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。



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

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)

機会

- 「自分らしさ」に対するニーズの多様化
- 健康や快適に対する欲求の高まり
- サステナビリティ意識の社会的浸透
- 大きな成長余地を有する市場の開拓

リスク

- 外部環境の変化に伴う調達コストの上昇
- 人口減などによる国内需要の減少
- イノベーションの遅れによる競争力の低下
- 企業魅力度の低下・深刻な人材不足

ワコールグループの強み



パーソナライズなからだと こころの「データベース |



様々な体型/ライフステージに おけるからだの研究/知見



お客様一人ひとりに合う 商品の製造技術



個々のニーズに寄り添い サービスを具現化する組織力

- 1 収益力の改善に向けたビジネスモデル改革
 - サプライチェーンマネジメントの見直し
 - コスト構造改革 不採算事業の対処
- 2 「VISION2030」達成に向けた成長戦略
 - ブランド戦略の見直し 成長市場への注力
 - 企業価値向上に向けた人材育成・組織開発

収益力と 資本効率の改善



成長投資と ステークホルダー への還元

ROICマネジメント導入

- 収益力や戦略の実効性をモニタリング
- 事業ポートフォリオマネジメント

4

3

アセットライト化の推進

- 棚卸資産(在庫)の圧縮
- 政策保有株式の縮減 ●保有不動産の整理



㈱ワコールの取り組み

「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ーメントする※」

"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、ブランドカ・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 エンパワーメントする商品・サービス 自社の研究 多様な価値観に





WACOAL HOLDINGS CORP.

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 (リバイズ)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

✓ 自社内での研究成果に基づく価値提供 提供価値 ✓ すべての顧客を対象とした画一的なマーケティング ✓ 自社の強みである「プロダクト」に対する過度な依存 ブランド戦略 ✓ 明確なブランドマーケティング戦略の不在 ✓ 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、データの利活用に 顧客戦略 着手 商品展開まで1年以上の期間を要する商品企画か サプライチェーン ら納品までのリードタイム(LT)のため、需要と生産計 マネジメント 画にギャップが発生しやすい コスト構造 ✓ 高コスト体質 ✓ 各種の調整業務などが迅速な意思決定を阻害 意思決定 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)

これからのワコール

- ▶ 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ーメントする商品・サービスを提供
- ▶ 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
- ▶ 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
- ▶ 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、ブランドカ・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	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
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	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
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 化を通じて、ブランド育成と顧客ロイヤリティを強化	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、ブラント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
	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

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(リバイズ) 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、㈱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

店頭商品構成の最適化

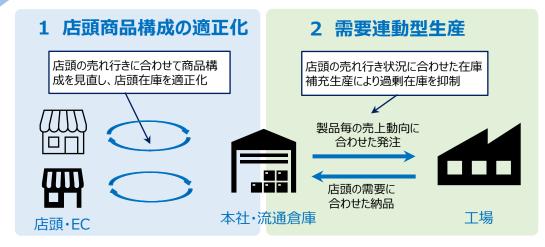
- 画一的な商品構成や新商品の納品スタイルを見直し、売れ筋を確実に店頭(EC含 む) に届けるモデルを確立
- ✓ 中計期間内に運用確立

需要連動型生産

- 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

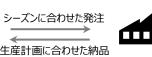
- 3
- 企画開発リードタイム (LT)短縮
- 既存パターン活用や企画開発会議等の業務プロセス見直しにより開発~納品LTを短縮
- PDCAを高速化し、顧客ニーズを捉えた製品投入を加速

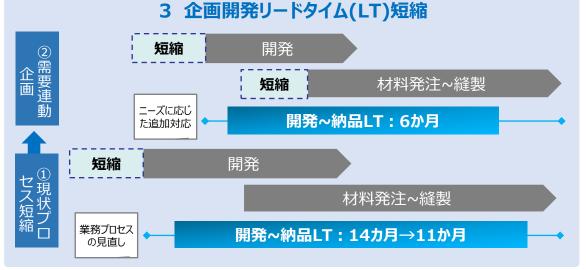
✓ 25/3期までに順次業務プロセス変更と 更に短縮型の追加企画を試行



現状:店頭の売れ行き状況や顧客特 性に合わせきれていない、画一的な 商品構成・一律の新商品納品







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
- ■来期(24/4月~25/3月)の取り組み

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~)

3. 各テーマでの取り組み範囲拡大

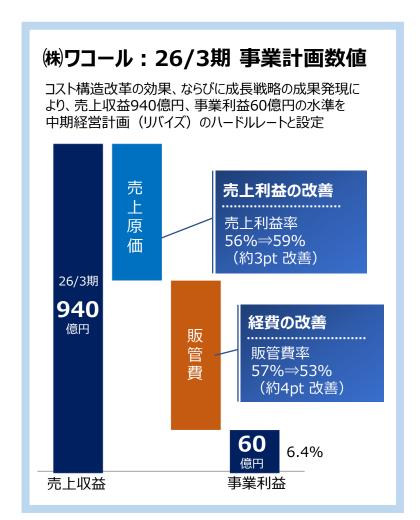
⇒取り組み成果の拡大(充足率向上、在庫回転率向上、売上拡大)

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(リバイズ) 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



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

ワコールの強みや デジタルを活用した成長戦略の実行 人的資本の強化

特性やポテンシャル、顧客基盤、 市場セグメントに対応する チャネル施策

最適な顧客体験の提供 LTVの向上

成長戦略

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の向上

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 力溢れるブランドの育成

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

チャネル施策

- ✓ 集客の高いテナントへのリプレイス 出店
- ✓ 自主管理売場の拡大
- ✓ 他社EC強化による新規顧客獲得
- ✓ 顧客の期待価値に対応した新た な店舗フォーマットの展開

商品構成

チャネル

ポートフォリオ

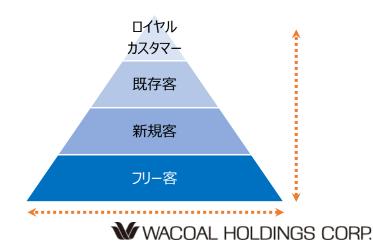
- ✓ 市場セグメント・チャネル特性に応 じた商品構成
- ✓ 店舗の売れ筋に応じた商品拡充

顧客体験

- ✓ 自社ECとリアル店舗のシームレス な顧客体験
- ✓ 顧客データに基づくパーソナライズ 提案

期待効果

- ✓ ロイヤルカスタマーの維持・増加
- 年間購買数や購買金額の拡大
- 復帰購買や新規会員の増加
- ✓ 顧客ピラミッドの拡大



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

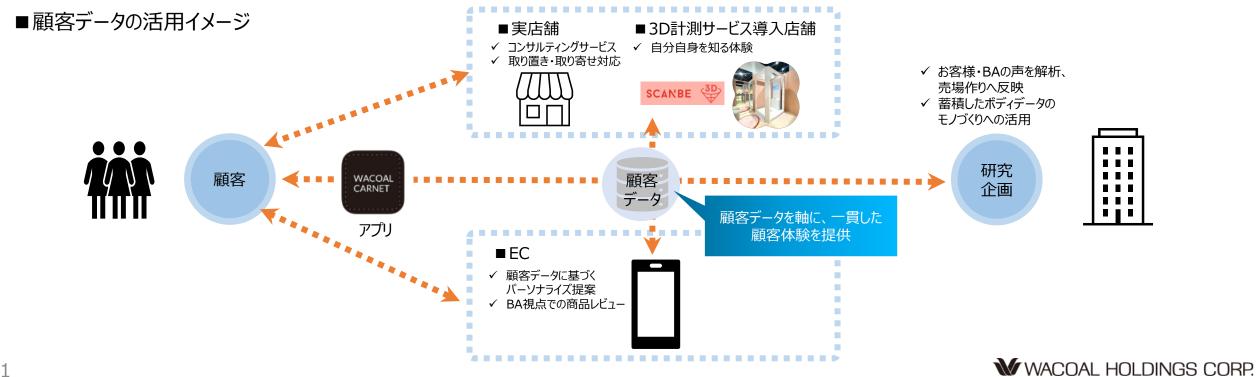
■デジタルの活用について

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



再掲:中期経営計画 (リバイズ) 資料 P11 (11/9開示)

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

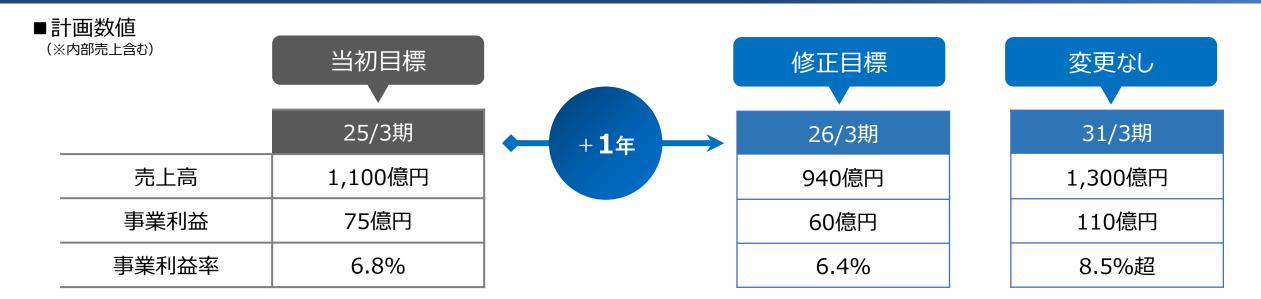
1	インナーウェア	市場セグメントに応じた ブランドポートフォリオ設定	■ 顧客へ提供する価値の明確化、若年層・アフォーダブル層を対象とした顧客層の拡大、多様な顧客ニーズにあわせた商品提供により、 顧客との長い繋がりを見据えたブランドを育成し、LTVを拡大	24AWシーズンの 商品から反映を開始	
_		「ワコール」リブランド	●「美しさ」をつくるブランドから、「新しい自分、可能性」との出会い をつくるブランドへ。基幹ブランドである"ワコール"をリブランドし、 提供価値を向上	28/3期 450億円 対23/3期 125% (CAGR4.6%)	
2	インナーウェア 以外	「美・快適・健康」 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)

		15-19歳	20-29歳	30-39歳	40-49歳	50-59歳	60歳~			
	ハイプレミアム			ハイプレミアム						
	プレミアム									
価格帯	ベター	若年層		ワコール (リブランド)						
	モデレート									
	アフォーダブル		アフォーダブル							
	コストセービング									

㈱ワコールの定量目標



■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	ハイプレミアム	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			自主管理	卸		
インナーウェア EC比率 (23/3期差) 	40% (+20pt)	60% (▲20pt)		インナーウェア 自主管理売上 (23/3期差)※		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	

海外事業の取り組み

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FC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. アジアヘッドクオーター体制の推進

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プラットホーム)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



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

オランダ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		米国ワコール	ワコールヨーロッパ					±≣コハ <i>Ს</i> 。ऴ±∪▽シィ	
	フコールヨーロッパ 合計※1	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	左記以外のエリア※4	
23/3期 売.	23/3期 売上高 442億円 235億円 59億円		59億円	12億円	66億円	11億円	6億円	53億円	
EC	175億円	114億円	28億円	0	24億円	2億円	3億円	4億円	
実店舘	浦 267億円	121億円	31億円	12億円	42億円	9億円	3億円	9億円	
	ワコールヨーロッパの売上合計に 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	万場規模	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	
	小売市場規模※2	1兆80	45億円	987億円	4168億円	2055億円	3511億円		
インナーウェア	EC小売市場規模※2	1942億円		54億円	908億円	189億円	312億円		
12) - 71)	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 <u>ē</u>	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、ならびにワコールヨーロッパの記載エリア以外の販売額の合計

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

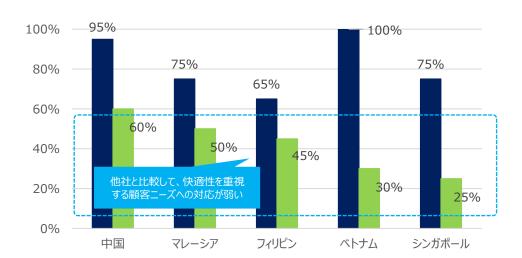
26/3期 業績KPI

- ✓ 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%)

※調査期間:2023年5月~6月

■各国大手FCマーケットプレイスにおける購買分析 調査方法:大手ECマーケットプレイスの売上上位品番の

1.ノンワイヤーブラジャーの構成比率



その他アジアの取り組み

アジアヘッドクオーター体制のもと、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)

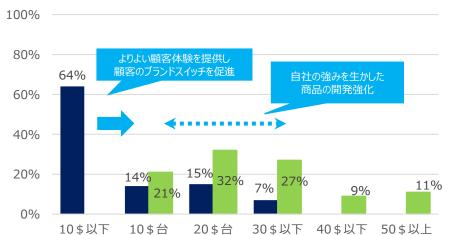
②インド国内での商品企画の実施、国内調達比率の向上

26/3期 業績KPI (ワコールインディア)

- ✓ 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%)

2.価格帯の構成比

ECマーケットプレイスの上位品番に占める割合 ワコールにおける構成比





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。