

Dialogue 03

培ってきた強み、ローカルのか、そして貫くべき理念を持って新しい時代の「世界のワコール」を創出する

「VISION 2030」では、海外事業がグループ成長を牽引する重要な役割と位置づけられています。「世界のワコールグループ」に向けてグローバル成長を成し遂げるため、何を重視し、何が必要とされるのか。海外事業に携わる3名が語りました。



廣岡 勝也 KATSUYA HIROOKA

(株)ワコールホールディングス 執行役員 経営企画部長

1991年入社。2003年より12年間海外勤務。香港、米国、英国法人の取締役として勤務し、2015年よりグローバル本部 事業管理部長。2021年4月より現職。ワコールグループ全体の予算統制・財務・事業企画を担当。



渡邊 卓 TAKASHI WATANABE

(株)ワコールホールディングス グローバル本部 事業推進部長

1994年入社。「Wing」の戦略企画、商品営業などを経て、2013年より5年間、(株)ワコールマレーシア社長として勤務。2018年より小売事業本部 直営店商品営業部長、2022年4月より現職。世界各国での市場拡大を推進。



米川 健彦 TAKEHIKO YONEKAWA

ワコールシンガポール(株) 社長

1991年入社。(株)ウンナナクール社長、プレステージ営業部長を経て、2019年から(株)ワコールインターナショナルホンコン社長として2度目の香港勤務。2021年4月からは(株)ホンコンワコール社長とグローバル本部 事業推進部長を兼任し、2022年4月より現職。アジアの販売国ヘッドクォーターの責任者も務める。



「ワコールに何ができるのか」を考えて1970年代から世界進出

—まずは、ワコールの海外事業の特徴や歴史について教えてください。

廣岡 ● ワコールの創業者である塚本幸一は、創立間もない1956年に初めての海外視察を行いました。塚本は帰国後、かねてからの夢である「世界のワコール」の実現に向けて、「十年一節五十年計画」という長期戦略を掲げます。内容は、1950年代に国内市場を開拓し、1960年代に国内市場を確立。1970年代には海外市場を開拓し、1980年代に海外市場を確立。そして1990年代に「世界のワコール」を実現するというものでした。実際にこれに沿う形で、1970年にタイ、韓国、台湾に合併会社を設立し、海外事業をスタートしています。1980年代には米国や中国市場へ進出し、さらに1990年代は世界企業の実現を目指して、欧州への進出を果たします。同時に、アジア圏での製造拠点の拡充も進めました。

この計画は、事業を通じて、女性がいきいきと活躍できる、平和な世界をつくりたいという塚本幸一の想いが込められたものです。ワコールの海外進出の基本方針は、会社の理念にもある相互信頼を礎に、それぞれ

の国や地域と共存共栄を図ることであり、現地主導による経営の確立を目指すことにあります。「ワコールはその国のために何ができるのか」。このことが新たに進出する際に常に意識している点です。利益だけではなく、企業活動を通じて文化を創造していくこと。その地域の発展に貢献し、地域の人々とともに成長を目指す企業であること。それを信念として海外展開を進めてきました。

—現在の世界での事業規模はどのくらいでしょうか。また、海外事業におけるワコールグループの強みについてはどのように感じますか。

渡邊 ● 現在、世界50以上の国と地域で製品を販売しており、タイや韓国、台湾などの非連結の合併会社を含む当社グループの海外売上高は、1,000億円を超える規模となっています。また、連結ベースの海外売上高は約600億円(2022年3月期)となっており、内訳は欧米で約400億円、アジアで約200億円となっています。

米川 ● 私たちの強みは、グループとして価値観の共有ができてることだと思います。廣岡から話があったように、「展開している国や地域と共存共栄を図る」「現地主導に

よる経営の確立を目指す」という海外進出の基本方針は今でも共有されています。また、国や地域ごとにマーケティングを行い、商品開発から販売を独自で行っていることも私たちの特徴であり、強みです。

渡邊 ● 国や地域によって体型は異なりますし、デザインやカラー、フィッティングの好みも違います。現地のニーズに合わせながらそのエリアごとのビジネスモデルを作り上げてきたことは、とても強みになっています。

米川 ● 同じ商品を世界中で展開するSPA型のビジネスモデルとは全く逆のやり方です。それから、一部例外もありますが、日本から派遣される駐在員は1~2人と少数で、現地の従業員と協力して事業を運営しているのも大きな特徴です。

廣岡 ● そうですね。ワコールの価値観や想いを共有してそれを実現することに誇りを持っているローカル従業員がたくさんいる時から感じていました。今までの駐在員がワコールの理念を強く持って、現地の方々に信頼してビジネスを育ててきた結果だと思います。

「VISION 2030」における「世界のワコールグループ」の定義

- グループの商品・サービスや社会的課題に係る取り組みが、すべてのステークホルダーから高い信頼を得ている
- グループの人材、資産、ノウハウ、ネットワークを最大限活用し、世界規模で競争優位性のある事業展開を行っている
- 革新的かつ高品質な商品・サービスで、新たな顧客体験を創造し続け、世界中のお客さまの生活を豊かに美しく続けている
- 全世界の従業員がグループの目標、使命を理解し、その実現に向け、常識や過去にとらわれずに挑戦している

Dialogue 03

強みを活かし、連携を密にして グローバル成長を目指す

ー「VISION 2030」とともに、「世界のワコールグループ」の定義を策定されました。

廣岡 ● もともと「世界のワコール」として定義していた内容については、達成できている項目も多くなっていましたので、次に目指すステージを「VISION 2030」の策定とともに明らかにしました。新たに定義した内容には、事業成長だけでなく、地域社会や顧客をはじめとするステークホルダーとの関係構築も意識した内容になっています。私が初めて海外に駐在した2003年当時は、海外事業の売上比率は10%程度でしたが、各子会社が着実に成長した結果、海外事業の売上高は売上全体の30%を超えるまでになりました。今後は子会社それぞれが横の連携を強めることに取り組み、総合力を発揮しながら世界でワコールグループのプレゼンスを高めていくステージに入ります。これが新しい定義の意図するところですよ。

ー海外事業において、ワコールグループだからこそ提供できる顧客価値についてはどのようにお考えですか。

渡邊 ● ワコールのものづくりの強みは、人間科学研究開発センターをはじめとした基礎研究をベースに、機能性とファッション性を両立させていることです。そして、自社工場での生産による品質へのこだわり、教育を受けた販売員による接客、これらすべてワコール独自の特徴です。また、それぞれの国や地域で異なるニーズに柔軟に対応できることもワコールの特徴と言えるでしょう。加えて、デジタル化が進み、「3D smart & try」や米国でリリースした「Wacoal-mybraFit™」のようなワコールの強みを

活かした新しいお客さまとのコミュニケーションの手段も進化してきています。お客さまのニーズの変化に対応して、常にアップデートした商品やサービスを高い次元で提供していかないとグローバルでは生き残っていくことはできません。

米川 ● 成長に向けたキーワードは「パーソナライズ」だと思います。ワコールは国や地域に根差したビジネスを展開し、マーケティングと商品開発を行っているため、現地のお客さまの好みや体型にフィットする商品の開発・提供が強みです。ワコールの理念を理解した販売員による店頭でのお客さまとのコミュニケーションに加え、「3D smart & try」や「Wacoal-mybraFit™」のようなデジタルサービスを組み合わせることができれば、個々のお客さまのご要望に沿ったパーソナライズされた顧客体験価値を提供することが可能になると思います。他社にはない価値を追求することで、顧客価値の最大化を実現したいと思います。

ーグローバル成長の実現のため、培ったノウハウやネットワークなどをどのように活かしていけますか。また、グローバル本部が果たすべき役割についてどのように考えていますか。

渡邊 ● グローバル本部では、世界の最新の情報や各国の成功事例をスピーディーに水平展開し、共通化することで、各子会社単独では実施できない取り組みをコーディネートしています。また、アジアでは各国の横の連携を支える役割も担っています。

また、今後に向けてグローバル本部は、次の2つの取り組みを重視しています。1つ目はグローバルベースでのブランディング強化です。まだまだブランド認知度が低いのが現状ですので、世界中のより多くの人にワコールを認知いただくための投資についても積極的に実施していきたいと思っ

ています。2つ目は、それぞれの国や地域のお客さまとのコミュニケーションのサポートです。日本では現在、お客さまとの深く、広く、長い関係づくりに向けて、CX戦略を推進していますが、同様の戦略が海外で展開できているかと考えると、まだ弱いのが現状です。デジタルを積極的に活用しつつ、お客さまとつながる戦略をそれぞれの国や地域で展開できるよう、必要なサポートを行っていきたくと思っています。

ー今年からシンガポールをハブとしたアジア販売国HQ(ヘッドクォーター)体制をとっていますが、アジア地域の成長に向けて販売体制の強化にはどんな課題があるとお考えですか。

米川 ● アジア販売国HQの対象は香港、シンガポール、フィリピン、ベトナム、マレーシアの5つの国と地域です。それぞれの子会社の事業規模が小さいため、これまで必要な投資ができておらず、また個々に投資を行うとかえって事業効率が悪いという課題がありました。そこで、今年4月にシンガポールにHQを設置し、事業効率アップのための共通化に取り組んでいます。例えば香港とシンガポールでは、現地で受け入れられる価格帯やサイズ構成など好まれる商品の特徴が近いので、商品を共通化するとともにマーケティングも共同で行っています。また、今後成長が見込まれるECの強化に向けては、共通のプラットフォームを開発するなど、国や地域ごとのポテンシャルを考えたうえで、各国の成長に向けた戦略を連携して取り組んでいます。



グローバルコーポレートメッセージは 多様な時代に貢献するという約束

ー2022年6月に新しいグローバルコーポレートメッセージ“Comfortable inside. Confident outside.”を発表しました。このメッセージに込められた想いをお聞かせください。

廣岡 ● このグローバルコーポレートメッセージは、お客さまや地域社会などステークホルダーに対するワコールグループの約束です。メッセージには、お客さま一人ひとりにこころよく快適になっていただく商品やサービスを提供することで、お客さまそれぞれが自信を持って人生を豊かに過ごしていただくことに貢献したい、という想いが込められています。お客さまの内面を含めた自分らしさの実現に貢献することが、ワコールグループの使命だと捉えています。

米川 ● このメッセージは、ワコールの中核事業のインナーウェアの商品特徴も表している言葉だと思います。そういう意味で非常にワコールらしいと個人的には思っています。まずはこのメッセージを各国の従業員に浸透させていきます。メッセージだけではなく、メッセージができた背景やワコールの今後の海外事業の役割を伝えることも重要だと思います。

ーボディ・ニュートラルやボディ・ポジティブなど、消費者の価値観は世界的に変化しています。変化する消費者の期待にどのように応えていきますか。

渡邊 ● ワコールは国や地域ごとに異なるお客さまのニーズに応え商品提案を行ってききましたが、今後は今まで以上に異なる価値観を積極的に受け入れる姿勢が重要になる

と考えています。私たちはまだ本当の意味でダイバーシティ&インクルージョンを推進しきれておらず、多様性の中から新しい発想が続々と生まれてくる土壌になりきれていないとは言えません。従来の価値観にとらわれずに、お客さまのニーズを捉えること、またその先のお客さまの気づいていないシーズに向けて商品とサービスを開発していくことが必要です。

米川 ● 今まではどちらかという理想の体型があって、そこにできるだけ近づけるような商品提供、説明や接客をしていました。そうではなく一人ひとり違うお客さまのからだところに合った商品・サービスを提供していくことがこれからの成長の源泉になってくると思います。

ー世界のお客さまが自分らしく、豊かな生活を送ることができる商品を提供し、企業として成長を実現するために、ご自身が果たすべき役割についてはいかがですか。

廣岡 ● 「世界のワコールグループ」「VISION 2030」にはわれわれの強い意志が反映されています。経営理念の具現化・実現に向けてのマイルストーンや目標を記載しており、会社としては必ず実現しないとイケないものです。「VISION 2030」というのは2031年3月期までの計画ですが、計画通りに行けば2028年3月期に海外の売上比率(合併を含めて)が、50%を超えるはずですよ。

私自身、海外での勤務が長く、創業者が言っていた「世界のワコール」がどういものなのかと考えてきました。創業者の塚本幸一が「世界のワコール」と発言した真意は、女性だけでなくすべての人々が笑顔でいきいきとしている世の中を創り上げたいという想いだっただろうと私は受け止めています。もしその夢見ていた世の中が実現で

きれば、日本より海外の方が人口もGDPも大きいわけですから、必然的に大きくなるはずですよ。そのためにも、海外売上比率50%というのは早期に達成すべき目標です。

経営企画部の責任者として「VISION 2030」の実現のために果たす役割は、まずはグループ全体の根本となる経営理念や経営方針を浸透させること。これについては積極的に関与していきたいと思っています。もう一つの大きな役割はグループの経営資源の配分です。全体を俯瞰したうえで、人材や資金など最適リソースを投資し、海外事業の拡大と「VISION 2030」の達成に取り組んでいきたいと思っています。

渡邊 ● 日本の市場は世界のほんの一部です。市場規模を考えれば、もっと積極的に海外事業に注力していく必要がありますし、日本よりも大きな売上にしていかなければなりません。まだまだ世界には大きな市場がありますが、開拓しきれていないエリアもありますし、ワコールをお客さまに伝えきれていないエリアも多く存在します。グローバル本部として、子会社間のハブとなり、情報の共有や必要なノウハウの提供を行うことで、グローバル成長を支えていきたいと思っています。

米川 ● 私自身は、HQの立場として統括するアジア5つの国と地域において売上拡大を実現することが、第一優先課題と認識しています。担当エリア内を横断し、さまざまな課題をグループで解決できる体制や環境づくりを構築していきたいと考えています。そこで培ったノウハウを、それ以外の海外子会社や日本に還元することで、グループ全体の成長に貢献していきます。