

22年3月期第2四半期
決算説明会

22/3期のワコールの取り組みと 上期の振り返りについて

伊東 知康

(株)ワコールホールディングス 取締役 副社長執行役員
(株)ワコール 代表取締役 社長執行役員

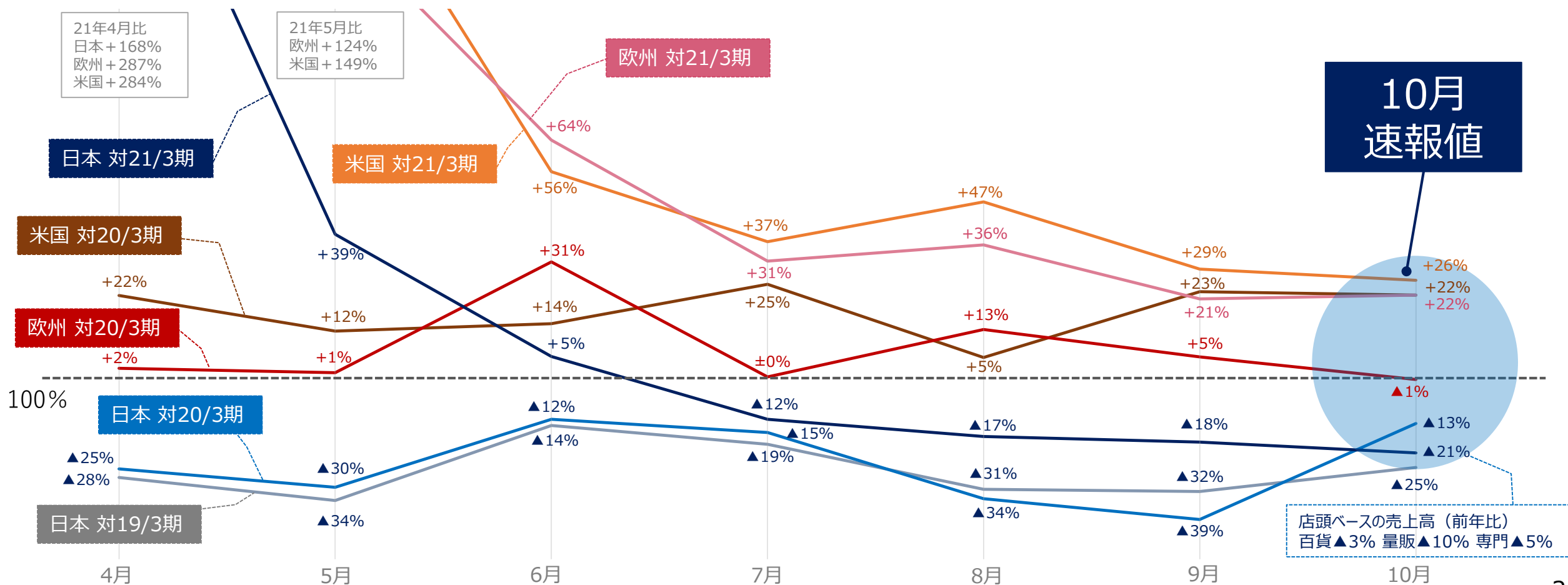
2021年11月11日



22/3期上期の振り返り

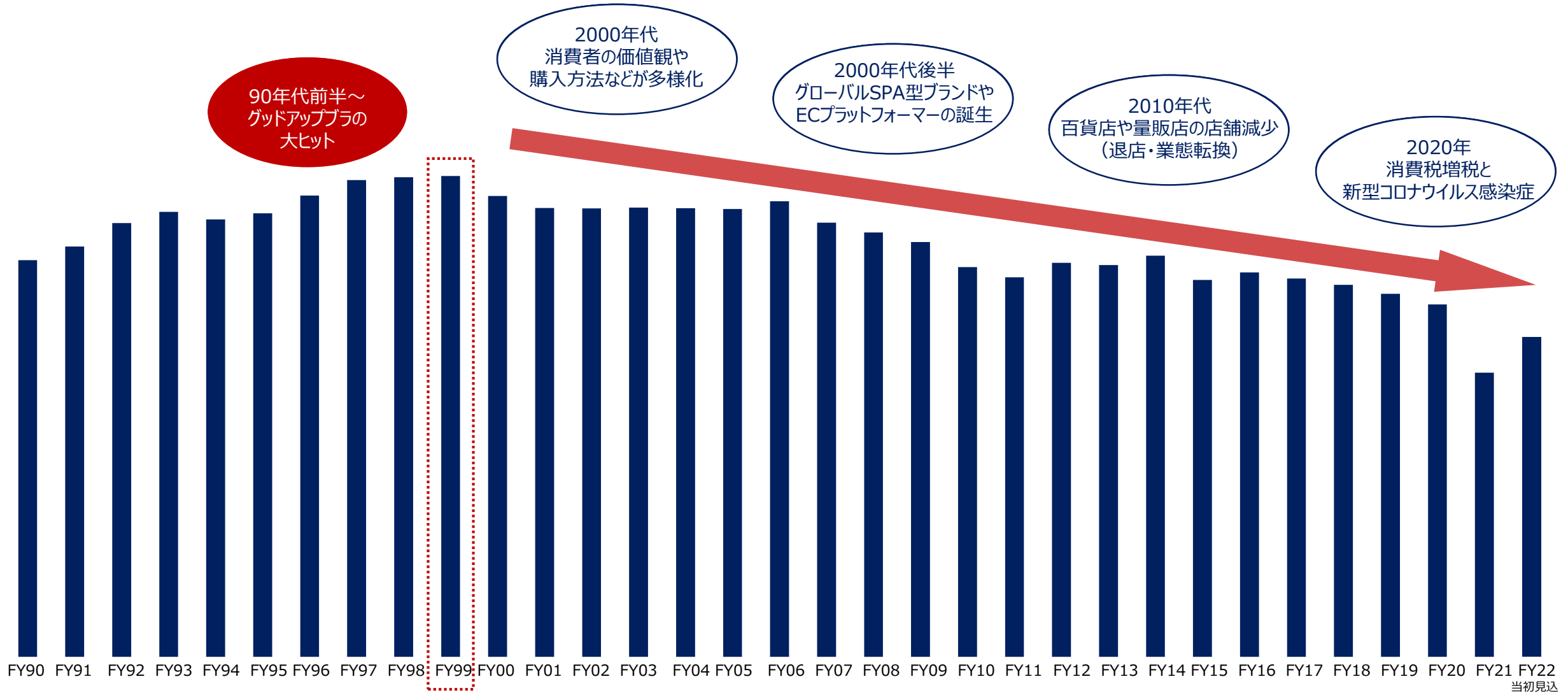
新型コロナウイルス感染症（以下、感染症）に対する規制の緩和によって
米国、欧州の商況が大きく改善したものの、国内は極めて厳しい状況で推移。
10月に入り、国内事業の環境は徐々に改善

※10月数値は確定実績ではなく速報ベース



ワコール（日本）が長期にわたって抱える課題

➤ 流通環境の変化への対応の遅れによる、トップラインの継続的な低下

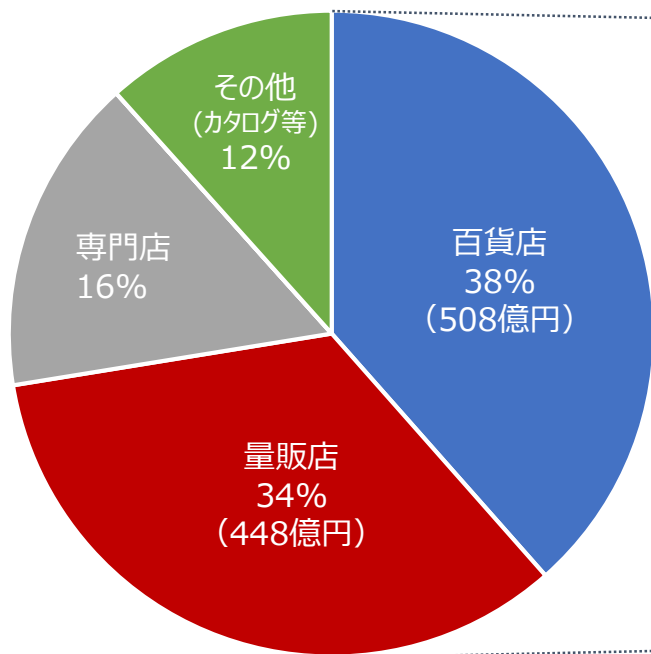


(株)ワコールの売上高推移

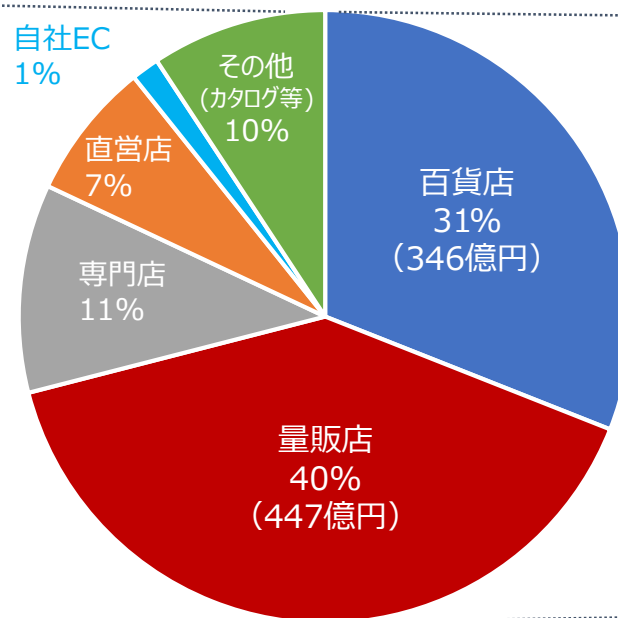
ワコール（日本）が長期にわたって抱える課題

- 直営店やECは成長するも、卸チャネルの売上減少分を補うまでに至らず

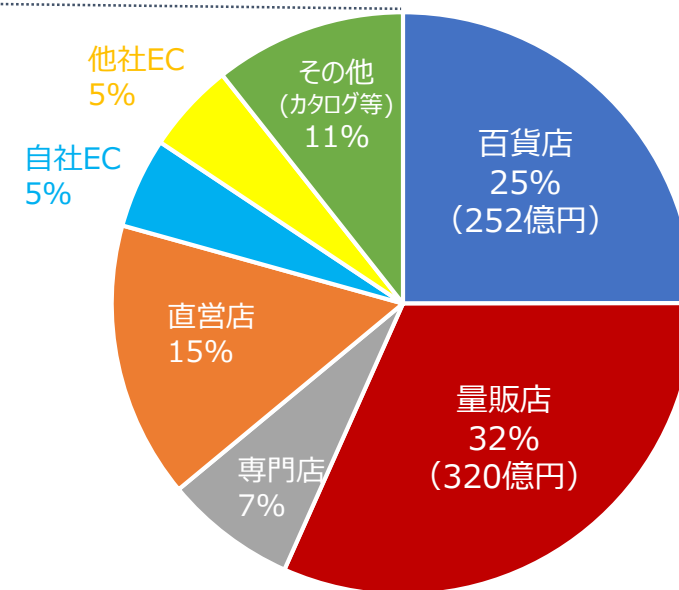
2000年3月期
売上高 1,320億円



2010年3月期
売上高 1,116億円

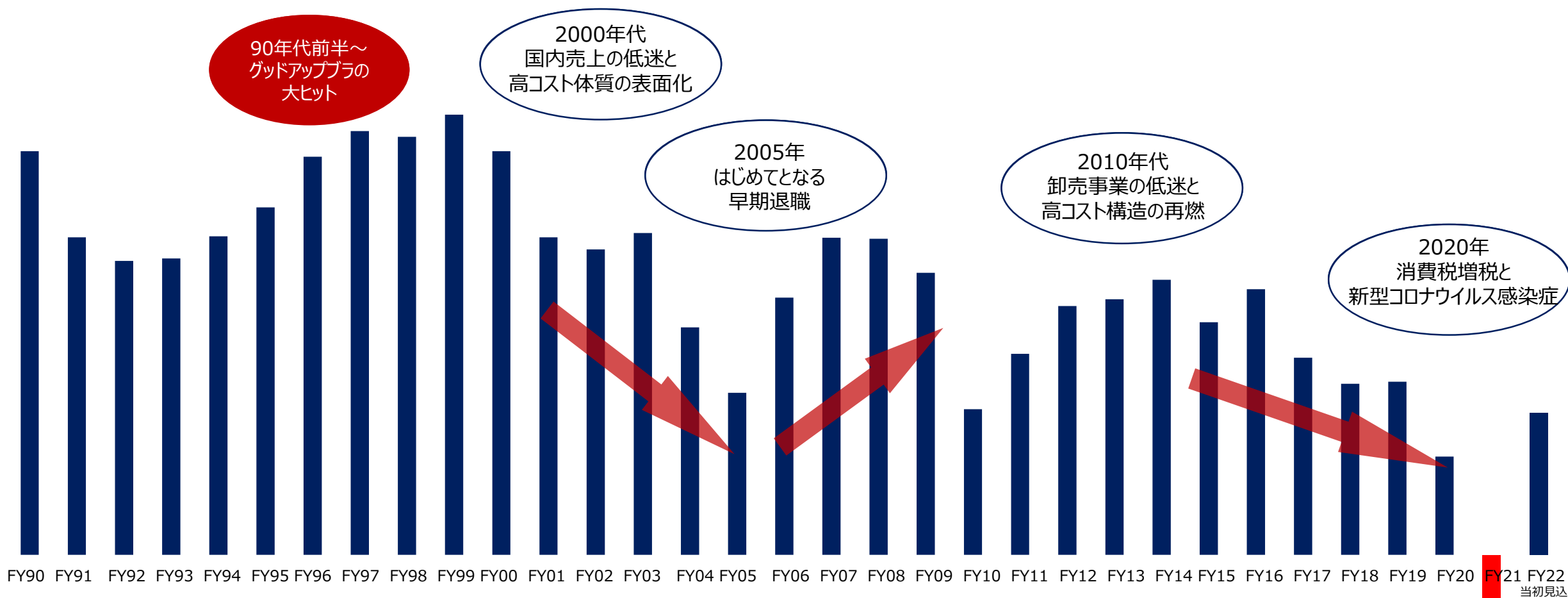


2020年3月期
売上高 1,009億円



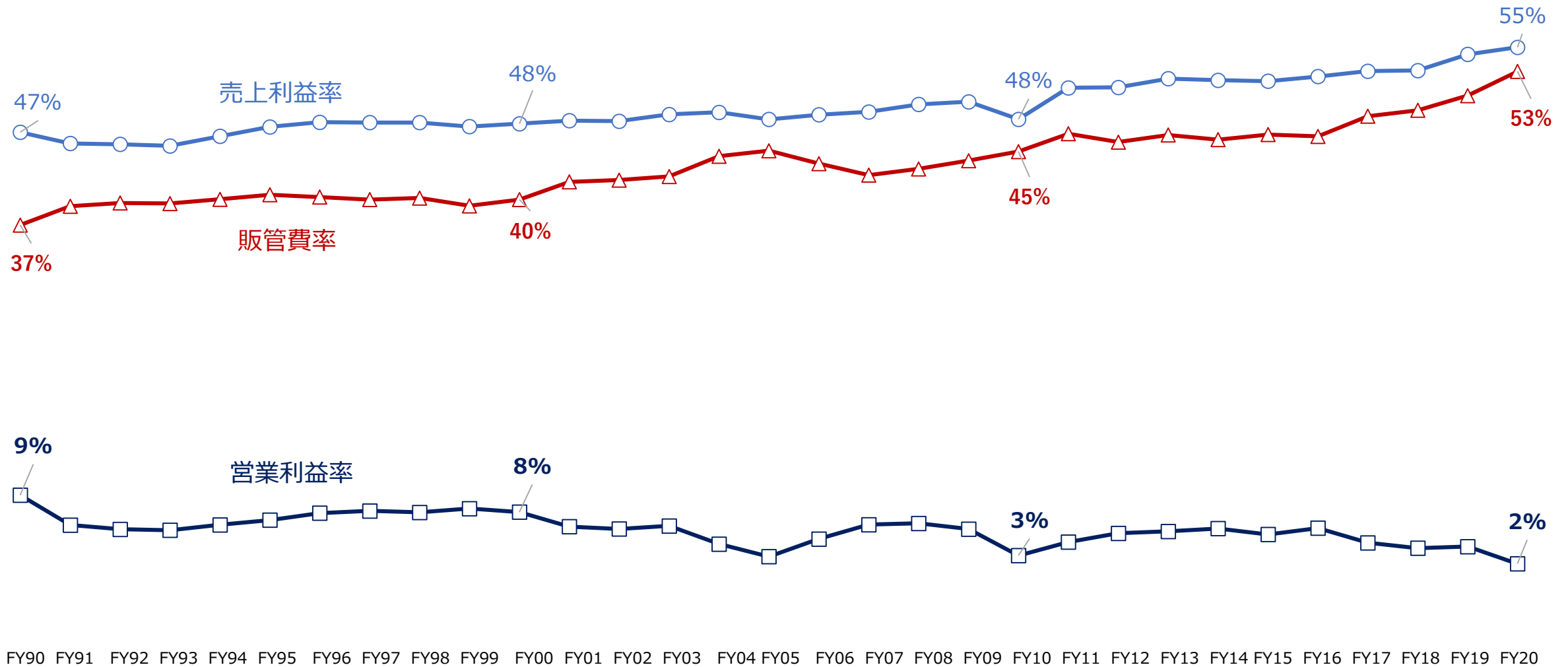
ワコール（日本）が長期にわたって抱える課題

- 卸売ビジネスの低迷に伴って、「高コスト体質」という課題が再燃
- 一人当たり営業利益額の低下



(株)ワコールの営業損益推移

(参考資料 1) 収益構造の変化



ワコール（日本）が長期にわたって抱える課題は、「変化への対応力」

再成長の実現に向けては、ワコール独自の強みを活かした成長戦略の実行と着実なコスト構造改革の推進により、レジリエンスの高い組織への進化が必要
(現中計より取り組みは始まっているものの、感染症の影響を受け、更なるスピードアップが必要)

再成長と高収益体質に向けた22/3期の取り組み

CX戦略の推進

- デジタイゼーションとパーソナライゼーション
- 顧客起点のバリューチェーン改革
- 新たなブランド戦略の実行

コスト構造改革

- 要員計画マネジメントの推進
- 効率的なマーケティング戦略の実行

サステナビリティ の推進

- 事業成長に向けた重要課題の再抽出
- 人権と環境課題への対応強化

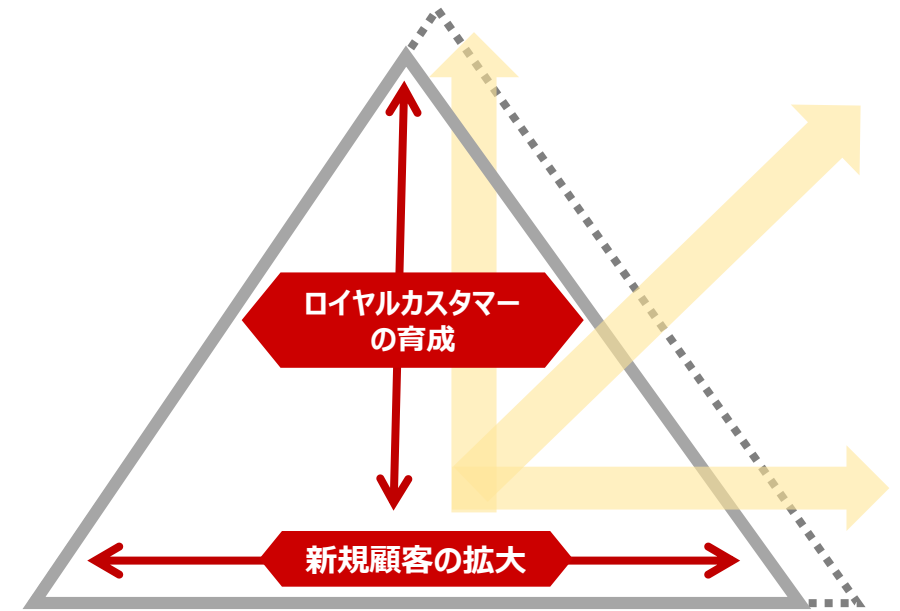
CX戦略の推進

- デジタイゼーションとパーソナライゼーション
- 顧客起点のバリューチェーン改革
- 新たなブランド戦略の実行

「CX戦略」について

顧客体験価値の向上とストレスのない購買環境
の実現による顧客との「深く、広く、長い」関係性の構築

『新規顧客の拡大』×『ロイヤルカスタマーの育成』
＝LTV拡大（顧客ピラミッドの最大化）



『新規顧客の拡大』×『ロイヤルカスタマーの育成』

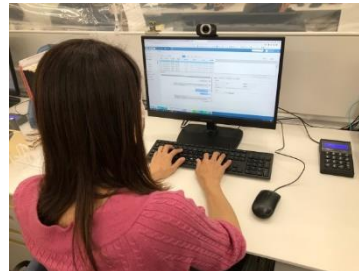
お客様への新しいアプローチ

デジタル化と
パーソナライゼーション



実効性の高い組織への変革

顧客起点の
バリューチェーン改革



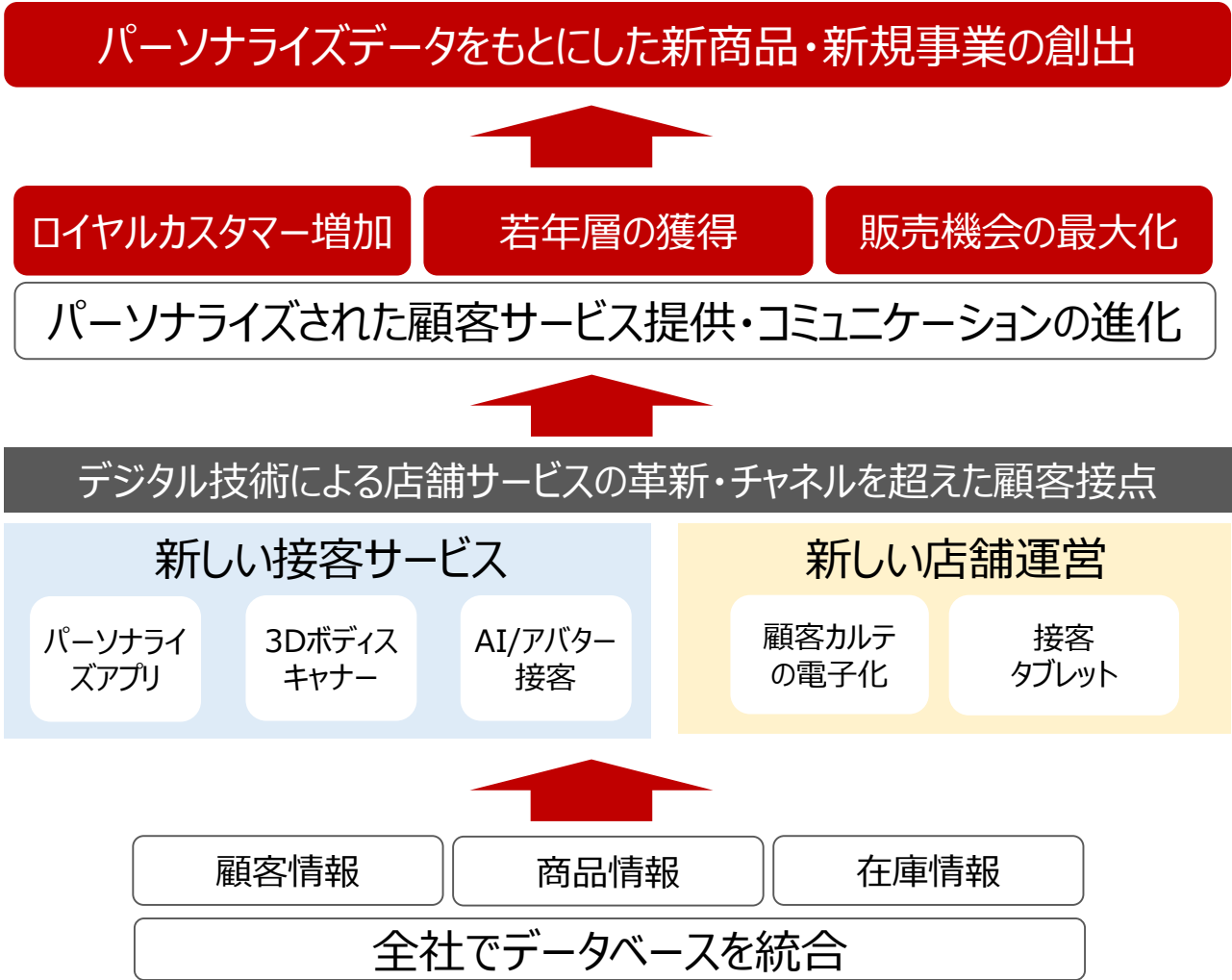
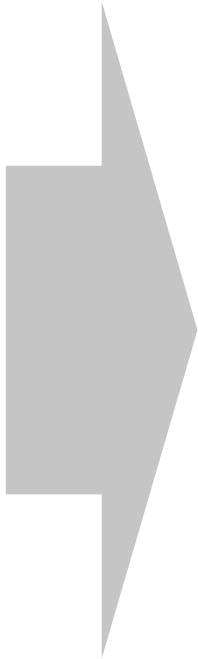
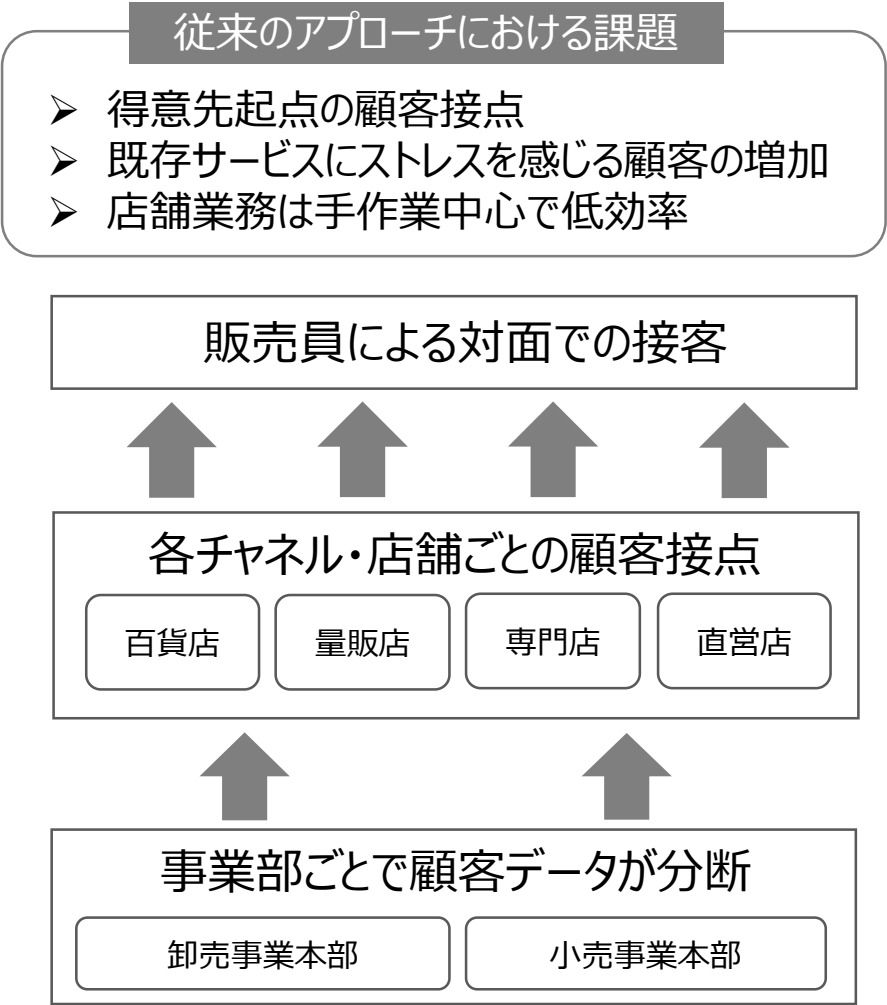
提供価値の見直し

新たなブランド戦略の実行



お客様への新しいアプローチ

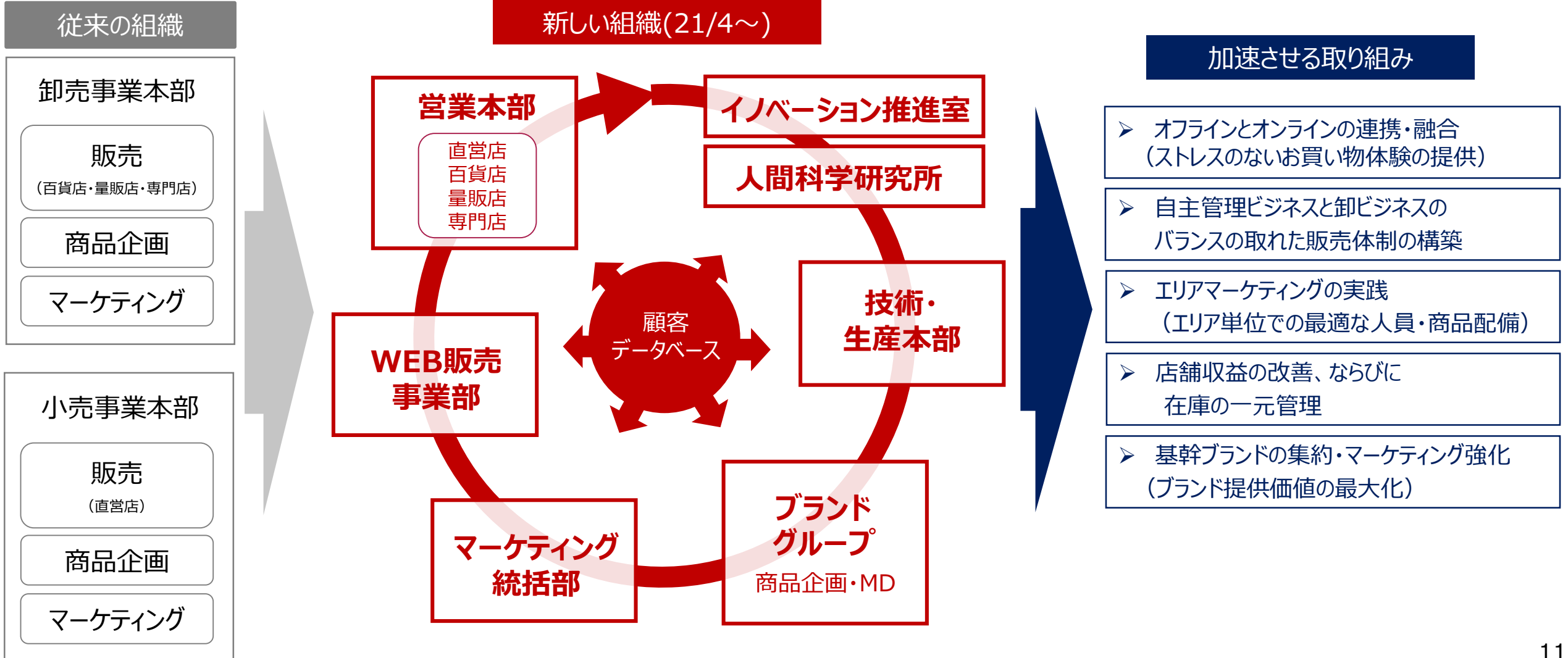
デジタイゼーションとパーソナライゼーションの取り組みを通じた、
新しい顧客との接点拡大、既存顧客とのリレーション強化、店舗業務の効率化



実効性の高い組織への変革

顧客起点のバリューチェーン改革の実行を通じたCX戦略の推進スピードの加速と実効性向上

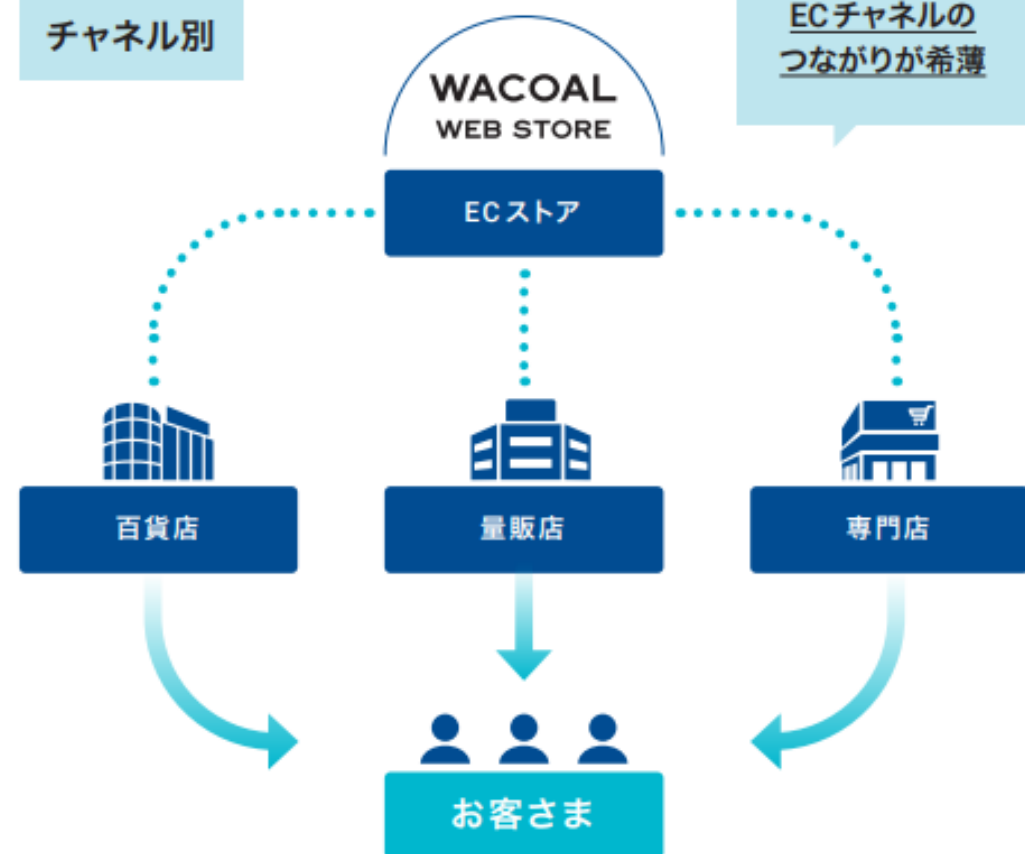
- エリア単位の人員・商品配置最適化、商品企画の高度化、マーケティングの効率化



（参考資料 2）顧客を起点とした販売体制の再編・エリアマーケティングの実践

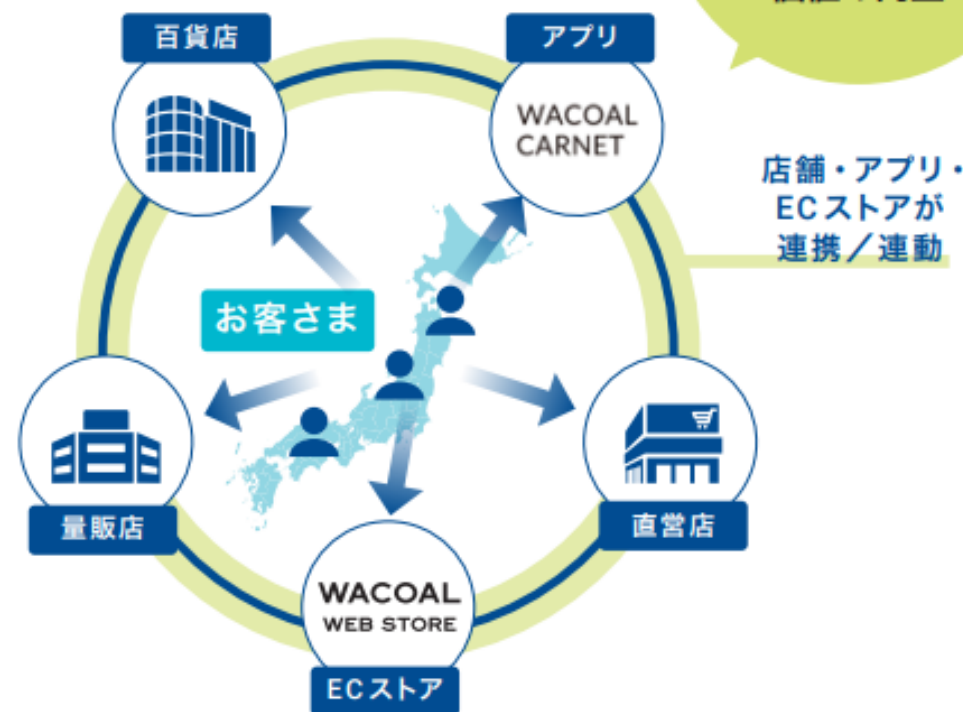
2021年3月期までの販売体制

チャンネル別



2023年3月期以降の販売体制

エリア別

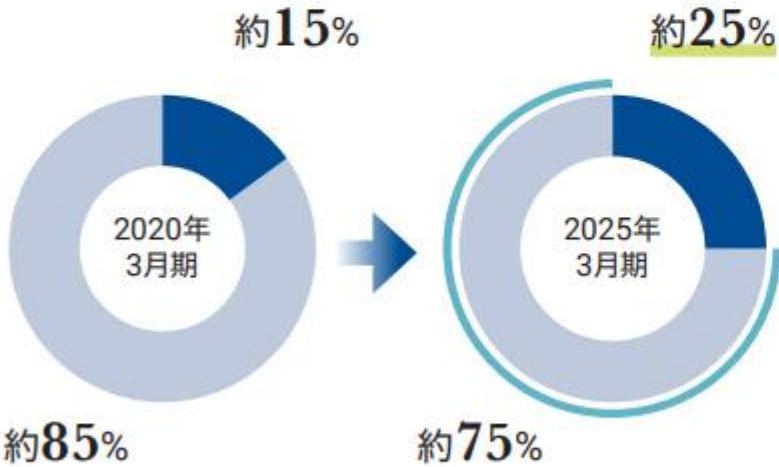


顧客を起点にエリア・チャンネルの垣根を超えたCX戦略を推進

(参考資料 3) オンラインとオフラインの連携・融合による自主管理型ビジネスへの移行

売上高に対するオンライン比率を約25%へ、
オフラインの約40%を直営店に

■ オンライン
■ オフライン



ビジネスモデル	チャネル	構成比	
		2020年3月期	2025年3月期
自主管理型ビジネス	直営店 (百貨店へのテナント出店含む)	約20%	約40%
卸売ビジネス	百貨店	約80%	約60%
	量販店		
	専門店		

オフライン

提供価値の見直し

チャネル別から顧客層別の価値提供を目指して、新たなブランド戦略を実行

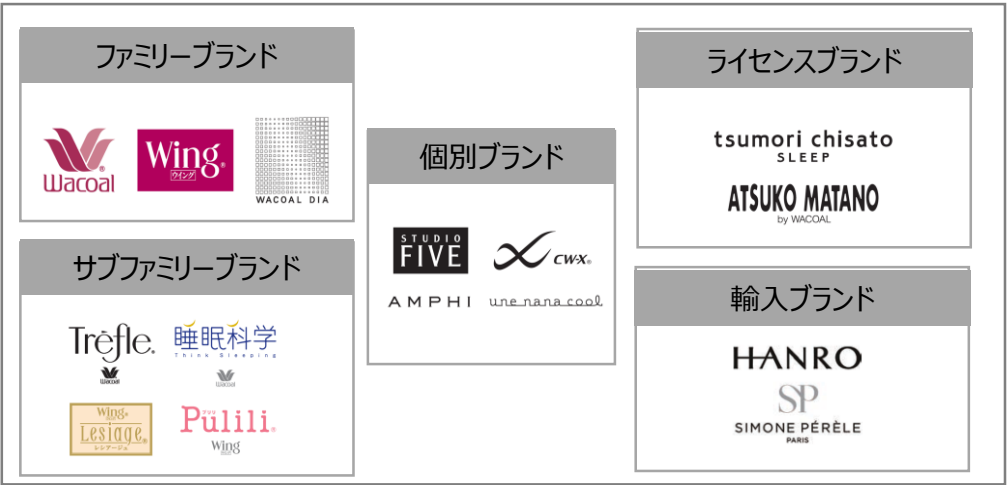
➤ 流通変化に適したブランド数への集約、ブランドマーケティング強化、投資対効果の最大化

従来のブランド展開の課題

- チャネル起点のブランド体制
- エリアにより接点を持ってない顧客が存在
- ブランド増加による販促コストの増加

チャネルを軸としたブランドごとの顧客接点

【主な展開ブランド】



56ブランド(19春夏)

新しいブランド展開

基幹ブランドを軸とした顧客接点

基幹ブランド 9ブランド



構成ブランド

22ブランド

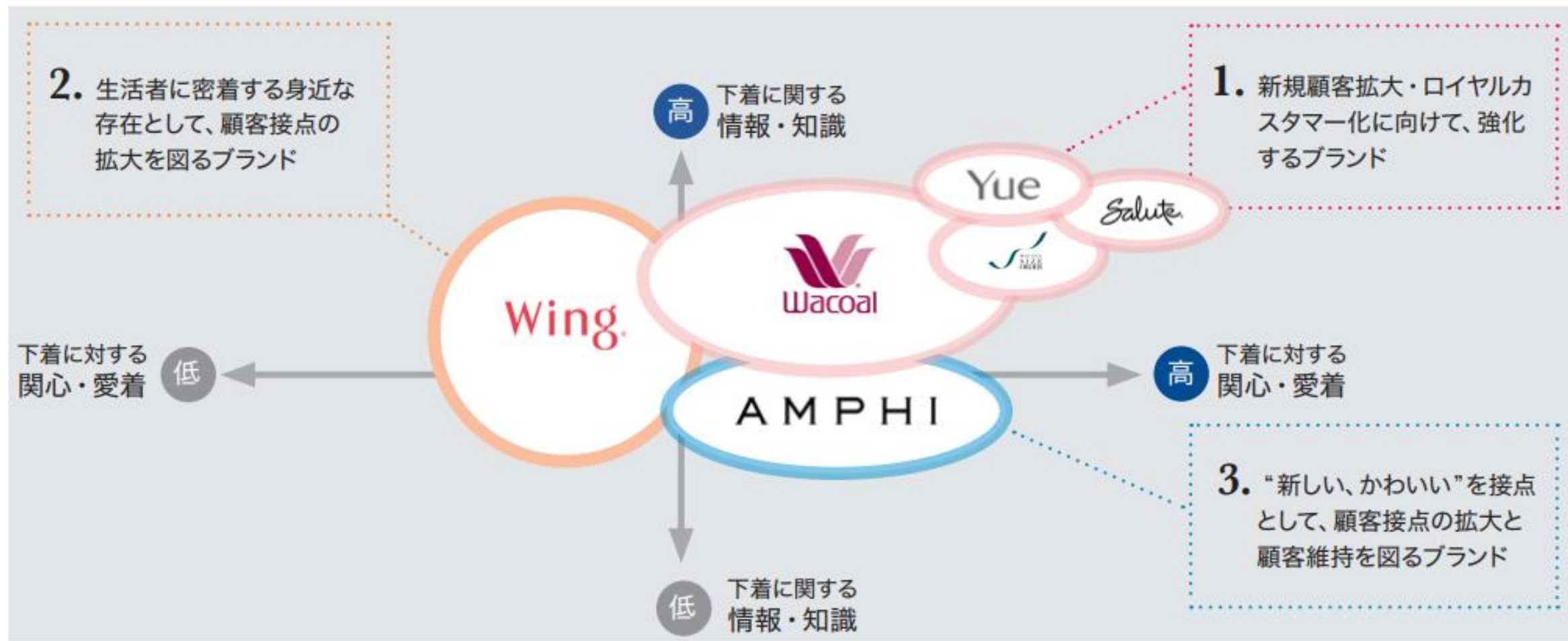
ライセンスブランド

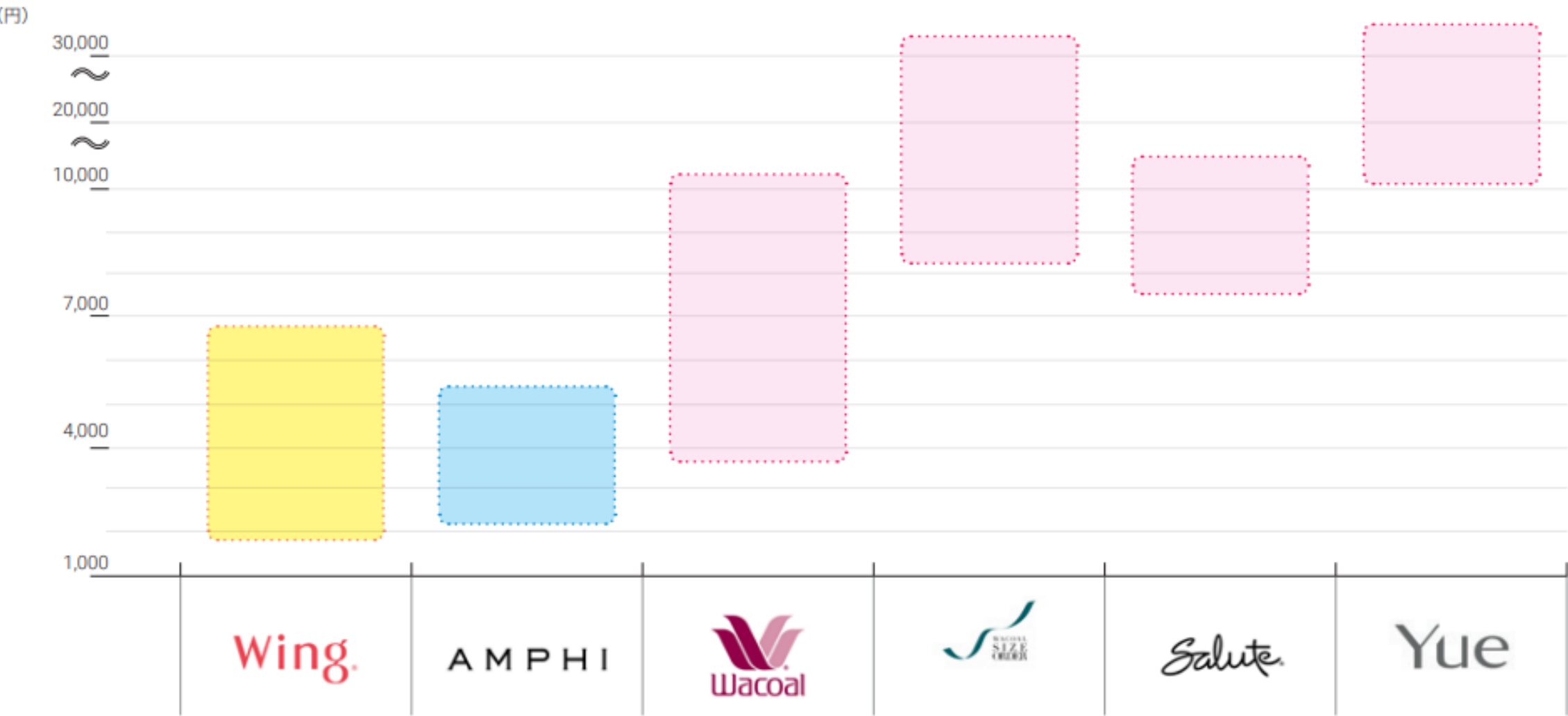
3ブランド

輸入ブランド

3ブランド

37ブランド(21秋冬)





コスト構造改革

- 要員計画マネジメントの推進
- 効率的なマーケティング戦略の実行

事業環境の急激な変化の中で売上の回復・成長に時間を要す場合でも、
従来以上の収益性を確保できる体質への変化を目指す（次期中計でも継続）

22/3期におけるKPI（対20/3期既存事業）

店舗収益の改善

- 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）

人件費の適正化

約20億円

要員計画マネジメントによる
人件費の抑制効果
24/3期までに50億円

その他経費の最適化

約20億円

成長投資を除いた削減額

売上利益の改善

- ブランド集約や品番数削減
- 在庫の低減、返品減少による
評価損の抑制など

サステナビリティ の推進

- 事業成長に向けた重要課題の再抽出
- 人権と環境課題への対応強化

ワコールグループを取り巻く環境の変化（サステナビリティを巡る認識の変化）

➤ 地球環境問題の深刻化

- ・温暖化に起因する異常気象の発生頻度の高まりによる事業活動の停滞
- ・「パリ協定」や、「日本政府のカーボンニュートラル宣言」への貢献

➤ サプライチェーンの変化

- ・サプライチェーンにおける人権や環境への意識の高まり
- ・サプライチェーン上の課題への対処は、企業の責務に

➤ 新たな消費行動を実践する世代

- ・SDGsなど社会課題解決への貢献が消費行動（企業選別）の指標に

2030年に向けた環境目標

自社排出量 「ゼロ」

自社排出量についてはゼロを目指し、順次再生エネルギーへの切り替えを実施
(対象：国内事業)

製品廃棄 「ゼロ」

製品廃棄1%水準をゼロへ。
また、工場での残材料破棄削減に向けた取り組みを推進
(対象：(株)ワコール)

環境配慮型素材 「50%」

環境配慮型素材の使用比率を「50%」までに高める
(対象：(株)ワコール)

- ・サプライチェーンにおける温室効果ガス排出量の削減目標については、22年春に開示
- ・環境活動の2050年に向けた長期目標については、22年春に開示
- ・海外事業の取り組みについては、自社排出量の調査から開始し、時期を見て目標設定

サプライチェーンにおける温室効果ガスの排出量を調査

- 脱炭素社会の実現に向けた取り組みを進め、サプライチェーンにおける温室効果ガスの排出量削減をより確実なものにするため、ワコール事業（国内）のサプライチェーン全体における温室効果ガス排出量（Scope3）を初算出
- 気候変動への取り組みに関する情報開示を推進するため、国際的な非営利団体であるCDPの気候変動質問書にも2021年7月末に初めて回答
- ワコール事業（国内）のサプライチェーン排出量は約34万トンという結果にこの結果をもとに、サプライチェーンにおける排出削減目標についての検討を行い、当期中に設定予定（調査対象年度：20年3月期）

上期の振り返りについて



21秋冬に新発売した新ブランド「YUE（ユエ）」

CX戦略の進捗

➤ 既存顧客の購買人数は増加するも、新規顧客の獲得には苦戦

3D展開	新規顧客の獲得	既存顧客の ロイヤルカスタマー化	ECの成長
△	×	△	○
進捗	進捗	進捗	進捗
上期の進捗状況	上期の進捗状況	上期の進捗状況	上期の進捗状況
➤ 感染症影響の長期化を受けて、3Dスマート&トライの導入数は当初計画を下回る（中計策定時の計画） ➤ 上期の計測者数は、約2.2万人、うち購入まで至る計測者は約3割 (21/3期の年間計測者数3.8万人)	➤ 巣ごもり需要の裏返しなどが影響し、新規顧客獲得は、計画に対して44%の進捗に留まる ※新規顧客：購入者のうち、新規会員の登録者数 ➤ 感染症影響による実店舗の低迷を受けて、平均単価は前年同月を下回る	➤ 既存顧客の購買人数は、計画に対し62%の進捗 ➤ 感染症の長期化が影響し、購買回数が伸び悩んだ結果、既存顧客による売上高は計画に対して、43%の進捗に留まる	➤ EC売上は、前年同期比の高い水準を上回る 自社EC：+1% 他社EC：+11% ➤ ECの売上構成比率は23%（自社・他社含む）

コスト構造改革の進捗

➤ コスト構造改革は計画通りに進捗

人件費の適正化



進捗	○
上期の進捗状況	
➤ 要員計画の進展、賞与基準の見直しなどにより、20/3期上期に対し、約20億円の削減 ➤ 一時的な影響（退職給付費用の増減）を除く、実質ベースの人件費削減額は約13億円 (計画に対して65%の進捗)	

その他経費の最適化



進捗	○
上期の進捗状況	
➤ 外部環境を踏まえた販促費の抑制などにより、20/3期上期に対して、約15億円の削減 ➤ 費用の後ろ倒しなどを除く、実質ベースの経費削減額は約12億円 (計画に対して65%の進捗)	

店舗収益の改善



進捗	○
上期の進捗状況	
➤ 自主管理店舗（定借や消化取引）への転換や、それに合わせた取引条件の見直しは進展 ➤ 百貨店（全186店舗）における定借や消化取引の店舗割合は、約55%	

ブランドや品番集約



進捗	○
➤ 上期の進捗状況	
➤ 高価格帯ブランドの集約と「YUE（ユエ）」ブランドの発売 ➤ ブランドやグループ数の減少などより品番数も減少 ➤ 21AW（秋・冬）における品番数は前期に比べ約2割減少、前中計最終年度に比べ約3割減少	

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。