

社外取締役インタビュー

ワコールグループが目指すべき企業経営は、
 現有資産から次なる成長を紡ぎ出し
 「全員経営」で実現する企業価値向上

独立社外取締役

原田 哲郎

Tetsuro Harada

■ワコールグループの現状と期待される可能性

Q.2024年6月に社外取締役に就任されました。取締役会の現状と、ご自身の役割についてどう認識されていますか？

就任から約1年が経ちました。取締役会では経営陣と社外取締役による活発な議論が展開されています。資本市場の視点からの発言も多く、時には社内役員にとっては耳の痛い指摘もありますが、これが闊達な議論につながり、ガバナンス改革が着実に進んでいると実感しています。私の役割としては、ドリームインキュベータ社でのCEOとして構造改革を推進した経験や、戦略コンサルティング、ベンチャー投資育成という専門分野で培った知見を活かし、経営に貢献することだと理解しています。社会の変化が加速する中、企業経営のあり方や経営手法も変化しています。今のワコールグループは、「自社はどうかあるべきか」を中長期的な視点で捉え、迅速に意思決定し、

実行していく必要があります。社内のしがらみに捉われないで、外の視点から経営の進化を促す社外取締役の役割は、これからも重要性を増すと感じています。

Q.経営コンサルタントとして多数の企業を支援されてきたご経験から、ワコールグループの次なる成長機会はどこにあるとお考えですか？

工場見学や研究開発、品質検査にも立ち会い、ブランドマネージャーをはじめ、多岐にわたる部署の方々と対話してきました。その中で、ワコールグループが長年培ってきた機能性やデザイン性、着用感へのこだわりの高さ、そしてそれが、組織の能力として継承されている点が大きな強みだと感じました。しかし、現在は顧客ニーズやマーケットの変化により、このワコールグループの強みが十分に発揮できていないのが現状です。さらに、国内市場については、人口減少に伴い縮小という厳しい環境にも直面しています。ワコールグループが次

なる成長機会を見出すには、既存事業領域と新規事業領域の両面からのアプローチで考える必要があります。既存事業領域では、マーケットや競合他社の動向を常に洞察し、勝ち筋の分析を行い、他社とどのように差別化していくかを迅速に判断、施策につなげていくことが重要です。そのためには、継続的な市場分析や、議論しやすい風通しの良い環境づくりと、それを企業文化として根付かせることが不可欠だと考えます。新規事業領域については、既存事業で培った競争優位性のある資産を新たな分野へ展開することが成長のカギになります。例えば、インナーウェアのノウハウや長年計測してきた人体計測データをスポーツ領域に応用した「CW-X(シーダブリュー・エックス)」は、すでに高い評価を得ています。実際、世界的アスリートであるイチロー選手や大谷翔平選手にも愛用いただいており、「CW-X」は理想とするコンディションを実現できるよう、着用者に寄り添い続けています。これは、まさにワコールグループのMISSIONを具現化した一例であり、「CW-X」は今後さらに事業領域を拡大し、収益の柱へ成

社外取締役インタビュー

長らせていく方針です。こうした既存資産から新たな価値を創出するチャレンジを、今後も後押ししていきたいと考えています。

■中長期的な企業価値向上に向けて

Q.ワコールグループが、これから中長期的に成長し、企業価値を向上させるために必要な進化は何でしょうか？

ワコールグループはホールディングス体制のもと、各事業会社を統括し経営しています。グループ全体の企業価値向上には、ホールディングスによるガバナンス強化が重要です。急激な市場変化に対峙し勝ち残るためには、高度な市場分析と戦略策定が不可欠ですが、各事業会社単独では限界があります。ホールディングスがグループ横断で分析と戦略策定に関与し、「サイエンスの力」、すなわちデータや科学的手法を活用した経営判断を強化していくことが、今後の成長に向けた重要な要素となります。

もう一つは、私が大企業のコンサルティングをする中で得た知見からの助言です。近年、業界トップ企業は新たな価値創造に苦慮する時代を迎えていると感じています。トップ企業は、業界において最も適した手法で商品・サービスをつくり出し、それに最適化した組織を築いてきました。ただ、業界の垣根がなくなるような産業の大変革期である現在は、最適化された組織や手法が制約になることがあります。ワコールグループに限らず、どのトップ企業も新たな価値を生み出す苦しみと対峙しています。加えて、価値創造を担う従業員をどうエンパワーメントするかについても共通して課題を持っています。かの松下幸之助さんは、企業を持続的に発展させるにはどうしたらよいか悩んだ末、「衆知を集めた全員経営」という考えを導き出しました。経営者がすべての答えを持っているわけではなく、従業員全員の知恵を結集し、企業の成長に活かすという経営で、これを社内に説いていました。

「全員経営」は、課題を抱える現代の企業に対しても、道しるべになる普遍的な考えだと理解しています。従業員が主役となって会社の未来を考えていかなければ、企業の存続や成長は難しいと考えます。その時に必要なのが、従業員一人ひとりが経営者の視点を持ち、自らの業務に主体的に取り組むことです。それが企業の持続的な成長を支える原動力となります。私が従業員の皆さんに伝えたいのは、経営は煎じ詰めると以下の4つのエッセンスであるということです。

①人々の役に立つ：

お客さまにいま何が受け入れられるのか。市場だけでなく競合も分析し、より役立つ、選ばれる商品をどう開発していくのかを考える。

②利益を創出する：

自部門のみ考える部分最適ではなく、トータルで利益をつくり出す全体最適で考える。

③成長する：

一時的な利益ではなく、継続した成長を模索する。事業はもとより、組織の存続と成長に欠かせない人財の成長も考える。

④分かち合う：

利益は、従業員、株主に還元するとともに、将来に向けた投資にも振り分ける。

従業員の皆さんには、自身の担当業務や部門横断プロジェクトなどにおいて、経営者の視点でさらに進化できる要素がないかを常に考え、議論してほしいと思います。「全員経営」という意識で業務に臨めば、仕事の見え方が変わり、視座が上がることで見える景色が変わります。すると仕事の面白さも増すはずです。皆さんには、それをエネル

ギーにして暴れまわるくらいの勢いで変化を恐れず挑戦してほしい。

「全員経営」の意識を持った従業員一人ひとりの力が、ワコールグループの企業価値の源泉です。経営視点を持つ従業員をいかに多く育て、自ら変化していく人財を増やせるかどうか、今後の成長における重要なポイントと言えます。私はその実現に向けて社外取締役として、挑戦を支え、応援する存在でありたいと考えています。

Profile

原田 哲郎

1996年カリフォルニア大学パークレー校にてMBA取得。海上自衛隊、日本生命保険相互会社を経て、2000年ドリームインキュベータに入社。2020年代表取締役CEO、2023年取締役（取締役会議長）に就任。2024年より当社社外取締役。

