

皆さま、こんにちは。矢島と申します。どうぞ、よろしくお願いいたします。



2ページをご覧ください。本日のアジェンダになります。

まず、「海外事業の概要」として、歴史やビジネスモデル、業績特性などをお話しします。その後、足元の商況、ならびに、主要各社の成長戦略について、ご説明いたします。

なお、具体的な目標数値については、6月に開催を予定しております新中計の発表の場で、ご説明させて頂く予定です。本日は、当社の海外事業についてのご理解を深めていただくとともに、中長期的に目指す方向性や、そのための取り組みなどについてご説明します。

また、本日は、米国と中国の責任者が参加しています。日頃の皆様との対話において、両国の事業環境などについて、多くのご質問を頂くとIRより伺っています。後ほどのQ&Aセッションにおいて、直接ご質問を頂ければと存じます。

創業者 塚本幸一

初めての欧米視察旅行後に設定した、『十年一節50年計画』をもとに、 1970年に海外進出を果たす(韓国、タイ、台湾に合弁会社を設立)



初めての欧米視察(1956年)

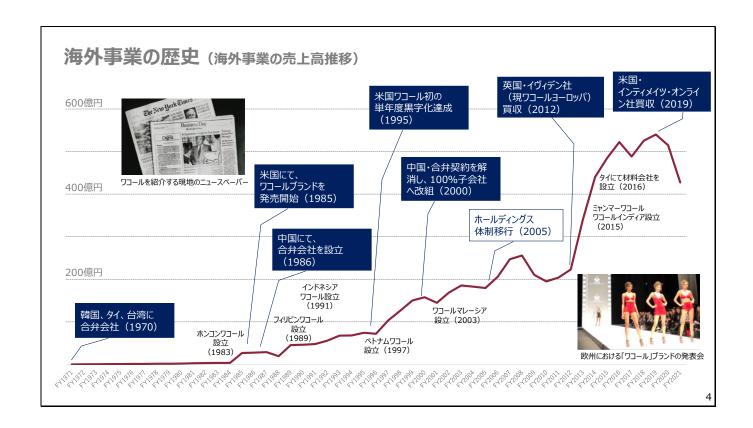
社是

わが社は相互信頼を基調とした 格調の高い社風を確立し 一丸となって世界のワコールを目指し 不断の前進を続けよう

-

3ページをご覧ください。まず初めに、当社の海外事業の歴史について、ご説明します。

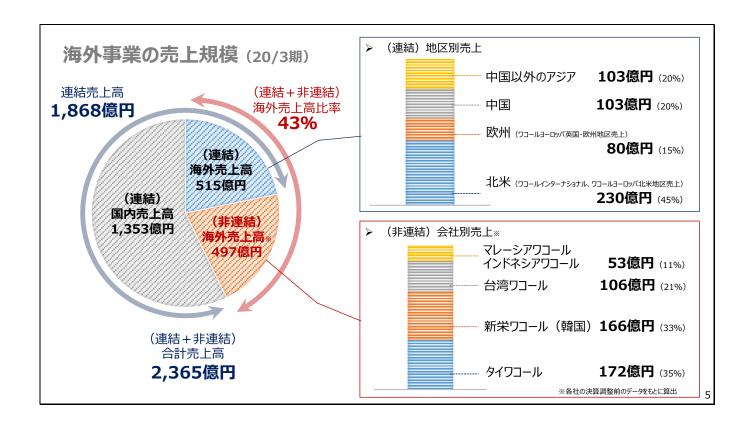
創業者の塚本幸一は、創立まもない1950年代のはじめ頃から、「世界のワコール」の実現に向けたグローバル展開を思い描き、1956年に初めてとなる欧米視察をおこなっています。海外視察後、『十年一節50年計画』と呼ぶ巨大なスケールを持った50年の経営戦略を設定し、その戦略に沿う形で、1970年にタイ、韓国、台湾に進出を果たします。スライドに当社の社是を記載しております。「世界中の市場で、ワコールグループの商品やサービス、また、社会的な課題への取り組みが、ステークホルダーから高い信頼を得ている」ことを「世界のワコール」と定義しています。



スライドには、1970年以降の海外事業の売上高の推移を記載しています。

当初はアジアにおける合弁形式での進出でしたので、海外事業の売上高が拡大したのは、米国などへの進出を果たした1980年代以降になります。米国については、1985年以降、試行錯誤を繰り返しながら、ひとつずつノウハウを積み重ね、1995年に初めてとなる単年度の黒字化を達成しました。その後、2005年に百貨店シェアNo.1を獲得したほか、2010年にはEC販売に着手するなど、順調に成長を遂げてきました。

米国や中国の成長に加え、2012年のワコールヨーロッパの前身となるイヴィデン社買収による欧州の成長加速もあり、2016年3月期には、海外事業売上高は500億円を超えるまでに成長しました。



ここでは、海外事業の売上規模についてまとめています。当社の連結売上高には、タイ、台湾、韓国などの合弁会社の売上高が含まれていませんので、本日は参考数値としてワコールグループ全体の売上規模をご説明いたします。なお、2021年3月期は、コロナ禍で各国の売上高が一時的に大きく落ち込んだため、感染症の影響が少ない2020年3月期の数値を記載しています。

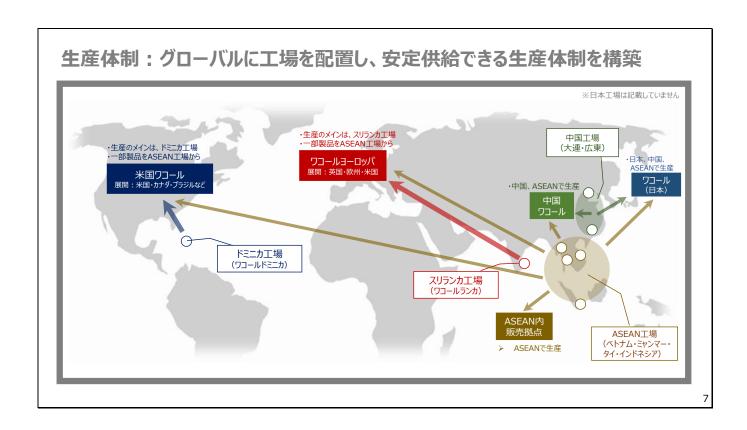
2020年3月期の連結ベースの海外売上高は、515億円でした。地域別の売上規模は、米国が230億円、欧州が80億円、中国含むアジア地域が200億円です。また、非連結の売上規模については、タイ、韓国、台湾がそれぞれ100億円を超える売上規模となっています。非連結の合弁会社を含む当社グループの海外売上高は、1,000億円を超える規模となっており、全体に占める海外売上高比率は、4割以上になります。非連結の合弁会社のことをご説明する機会があまりありませんので、本日は参考としてお伝えしました。

ビジネスモデル:現地ニーズに合わせるため、地域ごとで垂直統合モデルを構築 販売スタイル 商品企画 生産 展開ブランド マーケティング (主要チャネル・EC比率) 設計 販売員の派遣はなし 主に自社工場で ワコールブランドを中心に展開 ・展開チャネル:百貨(店舗、EC) 自社のデザイナ 自主企画 (ドミニカ)生産 ※一部外部からの 米国ワコール _____ ※制作は外注 他社EC、自社EC、直営店(2店舗) による企画・設計 Wacoal b.tempt'd ·EC比率43% (22/3期3Q累計) 製品買いあり 自社ECでの販売がメイン 自主企画 ライブリーブランドを展開 自社のデザイナー インティメイト ・展開チャネル: 自社EC、直営店 (4店舗) ※制作は外注 による企画、 外部へ委託 一部得意先への制売 オンライン社 アンバサダーを活用した独 自のマーケティングを展開 設計は外部委託 LIVELY ·EC比率82% (22/3期3Q累計) ・販売員の派遣はなし 国や流涌チャネルの特性に応じたブランド 主に自社工場で ・展開チャネル:専門店、百貨店 他社EC、自社EC、直営店(14店舗) ワコール ポートフォリオを構築(複数ブランド展開) 白社のデザイナー (スリランカ) 生産 ※一部外部からの 白主企画 3ーロッパ による企画・設計 ※制作は外注 ·EC比率25%(22/3期3Q累計) 製品買いあり elomi Freya FANTASIE Goddess ・百貨店などへ販売員の派遣あり 主に自社工場で ワコールブランドを中心に展開 ・展開チャネル : 百貨店、直営店 自社のデザイナー (中国) 生産 ※一部外部からの 自主企画 中国ワコール 他社EC、自社EC による企画・設計 _____ ※制作は外注 Salute. AMPHI Remamma 製品買いあり ·EC比率22% (22/3期 累計) ・百貨店などへの販売員の派遣あり・展開チャネル:主に百貨店・ECは展開しているが比率は1-5% その他の グループ内より供給を受けた インナーウェアの製品を販売 (シンガボール、香港、フィリピン) ワコールブランドを中心に展開 白主企画 アジア子会社 Wacoal ※制作は外注 (工場除く) と少ない

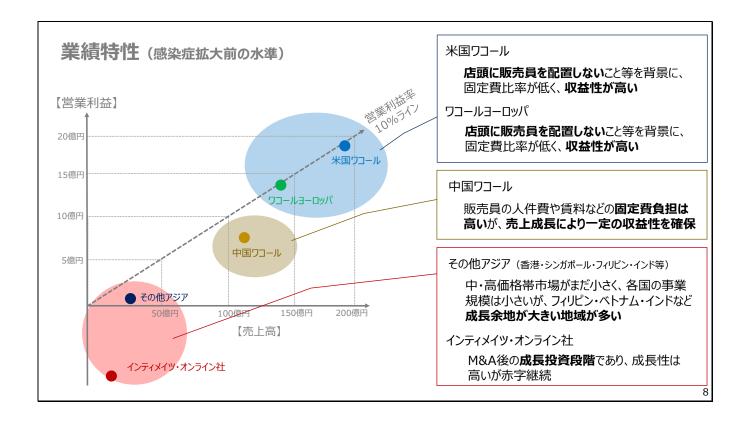
6ページには、海外事業のビジネスモデルについて、記載しています。

国内のワコールと同様に、国や地域の消費者のニーズに合った製品を製造・販売するため、企画から販売まで自社で担う垂直統合型のビジネスモデルを各地域で構築しています。お客様の体型は世代差、個人差だけでなく、国や地域によって特徴も大きく異なります。当社グループでは、文化や慣習、嗜好に合わせた商品やサービスを提供するため、現地に根差した製販一体の体制を確立することで、各地域のトレンドやお客さまのニーズに柔軟に対応しています。

また、後ほど、ご説明する業績特性にも関わりますが、販売スタイルにおいては欧米などでは日本と異なり、店頭に販売員を配置していないという特徴があります。



7ページです。ここでは参考として、当社グループの生産体制について、「生産国」と「供給国」の関係をまとめています。米国事業の主幹工場はドミニカ共和国、欧州事業の工場はスリランカになっています。中国、ASEAN域内の工場だけではなく、ドミニカやスリランカなど米国や欧州にアクセスが良い場所に工場を配置することで、お客さまのニーズに迅速に対応し、安定供給できる生産体制を構築しています。



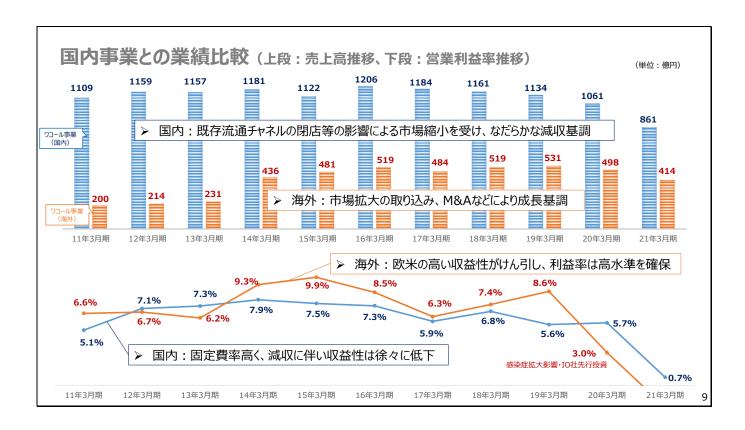
主要子会社別の業績特性について、感染症拡大前の水準をもとにご説明いたします。

このグラフは、横軸が売上高、縦軸が営業利益になり、その間を通る45度線が営業利益率10%を示すラインになっています。

右上に青で囲っている、米国とヨーロッパについては、売上規模が大きいだけでなく、営業利益率も10%程度となっており、収益性が比較的高いことが特徴です。ビジネスモデルのページでもご説明した通り、欧米では店頭に販売員を配置していないため、人件費などの固定費の比率が低く、高い収益性を実現しています。

次に、真ん中にある中国ワコールは、日本同様に販売員を配置しているため、一定の固定費負担がありますが、 ECを中心に成長が続いていたため、固定費負担を吸収し、8%程度の利益率を維持することが出来ていました。

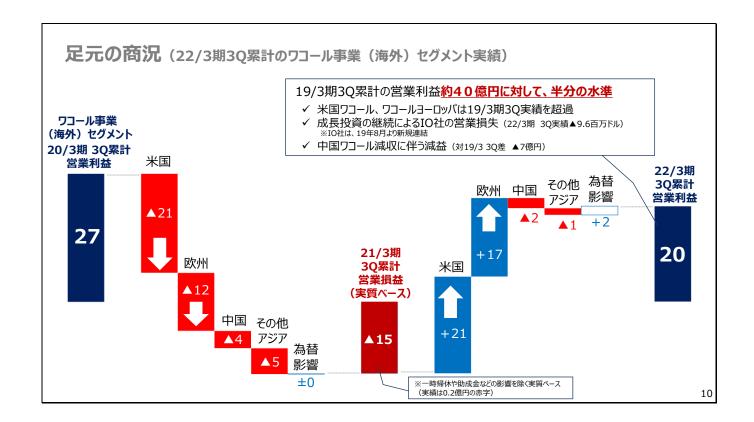
左下の赤で囲っている、その他アジアについては、中・高級品市場がまだ小さく、各国の事業は小規模にとどまるものの、フィリピン・ベトナム・インドなど成長余地が大きい地域が多いことが特徴です。また、IO社については、買収後の成長投資段階であり、赤字が継続しています。



このページでは海外事業の売上高と営業利益率の推移を国内事業との対比で記載しています。

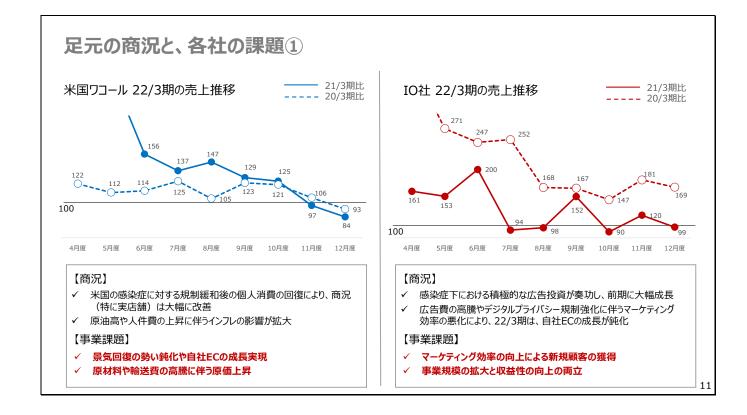
売上高においては、国内事業が流通チャネルの変化を受け、減収トレンドとなっている反面、海外事業は市場拡大の取り込みや、M&Aなどにより、成長トレンドが続いてきました。また、利益面においても欧米の高い収益性を背景に、国内事業を上回る利益率を確保してきました。

一方で、2020年3月期以降は、IO社への先行投資があったことや、感染症の影響を受けて、海外事業の売上高、利益率のトレンドが変化しているため、次ページ以降では足元の動向についてご説明します。



ここからは、足元の動向についてご説明します。このページでは、感染症拡大前の2020年3月期第3四半期から 足元の2022年3月期第3四半期までの営業利益の増減要因を、左から右にかけて、ウォーターフォールで示して います。

まず、中央にある2021年3月期第3四半期の実績をご覧ください。感染症の影響を受け、各国の業績が低迷した結果、一時帰休や助成金など各国政府の支援策を除いた実質ベースの営業損益は、15億円の営業損失となりました。一方、当期は、米国や欧州の力強い回復を背景に20億円の営業利益となり、前期から一定の回復を果たしています。しかしながら、新規連結対象となったIO社の成長投資に伴う営業損失や中国ワコールの苦戦に伴う減益などが響き、2019年3月期第3四半期の営業利益水準に対しては約半分程度に留まっています。



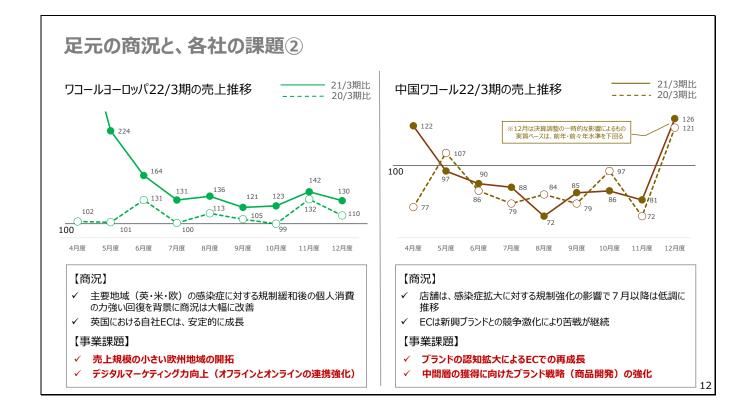
当ページと次ページでは、主要子会社の足元の商況と、事業課題についてご説明します。

米国ワコールの商況は、感染症に対する規制緩和後の個人消費の回復を受け、実店舗を中心に大きく改善しました。他方、10月以降は、原油高や人件費の高騰に伴うインフレ影響が拡大しており、今後の動向には十分注視していく必要があります。

米国の事業課題については、景気回復の勢いが鈍化する中で、いかに自社ECの成長を持続していくか、ということです。また、原材料や輸送費の高騰に伴う原価上昇への対応も挙げられます。

IO社は、コロナ禍での積極的な広告投資が奏功した前年同期のハードルが高かったことに加え、経済回復に伴う広告費の高騰や、デジタルプライバシー規制強化に起因するマーケティング効率の悪化により、足元では成長ペースの鈍化が見られます。

このような中でのIO社の事業課題は、マーケティング効率の向上による新規顧客の獲得および、成長投資の継続による事業規模の拡大と収益性の向上の両立であると考えています。



ワコールヨーロッパの商況は、主要地域である英国、米国、欧州の個人消費の力強い回復を背景に大きく改善しました。実店舗だけでなく、英国で展開する自社ECについても順調に成長しています。

事業課題については、ドイツなど成長余地が大きい一方で、売上規模が小規模にとどまる国や地域の開拓です。 また、デジタルマーケティングカの向上によるオフラインとオンラインの連携強化なども挙げられます。

中国ワコールの商況は、7月以降の感染症の拡大に対する規制強化により、実店舗が低調に推移したことに加え、ECについても新興ブランドが存在感を高めており、苦戦が続きました。

このような商況の中、中国ワコールの事業課題としては、ブランドの認知拡大によるECでの再成長の実現と、拡大する中間層の獲得に向けたブランド戦略の強化になります。

なお、主要子会社の当期計画に対する進捗は、米国ワコールとワコールヨーロッパが計画を上回り推移している一方で、IO社と中国ワコールは計画を下回っている状況です。

課題解決に向けた取り組み

グローバルでのDX加速 (CX戦略の推進)

- 店頭とオンラインを融合した顧客体験の向上
- 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化

既存アジア市場の深耕と収益改善

- 既存アジア市場の深耕と収益改善の実現
 - ・アジア販売体制の再整備
 - ・各市場におけるEC拡大
 - ・新しい顧客層の獲得(中国など)

新規市場の開拓

売上拡大余地がある市場の開拓(ドイツ、インドなど)



※具体的な数値や達成時期、および3か年の戦略や計画 数値は、6月発表の中計発表時に開示いたします。

13

13ページをご覧ください。海外事業の課題に対する中長期の取り組みの方向性をまとめております。

まず一つ目は、グローバルでのDXの加速です。

オフラインとオンラインを融合した当社独自のサービスの展開により、顧客体験の向上を実現するとともに、競合他社との差別化を図り、各国市場における当社ブランドの認知度を向上させます。また、デジタルを活用したマーケティングの強化に努め、新規顧客の獲得や既存顧客のロイヤルカスタマー化に取り組むことで、各国・地域のお客様の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%をターゲットとしています。

二つ目は既存アジア市場の深耕と収益改善です。

アジアの市場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、売上拡大と収益性の向上を実現していきます。また、中間層の顧客獲得に向けて、商品開発も強化します。

三つ目は新規市場の開拓です。

当社のビジネス規模は、市場における中間層人口の規模と比例する傾向があります。中間層が多いにも関わらず当社の売上規模がまだ小さい、ドイツやインドなどは、今後の売上拡大余地が非常に大きい市場と考えています。M&Aも含めて、このような市場での成長を目指していきます。



ここからは、市場動向などとともに主要子会社の戦略について、子会社ごとにご説明します。

ワコールヨーロッパ

レディースインナー 市場の動向

- ▶ 市場規模は西欧地区で日本の3倍程度。コロナ前までは年1%程度の成長率で推移
- ▶ 感染症をきっかけに百貨店や専門店の閉店が加速
- ▶ オンラインサービスを併用する小売業者が増加。EC市場は、価格競争が激化
- ▶ 他エリアに比べ、小規模のメーカーが多く存在。そのため、各社毎のシェアは低い傾向

ワコールヨーロッパ の概況

- ▶ 各国市場におけるシェアは、1%未満
- ▶ 感染症拡大前までは、市場平均並みで成長
- ▶ 経済回復に加え、主力チャネル(専門店、百貨店)のオンラインサービス併用も進展した結果、22年3月期は感染症拡大前の水準へ回復。
- ➤ 各地域における自社ECの展開、ならびに売上規模の低い地域での展開が今後の課題

今後の 強化ポイント

▶ 英国:自社EC・3D smart & tryを活用したCX戦略の推進

- ・自動計測サービスを英国で展開開始
- ・新サービスを通じた実店舗における顧客体験の向上と、 オフラインとの連携強化を通じて、ブランド認知拡大と 自社ECの成長を目指す
- ・2022年中に、英国の直営店にて展開開始
- ▶ 欧州:成長余地の大きいドイツ市場の展開を強化



15

15ページをご覧ください。

まず、ワコールヨーロッパについて、ご説明します。

欧州のレディースインナー市場は、西欧地域で日本の3倍程度の規模があり、感染症拡大前までは毎年1%程度のペースで成長していました。また、欧州はビッグプレーヤーが不在で、小規模メーカーが多数存在していますので、他の市場に比べ、各社ごとのシェアが小さいという特徴があります。販売チャネルの動向としては、コロナ禍で百貨店などの倒産が加速したほか、オンラインサービスを併用する小売店が増加したことで、ECシフトの加速とともに、競争環境の激しさが増しました。

今後の強化ポイントに掲げるのは、自社ECと日本で展開する3D smart & tryを活用したCX戦略の推進です。

昨年、英国において、3D smart & tryのテストマーケティングを実施した結果、大きな反応を得ることができました。自身の体型を計測する体験が少ない欧州地域において、自動計測サービスを導入することで、当社のブランドの認知拡大につなげる計画です。3D smart & tryについては、2022年中の英国直営店での導入を予定しており、その後、各国で展開していきます。

併せて、成長余地が大きいドイツ市場の開拓を進めていく方針です。

米国ワコール

レディースインナー 市場の動向

- ▶ 市場規模は日本の3倍超。感染症拡大前までは、年3%程度の成長率で推移
- ▶ 感染症をきっかけに、実店舗チャネルの縮小と、ECの拡大トレンドが加速
- ➤ "ボディポジティブムーブメント" により、競合他社のビジネス構造が変化 (「Victoria's Secret」の市場シェア低下、D2Cブランドの台頭)

米国ワコール の概況

- ▶ ワコールブランドの米国市場におけるシェアは3%程度
- ▶ 百貨店のインストアシェアは20%程度
- ▶ 2010年、米国ワコール主体で自社ECを開始。以降、安定した成長を実現
- ▶ ブラジル、メキシコなどの小売業者に向けた輸出展開も実施

今後の 強化ポイント

➤ 「デジタルマーケティング」と「自社EC」への積極投資により、EC主体の成長を目指す・「デジタルフィッティング」のアプリ活用による、CXの向上







・サイトの利便性向上や物流強化を通じた、EC売上比率の向上 (中長期目標: 70%)

16

16ページをご覧ください。米国、中国の事業戦略につきましては、川西、辻本よりご説明いたします。 まずは、米国の2社についての戦略です。

川西と申します。私より米国事業についてご説明します。

まず、米国のレディースインナー市場の動向ですが、市場規模は日本の3倍超と大きく、感染症拡大前までは年3%程度で成長していました。長らく、「Victoria's Secret」が圧倒的な地位を築いていた市場ですが、「ボディポジティブやボディニュートラルのトレンド」などにより、ここ数年は顧客の共感に変化が見られ、企業もその対応を迫られました。チャネル動向では、以前より、実店舗チャネルの縮小とEC拡大のトレンドが見られましたが、感染症をきっかけにその流れが加速しています。

このような市場の中、米国におけるワコールブランドのシェアは、約3%程度と想定しています。特に、長い年月をかけて、ブランドポジションを築いてきた百貨店チャネルのインストアシェアは20%程度と高く、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」は多くの顧客から支持を得ています。また、時代の変化を捉え、2010年に自社ECを立ち上げるなど、早くからECシフトへも手を打てており、足元の急激なECシフトの加速にも対応することが出来ています。

米国ワコールの今後の強化ポイントは、「デジタルマーケティング」の強化を通じた「自社EC」の成長実現です。「デジタルマーケティング」への投資を積極的に実施することで、EC主体で成長を目指していきます。

自社ECの強化として、昨年の5月にデジタルフィッテングアプリ「my fit bra」を導入しています。このアプリは、スマートフォンでの体型計測を通じて、お客様のニーズに適した商品を提案できるサービスです。米国では下着を購入する際に、店頭で体型や商品に関する接客を受けるという文化があまりない事や、感染症影響による店舗来店減少に対応し、このアプリの展開によって顧客満足の向上が図れると考えています。なお、アプリのローンチ後は、自社ECサイトへの訪問者数や平均受注額が上昇する傾向が見られますので、今後さらに精度を高めてまいります。このような取り組みを継続する中で、長期的には現状40%程度のEC比率を70%程度まで高めたいと考えています。なお、マーケティング面での強化だけでなく、物流面など今後のEC成長を支える体制についても強化を行っているところになります。

インティメイツ・オンライン社(IO社)

IO社について

- ▶ 「LIVELY (ライブリー)」のブランド名称でインナーウェア等の商品企画と販売を行う
- ▶ 米国での成長と、ミレニアル世代の顧客獲得を目的に、2019年7月に買収
- ▶ 独自の世界観による商品と、SNSを活用した特徴のあるデジタルマーケティングを展開。

IO社 の概況

- ▶ 感染症下における積極的な広告投資が奏功し、21/3期は大幅成長
- ▶ 広告費の高騰やデジタルプライバシー規制強化に伴うマーケティング効率の悪化により、 22/3期は自社ECの成長が鈍化
- ➤ 2021年2月から、大手小売業者ターゲット(Target Corporation)との取引を開始

今後の 強化ポイント

- マーケティング強化によるブランドカ向上を通じた、アンバサダーや顧客数の拡大 (ターゲット広告に代わる新たな広告販促手法の早期確立に着手)
- ▶ 売上高1億ドルの達成を目指し、当面はブランド認知拡大に向けた積極投資を継続する一方で、生産・物流・在庫管理など収益改善に向け取り組む
- ▶ 損益イーブンの達成時期は、当初より1年遅れ、24年3月になる見込み



「LIVELY」の直営店 (現在、4店舗展開)



昨年度から展開を開始した Target (現在、400店舗展開)

17

17Pをご覧ください。

続きまして、IO社につきましてご説明します。

IO社は、「LIVELY」のブランドを展開しており、独自の世界観による商品ラインナップと、SNSなどを活用した特徴のあるデジタルマーケティングが、主にZ世代やミレニアル世代などから支持を集めています。米国における持続的な成長とZ世代、ミレニアル世代の顧客獲得を目的に、2019年7月に同社を買収しました。

買収以降、積極的な広告投資を背景に、感染症拡大の中でも高い成長を遂げることができました。しかしながら、当期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などもあり、自社ECの成長スピードが鈍化するなど、次の成長に向けて踊り場と言えるステージを迎えています。

今後の強化ポイントとしては、引き続きブランド力の向上に向けて積極的なマーケティング投資を行うことで、新規顧客の獲得による売上拡大に取り組みます。同時に、米国ワコールとの生産・物流面などでのシナジー発揮により、経営の効率化に努めてまいります。なお、現在ターゲット広告に代わる新たな広告販促手法の検証を進めており、早期に確立させる考えです。マーケティング効率の低下もあり、損益イーブンの達成時期は当初より1年遅れ、2024年3月期となる計画ですが、着実に事業を進化させてまいります。

また、売上高1億ドルの達成を一つの目標に掲げており、それ以降、アクイジションからリテンションにマーケティングの軸を切り替えることで、収益性の大幅な向上を目指す考えです。

米国事業に関するご説明は、以上となります。

中国ワコール

レディースインナ-市場の動向

- ▶ 市場規模は日本の約5倍で、世界最大のマーケット
- ▶ 中間層の拡大などを背景に、市場の成長率は感染症拡大前で年5%超と高い水準
- ➤ EC市場と実店舗で、顧客層が異なる点が特徴。ECでは、新興の中国国内ブランドが 手頃な価格の商品と強大なマーケティングにより、中間層の支持を得て台頭

中国ワコール の概況

- ▶ 市場におけるシェアは、1%未満
- ▶ 百貨店における当社シェアは、20%弱程度。競合は、現地ブランドなど数社
- ▶ 成長を牽引してきたECでは、新興ブランドの台頭をきっかけに、ポジショニングが低下 (他社ECにおける天猫Tmallの売上比率は、約9割)

今後の 強化ポイント

- ▶ 顧客や流通チャネルの特性に応じたブランドや商品の展開強化とCRM活動の連携
 - ・高付加価値商品の開発強化と、実店舗と自社ECの連携強化による顧客拡大
 - ・データ活用・CRM強化による既存顧客のロイヤル化
 - ・EC事業における中間層の獲得に向けた新たな商品戦略の実施
- ▶ 実店舗については、百貨店に加え、モール等に展開する直営店を強化







18

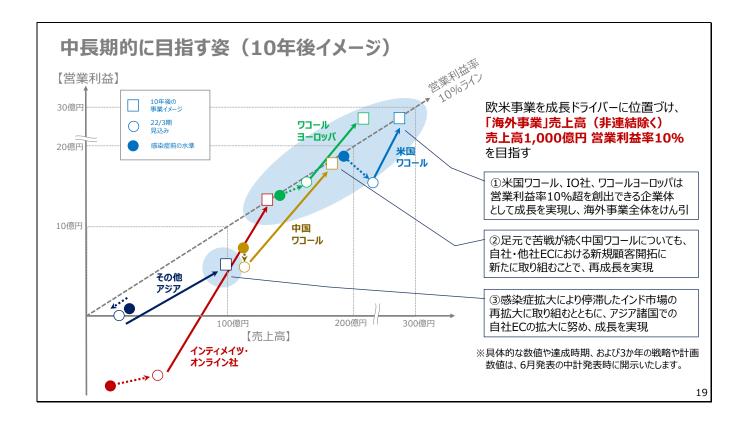
辻本と申します。中国ワコールにつきまして、私よりご説明します。18ページをご覧ください。

まず、中国のレディースインナー市場ですが、市場規模は日本の約5倍と世界最大のマーケットで、中間層の拡大などを背景に、成長率も年5%を超える高い成長が続いています。市場特性としては、百貨店などの実店舗と、ECで顧客層が異なる点が挙げられます。また、EC市場では、新興の中国国内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、コロナ禍で存在感を急激に高めています。

そのような市場の中、中国ワコールは、百貨店で20%程度と一定のシェアを持つものの、全体では1%未満と、中国国内での認知度が低い状況です。また、中間層が購買の中心となっているECではポジショニングが徐々に低下しており、課題であると認識しています。

今後の強化ポイントは、顧客や流通チャネルの特性に応じたブランドや商品の展開強化になります。私たちが強みとする高付加価値商品の開発を継続強化するとともに、オフラインとオンラインの連携やCRM戦略の強化に取り組むことで、新規顧客の獲得と既存顧客のロイヤルカスタマー化を行います。また、ECにおいては中間層の獲得に向けて、顧客特性を踏まえた新たな商品戦略を展開し、再成長を目指してまいります。

なお、店舗につきましても、富裕層が多い百貨店だけでなく、中間層との接点を拡大するためモール等への直営店出店も強化していく方針です。中国事業に関する説明は以上になります。



19ページです。

最後に、各社が10年レンジで目指す姿を、現状との比較で記載しています。塗りつぶしの丸が感染症前の水準、白抜きの丸が当期の見込み、そして、白抜きの四角が10年後のイメージです。

海外事業全体で、売上高1,000億円、営業利益率10%を長期的なターゲットとして定め、ワコールグループの成長を牽引していきたいと考えています。

米国ワコール、ワコールヨーロッパについては、営業利益率10%水準を維持しつつ、デジタルマーケティングの強化を通じたEC成長をドライバーに、トップラインの成長を実現したいと考えています。また、IO社についても中長期的には営業利益率10%水準を目標にしています。

足元で苦戦が続く中国ワコールについては、自社・他社ECにおける新規顧客の開拓に取り組むことで、再成長と収益性の改善を実現します。その他のアジア地域においては、インド市場の開拓に加え、アジア諸国での自社ECの拡大に努めてまいります。なお、具体的な数値や達成時期、および3か年の戦略や計画数値は、6月発表の中計発表時に開示いたします。

ご清聴ありがとうございました。



この資料に掲載されている情報のうち、将来の業績に関する見通しについては、本資料の作成時点において入手可能な情報に基づいて作成したものであり、その実現・達成を保証又は約束するものではありません。また今後、予告なしに変更されることがあります。これらの情報の掲載にあたっては細心の注意を払っておりますが、掲載された情報の誤りに関しまして、当社は一切責任を負うものではありませんのでご了承ください。

20