社外取締役対談

新たな下着文化の創造を通じて社会に貢献し、持続的な企業価値向上を目指す

一般社団法人
機関投資家協働対話フォーラム
事務局長
山崎 直実

×

社外取締役
役員指名諮問委員会 委員長
役員報酬諮問委員会 委員長
岩井 恒彦

新型コロナウイルス感染症の世界的拡大（以下、コロナ問題）は、ワコールグループの経営にも大きな影響を与えています。この激動の時代をどのように位置づけ、下着文化の今後をどう展望すべきか。社外取締役が企業の意思決定において果たすべき役割は何か。

一般社団法人機関投資家協働対話フォーラム事務局長の山崎直実氏と、当社社外取締役岩井恒彦氏に自由な視点から語り合っていただきました。

「有事」におけるガバナンス

山崎：日本企業のガバナンス改革の進展につれ、近年は「助言」と「監督」という社外取締役の2つの機能の兼ね合いが大きなテーマになってきました。一連のコロナ問題は、こうした状況に一層拍車をかけています。というのは第一に、こうした緊急事態への対応では、平時以上に社外取締役の真価が発揮されるからです。また第二に、私たちのフォーラムが2020年4月10日の緊急アジェンダで強調したように、日本企業は今、大きな分岐点に差し掛かっています。足元の業績確保に追われ、せっかく緒に就いた改革が後戻りする会社も多い中、社外役員ならではの客観的・大局的な視点が今こそ求められているのではないかと考えます。本日は2018年から（株）ワコールホールディングスの社外取締役を務めておられる岩井さんに、さまざまな角度からお話を伺っていきたいと思います。

まずコロナ問題についてですが、取締役会では具体的にどのタイミングで状況を把握され、どういった議論を重ねてこられたのでしょうか。

岩井：ワコールでは経営方針を議論する場として、ホールディングスの取締役会のほかに、（株）ワコールの取締役会、グループ経営会議（以下、経営会議）といった社内の会議体があります。私たち社外役員が出席しない会議体の議事録は後日メールで送られてくるのですが、これによれば、まず2月下旬の経営会議で「企業倫理・リスク管理委員会」による状況報告があり、在宅勤務への移行等の対策が話し合われています。

社外役員を交えた議論が始まったのは、3月の当社取締役会です。そこでは業績面への影響に加え、感染者や濃厚接触者の有無、グループとしての対応策等について報告がありました。特に印象的だったのは、国内グループ従業員に配布すべく、九州ワコール製造（株）でマスクを生産する取り組みです。社外役員からはこうした対応を評価しつつ、日々の感染防止に向けた教育・啓発の徹底を求める意見が出され、執行側からは「社内イントラネットや健康保険組合による情報発信、店頭掲示板等での注意喚起に積極的に努める」旨の回答がありました。

また、4月下旬の経営会議では、今後の経営課題について突っ込んだ議論が行われました。具体的には、進行中の2021年3月期における経費・投資の削減に加え、「コロナ後のお客さまの購買行動の変化と対応するための課題共有」「やめること、いったんやめること、すぐに見直すこと、そのまま続けることの検討」「コロナ後の事業の方向性、構造改革、組織の検討」といった中長期的な問題が提起されたようです。ただ少し残念だったのは、翌日開催されたオンラインでの取締役会において、この議論に関する報告がなかったことです。もちろん、後から届いた議事録には、その内容が掲載されていたのですが。

山崎：そういった話を執行側に伝えられましたか。

岩井：今回の経営会議での議論は社外取締役も参加すべき重要な議論だと思いましたので、その点も含め、伝えるべきことははっきり伝えています。また、その後の取締役会ではしっかりと議論しています。もともと取締役会は意見を言いやすい雰囲気ですし、事前の議案説明や事後の雑談など、経営トップとは随時フランクな意見交換を行っています。ただオンラインだと、こうした付随的な機会がどうしても少なくなりますね。

山崎：全体的に、今回のワコールの一連の対応をどう評価されますか。

岩井：経営陣は「感染者を出さない、従業員を守る」という強い意志を持って対応にあたっていましたし、社員の皆さんもしっかり危機感を共有していたようです。他方、中長期の経営課題の議論が出てきたのが4月下旬というのは、やはり少し遅いのではないかと思います。

山崎：現状に危機感を持つことは大切ですが、こういった時こそ、より大きな視点で物事を見ていかなければならないのでしょうね。

新たな下着文化の創造のために

山崎：歴史を振り返れば、人類はペストなどの伝染病の脅威に何度も晒されてきました。それらに今、新型コロナウイルスが取って代わったとも言えるでしょう。この「ウィズコロナ」の状況は当面続くとお考えでしょうか。

岩井：そう思います。相手は突然変異を繰り返すウイルスです。仮に今後ワクチンが開発されたとしても、それが万能の効果を持つ保証はありません。「ポストコロナ」の状況は来ないかもしれない、つまり、我々は長期にわたってウイルスとの共存を強いられるかもしれないのです。

このことがもたらす影響は、かつてのリーマンショックをはるかに凌駕し、ビジネスの常識を根底から覆すものです。現に企業の動きを見ると、テレワークやオンライン会議は当たり前になり、一部にはオフィス面積を減らす動きも出始めています。

山崎：人々の働き方や生活スタイルの変化は当然、BtoCのビジネスにも影響してきますね。

岩井：例えば、カウンセリングなどは「3密」の最たるもので、私がいた化粧品業界でも、これに基づくビジネスモデルが影響を受けています。一方で、デジタル・トランスフォーメーション（DX）の加速という流れがあり、その端的な表れがEC需要の拡大でしょう。

山崎：そうした新たな状況は、ワコールの強みにどんな影響を与えていくと思われますか。

岩井：女性の下着へのニーズがなくなることは絶対にないと思います。例えば、「Night Up Bra」というバストの位置を支えることで横向きの姿勢でも快適に眠れるよう設計した商品は非常に好評です。この例に限らず、女性の体型維持のモチベーションは普遍的なものではないかと考えています。

山崎：私も下着はなくならないと思いますが、その形態の変化は十分考えられるのではないでしょうか。日本の服装文化はこの100年間に一変しましたよね。かつては洋装下着を着用する習慣がなかったところに、終戦直後、ワコールが創業され、こうした文化を大きく変えてきたわけです。そう考えていくと、この先、また新たな下着文化が生まれてくるかもしれません。

岩井：それは同感です。ワコールは下着文化の担い手として、新たな変化を先取りしなければならないし、また、それができる会社だと思います。

私がワコールについて、化粧品業界にいた時から注目していたのは、人間科学研究所で蓄積されてきた膨大な計測データの存在です。約45,000人というデータの規模といい、同一女性の体型変化の時系列といい、他に類を見ない資産だと思います。こうした知見が、例えばワコール独自の3Dボディスキャン技術「3D smart & try」の裏づけになっているのです。

山崎：採寸一つとっても、人体計測に関するさまざまな知見が要求されるそうですね。3Dボディスキャナーと AI 接客の組み合わせは、「非接触」という新たなキーワードにも合致する、注目すべきアプローチだと思います。

岩井：この技術については店舗への導入と並行して、外販の可能性も模索しています。私は後者に関して、取締役会の議論でパートナーの業態を見極め、戦略的に進めていくことの重要性を強調しました。このほど取り組みの第1弾として、大手百貨店である三越伊勢丹との提携が決まりましたが、これはいろいろな意味で理想的なパートナーだと思います。

「アクセル」と「ブレーキ」の踏み分け

山崎：就任以来の2年間を振り返って、ワコールのガバナンスはどのように変化してきたと感じられますか。

岩井：ガバナンス改革は今まさに進行中です。監査役会による年次報告でも「取締役会の議論は非常に活発化してきた」と評価されています。社内の主要会議の資料と議事録が提供されるようになったのも大きな進歩です。また、私は役員報酬諮問委員会と役員指名諮問委員会の委員長を務めているのですが、後者については、より積極的な情報提供が必要だと感じています。幹部候補者の絞り込みや指名についての議論を充実させるためにも、候補者の能力・スキル、ビジネスの経験などを深く知る必要があるからです。

他方、ワコールでは2015年に設置された独立社外役員会議が充実しており、そこでの議論へのレスポンスは早いと感じます。また、私はIR担当者と頻繁にコミュニケーションをとっています。彼らは投資家の方々の貴重なご指摘を受け止める立場にあるので、その問題意識を執行側が共有できるよう、いろいろと提案もしています。

山崎：それはとても良い話ですね。確かに社外取締役は何かを「命令」できる立場にはないわけですが、大きな戦略の方向性やアイデアを「提案」することはできるのです。取締役会やその他の場を通じて、そのようなコミュニケーションを確保していくことが重要だと思います。

岩井：私は社外取締役の役割を、状況に応じて「アクセル」と「ブレーキ」を柔軟に踏み分けることだと考えているのです。今般の未曾有の事態を受け止めて進めていかれる改革は、全力で応援します。また、もし仮に暴走のような動きを感じ取れば、臆せずブレーキを踏むでしょう。

私は社外取締役の役割を、状況に応じて「アクセル」と「ブレーキ」を柔軟に踏み分けることだと考えているのです。

社外取締役は大きな戦略の方向性やアイデアを「提案」することができるので、取締役会などを通じて、そのようなコミュニケーションを確保していくことが重要だと思います。

山崎：岩井さんはアクセルを踏む決断をするにあたり、どういった点を重視しておられるのでしょうか。

岩井：私がまず心掛けているのは、データを踏まえ、自分で調べたことをベースに意見を述べることです。また、執行側からの提案を鵜呑みにせず、あえて懸念材料を数え上げ、それらを一つひとつ潰していくようにしています。これは経営者時代からの持論ですが、正しい判断を下すためには、片方の意見だけでなく、反対論にも耳を傾ける必要があるのです。

取締役会においては、事前に資料をしっかり読み込んだ上で、わからないことは質問するし、おかしいと思うことについては率直に疑問を呈します。例えば、米国「LIVELY」ブランドの買収に際しては、直接、米国現地法人の責任者の方から事前に提案内容の説明を受け、さまざまな質問や、いくつかの懸念を述べました。最終的に納得できる回答を得られたので、取締役会ではアクセルを踏み、賛成意見を表明したのです。

より強固な企業体質の獲得に向けて

山崎：岩井さんは本日いろいろお話しいただいたような問題意識を安原社長にも伝えられ、認識を共有されているのでしょうか。

岩井：安原社長とは年齢も近く、理解し合えるところが多々あります。もちろん言うべきことは直接伝えていますし、私の問題意識を受け止めてもらっていることは言動の端々に感じます。社長となられて2020年で3年目ですが、現在の中期経営計画の期間内に必ずや成果を出したいと強く考えておられるのだと思います。

山崎：最後に、ワコールがより強固な体質を持った企業に成長していくためには、どういった取り組みが必要と認識されていますか。

岩井：とにかくまずは、この淘汰の時代に生き残ることが先決です。現中期経営計画については、基本方針の第1点「国内外ともに力強い成長軌道」の前提が崩れたものの、そこでとるべき対応は、同じく基本方針に掲げられた「聖域なきグループ事業構造の見直しと改革」を加速しつつ、「経済的価値と社会的価値の双方を向上し、企業価値を高めていくこと」に尽きると思います。

ここで言う「社会的価値」の向上とは、ESGの観点を踏まえた統合的な価値創造を意味します。それはまさに「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る」アプローチです（「『世界のワコール』の目指す姿」）。このスタンスを今後とも堅持しつつ、これを機に見直していくべき点を一つひとつ洗い出すことが大切です。

ワコールには、消費者調査から商品企画・開発、製造、マーケティング、営業といった「価値創造」の工程がすべてそろっています。この垂直統合型のバリューチェーンは、まったく新しい発想の顧客起点ビジネスに道を開くものです。こうしたワコールならではの強みや、2028年3月期に向けた「中長期的な事業目標」について、グループ内で十分な浸透を図ることが、変革への第一歩になるはずです。この先もワコールが世の中に必要とされ続けるために、今後とも執行側の人々とより前向きな議論を進めていきたいと思います。