

皆さま、こんにちは。株式会社ワコールホールディングス代表取締役社長執行役員の安原弘展です。 それでは、株式会社ワコールの下期の取り組みについて、ご説明します。

## 【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 ㈱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㈱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



(㈱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

WACOAL HOLDINGS CORP.

2

#### 2ページです。

まず、11月11日に開示しました「代表取締役の異動」について、改めてご報告いたします。

ワコール社長の伊東知康本人より、一身上の都合を理由に、ワコール社長ならびにワコールホールディングス副社長を辞任したいとの申し出があり、これを受理し、取締役会で承認されました。併せて、ワコールホールディングス 社長である私が、ワコールの社長を兼任することを決議しております。

なお、プレゼンに記載のとおり、私の社長就任は来年3月末までとし、2023年4月以降、ワコールは新たな経営体制へ移行する予定です。約4か月間の短い期間ではありますが、現在進める構造改革のスピードアップを図り、回復に向けた道筋をしっかりとつけたうえで、新しい経営陣にバトンタッチしたいと思います。

## ■ 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		
	250名程度		
	2023年1月(予定)		
退職日	2023年3月末		
	特別加算金の支給		

₩ WACOAL HOLDINGS CORP.

#### 3ページです。

次に、同じく11日に開示しました「フレックス定年制度の特別運用の実施」についてご説明します。

「フレックス定年制度」とは、従業員の「第二の人生」を支援することを目的に導入している弾力的な定年制度です。今回の「特別運用」は、事業規模に見合った人員構成の適性化を図り、変化対応力のある組織への変革を加速度的に進めるため、実施を決定しました。

対象社員、人数、支援内容などについては、開示資料をご覧ください。なお、本件に関する業績への影響は、修正計画に織り込んでいません。「特別運用」募集終了後の2月中旬頃に業績への影響額を改めて開示する予定です。

繰り返しになりますが、収益力向上の実現に向けて、事業構造改革のスピードを高めてまいります。

## 上期の振り返り

_						
㈱ワコールの重点取り組み事項			上期終了時点の評価			
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		<b>A</b>	①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 ひ課題: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		×	↓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		
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		×	<ul><li>↓店頭ファーストのマスマーケティングの継続</li><li>↓マーケティング不全に対する原因分析と対応の遅れ</li></ul>		
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		<b>A</b>	①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		
不採算事業の対処	定期的な点検を通じた撤退等の判断		<b>A</b>	<ul><li></li></ul>		
<ul> <li>▶ 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</li> <li>▶ 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</li> <li>▶ 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しきれていない</li> </ul>						
₩ WACOAL HOLDINGS COR						

# 4ページです。

厳しい結果となったこの上期のワコールを率直に振り返ってまいります。

まず、デジタル改革を通じて顧客価値の向上を目指す「CX戦略」については、「△」と評価しました。リテンションマーケティングの強化によって、会員顧客による購買は計画どおりに進んでいますが、新規会員を含む非会員の購買は想定を下回る結果となりました。次に、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する「エリア販売体制の進化」については、「×」としました。以前のチャネルベースの営業オペレーションから変革できておらず、エリア戦略の本来の目的である「顧客との接点開発」には至っていません。また、マーケティング強化についても、「×」としました。店頭ファーストのマスマーケティングから脱却できておらず、話題を生むようなプロモーションを開発できていません。コスト構造改革、不採算事業の対処につきましては、「△」としました。「フレックス定年制度の特別運用」の実施を決定するなど、人員の適性化に向けた施策を進めましたが、全社ベースでみると損益中心の組織運営に、まだ変革できていないと感じています。また、材料費の高騰や為替影響をどうカバーしていくのか、このあたりの対応も遅れています。

これらをまとめますと、今のワコールには、3つの課題があると認識しています。

課題の1つ目は、スピードです。課題解決に向けた取り組みのスピードが遅く、検証から改善に至るプロセスも正しく機能していません。課題の2つ目は、経営や各施策に対する責任の所在が明確でないことです。また、HDの監督機能も不十分でした。これは私自身も大いに反省しています。課題の3つ目は、ワコールに内在する「変わりたくない」という悪しきマインドを排除しきれていないことです。

## ▼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

5

**W**WACOAL HOLDINGS CORP.

5ページです。

ワコールの社長としての私自身の役割は、課題の早期解決に努めるとともに、従業員が不安なく働ける職場づくり を推進することです。そのため、下期の重点施策として

「構造改革のスピードアップを図る」、

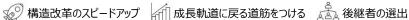
「成長軌道に戻る道筋をつける」、

「後継者を選出し、次代へ引き継ぐ」、

以上の3項目を掲げるとともに、記載の6つの取り組みを進めることとします。

#### ■ 下期の具体的な取り組み







## 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

6

WACOAL HOLDINGS CORP.

#### 6ページです。

下期に実行する具体的な取り組みの内容を、説明いたします。

まず、「マーケティング活動の抜本的な見直し」に取り組んでまいります。ワコールの課題は、マーケティング不全の 状況が長期にわたって放置されており、話題を提供し、売上に貢献できるコンテンツが開発できていないことです。 一方で、グループ会社のピーチ・ジョンは、非常に効率的なマーケティング活動を展開しています。まずはピーチ・ジ ョンを参考にしながら、マーケティング体制を再整備していきます。企画から店頭まで一気通貫したマーケティング 戦略を効率的に実行するため、販売や企画、マーケティング部門が参加する横断型のミーティングを定期的に開 催し、どこに投資することが効果的に売り上げにつながるかを議論し、戦略的なコスト配分を行っていきます。ま た、各施策の検証を速やかに行うとともに、改善活動の精度を高めていきます。

次に、「エリア戦略の再構築」に取り組みます。エリア戦略の本質は、既存チャネルを横断して管理することだけで は決してありません。顧客との接点を創るというエリア戦略の本質を実行できるように、営業オペレーションを改善 し、人的効率・投資効率を追求していきます。その中で、成長エリアを選定し、人材も含めたリソースを移管して いきたいと思います。

### ■ 下期の具体的な取り組み





## 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

WACOAL HOLDINGS CORP.

#### 7ページです。

7

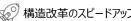
3つ目は、「既存店舗の損益見極めと、退店店舗リストの策定」です。

まず、すべての店舗を対象として、来期の損益計画と改善計画を策定します。そのうえで、損益向上策が乏しく、 利益成長が見込めない店舗については、退店を検討することとします。

#### 4つ目は、「自社EC強化 Iです。

顧客の行動が変化していることを、ワコールの全社員が理解しなければ、早期の回復は難しいと思っています。そ のためにも、従来の店頭ファーストのマーケティング戦略を見直す必要があります。ECファーストで戦略を構築し、 話題を店頭につなげていきたいと思います。そして、顧客が欲しくなる仕掛けづくりを、すべてのブランドが徹底して いきます。話題性のある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ていきたいと思います。こ のあたりもピーチ・ジョンが先行していますので、いい意味で取り組みを学習しながら、自社EC強化に努めていきま す。

#### ▼下期の具体的な取り組み



横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



## ⑤ 組織の活性化、心理的安全性の高い職場づくり

- 1. ㈱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・㈱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

8

WACOAL HOLDINGS CORP.

#### 8ページです。

5つ目が、「組織の活性化、心理的安全性の高い職場づくり」です。

販売だけでなく、すべての部門の損益管理体制を強化するとともに、各施策に対する責任の所在を明確にして、 各施策の取り組みのスピードアップを図ります。また、メンバーの熱い思いを、中間マネジメント層が断熱材として蓋 をすることがないよう、経営や事業運営に対する問題点を吸い上げる仕組みを導入します。

また、多様な意見を経営に活かしていくためにも、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 変革したいと思います。

最後が、「新経営陣の選出、来期の経営体制の策定」です。

冒頭に申し上げたとおり、2023年4月から、ワコールは新たな体制で再出発します。今後、将来を担える人材の 選抜を総合的な観点から実施し、経営陣を選出していきます。同時に、事業構造改革の一環として、組織体 制を大幅に見直す予定です。人員の適性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投入できる体 制を整えていきます。



#### 最後のスライドです。

繰り返しになりますが、ホールディングスの社長として、子会社の監督責任を果たすことができていなかったという点については、深く反省しています。グループのガバナンス強化に向けて、ホールディングス取締役会の事業子会社に対する監督機能の強化を図ります。事業会社のモニタリングを強化しつつ、各施策の検証から改善に至る活動を、時間軸を決めて、確認してまいります。

ワコールグループが掲げるミッションを実現し、社会や顧客から選ばれ続ける企業であるためには、役員・従業員全員が、変化を恐れずに挑戦を続けていくしかありません。課題を先送りにすることなく、構造改革のスピードアップを図り、新しい課題に果敢に挑戦し、スピーディに結果を出す、「変化対応力の高い組織」への変革を目指してまいります。そして、新たな経営陣にバトンを継承したいと思います。

私からのご説明は以上になります。

ご視聴頂きありがとうございました。



私からのご説明は以上になります。ご視聴頂きありがとうございました。