

社長メッセージ



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

安原 弘展

「世界のワコール」を目指して 不断の前進を続け、企業価値向上に努めます

「中期経営計画」初年度の概要

当社グループは2019年6月、2022年3月期までの3ヵ年を対象にした中期経営計画（以下、中計）とともに、9年後の2028年3月期を視野に入れた長期の経営目標を公表しました。現中計は、2028年3月期の経営目標達成に向けたマイルストーンとして設定されたもので、現実を直視し、果敢な改革をスピーディーに進め、国内外ともに力強い成長軌道を示すことを目標にしています。

こうした中、中計初年度は、減収増益決算となりました。連結売上高は、前期比3.8%減の1,868億円となり、目標としていた2,000億円を下回りました。営業利益は、同35.9%増となりましたが、前期においては無形資産（主に子会社ののれん）の減損損失として約58億円を計上したため、実質的には営業減益となり、営業利益目標110億円に対しても約44億円の未達となりました。

営業利益目標未達の主な要因は、2019年10月に実施された消費税増税後の個人消費の停滞に伴う減収や、Intimates Online, Inc.（以下、IO社）買収による損失の取り込みや一時費用の計上、タイの材料会社の営業不振に伴う固定資産の減損損失の計上などによるものです。加えて第4四半期においては、新型コロナウイルス感染症（以下、感染症）の拡大に伴う店舗の営業停止や外出制限などの措置により、当社グループの事業活動はグローバルに大きな影響を受けました。

感染症の影響と今後の見通し

今回の感染症が、中長期的に当社の業績に今後どの程度の影響を及ぼすか、合理的な判断を下すには、もうしばらく

時間が必要だと思っています。私自身も、長年経営に関わっていますが、事業を展開している世界中のすべての国や地域で、同時にこのような影響を受ける事態は初めての経験です。また、世界の各地域で状況が大きく異なるため、収束に向けたシナリオもまだ明確なものはありません。

その中で大切になってくることは、これから先、お客さまの意識や価値観がどう変化するのか、その見極めだと考えています。しかし物事は、必ずしも予測通りになるとは限りませんので、少し長い時間軸での状況判断が求められます。加えて、感染症拡大の状況や消費特性は、国や地域によっても異なることから、私としては拙速な対応を図るよりも、まずはいろいろな仮説を立てながら、状況に応じた施策を迅速に打てるよう準備を進めているところです。

一方、長期的な視野で“アフターコロナ”の事業環境を考える前提は、すべてが「元に戻る」ことはないと認識することです。求められる商品やその売り方、お客さまとのタッチポイントだけではなく、ワコールという会社のあり方も含めて、大きく変化させていく必要があります。今まで、良いと思ってやってきたことが、それで果たして十分なのか、例えば独自の強みとして提供してきたビューティーアドバイザー（BA）によるコンサルティング販売はアフターコロナの世界では通用するのか。これまで私たちが資産や価値として認識していたものに、変化が起きている可能性がありますので、バリューチェーンの徹底的な点検が必要です。

一方、感染症による急激な変化を目の当たりにしたことで、「やるべきこと」と「やめるべきこと」を明確化し、長期ビジョンの実現に向けた変革を加速できるとも思っています。この状況をネガティブ一辺倒に捉えず、収束後には、新生ワコールとしての新たな姿を皆さまにお見せできるよう、最善を尽くしていく決意です。

新型コロナウイルス感染症拡大を踏まえた当社の方針

【基本方針】

お客さま・従業員・お取引先の「健康・安全」を最優先として対応（従来のフィッティングなどのサービスの維持と、健康・安全の配慮・バランスは特に重要課題と認識）

【短期的な方針】

- 経営悪化を踏まえた徹底的なコスト削減の実行と、財務基盤の安定性確保
1. 事業領域全般にわたり、これまでの施策や支出計画の見直しの実行
 2. 感染症の長期化に備えた、手元流動性の強化
 3. 売上減少に伴う過剰在庫の回避に向けた生産調整

【中長期的な方針】

- バリューチェーンの徹底的な点検と改革の実行～「高収益の経営体質」に向けた転機に～
1. 現状のコストストラクチャーの見直し（固定費削減に向けた取り組みの推進）
 2. 国内・海外ともに、デジタル・トランスフォーメーション（DX）の取り組み加速
 3. お客さまとのタッチポイントの見直し・再整備（変化する主要チャネルへの対応）
 4. 「新しい生活様式」で顧客が待ち望む商品・サービスの開発、新たな接客や販売スタイルへの対応力強化

ワコールとしての経営理念と存在価値

この感染症拡大の渦の中であって、改めてワコールの経営理念や社会の中での存在価値を考え直す機会を得ました。世の中の生活様式や価値観が一変するのではないかとと言われるアフターコロナの時代に、私たちはどこを目指せばいいのか。変えるべきものは何か。また、変えてはならないものは何なのか。ワコールの創業の精神であり、経営理念の根幹にあるのは、「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」ことです。これは、どのような社会変化や危機の中にあっても、変わらないものの一つです。ワコールは、日用品としての存在でしかなかった下着に、新たな付加価値を加えることで、独自の下着文化を創造してきました。心まで躍るような先駆的な商品で、女性がイキイキと輝く社会づくりに貢献してきました。これは、当社グループが今後も守り続けたい存在価値です。

一方で、「女性の美しさの定義」や「女性が求める美の基準」は、時代とともに変化しており、私たちが提供する商品やサービスが同じままでは、通用しません。特にアフターコロナの社会において、女性の行動様式が変わった時、そこに求められる下着のあり方も変化していくことは想像に難くありません。さらには、ワコールが女性の美しさや活力ある毎日を支えることができるのは、下着の領域だけではないかもしれせん。つまり、今までとは違ったコンセプトでの下着づくりや、下着以外の事業領域も視野に入れるなど、当社グループの存在価値を高めていくための事業展開を確実に変化させていくべきものと考えています。

ワコールは、70年以上もの長きにわたる事業活動を通じ、

「世界のワコール」の目指す姿

- 1. 世界中の市場で、ワコールグループの商品やサービス、また、社会的な課題への取り組みが、顧客をはじめとするすべてのステークホルダーから高い信頼を得ている
- 2. 事業を展開する国や地域が、増え続けている
- 3. グループネットワークのもと、世界的規模で連携がとれた事業展開を行っている
- 4. 常に先駆的な商品を世界の市場に提供し、下着文化の領域を開拓し続けている
- 5. グループの目標や経営理念が、全世界の従業員に浸透している

目には見えないさまざまな無形資産を蓄積しています。そうした資産を活用して、私たちが社会やお客さまに提供できる価値は、「美」であり、「快適」であり、「健康」に他なりません。こうしたキーワードを起点に、新たなビジネス領域にも挑戦することで、これからも世の女性に新たな価値を提供していきたいと考えています。

長期ビジョンと成長戦略

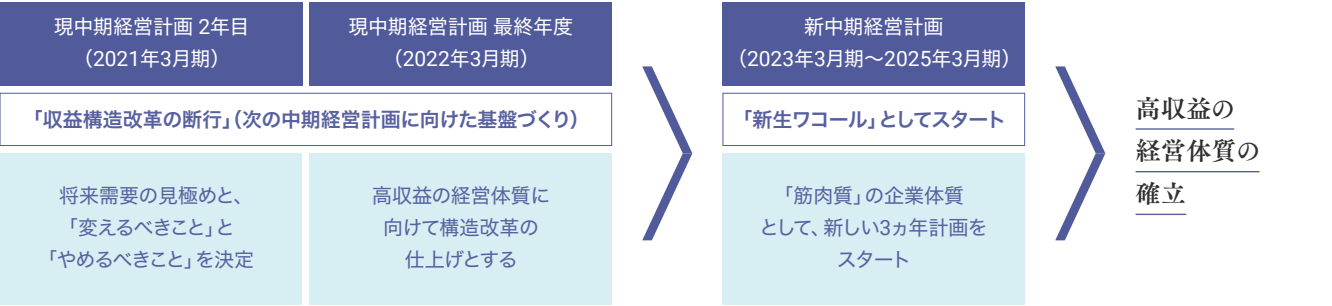
先述の通り、当社グループでは2019年、中計のスタートに合わせ長期ビジョンを策定しましたが、同時に将来に向けた指針として、“「世界のワコール」の目指す姿”も新たに公表しました。これは、「世界のワコールを目指して不断の前進を続けよう」という創業当時の社是に基づき、その具体像を再定義するものであり、先の経営理念同様に、今後も変わらないものの一つだと思っています。

感染症の影響により、未だ不確実性が高い事業環境の中にありますが、それでも世界のワコールグループ各社は、状況を見極めながら迅速で的確な策を講じていくことが求められます。将来への指針、あるいはグループ共通の旗印として「目指す姿」が存在することで、従来以上に、グループ各社の経験や知見を互いに学び合い、成功例を共有するなど、成長に向けた取り組みを連携して進めていくことになるはずです。

中計における成長戦略の要は、デジタルライゼーションとパーソナライゼーション進展への対応です。アフターコロナにおいて、この傾向は全世界でさらに加速すると予想しています。すでに当社ではこの数年、オンラインとオフラインを融合するオムニチャネル戦略を推進してきました。2019年5月には3D計測技術やAI技術を活用し、最新の接客システムを導入したショップを表参道にオープンし、多くのお客さまに好評をいただいています。その後、同システムを5店舗（2020年3月末時点）に導入し、2020年春以降、いよいよその効果を検証し、投資を加速させるタイミングでしたが、感染症の影響による店舗の営業停止により、やや進捗が遅れる見込みです。しかし、世界の下着業界を見渡しても、当社ほどのデジタル対応ができている企業はなく、引き続き着実

現中期経営計画における今後の取り組み

次の3ヵ年計画を見据え、現中計の期間内で「収益構造改革」を断行



に進めていく考えです。また、アフターコロナ時代に向けて「非接触」というキーワードが重要となる中で、私たちの3D計測技術を活用したいというお声をさまざまな業界からいただいています。オープンイノベーションの取り組みについても今後は強化し、新たな収益源に育成する考えです。

また、海外の主力市場である米国では、2019年にIO社を傘下に収め、Eコマースビジネスの強化を図っています。現地では近年、ミレニアル世代を中心に、「DNVB(デジタル・ネイティブ・ヴァーティカル・ブランド)」と称される新興ブランドが人気を博していますが、同社は下着業界で急成長を遂げています。さらなる事業規模の拡大を目指しつつ、早期に黒字化を実現し、将来的には、同社のビジネスモデルを世界のワコールグループに展開したいと思っています。グローバルに見れば、これからオンラインとオフラインの役割がどのようなスピードで、また、どのように変化するかは国や地域によって異なると思いますが、デジタル化の流れが逆戻りすることはないと考えています。顧客起点の発想を徹底するとともに、デジタル技術を積極的に活用して、新たなサービスや価値提供を実現します。

今後の成長シナリオと業績見通し

2020年7月末に2021年3月期の業績について見通しを公表しました。売上高は1,580億円(前期から15%の減少計画)、営業損益は50億円の損失となる見通しです。なお、今後の感染症の影響の見通しは非常に不透明であり、雇用情勢や所得環境の悪化による個人消費の低迷も懸念されてい

ますので、これらの業績数値はアップサイド・ダウンサイドともに高いリスクを抱えているものです。

非常に厳しい1年間となりますが、今期は感染症の影響を見極めつつ、アフターコロナを見据えた打ち手を固める期間にしたいと考えています。繰り返しになりますが、大きな市場変化のトレンドである、デジタルライゼーションとパーソナライゼーションへの対応策はすでに手を打っています。導入を完了したいいくつかの施策の効果を検証する期間は延びていますが、止まることなく着実にスピードアップしていく方針です。また、アフターコロナ時代の女性のライフスタイル、モノ／コトに対するニーズは大きく変化するはずで。変化の先を丁寧に見極めつつ、どのようなプラスアルファの付加価値やサービスをワコールとして提供すべきかを検討します。

他方、ワコールグループの収益構造の見直しについても、低収益子会社の事業改革を進めている最中ですが、これも感染症の影響で、検証期間における成果評価に時間を要しています。しかし、すでに方向性が見えたものについては、躊躇なく改革を断行していく方針です。

その上で、現中計最終年度にあたる2022年3月期においては次の3ヵ年計画に向けた基盤づくりにスピード感を持って取り組みます。

ステークホルダー各位には、当面ご期待に添う業績を達成できずご迷惑をおかけしますが、引き続きご支援とご理解を賜りますよう、お願い申し上げます。

2020年9月