

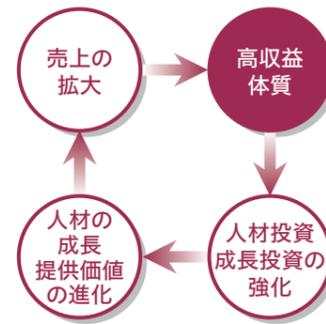
リバイズプランの主要項目(国内事業)

中期経営計画(リバイズ)における株式会社ワコールの取り組み

中期経営計画(リバイズ)における主な取り組み

厳しさを増す外部環境の中でも、高い収益力を確保できる体質へ変革するため、まずコスト構造改革を実行するとともに、ブランド力・顧客ロイヤリティ・人材力の強化を行い、再成長への回帰を実現します。また、顧客・市場の変化に迅速に対応できる新生ワコールとなるべく、デジタルを活用し、需要連動型のサプライチェーンマネジメントの構築を進めていきます。

目指すべき好循環



(株)ワコールの定量目標 (※内部売上含む)

	当初目標	修正目標
	2025/3期	2026/3期
売上収益	1,100億円	940億円
事業利益	75億円	60億円
事業利益率	6.8%	6.4%

+1年

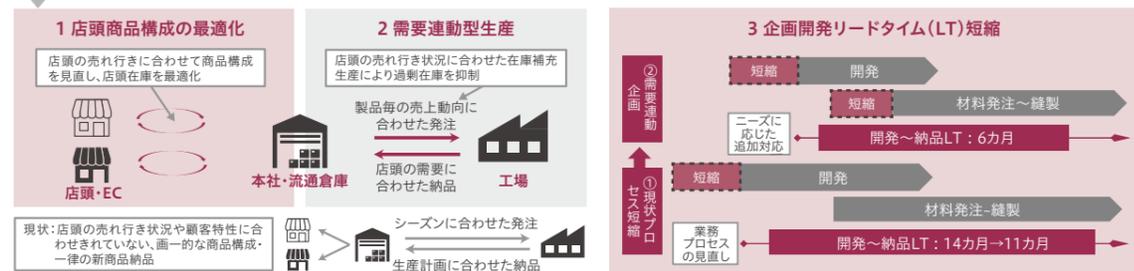
ビジネスモデル改革

■サプライチェーンマネジメント改革

顧客ニーズや市場環境の変化に迅速に対応できるように、(株)ワコールのサプライチェーンマネジメント(SCM)改革を実施。デジタルを活用して顧客起点で需要連動型のSCMを構築するとともに、選択と集中を徹底し、コスト構造を最適化

需要連動型のサプライチェーンマネジメントの構築に向けたプロセス

- 店頭商品構成の最適化**
 - 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(EC含む)に届けるモデルを確立
 - 中計リバイズ期間内に運用確立
- 需要連動型生産**
 - 店頭の需要状況に合わせた生産方式に変更し、在庫適正化と過剰在庫を抑制する
 - 定番品から試行し、中計リバイズ期間内に順次運用
- 企画開発リードタイム(LT)短縮**
 - 既存パターン活用や企画開発会議等の業務プロセス見直しにより開発～納品LTを短縮
 - 2025/3期までに順次業務プロセス変更と更に短縮型の追加企画を試行
 - PDCAを高速化し、顧客ニーズを捉えた製品投入を加速



■コスト構造改革

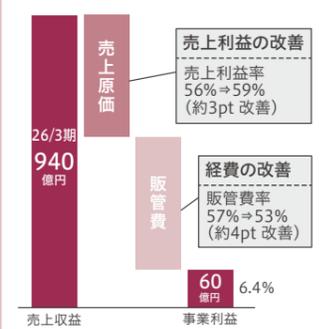
(株)ワコールの基礎収益力の回復を図るため、抜本的なコスト構造改革を実行。削減目標を70億円と設定。2026/3期までに、売上利益率を3pt~4pt、販管費を4pt~5pt改善する計画(対2023/3期比)

コスト構造改革の具体的な取り組み

実施項目	具体的な取り組み	実施時期	効果
ブランドの集中と選択	品番集約等による返品・値引き損削減(構成ライン約4割、品番数1割超の削減) 販売価格設定の見直し	構成ラインの集約については、24AWから開始し、2025/3期中に完了	19億円
製造コストの低減	検査工程の効率化 品番集約による工数削減など	2025/3期までに完了	6億円
生産や材料のコストダウン	生産体制の見直し 資材やマスターカラーの集約	2025/3期までに完了	4億円
店舗損益の改善	得意先との取引条件の見直し 赤字店舗の撤退(最大32店舗) 生産性改善に向けた人員の適正化	2024/3期中に、赤字店舗及び取引条件の改定が見込めない店舗の撤退検討	9億円
希望退職の募集	生産性改善に向けた人員の適正化	2024/3期までに完了	9億円
その他販促費などの適正化	IT費用の適正化 広告販促費の適正化	2025/3期までに完了	16億円
流通コストの低減ほか	流通事業収益性改善	2025/3期までに完了	6億円
			約70億円

(株)ワコール:2026/3期事業計画数値

コスト構造改革の効果、ならびに成長戦略の成果発現により、売上収益940億円、事業利益60億円の水準を中期経営計画(リバイズ)のハードルレートと設定



成長戦略

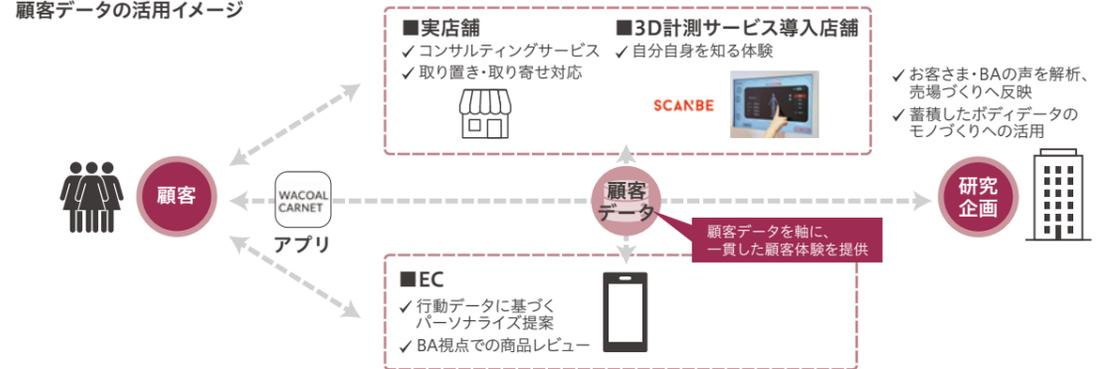
■顧客戦略

深く広く長い関係性を顧客と構築するため、デジタルを徹底的に活用し、一人ひとりにとっての最適な顧客体験を提供

デジタルの活用について

- バリューチェーンを顧客起点で再構築。顧客データ、顧客の声、ビューティアドバイザー(BA)の接客知見を徹底的に活用
- 3D計測サービス(SCANBE)やアプリ(WACOAL CARNET)を通じ、リアルとオンラインで一貫した満足度の高い顧客体験を実現
- LTV最大化に向け、ロイヤルカスタマーの育成パスを特定し、管理指標を継続モニタリング

顧客データの活用イメージ



■ブランド戦略

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

多様な顧客の価値観に応じ、自分らしさをエンパワーメントするための商品・サービスを各セグメントに合わせて展開

- インナーウェア**
 - 市場セグメントに応じたブランドポートフォリオ設定
 - 顧客へ提供する価値の明確化、若年層・アフォーダブル層を対象とした顧客層の拡大、多様な顧客ニーズに合わせた商品提供により、顧客との長いつながりを見据えたブランドを育成し、LTVを拡大
 - 24AWシーズンの商品から反映を開始
- インナーウェア以外**
 - 「Wacoal」リブランド
 - 「美しさ」をつくるブランドから、「新しい自分、可能性」との出会いをつくるブランドへ。基幹ブランドである「Wacoal」をリブランドし、提供価値を向上
 - 2028/3期 450億円 対2023/3期125% (CAGR4.6%)
 - 「美・快適・健康」事業の拡大
 - インナーで培った知見を活かし、「美・快適・健康」事業を拡大
 - 3D計測サービスやデータを活用したパーソナライズサービス
 - 2031/3期 200億円
 - CW-Xなどスポーツ事業の強化

■市場セグメントについて

2019/3期~2023/3期の「年平均成長率」×「ブラジャー市場規模」から各セグメントの市場魅力度を分析し、市場セグメントを設定。強化セグメントに合わせて、ブランド戦略を構築(各市場セグメントの市場魅力度などについては非開示)

価格帯	年齢層					
	15~19歳	20~29歳	30~39歳	40~49歳	50~59歳	60歳~
ハイプレミアム		ハイプレミアム				
プレミアム		Wacoal (リブランド)				
ベター	若年層					シニア層
モデレート						
アフォーダブル	アフォーダブル					
コストセーピング						