

Interview
01

「CW-X」のさらなる挑戦

Key Person 01

株式会社ワコール マーケティング本部
開発ブランド統括部
CW-Xブランドマネージャー

松井 孝明



ブランドマネージャーから見た「CW-X」の現在地

1991年に誕生した「CW-X（シーダブリュー・エックス）」は、ワコールのコンディショニングウェアブランドとして、独自のテーピングラインを用いた機能等が多くのお客さまに支持され、競合他社との差別化を実現し、独自の価値を提供してきました。しかし、ブランド認知度はいまだ十分とは言えず、売上も100億円の壁を越えられていないのが現状です。一方で、現在のスポーツ市場の変化や健康志向の高まり、社会課題への対応といった外部環境を踏まえると、「CW-X」が果たすべき役割と可能性はこれまで以上に広がっていると認識しています。

「美・快適・健康」事業の拡大に対し、「CW-X」が貢献できる価値

中期経営計画リバイズで掲げる「美・快適・健康」事業の拡大において、「CW-X」はその中核を担うブランドです。私たちは、美と健康は対

立するものではなく、健康であることが美しさを生み出し、快適な生活を支えると考えています。「CW-X」は、着用することでカラダのコンディショニングを整え、運動時のパフォーマンスを支えるコンディショニングウェアです。スポーツをする方のみならず、カラダを動かすすべての人への価値提供を通じて、ワコールの「美・快適・健康」領域への事業拡大に貢献してまいります。

今後のブランディングやイメージ戦略について

「CW-X」を日米中心にグローバルブランドとして成長させるため、コア機能である「WEARABLE TAPING TECHNOLOGY」とこだわりのものづくり指針の「CW-X QUALITY」を大切にしながら次の戦略を進めてまいります。具体的には、次の2つの領域から推進していきます。一つ目は、国内外におけるスポーツ領域の拡大。これまでの実績基盤をベースに、各競技における売上拡大のポテンシャルを見極め、選択と集中戦略を推進します。二つ目は、職域領域への進出。医療・介護・建設など身体負荷の高い職種を中心に機能性ウェアの展開に取り組み、早期の売上拡大に向けて事業スキームの構築を目指します。これらの戦略によって、顧客接点・認知の拡大を高め、グローバルに支持されるブランドへと成長させていきます。



「Empowering. WACOAL」の実現に向けて

「CW-X」では、「Empowering. WACOAL」の実現と2030年の目標売上の達成に向けて、事業の拡張・拡大を進めています。具体的には、国内スポーツ領域において、トップアスリートとの協業によるブラン

ド価値の可視化や、着用効果の実感に基づいた機能性訴求を、よりスピード感を持って進めていきます。海外スポーツ領域においても、国内と同様の方針で展開します。さらに、職域領域では、身体負荷の高い職種を中心に、新たな市場開拓を図っていきます。

VOICE

「世界中の人が知っている、持っている、ファンになる」を実現する

株式会社ワコール マーケティング本部
開発ブランド統括部 CW-X 商品企画課

伊藤 美稚子



Q1.プロジェクトにおける自身の役割は？

ブランド拡大に向けて、メンバーの意識と方向性を一つにまとめ、認知拡大から購買意欲の喚起までを見据えた商品ブランディングを推進しています。

Q2.プロジェクトを通じて挑戦・実現したいことは？

①ブランディング

商品・販促・店舗・サービスまで一貫性と統一感を持たせ、感性に響き、認知されるブランドイメージの確立を目指します。

②カラダとところに寄り添う広義のコンディショニング

スポーツシーンだけでなく、仕事の、日常の、カラダを動かすすべてのシーンのコンディショニングを整える、健康・美容へと価値を広げていきます。

③深く広く長くつながるサービス

「CW-X」を愛用していただいているお客さまへ、アフターケアやカスタマイズ可能な体験型サービスを通じて、長期的な関係構築を築いていきます。

Interview
02

お客さま起点のサプライチェーンの構築

Key Person 02

株式会社ワコール 執行役員
SCM本部長

伊藤 哲郎



SCM本部体制発足の狙い

26年3月期は中期経営計画リバイズの最終年度として、収益力の改善に向けた「ビジネスモデル改革」の中でもサプライチェーンマネジメント改革の実効性を高めるためにSCM本部を発足しました。コスト構造改革は計画通り進捗している一方で、店舗・社内在庫の最適化や店舗の適正な商品構成でお客さまに価値提供できているかという点には課題が残っていました。この課題解決に向け、技術・生産本部と商品本部に分散していた計画MD機能を統合し、さらに直営店および通信販売部門を包含することで、生産から販売計画までを一貫体制とし意思決定プロセスの迅速化を図っています。

サプライチェーンマネジメント改革の実践による現場の変化

従来はコスト優先で計画生産を中心として取り組んできましたが、中

期経営計画リバイズ以降はROIC経営の観点から、短期間でものづくりをし、お客さまが欲しい商品を欲しい時期に店舗に届ける需要連動生産方式への移行を目指しています。需要連動生産方式を実行することで、例えば海外工場では生産発注から流通納期までのリードタイムが従来3カ月だったところを1.5カ月に短縮することが可能となりました。

また、生産管理担当者と計画MD担当者が同じ部門になったことで顧客起点で今必要なものはなにかをを考える意識が確実に高まっています。同時に、スター品番を優先して需要連動生産を本格化したことで、店舗で必要な商品と生産する商品が合致し、うまく両輪が回り始めました。例えば在庫充足率悪化が課題だった「Wing（ウィング）」では2025年6月の需要連動生産品番の充足率が約90%と前年より30ポイント大幅に改善し、店舗売上に貢献し始めています。

「Empowering. WACOAL」の実現に向けて

26年3月期は、SCM本部のテーマとして大きく3つ掲げています。一つ目は「届ける」です。商品を「届ける」ことはもちろんですが、SCM本部全員の想いをお客さまに「届ける」ことを意識し、次世代の新しいワコールをつくっていききたいと考えています。二つ目は「チャレンジ」です。SCM本部は生産から技術設計・D2C・小売・販売計画等業務範囲が多岐にわたり、メーカーとしての中核機能を担っていると考えています。今後も大いなる将来を考え、未来のワコールをつくっていく。そのためにチャレンジを続けて、ワコールが変わったと言いつけるようにメンバーとともに邁進してまいります。三つ目は当社の創業の精神である「相互信頼経営の実践」です。上司と部下、他部門、取引先との間で相互信頼の関係を構築することを目指していきます。最初はうまくいかなくとも、諦めずにチーム全員で考え、助け合い、前に進めばよいのです。わが社は、相互信頼を基調とした人間味の豊かな会社であり、それが私の好きなワコールです。そのような風土を醸成して、世界のワコールを実現してまいります。

VOICE

需要連動生産を通じて感じる、現場の一体感

株式会社ワコールマニュファクチャリングジャパン
製造統括本部
長崎雲仙製造部

木原 智周



Q1.「顧客起点」のために現場で心がけていることは？

今、お客さまが求めている商品を、欲しいタイミングで、欲しいだけ購入できるような需要連動生産に取り組んでいますが、お客さまが安心して購入できる品質、そして、それを身につけられたときに笑顔になってもらえるようなもののづくりを心がけています。

Q2. サプライチェーンマネジメント改革を通じて感じられる変化、これまでとの違いは？

25年3月期からスタートした需要連動生産を行っている工場として、大きな変化を直に感じています。毎週の発注に対して瞬時に対応し、全部門が全体最適を意識して行動しなければ成り立ちません。そして、需要連動生産への取り組みを通じてさらに工場全体の一体感が生まれていると感じています。今後、顧客起点に立った商品提供を支える重要な存在として機能するために、今までのやり方を当たり前と思わず、常に想像力を働かせ現場力の向上に取り組んでいきます。



Yue 縫製チーム

Interview
03

お客さま接点の再構築と成長への道



Key Person 03

株式会社ワコール 執行役員 販売本部長

勝澤 辰志

現状における課題

私は2025年4月に販売本部長に着任しました。着任後は取引先へのご挨拶と合わせ、可能な限り多くの店舗を訪問しました。データや会議資料から得られる情報も重要ですが、それだけではお客さまや取引先からの期待、市場や競合環境の変化、現場で認識している課題や施策の実行状況を正確に把握することはできません。現場の実態を把握し理解した上で、私が現在認識している主な課題は次の通りです。①ファッション・アパレルメーカーとして、お客さまにワクワク感を提供できていないこと。②MD戦略や毎月の強化商品が不明瞭で、お客さまへ十分に訴求できていないこと。③その結果、当社への期待が大きく低下し、お客さまとの接点が減少していること。この状況は、組織再編や早期退職などによる急速な業務効率化の推進により、従業員が日々の業務遂行に時間を割かざるを得なくなり、新規顧客獲得や売上拡大に向けた「戦略的思考・行動」へのシフトが十分に図れ

る状況になかったことが背景にあると考えています。

お客さまとの接点拡大に向けた取り組み

販売本部では、26年3月期の目標を「ワコールのファンをつくる＝客数の拡大」と設定し、売場でお客さまを待つだけでなく、お客さまがいる場所へ自らアプローチをしていきます。また、効率の面でやめたこと等も含め再整理し、効果が大きな取り組みに注力します。具体的には、①毎月の強化MDおよび販売施策を明確化し注力する。②「取り置き・取り寄せ」サービスを拡大する。これらの取り組みを他部門と連携しながら実施し、お客さまとの接点を増やすことに取り組んでいます。加えて、課長層を中心に各課で具体的な方針や施策、強化店舗を設定することで実行力を高めています。また、それを数値計画につなげることで、従業員の数値計画に対する意識の向上にも取り組んでいます。

取り組みの成果

26年3月期第1四半期の販売本部における売上実績は、百貨店、量販店、専門店、直営店のそれぞれのチャネルで計画を下回り、当初の期待値に達していないというのが現状です。得意先の閉店が相次ぎ、当社にとって厳しい外部環境が続く中では、新たなお客さまを獲得していく取り組みが不可欠であると考えています。顧客数については、既存、新規、フリーのそれぞれの分類で数値目標を立て、目標達成に向け取り組みを進めていますが、既存のお客さまはもちろんのこと、今後は新規・フリーのお客さまの獲得を強化する取り組みを進めていきます。

一方、注力施策である「取り置き・取り寄せ」サービスは好調に進捗しており、来店人数・購買人数・購買金額すべてにおいて計画を20%以上上回っています。引き続き、この勢いで取り組みを拡大させていきたいと考えています。今後は展開の拡大ならびに、「ブラ無料診断」や「わたしに合うブラ診断」と合わせた運用等で、更なるサービスの認知、使用拡大を目指します。

「Empowering. WACOAL」の実現に向けて

一人でも多くのお客さまの「自分らしさ」を応援するために当社が取り組むべきことは、お客さまに愛され続けるブランドやサービス、商品をつくり続け、ワコールのファンをつくり続けることです。そのため、お客さまに最も近い部門である販売本部では、お客さまの要望を的確に把握した上で、マーケティング戦略や売場設計を含むブランドの世界観をつくり、接客などを通じて質の高いサービスを提供し、お客さまのニーズに即したブランドおよび商品展開を行います。これらの活動を通じて、お客さまに来店したいと思っていただける場所や感動しただけの体験を提供することで、当社のファンとなってもらえるように販売活動を強化してまいります。また、お客さまと直接お会いする機会の多い販売本部の従業員がワクワクとやりがいを実感できる組織にしていきたいと思っています。

TOPICS



Webで頼んでお店でお試し「取り置き・取り寄せ」サービス

当社は、2023年10月よりご希望の店舗で「取り置き・取り寄せ」ができるサービスを開始しています。このサービスは、ワコール公式通販ワコールウェブストアから気になる商品の「取り置き・取り寄せ」のお申し込みをして、ご指定の店舗で商品をご確認後にお買い求めいただけるサービスです。ご指定の店舗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」することが可能です。

これまで、事前にワコールウェブストアの“店舗在庫”で有無をご確認いただくか、直接店舗にご連絡をして商品在庫をご確認いただいていたおり、店舗に足を運んでいただいてもご希望のサイズやカラーなどの商品在庫がないというお声もありました。オンラインとオフラインを融合したサービスを開始したことで、店舗に商品がある状態でお客さまにご来店いただけるため、時間の短縮や利便性など、より快適にお買い物をしていただけるようになりました。

Interview
04

ボディデータを軸に店舗とECのシームレスな連携へ



Key Person 04

株式会社ワコール 執行役員
SCM本部 D2C統括部長

藤村 努

現状における課題

課題は、来店客数の減少やブランド認知度・想起率の低下です。一方で、当社の店舗とECサイトを併用するお客さまのLTV(年間購入額)は、併用しないお客さまと比較して2倍以上となっており、3D計測サービス「SCANBE(スキャンビー)」で計測したボディデータを保有する場合は、さらに1.2倍向上します。これらの背景から、オンラインとオフラインを融合させるOMO施策を推進しシームレスな購買体験を提供することにより、顧客体験価値の向上を目指すとともにボディデータ保有者を増加させ、ボディデータをベースに店舗とECサイトを活用していただくことが、当社とお客さまとの深く・長い関係性の構築につながると考えています。

新しい顧客体験の創造

2025年4月にOMO型店舗「WACOAL is」を開設しました。「WACOAL is」は“ここにある、新しいわたし”をコンセプトに、従来の“下着を購入す

る”目的だけでなく、知らなかった自分を発見・体験できるショッップです。店内では当社ECサイトと連動したコーナーを展開し、デジタル上での企画を実際に商品を見ながら体験することができます。試着や素材確認、コンサルティングなど、店舗ならではの付加価値を提供するとともに、ECサイトの持つ情報量や利便性、各種コンテンツとの連携強化によって、両チャネルの強みを最大限に活用した最適なカスタマージャーニーを設計しています。さらに同年7月には、「SCANBE」で提供している「わたしに合うブラ診断」をアップデートし、ECサイトとボディデータを連携することで、ECサイト上でお客さまのボディタイプをもとに適切なブラジャー選びをサポートするサービスも開始しています。



顧客接点の拡大と 直営ブランドの強化に向けた取り組み

自社ECサイトが店舗とのOMOによりお客さまと深く・長い関係性を築くとともに、他社ECサイトではお客さまとの接点をより広く持つために、Amazonなどの総合ECサイトに加え、ファッション小売ECサイトである「and ST」や「ワールドオンラインストア」への出店を推進しました。さらに他社ECサイトでの販売力強化を目的とした商品開発も進めています。同時に、直営ブランドの強化にも取り組んでいます。ブランドコンセプトを再整理し、ターゲット層を明確にした上で、お客さまとのコミュニケーションや店舗デザイン、商品への反映を進めています。

「Empowering. WACOAL」の実現に向けて

ワコールは、1964年に人間科学研究所(現 人間科学研究開発センター)を設立して以来、ボディデータを商品開発に活用しており、現在も継続しています。こうしたコアコンピタンスを軸に開発した商品やサービスを提供し、お客さまがよりお客さまらしく過ごすことをサ

ポートすることは、当社にしかできないことだと思っています。店舗に「SCANBE」を設置し、お客さまにボディデータを取得していただき、そのデータを活用したサービスを提供することで、お客さまが自身に適した商品を選択しやすい環境の整備を目指します。

VOICE

店舗は「発見と体験ができる場所」へと変化しています

株式会社ワコール SCM本部 D2C統括部
D2C戦略課

平田 美玲



Q1.自身の役割は？

当社のOMO戦略推進に向け、「WACOAL is」独自の施策やVPを検討し実行、店舗で問題点を見つけ、販売員(ビューティーアドバイザー、以下BA)と話し合い改善することが私の役割です。店舗とECサイトの併用率向上とLTVの最大化を目指し、自身のBA経験を活かした、BAが“話しやすい”“聞いてもらえる”環境づくりを心がけています。

Q2.「お客さまとつながる」ための取り組みとは？

「SCANBE」や試着の体験時には公式アプリ「WACOAL CARNET(ワコールカルネ)」の登録をご案内しています。体験後もお客さまとのつながりを保つためです。また、「SCANBE」は3カ月ごとの計測を推奨し、店舗にてご希望の商品の取り扱いがない場合には、「置き置き・取り寄せ」サービスのご案内や当社ECサイトの送料無料クーポンの配布を行っています。

Q3.取り組みを通じて感じる変化は？

「SCANBE」の3Dボディスキャン体験後に再計測で来店される方や、新たに「わたしに合うブラ診断」「わたしを知る骨格診断」などを体験しに来られる方など、お客さまとのつながりを実感しています。店舗は、“商品を買う場所”から“発見と体験ができる場所”へと役割が変化してきていると感じます。

Interview
05

「人が輝く、人で輝く」ワコールへ



Key Person 05

株式会社ワコール
人事総務本部 人事部長

廣瀬 一真

人的資本経営を推進する上での課題

人的資本経営を推進するにあたり、私たちは2つの大きな変化を課題と捉えました。

一つは「労働人口の減少」です。現在、ワコールのマネジメント層の平均年齢は約48歳ですが、日本の現在50歳の人口は199万人です。これに対し22歳の人口は126万人。さらに10年後に入社を迎える現在12歳は103万人と現在の方の約半分です。（総務省統計局人口推計24年10月結果）

もう一つは、「加速する環境変化」です。世界情勢や価値観の変化などにより、お客さまのニーズや購買行動、従業員の働き方や労働市場は加速度的に変化しています。これに対し現在の人事制度が策定されたのは約18年前です。そこで「人が輝く、人で輝くワコール」の実現を目指し、従業員一人ひとりの成長を支援し、働きがいが高める組織の構築に取り組むこととしました。

現在の取り組み内容とその狙い

“個”の成長と組織力の向上を図り、高収益・高待遇の好循環サイクルを回すために2023年から検討を始め、人事制度の3要素とされる「等級制度」「評価制度」「賃金制度」を中心に人事制度の抜本的な改革に着手しました。

1. 等級制度

【従来の課題】年功的な要素が強く、会社への貢献度とつながりが薄い。
【解決策】個人と会社の成長を連動させるため、年功的な要素を極力排除し、担う役割や会社からの期待値を基軸とした「役割等級制度」へ移行。期待される役割への貢献や成果に応じた格付けを処遇と連動させ、個人の納得感を高めるとともに、貢献や成果が会社の成長に直結する仕組みとしました。

2. 評価制度

【従来の課題】評価後の全社相対調整のため、最終評価に対する納得感に欠く場合もあり、人材育成につなげにくい状況が発生していた。
【解決策】基本給の決定基準を「相対評価に基づく絶対配分」から「絶対評価に基づく相対配分」へと変更することで相対評価を廃止し、従業員本人のパフォーマンスにフォーカスしたコミュニケーションを行う土台を整備。また、個人の成長の度合いを確認する方法から、個々の期待役割に対する達成度を評価する手法へと転換し、「人材育成のためのコミュニケーションツール」としての側面を強化しました。

3. 賃金制度

【従来の課題】個人の成果を反映する仕組みが賞与のみであった。
【解決策】個人の成果を基本給に反映する方式へ変更。賞与は全体最適の視点を醸成するため、全社業績に基づく賞与月数を個人の基準賃金に掛け合わせる方式とし、全社で創出した利益を全従業員で分配する仕組みに変更。セクショナリズムの解消を図り、個人成果の昇給も賞与に反映されることで、より成果やパフォーマンスを重視した

処遇体系へと転換。また、賞与比率を約15%引き下げ、賞与として支給していた固定部分を月例賃金に振り替え、月例賃金の比率を高めることで、処遇の安定性を高めています。

制度改革を支える従業員との対話と環境整備

上述した人事制度改革による大きな変化に、とまどいや不安を抱える従業員が出てくることも想定していましたが、実際にさまざまな声が届きました。そこで少しでも従業員が抱える不安を解消できるよう、「いいタイフ」という人事部と従業員との意見交換の場を設け、人事制度改革の方向性を共有し双方向の対話を実施しました。これまでに35回実施し、延べ約400人の参加がありました。また、25年3月期に行った本社大改装「REBORNプロジェクト」では、全館フリーアドレスとしました。部門や役職を超えて意見を出し合い、これまでにないイノベーションを創出するための環境整備を行っています。今後も継続して従業員同士のコミュニケーションを活性化するとともに、役員と従業員のコミュニケーションを深めていく取り組みも進めています。

「Empowering. WACOAL」の実現に向けて

私は従業員を「インナーカスタマー」と捉えており、従業員に最も身近な部門でありたいと考えています。成果が出た際はこれまで以上に従業員に還元できる仕組みへと改革することで従業員の活躍をサポートします。26年3月期は中期経営計画リバイズの最終年ですので、全社一丸となって目標達成に挑み、得た利益を全員で分かち合えるよう尽力していきます。

現在進行中の人事制度改革は今期で節目を迎えます。今後は、新しい制度を浸透させ、適正に運用することで、すべての従業員が働きがいを実感できる職場を実現し、ワコールのさらなる成長を加速させてまいります。