

国内事業戦略(社長メッセージ)

「Empowering. WACOAL」

一人ひとりの自分らしさを

応援する企業へ

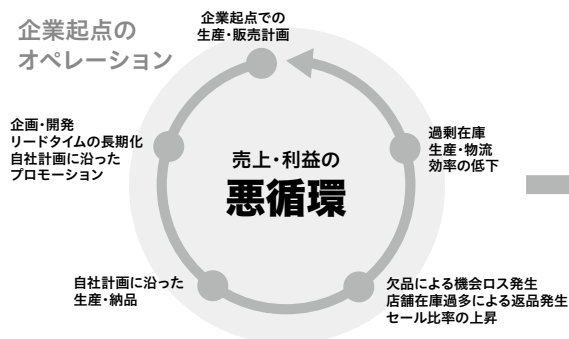
株式会社ワコール
代表取締役 社長執行役員

川西 啓介

Keisuke Kawanishi

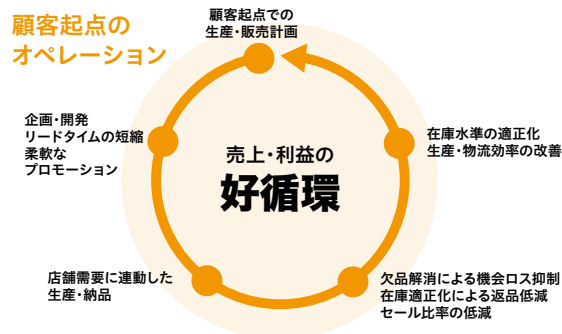
■ワコールの役割と進化

(株)ワコールは、戦後の日本において「下着」という概念を社会に根付かせ、市場を創出してきました。高度成長期には「美しさ」を核としたブランディングと品質訴求により、多くの女性から共感と支持をいただいていたと自負しています。



1964年から蓄積してきた人体計測データと研究成果は、ワコールの大きな資産であり、これらに裏打ちされた商品開発へのこだわりは、今後もわが社の核であり続けます。

しかしながら、価値観や購買行動が多様化する現在、企業が一方的に「良い」と考えるものを提供するだけでは不十分で、今、選ばれるのは「お客さま自身が価値を感じるもの」。年齢・性別・ライフステージ



を問わず「自分らしさ」を大切にする時代において、ワコールも「企業起点」から「顧客起点」への本質的な転換を進めています。

■中期経営計画リバイズの成果と課題

26年3月期を最終年度とする中期経営計画リバイズ(以下、中計リバイズ)は、ワコールの事業構造・価値提供のあり方を根本から見直す取り組みです。これまでの「企業起点」の発想から脱却し、「顧客起点」の事業運営へと本質的な転換を図ることを目的に、複数の改革施策を同時並行で推進してきました。

施策は着実に進捗しており、一定の成果も見え始めていますが、同時に、外部環境の急激な変化や内部での試行錯誤により、当初の目標通りに効果が発現していない領域も存在します。そのため、2025年5月には、売上収益・事業利益の業績予想を下方修正するという厳し

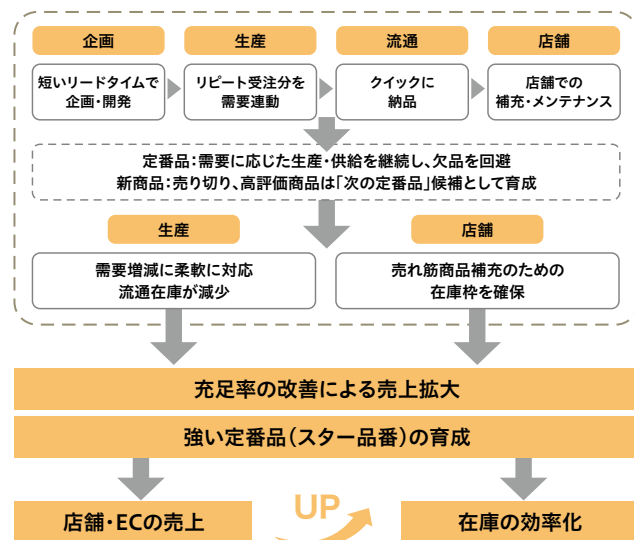
国内事業戦略(社長メッセージ)

い判断を下しましたが、これは現実を直視し、次の成長に向けた布石と捉えています。

●サプライチェーンマネジメント改革:需要連動生産への挑戦

サプライチェーンマネジメント改革では、従来の供給主導型から需要連動生産への転換を進めています。これは、企画・生産・供給・販売の各工程をより緊密に連携させ、短期間で市場ニーズに応える体制を構築するものです。

現在、目指す姿の約7割まで到達しており、対象品番の拡張により売上への貢献も徐々に見え始めています。また、売場での自動発注システムの実定稼働は、販売員(ビューティーアドバイザー)不在の店舗でも欠品を防ぎ、機会損失の低減に寄与しています。今後は、需要連動生産の対象範囲をさらに拡大し、在庫効率と利益率の向上を目指します。



●コスト構造改革:利益体質への転換

コスト構造改革では、ブランド・品番の集約、不採算店舗の撤退、小売価格の見直しなど、収益性を高める施策を着実に実行してきました。これにより、利益構造は大きく改善され、当初計画の9割以上を達成したと評価しています。

しかし、材料費の高騰や為替の影響など、外部環境によるコスト増加は依然として大きな課題です。価格改定はすでに実施済みですが、今後もさらなる柔軟なプライシングが求められます。今後も、原価低減施策や価格戦略の見直しを通じて、外部環境の変化にも対応できる強固な収益基盤の構築を目指します。

実施項目	24/3期~25/3期	26/3期累計見込 (※24年5月発表数値)
ブランドの集中と選択	5億円	24億円
製造コストの低減	3億円	6億円
生産や材料のコストダウン	2億円	8億円
店舗損益の改善	11億円	13億円
希望退職の募集	4億円	6億円
その他販促費などの適正化	9億円	20億円
流通コストの低減ほか	1億円	4億円
為替影響等による原価悪化影響	-20億円	-20億円
合計	約15億円	約61億円

●顧客戦略:データ活用によるロイヤルカスタマー化

顧客戦略においては、既存顧客のロイヤルカスタマー化が重要課題です。現在保有する顧客データは、購買履歴やボディデータなど限定的な範囲にとどまっており、より高精度なパーソナライズを実現するには、ライフスタイルや価値観など、より広範な情報の取得と分析が不可欠です。

今後は、データの解像度を高め、商品のリコメンドやポイント還元などの施策を通じて、カスタマージャーニー全体をリードし、顧客満足度と購買率の向上を図っていきます。

●ブランド戦略:世代を超えた価値の再構築

ブランド戦略では、前期に実施した「WACOAL(ワコール)」のリブランディングが大きな節目となりました。若年層の認知向上という成果を得た一方で、中高年層へのフォローが不十分で、一部のお客さまが離反する結果となりました。今後は、若年層へのアプローチを継続しつつ、中高年層に向けては過去の人気商品の復刻や、サブブランドの再整備を行います。

また、コスト構造改革においてブランド集約や品番集約を進める中で、革新性のある商品や機能の開発等、市場にない新しい価値を創造し提供することが、ブランドを認知していただく最良の施策であるという気づきもありました。世代を超えた効果的なコミュニケーションと市場への新たな価値提供によって、ブランド価値の再構築を目指します。

●ブランド戦略:「CW-X」の強化と展望

「CW-X(シーダブリュー・エックス)」は、ワコール人間科学研究開発センターの長年にわたる研究成果を基盤に1991年に誕生したコンディショニングウェアブランドです。人体の動きや筋肉の負荷、姿勢の安定性などを科学的に分析し、それらの知見を商品設計に反映することで、着用者のパフォーマンス向上や疲労軽減をサポートする機能性ウェアを展開しています。

これまで、トップアスリートやランニングを趣味とする層を中心に高い評価を得てきましたが、今後はその価値をより広い顧客層に届けることが重要な課題です。スポーツ人口の拡大や健康志向の高まりを背景に、運動初心者や日常的な健康維持を目的とする層にも

国内事業戦略(社長メッセージ)

「CW-X」の価値を伝えていく必要があります。

2025年3月には、世界的アスリートである大谷翔平選手とブランドアンバサダー契約を締結しました。彼の持つ信頼性・影響力は、ブランドの認知拡大に大きく貢献しており、これまで接点のなかった層へのアプローチを可能にしています。今後は、スポーツイベントやデジタルプロモーションを通じて、ブランドの世界観と機能性をより多角的に発信していきます。

また、商品開発においても、従来のスポーツ向けラインに加え、日常生活や軽運動向けのコンディショニングウェアの展開を強化しています。例えば、長時間の立ち仕事やデスクワークにおける姿勢サポート、旅行時の疲労軽減など、ライフスタイルに寄り添った機能性を持つ商品群の拡充を進めています。

「CW-X」は、ワコールの技術力と研究資産を象徴するブランドであり、インナーウェアの枠を超えた新たな価値創造の柱です。今後も、「美・快適・健康」という領域において、ワコールならではの視点と品質で、社会に貢献するブランドとして進化し続けます。



●組織体制改革:スピードと一体感の追求

中計リバイズの各施策に共通する課題は、改革のスピード感です。これを踏まえ、2025年4月には組織改編を断行し、企画から発注までの機能を一体化した新体制を構築しました。意思決定の迅速化とSCMの最適化を両立させる狙いです。

さらに、関西地区の全部門を本社に集約し、販売部門も営業所から本社へ移管。物理的な距離を縮めることで、部門間のコミュニケーションの質と密度を高め、会社全体の一体感と施策の実効性を強化しています。

このように、中計リバイズは単なる施策の集合ではなく、ワコールの価値創造の根幹を再定義する挑戦です。今後も、成果と課題を冷静に見極めながら、改革を着実にやり遂げることで、「VISION 2030」の達成に向けた確かな一歩を積み重ねていきます。

■従業員への評価と期待

変革の実行には、従業員一人ひとりの納得感・自信・意欲が不可欠です。社長就任以来、課長職とのタウンホールミーティングを重ね、リーダーとしての役割認識と意思決定力の向上を促してきました。

今期は、店舗のビューティーアドバイザーとの対話も開始し、現場主義・顧客主義の浸透を図っています。サプライチェーンマネジメント改革やブランド戦略を従業員の「武器」として活用し、成果を生み出す経験を通じて、自信を深めてほしいと願っています。

2025年からは人事制度も順次変更し、賞与依存から月例給重視へとシフト。公平かつ安定した処遇を実現し、「安心」と「挑戦」の両立を支えていきます。

■ワコールが目指す姿と「Empowering. WACOAL」

2025年2月、新たなキャンペーンスローガン「Empowering. WACOAL」を発表しました。これは、個々の価値観やライフスタイルを深く理解し、こころとからだを力強く支える存在でありたいという私たちの決意です。

この方向性は、中計リバイズの本質とも一致しています。お客さまの「自分らしさ」を応援することこそが、ワコールの価値創造の原点です。そしてそれは、従業員に対しても同様です。お客さま、従業員、そしてすべての人が自信と誇りを持って未来に進めるよう、私自身、経営としても積極的にエンパワメントを実践していきます。

中計リバイズは最終年度を迎え、「VISION 2030」の達成まで残すところ5年。これまでの改革を着実にやり切り、ワコールが「こころとからだの健康と自分らしさを支える存在」としてお客さまに選ばれ続けるために、未来を見据えたストーリーと成長計画を描く必要があります。

今後も、ホールディングスの矢島社長、宮城副社長と連携し、ワコールグループ全体の中で(株)ワコールが果たすべき役割と価値を明確にし、10年先の変化も見通した持続的成長戦略を構築してまいります。

