

## 社外取締役インタビュー

## ワコールグループに必要な“全体最適”を実現するため、外部目線での強いインプットを通じて、企業価値向上を目指します

Koji Nitto  
社外取締役 日戸 興史



### ワコールグループの課題と社外取締役の役割について

——2023年6月に社外取締役に就任されましたが、率直な気持ちを聞かせてください。

2023年4月に社外取締役の追加選任という形で要請を受けましたので、驚きがあったのは事実です。就任以前からワコールが業績面で苦労していることは気づいていましたが、京都を代表する優良企業であり、ここまで厳しいとは思っていませんでした。経営陣の皆さんとお話しをする中で、変革しなければならぬという強い意志を感じ、自身の知見が今

のワコールグループに役立てばと思い、引き受けることとしました。何より前職のオムロンと同郷の京都企業をよくしたいという気持ちもありました。

就任後、社内の状況や外部ステークホルダーからの期待を把握していく中で、前職で理財やCFOの役職を担っていた身からすると、投資家の意見や指摘は至極当然なものであり、ワコールが変わることができる最後のタイミングが今であることを強く感じました。

——ワコールグループの課題は何であると考えますか？

ワコールは、日本のインナーウェア市場をリードする非常に強いブランドです。会社には能力の高い優秀な人材も多く、一生懸命に仕事に向き合い、ものづくりに自信を持って良質な商品を作っています。それゆえ、現状維持バイアスが強く働き過ぎる傾向があると思っています。これまでも新しいことに挑戦はするものの、コアな部分を変えるところまではいかなかったように感じました。しかし、世の中のニーズは変化し、思ってもみなかった企業が競合になる時代です。事業環境の前提が変わったのであれば、やり方も変化させなければなりません。「これが我々のものづくり」という考えを守り続け、変革が起きなかったことが、今の業績の苦しさにつながっていると判断しています。

ワコールグループでは、2022年に経営理念を体系的に整理するとともに、中長期経営戦略フレーム「VISION2030」を策定しました。この枠組みは非常によくできていますが、2030年に何を目指し、そのために自分たちは何をやるのか、といったことが社内で共有されず、個人の業務につながっていないと感じています。また外部環境の厳しさもあり、結果が出ていないため、実際は短期的な目線でのコストカットばかりに取り組んでいる印象です。従業員が頑張ろうと思え、株主が応援したいと思える戦略になっていない中で、中長期の成長やサステナビリティな企業経営を目指すことは不可能です。その意味で、つながりに欠けた計画だと思いました。

——そうした現状の中、中期経営計画リバイズ(中計リバイズ)策定までのプロセスにおいて、日戸社外取締役をはじめとする社外役員はどのように関与されたのでしょうか？

前職では、取締役が監視・監督に徹し、業務は執行を兼務する社内取締役に任せることがガバナンスの基本姿勢でした。例えば戦略や施策の策定についても、社外取締役が意見をすることは当然ありますが、執行に関わることはありませんでした。執行側からすると、取締役会は自分たちのやりたいことに対してお墨付きをもらう場になっていました。私は、こ

うした監視・監督と執行が分離され、信頼関係に支えられたガバナンスモデルがひとつの理想のスタイルであると考えています。

しかし、社外取締役として監視・監督の役割を果たすことは企業価値向上のひとつのファンクションに過ぎません。ワコールの現状やこのタイミングで社外取締役に招聘されたことの意味、期待されていることを考えたとき、ワコールの企業価値を高め、業績を回復させるためにも、経営陣と密にコミュニケーションをとり、やれることすべてに力を注いでいくと決めました。これは決して執行サイドに立つという意味ではありません。経営陣が実効性の高い経営戦略を策定し、スピード感を持って実行していくことを、社外取締役の立場として最大限に支援していきたいということです。

変革には、経営理念や目標を社内でも共有することを徹底した上で、そこに向かって役員・従業員が一丸となって動いていくことが重要です。現状のワコールグループの状況を考えると、中計リバイズの策定にあたっては、方向感を明確にするとともに、実効性の高い具体的な行動計画を策定する必要があります。必要がありましたので、外部目線でかなり強めのインプットを行いました。これには、他の取締役からも賛同をいただいております。今回の中計リバイズは、社内取締役や執行責任者が外部コンサルティングサービスのサポートを受けながら策定を進めましたが、重要アジェンダの策定プロセスについては私たち社外取締役も深く関与しています。



## 社外取締役インタビュー

### 企業価値の向上に向けて、つながりを強化する

#### ——中計リバイズで導入されたROICマネジメントは、日戸社外取締役の専門領域ですが、導入にあたり感じられた課題は何でしたか？

ROICマネジメントは、「稼ぐ力」と「価値を生み出す力」を両立し、各機能を強化させることにつながるものです。ただし、それを担い実現するのは従業員一人ひとりであって、執行責任者や関係するメンバーが部門を超えてひとつの方向を向き、何をすべきかを理解・納得して活動しなければ成し遂げられません。組織として競争力を持つためにもっとも重要なのは、「つながり」を意識することです。ROIC導入にあたっては、この点を非常に強く主張しました。物事は本来、因果関係でつながっています。しかし社内においては、因果関係が明確なもの、不透明なものが混在しているのが実情です。例えば、売上を確保しつつ在庫を減らそうとする場合、販売部門だけで実現するには限界があります。店頭商品構成の最適化、充足率の改善、余剰な在庫を防ぐ生産体制の構築、これらを達成するためには生産部門や企画部門も一緒になって議論しなければなりません。事業や部門がどのようにつながっているのかを徹底的に意識することで、目標達成には何が必要なのか、また何が不要なのかを判断できるのです。

ワコールは、個々が真面目で、一生懸命仕事に向き合う企業文化があると言いましたが、裏を返せば、部門最適、部分最適に陥りやすい傾向が極めて強い企業だということです。今、ワコールグループに必要なのは、全体最適の考え方です。共有した目標に向かって、部門や個人がチームとなって協力しながら個々の役割を果たし、臨機応変に動いていかなければなりません。ただ幸いにも、ワコールは部門ごとに高い能力が備わっているため、既存の考え方ややり方、優先順位などを見直し、つないでいくことで最大限の力を発揮できると考えています。

中計リバイズの策定過程では、サプライチェーンマネジメントは1か所でも駄目だと致命的になる可能性があること、持っているポテンシャルをフルに発揮するためにはエンド・

ツー・エンドで調達から顧客までつなぎ切る必要があること、お客さまにタイムリーに商品をお届けできない限り、新商品開発やブランド開発をいくらやっても絵に描いた餅にすぎないことを繰り返し説明しました。今回の中計リバイズでは、「サプライチェーンマネジメント改革」が最初のアジェンダになっていますが、全体最適の視点を持って協力してつないでいくことの重要性を執行責任者の皆さんが理解してくれた証しです。あとは、スピード感を意識して、行動していくことです。

#### ——全体最適で言うとアセットライトの方針も明確化しました。

ROICマネジメントは言わば、預かったお金をいかに効率よく運用し、高い利回りを実現するかということです。その観点で考えると、収益や企業価値に貢献しない資産がある場合、全体のパフォーマンスは下がって見えるため、これを避けなければなりません。また、ワコールがやるべきは、インナーウェア市場ひいてはファッション業界で商品・サービスを提供し収益をあげ続けることであり、それに貢献しない資産は本来持っている必要はないのです。

経営の立て直しを行っていく上では、アセットライトの基本方針を明確にして推進し、そこで得られた資金を中計リバイズの担い手である従業員に投資する、もしくは株主に還元する、事業に投資するなど、活用していくことが必須事項だと考えました。

#### ——ワコールグループの構造改革が進んでいますが、取締役会はどのような様子ですか？

矢島社長、宮城副社長は、今のワコールグループには外部の知見が非常に重要であると考えておられ、どんな意見でも自由に発言してほしいと言われていました。お二人にとっては、耳の痛い指摘や前例のない提案などもあり、厳しい話が継続していると思いますが、真摯に向き合われていることで、取締役会は一つひとつの議題を全員で深く議論できていると思います。取締役に社内・社外の距離を感じることはあり

ません。

そうした姿勢は、執行側の皆さんにもいい影響を与えていると感じています。取締役会での我々の意見や提案を前向きに捉え、参加者が一丸となってワコールグループの改革について意見を交わしていますし、社外取締役と執行側の議論や情報交換は取締役会以外でも活発に行われています。今後、両者が両輪としてさらにかみ合うことで、監視・監督をしながら執行の背中を押し、改革のスピードアップにつなげていきたいと思っています。

#### ——新たな経営体制のもと体質転換を進めるワコールグループのこれからをどうみていますか？

中期経営計画の見直しにあたり、取締役会では策定に関する基本的な考え方を相当議論しました。その結果、ワコールグループがやるべきことは妥協せずすべて入れていく、という結論に達し、できあがったのが中計リバイズです。特にサプライチェーンマネジメント改革やブランド戦略については、裏付けのあるプランになっています。もう少しスピードを早めたいと思っていますが、外部環境も不透明な状況ですので、この中計リバイズで掲げた数値を最低限のハードルとしてクリアしていきたいと思っています。そこで、重要になってくるのが働く人たちのモチベーションです。従業員が同じ方向に向かい、会社として一体感を持って進んでいく必要がありますが、それは、働くすべての人たちが中計リバ

イズを自分ゴトとして自身の業務に落とし込み行動しているかにかかっています。ただ、目標数値を示すだけではプレッシャーになるばかりで、心が動くはずはありません。従業員の皆さんが持つ「ワコールが大好き」という気持ちから生まれる力を会社の力にするためにも、経営陣には、従業員の皆さんと厳しいことや将来の夢や希望を語る機会をつくって欲しいと伝えています。長期にわたる業績低迷が続いていますので、経営陣と従業員の距離が離れてしまっていることもあると思いますが、相互理解を深めるためのコミュニケーションは時間やコストをかけてでも行わなければならないことです。

今後、成果がでてくれば「VISION2030」で掲げる目標値や目指す姿の達成についても現実感や期待感を持てるようになり、モチベーションを保って業務に向き合うことができるはずで、そういう意味では、中計リバイズは、非常に重要な期間であると考えています。また、ROICマネジメントや資本効率の向上は、企業価値向上を目指すうえでの手段でしかありません。キャッシュを創出できる企業体へ早期に回復するとともに、生み出したキャッシュをステークホルダーへ適切に還元しつつ、成長投資に振り向けて次の成長につなげることは、ワコールグループの企業理念の実現につながっていきます。自身の知見を活かして継続的に強いインプットを行い、ワコールの成長と企業価値向上に資する様々なサポートを行ってまいります。

#### Profile

#### 日戸 興史

1983年3月 慶応義塾大学工学部計測工学科卒。2006年3月 同志社大学大学院ビジネス研究科卒。1983年4月 立石電機株式会社(現オムロン株式会社)に入社。2008年4月 オムロンヘルスケア株式会社 執行役員に就任。2014年6月 同社 取締役執行役員専務 グローバル戦略本部長に就任。2017年4月 同社 取締役執行役員専務 CFO 兼 グローバル戦略本部長に就任(2023年3月退任、6月同社退社)。2023年6月 当社社外取締役 就任。

(一社)日本CFO協会 理事、(公財)京都大学IPS細胞研究財団 理事

