先送りせずやりきる覚悟を示した「中期経営計画リバイズ」に役員、従業員が一丸となって取り組み、ワコールグループ再成長の礎を築いていきます

Masaaki Yajima

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

矢島 昌明

当社グループは、2024年3月期の最終損益を大幅に下方修正し、2期連続の赤字となる見通しを2023年11月9日に発表しました。あわせて、2022年4月に策定した中期経営計画を全面的に見直し、抜本的な構造改革を行っていくことを公表しています。2024年3月期の赤字見通しは、主要地域の売上低迷とともに国内事業の構造改革にかかる費用や米国事業の撤退による減損損失の計上によるものです。株主をはじめとするステークホルダーの皆さまに多大なるご心配をおかけすることを重大に受け止めております。

今回、中期経営計画の見直しを行った背景には、事業環境や消費者ニーズの激変が存在します。2015年頃から国内事業の主力チャネルである百貨店や量販店の撤退や業態転換によって当社グループの業績は漸減傾向が続いていましたが、2019年の消費税増税や2020年の新型コロナウイルス感染症の拡大と長期化によって売上はさらに低下し、収益性は急激に悪化しました。また、ポストコロナにおける人々の価値観の変化、予想を上回るインフレと急激な金利上昇、中国の成長率低下などによって、当社グループは未だに厳しい経営環境が続いています。今後ますます不確実性が高まる時代において、今当社のビジネスモデルを変えなければ未来はないと判断したことが、このたびの構造改革に至った背景です。

私は、2023年6月に代表取締役社長執行役員に就任しました。打診を受けた際、会社の厳しい状況も私に期待されている役割も理解しており、前向きに受けられる環境ではありませんでしたが、会社を立て直すことこそが自身の責任の取り方であると考え、決断いたしました。そして改革の中で生じる痛みや軋轢を恐れず、問題を先送りすることなく、見直した内容が今回の中期経営計画（以下、中計リバイズ）です。計画の最終年度である2026年3月期に向けて、やり切る覚悟を持って構造改革を進めてまいります。

中計リバイズの策定プロセス

顧客起点でバリューチェーンを見直し、着実にキャッシュを創出する体質への転換を目指す

当社グループは、長期にわたり業績が低迷し、中期経営計画はもとより毎期の期初計画を達成できない状況が続き、資本効率も低位にとどまっています。これまでも幾度となく構造改革の旗を掲げてきましたが、徹底して実行できず、スピード感と実効性に欠けた結果、成果につなげることができませんでした。

一番の問題は、お客さまの変化に対する対応の遅れです。当社グループはつけごこちや造形性を強みとして商品を展開していますが、それ以上に快適性を重視するお客さまが増えています。接客においては、お客さまの好みをお聞きすることから始まり、フィッティングまで30分ほど時間をいただきますが、この接客がタイムパフォーマンスを重視する方からは支持されにくくなっています。お客さまが、何を求めていて、何がベストかを考えなければならないのですが、これまでの強みや接客スタイルを重視しすぎたことで、変化への対応力が高まっていない状況です。また、課題を解決しようとするとさまざまな軋轢や問題が発生しますが、自分自身を含めて経営陣がそれらに向き合うことができず、問題を先送りしたことが長期の低迷につながったと反省しています。上層部が決断しない風土は、従業員たちにも影響し、自分の意見ではなく上司がどう考えているのか空気を読むようになったと感じています。向き合うべきはお客さまのニーズであるにも関わらず、いつの間にか社内目線があたりまえの企業文化が根づいていました。

こうした意識とこれまでのやり方を踏襲して「ものづくり」を一生懸命続けたとしても、厳しい現状は何ら変わることはありません。加えて、外部環境は想定以上の速さで変化しています。重要なことはワコールの常識を疑い、顧客起点でバリューチェーンを見直していくことです。中計リバイズでは、過去の中計でも認識していた課題に改めて向かい合いました。掲げた施策をやり切ることで、着実にキャッシュを創出できる体質へ転換を図ります。

社外取締役と濃密な議論を重ねて、中計リバイズを策定

当社グループの社外取締役には、経営者として豊富な知見と経験を有する者や投資・金融資本市場に関する知見・見識を有する者など、多様なスキルを持つメンバーが就任しています（取締役会構成：社内取締役2名、社外取締役5名）。中計リバイズの策定過程においては、社内・社外取締役で構成される「グループ戦略委員会」を設置し、事業戦略や成長投資、保有資産などの重要アジェンダについて、市場や投資家の視点、企業としての存在意義や事業実績など、あらゆる方向から議論を繰り返し、現状の戦略を抜本的に見直しました。また、重要施策として掲げているサプライチェーンマネジメント（以下、SCM）改革、コスト構造改革、成長戦略については関係部門の従業員が中心となって策定しましたが、専門の知見を有する社外取締役やコンサルティング会社にも参加いただき、さまざまな視点からアドバイスをいただいています。

これまでの当社グループは、資本効率について事業部門まで徹底できていませんでした。「いかに少ない資本で多くの利益を出すか」という点に経営陣やマネジメント層の意識は本来向かうべきですが、想定以上の顧客や流通の変化の速さに対して、既存のSCMの仕組みを進化させてこなかったことが原因となり、在庫が膨れ上がる結果となりました。中計リバイズで掲げたSCM改革では、店頭商品構成の最適化や、需要に合わせた生産方式へのシフトによる在庫水準の抑制・最適化を進めるほか、生産のリードタイムの短縮化を実行します。これは資本効率の改善にも貢献できる施策と考えています。社外取締役の方々に参加いただき、深い議論を行ったことで、妥協のない経営計画が出来上がったと評価しています。

中計リバイズの具体的な施策

まずコスト構造改革を実施し、ブランド力・顧客ロイヤリティ・人材力を高めて成長軌道へ

当社グループは、2022年、経営理念を体系的にまとめました。70年を超える歴史の中で受け継いできた「社是」「目標」「経営の基本方針」を「創業の精神」と位置付けた上で、現代社会において当社グループが果たすべき社会的使命「ミッション」を新たに策定しました。「ミッション」を達成するため、2030年を目標に取り組むべき項目を整理したものが中長期経営戦略フレーム「VISION2030」であり、中期経営計画は「VISION2030」の一つ目のマイルストーンです。

今回、策定した中計リバイズでは、業績的には一旦屈むことになりますが、コスト構造改革の実行、ブランド力・顧客ロイヤリティ・人材力の向上によって成長軌道を描く計画です。並行して、ROICマネジメントの導入によって経営管理基盤を強化し経営の実効性を高め、資本効率性を改善させていきます。

私は、当社グループの強みを「ものづくりの力」と「これまで積み重ねてきた顧客との信頼関係」だと考えています。研究、企画、生産、販売といったバリューチェーンを自社で保有し、人間科学研究開発センターや3D計測サービスで蓄積した体型データとそれに基づいた高品質な商品を生み出す力が最大の競争優位です。ただ、その強みを時代に適合する形に進化させていかなければなりません。私たちが提供する価値は、いつの時代も変わらないのではなく、進化させた形でお客さまのもとに届ける。それがお客さまの満足につながり、ひいては従業員をはじめとするステークホルダーの皆さまも価値を享受できることになります。この継続が私たちの使命だと考えています。

中計リバイズの大きな方針は、記載の4点となります。計画に則った各施策を着実に実行することで、収益性と資本効率の改善を図ってまいります。

中計リバイズの基本方針

01 収益力の改善に向けたビジネスモデル改革
- サプライチェーンマネジメントの見直し
- コスト構造改革
- 不採算事業の対処

02 「VISION2030」達成に向けた成長戦略
- ブランド戦略の見直し
- 成長市場への注力
- 企業価値向上に向けた人材育成・組織開発

03 ROICマネジメント導入
- 収益力や戦略の実効性をモニタリング
- 事業ポートフォリオマネジメント

04 アセットライト化の推進
- 棚卸資産（在庫）の圧縮
- 政策保有株式の縮減
- 保有不動産の整理

トップメッセージ

サプライチェーンを再構築し、多様な顧客ニーズに対応

「お客さまひとりひとりが自分らしく美しくいられるように、からだにこころにいちばん近いところで寄り添い続ける」という当社グループの社会的使命を果たすためにも、顧客ニーズの変化に的確に対応できるSCM改革は重要な取り組みとなります。しかしながら現在は商品企画の開発リードタイムに1年以上の期間を要しているため、消費者変化に対応した商品をスムーズに提供することができていないのが実態です。SCM改革では、店頭商品構成の最適化、需要に合わせた生産方式へのシフト、そして生産のリードタイムの短縮に取り組み、ニーズ変化への対応力の強化を図ります。当社グループのSCMは長い歴史の中で構築されており、これまでのやり方をアップデートするこれらの施策の実行には意識改革が欠かせません。顧客を起点に全体最適で考え、部門を超えて改善行動ができる組織へ進化していくためにも、従業員のスキル獲得に向けた支援を行っていきます。また、店頭で日々頑張っているビューティーアドバイザー（BA）や顧客の声に、もっと耳を傾けるべきと思っており、デジタルを活用して分析し、提供価値の進化に役立てていく考えです。

国内のブランド戦略は、市場セグメントを独自の視点から整理し、強化セグメントに応じたブランドポートフォリオを設定しています。また、インナーウェア以外の領域に関しては3D計測サービスや顧客データを活用したパーソナライズサービス、CW-Xなどスポーツ事業の強化など「美・快適・健康」領域での事業拡大を目指します。（株）ワコールの川西社長とは日頃から綿密な意思の疎通を図っています。ホールディングスとして方針や期待事項などを明確に示し、（株）ワコールが責任を持って改革を進めていきます。また、実効性を高めていくためにも、これらの改革の進捗をモニタリングしていくことが重要と捉えています。社外取締役からも、監督機能の強化が実効性向上には必要との意見をいただいており絵に描いた餅にならないように、取り組みの進捗を確認していきます。

なお、海外事業については、地政学リスクや急激なインフレといった不透明な情勢が、やや長期化すると想定しています。そのため各国ともに、2025年3月期までは経営基盤の整備に取り組みつつ、次期中計に向けた成長戦略を実行していきます。

不採算事業の対処計画を実行し、成長領域へリソースをシフト

中計リバイズではビジネスモデル改革の一環として、全社的に不採算事業の整理や見直しを行うことを決定しました。すでに米国Intimates Online, Inc.社（以下、IO社）の「LIVELY」事業の撤退、ならびに同社の清算を発表しています。IO社は、2019年7月の買収以降、自社ECを主要販路として、新しいデジタルメディアを顧客とのコミュニケーションツールとして活用し、事業展開してまいりましたが、競合他社参入や個人情報利用制限の高まりによるターゲット広告の制限等により、売上が計画を下回って推移しました。また、ブランドを支えていたアンバサダー*による情報発信の機会もコロナ禍の中で激減し、期待した効果につなげることができませんでした。

このような状況の中、今後の事業展開についてさまざまな可能性を検討してまいりましたが、将来的に業績の改善を図ることは困難であると判断し、撤退を決議しました。M&Aの判断については、市場・競合・収益性・事業計画・リスクなどを分析していますが、外部環境の変化だけでなく、カリスマ的存在の創業者による経営について、買収後の監督が十分でなかったことも反省点だと認識しています。現時点で、確定している不採算事業の対処案件は、IO社のみとなりますが、その他の事業についても「事業の強みが持続的で過当競争に巻き込まれないか」「市場の成長はどうか」「収益化が確実に見込めるか」という視点でチェックし、丁寧に見極めを行ってまいります。

＊SNSなどを活用し情報発信を行うブランドのコアな支持者たちをアンバサダーと位置付け、商品の認知度向上や販売促進を図るアンバサダー制度を展開

資本効率向上に向けた取り組み

ROICマネジメント導入で資本効率への意識を醸成

冒頭に説明しましたように、当社グループは長期にわたり期初計画が達成できておらず、ROEも低位にとどまっています。この背景には経営管理基盤が弱体化していることが要因だと捉えており、資本効率性を高め、筋肉質な企業体質を実現するためにROICマネジメントを導入することを決定しました。お客さま一人ひとりの「自分らしい美・快適・健康」を支える商品をお届けし、そこで得られたキャッシュを成長領域への投資とそれを支える人材への投資に充てるとともに、株主の皆さまへ適切に還元することが、当社グループの使命です。ROICを、マルチステークホルダーを意識した持続的な成長を支える経営指標として活用することで、企業価値創出につなげてまいります。

また、中計リバイズでは、アセットライト化も推進します。資産・資本効率の向上に向けて、企業価値向上に寄与しない資産については売却することを基本方針とし、売却に際しては、事業成長に寄与する投資機会の探索を同時に行い、ROICの観点で投資判断を行うこととしています。なお、アセットライト化に向けて保有の見直しを検討・実施する対象として主要なものは、棚卸資産、政策保有株式、保有不動産になります。

事業戦略と財務戦略を進めることで、中計リバイズ期間中にROE7%の実現を目指します。当社グループは自社の株主資本コストを6%台と認識していますので、これにより、PBR1倍割れの解消を実現したいと考えています。また、PBR1倍超過に満足するのではなく、「VISION2030」の達成に向けて次期中計以降も継続的に収益力や資本効率の向上に取り組むことで、継続的にPBRの向上に努めていきたいと考えています。

トップメッセージ

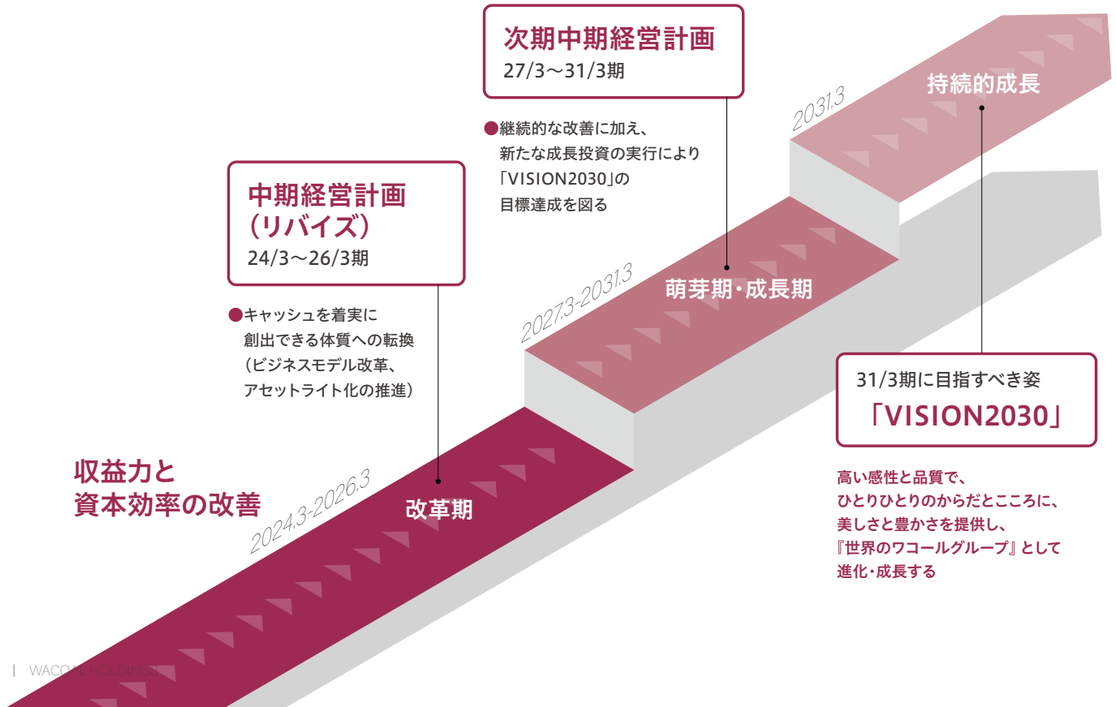
サステナビリティへの取り組みを強化

人権と環境課題への対応を強化

気候変動などの環境問題や、人権問題は深刻さを増しており、持続可能な社会に向けた取り組みが国際社会や顧客から強く要請されています。当社グループは、重要なサステナビリティ課題への対応強化を図るため、取締役会の諮問機関であるサステナビリティ委員会ならびに4つの推進部会を設置し、サステナビリティ課題に対する具体的な取り組み施策の立案、進捗状況のモニタリング、達成状況の評価を行っています。

人権については、2022年4月に「ワコールグループ人権方針」を国連が定めた「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠した内容に改定しました。すでに「ワコールグループCSR調達ガイドライン」の定める内容の遵守状況を的確に把握し、継続的な是正・改善につなげるサイクルの運用を開始していますが、今後は国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠した人権デュー・ディリジェンスの考え方に基づいて、サプライチェーン全体における人権への悪影響を低減・防止し、人権尊重への取り組みを強化してまいります。

環境に関しては、2021年9月、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言に賛同を表明し、2022年6月に開示を行いました。現在、温室効果ガスの排出量の削減に向けた具体的な行動計画の策定を進めているほか、環境配慮型素材の使用比率向上、製品廃棄の低減、リサイクル活動などの取り組みを推進しています。企業としての持続性を高める取り組みは、当社グループにとって経営理念の実践といえるものです。収益性の改善や成長戦略とともに、人権や環境への取り組みも強化することで、持続的な成長を実現できる体質への転換を果たしてまいります。



ステークホルダーの皆さまへ

お客さまを見つめ直し、企業文化を変え、覚悟を持って前へ進む

この中計リバイズ期間は改革期と位置付け、計画に則った各施策を着実に実行することで、収益性と資本効率の改善を図ります。そして、次期中計以降は、萌芽期、成長期として改革の成果を刈り取り、さらなる成長戦略を実行していく計画です。中計リバイズはさまざまな観点で議論を行ってきました。当社グループが取り組むべきことは明確になったと考えており、あとは全役員・従業員がやりきるだけです。20年間低迷してきた事業環境では、何事にも否定的なマインドを持ってしまいがちですが、日常業務の中でモチベーションがあがるサイクルを回していくことが重要だと考えています。前進していると実感できることが必要で、そうすれば満点を目指すモチベーションを保つことができます。中計リバイズの公表以降、従業員に対する説明会を開催したほか、タウンホールミーティング（対話集会）を継続して実施しています。中計リバイズを自分ゴトとして捉え、従業員全員が自らの意見を持ち、改善提案できるよう導くことが、私たち経営陣の役割です。各々が、会社の危機に対して、自らがやらなければと前向きな気持ちで取り組んでくれるまで、対話を続けていきたいと考えています。

私が目指したい企業像は、世界中のグループ従業員がいきいきと挑戦を続け、お客さまや社会に寄り添いながら新たな価値を提供し、世界中の多様な人たちから信頼される企業となることです。私たちの提供する商品やサービスで世界中の人々をハッピーにしている姿を想像しています。だからこそ、変わらなければなりません。いま一度、お客さまを見つめ直し、企業文化を変え、覚悟を持って中計リバイズに取り組む所存です。

ステークホルダーの皆さまには、引き続きのご支援を賜りたく、心よりお願い申し上げます。