

戦略は未来への意思

一橋大学大学院経営管理研究科が主催する「第1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。

司会

一橋大学大学院経営管理研究科教授
西野和美氏



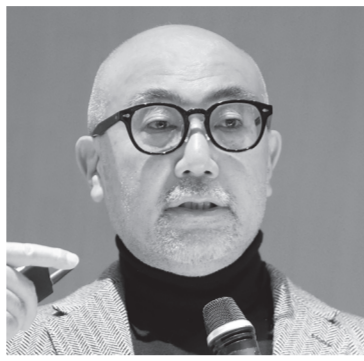
開会挨拶
一橋大学大学院経営管理研究科長 教授
加藤 俊彦氏

一橋大学大学院経営管理研究科は、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」などで、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私たちは今回、一般向けの公開講座として第1回戦略的経営者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。



最重要ゴールは「長期利益」

講演
一橋大学大学院経営管理研究科特任教授
楠木 建氏



どんな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「同時代性の畏（おそ）れ」だった。

句の話はと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」といった言説だ。実際には戦後23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。これを真に受けると、

成り上がっ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」などで、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私たちは今回、一般向けの公開講座として第1回戦略的経営者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。

他社が真似できないような障壁を作る。一方、戦略の玄人は、そもそも誰も真似したくないビジネスモデルを考える。例えば、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回転率を重視している。そのために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、これがネス1本でも迅速に届けるアマゾンなどの小売を支えている。いわばパドック（下見所）を見て馬券を買う伝統的なファッションアパレルとは異なり、売れ筋商品を見極めてからその年の衣料品を作るZARAは、出走馬が第3コーナーを回った時に馬券を買う。一方、ユニクロは3年かけて競走馬を育成し、生地という牧草も自ら開発する。絶対に勝てる馬を育てて勝てる馬しか出走させない。いわば競合他社の自滅を誘う戦略だ。「戦略は未来への意志」であり、「こうなるだろう」ではなく「こうしよう」にある。リーダーには冬には「少なくとも今は暑くない」、夏には「少なくとも今は寒くない」と語れる気概が必要だ。そして、戦略の原点にして頂点にあるのは、「思わす人に話したくなる話をする」ことにある。ストーリーとして魅力的な戦略を語れるかどうか、それが問われている。

プロ用と一般用 独自の成長戦略

[対談] ワークマン 専務取締役 土屋 哲雄氏 × 楠木 建氏
サリー(濱屋理沙)氏
(飛び入り参加で)ワークマン社外取締役、YouTuber

長期継続販売がワークマンの強み

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。

土屋 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年スパンで供給補償する必要があり、サイズもSから5L6Lまで、さらに横に広いサイズなどで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 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って、店舗売りしか原則しない。法人向けは売れるが、価格交渉や1枚でも届けなければならぬなど見えないコストが多く、店舗で個人売りの方が効率がよい。また、直営のeコマースもあるが、注文はネットでも受け取りと支払いが店舗でお願いしたいというのが本音だ。販売店舗にお金が落ちる仕組みが、長く続けられる要因になっている。

女性ターゲットの成長戦略

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1000億円、1000店舗が限界点だ。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、若者受けする看板商品を入れて、対象年代を下げている。また、プロカーなどインフルエンサーのアドバイスで開発した商品を置く「#ワークマン女子」の店にも注力している。

楠木 ワークマンのSNSのフォロワーは3000万人と聞くが本音か。
土屋 100万人のフォロワーを持つアンバサダーが50人いるので、少なくとも3000万人はいらっしゃる。今日も会場に来ているが、YouTuberのサリーさんが社外取締役に起用されたのも、本気でSNSマーケティングに取り組んでいるからだ。

楠木 サリーさん、壇上に来て話を聞かせてほしい。サリーさんは最初に買った商品を覚えていて、ワークマンの海外出店は遅いのか。



ワークマン社外取締役、YouTuber
サリー(濱屋理沙)氏

ワークマンの服がキャンプに使えるというネットのうわさを見てお店をのぞいてみた。すると、アウトドアメーカーでアノラックパーカーというおしゃれな名前のものがワークマンでは「綿カプリヤック」という名前でも低価格で売られていた。びっくりして購入し、それから週一回は通ってコレクターになってしまった。ヤッケのことをブログに書いたらものすごくバズって、それがワークマンの広報部長の目に止まったらしい。

土屋 それをきっかけにサリーさんにはワークマンアンバサダー第1号になってもらった。
楠木 アンバサダーは無報酬か。
サリー 無報酬だからこそ、付加価値が言える。ファスナーが使い、ポケットが小さいと堂々と見える。私がデザイン画から素材選びから全て関わった商品では累計で40万着売れたものもある。でも、私の本業はブログ発信なので、会社の中の人になると発信が面白くなる。社外だからこそ、読者も面白く感じてくれる。

楠木 プロ用とはスピード感がまるで違うが、テストマーケティングはプロ用と同じか。
土屋 同じだ。アンバサダー製品と呼んでいるが、今では全PBの3分の1になる。加盟店同士がバタニングしないように、#ワークマン女子では既存店と商品を少しずつ変えている。

楠木 プロ用で培ったストーリー展開がそのまま生きている。そこにSNSを活用したオープンマーケティングが加わり、他の追随を許さない独自の戦略世界を築いている。まさに人に話したくなる話で、本日はありがとうございます。

質問者A 建値を上げる小売業は、エルメスとワークマンぐらいだろう。ただし、希少性と欠品ありの世界と、欠品なしで売切るといって面極端だ。しかしなぜ、ワークマンの海外出店は遅いのか。

質問者B ベイシアグループに入っているメリットはあるか。
土屋 ベイシアグループはシンジを否定するグループだ。他者に依存せず独立性を重視している。ただし、グループ各社のノウハウの共有はできている。

質問者C アンバサダーがワークマンにフィットするのはなぜか。
サリー 大手アパレルメーカーは自社発信しているが、それに対してアンバサダーが言えることは少ない。これに対し、ワークマンは当初、発信が下手だった。しかも商品に機能性があり過ぎて、素人にはよく分からない。そこにアンバサダーが解説する余地がある。土屋 企業が発信しても自慢にしかならない。当社は機能自体が趣味に通じる製品が多く、そのことも興味発信のアンバサダーに好まれる理由だと考えている。

三枝匡経営者育成基金を活用し、本学のMBAプログラム修了者として在学向けに「戦略的経営者研究会」を設け、実業界で活躍する経営者による講演会を既に23回実施してきた。また今年度からはMBAプログラムの学生を対象に、アジア地域での研修プログラムの創設にも取り組んでいる。これらは参加者限定のため、より幅広く公開された形で、これからの時代に必要となる経営者の在り方を考える機会を設けたいとの思いから、本日のシンポジウムを開催した。私たちは今後、多様な形で社会に対して学びの機会を提供し続けていきたい。

