

アフターコロナを見据えた取り組み① ワコール事業（国内）

多様化するお客さま・生活者に改めて
真摯に向き合い、新たな時代に必要とされる
「本物」の価値を創造していきます

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



「中期経営計画」初年度の振り返り

（株）ワコールでは、2020年3月期を初年度とする中期経営計画（以下、中計）に基づき、「成長軌道への回帰と収益性改善」をテーマに、一人ひとりのお客さまとの「深く、広く、長く」つながる関係性構築による強固なブランド価値の確立、及び生産性の向上を通じて確かな成長の実現を目指しています。

2020年3月期は、3D ボディスキャナーや接客 AI システムを6店舗に導入するなど、CX（顧客体験）の向上に注力しました。また、オフラインとオンラインの連携・融合に向けて顧客データベースをより効率的に活用するLTV（ライフタイムバリュー）戦略に向けては、直営店、自社EC、百貨店で保有する約300万人の顧客データを当社が直接管理することのできる仕組みづくりが完了するなど、独自のオムニチャネル戦略構築に向けた取り組みを着実に前進することができました。

一方、業績においては、小売・WEB 事業では営業利益が計画値を上回ったものの、消費税増税後の消費低迷により卸売事業、特に百貨店チャネルを中心とした売上高が想定以上に落ち込んだほか、新型コロナウイルス感染症

（以下、感染症）拡大の影響に加え、IT 費用の増加などもあり、売上高・営業利益ともに前期を下回る結果となりました。

新たな時代でも必要とされるために

感染症により危機的状況にある今だからこそ、私たちは原点である経営理念に立ち返る必要があります。これからの世界でお客さまが求める「美しさ」や「愛される商品」「時代の要求する商品」とはどのようなものなのか、新時代における価値提供に向けてワコールが変えるべきもの、あるいは変えてはいけないものは何なのか。これらを徹底的に議論し、再定義することが、ワコールが再成長を遂げるために非常に重要となると考えています。

店舗における接客方法を例に挙げると、BA による丁寧な接客やコンサルティングは依然大きな強みである一方で、アフターコロナ時代を見据え、3D ボディスキャナーや AI 接客を積極的に導入し、BA によるサービスと併せてご提供することで、お客さまにセルフ体験としてもご満足いただきながら店舗滞在時間の短縮を実現するなど、BA とお客さまの安全にも留意しなければなりません。

現中期経営計画期間に加速して実行すべきこと

次期3ヵ年の成長回帰に向けた基盤整備を実行
パンデミックを好機とし、事業構造改革を加速

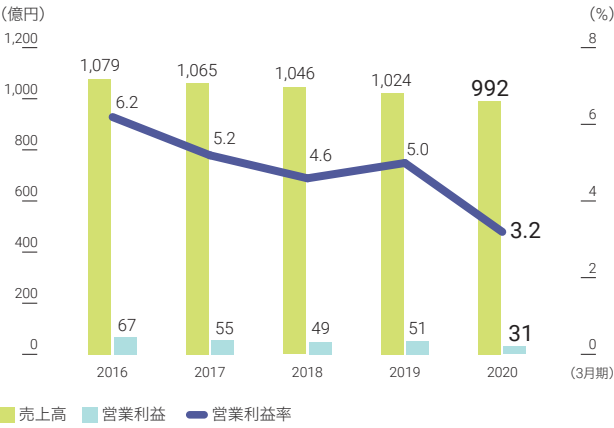
- ウィズ／アフターコロナを見据えた、将来需要の見極め
- チャネル変革に伴う「自主管理型ビジネス（直営店・自社EC）」への移行
- オフラインとオンラインの連携・融合（顧客体験の向上を実現）
- 顧客データの効率的運用による独自のビジネスモデルの開発・進化
- 収益性改善に向けた取り組みの加速（高止まりする固定費率の低下）



2020年3月期の実績

売上高	992億円（-3.1%）
営業利益	31億円（-38.4%）
営業利益率	3.2%（-1.8pt）

売上高／営業利益・営業利益率の推移



また、生活様式や働き方が大きく変化する中で、外出自粛や在宅勤務の増加に伴い、人々の消費行動、つまり「人が集まる場所」も大きく変化しています。例えば、都市部ではなく、自宅付近で買い物する頻度が増えれば、店舗と消費者のタッチポイントも変わり、それに合わせて提供する商品も変えていかなければなりません。さらに、在宅勤務の普及によって外出する機会が減ることで、人々の「美しさ」への価値観が変わるかもしれません。

このような変化がもたらす次の時代に向けて、ワコールという企業・ブランドとしてこれまで私たちが培ってきた資産を最大限に活かし、幅広いライフステージを対象に、「世の女性に美しくなって貰う」ための新たな価値提供を行っていきたいと考えています。

事業構造改革を加速させる

感染症拡大の影響により、都心部への外出自粛は続いており、個人消費の低迷と合わせて、依然として事業環境は厳しい状況が続いています。その中で、2021年3月期は、お客さま・従業員の安全確保を第一とした上で、中計で掲げた各施策の取り組みについてアフターコロナ時代を見据えて加速させていきます。チャンネルとブランドの関

係を考慮したブランドポートフォリオの見直し、オフラインとオンラインそれぞれの特性を活かしたオムニチャネル戦略の実行、収益性改善に向けた売場の立地や取引条件の見直し、インナー以外の商材のポジショニング整理などを推進するとともに、在庫管理の徹底や従業員一人ひとりの働き方を考えた働き方改革による生産性向上など、重点戦略を幅広く着実に進めていきます。

中でもオムニチャネル戦略においては、オフラインとオンラインの役割や関係性が急速に変化する中、いち早く顧客視点に立脚したサービス網を確立することが最優先事項です。顧客の行動を分析し、WEB・小売・直営店・百貨店すべてのチャンネルをどこに、何を、どのように配置するのか、ブランド及びタッチポイントにおける最適なポートフォリオの構築を行うとともに、約300万人の顧客データを活かしたリレーションマーケティングを実行していきます。リアル店舗においては、店舗だからこそ提供できる価値の最大化を図るとともに、デジタルツールの導入、人員配置の見直しなど、収益性向上に向けた取り組みを加速させます。このようなオフラインとオンラインの融合・連携を徹底して実行することで、3～5年後の自社ECの売上高構成比については現在の5%から20%程度まで拡大させることを目標としています。

CHART A 「顧客データの活用」を起点としたビジネスモデル変革

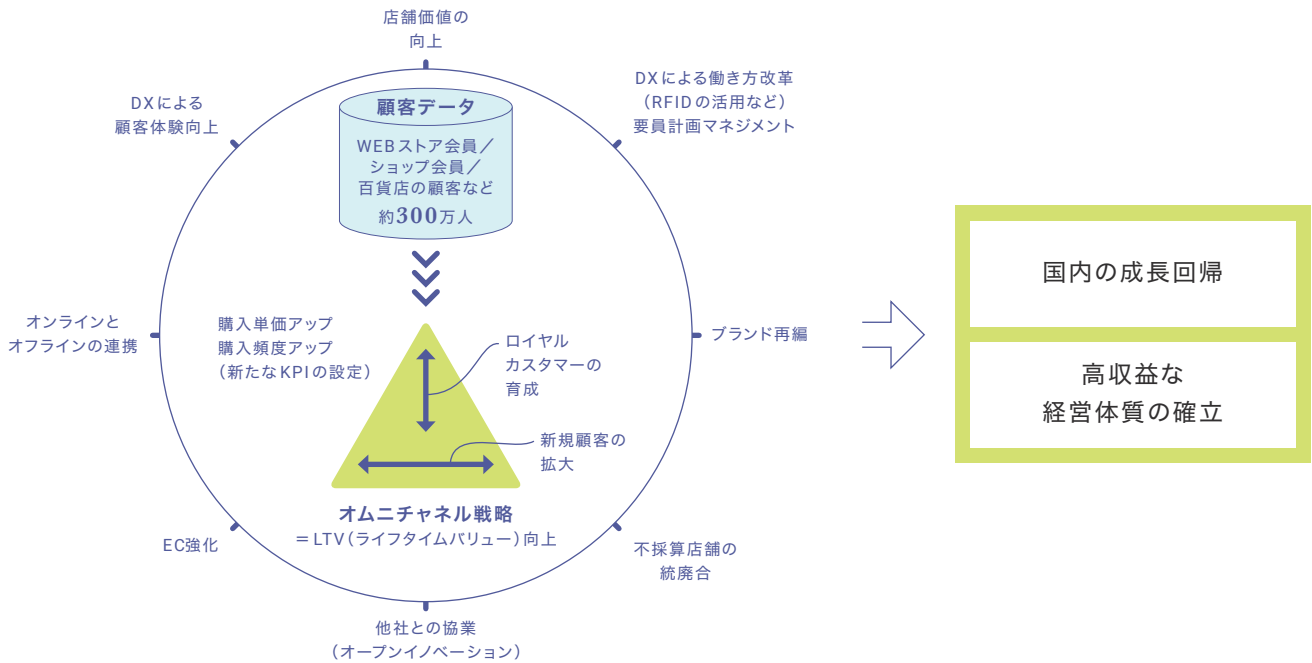
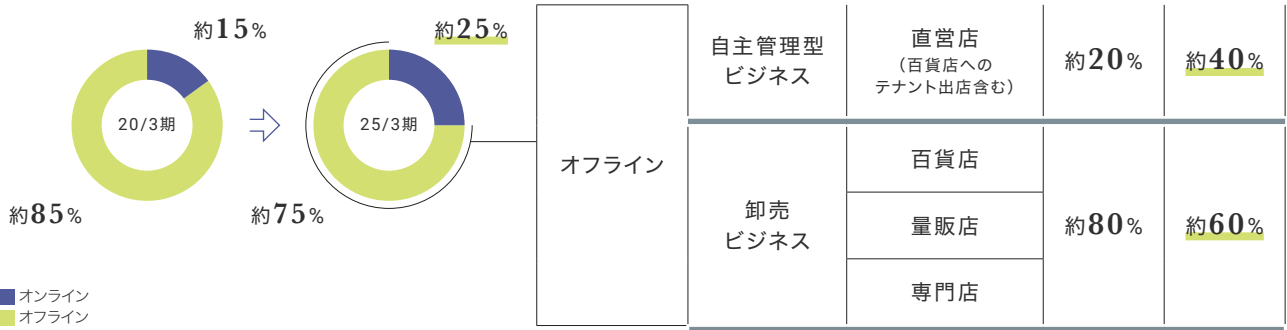


CHART B オフラインとオンラインの連携・融合による自主管理型ビジネスへの移行

売上高に対するオンライン比率を約25%へ、
オフラインの約40%を直営店に



人員の再配置を進め、組織の最適化を図る

先述した通り、販売活動において大切な役割を担うのが当社に約3,400人在籍するBAです。専門的な知識とお客さまに寄り添う高い接客力を有するBAによるコンサルティング販売が、お客さまの商品選びやタッチポイントにおいて欠かせない存在です。一方で、感染症の影響による接客方法の変化や事業構造改革を推進する中で、BAのあり方も変えていく必要があると考えています。

この先、デジタルツール導入などによる店舗業務効率化とともに、BA人数の適正化を図り、一人当たりの収益性を高めていきます。他方、お客さまのニーズを最も理解しているのは他ならぬBAです。彼女たちの経験やノウハウを幅広く活かし、そしてこれまで以上に活躍してもらえるよう、多様なキャリアパスや働き方の実現に向けた人事制度の策定・導入を進めています。すでに、販売部門のマネージャーやWEBストアにおけるチャットを通じたお客さま対応など、店舗接客以外の職種で活躍するBA出身者が増えています。

これらを通じて、BAの経験やノウハウを全社で最大限に活用すると同時に、人員の最適配置によってコスト構造の改善にもつながっていきます。当然、BA職だけでなく、社内のさまざまな業務についてもまた卸を通じて人員の最適配置を図り、当社にとってあるべき組織構造を追求していきます。

再成長実現に向けて

大変厳しい事業環境が続いており、現中計期間は次の3ヵ年に向けた基盤整備期間に位置づける形となっておりますが、これを好機と捉え、事業構造改革を加速させます。

当社は創立以来、研究、開発、生産、販売に至るまで、得意先、仕入れ先をはじめ、多くの協力者とともに独自のバリューチェーンを築くことにより、時代に寄り添った付加価値を消費者に提供してきました。また、55年の歴史を持つ人間科学研究所が保有する「からだデータ」についても多様な商品の開発を可能としたほか、今後、3Dボディスキャナーの技術を通じて得られる新たな「からだデータ」についてもさまざまな活用が期待できます。そして、BAを通じた顧客とのつながりに加え、今後は約300万人を超える顧客の購買データを活用することが可能となります。このように、私たちは真の「ものづくり企業」であり、製造から販売までを一貫して管理する真の「製造小売業」であり、「データドリブンカンパニー」とも言えます。独創的な企業であることに誇りを持ち、大いなる将来に向けた変革を必ず成し遂げたいと思います。同時に、多様化するお客さま・生活者に改めて真摯に向き合い、従来の商品・サービスの領域にとどまらない、新たな時代に必要とされる「本物」の価値を創っていきたいと考えています。

ステークホルダーの皆さまには、当社グループの将来にご期待いただき、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2020年9月

アフターコロナを見据えた取り組み① ワコール事業（国内）

卸売事業



パンデミックによる不可逆の変化を

再成長の機会として捉え、不退転の決意で変革を成し遂げます

株式会社ワコール
取締役 常務執行役員 卸売事業本部長

矢島 昌明

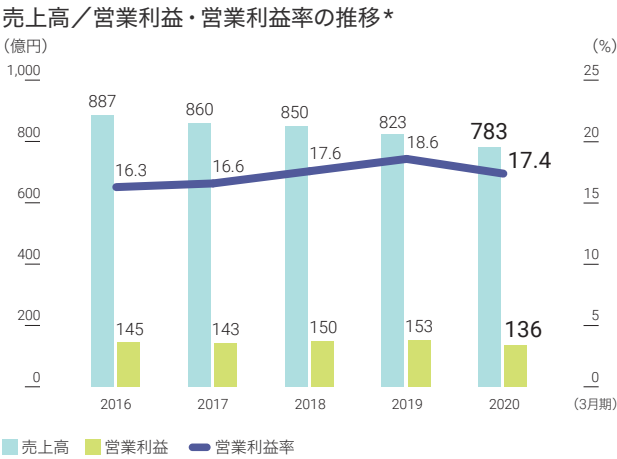
2020年3月期の実績

売上高 783億円（前期比－5.0％）

営業利益* 136億円（前期比－11.1％）

営業利益率 17.4％（前期比－1.2pt）

* 社内経費振替前の数値



* 2019年3月期より、現在の卸売事業本部体制への移行を行っています。2018年3月期以前については当該組織再編が行われたと仮定し、数値を算出しています。

卸売事業について

卸売事業本部では、「ワコール」・「ウイング」の中核ブランドに加え、スポーツウェアブランド「CW-X」などを取り扱っており、主力チャネルである百貨店や量販店のほか、専門店、ECモール事業者への卸売ビジネスを担当しています。長年、(株)ワコールではブランドごとに商品企画機能と販売機能を有する組織体制を採用しており、各ブランドがライバルのように競争することで、高付加価値の商品を顧客に提供するとともに高い市場シェアの獲得を実現してきました。

しかしながら、前中期経営計画（以下、前中計）において、流通環境や顧客行動の変化に伴い多くの百貨店や量販店が閉店や業態転換を余儀なくされたことから、従前のビジネスモデルが抱えていた非効率性という課題が表面化しました。市場が

縮小する中、高収益体制を維持するために、これまでの縦割りの考え方を見直し、ブランドの垣根を越えて経営資源を有効に活用することが必要となりました。

このような背景から、2018年4月、複数の事業を再編する形で卸売事業本部がスタートしました。



2020年3月期の成果と課題

量販店チャネルは、「ワコール」・「ウイング」両ブランドの販売体制の統合（セールスパークソンの配置変更、販売員の機動的な配置）が売上面で効果を発揮していることに加え、適時適量納品の実施などによって売上利益率の改善も着実に進めてきました。しかし、地方都市を中心に百貨店の閉店が続いた影響は大きく、組織として順調な結果を生み出しているとは言えない状況です。また、百貨店を主要チャネルとして販売してきた、インナーウェア以外のナイトウェア（パジャマ）やジュニア・マタニティ向けの商品、スポーツウェアなどについても苦戦が続いています。

2020年3月期は、消費税増税による個人消費低迷の長期化に加え、3月以降の新型コロナウイルス感染症（以下、感染症）拡大の影響を受けたことから、売上高は前期比5%減少の783億円と前期を大幅に下回りました。直近2年間のCAGRはマイナス4%となり、売上低下に歯止めがかからない状況です。それに伴い、販売員人件費率*が非常に高い地点まで上昇（2020年3月期：26.3%）していることも、当事業部が抱える大きな課題です。

さらに、感染症拡大に伴う顧客行動の変化は、私たちのビジネスにさらなる試練を与えています。2020年8月時点においては、懸念していた感染症の第二波発生により、都心部の百貨店の売上は再び低迷していますが、感染症の長期化によって人の心や行動が確実に変化しますので、その先を見据えて対応を進めなければ生き残ることはできません。オンラインとオフラインの連携・融合、3Dボディスキャナーの導入による店舗価値の最大化など、これまで進めてきた施策を加速させると同時に、新たな時代が求める商品を迅速に提供できるようバリューチェーンの仕組みを進化させる必要があります。

* 百貨店業態の売上高（セール販売除く）に対する販売員人件費率



アフターコロナを見据えた今後の取り組み

感染症の拡大は、ビジネス環境に不可逆な変化をもたらしました。元に戻ることはない認識し、再成長に向けて従来のビジネスモデルの変革を実行し、新たな環境に柔軟かつスピードを上げて適応することが求められます。これまでお得意先への卸売が中心だった「ワコール」・「ウイング」ブランドですが、売上に占めるEC比率をさらに高めていかなければなりません。また、百貨店のビジネスモデル転換や顧客行動のさらなる変化を見据えて自主管理型のビジネス（直営店）の展開も強化する予定です。

加えて、オンラインとオフラインの連携・融合に向けた取り組みもより重要となります。当社では前中計より、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、独自の「オムニチャネル戦略」を推進してきました。3DボディスキャナーやAIを活用した新接客サービス「3D smart & try」は、2020年7月末時点ですでに10店舗への導入が完了しており、百貨店で購買された顧客情報についても約70万人分を電子化しました。その他にも、在庫の一元化や、ワコールの自社ECサイトと得意先の連携などの整備を進めています。店舗価値の最大化並びに顧客データベースの効率的な運用を通して、オフラインとオンラインの垣根のない購買環境を提供することで、

新規顧客の獲得と継続顧客の拡大を図り、成長に回帰する計画です。

他方、収益力の改善に向けて、低採算にとどまる百貨店ビジネスの見直しに取り組みます。高止まりする販売員人件費率については、販売員数の適正化や採用人数の調整を実行することで、2023年3月期に20%以下の水準まで引き下げる計画です。また、取引条件についても、掛け率の引き上げや消化取引への切り替えなど収益性改善を目的とした条件交渉を戦略的に行います。すでに社内プロジェクトを発足し、議論を進めています。年内には交渉をスタートさせる計画です。

歴史ある事業ゆえに改革の実効性に疑念を持たれる方も多いと思いますが、今回のパンデミックは、私たち自身を変革させるチャンスだと捉えています。不退転の決意で改革に取り組んでいきます。



アフターコロナを見据えた取り組み① ワコール事業（国内）

小売事業



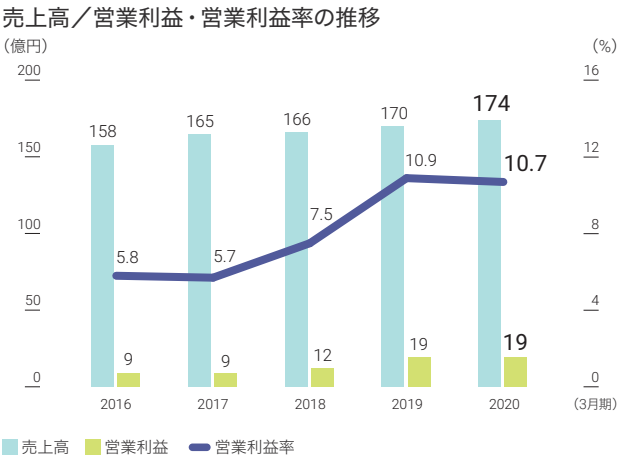
ミレニアル世代のお客さまに支持される商品を
継続的に生み出しつつ、店舗を基点にオフラインとオンラインの
連携・融合による顧客リレーションの最適化を着実に実行し、
国内における成長エンジンの役割を果たしていきます

株式会社ワコール
取締役 専務執行役員 小売事業本部長
今泉 英彦

2020年3月期の実績

売上高	174億円（前期比 +2.6%）
営業利益*	19億円（前期比 +0.7%）
営業利益率	10.7%（前期比 -0.2pt）

* 社内経費振替前の数値



小売事業について

小売（直営店）事業は、ファッションビルや駅ビルなどが台頭した2001年、当時手薄になっていた若い世代を取り込むことを目的にスタートしました。現在では主力ショップ「AMPHI（アンフィ）」のほか、「Wacoal The Store（ワコール・ザ・ストア）」「Brara（ブララ）」、アウトレットモールに出店する「Wacoal Factory Store（ワコールファクトリースタ）」の4つのショップ業態を展開し、全国で約150店舗の運営を行っています。

「AMPHI」ショップでは、「手の届くランジェリー」をコンセプトに「新しい、かわいい」という価値を提供する「AMPHI」ブランドに加え、グループの直営店で共通して取り扱う「BRAGENIC」を展開しており、ブラジャーの平均単価は3,000円台とワコールブランドなどに比べると手頃な価格帯です。また、「Wacoal The

Store」 「Brara」のショップでは、当部門で企画する商品に加えて、ワコールブランドなどの商品も販売しており、ワコールの「セレクトショップ」と位置づけています。また、小売事業本部で企画する商品については、ワコールの自社ECサイト「ワコールウェブストア」を通じて販売しており、2020年3月期の小売事業本部における自社EC売上高比率は、ファクトリースタを除くと8.2%（前期比1.7%増）となりました。

小売事業は長年、低収益体質が課題とされていましたが、前中期経営計画（2017年3月期～2019年3月期）において品番数の削減や、直営店共通商材の展開、割引販売の抑制などに取り組んだ結果、ブランド価値の向上とともに収益力を大きく改善することができました。

2020年3月期の成果と課題

2020年3月期は消費税増税後の個人消費の低迷、新型コロナウイルス感染症（以下、感染症）の拡大など厳しい環境となりましたが、小売事業本部の売上高は前期に対して2.6%増加の174億円となり、堅実な成長を維持することができました。営業利益は、値引販売の抑制により売上利益率の改善は図れたものの、販売員の増加や出店・改装費用の計上に伴い、前期に比べ1%増加にとどまりました。

この1年の大きな成果は、小売事業の最大の強みであるショップ会員に対して、効率的にアプローチできる運用体制が構築できたことです。以前から強化してきたショップ会員の獲得については、この1年で約30万人の会員を上乗せすることができ、2020年3月末時点で120万人となりました。これにより、お客さまのプロフィールや購入履歴だけでなく、“購買行動”が把握できるようになり、お客さま一人ひとりにとって効果的なタイミングで有益な情報を届けられるようになりました。2019年10月の消費税増税後、一時的に新規顧客が減少しましたが、ショップ会員へのアプローチ強化が奏功し、駆け込み需要の反動を最小限にとどめることができました。

さらに、2020年3月期の成果としてもう一つ挙げられるのは、

顧客ニーズに合わせて店舗と自社ECの垣根を越えたマーケティング基盤の構築に着手したことです。また、チャネルを超えて便利で快適なお買い物体験を提供するには販売員の意識改革も不可欠ですが、店舗で取り扱っていない商品や欠品中の商品を自社ECに誘導した販売員に対して、店頭の販売と同じようにインセンティブを付与する仕組みづくりにも着手しました。今後も、オフラインとオンラインを融合し、お客さまにより満足していただく販売スタイルを構築することで、トップラインの成長と収益性のさらなる強化を図ります。



アフターコロナを見据えた今後の取り組み

パンデミックを契機に誕生した新しい生活様式の中では、前述したように、オフラインとオンラインの役割の見直しとともに、両者のダイナミックな融合が欠かせません。2021年3月期については、従来の“販売するための店舗”という考え方を捨て、“顧客体験向上”を意図した情報発信型店舗の開発に着手し、オフラインとオンラインをシームレスにつなげていくストーリーづくりに挑戦します。また、店舗力・ブランド価値を向上させつつ、オフライン・オンライン問わず購買できる環境を整備できれば、必然的に売上に占める自社EC比率は高まります。小売事業本部では、ファクトリースタを除く売上高の約50%を自社EC経由にすることを中長期的な視野に入れており、まず2021年3月期については、15%程度までの引き上げを目指します。また、オンラインとの融合を見据え、実店舗の損益水準も見直していきます。そのほか、競争力の高い商品の開発や、購買データの分析、情報発信力の強化に継続して取り組むと同時に、販売員や企画担当者自身がアプリやSNSを活用して

お客さまと直接コミュニケーションできる環境の整備にも取り組みます。

感染症の影響により先行きは不透明ではありますが、“顧客視点”で小売ビジネスを変革し、お客さまと「深く、広く、長い」関係を構築することで、国内における成長エンジンとしての役割を果たしていきます。



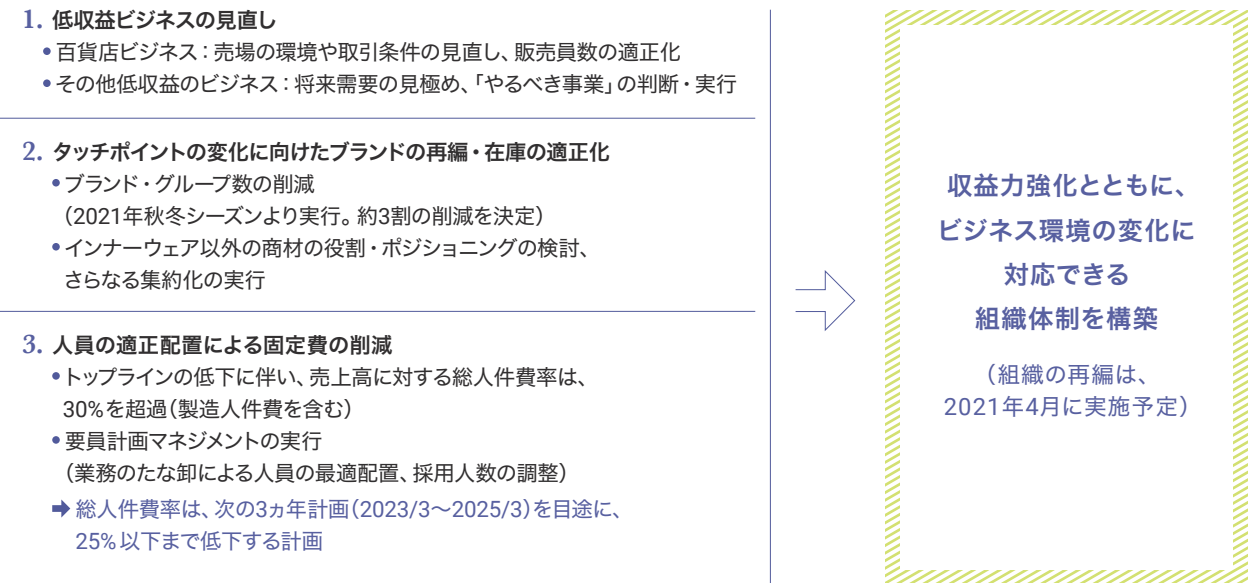
アフターコロナを見据えた取り組み① ワコール事業（国内）

（株）ワコールのコスト構造改革

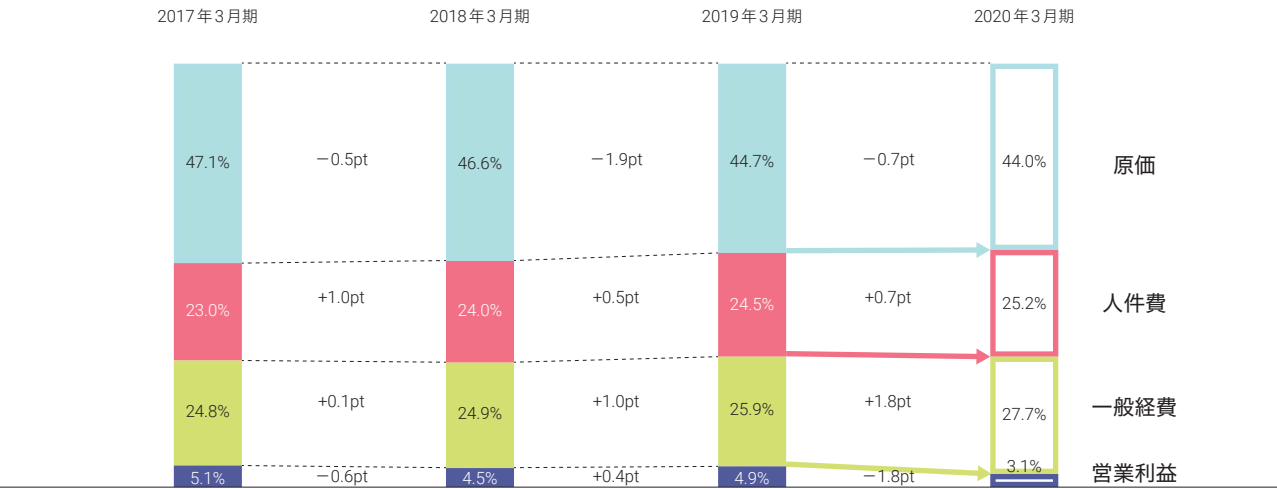
新型コロナウイルス感染症の影響は長期化すると予想されており、事業環境の厳しい状況の継続とともに、大きな構造変化が起きる可能性があります。このような環境の中、（株）ワコールでは、持続的成長と将来の競争優位性の確保に向けて、抜本的な構造改革に取り組んでいきます。高収益の経営体質を確立し、成長軌道への回帰に必要な投資を実現するためにも、低収益ビジネスの見直しやチャネルの再構築に取り組むとともに、人員の適正配置を実行することで、コスト競争力や生産性の向上を図ります。

取り組みの骨子は、①低収益ビジネスの見直し、②ブランドの再編・在庫の適正化、③人員の適正配置による固定費の削減であり、業務計画に反映しながら、着実に実行する計画です。

経営の効率化に向けたバリューチェーンの徹底的な点検



固定費削減に向けたコストストラクチャーの見直し



VOICE

社員一人ひとりの働きがいを高める仕組みを
追求するとともに、人的資源の量的・質的な
適正化を図ることで、健全な企業風土と
強固な経営体質の構築に努めます



株式会社ワコールホールディングス
執行役員 グループ人事担当
株式会社ワコール
取締役 執行役員 人事総務本部長
長谷川 貴彦

MISSION

- ① 要員計画マネジメントの戦略的実行による人的資源の量的・質的な適正化
- ② 社員一人ひとりの働きがいや生きがいを高める仕組みの進化
- ③ 売上に占める総人件費率の低下(30% ➡ 25% へ)

2020年3月期の（株）ワコールの売上高総人件費率（製造人件費含む）は、消費税増税後の消費低迷や新型コロナウイルス感染症拡大による売上減少の影響を受け、30%程度となりました。高止まりする総人件費率については、以前より課題と認識しており、現中期経営計画策定段階から「要員計画マネジメント」の導入検討を開始しました。

2020年3月期では、すべての部門で業務のたな卸を行い、中長期の成長に向け「やらなければならない仕事」「慣習で続けているだけの仕事」「付加価値を生んでいない仕事」を整理し、さらに「やらなければならない仕事」に対して、どのような人材が、どの程度必要なかの検証を行いました。2021年3月期より「要員計画マネジメント」を本格的に実行しようとしていたところに、感染症という想定外の事態が発生しました。総人件費率の見直しは待たなしの状態であり、より一層取り組みのスピードを加速させていかなければなりません。人的資源の量的・質的な適正化とともに、採用人数の全社管理を細部まで徹底することで、総人員数を減少させつつ、一人当たりの生産性向上を実現し、次期中期経営計画期間において売上高総人件費率25%以下の水準達成を目指します。

また、「要員計画マネジメント」の効果を最大化すべく、「働き方」を抜本的に見直すとともに、「働きがい」を高め

る施策にも取り組みます。働く場所や時間、職種間の制約を極力なくし、柔軟な人員の配置転換を可能にするために、制度改定も順次実施しています。一方、目まぐるしく変化する時代の中で成果を出すためには、多様な価値観や経験を持つメンバーが集まり、協力して課題解決に取り組むことが重要です。ワコールでは、市場価値の高い人材確保に向けて、採用手法の見直しにも着手しており、従来の新卒重視の採用からキャリア採用のウエイトを高めています。加えて、リファラル採用^{※2}やアルムナイ制度^{※3}といった多様な人材確保施策も導入しています。今後は、リモートワークの拡大に伴う評価制度の見直しや、ジョブ型雇用を前提とした新たな処遇制度の構築などにも取り掛かる予定です。

人事施策は、経営環境や雇用環境の変化に柔軟に対応していかなければなりません。同時に、社員一人ひとりが経営理念を実践することこそ、当社の「サステナビリティ」につながると考えています。相互信頼経営を根幹に、要員計画マネジメントの戦略的実行と、働きがい・生きがいを感じることができる企業風土の醸成により、強固な企業体質を構築していきます。

※1 要員計画マネジメント：事業計画を軌道に乗せるための適切な人員配置（採用も含む）計画
※2 リファラル採用：自社で働いている社員などから人材を推薦してもらうことで実施する採用活動
※3 アルムナイ制度：一度自社を退職した人材を組織化し、経営資源とする制度