Q3

海外事業を
どのように拡げていくのか

海外事業は、地域ごとに市場環境や成長段階が異なるため、
それぞれの特性に応じた戦略が求められます。
組織体制の見直しにより意思決定の迅速化と戦略実行力の強化を図るとともに、
成長を牽引する地域、収益改善に取り組む地域、
将来に向けた投資を進める地域を見極め、
戦略的なエリア展開を通じて海外事業全体を最適化していきます。



28　実効性を高める体制／地域別ポートフォリオ戦略
29　海外トップメッセージ　海外戦略（欧米本部）
31　海外トップメッセージ　海外戦略（中国・アジア本部）

実効性を高める体制 ／ 地域別ポートフォリオ戦略

海外子会社を統括していたグローバル本部を、社長直轄の「欧米本部」と「中国・アジア本部」の二本部体制へ再編しました。
エリア連携を深めることで、意思決定の迅速化、ガバナンスの向上、そして中期経営計画の実効性向上を実現します。

二本部制への移行による実効力の向上

（株）ワコールホールディングス　社長（在日本）

- **欧米本部**（日本人トップ（在米国））
  - 米国子会社
  - 欧州子会社
  - 欧米を一体で管轄し、エリア最適を推進
- **中国・アジア本部**（外部招聘人材（元海外アパレル統括））
  - 中国子会社
  - アジア各国子会社
  - 中国・アジアに専念し、エリア最適を推進

個社最適 → **エリア最適へ**

01 エリア連携の深化
個社最適・分散管理から、欧米間およびアジア各国を束ねたエリア管理へ

02 意思決定の迅速化
社長直轄の二本部とし、それぞれのトップが権限を持つ。
欧米本部長は米国に駐在し、現地の状況把握を早める

03 ガバナンスの向上
複雑で属人化しやすかった管理体制を強化し、標準化する

04 計画の実行力向上
意思決定のスピードに加え、KPI の進捗管理、課題解決の提示、
成果物のコミットまでを本部が担う

地域の状況に最適化したポートフォリオ戦略

米国（欧米本部）— 重点投資地域

現状
競争環境が厳しい一方、市場規模が大きく、高い収益性・成長性が見込まれる戦略的重要国

これから
ECサイト市場でのブランド認知強化とCW-Xの事業拡大へ先行投資し、中長期の収益拡大を目指す

欧州（欧米本部）— 成長ドライバー地域

現状
ワコールヨーロッパは英・米の売上が8割を占め、大陸の売上は2割

これから
欧州大陸でのプレゼンスを高め、収益拡大を目指す

インド（中国・アジア本部）— 成長ドライバー地域

現状
人口増加が予測されるアジア市場

これから
ECサイト化と消費高度化を背景とした高成長を見込む

中国（中国・アジア本部）— ターンアラウンド地域

現状
市場環境の変化への対応遅れや商品競争力の低下等により、収益性の悪化が継続

これから
市場規模が大きく成長余地も見込まれることから、構造改革により収益基盤を立て直す

海外トップメッセージ　海外戦略（欧米本部）



株式会社ワコールホールディングス
執行役員
欧米本部長 兼
(株)ワコールインターナショナル 会長 兼
(株)ワコールヨーロッパ 会長
藤村 努

成長を起点とした事業運営の最適化とスピード感のある判断で、資本効率を高め再成長を確かなものに

欧米市場で進めた基盤強化と、次なる成長への展望

欧米市場では、景気減速による消費マインドの低下に加え、消費者が価格やブランド、購入目的をより厳しく見極める傾向が強まりました。その中で、商品価値やフィット性能、機能性、利便性を明確に伝えられるブランドが選ばれる環境へと変化しています。また、関税や調達コストの変動など、事業運営を取り巻く不確実性も高まりました。特に欧州は一つの市場として捉えることが難しく、国ごとに経済状況や消費者特性、ECサイト普及率、ブランド嗜好が大きく異なるため、各市場に応じた対応が求められています。

こうした環境の中で、欧州ではBravissimo社（以下、Bravissimo）とのPMIを着実に進め、ブランド間の協業やECサイト強化に向けた基盤づくりを進めてきました。米国ではECサイト基盤の刷新を進め、新たな自社ECサイトの立ち上げによって顧客体験の向上を図るとともに、Glamorise社（以下、Glamorise）の買収を通じて新たな顧客層や販路の獲得を実現しました。

一方で、ブランド認知の向上や固定費の最適化、そして売上成長と利益成長の両立は引き続き大きな課題です。今後は、事業基盤の強化と成長投資を両立しながら、収益性向上に取り組んでいきます。

グループ全体最適の視点で、成長と資本効率を両立

グローバル本部から二本部体制へ移行したことで、より欧米市場に集中し、現地により近い立場で意思決定が行えるようになりました。これまでワコールヨーロッパとワコールアメリカは、それぞれの市場に合わせた最適な手法を選択してきましたが、今後はそれらを改めて比較・検証し、グループ全体として最も効果的な方法を選択していく段階に入っています。また、成長ポテンシャルの高い市場においては、売上拡大を第一に最適化を図っていきます。

重要なのは、地域ごとの個別最適ではなく、グループ全体の売上と利益を最大化する視点で意思決定を行うことです。これまで蓄積してきた知見や成功事例を相互に活用しながら、欧米全体としての競争力向上を目指します。

また、ROICを経営判断の重要な規律として位置付け、ブランドやチャネルごとに収益性と資本効率を継続的に分析していきます。一方で、短期的なROICだけを追求するのではなく、ブランド育成や新規事業といった将来の成長につながる投資については、明確な成果指標のもとで継続的に実施し、成長と資本効率の両立を図ります。

事業再構築と新価値創造で、持続的成長の基盤を築く

事業の再構築では、ECシフトの加速、欧州大陸への展開拡大、固定費の改善を重点課題として取り組みます。米国・欧州ともに自社ECサイトの刷新を進め、顧客体験の向上と収益性改善を図るとともに、新たな市場へのECサイト展開も検討しています。また、オフィスや流通、工場などのインフラ最適化やAI活用による業務効率化を進め、固定費の改善にも取り組みます。

新価値創造の面では、米国におけるCW-X事業の成長加速と、3Dボディデータ活用の推進を重要施策として位置付けています。CW-Xにつ

海外トップメッセージ　海外戦略（欧米本部）

いては体制を強化し、商品開発と販売・マーケティングの両面から成長を支えていきます。また、米国にR&Dセンターを設置し、ボディデータの収集と活用を進めることで、商品開発だけでなくマーケティング分野への展開も視野に入れています。

私たちは、単なる事業拡大だけではなく、お客さま理解をより深め、その知見を商品やサービスに還元することで、欧米市場における新たな価値創造につなげていきたいと考えています。

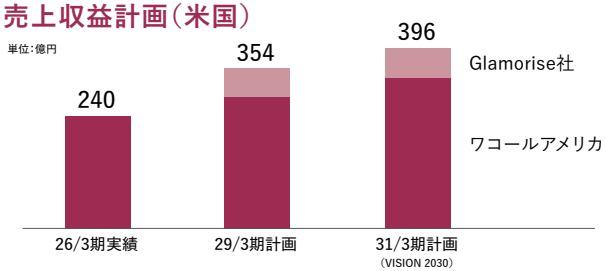
世界のお客さまから選ばれるブランドへ、欧米事業の成長を加速

欧州では、BravissimoとのPMIを引き続き推進し、人員配置や経営体制の最適化、自社生産工場の活用拡大など全体最適によるシナジー創出を進めます。また、自社ECのUI・UX改善やスター商品の拡販、新たな地域への展開を通じて成長を加速していきます。

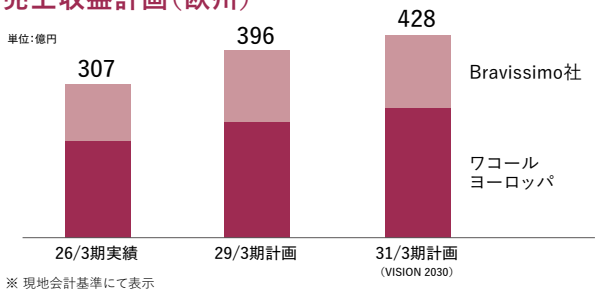
米国では、GlamoriseとのPMIを通じた統合効果の創出に加え、ブランド認知向上への投資を継続していきます。すでにブランド投資の成果として新規顧客の獲得にもつながっており、今後も継続的に顧客との接点を強化していきます。また、ワコールとGlamorise双方の販路や顧客基盤を活用しながら、新たな売上シナジー創出にも取り組んでいきます。

欧米市場は競争が激しい一方で、中長期的には大きな成長機会を持つ市場です。BravissimoやGlamoriseとのPMI、ECサイト強化、ブランド投資、CW-Xの成長など、将来を見据えた基盤づくりを着実に進めながら、ワコールを世界のお客さまから選ばれるブランドへと成長させていきたいと考えています。そして、欧米事業全体の企業価値向上を通じて、ワコールグループの持続的な成長に貢献していきます。

売上収益計画（米国）



売上収益計画（欧州）



※ 現地会計基準にて表示
※ グループ間取引を含むため、2026年3月期決算説明資料の開示の数字とは異なる

Column　Glamorise（米）：独自のフィット技術を強みに、新たな価値創造を実現

Glamorise社（以下、Glamorise）は、100年以上の歴史を持ち、フルフィギュアおよびプラスサイズ女性向け製品に特化した先駆的ブランドとして、世代を超えて消費者から厚い信頼を獲得してきました。同ブランドの価値はトレンド性よりも機能性を重視した設計技術にあります。代表的な「MagicLift®」や「WonderWire®」といった独自技術により、食い込みやワイヤーによる不快感といった悩みに対応しています。また、幅広いサイズ展開と専門的なフィット設計により、一般的な量販ブランドでは十分に対応できないサイズニーズを持つお客さまにも商品を提供しています。

米国では従来型の百貨店チャネルの縮小が続いています。こうした環境下で、グラマライズはECサイトおよびD2Cチャネルの拡大に注力しており、これらは同ブランド売上の95%超を占めるとともに、米国市場で継続的に高い成長を示しています。また、市場全体ではソフトノンワイヤーや構造の少ない商品へのシフトが進んでいますが、グラマライズの主要顧客である大きなサイズニーズを持つ女性は、身体的ニーズから機能性やサポート力を重視しており、購入時の最も重要な判断基準となっています。

同ブランドは、緻密に設計されたガーメントアーキテクチャに基づくフィットソリューションを提供しており、長年支持される商品群のサポート力と快適性を支えています。さらに、ワコールとの戦略的な統合により、専門店チャネルでの販売網強化や、専門知識を持つスタッフによるフィッティングサービスを提供する接点の拡大も期待されています。

ワコールグループとの連携では、撮影・クリエイティブ制作機能やブランド運営ノウハウの活用、商品開発における協業、販売チャネルや海外市場へのアクセス拡大に取り組んでいます。ワコールのデザインチームとグラマライズが長年培ってきた知見を融合することで、商品開発力の強化を図ります。今後も100年以上にわたり培ってきた機能性重視のものづくりと信頼性を大切にしながら、ブランドの現代化や新たなカテゴリーへの展開を進めていきます。また、ワコールとの協業を通じて、新しいデザインアプローチや幅広いスタイル提案にも取り組んでいきます。



株式会社米国ワコール
代表取締役社長
James Wheatley



Glamorise社 社長
Jon Pundyk

海外トップメッセージ　海外戦略（中国・アジア本部）

再構築と新価値創造で エンパワーメント ソリューションを展開し、アジアの成長を切り拓く



株式会社ワコールホールディングス
中国・アジア本部長
小山 太津将

市場変化への対応力と実行力の強化が成長への鍵

中国・アジア市場では、デジタル化の進展やECサイト利用の拡大に加え、消費者の価値観が大きく変化しました。従来の機能性や補整力だけでなく、「快適性」「自分らしさ」「ライフスタイルとの親和性」が重視されるようになり、ブランド選択の基準も多様化しています。また、アウターウェアとインナーウェアの境界があいまいになり、異業種からの参入も進むなど、競争環境は大きく変化しています。

こうした環境変化の中で、私たちは各国においてECサイト強化やブランド再構築に取り組み、グループ内で知見や仕組みを共有する基盤づくりを進めてきました。また、ROIC経営を導入し、資本効率を意識した経営への転換も進み始めています。

一方で、市場変化への対応スピードや施策の実行力には課題が残りました。前中計では戦略そのものよりも実行面に課題があり、市場変化の見立てや成長施策の具体化、構造改革の推進が十分でなかったことが計画未達の要因の一つであったと認識しています。この反省を踏まえ、新中計では「決めたことをやり遂げる力」を高めながら、変化に迅速に対応できる組織づくりを進めていきます。

ブランド価値を起点に、アジア全体の最適化を進める

中国・アジア本部では、各国の利益や都合を優先するのではなく、「ブランドワコールにとって何が最善か」を判断基準にした経営を進めていきたいと考えています。アジア各国は市場環境や事業規模、成長ステージが異なるため、すべての関係者が納得できる意思決定は現実的ではありません。だからこそ、ブランド価値の向上と中長期的な企業価値向上という共通の目的に立ち返りながら、意思決定を行うことが重要だと考えています。

二本部体制となったことで、これまで以上に現場に近い場所で迅速な意思決定が可能になります。十分な議論は行いますが、最終的には責任を持って判断し、まず行動に移すことを重視していきます。市場環境の変化が激しい中では、完璧な計画を作ることよりも、実行しながら改善するスピード感が重要です。

また、本社主導でアジア全体の商品戦略やブランド戦略の共通化を進めていきます。各国が個別最適を追求するのではなく、「WACOAL」として一貫した価値提供を行うことが重要です。商品、店舗、ECサイト、マーケティングコミュニケーションを含めた顧客体験を統一し、アジア全体でブランド価値を高めていきたいと考えています。

選ばれ続けるブランドへ、新たな支持を獲得する

事業の再構築においては、収益性向上を最優先課題として取り組みます。各市場の特性に応じたECシフトを進めるとともに、不採算事業や店舗の見直しを行い、事業ポートフォリオの最適化を図ります。また、各現地法人においても売上や利益だけでなく、バランスシートやキャッシュフローを含めた資本効率を重視する経営へと転換していきます。ROICを単なる財務指標ではなく経営判断の規律として位置付け、投下資本を意識した意思決定を浸透させていきます。

新価値創造については、まず「ワコールがお客さまに提供できる価値とは何か」を改めて見つめ直すことが重要だと考えています。長年培ってきた商品開発力や技術力、高い接客品質はワコールの大きな強みですが、その価値をお客さまに十分伝え切れているかという点については、改

海外トップメッセージ　海外戦略（中国・アジア本部）

めて問い直す必要があります。

今後は機能や品質を訴求するだけではなく、「ここちよく過ごせる」「自分らしくいられる」「安心して選べる」といった、お客さまが実感できる価値を起点にブランドを再構築していきます。私たちが目指す新価値創造とは、まったく新しいものを生み出すことだけではありません。ワコールが本来持つ価値をお客さま視点で再定義し、より魅力的に届けることで、新たな支持を獲得していくことだと考えています。

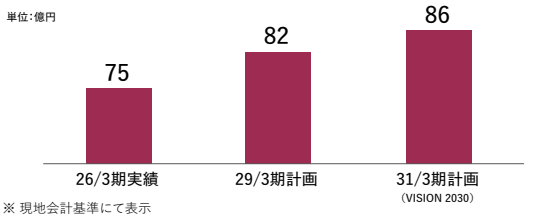
アジアの成長機会を捉え、新たな価値を創出する

中国事業では、持続的に利益を創出できる事業構造への転換が最優先課題です。そのため、収益性の低い店舗の整理や組織体制の最適化を進め、市場環境に見合った事業基盤を構築していきます。同時に、ワコールならではの価値を再定義し、価格競争ではなく高付加価値商品による差別化を進めていきます。商品力、接客、店舗運営、ブランド発信といった基本を着実に磨き上げることが、事業再建への最短ルートだと考えています。

一方、インドは人口増加や中間所得層の拡大、ECサイト市場の成長を背景に、今後も高い成長が期待される市場です。現地調達比率の向上による収益改善に加え、現地ニーズに対応した商品開発やECサイト販売の強化を進め、成長と収益性の両立を目指していきます。

中国・アジア地域は、市場変化が大きい一方で、ワコールにとって大きな成長機会を持つ地域でもあります。私たちは「世界のワコール」の実現に向け、収益構造改革とブランド価値向上を両立しながら持続的成長を目指していきます。各国が個別最適を追求するのではなく、「ワコールブランドとして何が最適か」を共通の判断基準としながら、お客さま一人ひとりに寄り添う価値を提供し続けていきます。

売上収益計画（中国）



※ 現地会計基準にて表示
※ グループ間取引を含むため、2026年3月期決算説明資料の開示の数字とは異なる

Column　ワコールインディア（印）：インド女性の価値観変化を追い風に、ブランドの存在感を高める

株式会社ワコールインディアのCOOとして、200名を超えるチームとともに、店舗、ECサイト、新たな販売チャネルを通じた事業成長を推進しています。調達やコスト構造を把握し、どこに、どのように投資して事業を拡大するかを見極めるとともに、小売企業やECサイトプラットフォーム、取引先との関係を強化し、社内の各チームが持続的成長という共通目標に向かえる環境づくりに取り組んでいます。

インドでは、働く女性や経済的に自立した女性が増え、旅行やSNSを通じて世界の情報に触れる機会も広がっています。消費者は価格だけでなく、フィット感や素材の質、購入から使用までの体験を重視し、自分のライフスタイルや体型に合う商品を求めるようになりました。こうした変化は大都市に限らず、地方の中核都市にも広がっています。

成長に向けては、店舗展開、商品イノベーション、デジタルプレゼンスの強化に注力しています。この2年間で直営店や大型専門店内の展開を増やし、マルチブランド店舗も2025年度から2026年度にかけて69店舗から109店舗へ拡大しています。ECサイトでは、インドの主要オンラインマーケットプレイス9社すべてに出店し、当社ECサイトも刷新しました。商品面では、「Wacoal BASICS」や「Cool　Comfort」をはじめ、インド市場に合わせた商品開発を進めています。

今後は、「インドの女性にとって、フィット感と快適さの代名詞となるブランド」を目指します。来年度は小売事業で32%の成長を目標とし、2026年秋冬には著名人を起用したブランドキャンペーンの展開を予定しています。これはワコールインディアにとって過去最大規模のブランド投資であり、より多くの消費者にブランドを認知していただくとともに、購買意欲の向上や売上拡大につなげることを目指しています。また、このキャンペーンを通じて、競争が激化するインドの女性向けインナーウェア市場において、国内外の競合ブランドに対する存在感をさらに高めていきたいと考えています。私たちの使命は、ワコールが日本で培ってきたクラフトマンシップと精緻なフィット技術を、より多くのインドの女性に届けることです。一度、本当に自分に合う製品に出会えば、その違いは確かな実感として残ります。その体験を広げていくことが、今後の成長につながると考えています。



株式会社ワコールインディア
最高執行責任者
POOJA MERANI