

元 氣 の 源 通 信

充実した人生を送るために心・技・体を磨き続ける
みんなが笑顔で幸せに暮らせる社会をつくらう

特定社労士・人事コンサルタント 深川順次
福岡市博多区比恵町 11-7-701
深川経営労務事務所・(株)グッジョブ
TEL092-409-9257 FAX092-409-9258

(今月の言葉) ワークマン躍進の秘訣

- ①自社の強みを活かし新市場を切り開く
- ②「しない経営」で気持ちよく働ける職場をつくる
- ③エクセル経営で全員経営参画を促進する

2021年1月号(第203号)

コロナ禍の厳しい状況の中でも躍進している企業があります。その一つがワークマンです。ワークマンプラスという新業態に進出し、客層拡大に成功しています。日経新聞(12月26日刊)によると、女性向けアウトドア衣料を扱う「#ワークマン女子」を重点展開し、2040年までに店舗数を2倍強の2000店程度に増やすとしています。

今回は、この新業態への進出成功に導いた土屋哲雄氏の『ワークマン式「しない経営」』を紐解きながら、成功の秘訣を学んでいきたいと思ひます。

ワークマン躍進の秘訣

■自社の強みを活かし新市場を切り開く■

ご存じのように、ワークマンは作業服専門店です。職人、ブルーカラーを顧客とし、高機能、低価格を売りにして、存在感を高めてきました。現在約880店のチェーン展開を行っており、作業服という小さな市場では圧倒的な強さを誇っています。

しかし、この小さな市場での成長は限界が見えてきました。職人の数が年々減少傾向にあるからです。例えば、職人の中心的存在である建設就業者は、2016年度調査では500万人でピーク時から27%減少しています。このままでは事業展開は必ず頭打ちになる。

【既存市場と隣接する市場を狙う】

そこで、土屋氏が行ったのがブルーオーシャン市場(未開拓で無限に広がる可能性を秘めた市場)の発見、開拓でした。彼は右図のような戦略マップを何度も描きながら、参入できる市場を考察しました。できるだけ激戦区を避け、かつ自社の強みを活かせる市場。こうして隙間の「アウトドアウェア市場」を発見したのです。

アウトドアウェア市場は大手ブランドメーカー(ザ・ノースやモンベルなど)の寡占状態です。しかしいずれも高価格帯。低価格帯には大きな空白市場が見つかったのです。

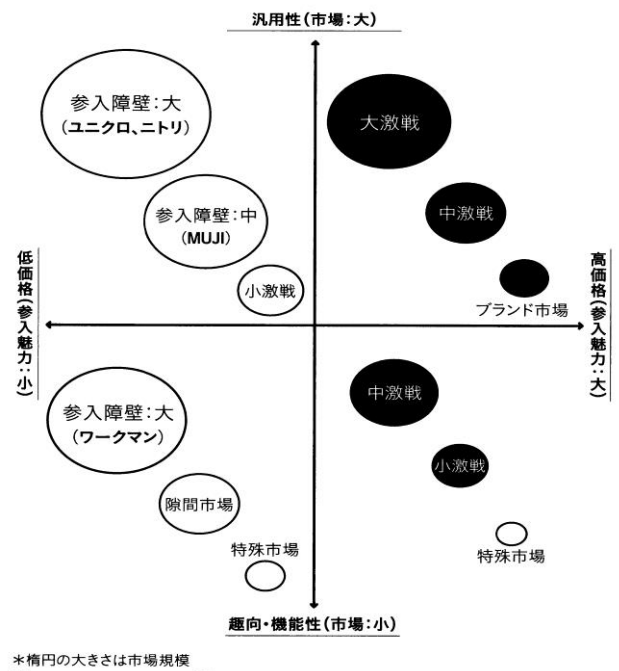
ワークマンプラスの成功は、既存店のワークマンにも好影響を与え、売上高は前年比154.7%となりました。

【アンバサダーを活用し新製品を開発】

強い製品をつくるためには「お客様視点」「消費者目線」が大切です。ブログやYouTubeでワークマン製品のユニークな使い方を紹介している人たちがいました。そこで、その方達に「製品開発アンバサダー」となってもらい、新製品企画や継続製品では翌年の改良アイデアをどんどん出してもらい、また発信してもらっています。

ジャンルも広がり、現在ではバイク、マラソン、ランニング、登山、アウトドアなど特定分野に詳しく、発信力を持った人と提携しています。

ワークマンプラス進出当初は、ブルーオーシャン市場拡張(客層拡大)戦略の中で占める割合は、製品



戦略(高機能・低価格)6割、空間戦略(雰囲気、デザイン、レイアウト、マネキンを使った見せ方など)3割、アンバサダーマーケティング戦略1割でした。しかし、現在はアンバサダーマーケティング戦略3割、空間戦略1割と逆転しています。それほどアンバサダーマーケティング戦略に力を入れているのです。この客層拡大戦略を支えているのが、ワークマン式「しない経営」と「エクセル経営」です。

■ 「しない経営」で気持ちよく働ける職場をつくる ■

ワークマンは、以下3つの「しない」経営を行っています。

【社員のストレスになることはしない】

仕事の期限は設定しない…無理な期限を定めると、期限を守ることが自己目的化し、仕事の質が下がってしまうから。その代り、やろうと決めたことは時間がかかっても必ず実現させる。

ノルマや短期目標は設定しない…社員に過度なプレッシャーをかけてもいいことは一つもないし、社員も絶対に伸びない。ノルマや納期がないほうが、自分の頭で考え、順序だてて仕事ができる。

個人の頑張りに頼らない…特別にできる人や異常に頑張った人しかノルマを達成できないような仕事のやり方では、そもそも他の人に引き継げない。絶対に勝てるポジションを取り、誰がやっても売上が伸び続ける仕組みづくりが重要。

【ワークマンらしくないことはしない】

アパレル業の戦略はマネしない…ユニクロとは市場が違うし、アパレル業と同じ戦略はとらない。

例えば「高粗利益製品の販売」「値引き販売、顧客管理」「毎年新製品の販売」などしない。

「善意型」サプライチェーンで取引先を変えない…主力ベンダー(製造元)の31社とは長い付き合い。ベンダーは、同社の個別店舗を含むすべての販売データと在庫データを見ることができ、自主的に納品している。同社はそれを全量買い取っている。

【価値を生まない無駄なことはしない】

「経営者や幹部のつくる無駄な仕事が、社員がほんとうにやるべき仕事を妨げている」「余計なことはしない」と決め、実践しています。「社内行事はしない」「会議も出張時の送迎も極力しない」「経営者や幹部は現場に行き極力出社しない」「幹部は思い付きでアイデアを口にしない」などです。

■ エクセル経営で全員経営参画を促進する ■

これまで、上司の勘と経験に頼っていました。しかし新業態に参入すれば今までの勘と経験は使えない。そこで重要となるのが、全員でデータを活用し、会社のかじ取りを行うこと、勘と経験による意思決定を、データに基づく意思決定に変え、誰でも参加できる経営にすることでした。これが「エクセル経営」の真髄です。

【社員に求める能力を明確にし育成する】

ワークマンでは、3つの能力を重視しています。

コミュニケーション力…これはビジネスパーソンの基礎能力。全社員に必要なので、入社1、2年目に直営店で研修を行う。

データ経営力…これもほぼ全社員に必要な能力。「データ活用力」と「データ分析力」がある。

データを活用できる社員、分析ツールが作れる社員の育成に力を入れている。

デザイン力…製品開発に必要な能力で、商品部への配属者が身につける。

【エクセル経営で販売増や在庫ゼロを実現】

未導入製品発見ツール…店長に売れ筋を伝え、品揃えの改善を促すツール。販売促進に活用する。

サイズ変動発見ツール…在庫ゼロに活用するツール。

こうしたツールは、データ分析に強い社員によってつくられたものです。

【エクセル経営で社員が大きく成長した】

「繁盛店はこの製品の陳列を目立つようにしています。店長の店より3倍売っています」「この製品を仕入れると儲かります」以前は話すのが苦手で仕事にも自信がなかったSV(スーパーバイザー)が、データを活用して、加盟店の店長に自信をもって提案できるようになったのです。

土屋氏は言います。「コミュニケーション型は、先天的な要素が多く、ゼロから育てるのは難しい。しかしデータ活用型は後から学ぶことができる。社内で育てることができるし、再現性がある」