

アフターコロナを見据えた取り組み④ 生産体制整備

## 生産体制整備

生産キャパシティや材料調達をグローバルベースで  
管理できる仕組みを構築し、ワコール品質の維持・向上と、  
生産性向上、コスト削減を実現することで、  
グループの持続的な成長に貢献していきます

株式会社ワコールホールディングス  
執行役員 グループ技術生産担当

株式会社ワコール  
取締役 執行役員  
技術・生産本部長

芝原 和宏



**技術・生産本部の役割**

(株)ワコールは、技術と技能を一体化した生産管理体制を長年かけて築き上げ、「高品質のものづくり」を実現してきました。現在、多くのアパレル企業で、自ら商品を製造する機能を持たない「ファブレス経営」が見受けられる中、私たちは自社工場での生産にこだわってきました。これは、ワコールのお客さまが求める着けごこちを含めた品質を追求するためであり、また、高品質な下着メーカーとして今後も優位性と競争力を維持し、妥協を許さないものづくりを行っていくためにも現状の生産体制がより最適と考えるためです。

技術・生産本部は、縫製技術の確立、技術指導、そして、材料調達から納期管理に至るワコールの品質水準の維持、及び生産性向上、コスト削減を担っています。また、当社グループでは海外子会社も日本と同様に、企画から販売まで一貫した「ものづくり」を行っていますので、各国との連携や技術支援を通じた、グローバルベースでの生産管理体制の確立も私たちの大きな役割です。

**パンデミックを契機に、ASEANへの生産シフトを加速**

2020年の年明けから世界中に広がった新型コロナウイルス感染症(以下、感染症)は、生産の現場にも深刻な影響を与えています。

これを受けてワコールでは、売上減少に伴う在庫過多の回避に向けた生産調整を最優先事項として掲げ、約2〜3割の生産数量の減数を実施しました。さらに、日本市場向け商品の生産についてはASEANへの大胆なシフトを判断したことで、2021年3月期の海外生産比率(日本市場向け)は約7割まで高まる見込みです。これは、現中期経営計画(以下、現中計)の最終年度(2022年3月期)の計画値である67%を上回る数値です。また、生産数量が大幅に縮小となる中でも製造費の抑制も果たすことができました。非常事態下においても生産拠点を柔軟に

シフトし安定供給を実行できることは、自社工場を保有している大きなメリットと実感しています。

他方、事業環境や生産構造の変化により厳しい局面にある国内工場は、業務効率化の推進とともに、経営体質の一層の強化に取り組む必要があります。高い技術力、小ロット対応、短納期の生産機能などの独自の強みを磨きつつ、コスト競争力と営業力を強化することで他社製品の縫製も受注していく考えです。なお、2020年7月から9月にかけて、日本政府の要請により、感染症対策の医療用ガウン約50万枚を国内生産しました。このような事例を積み重ねることで、国内工場の一層の競争力強化を目指します。

### グローバルベースの生産・調達体制の確立、ESG 課題への対応

現中計における私たちの最大のミッションは、将来のコスト競争力強化に向けて、グループ全体の生産キャパシティや材料調達をグローバルベースで管理・運用できる体制を構築することです。

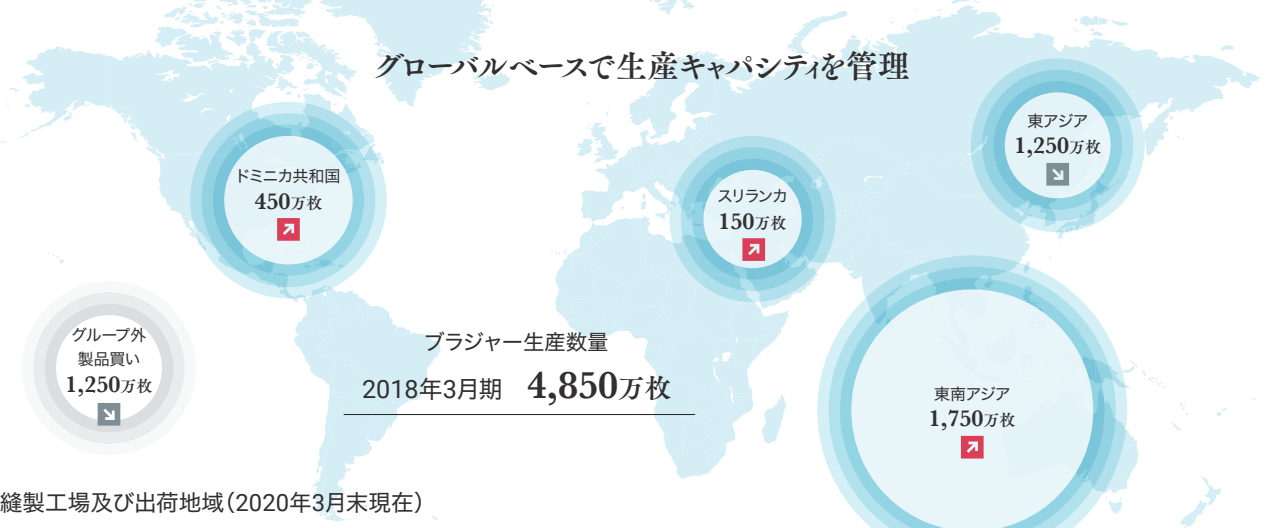
現在、米国や欧州市場向けの生産拠点であるドミニカ工場やスリランカ工場などについては、技術指導のみを日本で担当し、生産キャパシティの管理・材料調達については各法人が管轄しています。しかし、今後の海外事業の成長戦略を見据えると、全体経営の効率化の観点から、工場間の生産キャパシティ管理・調整が重要になると考えています。また、付加価値の高い材料をグループ内で効率よく調達する仕組みづくりも必要です。

これらの取り組みの一環として、2019年9月に、各国の材料担当者を集めた「グローバル材料担当者会議」を初めて開催し

ました。今後は、継続的に情報共有を行い、将来的には共通材料の調達や品質基準の統一化にも取り組みます。同時に、「グローバル生産担当」という役割も新たに設置し、さまざまな施策を通じた生産技術者の育成にも取り組んでいきます。感染症拡大の影響により、グローバル生産・調達体制確立の時期は、多少の遅れを見込んでいますが、グループの持続的な成長に貢献できるよう、着実に進めていきたいと思っています。

他方、本業を通じて社会課題の解決に貢献し、サステナブルな社会を実現することも「世界のワコール」としての使命だと考えています。引き続き、仕入れ先と緊密な連携体制を築くことで、「人権」「労働慣行」「倫理」など社会的な要求事項をともに遵守・尊重し、また、環境負荷低減を実現する活動を推進することで、環境保全にも積極的に取り組んでいきます。

2018年3月期ブラジャー生産数量及び将来の生産キャパシティの増減見込み (▲ 増産計画 ▼ 減産計画)



縫製工場及び出荷地域(2020年3月末現在)

|       |                   | 出荷地域        |             |    |    |    |          |
|-------|-------------------|-------------|-------------|----|----|----|----------|
|       |                   | 日本((株)ワコール) | 日本(ルシアン、Ai) | 米国 | 欧州 | 中国 | ASEAN ほか |
| 東アジア  | 北陸ワコール            | ●           |             |    |    |    |          |
|       | 新潟ワコール            | ●           | ●           |    |    |    |          |
|       | 九州ワコール            | ●           |             |    |    |    |          |
|       | トリーカ              | ●           |             |    |    |    |          |
|       | ルシアンナガサキ          | ●           | ●           |    |    |    |          |
|       | 広東ワコール            | ●           |             |    |    | ●  | ●        |
|       | 大連ワコール            | ●           |             |    |    | ●  | ●        |
|       | 中国ワコール(北京)        |             |             |    |    | ●  | ●        |
| 東南アジア | 大連ルシアン            | ●           | ●           |    |    |    |          |
|       | ベトナムワコール          | ●           |             |    | ●  | ●  | ●        |
|       | インドネシアワコール        | ●           |             | ●  |    |    | ●        |
|       | タイワコール            | ●           |             | ●  |    | ●  | ●        |
|       | ルシアンベトナム          |             | ●           |    |    |    |          |
|       | ルシアンカンボジア         | ●           | ●           |    |    |    |          |
| 南アジア  | ミャンマーワコール         |             |             |    |    |    | ●        |
|       | ワコールタイメックス(スリランカ) |             |             |    | ●  |    |          |
| 中南米   | ワコールドミニカーナ        |             |             | ●  | ●  |    |          |