

事業戦略－ワコール事業（国内）

CX戦略と新規事業の開発を進め、
レジリエントな企業体質への転換を図ります(株)ワコールの課題が
浮き彫りとなった3年間

国内外を問わず人々の生活に変化を与えた、新型コロナウイルス感染症（以下、感染症）拡大の影響が長期に及んだことにより、前中期経営計画（以下、前中計）の最終年度である2022年3月期のワコール事業（国内）の業績は、売上高・営業利益ともに目標に対し大幅な未達という結果となり、大変責任を感じています。前中計の策定時点では想定できないような非常事態の中での経営は、高コスト体質や流通チャンネルに基づいた画一的なビジネスモデル、お客さま一人ひとりとのつながりの弱さといった(株)ワコールの事業構造の課題を浮き彫りにしました。今後はCX戦略を軸にお客さまとの関係性を深め、レジリエントな企業体質への転換を図ります。

これらの課題の中には感染症拡大以前から認識していたものもあり、すでに改善に取り組んでいましたが、弱みが一層露呈した形となりました。一方で、そうした取り組みの一環として推進してきたCX戦略やコスト構造改革、顧客を中心としたLTVやパーソナライゼーションの考え方に対する従業員の理解度が、感染症による環境変化や危機感によって、より一層深まり、事業構造改革をスピード感を持って実行できたことは、前中計における成果の一つであったと思います。

株式会社ワコールホールディングス
代表取締役 副社長執行役員
株式会社ワコール
代表取締役 社長執行役員

伊東 知康

2022年3月期の振り返り

2022年3月期は、1年を通して感染症拡大による緊急事態宣言の発出、まん延防止等重点措置などの行動制限がとられたことで実店舗の売上が低迷しました。また、これに伴い得意先の一部で仕入れを抑制する動きがあったことも売上回復の遅れにつながりました。一方で、自社EC売上については巣ごもり需要を捉えた2021年3月期の高いハードルに対し、3%増となりました。これは、CX戦略で進めてきた既存顧客とのコミュニケーション活動が奏功したことによるものですが、他方で新規顧客の獲得については苦戦しました。

また、2021年4月に流通構造の変化に柔軟に対応することを目的に、従来のチャンネルを主体とした販売体制からエリアを主体とした販売体制に組織の編成を変更しました。この組織再編によって、商品・ブランド、お客さまの情報を統合し、お客さまと「深く、広く、長く」つながるCX戦略を推進する体制が整ったわけですが、新しい組織が十分に機能するまでには至りませんでした。既存のお客さまだけでなく、これからワコールの商品やサービスを通して当社を好きになってくれるお客さまとどう出会っていくのか、新たな組織を正しく機能させるとともに、お客さまの心を動かすブランドのコミュニケーションを進化させていく点については、新中期経営計画（以下、新中計）に持ち越した課題であると認識しています。

加えて、2022年3月期に新たに顕在化した課題がサプライチェーンの分断です。当社はこれまで材料製造を除くすべてのサプライチェーンを自社で完結させるビジネスモデルを構築し、高品質な商品

を最適なタイミングでお客さまにお届けしてきました。しかし、今回、世界規模で感染症が長期化し、主力縫製工場のベトナムワコールが約3カ月稼働できなくなったことで、商品供給に遅延が生じる事態に陥りました。結果として強みであったビジネスモデルの脆弱性が顕わになったのです。このような全世界的な危機が起きた時に、われわれの供給網をどのように有機的に使っていくのか、使えないのであれば外部のリソースをどう使うか、といった意思決定のスピード感と機動力についても早急に見直しが必要であると強く感じた1年でした。意思決定の迅速化に向けては、2022年4月より各担当分野に高い専門性を持った執行役員もしくは部長を配置し、自身の権限で意思決定を行える体制に変更しています。課題の原因分析と対処を迅速に実行することで、より強固な組織体制を構築していきます。

他方、組織再編とともに重点的に取り組んできたコスト構造改革については、一定の成果を上げることができました。要員計画マネジメントの進捗による人件費の適正化については、売上の回復が遅れる中で比率ベースでの進捗は計画に届かないものの、金額ベースではほぼ計画通りに進捗しています。これは従業員一人ひとりの努力が表れた結果だと考えています。

新ミッションと「VISION 2030」

当社グループは、2022年6月に新しい「ミッション」とともに、中長期経営戦略フレーム「VISION 2030」を発表しました。「ミッション」や「重要課題（マテリアリティ）」については執行役員を中心とするリーダーと若手従業員が中心となって策定

しましたが、私はプロジェクトのオーナーとしてさまざまな議論に加わり、サポートしてきました。

最終的に、創業以来初めて経営理念の枠組みを変更することを決定し、現代社会に合わせてグループが果たすべき使命を「ミッション」という形で定義しました。また、従来の「目標」「社は」「経営の基本方針」については「創業の精神」と位置づけました。

「ミッション」策定の目的は、経営層とワコールグループで働く全従業員の目標のベクトルを合わせ、自分事として取り組むことで個の力、ひいては組織全体の力を高め、グループ全体の企業価値向上につなげることです。「ミッションを原動力として、世界各地で働くメンバーのこころを一つにしたい」。これが私が「ミッション」策定に込めた想いです。今後はこれらをすべての従業員に浸透させるとともに、挑戦に向けた協働が当たり前にできる風土の醸成に注力していきます。

成長回帰とレジリエントな
企業体質の構築に向けて

2025年3月期までの新中計は、「VISION 2030」の国内事業の目標である「国内の収益性向上と事業領域拡大」の実現に向けた礎を築く重要な3カ年です。そのため、新中計における国内事業のコア戦略として、「レジリエントな企業体質への転換」を掲げており、覚悟を持って再成長の実現と収益性向上に取り組めます。

再成長に向けては、引き続きCX戦略を推進するほか、弱点として認識しているマーケティング面の強化を図ります。「3D smart & try」などの独自サービス

事業戦略－ワコール事業（国内）

の提供による店舗価値の向上に加え、エリア特性に応じた商品配備や店舗展開、オンライン・オフラインの連携強化、サイトの充実などによるECの強化、実店舗とECで得た顧客データの分析・活用による効果的なマーケティング活動などを実行し、一人ひとりのお客さまと「深く、広く、長く」つながることで、多様化する価値観に対応する顧客体験価値の提供を目指します。

また、ブランド力・商品開発力の強化に向けては、すでにブランド集約のフェーズを完了し、9つの基幹ブランドに集中する体制が整っています。前述の通りブランドマーケティングやコミュニケーション上の課題を当社は抱えていますので、それらの課題に着実に対処し、お客さまの価値観や消費行動の変化を捉える強いブランドの育成を図ります。なお今期より、マーケティング機能の強化とCX戦略の推進を目的として「マーケティング統括部」の傘下の組織を再編しており、当部門がその遂行を担います。同時に、それぞれのブランドストーリーを体现し、お客さまの気持ちにフィットする新たな商品の開発にも積極的に取り組んでいきます。

また、中長期の企業価値向上に向けて新規事業の開発にも取り組みます。新規事業の軸は3つあります。1つ目は、人間科学研究開発センター（前人間科学研究所）の研究と産学連携による新事業形態の模索です。これはすでに取り組みを始めており、2023年春を目処に、「美・快適・健康」の領域で何らかのアウトプットを出せるものと考えています。2つ目は、3Dボディスキャナーを応用した新規事業領域の開拓です。3Dボディスキャナーの計測データを軸としたワコールの商品・サービスの開発と他社協業

による新たなビジネスの開発に継続して取り組んでいく考えです。3つ目に、未来事業開発室による社内公募です。同室は社内公募したアイデアを事業化するための部署として設立しました。すでに、実現可能性の高いアイデアが出てきており、全く別の複数の部署から同じようなアイデアを出してきたメンバーをつなぎ合わせた新プロジェクトなどもスタートしています。商品化には至っていないものの一定の進展が見られますので、今後に期待が持てる取り組みだと考えています。これらの取り組みにより、今までとは全く違う接点でお客さまとつながることができれば、さらなる顧客体験価値の向上にもつながっていくものと確信しています。また、「コスト構造改革の継続」では、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着実に進捗させることで、収益力の向上を目指します。

組織全体で変化対応力を強化する

変化が激しいVUCA*時代において、顧客の求める価値を提供し続け、社会課題解決と事業成長の両輪で成果を出していくためには、ワコールの培ってきたコーポレートカルチャーを良い意味で進化させることが重要となります。新しい価値を生み出すために、どうアイデアを出して実行していくのか、鍵となるのは「ダイバーシティ」、すなわち「多様性」だと認識しています。代表的な例としては3Dボディスキャナーを活用した計測サービス「3D smart & try」が挙げられます。「顧客の 이슈（課題・問題）」に対して、研究・企画部門から販売部門、そして社外のステークホルダーとも協働して意見を交わし、部門の垣根を越えて、回答を出して作り上げました。まさに「多様性」が結集し

たからこそ実現できたサービスです。この発想を店舗運営に置き換えると、今取り組んでいる「エリアマーケティングの 이슈（課題・問題）」の解決策が見えてきます。これまで単独の課で「この店舗どうしよう」と考えていたことを、多様な視点で「この店舗は、この地域において、どういう存在でこんな役割があるから、こうしよう」と考えることができれば、新たなアイデアが生まれてくると思います。つまり、今回の組織再編は部門を超えて情報を共有し、多様な視点で新たな価値創造を推進していくことにほかならないのです。また、もう一つ大事なことは、「時間軸を意識する」ことです。いつ、何が、どのように動き、いつまでに成果を出すのか、これまで以上に時間軸を意識できる組織体への進化を図りたいと思います。

当社は、まだまだ部署内で答えを出そうとしている習慣があります。顧客課題は複雑化していますし、さまざまな 이슈が存在しています。それらを解決して成果を上げるためには、「この指とまれ!」の掛け声とともに、部門の垣根を越えて、協業することが必要です。そのためにも、「好奇心」と「思いやり」を持ったリーダーの育成に積極的に取り組んでいく所存です。同時に、課題解決に向けてメンバーに参加しやすいフラットな組織づくりにも注力していきます。

「VISION 2030」の達成だけでなく、ワコールに大きな期待を寄せていただいているステークホルダーの皆さんの期待に応えるため、新中計の3カ年は極めて重要な期間と認識しています。変革のスピードを緩めることなく、全従業員一丸となって実効性を高め、成長路線へ帰帰するためのレジリエントな企業体質の構築に取り組んでまいります。

* VUCA（ブーカ）：Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）という4つのワードの頭文字を取った言葉。「先行きが不透明で、将来の予測が困難な状態」を意味する。

CX 戦略

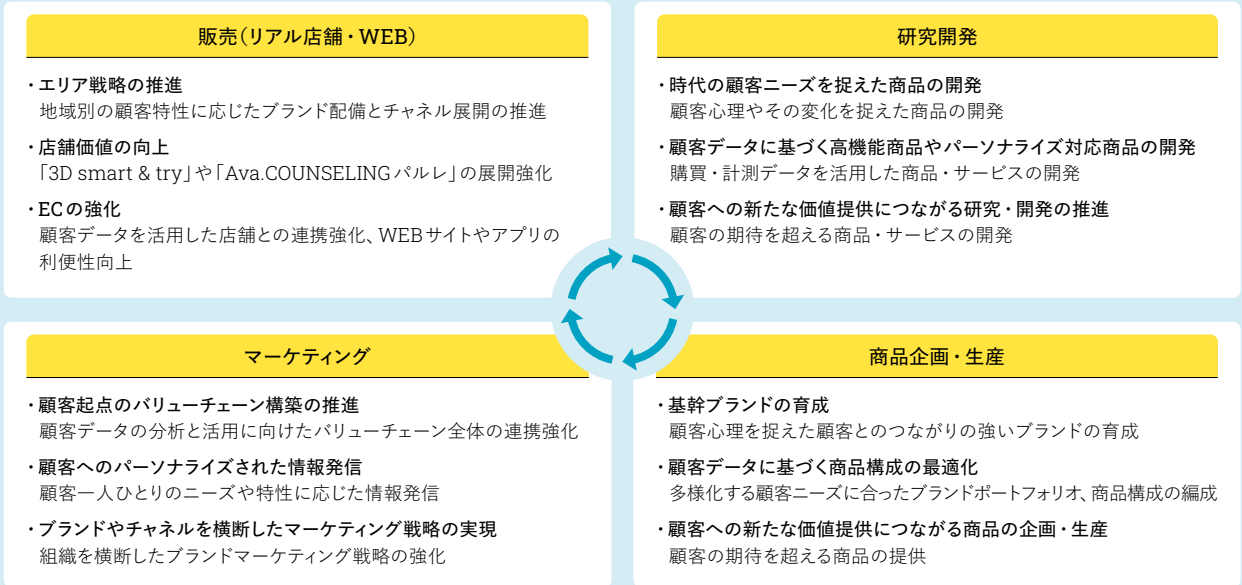
デジタル技術を活用し、一人ひとりのお客さまとの「深く・広く・長い」関係性の構築を目指します

（株）ワコールでは成長戦略としてCX戦略に取り組んでいます。CX戦略は、デジタル技術を活用し、一人ひとりのお客さまとワコールの「深く・広く・長い」関係性を構築し、LTVの向上を目指す戦略です。

2022年3月期において、これまでチャネルごとで把握していた顧客データの統合が完了しました。これにより「どのようなお客さまがワコールのどのような商品・ブランド・サービスに価値を感じ、ご購入いただけているのか」「どのような場所でご購入いただけているのか」など、お客さまの心理や行動が従来以上に正確に把握できるようになりました。また、当社からの情報発信についても、お客さま一人ひとりの特性を踏まえた商品やブランド、サービスのご紹介などが可能となりました。

こうした顧客データとデジタル技術の活用により、商品の開発から販売までのすべてのバリューチェーンを顧客起点で再構築することで、お客さまの体験価値やワコールとの関係性の向上に取り組んでいます。そして、その結果として新規顧客の獲得と既存顧客のロイヤルカスタマー化によるLTVの向上を目指します。

顧客起点のバリューチェーン構築に向けた取り組み



CX戦略のKPI

上記を踏まえ、CX戦略の進捗を管理する指標として、顧客データを把握できる会員の動向（登録会員数・購買会員数・会員による売上収益）や自主管理店舗の比率、顧客との関係性の強化及びEC強化につながるアプリダウンロード数などをKPIとして定めています。

	2022年3月期末実績	2023年3月期見込	2024年3月期見込	2025年3月期見込
ワコール 売上（内部売上込み）	828億円	1,044億円	1,080億円	1,100億円
自主管理売上 （実店舗・自社EC） 対売上比率	340億円 41.0%	410億円 39.3%	450億円 41.7%	510億円 46.3%
自主管理売上 （自社ECのみ）* 対売上比率	110億円 13.3%	140億円 13.4%	175億円 16.2%	230億円 20.9%
会員による売上収益 （希望小売価格ベース）	343億円	448億円	532億円	623億円
ワコールメンバーズ （登録会員数）	735万人	840万人	940万人	1,030万人
ワコールメンバーズ （5年以内購入者）	440万人	510万人	580万人	660万人
購買会員数 対ワコールメンバーズ 会員数	210万人 28.6%	250万人 29.8%	290万人 30.9%	330万人 32.0%
ワコールカルネ（アプリ） ダウンロード数	200万	300万	400万	500万

* カタログ通販込み

【参考】中期経営計画期間における購買会員数の目標値

（単位：万人）

