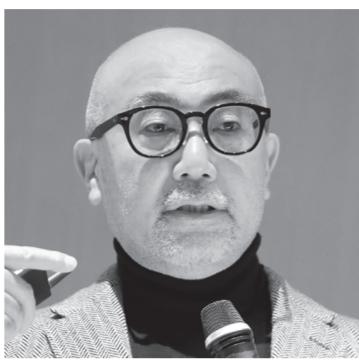


戦略は未来への意思

「第一回戦略的経営者シンポジウム」が2月28日、東京・千代田区の一橋講堂で開催された。ワークマン専務取締役の土屋哲雄氏と同研究科特任教授の楠木建氏との対談後の質疑応答でも、著名な経営者や投資家から質問が相次ぐなど、優れた経営戦略について充実した議論が展開された。

開会挨拶

一橋大学大学院経営管理研究科長教授
加藤俊彦氏



講演
一橋大学大学院経営管理研究科 特任教授
楠木建氏

最重要、「ゴールは「長期利益」

一橋大学大学院経営管理研究科 特任教授
楠木建氏

科は、株式会社ミスミグループ本社名誉会長・第2期創業者である三枝匡氏からの多額のご寄付を受け、三枝匡経営者育成基金を創設した。同基金は、次世代の日本企業を担う経営者の育成に向けた様々な活動への助成を行っている。三枝氏はベストセラーである「V字回復の経営」や「戦略プロフェッショナル」など、日本企業の再生には戦略的経営が不可欠と強く考えておられる。その思いを託された講座として第一回戦略的経営シンポジウムを開催する。優れた経営戦略とはどのようなものか、本シンポジウムを通じて一緒に考えていただければと思う。

私が回るだけだ。マクロ環境を曇らす。他者に責任転嫁すること無意味だ。経営戦略のゴールで最も重要なのは「長期利益」だ。儲けも柳井正もかつて、「儲ける」を年度方針に掲げた。

競争戦略の基本は「競合他社

どんなんに優れた経営者でも、未来を正確に予測することはできない。しかし、事実として積み重なってきた過去から学ぶことはできる。「逆・タイムマシン経営論」という本を書いた時に、私は過去の新聞や雑誌を参考にし、とりわけ1969年創刊の「日経ビジネス」は創刊号から最新号まで通読した。そこから見えてきたのは「同時代性の裏(わな)」だ。

句の話はどうステレオタイプで警告を発し、読者にバイアスをかけ、意思決定を錯誤させる。例えば「100年に一度の危機」「戦後最大の危機」だったり、11回目の「戦後最大の危機」だったり、11回目の「100年に一度の危機」だったりする。これを真に受けない、通の賢者は独自モデルを作り、問題を語れるかどうか、それが

例え、商品卸では在庫回転率が重視されるが、トラスコ中山は在庫出荷率を重視している。そのため倉庫を次々に作って在庫を大量に抱えている。誰も真似したくないが、これがネジネスモデルを考える。

楠木 市場規模はどのくらいか。

土屋 作業服市場は4600億円ほどで、法人向けが6割、個人向けが4割。当社は小さい方の市場をとつて、店舗売りしか原則しない。

楠木 市場規模はどのくらいか。

土屋 P.Bも含めて一律の原価率で小売価格を決定しており、Bのマージン比率はどの程度か。

楠木 加盟店の販売費に充当している。

B)のマージン比率はどの程度か。

楠木 分前に入店して閉店5分後に帰れどもそろえる必要がある。長期継続販売が、普通のアパレルとは異なる。

楠木 市場規模はどのくらいか。

土屋 99%以上だ。地方の場合には親子で継ぐケースが多い。オーナーは1店舗しか出店できない契約で、家族経営で明るく楽しむ経営が成功した背景を聞きたい。

楠木 機能性に優れた作業服を低価格で、価格改定もほとんどせずに提供することが、顧客に支持されてきた要因だと思う。作業服は10年ズパンで供給償する必要があり、サイズもSからL～6まで、さらに横に広いサイズなど見えていただけだ。

楠木 これがP.Bも含めて一律の原価率で小売価格を決定しており、Bのマージン比率はどの程度か。

楠木 加盟店の販売費に充当している。

B)のマージン比率はどの程度か。

楠木 目先の利益ではなく、長期利益を優先した経営だ。

楠木 自身の利益ではなく、長

期利益を優先した経営だ。

楠木 既存店とは別に「ワークマンプラス」という新店舗を設け、既存の50代顧客だけでなく一般の若者受けする看板商品を投入して、対象年代を下げている。また、ブランド化で開発した商品を置く

楠木 ワークマンは新たな店舗を出し始めた。

土屋 プロ用個人売り市場は100億円～1000億円が限界点だ。既存店とは別に「ワークマンプラス」という新店舗を設け、既存の50代顧客だけでなく一般の若者受けする看板商品を投入して、対象年代を下げている。また、ブランド化で開発した商品を置く

楠木 ワークマンは新たな店舗を出し始めた。

土屋 10年ズパンで考えるため、初年度は需要予測の2割程度しか作らない。2年目からは需要予測の15%の精度で生産していきたい。

楠木 オーナーの契約更新率はどの程度か。

土屋 99%以上だ。地方の場合には親子で継ぐケースが多い。オーナーは1店舗しか出店できない契約で、家族経営で明るく楽しむ経営が成功した背景を聞きたい。

楠木 オーナーの契約更新率はどの程度か。

土屋 10年ズパンで考えるため、初年度は需要予測の2割程度しか作らない。2年目からは需要予測の15%の精度で生産していきたい。

楠木 オーナーの契約更新率はどの程度か。

土屋 99%以上だ。地方の場合には親子で継ぐケースが多い。オーナーは1店舗しか出店できない契約で、家族経営で明るく楽しむ経営が成功した背景を聞きたい。

楠木 オーナーの契約更新率はどの程度か。

楠木 ワークマンは、ロードサ

イド店舗のフランチャイズ展開による作業服販売で、42年間ダントツ1位をキープしている。新業態が成功した背景を聞きたい。

楠木 ワークマンは、ロードサ

イド店舗のフランチャイズ展開による作業服販売で、42年間ダントツ1位を