INTEGRATED REPORT 2026

自分らしく美しく。自信と思いやりあふれる世の中に。

Comfortable inside. Confident outside.

株式会社ワコールホールディングス

グループ経営理念

ワコールグループは、現代社会において果たすべき社会的使命「ミッション」と、80年にわたり受け継がれてきた「創業の精神」を柱として、事業を通じた「社会課題の解決」と「持続的成長」を実現する「サステナビリティ経営」を推進しています。

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

創業者 塚本幸一は「生かされている人生を、世のため人のために尽くそう」と考え、「女性が美しくしていられる社会こそ平和な社会」という信念に基づき会社を設立しました。「すべての人々に美しくなって貰うことによって、広く社会に寄与する」という目標を実現するためには「相互信頼」経営が不可欠であり、「すべてのステークホルダーから信頼される会社にならなければならない」という創業者の想いは、今も従業員一人ひとりに受け継がれています。

創業者 塚本幸一

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

グローバルコーポレートメッセージ

Comfortable inside. Confident outside.

自分らしく美しく。自信と思いやりあふれる世の中に。

統合レポート2026発行にあたって

「統合レポート2026」では、「6つの問いから読み解く、ワコールの変革」をテーマに、ワコールグループが目指す姿と、その実現に向けた取り組みをご紹介しています。

中期経営計画リバイズ（24年3月期～26年3月期）では、事業成長という重要な目標に対して課題を残しました。一方で、収益基盤の強化やROICマネジメントの導入、資産効率の改善など、資本効率を意識した経営への転換は着実に進展しました。私たちはその成果と課題の双方を真摯に受け止め、新たな中期経営計画のもとで、持続的な成長と企業価値向上の実現に取り組んでいます。

本レポートでは、国内事業・海外事業の改革、資本効率の向上、サステナビリティ、人財戦略、ガバナンスなど、企業価値向上に向けた重要なテーマについて、経営陣や事業責任者、社外取締役がそれぞれの立場から率直にお答えしています。私たちがどのような課題認識を持ち、何を変えようとしているのか、そしてどのような未来を目指しているのかを感じていただければ幸いです。

私自身は、「この会社は何を大切にし、どこへ向かおうとしているのか」という本質を、良い話だけでなく課題も含めて率直にお伝えしていきたいと考えています。そうした対話を重ねることが、従業員、株主・投資家の皆さま、取引先をはじめとするステークホルダーとの相互理解と信頼につながり、ひいては企業価値向上の原動力になると信じています。

本レポートが皆さまとの対話を深めるきっかけとなり、ワコールグループへの理解をさらに高めていただく一助となれば幸いです。今後も誠実なコミュニケーションを通じて、持続的な企業価値向上に努めてまいります。

株式会社ワコールホールディングス
取締役 執行役員
廣岡 勝也

6つの問いから読み解く、ワコールの変革

（株）ワコールホールディングスでは、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションの一環として、統合レポートを発行しています。本レポートでは、ワコールグループの価値創造の考え方や企業価値向上に向けた取り組みについて、事業・財務・非財務の情報を交えながらお伝えしています。

当社グループは現在、企業価値向上に向けた変革を進めています。本年度の統合レポートでは、投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまが、今のワコールに対して抱く関心や疑問を「6つの問い」として整理し、それらに経営陣や事業責任者、社外取締役が答える構成としました。

国内事業の収益性向上、海外事業の成長、資本効率の改善、人財戦略など、企業価値向上に向けた重要テーマについて、それぞれの視点から率直に語ることで、当社グループが目指す変革の方向性と、その実現に向けた取り組みをお伝えします。

Q1. 今の課題は何か。これから何を目指すのか

Q2. 国内事業をどのように変えていくのか

Q3. 海外事業をどのように拡げていくのか

Q4. 資本効率の向上にどう取り組んでいくか

Q5. 社会課題解決と事業成長をどう両立していくのか

Q6. 戦略を支えるガバナンスをどう機能させているか

ワコールグループ統合レポート2026

01　グループ経営理念
02　統合レポートの編集方針
03　目次

Q1 今の課題は何か。これから何を目指すのか

05　トップメッセージ
08　価値創造プロセス
09　バリューチェーン
10　マテリアリティ（重要課題）
12　中長期経営戦略フレーム「VISION 2030」
13　中期経営計画リバイズ（24年3月期～26年3月期）の振り返り
14　中期経営計画2029の概要

Q2 国内事業をどのように変えていくのか

18　国内トップメッセージ　国内戦略
21　5つの事業変革
25　【特集1】構造改革室新設
26　【特集2】ワコールのものづくり

Q3 海外事業をどのように拡げていくのか

28　実効性を高める体制 ／ 地域別ポートフォリオ戦略
29　海外トップメッセージ　海外戦略（欧米本部）
31　海外トップメッセージ　海外戦略（中国・アジア本部）

Q4 資本効率の向上にどう取り組んでいくか

34　CFOメッセージ

Q5 社会課題解決と事業成長をどう両立していくのか

38　【特集3】人的資本対談
40　人的資本の強化
44　環境への対応
45　人権尊重の取り組み
46　CSR調達活動
47　社会貢献活動／外部評価

Q6 戦略を支えるガバナンスをどう機能させているか

49　【特集4】ガバナンス対談
51　コーポレート・ガバナンス
56　役員一覧

About Wacoal

58　ワコールグループの歩み
59　ブランド紹介
61　11カ年財務サマリー
62　5カ年非財務サマリー
63　エンゲージメント
64　投資家情報／Webサイトのご案内／編集後記

■将来予測表記に関する特記

本冊子に記載の内容のうち、業績予測は現在入手可能な情報に基づいた将来予測表記です。これらの将来予測表記には、既知、未知のリスクや仮定等が含まれており、それらの可変要因やその他のリスク要因によって、実際の成果や業績等が、記載の予測とは大きく異なる可能性があります。

■会社概要（2026年3月31日現在）

会　社　名　株式会社ワコールホールディングス
本社所在地　〒601-8530
京都府京都市南区吉祥院中島町29
創　　業　1946（昭和21）年6月15日
創　　立　1949（昭和24）年11月1日
資　本　金　13,260百万円
代表取締役 社長執行役員　矢島 昌明

事業内容
インナーウェア（主に婦人のファンデーション、ランジェリー、ナイトウェアおよびリトルインナー）、アウターウェア、スポーツウェア、その他の繊維製品および関連製品の製造、卸売販売および一部製品の消費者への直接販売等並びに、飲食・文化・サービス
従業員数（連結）　14,784人（平均臨時雇用者数除く）

対象組織：株式会社ワコールホールディングス、国内外のグループ会社　※関連する会社は右記に記載しています　https://www.wacoalholdings.jp/group/wacoalgroup/
対象期間：2025年4月1日～2026年3月31日（一部に過去および直近のものを含みます）

Q1

今の課題は何か。
これから何を目指すのか

中期経営計画リバイズでは、収益基盤の改善に向けた施策を実行してきました。
しかし国内外の事業環境は想定を超えて厳しく、課題はなお残されています。
何を立て直し、何で成長させるのか。「VISION 2030」において目指す姿の実現のために、
新中期経営計画で、収益力と資本効率をどのように高めていくのか、
その道筋をお示しします。

05　トップメッセージ
08　価値創造プロセス
09　バリューチェーン
10　マテリアリティ（重要課題）
12　中長期経営戦略フレーム「VISION 2030」
13　中期経営計画リバイズ（24年3月期～26年3月期）の振り返り
14　中期経営計画2029の概要

トップメッセージ

創業の精神を胸に、変革を実現し人々と社会の豊かさに貢献することで「世界のワコール」へ

株式会社ワコールホールディングス
代表取締役 社長執行役員
矢島 昌明

ワコールグループの現在地とこれから

当社グループは、2022年に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」を策定し、この達成と、2030年以降の持続的成長を目指して歩みを進めています。そのなかで24年3月期からの3年間を「再成長のための体質改善フェーズ」とし、中期経営計画リバイズ（以下、中計リバイズ）のもと、収益力改善に向けた改革を進めてきました。ここで、強く必要性を感じていたのは、社会構造や経済環境、顧客ニーズが急激に変化している現代社会への企業としての柔軟な対応です。従来のビジネスモデルを見直し、私たちは変わっていかなくてはならない。そう強い意志を持って歩んできた3年間でした。しかしながら、売上収益、事業利益は未達という結果になりました。営業利益は固定資産売却益の計上などにより計画を上回って着地したものの、「本業の立て直し」という観点では中計リバイズは未達となり、この結果を重く受け止めています。

27年3月期から、私たちは次のフェーズに入ります。中計リバイズで明らかになった課題にしっかりと向き合い、2026年6月に発表した27年3月期～ 29年3月期を会計年度期間とした中期経営計画2029（以下中計2029）をもとに、不退転の覚悟で目標達成に臨みます。中計2029は、当社グループが再成長へ向けて確実に歩みを進めていくための新たな指針です。この3年間は、既存事業の再構築と新たな価値創造への投資を通じ、利益成長の土台を固めるための「事業再構築フェーズ」。将来において継続的に成長を続けていくための重要期間とし、全社一丸となって収益基盤を再構築し、一つ一つの行動を積み重ねて、変革を成し遂げていきたいと考えています。

トップメッセージ

中計リバイズの未達から得た課題

外部環境に目を向けると、2019年以降、国内のインナーウェア市場（レディース）は約6,000億円から約5,500億円台に縮小しました※。特にコロナ禍以降は人々のライフスタイルの変化に伴う顧客ニーズの変化がインナーウェア市場に大きく影響し、インナーウェアにおいては、締めつけ感の少なさや快適さ、つけごこちの良さを重視する傾向が強まりました。こうしたなか、百貨店ではインナーウェア売場の位置づけが変わり、店舗数の減少も進みました。また為替の変動も、約8割を海外生産する当社にとって想定以上に大きな影響がありました。原材料の高騰や、紛争によるフレート運賃の上昇など、当初の想定より非常に厳しい環境であったと言えます。

中計リバイズはこうしたリスクを一定踏まえて策定したものの、想定が十分ではなかったと痛感しています。また、市場やニーズの変化を速やかに捉えて対処していく柔軟さの不足、これが未達要因の一つだったと率直に省みています。海外においても、米国・欧州・中国それぞれで異なる市場変化が進みましたが、各変化への対応が十分ではありませんでした。とりわけ、実店舗の急速な減少、ECサイト進展への対応のスピード感不足は、大きな反省点です。

これら課題を厳格に受け止め、ワコールグループは中計リバイズでの反省と、ここで培った成果を踏まえて、次フェーズへと進んでいきます。まず変えていくべきは、我々経営陣を含めたマネジメント層のリーダーシップの在り方です。これまでリーダーは各部門の目標達成を鼓舞、牽引してきましたが、そのなかで起きる部署間のコンフリクトに十分に対応ができていませんでした。例えば需要連動生産一つをとっても、店舗は納品のスピードを求め、生産は計画性を求めます。ここにおいて重要なのは、全体を俯瞰し、一定のリスクを背負っても全体最適を実現していくリーダーシップです。今後は、こうした「判断力」と「結果を伴う実行力」を有したリーダーシップを、全社で高めていきたいと考えています。さらに、計画の甘さを排除するために、「計画の精度・実効性の向上」にも取り組みます。計画には確固たる根拠が必要です。根拠ある計画であれば、壁にぶつかった際、立ち返るべき場所が明確に分かります。「実行力＝やり遂げる力」と「計画の精度・実効性」の向上、これにより当社グループは、「VISION 2030」に向かって変化していきます。

中期経営計画2029、達成への道筋

中計リバイズは既存のビジネスモデルのブラッシュアップを中心としていましたが、これだけでは劇的に変化する市場環境に対応することができませんでした。だからこそ、「変えるべきものは変え、残すべきものは残す」に焦点をあて、中計2029では、課題解決の方法だけでなく、解決への仕組みまで設計しました。今回は、「従来の事業構造の見直しと再構築」、「強みと資源を生かした新価値創造」、「計画の蓋然性の検証と実行体制の強化」という3つの柱をもって策定しました。

まず1つ目の柱である「従来の事業構造の見直しと再構築」では、ECサイトや成長領域への資源配分を進めます。例えばチャネル戦略も従来の方法だけにとらわれるのではなく、ECサイトやドラッグストアなど伸びているチャネルへ力を注ぎます。また、コンディショニングウェアブランドとして好調な「CW-X」の拡大にも力を入れていくなど、チャネルと事業ポートフォリオ構造の再構築を図っていきます。海外事業においては、2026年4月にアメリカのプラスサイズブランド「Glamorise」を運営するGlamorise Foundations, Inc.を買収。EC比率は98%かつ当社グループとは競合する商品ラインナップを持たないため、純粋にアメリカにおけるシェア拡大となりました。今後は更なるシナジー拡大を目指します。さらに欧州ではドイツ、フランス、スペインなどへの大陸開拓を進める一方で、中国では27年3月期には約60の赤字店舗への対処を計画するなど、利益体質への構造改革を実行します。

「Melooop」製造時の様子

2つ目の柱「強みと資源を生かした新価値創造」では、新たなビジネス、第二、第三の収益柱を育てることを目指します。ここでは、当社グループが持っている、人体計測の技術、からだに対する深い見識などの資産を最大限に活用。人間科学研究開発センターが開発した「Melooop」は、約10年前からインナーウェアの商品開発で活用してきた技術です。モノマテリアル、低廃棄、金型不要という特長を持つことから、持続可能な社会の実現が求められる現在、その活用領域は大きく広がっています。すでに自動車産業への展開も着手し、今後はさらに幅広い分野での活用を目指しています。

また、既に展開中の3D計測サービス「SCANBE（スキャンビー）」などでも、さらなる技術の活用、事業の拡大を進めます。

3つ目の柱である「計画の蓋然性の検証と実行体制の強化」については、まずは外部知見の活用によって計画の妥当性を精緻に分析し、その実効性を徹底的に検証しました。「実行力の強化」に向けての取り組みとしては、国内では構造改革室を新設。この構造改革室は組織を縦断してつなぎ、各部署の個別最適領域を、全体最適へと導く役割を持つ部署です。これにより責任、権限の明確化を行い、「実行力の強化」を実現します。また海外事業運営体制も大きく見直し、これまでのグローバル本部体制から、「欧米本部」と「中国・アジア本部」の二本部体制へ移行。現地の特性に合わせた戦略立案と意思決定の迅速化、そして、環境変化に柔軟かつスピーディーに対応できる体制を整えます。

計画の達成、変革への覚悟

組織経営において重要なのは、トップダウンによる実行力の強化ではなく、従業員一人ひとりが「自ら考え、動き、結果をつかみ取ることができる」状態に導くことだと考えています。自立的な人財を育成するということは、物事を自分事として捉えられる人を育成するということです。これ

※ 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）

トップメッセージ

をここ数年続けてきた結果、以前よりも「自分のやるべきことを考え、実行できる人」が増え、組織に変化がみられるようになりました。この先にあるのは、結果を出すことです。自立的に動き、石にかじりついてでも結果を出す。そのくらい強い気持ちをもって、ここからの変革に臨みたいと考えています。

現在、(株)ワコールホールディングスの取締役は、社内取締役3名、社外取締役5名という構成です。取締役会において社外取締役の皆さんには、ぜひ、外からの視点で忌憚のない意見をどんどん出してほしいとお願いしています。さらに、全員が決裁権を持っているからこそ、「会議では厳しい意見も出し合いながら議論を尽くして決裁すること」、そして、「その決定には全員で責任を持つこと」を、強く意識しています。これにより、活発な議論、実効性の強化を図っています。

「VISION 2030」のその先に目指すもの

ずいぶん前の話にはなりますが、CW-Xをタイからアメリカに輸出した年に、偵察もかねてニューヨークシティマラソンに出場したことがありました。そこで、現地の出場者が何人もCW-Xを着用してくれている姿を目の当たりにし、胸が熱くなったのを覚えています。走りながら彼らに「履き心地はどうだい?」と聞くと、「いいよ!」と笑顔で答えてくれて。これこそが、仕事の面白みだと感じたのです。今後、ワコールの従業員には、ぜひこういった体験をたくさんしてほしいと思っています。

そのためにも「VISION 2030」で掲げた「高い感性と品質で、ひとりひとりのからだとこころに、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」ことを叶えていかなければなりません。「VISION 2030」以降もワコールは、インナーウェアを起点に「美・快適・健康」というコンセプトを深耕し、その周辺へと事業を拡大することで成長を続けていきます。創業以来変わらぬ想いを伝承し、時代とともにこれを進化させていくことが、従業員一人ひとりの誇りにもつながるはずです。

現代社会において、消費者は商品の値段、価値だけでなく、それを手掛ける企業の姿勢にも着目をしています。環境や人権など社会課題に実直に向き合う企業でなくては、消費者との信頼関係を築くことはできません。サステナビリティへの取り組みという点では、「Melooop」などのサーキュラリティを実現する素材開発も行っていますが、すべての根幹にあるのは、「人々のからだとこころに寄り添うことで、豊かな社会に貢献する」という当社グループの理念です。これを貫くことで、今後もサステナビリティ経営を実現していきます。

創業の精神を胸に、『世界のワコール』へと進化する

中計2029を策定するにあたり、私たちにとって、もっとも大切なことは何かを改めて考えました。そこで何よりも強く感じたのは「創業の精神」こそが、私たちの原点、DNAだということです。変わりゆく時代のなかで、変わっていないものがあります。私たちは、創業以来、単にモノを販売するのではなく、「一人ひとりのからだとこころに寄り添い、美しさと豊かさを提供すること」を事業の根幹においてきました。これからの時代においても、これは決して変化することはありません。

思えば、創業者が事業を起こしたのは、「この事業が儲かるから」ではありませんでした。戦後の混乱のなかで打ちひしがれた女性たちをみて「女性が美しくしていられる社会こそ平和な社会」という信念に基づき創業しました。そして「すべての人々に美しくなって貰うことによって、広く社会に寄与する」ことを目標としました。今、私たちも同じ想いで事業を推進しています。

「美・快適・健康」をキーワードに、すべての人に、社会に、世界に貢献したい。「世界を美しくする力」になっていきたい。中計2029では、これまで培ってきたインナーウェア事業を起点としながら、そこからさらに変化・進化していくことを目指します。インナーウェア市場を開拓してきたワコールだからこそ、必ず国内でも海外でも再成長の道を切り拓いていけるはず。そのためにも、事業を育て、人を育てることを怠らず、進化し続けられる組織へと変革を遂げていきます。「VISION 2030」、そしてその先の未来を見据え、決意を新たに歩み始めた私たちに、引き続き温かなご支援を賜りますよう、どうぞよろしくお願いいたします。

価値創造プロセス

私たちは培ってきたさまざまな資産の最大化と最適化を図りながら、中長期的な成長戦略を推し進めることで、グループとしてマテリアリティへの取り組みを通じた社会課題の解決と企業価値のさらなる向上を目指しています。

外部環境・事業環境の変化／お客さまのニーズの変化

MATERIALITY

顧客
顧客提供価値の最大化

従業員
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

環境
次世代に向けた地球環境の保全

社会
すべての人が自分らしく活躍できる社会の実現

ガバナンス
持続的成長の実現に向けたガバナンスの強化

INPUT

培ってきた資産

- 豊富な計測データ・人間科学の知見
- 独自の設計・品質管理体制
- 体系化した教育・多様な人財
- 信頼のブランド・お客さまとの関係
- 取引先との良好なパートナーシップ
- 強固な財務基盤

BUSINESS MODEL

OUTPUT

高い感性と品質で、ひとりひとりのからだとこころに、美しさと豊かさを提供

美 Beauty

快適 Comfortable

健康 Health

OUTCOME

- 顧客満足・ロイヤリティ
- Well-being（働きがい・自己成長・健康）
- 社会・環境課題の解決

VISION2030の目標

売上収益	2,170億円
営業利益	138億円
事業利益	130億円
ROE	7.0%以上
ROIC	6.5%以上

経営理念の実現

創業の精神

×

ミッション

中期経営計画2029

事業の再構築
既存事業の収益性改善

新価値創造
将来の成長ドライバー

バリューチェーン

顧客起点のバリューチェーンで、未来の価値を創造する

1 市場調査・分析研究

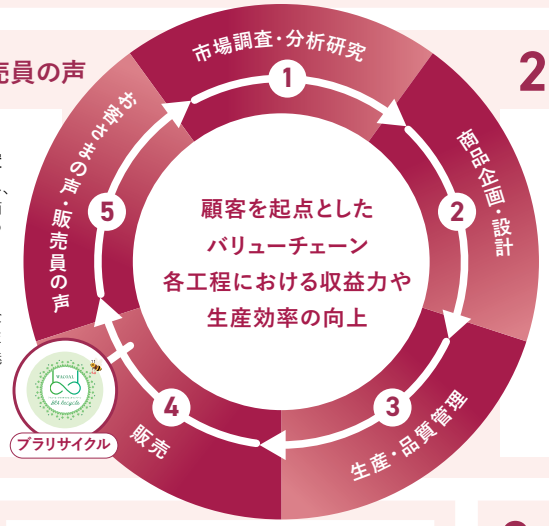
市場調査・分析（マーケティング）

顧客起点でブランドの提供価値を明確化し、お客さまやビューティーアドバイザーの声を反映した消費者調査や購買データ分析を継続的に実施。ブランドごとの顧客ニーズを把握し、戦略マップを活用して注力セグメントを明確化し、商品開発につなげています。

人間科学研究開発センター（研究）

人間科学研究開発センターでは1964年の設立以降、長年にわたり女性のからだを科学的に分析し、独自の知見を蓄積しています。その精緻なデータと身体理解に基づく商品開発は、単なる衣料を超えた価値を提供し、他社には真似できない“からだに寄り添うものづくり”を実現しています。

研究で使用可能なレベル
約270,000人
継続計測している同一人物データ（5年ごと）
約1,000人
3次元計測装置により計測する座標値
約50,000点



5 お客さまの声・販売員の声

お客さまの声の活用

「ワコールお客様センター」の設置

寄せられたお声は社内で共有し、お客さま満足の向上に向けて商品やサービスの開発と改善につなげる仕組みを整えています。

「聞いてよワコール」

日々寄せられるお客さまの率直なご意見を商品開発に活かしています。お客さまの声が、より快適で魅力的な商品づくりの原動力です。

2 商品企画・設計

MD（マーチャンダイジング）

ブランドマネージャー制度を導入し、企画、開発、製造、流通、販売、マーケティングの一連のバリューチェーンプロセスにおいて顧客に一貫したブランド価値を提供することで、ブランド価値の最大化を図ります。

商品企画・設計

人体計測データを活用し、つけごこちや造形性を重視したものづくりに取り組んでいます。フィッティングと検証を重ねながら改良を繰り返し、一人ひとりのからだに寄り添う最適なつけごこちを追求しています。

4 販売

店舗販売

ワコールの販売員（ビューティーアドバイザー）は専門知識と高度なフィッティング技術を駆使し、一人ひとりに寄り添いながら美しさを引き出すお手伝いをすることで、お客さまと「深く、広く、長く」信頼関係を築く大切な役割を担っています。

EC販売

ECサイト「ワコールウェブストア」や各ECモールでの販売に加え、「わたしに合うブラ診断」などを通じて、より多くのお客さまに寄り添ったサービスを提供しています。

店舗×EC（OMO）

2025年4月にOMO型店舗「WACOAL is」を開設。試着や素材確認、コンサルティングなど、店舗ならではの付加価値を提供するとともに、ECサイトの持つ情報量や利便性、各種コンテンツとの連携を強化。両チャネルの強みを最大限に活用した最適なカスタマージャーニーを設計しています。

3 生産・品質管理

ワコールは、製品の品質保持を「社会的責任」と位置付け、自社工場の熟練縫製員による高度な手仕事と、材料調達から出荷まで一貫した品質管理体制を構築しています。また厳格な基準のもとで部材ごとの試験や耐久性評価を実施し、安全で高品質な商品をお届けすることで、お客さまへの安心と安全を形にしています。

バリューチェーンで蓄積された資産・強み

- 人体計測データ
- 人間科学研究
- 顧客理解・インサイト
- 販売員・顧客接点（店舗・ECサイトなど）
- 素材・製造技術・品質管理力
- パートナーシップ・共創基盤

新価値創造（将来の成長領域）

1 ヘルスケア・研究・学術領域

SCANBE

ボディデータを活用し、ヘルスケア・研究等新領域へ価値創出領域を拡大

ヘルスケア事業
研究機関との連携
運動・健康支援

2 サステナブルものづくりの革新

Melooop

独自生産技術を活用し、環境負荷低減と新規事業機会の創出

モノマテリアル・リサイクル
低廃棄・染色工程不要
社内外との共創

3 文化・コミュニティ価値の創造

spiral

アートや文化資産を起点に、生活文化・空間・コミュニティにつながる価値を創造

アート・デザイン事業
コミュニティ・体験
まちづくり・地域連携

マテリアリティ（重要課題）

「VISION 2030」を実現するために、マクロトレンドや多様なステークホルダーからの要請事項を考慮に入れつつ、2030年までに想定される事業課題と社会・環境課題を洞察し、「解決すべき社会・環境課題」と「事業成長」の両評価軸からマテリアリティ分析（重要度評価）を行い、5つのターゲットと11のマテリアリティを特定。その実効性を高めるために、各マテリアリティごとのKPI及び目標値を設定しました。

VISION 2030

高い感性と品質で、ひとりひとりのからだとこころに、
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

サステナビリティ経営の推進

4つの重点戦略（経営戦略）

- 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

5つのターゲット（重要課題領域）

私たちが実現する価値

社会課題の解決 × 持続的な企業成長

事業を通じて、社会課題の解決と持続的な成長の両立を実現し、より豊かな社会の実現を目指します。

マテリアリティの特定プロセス

社内外のステークホルダーとの対話と検討を通じて、重要課題を特定しています。

マテリアリティ（重要課題）の評価・特定プロセス

Step 1	Step 2	Step 3	Step 4
ステークホルダーとの対話や要請を軸に、取り組むべき課題をリスト化	社内外のステークホルダーによる検討	マテリアリティの特定	マテリアリティごとの目標値設定

マテリアリティの進捗と目標値

顧客
顧客への提供価値の最大化

貢献するSDGs項目 ▶

マテリアリティ	2030年までのKPI項目	2030年の目標	26/3期の実績
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	ワコールグループとつながりを持つ顧客数の拡大	ワコールメンバーズアクティブ会員数：260万人（構成比45%）	220万人（構成比40%）
②事業領域拡大への挑戦	事業成長と収益力の向上	既存事業における新領域の売上高：2,220百万円	220百万円
		新規事業の売上高：2,000百万円	310百万円
		EC売上比率：日本29%、米国67%、欧州45%、中国39%	日本 21%、米国 50%、欧州 38%、中国 25%
	海外での事業拡大	海外主要国の売上収益：米国396億円、欧州428億円、中国86億円	米国 240億円、欧州 307億円、中国 75億円
③商品品質の深化とサービス品質の構築	商品品質の継続的な監視と改善活動の実施	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	品質活動実施率100%、品質保証活動として品質保証審議会を年間4回、品質管理委員会を年間65回実施、教育活動として品質月間を年1回開催

従業員
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

貢献するSDGs項目 ▶

マテリアリティ	2030年までのKPI項目	2030年の目標	26/3期の実績
④自らの可能性を広げ、自信と誇りを持ち活躍できる人財への成長	熱意を持ってチャレンジできる人財育成と環境の整備	エンゲージメント調査結果「成長の機会」のポジティブ回答率：50%以上	29.4%
⑤共創・協業による高い成果を発揮できる組織づくり	多様な立場の人が協力できる労働環境の整備	エンゲージメント調査結果「協力体制」のポジティブ回答率：80%以上	66.9%
	会社のあるべき姿や使命を明確にして行動できる従業員の増加	エンゲージメント調査結果「ビジョンへの共感」のポジティブ回答率：80%以上	66.5%
⑥継続的な従業員の健康増進と健康意識の向上	「生産性」「心身の健康」の向上	疾病による総休業日数（アブセンティーズムの改善）：20,000日以下	27,368日
	健康への理解力（リテラシー）の向上	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	71%

環境
次世代に向けた地球環境の保全

貢献するSDGs項目 ▶

マテリアリティ	2030年までのKPI項目	2030年の目標	26/3期の実績
⑦環境負荷を低減する事業活動の推進	CO_2排出量の削減	自社排出量（Scope1＆2）：2020年3月期比30%以上削減<対象：国内事業所・工場・流通センター>	23%削減
		サプライチェーン排出量（Scope3）：2020年3月期比20%削減<対象：ワコール事業（国内）>	43%削減
	製品廃棄率の低下	製品廃棄：ゼロ<対象：（株）ワコール>	0.5%
	環境配慮型素材の使用率向上	環境配慮型素材の使用比率：30%以上<対象：（株）ワコール>	23%

社会
すべての人が自分らしく活躍できる社会の実現

貢献するSDGs項目 ▶

マテリアリティ	2030年までのKPI項目	2030年の目標	26/3期の実績
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・ディリジェンスの構築・実施、人権教育の推進	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%	98.7%
	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	実施時期検討中

ガバナンス
持続的成長の実現に向けたガバナンスの強化

貢献するSDGs項目 ▶

マテリアリティ	2030年までのKPI項目	2030年の目標	26/3期の実績
⑨透明性の高い経営の実践	取締役会の機能発揮と多様性確保	社外役員比率：50%以上	62%
⑩リスクマネジメント体制の強化	コンプライアンス意識向上のための啓発活動の実施	e-ラーニング受講率：100%	97.8%
⑪収益性、資本効率の継続的改善	成長の実現に向けた事業ポートフォリオマネジメントの実行	ROICの達成：6.5%以上	5.9%
		事業利益率の達成：6.0%	-0.3%

中長期経営戦略フレーム「VISION 2030」

ワコールグループは、経営理念の実践に向けて、当社が抱える事業課題やお客さまの価値観、社会・環境の変化を見据えつつ、長期的なゴールからのバックキャスティングにより、2030年に向けたグループの将来ビジョン「VISION 2030」を2022年に策定しました。基本方針は今後も変えることなく、その実現に向けて歩みを進めてまいります。なお定量目標については、中期経営計画リバイズの実績と中期経営計画2029の目標を踏まえた数字へと改訂しました。

体質改善フェーズ
24/3期 – 26/3期
中計リバイズ
再び利益成長をしていくための
体質改善を行い
収益基盤を固める

事業再構築フェーズ
27/3期 – 29/3期
中期経営計画2029
既存事業の再構築と
新たな価値創造への投資を通じ、
利益成長を具現化

成長移行フェーズ
30/3期 – 31/3期
中長期経営戦略フレーム「VISION 2030」
高い感性と品質で、ひとりひとりのからだとこころに、
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

創業の精神 × MISSION

4つの重点戦略

国内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

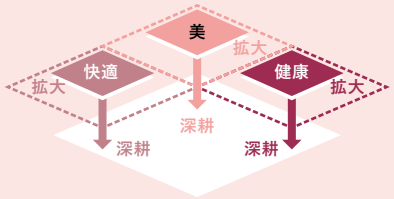
海外事業の拡大と高収益構造への変革
欧州・インド市場での成長EC強化による収益性向上

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

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

事業領域拡大の方針
「美・快適・健康」領域での深耕・拡大



個性豊かで高次元な感性・品質

VISION 2030までの実績と定量目標

	中計リバイズ実績	中期経営計画2029	VISION 2030
ROE	6.5%	4.3%以上	7.0%以上
ROIC	5.9%	4.0%以上	6.5%以上
売上収益	1,715億円	2,010億円	2,170億円
事業利益	-5億円	85億円	130億円
営業利益	199億円	93億円	138億円

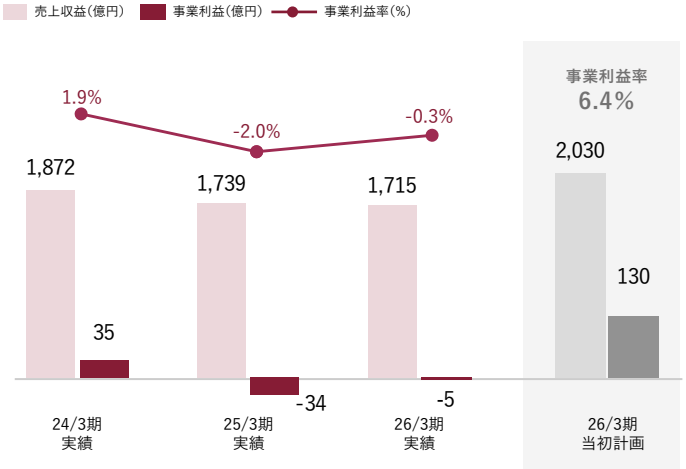
中期経営計画リバイズ（24年3月期～26年3月期）の振り返り

24年3月期から26年3月期までの3カ年は、再び利益成長をしていくための体質改善を行い、収益基盤を固めるフェーズと位置づけていました。コスト構造改革や資産の圧縮では一定の成果を上げた一方、売上収益と事業利益は計画に届かず、収益力の本質的な改善には至りませんでした。未達に至った要因を分析し、中期経営計画2029の策定へ反映しています。

24/3期 – 26/3期　中計リバイズ	27/3期 – 29/3期　中期経営計画2029	30/3期 – 31/3期　VISION 2030
体質改善フェーズ 収益基盤を固める	**事業再構築フェーズ** 既存事業の再構築と新価値創造への投資を通じ、利益成長を具現化する	**成長移行フェーズ** 新たな価値創造の成果を発現させ、持続的成長を実現する

定量目標の達成状況

売上収益・事業利益・事業利益率の推移



26/3月期実績

営業利益	営業利益率	ROE	ROIC
199億円	11.6%	6.5%	5.9%
計画比+69億円	計画比+5.2pt	計画比-0.5pt	計画比-0.1pt

	26/3期実績	26/3期当初計画	差異
売上収益（億円）	1,715	2,030	-315
事業利益（億円）	-5	130	-135
事業利益率（%）	-0.3%	6.4%	–
営業利益（億円）	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（円）	262円	200円以上	+62円

為替レート	26/3期実績	26/3期当初計画	差異
1USD	150.77円	145.00円	+5.77円
1GBP	202.10円	180.00円	+22.10円
1CNY	21.25円	20.00円	+1.25円

中計リバイズで進展したこと

ビジネスモデル改革（国内）

- 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

アセットライト化の推進

- 保有不動産の整理：466億円※デットの活用含む
  （新京都ビル他、寮社宅等、12拠点の不動産を売却）
- 政策保有株式の売却：382億円

ROICマネジメント導入

- 各社でROICの予実管理指標を整備し、ROICを軸とした運営基盤を構築
  投下資本に対するリターン意識を経営の中心に据えた運営を開始

ガバナンスの強化

- （株）ワコールにおける役員報酬指標をROEからROICへ移行
- 資本効率を重視する経営へのインセンティブを強化

中計リバイズから得られた課題と次への改善の方向性

変化の見立て・先読みの不足

課題	改善の方向性
対象市場の想定以上の縮小や原価高騰、為替影響などの外部環境変化の見立てが不十分で、事業機会の取り込みが遅れた	外部環境の変化を早期に捉え、市場・顧客の変化を起点に戦略を立てていく力を強化

戦略をやり遂げる力の不足

課題	改善の方向性
戦略の実行責任や権限が不明確で、目標達成に向けた実行力が十分に発揮できなかった	戦略の責任・権限を明確にし、実行を支える体制・ガバナンスを強化

変化への対応スピードの不足

課題	改善の方向性
計画修正や資源配分の見直しを機動的に行えず、環境変化への対応が後手に回った	PDCAを高速で回し、状況に応じて大胆に軌道修正できる仕組みを構築

中期経営計画2029の概要

24/3期 – 26/3期　中計リバイズ	27/3期 – 29/3期　中期経営計画2029	30/3期 – 31/3期　VISION 2030
体質改善フェーズ 収益基盤を固める	事業再構築フェーズ 既存事業の再構築と新価値創造への投資を通じ、利益成長を具現化する	成長移行フェーズ 新たな価値創造の成果を発現させ、持続的成長を実現する

事業の再構築と新価値創造を、企業価値向上の両輪へ

中期経営計画2029は、VISION 2030に向けた3つのフェーズのうち「事業再構築フェーズ」にあたるものです。
既存事業の収益力改善と、将来の成長ドライバーである新価値創造の両輪で、中長期的な企業価値向上を目指します。

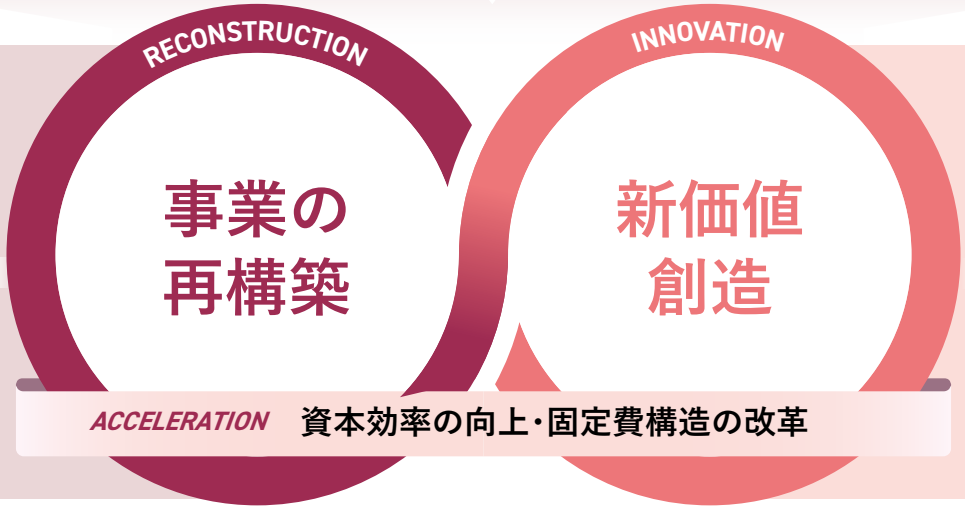
VISION 2030 4つの重点戦略

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
3. グループ経営力の強化
4. 資本効率の高い経営への転換

本中計の主要テーマと、主な取り組み

事業の再構築〈国内／海外〉

- 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」へ進化
- 「CW-X」の国内外での売上拡大
- B2B（卸主体）からD2C（直営／EC）へ転換
- 不採算事業の構造的な見直しとビジネスモデル改革の継続



新価値創造

- **SCANBE** ボディデータの価値創出領域を拡大
- **Melooop** 独自生産技術の研究開発と量産化検証
- **SPIRAL** 文化資産を活用した事業拡大

計画をやり遂げるための新たな取り組み

☑ 蓋然性の検証
外部の知見を活用して計画の妥当性を検証。すべての施策にKPIと財務効果を紐づけ

☑ 構造改革室の新設〈国内〉
社長直轄。組織横断的に施策の進捗をモニタリングし、全社視点で課題解決をリードする

☑ 二本部体制への変更〈海外〉
グローバル本部を欧米本部／中国・アジア本部へ再編。個社最適からエリア最適へ

中期経営計画2029の概要

24/3期 – 26/3期　中計リバイズ	27/3期 – 29/3期　中期経営計画2029	30/3期 – 31/3期　VISION 2030
体質改善フェーズ 収益基盤を固める	**事業再構築フェーズ** 既存事業の再構築と新価値創造への投資を通じ、利益成長を具現化する	成長移行フェーズ 新たな価値創造の成果を発現させ、持続的成長を実現する

資本コストを上回るリターンを、グループ全体で実現

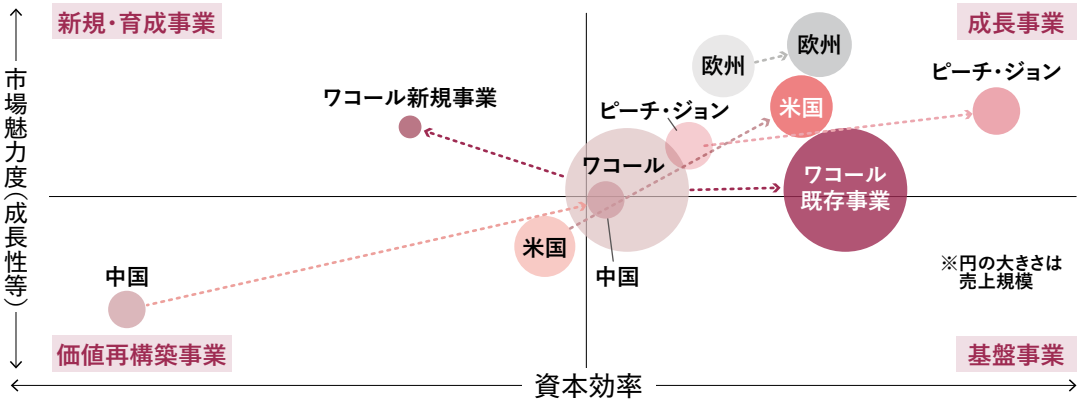
グループ全体でROICマネジメントを浸透させ、利益の最大化と投下資本の最適化を同時に進めることで、ROICの改善に取り組みます。
同時に事業ポートフォリオを見直し、資本効率と成長性の両立を図っていきます。

ROICマネジメントの進化

ROIC > WACC ——分子の利益最大化と、分母の投下資本最適化を両輪で進める

ROIC リターン	**営業利益率** 売上成長／コスト低減	**投下資本回転率** 在庫回転率／資産圧縮	→	成長領域への機動的な投資 不採算事業の構造改革 BSモニタリング アセットライトの進展
WACC 資本コスト	**最適資本構成** 自己資本圧縮／負債活用	**調達コスト低減** 資金移動の最適化／IR活動	→	株主還元（配当・自己株） 負債の積極活用 グローバル財務ポリシーの整備 投資家MTGの拡充

事業ポートフォリオの最適化



市場の成長機会を捉えた成長性と、資本効率の向上を両立させるため、「市場魅力度（成長性等）」と「資本効率」の2つの軸で各事業を評価し、「新規・育成事業」「成長事業」「価値再構築事業」「基盤事業」の4つの領域に分類しています。この分類をもとに事業ごとの戦略を明確にし、成長が見込める領域には経営資源を重点的に配分する一方、収益性に課題のある事業では構造改革や再編を進めます。あわせて、企業価値向上への貢献度を定期的に確認・検討していきます。

ROICマネジメントKPI

ROIC	事業利益率	在庫回転率※
26/3期	26/3期	中計リバイズ累計実績
5.9%	-0.3%	1.8回転
29/3期	29/3期	29/3期
4.0%以上	4.2%	2.0回転

※ 在庫回転率は（株）ワコール単体ベース

M&A戦略

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一貫性を確保する。

●投資対象領域

「美・快適・健康」をコアとした、からだとこ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

中期経営計画2029の概要

24/3期 – 26/3期 中計リバイズ	27/3期 – 29/3期 中期経営計画2029	30/3期 – 31/3期 VISION 2030
体質改善フェーズ 収益基盤を固める	事業再構築フェーズ 既存事業の再構築と新価値創造への投資を通じ、利益成長を具現化する	成長移行フェーズ 新たな価値創造の成果を発現させ、持続的成長を実現する

資本効率の改善と、将来成長への投資の両立

事業の再構築と新たな価値創造により、施策効果が発現する5年後のVISION 2030で、資本コストを超えるROEを目指します。
また株主還元を継続しながら、将来成長への投資を強化していきます。

定量目標

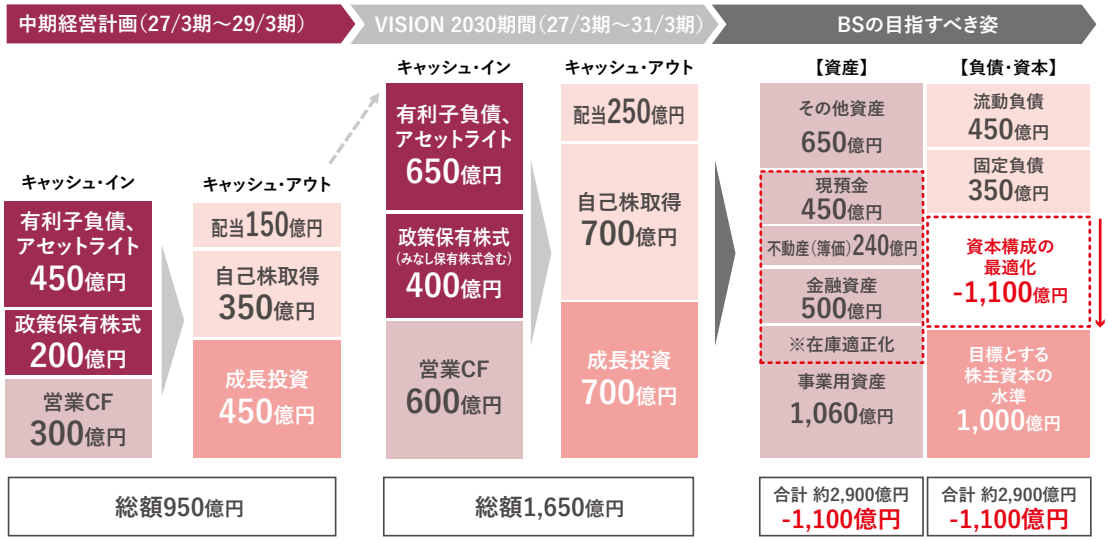
	26/3期 実績	29/3期 計画	31/3期 計画
売上	1,715億円	2,010億円	2,170億円
事業利益	-5億円	85億円	130億円
ROE	6.5%	4.3%以上	7.0%以上
	●営業利益 199億円 ●利益率 -0.3% ●ROIC 5.9% ●EPS 262円	●営業利益 93億円 ●利益率 4.2% ●ROIC 4.0%以上 ●EPS 145円以上	●営業利益 138億円 ●利益率 6.0% ●ROIC 6.5%以上 ●EPS 210円以上

VISION 2030までの数字

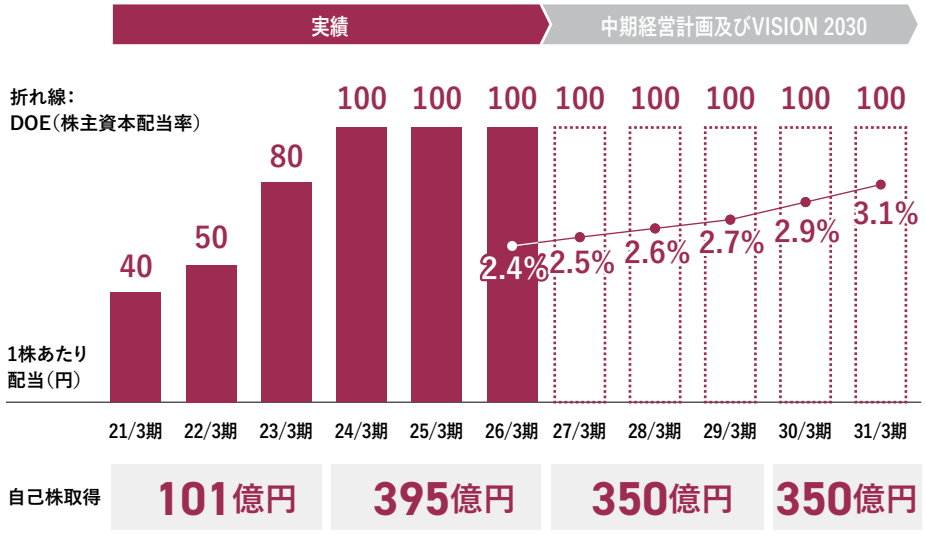
3年で、本業の稼ぐ力を取り戻す

本中計は、事業再構築と成長投資を優先する3年間。29/3期のROE目標は26/3期実績を下回るものの、本業の収益力改善を着実に進め、事業利益は85億円を目指します。31/3期にはROE7.0%以上を達成し、成長フェーズへの移行を図ります。

キャッシュアロケーション



株主還元



Q2

国内事業を
どのように変えていくのか

国内事業は、何を売るか、どこで売るか、どう売るかを一体で見直します。
60年以上にわたり人のからだを測り続けてきた知見と、
一人ひとりに合う一枚を届ける技術を強みとして、ブランド・チャネル・
新価値創造・DXの4つの戦略を進め、国内事業の収益性を立て直します。

18　国内トップメッセージ　国内戦略
21　5つの事業変革
25　【特集1】構造改革室新設
26　【特集2】ワコールのものづくり

国内トップメッセージ　国内戦略

事業の再構築と新価値創造で エンパワーメント ソリューションを展開し、「身近で信頼できるブランド」へ

株式会社ワコール
代表取締役 社長執行役員
川西 啓介

(株)ワコールの役割

(株)ワコールは、ワコールグループの中核企業として長年にわたり成長と収益基盤を支えてきました。売上規模ではグループ全体の約半分を占めるため、(株)ワコールの安定的な業績確保はグループ経営の最重要課題です。つまり、グループにおける(株)ワコールの役割は、まずは確固たる収益基盤を再び築き上げることにあると考えています。

そのためにも、今後必要となるのは「市場環境を踏まえた事業の再構築」と、「強み、資産を生かした新価値創造」です。「事業の再構築」においては、27年3月期から従来の事業領域を再定義し、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」への進化を目指しています。これにより、2025年から掲げてきたキャンペーンスローガン「Empowering. WACOAL」を事業へ具現化し、新たな成長につなげていきます。また、(株)ワコールの強みは、長年培ってきた「ものづくりの技術・研究開発力・からだに基づく膨大なデータ」に基づいたお客さまへの提供価値です。当社の競争力の源泉は、機能性や品質、ブランドへの共感を通じて、「この商品を選ぶ理由」を生み出せることが強みであると考えています。これを最大限に活用し、協業や他分野展開なども進めながら、新しい価値を創造し、将来の成長を支える柱を育てていきます。

中期経営計画リバイズの総括

2023年11月に発表した中期経営計画リバイズ(以下、中計リバイズ)は計画未達となり、結果からみると見立てや想定が甘かったと言わざるを得ません。コロナ禍を経て、外出機会増加に伴う需要回復などに期待したものの、インナーウェア市場においては力強さを欠きました。計画段階の精度の甘さに加え、成長領域へのリソースシフトを、本来はトップダウンでより早く判断すべきでしたが、その決断が遅れたことも、未達となった原因の1つです。

打ち出していた4戦略を振り返ると、顧客戦略やブランド戦略においては、施策の効果が想定を大きく下回る結果となりました。しかし一方では、サプライチェーンマネジメント改革、コスト構造改革において、需要連動生産の導入や一般経費、人員施策の実施などの取り組みにより、3年間で約60億円の構造改革効果を出すことができました。解決に至らなかった課題もあり、トップラインは伸び悩みましたが、改革に従業員が真摯に取り組んだ結果、一定の成果を得ることができたことには確かな手応えを感じています。

中期経営計画2029の方針

新たな中期経営計画2029(以下、中計2029)は、中計リバイズの徹底的な振り返りにより、課題を明確化したうえで策定しました。計画段階から外部知見を活用し、すべての施策にKPIと財務効果を紐づけることで、数値の蓋然性を高めました。各施策は、ROICに結びつけつつも、KPIをより細かく分解して管理していきます。外部の視点を取り入れたことで、KPIの分解精度が大きく向上し、従来は経験をもとにして議論が進みがちだった部分についても、「なぜ達成できるのか」を要素ごとに分解し、どの変数が効いていくのか、どの要素が弱いのかまで明確に把握できるようになりました。

国内トップメッセージ　国内戦略

さらに、今回は目標値の立て方そのものを見直しました。市場・業界の動向、当社の現在のポジション、得意先の動きなどを踏まえ、まず「既存の事業環境を前提に到達可能な水準」を精緻に把握しました。そのうえで達成可能な水準をもとに、当社の意志・蓋然性の担保のバランスを見極めながら目標値を設定したことが、中計2029の大きな特徴と言えます。

また、新設した社長直轄組織の「構造改革室」は、全社横断での課題解決を実行し、改革のスピードと実効性を高めることを狙いとしています。100を超える施策の進捗を週次で管理するとともに、部門間のコンフリクトやリソース配分の課題を全体最適から解決することを狙いとしています。客観的かつ組織横断的な立場でモニタリングすることで、根強かった「部分最適」の発想を払拭し、計画必達に向けた組織マインドの醸成と、中計施策の実効性につなげています。ただし構造改革室が施策そのものをリードするわけではありません。実際の運用では、各事業本部が自ら課題解決し、やり遂げることを基本としつつ、優先度の高い施策については「全社最適」の視点で社内リソースの配分などを含めて重点的に関与する体制としています。

ブランド戦略やチャネル戦略を通じた既存事業の変革

●ブランド戦略：ハイプレミアムとアフォーダブル領域に注力

ブランド戦略では、インナーウェア市場の中で「ハイプレミアム」と「アフォーダブル」の、拡大余地のある領域を確実に取りにいく方針を掲げました。まず、高価格帯は顧客価値に見合った価格設定と、需要を踏まえた最適化へと転換していきます。とくにハイプレミアム領域のお客さまは、価格受容度が高く、「Yue（ユエ）」や「Salute（サルート）」、「WACOAL SIZE ORDER（ワコール サイズ オーダー）」などは、ワコールにしか提供できない価値を活かし、情緒的な支持を維持しながら、市場へのアプローチを伸ばしていく考えです。アフォーダブル領域の強化については、安易に低価格帯の商品による勝負に出るのではなく、「メーカーとしての競争優位を発揮できる範囲にしか踏み込まない」というワコールの基本姿勢を貫く考えです。そのうえで、アフォーダブル領域においては、日常的に買い求めやすい生活買回り品（定番ショーツなどのインナーウェア）へも打ち手を拡げていきます。

●ブランド戦略：CW-X（シーダブリューエックス）とメンズインナーウェアの強化

今後の事業成長を牽引するコンディショニングウェア「CW-X」は、スポーツタイツ以外にもアームカバーなど他のアイテムの拡張を進め、単品ではなく面による商品展開を構築していきます。また、テーピング理論を応用したコンディショニングウェアを、医療や農業など身体負荷の高い職域へユニフォーム用途として提案するほか、企業の福利厚生への導入やプロモーション展開で、消費者との接点を拡大していきます。これらの施策により、CW-Xの売上を中計2029では74億円、そして31年3月期には100億円強まで伸長させる計画です。

また市場の拡大が期待できるメンズインナーウェアにおいて、当社のシェア率は約4%（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）であり、拡大余地が十分にあります。当社の強みは、パーツ一つひとつへのこだわりからなるフィッティングの良さです。これを他社との違いとして訴求をしていくことで、シェアの拡大を目指します。

●チャネル戦略

実店舗については百貨店や量販店など、店舗数の減少が続く状況をふまえ、ECサイトや新たな業態での売上構成率を上げていきます。その一つが特に地方において販売力のあるドラッグストアでの展開です。すでにドラッグストア約800店舗でトライアル販売を実施しており、手応えも感じています。

今後はパッケージの視認性向上やキャッチコピーの改善、ニットや定番ショーツなど分かりやすい商品を入り口に配置するなど、ドラッグストアにおける販売の最適化をはかるとともに、エクスクルーシブ商品などの展開も検討します。このような新たなチャネルを開拓していくことで、新規顧客獲得の導線を構築し、ワコールブランドの認知度を拡大させていきます。

●収益改善

収益性を高めるための取り組みとして、まず製造コストについては、外部環境によるコスト増の影響を低減します。原材料費の上昇率を+3%から+2%へ抑制し、人件費増の一部を効率化で吸収します。また定番・継続品の比率を高め、返品等のロスも削減します。販管費の低減策としては、人員配置の最適化に取り組みます。卸チャネルの縮小に伴う販売員（ビューティーアドバイザー）の配置の見直しや、1人あたりの生産性向上を図ります。またチャネル別に営業活動を刷新し、売上重視店舗と利益重視店舗を選別し、それぞれの戦略に応じて少数精鋭で営業を行うことで、既存店の収益性を改善します。

さらに在庫管理です。実際に商品が売れた時点で当社に売上が立つ「消化取引」は百貨店では約7割にまで拡大しています。つまり売れるまでの在庫は当社に帰属することになり、自前の在庫をいかに効率よく運用するかが課題です。サプライチェーン全体を一体運用する仕組みの構築により、在庫の増加や滞留などを防ぎ、在庫効率の向上を進めます。

ワコールの強みを基盤とした新価値創造戦略

●SCANBE（スキャンビー）：ジムなどを通じて、接点を拡大

長い研究開発期間を経て事業化した3D計測サービス「SCANBE」もようやく成長フェーズに入りました。インナーウェア売場での展開だけでは規模の拡大は難しく、からだへの関心が高い層が集まるスポーツジムなどへの導入を開始しました。大手フィットネスクラブでの導入を進めるとともに、より簡単に計測ができる小型装置の開発も実施しています。フィッティングルームに置ける大きさになれば、お客さまとの接点は飛躍的に広

国内トップメッセージ　国内戦略

がります。当社だけが得るのではなく、施設側にとっても価値のあるサービスへと育てながら、マネタイズの仕組みを整備していきます。

●Melooop（メループ）：インナーウェアの枠を超える技術

2020年にブラジャーのカップ部分の生産技術として実用化した独自開発の新技術「Melooop」への注目も高まっています。ベースとなる製法自体は20年以上前から存在していましたが、当社は繊維部材とその製造方法の両面で独自のパテントを有しています。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く、単一素材（モノマテリアル）であることから高いリサイクル性を有しています。軽量化と環境負荷低減の両立が求められる領域で、競争優位を発揮できる可能性があります。2026年5月には「Melooopラボ」を開設し、自動車産業資材など新たな用途の検討や試作、社内外との共創に着手しました。まずは小さくとも事業としての実績をつくり、インナーウェア以外の領域へ広がる柱に育てていきます。同事業は知的財産も1つの柱として収益化する方針で、インナーウェア以外の領域にも広がる知財ビジネスとして長期的な成長が期待されています。

変革を支えるDX戦略

DX戦略では、これまで蓄積してきた顧客データを活用し、収益に直結できる仕組みを作ります。ワコールメンバーズの会員数は700万人ほどとなり、そのうちアクティブユーザーも約200万人います。このデータの活用法としては、これまでメールやSNSへの活用が中心でした。しかし今春から、マーケティング本部での統合運用を本格化し、顧客の志向に基づくターゲティングを展開しています。例えば当社ECサイトにて展開する「わたしに合うブラ診断」の対象品番におけるコンバージョン率は、当社ECサイト全体平均である約3%に対して約8%と、2倍以上です。顧客データを「持っている」だけの状態から、売上や商売に結びつく「使う」状態への転換をはかり、顧客体験価値を向上させるマーケティングの中核手段として活用していきます。

変革を「やり遂げる」ための仕組みと組織

新設した構造改革室は、全社最適の視点で施策のモニタリングと意思決定をタイムリーに行うための組織です。しかし、これは恒常的な組織ではなく、事業部門が自らPDCAを回し、自前で施策をやり遂げる体制をつくるのが目的です。構造改革を進めるうえで最も重要なのは、仕組みや制度ではなく、従業員一人ひとりのマインドセットであり、施策を自分事化しなければ行動は変わりません。そのためタウンホールミーティングなどを通じて、ビューティーアドバイザーを含む現場とのコミュニケーションを継続的に行い、何が課題で、どこに不満や障壁があるのかを率直に言える環境づくりも整備していきます。

人的資本については、デジタル領域の専門性を持ち、AIなど新しい技術を実務に実装できる人財を積極的に登用します。同時に、従業員のリスキリングや成長支援も強化していきます。創業80年の企業として、従来のやり方で成果を上げてきた時代から変革期へと移行していることを胸に刻み、「学び、変化していこうとするこころ」を追求します。

（株）ワコールが目指す姿

事業利益目標は29年3月期に40億円、「VISION 2030」では58億円です。達成の鍵は、国内のトップラインを持続的に伸ばせるかどうかにあります。売上だけであれば、2、3年で押し上げる方法はあるでしょう。しかし、それは持続的な成長にはなりません。「ワコールらしい価値」で売上を積み上げられるかどうかを追求していく必要があります。

それを支えるのが、事業の再構築と新たな価値創造という二つの柱です。生活必需品としてのインナーウェアや、機能性が求められるスポーツ領域においては、日々の暮らしに寄り添うブランドとして、お客さまに安心と快適さを届け続けます。さらに、適正な収益を確保しながら、変わらぬ品質と信頼を提供し続けることで、持続的な成長の基盤を築いていきます。

一方で、「SCANBE」や「Melooop」に代表されるように、長年にわたり蓄積してきた人体計測データや研究知見を活かし、これまでにない体験や市場の創出にも挑戦していきます。

既存事業を磨き上げることと、新たな可能性を切り拓くこと。その両方に取り組むことで、私たちはエンパワーメント ソリューション企業への進化を加速させ、一人ひとりが自分らしく豊かに生きることを支える存在でありたいと考えています。

人々のからだとこころに寄り添うことを大切にしながら、時代の変化に応じた新たな価値を創造し続けていく。ワコールはこれからも、社会に必要とされる存在であり続けるために挑戦を重ねてまいります。

5つの事業変革で、国内事業の未来をつくる

レディスインナーウェア市場は縮小し、主力だったリアル・卸チャネルの構成比も低下傾向にあります。このような環境のもと、国内事業では「売るもの・ブランド・接点・売り方・事業領域」の5つを変革し、従来の事業構造を改革すると同時に、新事業創造を加速していきます。

市場環境の変化

レディスインナーウェア市場※1

6,050億円

▼

5,510億円

（2019年 → 2025年予測）

百貨店・量販店・専門店売上構成※2

70%▶60%

（2014年 → 2023年）

変化を成長機会に変え、ワコールならではの価値で新たな未来を切り拓く。

※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

㈱ワコールが取り組む5つの事業変革

01 売るものが変わる

▶P21

インナーウェア中心から、コンディショニング領域・新規事業へ

これまで

インナーウェア中心

これから

インナーウェア　コンディショニングウェア

新規事業

02 ブランド別の戦略が変わる

▶P21

成長余地のあるハイプレミアム・アフォーダブルを拡大

これまで

高価格帯

中価格帯 主力

低価格帯

これから

高価格帯 拡大

中価格帯 維持

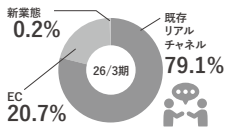
低価格帯 拡大

03 お客さまとの接点が変わる

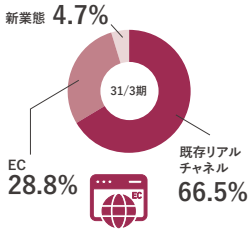
▶P22

リアルチャネルを維持し、EC・新業態を拡大

これまで



これから



04 売り方が変わる

▶P22

卸中心から、顧客起点のビジネスへ

これまで

B2B（卸主体）

これから

D2C（直営・EC）

05 事業領域が拡がる

▶P23

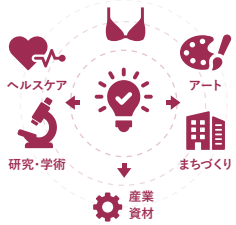
インナーウェアに加え、新たな成長領域へ

これまで

技術や知財をインナーウェアへ

これから

技術や知財をさまざまな領域へ



変革を通じて目指す成果

売上収益

31/3期 目標

948億円

29/3期 目標 883億円

（26/3期実績845億円）

事業利益

31/3期 目標

58億円

29/3期 目標 40億円

（26/3期実績7億円）

事業利益率

31/3期 目標

6.2%

29/3期 目標 4.5%

（26/3期実績0.8%）

※構成比・売上収益は株式会社ワコール単体（日本会計基準、グループ間取引を含む）

5つの事業変革を支えるDX戦略

データとテクノロジーで、変革を加速し、「未来の当たり前」をつくる ▶P24

顧客起点DX

データとテクノロジーを活用し、一人ひとりに寄り添った体験を提供

パーソナライズ強化 / OMO加速 / 価値創造領域拡大

×

人財DX

変革を牽引する人財を獲得・育成し、挑戦しつづける組織へ

変革人財の獲得・育成

×

業務DX

オペレーションの高度化と生産性向上で、変化に強い事業基盤を構築

需要連動生産拡大 / AI活用で生産性向上

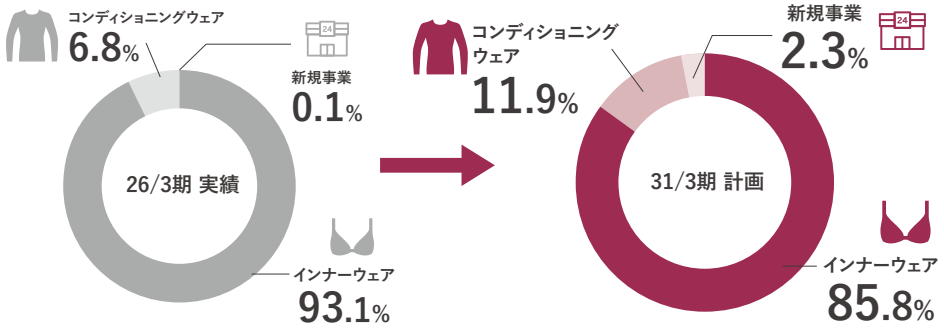
5つの事業変革（売るものが変わる／ブランド別の戦略が変わる）

「売るもの」と「ブランド戦略」を変革し、成長が期待できる領域への取り組みを強化します。
インナーウェア以外の商品展開と、二極化する需要に応えるブランドポートフォリオで、縮小する市場環境下でも売上の拡大を実現します。

01 売るものが変わる

インナーウェア中心から、
コンディショニング領域・新規事業へ

事業構成の変革イメージ



成長領域の拡大

メンズインナーウェア

メンズインナーの市場シェアは4%と拡大余地が大きく成長ドライバーのひとつ。

WACOAL MEN

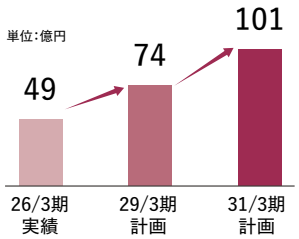
市場シェア 4%※1

成長率（計画） +6.3%※2

コンディショニングウェア「CW-X」

ライフスタイル需要の拡大を取り込み、
現在の約2倍へ。

CW-X



スポーツアパレル
国内出荷額の市場動向
出荷額ベースCAGR
（2023～2026年）
3.0%※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
※3 出典：株式会社矢野経済研究所「スポーツアパレル市場に関する調査（2026年）」（2026年1月29日発表）

02 ブランド別の戦略が変わる

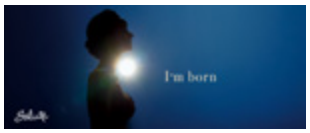
成長余地のあるハイプレミアム・
アフォーダブルを拡大

価格帯ごとの成長戦略

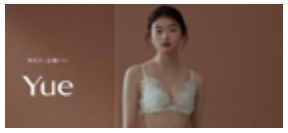
市場環境	レディスインナーウェア市場の成長見通し（価格帯別CAGR）	ワコールの戦略	成長領域への投資と、ブランドポートフォリオの最適化
高価格帯	市場CAGR※1 5.3%	ハイプレミアム領域を拡大（¥20,000～） 独自の価値で上質な需要を取り込み、収益性の高い成長を目指す	主なブランド Salute Yue 計画成長率※2 4.5%
中価格帯	市場は横ばい～縮小傾向	引き続き主力領域として維持 市場環境を踏まえ、主力領域としての価値を維持し、安定的な収益基盤を確保する	
低価格帯	市場CAGR※1 3.2%	アフォーダブル領域を拡大（¥2,000～4,000） 幅広いお客さまのニーズに応える商品・サービスを強化し、市場成長を取り込む	主なブランド Wing AMPHI Gococi 計画成長率※2 1.0%

※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（計画）

ハイプレミアム



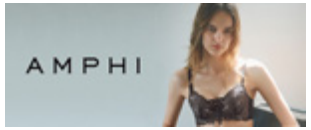
Salute



Yue

アフォーダブル

Wing



AMPHI

Gococi

5つの事業変革（お客さまとの接点が変わる／売り方が変わる）

3つの顧客接点を最適につなぎ、一人ひとりに寄り添う体験を提供します。さらに、卸中心のビジネスから、お客さまに直接価値を届ける売り方へと変革し、収益性の向上を実現します。

03 お客さまとの接点が変わる

リアルチャネルを維持し、EC・新業態を拡大

ECサイト

拡大

いつでも、どこでも、最適な商品と情報を提供

市場CAGR※1　10.6%
成長率（計画）※2　8.0%

既存リアル

（百貨店・量販店・専門店）

維持

強みである採寸・試着・接客体験を磨き、1店舗あたりの収益性を向上

市場CAGR※1
0.2%
成長率（計画）※2
-2.9%

新業態

（ドラッグストア・コンビニ等）

拡大

日常の導線上で新たなお客さまと出会う接点を拡大

市場CAGR※1
コンビニ 1.2%
ドラッグストア 5.7%
成長率（計画）※2
144.9%※3

OMO

Online-Merge-Offline

データとサービスでお客さまとワコールをつなぎ、一人ひとりに最適な体験を実現

取り置き・取り寄せ　店舗　ECサイト　採寸・試着　購買データ

ECサイト売上比率

26/3期	29/3期（計画）	31/3期（計画）
21% →	25% →	29%

※中計2029でEC比率の算出方法を見直しており、過去開示とは異なる

※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
※3 コンビニとドラッグストアの合計値

04 売り方が変わる

卸中心の仕組みから、顧客起点のビジネスへ

これまで（B2B中心）

メーカー（ワコール） → 既存リアル（百貨店・量販店・専門店） → お客さま

卸中心のビジネス

これから（D2C強化・顧客起点）

お客さま ⇔ 顧客データ基盤

- 購買履歴
- ボディデータ
- 会員情報
- 行動データ　など

→ 既存リアル：専門知識と技術を駆使し、お客さまとの信頼関係を築く
→ 新業態：日常の購買機会を取り込み、新たな顧客層を獲得
→ ECサイト：パーソナライズされたオンライン体験

顧客データを起点に、最適な商品を最適なチャネルで届ける

卸ビジネスの営業活動を抜本改革

- チャネル別の販売体制へ変更し、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」を選別し、業務を型化
- 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

5つの事業変革（事業領域が拡がる）

ワコールが培ってきた独自の強みを基盤に、インナーウェアの枠を超えて、新たな価値と事業領域へ展開します。
社会課題の解決など、これまでにない、新たな成長エンジンを育てていきます。

05 事業領域が拡がる

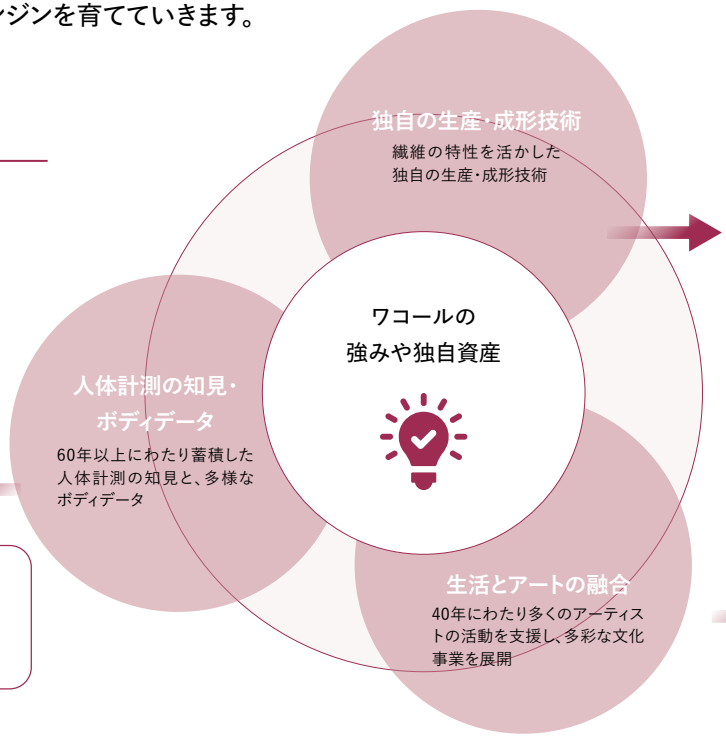
インナーウェアに加え、新たな成長領域へ

SCANBE

セルフ形式の3Dボディ計測サービス。3D映像や全身20カ所の数値など、さまざまなボディデータを提供

予防・健康増進　医療　研究・学術

- ●ヘルスケア分野での価値創出領域の拡大
- ●研究・学術領域での活用



Melooop

当社が独自開発し、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、廃棄材料が少ない

自動車内装　モビリティ部材　環境配慮素材

- ●独自生産技術によるものづくり革新

spiral

複合文化施設「スパイラル」を拠点として、「文化の事業化」を目指し、さまざまなアート事業を展開

アートイベント「SICF」　地域・施設プロデュース　コミュニティデザイン

- ●アートを軸とした価値創造・事業展開

5つの事業を支えるDX戦略　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

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
顧客データを活かした店舗接客とデジタルコミュニケーションを深め、ロイヤリティプログラムを進化させるとともに、オーダー型ビジネスの刷新を通じて、お客さま一人ひとりに合わせた体験を提供します。
OMOの加速
採寸・試着を軸に店舗・WEB・アプリをまたぐ体験を設計し、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を展開します。

新たな価値創造

価値創造領域の拡大
SCANBEをヘルスケア領域や研究・学術領域へ展開し、新たな価値創造の場を広げていきます。

人財DX

変革人財の獲得・育成

経験者採用の強化をはじめ、昇格要件の変更やリスキリングにより、変革を実行できる人財の獲得と育成を進めます。

業務DX

オペレーションモデルの進化

需要連動生産の拡大や、生成AI活用による生産性向上による、オペレーションモデルの進化に取り組みます。

構造改革室新設

全体最適の視点で施策の進捗をモニタリングし、各事業部門の自走を支えます

株式会社ワコール
構造改革室長
篠塚 厚子

構造改革室が担うもの、担わないもの

中期経営計画リバイズでは、施策を着実に進めながらも、当初の目標どおりに効果が発現していないという課題が残りました。その反省をふまえ、計画を着実に実行し、施策の実効性を高めるための仕組みとして、社長直轄の組織である構造改革室を新設しました。構造改革室では、各部門から挙がってきた100を超える施策のうち、構造改革で創出を目指す売上と利益の計画値のおよそ7割を占める33を重点施策と定め、12の分科会に分けて、その進捗を見ています。

構造改革室の役割は、全社最適の視点から進捗を見つめ、モニタリングを通じて適切な軌道修正をかけつつ、各部門が自走できる状態をつくることだと考えています。よく「各本部の権限はどうなるのですか」「構造改革室がすべてやるのですか」というご質問をいただきますが、そうではありません。施策を実行するのは、あくまで各部門です。分科会のオーナーは(株)ワコールの執行役員が務めており、権限も責任も、もともと現場が持っているものです。私たちがそれを取り上げて指示を出す組織になってしまえば、かえって会社全体の組織能力が落ちてしまいます。構造改革室は、全体最適を起点に各部門の機能がうまく回るようにする潤滑油のような存在だと考えています。

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

問いを投げ、話し合える場をつくる

一般的に、計画というものは、そのとおりに進まないものだと思います。だからこそ、うまくいっていない兆しを早めに見つけて、次にどうするかを一緒に考えます。重点施策については、週次では各分科会のオーナー、リーダーと顔を合わせて話し合い、月次でKPIと施策効果の実績を管理していますし、進捗によっては構造改革室メンバーが課題に深く踏み込んで実行を担保します。単なる管理者ではなく、アクティブPMOであることが大切だと考えています。私たちの役割はモニタリングにとどまらず、課題を早期に捉え、軌道修正しながら変革を前に進めることにあると考えています。

部門をまたげば、当然利害はぶつかります。ただ、実際に間に入ってみますと、「どうしても譲れない」という対立はほとんどないように感じます。相手の事情を知らない、こちらの状況が伝わっていない、というだけのことも多いですし、皆がぶつかる、譲れない状態があるとすればその原因は背負った数字への責任を果たせなくなるからです。ワコールは相互信頼が礎の会社です。会社を良くするためにどうすべきか、一緒に考えた先に必ず答えがあると信じています。ですから、客観的な立場から「これは会社として最終的にどうしたいのか」と問いかけ、話し合う場を設けます。時には譲っていただくことも、全社への貢献と認めることで、議論を前に進めます。数値の見える化も、評価のための管理ではなく、成果を出し切るための管理として運用しています。

発足したばかりの構造改革室ですが、私としては3年くらいで解消できるとよいと思っています。本来この機能は、企業ガバナンスとして全社の管理機能と各部門のマネジメントで担うべきものだからです。適切な経営マネジメント体制を構築し、各本部が自走・発展し続ける姿をありたい姿として考えています。また、今回、構造改革室のメンバーは30代前半の中堅層で構成しました。ここで経営を間近に見た人財が各部門に戻って活躍することも実現したい一つの姿です。仕組みと人が残って、構造改革室がなくても全体最適が実現され、実効力の高い組織能力が備わっていることが、私の目指す3年後の姿です。

構造改革室メンバー

ワコールのものづくり　人間科学研究を起点に、新たな価値創造を加速

人間科学研究が支えるエンパワーメント ソリューション

ヒューマンインターフェースとしての拡張

人間科学研究開発センターは1964年に当初製品研究部という名称で、和装から洋装への変化を背景に、日本人女性の体型を研究し装いを美しく魅せる下着づくりを目指して設立されました。設立時から始まった人体計測は今も引き継がれ、その人数は45,000人にのぼります。我々が誇る同一人物の時系列ボディデータは、からだの変化を捉える当社独自の資産であり、商品開発の源泉です。

その後、研究開発は、当初の体型研究に加えて、形態動態研究（動いた時にからだのかたちがどのように変化するのかの研究）、感覚生理研究（つけごこちなどの感覚的な要素と生理的なメカニズムの研究）へと発展。我々が突き詰めてきたのは「人のからだや感覚に合うものづくり」であり、それをヒューマンインターフェースコントロールと捉え、応用しています。Melooopによる自動車車両資材の開発が良い事例であり、このような視点で研究開発することでワコールの事業拡大につなげます。

株式会社ワコール
人間科学研究開発センター
センター長
兼 Melooop事業準備室
開発責任者
清家 望

情報・サービスも含めたエンパワーメントソリューションをグローバル規模で提供する

私たちはこれまでも、製品を通じてお客さまをエンパワーメントしてきました。近年は、情報やサービスによる新たな価値提供にも取り組んでいます。その代表例がSCANBE（スキャンビー）です。人間科学研究開発センターの人体計測技術を活用し、自分のからだを知る機会を提供しています。延べ37万人※のボディデータを蓄積し、男性のデータ収集も開始しました。さらに2026年10月には、米国に研究開発拠点を設立。多様な身体特性を持つお客さまのボディデータを蓄積し、それらを活用した製品・サービスを通じて、日本のみならずグローバルにおいてもお客さまのエンパワーメントを目指しています。

※2026年8月末時点

Melooopが切り拓くものづくりの進化

独自技術「Melooop」が広げる可能性

人間科学研究開発センターが新たな価値創造に向けて取り組んでいるテーマの一つが、独自の立体成形技術「Melooop」です。もともとはブラジャーカップ開発の課題解決を目的に実用化された技術ですが、現在は下着の枠を超えた新たな用途開発を進めています。

Melooopは、樹脂を繊維状にして立体的に吹き付ける独自の製法により、一つの部品の中で硬さややわらかさを自在に設計できることが特長です。また、接着剤を使わず単一素材で成形できるため、軽量化やリサイクル性の向上、材料ロスの削減にも貢献します。さらに、3Dプリンタを活用した型づくりによって開発期間やコストの低減も可能になります。

人間科学研究の知見を、より広い社会へ

私たちが目指しているのは、技術そのものを提供することではなく、人にとってより快適で心地よい体験を実現することです。長年培ってきた、人が快適に感じる形状や素材、からだとの接触のあり方に関する知見は、下着だけでなくさまざまな製品へ応用できます。下着を着る人であっても、自動車に乗る人であっても、人と製品との関係性を考えるという点では本質的に同じです。現在は自動車分野での活用を進めていますが、これは異業種への挑戦というよりも、人間科学研究によって培ってきた知見の応用領域を広げる取り組みだと考えています。今後も環境配慮や快適性が求められる多様な領域への展開を目指しています。

株式会社ワコール
人間科学研究開発センター
課長
兼 Melooop事業準備室
技術責任者
深川 直哉

ワコール人間科学研究開発センターについて
ワコール人間科学研究開発センターは、1964年に設立されたワコールの研究機関で、「美・快適・健康」の視点からからだを科学的に探究しています。ここで約60年にわたり蓄積されたデータは事業の礎であり、新製品開発への活用にとどまらず、品質向上やビジネス領域拡大の基盤となっています。近年は、からだとこころの関係を紐解きながら、生活者のニーズやインサイトに基づいた製品・サービスコンセプトの提案に加え、新材料・新技術の研究開発も進めています。

Q3

海外事業を
どのように拡げていくのか

海外事業は、地域ごとに市場環境や成長段階が異なるため、
それぞれの特性に応じた戦略が求められます。
組織体制の見直しにより意思決定の迅速化と戦略実行力の強化を図るとともに、
成長を牽引する地域、収益改善に取り組む地域、
将来に向けた投資を進める地域を見極め、
戦略的なエリア展開を通じて海外事業全体を最適化していきます。

28　実効性を高める体制／地域別ポートフォリオ戦略
29　海外トップメッセージ　海外戦略（欧米本部）
31　海外トップメッセージ　海外戦略（中国・アジア本部）

実効性を高める体制 ／ 地域別ポートフォリオ戦略

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」と「中国・アジア本部」の二本部体制へ再編しました。
エリア連携を深めることで、意思決定の迅速化、ガバナンスの向上、そして中期経営計画の実効性向上を実現します。

二本部制への移行による実効力の向上

（株）ワコールホールディングス　社長（在日本）

- **欧米本部**
  日本人トップ（在米国）
  - 米国子会社
  - 欧州子会社
  - 欧米を一体で管轄し、エリア最適を推進
- **中国・アジア本部**
  外部招聘人材（元海外アパレル統括）
  - 中国子会社
  - アジア各国子会社
  - 中国・アジアに専念し、エリア最適を推進

個社最適 → **エリア最適へ**

01 エリア連携の深化
個社最適・分散管理から、欧米間およびアジア各国を束ねたエリア管理へ

02 意思決定の迅速化
社長直轄の二本部とし、それぞれのトップが権限を持つ。
欧米本部長は米国に駐在し、現地の状況把握を早める

03 ガバナンスの向上
複雑で属人化しやすかった管理体制を強化し、標準化する

04 計画の実行力向上
意思決定のスピードに加え、KPI の進捗管理、課題解決の提示、
成果物のコミットまでを本部が担う

地域の状況に最適化したポートフォリオ戦略

欧米本部

米国 — 重点投資地域

現状
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

これから
ECサイト市場でのブランド認知強化とCW-Xの事業拡大へ先行投資し、中長期の収益拡大を目指す

欧州 — 成長ドライバー地域

現状
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

これから
欧州大陸でのプレゼンスを高め、収益拡大を目指す

中国・アジア本部

インド — 成長ドライバー地域

現状
人口増加が予測されるアジア市場

これから
ECサイト化と消費高度化を背景とした高成長を見込む

中国 — ターンアラウンド地域

現状
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、収益性の悪化が継続

これから
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

海外トップメッセージ　海外戦略（欧米本部）

株式会社ワコールホールディングス
執行役員
欧米本部長 兼
(株)ワコールインターナショナル 会長 兼
(株)ワコールヨーロッパ 会長
藤村 努

成長を起点とした事業運営の最適化とスピード感のある判断で、資本効率を高め再成長を確かなものに

欧米市場で進めた基盤強化と、次なる成長への展望

欧米市場では、景気減速による消費マインドの低下に加え、消費者が価格やブランド、購入目的をより厳しく見極める傾向が強まりました。その中で、商品価値やフィット性能、機能性、利便性を明確に伝えられるブランドが選ばれる環境へと変化しています。また、関税や調達コストの変動など、事業運営を取り巻く不確実性も高まりました。特に欧州は一つの市場として捉えることが難しく、国ごとに経済状況や消費者特性、ECサイト普及率、ブランド嗜好が大きく異なるため、各市場に応じた対応が求められています。

こうした環境の中で、欧州ではBravissimo社（以下、Bravissimo）とのPMIを着実に進め、ブランド間の協業やECサイト強化に向けた基盤づくりを進めてきました。米国ではECサイト基盤の刷新を進め、新たな自社ECサイトの立ち上げによって顧客体験の向上を図るとともに、Glamorise社（以下、Glamorise）の買収を通じて新たな顧客層や販路の獲得を実現しました。

一方で、ブランド認知の向上や固定費の最適化、そして売上成長と利益成長の両立は引き続き大きな課題です。今後は、事業基盤の強化と成長投資を両立しながら、収益性向上に取り組んでいきます。

グループ全体最適の視点で、成長と資本効率を両立

グローバル本部から二本部体制へ移行したことで、より欧米市場に集中し、現地により近い立場で意思決定が行えるようになりました。これまでワコールヨーロッパとワコールアメリカは、それぞれの市場に合わせた最適な手法を選択してきましたが、今後はそれらを改めて比較・検証し、グループ全体として最も効果的な方法を選択していく段階に入っています。また、成長ポテンシャルの高い市場においては、売上拡大を第一に最適化を図っていきます。

重要なのは、地域ごとの個別最適ではなく、グループ全体の売上と利益を最大化する視点で意思決定を行うことです。これまで蓄積してきた知見や成功事例を相互に活用しながら、欧米全体としての競争力向上を目指します。

また、ROICを経営判断の重要な規律として位置付け、ブランドやチャネルごとに収益性と資本効率を継続的に分析していきます。一方で、短期的なROICだけを追求するのではなく、ブランド育成や新規事業といった将来の成長につながる投資については、明確な成果指標のもとで継続的に実施し、成長と資本効率の両立を図ります。

事業再構築と新価値創造で、持続的成長の基盤を築く

事業の再構築では、ECシフトの加速、欧州大陸への展開拡大、固定費の改善を重点課題として取り組みます。米国・欧州ともに自社ECサイトの刷新を進め、顧客体験の向上と収益性改善を図るとともに、新たな市場へのECサイト展開も検討しています。また、オフィスや流通、工場などのインフラ最適化やAI活用による業務効率化を進め、固定費の改善にも取り組みます。

新価値創造の面では、米国におけるCW-X事業の成長加速と、3Dボディデータ活用の推進を重要施策として位置付けています。CW-Xにつ

海外トップメッセージ　海外戦略（欧米本部）

いては体制を強化し、商品開発と販売・マーケティングの両面から成長を支えていきます。また、米国にR&Dセンターを設置し、ボディデータの収集と活用を進めることで、商品開発だけでなくマーケティング分野への展開も視野に入れています。

私たちは、単なる事業拡大だけではなく、お客さま理解をより深め、その知見を商品やサービスに還元することで、欧米市場における新たな価値創造につなげていきたいと考えています。

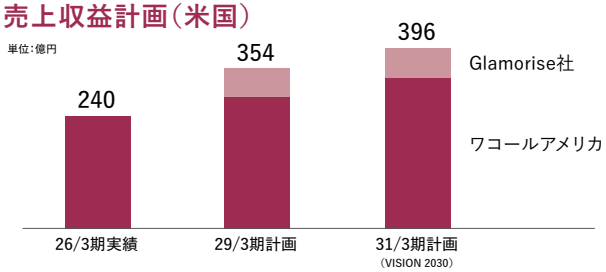
世界のお客さまから選ばれるブランドへ、欧米事業の成長を加速

欧州では、BravissimoとのPMIを引き続き推進し、人員配置や経営体制の最適化、自社生産工場の活用拡大など全体最適によるシナジー創出を進めます。また、自社ECのUI・UX改善やスター商品の拡販、新たな地域への展開を通じて成長を加速していきます。

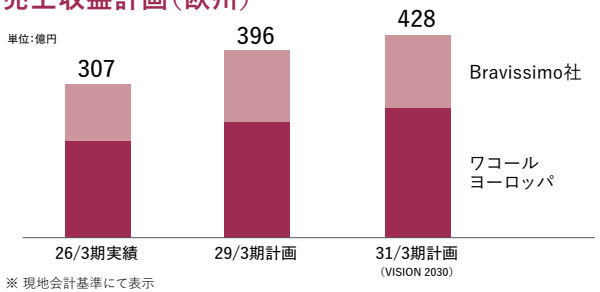
米国では、GlamoriseとのPMIを通じた統合効果の創出に加え、ブランド認知向上への投資を継続していきます。すでにブランド投資の成果として新規顧客の獲得にもつながっており、今後も継続的に顧客との接点を強化していきます。また、ワコールとGlamorise双方の販路や顧客基盤を活用しながら、新たな売上シナジー創出にも取り組んでいきます。

欧米市場は競争が激しい一方で、中長期的には大きな成長機会を持つ市場です。BravissimoやGlamoriseとのPMI、ECサイト強化、ブランド投資、CW-Xの成長など、将来を見据えた基盤づくりを着実に進めながら、ワコールを世界のお客さまから選ばれるブランドへと成長させていきたいと考えています。そして、欧米事業全体の企業価値向上を通じて、ワコールグループの持続的な成長に貢献していきます。

売上収益計画（米国）



売上収益計画（欧州）



※ 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

Column　Glamorise（米）：独自のフィット技術を強みに、新たな価値創造を実現

Glamorise社（以下、Glamorise）は、100年以上の歴史を持ち、フルフィギュアおよびプラスサイズ女性向け製品に特化した先駆的ブランドとして、世代を超えて消費者から厚い信頼を獲得してきました。同ブランドの価値はトレンド性よりも機能性を重視した設計技術にあります。代表的な「MagicLift®」や「WonderWire®」といった独自技術により、食い込みやワイヤーによる不快感といった悩みに対応しています。また、幅広いサイズ展開と専門的なフィット設計により、一般的な量販ブランドでは十分に対応できないサイズニーズを持つお客さまにも商品を提供しています。

米国では従来型の百貨店チャネルの縮小が続いています。こうした環境下で、グラマライズはECサイトおよびD2Cチャネルの拡大に注力しており、これらは同ブランド売上の95%超を占めるとともに、米国市場で継続的に高い成長を示しています。また、市場全体ではソフトノンワイヤーや構造の少ない商品へのシフトが進んでいますが、グラマライズの主要顧客である大きなサイズニーズを持つ女性は、身体的ニーズから機能性やサポート力を重視しており、購入時の最も重要な判断基準となっています。

同ブランドは、緻密に設計されたガーメントアーキテクチャに基づくフィットソリューションを提供しており、長年支持される商品群のサポート力と快適性を支えています。さらに、ワコールとの戦略的な統合により、専門店チャネルでの販売網強化や、専門知識を持つスタッフによるフィッティングサービスを提供する接点の拡大も期待されています。

ワコールグループとの連携では、撮影・クリエイティブ制作機能やブランド運営ノウハウの活用、商品開発における協業、販売チャネルや海外市場へのアクセス拡大に取り組んでいます。ワコールのデザインチームとグラマライズが長年培ってきた知見を融合することで、商品開発力の強化を図ります。今後も100年以上にわたり培ってきた機能性重視のものづくりと信頼性を大切にしながら、ブランドの現代化や新たなカテゴリーへの展開を進めていきます。また、ワコールとの協業を通じて、新しいデザインアプローチや幅広いスタイル提案にも取り組んでいきます。

株式会社米国ワコール
代表取締役社長
James Wheatley

Glamorise社 社長
Jon Pundyk

海外トップメッセージ　海外戦略（中国・アジア本部）

再構築と新価値創造で エンパワーメント ソリューションを展開し、アジアの成長を切り拓く

株式会社ワコールホールディングス
中国・アジア本部長
小山 太津将

市場変化への対応力と実行力の強化が成長への鍵

中国・アジア市場では、デジタル化の進展やECサイト利用の拡大に加え、消費者の価値観が大きく変化しました。従来の機能性や補整力だけでなく、「快適性」「自分らしさ」「ライフスタイルとの親和性」が重視されるようになり、ブランド選択の基準も多様化しています。また、アウターウェアとインナーウェアの境界があいまいになり、異業種からの参入も進むなど、競争環境は大きく変化しています。

こうした環境変化の中で、私たちは各国においてECサイト強化やブランド再構築に取り組み、グループ内で知見や仕組みを共有する基盤づくりを進めてきました。また、ROIC経営を導入し、資本効率を意識した経営への転換も進み始めています。

一方で、市場変化への対応スピードや施策の実行力には課題が残りました。前中計では戦略そのものよりも実行面に課題があり、市場変化の見立てや成長施策の具体化、構造改革の推進が十分でなかったことが計画未達の要因の一つであったと認識しています。この反省を踏まえ、新中計では「決めたことをやり遂げる力」を高めながら、変化に迅速に対応できる組織づくりを進めていきます。

ブランド価値を起点に、アジア全体の最適化を進める

中国・アジア本部では、各国の利益や都合を優先するのではなく、「ブランドワコールにとって何が最善か」を判断基準にした経営を進めていきたいと考えています。アジア各国は市場環境や事業規模、成長ステージが異なるため、すべての関係者が納得できる意思決定は現実的ではありません。だからこそ、ブランド価値の向上と中長期的な企業価値向上という共通の目的に立ち返りながら、意思決定を行うことが重要だと考えています。

二本部体制となったことで、これまで以上に現場に近い場所で迅速な意思決定が可能になります。十分な議論は行いますが、最終的には責任を持って判断し、まず行動に移すことを重視していきます。市場環境の変化が激しい中では、完璧な計画を作ることよりも、実行しながら改善するスピード感が重要です。

また、本社主導でアジア全体の商品戦略やブランド戦略の共通化を進めていきます。各国が個別最適を追求するのではなく、「WACOAL」として一貫した価値提供を行うことが重要です。商品、店舗、ECサイト、マーケティングコミュニケーションを含めた顧客体験を統一し、アジア全体でブランド価値を高めていきたいと考えています。

選ばれ続けるブランドへ、新たな支持を獲得する

事業の再構築においては、収益性向上を最優先課題として取り組みます。各市場の特性に応じたECシフトを進めるとともに、不採算事業や店舗の見直しを行い、事業ポートフォリオの最適化を図ります。また、各現地法人においても売上や利益だけでなく、バランスシートやキャッシュフローを含めた資本効率を重視する経営へと転換していきます。ROICを単なる財務指標ではなく経営判断の規律として位置付け、投下資本を意識した意思決定を浸透させていきます。

新価値創造については、まず「ワコールがお客さまに提供できる価値とは何か」を改めて見つめ直すことが重要だと考えています。長年培ってきた商品開発力や技術力、高い接客品質はワコールの大きな強みですが、その価値をお客さまに十分伝え切れているかという点については、改

海外トップメッセージ　海外戦略（中国・アジア本部）

めて問い直す必要があります。

今後は機能や品質を訴求するだけではなく、「ここちよく過ごせる」「自分らしくいられる」「安心して選べる」といった、お客さまが実感できる価値を起点にブランドを再構築していきます。私たちが目指す新価値創造とは、まったく新しいものを生み出すことだけではありません。ワコールが本来持つ価値をお客さま視点で再定義し、より魅力的に届けることで、新たな支持を獲得していくことだと考えています。

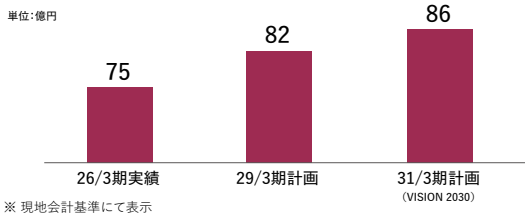
アジアの成長機会を捉え、新たな価値を創出する

中国事業では、持続的に利益を創出できる事業構造への転換が最優先課題です。そのため、収益性の低い店舗の整理や組織体制の最適化を進め、市場環境に見合った事業基盤を構築していきます。同時に、ワコールならではの価値を再定義し、価格競争ではなく高付加価値商品による差別化を進めていきます。商品力、接客、店舗運営、ブランド発信といった基本を着実に磨き上げることが、事業再建への最短ルートだと考えています。

一方、インドは人口増加や中間所得層の拡大、ECサイト市場の成長を背景に、今後も高い成長が期待される市場です。現地調達比率の向上による収益改善に加え、現地ニーズに対応した商品開発やECサイト販売の強化を進め、成長と収益性の両立を目指していきます。

中国・アジア地域は、市場変化が大きい一方で、ワコールにとって大きな成長機会を持つ地域でもあります。私たちは「世界のワコール」の実現に向け、収益構造改革とブランド価値向上を両立しながら持続的成長を目指していきます。各国が個別最適を追求するのではなく、「ワコールブランドとして何が最適か」を共通の判断基準としながら、お客さま一人ひとりに寄り添う価値を提供し続けていきます。

売上収益計画（中国）



※ 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

Column　ワコールインディア（印）：インド女性の価値観変化を追い風に、ブランドの存在感を高める

株式会社ワコールインディアのCOOとして、200名を超えるチームとともに、店舗、ECサイト、新たな販売チャネルを通じた事業成長を推進しています。調達やコスト構造を把握し、どこに、どのように投資して事業を拡大するかを見極めるとともに、小売企業やECサイトプラットフォーム、取引先との関係を強化し、社内の各チームが持続的成長という共通目標に向かえる環境づくりに取り組んでいます。

インドでは、働く女性や経済的に自立した女性が増え、旅行やSNSを通じて世界の情報に触れる機会も広がっています。消費者は価格だけでなく、フィット感や素材の質、購入から使用までの体験を重視し、自分のライフスタイルや体型に合う商品を求めるようになりました。こうした変化は大都市に限らず、地方の中核都市にも広がっています。

成長に向けては、店舗展開、商品イノベーション、デジタルプレゼンスの強化に注力しています。この2年間で直営店や大型専門店内の展開を増やし、マルチブランド店舗も2025年度から2026年度にかけて69店舗から109店舗へ拡大しています。ECサイトでは、インドの主要オンラインマーケットプレイス9社すべてに出店し、当社ECサイトも刷新しました。商品面では、「Wacoal BASICS」や「Cool　Comfort」をはじめ、インド市場に合わせた商品開発を進めています。

今後は、「インドの女性にとって、フィット感と快適さの代名詞となるブランド」を目指します。来年度は小売事業で32%の成長を目標とし、2026年秋冬には著名人を起用したブランドキャンペーンの展開を予定しています。これはワコールインディアにとって過去最大規模のブランド投資であり、より多くの消費者にブランドを認知していただくとともに、購買意欲の向上や売上拡大につなげることを目指しています。また、このキャンペーンを通じて、競争が激化するインドの女性向けインナーウェア市場において、国内外の競合ブランドに対する存在感をさらに高めていきたいと考えています。私たちの使命は、ワコールが日本で培ってきたクラフトマンシップと精緻なフィット技術を、より多くのインドの女性に届けることです。一度、本当に自分に合う製品に出会えば、その違いは確かな実感として残ります。その体験を広げていくことが、今後の成長につながると考えています。

株式会社ワコールインディア
最高執行責任者
POOJA MERANI

Q4

資本効率の向上に どう取り組んでいくか

資本コストを上回る利益を、どの事業がどれだけ生んでいるのか。
ROICを共通のものさしとして、事業ポートフォリオを見直していきます。
そのうえで、成長投資と株主還元への資金配分の方針を明確にし、
資本効率の向上を、定量的にお示しします。

34　CFOメッセージ

CFOメッセージ

ROIC経営とスピード感のある判断で、資本効率を高め、再成長を確かなものに

株式会社ワコールホールディングス
取締役 執行役員
廣岡 勝也

中期経営計画リバイズの財務面における総括

中期経営計画リバイズ（以下、中計リバイズ）は26年3月期において、売上収益、事業利益ともに未達となり、米国・中国の子会社の事業利益が赤字となるなど、大きな課題を残しました。

未達の大きな要因は、市場環境の変化への見立ての甘さと、変化に対応する柔軟性と実行力の不足だと考えています。市場環境では、国内はインフレなどの影響で選別消費、海外は米国の卸市場縮小、中国市場の景気低迷、ECシフトの加速が想定以上のスピードで進行しました。コスト面でも、原材料価格や人件費の上昇、為替影響などが当初の想定を上回り、その影響が（株）ワコールだけでも約20億円に上っています。ただ、外部環境変化への見立ての甘さ以上に、大きく未達に影響したのは、その変化を認識した後の対応スピードと実行力不足です。「ECシフトへの対応」「新規顧客獲得施策」「海外事業の構造改革」などの対策は、方向性としては正しかったものの、十分なスピードと規模での実行ができませんでした。加えて、中計リバイズには成長期待を織り込み過ぎた部分があり、蓋然性の検証が十分ではなかったと考えています。

一方で、事業成長以外の戦略では、一定の成果を出すことができています。ビジネスモデル改革では、（株）ワコールにおいて粗利率改善や販売管理費縮減などを実行し、円安や原材料価格が上昇する状況のなかでも中計リバイズ期間の3年間で約60億円の利益改善を実現しました。また「ROICマネジメント導入」については、グループ各社において予実管理指標の整備を完了。「アセットライト化の推進」では、企業価値向上に寄与しない保有不動産の整理を進めることで466億円のキャッシュを創出（デットの活用を含む）、さらに政策保有株式約382億円の売却を実施し、資本効率改善に一定の成果を上げました。こうした取り組みにより、ROEは6.5%、ROICは5.9%と目標にはわずかに届かなかったものの、一定水準まで改善し、資本効率を意識した経営へと転換するための土台を築くことができました。この成果をもって、27年3月期から始まる「中期経営計画2029（以下、中計2029）」に、力強く歩みを進めていきたいと考えています。

「中期経営計画2029」の新たな財務目標

新たに策定した「中計2029」で最も重視したのは、実現可能性です。中計リバイズの反省を踏まえ、成長期待は蓋然性を高め、加えて売上成長に依存しない利益改善も織り込みました。例えば、（株）ワコールにおいては計画策定段階から外部知見を活用し、施策ごとにKPIと財務効果を明確化しました。さらに社長直轄の構造改革室を設置し、103の施策を横断的にモニタリングする仕組みを導入。また、29年3月期の事業利益目標85億円には、（株）ワコールでの固定費構造改革による約26億円、事業構造改革による約12億円の改善を織り込み、インフレによるコスト

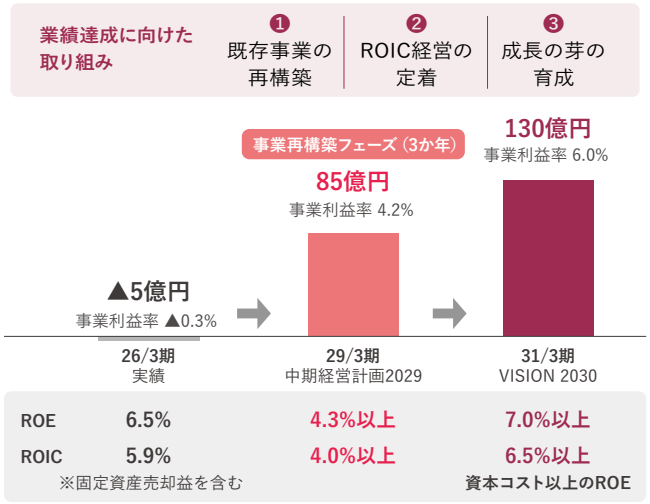
CFOメッセージ

増を吸収したうえで実現する計画です。

中計2029の3年間は、「事業再構築フェーズ」と位置付け、持続的な利益成長を可能にする「事業基盤」と「資本効率経営」を完成させることに集中し、29年3月期にはROE4.3%以上、ROIC4.0%以上を目標に設定しています。さらに31年3月期「VISION 2030」においては資本コスト以上のROE7%以上、ROIC6.5%以上を目指します。その実現のために取り組むのが「既存事業の再構築」、「ROIC経営の定着」、「成長の芽の育成」です。

「既存事業の再構築」では、(株)ワコールでのプライシングの最適化、製造コスト上昇抑制、人員配置最適化、事業ポートフォリオの見直しに注力。31年3月期には売上原価率を44.2%から40.4%へ、販管費率を55.0%から53.4%へと改善し、事業利益率を6%水準まで引き上げます。ROIC経営では、投下資本を意識した事業運営をグループ全体に浸透させ、資本コストを上回る案件へ資源を集中させる体制を確立します。また、ROE・ROICについては、利益の改善とともに資本構成の最適化を推進。政策保有株式は中計2029の3か年では200億円、みなし保有株式を含めて31年3月期までには総額で約400億円を売却し、純資産に占める

事業利益計画



比率を15%未満とする計画です。「成長の芽の育成」では、「CW-X」、「SCANBE(スキャンビー)」、「Melooop」など、「美・快適・健康」領域における新たな収益の柱を育成。将来の成長エンジンを創っていく考えです。

ROICは「経営の意思決定基準」へ

中計2029では、ROICを単なる業績評価指標から「経営の意思決定基準」に変えていきます。「事業ポートフォリオの再編」「投資判断」「人事評価」「資本政策」などの基準にROICを導入し、経営判断の「共通言語」へと進化させます。重要なのは「売上が伸びているか」ではなく、「資本コストを上回るリターンを生んでいるか」という視点で経営すること。この意識をグループ全体に浸透させることがROICマネジメントの本質だと考えています。

中計リバイズから導入を進めてきたROICですが、中計2029からは本格運用をスタートし、ブランド別・チャネル別・事業別に資本効率の管理、ROICの改善ドライバーを明確に可視化します。例えば、国内は価格改定、ECサイトの拡大、コスト構造改革、在庫回転向上、中国は店舗損益管理の厳格化や不採算店舗の整理、米国・欧州は買収した企業とのPMIとECサイト拡大による利益成長など。各社ごとに改善ドライバーは異なるものの最終的にはROICという共通指標で評価し、グループ全体の資本効率向上につなげていきます。

ROIC改善は、利益を増やすこと(=分子)と、投下資本を最適化すること(=分母)の両輪で進めます。分子面では、(株)ワコールで31年3月期に事業利益率6%超を目指し、海外では、中国事業の黒字化、米国・欧州の利益拡大も推進。分母面では、二つの施策を重点的に実施します。一つ目は在庫効率の向上です。中計2029では国内の需要連動生産の高度化やECサイトでの販売拡大に対応した品番・在庫運用の見直しを進めることで在庫効率を高めます。まずは29年3月期に在庫回転率2.0回転を目標とします。事業運営において、「在庫の効率化」は当社にとって最大の投資経営課題であり、さらなる改善が必要だと考えています。二つ目はアセットライトで、中計リバイズに続き、継続して取り組みます。中計2029においても、政策保有株式を売却し、保有不動産についても、「企業価値向上に資するか」という観点から継続的に保有妥当性を検証していきます。

こうしたROICマネジメントを社内に浸透させるために、業務における意識づけと人事評価への紐づけも実施します。具体的には、四半期ごとの数値報告に加え、課題やそれに関するROIC改善の報告を義務付けます。また、投資と撤退に関しては厳密にROICを使って判断し、定量的な判断基準として徹底します。さらに、今後は人事評価の要素としてもROICを導入。すでに昨年から役員の評価指標として導入していましたが、従業員についてもROICツリーに基づいた各部門の業績評価と紐づけるよう、人事考課の見直しに取り組みます。

事業ポートフォリオマネジメントの再編

事業ポートフォリオマネジメントにおいて当社が重視しているのは、事業規模ではなく、「資本コストを上回る価値を生み出せるかどうか」です。中計2029では、ROICや将来の企業価値創出の観点から各事業を継続的に判断し、投資先の優先順位を明確にしたうえで経営資源を集中していく方針です。今後、特に必要となるのはスピード感です。そこで各事業の企業価値貢献度を継続的にモニタリングし、改善施策の進捗が見られない場合には、投資抑制、事業構造の見直し、パートナー活用なども含め、資本効率向上の観点から対応を検討していきます。

現時点の事業ポートフォリオでは、(株)ワコールを「価値再構築事業」、欧州事業とピーチ・ジョンを「成長事業」、米国事業と中国事業を「価値再構築事業」、(株)ワコールの新規事業を「育成事業」と位置付けています。資本配分の優先順位としては、まず(株)ワコールにおいて既存事業の収益基盤強化や顧客との接点拡大に必要な投資を確保し、「CW-X」、「SCANBE」、「Melooop」など成長ドライバー育成に重点投資していきます。海外では米国、欧州、インドなど成長機会の大きい地域への投資を継続。中国事業では27年3月期に抜本的な見直しを実施し、不採算店舗の整理、ECシフトなどを行い、28年3月期で損益均衡、29年3月期での黒字化を目指していきます。

CFOメッセージ

投資なくして成長はない。ここからは成長投資フェーズ

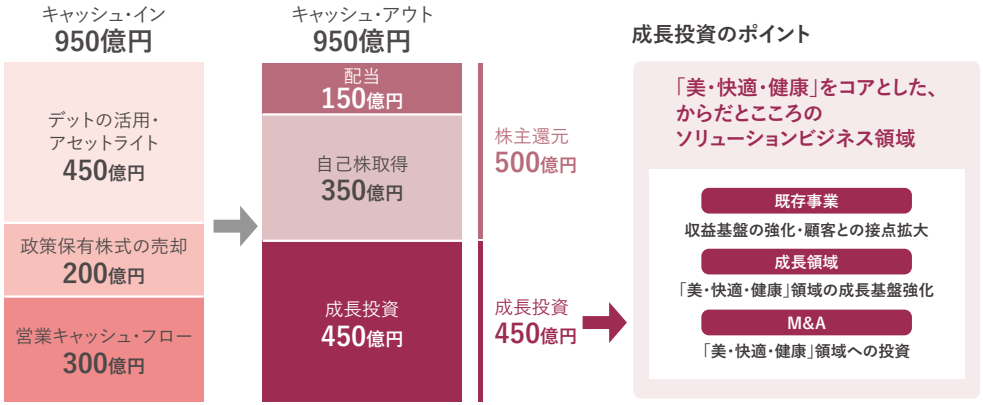
中計2029における財務戦略の本質は、「余剰資本を抱える経営」から、「資本を成長・還元へ積極的に循環させる経営」への転換です。成長投資、株主還元、財務健全性の三つを、資本効率を高めながら同時に実現していくことを目指します。

26年3月期時点で、当社の自己資本比率は70%超と高い水準にありました。財務健全性という観点では強みですが、資本効率の観点からは改善余地があり、中計2029では資本配分を転換していきます。営業キャッシュフロー300億円に加え、政策保有株式の売却200億円やデットの活用、アセットライトによって450億円と、総額950億円の資金を確保。そしてその資金を成長投資として450億円、自己株取得350億円、配当150億円へ配分する計画です。成長投資と株主還元の双方を重視し、概ね同程度の規模で実施します。また、配当については、年間1株当たり100円の配当を維持します。

投資は大きく三つの領域に配分します。まずは既存事業の収益基盤強化や顧客との接点拡大、そして「美・快適・健康」領域における成長基盤強化、さらにM&Aへの投資です。これらはともに「美・快適・健康」をコアとした、からだとこころのソリューションビジネス領域。投資判断は、単に売上規模を追うのではなく、既存事業とのシナジーや将来的な企業価値向上を重視していきます。

こうした資本構成の再編は、自己資本を減らすことによって指標を良く見せることが目的ではありません。目指しているのは、資本コストを上回るリターンを生む事業へ資本を再配分し、その結果として資本効率を高めていくことです。

中計2029（27年3月期～29年3月期）の3か年累計



VISION 2030達成に向けたCFOの役割

CFOとして果たすべきは、「資本コストを上回るリターンを継続的に創出できる経営体質」への転換だと考えています。そのために必要なのは、ROICマネジメントを定着させ、事業ポートフォリオ改革をやり遂げること、資本構成の最適化を進めること、成長投資と株主還元のバランスを適切に運営することです。これまでも当社は収益性改善や資産効率改善に取り組んできましたが、本業の収益力改善には至りませんでした。だからこそ、中計2029ではROICを管理指標で終わらせず、ROICをグループ共通の経営指標として活用し、事業ポートフォリオの見直し、投資判断、資本配分、株主還元まで一貫して資本コストを意識した意思決定を行います。また、こうした取り組みをご理解いただけるよう、資本市場との対話についても、建設的な対話を深めてまいります。IR活動の拡充はROIC向上のアクションの一つとして位置付けており、単に業績を説明するだけではなく、なぜその投資を行うのか、なぜその資本配分を選択するのかといった経営判断の背景まで丁寧にお伝えしたいと考えています。

2026年4月からCFOに就任し、改めて感じたのは「攻めの意識」を持った判断を、よりスピーディーに実行していくことの重要性です。当然ながらCFOとしての私の役割は、財務数値を管理することではありません。資本を企業価値が最も高まる領域へ再配分し、資本コストを上回るリターンを継続的に創出できる経営体質への転換です。そのためには、大局的、中長期的な視点で、ありたい姿を見据え、そこに向けて会社を前進させていく。社内外に対して「この会社は何を大切にし、どこへ向かおうとしているのか」という本質を、率直かつ継続的に発信していきたいと考えています。良い話だけでなく課題やネガティブな情報も共有しながら、ステークホルダーとの相互理解と信頼を深めていく。その中で従業員一人ひとりが経営の方向性を自分事として捉え、主体的に行動できる組織をつくることが、ワコールグループの総合力向上に不可欠です。そして、その総合力こそが持続的な企業価値向上の原動力となり、31年3月期のROE7%以上、さらには将来的なROE10%以上の実現につながると考えています。

Q5

社会課題解決と事業成長をどう両立していくのか

当社グループでは、社会からの要請に応えることはもちろんのこと、
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
「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いきます。

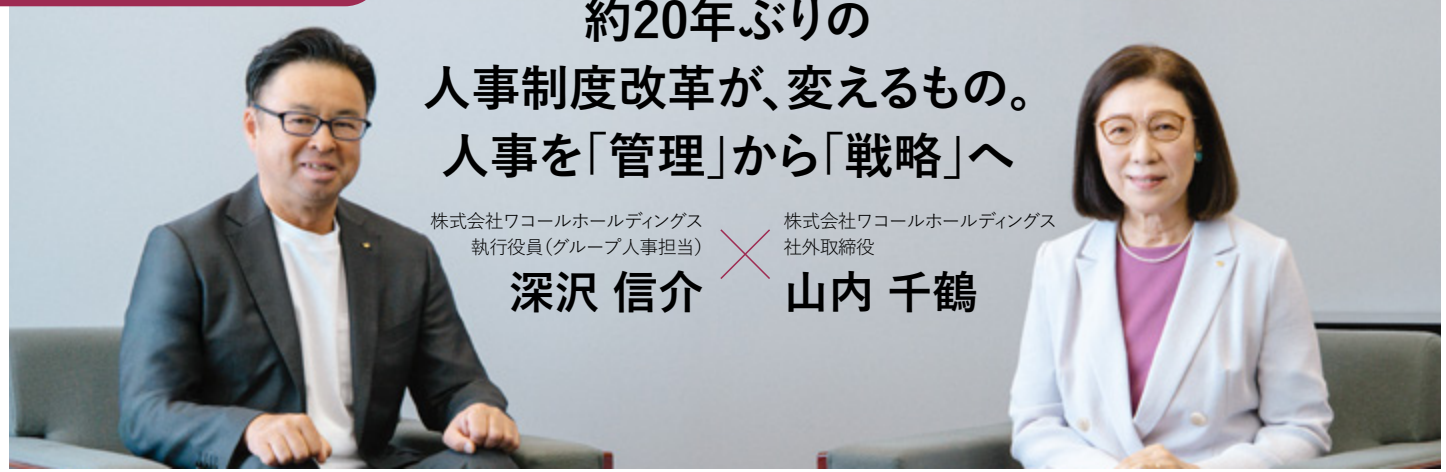
38　【特集3】人的資本対談
40　人的資本の強化
44　環境への対応
45　人権尊重の取り組み
46　CSR調達活動
47　社会貢献活動／外部評価

約20年ぶりの人事制度改革が、変えるもの。人事を「管理」から「戦略」へ

株式会社ワコールホールディングス
執行役員（グループ人事担当）
深沢 信介

×

株式会社ワコールホールディングス
社外取締役
山内 千鶴



Profile
深沢 信介

1996年（株）ワコール入社。大阪支店勤務、人事部門での業務を経て、2005年から3年間香港販売会社に赴任。帰国後は人事制度企画や労使関係業務に従事し、人事領域全般にわたる豊富な経験を有する。2023年4月より（株）ワコールホールディングス執行役員 グループ人事担当 兼（株）ワコール執行役員 人事総務本部長。

Profile
山内 千鶴

1975年日本生命保険相互会社に入社。1999年に総合職へコースを変更後、2009年輝き推進室長などを経て、2015年に執行役員CSR推進部長に就任。2019年には取締役常務執行役員として、同社初の女性取締役に就任。DE&Iや人材育成・人材開発などの豊富な知見を有する。2023年6月当社社外取締役に就任。

人的資本経営の原点にあるもの

―ワコールにとって、人的資本経営の原点にある考え方とは何でしょうか。

深沢　ワコールは創業以来、人的資本経営を実践してきた会社だと考えています。その原点は、経営理念にある「相互信頼」「人間尊重」です。相互信頼の原点は労使相互信頼にあり、人事に関わる者としてこの言葉は深く刻まれています。もう一つは、事業のかたちです。当社のビジネスモデルは、川上から川下まで人が介在しています。製造現場をはじめ、商品の企画・開発やマーケティング、それらを支える管理部門があり、お客さまとの接点には当社の販売員（ビューティーアドバイザー）がいます。さまざまな職種の人が事業に関わる以上、人が大事であることは言うまでもありません。

山内　一人ひとりが生き生きと働くことで個人が成長し、それが会社全体の成長につながる。人にスポットを当てる経営は、とても大事だと思います。一方で、今問われているのは、人と組織の成長がどう企業価値向上につながるのかということです。その意味で人事は、労務管理型から経営戦略に連動する機能へと進化すべきではないか。私はそう考えています。人的資本についても、人事担当者が施策を説明するのではなく、トップが人事戦略を語り、取締役会で議論されることが大事だと思います。

約20年ぶりの制度改革が変えるもの

―（株）ワコールにおける約20年ぶりの人事制度改革には、どのような課題意識があったのでしょうか。

深沢　今年で創業80年を迎え、90年、100年を目指すなかで人の重要性はさらに高まります。当社には幅広い年代の従業員が在籍しており、価値観や働き方も多様化しています。その力を結集させ成果を生み出すには、それに対応した人事制度が必要でした。これまでの制度では、活躍した人に報いる仕組みや、多様なキャリア選択を実現できる環境について、必ずしも十分とは言えない面がありました。日本においては労働力人口が減少していくなかで、選ばれ、選ばれ続ける会社になるにはどうすべきか。そこを原点として、改革の舵を切りました。

―具体的に、何を変えたのでしょうか。

深沢　最も意識したのは、成果に報いるだけでなく、「将来のあなたに期待している」と伝えられる仕組みをつくることです。評価制度を改め、昇降給や人財登用における部門長の関与・裁量を広げました。昇降給では、各部門長が本人の一年間のパフォーマンスを評価し、限られた原資の中でメリハリをつけて配分できるようにしました。評価の過程では、成果を出した人や今後の成長が期待される従業員に報いたいという部門長の思いも見えてきました。昇格も同様に、従来は一定の年数ごとに試験を受ける仕組みでしたが、制度改革後は部門人財開発会議を設け、部門長の考えを踏まえて登用を決める仕組みに改めました。若手に限らず、経験を積んだ世代にも挑戦の機会を開く。誰もが成長できる仕組みを目指したことが、今回の改革の一つです。

山内　成果を出し、貢献した人が正当に報われることは大事ですが、人が行う評価には偏りが生じます。部門長を評価のプロセスに巻き込んだことは、公平な評価とは何かを共通認識として浸透させる意味で、大きな意義がありましたね。もう一つ大切なのは、今の実力だけで従業員を見ないことです。私自身も、粗削りだった時期に修羅場経験の機会を得て、成長できたように思います。人を育てるとは、人を信じ、期待を伝え、チャレンジさせることが肝要です。

成果をどう測り、どう発信するか

―制度改革の成果を、どのように測っていくのでしょうか。

山内　まず、新しい中期経営計画で、人財戦略と経営戦略は連動するものだという方向性を明確にしたことが大きいと思います。成果を測るうえで私が着任当初から注目していたのが、従業員のモチベーションです。そこで、エンゲージメント調査の結果を取締役会で報告してもらい、継続的に定点観測を行うようになりました。今は2年目を終え、報告のたびに新たな課題も見えてきています。個々の数値以上に、継続的に状況を把握し、議論する仕組みができたこと自体に大きな意味があると考えています。

深沢　エンゲージメント調査は重要ですが、実施自体が目的ではありません。制度改革もゴールではなく、その効果を検証しながら施策を見直し続けることが大切です。研修についても同様で、参加者の満足度だけでな

く、学びが実際の業務で活用されているかまで確認する必要があります。こうして効果を測り、改善を重ね従業員の成長を後押しする。その結果として、この会社で働けば面白いことに挑戦できる、自分が成長できると実感してもらう。選び続けてもらう力が強い会社かどうかは、経営を大きく左右すると考えています。

山内　調査を施策に生かせるかどうかは、受け手に意図が伝わる質問の立て方に左右されますね。

深沢　制度の前提には、風土があります。創業者の塚本幸一が掲げた「相互信頼」には、「決してなれ合いではなく」という一節があります。厳しくも温かい。ここがポイントです。一人ひとりの頑張りが結果として現れるよう導くのはリーダーの責任であり、本人の成長を願うからこその厳しさを持つことも、経営における重要なテーマです。一方で、短期間で卒業される方にも送別の場を設けるといった日常に、当社のあたたかさは表れています。再入社が多いのも特徴で、こうした日々のあたたかさが、一度会社を離れた方が、お客さまとして、あるいは仲間として戻ってきてくださる背景にあるのだと思います。

—こうした取り組みを、どう発信していくべきでしょうか。

深沢　これまで当社の人事は、制度や施策の背景を十分に発信できていませんでした。今回は労働組合とも協力し、固まる前の段階から考え方や検討状況を伝えたことで、ポジティブ、ネガティブの両面から闊達に意見をいただきました。発信の強化は、今後も人事の課題として取り組んでいきます。

山内　対外的な発信は、単なるアピールではなく、私たち自身が学ぶ機会でもあります。社内外に発信することで意見が寄せられ、議論の質も高まります。投資家の皆さまから評価や助言をいただき、対話を通じて改善を重ねていくことが、会社の成長につながるのだと思います。

中期経営計画を支える人財基盤

—新しい中期経営計画の達成に必要な人財とは、どのような人財でしょうか。

深沢　今回の中期経営計画のポイントは再成長です。新規領域や成長途上の領域を拡大するには、その担い手となる人財の獲得・育成が欠かせません。(株)ワコールの従業員は、真摯に愚直に取り組むことに長けています。一方で、変化を起こし、変革を推進する力には課題があると捉えています。こうした課題を踏まえ、この3年で部長・課長クラスのキャリア採用も加速させ、社内だけでは短期的に補いきれない専門性を外部から取り入れています。

山内　事業戦略を成功に導くには、要となる重要ポストにふさわしい人財がいるのか、育っているのかを問い続ける必要があります。人財の育成には時間を要するからこそ、短期と中長期の時間軸を分けて、必要な人財をどう確保し育てるかを考えることが重要です。その意味で、サクセッションプランはリスク管理であり危機管理でもあります。万が一の際にも後継者がいると示せるかどうかは、非常に大きいと思います。また、挑戦する機会があるから人は育ち、人が育つから戦略が実現します。手挙げでの異動など、挑戦の機会をつくることが、人財戦略と事業戦略をつなぐのだと思います。

企業価値向上につながるダイバーシティ

—ワコールが目指すダイバーシティとは、どのようなものでしょうか。

山内　女性管理職の比率を上げるという議論では、もはやないと思います。女性活躍推進の目的は企業価値の向上です。女性管理職比率の向上は、そのための手段です。多様な視点を持つ人財が意思決定の場に加わることで議論の質が高まり、新たな商品や価値を生み出し、それが売上や利益の向上につながる。そうしたストーリーを描き、共有することが重要です。

深沢　当社は28年度中に女性管理職比率を部長職以上で30%とする目標を掲げています。意思決定の場が同質的であるほど、バイアスはかかりやすくなります。多様な意見が尊重されたうえで意思決定がなされること。それが企業の成長には欠かせないと、私は信じてやみません。実際に会議に出ていて、女性が増えたことで議論の質はいい意味で変わりました。

企業価値向上に向けて

—これらの戦略を、ガバナンスとしてどう支えていくべきでしょうか。

深沢　ガバナンスを管理・統制だけとは捉えていません。グループ各社は事業内容も規模も異なり、人財に対する処遇水準も一様ではありません。それでも、ここだけは守ってほしいという一線はあります。それをルールで縛るのではなく、絶対に譲らないという原則として醸成していく。大切なのは、それがワコールグループのDNAとして根差していることを経営視点で確かめることです。ただ、本当に根差しているかは執行の内側からだけでは見えにくい。だからこそ取締役会でモニタリングし、必要な示唆をいただくことに意味があると考えています。

山内　企業価値向上を目指すのであれば、人財戦略が取締役会でしっかりと議論されるべきです。冒頭の話に戻りますが、人事の役割を管理機能から戦略機能、つまり経営マターへ。それを経営陣が理解すれば、人財戦略は取締役会の議題になります。企業価値向上にどうつながるのかを、課題も含めて明確にしていくことは、ホールディングスの経営が実践すべきことです。

—最後に、これから力を入れていきたいことをお聞かせください。

深沢　一人ひとりが、ワコールにとっての課題を自分事として捉え、主体的に取り組む。そうした人財が育つ環境をつくることが、今のワコールにとって最も重要だと考えています。トップダウンの指示を愚直にやり遂げることに長けてきたのは、作れば売れる時代に醸成された風土ですが、もうその時代ではありません。一人ひとりが自分は主体者だと思えれば、もともとのポテンシャルは高い。それができれば、ワコールグループはもっと大きく成長できると思っています。

山内　たとえば、内勤者とビューティーアドバイザーでは、成長を実感する場面が異なるかもしれません。お客さまからのお褒めの言葉が成長実感につながる人もいるでしょう。だからこそ、調査では、従業員がどのようなときに成長を実感するのかを丁寧に問うことが重要です。育ってきた環境がその人の価値観をつくるため、会社がよいと思う仕組みをつくってもずれることがあります。人事の役割はこれからさらに重要になります。経営の一翼として、ワコールの成長を牽引していただきたいと思います。

人的資本の強化

当社グループは、基礎研究から企画・開発、材料調達、生産、販売に至るバリューチェーンの大半を、グループ内のリソースで築いています。その中心にあるのが「人的資本」です。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企業風土を実現し、一人ひとりの能力を組織の成果へ結びつける。この好循環が持続的な成長の原動力です。

経営戦略

- VISION 2030：
  高い感性と品質で、ひとりひとりのからだとこころに、
  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
- 中計リバイズ：収益性の改善に向けた構造改革。
  アセットライト化とROICマネジメントを導入
- 中期経営計画2029：構造改革は継続しつつ、
  成長戦略による新たな価値の創出へ軸足を移す

戦略実現に必要な人財

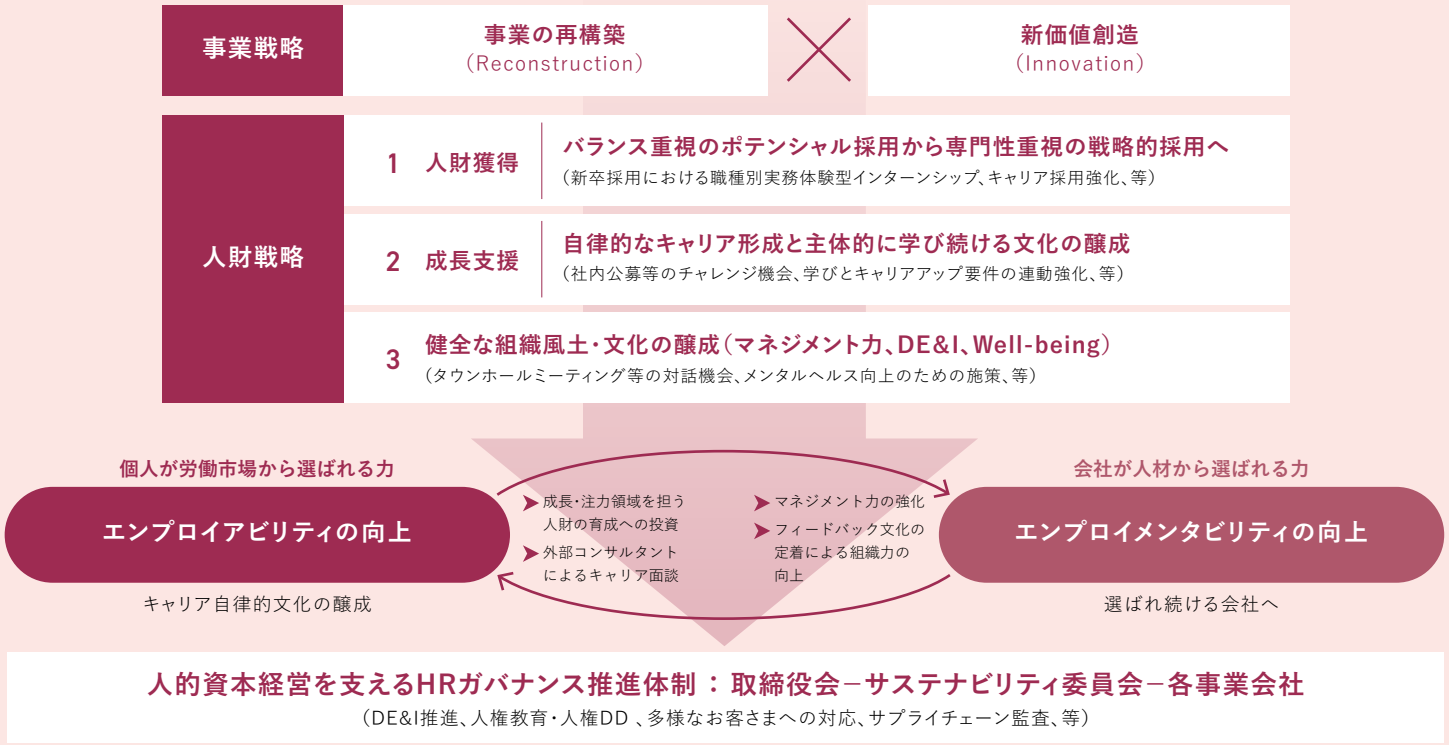
- 成長領域（グローバル・ECサイト・DX・新規事業）を牽引する専門人財
- 自らの判断軸で意思決定し、結果に責任を持つ「自律革新型人財」
- 多様な価値観を経営の意思決定に反映できる組織

人的資本戦略の3つの重点方針

1 人財獲得 ▶P.41
2 成長支援（育成・キャリア形成） ▶P.41
3 健全な組織風土・文化の醸成 ▶P.42

人的資本戦略の全体像

人財戦略として、人財獲得、成長支援、健全な組織風土・文化の醸成の3つの柱のもと、採用の強化やキャリアアップに向けた学びの支援、マネジメントと従業員との継続的な対話機会の創出などに取り組みます。
これにより、自律的なキャリア形成による従業員の価値向上と、従業員に選ばれ続ける会社の実現を目指します。



人的資本の強化

1 人財獲得

中期経営計画の実現に向けた方針である「成長領域への戦略的資源配分」に基づき、人財獲得においても従来のバランス重視から、事業戦略と連動した戦略的な採用へと転換しています。グローバル、EC、DX、新規事業などの成長を牽引する専門人財の獲得を最優先課題と位置づけ、採用手法の多様化・高度化を推進しています。

これまで　バランス重視　〉　これから　事業戦略と連動した戦略的獲得

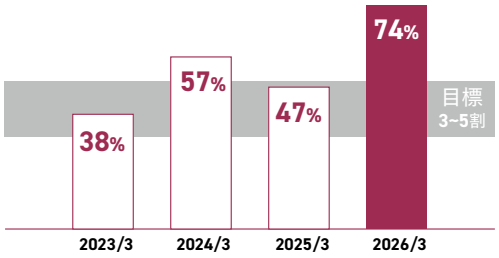
1	専門スキル型採用の導入	研究・IT・経理・技術開発など職務ごとに専門性を明示。経験者採用は事業開発コースの3～5割を維持し、成長領域の人財獲得を強化
2	実務体験型インターンシップ	実務体験を通じて学生との接点を強化。EC部門では参加者の約3割が内定。優秀な人財の確保と入社後のミスマッチ解消に取り組む
3	リファラル採用の推進	2025年10月導入。従業員紹介による採用を進め、人員確保が難しいエリアを中心に、販売コース4名の採用につながる
4	人財リテイン策	地域限定採用の柔軟運用と若手向け住宅支援制度の対象拡大 安心して業務に定着できる就業環境の整備に取り組む

経験者採用比率
事業開発コース（総合職）

74.5%

26/3期実績 採用総数47名のうち
経験者採用35名
平均勤続年数 **16.8年**

経験者採用比率の推移



＊グラフは整数表示

2 成長支援（育成・キャリア形成）

従業員一人ひとりの自律的なキャリア形成と専門性向上を支援することが、企業の持続的な成長につながると考え、(株)ワコールでは「自律革新型人財」の育成を中核に据え、学び続ける文化の醸成を推進しています。また、生産性向上に向けた知見やノウハウの体系化を進め、個人と組織双方の能力向上に取り組んでいます。

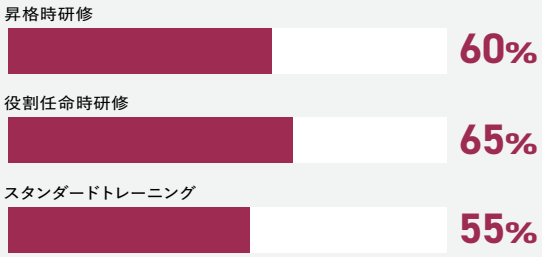
キャリア自律を支援する制度と環境の整備

1	キャリア選択の多様化	社内公募制度、ジョブチャレンジ制度、キャリア留学制度を通じて、従業員の主体的なキャリア形成と成長を支援
2	キャリア面談の実施	社内外のキャリア支援担当者との面談機会を通じて、従業員のキャリアの棚卸しと将来設計を支援
3	教育体系の再設計	学習管理システムの導入と教育体系「WACOAL TERAKOYA」の再設計を通じて、従業員の自律的な学習を促進
4	研修効果の可視化	研修で得た知識やスキルの実践・定着状況を測定する「研修転移」を導入 研修効果を可視化し、人財育成施策の改善と投資対効果の向上に活用

研修効果の可視化

研修の効果測定の指標の一つとして「研修転移」の測定を開始。
研修で習得した学び（スキル・知識）を現場で実践・活用されているかを、研修実施後1～3カ月後にアンケートを実施し数値化しています。

研修転移率（26/3期 外勤社員実績）



＊記載は（株）ワコールの戦略・施策・実績を中心としています（従業員の所属は各事業会社）

人的資本の強化

3 健全な組織風土・文化の醸成

経営戦略の実行に向け、マネジメント力の強化を人的資本戦略の重要課題の一つと位置づけています。また、マネジメント人財の発掘・育成・任用を推進するとともに、多様なキャリアパスや柔軟な働き方の選択肢の拡充、Well-beingの推進に取り組んでいます。

1 マネジメント力の強化

マネジメント力の強化は、人的資本戦略の最重要課題の一つです。変化の激しい事業環境では、過去の成功体験に依存せず、自らの判断軸で意思決定し、その結果に責任を持つ「自律革新型人財」が欠かせません。マネジメントを役割や技術ではなく「在り方」として捉え直し、一人ひとりの力を組織の成果へ結びつける人財の発掘・育成・任用を、計画的に進めます。

次世代リーダーの計画的な発掘と育成

サクセッションプランに基づき、将来の経営を担う人財を早期選抜し、経営視点の醸成と計画的な育成機会を提供。

マネジメントの質を高める研修体系

「マネジメント・ライセンス制度」を導入。論文や外部機関によるアセスメントなどに加え、財務・ITの知識や資格取得を必須要件とし、質を担保。

健全な組織文化の醸成

経営職への360度多面観察を年1回実施。経営層と従業員が直接対話する場を継続し、出た意見には後日かならず返すなど、フィードバック文化を醸成。

2 DE&Iの推進

多様な人財と価値観を受け入れ、相互の信頼関係を深めることで、一人ひとりが能力を最大限に発揮できる職場環境を目指しています。働きがいを高める仕組みと、人的資本の量的・質的な適正化により、健全な企業風土と強固な経営体質を築く。多様なキャリアパスと柔軟な働き方の選択肢を広げ、変化の激しい市場環境に適応した意思決定につなげていきます。

女性活躍推進

顧客・従業員の多くが女性であり、多様な価値観を意思決定に反映する必要があります。就労環境の整備と柔軟な働き方を進め、能力と成果で登用します。

女性の管理職への登用*

課長級以上は32.2%、部長級以上は18.8%。29年3月期中に部長級以上30%以上を目指し、育成と登用を強化します。アンコンシャスバイアス研修は全従業員へ拡大、海外でも現地人財の登用を進めます。

*女性管理職比率は2026年4月1日時点

男女間の賃金差異

(株)ワコールホールディングス・(株)ワコールの男女賃金差異は49.7%。同一役割における男女間の賃金差は設けておらず、管理職・職種の構成差などが主な要因。能力本位の登用で解消をめざす。

3 Well-beingの実現

「VISION 2030」が掲げる「ひとりひとりのからだとこころに、美しさと豊かさを提供する」姿を実現するには、従業員の働きがいを高め、生産性の向上につなげることが欠かせません。(株)ワコールは、エンゲージメント向上の観点から、心身の健康、働き方、キャリア形成、社会とのつながりという多面的な領域でWell-beingを推進しています。

多様な働き方推進

コアタイムなしのスーパーフレックスタイム制度を導入。勤務地限定制度と京都地区事業所の再編を通じて、ワコール版ABW*を推進。

*Activity Based Working

ワークライフバランス・メンタルヘルス支援

ストレスチェックの結果を分析し、専門家によるカウンセリングに加え、高ストレス組織への職場活性化面談を実施。

Well-being・働き方(主に(株)ワコール)

テレワーク、自己啓発・配偶者帯同の長期休職制度、副業制度などを整備し、多様なキャリア選択を支援。

*記載は(株)ワコールの戦略・施策・実績を中心としています(従業員の所属は各事業会社)

人的資本の強化

指標と目標（KPI） 26年3月期実績

経験者採用の状況（総合職）
対応するマテリアリティ 5
達成
74.5%
目標：事業開発コース（総合職）採用数のうち3～5割

エンゲージメント（成長の機会）
対応するマテリアリティ 5
29.4%
目標：ポジティブ回答率 50%以上

エンゲージメント（ビジョンへの共感）
対応するマテリアリティ 4
66.5%
目標：ポジティブ回答率 80%以上

エンゲージメント（心理的安全性）
対応するマテリアリティ 4,5
51.0%
目標：ポジティブ回答率 70%以上

女性の管理職登用（部長級以上）
対応するマテリアリティ 4,5
18.8%
目標：29年3月期中に管理職（部長級以上）に占める女性割合30%以上

障がい者雇用
対応するマテリアリティ 4,5
達成
2.84% ＊2025年6月
目標：2025年度法定雇用率 2.5%

＊マテリアリティ 4：自らの可能性を広げ、自信と誇りを持ち活躍できる人財への成長／5：共創・協業による高い成果を発揮できる組織づくり
＊記載は（株）ワコールの戦略・施策・実績を中心としています（従業員の所属は各事業会社）

Column

特例子会社ワコールアイネクスト株式会社

ワコールアイネクスト株式会社

誰もが力を発揮できる環境を提供し、なくてはならない会社へ

2018年設立の特例子会社ワコールアイネクスト株式会社。現在グループ10社の障がい者雇用推進と業務支援を担い、2026年6月時点で67名の従業員が在籍しています。封入・発送、データ入力、サンプル管理、印刷、郵便・社内便、商品ハンガーの仕分けなど、グループ各社から切り出した業務を受託しています。特徴は、できる仕事だけを選ぶのではなく、貢献度の高い仕事を工程ごとに分解し、手順の整理やマニュアル化で取り組める形に組み替えること。設立当初の単純作業中心から、現在はデータ管理や画像編集など専門性の高い業務にも取り組み、グループ全体の生産性向上に貢献しています。

同社では、業務の切り出しや再設計を通じて一人ひとりの活躍の機会を創出し、個々の特性や意欲に応じて誰もが持てる力を発揮できる環境を整えています。年間40～50社の会社見学、ジョブコーチ研修や実習生、地域の小中学生の職場体験も受け入れています。法定雇用率の達成にとどまらず、グループ会社と地域社会にとって「なくてはならない企業」を目指します。

環境への対応

当社グループは、気候変動、資源循環などの環境課題を重要な経営課題の一つとして認識しています。商品の企画・開発から調達、生産、物流、販売に至るまで、バリューチェーン全体で環境負荷の低減に取り組み、温室効果ガス排出量の削減や資源の有効活用を推進しています。また、環境関連法令や自主基準の遵守を徹底するとともに、従業員への教育・啓発を通じて環境意識の向上を図っています。今後も、環境への配慮と事業成長の両立を目指し、持続可能な社会の実現と企業価値の向上に貢献していきます。

環境方針

当社グループは、地球環境保全への取り組みをグループ全体で推進するため「ワコールグループ環境方針」を制定し、豊かな地球環境を未来につないでいくために果たすべき責務を示しています。

ワコールグループ環境方針

指標と目標

脱炭素社会の実現▶ 1

2030年までのKPI項目	2030年目標	2026年3月期実績
自社排出（Scope1&2）*1	20年3月期比 30%以上削減	23%削減
サプライチェーン排出量（Scope3）*2	20年3月期比 20%以上削減	43%削減

廃棄物削減の推進▶ 4

製品廃棄率	ゼロ	0.5%

資源循環社会の実現▶ 5 6

環境配慮型素材の使用率	30%以上	23%

対応するマテリアリティ　7 環境負荷を低減する事業活動の推進

*1対象：国内事業所・工場・流通センター
*2対象：ワコール事業（国内）

気候変動への対応

当社グループは、気候変動を重要な経営課題の一つと認識し、脱炭素社会の実現に向けた取り組みを推進しています。事業活動のあらゆる過程において、省エネルギー、省資源、廃棄物の削減、グリーン購入を推進し、バリューチェーン全体での環境負荷低減に取り組んでいます。

1 CO_2排出量の削減

26年3月期の自社排出量（Scope1&2）は、20年3月期比で23%削減、Scope3排出量は、20年3月期比で43%削減となりました。引き続き、サプライチェーン全体で排出量削減を進めることで、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

2 TCFD提言に基づく開示

当社グループは、気候変動を地球環境のみならず事業活動や企業価値に影響を及ぼす重要な経営課題と認識しています。気候変動は、事業継続やサプライチェーンに関わるリスクである一方、環境配慮型の商品・サービスへの需要拡大など、新たな事業機会をもたらすものと捉えています。こうした認識のもと、環境課題の解決に向けた取り組みを推進するとともに、気候関連情報の開示拡充を進めています。2021年に気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言への賛同を表明し、2022年以降、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4つの開示項目に基づく情報開示を行っています。

3 CDP「B」スコアを取得

当社グループは、国際的な環境情報開示システムを運営する非営利団体CDPによる評価において、気候変動分野で「B」スコアを取得しています。CDPへの回答を通じて、気候変動に関するリスクや機会、温室効果ガス排出量削減の取り組みなどを開示し、環境情報の透明性向上に努めています。

資源循環の推進

当社グループは、商品の企画・開発から販売、使用後までを含む製品ライフサイクル全体を通じて、資源循環の推進と環境負荷の低減に取り組んでいます。お客さまに長く愛用いただける商品・サービスを提供するとともに、廃棄物削減や資源の有効活用を通じて、循環型社会の実現に貢献しています。

4 製品廃棄率の低下

（株）ワコールでは、需要に応じた生産体制（需要連動生産）のもと、適量生産を推進し、製品廃棄の最小化に取り組んでいます。さらに、やむを得ず発生した余剰製品については、新たな資材としてアップサイクルすることで資源の有効活用を推進しています。2030年には廃棄ゼロの実現を目指しています。

5 ブラリサイクル

（株）ワコールでは、「ブラジャーは捨てにくい」というお客さまの声をきっかけに、不要になったブラジャーを回収・リサイクルする「ワコール ブラリサイクル」を2008年から実施しています。回収したブラジャーは、（株）JEPLANが運営する資源循環プロジェクト「BRING™」と連携し、再生プラスチックなどの新たな資源へと生まれ変わります。

6 環境配慮型素材の使用率向上

当社グループでは、循環型社会の実現に向けて環境配慮型素材の採用を拡大しています。（株）ワコールは2030年までに環境配慮型素材の使用比率30%を目標に掲げ、再生繊維やリサイクル糸への切り替えを推進しています。まずは商品付帯物や包装材の見直しを優先的に進め、現在までに約80%の切り替えを完了しました。

環境配慮型素材の活用を通じて、資源循環の促進と環境負荷の低減を図るとともに、事業の持続可能性向上に取り組んでいます。

Column 「Melooop」を通じた環境負荷低減への貢献

当社グループは、独自開発技術「Melooop（メループ）」を活用し、環境負荷の低減と新たな事業機会の創出を両立する取り組みを進めています。

「Melooop」の特長
モノマテリアル設計：単一素材で構成できるため、リサイクルしやすい
低廃棄：繊維を吹き付けながら成形するため、材料ロスを抑制
工程削減：接着剤や多層構造を用いず、一工程で立体成形が可能
染色工程不要：原料段階で着色できるため、製造時の環境負荷を低減
高い設計自由度：金型を必要とせず、小ロット・多品種生産にも対応

人権尊重の取り組み

当社グループは、創業以来、経営理念である「相互信頼経営」と「人間尊重の経営」のもと、一人ひとりの人権と尊厳を尊重しながら事業活動を行ってきました。人権を尊重することは企業の責任であり、国際的に認められた人権について理解を深め、企業活動を通じて人権尊重を実践していきます。個人の多様な価値観・個性・プライバシーを尊重し、人種・宗教・性別・国籍・心身障がい・年齢・性的指向・性自認などに関する差別的言動や、暴力行為、セクシュアルハラスメント・パワーハラスメント、児童労働・強制労働など、人権への負の影響の予防・軽減に取り組みます。

人権方針

2022年4月1日に国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づく「ワコールグループ人権方針」を制定し、グループ全体で人権尊重の取り組みを推進しています。すべての役員・従業員に適用するとともに、ビジネスパートナーに対しても、本方針への理解・支持を期待し、働きかけています。

支持する国際的な原則・基準

ビジネスと人権に関する国連の指導原則/
OECD多国籍企業行動ガイドライン/
国連グローバル・コンパクト10原則/ILO中核的労働基準

- ワコールグループ人権方針
- 企業倫理・ワコールの行動指針
- カスタマーハラスメントに対する基本方針

指標と目標

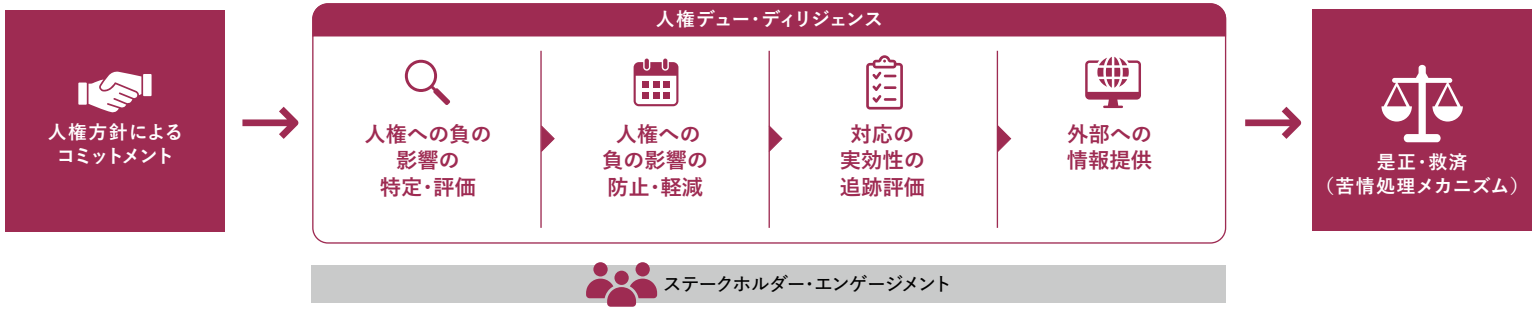
2030年までのKPI項目		
人権デュー・ディリジェンスの構築・実施 人権教育の推進		
2030年目標		2026年3月期実績
人権教育受講率	100%	98.7%

対応するマテリアリティ　8　社会課題を解決する共創イノベーションの推進

*対象者：(株)ワコール正社員、契約社員、グループ会社出向者

人権デュー・ディリジェンス

当社グループでは、2017年からCSR調達ガイドラインに基づき、商品調達における人権リスクの特定と対応を推進してきました。しかし、調達プロセス以外を含むサプライチェーン全体での人権課題の把握は十分ではありませんでした。この課題を踏まえ、2023年からサプライチェーン全体を対象とした人権デュー・ディリジェンスの仕組み構築と運用を開始しています。



人権への負の影響の特定・評価

2023年10月、サプライチェーン全体における潜在的な人権リスクの把握を行うため、人権リスクアセスメントを実施。全社横断的に議論・確認する場としてワークショップを開催し、その中で抽出した潜在課題をもとに、第三者機関との協議を経て優先的に取り組むべき人権テーマを特定。

重要人権テーマ
① 調達サプライチェーン上の人権課題の継続的な把握
② 職場の従業員や店舗の販売員における職場環境の改善
③ 消費者の人権と多様性の尊重

人権への負の影響の防止・軽減

2024年、潜在的な人権リスクが一般的に高いとされる外国人技能実習生を対象に、雇用状況の確認、匿名アンケート調査、直接インタビュー、工場視察を実施。調査は第三者機関が主体となり、当社および工場関係者が同席しない形式で実施することで、客観性と中立性を確保。

確認されたこと
- 深刻な人権侵害は確認されず
- 会社と外国人技能実習生との良好な関係性を確認
- 日常的な相談や課題共有が行われる体制を確認

今後の改善機会
- 工場内表示の多言語化
- 物価上昇や円安による生活環境への影響の継続確認
- 生活指導員や監理団体との連携による支援体制の継続

対応の実効性の追跡評価

把握したさらなる改善機会については、工場管理者へ共有し改善に取り組んでいます。

外部への情報提供

最新の取り組みについては適宜、当社Webサイトに掲載しています。

最新の取り組み

是正・救済（苦情処理メカニズム）

従業員やステークホルダーを対象とする社内外の相談・通報窓口に加え、2026年4月から一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）の「対話救済プラットフォーム」の活用を開始。これにより、サプライチェーンを含め、当社グループの事業活動が影響を及ぼす幅広いステークホルダーから、人権に関する通報を受け付ける体制を拡充。

- 多言語対応
- 秘匿性確保
- 第三者運営
- 透明性向上

CSR調達活動

当社グループは、お客さまに愛される最高品質の商品を届けるため、理念や志を同じくするグループ内のサプライヤーだけでなく、原材料や商品を製造する多くの取引先の協力を得ています。社会の期待に応え、相互信頼と協働の考え方に基づいて、取引先とともにCSR調達を推進することが、サプライチェーンに関わるすべてのパートナー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、積極的な取り組みに努めています。

CSR基本方針

2013 年に「CSR 基本方針」を制定し、グループ全体でCSR及びサステナビリティの取り組みを推進しています。また、2017年にグループ共通の調達方針として、「ワコールグループCSR調達ガイドライン」を制定し、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等との信頼と協働に基づく取引を推進しています。

ワコールグループCSR基本方針

ワコールグループCSR調達ガイドライン

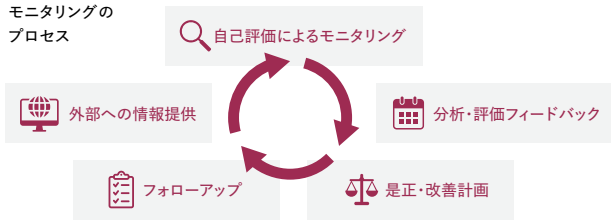
指標と目標

2030年までのKPI項目	
CSR調達活動の対象範囲拡大	
2030年目標	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
2026年3月期実績	該当なし
対応するマテリアリティ	8 社会課題を解決する共創イノベーションの推進

CSR調達ガイドライン遵守状況のモニタリング

2018年から「ワコールグループCSR調達ガイドライン」に基づき、製造委託先等を対象とした自己評価によるモニタリングを実施しています。評価結果の分析・フィードバック、是正・改善計画の策定およびフォローアップ、外部への情報提供からなるマネジメントサイクルを運用し、サプライチェーンにおける人権・労働・環境面の適切な管理と継続的改善を図っています。

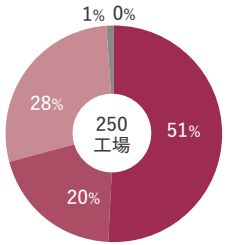
モニタリングのプロセス



自己評価によるモニタリング

外部の第三者機関とともに作成した「自己評価シート（約60項目）」を活用し、製造委託先工場等が自ら遵守状況を評価し提出します。尚、同一工場における自己評価は、隔年にて実施しています。26年3月期は250の製造委託先工場、原材料仕入先、染色工場において実施しました。そのうち、194の工場が複数年度で自己評価を実施しました。

製造委託先工場における自己評価の結果



評価	内容
レベル5	模範となるレベル。今後も高い水準の維持が望まれる。
レベル4	総合的には平均以上のレベル。今後、より高い水準を目指すことが望まれる。
レベル3	全体的な底上げが期待されるレベル。
レベル2	全体的な底上げが強く期待されるレベル。
レベル1	ただちに改善を要求する重大な問題（取引中止レベルの高リスク）が存在する。

自己評価実施工場のレベル変化

前回

レベル	工場数	割合
5	84	43%
4	47	24%
3	56	29%
2	5	3%
1	2	1%

→

今回

レベル	工場数	割合
5	97	50%
4	37	19%
3	57	29%
2	3	2%
1	0	0%

分析・評価フィードバック

- 提出された自己評価シートを分析し、不確かな点を再確認します。
- 再確認を踏まえた評価結果と是正／改善要求事項をフィードバックシートにて配布します。
- 同時に、緊急性の高い是正／改善要求事項を確認した場合は、当社による現地調査の実施を通知します。

是正・改善計画

- 是正／改善要求事項が認められた場合、直ちに是正計画書の提出を要求し、実施報告書を3カ月以内に提出していただきます。また、実施報告書提出後に是正／改善状況の確認を実施します。
- 26年3月期は外国人技能実習生受け入れ製造委託先縫製工場を中心にCSR現地監査を10回実施しました。

フォローアップ

- 実施報告書に対するフォローアップを踏まえて、定期的な自己評価を継続します。
- 要求事項に対して、フォローアップ時に複数回連続して是正／改善が見られなかった場合、取引の中断及び見直しを実施します。

外部への情報提供

製造委託先工場、原材料仕入先、染色工場の基本情報を当社Webサイトにて公開しています。

製造委託工場等の基本情報開示

社会貢献活動

基本的な考え方

当社グループは、からだとこころにいちばん近いところで寄り添い続ける企業として、長年培ってきたからだに関する知見や顧客接点を活かし、乳がん啓発・術後支援や次世代教育活動を推進しています。これらの取り組みは、単なる社会貢献活動ではなく、誰もが自分らしく美しくいられる社会の実現を目指すものです。思春期から成人期、さらには乳がんを経験された方まで、一人ひとりに寄り添いながら社会価値の創出に取り組んでいます。女性のライフステージに寄り添う事業活動と社会貢献活動を通じて、社会課題の解決と持続的な企業価値向上の両立を目指しています。

乳がんと向き合う女性への支援（ブレストケア）

乳がんは女性にとって最も罹患率の高いがんであり、多くの女性の生活や就労、QOLに影響を及ぼす社会課題です。女性用インナーウェアを事業の中核とする当社にとって、女性の健康課題への対応は重要な社会的責任であるとともに、持続的な企業価値向上にもつながる重要な取り組みと位置付けています。

当社グループは、世界14の国と地域において、乳がんの早期発見・早期診断・早期治療の重要性を伝える「ピンクリボン活動」を推進しています。毎年10月には店舗やECサイトを通じてお客さまとともに寄付活動を実施し、乳がん啓発活動を支援しています。

また、1974年に開始した「リマンマ事業」では、乳房を手術された方が自分らしく前向きに生活できるよう、術後専用インナーウェアや水着の展開に加え、専任アドバイザーによる相談会や全国のリマンマルームを通じたサポートを行っています。

当社は今後も、予防・啓発から術後の生活支援までを一貫して提供することで、乳がんに関わる社会課題の解決と女性のQOL向上に貢献していきます。

26年3月期
ワコールピンクリボンキャンペーン実績

- 寄付金額：2,870,810 円
- 参加件数：287,081件

詳細

未来を担う子どもたちへの教育支援（次世代教育）

（株）ワコールでは、長年培ってきた身体研究や商品開発の知見を活かし、子どもたちが自身のからだや成長について正しく理解し、前向きに受け止められる社会の実現を目指しています。

「ツボミスクール」では、小中学生とその保護者・教員を対象に、思春期におけるからだの変化や心身の成長について学ぶ出前授業を実施しています。また、「男女共修コース」を通じて、男女の違いへの理解や相互尊重の意識醸成にも取り組んでいます。

こうした活動は、子どもたちが自らの成長や多様な価値観を前向きに受け止めるきっかけを提供するとともに、当社が事業を通じて培った知見を社会へ還元する取り組みでもあります。当社は今後も、未来を担う次世代の健やかな成長を支援し、誰もが自分らしく活躍できる社会づくりに貢献していきます。

実績データ

- 出前教室実施件数：312件（26年3月期）
- 出前教室累計受講者数：21万人以上（26年3月期）
- 男女共修コース累計受講者数：12,776名（26年3月期）

※出前教室には、ツボミスクール、ワコールってどんな会社？下着の基礎講座を含みます。

ワコールの教育活動

外部評価 ※2026年7月現在

総合

経済産業省

- 「DX認定」
- 「デジタルトランスフォーメーション銘柄（DX銘柄）」（2024年・2025年）

一般社団法人 日本 IR 協議会

- 「IR 優良企業賞 2025 “共感！”IR 賞」

サステナビリティ

ESGインデックスへの組み入れ

- MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数
- MSCI日本株女性活躍指数（WIN）
- MSCI日本株女性活躍指数（セレクト）
- FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
- FTSE Net Zero Japan 500 Index
- S&P/JPX カーボン・エフィシェント指数
- Morningstar 日本株式 ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数（除くREIT）
- SOMPOサステナビリティ・インデックス

環境

- CDP Climate Change B

人的資本

厚生労働省

- 女性活躍推進企業「えるぼし認定」
- 子育てサポート企業「くるみん認定」
- 子育てサポート企業「プラチナくるみん認定」（2018年認定）

経済産業省／日本健康会議

- 「健康経営銘柄」（(株)ワコール2016 ～ 2021年）
- 「健康経営優良法人ホワイト500」（ワコール流通(株)2018 ～ 2025年）

Q6

戦略を支えるガバナンスをどう機能させているか

戦略をやり遂げるためには、それを監督する機能が欠かせません。
取締役会では、社外役員を交えた議論をより活発にし、戦略の進捗と
資本効率の観点から経営を監督しています。役員に関する指名と報酬、
ガバナンスの実効性をさらに高める取り組みを続けていきます。

49　【特集4】ガバナンス対談
51　コーポレート・ガバナンス
56　役員一覧

大和証券株式会社
シニアアナリスト
川原 潤

大学卒業後、国際証券(現 三菱UFJモルガン・スタンレー証券)に入社し、リテール営業を担当。2000年より小売セクター担当アナリストとして調査業務に従事。みずほ証券、SMBC日興証券を経て、2014年9月に大和証券へ入社。現在、エクイティ調査部にて小売セクター担当シニアアナリスト

社外取締役
佐藤 久恵

日系銀行、外資系資産運用コンサルティング会社、米系投資顧問会社を経て、2005年に日産自動車株式会社グローバルCIO(運用最高責任者)に就任。同社退職後も公的年金・機関、大学基金等の外部運用委員会の委員・構成員等を務め、長期間に渡り資産運用業務関連に従事。2023年6月より当社社外取締役

社外取締役
日戸 興史

1983年立石電機株式会社(現 オムロン株式会社)に入社。2014年6月同社取締役執行役員専務グローバル戦略本部長、2017年4月同社取締役執行役員専務CFO兼グローバル戦略本部長に就任。2023年6月より当社社外取締役。(一社)日本CFO協会 理事、(公財)京都大学iPS細胞研究財団 理事

新中期経営計画を「やり切る」ためのガバナンスとは

計画をやり切り、資本効率を高め、企業価値の持続的な向上へ—ガバナンスはその実効性をどう担保するのか。長年にわたり当社を担当されてきた大和証券のシニアアナリスト・川原潤氏を迎え、社外取締役の佐藤久恵・日戸興史が、資本市場の視点と監督の立場から意見を交わしました。

中期経営計画リバイズの総括

川原　私はこれまで貴社を見てきて、もともとポテンシャルの高い会社だと認識しています。ですから2023年に中計リバイズを出された時は、計画達成できるかどうかは別としても、ある程度の改善が進むことを期待していたのですが、結果として資産効率などは進んだものの、業績が下に振れたのは残念でした。足りなかったのは、やはりスピード感。外部環境が悪くなっているのは見えているのに、手を打つべきことは後手に回っている感じがありました。

日戸　ちょうど私が社外取締役に就任したタイミングに、現状のままでは計画は完遂できないという議論があり、中計リバイズが策定されました。資本効率の意識、選択と集中、ブランド見直し、リードタイム短縮と、意欲的にできた部分もあり、中計リバイズ自体の出来は悪くなかったと思っています。しかし結果で見ると、やり切るための、もう一段ブレークダウンした実行計画と、その進捗を検証して打ち手につなげる仕組み、つまりマネジメントの課題が浮き彫りになった。環境悪化のスピードを上回って改善しない限り、売上も利益もプラスにはなりません。取締役会の実効性を、もう一段鍛え直さないといけないと痛感しています。

佐藤　PDCAで言えば、P(方向性)は誤っていませんでしたが、D(実行)とA(アクション)が弱いと以前から申し上げてきました。見立てが甘く、環境変化に迅速に対応する仕組みが十分でなく、施策一つひとつの裏付けやリソースも不足していました。取締役会でも、執行側からの環境変化の説明に時間が割かれ、必要なアクションについては議論だけで終わることがあり、行動への反映が遅れたということが言えると思います。だからこそ新中計「中期経営計画2029」では、まず徹底的な振り返りを最重視し、外部の知見も入れて施策の蓋然性や裏付けを検証し、失敗の原因と向き合ってもらったのです。

日戸　いいものさえ出せば伸びる、という過去の成功体験が、ある意味この会社のOSなのです。市場を自らつくってきたので、組織内外の連携を重視しなくても勝ててしまっていた。ただ、いまはそれでは立ち行かないとの認識はかなり持っていて、新設した構造改革室を中心に、組織横断で課題をつぶしています。縦割りの文化を、横断的な権限を持った構造改革室が乗り越えていく。具体的な動きは出てきているので、中計2029こそ期待だというのが本音です。

計画をやり切る仕組みと、取締役会の役割

川原　そこを一番期待しています。過去何年も、「やる」と言って一応は前に進むのですが結果が付いてこない。それがもどかしかった。正直、今回の新中計もマーケットは今のところ半信半疑だと思います。だからこそ、いい意味で期待を裏切る、好転するところを早く見たい。

日戸　長期にわたり、計画未達の会社です。「もっと積め」という議論よりも、まず「これならやり切れる」という数字を作り、必ず達成していく経験

を積むことが先だと考えました。取締役会でも、数字の高さよりも、どう蓋然性をもって達成するのか、その仕組みをどうビルトインするのかが議論の中心でした。結果責任は執行しか負えません。私たち社外は方向性を議論し、うまくいかないときには解決の支援になる対話まで踏み込みながら、進捗をモニタリングし、早め早めに打ち手につなげていきます。

佐藤　無理な数字で「できませんでした」となるより、まず確実な必達のところで、小さくても成功体験を積み上げることが大事です。その起爆剤は、健全な危機感と、結果に対するきちんとした処遇。できたことは褒め、できなければ要因を突き詰めて改善につなげる。取締役会でも、議論したアクションプランを会議の最後に明文化し、次回に進捗を確認するようにしました。

川原　ワコールは経験豊富な社外取締役がそろい、ご意見も適切で明確です。そうした中で結果を残せなかった原因は何か、というのが私の一番の疑問でした。会社を変えるのはかなりの力仕事。それをやり続けていただくことが必要ですね。

資本効率の向上や資本配分について

日戸　不採算・赤字の事業は期限を付けて整理し、余計な資産をなくしてアセットライトを進める。これは中計リバイズからかなりできています。ただ本質は、本業をどう儲けるようにしていくか。ここが一丁目一番地です。いちばんの課題は、稼ぎ頭・牽引役がないこと。中計2029は「事業の再構築」と「新価値創造」の2本柱を掲げていますが、まずは事業の再構築を優先すべきだと考えています。新価値創造は必要ですが、成果が出るまでには相応の時間と投資を要します。世の中には、本業の立て直しが難しいからと新規事業に活路を求める会社が少なくありませんが、それは絶対に駄目だと、多くの会社を見てきて思います。

川原　まったくそのとおりで、あとは本当に稼ぐ力、本業です。中計2029の初年度にあたる27年3月期の計画は事業利益ベースでほとんど利益が出ない水準になっている。これでは企業としての存在価値が問われ、従業員にも取引先にも応えられないのではないでしょうか。ストックではなくフローで、きちんと利益を上げることが最優先です。

佐藤　私は運用の世界を歩んできたので、結果が全てという感覚が染み付いています。株式も買うより売る、エグジットのほうが難しい。だからこそ参入と撤退の基準を明確化し、明文化して共有すべきだと申し上げてきました。基準がないと主観的で詮ない議論になる。建設的な議論には客観的なツールが不可欠です。あわせて、資本コストの意味を社内が十分に理解しているか。株主に出資いただき最低限のリターンをお返しするという資本市場リテラシーを、経営トップにこそ広く持っていただきたいと思います。結果が出るまでを長期で見てもらうには、なぜ我慢が必要なのかを、投資家目線で説明できることが必要不可欠です。そして、ROICはあくまで一つの計測のツールです。大切なのは、全社の目標を従業員一人ひとりが自分ごととして受け止められるようにすることです。たとえば、お客さまと接する販売員（ビューティーアドバイザー）一人ひとりが、どれだけ努力すれば報われるのかを腹落ちできるよう、分かりやすい言語に置き換えていく。構造改革室の力も借りるべき大きなタスクで、その腹落ち感がないと立て直しは前に進みません。

日戸　アセットライトを進めることで利益としては改善していますが、それだけに頼り続けることはできません。結局は本業で稼ぐ、そこに尽きます。ROIC経営で大事なのは、全社だけでなく、例えばブランドごとに価値を分解したとき、誰がその業績に責任を持つのか。いまはブランドマネージャーが持つように変えました。材料の仕入れから製造、お客さままでのエンド・トゥ・エンドで収益を見えるようにすべきですが、権限移譲はまだ途上です。ブランドそれぞれが実績を上げ、全ブランドで会社の業績を上向かせることを目指さなければなりません。

イノベーションの実行と、企業価値向上への展望

川原　成長分野は、どんどん見つけて投資してほしい。新しい分野は、中心にいる人よりも、それが好きだ、こうやりたいという思いのある人に任せたほうが伸びます。Melooopは面白い技術ですが、自社だけで事業化できるだろうかという疑問があります。開発フェーズは終わり、ここからは稼ぐフェーズです。自社だけでは担いきれない部分は、他社と組んだり、外部にライセンスを供与したりして一気に広げるほうが、回収は早い。求めているのは、いかに収益につなげるか。技術が良くてもマーケットを取れなかった例はいくらでもあります。新価値とは、新しいマーケットをつくれるかどうかです。

日戸　仮説をつくってトライし、駄目なら引いて次をやる。そのスピードがとにかく大事です。新規事業は既存の立て直しよりはるかに難しく、土地勘のない領域は外部の力や提携も使い、思いを持ってコミットできる人がリードするしかありません。一つの専門技術だけで戦うのではなく、あらゆる手段を組み合わせる「総合格闘技」のようなもので、指示待ちでは難しい。だからサクセッションプランと、失敗を許容する文化づくりが必要です。

佐藤　挑戦は想定外の連続ですから、失敗を許す、恐れない文化がとても大事です。人は手を動かし経験しないと育たない。その意味でも新設された構造改革室には、部門の壁の破り方を実践で学んでほしい。また、構造改革室のリーダーも、IRの責任者も女性であるということはワコールにとって大きな変化です。従業員もお客さまも女性が多い中で、経済合理性の観点から、こうした人たちが会社を引っ張っていくことは、前に進む大事な要素だと思います。新価値創造も、既存事業をベースにしたシナジーが大切です。

日戸　取締役会も、基本は企業価値の向上にコミットしなければ駄目だと思います。うまくいかないのであれば、外から人を連れてくることも含めて大胆に動く。モニタリングして、できなかったら文句を言うだけでは済まない。資本市場に対してコミットしているという意識を持つ。しんどい役割ですが、そこに向き合います。

佐藤　会社が資本市場からどう見られているかを認識し、企業価値の向上につなげていく。資本市場の要求は年々高度化しており、取締役会もそこに付いていかなければなりません。外の声を、ただ聞くだけでなく、どう対応していくのか。そのアクションの部分を、これからも磨いていきます。

川原　いろいろとやっていただいているのが分かり非常に安心しました。あとはやはり、人材面。若い人の登用など、会社を変える仕組みづくりを頑張ってほしい。1つ変われば周りも変わる。ここは伸びる、変わってきた、と外から見ても分かる変化を、早く見たいですね。

コーポレート・ガバナンス ガイドライン

コーポレート・ガバナンス

当社グループでは、「株主」「顧客」「従業員」「取引先」「地域社会」など、すべてのステークホルダーと「相互信頼」の関係を築くため、企業経営の透明性を高め、公正性、独立性を確保することを通じて企業価値の持続的な向上を図ることをコーポレート・ガバナンスの基本的な方針、目的としております。

企業統治の体制

当社は、会社法上の機関設計として監査役会設置会社を選択し、事業に精通した社内取締役と多様なキャリアを有する社外取締役で構成する取締役会、及び知識や経験、専門能力の点でのスキルバランスと独立性を確保した社外監査役を含む監査役会によるガバナンス体制を採用しております。当社は、このガバナンス体制が持株会社としてグループ会社各社における業務執行の監督・監査を実施し、より良質な経営を実現・維持するために有効であると考えております。

また、取締役会の諮問機関として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。両諮問委員会ともに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、加えて社外監査役1名がオブザーバーとして出席し、監査役会でのその審議内容を共有しており、公正性、独立性、客観性を高めております。

コーポレート・ガバナンス体制早見表

機関設計	監査役会設置会社
取締役の人数	8名
うち、社外取締役の人数	5名
取締役の任期	1年
監査役の人数	5名
うち、社外監査役の人数	3名
独立役員の人数	8名
報酬決定における社外取締役の関与	有
意思決定を補佐する機関	グループ戦略委員会 役員指名諮問委員会 役員報酬諮問委員会
主要な経営会議体	グループ経営会議 四半期業績確認会
業績連動報酬制度	有

取締役の選任に関する方針・手続等

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るよう、ジェンダーや国際性、経歴、年齢、文化的背景の面を含む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、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与する資質を備えた人物をその候補者として選定いたしております。同時に、取締役会の意思決定の妥当性を高めるために、取締役のうち、2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、現状の社外取締役の構成比は63%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。

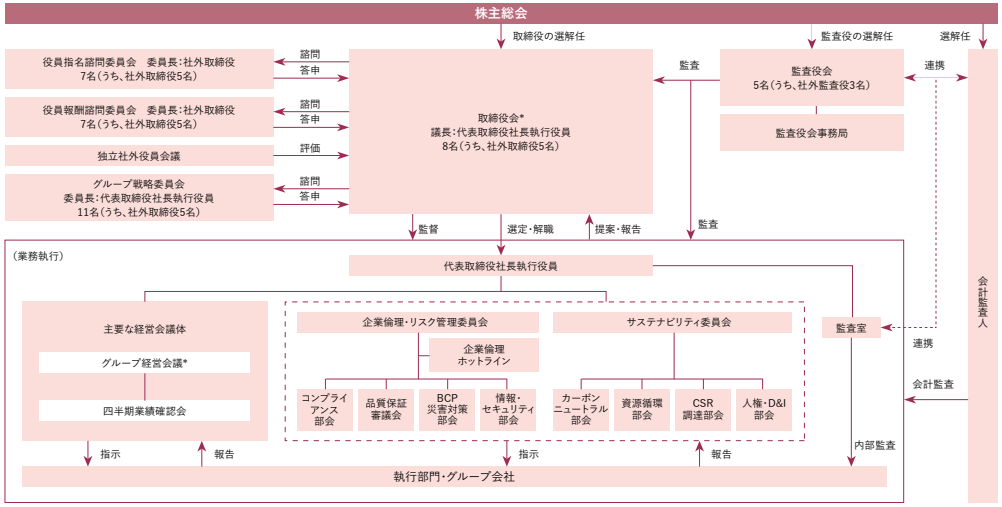
監査役と監査役会の機能強化

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、会社法に準拠して、監査報告書の作成、監査役会議長の選定、常勤監査役の選定及び解職、監査の方針・業務及び財産の状況の調査の方法その他の監査役の職務の執行に関する事項の決定を行うとともに、会計監査人の選解任及び不再任に関する事項、会計監査人の報酬等に対する同意、監査役の選任議案に関する同意等、監査役会の決議による事項について検討を行っております。

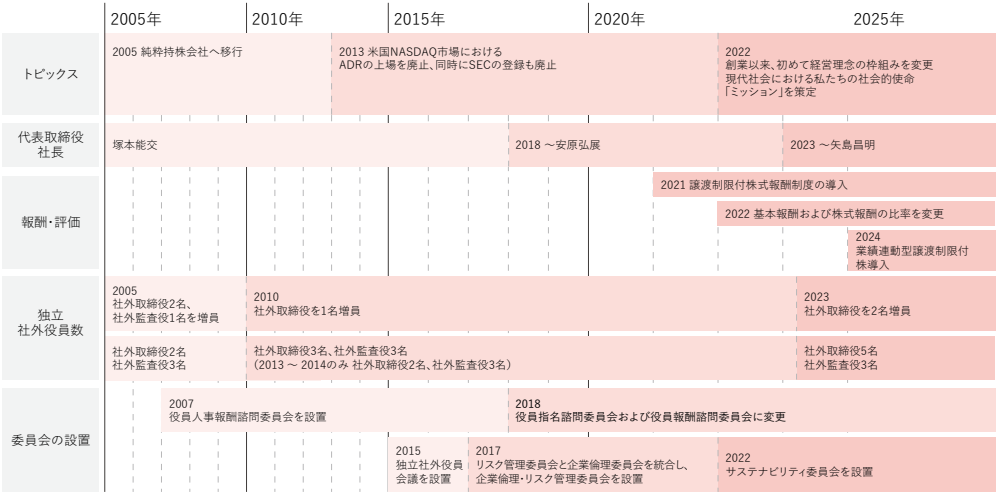
コーポレート・ガバナンス体制図

コーポレートガバナンス体制



*取締役の職務執行を監査するため、社内・社外監査役も出席しています。

コーポレート・ガバナンスの取り組み



コーポレート・ガバナンス（取締役会の実効性分析・評価）

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

22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。

当事業年度（26年3月期）の実効性評価では、第三者機関を活用し、取締役及び監査役全員を対象に、アンケート調査の実施に加え、インタビューを通じた意見聴取を実施いたしました。

当事業年度は、中期経営計画リバイズ（2023年11月公表）の最終年度であり、また次期中期経営計画を策定する年度であったことから、評価に際しては、中長期経営計画の策定に関する議論、及び目標達成に向けて事業環境の変化に伴う機会・リスクに迅速に対応するため、今後果たすべき監督機能を中心にした評価項目を検討いたしました。

アンケート調査の評価項目は以下のとおりであります。特に、次の事業年度（27年3月期）以降に取締役会が注視すべき項目等、建設的な意見を収集すべく自由記述欄を多く設置いたしました。

i）取締役会の役割

ii）取締役会の構成

iii）議論の質（議題、資料内容等）

iv）ステークホルダーへの説明責任

またインタビューでは、アンケート調査への回答を踏まえた課題意識の深掘り等に加えて、当社を取り巻く主要な内外経営環境を踏まえたうえで、次期中期経営計画の妥当性、及びその実現に向けて次の事業年度に取締役会が果たすべき監督機能に関する具体的な方法についての意見を聴取いたしました。

実効性の評価結果と改善に向けた取り組みの状況

アンケート調査及びインタビュー回答を踏まえて取締役会で審議した結果、特に、次期中期経営計画を蓋然性の高い内容とすべく、その策定プロセスにおいて、取締役会のほかに、業務執行の経営陣と独立役員（社外取締役及び社外監査役）全員も出席するグループ戦略委員会で23回にわたり、以下のような議論がなされており、実効性が確保できている旨を確認いたしました。

i）市場の不確実性を前提に環境変化を踏まえた議論が行えるよう、取締役会は多様な知見・経験を有するメンバーで構成されており、各々のメンバーがそれぞれの視点から積極的に発言していること

ii）環境変化に柔軟に対応しつつ、取締役会及びグループ経営会議で戦略に関する議論を継続し、状況に応じた適切な議題設定を行っていること

iii）社外役員の現場視察機会を幅広く確保するとともに、事務局も積極的に提案を行い、事業理解の深化に資する運営を実施していること

一方で、次期中期経営計画の目標達成に向け、掲げた施策の着実な実行及び環境変化へ迅速に対応する観点から、以下の表「評価結果（課題・指摘事項）」と「改善に向けた取り組み（対応）」に記載のような課題を認識しております。今後、継続的なモニタリングを行い、業務執行の経営陣による取り組みを通して実効性を高めてまいります。

	評価結果（課題・指摘事項）	改善に向けた取り組み（対応）
1	**環境変化を捉えリスク・機会が顕在化した際の迅速な対応** ・リスクあるいは機会の顕在化を想定したシナリオに基づく説明の強化 ・環境変化を捉えた経営判断のスピード感の向上	・将来の環境変化を見据え、複数のシナリオに基づく戦略議論の充実と、想定した環境変化が顕在化した場合に迅速に対応できるよう事前の対応策の協議・整理
2	**取締役会資料及び当日の説明における論点の明確化** ・執行側における検討経緯（前提条件・判断根拠等）の適時・適切な取締役会への共有の徹底	・経営会議等における議論要旨の適切な補足、及び業務執行経営陣の検討経緯（前提条件・判断根拠等）の取締役会への適時・適切な共有を通じた意思決定における論点の明確化
3	**取締役会における指摘事項への対応状況の共有の充実** ・各指摘事項を踏まえた対応事項の整理及びその対応状況に係るフォローアップの強化	・議題ごとの主要な指摘事項の整理及び次回に向けた優先順位付けを行ったうえで、対応事項を明確化し、継続的なフォローアップを通じて、指摘事項への対応の実効性を向上
4	**社外取締役と業務執行経営陣（執行役員等）とのコミュニケーションの一層の充実** ・説明・質疑における率直で建設的な対話のさらなる活性化	・経営幹部と社外取締役とのコミュニケーション機会をより充実させることで、さらなる相互理解及び信頼関係を醸成し、意思疎通を一層強化

コーポレート・ガバナンス（役員報酬）

当社は、取締役の個人別の報酬等の内容についての決定方針を、社外取締役が委員長を務め、且つ委員の過半数を構成する役員報酬諮問委員会の審議、答申を経て、取締役会の決議によって定めております。当社の役員報酬制度は、固定報酬である「基本報酬」と各事業年度の業績に連動する「業績賞与」及び中長期インセンティブである「譲渡制限付株式報酬」並びに当社取締役会が定める一定期間を業績評価期間とする「業績連動型譲渡制限付株式報酬」により構成しております。業務執行から独立した立場である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。

基本報酬、業績賞与、譲渡制限付株式報酬、業績連動型譲渡制限付株式報酬の比率

■基本報酬　■業績賞与　■譲渡制限付株式報酬　■業績連動型譲渡制限付株式報酬

基本報酬

基本報酬については、同一役位であれば同一報酬である、いわゆるシングルレートの報酬体系としています。報酬水準については、毎年、外部機関による報酬調査結果をもとに、同業種あるいは同規模の他企業の報酬水準レンジとの妥当性の検証を行い、当社の業績や規模に見合った水準を設定しております。

取締役の基本報酬については、独立社外取締役が委員長を務め、且つ委員の過半数を独立社外取締役で構成する役員報酬諮問委員会における審議結果を踏まえ、取締役会がその具体的内容を決定しています。監査役の基本報酬は、監査役の協議により決定しております。

業績賞与（業績連動報酬）

業績賞与は、連結業績との連動度合いを高めるため、単年度の連結ROIC、連結売上収益、連結事業利益を指標とし、各指標の達成率によって賞与総額を決定しています。なお、業績が取締役会で定めた指標を下回る場には、業績賞与を支給いたしません。

取締役の業績賞与の額については、独立社外取締役が委員長を務め、且つ委員の過半数を構成する役員報酬諮問委員会における審議結果を踏まえ、答申を受けた取締役会にて確定し、総額を定時株主総会決議にて決定しております。

譲渡制限付株式報酬（非金銭報酬）

当社の取締役（社外取締役を除く。以下「対象取締役」という）が、株価変動リスクを株主の皆さまとより一層共有し、株価上昇及び企業価値向上への貢献意欲を従来以上に高めるため、対象取締役に対し、譲渡制限付株式を割り当てる報酬制度として導入しております。

譲渡制限付株式報酬は、役員報酬諮問委員会の答申に基づいて決定された基本報酬月額及び株式公正価値を基に、年1回、取締役会において決議された当社普通株式の割当としております。

長期にわたり株主の皆さまとの価値共有を図るという趣旨から、譲渡制限付株式の割り当てを受けた対象取締役は、譲渡制限付株式の交付日から、当社及び当社取締役会が定める当社子会社の取締役、監査役及び執行役員のいずれの地位からも退任する日までの間は、割り当てられた株式の譲渡制限を解除できないものとしております。

また、譲渡制限期間の開始日以降、最初に到来する株主総会の開催日まで継続して取締役、監査役、執行役員のいずれかの地位にあったことを条件に、割当株式の全数につき、譲渡制限期間が満了した場合に譲渡制限を解除すると定めております。

ただし、譲渡制限付株式割当契約書の規程に違反した場合など、譲渡制限が解除されていない株式の全数について、当社は無償で取得する場合がございます。

業績連動型譲渡制限付株式報酬（非金銭報酬）

当社の取締役（社外取締役を除く。以下「対象取締役」という）の報酬と会社業績、及び当社の株式価値との連動性をより明確化すること等により、対象取締役に当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与え、株主の皆さまとの一層の価値共有を進めることを目的に導入をいたしました。

業績連動型譲渡制限付株式報酬は、役員報酬諮問委員会の答申を踏まえて、対象取締役に対して、当社取締役会が定める一定期間を業績評価期間として、当該業績評価期間における当社取締役会が定める業績等の数値目標等の達成度合いに応じた数の当社普通株式を割り当てるものであります。

業績評価期間の終了後、算定方法に基づき取締役会で決議した数を1回で割り当てますが、業績評価期間中に継続して、当社で定める取締役、監査役、及び執行役員のいずれかの地位にあったこと、その他取締役会が定める必要と認められる要件を充足することを交付要件としております。

譲渡制限期間は、業績連動型譲渡制限付株式の交付日から、当社で定める取締役、監査役、執行役員のいずれの地位からも退任する日までの期間とし、譲渡制限解除の条件を別途定めるものとしております。

ただし、業績連動型譲渡制限付株式割当契約書の規程に違反した場合など、譲渡制限が解除されていない株式の全数について、当社は無償で取得する場合があります。

26年3月期役員報酬

役員区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）				対象となる役員の員数（人）
		固定報酬	業績連動報酬	株式報酬	左記のうち、非金銭報酬等	
取締役（社外取締役を除く）	183	136	–	47	47	3
監査役（社外監査役を除く）	41	41	–	–	–	2
社外役員	77	77	–	–	–	9

（注）
1. 2026年3月期末時点の取締役は3名、監査役は2名、社外役員は8名であります。上記の社外役員の員数と相違しておりますのは、2025年6月25日開催の第77期定時株主総会終結の時をもって退任した社外役員1名が含まれているためであります。
2. 取締役（社外取締役を除く。）に対する報酬等の総額には、連結子会社からの役員報酬を含めております。
3. 取締役（社外取締役を除く。）に対する非金銭報酬等の総額の内訳は、株式報酬47百万円であります。

コーポレート・ガバナンス（取締役会及び任意の委員会の活動状況） 26年3月期

取締役会

審議事項・検討内容

・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。
・当事業年度（26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。

コーポレート・ガバナンス

監査役監査の体制変更に向けた社外監査役1名の新任にあたっては、監査役会の同意を得たうえで、法律の専門家であり弁護士としての豊富な経験と実績、及びコーポレート・ガバナンス、リスクマネジメント、コンプライアンス等に関する高い見識と他企業での独立役員としての実績を有する候補者を前事業年度に選定し、第77期定時株主総会（2025年6月）へ選任の付議を行いました。

経営体制の変更に向けて、役員指名諮問委員会から、取締役会のスキルバランスを評価し、企業経営、財務会計、サステナビリティ D&I、グローバル事業に係る知見や経験を有する業務執行取締役候補者1名の答申があり、これを承認し第78期定時株主総会（2026年6月）へ選任付議を行うことを決議しました。

独立役員（社外取締役及び社外監査役）の独立性を確保し、信頼性・公正性・客観性を担保すべく、独立性に関する判断基準の一部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、当該判断基準の改定を決議しました。

独立社外役員会議から、第三者機関の評価設計を活用した取締役会の実効性分析・評価の結果について答申を受け、相応の実効性が確保できていると確認しました。一方で、経営環境の変化によるリスクや機会が顕在化した際の迅速な対応をはじめとする、取締役会の今後の課題、改善に向けた対応を審議しました。

サステナビリティ

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・DE&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、製品や残材料の廃棄削減、温室効果ガスの排出削減に対する取り組みと進捗状況、外国人技能実習生に対する処遇や情報提供言語のあり方、当該実習生を受け入れているサプライヤーを優先した現地監査の必要性、社内外のステークホルダーに対する人権侵害リスクの教育や啓発などについて議論しました。

このほか、従業員エンゲージメント調査の結果を踏まえつつ、人的資本と連動させた事業成長の実現や、中堅層の登用・活躍促進等といった経営課題への対応についても協議し、モニタリングを行っています。

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。

企業倫理・リスク管理

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、取締役会においてグループ重要リスクとして承認しています。

その後、当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。

国内外のグループ会社を対象に前事業年度（25年3月期）に実施した、世界標準のフレームワークに従ったサイバー攻撃に対するセキュリティアセスメントの結果を踏まえて、セキュリティに係る技術面、人員面、組織面、それぞれの管理体制、必要となるセキュリティ対策の実施ロードマップについて審議を行いました。また、その前提となる当社グループの情報セキュリティ基本方針、情報セキュリティ規程、個人情報保護規程の改訂を決議しました。

中長期事業戦略

取締役会の実効性向上のための課題に掲げた「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、多様な知見・経験を有する取締役会の構成員・出席者が、それぞれの視点から積極的に発言を行い、また、次の中期経営計画が蓋然性の高いシナリオプランニングとなるよう、主要な経営課題ごと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「市場開拓やブランド価値向上のための国内外でのマーケティング投資」「新規の製法・技術を用いた事業拡大への経営資源配賦」「米国の女性用インナーウェアの企画開発・ECを中心とした販売企業の買収」「海外の戦略的注力市場に向けた成長投資」等の意思決定に繋げています。

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。

資本効率

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継続し、KPIに対する進捗状況を確認し評価しました。

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、京都、大阪、神奈川、新潟ほかに保有する不動産（自社ビル/工場/社宅/土地）の譲渡を決議し売却を進めました。

このほか、段階的な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進めました。規律ある事業ポートフォリオマネジメントを実現することをねらいに、サプライチェーンと連動した事業セグメントの見直しをはじめ、ブランド別・チャネル別の業績管理、在庫効率を含むBS計画の策定などに着手しています。また国内外のグループ会社や主要事業部門に対して、資本コストの意識づけと同時に、継続的な資本収益性向上の課題に対する改善検討を働きかけています。

その他

このほか、毎月、輪番によって執行役員あるいは子会社経営陣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。

役員指名諮問委員会

審議事項・検討内容

・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を一部改定し、4月及び12月の取締役会へ答申しました。
・取締役会の実効性（取締役会の役割）向上のための課題の一つに挙げた、将来的に業務執行取締役を務めることができる「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、後継の経営陣候補者の選定のあり方について幅広い協議を続けています。
・執行役員の候補者名鑑とすべく、サクセッションプランをベースにした人財（後継者）プールの構築に着手しており、その一環として後継の業務執行取締役候補者となり得る、執行役員及び部長層の要件や適性を確認しました。その後、次の事業年度（27年3月期）の執行役員候補者を選任し、12月の取締役会に答申しました。
・当事業年度（26年3月期）及び前事業年度の連結経営成績、及び当社の役員の選解任基準における要件、並びに取締役会の適切なスキルバランスの確保等に照らしたうえで、業務執行及び執行から独立した取締役に対する再任の適否を討議し評価を行いました。
・経営体制の変更に向けた業務執行取締役1名の新任にあたって、取締役会のスキルバランスを評価し、企業経営、財務会計、サステナビリティ D&I、及びグローバル事業に係る知見や経験を有する候補者1名を選任、2026年2月の取締役会に答申しました。（第78期定時株主総会（2026年6月）へ付議）
・当社独立役員（社外取締役及び社外監査役）の独立性を確保し、信頼性・公正性・客観性を担保することをねらいに、独立性に関する判断基準の一部改定し2026年2月の取締役会へ答申しました。
・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一部選任基準を見直しました。（取締役会へは2026年4月（次の事業年度）に答申）

コーポレート・ガバナンス（取締役会及び任意の委員会の活動状況）26年3月期

役員報酬諮問委員会

審議事項・検討内容

- 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を一部改定し、4月及び12月の取締役会へ答申しました。
- 前事業年度（25年3月期）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、外部機関による報酬調査結果を基に、類似企業の報酬水準レンジや制度と対比しつつ、複数回の意見交換や継続的な議論を行いました。その後、報酬制度・体系は改変しないものの、業績賞与の支給について目標値を上回った際には、これまで以上の増額となるようインセンティブの上限額を見直す答申案をまとめました。（取締役会へは2026年5月（次の事業年度）に答申）
- 当事業年度（26年3月期）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。
- 次の事業年度（27年3月期）における業績連動型譲渡制限付株式報酬（事後交付型）の支給基準となる目標値の設定について審議を行いました。なお、業績評価指標は連結ROICと連結事業利益であり、これまでと変更しておりません。（取締役会へは2026年5月（次の事業年度）に答申）

グループ戦略委員会

審議事項・検討内容

- 当事業年度（26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。

中長期のグループ経営戦略

次の事業年度（27年3月期）を初年度とする次期中期経営計画の策定に向けて、現在の中期経営計画（リバイズ）期間中の達成成果や経営課題を振り返り、重点的に変革に取り組むべき事業領域やビジネスモデル等について、概ね毎月のように議論を深めました。

併せて、国内外の主要なグループ会社から提出された経営計画について、適宜、外部アドバイザーの視点を交えながら多面的に複数回の討議を行い、その蓋然性を検証したうえで、深耕するべき不確実性やシナリオ再考の必要性等を整理し取締役会へ答申しました。

グループ経営基盤の整備

事業用固定資産（保有不動産）の有効活用について、定期的な報告を受け「アセットライト化」の進捗状況を監督し、物件の集約・再編の考え方、譲渡価額に対する客観的な合理性評価を行い答申しました。 ROICマネジメントの導入と定着に向けては、公正な評価設計が可能となる事業環境の整備や企業風土の醸成が不可欠であり、早急に取り組むよう取締役会へ進言しました。

海外事業の成長戦略

欧米及び中国、並びに戦略的な開拓市場における事業環境の変化を確認し、適切なリスクテイキングのあり方、必要な経営資源の配分、事業の成否を見極める判断基準としてのKPI設定等について議論を行いました。

また米国企業の買収にあたっては、買収によって実現を目指す姿や買収後の競争優位性、バリュエーションの妥当性等について多面的に議論を行い、その必然性や合理性の検証を踏まえて取締役会へ答申しました。

国内事業のポートフォリオ再編・収益性向上

マーケットイノベーションに導く、ボディデータを活用した中長期の事業戦略や、新規性の高い製法・技術を用いた事業拡大については、それらの中長期的な需要拡大と収益効果の蓋然性を議論し、適切な経営資源配分の必要性を答申しました。

国内事業の成長領域について、ブランド、プロダクト、流通チャネルの観点から、複数回にわたって議論を深めました。新規の事業開発を含めた事業領域の再定義、粗利益率の改善、営業経費の最適化等の実現に向け、今後も討議を継続してまいります。

事業構造の改革

SCM改革の要として取り組みを続けている需要連動型生産の進化については、対象とする品番の合理的な見直しの実施、また、より流動性の高い店舗在庫の管理手法や納期の短期化を実現する商品開発手法の確立に向けて、適切な社内の連携体制の構築を進言しました。

在庫回転率の改善ほか、KPIに対する進捗状況の定期的な確認時に、今後は変革の取り組みを通して顕在化した課題についても共有するよう提案しました。事業環境変化を踏まえた適切な調整が行われるよう、引き続き監督してまいります。

コーポレート・ガバナンス（政策保有株式）

政策保有株式に関する方針

当社グループの中長期的な企業価値向上の観点から、事業の戦略的展開、事業機会の創出及びそれにつながる取引関係の構築・維持・強化等を目的に政策保有株式を保有する場合があります。

当社は、当事業年度（26年3月期）を最終年度と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、当事業年度末までに、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、連結純資産額比率を10%未満とする方針を示しました。

当該「中期経営計画リバイズ」期間中に19銘柄・約251億円（2023年3月末時価ベース）の処分・縮減を進めましたが、株価の上昇もあって、当事業年度末の連結純資産額比率は19.3%にとどまりました。これを踏まえて、政策保有株式については、次の「中期経営計画2029」の最終年度（2029年3月期）末までに、約200億円（2026年3月末時価ベース）の縮減を図り、連結純資産額比率を15%未満とする方針であります。

政策保有株式に係る検証

取締役会において、毎年、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、保有の継続、あるいは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ごとに検証を行っております。

26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である㈱ワコール）の状況は下表のとおりとなっております。

政策保有株式の銘柄数及び貸借対照表計上額

	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期	26/3期
銘柄数	65	60	50	45	41
貸借対照表計上額（百万円）	46,000	43,944	47,541	35,588	41,067
連結純資産額に対する比率	20.3%	20.6%	22.1%	18.3%	19.3%

（注）
1. 2021年3月期～2022年3月期は米国会計基準を、2023年3月期以降は指定国際会計基準（IFRS）を適用しております。
2. 当社および連結子会社のうち、投資株式の貸借対照表計上額（投資株式計上額）が最も大きい（株）ワコールについて記載

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、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いたします。

各役員の経歴　重要な兼職の状況

役員一覧　2026年6月30日現在

	氏名	● 男性 ● 女性	現在の地位	開催・出席状況（26/3期）				独立性（社外のみ）	役員選任の理由	期待する知見・経験(※)									
				取締役会	役員指名諮問委員会	役員報酬諮問委員会	グループ戦略委員会			企業経営（知見・経験）	法務・コンプライアンス	投資・金融資本市場	財務会計	サステナビリティ D&I	人財開発・組織開発	グローバル	DX	マーケティング	技術・生産・品質管理
	矢島昌明	●	代表取締役社長 執行役員	19回／19回 （100%）	8／9回 （89%）	–	23／23回 （100%）	–	株式会社ワコールの技術・生産部門、営業部門及びグローバル部門での豊富な経験と実績があり、2023年6月以降は当社代表取締役を務めていることからも、当社の取締役として適任だと判断しています。	○						○		○	○
	川西啓介	●	取締役執行役員	19回／19回 （100%）	–	–	23／23回 （100%）	–	株式会社ワコールの営業部門、グローバル部門、米国法人での豊富な経験と実績を有し、また2023年4月に株式会社ワコールの代表取締役社長に就任し、中期経営計画リバイズの策定・実行を通じ構造改革を主導していることから、当社の取締役として適任だと判断しています。	○					○	○		○	
	新任 廣岡勝也	●	取締役執行役員	–	–	–	23／23回 （100%）	–	株式会社ワコールや欧米の事業会社の事業管理・経営企画部門における豊富な経験と実績があり、また2023年4月からは株式会社ワコールの取締役として中期経営計画リバイズの推進を担っていることから、当社の取締役として適任だと判断しています。	○			○	○		○			
	岩井恒彦	●	社外取締役	19回／19回 （100%）	9回／9回 （100%）	7回／7回 （100%）	23／23回 （100%）	○	グローバルな化粧品企業の元代表取締役としての経営経験と、研究・生産・技術に関する専門知識を活かし、当社の経営に貢献しています。加えて、コンプライアンスやサステナブル経営に関する知見を踏まえた助言も行っており、今後も企業価値向上に資する助言と経営の監督を期待しています。	○	○			○				○	○
	山内千鶴	●	社外取締役	19回／19回 （100%）	9回／9回 （100%）	7回／7回 （100%）	23／23回 （100%）	○	経営者としての豊富な知見に加え、ダイバーシティ&インクルージョンに関する専門知識を活かし、当社の女性活躍や人財戦略、組織開発など人財・組織戦略に貢献しています。今後も企業価値向上に資する助言と経営の監督を期待しています。	○				○					
	佐藤久恵	●	社外取締役	19回／19回 （100%）	9回／9回 （100%）	7回／7回 （100%）	23／23回 （100%）	○	外資系コンサルやグローバルに事業展開している自動車製造販売企業での年金資産運用の豊富な経験に加え、投資・金融・資本市場に関する高度な知見を活かし、当社経営への助言および提言を行っています。今後も企業価値向上に資する助言と取締役会の監督機能の強化への貢献を期待しています。			○	○	○				
	日戸興史	●	社外取締役	19回／19回 （100%）	9回／9回 （100%）	7回／7回 （100%）	23／23回 （100%）	○	グローバルに事業展開する電子機器製造販売企業でCFOやグローバル戦略本部長を歴任し、財務を経営戦略に取り込む経営者として豊富な経験を有しています。特に、ROIC経営を主導した実績に基づく知見は、当社の収益力や資本効率改善に資するものであり、今後も企業価値向上と取締役会の監督強化への貢献を期待しています。	○		○	○			○			
	原田哲郎	●	社外取締役	19回／19回 （100%）	9回／9回 （100%）	7回／7回 （100%）	23／23回 （100%）	○	多様な業種の企業に対する戦略支援や経営幹部育成、ベンチャー投資育成を通じたコンサルタントとしての豊富な経験と知見を有しています。実績も含め当社の経営戦略の策定・実行に資するものです。今後も企業価値向上と取締役会の監督強化への貢献を期待しています。	○		○	○		○				
	北川真一	●	常勤監査役	19回／19回 （100%）	–	–	–	–	当社常勤監査役として5年間、財務・会計、企業経営、人財開発・組織開発、DXに関する知見を活かし、当社取締役の業務執行の適法性や、会計の適法性・適正性の監査を適切に行っています。今後もその知見を当社の監査体制に活かせると判断しました。	○			○		○		○		
	岡本克弘	●	常勤監査役	19回／19回 （100%）	–	–	–	–	当社常勤監査役として4年間、企業経営、グローバル、技術・生産、品質管理に関する知見を活かし、取締役の業務執行の適法性や、会計監査人との連携による会計の適法性・適正性の監査を行っています。今後もこれらの知見を監査体制に活かせると判断しました。	○						○			○
	鈴木人司	●	社外監査役	19回／19回 （100%）	–	–	–	○	大手金融機関の海外拠点や市場部門での職務経験に加え、日本銀行の最高決定機関である政策委員会の審議委員として金融政策の審議等を担った経験を有し、これらの知見をもって当社の監査に貢献しています。今後も豊富な経験を監査体制に活かせると判断しました。	○		○				○			
	田中素子	●	社外監査役	19回／19回 （100%）	–	–	–	○	公認会計士、米国公認会計士として大手監査法人での豊富な経験と、財務・会計に関する高度な専門性を有し、それらをもって当社の監査を行っています。今後も、そうした経験と専門性を当社の監査体制に活かせると判断しました。				○	○					
	志甫治宣	●	社外監査役	15回／15回 （100%）	–	–	–	○	法律の専門家として、ビジネス法務を中心に弁護士として豊富な経験と実績に加え、コーポレートガバナンス、リスクマネジメント、コンプライアンスに関する高い見識および他社での社外役員経験も有しています。これらの知識と経験を当社の監査体制に活かせると判断しました。	○	○			○					

（※）上記一覧表は、各取締役、監査役の有するすべての知見や経験を表すものではありません。

About Wacoal

58　ワコールグループの歩み
59　ブランド紹介
61　11カ年財務サマリー
62　5カ年非財務サマリー
63　エンゲージメント
64　投資家情報／Webサイトのご案内／編集後記

ワコールグループの歩み

創業者 塚本幸一の「世のため人のために尽くす」という志と、
「美しさを通じて社会に寄与する」という信念を原点に、
相互信頼を柱とした経営を貫き、幾多の困難を乗り越えてきました。

1950年代

創業と洋装下着市場の創造

戦後の洋装化の流れを捉え、1949年のブラパットとの出会いを契機に婦人下着事業へ参入した。1950年には高島屋京都店との取引を開始し、百貨店販路を拡大。1952年には日本初の下着ショウを開催し、洋装下着という新しい市場の普及を推進した。ブラジャーやコルセットの自社製造体制を整えながら、全国へ販売網を広げ、日本のファンデーション文化の確立に貢献。1957年には社名をワコール株式会社へ変更し、成長の基盤を築いた。

高島屋京都店の売場

日本初の下着ショウ

ブラパット

売上高(1950.9～1951.8)
35百万円

1960年代

人間科学研究の礎を築く

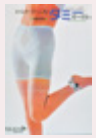
高度経済成長と女性の社会進出を背景に、ワコールは1964年に製品研究部を設置し、人体計測に基づく研究活動を本格化した。女性の体型や加齢変化に関するデータの蓄積を進め、感覚や経験に頼らない科学的な商品開発の基盤を構築。1965年には海外開発本部を設置し、将来の海外市場開拓に向けた体制づくりにも着手した。1967年に発売した「タミーガードル」は快適性と補整機能を両立した革新的商品としてヒットし、後に13カ国で国際特許を取得。研究開発と商品開発を一体で進めるワコール独自のビジネスモデルを確立した時代となった。

相互信頼の経営

労使関係が大きな経営課題となる中、経営者が従業員を全面的に信頼し、一人ひとりの自主性を重んじる「相互信頼の経営」を実践しました。この考え方は、現在に至るまでワコールグループの企業文化と経営基盤を支える重要な柱となっています。

塚本幸一と信頼の壁

158カ所を計測するマルチン式人体計測法


1967年発売「タミーガードル」

売上高(1960.9～1961.8)
10億円

1970年代

国際化の始動と販路拡大

1970年、日本万国博覧会に「ワコール・リッカーミシン館」を出展し、企業認知を高めた。同年には韓国、台湾、タイに合弁会社を設立し、本格的な海外事業を開始。1975年には量販店向けブランド「Wing(ウイング)」を発売し、新たな顧客層を開拓した。さらに1976年にはニューヨーク事務所、1978年にはシンガポール営業所を開設するなど国際展開を加速。国内市場で培った事業モデルを海外へ展開し、グローバル企業への第一歩を踏み出した。

ワコール・リッカーミシン館

量販店「ウイング」売場

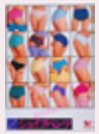
売上高(1970.9～1971.8)
155億円

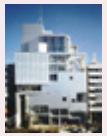
1980年代

文化創造と海外展開の加速

1981年にアメリカ、1983年香港に現地法人を設立。1986年には日本企業として初めて中国に合弁会社を設立し、アジアと米国を軸とする海外事業基盤を構築した。国内ではシェイプパンツが新たな市場を創出するヒット商品となり、女性のボディコンシャス志向を牽引。さらに1985年には複合文化施設「SPIRAL(スパイラル)」を開設し、アートやデザインを通じた文化活動を本格化。事業と文化を両輪で発展させた時代となった。

米国ワコールのショウルーム


1981年発売「シェイプパンツ」

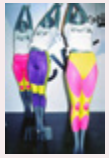

SPIRAL

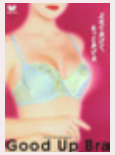
売上高(1980.9～1981.8)
943億円
海外売上比率0.3%

1990年代

グローバル拡大と新事業の創出

1990年にフランス、1991年にインドネシア、1992年に中国・上海、1995年に中国・広東、1997年にベトナムへ進出し、アジア・欧州で事業基盤を拡大した。商品面では1991年にコンディショニングウェア「CW-X」を発売し、スポーツ事業を強化。1992年にはグッドアップブラが発売され、累計1,000万枚を超えるヒット商品へ成長した。機能性と感性を融合した商品開発と海外市場開拓を両立し、グローバル企業への飛躍を遂げた。


1991年発売「CW-X」



1992年発売「グッドアップブラ」

売上高(1990.4～1991.3)
1,404億円
海外売上比率3.4%

2000年代

顧客接点の拡大と事業再編

2000年に中国事業を100%子会社化し、2001年には英国現地法人を設立。2003年にはマレーシアへの進出や中国・大連への現地法人設立を進め、海外ネットワークを拡充した。国内では2000年に「ワコールオンライン(現ワコールウェブストア)」を開始。2001年には直営店を出店し、顧客との直接接点を強化した。さらに2006年にピーチ・ジョンと資本業務提携し、2008年には完全子会社化。市場拡大と事業ポートフォリオ改革を進めた。

ピーチ・ジョン

売上高(2000.4～2001.3)
1,620億円
海外売上比率8.9%

2010年代

グローバル成長と顧客体験価値の進化

2011年にカナダ法人を設立し、2012年には英国のEveden Groupを完全子会社化するなど、欧米事業を強化した。2015年にはインドとミャンマーで合弁会社を設立し、成長市場への投資を加速。2019年には米国Intimates Online社を買収するとともに、国内では3D計測サービスを開始し、後のSCANBEへと発展する顧客体験価値創造の基盤を築いた。商品提供だけでなく、テクノロジーを活用した新しい顧客接点の創出へと事業領域を広げた。

Eveden Group

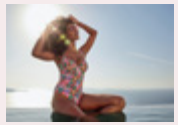
3D計測サービス「SCANBE」

売上高(2010.4～2011.3)
1,655億円
海外売上比率12.3%

2020年代

サステナビリティ経営と新領域への挑戦

サステナビリティを経営の中核に据え、2022年にはサステナビリティ委員会を設置。人的資本、人権、気候変動などを重要課題として推進している。海外事業では米国、欧州、中国、ASEANを中心に事業再編と成長投資を進め、近年はインド市場も重点地域として位置付けている。2025年にはBravissimo Group Limitedを買収するとともに、国内ではメルトブローで立体物を成形する独自技術「Melooop(メルーブ)」を開発し、新たな事業領域への展開を開始。既存事業の進化とイノベーション創出の両立を目指している。


Bravissimo Group Limited

独自技術「Melooop」

売上高(2025.4～2026.3)
1,715億円
海外売上比率39.9%

売上高(2020.4～2021.3)
1,522億円
海外売上比率28.1%

Wacoal's History

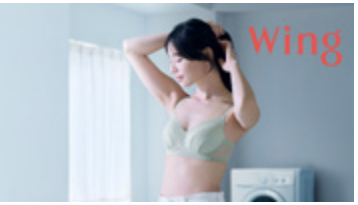
ブランド紹介（国内）

中核子会社である（株）ワコールでは、徹底した「顧客起点」のブランドマネジメントを推進し、
提供価値が明確な魅力あふれるブランドの育成に取り組んでいます。
現在、レディスインナーウェアを中心に、12のブランドを展開しています。

レディスインナーウェア

WACOAL

人体科学に基づいた設計と上質なものづくりを強みとし、国内外で展開するワコールグループの中核ブランド。ブランドコンセプトは“愛するわたしへ。Love your moment.”すべての一人ひとりに、「自分を見つめ、自分を愛せる瞬間」を

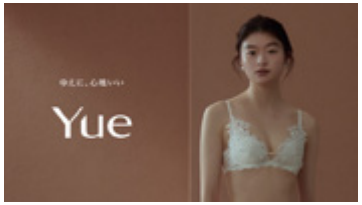


Wing

1975年に誕生。国内量販店やECサイトを中心に展開。「毎日に、いい下着。」をコンセプトに、日常の困りごとに寄り添った信頼できるアイテムを、手に取りやすい価格で提供

Salute

1979年に誕生。確かなボディメイク機能と高いデザイン性を兼ね備え、自分らしいセクシーを、自由に愉しむインナーウェアブランド。ブランドコンセプトは“劇的セクシー ”



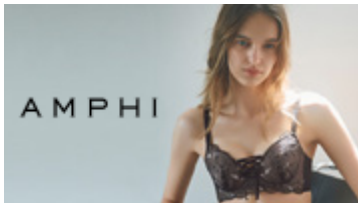
Yue

2021年に誕生。ものごとの理由を表す“由縁”から着想した名をもつ。厳選された素材、丁寧な縫製、美しいフォルム設計により、“最高で最良のここちよさ”と豊かな日常を提供

1993年に誕生。全国の百貨店を中心に展開。「わたしだけの一枚」をかなえるセミオーダーランジェリーブランドとして、一人ひとり異なるからだに寄り添い、“本当にぴったり”のつけごこちと快適さを提供

Gococi

2017年に誕生。実店舗、ECサイトを含む国内の幅広いチャネルでノンワイヤーアイテムを中心に展開。インナーウェア視点から、おしゃれをより楽しくするアイテムを提供



AMPHI

2002年に誕生。国内直営店やECサイトを中心に展開。上質なレース、繊細なディティールでフェミニンエレガントな魅力を引き立てるアイテムを提供

コンディショニングウェア

CW-X

1991年に誕生。ワコール人間科学研究開発センターの知見と独自のテーピング原理を応用して開発されたコンディショニングウェアブランド。カラダを動かす全ての人のコンディションを整え、その人が持つ能力を最大限発揮できる状態へ導く

メンズインナーウェア

WACOAL MEN

2014年に誕生。ワコールの設計技術を活かして開発されたメンズインナーウェアブランド。フィット感、肌触り、動きやすさの三要素を高次元で兼ね備え、飽きることのない上品で華やかなスタイリッシュさを実現

レディースインナーウェアからの派生ブランド

Remamma

1974年に誕生。乳房を手術された方の「自分らしく、美しくありたい」という気持ちに寄り添い、からだへの負担に配慮したインナーウェアや水着を提供

OUR WACOAL

2023年に誕生。「わたしを着こなす、わたしたちへ。」をコンセプトに、下着の開発技術とファッションの知見を融合し、自分らしい着こなしを楽しむカップインウェアを中心に提供

yojoy

2023年に誕生。「私がととのう。私がよろこぶ。」をコンセプトに、女性のからだとこころの揺らぎに寄り添うフェムケアをサポートするアンダーウェアやボディケアアイテム、無料コンテンツを提供

ブランド紹介（海外）

ワコールグループは、世界各国の文化やニーズに寄り添いながら、
グローバル市場で魅力あるブランドを展開し、持続的な成長を目指しています。

Europe ・英国 ・欧州

主要展開ブランド

Wacoal / FANTASIE / Freya / elomi / BRAVISSIMO / Goddess

主要子会社

ワコールヨーロッパ

China 中国

主要展開ブランド

Wacoal

主要子会社

中国ワコール

日本 Japan

主要展開ブランド

WACOAL / Wing / AMPHI / GOCOCI / cwx / WACOAL MEN / Salute / Yue（ここまで(株)ワコール）
San-ai Resort / une nana cool
PEACH JOHN

主要子会社

株式会社ワコール
株式会社Ai
株式会社ウンナナクール
株式会社ピーチ・ジョン

アジア Asia

主要展開ブランド

Wacoal / Salute / cwx

主要子会社

ホンコンワコール
フィリピンワコール
ワコールインディア
ワコールシンガポール

北米 North America

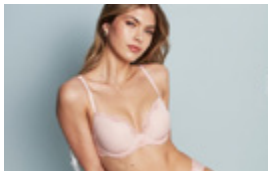
主要展開ブランド

Wacoal / cwx / b.tempt'd / Glamorise / FANTASIE / Freya / elomi / Goddess / BRAVISSIMO

主要子会社

米国ワコール

レディスインナーウェア



b.tempt'd

2009年に米国で誕生。フェミニンで軽やかな雰囲気が魅力の若年層向けランジェリーブランド。トレンド感のあるデザインと軽いつけごこちで、気分を高めるアイテムを提供し、自分らしさを楽しむ女性たちからの支持を得る

Glamorise

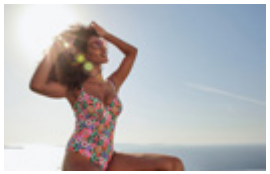
1921年に米国で誕生。「曲線の美しさ」を大切にしたものづくりを追求し、多様なサイズ展開をいち早く実践。幅広い体形にフィットする商品を提供し、快適な着用感とサポート力で、大きいサイズの女性の日常を支えるブランドとして支持されている。

elomi

2008年に英国で誕生。D～Kカップに対応したフルフィギュア向けランジェリーブランド。豊富なサイズ展開とサポート力を兼ね備え、体型に関係なく自分らしい美しさを表現できるデザインが特長

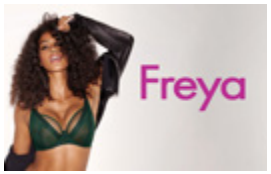
FANTASIE

1951年に英国で誕生。上品でクラシカルなテイストを大切にしたフルバスト向けブランド。大人の女性に向けたしっかりとしたサポート力と高品質な素材使いで、安心感とエレガンスを提供



BRAVISSIMO

1995年に英国で誕生。D～Lカップの女性向けに特化したランジェリーブランド。「自分にぴったり合う」ことを重視し、フィット感と快適性のあるアイテムを提供



Freya

1998年に英国で誕生。Dカップ以上の女性に向けた、自由でアクティブなライフスタイルを提案するブランド。カラフルでポップなデザインが特徴で、機能性と遊び心を両立

Goddess

2002年にブランド買収。実用性とサポート力を重視したフルフィギュア向けブランド。シンプルでありながら機能的なデザインが特徴

11カ年財務サマリー

	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期	26/3期
損益関連・収益指標(百万円)											
売上収益	202,917	195,881	195,725	194,201	186,760	152,204	172,860	188,592	187,208	173,896	171,510
売上原価	95,901	92,950	91,909	89,804	84,959	67,798	76,607	82,189	83,123	76,452	73,279
対売上比率	47.3%	47.5%	47.0%	46.2%	45.5%	44.5%	44.3%	43.6%	44.4%	44.0%	42.7%
販売費および一般管理費	93,151	91,866	91,282	99,518	94,696	82,836	91,240	102,301	100,575	100,881	98,692
対売上比率	45.9%	46.9%	46.6%	51.2%	50.7%	54.4%	52.8%	54.2%	53.7%	58.0%	57.5%
事業利益							—	4,102	3,510	-3,437	-461
営業利益	13,865	11,065	12,534	4,879	6,632	-1,115	5,013	-3,490	-9,503	3,288	19,877
営業利益率	6.8%	5.6%	6.4%	2.5%	3.6%	—	2.9%	—	—	1.9%	11.6%
税引前利益	14,957	16,569	14,286	2,203	4,359	10,792	7,246	-699	-8,290	5,680	19,653
当社株主に帰属する当期利益	11,159	12,525	9,745	341	3,472	7,025	4,608	-1,643	-8,632	7,218	13,124
株主資本当期利益率(ROE)	4.9%	5.5%	4.2%	0.2%	1.6%	3.3%	2.1%	-0.8%	-4.0%	3.6%	6.5%
総資産税引前利益率(ROA)	5.0%	5.6%	4.8%	0.8%	1.6%	3.6%	2.3%	-0.2%	-2.8%	2.0%	7.0%
投下資本利益率(ROIC)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	3.1%	5.9%
財政状況・効率性指標(百万円)											
総資産	292,854	294,958	298,534	281,767	277,688	322,761	303,245	285,659	294,029	272,745	292,315
株主資本	224,374	227,568	232,712	216,494	205,371	215,612	223,005	213,482	215,142	195,120	212,445
株主資本比率	76.6%	77.2%	78.0%	76.8%	74.0%	66.8%	73.5%	74.7%	73.2%	71.5%	72.7%
有形固定資産	53,938	55,288	54,333	53,270	52,083	49,758	52,961	46,702	45,478	43,252	35,290
たな卸資産	44,445	43,822	42,676	42,508	43,427	43,250	45,268	53,720	49,989	50,226	51,112
キャッシュ・フロー(百万円)											
営業活動によるキャッシュ・フロー	12,635	16,351	15,493	13,620	13,325	4,260	13,008	7,334	11,291	4,965	8,333
投資活動によるキャッシュ・フロー	-11,407	-3,032	-7,362	-2,474	2,569	-2,562	-3,096	3,902	14,048	9,382	36,097
財務活動によるキャッシュ・フロー	-4,547	-13,055	-12,303	-10,872	-17,471	33,605	-36,349	-22,541	-20,211	-22,952	-26,132
フリー・キャッシュ・フロー	1,228	13,319	8,131	11,146	15,894	1,698	9,912	11,236	25,339	14,347	44,430
現金及び現金同等物	34,059	33,995	29,487	30,133	27,905	63,557	37,982	26,781	33,547	23,419	44,170
投資関連(百万円)											
設備投資	8,978	7,445	5,884	5,783	6,981	5,604	9,745	5,048	3,381	3,875	4,129
減価償却費	4,815	5,032	5,492	5,647	6,029	6,128	6,185	5,440	5,100	4,870	4,472
1株当たり指標・株価収益性											
1株当たり株主資本(BPS)(円)	—	—	3,454.40	3,321.57	3,291.06	3,454.18	3,628.56	3,623.29	3,846.66	3,717.58	4,239.69
1株当たり当社株主に帰属する当期純利益(EPS)(円)	—	—	143.46	5.16	54.26	112.57	74.04	-27.44	-151.62	133.39	261.65
1株当たり配当金(DPS)(円)	—	—	36	72	60	40	50	80	100	100	100
配当金総額	4,648	4,940	4,871	4,732	3,808	2,496	3,093	4,720	5,601	5,292	4,962
配当利回り	2.5%	2.6%	2.3%	2.6%	2.6%	1.6%	2.7%	3.2%	2.7%	2.0%	2.5%
配当性向	41.7%	39.9%	50.2%	1395.3%	110.6%	35.5%	67.5%	—	—	77.1%	38.2%
株価収益率(PER)(倍)	16.95	15.24	21.47	533.33	43.25	21.81	24.88	-90.63	-24.50	38.18	15.12
株価純資産倍率(PBR)(倍)	0.84	0.83	0.89	0.83	0.71	0.71	0.51	0.69	0.97	1.37	0.93

* 2017年10月1日付で普通株式2株につき1株の割合で株式併合を行っています。18年3月期の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、1株当たり情報を算定しています。
* 「期間年金費用および期間退職後給付費用の表示に関する規定」(ASU2017-07)を19年3月期の期首から適用しています。これに伴い、18年3月期以前に係る主要な経営指標の一部の数値については、当該会計基準を遡って適用した後の指標等となっています。
* 23年3月期より米国会計基準に代えて、国際財務報告基準(IFRS)を適用。これに伴う業績の遡及修正はしていません。
* 26年3月期に企業結合の会計処理を確定したことに伴い、25年3月期の数値を遡及修正しています。

5カ年非財務サマリー

	対象範囲			単位	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期	26/3期
環境									
	温室効果ガス	Scope1	国内事業所・工場・流通センター	t-CO2e	1,736	1,701	1,578	1,513	1,439
		Scope2(マーケット基準)*1	国内事業所・工場・流通センター	t-CO2e	4,369	4,179	4,245	3,987	3,523
		Scope2(ロケーション基準)	国内事業所・工場・流通センター	t-CO2e	4,932	4,857	4,469	4,030	3,457
		Scope1、2(マーケット基準)合計	**国内事業所・工場・流通センター**	**t-CO2e**	**6,105**	**5,880**	**5,823**	**5,500**	**4,962**
		Scope1	国内事業所・工場・流通センター、海外工場	t-CO2e	3,676	4,420	4,932	5,052	4,980
		Scope2	国内事業所・工場・流通センター、海外工場	t-CO2e	15,414	17,266	15,941	14,454	14,290
		Scope1、2合計*2	**国内事業所・工場・流通センター、海外工場**	**t-CO2e**	**19,090**	**21,686**	**20,873**	**19,506**	**19,270**
		Scope3*3 カテゴリ1 購入した製品・サービス	ワコール事業(国内)	t-CO2e	-	-	139,847	104,380	84,326
		カテゴリ2 資本財	ワコール事業(国内)	t-CO2e	-	-	5,845	6,185	8,714
		カテゴリ3 燃料・エネルギー関連の活動(Scope1または2に含まれないもの)	ワコール事業(国内)	t-CO2e	-	-	1,272	1,235	1,114
		カテゴリ4 上流の輸送・流通	ワコール事業(国内)	t-CO2e	-	-	6,428	6,198	4,985
		カテゴリ5 事業において発生した廃棄物	ワコール事業(国内)	t-CO2e	-	-	268	253	245
		カテゴリ6 出張	ワコール事業(国内)	t-CO2e	-	-	791	689	672
		カテゴリ7 従業員の通勤	ワコール事業(国内)	t-CO2e	-	-	1,840	1,686	1,672
		カテゴリ8 上流のリース資産	ワコール事業(国内)	t-CO2e	-	-	1,495	1,349	1,191
		カテゴリ12 販売した製品の使用後処理	ワコール事業(国内)	t-CO2e	-	-	3,512	3,195	3,212
		Scope3合計	**ワコール事業(国内)**	**t-CO2e**	-	-	**161,298**	**125,170**	**106,132**
	水	消費量(取水量)	国内事業所・工場・流通センター	㎥	96,000	101,000	99,758	84,876	69,358
	製品廃棄	製品廃棄率	(株)ワコール	%	1.6	1.1	0.5	0.5	0.5
	ブラリサイクル活動	実施店舗数	(株)ワコール	店	750	800	800	800	800
		ブラジャー枚数*4	(株)ワコール	枚	257,000	240,000	204,000	188,000	182,000
社会									
	人的資本	従業員数	連結	人	20,447	19,629	17,756	16,448	15,165
		女性管理職比率*5 部長相当職	(株)ワコール、(株)ワコールホールディングス	%	-	-	-	17.5	18.8
		課長相当職以上部長相当職未満	(株)ワコール、(株)ワコールホールディングス	%	27.3	29.3	32.2	38.6	41.6
		経験者採用者数 女性	(株)ワコール	人	46	12	29	66	108
		男性	(株)ワコール	人	2	4	1	8	19
		女性、男性合計	**(株)ワコール**	**人**	**48**	**16**	**30**	**74**	**127**
		障がい者雇用率*6	国内グループ*7	%	2.43	2.51	2.46	2.64	2.84
	ワークライフバランス	育児休業制度取得者率*8 女性	(株)ワコール、(株)ワコールホールディングス	%	100.0	99.1	100.0	100.0	100.0
		男性	(株)ワコール、(株)ワコールホールディングス	%	56.5	38.9	66.7	66.7	63.6
		女性、男性合計	**(株)ワコール、(株)ワコールホールディングス**	**%**	-	-	**96.0**	**88.0**	**94.4**
	企業市民活動	乳がん検診サポート事業 検診人数	(株)ワコール	人	4,784	4,338	4,237	2,680	2,857
		検診日数	(株)ワコール	日	114	106	105	63	78
ガバナンス									
	取締役数	女性	連結	人	1	1	2	2	2
		男性	連結	人	5	5	6	6	6
	うち独立社外取締役数	女性	連結	人	1	1	2	2	2
		男性	連結	人	2	2	3	3	3

*1 供給元電力会社に関する情報がビル運営会社から入手できない場合、当該地域におけるみなし小売電気事業者の排出係数を適用しています。
*2 国内拠点のScope2排出量はマーケット基準、海外拠点のScope2排出量はロケーション基準により算定しています。連結合計はそれぞれの算定値を合算しています。
*3 算定精度の向上を目的として算定方法の見直しを実施しております。カテゴリ1については、従来の産業連関表に基づく推計手法から、一次データを活用した総排出量配分方式へ変更し、一部の他カテゴリーについても算定方法を見直しております。なお、基準年度については遡及的に再算定を行うとともに、算定方法が異なる期間については比較可能性の観点から開示しておりません。
*4 回収重量をもとに、1枚100gで換算した累計数値。
*5「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出しています。
*6 障がい者雇用率は、各年6月1日現在の障害者雇用状況報告に基づく数値です。
*7 (株)ワコールホールディングス、(株)ワコール、(株)Ai、(株)ビーチ・ジョン、(株)ウンナナクール、(株)ランジェノエル、(株)ワコールマニュファクチャリングジャパン、ワコール流通(株)、(株)ワコールキャリアサービス、ワコールアイネクスト(株)
*8「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の6第1号における育児休業等の取得割合を算出したものであります。

エンゲージメント（対話を通じた相互信頼の確立）

当社は、すべてのステークホルダーとの相互信頼の関係を深めるためには、企業価値向上に向けた建設的な対話が重要だと考えています。
そのため、当社は、中長期的な企業価値向上と実効性の高い経営体制の構築につなげるため、
従業員や株主・投資家との積極的なエンゲージメント活動を行い、ステークホルダーからの貴重なご意見を経営戦略に反映しています。

株主等との対話に関する基本方針

当社は、株主・投資家との建設的な対話に積極的に取り組み、経営に活かすことが中長期的な企業価値の向上と持続的な成長につながると考えており、その取り組みに関する方針を定めています。

株主・投資家との対話に関する方針

情報開示についての基本方針

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、積極的なディスクロージャーを行います。

情報開示についての基本方針

ステークホルダー・リレーション

当社グループでは、「企業価値」を、顧客・従業員・株主・投資家などが受け取った「価値」を「統合」したものと定義しており、当社グループとステークホルダーの間の双方向性コミュニケーションを通じて、適切な関係性の維持と深い相互信頼の確立につなげています。なお、IR・広報・サステナビリティ推進（ESG）に関するコミュニケーション業務は、コーポレートコミュニケーション部が担当しています。

アナリスト・機関投資家向けのコミュニケーション活動実績

活　動	24/3期	25/3期	26/3期
機関投資家・アナリストとの個別ミーティング	136回	111回	101回
決算説明会（アナリスト・機関投資家向け）	4回	4回	4回
事業説明会（アナリスト・機関投資家向け）	2回	2回	2回
工場見学会（アナリスト・機関投資家向け）	—	1回	1回
証券会社主催カンファレンス	1回	—	1回
海外ロードショー	—	—	—
個人投資家向け説明会	—	1回	1回
社外取締役とのエンゲージミーティング（アナリスト・機関投資家向け）	1回	1回	—

活　動	24/3期	25/3期	26/3期
IR活動のフィードバック（役員向け）	四半期ごと	四半期ごと	四半期ごと
勉強会（従業員向け）	統合レポート勉強会を従業員対象に実施（参加者数400名）	統合レポート勉強会を従業員対象に実施（参加者数約600名）	統合レポート勉強会を従業員対象に実施（参加者数約500名）

機関投資家・アナリスト向けスモールミーティングの開催

開　催　日：2025年9月29日（月）
開催場所：東京・大和証券オフィス（現地とオンラインでのハイブリッド開催）
対　　象：アナリスト・機関投資家
出　席　者：株式会社ワコール執行役員 藤村 努（役職は当時）
参加者数：9社9名

ミーティングに対するご要望・ご意見
- SCANBE（スキャンビー）でのデータ収集が着実に進展している点を評価
- OMO戦略など、顧客接点のマーケティング強化による成果創出に期待

個人投資家向けセミナーの開催

開　催　日：　2025年6月14日（土）
開催場所：　東京・KABUTO ONE
登　壇　者：　株式会社ワコールホールディングス
　　コーポレートコミュニケーション部 部長 渡辺 聡子
参加者数：　来場者約80名

セミナーアンケートでのご要望・ご意見
- CW-Xブランドのさらなる認知拡大に向けた取り組みに注目している
- 長年蓄積してきたボディデータを活用した新たな価値創出を評価

中期経営計画2029 従業員説明会の開催

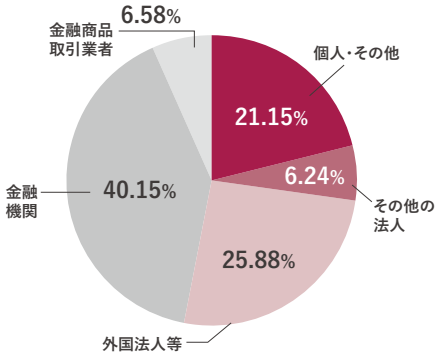
開催日：2026年6月22日（月）・23日（火）
開催場場所：（22日）ワコールホールディングス本社・（23日）同麹町ビル（現地とオンラインでのハイブリッド開催）
登壇者：株式会社ワコールホールディングス　代表取締役 社長執行役員 矢島 昌明　ほか役員4名
参加者数：総計約1,050名

説明会アンケート
- 中計の概要は理解したが、施策の具体化、人財配置、部門横断の連携への更なる改善に期待
- 経営層からの発信が従業員の安心感やモチベーション向上につながったと感じた

投資家情報 2026年3月31日現在

上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場
決算期	3月31日
証券コード	3591
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
株式の状況	発行済株式総数:52,500,000株 (うち自己株式3,062,921株)
単元株式数	100株
株主名簿管理人	〒100-8212 東京都千代田区丸の内1-4-5 三菱UFJ信託銀行株式会社
ADR(米国預託証券)	Cusip NO.:930004304 比率:1ADR=5普通株式 市場:OTC(店頭市場) シンボル:WACLY
預託代理人	The Bank of New York Mellon 240 Greenwich St, New York, NY 10286, U.S.A. Tel:1-201-680-6825 フリーダイヤル(米国内) 888-269-2377(888-BNY-ADRS) http://www.adrbnymellon.com

所有者別分布状況　株主数:12,847名

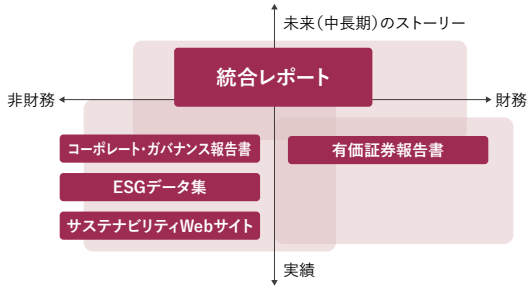


大株主

名称	所有株式数(千株)	所有割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,793	9.70
明治安田生命保険相互会社	3,050	6.17
株式会社京都銀行	2,352	4.76
株式会社三菱UFJ銀行	2,286	4.62
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	1,753	3.55
日本生命保険相互会社	1,569	3.18
株式会社滋賀銀行	1,569	3.17
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,569	3.17
三菱UFJ信託銀行株式会社	1,525	3.08
株式会社日本カストディ銀行 (三井住友信託銀行再信託分・東レ株式会社退職給付信託口)	1,205	2.44

統合レポート2026の位置付け

当社の統合レポートは、中長期的な企業価値の創造に向けた経営戦略や、財務・非財務の考え方、データ、施策などを統合的に報告しています。財務実績や経営戦略(非財務情報を含む)については「有価証券報告書」で、ESG経営やサステナビリティ活動などの非財務情報の詳細については、「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」「ESGデータ集」「サステナビリティWebサイト」で紹介しています。

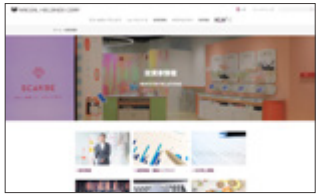


Webサイトのご案内

ワコールホールディングスWebサイト

- ワコールグループの方針
- ワコールの事業
- 会社案内

投資家情報



- 投資家情報
- IRニュース

サステナビリティ

- サステナビリティ方針
- サステナビリティへの取り組み(ESG推進項目)

編集後記

「統合レポート2026」をご覧いただき、誠にありがとうございます。
本レポートは、「何を伝えるか」だけでなく、「どのように伝えるか」を重視して制作しました。ワコールグループが現在取り組む変革を、ステークホルダーの皆さまが持たれるであろう「問い」への回答という形で整理することで、よりご理解いただきやすい構成を目指しました。当社グループがどのような議論を重ねながら未来を描いているのか、その一端を感じていただければ幸いです。
企業価値向上に向けた取り組みは、一つの施策や部門だけで実現できるものではなく、多くの従業員の挑戦や対話の積み重ねによって支えられています。本レポートを通じて、そうした当社グループの姿勢や想いを少しでもお感じいただければ幸いです。
今後もステークホルダーの皆さまとの対話を大切にしながら、より分かりやすく、透明性の高い情報発信に努めてまいります。

コーポレートコミュニケーション部 部長 渡辺 聡子
制作メンバー:鈴木 ふみの、仲田 有希、宮治 亜依、山田 孝一