

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

(株)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



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。

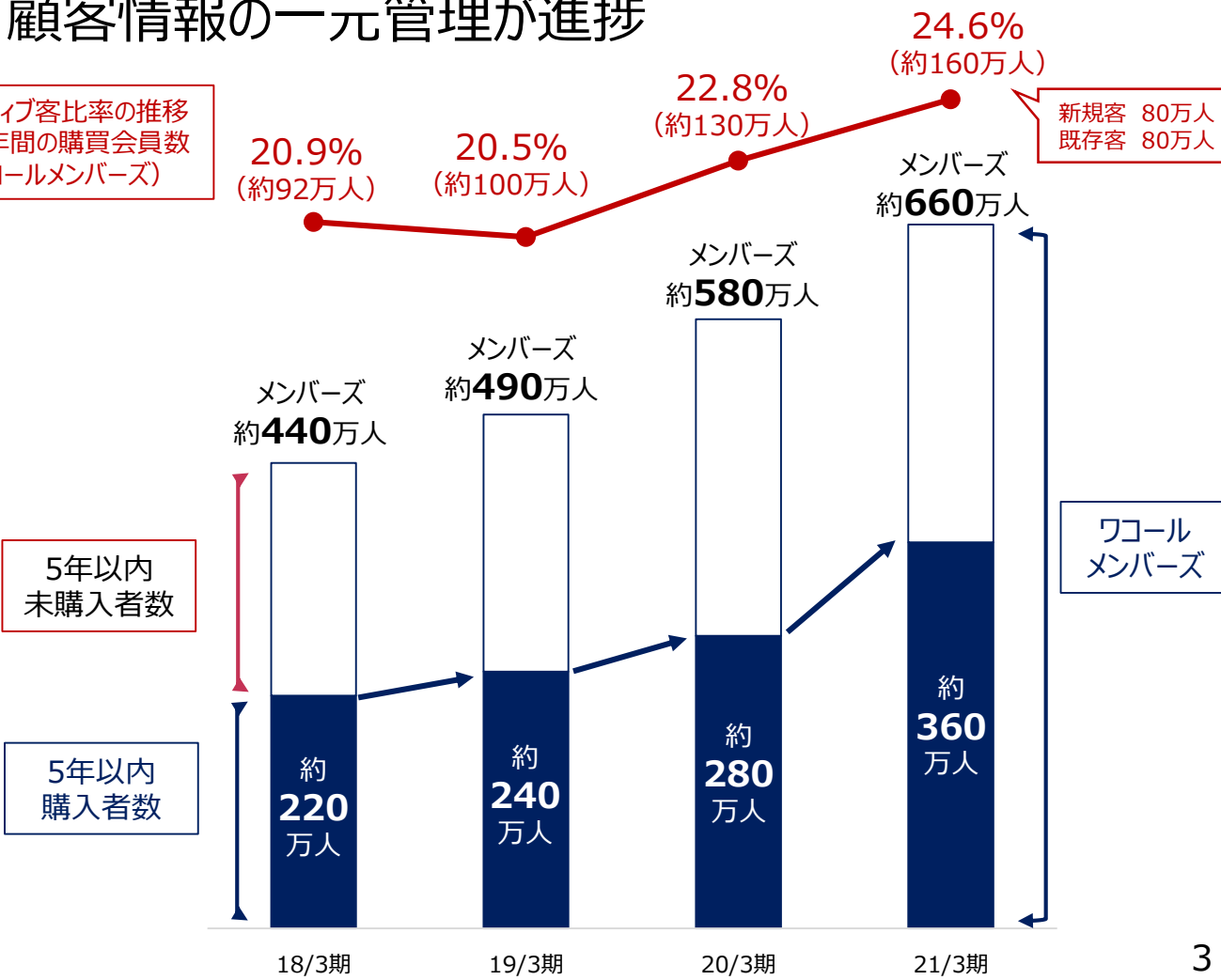
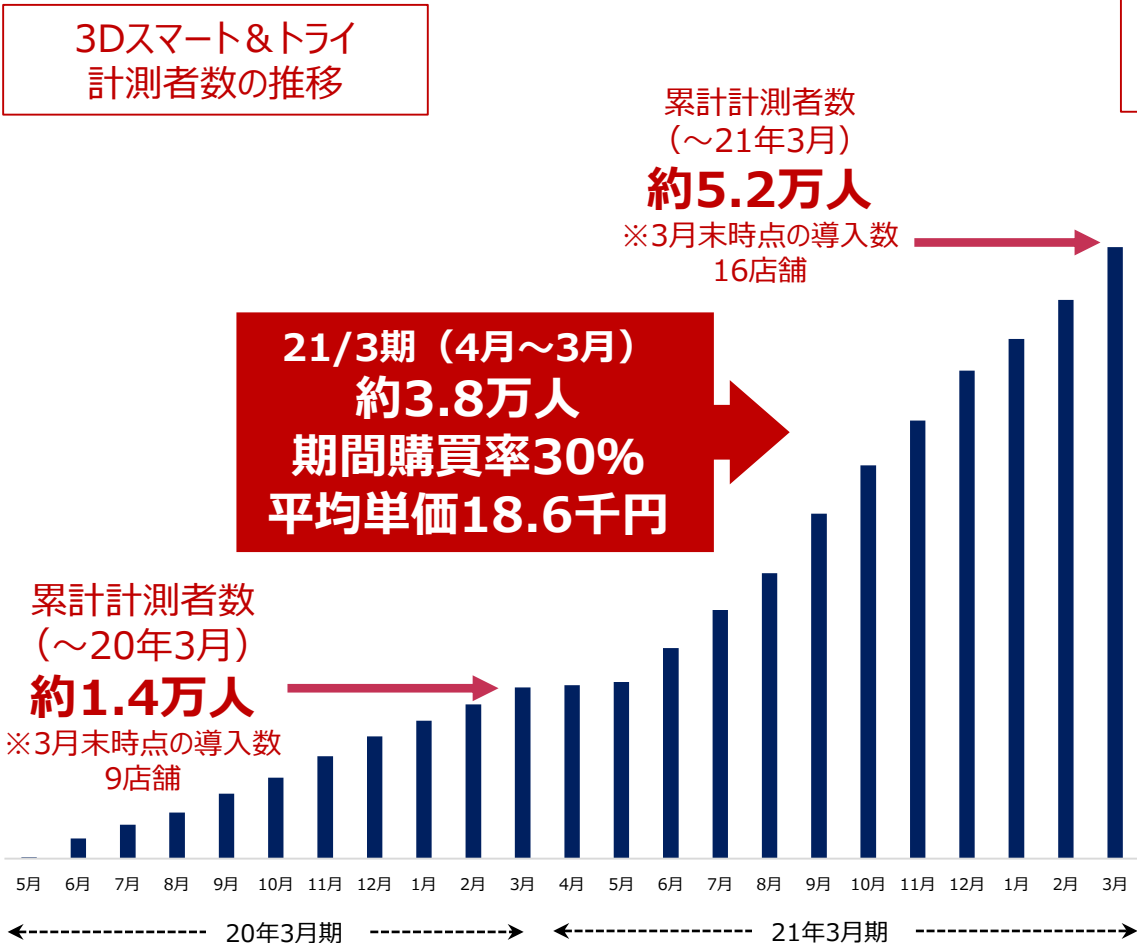
- **お客さま・従業員の「健康・安全」の確保** 感染症拡大防止に努めつつ、フィッシングなどのサービスを提供
- **徹底的なコスト削減の実行** 施策や支出計画の大胆な見直しを実行するとともに、過剰在庫を回避
- **CX戦略の推進** 「デジタルイゼーション」と「パーソナライゼーション」の取り組みが進捗
- **ECの成長加速** コロナ禍によるEC需要の高まりを機会に、グローバルでEC事業が伸長
- **構造改革の進捗** 高コスト体質の改善に向けて構造改革を加速

21/3期の成果①「CX戦略の推進」

デジタル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：ワコール（日本）

➤ 3D計測は、感染症を機に体験者が増加

➤ 顧客情報の一元管理が進捗



CX戦略構築に向けたこれまでの取り組み：ワコール（日本）

17/3期 ITインフラ整備 18/3期 CX戦略の稼働

（オムニチャネル戦略推進部発足）

IT投資総額：17/3期 15億円
18/3期 19億円

直営店にて、RFID（電子タグ）の
試験導入開始

オムニチャネルサービス基盤の整備

- お客さま情報管理の電子化
- 接客用タブレット運用開始
- ・ 基幹ITの統合
- ・ ブランド横断の商品、
在庫情報管理システム構築

情報管理システムの稼働

（ワコールとウイングのシステム統合）

IT投資総額：19/3期 24億円

直営店と自社ECの連携開始
アプリ「ワコールカルネ」ローンチ

得意先（百貨店）の顧客情報の共有
（電子カルテへの移行）

オムニチャネル戦略基盤の構築

- （実用化準備の完了）
- ・ 一元化した情報管理システムの稼働
（在庫、商品、顧客購買データ）
- ・ 3Dボディスキャナー、AIを活用した
次世代接客サービスの開発

自社ECと直営店の連携 3D接客サービスの導入

IT投資総額：20/3期 31億円

3Dボディスキャナー接客システムの導入



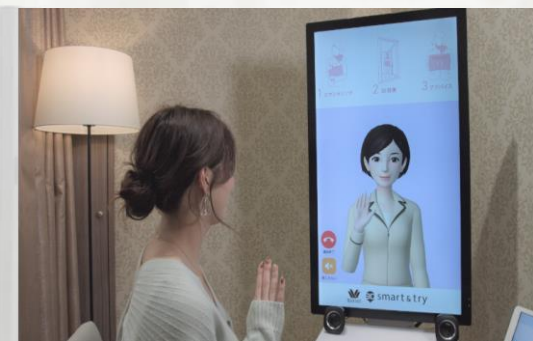
顧客データを積極的に活用したマーケティング
活動の実践（直営店・自社EC）

得意先（百貨店）の顧客データの基盤
整備を完了

自社ECの成長 アバターサービス導入

IT投資総額：21/3期 24億円

アバターカウンセリングシステムの導入



顧客データ活用に向けてCXデザイン部を
設立。百貨店ならびに直営店と自社EC
の顧客データの統合に着手

物流センターの拡張工事をスタート



17/3～18/3期

19/3期

20/3期

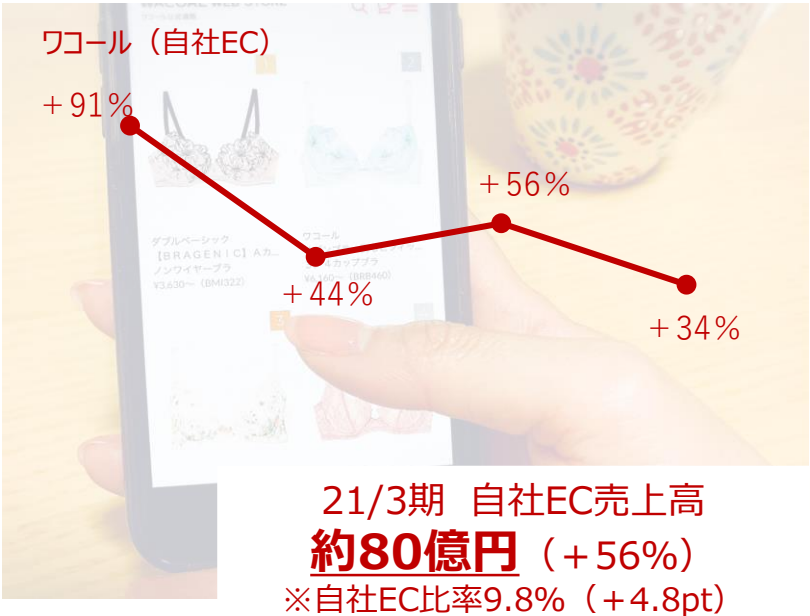
21/3期

21/3期の成果②「EC事業の伸長」

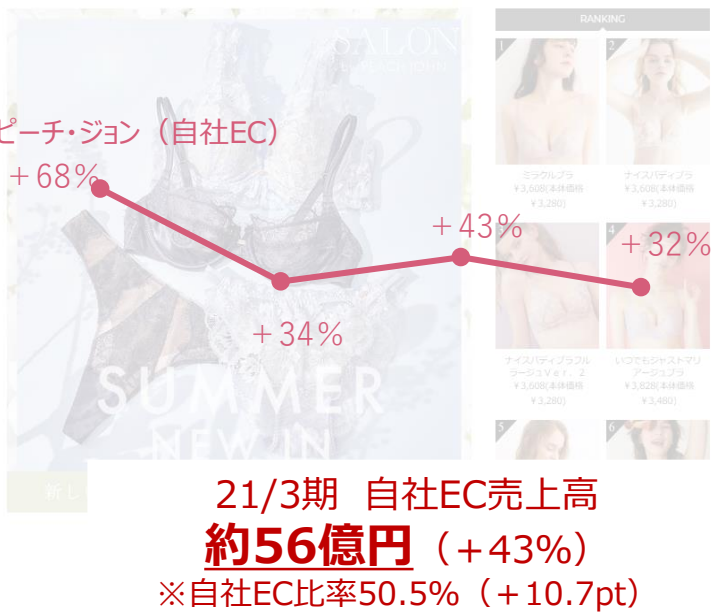
コロナ禍によるEC需要の高まりを機会に、グローバルでEC事業が伸長

➤ 主要事業会社の21/3期のECビジネスの状況（増減率）

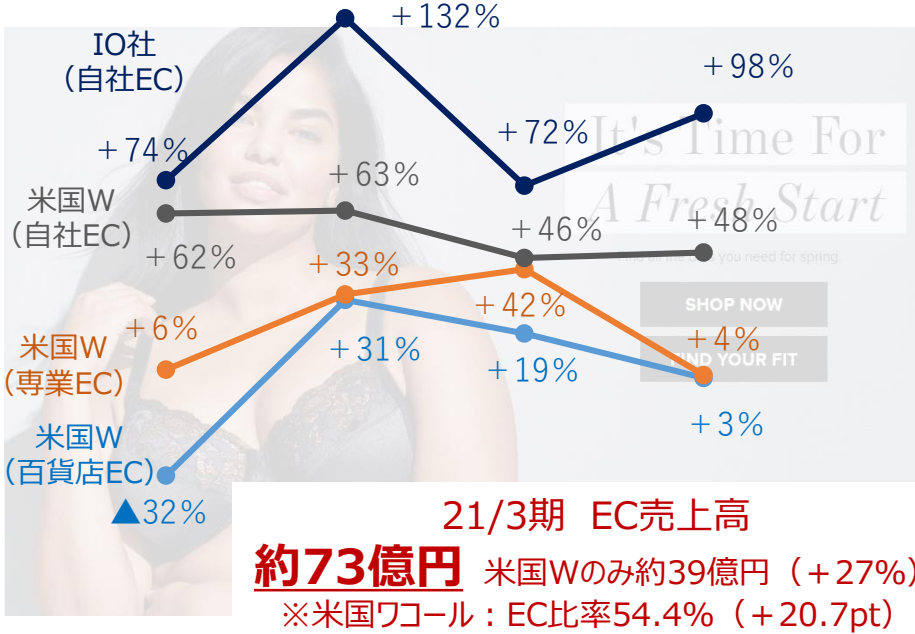
ワコール（日本）



ピーチ・ジョン（日本）



ワコールインターナショナル（米国）
※IO社は前年8月以降が連結対象のため、参考値



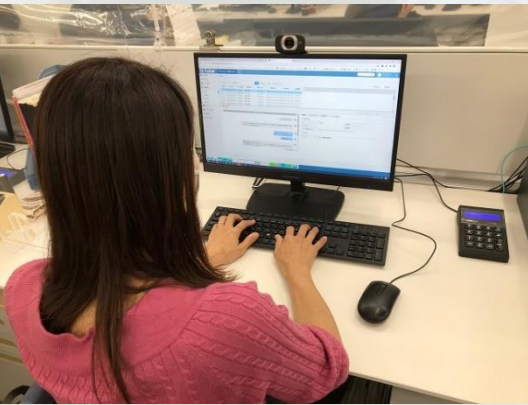
TOPICS – ワコール自社ECサイトの成長

売上高 **79.7** 億円（前期比 + 55.8%）
※自社ECのみ

リアル店舗との連携を開始

直営店とWEBメンバーで社内プロジェクトを発足し、相互送客の仕組みを検討

販売員の経験を活かしたチャットコンサルティング業務を強化



20/3期

オンラインとオフラインの連携・融合を強化

- 直営店におけるシークレットセールを中止し、自社ECへ移行
- マーケティングオートメーションによるパーソナライズアクションの強化



- 新しい生活様式への対応強化
- マタニティリモート接客の開始
 - チャットコンサルティングメンバーの増員

21/3期

21/3期の主要KPI（自社ECのみ）		
訪問回数	↗	前期比 +20%
購買件数	↗	前期比 +50%
CVR	↗	1.91（+0.45pt）
受注金額	↗	前期比 +50%
受注単価	↘	約10,500円
新規顧客	↗	巣ごもり消費需要
既存顧客	↗	
年間購買数	→	約1.5回 2回以上の購買客数の構成比は上昇

TOPICS - ピーチ・ジョンの成長

売上高
※自社ECのみ

56.3億円（前期比 + 43.5%）

2019年4月～
構造改革に着手

- 課題
- ①経営効率の悪化

- 不採算事業への継続投資
 - 値引きの常態化
 - マーチャンダイジング能力の低下

②新規顧客の減少

- 不明瞭な顧客ターゲット

- 対策
- カタログの休刊、不採算店舗の撤退

- 販売方法の見直し・セールの抑制

- 「強み」を業績に繋げるための取り組み

20/3期

自社ECの成長
営業利益率15%超へ

通販会社としての「強み」を活かした
マーケティング活動の実行



- 新規顧客の増加
 - 既存顧客の囲い込み（CRM活動）による年間購入回数の引き上げ

21/3期

21/3期の主要KPI（国内・自社ECのみ）		
訪問回数	↑	前期比 +30%
購入件数	↑	前期比 +45%
CVR	↑	1.91
受注金額	↑	前期比 +40%
受注単価	→	約9,000円
新規顧客	↑	販促施策が奏功
既存顧客	↑	数年来の購入者増加
年間購買数	↑	目標未達

TOPICS - LIVELYの成長

売上高 **31.8**百万ドル（前期比 + 94.1%）
※自社ECのみ

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

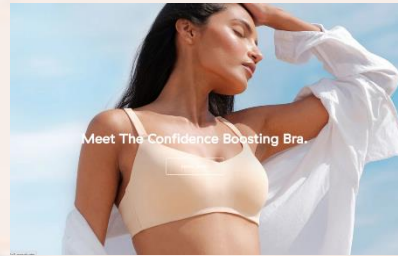


Intimates Online CEO
Michelle Cordeiro Grant

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）

20/3期

21/3期

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）

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

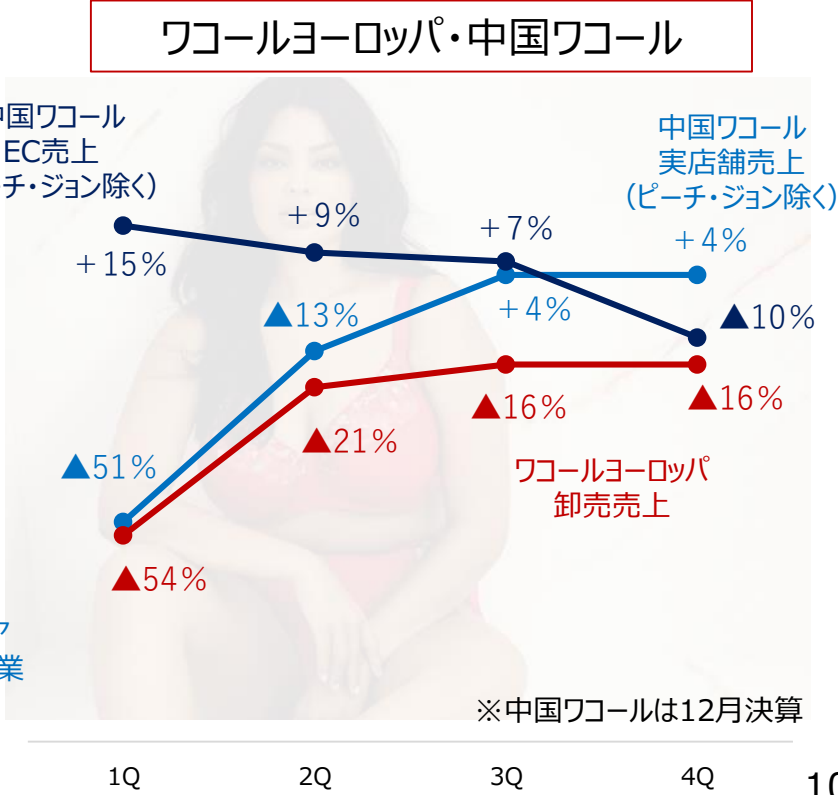
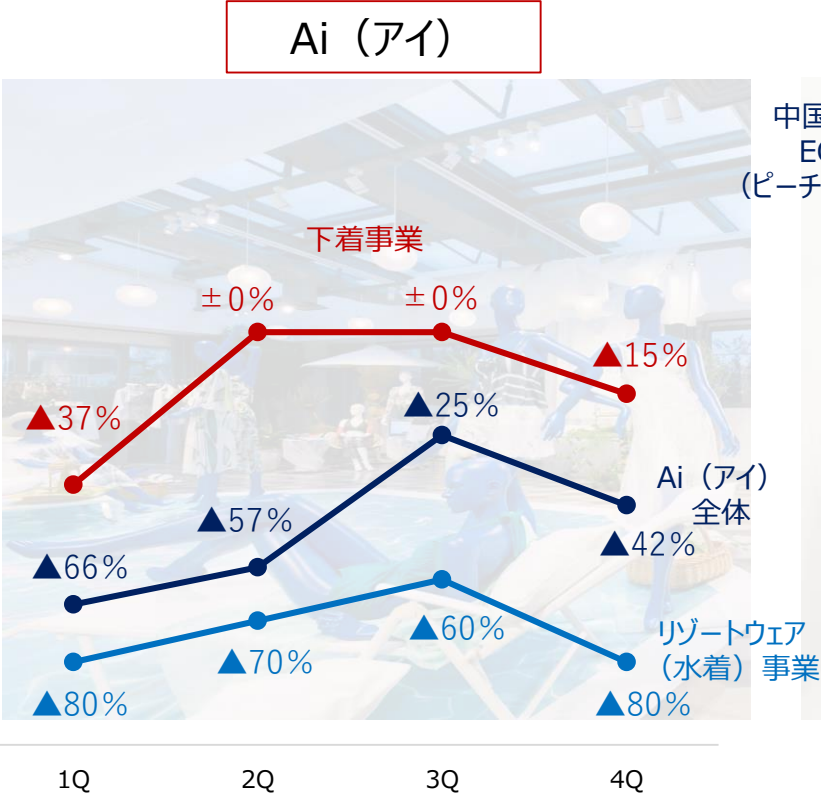
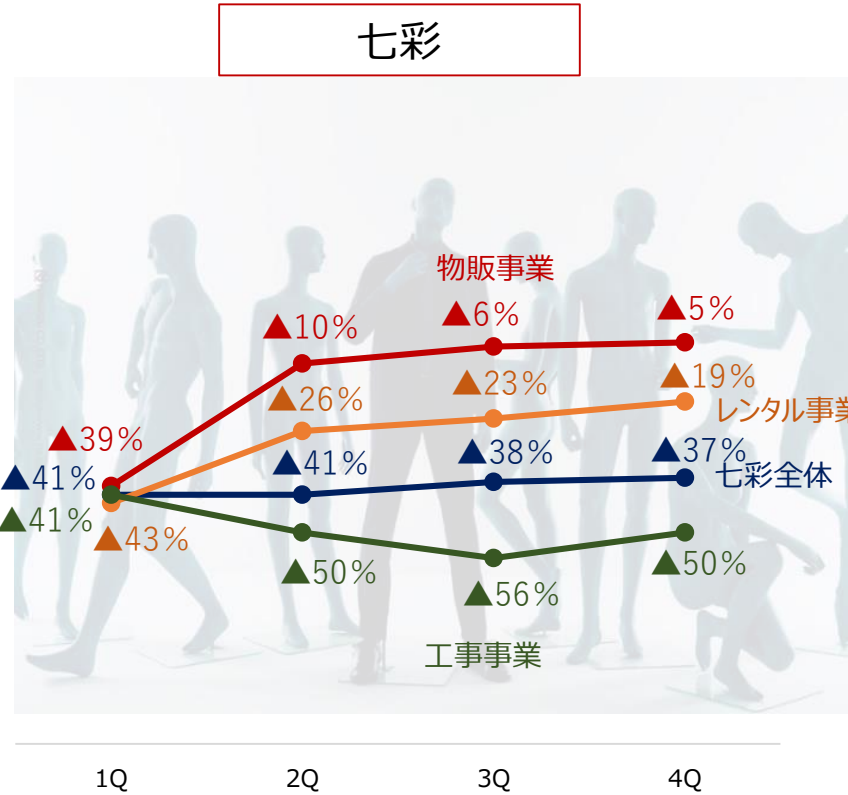
- 事業領域全般にわたり、これまでの施策
や支出計画の見直しの実行
- 音声・ビデオ会議システムの導入・活用による出張費の削減

21/3期の振り返り④

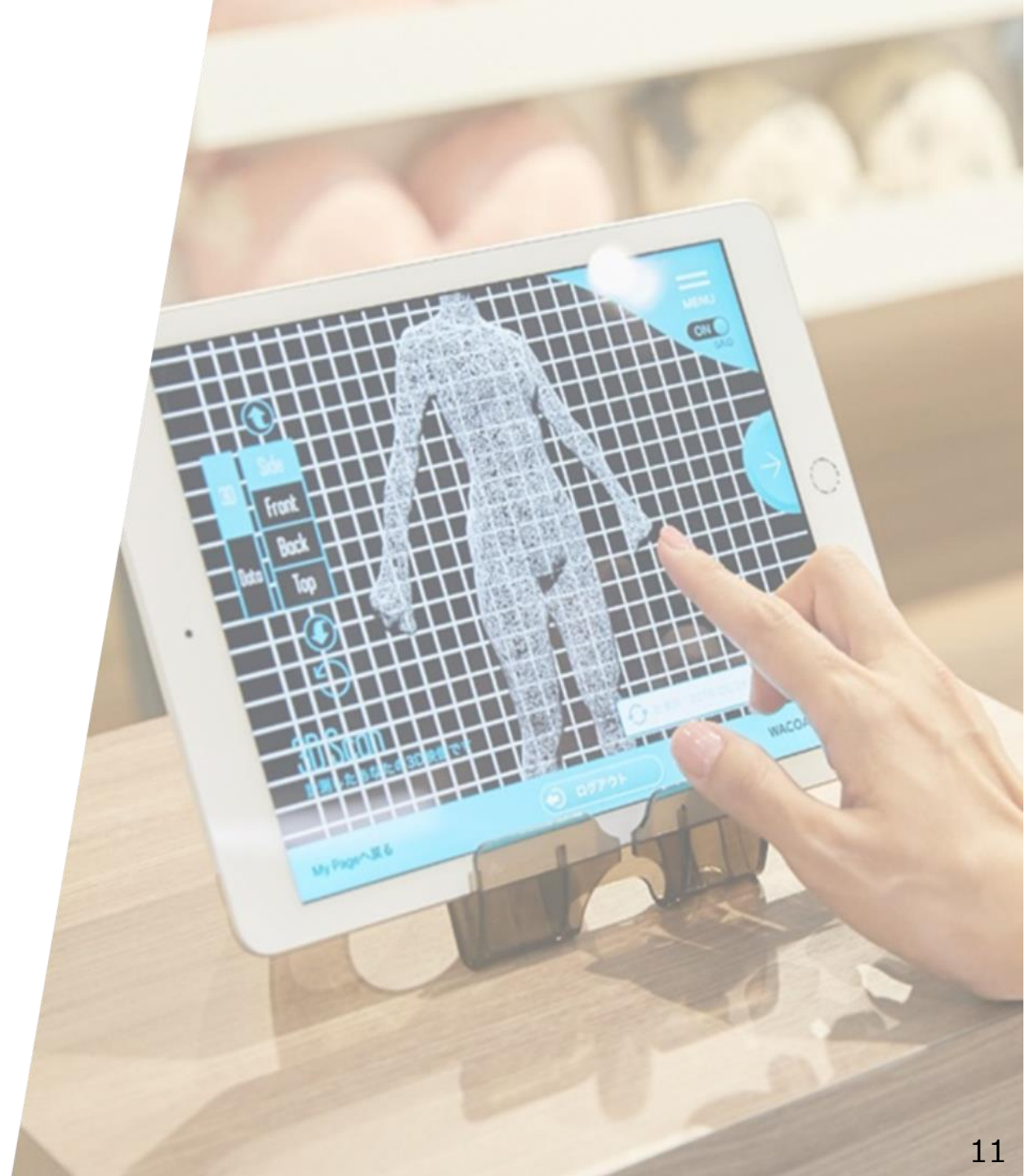
22/3期以降へ持ち越した課題

- 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）



22/3期の役割と取り組み



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

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)

22/3期の取り組み - 収益構造改革の実行

既存事業の固定費削減と収益改善（KPI）

一般経費の費用見直し（ワコール）

約20億円 成長投資を
除いた削減額

人件費の適正化（ワコール）

約20億円 進捗率は約40%

不採算事業の収益改善効果

約15億円 ピーチ・ジョン 10億
その他事業 5億

売上利益率の改善

- ブランド集約や品番数の削減
- 在庫の低減、返品減少による評価損抑制

22/3期の収益構造改革
進捗の見込み（対20/3期）

約55億円～

23/3期までの収益構造
改革効果の目標値
（対20/3期）

約100億円

※22/3期の計画数値と20/3期実績を比較
※ワコール・IO社・米国ワコールなどの成長投資は、対20/3期比で+約50億円

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～）**

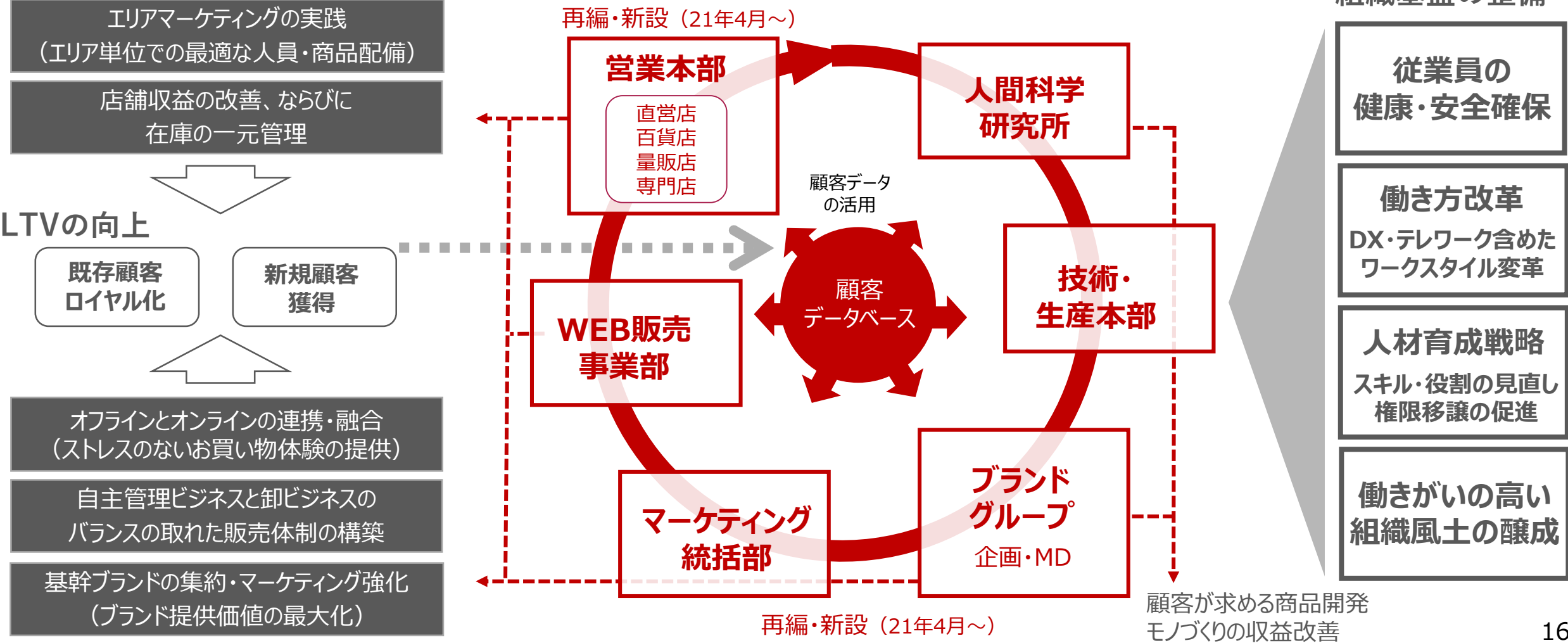
- ①チャネル別の組織を見直し、エリアごとにすべての販売チャネルを管轄する体制へ移行
 - ②展開するブランドの提供価値の最大化と企画業務の効率化を目的に、商品企画業務を統合
 - ③ブランドやチャネルを横断した広告戦略の実現と投資の最適化を目的に、マーケティング業務を統合
- ➡個々の機能の高度化を図るとともに、横の連携を強化して、複雑化する顧客課題に向き合う

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

22/3期の取り組み - 成長戦略の推進

ワコールの新組織が目指す姿



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

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

新中期経営計画について（2023年3月期～）

2022年5月頃発表（予定）



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。