

INTEGRATED REPORT 2025

統合レポートの編集方針

統合レポート2025の発行にあたって



株式会社ワコールホールディングス
代表取締役 副社長執行役員CFO

宮城 晃

2025年、ワコールグループは中期経営計画リバイズの最終年度を迎え、国内外ともに厳しい経営環境の中にあっても、未来への歩みを止めることなく、挑戦を続けています。このたび発行した「統合レポート2025」は、すべてのステークホルダーの皆さまに、当社の取り組みとその根底にある想いをお伝えすることを目的としています。

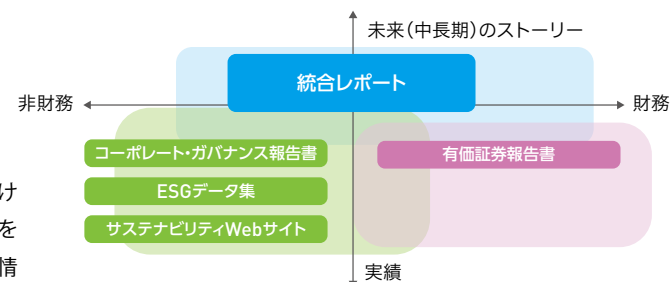
今年のテーマは「Empowering. WACOAL」。これは2025年2月に(株)ワコールのキャンペーンスローガンとして掲げたものであり、こころとからだを支える企業として、お客さまの健康と“自分らしさ”を一番近くでサポートしていきたい、という私たちの願いを込めたメッセージです。このメッセージは、お客さまだけでなく、従業員一人ひとりにも向けられています。私たちは、これまで培ってきた価値を守りながら、ビジネスプロセスの転換を通じて新たな成長を目指しています。その中で、従業員が自らの“自分らしさ”を尊重し、それを活かして働くことが、結果としてお客さま一人ひとりの“自分らしさ”を支える力につながると信じています。このような想いを込めて、「Empowering. WACOAL」というテーマを掲げました。

そして、本レポートが契機となり、お客さま、取引先、株主・投資家の皆さまをはじめとするすべてのステークホルダーに、当社の考えや取り組みについてご理解を深めていただく一助となれば幸いです。

今後も、ステークホルダーの皆さまとの丁寧な対話と誠実なコミュニケーションを通じて、企業価値のさらなる向上に努めてまいります。

■ 統合レポート2025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。



■ 編集方針

(株)ワコールホールディングスでは、世界的な統合報告の考え方に沿い、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、2011年3月期より「統合レポート」を発行しています。「統合レポート」では、ワコールグループならではの価値創造について、事業や財務情報に加え、財務諸表に記載されない「見えない資産」などの非財務情報も統合して報告しています。また、当社のWebサイトでも、グループに関するさまざまな情報を網羅的に掲載しています。読者の皆さまには、「統合レポート」とWebサイトを併せてご覧いただくことで、当社への理解をより一層深めていただければ幸いです。今後も、読者の皆さまのご期待に沿える誌面づくりに努めてまいります。

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：2024年4月1日～2025年3月31日(一部に過去および直近のものを含まず)

ステークホルダーの皆さまからのご期待やよくあるご質問に答えるコンテンツ

①ワコールのルーツや歴史、強みについて知りたい

- [P07へ](#) グループ経営理念
- [P09へ](#) ワコールグループの歩み
- [P10へ](#) 価値創造プロセス
- [P13へ](#) ワコールのバリューチェーン

②現在のミッションや中計リバイズの進捗や課題が知りたい

- [P16へ](#) 「VISION 2030」の実現に向けて
- [P03へ](#) トップメッセージ
- [P17へ](#) 国内事業戦略(社長メッセージ)
- [P31へ](#) 財務戦略(CFOメッセージ)

③ワコールの主力商品やブランドについて知りたい

- [P11へ](#) ブランド紹介(国内、海外)

④国内の事業戦略について取り組みや成果を知りたい

- [P17へ](#) 国内事業戦略(社長メッセージ)
- [P20へ](#) 国内事業戦略【特集】Key Person Interview

⑤海外の事業戦略や成長に向けての施策を知りたい

- [P26へ](#) 海外事業戦略(グローバル本部長メッセージ)
- [P29へ](#) 海外事業戦略【特集】Key Person Interview

⑥気候変動対策や人的資本などサステナビリティの取り組みを知りたい

- [P34へ](#) 人的資本の強化
- [P36へ](#) 環境

⑦取締役会の実効性や社外取締役の経営への監督・助言について知りたい

- [P43へ](#) 社外取締役インタビュー
- [P47へ](#) コーポレート・ガバナンス

目次

■ 表紙のデザインコンセプト



従業員の主体性と全社の一体感を、カラフルでポップな色使いで表現し、持続的な価値創造に向けた企業姿勢を示しています。

統合レポートの編集方針	01
-------------	----

Top Message

トップメッセージ	03
----------	----

Introduction

グループ経営理念	07
ワコールグループの歩み	09
価値創造プロセス	10
ブランド紹介	11
ワコールのバリューチェーン	13

Strategy

中長期経営戦略フレーム

「VISION 2030」の実現に向けて	16
----------------------	----

国内事業戦略

国内事業戦略(社長メッセージ)	17
【特集】Key Person Interview	
Interview 01 「CW-X」のさらなる挑戦	20
Interview 02 お客さま起点のサプライチェーンの構築	21
Interview 03 お客さま接点の再構築と成長への道	22
Interview 04 ボディデータを軸に店舗とECのシームレスな連携へ	23
Interview 05 「人が輝く、人で輝く」ワコールへ	24
国内事業トピックス	25

海外事業戦略

海外事業戦略(グローバル本部長メッセージ)	26
【特集】Key Person Interview	
Interview 06 欧米市場における顧客接点拡大	29
Interview 07 米国市場におけるEC戦略とブランド価値の深化	30

財務戦略

財務戦略(CFOメッセージ)	31
----------------	----

Sustainability

人的資本の強化	34
環境	36
人権	37
社会貢献活動	39
2030年までに解決を目指すマテリアリティ(重要課題)	40

Governance

社外取締役インタビュー	43
役員一覧	45
コーポレート・ガバナンス	47
エンゲージメント	51

Data

11カ年財務サマリー	53
5カ年非財務サマリー	54
投資家情報/Webサイトのご案内/編集後記	55

■ 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(2025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	創立	1949(昭和24)年11月1日
本社所在地	〒601-8530 京都府京都市南区吉祥院中島町29	資本金	13,260百万円
創業	1946(昭和21)年6月15日	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) 16,124人(平均臨時雇用者数除く)

創業の精神と相互信頼で

再成長の礎を築き

「自分らしさ」をエンパワーメントする

ワコールグループとなります

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状と今後

ワコールグループは、中期経営計画リバイズ（以下、中計リバイズ）のもと、従来型から脱却し、顧客起点での価値提供やグローバル事業の強化、ブランド価値向上といった新たなビジネスモデルへの転換に注力しています。足元では、商品価格に対する顧客需要の二極化や中計リバイズ策定時と比較し原価高騰が進むなど、社会・経済環境の急激な変化により依然として厳しい外部環境が継続していますが、グループの変革に向けて一步一步取り組みを進めています。私自身、過去のビジネスモデルからの変革の必要性を強く感じており、全社一丸となって課題解決に臨んでいます。

中計リバイズを推進して2年が経過し、本部から現場まで戦略の浸透を図る中で、本質的な変化を実感しつつあります。一方で、ビジネスモデル転換のスピードアップは不可欠であり、課題解決の規模感も足りていません。現在はDX（デジタルトランスフォーメーション）による業務効率化や、「人だからこそできる」価値創造に従業員が注力できる環境づくりを進めていますが、まずは従業員一人ひとりが自身の役割を理解し、小さな成果を積み重ね、行動し、前進することが重要だと考えています。

トッブメッセージ

■ワコールグループが大切にしてきたこと

ワコールグループは、創業者 塚本幸一が「世の女性に美しくなってもらうことで広く社会に貢献したい」との強い想いから誕生しました。この創業の精神は、人や社会を幸せにすることを原点とし、「従業員を信じて任せる」という“相互信頼”の文化を生み出しました。この“相互信頼”は従業員の意欲を高めるだけでなく、取引先や社会との関係にも広がり、グループの理念として受け継がれています。創業の精神や“相互信頼”は、従業員に誇りと共感をもたらし、ワコールグループのものづくりや成長を支えてきた大切な礎です。

主力商品であるインナーウェアは、人のからだどころに最も近い距離で寄り添う商品です。この距離感を大切にしながら、お客さま一人ひとりのここよさや幸せを支えていくことが、私たちの使命だと考えています。そして、今、ワコールグループは多様な価値観を持つお客さまの毎日をサポートし続けることを目指しています。お客さま一

人ひとりが自分らしくいられるよう、一番近い存在として寄り添う—これが、これからのワコールグループのミッションです。

そのミッションを果たす核となるのは、もちろん従業員です。創業者は晩年、「あなたたちの力は自分が思っている以上だと信じてほしい」と語りました。この想いは“相互信頼”の源泉であり、現在ではエンパワーメントの概念につながります。私は創業者の言葉を今の従業員にも伝えたいと思います。従業員には自身の力を信じ、会社からエンパワーメントされていることを実感しながら、意欲を持って業務に取り組んでほしいと願っています。そして、その姿勢がお客さまをエンパワメントすることにつながると確信しています。

■「Empowering. WACOAL」が示す これからのワコール

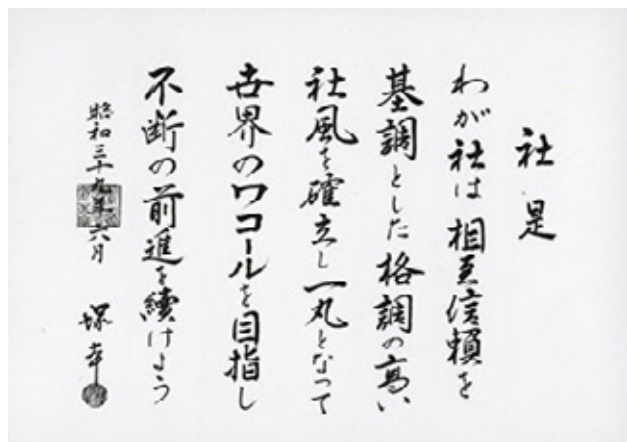
2025年2月に(株)ワコールが発表したキャンペーンスローガン「Empowering. WACOAL」は、ワコールグループ全体の姿勢を表現したものともいえ、「一人ひとりの自分らしさに寄り添い続ける企業グループになる」という私たちの目指す姿を、体現したものです。

今はお客さま一人ひとりが多様な価値観やニーズを持つ時代です。お客さま自身が豊富な知識と明確な要望を持つ今、従来の画一的な商品や年齢・性別などの枠組みにとらわれていては、共感を得ることはできません。こうした認識のもと、ワコールグループは中計リバイズでも顧客起点を柱に、お客さまをエンパワーメントする商品やサービスの創出に取り組んでいます。これまでの「女性美のワコール」から、「自分らしさをエンパワーメントするワコールグループ」への進化を目指しています。



私はワコールグループを「幸せが循環する企業グループ」にしていきたいと考えています。お客さまに寄り添った商品・サービスを提供し、幸せを感じていただくことで対価をいただく。そしてその対価は従業員や取引先、地域社会、株主にも還元されます。お客さまの幸せに貢献することで、会社に関わるすべてのステークホルダーが幸福になれる—これが私の考える「幸せが循環する企業グループ」です。ワコールグループのものづくりへの情熱と“相互信頼”の精神を大切にすることで、どんな困難な時代も乗り越えられると信じています。

創業の精神や“相互信頼”の考え方は国内のみならず、グローバルにも根付いています。かつて中国ワコールを担当していた際、反日感情が厳しい時期がありました。その時、私は現地の全従業員に向けて、「ワコールグループは高い理想のもと起業し事業を営み続けており、それを担っているのはあなたたちで、中国の人や社会の幸福に貢献していることを誇りに思ってください」と伝えました。多くの現地従業員がこのメッセージに共感してくれ、厳しい社会情勢の中でも一人の退職者も出すことはありませんでした。創業の精神や“相互信頼”の考え方が、グローバルにも浸透していることを実感しました。これは中国だけでなく、世界各国で根付いている企業文化だと感じています。



トッブメッセージ

■ ESGへの取り組み、資本市場との対話

ワコールグループは、関わる人や社会の幸せを実現するため、環境問題や社会課題への対応を着実に進めています。環境に配慮した素材の使用やエネルギーマネジメントシステムの導入、人権デュー・ディリジェンスの実施など、さまざまな取り組みを通じて、課題や対策を常に考え、実行していく企業であり続けます。

ガバナンス面では、取締役会がその役割をしっかりと果たし、実効性のある体制を構築することが重要であると考えています。社内取締役が社外取締役から忌憚のない指摘やアドバイスを受けられることは、ワコールグループにとって貴重であり、必要不可欠であると考えています。中計リバイズの策定から現在に至るまで、戦略的視点や時間軸の捉え方などについて多様な意見をいただき、議論を深めてきました。そのなかで重要なのは、執行役でもある社内取締役がオープンな姿勢で議論に臨み、ディスカッションを深め、最終的には責任を持って意思決定を行うことだと考えています。

資本市場との対話において、ワコールホールディングスに投資すべきか否かを判断いただく材料を丁寧にお伝えすることが不可欠だと認識しており、今後も財務情報とともに社会、環境、ガバナンスについて取り組みと開示を進めていきます。投資家の皆さまとは、これからも積極的な対話を重ね、当社グループに期待される役割を的確に把握し、経営判断に反映していく考えです。

■ ワコールグループが目指す人的資本経営

AIが進化する現代においても、「企業は人なり」と言われるように、人財の重要性はますます高まります。AIは情報やデータの収集・分析・伝達を高いレベルで行うことができますが、事業を成長させるためには、考える力や失敗を恐れずに挑戦する柔軟性が欠かせません。

AIがどんなに進化しても、最終的な判断を下すのは人なのです。

こうした中で、従業員には業務を遂行だけでなく、社外で新しい考え方や文化に触れ、学び、その刺激や得た知見を仕事に活かしていく存在であってほしいと願っています。会社としても、従業員一人ひとりが持つ能力を最大限に活かし、さらに高められる人事施策を推進し、誰もが活躍できる環境を整えていきます。いきいきと働く先輩の姿に人間的な魅力を感じ、若い世代が「自分もこうなりたい」と思えるような会社でありたいと考えています。それは、経営陣自身も率先して学び、変化に柔軟に対応しながら、共に進化し続ける姿勢で経営に向き合うことで実現できるものです。

そして、ワコールグループがさらなる変革を進める上では、「意欲ある従業員の行動を認め、評価する企業文化」の醸成が必要です。失敗を恐れず挑戦し、次のアクションにつなげていく。そのためには従業員には「まず行動する」ことの大切さを伝え、トライ・アンド・エラーで目標に挑み続けてほしいと思います。それは経営陣にも同様で、何事も先送りせず、決断と実行で新たな価値を生み出していくことを肝に銘じています。

上に立つ者が常に自己研鑽を重ねることで、従業員も刺激を受けて自ら努力し、会社全体が好循環で成長していく——これがワコールグループの目指す人的資本経営のあり方です。

■ さらなる成長に向けて

ワコールグループの変革はまだ道半ばですが、国内外の役員・従業員が一丸となり、インナーウェアという枠を超えて、お客さま一人ひとりの「自分らしさ」を支える企業への進化に向けて着実に歩みを進めています。

これまでお伝えしたように、私たちは激しい事業環境の変化やグ

ローバルな課題にも果敢に挑みながら、ビジネスモデルの転換やESG・人的資本経営の強化、「相互信頼」といった創業から受け継がれる理念を土台に、未来を切り拓いていきます。グループ全体で、多様な価値観を持つお客さま、そして社会全体にとって、より良い価値提供できる企業へと成長する決意です。

また、「VISION 2030」で掲げた未来像の実現に向けて、当社のリソースに加え、戦略的なM&Aも視野に入れ、お客さまのニーズに柔軟に对应していく体制の強化を進めていきます。

今後も、ワコールグループは新しい挑戦を恐れず、一人ひとりがいきいきと活躍できる環境を整え、持続的な成長の礎を築いてまいります。ステークホルダーの皆さまとともに成長を実感できるよう、誠実に努力を重ねていく所存ですので、引き続き変わらぬご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。



Introduction

グループ経営理念	07
ワコールグループの歩み	09
価値創造プロセス	10
ブランド紹介	11
ワコールのバリューチェーン	13

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、70年を超える歴史の中で受け継いできた「創業の精神」を柱として、事業を通じて「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

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ただけ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。



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

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



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

Comfortable inside. Confident outside.



MISSION

画一的な外見美ではなく、内面も含めた自分らしさの
実現をお手伝いし、世界中のあらゆる人々の豊かな生
活に貢献することが、ワコールグループの社会的使命
「ミッション」です。この「ミッション」並びに、70年を超
える歴史の中で受け継いできた「創業の精神」をよりど
ころとして、すべてのステークホルダーとの「相互信頼」
の関係を構築することで、社会になくてはならない存
在を目指していきます。

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。



1949年に発売した「ブラパット」

1946年

創業の日

戦後に生還した塚本幸一が婦人装身具の商売を開始。1949年、ブラパットとの出会いが事業を飛躍させ、ワコールの礎となった



高島屋京都店の売場

1950年

百貨店への出店

高島屋京都店に出店。洋装化の流れを捉え、婦人下着の自社製造を開始した

売上高の推移



1960年代後半の人体計測の様子

1964年

人間科学研究の開始

製品研究部を設立。人体計測に基づくサイズ体系の確立など製品開発を革新し、事業の根幹を支える人間科学研究所（現在の人間科学研究開発センター）へと発展



量販店の「ウイング」売場

1975年

量販店チャネルの開拓

量販店に専用売場を設け、価格を守る条件で「ウイング」を展開し、事業拡大の転機に



米国ワコールのオフィスビル

1981年

海外市場の拡大

米国・香港・中国へ展開開始。米国では苦戦も品質と販売方針を貫き、1995年に黒字化を達成



直営店の売場

2001年

直営店事業の開始

原宿に初の直営店「Subito」を開設し、立地や客層に応じた店舗展開で顧客拡大に挑戦

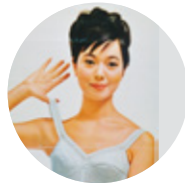


ワコールヨーロッパのファッションショーの様子

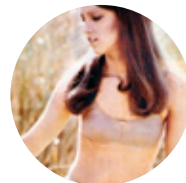
2012年

欧州市場へ本格展開

英国のイヴィデン社を買収し、欧州でのブランド展開と収益基盤強化を実現



ストレッチブラ



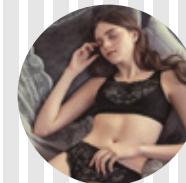
ソフィ&ソフィ



シェイプパンツ



グッドアップブラ



ナイトアップブラ



3D計測サービス「SCANBE(スキャンビー)」

2025年3月期連結売上高
1,738億96百万円

2025年3月期海外売上高
672億37百万円
海外売上比率
38.7%

1946年 1950年 1960年 1970年 1980年 1990年 2000年 2010年 2020年 2024年

価値創造プロセス

私たちは培ってきたさまざまな資産（物的資産、金融資産、信頼資産、組織資産）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、グループとして取り組むべき「マテリアリティ」を解決するとともに、企業価値のさらなる向上を目指しています。徹底的な顧客起点によるビジネスモデル改革と成長戦略の実行とともに、価値創造プロセスを進化させることで、豊かな社会の実現に資する商品やサービスを継続的に提供していきます。



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。

CW-X



1991年に誕生。ワコールの人間科学研究をもとに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。特にスポーツタイツは、筋肉や関節の負担を軽減し、アスリートから一般ユーザーまで幅広い支持を得る

国内におけるレディスインナーウェアのブランド別価格帯



レディス
インナーウェア

メンズ
インナー
ウェア

レディスインナーウェアからの
派生ブランド

yojoy WACOAL Remamma WACOAL

WACOAL MEN



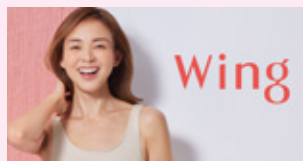
2014年に誕生。ワコールの設計技術を活かして開発されたメンズインナーウェアブランド。フィット感、肌触り、動きやすさの三要素を高次元で兼ね備え、飽きることのない上品で華やかなスタイリッシュさを実現

レディスインナーウェアのブランドコンセプト



WACOAL

人体科学に基づいた設計と上質なもの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。「生活するからだ」と会話を」をコンセプトに、機能とデザインにこだわり、さまざまなからだやこころの変化に応えるアイテムを提供



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、セクシーであることを自由に愉しめる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



AMPHI

2006年に誕生。国内直営店やECサイトを中心に展開。トレンドを取り入れたデザインと軽やかなつけごころで、“今の気分”に寄り添うアイテムを提供

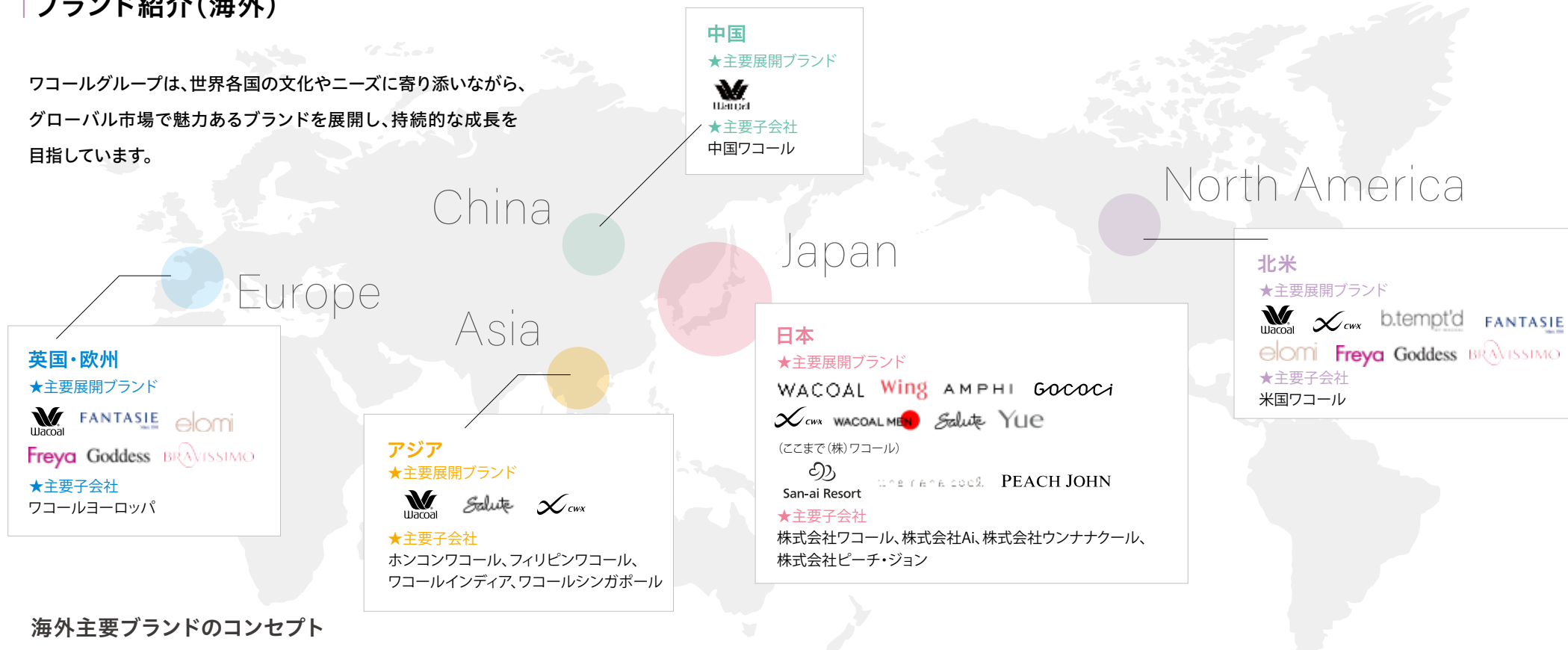


GOCOCI

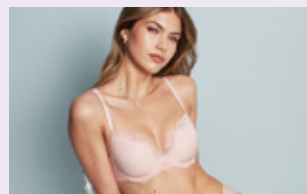
2017年に誕生。実店舗、ECサイトを含む国内の幅広いチャネルでノンワイヤーアイテムを中心に展開。インナーウェア視点から、おしやれをより楽しくするアイテムを提供

| 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。

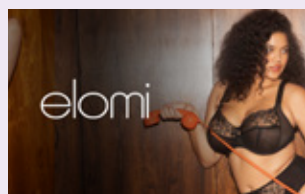


海外主要ブランドのコンセプト



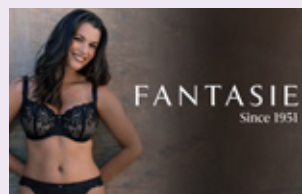
b.tempt'd
BY WACOAL

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



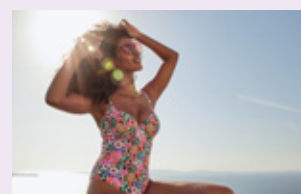
elomi

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



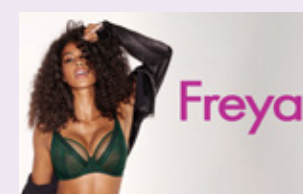
FANTASIE
Since 1951

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



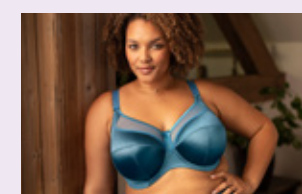
BRAVISSIMO

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

ワコールのバリューチェーン

ワコールでは、顧客起点のバリューチェーン改革を推進しています。お客さまや販売員（ビューティーアドバイザー）の声をもとにした分析、人体計測データを活用した研究、商品企画・設計、生産・販売に至る一連のプロセスを通じて、付加価値の高い商品を創出しています。



市場調査・分析研究

市場調査・分析（マーケティング）

当社では顧客起点でブランドの提供価値を明確にし、お客さまおよびビューティーアドバイザーの声を含めた消費者調査や購買データ分析、セグメンテーションなどを継続的に実施しています。ブランドごとの顧客ニーズを的確に把握、さらに価格帯と年齢軸をもとに市場を分類、戦略マップを活用して注力すべきセグメントを明確化し、商品開発を行っています。

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



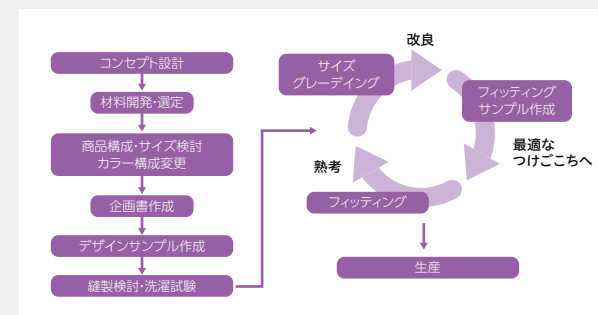
商品企画・設計

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

200名を超えるクリエイターが、自由な発想と人体計測データを活用して、つけごこちや造形性を重視した形づくりに取り組んでいます。フィッティングと熟考を重ね、改良を繰り返すことで、最適な「つけごこち」を実現しています。



TOPICS

人体計測データのさらなる活用

（株）ワコールは、人間科学研究開発センターの計測データを活用し、3D計測サービス「SCANBE（スキャンビー）」を開発しました。「SCANBE」は、3Dポディスキャナーで全身を計測し、からだの3D映像や全身20カ所の計測数値など、自分のボディデータを詳しく知ることができるサービスです。また、計測データはワコール公式アプリ「WACOAL CARNET（ワコールカルネ）」に連携され、お客さま自身のスマートフォンでいつでもどこでも確認いただけます。

2025年9月時点で全国28店舗に31台を導入しており、延べ体験者数は30万人以上にのぼります。また、2024年3月には有料サービス『わたしを知る骨格診断』を開始しました。さらに、2025年6月には新たな有料サービス『からだバランス診断』をリリースするなど、下着以外の領域にも積極的に取り組んでおり、健康・ウェルネス分野での活用が進んでいます。



ワコールのバリューチェーン



生産・品質管理

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による生産に加え、材料調達から出荷の全工程で厳格な品質管理を実施しています。厳しい基準に基づき部材ごとのテストや耐久性チェックを行い、安全・高品質な商品を提供しています。また、(グループの品質保証に関する最高機関として)品質保証審議会を設置し、ISO9001に基づく品質マネジメントを運用し、お客さまへの安心と安全を形にしています。



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中で、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

当社のECサイトである「ワコールウェブストア」では(株)ワコールの全ブランドの商品を展開し、「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。また大手プラットフォームと提携し、他社ECサイトを活用した販売も積極的に行っています。

店舗×EC(OMO)

2025年4月にOMO型店舗「WACOAL is」を開設しました。この店舗では、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しています。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。



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

ワコールでは、お客さまとの大切なコミュニケーションの拠点として「ワコールお客様センター」を設置しています。寄せられたお声は社内でも共有し、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」

ーお客さまのお声から生まれる、もっと魅力的な商品づくりー
「この商品をもう少し改善してほしい」「あの商品をもう一度販売してほしい」など、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。
お客さまのお声が、より快適で魅力的な商品づくりの原動力です。

販売員の声の活用

ワコールの声活(VOC)では、ビューティーアドバイザーによる接客時の声や顧客のレビューをもとに、サイズ感や素材、色展開などの要望を商品開発に反映しています。例えば「締め付け感」への不満からウエスト仕様を改善した事例も。ビューティーアドバイザーの共感力と対話力が、顧客起点の商品づくりに活かされています。

TOPICS

「“着る”を超えて、“感じる”へ」ーワコールの製品を支える匠の技と情熱



ワコールマニュファクチャリングジャパンは、50年以上にわたり国内生産を支えてきました。現在は、長崎雲仙ファクトリー(1973年設立)と福岡井井ファクトリー(1970年設立)の2工場体制で、ファンデーション・ランジェリー・スポーツウェアなどを中心に、高価格帯ゾーン製品の生産を行っています。直近では、それらに加えてガードル品種の需要連動生産に新しく取り組み始めました。

デザイナー・パタンナーが意図した外観・機能・着用感を資材裁断→縫製→検査→包装を通して製品として実現することが私たちの大切な役割です。私たちは単に「もの」をつくるのではなく、ワコールの企画・開発力を製品という形で表現し、お客さまにお届けすることで、その価値を実感していただくことを目指しています。お客さまに喜んでいただく姿を思い描きながら、全従業員が一丸となって、ワコールのものづくりを支えています。



ワコールマニュファクチャリングジャパン 長崎雲仙ファクトリー 縫製チーム

Strategy

中長期経営戦略フレーム

「VISION 2030」の実現に向けて 16

国内事業戦略

国内事業戦略(社長メッセージ) 17

【特集】Key Person Interview

Interview 01 「CW-X」のさらなる挑戦 20

Interview 02 お客さま起点のサプライチェーンの構築 21

Interview 03 お客さま接点の再構築と成長への道 22

Interview 04 ボディデータを軸に店舗と
ECのシームレスな連携へ 23

Interview 05 「人が輝く、人で輝く」ワコールへ 24

国内事業トピックス 25

海外事業戦略

海外事業戦略(グローバル本部長メッセージ) 26

【特集】Key Person Interview

Interview 06 欧米市場における顧客接点拡大 29

Interview 07 米国市場におけるEC戦略と
ブランド価値の深化 30

財務戦略

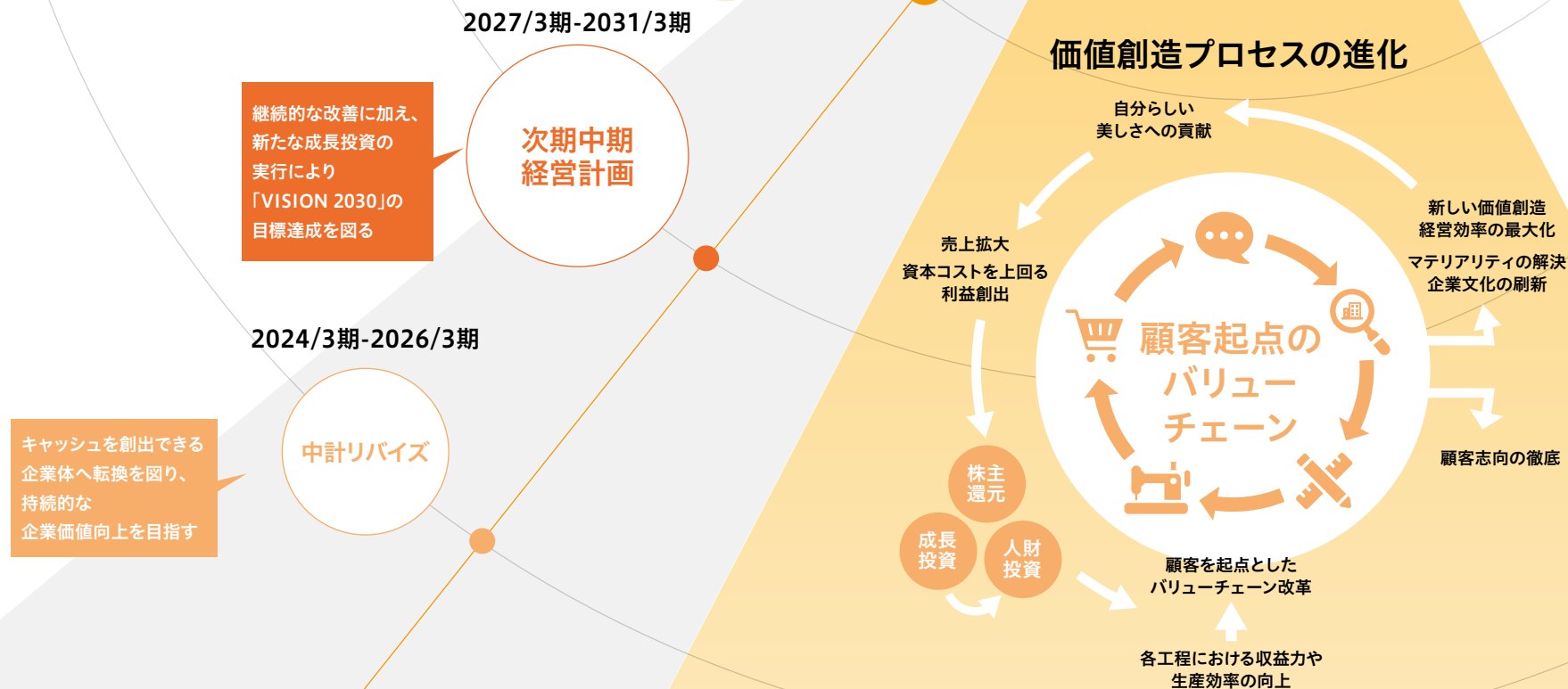
財務戦略(CFOメッセージ) 31

中長期経営戦略フレーム 「VISION 2030」の実現に向けて

当社グループは、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カスティングにより、2030年に向けたグループの将来ビジョンを示す「VISION 2030」を策定しています。2024年3月期からは、「VISION 2030」の達成確度の向上に向けキャッシュを着実に創出できる体質への転換を図るための中期経営計画リバイズを推進し、収益力や資本効率の改善と戦略の実効性の向上を図っています。



創業の精神
MISSION



国内事業戦略(社長メッセージ)

「Empowering. WACOAL」

一人ひとりの自分らしさを

応援する企業へ

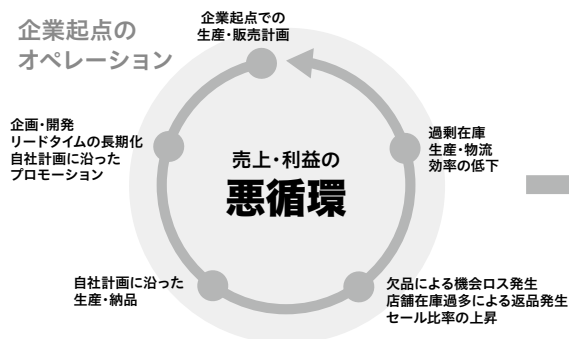
株式会社ワコール
代表取締役 社長執行役員

川西 啓介

Keisuke Kawanishi

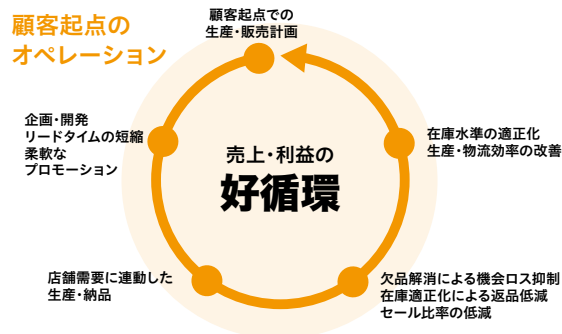
■ワコールの役割と進化

(株)ワコールは、戦後の日本において「下着」という概念を社会に根付かせ、市場を創出してきました。高度成長期には「美しさ」を核としたブランディングと品質訴求により、多くの女性から共感と支持をいただいていたと自負しています。



1964年から蓄積してきた人体計測データと研究成果は、ワコールの大きな資産であり、これらに裏打ちされた商品開発へのこだわりは、今後もわが社の核であり続けます。

しかしながら、価値観や購買行動が多様化する現在、企業が一方的に「良い」と考えるものを提供するだけでは不十分で、今、選ばれるのは「お客さま自身が価値を感じるもの」。年齢・性別・ライフステージ



を問わず「自分らしさ」を大切にする時代において、ワコールも「企業起点」から「顧客起点」への本質的な転換を進めています。

■中期経営計画リバイズの成果と課題

26年3月期を最終年度とする中期経営計画リバイズ(以下、中計リバイズ)は、ワコールの事業構造・価値提供のあり方を根本から見直す取り組みです。これまでの「企業起点」の発想から脱却し、「顧客起点」の事業運営へと本質的な転換を図ることを目的に、複数の改革施策を同時並行で推進してきました。

施策は着実に進捗しており、一定の成果も見え始めていますが、同時に、外部環境の急激な変化や内部での試行錯誤により、当初の目標通りに効果が発現していない領域も存在します。そのため、2025年5月には、売上収益・事業利益の業績予想を下方修正するという厳し

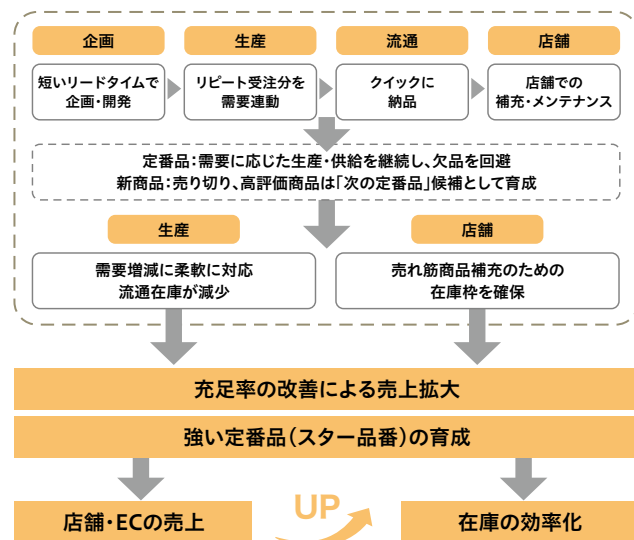
国内事業戦略(社長メッセージ)

い判断を下しましたが、これは現実を直視し、次の成長に向けた布石と捉えています。

●サプライチェーンマネジメント改革:需要連動生産への挑戦

サプライチェーンマネジメント改革では、従来の供給主導型から需要連動生産への転換を進めています。これは、企画・生産・供給・販売の各工程をより緊密に連携させ、短期間で市場ニーズに応える体制を構築するものです。

現在、目指す姿の約7割まで到達しており、対象品番の拡張により売上への貢献も徐々に見え始めています。また、売場での自動発注システムの実定稼働は、販売員(ビューティーアドバイザー)不在の店舗でも欠品を防ぎ、機会損失の低減に寄与しています。今後は、需要連動生産の対象範囲をさらに拡大し、在庫効率と利益率の向上を目指します。



●コスト構造改革:利益体質への転換

コスト構造改革では、ブランド・品番の集約、不採算店舗の撤退、小売価格の見直しなど、収益性を高める施策を着実に実行してきました。これにより、利益構造は大きく改善され、当初計画の9割以上を達成したと評価しています。

しかし、材料費の高騰や為替の影響など、外部環境によるコスト増加は依然として大きな課題です。価格改定はすでに実施済みですが、今後もさらなる柔軟なプライシングが求められます。今後も、原価低減施策や価格戦略の見直しを通じて、外部環境の変化にも対応できる強固な収益基盤の構築を目指します。

実施項目	24/3期~25/3期	26/3期累計見込 (※24年5月発表数値)
ブランドの集中と選択	5億円	24億円
製造コストの低減	3億円	6億円
生産や材料のコストダウン	2億円	8億円
店舗損益の改善	11億円	13億円
希望退職の募集	4億円	6億円
その他販促費などの適正化	9億円	20億円
流通コストの低減ほか	1億円	4億円
為替影響等による原価悪化影響	-20億円	-20億円
合計	約15億円	約61億円

●顧客戦略:データ活用によるロイヤルカスタマー化

顧客戦略においては、既存顧客のロイヤルカスタマー化が重要課題です。現在保有する顧客データは、購買履歴やボディデータなど限定的な範囲にとどまっており、より高精度なパーソナライズを実現するには、ライフスタイルや価値観など、より広範な情報の取得と分析が不可欠です。

今後は、データの解像度を高め、商品のリコメンドやポイント還元などの施策を通じて、カスタマージャーニー全体をリードし、顧客満足度と購買率の向上を図っていきます。

●ブランド戦略:世代を超えた価値の再構築

ブランド戦略では、前期に実施した「WACOAL(ワコール)」のリブランディングが大きな節目となりました。若年層の認知向上という成果を得た一方で、中高年層へのフォローが不十分で、一部のお客さまが離反する結果となりました。今後は、若年層へのアプローチを継続しつつ、中高年層に向けては過去の人気商品の復刻や、サブブランドの再整備を行います。

また、コスト構造改革においてブランド集約や品番集約を進める中で、革新性のある商品や機能の開発等、市場にない新しい価値を創造し提供することが、ブランドを認知していただく最良の施策であるという気付きもありました。世代を超えた効果的なコミュニケーションと市場への新たな価値提供によって、ブランド価値の再構築を目指します。

●ブランド戦略:「CW-X」の強化と展望

「CW-X(シーダブリュー・エックス)」は、ワコール人間科学研究開発センターの長年にわたる研究成果を基盤に1991年に誕生したコンディショニングウェアブランドです。人体の動きや筋肉の負荷、姿勢の安定性などを科学的に分析し、それらの知見を商品設計に反映することで、着用者のパフォーマンス向上や疲労軽減をサポートする機能性ウェアを展開しています。

これまで、トップアスリートやランニングを趣味とする層を中心に高い評価を得てきましたが、今後はその価値をより広い顧客層に届けることが重要な課題です。スポーツ人口の拡大や健康志向の高まりを背景に、運動初心者や日常的な健康維持を目的とする層にも

国内事業戦略(社長メッセージ)

「CW-X」の価値を伝えていく必要があります。

2025年3月には、世界的アスリートである大谷翔平選手とブランドアンバサダー契約を締結しました。彼の持つ信頼性・影響力は、ブランドの認知拡大に大きく貢献しており、これまで接点のなかった層へのアプローチを可能にしています。今後は、スポーツイベントやデジタルプロモーションを通じて、ブランドの世界観と機能性をより多角的に発信していきます。

また、商品開発においても、従来のスポーツ向けラインに加え、日常生活や軽運動向けのコンディショニングウェアの展開を強化しています。例えば、長時間の立ち仕事やデスクワークにおける姿勢サポート、旅行時の疲労軽減など、ライフスタイルに寄り添った機能性を持つ商品群の拡充を進めています。

「CW-X」は、ワコールの技術力と研究資産を象徴するブランドであり、インナーウェアの枠を超えた新たな価値創造の柱です。今後も、「美・快適・健康」という領域において、ワコールならではの視点と品質で、社会に貢献するブランドとして進化し続けます。



●組織体制改革:スピードと一体感の追求

中計リバイズの各施策に共通する課題は、改革のスピード感です。これを踏まえ、2025年4月には組織改編を断行し、企画から発注までの機能を一体化した新体制を構築しました。意思決定の迅速化とSCMの最適化を両立させる狙いです。

さらに、関西地区の全部門を本社に集約し、販売部門も営業所から本社へ移管。物理的な距離を縮めることで、部門間のコミュニケーションの質と密度を高め、会社全体の一体感と施策の実効性を強化しています。

このように、中計リバイズは単なる施策の集合ではなく、ワコールの価値創造の根幹を再定義する挑戦です。今後も、成果と課題を冷静に見極めながら、改革を着実にやり遂げることで、「VISION 2030」の達成に向けた確かな一歩を積み重ねていきます。

■従業員への評価と期待

変革の実行には、従業員一人ひとりの納得感・自信・意欲が不可欠です。社長就任以来、課長職とのタウンホールミーティングを重ね、リーダーとしての役割認識と意思決定力の向上を促してきました。

今期は、店舗のビューティーアドバイザーとの対話も開始し、現場主義・顧客主義の浸透を図っています。サプライチェーンマネジメント改革やブランド戦略を従業員の「武器」として活用し、成果を生み出す経験を通じて、自信を深めてほしいと願っています。

2025年からは人事制度も順次変更し、賞与依存から月例給重視へとシフト。公平かつ安定した処遇を実現し、「安心」と「挑戦」の両立を支えていきます。

■ワコールが目指す姿と「Empowering. WACOAL」

2025年2月、新たなキャンペーンスローガン「Empowering. WACOAL」を発表しました。これは、個々の価値観やライフスタイルを深く理解し、こころとからだを力強く支える存在でありたいという私たちの決意です。

この方向性は、中計リバイズの本質とも一致しています。お客さまの「自分らしさ」を応援することこそが、ワコールの価値創造の原点です。そしてそれは、従業員に対しても同様です。お客さま、従業員、そしてすべての人が自信と誇りを持って未来に進めるよう、私自身、経営としても積極的にエンパワメントを実践していきます。

中計リバイズは最終年度を迎え、「VISION 2030」の達成まで残すところ5年。これまでの改革を着実にやり切り、ワコールが「こころとからだの健康と自分らしさを支える存在」としてお客さまに選ばれ続けるために、未来を見据えたストーリーと成長計画を描く必要があります。

今後も、ホールディングスの矢島社長、宮城副社長と連携し、ワコールグループ全体の中で(株)ワコールが果たすべき役割と価値を明確にし、10年先の変化も見通した持続的成長戦略を構築してまいります。



Interview
01

「CW-X」のさらなる挑戦

Key Person 01

株式会社ワコール マーケティング本部
開発ブランド統括部
CW-Xブランドマネージャー

松井 孝明



ブランドマネージャーから見た「CW-X」の現在地

1991年に誕生した「CW-X（シーダブリュー・エックス）」は、ワコールのコンディショニングウェアブランドとして、独自のテーピングラインを用いた機能等が多くのお客さまに支持され、競合他社との差別化を実現し、独自の価値を提供してきました。しかし、ブランド認知度はいまだ十分とは言えず、売上も100億円の壁を越えられていないのが現状です。一方で、現在のスポーツ市場の変化や健康志向の高まり、社会課題への対応といった外部環境を踏まえると、「CW-X」が果たすべき役割と可能性はこれまで以上に広がっていると認識しています。

「美・快適・健康」事業の拡大に対し、「CW-X」が貢献できる価値

中期経営計画リバイズで掲げる「美・快適・健康」事業の拡大において、「CW-X」はその中核を担うブランドです。私たちは、美と健康は対

立するものではなく、健康であることが美しさを生み出し、快適な生活を支えると考えています。「CW-X」は、着用することでカラダのコンディショニングを整え、運動時のパフォーマンスを支えるコンディショニングウェアです。スポーツをする方のみならず、カラダを動かすすべての人への価値提供を通じて、ワコールの「美・快適・健康」領域への事業拡大に貢献してまいります。

今後のブランディングやイメージ戦略について

「CW-X」を日米中心にグローバルブランドとして成長させるため、コア機能である「WEARABLE TAPING TECHNOLOGY」とこだわりのものづくり指針の「CW-X QUALITY」を大切にしながら次の戦略を進めてまいります。具体的には、次の2つの領域から推進していきます。一つ目は、国内外におけるスポーツ領域の拡大。これまでの実績基盤をベースに、各競技における売上拡大のポテンシャルを見極め、選択と集中戦略を推進します。二つ目は、職域領域への進出。医療・介護・建設など身体負荷の高い職種を中心に機能性ウェアの展開に取り組み、早期の売上拡大に向けて事業スキームの構築を目指します。これらの戦略によって、顧客接点・認知の拡大を高め、グローバルに支持されるブランドへと成長させていきます。



「Empowering. WACOAL」の実現に向けて

「CW-X」では、「Empowering. WACOAL」の実現と2030年の目標売上の達成に向けて、事業の拡張・拡大を進めています。具体的には、国内スポーツ領域において、トップアスリートとの協業によるブラン

ド価値の可視化や、着用効果の実感に基づいた機能性訴求を、よりスピード感を持って進めていきます。海外スポーツ領域においても、国内と同様の方針で展開します。さらに、職域領域では、身体負荷の高い職種を中心に、新たな市場開拓を図っていきます。

VOICE

「世界中の人が知っている、持っている、ファンになる」を実現する

株式会社ワコール マーケティング本部
開発ブランド統括部 CW-X 商品企画課

伊藤 美稚子



Q1.プロジェクトにおける自身の役割は？

ブランド拡大に向けて、メンバーの意識と方向性を一つにまとめ、認知拡大から購買意欲の喚起までを見据えた商品ブランディングを推進しています。

Q2.プロジェクトを通じて挑戦・実現したいことは？

①ブランディング

商品・販促・店舗・サービスまで一貫性と統一感を持たせ、感性に響き、認知されるブランドイメージの確立を目指します。

②カラダとところに寄り添う広義のコンディショニング

スポーツシーンだけでなく、仕事の、日常の、カラダを動かすすべてのシーンのコンディショニングを整える、健康・美容へと価値を広げていきます。

③深く広く長くつながるサービス

「CW-X」を愛用していただいているお客さまへ、アフターケアやカスタマイズ可能な体験型サービスを通じて、長期的な関係構築を築いていきます。

Interview
02

お客さま起点のサプライチェーンの構築

Key Person 02

株式会社ワコール 執行役員
SCM本部長

伊藤 哲郎



SCM本部体制発足の狙い

26年3月期は中期経営計画リバイズの最終年度として、収益力の改善に向けた「ビジネスモデル改革」の中でもサプライチェーンマネジメント改革の実効性を高めるためにSCM本部を発足しました。コスト構造改革は計画通り進捗している一方で、店舗・社内在庫の最適化や店舗の適正な商品構成でお客さまに価値提供できているかという点には課題が残っていました。この課題解決に向け、技術・生産本部と商品本部に分散していた計画MD機能を統合し、さらに直営店および通信販売部門を包含することで、生産から販売計画までを一貫体制とし意思決定プロセスの迅速化を図っています。

サプライチェーンマネジメント改革の実践による現場の変化

従来はコスト優先で計画生産を中心として取り組んできましたが、中

期経営計画リバイズ以降はROIC経営の観点から、短期間でものづくりをし、お客さまが欲しい商品を欲しい時期に店舗に届ける需要連動生産方式への移行を目指しています。需要連動生産方式を実行することで、例えば海外工場では生産発注から流通納期までのリードタイムが従来3カ月だったところを1.5カ月に短縮することが可能となりました。

また、生産管理担当者と計画MD担当者が同じ部門になったことで顧客起点で今必要なものはなにかをを考える意識が確実に高まっています。同時に、スター品番を優先して需要連動生産を本格化したことで、店舗で必要な商品と生産する商品が合致し、うまく両輪が回り始めました。例えば在庫充足率悪化が課題だった「Wing（ウィング）」では2025年6月の需要連動生産品番の充足率が約90%と前年より30ポイント大幅に改善し、店舗売上に貢献し始めています。

「Empowering. WACOAL」の実現に向けて

26年3月期は、SCM本部のテーマとして大きく3つ掲げています。一つ目は「届ける」です。商品を「届ける」ことはもちろんですが、SCM本部全員の想いをお客さまに「届ける」ことを意識し、次世代の新しいワコールをつくっていききたいと考えています。二つ目は「チャレンジ」です。SCM本部は生産から技術設計・D2C・小売・販売計画等業務範囲が多岐にわたり、メーカーとしての中核機能を担っていると考えています。今後も大いなる将来を考え、未来のワコールをつくっていく。そのためにチャレンジを続けて、ワコールが変わったと言いつけるようにメンバーとともに邁進してまいります。三つ目は当社の創業の精神である「相互信頼経営の実践」です。上司と部下、他部門、取引先との間で相互信頼の関係を構築することを目指していきます。最初はうまくいかなくとも、諦めずにチーム全員で考え、助け合い、前に進めばよいのです。わが社は、相互信頼を基調とした人間味の豊かな会社であり、それが私の好きなワコールです。そのような風土を醸成して、世界のワコールを実現してまいります。

VOICE

需要連動生産を通じて感じる、現場の一体感

株式会社ワコールマニュファクチャリングジャパン
製造統括本部
長崎雲仙製造部

木原 智周



Q1.「顧客起点」のために現場で心がけていることは？

今、お客さまが求めている商品を、欲しいタイミングで、欲しいだけ購入できるような需要連動生産に取り組んでいますが、お客さまが安心して購入できる品質、そして、それを身につけられたときに笑顔になってもらえるようなもののづくりを心がけています。

Q2. サプライチェーンマネジメント改革を通じて感じられる変化、これまでとの違いは？

25年3月期からスタートした需要連動生産を行っている工場として、大きな変化を直に感じています。毎週の発注に対して瞬時に対応し、全部門が全体最適を意識して行動しなければ成り立ちません。そして、需要連動生産への取り組みを通じてさらに工場全体の一体感が生まれていると感じています。今後、顧客起点に立った商品提供を支える重要な存在として機能するために、今までのやり方を当たり前と思わず、常に想像力を働かせ現場力の向上に取り組んでいきます。



Yue 縫製チーム

Interview
03

お客さま接点の再構築と成長への道



Key Person 03

株式会社ワコール 執行役員 販売本部長

勝澤 辰志

現状における課題

私は2025年4月に販売本部長に着任しました。着任後は取引先へのご挨拶と合わせ、可能な限り多くの店舗を訪問しました。データや会議資料から得られる情報も重要ですが、それだけではお客さまや取引先からの期待、市場や競合環境の変化、現場で認識している課題や施策の実行状況を正確に把握することはできません。現場の実態を把握し理解した上で、私が現在認識している主な課題は次の通りです。①ファッション・アパレルメーカーとして、お客さまにワクワク感を提供できていないこと。②MD戦略や毎月の強化商品が不明瞭で、お客さまへ十分に訴求できていないこと。③その結果、当社への期待が大きく低下し、お客さまとの接点が減少していること。この状況は、組織再編や早期退職などによる急速な業務効率化の推進により、従業員が日々の業務遂行に時間を割かざるを得なくなり、新規顧客獲得や売上拡大に向けた「戦略的思考・行動」へのシフトが十分に図れ

る状況になかったことが背景にあると考えています。

お客さまとの接点拡大に向けた取り組み

販売本部では、26年3月期の目標を「ワコールのファンをつくる＝客数の拡大」と設定し、売場でお客さまを待つだけでなく、お客さまがいる場所へ自らアプローチをしていきます。また、効率の面でやめたこと等も含め再整理し、効果が大きな取り組みに注力します。具体的には、①毎月の強化MDおよび販売施策を明確化し注力する。②「置き置き・取り寄せ」サービスを拡大する。これらの取り組みを他部門と連携しながら実施し、お客さまとの接点を増やすことに取り組んでいます。加えて、課長層を中心に各課で具体的な方針や施策、強化店舗を設定することで実行力を高めています。また、それを数値計画につなげることで、従業員の数値計画に対する意識の向上にも取り組んでいます。

取り組みの成果

26年3月期第1四半期の販売本部における売上実績は、百貨店、量販店、専門店、直営店のそれぞれのチャネルで計画を下回り、当初の期待値に達していないというのが現状です。得意先の閉店が相次ぎ、当社にとって厳しい外部環境が続く中では、新たなお客さまを獲得していく取り組みが不可欠であると考えています。顧客数については、既存、新規、フリーのそれぞれの分類で数値目標を立て、目標達成に向け取り組みを進めていますが、既存のお客さまはもちろんのこと、今後は新規・フリーのお客さまの獲得を強化する取り組みを進めていきます。

一方、注力施策である「置き置き・取り寄せ」サービスは好調に進捗しており、来店人数・購買人数・購買金額すべてにおいて計画を20%以上上回っています。引き続き、この勢いで取り組みを拡大させていきたいと考えています。今後は展開の拡大ならびに、「無料診断」や「わたしに合うブラ診断」と合わせた運用等で、更なるサービスの認知、使用拡大を目指します。

「Empowering. WACOAL」の実現に向けて

一人でも多くのお客さまの「自分らしさ」を応援するために当社が取り組むべきことは、お客さまに愛され続けるブランドやサービス、商品をつくり続け、ワコールのファンをつくり続けることです。そのため、お客さまに最も近い部門である販売本部では、お客さまの要望を的確に把握した上で、マーケティング戦略や売場設計を含むブランドの世界観をつくり、接客などを通じて質の高いサービスを提供し、お客さまのニーズに即したブランドおよび商品展開を行います。これらの活動を通じて、お客さまに来店したいと思っていいただける場所や感動しただけの体験を提供することで、当社のファンとなってもらえるように販売活動を強化してまいります。また、お客さまと直接お会いする機会の多い販売本部の従業員がワクワクとやりがいを実感できる組織にしていきたいと思っています。

TOPICS



Webで頼んでお店でお試し「置き置き・取り寄せ」サービス

当社は、2023年10月よりご希望の店舗で「置き置き・取り寄せ」ができるサービスを開始しています。このサービスは、ワコール公式通販ワコールウェブストアから気になる商品の「置き置き・取り寄せ」のお申し込みをして、ご指定の店舗で商品をご確認後にお買い求めいただけるサービスです。ご指定の店舗に在庫がある場合は「置き置き」、在庫がない場合はワコールウェブストアから「取り寄せ」することが可能です。

これまで、事前にワコールウェブストアの「店舗在庫」で有無をご確認いただくか、直接店舗にご連絡をして商品在庫をご確認いただいていたおり、店舗に足を運んでいただいてもご希望のサイズやカラーなどの商品在庫がないというお声もありました。オンラインとオフラインを融合したサービスを開始したことで、店舗に商品がある状態でお客さまにご来店いただけるため、時間の短縮や利便性など、より快適にお買い物をしていただけるようになりました。

Interview
04

ボディデータを軸に店舗とECのシームレスな連携へ



Key Person 04

株式会社ワコール 執行役員
SCM本部 D2C統括部長

藤村 努

現状における課題

課題は、来店客数の減少やブランド認知度・想起率の低下です。一方で、当社の店舗とECサイトを併用するお客さまのLTV(年間購入額)は、併用しないお客さまと比較して2倍以上となっており、3D計測サービス「SCANBE(スキャンビー)」で計測したボディデータを保有する場合は、さらに1.2倍向上します。これらの背景から、オンラインとオフラインを融合させるOMO施策を推進しシームレスな購買体験を提供することにより、顧客体験価値の向上を目指すとともにボディデータ保有者を増加させ、ボディデータをベースに店舗とECサイトを活用していただくことが、当社とお客さまとの深く・長い関係性の構築につながると考えています。

新しい顧客体験の創造

2025年4月にOMO型店舗「WACOAL is」を開設しました。「WACOAL is」は“ここにある、新しいわたし”をコンセプトに、従来の“下着を購入す

る”目的だけでなく、知らなかった自分を発見・体験できるショッップです。店内では当社ECサイトと連動したコーナーを展開し、デジタル上での企画を実際に商品を見ながら体験することができます。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強化によって、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。さらに同年7月には、「SCANBE」で提供している「わたしに合うブラ診断」をアップデートし、ECサイトとボディデータを連携することで、ECサイト上でお客さまのボディタイプをもとに適切なブラジャー選びをサポートするサービスも開始しています。



顧客接点の拡大と 直営ブランドの強化に向けた取り組み

自社ECサイトが店舗とのOMOによりお客さまと深く・長い関係性を築くとともに、他社ECサイトではお客さまとの接点をより広く持つために、Amazonなどの総合ECサイトに加え、ファッション小売ECサイトである「and ST」や「ワールドオンラインストア」への出店を推進しました。さらに他社ECサイトでの販売力強化を目的とした商品開発も進めています。同時に、直営ブランドの強化にも取り組んでいます。ブランドコンセプトを再整理し、ターゲット層を明確にした上で、お客さまとのコミュニケーションや店舗デザイン、商品への反映を進めています。

「Empowering. WACOAL」の実現に向けて

ワコールは、1964年に人間科学研究所(現 人間科学研究開発センター)を設立して以来、ボディデータを商品開発に活用しており、現在も継続しています。こうしたコアコンピタンスを軸に開発した商品やサービスを提供し、お客さまがよりお客さまらしく過ごすことをサ

ポートすることは、当社にしかできないことだと思っています。店舗に「SCANBE」を設置し、お客さまにボディデータを取得していただき、そのデータを活用したサービスを提供することで、お客さまが自身に適した商品を選択しやすい環境の整備を目指します。

VOICE

店舗は「発見と体験ができる場所」へと変化しています

株式会社ワコール SCM本部 D2C統括部
D2C戦略課

平田 美玲



Q1.自身の役割は？

当社のOMO戦略推進に向け、「WACOAL is」独自の施策やVPを検討し実行、店舗で問題点を見つけ、販売員(ビューティーアドバイザー、以下BA)と話し合い改善することが私の役割です。店舗とECサイトの併用率向上とLTVの最大化を目指し、自身のBA経験を活かした、BAが“話しやすい”“聞いてもらえる”環境づくりを心がけています。

Q2.「お客さまとつながる」ための取り組みとは？

「SCANBE」や試着の体験時には公式アプリ「WACOAL CARNET(ワコールカルネ)」の登録をご案内しています。体験後もお客さまとのつながりを保つためです。また、「SCANBE」は3カ月ごとの計測を推奨し、店舗にてご希望の商品の取り扱いがない場合には、「置き置き・取り寄せ」サービスのご案内や当社ECサイトの送料無料クーポンの配布を行っています。

Q3.取り組みを通じて感じる変化は？

「SCANBE」の3Dボディスキャン体験後に再計測で来店される方や、新たに「わたしに合うブラ診断」「わたしを知る骨格診断」などを体験しに来られる方など、お客さまとのつながりを実感しています。店舗は、“商品を買う場所”から“発見と体験ができる場所”へと役割が変化してきていると感じます。

Interview
05

「人が輝く、人で輝く」ワコールへ



Key Person 05

株式会社ワコール
人事総務本部 人事部長

廣瀬 一真

人的資本経営を推進する上での課題

人的資本経営を推進するにあたり、私たちは2つの大きな変化を課題と捉えました。

一つは「労働人口の減少」です。現在、ワコールのマネジメント層の平均年齢は約48歳ですが、日本の現在50歳の人口は199万人です。これに対し22歳の人口は126万人。さらに10年後に入社を迎える現在12歳は103万人と現在の方の約半分です。（総務省統計局人口推計24年10月結果）

もう一つは、「加速する環境変化」です。世界情勢や価値観の変化などにより、お客さまのニーズや購買行動、従業員の働き方や労働市場は加速度的に変化しています。これに対し現在の人事制度が策定されたのは約18年前です。そこで「人が輝く、人で輝くワコール」の実現を目指し、従業員一人ひとりの成長を支援し、働きがいが高める組織の構築に取り組むこととしました。

現在の取り組み内容とその狙い

“個”の成長と組織力の向上を図り、高収益・高待遇の好循環サイクルを回すために2023年から検討を始め、人事制度の3要素とされる「等級制度」「評価制度」「賃金制度」を中心に人事制度の抜本的な改革に着手しました。

1. 等級制度

【従来の課題】年功的な要素が強く、会社への貢献度とつながりが薄い。
【解決策】個人と会社の成長を連動させるため、年功的な要素を極力排除し、担う役割や会社からの期待値を基軸とした「役割等級制度」へ移行。期待される役割への貢献や成果に応じた格付けを処遇と連動させ、個人の納得感を高めるとともに、貢献や成果が会社の成長に直結する仕組みとしました。

2. 評価制度

【従来の課題】評価後の全社相対調整のため、最終評価に対する納得感に欠く場合もあり、人材育成につなげにくい状況が発生していた。
【解決策】基本給の決定基準を「相対評価に基づく絶対配分」から「絶対評価に基づく相対配分」へと変更することで相対評価を廃止し、従業員本人のパフォーマンスにフォーカスしたコミュニケーションを行う土台を整備。また、個人の成長の度合いを確認する方法から、個々の期待役割に対する達成度を評価する手法へと転換し、「人材育成のためのコミュニケーションツール」としての側面を強化しました。

3. 賃金制度

【従来の課題】個人の成果を反映する仕組みが賞与のみであった。
【解決策】個人の成果を基本給に反映する方式へ変更。賞与は全体最適の視点を醸成するため、全社業績に基づく賞与月数を個人の基準賃金に掛け合わせる方式とし、全社で創出した利益を全従業員で分配する仕組みに変更。セクショナリズムの解消を図り、個人成果の昇給も賞与に反映されることで、より成果やパフォーマンスを重視した

処遇体系へと転換。また、賞与比率を約15%引き下げ、賞与として支給していた固定部分を月例賃金に振り替え、月例賃金の比率を高めることで、処遇の安定性を高めています。

制度改革を支える従業員との対話と環境整備

上述した人事制度改革による大きな変化に、とまどいや不安を抱える従業員が出てくることも想定していましたが、実際にさまざまな声が届きました。そこで少しでも従業員が抱える不安を解消できるよう、「いいタイフ」という人事部と従業員との意見交換の場を設け、人事制度改革の方向性を共有し双方向の対話を実施しました。これまでに35回実施し、延べ約400人の参加がありました。また、25年3月期に行った本社大改装「REBORNプロジェクト」では、全館フリーアドレスとしました。部門や役職を超えて意見を出し合い、これまでにないイノベーションを創出するための環境整備を行っています。今後も継続して従業員同士のコミュニケーションを活性化するとともに、役員と従業員のコミュニケーションを深めていく取り組みも進めていきます。

「Empowering. WACOAL」の実現に向けて

私は従業員を「インナーカスタマー」と捉えており、従業員に最も身近な部門でありたいと考えています。成果が出た際はこれまで以上に従業員に還元できる仕組みへと改革することで従業員の活躍をサポートします。26年3月期は中期経営計画リバイズの最終年ですので、全社一丸となって目標達成に挑み、得た利益を全員で分かち合えるよう尽力していきます。

現在進行中の人事制度改革は今期で節目を迎えます。今後は、新しい制度を浸透させ、適正に運用することで、すべての従業員が働きがいを実感できる職場を実現し、ワコールのさらなる成長を加速させてまいります。

国内事業トピックス

「美・快適・健康」領域を中心に、お客さま一人ひとりの自分らしい美しさを実現するために多様な取り組みを展開しています。

大阪・関西万博でPHRサービス 「3Dボディスキャンから始まるヘルスケア体験」を提供



(株)ワコールは、個人の健康医療情報PHR(Personal Health Record)サービス利用者の拡大とユースケースの創出を目指した経済産業省の実証事業「令和5年度補正PHR社会実装加速化事業(情報連携基盤を介したPHRユースケースの創出に向けた課題・論点整理等調査実証事業)」にサービス事業者として採択され、AI食事管理アプリ『あすけん』で知られる株式会社askenと連携し、新たなPHRサービス「3Dボディスキャンから始まるヘルスケア体験」を提供しました。(展示期間:2025年6月21日～6月29日)

■サービス内容

ワコールの3D計測サービス「SCANBE(スキャンビー)」を活用し、会場内の3Dボディスキャナーでからだをスキャン。そのデータはワコール公式アプリ「WACOAL CARNET(カルネ)」に自動連携され、参加者自身が視覚的にボディデータを確認できます。さらに、アプリ上に「どうなりたいか」というニーズを入力すると、『あすけん』の知見により個々人の理想に近づくための食事および運動のアドバイスを提案。こうして、からだの可視化から行動プランの提示まで一貫したヘルスケア体験を実現しました。

「DX銘柄」に2年連続選定



(株)ワコールホールディングスは、経済産業省と東京証券取引所、独立行政法人情報処理推進機構が共同で選定する「デジタルトランスフォーメーション銘柄(以下、DX銘柄)」に2年連続で選定されました。

■DX銘柄選定にあたって評価された主な取り組み

(株)ワコールは、従来からの強みである販売員(ビューティーアドバイザー)によるコンサルティングサービスに加え、3D計測サービス「SCANBE」やアプリを通じ、リアルとオンラインで一貫した満足度の高い顧客体験を提供しています。また、蓄積された3D計測データを当社のサービスやものづくり、さまざまな他業種とのオープンイノベーションにより多角的に活用することで、さらなる顧客体験価値を生み出しています。2024年3月からは初の有料コンテンツ「わたしを知る骨格診断」をリリースし、想定を上回る反響をいただいています。



「SCANBE」計測イメージ

「わたしを知る骨格診断」
POPUP



フェムケアブランド「YOJOY」が 女性応援ブランド賞を受賞



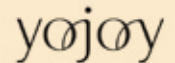
(株)ワコール
パーソナルウェア商品営業部
ファースット真弓

(株)ワコールのフェムケアブランド「YOJOY(ヨジョイ)」は、女性のエンパワーメントおよびSDGs推進に貢献し、持続可能な社会づくりに向けた挑戦や活動を行う個人や企業を表彰する「HAPPY WOMAN AWARD 2025 for SDGs」において、「女性応援ブランド賞」を受賞しました。

■受賞理由

「YOJOY」は、女性のライフステージごとの変化に寄り添い、不調を感じる前から日々のセルフケアを促すことを目的に、デジタルコンテンツによる情報発信に加え、デリケートゾーンにも使用できるボディケアアイテムやアンダーウェアなど、多彩なセルフケア商品を提供し、自分自身と向き合うきっかけを創出してきました。その取り組みは、健康意識の向上を促し、ウェルビーイングの実現に貢献するとともに、セルフケアの大切さを社会に広めています。女性のからだところのバランスを整え、セルフケアを支援する革新的な取り組みを展開し、女性がより自分らしく健やかに生きるための環境づくりに寄与する功績が高く評価されました。

■「YOJOY」について



社内プロジェクトを経て、2023年10月に誕生したワコール発のフェムケアブランド。養生*の考え方をベースとし、日々のセルフケアの重要性に着目。女性の揺らぎをととのえ、セルフケアを応援します。

※養生:生活に留意して健康の増進を心がけること

海外事業戦略(グローバル本部長メッセージ)

相互信頼と一体感で、
グローバルなシナジーを創出し、
世界のワコールを目指す

株式会社ワコールホールディングス
執行役員 グローバル本部長

吉富 拓也

Takuya Yoshidomi



■ワコールグループにおける海外事業の役割

当社グループは、社系にある「世界のワコール」を実現するために、世界中のお客さまに当社の商品を認知、支持いただき、継続的にご愛用いただくことを使命としています。連結業績においては日本国内売上上の比率が最も高いものの、非連結の関連会社を含めたグループ全体の海外売上は1,000億円を超えており、すでに大きな規模を有しています。加えて、海外市場は依然高い成長が期待されており、持続的な売上・利益の創出という観点からも、海外事業は当社の成長戦略における重要な柱と位置付けています。

私は2025年3月よりグローバル本部長に着任しました。着任後、各海外法人を訪問していますが、長年にわたりワコールに勤務し、高いロイヤリティとエンゲージメントを持って業務に取り組むメンバー

が数多く在籍していること、「世界のワコール」や「相互信頼」といったグループにとって重要な理念に共感しながら各海外法人が事業を推進できていることを実感しています。創業者をはじめとする先人たちが、創業の精神を大切に、それを海外にも丁寧に浸透させながら企業文化を築いてきたことが、現在のワコールグループの一体感につながっていると考えています。

一方で、現時点における業績は各海外法人ともに厳しい状況にあり、課題も多く存在しています。こうした厳しい環境下においても、グローバルで培ってきた「相互信頼」の精神を今まで以上に大切にいきます。そして、従業員の努力やお客さまをはじめとしたステークホルダーの皆さまのご期待に誠実に応えるためにも、私自身が強い覚悟を持って職務に取り組んでまいります。

■主要各エリアの現在地と取り組み

海外事業の成長に向け、各海外法人がさまざまな施策を実行していますが、従来のワコールグループのビジネスモデルが現在の各国の市場環境に十分に適応できていないという厳しい現実も認識しています。

今後は、各国における市場変化や顧客ニーズの多様化を的確に捉え、柔軟かつ迅速に変革を推進していく姿勢が必要です。私たちは、常に市場と真摯に向き合い、機動的な対応を通じて、成長軌道への回帰を目指してまいります。

海外事業戦略(グローバル本部長メッセージ)

■米国事業の取り組み

米国事業は、かつて百貨店向けの卸売を中心としたビジネスモデルをベースとし、グループ内でも売上規模が大きく、安定的に利益を創出する事業として位置付けられていました。しかし近年では、主力販路であった百貨店の閉店が相次ぎ、EC事業の強化が急務となっています。

2023年には「LIVELY」事業からの撤退を決定するなど、当初想定していたEC事業の成長を十分に実現できていないのが現状です。今後のEC事業の成長に向けては、消費者からのブランド認知向上と購買までのコンバージョンの実現が不可欠であり、そのためにはデジタルマーケティングおよびEC関連施策への積極的な投資が必要であると認識しています。

具体的には、デジタルマーケティングの強化に対し、27年3月期以降、売上比率で3〜4ポイント程度の追加投資を計画しています。加えて、自

社ECプラットフォーム刷新にも着手しており、現在約50%弱のEC売上比率を将来的には55%以上まで引き上げることを目標にしています。並行して、工場および間接部門におけるコスト構造改革も推進し、事業効率の最大化にも取り組んでいます。

米国は、これまでも売上・利益の両面でグループに大きく貢献してきた重要市場であり、今後もその役割が期待されることに変わりはありません。その期待に応えるべく、戦略的な投資を積極的に行い、売上拡大と中長期的な成長につなげてまいります。

■欧州事業の取り組み

欧州事業において最優先で取り組んでいるのは、ワコールヨーロッパと、2024年に買収したBravissimoグループとのPMI (Post-Merger Integration: 買収後の統合プロセス)の確実な遂行です。両社ともに売上規模の大きい企業であり、それぞれの強みを活かしながら、グ

ループ全体としてのシナジーの最大化を図ることが、欧州事業における重要な施策となっています。

欧州市場は、他地域とは異なり、多様な国と文化が混在しているため、それぞれの市場ニーズや流通チャネルに応じた、きめ細かな戦略が求められます。特に、専門店の売上比率が非常に高い点は他地域との大きな違いであり、商品戦略・チャネル戦略の両面において、国ごとに柔軟に対応しなければなりません。今後も各国市場に丁寧に向き合い、ローカル特性に即した成長戦略を展開していきます。

また、欧州においてもEC事業の重要性は非常に高いと認識しています。Bravissimoグループの買収効果も寄与し、2025年3月末時点でワコールヨーロッパのEC売上比率は約37%に達しています。今後もさらなる成長に向けて、EC事業の強化に継続的に取り組んでまいります。

■中国事業の取り組み

中国市場では、ECを中心とした新興ブランドが急速に台頭しており、当社の従来型ビジネスモデルとは異なる先進的な販売スタイルが主流となっています。こうした市場環境の変化により、現在、厳しい状況に直面しており、構造的な変革への対応が急務となっています。

26年3月期は、まず損益分岐点の達成を目標とし、その実現に向けて最優先で取り組むべき課題としてEC事業の強化を掲げています。特に、中国独自のデジタルプロモーションへの対応が求められており、ライブコマースをはじめとする現地特有の販促手法を活用します。また、「ミューズ」の活用・展開も積極的に進め、認知度拡大につなげていく方針です。



(株)米国ワコール CEO Mitch Kauffmanと縫製工場のワコールドミニカーナ(株)にて

海外事業戦略(グローバル本部長メッセージ)

加えて、実店舗の改革にも取り組んでおり、中国市場のトレンド変化に対応した売場づくりを進めています。実際に新しいイメージに転換した店舗では、一定の成果が見られており、今後の展開に手応えを感じています。

引き続き、中国市場のトレンドを的確に捉え、柔軟かつ迅速な対応を継続することで、現地に受け入れられるマーケティング戦略の構築を進めてまいります。

■その他エリアでの取り組み

アジア地域においては、シンガポール、香港、マレーシア、フィリピン、ベトナムの5拠点が連携し、エリア全体として、各国間の相互連携を通じた業務の効率化と市場対応力の強化を図っています。

また、著しい成長を遂げているインド市場においては、百貨店や専門店における出店数・売場面積を拡大しており、売上も着実に伸長しています。さらに、直営店やECチャネルの拡大も進んでおり、近い将来の黒字化達成に向け、さまざまな施策を着実に実行してまいります。

■今後の海外事業の方針

海外事業は、当社の成長を牽引し「世界のワコール」を実現するための重要な役割を担っています。今後も引き続き、事業拡大のために必要となる取り組みはスピード感を持って着実に進めるとともに、非効率な事業については常に見直しを行い、経営資源の最適配分を図っていきます。

これまで当社の海外事業は、各国の市場特性を尊重し、各法人に事業方針や戦略の立案を委ねてきました。しかし、IT環境の進化により、国境を越えた情報共有やマーケティング手法の展開が、より効率的に行えるようになりつつあります。今後は、各国で培った事業の状況や

進捗を日本側が的確に把握し、それをグループ全体に展開することで、実効的なシナジーを創出し、グループ全体の成長力を高めるための変革を推進していきます。

また、各法人には、「世界のワコール」や「相互信頼」といった理念に共感し、愛着を持ってビジネスを展開している多くの仲間がいます。この共通の価値観こそが、グローバル企業としての当社グループの一体感の源泉であり、シナジー創出の基盤であると考えています。今後もこの一体感を大切にしながら、グループとしての連携と成長をさらに加速させてまいります。

■「Empowering. WACOAL」の実現

(株)ワコールのキャンペーンスローガンである「Empowering. WACOAL」には、お客さまや社会に価値を提供するだけでなく、従業員一人ひとりが自信と誇りを持って働ける会社でありたいという想いも込められています。私が最も大切にしているのは、まさにその「原点」です。従業員が元気でなければ、会社も元気にはなれませんし、その結果、お客さまに良い商品をお届けすることも、利益を創出して株主の皆さまに十分な還元を行うこともできません。つまり、すべての原点は「従業員のエンパワメント」にあると考えています。

海外事業を担う立場として、今最も重要なのは、進むべき方向を明確に示し、必要な施策をタイムリーに実行することであると認識しています。そして、仮に想定通りの成果が得られなければ、速やかに軌道修正を図り、必ず結果を出す。成果を出すことで、各国の従業員が自信と手応えを感じ、それが「従業員のエンパワメント」、さらには「ワコールのエンパワメント」へとつながっていくものと信じています。

私は可能な限り現地に足を運び、現地のメンバーとの対話を重ねることを大切にしています。一方的に指示を出すだけではなく、現地の

のメンバーからも学びを得ながら、ともに歩んでいきたいと考えています。また、私自身からも海外の仲間たちに向けて、積極的にエンパワメントにつながるメッセージを発信していきます。

「世界のワコール」としての存在感を高めることは、従業員の誇りとエンゲージメントを育み、ひいては業績の改善にもつながります。その好循環を生み出し、従業員の努力、そしてステークホルダーの皆さまのご期待に真摯に応えるためにも、これからもすべてのグローバルメンバーとともに挑戦を続けてまいります。



Interview
06

欧米市場における顧客接点拡大



Key Person 06

株式会社ワコールヨーロッパ
取締役社長

Geoff Embley

Bravissimoグループ買収の目的と現在の状況

Bravissimoは、フィット感へのこだわりと顧客サービスの質の高さが高く評価されているブランドです。これは、

私たちが大切にしてきた価値観と深く通じるものがあります。小売業界を取り巻く環境が急速に変化する中で、Bravissimoの買収は、卸売モデル依存のリスクを軽減すると同時に、既存の自社ECサイトと並ぶ新たな販売チャネルを確保するという戦略的な意味を持っていました。

Bravissimoは英国・米国で厳しい市場環境が続く中でも力強いブランドとして存在感を発揮しています。現在、買収後の統合プロセスを着実に進行していますが、ブランドの強みとアイデンティティを損な



うことなく、ワコールグループとのシナジーの最大化を目指します。

英国および欧州大陸における今後の展開

英国および欧州大陸は、今後も私たちの成長戦略の中核を担うエリアです。競争が激化する環境下でも、販路の拡大とブランド認知の向上に向けた取り組みへ注力することで、同エリアにおけるワコールヨーロッパのプレゼンスは着実に拡大し続けています。

具体的な取り組みとしては、Galeries LafayetteやEl Corte Inglésといった百貨店との戦略的なパートナーシップのもとでのビジネス展開や、Zalandoのような他社ECプラットフォームの活用による販路拡大を進めており、さらにその取り組みは既存の専門店チャネルにも波及効果をもたらしています。

現在、ドイツではブランド直営のECサイトの開発を進めており、BravissimoのECプラットフォームを他の欧州市場へ展開する可能性も検討中です。英国では新店舗のオープンが間近に迫っており、さらなる出店も視野に入れています。

私たちが目指しているのは、地域ごとのニーズに寄り添いながら、ブランドの存在感を高めていくことです。

人的資本強化に向けた取り組み

ワコールグループの経営理念の根底にあるのは、「個人の可能性を尊重し、自己成長を促し、社会に貢献する」という考え方です。これは、グローバルでの人的資本戦略にも通じるものであり、各国の従業員に対しても同様の姿勢で取り組んでいます。具体的には、従業員同士のコミュニケーションを深める仕組みや、スキルアップのための研修、そしてウェルビーイングやワークライフバランスを支える施策に大きく投資しています。

今後も私たちは、従業員一人ひとりが自分らしく貢献することを認め、評価します。そして、創業の精神である「相互信頼」を礎としたインクルーシブな職場環境の醸成に注力していきます。



グローバル6拠点で業績と方針を半期に1度共有



各国の販売メンバーが集うセールスカンファレンス

TOPICS

2024年9月「Bravissimo Group Limited」を買収



Bravissimoグループは1995年の創業以来、「Dカップ以上の女性を応援し、自信を持って輝けるよう寄り添うこと」を使命に掲げ、大きな胸のお客さまから支持を得ています。約700人の従業員が活躍し、英国全土に25店舗を展開するほか、自社ECサイトを通じて世界中のファンに商品とサービスを届けています。2022年には英国の下着小売業界で最優秀eTailer賞を受賞するなど、高い評価を得ています。

Interview

07

米国市場におけるEC戦略とブランド価値の深化



Key Person 07

株式会社米国ワコール
シニアヴァイスプレジデント
マーケティング担当

Kristin DiCunzolo

米国のECビジネスの現状

COVID-19以降、米国の小売市場は急速にデジタルへとシフトしました。ECサイトはもはや「便利だから使う」ものではなく、「必要だから使う」ものになっています。百貨店などの小売業者も、データに基づいた厳選された品揃えに注力することで消費者の購買行動の変化への対応を進めています。従来の実店舗は勢いを弱めており、今後ECの重要性はますます増していきます。

今、求められているのは、オンラインとオフラインを自由に行き来できるオムニチャネル体験です。お客さまは、自分のライフスタイルやその時の状況に合わせて、最も便利な方法で買い物をしたいと考えています。

私たちは、そうした多様なニーズに対して、「お客さまが今いる場所で、必要なときに、必要なものを届ける」という姿勢を貫いています。オンラインでもオフラインでも、同じように感動を届けられるブランドでありたいと考えています。

「LIVELY」事業撤退からの学び

そのような状況の中で、「LIVELY」事業からの撤退は、私たちにとって大きな学びの機会となりました。競合他社の参入や個人情報の規制強化などのビジネス環境の変化により、売上が想定を下回ったことが要因です。この経験を通じて感じたのは、「自分たちで戦略を持ち、実行できる力がなければ、環境変化のスピードについていけない」ということでした。ECビジネスの世界では、技術も市場も日々変化し、外部のエージェンシーに頼っている、必要なときに必要な変更ができない。だからこそ、私たちはテクノロジーを自社でコントロールし、スピーディに動ける体制を整える必要があると痛感しました。この変革の根底にあるのは、「顧客理解」と「スピード」です。この2つは、もはや妥協できない要素です。お客さまが欲しいときに、欲しい形でサービスを提供できなければ、選ばれ続けることはできません。

米国ワコールの目指す姿と今後の注力施策

現在、私たちはWacoal Americaの未来に向けて、大きな変革の最中にいます。今年度の最優先事項は、プラットフォームとテクノロジースタックの刷新です。これにより、より柔軟でスピーディな運用が可能になり、顧客体験の質を一段と高めることができると確信しています。

短期的には、SEOやパフォーマンスマーケティングの最適化にも力を入れています。データやテクノロジーに偏りすぎないよう意識しつつも、今後のブランド成長の土台として、こうした基盤整備は欠かせません。

中期的には、CRMやロイヤリティプログラムの強化を進めていきます。顧客一人ひとりとの関係を深め、長く信頼されるブランドであり続けるために、パーソナライズされた体験の提供が不可欠です。また、オンラインで見た世界観が、店舗でもそのまま感じられるように、チャネルを超えたブランドの一体感も大切にしています。さらに、価値観を共有するパートナーとの協業も視野に入れています。

長期的には、AIなどの技術を活用したパーソナライゼーションにも取り組みます。例えば、さまざまなサイズの女性がサイトを訪れたとき、自分に合ったサイズのモデルが表示されるような仕組みを整えていきます。私たちが目指しているのは、一人ひとりの感情に訴えるブランド体験の創出です。下着は、単なる機能性だけでなく、着る人の気持ちに寄り添うもの。だからこそ、ストーリーテリングやインクルーシブな表現を通じ

て、より多くの人に「これは私のためのブランドだ」と感じてもらえるような見せ方を模索しています。

そして私たちは、お客さまの人生のあらゆるステージに寄り添える商品を提供できる会社であると自負しています。お客さまが何も考えなくても、先回りして「今、あなたに必要なのはこれです」と提案できる、そんな気づきと共感に満ちたブランドの創造を目指しています。

相互信頼と米国ワコールの役割

「相互信頼」というワコールグループの理念は、Wacoal Americaの運営においても、私たちの行動の根幹をなしています。チームメンバーや取引先との関係において、透明性、誠実さ、そして品質を通じて信頼を築くことを、私は何よりも大切にしています。

最近の例では、関税措置の変更が予想された際、私たちは取引先にいち早く情報を共有しました。「ワコールは、悪い知らせであっても、いつも最初に知らせてくれる会社だ」と言っていただけることは、大きな誇りです。信頼は一朝一夕に築けるものではなく、取引先の視点に立って納得感のある形で進めることを日々心がけています。

Wacoal Americaがグループの中で果たすべき役割は、イノベーションの先導者であることです。米国は、世界で最も競争が激しく、多様性に富んだ市場です。ここで得られる知見や挑戦は、グループ全体にとって大きな財産になるはず。私たちは、単に売上を上げるだけの子会社ではなく、戦略的価値を提供できる存在でありたい。商品開発、ブランド構築、デジタル戦略——あらゆる面で、グループの未来を切り拓く役割を担っていきたいと思います。



財務戦略(CFOメッセージ)

Akira Miyagi

中期経営計画リバイズ施策の PDCAスピードを上げ、 収益性と資本効率改善に向け ラストスパートへ挑む

株式会社ワコールホールディングス 代表取締役 副社長執行役員CFO 宮城 晃

■25年3月期の振り返り

25年3月期は、中期経営計画リバイズ(以下、中計リバイズ)で取り組む収益力の改善に向けた各施策を着実に実行した一年でした。しかし、国内外の事業環境は、想定を大きく上回る厳しさとなり、グループ全体の業績は厳しい結果となりました。国内では、個人消費の回復が鈍く、市場全体の需要も当初の見込みを下回る結果となりました。海外においても、米国市場での個人消費の落ち込みが顕著となり、現地子会社のみならず、北米向けの販売比率が高い欧州事業にも影響を及ぼしました。中国市場では、個人消費の低迷に加え、経済全体の減速が長期化しており、依然として見通しは不透明な状況です。

このような環境下においても、当社は中計リバイズに沿って、不採算事業の見直しや資産効率の改善を着実に推進してまいりました。25年3月期および当期については、不動産売却を通じてフリーキャッシュ

フローの大幅な改善も実現し、財務体質の健全化に向けた確かな前進を果たしています。また、2024年9月に買収した英国のBravissimoグループをはじめ、欧州事業は堅調な成長を遂げており、グローバルポートフォリオの分散効果も出始めています。経済環境が厳しい中でも、新しい成長の芽が着実に育っています。

一方で、構造改革の柱であるサプライチェーンマネジメント改革やコスト構造改革については、着実に進捗しているものの、一部の施策では効果発現の遅れや実行スピードの課題が顕在化しており、今後はより一層の推進力が求められています。外部環境の厳しさに起因する減収だけでなく、内部の改革の実行スピードやブランド再構築による効果発現の遅延といった課題にも真摯に向き合い、経営基盤の強化に引き続き取り組んでまいります。

■中期経営計画リバイズの進捗状況

中計リバイズの進捗について、国内外の厳しい事業環境、リバイズ施策の効果発現の遅延、計画時に想定していなかった不採算事業への対処による減収影響などを踏まえて、最終年度である当期の目標を、売上収益で当初2,035億円から1,875億円、事業利益は130億円から47億円へと下方修正しました。

国内では「WACOAL(ワコール)」のリブランディング施策などによって若年層への認知は拡大している一方で、従来の主力顧客である中高年層の一部に離反が見られるなど、想定外の影響も見られます。加えて、サプライチェーンマネジメント改革による在庫回転率や充足率の改善についても、効果の発現が想定より遅れており、柔軟な軌道修正をタイムリーにできず、収益に影響を及ぼしています。

海外においても、機能性から快適性重視へと変化する市場ニーズや、ECチャネル拡大の動きへの対応がやや遅れました。米国市場で

財務戦略(CFOメッセージ)

は関税措置等の不透明要素が続いており、中国市場では、ECサイトを中心に消費者の購買志向が低価格商品に移行しています。グループ全体での競争力をさらに高めるためには、スピード感のある事業モデル変革が不可欠です。

また、PDCAサイクル運用の遅さも反省点です。計画・実行だけでなく、振り返りと次のアクションのスピードを高め、変化への対応力を強化する必要があります。

一方で、(株)ワコール単体では23年3月期から25年3月期で販管費を30億円以上削減するなど、構造改革による利益面の効果は着実に出てきています。収益力改善に向けた中計リバイズの方向性自体は正しいと確信しており、「VISION 2030」実現に向けて、やるべきことを確実にやり切る覚悟で推進していきます。

■資本効率の改善に向けたアセットライト化

グループ全体の資本効率改善に向けて、アセットライト化の推進を中計リバイズにおける重要な戦略と位置付けています。保有不動産の整理・売却、働き方改革と連動した事業所の集約、オフィスのフリーアドレス化の推進など、各施策は計画通りに進捗しています。今後も、市況の変化や事業状況を注視しながら、必要に応じて柔軟に対応してまいります。こうした不動産売却は赤字補填を目的としたものでなく、これまで課題となっていた資本の正常化と財務健全性の強化を目的として計画的に取り組んできたものです。加えて、事業所統合による部門横断のコミュニケーション活性化や、オフィス環境の改善による働き方改革・生産性向上など、副次的な効果も生まれています。

政策保有株式の縮減も計画的に進めており、若干の遅れはあるものの、3カ年全体では計画通りに着地する見込みです。自己株式の取得も計画通りに進行しており、自己資本比率は60%台後半で着地す

る見通しです。今後も、企業価値の持続的向上に向けて、資本効率の最大化と健全な財務基盤の構築を両立させる資本政策を推進してまいります。

■ROICマネジメント導入の進捗

以前より取り組んできましたROICマネジメントについて、26年3月期からは、全社のROIC目標を構成要素ごとに分解し、各部門が資本効率を意識した計画を策定・実行できる体制にしています。子会社においても、ROICの目標値を年次計画に組み込み、グループ全体で収益性や資本効率の可視化を進めています。併せて、ブランド別・チャネル別損益も月次で確認できる体制を整備し、きめ細かな経営管理を実現しています。これにより、タイムリーに状況を把握し、より戦略的な意思決定を行うことが可能となりました。

財務方針の見直しに加え、現在はM&Aや成長投資に関する判断基準・投資ルールの再構築に着手しています。また、役員報酬における業績連動型株式報酬制度の指標の一つにROICを新たに導入し、経営陣が資本効率改善にコミットする体制も明確にしました。新たなM&A案件の審査・判断でも、資本コストを上回る資産効率やROIC創出を重視し、長期的な企業価値向上に資する経営判断を徹底してまいります。

	これまで	これから
資本コストへの意識	PL重視	PL&BS重視 WACC<ROIC
KPI/PDCA	事業部・個社KPIと 全社KPI(ROE)が分断	事業部・個社KPIが 全社KPI(ROIC)と 紐づく
事業ポートフォリオ 管理	事業部・個社単位評価	顧客起点の サプライチェーン 単位評価



■CFOとしての企業価値向上への貢献

CFOの役割は単なる財務責任者にとどまらず、株主・投資家をはじめとするあらゆるステークホルダーの期待を正しく受け止め、経営計画の立案・実行を支えることにあります。日本企業の伝統的な表現では「番頭役」とも言えますが、単なる補佐役ではなく、財務・戦略・組織を横断し、グループ全体の持続的成長に責任を持つ、経営の中核を担う立場だと認識しています。CEOが情熱とビジョンを持って全体をけん引する存在であるならば、私は冷静にデータに基づき判断し、数字を積み上げ経営を後押しする存在であると考えます。今回のような構造改革や資本効率化においても、外部の視点や資本市場の期待を社内に伝え、現実的なプランとして根付かせることが、私自身のミッションです。

一方で、従業員のエンゲージメント調査では、厳しい結果が出ており、CFOとしてメッセージを十分に伝えられていなかったことを深く反省しています。売上至上主義から脱却し、収益力・資本効率の改善、サステナブルな経営や働きがいといった「質」の向上が企業価値に直結するという考え方を、社内全体にもっと浸透させていくことが今後の使命です。

中計リバイズの方針に沿って、引き続き定量的な資本効率の改善と、定性的な人的資本強化の両面から企業価値の最大化に努めます。そして、投資家・資本市場に対しても、説明責任を全うすべく、透明性の高いコミュニケーションを行い、期待されるKPIや情報開示を積極的に進めていきます。

「Empowering. WACOAL」の旗のもと、CFOとして全社一丸となって成長基盤を強化し、不断の改革を進めてまいります。

Sustainability

人的資本の強化	34
環境	36
人権	37
社会貢献活動	39
2030年までに解決を目指すマテリアリティ(重要課題)	40

人的資本の強化

■基本方針

基礎研究、商品の企画・開発から材料調達、生産、販売に至るまでのバリューチェーンについて、その大半をグループ内のリソースによって築いている当社グループにとっては、「人財」を資本と捉え、その価値の最大化を目指すことは、経営上の重要な取り組みとなります。当社グループの従業員が「やりがい・働きがい・生きがい」を感じながら働ける魅力ある企業風土を実現することで、従業員一人ひとりが持つ能力を最大限に発揮し、生産性や競争力の向上といった組織の成果に結びつき、持続的な成長につながっていくものと考えています。

■ガバナンス

各事業会社が各社の事業戦略に基づき人事戦略を展開していく上では、個社の人事部門が主体となって、人事課題に対する具体的な取り組み施策を立案、実行し、進捗状況のモニタリング、達成状況の評価検証というサイクルを回しています。一方、グループ全体の人的資本に関するガバナンスを有効に機能させるために、人権・DE&Iやコンプライアンスの観点を中心に、各社の取り組み、整備の状況について定期的にモニタリングを行い、状況に応じた指示や要請を行っています。

■戦略

事業環境の不確実性がますます高まる中、ビジネスモデルの変革を早期に進めていく上で、担い手となる人財に関する戦略の重要性は増すばかりです。とりわけ日本国内においては少子高齢化による労働力人口の減少が進み、これまで以上に人財獲得競争が激化しています。魅力ある企業であるための人財戦略を策定、実行していく必要があります。当社においては、果敢な構造改革と成長戦略の策定・実行を並行して、またスピードを上げて進めていくためにも、従業員個人のさらなる成長に資する施策に加え、個の力を組織の力に結びつけるための環境や風土への変革を併せて進めています。

 人的資本戦略における重点取り組み(対象:(株)ワコール)
<https://www.wacoalholdings.jp/sustainability/resource/>

■目指す姿

従業員一人ひとりの成長を支援し、働きがいの高い組織を構築することで、「人が輝く、人で輝く」ワコールの実現を目指し、5つの取り組みに注力します。(対象:(株)ワコール)

- I. 人財獲得 II. 成長支援(人財育成・キャリア形成) III. マネジメント力の強化
 IV. DE&Iの推進 V. Well-beingの実現

TOPICS

販売員(ビューティーアドバイザー)の人財育成とエンゲージメント

ワコールには約2,500人のビューティーアドバイザーがおり、専門的な知識と技術によって、一人ひとりの自分らしい美しさを引き出すお手伝いをする中で、お客さまとの絆を深く、広く、長くつなげています。ビューティーアドバイザーの育成においては、より多様化するお客さまのニーズに応え、ご満足いただくために「顧客対応力(実学)」と「人間力(道学)」の両面の向上に取り組んでいます。2022年より自立的な学びを体系的に支援していくために、(株)グロービスの「GLOPLA LMS」を導入し、成長機会の提供、キャリアアップ意欲の醸成につなげています。

2025年からは、半月に1回、朝の1時間を活用し、接客販売に関する塾をオンラインで開講しています。毎回100名程度のビューティーアドバイザーが参加し、お客さまへの接客販売スキルの向上や新たにスタートした置き置きサービスの拡大にも取り組んでいます。加えて、コーチングスキルに特化した研修もスタートし、2025年3月期には販売職の所属部門長と販売職の役割任用者152名が受講、「働く仲間、一人ひとりがお客さまを思って自律的に考え行動していくことを尊重できる組織風土づくり」にも取り組んでいます。コミュニケーションのあり方を変え、従業員が成長することで会社が成長することを目指しています。

個人能力の育成と並行して、組織力の強化のため「従業員エンゲージメントの向上」にも継続的に取り組んでいます。ビューティーアドバイザー対象のタウンホールミーティングを2025年より開始し、全国のビューティーアドバイザーと経営層のコミュニケーションの場を設けることで、エンゲージメントの向上につなげていきたいと考えています。より現場に根ざした人財育成、組織力向上を可能にする風土を形成していきます。



ビューティーアドバイザー対象タウンホールミーティング

人的資本の強化

指標と目標

経営戦略に基づく 人的資本の課題	人的資本の最大化に 向けた取り組み	指標と目標(KPI)		
		指標	目標	2025年3月期実績
会社の成長を担う 人財の獲得・育成・登用 対応する マテリアリティ：5	I. 人財獲得 II. 成長支援 (人財育成・ キャリア形成)	経験者採用の状況(総合職)	総合職採用数のうち、 3～5割を経験者採用にする	●採用総数：34名 内、経験者採用16名(47.1%)
		人財育成・研修への投下費用 研修参加者数、学びへの時間投資(労働時間対比)	未策定(2026年3月期中に策定)	●仕事を効果的に行うために 必要なトレーニングを受けている：50.4%
		従業員エンゲージメントスコア (主体的なキャリア形成の実現の貢献を測るため)	キャリア実現に関するポジティブ回答が 60%以上	●多様なキャリアの選択肢やチャレンジ機会が提供され、 活用できる環境がある：42.8% ●総合的に見て、私は当社でキャリア上の 目標を達成できると感じている：33.0% ●自分のキャリア開発について直属上司と 有意義な話し合いをしている：22.4%
個の力を組織の成果に 結びつけるための マネジメント力の向上 対応する マテリアリティ：4	III. マネジメント力 の強化	従業員エンゲージメントスコア (持続的成長につながるマネジメントの 貢献を測るため)	将来性、未来志向に関する ポジティブ回答が60%以上	●当社の将来は有望であると信じている：19.9% ●経営層の未来志向：42.3% ●部課長層の未来志向：46.5%
エンゲージメント・ 心理的安全性の高い 組織風土の醸成 対応する マテリアリティ：4, 5		従業員エンゲージメントスコア (フィードバック文化醸成の貢献を測るため)	承認・称賛、正当な評価に関する ポジティブ回答が60%以上	●良い仕事をしたときに、きちんと認めてもらっている：55.8% ●我々は、チーム間の協力がうまくいったとき、 それをしっかり称賛(賞賛)している：57.4% ●担当業務に対して公正な報酬を得ている：30.8% ●給与は、個人業績にしっかり連動している：23.9%
	IV. DE & Iの推進 V. Well-beingの実現	女性の管理職登用	2028年度中に管理職(部長級以上)に 占める女性割合30%以上	●17.5%(2025年3月時点)
		障がい者雇用	2025年度法定雇用率2.5%	●2.68%(2025年3月時点)

※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

環境

当社グループは、グローバルな事業活動において、地球環境を守ることは企業の責務と考え、気候変動対応、循環型社会実現などに向けた取り組みを推進するとともに、環境情報に関する開示の拡充に取り組んでいます。

■環境方針

当社グループは、2009年に「環境方針」を制定して以来、環境負荷の低減に向けた取り組みを推進してまいりました。近年、地球規模で環境課題が深刻化する中、企業に対しても一層の対応強化が求められています。このような状況を踏まえ、環境に対する基本的な考え方とその適用範囲をより明確にし、グループのミッションを反映した「環境方針」へと2025年4月に改定いたしました。

ワコールグループ環境方針
https://www.wacoalholdings.jp/sustainability/files/environmental_policy.pdf

■気候変動への取り組み(TCFD提言に沿った情報開示)

脱炭素社会の実現に向けた取り組みを進め、サプライチェーンにおける温室効果ガスの排出量削減をより確実なものにするため、2021年よりワコール事業(国内)のサプライチェーン全体における温室効果ガス排出量(Scope3)の算定を開始しました。また、TCFDの枠組みに沿って2023年3月期に気候変動に対するシナリオ分析を実施し公表しましたが、2025年3月期において、改めてリスクと機会の洗い出しを行うとともに、サプライチェーン上流まで範囲を拡大したシナリオ分析を実施しました。今般のシナリオ分析ではグループ全体に対する連結売上収益の比率が最も高い事業セグメントである、ワコール事業(国内)を対象に2℃および4℃の気温上昇時の世界を想定しリスク・機会の抽出と対応策を検討しました。シナリオ分析の結果、2℃上昇時は環境意識の高い消費者からの支持の獲得などポジティブな影響がある一方で、炭素税の導入や原材料コストの上昇などの移行リスクが事業にネガティブな影響を及ぼす可能性があることがわかりました。また、4℃上昇時は暴風雨、洪水をはじめとする異常気象の激甚化などの物理的リスクが事業にネガティブな影響を及ぼす可能性があることがわかりました。今後も順次シナリオ分析の範囲を拡大し、グループ全体として詳細なリスク分析が行えるよう取り組みを進める予定でいます。詳しくは当社ホームページ、有価証券報告書に掲載しています。

ワコールグループ TCFD提言に沿った情報開示
<https://www.wacoalholdings.jp/sustainability/files/wacoalholdingsTCFD.jp.pdf>

■指標と目標

当社グループは、気候変動問題の解決と脱炭素社会の実現に向けた取り組みを進めるため、2030年に向けた独自の環境活動目標「環境目標 2030」を掲げています。

環境目標 2030: <https://www.wacoalholdings.jp/sustainability/environment/target>
 自社排出量の実績は当社ESGデータブック、有価証券報告書に掲載しています。
 自社排出量の実績: https://www.wacoalholdings.jp/ir/files/ESG_DATABOOK.pdf

■資源循環型社会の実現に向けた取り組み

(株)ワコールでは、サプライチェーン上の資源・資材の持続可能な利用および省資源対策、廃棄物の削減・リサイクルを推進するため、環境配慮型資材の調達方針や品質基準を審議するとともに、生産や調達活動における廃棄物削減の進捗状況のモニタリングを行っています。また、生産部門の従業員を中心に『SDGsプロジェクト』を展開し、残材料の寄付や利活用に関する広報活動を通じて、環境配慮施策に対する社外認知の向上を図るとともに、残材料の活用による新規事業・ビジネス創出を目的として活動しています。特に、残レースなどの廃棄素材を活用した地域や他企業との共創を推進しています。

消費者と地球にやさしい事業活動の推進:
<https://www.wacoalholdings.jp/sustainability/environment/efforts/>

TOPICS

アップサイクル活動(国内)

2024年には、京都の企業「香老舗 松栄堂」と協働し、両社のものづくりの精神に触れながら、世界に一つだけの匂い袋を制作するワークショップを開催しました。さらに、Z世代とともに新たな古着循環の仕組みを推進するリユースイベント「循環フェス」においても、ワークショップの開催やアップサイクル商品の販売を通じ、地域と連携した循環型社会の実現に取り組んでいます。こうした活動を通じ、取引先からのワークショップ開催依頼が増加しており、残材料活用を介した新たな顧客接点の創出にもつながっています。



アップサイクル活動(海外)

アップサイクル活動は日本のみならず、海外グループ企業にも波及しています。中国の大連ワコールでは、残材料を利用したウォールアートや従業員制作の手芸作品展示などを通じて、社内外のステークホルダーに対し、生産工程で発生する残材料の課題および活用可能性に関する意識啓発の機会を提供しています。



人権

当社グループは、創業以来の経営理念である「相互信頼経営」と「人間尊重の経営」を基盤に、すべての事業活動は人権の尊重を前提として行うべきであると考えています。世界各地の取引先と協力してサプライチェーン全体で責任ある調達を推進するとともに、人権の尊重や労働環境の継続的な改善に取り組むことで、持続可能な成長を実現していくことを目指しています。

■人権方針

ワコールグループ人権方針
<https://www.wacoalholdings.jp/sustainability/rights/>

当社は人権尊重の取り組みをグループ全体で推進し、その責務を果たしていく指針として、「ワコールグループ 人権方針」を制定しています。本方針は、国連が定めた「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠しています。

■推進体制

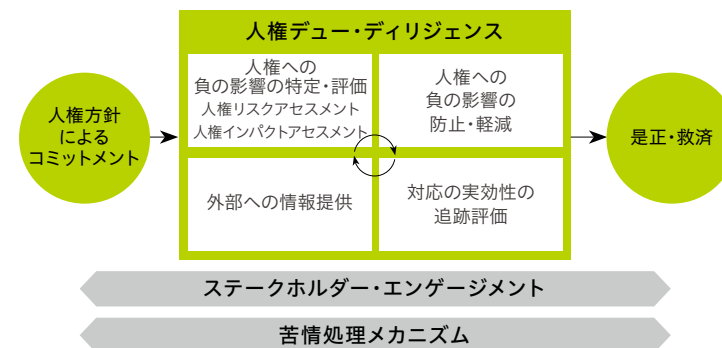
サステナビリティ活動に関する全体計画の立案、進捗状況のモニタリングを行う「サステナビリティ委員会」の下部組織に「人権・D&I部会」を設置しており、人権方針に基づく人権尊重の責務が果たされ、その業務執行が適正に行われるよう、人権擁護に関わる教育啓発活動、および人権デュー・ディリジェンスの体制構築および実行への助言・提言を行っています。

■人権デュー・ディリジェンス

当社グループでは、2017年よりCSR調達ガイドラインに沿って、商品調達における人権への負の影響とリスクを特定し、適切な対策を策定・実行するプロセスに取り組んでいましたが、調達過程以外のサプライチェーンにおける人権課題の抽出は実施できておりませんでした。そこで2023年に当社グループの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」を実施しました。特定にあたってはその後、第三者機関とのディスカッションを経て、当社グループが今後取り組むべき人権テーマを3つ特定しています。

重要な人権テーマ

- 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



TOPICS

2024年人権インパクトアセスメント実施結果

潜在的リスクが一般的に高いとされる「外国籍労働者の人権課題の把握」については、通常のCSR調達活動から一歩踏み込んだ調査が必要であると第三者機関から指摘を受け、2024年は人権インパクトアセスメントを実施しました。

①外国人技能実習生の雇用状況を確認

当社日本国内のグループ会社を中心として、外国人技能実習生の雇用状況を確認。

②外国人技能実習生への直接アンケート調査

オンラインアンケート調査を実施し、ライツホルダーの生の声を確認。本調査は、第三者機関とともに取り組み、調査内容は「尊厳ある移民のためのダッカ原則」に基づいています。

③インタビューの実施

インタビュー調査は、②の調査状況を踏まえ対象工場を選定しました。なお、客観性および中立性の確保を目的に、調査は第三者機関が実施し、当社および工場関係者は同席いたしませんでした。

評価結果サマリー

- 外国人技能実習生の就業環境や生活環境については、人権侵害は見られず、会社と外国人技能実習生との関係性が大変良好であることが確認された。
- 日々の円滑なコミュニケーションも確立されている。業務面では、日本人スタッフが簡潔な日本語で説明する工夫が見られ、生活面では、生活指導員や監理団体の担当者を中心に、日常的な悩みや困りごとを工場側に迅速に共有し対応する体制が整えられている。
- 工場内の表示は日本語が主体であるため、安心・安全の確保に加え、品質向上や不良率の低減を目的とした多言語表示の充実が望まれる。
- 日本国内の急激な物価上昇と円安による、生活への影響や生活賃金の基準については、定期的に監理団体と生活指導員と協力して確認していくことが重要である。

評価結果で確認された課題については、工場管理者へ共有し改善アクションに取り組んでいます。

人権

ワコールグループ相互信頼と協働に基づくCSR調達の取り組み
<https://www.wacoalholdings.jp/sustainability/csr/>

■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。

2017年10月に「ワコールグループCSR調達ガイドライン」を制定し、グループ共通の調達方針として、人権、労働慣行、環境や倫理など、社会的要求事項への配慮を重視する製造委託先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 調達ガイドラインの主な内容

1. 組織統治－コンプライアンスと透明性の高い組織管理体制の構築
2. 人権の尊重と人権侵害への非加担
3. 健全な労使関係、労働安全衛生
4. 環境保全への配慮
5. 公正な競争と自他の財産権尊重
6. 消費者の安全・安心の担保
7. 地域社会との共生、社会貢献

■推進体制

サステナビリティ活動に関する全体計画の立案、進捗状況のモニタリングを行う「サステナビリティ委員会」の下部組織に「CSR調達部会」を設置しており、CSR調達に関する全体計画の立案と進捗確認、当社グループの横串調整、教育、指導、支援等を行っています。

■製造委託先工場の基本情報開示

2018年5月からは開示に賛同していただいた製造委託先工場の基本情報をWebサイトに公開しています。

製造委託先工場の基本情報開示
<https://www.wacoalholdings.jp/sustainability/csr/list/index.html>

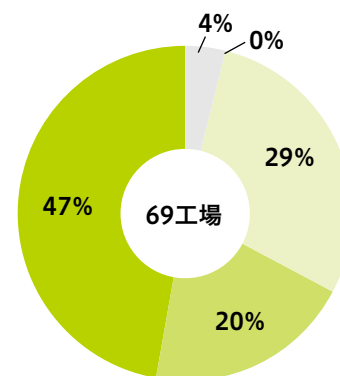
■2025年3月期の取り組み内容

- 自己評価を通じた「CSR調達ガイドライン」に定める内容の遵守状況の把握と分析評価フィードバックの実施
- 外国人技能実習生受け入れ製造委託先縫製工場へのモニタリング強化
- 外国人技能実習生のさらなる実態把握のために、外国人技能実習生を対象に人権インパクトアセスメントを実施

■モニタリング結果(製造委託先工場における自己評価の結果)

自己評価は2年ごとに実施しており、2025年3月期における自己評価の対象数は69工場でした。69工場のうち、2023年3月期から継続して自己評価を実施したのは36工場です。なお、レベルの低い工場については優先的に現地調査を行い、是正・改善を予定しています。

製造委託先工場における自己評価の結果



評価基準：レベル5（高評価）～レベル1（低評価）

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。

■2026年3月期活動計画

- 縫製工場、原材料仕入先、染色工場に対して「自己評価シート」を実施し、分析・評価フィードバック、是正・改善計画、フォローアップというモニタリング機能を強化。
- 新規縫製工場を中心に、現地監査を実施。

社会貢献活動

当社グループが推進する社会貢献活動は、当社が現代社会において果たすべき社会的使命「ミッション」をさまざまな形で実現するものです。

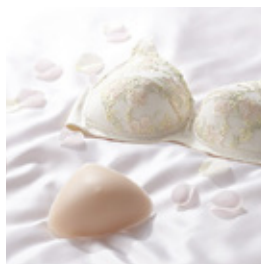


ブレストケア活動

女性用インナーウェアを事業の中核に据える当社にとって、乳がんの増加という社会課題は、将来にわたって持続的な成長を実現する上で解決しなければならない課題であると認識しています。



ピンクリボン活動



ワコール リマンマ

●ピンクリボン・チャリティ

毎年10月の間、乳がんの早期発見・早期治療・早期診断の大切さを訴える「ピンクリボン活動」の一環としてワコールの店舗で「ピンクリボンフィッティングキャンペーン」、ワコールウェブストアでは「ピンクリボンキャンペーン」を実施しています。ワコールの店舗では、採寸・試着をしていただくと、お一人あたり10円を、ワコールウェブストアでは、商品の種類・点数を問わず1購入件数につき10円をお客さまに代わってワコールからピンクリボン活動団体に寄付しています。

●リマンマ事業

1974年にスタートしたワコールのリマンマ事業では、「自分らしく美しくありたい」という気持ちに寄り添い、乳房を手術された方のためのインナーウェアや水着などを展開しています。全国5カ所の「リマンマルーム」の開設のほか、専任のアドバイザーによる相談会を全国で開催しています。



教育活動

からだところどころの変化にとまどいや不安を感じる思春期の子どもたちに正しい知識を伝え、成長を前向きに捉えてもらうことを目的とした活動を行っています。



ワコールの出前教室

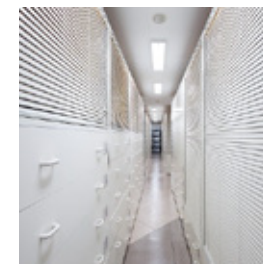
●ツボミスクール

小・中学生(小学4年生～中学3年生)とその保護者や教員を対象に、からだの変化と成長に合った下着の選び方などを伝える出前教室として2001年にスタートしました。思春期の子どもたちは、自分のからだところどころの変化にとまどいや不安を感じることも多いため、“正しい知識を身につけ、成長を前向きに捉えてほしい”という考えのもと立ち上げました。教室では、ワコールの従業員が講師となり、ワコール人間科学研究開発センターの研究データをもとに、「体型の変化」や「大人と子どものからだの違い」などをわかりやすく解説しています。また、近年のジェンダー平等社会の実現に向けた流れの中で、体育や性教育を男女共修とする学校も増えてきました。こうした時代の変化を受け、「ツボミスクール」では2023年より小学4年生を対象に「男女共修コース」を開設。男の子と女の子がともに、「成長期のからだの変化」「プライベートゾーンを守る下着の種類や役割」などを学ぶ授業を行っています。



文化活動

女性用インナーウェアビジネスを通じ、日本女性の洋装文化の普及・発展に貢献してきたワコールは、ファッションやアートを切り口にしたさまざまな文化活動にも取り組んでいます。

©京都服飾文化研究財団、
福永一夫撮影

九州に初進出したSPIRAL GARDEN

●公益財団法人 京都服飾文化研究財団(KCI)

1978年、当時の文部省の認可を受けて、西欧衣装を体系的に収集、保存、研究、公開する、「公益財団法人 京都服飾文化研究財団 (THE KYOTO COSTUME INSTITUTE)」が当社の出捐により設立されました。当財団での研究成果を公開する衣装展は海外からも招聘され、各地で国際文化交流の架け橋となっています。

●スパイラル

1985年、“生活とアートの融合”をテーマにした複合文化施設「スパイラル」を東京・青山にオープンしました。演劇、舞台、音楽、シンポジウム、美術展など、多彩なジャンルのイベントに対応する「スパイラルホール」や「スパイラルガーデン」を擁し、若手アーティストに発表の場を提供するとともに、彼らとのコラボレーションによる多彩な文化事業を展開しています。創業40年を迎えた2025年には、スパイラルとして九州初進出となるONE FUKUOKA BUILDING にショップ・カフェ・ギャラリーを備えた新しい複合スペース「SPIRAL GARDEN」をオープンしました。

2030年までに解決を目指すマテリアリティ(重要課題)

事業成長と持続可能な社会の実現に向けた2030年までの指標として、顧客・従業員・環境・社会・ガバナンスを対象とした11のマテリアリティを定めています。

■ **特定プロセス** 「研究力」「企画力」「販売力」などこれまで培ってきた強みを進化させながら、グループとして掲げた「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のマテリアリティの抽出を行いました。

STEP 1	ステークホルダーとの対話や要請を柱に、取り組むべき課題をリスト化
STEP 2	社外有識者を交えた経営層によるディスカッション
STEP 3	次世代の経営者候補によるディスカッション
STEP 4	若手従業員によるディスカッション
STEP 5	マテリアリティの特定

■ マテリアリティ

顧客

顧客への提供価値の最大化



	マテリアリティ	具体的な取り組み	2030年までのKPI 項目	目標値
1	パーソナライゼーションの追求による顧客体験価値の向上	お客さまの感動を生むために、お客さまとのつながりを増やし、お客さまから学ぶ	ワコールグループとつながりを持つ顧客数の拡大	検討中※
			顧客体験を向上させるワコールならではのサービスの体験人数の拡大	
		期待を超える商品と愛される商品をつくる	顧客データを活用した新製品やサービス開発の推進によるインナーウェア事業の再成長	
2	事業領域拡大への挑戦	お客さまをあらゆる角度でサポートするための新領域への挑戦	レディスインナーウェア以外の事業成長と収益力の向上	
			Well-being 実現に向けた新規事業の創出	
		世界のお客さまに感動を届けるためのグローバル成長の実現	社内リソースの新領域への展開	
3	商品品質の深化とサービス品質の構築	時代の要求する品質管理体制および、品質レベルの追求	海外での事業拡大	
			商品品質の継続的な監視と改善活動の実施	
			店舗・デジタルサービス品質の維持・向上	
	マテリアリティ	具体的な取り組み	2030年までのKPI 項目	目標値
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	世代・役職関係なく、主体的に自己能力を高め、熱意を持ってチャレンジする人財育成	自発的なキャリアデザイン、スキルアップの取り組みの強化	検討中※
			熱意を持ってチャレンジできる人財育成と環境の整備	
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し、ミッションを達成できる組織風土の醸成	多様な立場の人が協力できる労働環境の整備	
			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	
6	継続的な従業員の健康増進と健康意識の向上	従業員のこころとからだの健康増進	「生産性」「心身の健康」の向上	
			健康への理解力(リテラシー)の向上	

※目標数値について2025年3月期中に開示する予定でしたが、次期中期経営計画の策定に合わせて、マテリアリティおよび目標値について再検討を行っています。

2030年までに解決を目指すマテリアリティ(重要課題)

環境

次世代に向けた地球環境の保全



7

環境負荷を低減する
事業活動の推進

従業員・消費者双方における
環境意識の醸成

事業活動におけるエコ活動の可視化

脱炭素社会の実現

CO₂排出量の削減

廃棄物削減の推進

製品廃棄率の低下

資源循環型社会の実現

環境配慮型素材の使用率向上

①自社排出量(Scope1&2) 実質ゼロ
【対象：国内事業所】
②製品廃棄ゼロ【対象：(株)ワコール】
③環境配慮型素材の使用比率 50%
【対象：(株)ワコール】
④サプライチェーン排出量(Scope3) 20%削減
【対象：ワコール事業(国内)】
* 海外事業については、自社排出量(Scope1&2)
の把握から開始し、25/3期までに目標を開示
する計画です。

社会

すべての人が自分らしく活躍できる 社会の実現



8

社会課題を解決する
共創イノベーションの
推進

女性のQOL向上への貢献

プレステケア活動の推進

女性のQOL向上に貢献するニーズ(商品・サービス)
対応とシーズ開発
ステークホルダーとの継続的な対話を通じた女性の
QOL向上への貢献

ダイバーシティ&
インクルージョンの推進

ダイバーシティ課題(ジェンダーなど)の理解に向けた
社内啓発活動の推進
ダイバーシティ課題(ジェンダーなど)の解決に向けた
外部ステークホルダーとの対話、共創活動の推進

人権の尊重とCSR 調達活動の推進

人権デュー・ディリジェンスの構築・実施
人権教育の推進

CSR 調達活動の対象範囲拡大

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



9

透明性の高い
経営の実践

実効性の向上を実現する
最適なコーポレート・ガバナンス体制
の維持・構築

コーポレートガバナンス・コードの実践

取締役会の機能発揮と多様性確保

企業価値を向上させる役員報酬制度の継続的改善

公正かつモチベーション向上につながる評価・報酬
制度の構築

10

リスクマネジメント
体制の強化

法令遵守の徹底と高い倫理観を
持った組織体の構築企業活動における不適切な行動の防止、役員・従業
員一人ひとりのコンプライアンス意識の向上

事業リスクへの着実な対応による
組織レジリエンスの強化

重要リスクの選定方法や対応方針の見直し、DXや
情報通信技術の運用に伴う情報セキュリティ対策の
推進、事業継続体制(BCP)強化

検討中※

11

収益性、資本効率の
継続的改善

経営戦略の実行と
役割権限の明確化

中長期戦略の実効性向上に向けた重要業績評価指
標の管理強化と費用対効果の検証

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

適時適切な意思決定を行う執行体制の構築

※目標数値について2025年3月期中に開示する予定でしたが、次期中期経営計画の策定に合わせて、マテリアリティおよび目標値について再検討を行っています。

Governance

社外取締役インタビュー	43
役員一覧.....	45
コーポレート・ガバナンス.....	47
エンゲージメント	51

社外取締役インタビュー

ワコールグループが目指すべき企業経営は、
 現有資産から次なる成長を紡ぎ出し
 「全員経営」で実現する企業価値向上

独立社外取締役 原田 哲郎

Tetsuro Harada

■ワコールグループの現状と期待される可能性

Q.2024年6月に社外取締役に就任されました。取締役会の現状と、ご自身の役割についてどう認識されていますか？

就任から約1年が経ちました。取締役会では経営陣と社外取締役による活発な議論が展開されています。資本市場の視点からの発言も多く、時には社内役員にとっては耳の痛い指摘もありますが、これが闊達な議論につながり、ガバナンス改革が着実に進んでいると実感しています。私の役割としては、ドリームインキュベータ社でのCEOとして構造改革を推進した経験や、戦略コンサルティング、ベンチャー投資育成という専門分野で培った知見を活かし、経営に貢献することだと理解しています。社会の変化が加速する中、企業経営のあり方や経営手法も変化しています。今のワコールグループは、「自社はどうあるべきか」を中長期的な視点で捉え、迅速に意思決定し、

実行していく必要があります。社内のしがらみに捉われないで、外の視点から経営の進化を促す社外取締役の役割は、これからも重要性を増すと感じています。

Q.経営コンサルタントとして多数の企業を支援されてきたご経験から、ワコールグループの次なる成長機会はどこにあるとお考えですか？

工場見学や研究開発、品質検査にも立ち会い、ブランドマネージャーをはじめ、多岐にわたる部署の方々と対話してきました。その中で、ワコールグループが長年培ってきた機能性やデザイン性、着用感へのこだわりの高さ、そしてそれが、組織の能力として継承されている点が大きな強みだと感じました。しかし、現在は顧客ニーズやマーケットの変化により、このワコールグループの強みが十分に発揮できていないのが現状です。さらに、国内市場については、人口減少に伴い縮小という厳しい環境にも直面しています。ワコールグループが次

なる成長機会を見出すには、既存事業領域と新規事業領域の両面からのアプローチで考える必要があります。既存事業領域では、マーケットや競合他社の動向を常に洞察し、勝ち筋の分析を行い、他社とどのように差別化していくかを迅速に判断、施策につなげていくことが重要です。そのためには、継続的な市場分析や、議論しやすい風通しの良い環境づくりと、それを企業文化として根付かせることが不可欠だと考えます。新規事業領域については、既存事業で培った競争優位性のある資産を新たな分野へ展開することが成長のカギになります。例えば、インナーウェアのノウハウや長年計測してきた人体計測データをスポーツ領域に応用した「CW-X(シーダブリュー・エックス)」は、すでに高い評価を得ています。実際、世界的アスリートであるイチロー選手や大谷翔平選手にも愛用いただいており、「CW-X」は理想とするコンディションを実現できるよう、着用者に寄り添い続けています。これは、まさにワコールグループのMISSIONを具現化した一例であり、「CW-X」は今後さらに事業領域を拡大し、収益の柱へ成

社外取締役インタビュー

長らせていく方針です。こうした既存資産から新たな価値を創出するチャレンジを、今後も後押ししていきたいと考えています。

■中長期的な企業価値向上に向けて

Q.ワコールグループが、これから中長期的に成長し、企業価値を向上させるために必要な進化は何でしょうか？

ワコールグループはホールディングス体制のもと、各事業会社を統括し経営しています。グループ全体の企業価値向上には、ホールディングスによるガバナンス強化が重要です。急激な市場変化に対峙し勝ち残るためには、高度な市場分析と戦略策定が不可欠ですが、各事業会社単独では限界があります。ホールディングスがグループ横断で分析と戦略策定に関与し、「サイエンスの力」、すなわちデータや科学的手法を活用した経営判断を強化していくことが、今後の成長に向けた重要な要素となります。

もう一つは、私が大企業のコンサルティングをする中で得た知見からの助言です。近年、業界トップ企業は新たな価値創造に苦慮する時代を迎えていると感じています。トップ企業は、業界において最も適した手法で商品・サービスをつくり出し、それに最適化した組織を築いてきました。ただ、業界の垣根がなくなるような産業の大変革期である現在は、最適化された組織や手法が制約になることがあります。ワコールグループに限らず、どのトップ企業も新たな価値を生み出す苦しみと対峙しています。加えて、価値創造を担う従業員をどうエンパワーメントするかについても共通して課題を持っています。かの松下幸之助さんは、企業を持続的に発展させるにはどうしたらよいか悩んだ末、「衆知を集めた全員経営」という考えを導き出しました。経営者がすべての答えを持っているわけではなく、従業員全員の知恵を集集し、企業の成長に活かすという経営で、これを社内に説いていました。

「全員経営」は、課題を抱える現代の企業に対しても、道しるべになる普遍的な考えだと理解しています。従業員が主役となって会社の未来を考えていかなければ、企業の存続や成長は難しいと考えます。その時に必要なのが、従業員一人ひとりが経営者の視点を持ち、自らの業務に主体的に取り組むことです。それが企業の持続的な成長を支える原動力となります。私が従業員の皆さんに伝えたいのは、経営は煎じ詰めると以下の4つのエッセンスであるということです。

①人々の役に立つ：

お客さまにいま何が受け入れられるのか。市場だけでなく競合も分析し、より役立つ、選ばれる商品をどう開発していくのかを考える。

②利益を創出する：

自部門のみ考える部分最適ではなく、トータルで利益をつくり出す全体最適で考える。

③成長する：

一時的な利益ではなく、継続した成長を模索する。事業はもとより、組織の存続と成長に欠かせない人財の成長も考える。

④分かち合う：

利益は、従業員、株主に還元するとともに、将来に向けた投資にも振り分ける。

従業員の皆さんには、自身の担当業務や部門横断プロジェクトなどにおいて、経営者の視点でさらに進化できる要素がないかを常に考え、議論してほしいと思います。「全員経営」という意識で業務に臨めば、仕事の見え方が変わり、視座が上がることで見える景色が変わります。すると仕事の面白さも増すはずです。皆さんには、それをエネル

ギーにして暴れまわるくらいの勢いで変化を恐れず挑戦してほしい。

「全員経営」の意識を持った従業員一人ひとりの力が、ワコールグループの企業価値の源泉です。経営視点を持つ従業員をいかに多く育て、自ら変化していく人財を増やせるかどうか、今後の成長における重要なポイントと言えます。私はその実現に向けて社外取締役として、挑戦を支え、応援する存在でありたいと考えています。

Profile

原田 哲郎

1996年カリフォルニア大学パークレー校にてMBA取得。海上自衛隊、日本生命保険相互会社を経て、2000年ドリームインキュベータに入社。2020年代表取締役CEO、2023年取締役（取締役会議長）に就任。2024年より当社社外取締役。



役員一覧 2025年6月30日現在

取締役

各役員の経歴
<https://www.wacoalholdings.jp/group/holdings/>



代表取締役
社長執行役員

矢島 昌明

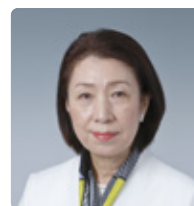
2024年取締役会出席回数：
17回中17回

役員選任の理由

株式会社ワコールの技術・生産部門、営業部門およ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、当社の取締役として適任だと判断しています。

保有する専門性・見識

企業経営、グローバル、マーケティング、技術・生産品質管理



社外取締役

山内 千鶴

2024年取締役会出席回数：
17回中17回

役員選任の理由

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。

保有する専門性・見識

企業経営、サステナビリティ・D&I



代表取締役
副社長執行役員

宮城 晃

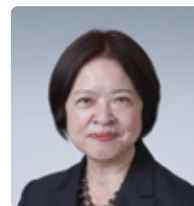
2024年取締役会出席回数：
17回中17回

役員選任の理由

当社および主たる事業会社である株式会社ワコールのスタッフ部門、とりわけ事業管理・経営企画部門での豊富な経験と実績に加え、2018年6月以降は当社取締役として経営企画、財務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。

保有する専門性・見識

企業経営、法務・コンプライアンス、財務・会計、人財開発・組織開発、グローバル



社外取締役

佐藤 久恵

2024年取締役会出席回数：
17回中17回

役員選任の理由

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。

保有する専門性・見識

投資・金融資本市場、財務・会計、サステナビリティ・D&I



取締役執行役員

川西 啓介

2024年取締役会出席回数：
13回中13回

役員選任の理由

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月に同社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。

保有する専門性・見識

企業経営、人財開発・組織開発、グローバル、マーケティング



社外取締役

日戸 興史

2024年取締役会出席回数：
17回中17回

役員選任の理由

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。

保有する専門性・見識

企業経営、投資・金融資本市場、財務・会計、グローバル



社外取締役

岩井 恒彦

2024年取締役会出席回数：
17回中17回

役員選任の理由

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。

保有する専門性・見識

企業経営、法務・コンプライアンス、サステナビリティ・D&I、マーケティング、技術・生産品質管理



社外取締役

原田 哲郎

2024年取締役会出席回数：
13回中13回

役員選任の理由

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。

保有する専門性・見識

企業経営、投資・金融資本市場、財務・会計、人財開発・組織開発

役員一覧 2025年6月30日現在

監査役

各役員の経歴
<https://www.wacoalholdings.jp/group/holdings/>



常勤監査役

北川 真一

2024年取締役会出席回数：17回中17回
2024年監査役会出席回数：18回中18回

役員選任の理由

当社常勤監査役として4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。

保有する専門性・見識

企業経営、財務・会計、人財開発・組織開発、DX



常勤監査役

岡本 克弘

2024年取締役会出席回数：17回中17回
2024年監査役会出席回数：18回中18回

役員選任の理由

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。

保有する専門性・見識

企業経営、グローバル、技術・生産品質管理



社外監査役

鈴木 人司

2024年取締役会出席回数：17回中16回
2024年監査役会出席回数：18回中17回

役員選任の理由

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。

保有する専門性・見識

企業経営、投資・金融資本市場、グローバル



社外監査役

田中 素子

2024年取締役会出席回数：17回中17回
2024年監査役会出席回数：18回中18回

役員選任の理由

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。

保有する専門性・見識

財務・会計、サステナビリティ・D&I



社外監査役

志甫 治宣

2024年取締役会出席回数：—
2024年監査役会出席回数：—

役員選任の理由

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。

保有する専門性・見識

企業経営、法務・コンプライアンス、サステナビリティ・D&I

取締役のスキルマトリックス

氏 名	男性 女性	独立性 (社外のみ)	期待する知見・経験（※）									
			企業経営 (知見・経験)	法務 コンプライアンス	金融 投資	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	●		●						●		●	●
宮城 晃	●		●	●		●		●	●			
川西 啓介	●		●					●	●		●	
岩井 恒彦	●	●	●	●			●				●	●
山内 千鶴	●	●	●				●					
佐藤 久恵	●	●			●	●	●					
日戸 興史	●	●	●		●	●			●			
原田 哲郎	●	●	●		●	●		●				

監査役のスキルマトリックス

氏 名	男性 女性	独立性 (社外のみ)	期待する知見・経験（※）									
			企業経営 (知見・経験)	法務 コンプライアンス	金融 投資	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
北川 真一	●		●			●		●		●		
岡本 克弘	●		●						●			●
鈴木 人司	●	●	●		●				●			
田中 素子	●	●				●	●					
志甫 治宣	●	●	●	●			●					

(※) 上記一覧表は、候補者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。

重要な兼職の状況
https://www.wacoalholdings.jp/ir/public_item/soukai/files/soukai_02_250528.pdf

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

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、持株会社としてグループ会社におけるコーポレート・ガバナンスの確保のため、会社法上の機関設計として監査役会設置会社を選択し、取締役会と監査役会による業務執行の監督および監査を行っております。また、取締役会の諮問機関として、社外取締役が委員長を務め、かつ構成員の過半数を占める役員指名諮問委員会および役員報酬諮問委員会を任意に設置しております。

コーポレート・ガバナンス体制早見表 (2025年6月25日現在)

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
監査役の数	5名
うち、社外監査役の人数	3名
独立役員の数	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	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 経営課題検討会 四半期業績確認会
業績連動報酬制度	有

社外取締役および社外監査役

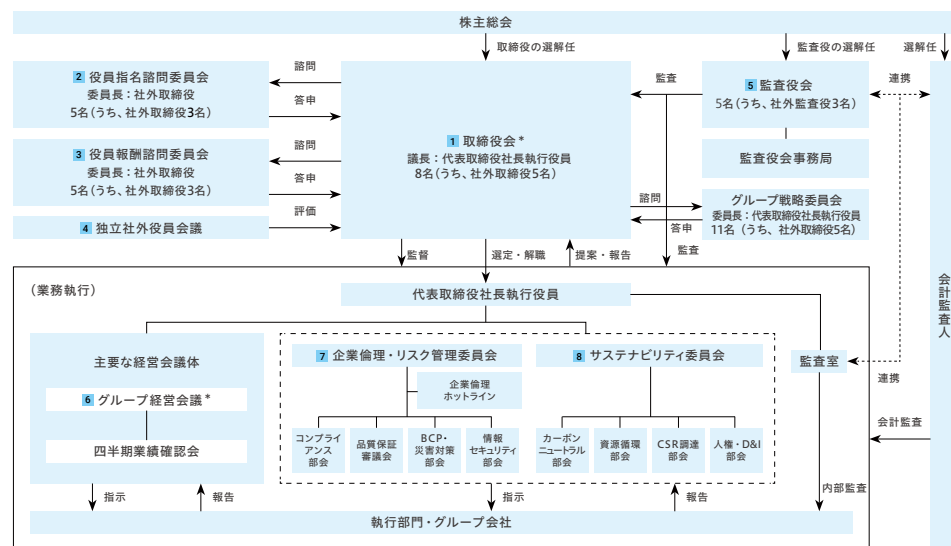
当社の社外取締役は、経営者として豊富な知見と経験を有する者および投資、金融資本市場に関する知見、見識を有する者等が就任しており、各分野での豊富なキャリアと専門的な知識に基づいた客観的、中立的な助言によって取締役会の意思決定の適正性を向上させる役割を担っています。

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名で構成されています。また、監査役の職務を補佐する監査役会事務局として専任スタッフを1名配置するとともに、監査室が監査役の求めに応じて適宜その職務を補助する体制を執っています。監査役会は、会社法に準拠して、監査報告書の作成、常勤監査役の選定および解職、監査の方針・業務およ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または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います。

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
https://www.wacoalholdings.jp/group/governance/system/



*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

	2005年	2010年	2015年	2020年
トピックス	2005 純粋持株会社へ移行	2013 米国NASDAQ市場におけるADRの上場を廃止、同時にSECの登録も廃止		2022 創業以来、初めて経営理念の枠組みを変更 現代社会における私たちの社会的使命「ミッション」を策定
代表取締役社長	塚本能交		2018 ~安原弘展	2023 ~矢島昌明
報酬・評価				2021 譲渡制限付株式報酬制度の導入 2022 基本報酬および株式報酬の比率を変更 2024 業績連動型譲渡制限付株式報酬の導入
独立社外役員数	2005 社外取締役2名、社外監査役1名を増員 社外取締役2名 社外監査役3名	2010 社外取締役を1名増員 社外取締役3名、社外監査役3名 (2013~2014のみ 社外取締役2名、社外監査役3名)		2023 社外取締役を2名増員 社外取締役5名 社外監査役3名
委員会の設置	2007 役員人事報酬諮問委員会を設置	2015 独立社外役員会議を設置 2017 リスク管理委員会と企業倫理委員会を統合し、企業倫理・リスク管理委員会を設置	2018 役員指名諮問委員会および役員報酬諮問委員会に変更	2022 サステナビリティ委員会を設置

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

2022年3月期から、第三者機関の評価設計を活用（アンケート調査内容作成・分析・他社比較・課題抽出・アクションプラン起案など）した取締役会の実効性分析・評価手法に変更しております。

第三者機関の評価設計を活用したアンケート調査とインタビュー結果に基づく分析・評価は隔年実施とし、そのインターバル年度においては、アンケート調査から抽出された課題を改善する取り組みに注力すると同時に、独立社外役員会議でのモニタリングや意見収集を通して評価を行っております。

当事業年度（2025年3月期）の実効性評価では、前事業年度に抽出された課題に対する改善対応の取り組み状況を重視した評価設計の更新を行い、「2023年3月期および2024年3月期の実効性評価の結果により挙げられた課題に対する、当事業年度での改善対応状況」を確認いたしました。

取締役および監査役全員を対象に、独立社外役員会議事務局によるアンケート調査を行い、アンケートの回答内容やフリーコメントに記された課題意識の深掘り等に加えて、今後の取締役の役割・責務と、これからの取締役会の実効性向上のためのさらなる改善策についての意見聴取を実施しました。

その後、改善策については、独立社外役員会議で忌憚のない意見を取り交わし、取締役会に答申しております。

実効性の評価結果と改善に向けた取り組みの状況

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

実効性が確保できていると確認した理由は次の通りであります。

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

評価結果（課題・指摘事項）	改善に向けた取り組みの状況・計画
1 中長期戦略の検討など、重要業務に関する事項の検討時間を多く割り、併せて、社外取締役の知見の活用、より活発な取締役会の議論を促し導く運営	（取り組み状況） ・中期経営計画リバイズにおける主要な経営課題に対する取り組み進捗状況について、案件毎に年間スケジュールを設定し定期的な報告を実施 ・海外事業（中国など）の課題や事業改善に関するKPIについて、現地法人の経営層からの報告に基づいた複数回に亘る議論を促進（計画） ・次の事業年度は、次期中期経営計画の策定年度にあたることから、重要な経営課題や中長期の事業戦略に関する検討時間を十分に割くため、取締役会の議案にメリハリを付けて活発な議論を導き、当該中期経営計画を策定
2 事業の状況やリスクと機会の実態把握を目的とした、従業員とのコミュニケーション、現地事業所の視察等を踏まえた一層の審議の質の向上	（取り組み状況） ・事業環境変化に的確な対応を図ることを狙いに店舗、流通センター、保有不動産、国内外の工場等の訪問・視察を実施 ・独立役員と、それぞれのブランドマネージャーとブランド戦略についてのディスカッション機会、執行役員とのコミュニケーション機会を設定（計画） ・引き続き、店舗、流通センター、保有不動産等への訪問機会を設定することに加えて、サプライチェーンマネジメント改革や販売活動に従事している部課長を対象に、独立役員とのコミュニケーション機会を拡充
3 中長期経営計画の進捗状況など、決議された事項の執行状況や結果について確実な報告を実施することで、計画の修正が必要であれば適時・適切（タイムリー）に対応ができる体制を整備	（取り組み状況） ・中期経営計画リバイズにおける主要な経営課題への対応、および特定完全子会社（（株）ワコール）の構造改革について進捗状況を報告し深度ある議論を実施 ・子会社各社における収益性のモニタリングを通じて株式譲渡や事業譲渡、国内工場の集約・再編を機関決定 ・アセットライต์化に係る定期的な報告を実施し、一部の保有不動産売却処分を決議（計画） ・後述の項番「5」に包含
4 会議資料の事前配付の徹底と資料における論点の明確化による議論の質の向上	（取り組み状況） ・会議資料の要件を設定し、上程者に周知することで議論の焦点をわかりやすくするよう改善に努めた一方、取締役会への上程意図や背景、論点およびグループ経営会議での指摘事項を明記すべきエグゼクティブサマリーの記述内容には改善余地（計画） ・会議資料提出の早期化に努め取締役会事務局による確認および修正の時間を設定、資料要件の具備を促し論点明確化による議論の質の一層の向上を実現
5 リスクと機会（オポチュニティ）を洗い出し、事業環境の変化に応じて適切なリスクテイクができる体制の整備	（取り組み状況） ・株式/事業譲渡やM&A案件の議論にあたっては、リスク（不確実性）認識すべき事項を会議資料に明記するよう改善が進んだものの、外部環境や自社の状況を踏まえた広範囲リスクおよび機会（オポチュニティ）の洗い出しと、それに係る議論の深度には改善余地（計画） ・次の中期経営計画の策定に向けては、事前に計画策定に備えるべき項目を提示するとともに、計画に対する進捗の進捗管理ができる様式に見直し整備 ・戦略シナリオの妥当性検証、リスクあるいは機会の顕在化を受けたリカバリープランや戦略変更要否の議論、機関決定が促せるよう、事業計画の策定プロセスを改善
6 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の実施	（取り組み状況） ・執行役員、部長層を対象にした後継の経営層候補者の選定のあり方について、役員指名諮問委員会に諮問を行い、そこでの検討内容を踏まえた議論を実施 ・特定完全子会社（（株）ワコール）の執行役員をメンターに任用し、当該子会社の管理職候補者層向けの人財育成プログラムを実施（計画） ・部長層以上の選解任基準の明確化、および後継者プールの構築、人財選抜と育成に着手以上の取り組みと併せて、社外取締役の知見を一層活用しながら、取締役会の監督・助言機能をさらに強化する計画

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

当社の役員報酬制度では、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」およ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」により構成されています。業務執行から独立した立場である独立社外取締役および監査役は、固定報酬である「基本報酬」のみとしています。

役員報酬諮問委員会の役割と活動内容

取締役会の諮問機関として、独立かつ客観的立場から取締役報酬やその制度に係る審議、決議を行っています。役員報酬諮問委員会のメンバーは独立社外取締役である岩井恒彦氏を委員長とし過半数を独立社外取締役で構成し、さらに透明性を確保するために社外監査役がオブザーバーとして参加しています。

取締役会の役割・内容

役員報酬諮問委員会からの答申を受けて、役員報酬に係る審議・決定を行っています。

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います。

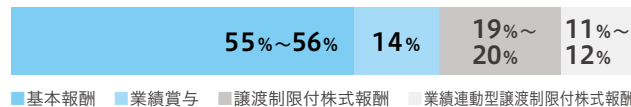
業績賞与

業績賞与は、連結業績との連動度合いを高めるため、単年度の連結営業利益の基準値に対する達成率を基本とした上で、その他の業績等（連結売上高、連結税引前当期純利益等）を加味し賞与総額を決定しています。その支払いは当該年度の株主総会で総額を承認されたのちの当月1回としています。

譲渡制限付株式報酬

譲渡制限付株式報酬は、委員の過半数が独立社外取締役で構成される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および株式公正価値をもとに、取締役会の決議にて定め、年1回決議された株数の割当としています。割当を受けた株式は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までの間は譲渡を制限し、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、割当株式の全部につき、譲渡制限期間が満了した場合に譲渡制限を解除します。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部について無償で取得する場合があります。

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



業績連動型譲渡制限付株式報酬（非金銭報酬）

業績連動型譲渡制限付株式報酬は、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ます。

業績連動型譲渡制限付株式の割当に際し使用する各数値目標等、交付株式数の具体的な算定にあたり必要となる業績評価指標および係数は、当社取締役会において決定します。

業績評価期間の終了後、算定方法に基づき当社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、監査役および執行役員のいずれかの地位にあったこと、その他当社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います。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ます。なお、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した場合は、当社取締役会が正当と認める理由がある場合を除き、当社は無償で取得いたします。

上記は役員報酬諮問委員会の答申に基づき当社取締役会が確定し、2024年6月25日開催の第76期定時株主総会で決議されたものです。

25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)	168	124	—	44	44	3
監査役(社外監査役を除く)	41	41	—	—	—	2
社外役員	70	70	—	—	—	9

注:

1. なお、当事業年度末現在の取締役は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、2024年6月25日開催の第76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44百万円であります。

コーポレート・ガバナンス

政策保有株式に関する方針 および議決権行使基準

当社は、資産効率向上の観点から、中計リバイズ期間（24年3月期～26年3月期）において、政策保有株式を300億円程度縮減し、純資産比率で10%以下に圧縮する方針としています。

なお、当社は、コーポレートガバナンス・ガイドラインにおいて、中長期的な企業価値向上の観点から、取引関係の維持・強化、事業展開における協力・取引関係の構築・維持・強化、安定的な金融取引の維持等を目的に政策保有株式を保有する場合がある、と定めています。

ご参考：政策保有株式の保有状況

	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期
保有株式 (銘柄)	75	65	60	50	45
貸借対照表 計上額の合計額 (百万円)	50,114	46,000	43,944	47,541	35,588
連結純資産に 対する比率	22.9%	20.3%	20.6%	22.1%	18.3%

注：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。

注：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

コンプライアンス・リスクマネジメント体制

コンプライアンス体制を整備し、当社グループに重大な影響を与えるコンプライアンス上の問題の検討、企業倫理の浸透と啓発、グループの経営上のリスクの統括管理を実効的に推進するため、代表取締役社長執行役員を統括責任者とし、代表取締役副社長執行役員グループ管理統括担当を委員長とする「企業倫理・リスク管理委員会」を設置しています。

コンプライアンス体制

当社グループの取締役・従業員が法令および定款を遵守し、健全な社会規範に則った業務を執行するため、「ワコール倫理規範」と「企業倫理・ワコールの行動指針」を制定しています。また、「企業倫理・ワコールの行動指針」においては、反社会的勢力の要求は毅然として拒否することを定めています。なお、取締役・従業員が「ワコール倫理規範」「企業倫理・ワコールの行動指針」に違反する恐れのある問題を発見した場合には、内部通報制度等を通じて速やかに報告できる体制を確立しています。

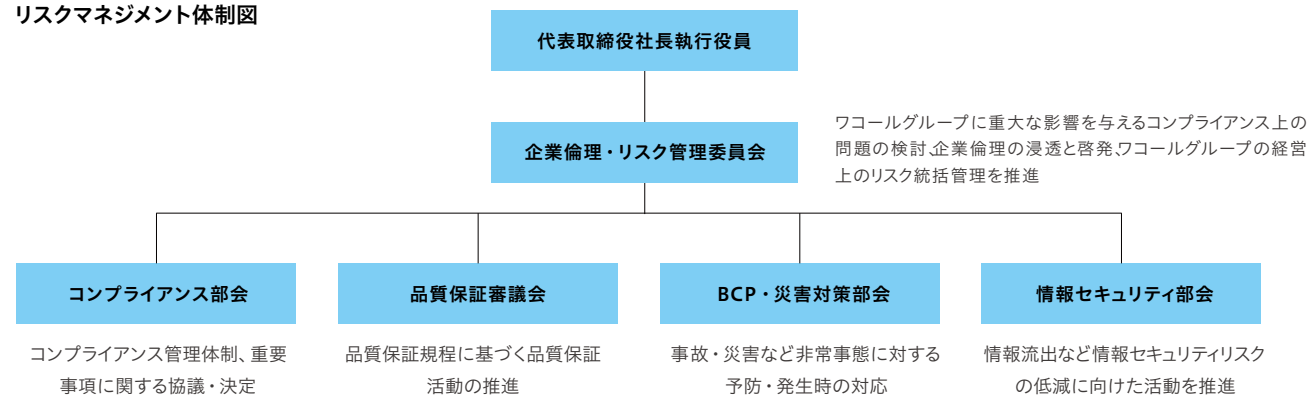
リスクマネジメント体制

当社グループでは、企業倫理・リスク管理委員会が取締役会の承認のもと、「リスク管理基本規程」を定めています。同規程をもとにリスクカテゴリごとの責任体制を明らかにし、当社グループ全体のリスクを網羅的・総括的に管理するリスク管理体制を構築しています。なお、情報セキュリティに関するリスクが多様化し、事業運営上の影響度が高まっていることから、2022年より「情報セキュリティ部会」を設置しています。

情報セキュリティ部会

情報セキュリティ部会は、グループの事業活動における情報セキュリティリスクの低減を推進するため、顧客個人情報や重要技術情報を狙うサイバー攻撃などの情報セキュリティ全般の情報収集、現状調査、分析等を実施し、グループの活動方針や具体的対策の立案、関連規程の制定・改廃、戦略投資案件を審議するとともに、進捗状況のモニタリングを行います。審議された方針や活動内容については、企業倫理・リスク管理委員会を通じて、定期的に取り締役に報告を行います。

リスクマネジメント体制図



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
https://www.wacoalholdings.jp/sustainability/talk_with_stockholder/

■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
<https://www.wacoalholdings.jp/ir/management/disclose/>

■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・サステナビリティ(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	23/3期	24/3期	25/3期
機関投資家・アナリストとの個別ミーティング	128回	136回	111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
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メントミーティング(アナリスト・機関投資家向け)	10回	1回	1回

活 動	23/3期	24/3期	25/3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389名)	統合レポート勉強会を従業員対象に実施 (参加者数約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)

■中計リバイズに関するフォローアップミーティング(スモールミーティング)を開催

社外取締役によるエンゲージメントミーティング



開催日：2025年3月7日
 開催場所：東京(スパイラルビル)
 開催目的：中期経営計画リバイズやガバナンス体制について意見交換
 出席者：社外取締役 岩井 恒彦
 社外取締役 佐藤 久恵
 社外取締役 日戸 興史
 社外取締役 原田 哲郎
 参加者：11社14名

- 戦略を進めるにあたって**社内の組織体制にも課題がある**と理解されている点については納得感があった。
- 社外取締役の方が、**実効のスピードに対して、遅いと進言**されているとことが印象に残った。

25/3期決算および26/3期事業計画に関するトップミーティング



開催日：2025年6月11日
 開催場所：東京
 開催目的：25/3期決算および26/3期事業計画、中計リバイズの進捗について経営陣と意見交換
 出席者：代表取締役 社長執行役員 矢島 昌明
 代表取締役 副社長執行役員 宮城 晃
 株式会社フコール
 代表取締役 社長執行役員 川西 啓介
 参加者：8社9名

- 次期中期経営計画に関する踏み込んだ議論が行われ、**経営陣の考えを明確に示された点は高く評価できる。**
- 中国事業について、今期が見極めの年とされているが、**継続・撤退の判断基準が不透明**である。**継続・撤退の判断に用いる定量的なKPIを開示**してほしい。
- 米国事業について、百貨店依存からEC強化へのシフト、UI/UX改善の取り組み、CAGR10%成長目標など、具体的な戦略が共有され、**現状の課題と対応策が明確**になった。

Data

11カ年財務サマリー	53
5カ年非財務サマリー	54
投資家情報／Webサイトのご案内／編集後記	55

11カ年財務サマリー

財務情報・業績ハイライトでは25年財務サマリーを掲載しています。
<https://www.wacoalholdings.jp/ir/finance/>

	15/3期	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
損益関連・収益指標 (百万円)											
売上収益	191,765	202,917	195,881	195,725	194,201	186,760	152,204	172,860	188,592	187,208	173,896
売上原価	90,722	95,901	92,950	91,909	89,804	84,959	67,798	76,607	82,189	83,123	76,452
対売上比率	47.3%	47.3%	47.5%	47.0%	46.2%	45.5%	44.5%	44.3%	43.6%	44.4%	44.0%
販売費および一般管理費	87,940	93,151	91,866	91,282	99,518	94,696	82,836	91,240	102,301	100,575	100,841
対売上比率	45.9%	45.9%	46.9%	46.6%	51.2%	50.7%	54.4%	52.8%	54.2%	53.7%	58.0%
事業利益								—	4,102	3,510	-3,397
営業利益	7,082	13,865	11,065	12,534	4,879	6,632	-1,115	5,013	-3,490	-9,503	3,328
営業利益率	3.7%	6.8%	5.6%	6.4%	2.5%	3.6%	—	2.9%	—	—	—
税引前利益	11,342	14,957	16,569	14,286	2,203	4,359	10,792	7,246	-699	-8,290	5,693
当社株主に帰属する当期利益	8,444	11,159	12,525	9,745	341	3,472	7,025	4,608	-1,643	-8,632	6,989
株主資本当期利益率(ROE)	3.9%	4.9%	5.5%	4.2%	0.2%	1.6%	3.3%	2.1%	-0.8%	-4.0%	3.6%
総資産税引前利益率(ROA)	4.0%	5.0%	5.6%	4.8%	0.8%	1.6%	3.6%	2.3%	-0.2%	-2.8%	2.1%
投下資本利益率(ROIC)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	3.1%
財政状況 (百万円)											
総資産	300,272	292,854	294,958	298,534	281,767	277,688	322,761	303,245	285,659	294,029	272,183
株主資本	228,857	224,374	227,568	232,712	216,494	205,371	215,612	223,005	213,482	215,142	194,892
現金および現金同等物	38,410	34,059	33,995	29,487	30,133	27,905	63,557	37,982	26,781	33,547	23,419
たな卸資産	42,893	44,445	43,822	42,676	42,508	43,427	43,250	45,268	53,720	49,989	50,226
有形固定資産	49,188	53,938	55,288	54,333	53,270	52,083	49,758	52,961	46,702	45,478	43,252
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	14,337	12,635	16,351	15,493	13,620	13,325	4,260	13,008	7,334	11,392	4,939
投資活動によるキャッシュ・フロー	164	-11,407	-3,032	-7,362	-2,474	2,569	-2,562	-3,096	3,902	13,497	9,382
財務活動によるキャッシュ・フロー	-8,391	-4,547	-13,055	-12,303	-10,872	-17,471	33,605	-36,349	-22,541	-20,211	-22,926
フリー・キャッシュ・フロー	14,501	1,228	13,319	8,131	11,146	15,894	1,698	9,912	11,236	24,889	14,321
投資関連 (百万円)											
設備投資	4,478	8,978	7,445	5,884	5,783	6,981	5,604	9,745	5,048	3,381	3,875
減価償却費	5,074	4,815	5,032	5,492	5,647	6,029	6,128	6,185	5,440	5,100	4,870
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	3,713.17
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	129.65
1株当たり配当金(DPS)(円)	—	—	—	36	72	60	40	50	80	100	100
配当金総額	4,225	4,648	4,940	4,871	4,732	3,808	2,496	3,093	4,720	5,601	5,292
配当利回り	2.2%	2.5%	2.6%	2.3%	2.6%	2.6%	1.6%	2.7%	3.2%	2.7%	2.0%
配当性向	50.0%	41.7%	39.9%	50.2%	1395.3%	110.6%	35.5%	67.5%	—	—	—
株価収益率(PER)(倍)	22.55	16.95	15.24	21.47	533.33	43.25	21.81	24.88	-90.63	-24.50	39.28
株価純資産倍率(PBR)(倍)	0.83	0.84	0.83	0.89	0.83	0.71	0.71	0.51	0.69	0.97	1.37

* 2014年3月期において、より適正な期間損益を通結財務諸表に反映させるため、一部の連結子会社について、従来の決算日から当社の決算日である3月31日に変更しています。

* 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。2018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2019年3月期の期首から適用しています。これに伴い、2018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。

* 2020年3月期において、当社グループ内の業績管理区分の一部見直しに伴い、「ワコール事業(国内)」セグメントおよび「ピーチ・ジョン事業」セグメント並びに「その他」セグメントの内訳を一部変更しています。これに伴う遡及修正は行っていません。

* 2023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。

5カ年非財務サマリー

対象範囲				単位	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期
環境									
温室効果ガス	Scope1	国内グループ事業所*1	t-CO2	1,611	1,736	1,701	1,578	1,513	
	Scope2（マーケット基準）	国内グループ事業所*1	t-CO2	4,103	4,369	4,179	4,245	3,987	
	Scope3*4			304,503	294,512	298,553	160,411	126,459	
	カテゴリ1 購入した製品・サービス	ワコール事業（国内）	t-CO2	273,758	251,005	273,944	140,559	104,545	
	カテゴリ2 資本財	ワコール事業（国内）	t-CO2	16,387	28,496	8,656	5,676	8,650	
	カテゴリ3 Scope1,2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	ワコール事業（国内）	t-CO2	1,091	1,209	1,201	1,272	1,235	
	カテゴリ4 輸送、配送（上流）	ワコール事業（国内）	t-CO2	5,674	5,828	6,364	4,999	4,858	
	カテゴリ5 事業から出る廃棄物	ワコール事業（国内）	t-CO2	187	146	168	268	253	
	カテゴリ6 出張	ワコール事業（国内）	t-CO2	1,073	1,782	2,349	791	689	
	カテゴリ7 雇用者の通勤	ワコール事業（国内）	t-CO2	2,807	2,700	2,448	1,840	1,686	
	カテゴリ8 リース資産（上流）	ワコール事業（国内）	t-CO2	1,070	1,005	911	1,495	1,349	
	カテゴリ12 販売した製品の廃棄	ワコール事業（国内）	t-CO2	2,456	2,341	2,513	3,512	3,195	
	水	水使用量	国内グループ事業所*1	千㎡	92	96	101	100	85
	廃棄物	廃棄物排出量	国内グループ事業所*1	t	717	874	839	758	801
ブラリサイクル活動	実施店舗数	（株）ワコール	店	750	750	800	800	800	
	ブラジャー枚数*2	（株）ワコール	枚	220,000	257,000	240,000	204,000	188,000	
社会									
人的資本	従業員数	連結	人	20,316	20,447	19,629	17,756	16,448	
	女性管理職比率	（株）ワコール	%	27.3	27.3	29.3	32.2	38.6	
	経験者採用者数	（株）ワコール	人	27	48	17	30	74	
	障がい者雇用率	国内グループ*3	%	2.54	2.43	2.51	2.46	2.84	
	ワークライフバランス	女性育休取得者率	（株）ワコール	%	98.4	100.0	99.1	100.0	100.0
		男性育休取得者率	（株）ワコール	%	62.5	56.5	38.9	66.7	66.7
		育児休業取得者復帰率	（株）ワコール	%	96.8	79.1	100.0	88.7	89.5
	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	4,406	4,784	4,338	4,237	2,680
		乳がん検診サポート事業（検診日数）	（株）ワコール	日	104	114	106	105	63
	ガバナンス								
取締役数	女性	連結	人	1	1	1	2	2	
	男性	連結	人	6	5	5	6	6	
うち独立社外取締役数	女性	連結	人	1	1	1	2	2	
	男性	連結	人	2	2	2	3	3	

*1 本社、スパイラルビル、浅草橋ビル、麹町ビル、京都ビル、新京都ビル、守山流通センター、伏見流通センター、(株)ワコールマニファクチャリングジャパン(長崎・熊本・福岡・福井・新潟)

*2 回収重量をもとに、1枚100gで換算した累計数値。

*3 (株)ワコールホールディングス、(株)ワコール、(株)Ai、(株)ピーチ・ジョン、(株)ウナナナクール、(株)ランジェ・エル、(株)ワコールマニ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)

*4 2024年3月期よりScope3の算定方法を見直し、一部、過年度実績を遡及修正しています。

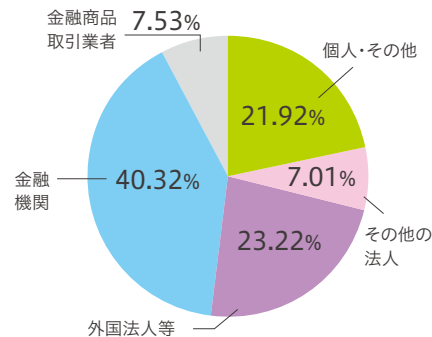
投資家情報

2025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:55,500,000株
 (うち自己株式3,840,910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:14,038名



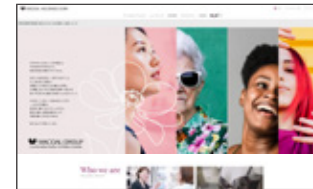
■ 大株主

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)	5,594	10.83
明治安田生命保険相互会社	3,050	5.9
株式会社三菱UFJ銀行	2,704	5.24
株式会社京都銀行	2,353	4.55
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	1,737	3.36
日本生命保険相互会社	1,570	3.04
株式会社滋賀銀行	1,569	3.04
三菱UFJ信託銀行株式会社	1,525	2.95
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,513	2.93
NOMURA PB NOMINEES LIMITED OMNIBUS-MARGIN (CASHPB)	1,230	2.38

Webサイトのご案内

ワコールホールディングスWebサイト

<https://www.wacoalholdings.jp/>



ワコールグループの方針

- > トップメッセージ
- > グループ経営理念
- > 中長期経営戦略フレーム「VISION 2030」
- > 中期経営計画(リバイズ)
- > コーポレート・ガバナンス
- > コンプライアンス
- > デジタルトランスフォーメーション(DX)

ワコールの事業

- > ワコールグループのビジネスモデル
- > ワコールの価値創造プロセス
- > 事業活動におけるマテリアリティ(重要課題)
- > 事業分野

会社案内

- > 株式会社ワコールホールディングス
- > 株式会社ワコール
- > ワコールグループ一覧
- > ワコールグループの歴史

投資家情報

<https://www.wacoalholdings.jp/ir/>



投資家情報

- > 経営情報
- > 財務情報・業績ハイライト
- > 月次売上情報
- > IRライブラリ
- > 株主還元(配当・自己株式の取得)
- > 株主優待
- > 株式情報
- > 株主総会
- > 株価情報

IRニュース

- > IRニュース一覧
- > IRスケジュール
- > 注意事項
- > 電子公告
- > よくあるご質問

サステナビリティ

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



サステナビリティ方針

- > 経営理念
- > メッセージ
- > 基本方針、ステークホルダーとの関わり
- > サステナビリティ推進体制
- > 事業活動におけるマテリアリティ(重要課題)
- > 統合レポート
- > ESGデータ集

サステナビリティへの取り組み(ESG推進項目)

- > CSR調達
- > コーポレート・ガバナンス
- > コンプライアンス
- > リスクマネジメント
- > 品質と安全
- > 人的資本
- > 環境
- > 社会貢献
- > 人権
- > ステークホルダーとの対話
- > お客さまへの対応
- > ISO26000対照表

編集後記

「統合レポート2025」をご覧いただき、誠にありがとうございます。中計リバイズ改革の中、今回の制作にあたっては、“人”に焦点を当て、国内外の従業員の声を数多く取り入れました。彼らの声を通じて、取り組みの背景や課題、そして未来への意志が、少しでも皆さまに伝われば嬉しく思います。今後もステークホルダーの皆さまとの対話を大切に、透明性の高い情報開示と、IR・広報・サステナビリティ推進活動を通じた価値創造に真摯に取り組んでまいります。

コーポレートコミュニケーション部 部長 渡辺聡子
 制作チーム: 赤江 のぞみ、嶋崎 晴也、谷 春菜、仲田 有希、宮治 亜依

