

バリューチェーン改革に対する取り組みの進捗状況

私たちは新型コロナウイルス感染症（以下、感染症）拡大による消費社会の構造変化を予測しつつ、独自の組織能力の進化に向けてバリューチェーンの改革に取り組んでいます。

取り組みの推進にあたっては、グループ経営理念、及び創業当時から受け継がれる「相互信頼」経営を踏まえて特定したワコールグループの6つの重要課題（マテリアリティ）を前提とし、各種取り組みとマテリアリティの関連性を明確化することで、独自の組織能力の進化を通じた企業価値向上と社会全体の発展への貢献を実現していきます。

6つの重要課題（マテリアリティ）

①「美しくありたい」という願いの実現による社会への価値提供				
② 安心・安全で 高品質な商品と サービスの提供	③ 挑戦意欲が高く、 公正で、働きがいのある 事業組織や風土の実現	④ 世界各地での 「プレストケア（乳がん）」 課題への支援	⑤ 相互信頼と協働に基づく CSR調達パートナー シップの構築	⑥ コーポレート・ ガバナンスの さらなる整備

バリューチェーン	優先事項	強化する取り組み	詳細	関連する マテリアリティ
全体	再成長と収益向上に向けた 国内事業の組織構造改革	●販売、ものづくり、マーケティング機能の高度化と 実効性の高い組織の確立	●卸売事業と小売事業（一部エリアのみ）を統合した組織再編の実施（2021年4月～）	①②③⑥
 研究・リサーチ・商品企画	顧客視点を起点とした バリューチェーンの進化	●購買データや3Dデータに基づいた新製品やサービスの開発・提供 ●ものづくりにおけるコスト削減とさらなる製品価値の向上 ●顧客の購買行動の変化に対応する新製品・サービスの開発 ●顧客のタッチポイントの変化に応じたブランド再編・在庫の適正化 ●国内外の垣根を取り払った付加価値の高い新製品の導入 ●環境負荷を低減する事業活動・商品開発の推進 ●品質保証活動の継続的強化 ●情報セキュリティ体制のさらなる強化	●「3D smart & try」の顧客データをもとに、「重力に負けないバストケアBra」の機能をアップデート ●ものづくり改革プロジェクトの推進、製品の開発プロセスの統一化を図るプラットフォームの構築 ●健康領域分野での製品・サービスの研究を継続 ●「ウイング」「ワコールサイズオーダー」ブランドのリニューアル実施 ●ブランド・グループ数を約3割削減（（株）ワコール・2021年秋冬シーズンより展開） ●中国市場での「AMPHI」ブランドの継続展開 ●環境負荷の低い材料や付帯資材の品質基準に関する検討 ●環境配慮型材料の使用割合に関する中長期的な目標について検討 ●再生繊維などを使用した製品の開発推進 ●不適正表示の撲滅に向けた取り組みの推進、重大品質問題の再発防止策の有効性検証 ●ITガバナンス部の設立、データセキュリティとプライバシー保護のさらなる推進	①②
 調達・生産	グローバルベースの 調達・生産体制の確立 責任ある調達活動の推進	●グループを横断した生産計画・管理体制の強化 ●グループの材料調達機能の連携 ●デジタル化・自動化による生産工程の効率化 ●人権尊重・労働問題に対応した調達活動の推進 ●サプライチェーン全体の環境活動の強化	●工場間のキャパシティ管理による高効率な生産体制に向けた検討 ●グループ共通材料の調達や品質基準の統一化に向けた検討 ●スマート化に向けた施策の検討、生産効率の見える化に向けたシステム開発 ●CSR調達活動の対象範囲の拡大、リモート監査に向けた検討 ●サプライチェーン全体の温室効果ガス排出量の算定に向けた研究	①②⑤
 マーケティング・販売	持続可能な成長を実現する 革新的な技術活用の推進 流通構造の変化への対応強化	●顧客データの活用による、顧客のライフタイムバリュー（LTV）の向上 ●持続可能を実現する革新的な技術活用の推進 （お客さまと従業員の安全・健康の取り組み強化） ●変化する流通チャネルへの対応強化（自主管理売場の拡大） ●顧客起点のサービス網の拡充、店舗価値の最大化 ●グローバルベースでのデジタルマーケティング戦略の構築強化 ●環境負荷低減や社会課題解決に向けた活動の推進	●全社顧客基盤の一元化に向けた顧客データ整備 ●顧客データの利活用ができる販売プラットフォームの構築 ●3Dボディスキャナー、AI（人工知能）の展開加速、非接触接客スタイルの推進 ●アバターを活用した新しい接客システム「Ava.COUNSELING（アバカウンセリング）パルレ」の展開開始 ●自社ECの売上拡大、自主管理売場への移行に向けた百貨店との取引形態の変更 ●オンラインとオフラインチャネルの連携・融合に向けた相互送客の実施 ●パーソナライズされたマーケティング活動の実践（（株）ワコール） ●話題性を効率的に新規顧客の増加につなげるマーケティング活動の実践（ピーチ・ジョン） ●SNS・アプリなど新しいデジタルメディアの有効活用（米国・IO社） ●商品廃棄の縮減、プラリサイクル活動の実施、ショッピングバッグの有料化対応 ●世界の事業所におけるプレストケア活動の推進	①②④

バリューチェーンを支える基盤

 経営	高収益な経営体質への転換	●高収益な経営体質への転換と資本効率の向上 ●計画の実効性を高める報酬制度やサクセッションプラン等の さらなる整備 ●実効性評価の継続、評価方法・プロセスのさらなる改善 ●BCP計画の策定 ●感染症をきっかけとしたリスク体制の再整備 ●国内外の子会社に対するコンプライアンスの啓発と経営理念の浸透	●必要な成長投資の実施とともに、徹底的なコストコントロール実行 ●国内子会社など不採算部門の事業継続に関する検討 ●企業価値向上への貢献意欲を高めることを目的に譲渡制限付株式報酬制度を導入 ●役員報酬制度全体のさらなる見直しの議論 ●新型コロナウイルス感染症対策本部の設置 ●販売員の安全と健康の確保に向けた取り組みの推進（マスクの配布など）	①②③④⑤⑥
 人材	人的資源の量的・質的な適正化 一人当たりの生産性向上 働きがいを感じる企業風土の醸成	●ステークホルダーとの対話機会の創出 ●ESGの取り組みに関する情報開示の充実 ●リモートワーク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 ●専門性、グローバルな視点、継続的な成長の3つの視点を踏まえた 新たな人材育成システムの運用と効果検証 ●キャリア採用のウェイト拡大や、リファラル採用による多様な人材の確保 ●要員計画マネジメントの推進による人的資源の量的・質的の適正化 と従業員一人当たりの生産性向上 ●多様な働き方の実現と、ワークライフバランスの推進 ●全従業員の健康リテラシーと健康習慣の醸成	●役員が参加する四半期ごとの決算説明会の開催と開示資料の充実 ●サステナビリティ推進担当の設置、ESGデータブックの発行 ●新たな働き方を踏まえた評価体系、市場価値の高い人材確保に向けた処遇制度等について検討 ●次世代マネジメントプログラムや他社と合同で開催する異業種クロスラーニングの開催 ●キャリア採用の強化 ●採用人数の抑制、組織や業態を横断した異動の実行による店舗運営の効率化 ●テレワーク環境の整備と対象者拡大 ●ワコールGENKI計画2020の推進	①②③