



ビジネスプロセスに根付く 「相互信頼」の精神

2013年11月22日
株式会社ワコールホールディングス
専務取締役 大谷 郁夫



日本を代表する婦人下着のリーディングカンパニー、
人のチカラが競争力の源泉となっている、ピープルビジネスです。

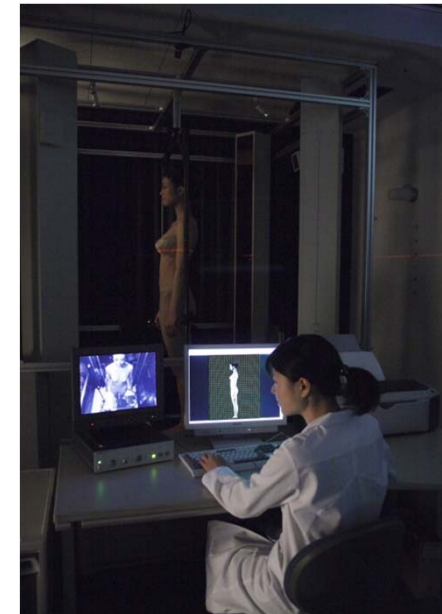
連結売上高	1,772億円	
合併含む	約2,150億円	* 2013年3月期
連結営業利益	81億円	* 2013年3月期
国内シェア(出荷額ベース)	34%	* 日経産業新聞調べ
連結従業員数	18,600名	* 2013年3月末現在

- ◆ 1962年春、ベースアップを巡り労使の対立が激化
- ◆ 同年7月、創業者塚本幸一が京都経済同友会主催の講演会で出光佐三氏と出会う
 - ・人間尊重の和の経営
 - ・「日本の石油会社全部潰れても出光は残る」
 - ・7,500人の大企業で実践されていることに衝撃
- ◆ 翌日、「従業員を徹底的に信頼する」と宣言
 - ・役員全員が反対
 - ・「会社が潰れるとしたら、自分の不徳」
 - ・「今潰れても社会的な影響は小さい」



- ◆ 相互信頼経営の断行
 - ・勤怠を考課に結びつけない、組合の正式要求は満額回答
 - ・創業15周年(1964年)、「相互信頼」を社是に掲げる
- ◆ 相互信頼の拡張(1966年・長期経営計画)
 - ・労使関係から、対外関係、広く社会全般との関係へ

- ◆ 1964年、現「人間科学研究所」の前身である「製品研究部」発足
- ◆ 身体フォルム、内部組織から、感覚、生理、心理、生活スタイルまで幅広く研究
- ◆ 毎年1,000名、延べ40,000名以上の人体計測
- ◆ 同一女性200名について約40年継続して計測



信頼関係で結ばれた社外モニターの協力を得て、
加齢による「からだの変化」を研究、商品開発やPRに応用

“Made by WACOAL” でお客さまの信頼を獲得
長く使い続けていただくことでファンを創造

- ◆ 40以上の工程をほぼ手作業で
- ◆ 難度の高い縫製工程
- ◆ 自社生産比率 80%超
- ◆ Made by WACOAL
 - ・世界24工場で同様の品質基準
 - ・現地指導、呼び寄せ研修



洗練された雰囲気の中で商品を吟味し、試し、選ぶという経験価値の提供

- ◆ 全世界に約8,000人の「ビューティーアドバイザー」
- ◆ 商品提案、採寸、フィッティングのトレーニングを積んだ販売員
- ◆ 「お客さまの声」を商品企画に反映
- ◆ 事業プロセスに組み込まれた社会貢献活動の窓口





お使いいただく間も満足を

年間 50,000件

お客様センターに寄せられる「声」

うち 年間 10,000件

修理の依頼、お問い合わせ

97%

お申し出対応後の再購買意向率



ワコールの使命感を根付かせながら、現地を理解し、
現地スタッフを中心としたオペレーション

- ◆ 1970年、韓国、タイ、台湾に相次ぎ合併で進出
- ◆ ベテラン技術者を派遣、現地従業員にトレーニング
- ◆ 現地の国情に合わせて国内販売を開始
- ◆ 合併会社のまま、現地生産・販売会社として自立



安価な労働力を求めるのではなく、優秀なパートナーを見つけ、
資本・技術を移転する方法論を実践

「洋装文化先進国」を見誤り試行錯誤、
最終的にワコール流を貫き、15年かけて黒字化

- ◆ 既に確立されたブランドを持つ会社と提携
⇒ シナジー生み出せず提携解消
- ◆ かつて提携していた会社を買収
⇒ 企画力、技術に劣り赤字累積
- ◆ 米国下着市場は価格競争に陥り、荒廃の一途
- ◆ 技術指導、取引正常化を徹底、部門別損益管理
- ◆ 1992年、ノードストロームが優秀取引先に選定
- ◆ 1995年、初の単年度黒字



b.wor'd by b.tempr'd

b.tempr'd

