



# 2007年～2009年度 中期経営計画の概要

2007年3月15日  
(株)ワコールホールディングス

# I .現中期計画(2004－2006)の総括

# 現中期計画(2004－2006)の基本姿勢

## 1.事業展開

- ・基幹事業の利益体質強化
- ・売上拡大策に位置づける事業の積極展開
- ・積極的な投資による事業拡大支援

## 2.経営の効率化に向けた取り組み

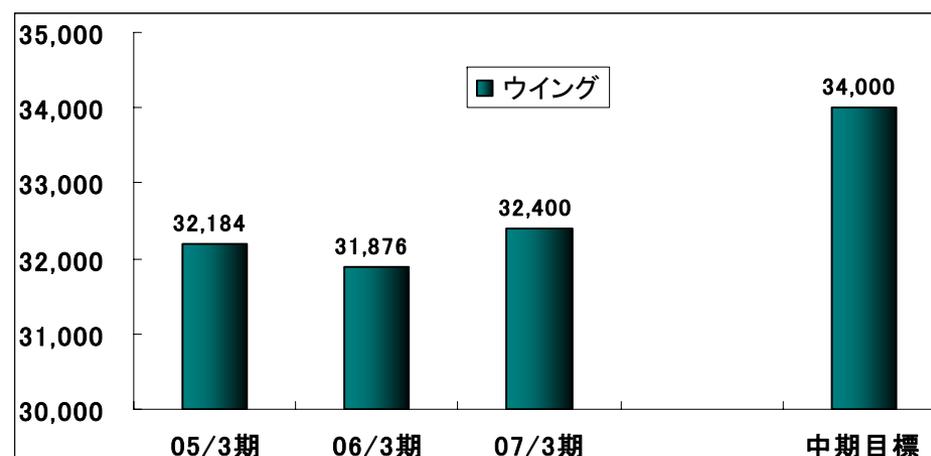
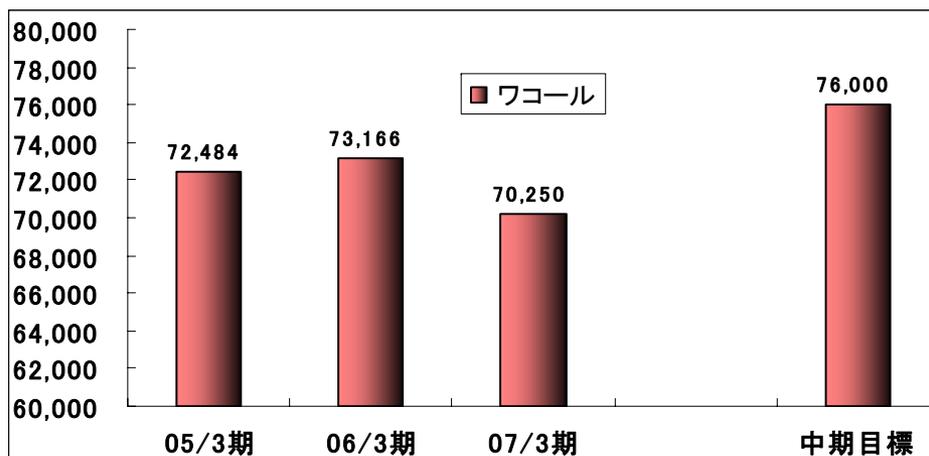
- ・事業の選択と集中
- ・構造改革の推進
- ・財務・資産リストラの推進

## 重点施策

1. 基幹ブランド(ワコール・ウイング)の顧客接点拡大
2. 直営店事業の積極展開
3. ウェルネス事業の積極展開
4. 通信販売事業の積極展開
5. 中国市場への重点投資

## 1. 基幹ブランドの顧客接点拡大

業態別ブランド策やスタイルサイエンス商品の投入を行ない、各チャネル内のシェアは上昇したが、市場全体の縮小の中、売上高は目標を下回る結果となった。



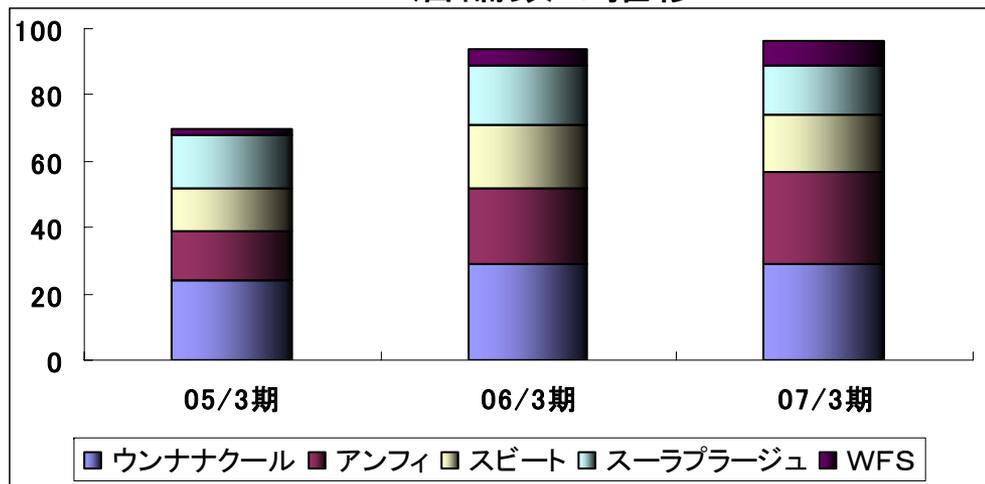
単位: 百万円



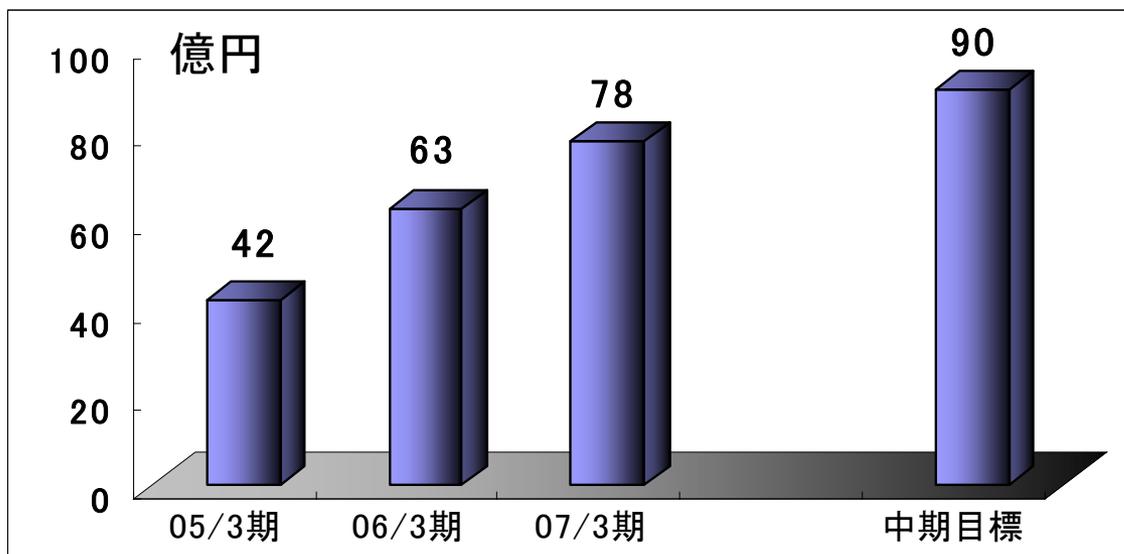
## 2. 直営店事業の積極的展開

店舗数は96に拡大したが  
店舗あたり売上高が  
当初見込みより小さく、  
営業赤字から脱却できず。

店舗数の推移



WFS: ワコールファクトリーストア

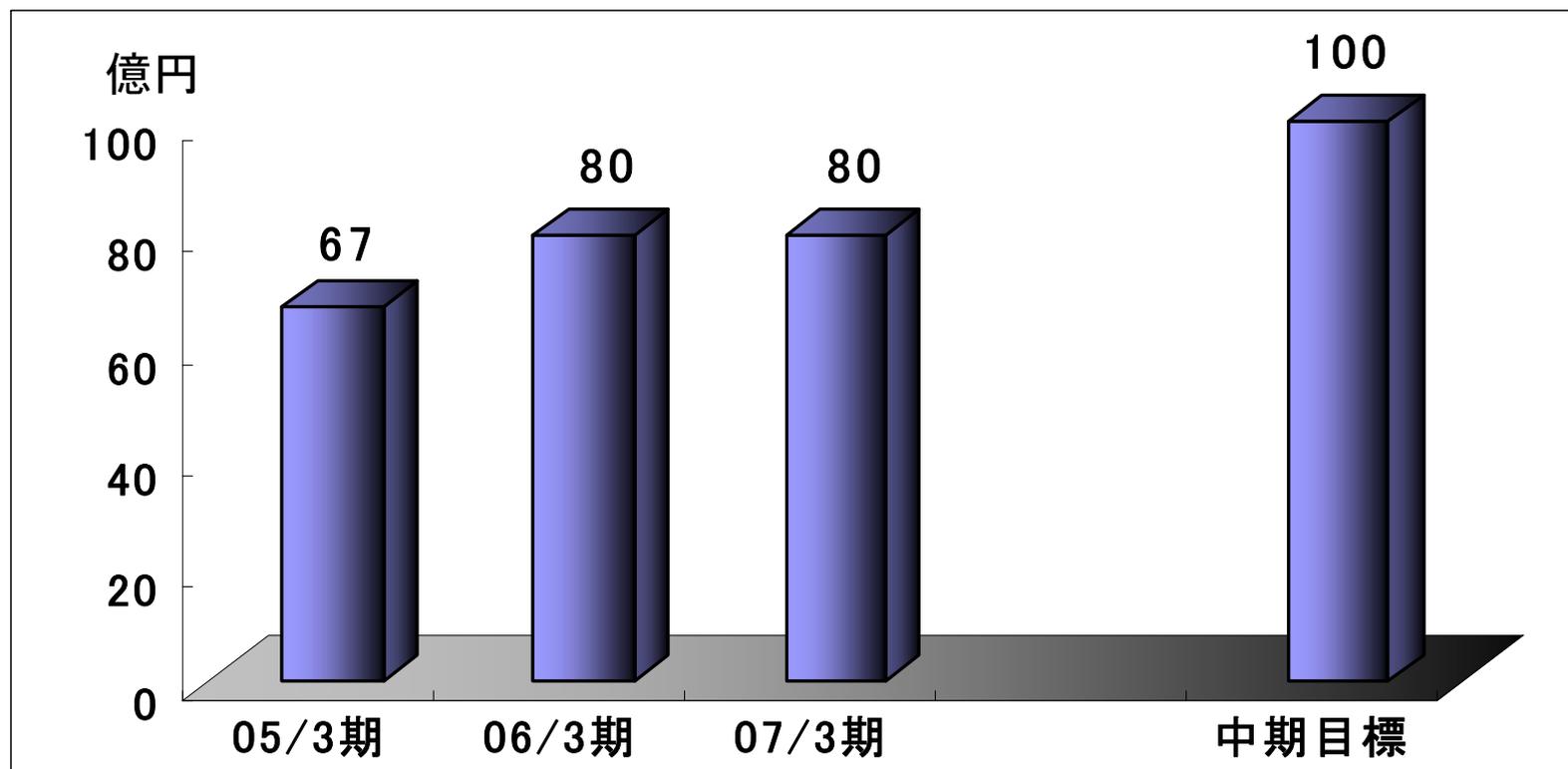


売上高の推移と中期目標数値



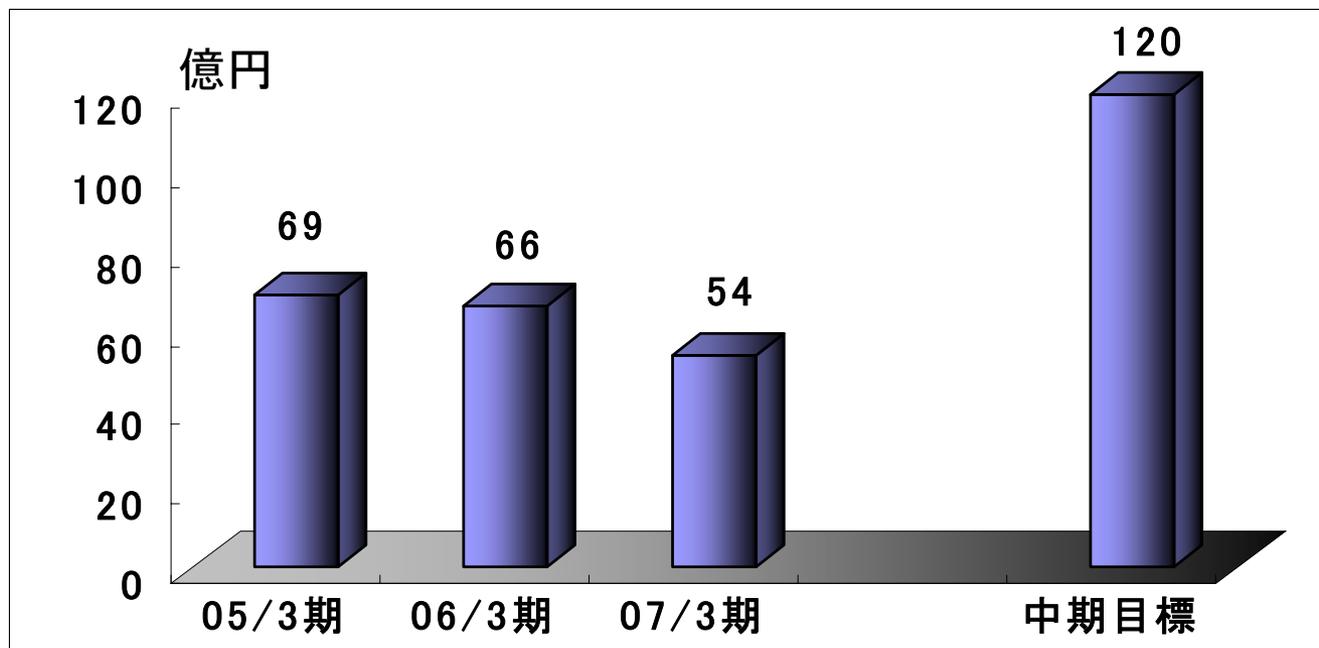
## 3. ウェルネス事業の積極的展開

チェーン専門店への積極的な出店を行い、展開店舗数は拡大したものの、中期売上げ目標を下回る結果となった



## 4. 通信販売事業の積極的な展開

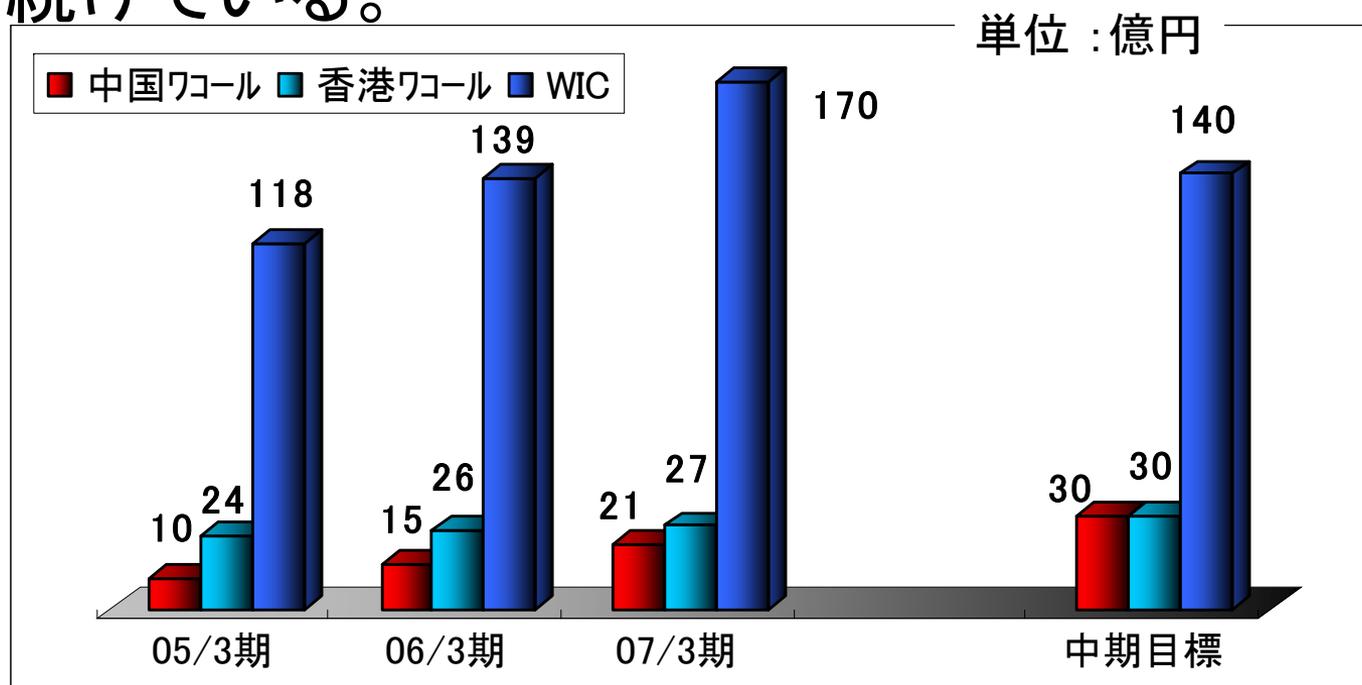
F3層（45歳以上）を狙ったカタログ『ラブボディ』以外は黒字化できず。採算性を改善するため『サシェ』を休刊したことにより、売上高は減少した。ネット販売は成長を続けている。





## 5. 中国市場への重点投資(海外事業の拡大)

中国事業は堅実な成長を続けている。売上げは計画に未達だったが、黒字化を果たした。香港は若干の売上げ未達に終わった。一方、米国事業は好調で、売上げ目標を1年前倒しでほぼ達成し、さらに成長を続けている。



## ◇経営の効率化に向けた取り組み

### 1. 事業の選択と集中

- ①(株)ポイントアップを清算し、アウターウェア製造卸売事業から撤退

### 2. 構造改革の推進

- ①国内工場の合併や閉鎖による再編
- ②海外生産の拡大
- ③特別希望退職の実施による労務構成の適正化  
(CAP21)
- ④持株会社体制への移行(CAP21)

### 3. 財務・資産リストラの推進

- ①厚生年金基金の代行返上

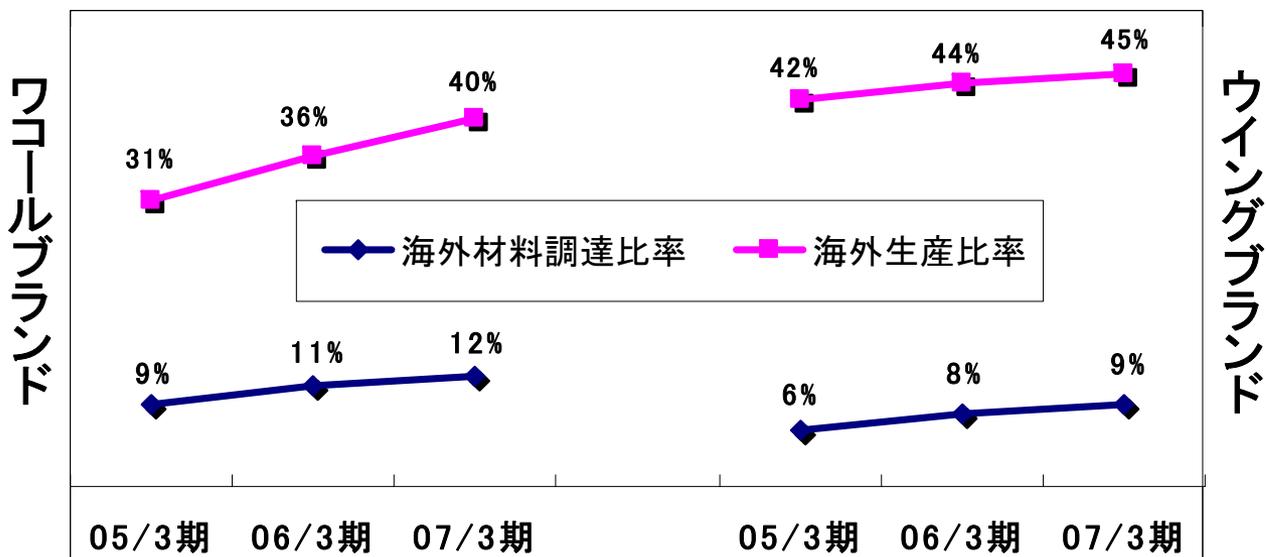
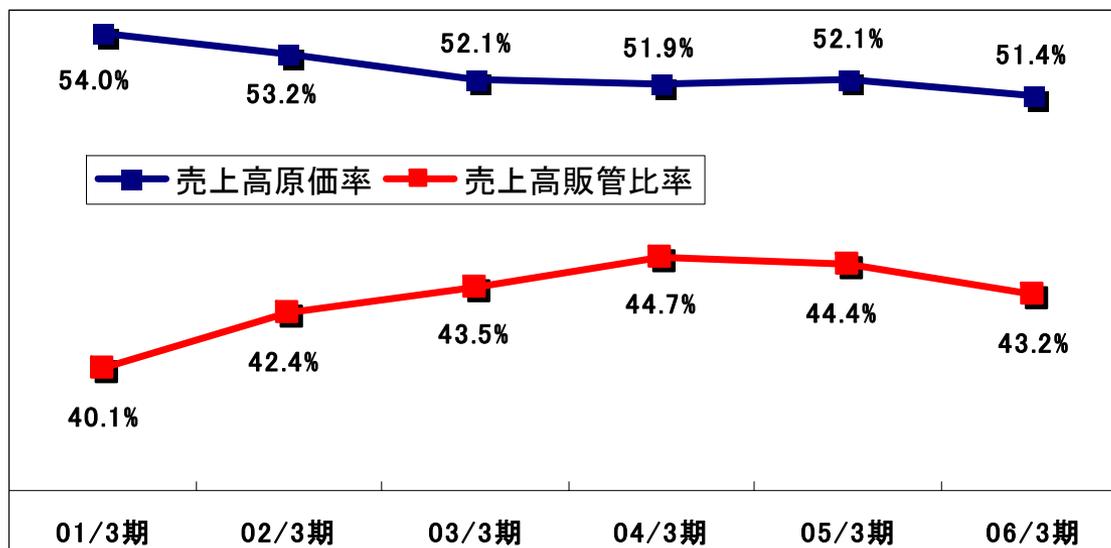
### ◇積極的な投資による事業拡大支援

- ①(株)ピーチ・ジョンとの資本業務提携(CAP21)
- ②カロロカ事業の展開によるエステ領域への進出(CAP21)

**CAP21**: 事業価値向上に向けた中長期戦略立案のためのプロジェクト。現在の延長線上ではない、加速感のある成長に向かっていくための新たな成長戦略の策定を目標に、既存事業の再編・強化の他、M&Aや戦略的事業提携なども視野に入れた検討を行う。

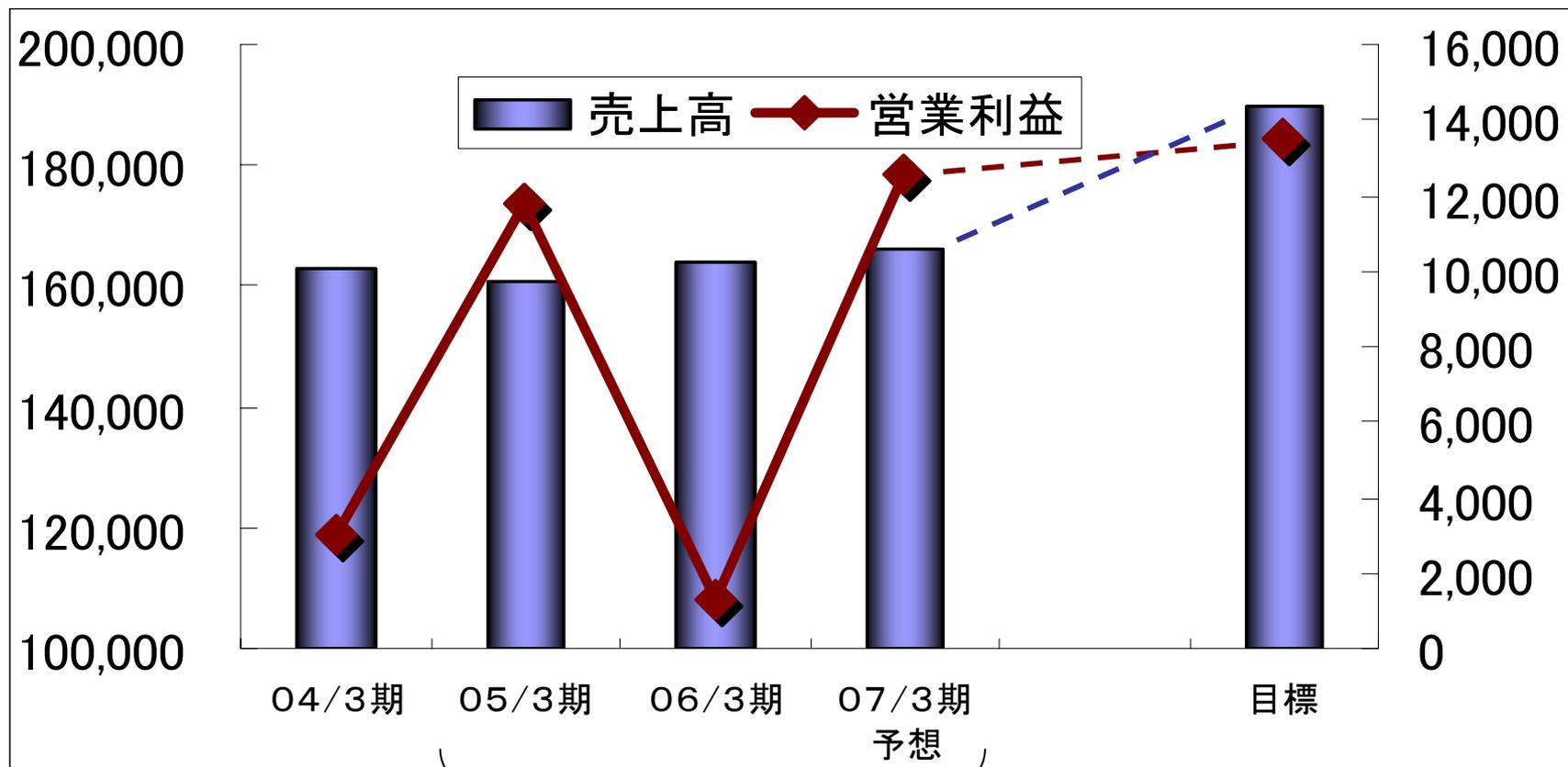
# その他の成果

粗利益率は高まり、  
 販管費の削減も進んで  
 いる。  
 またワコール、ウイング  
 とともに海外生産、海外  
 材料調達が進みつつ  
 ある。





単位：百万円



前中期計画実行年度

## Ⅱ.現在の経営環境(国内)

1. 人口動態から
2. 国内インナーウェア市場動向
  - ・IW小売市場規模
  - ・国内販売実績

# 女性人口の将来予測(5年後10年後)

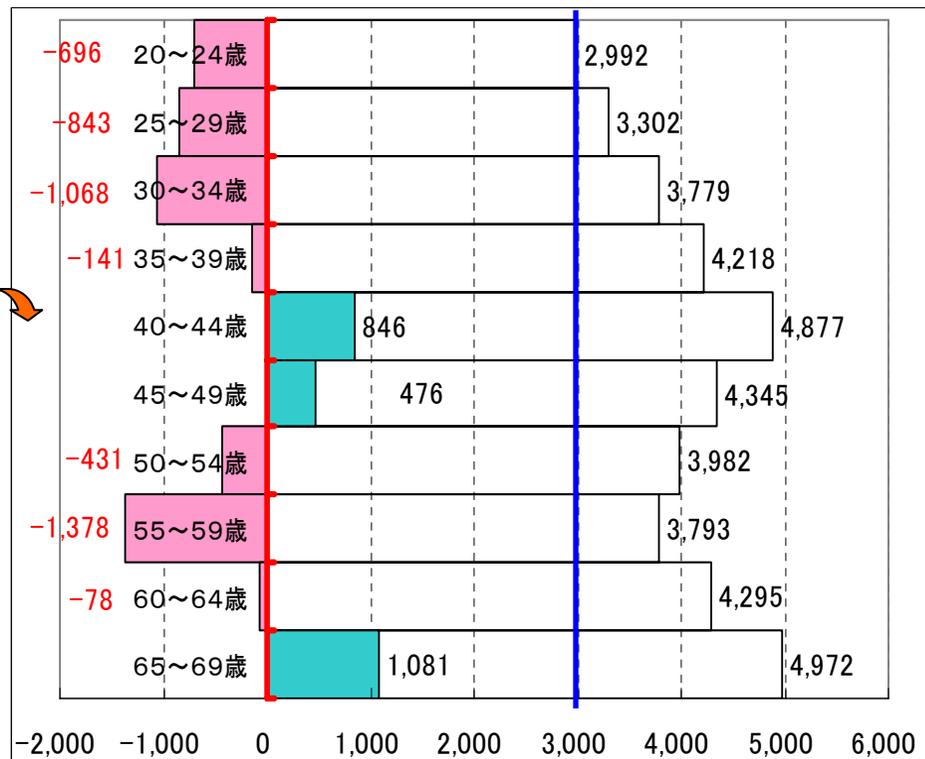
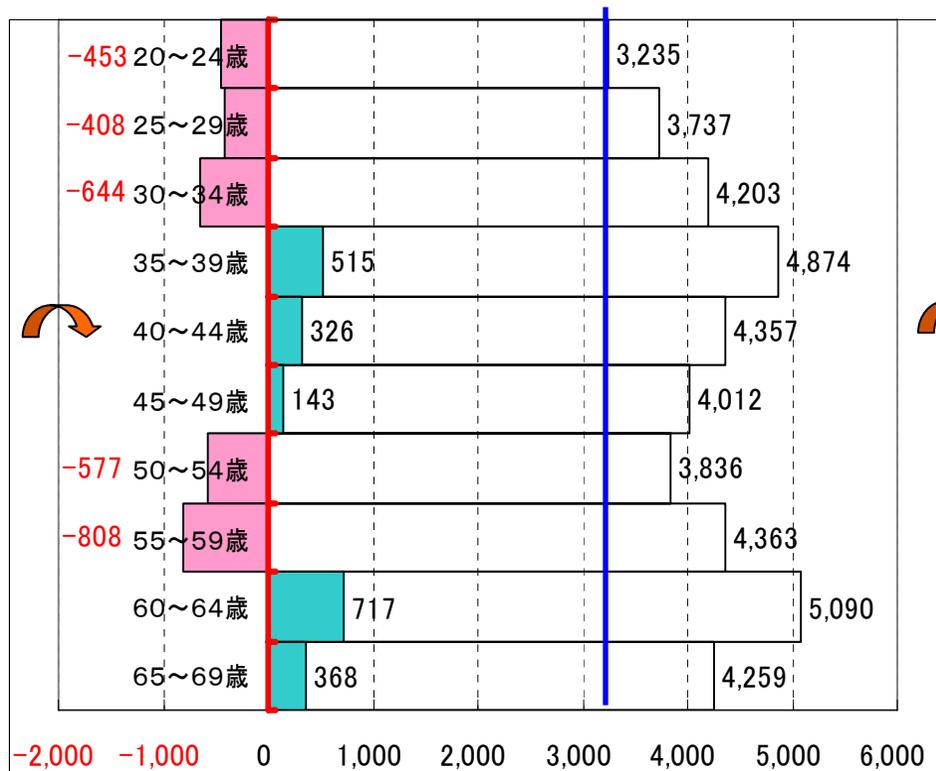
## 女性人口の急激な減少と世代間人口格差の拡大

## →市場の縮小

2010年以降は国立社会保障人口問題研究所より(中位推計)

2010年 (単位:千人) 41,966千人/82万人減少

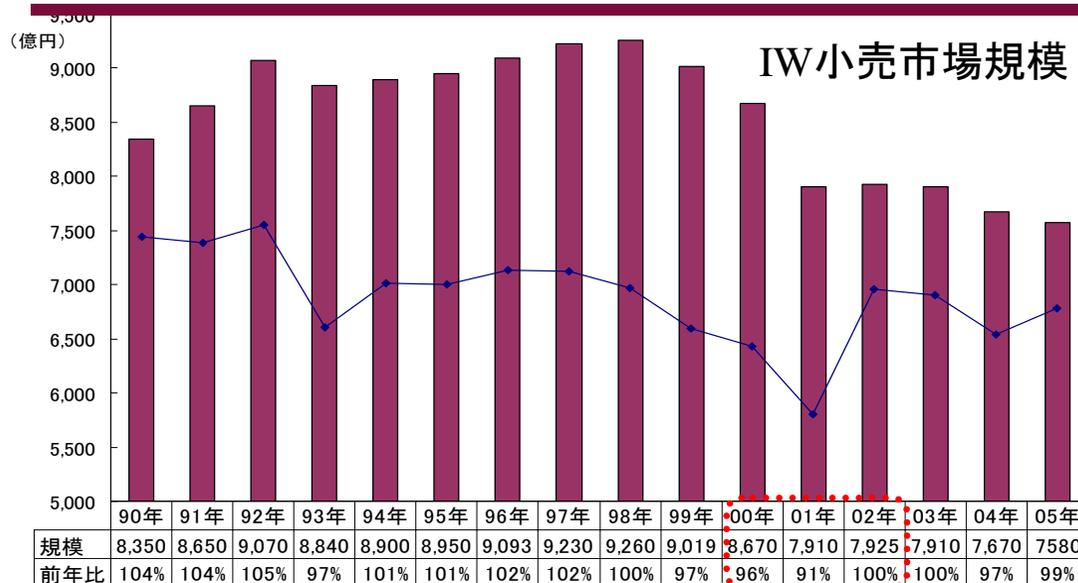
2015年 (単位:千人) 40556千人/232万人減少



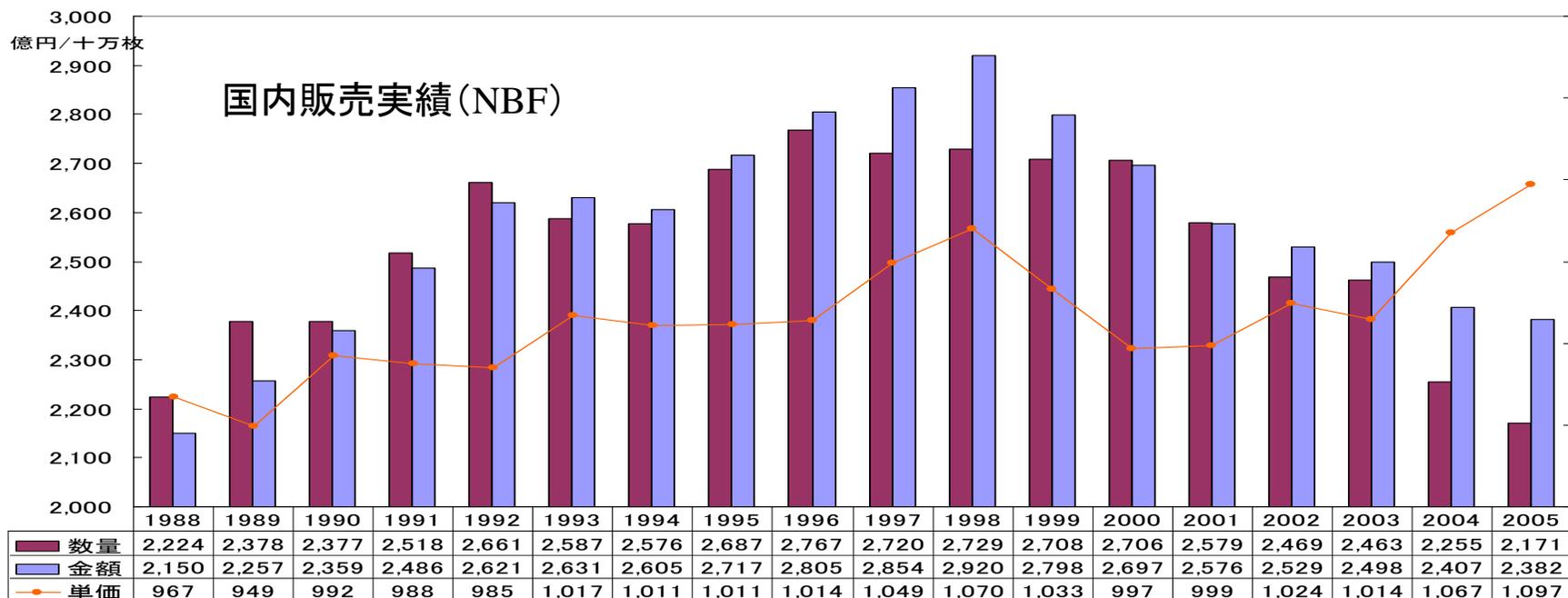
- 5年後には、
- 1. 20~34歳人口 **150万人**減少
- 2. 35~49歳人口 **98万人**増加
- 3. 50~59歳人口 **139万人**減少
- 4. 60~69歳人口 **109万人**増加

- 10年後には、
- 1. 20~39歳人口 **275万人**減少
- 2. 40~49歳人口 **132万人**増加
- 3. 50~65歳人口 **189万人**減少
- 4. 65~69歳人口 **108万人**増加

# IW小売市場規模・国内販売実績 (矢野経済研究所/NBFより)



チャネル	04年		05年		
	規模	構成比	規模	前年比	構成比
計	7,670	100.0%	7,580	98.8%	100.0%
百貨店	1,660	21.6%	1,595	96.1%	21.0%
専門店	880	11.5%	750	85.2%	9.9%
量販店	2,705	35.3%	2,710	100.2%	35.8%
直営店	525	6.8%	610	116.2%	8.0%
訪問販売	800	10.4%	790	98.8%	10.4%
通信販売	600	7.8%	565	94.2%	7.5%
その他	500	6.5%	560	112.0%	7.4%



## Ⅲ.中期計画3カ年の方向性

# 「成長に転じ、収益力を高める3年間」

《テーマ》 “もっと顧客に近づく”

+

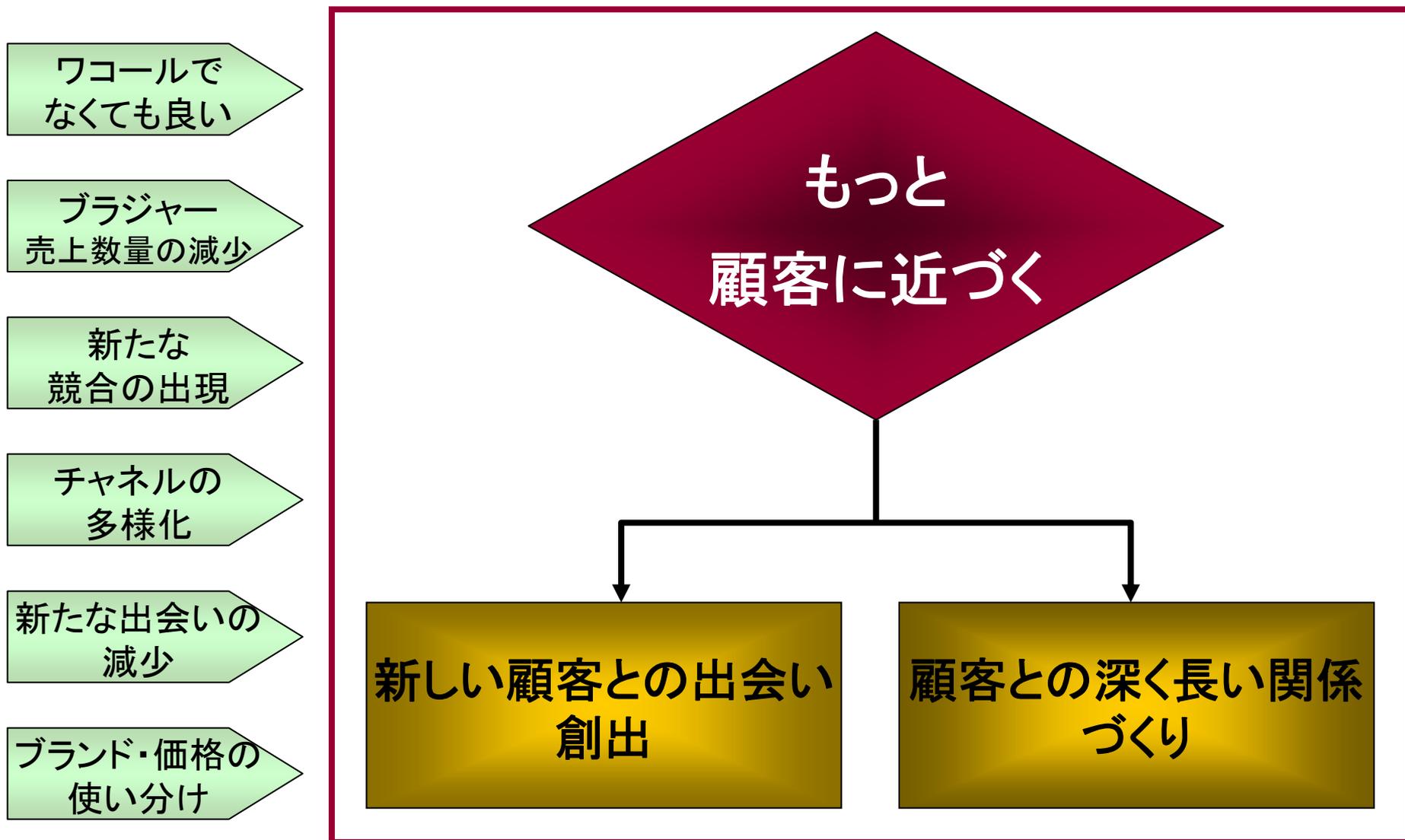
高収益事業構造の構築



## 中期3カ年の方向性 - 1

“もっと顧客に近づく”

# “もっと顧客に近づく”ための<2つの柱>



## 3つの重要施策

市場に合わせて変わる

成長に向けてチャレンジする

1. 既存事業の  
変革と強化

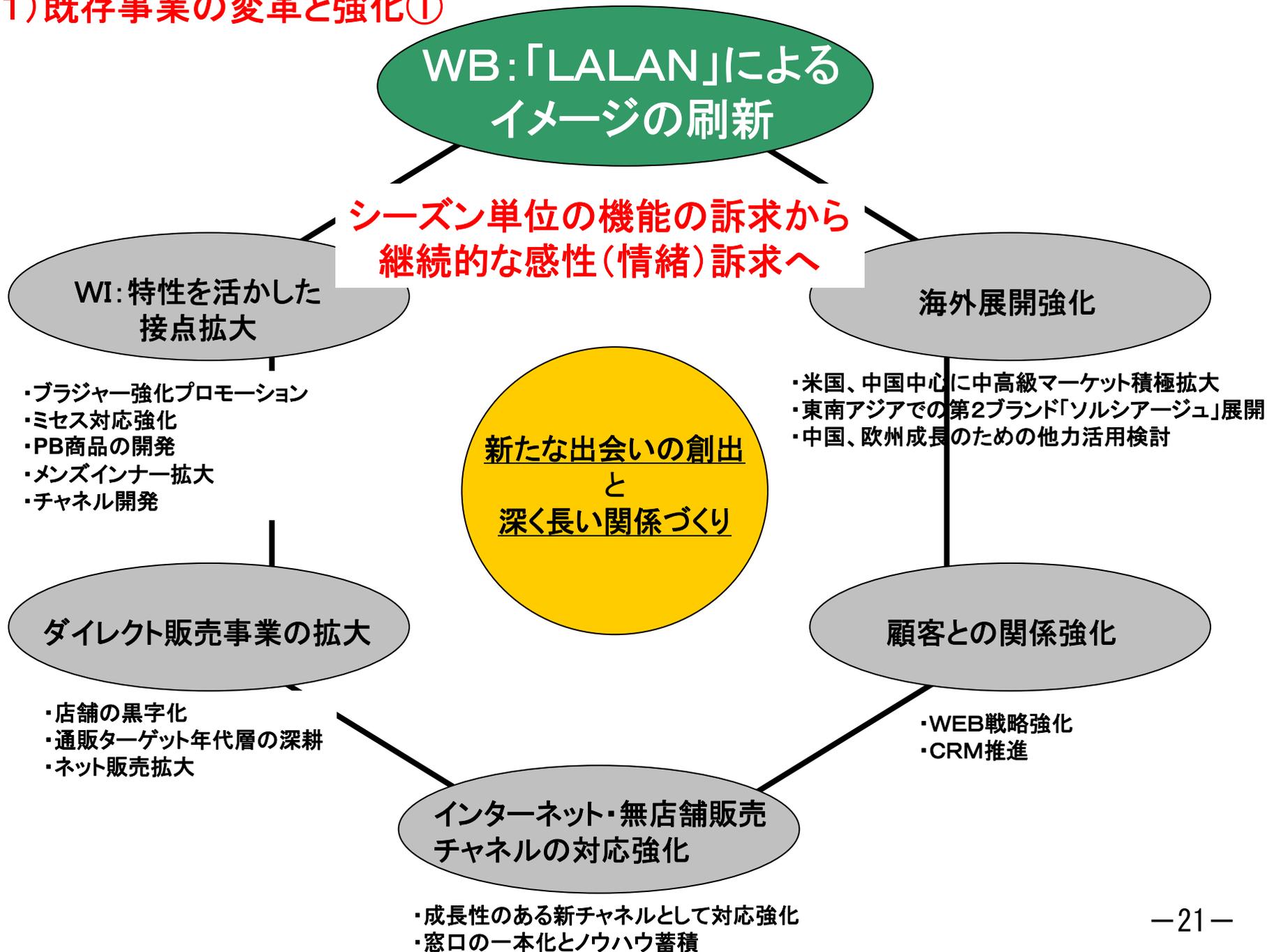
2. 新たな取り組み  
による接点拡大

新たな出会いの創出  
と  
深く長い関係づくり  
のために

3. お客様の信頼に応える  
品質管理の徹底

ワコールらしさを守る

# (1) 既存事業の変革と強化①



“LALAN”とは:

## ワコールブランドの新キャンペーンのネーミング

シーズン毎に商品の機能性を訴求する従来のキャンペーン手法を、“好きという気持ち”や“満足感”など、女性の「情緒」に訴えるアプローチに切り替える。

この価値訴求を継続的に行うことで、離れつつあるお客様の心をつかみ、ワコールに対して興味関心の薄い層にも「何かありそう」という期待感を抱かせることで、ワコールとの接点を創造し、深い結びつきを構築することを狙う。併せて、新しさやファッション性、革新性などのイメージを高め、あらゆる年代で「インナーウェアといえばワコール」を浸透させることにより、ブランド価値を高める。

## (1) 既存事業の変革と強化②

WB:「LALAN」による  
イメージの刷新

シーズン単位の機能(スペック)訴求から  
継続的な感性(情緒)訴求へ

WI: 特性を活かした  
接点拡大

海外展開強化

- ・米国、中国中心に中高級マーケット積極拡大
- ・東南アジアでの第2ブランド「ソルシアージュ」展開
- ・中国、欧州成長のための他力活用検討

新たな出会いの創出  
と  
深く長い関係づくり

顧客との関係強化

- ・WEB戦略強化
- ・CRM推進

ダイレクト販売事業の拡大

- ・店舗の黒字化
- ・通販ターゲット年代層の深耕
- ・ネット販売拡大

インターネット・無店舗販売  
チャネルの対応強化

- ・成長性のある新チャネルとして対応強化
- ・窓口の一本化とノウハウ蓄積

## ＜ウイングブランド事業本部＞

### 1. ブラジャー強化のためのプロモーション展開

- ・機能訴求よりもファッション性を重視した提案

### 2. 新ブランド『KIREI』によるミセス対応強化

- ・ウイングのコア顧客層であるミセスの呼び戻し
- ・全店で別売場の獲得を目指す
- ・広告宣伝を積極的に行い、ブランド認知を図る

### 3. PB商品の開発

- ・取引先オリジナル商品の共同開発

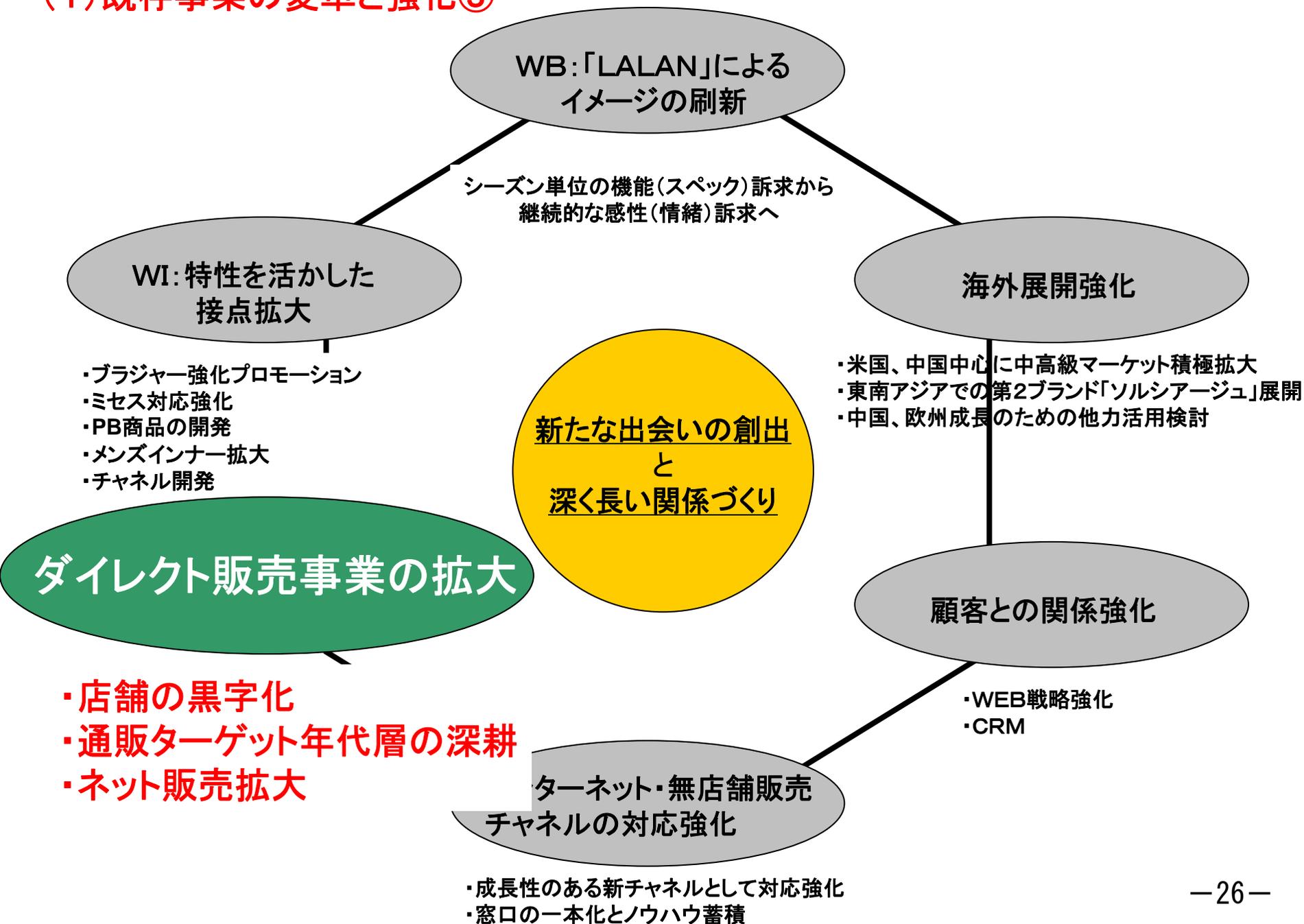
### 4. メンズインナーの拡大

- ・百貨店へ本格参入を目指す
- ・男性向けスタイルサイエンス商品の開発に着手

### 5. チャネル開発

- ・専門店や地方百貨店に向けた商材開発
- ・既存チャネル(百、専、量)以外の業態開発と商材開発

# (1) 既存事業の変革と強化③



## ＜ダイレクトマーケティング事業本部＞

### 黒字構造の早期確立

#### 1. 直営店事業

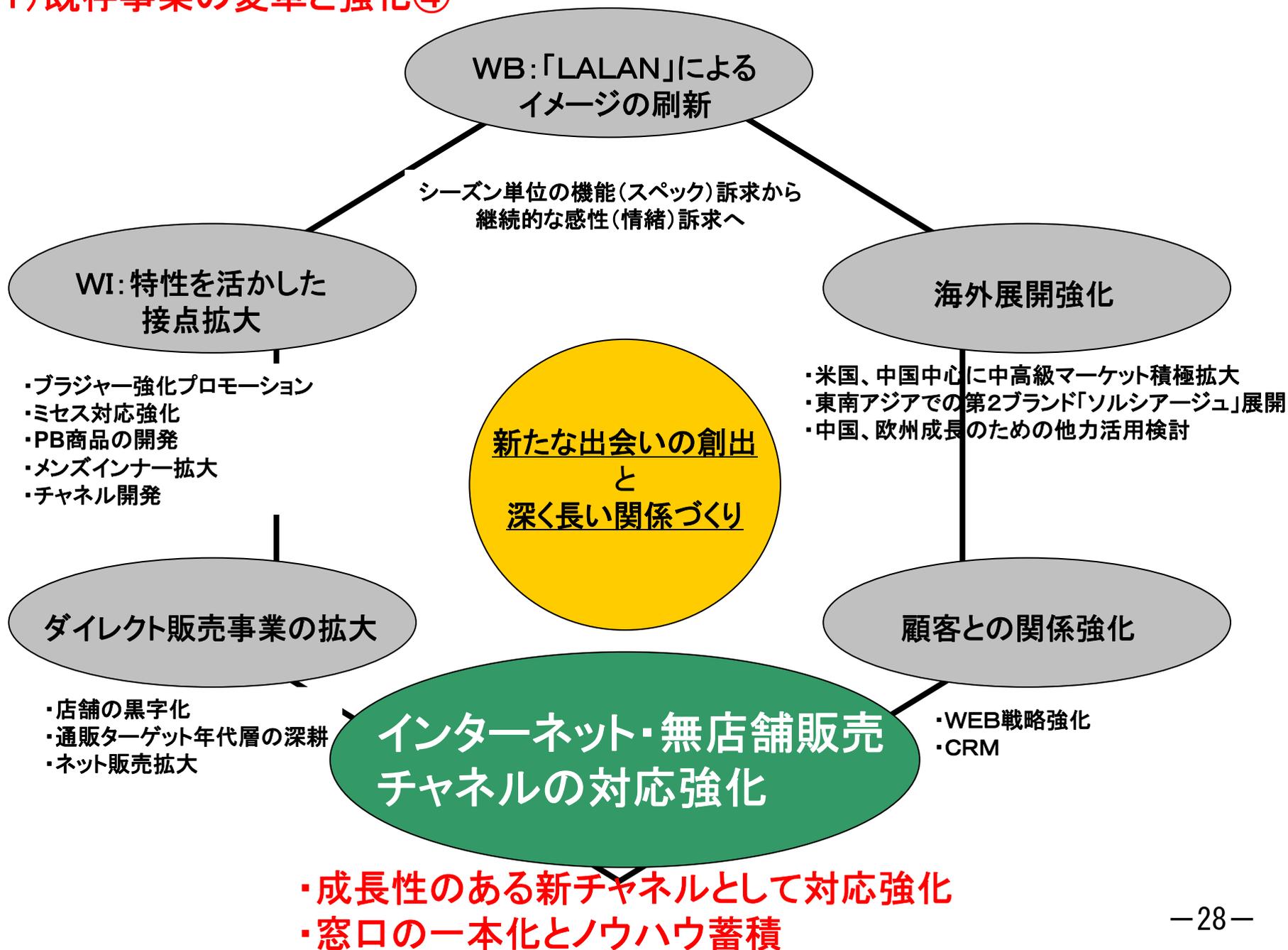
- ・新規出店より既存店の販売力強化と採算性向上に注力

#### 2. カタログ販売事業・ネット通販事業

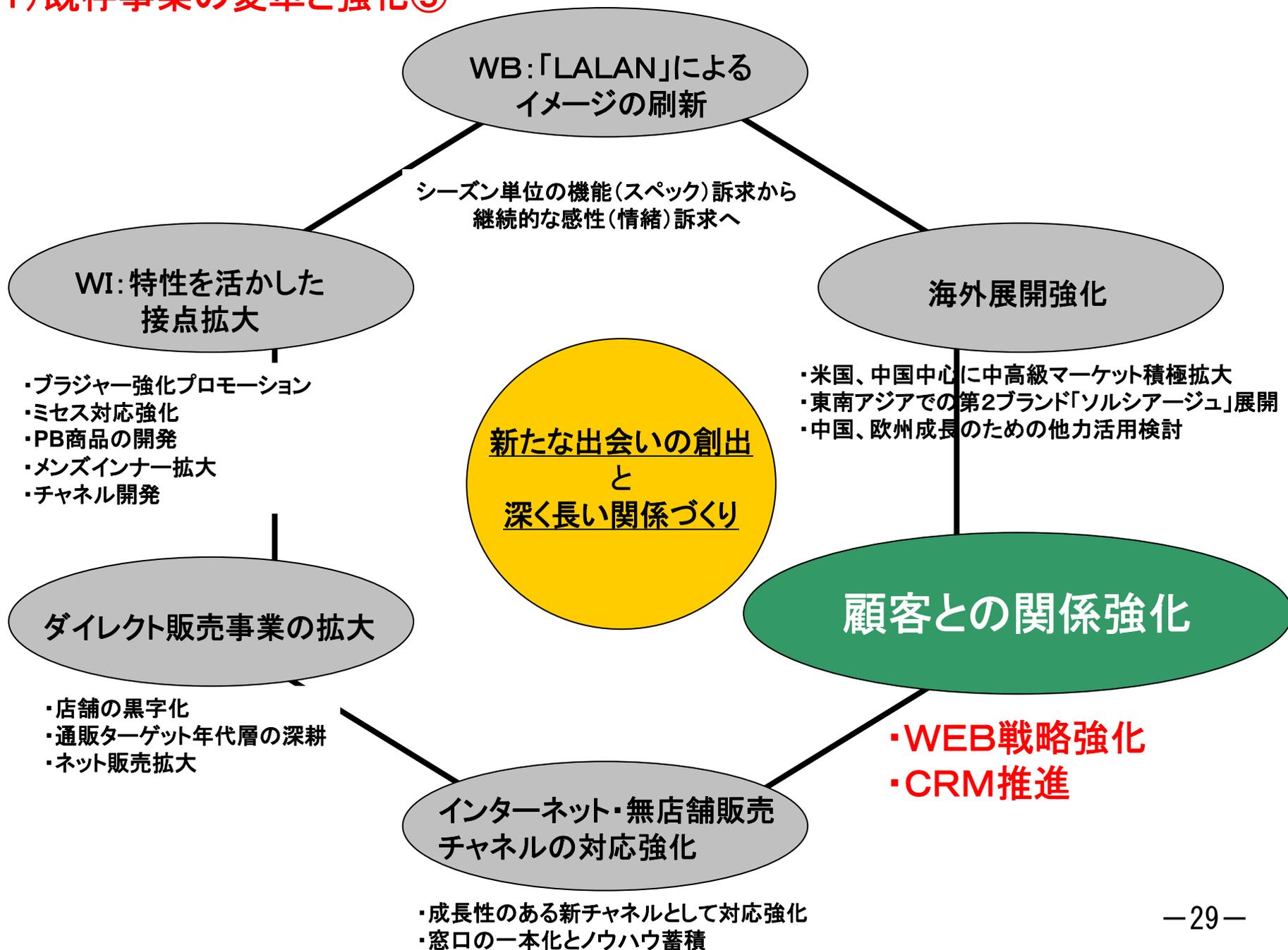
- ・主力媒体『ラブボディ』強化と、F2層(35～49歳)に向けた新メディアの開発

- ・将来の拡大市場として認識し、商材・インフラ整備の面からの充実を図る

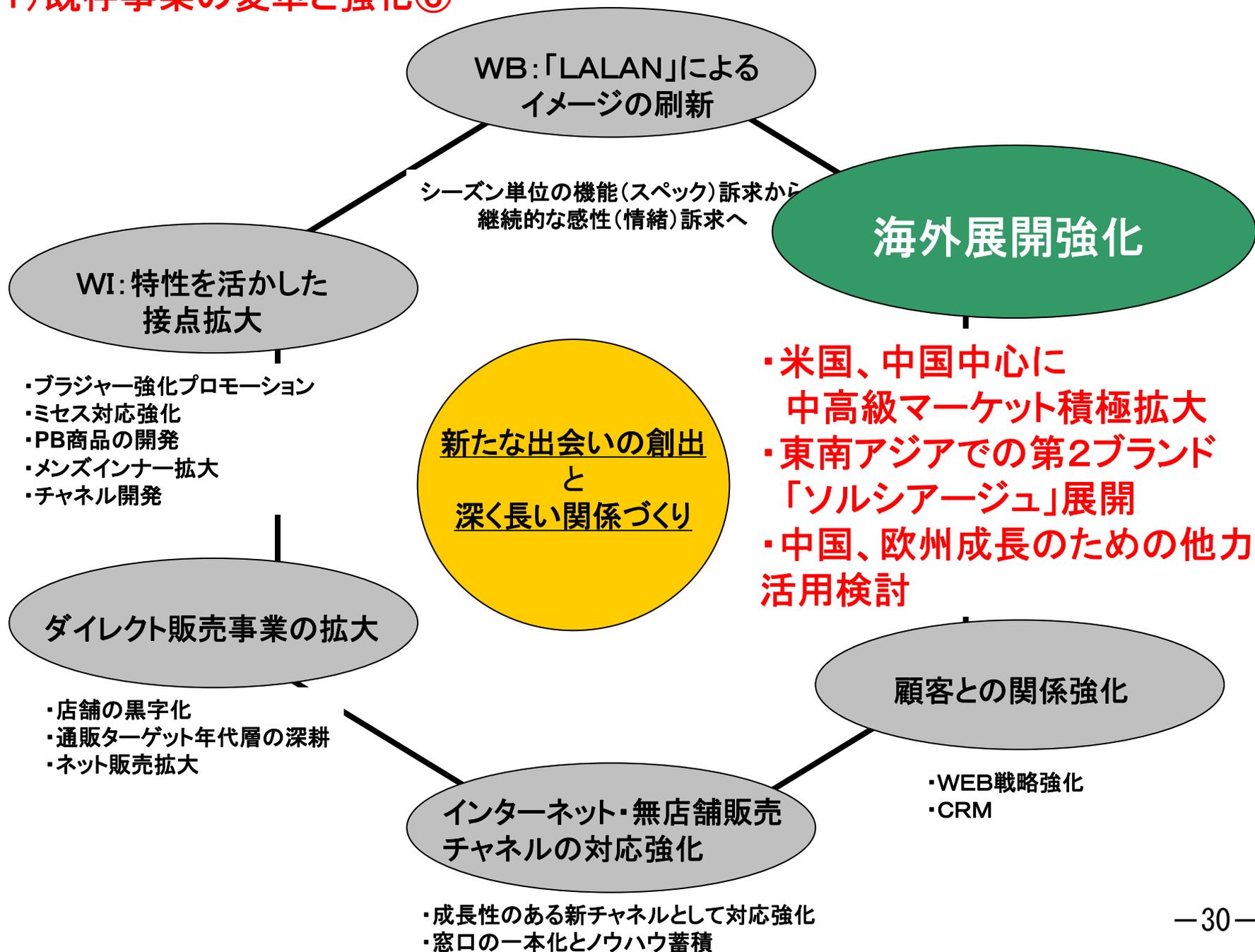
# (1) 既存事業の変革と強化④



# (1) 既存事業の変革と強化⑤



# (1) 既存事業の変革と強化⑥



## 3つの重要施策

市場に合わせて変わる

成長に向けてチャレンジする

1. 既存事業の  
変革と強化

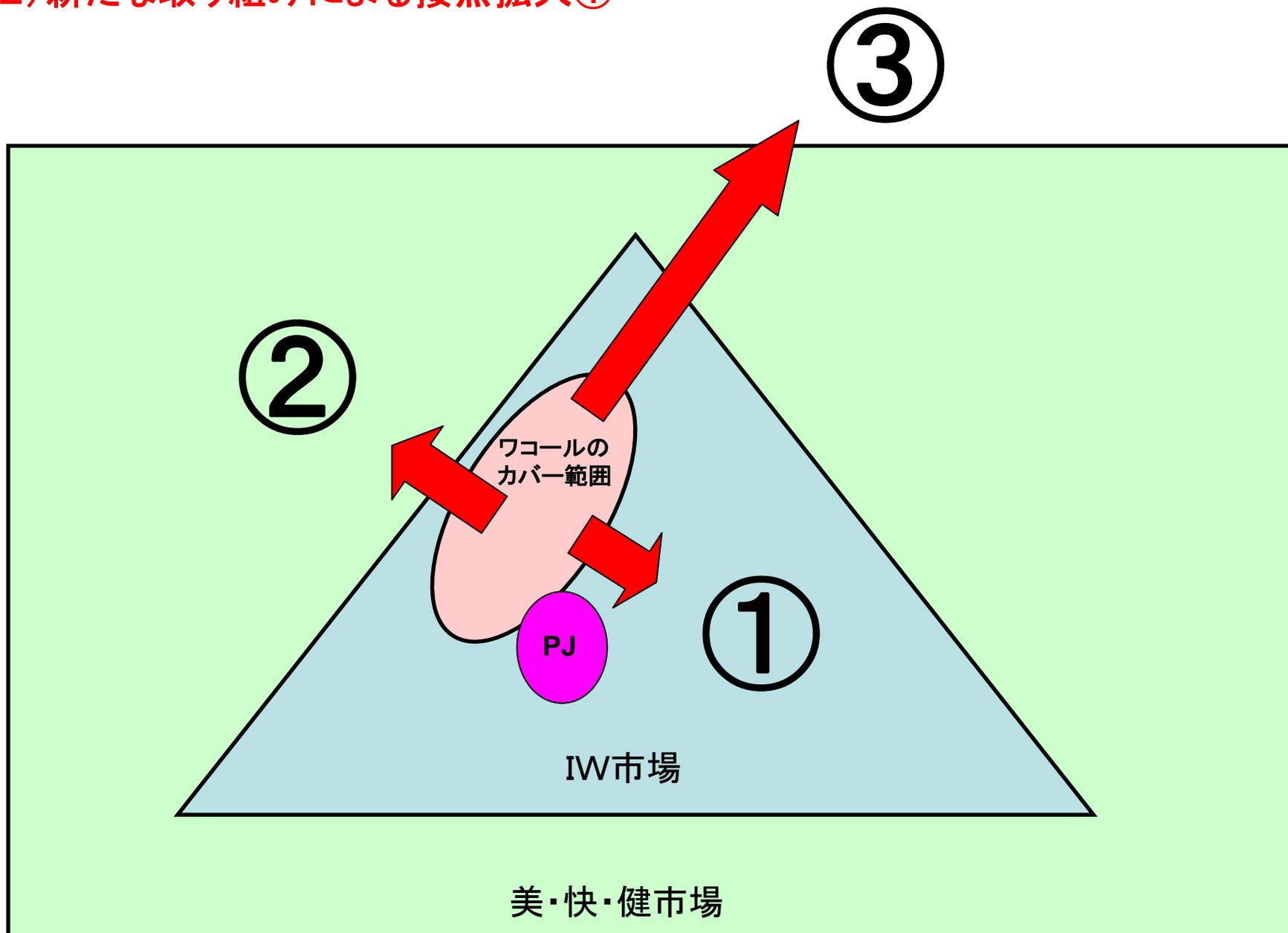
2. 新たな取り組み  
による接点拡大

新たな出会いの創出  
と  
深く長い関係づくり  
のために

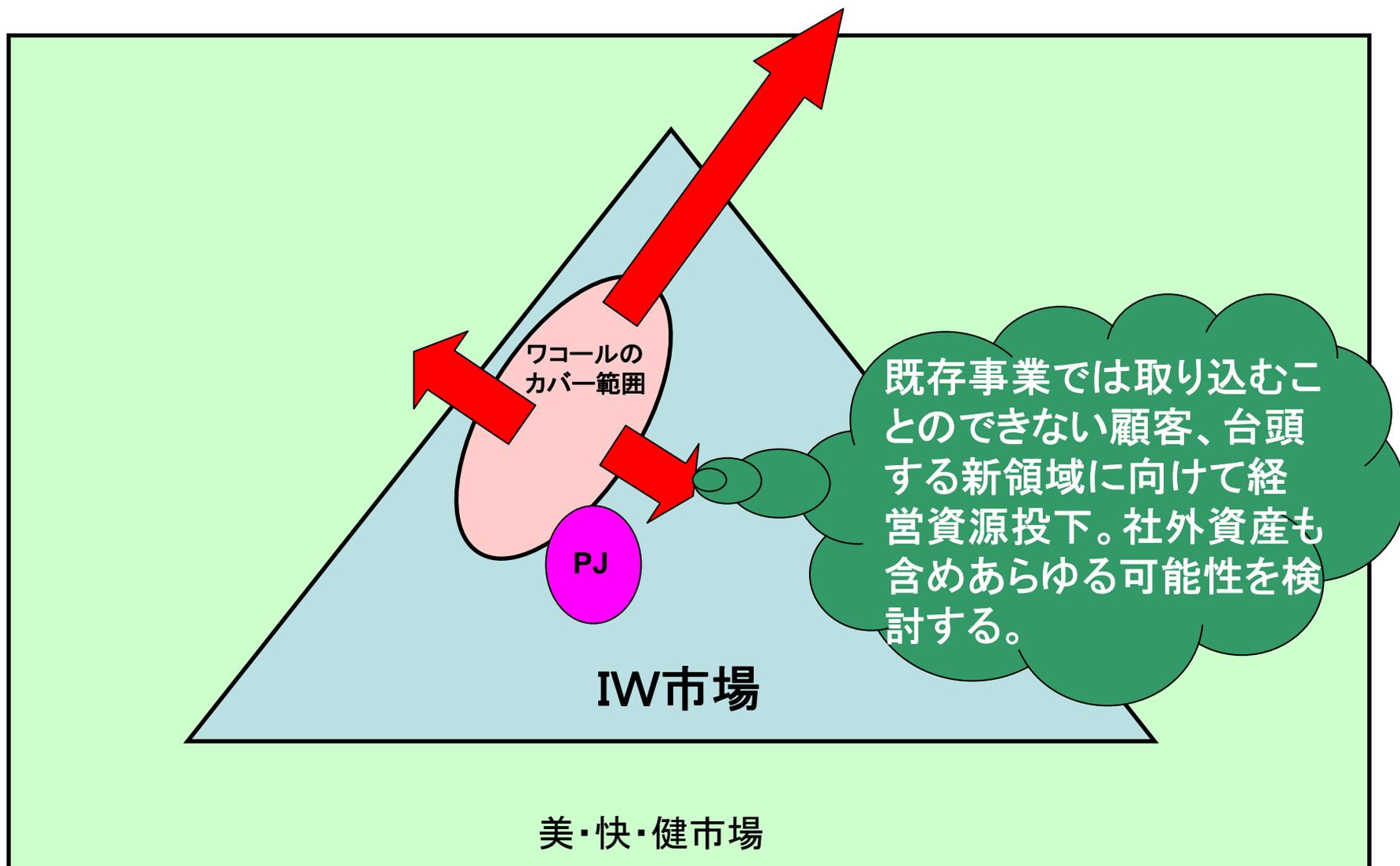
3. お客様の信頼に応える  
品質管理の徹底

ワコールらしさを守る

## (2) 新たな取り組みによる接点拡大①



## (2) 新たな取り組みによる接点拡大②



## (2) 新たな取り組みによる接点拡大③

IW周辺領域への進出、強化。  
スタイルサイエンスの活用を  
はじめ、ウェルネス事業、カ  
ロロカ事業も含め、「ヘルス  
&ビューティ事業」で拡大の  
芽を創出する。

ワコールの  
カバー範囲

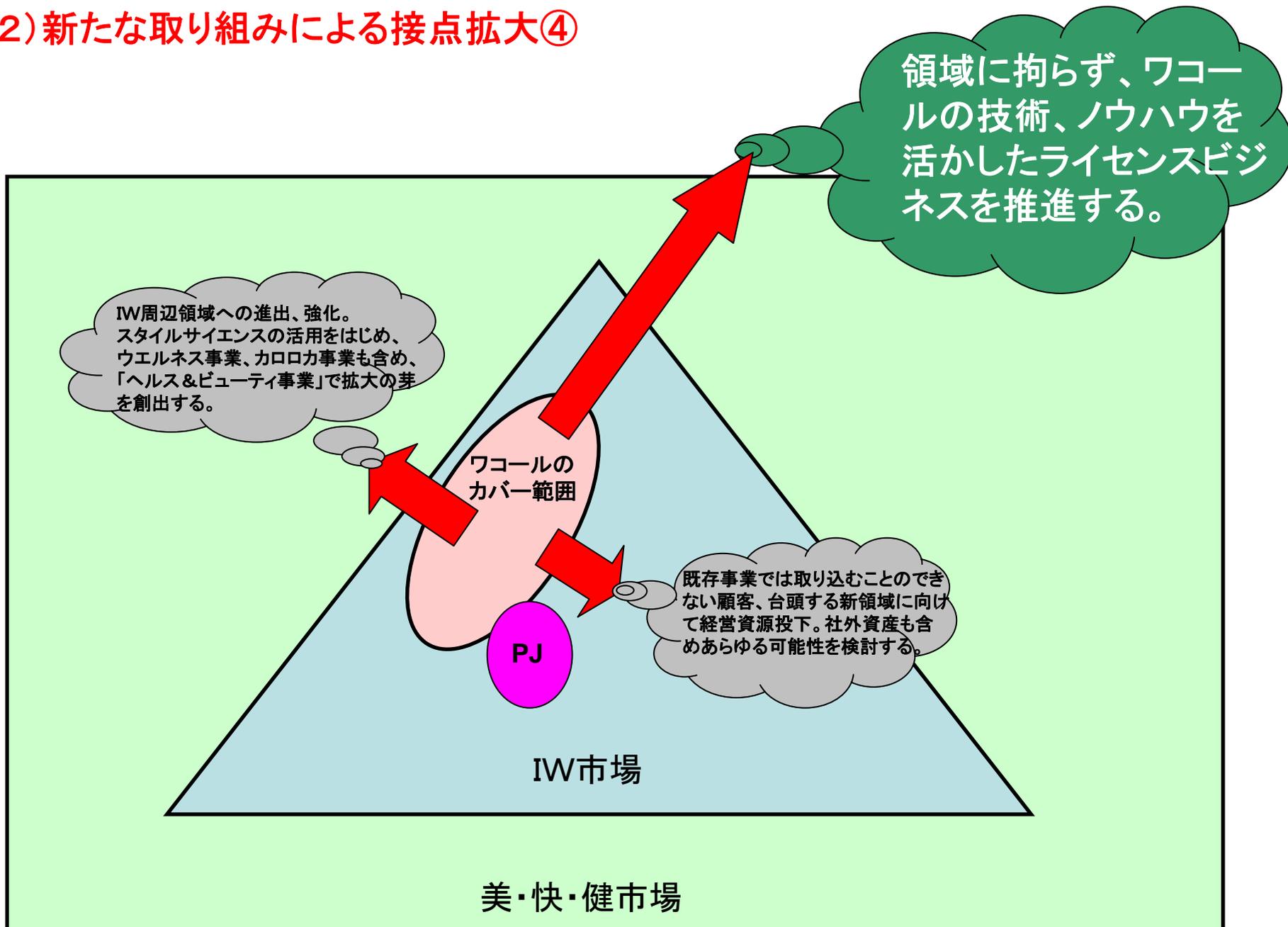
PJ

既存事業では取り込むことのでき  
ない顧客、台頭する新領域に向け  
て経営資源投下。社外資産も含め  
あらゆる可能性を検討する。

IW市場

美・快・健市場

## (2) 新たな取り組みによる接点拡大④



## 3つの重要施策

市場に合わせて変わる

成長に向けてチャレンジする

1. 既存事業の  
変革と強化

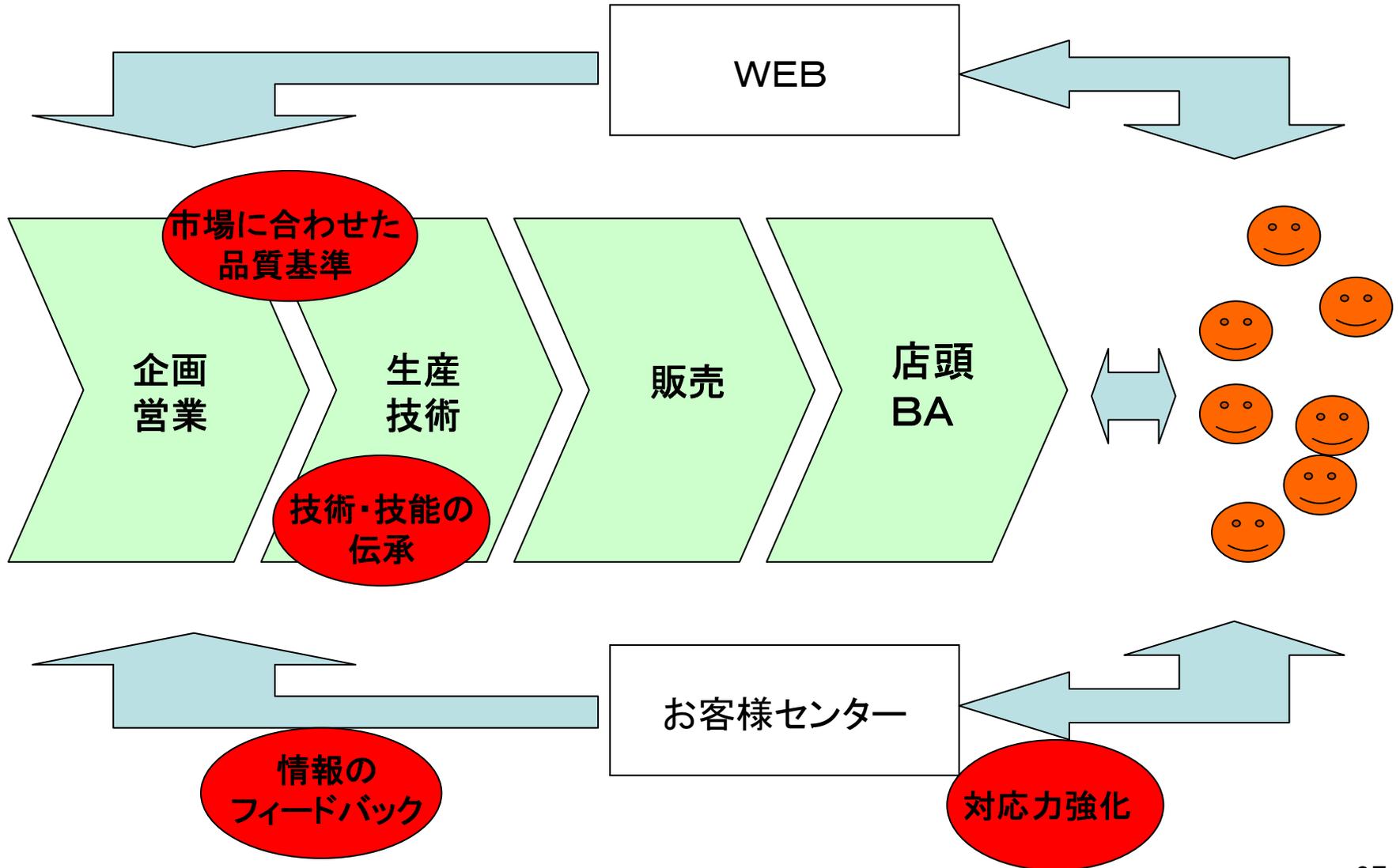
2. 新たな取り組み  
による接点拡大

新たな出会いの創出  
と  
深く長い関係づくり  
のために

3. お客様の信頼に応える  
品質管理の徹底

ワコールらしさを守る

### (3) お客様の信頼に応える品質管理の徹底



## 中期3カ年の方向性-2

# 高収益事業構造の構築

効率的で高品質なオペレーションを目指すことによって、高収益構造を確立する



内部オペレーションは、市場・顧客・自社の状況の変化に応じて変わっていない

### 卸事業

市場の縮小に見合った業務見直しが進まず、逆に、品番数増加・総生産過剰等でバランス悪化

### ダイレクト販売事業

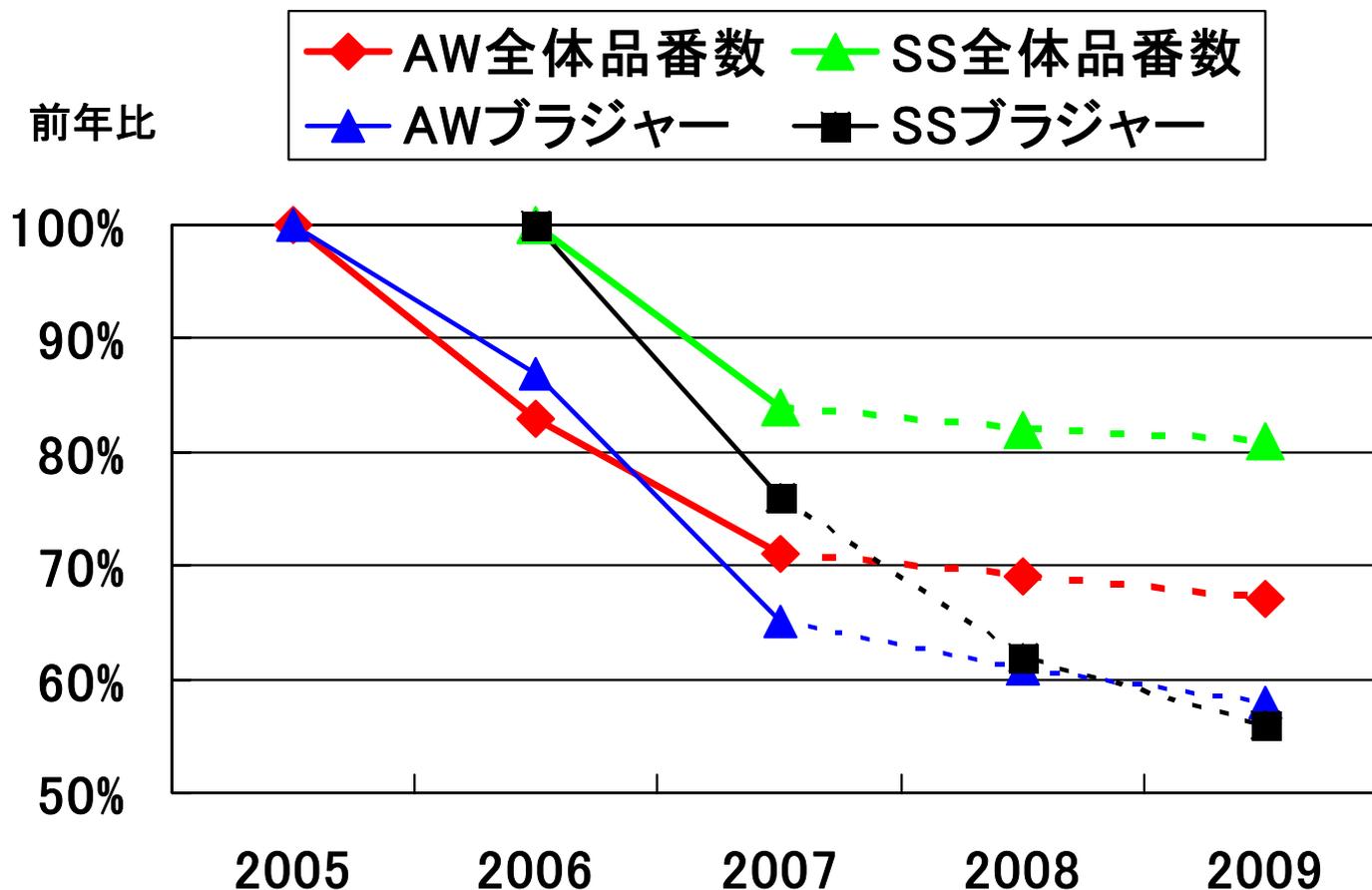
自社でのノウハウが蓄積されず、店舗コスト・製造原価・本部運営等、プロセス全般に収益力が伴っていない

### 生産部門

永年独立運営されてきたワコールとウイングの生産部門を統合することで、効率的な生産活動を行っていく

## ＜ワコールブランド事業本部＞

### 1. 品番・カラーの集約と継続品比率の増加



- ・継続品比率が高まるとともに1品番あたりの販売期間が延び、シーズン廃型が減少する
- ・評価替損、廃型返品が減少する
- ・一品番あたりの販売数が増え、生産・材料ロットが大きくなりコスト削減につながる
- ・品番数減少により商品・生産部門の業務工数が削減される

## 2. 在庫回転率の増加による販売効率の向上

- ・継続品比率が高まり、シーズン廃型、返品が減少する
- ・在庫総量を抑制し、返品が減少する
- ・百貨店バーゲン開催回数を制限し、効率化を図る

## <ダイレクトマーケティング事業本部>

### 黒字構造の早期確立

儲かる事業体としてのあるべき姿と現在の姿とのギャップを明らかにし、自社でできないところは外部の力も活用しながら、具体的な改革を進めていく

## ＜技術・生産本部＞

### ワコールブランドとウイングブランドの完全な生産統合

#### 1. 生産戦略面における期待効果

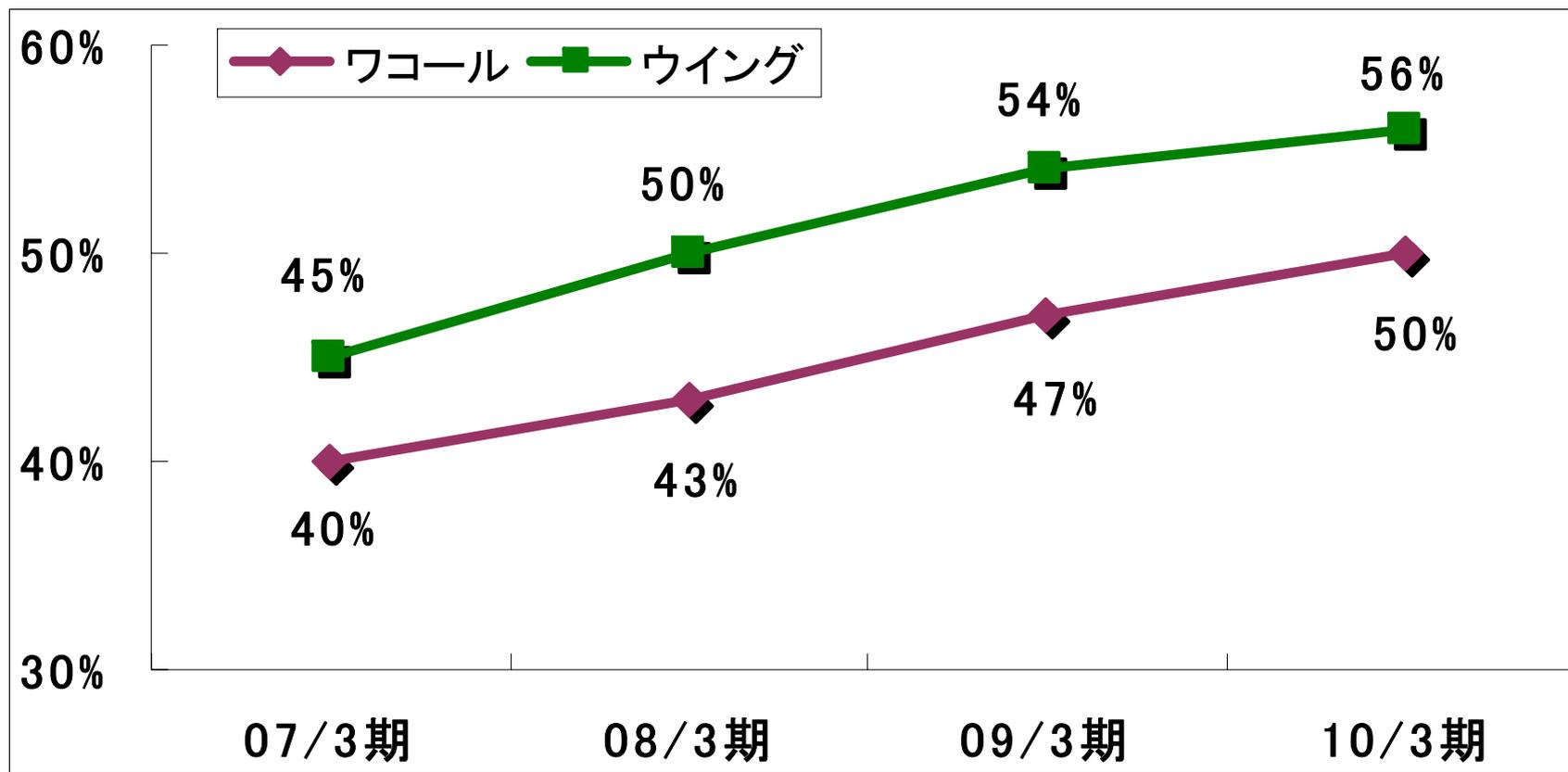
- ・国内外工場生産キャパの効率活用による稼働率向上
- ・海外生産シフトが加速

#### 2. 材料購買面における期待効果

- ・材料の共有化によるコストダウン
- ・カラー集約と共通材料化による残材料の削減
- ・海外材料調達の促進によるコストダウン

## 海外生産シフトの推進

単位：工数



## その他の主要な取り組み



### ＜ウエルネス事業＞

- ・CW-Xをコア商材として、商品・チャネル・販促の各側面を見直し、再成長を目指す
- ・CW-Xの価格設定、広告などを見直すことにより、一般スポーツ愛好者への普及を図る
- ・取扱い商材の特性を活かし、TVショッピングやドラッグストアなど既存チャネル以外のチャネル開発による売上拡大を目指す

## <ODM (Original Design Manufacturer) 事業>

### 目的

新たな顧客接点を開発し、これに対応した低コスト・グローバルな生産体制を構築し、事業化する

### 特徴

通常のOEMと異なり、製品の設計から製造までを手掛ける。当社がこれまでに開発してきた様々な有形・無形の資産を活用し、付加価値の高い差別化商品の提供を目指す。

まずは4月末から、資本業務提携先である(株)ピーチ・ジョンに向けた商品供給を行う予定



# 経営目標数値

## 2010年3月期の目標数値

### 既存事業

売上高	1,800億円
営業利益	153億円

CAP21による新規事業拡大を加え、  
2011年3月期(4年後)

売上高	2,000億円	
営業利益	180億円	を目指す

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。