

チャレンジ・ザ・ドリーム

Challenge the Dream

～群馬の明日をひらく～

令和5年1月5日（第118回）放送

当協会は、平成25年度より、FM GUNMAと共同制作番組を毎月1回放送しています。「様々なライフステージで挑戦を続ける企業の応援」をメインテーマとし、群馬発の企業のトップインタビューを中心に構成しています。

プロローグ

こんにちは。ご案内役の奈良のりえです。夢への挑戦をテーマに明日へ向かって走っている人を応援する番組「チャレンジ・ザ・ドリーム」。今日のトップインタビューは株式会社ワークマンの土屋哲雄専務です。作業服の専門店として伊勢崎市でスタートし、全国に展開しているワークマン。最近は作業服にとどまらず、スポーツやアウトドア向けウェアも手がけ、「ワークマンプラス」や「ワークマン女子」などの新業態で注目される存在になっています。これらの展開を指揮する土屋専務に新規事業への挑戦の様子などを伺っていきます。番組後半は、起業家発掘プロジェクト「群馬イノベーションアワード2022」で大賞に輝いた男性を紹介します。

【プログラム】

■トップインタビュー

株式会社ワークマン

土屋哲雄 専務取締役

■保証協会からのお知らせ

「環境経営Gエール保証」について

■チャレンジ企業コーナー

エリー株式会社

◎アナウンサー 奈良のりえ

トップインタビュー

株式会社ワークマン

土屋哲雄 専務取締役

——東京東上野のワークマン東京本部に伺っています。土屋哲雄専務にお話を伺います。よろしくお願いいたします。

土屋専務：よろしくお願いします。



【収録風景：ワークマン東京本部にて】

【経歴と入社経緯】

——土屋専務は群馬県のお隣、埼玉県深谷市のご出身だそうです。

土屋専務：そうですね。うちの母方は利根川の群馬寄りの方でした。そして、渋沢栄一の一族だったのです。

———おおっ。

土屋専務：この間、大河ドラマで初めて自分の祖先を見ました（笑）。

———専務は2012年に還暦間近でワークマンに入社したと伺っています。

土屋専務：ワークマンの創業者である叔父から声がかかりました。「まあ来てみたら」みたいな軽い感じでしたが。

———そのときは、こういうことをやってほしい、ワークマンを変えてほしいという、そんな思いがあって呼ばれたのですか。

土屋専務：それだったらよかったのですが、入った初日から「何もなくていい」と言われて、ちょっと気が抜けました（笑）。

———そうですね。それまでは商社マンとして活躍したと伺っています。社内ベンチャーなども幾つも立ち上げられたとか。

土屋専務：そうですね。どっちかというと創業が好きで、何でも事業をつくりたいと思うのです。つくった後はちょっと熱が冷めちゃうんですが、大体100億円ぐらいの売上で10億円の利益っていう事業は、すぐにできます。

———すぐにですか。

土屋専務：はい。その後、飽きちゃって、誰かに渡す。とにかく立ち上げが好きなんです。

———それだけ新しいことが大好きなのに、ワークマンに入ってみたら「何もやらなくていい、しなくていい」って、それは拍子抜けですよ。

土屋専務：そうですね。だから、やることなくて、人の話をよく聞きました。あと、スーパーバイザーと一緒に付いて行って、全国の店舗を回っていました。

———そこで、何か気づいたこととか、ワークマンの課題みたいなことが見えてきましたか。

土屋専務：気づいたことは、加盟店の方が非常にいい暮らしをしていることです。いい暮らしができるから、自分の仕事を娘さんが継ぐとか、娘さんの旦那さんが継ぐとか、みんな楽しそうでした。これはなんか幸せの新しい形かなと思いました。今までガツガツ秒針を見て仕事をしていたのですが、ちょっと違う世界が見えました。もう一つは、ワークマンは深掘りの会社だということです。要するに、愚直に一つの仕事を32年間（当時）やってきたということです。私は1年、2年ですぐ飽きちゃうので、それから見るとすごく尊敬できることです。この集中力のすごさと、私の横の広がり、を組み合わせ

できないかなって気はしましたね。

———では、どういうふうなそれを展開しようと思われましたか。

土屋専務：「いい会社だから何もするな」と叔父に言われたのですが、よくよく見ると、作業服だけだと5年、6年で飽和して、それ以上1%たりとも成長しないということに気づきました。売上1,000億円、店舗1,000店舗で終わりというのがよくわかりまして、取り尽くしなすね。取り尽くして、成長が限界になるというのがわかりました。

【お客さまからの気づき】

———そして、ワークマンプラスなどの新たな展開を進めていくことになるのですが、初めにどういうことに着手しましたか。

土屋専務：初めは、社員が何をしたいのかというのを全員に聞きました。その中で、みんなの意見は一つだったんですよ。「作業服の限界を超えて、もうちょっと広い仕事をしたい」と、95%の人が言っていました。だから、社員がやりたいことをやるほうが、会社が、そして社員が走り出すんじゃないかということで、走り出す仕掛けを考えましたね。

———具体的にはどんなことをしたのですか。

土屋専務：作業服の強みが生かせるもっと広い業界。具体的にはアウトドアだったんですね。アウトドアとかスポーツとか。作業服って、もともと動きやすいし、撥水機能があったりと、屋外に強いんですよね。そういうこともあって、アウトドアと作業服は似ているんじゃないかと思い、事業ドメインを作業服から機能性ウェアと変えました。だから呼び方を変えただけで同じものなんです。それでいけるんじゃないかなって気がしていました。だから、作業服をほかの業界で売ろうというのが発想ですね。

———その発想の転換って、どうやって起きるんですか。

土屋専務：私が考えてやったわけじゃなくて、お客さまを見て考えたことなんです。時間があって店へ行くと、バイクが5～6台止まっていて、「おかしいな」と思ったから、バイク通勤の人が帰りがけに寄っているんですね。だからライダーさんが作業服に興味を持っているんだと気づきました。やっぱりスピードが出ると寒いじゃないですか。だからそういう防寒対策の作業服とか、防水の作業服だとか、そういうのを買っていたんですね。「最近、そういうお客さま多いんです」と、加盟店の店長に言われて気づいたんですけどね（笑）。あと、話題になった

のは、「ワークマンにJKが来た」と言われたことですかね。

——女子高校生が（笑）。

土屋専務：前橋の店だったのですが、それが話題になりました。何で来たのかっていったら、体育祭の応援で着る「つなぎ」を買っていったとか。

——ええっ、つなぎ？

土屋専務：つなぎで運動会の応援なんですよ。

——面白い。

土屋専務：だから意外と、ワークマンには探せば使えるものがあるんだろうと気づいた。我々の商品の用途をお客さまに教わったみたいですよ。雨の夜間工事に着ると、すごくあったかくていいとか、雨にも強いとか、作業服屋なのにお客さまはアウトドア目当てで来ていたと。バイクの人が来た。釣りの人が来た。その現実で周回遅れで、やっとそのトレンドに付いていったみたいですね。あまり自慢できない話ですが（笑）。

——マーケットを定めてというよりも、お客さまが教えてくれて、広がっていったということですか。

土屋専務：そうですね。だから、大きな戦略を決めて、ここが空白だとか、産業マップをつくって攻めたんじゃないんですよ。お客さまが来て、「たぶんアウトドアに需要があるだろう」と、後から気づいたんです。うちの社は、「声のするほうに、進化する。」っていうんです。言うと格好いいんですが、「お客さんの後をウロチョロ付いていく」とも言い換えられます。やっぱり、ビジネスってあまり格好よくいかないんですよ。そういうものかなと思っています。昔はコンセプトがあって、本心では、今一番ホットなところに入りたいわけですよ。これから流行するとか。でも、そうじゃなくて、お客さんの動きを見ていて、声がしたらそっちへ進化するというと、的を外さないですね。

【口を出さずに仕組みとストーリーをつくる】

——お客さまの意向をよく汲むということでしょうか。経営方針はあるのですか。

土屋専務：経営方針があまりないから、現場で勝手に動く。だからお客さまの声が一番聞こえて、いいほうにいくんですよ。例えば、上が「こういう分野をやる」とか、「トレンドを追いかけろ」とか、そういうのじゃなくて、現場の人たちが勝手にやったやつを、後々見る。だから後付けで社員の後を追いかけています。当時はお客さまの後を追いかけていたのですが、最近ではもう、社員がお客さまのトレンドをわかって、アウトドアとかスポーツとか。最近ではキャンプ系が多かったですね。今年はゴルフ

をやるとか言っています。ゴルフは、ボールまでつくっちゃうとか言ってましたよ（笑）。大丈夫かなと思うのですが、これはもう現場が勝手に走っているの。

——楽しそう、皆さん。ストレスないですね。

土屋専務：ストレスはないです。ストレスをかけない会社なんです。だから、ノルマはない、期限はないというのが理想です。

——ない、ない、ないんですね。

土屋専務：ない、ない、ない。実は、しない系なんですよ。

——そうなんですか。

土屋専務：だから、プレッシャーになることはしない。あとは、製品を幹部の前でプレゼンしてはいけない。御前会議で、「いいの、悪いの」と言っちゃいけない。「もう勝手につくれ」としています。だから、御前会議とか製品の良し悪しなんて、ナンセンスですよ。私のセンスなんて、もう何十年前のセンスですから。

——いえいえ……。

土屋専務：社長が現場を知っているっていったって、20～30年前ですから古いんですよ。そうじゃなくて、入社数年目の人が、自分の発想で10万着つくっちゃうとか。それでもやっていける仕組みをつくるんです。スキームをつくるのが経営。だから種明かししますと、初年度は少ししかつくらないんですよ。その代わり、製品寿命は5年にするんです。だから5年間負けない製品をつくる。

——5年間ですか。

土屋専務：はい。そうすると、1年目は少なくなくてよくて、2年目はどのぐらい売れるかわかりますから、過不足なく生産できるんですよ。1年目は少なく、100売れると思ったら10でいい。それで、お客さまに怒られますけどね。行くと品薄だから。ワークマン、欠品だらけだと。

——いえいえいえ（笑）。

土屋専務：でもそれは、今の値段とデザイン性を維持するための、会社としての仕組みなんです。何がいいかというと、捨てなくていい。5年間、定価で売りますから。最後に多少、変な色とか、差し色とか残るんですが、定価販売率が98.5%で廃棄率が0.5%以下。だから廃棄がものすごく少ないんですよ。業界的に廃棄は多いはずなんです、アパレルですと。

——そうですね。

土屋専務：ですから、ワークマンは非常にエコ。

——エコですねえ。

土屋専務：だから、経営陣が口を出さないとエコによく

なる（笑）。

——このワークマンの急成長を見ていると、土屋専務が何か成長戦略として手を打っていらっしゃるのかなとか思っていたのですが。

土屋専務：そうじゃないです。ただ現場から上がってきたやつを整理して、言語化するといいますか、メッセージ化するというのは、やったかなと思っています。ただ、ネタはみんな社員であり、お客さまであり、私どもの使っているSNSのアンバサダーさんです。製品開発から発信まで無料で手伝ってくれるアンバサダーさんが50人いまして、その人の意見を丸のみして製品をつくるとかしています。

——丸のみ（笑）。

土屋専務：そうなんです（笑）。

——発信力がある、インフルエンサーのような。

土屋専務：そうなんです。インフルエンサーさんのワークマン版っていいですか、ワークマンの社員よりもワークマンを愛している、製品を愛しているんですよ。だから発信は、ワークマンの社員が宣伝するよりは、アンバサダーさんが言ってくれたほうが、よっぽど熱がこもっているといいますか、熱く思いを語るみたいなことまでしてくれる（笑）。

——もう好きだから、自分が、「これ、いいよ」っていうのをみんなに知らせたくて発信している。

土屋専務：そうですね。だから、そういう現象があったのを、アンバサダー制度っていうことでまとめた。後追いで、言語化したっていいですか、ストーリー化したのが、私だということです。

——土屋専務のお仕事。

土屋専務：みんな後追いなんです。コンサルなんか来ると、外から来る頭のいい人たちは、すぐ否定するんですよ。「この会社は、あと2年以内に潰れる」とか、「このままだとみんな死ぬ」とかですね、ネガティブなんです。そうじゃなくて、いいところを伸ばす。だから現場が自由に動いて、そのいいところを経営陣がストーリー化する。これが戦略だと思っていました。

——物語ですね。

土屋専務：物語です。ストーリーテリングです。それは絶対に考えています。

——そして、ワークマンプラスの後の展開がこの後始まる、そのあたりのお話も伺いたいのですが、その前に1曲お届けしましょう。これはどんな思い出の曲でしょう。

土屋専務：そうですね。これは朝ドラを見てから会社へ行くわけじゃないんですが、一応録画して見えています（笑）。朝型なんで、もう、朝ドラをやるころには仕事の大部分が終わっているのですが。

——ええっ、朝、そんなに早くから行動していらっしゃるのですか。

土屋専務：そうですね。大体2時半に起きています。

——2時半って夜中ですよ。

土屋専務：夜中です。朝が一番仕事ができるといいますか。

——2時半に起きて仕事している（笑）。

土屋専務：大体何か書いていますけどね。

——そんな朝型人間の土屋専務のお勤めの1曲です。宇多田ヒカルで『花束を君に』。



【ワークマンプラス・ワークマン女子 外観】

【表面化した魅力】

——2018年、スポーツ・アウトドア向けに特化したお店、ワークマンプラスの出店を開始しました。なぜ特定の商品に特化した店舗をつくったのですか。

土屋専務：もともとワークマンにアウトドア系の商品を求めに来るお客さまが相当いましたから、アウトドアの店でもつくらないといけなかなと思っていました。いろんな会社に関きに行ったりしました。LOGOSっていうキャンプメーカーさん、うちの取引先なんですが、もう2回目に引導を渡されました。「調べるんじゃなくて、店をつくったらどうですか。何百店舗もある会社なんだから、1店舗、2店舗失敗してもどうってことない

でしょう」と背中を思いっきり蹴られました。

——押されたんじゃない、蹴られた（笑）。

土屋専務：そうなんです、蹴られたんです。もういい加減にしよ。うちは急がず、じっくりやる会社ですから、時間の単位が違ったのでしょうね。イライラしたんでしょう。それがきっかけになって、初めて「ららぽーと立川」に店を出しました。

——どうでしたか、1店舗目の反応は。

土屋専務：アウトドアとかスポーツはブランドしかないから、ワークマンの価格帯と違いすぎる。だから、苦節5年、10年かかるんじゃないかと、みんなが言っていました。私もそれを信じて、売れないとき用にポップをつくりました。社員がつくった製品に対して、手書きのポップをつくるんです。私は「必殺ポップ」を描けるんですね。

——何ですか、必殺ポップって？

土屋専務：必殺、必ず買っていただけるんです。迷った人限定ですよ。迷った人は背中を押す、少し突っつくぐらいですが。

——何ですか、どんな素敵な言葉で？

土屋専務：キーワードを1つだけ。「これはほかのブランドメーカーさんから見ると5分の1の価格です」とか「性能は1.5倍です」とかですね。そういうキーワードをつくりまして、それで球拾いっていうか、それをしようかと思ったんですが、まあ幸運なことに1枚も使わないで終わりました（笑）。開店になったら2時間待ちとか3時間待ちの行列ができた。「近くにワークマンがありますので、同じ製品ですからそっちへ行ったほうが早いですよ」って、お客さんに言いました（笑）。

——でも、特化したからこそ、そうなったのではないですか。

土屋専務：そうですね。見せ方を変えただけで、同じ製品が飛ぶように売れたということです。だから、初めから計画して、「これは1年間に何億円売れるんだ」とか言ってやったのなら立派なんです。後々見てみると、従業員もあまり準備していなかったから、結構売れすぎて大変でしたね。

——うれしい悲鳴ですね。

土屋専務：はい、おかげさまで。

——でも、もともとワークマンの機能性にポテンシャルがあって、潜在的な強みがあったことで、もっと皆さんにわかりやすくなったというか、表面化したんでしょうかね。

土屋専務：そうですね。需要はあったのですが、ワークマンのもともとの店舗って、商品を探しにくいんですよ。作業服や靴の合間に、一般客のものがぼつんと置いてあるんです。だから探すのに少なくとも30分はかかる（笑）。それが面白いっていう人がいたんでしょうね。宝探し感覚で。

——うーん、宝探し。

土屋専務：ワークマン女子店は作業服をやらないで、一般客向けを見やすくした。10分で店内が見える。実は、それが物足りないという人もいたんです。ワークマンにいと1時間でも見終わらない。何があるかわからない、というところが魅力だった。マネキンに着せてないしですね。しかも、ショルダーアウトって言いまして、肩しか見えないわけですよ。肩で線しか見えないんです。5ミリの線しか見えないわけで、引っ張り出さないでデザインなんか見られない。作業着はそれでいいんです。ですが、今はフェースアウトと言いまして、全部柄が見える。商品を90度回転しただけですよ。それを見せると、意外と受けた。我々は絶対受けないと思っていたので、取りあえず店を出して、大赤字でいいから、広告宣伝費で店を出そうと言って出したのが、もうちょっと対応できないぐらい売れた。だからそこが誤算なんですね（笑）。

——こんなうれしい誤算が続けば、もう事業は成長続きですね。

土屋専務：はい。おかげさまで。ただ、1号店も誤算がありまして、顧客の半分以上が女性だったんですよ。だから、本当はワークマン「プラス」じゃなくて、ワークマン「女子」を出すべきだった（笑）。

——そのびっくりが、その後のワークマン女子につながっていったんですか。

土屋専務：そうですね。だから、2年ぐらい時間を置いて、あやまちを正した（笑）。やっぱり急いではいけないんですよ。有名な会社で、「すぐにやる、必ずやる、できるまでやる」という社是がありますよね。うちはすぐにやっちゃいけないんです。考えてから、ゆっくりやる。できるまでやるから、必ずやるは正しいんですよ。これは一緒なんです。だから、必ずやるために時間をかける。あと、ワークマンプラスがブームになっちゃいましたから、ちょっと時間を置かないと、社員が残業することになる。これもいけない。

——売上が上がるから、いいんじゃないですか。

土屋専務：売上よりは、まず社員。あと、加盟店。加盟店も残業しなきゃいけないんですよ。店を開けてから5分以内に帰る。レジの清算はしない。10円、20円、合わなくてもいい。早く帰って、子どもさんと一緒に食事して

もらい、子どもさんが加盟店を引き継ぐ。9時までやって、親御さんがフーフー言ったら、子どもは継がないですよ。子どもには継がせたくないと思うでしょう。渋谷栄一さんだって、こうガツガツ財を成したわけじゃない。もっと違う原理で動いてますよね。やっぱり埼玉と群馬って、災害もないし、意外とそういう気質があるんじゃないですかね。

——ちなみに渋谷栄一さんが『論語』と『そろばん』だとしたら、土屋専務は何ですか。

土屋専務：私は『善意』と『共感』ですよ。善意と共感で経営したい。商社にいたころは「頑張り」とか、「付いてこい」だけです。付いてこない人はどっかへ異動させちゃう（笑）。

——それもすごいですね。

土屋専務：自分が人と相談するのではない、自分がリーダーシップでやっちゃう。だから100億円にしかならなかったんです。ですから、今みたいに1,000億円やるためには、善意と共感のほうが優れたモデルだと思います。みんなが走っちゃう。「会社が困っているから、今、円安でこうなっているから、どうしようか」って相談したほうが、結果がどうあれ、みんながそっちへ行きますよね。「円安でも価格を据え置くんだ」と上が命令して、「やれ」なんて言ったら駄目で、「どうしようか」っていう姿勢のほうが、いい結果が出ますよね。

——常に「どうしようか」って投げかけているんですね。

土屋専務：経営者は「ぼんくら」だから、50%間違える（笑）。

——いえいえ。さて、先ほども話が出ましたように、女性客を中心としたワークマン女子、そして最近では靴に特化したワークマンシューズを展開していますが、分野ごとに特化したお店を展開していくのは、何か狙いがあるのですか。

土屋専務：やはり、何でも扱っていますっていうのは、売れなくて、特化するほど売れますよね。例えば靴でも、ワークマンの靴はみんな機能性がありますから、要らなくても防水機能が付いている。私が履いている靴なんかは、1,900円で普通の靴なんですけど、実は防水機能が付いていて、靴の名前を見ると、「ストームランナー」、嵐の日に走る靴なんですよ。そういう、何となくキャラが立った製品が多いんですよ。暴風雨の日に、ランニングをするような靴なんて、世の中で売ってないじゃないですか。それを一般の店でやったら、何のことかわからないですよ。でも専門店で機能性の靴屋さんとかっていうと、何となくキャラがわかる、理解してくれる。用

心して見てくれると、とんでもないものが付いているわけですから（笑）。

——通常のワークマンとのすみわけは、どういうふうにしているのですか。

土屋専務：路面店のワークマンプラスは、ほとんど同じですね。ショッピングセンターとかワークマン女子に関しては、作業服をやっていないです。作業服をやらない店の売上が100億円ぐらいになって、単一ブランドのアパレルとしては大きいんですよ。

——ワークマンという、やはり低価格で機能的というところが、ほかの会社さんと違うところかなと思うのですが、この感じでいくと、デザイン性というのも意識しないといけませんね。

土屋専務：そうですね。今までは、機能と価格だったんですよ。「機能と価格に新基準」というスローガンだったんですが、それにデザイン性があってもいいんじゃないかということです。社内にデザイナーがいます。ただ、機能性を必ず付けてくれと依頼しています。隠しポケットでもいいですが、広い意味での機能性があると思っています。あと、簡単にできるのは、撥水機能を付けておくこと。例えば女性のプリーツスカートでも、実は撥水機能が付いていまして、子どもがチョコレートを食べる手でお母さんのスカートを引っ張っても、水をかけるだけでチョコレートが落ちるんです。ダウンでも洗濯ができるとか、何らかの機能は入ったほうがいい。

——新業態への挑戦を矢継ぎ早にしていらっしゃるんですが、これはやろうとか、一方で、こっちはやめたほうがいいのかなといった取捨選択はしていっぱいしますよね。

土屋専務：そうですね、取りあえず出して、駄目なら引込めようと思っているのですが。

——じゃあ、取捨選択していない（笑）。

土屋専務：はい。今やったやつは結構当たっちゃってますので。

——当たっちゃってる（笑）。

土屋専務：むしろ、店を大きくして、いろんなものを取り込んでいこうとか、大型化しようとか、そういうのをやっています。ワークマンプラスをつくるのに、初めは失敗して4年間かかったんです。だからもうちょっと、1年、2年で考えたら店ができるようにして、そこで実験をして、どういうふうに取り入れていくのかということです。目標も1個、客層拡大しかないです。

——客層拡大。

土屋専務：はい。作業着だけだと先細りなので、客層拡

大というスローガンがあります。それを10年間ぐらいやっています。もう目標は1個でいい。余計な目標を出せば出すほど分散して、一番大事な目標に近づくかない。社内の会議はしない。社内行事はしない。だから無駄な仕事をしている人はほとんどいない。あとは、連絡が大変ですから、新しい部署はつくらない。ほとんど社内で余剰人員っていないでしょうね。ワークマンプラスをやる前に、人事部長と2～3年かけて、余剰人員ゼロ宣言をやりました。それで、ワークマンプラスがブームになって、「じゃあ余っているところから人を探してよ」って言ったら、「あなたが言ったでしょう、余剰人員ゼロですから」と言われました（笑）。自分で足を引っ張ったっていう。

———そうでしたか（笑）。



【見せ方次第（マネキン）】

【静かで穏やかに】

———ワークマンのスポーティなウェアを着ていらっしゃる写真をよくお見かけしますし、今日ももちろんワークマンのシャツを着ていらっしゃいますね。

土屋専務：全身そうでございます。

———全身。失礼しました、全身ワークマン。プライベートでもやっぱりアウトドアやスポーツがお好きなのですか。

土屋専務：それが結構インドア派です（笑）。

———そうですか。では、趣味というと、本などでしょうか。

土屋専務：そうですね、本は結構読みますし、自分で文

章を書くのも好きです。

———文章を書く。

土屋専務：文章というか、図を描くんですね。どっちかという、ワードよりはパワポのほうが好きで、パワポで考えるみたいな。図を描いて考える。

———例えばどういうふうに考えて。

土屋専務：後付けのコンセプトづくりとかですね（笑）。あと、優秀な人に会って、ちょっと刺激を受けると、それを絵にまとめてみるとか。だから、図で、一目ですぐわかるみたいなことが好きです。あと、今でいうグローバルスタンダード的な、MBA的な経営、あれに大反対です。

———ええっ、どういうことですか。

土屋専務：グローバルスタンダードは単なる和製英語。日本的な経営でいいと思っています。

———日本的な経営の一番の特徴ってどんなところでしょうか。

土屋専務：私的に言うと、共感と性善説。日本の昔の延長線上沿いです。今の社会では、人を解雇するとか、事業部を再編するとか、そういう悪きほうに流れています。私、改革を結果的には相当やったのですが、降格人事ゼロですから。誰も降格してない。不幸な人を1人も出さない。まずそこありきで、そこから、その制約条件の中で改革すればいいと思っています。あと、やるなら穏やかにやる。私が入社してから10年で8割ぐらい変えたと思うのですが、うちの経営企画部長に言うと、「まあ変わったのは2～3割でしょうね」と言うんです。まあ当事者ですからね、経営企画部長は。でもそれは非常にうまくいったと思っているんです。だから、わからないうちに変わるのが一番。社員を集めて、100日以内にこの会社を変えますなんて言ったら、プレッシャーになるじゃないですか、ストレスになるじゃないですか。今まで自分が良かれと思った価値観を否定されて、降格するかもしれないとか、ボーナス減るかもしれない。そんなことをやる必要は全くないわけです。気づかぬうちに変わっていた。だから、私が入社したときは、いろんなことをやって、看板以外は全部変えてやろうと思ったのですが、そんなこと言う必要ない。もともと私に「来い」って言った創業者なんか、びっくりしちゃいますけど、心配しちゃうので、誰にも言わない。でも、心の中では思っていた。今になってみると、ワークマンプラスや女子で、もう半分以上がワークマンじゃないんですよ。でもそれが社員にプレッシャーをかけるやり方、例えば全社員を集めて、社員の前で旗を振ってやると、プレッシャーになります。100年の競争優位って私の目標なん

ですが、それも会社の中では言ったことがない。これはひそかに思っていればいいという感じです。そのほうが目標に近づく。だから、社長が社員を集めて、「これから3カ年計画で会社を変えて、評価制度も変えて」なんて言うほど、改革に対して恐れを抱く。改革のイメージが悪くなる。全てポジティブで、善意と性善説でいいと思っています。それが経営者です。

【ワークマンの今後の目標】

——ワークマンの今後の目標をお聞かせください。

土屋専務：そうですね、ワークマンの未来は、やっぱりワークマン女子をできるだけたくさん出店すること。だから、会社で言っていないのですが、10年で400店舗ぐらい出せないかと思っています。

——会社に言っていないけど、ラジオで言ってしまうのですね（笑）。

土屋専務：ラジオで言っても会社の人は聴かないですから（笑）。ワークマン女子にはそれだけのポテンシャルはあると思うのですが、機能性一本槍よりは多様化する必要がある。ファッションとしても売れるとか、気づいてみると機能があったとか、製品としての幅を広げることが課題です。実は今、私の仕事の8割、9割はワークマン女子です。私は5年先、10年先だけを見る。あとはもう、社員がやっていることを体系づけて、ストーリーテリングをするというのが役割だと思っています。

——物語をつくっていく、紡いでいくのが役割ということですか。

土屋専務：そうですね、それが役割だと思っています。

【新規事業に挑戦する人へのメッセージ】

——最後に、新しい事業に挑戦したいと考えている人や、若い人へのメッセージの意味も込めてお話を伺えればと思います。新しいことにチャレンジする、特に一番大切なことは土屋専務、何だと思いますか。

土屋専務：本当は「やってみる」が一番重要なんです、あえて「考える、やってみる」ですね。

——考えてみる……。

土屋専務：考える時間があればあるほど、やってみるときの成果が大きいですよ。だからあまり衝動的にやり過ぎず、ちょっと考えてからやる。やるほうが9割で、考えるが1割だと思うんですけどね。でも考えてないと、単にやっただけじゃ駄目だと思います。やっぱり自分で考えて、人の意見を聞く。自分で考えるのは大したこと

ないんで。

——いえいえ。

土屋専務：それで、次に行動する。若い人ほど行動が先でいいんですけどね。やってみないとわかんないことばかりですから。私どもがやっている低価格のアウトドア、これは市場がないと言われていたんですね。でも、実際に入ってみたら4,000億円近くあった。結構巨大市場ですよ。それでいまだに競合がいない。だから、ワークマンがもしかすると独占できるかもしれない（笑）。

——ほぼ独占ですよ。

土屋専務：はい。アウトドアに旗を掲げて4年半近くたっていますが、いまだに競合がいないんですよ。ワークマン女子も同じで、2年4カ月だれもこない。靴も無競争。ですから、やってみないとわかんないんですよ。やるまでは競合がいるから、弱いところから這い上がるんだと思ったのが、やってみたら4,000億円の空白マーケットですからね。これ、ユニクロの柳井さんは、気づいていたという話です。社内で、GUよりちょっと下のマーケットがあるからやってみたらと言っていたと聞いています。さすがです。反対に、新しいマーケットを見つける天才の孫さんは知らなかったと聞いています。日本でよく4,000億円のホワイトマーケット、空白市場が残っていたと、驚いたそうです。

——そうですか。

土屋専務：だから、わかんないですよ、やるまで。私もそう思っていなかった。最初からわかっていてやったら立派なんですけどね。

——狙っていたわけではない。

土屋専務：じゃないですよ。もしかすると4,000億円市場とわかったら、やらなかったかもしれない。大きすぎて、後から人が入ってきますから。だから、ちょっと考えて、あとは動いてみるという感じですね。ところで、私どもの新卒採用の条件が3つあって、第一が親切心なんです。そういう会社なんです。ガツガツ稼ぐところじゃない。周りの人を思いやる。善意と共感型なんです。その次が学習意欲。学習しなくてもいいんですけど、意欲だけはある。最後が機動力。これはやってみるですよ。

——日本人的経営というか、思いとか思いやりを大事にしたいという考えでしょうか。

土屋専務：そうですね。思いやりとか親切心とか、日本人のよさ。日本にしかないんですよ。それを会社の強みに昇華することですね。

——今日は、土屋専務の、本当に善意と共感力というのをたくさん、たくさん聞いて、自分の日常の中にも生

かしたいなって私自身も思いました。

土屋専務：ありがとうございます。

——貴重なお話を本当にありがとうございます。トップインタビューはワークマンの土屋哲雄専務にお話を伺いました。ありがとうございました。

土屋専務：どうもありがとうございました。

——さあ、そんな善意と共感を大切にしていращやる土屋専務、2曲目はどんな曲でしょうか。

土屋専務：中島みゆきさんの『麦の唄』でございます。

——あ、これはまた朝ドラ選曲ですか。

土屋専務：そうですね（笑）。朝ドラ一本ですね。これは意外と、中島みゆきさんにしては元気の出る、善意と共感にふさわしいような曲でございます。

——では、お届けしましょう。中島みゆきで『麦の唄』。今日はありがとうございました。

土屋専務：ありがとうございました。

保証協会からのお知らせ

「環境経営Gエール保証」について

——ここからは群馬県信用保証協会からのお知らせです。今回は、「環境経営Gエール保証」について、群馬県信用保証協会の磯さんにお話を伺います。磯さん、よろしくをお願いします。

磯：こちらこそよろしくお願いします。

——ご紹介いただく「環境経営Gエール保証」の「環境経営」とはどのようなものですか。

磯：はい、「環境経営」とは、環境問題に積極的に取り組み、環境に配慮した企業経営のことで、企業の社会的責任を果たすうえでも、重要なことです。当協会では、SDGsなどの視点を取り入れて、企業価値の向上を図ろうとする中小企業・小規模事業者を応援するため、令和4年1月4日から「環境経営Gエール保証」の取り扱いを開始しました。

——なるほど、環境負荷の削減に努力する中小企業の方々へ、保証協会が保証制度を通じて、エールを送る制度なのですね。では、具体的にどのような特徴があるのですか。

磯：はい、「環境マネジメントシステム」の認証を取得した中小企業者が対象となる制度で、具体的には、4つの認証を定めています。まず、国際規格である「ISO

14001」（あいえずおー いちまんよんせんいち）次に、環境省が策定した「エコアクション21」運送業界を対象にした「グリーン経営」最後に、群馬県が認証を行う「群馬県環境GS」となります。保証申込の際に、いずれかの認証書の写しをご提出いただくことで、保証料率を通常より一律0.1%引き下げます。

——割安な保証料で資金調達ができるのは、環境に配慮した事業活動を行っている中小企業にとって、大きな魅力ですね。県内中小企業の「環境経営」が、今後益々普及するといいですね。

磯：はい、そのように願っています。また、当協会では、「環境経営」の更なる促進を図るため、「環境経営Gエール保証」に加えて、「環境経営Gエールプラス保証」もご用意しています。この保証申込の対象は、「環境マネジメントシステム」の認証を取得した法人に限定していますが、保証料率を通常より一律0.2%引き下げます。制度の詳しい内容は、当協会ホームページをご覧ください。保証協会までご連絡ください。

——「環境経営Gエール保証」と「環境経営Gエールプラス保証」によって、環境保全に対する意識が、より一層高まりますね。

磯：はい、近年のSDGsなどの意識の高まりにより、製造業や建設業、運送業の皆さまを中心に、積極的に利用いただいています。

——今日は、保証協会の「環境経営Gエール保証」などについて、群馬県信用保証協会の磯さんにお話を伺いました。磯さん、ありがとうございました。

磯：ありがとうございました。

チャレンジ企業紹介コーナー

エリー株式会社

「チャレンジ・ザ・ドリーム～群馬の明日をひらく～」次に紹介するのは、起業家発掘プロジェクト「群馬イノベーションアワード2022」で見事大賞に輝いた、エリー株式会社の梶栗隆弘さん、36歳です。梶栗さんのビジネスプランは、遊休農地と施設を活用して、イモの一種、キャッサバの栽培と養蚕を行い、シルクを取った後の蚕は食料として利用するというものです。大手食品メーカーを退職して会社を設立。去年10月から明和町で実証実験を開始しています。FM GUNMAのスタジオにお越しいただき、起業のいきさつや詳しいプランなどを伺いました。

——梶栗さん、今日はどうぞよろしくお願いいたします。
梶栗さん：お願いします。



【収録風景：FM GUNMA スタジオにて】

——まず、あらためまして、大賞、おめでとうございます。

梶栗さん：ありがとうございます。

——梶栗さんのビジネスプランは、遊休農地と施設を活用して、イモの一種、キャッサバを栽培。キャッサバの葉を使って養蚕を行い、シルクを取った後の蚕のさなぎは食料として利用するという、一石二鳥、三鳥もあるプランと言ったらいいんでしょうか。何一つ無駄がないですよ。なぜこのようなプランを思いついたのですか。

梶栗さん：はい。まず我々は蚕のさなぎを使った食品メーカーなんですけど、その蚕をたくさんつくるために、量産化が必要だと思ったわけです。蚕はそもそも量産化ができるというところがいいので選んだわけですが、今後世界的に量産化するためには、えさに何を使うかっていうのが非常にポイントになるなと思いました。普通の日本の蚕は桑を食べるわけですが、世界的にもたくさんある植物ではありません。では世界的にたくさんあって、かつ、無駄になっているものをえさにしたいなということで、キャッサバの葉っぱに目を付けて、それを食べる蚕を使ったという話です。

——蚕って桑じゃないと食べないと思ってしまいうんですが、違うんですか。

梶栗さん：我々が使っている蚕は2種類あって、一つは、桑を食べる蚕なんですけど、今回ビジネスプランで使って

いる蚕は、キャッサバの葉っぱを好んで食べる蚕なんです。

——ああ、蚕の種類が違うわけですか。

梶栗さん：はい。

——どんな発想からスタートしたものなんですか。

梶栗さん：今回のプランは、国内でつくりたいというところがスタートですね。今までは、ベトナムでそういったモデルでやっていた部分はあるんですが、将来的に日本の地域経済の活性化とか、食料の安全保障の問題とかっていうことを考えたとき、あとは日本で研究開発をするとか、ロールモデルをつくりたいと思ったときに、国内でやることに意味があると思って、このプランは国内でもできると思ったので、今回のコンテストに応募したということです。

——なるほど。もともとは大手食品メーカーにいらっしゃったということだったのですが、そのときから起業したいと思っていたのですか。

梶栗さん：学生時代は起業したいと思っていましたが、食品メーカーに勤めているときは、必ず起業したいとは思っていなかったですね。

——それなのに、またどうして起業をお選びになったんでしょう。

梶栗さん：僕が食品メーカーに勤めていたのは10年前ぐらいなんですけど、そのときの食品業界って、今みたいに、イノベーションを興そうとか、新しい取り組みをしようっていう動きがあまり多くなくて、悪く言えば保守的な業界だったんですよね。そこに身を置いていると、このまま僕のビジネスマン人生はこれでいいのかというときに、環境を変えて、自分を高めるための何かをしたいなということで、「えいや」で会社を辞めたっていうのがあります。そこから、会社を自分でつくってみようということでスタートしました。

——そこでリスクとかっていうのは考えませんでしたか。

梶栗さん：今だったら、やってないかもしれないんですが、当時は考えなかったですね。もう、自分でできることをやろうと思って、今の会社の一個前の違う会社を興したっていう形です。自分がパソコンを使ったりとか、資料をつくったりですとか、データの分析が得意だったので、じゃあそういうことを受け入れる仕事をつくらうと思って、前の会社は興しましたね。

——ああ、でもご自身の中では、何かちょっと違うかなと思ったわけですか。

梶栗さん：はい。そのときにやっていたのが、すごく大

きな事業になるとは思っていなくて、自分がどっちかと言えば生きていくためにやっていた事業なんです。それを3～4年ぐらいやったときに、会社としても大きく成長できるような事業がいいなというのが一つと、あとは、ものづくりしたいなというのもあったんですよね。無形のサービスだったので、それでもともした食品業界の中で何かできないかなということで、今の事業を興したというイメージです。

——実際にどういうところにヒントがあって、蚕というのが出てきたんでしょうね。

梶栗さん：はい。一番ベースにあるのは、食品業界がどうなるのかということです。食品ってどうなるかって考えたときに、新しいタンパク源が必要だっていうトレンド、いわゆる代替タンパク質っていうトレンドがきていて、その中で、既に2017年ぐらいには昆虫食ってあったんですね。ヨーロッパとかアメリカでコウロギの会社とかがあったんですけど、あまり何か、そのときのあった会社は「いけてないな」って感じだったんです、正直言うと。

——おいしくないみたいなの。

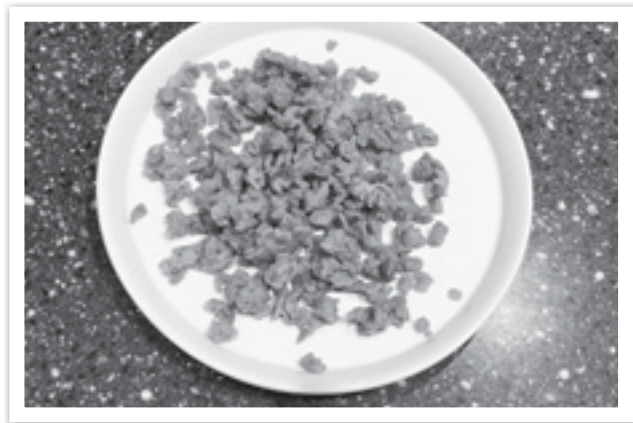
梶栗さん：そう、おいしくないし、これ、売れるのかなと。そうしたときに、日本の我々がやるんだったら何かっていうことで、蚕という素晴らしい昆虫がいるじゃないか。何よりもおいしいぞと、僕たちが食べたときはですけどね。

——おいしい。

梶栗さん：はい。普通の蚕のさなぎというのは、いわゆる製糸業から排出されるさなぎなので、いい糸、いい絹をつくるための工程で出てくるさなぎなわけなんです。僕らがそのタイミングで食べたのは、そういうことを一切無視して、とにかくフレッシュで、何もこう、加工を加えてないみたいなのを単純にボイルして食べたわけですが。

——じゃあもう食用のような感覚で。

梶栗さん：はい。それがおいしくて、おいしいものだったら食べさせることはきっとできるだろうということで、蚕を選びましたね。



【蚕のさなぎからつくったシルクミート】

——そして起業ということですけど、どのように進めていきましたか。

梶栗さん：スタートは、とにかく昆虫食っていう抵抗感だったり忌避感を薄めたいなと思ったので、最初から大手企業さんの力が要るなと考えました。いわゆるオープンイノベーション、今で言うところのアクセラレータプログラムみたいなものがあるんですけど、そういったプログラムに申し込んで、協業から始めようということで、最初に麒麟さんに採択されたっていうのが、一番最初のスタートです。

——どんなことからスタートするんですか。

梶栗さん：一番最初は、当然ながら原料となる蚕のさなぎが必要なんです。我々が使っている品種のキャサバの葉っぱを食べる品種は、日本にはそんなになんてありません。私が当てにしていた調達ルートがなくなってしまっていて、手に入らない。でも、もうプログラムの採択は決まっていたので、1カ月後には始まるぞみたいな状況になってしまったので、ほんとに全ての人脈を駆使して、問い合わせたりとかする中で、当時中国語をオンラインで習っていたんですが、その先生が、なんとその蚕を育てている農家さんの親戚だったんです。もう写真とか送ってもらって、これだと思い、すぐそちらに行きますと言って中国まで行って、農家さんと交渉して、ハンドキャリーで持ってくるみたいなことから始まりましたね（笑）。そこが一番危機でした。会社としては。

——その先もまた、それを形にしていくのって難しそうですね。いろいろハードルもありそう。

梶栗さん：はい、そうですね。なのでそこからは、もう不足しているものを、悪く言えば誰かに頼ろうという形で、それを持っている大手企業さんのオープンイノベー

ションのプログラムに申し込んだりとか、こういう研究がしたいなと思ったときに、大学の先生をネットで調べて問い合わせ、一緒に研究を始めたりというような形です。まあ自分たちだけというよりも、いろんな、今までやってきたことの力を借りようという形で事業を進めているという感じですかね。今は、蚕をいかに付加価値の高い食品素材をつくるかというところで、普通はパウダーにしたりするのが一般的ですが、ペーストをつくってみたり、お肉に代わるようなものをつくってみたり、牛乳の代わりになるようなものをつくってみたり、そういった素材化というところに注力して事業を進めていますね。

——それはどのように利用されているのですか。

梶栗さん：はい。例えばパウダーであれば、我々が自社のチップスをつくったりスナックをつくったりということもありますし、あとは数島製パンさん、パスコさんという大手のパンメーカーさんが我々のパウダーを使って、パンであったりお菓子をつくってくださっています。また、我々が最近出したシルクミートというお肉の代わりとなるような素材に関しては、東京のブリトーをつくっている飲食店さんがあるんですが、そこにお肉の代わりとして使っていただいたりというような形で利用されています。そして、来年は国内での生産も強化したいなと思っていたので、そのきっかけに群馬イノベーションアワードがなってくれるかなと思っていますね。

——それも、明和町でキャッサバを栽培していた農家さんがいらしたからこそということですか。

梶栗さん：はい。もうそのとおりですね。群馬には養蚕と蚕という文化があると同時に、我々が求めているキャッサバの農家さんもあったという。これはもうある種、奇跡みたいなものです。

——本当ですね。あらためまして、今後の予定、そして目標をお聞かせください。

梶栗さん：はい。まずは群馬県でしっかりとした生産体制をつくる、国内の生産体制をつくるというのが直近の目標ですね。年間で数トンぐらいの規模感で生産できればと思っていますし、あと、そこをしっかりとしたロールモデルにして、このモデル自体を全国ですとか世界に展開していくということができれば、生産量も上がっていくと思いますし、おのずとコストも下がっていく。そんな絵を描いています。

——梶栗さんの夢って何ですか。

梶栗さん：皆さんの食卓に私たちの蚕を使った食品素材を使った料理が並んでいること。当たり前のように食べられている未来というのが、わかりやすい目標ではあり

ますかね。

——気がついたらエリーさんの素材だったみたいな。

梶栗さん：そうですね。抵抗感なく当たり前のように蚕から栄養を取っていると、そんな世界をつくりたいと思っています。

——「群馬イノベーションアワード2022」で大賞を受賞しました、エリー株式会社の梶栗隆弘さんに今日はお話を伺いました。ありがとうございました。

梶栗さん：ありがとうございました。

エピソード

夢への挑戦をテーマに、明日へ向かって走っている人を応援する番組「チャレンジ・ザ・ドリーム」。今日は、番組前半は、株式会社ワークマンの土屋哲雄専務のトップインタビュー、そして番組後半は、起業家発掘プロジェクト「群馬イノベーションアワード2022」で大賞に輝いたエリー株式会社の梶栗隆弘さんを紹介しました。

「チャレンジ・ザ・ドリーム～群馬の明日をひらく～」この番組は「頑張るあなたを応援します！群馬県信用保証協会」の提供でお送りしました。ご案内役は、私、奈良のりえでした。

最終回

FM GUNMAと当協会の共同制作番組
チャレンジ・ザ・ドリーム
～群馬の明日をひらく～
【3月の放送のお知らせ】
令和5年3月2日（木）12:00～12:55
再放送 3月4日（土）8:00～ 8:55
ぜひお聞きください！