

事業施策と目標

(株)ワコールの持続的成長と収益力向上

新中期経営計画において、(株)ワコールが目指すべき姿は、「すべての事業活動を通して、一人ひとりのお客さまと『深く、広く、長く』つながる関係を築き、ブランド価値を高め、確かな成長を実現する」ことです。

厳しい市場環境がある反面、当社にとって機会と捉えられる動向も目立ってきており、前中計から取り組む新たな流通チャネル政策の実行を通して、No.1ブランドとしてより盤石な市場の評価を確立し、売上高の年平均成長率2.5%程度の実現を目指します。同時に、組織生産性の最大化を図ることで、2022年3月期には営業利益率6%以上の達成を目指します。

事業環境

| リスク |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 百貨店や量販店の業態転換、不採算店の閉鎖進行 インナーウェアの競合として、高まるグローバルSPAの存在感 安価なアイテムの拡散 (ナイトウェア、メンズアンダーウェア、ニット肌着、ベビー・キッズ) |

| 機会 |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 快適性の追求型商品によるブラジャー市場の活性化 デジタル技術やカスタマイズウェアを背景にしたサイズ意識の高まり オリンピック開催によるスポーツへの関心向上 健康寿命を延ばしたいマチュア世代ニーズの上昇 |

| 前3カ年の成果 |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> 卸売事業の経営効率向上 <ul style="list-style-type: none"> 組織体制の再編完了 (間接バックオフィス部門の効率化、セールス・店頭販売員配備の機動性向上) 返品削減による評価損減少、閉店に伴う低採算店の淘汰 小売事業の収益性改善 <ul style="list-style-type: none"> 売上利益率の大幅改善 (セール販売の削減、ショップブランド横断型共通商品比率の向上) 店舗損益の改善(赤字店舗ゼロの取り組み) オムニチャネル戦略基盤の構築への成長投資を実施、実用化準備の完了 <ul style="list-style-type: none"> 一元化した情報管理システムの稼働 (在庫、商品、顧客購買データの統合) 3Dボディスキャナー、AI(人工知能)を活用した次世代接客サービスの開発 |

| 新3カ年に向けた課題 |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> 顧客サービスをデジタル技術で進化させた、競合が追従できない流通チャネル政策の実行 インナーウェア以外の重点市場攻略に向けた、ブランドと商品、チャネル構成の最適化 <ul style="list-style-type: none"> カテゴリー戦略再構築(レディーススポーツ、メンズアンダーウェア、シューズ、ナイトウェア、ジュニア向け商材) インナーウェアのブランドポートフォリオ再構築、品番数の削減 ロイヤルカスタマーの育成 百貨店事業の収益性低下 生活・服飾・下着の文化や美(感性)を提案する事業の低採算性 <ul style="list-style-type: none"> 期限を定めた早期の黒字化実現、建設的なエグジット計画の策定 |

| | |
|-----------------|---|
| 事業戦略の方向性 | 商品企画、生産、コミュニケーション、販売といった、すべての事業活動を通して、一人ひとりのお客さまと「深く、広く、長く」つながる関係を築き、ブランド価値を高め、確かな成長を実現する |
|-----------------|---|

事業目標

| | | |
|--------------------------------------|---|--|
| 1 | 2 | 3 |
| No.1ブランドとして、 より盤石な市場評価の確立 | 持続的な売上高の 成長回帰を実現 (売上高CAGR 2~2.5%) | 組織の生産性最大化による 安定的な利益成長の実現 (営業利益率6%超の達成) |

KPI

| | 2019/3実績 | | 2022/3(計画) |
|-------|----------|---|------------------------------|
| 売上高 | 1,024 | ↗ | 1,102 (CAGR +2.5%) |
| 営業利益 | 51 | ↗ | 67 (CAGR +9.5%) |
| 営業利益率 | 5.0% | ↗ | 6%超 |

主要事業KPI

| | 2019/3実績 | | | 2022/3(計画) | |
|----------|-----------|------------|---|------------------|--|
| 卸売事業 | 823.5億円 | CAGR +2.2% | ▶ | 880.0億円 | |
| 小売・WEB事業 | 246.2億円 | CAGR +8.6% | ▶ | 315.5億円 | |
| 合計* | 1,069.6億円 | CAGR +3.8% | ▶ | 1,195.5億円 | |

* 卸売事業と小売・WEB事業を合算した数値であり、消去・調整額等は含んでいません。

重点戦略

| <p>イノベーション (ONLY ONE 戦略)</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● 世界屈指のからだところ(嗜好)のデータを保有・活用する企業へ進化(P.36) <ul style="list-style-type: none"> ・独自のオムニチャネル戦略店舗の全国展開 ・パーソナルデータをもとにしたカスタマイズウェア事業、健康サポート関連事業の実現 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|-------------------|------------------------------|------------------|--|-----|---|------|---------------------------|-----|------------------------------|--------|-----------------------|-----|--------------------------|-------------------|------------------------------|------|---------------------------|----------------|----------------------|------|---------------|
| <p>市場攻略 (NUMBER ONE 戦略)</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● 卸売事業における商品ブランド・グループの縮減、百貨店との取引条件の見直し(選択と集中) <ul style="list-style-type: none"> ・ブランド定義を見直し、1グループ当たりの力を強化(グループ数:2割削減) ・百貨店での商慣習や取引条件を見直し、収益力を改善 ● 「ワコールのからだへの想い」を伝える企業ブランドコミュニケーションの強化 <ul style="list-style-type: none"> ・サイズ的重要性啓発、下着の価値向上 ・導入世代(10代)・マチュア世代(50~60代)の支持獲得 ● チャンネル別、インナーウェア以外の商品別に、特性を活かした強化策を実行し、成長力を底上げ <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">インナーウェア・チャンネル別強化策</th> <th colspan="2">インナーウェア以外の商品群強化策</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>百貨店</td> <td>プレステージ、セミオーダー ブラジャー強化による 「ワコール」ブランド価値向上</td> <td>CW-X</td> <td>「スポーツブラ」を軸にした 女性ユーザー獲得</td> </tr> <tr> <td>量販店</td> <td>快適性ブラジャー展開強化による セルフ店の売上拡大</td> <td>ナイトウェア</td> <td>「睡眠科学」ブランドの 付加価値向上</td> </tr> <tr> <td>直営店</td> <td>ブランド認知を高める積極的な 宣伝販促実施</td> <td>ジュニア向け インナーウェア</td> <td>「プリリ」ブランドの認知度拡大 による導入世代獲得</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">自社EC</td> <td rowspan="2">百貨店、専門店との連携を 強化するアプリ開発</td> <td>メンズアンダー ウェア</td> <td>ブランドの統合による 事業効率向上</td> </tr> <tr> <td>シューズ</td> <td>ビジネスパンプスの継続強化</td> </tr> </tbody> </table> | インナーウェア・チャンネル別強化策 | | インナーウェア以外の商品群強化策 | | 百貨店 | プレステージ、セミオーダー ブラジャー強化による 「ワコール」ブランド価値向上 | CW-X | 「スポーツブラ」を軸にした 女性ユーザー獲得 | 量販店 | 快適性ブラジャー展開強化による セルフ店の売上拡大 | ナイトウェア | 「睡眠科学」ブランドの 付加価値向上 | 直営店 | ブランド認知を高める積極的な 宣伝販促実施 | ジュニア向け インナーウェア | 「プリリ」ブランドの認知度拡大 による導入世代獲得 | 自社EC | 百貨店、専門店との連携を 強化するアプリ開発 | メンズアンダー ウェア | ブランドの統合による 事業効率向上 | シューズ | ビジネスパンプスの継続強化 |
| インナーウェア・チャンネル別強化策 | | インナーウェア以外の商品群強化策 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 百貨店 | プレステージ、セミオーダー ブラジャー強化による 「ワコール」ブランド価値向上 | CW-X | 「スポーツブラ」を軸にした 女性ユーザー獲得 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 量販店 | 快適性ブラジャー展開強化による セルフ店の売上拡大 | ナイトウェア | 「睡眠科学」ブランドの 付加価値向上 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 直営店 | ブランド認知を高める積極的な 宣伝販促実施 | ジュニア向け インナーウェア | 「プリリ」ブランドの認知度拡大 による導入世代獲得 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 自社EC | 百貨店、専門店との連携を 強化するアプリ開発 | メンズアンダー ウェア | ブランドの統合による 事業効率向上 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | シューズ | ビジネスパンプスの継続強化 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>経営基盤の強化 (ALL FOR ONE 戦略) ／投資領域・構造改革</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● アウトプットを高めるための「働き方・休み方改革」の推進 (内勤者、ビューティアドバイザー一人当たり生産性の向上) ● 商品の付加価値向上(新規の材料開発や製造技術) ● 材料廃棄や物流コスト削減 ● 全社在庫の最適化の実現 ● 文化や美(感性)を提案する事業の採算性改善 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

特集 ワコールのイノベーション戦略

お客さま一人ひとりにより「深く、広く、長く」つながるために

(株)ワコールでは、2022年3月期までの3ヵ年を世界屈指のからだところ(嗜好)のデータを保有・活用する企業へ変貌する期間と位置づけ、多様化するお客さまの購買行動の変化に柔軟かつ迅速に対応するため、デジタルテクノロジーによる店舗サービスの革新や、店舗とEコマースの連携などを行う独自の「オムニチャネル戦略」を推進しています。

今後は、競合の追従できないサービス網の確立を目指し、オムニチャネル戦略店舗の全国展開を進めるほか、蓄積されたパーソナルデータをもとに新商品・サービスを創出し、お客さま一人ひとりと「深く、広く、長く」つながる関係を築くことで、ブランド価値を高め、確かな成長を実現します。

ワコール版オムニチャネル戦略

ボディデータを軸にしたサービス網の拡大



次世代インナーウェアショップ

「ワコール 3D smart & try」東急プラザ表参道原宿がオープン

2019年5月、ワコールが独自に開発した新しい接客サービス「3D smart & try(スマートアンドトライ)」が体験できる初めてのインナーウェアショップを東急プラザ表参道原宿にオープンしました。ここでは、複数の3Dボディスキャナーやカウンセリングルーム、接客AIを搭載したタブレットなどを利用し、お客さまのご希望に合わせたセルフサービスでの計測、商品の検索、試着、購入が可能です。さらに、個別のご要望やお悩みに応じて、確かな知識を持つビューティーアドバイザー(BA)による予約制カウンセリングも行っています。また、2019年9月には「ワコール 3D smart & try」大丸心齋橋店がオープンするなど、全国展開に向けた取り組みを進めています。



オープン～2019年9月末までの状況

3Dボディスキャナーを
体験された人数
1,200人/月

計測された方が
購入された割合
約30%

ワコール商品を
初めてご購入された割合
約60%

インナーウェア体験の未来をつくる

接客サービス 3D smart & try

「3D smart & try」は、ワコールが独自に開発した3Dボディスキャナーと接客AI(人工知能)により、サイズ・体型・お悩みやお好みのデザイン・シルエットなどに対応した最適なブラジャーを、数多くある商品の中から絞り込んで提案する新たなサービスです。今後3か年で100台の導入を進め、お客さま一人ひとりに寄り添い「深く、広く、長く」つながる環境を創造し、競争優位性の強化を図ります。

「接客AI(人工知能)」

- 数多くある商品情報に加え、これまで培ってきたBAの接客ノウハウを学習
- 3Dボディスキャナーで計測したサイズ・体型特徴に基づいたおすすめ商品を提案
- さらにお客さまのお悩みやお好みのデザイン・シルエットに合わせ、商品を絞り込み
- 360度の体型スキャンデータに加え、過去の3D計測データも確認できるため、からだのシルエット変化の客観的な確認・比較が可能

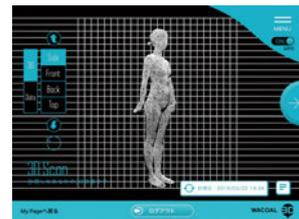
⇒ 従来のブラジャー選びのストレスを軽減する、新しいインナーウェア購買体験を実現



ワコールが独自に開発した最新技術「3Dボディスキャナー」

- わずか5秒で、からだの約150万カ所の点からサイズを計測し、体型の特徴を判定
- 周径だけでなくバストのボリュームまで計測することで、一人ひとりのからだに最も適したブラジャーサイズの選定が可能

⇒ お客さまがセルフで計測できるため、接客を受けることに抵抗のある方でも気軽にご来店・採寸が可能



「3D smart & try」計測フロー

1



3Dボディスキャナーでの採寸

採寸は、個室に入ってセルフで行います。専用のブラジャーに着替え、ガイダンスに従って計測します。

2



計測された3Dデータをタブレットで確認

360度から計測データを確認できます。お客さまの体型特徴を、6つのセグメントに分けて見ることや、過去の計測データと比較することもできます。

3



計測データをもとにAIが最適な商品を提案

自分の好みやお悩みを選択すると、計測データとともにAIが最適な商品を提案します。さらに気になることがあれば、ビューティーアドバイザーによるカウンセリングを受けることも可能です。

4



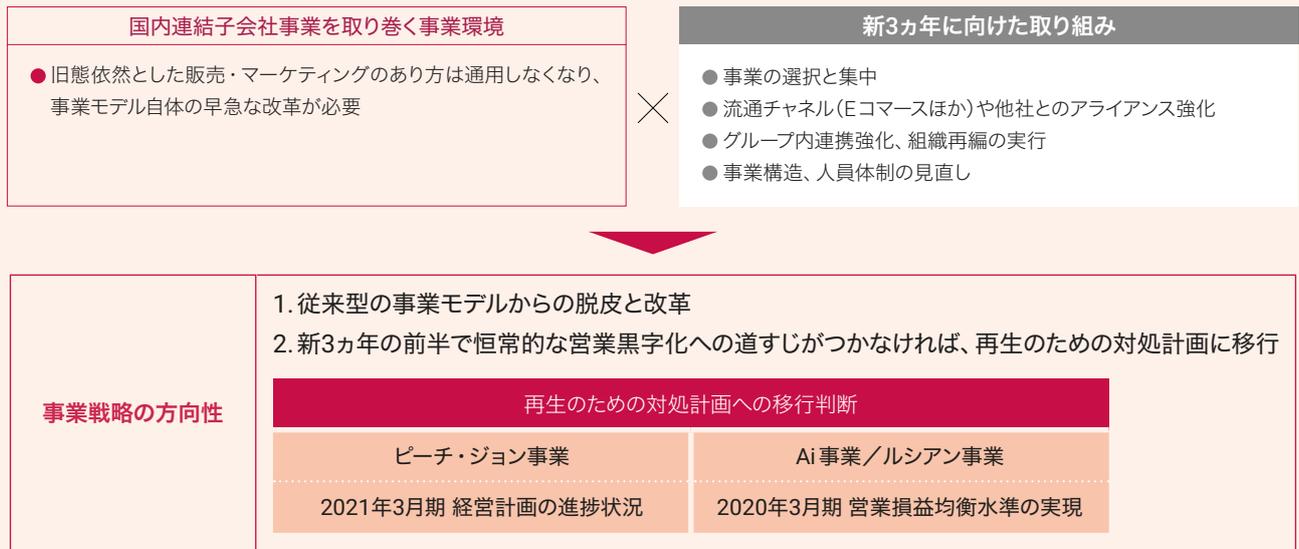
計測データとおすすめ商品は出力して持ち帰り可能

サイズを計測した店舗以外の店舗やECサイトなど、お客さま一人ひとりの生活環境に合ったチャネルで、自分に最適な商品を購入できます。今後はパーソナライズアプリとも連動することで、より身近なサービスの提供を目指していきます。

事業施策と目標

国内連結子会社の再生

ピーチ・ジョン、Ai(アイ)、ルシアン、いずれの事業も前中期計画目標数値を大きく下回り、2019年3月期には営業損失に転落しました。これは、ピーチ・ジョン、Ai、ルシアンが築いてきた従来型の販売・マーケティングのあり方が通用しなくなったためであり、事業モデル自体を改革すべき転換期にきているという認識に立っています。新中期経営計画では、国内連結子会社の抜本的な事業改革に取り組みます。同時に、この3カ年の前半において恒常的な営業黒字化への道すじがつかない場合には、再生のための対処計画に移行する計画です。



事業目標/KPI

| ピーチ・ジョン | | |
|-----------------------|----------|-----------------------|
| 事業目標 | | |
| ・営業利益率5%早期創出への事業基盤づくり | | |
| KPI (億円) | | |
| | 2019/3実績 | 2022/3(計画) |
| 売上高 | 105 | 116(CAGR+3.4%) |
| 営業利益(損失) | -2.2 | 3.5 |
| 営業利益率 | - | 2.5~3.0% |

| Ai(アイ) | | |
|--------------------------|----------|----------------------|
| 事業目標 | | |
| ・営業利益率5%を達成できる事業モデルへの変革 | | |
| ・新中計1年目(2020年3月期)の営業損益均衡 | | |
| KPI (億円) | | |
| | 2019/3実績 | 2022/3(計画) |
| 売上高 | 42 | 45(CAGR+2.4%) |
| 営業利益(損失) | -3.2 | 1.7 |
| 営業利益率 | - | 3.0~4.0% |

| ルシアン | | |
|--------------------------|----------|----------------------|
| 事業目標 | | |
| ・恒常的に営業黒字が創出できる事業基盤の整備 | | |
| ・新中計1年目(2020年3月期)の営業損益均衡 | | |
| KPI (億円) | | |
| | 2019/3実績 | 2022/3(計画) |
| 売上高 | 63 | 67(CAGR+2.0%) |
| 営業利益(損失) | -3.8 | 1.4 |
| 営業利益率 | - | 1.0~2.0% |

| 七彩 | | |
|-------------------|----------|-----------------------|
| 事業目標 | | |
| ・事業別の売上利益率の目標数値達成 | | |
| ・営業利益率4%水準への挑戦 | | |
| KPI (億円) | | |
| | 2019/3実績 | 2022/3(計画) |
| 売上高 | 94 | 92(CAGR-0.6%) |
| 営業利益 | 2.8 | 3.3(CAGR+5.4%) |
| 営業利益率 | 3.0% | 3.5~4.0% |

ピーチ・ジョン

ピーチ・ジョンでは、国内の不採算直営店舗の整理や、カタログ発刊の休止を実行する一方で、自社Eコマースを強化します。安価でさまざまな「カワイイものを試したい」という若年層の消費行動を見極め、商品企画を見直すとともに、ブランドと小売価格戦略、ECチャネルと広告を組み合わせたマーケティングを再構築します。さらに、他社Eコマースとの協働により中国事業の成長加速に努めるなど、中華圏全体での成長力も高めながら、営業利益率5%を生み出すことができる基盤づくりを進めます。

重点戦略

収益性の向上

- ・国内の不採算直営店舗の整理・集約、自社Eコマースの強化

ブランド・商品企画の見直し

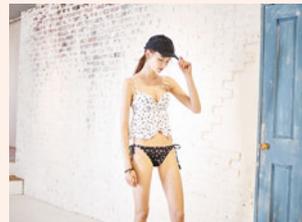
- ・マーケティングミックス(ブランド×価格×ECチャネル×広告)の再構築
- ・(株)ワコール商品の戦略的転用

中華圏での成長加速

- ・中国事業の成長(拠点都市出店・他社Eコマースとの協働)、台湾(台中、高雄)出店

Ai(アイ)

Aiでは、(株)ワコールの人間科学研究所のR&D成果など、グループが持つ無形の資産を最大限に注ぎ込むことで、大人の女性から支持を獲得できる「サンアイ リゾート(San-ai Resort)」ブランドを確立します。また、中国でのEコマース販売を開始するなど、営業利益率5%を達成できる事業モデルへの変革を進めます。



重点戦略

水着と下着が融合したリゾート提案型ビジネスモデルの確立

- ・人間科学研究所の成果を活かした付加価値水着の開発
- ・中華圏市場の開拓
- ・季節型・催事店舗の縮減
- ・自社開発商品比率の向上による収益性改善

新人事制度の導入と、マルチタスク化による生産性向上

ルシアン

ルシアンでは、国内のOEM供給先からの発注減及び材料供給先の需要の先細りを見越し、適切な事業体制へ再編を進めます。一方で、国内量販店と協働した新しい事業モデルの開発や海外へのOEM供給を開始します。また、アウター向け刺しゅうレース等の不採算事業の中止、(株)ワコールとの連携による傘下工場の供給能力を有効活用する取り組みなどを進めることで、恒常的に営業黒字が達成できる事業基盤を構築します。



重点戦略

売上利益率向上にこだわった事業領域の選択と集中

- ・国内量販店との協働による新しい事業モデルを開発
- ・海外OEM供給の開始(台湾、韓国など)
- ・不採算事業の中止(アウター向け刺しゅうレース等)
- ・(株)ワコールと連携した傘下工場の供給能力の有効活用

七彩

七彩は、2019年3月期に大手百貨店の本店改装プロジェクトを請け負った反動はあるものの、この3か年で利益重視の経営を高めることによって、営業利益率4%水準の実現に取り組みます。事業環境としては、人手不足やAI(人工知能)の普及を背景とする、マネキン事業の需要増加や、飲食業界や空港、学校といった公共施設のハイセンスな内装工事の需要も高まっています。これを好機と捉え百貨店、アパレルメーカーに加え、新しい業種の工事事業の顧客開拓を進めていきます。

重点戦略

新しいプラットフォームの構築(新規の顧客開拓、商材開発)

- ・百貨店、アパレルメーカーに加え、工事事業における新規顧客の開拓
- ・IMP(インタラクティブマネキン)を進化させた無人接客、販売予測サービスマネキンの開発
- ・社会課題(環境保全)に適切した生分解性素材、紙製マネキンの普及

利益重視経営の実践

- ・工事閑散期を活かした業務効率の向上
- ・品番集約、同業との共同配送、不採算海外事業の見直し

働き方改革の実現

欧州事業

第2の柱に成長した「elomi(エロミ)」ブランドに次ぐ、豊満体型向けブランドの育成を進めるなど、国や流通チャネルの特性に応じたブランドポートフォリオ・マーケティングの拡充を図るとともに、自社Eコマース事業の強化、ドイツやイタリア等のユーロ圏諸国での事業拡大に力を注ぎます。前中期経営計画から計画が遅延した自社Eコマースの刷新をはじめ、個々のブランド力強化など、成長投資を最優先させつつも、売上高の年平均成長率5%の達成、8%から9%程度の営業利益率の確保に努めていきます。



重点戦略

市場環境変化を捉えたブランドポートフォリオ・マーケティングの強化

- ・豊満体型向けブランド
(「elomi」「Goddess」の強化、「Wacoal」のブランド価値向上)
- ・自社Eコマースの刷新導入と展開地域の拡大
- ・専門店チャネル活性化
(BtoBシステムによる、専門店のサポート強化)

ユーロ圏諸国の事業強化

- ・百貨店展開強化によるドイツ、スペイン、イタリア市場開拓の加速

事業基盤の整備

- ・スリランカ(合併)工場のキャパ増強と生産性向上
- ・本社オフィス環境整備と物流倉庫の機能強化
- ・従業員の能力開発プログラムの推進

米国事業

百貨店でのシェアNo.1の堅持とシェア向上に努めるとともに、Eコマースの強化に加え、成長市場での事業投資による非連続成長の実現に挑戦します。同時に、商品開発力の向上、コスト構造の変革、周辺の国々での事業拡大に取り組み、2028年3月期の達成を目指す米州売上高300億円の礎を固めていきます。一方で、Eコマース売上高比率を高めつつ、事業効率を向上させることで売上利益率の改善を図るなど、成長投資と営業利益の適切なバランスを意識して、営業利益率9%から10%の確保に努めます。

重点戦略

新しい流通チャネル・事業機会の開発

- ・モバイルサイト改変、CRM導入によるEコマース強化
- ・米国・百貨店でのシェアNo.1の堅持とシェア向上
- ・カナダ、メキシコ、ブラジルの強化、ヨーロッパ、インドとの協業

商品開発力、フィッティング品質の向上

- ・プロセスエンジニアリング、PLM(企画・生産管理システム)導入
- ・ドミニカ工場の拡張・再整備、生産性改善

TOPIC

米国EC市場での成長機会の創出と競争力の強化を目的に、
DNVB企業「Intimates Online, Inc.」を買収

当社は2019年7月、米国にある連結子会社のワコールインターナショナルを通じ、「LIVELY(ライブリー)」のブランド名称で女性用インナーウェア等の商品企画と小売販売を行う米国の「Intimates Online, Inc.」(本社：米国NY州)の発行済株式のすべてを取得しました。

世界中でEコマース市場の拡大が続く中、近年、米国ではDNVB*が急速に躍進しています。このDNVBの一つである「LIVELY」ブランドを当社グループに組み込むことで、従来の中心顧客とは異なるミレニアル世代の顧客を獲得し、Eコマース売上やデジタルマーケティング手法を通して将来の成長を取り込みます。また、当社グループが有する商品の企画開発力や製造工場、海外の事業インフラ等を活用することで、同ブランドの成長スピードをより一層高めていきます。

「LIVELY」ブランド事業の成長シナリオ

- ・3年後(2022年3月期) → 営業黒字化
- ・5年後(2024年3月期) → 売上高100百万米ドル、営業利益率12~15%の達成

「LIVELY」の優位性とワコールグループによる相乗効果

- 「LIVELY」の優位性
- ・独自のブランド観、商品ラインアップ、ミレニアル世代からの支持
- ワコールグループとの相乗効果
- ・ワコールグループの事業基盤を活用した、「LIVELY」ブランドの成長加速
 - ・グループ全体のデジタルマーケティング力の強化

「LIVELY」Webサイト <https://www.wearlively.com/>



Intimates Online, Inc. 理念



創業者
ミシェル C. グラント CEO

* DNVB(デジタル・ネイティブ・ヴァーティカル・ブランド)：自社で商品の企画開発を行い、製造品質にも責任を持ち、その商品を自社のEコマースチャネルで直販するブランドのこと。川上から川下まで「垂直的」にすべてのバリューチェーンの責任を担うブランドを指し、顧客情報を直接保有するのが特徴。