

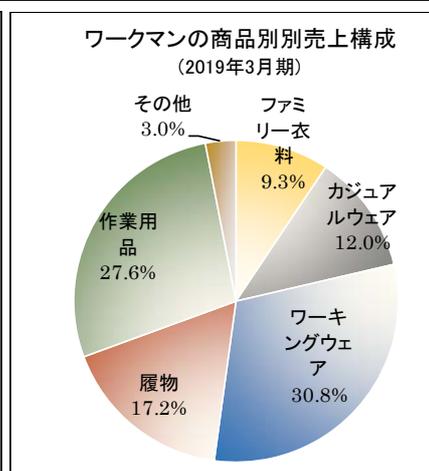
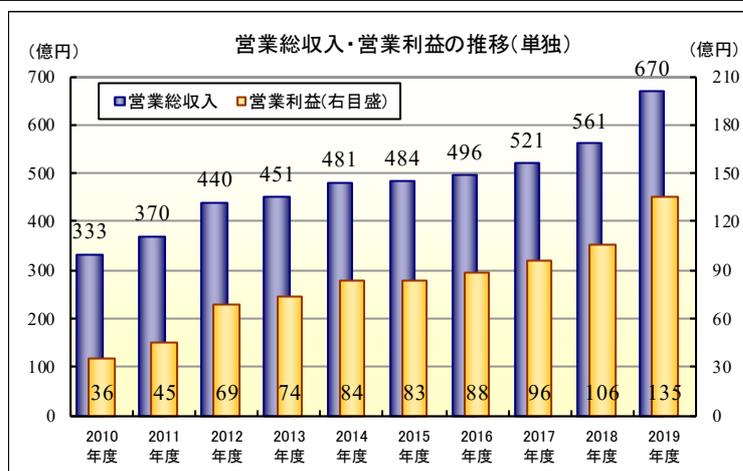
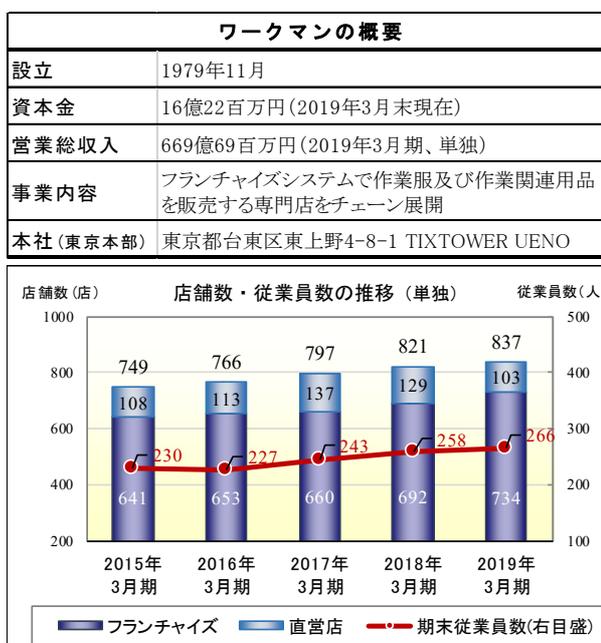
## 企業分析レポート Vol.14

# プロ向きの高機能衣料を低価格で提供、女性客にも人気 ～ ワークマン ～

公益財団法人 日本生産性本部  
生産性総合研究センター

## 1 企業の概要

- 株式会社ワークマンは、建設業・製造業向けの作業服・作業用品を販売する専門店としては、日本で最大規模を誇るチェーン店である。
- ワークマンは、群馬県前橋市のスーパーマーケット「いせや」（現・ベイシア）の一部門が独立し、1982年に「株式会社ワークマン」として出発した。職人・作業員向けの衣料品・用品を提供する専門店として定評があったが、近年のアウトドアブーム、ランニングブームが追い風になり、高機能の衣料品を安価に購入できる店として、一般消費者からも人気を集めるようになった。
- 2018年に、アウトドア、スポーツ、レインウェアの専門店として、新業態「WORKMAN Plus」を投入、急速に業績を伸ばしている。2019年には国内店舗数でユニクロを上回るなど、今、最も勢いがある衣料品店である。



資料:いずれも日経 ValueSearch・有価証券報告書をもとに日本生産性本部が加工・集計  
※営業総収入は、直営店売上高+加盟店向け商品供給売上高+加盟店からのロイヤリティ等

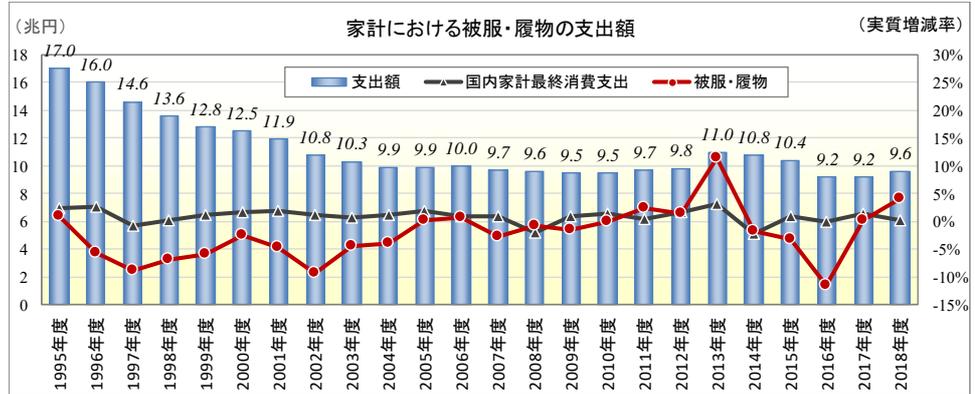
## 2 衣料品販売業の概況

### ＜苦戦が続く衣料品販売業 ～「財布の中の戦い」で押され気味＞

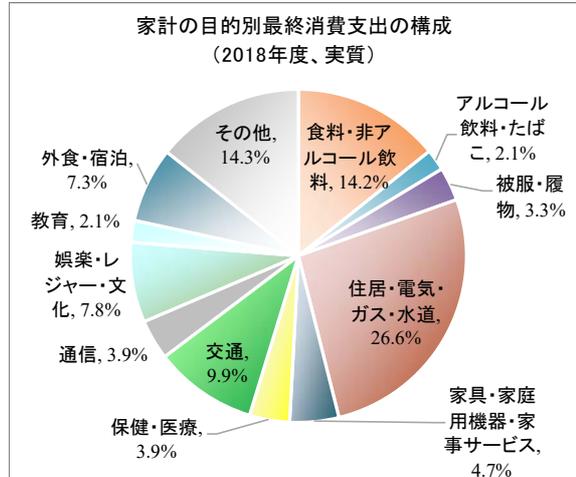
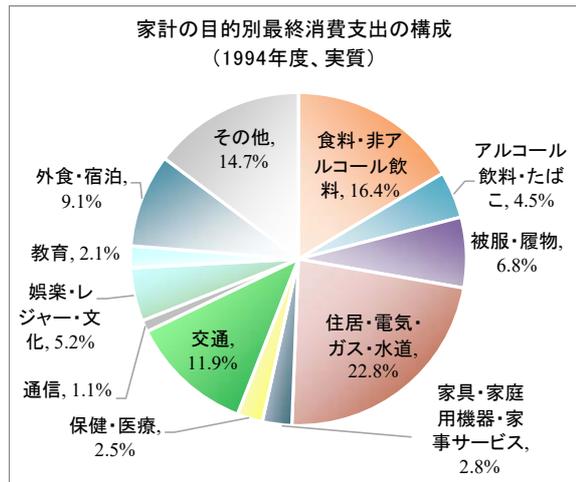
・衣料品は、身近な消費財であり、季節や入学・就職などのライフイベントに応じて、安定した販売量が期待できる産業である。しかし、国民経済計算によると、被服・履物に

係る支出額は、1995年以降、幾度か持ち直した年度はあるものの、趨勢として減少ないしは横這い傾向にある。また、被服・履物支出の実質増減率を見ると、ほとんどの年度で家計消費支出全体の増減率を下回っており、家計の「財布」の中での優先順位が低下していることがわかる。実際、家計の目的別最終消費支出の構成割合によれば、被服・履物の支出は1994年度の6.8%から、2018年度の3.3%へと半減しており、この減少幅は、全ての消費目的の中で最も大きい。住居費、通信費、レジャー・娯楽費等に押されて被服・履物への支出は削減を余儀なくされている感がある。

・ユニクロ、GUを手掛けるファーストリテイリングなどが世界的な展開で成長を続ける一方、国内の衣料品販売業界全体としては厳しい状況にあり、苦戦する企業も多い。本レポートは、作業服専門店ながら、カジュアル衣料品業界に新風を吹き込み、近年、順調に業績を伸ばしているワークマンに注目し、成長の背景等を分析する。



資料：内閣府「国民経済計算」をもとに日本生産性本部が加工

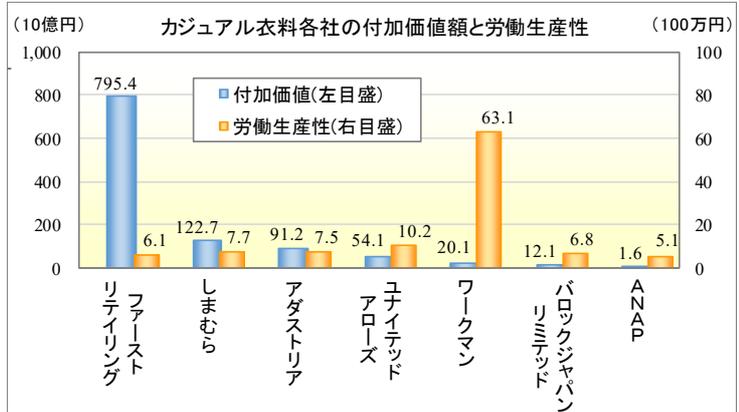


資料：いずれも内閣府「国民経済計算」による

### 3 ファーストリテイリングを大きく上回る労働生産性

#### ＜規模のファーストリテイリング、生産性のワークマン＞

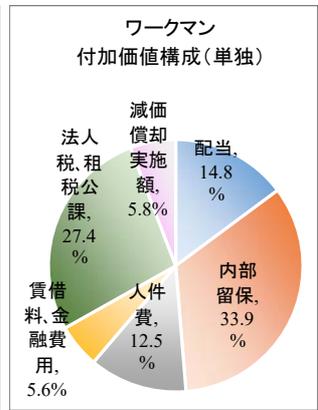
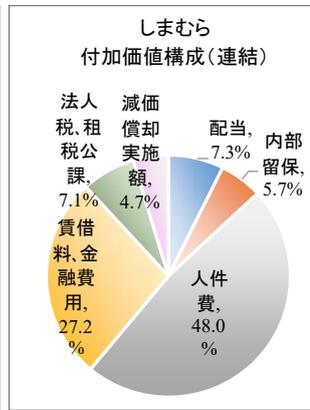
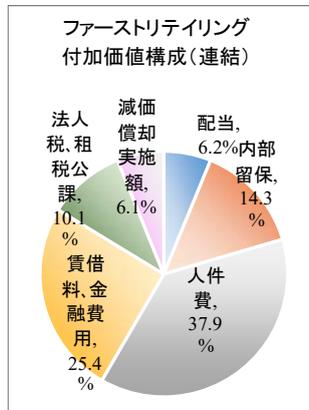
・はじめに、カジュアル衣料品業界の勢力図を確認しよう。主な上場企業が生み出している直近期の付加価値額を比較すると、ファーストリテイリングが圧倒的な規模を誇り、第2位には、しまむらが続いている。



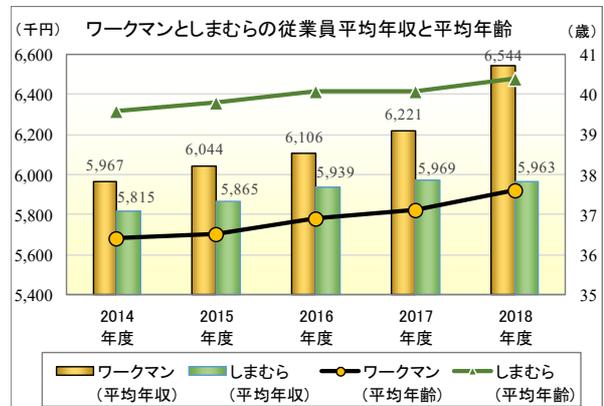
資料：日経 ValueSearch をもとに日本生産性本部が加工。ワークマンのみ連結対象子会社が無いため単独決算。他は連結決算。

・一方、労働生産性（従業員一人当たり付加価値額）で見ると、ワークマンが 6,312 万円と、突出した金額となっている。ただし、ここには理由があって、本レポート P1 に見るように、ワークマンの店舗の 85% 前後はフランチャイズ加盟店であり、店頭で働く人数の多くは、労働生産性の分母には含まれないという事情がある。

・各社の付加価値構成を見ると、ファーストリテイリングとしまむらは、人件費の比率が最も大きいですが、ワークマンは人件費比率が 12.5% にとどまる。一方で、潤沢な内部留保を確保していることが分かる。



なお、ワークマン従業員の平均年齢はしまむらより 3 歳程度若いにも関わらず、平均年収は 654 万円と、しまむらを上回っており、しかも近年、更に差を広げつつある (2019 年 3 月期で約 58 万円の差。ただし、人事制度、従業員構成が異なるので正確な比較ではない)。このように、従業員にも十分な分配が行われていることが推察される。



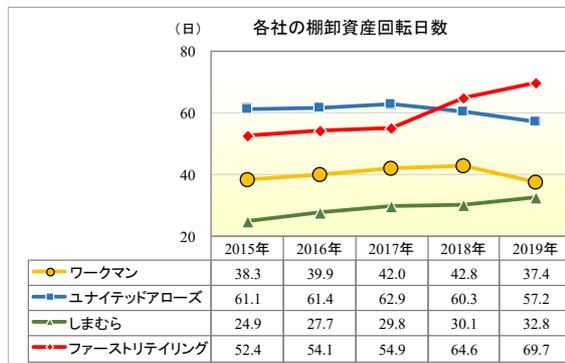
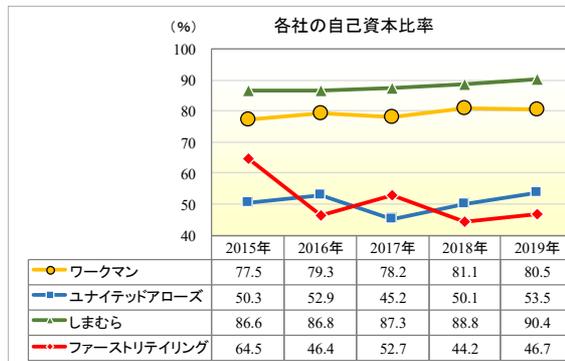
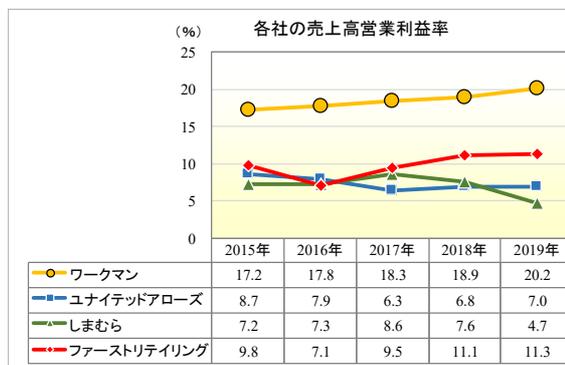
資料：円グラフ含め、日経 ValueSearch・有価証券報告書をもとに日本生産性本部が加工・集計

# 4 安定性と効率性を重視した経営を継続

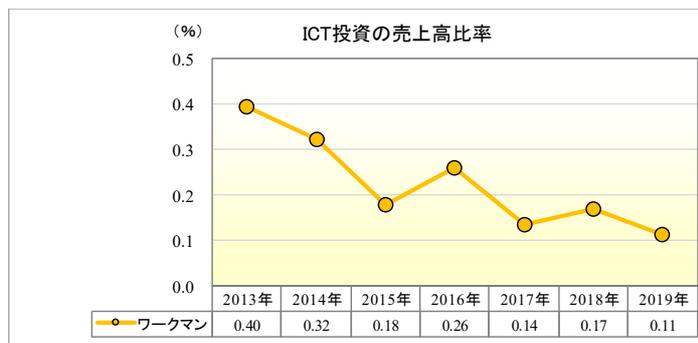
## ＜他社の2倍近い営業利益率＞

- ワークマンの財務データには、他にも様々な特徴がある。カジュアル衣料品4社の売上高営業利益率を見ると、ワークマンは2019年3月期には20%を超えており、他社よりも収益性が高いことを示している。これはフランチャイズチェーン方式による寄与が大きい。
- 経営の安定性を示す自己資本比率は、一般に50%以上が優良とされている。前ページの付加価値構成が示すように、ワークマンは潤沢な内部留保に支えられ、自己資本比率は80%超と、しまむらと並んで経営の安定性は極めて高い。
- ワークマンの主要顧客は、建設業や製造業の職人・作業員であり、毎年の流行に左右される部分は少ない。売れ残った衣料品を在庫一掃セールで安売りする必要はなく、次年度に持ち越しても十分商品として扱える。しかし、ワークマンの棚卸資産回転日数（棚卸資産÷売上原価×365）は2019年3月期には40日を下回り、しまむらとほぼ変わらなくなっている。在庫を持ってから売り切るまでの期間がファーストリテイリングやユナイテッドアローズよりも20日以上短く、効率的な在庫管理ができていることを示している。
- このように、ワークマンは効率的な経営が特徴であるが、大規模なICT投資で効率化を図っているわけではない。ICT投資の売上高比率を見ると、2013年こそ積極的な投資を行ったが、その後、比率は低下している。むしろ、後述のように人材育成を通じた効率化に力を入れていると言える。

資料：有価証券報告書による。



資料：いずれも日経 ValueSearch による。

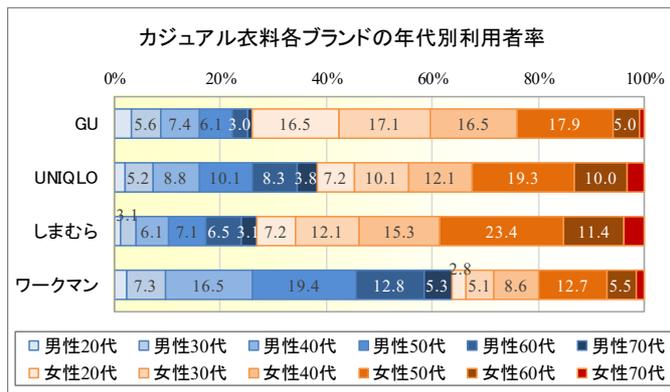


### ＜プロの職人を大切にしている経営が基本＞

- ・ワークマンにも自社開発の需要予測システムはある。他社にない特徴は、機能ではなく、ワークマンの持つデータをメーカーに開示し、納入量を最終的にメーカー側が決めるという仕組みにある。しかも、納入した商品は全てワークマンが買い取るため、メーカー側にリスクは無い。なお、ワークマンとは10年以上の取引を続けているメーカーが多いため、売り切れないほどの商品を押し付けることは無く、概ね適切な量が納入されているという。両者が損をしないよう、メーカー側もデータを読み込む力が必要になる。ワークマンが「善意型 SCM (サプライチェーンマネジメント)」と呼ぶこの仕組みが、優良な棚卸資産回転日数を支えているのである。
- ・また、ワークマン社員のデータ分析力強化にも力を入れている。データ分析教育は、入社2年目から本格的に始まり、スーパーバイザー (SV) としての経験を積むにつれて、より高度な分析能力が求められる。部長への昇進条件にデータ分析力が要求されるなど、データ重視の考え方が徹底している。平成30年度の内閣府『経済財政白書』は、AI、IoTの導入に教育訓練を併せて行うことで企業の生産性が向上することを示したが、ワークマンの事例も、システムと人材育成が相乗効果を発揮したものと思われる。
- ・ワークマンは、フランチャイズチェーンの運営にも工夫を凝らしている。直営店は概ね全店舗の15%程度であるが、その役割は、フランチャイズに移行するための孵化器である。新規店舗用地の取得、開店まで本部が行い、固定客が付いて軌道に乗るまでは直営店として運営する。機が熟するとオーナー募集を開始する。しかし、オーナーになるには、(1)地元に住居し地縁があること、(2)55歳未満の夫婦であること、(3)店舗までの通勤時間が30分ないし40分であること、などの条件がある。これらの条件は、地域の顧客とのつながりを大切にしてもらいたい、「夫のファン」「妻のファン」をつくり、リピーターを増やしてもらいたい、といった長く続けるための配慮が形になったものと言える。コンビニエンスストアと異なり、年間18日の年休日があること、営業時間は、朝は職人向けに7時と早い、夜は20時には閉店し、レジ締め作業を日中に行うため、閉店5分後には店を後にできることも、オーナーを続けやすい要因である。また、小売業未経験者のオーナーを考慮して、契約形態は、(1)一定額の収入を保証した業務委託契約、(2)売り上げ増加に応じて収入が増えるフランチャイズ契約、の2種類を用意している (全体の93%がフランチャイズ契約を選択しているという)。
- ・現在、ワークマンの業績を牽引しているのは2018年にスタートした新業態「WORKMAN Plus」である。満を持して投入した高機能・低価格のプライベートブランド商品「FieldCore」「Find-Out」「AEGIS (イーグリス)」等のシリーズが、アウトドア、スポーツ愛好者に支持されている。「WORKMAN Plus」は、2020年2月現在、全国157店舗を展開しているが、勢いに乗って、今後も新店舗は「WORKMAN Plus」に限定して出



店する方針である。実際、路面店1号店の川崎・中野島店を見ると、休日ともなれば、家族連れ、若いカップル、ランナーの女性等が次々に来店し、作業向け衣料品専門店とは趣が異なる賑わいを見せている。ただし、ワークマン全体の利用者を男女・年代別に調べると、女性20代・30代は合わせて8%前後にとどまっており、顧客の主体は、やはり30代～50代の男性である。「若い女性が殺到するワークマン」との見方は、ややイメージ先行の感がある。経営者も「最も大切なのはプロの職人」という姿勢を堅持しており、急成長する業績にも関わらず、安定と効率を重視する経営姿勢にブレは無い。



<執筆担当>

公益財団法人 日本生産性本部 生産性総合研究センター  
上席研究員 柿岡 明

### 企業分析レポートとは

「企業分析レポート」は、優れた企業や特色のある企業を取り上げ、競争力及び生産性に関連する取組や経営戦略、経営指標上の特色などを簡潔にまとめ、わかりやすく概観できるレポートとして刊行しています。

弊財団ホームページで公開（無料）するほか、弊財団各種事業への参加企業や会員企業等に配布（無償）しています。

#### 【レポートに関するお問い合わせ先】

公益財団法人 日本生産性本部 生産性総合研究センター  
〒102-8643 東京都千代田区平河町 2-13-12 Tel:03-3511-4016 Fax:03-3511-4019