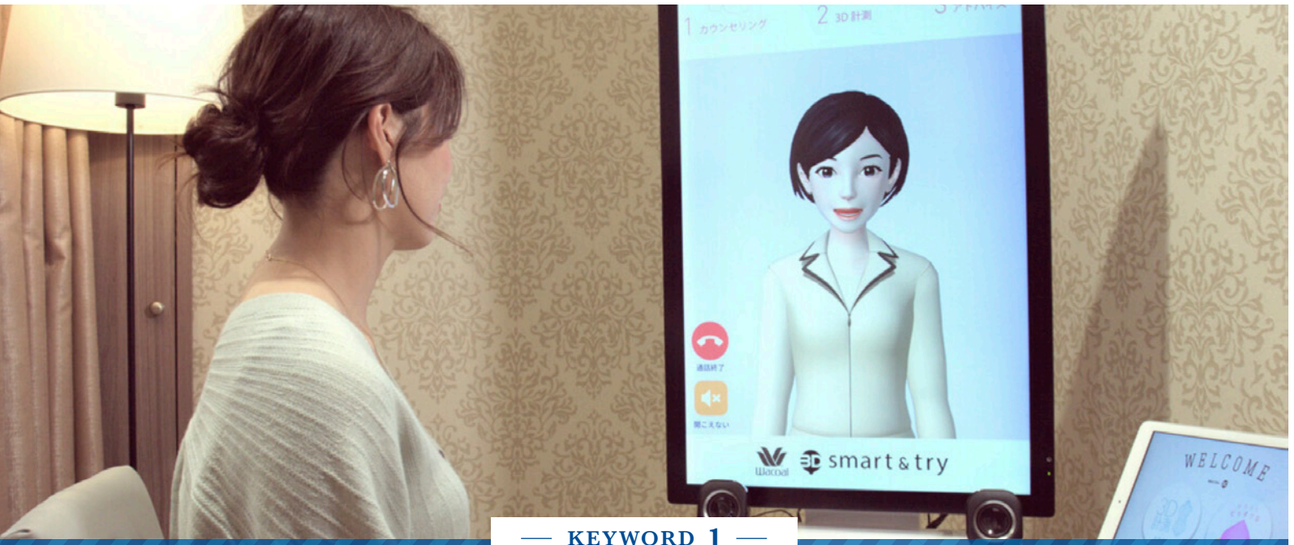
企業価値向上に向けた組織能力の進化



— KEYWORD 1 —

デジタルトランスフォーメーション（DX）

企業価値向上と持続的成長の実現を目指し、
デジタル技術を活用して独自のサービスを顧客起点で進化させることで、
一人ひとりのお客さまとの「深く、広く、長い」関係性を構築

変化する生活者の価値観	ワコールグループの強み	デジタル技術の進化
● 「ボディポジティブ」ムーブメント（自分自身のからだへの関心の高まり）	● 人間科学研究所における女性のからだデータの蓄積、豊富な知見	● デジタル技術の飛躍的進化
● ストレスフリーで購買体験をしたい消費者ニーズの高まり	● 高いブランド力と接客スキル	● デジタルインフラの拡充
● 多様な価値観の広がり	● 顧客の多様性にフィットするものづくり	● 他産業との協業の推進

からだデータの利活用によるインナーウェアビジネスの進化と、
他産業との協業による事業領域の拡大

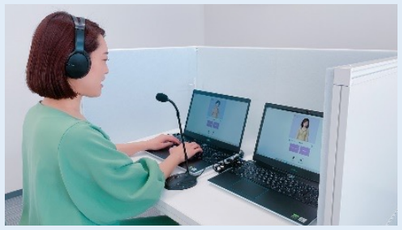
「デジタルトランスフォーメーション（DX）注目企業2021」に選定

当社グループは、経済産業省と東京証券取引所が選定する「デジタルトランスフォーメーション（DX）銘柄」における「DX 注目企業2021」に選ばれました。「DX注目企業2021」は、東京証券取引所に上場している企業の中から業種別に総合評価点が高い企業が選定される「DX銘柄」に準ずるもので、DXの裾野を広げていく観点で、総合評価が高かった企業、注目されるべき取り組みを実施している企業が選定されるものです。

今回の選定は、これまで培ってきた独自の身体計測・研究・接客などのノウハウをデジタル技術で進化させ、顧客起点の新しい接客サービス「3D smart & try」として展開・実行したことに加え、そのサービスを活用したさまざまな分野との協業により、事業領域の拡大に果敢にチャレンジする姿勢が評価されたものです。

3D smart & try

3Dボディスキャナーと接客AI（人工知能）の組み合わせによって、サイズ・体型などによるお悩みや、デザイン・シルエットなどの好み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デジタルサービス。新型コロナウイルス感染症をきっかけに誕生した「非接触」という社会のニーズに適合した結果、2021年3月末までに5万人を超えるお客さまが本サービスを体験し、そのうち約3割が購買に至っています。



“アバター”を活用した接客システム「Ava.COUNSELING（アバカウンセリング）パルレ」

お客さまに、より便利に、よりストレスフリーにインナーウェア選びを体験していただくことを目的に開発した非対面型のカウンセリングシステム。リモートで対応を行う販売員の表情や動きを読み取った“アバター”が、リアルタイムでお客さまの下着選びに関するカウンセリングを実施します。また、将来的には販売員が自宅などからリモートワークで業務が実施できるよう、現在、運用試験を重ねています。

担当者メッセージ

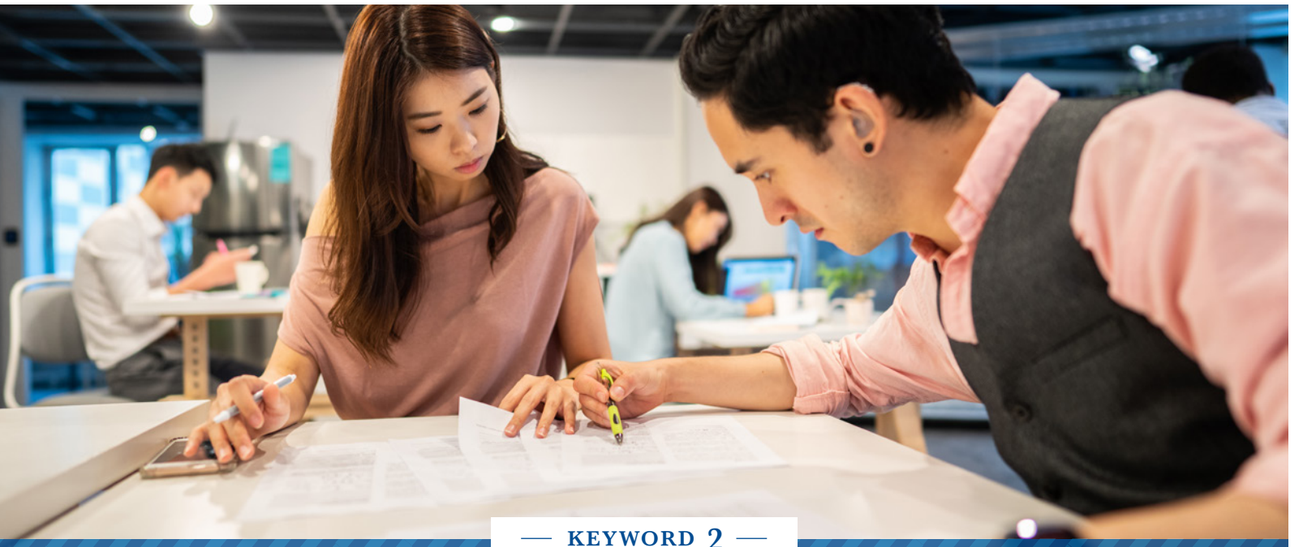
「ひとが、より活きるデジタル」。私たちの描く世界は、すべて、人が中心です。お客さま、従業員、そしてすべての生活者の方々に自分自身を誇っていただきたい。素敵な毎日を送っていただきたい。新しい出会い、新しい可能性、新しい生き方。そんな想いを支えるテクノロジーでありたいと願っています。

これまで私たちが手掛けてきた、「3D smart & try」で計測された3Dボディデータは、すべてのお客さまにとってご自身の生活を豊かにするデータになると同時に、その分析・応用から広い利活用が期待されています。インナーウェアの新たな未来を創ることはもちろん、すでに始まっているアパレルリコメンドサービスや医療分野での活用、アバターカウンセリングなど、さまざまな分野での事業の多角化が可能です。私たちはデータを基軸に、会社や産業の枠を超えて共創し、有機的に“つなげる”ことを目指してビジネスを進化させていきます。近い将来、国内外マーケットのデータをつなぐことで、世界中の女性のデータを蓄積したビッグデータを構築し、新たなサービス網を確立します。

ビジネスを、新たなステージへ。世界屈指の「女性のからだとこころ」のプラットフォームを目指します。

株式会社ワコール イノベーション戦略室
開発部長・シニアフェロー
「3D smart & try」プロジェクトリーダー
篠塚 厚子

企業価値向上に向けた組織能力の進化



KEYWORD 2

要員計画マネジメント（コスト構造改革）

**従業員一人ひとりの働きがいを高める仕組みを追求しつつ、
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を構築**

外部環境の変化	(株)ワコールの課題	(株)ワコールの取り組み
● 中高級アパレル市場の低迷 ● 既存流通チャネルの苦戦とECチャネルの伸長 ● 実店舗の役割が「買う」場所から、「体験」する場所へ変化 ● 感染症拡大に伴う行動様式の変化	● 売上高の低下に伴い売上高総人件費率（製造人件費率含む）が高止まり ● 偏重型のビジネスモデル（卸売ビジネス及びインナーウェア事業への偏重） ● 変化への対応力の不足	● デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進 ● LTV向上に向けたCX戦略の実行 ● チャネル別組織の見直し（▶P44を参照） ● 基幹ブランドの集約とマーケティング強化（▶P46を参照）

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・質的な適正化と、
従業員エンゲージメントの向上により、生産性とレジリエンスの高い組織へ進化

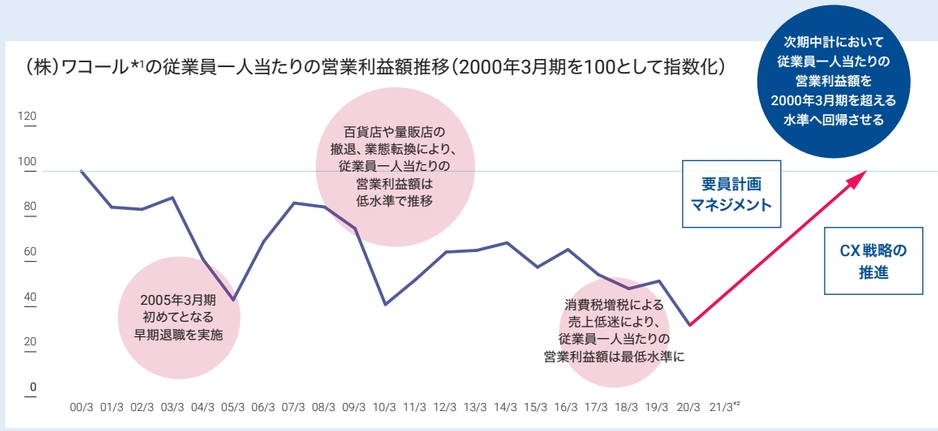
従業員一人当たりの生産性向上に向けて

2000年以降、消費者の価値観や購買行動の多様化に伴い、流通構造は大きく変化しました。グローバルSPA型のブランドやECチャネルが伸長する半面、百貨店や量販店は苦戦が続き、閉店や業態転換を余儀なくされました。当社においても直営店事業が伸長したものの、主力の流通チャネルの売上減少分を補うに至らず、トップラインの低下が続いています。結果として、人件費などのコストが高止まりしています。

下図は、(株)ワコールの従業員一人当たりの営業利益額について、2000年3月期の実績を100として、推移をまとめたものです。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た2020年3月期の従業員一人当たりの営業利益額は、20年前と比較して約半分の水準まで低下しています。

高コスト体質の是正に向けた構造改革は待ったなしであり、課題解決に向けて導入した取り組みが「要員計画マネジメント」です。事業成長に向けたCX戦略を推進しつつ、要員計画マネジメントを通した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。

(株)ワコール*1の従業員一人当たりの営業利益額推移（2000年3月期を100として指数化）



*1 2005年以降は、(株)ワコール、(株)ワコールホールディングス単体合計の実績を表示しています。
*2 2021年3月期は新型コロナウイルス感染症の影響により、営業損失を計上したため、上記グラフには記載していません。

担当者メッセージ

要員計画マネジメントとは、事業を遂行する上で必要な人員を計画することが目的ですが、部門のボトムアップの計画数値と人事部の経営計画に基づいた数値には大きなギャップがありました。その原因には、要員計画の目的についての共有不足があったと感じています。

要員計画マネジメントは、現時点での問題に対する解決策ではなく、変化に対応できるタフな経営基盤を作るための未来に向けての施策です。中長期の経営戦略に基づいた適正な人員配置の全体像を従業員と共有しながら、さらに理解を促進し、計画実現のスピードを上げていきたいと考えます。

従業員一人ひとりがその必要性を理解した上で自主的に業務改革を行うとともに、部門長がデジタルを活用しながら最少人数で最大のパフォーマンスを発揮できるよう、全社で組織改革を推進していきます。また、要員計画マネジメントを通して生まれる人員や時間を、新たな事業、強化すべき事業領域に戦略的に投下することで、従業員一人ひとりの会社への貢献度を見える化し、「自分たちは会社の未来を創っている」ということを実感できる組織風土づくりを進めていきます。

株式会社ワコール 執行役員
人事総務本部 人事部長
小川 直子

企業価値向上に向けた組織能力の進化

KEYWORD 3

サステナビリティ

複雑化・多様化する社会や環境課題への取り組みを
将来の「成長機会」として捉え、経済的価値と社会的価値を創出

社会・環境の変化	ワコールグループの強み	ワコールグループの取り組み
● 生活者のサステナビリティへの意識の高まり（SDGsなど社会課題解決への貢献が消費行動（企業選別）の指標に）	● 消費者に長く愛していただける品質の高いものづくりと、製品廃棄を極力少なくする販売手法	● デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進による社会的価値の創出（3Dボディスキャナーや接客AIによる非接触での接客機会の創出）
● サプライチェーンにおける人権問題への意識の高まり	● 高いブランド力と消費者からの信頼	● 気候変動への対応強化やCSR調達活動の推進
● 地球温暖化問題は急迫・深刻化	● サステナブルな社会を実現したいという従業員の強い想い	● 環境配慮型商品の開発

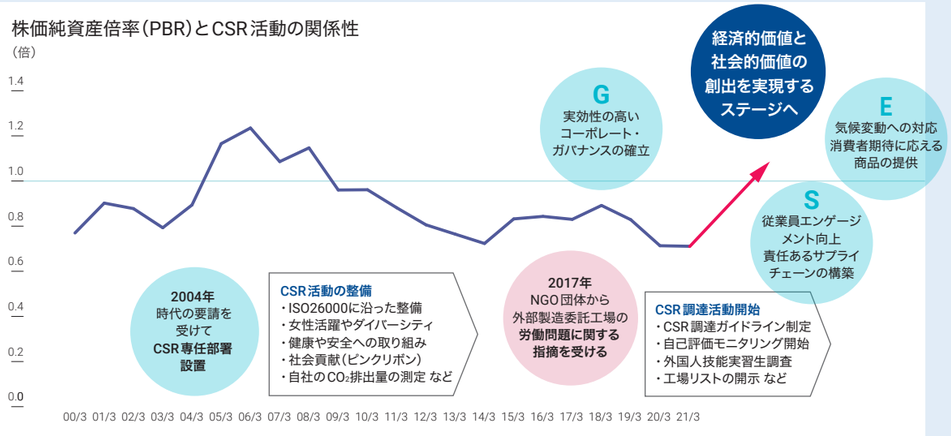
「良い商品を長く使いたい」「サプライチェーンの透明性の高い商品を使用したい」
という消費者ニーズへの対応と消費者エンゲージメントの向上

社会や環境、消費者の課題解決に努めつつ、持続的成長を実現するステージへ

当社では2004年のCSR専任部署の設置以降、ISO26000に準拠してCSR活動を進め、CSR方針の策定、ダイバーシティや健康経営の推進、ピンクリボンなどの社会貢献、環境活動などを推進してきました。しかしながら、「社会貢献活動」や「社会へのPR」という意味合いが強く、CSR活動と事業成長が連動していませんでした。今後、当社グループは複雑化・多様化する社会課題への取り組みを将来の「成長機会」として捉え、持続的成長と企業価値向上の実現を目指す「ESG経営」を長期戦略の柱とする計画です。

2021年4月には経営陣・従業員の双方参加による「サステナビリティ推進プロジェクト」を発足し、持続的成長と企業価値向上を実現するための重要課題、ならびに課題解決に向けた長期的な目標値について議論をスタートしています。プロジェクトには、執行役員を含む次世代のリーダーのほか、20～30代のグループ会社の従業員が参加し、強化すべき非財務指標などを議論しています。重要課題と目標値については経営課題検討会においても議論され、長期戦略や新しい中期経営計画と連動させていく考えです。

株価純資産倍率（PBR）とCSR活動の関係性



担当者メッセージ

サステナビリティ推進プロジェクトでは、ワコールグループ横断でメンバーを編成し、当社の長期的な目標や企業理念などを議論しています。これは、昨今の複雑化・多様化する社会や消費者の変化に対応した再成長に向けて、事業活動の基礎となる企業理念を従業員一人ひとりに浸透させ、グループ一丸となって同じ方向を目指す必要があると考えたためです。

当社グループの連結子会社は、国や地域はもちろんのこと、企業文化も異なりますので、誰もが理解しやすい企業理念の再定義に向けて議論を進めています。

また、当社がこれまでに取り組んできた活動には、社会や環境に貢献するサステナブルな活動が数多くありますが、今後コーポレート・サステナビリティを考える上では、各活動と事業活動との連動をより一層意識することが重要となります。そのため、「サステナビリティは、持続可能な企業価値向上と、社会的価値創造の両輪で成り立つものである」ということを従業員一人ひとりに意識してもらえるような、社内エンゲージメント向上にも取り組んでいます。

このプロジェクトを通じて、従業員が働きがいと誇りを持ち、社会課題を解決するイノベーションを起こすことで、社会から求められる企業として成長することを目指していきます。

株式会社ワコールホールディングス
コーポレートコミュニケーション部
サステナビリティ推進担当
谷 春菜