



飽くなき「挑戦」が人も企業も成長させる

OB. OG. INTERVIEW

株式会社
ニトリホールディングス
代表取締役社長
Toshiyuki SHIRAI
白井 俊之

PROFILE

北海道出身。1979年宇都宮大学工学部環境化学科（現 応用化学科）卒業。同年ニトリへ入社し、89年物流部ゼネラルマネージャー就任。店舗運営部ゼネラルマネージャー、組織開発室長を経て、2001年取締役へ。04年常務取締役、10年ニトリホールディングス発足と同時に、取締役専務執行役員就任。同年ニトリ取締役専務執行役員、14年ニトリホールディングス代表取締役副社長およびニトリ代表取締役社長就任。16年ニトリホールディングス代表取締役社長就任へ

株式会社ニトリホールディングス代表取締役社長、白井俊之さん。グループ全体の従業員3万人、取引先は4000社以上。株式時価総額が1兆5千億円を超える大組織を先頭に立って牽引するリーダーです。学生インタビューに対し若手世代への思いを真摯に語るその姿に、改革をグループの先頭に立って進めていく経営者としての姿が垣間見えます。また本学OBとして在学当時の思い出話をこやかに話していただき、白井社長が本学同窓生の一員として非常に身近に感じられる場面もありました。その他、ニトリ入社から現在に至るまでのエピソードなど、話題は多岐にわたり非常に盛り多いインタビューとなりました。

【インタビュー／工学部応用化学科4年・岡田愛未羽、地域デザイン学部コミュニティデザイン学科1年・大森悠司】

■ 人との繋がりがから多くを学んだ大 学時代

白井さんは北海道札幌出身。ご実家は商売をされていたとのこと。なぜ宇大に入学されたのですか？

「いつかは家業を継ぐことになるわけですが、それなら一度北海道を出て外の空気を吸いたかったし、いろいろなことを見て、経験してから北海道に戻ろうという思いがありましたね。海の近くで育ったし今度山は近くもいかなと（笑）。やはり宇大に縁があったのかな」

工学部を選んだのはなぜですか？

「暗記するのはあまり得意じゃなかったんです（笑）。数学とか物理とか、理系の科目に関心がありました。環境化学（現応用化学科）を選んだ理由は、当時公害問題に関心があり、そういったことを勉強して社会の役に立ちたいという一種の正義感のような思いが一つの理由かと思えます」

大学時代影響を受けた先生や印象に残る授業などはありましたか？

「勉強はそれほど真面目にしませんでしたが（笑）、当時在籍していた研究室の先生は濱島求女先生（故人）という先生で、その濱島先生と助手の先生には本当にお世話になりました。実はその助手の先生は、現在わが母校の教授として大活躍されていますよ。（※現工学部研究科木村隆夫教授）卒業研究の時期は、やはり理系なので研究室にもりきりで実験に没頭していました。長時間にわたり、終了が夜中や早朝になることもありでしたね」

サークルは軟式野球と探鳥会に所属されてきました。アルバイトは家庭教師か

■ 皆さんの将来の可能性は無限定

最後に、本学の後輩に向けたメッセージをお願いします。

「自分の可能性を狭めないでほしいですね。大学時代に身に付ける知識・能力はほんの限られたものであり、その知識や能力を身に付けるためのプロセス、経験がその人の大きな財産だと思います。私も大学時代の専攻とはまるで異分野の事業に取り組んでおり、当社にも家具小売



白井社長に取材するインタビューー岡田さん（右）と大森さん

ら引越し、飲食店、雀荘のスタッフなど、今の白井さんからは想像もつかないような様々な職種を経験されたようですね。

「本当に古き良き時代でしたね。先輩後輩やアルバイト先で出会った人たちとの交流が私の財産です。いろいろな人と話をして、ふだんできないようなことを経験したことが、今、役に立っている。人と人との繋がりがから多くのことを学びました」

■ 「がむしゃらに働き」仕事を通して成長した

今から40年ほど前、倉庫係からスタートし、20代で店長になられたとか？

「『日本一を目指す』。創業者似鳥昭雄氏から聞いたこの言葉が、ニトリ入社の決め手となりました。入社した当時のニトリはまだ「ニトリ家具」と名乗っており、今では考えられないほど小さな会社でした。入社当時はともかくがむしゃらに働いていました。おかげさまで20代で店長に昇格させていただきました。仕事が本

業界とは全く異なるバックボーンを持ちながら入社してきて、成功を取めている社員も多数おられます。しっかりと学業に取り組んで課題解決のための正しい努力の方法を身に付けておけば、どんな分野においても成功を取める土台はできているようにも思います。宇大生の皆さんはそういった意味で可能性は無限定ですから、様々な分野で大活躍していただくことを心より期待しています。がんばってください！」



学生時代のアルバムを見ながら思い出を語る白井社長

現在、似鳥昭雄会長とともにニトリグループを率いるリーダーとして重責を担う立場にあります。グループのトップとして日々感じていることなどをお聞きしたいのですが。

■ 常に挑戦し続けるために

「特にこの時期、社内でも多様な業務・ミッションをこなしたことが今に繋がっていると感じます。改めて振り返ると、自分は仕事の中で成長させてもらったという感覚があります。またマネジメントの実際においても、現場・売り場の感覚を知ることというのは今でも実践しています。データとして上がってこない部分は常に売り場の現況を把握しながら判断することが多いです」

「やはりこれだけの規模の企業ですから、お客様を始め企業を取り巻く様々な方々への重大な責任があります。また事業の継続性を確保し、次の世代にどのようにバトンタッチするかということも非常に重要です。こういった責任を果たしていくため、我々は常に挑戦し続けなければなりません。好調な業績を維持しているような時にはチャレンジングな行動が難しくなってしまうがちです。問題点を指摘する声はかき消され、失敗を恐れて挑戦することを躊躇してしまう。そして転落につながるような綻びは、往々にして業績が好調な時に発覚します。チャンスとピンチは必ず一緒に来るといわれています」

「また、組織の巨大化により様々なルールが増えますが、ルールを遵守することが目的化してしまい、チャレンジングな行動を阻害する要因になります。業績が好調な時ほど、組織が大きくなればなるほど意識して変革に向けた行動をとっていかねばならないと考えます」

「そうした取り組みの一つとして、3年前から『未来会議』という会議をスタートさせました。普段の業務から離れ、ニトリの未来についていろいろな世代の社員が自由に議論する場です。時には上司の批判が出ることもありますが（笑）、自由に議論してもらっています。『チャレンジ店舗』という取り組みもあります。新しいアイデアによる企画を応援する取り組みです。現状のルールが決して正しいわけではないということを意識させるため、様々な取り組みを行っています。このような取り組みを通して、次代のニトリを担う世代が育ってくれることを願ってやみません」



◆ 取材を終えて

初めてのインタビューで緊張しましたが、白井社長の柔らかい雰囲気のおかげで楽しくお話しすることができました。会社のあり方や社会人としての心構えなどを分かりやすく話してくださり、大変勉強になりました。来年の春から新社会人となるので、今回の経験を糧に挑戦を続ける人でありたいと思います。

地域デザイン学部
コミュニティデザイン学科1年
大森悠司

今回取材する方は一部上場企業のトップの方であり、インタビューが始まる前は緊張していましたが、実際にお会いしてみると、とても優しく、ユーモアあふれる方で、気づいたら緊張が解けていました。白井社長がお話しのときに、インタビューの目を交互に見ながらお話をしてくださっていることがとても印象に残りました。

【取材：岡田愛未羽、大森悠司／写真撮影：木原悠策】