

2023年11月9日に開示した中期経営計画（リバイズ）のAppendix（補足資料）となります。㈱ワコール、ならびに海外主要子会社の取り組みを記載しています。

 WACOAL HOLDINGS CORP.

24/3期～26/3期 中期経営計画（リバイズ）

Appendix

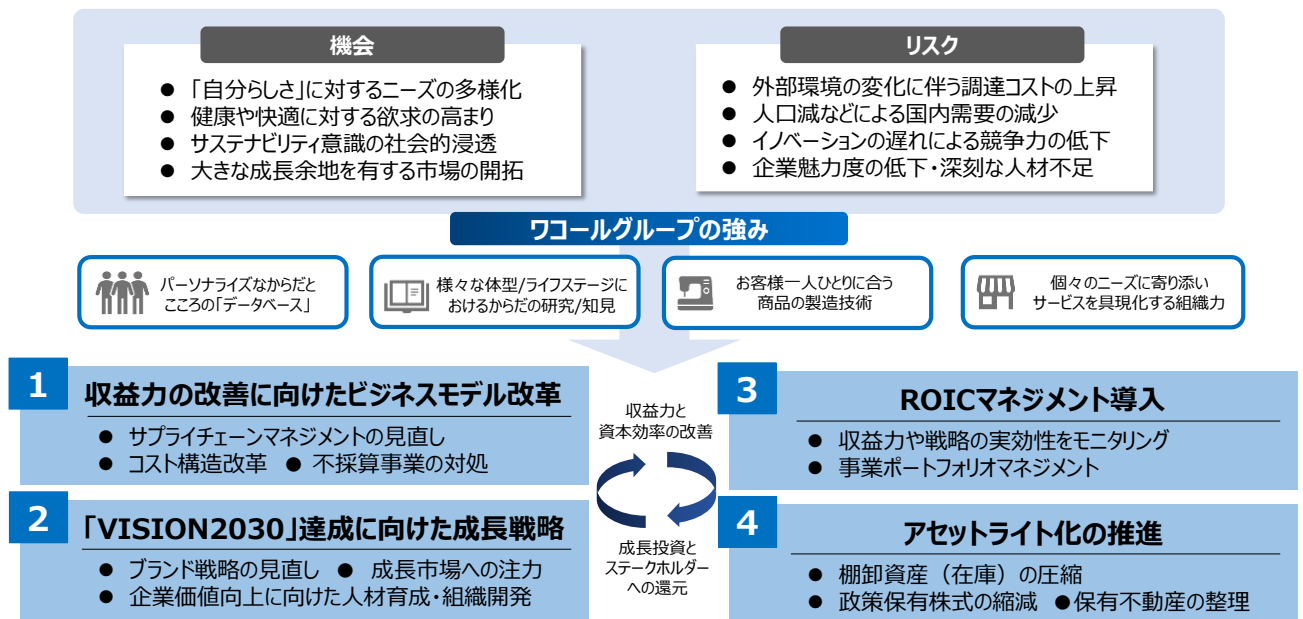
2023年11月20日
株式会社ワコールホールディングス

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川西啓介です。

私からは、リバイズしました中計における株式会社ワコールの取り組みについてご説明させていただきます。

中期経営計画（リバイズ）の方向性

再掲：中期経営計画（リバイズ）資料 P5（11/9開示）



2

WACOAL HOLDINGS CORP.

(株)ワコールの取り組み

3

WACOAL HOLDINGS CORP.

「VISION2030」に向けて、目指す姿

■振り返り（これまでのワコール）

- ✓ 掲げた計画に対する実行力が乏しく、実現できなかった際の振り返りに基づく改善プロセスが機能していない
- ✓ 顧客ニーズが変化する中で、これまでの広告宣伝や商品企画、生産体制、経営管理機能が市場変化に対応できず、収益性悪化と過剰な在庫を引き起こしている
- ✓ 特に既存の商品企画・開発・生産・納品に至るリードタイム(LT)は、1年以上の期間を要しており、改善が急務

■これからのワコールの提供価値

「自分らしさをエンパワメントする※」

“ワコールが考える美しさ”のみではなく、顧客ニーズの多様化に合わせて、お客様ひとりひとりの「自分らしい美・快適・健康」を支えることを通じ、ワコールの成長を実現すると共に社会に貢献する

■中期経営計画（リバイズ）

コスト構造改革を実行したうえで、ブランド力・顧客ロイヤリティ・人材力の強化、ならびに顧客ニーズに迅速に対応できるサプライチェーンマネジメントの構築を行い、再成長への回帰を実現。経営管理機能強化に向けてROICマネジメントを導入し、各業務のPDCAプロセスを強化

顧客の自分らしさを
エンパワメントする商品・サービス

自社の研究
成果に基づく
商品・サービス



多様な価値観に
合わせた商品・
サービス



4ページをご覧ください。まず、「VISION2030」に向けてワコールが目指す姿、ならびに中計リバイズの役割についてご説明いたします。

国内の売上については、2000年以降、漸減傾向が続いていましたが、2015年に起こった地方百貨店や量販店の大量閉店・業態転換、2019年の消費税増税、そして、2020年の感染症がきっかけとなり、売上はさらに低下し、収益性も悪化いたしました。また、パンデミックが収束し、消費回復の動きが出てくる中でも、依然として当社の売上は低迷を続けております。

もちろん、この間、会社は何もしていなかったわけではありません。ただ残念ながら、業績回復に向けた様々な取り組みをおこなってきたものの、成果につなげることができていません。そこは紛れもない事実だと認識しています。

そのため、私は、4月の社長就任以降、社内外のメンバーとともにワコールという会社の点検作業をおこなってきました。この過程の中で、これまで自社の強みと考えていた「ものづくり」や「販売」など、それぞれの機能の前提条件が変わってしまい、現在の市場やお客様に通用しなくなっていると認識しています。特に、お客様のニーズの多様化やトレンドの短期化に、当社のサプライチェーンマネジメントが対応できておらず、結果的に売上低迷や過剰な在庫につながっています。さらに、得意先の在庫の抑制方針の中で、売れ筋商品の在庫補充や展開訴求が十分に対応できていないことも確認いたしました。

以上の結果として、中計リバイズにおいて私が出した結論は、「一度しゃがんでから、改めて成長を目指す」ということです。まず、構造改革を実行し、コスト構造の適正化を図ります。そして、ブランド力・顧客ロイヤリティ・人材力の強化を通じて、成長を目指してまいります。また、お客さまの価値観の多様化に応える企業体に進化するため、これからの当社の提供価値を、「お客さま一人ひとりの自分らしさをエンパワメントする」とことと定義しました。“ワコールが考える美しさ”だけではなく、顧客ニーズの多様化に合わせて、お客様ひとりひとりの「自分らしい美・快適・健康」を支えることで、「ワコールの成長」と「社会への貢献」双方を実現してまいります。

これからのワコール

顧客ニーズの多様化に合わせた商品・サービスの提供を通じて、成長を実現するとともに社会に寄与するため、中期経営計画（リバイス）を通じて、徹底的な企業変革（トランスフォーム）を実行

これまでのワコール		これからのワコール	
提供価値	✓ 自社内での研究成果に基づく価値提供 ✓ すべての顧客を対象とした画一的なマーケティング	➢	自社内での研究成果に基づく価値提供に加え、多様な顧客の価値観に合わせて、それぞれの顧客の自分らしさをエンパワメントする商品・サービスを提供
ブランド戦略	✓ 自社の強みである「プロダクト」に対する過度な依存 ✓ 明確なブランドマーケティング戦略の不在	➢	- 徹底した「顧客起点」でのブランドマネジメントにより、提供価値の明確な魅力溢れるブランドを育成 ➢ インナーウェアのマーケットそのものを魅力的に
顧客戦略	✓ 実店舗の販売員（BA）を通じた顧客名簿管理 ✓ 顧客データ基盤の統合を完了し、データの活用に着手	➢	- 顧客データの活用を通じたロイヤリティの向上 ➢ パーソナライズされた顧客体験を通じて、一人ひとりの顧客と深く広く長い関係性を構築し、LTVを向上
サプライチェーンマネジメント	✓ 商品展開まで1年以上の期間を要する商品企画から納品までのリードタイム(LT)のため、需要と生産計画にギャップが発生しやすい	➢	市場や顧客の変化に柔軟に対応できる需要連動型のサプライチェーンマネジメントを構築
コスト構造	✓ 高コスト体質	➢	選択と集中の徹底による、最適なコスト構造の実現
意思決定	✓ 各種の調整業務などが迅速な意思決定を阻害 ✓ 経営戦略に対する責任の所在が明確でない ✓ 部分最適（調整が必要な取り組みが進まない）	➢	- 意思決定の迅速化 ➢ 損益に関する責任区分の明確化 ➢ 全体最適の実現による会社全体の生産性向上

中計
リバイス

WACOAL HOLDINGS CORP.

5ページをご覧ください。今回の企業変革を通じて、私たちが目指したい姿を記載しました。

まとめますと、「顧客中心」で考え、行動できる会社・組織・従業員になるということです。

「顧客起点」での商品やサービスの開発・提供、「顧客起点」でのブランドマネジメントやコミュニケーション施策の実行、顧客や市場の変化に柔軟に対応できる「サプライチェーンマネジメント改革」を実行するとともに、「迅速な意思決定」ができる組織、事業効率の高い組織へと進化してまいります。そして、顧客への提供価値を最大化するとともに、その対価として得た「キャッシュ」を、人材投資や成長投資に振り向けることで、次の成長につなげてまいります。

幸いなことに、私たちにはまだ多くの顧客基盤があり、お客さまのニーズに対応できる「ものづくり」や「販売」の力を持ち合わせています。これらの力を「顧客起点」でアップデートすることで、再成長は可能だと考えております。また、当社の社員は多様な価値観や個性を持ち合わせていますが、この多様性をうまく生かしきれていないと認識しています。縦割り組織の運営であることから、部分最適の考えが浸透しており、全社最適の判断・行動が弱いことも当社の課題です。従業員一人ひとりの成長を支援することで、この多様性を成長の原動力に変えていきたいと思っております。なお、「これからのワコール」に示した状態への進捗状況については、投資家の皆様や従業員ともしっかり共有していきたいと思っております。

中期経営計画（リバイズ）における主な取り組み

コスト構造改革を実行したうえで、ブランド力・顧客ロイヤリティ・人材力の強化を行い、再成長への回帰を実現
顧客・市場の変化に迅速に対応できる新生ワコールとなるべく、デジタルを活用し、顧客起点で需要連動型のサプライチェーン
マネジメントを構築

■(株)ワコールの中期経営計画（リバイズ）の取り組み

ビジネスモデル改革 選択と集中の徹底によるコスト構造の最適化 変化対応力の高いサプライチェーンマネジメントを構築 	サプライチェーン マネジメント改革	✓ 顧客ニーズや市場環境の変化に迅速に対応できるようにサプライチェーンマネジメント（SCM）改革を実行 ✓ デジタルを活用した顧客起点での需要連動型のSCMを構築
	コスト構造改革	✓ 基礎収益力の回復を図るため、抜本的なコスト構造改革を実行 ✓ 26/3期までに、売上利益率を3pt～4pt、販管費を4pt～5pt改善
	顧客戦略	✓ パーソナライズされた顧客体験を通じて、一人ひとりの顧客と深く広く長い関係性を構築し、LTVを向上。すべての顧客接点を魅力的なものにデザイン ✓ 顧客データの活用とカスタマージャーニーの改善による顧客体験価値の最大化
	ブランド戦略	✓ 徹底した「顧客視点」でのブランドマネジメントにより、提供価値の明確な魅力溢れるブランドを育成し、ブランドと顧客のつながりを深める ✓ インナーウェアのマーケットをより魅力的に
成長戦略の実行 自社の強みとデジタルの活用による提供価値の最大化を通して、ブランド育成と顧客ロイヤリティを強化	人材戦略	✓ 早期に収益力を改善するための要員計画マネジメントと並行して、中長期的な成長のための人材育成・組織開発・風土改革を実行 ✓ 一人ひとりの販売員（BA）の強みの活用と成長支援

6ページです。リバイズした中計での主な取り組み事項になります。

さきほども説明しましたが、今回の中計リバイズの基本方針は、「一度しゃがみ、改めて成長を目指す」ということです。

新たな中計期間では、厳しさを増す外部環境の中でも、高い収益力を確保できる体質へ変革するため、ビジネスモデル改革として、コスト構造改革や、サプライチェーンマネジメント改革の取り組みを進めます。また、ビジネスモデル改革だけではなく、次の成長を見据えた成長戦略も実行します。繰り返しになりますが、再成長の原動力は、ブランド力・顧客ロイヤリティ、そして人材力に他なりません。「顧客戦略」と「ブランド戦略」、「人材戦略」の強化を通して、顧客や市場への変化に迅速に対応できる新生ワコールへ進化してまいります。それぞれの項目の詳細につきましては、次ページ以降でご説明させていただきます。

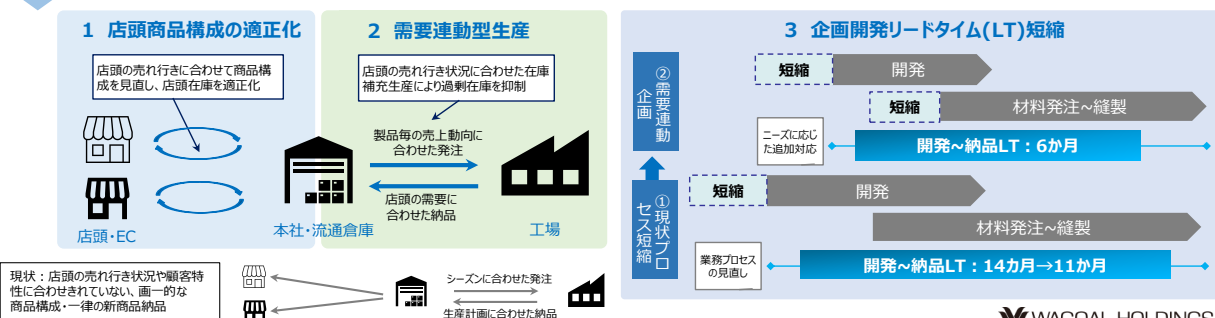
ビジネスモデル改革 ①サプライチェーンマネジメント改革

再掲：中期経営計画（リバイス）
資料 P6 （11/9開示）

顧客ニーズや市場環境の変化に迅速に対応できるように、(株)ワコールのサプライチェーンマネジメント改革を実施
デジタルを活用して顧客起点で需要連動型のSCMを構築するとともに、選択と集中を徹底し、コスト構造を最適化

■ 需要連動型のサプライチェーンマネジメントの構築に向けたプロセス

- | | | | |
|---|---------------------------|---|------------------------------------|
| 1 | 店頭商品構成の最適化 | <ul style="list-style-type: none"> 画一的な商品構成や新商品の納品スタイルを見直し、売れ筋を確実に店頭（EC含む）に届けるモデルを確立 | ✓ 中計期間内に運用確立 |
| 2 | 需要連動型生産 | <ul style="list-style-type: none"> 店頭の需要状況に合わせた生産方式に変更し、在庫適正化と過剰在庫を抑制する | ✓ 定番品から試行し、中計期間内に順次運用 |
| 3 | 企画開発リードタイム (LT) 短縮 | <ul style="list-style-type: none"> 既存パターン活用や企画開発会議等の業務プロセス見直しにより開発～納品LTを短縮 PDCAを高速化し、顧客ニーズを捉えた製品投入を加速 | ✓ 25/3期までに順次業務プロセス変更と更に短縮型の追加企画を試行 |



WACOAL HOLDINGS CORP.

7ページをご覧ください。ビジネスモデル改革の1点目は、サプライチェーンマネジメントの改革です。

サプライチェーンマネジメント改革は、コスト構造の最適化だけを目的としているのではなく、顧客ニーズにあう商品のスムーズな開発・展開や、売れ筋商品の的確な追加生産、そして在庫の抑制など、収益成長にダイレクトにつながる取り組みでもあるため、「成長戦略」だと捉えています。デジタルの活用により顧客起点での需要型サプライチェーンマネジメントを構築することで、顧客ニーズへの対応力を高めてまいります。また取り組みは、3段階を想定しており、まず店頭商品構成の最適化、次に、需要状況に合わせた生産方式へのシフト、そして生産のリードタイムの短縮化を実現してまいります。すでに各取り組みには着手しており、記載の時間軸で運用を開始いたします。

参考：サプライチェーンマネジメント改革の進捗

店頭商品構成の最適化に向けた実証実験を量販店6店舗で実施

- ✓ 各店の売れ筋商品の在庫状況・展開訴求が十分に対応できている状態を維持
- ⇒対象店舗（セルフ店・販売員派遣店舗）の売上は、ディーラー全体と比較して堅調に推移

■今期（23/12月～24/3月）の取り組み

1. 期間中の売り上げ最大化

≡機会ロスの改善

（充足率向上、在庫回転率向上）

- ✓ 実証実験の実施得意先においては、検証結果を踏まえ、適切な店頭在庫供給オペレーションを確立し他店舗へ拡大
- ✓ 他ディーラーでも実証実験を開始

2. 継続的な成果を生む土台づくり

≡補充LTの短縮

（商品構成適正化、補充LTの短縮）

- ✓ 店舗の売れ筋に集中した商品構成への見直し
- ✓ 店舗への補充LTの短縮（短LT生産の実証実験）
- ✓ 商品企画のLT短縮・追加生産対応（25SS～）

■来期（24/4月～25/3月）の取り組み

3. 各テーマでの取り組み範囲拡大

≡取り組み成果の拡大（充足率向上、在庫回転率向上、売上拡大）

8ページです。こちらには店頭商品の最適化に向けて量販店6店舗で試験的に取り組んだ内容を記載しています。取り組んだ内容は実にシンプルで、各店の売れ筋商品の在庫補充や展開訴求がきちんと対応できている状態を維持しただけです。当たり前のことだと思われるかもしれませんが、この当たり前ができていない状態にありませんでした。実証実験の結果ですが、一か月の試験運用中、6店舗の売上アベレージはその他の店舗を上回る結果となりました。今期は、この結果も踏まえて、実証実験に協力いただいた得意先他店舗での運用を開始するほか、他の得意先でも実証実験を開始します。対象店舗の範囲を早期に拡大することで、売上機会ロスの低減に努めてまいります。

また、並行して、商品企画および生産におけるリードタイム短縮の実証実験を行い、継続的な成果を生む土台作りを行っています。こちらについても、来期以降、取り組み範囲を拡大し、充足率・在庫回転率・販売活動の改善につなげていく方針です。

ビジネスモデル改革 ②コスト構造改革

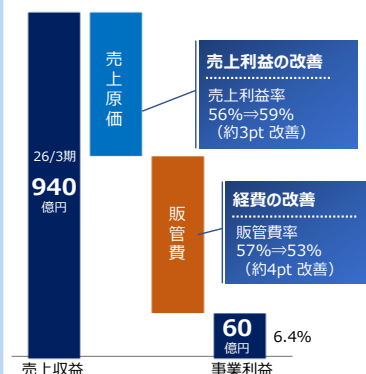
再掲：中期経営計画（リバイス）
資料 P7 （11/9開示）

（株）ワコールの基礎収益力の回復を図るため、抜本的なコスト構造改革を実行。削減目標を70億円と設定。
26/3期までに、売上利益率を3pt～4pt、販管費を4pt～5pt 改善する計画（対23/3期比）

実施項目	具体的な取り組み	実施時期	効果
ブランドの集中と選択	- 品番集約等による返品・値引き損削減（構成ライン約4割、品番数1割超の削減） - 販売価格設定の見直し	構成ラインの集約については、24AWから開始し、25/3期中に完了	19億円
製造コストの低減	- 検査工程の効率化 - 品番集約による工数削減など	25/3期までに完了	6億円
生産や材料のコストダウン	- 生産体制の見直し - 資材やマスターカラーの集約	25/3期までに完了	4億円
店舗損益の改善	- 得意先との取引条件の見直し - 赤字店舗の撤退（最大32店舗） - 生産性改善に向けた人員の適正化	24/3期中に、赤字店舗及び取引条件の改定が見込めない店舗の撤退検討	9億円
希望退職の募集	生産性改善に向けた人員の適正化	24/3期までに完了	9億円
その他販促費などの適正化	- IT費用の適正化 - 広告販促費の適正化	25/3期までに完了	16億円
流通コストの低減ほか	流通事業収益性改善	25/3期までに完了	6億円
			約70億円

（株）ワコール：26/3期 事業計画数値

コスト構造改革の効果、ならびに成長戦略の成果発現により、売上収益940億円、事業利益60億円の水準を中期経営計画（リバイス）のハードルレートと設定



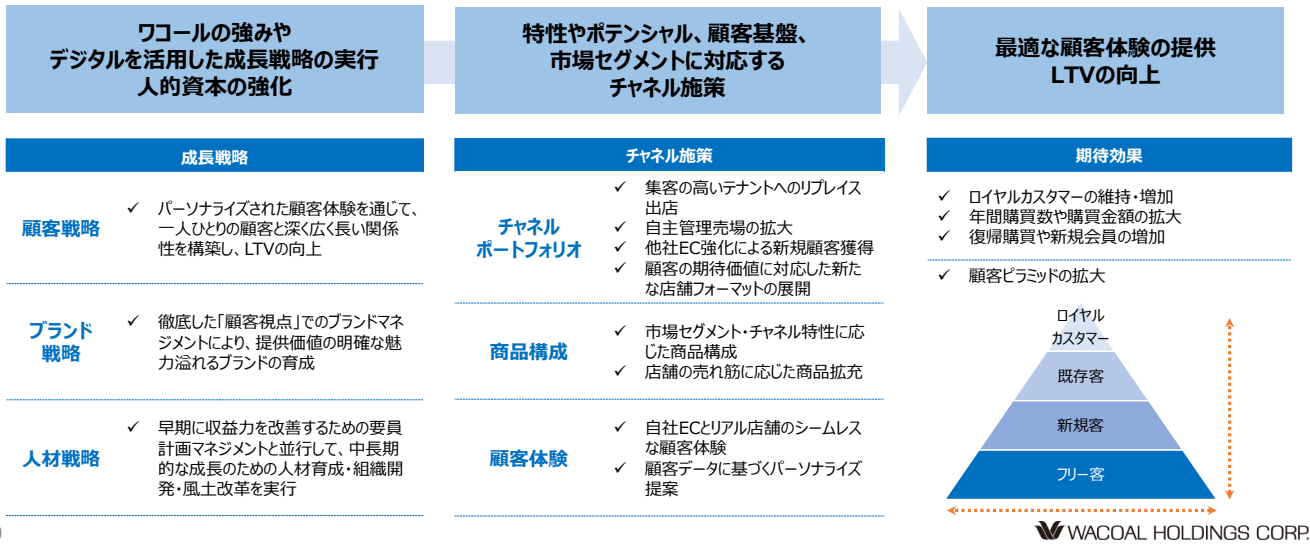
WACOAL HOLDINGS CORP.

9ページをご覧ください。ビジネスモデル改革の2点目は、コスト構造改革です。

現状の売上動向や市場動向を踏まえて、将来の売上収益の見通しを慎重に見積りなおした上で、その中でも一定の利益水準を確保できる体質に変革すべく、抜本的なコスト構造改革を実行いたします。26年3月期までの削減目標は70億円と設定しており、23年3月期対比で、売上利益率を3pt～4pt、販管費を4pt～5pt 改善する計画です。70億円の内訳は記載の通りとなっております。削減効果の大きいものに絞って説明させていただきますと、「ブランドの選択と集中」に関しましては、構成ラインの4割、品番数の1割超を25年3月期までに削減し、19億円のコスト削減を見込んでおります。なお、品番数は20春夏シーズンと比較すると、約3割の削減を進めることとなります。また、「製造コストの低減」「生産や材料のコストダウン」「店舗損益の改善」はサプライチェーンの見直しに伴い、発現する効果と考えており、合計で約20億円の効果を見込んでおります。特に、「店舗損益の改善」におきましては、当期は直営店22店舗、百貨店10店舗、合計32店舗の撤退を予定しており、それ以外の150店舗程度に関しても、現在条件交渉を進めている最中となっております。

成長戦略の概要

ワコールの強みとデジタルを活用し、顧客の「自分らしさをエンパワーメントする」商品とサービスを提供し続けることで、愛されるブランドを育成、顧客と深く広く長い関係性を構築し、ワコールとしての成長を実現していく



10ページです。ここからは、成長戦略について説明させていただきます。まずは概要です。

チャートに記載したとおり、最終的に目指す姿に変更はなく、最適な顧客体験の提供を通じて、LTVの向上を図ることで再成長を実現してまいります。今回の中計では、そこに至るプロセスを見直し、「顧客データの活用によるロイヤルカスタマーの育成」、ならびに「顧客起点でのブランドマネジメントの強化」、そして「人材戦略」を成長戦略の柱として実行してまいります。なお、これらの成長戦略については、画一的に展開するのではなく、チャネル特性やポテンシャル、顧客基盤などに応じて、柔軟に対応する考えです。ただ結果的に、自主管理売場の拡大、集客力の高いテナントへのリプレイス出店、新たなお客様と出会うための他社ECの強化などにつながっていくものと捉えております。中長期的に目指す自主管理売場の構成比やEC比率については後ほど、説明いたします。次ページ以降より、成長戦略の詳細を説明させていただきます。

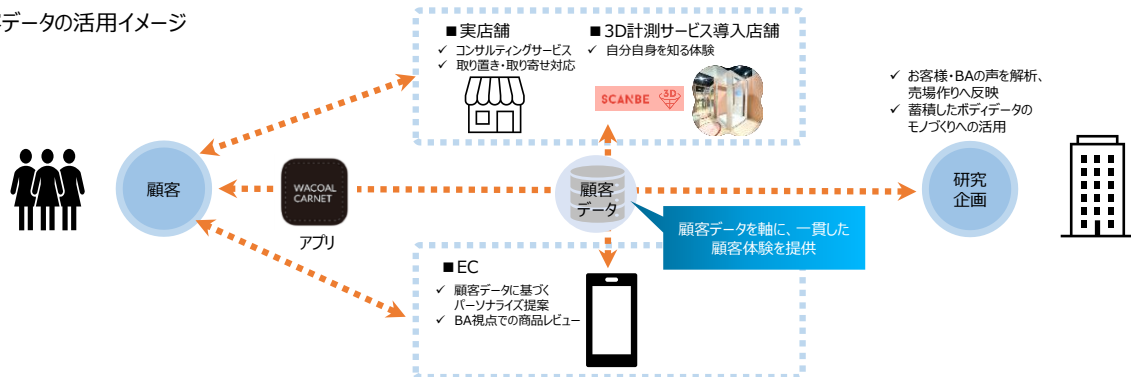
成長戦略 ①顧客戦略

深く広く長い関係性を顧客と構築するため、デジタルを徹底的に活用し、一人ひとりにとっての最適な顧客体験を提供

■デジタルの活用について

- | | |
|----|--|
| DX | 1. バリューチェーンを顧客起点で再構築。顧客データ、顧客の声、販売員（BA）の接客知見を徹底的に活用 |
| | 2. 3D計測サービス（SCANBE）やアプリ（CARNET）を通じ、リアルとオンラインで一貫した満足度の高い顧客体験を実現 |
| | 3. LTV最大化に向け、ロイヤルカスタマーの育成パスを特定し、管理指標を継続モニタリング |

■顧客データの活用イメージ



WACOAL HOLDINGS CORP.

11ページをご覧ください。成長戦略の一つ目は、顧客戦略です。

顧客との深く・広く・長い関係性を構築するため、顧客それぞれに対して最適な顧客体験を提供してまいります。その鍵は、デジタルの活用だと考えています。中計リバイズでは、顧客とのつながりを「デジタルトランスフォーメーション」によって、深化させていく考えです。まず、1点目は、顧客データだけでなく、当社の強みである「顧客の声」、「販売員の接客知見」についてもデジタルを活用して分析し、それを顧客体験の提供に活かすことです。2点目は、リアルとオンラインの連携です。当社の強みである販売員によるコンサルティングサービスに加え、3D計測サービスやアプリを活用し、リアルとオンラインで一貫した満足度の高い顧客体験の提供を行います。なお、販売員がオンライン上で商品のご紹介をする商品レビューは非常に好調に推移しており、すでにお客様の体験はリアルもオンラインもシームレスになっています。3点目は、顧客データから、LTVの最大化に向けたロイヤルカスタマーの育成を行うことです。ロイヤルカスタマーの育成パスを特定し、管理指標を継続的にモニタリングすることで、顧客との関係性を構築していきます。

徹底した「顧客視点」でのブランドマネジメントにより、提供価値の明確な魅力溢れるブランドを育成

■ 多様な顧客の価値観に応じ、自分らしさをエンパワーメントするための商品・サービスを各セグメントに合わせて展開

1	インナーウェア	市場セグメントに応じた ブランドポートフォリオ設定	顧客へ提供する価値の明確化、若年層・アフォーダブル層を対象とした顧客層の拡大、多様な顧客ニーズにあわせた商品提供により、顧客との長い繋がりを見据えたブランドを育成し、LTVを拡大	24AWシーズンの 商品から反映を開始
		「ワコール」リブランド	「美しさ」をつくるブランドから、「新しい自分、可能性」との出会いをつくるブランドへ。基幹ブランドである「ワコール」をリブランドし、提供価値を向上	28/3期 450億円 対23/3期 125% (CAGR4.6%)
2	インナーウェア 以外	「美・快適・健康」 事業拡大	- インナーで培った知見を活かし、「美・快適・健康」事業を拡大 3D計測サービスやデータを活用したパーソナライズサービス - CW-Xなどスポーツ事業の強化	31/3期 200億円

■ 市場セグメントについて

2018年度～2022年度の「年平均成長率」×「ブラジャー市場規模」から各セグメントの市場魅力度を分析し、市場セグメントを設定
強化セグメントにあわせて、ブランド戦略を構築（各市場セグメントの市場魅力度などについては非開示）

価格帯		年齢層				
		15-19歳	20-29歳	30-39歳	40-49歳	50-59歳
	ハイプレミアム					
	プレミアム					
	ベター					
	モデレート					
	アフォーダブル					
	コストセービング					

12ページをご覧ください。次にブランド戦略について説明します。

ブランド戦略については、市場セグメントを独自の視点から整理し、強化セグメントに応じたブランドポートフォリオを設定しています。このポートフォリオに基づいて、ブランドマネジメントを実行してまいります。市場セグメントについてですが、2018年から2022年のブラジャー市場における「年平均成長率」と「ブラジャー市場規模」を分析し、市場魅力度を特定いたしました。その後、強化セグメントにあわせて、ブランド戦略を検討しています。なお、市場セグメントの詳細については、非開示とさせていただきます。

まず、中央のセグメントについては、ワコールのリブランドで対応強化を図ります。「ワコール」は、これまで「美しさ」をつくるブランドでしたが、リニューアル後は「新しい自分、可能性との出会いをつくる」ブランドへ進化し、お客さまへの提供価値を向上していきます。

また、顧客拡大を目的に、「アフォーダブル層」や「若年層」での展開を強化するほか、市場成長が見込まれる「ハイプレミアム層」についても強化ポイントとします。なお、インナーウェア以外の領域に関しては、3D計測サービスや得られたボディデータや、研究所のこころとからだの研究を活用したパーソナライズサービス、CW-Xなどスポーツ事業の強化など、「美・快適・健康」領域での事業拡大を目指します。

(株)ワコールの定量目標

■計画数値 (※内部売上含む)

	当初目標		修正目標	変更なし
	25/3期	+ 1年	26/3期	31/3期
売上高	1,100億円		940億円	1,300億円
事業利益	75億円		60億円	110億円
事業利益率	6.8%		6.4%	8.5%超

■VISION2030（31/3期に目指す姿）

市場セグメント	インナーウェア						インナーウェア以外	
	ワコールブランド	ハイクレミアム	アフォーダブル	若年層	シニア	セミオーダー	パーソナライズ	コンディショニング
31/3期の売上目標	1,100億円						200億円	
CAGR (23/3期～31/3期)	+ 2.7%	+ 9.8%	+ 3.8%	+ 13.0%	+ 18.9%	+ 25.1%	—	+ 21.5%
	EC比率	実店舗	インナーウェア 自主管理売上 (23/3期差) ※		自主管理	卸		
インナーウェア EC比率 (23/3期差)	40% (+ 20pt)	60% (▲ 20pt)			60%超 (+ 10pt)	40%以下 (▲ 10pt)		

※ LTVを最大化するために、自社で顧客データ取得・価格コントロールが可能な売り場（例：直営店、自社EC、百貨店等）における売上

WACOAL HOLDINGS CORP.

13ページです。最後に、株式会社ワコールの定量目標についてご説明いたします。

先ほどの説明にもあった通り、外部環境を鑑み、目標の達成年度を25年3月期から26年3月期へ1年後ろ倒しいたします。また、構造改革に伴うブランドの選択と集中や赤字店舗の撤退の影響に加え、成長戦略の成果発現までに一定の時間がかかることを考慮し、売上目標を940億円に下方修正いたします。事業利益についても下方修正となりますが、コスト構造改革の効果により、減収の中でも一定の収益性を確保できる体質への変化を進め、次期中計以降の成長に繋げていきます。一方で、“VISION2030”で掲げる目標値の変更はおこないません。先ほどご説明させて頂いた「強化セグメント」を中心に、インナーウェアで1,100億円、インナーウェア以外で200億円、合計1,300億円の売上収益を目指します。また、チャネルに関しましても、EC比率を40%まで拡大するとともに、顧客データの取得や活用ができる自主管理型店舗の売上比率を60%超まで高める計画としております。私からの説明は以上になります。ご清聴ありがとうございました。

海外事業の取り組み

14

WACOAL HOLDINGS CORP.

海外事業の主な取り組み

地政学リスクの顕在化、急激なインフレによる消費マインドの低下など、不透明な情勢がやや長期化すると想定

「VISION2030」に向けて目指す姿（変更なし）

既存エリア（英国、米国、中国）での成長実現と欧州大陸やインドにおけるブランド認知の拡大への取り組みを進めるとともに、高収益構造への変革を実現する

31/3期 主要KPI（変更なし）

売上収益 **1,080億円**
営業利益率 **10%**

1. 英米中の着実な成長
2. EC事業への大胆な事業転換
▶EC比率 **50%～** 得意先EC、専門EC、自社EC売上を含む
3. 売上拡大余地の大きい市場の開拓
▶新興エリア ドイツ 30億円、インド 70億円
4. アジアヘッドクォーター体制の推進

中計リバイズにおける海外事業の取り組み

不透明な情勢がやや長期化すると想定し、各国ともに、24/3期・25/3期は利益創出を優先しつつ、経営基盤の整備に取り組み、次期中計に向けた成長戦略を実行する

成長戦略

1. ECの拡大

デジタル戦略（OMO、CRM、アジアECプラットフォーム）の推進により、お客様との接点を拡大し、EC成長を実現

2. 市場トレンドにあった新商品の開発・提供

中国・アジア圏の市場トレンドの分析をもとにした新製品グループの開発・販売により、新規顧客との接点を拡大

サプライチェーン
マネジメントの
強化

- ①海外事業における生産・材料調達過程の最適化
- ②グループ内の供給体制の再整備による製造コスト低減
- ③中国・アジアのアフォーダブル市場の強化に向けた自社外での供給ネットワークの拡充

非効率事業の
戦略見直し

LIVELYブランド（IO社）撤退

今後の事業展開について様々な可能性を検討するも、将来的に当該事業の業績の改善を図ることは困難であると判断し、撤退を決定

※主要子会社の取り組みについては、次ページ以降で説明

15

WACOAL HOLDINGS CORP.

主要子会社の取り組み：欧州・米国

ワコールヨーロッパの取り組み

顧客の多様な価値観に応えるためのブランド戦略を推進すると同時に、ドイツ、フランスなど成長余地を有する地域における成長戦略を策定・推進

EC重視のビジネスモデルへの転換を加速

オンライン倉庫の効率性の向上、イギリス以外の地域におけるEC事業の強化（自社ECの展開、他社ECとの協業）

ヨーロッパ大陸における売上規模の拡大

既存エリアの深耕とともに、大きな成長余地を有するドイツなど新規エリアでの営業活動を強化。EC・実店舗を含めた販売網の拡大に加え、質やスピードをともなった成長の実現に向けて他社とのアライアンスやM&Aなども検討

26/3期 業績KPI

- ✓ 売上収益 239億円 (CAGR +5.6%)
- ✓ 営業利益 26億円 (10%超)
- ✓ EC比率：37% (23/3期：31.7%)

ワコールインターナショナル（米国）の取り組み

足元の外部環境を踏まえて計画を見直し。EC事業の成長に取り組む一方で、コスト増に伴う利益率の悪化に対処すべく、コスト構造の見直しに着手

EC重視のビジネスモデルへの転換を加速

優位性のある新たな補正系商品グループの展開に加え、デジタルフィッティングサービスを核としたCRMの強化に努めることで、継続的なEC事業の成長を実現

コスト構造の見直し

コストの上昇圧力に対応するため、小売価格の見直しや流通業務のオートメーション化推進（自動ピッキングなど）、調達コストの低減を実行するほか、コスト構造の最適化に向けて、ビジネスモデルの見直しに着手。

26/3期 業績KPI

- ✓ 売上収益 288億円 (CAGR 3.9%)
- ✓ 営業利益 13.6億円 (5%)
- ✓ EC比率：50% (23/3期：45.6%)

	米国ワコール ワコールヨーロッパ 合計※1	ワコールヨーロッパ					左記以外のエリア※4
		北米（米国・カナダ）		オーストラリア	イギリス	フランス	
23/3期 売上高	442億円	235億円	59億円	12億円	66億円	11億円	53億円
EC	175億円	114億円	28億円	0	24億円	2億円	4億円
実店舗	267億円	121億円	31億円	12億円	42億円	9億円	9億円
米国W・ワコールヨーロッパの売上合計に 対するエリア別の売上構成比※1		66%	3%	15%	2%	1%	12%
インナーウェア市場規模		北米（米国・カナダ）	オーストラリア	イギリス	フランス	ドイツ	その他
インナーウェア	小売市場規模※2	1兆8045億円	987億円	4168億円	2055億円	3511億円	—
	EC小売市場規模※2	1942億円	54億円	908億円	189億円	312億円	
	ワコールグループシェア※3	3.0%	2.4%	3.0%	1.1%	0.3%	
	EC内ワコールグループシェア※3	11.9%	—	4.8%	2.1%	1.9%	
人口		373百万人	25百万人	67百万人	65百万人	83百万人	

※1 米国ワコールとワコールヨーロッパの単純合算（内部取引を含む） ※2 引用元：2022年ユーロモニター資料
※4 米国ワコールの輸出売上、およびワコールヨーロッパの記載エリア以外の販売額の合計

※3 卸売売上は、小売ベースの金額に置き換えて試算

WACOAL HOLDINGS CORP.

主要子会社の取り組み：中国・その他アジア

中国の取り組み

EC成長を実現するブランド戦略（商品機能・価格・プロモーション）により、売上回帰を図ると同時に、収益性の改善に向けたビジネスモデル改革に着手

顧客ニーズに対応する商品の開発

①顧客の購買行動・ニーズ・商品トレンドの変化への対応力を強化。大手ECマーケットプレイスにおける購買分析を行い、ブランド戦略（商品機能・価格・プロモーション）を策定・実行し、EC成長を図る

②スポーツ・アスレジャー商品の展開、高価格帯商品拡充

経営効率の改善

収益性の改善に向けて、コスト構造の見直しに着手。低収益店舗の撤退、棚卸資産（在庫）の圧縮を実行

26/3期 業績KPI

- ✓ 売上収益 130億円 (CAGR +12.4%)
- ✓ 営業利益 8.8億円 (6.8%)
- ✓ EC比率：35% (23/3期：23.5%)

その他アジアの取り組み

アジアヘッドクォーター体制のもと、アジア子会社間で連携。自社EC・他社ECそれぞれの強みを生かした施策を実行し、成長を実現する

顧客接点の拡大とLTV向上

①他社EC：戦略的にECマーケットプレイスとの連携を強化することで、新規顧客の獲得に注力
②自社EC：会員プログラムなど独自コンテンツを充実させるとともに、実店舗との連携を加速

インド事業の強化

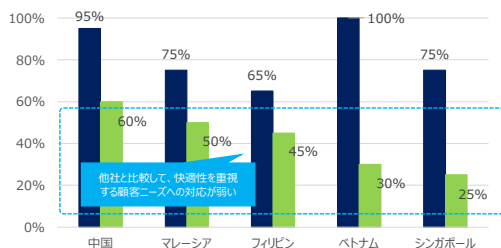
①従来のプレミアムラインに加えて、アフォーダブル市場対応の商品を新たに展開し、顧客層を拡大（24AW）
②インド国内での商品企画の実施、国内調達比率の向上

26/3期 業績KPI (ワコールインド)

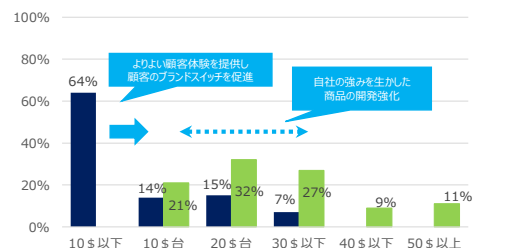
- ✓ 売上収益 13億円 (CAGR +24.1%)
- ✓ 営業損失 ▲1.6億円
- ✓ 国内調達比率：55% (24/3期：15%)

■ 各国大手ECマーケットプレイスにおける購買分析 ※調査期間：2023年5月～6月
調査方法：大手ECマーケットプレイスの売上上位品の特徴を分析

1. ノンワイヤーブラジャーの構成比率



2. 価格帯の構成比



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。