Q2

国内事業を
どのように変えていくのか

国内事業は、何を売るか、どこで売るか、どう売るかを一体で見直します。
60年以上にわたり人のからだを測り続けてきた知見と、
一人ひとりに合う一枚を届ける技術を強みとして、ブランド・チャネル・
新価値創造・DXの4つの戦略を進め、国内事業の収益性を立て直します。

18　国内トップメッセージ　国内戦略
21　5つの事業変革
25　【特集1】構造改革室新設
26　【特集2】ワコールのものづくり



国内トップメッセージ　国内戦略

事業の再構築と新価値創造で エンパワーメント ソリューションを展開し、「身近で信頼できるブランド」へ



株式会社ワコール
代表取締役 社長執行役員
川西 啓介

(株)ワコールの役割

(株)ワコールは、ワコールグループの中核企業として長年にわたり成長と収益基盤を支えてきました。売上規模ではグループ全体の約半分を占めるため、(株)ワコールの安定的な業績確保はグループ経営の最重要課題です。つまり、グループにおける(株)ワコールの役割は、まずは確固たる収益基盤を再び築き上げることにあると考えています。

そのためにも、今後必要となるのは「市場環境を踏まえた事業の再構築」と、「強み、資産を生かした新価値創造」です。「事業の再構築」においては、27年3月期から従来の事業領域を再定義し、インナーウェアを基盤とした「エンパワーメント ソリューション」への進化を目指しています。これにより、2025年から掲げてきたキャンペーンスローガン「Empowering. WACOAL」を事業へ具現化し、新たな成長につなげていきます。また、(株)ワコールの強みは、長年培ってきた「ものづくりの技術・研究開発力・からだに基づく膨大なデータ」に基づいたお客さまへの提供価値です。当社の競争力の源泉は、機能性や品質、ブランドへの共感を通じて、「この商品を選ぶ理由」を生み出せることが強みであると考えています。これを最大限に活用し、協業や他分野展開なども進めながら、新しい価値を創造し、将来の成長を支える柱を育てていきます。

中期経営計画リバイズの総括

2023年11月に発表した中期経営計画リバイズ(以下、中計リバイズ)は計画未達となり、結果からみると見立てや想定が甘かったと言わざるを得ません。コロナ禍を経て、外出機会増加に伴う需要回復などに期待したものの、インナーウェア市場においては力強さを欠きました。計画段階の精度の甘さに加え、成長領域へのリソースシフトを、本来はトップダウンでより早く判断すべきでしたが、その決断が遅れたことも、未達となった原因の1つです。

打ち出していた4戦略を振り返ると、顧客戦略やブランド戦略においては、施策の効果が想定を大きく下回る結果となりました。しかし一方では、サプライチェーンマネジメント改革、コスト構造改革において、需要連動生産の導入や一般経費、人員施策の実施などの取り組みにより、3年間で約60億円の構造改革効果を出すことができました。解決に至らなかった課題もあり、トップラインは伸び悩みましたが、改革に従業員が真摯に取り組んだ結果、一定の成果を得ることができたことには確かな手応えを感じています。

中期経営計画2029の方針

新たな中期経営計画2029(以下、中計2029)は、中計リバイズの徹底的な振り返りにより、課題を明確化したうえで策定しました。計画段階から外部知見を活用し、すべての施策にKPIと財務効果を紐づけることで、数値の蓋然性を高めました。各施策は、ROICに結びつけつつも、KPIをより細かく分解して管理していきます。外部の視点を取り入れたことで、KPIの分解精度が大きく向上し、従来は経験をもとにして議論が進みがちだった部分についても、「なぜ達成できるのか」を要素ごとに分解し、どの変数が効いていくのか、どの要素が弱いのかまで明確に把握できるようになりました。

国内トップメッセージ　国内戦略

さらに、今回は目標値の立て方そのものを見直しました。市場・業界の動向、当社の現在のポジション、得意先の動きなどを踏まえ、まず「既存の事業環境を前提に到達可能な水準」を精緻に把握しました。そのうえで達成可能な水準をもとに、当社の意志・蓋然性の担保のバランスを見極めながら目標値を設定したことが、中計2029の大きな特徴と言えます。

また、新設した社長直轄組織の「構造改革室」は、全社横断での課題解決を実行し、改革のスピードと実効性を高めることを狙いとしています。100を超える施策の進捗を週次で管理するとともに、部門間のコンフリクトやリソース配分の課題を全体最適から解決することを狙いとしています。客観的かつ組織横断的な立場でモニタリングすることで、根強かった「部分最適」の発想を払拭し、計画必達に向けた組織マインドの醸成と、中計施策の実効性につなげています。ただし構造改革室が施策そのものをリードするわけではありません。実際の運用では、各事業本部が自ら課題解決し、やり遂げることを基本としつつ、優先度の高い施策については「全社最適」の視点で社内リソースの配分などを含めて重点的に関与する体制としています。

ブランド戦略やチャネル戦略を通じた既存事業の変革

●ブランド戦略：ハイプレミアムとアフォーダブル領域に注力

ブランド戦略では、インナーウェア市場の中で「ハイプレミアム」と「アフォーダブル」の、拡大余地のある領域を確実に取りにいく方針を掲げました。まず、高価格帯は顧客価値に見合った価格設定と、需要を踏まえた最適化へと転換していきます。とくにハイプレミアム領域のお客さまは、価格受容度が高く、「Yue（ユエ）」や「Salute（サルート）」、「WACOAL SIZE ORDER（ワコール サイズ オーダー）」などは、ワコールにしか提供できない価値を活かし、情緒的な支持を維持しながら、市場へのアプローチを伸ばしていく考えです。アフォーダブル領域の強化については、安易に低価格帯の商品による勝負に出るのではなく、「メーカーとしての競争優位を発揮できる範囲にしか踏み込まない」というワコールの基本姿勢を貫く考えです。そのうえで、アフォーダブル領域においては、日常的に買い求めやすい生活買回り品（定番ショーツなどのインナーウェア）へも打ち手を拡げていきます。

●ブランド戦略：CW-X（シーダブリューエックス）とメンズインナーウェアの強化

今後の事業成長を牽引するコンディショニングウェア「CW-X」は、スポーツタイツ以外にもアームカバーなど他のアイテムの拡張を進め、単品ではなく面による商品展開を構築していきます。また、テーピング理論を応用したコンディショニングウェアを、医療や農業など身体負荷の高い職域へユニフォーム用途として提案するほか、企業の福利厚生への導入やプロモーション展開で、消費者との接点を拡大していきます。これらの施策により、CW-Xの売上を中計2029では74億円、そして31年3月期には100億円強まで伸長させる計画です。

また市場の拡大が期待できるメンズインナーウェアにおいて、当社のシェア率は約4%（インテージSLIデータ ブラジャー・ショーツ・肌着キャミソール・ガードル市場計）であり、拡大余地が十分にあります。当社の強みは、パーツ一つひとつへのこだわりからなるフィッティングの良さです。これを他社との違いとして訴求をしていくことで、シェアの拡大を目指します。



●チャネル戦略

実店舗については百貨店や量販店など、店舗数の減少が続く状況をふまえ、ECサイトや新たな業態での売上構成率を上げていきます。その一つが特に地方において販売力のあるドラッグストアでの展開です。すでにドラッグストア約800店舗でトライアル販売を実施しており、手応えも感じています。

今後はパッケージの視認性向上やキャッチコピーの改善、ニットや定番ショーツなど分かりやすい商品を入り口に配置するなど、ドラッグストアにおける販売の最適化をはかるとともに、エクスクルーシブ商品などの展開も検討します。このような新たなチャネルを開拓していくことで、新規顧客獲得の導線を構築し、ワコールブランドの認知度を拡大させていきます。

●収益改善

収益性を高めるための取り組みとして、まず製造コストについては、外部環境によるコスト増の影響を低減します。原材料費の上昇率を+3%から+2%へ抑制し、人件費増の一部を効率化で吸収します。また定番・継続品の比率を高め、返品等のロスも削減します。販管費の低減策としては、人員配置の最適化に取り組みます。卸チャネルの縮小に伴う販売員（ビューティーアドバイザー）の配置の見直しや、1人あたりの生産性向上を図ります。またチャネル別に営業活動を刷新し、売上重視店舗と利益重視店舗を選別し、それぞれの戦略に応じて少数精鋭で営業を行うことで、既存店の収益性を改善します。

さらに在庫管理です。実際に商品が売れた時点で当社に売上が立つ「消化取引」は百貨店では約7割にまで拡大しています。つまり売れるまでの在庫は当社に帰属することになり、自前の在庫をいかに効率よく運用するかが課題です。サプライチェーン全体を一体運用する仕組みの構築により、在庫の増加や滞留などを防ぎ、在庫効率の向上を進めます。

ワコールの強みを基盤とした新価値創造戦略

●SCANBE（スキャンビー）：ジムなどを通じて、接点を拡大

長い研究開発期間を経て事業化した3D計測サービス「SCANBE」もようやく成長フェーズに入りました。インナーウェア売場での展開だけでは規模の拡大は難しく、からだへの関心が高い層が集まるスポーツジムなどへの導入を開始しました。大手フィットネスクラブでの導入を進めるとともに、より簡単に計測ができる小型装置の開発も実施しています。フィッティングルームに置ける大きさになれば、お客さまとの接点は飛躍的に広

国内トップメッセージ　国内戦略

がります。当社だけが得るのではなく、施設側にとっても価値のあるサービスへと育てながら、マネタイズの仕組みを整備していきます。



●Melooop（メループ）：インナーウェアの枠を超える技術

2020年にブラジャーのカップ部分の生産技術として実用化した独自開発の新技術「Melooop」への注目も高まっています。ベースとなる製法自体は20年以上前から存在していましたが、当社は繊維部材とその製造方法の両面で独自のパテントを有しています。型に繊維を吹き付けて立体物を成型するため廃棄材料が少なく、単一素材（モノマテリアル）であることから高いリサイクル性を有しています。軽量化と環境負荷低減の両立が求められる領域で、競争優位を発揮できる可能性があります。2026年5月には「Meloooラボ」を開設し、自動車産業資材など新たな用途の検討や試作、社内外との共創に着手しました。まずは小さくとも事業としての実績をつくり、インナーウェア以外の領域へ広がる柱に育てていきます。同事業は知的財産も1つの柱として収益化する方針で、インナーウェア以外の領域にも広がる知財ビジネスとして長期的な成長が期待されています。

変革を支えるDX戦略

DX戦略では、これまで蓄積してきた顧客データを活用し、収益に直結できる仕組みを作ります。ワコールメンバーズの会員数は700万人ほどとなり、そのうちアクティブユーザーも約200万人います。このデータの活用法としては、これまでメールやSNSへの活用が中心でした。しかし今春から、マーケティング本部での統合運用を本格化し、顧客の志向に基づくターゲティングを展開しています。例えば当社ECサイトにて展開する「わたしに合うブラ診断」の対象品番におけるコンバージョン率は、当社ECサイト全体平均である約3%に対して約8%と、2倍以上です。顧客データを「持っている」だけの状態から、売上や商売に結びつく「使う」状態への転換をはかり、顧客体験価値を向上させるマーケティングの中核手段として活用していきます。

変革を「やり遂げる」ための仕組みと組織

新設した構造改革室は、全社最適の視点で施策のモニタリングと意思決定をタイムリーに行うための組織です。しかし、これは恒常的な組織ではなく、事業部門が自らPDCAを回し、自前で施策をやり遂げる体制をつくるのが目的です。構造改革を進めるうえで最も重要なのは、仕組みや制度ではなく、従業員一人ひとりのマインドセットであり、施策を自分事化しなければ行動は変わりません。そのためタウンホールミーティングなどを通じて、ビューティーアドバイザーを含む現場とのコミュニケーションを継続的に行い、何が課題で、どこに不満や障壁があるのかを率直に言える環境づくりも整備していきます。

人的資本については、デジタル領域の専門性を持ち、AIなど新しい技術を実務に実装できる人財を積極的に登用します。同時に、従業員のリスキリングや成長支援も強化していきます。創業80年の企業として、従来のやり方で成果を上げてきた時代から変革期へと移行していることを胸に刻み、「学び、変化していこうとするこころ」を追求します。

（株）ワコールが目指す姿

事業利益目標は29年3月期に40億円、「VISION 2030」では58億円です。達成の鍵は、国内のトップラインを持続的に伸ばせるかどうかにあります。売上だけであれば、2、3年で押し上げる方法はあるでしょう。しかし、それは持続的な成長にはなりません。「ワコールらしい価値」で売上を積み上げられるかどうかを追求していく必要があります。

それを支えるのが、事業の再構築と新たな価値創造という二つの柱です。生活必需品としてのインナーウェアや、機能性が求められるスポーツ領域においては、日々の暮らしに寄り添うブランドとして、お客さまに安心と快適さを届け続けます。さらに、適正な収益を確保しながら、変わらぬ品質と信頼を提供し続けることで、持続的な成長の基盤を築いていきます。

一方で、「SCANBE」や「Melooop」に代表されるように、長年にわたり蓄積してきた人体計測データや研究知見を活かし、これまでにない体験や市場の創出にも挑戦していきます。

既存事業を磨き上げることと、新たな可能性を切り拓くこと。その両方に取り組むことで、私たちはエンパワーメント ソリューション企業への進化を加速させ、一人ひとりが自分らしく豊かに生きることを支える存在でありたいと考えています。

人々のからだとこころに寄り添うことを大切にしながら、時代の変化に応じた新たな価値を創造し続けていく。ワコールはこれからも、社会に必要とされる存在であり続けるために挑戦を重ねてまいります。



5つの事業変革で、国内事業の未来をつくる

レディスインナーウェア市場は縮小し、主力だったリアル・卸チャネルの構成比も低下傾向にあります。このような環境のもと、国内事業では「売るもの・ブランド・接点・売り方・事業領域」の5つを変革し、従来の事業構造を改革すると同時に、新事業創造を加速していきます。

市場環境の変化

レディスインナーウェア市場※1
6,050億円
▼
5,510億円
（2019年 → 2025年予測）

百貨店・量販店・専門店売上構成※2
70%▶60%
（2014年 → 2023年）

変化を成長機会に変え、ワコールならではの価値で新たな未来を切り拓く。

※1 出典：株式会社矢野経済研究所「レディスインナーウェア・メンズインナーウェア小売市場に関する調査（2025年）」（2025年11月11日発表）（小売金額ベースで算出）
※2 2018年度～2023年度、自社調べ

㈱ワコールが取り組む5つの事業変革

01 売るものが変わる
▶P22

インナーウェア中心から、コンディショニング領域・新規事業へ

これまで



インナーウェア中心

これから





新規事業

02 ブランド別の戦略が変わる
▶P22

成長余地のあるハイプレミアム・アフォーダブルを拡大

これまで



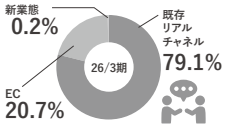
これから



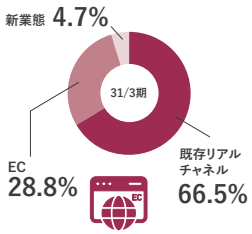
03 お客さまとの接点が変わる
▶P23

リアルチャネルを維持し、EC・新業態を拡大

これまで



これから



04 売り方が変わる
▶P23

卸中心から、顧客起点のビジネスへ

これまで

B2B
（卸主体）



これから

D2C
（直営・EC）



05 事業領域が拡がる
▶P24

インナーウェアに加え、新たな成長領域へ

これまで

技術や知財をインナーウェアへ



これから

技術や知財をさまざまな領域へ



5つの事業変革を支えるDX戦略

データとテクノロジーで、変革を加速し、「未来の当たり前」をつくる ▶P24

顧客起点DX
データとテクノロジーを活用し、一人ひとりに寄り添った体験を提供
パーソナライズ強化
OMO加速
価値創造領域拡大

×

人財DX
変革を牽引する人財を獲得・育成し、挑戦しつづける組織へ
変革人財の獲得・育成

×

業務DX
オペレーションの高度化と生産性向上で、変化に強い事業基盤を構築
需要連動生産拡大
AI活用で生産性向上

変革を通じて目指す成果

売上収益
31/3期 目標
948億円
29/3期 目標 883億円
（26/3期実績845億円）

事業利益
31/3期 目標
58億円
29/3期 目標 40億円
（26/3期実績7億円）

事業利益率
31/3期 目標
6.2%
29/3期 目標 4.5%
（26/3期実績0.8%）

※構成比・売上収益は株式会社ワコール単体（日本会計基準、グループ間取引を含む）

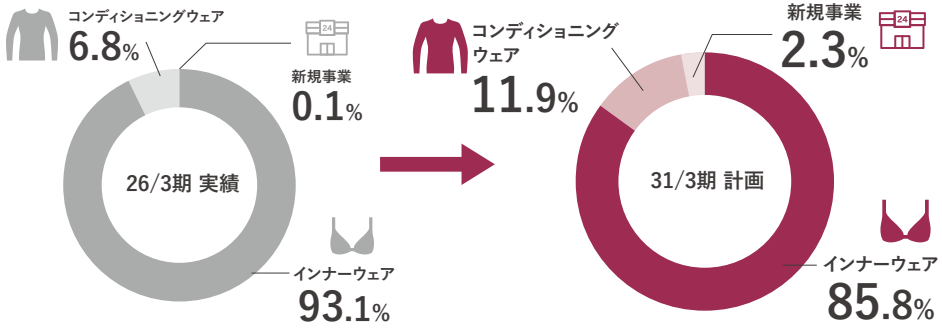
5つの事業変革（売るものが変わる／ブランド別の戦略が変わる）

「売るもの」と「ブランド戦略」を変革し、成長が期待できる領域への取り組みを強化します。
インナーウェア以外の商品展開と、二極化する需要に応えるブランドポートフォリオで、縮小する市場環境下でも売上の拡大を実現します。

01 売るものが変わる

インナーウェア中心から、
コンディショニング領域・新規事業へ

事業構成の変革イメージ



成長領域の拡大

メンズインナーウェア

メンズインナーの市場シェアは4%と拡大余地が大きく成長ドライバーのひとつ。

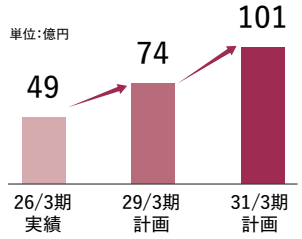


WACOAL MEN

市場シェア 4%※1　成長率（計画）+6.3%※2

コンディショニングウェア「CW-X」

ライフスタイル需要の拡大を取り込み、現在の約2倍へ。



スポーツアパレル
国内出荷額の市場動向
出荷額ベースCAGR
（2023～2026年）
3.0%※3

※1 インテージSLIデータ ブラジャー・ショーツ・肌着キャミソール・ガードル市場計　※2 26/3期～29/3期の年平均成長率
※3 出典：株式会社矢野経済研究所「スポーツアパレル市場に関する調査（2026年）」（2026年1月29日発表）

02 ブランド別の戦略が変わる

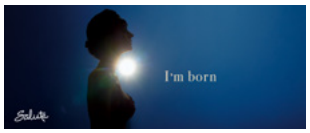
成長余地のあるハイプレミアム・
アフォーダブルを拡大

価格帯ごとの成長戦略

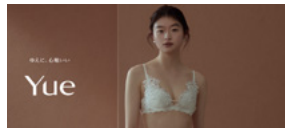
市場環境	レディスインナーウェア市場の成長見通し（価格帯別CAGR）	ワコールの戦略	成長領域への投資と、ブランドポートフォリオの最適化
高価格帯	市場CAGR※1 5.3%	ハイプレミアム領域を拡大（¥20,000～） 独自の価値で上質な需要を取り込み、収益性の高い成長を目指す	主なブランド Salute Yue 計画成長率※2 4.5%
中価格帯	市場は横ばい～縮小傾向	引き続き主力領域として維持 市場環境を踏まえ、主力領域としての価値を維持し、安定的な収益基盤を確保する	
低価格帯	市場CAGR※1 3.2%	アフォーダブル領域を拡大（¥2,000～4,000） 幅広いお客さまのニーズに応える商品・サービスを強化し、市場成長を取り込む	主なブランド Wing AMPHI Gococi 計画成長率※2 1.0%

※1 インテージSLIデータ　ブラジャー市場　2018～2024年度購買金額シェア　※2 26/3期～29/3期の年平均成長率（計画）

ハイプレミアム

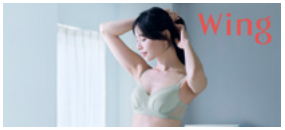


Salute

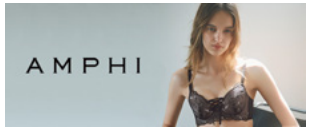


Yue

アフォーダブル



Wing



AMPHI



Gococi

5つの事業変革（お客さまとの接点が変わる／売り方が変わる）

3つの顧客接点を最適につなぎ、一人ひとりに寄り添う体験を提供します。さらに、卸中心のビジネスから、お客さまに直接価値を届ける売り方へと変革し、収益性の向上を実現します。

03 お客さまとの接点が変わる

リアルチャネルを維持し、EC・新業態を拡大



ECサイト

拡大

いつでも、どこでも、最適な商品と情報を提供

市場CAGR※1 10.6%
成長率（計画）※2 8.0%

ECサイト売上比率

26/3期	29/3期（計画）	31/3期（計画）
21%	→ 25%	→ 29%

※中計2029でEC比率の算出方法を見直しており、過去開示とは異なる

既存リアル

（百貨店・量販店・専門店）

維持

強みである採寸・試着・接客体験を磨き、1店舗あたりの収益性を向上



市場CAGR※1 0.2%
成長率（計画）※2 -2.9%



新業態

（ドラッグストア・コンビニ等）

拡大

日常の導線上で新たなお客さまと出会う接点を拡大

市場CAGR※1
コンビニ 1.2%
ドラッグストア 5.7%
成長率（計画）※2
144.9%※3

OMO

Online-Merge-Offline

データとサービスでお客さまとワコールをつなぎ、一人ひとりに最適な体験を実現

取り置き・取り寄せ／店舗／採寸・試着／購買データ／ECサイト

※1 インテージSLIデータプラジャー・ショーツ・肌着キャミソール・ガードル市場計
※2 26/3期～29/3期の年平均成長率
※3 コンビニとドラッグストアの合計値

04 売り方が変わる

卸中心の仕組みから、顧客起点のビジネスへ

これまで（B2B中心）

メーカー（ワコール） → 既存リアル（百貨店・量販店・専門店） → お客さま

卸中心のビジネス

これから（D2C強化・顧客起点）

お客さま ⇔ 顧客データ基盤
・購買履歴
・ボディデータ
・会員情報
・行動データ　など

- 既存リアル：専門知識と技術を駆使し、お客さまとの信頼関係を築く
- 新業態：日常の購買機会を取り込み、新たな顧客層を獲得
- ECサイト：パーソナライズされたオンライン体験

顧客データを起点に、最適な商品を最適なチャネルで届ける

卸ビジネスの営業活動を抜本改革

- チャネル別の販売体制へ変更し、特性に応じた営業活動を強化
- 店舗別に「売上重視」「利益重視」を選別し、業務を型化
- 役割に応じたKPI設定とリソース配分で、効率的な営業活動を実施

5つの事業変革（事業領域が拡がる）

ワコールが培ってきた独自の強みを基盤に、インナーウェアの枠を超えて、新たな価値と事業領域へ展開します。
社会課題の解決など、これまでにない、新たな成長エンジンを育てていきます。

05 事業領域が拡がる

インナーウェアに加え、新たな成長領域へ

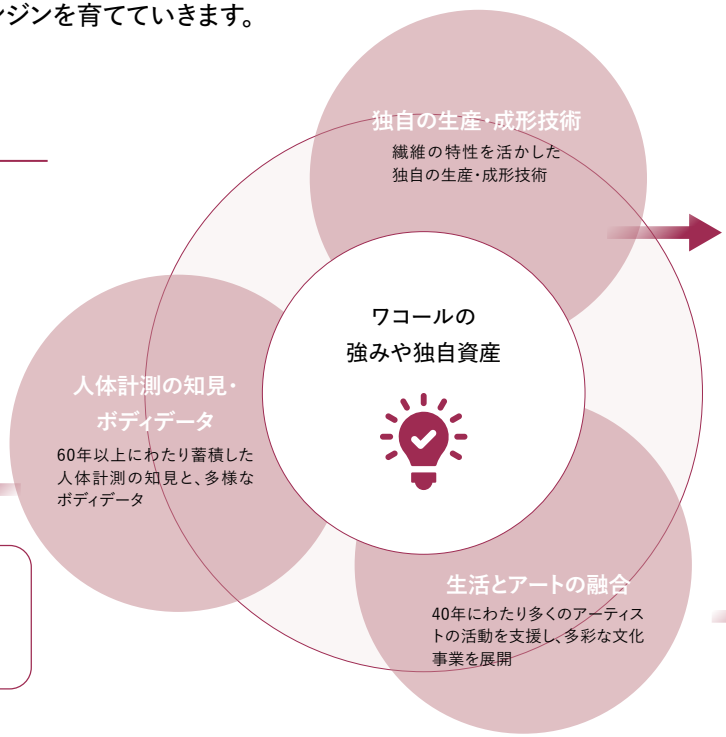


SCANBE

セルフ形式の3Dボディ計測サービス。3D映像や全身20カ所の数値など、さまざまなボディデータを提供

予防・健康増進　医療　研究・学術

- ヘルスケア分野での価値創出領域の拡大
- 研究・学術領域での活用



Melooop

当社が独自開発し、2020年よりブラジャーのカップ部分の生産技術として実用化。単一素材でリサイクルがしやすく、廃棄材料が少ない



自動車内装　モビリティ部材　環境配慮素材

- 独自生産技術によるものづくり革新

spiral

複合文化施設「スパイラル」を拠点として、「文化の事業化」を目指し、さまざまなアート事業を展開



アートイベント「SICF」　地域・施設プロデュース　コミュニティデザイン

- アートを軸とした価値創造・事業展開

5つの事業を支えるDX戦略　デジタルを中核手段として顧客起点で提供価値とオペレーションを大胆に進化

顧客起点DX

顧客体験価値の向上

パーソナライズ体験のさらなる強化
顧客データを活かした店舗接客とデジタルコミュニケーションを深め、ロイヤリティプログラムを進化させるとともに、オーダー型ビジネスの刷新を通じて、お客さま一人ひとりに合わせた体験を提供します。

OMOの加速
採寸・試着を軸に店舗・WEB・アプリをまたぐ体験を設計し、取り置き・取り寄せサービスを活用したワコール版ショールーミング型店舗を展開します。



新たな価値創造

価値創造領域の拡大
SCANBEをヘルスケア領域や研究・学術領域へ展開し、新たな価値創造の場を広げていきます。



人財DX

変革人財の獲得・育成

経験者採用の強化をはじめ、昇格要件の変更やリスキリングにより、変革を実行できる人財の獲得と育成を進めます。



業務DX

オペレーションモデルの進化

需要連動生産の拡大や、生成AI活用による生産性向上による、オペレーションモデルの進化に取り組みます。



構造改革室新設

全体最適の視点で施策の進捗をモニタリングし、各事業部門の自走を支えます



株式会社ワコール
構造改革室長
篠塚 厚子

構造改革室が担うもの、担わないもの

中期経営計画リバイズでは、施策を着実に進めながらも、当初の目標どおりに効果が発現していないという課題が残りました。その反省をふまえ、計画を着実に実行し、施策の実効性を高めるための仕組みとして、社長直轄の組織である構造改革室を新設しました。構造改革室では、各部門から挙がってきた100を超える施策のうち、構造改革で創出を目指す売上と利益の計画値のおよそ7割を占める33を重点施策と定め、12の分科会に分けて、その進捗を見ています。

構造改革室の役割は、全社最適の視点から進捗を見つめ、モニタリングを通じて適切な軌道修正をかけつつ、各部門が自走できる状態をつくることだと考えています。よく「各本部の権限はどうなるのですか」「構造改革室がすべてやるのですか」というご質問をいただきますが、そうではありません。施策を実行するのは、あくまで各部門です。分科会のオーナーは(株)ワコールの執行役員が務めており、権限も責任も、もともと現場が持っているものです。私たちがそれを取り上げて指示を出す組織になってしまえば、かえって会社全体の組織能力が落ちてしまいます。構造改革室は、全体最適を起点に各部門の機能がうまく回るようにする潤滑油のような存在だと考えています。

施策テーマ		施策数
既存ビジネスの成長	①価格改定	1
	②商品力強化	29
	③プロモーション強化	24
	④EC成長	4
	⑤出退店	7
新規ビジネスの成長	⑥新業態開発	2
	⑦新規事業	1
運営基盤の強化	⑧顧客基盤・デジタル活用強化	6
	⑨SCM・需要最適化	4
	⑩製造コスト高騰抑制	8
	⑪人件費最適化	14
その他		3
合計		103

問いを投げ、話し合える場をつくる

一般的に、計画というものは、そのとおりに進まないものだと思います。だからこそ、うまくいっていない兆しを早めに見つけて、次にどうするかを一緒に考えます。重点施策については、週次では各分科会のオーナー、リーダーと顔を合わせて話し合い、月次でKPIと施策効果の実績を管理していますし、進捗によっては構造改革室メンバーが課題に深く踏み込んで実行を担保します。単なる管理者ではなく、アクティブPMOであることが大切だと考えています。私たちの役割はモニタリングにとどまらず、課題を早期に捉え、軌道修正しながら変革を前に進めることにあると考えています。

部門をまたげば、当然利害はぶつかります。ただ、実際に間に入ってみますと、「どうしても譲れない」という対立はほとんどないように感じます。相手の事情を知らない、こちらの状況が伝わっていない、というだけのことも多いですし、皆がぶつかる、譲れない状態があるとすればその原因は背負った数字への責任を果たせなくなるからです。ワコールは相互信頼が礎の会社です。会社を良くするためにどうすべきか、一緒に考えた先に必ず答えがあると信じています。ですから、客観的な立場から「これは会社として最終的にどうしたいのか」と問いかけ、話し合う場を設けます。時には譲っていただくことも、全社への貢献と認めることで、議論を前に進めます。数値の見える化も、評価のための管理ではなく、成果を出し切るための管理として運用しています。

発足したばかりの構造改革室ですが、私としては3年くらいで解消できるとよいと思っています。本来この機能は、企業ガバナンスとして全社の管理機能と各部門のマネジメントで担うべきものだからです。適切な経営マネジメント体制を構築し、各本部が自走・発展し続ける姿をありたい姿として考えています。また、今回、構造改革室のメンバーは30代前半の中堅層で構成しました。ここで経営を間近に見た人財が各部門に戻って活躍することも実現したい一つの姿です。仕組みと人が残って、構造改革室がなくても全体最適が実現され、実効力の高い組織能力が備わっていることが、私の目指す3年後の姿です。



構造改革室メンバー

ワコールのものづくり　人間科学研究を起点に、新たな価値創造を加速

人間科学研究が支えるエンパワーメント ソリューション

ヒューマンインターフェースとしての拡張

人間科学研究開発センターは1964年に当初製品研究部という名称で、和装から洋装への変化を背景に、日本人女性の体型を研究し装いを美しく魅せる下着づくりを目指して設立されました。設立時から始まった人体計測は今も引き継がれ、その人数は45,000人にのぼります。我々が誇る同一人物の時系列ボディデータは、からだの変化を捉える当社独自の資産であり、商品開発の源泉です。

その後、研究開発は、当初の体型研究に加えて、形態動態研究（動いた時にからだのかたちがどのように変化するのかの研究）、感覚生理研究（つけごこちなどの感覚的な要素と生理的なメカニズムの研究）へと発展。我々が突き詰めてきたのは「人のからだや感覚に合うものづくり」であり、それをヒューマンインターフェースコントロールと捉え、応用しています。Melooopによる自動車車両資材の開発が良い事例であり、このような視点で研究開発することでワコールの事業拡大につなげます。



株式会社ワコール
人間科学研究開発センター
センター長
兼 Melooop事業準備室
開発責任者

清家 望

情報・サービスも含めたエンパワーメントソリューションをグローバル規模で提供する

私たちはこれまでも、製品を通じてお客さまをエンパワーメントしてきました。近年は、情報やサービスによる新たな価値提供にも取り組んでいます。その代表例がSCANBE（スキャンビー）です。人間科学研究開発センターの人体計測技術を活用し、自分のからだを知る機会を提供しています。延べ37万人※のボディデータを蓄積し、男性のデータ収集も開始しました。さらに2026年10月には、米国に研究開発拠点を設立。多様な身体特性を持つお客さまのボディデータを蓄積し、それらを活用した製品・サービスを通じて、日本のみならずグローバルにおいてもお客さまのエンパワーメントを目指しています。

※2026年8月末時点

Melooopが切り拓くものづくりの進化

独自技術「Melooop」が広げる可能性

人間科学研究開発センターが新たな価値創造に向けて取り組んでいるテーマの一つが、独自の立体成形技術「Melooop」です。もともとはブラジャーカップ開発の課題解決を目的に実用化された技術ですが、現在は下着の枠を超えた新たな用途開発を進めています。

Melooopは、樹脂を繊維状にして立体的に吹き付ける独自の製法により、一つの部品の中で硬さややわらかさを自在に設計できることが特長です。また、接着剤を使わず単一素材で成形できるため、軽量化やリサイクル性の向上、材料ロスの削減にも貢献します。さらに、3Dプリンタを活用した型づくりによって開発期間やコストの低減も可能になります。

人間科学研究の知見を、より広い社会へ

私たちが目指しているのは、技術そのものを提供することではなく、人にとってより快適で心地よい体験を実現することです。長年培ってきた、人が快適に感じる形状や素材、からだとの接触のあり方に関する知見は、下着だけでなくさまざまな製品へ応用できます。下着を着る人であっても、自動車に乗る人であっても、人と製品との関係性を考えるという点では本質的に同じです。現在は自動車分野での活用を進めていますが、これは異業種への挑戦というよりも、人間科学研究によって培ってきた知見の応用領域を広げる取り組みだと考えています。今後も環境配慮や快適性が求められる多様な領域への展開を目指しています。



株式会社ワコール
人間科学研究開発センター
課長
兼 Melooop事業準備室
技術責任者

深川 直哉

ワコール人間科学研究開発センターについて

ワコール人間科学研究開発センターは、1964年に設立されたワコールの研究機関で、「美・快適・健康」の視点からからだを科学的に探究しています。ここで約60年にわたり蓄積されたデータは事業の礎であり、新製品開発への活用にとどまらず、品質向上やビジネス領域拡大の基盤となっています。近年は、からだとこころの関係を紐解きながら、生活者のニーズやインサイトに基づいた製品・サービスコンセプトの提案に加え、新材料・新技術の研究開発も進めています。