

海外事業戦略(グローバル本部長メッセージ)

相互信頼と一体感で、
グローバルなシナジーを創出し、
世界のワコールを目指す

株式会社ワコールホールディングス
執行役員 グローバル本部長

吉富 拓也

Takuya Yoshidomi



■ワコールグループにおける海外事業の役割

当社グループは、社系にある「世界のワコール」を実現するために、世界中のお客さまに当社の商品を認知、支持いただき、継続的にご愛用いただくことを使命としています。連結業績においては日本国内売上上の比率が最も高いものの、非連結の関連会社を含めたグループ全体の海外売上は1,000億円を超えており、すでに大きな規模を有しています。加えて、海外市場は依然高い成長が期待されており、持続的な売上・利益の創出という観点からも、海外事業は当社の成長戦略における重要な柱と位置付けています。

私は2025年3月よりグローバル本部長に着任しました。着任後、各海外法人を訪問していますが、長年にわたりワコールに勤務し、高いロイヤリティとエンゲージメントを持って業務に取り組むメンバー

が数多く在籍していること、「世界のワコール」や「相互信頼」といったグループにとって重要な理念に共感しながら各海外法人が事業を推進できていることを実感しています。創業者をはじめとする先人たちが、創業の精神を大切に、それを海外にも丁寧に浸透させながら企業文化を築いてきたことが、現在のワコールグループの一体感につながっていると考えています。

一方で、現時点における業績は各海外法人ともに厳しい状況にあり、課題も多く存在しています。こうした厳しい環境下においても、グローバルで培ってきた「相互信頼」の精神を今まで以上に大切にいきます。そして、従業員の努力やお客さまをはじめとしたステークホルダーの皆さまのご期待に誠実に応えるためにも、私自身が強い覚悟を持って職務に取り組んでまいります。

■主要各エリアの現在地と取り組み

海外事業の成長に向け、各海外法人がさまざまな施策を実行していますが、従来のワコールグループのビジネスモデルが現在の各国の市場環境に十分に適応できていないという厳しい現実も認識しています。

今後は、各国における市場変化や顧客ニーズの多様化を的確に捉え、柔軟かつ迅速に変革を推進していく姿勢が必要です。私たちは、常に市場と真摯に向き合い、機動的な対応を通じて、成長軌道への回帰を目指してまいります。

海外事業戦略(グローバル本部長メッセージ)

■米国事業の取り組み

米国事業は、かつて百貨店向けの卸売を中心としたビジネスモデルをベースとし、グループ内でも売上規模が大きく、安定的に利益を創出する事業として位置付けられていました。しかし近年では、主力販路であった百貨店の閉店が相次ぎ、EC事業の強化が急務となっています。

2023年には「LIVELY」事業からの撤退を決定するなど、当初想定していたEC事業の成長を十分に実現できていないのが現状です。今後のEC事業の成長に向けては、消費者からのブランド認知向上と購買までのコンバージョンの実現が不可欠であり、そのためにはデジタルマーケティングおよびEC関連施策への積極的な投資が必要であると認識しています。

具体的には、デジタルマーケティングの強化に対し、27年3月期以降、売上比率で3〜4ポイント程度の追加投資を計画しています。加えて、自

社ECプラットフォーム刷新にも着手しており、現在約50%弱のEC売上比率を将来的には55%以上まで引き上げることを目標にしています。並行して、工場および間接部門におけるコスト構造改革も推進し、事業効率の最大化にも取り組んでいます。

米国は、これまでも売上・利益の両面でグループに大きく貢献してきた重要市場であり、今後もその役割が期待されることに変わりはありません。その期待に応えるべく、戦略的な投資を積極的に行い、売上拡大と中長期的な成長につなげてまいります。

■欧州事業の取り組み

欧州事業において最優先で取り組んでいるのは、ワコールヨーロッパと、2024年に買収したBravissimoグループとのPMI (Post-Merger Integration: 買収後の統合プロセス) の確実な遂行です。両社ともに売上規模の大きい企業であり、それぞれの強みを活かしながら、グ

ループ全体としてのシナジーの最大化を図ることが、欧州事業における重要な施策となっています。

欧州市場は、他地域とは異なり、多様な国と文化が混在しているため、それぞれの市場ニーズや流通チャネルに応じた、きめ細かな戦略が求められます。特に、専門店の売上比率が非常に高い点は他地域との大きな違いであり、商品戦略・チャネル戦略の両面において、国ごとに柔軟に対応しなければなりません。今後も各国市場に丁寧に向き合い、ローカル特性に即した成長戦略を展開していきます。

また、欧州においてもEC事業の重要性は非常に高いと認識しています。Bravissimoグループの買収効果も寄与し、2025年3月末時点でワコールヨーロッパのEC売上比率は約37%に達しています。今後もさらなる成長に向けて、EC事業の強化に継続的に取り組んでまいります。

■中国事業の取り組み

中国市場では、ECを中心とした新興ブランドが急速に台頭しており、当社の従来型ビジネスモデルとは異なる先進的な販売スタイルが主流となっています。こうした市場環境の変化により、現在、厳しい状況に直面しており、構造的な変革への対応が急務となっています。

26年3月期は、まず損益分岐点の達成を目標とし、その実現に向けて最優先で取り組むべき課題としてEC事業の強化を掲げています。特に、中国独自のデジタルプロモーションへの対応が求められており、ライブコマースをはじめとする現地特有の販促手法を活用します。また、「ミューズ」の活用・展開も積極的に進め、認知度拡大につなげていく方針です。



(株)米国ワコール CEO Mitch Kauffmanと縫製工場のワコールドミニカーナ(株)にて

海外事業戦略(グローバル本部長メッセージ)

加えて、実店舗の改革にも取り組んでおり、中国市場のトレンド変化に対応した売場づくりを進めています。実際に新しいイメージに転換した店舗では、一定の成果が見られており、今後の展開に手応えを感じています。

引き続き、中国市場のトレンドを的確に捉え、柔軟かつ迅速な対応を継続することで、現地に受け入れられるマーケティング戦略の構築を進めてまいります。

■その他エリアでの取り組み

アジア地域においては、シンガポール、香港、マレーシア、フィリピン、ベトナムの5拠点が連携し、エリア全体として、各国間の相互連携を通じた業務の効率化と市場対応力の強化を図っています。

また、著しい成長を遂げているインド市場においては、百貨店や専門店における出店数・売場面積を拡大しており、売上も着実に伸長しています。さらに、直営店やECチャネルの拡大も進んでおり、近い将来の黒字化達成に向け、さまざまな施策を着実に実行してまいります。

■今後の海外事業の方針

海外事業は、当社の成長を牽引し「世界のワコール」を実現するための重要な役割を担っています。今後も引き続き、事業拡大のために必要となる取り組みはスピード感を持って着実に進めるとともに、非効率な事業については常に見直しを行い、経営資源の最適配分を図っていきます。

これまで当社の海外事業は、各国の市場特性を尊重し、各法人に事業方針や戦略の立案を委ねてきました。しかし、IT環境の進化により、国境を越えた情報共有やマーケティング手法の展開が、より効率的に行えるようになりつつあります。今後は、各国で培った事業の状況や

進捗を日本側が的確に把握し、それをグループ全体に展開することで、実効的なシナジーを創出し、グループ全体の成長力を高めるための変革を推進していきます。

また、各法人には、「世界のワコール」や「相互信頼」といった理念に共感し、愛着を持ってビジネスを展開している多くの仲間がいます。この共通の価値観こそが、グローバル企業としての当社グループの一体感の源泉であり、シナジー創出の基盤であると考えています。今後もこの一体感を大切にしながら、グループとしての連携と成長をさらに加速させてまいります。

■「Empowering. WACOAL」の実現

(株)ワコールのキャンペーンスローガンである「Empowering. WACOAL」には、お客さまや社会に価値を提供するだけでなく、従業員一人ひとりが自信と誇りを持って働ける会社でありたいという想いも込められています。私が最も大切にしているのは、まさにその「原点」です。従業員が元気でなければ、会社も元気にはなれませんし、その結果、お客さまに良い商品をお届けすることも、利益を創出して株主の皆さまに十分な還元を行うこともできません。つまり、すべての原点は「従業員のエンパワメント」にあると考えています。

海外事業を担う立場として、今最も重要なのは、進むべき方向を明確に示し、必要な施策をタイムリーに実行することであると認識しています。そして、仮に想定通りの成果が得られなければ、速やかに軌道修正を図り、必ず結果を出す。成果を出すことで、各国の従業員が自信と手応えを感じ、それが「従業員のエンパワメント」、さらには「ワコールのエンパワメント」へとつながっていくものと信じています。

私は可能な限り現地に足を運び、現地のメンバーとの対話を重ねることを大切にしています。一方的に指示を出すだけではなく、現地の

のメンバーからも学びを得ながら、ともに歩んでいきたいと考えています。また、私自身からも海外の仲間たちに向けて、積極的にエンパワメントにつながるメッセージを発信していきます。

「世界のワコール」としての存在感を高めることは、従業員の誇りとエンゲージメントを育み、ひいては業績の改善にもつながります。その好循環を生み出し、従業員の努力、そしてステークホルダーの皆さまのご期待に真摯に応えるためにも、これからもすべてのグローバルメンバーとともに挑戦を続けてまいります。

