

社外役員鼎談

「VISION 2030」実現のためにワコールグループが成すべき変革

ワコールグループは今、大きな転換期を迎えています。新たな理念体系の構築、中長期ビジョンと中期経営計画の策定。目指す姿の実現に向けて、ワコールグループが克服せねばならない課題、経営理念を実践していくためのポイント、経営の実効性向上に向けて自身が果たすべき役割について、3人の社外役員に語っていただきました。



社外取締役
岩井 恒彦



社外取締役
黛 まどか



社外監査役
島田 稔

女性の役員登用は喫緊のテーマ

黛: 私は自分自身の専門性や属性を踏まえ、文化・女性・消費者の3つの観点から、中長期的な企業価値向上に向けた意見を述べることを、自らの役割と捉えています。特にステークホルダーの大半を占める「女性」の視点を絶えず意識し、物事を会社の内側・外側から見ることで、社外取締役として適宜必要なブレーキを踏むようにしています。例えば、現在注力しているサービス「3D smart & try」の取り組みにしても、5秒間の3D計測でお客さまの150万点ものボディデータを取るうえで、万全なセキュリティ対策が求められます。あるいは、女性特有の健康問題や新型コロナウイルス感染症拡大下における女性の立場など、男性ではなかなか気づきにくい事柄を踏まえた問題提起をするように心掛けています。

また、そもそも女性用インナーウェアを製造する会社の最終的な意思決定を、商品に身に着けない人たちだけで正しくできるのだろうか、という疑問があります。私は現在、取締役会で唯一の女性役員ですが、本来ここにはもっと女性の社内役員がいるべきです。そのことは以前から申し上げてきました。

島田: こういう話を執行側にすると、「登用したいんだけど、あと3、4年かかる」という答えが返ってくるんです。でも、それは全然違う。女性の登用は今すぐ進めなければなりません。現に私が知っている範囲でも、社内には非常に優秀な女性がいます。もちろん、現場の能力と経営の能力は別ですが、それは男性も全く同じです。「ポジションが人を創る!」という言葉があるように、部長なら部長の立場を

早期に与えることで、人は期待を超えて大きく成長していくのです。(株)ワコールでは、現在27%の女性管理職比率を30%以上に高める目標を掲げていますが、むしろ管理職の5割・役員3割を女性にするくらいの意識が必要ではないかと考えています。

黛: 社内のロールモデルを欠いた中で、女性の社内役員をどう育てていくかというのは、難しいテーマです。起用した女性役員がトークン(象徴)的な立場に置かれぬよう、思い切って最初から一定数の女性を中に入れる必要があると思います。併せて、欧州で行われているキャリアブレイクやサバティカル休暇といった、追加的な施策も導入していくべきです。世界120位前後と低迷する日本のジェンダーギャップを、むしろワコールが率先して解消していくくらいの意気込みや、メディアに報道されるくらいの先進的な取り組みが求められると思います。

岩井: 全く同感です。この問題については、取締役会で議論をより深めていく必要がありますね。

社外の論理 vs. 社内の論理

岩井: 私は2018年6月の株主総会で、島田さんとともに選任されました。前職は化粧品会社で、ワコール同様に女性の美に貢献するものづくり企業です。そこで技術系の責任者を務めていたこともあり、私には、ものづくりの技術面や品質面、あるいはコンプライアンスに関する意見が求められていると理解しています。従って取締役会では、一切遠慮なく発言しています。取締役会とは本来、そうあるべきですし、またそういう自由な物言いが許容される企業風土がワコールにはあると思います。

経営のアクセルとブレーキという両機能のうち、特に私が重視しているのは前者の役割です。前に進むためのアドバイスを提供し、執行側の背中を押すことを心掛けています。

島田: 私は社外監査役の立場ながら、狭義の「監査役」からは離れた活動もしています。例えば、お二方がメンバーとなっている役員指名諮問委員会、役員報酬

低迷する日本のジェンダーギャップを、むしろワコールが率先して解消していくくらいの意気込みや先進的な取り組みが求められると思います。



社外役員鼎談

諮問委員会には、私も参加しています。オブザーバーという名目ですが、実際は皆さんと同じく、自分自身の率直な意見を述べています。

私はもともと銀行業界出身ですが、その後何年も事業会社の社長を務めており、むしろ経営者の視点で経営を見るようにしています。「監査役」というより「社外」ということを、より強く意識しているわけですね。銀行業界もそうですが、同じ環境で長く過ごす、どうしてもそこでの常識に染まってしまう。時代の流れとともに、「ワコールの常識は世間の非常識」という面が出てくる。それを気づかせてあげるのが、私たち「社外」役員の役目だと思います。

岩井: 私や島田さんが入って、ワコールの取締役会はずいぶん賑やかになったという話を耳にします。とはいえ重要なのは、そうした議論が、日常の業務にどれだけ落とし込まれているかです。私た

ちが取締役会で何を語ろうと、現場が「社内の論理」に終始しているようでは意味がありませんからね。

島田: 社内役員の方々には、もう一段の意識改革を求めたいと思います。取締役会での議論は活性化されたものの、こちらが問題提起した内容に対してもっと踏み込んでディベートする域には達していません。議題によっては丸く収めようとする傾向があるのは事実です。多様な立場から激論を交わすのが、取締役会の本来の姿でしょう。

岩井: 私の前職の会社は数年前、外部から社長を迎えて大変貌を遂げました。今のワコールを見ていると、改革前夜の古巣に似た印象を受けるんです。ものづくりに絶対の自信を持っていて、こんなに良い商品を作っているのだから、売れないはずがないとどこかで思っている。でも、ブランドマーケティングなしに商品が

売れる時代ではありません。いいものだから売れるというのは、前時代的だし、傲慢な考え方でしょう。

これに関連して気になるのは、取締役会でものづくりに関する議論が少ない点です。例えば、新しいブランドを立ち上げるのであれば、そのブランドストーリーを巡って、取締役会で忌憚のない意見交換がなされるべきです。そうした議論を通じて、ブランドマーケティングもより充実したものになっていくのです。

黛: 2021年秋冬シーズンに誕生したプレステージブランドの「Yue」についても、新ブランドが誕生した背景など取締役会で議論する機会がなかったことは残念でした。岩井さんのおっしゃるように、ワコールのブランドマーケティング力に課題があるからこそ、もっと議論すべきだと思います。

山は動くかー変革の胎動

岩井: ワコールの現状は、数字に如実に表れています。欧米は成長しているものの、日本と中国は苦戦しています。中国は、ロックダウンなど一時的な要因も関係していると見ていますが、それはともかく、問題は日本です。この指摘をすると、「国内は人口減少に伴う需要減も背景にあるため」という話になるけれど、それは違います。同じ国内で事業環境が同じにもかかわらず、(株)ワコールは2期連続の営業損失、それに対して(株)ピーチ・ジョン(PJ)は大きな営業利益を叩き出しているのです。

PJは垂直統合型ではなく、いわゆるファブレス型のビジネスモデルを採用する企業です。ものづくりを外部に委ねる

代わりに、企画やマーケティング、広告宣伝といったアイデアの部分で勝負する。その見事な成功を分析すると、ブランドマーケティングの重要性がよくわかります。PJというお手本を間近に見ながら、(株)ワコールのマーケティングの変革が進まないことは残念です。

また、ワコールの品質管理のあり方にも新たな発想が必要でしょう。100%の完璧を求める仕組みを守ることは立派ですが、そこに余計なコストがかかっているのではないかとという視点で検証することが必要です。合格品質水準(AQL)の柔軟な運用も含め、時代にあった品質管理体制を再構築する時期ではないかと思えます。

黛: 中長期的な課題として、2つのポイントを指摘したいと思います。第一に、からだに一番近い商品を扱う企業として、人間の「身体性」への視点を大切にしてほしい、ということです。現在はデジタル時代で、メタバースなどバーチャルな世界観が脚光を浴びていますが、一方で生身の体験やリアリティの持つ価値は決してなくならないし、むしろ、そうしたものの重要性が逆説的に浮かび上がってくる。デジタルとリアル融合という言い方もできるでしょう。そうした面からも、人間科学研究開発センターが他社と協働で進めている体軸に着目した研究には大きな期待を寄せています。

第二にESG、特に社会・環境問題への取り組みです。エシカル消費やフェアトレード、あるいはオーガニック、地産地消への取り組みをもっと加速すべきですし、やっていることを積極的に外に発信していただきたい。ワコールでは、委託先工場の労働環境をともに改善するCSR

調達活動に力を入れており、昨年は海外主要会社の委託先工場リストも公開しました。また、トレーサビリティに配慮した調達を推進しています。しかし、世間ではそのことをほとんど知られていません。これは、コミュニケーションが苦手という、ワコールのもう一つの問題にもつながってきますね。

島田: 私が取締役会等の場で提言してきたことは、主に3つです。第一に、投資家の納得・期待が得られる、具体的な経営指標を打ち出すこと。第二に、損失部門のスクラップ・アンド・ビルドを進め、ヒト・モノ・カネを最大限に活用する成長戦略を示すこと。そして第三に、経営体制の見直しです。ここには経営責任の明確化、ホールディングスを軸としたグローバル経営の強化、また女性役員の登用なども含まれます。また、ガバナンスの実効性をより高めるべく適格な社外役員及び社内役員を登用していくことが肝要です。

こうした指摘は、今回まとめられた「VISION 2030」にもかなり反映されています。グローバル本部のホールディングス移管に加え、サステナビリティ委員会の発足、「役員・従業員の行動指針(以下、行動指針)」の策定も評価したい。問題は掲げることにとどまらず、これからこの器にいかにか魂を入れていくかです。

米国の女性経営者カーリー・フィオリーナが“Preserve the Best, Re-Invent the Rest”という名言を述べています。最良の伝統は保ちつつ、時代にそぐわないものは大胆に作り替えていこう、ということです。その点について、ワコールの役員・従業員は危機意識が足りないのではないかと危惧しています。高水準の株主資本比率に安住し、売上高は長らく2,000

億円前後をキープしたまま。このような低成長は上場企業として許されないし、これからの時代、前例踏襲・現状肯定の考え方は確実に右肩下がりが出ています。創業者の塚本幸一さんが掲げた「世界のワコールを目指す」を実践するうえでも、本質的な自己変革が必要です。

経営陣にそうした自覚を促すことは、私たち社外役員の務めです。しかし、変革の意識を組織の末端まで浸透させ、グループ2万人の従業員が自分事として捉えるようにすることは、社内の人たちにしかできません。それを着実に実践し、進捗状況を私たちに報告してほしいと思います。

岩井: 3年前、前中期経営計画の策定と同時に、2028年3月期に向けた「売上高3,000億円、営業利益率・ROE 10%超」という目標が掲げられましたが、そこには「ビジョン」という言葉は一切使われず、また具体的なプロセスも描かれていませんでした。「これでは全然伝わらない」と私はずっと言ってきたので、今回の「VISION 2030」には一定の評価をしています。

また、先ほど島田さんがおっしゃった「責任の明確化」に関連して、安原社長以下、3名の取締役(伊東副社長・宮城副社長・矢島取締役)の責任範囲がはっきり示されたことには大きな意味があると思います。また、CEOやCFOという名称を打ち出したのも、世界のワコールに向けた第一歩でしょう。この3人がぜひ切磋琢磨し、ワコールグループを引っ張ってほしいと思います。

島田: 私の古巣の銀行は、非常に保守的な人事をするところですが、今回の頭取人事では一昔前なら考えられない大抜擢を



あとは、従業員一人ひとりが

このミッションの実現に向けて、

いかに自分たちの行動を変革していくか。

すべてはそれにかかっていると思います。

社外役員鼎談

断行し話題を呼びました。銀行業界もそれだけ崖っぷちに立たされているということです。そうした危機意識をトップマネジメントの方々に共有していただき、女性や中堅の役員登用を進めてほしいです。

黛: 顧問時代から8年間ワコールを見てきましたが、女性取締役がずっと私一人ということにも表れているように、率直に言って保守的だという印象です。それは必ずしも悪い面ばかりではありませんが、コーポレートガバナンス・コードが導入・改訂され、岩井さん、島田さんも参加され、取締役会の議論が活発になってきています。いよいよワコールが変わり始めるという予感・胎動を感じていますし、また変化を起こさねばならない時期にきていると思います。

組織を変える「身体性」と
「ミドルアップダウン」

岩井: 今回、新たに「ミッション」を定義するとともに、経営理念がアップデートされました。ミッション策定のプロセスには、私もアドバイザーとして関わり、いろいろと発言させてもらいました。

ワコールは70年以上の歴史がある会社です。その創業以来の遺伝子を受け継ぎつつ、今の時代の生きた言葉でそれを再定義しなければなりません。そうした作業をしなければ、グループとして前に進めないからです。あとは、従業員一人ひとりがこのミッションの実現に向けて、いかに自分たちの行動を変革していくか。すべてはそれにかかっていると思います。

島田: こうしたメッセージはどうしても抽象的になりますので、その組織への定着は、併せて策定された「行動指針(アクション)」が鍵を握ります。役員にせよ部長クラスにせよ、この行動指針をもとに、「今しなければならぬこと」を部下たちと繰り返し議論してほしい。「これが行動指針だぞ」で終わらせるのではなく、徹底的な議論と反復が必要です。そうした真のコミュニケーションの中から、変革の担い手となるリーダーが育ってくるはずです。

黛: いかに身体に染み込ませるか、浸透させるかは重要です。経営理念を軸に、とっさに状況を判断し、知らず知らずのうちにからだか動いている。そうした「身体

性」の域まで、理念を浸透させなければなりません。

このことはリスク管理にも関係してきます。一つひとつのリスクに個別のルールで対応しては、どこまでいってもきりがありません。つまり、ルールではなくプリンシプルをベースとしないと、リスクも減らないし、組織の改革も進まないのです。

日本を代表する自動車メーカーにおける「型」の実践に注目した、有名な研究があるのですが、型こそ日本文化のエッセンスであり、その体得には反復あるのみです。京都のものづくり企業・ワコールに、その率先垂範を期待したいのです。

島田: 今回、サステナビリティ委員会傘下に2つのプロジェクトが設置された意味は大きいと思います。まず、「経営理念浸透推進プロジェクト」。ここに参加しているミドルマネジメントのメンバーが、ミッションや行動指針を組織末端まで落とし込むと同時に、変革に向けてトップマネジメントを下から突き上げていく。こうした「ミドルアップダウン」型のマネジメントが根づけば、ワコールは変わっていくはずですが、人選に際しては、自分から「やりたい」と手を挙げてくる人を積極的に取り込んでいくべきです。プロジェクトでは社会における女性の地位向上や役割の増加に関する課題解決を目指すわけですから、そこに参画すべきはそのような視点で物事を捉えることができる女性たちです。

岩井: 大賛成です。なにしろ(株)ワコールの従業員の9割は女性ですから。

島田: あるドラマの二番煎じですが、「女性の管理職5割計画」などを掲げていい

と思います。あるいは早急に女性役員3割を目指してもいいのではと考えます。

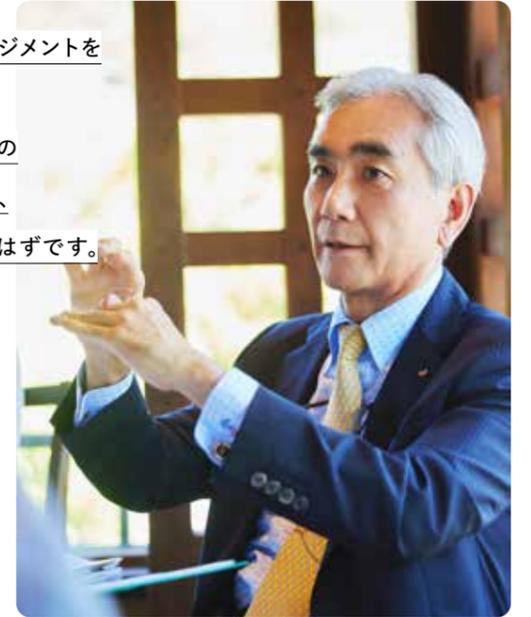
黛: CEOにせよその他の役員にせよ、「飛び級」があってもいい。それくらいやらないと、社会に対し「変わった」ことを示せないと思います。

ワコールの
企業価値向上に向けて

岩井: 今の世の中を見ていると、株主資本主義が大きな転換点に差し掛かっていることを実感します。公益資本主義ないし「新しい資本主義」とは、従業員やお客さまを含むすべてのステークホルダーを重視する考え方です。ワコールの従業員の方々には、どうか主体的に「この会社をどう変えていくか」を考えてほしい。それこそが公益資本主義の本質なのです。また、株主還元も大切ですが、基本的には、成長投資によって企業価値・株主価値を高めていくのが、財務戦略のあるべき姿です。2019年のIntimates Online, Inc. 買収のような積極的チャレンジは、今後ともぜひ応援していきたいと考えています。

黛: ワコールの企業価値向上に欠かせないのは、社内外の「土づくり」だと思います。社内に関しては、先ほど述べたように、プリンシプルベースの行動や、取締役会の多様性、女性が活躍しやすい組織風土。また、無意識だからこそ警戒すべきアンコンシャス・バイアスの打破―世間一般のアンケート調査を見る限り、ワコールにそうしたバイアスがないとは言いきれません。それから失敗を隠さない・繰り返さない文化。こうした土づくりを今後とも徹底してほしいと思います。

変革に向けてトップマネジメントを
下から突き上げていく
「ミドルアップダウン」型の
マネジメントが根づけば、
ワコールは変わっていくはずですよ。



一方、社外における土づくりとは、新たな文化の創出です。例えば、フェムケア事業が成功するには、まず世の中でフェムケアという概念が広く認知され、商品が当たり前に使われることが必要です。フランスはそうした風土がありますが、日本にはありませんよね。もう一つ、日本に足りないのはマダム文化です。フランスには、歳を重ねた女性を素敵だと思う文化があります。他方、日本はやたらと年齢を気にする傾向がまだあるように思います。そのような風潮の中で、女性の多くがある年頃を過ぎるといきなり「おばさん」と呼ばれるようになります。素敵なマダムの文化が醸成されれば、高齢女性ももっとおしゃれを楽しみ、下着にも気を遣うようになるでしょう。そのためには社会全体の価値観の変革も必要です。

かつてこの国には、「衣服で女性の肉体を変化させる」という発想が存在しませんでした。創業者の塚本幸一さんは、そこに西洋的な下着を導入し、日本の服

飾文化に大革命を起こしました。それに匹敵するくらいの新しい文化の創出を、ワコールに期待しています。

島田: ミッションやビジョン、新組織といった器に魂を入れていくのは、経営陣の役目です。日々のコミュニケーションを通じて、組織の末端まで変革の意識を浸透させるためには、社内役員の意識改革が大前提となります。

それからもう一つは、経営資源としての「人財」の活用。繰り返しになりますが、女性管理職比率の向上やミドルマネジメント層の早期登用が必要です。

地道の一つひとつ実績を積み上げていくこと。そうした取り組みこそが、投資家をはじめとしたステークホルダーからの信頼を集め、企業価値を中長期的に向上させていくでしょう。新生ワコールの実現に向けて、私たちも社外役員として力を尽くしていきたいと思っています。

