

タイトル	ニトリの事業創造(知の産学連携と事業創造)(<特集>特集I 経営学部開設記念シンポジウム)
著者	似鳥, 昭雄
引用	北海学園大学経営論集, 1(3): 119-124
発行日	2003-12-25

ニトリの事業創造

似 鳥 昭 雄
(株式会社ニトリ 代表取締役社長)

1. はじめに

— 皆さんこんにちは。

はじめまして、今、ご紹介いただきました似鳥でございます。

よろしく申し上げます。

— 大変お褒めのご紹介をいただきましてありがとうございます。

20分間という時間をいただいておりますので、お話をさせていただきます。

2. ニトリのスタート

— 私が北海学園大学を卒業したのが昭和41年です。卒業して広告会社に入社し、1年間ぐらい営業の仕事をしていましたが「サラリーマンには向かない」と思い退社し、自分で何かやりたいと思い立ち、親から100万円を借りて昭和42年の12月に家具店を創業しました。

場所は北26条西5丁目で30坪のお店でスタートし、配達するにも人が使えないものから、妹が高校から帰ってくるのを待って配達していました。いかんせん社員を使うにもお金がないものから、母親に何かいい方法はないかと言ったら、「結婚したらただで使えるのだから、一石三鳥でないの」と言われ、その言葉を聞いた時うちの母親は大したものだと思います。

それから、「だれかいませんか」と御用聞

きみたいに、見合いをしたのですが、みんな苦勞するのが嫌だと言って断られ、やっと8回目に今の家内と結婚しました。

そのときは、食べていければ十分だという気持ちで、生業あるいは家業からのスタートだったのですが、商売をしているうちに、お客さんはとても高い買い物をしているのではないかと疑問をもつようになりました。商品の流れ、流通の仕組みが分りかけてきたときです。メーカーから問屋を経由して小売店へ商品が納入されると、お客さんが購入するときにはメーカーからの価格の4倍または5倍くらいの金額になるわけです。

私はお客さんの喜ぶ顔が見たいと思い、その当時からお客様の立場にたった考え方がだんだんと芽生えてきていたのでしょうか、それから問屋ではなくメーカーへ直接仕入れに行くようになりました。

根気強く通いつめてメーカーがやっと売ってくれるようになるのですが、問屋さんに見つかって取引停止になったり、大変な目に遇いましたが問屋からの取引停止にもめげずお客様に喜んでいただきたいと思い、夜中の11時、12時ごろ車に乗って、メーカーに現金を持って商品を買に行ったこともありました。……当時は問屋さんとの闘いで、いかに安く売ってお客さんに喜んでもらえるかということに一生懸命でした。

— そして、30坪の店で駐車場もありませんでしたので、当初はわずか月商40万円でし

た。

駐車場がないことでお客様に大変迷惑をかけただけでなく、警察にも呼び出されたりしましたが、「何とかもう1店増やしたい」と念願しておりました。

そして、5年後の昭和46年に、念願の2店目を開店しました。これは250坪と、当時の札幌市内の家具屋としては、面積が一番大きい店でした。100%借金で作った店です。

この2店目は大変よく売れまして、1店だけの時は年間1,000万円の売上でしたが、2店目を開店した年は1億円近く売れました。

3. ロマンとビジョンの確立

—ところが、次の年に1,000坪以上の同業が同じ国道の並びに出店しまして、途端に売上が3～4割減り、資金繰りがうまくいなくなつて倒産しそうになりました。

その時は、本当に「夜逃げしようか」とまで思ったんですが、たまたまアメリカの家具の研修ツアーというのがありましたので、また、旅費を借りてアメリカに行ったのが昭和47年の27歳のときです。

そのとき、アメリカを視察したことでロマンとビジョンを持つきっかけになり、私の人生観が大きく変わりました。

それまでは商売として、生業あるいは家業でしか捉えていなかったことが、初めてアメリカへ行って気づいたのですが、余りにも日本とアメリカの衣食住の生活がかけ離れていたことでした。

アメリカの住宅やショッピングセンターを見て、「日本とぜんぜん違う。食べるもの、着るもの、住むもの全てが非常に豊かだ」と思いました。それまでは日本は豊かだと思っていたのですが、実際は貧しい「暮らし」だったことを発見しました。

それというのも、アメリカは驚くほど売っている商品の価格が安いのです。日本の価格

の3分の1で、なおかつ家の中がトータル・コーディネートできるんです。それまでテレビや映画で見ていたアメリカの住いは、金持ちのものではないかと思っていたのですが、アメリカでは一般大衆が、テレビや映画に出てくるような家で暮らしていることがわかって、驚愕、感動、感激して私もそういうものを日本で提案したいと思いました。

しかし、なぜそうなっているのだろうかと思って調べてみたら、100から200店のチェーンストアだから、そういう価格が実現できることが分りました。それから日本にはない、コーディネートできる商品を開発するプロが、アメリカには大勢いるということも分りました。住宅団地の開発にしても、最初にチェーンストアが出店して、その後に教会や学校、そして住宅がどんどんできていくのです。日本とは全く違うのです。

そうしたアメリカのチェーンの実態を見るにつけて、それまでは、まず生きるため、次に家族のため、そして社員に喜んでもらうため、という経営者としての夢が、これを機に私の人生観・経営観がすっかり変わってしまいました。

自分のことよりも、「日本人の暮らしをアメリカ並みにしたい。それに一生を賭けてみたい」と考えるようになったのです。私の人生観が変わったアメリカの一週間でした。

4. 30年計画のスタート

—その時、「アメリカが120年で実現した豊かさを、アメリカというモデルがあるから日本は半分の60年でできる。そういう壮大なビジョンを持たなければならない」と考えましたが、「60年先は私は死んでいるかもしれない」と思い、その半分の30年を私のライフワークを達成する期間にしようと思ったのです。私も当時27歳でしたから、30年後でも58歳なので、生きている可能性は充分

にあります。生きていけば、更に30年の計画を立て、次の世代に引き継いでもらえばいいと考え、30年計画を立案しました。

「日本国民に欧米並みの豊かな住生活を提供する」というロマンの下に、「ローカルからリージョナルへそしてナショナルへ」、「札証から東証二部へそして一部上場へ」、「日本初のホームファニッシングのフォーマットを確立」、「目標 100店 1,000億」の4つのビジョンを掲げました。

こうした目標というかスローガンを掲げた時、取引先のみんに「夢だけは大きいね」と笑われたものです。しかし、恥ずかしさもありましたが、「夢は大きく持ったほうが生きがいがある」と思い、常に取引先や社員に言い続けてきました。

そして最初の10年は、店数を11店舗以上、年商はビッグストアの規準である50億円以上を目指しました。さらに、定期採用をして、次の10年でその定期採用をした人たちの人づくりを、最後の10年は商品づくりを、という中期計画目標を立て、スタートしたのです。

5. ロマンとビジョンの共有

—社員にも同じようにロマンとビジョンを持ってもらいたいということで、毎年アメリカ研修を開催しておりますが、今年も500人アメリカに7泊9日で行ってきました。

新入社員が今年250名入社してまして、来年は316名もう決まっていますが、新入社員は入社3カ月後に正社員登用試験を実施し、入社一年目の5月の末か6月にアメリカセミナーへ全員で行きます。「ロマンの旅」と称して、「アメリカは日本よりもこんなに豊かなんだ」ということを入社一年目に知ったほうが、早く自分の生涯の目標を決めることができるのではないかと思うからです。そして入社3年後の資格試験に合格したら、又アメ

リカに連れて行くことにしているのです。

また、商品部のバイヤーや店長は毎年いきます。

そしてアメリカセミナーを通じて参加者全員がアメリカの衣食住の豊かさを見て、触れて、食べて、着て、日本の貧しさを実感してもらい、驚愕、感動、感激し、ニトリのロマンとビジョンを確認、共有してもらいたいのです。

6. 志、夢、ロマン

—志(ロマン)のない企業は成功しないと思います。ニトリがここまでこれたのもロマンとビジョンがあったからだと確信しています。

志、夢、ロマンを持つということは人のため、世の為に何をしたかだと思います。

人の為、世の為に会社、社員が協力して取り組んで行くことです。

お客様にとって満足していただけるということは、お客様の利益を考え、お客様の立場にたった物の見方、考え方をすることによって、その結果、会社が儲かった、企業の数字が良くなったといえるのです。

そして社員にとってはロマンとビジョンを持ち人の為、世の為に取り組んでいるという自覚があれば今の仕事が楽しい、今の仕事を通して自分の成長もおのずと確認できるのです。

—次に30年前のビジョンが、なぜ実現したかということ、やはりロマンとビジョンを掲げて、それをやるためにどうするかと考え、逆算して計画を立てたことです。

30年前に計画がスタートした時は1億6,000万円だった売り上げが、去年は882億円で、30年前の550倍です。

今後、2030年、3,000店、3兆円と言ったら、皆さんから見たらそんなの無理だろうと言われるかもしれませんが、今年の売上

1,000億円から見たら3兆円は30倍なのです。過去30年の方が550倍ですから、それから見たらずっと楽だというそういう発想です。

—だから100倍発想、1,000倍発想というのは、1や2倍発想ではない、1割、2割をふやすのではなくて何十倍、何百倍という発想、それをやるためにどうするかというと、今やっているやり方では通用しないということです。

その為には過去を否定する、現状を否定していくという発想にたち、ゼロベースで考え、過去の成功体験もすべて否定していくという考え方、ワークデザインしていくということがとても大事なのです。

ロマンを実現するためにはビジョンが必要ですし、ビジョンを実現するためには10年毎の長期経営計画が必要なのです。そして10年毎の長期経営計画を実現するためには3年から5年毎の中期計画を立てるのです。更に1年を3カ月毎の第1、第2、第3、第4四半期に分け、改善、改革して、数字、状態を変化させていくのです。

四半期の13週の中でさらに1週間毎の計画を立て、1週間も月曜日から日曜日までの計画を立てることにより、毎日の計画も朝から晩まで稼働計画、作業割り当てを細かく起案していきます。計画で8割は決まってしまうのです。そして、その計画も常に修正していくべきなのです。

毎週月曜日に数字を見て問題点を発見し、それを分析して、改善か改革案を出して課題に取り組むという繰り返しののです。

これがウィークリーマネジメントです。1年間、52週改善、改革して変化しつづけていく為には、毎週毎週問題点の発見、観察、分析、判断することです。

7. 先制主義

—流通業というのはシステム産業だと思います。科学と論理で追求していく、だから、1,000店、5,000店を目指せる、そういうシステムを構築していくことが流通業だと思います。

アメリカのウォールマートは40年の創業で5,500店です。そして売上がなんと29兆円で利益は2兆円です。

トヨタ自動車が1兆円ですごいと言われていますが、その倍の利益を上げている世界最大の企業なのです。そのウォールマートが40年間で、システムを構築できたのですから日本人にだって絶対できるはずだと思っております。

—だからといって、「できるか、できないか」と中途半端な考えになってしまうとだめだと思うのです。私は経営戦略上、立地も変化していく、商品もどんどん変化していく、社会も変化して行くのですから常に変化に対応できる仕組み、システムを構築すべきなのです。

ましてや、お客様のニーズもどんどん変化していきますから、先に先に先手を打っていくということをしています。

これが先制主義です。「先制主義」というのは「誰よりも早く」ということです。

自動立体倉庫にどの企業よりも早く取り組んだのがその一例です。

それから、大型コンピューターからパソコン・システムにダウンサイジングして、大型コンピューターは売却しました。

また、ソフトは100%自社で作るようにしないと意味がありません。それは、ソフトはどんどん変えていかなければなりませんから、外部に委託すると、役立つソフトにするためには時間もかかりますし、いつまで経っても内部で作るノウハウが育ちません。

だから、「とにかくやり始めよう。やって

いるうちにわかるようになる」ということでチャレンジし、ソフトは100%自社で開発しました。現在はこのパソコンシステムで毎日単品管理をしています。月曜日から日曜日までのデータが、翌週の月曜日の朝に数表として出てきますので、毎週月曜日の朝に発注を決めております。

これも、「誰よりも早く」「誰もやっていないこと」にいち早くチャレンジした結果です。

8. 世界的視野

—我が社では、「品質が先か、価格が先か」と常に論争しているのですが、「品質を良くすることばかり考えると価格が上がってしまって、お客様が離れてしまう」ので、「価格を下げることをまず考える。そして、その後品質を上げて行く」というのが我々の努力方向で取り組んでいます。「1に安く、2に安く、3に安く、4に品質・機能、5にコーディネート」というふうに、とにかく「安く、安く」といい続けております。

しかし、安さを追求するには日本の人件費は世界一高いので、人件費が一番安い地域で作ることが一番安い売価を実現するのではないかと考えて、海外に目を向けました。タイや中国でチャレンジしましたがなかなかうまくいかず、そうこうしているうちに、インドネシアが「外資100%OK」という政策を打ち出したので、それまでの調査で「人件費が安く、港が近く、原料もある」という事で目をつけていた、スマトラ島のインドネシア第三の都市のメダンに、100%子会社を作りました。たまたまのことですが、日本人が1万5,000坪の土地を買って工場を立てかけて中断したままという物件があったので、それを格安で譲り受けてスタートしました。

インドネシアの工場は、現在インドネシア人が1,000名、日本人が8名です。日本人は、システム・コントロールやデザインや設計の

責任者です。それから、原材料は、塗料から金具まで全てタイや台湾などグローバルに見て安いところから調達してきています。

インドネシアの人件費は平均月7,000円です。8人の日本人の給料よりも、1,000人いるインドネシア人の給料のほうが低いのです。

また、為替も、昭和60年の1\$270円が、昭和63年には126円、平成2年には160円というふうに変動しまして、現在は108円です。最近では、為替が1円違うと3億円くらい利益が違います。

このように、お客様に満足していただく商品を提供するためには大きなリスクを背負ってもやはり価格の安さの追求実現していくべきです。

その為に、世界に目を向けて世界的視野に立ち、商品やシステム、仕組みを人種や民族が違って通用するものを構築する事が必要なのです。

そして、世界一を目指さなければいけない。日本で一番になっても倒産する可能性のほうが高いと思います。

なぜならば、世界で1番か2番にならないと世界の企業が、必ず日本に本格的に進出してきます。だから日本一なんていうのは通過点であって、やっぱり世界一を目指さなければならぬ。

その為に、世界で一番のウォールマートを研究しているのですが、ウォールマートに価格で勝てる商品も今ではかなり出てきたと自負しております。

現在、ウォールマートは全世界に5,500店ありますが、コーディネートならニトリの方が強いとか、世界で戦うための武器を幾つ持つのかを今取り組んでいます。

それにはやはり先制して一番先にやらなければだめだということです。そして1番主義、1番以外は残れないのです。

今後、どんな企業でも一番手以外は赤字と

いう状態が日本でもこれからやってきます。
それも、やがて世界でトップにならないと
難しいと思います。

9. おわりに

— 皆さんもよくご存知の北海道企業でホーム
マックさんとツルハさんですが、私はその社
長とは、年に何回か、皆さん忙しい中、懇親
を深めております。その中で北海道の企業経
営者で日本いな世界に通用するロマン（志）
とビジョンを持った経営者を育成するためにも、
我々が先頭に立って実践していこう、そ
ういう後輩を育てる教育や講演等、どんど
ん着手していきましようと話をしています。

この北海道の大地から私たちと同じように

志、夢、ロマンを持ち人の為、世の為に大き
くはばたく経営者を育てていきたいと毎回語
り合っております。

時間が来ましたので、最後によい会社とい
うのは社員が楽しく働いて元気な会社だと思
うのです。

その為には何度もお話しましたが会社と自
分自身のロマンとビジョンを持ち、このロマ
ンとビジョンを実現するために人生のワーク
デザインをすることです。

私は会社のロマンとビジョン、個人のロマ
ンとビジョンの実現に向け、取り組むことが
人のため世のためになり、満足感、使命感に
なるものと確信しております。

我が社の宣伝ばかりで申しわけありません。
ご静聴ありがとうございました。