



慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社 ワコール

日本における女性下着市場の成長

現代の女性下着市場、いかえれば日本女性の洋装下着の歴史はわずか40年である。

日本人の洋装化は、明治時代初期に端を発するが、国家主義と男尊女卑の時代のもと、女性文化の進展は遅れ、戦前まで一般大衆女性は着物を愛用し続けた。そして昭和20年代、やっと機能性に優れた洋服が女性の日常生活から和服を駆逐していくと同時に、それまでほとんどの女性は見ること着けることもなかった洋装下着が必需品となるに至ったのである。

昭和30年代は、第一次下着ブームといわれ、洋装下着はエチケットとして開花、国内メーカーの成長とアメリカ企業の進出によって本格的な女性下着が登場した。しかし、この頃のブラジャーやコルセットは、体型を整えるためからだを締めつけるあるいはからだを支えるという機能が強調されたもので、決して快適なものではなかった。また、百貨店でのショーや女子高生への下着教室も始まってはいたが、まだ一般には着装上の知識レベルは育っていなかった。

40年代にはいと、弾性繊維（ストレッチ素材）を使った技術革新によってワコールが「タミーガードル」を開発、市場は一大転機を迎える。女性は苦しい締め付け下着から解放され、需要は大幅に伸長、同時に下着のファッション志向が高度化していった。

50年代の女性下着は、機能面での科学性を増し、より快適となり、デザインやサイズの多様化とし好性が強調されるようになる。この時期に、ワコールの「フロントホックブラ」や「シェイプパンツ」、ティーンエイジャー向けで左右のカップを自由に取り替えられるコンボ感覚ブラジャー「くみっこかえっこ」といったヒット商品が生まれた。

しかし、50年代末以降、市場の伸びは鈍化し、その成長率は59年2.7%増、60年2.5%増、61年には0.5%増に留まっている。

このケースは慶應義塾大学大学院経営管理研究科第10期生秋山容子が同科教授和田充夫の指導の下に作成したものである。このケースは教材用として作成されたものであり、特定の経営行為の巧拙を論ずるものではない。

昭和63年7月

ワコールの戦略と成長

ワコールの発展とともに日本の女性下着市場は成長してきたと言っても過言ではない。昭和24年、塚本幸一（現ワコール会長）が「女性下着」を男子一生の仕事とする覚悟を決めて以来、ワコールは日本のトップ女性下着製造販売会社として君臨してきた。現在
5 7千億円と言われるわが国の女性下着市場において、同社は、百貨店で52%、専門店で60%、スーパーでも31%の市場占有率を誇っている。更に1980年代は海外市場確立期との戦略を打ちだし、米国市場への本格進出を開始している。

ワコール史上「四条河原の決戦」と呼ばれる事件がある。昭和25年春、塚本が高島屋京都店に、自社製品を置かせてくださいと依頼したところ、高島屋の返事は「この9月に四
10 条河原町の新店舗の拡張が完成します。ケースを増やしますから、その時に……」というものだった。しかし、懸命の交渉を繰り返し、ほぼ納入は決定的と自信を持つに至ったはずが、最終段階になって同業の青星社の納入が決まったという情報が入った。塚本は怒りの形相ものすごく高島屋に対して熱弁をふるい、「私は当社の製品が優秀であることを信じます。とにかく、それを試す機会だけは与えて下さい」と迫った。同業2社に
15 売り場を提供するほどのスペースはないと答えた高島屋は異例の案を示し、1週間だけ2台のケースを置き、両者の商品を1台ずつ並べ、どちらが多くうれるかその成績によって勝った方を正式の納入業者とすることになった。まさに決戦である。

結果は1日平均の売上で5倍の差をつけワコールの圧勝だった。

百貨店に対する営業努力を始め、ワコールの販路開拓は戦後まもない頃から積極的に推し進められた。全国におよそ7千店（百貨店：330店、スーパー：3000店、専門店：4000
20 店）ほどある女性下着を扱う店のほとんどはワコールの歴史と共にあると言える（付属資料1参照）。チャンネル別の販売構成比は、少しデータが古いが1977年時点で、百貨店40.3%、専門店39.6%、量販店14.1%、その他問屋9.0%となっている。一方、他のメーカーの平均は百貨店56%、専門店20%、量販店14%、問屋10%である。これら販売
25 店への販売形態は、百貨店の場合は委託販売でシーズンが終わり売れ残れば「返品制」が適用されるが、専門店、量販店、問屋はいずれも完全買取り販売となっている。

ワコールの販売戦略は資生堂を模範としてきたといわれる。ワコール内の多くの派遣店
30 員は、百貨店の販売担当者を始め、専門店やチェーンストアを巡回指導する「ヘルパー」として市場情報の直接吸収を期待されている。またワコールは取引先に対し、商品売るだけでなく、店舗設計、店員教育、経営改善指導など販促をセットした形で商品を買

り込む。従って、まったくズブの素人でも「ランジェリーショップ」とう専門店を開店
できることになる。

ワコールの広告は、サントリ、松下電器、資生堂などと並んでしばしば大ヒットを飛
ばしている。現在でこそ堂々とあるいは華麗にバストやヒップを強調できるが、昭和33
年、ワコールが初めてテレビ・コマーシャルを流したときは“いけない”づくしであっ
た。テレビ倫理規定による、乳首が見えてはいけない、ヘソもいけない、動いてはいけ
ない、といった制限の中、ワコールはパイオニアとしての責任と誇りを持って果敢に女
体美、下着美の市民権獲得のため工夫を重ねていった。日本の下着業界初のヒット商品
と言われた昭和40年の「タミーガードル」ではズバリ「おなかひっこむ」という即物的
なキャッチフレーズを採用して、このガードルという商品の素晴らしいファンクシ
ョンを広く知らしめることに成功した。さらに、同じ年に展開された「ゴールデンプロポー
ション」キャンペーンは、西洋女性のプロポーションへのいわれないコンプレックスを
解放し、日本女性独自の美しいプロポーションの存在を打ち出した。ワコールの優れた
広告宣伝力は、しばらく前までは影も形もなかった新たな市場の創出に大きく貢献して
きたのである。

ワコール創業以来、自らを「からだ産業」と位置づけ、「世の女性に美しくなってもら
うことによって広く社会に貢献すること」を事業目標に掲げている。また、「資生堂花椿会
のメンバーにワコール製品を売り込むんだ」とセールスの狙いどころを明確に設定して
きた。現在では品ぞろえは、ファンデーション、ランジェリー、ナイトウェアなどの女
性下着について、量販店向けの普及品ウィングから輸入品に至るまで幅広くカバーする
とともに、アウターウェア、インテリアファブリックス、ボティコスメティックス、レ
ッグニット、アクティブウェアと、展開商品の幅を更に広げつつある。しかしアウター
ウェアその他の売上貢献度はまだ1割に満たず、インナーウェアが売上の88%から89%
を占めている（付属資料2参照）。

ワコール製品のプライスゾーンは、全体に高いとされている。たとえばブラジャーにつ
いてみると、990円以下の製品の割合は、3.2%しかなく、中心価格帯は3000~3999円
で、43.5%を占め、4000円以上の物も12%ある。

56年に発足したスタジオファイブ事業部は、中心顧客層を27才の女性に絞り、価格帯
を他のワコール商品よりも更に30%程度高くした高級品を扱っている。「出し惜しみし

た限定販売路線を貫く」ため、チャンネルは、人口6万人以上の都市の一番店をえりすぐった280店の専門店に限定し、バーゲンを一切しない。欧米の高級輸入品に対抗できるような「ファッション感度の高い商品」によって、一般受けを追う余りブランドイメージが薄らぎがちなワコール本体に対し、色やデザインの点で流行の逆を行く試みをする。

5 この事業部に関しては、広告はほとんどせず、取引先の専門店や顧客には事業部から、自筆であいさつ状やDMを送るといふ。売上高はワコール全体の1%と小さいが、売上の規模では評価されていない。

セシールの台頭

10 昭和63年、長年女性下着市場の覇権を握ってきたワコールをついに「抜いた」と公言する企業が現れた。昭和47年に創業されたこのセシールという会社は、女性下着類をメーカーに委託して製造し、役所や企業に世話役を置いた職域販売で着々と勢力を拡大してきた。分厚いカラーカタログには外人モデルを使い生地見本をつけるという心憎いばかりの演出で、女心を捉えた。さらに、60年末からは、従来の職域中心の商売にくわえ、

15 JCB、住友クレジットサービス等銀行系カード会社6社、日本信販など信販会社6社と組み、数百万人単位の規模のクレジットカード会員向けの通信販売を開始、個人顧客の開拓に乗り出した。56年10月期には78億円だった売上が60年には455億円、61年には1039億円、62年10月期に至って売上高1335億円とワコールの同年8月期の1075億円をついに凌いだ。

20 セシールにとって店の代わりをするのはカタログである。同社は不特定多数が“店にくる”（カタログを手にする）ために62年10月期58億8200万円もの広告宣伝費を投入している。

25 しかも、外人モデルが格好よく着こなしているセシール製品は安い。最も安いものはパンティーストッキング45円、ショーツ380円、ブラジャー880円からである。安売りで名を馳せたダイエーをして「同じ品質のものならウチより2割は安い」と嘆かせたほどの低価格で販売しているのである。ブラジャーのプライスゾーンを見てみると、990円以下のウェイトは59%、3000~3999円のゾーンは0.4%にすぎず、4000円以上などはほとんどない。

30 しかし、「ワコールを抜いた」と宣言したセシールは、従来の量販品に加え、利益率の高い中高級品分野への進出を図ろうとしていると言われている。

シャルレの戦略

ワコールがセシールの成長をみすみす見逃してしまった理由は、同社の最大のライバル

はシャルレと考えていたからだとされている。

シャルレは、パーティー形式の“試着販売”によって伸びた女性下着の訪問販売会社であり、自らをコミュニケーションビジネスと称している。昭和50年8月創業、初年度の売上高はわずか8200万円だったが、10年後の昭和60年には年商307億円の一大勢力に成長した。

同社は女性が下着に関しては抵抗を感じていた“試着”をさせて販売したことに加え、中年女性を狙い、体型を整える補助機能を重視する下着を取り揃えた。

中心価格帯はブラジャー3800円、ガードル7800円と、ワコールよりやや高い。

シャルレは掛売りを禁止しており、現金商売に徹している。

同社の流通方法の特色は、代理店・特約店制度にある。シャルレの製品を一定金額以上買うとメイトに登録され、2回目以降の購入は25%引きになる。さらに希望し、一定の資格を満たせば代理店(43500店)や特約店(1340店)となり、シャルレ製品を販売することができる。主婦にとって絶好のアルバイトになった。

シャルレはワコールや他のメーカーと同じ卸売業者と見ることができる。小売のセシールとは異なり売上高はメーカーと同列で比較される。このためワコールは特に注目されたいといわれる。

しかし、シャルレの売上は昭和60年をピークに伸びが止まった。有職主婦が多くなりメイトや代理店、特約店が増えなくなったこと、豊田商事事件以後訪問販売会社のイメージが低下したことなどが原因と言われている。

布論亭の商法

ランジェリー専門店の中で近ごろ大いに注目された店がある。新宿にある「布論亭(ふるんて)」というこの店は、店舗規模も小さく飾り付けもそれほど豪華でない普通の下着屋であるが、独特の品ぞろえとコンサルティング・ノウハウを持つ。日本女性の下着観がいかにいい加減であるか、そのために不必要に体型を崩し、かつアウターウェアの着こなしをへたくそにしているという考えに基づいて、「本来の正しい下着の付け方、選び方はかくあるべし」と顧客を啓蒙する。からだのサイズをきめ細かく採寸しあなたのからだにあった下着はこれかこれですと選んできて、なんとブラジャー、パンティの付け方まで指導する。大量生産の既成品を何の気なく長年にわたって着ける事に慣れてきた消費者の驚きは大きい。まして、こんな下着を付けていたらひどい体型になりますよなどと言われれば、外見の美を追求する今の時代では、たちまち「ではどうしたらいいのですか」と布論亭にすがることになる。以来、その顧客の下着の選択は「啓蒙と指導」のこの店の品ぞろえの中から行われるようになる。

競争激化

女性下着を中心とする通販会社は、セシールに引きずられるように軒並急成長し、女性下着業界全体で60年にわずか7%の市場占有率だった通販各社は61年には12.9%、62年には16.1%に達した。シャルレを筆頭とする訪問販売と合わせると無店舗販売各社のシェアは30%にも達する。

女性下着メーカー80社から成る日本ボディファッション協会加盟社の61年販売実績はおおよそ2700億円で、トップのワコールにつづくのはトリンプ(120億円)、レナウン(90億円)、以下ナイガイ、ゲンゼなどがあるが、ワコールの圧倒的な強さの前に他社はかすんでいる。しかし、この協会はメーカーの団体なのでセシール、シャルレなど無店舗販売会社は加盟していない。昭和52年設立された社団法人日本ボディファッション協会の会長はワコールの塚本がつとめている。必然的にワコールは日本のボディファッション会のリーダーとしての役割を担うこととなったのであり、それは、自社の利益だけでなくメーカー業界全体の立場を守ることに徹しなければならないことを意味する。

ボディファッション協会に加盟しているメーカーは、ワコールを除けばほとんどセシールなどの通販業者と取り引きしている。量販店よりも量がまとまることと物流費がかからないことで、結局、百貨店、専門店等の流通チャンネルに販売するよりマージンがとれるという。

無店舗販売会社の急成長と共に、ポーラ化粧品や資生堂など異業種からの参入も相次いでいる。更に、60年以降は、海外からの輸入品が増加、シェア争いはますます激化してきた。

ワコールの抱える課題

「女性下着のイメージを高め、そこに文化を創造してきた」と自負するワコールは、依然として業界トップのシェアを誇っているとはいえ、需要の伸びの低下、競争の激化によって、58年以来利益面では対前年比マイナスが続いている。昨年発売した形状記憶合金使用のブラジャー“ここちえ”のヒットや、東京・青山に建設した複合文化施設「スパイラル」ビルの順調な人気も停滞イメージを払拭するまでには至らなかった。ワコール製品が売上の80%以上を占める専門店が全国に700店ほどある。これらの中には、業績の低迷から脱落しかけているところもでていいる。海外市場開拓もまだその途についたばかりであり、「脱下着」も当分難しいワコールにとって、国内女性下着市場は今後も重要な収益源であり続けるだろう。日本女性の体系についての豊富なデータを持つワコールは、人体と衣服の調和、人間工学の追求や素材研究においてわが国ナンバーワンである。この研究開発活動の成果を同社は今後どのように生かしたら良いだろうか。

設問

1. ワコールのこれまでの成功の要因は何でしょうか。
2. ワコールが今日かかえている課題は何でしょうか。
3. ワコールの今後の下着市場における戦略にはどのようなものが必要でしょうか。

5

本ケースの使用文献

10

「盟主ワコールも揺れる女性下着戦争」プレジデント社、1988.4月
「下着革命を起こし世界制覇を狙う男」セールスマネジャー、1987.10月
「シャルレ」JMA ジャーナル、 April 1987
『市場占有率'87』日経産業新聞 文芸春秋社
『ワコールとレナウン』八木勤 S53 (株)東京経済
『ワコール商法の秘密』はざま宗夫 S53 日本実業出版者
『夢に賭ける企業』本田信位置 1979 マーケティング研究協会
『シャルレ』鶴蒔靖夫 1986 IN通信社
日経流通新聞 60. 5.23
60.10.24
60.11.28
61. 1.6
62. 4.23
62.12.19
ワコール 62年度有価証券報告書

15

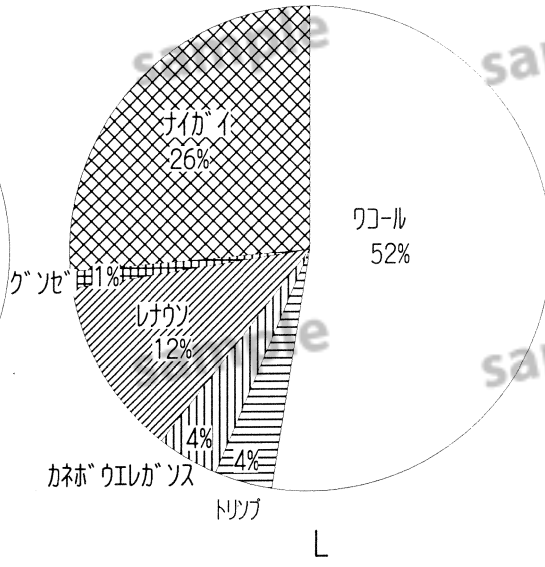
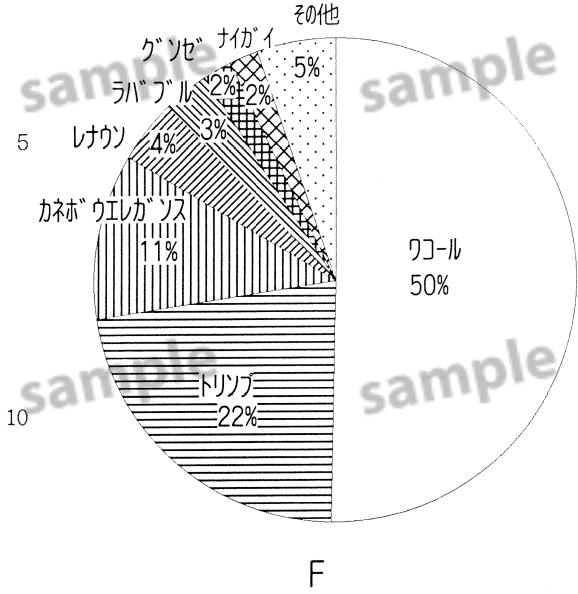
20

25

30

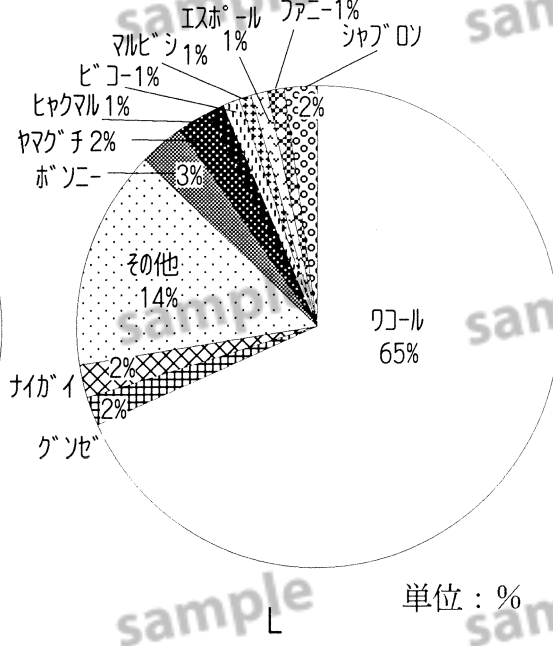
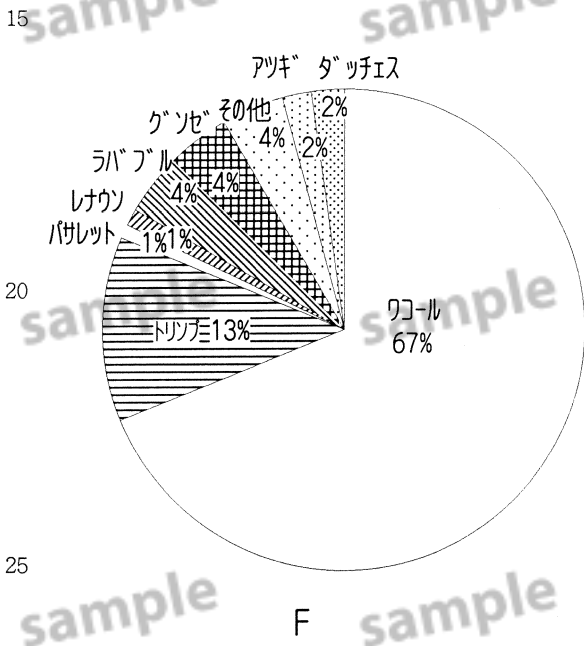
市場占有率

百貨店（総合）



- ワコール
- トリソフ
- カネボウウレガソ
- レナウン
- ラバブル
- グンゼ
- ナイガイ
- その他
- アツギ
- ダツチエス
- ボンソー
- ヤマグチ
- ヒヤクマル
- ビコー
- マルビシ
- エスポール
- ファニー
- シャブロン

専門店（総合）



単位：%

出典『ワコールとレナウン』53年
但し、Fはファウンデーション
Lはランジェリー

取扱品種別売上金額比率 (単位：%)

区 分		取 扱 品 目	第38期 (60/9~61/8)	第39期 (61/9~62/8)	
インナーウェア	ワコールブランド	ファンデーション・ゲームンガーメント	ブラジャー、ガードル、ボディースーツ	30.8%	30.3%
		ランジェリー	スリッパ、ブラスリッパ、ショーツ	26.0	25.9
		ナイトウェア	ネグリジェ、パジャマ、ラウンジウェア	11.6	11.0
		子供もの	スリープウェア、パジャマ、ラウンジウェア	4.1	4.2
		小 計		72.5	71.4
	ウイングブランド	ファンデーション・ゲームン・ナイトウェア	ワコールブランド取扱品目に同じ	14.9	15.4
	スタジオファイブブランド	ファンデーション・ゲームン・ナイトウェア	ワコールブランド取扱品目に同じ	1.1	1.2
	輸入品ブランド	ファンデーション・ゲームン・ナイトウェア	ワコールブランド取扱品目に同じ	0.6	0.6
計		—————	89.1	88.6	
アウターウェア		ドレス等	3.7	3.9	
アクティブウェア		レオタード・水着等	2.8	2.6	
インテリアファブリック		ファブリック、二次加工製品等	0.9	1.1	
その他		エプロンドレス、化粧品、文化事業等	3.5	3.8	
合 計		—————	100.0%	100.0%	

出典：ワコール 62年

ワコール損益計算書

(単位：百万円)

	第38期		第39期	
	自：昭和60年9月1日 至：昭和61年8月31日		自：昭和61年9月1日 至：昭和62年8月31日	
5				
		105,847		107,590
		59,855		59,976
10		46,142		47,383
		35,473		37,486
	6,000			
	212			
		10,668		9,897
15		3,919		3,723
		1,624		1,664
		12,962		11,956
		304		202
20		1,300		568
		11,967		11,590
		6,150		6,000
25		5,817		5,590

ワコールの貸借対照表

(単位：百万円)

	第 38 期 (昭和61年8月31日)	第 39 期 (昭和62年8月31日)
I 流動資産		
現金及び預金	20,364	28,323
受取手形	3,094	3,203
売掛金	14,595	14,471
有価証券	16,327	19,926
製品・商品	10,994	11,708
原材料	428	432
仕掛品	91	64
有償支給材料	1,441	2,897
関係会社に対する 有償支給材料	1,261	
関係会社短期貸付金	135	
その他	540	910
貸倒引当金	△255	△255
合計	69,020	81,683
固定資産		
(1) 有形固定資産		
建物	18,465	19,472
建築物	525	482
機械装置その他	2,138	2,102
土地	18,288	18,405
建設仮勘定	437	78
(2) 無形固定資産	752	796
(3) 投資その他の資産		
投資有価証券	7,144	9,296
関係会社株式	5,520	5,666
出資金	262	272
長期貸付金	1,012	1,175
関係会社長期貸付金	1,501	1,295
施設借用保証金	1,823	2,709
その他	851	796
貸倒引当金	△22	△22
投資評価引当金	△458	△944
固定資産合計	58,248	61,586
資産合計	127,269	143,269

(単位：百万円)

	第 38 期 (昭和 61 年 8 月 31 日)	第 39 期 (昭和 62 年 8 月 31 日)
I 流動負債		
支払手形	3,418	3,734
売掛金	4,054	4,481
短期借入金	6,586	5,722
1年以内返済予定	915	147
長期借入金		
未払金	1,978	1,872
未払法人税等	4,000	3,857
未払費用	124	156
預り金	374	671
前受収益		289
賞与引当金	2,767	2,555
返済調整引当金	1,250	1,480
その他	98	107
合計	25,569	25,075
II 固定負債		
社債	876	11,601
長期借入金	355	543
長期前受収益	2,625	1,141
退職給与引当金	686	731
固定負債合計	4,543	16,719
負債合計	30,112	41,795
資本金	12,509	12,948
資本準備金	24,524	24,962
利益準備金	2,000	2,300
その他の余剰金	58,122	61,264
資本合計	97,156	101,474
負債資本合計	127,269	143,269

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.