

リバイズプランの主要項目(海外事業) | 中期経営計画(リバイズ)における海外事業の取り組み

中期経営計画(リバイズ)における主な取り組み

不透明な情勢がやや長期化すると想定し、主要各社ともに、2024年3月期・2025年3月期は利益創出を優先しつつ、経営基盤の整備に取り組み、次期中期経営計画に向けた成長戦略を実行していきます。

基本戦略

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、お客さまとの接点を拡大し、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

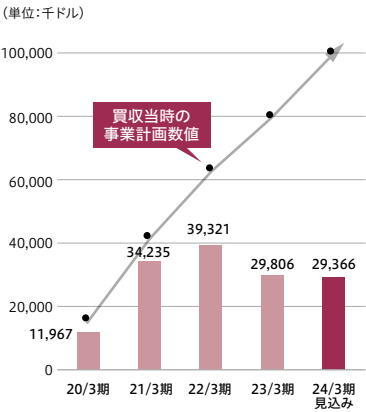
LIVELYブランド (IO社) 撤退

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

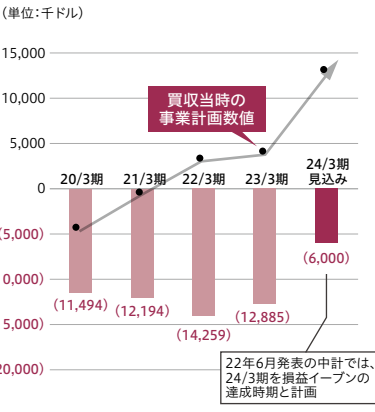
■米国の子会社であるIntimates Online, Inc.社のLIVELY事業から撤退し、同社を清算

Intimates Online, Inc.社は、2019年7月の買収以降、自社Eコマースを主要販路とし、ソーシャルメディアを中心とした新しいデジタルメディアを顧客とのコミュニケーションツールとして活用して事業展開してきましたが、デジタル市場への競合他社参入や個人情報利用制限の高まりによるターゲット広告の制限等により、売上が計画を下回って推移しました。今後の事業展開について様々な可能性を検討した結果、将来的にも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、撤退を決議しました。当該事業撤退に伴い、2024年3月期において、ワコールインターナショナルに係るのれんの減損損失など約73億円を計上します。

売上高推移



営業利益推移



■ 買収価額

	20/3期	21/3期～	合計
買収価額	86,041	-	86,041
アーンアウト対価	-	26,825	26,825
合 計	86,041	26,825	112,866

■ Intimates Online, Inc.社の概要

名称	Intimates Online, Inc.
所在地	136 Madison Avenue New York NY 10016 USA
代表者	Kristin DiCunzolo
事業内容	女性用インナーウェアの企画販売
資本金	433ドル
設立年月日	2015年5月1日
買収年月日	2019年7月30日
株主	WACOAL INTERNATIONAL CORP.(持分比率100%)

■主要子会社における取り組み

1 ワコールインターナショナル(米国)

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

2 ワコールヨーロッパ

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、フランス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

3 中国ワコール

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、売上回復を図ると同時に、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

4 その他アジア

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

リバイズプランの主要項目(海外事業) | グローバルでの取り組み

米国事業	2023/3期	2026/3期目標	
※実績・目標数値は米国ワコールのみ記載 ※内部売上収益含む ※2026/3期の目標数値は社内管理ベースの数値を記載	売上収益	184.2百万ドル 198.7百万ドル	株式会社米国ワコール 代表取締役社長 Mitch Kauffman
	事業利益	10.6百万ドル 9.4百万ドル	
	事業利益率	5.8% 4.7%	

各社の現状と課題

感染症の収束に伴って2022年3月期の売上は急回復を遂げたものの、それ以降の米国事業は、売上面と収益面双方に課題を抱えるという、これまでと異なる事業環境に直面しています。インフレ加速が続く中、消費者のカジュアル志向の高まりや、「モノ」よりも体験などの「コト」を優先する消費志向の変化によって、アパレルや百貨店の売上は低迷しています。また、個人情報の利用制限に伴うターゲット広告の規制やデジタル広告費用の高騰によって、EC事業の成長率は鈍化しています。収益面においては、運送費や材料費のコストアップに加え、自社工場であるドミニカ工場の人件費の引き上げなどが、製造原価の上昇につながっています。また、米国全体における賃金上昇や福利厚生インフレも、販管費の増加要因となっており、これらの課題が重なったことで過去にない営業利益率の低下を引き起こしています。中計リバイズ期間中は、これらの課題への対処に注力する考えです。

欧州事業	2023/3期	2026/3期目標	
※内部売上収益含む ※事業利益はブランド償却費含む ※2026/3期の目標数値は社内管理ベースの数値を記載	売上収益	117.7百万ポンド 132.5百万ポンド	株式会社ワコールヨーロッパ 社長 Geoff Embley
	事業利益	16.3百万ポンド 14.5百万ポンド	
	事業利益率	13.8% 10.9%	

各社の現状と課題

直近の1年間の欧州経済は記録的なインフレに見舞われており、その対策として主要国の中央銀行は政策金利の引き上げに踏み切りました。その結果、個人消費は大きく落ち込んでおり、小売業者では在庫や予約発注の抑制を行うなどリスク回避の傾向が顕著に見られるようになりました。また、新型コロナウイルス感染症の流行時に空前の勢いで成長を果たしたEC市場については、行動制限の緩和や実店舗チャンネルでの購買を重視する消費者の回復によって、著しく減速している状況です。加えて、EC事業者は、個人情報の利用制限に伴うターゲット広告の規制やデジタル広告費用の高騰に対応した運営手法の変更の必要性に直面しています。

リバイズプラン達成に向けた具体的な取り組み

売上面と収益面の双方の課題に対処し、計画を達成するための重要な戦略は、DTCオンラインビジネス(自社EC)を継続的に成長させていくことです。自社ECチャネル「ワコールダイレクトオンライン」は、高い成長を続けており、高い収益性を維持しています。中計リバイズ期間においては、新規顧客の獲得、既存顧客の維持、生涯価値の最大化をより効率的に行うためのインフラ投資(CRMシステムや顧客ロイヤリティプログラム)を継続し、DTCオンラインビジネスの更なる成長を実現してまいります。また、収益性の改善に向けては、2024年3月期において製品価格の値上げを実施したほか、材料費のコストダウンに向けた取り組みを行いました。今後は、自社工場だけでなく、委託先工場での生産を開始するなど、製造拠点の多様化を図ってまいります。また、すでに実施した営業組織の再編に加え、物流センターにおける人員適正化を推進し、コスト構造の適正化を図る計画です。

リバイズプラン達成に向けた具体的な取り組み

新規市場への参入や在庫管理に関する課題に対処するために、当社の戦略的アプローチには3つの主要な取り組みがあります。まず、第一に、各市場への参入ルートの確立を目指し、当社独自のECプラットフォームを新たな地域に拡大していきます。第二に、市場の競争優位性が高いと判断した場合には、当社の卸売モデルを水平展開し、より多くの消費者へのリーチを拡大していきます。加えて、重要かつ効果的な機会があると判断した場合は、リスクを取ってチャレンジするつもりです。第三に、商品の生産リードタイムを短縮し、マーケット変化への対応力を高めることに注力します。この取り組みに、より厳格な在庫管理の仕組みを組み合わせることによって、これまで以上に優れたサービスを顧客に提供できるようになると考えています。持続的な成長と実効性の高い事業運営の実現に向けたこの戦略的アプローチによって、市場変化に対する回復力と適応性を高めてまいります。

中国事業	2023/3期	2026/3期目標	
※内部売上収益含む ※2026/3期の目標数値は社内管理ベースの数値を記載 ※百貨店等の売上について、総額表示(店頭価格ベース)への変更を行っていません	売上収益	525.4百万元 660.0百万元	ワコール(中国)時装有限公司 董事 總經理 張 矛
	事業利益(損失)	-34.9百万元 44.0百万元	
	事業利益率	— 6.8%	

各社の現状と課題

ゼロコロナ政策(厳格な感染症対策)解除後の中国経済の回復は鈍く、個人消費が伸び悩んでいます。当社の売上も、感染症以前水準の7割にも達しておらず、損益においても厳しい状況が続いています。このような状況下、当社には3つの課題があると考えています。まず1つ目は、来店客数の減少に伴い、損益が悪化しているリアル店舗事業の効率改善です。2つ目が、中国全体の小売額に占めるEC比率は50%を超えたにも関わらず、伸び悩みが続くEC事業の立て直し。3つ目が、組織・運営の効率化を図り、事業構造の変化に対応することです。特にEC事業は、プラットフォームの多様化によって増加傾向にあるのに対し、当社の売上は低位にとどまっている状況です。新たなプラットフォームへの対応強化、主力の消費層である若年層に対する認知度の向上、そしてニーズに対応する商品開発を急ぐと同時に、事業構造の変革を進め、成長軌道への回帰を図ります。

アジア事業	2023/3期	2026/3期目標	
※実績・目標数値は、ワコールインドシアのみ記載 ※内部売上収益含む ※2026/3期の目標数値は社内管理ベースの数値を記載	売上収益	402.3百万ルピー 733.1百万ルピー	ワコールシンガポール株式会社 社長 アジア販売国HQ 責任者 米川 健彦
	事業損失	-91.1百万ルピー -89.0百万ルピー	
	事業利益率	— —	

各社の現状と課題

アジア地域各社は、新型コロナウイルス感染症の収束後、順調に回復しましたが、その後の急激なインフレや中国経済の成長鈍化により厳しい状況が継続しています。急激な売上の変動に対して、在庫管理の難易度が高まっているほか、人件費や店舗やオフィス賃料のコストアップなど販管費の増加により、利益の確保が従前に比べて難しくなっています。また、顧客の購買チャネルや商品トレンドにも変化が見られます。日本と同様に、EC利用率はアジア各国で高まっていることに加えて、感染症後の価値観の変化により従来の造形性の高いインナーウェアの需要が減少し、快適性を追求した商品を求める消費者が増加しています。2023年5月に実施した中国・アジア市場の大手ECマーケットプレイスの売れ筋品番の商品特徴の分析からも、その傾向が明らかでした。顧客の変化への対応の遅れが、アジア地域各国の共有課題となっています。

リバイズプラン達成に向けた具体的な取り組み

リアル店舗事業は、CRMの強化によって顧客の再来店を促進し、一店舗あたりの売上拡大に注力します。また、自社ECとの会員施策の共通化など、ロイヤリティプログラムの改善や利便性の向上に努めることで、顧客数の増加を図ります。不採算店舗については整理を行いつつ、一店舗あたりの人員数の適正化を図ることによって、事業効率を高める計画です。EC事業は、新規プラットフォームへの出店を行いつつ、販促施策の強化によって認知度の向上とブランドイメージの刷新を図り、若年層の新規顧客を増加させる計画です。加えて、競争力のある商品を開発し、集中的なプロモーションと合わせ、ヒット商品の育成に努めます。これらの施策によって、中計リバイズ期間にEC比率を30%台まで高めてまいります。課題の収益力については、上記施策を通じて売上規模の拡大を実現するとともに、原価および販管費率の低減を図ることで、営業利益率の改善を実現する考えです。

リバイズプラン達成に向けた具体的な取り組み

アジア地域での販売体制の強化と事業効率の改善を図るため、2022年4月から「アジア販売国HQ※」体制を開始しています。対象は、シンガポール、香港、マレーシア、フィリピン、ベトナムの5社となっており、現地主導の経営を基本方針としつつ、各社間の情報共有や施策の連携を進めています。拡大するEC市場への対応に向けては、自社ECの共通プラットフォームを開発し、各国での展開を開始しました。今後はCRMを軸に実店舗との連携を強化していく計画です。他社ECにおいてもアジア各国で連携したプロモーションを実施し、ブランド認知度向上や新規顧客獲得を進めていきます。課題である提供価値については、「快適なつけごこち」「ファッションとの親和性」「東南アジアの気候への対応」などを軸に、消費者ニーズに合う商品の開発を行います。また、在庫や経費管理に関する施策も共有を図り、アジア地域全体の成長と収益性の改善に努めてまいります。

※ヘッドクォーター