



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 株式会社ワークマン (A)

5

株式会社ワークマン（以下、ワークマン）は、作業服の小売りを行う企業である<sup>[1]</sup>。物販チェーンを中心とし、28社で構成する流通企業グループであるベイシアグループに属する（添付資料1）。ワークマンは「いせや」（現ベイシア）の一部門として創業者の土屋嘉雄氏が1980年群馬県伊勢崎市に「職人の店ワークマン」1号店をオープンしたのが起源である（添付資料2）。1982年にワークマンは「株式会社ワークマン」として分社、独立企業となり、初代社長は土屋嘉雄氏が兼務した。1988年に100店舗、1997年に300店舗、2002年に500店舗と順調に店舗数を伸ばしてきた。2021年3月末には900店舗を超え、従業員数は臨時雇用者数95人を含め、427人まで増えている（添付資料9）。

ワークマンの経営理念は「For the Customers 機能と価格に新基準」（添付資料3）であり、多店舗（人口10万人に1店舗出店—家の近くに店舗がある）、低価格（値札を見なくても買える安心の価格）、商品力（プロ品質と高機能—仕事の必需品が全て揃う）の3つの便利さを生活者に提供し、価値基準を変えていくことを標榜している。実際に伸縮性や通気性、防寒、撥水といった高機能商品を多数取り扱い、それを低価格で提供することから顧客からの評価及び信頼性は高い。中心価格帯は980円、1900円、2900円である。

1997年には日本証券業協会に株式の店頭登録（現JASDAQ）をし、現在もJASDAQスタンダード市場に上場している。2020年にグループ売上が1兆円を超えたベイシアグループ内で唯一の上場企業である。ベイシアグループではグループ企業間のシナジーはあまりないという考えが前提であり、グループ各社が独自に尖って存在感を示す「孤高のハリネズミ経営」を理想としている<sup>[2]</sup>。そのた

10

15

20

25

<sup>[1]</sup> 2019年の作業服の市場規模は約4,916億円でおよそ法人相手が6割、個人相手が4割を占める。

<sup>[2]</sup> 土屋哲雄氏の『ワークマン式しない経営』（2020年）がグループ内でよく読まれ、ワークマンとカインズが全く異なることが分かったことからそれまでの「シナジー経営」から変わったという。

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科 清水勝彦教授の監修のもとM43期生 新村奈津子、玉川希、津江聰一郎、山口陽がクラス討議の資料として公表資料及びインタビューをもとに作成したものであり、経営上の適切もしくは不適な状況を例示しようとするものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

30

Copyright © 清水勝彦、新村奈津子、玉川希、津江聰一郎、山口陽（2021年9月作成）

め、ワークマンを含むグループ企業のベイシアグループにおける位置づけといったものは特に意識しない一方、お互いにいいところは真似し合い、情報提供を求められれば拒まないという。ワークマンのみ「試しに」上場したが、負担に見合うメリットは明確でなくグループ他社は上場していない。現実には市場に出ている株は3割以下であるため、将来的にプライベート化する可能性も否定できない。

## 2012年までのワークマン

最近のワークマンの躍進については、後述する2012年の土屋哲雄氏の入社とその後の改革による貢献が大きいが、それ以前も特徴のある経営を行い、長年安定した成長を実現してきた。ワークマンは10 作業服の個人向け販売という非常にニッチな市場に身を置いていた。市場規模だけをみれば法人の方が大きいが、法人向けにはミドリ安全など大手販売業者が複数おり、競争も激しかったため、ワークマンは零細業者が多い個人向けにフォーカスする選択をした。法人向けは大企業と契約できれば、一つの工場で数千人分の作業着の販売が継続的に期待できるためおいしい商売に思えるが、その分商談や見積もり作成、交渉での値引きも必要になるためである。

15 こうしたワークマンの考え方は、日本的小売業界に革命をもたらしたといわれるペガサスクラブ（1962年発足）、渥美俊一氏のチェーンストア理論に源流がある。ダイエーの中内功氏、イトーヨーカ堂（現セブンアンドアイグループ）の伊藤雅俊氏、ジャスコ（現イオン）の岡田卓也氏、あるいは比較的最近で言えばニトリの似鳥昭雄氏、西松屋の大村禎史氏など、日本の流通大手の多くが学んだといわれるペガサスクラブでは、先行していたアメリカを参考に渥美氏の提唱したIE（Industrial Engineering）理論によって日本の小売業の20世紀化、近代化を目指していた。具体的には、当時重視されていた「接客」「販促（チラシ）」「陳列と装飾」「精神論」をデータから見直し、「客数重視」「正札販売」「セルフサービス」「在庫管理」「ベンダーとの信頼関係に基づく商品開発」などを中心とするチェーンストアの展開である。構造的にコストを下げ、「安くてよくて、よくて安い」商品の提供によって顧客とともに成長することを目指していた<sup>[3]</sup>。

25 ワークマンではこうしたDNAのもとに、創業会長が「商業の工業化」「ローコストオペレーション」について何度も繰り返していたという。結果として「製品がよければお客様は自然にくる」「お客様が自然にこないような製品は出さない」ことを目指すことになり、大きな市場を捨て小さな市場で高いシェアをとり競争をしないポジショニングとなった。その結果、「お酢のミツカン」、「マヨネーズのキューピー」など「あの製品ならあの会社」とイメージを定着させている例のように、「作業服ならワークマン」と顧客に認30 識されるようになった。

ワークマンの多くの顧客は値札を見ずに商品を購入するといわれている。これはワークマンの製品が

<sup>[3]</sup> 渥美俊一 2007年『流通革命の真実』（ダイヤモンド社）

他社製品に比べて機能が良く、安く、値引き販売もないことをお客様が確信している信頼感に他ならない。低価格実現のため、ワークマンは粗利益率を35%に標準をおき、売価を先に決めた上でコストが決まる。カッティング工程を減らしたり、使用頻度によってファスナーの質を変えたりといった細かな商品設計から、海外工場の閑散期に生産（3～4月に冬服、9～10月に夏服を生産）するなど細かなノウハウを積み上げて低コストを実現している。また、製造コストがかさんだからといって価格に転嫁することはない。これができるのは、リピート率が高く型紙も製造工程も10年は継続することから生産面で無駄がなく、大量ロットで作れるという作業服の特性によるところも大きい。値引き販売は「お客様への裏切り行為」だから行わないし、特売チラシによる宣伝も行わない。作業服には流行りすたりがなく、在庫を処分する必要がないので、売れ残ったものは翌年に定価で売ればよいからである。社内やグループ全体では創業者によって徹底して伝えられてきた「商品は氷水、ゆっくり溶けていくてしまう」という考えが浸透しており、在庫を最小化することを目指している。それはグループ全体の根底にある考え方であり、営業、商品開発、物流等の各部門、特にベテランの社員であればあるほど、強く浸透していた。

このようにワークマンは、自社が身を置く市場規模こそ狭いものの、その中で独自の製品を独自の方法で調達・販売することで作業服小売りの独壇場を築き上げた。社員は創業者の土屋嘉雄氏の「身の丈経営」「松竹梅で言えば梅でいい」「勝負するのは1つだけでいい」という経営方針を信じ、余計なことは考えず本業を一生懸命にひたすらに取り組むことが求められた。そんなワークマンであるが、バブル経済末期の1990年前後に、作業服だけでなく「ワーク&レジャー」を打ち出し海外のアウトドアブランドを参考に製品開発したことがある。その際は、1万円以上のジャンパー、7千円以上のズボンといった価格帯のPBを販売した。しかし、高価格アウトドアウェアを購入するコアなアウトドアスポーツユーザーはワークマンには来店せず、主要顧客である職人さんにとっては高価格であった。このように、客層と商品がずれていたため、売れ行きが悪くすぐに撤退、処分に1年かかる結果となった。それからは以前と同様に個人向け作業服に再び絞ることになった。土屋哲雄氏が入社し改革を実行する以前においても、ワークマンは本業の徹底的な深耕を通じて、決して派手ではないが着実な出店と、成長を実現してきたのである。特に、グループの中にはスーパーなど競争の熾烈な会社もあり、そうしたところと比べればワークマンは1982年の創業以来非常に安定して成長し、利益を生み出す位置づけであった。

店舗運営に関しては、ワークマンの店舗のほとんどはフランチャイズのオーナーによって経営されており（2021年3月現在約95%）、それを本社が支援している。地方のフランチャイズオーナーの中には、親子でワークマンの店舗を経営することも多く、親、息子、娘が別々のワークマン店舗を経営しているパターンもある。店舗に行くと店長が赤ちゃんを抱えていたり、近くに住む家族全員で多くの子供を育てていたりする姿も見受けられる。夫婦で経営している店舗であれば、朝に旦那さんが勤務し、お昼

は奥さんが店舗に立つ。奥さんは、昼は作業客があまり来店しないので文庫本を一冊読むことができ、15 時には保育園に子供を迎えていて、夕方には旦那さんが店番を行うと、お互いに 6 から 7 時間程度の勤務で 1 日が終わり、子供も地域で一番早く迎えにいける。このような、余裕のある豊かな暮らしを営めることがワークマンのフランチャイズの魅力であった。

## 土屋哲雄氏の入社

### バックグラウンド

創業者土屋嘉雄氏の甥である土屋哲雄氏は東京大学経済学部卒業後の 1975 年に三井物産株式会社に入社した。哲雄氏はさまざまなアイデアで世の中を変えたい、役に立ちたいというような思考の人間で、分かりやすく言えばスティーブ・ジョブズのような存在になりたかったといふ。

哲雄氏は三井物産入社後「軽機器」を扱う部署に配属された。事業領域があいまいな部署で比較的自由に仕事が出来たので、携行できるものなら手当たり次第に扱った。33 歳の時に、中国初のハイテクベンチャー企業と提携して中国語ワープロを作り、中国でシェアナンバーワンを獲得した。その後、北京に工場を作り、現地生産する合併企業を設立したが 2 年で飽きてしまった。哲雄氏は事業を立ち上げることは好きだが、安定期に入ると熱が冷めてしまう。35 歳のとき、日本でハイテクベンチャー「三井物産デジタル株式会社」を立ち上げた。ボウリング場のオンライン採点装置やスポーツフォームの分析装置の開発をするが、その中でも一番ヒットした製品は、肉眼では読めない小さな文字が打てるレーザープリンタの開発であった。普通のレーザープリンタを開発したら、大手のメーカーに太刀打ちできないが、小さな文字が打てる専用プリンタのニッチな市場に目をつけ、唯一無二の製品としてかなり売上げた。2006 年には、三井情報株式会社（現三井情報）の取締役執行役員に就任し、ゼロからコンサルティング事業を立ち上げた。その際に、システムエンジニアにコンサルタントという名刺を持たせ、パワーポイントを使ったプレゼン技術や、自信を持ってクライアントに説明するトーク術を教えた。その結果、同じ社員の時間単価が 2 倍強になった。哲雄氏は、肩書が変わっただけでも（もちろん多少のスキルアップはしているが）、これほど評価が変わるのかと驚いた。また、コンサルタントとして扱う分野を絞り、国際会計基準、IT ガバナンス、IT 投資評価などの制度導入についてクライアントを指導していた。国際会計基準については、中央大学会計大学院の教授に押しかけ、弟子になり、国際会計思想を学び、会計ではなく経営はどうあるべきかを考えるヒントを得た。このように、ハードウェア、ソフトウェア、知財の新規事業を立ち上げたが、事業規模はいずれも小さく総合商社では「ゴミ」扱いされるレベルであった。

哲雄氏は自身の経営者のタイプとしてハーバード大学のマコビー教授が提唱する経営者のタイプ分けに当てはめると「ジャングル・ファイター」（一匹狼型＝モーレツ主義）であると考えている。哲雄氏は

時代の流れを感じると動かずにはいられない。興味があるものには片つ端から手を出し、売上 100 億円、利益 10 億円の事業を作る自信は常にあった。このように、自ら事業を作りゲリラ戦のような形で市場を開拓していくのが哲雄氏流であった。哲雄氏によると、「自分の考えをしっかりと伝えた直販部隊に対して、きちんとノルマを設定し、時間を短く区切ってマイルストーンを決めていけば、どのような愚策でも売れないものはなかった」という。こうした経験を通じ、大手と直接競合を避けることの重要性を学ぶことができた一方、ニッチ以上の事業は出来なかつた。のちに、著書で哲雄氏は次のように述懐している。

5

浅く広く仕事をしていただけでなく、人に任せることなく、自分の勘と経験と行動に依存したことが、そこそこのビジネスしかできない所以だったのかもしれない。  
会社を変えることは自分自身を変えることだった。

10

## ワークマンへの入社

2010 年に哲雄氏は叔父の嘉雄氏（当時、会長）にワークマンへの入社を打診された。2012 年 2 月までに前職での引き継ぎを終え、2012 年 3 月還暦を迎えるとしていた哲雄氏は CIO<sup>[4]</sup> としてワークマンに入社した。哲雄氏に期待された役割はガバナンス、特に IT の予算が正しいかと「社員教育」のみであったという。嘉雄氏が期待していたことは、幹部候補となるような自分で考える社員を育てるこ

15

とや、ボトムアップで意見を言える風土を作ること、哲雄氏の三井物産での経験を生かすことなどであったのではないかと哲雄氏は考えた。一方、嘉雄氏は哲雄氏に対し「この会社ではなにもしなくていい」とも伝えていた。2012 年当時のワークマンは出店が 700 店舗に差し掛かり、売上は 600 億円を超える利益も停滞局面から再度増加基調に入っていた。入社時を振り返って哲雄氏はこう言う。

20

ワークマンは「本業深耕」型で、私は商社時代の経験から「事業機会探索」型。創業者は本業深耕だけで良いと考えており、40 年間ほぼ增收増益という今まで築いてきた事業を搔き乱されたくないから何もしなくていいと言ったのでしょう。ほかで競争が厳しい事業もいくつかやつていましたし。過去にはいろいろあり、創業者（嘉雄氏）は信頼できる親族にワークマンの経営の現状維持を監視するお目付け役になって欲しかったのだと思います。この話（ワークマン入社）を受諾したのは、負荷が少なそうだったから。商社で走り疲れて、第 2 の人生という意識もあり、何もしなくていいならこんな良いことはないと思っていました。

25

創業者には「君たちは資金繰りの心配をしたことがないだろう」と何度も言われました。

30

<sup>[4]</sup> Chief Information Officer: 企業の情報戦略における最高責任者

ただ、2021年5月の段階では「本人には聞きそびれて本当のところは分からぬが」という注釈付きで「商社で小さいことばかりをやってきたから、何もしないでいい」という時期を与えて、もっと大きいことをやらせようと思ったのかもしれない」とも感じているそうである。

## 5 様子見の2年

嘉雄氏に「いい会社だから、何もしなくていい」と言っていた哲雄氏は2012年3月入社後の2年間、本当に目立ったことは何もしなかったという。当初、甥である哲雄氏を創業会長（嘉雄氏）自ら声をかけて入社させたという経緯が知られていたこともあり、哲雄氏を社員は警戒した。余計なことを言って自分の上司や社長に迷惑かけてはいけないと、どう対応して良いのか困惑していた。一方、哲雄氏は創業家の親族の立場を意識せず、入社からの2年間で、幹部クラスの社員とコミュニケーションを積極的にとったり、他社にヒアリングをしたり、ランチで社員との親睦を深めるなど様々な活動を地道に行った。中でも最も時間を使ったのが社員の話を聞くことだった。例えば、地方の現場を回っている営業担当の社員に同伴して、付きっきりで社員や店舗スタッフの話を聞き続けた。九州や北海道などの移動が多い地方への出張であれば、1日以上は移動に費やされるため、移動する車の中も話を聞く時間として活用した。積極的に社員の話を聞いたり、自分のプライベートを伝えたりしていく中で、徐々に社員と打ち解けていった。

20 このような活動を、マネージャー以上の全員、営業成績上位10人、下位10人等サンプリングしながら行なっていき、最終的には社員180人中100人くらいの社員の考えをじっくり聞いて回った。哲雄氏は当時をこう振り返る。

25 社員は本当に私が仕事をしているように見えなかつたはずです。移動中の車中や食事を一緒にとりながら警戒感を解くためにプライベートの話や雑談をたくさんし、最後に「今の仕事は楽しいか？」「将来何がしたいのか？」「今困っていることは何か？」「会社を変えるなら何からするのか？」といった質問をすることで本音を引き出しました。

結構聞き役でした。商社時代はしゃべり役でしたが、暇になると人は変わります。忙しいと変わんないです。

30 いい意見を持っているのに言わない社員が多かった。それは自分の仕事ではないと思っていた。

sample

sample

sample

sample

sample

こうした点に関し、経営企画部の柴崎裕和氏は「創業家の近寄り難いオーラがない」「ベイシアグループの立場で話すかと思えば、こういうところダメだよねと社員の前で言ってしまう」ために、創業家の力を借りて威張ろうとする人ではない、自分たちと感覚が近いと社員は感じたのではないかという。

哲雄氏は社員の考えを徐々に知っていく過程で、ワークマンの抱える2つの課題が見えてきた。5

1つ目は、このままでは向こう10年で市場を取り尽くしてしまうという成長への危機感を社員たちがかなり感じていたことである。社員の話を聞いてワークマンのビジネスにより興味を持った哲雄氏は、作業服市場を5Forcesのフレームワークを使って分析したところ、全てにおいて脅威が無い稀な市場であることに気づいた。例えば、ベンダーはワークマンより規模が小さいところが多く交渉力は強くない、顧客も法人ではなく個人であるため交渉力は強くない。また、在庫回転率が悪い（年間で4回転程度）ことから新規参入しようという企業もなく、作業服の代替品も見当たらない。業界内の競争も殆ど無いと言ってよい。実は、競争がないことは、それだけ市場に魅力がないと言い換えることもできる。ワークマンは値引きや値下げは行わず、粗利35%以上は取らない、2,900円以上の高いものをあまり売らないと決めて地道な経営をしていることが、魅力のない市場、競合が入ってこない環境を作っているのだと哲雄氏は気がついた。しかし、哲雄氏が入社した当時のペースで加盟店が増えると、2025年に店舗数1,000店舗になる。人口10万人に対して1店舗の計算だが、都心の地価が高いところにはなかなか出店できないことを鑑みると、店舗数は1,000店舗、売上1,000億円が限界であり、あと10年で市場を取り尽す可能性が高かった。社員たちはこのままでも将来も給料が維持されるのかという不安を持っており、哲雄氏は「社員のほうが知っていて、私が知らなかつた」ことが分かったという。「上の人はPBRが1を割るんじゃないかと心配しており、下の方は将来大丈夫かと思っていた」といった状況であった。10

2つ目は、個人向け作業服という事業ドメインに集中するが故の閉塞感である。社員の能力は非常に高い一方、チャレンジせず愚直にやることで安定した成長を実現していた。社員は給料もそれなりに出ていて大きな不満は持っていないが、個人向け作業服の深堀りをあまりにも追求しすぎており、保守的で新しいことが何もできない状態だった。そのため、本音のところでは社員たちはもう少し新しいことをやってみたい、活躍したいと思っていた。25

これまでのワークマンは、本業を深耕する力は圧倒的に強かった。個人向け作業服の製造販売という一つの分野、狭い業態を約40年間にわたり深掘りしてきた中で、高機能・低価格製品とそれを実現するための事業ノウハウを構築することで成功を収めてきた。例えば、改善、作業の標準化やマニュアル作りに大変強かったという。入社4、5年たつと完璧なマニュアルが作れるほどだったと哲雄氏は言う。上司には非常にも優秀な人が多く、自然とトップダウン型の組織が形成されていた。結果として社内には部下が上司の顔色を伺うことや、忖度が少なからず存在していた。社員が育つまでじっと待つのがワークマンの社員教育であったが、実際には上意下達で現場の人たちが自分で考えることをせず、上の指

示を待っていた。新たなことに取り組むような幹部社員は育っていなかつたし、また必要とされてもいかなかった。そのような組織、企業風土により、社員は課題に気づいているのに言い出しつづく、積極的に変えることを求めないことが普通になっていた。「エクセル経営」（詳細は後述）を始めたのは、データ活用の必要性もさることながら、自分で課題を見つけ、検証するという作業を通じて社員一人ひとりのこ  
5 れまでの行動パターンを変える必要があると哲雄氏は考えた。

10 ジャングルファイターで、ゲリラ戦では負けたことがなかつた私が、全く別のやり方をするようになつたのは、この 2 年間の「ため」がきっかけです。改革のすべてはこの 2 年間のヒアリングにありました。実権をもつて改革を進めると意見を言わなくなってしまうので、実権がないと思っているときにもちゃんと聞かないと。

## 「中期業態変革ビジョン」（2014 年）の発表

15 2014 年の段階で、栗山社長（当時）もまた作業服市場取り尽しに対する危機感が強く、「客層拡大」という方向性を打ち出しておらず、哲雄氏も「様子見の 2 年間」の経験からその方向性は正しいと考えていた。ワークマンの暗黙的な制約条件が多いために、栗山社長は在庫が増えないように地味に客層拡大を進めようとしていたが、具体的な戦略はなく社員にとってあまり変わっていないように見えていた。そうした暗黙的な制約とは、例えば①創業者の、作業服へのこだわりと極端な在庫リスクの回避志向、  
20 ② 10 年継続が必要で在庫が増えるため、本業の作業服の PB はやらない、③現場で考えて改革をする人材が育っていない（前例踏襲型で改革マインドがない）などである。また、他の役員は、ワークマンは作業服に特化して安全に身の丈に合った少しづつ成長すれば良い、松竹梅で言えば梅でいいという会長の意向が浸透しており、危機感がなく安定志向で現状肯定型であった。そして社員の大多数は、作業服の店舗販売は限界があることを薄々感じていたがオーナー系トップダウン体質で思考停止状態であった。「安全に少しづつ成長すればよい」という会長の現状肯定の方針およびワークマンの現状と、哲雄氏が 2 年かけて理解したワークマンの将来性の間には大きなギャップがあった。「暗黙知が  
25 すごく、やりたくてもできない状態だった」「火をつけやすかった」「タイミングはよかつた」と哲雄氏は言う。

そして、哲雄氏は 2 年間のワークマン観察期間を経て 2014 年 10 月に社内に向けて以下の「中期業態変革ビジョン」を発表した<sup>[5]</sup>。

30

<sup>[5]</sup> カインズは一足先の 2007 年に創業家の土屋裕雅社長（現会長）によって「SPA 宣言」を行い、PB 商品に力を入れると公式に発表している。

- (1) 社員 1 人当たりの時価総額を上場小売企業でナンバーワンに
- (2) 新業態の開発
  - 1 「客層拡大」で新業態へ向かう
  - 2 「データ経営」で新業態を運営する準備をする
- (3) 5 年で社員年収を 100 万円ベースアップ

5

「中期業態変革ビジョン」を掲げ、戦略をうまく描いても社員が改革の主体として積極的に取り組まなければ成功しない。「改革の本気度を社員に見せることが重要だ」と哲雄氏はいう。商社の経営企画で中期計画の策定に関わった経験から次のように述べている。

10

(前職では)相当張り切ってやった。1年目は社長が旗を振り、みんな勢いよくやる。2年目はちょっと秋風が吹く。3年目になると口に出すのもおぞましい状態だった。4年目は忘れて新しい目標をリセットした。その繰り返しだった。目標は多ければ多いほど、時間は短ければ短いほど達成できない。

15

その意味でも、社員に実感を持ってもらうために「5 年で社員年収を 100 万円ベースアップ」と、改革の報酬を先払いしたのである。哲雄氏は中期ビジョン実現のために「しない経営」「エクセル経営」の 2 つに絞った改革を始め、部長以上の任用条件も「改革マインド」「データ活用力」を打ち出した。

20

## ビジョン実現のための 2 つの改革（1）しない経営

哲雄氏は 2 つの改革の柱を立てた。「しない経営」と「エクセル経営」である。これら改革を行うことに正面から反対する人は少なかった。ただし、「本当にやっていいのか」「リスクを取っていいのか」と経営陣が変革をやり抜くかを「傍観」している役員や社員はいた。嘉雄会長は大きな改革することに否定的であり、哲雄氏は 2、3 回ほど怒られたという。年 6 回の会長とのミーティングでは「全体像を見せず、部分的な改革、改善を報告」「少しずつ変えて、7、8 年すると昔の組織文化は跡形もなくなっている」「社員の力を見れば売上を 2、3% でなく 10% 上げられるといった、売上と在庫という会長の関心との共通項をまず話す」というアプローチをとることで、衝突を避けながら会長とのコミュニケーションをとった。また、あわせて、業績を上げ KPI（売上と在庫）をクリアしている限り会長は細かいことは言わない点を考慮し「会長の視点に合わせながら」、つまり枠組みは変えず中身を徐々に変えることで改革を進めていった。人事面にもわたり改革が完成するまで 7 年かかったという。「じわじわやる」「時間をかけてやる。でも必ずやる」ことが重要だと哲雄氏は指摘する。実際哲雄氏は組織体制についても一切手を付けていない。

25

30

sample

sample

sample

sample

sample

このように、哲雄氏が自ら率先して動いて創業者会長に許可を取りに行くので、哲雄氏の改革に「疑念というよりも心配」を持っていた社歴が長い役員や社員も反対する理由がなくなっていました。このときの様子を経営企画部所属、勤続 25 年の柴崎氏は以下のように振り返る。

5

今までに会社を大きく変えようという役員がいなかったので、面白いことになってきたなと感じました。当社の場合はあまり変革を必要としない会社だったので、中期計画を立てるような仕事が不要だったんですよね。（中略）ですから、中期業態変革ビジョンが立ち上がった時に、経営企画部の仕事らしくなるというイメージを持ちました。「これやりたいけどどう思う」と言った前振りは土屋から色々ありました。客層を拡大するためにカジュアルな PB 製品を作る、お客様が入りやすいように店舗の色を変えてみる、売上を上げるために加盟店さんのフレンドリーサービスレベルを上げなきやいけないからそういう時間を作らないといけない、発注精度を上げなきやいけない。私が興奮したのは、今までいろんなことを単発で言っていましたが、それら一個一個の細かい施策がつながり、1 つにまとまった形で出てきたこと。そして、これをやれば業績が上がるから先に社員に還元しますと発表したことです。

10

15

しない経営ということで管理部門の人数も絞りました。今も人員を増やさないようにしています。

20

土屋はたくさんの社員に「何をしたいのか」聞いていたので、変えることによってやりにくくなるとか反対ということは基本的になく、これまでやりたくてもセーブしていたことをセーブしなくていいよという感覚でした。若い人々は「なんで作業服しかやってないの」と思っていた人たちも多かったです。

25

実際の改革の旗振り役として「自分がやっても迫力がない」（哲雄氏）ため、栗山社長が前面に出た。哲雄氏は「読み間違えてもいいから原稿通りやってくれ」と社長には伝え、経営企画や IT 部門には「社長が間違えてもその場で訂正するな」と伝え、役割を分けて改革を進めた。

## 「しない経営」

「しない経営」は哲雄氏の改革前からのワークマンの強みであったが、社内でそれを強みとして意識はしてこなかった。哲雄氏が行ったことはこの強みを「しない経営」と名付け、整理・見える化し、その強みを磨いて「もっとしない経営」に進化させたことがある。「しない経営」はペガサスクラブの教えに基づく省力化、標準化、オペレーションエクセレンスに源流がある。また、かなり暗黙知的な部分

sample

sample

sample

sample

sample

も大きかった。当時から業界団体に入っていたし接待もしなかった。哲雄氏は言う。

業界団体に入っていないというのは素晴らしい。同じ業界で話しても話は合いますが、傷を舐め合うだけであり、価値は生まれません。違う業界の人と会ったほうがいい。商社の時にはそれに気づいて仲間内の飲み会に出なくなったら上に上がらなくなっていましたが、それよりも能力が付いたほうがいい。

5

### (1) 社員のストレスになることはしない

ワークマンは仕事の期限は設定していない。期限が設定されると、締め切りを守ることが目的になることがあるからである。一方、期限を設定しなければ自分でやろうと決めたことは自分で工夫してやり遂げる。

10

また、ワークマンに短期目標はなく、期限のない長期目標だけを設定するようにした。以前は毎週売上に関する会議があったが、栗山社長（2009年就任）の時代から変わってきた。ノルマや短期目標を設定しないことで、社員に過度なプレッシャーをかけず、自分の頭で考えさせるためである。哲雄氏はこう言う。

15

徹底的な性善説です。社員はノルマで頑張るのではなく、良心で行動するのです。ノルマは達成できないと諦めてしまいますが、良心で仕事をすれば自発的に継続します。だから、何年かかっても本気で達成したいことだけを、たった一つ、目標にすべきです。社長が目標をギュッと絞り、同じことを3、4年言い続けると会社は変わります。商社時代は5分以上電話するなど、結論だけ報告しろ、打ち合わせは立ってやれと言つてましたが、ワークマンは40年間同じ仕事を深掘りしながらも改善や改革ができており、時間軸が異なっていると気づきました。時間をかけて必ずやったほうがいいのです<sup>[6]</sup>。

20

3年などと縛りをかけると、頭がいい人はすぐ諦めてしまいます。これは実はとてももったいない。

25

何をやるかは経営が、どうやるかは社員が決めるのである。組織は社員の力以上には成長しないと哲雄氏は言う。社員のやり抜く力を伸ばすことが、企業の成長を促進させるのである。したがって、社員の採用にも人柄、親切心を重視し、ガツガツした「自分の商社時代のような人材は絶対らない」のだという。

30

<sup>[6]</sup> これを哲雄氏は「時間を味方にする」という。

また、哲雄氏は「社員が、これは自分の仕事ではありませんと言える会社が生産性も高くていい会社だ」と信じている。これは、前職で中国などの企業と付き合った経験からである。上司や同僚のことを忖度していると、社員の意見が表に出なかつたり、無駄なことまでをすることになりがちであつたりと、生産性が落ちるというのである。

## (2) ワークマンらしくないことはしない

哲雄氏は三井物産時代、汎用市場で大手の追撃を受けコテンパンにされた経験がある。大企業と競争してはいけない、わかっていてもやつてしまうことを胸に秘め、目標とワークマンの強みから離れることなく改革に取り組んだ。

### ①アパレル業の戦略の真似はしない。

ワークマンのアイデンティティは個人向け作業服事業である。アパレルではない。長年培ってきた強みは、流行ではなく継続性を重視する個人向け作業服という市場で高機能で低価格な商品を提供することに凝縮されている。そのため、通常のアパレルブランドのように毎年デザインを変えることはせず、変えたとしても、色や柄などで、パターンはそのまま継続して使用するのが通常である。

また、土屋氏の入社以前から業績指標は売上ではなく客数を重視しており、客数しか見ない。単価はなるべく上げない、売上は後からついてくるものであるという方針をとっている。この理由は、価格が高い商品を売れば、顧客が減っても売上を拡大できるかもしれないが、それは同時に高機能低価格を信じて購入している顧客のワークマンに対する期待を裏切ることに繋がるためである。実際に、売上は拡大していたものの客数が2年程減少している時期があった際、原価を計算したところ粗利が4割近くになっていたことがわかった。その状況を踏まえ哲雄氏は粗利を32%まで下げさせたところ、客数が回復して売上もついてきた。このように、製品の単価を下げていくと遅れて客数が上昇し、売上が回復する場合などもあるため、予算の前年割れなどを問題視するような短期的な視点での数字の管理は行っていない。売上を業績指標とする他のアパレル企業は、目標達成に向けた生産を先に行うため売れ残りが生じることも多く、生産量の15%ほど廃棄をしている。対してワークマンの廃棄率は約0.6%に留まっており、将来的にはゼロにする方針を掲げている。客数を重視する方針は顧客の期待を確保しつつ、副次的に環境負荷軽減にも寄与しているのである。

このような姿勢は社員の評価制度にも現れている。ワークマンでは定量的な評価は基本的には行なつておらず、更に現在残っている定量評価部分も「小遣い程度」でゼロに近づけていくことを掲げている。管理上の目安となる数値目標はあるものの、それ自体がさほど高い目標ではなく、是が非でも達成するという性質の目標ではない。個人の評価は基本的には改革への取り組みに対する目標を設定し、その

成果について評価者である上司が評価を行う。定量評価でないので、よほど飛び抜けないと差がつかないといわれている。部下も年に1回直属の部長に対する評価を人事部に提出する。「部下の意見を聞くのがいい上司」という哲雄氏の公言ともリンクしている。また、降格もしない。

## ②顧客管理はしない。

ワークマンでは One to One マーケティング（顧客管理）ではなくマスマーケティングを基本としている。つまり、「名前のないお客様に卖れたら十分」と考えている。

小売業では顧客管理に会員向けポイントカードを活用していることが多く、名前、性別や年齢などの属性情報を登録し、一人ひとりにIDをつけて購買行動を細かく管理する。しかし、会員カードはコストがかかるし、個人情報漏洩のリスクもある。一方、ワークマンは個人別の顧客管理をしない代わりに後述の「エクセル経営」に力を注いでいる。顧客一人ひとりを管理しなくても、店舗面積やレイアウト、製品の品揃え、売価の標準化を進めているため、全店舗数の約3%の店舗で各100名程度の顧客に5項目だけの簡単なアンケート調査をすると、的確なデータが取れる。（5項目とは、性別・年齢・職業・年間来店回数・用途）

最高のマーケティングは、自然に売れる製品だけをつくることであり、マスマーケティングで良いのである。

## ③取引先は変えず発注もしない。

2021年現在、取引している国内ベンダーは約150社で、うち31社の主力ベンダーとは40年間に及ぶ長い付き合いになる。この31社とはオンラインで繋がっており、ベンダーはワークマンの個別店舗を含む全ての販売データと在庫データを見る能够である。ワークマンの流通センターの在庫と出荷量もわかる。ベンダー担当者はワークマンの需要予測システムの予測値を参考に最終納品数を決めて自主的に納品する。そして、ワークマンはそれを全量買い取っている。ワークマンではこれを「善意型」サプライチェーンと呼んでおり、従来のサプライチェーンとは大きく異なる方法である。サプライチェーンでは上流に多くの情報が集まるため、情報優位者が製品の提供数を決め、提供された側はその全量を買い取る仕組みである。

## （3）価値を生まない無駄なことはしない

### ①社内行事を全て行わない。

もともと、社内のコミュニケーションに関しては、地方にいる社員が圧倒的に多く、車移動がメインであることや、社員数が少ないため互いに顔見知りであるため、飲み会も少なく、必要最低限のコミュニケーション

ションで充分であった。以前は行っていた社内行事もやめたことでその準備に割いていた時間を別の仕事に回すことができる。外部だけでなく、社内での飲み会もしない。年頭の「達磨への目いれ式」や賀詞交換会もやめた。これがパートさんの採用に非常に効果があるという。加盟店の表彰も以前はやつていたが、今は賞金を渡すだけになっている。

普段からコミュニケーションが活発であれば会議の回数が減っても問題はなく、出張者の送迎の時間は他の業務の時間に当てる。また、経営者や幹部が作る無駄な仕事が、社員が本当にやるべき仕事の妨げになっている、経営幹部は現場に行って極力出社しない方が良いと哲雄氏は考え、実践している。  
10 現場で見聞きした事実の方が、ふと思いついたアイデアよりも重要だからである。経営幹部がふと思いついたアイデアについて部下に命じて調べさせることがあるが、それは社員はやらなくても済むことに時間を割かなければならないことを意味している。稟議中も発議者は座らない。立って話しかければ、余計なことは言わなくて済むため効率的に時間を活用できる。また、報告書は1枚にする、文書にしないで口頭で報告する、社内文書の校正はしないなど、気づいた時に無駄なことは排除している。  
15

### ③加盟店は閉店後にレジ締めを閉めない、ノルマもない。

ワークマンでは、加盟店（フランチャイズ店）で価値を生み出す仕事は「レジ打ち」と「品出し・陳列」のみと考える。レジ締めは閉店後ではなく最も来店客の少ない午後2時に行い、閉店後はレジの引き出しをそのまま金庫に入れて帰宅するだけである。商品の発注も完全自動化されておりボタンを押すだけになっている。「本当にやれば2時間かかるがそれによって売上をガツガツ上げるよりは、ちょっと手を抜いてボタンを押してさっさと帰る価値観」である。比較的ゆとりのある経営で売上1億円、年収1000万円近い。しっかり売上を上げれば比例して年収も上がっていく。そのため加盟店は契約更新することが多く更新率は99%である。

### (4) 巨人アマゾンに負けない「しない経営」

ワークマンは急速に事業分野を広げる天敵アマゾン対応の前提条件として、アマゾンと同じ土俵に乗らないことが重要と考えている。そのため、3つの手段で差別化を図っている。

まずは、定価でアマゾンに負けないこと。ワークマンのPB製品とアマゾンで販売されている商品の直接比較は難しいが、類似製品であれば、定価で決してアマゾンに負けない。価格が同じならワークマンの方が高機能であり、同等の機能ならワークマンの方が安い。また、ワークマンの作業服は、アマゾン対策として10年間の供給保証つけている。従業員30名以下の小規模法人はワークマンの店舗に

sample

sample

sample

sample

sample

来店することが多い。それらの法人が作業服を一度選ぶと通常5～10年間同じモデルを使い続ける為、供給保証は必要だと考えている。

次に、配達費でアマゾンと競争しないこと。各店舗に在庫があり、お客様に店舗でお渡しできれば配達費は不要である。現在はワークマン公式オンラインストアで宅配サービスを行いつつ、店舗受け取りサービスを推進している。オンラインで注文し、店舗受取をするなら配送料が無料になる。宅配希望であれば700～2,300円の配送料がかかる。<sup>[7]</sup> ワークマンにあってアマゾンにないもの、それは店舗である。配達について哲雄氏は以下のようにコメントしている。

5

宅配の時代なので、顧客の7割は宅配を好むと思いますが、その7割は捨てて3割の来店する層を取るしない経営を行なっています。1つ1つは賢い選択でも、それを組み合わせると愚策となってしまうように、7割を取ろうと思うとアマゾンに必ず負けてしまいます。

10

最後に、販促費をかけないこと。知名度が高いアマゾンは販促費が不要のため、販促費を使うとワークマンには不利になる。そのため、基本的にコストのかからないアンバサダーマーケティングの仕掛けを作り、販促を行っている。アンバサダーが無償で製品紹介をブログやYouTubeで行ってくれ、またワークマンもアンバサダーの活動を店舗やネットで紹介を行っている。販促のためのチラシは使わないが、「夏が来ましたよ」といったリマインドのためのチラシは年4回だけ入れている。

15

「しない経営」には良いことしかないと哲雄氏は語る。

20

目標を1つに絞ることが重要です。何が重要かを考えて、トレードオフを決断することが日本人は苦手です。日本企業は価値を生まないことでも何でもやり過ぎています。海外では休暇をとった社員の仕事をカバーする文化はなく「私の仕事ではありません」ときっぱり断ります。当時は腹が立ったが、今はいい言葉だと受け取っています。しない経営が生産性を上げているのです。商社時代の仕事で価値を生み出していた時間は全体の2割ぐらいだと思います。

25

## ビジョン実現のための2つの改革（2）：エクセル経営

哲雄氏が改革を始める前は、上司は経験と勘に頼って部下に指示をし、部下は上司の誤りに気づいても指摘できない風土があった。社内には総在庫量などのデータはあったものの、店舗レベルでの製品の流れを示す仕入数、販売数、在庫数などに関する数量データが全くなく、加盟店からは「アロ

30

<sup>[7]</sup> 2021年8月現在の配送料。注文金額が1万円以上の場合は配送料無料。

グワークマン」と呆れられていたという。実際に製品別データが必要になった際は、SVが担当店舗に出向いて在庫を手作業で数える必要があった（季節商品は月1回程度）。

哲雄氏はよりデータに基づく意思決定に変える必要があると考えた。なぜなら、今後新業態を始めるためには経験や勘だけに頼った意思決定は通用しないからだ。また、万が一トップや上司が間違った判断をした際に、上司に忖度することなく社員が意見を言える風土を醸成する必要もある。データ分析を行うといつても、高度な分析ツールでは専門家でないと理解できず、分析結果が経営に反映されるまで時間がかかることが多い。一方、使い勝手の良いエクセルであれば社員一人ひとりが手元で分析を行うことができる。データベースで簡単な分析ができ、色々な関数を使って自分の角度で分析・活用ができる。そして、エクセルを使って肩書きに関係なく自由に議論することで社内の知恵を集められる。ワークマンでは、エクセルを活用し普通の人の知恵を集めてできるデータ経営を「エクセル経営」と呼んでいる。

社員教育という意味で、エクセル活用研修は哲雄氏が入社した5か月後、2012年8月から始まっている。「社員を教育して、企業風土や仕事が変わるのは5年後」「情報システムの導入前に、1日も早く社員教育が必要」と哲雄氏が考えていた。2013年にはデータ分析をもっと行いたいという社員を中心に「分析チーム」が発足する。

「中期業態変革ビジョン」発表後の2014年10月にはデータ分析ソフトが稼働し始めた。このデータ分析ソフトは小売業界で使用されることの多いd3というソフトである。d3は寄与度分析、在庫確認など基本的な定型分析を行うものであり、d3にない分析を行う際には、d3からデータを取り出しエクセルで分析を行っている。d3が導入されてからは、入社した全員が3～4年のうちに計4回の1日講習を受けている。その他にも、マネージャー以上には「幹部スキルアップ講習」「分析セミナー」、エリア長以上には「データサイエンス検討会」といった研修を提供している。また、研修後にはテストを行うが、平均点が90点になるような簡単な問題で構成されており社員が「得意だ」と感じてデータ分析が好きになるよう、ほめて伸ばす工夫がなされている。社内で突出したデータ分析人材を育てることを目標にすると、社員全員が「エクセル経営」に参加できない。企業風土を変えることが最終目的なので、全員参加でないと意味がないのである。2021年現在、経理等の社員を除く約250名の社員が研修を受けた。

エクセルだけに限らず、社員に研修を行っていくにあたっては、哲雄氏は社員に求める能力の全体像を明確に提示していた。それは①コミュニケーション能力、②データ経営力、③デザイン力である。①②は全社員に対して共通であり、特に①社員全員に必要な基礎能力として、入社1、2年に直営店にて養われている。②は、「全社員向けデータ分析講習」を通して身につけている。③は商品開発に必要な力であるため、配属者が身につけているこれらの能力を伸ばしてくために、社内に失敗を許容する風土づくりがなされている。

sample

sample

sample

sample

sample

例えば、直営店は「トレーニングストア」と言われ、毎年約20人程度採用する新入社員の研修の場となっている。店舗の売上は見ていない。新米店長がデータを見ながら、自ら課題を探し出し、実際の店舗で小さな実験を繰り返すことができるようになっている。「入社1年目、2年目といった若い人たちに業績を依存するのは恥だ」と哲雄氏は言う。

ワークマンがその店舗で重視するマスマーケティングとは、データ経営によって商品が売れる売り場をどのように作るかということに目的がある。置いておいたら売れるという強い製品を持っているワークマンにとって、何をどのように置くということが営業の一番の課題であり、それを最適化するのがデータ経営であるからだ。そのため、新米店長達は自分の仮説に従って売り場を変えて売上の変化を観察するという実験を行い、その結果をデータベースからエクセルに落とし、エクセルのマクロやビジュアルベーシックなどでツールを作つて分析している。それを、入社2年目の店長などは写真付きのレポートでまとめしており、毎月発表を行い、その中でデータ経営や営業に必要な売り場作りを自ら考え学んでいく。新米店長の中には、それまでワークマンの店舗にはマネキンがなかったことに気づき、自らダンボールでマネキンを作つて売り場に置いたら、どのように売上が変化したかというレポートを提出する社員まで生まれてきたという。このように、失敗を許容しながら、自ら考え挑戦することでこれまでにないクリエイティブな意見が生まれるようになった。

こうした経験を通して、現場の社員が自ら考えて行動するようになると、上司の仕事も変化していく。それまでのワークマンでは、上司が設定したことをそのまま部下が実行し、その実行度を確認する40個ほどの実行チェック項目を確認していた。しかし、データ経営によって、自ら考えるようになった現場の社員が、担当となっている店舗での最適な結論をデータを用いて上司に提案してくるようになった。「報告、相談なんてされたら困る、正しい結果だけを持って来て欲しい」と哲雄氏は言う。上司の役割は部下の実験から得られた結果が、どの範囲まで適応できるのかということを見極めて全国基準を塗り替えていくことに変わつていった。

新業態を展開することで市場や業界が変われば、これまで通用してきた上司の勘や経験が通用しなくなってしまう。このようにして、社員が自分の頭で考えながら、それぞれの視点でデータを分析することで、上意下達ではなく現場の一人ひとりがリアルデータをもとに提案ができる、変化に対応できる組織を作り出そうとしていた。哲雄氏は以下のように考えている。

情報を一番持つっているのは、店長、次に当社の現場の社員。その社員が現場で決める。情報はクラウドのように上に上げるのではなく、その場でエッジコンピュータとして意思決定するためにある。確かに、コンピュータは拙いかもしれないけれど、訓練していくうちに良くなってくる。全国に広まるということになると、間違つてちやいけない、1店だけではなく5店舗やってみようとデータの扱い方もわかつてきます。

5

10

15

20

25

30

自分の言ったことも 50% は間違っています。部下は上司の言ったことをそのままやって失敗したら自分の責任です。付度の対立は効率を落としますが、データで対立すると結論は 1 つになります。だから、データで検証しなさいと、データを見なさいということしか言いません。これは人数が増えても同じです。そうすると、下の人が意外と良いデータを持っているケースがあって、上はそれを否定するのではなく、自分が 50% は間違っていると思えと言っています。自分の考えを修正してくれる社員を尊敬すべきで、何もかも指示するということをせず、柔軟に意見を変えられるのがいい上司であり、意見を変えられない上司はいなくていいと言い聞かせています。それが、データ経営の根幹だと思います。

10 上の人が偉そうに言うのはダメな会社。下が自分の意見を言うのがいい会社。ワークマンは凡人経営。ただ、凡人経営でないと 100 年の競争優位は続かないと思います。

このような研修でデータ活用教育に取り組む中で、哲雄氏は SV 部の社員を育てることを重視した。SV 社員は加盟店の業績数値を確認したり、全国区の加盟店を巡回することで正しい運営が行われているか確認し、売上アップの提案をしたりしている。SV 社員は一人当たり約 8 店を担当している。そして、前述の通り、2013 年に SV 研修の経験者の中でデータ活用をより学んでいきたい社員を中心にマクロなどを駆使して分析ツールの作成を行う「分析チーム」を立ち上げた。このチームは全国に約 120 人いる SV の中で、特にデータに強い 20 人で構成されている。SV 部の社員にはより実践的かつ発展的な勉強会を行い、そこで頭角を現した中堅社員は希望すれば、「分析チーム」のメンバーになれるようとした。また、立ち上げに当たってチームメンバーの上司が「仕事に支障が出る」と反対意見が度々上がったが、社長が「うちはデータ経営をやるんだ」と何度も繰り返し伝えていった結果、「分析チーム」の立ち上げから 2 年ほど経つと誰も反対しなくなっていた。

25 哲雄氏は業務改善の手段としてデータ活用するという位置付けにこだわり、現場に精通した業務系の幹部が主体的にプロジェクトを進めていった。分析チームのメンバーの中には SV 部を経験した後に、他部署に転出する社員もあり、全社にデータ活用を広めていく中核となっていました。その他にも、商品部、ロジスティクス部、ネット販売部でも 1 年間分析チームを作り、各自のデータ分析の事例を発表し合い、その場には都合がつけば社長も参加していた。これらの研修や発表会などは、業務時間内に行われており、業務時間外に伸びたら残業代を支払って行われている。現在では、4 部門の分析レベルが向上し、各現場でデータを用いた改善が常に行われていることが、ワークマン全体の成長を実現する大きな一因となっている。

30 また、「エクセル経営」を推し進めていくためにデータ活用上位者を褒めて伸ばしていった。実際に分析チームに参加した人は、平均以上の定性評価、希望する部署への異動などの優遇を与え、毎年

行われる社長表彰者にはデータ分析者を入れることで、分析チームの成果にスポットライトを当てるようとした。部長への昇進条件にも「改革マインド」と「データ活用力」を必須とするなど、会社全体にデータ活用人材を求めていたというメッセージを発信し続けた。加えて、褒めて伸ばすだけではなく、データ活用を阻害する要因の排除も行なっていった。例えば、ラインのリーダーがデータに弱いと活用がうまく進まないため、時間をかけてデータの強い社員に置き換えていくことで、データ活用を阻害する要因を排除した。このように、データ分析に秀でた社員を昇進させることで、教育効果が高まり「エクセル経営」の裾野を広げていくことができた。このように「エクセル経営」を推し進めてきたことで、経営幹部もデータに基づいて意思決定することが当たり前になっている。

5

エクセル経営を推し進めたことによって、他にも様々な成果が生まれている。その1つが、独自の分析ツールである。分析チームの社員などが自発的に開発した、独自分析ツールの中で優れたものは d3 の定型分析に組み込んで全社員が利用できるようになっている。社員がボトムアップで全社の定型分析を作っているのである。実際に、哲雄氏が知っているものだけでも、分析ツールは 200 程度あるという。その中でも代表的なものが、「未導入製品発見ツール」、「サイズ変動発見ツール」である。まず、未導入製品発見ツールとは、エクセルのフォームに店番号を入力すると、その店で扱っていない商品を他店での売れ筋商品順に表示してくれるツールである。これを用いれば、SV にとって最も重要な各店舗を巡回して、売れ筋商品の品揃えを確認する作業を、店番号を入力するだけで完了することができる。また、以前は提案を行っても動かなかった店長への品揃えの改善提案も、店舗にない売れ筋商品が並んだエクセルシートを見せ、「A 製品を発注しないと、年間で 70 万円も損します！」と訴求することで、店長を商品の導入に向けてすぐに動かし、効果的な提案が可能になった。このツールのおかげで、約 120 人の SV の仕事の約半分が、エクセルに店番号を入れるだけで完了できるようになっている。

10

15

20

25

次に、サイズ変動発見ツールについては、製品を入力すると、サイズごとの売れ行き分布図が地域別に表示されるツールである。これによって、製造したサイズと売れているサイズの差が一目瞭然となつた。このように、ワークマンでは数多くのツールが作成されているが、重点目標の仕事を明確するためにも、標準ツールとして使用されているのは各部署で 3 ~ 4 件に絞られている。

エクセル経営は社員の成長も生み出している。哲雄氏が分析ソフト導入の半年後に、データ活用による社内の変化について追跡調査を行うため、ソフトを使用している上位 10 人と、下位 10 人の営業スタイルの変化を観察したことがあった。そこで分かったことは、ソフトを使用していない下位 10 人はコミュニケーション能力が高く、属人的な方法で営業を行なっているということだった。一方で、上位 10 人はデータをわかりやすく店長に対して示して、営業を行なっていた。さらに、研修以前は伸び悩んでいた社員が、データ分析を通して大きく成長していることが分かった。例えば、SV の A さんはそれまで追従型

30

だったが、データを用いて説明できることで自信を持ち、リーダーシップ型へと人間が変わっていった。

以前は「～ではないでしょうか」、「～されたらいかがでしょうか」と自信がなさそうに提案を行っていたが、データ活用によって「～してください。なぜなら、こういう理由だからです」といった具合に口調まで大きく変化していた。そして、Aさんは生データを用いて、自信を持って信憑性のある提案を行った

5 ので、店長からの SV としての存在感や信憑性が向上していた。このように、自信がなかった人や、存在感のなかった人、店長に信頼されていなかつた人が「エクセル経営」を通してリーダーへと成長していく事例が生まれた。以前のワークマンではコミュニケーション能力が重視される風潮があったが、現在では誰でも努力次第で向上させることができるエクセルを用いたデータ活用能力が重視されており、それを通じて社員の成長を促し、誰かの属人的な能力に頼らない経営が実現されている。

10 2021 年現在、エクセルだけでなく Python を使った分析を行う社員もあらわれている。

この他にも、哲雄氏は 2 年間のヒアリングを通して感じていた「社員がやりたかった事」を妨げていたものを、よくなる方向を考えて、徐々に取り扱っていった。例えば、開発部門は資産を持たない経営

15 を徹底しており、土地を借りてワークマン自体が建物を建てることはできなかった。あくまでも、地主に建物を建ててもらって、それを借りるという形態で店舗を取得していた。そのため、開発担当にとっては出店したい物件に対して、チャンスを逃してしまう場面が多くあった。これを、建物で借りた方がコスト高なので、土地で長く借りたほうがその最終的には利益がいいという意見を取り入れ制度を変えていった。これにより、開発担当者は契約を取りやすくなり、出店も増やしていくことができるようになった。また、これまで物件に関しては月 1 回か 2 回群馬に行って会長の承認を得ていたがそれもなくなった。

20 その他にも、商品開発を行なっている社員は、それまでは暗黙の了解としてカジュアルやファッショナブルな製品を作ることが自粛されていた。しかし、後述する自社 PB 製品の開発を推し進める中で、チャレンジングなデザインも生まれていった。全社的な KPI としては色々な指標が増えると混乱するため、機能と価格を設定し勝負しているが、デザインは良い方がいいので社員に任せて追求したい社員には追求させている。データ経営を行なっている中でも、データではなくアート系が得意な社員は、デザイン面に凝って競争をしており、年々デザイン力は向上している。もちろん、価格、機能面でも社員が競っていて、女性のスカートに防水機能を付けるといった工夫などを行なっている社員もいる。そのスカートは、炊事をする時にエプロンつけなくても汚れがすぐ落ちる、子供に汚されても大丈夫という女性のニーズに刺さり大ヒットした。その他にも、厨房のコックシューズのデザインを少し変えて、滑り防止という用途を打ち出すことで、妊婦さんの多くが履くようなヒット商品になった。このように、取り扱って他の部署や関係者に迷惑をかけないような制度や制約に関しては、積極的に取り扱い、社員がそれまで感じていた想いを解き放っていった。

柴崎氏は改革をこう分析している。

経営企画の役割として、改革の前も後も大きな方向性は変わっていません。それは加盟店オーナーの売上と手取りを上げながら、いかに会社が一緒に成長するかということです。改革にあたつては、社長や土屋のメッセージを社員にしっかりと伝えるということを意識しました。

あまり試行錯誤というか、失敗して方針を変えたという感覚は持っていない。常に変えていかなくてはいけないので。例えば、ワークマンプラスも、もともとはショッピングセンターに出店するということは考えてなかったのですが、いろいろあってショッピングセンターにたどりついています。どんどん良いものを付け加えていく、小さく始めるので、何か失敗と言われてもピンときません。

改革は大成功であるのは間違いないですが、外部、特にメディアの取り上げ方はそれ以上なので、それに内部を合わせていかないといけないと思います。

一連の改革について哲雄氏は自身の立ち位置をこう考える。

私は裏方的存在でサーバント型リーダーシップをめざしているため、「構想」だけを考えています。入社以来、業務上の指示を出したのは2回だけ、全社員の前で話をしたのは8回だけです。

この考えは、三井物産での経験に基づいています。三井物産時代に社内ベンチャーを立ち上げた際、私はスティーブ・ジョブズのようでした。彼は、アイデアは出すけれども経営能力はいまいちだった。そのため、振り返ってみると当時の私のやり方はいまいちでした。ところが、ワークマンはオペレーションがしっかりした会社です。そこで、私はアイデアを出すだけで良いと考えるようになりました。不得手な運営は私はやらない方が良いと。三井物産に入社したころはスティーブ・ジョブズのような存在を目指し、キャリアの途中でその考えを否定しました。しかし、ワークマンに入社して、改めてスティーブ・ジョブズのような存在を志しています。

会社の評価の基準が変わったので、私がいなくなってもこの改革の精神は引き継がれていくと思います。以前は出世するのはコミュニケーション型の人だった。つまり、加盟店とできるだけ揉めない、調整型の人です。今は違う。データで検証できる改革型の人が上に行く。どんな方針を出すよりも、だれが出世するかが一番社員にわかりやすい。私は誰が社長になっても構いませんが、この人はダメと言う拒否権だけは持っています。

「何もしない最初の2年」もそうだし「エクセル経営」もそうだが、哲雄氏の基本スタンスは「お客様に聞く」「社員に聞く」ことにあるといってよい。なぜなら、彼、彼女らのほうがよく知っているからである。計画通りに進んだというよりは「声のする方に遅れて進化する会社」であると自社を形容する。2022年3月期計画では「声のする方に、進化する」ことを明確に謳っている。

## 新業態「ワークマンプラス」の出店

「中期業態変革ビジョン」にも掲げた新業態開発のきっかけは、市場の変化と新たな顧客層の発見である。作業服市場は、2008年のリーマンショック前後で買い手に変化があった。リーマンショック前10は大手の建設現場によって服装規程が決められ、それ以外の作業着では現場に入れないほど厳しかった。また、作業服は「ドカジャン」に象徴されるように大きめなものが多く、かつグレーや紺色、ベージュなど地味な単色だけだった。しかし、リーマンショック後は、ワークマンが直接ターゲットとしてこなかつた法人市場であっても、建設会社から作業服が支給されるケースが減少して個人買いが主流になった。このように業界全体で個人客がメインになると、カッコいい作業服が主流になっていく。ニッカポッカのような太めのものもあったが、工事現場で機械に巻き込まれる危険性もあり、安全基準で禁止されるケースもふえた。国土交通省の2019年の発表では、建設技能労働者（2018年平均）は327万人で、ピーク時（1997年平均）から約29.5%減少しした。リーマンショック後、徐々に景気が良くなり法人支給が増えたがデザイン性の高さは維持されている。建設現場は恒常的な人手不足で、若い人を募集するには、スタイリッシュなウェアで仕事ができる魅力的な職場をアピールする必要があり、カラーバリエーションも増え、全体的に一般向けの服と作業服の垣根は低くなってきた。

社内にあった市場頭打ちの危機感と閉塞感の打破を狙った客層拡大の方針として、上記のような市場変化を踏まえ、哲雄氏はまず作業服の自社プライベートブランドの展開と拡充を決めた。それまでのワークマンでは、作業服のPB製品の展開は行っておらず、季節性のPB製品の翌年への在庫の持ち越しは禁止されていた。しかし、哲雄氏はこの制約を廃止し、PB季節製品在庫は「季節製品販売額の何%以内」という目標値で、個別ではなく全体で管理する制度に変更した。また、圧倒的な製品力を持つPB製品を開発するために、他部門の人員を徹底的に削減し、その分の人員を回すことで製品開発部門を5年間で3倍に増員し、外部からデザイナーも呼び込んでいった。これにより、これまで抑制されていた社員のアイデアややる気が解き放たれ、PB作業服や季節性のPB製品の開発と拡充が進んだ。

30 この改革によって新たな製品を次々に展開していくと、ある時異常な売れ方をする製品が現れるようになった。哲雄氏は、その製品について調査したところ、従来の作業客とは異なる顧客が、従来とは全く異なる使い方をしていたことに気づいた。例えば、2015年頃から突如バイクに乗るツーリング客がワー

クマンにやってくるようになった。その理由は、ワークマンのレインウェアが「確かな防水性能と最強のコスパ」とネットで評判になっているためであった。ワークマンが気付かないうちに、ツーリング客御用達ブランドになっていたのである。ツーリング以外でもキャンプに使いたいといった顧客が来店するようになり、彼ら彼女らによってワークマン製品の活用方法がインターネットを通じて拡散されていくようになる。これが新業態へのヒントとなった。

5

ワークマンは作業服の新たな使い方を顧客が製品を使用している姿から教わっていったといつてよい。その中で、それまでの作業者向けの「作業服」という自社製品の定義を、「高機能ウェア」と定義し直すことで高機能な衣類を求めている一般の市場への拡大を目指した。それと並行して、一般客<sup>[8]</sup>からも「アウトドアや登山でも使える」、「ツーリングに最適」といった声がSNSやブログなどで発信されるようになっていた。このように、一般客への人気が拡大していく中で、2016年にワークマンでは後追いでPB製品群を用途別にブランド化することを決めた。具体的には、アウトドアウェアの「フィールドコア」、スポーツウェアの「ファインドアウト」、レインウェアの「イージス」と3つのPBブランドを立ち上げた（添付資料7）。また、ワークマン社内でも変化があり、これも哲雄氏が言い出したことだが、2016年頃からワイシャツではなく自社ブランド製品を着て出社する社員が増えたという。自分たちが着られないような服は一般のお客様も買ってくれないからだ。これらのワークマンのPB製品は、1年目は少なめに生産し売れ行きを見てから、2年目以降は毎年製品を改良して±15%精度の需要予測で生産する。PB製品は、競合が数年追いつけないダントツ製品であることが前提として開発されており、1つの製品を原則5年間継続販売する。販売を継続する中で、色や柄のバリエーションを変化させることははあるが、デザインを大きく変えるといったことは行わない。例えば、ファスナーの色の変更や機能の強化や、カラーバリエーションも増やしても4～5種類までとしている。このように、PB製品においても作業服同様に継続性を重視し、在庫を残さない工夫をおこなっている。202年段階ではPB商品は1,757アイテム、チェーン全店売上の60%を占めるまでになっている<sup>[9]</sup>。

10

15

20

25

30

哲雄氏はこうした作業者以外にワークマンの商品が支持されるという経験をもとに、成長の限られた作業服市場からアウトドアウェア市場に参入しようと考えた。しかし、2016年2月にある調査会社に市場調査を依頼すると、「ワークマンはブランド品ばかりのアウトドアウェア市場に参入できない」「ブランド力がないので購買対象にならない」という結果が出た。アウトドア市場には、ザ・ノース・フェイス、パタゴニア、コロンビア、モンベル、チャムスなど有名ブランドがずらりと揃っている。ワークマンには「作業服が安く買える」というイメージはあるが、アウトドアウェア市場の入場券は持っていないというのである。約12,000名に対してインターネットを通じてブランド調査を行ったが、結果は同様だった。しかし、アウトドア市場を「高価格」と「低価格」というキーワードで細分化すると、巨大な空白市場が見つかっ

<sup>[8]</sup> ワークマンでは、既存の顧客をプロ客と呼ぶのに対し、新たにターゲットとする釣りやツーリング、アウトドアを楽しむ客を一般客と呼んでいる。

<sup>[9]</sup> 日経トップリーダー、2021年9月号

たの（添付資料5）。その空白市場こそワークマンが新業態で狙っていくべき市場であると哲雄氏は考えた。そこで考えたのはやはり「しない経営」つまり「目標は少なく」「人をかけない」「お金をかけない」「期限を定めない」ことを念頭に置き、3年間ほぼ1人で新業態の企画を考えたという。哲雄氏は前職時代の反省を込めてか、次のように指摘する。

重要なのは、人とお金はかけずに、企画と準備に時間をかけること。

短時間で実施しようとすると、企画案作りが目的化する。こちんまりとした事業になりやすい。

10 2018年9月にワークマンは新業態「ワークマンプラス」をららぽーと立川立飛に出店した。当初、哲雄氏は新業態の店舗を出店する際には、「ワークマン」という名称を隠して「WM+」にしようと考え、自分でロゴまでデザインしていた。しかし、ショッピングモールを運営する三井不動産から「ワークマンという名前を出さないならモールに入れない。ワークマンはイメージが良い」と言われた。その際に、「自分の言うことの50%は間違っている」が持論の哲雄氏は三井不動産の方が自分よりも良い判断をするだろうと考え、この意見に乗る形で、新業態店舗を「ワークマンプラス」と名付けて出店した。そして、このワークマンプラスはワークマン再躍進の要となるものとなった。開店後、店先には連日行列ができ初年度の売上目標をわずか3か月で達成した。この大盛況ぶりはテレビや雑誌、新聞などで特集が組まれ話題となった。新業態に「ワークマン」という名前を入れることによって、「ワークマン」が「ワークマンプラス」と同じ商品を扱っていると顧客が認知し、従来のワークマンの路面店の売上が平均3割程度上昇するという波及効果も生まれた。また、新卒採用に関しても応募者が大きく増加した。当初「まず1店出して様子を見てみよう」「店がガラガラでなければいいな」くらいのスタンスで取り組んだため、ここまで成功は予想外で、中途採用も増やすことになった。

ワークマンプラスが取り扱う製品はワークマンと同じである。しかし、釣りやツーリング、アウトドアを楽しむ客をターゲットにし、見せ方を変えたのである。もともとワークマンで取り扱っていた作業系の1,700アイテムから、派手めで一般の人もアウトドア、スポーツ、防水ウェアとして使える320アイテムをワークマンプラス用に選んで陳列した。それまでのワークマンにはマネキンや全身の姿見はなかったが、ワークマンプラスではスタイリッシュな作業着をコーディネートしてマネキンに着せ、店内のあちこちにお客様の全身を映す鏡を置き、試着室を広めに取った。もともとあった製品をマネキンに着せて違う客層（一般客）に販売する。つまり、製品ではなく客層のほうを拡大することができたのである（添付資料4）。

30 ワークマンプラスの成功は「エクセル経営」が活きた。新業態であり勘や経験は使えない。データを信じて店づくりを行った。データ分析による効果は、店の売り場構成や品揃え、商品製造数など、より細かい部分の数字や精度向上に貢献している。

さらに、2020年10月には作業服や作業用品は取り扱わず、一般客をターゲットとした「#ワークマン女子」の新業態店をオープンした。店内にインスタ映えする写真を撮影できるスポットを用意していることや、店名のハッシュタグが象徴するように、顧客のSNS利用を前提とした店舗である。2021年2月にはバーチャルで開かれた「東京ガールズコレクション（TGC）」にも参加し、まだまだ少ないといわれる若年女性客の開拓を進めている。2021年5月段階では露出度の高いモール店が5店舗であり、今後路面店も含め10年で400店を出店する予定である<sup>[10]</sup>。

5

ワークマンプラス誕生のきっかけを作ったのが顧客の声ということもあり、それらを重要と考えるワークマンは、2019年7月からは著名ブロガーとのコラボ企画「ワークマンアンバサダープロジェクト」をスタートした。ワークマン好きブロガー・ユーチューバー向けの「新製品発表会」を年2回開催して積極的に意見を集める。そして、ワークマンはその声を製品に反映し、彼ら彼女らには「製品開発アンバサダー」になつてもらう。金銭は一切払っていない。ワークマンの各店舗で「製品開発アンバサダー」のポスターを貼りだすと、彼らのブログへのアクセス数が増える。ワークマンの製品も売れる。互いに金銭の授受なしでWIN・WINの関係を築いているのだ。実際に、あるママキャンパーのブロガーが溶接用である「綿ヤッケ」を、「すごくかわいい。たき火をして火の粉が飛んでも燃えない」と発信したところ、年間2,000着しか売れなかつたものが10万着売れるようになった。そして、このブロガーをアンバサダーとして製品開発を行なつた。具体的には、綿ヤッケはそれまで洋服の半分までファスナーがついており被つて着るタイプだったが、これでは女性の髪が乱れてしまうという声を反映させ、前が開くフルジップ型に改良したところ、信じられないほどの販売拡大につなげることができた。

10

15

また、この新業態への進出という全社的な変化によって、ワークマンのフランチャイズオーナー（加盟店）や、採用面にも変化が生まれている。まず、フランチャイズオーナーの募集に関しては、応募してくれる人の性質が変化してきた。ワークマンでは先に店舗を建ててから、オーナーを募集するため新規のオーナーは自分の店の業態を選ぶことができる。従来は、脱サラやゆっくりと夫婦で地元にて営業していきたいという人が応募してくれることが多かつた。しかし、新業態を展開する中で、事業としての面白味や売上ポテンシャルも大きいため、20代から30代のガツツリ稼ごうと思っている方や、元アパレルの最大手経験者なども増えてきている。一方、ワークマンからワークマンプラスに改装することで売上は1.5倍になるが、改装は義務ではなく、このままでいいと言うオーナーも多い。採用面に関しては、昔は新卒社員が入社して最初の2、3年で半数辞めてしまう時代もあったが、待遇向上や休日増加もあり離職率は改善がされてきている。その中でも新卒採用においては、以前は、ワークマンは特に人気のある企業という訳でもなかつたが、2018年にショッピングセンターにワークマンプラスを出店した後は女子大生や、製品開発や営業企画をやってみたいという学生が積極的に応募してくるようになった。

20

25

30

<sup>[10]</sup> 2022年3月期 第1四半期 決算説明会資料

中途採用においては、2018年以降には新業態の展開によって社内で圧倒的に人が不足してきたため20名以上採用した。その際には、ワークマンはこれまで女性向けのジャンルを全く展開していなかったため、そのような製品や事業管理を行なってきた人材に多く入社してもらい、新業態を作り上げてきた。経営企画部の柴崎氏は、新業態の展開が進む中で隣接する市場についてこのように考えている

5 (添付資料10)。

衣料品ではファーストリテイリング、しまむら、西松屋、それ以外だとニトリ、無印、エービーシーマート、セリア等は似ている部分が多いと思います。このような会社は競合ではなく、参考にでき、勉強になる会社という見方です。ユニクロさんと勝負しても勝てるわけがないんだから、メディアがポストユニクロとか色々言っていても、企業規模も扱っているものも全然違うので、社内で本気にしている人はいないと思います。逆に言うと、日本を代表するグローバル企業なので、本当に素晴らしいお手本だと思うし、まだまだ学ばなくてはいけないと思っています。

## 10 15 ワークマンのこれから

ワークマンは、自身をアパレル業界ではなく作業服業界に属するとしている。そのため、アパレルを競合だとは考えていない。しかし、ワークマンプラスのターゲットと似た価格帯や年齢層をターゲットとしている大手アパレル業の商品本部副本部長は言う。

20 25 消費者の選好によってはワークマンに当社の顧客が奪われてしまうかもしれません。例えば、近くに当社の店舗があるからとりあえず当社の製品を購入していた層です。また、ワークマンは価格に対する機能性が高く、ファッション性も高まっています。しかし、ファッション性が高まるということは、鮮度が重要になり売り切りを想定したモデルが必要になります。そうなると、ワークマンのビジネスモデルと齟齬が生じてしまうかもしれませんね。

2020年春以降、日本で新型コロナウイルスの感染拡大が懸念され消費が落ち込む中、ワークマンは2021年3月期のチェーン全店売上（加盟店と直営店の合計売上）が前年同期比20.2%増の1,467億円、営業利益は同25.0%増の240億円（営業利益率22.6%）、純利益は同27.5%増の170億円となり10期連続過去最高益更新中であり、ROEは20.3%と高収益企業である。（添付資料8、9）この背景には、2018年9月から開始した新業態ワークマンプラスの躍進がある。そして、2022年3月期はコロナ禍でありながらもワークマンプラス、#ワークマン女子の積極出店により、純利益ベースで11期連続の過去最高益達成を目指す。2022年3月期代1四半期決算説明会資料では中長

期的には、3つの業態で国内2021年3月末の906店舗から1500店体制を目指すと公言している。「中期業態変革ビジョン」に掲げた「客層拡大」については3～4割は達成していると哲雄氏は考えている。

しかし、成長を実現できたからこそその課題も生まれている。その1つが、ワークマンが人気になるにつれてフランチャイズオーナーの店舗業務が忙しくなった結果、品揃え陳列の悪化や、店が荒れているといった問題が発生していることである。新業態を展開した当初は、売上が増加するためフランチャイズオーナーも非常に喜んでいたのだが、次第に忙しすぎるという不満も生まれるようになってきた。これに対して、ワークマン本部はフランチャイズオーナーの時間を作るための更なる省力化を徹底して行なっている。具体的には、帳票をゼロにすることや、発注の手間を無くすなどの店舗業務の電子化や、来店客が買いやすい売り場作りに引き続き取り組んでいる。また、その他にもワークマンプラスを開店した1年後の2019年頃から、急速に売上が成長するに従って加盟店での人手不足が顕在化してきた。今まで夫婦2人に加えて従業員が1人の3人ほどで店舗を回すことができていたが、来店客の量が一気に増加したため、従業員の採用という面での人員体制の構築が課題となっている。目的買いの作業客のみを対象としていた店舗では問題でなかった通路に置かれた品出しの段ボールも、新業態のワークマンプラスや#ワークマン女子では一般客が来店し始める10時までに通路に置かれたダンボールを片付けなくてはならない。しかし、実際には守られてない加盟店も存在しており、フランチャイズ店のオーナーは独立経営者のため強制することはできていないという状況である。

新業態を展開したことで、既存顧客である作業客の離反リスクという課題も抱えている。実際に、ネット上では「俺たちのワークマンを返して」などの投稿が広がっている。それまでは、作業客は汚れた服でも気兼ねなくワークマンに入店できたが、女性や子供連れが来店することで、少し気を遣わなくてはならないため入店しにくいと感じる状況が発生している。また、一般客の滞在時間が長く、緊急で用具を購入しに来る作業客のための駐車スペースが確保できていないといった問題も発生している。哲雄氏自身もネット上のエゴサーチを日課として行なっており、顧客の声を拾い上げている。「7年前には女子高生が来たといって、社内のニュースになったこともあった」がこのような状況に対して、

哲雄氏は

#ワークマン女子という名前には、既存店のすぐ近くに新店舗ができる際に、そのオーナーにストレスを与えないための配慮も込められています。既存店は、女子は自店が狙っていない客層だから、まあ良いかと受け入れができるのです。しかし、ワークマンが一番重視しているのは他店では購買せずに継続的に来店してくださる作業客で、その次が作業客と同じものを買ってくれる男性の一般客です。そのため、ワークマンプラスに改装したものをワークマンに戻すことは一手として検討しています。また、今年中にワークマンプロという業態を作り、プロを重視した

5

10

15

20

25

30

店をやります。その代わり、ワークマン女子の方は思いつきりプロ離れをして一般層を狙い、ワークマンとワークマンプラスに作業の人集めていくことを考えています。

と語っている。また、駐車場の問題に対しては、カインズのショッピングセンターの中に出店を行い、  
5 カインズの駐車場を活用するといったところから対策を始めている。

2021年3月末時点ではユニクロの国内店舗数を凌ぐ全都道府県906店舗を有し、その店舗数やシェアにおいて作業服小売業界の圧倒的なリーダーとしてのポジションを盤石なものにしている。2022年3月末には945店舗の出店を目指し、中長期目標は1,500店舗出店を見据えており、その成長は留まる気配がない（資料6、7、8、9、10）。

10 哲雄氏はこれからワークマンについて語った。

「しない」経営が薄れ、ワークマンらしさを失うことが将来一番避けなければならない問題だと思っています。アウトドア、アパレルなど業態が変わっても、マスマーケティングで値段を変えない、粗利を取らない、広告を打たない、値下げをしないという本来のペガサスDNAを守り続けることが重要だと考えています。しかし、そればかりでは他社のように考える力を失って停滞してしまうので、データ経営も引き続き推し進めていかなくてはなりません。  
15

グループとしては一社一社が尖っている「孤高のハリネズミ経営」を目指しシナジーというより、良いところを取り入れ合っている。ワークマンの自動発注システムについてベイシアが取り入れ、さらに良いものにし、うちがAIを取り入れやり返したという形でいい意味で競争している。ワークマンプラスの源流はカインズがショッピングセンターに出したスタイルファクトリーである。アンバサダーマーケティングもカインズがやったのをワークマンが徹底してやり、今は逆にカインズが学びに来ているという。グループ内では基本的に干渉はしないが、教えてくれということに関しては必ず教えることになっている。原価やサプライヤーなどについても、聞かれれば全部出すという。情報が唯一の共通資産であるといつてもよい。  
20  
25

〈添付資料 1〉 ベイシアグループについて



出所：ベイシア HP

<https://www.beisia.co.jp/%e4%bc%81%e6%a5%ad%e6%83%85%e5%a0%b1/%e3%82%b0%e3%83%a b%e3%83%bc%e3%83%97%e7%b4%b9%e4%bb%8b>

〈添付資料2〉 ワークマンの歴史

1980年	株式会社いせやの一部門として群馬県伊勢崎市に「雑人の店 ワークマン」1号店オープン
1982年	株式会社ワークマン設立 流通センターを群馬県高崎市に開設 埼玉県初出店
1983年	栃木県初出店
1984年	流通センターを群馬県前橋市に移転 東京都台東区に商品部東京事務所開設 茨城県初出店
1985年	千葉県初出店
1986年	本部竣工 群馬県伊勢崎市柴町に本部を移転 長野県・新潟県・福島県・山形県初出店
1987年	宮城県初出店
1988年	東京都台東区にワークマン東京本部を開設 流通センターを群馬県伊勢崎市柴町に移転 東京都・神奈川県初出店 ★ 100店舗達成
1990年	秋田県初出店
1991年	ワークマン東京本部ビル完成(東京都台東区)と同時に東京本部を移転 新CI(Corporate Identity)を導入 山梨県初出店
1992年	★ 200店舗達成
1993年	岩手県・静岡県・富山県・石川県初出店
1994年	伊勢崎流通センター増床 岐阜県初出店
1995年	小牧流通センター(愛知県小牧市)を新設 愛知県初出店
1997年	日本証券業協会に株式を店頭登録(現JASDAQ) 小牧流通センターを移転 三重県初出店 ★ 300店舗達成
1998年	青森県初出店
1999年	和歌山県初出店
2000年	滋賀県・兵庫県・奈良県・福井県初出店 ★ 400店舗達成
2001年	大阪府初出店
2002年	小牧流通センター増床 京都府初出店 ★ 500店舗達成
2004年	岡山県・広島県初出店
2005年	香川県初出店
2006年	徳島県・愛媛県初出店
2007年	伊勢崎流通センター増床・改築 小牧流通センターを増床
2008年	高知県初出店 ★ 600店舗達成
2009年	山口県初出店
2011年	福岡県初出店
2012年	★ 700店舗達成
2013年	竜王流通センターを滋賀県竜王町に開設 島根県・鳥取県初出店 オンラインストア開始
2014年	佐賀県、北海道初出店
2015年	熊本県初出店
2016年	大分県、沖縄県初出店 中国太倉倉庫開設
2017年	伊勢崎流通センターを群馬県伊勢崎市田中町に新設 既存センターは伊勢崎倉庫と改称し一体運営 ★ 800店舗達成
2018年	新業態「WORKMAN Plus」出店 長崎県初出店
2019年	鹿児島県初出店
2020年	新業態「#ワークマン女子」出店 宮崎県初出店 ★ 900店舗達成

出所：ワークマン HP を元に作成

〈添付資料3〉 ワークマン経営理念

経営理念

## For the Customers 機能と価格に新基準

世の中にはない高機能ウェアを低価格で開発して、生活者の価値基準を変えます。

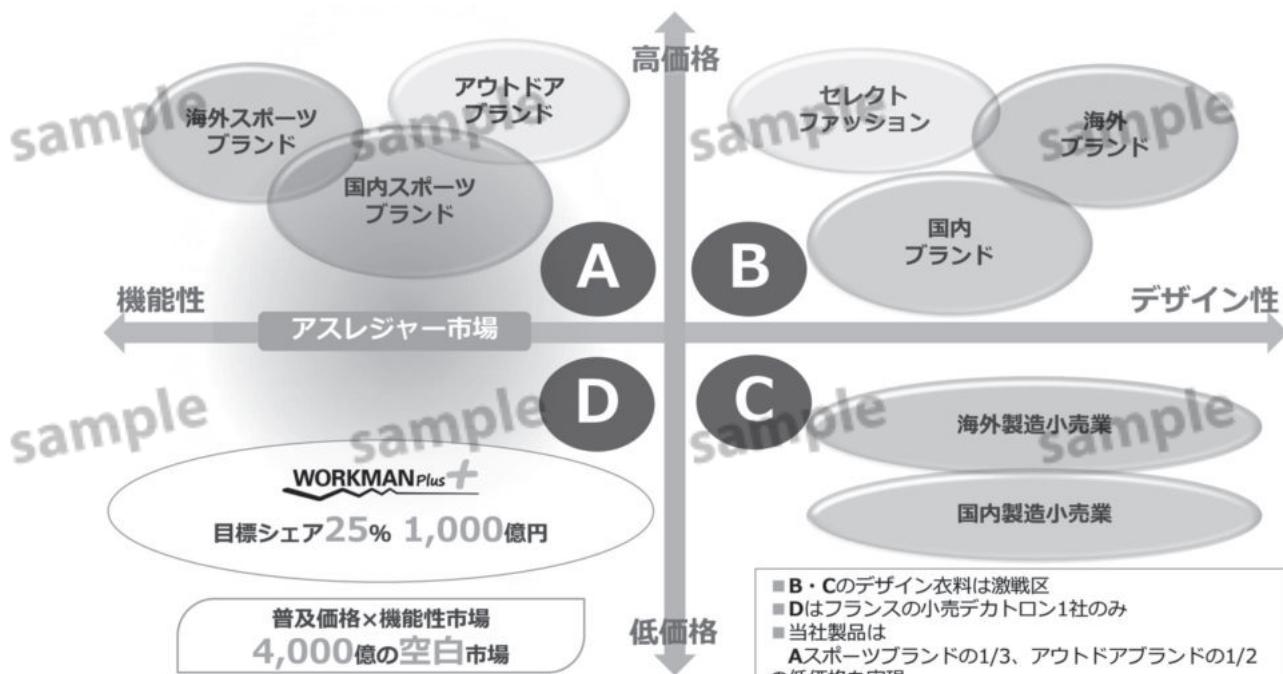
ワークマンが提供する、働く人への3つの便利さ



出所：ワークマン HP

<https://www.workman.co.jp/%e3%83%93%e3%82%b8%e3%83%8d%e3%82%b9%e6%83%85%e5%a0%b1/%e7%b5%8c%e5%96%b6%e7%90%86%e5%bf%b5>

〈添付資料4〉アパレル市場マップ



出所：ワークマン 個人投資家説明会資料

[https://www.workman.co.jp/ir\\_info/pdf/2020/2020\\_11\\_tousika.pdf](https://www.workman.co.jp/ir_info/pdf/2020/2020_11_tousika.pdf)

〈添付資料5〉店舗概要

## 店舗概要



### ■店舗標準フォーマット（2021年9月末時点）



業態	WORKMAN	WORKMAN Plus+	#ワークマン女子 WORKMAN GIRL
● 立地	ロードサイド	ロードサイド	・ショッピングセンター ・ロードサイド
● 店舗数	663店舗	211店舗	10/16 OPEN
● 営業時間	7:00-20:00	7:00-20:00	SC営業時間 ・10:00-20:00
● 標準店舗	敷地300坪 建物100坪	敷地300坪 建物100坪	売場面積50~80坪 駐車台数20~30台
既存店の状況（2020年3月期）			
● 1日平均客数		145人（前期比+24人）	
● 平均客単価		2,801円（前期比+4.9%）	
● 平均年商		1億3,975万円（前期比+2,724万円）	

出所：ワークマン 個人投資家説明会資料

[https://www.workman.co.jp/ir\\_info/pdf/2020/2020\\_11\\_tousika.pdf](https://www.workman.co.jp/ir_info/pdf/2020/2020_11_tousika.pdf)

〈添付資料 6〉：ワークマンー号店（1980 年）



出所：日経 X TREND

<https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/casestudy/00012/00418/?SS=imgview&FD=1422774646>

〈添付資料 7〉：PB ブランド概要（製品カタログ）



The cover of the AERO GUARD catalog features a large photograph of a worker in a high-visibility vest and hard hat. Overlaid on the image are price tags for different items: "1,900円" (1,900 yen), "2,900円" (2,900 yen), and "1,900円" (1,900 yen). The title "AERO GUARD" is written in large, bold letters across the top. To the right, there are sections for jackets and pants, each with multiple product variations shown with their respective codes and prices. For example, under jackets, there are entries like "CJ007A STRETCH カーゴジャケット" at 2,900 yen and "CN007A STRETCH カーゴジャケット" at 1,900 yen. Under pants, there are entries like "CJ007A STRETCH カーゴパンツ" at 1,900 yen and "CN007A STRETCH カーゴパンツ" at 1,900 yen. The catalog also includes a QR code and a small inset image of a person wearing a jacket.



出所 :

ワークマン 個人投資家説明会資料

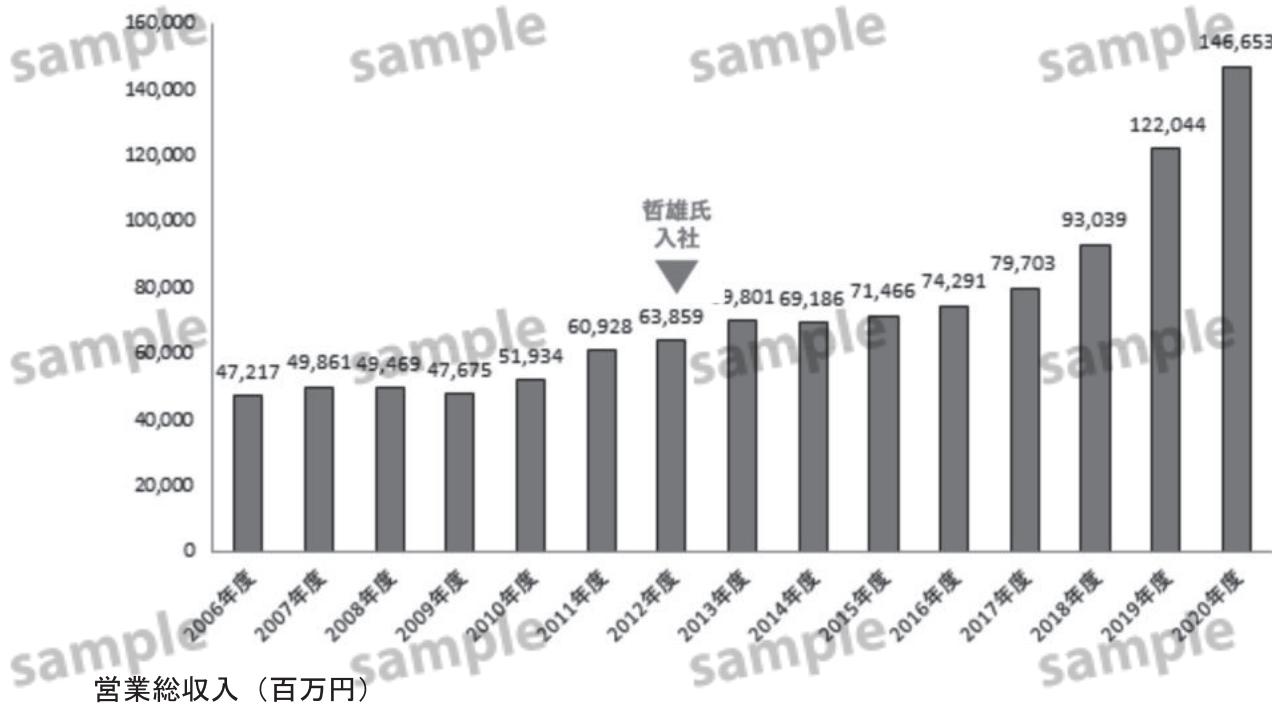
[https://www.workman.co.jp/ir\\_info/pdf/2020/2020\\_11\\_tousika.pdf](https://www.workman.co.jp/ir_info/pdf/2020/2020_11_tousika.pdf)

ワークマン HP 2021 春夏 デジタルカタログ

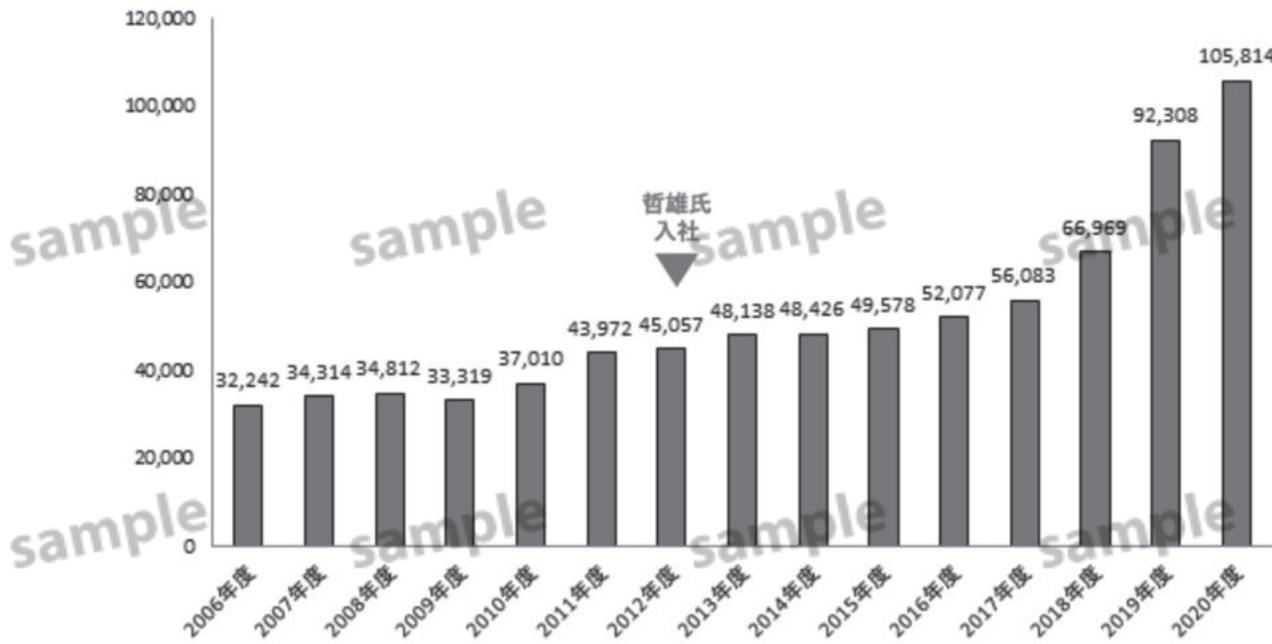
<https://www.workman.co.jp/feature/2021ss/>

＜添付資料 8＞ワークマン主要財務データ

チェーン全店売上高（百万円）



営業総収入（百万円）



sample

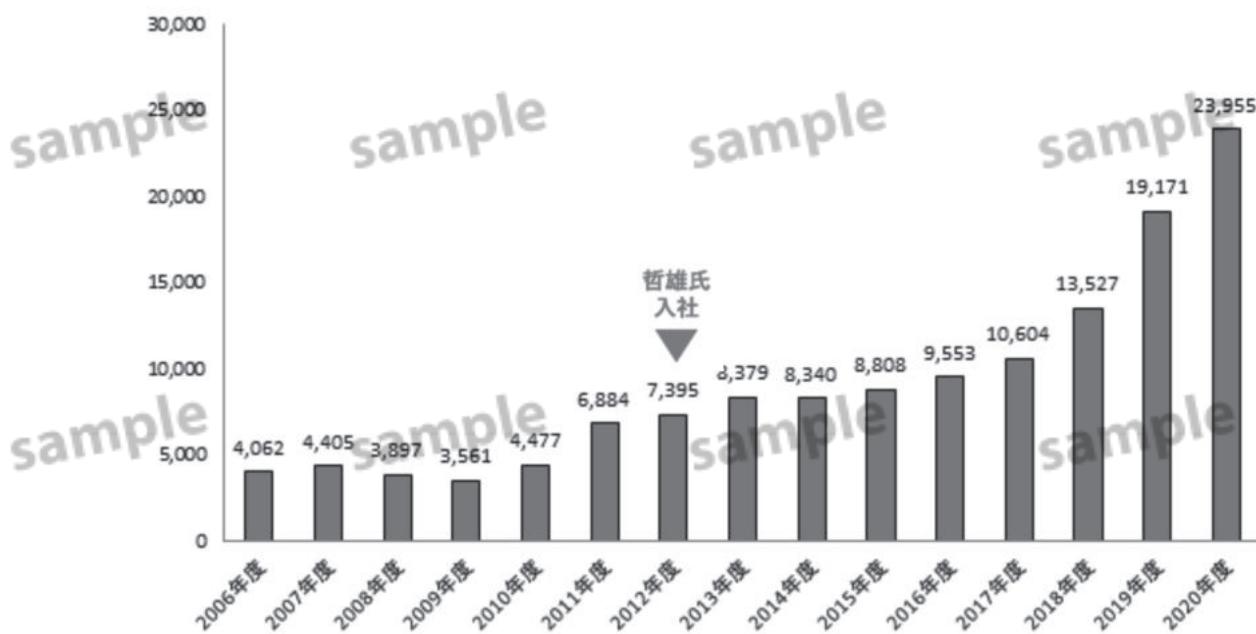
sample

sample

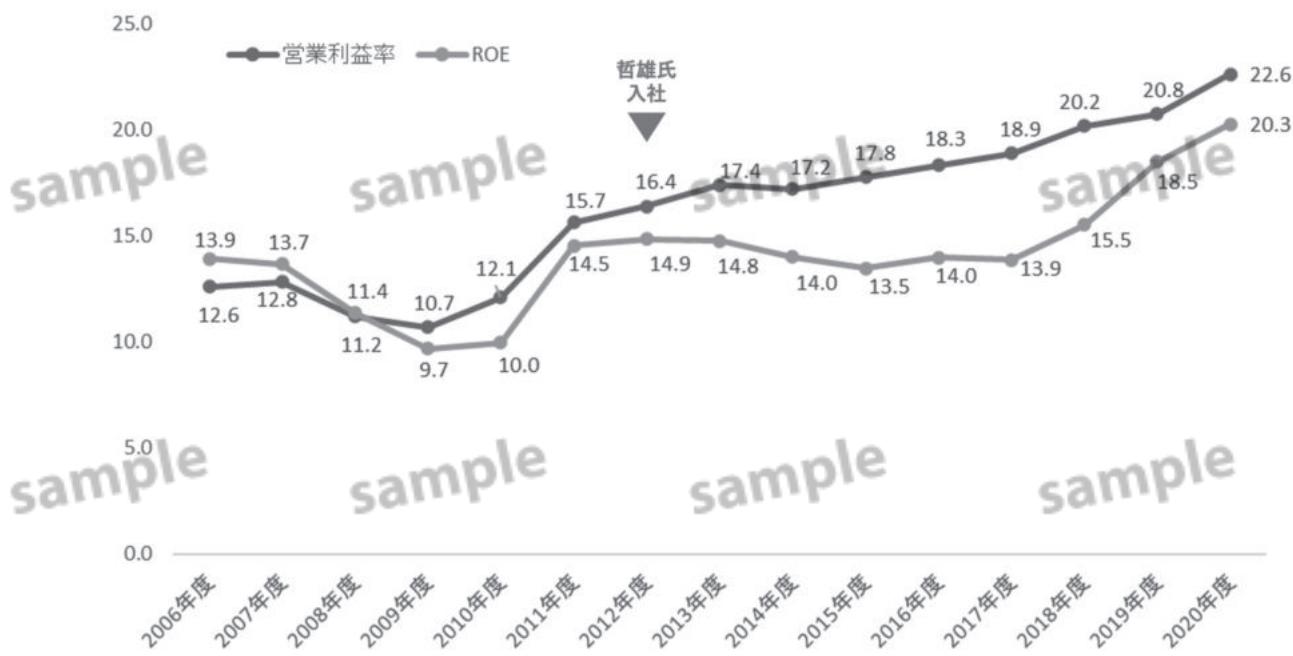
sample

sample

営業利益（百万円）



各種利益指標（%）

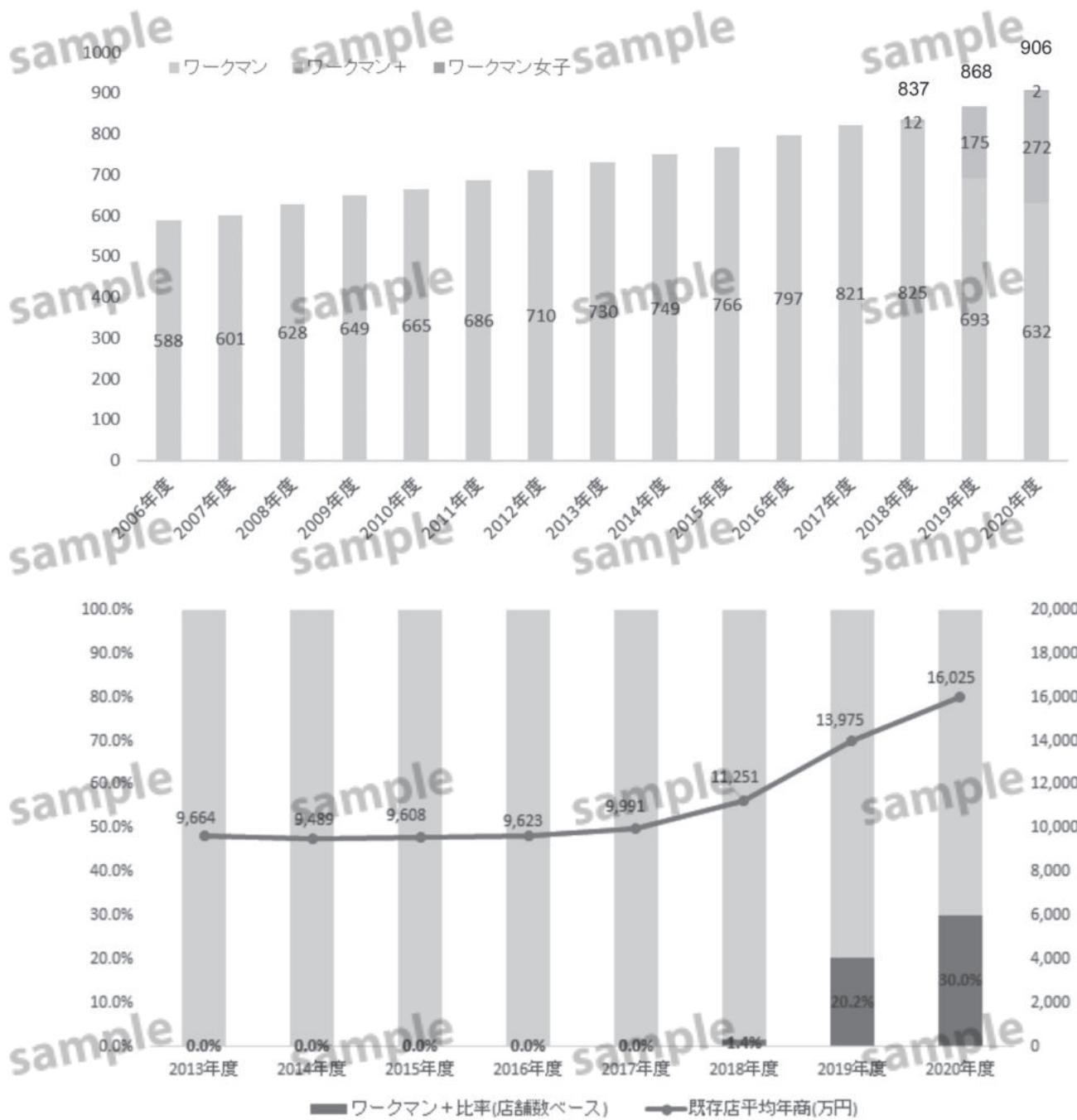


出所：ワークマン IR サイトを元に作成

<https://www.workman.co.jp/ir/>

＜添付資料9＞ワークマン店舗関連データ

業態別店舗数の推移

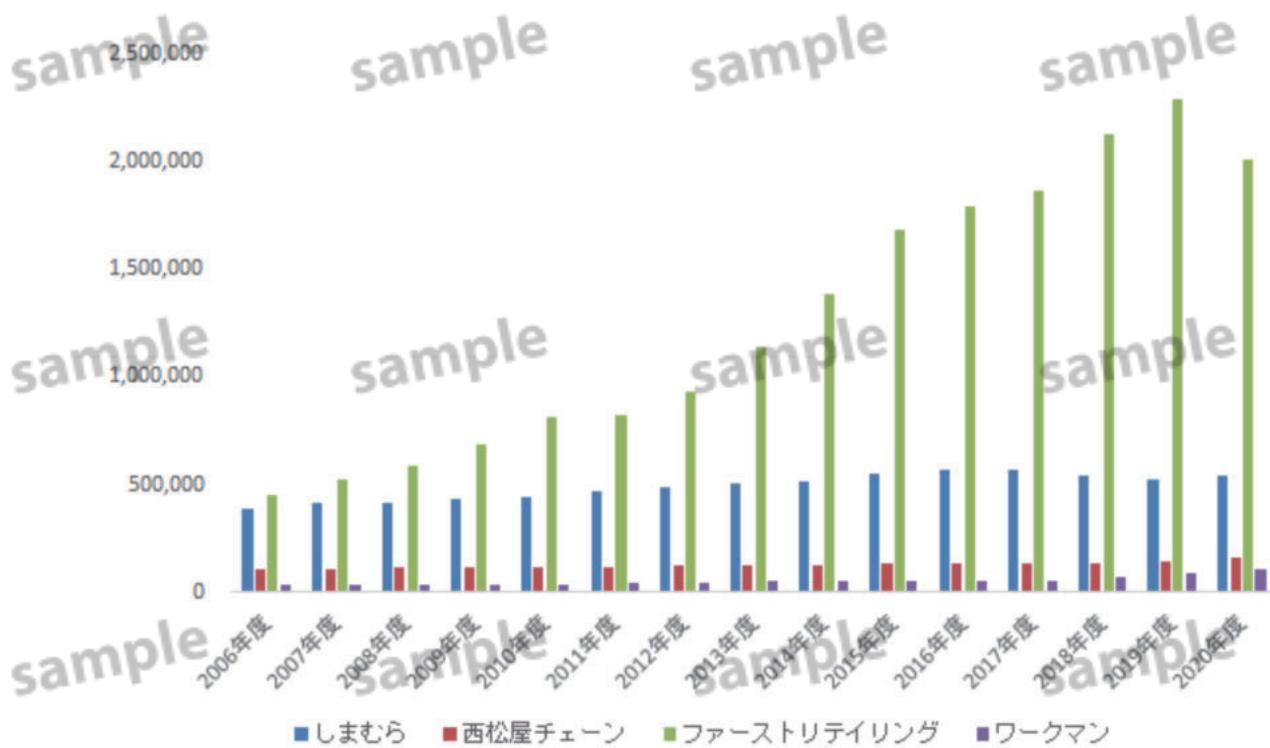


出所：ワークマン IR サイトを元に作成

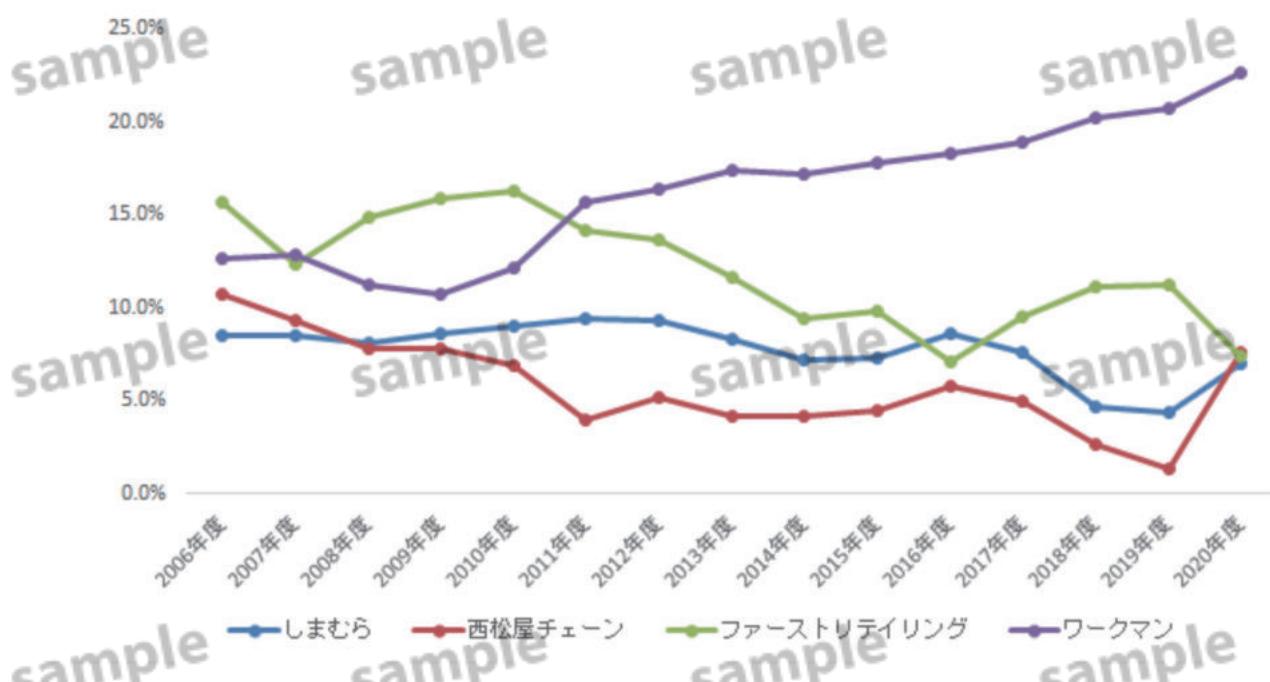
<https://www.workman.co.jp/ir%E6%83%85%E5%A0%B1>

## 〈添付資料 10〉競合財務データ

各社売上高比較<sup>[11]</sup>（百万円）



各社営業利益率比較



出所：各社 IR サイトを元に作成

<sup>[11]</sup> ワークマンについては有価証券報告書の営業総収入の金額を比較に利用。

sample

sample

sample

sample

sam

**不許複製**

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2022.4 PDF