

変化する価値観や社会課題に応える ワコールグループならではの価値提供を通じて 持続的成長を図ります

株式会社ワコールホールディングス
代表取締役 社長執行役員

安原 弘展

株式会社ワコールホールディングス
取締役 副社長執行役員
株式会社ワコール
代表取締役 社長執行役員

伊東 知康

Q 新型コロナウイルス感染症（以下、感染症）拡大を踏まえたこの1年の環境変化とワコールグループへの影響について教えてください。

A グローバル全体で生活様式や行動様式・消費行動が大きく様変わりし、経営構造の課題が顕在化しました。構造改革を加速させるとともに、感染症収束後の世の中に向けてあらゆることを想定して準備を進めます。

収益構造に大きな課題を認識した1年

安原：当初から短期的な収束が厳しいことを想定して動いてきたものの、連結売上高1,522億円（前期差19%減）、営業損失11億円という結果は、決して褒められるものではありません。売上高が約1割減少すると損益ゼロとなる収益構造については、以前より課題として認識していました。感染症による急激な変化を目の当たりにして、変革の取り組みを加速しましたが、創立以来初となる営業損失という結果を大変重く受け止めています。2022年3月期は現中期経営計画の最終年度となりますが、高コスト体質の是正に向けた構造改革に最優先で取り組んでまいります。

生活様式・消費行動がグローバル全体で大きく変化

伊東：消費者・生活者の視点で見ると、グローバル全体で生活様式や行動様式・消費行動が大きく様変わりしました。変化の根底にあるのは、感染症の拡大を契機として、周囲のこと、あるいはその先の社会や環境に対する関心を深めた人々が多いからであると捉えています。マスクを例に挙げると、これまでは自分自身をウイルスから守るために着用していたのですが、今は他人にウイルスを感染させないことを目的として着用しています。この思考の変化が、デジタル化の急速な進展と相まって、生活様式や行動様式に大きな変化をもたらしたのだと考えています。

感染症をきっかけに時計の針が大きく進み、顧客の価値観や流通が大きく変化した中で、当社グループの組織構造、あるいはこれまで資産や強みとして認識してきた「研究開発」「商品企画」「販売」という独自のバリューチェーンが通用しづらくなってきました。これが当社グループの最大の課題であり、売上高の減少や営業損失につながったと認識しています。この課題に対処するためには組織構造から変えていく必要があるとの結論に至り、(株)ワコールについては2021年4月に大胆な組織再編を実施しました。

ワクチン普及後のその先の変化を捉える

安原：パンデミック発生直後の1年前と異なるのは、ワクチンの普及によって業績が回復し始めている国や地域も出てきており、少しずつ先行きが見通せるようになったことです。国や地域によって差が生じるとは思いますが、2022年3月期中にワクチン接種が進み、行動制限が緩和され、瞬間風速的にリバウンド消費が起こる国や地域が出てくるでしょう。しかし、重要なのはその先の未来です。この1年で増加したEC利用の割合が今後どう推移するのか、消費の対象がモノ消費なのか、あるいは旅行のようなコト消費なのか、これらがどのようなバランスで推移するのかなど、さまざまな物事を見極める必要があります。いずれにしても、生活者の選択肢がさらに多様化することが予想される中、われわれとしてはあらゆることを想定しながら準備、対応することが非常に重要となります。将来の環境変化に的確に対応することで、新たな成長につなげてまいります。

Q

構造改革の進捗と成果を教えてください。

A

コスト構造改革については、「経費削減」「店舗収益の改善」「人件費の適正化」を中心に一定の成果が表れています。引き続き、収益改善に向けたオペレーションの見直しや改革に取り組み、次期中期経営計画における飛躍につなげていきます。

次期中期経営計画での飛躍に向けて変革を推進

安原 2022年4月よりスタートする次期中期経営計画で飛躍を遂げるために、構造改革を推し進めてきました。進捗や成果は各国で異なるものの、成長戦略として強化するECビジネスについては、特にピーチ・ジョンと米国で大きな成果が表れました。コスト構造については、外部環境の急激な変化を目の当たりにして従業員全員が強い危機感を共有したことや、事業領域全般にわたってこれまでの施策や支出計画の見直しを実行したことで、高コスト体質の是正にスピードを上げて取り組むことができました。また、課題に掲げる店舗収益の改善や、人件費の適正化についても一定の成果が表れています。

構造改革の鍵を握るDX

伊東 現在はこの改革をさらに加速させ、次期中期経営計画での推進を想定していた施策を1年前倒して進めています。このタイミングを逃せば、従業員を含め、過去のマインドに回帰してしまうのではないかとという危機感がありました。これが(株)ワコールで大規模な組織再編に踏み切った大きな要因でもあります。

構造改革を成し遂げる上で欠かせないのが、デジタルの活用です。まず、顧客データについては、自社ECや直営店など自社で管理するデータに加え、百貨店で保有するデータについても電子カルテ化を進め、さまざまなお客さまに関する情報を社内共有できる段階になりました。また、「オンラインとオフラインの融合」や3Dボディスキャナーの導入による「ストレスフリーな売場環境の提供」など、デジタルを活用した顧客体験の向上に向けた取り組みについても着実に前進しています。デジタルトランスフォーメーション(DX)を推進することで、お客さま一人ひとりとの「深く、広く、長い」関係性を構築しつつ、事業効率の向上につなげていく考えです。

従業員の意識・行動変容を促すために

安原 今後重要となるのは、子会社や海外現地法人も含め、人事評価に紐づく従業員の目標数値の設定です。目標が変われば意識や行動が変わります。これまでは、部門ごとに売上高がKPIとして設けられており、百貨店の担当者であれば、担当する百貨店での売上高がその担当者にとって重要な指標でした。しかし、顧客の消費行動自体が複雑化していますので、今後は、担当する店舗やチャネルだけでなく、ウェブストアや小売店など、他店舗・他チャネルとの相互送客を踏まえたKPIや人事評価制度の確立が重要となります。

すでに、新たな評価制度の導入を順次進めています。例えばビューティーアドバイザー(BA)の場合、勤務する店舗で取り扱いのない商品でも、ウェブストアや他店舗をお客さまに紹介し、その商品をご購入いただくことで、自分の成果として評価される仕組みを導入しました。その結果、他店舗・他チャネルへの送客に積極的に取り組むようになり、チャネル間の連携強化や顧客満足度の向上につながっています。





今後の国内事業の成長戦略について教えてください。



顧客起点でバリューチェーンを再構築します。

培ってきた価値創造機能を集結して

CX戦略を推進し、新規顧客獲得とお客さまの

LTV向上につなげていきます。

(株)ワコールで組織再編を実施

伊東 先述の通り、(株)ワコールでは、2021年4月1日に組織再編を実施しました。目的は2つあり、お客さまとこれまで以上に向き合うこと、そして社内で構造的に重複する機能や経営資源の配分を見直し、体制のスリム化、及び経営資源の最適配置を実現することです。

(株)ワコールは、これまでチャンネル別の組織体で事業を運営しており、それぞれの組織に商品企画や販売といったバリューチェーンが存在していました。これらを一度分解し、商品企画や販売、マーケティングそれぞれの機能を顧客起点で適正に組み直すことが大きな狙いです。ブランドグループも、3つのグループに再編しました。従来のチャンネルに紐づく発想から、どのお客さまに、どんな価値を提供するのかという、マーケターとしての発想でものづくり機能を進化させます。また、組織再編によって、機能の重複が表面化した一方で、不足点も明らかになりました。いま一度、ワコールのバリューチェーン内に点在する価値創造機能を集結し、お客さまへの価値提供及び構造改革につなげていきます。

LTV戦略で顧客と「深く、広く、長く」つながる関係を築く

伊東 成長戦略として掲げる「CX戦略」とは、デジタルとリアル店舗を活用して新規顧客の獲得と既存顧客のロイヤルカスタマー化を図り、ライフタイムバリュー(LTV)の向上につなげる当社独自の戦略です。

今後、実店舗のあり方や役割は大きく変わっていくでしょう。(株)ワコールでは、2025年3月期までに自社ECの売上高200億円を目標に掲げています。全体の売上に占めるEC比率は、自社ECで20%となり、他社ECの5%を加えると、実店舗の売上構成は75%に低下する見込みです。その先もさらにEC利用者の比率が増加することが予想される中、今後実店舗に求められる役割は、顧客とワコールのエンゲージメントを高めることであると考えています。

当社では、新規顧客からロイヤルカスタマーまでの構造を「顧客ピラミッド」と呼んでいます。ピラミッド全体を拡大するために重要なのは、時代が要求する商品やサービスの提供に加え、タッチポイントそのものを変え、新規の顧客及び会員メンバーを取り込むことです。そのための武器が3Dボディスキャナーと接客AI(人工知能)による接客サービス「3D smart & try」です。2021年4月に新設したイノベーション戦略室を中心に、「3D smart & try」を活用してモノだけでなく、体験を通じてワコールとの接点を深めていただくための施策を推進しています。

また、他社との連携によって新たなタッチポイントを生み出すことも選択肢の一つです。すでに、(株)三越伊勢丹と共同で進めている体型計測と婦人服のマッチングサービス「Match Palette powered by 3D smart & try」や、三井不動産(株)が2021年3月にオープンしたLaLaport CLOSET内で展開するアウターウェアとのマッチングサービス「3D CLOSET powered by 3D smart & try」を展開しており、今後も他社と連携して新たなタッチポイントの開発を積極的に進めていきます。このように、新規顧客をどう取り込み、どのようにお客さまのLTVにつなげていくかを成長戦略の中核に据え、さまざまな施策を展開していきます。



Q

今後の海外事業の成長戦略について教えてください。

A

EC事業の強化とCX戦略に注力します。

自社ECの強化に向けて投資を継続するとともに、
デジタル技術を活用した新たな顧客体験価値を
提供することで、ブランドの認知向上とさらなる
成長を目指します。



グローバル全体でECビジネスを強化

安原 海外事業については、米国のようにデジタルの活用によって、大きな成長を遂げているエリアがある一方、従来のビジネスモデルで苦戦を強いられているエリアもあります。これまで成長ドライバーの役割を果たしてきた中国は、足元ではEC市場において新興ブランドとの競争が激化しており、新たな成長戦略の策定が必要であると感じています。また、欧州では主要マーケットでの再成長に向けたデジタル戦略の策定に加え、新たな市場の開拓などに取り組む必要があると考えています。

グローバルで共通するのは、ECの強化が成長の鍵であるということです。各国の状況に応じたEC戦略を進め、成長に向けた投資をしていきます。国ごとに事情は異なるものの、他社のECプラットフォームに依存するのではなく、自社サイトを育成することが長期的な成長を実現するための大きなポイントになると見えています。

そのような中、中国以外のアジア地域の各法人が共通して活用できる自社ECのプラットフォームを構築しました。このサービスを最初にリリースしたマレーシアでは、当初計画の約1.5倍の注文があるなど順調なスタートを切っており、確かな手応えを感じています。アジア各法人の事業規模は小さいため、これまでECビジネスに着手できていませんでしたが、グループで連携した取り組みを進めることで、ECの急拡大が見込まれるアジア地域においても成長を実現していきたいと思います。

ブランド向上とさらなる成長に向けたCX戦略

安原 EC強化と同時に、顧客体験価値を高めるCX戦略を実行します。

米国ワコールでは、スマートフォンを使って体型を計測できるアプリを開発し、体型を起点としたタッチポイントの創出に向けて取り組みを進めています。また、欧州では「3D smart & try」の導入を進めています。本格導入に先立ちモニターを募集したところ、想定以上の応募がありました。サイズの計測や、フィッティングを踏まえた商品の提供など、日本国内で当たり前だと思っていたことが、実は海外、特に欧米では新鮮なサービスとして評価を受ける可能性が十分にあるという気づきが得られました。この顧客体験がブランド向上や当社のさらなる成長に貢献する一つの切り口になることを期待しています。

なお、当社グループが2019年7月に完全子会社化した「Intimates Online, Inc.」は、デジタルネイティブ世代を中心に順調に顧客数を増やし高い成長を実現しています。同社の成長はその他の事業会社にも刺激を与えており、今後もより大きなシナジー効果を発揮できるものと考えています。

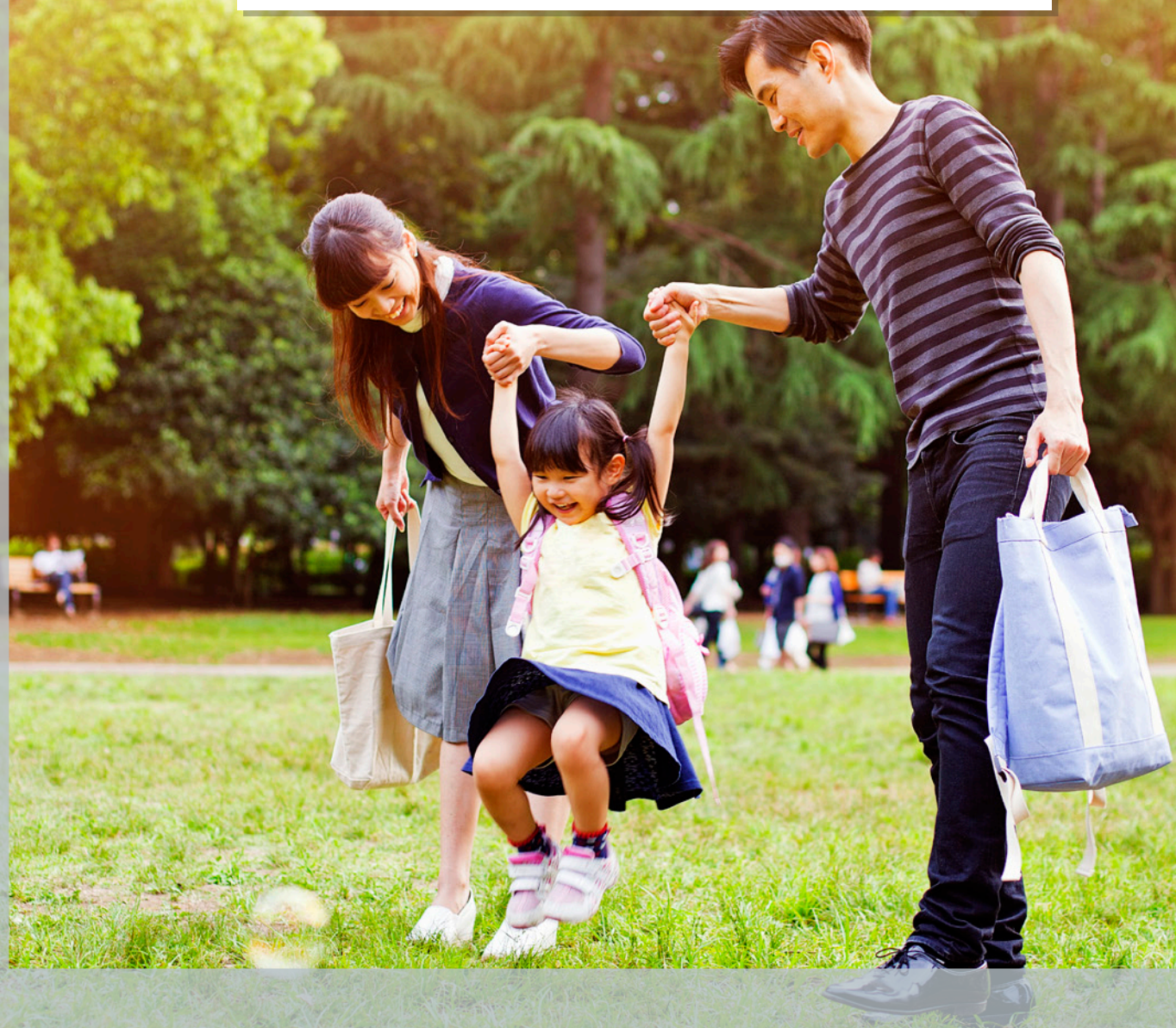


Q

中長期的にワコールグループが目指す方向性について教えてください。

A

中長期的には、海外事業の成長が必要不可欠であり、グループが成長する上での重要なテーマとなります。国内については、今後注力する健康領域を軸に据え、お客さまとの「深く、広く、長い」関係構築を図っていきます。



海外事業の成長が重要なテーマ

安原 約30年後、2050年の国内人口は約1億人と推定されていますが、少子高齢化が進展する中、15歳から65歳の人口が構造的に減少することは避けて通れず、国内の消費量は全体的に落ち込んでいきます。その中において、当社グループが国内で成長し続けていくためには、現在進めているお客さまと「深く、広く、長く」つながる関係性の構築を徹底する以外に方法はなく、そのための新規事業を生み出し、育んでいくことが肝要です。

一方で、グローバル全体の視点では、海外の事業規模拡大が大きな意味を持ちます。現在は感染症の影響を受けて若干バランスが崩れていますが、国内売上高約1,500億円、海外売上高約1,000億円（非連結売上高含む）、合計2,500億円という売上規模を、2028年3月期に3,000億円に成長させる目標を掲げています。売上高比率は、国内と海外を50：50でイメージしており、つまり海外事業の成長なくして当社グループの成長はないと考えています。従って米国、欧州、中国などのエリアをいかに成長させるかが、中長期的に非常に重要なテーマとなります。

健康領域を次の成長の柱に

伊東 当社グループの現在の提供価値領域は「美・快適・健康」ですが、変化する生活者のニーズに対してそれぞれの領域をどうアップデートするかが、次の成長に向けた大きなポイントです。感染症が収束したニューノーマルの時代においても、生活者の行動はさらに進化していくものと想定されます。引き続き、健康や安全を意識したライフスタイルを志向することが予想されますし、付加価値の高い商品や本当に価値のある良いサービスを選択していくものと思われます。さまざまな意識の変化を感じ取り、生活者の視点に合う適切な対応をとっていくことが、ニューノーマル下での再成長の実現には欠かせません。

今後は、下着にとどまらない、より広い領域で価値を提供することが、グローバル共通で重要になってくると考えています。中でも今後重要なテーマになるのが「健康」領域であると考えています。ここでいう「健康」とは広義の意味であり、社内では「ウエルネス」というコンセプトワードを使用しています。例えば、医療機関と連携した新たな商品の開発や、生活者がよりいきいきと生きていけるようサポートするサービスも含まれます。われわれはこれまで、女性に外的・内的の両面から美しくなっていくために組織能力や資産を築いてきましたが、これらの経営資源は健康領域と親和性が高く、イノベーション戦略室が推進している他社との協業や、外部からの問い合わせに鑑みても、次の成長の一つの方向性ということを見出しています。



現在、事業のあり方やマネタイズの方法も含めて検討を進めています。「ウエルネス」というジャンルを今後どのように開拓し、経営資源を変化・適合させ、成長の柱に育てていくかを生活者のニーズや変化なども踏まえて、新たなビジネスモデルの構築につなげていきたいと考えています。

Q

生活者や社会のニーズが急速に変化する中で、ワコールグループが持続的に成長するための考えを教えてください。

A

お客さま、従業員をはじめとするステークホルダーとのエンゲージメントを通じてワコールグループの存在意義を明確にし、それに基づく新たなビジネスモデルや価値創造によって、持続的成長を実現していきます。

この先の社会で求められる価値観

安原 環境問題はさらに深刻さを増しており、消費者のサステナビリティへの意識はますます変化しています。これまでは大量生産・大量消費が経済成長を支えてきましたが、これからは良質なものを長く使いたいという価値観が求められる時代になります。実は、ワコールは長く使っていただける良い製品を提供することをポリシーとしています。ワコールの製品は100回以上の洗濯試験をパスして、製品化に至っています。このことは社内では当たり前の事実でしたが、これからは対外的にもより強く訴求することも重要であると感じています。

社会への貢献が事業成長に直結する

伊東 今後、消費者は商品そのものだけでなく、商品を提供する企業の存在意義やサプライヤーとの関係性にも関心が高まってくると思います。つまり、その商品がどのような思想で作られているか、背景にあるストーリーが重要になるということです。先日、若手社員が参加したワークショップでZ世代の大学生たちと交流する機会がありました。彼らと対話する中で、まさにそのことを強く実感しました。これからは「事業＝顧客・従業員の満足度向上、社会への貢献」が当たり前の時代であり、その実現が直接成長ドライバーになると改めて感じています。

そのために真っ先に必要なことは、経営理念をこれからの時代に合わせてアップデートし、新たな方向性の目標のもとに事業を展開することです。すでにプロジェクトを発足し議論を深めています。そのプロセスにおいて、事業や会社の存在意義をテーマにした社内エンゲージメントも行っています。今後は、当社グループの成長と社会や地球環境への貢献のつながりを社内でも共有し、世界中の従業員が自分事として捉えられる環境づくりが重要だと考えています。「健康領域」の開拓・深耕についても同様であり、何のための事業か、なぜワコールがやるのかを共有し、意義を高めることが重要であり、次期中期経営計画における大きなテーマとして進めていきます。

お客さまのLTV向上が当社の持続的成長につながる

安原 当社で取り入れているLTVの考え方は、一人のお客さまにどのように生涯にわたって当社グループの商品・サービスをご利用いただけるかということですが、これはサステナビリティやESGの観点からも非常に大きな意味を持つと認識しています。お客さまと「深く、広く、長い」関係を構築する中で、お客さまが本当に求めている価値は何か、新たな気づきが得られることを期待しています。そしてその中から新しいビジネスモデルを生み出し、顧客満足度のさらなる向上につなげていきたいと考えています。「美・快適・健康」領域に注力しつつ、顧客や社会課題に応える価値提供を通じて、当社グループならではの存在意義を発揮し、持続的成長を遂げていきます。