

国内事業戦略(社長メッセージ)

お客さまの「ありたい姿」を喚起し、
自分らしい「美・快適・健康」を
エンパワーメントする
商品・サービスを提供します

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

意識改革を進め、変化に自信を持って前進

中期経営計画リバイズ(以下、中計リバイズ)の公表から約1年、高い収益力を確保できる体質へ変革するため、ビジネスモデル改革を実行するとともに、ブランド力・顧客ロイヤリティ・人財力の強化を進めてきました。説明会やタウンホールミーティングを通じて従業員と丁寧な対話を行うことで、向かう方向性とやるべきことへの理解が進み、一人ひとりが現状を自分事として捉え、意志を持って行動する意識も確実に根付くつつあります。現時点における中計リバイズの進捗は、構造改革が6合目、成長戦略は3合目程度の到達であり、今後

も継続的な対話によって従業員の不安や迷いを払拭し、スピード感を意識しつつさらに団結力を高めてまいります。

ワコールはこれまで、からだにぴったり合う商品を丁寧に作ることで市場のニーズに添えてきたという自負があり、ものづくりへの誇りやこだわりを大切にしてきました。しかしそれとは裏腹に、2000年頃から業績が低迷し始め、その要因と解決策を導き出せずにいました。昨年の中計リバイズ策定時に改めて追究したところ、我々は、ものづくりにこだわるあまり、企業視点での思考や体制から抜け出せずに「顧客視点」が欠如していたことが業績低迷の要因であろうという結論に至りました。つまり、中計リバイズをやり切るためには、これまで

の視点を企業から顧客へ転換し、従業員全員が「全体最適」の考え方の下で動いていくための意識変革が必要です。25年3月期は特に重要な役割を果たす課長層との対話を重点的に行っていますが、従前のワコールとは異なり、やるべきことを明確に設定し、前向きに取り組んでいる現状も見えてきています。こうしたポジティブな変化を認め合い、計画に対して実現できたことを皆で共有しながら、自信を持って前進していくことが重要です。最終年度である26年3月期が迫る今、強いリーダーシップをもって目指す方向へ先導し、全社一丸となって中計リバイズの実現に取り組んでいく所存です。

国内事業戦略(社長メッセージ)

ワコールをアップデートする中計リバイズ

我々が取り組まなければならないのは、企業起点のオペレーションから市場の変化に柔軟に対応する「顧客起点」のオペレーションへの移行です。これまでのワコールは、商品の企画・開発に長いリードタイムを要しており、柔軟なプロモーションや生産調整を実施できていませんでした。店舗需要に連動した生産や納品ができなかったことで、欠品による機会ロスや店頭在庫過多による返品、セール比率の上昇に加え、過剰在庫による物流効率の低下や材料損の発生など、売上利益低下の悪循環に陥っていました。中計リバイズでは、企画・開発のリードタイムを短縮し、顧客ニーズに応じて柔軟にプロモーションや生産を変化させる体制を構築することで、売れる商品を必要な分だけ作り、欠品させずに売り切ることを目指します。この取り組みにより、機会ロスや返品の削減、セール比率の低減、在庫水準の適正化といった、好循環への転換を実現します。

収益構造の基盤をつくる「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とコスト構造改革

中計リバイズのビジネスモデル改革の柱となる「サプライチェーンマ

ネジメント改革」では、市場のニーズに応じたタイムリーな商品供給と欠品による機会ロスの解消によって、売上拡大と在庫効率の向上を目指しています。そのためには、短いリードタイムで企画・生産し、需要に応じて売場に商品を供給する「需要連動型生産」の体制構築が不可欠です。今期はこの「需要連動型生産」を進めるために、商品カテゴリの見直しを行いました。これまでは「継続品」と「新商品」の2カテゴリのみでしたが、5シーズン以上継続して生産する商品を「継続品」カテゴリから独立させ、「定番品」としてカテゴリを新設しました。5シーズン生産を続けていれば、資材や生産にかかるプロセスを予想しやすく、需要に連動した生産体制をとることが容易になります。ワコールは従来、新商品に偏重した商品構成を取っていましたが、これからは強い定番品を育てることに注力し、需要連動型生産の範囲を拡大していきます。

しかしながら課題もあります。工場主体で言えば、大きなロットで一度に多くの商品を計画的につくってきたからこそ、スケールメリットを活かした生産性のあるものづくりが可能でした。小さなロットでタイムリーな生産が求められる需要連動型生産は、これまでとは真逆のアプローチで生産性を高めなければならず、商品の生産量を決めて発注を担う部門と、生産を担う部門との間では利益相反も起きています。まさに「部分最適」ではなく「全体最適」を追求する途上で生じた、前進するための解決すべき課

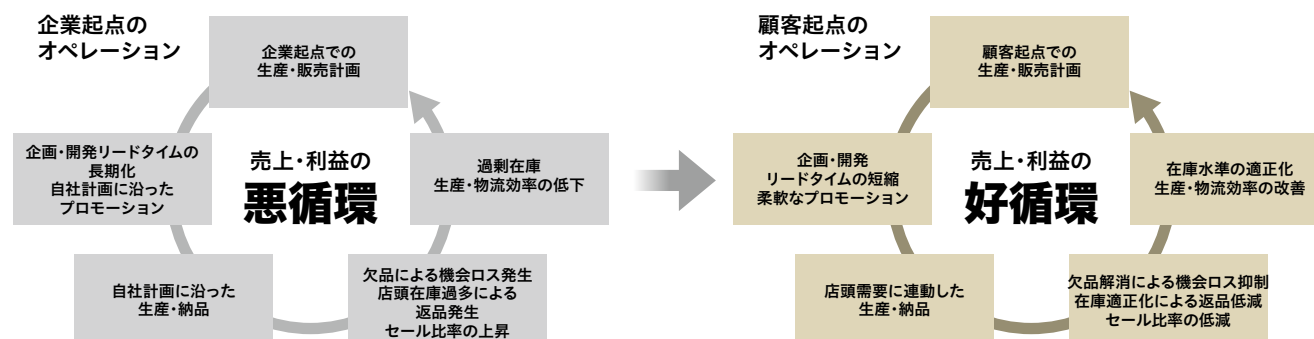
題です。そうした中での打開策の一つが、今回の「定番品」の新設でした。生産面だけで捉えるのではなく、企画・開発から販売までのつながりを意識し、部分最適から全体最適への進化を感じられる事例です。

新たな価値を創造する「成長戦略」

■ブランド戦略

徹底した「顧客起点」での商品・サービスを提供するため、25年3月期からブランドマネージャー制度を導入しました。ターゲットの顧客層とその市場での差別化ポイントを明確にした8つのブランドに対してブランドマネージャーを設置し、各ブランドの提供価値を明確化していきます。企画から販売に至るまで一貫したマネジメントを行うことで、ブランド間のカニバリゼーションや部分最適を回避し、提供価値の明確な魅力あふれるブランドを育成することができます。実際に商品会議では、ブランドマネージャー同士が議論し合い、各ブランドの価値を踏まえた上で良い方向へと軌道修正する意見や提案が出されるなど、過去にはなかった動きが見られています。さらに、それぞれのブランドの強みが整理できたことで、商品の機能やデザイン、サービスの開発も進めやすくなりました。例えば、贅沢な素材を使った装飾性の高い商品の受注生産や、サイズやデザインをカスタムでオーダーできるサービスの開発を検討するなど、ワコールならではの強みを活かした提供価値を徹底的に突き詰めることができるようになりました。

組織についても、中核ブランドの「WACOAL(ワコール)」と「Wing(ウイング)」の商品部を統合し、インナーウェア事業全体で提供価値の再定義を進めています。24年の秋冬シーズンには「WACOAL(ワコール)」のリブランディングを実施し、コミュニケーションプランも一新しています。組織統合やブランドマネージャー制度については、成長戦略の実効に必要な体制の構築を目指すものですが、現状が最終形ではなく、今後も最適な体制づくりに向けて進化を続けていく考えです。



国内事業戦略(社長メッセージ)

■顧客戦略

これらのブランド戦略に加え、お客さまとの関係づくりを改めて強化すべく、顧客戦略も実行しています。ワコールは、DX(デジタルトランスフォーメーション)を活用しながら、お客さまと深く広く長い関係性の構築に努めています。これまでの課題として、店舗やオンラインで一度購入いただいても、その後の継続的な購入につながらないケースが非常に多くありました。今後は、店舗とオンラインでの置き・取り寄せサービスの拡大や、アプリ経由で年代や骨格に合わせた商品提案など、より便利でパーソナライズされたサービスを展開します。

従業員が自由に考え、提案できる環境をつくる

これらの中計リバイズをやり切るためには、従業員のエンゲージメントが何より重要となってきます。企業として人的資本をどう強化していくかを考えるとともに、成果を上げた従業員に対して公平な評価と処遇で応えるという非常にシンプルな姿勢で向き合いたいと考えています。そのために会社は、従業員が自由に考え、提案できる環境を提供しなければなりません。従業員には、自分の役割と権限のもと想像力を働かせて考えたことを積極的に提案してほしいと思っています。その意見は、部署を動かし、会社を動かし、お客さまに寄り添った価値提供となって、社会への貢献にもなり得るのです。何より自身の成長につながることを実感してもらいたいと思います。

ワコールの改革は、進むべき方向も実行すべきポイントも社内でも理解されていますが、検証、改善、実行していくプロセスに時間が掛かっていると外部からしばしば指摘を受けます。26年3月期の最終年度に向けては、役員、従業員が一丸となって会社を動かし、スピード感を持って、取り組みを確実に実行できるよう努力していく所存です。

新たなワコールの価値創造

ワコールでは、「顧客起点」での商品・サービス開発を行い、多くのお客さまからの支持、共感を得ることで業績改善を目指していますが、置かれている環境は非常に厳しいと言えます。出店先である量販店や百貨店の店舗数減少に加え、限られたリソースの中で効率よく生産・販売をしなければなりません。そのような現状を打破するためには、中計リバイズをやり切ることに加え、ワコールならではの新たな価値を創出し続けていくことが不可欠だと認識しています。

■ワコールの「美・快適・健康」事業の拡大

従来の3Dボディスキャナーによる計測サービスを進化させた「SCANBE(スキャンビー)」は、新たな価値創造への取り組みの一つです。計測データというパーソナライズされたデータをお客さまに提供することで、ご自身のからだに興味を持っていただき、「自分らしさ」の実現をサポートします。2024年3月からは、従来の3D計測に加えて、AIによる骨格診断をセルフで受けることができる「わたしを知る骨格診断」サービスを開始しました。今年春に東京・新宿の商業施設で行ったポップアップイベントは大変好評で、これまでワコールと接点のなかったお客さまにも多数来店いただきました。

また今年5月には、1964年より蓄積してきたワコール人間科学研究開発センターのボディデータや「SCANBE(スキャンビー)」の計測データを活かした「3D ボディデータ×PHR※ データによるソリューション提案」により、ワコールは経済産業省が選ぶ「令和5年度補正PHR社会実装加速化事業」の実証事業者に採択されました。同じく採択された「あすけん」様と協業し、2025年大阪・関西万博の場で、「あすけん」様のPHRデータと「SCANBE(スキャンビー)」を掛け合わせた新たなサービスを提供する予定です。「SCANBE(スキャンビー)」と外部データを連携する新たなチャレンジを通じて、大阪・関西万博が

我々にとってお客さまとの新しい接点、新しい体験価値提供の場となることを大いに期待しています。

加えて、コンディショニングウェアを展開する「CW-X」については、ブランドの成長実現に向けた戦略を構築し、「美・快適・健康」事業の拡大に貢献していきます。「CW-X」はテーピング原理を応用して開発したウェアで、タイツやトップス、膝サポーターなどを展開しています。着用するだけで運動時の筋肉や関節の動きをサポートできることから、多くのアスリートにも愛用いただいています。「CW-X」は運動時のパフォーマンス向上だけでなく、けがの予防やからだの負担軽減にも活用できると考えているため、例えば、運送業や介護職など、からだを動かす仕事に従事する方々に向けたサポートの商品開発も検討したいと思っています。長年、体型変化や筋肉の動きについて科学的な研究を続けてきたワコールだからこそ、幅広い領域で「美・快適・健康」に関わる新たな事業の開拓を進めていきます。

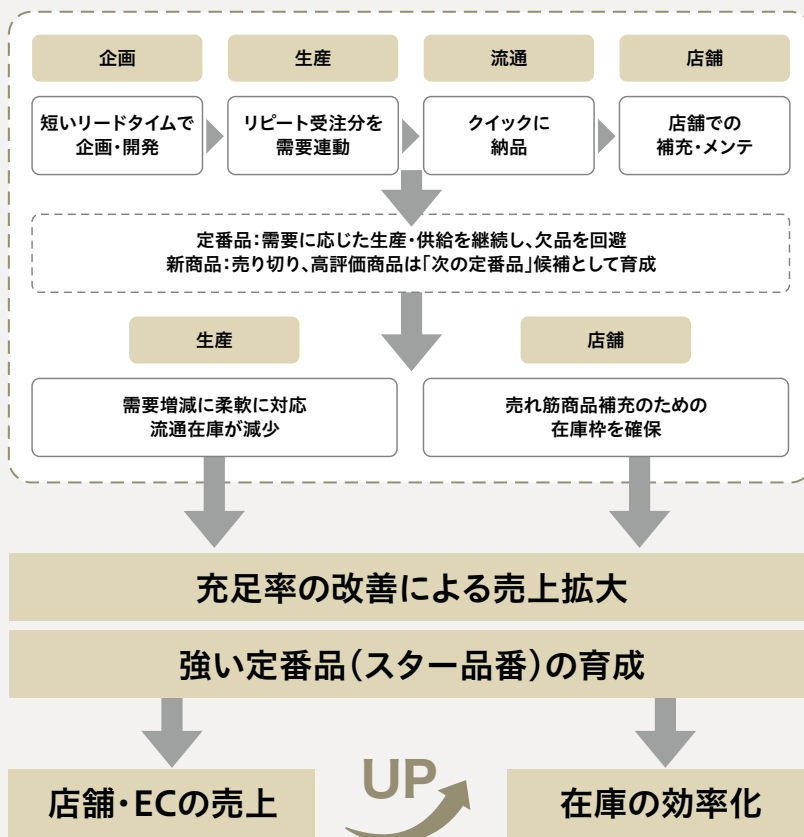
長い歴史の中でワコールは、からだを美しく見せる造形性にこだわり、世の中にないインナーウェアの新しい価値を創出することで、お客さまの「欲しい」を喚起してきました。一人ひとりのからだにフィットする商品を丁寧に作る技術はどこにも負けないと自負しています。これからもその技術を生かしながら、顧客起点での商品・サービスを開発することで、「自分らしさ」をエンパワメントする存在を目指します。インナーウェアにとどまらず、お客さまの自分らしい「美・快適・健康」に貢献する商品やサービスを提供し、新たな価値を創造し続けてまいります。

※ PHR(Personal Health Record)とは、健康診断結果をはじめとする、体重、血圧、血糖値等の情報やウェアラブルデバイスやセンサー機器等で取得される食事、運動、睡眠等の健康医療情報など

国内における中期経営計画(リバイズ)の取り組み

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(以下、SCM)改革を実施



店舗での実証実験を繰り返しながら、需要連動型ビジネスモデルの構築に向けて、各チャネルでの商品充足率の改善、商品構成の最適化の取り組みを進めています。これにより在庫回転率を上げ、経営効率の高い企業体への転換を目指します。

企画(商品本部)

P21 ▶

新製品の企画スケジュール短縮、プロトパターン方式の開発による開発リードタイム短縮

取り組み概要

- 会議プロセスの見直しによる企画スケジュール短縮
- プロトパターン(好評な設計パターンの標準化)による開発リードタイムの短縮

生産(技術・生産本部)

P21 ▶

市場の変化に追従できる生産オペレーションの確立

取り組み概要

- 材料確保/生産発注タイミング等の見直しによる生産リードタイム短縮
- 販売数/在庫数の変動状況に応じた生産優先順のコントロール

店舗(販売本部)

P22 ▶

定番品を中心とした店舗の客数・規模に応じた商品構成(店頭在庫)の維持・更新を実現するオペレーションの確立

取り組み概要

- 自動発注システムの稼働率改善による欠品の解消
- 店舗ラウンダーの配置による店頭商品展開面の適正化

統括管理(事業管理本部)

P22 ▶

事務局としてプロジェクト・チーム活動が円滑に進むよう支援

取り組み概要

- 上記チーム間の連携強化
- プロジェクト全体の進捗管理、効果測定

国内における中期経営計画(リバイズ)の取り組み

サプライチェーンマネジメント改革

各チームの取り組み

商品本部

顧客ニーズの明確な商品を短いリードタイムで開発・提供、スター品番を育成



執行役員 商品本部
ワコール・ウイング商品統括部長

伊藤 哲郎

商品本部は、顧客ニーズや市場環境の変化に迅速に対応し、魅力ある商品を生み出す役割を担います。そのために、これまでの業務プロセスを見直し、企画開発のリードタイムを短縮することで、お客さまが求める商品をタイムリーに提供し続けられる体制を確立してまいります。徹底して「顧客起点」に立つことで、従来のプロダクトアウト型のビジネスモデルから脱却し、多くのお客さまから長く愛される商品の開発と育成を目指していきます。

24年3月期は企画開発会議等の業務プロセスを見直し、商品開発に要していたリードタイムの短縮を進めました。25年3月期に発売した一部の商品は、従来と比べて3カ月短いリードタイムでの運用をスタートさせています。現時点での対象品番はまだ限定的であり、今後運用を拡大するためには、PDCAを回しながら追加施策の試行を繰り返していく必要があります。一方、過去のやり方を抜本的に見直し、確実な成果を出せたことはポジティブに評価しています。

企画開発リードタイムのさらなる短縮を実現させるためには、既存パターンを活用した量産体制の確立が肝であることが明らかになりました。「Wacoal(ワコール)」と「Wing(ウイング)」をインナーウェア事業全体でマネジメントする商品統括部では、「ワコール版モジュール設計」の導入を進めています。機能視点での基準策定など議論を進めており、実際の業務プロセスへの落とし込みには時間を要しますが、25年3月期中に実験商品をローンチさせる予定です。

企画開発リードタイムのさらなる短縮に加え、お客さまのニーズに連動した商品を生み出す体制を確立していくことが求められます。25年3月期より、商品本部にECサイトを運営する通信販売事業部を統合していますが、サイトに寄せられる商品レビューや購買データをタイムリーに商品開発へも反映できるよう、連携を強めてまいります。多くのお客さまから長く愛される定番品づくりに注力することで、売上獲得とSCM改革の成功に貢献したいと考えています。

技術・生産本部



執行役員 技術・生産本部長

福本 輝夫

需要に応じて柔軟に生産・供給することで、売れ筋商品の店頭充足率を改善

技術・生産本部は、需要連動型の生産体制を確立し、お客さまが欲しい商品を適時適切にお届けする役割を担います。これまでは、画一化された材料調達や縫製スケジュールのもと、生産効率向上やロス削減を追求してきました。これに対して、材料調達や生産計画を需要にあわせて分割することでリードタイムを短縮していきます。需要連動型の生産方式に変革することで、スピード感のあるサプライチェーンの構築を目指します。

24年3月期は8品番を対象に、長崎工場において需要連動型生産の実証実験を進め、24年春夏シーズンから生産リードタイム短縮に取り組みしました。製品在庫の変動に対応する発注タイミングや頻度に変更することで、発注～流通納品までの期間を90日から25日へ短縮できました。対象品番は限定されていたものの、25年3月期より成果を出せた点は評価しており、24年秋冬シーズン以降から、対象の品番や工場をさらに拡大させていく予定です。

需要連動型生産を行った対象品番は、在庫削減をはじめ、生産効率の改善に貢献することが確認できました。ただ、従来の生産体制と比較すると、発注や工場での生産オペレーションに関してはこれまで以上の負荷が掛かる方式となるため、売上や在庫への影響を定量化し、効果を検証しながら進める必要があると感じています。また、在庫状況を可視化しながら、一定の基準の下で運営できる体制づくりも必要だと考えています。

中計リバイズの目標達成には、ブランド再編や定番品比率の拡大といったビジネスモデル改革と連携して、ワコール独自の計画型と需要連動型を融合した、「ワコール版SCM」を築き上げることがポイントになると考えています。特に注力したいのは、定番品※を欠品させない生産オペレーションの確立です。売上動向にあわせた生産体制を確立し、来期までに、定番品の約半分を需要連動型生産に切り替えたいと考えています。

※定番品：発売後5シーズン(3年)以上経過した商品

国内における中期経営計画(リバイズ)の取り組み

サプライチェーンマネジメント改革

| 各チームの取り組み

販売本部

店舗の商品構成と在庫水準を適正化し、 店舗収益の改善を実現

執行役員 販売本部長

井上 博文



販売本部は、日本全国のワコールの店舗において、お客さまが欲しい時に、欲しい商品をお届けする役割を担います。そのためには、エリアや各店舗の特性に合わせて売れ筋商品を見極め、確実に店頭を展開することが不可欠です。また、必要な商品をタイムリーに納品するためには、店頭在庫を適正に保つことも重要です。欠品抑制と在庫の適正化に努めることで収益目標を達成するとともに、お客さまにとって魅力ある売場づくりを実現します。

SCM改革における
自部門の役割と、
最終的に目指す
ゴールイメージ

リバイズ初年度で
ある24年3月期の
具体的な取り組みと、
進捗に対する
率直な評価

24年3月期は、最適な商品構成と売上及び店頭在庫との相関を検証すべく、一部の量販店において複数の実証実験を実施しました。その結果、店舗の規模や特性にあわせた商品が展開できていれば、必要最低限の在庫で売上を維持できることがわかりました。また、自動発注システムや、店頭メンテナンスを行うラウンダーの導入が、売上拡大に寄与することも確認できました。実験店舗は限定的ではあったものの、改善への大きな手応えを感じています。

初年度の取り組みを
通じて得た成果と
新たに顕在化した
課題

実証実験の結果を受け、商品構成の最適化が収益改善に貢献することが確認できました。一方で、確実な改善を実現するためには、その後の店頭メンテナンスの徹底が不可欠であることも見えてきました。納品された商品をタイムリーに店頭へ補充し、お客さまにとって最適な売場を維持していくためには、メンテナンスの仕組み化が必要となります。25年3月期は、自動発注システムとラウンダーを全量販店へ拡大導入すべく、得意先との商談を進めてまいります。

SCM改革を通した
中計リバイズの
目標を達成する
ための25年3月期
の役割

中計リバイズの達成に向けた販売本部のミッションは、お客さまのワコールに対する関心を高め、来店客数の減少を回復させることです。そのためには、お客さまが求める商品やサービスが常に揃う魅力的な売場をつくる必要があり、25年3月期はその土台となるオペレーションを確立する期間であると捉えています。企画、生産、管理などの関連部門や得意先と連携し、売上の機会ロス抑制、店頭在庫の適正化を進め、店頭の収益改善を進めてまいります。

事業管理本部

管理責任者としてSCM改革に携わり、 柔軟なオペレーションを実現

執行役員 事業管理本部長

福田 康二



事業管理本部は、事務局としてプロジェクト全体ならびにチーム毎の活動が円滑に進むよう支援する役割を担います。また、プロジェクトで掲げた目標の達成に向けて、活動の成果を確かなものとするため、各チームを連携させ、相互にコンフリクトがあれば調整し、全体最適のオペレーションを構築します。その結果として、財務目標(売上・在庫効率)を実現することがミッションと認識しています。

24年3月期は、チーム毎での現状分析や実証実験を中心に、企画開発リードタイムの短縮や、量販店での欠品補充体制の構築に取り組み、一定の成果が期待できることを確認できました。他方、プロジェクト全体としての目的やゴールイメージの認識統一が不十分であったため、全体最適視点でチーム間の連携が十分に取れていませんでした。この状況を改善し、取り組みのスピードアップと成果の最大化を図るべく、25年3月期よりプロジェクト体制を拡大、強化しました。

実証実験は限定的な範囲で実施しましたが、条件さえ整えば確実に成果が得られることがわかりました。そのことにより「進むべき方向に間違いはない」と確信できたことが最大の成果だと認識しています。他方、短リードタイムの実現に向けた生産効率の悪化などのマイナス影響が想定以上に発生する可能性も見えてきました。そのため25年3月期は、プラスとマイナスの側面を合わせ、全体最適の視点でプロジェクト活動全体の点検を行います。

事業管理本部は、国内ワコールの経営管理部門として、SCM改革を含めたビジネスモデル改革の全体事務局、推進責任部門の役割を担っています。中計リバイズの最終年度に向けて、各部門での取り組み成果を25年3月期より発現させ、翌期につなげる上昇ベクトルを確実に描いていく必要があります。そのために、各種施策の進捗管理を徹底するとともに、関連部門とのコミュニケーションを密に取りながら、課題解消と目標達成を後押ししてまいります。

国内における中期経営計画(リバイズ)の取り組み

コスト構造改革

コスト構造改革はプラス・マイナス両方の要素がありつつ、おおむね見込み通りの水準で進捗。為替影響や原材料の高騰もあり削減効果は約60億円にとどまる見込みのため、追加アクションを検討・実施

実施項目	具体的な取り組み	実施時期	中計リバイズ 当初目標	24/3期～ 25/3期	26/3期	3カ年効果 見込み
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、24年秋冬シーズンから開始し、25/3期中に完了	19億円	5億円	19億円	24億円
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	●25/3期までに完了	6億円	3億円	3億円	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	●25/3期までに完了	4億円	2億円	6億円	8億円
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	●24/3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	10億円	3億円	13億円
希望退職の募集	●生産性改善に向けた人員の適正化	●24/3期までに完了	9億円	4億円	2億円	6億円
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	●25/3期までに完了	16億円	9億円	11億円	20億円
流通コストの低減ほか	●流通事業収益性改善	●25/3期までに完了	6億円	0億円	4億円	4億円
為替影響・原価高騰による24/3期の原価悪化影響				▲20億円	—	▲20億円
合計			70億円	約13億円	約48億円	約61億円

国内における中期経営計画(リバイズ)の取り組み

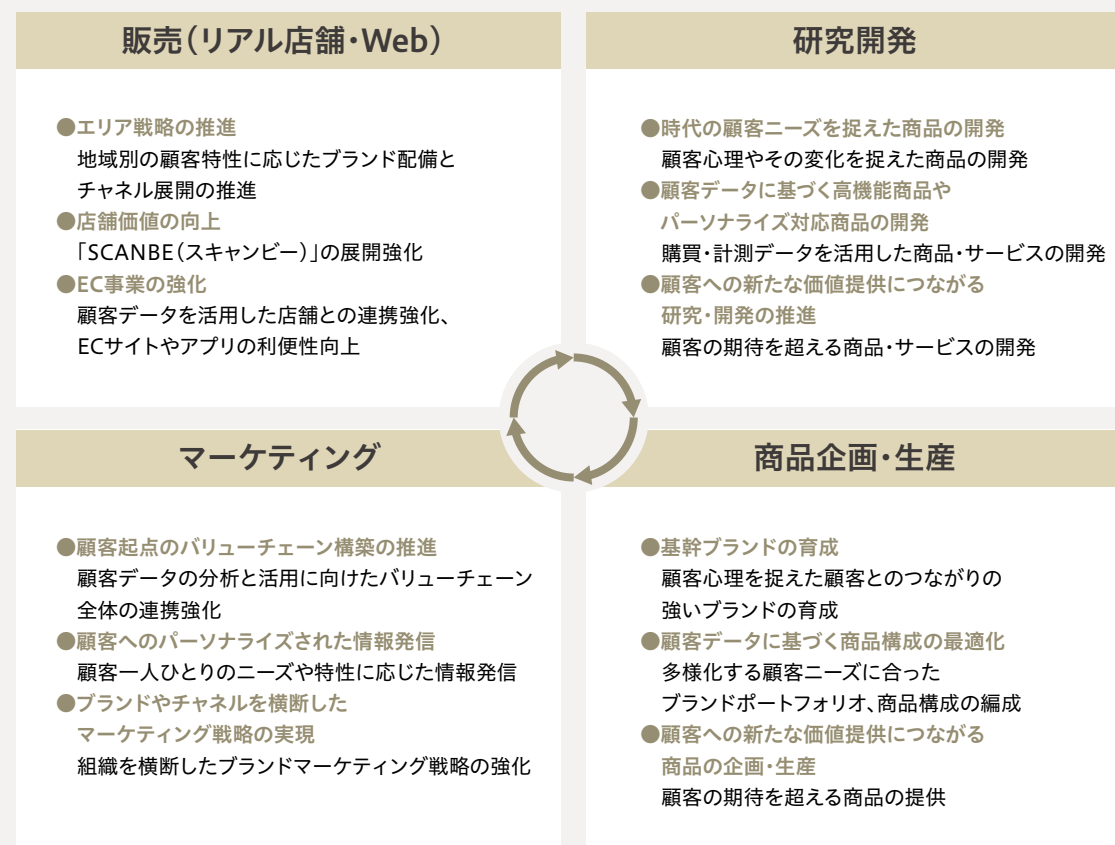
顧客戦略

お客さまと深く広く長い関係性を構築するため、デジタルを活用し、一人ひとりにとっての最適な顧客体験を提供する

デジタルを活用した、顧客起点のバリューチェーン構築への取り組み

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全てのバリューチェーンを顧客起点で再構築。

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み、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(ライフタイムバリュー)の向上を目指す。



Pick Up

■公式アプリ「ワコールカルネ」でのコミュニケーション強化



ワコールの商品やお店の情報が満載のアプリ。商品やお店の情報だけでなく、インナーウェアについてのアドバイスや、美・健康に関する情報など、キレイになるためのヒントが満載。「SCANBE(スキャンビー)」で計測したデータのダウンロードも可能。3D映像など、全ての計測データ確認がいつでもどこでも簡単に！

■置き置き・取り寄せサービスチャンネル・店舗拡大

ワコールウェブストアから気になる商品を取り置き・取り寄せのお申し込みをして、ご指定のお店で商品をご確認後にお買い求めいただけるサービス。ご指定のお店に在庫がある場合は「取り置き」、在庫がない場合はワコールウェブストアから「取り寄せ」が可能。



国内における中期経営計画(リバイズ)の取り組み

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あふれるブランドを育成する

多様な顧客の価値観に応じ、「自分らしさ」をエンパワメントするための商品・サービスを展開

お客さまとの長いつながりを見据えたブランドを育成し、LTV(ライフタイムバリュー)を拡大。
ワコールで培った知見を活かし、「美・快適・健康」領域での新たな商品・サービスの展開を目指す。

市場セグメントに応じたブランドポートフォリオ設定

- ブランドマネジメント体制の見直し
- 顧客起点で組み直したコミュニケーションの実施
- 強化領域における成長戦略の推進(若年層、ハイレミアム、シニア層戦略の策定など)
- 多様な顧客ニーズにあわせた商品提供

注力する市場セグメント

		年 齢 層						
		15～19歳	20～29歳	30～39歳	40～49歳	50～59歳	60歳～	
価 格 帯	ハイレミアム		ハイレミアム					
	プレミアム	若年層	WACOAL (リブランディング)					シニア層
	ベター							
	モデレート							
	アフォーダブル		アフォーダブル					
	コストセービング							

「美・快適・健康」領域への拡大展開

- インナーウェアで培った知見を「美・快適・健康」事業へ拡大展開
- 「SCANBE(スキャンビー)」での計測データや顧客データを活用したパーソナライズサービスの強化
- CW-Xなどのスポーツ事業の強化

Pick Up

■中核ブランド「WACOAL」のリブランディング(24年秋冬シーズン)

個性や多様性を重視する価値観の変化に合わせてブランドの接点を見直す
「下着が持つ力」を再定義し、一人ひとりの「自分を愛せる瞬間」を提供するブランドへ

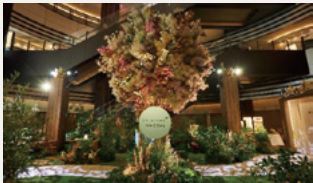
【ブランドメッセージ】
「愛するわたしへ。Love your moment.」

一日の始まりに下着を選ぶ時間が、自分の気持ちやからだを知るかけがえのない瞬間に変わるよう、お客さま一人ひとりに「自分を見つめ、自分を愛せる瞬間」を提供します

新たな「ワコール」の世界観を体現したPOPUP開催(2024年9月)



WACOAL



国内における中期経営計画(リバイズ)の取り組み

ブランド戦略 | ブランドマネージャーの成り立ち

Re brand ブランドのさらなる進化に向けた Re start 新たな挑戦

2024年4月1日、(株)ワコールにて8名のブランドマネージャーが誕生しました。

これにより「顧客起点」を基軸とした全社横断のブランドマネジメント体制が構築されることになります。

愛されるブランドを育成し効率的なマーケティングを実現することで、お客さまと深く広く長い関係性を構築し、(株)ワコールの成長軌道への回帰を実現していきます。

ブランドマネージャー制度が導入された理由

■ブランドマネージャーとは

広義の意味では、役職名ではなく経営者の視点からブランドの価値を高める経営戦略を実現する役割を担う人を指します。

■目的

1 提供価値の明確な魅力あるブランド育成

顧客起点で、商品企画～販売、損益管理まで一貫したブランドマネジメントを行うことで、提供価値の明確な魅力あふれるブランドを育成します。

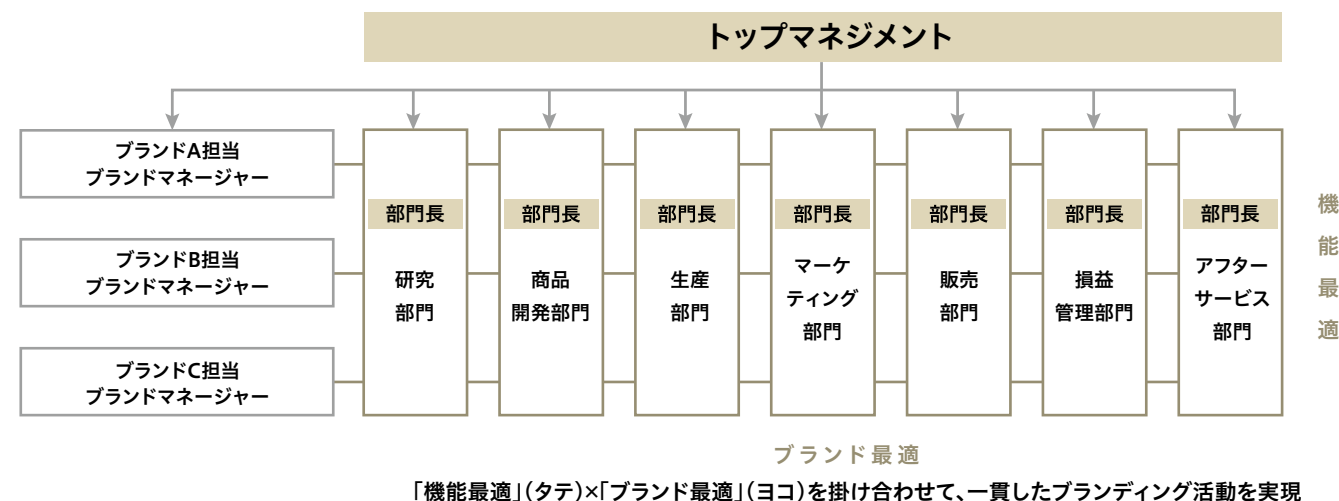
2 全体最適の実現

ブランドマネジメントに関わる責任、権限を集中させ、全社における全体最適を実現します。また将来的には、従前の機能別組織を解消し、「ブランド一貫通貫組織」をマーケティング本部傘下に位置付ける方向性を見据えています。

■役割

各機能を横断し、企画、開発、製造、流通、販売、マーケティングの一連のバリューチェーンプロセスにおいて顧客に一貫したブランド価値を提供し、ブランドの価値の最大化による持続的な収益と成長の実現に責任を持ちます。各機能における意思決定がブランドに影響を及ぼす会議には必要に応じて参画し中長期ブランド戦略の意思決定を行います。

ブランドマネージャー制度の概念図



国内における中期経営計画(リバイズ)の取り組み

ブランド戦略

| ブランドマネージャーインタビュー

Mika Shima

「Wing」ブランドマネージャー

嶋 美佳



Ari Tsubouchi

「WACOAL」ブランドマネージャー

坪内 有

何する？

何が変わる？

どうなる？

WACOAL & Wingのこれから。

2024年秋に「WACOAL(ワコール)」「(以下、ワコール)」のリブランディングが発表され、「Wing(ウイング)」「(以下、ウイング)」は先行して2020年にリブランディングを行いました。

それぞれのブランドがどうあるべきなのか、何が足りなかったのかをふまえて、ブランドのさらなる進化に向けた新たな挑戦をけん引しているのが坪内・嶋の両ブランドマネージャー。

2人が両ブランドの成長に向けて、何を考え、何を目標しているのか、お話を伺いました。

(取材は2024年7月末)

現在、ブランドマネージャーとして主にどのようなことに取り組んでいるのでしょうか？

坪内：ブランドマネージャーに就任する少し前からワコールのリブラ

ンドプロジェクトのリーダーとして、これまで培ってきたブランドの価値を再認識し、より輝かせるという「リブランディング」の作業に携わってきました。ワコールとは何か？について課題を洗い出し、議論を重ねながら商品構成・店頭・販促・利益などを、あるべき姿に向けてどう見直すべきか、プロジェクトメンバーで検討を進めてきました。ブランドマネージャーになった今、特に力を入れて取り組んでいるのは関係者に向けた説明です。新たなブランドの方向性について部門ごとに説明し、従業員全員に新しいワコールについて理解し、ビジョンの実現に向けて各部門でできることを実施してもらうことを目指して対話を続けています。

嶋：ウイングは2020年12月にリブランディングしたばかりですが、私がブランドマネージャー就任後、さらに強いウイングにするためにブランドの提供価値を再定義することを決定しました。直近に実施したリブランディングから何が変わったのか、変わっていないのか、どんな

課題が生じているのかなどを改めて整理し、具体的な方針や施策を作っているところです。

それぞれ、どのような課題があり、どのように変わっていくのでしょうか？

坪内：顧客調査でワコールのイメージを調査すると、「高品質、老舗、何とも思わない」という回答が上位でした。これまでワコールの傘下に構成ブランドを配置し、各々がプロモーションに注力してきたことで、構成ブランドに対するそれぞれのイメージはあるけれども、その根幹を成すワコールには明解なイメージがない。これがまず一番の課題と認識しています。そこでワコールとは何かを定めるブランドビジョンやコアバリューの設定を優先的に進めました。これは、ものづくりにおいても、ブランドを発信する際にも、すべてにおいてベースとなる考え方です。

ブランド戦略 | ブランドマネージャーインタビュー

コアバリューの「自分を見つめ、自分を愛せる瞬間」という言葉が印象的ですが、どういった意味が込められていますか？

坪内:自分を愛せる瞬間と聞くと、こそばゆい感じがするかもしれませんが、「自分が好きな時間、瞬間」「自分を大切に想う時間、瞬間」という意味合いです。お客さまには、下着を選ぶ何げない時間を「自分のからだ、こころを確かめる」言い換えると、自分を大切に想う、自分が好きな瞬間に感じていただきたいと思っています。

では、ウイングについてはいかがですか？

嶋:ウイングは主に量販店チャンネルで展開しています。そもそも量販店でお買い物されるお客さまは、どのような年代や価値観で、下着に何を求めるのだろうか、その要望に私たちの売場は応えられているのだろうかという疑問がありました。売上の状況から推測すると、やはりアンマッチが生じているのではないかと疑わざるを得ません。次々と新しい商品は発売されるけれど、お客さまが普段ご愛用の定番商品は在庫がない、自分に合うサイズの在庫がないなど…。こうした状況を改善していきたいと思っています。

ワコールブランドのコアバリュー

すべての一人ひとりに、
「自分を見つめ、自分を愛せる瞬間」を。

確かに、量販店では新商品よりも「私のいつもの下着」を求める方が多そうです。

嶋:繰り返しますが、現状は新商品中心の売場となっており定番商品は十分に品揃えができていませんし、サイズ構成もマスターサイズを中心とした品揃えになっています。これでは「ここには私に合うものは無い」とお客さまが離れてしまいます。これはとても大きな損失。また価格はワコールとのすみ分けにとっても重要です。ECサイトにも低価格の下着はたくさんあるため、ウイングの品質と手に取りやすい価格にこだわって「生活に寄り添うブランド」という本来の価値を発揮していきたいです。

それぞれのブランドを研ぎ澄ますために、日頃からお二人は状況を共有されているのでしょうか？

坪内:リブランディングに先んじて情報交換をしてきましたし、今は月に一度のブランドマネージャー全員が集まる会議で状況を共有しています。

嶋:坪内さんとは年齢も近いので何でも話やすく、どんな質問にもすぐに答えて助言してもらえるところがありがたいです。

坪内:今後のシーズン企画でも、ワコール、ウイングそれぞれの特徴や強みを出せるように意識しています。これまでの反省として、同じような商品が複数のブランドから同時に出不ないようにすることも重要なミッションと感じています。壁を作らず、情報をオープンにしながら、個々のブランドの価値やコンセプトが商品に反映されるよう商品開発に取り組んでいます。

ブランドマネージャーのやりがいや大変さをどのように感じていますか？

嶋:私は入社以来、ウイングに関わる業務をしたことがありませんでした。そんな私がブランドマネージャーに任命され、最初は驚きましたが、ブランドの方向性を決め、サプライチェーンの全体を把握し、コントロールするこの仕事に自身の経験の幅が大きく広がっている実感があります。今までとは違うやりがいを感じています。もっとメンバーとコミュニケーションを密にして、ブランド価値を掘り下げていくことに力を入れたいですね。

坪内:リブランディングのプロジェクト段階からコンセプト議論を重ねてきて、今は9月のローンチに向けて時間に追われつつなんとか進めている状況のため、正直決めなければならないことが多すぎて時間が足りません。まだスタートしていないことから「これで正しかったのか」と不安がよぎることも大いにありますが、さまざまな部署への説明会で嬉しかったこともあります。皆さんには新しい考え方、やり方だけでなく、表現やブランドの再編により登録区分の変更などさま



ブランド戦略 | ブランドマネージャーインタビュー

さまざまな願いをしてきましたが、前向きな議論や対応をしてくださることに本当に感謝しています。これはここまで走ってきて、大変ではありましたが、やりがいにもつながっています。

今までのやり方を変えることにいろんな声が出てきそうですが。

坪内: 例えば品番数の集約が売上額の減少につながるという考えや、「新商品がないと売れない」という考えにも、「本当にそうなのだろうか?」と、疑問を投げかけて、理解を求めています。また今回のワコールのリブランディングにおいては、ワコールパルファージュなどの構成ブランドをなくし基幹ブランドであるワコールに統合することを決めました。構成ブランドがなくなることは大きな変革であり、従業員からも不安や寂しさなどのさまざまな声が届いています。そのような意見に対しても、「ワコールとは」という大きなレイヤーを育成することにチャンスがあり、構成ブランドに分散して投資をするこれまでのやり方を変えなければならないと説明しています。ワコールにはさまざまな商品が既に存在しています。イノベーションをつくる新商品も大切ですが、既存の商品を大切に、きちんと伝える！育てる！ことも同じくらい大切なことだと思っています。基幹ブランド「ワコール」の方向性を従業員全員が同じイメージで認識し、トライ＆エラーを繰り返し、皆でブラッシュアップしていくことが重要だと思っています。

それではこれから、どのようにブランドを成長させていきたいですか？

嶋: ウイングを育てていくのは、関わるメンバー全員だと思っています。私一人ではもちろん無理ですし、これまでも迷いや悩みを感じながら取り組んできました。ウイングが多くのお客さまに支持されるブランドとなるためには、従業員全員で考え、常に軌道修正しながら

歩み歩着実に歩いていくしかない。「正解」は分からないものなので、前に進みながら課題や反省をふまえて柔軟にやり方を変えていけるチームにし、ブランドを育てていきたいです。

坪内: 下着には、アウターや季節への対応、美しさや快適性の実現、エチケットとしての役割だけでなく、「自分のからだを、ここを確かめる」力があると考えています。

当社には、長年蓄積してきた体型データやビューティーアドバイザーの知見があります。これは、他の企業にはすぐに手に入れることができない価値があるものです。ワコールは、これらの強みをフルに活用しながら、商品開発から接客にわたるすべての過程において顧客起点を大切に、お客さまへエンパワーメント(喜び・感動)をお届けできるブランドでありたいと思っています。また、ワコールはこれまで機能性に優れた商品をたくさん作ってきていますが、その価値を埋もれさせず、改めて発信できる機会が今回のワコールのリブランディングです。それぞれの機能や商品が、どんな「新しい自分・可能性」につながるのかを追求していきます。単シーズン・単品で終わらず、ずっと長い時間をかけて継続していくことが重要になるので、「ワコールとは」を従業員全員で考えていきたいと思っています。

どんなブランドになっていくのか、お客さまがどのような反応をされるのかとても楽しみです。

嶋: ウイングは売場とECサイトでの「生活必需品としてのインナーウェアが揃う」ことを目指して、顧客層の分析を実施し、それに伴う品揃えに変えていきます。価格、品質、デザインが「ちょうどいい」と感じてもらえるバランスの構築に挑戦しながら、もっとお客さまに寄り添ったブランドにしていきます。

坪内: ワコールは、9月にニュースリリースを配信し、TVCFも放映しながら、リブランディングしていきます。これまでやっていなかったワ



コールのブランドプロモーションを通じて、お客さまの興味関心や共感を集めていきたいと思っています。ただ、リブランディング後、すぐにお客さまに浸透するわけではないと思っていますので、本質的なブランド価値をこれからも丁寧に発信し続けていながら、従業員一人ひとりが「ワコールとは」について考え、議論し、ブランド価値を高めることが必要だと感じています。