

タイトル	第4回セミナー講演録 北海道発企業家の条件：難関とその克服(<特集I>産官学連携セミナー&シンポジウム 北海道発の企業家精神,山田定市教授退職記念号)
著者	似鳥, 昭雄
引用	北海学園大学経営論集, 2(4): 179-191
発行日	2005-03-25

第4回セミナー講演録
北海道発企業家の条件

— 難関とその克服 —

株式会社ニトリ代表取締役社長 似 鳥 昭 雄

1 はじめに

— 只今紹介頂きました、似鳥昭雄でございます。大変に過分なるご紹介を頂きありがとうございます。1時間半という時間ではございますが、皆さんの参考になる話しが出来るよう、私が経験した事をそのままお話しして何か一つでも取り入れられるものがあればと思っています。

本日は、「なにが難関で、どう乗り越えたか」をテーマに、創業時代から現代まで、そして今後、難関といわれることはどういうことかをお話しして行きたいと思えます。

— まず、先ほど紹介の中でもありましたが新潟中越地震で1億円の寄付をさせて頂きました。地震があった時中国の広州に居ましたが、現地の社員十数名と日本からバイヤー等20名ぐらい、約40名で何千社と出展している展示会場を1週間かけて回っていた所でした。当初ニトリとして地震発生後すぐに、毛布、カーペット、羽毛布団等を用意していたのですが、物資はすぐに集まるとのことで、なかなか新潟県から連絡がないものですから、義援金を出した次第です。私は1年の三分の二は出張していますので、緊急事態が起きた場合、すぐに対策を取るというのが我社の課題です。

2 ロマンとビジョン

— それでは講演に入ります。ニトリの原動力と言うのは、ロマンとビジョンです。ロマンとビジョンは何故大切なのかお話ししたいと思います。ロマンとは志の事を言います。ビジョンというのは夢の事を言います。私は最初、ロマンもビジョンも何もありませんでした。ですからどんなに努力してもロマンとビジョンがないと空回りする、むなしい、やりがい、生きがいもない。それで倒産しそうになり、アメリカへ研修に行くことにしました。そこで「日本の暮しは貧しい、アメリカの暮しはどうしてこんなに豊かなのだろう」と発見し、それまでは、自分と家族の為に働くと思っていたのですが、アメリカ視察以降人生観が変りました。「貧しい日本の暮しを欧米並みに豊にしたい」とロマンとビジョンを約30年前にもちました。ロマンとビジョンを実現するには先ほど、田中先生から紹介のありましたワークデザインすることです。アメリカで120年掛かった事をそのまま真似すれば半分でできるだろうと思いました。それで前半の30年間をワークデザインし、30年計画を立てたのです。

— 我が社のロマンは「日本の国民に欧米並みの豊かな暮らしを提供しよう」、その当時日本の衣食住の暮らしがアメリカに50年遅れていました。現在も、20年~30年は遅れて

いるのが現状です。簡単に言うと、日本の商品の価格はアメリカの3倍で、3倍高いものを日本人は買わされている。それから品質、機能も作る側、売る側の品質、機能となっていて儲けるための品質、機能であって、一般大衆が使う便利さとか品質からかけ離れた商品が多いのが実情です。それから日本の商品はカラーがバラバラ、チグハグですが、アメリカはトータルコーディネートされているという、この3つが日本と違うのです。まだ他にもありますが、それをアメリカ並みにすることによって、日本国民の暮らしを欧米並みに豊にしようとロマン（志）を持ちました。

—そしてアメリカに行って立てた一つ目のビジョンが「ローカルからリージョナルへ、そしてナショナルへ」です。ローカルチェーンとは北海道で11店舗以上ある事をローカルチェーンといいます。このローカルチェーンがもう一つ出来たものをリージョナルチェーン、そして九州、沖縄まで出店したら、ナショナルチェーンとなります。しかし現在、全国47の都道府県中、まだ32都道府県で完全なナショナルチェーンとは言えませんが、30年計画通り沖縄も2店舗、九州も6店舗あります。

—二つ目のビジョンが「札幌証券から東証二部へそして一部上場へ」です。我が社は平成元年に札幌証券取引所に上場し、その後平成14年に東京証券取引所二部を飛ばして、東証一部に上場しました。今日現在の株価が約6200円ですから、株の総資産が、約1700億円ぐらいです。

—次に三番目のビジョンが「日本初のホームファニシングのフォーマットを確立」です。創業時家具屋でスタートしましたが、先ほどもお話しましたとおりアメリカに行ったら家具が一つもないのでびっくりしました。そこで、これからは家具屋ではやっていけないんだと思いましたが、よく見てみると、ソファとか、ベッドとか、ダイニングとか、

いわゆる四つ脚はあるんです。

それからは、家具屋ではなくて、日本で初めてのホームファニシングという業態を作ろうと決意しました。つまり、カーテン、カーペット、寝装品、家庭用品、家具と、家の中の物を買物するならニトリに行けば全て揃うという店を日本で初めて出しました。現在家具の売上は全体の50%を割り、逆にホームファニシングといわれるカーテン、カーペット、寝装品、家庭用品、ガーデン用品が50%を越え確立されました。

—四つ目のビジョンの「目標100店、1000億」も今年の2月決算で達成いたしました。1年遅れでしたが目標を達成することができました。今後は2040年、1万店、10兆円を目標にしました。皆さんから見ると、10兆円という数字は、無理だろう、出来ないだろうと思うかもしれませんが、しかし、ロマンとビジョンをもち、夢、志とも言いますが、それへ向けて努力をして行くうちにだんだんはっきりと見えてきて実現出来るものです。

3 現状否定と不撓・不屈の精神

—当社の売上は、31年前に1億6000万円でしたが昨年の売上1000億円と比較すると、600倍になります。このことから考えると2040年の100倍の10兆円はそんなに難しい事ではないと思います。単純に10兆円と考えると、驚いてしまいますが、倍率で考えるのです。

—しかし、100倍やる為には、今のやり方では駄目です。現状を否定することです。私も31年前は30坪の家具屋からスタートしました。100万円を親から借りて、23歳のことです。最初の5年間ぐらいはロマンもビジョンも何もなく、惰性で暮らしました。時々思い出したように仕事をしていましたが、アメリカに行ってロマンとビジョンを持ってからは、現状を否定し、30年計画を立て実行するこ

とにより結果100店、1000億になってしまったと言う事です。

— ロマンとビジョンがあれば、意欲、執念、好奇心が生まれてきます。つまり、ロマンとビジョンがあれば、自然と意欲が出てくる。何事に対しても攻める気持ち、積極性が生まれてくるのです。次に執念とは諦めないと言うこと。失敗するのは途中でやめるから失敗するのであり、成功するのは成功するまでやめないからです。好奇心は、成功するために、本を買って読んだり、先輩の話を聞いたり、師匠を探し求めてアドバイスを受けたりする事です。

— 経営については資料にありますように戦略と経営戦略と戦術の3つがあります。戦略は20年、30年後のための長期作戦でビジョンの事です。30年後の計画を立てて、それをやるためにどうするか、これは集中主義でトップ決裁です。私が30年前に立てた30年長期計画がこれで、最初の10年が店づくり、次の10年が人づくり、最後の10年が商品づくりでした。

そして経営戦略は社長及びトップ直轄者が一緒になって決定していきます。売上の90%はこの経営戦略で決まります。何年に何店舗出店していくか、経営戦略は、5年から10年ごとの変更作戦ですから5年前後で変化に対応して行く作戦です。そのための起案の担当はトップ・マネジメントで詳細はラインスタッフです。ポイントは先制主義であり、マネジメントは数字の根拠が明確なことです。

— 課題の事例としてフォーマットの開拓があります。我が社の場合将来家の中に家具はいらぬ時代が来ると予測し、アメリカで見てきたホームファニッシング、ホームファッションのカーテン、カーペット、寝装品、家庭用品等に切り替えして行きますというのがフォーマットの最初です。

次の生産性向上対策は1時間当りの荒利益高はいくらにしますと目標を設定します。そ

して毎年7000円、8000円、9000円と目標を高くして行きます。その目標を達成するために作業体系、稼働計画、作業割当、システムを構築していきます。

— また店数を増やすためにはチェーン展開が必要ですがDC(ディストリビューション・センター：大量に商品を動かす際の商品管理施設。的確な店への商品供給と、トータル・コストの削減が目的)、PC(プロセスセンター：プリパッケージや値付けなどを一括して行う場所)、コミッサリー(加工場：人時生産性の飛躍的向上の為に、店舗段階の作業種類の大幅削減やトータル・コスト、ロス削減等の施設)等の物流システムがないとチェーン展開はできません。

それからマス化です。店数が増えると商品が何千、何万と販売されますから、その供給システムの構築、商品づくりです。

次に適正規模ですが我が社も創業当時30坪でスタートしました。その後100坪、300坪、700坪、1000坪と、現在標準店舗は2000坪です。1階が900坪、2階が1100坪です。

このように時代とともに、どんどん変化して、立地もどんどん変化しています。

また、大事なものは店の年齢です。根拠はないのですが、私は店舗年齢に4をかけます。店が10年という、掛ける4は40歳です。大変失礼ですが、ダイエーさんはもう20年を越えています。掛ける4だと店舗年齢は80歳です。ちなみに我が社の店舗年齢は5歳です。そういう意味で店舗年齢を維持して行くためにはスクラップ&ビルドです。我が社は今までに16店舗スクラップしました。店を閉店することを決めてから、出店する、この繰り返しです。

— 戦術は我が社の場合、社員が1年間を52週に分けて、ウイークリーマネジメントをしております。1週間決算です。月曜日スタートして、日曜日までのありとあらゆる数字が

毎週、毎週、月曜日の朝に出力され、それにもとづいて観察、分析、判断し翌週対応しています。他の企業のように一カ月で決算したら、この変化の時代、スピードの時代には対応が間に合いません。しかし、実際90%以上の企業が月次決算で時代遅れの決算をしているのが実情です。ウィークリーマネジメントは2週目、3週目にはその問題点を解決することができるのです。

戦術は、幹部社員の技術ですから、企業で利益が出る、出ないはこの戦術で決まります。そして売上はこの戦略で90%決まります。経営戦略は5年から10年で変えてゆきますから、全体の8割ぐらいが影響します。

4 一番主義，集中主義，先制主義，経験主義

—社員にはスペシャリストになるために、一番主義，集中主義，先制主義，経験主義で仕事に取り組みなさいと指導しています。

—まず、一番主義ですが2番以下は100番も同じと言う事です。何でもいいからとにかく一番になりなさい。まず、札幌で一番、日本で一番。その店、部署の中で一番になりなさいと。そして、日本でA級のスペシャリストを目指しなさい。その次は世界でA級のスペシャリストを目指しなさいと話しています。スペシャリストと言うのはその分野で誰にも負けないと言う事です。

家具は日本で我が社が一番です。食器棚，ソファ，ベッド，全部，家具と言う家具は今一番です。学童机も、今年は120万人が一年生になり約70万人が机を購入予定だそうです。我が社は昨年約8万台を販売しております。ちなみにイオンさんは全国300以上の店舗で学童机を取り扱っていますが昨年は約6万台の実績でした。学童机もニトリは全国一番なのです。その商品分野で一番になることです。しかし、家庭用品，寝装品はまだ一

番ではありません。我が社は全部の商品が一番になる為に取り組んでいます。

—集中主義は、一つの目標に向かってわき目もふらず、多角経営もせずその目的達成の為に金も人も時間も集中することです（専業主義）。先制主義は、日本で何でも一番先に取り組むことです。最初に取り組んだ企業が勝つのです。非常に危険である事が多いのですが、一番先にやることです。経験主義は、先例を学んでそれを見習うことです。私がアメリカに行って経験したことや学んだこと、見てきたことをそのまま日本で実現しようと思いましたが。私は大学の教育は役に立つ事は少なかったのですが、アメリカで学んだことはたくさんありました。アメリカで起きている事は必ず日本で起きます。例えば現在の建築のツーバイフォーはアメリカで100年以上前からスタートしていました。日本には20年～50年遅れて何でも入ってきます。それで、私は日本ではどこもやっていなかったホームファニッシングをアメリカの真似をして取り入れました。これも経験主義です。アメリカの成功の経験を日本に持ってきたのです。

—ビジョン主義は先ほどもお話ししましたが10年後のあるべき形を想定して全ての努力をそこに結びつけることです。ワークデザインすることです。10年、20年先の事を考えてそれを達成する為にはどうするか、逆算方式です。

ドライ商法はたくさん課題を処理することより、少しずつでも大事なことから先にやることです。この優先順位を間違えると大変です。無駄なことに時間を費やし、大事なことが後回しになります。これではスピードが遅くなりビジョンを達成することは出来ません。

5 チェンジ，チャレンジ，コンペティション

—そして手数がかかろうとも、大事なこと

からはじめないと、現状否定が出来ません。この現状否定をするために3C主義が必要となります。チェンジ、チャレンジ、コンペティションです。これはチェーンストアの3C主義といいます。

—チェンジは変化する、自ら変化しないと駄目です。我社の場合は1年間52週ですから、52回変化しています。一週間の月曜日から日曜日までの決算です。問題を発見して、なんでそうなったのかを追及し、そして改善、改革案を出します。これが先ほどもお話ししましたウイークリーマネジメントです。年52週にわたり、我社の場合観察・分析・判断シートを提出する義務があります。入社時から訓練します。毎週観察、分析、判断し、そして変化するのです。人の評価とか企業の評価は何を変化させてどう数字を変えたか、変化しない人、変化させられない人は評価されません。

—チャレンジは挑戦という事です。不可能だ、絶対に無理だと思う目標に挑戦することです。私が今、1万店、10兆円と話をしたら、絶対無理だと皆さんは思うでしょう。そういう事に取り組む事がチャレンジなのです。ニトリも30年以上前に100店、1000億円と言ったらそんなのうそだろうと、信じてくれる人はひとりもいませんでした。定期採用で入ってきた人たちは、ロマンとビジョンで100店、1000億と言っても、それを10分の1で言っているとか、3分の1行けばいいと思いつつ皆入社してきたのが現状です。ですから100%行くとは誰も思わなかったのです。それぐらい100倍、200倍というのは非常に大きな数字です。できそうもない、人は絶対に不可能だということに取り組む事はしません。簡単な事に取り組む事をチャレンジとは言わないのです。チャレンジするということは絶対に出来ない、前例がない、実現した人がいないと言う事です。

—コンペティションは競争です。野球で、

駒大苫小牧が優勝しました。トーナメント方式で戦っているわけですが、会社もそういう競争状態で、その中で勝った人がそれぞれの分野で責任者になり、A級のスペシャリストになるのです。そうしないと世界の競争に負けてしまいます。

ニトリは日本では一番ですが、あまり意味がないと思います。世界で一番になること。それには、我社の組織を非常に強固なものにして、常に競走状態にしておくことが大事です。企業成長のバロメーターはまず既存店の客数が増えていることです。これは商品が支持されていなければ客数は増加しません。

6 素早い店舗展開

—次に店舗の若さは先ほどもお話ししました店舗年齢です。我社は現在5歳です。資料1をご覧ください。1995年で6.9歳ですから、大体5歳前後です。店舗年齢は6歳以内でないといけません。流通業ではイオンが一番若くて10歳です。イオンでも常に、スクラップ&ビルドを実施していますが、それでも10歳です。社員の平均年齢は30歳~35歳です。35歳を越えると、賃金の支払ができなくなります。我社の場合は、アジア、アメリカ、ヨーロッパと無限に店舗数が増えていきますから、平均年齢が35歳を越える事はありません。日本の国内にいる限り、平均年齢は上がっていくでしょう。

—次は資本の増加です。皆さんが就職する際に、会社説明会を聞きに行くと思いますが、その時、人の為、世の為と言う企業もたくさんあるでしょう。壮大なロマンやビジョンをもつ企業もあると思いますが、資本金を見たら一番解ります。資本金が毎年増えていない企業は、それは全部社長の言っている事は嘘だと言う事です。資本金を増やさないと会社の力にならない。全財産を全て資本金にしている企業がよいのです。小さな企業ならなお

さら、毎年毎年資本金が増えていないと、企業は伸びていきません。

— 企業の利益は社員の技術の向上です。だから、我が社は一部上場企業の5倍の教育投資をしています。不景気だからと言って、教育投資をしないと社員の技術は向上しませんから、逆効果で企業は衰退していきます。我社はアメリカ研修に去年、今年と550名参加しています。一人20万円を会社で出していますから毎年1億円です。それから、社内外の研修を数多く実施しています。

それでは時間がありませんので、本題に入ります。

7. 苦難の創業時代

— 私はニトリを1967年に創業しました。大学を出て広告会社に勤めましたが営業で1件の広告もとれずに首になりました。そして生活するために何か商売をしたいと思い、家具屋をはじめました。家具をはじめた理由はサラリーマンにむかないことと近くに競合店がない商売を探したらたまたま家具屋がなかったのです。将来性は考えた事はありませんでした。その当時お金が1円もなく親から100万円を借りました。また、家具屋をやろうと思っても、どこに家具を仕入れに行けばよいのか解らなくて、知人に聞いて、問屋さんを全て回りましたが、全部断われました。「23歳の若僧が商売をやってうまく行く訳がない」と言う理由です。最後にある問屋さんが商品を入れてあげるということで、親から借りた100万円の軍資金で30坪で創業しました。商売をして毎月売上が不足し、月に60万円が損益分岐点でしたが、40万円しか売上がなく食べていくこともできませんでした。

この売上ではアルバイトも社員も雇えません。そんな時母親が結婚することを勧めてくれたのです。何回かお見合いを重ねて、今の

家内と結婚することになりました。それが働き者で、結婚してから運がむき売上も年間で1000万円になり、2000万になり、非常にうまく行きました。

その後1971年に2店舗目を出店しました。創業時の店舗は30坪で駐車場がないため、お客様が駐車禁止で警察に捕まると、私が代わりに払ったりしていました。そんなこともあり2店舗目は駐車場がある店舗をと念願しておりました。

— しかし、お店を出すにもお金がなく銀行に借りに行くのですが、信用がないためにどこも貸してくれません。もう、最後の一軒というところで、何故貸してくれないのかと鏡を見たら、悲壮感が漂った顔をしていたのです。こんな顔をしていたら絶対に銀行はお金を貸してくれないと思い、「お金が10億円ある」と自分に言い聞かせて銀行に行きました。もし、僕が銀行員だったら、どんなのが信用できるかと想定して、ニコニコして自信ある顔がいいと思い、近くの信用組合に行きました。「同じ町内会だから、お金を借りてあげてもいいですよ。一緒に伸びて行きましょう。」と言うと、その支店長は「少々お待ちください。お貸しします」と言ってくれたのです。私はこの時お金がなくても、あるふりをするのが大事なのだと言う事が解りました。これで2店目の出店資金がここで解決しました。

— 次の貸し売り回収については、当時家具業界は掛売りをしないと売上が上がらない時代でしたから、どんどん掛売りをしていました。それで回収が出来なくなるのです。貸すといつ返してくれるかわかりませんから、そのため資金繰りが大変でした。似鳥が借金取りになってお客様を探して集金するまでのそのエネルギーは大変なものでした。このような理由からもう貸し売りはお断り、現金だけということにしました。当時としては画期的なことでした。

また、当時の家具屋は商品の値段を3倍～4倍に付けて、お客様の顔色を見ては、あなたは2割、あなたは3割と詐欺的な商売をしていました。私も同じように商売していたのですが、ある時お客様から怒鳴り込まれました。「3割引いてもらったので、喜んで帰ると、隣の人には4割引いて売ったではないか。金返せ」と言われ、とても反省しました。私はこの時お客様には商売は平等でなくてはならないと決意しました。これ以来どんなお客様も二重価格だったのですがやめて、赤字で最低価格ですということ、値引きの出来ないニトリ価格にしました。これも北海道では初めてでした。

8 転機——アメリカ視察——

—次のがんばり時代は、2店目を出店しうまくいっていましたが、翌年、近くの場所に5倍の大きさの競合店が出てきたのです。当時250坪で札幌一番の店舗でしたが、その5倍の大きさ、1200坪のお店がオープンしたのです。その当時売上が1億6000万円になり、これからという時の競合店の出現でした。売上が3割～4割減り、銀行からお金は貸しませんと言われ「夜逃げするか、首吊るか」等、とにかく死ぬことしか考えていませんでした。そのような状況の中、アメリカ視察の話があり、どうせ倒産するならということで、親戚からお金を借りてアメリカに行きました。

—そこで見たものはアメリカの豊かさでした。そのあまりにも豊かな暮らしに「驚愕」、「感動」、「感激」して、倒産の事等すっかり忘れてしまいました。

とにかくアメリカは全てのものが日本の物価の3分の1なのです。現在もそうですが、プール付きの50坪くらいの家が土地付きで約1000万円ですから日本の3分の1で買えるのです。このような住宅がロサンゼルス郊

外に沢山あるのです。

また、アメリカ視察は家具の勉強に行ったのに、家の中に家具が一つもない。全部家の壁の中に収納されており、家具がない方がすっきりして綺麗なのです。そこに鏡や絵が飾られ、窓は真中ではなくて、角の方に、両側に寄せて、壁いっぱいを上手に使っています。それから、お客様の部屋と自分達の部屋、リビング、ダイニング、ベッドルームと全部分けられている。それが1000万ぐらいで買えるのですからすごいです。そのほかにもありとあらゆる商品が、品質、機能を兼ね備え日本より安く売っているのです。

—日本では不便なものが多くありますが、アメリカは非常に便利な品質にその都度切り替わっています。これは、お客様が得だと思ふような適正な品質や機能を、売る側ではなく買う・使う側のお客様の立場に立った商品をアメリカでは小売業がプロデューサーになって提供しているのです。

そして、日本では商品のカラー、デザインがコーディネートされていません。しかしアメリカではトータルコーディネーションで、ファッションも住いの中もカラーコーディネートされていてとても楽しいということです。

私もそれを見習い「貧しい日本の暮らしを欧米並みの豊かな暮らしにしたい」とその時思いました。27歳の時です。

—そして、アメリカが120年かけ成し遂げたことを私は60年で実現しようと考えました。60年後私は死んでいるかもしれないので、前半の30年、生きていたら、後半の30年に分け計画を立てました。

このときのロマンが「欧米並みの住いの豊かさを日本に実現しよう」で、ビジョンは「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

1000億円」の4項目です。

次の零細企業の人材不足については、当初中途採用の社員で経営していましたが不正が多く、我が社の商品を万引きしたり、取引先の間屋からお金をもらって、その間屋から多く仕入れるとか、倉庫のものを持ち出しては、社員同士で山分けし、競馬をしたりと信頼できる社員がいませんでした。

こんなことではいけないと思い中途採用を止め大卒の新入社員を採用することにしました。大卒の新入社員は何も知らない白いキャンパスです。白いキャンパスに下手でもいいから絵を描いてみると、そのうち達人になって育て方がうまくなるのです。

—大卒で入社した社員に20年教育計画を立てました。22歳で入社したら42歳です。この20年間でA級のスペシャリストを育成するのです。

ちなみに今年入った人は29期生で、全国で約300人入社しました。北海道は出店がありませんから、25人ぐらいです。関東では約120人、関西では約80人、名古屋、九州は約20人ずつです。

最初の第1期生は15名入社しました。2、3期生も15名でしたが、4期生が35名入りました。当時はオイルショックで大手が就職難であったためチャンスだと思い、Uターン現象も手伝い、東京の大学からも採用しました。

—私は将来上場して社員の退職金以外に1億円を株で増やすことができるから頑張ってもらいたいと夢を言い続けて来ました。しかし、当時は私を信用しないでやめていった社員も多くいたのですが、現在、株で5~6000万所有している社員もいます。昨年までにストックオプションも3回やりました。今現在、私を信用してついてきてくれた社員は、退職する頃には、退職金以外で1億円を越えます。2~3000万の退職金をもらっても、年金は減る一方ですから、残りの人生を生活して行

くのが大変だと思います。

昔の人は人生50年、60年ですが、今は平均寿命が80歳を越えていますから、定年退職してから死ぬまでの人生が、生きるだけというのは、最大の不幸だと思います。皆さんも60歳から死ぬまで社会に要求されて、是非我が社でお願いしますといわれるような技術のある人材になっていただきたいと思います。技術があると70歳でも80歳でも、生きている限り、会社やそれ以外のいろいろなところで必要とされます。是非そういうA級のスペシャリストになっていただきたいと思います。

零細企業の人材不足を乗り切ると次は資金不足です。資金不足も、きちんと支払っていると、手形は3カ月後に払えばいいのですが、現金で販売し手形ですから、それを資金に出来ます。これが回転差資金です。

9 エピソード

—余談になりますが昭和50年ごろですから、今から30年位前に、ニューヨークのエアドーム社からエアドームを輸入して、店舗を作りました。ワンフロアで500坪です。これは日本で初めてです。当時、エアドームの建築許可というものが無かったものですから、仮設物、倉庫として、1年間で閉鎖するという契約の下に建てさせてもらいました。それから1年が経ち、役所の人から、「1年経過したので撤去してください」と言われ、空気を抜くのですが、役所の人が帰った後にまた空気を入れて、再度建てました。そうしたらまた、役所の人が来てとんでもないと怒りましたが、1回建てたものは絶対強制的に撤去されないのです。このような状況の中、毎年文句を言われながらもエアドームの店舗を5年間使用しました。

—当時こんなエピソードもありました。オープン当日、店長が勇んで店舗に行くと、

近くまで来てもエアドームの建物が見えないのです。なんと前の晩に降った雪の重みで店舗がつぶれてしまっていました。これは大変だということで、オープン当日の朝から約50人でエアドームを掘り出しました。ようやく昼頃に掘り出し、空気を入れて、エアドームを膨らませましたが穴だらけで、店舗の中はガラスの破片でめっちゃくちゃでした。その時の傷物、はんば物を安い価格で販売してしまおうと思いましたが、それがあたり、一瞬のうちに傷物、はんば物の商品が売切れてしまいました。

——次に仕入の困難さについてお話しします。私はどこよりも商品を安くお客様に提供したいと思い、まず看板を「ニトリ家具卸センター」といって、卸を付けました。当時30坪の店舗にセンターという名前を付けて商売をしていたのですが、看板に偽りがあってはいけないと思い、メーカーから商品を安く購入し、お客様に販売できるように取り組みました。しかし、当時は問屋王国時代で、問屋に逆らうということは極端な言い方かもしれませんがメーカーは抹殺されてしまうかもしれないのです。その現状をわかっていたにもかかわらず私はメーカーにお願いして、現金を持って買いに行きました。しかし直接売ってくれるところはなかなか苦勞しました。人間は大きな目標があれば絶対にあきらめないものです。お客様に1円でも安く商品を提供したいという一念で何度もチャレンジを繰り返すうちに直接仕入れてくれるメーカーが出てきました。

しかし、あるときに問屋さんにわかってしまい「ニトリに入れるならあなたのところとは取引しない」といわれ、販売してもらえなくなりました。私もこんなことではくじけませんから、メーカーさんに「夜見つからないように暗くなってからトラックでとりに行きます」という事で、夜の8時、9時の暗闇の中を、メーカーの倉庫に行き、その場で支払

して購入するという方法をとりました。それ以来問屋さんに見つかったことはありません。この方法で私は、直接仕入れてお客様に1円でも安く販売するようになりました。

——次の出店交渉の困難さについては、当時良い場所があり出店交渉に行くと「我が社に土地を貸してください、オーナーになってください」と言っても全て断られます。家具屋になんか土地を貸して、つぶれたら大変だということです。そこを何回も何回もチャレンジするのです。私は3回断られてからスタートと思っていますので10回は通います。普通は3~4回断られると諦めてしまっていますが、成功するには、意欲と執念しかありません。とにかく成功の条件は意欲と執念を持ち粘り強くあきらめないことが一番だと思います。

10 家具からホームファニシングへ

——がんばり時代の最後は家具屋からの脱皮です。私がアメリカ視察に行った際、モデルハウスの中に家具がないのです。食器棚、洋服ダンス、整理ダンスと何もないのです。アメリカではもう家具屋は生き残れないのかと思いました。ところがソファやベッド、ダイニングテーブルなどの四つ脚といわれる商品はあったので私はダンス類を減らし、ソファやベッド、ダイニングテーブル等を増やすことにしました。その後も毎年アメリカ視察に行きましたが家具専門店が倒産しているのを目にしてきました。このような状況下、私もどうしようかと試行錯誤しているときにアメリカのシアーズやJCペニーの売場を視察したのです。その売場はコーディネートされたカーテン、カーペット、寝装品、家庭用品を扱っていましたが私はこれだとひらめきました。この商品群を日本で展開しようと思ったのが昭和53年でした。これが日本ではじめてのホームファニシングという業態でした。——次に大項目の「多店化時代」についてお

話します。時期は85年から92年の8年間で10店舗出店し、合計21店舗になった時期です。この時代の武器は、メーカー直接取引、コンピューター稼働、全国からの商品調達体制です。

当時日本ではホームファニシングのモデルがなかったので、アメリカ視察で学んだり、また、ペガサスクラブの渥美俊一先生の門下生になり、真剣に先生について習い、勉強したりしました。安さの実現、価格破壊を目指してについてですが、皆さんはニトリが小売店だと思っている方が大半だと思います。実は我社は小売りが3割で、メーカーの役割が5割で、物流が2割です。小売りの一方で商品を作り、物流改革を行う企業は日本では当社以外にありません。これはSPA（製造小売業）と呼ばれるものです。製造から販売まで管理して不良在庫と機会損失を圧縮、商品力を向上させる仕組みです。これが安さの実現、価格破壊になるのです。恐らく、日本を含め、世界で生き残る企業はSPA企業です。—我が社の憲法は、1に安く、2に安く、3に安く、4に適正な品質、機能、5にコーディネートです。とにかく商品を安くお客様に提供することです。最近の小売業は数字が良くありません。理由は同じような商品を、同じような価格で、同じような販売方法で提供しているからです。

このような状況の中、一番は差別化する事だと思えます。そして、その差別化の一番は安さです。次に品質、機能のトレードオフ（商品のあるべき性質・条件を決めること。何かを重視して取り上げれば、逆に他の何かを見捨てねばならぬとの考え方の総称）の取組みです。野球のようにトレードして入替えますのです。

11 グローバル化との格闘

—話は変わりますが、1985年にニューヨー

クのプラザホテルで日本政府はプラザ合意をしました。現在の中国と同じように当時の日本は固定相場制で、1ドル350円でしたが、合意後は自由な変動相場制になりました。そして、1ドルが270円、150円、120円と一気に円高が進み、この円高を私は「チャンス」だと思いました。輸入する場合に、1ドル350円だった当時に比べ半分で商品を海外から仕入できるのです。早速、私は海外へ商品仕入の為に「誰か商品を仕入れに行くか」と社員に聞いたら誰も行きたくないといわれ、仕方なく私一人で行きました。

通訳等は知りませんから、タイやインドネシア、マレーシアの旅行案内のガイドに頼み同行してもらいました。どこへ行けばよいのかもわからず現地の職業電話帳を見ては、家具やインテリア等のメーカーを全部書き出し、アポイントメントをとってもらい、一週間かけて、東奔西走し交渉しました。

—このように苦労して輸入をはじめましたが、最初はクレームの山でした。特に東南アジアで製造した籐製品等は、半分チェックしたからもう大丈夫と思い帰国したところ、その後の半分以上が全部不良品という状況でした。とにかく、人が見ていないと良品が出来ないので。

それから、アジアからの輸入品のイスやテーブルは欧米に輸出している商品ですからサイズが欧米人用に作られています。欧米人は背が高く足が長く、その上靴をはいていますから、イスやテーブルは通常5センチから10センチ高さが日本の商品と違うのです。日本でのサイズを考慮せずにそのままのサイズで輸入してしまった為に購入したお客様から苦情がたくさんきました。

—結局全ての商品が返品になったり、全部燃やしたりしました。輸入品のほとんどが不良品だったために社員からも輸入はしないで欲しいといわれました。それでも私はあきらめずに輸入を続けて、軌道に乗るまでに3年

かかりました。昔の人は「石の上にも3年、苦節10年」とよく言うものだと思います。

輸入品も10年取り組んでようやく利益が出るようになりました。当初不良品が3割、4割あったのが、3年経ち10%以内になりました。10年たった頃にはクレームも1%以内になりました。今は日本の品質よりも海外の品質のほうが良くなっています。輸入をはじめた当時不良品が多くみんなから反対されましたがやめなくて本当に良かったと思います。何事も執念を持ちチャレンジしていけば成し遂げることができるのです。成功する人は意欲、執念、好奇心です。

—それから、コーディネートが難しさがありませんでしたが、現在我が社では女性、男性のデザイナーを育成し、家具とインテリア用品のトータルコーディネートを目指しています。何度もアメリカのモデルハウスで勉強し日本にはなかった商品の品種内から素材の異なる品種、部門間のコーディネートを目指しています。これまでも1990年にニトリカラーの導入やその後の無地カラー導入失敗の経験を踏まえて前向きに取り組んでいます。

ニトリカラーについてですが、いったんは社員の反対で止めましたが、また、再度チャレンジし、成功しました。今でもこのニトリカラーは継続しています。

—これからの商品は日本もアメリカと同様、無地と柄が主流になっていきます。日本ではカーテンも、カーペットも99%が柄物でした。しかし、アメリカは無地が半分以上です。この構成になることにより、柄物の色と無地の色とをコーディネートできるのです。無地の導入も先ほどお話しましたが1度失敗し、再度チャレンジして成功しました。それによって他社と差別化をはかることが出来たのです。

—今、流通業の業績が悪いのは、同じような商品を、同じような価格で、同じような販売方法で提供しているからです。絶対にその

店にいかなくてはならないという理由はないのです。これを買うならあそこの店というように、皆さんも決めているお店はありませんか。そういう店を私は目指しています。あの店に行けば安心して買物ができるというように、他の店舗と違って全てにおいて差別化しなくては社会に貢献できる企業とはいえないのです。その差別化されているものが一つ、一つより二つ、二つより三つと一つでも多いほうがお客様から指示されるのです。

12 東証一部上場とさらなる飛躍

—それから出店資金不足についてですが、これは株式上場により、資金を調達しました。上場すれば1000億円でも1兆円でも手に入るのです。こんなことを言うと不謹慎だと思われるかもしれませんが、一万円札を印刷する機械だと私は思いました。平成元年に札幌証券取引所に上場した時、株券を発行するだけで、50億円をスイス銀行で調達しました。50億円が手に入るのです。しかし、ヨーロッパの人たちがなぜ購入したかという、我が社の業績や将来性を見たからです。配当などはどうでも良くて、株価の値上がりを待っていたのです。

2002年10月には東京証券取引所に一部上場をしました。一部上場になる時に60億円調達しましたが、「株を発行したら幾らぐらい集まりますか」とたずねたら、「ニトリは一回で500億円は集まる」といわれました。私は、そうすると株数が増えて、一人当りの配当も少なくなるし、従来の株主さんが不満に思いますから徐々にしたいということで、60億円にしました。

—現在、毎年20店舗以上オープンしておりますが、全て自己資金です。また、物流センターが100億円ぐらいかかっています。関東DCを2000年に埼玉県蓮田市に作りまし。また、今年関西DCを神戸のポートピア

アイランドに完成しましたがこれも100億円かかりました。

関西DCは3万6000坪で、一カ所としては日本最大の全自動の物流センターです。この大きさの物流センターで社員は僅か20数名で後は派遣社員やアルバイトの合計約50名で運営しています。

また、今年中国の青島、上海に物流センターを作りました。そして、10月にはインドネシアに続きベトナムの工場が稼動しました。インドネシアの工場はメダンにあり従業員は約1100人いますが、そのうち日本人は10人ですから約100人を使っている計算になります。また、ベトナム工場はハノイの飛行場から10分のところに4万8000坪の土地を購入し、1万5000坪でワンフロアの工場を建設し150人体制でスタートしました。この工場は3年で約2000人の従業員にしたいということで取り組んでいます。

—次に1992年から2000年の「新商勢圏時代」に入ります。現在、全国に店舗を展開していますが、地域別売上の構成で北海道は13%です。本州に初めて出店したのが11年前の1993年ですから、この11年間に96店出店しました。北海道の21店舗を出店するのに21年かかりましたが、85%の店は、僅か11年間で出来ました。36年で100店舗ですが、今度は10年で100店舗、次は5年で100店舗、そして1年で100店舗を出店したいと思います。システム産業で、自動車が大量生産できるように、2000坪の店舗が1年間で100店舗できる仕組み、システムに取り組んでいます。アメリカで教わったことを基礎に、2010年前後にはアメリカに出店したいとも思っています。

続いて売れ筋欠品、死に筋満タンについては、POSデータの仕組みが出来たから解決したというわけではありません。やはり、物流戦略です。先ほどもお話ししましたが中国の上海と青島や日本の関東、関西DCの物流シ

ステム、物流拠点ができないとチェーンストアが確立されないのです。

—そしてメイン銀行破綻、主幹事証券廃業ですが、1997年にメインバンクであった拓殖銀行が破綻し、山一証券が自主廃業と最大の危機を迎えました。私はその当時、拓殖銀行と山一証券の保証でスイス銀行に60億円を借りていました。「山一証券と拓殖銀行が倒産したら、ニトリは不渡りを出すから、60億円を今すぐ返却しなさい」とスイス銀行から言われていました。私はいくつもの金融機関を回り、やっと最後に貸してくれたところが、ある信託銀行なのですが、そのことをスイス銀行に伝えましたら、今度は返さなくてもいいというのです。貸してもらえるあてがあるのなら返さなくても良いとのことで、我が社は倒産寸前でしたが助かりました。我が社は今年、利益を140億円予定していますが、そのような企業であっても簡単に銀行によって倒産させられるということです。

次の点の出店ですが、最初にドミナントを形成して行くためには、集中出店する必要がありますがこれでは時間がかかってしまいます。そこで我が社は人口30万人以上、利益率7%以上あれば全国どこでも出店します。そして後であいだを埋めてドミナントを形成すればよいと考えています。

—この時代の最後ですが、コミュニケーションシステムについてお話しします。

コミュニケーションシステムとは報告・連絡・相談です。ニトリには本部長という役職がありません。直轄制で、社長の下に現在20名以上おります。役員もいれば役員でない人もいますが、文鎮型の組織です。これはアメリカの組織に習ったものでトップの意思決定が迅速に伝わるのです。

申し訳ございません。時間がなくなり「立て直し時代」は機会をいただければ次回ということで最後に質問をお受けしたいと思います。

質疑応答

●**司会**：それでは、会場内から質問をお受けしたいと存じます。

●**学生**：私も将来、会社経営をしたいと思っているのですが、経営者になるために、大学時代にこれはやった方がいいということがあったら教えてください。

●**似鳥社長**：学生時代勉強しておけばよかったと思います。特に語学で英語と中国語です。これからはグローバルスタンダードということで、日本にいても外国の方と接する機会が必ず出てくる場合が多いと思います。一番に英語、二番目に中国語です。

それから企業が失敗した事例です。こういう難関があって、こういう事があったという事例です。帰納法で捉えて、失敗があったとき、どう対処するか事例集で訓練をしておく、社会に出たら役立ちます。

●**質問者**：私も、大学を卒業してすぐ会社を作り1年ぐらいになりますが、質問が2つあります。一つはナンバー2の存在を教えてください。仕事をする上で、現在片腕といわれる方はいますか。それから社長自身のお話しにもありましたけれど、企業が社会的責任ということでISOの取得などの取組みについてお聞かせください。

●**似鳥社長**：今、常務が4人おります。44歳から48歳で、ナンバー2というのはその4人ですね。大卒の4期生と6期生、そして中途採用です。入社して25年以上になります。常務の一人は、人事、教育を担当しています。人事と教育とは別々と考えています。人事と教育を並行して取り組むと、ほとんど

教育の方が進まないのです。そのため教育を常務にやらせています。人事は課長クラスか部長クラスでいいのです。教育でその会社の成長が決まってしまう。何故なら、10年、20年のビジョンにしたがって、どういう職務にどういう人材がいいか、計画を立てて、スペシャリストを育成するのです。課題を決め10年計画で配転させて、訓練していきます。ですから教育が一番重要です。

—それから営業企画室の責任者が常務です。今度社長室長になりました。それから、商品部の責任者、この人は中国からきました。ニトリの商品開発を担当しております。現在海外輸入商品の55%は中国からです。その人が殆ど開発しました。外国の方でも優秀であれば役員に登用されます。その人は32歳で入社して、わずか11年で常務になりました。もう一人は定期採用の6期生です。その人は営業の全店の責任者でしたが、今回はスーパーバイザー部へ配転になり、今度営業企画室長になりました。

—このように役員でも配転教育をどんどん早めていき、優秀な人ほど、18カ月~24カ月で新しい職務をどんどん覚えさせるのです。商品しか知らない、店舗しか知らないではナンバー2にはなれません。財務の責任者になっても、営業を経験させるのです。それからISOの件ですが、来年の3月に取得する為に取り組んでおります。

●**司会**：たいへんありがとうございました。もう時間となりましたので、このへんで第4回セミナーを終了したいと存じます。皆様、似鳥社長に今一度盛大なる拍手をお願いいたします。(拍手)