

「MISSION」策定プロセス

－多様な立場のメンバーがそれぞれの価値観を超えて協議し、新たな使命を策定－

2021年4月、かつてない変革期を迎える中で、当社グループが目指す「大いなる将来」や「目標」を議論するとともに、持続的成長と企業価値向上に向けて取り組むべき重要課題を抽出するため「サステナビリティ推進プロジェクト」がスタートしました。プロジェクトは、執行役員を含む6名のリーダーと、41名の従業員で構成され、取締役はサポーター、社外取締役はアドバイザーとして参加しました。

「サステナビリティ推進プロジェクト」のミッション

「サステナビリティ経営」を推進し、持続的成長と企業価値向上を実現するため、グループで目指す「大いなる将来」や「目標」について議論し、必要に応じて再定義する。また、2030年に向けた当社グループのマテリアリティ(重要課題)を抽出するとともに、課題解決に向けた長期的な目標値の設定を目指す。プロジェクトが立案するマテリアリティ(重要課題)と目標数値については経営課題検討会においても議論され、中長期戦略や新中期経営計画と連動させていく。

サステナビリティ推進プロジェクト (活動期間：2021年4月～2022年3月)

オーナー

伊東 知康

(株)ワコールホールディングス 代表取締役副社長執行役員
(株)ワコール 代表取締役社長執行役員



リーダー

小川 直子

(株)ワコール
執行役員
東日本販売統括部長



堀 卓朗

(株)ワコール
執行役員
第1ブランドグループ長



上野 顕之

(株)ワコール
執行役員
第2ブランドグループ長



河口 陽二

(株)ワコール
マーケティング統括部
CXデザイン部長



井上 博文

(株)ワコール
イノベーション戦略室
営業部長



廣岡 勝也

(株)ワコールホールディングス
執行役員
経営企画部長



サポーター

宮城 晃 (株)ワコールホールディングス 副社長

矢島 昌明 (株)ワコールホールディングス 取締役

今泉 英彦 (株)ワコール 取締役

加茂下 泰生 (株)ワコール 取締役

長谷川 貴彦 (株)ワコール 取締役

芝原 和宏 (株)ワコール 取締役

関口 満 (株)ワコール 取締役

アドバイザー

岩井 恒彦 (株)ワコールホールディングス 社外取締役

事務局

(株)ワコールホールディングス

経営企画部、グローバル本部

コーポレートコミュニケーション部

(株)ワコール

事業企画部、技術・生産本部

メンバー

20～30代の若手従業員30名(公募)*

マネジメント層・中堅従業員11名(指名)*

* 会社：(株)ワコール、(株)七彩、(株)ワコールアートセンター
所属：人事、広報、マーケティング、技術・生産、
商品企画、商品MD、セールス、ビューティーアドバイザー(BA)

Dialogue 01

多世代の意見を融合させて 練り上げた「大いなる将来」へと 歩む「MISSION」

約1年間、自らのあり方や役割について考え続けたサステナビリティ推進プロジェクト。執行役員を中心としたリーダーと、中堅の指名メンバー、そして公募で集まった若手従業員が、多様な立場から意見を出し合い、ワコールグループが現代社会で果たすべき「MISSION」を定義しました。



創業期より70年にわたり
支えになってきた経営理念を
見つめ直す

「サステナビリティ推進プロジェクトは2021年4月に発足し、1年間議論を重ねてくれました。プロジェクトがスタートした時期の状況について教えてください。

堀 ● コロナ禍でもあり、改めて企業の存在価値を問い直す時期であったと感じています。また、環境や人権に関すること、ジェンダー、ダイバーシティ&インクルージョン…とさまざまな社会課題が私たちを取り巻いています。社会から必要とされるワコールグループであり続けるために必要なことは何か、考え直さなければならないタイミングだったと思います。

「このプロジェクトでは、立場の違うリーダーが集まって、中長期的にワコールグループが目指す姿について話し合われました。

堀 ● 私たちが定義している「サステナビリティ」とは、顧客から愛され、社会から必要とされる企業であり続けるということです。それを支えるベースになるのは経営理念だと思います。ですから、経営理念を改めてきちんと読み解きました。同時に現在の当社グループの業績、成長度合いを見てみると、必ずしも計画通りに進んではない。これを受けて、何が足りないのかという課題認識からスタートしました。

「プロジェクト全体としては、どのようなステップで進められたのですか。

堀 ● 約1年間にわたるプロジェクトでしたが、当初は月に数回、6人のリーダーと事務局メンバーが集まって議論しました。リーダーそれぞれが思い描く将来像を共有しつつ、グループが現代社会において果たすべき役割や重要課題として特定すべきことなどを語り合いました。その後、自分たちが思っていることだけではなく、これから長く活躍してもらう、若手従業員の本音を聞こうということになり、中堅のメンバーを指名するとともに若いメンバーを公募しました。新たなメンバーが集まってからは、月に1、2回全員で議論しながら進めてきました。

「指名メンバー11人と、グループ子会社やBAなど公募で集まった30人が合流されました。考え方や感性の違いを感じた部分はありましたか。

堀 ● とりわけ大変だったのは、そもそもの経営理念をどう扱うべきか、ということです。創業以来、受け継いできた当社グループの目標には「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」とあるのですが、今は性別を問うような時代ではないため、目標そのものを変えるべきという人もいれば、中核事業が女性用インナーウェアなのだからそれを表現してもおかしくないと言う人もいました。また、変えるべきと言うメンバーの中でも、その度合いがみんな違うの

です。長年、月の初めに唱和するほど大切にしてきた言葉ですから、みんなの想いに違いがあっても当然です。だからこそ新しくする必要があったんじゃないかと、今となってはそう思います。

若い世代の本音をすくい上げ
現在の課題を浮き彫りに

「稲積さんは指名メンバーとして参加されました。

稲積 ● 私は長くメンズインナーのデザインを担当していますが、事業部や業種を超えて、いろいろなことにチャレンジしたいと思っていたので、プロジェクトに声をかけていただいた時はうれしかったです。去年はマネージャーに昇任してまだ1年目だったので、公募の若手メンバーたちをまとめ、意見を引き出す役割にプレッシャーも感じていました。ですが、メンバーの中で、クリエイターとして参加しているのは私だけでしたから、クリエイター代表として、ものづくりへの想いを伝えながら、ワコールの未来をみんなで語れるように意識して取り組みました。

「稲積さん自身は、創業の精神をどう捉えていましたか。

稲積 ● そのままの経営理念は、創業者の塚本幸一さんがこの会社を創った想いを表していて、とても力強い言葉であり、従業員のみんながそれぞれの根底に持っている

Dialogue 01

ものです。基本方針の中に「愛される商品を作ります」「時代の要求する新製品を開発します」という言葉があるのですが、それにかなう商品になっているか、私自身も常に考えながらものづくりに携わってきました。ですからガラリと変えることは違う。ただ個人的には、目標に性別を限定せず、人間愛の要素を加えることも必要になっていると感じていました。塚本さんの想いを継承しつつも、多様な人々に快適さや美しさを伝えていく表現にできないかと考えました。

一澤さん、希代さんは公募に応募されたメンバーです。なぜ参加したいと考えたのですか。

澤 ● ワコールの未来を創っていくために、多様なメンバーと話をする場だと聞いて、面白そうだと思います。単なる意見交換で終わらない、明確な目的があるプロジェクト

だったからこそ、興味がわきました。というのも、「ワコールはどう変わっていくべきだろう」「目指すべき姿ってどんな姿だろう」ということについては、以前の所属部門でも議論する機会がありましたが、結局答えにはたどり着けなかったんです。もちろん私も創業者の想いにとても共感していますが、当時とは時代背景が全く異なるため「今の時代で共感されているのか」「このままで会社は成長していけるのか」という気持ちを抱えていたことも事実です。未来に向けて建設的な議論をして何か形にすることができるなと思い、参加を決意しました。

希代 ● 私はプロジェクトに参加する前から「ワコールらしさ」とは何だろうという疑問を持っていました。「ワコールっぽい」「ワコールらしい」という言葉を社内をよく耳にするのですが、従業員が考えている「ワコールらしさ」とお客さまが期待される「ワコールら

しさ」にギャップがあるのではないかと漠然と考えていたのです。お客さまとのギャップがこれ以上広がってしまうと良くないかと不安に感じていたタイミングで、公募案内にあった「将来ワコールが持続的に成長していくために取り組むべきことについて、一緒に考えませんか」という一文を見て、これは参加するしかない判断しました。「グループ全体が目指す目標を再定義する」ことも掲げられていて、ワコールは誰に寄り添いたいのかという答えにもつながるだろうと思いました。

一実際にプロジェクトが進んでいく中で、どのような感想を持ちましたか。

澤 ● 参加メンバーは、世代も立場も仕事内容も違いますから、何を大事とするか、何を譲れないかが全く違い、「理解はするけど共感はない」というやりとりもありました。必要なコンフリクトだったと思いますが、正解のない中で答えを出して、それをみんなが納得した状態にしなくてはいけない。その過程は大変でした。

希代 ● すべてオンラインで開催したので、どこの事業所で働いているとか、何の担当をしているとか一切関係なく議論できたのはとても良い経験でした。また、自ら手を挙げて参加していることに責任を感じましたし、発言に責任を持つためにも、普段の業務をおろそかにしてはいけないと自分を律する機会にもなりました。

稲積 ● 普段は業務に関係するメンバーとして話す機会がありませんが、プロジェクトでは幅広いメンバーの想いに触れることができました。ワコールにはこんなに熱い想いを持っている人がたくさんいることを改めて知り、まだまだ明るい未来が創れるぞって、ワクワクしたことも多々ありました。

堀 ● 「今のワコールに足りていないものは何か」と議論した時に出てくる課題につい

ては、われわれも若手メンバーも認識が一緒なんです。例えば、上の世代はチャレンジしてほしいと思っている、若い世代もチャレンジしたいと言っている。だけど、チャレンジしにくいとも感じている。やってみよう、やりたいて言っているのにできない…それはなぜだろう、と。私自身、そういうことを深く考える良い機会になったと思います。

創業100年を迎える時
私たちはどうあるべきなのか

一30年後、2050年にはワコールは創立100年を迎えます。プロジェクトでは「ワコールグループの大きな将来(2050年を目指す姿)」を議論されました。

堀 ● 6人のリーダーでも「大いなる将来」について語り合いました。共通して出てきたのは「世界で必要とされる会社になっている」こと。日本だけではなく、世界の人の豊かな生活に貢献するために、女性用インナーウェアにとどまらないビジネスに挑戦しながら、成長していくことを確認しました。またビジネスだけではなく、社会貢献や環境対策でも世界をリードする会社になっていきたいと思います。加えて、先ほどからお話が出ているように従業員は自らの課題を認識していますので、それらを解決しながら、全員がいきいきと元気に活躍していけるような「Well-beingな会社」を目指すことも必要だと話をしました。

稲積 ● 私は、「今が未来」という答えにたどり着きました。未来って遠い先のことに感じてしまうかもしれませんが、今考えていること、行動していることがすべて未来につながっています。だから、今を大事にして、今できることをたくさん考えて行動に移していくことが必要であると気づいたのです。

澤 ● 私たちがよく話したのは、年齢や自認する性別、バックグラウンドなどに関係なく、一人ひとりが自分らしくいきいきと活躍でき



堀 卓朗 TAKUROU HORII
1989年入社
(株)ワコール
執行役員 第1ブランドグループ長

る社会を実現していきたい、ということでした。世の中は目まぐるしく変化していきます。ですから、現時点で将来何をすべきかを定め過ぎず、変化に柔軟に対応できるような企業を目指すことも必要じゃないか。そのためには、お客さまや社会と対話を続け、その声を商品やサービスに反映していくべきだという意見もありました。

希代 ● ワコールの将来を検討するうえで「そもそも今はどうだろう」と考えました。全員が挑戦する風土の醸成をゴールとすると、今の状態はベストではありません。挑戦する人をみんなで応援するような企業文化を創ることも重要という意見もありました。また、「リーディングカンパニーであるためには、もっと勝負しなきゃダメだ。今は『自分がやってやる!』という気概が役員やマネジメント層も含めて全体に足りないんじゃないか」という意見もありました。コーポレー

トカルチャーに関しても、みんなと意見を交わすことができたのは良かったと思います。

一その結果、プロジェクトでは、創業期からの経営理念を「創業の精神」として根底に置きつつ、ワコールグループとして初めて経営理念の枠組みを変えるという結論が出されました。

堀 ● 経営理念については議論がもっとも白熱しました。創業以来の言葉なので古めかしいイメージはありますが、そこに込められている想いやメッセージは普遍的なものです。議論の結果、創業時の想いは将来に引き継ぐ必要があると判断し、これまでの目標・社是・経営の基本方針を「創業の精神」として位置づけることとしました。同時に、現代社会の中で私たちが果たすべき使命「ミッション」を新たに策定することを決定したのです。なお、経営理念の枠組みの変更



澤 萌子 MOEKO SAWA
2015年入社
(株)ワコール
マーケティング統括部
宣伝部 東京宣伝課

Dialogue 01



希代 駿 SHUN KITAI

2018年入社

(株)ワコール
技術・生産本部 生産管理部
生産管理課

に至る過程において、経営層や社外役員とも数多くの意見交換を行っています。大変なプロセスでしたが、私自身にとっても良い経験になったと思います。

「いちばん近いところ」で
寄り添い続ける存在であるために

一新たに誕生した「MISSION」に込めた想いを教えてください。

堀 ● ミッションで表現した「ひとりひとりが自分らしく美しく いられるように」には私たちが提供する商品やサービスのあり方を、「世の中が 自信と思いやり に あふれるように」は社会や環境への想いを、そして「からだに ころに」はからだを研究してきたワコールがころも大事にしていることを表しています。そして「いちばん近いところ

で 寄り添い続けます」という文章ですが、私はこの「いちばん近いところ」という言葉を入れたことは非常に大事だと思っています。私たちが扱っているインナーウェアは、からだに一番近いところで身に着けるものであり、パーソナルスペースに近い商品です。パーソナルスペースには嫌な人に絶対きてほしくないですね。ワコールはそのパーソナルスペースでお客さまとお付き合いしていくことを宣言した。このことを非常に重く受け止めています。それは現代社会の抱える課題にも、遠くからではなく一番近いところで貢献しますというメッセージでもあるのです。

稲積 ● からだのこちよさは、ころのこちよさに直結します。毎日を幸せに過ごしていただくために私たちに何ができるだろうと常に考えて、チャレンジ精神を持って、新

しいニーズを発掘して、価値を提供する。このことを誠実にやっていきます。性別やそれぞれのからだに特徴はありますが、それらを超えてワコールはお客さまをサポートし、結果、一人ひとりを応援する会社でありたい。美しさの価値観は時代によって変わるものですから、時代に合った美しさを、常に追求していきたいと思っています。

ー「MISSION」の実現に必要なことは何ですか？

澤 ● 新たにミッションを作った今、ワコールにいる全員にその言葉を掲げた責任があると思います。私たち一人ひとりが変わっていく覚悟、意識を持っていきたいです。今回のミッションでは、からだところが一番近いところで寄り添うと言っています。「下着ブランドの中ならワコールがいい」ではなく、生活者が「幸せに生きていくためにワコールにいてもらわないと困る」と思っていただける存在になっていきたいと思っています。

また、今回のプロジェクトでは、考えが違う人と意見を出し合うことで新しい答えにたどり着くことができました。正解がないからこそ、みんなで考えてぶつかることも大事なんだと身をもって感じました。日々ミッションに立ち返って、今できていること、できていないことは何か、どんどん声に出していきます。

希代 ● ミッションを実践するには、一人ひとりが誇りを持てるような仕事や文化を創るのが理想だと思います。私たちが楽しめていなかったらお客さまを幸せにする商品を作ることができない。もっと会社を好きになりたいし、みんなが好きになれるような環境づくりをしていきたいです。

さらにこれから頑張りたいと思うのは、次の世代のお客さまとつながること。これまでのイメージは「リアル店舗でBAの丁寧な接客によって、高品質な商品が売られている」というものだったと思います。社会が急激

に変化している今、次の世代の人々とう接していくのか、そのイメージをまだ作りきれていないと思うので、そこをみんなで考えていくべきだと思います。

稲積 ● 私は自信を持つことも大事だと思っています。「ありたい自分を知り、一歩ずつ近づくこと。そこで生まれた自信は、多様な人々を受け入れる優しさを育む」とミッションの解説文であるストーリーにも記載があります。周りの人のことを思い、みんなに笑顔でいてほしいと願う。そういう優しさは自分が自信を持つことに直結していると思うので、まずは自分が毎日を誇れるように行動していきます。

堀 ● こうして、皆さんと一緒にミッションを作り、2030年までにワコールグループで解決を目指すマテリアリティも議論しながら抽出しました。さらに、ミッションやマテリアリティを実現するためにどう行動すべきか、その方向性を今まで以上に明確にした「行動指針(アクション)」も決めました。本当に大切なのは短期的な結果だけではなくて、日々、どういうアクションをするか。その積み重ねが2030年につながっていますので、アクションを実践し、行動を変革していくことがサステナビリティ経営を実践する鍵とな

ります。アクションを常に意識しながら自分自身も率先して行動していきますし、全世界のワコールグループの従業員がアクションに基づいて行動できるようにサポートしてい

きたいと思います。ワコールグループ全員でアクションを実践し、なくてはならない企業へ進化していきます。ぜひ、期待してください。



稲積 美紀 MIKI INAZUMI

2005年入社

(株)ワコール
第2ブランドグループ
メンズインナー商品営業部
商品企画課 課長

