

社長メッセージ



株式会社ワコールホールディングス
代表取締役社長

安原 弘展

「世界のワコール」を目指して 不断の前進を続け、 企業価値向上に努める

私たちワコールが、これから向かう先

当社は2019年11月に、創立70周年を迎えます。創業者である塚本幸一が、戦後間もない混乱期の日本において、女性の洋装下着文化の創造・普及に取り組んで以来、今日まで変わらない目標があります。それは、「世の女性に美しくなって貰う事によって、広く社会に寄与する」ことです。

2019年の今、ワコールの事業は世界へと広がっています。ワコールグループは、世界50以上の国や地域で商品を販売し、22の国や地域に現地法人を擁する、女性下着のグローバルカンパニーへと成長しました。世界で働く従業員数は2万人を超え、売上高の約40%は海外です。今やワコールは、日本・アジア地域は言うに及ばず、米国、ヨーロッパ各国で、多くの女性に愛される高品質ブランドとしての評価を確立しています。

ワコールのこうした躍進は、当社が1964年の株式上場時に掲げた社是に源があります。「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」というものです。このように、「世界のワコール」を目指すという経営方針は、すでに半世紀以上前に示されていました。一方、「相互信頼を基調とした格調の高い社風の確立」は、経済的価値と社会的

価値の創造を両輪に持続可能な成長を目指すことを意味しており、これはまさに、今で言うESG経営そのものです。

70年の歴史を刻んできたワコールは、これからも100年を超えて社会から存続を期待され続ける企業であるために、今新たな一歩を踏み出そうとしています。その一つが、10年、20年先を視野に入れた「世界のワコール」の再定義です。2019年6月、当社では新中期経営計画（以下「新中計」）の発表に合わせ、将来に向けた「目指す姿」を新たに公表し、そこにワコールの向かう先を示しました。

私たちが目指す、「世界のワコール」とは

「世界のワコール」像として、私たちは5つの「目指す姿」（P.18をご参照ください）を明確化しました。そのポイントは、世界のマーケットでワコールグループの商品やサービス、また、社会的な取り組みが常に高い信頼を得ることです。そして、先駆的な商品の開発・提供を通して、今以上に下着文化の領域を開拓し続けることです。

日用品としての存在でしかなかった下着に、新たな付加価値を加えることで、独自の下着文化を創造してきたのがワコールです。衣服の中で肌の一番近くに着けるものが下着ですが、お客さまの心までも躍るような先駆的な商品

を時代ごとに開発・提供してきたことで、女性がいきいきと輝く社会づくりに貢献してきたと自負しています。この開拓精神をもって、これからも下着文化の新たな領域を創造し、その集大成として世界のお客さまからの信頼度が、世界No.1となるのが「世界のワコール」の目指すところです。

嬉しいことに、ワコールグループの従業員には、会社の「目標」や「社是」に掲げられた創業の精神が、DNAとしてしっかりと継承されています。これは、40年以上ワコールで働い

てきた私自身の実感でもあります。企業にとって最大の経営資源は「人」とはよく言われることですが、当社もその例外ではなく、ともに働く仲間が高い共感力で結ばれているのがワコールの強みでもあります。こうした「世界のワコール」に向けて目指す姿を、私たち経営陣や従業員とともに、株主・投資家の皆さまをはじめとするステークホルダーの皆さまと共有することで、その実現に向けた歩みを加速したいと思っています。

「世界のワコール」の目指す姿

1. 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、顧客をはじめとするすべてのステークホルダーから高い信頼を得ている
2. 事業を展開する国や地域が、増え続けている
3. グループネットワークのもと、世界的規模で連携がとれた事業展開を行っている
4. 常に先駆的な商品を世界の市場に提供し、下着文化の領域を開拓し続けている
5. グループの目標や経営理念が、全世界の従業員に浸透している

これからの事業環境の変化は、 ワコールにとってリスクか機会か

事業を取り巻く昨今の環境変化には目を見張るものがあります。国内で急速に進む少子高齢化の波、カジュアルファッションの台頭、Eコマースの急拡大、テクノロジー革新など、その一つひとつがこれからの当社にとっては、リスクにも機会にもなり得るものです。それだけに、将来の環境変化が当社のビジネスに与える影響を見極め、迅速・的確な対応を図ることが重要だと考えています。

例えば、国内における少子高齢化により、今後、女性下着市場の縮小が進むことは避けられません。しかし、当社の国内シェアは、金額ベースで20%程度、顧客数ベースでは未だ10%程度です。また、自身のからだに合った正しいサイズの下着を着けている女性は3割程度しかおらず、この先、潜在顧客の開拓を通じたシェア引き上げによる事業拡大の余地はまだ残されています。既存のお客さまとのより深く、広く、長い関係性を構築するとともに、一人でも多くの新しいワコールファンを増やすことで、これからも持続的な成長を実現していけると考えています。

「世界のワコール」に向けて目指す姿を、私たち経営陣や従業員とともに、
株主・投資家の皆さまをはじめとするステークホルダーの皆さまとも共有することで、
その実現に向けた歩みを加速したいと思っています。

さらに、世界に目を向ければ、一層の経済発展や女性の社会進出が見込まれる新興国や開発途上国では、下着に対する女性の意識の高まりに応じて、需要拡大が期待されます。インドやブラジル市場においてはすでにテストマーケティングを終え、拡大に向けてギアを入れ替える時期に差し掛かっています。このように日本はもとより世界のマーケットを視野に入れながら、積極果敢に取り組むことで、ワコールはさらに飛躍していくことができると確信しています。

デジタルイゼーションと パーソナライゼーションへの対応がカギを握る

デジタル化の進展などテクノロジーの革新は、人々の消費行動を大きく変えつつあり、私たちのビジネスモデルも変革を迫られています。これまで小売業の主力チャネルであった百貨店やGMSが低迷を続ける中、インターネットを活用したEコマースが急拡大しています。当社は長年、百貨店等を中心とした実店舗での販売を強みとしてきたため、ステークホルダーの皆さまの中には将来を不安視する方もおられますが、私は実店舗とEコマースは、必ずしも対立するものとは考えていません。実店舗には実店舗の良さがあります。肝心なことは、その両方の利点を組み合わせて、お客さまの利便性をどう高めていくかだと思います。

ただ、これから実店舗の役割が大きく変わっていくことは間違いありません。これまでは商品をご購入いただくだけの場所でしたが、今後は実際に商品を体験したり、どの商品が

自分に合うかを販売員に気軽に相談できる場所へと変わっていくはずです。女性下着は、一人ひとりの体型やからだの特徴に応じて、きめ細かなサイズ対応が必要であり、特にワコールが提供する商品は、女性の下着に対するさまざまなニーズに対応して、独自の機能性やファッション性を備えているため、正しくからだにフィットする商品を選んでいただく必要があります。従って、これからも実店舗は大切な役割を担っていくこととなりますが、「売る場」ではなく「相談できる場」として進化させるとともに、実店舗・Eコマース双方でお客さまの都合に応じて購入できる環境を整備することで、両方の存在感を高めていきたいと思っています。

加えて、画一的な美の基準にとらわれず、自分の体型を受け入れようという「ボディポジティブ」のムーブメントが広がっており、お客さまのニーズは、より自分らしい美しさの実現を求めるパーソナライズ化の傾向にあります。ワコールは多様な価値観やさまざまな体型にフィットする商品を提供できる企業ですが、これまで以上にパーソナルな対応を進めていかなければ未来はありません。もはや画一的な価値観の提案は受け入れられない状況であり、これからは「みんなのワコール」ではなく、「わたしのワコール」と言われるように、一人ひとりのお客さまへのパーソナルなアプローチにより、商品の提案や提供ができる仕組みづくりを推進します。

このため当社では、それぞれのお客さまと深く、広く、長い関係性の構築を目指す独自のオムニチャネル戦略を進めています。その一環として、今後3カ年でデジタル技術を活用した接客システムを国内主要店舗に100台導入し、お客さ

まのパーソナライズ化志向に対応していきます。「3D smart & try」と呼んでいるこの新サービスは、お客さま自身でからだを計測する「3D ボディスキャナー」と「AIによる接客サービス」を組み合わせたもので、接客のストレスなくボディサイズを計測し、最適な商品を選び出し、それを実際に試着していただくというものです。またボディサイズなどのパーソナルデータは、顧客カルテとして電子化されるため、その後はどこの店舗でも、Eコマースでもお買い上げいただくことが可能になります。検証を重ねながら、将来的にはさらに導入店舗を増やしていく計画です。

海外の主力市場である米国でも、顧客嗜好の多様化、実店舗からEコマースへの流通チャネルの変化、新たなコミュニケーション手法の台頭を背景に、近年はDNVB(デジタル・ネイティブ・ヴァーティカル・ブランド)と称される新興ブランドがミレニアル世代の支持を高めつつあります。当社が今般、米国子会社であるワコールインターナショナル社を通じて、Intimates Online 社の買収を行ったのも、こうした外部環境の変化に対応するためです(Intimates Online 社の概要や買収目的については、P.41をご参照ください)。

恐らくこの先、何もしなければ、これまで当社が築き上げてきた、国内での安定した事業基盤や、既存チャネルでの圧倒的な優位性は、弱みに変わるリスクがあります。そうした危機感を強く認識しながら、将来のリスク要因を事業機会に転換できるよう、挑戦を続けていきます。もちろん容易な道でないことは認識していますが、「世界のワコール」の実現に向け、不断の挑戦を続けていく決意です。

持続的成長を可能にする、 競争資産と価値創造の仕組みとは

当社には、創業以来、築き上げてきた独自の競争資産と価値創造の仕組みがあります。私が考えるに、当社最大の資

産は、当社で展開する「ブランド」に対する世界のお客さまからの信頼とご支持です。そしてその裏付けになっているものが、「品質」の高さです。当社が追求する「品質」とは、単に下着の製造品質としての耐久性や安全性などにとどまらず、女性のライフスタイルやライフステージにまで踏み込み、感性に訴えることのできる付加価値を持った商品であることを意味します。私たちは、こうした独自品質を追求することで、「美しくありたい」と願う女性を支援してきました。

そこには、当社ならではの有形・無形の資産と、これらを有機的に機能させる価値創造の仕組みがあることは言うまでもありません。例えば、商品開発に活かされている人間科学研究。当社では過去50年以上にわたり、あらゆる年代の女性延べ4万人以上の体型データを蓄積するなど、女性のからだを科学的に追求する研究を続けています。こうした研究成果は、商品の企画や設計段階で、グループ内に在籍する数百名にも及ぶデザイナーやパタンナーによって有効活用され、ワコールならではの付加価値を持つ商品の開発を可能にしています。

また、こうした人間科学データを活用し、ほかにはない機能性や心地よさ、そして美しさを実現する下着づくりを実践しても、これを生産する高度な技術がなければ意味がありません。ワコールが、自社工場による製造にこだわってきた理由が、ここにあります。ワコールグループは、これからも、私たちの一番の提供価値である独自の「品質」を守り通すために、世界各地に展開する自社工場を通じて、お客さまの信頼に応えるものづくりを続けていきます。

ステークホルダーの皆さまからは、自社工場を持つ必要性を問われることがありますが、これはワコール商品の高い品質を維持するための生命線です。確かに、技術の伝承や人材の確保は容易ではありませんが、近年ではこうして手間暇をかけて、高品質な下着を製造できる企業が消滅しつつあり、結果的に世界の中・高級下着市場におけるワコールの競争優位性が高まっています。

当社最大の資産は、
当社で展開する「ブランド」に対する
世界のお客さまからの信頼とご支持です。
そしてその裏付けになっているものが、
「品質」の高さです。



販売面でも、ワコールグループは独自の仕組みを構築しています。ブラジャーのサイズは、バストのアンダーとカップサイズで構成されており、そこにカラーが加わるため、わずか1品番といえども膨大なSKUが存在します。ワコールが独自に磨き上げてきた「総在庫総生産総販売」は在庫を適切に管理する仕組みですが、簡単にまねできるものではありません。さらに、もう一つの提供価値がビューティーアドバイザー（BA）によるコンサルティング販売です。ワコールでは現在、全世界で8千名以上のBAが活躍していますが、当社商品の魅力をお客さまに知っていただき、自分に合った正しいサイズの下着を選んでいただくために不可欠な存在です。

加えて、こうした一連の事業を、それぞれの国や地域の実情に応じ、きめ細かく対応していることもワコールのビジネスモデルの大きな特徴の一つです。女性の体型や下着に対するニーズ、あるいは女性の価値観や美意識は、国や地域によって異なるため、世界同一の対応ができないことがこのビジネスの難しい点であり、参入障壁の高さにもなっています。当社が、日本国内以外にも、企画開発拠点や生産拠点を設けているのは、現地の女性に寄り添い、地域に根差した商品づくりを実現したいとの思いからなのです。

このようにワコールグループは、商品開発から生産、販売に至るまで、地域密着型で、ほかにはない特徴を持った事業資産を組み合わせたビジネスモデルを構築していますが、どれも経営効率や収益性の面だけから見ると、コスト要因と捉えられがちです。しかし、こうしたビジネスの仕組みが、これまでのワコールの成長を支え、ブランドに対する顧客の信頼と支持の基盤になってきました。

しかしながら、現状に甘んじるつもりはありません。成長軌道への回帰と、収益力の強化は大きな課題でもあります。これからは、一層強力に構造改革や事業効率を高めるための取り組みを推し進め、企業価値の持続的向上に全力を尽くします。また、将来に予想される事業環境の変化を機敏に捉え、常に時代に合った経営資源の配置を考え、同時にビジネスモデルの変革に挑戦していきます。

ワコールの持続的成長に向けたロードマップ

前中期経営計画が目標未達に終わり、株主・投資家の皆さまを失望させる結果となってしまいましたが、主な要因は、改革への取り組みが甘かったことだと認識しています。

特に、業績低迷に歯止めがかからない国内子会社や事業部門の構造改革が不十分であった点は、真摯に反省しています。

当社では2019年6月、これからの3カ年を対象にした新中計とともに、9年後(2028年3月期)を視野にした中長期の経営目標を公表しました。2028年3月期に、海外の持分法適用会社を含め売上高3,000億円(連結売上高2,500億円、持分法適用会社売上高500億円)、営業利益率、ROEともに10%超の達成を目指すとし、加えてもう一段高い成長を目指すため、売上高3,200億円のストレッチ目標を設定しています。

新中計は、9年後の経営目標達成に向けたマイルストーンとして設定したものではありますが、現実を直視し、改革をスピーディーに進め、国内外ともに力強い成長を示すことが、この3カ年に課せられた使命です。

新中計では、成果の乏しい事業やブランドの将来性を詳細に検証し、聖域なきグループ事業構造の見直しと改革を断行します。そのためにも、国内外の事業会社を統括する立場にある、ワコールホールディングスがより積極的なイニシアティブを発揮し、グループ全体の企業価値を高めるべく、攻めの成長戦略と、守りの構造改革を全体最適の視点

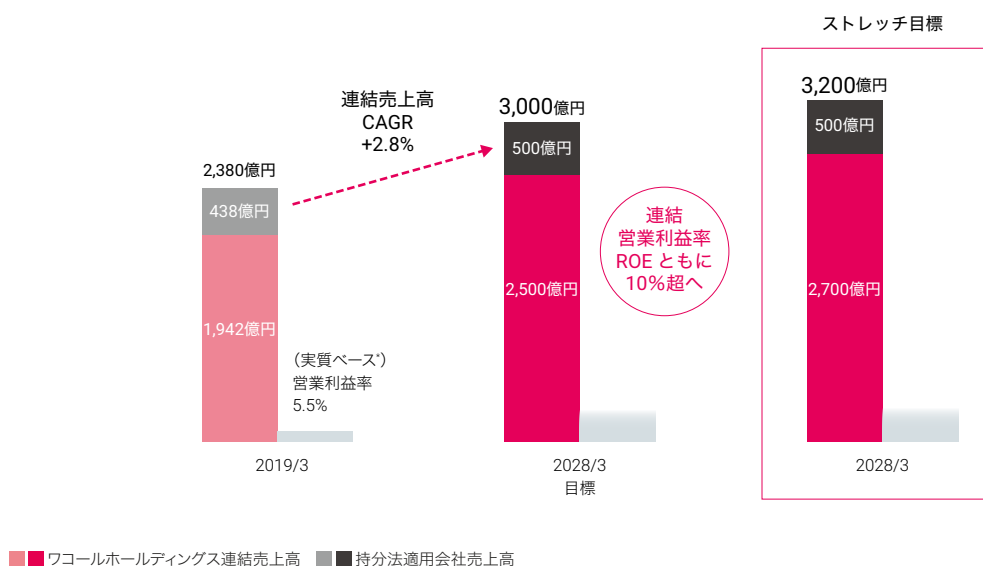
から推進する考えです。国内の(株)ワコールについては、持続的成長と収益力の向上を図りつつ、その他の国内子会社については収益基盤の再生を図ります。海外事業については、一層の事業規模拡大と成長加速のための施策を講じます。加えて、グループ全体の経営効率を高めるため、国内外の生産・供給体制の再整備を進めます。その結果として、持続的成長力の確保、営業利益率の改善、資本効率の向上を実現し、ワコールグループの企業価値を高めていく考えです。

ワコールが考える企業価値と資本コスト

社会の公器としての企業のありようを考えた時、企業価値は、経済的価値と社会的価値の両輪で捉えなくてはなりません。この考えは、メッセージの冒頭でお話した、当社の社是とも通じるものです。

経済的価値の向上については、持続的な成長を遂げつつ、利益率や資本効率などを考慮した経営の実践が基本です。その上で、中長期の視点から、非連続成長を実現するための成長投資機会を、積極的に見出していきたいと考えています。当社グループが事業活動を通して社会やお客さま

中長期的なロードマップ



に提供できる価値は「美」や「快適」、「健康」にほかなりませんが、それらをキーワードに、Eコマース事業の強化やブランドポートフォリオの拡充といった、新しい事業への取り組みに向けて、積極的に新規投資を検討していく考えです。

資本政策については、資本コストを上回る6%以上のROE達成を必須とします。当社は自社のコストを5%台後半と認識しており、最低でもこれを上回るROEを達成することは、株主・投資家の皆さまに対する最低限の責務であり、企業価値を向上させる必須要件の一つと認識しています。現状、まだまだ満足できるレベルにはありませんが、収益力の改善と総資産の圧縮などバランスシート経営の推進で、一段のレベルアップを図ります。また自己資本についても、これ以上膨らむことがないよう、将来への成長投資を優先しつつ、安定的な配当や自己株取得の促進で、適宜コントロールしていく方針です。

残念なことに、当社のPBR(株価純資産倍率)は、このところ1倍割れを続けています。この状況を打開するには、何よりも先に述べたように収益力／収益率の改善を図るとともに、ステークホルダーの皆さまに当社の将来性に期待を持っていただけるようなビジョンや戦略をより明確に打ち出していくことが必要だと強く認識しています。企業価値向上

を可能にするワコールグループの経営資産をしっかりアピールして、これらの有効活用に向けた取り組みを加速していく考えです。

一方、社会的価値については、ESGに配慮し、人や環境に優しい経営を推進していきます。当社の事業は、世界中の女性が自分らしい美しさを表現し、いきいきと生きられる社会づくりに貢献するなど、本業が豊かな社会づくりにつながっています。当社は、これからも「美」や「快適」、「健康」に関わる課題を解決する、女性にとって「価値」ある存在でありたいと思っています。

また、商品の企画・開発から材料調達、生産、販売まで、自前のネットワークを擁してバリューチェーンを築いている当社にとって、最大の経営資源は「人」です。働きがいと働きやすさを両立する環境整備を進めるとともに、仕入れ先やお取引先とも緊密な連携を築き、「人権」、「労働慣行」、「環境」、「倫理」などの面でも、社会的な要求事項とともに遵守・尊重していきます。

私たちワコールは、これからも創業来の社是でもある「世界のワコール」を目指して不断の前進を続け、すべてのステークホルダーの皆さまの期待にお応えできるよう企業価値の向上に努めてまいります。

2019年9月

