

事例報告 2

一隅を照らす経営



株式会社コメリ 代表取締役社長CEO兼COO 捧 雄一郎

皆さん、こんにちは。ただいま紹介にあずかりましたコメリの捧でございます。本日はこの場をお借りいたしまして、私どもの過去、どういう形のイノベーションをしてきたのか、それから今何に取り組んでいるのか、またそれをするに際しての、私どもの会社のDNA、どういう考え方で事業を展開していくか。それから最後に、実は私も早稲田大学のビジネススクールOBでございますので、学生の皆様に何らかのアドバイスのようなものができればと思っております。

まず、私どもの会社の概要でございますけれども、今ほど紹介がありましたとおり、ホームセンター事業を全国で展開いたしております。46都道府県に、現在1,157店舗の店を展開しています。店のフォーマットといたしまして三つ、ハード&グリーン（H&G）という専門店、それから普通のホームセンター、それから3,000坪ぐらいの規模のメガホームセンターを展開しております。

私どもは過去、もともとホームセンターを営んでいた会社ではございません。乗り物を換え続けるというふうなことを、何度にもわたってやってきた会社であります。私どもの会社のCI（Corporate Identity）が風見鶏でございます。風見鶏はご承知のとおり、時流をよく把握しながら、時流に乗って変化対応するということの象徴でもあります。時流に乗って、より速く動けるような形への乗り物を換え続けるということだと思えます。変化対応する部分と、逆に変えてはならない部分、私は会社のものの考え方とか、DNAとか、それはやはり変えてはならないものだと思っております。

私ども、コメリと言っておりますけれども、もともとは米屋からのスタートでございます。コメリは、米屋の米に、それから屋号の利右衛門を取りまして、コメリと称しています。それから燃料の販売、それから住宅設備機器に参入し、1977年にホームセンター事業に参入いたしております。その後、大店法が非常に厳しくなった時代でもありますから、専門店のH&G、これを新たな業態として開拓いたしております。そのほかにインテリア等の専門店のアテナ、それから2003年から、資材とか園芸、あるいは農業資材、こういったものに特化した形のパワー（PW）というメガホームセンター事業に参入いたしております。

それから2000年にはインターネット事業、リフォーム事業に参入いたしております。ホームセンターの取扱商品の特性上、いろいろなお客様がいらっしゃるわけです。プロの皆様、それからDIYの皆様、それからもう一つは、住宅設備機器等は、お買い求めになりたいのだけれども、施工もひ

とつお願いしますという施工付きのお客様。私どもの取扱商品の特性上、この三つのお客様を取って、初めてこのカテゴリーを奪取できるものだと思って、そういう背景がありまして、リフォームに参入いたしております。それからカード事業、クレジットカード事業。これも流通業を展開する中においては、避けて通ることのできない事業だと思っております。そういうことがありまして、ホームセンター業界の中では、私どもだけでございますけれども、カード事業にも参入いたしております。

それから、そういった事業を支えますインフラでございますけれども、この10月に、北海道に十個目の物流センターが稼働しております。物流センターは、商品の調達はもとより、店でしなくてもいい作業は、すべて物流センターで行いましょうという、ローコストオペレーションを実現するという観点でも、物流センターの役割は大きくなってきているわけでございます。そのほかに、海外からの商品調達も非常に多くなっております。それぞれの国における生産工場の近くで、複数メーカーの複数商品を混載して持ってこられるという海外ミキシングの機能を五カ所持っております。それから、当然のことながら、そういったものを支える情報の仕組み。また大型店、それから物流センターの屋根、遊休設備と言えは遊休設備になるわけですが、この屋根を使った太陽光発電。今は10メガの太陽光発電をできるような形になっております。

私どものチャレンジング。私どもは、遅れた分野、流通の遅れた分野の近代化を行っていかうと思っている会社でございます。衣食住の住の部分の流通が、実は一番世の中で遅れている部分でございます。この衣食住の、住の分野の流通の近代化を図ったときに、そこからいろいろな形の利益が出てくるわけでございます。もちろんその一部をわれわれも享受しますけれども、お客様にそれをいかにバックできるかということで、遅れた分野の流通の近代化を行ってまいりたいと、今チャレンジしているわけでございます。

私どものチャレンジする際のポリシーでございますけれども、一つ目は、当たり前のことですけれども、大きな市場があるかどうかということ。市場が小さければ、なかなかエネルギーが出てこないわけです。二つ目は、大きな市場があつて、しかも今、その流通を支えている既存の勢力が非常に弱体化しつつあるということ。それから三つ目が、誰もやりたがらないということ。その流通の近代化は大変であるがゆえに、誰もやりたがらない。大変だからやるというわが社のような会社もありますし、大変だからやめておこう、やらないという会社もあります。これはどちらが正しいかということにはならないわけですが、困っているお客様がたくさんいらっしゃる中で、大変だからこそ、それをやっつけていこう。大変か大変ではないかはお客様にとってみれば、まったく関係のないことでございます。会社が努力して、その大変なことでも待っていただいているお客様が多いのであれば、そこに棹を差し、その分野を近代化するということだと思っております。

今取り組んで、チャレンジしておりますことは、一つ目の大きな市場の流通を近代化しようとしていることでございます。二つあるわけですが、一つは資材建材の流通でございます。今、ホームセンターと言われる市場規模が、3兆9,000億と言われておりますけれども、資材建材の流通、資

材建材をとってみれば、約9兆円の大きな市場があると言われております。それからもう一つは農業資材や肥料、あるいは農薬、こういったものの流通でございます。これも2兆円の大きな市場があると言われております。この二つの分野というのは、非常に今、既存勢力が弱体化している、そういった分野でございます。

たとえば、資材建材、あるいは金物、工具等を扱う小売業の数は、この四十年間で、実に1/3に大きく激減しているわけでございます。それからもう一つの農業資材、肥料、農薬、こちらも既存の勢力が、非常に弱体しつつある分野でございます。JAの数が、この十五年間で1,620拠点から、実に1/3の694拠点に激減しているわけでございます。

それから三つ目は、お困りのお客様が大勢いらっしゃる。これは今まで申し上げたように、既存の勢力が拠点数を大幅に減らしてきている、そういったこともありまして、買い場がない。農業資材を欲しいのだけれども、今まで1,600あった拠点が1/3に激減している。どこで買えばいいのかというお客様が非常に多くなっている。ただし、こういった分野の流通の近代化というのは、なかなか一筋縄ではいかない部分でございます。いろいろなインフラが整っていないがゆえに、その流通の近代化を自分たちのリスクで行わなければ、なかなか事が進まない、そういった分野でございます。

先ほど申し上げましたように、大変だからやらないという企業もあるわけでございますけれども、われわれは、やはり大変だからこそ、それをものにしたいと思っております。大変かどうかは、お客様にはまったく関係のないことでございます。それは企業が頑張れば事足りるという分野だと思えます。より楽な分野、もっと楽に売り上げが取れる分野、これは本当に売り上げが簡単に取れると思えます。やはり皆が集中して、そこに群がるわけでございますから、簡単に売り上げが取れると思えますけれども、薄型テレビで、どの企業も利益が出ないように、本当に利益が出ない、レッドオーシャンの分野になってしまうのだと思えます。われわれはやはり、大変だからこそやるという、ブルーオーシャンを目指してまいりたいと考えている、そういった企業でございます。

過去のわれわれの企業の変遷、それから今、資材建材あるいは農業資材、こういった流通の遅れた分野の近代化にチャレンジしているとお話をさせていただきましたけれども、私どもがどういう考え方でそれを行っているかということ、これからお話を申し上げたいと思えます。

私どもの企業理念は、いろいろなもので表されておりますけれども、一つは、遅れた分野の流通の近代化を図っていく。遅れた分野の近代化、これは本当に多くのお客様から囑望されているものだと思います。それから企業、人もそうであるわけでございますけれども、企業は、やはり世の中に生かされて、初めて存在できるのだと思えます。それから私どもの綱領の中に、「己を大切にすることは、他を大切にすることだ」ということがございます。己を大切に。人間、生き物ですから、例外なく誰でも自分が一番大事でかわいい。人は、企業もそうですけれども、大切にすることから、やはり大切にされるのだと思えます。世の中を大切に。大切にされる企業は、やはり世の中から大切にされるのだらうと思えます。会社を大事に思い行動する社員は、やはり会社から、当たり前のこ

とですけども、大事にされるのだと思います。

妻を大事にする夫は、妻から大事にされ、夫を大事にする妻は、夫からやはり大事にされていくのだと思います。お客様を大事にすれば、間違いなくお客様から大事にされます。お客様から大事にされるということは、お客様視点でものを考え、お客様のためを思い、事業を推進する。それが結果的に、お客様から「おまえのところの会社はいい仕事をやったね」という形での、結果としての利益になって返ってくるのかと思います。そのことをもって利他の精神という方もいらっしゃいます。また、「たらいの力学」という表現で、そのことをあらわす方もいらっしゃいます。たらいの力学というのは、たらいの中の水を自分のほうに手繰り寄せれば、水は間違いなく逃げていきますけれども、どうぞと水を押し返せば、それはやはり自分のほうに水は返ってくるということだと思います。

それから私どもの企業の綱領の一つに、「欠損は罪悪である」ということがございます。世の中にどれだけ役に立っている仕事をしていても、欠損を出してしまえば、それは継続できないわけがございます。継続できなければ、どれだけいい仕事、社会に役立つ仕事をやっても何の意味もございません。また欠損を出してしまえば、さまざまなステークホルダーを、すべて不幸にしてしまいます。従業員を守ることもできません。お取引先様、金融機関、すべて自分たちの周りのものを不幸にしてしまうわけがございます。

それからやはり、仕事は楽しくやっていかなければならないと思います。どうやったら楽しくなるのか。一生懸命やれば仕事は上手になり、好きになり、楽しくなり、成果が出て、もっともっと仕事は楽しくなっていくのだと思います。

それからもう一つ、これは変化し続けるという意味も込めて、われわれはビジネスモデルも、物流の仕組みも、情報の仕組みも、会社の仕組みも、永遠に未完成だと思っております。これで完成したと思った瞬間ピークアウトし、あとは下り坂に向かうということです。日に新たなるの気持ち、昨日より本日、本日より明日、永遠に未完成だと思います。

それからチェンジ・チャレンジ・スピード。脱前例・前例主義ということで、常にわれわれは考え、チャレンジしているわけです。それから、当たり前のことですけども、目的から入る。目的から入るということは本当に重要なことだと思います。今やっているやり方は無数にある、無限にある方法の中から、何の因果かわかりませんが、選んでいる方法の一つでしかないわけがございます。富士山は東からも西からもどこからも登れる。やはり目的と手段を違えてしまうと、ループに陥ってしまいます。いつしか手段が目的になっている、そういった人、あるいはそういった会社もあると思いますけれども、やはり目的から入っていくことの大事さということは、非常に重要な要素になってくるのだと思います。

それから、常に完成形のイメージを描く。完成形のイメージを描き、現状をそこから引き算し、その引き算が課題になってくるということ。それから根本療法とか、全体最適ということ。よく店回りをしますと、店の人たちはいろいろな現象面の指摘をします。しかしながら、その現象面は、

もちろん応急措置でそれを解決するとともに、その問題の本質がどこにあるのかという、根本的な療法で対応していかなければならないと思っております。それから「何々すればできる」ということ。いろいろな人と話をしていると、何か新たなことにチャレンジする際に、「できない理由をよくこれほどまでに言えるな」、できない理由を言う天才でなかろうかという人たちに遭遇します。そのできない理由を一つ一つ、「こうすればできるのではなかろうかな」というふうに、できない理由を一つ一つ消し込んでいくということが、本当に重要になってくると思います。

今、私ども資材建材の流通の近代化を一つのチャレンジとして行っておるわけですが、今でこそ工務店の皆様で、その日の朝に、必要な資材建材を私どもの店で調達してから現場に向かう、そういった方が非常に多くなってきました。以前は、なかなかプロがホームセンターで資材を調達するということはありませんでした。なぜプロの皆様、工務店の皆様は、ホームセンターで資材を調達しないのですかと、いろいろな人にヒアリングをしました。いろいろヒアリングしますと、プロが、工務店の皆様が、ホームセンターを使わない六カ条というのがありまして、われわれは粘り強く、これでもかという思いで、一個一個、その六カ条の消し込みを図りました。

何を言いたいかという、「何々だからできない」と言うのか、そのものを見て、逆に「どうすればできる」のかと言うのか。同じことを言っているようですが、向いている方向は180度違うわけです。同じことを見て、ネガティブに思っている人は、何々だからできないと言うでしょうし、ポジティブに考える人は、分かった、そういう困難な事情があるのだけれども、それを一個一個消し込みしましょうと言うでしょう。一個一個消し込みをすればできるではないか、何々すればできるかと思えないかということが非常に重要になってくると思います。

私どもは、新潟県三条市出身の企業でございます。三条は金物の町ですから、工具等をいっばいつくっている、非常にしっかりした地場産業があるわけですが、中国でも東南アジアでも、いろいろな商品をつくっております。海外にそういった工具類の産地をシフトする際に、地場のメーカーに説明に参りますと、中国の商品はここが駄目だとか、ここの焼き入れが駄目だとか、一個一個教えてくれました。全部、「ああそうですか、ああそうですか」と、メモを取りながら、それを今度は中国のメーカーに、チェックリストとして、技術指導のバイブルとして、それを持って行って、海外に産地をシフトしていったということも「何々すればできる」ということの表れだと思います。

今申し上げたことは、すべて十項目のコメリのグループ綱領に記載されていることでございます。もう時間になりましたので、最後に、大学にとってのお客様というのは、何がお客様なのかと、よくいろいろな人が話をしますが、大学にとってのお客様は、私はやはり世の中であり、社会なのだと思えます。やはり今、企業を起こす際のいろいろな形での環境整備がされてきておると思えます。ただ私は、一番重要なのは、やはりそれぞれの物の考え方ということが、起業する上においても重要になってくるのだと思えます。いかにして世の中の役に立てるのか、お客様にいかにしたら喜ばれるのか、真善美に裏打ちされた夢であれば、必ず周りが協力してくれるのだと思えます。

一つの自力が、二つの、三つの、四つの他力を生んでくれるのだと思います。

ですので、本日は学生の皆様が、多数ご出席されているわけですが、ぜひ学生の皆様には、自分の世界というのをつくっていただきたいと思います。人脈、それから今の学生の名刺を使った中でのフィールドスタディ、さまざまな分野の人と会い、今はそういったことができる環境だと思っています。人生の中において、無駄な経験は一個もないと思っております。ぜひそういった活動を通じながら、自分の世界をつくっていただけたらと思います。最後になりますけれども、若い皆様にとって、一つでも有益なものがあれば幸いです。ご清聴ありがとうございました。