



企業価値創造への足掛かり

ー相互信頼経営による人づくりー

株式会社ワコール ダイバーシティ・キャリア支援室

執行役員 葛西 順子

1. はじめに

企業価値という言葉は、「将来生み出されるフリーキャッシュフローを現在価値に割り引いたもの」であるとも言い換えることができます。企業がキャッシュを直接生み出すのは、物を作る、買う、売るといった日常のオペレーションです。多くの企業は、1年ないし数年といったスパンで、競争環境や社会情勢を見ながら、自分たちの戦力も踏まえて、「こんな新製品を作ろう」、「こういう作り方をしよう」、「こんなところに売ろう」という計画を立てており、それに従って日常の活動が決められています。

社会情勢はマーケットの属する社会が同じであれば同じですし、競争環境もビジネスモデルやセクターが同じであればさほど変わらないと思いますが、現実的には環境の捉え方は企業によって違っており、それぞれの打つ手も変わります。これを規定しているのは各社固有の経営理念や企業文化といったものだと思います。理念や文化は、組織の作り方、お客さまや取引先との関係構築、従業員の価値観といったものに影響を与えます。しかしながら、この影響力は数値で表すことはできません。

本稿では、当社の歴史とそこから生まれた経営理念がどのようなものであるのかについて、まずご説明します。次に、その精神が、いわば

「見えない資産」として会社の中にどのように蓄積され、活用されてきたかを見ていきます。

そのうえで、「企業価値創造と人材育成」という観点で、私どもワコールの企業価値創造のベースになっている「相互信頼」という経営理念を幹に据えた人づくりについて、ご説明したいと思います。

2. 「ワコールについて」

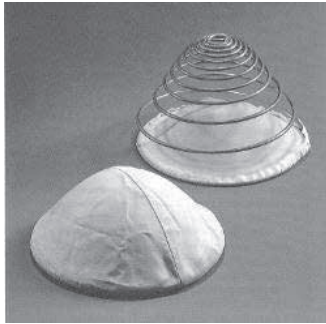
(1) 創業

1946（昭和21年）年6月15日、創業者 塚本幸一が、第二次世界大戦から復員したその日に、婦人洋装装身具の卸商として個人商店「和江商事」を創業しました。



（２）創立

1949（昭和24年）年11月1日、資本金100万円、従業員10名で和江商事株式会社を創立。“ブラパット”販売開始。今年で67年目を迎えます。



（３）創業者の思い

今では無謀な作戦の代名詞となっている「インパール作戦」に従軍し、55人の中隊の中で戦地で生き残ったのは、塚本を含めて3人だけでした。その経験から、今の自分は自分の力で生き延びたのではない、この命は「生かされた命」であると感じた塚本は、日本の再建に尽くすことが使命だと決心し、和江商事をおこしました。

商売が順調に拡大しつつある1961年には、売上が10億円を突破し、婦人洋装下着という商品カテゴリーが市民権を得るようになりました。しかし、このころから労使の対立が激しくなり、これに危機感を感じた塚本は、「これからは組合員である従業員を徹底的に信頼する」と宣言し、組合の正式要求を全て受け入れることを決意しました。「自由と権利をはき違えた社員たちが会社を潰してしまうのだとしたら、そういう社員を育てた自分の不徳だ」と考え、“相互信頼経営”は断行されました。

現在の私達が目指す「相互信頼」とは、ワコール社員全員が、ワコールの人々、社会の人々に信頼される人間になることであり、この人間対人間を原点にした“相互信頼経営”こそが、企

業価値を創造し、世界のワコールを実現するための普遍の原理であると考えています。

3. 「ワコールの京都への思い」

京都に強い愛着を持っていた塚本は、「京都が伝統と創生の間で揺れ動いているのは事実だ。伝統を重んじれば、創生という言葉は抑えつけられ、創生を重んじれば、伝統は破壊されてしまう。これをうまく解決して組み合わせることができたら、古いものと新しいものが融和した、世界に類のない新しい都市ができるはずである。」と、現在の京都の姿に通じる熱い思いを常に寄せておりました。

また、京都は、モノ創りの拠点としての地の利についても得るものが多いと考えています。情報がシャワーのように降り注ぐビビットな都市にも確かに魅力はありますが、短期的なトレンドに追随する結果を招きかねないリスクもあります。

情報からはある一定の距離を保って、5年～10年単位以上のスパンでの研究開発に取り組む私どもの様な企業が、独自性を追求するためには、京都の持つ伝統と創生を育む環境そのものが、必要で有益な都市機能の一つであると確信しています。

4. 「ワコールの経営理念」

現在、ワコールでは、日本の他に、北米、欧州、アジア地域を中心に、主に女性下着の製造販売を行っています。平成25年度の売上高は

1,938億円でした。このうち、国内が約1,500億円、海外が440億円程度です。連結従業員数は約2万人にのぼります。見方によっては、生産性の低い会社だな、と感じられるかもしれませんが、しかし、自分たちで考え、自分たちで作る、自分たちで売ること、お客さまの信頼を勝ち取り、ブランドを育ててきた地道な会社です。この2万人の人的資産が経営資源の多くを占める、いわば「ピープル・ビジネス」であるということが、ワコールの特徴の一つでもあります。

そして私たちの事業活動は、人と人が「互いに信頼し合う関係」を積み重ねることで成り立っています。こうした「相互信頼」の考え方こそがワコールの原点であり、創業以来の経営理念でもあります。その理念を具体的な5つの経営方針として掲げています。

【経営方針】

- ・愛される商品を作ります。
⇒ 誰にとって？焦点はお客様です。
- ・時代の要求する新製品を開発します。
⇒ ビジネスの原動力は、新たな価値の創造です。
- ・大いなる将来を考え正々堂々と営業します。
⇒ 大志に燃え、商売の王道を貫き社会的責任を果たします。
- ・より良きワコールは、より良き社員によって造られます
⇒ すべては、社員一人ひとりの意欲と創意工夫から生まれます。
- ・失敗を恐れず成功を自惚れません。
⇒ 失敗も成功も、大いなる発展・進歩の足掛かりです。将来に亘る競争優位を目指し継続的な挑戦が必須です。

5. 「ワコールの目指す人づくり」

ワコールの目指す人材像は自立革新型人材です。ビジネスの世界では、様々な課題を自ら判断し実践することが求められますが、ワコールでは、一つひとつについて上司の指示を仰ぐのではなく、自らビジネスを切り開くという風土があります。その際に、できることとできないことを峻別し、その上でやっていいこと、やるべきでないことを、社員全員が経営者と同じ目線でブレずに判断・行動するために、これまで述べてきた企業理念や経営方針に基づいた思考性の軸を社内に浸透させることが、私達の人的資源による「ピープル・ビジネス」には不可欠と考えています。そのような人材育成の実践により、「相互信頼」の精神や使命感が、ビジネスプロセスの中に継承され、「見えない資産」として蓄積されています。企業価値の創造を促す人材育成の実例をいくつかご紹介します。

（１）研究開発

ワコールには、からだのフォルム、内部組織から、人間の感覚、生理、心理、生活スタイルまでを幅広く研究する機関「人間科学研究所」があります。

研究所の主要な役割の一つとして、人体計測データの蓄積と解析を行っています。研究所設立当時は、人体の計測手法自体が世の中にはありませんでした。研究者たちの試行錯誤によって、様々な計測機器が開発され、現在の3次元計測装置や、着用圧力の計測という計測手法そのものの開発に至っています。

毎年1,000人、延べ40,000人の女性のからだを計測してきましたが、なかでも特化しているの

は、同じ方100人について約40年続けて測らせていただいていることです。実際に同じ研究員が40年間に亘り計測しているわけではないのですが、どの世代の研究員であってもその関係性が揺らぐことはなく、ワコールの研究開発はモニターの方々との強固な信頼関係によって支えられています。

また、研究開発部門の人材育成は、まさに無から有を生み出す役割を担っているだけに、研究員一人ひとりの意欲と創意工夫を引き出すものでなくてはなりません。

私どもの前例にとらわれない自由闊達な研究環境の中から、スポーツ時の体への負荷や衝撃を和らげ、筋肉をサポートする高度な機能をウェアに組み込む、アウターでも下着でもない、コンディショニングウェアという全く新しいジャンル「CW-X」の開発や、寝ているときのバストを優しく支えるという新習慣「ナイトアップブラ」など、従来の常識に捉われない商材の製品化に結びついています。



(2) 生産

次に、ものづくりの現場における実践をご紹介します。

下着は、小さなパーツを数多く縫い合わせて作ります。ブラジャーを例にとりますと、縫製工程だけでも40工程に上回ります。機械化はで

きず、手仕事で縫い上げていきます。厚みや伸縮性、強度などが違う材料を縫い合わせるなど、3次元の曲線を造形していくことなどから、洋服などと比べてかなり難易度が高くなります。このようなカットソー製品を高品質で量産できる工場は、世界的にもさほど多くないのが現状です。

このような事情もあり、日本市場で販売される商品の8割以上、ブラジャーに限ればほぼ100%を自社工場で生産しています。自社工場は世界に24か所あり、日本同様の品質基準が適用されています。また、ルールを決めるだけでなく、現地に赴いての技術指導や、日本国内の基幹工場に研修生を受け入れるなど、実際にルールに沿って作業できるよう取り組んでいます。これほどの自社生産体制を敷いている大手アパレル企業は、ほとんど存在しません。

こうして、現地のローカル社員も含めて育成することで、世界中どこでつくられた製品であっても、高い品質が保たれ、お客さまに安全・安心・心地よさをお届けすることができます。また、しっかりとしたものを作る技術だけでなく、お客さまの要望を的確に知り、それを正しく商品に反映していくよう、各工場で新入社員～班長に至る各レベルでの品質教育を、日々の行動レベルにまで落とし込んでいます。



（３）販売

全世界に8,000人いる私どもの販売員「ビューティーアドバイザー」も、お客さまとの信頼の絆をつなぐ存在です。

下着はサイズ展開が多く、ブラジャーを例にとりますと、多いもので一型番当たり40サイズ以上あります。また、表示上のサイズは同じでも、造形性の強いものとゆったりと包み込むもの、バストを大きく見せるものと小さく見せるものなど、製品ごとの特色が違います。また、採寸や試着にあたって、お客さまの肌に直接触れることになるため、センシティブに配慮した接客技術が必要です。このため、ワコールでは、採寸やフィッティングの基本スキル、商品や繊維に関する知識、洋服とのコーディネート、お客さまの心理に踏み込んだ接客スキルなどを、トレーニングを通じて販売員に身につけています。

また、お客さまと直接対話するビューティーアドバイザーは商品開発のヒントを持っています。商品企画を検討する会議には、彼女たちの代表が参加し、お客さまの期待を反映させています。

一方、店頭で自社販売員がいることで、事業プロセスに組み込まれた大規模な社会貢献活動を行うことができます。ご不要になった下着の処分に悩むお客さまが多い中、これらを中身の见えない専用回収袋に入れてお店にお持ちいただきますと、未開封のまま固形燃料にリサイクルされ、製紙会社の熱源として利用されます。また、期間を定めて行う試着キャンペーンでは、試着いただいた件数に応じて、がん征圧基金に対する寄付を行っています。販売員は、このような企業メッセージを直接お客さまに伝える役

割も果たしているのです。



（４）お客さまサポート

お客さまとの信頼関係はお買い求めいただくまでにとどまりません。長く使い続けていただくためのサポート体制も、ワコールの強みになっています。

私どものお客様センターには、年間約5万件の声が寄せられます。商品についてのお問い合わせや販売店のお尋ねから、商品開発に対するご要望、ご期待までを30名以上のスタッフで伺っています。

徹底した品質管理、訓練された販売員といえども、残念ながら商品や対応に対するお叱りを受けることがあります。スタッフは誠実に対応し、お客さまの信頼を取り戻します。お申し出対応後に再購買のご意向を伺うのですが、この比率は97%に達しています。いわゆる「グッドマンの第一法則」によれば、苦情対応に納得した場合の再購買意向率は82%とされていますが、これを大きく上回るお客さまが「また買うわ」とおっしゃってくださる、大変ありがたいことだと思います。

このようなお客さまのお声に、迅速にお応えするために、当該シーズンの商品の特徴や、下着に関する一般知識など、店頭で販売員が提供

するのと同等のサービスをご提供できるよう、その教育プログラムには、販売員同様、多くの時間を割いて取り組んでいます。

（５）海外事業展開

「相互信頼」の精神は、海外進出にあたっても貫かれています。

平成26年8月現在、ワコールには世界20ヶ国に50社の事業会社があります。また、商品販売している国の数は70ヶ国以上に及びます。世界中の女性に愛用していただけるブランド「世界のワコール」を目指しています。

海外進出にあたり、ワコールは「資本の力」で一気に市場を押さえるようなアプローチをとりませんでした。日本での優位性を全面的に展開するのではなく、現地の人の体形の特徴や体意識からくる期待、感じる「着け心地」や「フィット感」をよく理解して、各国なりの商品や売り方に反映させることが必要でした。そのために信頼できるパートナーを見つけ、現地スタッフを日本国内で一定期間受け入れて研修の機会を提供するなど、技術や品質管理といったメーカーの基本をじっくりと伝える継続的な育成支援を行ってきました。

あくまでも現地スタッフを中心に据え、現地で考え、作り、現地で売ることを貫いてきました。その結果、現地の環境に則した独自の商材を国毎に展開する、いわば「地産地消」のモノ創りを実現するまでに至っています。

6. 「ワコールの研修制度」

経営理念を受けた人材育成全体をワコールで

は「寺子屋」と呼び、以下の3原則をもって運用しています。

- ・基本を大切にする。
- ・実学と道学のバランス。
- ・自ら学ぶ。

人材育成の基本的なスタンスは日常のOJTにあります。そのため、専門領域の育成主体は事業部門であり、組織横断的な領域は人事部門が研修制度として担っています。

7. 「大学関係者や学生へのメッセージ」

教育現場や就職を検討されている皆さまへ。

業界や職種に関する専門知識、いわゆる「テクニカルスキル」の獲得は、企業に入ってからいくらでも学ぶことができます。むしろ、就職してからが終わることのない学びの連続です。

逆に、知的基礎能力「ポテンシャル」は社会人になってからの開発が難しく、皆さんがこれまで受けてこられた訓練や、教育によって既に培われている能力です。

それでは、今から間に合う、差が付く能力にはどのようなものがあるのでしょうか？

一つは、ものごとに対する姿勢や指向といった「スタンス」です。例えば皆さんがビジネス経験のトライアルとしてアルバイトなどをされる際に、単に時間当たりの効率や対価の大きさばかりでなく、自分にとって多少の負荷のかかる仕事について、必死になって取り組まなければ、自分の期待する成果が上がらないといった経験を積まれることを是非お勧めします。楽しんで結果を求めるばかりでは、ビジネスに必要な「スタンス」を身に着けることが難しいからです。

もう一つは「課題解決力」です。実際のビジネスは課題解決の繰り返しです。問題を発見し、それを創造的な方法で解決することが求められます。とはいっても、いきなり革新的な方法を思いつくわけではありません。プアーなイノベーションより、まず先人の実践に学ぶことです。そのうえで“自分ならどうする？”とアイデアを考え抜くことで、今まで誰も思いつかなかった創造的な解決方法が見つかるように思います。

皆さんが、それぞれの個性やアイデアを存分に活かして、活躍されることを期待しています。

などが、挙げられます。

このような人材育成の軸は、それぞれのビジネスプロセスにおいて、ワコールならではの競争優位性を生み出しています。

ワコールグループは、「世界のワコール」を目指してグローバルな展開を加速させていますが、強みを生かしながらもそれぞれの地域でも、社会と共に持続的な発展を目指す「相互信頼」の精神を忘れることなく、事業活動に取り組むことを自ら求めてやみません。

8. 「ワコールの求める人材」

ワコールの事業は、先にも述べたように世界的に見ても多くの人を必要とする事業であり、また、どの仕事もそれに携わる人の意欲と責任に任されています。このようなワコールの現在と将来の事業を託し、新たな企業価値を創造すべき人材に求めることとして、

- ・ 互いを信じ助け合う、善意と良識に満ちた集団の基礎となる、経営理念の意味を十分に理解し、従業員のみならず社会との「相互信頼」を率先垂範できる資質。
- ・ 実学（知識とスキル）と道学（人間力）を自ら学び、獲得しようとする探究心。（実学：①経営戦略、②論理的思考、③課題展開、④組織マネジメント、道学：⑤リーダーシップ、⑥コミュニケーション、⑦感受性、⑧タフネス）
- ・ 自ら高い目標を設定し、成果を追求し失敗を恐れずチャレンジ、実行できる実践力。