ワコールホールディングス決算説明会

21/3期の振り返りと 22/3期の取り組みについて

安原　弘展

㈱ワコールホールディングス
代表取締役　社長執行役員

2021年5月20日

安原でございます。平素は格別のご支援を賜り、厚く御礼申し上げます。

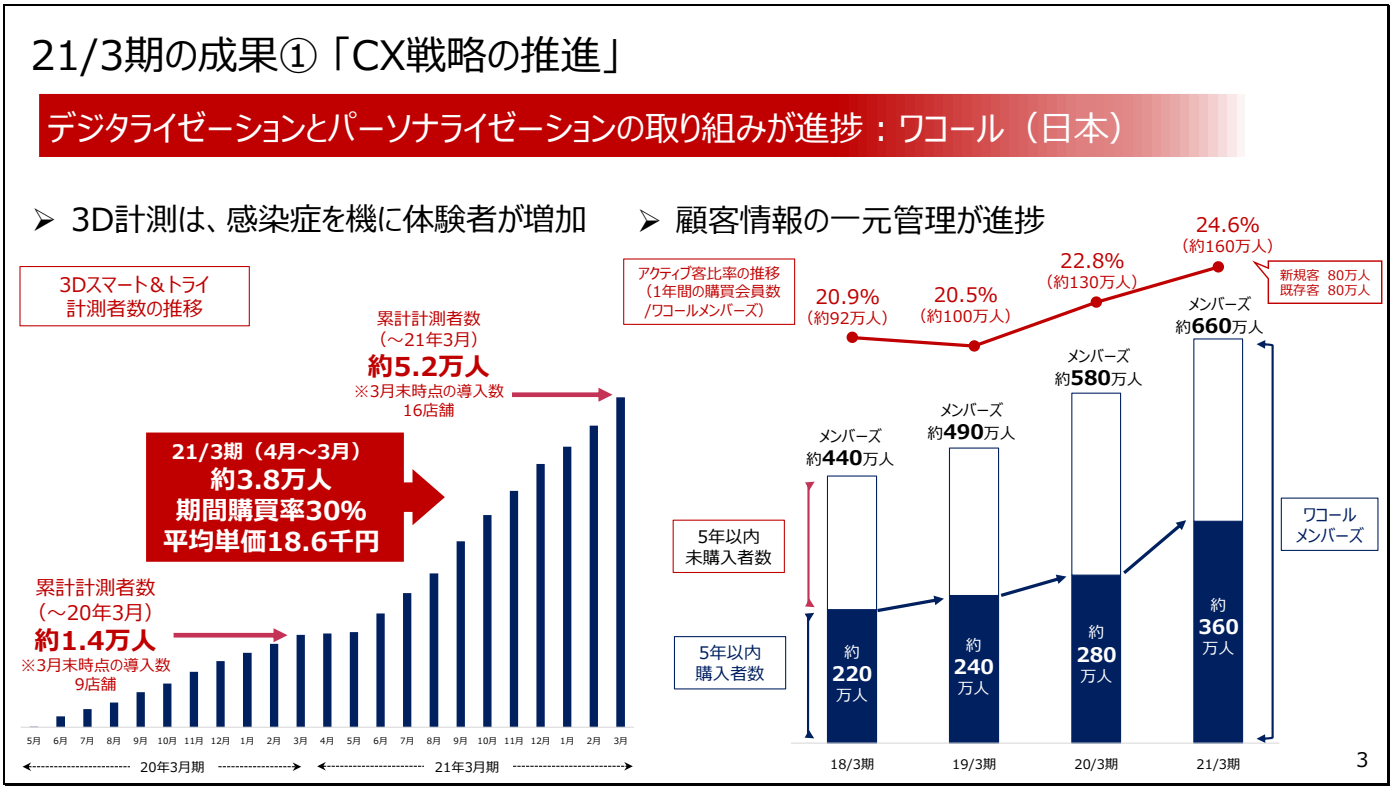
それでは、私より、21年3月期の振り返りと22年3月期の取り組みについて、ご説明させていただきます。

21/3期の振り返り

コロナ禍に端を発した流通や顧客ニーズの急激な変化の中、
EC強化や３D計測技術の導入によるCX戦略など、
この数年間、注力してきた取り組みの成果が表れ始める。
また、高コスト体質の改善に向けた構造改革がスピードアップ。

- **お客さま・従業員の「健康・安全」の確保**　感染症拡大防止に努めつつ、フィッティングなどのサービスを提供
- **徹底的なコスト削減の実行**　施策や支出計画の大胆な見直しを実行するとともに、過剰在庫を回避
- **CX戦略の推進**　「デジタライゼーション」と「パーソナライゼーション」の取り組みが進捗
- **ECの成長加速**　コロナ禍によるEC需要の高まりを機会に、グローバルでEC事業が伸長
- **構造改革の進捗**　高コスト体質の改善に向けて構造改革を加速

2ページをご覧ください。まず、終わりました21年3月期について、私自身の率直な感想を述べさせていただきます。
感染症の猛威は、私たちのビジネスへ甚大な影響をもたらしましたが、この厳しい環境下での事業活動を通じて、我々が「成長」するために必要なものは何か、当社グループが「強化」すべきことは何か、そして「やめるべきこと」「変えるべきこと」は何か、これらをしっかり考え、変革を推進できた一年であったと思います。
外部環境の急激な変化を目の当たりにして、社員全員が危機感を強く抱いたことで、高コスト体質の是正に向けた構造改革をスピードアップすることができましたし、なによりも、将来の成長を見据えて、この数年間、取り組んできたデジタル戦略の方向性が間違っていなかったことを確認できたことは、将来に向けた大きな成果ではないかと思います。



3ページをご覧ください。このページより、21年3月期の具体的な成果と課題について、ポイントを絞ってご説明いたします。一つ目の成果は、これまで国内のワコールで進めてきたCX戦略が大きく前進したことです。

ワコールのCX戦略とは、デジタル技術の活用により、顧客の購買体験の向上とストレスのない購買環境を実現し、売上拡大につなげる当社独自の戦略です。これまで、「ワコール版オムニチャネル戦略」と説明してきましたが、名称を改め、22年3月期より「CX戦略」としております。

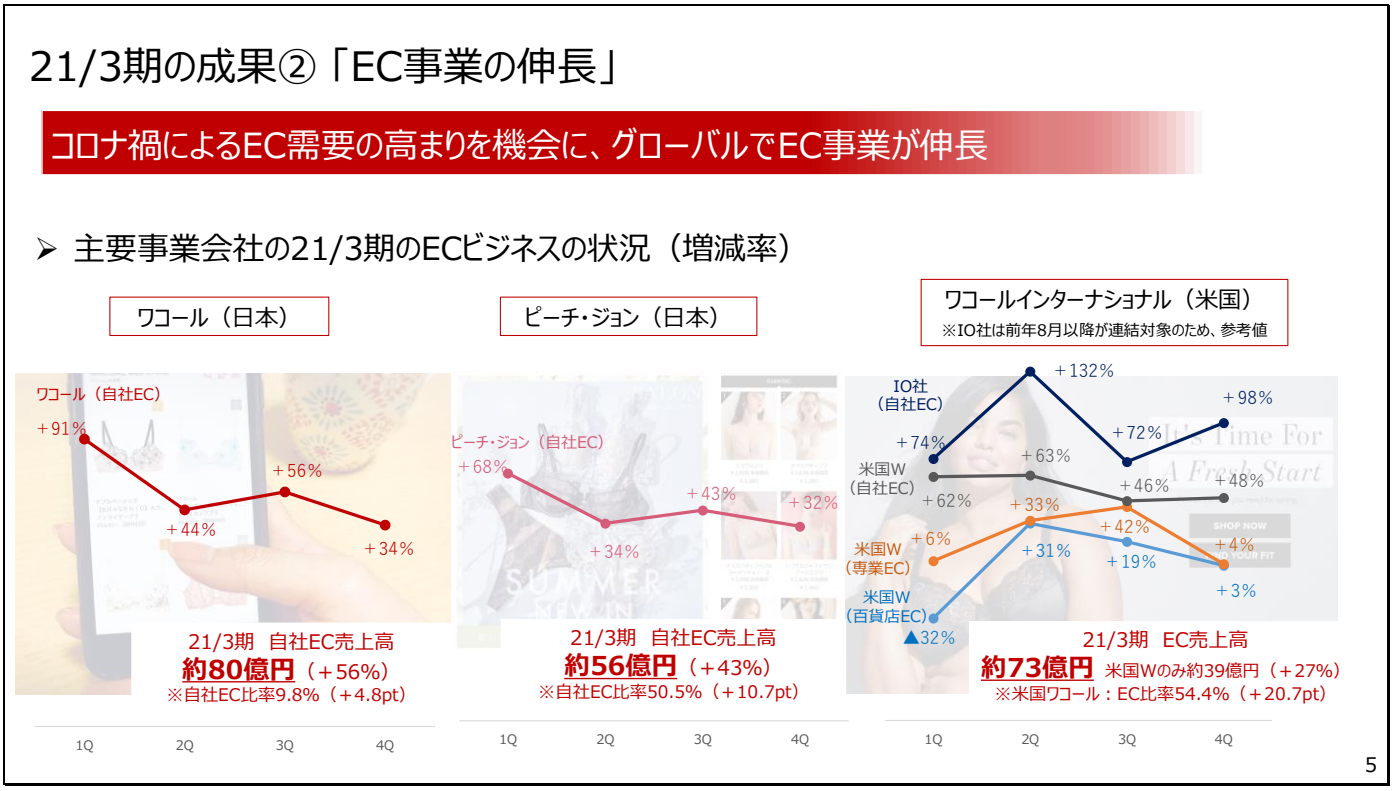
まず、左のグラフをご覧ください。こちらは、19年5月にサービスを開始した3Dボディスキャナーの体験者数の推移となります。感染症をきっかけに誕生した「非接触」という社会のニーズに対し、3Dボディスキャナーを通じたサービスが適合した結果、計測者数が大きく増加しました。また計測者の約3割が、購買まで繋がっており、実店舗が苦戦するなかでも、売上高の増加に寄与することができました。

右のグラフをご覧ください。ワコールで管理する顧客数の推移を示しています。自社ECや直営店における会員に加え、百貨店などの顧客情報についても電子カルテ化を進めてまいりましたが、これら顧客データの一元管理と活用を前進させることができました。

引き続き、顧客データの分析・活用に関する能力を高めることで、顧客ニーズの可視化やマーケティング施策への活用を進めてまいります。

4ページをご覧ください。参考として、このページでは、これまでの当社のCX戦略の取り組みの歩みを記載しています。CX戦略は17年3月期より取り組みを開始し、ご覧の通り、ステップを踏んで、顧客データや体型データを有効活用するための体制を築き上げてきました。CX戦略の目標は、お客様一人ひとりと“深く、広く、長く”つながる関係を再構築するものですが、感染症をきっかけに取り組みをスタートしたものではなく、デジタル技術の進歩やお客様の意識の変化を踏まえて、数年前から着手してきた取り組みとなります。

また、顧客の購買体験の向上とストレスのない購買環境の実現は、お客様と当社の双方に利益をもたらすものであると考え、積極的に投資をおこなってまいりました。お客様一人ひとりに向き合った提案や接客は、ポストコロナの世界において、より重要になると感じておりますので、今後も強化を図り、より大きな成果につなげてまいります。



5ページをご覧ください。

次に、21年3月期の成果として、ECの伸長についてご説明します。感染症により実店舗での営業が制限を受ける中、多くの国でEC事業が成長しましたが、記載のワコール、ピーチ・ジョン、米国ワコール、IO社のECビジネスは、CX戦略と同様にこれまでの取り組みが実を結び、大きく成長しました。次ページ以降では、21年3月期のトピックスとして、コロナ禍でも高い成長を遂げた3社のECビジネスについてご紹介いたします。

6ページをご覧ください。

まずワコールの自社ECの成長について記載しています。ワコールでは豊富な商品ラインアップに加え、販売員によるチャットコンサルなど他社にはないサービスを導入し、成長に向け注力してきました。21年3月期においては、実店舗との連携強化やCX戦略の取り組みによる貢献もあり、20年3月期に比べ56%と高い成長を遂げました。

右に21年3月期の自社ECのKPIの傾向を記載しています。直営店との連携強化により、平均購買年齢が低下したことで、受注単価こそ20年3月期を下回りましたが、新規顧客・既存顧客ともにサイトへの訪問者数が増加したことに加え、コンバージョン率も向上した結果、大幅な売上拡大に繋がりました。

7ページをご覧ください。

次に、業績が大幅に改善したピーチ・ジョンです。これまでの同社の業績の低迷と回復の要因などにつきましては、21年2月に開催した説明会で社長の枅尾が説明したとおりです。

19年4月から取り組んだ構造改革でコスト構造が改善していたことに加え、中心事業であったカタログを休刊し、それに変わる武器として自社ECの強化に注力していたところに感染症による巣ごもり需要が拡大し、業績が大きく改善しました。

左に業績改善の最大の要因となった国内のピーチ・ジョンの自社ECのKPIの傾向を記載しています。消費者のニーズを捉えた商品づくりはもちろんですが、プロモーション施策の効果の引き上げに努めたことも寄与し、各指標が大きく向上しました。

TOPICS - LIVELYの成長

売上高 ※自社ECのみ **31.8**百万ドル（前期比＋94.1%）

19年7月末 子会社化
（19年8月～連結対象）

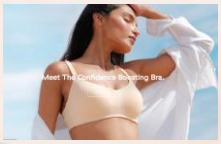
「LIVELY」
- 女性が情熱的に自信を持って生きることを応援するブランド

Intimates Online CEO
Michelle Cordeiro Grant

20/3期

成長に向けて積極的なマーケティング投資を実行

ECサイト
- 快適さを求めた商品の比率を高めると同時に、「バンドルパック」と呼ばれる2クリックで製品を購入できる仕組み導入
- 物流業務を米国ワコールに移管



顧客とのタッチポイントの拡大
- 2021年2月アメリカの人気チェーン「ターゲット（Target）」での展開開始

21/3期

21/3期の主要KPI		
訪問回数	↗	前期比 +40%
訪問件数	↗	新規顧客75% 既存顧客25%
CVR	↗	3.44（+0.58pt）
受注単価	↗	約72ドル（+4.3ドル）
マーケティングコスト	↗	18.6百万ドル（+15%）

（注）記載の前年比は、12カ月累計の実績と比較したものです
（IO社の新規連結は19年8月以降のため、参考値として記載しています）

8

8ページをご覧ください。

米国のEC事業の中でも、特に成長が著しかったIO社のLIVELYブランドについてご説明します。

当社グループは19年7月に同社を完全子会社化し、成長に向け積極的な投資を続けてきました。デジタルネイティブ世代を中心にこれまでの当社にはないノウハウやアプローチで、順調に顧客数を増やし高い成長を維持しているだけではなく、同社の成長はその他の事業会社にも刺激を与えており、シナジー効果も発揮できていると考えています。

黒字化にはあと2年ほど要すると見ていますが、21年2月からは米国の大手小売業者「ターゲット」で商品展開が開始されるなど、ポジティブなニュースも多く、今後の成長が非常に楽しみなブランドです。

右にIO社のECのKPIの傾向を記載しています。積極的にマーケティング費用を投下している効果はもちろんありますが、商品のファンであるアンバサダーを活用したアプローチなどにより、コンバージョン率が3%半ばと非常に高く、サイト訪問者の増加を効率的に売上につなげることが出来ている点が特徴的です。

21/3期の成果③「構造改革の進捗」

高コスト体質の改善に向けて構造改革を加速：ワコール（日本）

	21/3期の状況	21/3期の具体的な取り組み	今後の目標
店舗収益の改善	百貨店**約30店舗**を消化取引に切り替え （百貨店の店頭売上の約23%に相当）	➢ 自主管理店舗への転換 ➢ 売場環境の見直し （複数フロアでの展開から、集約型の売場へ） ➢ 取引条件等の見直し （掛け率の改定、人員体制、店長制の導入）	24/3期までにすべての百貨店を消化取引へ転換を目指す
人件費の最適化	要員計画マネジメントを通じた総人件費の削減 **▲10億円**（進捗率20%）	➢ 販売員やアルバイトの採用抑制 ➢ 内勤：要員計画に基づく異動・配置 ➢ 外勤：要員計画立案と運用開始	継続して取り組みを推進 （KPIはP14に記載）
その他経費の最適化	経営悪化を踏まえ、徹底的なコスト削減を実行	➢ 事業領域全般にわたり、これまでの施策や支出計画の見直しの実行 ➢ 音声・ビデオ会議システムの導入・活用による出張費の削減	

9ページをご覧ください。

3つ目の成果として、構造改革の進捗についてご説明します。

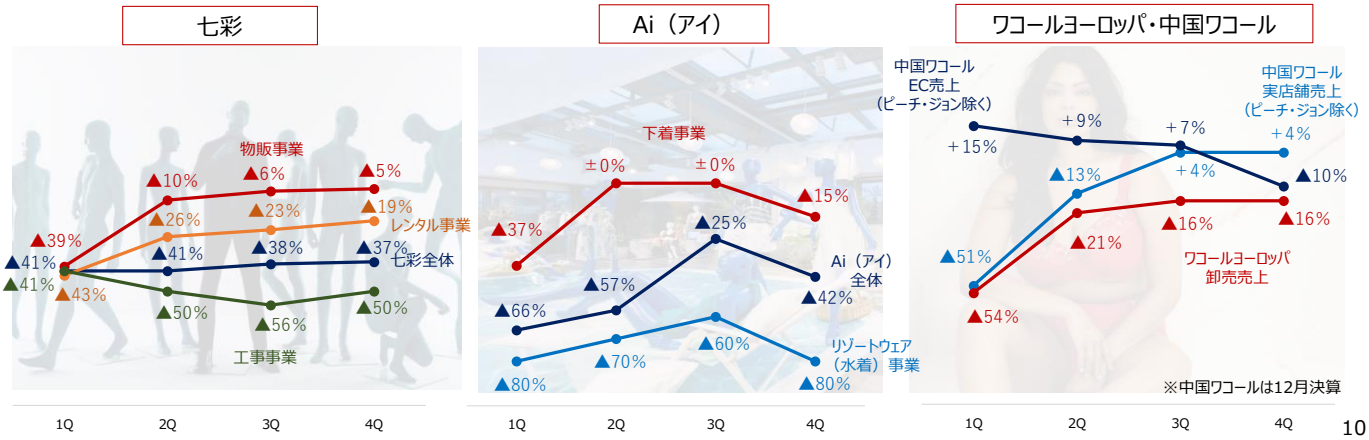
21年3月期の業績においては、成果として経費の削減が目立っていますが、これまで説明してきた通り、店舗収益の改善に向けた自主管理店舗への切り替えや、人件費の適正化についても記載の通り進めることが出来ています。22年3月期においても継続し、掲げた目標の達成に向けて取り組んでまいります。

21/3期の振り返り④

22/3期以降へ持ち越した課題

1. 感染症影響により経営環境が大きく悪化している国内子会社（七彩・Ai）の対処・改革
2. ECの競争環境が激化する中国、感染症影響が長引く欧州における再成長戦略の構築

➢ 21/3期の業績（増減率）



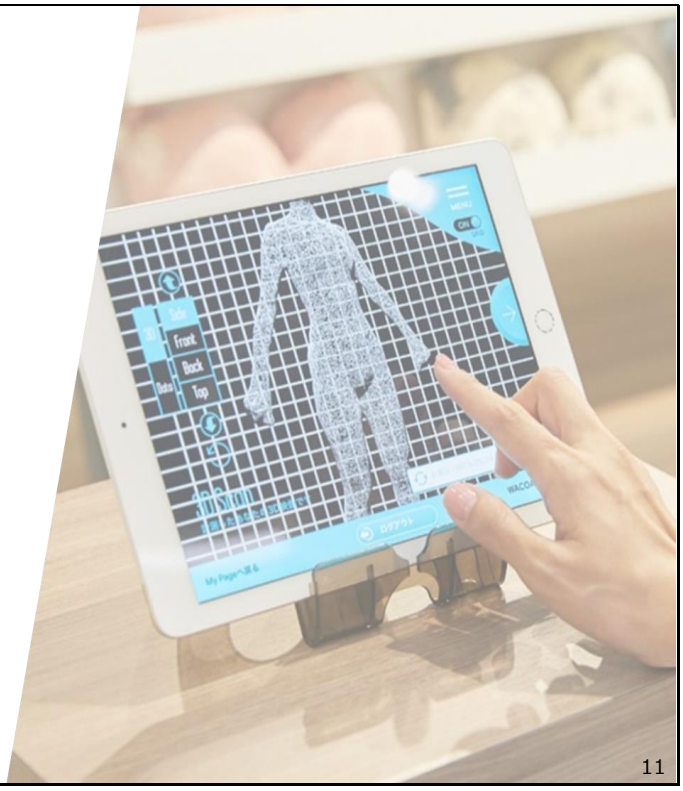
10ページをご覧ください。

ここまで、成果を中心に振り返ってまいりましたが、21年3月期に対処しきれなかったことや、新たに課題として挙がってきたことも多くあります。このページは、22年3月期以降に持ち越しとなった課題の中でも特に重要な2つの事項について記載しています。

1つは、感染症により事業環境が大きく変化した国内子会社の対処と改革です。

2つ目は、これまで成長を維持していた主要海外事業のうち、中国事業と欧州事業の市場環境の変化への対応です。まず、これまで成長ドライバーの役割を果たしてきた中国ですが、足元ではEC市場において新興ブランドとの競争が激化しており、新たな成長戦略の策定が必要と感じています。また、欧州では主要マーケットでの再成長に向けたデジタル戦略の策定に加え、新たな市場の開拓などに取り組む必要があると考えています。当期は、新しい中期経営計画の策定年度となりますので、これらの課題についても議論してまいります。

22/3期の役割と取り組み



11ページです。それではこれより、22年3月期の役割と取り組みについてご説明いたします。

22/3期の役割と取り組み

- 高収益な経営体質への回帰に向けて”構造改革仕上げの１年”

収益構造改革の実行	1. 固定費の削減 2. 不採算事業の対処・改革
成長戦略の推進	3. 顧客起点のバリューチェーン改革 4. CX戦略の推進
サステナブル活動の推進	5. 事業成長に向けた重要課題の再抽出 6. 人権と環境課題への対応強化

12ページをご覧ください22年3月期の役割と取り組みについて記載しています。

当期は、現中計の最終年度となりますが、次期中計以降で高収益な経営体質へ回帰するために、不採算事業の対処や改革などの構造改革を仕上げる1年として位置付けておりますので、もっとも重要な取り組みとして「収益構造改革の実行」を掲げました。加えて、「成長戦略」、「サステナブル活動」についても強化する計画です。次ページ以降では、これらの詳細につきましてご説明していきます。

22/3期の取り組み - **収益構造改革の実行**

1. 固定費の削減

- 要員計画の徹底による人員適正化を継続し、人件費率の低減を実行
- 固定化された一般経費の費用対効果の見直し
  （非効率な投下費用の見直し・削減）

2. 不採算事業の対処・改革

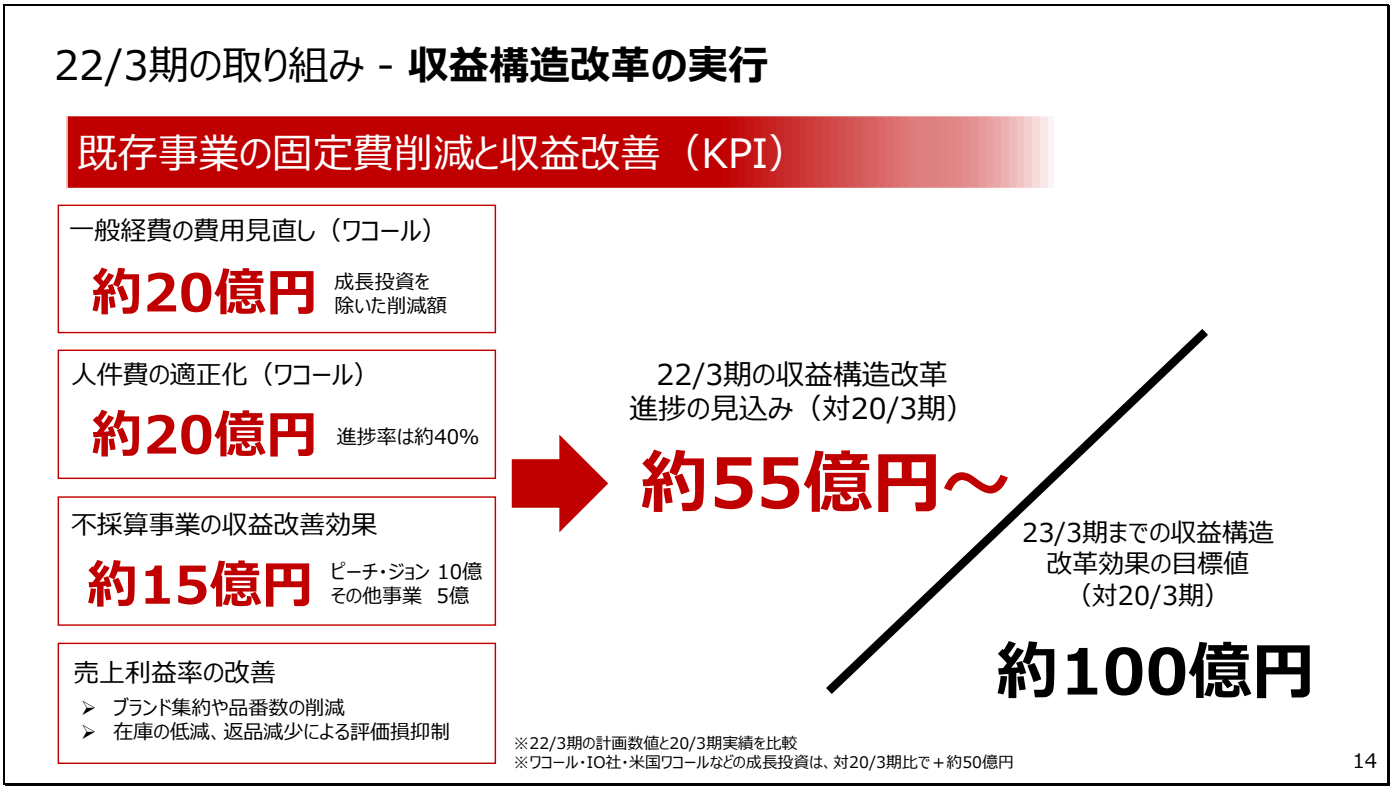
- 全事業の収益構造の再点検と、対処する不採算事業の決定
- 不採算事業は、次期中計へ持ち越さないために、22/3期に対処を実行
  （事業改革は継続して実行）

13ページをご覧ください。

22年3月期の取り組みの1つ目として掲げる、「収益構造改革」についてご説明いたします。

固定費の削減としては、国内のワコールを中心に現在進めている要員計画マネジメントを着実に遂行することに加え、一般経費の削減についても費用対効果を十分に検証し、非効率なコストについては見直しや削減を図っていきます。

不採算事業の対処・改革については、構造改革の仕上げの1年となりますので、次期中計に持ち越さないよう、当期中に収益改善に向けたオペレーションの見直しや改革に取り組んでまいります。



14ページをご覧ください。収益構造改革のKPIについて記載しております。当社グループはこれまで発表している通り、収益構造改革の効果の目標値を100億円に設定し、23年3月期までの達成を目指すこととしています。

22年3月期につきましても、前ページに掲げた取り組みを着実に実行し、固定費の削減や不採算事業の収益改善、粗利率の改善に努める計画です。取り組み2年目となる当期の進捗計画については、収益構造改革の効果の目標値100億円に対して、55億円以上という数値を設定しています。将来に向けた成長投資を継続する一方で、既存事業についてはこれまで以上に効率化を進めてまいります。

22/3期の取り組み - **成長戦略の推進**

3. 顧客起点のバリューチェーン改革：ワコールの組織再編

消費者の購買行動や流通構造への対応力を強化し、
再成長の実現と高収益の経営体制を構築するため、組織再編を実行（2021年4月1日～）

①チャネル別の組織を見直し、エリアごとにすべての販売チャネルを管轄する体制へ移行
②展開するブランドの提供価値の最大化と企画業務の効率化を目的に、商品企画業務を統合
③ブランドやチャネルを横断した広告戦略の実現と投資の最適化を目的に、マーケティング業務を統合

➡個々の機能の高度化を図るとともに、横の連携を強化して、複雑化する顧客課題に向き合う

22/3期の取り組み（組織融合の課題と解決に向けたプロセス）

- 新中計での成果創出に向けて、実効性を高める組織運営の在り方の検証と課題の洗い出し
- 顧客やエリア特性に応じたブランドや商品の配置についての検証、機動的な人材配置の実行

15ページをご覧ください。

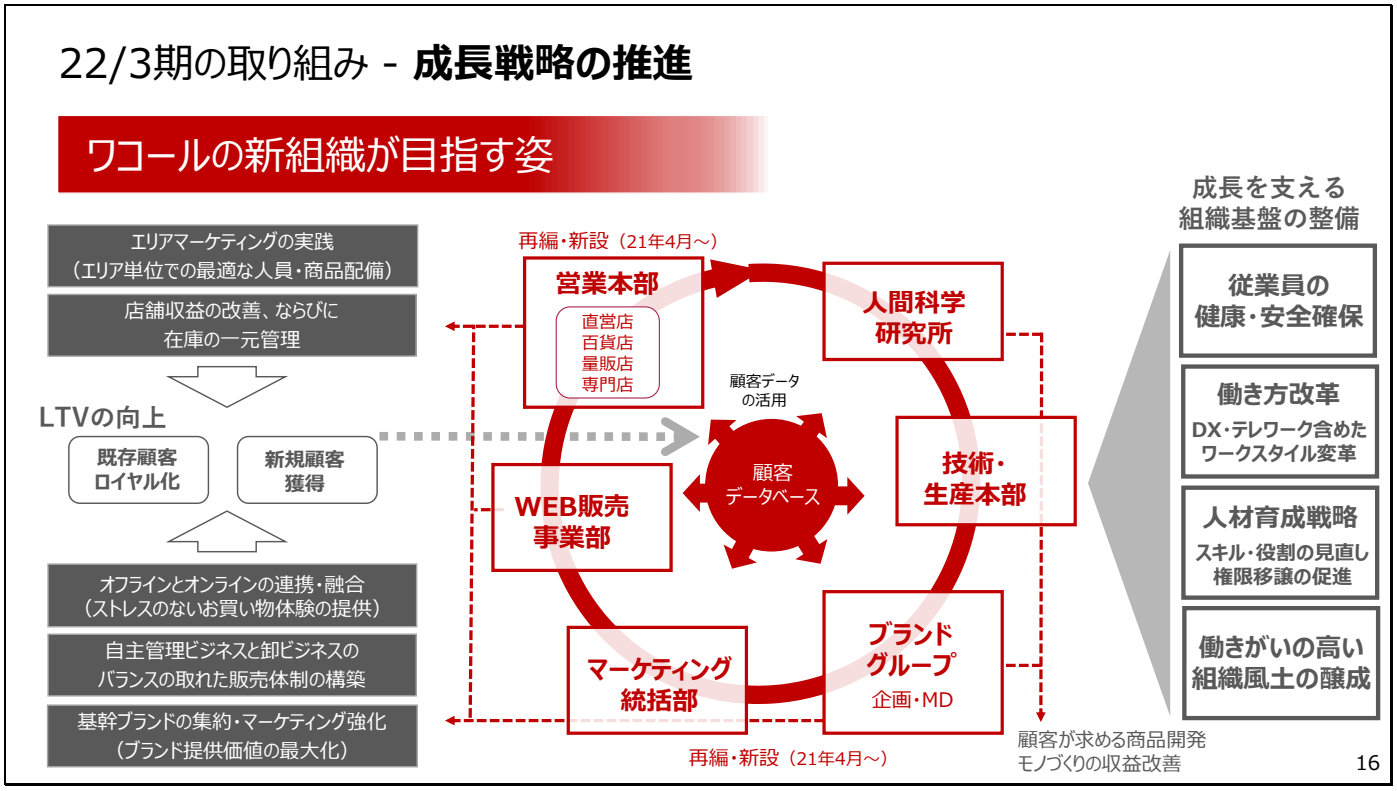
22年3月期の取り組みの2つ目に掲げる「成長戦略」についてご説明いたします。

まず、国内のワコールの再成長に向けて、21年4月1日付で実施したワコールの組織再編についてご説明いたします。

ワコールはこれまでチャネル別の組織体で事業を運営してきました。しかしながら、消費者の購買行動や流通構造の変化に対応して再成長と高収益の経営体制を実現するためには、販売・ものづくり・マーケティングそれぞれの機能の高度化を図るとともに、横の連携を強化して、複雑化する顧客課題に向き合う必要があると判断し、事業再編を実行しました。

まず販売についてですが、これまでチャネル別に分かれていた組織を統合し、エリアごとにすべての販売チャネルを管轄する体制へ移行しています。また、商品企画業務やマーケティング業務についても、展開するブランドの提供価値の最大化と業務の効率化を目的に、統合を行っています。

当期については、新しい中期計画での成果創出に向けて、実効性を高める組織運営の在り方の検証と課題の洗い出しを進めるとともに、顧客やエリア特性に応じたブランドや商品の配置についても検証を行う計画です。



16ページをご覧ください。今、説明しました組織再編を通じて、ワコールが目指す姿を図にしています。

分散化していた組織を集約した営業本部、ブランドグループ、マーケティング統括部という組織に加え、WEB販売事業部、人間科学研究所、技術・生産本部すべてで、顧客データを起点としてそれぞれの業務の高度化を図ります。また、複雑化・多様化する社会課題・顧客課題については、サプライチェーン全体で情報を共有し、連携して課題解決に取り組む組織体への変革を目指します。

それらを通じて、実現したい成果を左に記載しております。エリアマーケティングの実践、オンラインとオフラインの連携、自主管理ビジネスと卸売ビジネスのバランスを考慮した販売体制の構築、店舗収益の改善、品番数の集約などを通じて、新規顧客の獲得、既存顧客のロイヤルカスタマー化とともに、事業効率の向上につなげていきたいと考えています。また、新しい組織の実効性を高めるためには、働きがいの高い組織風土の醸成が不可欠です。働き方改革や人材育成についても引き続き、注力してまいります。

22/3期の取り組み -**成長戦略の推進**

4. CX戦略の推進

ワコール：お客さまとの「深く、広く、長い」関係性の構築に向けたCX戦略の推進

- 「オンラインとオフラインの融合」、「顧客データの活用」など顧客体験の向上
- 新たなテクノロジー開発や他社との協業などによる新規事業領域の拡大

海外：欧米中に加え、ECの急拡大が見込まれるアジア地域におけるCX戦略実行

- 米国ワコール：「Digital First Strategy」の推進による自社ECの拡大
- IO社：最適なマーケティングミックスの検証と広告宣伝投資の効率化
- ワコールヨーロッパ：3Dsmart&tryを活用したマーケティングの推進
- 中国：新規顧客の獲得によるECの継続拡大と実店舗1店当たり売上高の向上
- アジア：インド事業の拡大、EC共通プラットフォームを通じた新規顧客開拓

17ページをご覧下さい。CX戦略については、継続して、取り組みを強化します。

まず、国内のワコールですが、「オンラインとオフラインの融合」や「顧客データの活用」などの取り組みを継続することで顧客体験価値を高め、収益向上につなげまいります。また、3D計測技術を活用した新たなサービスの開発に努めるほか、他産業との協業も積極的に展開することで、事業領域の拡大に挑戦していきます。

海外につきましても、ECの強化が成長の鍵となります。各国の状況に応じたEC戦略を進めるとともに、顧客体験価値を高めるCX戦略を実行し、成長につなげてまいります。

22/3期の取り組み - **サステナブル活動の推進**

5. 事業成長に向けた重要課題の再抽出

- 複雑化する社会課題への取り組みを将来の「成長機会」に、「ESG経営」を推進
- 持続的成長と企業価値向上に向けたESG重要課題の再抽出
- 課題解決に向けた長期的な目標値の設定
  （取締役・従業員が参加する『サステナビリティ推進プロジェクト』を始動）

6. 人権と環境課題への対応強化

- 温室効果ガスの削減に向けた排出量の算出と削減目標の設定、管理プロセスの構築
- 「ビジネスと人権に関する行動計画」に対応できるグループ共通の人権方針の検討・策定
- 「商品や資材開発の指針となる環境基準の策定」および「各部門の進捗管理体制の構築」
- CSR調達活動の継続的な推進

18ページをご覧ください。

22年3月期の取り組みの3つ目は、「サステナブル活動の推進」です。

感染症を経て、当社グループを取り囲む社会環境は激変しました。また、地球温暖化の問題はさらに深刻さを増しており、消費者の価値観・サステナビリティへの意識はますます進化しています。

今後、当社グループは、複雑化・多様化する社会課題への取り組みを将来の「成長機会」として捉え、社会的価値と経済的価値の創造を両軸に成長を目指す「ESG経営」を長期戦略の柱とする計画です。

当期のサステナブル活動では、持続的成長を実現するためのESG重要課題を改めて抽出するとともに、課題解決に向けた長期的な目標値を設定する計画です。また、ガバナンスや人権、環境などの重要課題に対する取り組みについても、強化する計画です。

この4月には、経営陣・従業員、双方参加による「サステナビリティ推進プロジェクト」を立ち上げ、持続的成長と企業価値向上を実現するための重要課題についての議論を開始しています。また、サプライチェーン全体での温室効果ガスの排出量についても調査を進めており、当期中には削減目標を発表したいと考えております。

19ページをご覧ください。22年3月期の位置づけは「構造改革を仕上げること」となりますので、本日、ご説明した内容を着実に進めることが、最優先と考えておりますが、並行して、将来の成長に向けた中長期の戦略と次期中期経営計画についてもしっかりと議論を進める予定です。

さきほど、経営陣・従業員、双方参加による「サステナビリティ推進プロジェクト」を発足したと説明しました。ワコールグループが10年後も30年後も社会から必要とされるためには、「どんな存在」に進化すべきか。

社員とともに議論して、計画を立案していきたいと思います。

皆様への新中期経営計画についてのご説明のタイミングは2022年5月頃になるかと思います。

また、当期も決算説明会以外に、事業説明会やスモールミーティングの開催を検討しています。日程などが決まり次第、皆様にご案内申し上げます。以上で私からのご説明を終わらせて頂きます。

ご清聴ありがとうございました。

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。