

## ニューノーマル処方箋(第6回)

### ワークマンを支える「Excel経営」とは？ 土屋専務に聞く

2021.08.25

10期連続最高益を達成し、急成長を続けるワークマン。躍進の一翼を担う“Excel経営”の裏側を、立役者である専務取締役 土屋哲雄氏に聞きました。



#### <目次>

- ・凡人でも、データを使えば経営できる
- ・全社員が簡単なExcel操作を習得。店舗運営も実験の場に
- ・「成功／失敗の共有」と「表彰」で、短期間で浸透
- ・データ教育には社員の人生を変える力がある

#### 凡人でも、データを使えば経営できる

アパレル業界の中でワークマンは今、最も注目を集めている急成長企業といっても過言ではないでしょう。2021年3月期通期決算では売り上げ1000億円を超え、10期連続最高益を達成しました。業績低迷に悩む企業が多い同業界の中で、右肩上がりの成長を続けています。

同社のコンセプトは、“最重要目標に集中し、それ以外はしない”という「しない経営」です。低価格の機能性ウェアというブルーオーシャンに狙いを定めた事業戦略は、同名の著書によってビジネスシーンで大きな話題を呼びました。

そんなワークマンの好調を支えるもう1つの経営手法が「データ経営」です。

データ経営と聞くと、データサイエンスなどの高度な知識やスキルを持つ人材が、先端のツールを活用している光景を思い浮かべる方もいるかもしれませんが、しかし、ワークマンのデータ経営は、各店舗の従業員がExcelを使うというものです。どんな製品を開発すればよいか、どの製品を店舗に配置すれば売り上げが上がるのかといった分析を従業員自身がExcelで行い、改善しているのです。

この“Excel経営”をワークマンに組み込んだのが、2012年に入社し、当時常務取締役に着任した土屋哲雄氏です。土屋氏によると、当時のワークマンはデータ経営とはまったくかけ離れていたといいます。

「私が入社して驚いたのは、データ活用がほぼゼロで、極端に言えば決算に必要な数字さえあれば問題ないという考え方です。店舗にある商品の在庫数すら十分に把握できていないのが当たり前でした」

ワークマンは作業服というニッチな市場をターゲットとしており、創業から40年間、競争せずに事業を続けられたという背景があります。しかし土屋氏は、この市場はいずれ頭打ちになると懸念していました。

そこで土屋氏は、従来の作業服市場はそのままに、新たなターゲットとして低価格の機能性ウェアという空白市場の開拓と、開拓のためのデータ経営という方針を打ち立てます。

「低価格の機能性ウェアという第2のブルーオーシャン市場に対して、当然ながら誰も知見がありません。とはいえ、ワークマンには経営の天才がいるわけでもありません。そんな人は世の中にごく一握りしかいません。たとえ凡人であっても経営できる組織をつくるには、データを活用するしかないと考えました」(土屋氏)



株式会社ワークマン  
専務取締役  
土屋 哲雄 氏

## 全社員が簡単なExcel操作を習得。店舗運営も実験の場に

そこで土屋氏が目をつけたのが、表計算ソフトのExcelです。高度なデータ分析ツールではなくExcelを選んだ理由は、操作が簡単のため、データ活用とは無縁だったワークマンの社員でも使えるのではないかと、いうものでした。

土屋氏はExcelによるデータ経営を導入するため、全社員がVLOOKUPやSUMIFなど基本的な関数を扱えるようにしました。

「社員それぞれが自分で関数を書き、データ分析ができるよう研修を実施し、平均90点を取るような試験問題も解いてもらいました。研修のテーマも、実際に店舗運営で行っている題材で分析させるなど、参加者が興味を持てる実践的な内容となるよう、細心の注意を払いました。結果、社員はExcelに対する恐れがなくなり、“仕事で使ってやろう”というモチベーションを持つようになりました」(土屋氏)

データ教育への取り組みは、新人教育も同様です。新入社員は、入社1年目は接客や商品知識を身に付けますが、2年目から直営店の店長を経験し、現場のデータ分析も行います。そこでは売り場を改善した成果をデータで検証するレポートを毎月提出するよう義務付けているといいます。

「データ分析の研修の総まとめとして、入社2年目の社員には店長という重要なポジションを任せています。実験の場と割り切っているため、店舗の売り上げはほとんど問題にしません。その代わりに、データ教育の成果が出ていないと判断した場合は、教育担当者が駆けつけ指導を行います。ワークマンでは、それくらいデータ教育を重視しています」(土屋氏)

研修を終えた社員はスーパーバイザー(SV)となり、店舗を巡回し、加盟店のオーナーにデータをもとにした品ぞろえの提案を行います。その後、希望に応じてロジスティクスや製品開発などに配置転換されます。

「もし分析に秀でた社員がいれば、より深くデータに関わる分析専門の部署への配置も可能です。現場での分析経験を持つ人材が、社内全体に行きわたる仕組みにしています」(土屋氏)

「成功／失敗の共有」と「表彰」で、短期間で浸透… 続きを読む