

徹底した顧客起点に立ち返り お客さま一人ひとりをエンパワーメントしていきます

株式会社ワコール
代表取締役 社長執行役員

川西 啓介



Keisuke Kawanishi

中期経営計画の見直しについて

2023年4月の社長就任以降、「新生ワコール」のスタートに向けて社内外のメンバーとともに自社の点検を行い、経営戦略の見直し作業を進めてきました。そして、中期経営計画リバイズ(以下、中計リバイズ)の公表とともに、2024年3月期決算において約60億円の構造改革費用を計上することを決断いたしました。私の社長としての使命は、この決断を踏まえ、ワコールを高収益企業に変革させて行くこと以外にはないものと考えています。中計リバイズ期間では、厳しさを増す外部環境の中でも、ワコールが高い収益力を確保できる体質へ変革するため、強い覚悟を持ってビジネスモデルの変革を行っていく所存です。そして、成長戦略として掲げる

「顧客戦略」と「ブランド戦略」「人材戦略」の強化を通して、顧客や市場への変化に迅速に対応できる「新生ワコール」へ進化させていきます。

なお、業績計画ですが、構造改革に伴うブランドの選択と集中や赤字店舗の撤退の影響に加え、成長戦略の成果発現までに一定の時間がかかることを考慮し、2026年3月期の売上目標を940億円に下方修正しました。また、事業利益についても下方修正しましたが、コスト構造改革の効果により、減収の中でも一定の収益性を確保できる体質への変化を優先します。まずは、コミットした目標数値をやり切ることで、次期中計以降の成長につなげていきます。

企業変革を通じて、私たちが目指したい姿

これまでもワコールは業績回復に向けたさまざまな取り組みを行ってきていますが、残念ながら成果につなげることができていません。その背景にあるのは、お客さまの変化に正しく向き合っていなかったこと、つまり顧客視点の欠如であると認識しています。自社の点検作業を通して、大変残念ながら、これまで自社の強みと考えていた「ものづくり」や「販売」などそれぞれの機能が弱くなっていることを確認しました。例えばブラジャーは、サイズやカラーが豊富であることから、SKU*が多くなる商品特性を有しています。在庫を最適化する中で、売上と利益を最大化する仕組みはワコールのビジネスモデルを支える強い管理基盤でしたが、各業務の効率化や分業などを進める中で、管理精度が低下しました。また、得意先の在庫の抑制方針が強まる中において、売れ筋商品の在庫管理や展開訴求について得意先と十分に共有できていないことも確認しています。これは、お客さまのニーズの多様化やトレンドの短期化に、当社のサプライチェーンマネジメント(以下、SCM)が対応できていないということに他なりません。お客さまや流通環境の変化に対して、これまでのサプライチェーンの仕組みを維持することにこだわった結果、各所で機能不全が見られ、長期の売上低迷と過剰な在庫の発生につながっています。

今回の企業変革を通じて、私たちが目指したい姿は、「顧客起点」で考え、顧客からどう見えるかを想像し、行動できる

会社・組織・従業員になるということです。「顧客起点」での商品やサービスの開発を行い、機会を逃すことなく提供すること。「顧客起点」でのブランドマネジメントやコミュニケーション施策を実行し、私たちの提供する価値を正しく理解していただくこと。これらを実践できる企業となるべく、顧客や市場の変化に柔軟に対応できるSCM改革を実行するとともに、迅速な意思決定を伴って改善行動を実践できる組織、事業効率の高い組織へと進化させていきます。そして、顧客への提供価値を最大化するとともに、その対価として得たキャッシュを、人材投資や成長投資に振り向けることで、次の成長につなげるという一連のプロセスを再び機能させていきたいと考えています。

幸いなことに、私たちには多くの顧客基盤があり、お客さまのニーズに対応できる「ものづくり」や「販売」の力を持ち合わせています。これらの力を「顧客起点」でアップデートすることで、再成長は可能だと考えています。また、当社の従業員は多様な価値観や個性を持ち合わせていますが、この多様性をうまく生かしきれていないと反省しています。縦割り組織の運営であることから、部分最適の考えが浸透しており、全社最適の判断・行動が弱いことも当社の課題です。従業員一人ひとりの成長を支援することで、この多様性を成長の原動力に変えていきたいと思います。

*SKU(ストックキーピングユニット):最小の品目数を数えるための単位

これまでのワコール	
提供価値	・自社内での研究成果に基づく価値提供 ・すべての顧客を対象とした画一的なマーケティング
ブランド戦略	・自社の強みである「プロダクト」に対する過度な依存 ・明確なブランドマーケティング戦略の欠如
顧客戦略	・実店舗のビューティーアドバイザー(BA)を通じた顧客名簿管理 ・顧客データ基盤の統合を完了し、データの利活用に着手
サプライチェーンマネジメント(SCM)	・商品展開まで1年以上の期間を要する企画開発リードタイム(LT)のため、需要と生産計画にギャップが発生しやすい
コスト構造	・高コスト体質
意思決定	・各種の調整業務などが迅速な意思決定を阻害 ・経営戦略に対する責任の所在が明確でない ・部分最適(調整が必要な取り組みが進まない)

中計
リバイズ

これからのワコール	
・自社内での研究成果に基づく価値提供に加え、多様な顧客の価値観に合わせて、それぞれの顧客の自分らしさをエンパワーメントする商品・サービスを提供	
・徹底した「顧客起点」でのブランドマネジメントにより、提供価値の明確な魅力溢れるブランドを育成 ・インナーウェアのマーケットそのものを魅力的に	
・顧客データの活用を通じたロイヤリティの向上 ・パーソナライズされた顧客体験を通じて、一人ひとりの顧客と深く広く長い関係性を構築し、LTVを向上	
・市場や顧客の変化に柔軟に対応できる需要連動型のサプライチェーンマネジメントを構築	
・選択と集中の徹底による、最適なコスト構造の実現	
・意思決定の迅速化 ・損益に関する責任区分の最適化 ・全体最適の実現による会社全体の生産性向上	

リバイズプランの主要項目(国内事業) | 国内事業戦略(社長メッセージ)

どのようにビジネスモデル改革を進めるのか

ワコールをこうした方向に持っていくために、①どのようにビジネスモデル改革を進めるのか、②どんな価値を創造する企業に進化していくのか、そして、③目標を実現するための前向きな意識改革をどう進めていくか、の3点についてお話しいたします。

前述のとおり、お客さまのニーズの多様化やトレンドの短期化に、当社のSCMが対応できていないということは解決すべき大きな課題と捉えており、14カ月かかっている「ものづくり」から「販売」までのリードタイム(LT)を短くして、トレンドにあった商品を早く開発できるようにしていくこと、そして、全体在庫を少なくしつつ、お客さまが求めている商品を最適に揃えるという取り組みを早急に進めていきます。このSCM改革は、コスト構造の最適化の側面もありますが、顧客ニーズに合う商品のスムーズな開発・展開や売れ筋商品の的確な追加生産、結果としての在庫抑制などは収益成長にダイレクトにつながる取り組みでもあるため「成長戦略」ともいえる施策です。デジタルも活用し、将来的には需要連動型のSCMを構築することで、顧客ニーズへの対応力を高めていく計画ですが、具体的な取り組みは3段階を想定しています。まず店頭商品構成の最適化、

次に、需要状況に合わせた生産方式へのシフト、そして企画・開発LTの短縮化に取り組んでいきます。

店頭商品構成の最適化に向けては、これまでの画一的な商品構成や新商品の納品スタイルを見直し、売れ筋を確実に店頭に届ける仕組みへの変革を進めます。すでに量販店数店舗を対象とした試験的な運用を開始していますが、売上改善の効果を確認しており、この結果も踏まえて2024年3月期は実証実験に協力いただいた得意先の他店舗での運用を開始するほか、他の得意先でも実証実験を開始します。対象店舗の範囲を早期に拡大することで、売上機会ロスの低減に努めてまいります。また需要連動型生産については、従来の一括生産の方式から、店頭の需要状況に合わせた生産方式に変更する取り組みで、売れ筋商品の充足率の改善につながると考えています。企画・開発LT短縮は、既存パターンの活用や企画開発会議等の業務プロセスの見直しにより、開発から納品までのLTを短縮する取り組みですが、顧客ニーズを捉えた商品の投入スピードを速めることで販売活動の改善につなげていく方針です。

どんな価値を創造する企業に進化していくのか

顧客から見て、付加価値のある商品は高く、そうでないものは見合う価格でないとお客さまに選んでいただくことはできません。なぜこの商品がこの価格なのか?を丁寧にコミュニケーションする必要があり、お客さまにその必然性をしっかりと示すことが大事と考えています。直近の業績では、高価格帯の商品の売れ行きが好調に推移しているのに対して、中間価格帯である4,000円～6,000円台の商品の売上が低迷しています。この理由のひとつに、商品のプライスとお客さまから求められる価値のクオリティーが合致していないことが挙げられます。SCMと同様に「ブランド戦略」や「顧客戦略」についても時代に適応するように変化をさせていくこと

が、中計リバイズのテーマとなります。

今回、ブランドポートフォリオを策定する中で、既存ブランドの枠内では対応が足りないと判断したのが「ハイプレミアム」「アフォーダブル」「若年層」「シニア層」です。ここは今のブランドを当てはめた時に、市場機会はあるけれど、ワコールとして十分な提案ができていないと捉えています。当然セグメントによりニーズや価値観も違うため、利益構造も一律ではありません。そのセグメントで求められるものを精査し、全社でどのブランドにどんな役割を持たせていくのか、場合によっては今のブランドでは補えないので追加で設備を検討していく必要があると考えています。しっかりお

客さまを見て判断していきます。インナーウェア以外の領域に関しては、3D計測サービスで得られたボディデータや、人間科学開発研究センターのこことからだの研究を活用したパーソナライズサービス、CW-Xなどスポーツ事業の強化など「美・快適・健康」領域での事業拡大を目指します。

「顧客戦略」の鍵は、デジタルの活用です。体型データやID-POS(顧客が商品を購入した記録データ)の有効活用はもちろんのこと、今後は当社の強みでありながら活用できていない「顧客の声」「ビューティーアドバイザー(BA)の接客知見」といったデータもデジタルを活用して分析し、顧客体験価値の向上につなげる考えです。さらに、3D計測サービスやアプリも併用し、リアルとオンラインで一貫した

目標を実現するための前向きな意識改革をどう進めていくか

今回の中計リバイズの策定において、お客さまの価値観の多様化に応える企業へ進化しようと決意を新たにし、これからの当社の提供価値を「お客さまひとりひとりの自分らしさをエンパワーメントする」とことと定義しました。画一的な価値提供ではなく、多様性に対応する商品やサービスを提供し、さまざまな顧客に寄り添えることがワコールの強みだと認識しています。目標を達成するためには、チャレンジを繰り返し、PDCAサイクルを高速で回しながら変化対応力を高めるしかありません。これから従業員に強く期待することは、この変化対応力です。現状維持では相対的に沈んでしまうということを強く意識して、変化にチャレンジすることが必要です。徹底して「これまでのやり方」をすべて見直すつもりです。75年以上続くワコールには、製品の「品質」「機能」やこれまでに蓄積した「顧客情報」などの強みがあります。しかし、いつの間にか顧客視点を失ってしまったことで、長期にわたる低迷が続いています。簡単なことではありませんが、現状維持の風土を払拭しなければ、長期の低迷から脱することはできません。

今回の中計リバイズでは、「顧客起点」で組織やオペレーションを再構築することで、再び成長に向けて舵を切りたいと考えています。社内のコミュニケーションを促し、多様なお

満足度の高い顧客体験の提供を行います。既に開始している、ビューティーアドバイザーがオンライン上で商品を紹介する商品レビューは非常に好調に推移しており、今後も多様化するお客さまの嗜好に合わせてコミュニケーションの精度を高め、当社の提供価値を適切に伝えていきます。なお、3D計測サービスは特に若い世代のお客さまとの出会いを創出できるという側面で大きな可能性を秘めています。2024年3月期に「SCANBE」という名称にリニューアルするとともにサービス内容の見直しを行っていますが、「5秒でサイズがわかる」というベネフィットだけではなく、お客さまそれぞれの最適解を探すお手伝いをするサービスとして進化を図ります。

客さまにスピード感を持って対応できる、組織づくりに邁進する所存です。前述のとおり、ブランドや接客サービスといった当社の潜在能力が低下しているわけではありません。また、中計リバイズ期間においては人的資本への投資を強化することで、従業員それぞれが持つ多様な価値観や個性を最大限に発揮できるよう支援していく考えです。厳しい環境での社長就任となりましたが、ワコールをより良くしようという思いを受け継ぎ、中計リバイズの達成に向けて邁進していきたいと考えています。また、これらの変革の進捗については、投資家の皆さまや従業員とも、しっかりと共有してまいります。ステークホルダーの皆さまには、引き続きのご支援を賜りたく、心よりお願い申し上げます。

