

ニトリホールディング社長似鳥昭雄著「仕事学のすすめ－不況をチャンスに変える－」
NHK テレビテキスト 2011年8月号、NHK 出版 2011年8月1日刊を読む

仕事学のすすめ－不況をチャンスに変える－

1. 現状を否定する勇気を持つ

- (1) 地元の札幌に家具屋をオープンしたのが 1967 年。それ以来 40 数年、今では国内外に 250 店以上を構えるナショナルチェーンへと発展しました。また、売上高は約 3000 億円に成長し、おかげさまで 1987 年から 23 期連続で増収増益を達成しています。
- (2) ただし、ここまでの道のりは決して平坦なものではありませんでした。当初は商売に行き詰まり、倒産寸前まで追い込まれたことがあるんです。そんな時に、たまたま「アメリカ家具研修ツアー」に参加したのが運命でした。アメリカの価格の安さ、センスのよさ、そして売る側でなく買う側に立ったマーチャンダイジング——すべてに衝撃を受け、「欧米並みの住まいの豊かさを、日本の人々に提供する」と志を新たにし、その思いを胸に走り続けて今日に至っています。
- (3) 今振り返っても、あの時に仕事の目的というか志・ロマンを胸に刻んだことは非常に大きかった。ロマンがあれば、どんな困難があってもぶれずに進んでいけるんですよ。ロマンを持ち、それを実現するためのビジョンを立て、意欲と諦めない執念、それに好奇心を持って追い続ける。これこそが成功の大原則であり、伸びる社員の絶対条件だと思っています。
- (4) それから、私がもうひとつ仕事上で大切にしているのは、常に現状を否定して、新しいものにチャレンジするという姿勢です。我が社では、海外工場で製造した商品を船舶で輸入するという物流をも、自前で行なっています。このシステムを作る過程では商社の反発はもちろん、社内の貿易関連部署のスタッフからも反対にあいました。しかし既存のやり方を捨てても、正しいと信じる道に進む勇気が企業の成長には欠かせません。実際、このシステムのおかげで莫大なコスト削減を達成し、それが低価格商品の実現につながっています。
- (5) 日本の多くの企業は今、不況の波からなかなか脱することができずにいます。しかし、効率化や業務改革ができる部分は、まだたくさん残されているはずですよ。私は、不況の時こそ現状改革や成長の好機だと考えます。土地や建物、金利が安くなるので、うまく勝負に出れば競合他社との差がつきやすいんですね。
- (6) それに、なにより景気が悪いと社員が必死になって創意工夫を重ね、成長してくれるんです。こうしてニトリは、逆境を追い風に発展を続ける会社へと成長することができました。
- (7) 今後は、「日本のみならず、世界中に豊かな暮らしを提供する」を目標にして、飽くなきチャレンジを続けてまいります。

2. 経営は今でもアメリカに学べ

- (1) 30年もアメリカセミナーを続けているという、「一昔前ならともかく、これだけ日本が経済成長した今、アメリカに学ぶことはもうないんじゃないか」と思う人もいるかもしれませんが、私はまだまだアメリカには学ぶべきことが多いと考えているんです。
- (2) アメリカがすごいのは、今も絶えず進化し続けているという点なんです。世界一競争が厳しいから、どんどんトップが入れ替わる。私は最初に渡米した時に、80店舗以上の規模でチェーン展開していた「レビッツ」は潰れてしまいました。80年代は「K マート」が一、二を争っていたけど、今は「ウォルマート」がそれを追い越してトップを走っている。つまり、常に進化し続けていなければ新しい企業に追いつかれて追い越されてしまうのが明白なんです。
- (3) その点、日本はまだまだ甘い。日本の場合は競争というよりも競合なんです。同業者はたくさんいるけど、上位の何社かは安泰でいられるんですよ。でもいずれは、日本もアメリカ型の競争社会になっていくはずですよ。だからアメリカの豊かさを研修で感じるとともに、そうした厳しさも社員には知っておいてほしいんです。
- (4) 今は順調に店舗数を伸ばしているように見えるニトリですが、現状に満足して進化をやめてしまったら、レビッツと同じ轍を踏むことにならないとも限りません。アンテナを絶えず張り巡らせて顧客の求めているものをキャッチし、どこよりも早く商品化する——それができたところは生き延びていきますが、その努力や進化を怠ったところは消えていく。それを避けるためには成功体験に満足することなく、常に変革を繰り返していかなければならないんです。
- (5) 私が渡米した当時の日本の家具業界は、アメリカよりも50年は遅れていると感じましたが、今もまだ確実に20年は遅れています。日本のショッピングセンターにでかけて買い物をしている人を観察すると、値札を見ながら「買うか、買うまいか」と迷っている人をよく見かけますよね。
- (6) でもウォルマートに行くと、アメリカ人は値札など見ないで、どんどんカートに商品を放り込んでいくんです。たとえばTシャツならば、500～1000円と価格帯が決まっているから、好きなデザインやカラーを選ぶだけで済んでしまう。だからアメリカ人が買い物にかかる時間は日本の半分で済むんです。その分の時間をレジャーに使えるというのも、アメリカの豊かさなんです。日本はまだそうはなっていませんよね。
- (7) 私が日本人の暮らしを豊かにしたい——と言っているのは、価格うんぬんだけでなく、そういうライフスタイルすべてのことを言っているんです。30年以上かけてニトリはそのロマンを実現するためにやってきましたが、まだまだ追いついてはいません。家具の価格もかつての半分にはなったと思いますが、これからは3分の1を目指してさらなる努力を続けていくつもりです。

P51～53

[コメント]

ペガサスクラブの渥美俊一先生からチェーンストア理論の教えを守り続けて40年。似鳥昭雄社長は来秋のアメリカ進出に向け準備に余念がない。すべては人々に豊かな生活を提供するため。このNHKのテキストからは似鳥社長の情熱が伝わってくる。