

逆境こそ最大のチャンス



講師 似鳥 昭雄 氏 (にとり あきお)

株式会社ニトリホールディングス 代表取締役会長

日時：9月28日(水) 18:00～19:30

講演会出席者数：182名 内訳 教職員13名、高校教員1名、学生・院生43名、年間会員31社49名、一般76名

講師略歴

1944年 樺太生まれ。66年北海学園大学卒業。
1967年 似鳥家具店創業。72年似鳥家具卸センター設立、86年ニトリに社名変更。
2010年 持株会社へ移行。16年7月末現在、台湾、アメリカ、中国も含め436店舗を出店。29期連続増収増益更新中(16年2月期決算時点)。

2015年 フランスより「レジオン・ドヌール勲章シュヴァリエ」受賞。
日本チェーンストア協会副会長ほか公職多数。

講演要旨

私は23歳の時に創業して現在に至っているが、経営環境は今も変わっている。現在進行形の経営課題を学ぼうという「現代経営研究会」という名前は大変いいものだと思う。

結論を先に言おう。20代の時にアメリカに行って4つ驚いた。第1は、価格が日本の3分の1だった。第2は、日本にない品質や機能があった。第3は、日本は家の中がバラバラだが、アメリカではトータルにコーディネートされていた。第4に、お店の面積が日本の2倍から5倍もあった。

当時は、日本は70～80年遅れていると感じた。その時以来、60年計画を立てて、日本の暮らしをアメリカのようにしたいと考えた。志を変えて、儲けるための経営ではなく、人々の暮らしを豊かにする経営に切り替えた。

今でも日本は20年くらい遅れている。アジアは日本よりさらに20年遅れている。当社はアメリカで成功していないが、それは、今でもアメリカが進んでいるからである。だから、赤字でも勉強料ということで店を出している。

逆境こそチャンス

経営が伸びてきたのは、逆境の時に対策を立てて、チャンスにしてきたからだ。順調な時は社員も慢心する。企業も人間の成長も悪い時にどう手を打つかが大切だ。景気がいい時には差がつかない。景気が悪い時に2倍、3倍投資してきた。

今はいい投資環境にあるとは言えない。この調子は来年も続くだろう。所得が増えないので消費が膨らんでいかない。しかし、2019年に消費税が上がると大変だと思う。それから4～5年は大不況になると思う。東京オリンピックの設備投資も2018年度には終わるので、2019年の消費増税は消費マインドを直撃する。東京でも空き室が増えるだろう。だから、その時はチャンスだと思っている。今は、投資を控えて、撤退するのも容易な形態のテナントで出店しているが、2019年以降は土地も建物も価格が半分になると思うので、その時は投資しようと考えている。

逆境は会社にとってもいいことだが人間にも当てはまる。慢心すると会社も人間もダメになる。会社はいつも赤字部門をかかえていると緊張感が維持できる。石の上にも3年、風雪5年、苦節10年というように、人も会社も10年かけて育てるべきである。

創業とアメリカ視察

北海学園を卒業した後、父の土木会社に入ったが、盲腸を病んでやむなく辞めて、友達の家泊まり込みで、住み込みの仕事を探したりして、広告会社で営業をやった。集金や交通広告の作業をやったが、結局、首になって、水道工事をやっていたが、そこも長続きしなかった。

生きていくためには起業するしかないと考え、競争相手がないものを探したら家具屋を思いついた。100万円をかき集めて、1967年に一人で創業した。第1号店を「似鳥家具卸センター」と命名したのは「卸は安い」「センターは大きい」というイメージがあるからで、その横に「北支店」とつけたのは、本店があるなら「大きな会社なのだろう」と受け取ってもらいたかったからだ。

しかし、実際は苦戦した。私は対人恐怖症なので営業が不得手で、月商40万円で、食費は1日30円で、

月900円で4か月暮らした。そんな時結婚したら、妻がお客さんに好かれて、なんとか食べていけるようになった。当時の売り上げは年商1,000万円だった。

ただ、1号店は30坪しかなく駐車場もないので、銀行からお金を借りて1971年に2号店を作った。材料は節約し手作りで作った店で、初めて従業員を雇って、売り上げ1億円、利益がようやく200万円だった。ところが、近くに5倍の広さの大型競合店が来て倒産寸前になった。

そんな時、アメリカ視察の話があって、ハワイ経由でロサンゼルスに行った。先ほど話したように、アメリカでは、日本より3分の1の価格なのに品質機能が日本にないものが売られていた。その秘密をさぐったら、それは100店や200店というチェーン店があって、規模があるからメーカーから直接調達できるおかげだった。当時、日本では問屋が強く、仕入れ値が決まっていたが、アメリカでは直接メーカーから仕入れていたので価格を自分たちで決められた。

お客さんの暮らしに役立つ価格破壊

そこで、うちも現金を持って行って直接メーカーから仕入れるように努力した。ほかのと同じことをしてはだめだ。札幌、旭川の仕入先から始まって、新潟、前橋、静岡、広島、九州と仕入先を開拓して、1985年のプラザ合意で円高になると、台湾、韓国、タイ、インドネシア、マレーシア、ベトナムと次々に広げていった。

価格を3分の1にするということは、お客さんにとっては給料が3倍になると同じことである。わが社が先頭に立って、お客さんの暮らしのために価格を下げていった。日本では、メーカーは「作る立場」で作っているが、アメリカでは「使う立場」で作っている。日本は今でも、ベッド、ソファ、…と別々のメーカーが作っている、メーカーが勝手に作っているのだから50品種くらいあってバラバラである。繊維関係も大手商社の系列があって我々の入る隙間がない。海外に行けば自由に作れる。

勉強は嫌だったが、高校も大学も何とか卒業できた。中卒、高卒でも東大でも京大でも、社会人になったら大学時代と違う能力が重要になる。記憶や知能ではなく、創造力や右脳が大切である。20代は体で覚えて、30代はそれを改良して、40代になったらそれまでのやり方を捨てて、別の新しいことをやる。それを知ってもらいたくて『落ちこぼれでも成功できる』という本を出した。

貧乏体験は大切。お金がないので自分でアルバイトして大学を卒業した。若いころの苦労は買ってもしろと言われる。恵まれていると成功しない。二代目が成功しないのはそれが理由じゃないか。

アメリカで学んだこと

アメリカ研修前の人生観とアメリカ研修後の人生観は違った。行く前は、夢も希望も目的、目標もない状態だった。明日の計画もなく、酒を飲むだけが楽しみだった。仕事はしたくないのでサボることばかり考えて遊びたいだけだった。

ところが、アメリカに行って変わった。ロマンとビジョンを持ったら、怠けられなくなった。ビジョンは発表するとそれを実現しなければならなくなる。目標を明確にすることが大事である。長期ビジョンは20年以上先の目標のことをいう。私は30年でビジョンを作った。

アメリカに行く前は思い付きだったが、アメリカから帰ってきたら、方向、方法、手順を踏むようになった。うまくいかないのは方向が間違っているから。お客さんの不平、不満、不便を探して、どうしたら解決できるかというのが方向である。

行く前は改善（表面的）だったが、アメリカから帰ってきてからは改革していくようになった。他者よりも先んじて取り組むことが大切で、そのために、乗り物を乗り換える。歩行→自転車→オートバイ→自動車→セスナ機→ジェット機→ロケットのように、同じ乗り物を改善してもダメで、自分で免許を取って新しい乗り物に変えていく。

商売のやり方を変えていく。私は、家具業界を否定して、家の中のものをすべて変えてきた。家具屋ではだめ。金物屋はホームセンターになったように、〇〇屋というのはダメ。1つのジャンルの商品だけを売ってはダメ。

木を見て森を見ずというように、枝葉ばかり見えてはダメ。一面的なことは誰でも見られるが、多面的に見るようになさなければならない。（手元のペットボトルを示して）このように、横から見ると、上から見ると、違うように多面的に見る。一面的から多面的に見ると真理が見えてくる。

見えてきたら、それを提案する。その提案も1つではダメで、3つは提案できるようにしなければならない。成長するかどうかは3か月で分かる。3か月でダメだったら、1年たっても10年たっても30年たってもダメ。

我流はだめで優れた先例から学ぶようにする。たとえば、アメリカで成功していることがあるなら、丸ごと真似してみても、ダメだったら入れ替える。一部だけ良いところ取りするのではなく、全部受け入れて、

ダメだったら捨てていく。

売上や利益を追求するのではなく、客数や店舗の数を増やす。同じやり方をやっているから駄目である。同じことをやっている場合は、売上が3倍になるとそのやり方の限界が来る。規模が3倍大きくなると破裂するので、見切って新しいことをやる。リーマンショックの時には値下げを8回やって乗り切った。

1店が3店になると10店までなる。10店になると、30店になり90店までになる。しかし、10店の時の経営と100店の時の経営は違う。今は、300店あるが、1,000店になると違う経営をしていると思う。

うちは課長や部長はない。普通の会社は7階層から10階層あるが、うちは階層が少ない。階層があると上のいうことが伝わらないし、下の情報が上に伝わらない。

企業が成長すると同時に社員も成長するようでないダメだ。厳しい会社に入らなければ成長はない。

ロマン（大志）が大切

経営ではロマン（大志）が一番大切。北海道にはクラーク博士がいて「少年よ大志を抱け」と言ったが、大きな志をもって、どこにいてもいいから人に役に立つような人になればいい。おそらく、うちの娘、息子もニトリにいることに拘ってはいないだろう。いつも「人の役立つようになれ」と言っているからである。

目標100店、売上1,000億円は、2003年に達成した。ビジョンを創ったら、それを実現するのである。それが出来ないと思う人は辞めていくが、残っている人は、その果実を得ている。

ローカル企業からリージョナル企業、そしてナショナルチェーンへ変貌を遂げてきた。銀行で借りていた資金調達に限界があったので、北海道から本州へ進出すると同時に、札幌で上場し、東証二部で上場し、2002年10月に東証一部で上場を果たした。

上場で重要な指標は売上より利益、それよりもさらに成長性である。当社の時価総額は、現在、1兆4,000億円である。日本一のイオンは売上高8兆円で、それと比べれば当社の売上は低いが成長性が高いので投資家はわが社の方を評価してくれている。人間もそういう人になりなさい。この人に投資しようと思ってもらえるような人になれ。

成長の過程で、ホームファニシングのフォーマットを確立した。当初は、売上の100%が家具だったが、家具はそんなに頻繁に買うわけではないので、それよりは、カーテン、カーペット、新商品で家を飾るホームファッションに力をいれている。うちの売上構成比における家具の割合は40%に下がってきているが将来は30%くらいになるだろう。

2012年には300店、売上3,488億円、利益622億円だったが、今年（2016年）には店舗数475店、売上5,000億円で利益800億円の計画を立てているが、半期を終えた時点ですでに計画を上回るペースとなっている。2032年3,000店舗売上3兆円を目指しているが、人材がそろってきたので、その目標も実現するだろう。クルマのナンバーも3000で、どこ行っても3000と言い続けている。「儲ける」のではなく「儲かる」仕組みを作る。そうした仕組みを作っていくのが現代経営のやり方である。

では、どうしたら実現するかだが、大きな目標は、常にビジョンからの逆算することで達成する。他と同じことをやっていたら、大きな目標は絶対達成できない。目標を達成するために障害があれば乗り越え方法を考える。去年のやり方ではダメ。障害があるからやれませんかという人はダメ。

逆境の連続

1973年にアメリカから帰って、3号店として麻生店を出店して再出発した。4店舗目は、アメリカに行ったときにエアドームの店舗があったのを思い出して、日本で最初のエアドームの店舗を札幌の南郷店に作った。30歳の時だった。夏は40度くらいになるので氷の柱を立てたり、冬は零下10度くらいになるので重油を焚いたら油煙だらけになったり、冷暖房に苦労した。雪の重みで屋根が下がってきたり、除雪や照明が大変だった。キリがないくらい大変なことの連続だったが、新しいことにチャレンジしたわけである。

社員に促されて1991年頃に本州に進出したが、バブル期で建設費が高騰して出店をあきらめた。3,000万の違約金を3店舗ずつに支払って、土下座してあやまった。いい授業料だったが、次に出る時は、しっかり調査して計画を立てて進出して成功した。

1994年には、最初の海外自社工場としてインドネシアに進出したが、治安の悪い所と知らずに出て、設備機械が盗まれるなど、海外で商品を調達する難しさを学んだ。しかし、海外は日本のように制約がないし、人件費が低い。日本の1人使うのに100人使えた。今でも10人使えるくらい人件費が安い。リスクもあるがやり遂げるとチャンスも生まれるわけである。

1997年には拓銀が破綻し、山一証券が廃業して、うちも倒産しそうになった。その時は、初めて会ったにもかかわらず、住友信託銀行の支店長が融資してくれて乗り切った。そういう逆境があったから、銀行や証券会社に頼らないで利益が上がる仕組みを考えた。つぶれそうになったから今がある。

2008年にはリーマンショックがあった。商品の値下げをやって切り抜けた。いつでも逆境があるから成長してきた。

経営者として学んだ10ヶ条

最後に、「経営者として学んだ10ヶ条」を紹介する。小さい会社を大きくしてきたこれまでのことをまとめると、この10ヶ条になる。

1. 夢がなければだめ。

10年後、30年後、50年後のビジョンとロマンを持つこと

2. 努力しなければダメ（ハードワーク）

ビジネスと趣味は両立しない。自らの全時間と全資産を動員して努力し続けること。ゴルフはやらずに努力した。

3. 努力をしても努力しても勤所を外してはダメ（我流の否定）

努力の仕方と方向を間違っては無意味であり、むしろ有害になることもある。

4. 転換しなくてはダメ

他社よりも先んじて取り組む。それは、時流に乗るための新しい挑戦のこと。そのために乗り物を乗り換える。経営は、戦略、経営戦略、戦術である。戦略は20年先を見据えて社長が創る。経営戦略は社長と役員が5～10年後に転換するためのフォーマットを考える。戦術は1年間の努力について幹部が考えることである。

5. させる幹部がいなくてはダメ（ともに苦労）

駆けずり回り、無理をしてでも、大卒と30歳代の男性を集める。そして、将来の幹部候補として、厳しい監督の下、徹底した教育をする。幹部には会社を土台にして自己成長しろと言っている。自己成長の証は、お客さんが満足したかどうかである。人々の不平・不満・不便を解消したかどうかで証明することである。

6. 数字を無視してはダメ（科学的経営の第一歩）

月次試算表と資金繰り表は欠かさずに作成し、毎週実地棚卸しも確実に行う。部門別管理は科学的経営には不可欠である。会社が小さいうちは必ず毎週実地棚卸しをやり、試算表と資金繰り表を毎週見直していた。学生時代は数字に弱かったが経営の数字は別である。毎週、何が売れて何が売れなかったかを部門ごと商品ごとに数字で確かめる。対応の遅れが命取りになるからだ。数字のない会話は趣味や遊びで、ガンバレというより、頑張らなくても数字で成果がでる仕組みを考えるべきである。製造業ばかりでなく、流通業こそ科学が大切である。

7. 立場を変えなければダメ

これは「つくる立場」から「使う立場」へ発想を転換することである。これは毎朝毎日言っているができる人は少ない。お客さんの求めている商品を発見するのは難しい。若いうちから、毎日、心掛けて訓練しなければできない。

8. 会社らしい体制がないとダメ

これは企業文化のことである。労働条件もきっちり守り、残業もさせない風土を創り上げなければならぬ。給与体制を近代化し、労働法規は遵守する。勤怠評価と（将来）能力の評価を区別する。

9. 教育計画が違うとダメ

20歳代はオペレーションをマスターする時期である。300～400くらいある作業を体で100%覚える。店長になったら稼働計画や作業割り当てを立てて実行する。店長は家庭における奥さんのようなもので、商品部が給料を稼ぐ旦那のようなものである。作った計画をうまく実行することである。30歳代はコントロールができるようになり、40歳代にマネジメントを学ぶように教育する。

10. 原理・原則無視の試行錯誤はダメ

これは学ぶ態度のことである。それは経験法則を無視した無手勝流を否定することである。勉強し、時流に学び、情報交換をする態度のことである。

成功の5原則

最後になったが、「成功の5原則」にふれておきたい。それは、第1にロマン（大志）、第2にビジョン（長期目標）、第3に意欲、第4に執念、第5に好奇心である。このことについて本にまとめて『ニトリ成功の5原則』（朝日新聞出版）として出版した。本日は解説する時間がないので、是非本を読んでほしい。

文責（井原）