



株式会社ワークマン

ワーキングウェア開発の既存事業に留まらず、お客様の声に耳を傾けて柔軟でマルチシーンな製品を生み出す姿勢が好評の株式会社ワークマン。パーパス「声でする方に、進化する」の裏に垣間見える企業の歩みと努力について、広報部の鈴木氏に聞いた。

取材日：2023年2月3日（金）

取材担当：笠松 良彦（Advertising Week Asia Executive Producer）

受賞の感想

笠松 AWAのベストパーパスプラクティスのトップ3に御社が入られました！受賞の率直なご感想をお聞かせください。

鈴木 はい。率直な感想ですが、私たちは本当にまだ田舎の小さな会社という認識なので、この様に評価されて表彰して頂くことが少なく、単純に驚いているのが一点です。あとは本当にワークマンでいいのかと戸惑っています。



広報部
チーフ
鈴木 悠耶 氏

笠松 今回のプロジェクトでは学生に「ワクワクするか」「一緒に仕事がしたいか？」「商品サービスのファンになるか？」という3つの質問に直感で答えてもらっているのが左脳的というより本能的に好きか嫌いかで投票された中でベスト3だと思います。

鈴木 ありがとうございます。

パーパス(理念)を設定した経緯は？

笠松 早速ですが、経営理念である「声でする方に、進化する」は誰がどういうふうにしたのですか？経緯を簡単に教えてください。

鈴木 今は、このようなラフな格好でPB（プライベートブランド）商品を着ていますが、元々私たち社員はスーツを着ていたんです。

笠松 そうなんですな。

鈴木 はい。そもそも、我々の店舗はフランチャイズ契約なので、本部の人間がお店に立つことは少ないです。店長さんも一般の方（正社員ではない）です。そのため、本部から大体週に1回ずつ、各店舗に行く程度で、正確には作業服のこと（商品）はわかっていないのです。（一人が数店舗以上を担当するので毎日どこかの店舗には行く）

一方で、お客様の声で「作業服のここをもっと改良して欲しい」という声は昔からあって、その声がお客から店長、店長からSV（スーパーバイザー）、SVが商品部に、商品部がベンダーさんに話をしていく、と言うような形でどんどん商品に改良を加えています。ですから、**私たちはお客様の話を聞くことに何の抵抗もないのです。**

笠松 お店自体がフランチャイズ制でオーナーさんはいらっしゃるけど、そこから上がってくる声をとにかく聞かざるを得ないし、聞いた上で商品開発にそのまま生かしていくのがビジネスモデルだから、何の違和感も無いと言うことですか？

鈴木 そうです。そして、2010年にPB（プライベートブランド）商品を作り始めました。それまではメーカーさんから仕入れたブランドを売っていたのですが、それからは自社で作ろうと言うことで。

笠松 2010年までは商品はメーカーさんのブランドタグだったのですか。それを2010年以降は、ワークマンというブランドタグが付いたものを出すようになった。

鈴木 OEMでワークマンだけでしか買えない商品は自社タグにしていた事はあるのですが、基本的には全てワークマンの自社商品を作ろうと言う形になりました。

笠松 と言うことは、PB商品ができた2010年以降は自社工場があるということですか？

鈴木 いいえ、自社工場は持っていません。毎回、工場に依頼をしています。

声のする方に、進化する。一般のお客様向けPB商品の開発をスタート

笠松 自社生産して、損益リスクも取る形で始められた。また従来のフランチャイズ制での成り立ちから言っても「声のする方に、進化する」と言う理念自体は何も違和感なく皆さん受け入れていらっしゃる。2010年からプライベートブランドを始める上で何か社内に変化はありましたか？

鈴木 実は自社生産を始めた理由として2008年のリーマンショックによって、売上が下がった事があります。そこで、ワークマンでしか買えない商品を作り、ワークマンに来てもらおう、と考えたのです。最初は職人用に商品を作って点数も増やしていきました。しかし、その時の私達の試算では、将来ワークマンの店舗が国内で1000店舗、1年間の売上が良い時で1億5000万円、合計でも1500億円で売上が飽和状態になってしまいます。それ以上の売上が見込めないなら、**何か工夫をしよう、それなら客層を広げよう**、と言うことで一般の方を相手に購入して頂けるような商品開発を考え始めました。

笠松 それが何年頃ですか？

鈴木 それが2012年頃です。2010年にプライベートブランドを始めてその2年後の2012年から一般の方向けのラインナップを拡充しました。



笠松 最初はアウトドア系でしたか？

鈴木 最初はアウトドア系でした。その中でもレインスーツはシャカシャカして雨の日しか切れなくてダサイというイメージがあったんですよ。ただ、それを休日にお父さんお母さんが子供と遊ぶときに、公園にも着られる様に改良してみようと、ヌメツとしたストレッチ性のある商品を創り出したのが最初でした。それをきっかけにして一般向けに様々な商品を作っていました。

笠松 そういう意味では、パーパスの設定自体は違和感なく、スムーズに行えた感じですか？

鈴木 むしろ**私たちはビジョンを出す前からお客様の声を聞いていたので今更サイトに載せたのか？ぐらいの感覚**だったのです。

笠松 「声のする方に、進化する」をウェブサイト上で明示され始めたのはいつですか？

鈴木 2019年ぐらいですね。

笠松 つい最近ですね。

転機は「ワークマンプラス」の発足

鈴木 それにも流れがありまして、一般の方向けに2012年からPBを出したのですが、当初は全然浸透しなかったんです。前年比で売り上げが大体103%ぐらいの微増しかしてなくて。もっと皆さんに知って欲しくて、2016年に3ブランドを立上げました。それがアウトドアに強いFieldCore(フィールドコア)、スポーツに強いFind-Out(ファインドアウト)、雨などに強いAEGIS(エイジス)でした。これだけ立上げれば、浸透して売上・客数も上がるだろうと思ったのです。でも、全然売り上げが増えなくて「何故なんだ？」と悩みました。きっかけになったのは、2018年に立川に出店したワークマンプラスという新業態です。新しいお客様がどんどん増えるようになりました。そこから売り上げも伸びて話題にもなりました。

笠松 2018年のワークマンプラスでお客様が増えた要因は何でしたか？

鈴木 単純に女性客が増えたんです。わかりやすくワークマンプラスという名前でお店を作ったことによって認知が広がるきっかけになりました。例え話をすると今日取材にいらっしゃったお2人(女性)だとワークマンという名前の路面店には入る気が起きなかったと思うんです。職人さん専門店と言うイメージで、自分たち向きではないと思う事が多いと思います。実際に従来のワークマンの店舗には女性客は1割もいなかったです。それが、**立川のショッピングセンター内のテナントの中に入る事によって、ファミリーの方やカップルがフラッと入って頂けるようになり、認知度がすごく上がりました。**

笠松 立川のワークマンプラスをきっかけに認知度が上がり。それを踏まえて2019年にサイト上にも「声のする方に、進化する。」という言葉を出すようにしたと言う事ですね。

鈴木 はい、更に2018年に皆さんに知ってもらうようになったら、今度は一般の方がワークマンの服や靴を身につけてSNSにたくさん投稿してくれるようになりました。正にこのきっかけになったのが**作業服の綿ヤッケ**です。綿ヤッケというのは普通の上着みたいだけど、火花がとんでも溶けにくい、溶接業の方が主に使われる素材の作業服がありまして、ニッチな商品で本来は一般の方は着ないのですが、この素材を使った綿ヤッケ

を、**一般の方がキャンプ用を買う**のです。焚火をしても飛び火で服に穴があいたりしません。しかも、すごく安い。専門店で買ったら1万円いくものが私達は当時1900円くらいでご提供しています。その**用途がバズった**んです。

笠松 しかもそこにちょうどキャンプブームが来ましたね。

鈴木 **私たちが想像してない使い方を、ユーザーの方々が教えてくれる**ので、お客様に聞いた方が良い商品が出来ると言う事が改めて分かりました。

お客様の声を聞く“アンバサダー制度”

鈴木 そして、2019年にアンバサダー制度を作りました。このアンバサダーさんは、各分野の知見を持っているワークマン・ファンの方々に無償でお願いしています。

笠松 そうなんですね。

鈴木 もちろん、メディア向けの展示会などに招待したり、新作が出たらその情報を事前にお伝えしたり、サンプルとして提供もしています。アンバサダーの方々にはそれらをSNSに上げてもらっています。

笠松 独自の使い方を見つけたら、それを御社にフィードバックして、周りに広げると言う事をされているのですね。ちなみに今アンバサダーさんは何人くらい居るのですか？

鈴木 今は、50人ぐらいです。バイク系、釣り系、キャンプ系、ファッション系などの各分野にいらっしゃいます。現在はアンバサダーさんの意見を取り入れた商品を共同開発もしています。これも「声のする方に、進化する。」という事です。

笠松 もはやステートメントが商品開発とその仕組みにそのまま反映されていますね。

鈴木 そうですね。

笠松 立川店という店舗形態をきっかけに、認知度が一気に広がった。お話を聞いていると理念を社員や店舗の方々に理解してもらい浸透させること自体には、全く課題はなかった様子ですね。

鈴木 もうそれが一切ないんですよ。自然の流れです。それこそ**アンバサダーと開発協力した製品なんかは私たちから全く想像もしないような機能が付いていたりします**ので、むしろすごいなと素直に思います。

笠松 でもそれってすごいですね。お客様の意見も大事だけど、自分たちもプロだから自分の意見やセンスが大切だと言いたくなりそうですが、そこは大丈夫なんですね。

鈴木 商品開発の人たちは全然そう言うのがありません。



笠松 御社は、もともと素直な方が多いと言うのもありますか？

鈴木 それもありますね。今までもずっと人柄を重視している会社だと言っています。基本的にフランチャイズ制のビジネスモデルですので、**まずは店長さんの声を聴くことが出来ない仕事になりません**。

笠松 会社にとっての最初のお客様は店長だと。

鈴木 店長が売ってくれるお客様が私たちの最終的なお客様になるので、まずはその店長を大事にしなければいけません。店長は1オーナーですので、売上によってご本人の収入も変わってきます。もちろん私たち本部としても売ってほしいし、店長さんも売りたいと言う双方の思いがあります。

笠松 御社の社員の店長はいるのですか？

鈴木 1、2年目の社員が現場を学ぶという意味では直営店で現場を学ぶことはありますが、いわゆる本当の現場の社員店長というのはいないです。

笠松 と言うことは、B to B to Cのビジネスモデルですね。面白いですね。

鈴木 店長にやる気を出してもらうためには、やはり本部の人間も人柄が良く、その店長さんの意見に常に耳を傾けられる人を採用しようと考えています。

笠松 店長さんのモチベーションを上げられるような人が欲しいと。

鈴木 そうです。実際に社員には人柄のいい人が多いですね。

笠松 会社の成り立ちからも、元々素直な人が多いですね。同業他社ですとユニクロさんは正社員店長ですが、他にワークマンさんと同形態のところはありますか？

鈴木 いいえ、フランチャイズは少ないと思います。特にアパレル系だとユニクロさんはほぼ逆ですね。

笠松 ありがとうございます。他に社員の方々のモチベーションアップで苦労される事は何かありますか？

鈴木 私たちは、モチベーション維持に関してはやはり売上が上がるとか、知名度が上がるのがすごく嬉しいです。私が入社した2009年頃は学校の同級生に「どこの会社勤めているの？」と聞かれ、「ワークマン」というと「知らない」と言われ続けました。それが2018年以降、「ワークマンです」と言うと「今伸びているよね」と言って頂けるので嬉しいです。会社の知名度やブランド力を維持して行くのは売上と客数だと思うので、火を絶やさないように常に燃やし続けようというところが私たちのモチベーションに繋がっていると思います。

笠松 そういう意味ではベンチャー企業の成長過程にあるのと同様に、今まさに伸びている途中だと言う事ですね。

鈴木 弊社は300人ぐらしか社員がいないので、意見が言いやすく、通りやすいと言うのもあります。自分が提案した事が形になると言うところも自発的に動ける理由やモチベーションになります。

成長のキーワード「謙虚な気持ちを忘れない」

笠松 これから成長して社員数も増えていく時に何かキーワードみたいなものがありますか？今の社風とか、文化、考え方を変えないために気を付けた方がいいと思う事は？

鈴木 もうそれは「謙虚な気持ちを忘れない」です。

笠松 深い。そんな事を言う人は本当に中々いらっしゃらないです（笑）

鈴木 私たちは、誰かに支えられて、誰かの意見を聞いて成長しているので、ここで急に偉そうに「この商品を作ったから買った方がいいですよ」みたいになったらそれこそ駄目だと思っています。

笠松 徹底して「声のする方に、進化する。」という感覚があるんですね。お客様の声を聴かないと進化できないと。

鈴木 そうですね。

笠松 学生さんから来ていた質問で、ルールを守る、とか三つの誓いとかいうお話がありますがでも何かルールを守ってもらうための仕組みとかはありますか？また具体的にどう言うことを指しているんですか？

鈴木 三つの誓い **A** に関しては、私達が属しているベイシアグループが統一しています。私たちは社員間でお歳暮を送ることもないですし、年賀状を出すこともない。そういうところで変な繋がりを持たない。社員は社員で会社だ

A ベイシアグループ「三つの誓い」

参考：<https://www.beisia.co.jp/企業情報/企業理念>

クリーンポリシー

ベイシアは次のような「クリーンポリシー」を掲げ、公正・公明な企業をめざしています。

○ 三つの誓い

- 1 私達は取引先よりの金品の贈受・貸借又酒食の供応は受けません
- 2 私達は上司へはもちろん社員間の虚礼はいたしません
- 3 私達は部下および社員間の金銭貸借はいたしません

けの付き合いと言うと冷たい言い方になりますが、変な派閥を作らずに足の引っ張り合いとかをしないようにしています。

笠松 不要な繋がり不要な貸し借りをするなっていうことですよね。

鈴木 そうですね。とはいえ、個人的に今日仕事終わったら飲み行こうとかはコロナ前はありましたけど、それを部署全体でやろうとか会社主催の会をすることはしません。

笠松 強制力を持たせて全員でこの日に集まる様な事はしない、**社員個々の存在を尊重されている**と言う事ですね。例えば上司に何か言われても、下の人が違うと思ったら自分の考えを言える社風ですか？

鈴木 意見は言います。意見を言いづらいということはないです。専務の土屋もそうなのですが、**下の意見をとにかく吸い上げてくれる**ので、上から下にじゃなくて下から上に言っている感じです。

笠松 ちなみに社内では上の方とか下の方を呼ぶときは「さん」づけですか？

鈴木 全部「さん」です。社長が小濱と言うのですが、小濱さんって呼んでいます。

笠松 すごく良いと思います。私は肩書き文化がすごく気持ち悪くて、どっちと喋っているのだ？という気持ちになります。

鈴木 そうですよ。



笠松 今までの話を含めて長谷川さん（学生）から聞きたいことはありますか？

長谷川 既に所属されている社員さんの中でパーパスが統一して浸透されているとお話されていましたが、これから入る新入社員にはどのような研修をされているのですか？

鈴木 新しく入社する方たちには2週間ほど座学や店舗の仕組みなどの現場研修もします。その後は店舗に配属して、先輩社員などにOJT指導を受けてもらいますが、**現場に立てば自然とパーパス理念の大切さを実感出来る**んですよ。現場に立つとそこから教えられる事がすごく多いです。常に学ぶ姿勢になっていただければ自然と浸透していきます。

今後の成長戦略は？

笠松 ここからどういう風に拡大戦略をとられるのか、例えばアジア・海外進出とか。

鈴木 結構皆様からおっしゃっていただけるのですが、海外進出は今のところ考えていません。と言うのも私達には、まだ商品やサービスに改善の余地があると思うからです。日本で100点が取れていないのに、例えば日本で80点だったとしても、普段慣れていない海外で外国語で指導をしていくとすると海外では多分50点40点に下がってしまうと思っています。商品やサービスの品質が下がってしまうなら、進出する意味がないと思いますので、まずは**日本でしっかりと100点の取れる体制を達成することが優先**だと考えています。

笠松 地に足がついてまね。

鈴木 謙虚な気持ちを忘れないという感覚があるんですよね。

笠松 身の丈に合わない成長戦略を描いてないから、今の商品やサービスのクオリティが崩れるような不安要素は今のところない。手の届く範囲で着実に商売をやっていくと。

鈴木 そうですね。それが理想でやっているだけです。

笠松 そこで我慢できるということが経営者の方も含めてすごいと思います。株式上場されていますし、ステーキホルダーも様々いるから、つつい拡大意欲が出たりしそうなものですけど、それは社長やマネジメントの方と話していても、そういう感じはないですか？

鈴木 もちろん株式市場でも評価をされたいので、正直、もっと店舗を作ろうと思えばいくらでも作れます。例えば年間で100店舗を増やして、それが話題になって、株価も上がるかも知れません。しかし、私たちの最初のお客様って加盟店様ですので、例えば店舗を増やすと言う時も周辺人口によりますが、3~5キロは距離を離す様に考えていまして、新店舗を出しても、個々の店舗がしっかりと売上が作れるのか、精査して確認して作っています。ですから大体1年で

30~40店舗ぐらいの店舗増がマックスです。やはり、**既存店も含めて加盟店の皆様と一緒に成長できる事が大切**だと言う意識がマネジメントも含めてございます。

笠松 なるほど。

鈴木 地道にやっています。石橋を叩いて渡る感覚の会社です。たまに商品とかは挑戦するんですけど、店舗戦略で言うとまさに謙虚な気持ちを忘れないと言う考えです。

笠松 ちなみに、参考にしている競合さんとか別の業種でもモデルにしたい会社はありますか？

鈴木 本当にユニクロさんはすごいなと思っています。ただ規模が全然違うので蟻と象のような関係ですね。もちろん、向こうが象です。

笠松 ビジネスモデルも違いますよね。

鈴木 それはそうですね。さっき言っただようにユニクロさんを尊敬しているのは商品もそうですし、店舗のクリーンネス・陳列・接客など学ぶところが沢山あります。

笠松 鈴木さんのお人柄にも表れていますが、御社の理念やカルチャーも含めて本当に理想的な会社ですね。益々応援したくなりました。今日は貴重なお話をたくさん聞かせて頂き、本当にありがとうございました。

文 / 笠松 良彦、長谷川香乃、安達のか
撮影 / 渡辺のか



#ワークマン女子 池袋サンシャインシティアルパ店での集合写真。
左から：笠松氏、鈴木氏、長谷川香乃さん（産業能率大学 経営学部マーケティング学科）



Advertising Weekは
狭いカテゴリーにとらわれずに、
広告業界を横断して本質的な議論ができる
唯一の場所と言えます。

2004年にニューヨークで始まった世界最大級の広告・メディア・CR・マーケティングなどの領域を網羅する世界最大級のイベントです。世界各地において中心となる都市で毎年開催され、年間を通して約16万人の広告ビジネス関係者が集います。2020年~2021年はCOVID-19の影響でリアル・イベントが叶わないなか、新たにオンラインによる開催を継続しました。2022年はオンラインでの経験も加えて、新たにハイブリッド形式にて、世界各地で開催いたしました。引き続き、アジア地域はAdvertising Week Asiaとして東京で2023年に連続8回目の開催となります。毎年日本国内はもとより、世界中から優れた第一線のスピーカーが250人以上登壇し、100を超えるセッション、イベントが開催されました。また、働き方改革、女性のリーダーシップ、カルチャーに至るまで広範囲をカバーすることも特色です。