

22年3月期第2四半期
決算説明会

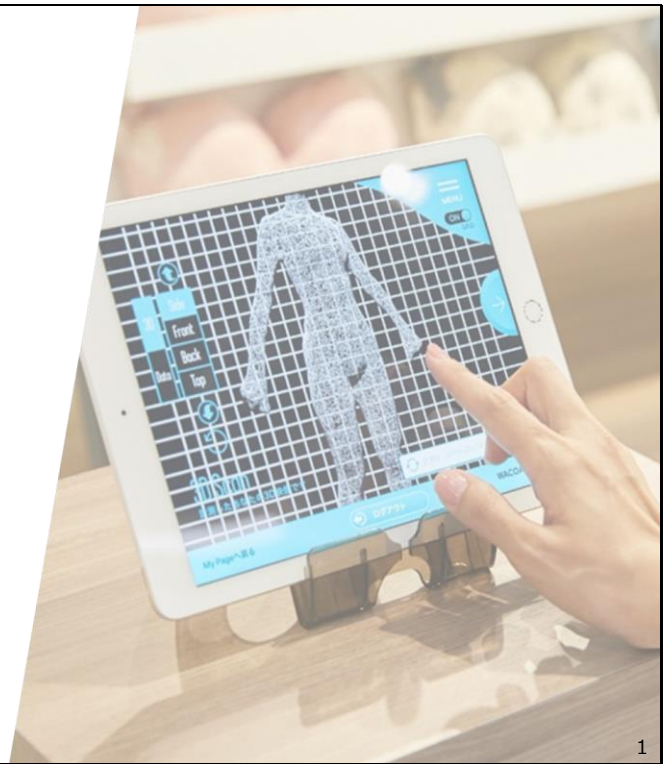
22/3期のワコールの取り組みと 上期の振り返りについて

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



1

皆さま、こんにちは。

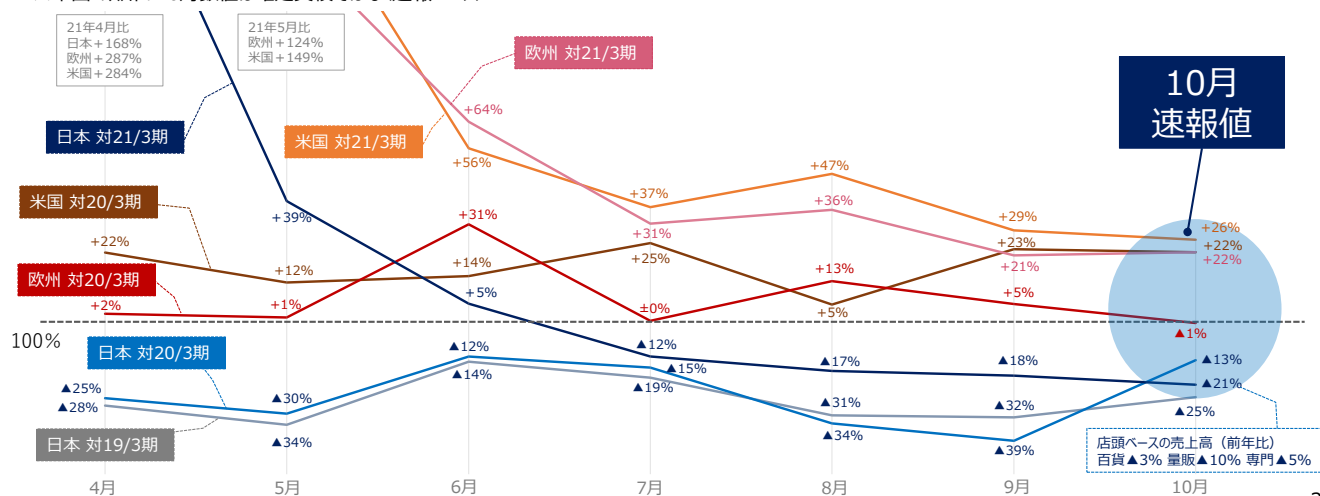
株式会社ワコール 代表取締役 社長執行役員の伊東でございます。

私からは、「2022年3月期のワコールの取り組みと上期の振り返りについて」というテーマで、現在ワコールが進めている取り組みと、上期の進捗について、ご説明申し上げます。

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

※米国・欧州の10月数値は確定実績ではなく速報ベース



2

2ページをご覧ください。

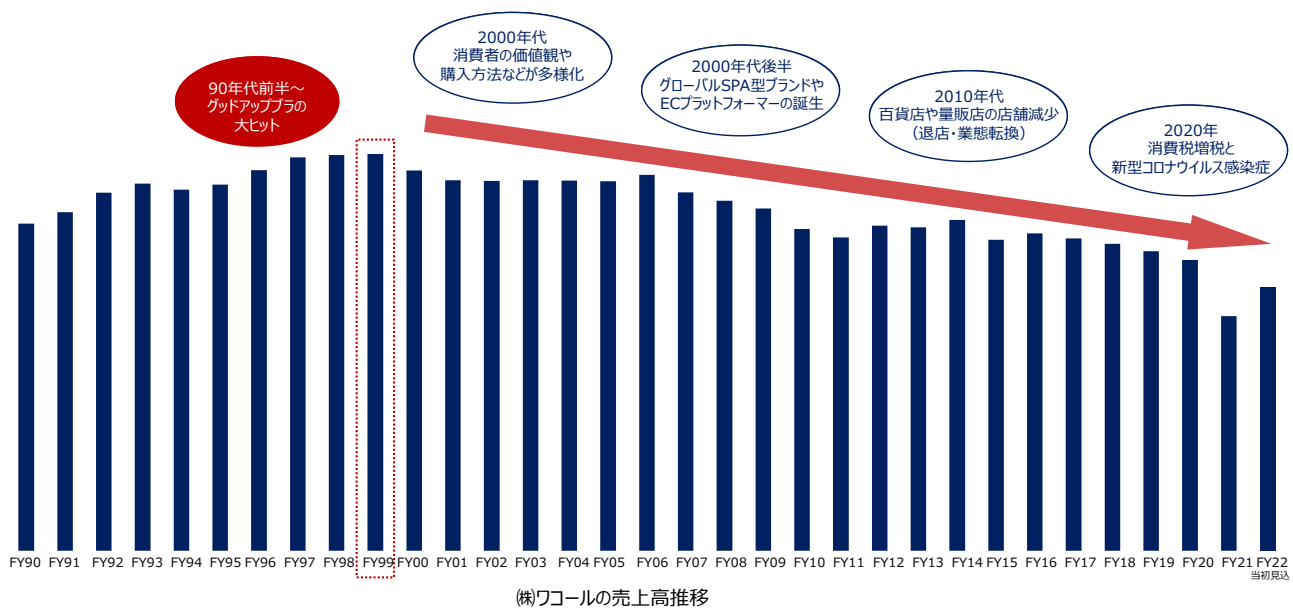
はじめに、足元のワコールの商況について触れたいと思います。

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する中、国内は感染症影響の長期化を受け、この上期は大変苦戦しました。10 月度の速報ですが、緊急事態宣言の解除以降、店頭ベースの売上高については徐々に回復しております。しかしながら、得意先様の在庫抑制やベトナムワコールの操業停止による新商品の納品遅延などが影響し、売上高は低い水準にとどまりました。先月よりベトナムワコールは操業を開始しており、影響は緩和されていくものと考えていますが、状況に応じてコストコントロールを引き続き実行していきます。

感染症流行前から、ワコールは様々な課題に直面しており、業績の回復に苦戦していました。次ページ以降では、今後の成長に向け、ワコールが解決すべき課題について、これまでの実績を踏まえながらご説明していきます。

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



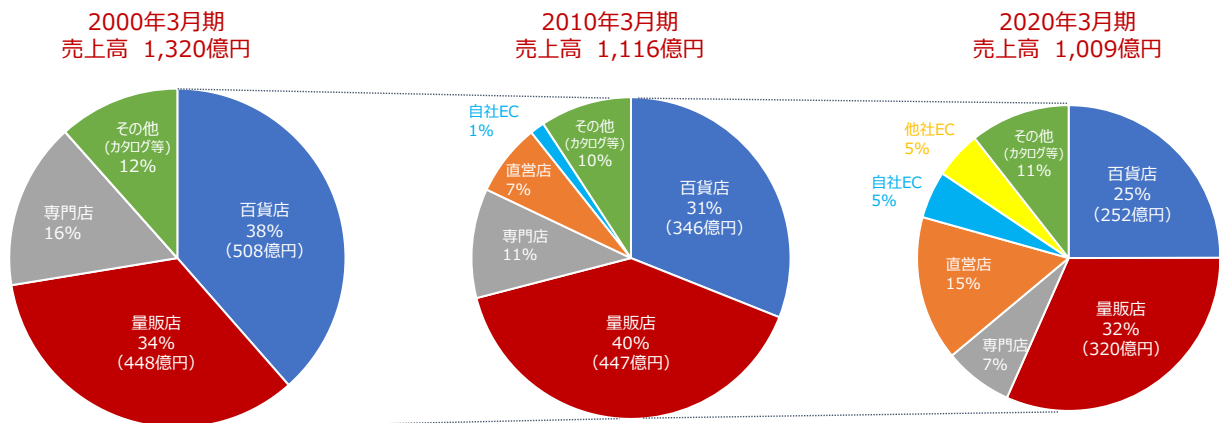
3ページをご覧ください。

過去30年間の売上高の推移を記載しています。グラフが示す通り1999年3月期を境に減収トレンドに転換しています。

減収の要因は1つではなく、記載の通り、消費者の価値観や購買行動の変化、競争環境の激化、得意先の店舗減少など外部環境が大きく、複雑に変化する中で、柔軟に対応をしきれなかったことが要因です。

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



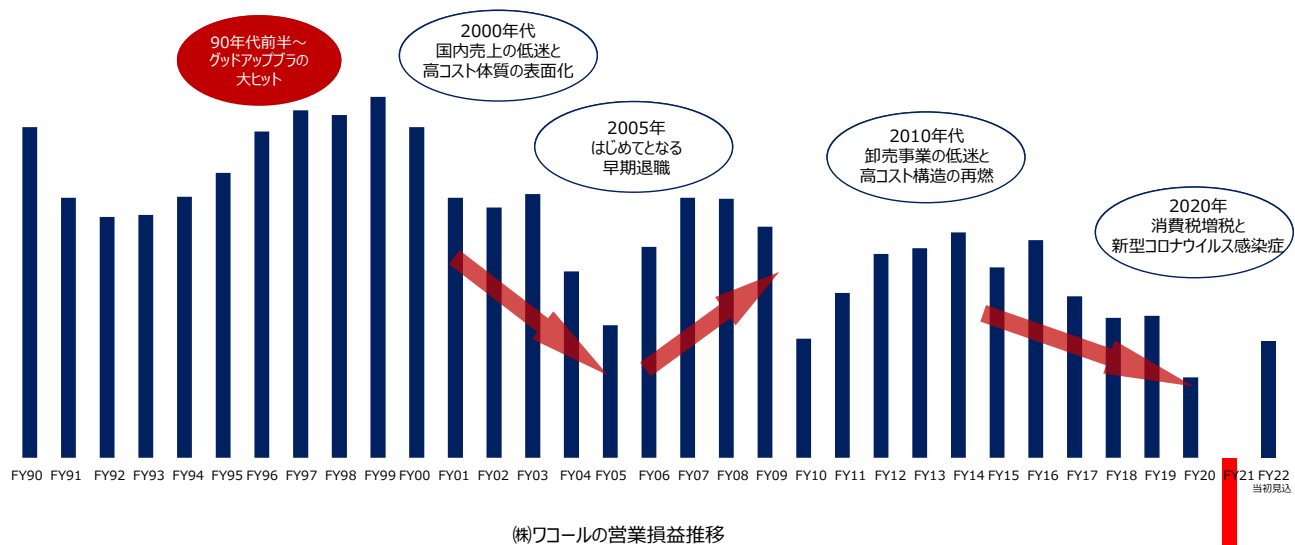
4ページです。

ここには、直近10年ごとのチャネル別の売上構成比を記載しています。

消費者の購買行動の変化に起因する閉店や業態転換などにより、百貨店・量販店といった主力チャネルの売上高はこの20年間で400億円近く減少しています。直営店や自社ECは順調に成長していますが、それらのチャネルの減収影響を吸収するまでには至っていないのが現状です。

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

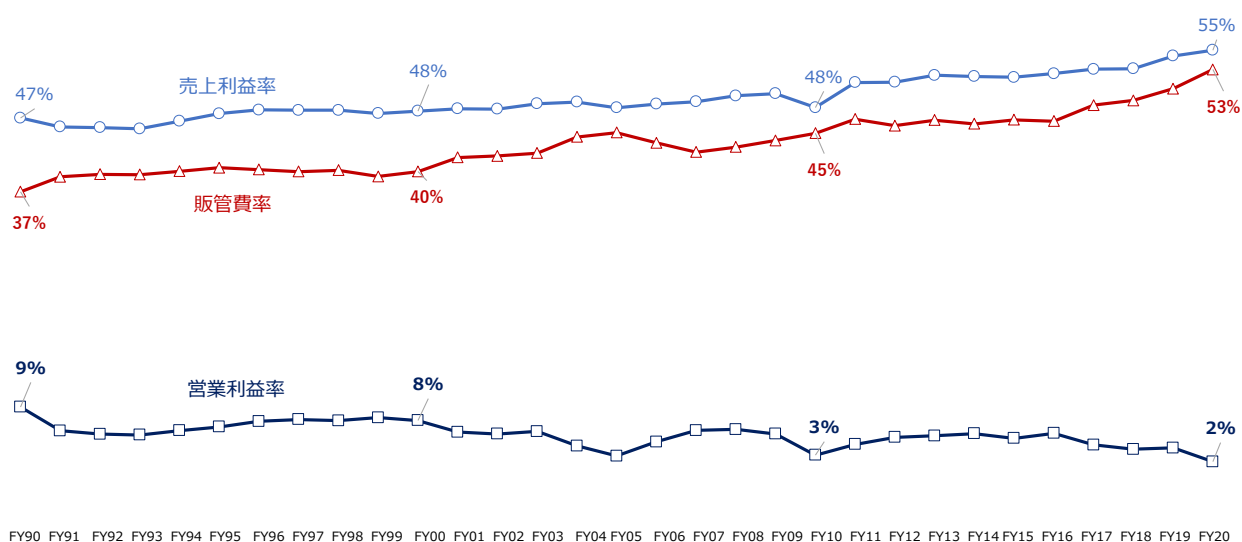


5ページをご覧ください。

このグラフは過去30年間の営業利益の推移を記載しています。ワコールの収益構造は粗利率が50%超と高い一方で、多くの人材を必要とするビジネスモデルであるため、人件費を中心に固定費の比率が高くなりやすいという特徴があります。

この特徴が1999年3月期以降の減収局面において高コスト体質という課題に繋がっていきました。2005年にはじめて早期退職を実施するなど、一時的に人件費率が下がったものの、その後も減収基調が続いたことや、コロナ禍で売上高が一気に減少した結果、高コスト体質が足元において、再び大きな課題となっています。

(参考資料 1) 収益構造の変化



6ページをご覧ください。

ご参考までに、過去30年の収益構造の変化を示しています。粗利率は、海外生産比率の向上やセールの抑制、在庫水準の適正化を通じ上昇してきていますが、減収の中で販管費率が高止まりしていることが確認できます。

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

7ページをご覧ください。

このページまで述べてきたワコールの課題を総括すると、外部環境の大きな変化に対して、新しいチャネルでの成長と高コスト体質の是正が遅れていることにあります。これらの課題を解決し再び成長するためには、ワコール独自の強みを生かした成長戦略の実行と要員計画などのコスト構造改革の実行により、「レジリエンスの高い組織」、つまり外部環境の変化のなかでもしっかり稼げる組織に変革していく必要があると考えています。

そのための取り組みとして、記載の「CX戦略の推進」「コスト構造改革」「サステナビリティの推進」の3つに重点的に取り組んでいますので、次ページ以降では、それぞれの取り組みについて、ご説明します。

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

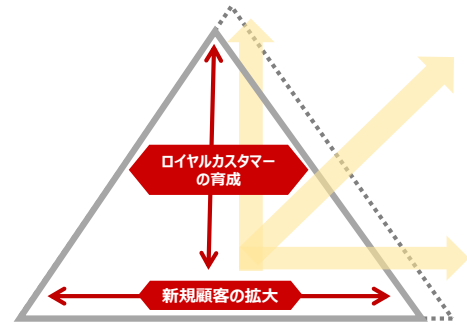
8ページをご覧ください。

まずは成長戦略についてご説明します。ワコールでは成長戦略として、売上拡大と生産性の向上を目指す「CX戦略」に取り組んでいます。まずは、この「CX戦略」についてご説明します。

「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



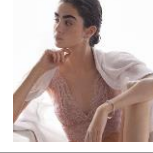
実効性の高い組織への変革

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



9ページをご覧ください。

「CX戦略」とは、お客様とワコールの体験を通じて、顧客との「深く、広く、長い」関係性を構築し、新規顧客の拡大とロイヤルカスタマーの育成を通してLTVの向上を目指す、当社独自の成長戦略です。

「CX戦略」の具体的な取り組みは、ページ下段に記載の通り、「デジタル化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」の3つになります。

この3つの取り組みについて、次ページよりご説明していきます。

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

従来のアプローチにおける課題

- 得意先起点の顧客接点
- 既存サービスにストレスを感じる顧客の増加
- 店舗業務は手作業中心で低効率

販売員による対面での接客



各チャネル・店舗ごとの顧客接点

百貨店 量販店 専門店 直営店



事業部ごとに顧客データが分断

卸売事業本部 小売事業本部

パーソナライズデータをもとにした新商品・新規事業の創出



ロイヤルカスタマー増加

若年層の獲得

販売機会の最大化

パーソナライズされた顧客サービス提供・コミュニケーションの進化



デジタル技術による店舗サービスの革新・チャネルを超えた顧客接点

新しい接客サービス

パーソナライズアプリ

3Dボディスキャナー

AI/アバター接客

新しい店舗運営

顧客カルテの電子化

接客タブレット

顧客情報

商品情報

在庫情報

全社でデータベースを統合

10ページです。

「デジタル化とパーソナライゼーション」についてご説明します。

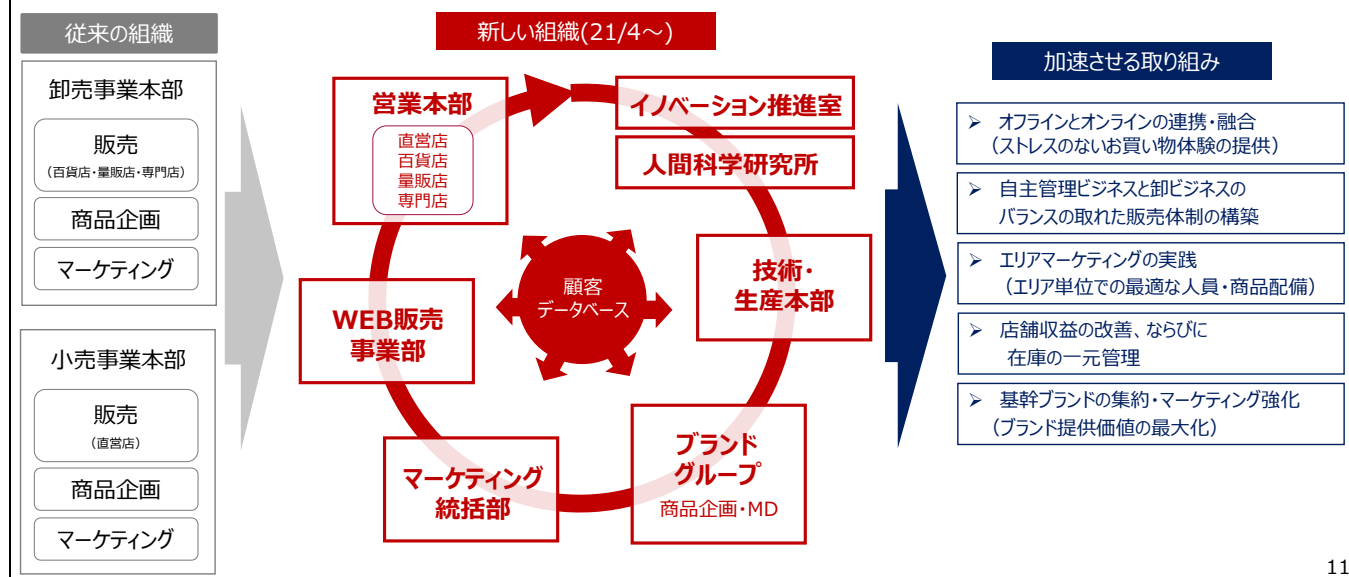
ページ左に記載の通り、これまでのワコールはチャネルごとの店舗を中心にお客様と接点を持っていました。しかしながら、時代の変化とともに、オンライン・オフライン問わず複数のチャネルを併用するお客様や、店頭において接客にストレスを感じるお客様が増えたことで、ワコールとお客様一人ひとりとの繋がりの強化や、接客がなくても体型に合う商品を購入できる仕組みの構築が課題となっていました。

そこで、当社では、全社で顧客データを統合し、チャネルを超えてお客様一人ひとりの購買行動を把握することで、よりパーソナライズな顧客サービスの提供に取り組んでいます。同時に、デジタル技術を用いて店舗の革新を行い、これまで接点の持てなかったお客様との新たな接点拡大や店舗運営の効率化に努めています。

デジタル化とパーソナライゼーションの取り組みは、コロナ禍においても一定の成果を上げることができています。さらに、これらの取り組みの中で蓄積したノウハウやデータを活用した新しい事業についても、徐々に芽を出し始めています。

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
 ➤ エリア単位での人員・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



11ページをご覧ください。

「顧客起点のバリューチェーン改革」について、ご説明します。顧客の購買行動や流通構造が大きく変化する中で、再成長を実現するためには、我々が持っている、販売・ものづくり・マーケティングそれぞれの機能をより高度化させ、ワコールが一体となり、複雑化する顧客課題に向き合う必要があります。

ページ左側に記載の通り、長くワコールではチャネル別の組織体で事業を運営してきました。しかしながら、機能の高度化を実現すべく、2021年4月1日付で組織の改編に着手しました。

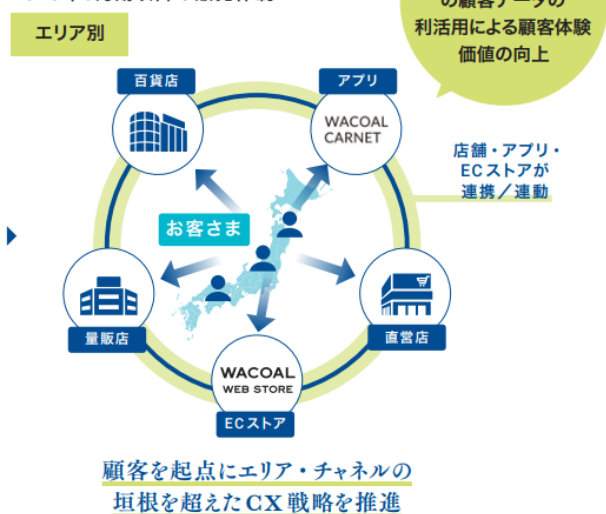
新しい組織では、チャネル別に分散化していた販売組織を集約し、エリア単位で商品構成や人員構成などの販売体制の最適化を図るようにしました。また、商品企画やマーケティング業務においても、展開するブランドの提供価値の最大化と業務の効率化を目的に、組織を統合しました。

この組織改編を通して、ワコールが目指す姿を図にしています。分散化していた組織を集約した営業本部、ブランドグループ、マーケティング統括部という組織に加え、WEB販売事業部、人間科学研究所、技術・生産本部すべてで、顧客データを起点として、それぞれの業務の高度化や高い付加価値の創出に取り組んでいきます。また、複雑化・多様化する社会課題・顧客課題については、サプライチェーン全体で情報を共有し、連携して課題解決に取り組む組織体への変革を目指します。

2021年3月期までの販売体制



2023年3月期以降の販売体制



12ページです。

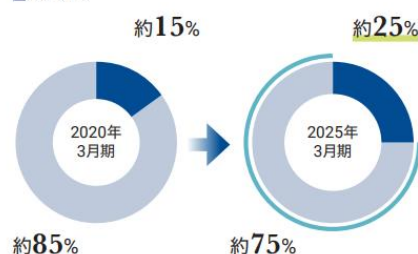
ご参考までに、エリア別の販売体制と、これまでの体制の違いをイメージで表しています。

エリア別体制では、販売チャネルの枠を取り払い、顧客起点で最適な商品配置とエリアマーケティングを推進していきます。

(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%
	百貨店	約80%	約60%
	量販店		
卸売ビジネス	専門店		

13ページをご覧ください。

ご参考として、昨年の7月に説明しました、自主管理型ビジネスへの移行に関するKPIを記載しています。組織再編を通じて、着実に実行してまいります。

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)

14ページをご覧ください。

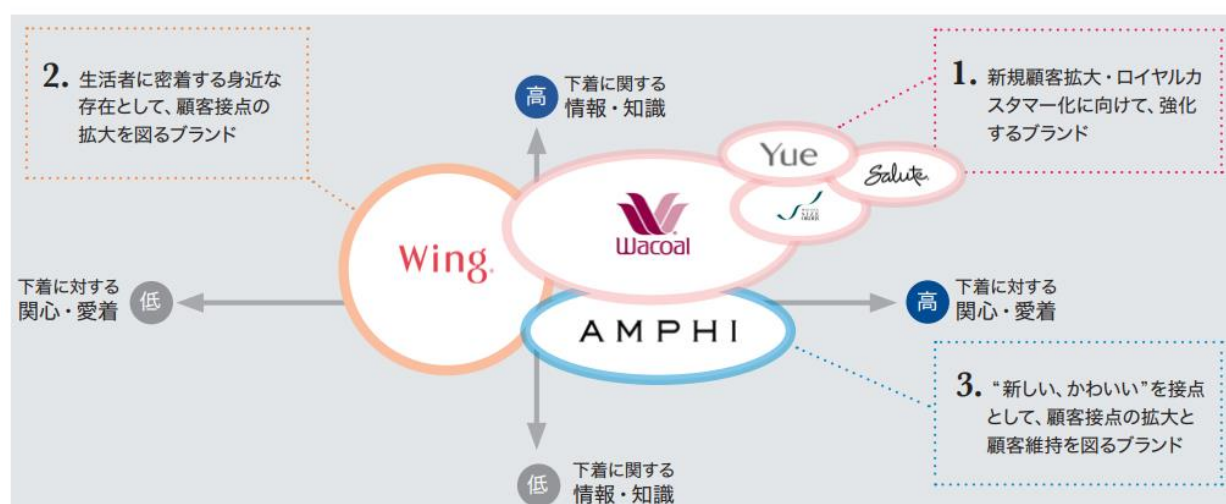
次に、「新たなブランド戦略の実行」についてご説明します。

これまでワコールでは、ブランド配置についても、販売チャネルに応じた体制で運営してきました。しかしながら、流通構造や顧客の購買行動の変化に向き合い、オンラインとオフラインの垣根のない販売体制を進めるうえで、様々な課題が生じてきました。

例えば、ECにおける選びにくさです。チャネルに応じてブランド配備を進めたため、すべてのブランドを取り扱うECではブランド配備が多岐にわたり、お客さまが商品を選ぶ際に、何が自分に最適なものが悩ませてしまい、商品が非常に選びにくくなっていました。

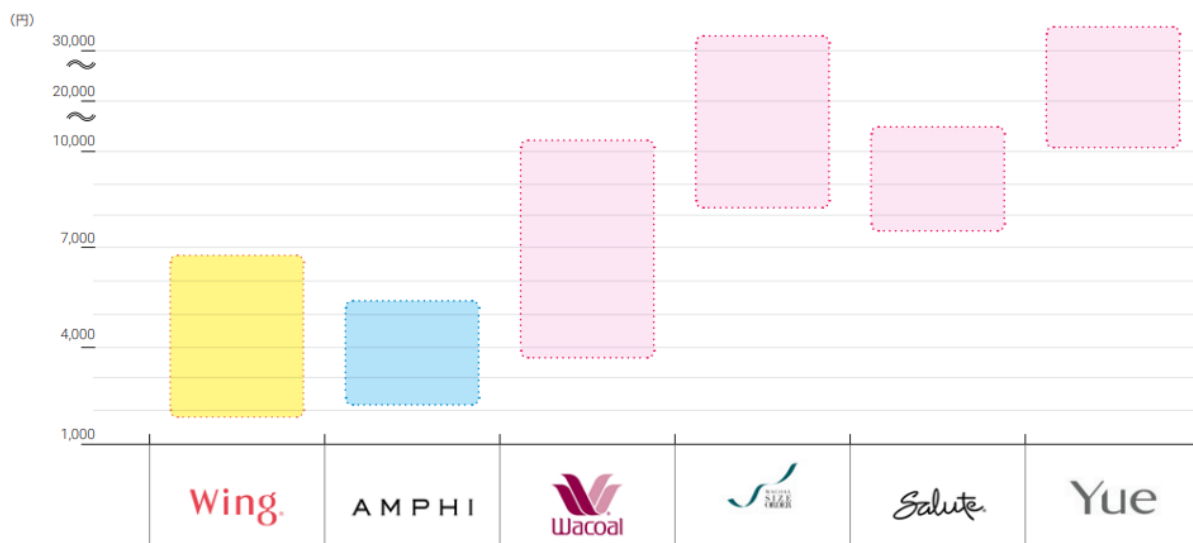
また、都市によっては展開が無くなる販売チャネルもあるため、アプローチできていない顧客層の存在も浮き上がりました。加えて、顧客の嗜好に応じて細分化していましたが、それ故に認知度が思うように高まらないブランドもありました。

このような課題を解決するため、新たなブランド戦略においては育成すべきブランドをページ右中央に記載の9つの基幹ブランドに絞り、経営資源を集中することでブランド提供価値の最大化を目指していきます。また、展開するブランドの存在意義を再定義するとともに、商品構成も含めてリニューアルすることで、リアル店舗・ECなどのチャネルを問わずシームレスに行動する顧客の変化に柔軟に対応できるブランド体制の確立に努めてまいります。なお、9つの基幹ブランドに含まれる構成ブランドを含めると、ワコール全体のブランド数は2年前より約3割を削減することになります。



15ページをご覧ください。

ここでは、基幹ブランドの強化ポイントを表に示していますが、詳細は統合レポートをご覧ください。プレステージラインの強化とともに、日常でも使用していただけるウイングブランドやアンフィブランドの強化に努めることで、新規顧客の獲得や、ロイヤルカスタマーの育成のための、顧客との深く、広く、長い関係づくりを実現し、LTVの向上につなげていく考えです。



16ページをご覧ください。

ご参考までに、インナーウェアブランドの基幹ブランド、6ブランドに関しまして、展開しているブラジャーの価格帯を整理しています。後ほど、ご確認ください。

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・成長に時間を要する場合でも、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

17ページをご覧ください。

このページでは、コスト構造改革についてご説明します。コスト構造改革では、事業環境の急激な変化の中で、売上の回復や成長に時間を要する場合でも、従来以上の収益性を確保できる体質への変化を目指しています。

ワコールでは記載の通り、「店舗収益の改善」や「人件費の適正化」、「その他経費の最適化」「売上利益の改善」に重点的に取り組んでおり、当期においては得意先様との条件交渉の進展などにより店舗収益を改善させることに加え、人件費、その他の経費を2020年3月期に比べそれぞれ20億円削減することを目指しています。

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

18

18ページをご覧ください。

取り組みの3つ目である、「サステナビリティの推進」について、このページから、ご説明します。

ワコールグループを取り巻く環境は記載の通り、大きく変化しています。中でも、サステナビリティを巡る認識の変化は顕著です。当社ではサステナビリティを巡る課題への対応は、リスクの減少のみならず収益機会にもつながる重要な経営課題であると認識し、気候変動を含むESG課題への取り組みを強化しています。

世界中のすべての人々が輝くことができる持続可能な社会と、事業の成長をともに実現するため、当社グループでは現在、「ESG経営」を長期戦略の柱として、社内でディスカッションをおこなっております。

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

19ページをご覧ください。

2030年に向けて設定した「環境活動」を記載しています。まず、国内事業所の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進めることとしました。次に、製品破棄「ゼロ」に向けた取り組みを進めるとともに、工場での残材料の破棄削減に向けた取り組みを強化します。ワコールの製品破棄率は1%水準となっていますが、この水準をさらに引き下げてまいります。

そして、環境配慮型素材の使用比率を「50%」にまで高めることに挑戦します。有機栽培されたコットンや、レーヨンなどの再生繊維、リサイクル糸などの環境配慮型素材の使用比率を「50%」まで高めることによって、環境に負荷をかけない事業活動を推進することとしました。

以上が、中期の環境目標となりますが、海外事業の目標は現在検討中です。決定次第、ご報告したいと思います。

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）

20

20ページをご覧ください。

次にサプライチェーンにおける温室効果ガスの排出量調査の報告をいたします。脱炭素社会の実現に向けた取り組み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、いわゆる「Scope3」を初めて算出しました。

また、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月末に初めて回答しています。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となっています。この結果をもとに、現在、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っており、来春には、削減目標とプロセスについて開示する計画です。

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）」

21ページをご覧ください。

このページより、上期の進捗についてご説明します。

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 ➤ 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）	上期の進捗状況 ➤ 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	上期の進捗状況 ➤ 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	上期の進捗状況 ➤ 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）

22

22ページをご覧ください。CX戦略の進捗は記載の通りです。

「3Dスマート&トライ」については、感染症の長期化もあり、導入台数は当初の計画を下回りましたが、計測者数は上期で2万人を超えるなど、コロナ禍でも多くのお客様にご利用いただいています。また、計測者のうち約3割が商品を購入しており、お客さまとの接点拡大に加えて、その後の購買にも繋げることができています。

「新規顧客の獲得」は、前期に比べ新規顧客は増加していますが、感染症影響が長期化する中で、計画に対する進捗は遅れています。

「既存顧客のロイヤルカスタマー化」に関しては、既存顧客の購買人数の進捗は順調に推移しました。一方で、購入単価や購入回数が計画を下回ったことで、売上高の進捗はやや遅れています。

「ECの成長」に関しては、自社EC、他社ECともに前年の高いハードルを超えており、進捗は良好です。

感染症影響が色濃く残ったことで、取り組みの進捗は遅れていますが、成果としてはっきり見え始めているものもあります。

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	その他経費の最適化	店舗収益の改善	ブランドや品番集約
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
- 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)	- 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)	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%	- 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

23

23ページをご覧ください。

コスト構造改革の進捗について記載しています。

各項目とも、掲げた目標に対して順調に取り組みが進んでいます。下期においても外部環境の不透明感は残りますが、コスト構造改革は私たちの努力で取り組みを進められるものです。着実に取り組みを進め、掲げた目標の達成を目指していきます。

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。