

# ワークマン式「しない経営」 4000億円の空白市場を切り拓いた秘密



講師 土屋 哲雄 氏 (ツチャ テツオ)

株式会社ワークマン 専務取締役

日時：10月27日(水) 18:00～19:30 開催形式：Zoomウェビナー

講演会出席者：97名

**講師略歴** 東大経卒。三井物産を経て2012年ワークマン常務取締役。2019年専務取締役(現任)。新業態店「WORKMAN plus」は「2019年日経ヒット商品ベスト30」で1位。「日経マーケター・オブ・ザ・イヤー2019」で1位。ビジネスモデルで「2019年マイケル・ポーター賞」受賞。2020年のTVキー局の露出時間でダントツ1位。日経ブランド・ジャパン 2021の「総合力」上昇ランキング1位。イベントや話題の店作りが得意だが、「データ経営」でも数々の受賞歴あり。自身初の著作『ワークマン式「しない経営」4000億円の空白市場を切り拓いた秘密』(ダイヤモンド社)はAmazon全書籍売上ランクで一時的に9位、とても面白い、あたりまえだが独創的」と好評。

## 講演要旨

### はじめに

本日の話は、「凡人経営者がどのように100年競争優位な会社を作るか」という内容である。私はワークマンの2代目であり、自分を天才経営者ではなく「凡人」だと思っている。

今回の議題に「4000億円の空白市場を切り拓いた」とあるが、我々は意図して切り拓いたわけではない。当初は500億～1000億くらいのニッチなマーケットを想定していたが、蓋を開けてみたら4000億円市場で、しかも競合がいなかった、ということだ。

ワークマンは製品が注目を浴びているが、本当の強みは製品ではないと思っている。我々の強みは、仕事のやり方だ。場当たりのあるが、一つ一つトライ&エラーで実験をして、データで検証し、正しければ進めていくという方法を取っている。

私は、仕事の途中経過の「報連相(報告・連絡・相談)」は不要だと考えている。現場の社員が自分で考え、実験・検証していくべきだと思うからだ。そのやり方が、新しい市場を切り拓くことにもつながった。かつてのワークマンにはマネキンがなかったが、ある社員が段ボールでマネキンの胴と足を作って服をコーディネートし、売れゆきのデータを取って報告してきた。我々上層部はその検証結果を見て、「作業服の見せ方を変えれば、もっと売れるのでは」と気づくことができた。しかし、当初はこんなに急成長するとは思わず、苦節10年くらい赤字を垂れ流して、「第2のブルーオーシャン市場」を切り拓いていくことになるのだろうと想定していた。

### 1. ワークマンのこれまでの歩み

ワークマンは1980年の創業以来、作業服業界を愚直に深耕し、余計なことを「しない経営」を貫徹してきた。私が入社したのは2012年で、それまでは30年以上、商社にいた。商社時代は時間を切り詰めて仕事をしていたし、部下にもプレッシャーを与えて期限を切るような仕事のやり方をしていたが、ワークマンに入社したことが自分自身を変えるきっかけにもなった。

ワークマンは叔父が創業した会社であり、その縁で入社した。創業者からは人材の教育をしてほしいと言われ、入社4ヶ月後からデータ活用教育を開始した。データ活用の目的は、売り上げアップではなく、コミュニケーションをよくすること。データは客観的であり、忖度なく物事を決定できるからだ。一般的に、システムを準備してからデータ活用教育をする会社が多いが、私は先にデータ活用教育を行い、2年後の2014年にシステムを導入した。システムよりも、仕事でデータを活用できるほうが重要だからだ。

また、2014年には、中期業態変革ビジョンを発表。作業服の市場は小さく、手を打たない

と1000億円程度で頭打ちになる状況だった。そこで、「客層拡大」を目標とした新規事業の施策を立てることにした。

この施策の結果、2018年に「WORKMAN Plus」、2020年に「#ワークマン女子」が誕生した。冒頭でお話したように、「見せ方を変える」ことで、作業服を一般のお客様に販売することに成功したのだ。扱う製品はワークマンと同じで、見せ方を変えるだけなので効率がいい。しかし、これはやってみて初めて実現可能だとわかったことであり、ゼロから計画するのは難しかったと思う。

このように、我々は「声のする方に、後追いで進化する」企業である。ワークマンは40年間、作業服市場で圧倒的なシェアを誇り、競争したことがない会社なのだから、進化はゆっくりでいい。時間ベースで競争する必要はなく、強みである機能性を愚直に追求していくほうが重要だ。

また、我々の価値は「しない経営」と「データ経営」、「標準化」である。それによって、100年の競争優位を築いていく。

## 2. 本日のテーマ①社員中心の環境づくり

ワークマンを100年続く会社にするためには、「自走型」の社員を育てることが必要だと考えている。「自走型」の社員とは、たとえば商品部なら、幹部に相談しないで自由に製品を作ることができる、といったことだ。「自走型」の社員を育てるために、経営者としては以下のことを大切にしている。

### ①何をやるかブレない：

目標を「客層拡大」の1つに絞り、明言することで、社員は経営への信頼・安心感が増す。

### ②経営の本気度を見せる：

「残業するくらいなら決算期を遅らせていい」、「5年後に社員全員の年収を100万円上げる」など、経営への痛みを伴うことであっても決断・実践する。

### ③ストレスをかけない：

ストレスをかけないことで、社員は自分の意欲で仕事をするようになる。

### ④時間の制約をなくす：

「1年間でやれ」などの制約は無意味であり、時間を味方にするほうが有意義。

## 3. 本日のテーマ②データ経営は組織論

我々にとってデータは、先述のとおりコミュニケーションのためのツールである。現場の社員たちは、データで仮説を実証し、上司に対してどんどん新しい提案をする。このとき、データで説得されて「意見を変える」のが良い上司である。信念や固定観念に縛られていては、新しいものは生み出せないからだ。

社内ではデータの活用研修も行っている。エクセル未経験の社員が研修を5回受け、自力で「機会ロス発見ツール」を作ったという事例もある。社内試験も行うが、あえて難易度を下げ、平均点を90点にしている。「得意だ」と思わせることで、社員のやる気をより高めることができる。

DX化にあたっては、ストレスをかけないことが大切だ。変化はゆっくりでいい。時間を味方にして、徹底的にやるほうが重要だと考えている。

## 4. 本日のテーマ③ワークマン式「しない経営」とは

ワークマン式「しない経営」で最も重要なのは、経営目標を1つに絞るということだ。1つの目標だけに集中し、価値を生まない仕事はしない。社員にストレスを与えない。我々の目標は「客層拡大」の1つだけだ。

一般企業と比べて、ワークマンの経営には特徴がある。たとえば、目標の達成期限は設けない。成果主義ではなくプロセス重視。トップダウンではなくボトムアップ、といったことが挙げられる。その他、儲かる商品をやらない、海外進出をしない、値引き販売をしない、顧客管理はしない、取引先を変えない、社内行事をしない…など、多くの「しない」がある。こうし

た「しない経営」が、100年競争優位な会社を作るうえで重要だと考えている。

## 5. 本日のテーマの補足

### <第2のブルーオーシャン市場について>

我々はもともと、「第1のブルーオーシャン市場（個人向け作業服市場）」という競争相手のいない市場にいた。この市場では圧倒的に強かったが、現状に過剰最適化してしまい、新規事業に取り組めていなかった。そこで企業文化を変え、「しない経営」と「データ経営」を手段として取り入れて「第2のブルーオーシャン市場（機能性ウェア）」を目指してきた。企業文化を変えた結果、「データに基づいて現場の社員全員が考え、改革する」という気風が生まれた。

### <4000億円の空白市場について>

なぜ作業服からアパレルの一角に入り込めたか。それは、競争相手のいない市場だったからだ。「低価格・高デザイン」の市場にはZARAやユニクロがおり、「高価格・高機能」の市場にはアウトドア系・スポーツ系ブランドがいるが、「低価格・高機能」の市場は競争相手がおらず、ここが「4000億円の空白市場」だった。100年競争優位な企業にするには、ニッチな市場で1位を獲得することが重要だ。私は当初、この市場は500億～1000億程度のニッチな市場だと予測していた。最初から4000億円市場だとわかっていたら躊躇していた可能性が高く、わからなかったからこそ勝負に出られたともいえる。

### <作業服業界のアパレル業界に対する優位性について>

作業服は低価格だが、消耗品のため販売量が多く、高収益を得られる。我々は短期的な売り上げではなく、客数に着目している。製品を安く製造販売することで客数を増やし、あとから売り上げがついてくればよいという考えだ。また、毎年流行を追って売り切るアパレル業界に対して、作業服は継続重視である。我々はPB品を5年間継続販売する。色・柄などのデザインは変えるが、型紙は変えない。売れ残っても翌年にバリエーションとして販売できるため、値引きの必要がなく、98.5%が定価販売だ。廃棄率も0.6%以下に抑えることができている。

### <マーケティング手法について>

一番重要なのは製品であって、製品がダントツであれば、何もしなくても売れる。つまり、現場を知る社員が主役となって製品を開発することがマーケティングの大前提だ。

販促活動については、小売業のライバルであるAmazonが宣伝費をかけていないため、我々が使ったら負けである。そこで、インフルエンサーにアンバサダーとして無償で活動してもらっている。

ワークマンには、無償で製品開発を手伝い、SNS発信をしてくれるアンバサダーが40名ほどいる。5万、10万のフォロワーがいるアンバサダーは、そのジャンルの中央値であり、1000人のモニターから意見を聞くより効率がいい。そして、フォロワーの数とヒットの確率が比例しているということがデータからわかっている。ワークマンの新製品発表は、ほぼアンバサダー経由で行っており、そのあとにマスコミ発表を行う。アンバサダーは「初物」を紹介することで再生回数が伸び、ワークマンは無償で紹介してもらえると互いのメリットがある。

また、販促活動の一環として機能性をアピールするファッションショーを行ったこともある。さらに、店舗でもイベントを行っており、最近ではワークマンとWORKMAN Plusが時間帯で切り替わるという店舗も作った。店舗は常設なので、マスコミの取材率が高いというメリットもある。なお、#ワークマン女子は、SNSを介した集客を狙っているため、「投稿されやすい店」を作ることを重視している。

WEBやTVなどのメディアで紹介されることも販促につながる。我々はそれらの露出率をデータ分析し、広告効果を数値化して次の戦略に活かすということも行っている。