

事業別戦略 ワコール事業(国内)：営業担当役員メッセージ

顧客を起点としたエリアマーケティングの 実践を通して、再成長を成し遂げ、 ステークホルダーのご期待に応えていきます



株式会社ワコール
取締役 専務執行役員
営業担当 兼 営業本部長
今泉 英彦

顧客を起点とした組織改革

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、外出自粛や在宅勤務が急速に広まったことで、お客さまのニーズや購買行動、価値観は多様化し、流通構造も大きく変化しました。(株)ワコールではこれらの変化に対応し、顧客体験価値の向上を通じて再成長を実現するため、2021年4月に大きな組織再編を行いました。販売体制については、従来のチャンネル別の体制を見直し、エリアごとに直営店を含むすべての販売チャンネルを管轄する体制に移行しています(2022年3月期は、北海道・九州エリアのみ、直営店を含むすべての販売チャンネルを統合して管轄)。

(株)ワコールはこれまでチャンネルごとのブランド戦略を展開して成長を遂げてきましたが、近年はチャンネル間の連携、特に成長の著しいECチャンネル(ワコールウェブストア)と店舗との

つながりが希薄であることが課題でした。また、感染症をきっかけとした流通構造の変化の中で、自主管理店舗の割合を高めていく必要もあり、エリアマーケティングを実践できる組織体への変革が急務となりました。エリア別体制では、チャンネルの枠を取り払うことで、顧客起点で最適な商品配置とエリアマーケティングを実施します。さらにオンラインとオフラインの連携を強化し、以前から取り組んでいるカルテの電子化による顧客データを活用することによって、お客さまがどこにいても変わることのない体験価値の提供を目指します。

将来的には、ECを含めたすべてのチャンネルや店舗の垣根を超え、一人ひとりのお客さまが住んでいる地域に縛られず、どこにいてもワコールグループが持つすべてのブランド・商品にアクセスし、ストレスフリーで購入することができる「マルチバウンド」な体制を築いていきたいと考えています。

顧客体験価値向上と 「愛される商品」「時代の要求する新製品」の追求

次期中期経営計画(2022年4月～)で再成長を実現するためには、あらゆる接点における体験価値の向上と変化したお客さまに合わせた商品ラインアップの充実が不可欠です。

オフラインの顧客体験の向上については、実際に商品を見て、触れて、試着ができるという今までの価値に加え、非接触による3Dボディスキャナーでの計測やAI接客など、変化する顧客ニーズに合わせた新しい体験を提供します。他方、お客さまは購買履歴や試着履歴、お気に入り商品などをアプリを通じて確認できるほか、パーソナライズされた情報を受け取ることが可能になります。2022年3月期中にはすべての顧客情報の統合を完了する予定ですが、オンラインとオフラインの垣根をなくすことで、既存・新規問わずお客さまと新たな関係を構築していく考えです。

商品面においては、当社の経営の基本方針の中にある「愛される商品」「時代の要求する新製品」をどれだけ提供できているかをもう一度精査する必要があると感じています。今回の組織再編を好機に、ブランドグループやマーケティング統括部などと密にコミュニケーションをとり、営業本部からの新しい届け方を積極的に推進していきます。

提供価値の最大化に不可欠な従業員の意識改革

顧客体験価値の向上を通じた事業成長を実現するためには、組織構造だけではなく、ビューティーアドバイザー(BA)から

各部門長に至る全従業員の意識変革が重要となります。「お客さまに自分の所属する店舗で購入していただく」というこれまでの意識から、「お客さまにとって最適な方法で商品をお届けする」という意識へ転換することが新組織の実効性の向上には欠かせません。そこで、2021年4月より営業本部に所属する従業員と対面形式・リモート形式を問わず、可能な限り意見交換やヒアリングの場を設け、営業本部のあるべき姿と実現に向けたプロセスを共有してきました。

また、店舗での売上だけを対象としていた従来の評価制度を刷新し、店舗からワコールウェブストアへ送客した売上についても、BAと店舗を管轄する担当者(セールス)の評価に反映される仕組みにしました。BAやセールスがオンラインとオフラインの垣根を超えた行動を積極的に実践していく仕組みや制度を今後も整備し、お客さまの購買体験価値を高めていきたいと思っています。

この組織改革を行う上で私が最も大切にしていることは、「全員が活躍できる職場環境を営業本部各部門のリーダーが率先して作ることで、全従業員が仕事を通じて幸せを感じることができ、そして自分の会社と思える組織を作る」ことです。従業員がいきいきと幸せを感じながら、自分たちの取り組みがお客さまの喜びにつながることを実感し、社会に貢献できていると思える会社こそが良い会社であり、ひいてはワコールの提供価値の最大化につながると信じています。各部門長からBAに至るまですべての従業員がこの組織再編の意図を理解し、自分の役割を考え行動することで、必ず再成長を成し遂げ、ステークホルダーの皆さまのご期待に応えていきます。

顧客を起点とした販売体制の再編(CX戦略体制の構築)

