



WACOAL HOLDINGS CORP.

WACOAL DIA

©WACOAL CORP. ALL RIGHTS RESERVED.

株式会社 ワコールホールディングス

北澤桃子 縄田桂介

Fiona

山田恵理 山城美樹

前回のおさらい

I. ワコールとは

- ・ 会社概要
- ・ ワコールを選んだ理由
- ・ 海外事業についての特徴と問題提起

II. 海外事業における問題

- ・ ワコールの海外進出
- ・ SWOT分析
- ・ 進出におけるプロセス

III. 成功への道のりと今後の展望

- ・ 仮設を基にした事業考察
 - 成功例やタレント起用案などの具体例
- ・ まとめ

今回の流れ

Ⅱ. 海外事業における問題

- ①SWOT分析
- ②ワコールの海外進出について
～現代のワコールに至るまで～
 - 事業内容と進出のプロセス
 - (i) アジア
 - (ii) 欧米

SWOT分析

- **アジア**進出時におけるSWOT分析
- **S** アジア諸国は日本のフォロワー
-日本製品の精密さ、信用性の高さ
- **W** ワコールブランド認知度の低さ
- **O** 「市場」開拓と「生産」工場の設立、確保
- **T** 模造品の氾濫

SWOT分析

- **欧米**進出時におけるSWOT分析
- **S** ワコール製品の品質の高さ
 中・高級下着の浮遊している顧客層の発見
- **W** ワコールブランド認知度の低さ
- **O** 既存の市場を持つ企業との提携
- **T** 進出している日本企業が少数
 1970年代の日本企業のイメージ、繊維産業自体の社会的
 地位の低さ
 アメリカにおける下着の価格破壊



アジアへの進出



アジア進出の目的

① 海外生産基地の設置

② 将来の商圈拡大

→ 欧米とは異なる目的意識から始まった。

ちなみに・・・進出地域は全12地域。

- ・ 中国4都市（北京・上海・大連・広州）
- ・ 東南アジア6カ国（フィリピン、ベトナム、タイ、マレーシア、シンガポール、インドネシア）
- ・ 韓国、台湾



ブランド事業内容

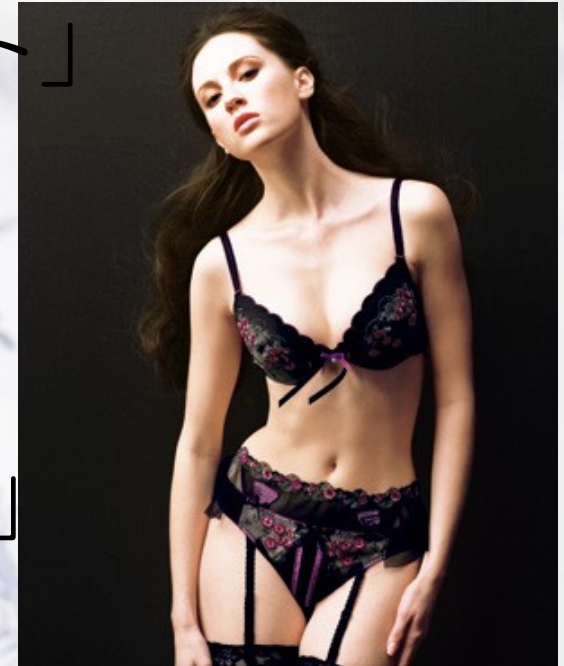
中国

- ・従来のワコールブランド
- ・若年層向け「アンフィ」
- ・高付加価値ブランド「サルート」



ASEAN地域

- ・ASEAN全土統一ブランド
若年層向け「ソルシアージュ」





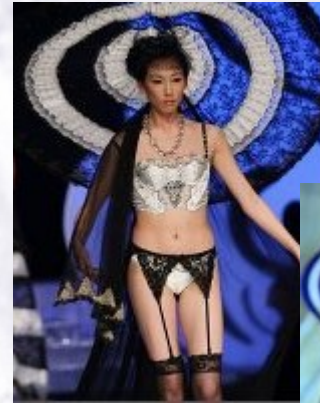
WACOAL HOLDINGS CORP.

WACOAL DIA

©WACOAL CORP. ALL RIGHTS RESERVED.

中国における国際競合他社

- 欧迪芬 (Ordifen)
- CONLIA
- トリンプ
- エンブリー
- オードリー (Audrey)



アジア進出の過程と事業展開①

70年 合併会社「韓国ワコール」、「タイワコール」、「台湾ワコール」設立

→国内規制により、生産・輸出のみ。

スーパー業界向けの「ウィング」の生産・輸出で
日本における市場の開拓に成功。

85年 合併会社「北京ワコール株式会社」設立

→日本ワコールの加工基地として活動。生産中心



アジア進出の過程と事業展開②

91年 インドネシアワコール株式会社 設立

→東南アジアへと事業拡大

95年 広東ワコール有限公司 設立

→中国経済成長の急進に伴い、業容も拡大を図る。

97年 株式会社ベトナムワコール 設立

→アジア地域の生産・販売のネットワーク拡大

00年 「北京ワコール有限公司」100%子会社化

02年 有限ワコール中国人間科学研究所設立

→質的に量的にも躍進を続ける



アジア市場の問題点とその対応

(具体例 in 中国)

- 進出の目的が海外生産基地の設置だったため、内販売り上げの伸び悩み。

→ **基盤づくり** (93年～00年前後にかけて)

- ブランドイメージの創造の徹底
- 中国市場に適合した商品開発
- 販売ネットワークの強化
- 生産販売の管理体制の強化

 **03年～06年急激成長!**



WACOAL HOLDINGS CORP.

WACOAL DIA

©WACOAL CORP. ALL RIGHTS RESERVED.

欧米への進出

A photograph of a man in a white shirt and tie, shouting with his mouth wide open and hands raised. A large, semi-transparent red oval is overlaid on the image, containing the Japanese characters '欧米' (Omei) in a bold, black font. The background of the entire slide is a light blue patterned fabric.

欧米

欧米への進出

- 進出の目的：100%現地生産、現地販売
 - － アジアのように海外生産基地の設置という目的はなかった。
 - ターゲット：中高級品市場
 - 両市場の共通点：高級な市場は商品を見る目が肥えており、本当によいものは買う。安くても品質の悪い物は買わない。
 - － 日本に比べ流行にさほど敏感ではない市場。
 - － インナーウェアという市場自体、流行の移り変わりが少ない。
- ⇒ワコールの品質のよさは必ず認められるはず！

欧米事業

米国

- 1981年米国ワコール設立
- メーシーズをはじめとした300を超える主要百貨店で販売

欧州

- 1990年 ワコールフランス設立
- 2002年 英国ワコール設立
- ラファイエットをはじめとした百貨店3店舗・下着専門店550店舗で販売
- フランス・パリを拠点としベルギー・オランダ・スペイン・ギリシャなどで代理店販売



欧米事業での仮説おさらい

- アジア人と好みが違う欧米での戦略は？
- 「試着して正しいサイズのブラジャーを購入するという」意識が欧米ではあまりないのではないか？
- アメリカでの市場の二極化（高級品と低価格品）のワコールへの影響は？
- 多数の競合ブランド



好みが違う欧米での戦略

米国

- サイズは米国人に合わせたアメリカンフィットを使用
- デザイン、販売の面ではダナ・キャランとのライセンス契約を行なう→2008年ライセンス契約終了

欧州

- 下着のイメージはセクシー
- 現地のデザイナーを雇い、資材も現地のもものを使用
- セールスマンの地道な営業でシェアを拡大



試着して正しいサイズのブラジャーを購入する」意識は？

- 下着への意識が低かった→ワコールコーナーを設け対面販売方式、コンサルティング販売、試着室を導入
 - ピンクリボン活動としてブラジャーを1枚試着するごとに2ドル寄付することで試着を促す
- ※ピンクリボン活動→乳がんの撲滅、検診の早期受診を推進するために行われる世界規模のキャンペーン

アメリカでの市場の二極化の影響は？

- 高級品志向を貫いていた米国ワコールには追い風、実際売上げ上昇

競合ブランド

- 約500の下着ブランド
 - ワコールの競合他社はリズ・シャルメル、シモーヌ・ペレール、シャンテルなど
 - フランスのラファイエットでは3階の大半を下着売り場にし、ワコールを含めた約90ブランドが入っている
- ⇒ブランド価値をどれだけ高めていくことができるか？



欧米が先か、米国が先か。

- 両市場の課題：当時は日本製品、また、繊維産業自体の社会的地位が低かった。
⇒いかにワコールブランドを「ハク」付けしていくか。
 - 洋装下着ビジネスにおいて、日本は東南アジアに対して優位性を持っていたので、進出は比較的スムーズであった。
 - 日本にとっての「先生」である欧米に進出することはこれまでの市場開拓とは比べ物にならないほどの困難が予想される。
- ⇒欧州で成功した後に米国へあるいは米国で成功した跡に欧州へ事業を展開するべきかの二者択一の問題。



欧州が先か、米国が先か。

• 欧州

プラス面：長い歴史とともに伝統と文化を重んじる欧州各国の風土は品質重視でバーゲンセールをしないワコールの経営マインドに合っている。

マイナス面：当時のEC加盟国は8カ国もあり、それぞれ通貨も違えば言葉も違い、どの国を第一歩とすればよいか判断に迷う。

欧州全体をひとつの市場として捉えるのは難しい。

• 米国

プラス面：「ひとつの市場」としては世界と言えるほど巨大。言語が英語である。資源と人口に恵まれている。

マイナス面：ワコールの提供する製品はいずれも高級品であり、そのような購買層は欧州と比べて米国ではまだまだ厚くなかった。

米国へ。

- **ADR（米国預託証券）の取得。**

*ADRとは？

投資家が国際的な株式投資を簡単に行えるようにするために、米国以外の発行体の企業の株式を、ドル建てで売買できるようにしたもの。

⇒日本の企業ではホンダ、ソニーなど7社のみ。

ワコールは8番目！資金面の解決というより、信用をつけるための方法であった。

- **現地インナーウェア企業の買収。**

- ワコールのブランド力だけではカバーできない販路や情報の確保、ビジネスの方法の取得を期待。

⇒思うように販売ルートが使えなかったり、ブランドイメージがワコールとかけ離れていたため、失敗に終わる。

米国へ。

- **膨大な赤字を出しながらの宣伝広告。**

TVコマーシャルや一等地でのショールーム設置、一流雑誌に広告を出稿など。「売る」よりも「宣伝広告」に経営戦略の主眼があるかのようにであった。

- **バーゲンによる品質の低迷。**

– ワコールの得意とするコンサルティング販売の起源はアメリカから。

⇒ワコールビジネスが理解される日をひたすら待つ。

- **1992年、優秀なメーカーとして表彰**

– 33000社からわずか4社！

⇒米国の一流百貨店という百貨店がワコール商品を下着売り場の中心に置いてくれるようになった。

米国での成功、そして欧州へ。

- 中高級市場を狙った価格設定。
 - 標準価格14～15\$ 高級輸入品60～70\$
- ⇒ワコール20～45\$で、中間地帯を埋める価格設定。
- 現在、ワコール海外総売り上げの全9%
- 1990年、フランスのパリに進出。2年後にはパリの有名百貨店「ギャラリーラファイエット」でワコールブランドの販売開始。
- 2002年、英国ワコールを設立。

次回予告

「現代、これからのワコール」

- 第一回にて設定した仮説を基に

「現代のマーケティング」

「将来の事業展望」

について考察します

。

参考文献

- <http://www.wacoalholdings.jp/index.html>
(株式会社ワコールホームページより)
- 「女性を創造する ワコール物語」
立石泰則著 講談社文庫



WACOAL HOLDINGS CORP.

WACOAL DIA

©WACOAL CORP. ALL RIGHTS RESERVED.

ご清聴
さんきゅーな！

