

リバイズプランの主要項目(国内事業) | マーケティング改革

## 提供価値を顧客起点で見直し、魅力あるブランドを育成する ～マーケティング改革の現在地～

中期経営計画(リバイズ)では、これからのワコールの提供価値をお客さま一人ひとりの「自分らしさをエンパワーメントする」と定めました。さらなる変革に向けて動き出しているワコールのマーケティング活動の目指す姿とは？



Shigekazu Sugiyama

(株)ワコール マーケティングアドバイザー  
(SENマーケティング事務所 代表)

杉山 繁和 氏

Atsuko Shinoduka

執行役員 グループDXマーケティング担当  
(株)ワコール 取締役 執行役員 マーケティング本部長

篠塚 厚子

### ワコールのマーケティングにおける課題とは？

—杉山さんがマーケティングアドバイザーに就任された経緯を教えてください。

杉山:2022年秋頃、ワコールから「マーケティングを強化したいので、力を貸してくれないか」というお話をいただいたことがきっかけです。これまで化粧品メーカーにおいてマーケティングを経験してきたこともあり、同じように女性を主たる顧客ターゲットとするワコールの課題解決にお役に立てればと思い、アドバイザーをお引き受けすることにしました。

マーケティングに課題を抱えている会社は多くありますが、その課題にあまり違いはないと私は感じています。というのは、マーケットを分析して、どこに向かって自分たちの

製品やサービスを提供していくのか、その提供価値が何で、それがお客さまの求めているものとマッチしているかどうか。これをうまく結びつけられていないケースが多いので、ワコールもそうなのではないかと仮説を立てました。

—実際はどうでしたか？

杉山:ワコールは、戦略的にマーケティングを考えることが足りていないと聞いていましたが、意外といろいろなことに取り組まれていると素直に思いました。例えば、お客さまのセグメンテーション分析や購買データの把握、消費者調査などは継続して実施しています。また顧客データベースの

統合についても進んでいるなという印象を持ちました。ただ、それらの調査や分析が一つひとつ独立していて、商品開発や店頭での販売促進にうまく「連動していない」とも感じました。ですので、まずは現在のマーケティング調査や分析を上手く連動させて活かす方法を提案し、その上で効果的にマーケティング投資が行えるように現状の課題を可視化することに取り組ませていただきました。

—篠塚さんは4月にマーケティング本部長に就任しました。まず、どんな課題が見えましたか？

篠塚:当初は、「ワコールのマーケティング活動」とは何を指

しているのか、社内に共通言語がない状態でした。広告のことが、ニーズ分析のことが、調査のことが、各部門のマーケティングに対する認識が一致していないので、議論がバラバラになるのは当然です。「課題は、マーケティング」と言われるのですが、全社としての課題が何かよくわからないまま、各部署がそれぞれの考えるマーケティングに個別に取り組んでいては、いつまでたっても真の打ち手にはつながりません。そのため、まずは当社におけるマーケティングの定義を決めることが最優先と判断し、「顧客にとっての価値を創造する活動すべて」と決めました。関係するメンバーが顧客起点で今のワコールの課題をつなげて全体を捉えることができれば、最も確かな手が打てると思ったからです。

### 各ブランドの提供価値を明確にし、全社ブランド戦略マップを策定

—市場セグメントと戦略マップの策定は、どのように取り組まれたのですか？

杉山:まず、それぞれのブランドの提供価値は何かということをも文化して、一覧にしました。もしかしらだのブランドも言っていることが同じじゃないかという疑念があったんです。「提供価値(お客さまの何を實現するブランドなのか)」「他ブランドとの違い」の2つを中心に議論すると、「Salute」と「Yue」以外のブランドは、ほぼ同じようなことを提供価値としていることがわかりました。一番心配だと思ったのは、「Wacoal」と「Wing」の提供価値が非常に類似していたことでした。元々はチャネル別の考え方で生まれたブランドなので提供価値が似てくることは想定内でしたが、チャネル別の考えは今の消費者の購買行動とは合っていないため、ブランドの提供価値がはっきり分かれていないと、非常に効率が悪いのです。

—メンバーの受け止め方はどうでしたか？

杉山:それぞれのブランド担当者は自分のブランドだけを見ているので、重なっていることを認識できていなかった、もしくはうすうす気がついていても、あまり大きな問題と捉えていなかったのかもしれない。何度も考えてもらう中で「なぜブランドの提供価値に違いがなければいけないのか」という意見も出たりしました。そこからのスタートでした。

—各ブランドの提供価値を整理した後は、市場をどうセグメントしていったのでしょうか？

杉山:インナーウェアの場合、体型の変化が商品選択の大きな要因になるため、価格帯と年齢軸でセグメンテーションし、どこが市場としての伸びしろが大きいのかを明らかにした戦略マップを作成したうえで、取り組むべき優先事項を決めようと、当時マーケティング本部長であった川西社長が判断しました。

また、この戦略マップをもとにワコールが狙わないところをはっきり決めることにしました。具体的に言うと、低価格帯については他のブランドにシェアを奪われていますが、ワコールの戦略としてそこは狙わないことを明確にしました。そのうえで、優先注力セグメントを、若年層・アフオーダブル・シニア・ハイプレミアムと設定しました。今は、注力セグメントに対する強化ブランドを決定した段階です。

篠塚:消費者調査の結果でも、インナーウェアの購買に影響を与える因子の1位、2位は価格帯と年齢です。価値観や主観など人によって捉え方が変わるものではなく、絶対値として定量化ができて、調査でのエビデンスがある要素を軸にすることは、提供した商品やサービスが本当にお客さまに支持されているかどうか、継続してトラッキングできるといってもよいと考えています。

## リバイズプランの主要項目(国内事業) | マーケティング改革

### つながりや約束をお客さまが実感できるブランドを育成し、深い信頼関係を築く

—今回のブランド戦略のポイントについて教えてください。

篠塚: 私たちのブランドはどのような価値提供ができるのかをより明確にしていくことがブランド戦略の最大のポイントだと思っています。今回初めて市場セグメントを提示したので、アフォーダブルやハイプレミアムといったセグメントに話がいきがちですが、本当に重要なのは提供価値の問題です。さきほど、ブランドの提供価値を明文化したら同じような内容だったとあったのですが、これが一番良くないことです。今後重要になることは、すべてのブランドにおいて提供価値をはっきり明確にして、そのブランドを支持して下さっているお客さまがどのような顧客体験を望むのかをつきつめることです。なかでも今回の「Wacoal」のリブランドがその象徴になると考えています。

—「Wacoal」のリブランドについてはどう進めているのでしょうか？

篠塚: リブランドは昨年より検討を進めていましたが、「Wacoal」とは何なのかが見えなままでした。「Wacoal」ブランドの提供価値は「ゆりかごからゆりいす」と表現される場面も多いのですが、ゆりかごからゆりいすまで「具体的に何を提供するのか」は、よくわかりません。実際に担当しているメンバーからも、さまざまな商品があるが故に「Wacoal」の顔が見えてこない、という悩みを聞いていました。お客さまも、正体がわからないものとの関係性を築くのは難しいと思います。杉山さんには「Wacoal」の提供価値について中長期にお客さまと関係性を築くために、という視点でアドバイスをいただければというお願いをして、リブランドに関与いただいています。

杉山: メンバーと議論する中で、そもそもなぜブランディングをしなければならないのかという話にもなりました。事業としては少ない投資で効率的に利益を稼ぎ、それを再投資する、その好循環を作ることが一番いい状態です。ブランドというのは消費者のなかで根付いていくものですから、ブランドが消費者に根付くと、効率よくお客さまとの関係を継続することができます。しかし、ブランドにはゆるぎない価値がないといけないし、シーズンごとに価値が変わったら、お客さまとの長い関係が作れません。「Wacoal」が長い間お客さまと約束できることは何か。インナーウェアには「安心」や「つけごこち」だけではなく、もっと提供できる価値があるのではないかと。そんな視点で、ブランドが提供する価値とは何かという議論をしっかりとしましよとお伝えしています。

—また、顧客戦略については、DXがポイントになっていますね。

篠塚: 中計リバイズでは、お客さまの価値観の多様化に応える企業体に進化するため、これからの当社の提供価値を「お客さまひとりひとりの自分らしさをエンパワーメントすること」と定義しました。今後、お客さまそれぞれに対して最適な顧客体験を提供してまいります。その鍵は、デジタルがにぎっています。デジタルとパーソナライズはとても密接な関係にあるもので、Wacoalが一人ひとりの自分らしさをエンパワーメントすることを目指す時には、デジタルを活用することがかなり有効だと考えているからです。

Wacoalの人間科学研究開発センターの約60年にわたる歴史の中で蓄積した体型データや、3D計測サービスを通じた顧客データの保有は確かに当社の強みではありますが、一方で、データは何かに使って初めて価値となるものです。

#### Profile 篠塚 厚子

2005年に(株)ワコール入社。百貨店担当の営業を経験後、海外のEC事業支援、事業再編やM&Aまた子会社でのブランドマネージャーやMDも担当。2017年、総合企画室オムニチャネル戦略推進部に異動。2023年4月、(株)ワコール 取締役 執行役員 マーケティング本部長に就任。



そういった点では、お客さまの声や、店頭で毎日お客さまと接しているビューティーアドバイザーの声を十分に活かされていないと感じています。今までだったらかき消されていたかもしれない小さな声を拾い上げたり、今までであった物理的な制約や、時間的な制約を取り払えるデジタルの強みを活かして、お客さまが解決したいと思っているニーズや

インサイトを汲み取ることができれば、もっと面白くて魅力的な提案ができると思っています。新たな価値の提案によって、インナーウェアのマーケット自体をもっとエキサイティングなものとして活性化していくことは、ワコールの重要な使命でもと考えています。

### これからのワコールに必要なのは、「意識」と「仕組み」の改革

—ワコールが力強い成長軌道に戻すために必要なことは何でしょうか？

篠塚: 人材活用と育成です。例えば、マーケティング本部では今期から、次世代のリーダー候補である主任クラスのメンバーを集めた横断型のプロジェクトをスタートしています。ここにも、杉山さんに大きく関わっていただいています。

杉山: プロジェクトのメンバーの皆さんはそれぞれ課題認識を持っており、課題解決に向けたボトルネックも理解しています。ただ、ディスカッションが始まった当初は、そのボトルネックを取り除くのは自分の仕事ではない、というスタンスでした。「私の領域はここまで。壁がなくなればもっとうまくいくと思うけど、壁を壊すのは自分の役割でない」と考える癖は、ワコールで変えなければならぬカルチャーのひとつです。そこで私からも、篠塚さんからも「誰がやるの? ほかにもやる人はいないんだよ」と発破をかけていきました。すると、だんだん意識が変わってきましたね。

篠塚: マーケティング戦略提案にも変化が生まれています。これまでの市場調査や消費者調査については、分析した結果を提示するまでがマーケティング部門の役割になっていたと思いますが、今回から、分析の結果はこうなっているからブランド戦略をもっとこうすべきだ、という主体的な提案に変わりました。私たちがブランドの方向性を決めるんだという覚悟をもった提案ができていると思います。

—自分たちで作っていくという意識ですね。

杉山: ワコールには、力強くエキサイティングな価値を作っていくための「強み」も「人材」もそろっています。あとは、スピード感をもって「自分がやってやるんだ」という意識が重要だと思います。

—篠塚さんはどういう形でこれからのワコールの価値づくりを実現していきたいですか？

篠塚: 今回の中計リバイズでは「自分らしさをエンパワーメントする」を提供価値の軸におくと決めたのですが、これはお客さまに対してだけではなく、従業員のことも対象だと思っています。従業員一人ひとりが自分の強みを最大限出させてこそ、会社としてもいいパフォーマンスにつながり、お客さまにとってよい価値が提供できます。今まで力を発揮できる環境だったのかと考えると、反省するところがありますが、これから改善できることがたくさんあると前向きに捉えてもいます。業績が厳しい今だからこそ、新しい芽が生まれやすいと思っています。

杉山さんから指摘されたことなのですが、ワコールではいろいろな会議で決まったことを現場に「落とし込む」という言葉がよく出てきます。ですが、今は「落とし込む」時代ではなく「吸い上げる」時代。変化の時代では、トップダウンだけでは遅いんです。ワコールをよくするためのヒントは現場にあります。現場の声や対応を吸い上げる仕組み、現場の自律を促すプロセスをデジタルも活用して整えていきます。今まで現場であがっていても届かなかった小さな声や、そもそも声にもなっていなかったような秘めた想いも大事にすることで、お客さまも私たち自身も、エンパワーメントする商品やサービスをワコール全員でつくっていききたいと思っています。



#### Profile

#### 杉山 繁和 氏

ライオン(株)、日本コカ・コーラ(株)を経て、2009年(株)資生堂に入社。2017年より資生堂ジャパン代表取締役社長。2020年資生堂を退社し、SENマーケティング設立。2022年11月(株)ワコールのマーケティングアドバイザーに就任。