

(株)ワコールの下期の取り組みについて

(株)ワコールホールディングス
代表取締役 社長執行役員
安原 弘展

代表取締役、ならびに主要子会社の代表取締役の異動

異動の背景と後任

- 代表取締役副社長執行役員 兼 (株)ワコールの代表取締役社長執行役員である伊東知康本人から、一身上の都合を理由に、両役職の辞任の申し出（2022年11月末で退任）
- 2023年3月末まで、ワコールHD社長の安原弘展が(株)ワコールの社長を兼任し、国内事業を統括
- ワコールは、2023年4月以降、新体制へ移行



(株)ワコールホールディングス
代表取締役 社長執行役員
安原 弘展

■ 人員構成の適正化に向けて、フレックス定年制度の特別運用を実施

本制度の実施の目的

- 国内事業で掲げる収益力向上の実現に向けて、事業構造改革のスピードアップを図る
- 事業規模に見合った人員構成の適正化を図る
- 新たな課題に果敢に挑戦し、スピーディに結果を出すレジリエントな組織への変革

実施対象会社	(株)ワコール
対象者	満45歳以上の正社員・無期雇用契約社員・定年後再雇用社員 (管理職層は、満50歳以上) ※販売職は除く
募集人数	250名程度
募集期間	2023年1月（予定）
退職日	2023年3月末
支援内容	特別加算金の支給

上期の振り返り

(株)ワコールの重点取り組み事項

CX戦略の推進	顧客体験価値の向上とオンライン・オフラインの融合によりLTV向上を目指す
エリア販売体制の進化	エリア情報に基づいて、地域・顧客ごとに最適なマーケティングアプローチを実施
マーケティング強化	全社マーケティング機能の統合により、顧客に響く効果的なプロモーションを展開
コスト構造改革	働き方・モノづくり構造改革の継続と、費用対効果の追求による収益力の向上
不採算事業の対処	定期的な点検を通じた撤退等の判断



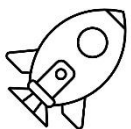
上期終了時点の評価

▲	↑リテンションマーケティングの強化による会員売上拡大 ↓課題：新規・非会員の購買は想定を下回る
×	↓エリア販売体制の機能不全、顧客接点の開発の遅れ ↓エリア分析（人口構造・消費特性etc）の遅れ
×	↓店頭ファーストのマスマーケティングの継続 ↓マーケティング不全に対する原因分析と対応の遅れ
▲	↑コスト構造改革に向けて人員構成の適正化に着手 ↓課題：損益中心の組織変革・原価高騰への対応
▲	↑不採算事業の抽出と、対処に関する議論が進展（下期中に継続を判断）

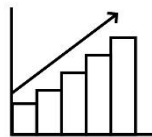
反省

- 課題解決に向けたスピードが遅く、各施策の検証から改善に至るプロセスが正しく機能していない
- 経営や各施策に対する責任の所在が明確でない。また、HDの監督機能も不十分であった
- 経営者・従業員ともに、「変わりたくない」という悪しき企業文化を排除できていない

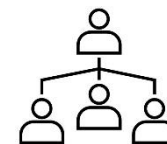
■ 下期の重点施策



構造改革のスピードアップ



成長軌道に戻る道筋をつける



後継者の選出

具体的な取り組み

- **マーケティング活動の抜本的な見直し**：マーケティング体制の再構築/戦略的なコスト配分
- **エリア戦略の再構築**：人的・投資効率の追求、成長エリアの選定とリソースの移管
- **既存店舗の損益見極めと退店店舗リストの策定**：損益計画と改善策から判断
- **自社EC強化**：店頭ファーストのマーケティングの見直し、新規顧客獲得策の強化
- **組織の活性化、心理的安全性の高い職場づくり**：組織課題の抽出と改善
- **来期の経営体制の策定**：将来を担える人材の選抜、人員の適正化と組織のスリム化

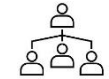


① マーケティング活動の抜本的な見直し

1. **ピーチ・ジョンを参考にマーケティング体制を再構築、モニタリングの強化**
 - 企画から店頭まで一気通貫したマーケティング戦略の実行
2. **マーケティングコストの見直しと、戦略的なコスト配分の実行**
3. **“3D smart & try” のマーケティング活用方法の見直し**
4. **外部コンサルティングの活用によるブランド戦略の再構築**

② エリア戦略の再構築

1. **エリア戦略の深耕に向けて、営業オペレーションを見直し**
 - エリア戦略の本質である「顧客との接点を創る」業務に注力
 - 人的・投資効率の追求、成長エリアの選定とリソースの移管
2. **直営店出店スキームの見直しと、顧客接点の拡大に向けた新業態の開発**
3. **ブランド・商品構成の最適化、販促メニューの絞り込み**
4. **量販店における価格戦略の強化**



③ 既存店舗の損益見極めと退店計画の策定

1. 個店別に76期の損益計画を組み立てたうえで、不採算店舗を抽出

- 損益を中心とした店舗管理の強化と管理能力の向上
- 損益計画と改善策を策定。損益向上策が乏しく、将来成長が見込めない店舗は退店を検討

2. 継続店舗についても、個店別に損益改善計画を策定・実行

- 利益を損なっている原因の特定と早急な対応

④ 自社EC強化

1. 新規顧客獲得に向けたマーケティング活動への投資を強化

- 店頭ファーストのマスマーケティングを抜本的に見直し
(ECファーストで戦略を構築し、話題を店頭につなげていく)
- 話題コンテンツを継続的に仕掛け、話題性を効果的に売上につなげる
- 広告効果の計測手法の確立、モニタリングとPDCAプロセスの強化

2. 外部人材の採用やコンサルティングの活用によるEC課題の早期解決

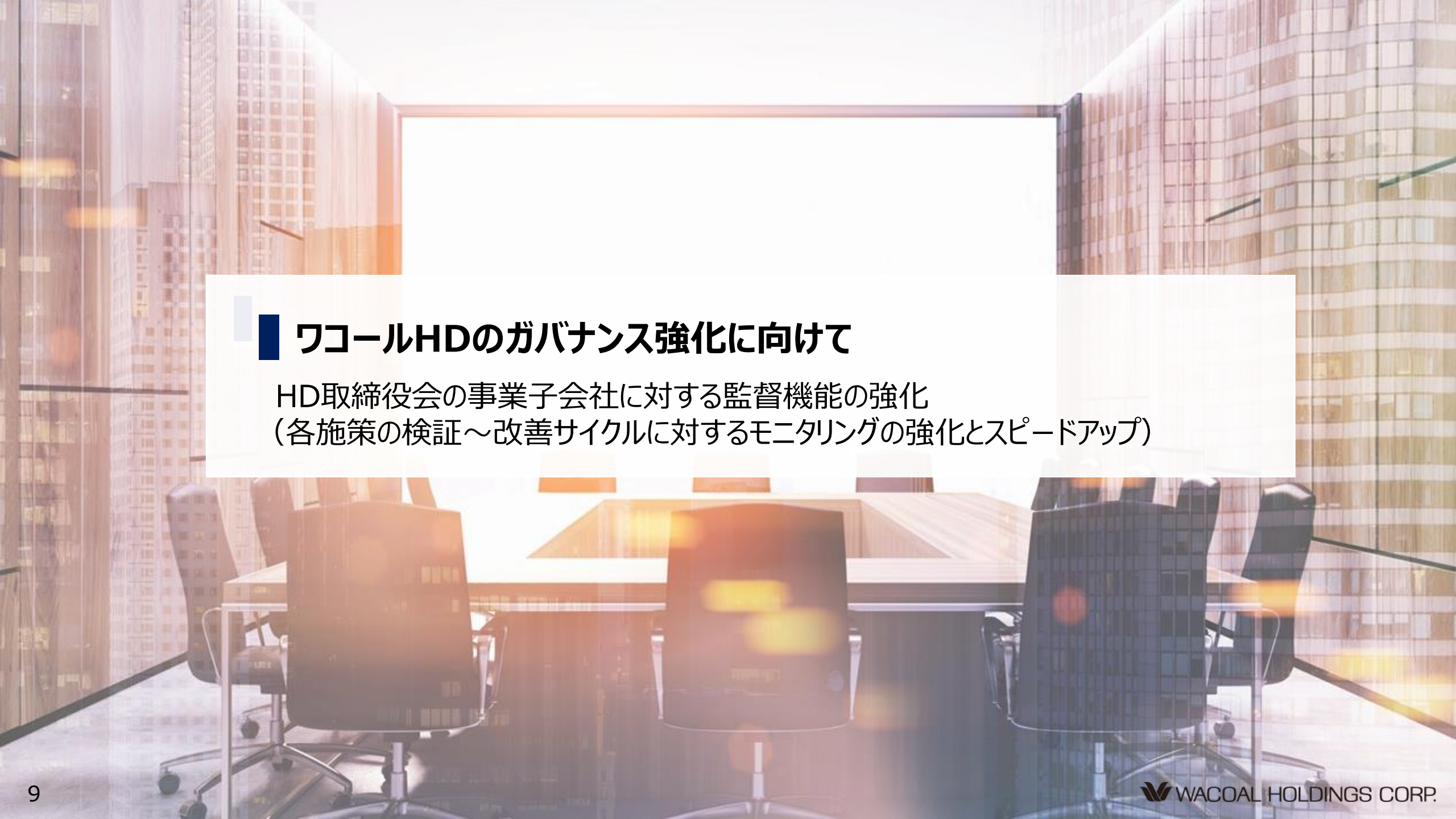


⑤ 組織の活性化、心理的安全性の高い職場づくり

1. **(株)ワコールの組織課題の抽出と改善に向けたプログラムの策定・実行**
 - 販売だけでなく、すべての部門を損益を中心とした管理体制に変更
 - 各施策に対する責任の所在の明確化、多重構造の解消
2. **経営や事業運営に対する問題点を早期に吸い上げ、重要課題に対応**
3. **組織の中で自分の考えや気持ちを安心して発言できる社風へ変革**

⑥ 新経営陣の選出、来期の経営体制の策定

1. **将来を担える人材の選抜と、新マネジメント体制の編成**
 - 2023年4月以降、ワコールHD・(株)ワコールともに新体制で再スタート
 - 将来を担える人材の選抜を総合的な観点から実施し、経営陣を選出
2. **組織体制の抜本的な見直しとマネジメント人数の削減**
 - 事業構造改革の一環として、組織体制を大幅に見直し
 - 人員の適正化とともに組織のスリム化を図り、成長分野へリソースを配分



■ ワコールHDのガバナンス強化に向けて

HD取締役会の事業子会社に対する監督機能の強化
(各施策の検証～改善サイクルに対するモニタリングの強化とスピードアップ)

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。