

事業戦略－ワコール事業（海外）

「顧客体験の向上」をキーワードにCX戦略を加速させるとともに、EC事業のさらなる強化によりワコールグループの成長を牽引していきます



株式会社ワコールホールディングス
取締役 常務執行役員 グローバル本部長

矢島 昌明

2022年3月期の業績評価

2022年3月期のワコール事業（海外）の業績は、新型コロナウイルス感染症（以下、感染症）拡大の影響を受けたものの、米国ワコール及びワコールヨーロッパでは、行動規制の緩和によってECと店舗の両方で売上が大幅に回復し、売上高・営業利益ともに感染症拡大前の水準を

上回り過去最高を更新しました。また、中国を除くアジア地域では、収益性改善に向けた取り組みが進んだことで、感染症の影響が残る中でも損失幅の縮小や黒字への転換を実現しています。

一方、米国 Intimates Online, Inc.（以下、IO社）では、SNS 広告費用の高騰やターゲティング広告の規制によって「LIVELY」ブランドのマーケティング効率が悪化したことで損失幅が拡大、

中国事業では新興ブランドとの競争激化によるEC事業の苦戦により減益となりともに課題を残す結果となりました。

各地域の成果と今後の方向性

感染症拡大前より海外事業全体でEC事業を強化してきたこともあり、米国やヨーロッパのEC売上は自社・他社ともに順調に伸長しています。また、EC比率

が低かった東南アジアにおいても、グローバル本部主導でアジア共通のECプラットフォームの構築を進める中で徐々にEC比率が高まりつつあり、今後の成長に向けた鍵になると感じています。

今後は「CX戦略の推進」をテーマに、オフラインとオンラインを融合した顧客体験価値の向上、デジタルマーケティングの強化による新規顧客の獲得、データ活用・CRM強化による既存顧客のロイヤルカスタマー化を推進することでグローバルでの成長を加速していく考えです。

米国

米国ワコールでは、経済活動の再開による消費の回復、店頭への客足の戻りなどにより、店舗・ECともに高い売上水準を維持することができました。同時にデジタル計測アプリ「Wacoal-mybrafit™」の開発投資や個配用物流システムの導入など、ECのさらなる成長へ向けた基幹システムの強化を進めることができました。CX戦略を推進することで、こうした投資を今後の利益成長につなげていきます。また、ターゲティング広告規制による広告の費用対効果が釣り合わず損失が続くIO社については、黒字化に向けて米国ワコールとのグループ経営連携を強化し、代替広告販促の手法を早期に確立していきます。なによりも2024年3月期のIO社の黒字化は、達成しなければならぬミッションと認識しています。

また、物流の混乱とコスト高騰に対する対応も課題の一つです。2022年3月期の下期以降、輸送費や原材料費の上昇が継続しており、収益を圧迫するなど深刻な問題となっています。生産や物流オペレーションの改善だけでは吸収できないため、すでに米国ワコール、IO社ともに値上げを実施済みです。引き続き、コスト高騰の

状況を注視するとともに必要に応じて追加の対策を講じていきたいと考えます。

欧州

感染症に対する規制が緩和され、V字回復を果たしたワコールヨーロッパは、10%超の営業利益率を確保しました。もともと継続品比率が70%程度と安定しており、店頭に販売員を配置しないビジネスモデルゆえに、高い収益率を創出することができる事業構造です。また、「ボディ・ポジティブ*」という価値観の盛り上がりによってワコールヨーロッパの得意とする豊満体型の方向けの商品ラインアップのニーズが高まったことも大きく回復を果たした要因の一つに挙げられます。

今後は、英国において3D計測サービス「3D smart & try」を導入し、オンラインとオフラインの垣根のない顧客体験価値を提供することで、成長につなげていく考えです。また、フランスなどの欧州各国への拡大についても検討していきます。成長余地が見込まれるドイツ市場については、自社ECサイトの立ち上げやM&Aも視野に入れた市場の開拓に取り組めます。欧州ではすべての年齢層で自分の体型への興味が非常に高いため、「3D smart & try」の導入は年齢を超えてブランド価値をアピールできるチャンスだと捉えています。

* ボディ・ポジティブ：女性は我慢してでも痩せて細くかつ、グラマラスな体型でいなければいけないという世の中の考え方から、自分の体型を自分で認めポジティブに体型のダイバーシティを認める世の中にしていこうという考え方のこと。

中国

中国では、これまで中国市場の成長を牽引してきたEC市場において、新興ブランドとの競争が激化し、ポジショニングが低下したことで苦戦が続いています。

「独身の日（11月11日）」の大規模セールでは、ワコールを含む大手下着メーカー5社を合わせた売上合計が新興メーカー1社に届かないという状況に陥りました。これは市場の変化にわれわれがついていけないという大きな反省点だと捉えています。

今後は、EC売上の回復に向け、ECの顧客特性を踏まえた新たな商品戦略を展開し、需要の取り込みを狙っていきます。また、通常広告だけではなくKOL（専門性の高いインフルエンサー）を活用したライブコマースも積極的に取り入れていきます。また、他社ECにおける売上比率についても、現在天猫商城（Tmall）が約9割を占めていますが、京东商城（JD.com）や微信（WeChat）なども連動して拡大を図ります。

実店舗では、BA人件費率が約20%と高コスト構造の改善が急務ですので、効率的な店舗経営を模索していきます。また、百貨店に加えてモールなどに展開する直営店を強化することで成長を図ります。

アジア地域

アジア地域の子会社の業績は、感染症の拡大影響もあり、大変厳しいものとなりました。これまでリアル店舗を主体に運営してきたわけですが、ECの展開が遅れていたことが業績低迷に拍車をかける結果となりました。

新中計では、各市場の特性に応じた販売体制の再整備やEC拡大に取り組むとともに、事業の効率化に努めることで売上拡大と収益性向上の実現を目指していきます。なお、事業の効率化に向けて、2022年4月にシンガポールにアジアの販売国・地域の統括機能を設置しました。この組織を中心に地域内の各子会社の経営支援や共通施策の立案・

事業戦略－ワコール事業（海外）

実施などを進めることでアジア全体での事業効率の向上を目指していきます。

展開が遅れていたECについては、各子会社が共通して活用できるECプラットフォームの開発を前中計で完了し、すでにマレーシアなどで展開を開始しています。今後は、プラットフォームを活用し、他の子会社でもEC展開を始めるほか、域内の商品共通化にも取り組むことで、早期の売上拡大につなげる考えです。

中長期的な成長戦略

2022年6月に発表した「VISION 2030」では、欧米市場を成長ドライバーとして位置づけ、欧州・米国・中国での持続的な成長実現と新興市場の開拓を進めるとともに、全地域で高収益構造への変革を進めます。これにより2031年3月期までに海外事業の売上収益1,080億円、営業利益率10%を目指します。

既存市場においては、DXの加速を中心に成長を目指していきます。デジタル技術を活用したマーケティングの強化による認知度の向上や新規顧客の拡大に加え、顧客データを用いたCRMの強化による既存顧客のロイヤルカスタマー化により、各国・地域のお客さまのLTVの向上を目指していきます。なお、海外事業全体におけるEC売上比率の目標値は、50%としています。

新興市場については、インドとドイツを売上拡大余地の高い市場と捉えており、重点的に取り組んでいく考えです。2031年3月期の売上計画ですが、インドでは約70億円、ドイツでは約30億円の売上を見込んでいます。

インドの富裕層の購買力はなお向上傾向にあり、今後さらなる市場拡大が見

込めます。一方で、非常に高い関税がかかっているため、価格競争力が弱いという実情があります。そこで、国内調達率を25%に上昇させることを目指し対応を模索しています。国内調達の比率を高めることによって、市場に適合した価格戦略を実行したいと思います。また、継続して約1億円規模の販促費用を投下してブランド知名度を高め、2025年3月期に売上収益15億円(2022年3月期：約3億円)の達成を目指します。「VISION 2030」で掲げたKPI70億円を見据えハイペースで拡大していく考えです。

ドイツは、先述の通り自社ECサイトの強化に努めつつ、市場開拓を行う計画です。他方、Z世代へのアプローチやEC専門のサービスなど、ワコールヨーロッパと重ならない領域を伸ばせる可能性のある案件があれば、M&Aも積極的に視野に入れていきます。

グローバル本部の役割

ワコールグループの海外事業の特徴であり、最大の強みは徹底したローカライゼーションです。それぞれの国や地域に住むお客さまにとっての最適な商品を現地の従業員が中心となって開発・提供を行うことで、成長を実現してきました。一方、各法人が展開する商品や販促手法などの情報共有はグローバル本部が担ってきました。今後はEC事業の拡大やCX戦略の推進に向けて、海外各法人の弱点を補う役割を担うことが重要になってきます。マーケットとマーケットをつなぐだけでなく、成長に向けた新たなビジネスモデルを提案していくこともグローバル本部の役割の一つだと認識しています。

急速な人口減少により国内の消費市

場の縮小が進む中、海外事業がグループの成長を牽引していかなければなりません。非常に変化の激しい海外市場を勝ち抜いていくためには迅速に意思決定を行い、行動に移していくことが大切となります。そのため、2022年4月、指示系統を明確化して意思決定のスピードを高めることを目的に、グローバル本部を(株)ワコールから(株)ワコールホールディングスへ移管しました。

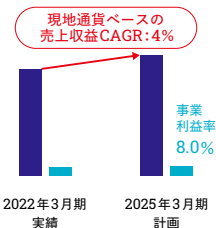
世界のワコールが提供する価値

2022年春に新しくグローバル共通のコーポレートメッセージ“Comfortable inside. Confident outside.”を掲げました。このメッセージには、「世界中のあらゆる人々の豊かな生活に貢献する」「画一的な外見美ではなく、内面も含めた自分らしさの実現をお手伝いする」「環境や人権などさまざまな社会課題の解決に努める」という想いを込めています。現代社会において当社グループが果たすべき社会的使命「ミッション」を達成し、お客さまや社会から必要とされる企業であり続けるために、このメッセージのもとグローバルベースで全社一丸となり、「サステナビリティ経営」を推進することで、企業価値の向上に努めていきます。また、新しいコーポレートメッセージを世界中の従業員へ浸透させることで、海外を含めたワコールグループ一丸となってさらなる成長へ向けた取り組みを加速させ、創業者塚本幸一の思い描いた「世界のワコール」の実現を目指していきます。

米国ワコール
(ワコールインターナショナル)

売上収益(2022年3月期)

211億円(内部売上収益含む)



重点戦略

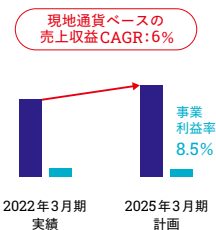
米国のレディースインナー市場は「ボディ・ポジティブ」などのトレンドにより、近年、顧客心理が大きく変化しています。また、コロナ禍でECシフトがさらに進みました。このような中、米国ワコールは、ブランドの提供価値である「ベストフィット」と「ハイクオリティ」に対する顧客からの安定した支持に加え、早くから自社ECに注力していたことが奏功し、感染症の影響からいち早く回復を遂げることができました。

新中計では、デジタルマーケティングへの積極投資を通じたEC主体の成長を目指しています。すでにデジタルフィッティングアプリの導入など、取り組みが進んでいますが、WEBサイトのさらなる利便性の向上や物流体制の構築を進め、利益を伴った成長の実現を目指します。

ワコールヨーロッパ

売上収益(2022年3月期)

163億円



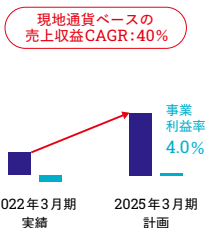
重点戦略

欧州のレディースインナー市場は規模が大きい半面、ビッグプレーヤーがおらず各社ごとのシェアが小さいという特徴があります。また、コロナ禍で実店舗からECへのシフトが急速に進んでいます。このような環境の中、ワコールヨーロッパは、自社ECと「3D smart & try」を活用したCX戦略を推進していきます。自身の体型を計測する体験が少ない欧州地域において3D計測サービスを導入することで、ブランドの認知や顧客体験価値を高め、現状の高い利益水準を維持しつつ、売上の成長を目指していきます。併せて、成長余地が大きいドイツ市場などの開拓を通じた成長にも取り組んでいく方針です。

Intimates Online, Inc.
(ワコールインターナショナル)

売上収益(2022年3月期)

45億円(内部売上収益含む)



重点戦略

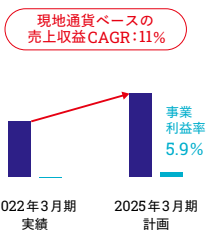
「LIVELY」ブランドを展開するIntimates Online, Inc.社は、2019年7月の買収以降、積極的なSNS広告投資を背景にコロナ禍でも高い成長を遂げてきました。しかし、2022年3月期以降は、広告費の高騰やデジタルプライバシー規制の強化に伴うマーケティング効率の悪化で自社ECの成長スピードが鈍化するなど、次の成長に向けた踊り場と言えるステージを迎えています。なお、2023年3月期の第1四半期において、現状の改善には一定の時間を要すると判断し、一定期間は積極投資方針から収益性改善を優先する方針に切り替えることを決定しています。米国ワコールとの連携で経営の効率化を進めるほか、投資効果の高い販促手法を活用することで、早期の収益性改善に取り組めます。

中国ワコール

売上収益(2022年3月期)

117億円

(IFRS組み替え後(3月決算))



重点戦略

中国のレディースインナー市場は、中間所得層の拡大などを背景に高い成長が続いています。特に成長著しいEC市場では、新興国ブランドが手ごろな価格の商品と強力なマーケティングにより存在感を高めています。このような環境の中、中国ワコールは、顧客やチャネルの特性に応じたブランドや商品の展開強化に取り組んでいます。強みである高付加価値商品の開発を継続的に強化するとともに、オンラインとオフラインの連携やCRMの強化を通して、新規顧客の獲得と既存顧客のロイヤルカスタマー化に取り組めます。また、新興ブランドの台頭により苦戦が続くECにおいては、顧客特性を踏まえた新たな商品戦略を展開することで再成長を実現し、掲げる目標の達成を目指します。