまいります。
- ・ 多様な人材の価値観を経営の意思決定に反映するために、性別・年齢を問わず、早い段階からリーダー適性の高い人材の発掘を行うとともに、経営幹部候補への育成機会の提供を一層進めております。また従業員の自律的な成長をサポートしつつ、様々な事業、職務の経験を通して、継続的にキャリア意識の醸成を促し、経営幹部を務める人材の育成に努めております。
- ・ なお、当社の国内主要子会社の 2025 年 3 月期における女性管理職比率、男女の賃金差異等は下表のとおりであります。当社グループでは同一の役割において男女の賃金差異は設けておりません。例えば、㈱ワコールの場合、男女の賃金差異は管理職では 90.0%、総合職では 72.7%であるものの、次の事由等から、下表の区分では差異が広がる結果となっております。

- ①：管理職における女性比率（38.6%）が小さいこと
- ②：新卒採用における女性比率の高まりなど、入社 10 年以下の女性比率（59.2%）が増加していること
- ③：平均賃金水準が相対的に総合職より低い、店頭販売職の圧倒的多数を女性が占めていること

子会社名	女性管理職比率 (%)	男性の育児休業取得率 (%)	男女の賃金差異 (%)		
			全労働者	正社員	パート・有期
㈱ワコール（当社含む）	38.6	66.7	49.1	49.9	52.7
㈱ピーチ・ジョン	82.6	---	40.1	64.5	---
㈱ワコールマニュファクチャリングジャパン	0.0	0.1	92.1	92.7	88.9

- 詳しくは当社ホームページに掲載しております。
- ◆ DE&Iの推進（女性活躍推進法に基づく行動計画を含む）
<https://www.wacoalholdings.jp/sustainability/resource/diversity/>
- ◆ ESG データ集（人材（ダイバーシティ&インクルージョン）、ワークライフバランス、働き方・休み方ほか）
https://www.wacoalholdings.jp/ir/library/esg_presentation/
- ◆ 【厚生労働省 HP】女性の活躍企業データベース・「株式会社ワコール」
<https://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/detail?id=284>

□ 【外国人の管理職への登用】

- 当社は世界の国や地域で事業を営む企業グループとして、米国や欧州をはじめとする海外各法人の代表（社長）及び重要な経営ポストに現地人財を登用しております。また、(株)ホンコンワコール、及びフィリピンワコール(株)の代表（社長）は女性が務めております。
- 今後も引き続き、海外各市場での顧客視点による事業拡大、競争優位性の強化のために、国籍を問わない多様な現地人財の採用と重要な管理職ポストへの登用を継続的に推進してまいります。

□ 【中途採用者の管理職への登用】

- 当社グループは、先人たちが前例にこだわることなく今日の企業グループを築いてきたように、今後も大胆に、また果敢にチャレンジする風土を大切にしながら、新風を吹き込み新しい価値を創造するためには、多様性の尊重こそが競争の源泉になると考えております。
- (株)ワコールでは、新卒採用と同様に経験者採用（第二新卒採用、キャリア採用等）にも力を入れております。今後も引き続き、経営幹部候補人財、グローバルや EC、DX、新規事業等、不足する専門人財の獲得を目的に、総合職の採用人員の 3～5 割程度を経験者採用とする方針を継続しております。
- (株)ワコールでの経験者採用の状況（総合職）

		2021 年 3 月期	2022 年 3 月期	2023 年 3 月期	2024 年 3 月期	2025 年 3 月期
経験者採用の状況	男性	4	1	4	1	8
	女性	6	1	6	15	8
	合計	10	2	10	16	16
新卒採用の状況	男性	13	7	6	2	6
	女性	16	16	10	10	12
	合計	29	23	16	12	18
経験者採用比率		26%	8%	38%	57%	47%

(2) 多様性の確保に向けた人財育成方針、社内環境整備方針

- 基礎研究、商品の企画・開発から材料調達、生産、販売に至るまでのバリューチェーンについて、その大半をグループ内のリソースによって築いている当社グループは、「人財」を資本と捉え、その人的資本の価値の最大化を目指すことが経営上の重要な取り組みのひとつでもあります。グループの従業員が「やりがい・働きがい・生きがい」を感じながら働ける魅力ある企業風土を実現することで、一人ひとりが持つ能力を最大限に発揮し、生産性や競争力の向上といった組織の成果に結びつき、持続的な成長につながっていくものと考えております。
- (株)ワコールでは、従業員が自らのキャリアを主体的かつ前向きに切り拓いていくことを目的に、キャリア形成に伴う多様な制度・仕組みを拡充しキャリア自律を促進することによって、一人ひとりの働きがいの向上と組織の活性化を目指す「Meet My Career プログラム」を導入しております。
- このプログラムでは従来型の自己申告やキャリア面談、研修・自己啓発、異動とは別に、「社内公募制度」や自ら異動先を希望できる「社内ジョブチャレンジ制度」、グループ外の企業や団体への出向によって社内では得られない経験を可能にする「社外

キャリア留学制度」、また所属部門に籍を置いたまま他部門の業務を体験できる「社内インターン制度」、さらには「長期休職制度」、「副業支援」など、従業員が主体的にキャリア・可能性を切り拓くための選択肢を体系的に示すことで、従業員に対して多様な働き方の能動的な実践を促しております。同時に、今までと異なるスキルを身につけ、磨く機会を供し、個々人の多様なキャリアの実現を促進することを目指しています。また「社内公募制度」ではグループ会社も対象としキャリアの選択肢をより広げるとともに、従業員と組織の双方が積極的にキャリア開発や人財獲得に取り組める仕組みを取り入れております。

- 一方、多様性を尊重し競争力強化につなぐマネジメント力の強化をねらいに、2024 年 11 月から、マネジメント層向けに経営戦略・事業運営に関する知見を実践的に学ぶ機会として、執行役員がメンターを務める「経営視点実学プログラム」を導入しました。このプログラムは経営に必要な視座と意思決定プロセスを現場課題と紐づけながら体得することを目的としており、次世代リーダーの意識変革と視野の拡張を促すものであります。さらに、部長級に対しては、外部研修機関との連携による経営層向けプログラムへの参加を推進し、社外視点の獲得と経営力のさらなる強化を図っております。
- 社内環境の整備において、(株)ワコールでは一人ひとりの働きがいや幸福度の向上こそ、高い生産性を実現する原動力と捉え、従業員とのエンゲージメント向上の一環として、Well-being の実現のための施策に取り組んでおります。仕事と育児の両立支援はもとより、就労時間におけるコアタイムなしのスーパーフレックスタイム制度の導入や、本社オフィスにおいては、執務フロアやエリアに縛られずに効率的な働き方を促すワコール版 ABW の導入、在宅勤務の運用等を実施することにより、労働生産性の向上を意識した行動変容を求める一方で、従業員の多様な意見、価値観を認め合いビジネスパートナーとして個々を尊重する組織風土づくりに注力しております。
- 他方、ビューティーアドバイザー職（店頭販売職）においては、2020 年 8 月から地域限定採用であっても、自己都合で転居した場合に一定の条件を満たせば転居先での就業継続ができる制度を整えたほか、2022 年 4 月から退職者のネットワーク「BA Alumni Network（略称 BANK）」の運用を開始し、復職支援や知人紹介等、退職者が会社との関係を維持できる仕組みを構築しております。さらに 2025 年 10 月から、現役従業員の紹介によって採用を進める「リファラル採用」制度の導入を進める予定であります。
- 詳しくは当社ホームページに掲載しております。
 - ◆ DE&I の推進（多様性の尊重（障がい者雇用、シニアの活躍）を含む）

<https://www.wacoalholdings.jp/sustainability/resource/diversity/>

更新

原則 2-6 企業年金のアセット オーナーとしての 機能発揮	上場会社は、企業年金の積立金の運用が、従業員の安定的な資産形成に加えて自らの財政状態にも影響を与えることを踏まえ、企業年金が運用（運用機関に対するモニタリングなどのスチュワードシップ活動を含む）の専門性を高めてアセットオーナーとして期待される機能を発揮できるよう、運用に当たる適切な資質を持った人材の計画的な登用・配置などの人事面や運営面における取組みを行うとともに、そうした取組みの内容を開示すべきである。その際、上場会社は、企業年金の受益者と会社との間に生じ得る利益相反が適切に管理されるようにすべきである。
---	--

- 当社は、企業年金のアセットオーナーとして期待される機能を発揮できるよう、(株)ワコールの管理担当取締役執行役員が委員長を務め、当社及び(株)ワコールの財務・人事・経理等の業務執行者で構成する年金委員会を設置し、四半期単位で資産運用方針や政策的資産構成割合等を検討しております。
- また、外部の運用コンサルティング会社を起用することで、専門能力・知見を補完し適切な運用を図るとともに、企業年金の積立金（退職年金資産）の運用に携わる人材の専門性向上に取り組んでおります。
- 2025 年 3 月期は、前事業年度（2024 年 3 月期）に見直した運用方針に基づき、外部運用コンサルティング会社からの提案を参考にした資産構成の組み替えを行った結果、予定を上回る利率水準を確保して推移しております。また、今後の年金資産に係る資産構成や規模感についての議論を深めましたが、進行情（2026 年 3 月期）においても取り組むべき課題として継続的に討議してまいります。

<p>原則 3-1 情報開示の充実</p>	<p>上場会社は、法令に基づく開示を適切に行うことに加え、会社の意思決定の透明性・公正性を確保し、実効的なコーポレートガバナンスを実現するとの観点から、（本コードの各原則において開示を求めている事項のほか、）以下の事項について開示し、主体的な情報発信を行うべきである。</p> <ul style="list-style-type: none"> i) 会社の目指すところ（経営理念等）や経営戦略、経営計画 ii) 本コードのそれぞれの原則を踏まえた、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針 iii) 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続 iv) 取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続 v) 取締役会が上記 iv) を踏まえて経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行う際の、個々の選解任・指名についての説明
---------------------------	--

- 当社は、適時・適切な情報の開示が、あらゆるステークホルダーの皆さまとの信頼関係を築く基盤となること、また、当社の企業価値について適正な評価を得るための前提であることをよく理解し、関係法令等の要件を充足しつつ、企業理念や経営戦略、経営計画をはじめ、コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方、取締役の報酬に関する方針と手続等に関して、コーポレート・ガバナンス報告書等で、英文対応も含めて、積極的なディスクロージャーを行っております。

(1) 経営理念や経営計画他

- 本報告書Ⅰの「1. 基本的な考え方」の記載及び当社ホームページを参照ください。**
 - ◆ グループ経営理念 <https://www.wacoalholdings.jp/group/vision/>
 - ◆ 中長期経営戦略フレーム「VISION 2030」 <https://www.wacoalholdings.jp/ir/management/plan/>
 - ◆ 中期経営計画（リバイズ） https://www.wacoalholdings.jp/ir/management/mid_term_plan/

(2) コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方と基本方針

- 本報告書Ⅰの「1. 基本的な考え方」の記載及び当社ホームページを参照ください。**
 - ◆ コーポレート・ガバナンス <https://www.wacoalholdings.jp/group/governance/>

(3) 経営陣幹部、取締役の報酬に関する方針と手続き

- 取締役の報酬等は、株主の長期的利益に連動するとともに、当社の企業価値の最大化に向けた意欲をより高めることのできる、適切、公正かつバランスのとれたものとする旨を定めております。
- 取締役の報酬制度は、独立社外取締役が、委員長を務め、且つ構成員の過半数を占める「役員報酬諮問委員会」で設計を行い取締役会へ答申しております。
- なお、業務執行から独立した立場の独立社外取締役及び監査役は、固定報酬である「基本報酬」のみとしております。
- 報酬の決定方針の詳細に関しては、**本報告書Ⅱの「1. 機関構成・組織運営等に係る事項」（「取締役報酬関係」報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容）に記載しております。**

(4) 経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続

- 当社は、「取締役の選任基準」「監査役の選任基準」「取締役・監査役の解任基準」を独自に制定しており、**本報告書Ⅱの「1. 機関構成・組織運営等に係る事項」（「独立役員関係」その他独立役員に関する事項）に記載しております。**取締役候補者は、独立社外取締役が、委員長を務め、且つ構成員の過半数を占める「役員指名諮問委員会」の公正で厳格な審議に基づいて、また、監査役候補者は監査役会の同意を得たうえで、取締役会へ答申され決定しております。
- 経営戦略に照らしバランスを考慮した候補者を決定しており、その後、それぞれの候補者を株主総会の議案として提出しております。また、各々の取締役及び監査役が有する知識、経験、専門性を一覧化したスキル・マトリックスを作成し公表しておりますので、当社ホームページを参照ください。
 - ◆ 取締役及び監査役のスキル・マトリックス <https://www.wacoalholdings.jp/group/governance/system/>

(5) 取締役会が経営陣幹部等の選解任と指名を行う際の、個々の選解任・指名についての説明

- ・ 経営陣幹部の選解任及び取締役・監査役候補の指名を取締役会で決議した際には、速やかに開示しております。
- ・ 取締役及び監査役候補者の個々の選任・指名の理由については、定時株主総会招集ご通知において、任期満了に伴う選任候補者毎の略歴等とともに記載しております。また、現任の社外取締役及び社外監査役の選任・指名の理由については、**本報告書Ⅱの「1. 機関構成・組織運営に係る事項」**（【取締役関係】会社との関係(2)・【監査役関係】会社との関係(2)）に記載しております。

更新

補充原則 3-1③ 情報開示の充実 (サステナビリティに についての取り組み等)	上場会社は、経営戦略の開示に当たって、自社のサステナビリティについての取組みを適切に開示すべきである。また、人的資本や知的財産への投資等についても、自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべきである。 特に、プライム市場上場会社は、気候変動に係るリスク及び機会が自社の事業活動や収益等に与える影響について、必要なデータの収集と分析を行い、国際的に確立された開示の枠組みである TCFD またはそれと同等の枠組みに基づく開示の質と量の充実を進めるべきである。
---	---

(1) 当社のサステナビリティについての取り組み

- ・ 当社グループは、社会の要請と期待に応えるにとどまることなく、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、事業を通じた「社会課題の解決」と「持続的成長」の両立を目指す「サステナビリティ経営」を推進することで、企業価値の向上に努めております。
- ・ また、企業価値向上を実現するためには、会社のあるべき姿や使命を明示し、自律的に行動できる従業員を増やすことも重要な課題と認識しております。経営理念の実践者を増やすことで、一人ひとりの自己成長と併せて企業成長の実現を目指してまいります。
- ・ 2022 年 4 月に設置した「サステナビリティ委員会」では、気候変動・地球環境問題、人権の尊重をはじめとするサステナビリティを巡る課題に対する当社の基本的な方針を踏まえて、具体的な取り組み施策の立案、進捗状況のモニタリング、達成状況の評価を行っております。当該委員会については、代表取締役社長執行役員（統括責任者）が委員長を務め、原則として四半期毎に取締役会と同日に開催しております。他方、取締役会では「サステナビリティ委員会」の取り組みが持続的な成長に資するよう、経営資源の配分や事業ポートフォリオに関する戦略の実行を監督しております。
- ・ さらに、重要なサステナビリティ課題への対応強化を図るため、「サステナビリティ委員会」の傘下に、4 つの「推進部会（カーボンニュートラル部会、資源循環部会、CSR 調達部会、人権・D&I 部会）」を設置しております。2025 年 3 月期は、主に「事業活動に伴う温室効果ガスの削減計画」「資源循環型社会の実現に向けた取り組み」「責任ある調達活動の推進と是正・改善計画への対応」「サプライチェーンにおける人権尊重・擁護に対する課題やリスク」について確認を行い、当該委員会において、適切な目標設定と具体的な進捗管理を指示しております。
- ・ 詳しくは当社ホームページに掲載しております。
 - ◆ サステナビリティ方針 <https://www.wacoalholdings.jp/sustainability/>
 - ◆ サステナビリティ推進体制 <https://www.wacoalholdings.jp/sustainability/system/>
 - ◆ 事業活動におけるマテリアリティ（重要課題） <https://www.wacoalholdings.jp/ir/management/materiality/>

① 気候変動・地球環境問題

- ・ 地球や企業活動に重大な影響を及ぼす気候変動は、当社のグループ経営にとってリスクであると同時に新たな事業機会をもたらすものと考えております。健全な企業としての発展と持続可能な社会の実現を目指して、環境課題解決に向けた取り組みを推進するとともに、環境情報に関する開示の拡充に取り組んでおります。
- ・ 当社は気候変動問題の解決と脱炭素社会の実現に寄与すべく、以下のとおり、2030 年に向けた独自の環境活動目標「環境目標 2030」を掲げております。

□ 環境目標 2030

i) 自社排出量 (Scope1 & 2)「実質ゼロ」(対象：国内事業所)

温室効果ガスの自社排出量 (Scope1 & 2) 実質ゼロを目指し、順次再生可能エネルギーへの切り替えを実施

ii) 製品廃棄「ゼロ」(対象：㈱ワコール)

製品廃棄ゼロを目指すとともに、工場での残材料廃棄削減に向けた取り組みを推進

iii) 環境配慮型素材の使用比率「50%」(対象：㈱ワコール)

再生繊維やリサイクル糸などに切り替えるなど、環境配慮型素材の使用比率を「50%」まで向上

iv) サプライチェーン排出量 (Scope3)「20%削減」(対象：ワコール事業 (国内))

温室効果ガスのサプライチェーン排出量 (Scope3) 20%削減を目指し、パートナー企業との取り組みを推進

- 温室効果ガスの排出量削減に向けては、脱炭素社会の実現に向けた取り組みの一環としてサプライチェーンにおける当該排出量削減をより確実なものにするべく、2021 年から、ワコール事業 (国内) のサプライチェーン全体における当該排出量 (Scope 3) の算定を開始し、併せて、2030 年に向けた国内事業所における当該排出量 (Scope 1 & 2) の削減目標を開示しました。また、2022 年 6 月にはワコール事業 (国内) のサプライチェーン全体における当該排出量 (Scope 3) の削減目標も開示しております。
- 他方、サステナビリティ委員会傘下のカーボンニュートラル部会が中心となり、温室効果ガス排出量の削減目標の達成に向けた具体的な行動計画を検討しております。目標として掲げる国内事業所の当該排出量実質ゼロに向けて、守山流通センターや長崎雲仙ファクトリーに太陽光発電システムを導入したほか、既存事業所においても順次再生可能エネルギーへの切り替えを進める方針であります。また今後はサプライヤーとの協働が不可欠であることから、削減に向けた行動計画やプロセスを検討するとともに、サプライヤーへの当該排出量削減の働きかけを進めていく予定であります。
- 詳しくは当社ホームページに掲載しております。

◆ 温室効果ガス排出量の削減に向けて

<https://www.wacoalholdings.jp/sustainability/environment/activities/>

② 人権の尊重

- 当社は、従前から「創業の精神」である「相互信頼経営」と「人間尊重の経営」を積み重ねてまいりました。「自由に生きる権利」「人間らしく生きる権利」という人権に対する基本理解を深め、企業活動を通じて実践しております。当社は、人権尊重の取り組みをグループ全体で推進しその責務を果たしていく指針として、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき「ワコールグループ人権方針」を定めております。
- 2022 年 4 月には、当社は、国連が提唱する「国連グローバル・コンパクト (UNGC)」に署名しました。併せて、日本におけるローカルネットワークである「グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン」に加入しました。UNGC が定める「人権」、「労働」、「環境」、「腐敗防止」からなる 4 分野 10 原則を支持するとともに、社会的課題の解決と持続的発展に向けた取り組みを高めてまいります。
- また当社は、社会の期待に応え、相互信頼と協働の考え方に基づいて製造委託先とともに CSR 調達を推進することが、製造委託先と当社共通の利益を最大化し双方の持続的成長に資するものと考えております。グループ共通の調達方針として、人権、労働慣行、環境や倫理など、社会的要求事項への配慮を重視する製造委託先及び材料仕入先とともに信頼と協働に基づく取引を推進することなどを、「CSR 調達ガイドライン」に定め、調達活動を推進しております。
- 2024 年 3 月期には、社外専門家の知見を踏まえて「人権リスクアセスメント」実施し、当社グループが優先的に取り組むべき人権テーマを 3 つ、次のとおり、特定しました。
人権テーマ 1「調達サプライチェーン上の人権課題の継続的な把握」
人権テーマ 2「職場の従業員や店頭の販売員における職場環境の改善」
人権テーマ 3「消費者の人権と多様性の尊重」
- このほか、当社は個人情報適切な利用と保護について、一層重要な社会的責任と考え、企業倫理・リスク管理委員会の傘下に、「情報セキュリティ部会」を設置し次の取り組みを確実に推進しております。

「個人情報保護方針及び関連規定の策定」、「従業員対象の個人情報保護教育の実施」、
「個人情報の運用状況をチェックする体制・お客様本人からのお問い合わせなどに対応する体制の整備」、
「個人情報を取り扱う得意先・購買先・業務委託先に対し当社と同水準の情報保護の要求」

- 詳細は当社ホームページに掲載しております。

- ◆ 人権 <https://www.wacoalholdings.jp/sustainability/rights/>
- ◆ 相互信頼と協働に基づく CSR 調達の取り組み <https://www.wacoalholdings.jp/sustainability/csr/>
- ◆ 個人情報保護方針 <https://www.wacoalholdings.jp/privacy/>

③ 従業員の健康・労働環境への配慮・公正適切な処遇

- 当社を取り巻く事業環境の不確実性が高まる中、ビジネスモデルの変革を早期に進めていくうえで、その担い手となる人財に関する戦略の重要性は増すばかりです。日本国内においては少子高齢化による労働力人口の減少が進み、これまで以上に人財獲得競争が激化しており、魅力ある企業であるための人財戦略を策定、実行していく必要があります。また、果敢な構造改革と成長戦略の策定と実行を並行して、且つスピードを上げて進めていくために、従業員個人のさらなる成長に資する施策の実行に併せて、個の力を組織の力に結びつけるための環境や風土変革を推し進めております。
- 中核の事業会社であり特定完全子会社である㈱ワコールでは、人的資本経営の基本方針として「個の成長に加え、個の力を組織の成果に結びつけるための取り組みに、より注力し『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」とことと定めております。同時に、人的資本戦略上の重点課題として、次の 5 つを掲げております。

i) 人財獲得

ii) 成長支援（人財育成・キャリア形成）

iii) マネジメント力の強化

iv) DE&I の推進

v) Well-being の実現

- 「公正な評価や処遇」の実現に向けて、断続的な改善に努めており、2025 年 3 月期は「役割等級制度への移行」「職群の撤廃と処遇の統一」「評価と処遇」についての制度改訂を機関決定し、進行期（2026 年 3 月期）における導入を予定しております。これによって、社外からの人財獲得のみならず、社内人財のリテンションにも繋がるものと考えております。
- 他方、ビューティーアドバイザー職（店頭販売職）においては、2020 年 8 月から地域限定採用であっても、自己都合で転居した場合に一定の条件を満たせば転居先での就業継続ができる制度を整えたほか、2022 年 4 月から退職者のネットワーク「BA Alumni Network（略称 BANK）」の運用を開始し、復職支援や知人紹介等、退職者が会社との関係を維持できる仕組みを構築しております。さらに 2025 年 10 月から、現役従業員の紹介によって採用を進める「リファラル採用」制度の導入を進める予定であります。
- 「健康や労働環境への配慮」において、㈱ワコールでは、従業員が豊かな人生を送り、仕事において持てる能力を最大限に発揮できる職場環境の整備に取り組んでおります。仕事と育児の両立支援、次世代育成支援対策推進法に基づいた行動計画を策定し、目標達成にむけた取り組みを進めた結果、2018 年にプラチナくるみん認定を取得しております。また、就労時間におけるコアタイムなしのスーパーフレックスタイム制度の導入や、本社オフィスにおいては、執務フロアやエリアに縛られずに効率的な働き方を促すワコール版 ABW の導入、在宅勤務の運用等を実施することにより、労働生産性の向上を意識した行動変容を求めながらも、従業員にとって柔軟な働き方の実現が可能な環境を整えております。
- また、「ワコール GENKI 計画 2025」において従業員の心身の健康状態を高めるとともに、それらの成果を「生産性の向上」や「社員エンゲージメントの向上」につなげていくことを目標に取り組んでおります。「生活習慣病対策」「がん対策」「メンタルヘルス対策」等、これまでの健康維持増進に向けた施策を継続しつつ従業員が自発的に健康改善に取り組む環境をさらに整備することや、月経、妊娠・出産・産後の不調ほか、女性特有の健康課題に対する社会における認知向上に対する取り組みを強化することで、従業員の健康に対する行動変容を促しております。
- 詳しくは当社ホームページに掲載しております。

- ◆ 人的資本の最大化に向けた取り組み <https://www.wacoalholdings.jp/sustainability/resource/>

- ◆ DE&I の推進（多様性の尊重（障がい者雇用、シニアの活躍）を含む）

<https://www.wacoalholdings.jp/sustainability/resource/diversity/>

- ◆ Well-being の実現（ワコール GENKI 計画 2025 を含む）

<https://www.wacoalholdings.jp/sustainability/resource/wellbeing/>

④ 取引先との公正適正な取引

- ・ 当社は、役員・従業員が法令および定款を遵守し健全な社会規範に従った業務を執行するため、独自の「ワコール倫理規範」と「企業倫理・ワコールの行動指針」を制定し、コンプライアンスに関するグループ推進体制を構築しております。
- ・ 「企業倫理・ワコールの行動指針」については、当社グループの経営理念の枠組みの見直しや事業を取り巻く環境変化を受けて、2024 年 4 月に第 7 版への改訂をしております。「企業倫理・ワコールの行動指針」の中で、「法令遵守」「公正な取引関係」「適正な情報開示」「会社資産の保護」といった項目を設け、例えば、汚職・腐敗防止関連法令の遵守、不適切な利益の授受やインサイダー取引の禁止、利益相反行為の禁止などを定めております。
- ・ 詳しくは当社ホームページに掲載しております。
- ◆ 公正な取引・競争 https://www.wacoalholdings.jp/sustainability/risk_management/fair_trade/

⑤ 自然災害等への危機管理

- ・ 当社では企業倫理・リスク管理委員会が取締役会の承認を踏まえて「リスク管理基本規程」を定めております。当該規程をもとにリスクカテゴリー毎の責任体制を明らかにし、当社グループ全体のリスクを網羅的・総括的に管理するリスクマネジメント体制を構築しております。企業倫理・リスク管理委員会では、当該委員会が定めるそれぞれのリスク管理組織から抽出されたリスクを「ビジネスリスク評価シート」を用いて、リスクの発生可能性と影響度の観点からスコアリング評価を実施しております。
- ・ 当社グループの経営に重大な影響が想定されると評価したリスク項目については、当該委員会が特定しリスク管理統括責任者（代表取締役社長執行役員）の承認を経て「グループ重要リスク」として管理を行っております。その後、「グループ重要リスク」の項目毎にリスク対応部会等を通してリスクを軽減化する対応策への取り組みを進め、リスク管理体制が有効に機能しているかどうかのモニタリングを行っております。
- ・ 企業倫理・リスク管理委員会の傘下に「BCP・災害対策部会」を設置しております。当該部会では自然災害等による事故や被害などを想定した上で、非常事態に対する予防や主要な事業拠点が被災した際の BCP 策定を準備するなど、予防・減災、応急・初動、復旧・復興の観点で事業継続マネジメントに取り組んでいるほか、犯罪や不祥事に纏わるモニタリングを実施しております。
- ・ また、地震・洪水・台風（風水害）・感染症・生活インフラ障害等の発生時に、従業員（家族）の安否確認や事業拠点の被災確認を速やかに確認し、適切な初動行動を指示できるよう、大手警備会社が運営する安否確認サービスを導入しており、定期的な訓練を実施するとともに、実災害発生時の相互通信に活用しております。他方、進行情（2026 年 3 月期）において、当該部会では改めて大規模災害の発生が及ぼす事業への影響を洗い出し、対策のシナリオを討議する予定であります。

(2) 人的資本や知的財産への投資等

- ・ 当社グループでは、人的資本経営の基本方針である「個の成長に加え、個の力を組織の成果に結びつけるための取り組みに、より注力し『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」という考え方のもと、従業員一人ひとりの個性や強みが発揮されている企業への変革を目指し、学びの機会の提供やキャリアアップの支援等、一人ひとりの成長を支援する各種制度を整備しております。
- ・ (株)ワコールでは人財育成体系「WACOAL TERA KOYA」について、2019 年 4 月の運用開始以来、継続的なアップデートを行ってきましたが、昨今のお客さまの購買行動・ニーズの急激な変化を踏まえ、新しい事業環境に対応可能な人財の育成に向けて、教育・研修体系を抜本的に見直すこととしました。
- ・ 新しい育成体系では「階層別研修」を個々の成長段階に応じた選択型プログラムへ再設計したほか、組織のメンバーに必要とされる専門性の強化を目的とした「部門別マスタリープログラム」を新設し、個々の成長が組織の成果として結実するための仕組

みを強めております。さらには、「異業種との学び・交流をねらいとした外部プログラム」に手挙げ制で参加できる機会を拡充し、多様な視点を取り入れて革新性の高い提言ができる人財育成を図っております。加えて「短期ビジネススクールへの派遣」を開始し、選抜された従業員が経営・マーケティング等の知見を習得し組織へ還元する仕組みを整備しております。これらの取り組みにより、経営理念の実践と新しい価値創造を担う人財の育成を通して、持続的成長の実現を目指しております。

- ビューティーアドバイザー職（店頭販売職）の育成においては、「顧客対応力（実学）」と「人間力（道学）」両面の向上を目指して取り組んでおります。2014 年からタブレット端末を活用したトレーニングの実施を始めておりますが、2020 年以降は、オンラインでの研修やミーティングをリアルタイム（ライブ映像）で行う環境を整えております。また、2022 年 4 月から外部の研修機関が運営する学びのプラットフォームを活用し、自律的な成長・キャリア醸成機会を提供することで、業務に対する取り組み意欲向上を図っております。このほか、2025 年 3 月期においては、コーチングスキルに特化した研修をスタートさせております。
- 当社は、長年蓄積してきた「女性のからだところ」に関する多くのデータをはじめとして、快適な着け心地を実現する設計・縫製技術と品質管理、店頭でのおもてなしやフィッティングアドバイス、カスタマーサービスセンターでの相談など、豊富な知見を活用して、お客さまの“自分らしさ”の表現に貢献できる商品やサービスを継続的に提供できる企業グループを目指しております。また、こうした豊富な知見こそが当社グループの競争力の源泉（強み）でもあります。
- ㈱ワコールでは、これまで培ってきた独自の身体計測・研究・接客などのノウハウをデジタル技術で進化させ「お客さま一人ひとりの自分らしさをエンパワーメントする」ことを、これからの提供価値として標榜しております。従来からの強みである販売員のコンサルティングサービスに加えて、からだの 3D 計測サービスやアプリの活用を通して、リアルとオンラインで一貫した満足度の高い顧客体験を提供するよう努めております。
- お客さま一人ひとりが自分らしく美しくいられる商品やサービスを提供し続けるために、これからも最新の技術を用いながら、当社グループの競争力の源泉（強み）を高める取り組みを進める一方、取り組み成果については、特許や商標の登録による権利保護に止まらず、さまざまな他業種とのオープンイノベーションによって知的財産を多面的に活かす連携や協働を進めてまいります。これらがブランド価値の向上、ひいては企業価値向上に寄与すると考えており、引き続き、知的財産を活かした競争優位性の強化に努めてまいります。
- 2025 年 3 月期に実行した投資 38.8 億円の内、無形資産投資は 13.8 億円となっております。なお、この無形資産投資額は人財・研究開発投資、新規事業領域への投資を含んでおりません。（知的財産に限った投資に関する開示はしていません）

(3) 気候変動リスク及び収益機会が当社の事業活動や収益等に与える影響

- 当社は 2021 年 9 月に TCFD の提言へ賛同を表明し、2022 年 6 月末から当該提言に沿った「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の 4 項目についての情報開示を始めております。
- TCFD の枠組みに沿って 2023 年 3 月期に気候変動に対するシナリオ分析を実施し公表しましたが、2025 年 3 月期において、改めてリスクと機会の洗い出しを行うとともに、サプライチェーン上流まで範囲を拡大したシナリオ分析を実施しました。今般のシナリオ分析ではグループ全体に対する連結売上収益の比率が最も高い事業セグメントである、ワコール事業（国内）を対象に 2℃及び 4℃の気温上昇時の世界を想定しリスク・機会の抽出と対応策を検討しました。
- シナリオ分析の結果、2℃上昇時は環境意識の高い消費者からの支持の獲得などポジティブな影響がある一方で、炭素税の導入や原材料コストの上昇などの移行リスクが事業にネガティブな影響を及ぼす可能性があることがわかりました。また、4℃上昇時は暴風雨、洪水をはじめとする異常気象の激甚化などの物理的リスクが事業にネガティブな影響を及ぼす可能性があることがわかりました。今後も順次シナリオ分析の範囲を拡大し、グループ全体として詳細なリスク分析が行えるよう取り組みを進める予定であります。
- 詳しくは当社ホームページに掲載しております。

◆ TCFD 提言に沿った情報開示

https://www.wacoalholdings.jp/sustainability/files/wacoalholdingsTCFD_jp.pdf

更新

補充原則 4-1① 取締役会の役割・ 責務(1) (経営陣に対する 委任の範囲)	取締役会は、取締役会自身として何を判断・決定し、何を経営陣に委ねるのかに関連して、経営陣に対する委任の範囲を明確に定め、その概要を開示すべきである。
--	--

- 取締役会では法律や定款に定める重要な事項の意思決定の他、当社グループの経営理念、経営方針を定めております。
- 中長期的な経営戦略や社会的課題の検討を踏まえ、取締役・使用人が共有する当社グループの横断的な中期経営計画を決定し、これに連動した部門毎の中期及び短期の活動方針と業績目標の設定を指示し、実行の進捗を監督しております。
- また、サステナビリティを巡る課題に対し当社の基本的な方針を決定するとともに、持続的な成長に資するよう経営資源の配分や事業ポートフォリオに関する戦略の実行を監督しております。
- 具体的な審議事項は「取締役会規則」に定めております。
- 取締役会で定めた中長期的な経営戦略のもと、グループ経営戦略に関する事項や重要な経営課題に関する事項の検討は「グループ経営会議」で行っております。
- このほか取締役会は、当社グループの経営理念、経営方針、中長期の経営戦略、及び中期的な事業戦略や経営資源の配分をはじめとする、重要な取締役会決議事項、主要な経営課題等については、代表取締役社長執行役員が委員長を務め、社外取締役及び社外監査役全員が出席する「グループ戦略委員会」へ諮問を行い、必要に応じて、社外からアドバイザーや有識者を招聘するなど、業務執行者らとともに多面的で十分な討議を尽くした答申を受けております。一方、当該委員会では答申内容の進捗状況をモニタリングし、適時に適切な調整がされるよう監督しております。
- 当社グループ各社の業績は、月次単位で把握し取締役会へ報告されております。また「四半期業績確認会」では四半期毎の業績及び施策の実施進捗状況を確認し、必要な改善策を検討しております。
- 併せて、当社グループの特定完全子会社で主たる事業会社である㈱ワコールでは、執行役員制度により権限の委譲と責任体制の明確化を図り、適正かつ効率的な職務の執行体制を構築しております。
- こうした体制を整えることで、取締役会の監督機能の実効性向上と執行機能の迅速化を図っております。

更新

原則 4-9 独立社外取締役の 独立性判断基準 及び資質	取締役会は、金融商品取引所が定める独立性基準を踏まえ、独立社外取締役となる者の独立性をその実質面において担保することに主眼を置いた独立性判断基準を策定・開示すべきである。また、取締役会は、取締役会における率直・活発で建設的な検討への貢献が期待できる人物を独立社外取締役の候補者として選定するよう努めるべきである。
---------------------------------------	--

- 当社は「社外役員の独立性基準」を独自に制定しており、**本報告書Ⅱの「1. 機関構成・組織運営等に係る事項」(「独立役員関係」その他独立役員に関する事項)**に記載しております。
- 取締役会は、経営戦略に照らして知識、経験、専門能力など、保有すべきスキルバランスが満たされ、ジェンダーや国際性、職歴、年齢などを踏まえた多様な取締役で構成されるよう、選解任基準を整備しております。また、社外取締役は他社での経営経験を有する者を含むものとし、同時に、取締役の意思決定の妥当性を高めるために取締役の3分の1以上は社外取締役とする旨を定めております。なお、現状の当社取締役の過半数は社外取締役であります。
- また、社外取締役が委員長を務め且つ構成員の過半数を占める「役員指名諮問委員会」では、中長期の企業価値向上に向けた経営の方向性を踏まえて取締役の期待役割を議論し、それに基づくスキル・マトリックスを改定、取締役会の構成及び人材要件を確認したうえで、取締役会へ答申を行っております。

更新

<p>補充原則 4-10① 任意の仕組みの活用 (独立した指名 委員会・報酬委員会 の設置等)</p>	<p>上場会社が監査役会設置会社または監査等委員会設置会社であって、独立社外取締役が取締役会の過半数に達していない場合には、経営陣幹部・取締役の指名（後継者計画を含む）・報酬などに係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、取締役会の下に独立社外取締役を主要な構成員とする独立した指名委員会・報酬委員会を設置することにより、指名や報酬などの特に重要な事項に関する検討に当たり、ジェンダー等の多様性やスキルの観点を含め、これらの委員会の適切な関与・助言を得るべきである。</p> <p>特に、プライム市場上場会社は、各委員会の構成員の過半数を独立社外取締役とすることを基本とし、その委員会構成の独立性に関する考え方・権限・役割等を開示すべきである。</p>
---	---

- 当社は、独立社外取締役が、委員長を務め且つ構成員の過半数を占めることを定めた、任意の「役員指名諮問委員会」及び「役員報酬諮問委員会」を設置しております。
- また、両諮問委員会の概要及び 2025 年 3 月期の活動状況は、**本報告書Ⅱの「2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項（現状のコーポレートガバナンス体制の概要）」**に記載しております。

更新

<p>補充原則 4-11① 取締役会・監査役会 の実効性確保 のための前提条件 (取締役の選任に 関する方針・手続等)</p>	<p>取締役会は、経営戦略に照らして自らが備えるべきスキル等を特定した上で、取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方を定め、各取締役の知識・経験・能力等を一覧化したいわゆるスキル・マトリックスをはじめ、経営環境や事業特性等に応じた適切な形で取締役の有するスキル等の組み合わせを取締役の選任に関する方針・手続と併せて開示すべきである。その際、独立社外取締役には、他社での経営経験を有する者を含めるべきである。</p>
---	--

- 「取締役の選任基準」「監査役の選任基準」において、取締役に必要な資質や、知識、経験、専門能力、また、ジェンダーや国際性、職歴、年齢などを踏まえた、取締役会及び監査役会の目指す多様性の確保について定めています。当該基準の内容は**本報告書Ⅱの「1. 機関構成・組織運営等にかかる事項」（〔独立役員関係〕その他独立役員に関する事項）**の記載を参照ください。
 - 取締役候補者は「役員指名諮問委員会」の公正で厳格な審査に基づいて、取締役会へ答申され決定されております。中長期の企業価値向上に向けた経営戦略に照らし、バランスを考慮した候補者を決定しております。また、「役員指名諮問委員会」では取締役への期待役割を議論し、取締役会の構成及び人材要件を確認しております。併せて各々の取締役が有する知識、経験、専門性を一覧化したスキル・マトリックスを作成し公表しております。
 - 当社は定款で取締役の員数の上限を 8 名としております。定めた取締役の員数に従い事業のポートフォリオや規模などを勘案し、最も効果的・効率的に取締役会の機能が発揮できる適正な取締役の人数により取締役会を構成しております。また現状、独立社外取締役は 5 名であり、この内 4 名は他社での経営経験を有しており、2 名は女性であります。
- ◆ 取締役及び監査役のスキル・マトリックス <https://www.wacoalholdings.jp/group/governance/system/>

更新

補充原則 4-11② 取締役会・監査役会 の実効性確保 のための前提条件 (取締役・監査役の 兼任状況)	社外取締役・社外監査役をはじめ、取締役・監査役は、その役割・責務を適切に果たすために必要となる時間・労力を取締役・監査役の業務に振り向けるべきである。こうした観点から、例えば、取締役・監査役が他の上場会社の役員を兼任する場合には、その数は合理的な範囲にとどめるべきであり、上場会社は、その兼任状況を毎年開示すべきである。
---	--

- 「取締役の選任基準」において、社外取締役の、当社を除いた上場会社役員の兼務を3社以下と定めております。なお、現況において、社外取締役、社外監査役ともに、当社を除く上場会社役員の兼務が2社を超えている者はおりません。
- 取締役、監査役の、他の上場会社役員など重要な兼職の状況については、**本報告書Ⅱの「1. 機関構成・組織運営等に係る事項」**（**【取締役関係】会社との関係(2)、【監査役関係】会社との関係(2)・適合項目に関する補足説明**）の記載を参照ください。

更新

補充原則 4-11③ 取締役会・監査役会 の実効性確保 のための前提条件 (取締役会の実効性 分析・評価)	取締役会は、毎年、各取締役の自己評価なども参考にしつつ、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果の概要を開示すべきである。
--	--

- 当社は「ステークホルダーからの信頼感の向上（社会的価値創造）」と「組織のパフォーマンス向上（企業価値向上）」という2つの観点から、毎年、取締役会の実効性について評価を行い、継続的に取締役会の機能を高め実効性を向上するべく努めております。評価によって抽出された課題に対する改善施策に取り組み、次の事業年度の取締役会評価の際に改善状況を確認すると同時に、現状の課題を確かめる運用を継続しております。

□ 評価プロセス

- 2022年3月期から、第三者機関の評価設計を活用（アンケート調査内容作成・分析・他社比較・課題抽出・アクションプラン起案など）した取締役会の実効性分析・評価手法に変更しております。
- 第三者機関の評価設計を活用したアンケート調査とインタビュー結果に基づく分析・評価は隔年実施とし、そのインターバル年度においては、アンケート調査から抽出された課題を改善する取り組みに注力すると同時に、独立社外役員会議でのモニタリングや意見収集を通して評価を行っております。
- 当該事業年度（2025年3月期）の実効性評価では、前事業年度（2024年3月期）に抽出された課題に対する改善対応の取り組み状況を重視した評価設計の更新を行い、「2023年3月期及び2024年3月期の実効性評価の結果により挙げられた課題に対する、当該事業年度での改善対応状況」を確認しました。
- 取締役及び監査役全員を対象に、独立社外役員会議事務局によるアンケート調査を行い、アンケートの回答内容やフリーコメントに記された課題意識の深掘り等に加えて、今後の取締役の役割・責務と、これからの取締役会の実効性向上のためのさらなる改善策についての意見聴取を実施しました。
- その後、改善策については、独立社外役員会議で忌憚のない意見を取り交わし、取締役会に答申しております。

□ 実効性の評価結果と改善に向けた取り組みの状況

- アンケート調査への回答を踏まえて取締役会で審議した結果、当社の取締役会は概ね適切に機能し、実効性が確保できている旨を確認しております。

- ・ 実効性が確保できていると確認した理由は次のとおりであります。
 - ① 事業視察や、執行役員及びブランドマネジャーをはじめとする従業員との交流機会を設ける等、社外取締役及び社外監査役が、取締役会外の活動によって当社の事業を理解する取り組みを継続的に行っており、それに基づいた質の高い議論がされていること
 - ② 社外取締役が過半数を占める取締役会において、社外の知見や経営経験を活かした自由闊達な議論が実施されていること
 - ③ 中期経営計画（リバイズ）における主要な経営課題に対する取り組み進捗について、定期的に報告がなされ深度ある議論が行われていること
 - ④ 前事業年度の実効性評価で挙げられた課題に対する改善活動が一定程度進んでいること

	評価結果（課題・指摘事項）	改善に向けた取り組みの状況/計画
当該 事業年度 （2025 年 3 月期） 評価結果は 過年度の 指摘事項	i) 中長期戦略の検討など、重要業務に関する事項の検討時間を多く割り、併せて、社外取締役の知見の活用、より活発な取締役会の議論を促し導く運営	（取り組み状況） <ul style="list-style-type: none"> ・ 中期経営計画（リバイズ）における、主要な経営課題に対する取り組み進捗状況について、案件毎に年間スケジュールを設定し定期的な報告を実施 ・ 海外事業（中国など）の課題や事業改善に関する KPI について、現地法人の経営層からの報告に基づいた複数回に亘る議論を促進 （計画） <ul style="list-style-type: none"> ・ 次の事業年度は、次期中期経営計画の策定年度にあたることから、重要な経営課題や中長期の事業戦略に関する検討時間を十分に割くため、取締役会の議案にメリハリを付けて活発な議論を導き、当該中期経営計画を策定
	ii) 事業の状況やリスクと機会の実態把握を目的とした、従業員とのコミュニケーション、現地事業所の視察等を踏まえた一層の審議の質の向上	（取り組み状況） <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業環境変化に的確な対応を図ることをねらいに、店舗、流通センター、保有不動産、国内外の工場等の訪問・視察を実施 ・ 独立役員とそれぞれのブランドマネジャーとのブランド戦略についてのディスカッション機会、執行役員とのコミュニケーション機会を設定 （計画） <ul style="list-style-type: none"> ・ 引き続き、店舗、流通センター、保有不動産等への訪問機会を設定することに加えて、SCM（サプライチェーンマネジメント）改革や販売活動に従事している部課長を対象に、独立役員とのコミュニケーション機会を拡充
	iii) 中期経営計画の進捗状況など、決議された事項の執行状況や結果について確実な報告を実施することで、計画の修正が必要であれば適時・適切（タイムリー）に対応ができる体制を整備	（取り組み状況） <ul style="list-style-type: none"> ・ 中期経営計画（リバイズ）における主要な経営課題への対応、及び特定完全子会社（㈱ワコール）の構造改革について進捗状況を報告し深度ある議論を実施 ・ 子会社各社における収益性のモニタリングを通じて株式譲渡や事業譲渡、国内工場の集約・再編を機関決定 ・ アセットライト化に係る定期的な報告を実施し、一部の保有不動産売却処分を決議

		<p>(計画)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 後述の項番「v」に包含
	iv) 会議資料の事前配付の徹底と、資料における論点の明確化による議論の質の向上	<p>(取り組み状況)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 会議資料の要件を設定し、上程者に周知することで議論の焦点をわかりやすくするよう改善に努めた一方、取締役会への上程意図や背景、論点及びグループ経営会議での指摘事項を明記すべきエグゼクティブサマリーの記述内容には改善余地 <p>(計画)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 会議資料提出の早期化に努め取締役会事務局による確認及び修正の時間を設定、資料要件の具備を促し論点明確化による議論の質の一層の向上を実現
	v) リスクと機会（オポチュニティ）を洗い出し、事業環境の変化に応じて適切なリスクテイクができる体制の整備	<p>(取り組み状況)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 株式/事業譲渡や M&A 案件の議論にあたっては、リスク（不確実性）認識すべき事項を会議資料に明記するよう改善が進んだものの、外部環境や自社の状況を踏まえた広範囲リスク及び機会（オポチュニティ）の洗い出しと、それに係る議論の深度には改善余地 <p>(計画)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 次の中期経営計画の策定に向けては、事前に計画策定に備えるべき項目を提示するとともに、計画に対する進捗の進捗管理ができる様式に見直し整備 ・ 戦略シナリオの妥当性検証、リスク或いは機会の顕在化を受けたリカバリープランや戦略変更要否の議論、機関決定が促せるよう、事業計画の策定プロセスを改善
	vi) 候補者の選抜や育成の過程を含めた後継者計画の策定とモニタリングの実施	<p>(取り組み状況)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 執行役員、部長層を対象にした後継の経営層候補者の選定のあり方について、役員指名諮問委員会に諮問を行い、そこでの検討内容を踏まえた議論を実施 ・ 特定完全子会社（㈱ワコール）の執行役員をメンターに任用し、当該子会社の管理職候補者層向けの人財育成プログラムを実施 <p>(計画)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 部長層以上の選解任基準の明確化、及び後継者プールの構築、人財選抜と育成に着手 <p>以上の取り組みと併せて、社外取締役の知見を一層活用しながら、取締役会の監督・助言機能をさらに強化する計画</p>

補充原則 4-14② 取締役・監査役の トレーニング (トレーニング の方針)	上場会社は、取締役・監査役に対するトレーニングの方針について開示を行うべきである。
---	---

- 取締役および監査役に対して、それぞれの役割を果たすうえで必要になるトレーニングの機会を提供しております。
- 社内取締役・社内監査役に対しては、経営者や監査役としての素養、会社法やコーポレート・ガバナンス等に関する知識、法令の順守、経営に関する有用な情報等の提供をしております。
- 社外取締役・社外監査役に対しては、当社グループの事業状況やリスクと機会に係る実態把握に役立てていただく機会と情報を積極的に供することを基本方針としており、取締役会での一層の審議の質の向上、及び取締役会の監督助言機能の更なる強化を図っております。
- 具体的には、当社グループの経営戦略や事業概要とその状況、業界や当社グループを取り巻く環境等への理解を深めるために、就任時にこれらの説明を行うとともに、その後も適宜情報提供を行っております。また、必要に応じて、事業拠点の視察、及び業務執行者や執行部門の従業員との交流・コミュニケーションの機会を企画、実施しております。

原則 5-1 株主との建設的な 対話に関する方針	上場会社は、株主からの対話（面談）の申込みに対しては、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するよう、合理的な範囲で前向きに対応すべきである。取締役会は、株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取組みに関する方針を検討・承認し、開示すべきである。
--------------------------------	---

- 当社は、「株主・投資家との対話に関する方針」を定め、以下のとおり、当社ホームページに公表しております。
 - ◆ ステークホルダーとの対話 https://www.wacoalholdings.jp/sustainability/talk_with_stockholder/

更新

原則 5-2 経営戦略や 経営計画の 策定・公表	経営戦略や経営計画の策定・公表に当たっては、自社の資本コストを的確に把握した上で、収益計画や資本政策の基本的な方針を示すとともに、収益力・資本効率等に関する目標を提示し、その実現のために、事業ポートフォリオの見直しや、設備投資・研究開発投資・人的資本への投資等を含む経営資源の配分等に関し具体的に何を実行するのかについて、株主に分かりやすい言葉・論理で明確に説明を行うべきである。
-----------------------------------	--

- 当社は、2023年11月9日に公表した中期経営計画（リバイズ）において、次の4つを基本方針に掲げております。
 - ① 収益力の改善に向けたビジネスモデル改革
 - ② VISION2030 達成に向けた成長戦略
 - ③ ROIC マネジメントの導入
 - ④ アセットライト化の推進
- また、「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」の開示要請に即して、2025年5月15日には、2025年3月期の決算説明と併せて当該中期経営計画（リバイズ）における、資本効率の向上に向けた取り組みの進捗状況を開示し、2026年3月期のROE・8%、ROIC・7%の目標値の達成に向けたシナリオについて詳述しております。
- 詳しくは、当社ホームページに掲載しておりますのでご参照ください。
 - ◆ 中期経営計画（リバイズ） https://www.wacoalholdings.jp/ir/management/mid_term_plan/
 - ◆ 決算・事業戦略説明資料（中計（リバイズ）の取り組みと進捗状況）
<https://www.wacoalholdings.jp/ir/library/presentation/files/wacoalpresentation20250515.pdf>

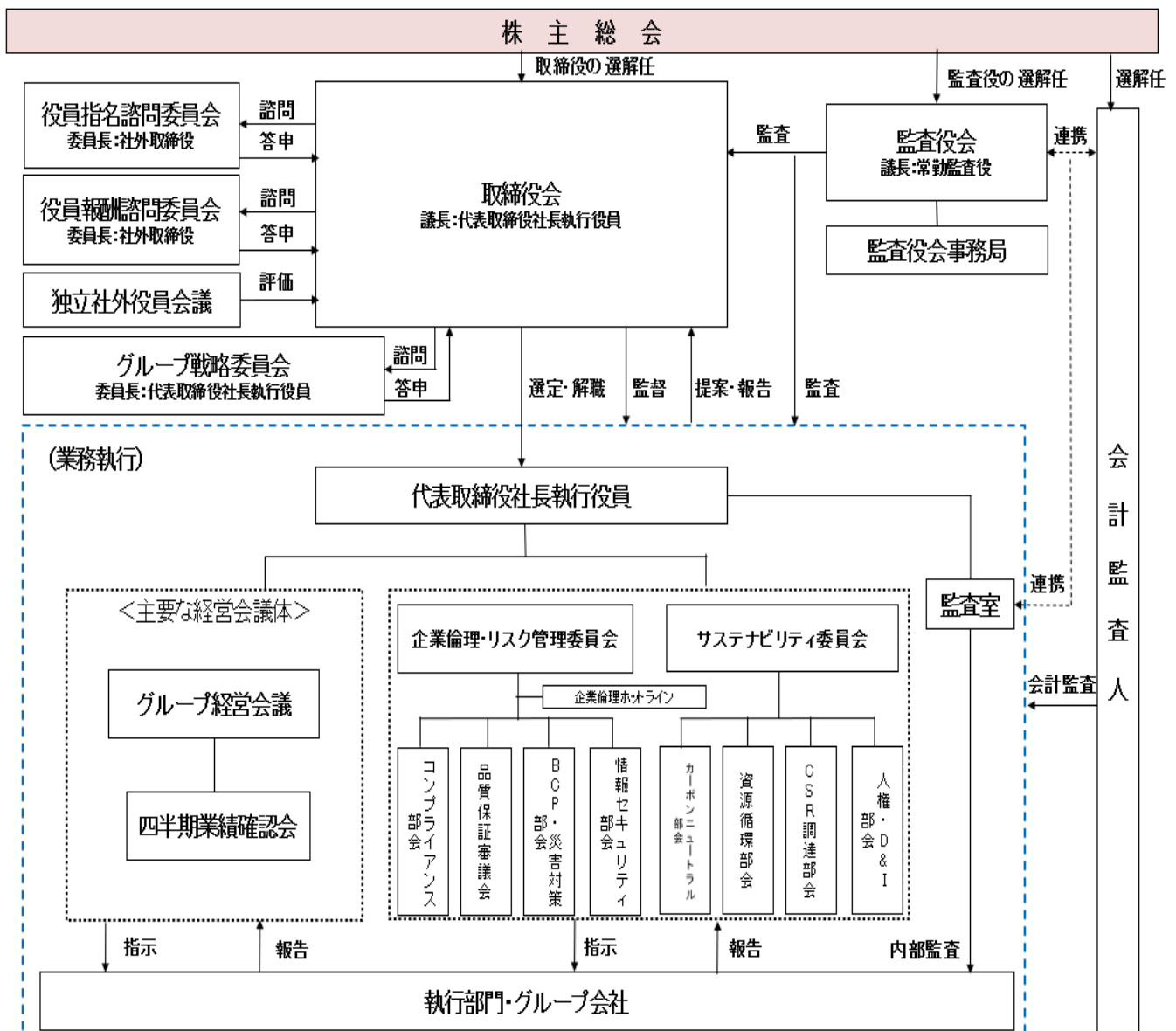
II. 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項（現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要）

更新

(1) 現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要

- 当社は、持株会社としてグループ会社におけるコーポレート・ガバナンスの確保のため、会社法上の機関設計として監査役会設置会社を選択し、取締役会と監査役会による業務執行の監督及び監査を行っております。
- また、取締役会の諮問機関として、社外取締役が委員長を務め、且つ構成員の過半数を占める役員指名諮問委員会及び役員報酬諮問委員会を任意に設置しております。
- このほか取締役会は、代表取締役社長執行役員が委員長を務め、社外取締役と社外監査役全員が出席するグループ戦略委員会へ、グループの経営理念、経営方針、中長期の経営戦略、及び中核と位置づける中期的な事業戦略や経営資源の配分をはじめとする、重要な取締役会決議事項や主要な経営課題等についての諮問を行い、多面的で十分な討議を尽くした答申を受けております。
- コーポレート・ガバナンス体制の模式図（2025 年 6 月 25 日時点）は、以下のとおりであります。



- 取締役会、監査役会、任意設置の委員会等の構成員及び議長は、以下のとおりであります。グループ経営会議、企業倫理・リスク管理委員会の構成員には、当社の従業員及び国内外のグループ会社の取締役や従業員も含まれますが、以下の表では当社の取締役、監査役及び執行役員のみを記載しております。（2025年6月25日時点）

役職	氏名	女性	取締役会	監査役会	役員指名 諮問委員会	役員報酬 諮問委員会	独立社外 役員会議	グループ 戦略 委員会	グループ 経営会議	企業倫理・ リスク管理 委員会	サステナビリティ 委員会
代表取締役 社長執行役員	矢島昌明		◎		○			◎	○	☆	☆◎
代表取締役 副社長執行役員	宮城晃		○		○	○	◎	○	◎	◎	○
取締役 執行役員	川西啓介		○					○	○	○	○
社外取締役	岩井恒彦		○		◎	◎	○	○			△
社外取締役	山内千鶴	○	○		○	○	○	○			△
社外取締役	佐藤久恵	○	○		○	○	○	○			△
社外取締役	日戸興史		○		○	○	○	○			△
社外取締役	原田哲郎		○		○	○	○	○			△
常勤監査役	北川真一		□	◎			○	△	○	△	△
常勤監査役	岡本克弘		□	○			○	△	○	△	△
社外監査役	鈴木人司		□	○	△	△	○	△			△
社外監査役	田中素子	○	□	○			○	△			△
社外監査役	志甫治宣		□	○			○	△			△
執行役員	廣岡勝也		△				○	○	○	○	○
執行役員	篠塚厚子	○	△					○	○	○	○
執行役員	吉富拓也		△					○	○	○	
執行役員	朽尾学										
執行役員	井上博文									●	
執行役員	深沢信介		△			○	△		○	○	
執行役員	中田慶生									●	

（☆：統括責任者、◎：議長又は委員長、○：構成員、□：出席者、△：オブザーバー、●：非常任構成員）

(2) 取締役会をはじめとする機関の概要

- 取締役会、監査役会、任意設置の委員会等の概要は、以下のとおりであります。

機関	概要	
取締役会	構成員	<ul style="list-style-type: none"> 8名（うち社外取締役5名）（及び監査役5名（うち社外監査役3名）） 議長は代表取締役社長執行役員の矢島昌明が務めています
	目的	<ul style="list-style-type: none"> 株主からの委託を受け、公正な判断によって最善の意思決定を行い、併せて、その業務執行に対する監督機能を発揮し、企業価値の最大化を目指します 法令や定款に定める重要な事項の意思決定の他、グループの経営理念、経営方針を定めます 中長期的な経営戦略や社会的課題の検討を踏まえ、取締役・使用人が共有するグループの横断的な中期経営計画を決定し、これに連動した部門毎の中期及び短期の活動方針と業績目標の設定を指示し、実行の進捗を監督します サステナビリティを巡る課題に対し当社の基本的な方針を決定するとともに、持続的な成長に資するよう経営資源の配分や事業ポートフォリオに関する戦略の実行を監督します
	構成	<ul style="list-style-type: none"> 定款で定めた取締役の員数に従い、事業のポートフォリオや規模などを勘案し、最も効果的・効率的に取締役会の機能が発揮できる、適正な取締役の人数により取締役会を構成しています 取締役会は、経営戦略に照らして、知識、経験、専門能力といった保有すべきスキルバランスが満たされるよう、ジェンダーや国際性、職歴、年齢などを踏まえた多様な取締役で構成されます 社外取締役は他社での経営経験を有する者を含むものとし、且つ取締役の3分の1以上を社外取締役が占めるよう（⑩1）定めています（⑩1：過半数を社外取締役が務めています）
	開催頻度	<ul style="list-style-type: none"> 定時取締役会は原則として毎月1回開催し、臨時取締役会は必要に応じて適宜開催します

機関	概要	
監査役会	構成員	<ul style="list-style-type: none"> 5名（うち社外監査役3名） 議長は常勤監査役の北川真一が務めています
	目的	<ul style="list-style-type: none"> 株主からの委託を受けた監査役が、監査に関する重要な事項について協議または決議し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立します 監査役会は、各々の監査役による監査の実効性を高めるための体制を整備します
	構成	<ul style="list-style-type: none"> 監査役には、監査機能を遂行するうえでの、適切な経験・能力及び必要な知識を有する者を選任しています。また特に財務・会計に関する十分な知見を有する者を1名は選任するよう努めます 監査役の過半数を社外監査役とすることとしています
	開催頻度	<ul style="list-style-type: none"> 原則として定時取締役会に先立ち月次で開催するほか、必要に応じて臨時に開催します

機関	概要	
役員指名 諮問委員会	構成員	<ul style="list-style-type: none"> 7 名（うち社外取締役 5 名） 委員長は社外取締役の岩井恒彦が務めています
	目的	<ul style="list-style-type: none"> 取締役の評価および選解任、昇任候補者に関する事項、また、取締役の規程、内規の制定および改定に関する事項について検討し、取締役会に答申することを目的としています 委員会は委員過半数の出席により成立し、全会一致をもって決議としています
	構成	<ul style="list-style-type: none"> 委員会は、次の委員で構成すると定めています 「代表取締役社長、管理担当取締役、社外取締役」 社外取締役が過半数を占め、且つ社外取締役が委員長を務めることにより、公正性、独立性、客観性を高めます また、社外監査役 1 名がオブザーバーとして参加するものとしています
	開催頻度	<ul style="list-style-type: none"> 原則として 7 月、11 月、1 月の取締役会開催日に開催するほか、必要に応じて臨時に開催します

機関	概要	
役員報酬 諮問委員会	構成員	<ul style="list-style-type: none"> 7 名（うち社外取締役 5 名） 委員長は社外取締役の岩井恒彦が務めています
	目的	<ul style="list-style-type: none"> 取締役の業績評価、報酬に関する事項、また、取締役の報酬制度に関する事項について検討し、取締役会に答申することを目的としています 委員会は委員過半数の出席により成立し、全会一致をもって決議としています
	構成	<ul style="list-style-type: none"> 委員会は、次の委員で構成すると定めています 「管理担当取締役、人事担当取締役（もしくは執行役員）、社外取締役」 社外取締役が過半数を占め、且つ社外取締役が委員長を務めることにより、公正性、独立性、客観性を高めます また、社外監査役 1 名がオブザーバーとして参加するものとしています
	開催頻度	<ul style="list-style-type: none"> 原則として 4 月、7 月、2 月の取締役会開催日に開催するほか、必要に応じて臨時に開催します

機関	概要	
独立社外 役員会議	構成員	<ul style="list-style-type: none"> 12 名（うち社外取締役 5 名、社外監査役 3 名） 議長はグループ管理統括担当の代表取締役副社長執行役員である宮城晃が務めています
	目的	<ul style="list-style-type: none"> 社外取締役、及び社外監査役を中心にコーポレート・ガバナンスや取締役会に関する意見収集を行い、取締役会の実効性分析・評価を実施し、課題を抽出したうえで改善策をまとめ、取締役会に答申します
	構成	<ul style="list-style-type: none"> すべての社外取締役（5 名）、及び社外監査役（3 名）、並びに管理担当取締役、常勤監査役（2 名）、経営企画部長で構成しています
	開催頻度	<ul style="list-style-type: none"> 少なくとも年に 1 回以上、取締役会の実効性向上をねらいに課題と対策を協議すべく開催します

機関	概要	
グループ 戦略委員会	構成員	<ul style="list-style-type: none"> 11 名（うち社外取締役 5 名） 委員長は代表取締役社長執行役員の矢島昌明が務めています
	目的	<ul style="list-style-type: none"> 社外取締役、及び社外監査役全員が出席し、グループの経営理念、経営方針、中長期の経営戦略、及び中核と位置づける中期的な事業戦略や経営資源の配分をはじめとする、重要な取締役会決議事項や主要な経営課題等について、多面的で十分な討議を踏まえ取締役会へ答申を行います また、答申内容の進捗状況をモニタリングし、適時に適切な調整が実行されるよう監督します
	構成	<ul style="list-style-type: none"> 代表取締役社長執行役員を委員長とし、業務執行取締役、及び委員長が任命した執行役員に加えて、すべての社外取締役ににより構成しています また、オブザーバーとしてすべての社外監査役と常勤監査役を招集しています このほか取締役会からの諮問事項に応じて、社外からアドバイザーや有識者を招聘しています
	開催頻度	<ul style="list-style-type: none"> 原則として定時取締役会と同日に月次で開催し、答申内容にかかる進捗状況の監督を行うほか、諮問事項に応じて臨時に開催します

機関	概要	
グループ 経営会議	構成員	<ul style="list-style-type: none"> 9 名（㊟：当社の従業員及び国内外のグループ会社の取締役や従業員を除く） 議長はグループ管理統括担当の代表取締役副社長執行役員である宮城晃が務めています
	目的	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会で定めた中長期的な経営方針のもと、グループ経営戦略に関する事項や重要な経営課題に関する事項の検討を行います また、主に業務執行に関する重要事項について、その適法性、客観性、合理性の観点から取締役会での決議に先立ち事前審議を行っています
	構成	<ul style="list-style-type: none"> 代表取締役社長執行役員以下の業務執行取締役、及び常勤監査役、並びに議長が任命した執行役員や、執行責任を担う当社の従業員及び国内外のグループ会社の取締役や従業員により構成しています
	開催頻度	<ul style="list-style-type: none"> 原則として毎月 2 回（上旬と下旬）開催します

機関	概要	
企業倫理・ リスク管理 委員会	構成員	<ul style="list-style-type: none"> 10 名（委員長及び常任委員）（このほか、6 名は非常任委員） （㊟：当社従業員及びグループ会社の取締役や従業員を含む） 委員長はグループ管理統括担当の代表取締役副社長執行役員である宮城晃が務めています
	目的	<ul style="list-style-type: none"> 当社グループの経営全般に関するリスクを把握し、リスク管理体制を整備・強化します 企業倫理・リスク管理委員会は、取締役会の承認を踏まえて「リスク管理基本規程」を定めています。当該規程をもとにリスクカテゴリー毎の責任体制を明らかにし、当社グループ全体のリスクを網羅的・総括的に管理するリスク管理体制を構築しています 企業倫理・リスク管理委員会は、リスクを軽減化する取り組みを進め、リスクの把握と対応策の実施状況のモニタリングを行い、リスク管理体制の運営状況を定期的に取り締り会へ報告しています
	構成	<ul style="list-style-type: none"> 代表取締役社長執行役員を統括責任者とし、業務執行取締役、及び委員長が任命した執行役員や当社の従業員、並びにグループ会社の取締役や従業員により構成しています また、当該委員会の傘下に次の 3 つの部会と 1 つの審議会を設置しています 「情報セキュリティ部会」「BCP・災害対策部会」「品質保証審議会」「コンプライアンス部会」
	開催頻度	<ul style="list-style-type: none"> 原則として四半期毎に 1 回開催するほか、必要に応じて臨時に開催します

機関	概要	
サステナビリティ委員会	構成員	<ul style="list-style-type: none"> 5 名 委員長は代表取締役社長執行役員の矢島昌明が務めています
	目的	<ul style="list-style-type: none"> 事業を通じた「社会課題の解決」と「持続的成長」の両立を実現する取り組みを加速すべく、気候変動・地球環境問題、人権の尊重をはじめとするサステナビリティを巡る課題に対する、当社の基本的な方針を踏まえて、具体的な取り組み施策の立案、進捗状況のモニタリング、達成状況の評価を行っています また、取締役会では、サステナビリティ委員会の取り組みが持続的な成長に資するよう、経営資源の配分や事業ポートフォリオに関する戦略の実行を監督しています
	構成	<ul style="list-style-type: none"> 代表取締役社長執行役員を統括責任者とし、業務執行取締役、及び委員長が任命した執行役員により構成しています また、当該委員会の傘下に次の 4 つの部会を設置しています 「人権・D&I 部会」「CSR 調達部会」「資源循環部会」「カーボンニュートラル部会」
	開催頻度	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティを巡る課題を大別し、原則として取締役会と同日に、四半期毎に 1 回開催するほか、必要に応じて臨時に開催します



(3) 取締役会及び任意の委員会の活動状況（2025 年 3 月期）

① 取締役会の活動状況

機関	審議事項・検討内容	開催状況
取締役会	<ul style="list-style-type: none"> 法令や定款に定められた事項のほか、中長期の経営戦略、及び中期的な事業戦略や経営資源の配分等、主要な経営課題や重要な業務に関する事項はすべて付議されています 当該事業年度（2025 年 3 月期）は、主に以下の点についての審議・検討を行いました <ul style="list-style-type: none"> i) コーポレート・ガバナンス <ul style="list-style-type: none"> 役員指名諮問委員会から、取締役会の構成及びスキルバランスを評価した結果として、企業経営、投資・金融資本市場、人財開発・組織開発に知見が豊かな社外取締役候補者 1 名、及びグローバル事業やマーケティングに係る知見や経験を有する社内取締役（業務執行取締役）候補者 1 名の答申があり、これを承認し 2024 年 6 月の定時株主総会へ選任の付議を行いました また、取締役・監査役候補者を選任し定時株主総会へ付議するにあたり、取締役会の監督体制を高めるべく、役員の選解任基準の見直しについて役員指名諮問委員会へ諮問し答申を経て、当該選解任基準の改訂を決議しました 他方、役員報酬諮問委員会による役員報酬制度見直しの一環として、当社取締役（社外取締役を除く）の報酬と連結事業業績及び当社の株式価値との連動性を一層明確化することで、当社取締役（同）に企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与え、株主の方々と一層の価値共有を進める「業績連動型譲渡制限付株式報酬制度」導入の答申を受け、これを承認し、2024 年 6 月の定時株主総会へ導入の付議を行いました ii) サステナビリティ <ul style="list-style-type: none"> 気候変動による事業のリスクと機会（TCFD への対応）、また人権・D&I の尊重に係る責任ある調達活動（CSR 調達）、サプライチェーンにおける人権デューデリジェンスや女性の活躍促進を含む多様性の確保、人的資本の最大化などといった、サステナビリティを巡る課題に対する当社グループにおける取り組みの計画と進捗状況について、定期的にサステナビリティ委員会から報告を受けました それらを踏まえて、経営課題として重視すべき、環境配慮型素材の使用比率向上を含めた温室効果ガス削減に伴うコスト、ジェンダー平等（多様性の尊重・格差の排除）、外国人技能実習生に対する処遇や情報提供 	17 回

	<p>言語のあり方といったサプライチェーンに潜む人権侵害リスクなどへの対応を議論しました</p> <ul style="list-style-type: none"> • 引き続き、事業を通じた社会課題の解決と持続的成長の両立の実現に向けて、経営資源の配分や戦略の実行を監督していきます <p>iii) 企業倫理・リスク管理</p> <ul style="list-style-type: none"> • 企業倫理・リスク管理委員会は、経営環境・事業戦略に関するリスク、及び事業運営上のリスクに関して、発生可能性と影響度の観点からスコアリング評価を行います。当社グループの経営に重大な影響が想定されると評価された項目は、毎年、当該委員会からの答申を受けて検討を行い、グループ重要リスクとして承認しています • その後、当該事業年度内に突発的に発生した事業運営上のリスク事案への対応を含めて、リスクを回避、転嫁、軽減、受容する取り組みが適切に実施されているかを監督し、対処の進捗状況に係る定期的な報告を受けると同時に、インシデントに関する再発防止策のモニタリングを行っています • また昨今、国内外を問わず被害が頻発しているサイバー攻撃に対して、国内外の子会社を対象に世界標準のフレームワークに従ったセキュリティアセスメントを実施し、その結果を踏まえて、セキュリティにかかる管理体制、必要となる対策の実施について審議を行いました <p>iv) 中長期事業戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> • 取締役会の実効性向上のための課題に掲げている「中長期戦略の検討など、重要業務に関する事項の検討時間を多く割き、併せて社外取締役の知見の活用、より活発な取締役会の議論を促し導く運営」、及び「中期経営計画の進捗状況など、決議された事項の執行状況や結果について確実な報告を実施することで、計画の修正が必要であれば適時・適切に対応ができる体制を整備」の実践においては、前段の取締役会実効性の評価結果と改善に向けた取り組みの状況で触れたとおり、中期経営計画（リバイズ）における主要な経営課題に対する取り組みの進捗状況を、案件毎にメリハリを付けて一度だけでなく積極的、且つ深い議論を繰り返しました • そのうえで「英国の女性用インナーウェア等の企画開発・販売企業の買収」「メジャーリーガーを起用したブランド価値を高めるグローバルコミュニケーションの展開」「海外の注力市場における成長投資」等の決議に繋げています • 今後も企業価値の最大化を目指し、戦略の有効性と計画の進捗状況を確認し、持続的な成長を果たすための抜本的な取り組みについての議論を深めていきます <p>v) 資本効率</p> <ul style="list-style-type: none"> • 当社の事業ポートフォリオを見つめ直し経営資源の適切な再配分実現を図る、中期経営計画（リバイズ）の方針に沿って、グループにおける低採算事業への対処方向に係る議論を深めた結果、子会社（株）七彩、（株）ルシアン）の株式譲渡を決議しました • また、アセットライト化（企業価値向上に寄与しない資産の処分）の一環として、東京、福岡、京都ほか保有する不動産（自社ビル/土地）の売却、及び国内工場の集約・再編や事業情緒などを意思決定しました • このほか、段階的場 ROIC マネジメントの導入に取り組んでおり、業績指標として ROIC を用いた事業計画の策定と併せた評価設計をはじめ、継続的に資本収益性向上の課題に対する改善検討を行っています <p>vi) その他</p> <ul style="list-style-type: none"> • このほか、毎月、輪番によって執行役員或いは子会社経営層からの執行状況の報告、及びグループ経営会議での審議状況の報告を行っています 	
--	--	--

② 役員指名諮問委員会の活動状況

機関	審議事項・検討内容	開催状況
役員指名諮問委員会	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会のスキルバランスを評価し、企業経営、投資・金融資本市場、人財開発・組織開発に知見が豊かな社外取締役候補者 1 名、及びグローバル事業やマーケティングに係る知見や経験を有する社内取締役候補者 1 名を選任、5 月の取締役会に答申しました（第 76 期定時株主総会へ付議、可決） 取締役会から、取締役・監査役候補者を選任し定時株主総会へ付議するにあたって、監督体制を高めることを目的にした役員の選解任基準の見直しについて諮問を受け、当該選解任基準の改訂を 2 月の取締役会に答申しました 取締役会の実効性向上のための課題である「候補者の選抜や育成の過程を含めた後継者育成計画の策定とモニタリング」を踏まえて、後継の経営層候補者の選定のあり方について協議を行い、また執行役員の候補者としてサクセッションプランをベースに人財（後継者）プールを構築していくことを確認しました。加えて後継者役員候補となる部長層の要件や適性を確認しました 当該委員会の機動性と実効性を高めることをねらいに、当該委員会規程の改定に向けてとりまとめを行いました（取締役会へは 2025 年 4 月（次の事業年度）に答申） 	8 回

③ 役員報酬諮問委員会の活動状況

機関	審議事項・検討内容	開催状況
役員報酬諮問委員会	<ul style="list-style-type: none"> 前事業年度（2024 年 3 月期）の連結業績に基づいた、業績賞与（業績連動報酬）額を無支給とする旨、5 月の取締役会に答申しました 取締役の報酬制度における現状の課題や改善点について複数回の意見交換や継続的な議論を行った結果、5 月の取締役会において、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与え株主の方々と一層の価値共有を進める「業績連動型譲渡制限付株式報酬制度」の導入を答申しました（第 76 期定時株主総会へ付議、可決） 当該事業年度（2025 年 3 月期）の連結業績見込みに基づいた、業績賞与額及び業績連動型譲渡制限付株式報酬（事後交付型）の支給方向性（無支給）を確認しました 中期経営計画（リバイズ）に掲げた「ROIC マネジメントの導入」との連動性を明確化するべく、次の事業年度から「業績連動型譲渡制限付株式報酬制度」の業績評価指標を ROE から ROIC に変更する討議を行いました（取締役会へは 2025 年 5 月（次の事業年度）に答申） 	4 回

④ グループ戦略委員会の活動状況

機関	審議事項・検討内容	開催状況
グループ戦略委員会	<ul style="list-style-type: none"> 当該事業年度（2025 年 3 月期）は、主に以下の点についての議論を行い、取締役会に答申しました <ul style="list-style-type: none"> i) グループ経営基盤の整備 前事業年度に引き続き事業用固定資産（保有不動産）の有効活用について複数回の議論を重ね、中期経営計画（リバイズ）における「アセットライト化」を着実に実行するべく、事業用固定資産の集約・再編、物件毎の譲渡価額の合理性を答申しました ROIC マネジメントの導入と定着に向けて、中長期的な「資本効率重視の経営の実現に向けたロードマップ」を描画し、9 月の取締役会へ答申しました。答申内容の進捗状況をモニタリングし、適時に適切な調整が実行されているか監督を行ってまいります 	16 回

	<p>ii) 海外事業の成長戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> 欧米及び中国並びに開拓余地がある市場の事業環境（地域やセグメント）を確認し、リスクテイキングのあり方、必要な経営資源の配分について議論しました また、過去の買収事案に関して、買収前の意思決定プロセス、買収後の計画策定プロセス、買収後の経営・事業遂行プロセスなどを振り返り、英国企業買収の必然性や合理性を検証し答申しました <p>iii) 国内事業のポートフォリオ</p> <ul style="list-style-type: none"> 取締役会から国内における子会社の株式譲渡、事業譲渡に係る諮問を受け、事業を取り巻く環境変化を踏まえた将来的な事業ポートフォリオの姿や、事業継続・撤退の判断基準を確認し、その合理性について深度ある討議を行いました <p>iv) 事業構造の改革</p> <ul style="list-style-type: none"> 国内事業の中核である㈱ワコールの成長性・収益性の回復について議論を継続しています。提供価値を一層明確にしたブランドポートフォリオの設定と同時に、需要連動型・リードタイム短縮化を実現する SCM 改革を推進し事業効率を高める取り組みの進捗状況を確認しました とりわけ、SCM 改革の要となる需要連動型生産の拡充については、複数回の討議を行い、対象品拡幅、対応工場拡大の計画（KGI）を明確化しマイルストーンに照らした適切な進捗管理の実施を進言しました。併せて、コスト構造改革の進捗状況を定期的に確認し、事業環境の変化を踏まえた適切な調整が行われるよう監督しております 	
--	--	--



(4) 監査の状況

① 監査役監査の状況

i) 監査役の機能強化に係る取り組み状況

- 当社の監査役は、常勤監査役 2 名と独立社外役員である社外監査役 3 名の計 5 名で構成され、適法性監査のみならず、妥当性監査にも踏み込んだ監査を行っております。監査役会は、議長を常勤監査役の北川真一が務めており、女性比率は 20%であります。
- 当社経理部長の職務経験を有する常勤監査役の北川真一と、公認会計士でもある社外監査役の田中素子は、財務及び会計に関する相当程度の知見を有する者であり、常勤監査役の岡本克弘は、主たる事業会社である㈱ワコール及び海外子会社等での豊富な知識や経験に基づいて、また社外監査役である、鈴木人司は金融業界での勤務及び日本銀行政策委員会審議委員の経験による高い見識に基づいて、志甫治宣は弁護士としての法律的な知識と専門とするビジネス法務分野の経験に基づいて、各々の監査役が高い独立性を保持、其々監査・提言を行うことを期待されており、これに応えることで監査役監査の実効性を高めております。
- 加えて、監査役の職務を補佐する監査役会事務局として専任スタッフを 1 名配置するとともに、監査室が監査役の求めに応じて適宜その職務を補助する体制を執っております。

ii) 監査役的活動状況

- 監査役は、監査役会が定めた監査役監査基準に準拠して、取締役会及びグループ経営会議等の重要な会議に出席し必要に応じて意見を述べ、取締役等から経営上の重要事項に関する説明を聴取し、業務の適正を確保するための体制の整備状況を監視・検証するなど、取締役の職務執行の適法性・妥当性の観点から監査を実施しております。
- また、常勤監査役は監査役会が定めた監査の方針、職務の分担等に従い、取締役及び使用人等との意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、主要な事業所及び財産の状況を監査し、監査室からも内部監査に関するトピックスについて月次で報告を受け、その情報を社外監査役と共有しております。
- ほかにも、年 1 回、グループ監査役会議を開催して国内子会社各社の監査役からの報告を聴取する一方、可能な限り社外監査役とともに子会社への往査を実施し、経営者へのヒアリングを通じて経営状況の把握に努めております。さらに、主要海外子会社については、月次でグローバル本部から経営状況の報告を受けております。

- 2025 年 3 月期に設定した重点監査項目と、これらに対応する主要な監査活動の実績は下表のとおりであります。

重点監査項目	主要な監査活動の状況及び監査結果の要旨
取締役会の実効性向上によるコーポレート・ガバナンス改善	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会については、提出議題の事前確認を踏まえたうえで、全監査役が出席しました 任意の諮問委員会（役員指名・報酬）を社外監査役の代表がオブザーブし、監査役会にその審議過程をフィードバックしました 全監査役が「独立社外役員会議」による「取締役会実効性評価」の結果をレビューし、取締役会事務局による改善活動をモニタリングしました 取締役会実効性評価プロセスで抽出された取締役会運営に関する諸課題に対し、逐次的な改善が図られていると判断しました。また、取締役会の構成について、改善すべきテーマが特定されていることを認識しました
企業集団の内部統制システムの整備と運用	<ul style="list-style-type: none"> 全監査役が「企業倫理・リスク管理委員会」から報告を受領し、当該委員会に提示された「事業上のリスク」の再評価にあたって、2025 年 3 月期における事業環境変化が合理的に反映されていることを確認しました 常勤監査役が監査室から内部監査等において発見された事項について適宜報告を受け、監査役会にその内容をフィードバックしました 主要な事業部門における業務プロセスの見直しやコンプライアンス研修など会社の取り組み事項につき、閲覧やヒアリング等の方法で常勤監査役がモニタリングし、監査役会にその内容をフィードバックしました 重要リスクの識別から対応に関する一連のプロセスが再整理され、有効性が高まったと判断しました 内部統制システムの整備については、統制環境の改善や業務手続きの見直しなど、継続的な取り組みが必要であると認識しました
中期経営計画（リバイズ）に沿ったグループの経営状況	<ul style="list-style-type: none"> 全監査役が「グループ戦略委員会」に出席し、グループ共通の重要課題と対処方針を把握しました 全監査役が当社の業務執行取締役、及び主要子会社たる㈱ワコールの取締役等から職務の執行状況、KPI の到達度について聴取しました。両社の執行役員に対しては、常勤監査役による聴取を実施し、監査役会で共有しました 全監査役が取締役会に、常勤監査役がその他の重要な会議に出席し、中期経営計画（リバイズ）に沿った意思決定がなされ、目標達成に向けた努力が払われているかを確認しました 全監査役が「サステナビリティ委員会」に、常勤監査役がその傘下各部会に出席し、気候変動、人権、人的資本投資といった主要テーマにつき、当該方針に沿って社内外の利害調整、課題解決が図られているか、その審議過程が適宜取締役会に報告・答申されているかを確認しました 中期経営計画（リバイズ）の基本方針に沿った具体策が講じられていると判断した一方、当初の仮定の妥当性や、投下されるリソースの状況、各施策によるパフォーマンスとリターンについては、モニタリングと継続的改善が必要であることを認識しました

② 内部監査の状況

- 当社では代表取締役社長執行役員直轄の内部監査部門である監査室が「内部監査規程」に準拠し、当社及び国内外の子会社を対象に、業務遂行の適法性・妥当性等を監査するとともに内部統制の有効性を評価しております。なお、2025 年 3 月期末時点における監査室の人員は 4 名であります。
- 2025 年 3 月期においては、グループ全体の仕組み・取り組みを掌る当社及び主たる事業会社である㈱ワコールの計 9 部門に加えて、日常に行われる管理業務を担う当社及び国内外の主要子会社並びに海外関連会社の計 40 拠点を対象に財務報告に係る内部統制の評価及び監査を実施しました。また㈱Ai の購買プロセスと販売プロセスを対象に業務監査を実施しました。
- このほか、国内外のグループ会社を掌る事業管理部門においては、財務報告に関する内部統制が有効に機能し、内部監査規程に則って主体的な改善・推進に取り組むことを目的として、内部統制推進責任者を任命しております。併せて、当該推進

責任者が集まる会議を半期毎に開催するなど、内部統制に関する情報を定期的に共有できる体制を整えております。

- 監査室からのレポーティングラインについては、半期毎の代表取締役社長執行役員、及びグループ管理統括担当取締役執行役員への報告のみならず取締役会及び監査役並びに監査役会への報告経路を確保しており、2025 年 3 月期における内部統制の監査結果を 2025 年 4 月に開催された取締役会及び監査役会において報告を行っております。

③ 会計監査の状況

- 監査法人の名称 : 有限責任監査法人トーマツ
- 継続監査期間 : 57 年間
- 業務を執行した公認会計士 : 指定有限責任社員 業務執行社員・佃弘一郎、辻知美
- 監査業務に係る補助者の構成 : 公認会計士 11 名、公認会計士試験合格者 6 名、その他 24 名
- 監査法人の選定方針と理由 :

当社監査役会では、会社法第 340 条第 1 項各号のいずれにも該当せず、また、監査公認会計士等の適格性、独立性を害する事由がないことに基づき、監査公認会計士等を選定しております。

有限責任監査法人トーマツを選定した理由は、求められる独立性、専門性及び監査活動の適切性、妥当性を有し、当社の会計監査が適正かつ妥当に行われることを確保する体制を備えていると判断したためであります。

- 監査法人の評価 :

当社監査役会において会計監査人の再任及び不再任の検討と決議に際し、次の 7 項目の観点から評価を実施しております。

- i) 監査法人の品質管理
- ii) 監査チーム
- iii) 監査報酬等
- iv) 監査役とのコミュニケーション
- v) 経営者等との関係
- vi) グループ監査
- vii) 不正リスク