事業別戦略:(株)ワコールの再成長に向けた取り組み①

組織再編

「販売」「商品企画」「マーケティング」機能の高度化を図り、変化する要求に適応できる レジリエンスの高い組織づくりを推進

(株)ワコールでは、消費者の購買行動や流通構造の変化への対応力を強化し、再成長と高収益の経営体質を実現するため、2021年4月から販売・商品企画・マーケティングそれぞれの機能を統合した新しい組織運営を開始しています。

組織再編(2021年4月~)

事業再編の目的

多様化する顧客価値や消費行動、流通構造の変化に柔軟に対応できる組織レジリエンスの向上と、課題として掲げる低収益の事業モデルからの脱却を目指すため、(株)ワコールでは2021年4月に組織再編を行いました。大きく変わり続ける社会環境の中でも、持続的成長の実現を果たすため、ものづくり、人材開発、組織運営の高度化を進め、競争力に優れた製品やサービスを開発・提供し続けることで、豊かな社会の実現に貢献してまいります。

新しい組織体制

の醸成

● 販売

顧客特性に応じたブランドや商品の配置、機動的な人材配置を可能にするため、これまでのチャネル別の体制から「営業本部」のもと、エリア別にすべてのチャネルを管轄する体制に移行しました。テレワークの普及や大規模な都市部の再開発に伴って、流通構造の勢力地図などに大きな変化が生じる中、新しい組織では「エリアマーケティング」を実践し、エリア特性や店舗立地に合わせてブランドや商品を配置していきます。同時に、機動的な人材配置を可能とすることで、最適な販売体制の確立を目指します。

組織再編の全体像

従来の組織

卸売事業本部 営業本部 イノベーション戦略室 百貨店 販売 量販店 (百貨店・量販店 専門店 人間科学研究所 専門店) 直営店 商品企画 WEB販売 生産本部 事業部 マーケティング ブランド 小売事業本部 マーケティング グループ 統括部 商品企画・MD 販売 (直営店) 成長を支える組織基盤の整備 商品企画 従業員の 働きがいの 働き方 人材育成 マーケティング 健康・安全 高い組織風土 改革 戦略

確保



● 商品企画

展開するブランドの提供価値の最大化と企画業務の効率 化を目的に、従来は事業部門ごとに分かれていた商品企 画業務を統合し、「ブランドグループ」として再編しました。 さまざまな生活者の意識の変化を感じ取り、顧客起点で 新しい生活様式に対応した商品やサービスの開発に努め ます。また、一部のブランドで取り組んでいる企画業務基 盤の統合を進め、重複する業務の削減を行うことで業務 の効率化を実現します。

• マーケティング

各事業部門に配置されていたマーケティング業務についても統合し、ブランドやチャネルを横断したマーケティング戦略の実現とマーケティング投資の最適化に取り組みます。また、横串機能として、ものづくり、販売、自社ECを横断的にサポートすることで、複雑化する課題に対しスピーディーに対応できる組織へと進化を図ります。

新たな組織が目指す姿

新たな組織体制のもとでは、再編を行った「営業本部」「ブランドグループ」「マーケティング統括部」に加え、既存の

「WEB販売事業部」「人間科学研究所」「技術・生産本部」 「イノベーション戦略室」など、研究開発・ものづくり・生 産・マーケティング・販売に関わるすべての組織において 顧客データを起点に業務の高度化を図ります。また、複雑 化・多様化する社会課題・顧客課題に対しては、バリュー チェーン全体で情報を共有し、連携して課題解決に取り組 みます。加えて、エリアマーケティングの実践、オンラインと オフラインの連携、自主管理ビジネスと卸売ビジネスのバ ランスを考慮した販売体制の構築を通じて、新規顧客の獲 得、既存顧客のロイヤルカスタマー化に努めるとともに、店 舗収益の改善、品番数の集約などを実行し、高収益な組 織体への進化を目指します。このほか、人間科学研究所や イノベーション戦略室が連携し、研究実績や新たに取得し た顧客のからだデータを活用した新規事業領域の拡大に も取り組むことで、顧客や社会に新たな価値を提供してい きます。

新しい中期経営計画において、新しい組織が正しく機能し、確実に成果を創出できるよう、2022年3月期については結集された機能を有機的に機能させるための課題の洗い出しを進めます。これらの取り組みを通じて、実効性が高く、さまざまな要求に適応できるレジリエンスの高い組織づくりを推進していきます。

オンラインとオフラインの連携・融合による自主管理型ビジネスへの移行

構成比 売上高に対するオンライン比率を約25%へ、 ビジネス チャネル オフラインの約40%を直営店に モデル 2020年 2025年 3月期 3月期 オンライン 直営店 自主管理型 約15% 約25% (百貨店への 約40% 約20% ビジネス 出店含む) 2020年 2025年 百貨店 3月期 オフライン 3月期 卸売 量販店 約80% 約60% ビジネス 約85% 約75% 専門店

44 INTEGRATED REPORT 2021 45

事業別戦略:(株)ワコールの再成長に向けた取り組み②



デジタル技術の普及や、感染症がもたらしたお客さまの価値観や購買行動の変化に対応し、一人ひとりの健やかで豊かな毎日に貢献するために、(株)ワコールでは2021年秋冬シーズンより新たなブランド戦略を推進しています。

新たなブランド戦略の実行に至った背景

従前のブランド戦略はチャネルに応じて構築されたものでしたが、2000年以降の顧客ニーズの多様化に合わせて細やかな対応を進めた結果、約60ものブランド(サブブランド含む)を展開するまでに至りました。現在、消費者の購買行動はオンライン・オフラインを問わないシームレスなものに変化しており、加えてグローバルSPA型のブランドとの競争が激しさを増しています。過剰なブランド数の存在は消費者が選択する際のストレスとなるだけでなく、非効率な事業運営にもつながることから、従前のブランド編成を大胆に見直し、9つの基幹ブランドと、27の構成ブランドに集約することとしました。

従前のブランド体制の課題

- ブランドや商品数が多く、ECで選びにくい
- アプローチできていない顧客層の存在
- 認知度の低いブランドの存在
- ブランド投資の分散化

インナーウェアの基幹ブランドの強化ポイント

各ブランドは「愛される商品を作る」「時代の要求する新製品を開発する」というグループの経営理念を実践しつつ、それぞ

れのお客さまが抱える問題やニーズに応えていきます。同時に、ブランドの存在意義を顧客視点で発信し続けることで、 "こころとからだのパートナー"として進化を図ります。

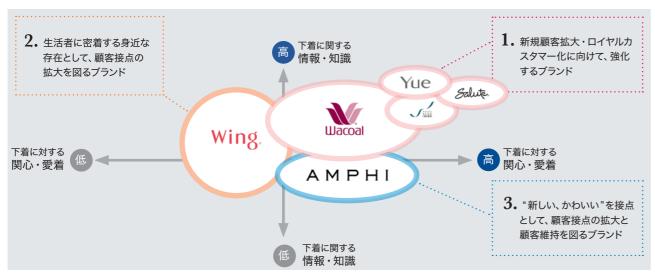
また、CX戦略で掲げる「新規顧客の獲得」「既存顧客の維持」、そして、「ロイヤルカスタマー化」に向けては、以下のブランドが中心となって実行していきます。

● 既存顧客のロイヤルカスタマー化

「Wacoal(ワコール)」「WACOAL SIZE ORDER(ワコールサイズオーダー)」「Yue(ユエ)」「Salute(サルート)」は、下着に 愛着やこだわりがあり、自分らしい下着を納得して選びたいと いう顧客層の獲得や、既存顧客のロイヤルカスタマー化に向けて、それぞれのブランドミッションを遂行します。

● 新規顧客の獲得と既存顧客の維持

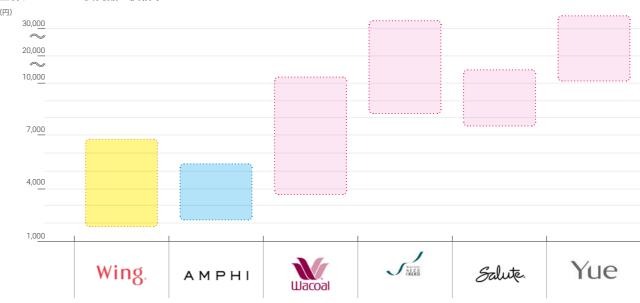
「Wing(ウイング)」は、下着を生活必需品として捉えている顧客層との接点拡大を目指し、価格帯を広げながらアイテムバリエーションを充実させて成長を図ります。「AMPHI(アンフィ)」は、かわいいものを身につけたいという顧客層の接点拡大と顧客維持を目指し、トレンド感のあるデザインとわかりやすい機能を備えた商品を幅広いテイストで展開していきます。



9つの基幹ブランド

200 <u>2</u> 47701	
ブランド名	詳細
Wacoal	1952年の誕生以来、研究や技術に基づいた高い機能性とデザインの融合により、すべての世代の方々の「美」を創造し続けているブランド
Wing.	1975年に誕生。2021年春、「生活するからだと会話するWing」としてブランドリニューアル。 今後は、生活者に密着する身近な存在として成長を目指す
Yue	2021年秋冬に誕生した新ブランド「Yue(ユエ)」。"ここちよさ"と"洗練"を極めたこのブランドの目的は、新しい時代に生きるお客さま一人ひとりの価値観に寄り添い、日常をより豊かにしていくこと
Salute.	1979年に誕生した「Salute(サルート)」はボディラインを美しく見せるボディメイク機能と高いデザイン性を兼ね備えた、セクシーであることを自由に愉しめるブランド
NACON. SIZE ORDER	2021年春にリブランドした「WACOAL SIZE ORDER(ワコールサイズオーダー)」は、約3,000通りのサイズから、ジャストサイズのブラジャーをオーダーできるブランド
AMPHI	"新しい、かわいい"を提案するインナーウェアブランド。トレンド感のあるデザインとわかりやすい機能を備えた商品を幅広いテイストで展開
WACOAL MEN	女性用インナーウェアの開発で培った縫製技術や体型分析のノウハウを活かし、機能美・素材・ 快適な着用感にこだわった、メンズアンダーウェアブランド
X cwx.	スポーツを通して "よりいい自分"を一緒に実現することを目的に、ワコール人間科学研究所が持つ技術を応用して開発されたスポーツブランド
Remamma [®]	1974年に誕生した、乳房を手術された方の専用ブラジャーをはじめとしたインナーウェアと関連商品(専用のパッドや水着など)を提供するブランド

基幹ブランドの主要商品の価格帯



46 INTEGRATED REPORT 2021 47