



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^[1]。物販チェーンを中心に28社で構成する流通企業グループであるベ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）。

10

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扱、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。

15

20

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1兆円を超えたベシアグループ内で唯一の上場企業である。ベ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^[2]。そのた

25

^[1] 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。

^[2] 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、津江聡一郎、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、津江聡一郎、山口 陽（2021年9月作成）