

NMO OfficeLetter

業績不振が続く老舗ワコール

下着メーカーの老舗京都のワコールの業績不振が止まらない。2023年12月中旬に2024年3月末の業績予想を発表したが、販売不振で2期連続の最終赤字となる模様だ。収益立て直しは急務で、商品構成の再編や人員整理の痛みを伴う改革を実行する予定だ。一時期は業界のリーディングカンパニーと称された老舗企業も、昨今の経営環境の急激な変化の渦に飲み込まれている。

＜解説＞ワコールの商品で最も有名なのは、形を美しく見せるブラジャーだ。他社では絶対に真似できない固有の技術と自負し、競争力の源泉だった。しかし、この10年間で消費者の嗜好は大きく変化



した。決定的だったのは、消費者の購買決定の要因が、形を美しく見せることから、快適性を求めることに大きく変化したことだ。コロナ禍で販売スタイルが対面形式から、ECサイトなどのNET販売に移行したことも大きい。その結果が、需要予測を見誤り大量の不良在庫を抱えるに至った。従来が強みが一変して弱みに転嫁した。また、従来は競合と意識していなかったユニクロやしまむらにシェアを奪われたことも大きかった。若い世代は店頭での試着を中心にした販売スタイルより、SNSなどのインフルエンサーが提供する情報の方を重要視す

る。学生からは試着をすることや、対面販売を敬遠する声も大きい。以前からの強みが一転して足かせになっている。これらの急激な環境変化についていけない企業体質、企業規模になっており、不採算店舗の撤退やそれに伴う150名の希望退職を募る。ブランドの再編や商品点数の削減、店頭の流れ行きに応じて生産する方式に改編する。他社では当然と思えるビジネスモデルを採用してこなかった。老舗で大企業というブランドに安住したいという大企業病が、コロナというウィルスの侵入で顕著になったということか。このような



急激な環境変化に対応できない大企業病の会社は多い。コロナ禍が去り、スタートダッシュに出遅れた企業の共通する現象だ。多くの従業員はこの変化に気がついてはいるが、どのように変化すればいいかがわからないし、変化することを恐れる傾向にある。過去の成功体験を否定するのは勇気が要るが、成長する企業は常にそれを行ってきた。過去の成功はその時点での環境があったからで、環境が変わればビジネスの前提条件が変わる。それができない企業は淘汰の局面に入らざるを得ない。老舗で名門のワコールがどのような変身を遂げるか。親子で会議所の会頭を務める塚本家にとっても大きな試練だ。併せて京都に限らず100年以上続く名門老舗企業にも、このコロナを契機にして容赦なく市場の変化という荒波が襲い掛かる。脱皮ができない企業は退場するしかない。