

PEACH JOHN

ピーチ・ジョン事業の収益性改善の取り組みと今後

朽尾 学

株式会社ピーチ・ジョン
代表取締役社長

皆さま、こんにちは。

株式会社ピーチ・ジョンの代表取締役社長の朽尾 学です。

私からは、「ピーチ・ジョン事業の収益性改善の取り組みと今後」というテーマで、これまで当社で進めてきた構造改革や今後の成長戦略について、ご説明いたします。

どうぞ、よろしくお願いいたします。

朽尾 学 (とちお まなぶ)

1989年 株式会社ワコール 入社
2002年 中国ワコール有限公司 商品部長
2008年 株式会社ワコール ウェルネス事業部 CW-Xブランドマネージャー
2012年 上海ピーチ・ジョン有限公司 総経理
2017年 中国ワコール有限公司 董事 兼 副総経理
2019年 株式会社ピーチ・ジョン 代表取締役社長
(2020年1月より上海ピーチ・ジョン 董事 兼 総経理兼任)



2 ページをご覧ください。簡単に私の自己紹介をさせていただきます。

2002 年より中国ワコールに赴任した後、2008 年からはワコールに戻り、スポーツウェア CW-X のブランドマネージャーを担当しました。その後、ピーチ・ジョン、ワコールの中国事業に携わり、2019 年 4 月より株式会社ピーチ・ジョンの社長に就任いたしました。なお、現在は、上海ピーチ・ジョンの社長を兼任しており、本日も上海より参加しています。

会社概要

会社名称：株式会社ピーチ・ジョン
設立：1994年6月
沿革：1988 カタログ第一号を発刊
1994 輸入下着の通販会社として設立。直営店1号店出店
2006 ワコールホールディングスと資本業務提携
2008 ワコールホールディングスの完全子会社化
2008 香港にて直営店を出店（初の海外進出）
2010 上海にて直営店を出店
2017 台湾にて直営店を出店
売上高：104.8億円（20/3期 ピーチ・ジョン事業セグメント）
従業員数：491人（うち販売スタッフ326人） ※2021年1月現在
直営店数：国内 36店舗、海外 11店舗
子会社：香港ピーチ・ジョン、上海ピーチ・ジョン、台湾ピーチ・ジョン
展開アイテム：ブラジャー、ランジェリー、インナー、ルームウェア他

PEACH JOHN

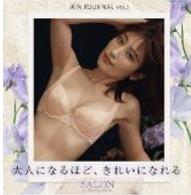
ブランド展開：マスターブランド「PEACH JOHN」のもと、共通の価値を持ちながら年代にあわせた、2つのサブブランドを配備。



ターゲット:30歳前後
自分らしさをポジティブに楽しむ女性に向けてランジェリー、ルームウェア、ボディケアコスメなどをお届けするブランド



ターゲット:10代後半～20代前半
毎日にハッピーな刺激を求める女の子のために生まれたPEACH JOHNの妹ブランド（2020年展開開始）



ターゲット:45歳前後
自分らしく人生を楽しむ大人世代へ向けたランジェリーなどのブランド（2013年展開開始）



3

3 ページをご覧ください。ピーチ・ジョンの会社概要について、まとめています。

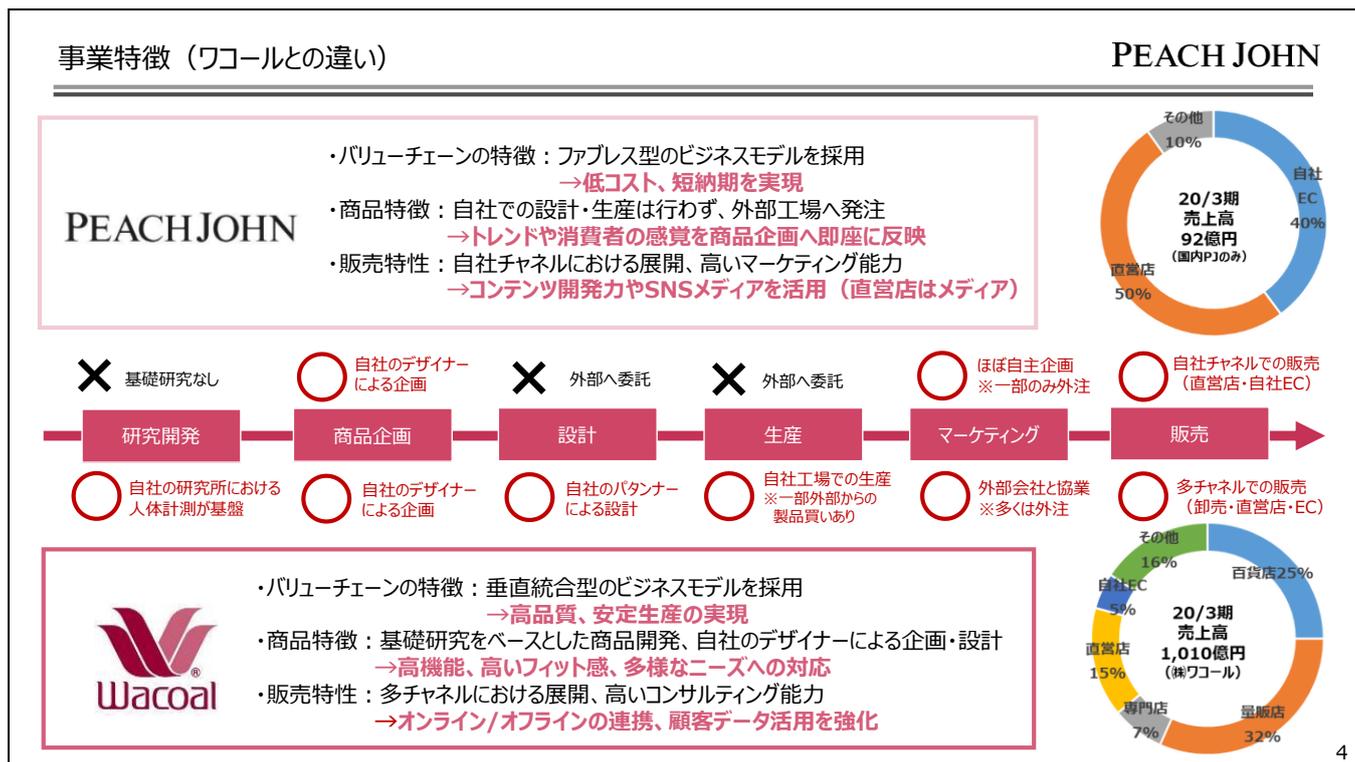
ピーチ・ジョンは 1994 年に輸入下着の通販会社として設立され、その後、自主企画の製品販売を開始しています。その後、2008 年 1 月にワコールホールディングスの 100%子会社となりました。

買収に至った理由としては、当時ワコールは、百貨店および量販店以外のチャンネルで下着を購入する若い消費者との接点開発に課題を感じており、ピーチ・ジョンの顧客層やカタログ通販のノウハウをグループに取り入れたいという狙いがありました。

現在の従業員人数は、約 500 人で、従業員の大半は女性です。男性は 10 人位しかいません。

また、2008 年の香港への出店を皮切りに海外事業をスタートし、現在は、香港・上海・台湾の子会社を拠点として事業を展開しています。

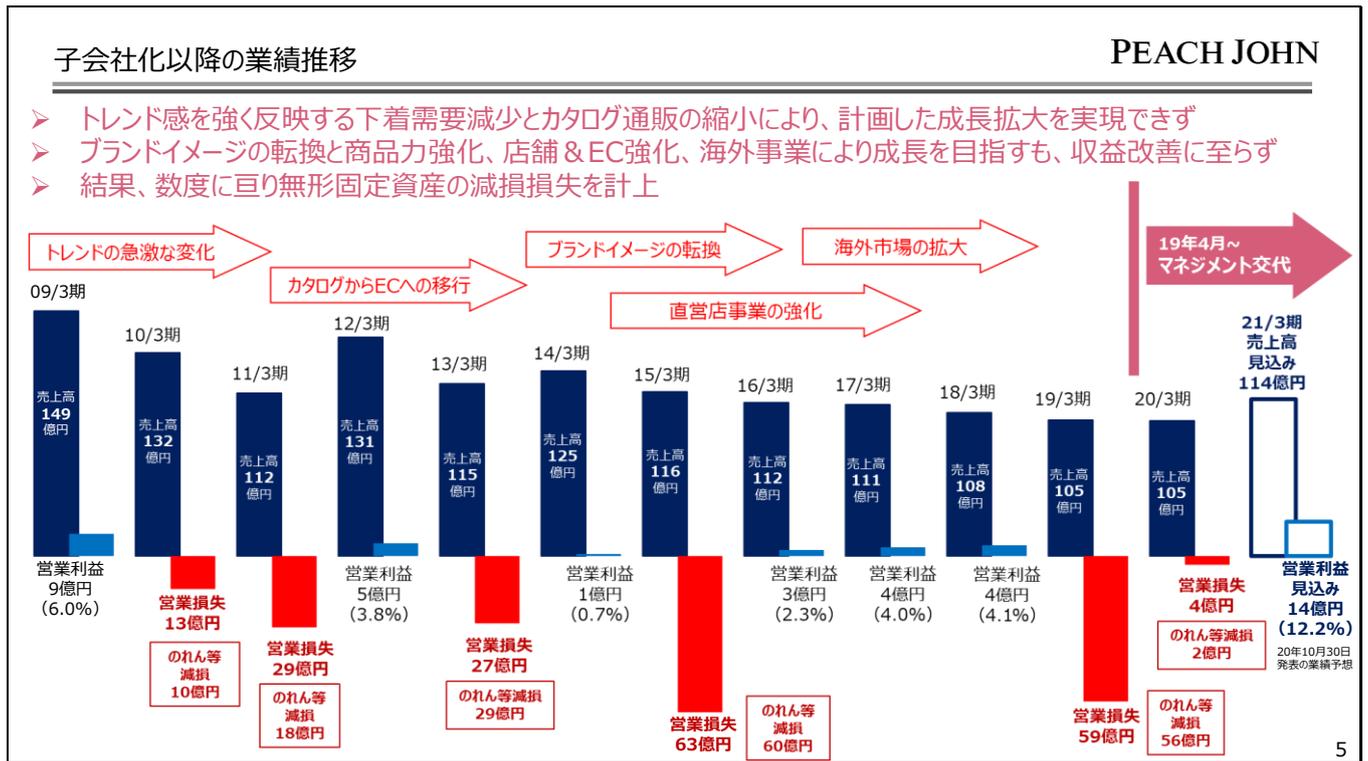
ブランドは、ピーチ・ジョンをマスターブランドに、世代にあわせた 2 つのサブブランドを展開しています。2013 年に展開を開始した「SALON by PEACH JOHN」は、創立時のファンをターゲットに、彼女たちの価値観の変化にあわせて展開をしているブランドです。また、昨年、展開を開始した「GiRLs by PEACH JOHN」は、10 代後半から 20 代前半の若い顧客の獲得を目的に誕生したブランドです。



4 ページをご覧ください。ピーチ・ジョンの事業特徴を、ワコールとの比較で整理しました。

ワコールは多様な女性のニーズに応える、高品質の商品を提供するため、研究開発から販売まで自社で行う垂直統合型のビジネスモデルを採用しています。人間科学研究所での人体研究をベースとしながら、社員デザイナーによって企画・設計を行っており、高い機能性やフィット感が商品の特徴です。また、円グラフが示す通り、販売チャネルも多岐にわたっています。現在、EC のウェイトが急速に高まっていますが、販売員による丁寧なコンサルティング販売も事業の強みであり、リアル店舗の売上が大きなウェイトを占めています。

一方、ピーチ・ジョンは、トレンドに敏感な消費者の感覚を商品企画へ即座に反映し、お求めやすい価格で販売するビジネスを展開しています。そのため、ファブレス型のビジネスモデルを採用しており、設計や生産業務を外部業者へ委託することで、短納期・低価格を実現しています。販売チャネルは、一部他社 EC への卸売も行っていますが、売上げのほとんどは自社 EC と直営店経由です。



5 ページをご覧ください。

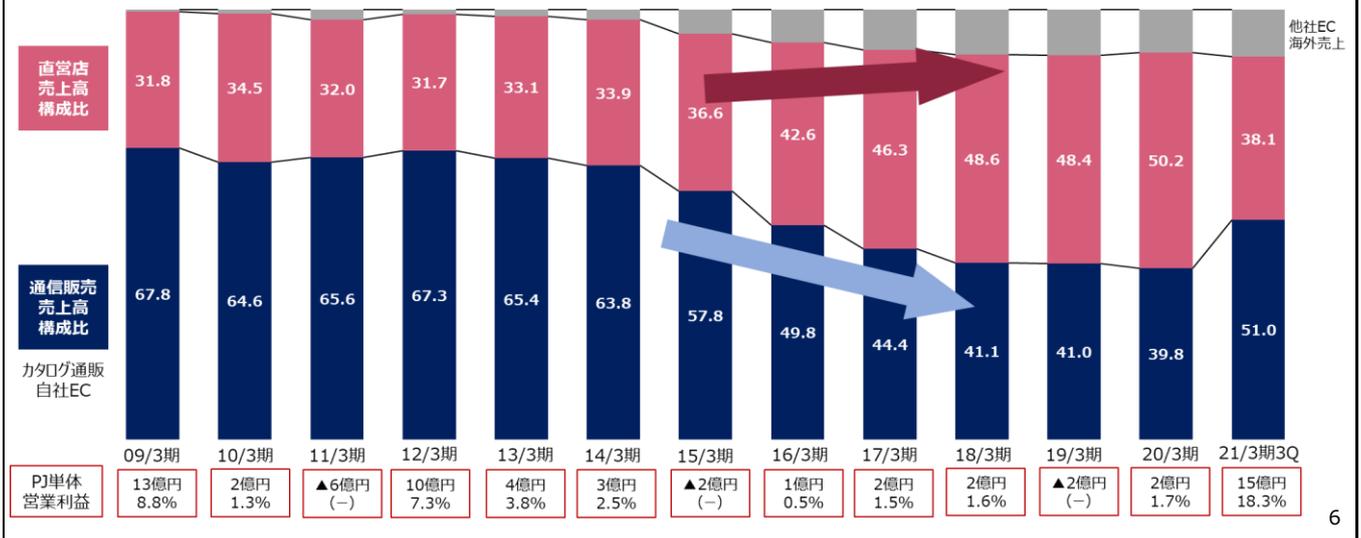
次に、ワコールホールディングスによる買収後の、ピーチ・ジョン事業の連結業績推移を説明します。

買収目的は先ほど説明いたしました。トレンドの急激な変化、カタログから EC という販売チャネルの変化に伴い、当初計画した成長拡大を実現できませんでした。その後、ブランドイメージの転換を図るとともに、直営店の出店や海外事業の強化によって再成長を図りましたが、見込み通りの結果は得られませんでした。

長期間にわたる業績低迷の結果、複数回にわたり無形固定資産の減損損失を計上したことは、皆さんの方が詳しいと思います。

国内事業の売上構成比の推移

- カタログ通販から、「カタログを見てECで購入する」ビジネスへの移管を進めるも苦戦
- 売上拡大策として、直営店の出店を進めるも、コスト構造が悪化し、収益力が低下
- 最大44店舗まで出店 ※現在は36店舗



6 ページには、チャネル別の売上構成比の推移を記載しました。

先程、申し上げた通り、買収後のカタログ通販の苦戦や、それを受けた店舗の強化で、2015年頃から直営店の売上構成比が大きく増加しています。結果論になってしまいますが、この直営店シフトが思い通りにいかなかったことが、コスト構造の悪化につながってしまいました。

業績回復に向けた分析と取り組み
PEACH JOHN

課題

- ①不採算事業への継続投資
- ②値引きの常態化
- ③マーチャンダイジング能力の低下
- ④不明瞭な顧客ターゲット

}

経営効率の悪化
 新規顧客の減少

⇒自社ECをピーチ・ジョン再建の柱として、成長戦略を決定

対策

- 1.カタログの休刊（19年秋で休刊）
 および、不採算店舗の撤退（20/3期合計9店舗）
 ⇒**販管費の抑制**
- 2.販売方法の見直し・過度なセールの抑制（在庫管理の徹底）
 ⇒**売上利益率の向上**
- 3.ピーチ・ジョンの「強み」を業績に繋げるための取り組み強化
 ⇒**後ほど、ご説明いたします**

利益創出力
 の向上

7

7Pに移ります。

私は、2019年4月に社長就任後すぐに、ピーチ・ジョンの業績をもとにした課題分析を行いました。

分析の結果、記載の通り、「経営効率の悪化」「新規顧客の減少」などが、ピーチ・ジョンの事業上の大きな課題だと判断しました。

そこで、自社ECの強化をピーチ・ジョン再建の柱として、再成長に向けた戦略を立案いたしました。

具体的な3つの取り組み事項を記載しています。

1つめは、ピーチ・ジョンのレガシーともいえるカタログの休刊を判断しました。販売はECに切り替わっていたものの、カタログの発行は継続しており、結果、品番構成にゆがみが生じていたからです。カタログは、最終ページまで商品を掲載しなければならず、多くの品番を採用する必要があります。しかしながら、ECで売れるのは上位品番のみですので、カタログの休止によって品番数と在庫の適正化を進めました。

また、不採算店舗9店舗の撤退を実行いたしましたが、これらによって販管費の抑制に努めました。

2つめは販売方法の見直しと過度なセールの抑制です。これにより、売上利益率の向上に努めました。

3つめはピーチ・ジョンの強みである話題性を生み出すマーケティングの上手さを、より効率的に業績に繋げるため、広告効率の引き上げなどに取り組みました。1つめと2つめについての取り組みや効果はご理解いただけたと思いますので、本日は3つ目の取り組みについて、詳細をご説明いたします。

| 構造改革実行による業績や各指数の変化 | | PEACH JOHN | | | | |
|-------------------------|--|------------|-------|---|----------|---|
| ※国内ピーチ・ジョン単体の数値（内部売上含む） | | | | | | |
| | | 19/3期 | 20/3期 | | 21/3期 3Q | |
| 売上高（百万円） | | 9,943 | 9,840 | ↓ | 8,284 | ↑ |
| 売上利益率（%） | | 60.3 | 61.5 | ↑ | 65.9 | ↑ |
| 販管費（百万円） | | 6,204 | 5,890 | ↓ | 3,942 | ↓ |
| （販管費率（%）） | | 62.4 | 59.9 | ↓ | 47.6 | ↓ |
| 営業利益（百万円） | | -208 | 163 | ↑ | 1,513 | ↑ |

| | | 19/3期 | 20/3期 | | 21/3期 上期※ | |
|--------------------------------|------|-------|-------|---|-----------|---|
| 購入件数（千件） ※21/3期上期は半年分 | 自社EC | 508 | 497 | ↓ | 387 | ↑ |
| | 店舗 | 857 | 875 | ↑ | 328 | ↓ |
| 新規率（%） | 自社EC | 25.5 | 28.6 | ↑ | 33.6 | ↑ |
| | 店舗 | 47.9 | 47.8 | ↓ | 43.2 | ↓ |
| 年間購入回数（回/年） ※21/3期上期は（回/半年） | 自社EC | 1.65 | 1.59 | ↓ | 1.41 | ↑ |
| | 店舗 | 1.46 | 1.46 | ⇒ | 1.25 | ↑ |

8 ページをご覧ください。前ページで説明した取り組みを進めたことで、2020 年 3 月期は、コスト構造が大きく改善し、利益を出せる体質に生まれ変わりました。

そして、コロナ禍に見舞われた今期、消費者の行動や意識の変化も相まって、これまでの取り組みが大きな成果につながっています。コスト構造を引き続き改善しつつ、自社 EC の高い成長を実現したことで、第 3 四半期累計で約 15 億円の営業利益を創出することができました。

もちろん、今期については、感染症の拡大影響を受けた店舗の臨時休業による家賃減免や雇用調整助成金の受け取りなど、一時的な押し上げ要因はあります。しかし、それを考慮しても、課題であった収益性を大きく改善することができました。

また、成長に向けて注力してきた「購入件数」、「新規顧客率」、「年間購入回数」などの各 KPI についても、概ね改善を果たすことができました。次のページより、これらの KPI の向上に向けて取り組んだ内容について、ご説明いたします。

PEACH JOHN

ピーチ・ジョンの「強み」を業績に繋げるための取り組み強化

- ①通販会社としての「強み」を活かす
- ②アキュイジション（顧客獲得）とリテンション（顧客維持）の強化
 - 1.話題性を効率的に新規顧客の増加に繋げる
 - 2.既存顧客の囲い込み（CRM活動）による年間購入回数の引き上げ

9

9 ページをご覧ください。ここからは、ピーチ・ジョンの「強み」を業績につなげるために、実行してきた取り組みについて、ご説明いたします。取り組んできたポイントは2つです。

それは、ピーチ・ジョンの本来の強みを活かすこと。

そして、顧客獲得と顧客維持に向けた取り組みを強化することです。

- ▶ ピーチジョンの本質は、「通販会社」
- ▶ 商品開発、コンテンツ開発は、女性社員がユーザー（女性）目線で企画
- ▶ カタログで培ってきた圧倒的なクリエイティブ力を活かし、話題性を作り上げる「上手さ」を磨く



事例 1. 女性の共感を得られる打ち出しを考え抜く

「誰を、いつ、どのように打ち出すか」、プロモーションのキャスティングに関しても、女性社員のリサーチやディスカッションに基づいて実施している。
 2021年1月に新しくブランドミューズとして、フリーアナウンサー・女優の田中みな実を採用。20年には女性誌で「最も美しい女性」としても選ばれるほど、いま世の中の女性の憧れの象徴である彼女のキャラクターや特性を活かしながら、**女性の共感を得られる打ち出しを社内で熟考を重ね**、ビジュアル・プロモーションともに社員で作りました。
 1月20日には就任記者会見を行い、メディア露出多数・SNS上でも大きな話題となり、発売数日でプロモーション商品が品切れになるなど、購買にも大きく結びつく結果となった。今年1年間田中みな実とともに、シーズンごとに様々なプロモーションを実施していく予定。

10 ページをご覧ください。カタログ通販をルーツとするピーチ・ジョンの強みは、消費者に商品の魅力をお伝えできる、話題性作りの上手さにあります。

そして、その背景には、当社の社員の大半である女性社員が、ユーザー目線で商品やプロモーションの企画を自分たちで行えることにあると考えています。

彼女たちが企画したもので最近、話題になった事例を4つ紹介させていただきます。

この写真は、先日、当社のミューズに新たに就任頂いた田中みな実さんの写真になります。誰をミューズにするか、ミューズの就任をどのように打ち出すか、彼女のビジュアルはどうするか、これらはすべて社員たちのリサーチやディスカッションに基づいて行っています。田中みな実さんには1月20日にミューズに就任していただきましたが、彼女の就任はメディアやSNSを通して大きな話題となり、就任後の販売にも良い影響が出ています。田中みな実さんと今年1年間、様々なプロモーションを実施していく予定です。



事例 2. やってみる（社員らのアイデアで実現したプロジェクト）

もともとは、「PEACH JOHNというブランドを世の中の女性により身近に感じてもらうためにはどうしたらいいか？」というテーマで発足したプロジェクト。女性社員の日々のディスカッションの中から生まれたアイデア。SNS上で一般公募を行い、600人以上の応募があった中から女性社員審査によるオーディションを実施。年齢、体型、職業も様々なメンバーで構成された2019年に「リアルサイズモデル」を発足した。顧客がブラを購入する際に、**プロのモデルよりも自分に近いサイズや体型のより「リアル」な着用を通販サイトで見ることにより、自分事化しやすくするために、ということが当初の目的であった。**しかし同時に、欧米をはじめ世界中でボディフレンドとなっている「ボディポジティブ」というアイデアを日本で広めた先駆者的下着ブランドとして、ファッション業界誌『WWD JAPAN』などでも紹介されたりと、現在取材の依頼も後を絶たず、注目を集めている。

11 ページをご覧ください。こちらは、消費者に、より身近にピーチ・ジョンを感じて頂くため、一般公募で様々な、経歴や年齢、体型の方々をモデルに採用した、リアルサイズモデルというプロジェクトです。プロのモデルよりも、自分に近いサイズや体型のモデルが着用することで、商品の着用イメージをより自分事化できると、ご好評をいただいていると共に、世界でトレンドとなっている「ボディポジティブ」のアイデアを日本で先駆けて取り入れた例として話題になりました。



事例 3. あくまで、「かわいいと自分たちが思う商品を作る」

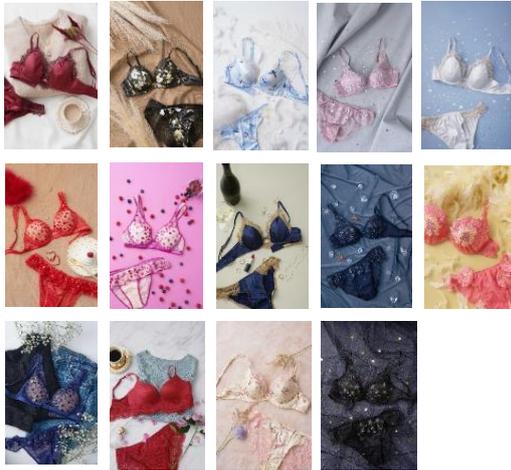
毎年恒例のバレンタインコンテンツ。女性がワクワクするような、ハッピー感があり、目に飛び込んでくるようなビジュアルで、これぞPEACH JOHNという雰囲気作りで成功した一例。

本ビジュアルは、制作初期段階に写真を見た時点で、**社内の女性社員たちが「かわいいー！」と瞬間的に気持ちが高まったコンテンツ**であり、こういった現場のリアルな気持ちの高まりと共感を得られたものは、**結果的に世の中の女性に受け入れられ、購買にもつながる傾向にある**。

また、従来バレンタインならではの「恋人と楽しもう」という打ち出しを行ってきたが、今年はコロナを受けて「わたしに贈るバレンタイン」と題し、**顧客心理に寄り添った打ち出しを行った**。

本コンテンツは、リリース当日にSNSで波及力のあるメディアに取り上げられたことにより、**SNS上でも顧客の間でも「かわいい！」とバズを生み、大きな話題**となった。

12 ページをご覧ください。こちらはバレンタインのプロモーションです。この写真のビジュアルは制作初期段階から女性社員で「かわいい」ビジュアルを作ろうと考え、制作したものであり、リリース後も大きな話題となりました。消費者に近い感覚で、クリエイティブを行うピーチ・ジョンだからこそ、若い消費者に共感を得られていると実感しています。



事例 4. 売れていない場合、「女性視点で写真を撮りなおす」

当初用意していた画像で動きが悪かった対象品番に対して、主軸となる商品紹介の画像を、社員の意見を取り入れながら再度撮影を実施。SNS映えするような、女性の気持ちが高まるような写真に切り替えた。見せ方を変えることで、想定以上に購買への動きへ繋がる結果となった。

13 ページをご覧ください。とはいえ、全てが成功している訳ではありません。失敗もあります。こちらは、発売後の売れ行きが鈍かった商品の写真を、彼女たちの視点で考えなおし、再度、撮りなおしたことで、想定以上の購買に繋がった事例です。常に女性の視点で物事を考えることができるピーチ・ジョンならではの事例ということで紹介させて頂きました。

1. 話題性を効率的に新規顧客の増加に繋げる

⇒PR（露出）が目的ではなく、「販売」に繋がる広告実施

広告効率追求のプロセス

- ①新規顧客数や購買回数など明確なKPI（自社EC・店舗）を設定
- ②広告効果の計測手法の確立
 - ・従来:IMP（露出回数）重視
 - ・現在:Click（流入）から購入に至るまでの行動で効果を計測
- ③KPIの達成期待度及び投資コストを加味し、広告効率の高い媒体を選定

2. 既存顧客の囲い込み（CRM活動）による年間購入回数の引き上げ

⇒会員メリットの強化や定期的なアプローチ強化によるロイヤルカスタマー化

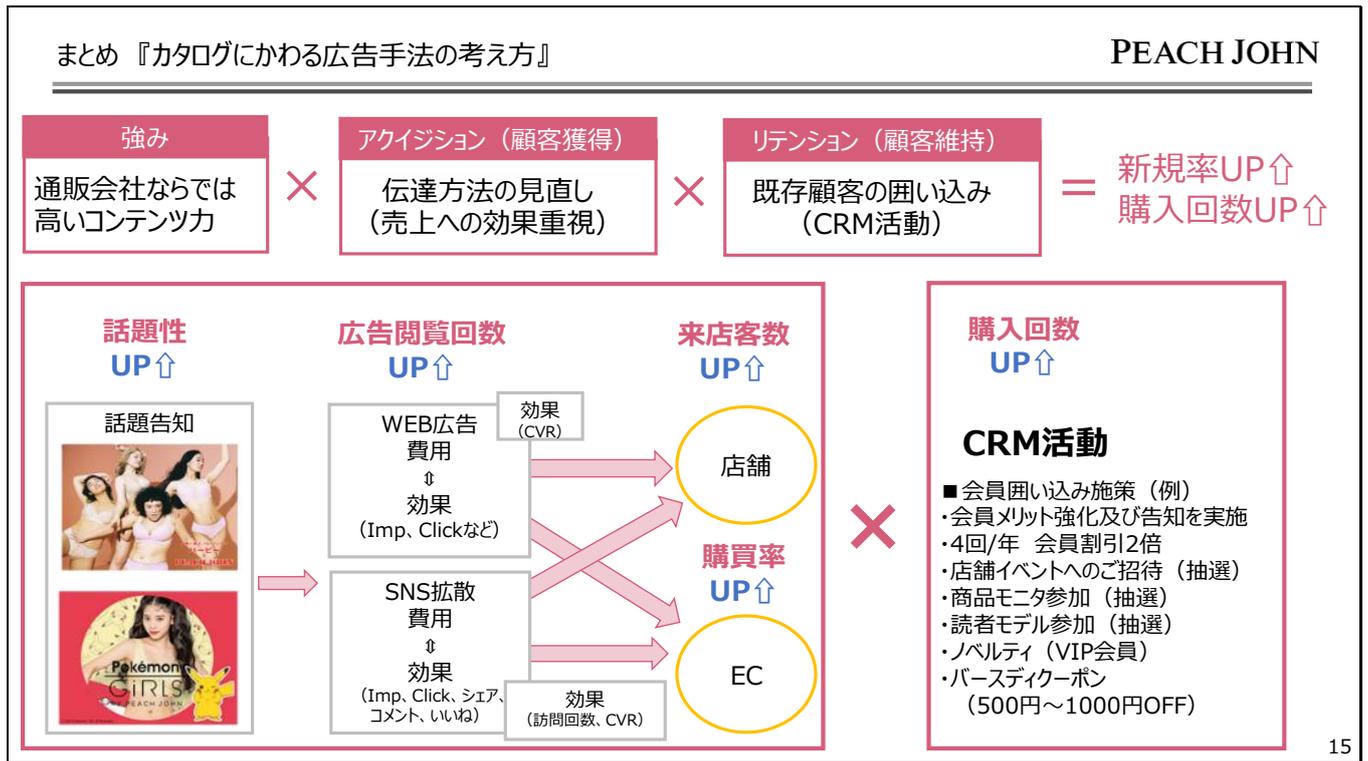
14 ページをご覧ください。

次に、これらのピーチ・ジョンの強みを業績に繋げるための取り組みについてご説明します。

1 つ目は、話題性を効率的に新規顧客の増加に繋げるために、広告投資の効果の引き上げに取り組んでいます。これまではインプレッション重視の広告戦略でしたが、インプレッションだけでは駄目だと判断しました。ページ中央に記載の通り、広告効果の測定手法を確立した上で、KPI 達成の期待度と投資コストを比較し、より効果の高い広告媒体を採用することで、コストを最小限に抑え、話題性を売上成長に繋げるように努めています。

2 つめは、当社の会員になっていただいている既存顧客の年間購入回数の引き上げです。

会員メリットの強化や会員へのアプローチを増やすことで顧客を囲い込み、ロイヤルカスタマーの増加に努めています。



15Pをご覧ください。前ページの説明のイメージを記載しています。

ピーチ・ジョンは、これまで「カタログ」というメディアを活用し、売上拡大につなげてきました。

現在進めているのは、「カタログに変わる広告手法の確立」です。

現在は、話題性の高いプロモーション施策を執行するとともに、広告効率の追求や既存顧客へのアプローチ強化を務めることで、新規顧客数の増加や既存顧客数の年間購入回数の増加につなげる戦略を進めています。

ただ、新しい広告手法がこれで完成したとは思っていませんし、時代とともに変化していくものと認識しています。継続的に効果を生み出せるよう、引き続き、取り組みを進めてまいります。

1.コンテンツ開発力、情報発信力の強化

⇒ピーチ・ジョンの経営理念「元気・ハッピー・セクシー」を、時代の変化にあわせて表現

2.広告効果の検証、データに基づいて経営判断ができる人材の育成

⇒常に稼ぎ続ける会社として戦略を構築できる、次世代の経営者の育成は必須

3.海外事業の再成長と収益力向上

課題

- ①ブランド力低下による競争力の低下（直営店、ECともに）
- ②在庫管理能力の低下

⇒コスト構造の改良を継続するとともに、日本のコンテンツ力と連動して
現地インフルエンサーによる発信を強化し、販売増加を目指す
⇒アジアのお客さまから支持されるブランドへ再度進化

16Pをご覧ください。ここからは、今後の成長に向けた課題と目標についてご説明します。

現在の課題は、次のように認識しています。

1つ目は、コンテンツ開発力、情報発信力の継続的な強化です。

消費者のニーズは常に変化しますし、その変化に対応できなかったことが過去の低迷につながっていました。

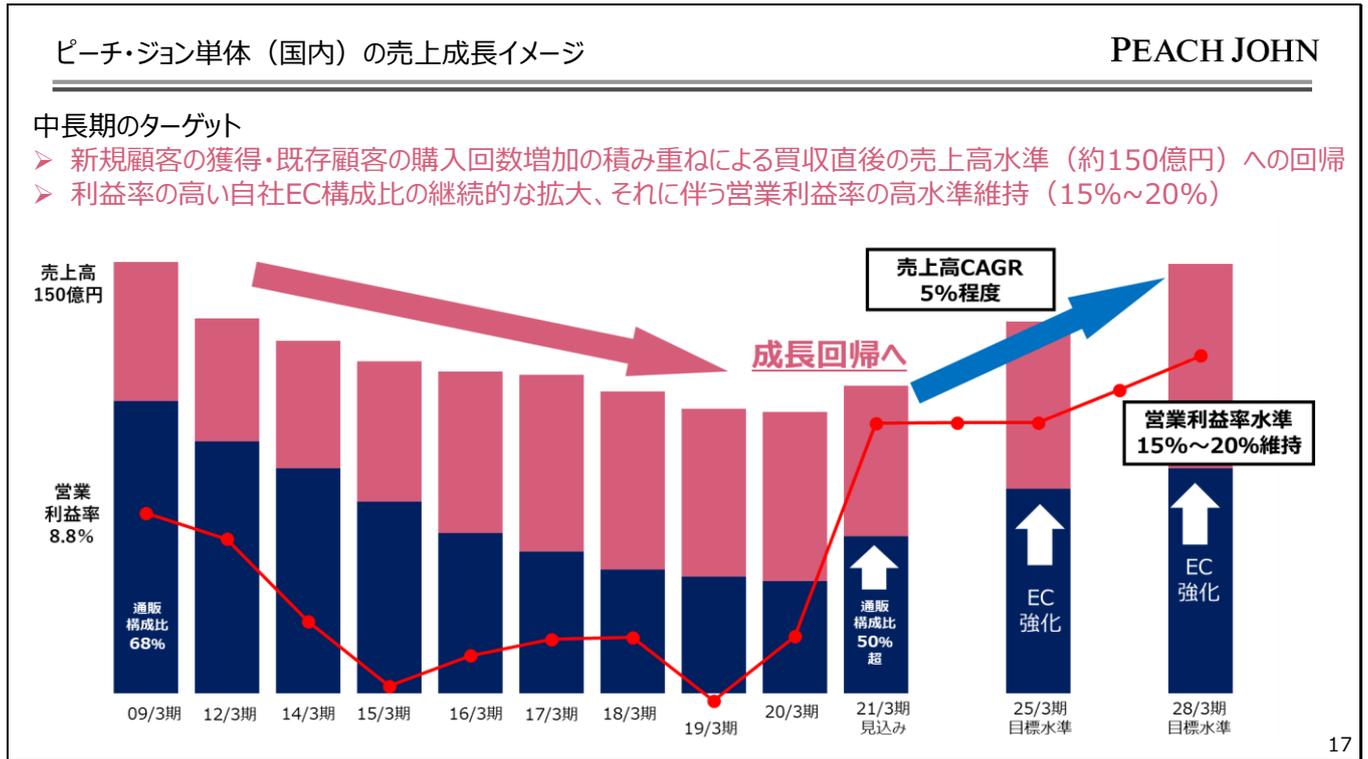
ピーチ・ジョンの経営理念である「元気・ハッピー・セクシー」を時代の変化に合わせて表現させていく努力を継続することで、消費者に響く商品やコンテンツを常にクリエイトしていきたいと思えます。

2つ目は、広告効果の検証、データに基づいて経営判断ができる人材の育成です。

過去、苦戦した時代はデータに基づいた客観的な検証や判断ができていませんでした。常に成長できる会社にピーチ・ジョンを進化させていくためにも、状況に応じて最適な判断ができる経営者を育成する必要があります。

3つ目は、海外事業の再成長と収益力向上です。

課題としては、ブランド力や在庫管理能力の低下が挙げられますので、コスト構造の改良を継続するとともに、日本のコンテンツを活用しつつ、現地のインフルエンサーの力も借りて、売上成長を実現していきたいと考えています。



17P をご覧ください。最後のページとなります。

主力の国内事業の成長目標を記載しています。これまでご説明してきました取り組みの継続と、現在の課題の解決により、2028年3月期までの長期的なビジョンとして、買収直後の売り上げ水準への回帰を目指したいと考えています。

また、営業利益についても、利益率の高い自社ECの売上構成比を高めることで、常時15%以上の営業利益水準を創出できる企業へ進化させていきたいと考えています。

以上で私からのご説明は終わりとなります。

ご清聴ありがとうございました。

WACOAL HOLDINGS CORP.

この資料に掲載されている情報のうち、将来の業績に関する見通しについては、本資料の作成時点において入手可能な情報に基づいて作成したものであり、その実現・達成を保証又は約束するものではありません。また今後、予告なしに変更されることがあります。これらの情報の掲載にあたっては細心の注意を払っておりますが、掲載された情報の誤りに関しまして、当社は一切責任を負うものではありませんのでご了承ください。