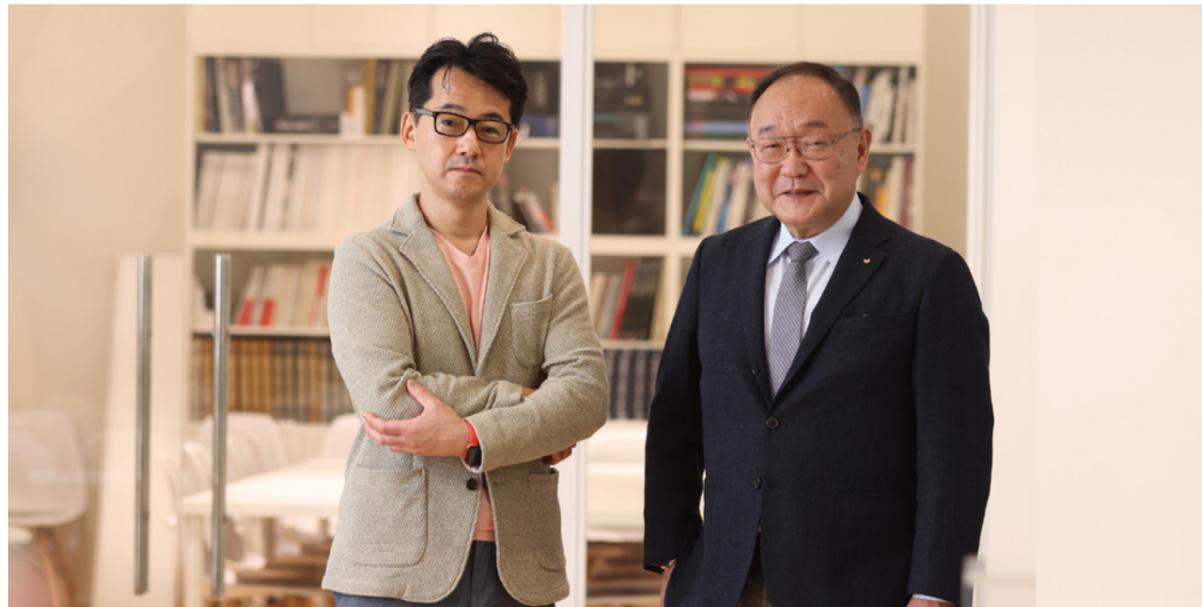


IR 面談レポート

ワコールの価値をきちんと生活者に届けるために、 「高度なものづくり力」を活かすブランド戦略が欠かせません



レオス・キャピタルワークス株式会社
株式戦略部 シニア・ファンドマネージャー
レオスESGステアリングコミッティー委員長

八尾 尚志

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

デジタル技術の普及や新型コロナウイルス感染症がもたらしたお客さまの価値観や購買行動の変化は、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。2021年4月、(株)ワコールは再成長と高収益の経営体制の実現に向けて、国内事業体制の抜本的な改革に踏み切りました。ものづくりやマーケティング機能の集約、販売体制の見直しなど、新たな方向性の意図するところは何か。ワコールグループが再成長を成し遂げ、企業価値向上を実現するために、今、何が必要なのか。企業の変革期において社外取締役が果たすべき役割は何か。

レオス・キャピタルワークス(株)の八尾尚志氏、当社社外取締役の岩井恒彦氏に、自由な立場から語り合っていました。

注：本内容は、2021年6月に行われたIR面談の内容を本誌掲載用にとまとめたものです。

ワコールのものづくりの強み

八尾 私は国内の資産運用会社、レオス・キャピタルワークス(株)でシニア・ファンドマネージャーを務めています。会社全体の運用資産残高は先日1兆円を超えたところで、その3割強が海外株です。運用に際しては、例えば四半期ごとの業績などよりも、中長期の成長性を見ていこうというのが、基本的スタンスです。

というのも、当社のお客さまの大半は個人投資家、それも30~40代の資産形成世代の方々が中心です。そして、全体の半分以上が積立投資のスタイルです。つまり、ファンドに月々一定額の資金が入り、中長期的に流入超となる傾向があるため、ロングのポジションをとりやすいのです。

また当社は、自社の企業活動と投資先選定の両面で、ESGの取り組みを重視しています。私はそれらを統括する社内委員会の責任者として、役員会に対し直接の報告義務を負っています。

す。本日はこうした統合的な価値創造の視点から、さまざまなお話を伺っていききたいと思います。

岩井さんは(株)資生堂の副社長として、同社の経営改革をリードされたのち、2018年から(株)ワコールホールディングスの社外取締役に転じられました。それまでワコールグループとの間に、何らかの接点をお持ちだったのでしょうか。

岩井 いえ、そうしたものはまったくなかったので、お話をいただいた時、びっくりしたのを覚えています。ただ、私の古巣とワコールは、共通する部分も多いのです。人々の「美しさ」に奉仕する精神もそうですし、垂直統合型のものづくり企業という面もよく似ています。私自身、研究畑の出身なので、データを大切に作るワコールの姿勢には、かねてから共感を抱いていました。特に、人間科学研究所における約45,000人の体型データや、同じ女性のからだの経年変化を追跡した1,000人を超える継続計測データは、他に類を見ない資産だと思います。こうした強みが十分に発揮されるよう、これまでの経験や知見をもとに、厳しくワコールの経営を見ていってほしい、ということだと理解しています。

八尾 実際に中をご覧になって、現在のワコールの状況をどう評価されますか。また、ご自身の過去の経験を、どのように活かされていくお考えでしょうか。

岩井 まず、経験には成功体験もあれば失敗体験もあるわけで、私の過去の経験がそのままワコールの皆さんの納得を得られるとは思いません。ただ一つ言えるのは、物事は一方の側から見ていただけでは駄目で、あえて違う角度から見る姿勢も大切ですし、適切にリスクマネジメントのためには、最悪の事態も想定しておく必要があります。こうした考え方は、私自身の経験から学んだもので、取締役会等の場では常にそうした視点に立って発言しています。

一連のコロナ禍への対応については、基本的に高く評価しています。感染拡大防止を大前提に、店舗売上の落ち込み等への対処にも、最大限の努力を傾注されていたと思います。

今後に向けた明るい材料としては、EC事業の伸長が挙げられます。また、DXの取り組みも進んでおり、3Dボディスキャナーでの計測技術や、アバターを活用したカウンセリングシステム「パルレ」は、「非接触」のニーズに合致するだけに、マーケティング上の有力な軸になっていくでしょう。こうした取り組みを可能にするデータの蓄積といい、そこからイノベーションを起こせる優秀な人材の存在といい、ワコールの持つ可能性を改めて感じましたね。

ブランドマーケティング強化と組織再編

八尾 一方、資本市場においては、長期にわたってPBRが1倍割れとなるなど、そうした強みが評価されているとは言えません。ワコールのブランド認知度や競争力を考えれば、不思議な気もするのですが、それについてはどう見ていらっしゃいますか。

岩井 ワコールはまだ、ブランドマーケティングがうまくないと思います。

2018年にこの立場に就いて最初に感じたのは、かつての私の古巣にも似た、おしとやかで上品な会社だな、ということです。ものづくりに絶対的な自信があり、品質では負けない、その良さを消費者はわかってくれるはず、という強い思い込みがあると感じました。しかし、モノが良ければ売れるというわけではないのです。

「ワコール」と言えば、日本人なら誰でも知っている企業ブランド、そして製品ブランドです。一方で、「ワコール」ブランド以外を見渡すと、自立できている製品ブランドがありません。みんな「ワコール」ブランドに頼りつつ、その傘の下で細かな差別化に明け暮れているという様子です。こういうブランドの乱れ打ちのようなやり方は、ブランド資産の有効活用にはなりません。

しかし、「ピーチ・ジョン」はまったく違いますね。

八尾 作っている商品も違うし、プロモーション施策などを見ても、まったく感性が異なるメンバーが携わっているんだろな、ということがよくわかります。

岩井 ピーチ・ジョンは、製品の製造を外部に委託するファブレス型のビジネスモデルです。垂直統合型のワコールとはまるで異なる開発プロセスとなっているのですが、ブランドマーケティング活動についても主体的に推進し、独自の世界観を打ち出しています。「ウイング」も、他のブランドも、本来こうでなければならぬのです。

2021年4月に実施された(株)ワコールの組織再編は、新たなブランド戦略の導入に向けて、業務全般の高度化を図るものです。具体的には、卸売事業本部と小売事業本部を「営業本部」と3つの「ブランドグループ」に再編し、これまで分散化していた販売(営業)機能、ものづくり機能を集約しました。同時に、ブランドグループの責任者として前期までグローバル本部長だった人材を配置したほか、営業本部の責任者には前期まで小売事業本部のトップだった人材を起用しました。マーケット起点、顧客データ起点の販売やものづくりを一層推進する考えです。また、営業本部とブランドグループの間に「マーケティング統括部」を新設したのも、もう一つ大きなポイントです。

八尾 営業とものづくりの意見調整を行う、ハブとなる部署を設けられたわけですね。

岩井 その通りです。ものづくりにはものづくりの論理があり、営業には営業の論理があります。一番いけないのは、両者が中途半端な形で同居した結果、お互いに「うまくいかないのは相手のせいだ」と考える、他責の文化が生まれてしまうことです。今回、両方の機能をはっきり分けた上で、その真ん中に、どちらに対しても物申せる組織を置いたのは、非常によく考えられた設計だと思えます。

新たに誕生した営業本部は、直営店・百貨店・量販店・専門店といった販売チャネル別ではなく、5つのエリアごとに一元的なマーケティングを追求する体制になりました。また、従来の「ワコール」・「ウイング」の二分法とは一線を画するブランドグループの編成は、企業ブランドとしてのワコールを踏まえつつ、製品ブランドのより戦略的な差別化を目指す意思の表れです。ワコールのものづくりの進化や原価低減に向けて、「シャージン化」、つまり本質的機能の標準化に取り組むべきというのが私の持論ですが、新しい体制が正しく機能することで、より強いものづくりを実現できていると感じています。

さらなる女性の活躍推進に向けて

八尾 最近の資本市場は、「実効性のあるガバナンス」ということが永遠のテーマになっている傾向があります。国内外のいろいろな事例を見ていくと、単純に社外取締役を増やせばいいとは思えないですし、ボードメンバーには何らかの「オーナーシップの意識」が必要な気がします。



物事は一方の側から見るだけでは駄目で、あえて違う角度から見る姿勢も大切ですし、適切なリスクマネジメントのためには、最悪の事態も想定しておく必要があります。

ただ、ワコールの場合、主として女性向けの商品を扱い、また従業員の9割が女性でありながら、取締役社内女性が入っていません。これについてはどう見ていらっしゃいますか。

岩井 女性の登用についてはまだ足りないと思います。女性がこれだけいる会社で、女性管理職比率が約4分の1というのは、いかにも低すぎます。少なくとも、社会における人口比を考えれば、女性管理職が50%いてしかるべきです。こういうことは取締役会等でも申し上げています。人事担当者が言っていますが、マネージャー昇格試験等の合格者についても女性従業員のウェイトが高くなってきており、幹部候補の育成も進んでいるとのことでした。

とはいえ、「地位は人を作る」という言葉もありますし、思い切って執行役員や取締役に抜擢したり、女性比率を多少強引に高めてしまうのもありだとは思っています。

八尾 なぜ9割もの女性従業員から経営幹部が輩出されないのでしょうか。

岩井 かなり変わってきているとは思っています。現に私は、先ほど触れた3Dボディスキャナーでの計測サービスを開発した女性を直に知っています。こういう優秀な女性をポンと引き上げてしまうのも一つの方策です。ちなみに彼女は2021年、男女を通じて実質史上最年少で部長職に昇格しました。これから物事が大きく変わっていくという、象徴的な事例だと思えます。

八尾 そういう方を前面に出して、メディアにアピールしていかれたらいいと思います。



今回の(株)ワコールの組織再編については、私も非常に良い方向性だと捉えていますので、今から2年後にどうなっているかが気になります。

意識改革の前提は構造改革

八尾 国内外のいろいろな企業を見てきましたが、一般に、企業が大きくなればなるほど、変革には時間がかかります。ただ、経験則としては、企業が新たなベクトルを定めてから、だいたい2年くらい経つと、何らかの効果が出てくる。今回の(株)ワコールの組織再編については、私も非常に良い方向性だと捉えていますので、今から2年後にどうなっているかが気になります。

岩井 意識改革の前に構造改革というのが、私の考えなのです。(株)ワコールではこの春先、営業本部長が全国各地を訪問し、販売員も含めて対話を行いました。この取り組みが実現したのは、まさに営業本部が一元的にエリアマーケティングを管轄できるようになったからです。そして、こうした構造改革の意味を一人ひとりの従業員が理解できた時、初めて真の意識改革が起きるはずなんです。人間はとかく変わりたいものから。

八尾 本当にそう思います。従業員のエンゲージメントをいかに高めていくかが、今後一番のポイントになりますね。

岩井 今の安原社長、伊東副社長((株)ワコール社長)からは、かつてないほどの本気度を感じます。つい先日、定例の四半期業績確認会が開かれ、各エリアや各部署の責任者が丸一日かけて報告を行ったのですが、コロナ禍が長引いたこともあり、足元の業績が目標に対し立ち遅れているのです。安原社長からは、いくつかの不採算部門を名指して、上期いっぱいまでに

具体的な対策をまとめるよう、かなり厳しい指示が飛んでいました。

こうした変革を加速する上で重要になるのは、これから始まる次期中期経営計画の策定作業です。今度の中期経営計画ではぜひ、中期と長期をより明確にリンクさせた経営目標を打ち出してほしいと思います。

八尾 つまり、「2021年3月期を視野に入れた」というような言い方ではなく、きっちり目標年度を決めて、そこでどういう姿を目指すのか、ということですね。

岩井 おっしゃる通りです。それができたら、そこからバックキャストして「この時にはこれをやります」という順番にするべきなのです。

いずれにせよ、2021年4月から、ワコールは面白くなってきていると思います。安原・伊東のツートップだけでなく、組織再編を受けて、他の取締役、執行役員も目の色が変わってきました。

八尾 安原社長については、私もここ数年、かなり雰囲気が変わったという印象があります。ワコールの抱える問題点について、私たちの前でも忌憚なくお話しされるようになりましたし、日々、社内でも改革を推進されているのだと思います。

今日は貴重なお話をお聞かせいただき、ありがとうございました。