

国内における中期経営計画(リバイズ)の取り組み

ブランド戦略 | ブランドマネージャーの成り立ち

Re brand ブランドのさらなる進化に向けた Re start 新たな挑戦

2024年4月1日、(株)ワコールにて8名のブランドマネージャーが誕生しました。

これにより「顧客起点」を基軸とした全社横断のブランドマネジメント体制が構築されることになります。

愛されるブランドを育成し効率的なマーケティングを実現することで、お客さまと深く広く長い関係性を構築し、(株)ワコールの成長軌道への回帰を実現していきます。

ブランドマネージャー制度が導入された理由

■ブランドマネージャーとは

広義の意味では、役職名ではなく経営者の視点からブランドの価値を高める経営戦略を実現する役割を担う人を指します。

■目的

1 提供価値の明確な魅力あるブランド育成

顧客起点で、商品企画～販売、損益管理まで一貫したブランドマネジメントを行うことで、提供価値の明確な魅力あふれるブランドを育成します。

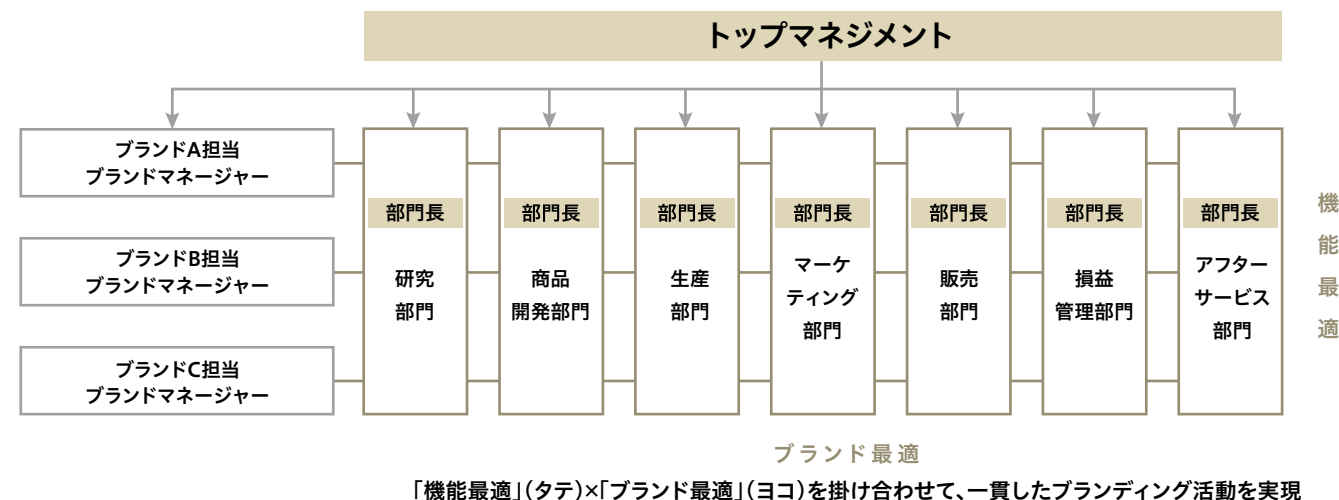
2 全体最適の実現

ブランドマネジメントに関わる責任、権限を集中させ、全社における全体最適を実現します。また将来的には、従前の機能別組織を解消し、「ブランド一貫通貫組織」をマーケティング本部傘下に位置付ける方向性を見据えています。

■役割

各機能を横断し、企画、開発、製造、流通、販売、マーケティングの一連のバリューチェーンプロセスにおいて顧客に一貫したブランド価値を提供し、ブランドの価値の最大化による持続的な収益と成長の実現に責任を持ちます。各機能における意思決定がブランドに影響を及ぼす会議には必要に応じて参画し中長期ブランド戦略の意思決定を行います。

ブランドマネージャー制度の概念図



国内における中期経営計画(リバイズ)の取り組み

ブランド戦略

| ブランドマネージャーインタビュー

Mika Shima

「Wing」ブランドマネージャー

嶋 美佳



Ari Tsubouchi

「WACOAL」ブランドマネージャー

坪内 有

何する？

何が変わる？

どうなる？

WACOAL & Wingのこれから。

2024年秋に「WACOAL(ワコール)」「(以下、ワコール)のリブランディングが発表され、「Wing(ウイング)」「(以下、ウイング)は先行して2020年にリブランディングを行いました。

それぞれのブランドがどうあるべきなのか、何が足りなかったのかをふまえて、ブランドのさらなる進化に向けた新たな挑戦をけん引しているのが坪内・嶋の両ブランドマネージャー。

2人が両ブランドの成長に向けて、何を考え、何を目標しているのか、お話を伺いました。

(取材は2024年7月末)

現在、ブランドマネージャーとして主にどのようなことに取り組んでいるのでしょうか？

坪内：ブランドマネージャーに就任する少し前からワコールのリブラ

ンドプロジェクトのリーダーとして、これまで培ってきたブランドの価値を再認識し、より輝かせるという「リブランディング」の作業に携わってきました。ワコールとは何か？について課題を洗い出し、議論を重ねながら商品構成・店頭・販促・利益などを、あるべき姿に向けてどう見直すべきか、プロジェクトメンバーで検討を進めてきました。ブランドマネージャーになった今、特に力を入れて取り組んでいるのは関係者に向けた説明です。新たなブランドの方向性について部門ごとに説明し、従業員全員に新しいワコールについて理解し、ビジョンの実現に向けて各部門でできることを実施してもらうことを目指して対話を続けています。

嶋：ウイングは2020年12月にリブランディングしたばかりですが、私がブランドマネージャー就任後、さらに強いウイングにするためにブランドの提供価値を再定義することを決定しました。直近に実施したリブランディングから何が変わったのか、変わっていないのか、どんな

課題が生じているのかなどを改めて整理し、具体的な方針や施策を作っているところです。

それぞれ、どのような課題があり、どのように変わっていくのでしょうか？

坪内：顧客調査でワコールのイメージを調査すると、「高品質、老舗、何とも思わない」という回答が上位でした。これまでワコールの傘下に構成ブランドを配置し、各々がプロモーションに注力してきたことで、構成ブランドに対するそれぞれのイメージはあるけれども、その根幹を成すワコールには明解なイメージがない。これがまず一番の課題と認識しています。そこでワコールとは何かを定めるブランドビジョンやコアバリューの設定を優先的に進めました。これは、ものづくりにおいても、ブランドを発信する際にも、すべてにおいてベースとなる考え方です。

ブランド戦略 | ブランドマネージャーインタビュー

コアバリューの「自分を見つめ、自分を愛せる瞬間」という言葉が印象的ですが、どういった意味が込められていますか？

坪内:自分を愛せる瞬間と聞くと、こそばゆい感じがするかもしれませんが、「自分が好きな時間、瞬間」「自分を大切に想う時間、瞬間」という意味合いです。お客さまには、下着を選ぶ何げない時間を「自分のからだ、こころを確かめる」言い換えると、自分を大切に想う、自分が好きな瞬間に感じていただきたいと思っています。

では、ウイングについてはいかがですか？

嶋:ウイングは主に量販店チャンネルで展開しています。そもそも量販店でお買い物されるお客さまは、どのような年代や価値観で、下着に何を求めるのだろうか、その要望に私たちの売場は応えられているのだろうかという疑問がありました。売上の状況から推測すると、やはりアンマッチが生じているのではないかと疑わざるを得ません。次々と新しい商品は発売されるけれど、お客さまが普段ご愛用の定番商品は在庫がない、自分に合うサイズの在庫がないなど…。こうした状況を改善していきたいと思っています。

ワコールブランドのコアバリュー

すべての一人ひとりに、
「自分を見つめ、自分を愛せる瞬間」を。

確かに、量販店では新商品よりも「私のいつもの下着」を求める方が多そうです。

嶋:繰り返しますが、現状は新商品中心の売場となっており定番商品は十分に品揃えができていませんし、サイズ構成もマスターサイズを中心とした品揃えになっています。これでは「ここには私に合うものは無い」とお客さまが離れてしまいます。これはとても大きな損失。また価格はワコールとのすみ分けにとっても重要です。ECサイトにも低価格の下着はたくさんあるため、ウイングの品質と手に取りやすい価格にこだわって「生活に寄り添うブランド」という本来の価値を発揮していきたいです。

それぞれのブランドを研ぎ澄ますために、日頃からお二人は状況を共有されているのでしょうか？

坪内:リブランディングに先んじて情報交換をしてきましたし、今は月に一度のブランドマネージャー全員が集まる会議で状況を共有しています。

嶋:坪内さんとは年齢も近いので何でも話やすく、どんな質問にもすぐに答えて助言してもらえるところがありがたいです。

坪内:今後のシーズン企画でも、ワコール、ウイングそれぞれの特徴や強みを出せるように意識しています。これまでの反省として、同じような商品が複数のブランドから同時に出不ないようにすることも重要なミッションと感じています。壁を作らず、情報をオープンにしながら、個々のブランドの価値やコンセプトが商品に反映されるよう商品開発に取り組んでいます。

ブランドマネージャーのやりがいや大変さをどのように感じていますか？

嶋:私は入社以来、ウイングに関わる業務をしたことがありませんでした。そんな私がブランドマネージャーに任命され、最初は驚きましたが、ブランドの方向性を決め、サプライチェーンの全体を把握し、コントロールするこの仕事に自身の経験の幅が大きく広がっている実感があります。今までとは違うやりがいを感じています。もっとメンバーとコミュニケーションを密にして、ブランド価値を掘り下げていくことに力を入れたいですね。

坪内:リブランディングのプロジェクト段階からコンセプト議論を重ねてきて、今は9月のローンチに向けて時間に追われつつなんとか進めている状況のため、正直決めなければならないことが多すぎて時間が足りません。まだスタートしていないことから「これで正しかったのか」と不安がよぎることも大いにありますが、さまざまな部署への説明会で嬉しかったこともあります。皆さんには新しい考え方、やり方だけでなく、表現やブランドの再編により登録区分の変更などさま



ブランド戦略 | ブランドマネージャーインタビュー

さまざまな願いをしてきましたが、前向きな議論や対応をしてくださることに本当に感謝しています。これはここまで走ってきて、大変ではありましたが、やりがいにもつながっています。

今までのやり方を変えることにいろんな声が出てきそうですが。

坪内: 例えば品番数の集約が売上額の減少につながるという考えや、「新商品がないと売れない」という考えにも、「本当にそうなのだろうか?」と、疑問を投げかけて、理解を求めています。また今回のワコールのリブランディングにおいては、ワコールパルファージュなどの構成ブランドをなくし基幹ブランドであるワコールに統合することを決めました。構成ブランドがなくなることは大きな変革であり、従業員からも不安や寂しさなどのさまざまな声が届いています。そのような意見に対しても、「ワコールとは」という大きなレイヤーを育成することにチャンスがあり、構成ブランドに分散して投資をするこれまでのやり方を変えなければならないと説明しています。ワコールにはさまざまな商品が既に存在しています。イノベーションをつくる新商品も大切ですが、既存の商品を大切に、きちんと伝える！育てる！ことも同じくらい大切なことだと思っています。基幹ブランド「ワコール」の方向性を従業員全員が同じイメージで認識し、トライ＆エラーを繰り返し、皆でブラッシュアップしていくことが重要だと思っています。

それではこれから、どのようにブランドを成長させていきたいですか？

嶋: ウイングを育てていくのは、関わるメンバー全員だと思っています。私一人ではもちろん無理ですし、これまでも迷いや悩みを感じながら取り組んできました。ウイングが多くのお客さまに支持されるブランドとなるためには、従業員全員で考え、常に軌道修正しながら

歩み歩着実に歩いていくしかない。「正解」は分からないものなので、前に進みながら課題や反省をふまえて柔軟にやり方を変えていけるチームにし、ブランドを育てていきたいです。

坪内: 下着には、アウターや季節への対応、美しさや快適性の実現、エチケットとしての役割だけでなく、「自分のからだ、ここを確かめる」力があると考えています。

当社には、長年蓄積してきた体型データやビューティーアドバイザーの知見があります。これは、他の企業にはすぐに手に入れることができない価値があるものです。ワコールは、これらの強みをフルに活用しながら、商品開発から接客にわたるすべての過程において顧客起点を大切に、お客さまへエンパワーメント(喜び・感動)をお届けできるブランドでありたいと思っています。また、ワコールはこれまで機能性に優れた商品をたくさん作ってきていますが、その価値を埋もれさせず、改めて発信できる機会が今回のワコールのリブランディングです。それぞれの機能や商品が、どんな「新しい自分・可能性」につながるのかを追求していきます。単シーズン・単品で終わらず、ずっと長い時間をかけて継続していくことが重要になるので、「ワコールとは」を従業員全員で考えていきたいと思っています。

どんなブランドになっていくのか、お客さまがどのような反応をされるのかとても楽しみです。

嶋: ウイングは売場とECサイトでの「生活必需品としてのインナーウェアが揃う」ことを目指して、顧客層の分析を実施し、それに伴う品揃えに変えていきます。価格、品質、デザインが「ちょうどいい」と感じてもらえるバランスの構築に挑戦しながら、もっとお客さまに寄り添ったブランドにしていきます。

坪内: ワコールは、9月にニュースリリースを配信し、TVCFも放映しながら、リブランディングしていきます。これまでやっていなかったワ



コールのブランドプロモーションを通じて、お客さまの興味関心や共感を集めていきたいと思っています。ただ、リブランディング後、すぐにお客さまに浸透するわけではないと思っていますので、本質的なブランド価値をこれからも丁寧に発信し続けていながら、従業員一人ひとりが「ワコールとは」について考え、議論し、ブランド価値を高めることが必要だと感じています。