

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ろう

特定社労士・65歳超雇用推進P 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その2

- ①余計なことはしない 社員編
- ②余計なことはしない FC編
- ③高性能、低価格にこだわる 商品編

2021年12月号(第213号)

作業服大手ワークマンの快進撃が止まりません。コロナ禍でも客数は2けた増、すべての都道府県の既存店売上高も前年を上回り、10期連続最高益を見込んでいます。

その理由を「元氣の源通信 2021年1月号」で、3点明らかにしました。

- ①自社の強みを活かし新市場を開拓
- ②「しない経営」で社員が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

日経トップリーダーも今年に入り、3月号、6月号、9月号と3回にわたり特集を組んでいます。今回は、この特集記事を紐解きながら、再度「快進撃の秘訣」に迫りたいと思います。

ワークマン躍進の秘訣その2

■余計なことはしない 社員編■

「ワークマンプラス」「#ワークマン女子」で新業態開発に導いた土屋専務取締役は、言います。「余計なことはせずに、やるべきことに集中する」

彼が、ひたすら行ったのが、若手のスーパーバイザーに同行し、社員が何をやりたいのかヒヤリングすることでした。その時に感じたのが作業服だけでは限界があると気付いていることです。彼が主導したアウトドアウェアの領域に客層を広げるという戦略は、社員みんなの願望を体現したものでした。

【目標は1つ、達成期限は設けない】

その1つが「目標は1つ、達成期限は設けない」です。ワークマンの目標は、「客層拡大」、これだけです。1つしかないから社員も取り組みやすく、成果も上がりやすい。目標が多すぎたり、難易度が高すぎると、「これは無理だ」と思い、頭の良い人ほど早くあきらめてしまうからです。

達成期限も設けてはいません。社員にストレスを与えないことが、企業を永続させる条件の1つだと考えているからです。社員に対して、土屋氏は「残業するぐらいなら期限を延ばせ」「仕事で体を壊してはいけない」と話しています。

【無駄なことはしない、させない】

社員にとって無駄な仕事をつくる経営者や幹部が多い。それゆえ彼は「余計なことはしない」と決め、実践しています。例えば、「社内行事はしない」「会議や出張時の送迎もなし」「経営者や幹部は現場に行き、極力本社には出社しない」「幹部は思い付きでアイデアを口にしない」などです。

【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ぐことはできません。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大切です。

その1つがデータ活用です。個人の勘と経験による意思決定からデータに基づく意思決定に変えていきました。もちろん基礎的なコミュニケーションは必要ですが、最も求められているのはデータ活用力、分析力です。それを社内で育成しています。

■余計なことはしない FC 編■

ワークマン店舗数 906 店(2021 年 3 月末現在)の 95%は FC 加盟店です。出店場所は本部が決定します。原則直営店としてオープンし、トレーニングストアという位置づけで、入社 1、2 年目の社員が店長を務め、軌道に乗ったら、加盟店に引き継ぐという形態をとっています。

加盟店は、オーナー夫婦のほかは、3~8 人のパート従業員という限られた人数で運営するため、ムダな作業を徹底的に省き、やるべきことに集中してもらっています。

【売り上げ目標・ノルマなし】

売り上げ目標やノルマは一切ありません。値引きなし、対面販売もありません。エブリデーロープライスが基本です。特にワークマン業態の場合、来店客は常連客が中心で、かつ目的買いがほとんどです。お客は店のどこに何が置いてあるか熟知しているので、接客は不要です。

発注業務も基本ありません。ワークマンでは半数の店に「安全自動発注システム」が導入されているからです。店舗で基本的にやってもらうのは、品出し陳列とレジ業務だけです。

【ガツガツ働かれたら困る】

店舗のレジ締めは翌日の午後 2 時にやればいので、閉店 5 分後には帰ってもらいます。本部では、セキュリティ会社の入退室システムで、退出時間を日々チェックしています。それゆえ例えば午後 8 時にお店を閉めた後、午後 10 時まで残って商品整理をしている店長がいたら、すぐに止めにかかります。

ガツガツ働いて、体を壊されたら元も子もないからです。更に加盟店は親から子に引き継がれるのが大半なので、親が長時間あくせく働く姿を見せ続けたら、今の子供は引き継いでくれません。

ワークマンが、一番大切にしているのは、「自分の生き方やライフスタイルに合わせて働いてもらう」ことです。

■高性能、低価格にこだわる 商品編■

基本ワークマンの商品は作業服です。作業服は嗜好品ではなく、消耗品である以上、低価格でなければならぬというのがワークマンのスタンスです。流行りすたりがないので、何年にもわたって売り切っていくのが基本です。それゆえ定価販売率は 98%に上りますが、廃棄率はたったの 1%。

ワークマンは、様々な工夫で低コストを維持しています。例えば、よりシンプルなカッティングにして加工賃を抑える。また、海外工場の閑散期、3~4 月に冬服、9~10 月に夏服を生産、5 年間は継続して販売する、値引きをしないなどにより低価格を維持しているのです。

【取引先との善意型サプライチェーン】

ワークマンは、取引先(メーカー)が需給予測に基づき自主納品した商品を全量買い取っています。国内メーカーの場合、ワークマンが出す需給予測による推奨値に、自分たちの経験を加味して出荷数を決定しています。彼らは一足先に入手した情報を入れて修正してくれるので、最も高い需給予測ができると言います。

加盟店は本部を、本部はメーカーを信じて、全量買い取りを行う、これを「善意型サプライチェーン」と呼んでいます。この信頼は得難い無形資産となり、ワークマンの力となっています。

【アンバサダー制度を活用し商品力をアップ】

ワークマンブランドを支えているのが、PB(プライベート・ブランド)商品です。2012 年頃から開発をはじめ、今では全 1757 アイテムのうち 60%が PB 商品です。

この PB 商品開発に力を発揮しているのがアンバサダー制度です。アンバサダーとは、ワークマンが好きで、「いいな」と思った商品を自主的に、自身のブログやユーチューブで宣伝している人です。発信力を持つブロガーやユーチューバー 30 人ほどを公式アンバサダーに任命し、宣伝に協力してもらったり、一緒に商品開発をしたりしています。

こうして原価率 65%で、経常利益率 17%を確保できる優良企業となっているのです。