

事業別戦略 ワコール事業(海外): 担当役員メッセージ

グループ各社の独自性を尊重しつつ、垣根を超えた協業を進めることで、「世界のワコール」を実現します



グループ国際事業担当 執行役員就任にあたって

2021年4月よりグループ国際事業担当執行役員に就任しました。私は、2021年3月期まで国内事業の卸売事業全体を統括していましたが、それ以前は技術生産本部の責任者としてグローバルベースの生産・調達体制の構築に携わっていました。また、中国事業の責任者として現地に駐在するなど、海外と深く関わりながら業務に従事してきました。これまで培った経験を活かし、各国・各拠点同士を結びつけ、海外事業を新たな成長ステージに導くことがグループ国際事業担当としての役割であると認識しています。

感染症拡大による顧客の価値観・購買行動の変化

新型コロナウイルス感染症拡大が世界中の人々の生活

様式に大きな変化をもたらした結果、グローバルベースで消費者のニーズや購買行動が変化しています。特に米国、欧州、中国においては、日本以上にECでの購入割合が拡大しています。また、ECでご購入いただく機会が増えたことで、S・M・Lといったシンプルでわかりやすいサイズ展開や、より快適性を備えたベーシックな商品に対するニーズが高まっています。

これまで以上にお客さまのニーズの多様化が進展する中、海外事業の成長を実現するためには、あらゆるお客さまに対応できる体制の構築が必要となります。例えば、米国では、スマートフォンアプリで体型分析ができ、自分に合った商品を教えてくれるサービスを展開するなど、デジタルを活用した最適なソリューションの提供に取り組んでいます。

一方で、ワコールが得意とする高価格帯の商品については、店舗で実際にご試着いただき、納得して購入するこ

とをご要望されるお客さまも大勢いらっしゃいますので、ECが伸長する中においても、実店舗の提供価値を低下させることはありません。実店舗における重要な役割は、対面でのコミュニケーションによって安心感やワコールへの信頼・共感を醸成することですので、今後も一定数の実店舗を維持する考えです。オンラインとオフラインの融合を着実に推進し、お客さまとの「より深く、広く、長い」関係をグローバルベースで構築していきます。

さらなる成長に向けたグローバル戦略

2022年3月期における成長戦略のキーワードは、米国・欧州・中国・アジア地域ともに「EC事業の強化とCX戦略の推進」です。

米国ワコールでは、2025年3月期までにEC売上比率60%超を目指し、特に自社ECの拡大に努める考えです。2019年に買収したIntimates Online, Inc. (以下、IO社)については、成長戦略を優先するため、計画から約1年遅れとなる2023年3月期での黒字化を目指します。2021年3月期についてはコロナ禍にもかかわらず、高い成長を果たすことができました。引き続き、ブランド力向上とマーケティング強化を通じてアンバサダーやお客さまを増やし、2023年3月期以降の飛躍につなげていきます。他方、経営効率の向上については、米国ワコールとIO社間のノウハウの水平展開のためのプロジェクトを推進しています。EC事業が伸長する中、両社の物流機能の集約による配送効率の向上に取り組んでおり、今後は、ものづくりについても取り組みを進め、米国事業全体での成長につなげていきます。

欧州事業では、売上規模の小さいドイツ市場の開拓に努めつつ、2019年9月に展開を始めた自社EC事業の売上拡大を図るとともに、直営店において日本で開発した3Dボディスキャナーを導入し、CX戦略を推進する計画です。3Dボディスキャナーのメリットは、体型分析の結果と最適な商品提案を結びつけることで新たな顧客体験をお届けできることにあります。新規顧客を獲得する上で有用なだけでなく、継続してお客さまご自身の体型に興味を持っていただくことで、下着への関心度を高め、結果として当社グループとのつながりを深めることのできる非常に重要なツールになると期待しています。

中国事業では、新規顧客の獲得によるEC事業の継続的な拡大と実店舗1店舗当たりの売上高の向上を目指します。EC購入の割合増加に伴い、色・サイズ・デザインなどにおいてベーシックな商品が特に求められるように

なった中国では、低価格帯の新興メーカーがECビジネス市場において売上の上位を占めるようになってきました。中国においても私たちは中高級商品を取り扱ってきましたが、これを好機と捉え、リーズナブルな価格帯のEC向け商品を展開し、実店舗との売上の相乗効果を図っていく考えです。

中国を除くアジア地域は、EC事業の展開が遅れていたため、コロナ禍で大きく売上を落とす結果となりました。課題解決に向けて、各国が共通して活用できるECプラットフォームの開発を進め、2021年3月にマレーシアでサービスを開始しています。今後はフィリピンやシンガポールなど、各国に順次展開し、アジア地域で本格的にEC事業を展開していきます。また、商品の快適性ニーズの高まりに対しては、アジア地域共通商品の開発も視野に入れていく考えです。

顧客起点のブランドコミュニケーションを強化し、「世界のワコール」を追求する

生活者やお客さまの価値観・行動様式が大きく変化する中であっても、グループの目指す「世界のワコール」の姿と2028年3月期に海外売上高1,500億円を目指す姿勢に変わりはありません。

この目標の実現には、世界のどの国に行っても共通の品質、共通のブランドイメージを確立することが何よりも大切です。グローバルブランドとしての「ワコール」の価値を高めるため、各国で展開するワコール売場のイメージやお客さまに伝えたいメッセージを共通化するプロジェクトをスタートしており、お客さまが世界のどこに行っても「ワコール」を認識していただけるよう、顧客起点でのブランドコミュニケーションを強化していきます。

私が日々感じているのは、世界中のワコールで働くメンバーは皆、会社やブランドに深い愛情を持っているということです。このような人材とともに「お客さまを幸せにしたい」「会社を良くしたい」という強い志を共有しながら、各国が独自にすべきこと、グローバルで共通化すべきことを明確にして着実に実行することで、「世界のワコール」を実現してまいります。