

アフターコロナを見据えた取り組み② ワコール事業（海外）



グループ一体となった水平展開により、
海外事業の拡大・成長を
実現していきます

株式会社ワコールホールディングス
執行役員 グループ国際事業担当
株式会社ワコール
取締役 執行役員 グローバル本部長
関口 満

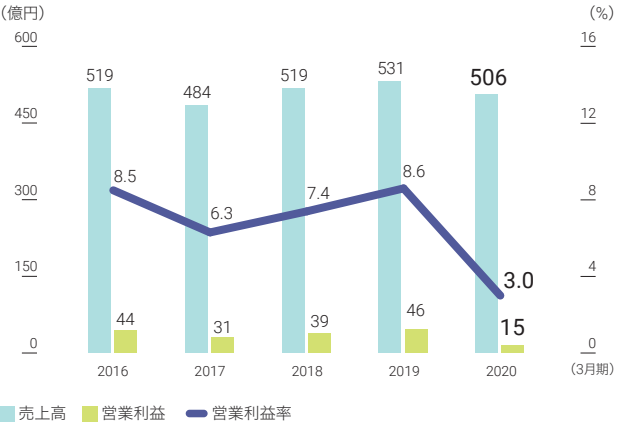
2020年3月期の実績

売上高	506億円（前期比－4.8％）
営業利益	15億円（前期比－67.4％）
営業利益率	3.0％（前期比－5.6pt）

中期経営計画1年目の成果／課題と今後の取り組み

2020年3月期の海外事業における業績としては、非常に厳しい結果と言わざるを得ません。海外各国ではECビジネスを確実に伸ばしつつあるとはいえ、依然として日本と同様に百貨店や量販店、専門店など実店舗中心の事業構造にあります。欧米を中心に主力であった百貨店チャネルの低迷に加え、新型コロナウイルス感染症

売上高／営業利益・営業利益率の推移



（以下、感染症）の拡大により、世界各国でロックダウン（都市封鎖）もしくはそれに準じるような状況に陥り、店舗休業に追い込まれたことで各国の経営は大きく影響を受けました。
こうした状況下、海外事業においてもECビジネスへのさらなるシフトは必然であり、中期経営計画において中核課題として掲げた「EC事業の強化」に向けて、さらにスピードを上げて取り組んでいきます。

この1年の成果としては、中国事業では、ECビジネスを中心に売上高・営業利益ともに安定的に成長を遂げられたという点で評価しています。今後は、ミレニアル世代・Z世代をターゲットに日本で展開する「AMPHI」などの商材を積極的に投下し拡大を図ります。一方で、中国を除くアジア地域では、EC事業への参入が遅れているという課題認識を持ちながらも、満足できる進捗には至らず、結果的に感染症の影響を大きく受ける形となり大きな反省点だと捉えています。
米国事業では、さらなる成長への一手として、2019年7月にIntimates Online, Inc.（以下、IO社）を買収し、これまで獲得できていなかったミレニアル世代・Z世代の取り込みが可能になりました。スタートアップ企業である同社の事業を急速に成長軌道に乗せることを最優先に、まずは2022年3月期における営業損益均衡水準の達成を目指します。具体的には、物流インフラやバックオフィス面での協働などによる経営効率化を図りつつ、将来的には米国ワコールが培ってきたものづくりや企画力といったソフト面のノウハウを注入していきます。同時に、これまで私たちが苦手としてきた若年層の取り込みに向け、IO社が持つデジタルマーケティングのノウハウを水平展開することで、相互のシナジー効果を発揮し、米国事業全体の底上げにつなげていきたいと考えています。
欧州事業では、英国の売上割合が非常に大きく、既存チャネルの減速に直面する中、2019年9月には自社ECサイトのリニューアルを完了し、事業展開を始めました。また、英国以外の欧州各国に対しては十分に攻略し切れていない状況であり、欧州に限ってはチャネルではなくエリアの特性に応じたブランドポートフォリオとマーケティングの拡充を図り、着実に事業拡大を進めていきます。特にドイツは市場規模の大きさから重点地域と考え、5年後10年後を見据えたヒト・モノ・カネの投入により、事業基盤の構築を進めていきます。

長期視点でのグローバル戦略
（10年後ビジョンと世界のワコールの追求）

（株）ワコールのグローバル本部では、10年後に海外売上高1,500億円という目標を掲げています。これに向け、事業規模の小さい国や地域への効果的な成長投資と、既存事業との相性を見極めた上でのM&Aも組み合わせながら、非連続成長の実現を目指します。

長期的な海外事業の成長を見据えた時、地域別・ブランド別・チャネル別の成長戦略の組み立てが重要です。例えば、米国は世界最大かつ最先端の市場ですが、米国ワコールとIO社のシナジー効果を早期に発揮させ、オンラインとオフラインを融合する形で幅広い顧客層にリーチできるかどうかが成長のポイントになります。これが実現できれば、現在の売上高200億円規模から2028年3月期に300～400億円規模の事業成長が可能だと考えています。
また、中国、欧州については先述の通りですが、それ以外の地域として、特にインドなど大きな可能性を秘めた事業規模の小さい国や未開拓国に対しても継続的に事業成長に取り組む考えです。

グループ国際事業担当役員としての使命

当社グループは、創業期から「世界のワコールを目指す」ことを社是に掲げ、今や世界50以上の国や地域で商品販売し、22の国と地域に現地法人を有するなど世界に広く展開してきました。ところが、今般の感染症の影響により、これまでの常識ややり方が急速に通用しなくなり、もはや変革は待たなしの状況です。しかしながら、アフターコロナを見据えても、ワコールグループの成長には海外事業の拡大が必要不可欠です。
これまで私たちはグループ各社がブランド別、国別に垂直型で事業を展開してきましたが、今後成長スピードを加速させ、成果を追求していくためにはグループが一体となった水平軸での展開が必須です。（株）ワコールのグローバル本部が管轄する海外法人、（株）ピーチ・ジョンなど日本のグループ各社とそれらの海外法人が、三位一体となって連携を推し進めることができれば、大きな成長が実現可能となります。私は、2021年3月期の執行役員制度導入に伴い、グループ国際事業担当執行役員に就任しましたが、私に与えられた責務は、グループ一体となった水平展開を強力に推し進めていくことにありと認識しています。
2019年に明確化された「世界のワコール」の目指す姿（P.14をご参照ください）こそが、海外事業を拡大・発展させていく上での方針でもあります。この5つのテーマの実現に向けた道筋を立て、忠実かつ着実に再現することで非連続の成長に挑戦していきます。
これからもお客さまからの高い信頼を得ることができる、そして、そのようなお客さまを増やし続けられる「世界のワコール」を目指して、グループ一丸となって取り組んでいきます。

アフターコロナを見据えた取り組み② ワコール事業（海外）

米国事業（米国ワコール）

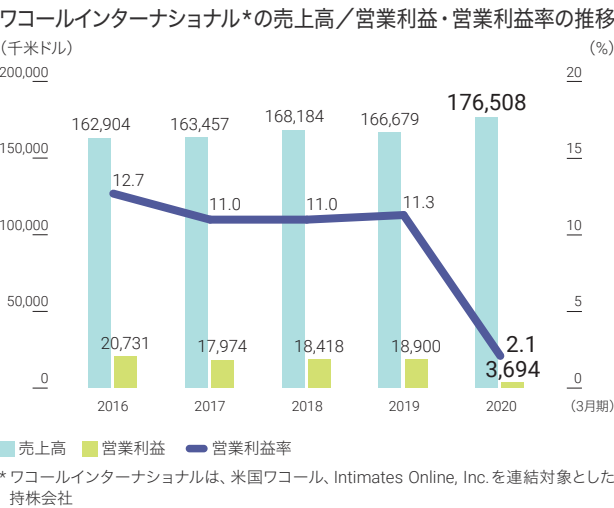
「デジタルファースト」戦略の積極的な推進により、
EC事業を加速度的に成長させることで、
グループ全体の成長に貢献していきます

株式会社米国ワコール
代表取締役社長
Mitch Kauffman



2020年3月期の実績（米国ワコール）

売上高	168,685千米ドル(前期比-1.4%)
営業利益	14,830千米ドル(前期比-21.9%)
営業利益率	8.8%(前期比-2.3pt)



米国ワコールの役割と2020年3月期の成果

市場規模が大きい米国での米国ワコールの成長は、世界的なワコールの認知度とブランド力の向上につながります。グループで掲げる2028年3月期の北米市場での売上目標300億円の達成に向けて、米国ワコールではECのさらなる成長、商品開発力の向上、コスト構造の変革、周辺国での事業拡大を重点戦略に位置づけ、さまざまな施策を展開しています。

業績面では、2020年3月期は「モノ消費からコト消費」「実店舗からオンライン」という消費者行動の変化がより顕著となる中、売上高が前期を若干下回る結果となりました。EC事業については、自社・他社ともに大きく伸ばしましたが、実店舗の減少分を補うまでには至りませんでした。また、営業利益についても前期を下回りました。

アフターコロナを見据えた今後の取り組み

感染症拡大の影響に伴い、現在、当社が取引を行っている百貨店のうち、2021年3月期までに約15%以上の店舗で閉鎖が見込まれるなど、リアル店舗は困難な局面を迎えています。他方、ECチャネルについては急激に伸長しており、消費のECシフトは感染症の収束後も続くと考えています。こうした新たな環境に対応するため、ブランド認知度向上、オンラインでの顧客体験、バーチャルフィッティング、物流、販売員の役割再定義などに焦点を当てた「デジタルファースト」戦略を策定し、自社・他社を含めたEC事業の成長を支える取り組みを推進することとしました。米国ワコールのEC比率はすでに40%を超えているため、これらの施策によってEC事業の高い成長が実現できれば、店舗事業のマイナスを補い、全体で成長を維持することが可能となります。当社が持つECに関する幅広い知見と経験を活用するとともに、常に先駆者として革新的な発想で事業を進化させることで、グループ全体の成長に貢献していきたいと思ひます。

米国事業（Intimates Online, Inc.）

強固な顧客基盤を活用するとともに、新規顧客と
既存顧客に向けたマーケティング投資のバランスをとることで、
収益性の向上とブランド力の強化を図ります

Intimates Online, Inc.
CEO
Michelle Cordeiro Grant



2020年3月期の実績

売上高	11,967千米ドル
営業損失	-11,494千米ドル
営業利益率	-



「LIVELY」のミッションと2020年3月期の成果

「LIVELY」は、「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」です。この理念や「Leisureé*1」の世界観に共感してもらうための仕掛けが、多くのミレニアル世代から支持を受けており、2016年の事業開始以降、高い成長を維持しています。現在では、EC事業に加え、直営店4店舗を運営しているほか、百貨店*2でも展開を行い、75万人の顧客に加えて、13万人ものブランドアンバサダーを抱えるなど、これらの強固な顧客基盤はビジネスに優位性をもたらしています。

2020年3月期は、売上高では計画を下回ったものの、約30万人の顧客を獲得することができました。EC事業では、SNSチャネルでのマーケティング効率が低下しましたが、Eメールなどのオーガニックチャネルやアフィリエイトプログラムの売上は大きく伸長しました。

*1 Leisureé(レジャー)：「LIVELY」が提供する商品の世界観。lingerieに、activewear等の「スポーツレジャーの価値観」を統合した造語
*2 百貨店：ノードストロム35店舗で展開

アフターコロナを見据えた今後の取り組み

事業環境の変化を受け、直営店への注力を停止し、EC事業の最適化と成長に重点戦略をシフトしています。ECサイトでは、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を導入し、顧客の利便性の向上を図っています。また、納期短縮に向けて物流業務を米国ワコールに移管するなど、在庫管理の仕組みも高度化する計画です。

外部環境の変化は慎重に判断していきますが、IO社のビジネスに有利な環境は続く予想です。培ってきた強力な顧客基盤を活用するとともに、次の段階ではアキュイジションとリテンション双方のマーケティングをバランスよく実行することで、売上拡大と収益性の改善につなげていきます。また長期的には、商品力やブランド認知の向上とともに、オンラインとオフラインの融合によるオムニチャネル戦略の推進を目指していきます。

アフターコロナを見据えた取り組み② ワコール事業（海外）

欧州事業

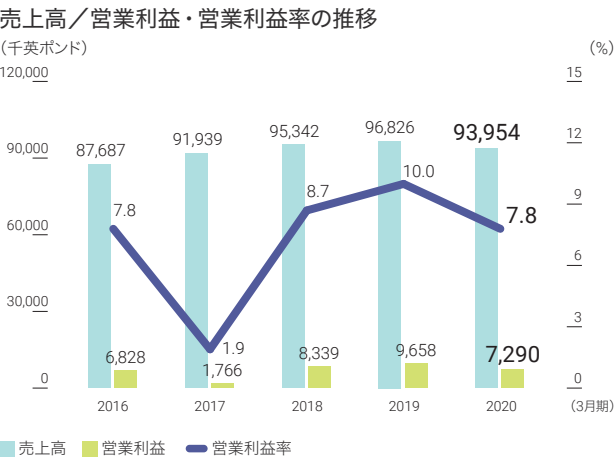
購買行動の変化に的確に対応するとともに、
実店舗サービスの向上に努めることで、
主要市場におけるシェア拡大を実現します

株式会社ワコールヨーロッパ 社長
Geoff Embley



2020年3月期の実績

売上高	93,954千英ポンド（前期比－3.0％）
営業利益	7,290千英ポンド（前期比－24.6％）
営業利益率	7.8％（前期比－2.2pt）



ワコールヨーロッパの役割と2020年3月期の成果

ワコールヨーロッパでは、複数のブランドを展開し、欧州のみならず北米・豪州など世界中に向けて商品を販売しています。イヴィデン社*1の買収後から取り組んできた将来成長に向けた事業基盤の再構築を2018年に完了させ、同年に「WACOAL」ブランドが「デザイナー・オブ・ザ・イヤー*2」を獲得しました。現在はブランドポートフォリオ戦略の推進やEC事業の強化などを重点戦略として掲げ、持続的な成長の実現に取り組んでいます。

2020年3月期では、感染症の拡大以前は英国で苦戦したものの、スペインの百貨店との取引開始や、ブランド認知度の向上によるEC販売の伸長が貢献し、順調な進捗となりました。また、2020年9月に自社EC事業を開始したほか、新たに日本の人間科学研究所と連携し、優位性のある商品・サービスの開発を開始しました。

*1 イヴィデン社：ワコールヨーロッパの旧社名。2012年4月に買収
*2 デザイナー・オブ・ザ・イヤー：フランス・パリにて開催される世界最大規模のランジェリー展『サロン・インターナショナル・ド・ランジェリー』において、最も強いインパクトを残した代表的なブランドに対して贈られる賞。「WACOAL」ブランドは、2018年度に受賞

アフターコロナを見据えた今後の取り組み

感染症が拡大する中、ワコールヨーロッパでは従業員の安全を確保しながら、顧客へのサービス提供を継続しました。また、将来を見据えて開始したプロジェクトの一環として、新しい顧客の価値観に適合できるよう商品開発プログラムの見直しにも着手しています。このように顧客の購買行動の変化に的確に対応していく一方で、実店舗は依然として重要な役割を担っています。私たちの高付加価値商品は丁寧な接客によって顧客に提供されることから、引き続き、実店舗のサービス向上に努めます。また、サステナビリティへの対応については、すべての工場がWRAP*3認証を取得しているほか、一部の製品で持続可能な素材を採用していますが、今後も取り組みを強化する計画です。なお、2020年6月にはスリランカ工場を完全子会社化し、将来的なグループ企業への供給を視野に生産体制の整備・強化を行っています。今後も当社が定めた独自の10年計画を継続して実行し、主要市場におけるシェア拡大に取り組む考えです。

*3 WRAP：主に世界で合法的・人道的・倫理的な製造を推進・認証する非営利組織（WRAP：Worldwide Responsible Accredited Production）

中国事業

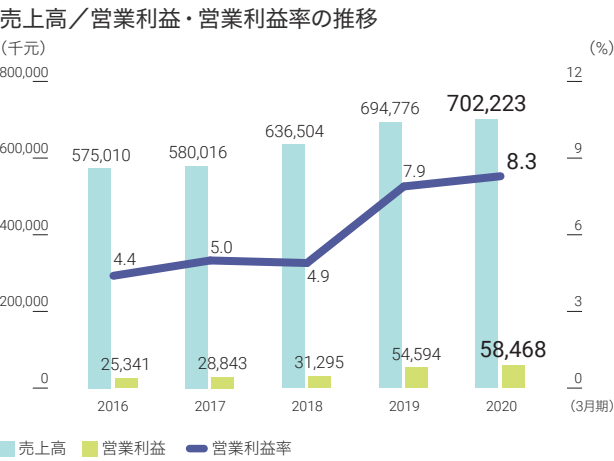
事業戦略を着実に実行するとともに、
収益力の向上に努めることで、
成長ドライバーとして役割を全うしていきます

ワコール（中国）時装有限公司
董事長
辻本 浩司



2020年3月期の実績

売上高	702,223千元（前期比＋1.1％）
営業利益	58,468千元（前期比＋7.1％）
営業利益率	8.3％（前期比＋0.4pt）



中国事業の役割と2020年3月期の成果

中国ワコールは、欧米事業と並んで「世界のワコール」の一翼を担う存在となるべく、重点戦略であるEC事業の強化や百貨店販売のシェア拡大に取り組んでいます。2020年3月期におけるEC事業の売上は、ECモール事業者との連携強化が奏功したことで、計画比及び前期比ともに大きく上回り、売上高構成比は20%に上昇しました。他方、実店舗事業については、不採算店舗の撤退を積極的に行いました。また、「若年層の顧客獲得」に向けて展開している、日本の「AMPHI」ブランドは、顧客からの反応も良く、好調なスタートを切ることができました。さらに、持続的な成長に向けて物流拠点の集約を行うなど、事業基盤の整備にも努めました。

アフターコロナを見据えた今後の取り組み

今後、中国ワコールでは、お客さま一人ひとりにより「深く、広く、長く」つながることで、顧客の絶対数の拡大に取り組んでいきます。EC事業では、前述の「AMPHI」に加え、2020年秋冬から中間層に向けた商品展開を開始します。さらに、「ピーチ・ジョン」ブランドと連携して、自社ライブコマースを開始します。実店舗事業については、販売拠点の集約をさらに進め、店舗の損益管理を強化します。また、モデル店舗を拡大するとともに、会員制度の刷新や店舗サービスの拡充を図ることで、店舗価値の最大化に取り組めます。このほか、商品展開の効率化と徹底した在庫管理に取り組むことで収益力を高めるほか、新人事制度の運用を通して、人材育成も強化する考えです。

感染症拡大により大きな影響を受けましたが、経営の基本方針に立ち返り、事業部内連携を強め、中国の進んだデジタルインフラを積極的に活用することで、この難局を乗り越えていきます。