

VISION 2030

W A C O A L
I N T E G R A T E D
R E P O R T
2 0 2 2

要請に応える



コミットメント



トップメッセージ

中長期経営戦略フレーム「VISION 2030」の 実現を目指し、ワコールグループは新たな挑戦を始めます



株式会社ワコールホールディングス
代表取締役 社長執行役員

安原 弘展

中計期間において、国内では3Dボディスキャナーを活用した新たな計測サービスを導入するなど、新たな顧客対応をスタートさせました。本来は、前中計期間にデジタルを活用したこれらの取り組みの効果がシナリオ通りなのか検証を重ね、精度を高めてから新たな中期経営計画（以下、新中計）に入る計画でしたが、感染症における店頭活動の制限によって、十分な検証ができませんでした。一方、海外では、中国事業や米国事業のEC事業において、新たな課題がこの2年で顕在化してきました。新中計においては、こうして持ち越した課題の一つひとつに丁寧に対応していく考えです。

子会社を含む不採算事業の改革は、道半ばです。ピーチ・ジョンは、構造改革の効果やEC成長により高収益体質への転換に成功しましたが、感染症の影響の長期化により事業環境や業績の悪化が続く子会社も多く存在します。今後、事業環境が好転する局面で、収益を回復させ、存在価値を示せるか、そこをしっかりと見極めていきたいと考えています。

この数年、マーケットは大きく変化しました。この先、感染症が収束しても消費者の行動が元に戻ることはないでしょう。また社会がどう変わっていくか、明確な予想を立てることもできません。ただ確実に言えることは、これからもマーケットは変わり続けるということです。感染症を契機に、こうした認識を今まで以上に社内でも共有できたことは、大きな意義がありました。今後は、マーケットの変化を自己変革の好機と捉え、変化対応力の高い企業体質への転換を目指します。

「VISION 2030」とロードマップ

ワコールグループが「目指すべき姿」を明確にし、長期的なゴールからバック

キャストイングして策定したのが、中長期経営戦略フレーム「VISION 2030」です。私たちは、「高い感性と品質で、ひとりひとりのからだどこころに、美しさと豊かさを提供し、『世界のワコールグループ』として進化・成長する」ことを、2030年にに向けた目標として定めました。

「VISION 2030」は、「経営戦略」「マテリアリティ（重要課題）」「役員・従業員の行動指針（アクション）」から構成され、その実現に向けたロードマップも示しています。このロードマップでは、2031年3月期に達成すべき経営目標数値（KPI）とともに、そのマイルストーンとして3カ年刻みの中間目標も明示するなど、「VISION 2030」の実効性を高めるための戦略が組み込まれています。

2031年3月期に、売上収益2,700億円、事業利益率及びROE10%という経営目標は、現状からの単なる積み上げでは成し得ません。しかも当社グループのマザーマーケットである日本市場は、人口減少が顕著であり、2030年以降はその傾向がさらに加速すると見られています。そのため国内においては、これからの数年間で客層を拡大させつつ、同時にワコールがお客さまに提供できる商品やサービスのすそ野を広げることと客単価を高めていくことが求められます。加えて、EC事業の強化に努めるほか、メタバース市場での成長機会の獲得にも挑戦し、新たな顧客接点拡大を実現することで、成長力や収益力を高めていきたいと考えています。

一方、「VISION 2030」の実現に向けては、海外事業が国内以上に重要な役割を担います。米国、英国、中国、アジア諸国などの既存進出エリアは、今後も市場規模の拡大が見込めることから、収益性を伴った事業拡大の継続を目指していきます。加えて、欧州やインド市場の

開拓など新たな市場の取り込みを進めていく方針です。

「VISION 2030」では、将来に向けた新規事業領域のキーワードとして、「美・快適・健康」を掲げていますが、これはワコールグループにとって目新しいものではありません。これらキーワードを改めて示したのは、今後、新しい事業の創出にあたって、当社グループのミッションを実現するためのワコールにしかできない領域に経営資源を集中したいとの思いからです。ワコールらしい、「高い感性と品質」で支えられた新たな商品とサービスを深耕・拡大していくことで、人々の「美・快適・健康」に貢献することこそが、ワコールが社会に存在する意義なのです。

新中期経営計画の 役割と重点施策

「VISION 2030」実現への最初のマイルストーンとなるのが、2025年3月期までの3カ年を視野に入れた新中計です。コア戦略として、「国内事業：レジリエントな企業体質への転換」「海外事業：グローバル成長の加速」「サステナビリティ：マテリアリティに対する取り組みの推進」「財務：資本コストを上回るROEの創出」を掲げており、「VISION 2030」実現に向けて確固たる礎を築くことが新たな3カ年の役割になります。

まず、国内事業ですが、感染症の拡大で改めて顕在化した高コスト体質を早期に解消し、変化への対応力を強化しなければなりません。前中計から引き継ぐ要員計画マネジメントをはじめとするコスト構造改革を推進するとともに、働き方改革・ものづくり構造改革に取り組み、収益力の向上を図ります。また、当社グループの課題として投資家をはじめとする外部ステークホルダーから指摘される

前中期経営計画の振り返り

世界的に拡大した新型コロナウイルス感染症（以下、感染症）によって、社会や人々の生活は一変し、製造小売業を営む当社グループも、大きな影響を受ける結果となりました。そのため、2022年3月

期までの前中期経営計画（以下、前中計）期間を、「高収益な経営体質の回帰に向けて構造改革を成し遂げる」フェーズと位置づけ、それまで推進してきた「CX戦略」に注力するとともに、「事業構造改革」にスピード感を持って取り組んできました。これにより、従前から取り組んできた「EC事業の強化」や「顧客

データの活用」など、一連のデジタル戦略は大きく進展しましたが、その投資効果が業績を支えるまでには至りませんでした。

一方、感染症の拡大以前より進展していた消費構造の変化は、これまで当社グループが強みとしてきたビジネスモデルの見直しを迫ってきました。そのため前

トップメッセージ

のが、マーケティング機能の弱さです。ワコールは過去、テレビCMや雑誌広告などのマス広告を実施し、ブランド認知を拡大してきました。しかしながら、現在はパーソナルな関係を顧客と築くことを国内事業の戦略として掲げていますので、狙ったユーザー層への確にアプローチすることができ、さらに効果検証を的確に行うことができるデジタル広告のスキルなどを高めていく必要があります。マーケティング機能の強化に向けては、顧客情報の統合が前中計で完了しており、ライフタイムバリュー(LTV)向上に向けてデータの分析・活用ができる体制が整いつつあります。顧客データを有効的に活用しつつ、新規顧客の拡大とロイヤルカスタマーの育成を行うことで、売上の拡大につなげていきます。

海外事業については、オフラインとオンラインを融合した当社独自のサービスを展開し、競合他社との差別化を図ることで、各国市場における当社ブランドの認知度の向上に取り組んでいきます。同時に、アジア各子会社や米国のIntimates Online, Inc.の採算改善に向けた取り組みを進めることで、さらなる収益性の向上を図っていく考えです。

生産・供給体制については、感染症の拡大や地政学的リスクの高まりにより、原材料や輸送費が高騰していることに加え、感染症の拡大如何によっては不安定な操業を強いられることが想定されます。生産性のさらなる向上に向けたグローバルベースでの供給体制の再整備に努めるとともに、工場の操業の安定化への取り組みを推進していきます。

これからの3年間は、先に示したコア戦略を着実に推進することで、目に見える成果を上げていきます。売上収益2,200億円、事業利益160億円、ROE6%を2025年3月期の必達目標とし、ワコール

グループ一丸となって業績回復に邁進する決意です。

経営の実効性向上に向けて

新中計で、確実に成果を上げるためにもっとも重要なことは、ワコールグループで働く従業員一人ひとりの意識改革です。商売の前線に立つ従業員から、中間管理職、そして経営層まで、すべての役職員が当事者意識を持ち、現状を打破するのだという強い決意を持つことが大切だと思っています。しかし、単に「意識を変えよう!」と声を掛けただけで、人は変わるものではありません。意識を変えるためには、行動を変える必要があります。

今回、新中計がスタートするタイミングで、ホールディングスの経営体制を見直し、国内外の事業責任者を明確化しました。経営の責任をこれまで以上に明確にすることで、変革のスピードアップを図り、経営の実効性を高めていきます。また、役員報酬制度についても、継続的に改善を図っており、前期に導入した譲渡制限付株式報酬制度に続き、今期は役員報酬の金銭報酬と株式報酬の比率の見直しをすでに実施しました。

加えて、「VISION 2030」を構成する3つの柱の一つとして、「役員・従業員の行動指針(アクション)」を新たに策定しました。この「アクション」は、「ミッション」や「マテリアリティ(重要課題)」の策定を進めたプロジェクトメンバーから挙げたものですが、今のワコールグループに不足していることを自覚し、一人ひとりの行動を変えていきたい、という想いが込められています。

私は、この「アクション」の実効性を高めるには、日々の業務における目標設定を見直し、同時にその評価制度の再構

築が不可欠であると考えています。例えば、成果目標が、「売上」から「利益」に変わるだけでも、従業員の行動は大きく変わるはずです。こうした改革は、会社の収益改善にとどまらず、人材力の底上げにもつながります。目標や評価の軸が変わることで、行動が変わり、それが業績に結びつけば、従業員のモチベーションアップや組織の活性化にも一役買うはずです。日々の業務における目標設定の見直しもすでに着手していますが、これらの取り組みを総合的に進めることで、組織、個人それぞれで自己変革を進めていきたいと思います。

サステナビリティへの取り組み

当社グループは2022年4月に、持続可能な社会の実現に向けた国際的な枠組みである「国連グローバル・コンパクト」に参加しました。ここに定められた「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野10原則に沿い、国際社会と協調した事業活動を継続することで、持続可能な社会の実現に貢献するとともに、企業価値の向上に努めていきます。特に、「人権」と「環境」に関しては、国際社会や顧客からの要請も高まっており、企業の社会的責任を踏まえ、グループ全体で課題解決に向けた行動を強化する必要があります。

「人権」については、2022年4月に「ワコールグループ人権方針」を制定し、これまでの「CSR活動の基本方針」から、国連が定めた「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠した内容に改めました。すでに「ワコールグループCSR調達ガイドライン」の定める内容の遵守状況を的確に把握し、継続的な是正・改善につなげるサイクルの運用を開始していますが、今後は国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠した人権



確実に成果を上げるために

もっとも重要なことは、

ワコールグループで働く

従業員一人ひとりの意識改革です。

デュー・ディリジェンスの考え方にに基づいて、人権への悪影響を低減・防止し、人権尊重への取り組みを強化していきます。

「環境」に関しては、2021年9月、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に賛同を表明し、2022年6月に開示を行いました。また現在、温室効果ガスの排出量削減に向けた具体的なプロセスを「サステナビリティ委員会」において検討しています。サステナビリティへの関心が高まる中で「良い商品を長く使いたい」「環境に配慮した商品を使用した」という消費者の要望も強くなっています。当社グループの強みである、品質の高い商品の提供を通じて、消費者とともに環境負荷軽減に向けた取り組みを推進していきたいと考えています。

ワコールグループの新理念体系

最後になりましたが、ワコールグループでは今般、「VISION 2030」の公表に合わせ、経営理念の体系を見直しました。「社会課題の解決」と「持続的成長の実

現」を両輪とするサステナビリティ経営を推進するワコールグループにとって、これからの社会において私たちが果たすべき社会的使命「ミッション」を明確にする必要もありました。

一方、当社グループには創業以来70年を超える歴史の中で受け継いできた「目標」「社是」「経営の基本方針」があり、これらは当社グループの経営における精神的支柱でした。これほど長い間、大切にされてきたのは、ほかにはない普遍性を持った内容だったからだと思います。そこで今回の新体系では、片方にこれまでの「目標」「社是」「経営の基本方針」を「創業の精神」と位置づけ、もう片方に使命「ミッション」を新たに位置づけることで、この両輪をもって、ワコールグループの経営理念とすることを再定義しました。

これから将来に向けたワコールグループの評価は、「ミッション」の実践と具現化、つまり掲げたグループの使命をお客さまに実感いただけるか否かにかかっています。当社グループから提供される商

品やサービスが、一人ひとりのお客さまが抱える課題の解決に役立ち、高い満足感や納得感を得ていただくことが何より重要です。そしてその実現度合いは、最終的に業績に収斂されると思っています。業績に結びつかない事業は、単なる自己満足に過ぎません。私は、サステナビリティ経営、そしてESG経営の本質はそこにあると理解しています。

現場の従業員からマネジメントに至るまで、それぞれがそれぞれの持ち場でしっかりとその役割と責任を果たすことで、ワコールグループはこれからも社会の中で存在意義のある会社として企業価値を高め、持続的な成長を実現してまいります。ステークホルダーの皆さまには、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2022年9月

株式会社ワコールホールディングス
代表取締役 社長執行役員

安原 弘展