



ニトリ 事業コンセプト分析

井上ゼミ9期
緒方純一郎
高田観生
西田愛美

アドバイザー
岡本佳那子
東郷咲彩
村上諒陸

目次

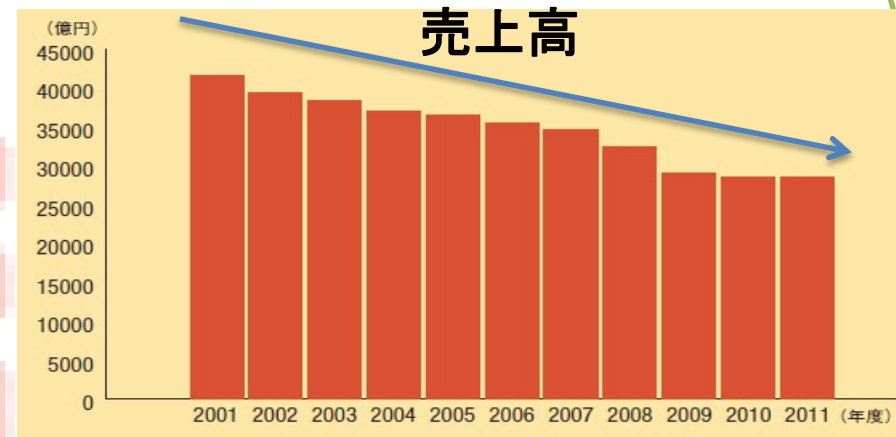
- ニトリの現状
- 問い
- 顧客【誰に】
- 価値【何を】
- 仕組み【いかに】
 - 価値を実現する仕組み
 - 価値を実現する仕組みを支える組織体制
- 事業コンセプト分析
- 参考文献

家具・インテリア業界の三重苦

①業界縮小

②景気変動の影響を受けやすい

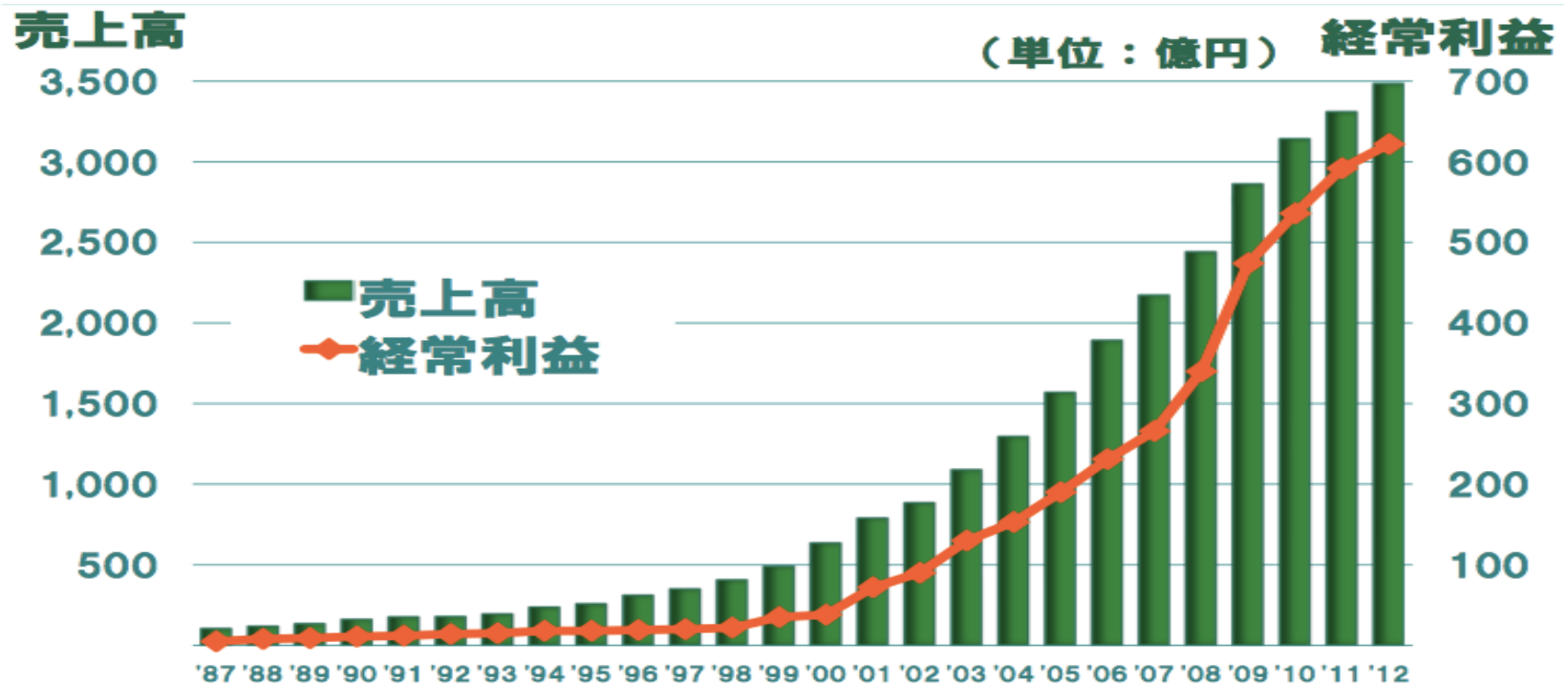
③需要予測が困難



Biz STYLE<市場を読み解く>インテリア市場より引用

家具・インテリア市場業界は
決して魅力的な業界ではない

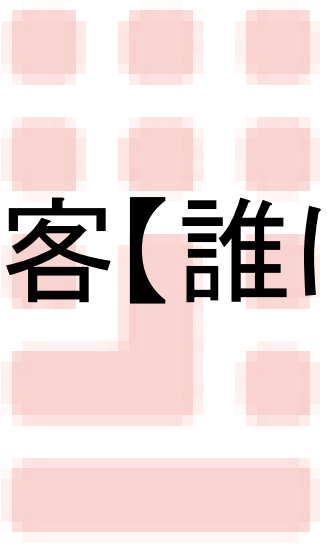
しかし、ニトリの売上高は...？



株式会社ニトリホールディングス第41回定時株主総会より引用

27期安定的に業績を伸ばし続けている

家具インテリア業界という
決して魅力的でない業界で
ニトリが安定的に業績を
伸ばし続けられるのはなぜか？



顧客【誰に】

ターゲティング

一般的な家具業界

- ・STP
 - セグメンテーション
 - ターゲティング
 - ポジショニング
- ターゲット絞る

ニトリ

- ・マス・マーケティング
 - 対象を世間一般
- ターゲット絞らない

ニトリは一般的な家具業界とは
異なったターゲティングを行っている

顧客

《似鳥社長へのインタビュー》

ニトリがターゲットにしているのは、
「年収800万円以下の全ての方。」



→人口8割～9割

→安定的な収益を得られる

安定的な収益を得るために
あえてターゲットを絞らない



価値【何を】

ニトリの商品構成



家具43%

HF 57%

HF(ホームファ
ニシング)とは?
家を逆さまにし
て落ちてくる物
全て

家具よりもHFを重視した商品構成

商品に関するヒアリング調査①

「ニトリで購入した商品は何ですか？」

- | | |
|-----------|---------|
| ✓ 掛け布団カバー | ✓ カーテン |
| ✓ 鍋 | ✓ カーペット |
| ✓ ハンガー | ✓ ミラー |
| ✓ 押し入れ収納 | ✓ ラック |
| ✓ 毛布 | ✓ ベッド |

HF

家具

2013/11/19

ニトリ田無店にてヒアリング調査(10組)

顧客の購入品のほとんどはHF

商品に関するヒアリング調査②

「ニトリで商品を購入した理由は何ですか？」

価格の割に良いものが手に入るね～！
by20代男性

とにかく安い！
by50代女性

ニトリは品揃えが豊富だし、何と言っても安いですよ～！
by30代女性

2013/11/19

ニトリ田無店にてヒアリング調査

顧客にとってのニトリの価値は安いHF

価値

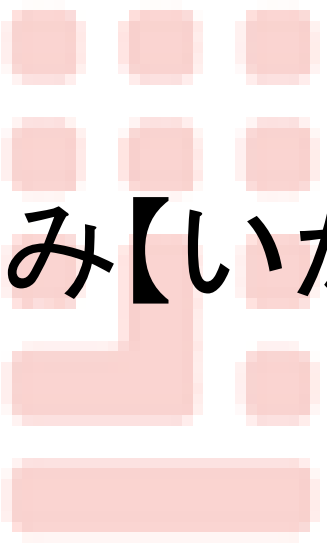
一般的な家具業界

- 家具がメイン
 - 買換頻度：低い
 - あるもので我慢できる
 - サブのHFは価格高い

ニトリ

- HFがメイン
 - 買換頻度：高い
 - 生活必需品
 - 価格安い

幅広い顧客に受け入れられる
低価格なHF



仕組み【いかに】

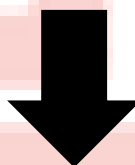
「安いHFを売る」ことの難点

①需要予測が困難

→商品点数: HF > 家具

②常に低価格を維持すること

→輸入産業なので景気に影響されやすい



2つの問題を
どのように解消しているのか？

①需要予測が困難

ニトリのデザインにおける商品構成

流行もの

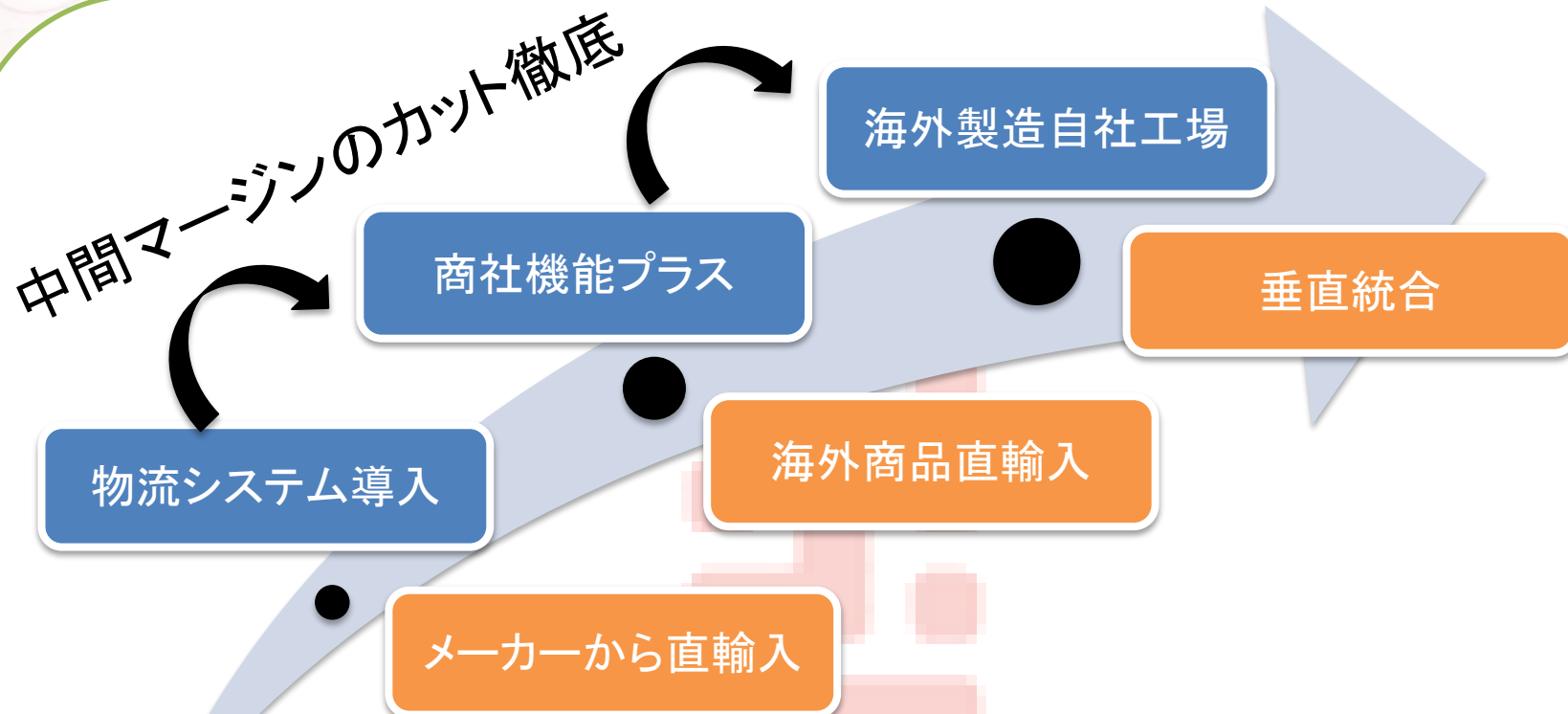
需要の変化: 激しい
→どの程度売れるか分からない
→他社へ委託製造

ベーシック

需要の変化: 緩やか
→ある一定数は確実に売れる
→自社製造

売れるもの(ベーシック商品)だけを自社製造するので需要予測はあまり必要ない

②常に低価格を維持すること



中間マージンを徹底的にカットしていく
ことで低価格を実現し維持してきた

安定的に業績を伸ばし続けられる理由

業界縮小

景気変動の影響を
受けやすい

顧客: ターゲットを絞らない
価値: **低価格**なHF商品
(生活必需品)
仕組み: **垂直統合**

景気変動の影響を
受けにくい

需要予測が困難

仕組み: 売れるものだけを
自社製造

需要予測は
あまり必要ない

一般的な家具業界とニトリ

一般的な家具業界

- ・ターゲットを絞る
- ・家具がメイン
- ・メーカーから仕入れ
- ・高価格

ニトリ

- ・ターゲットを絞らない
- ・HFがメイン
- ・自社製造
- ・低価格

対照的

ニトリは家具業界の定石を破ってきた

なぜ業界の定石を破ることができた？

組織の姿勢が鍵になっている

外から学ぶ姿勢

- ①アメリカ研修
- ②ペガサスクラブ
- ③他社からのスカウト

内側から 変えていく姿勢

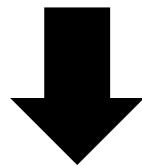
- ①配転教育
- ②文鎮型の組織

外から学ぶ姿勢

①アメリカ研修

-1年に4回行っている(1972年～現在)

-小売業界への視察



日本の小売業界の真逆



日本	アメリカ
高価格	低価格(日本の1/3)
作る・売る立場	使う・買う立場
多目的・多用途	TPOS別
チグハグ	トータルコーディネート
個人経営	チェーンストア

アメリカの小売業界に感銘を受け
繰り返し足を運び学習している

外から学ぶ姿勢

②ペガサスクラブ

-流通業界の経営者が集まり
チェーンストア経営システム
の開発を行う場

大衆品と実用品を
低価格・多地域で標準化すること



渥美俊一 氏
1962年に
ペガサスクラブ設立

ペガサスクラブにて徹底的に
チェーンストア理論を学習している

外から学ぶ姿勢

③他社からのスカウト



元広州ホンダ社長現在専務執行役員
杉山清 氏

- 品質向上に寄与
- 自動車産業での技術を家具に応用
- クレーム率を3.5%から0.5%に

優秀な人材を積極的にスカウトすることで
他社の優れた技術・ノウハウを学習している

なぜ業界の定石を破ることができた？

組織の姿勢が鍵になっている

外から学ぶ姿勢

- ①アメリカ研修
- ②ペガサスクラブ
- ③他社からのスカウト

内側から 変えていく姿勢

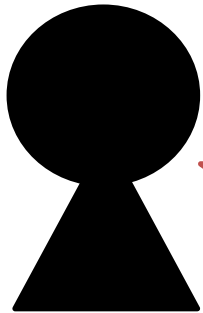
- ①配転教育
- ②文鎮型の組織

内側から変える姿勢＝現状否定

「成功体験に溺れるな」と言っているんですが、**現状維持を考えるようになったら企業はそれで終わり**なんです。



似鳥 昭雄 社長



弊社では現場変革能力が鍵となります。
保守的な考え方をなくすために、**前例を否定する**という姿勢を大事にしています。

ニトリ社員4年目 人材採用部 Sさん

現状否定を徹底し、常に変化・改革

内側から変えていく姿勢

①配転教育



- 約150以上の職種
- 数年ごとに配置転換

- 労働環境が変化
- 新しい職場

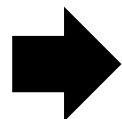
- 保守的な考え方をなくす

労働環境を変化させることで
保守的な考えを保持しにくい環境作り

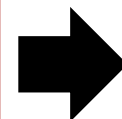
配転教育の例

＜2006年入社 Aさんの場合＞

1年目
＜店舗運営＞
松戸店 店長



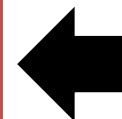
2年目
＜店舗運営＞
松戸店フロアマ
ネージャー/店長



3年目
＜物流部＞
物流企画担当
ゼネラルマネ
ジャー



6年目
＜商品部＞
HFハードバイヤー



7年目
＜IT＞
情報システム改
革室 室長

現場での経験
が物流の改善
に役立ちました。

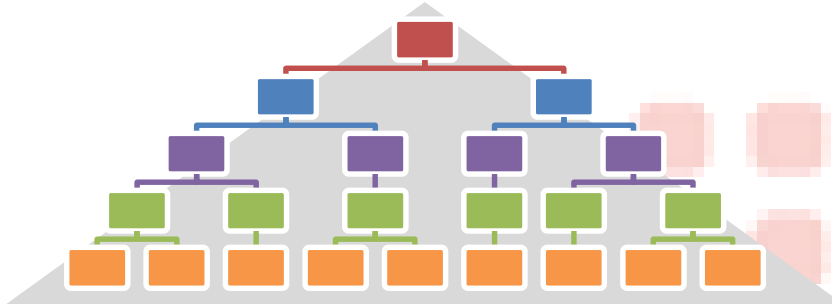


店舗や様々な部署に配属された経験が
現状否定に役立っている

内側から変えていく姿勢

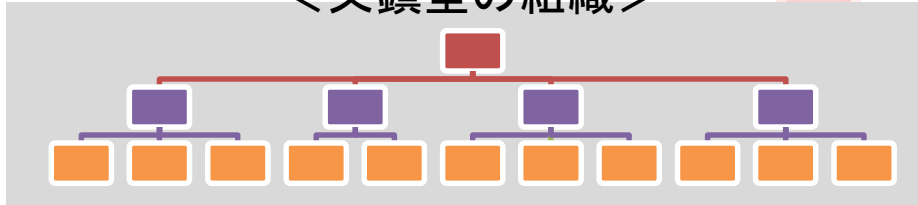
②文鎮型の組織

＜ピラミッド型の組織＞



- 中間管理職が複数
- 指示が伝言形式
- 意見交換が難しい

＜文鎮型の組織＞



- 三段階の組織
- 上下間の距離が近い
- 意見交換が容易

意見交換しやすい環境を作ること
柔軟に変化していける

配転・文鎮システムの難点

配転教育は
効率が悪くない
のか？

文鎮型の組織は
統率がとりにくい
のでは？

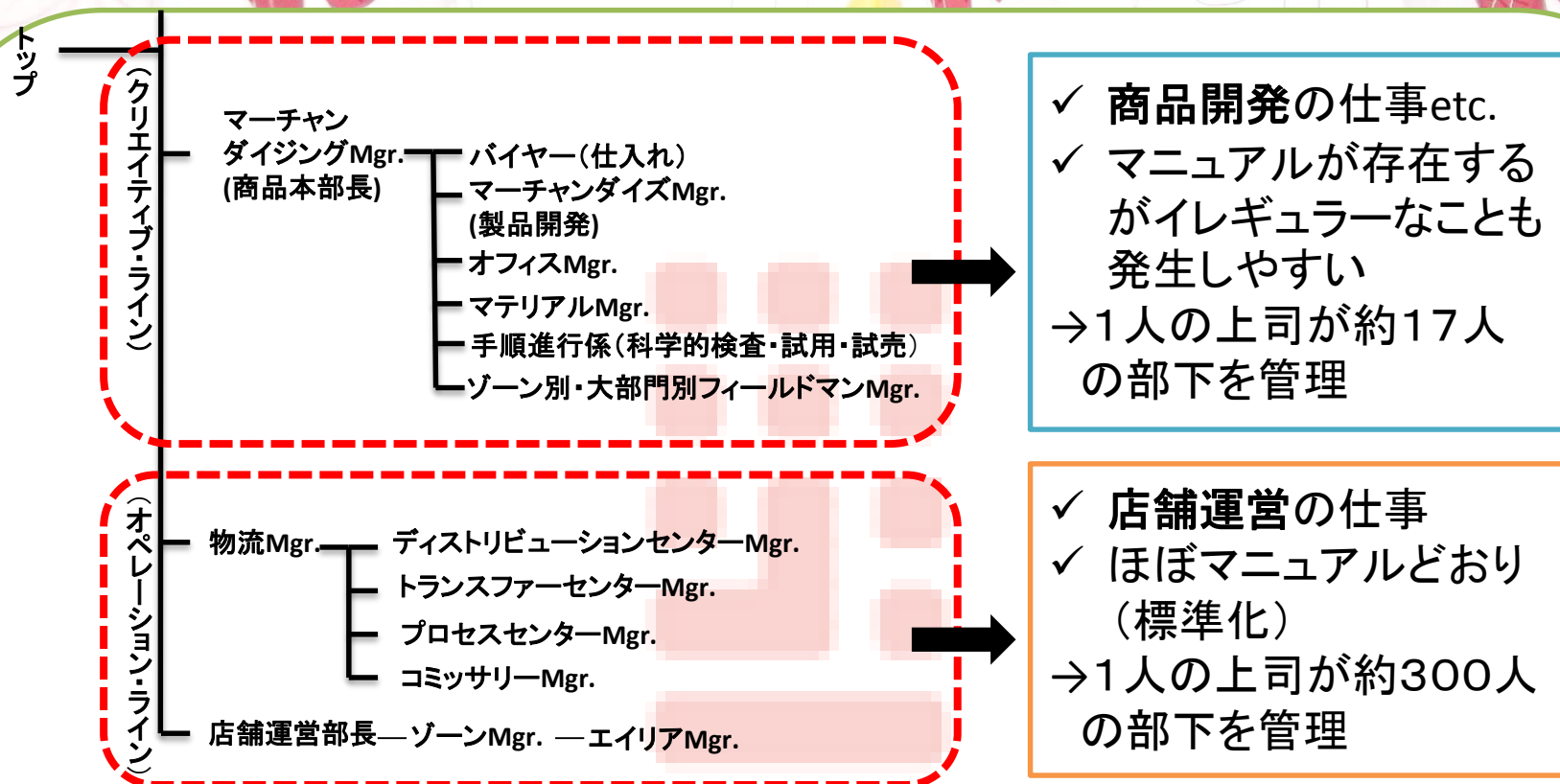


組織分業と
マニュアルで
解決しています

ニトリ商品部 Yさん

組織分業とマニュアルで克服している

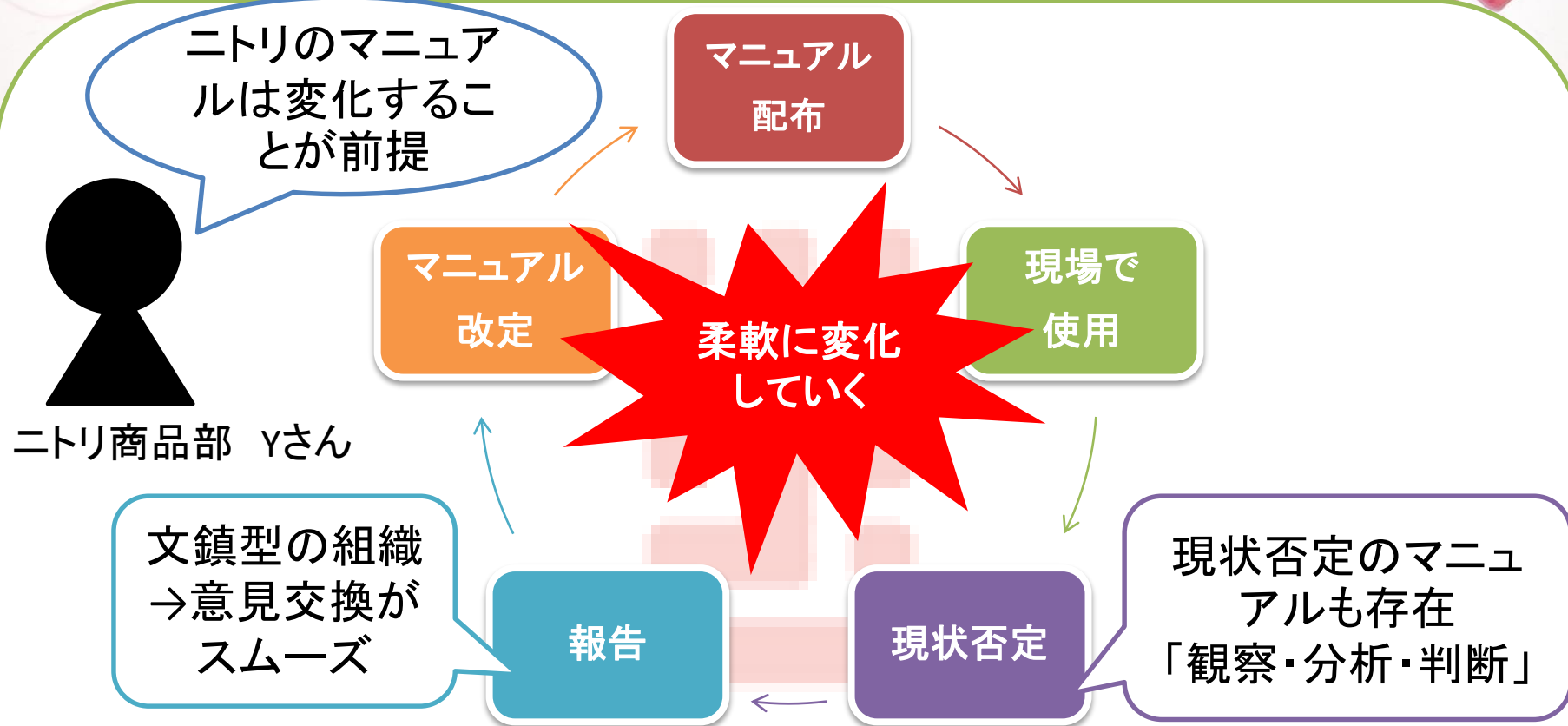
組織分業とマニュアル



出典: チェーンストア組織の基本 P79 チェーンストアの標準職位組織図

マニュアルで管理できる人数を拡大できる

マニュアルなのに現状否定できる...？



マニュアルを常に変えていける柔軟性

仕組み

安定的に業績を伸ばす仕組み

売れるものだけ自社製造

垂直統合

それを支える組織体制

外から学ぶ姿勢
(学習)

内側から変えていく姿勢
(フレキシブルな組織)

アメリカ
研修

ペガサス
クラブ

他社から
の
スカウト

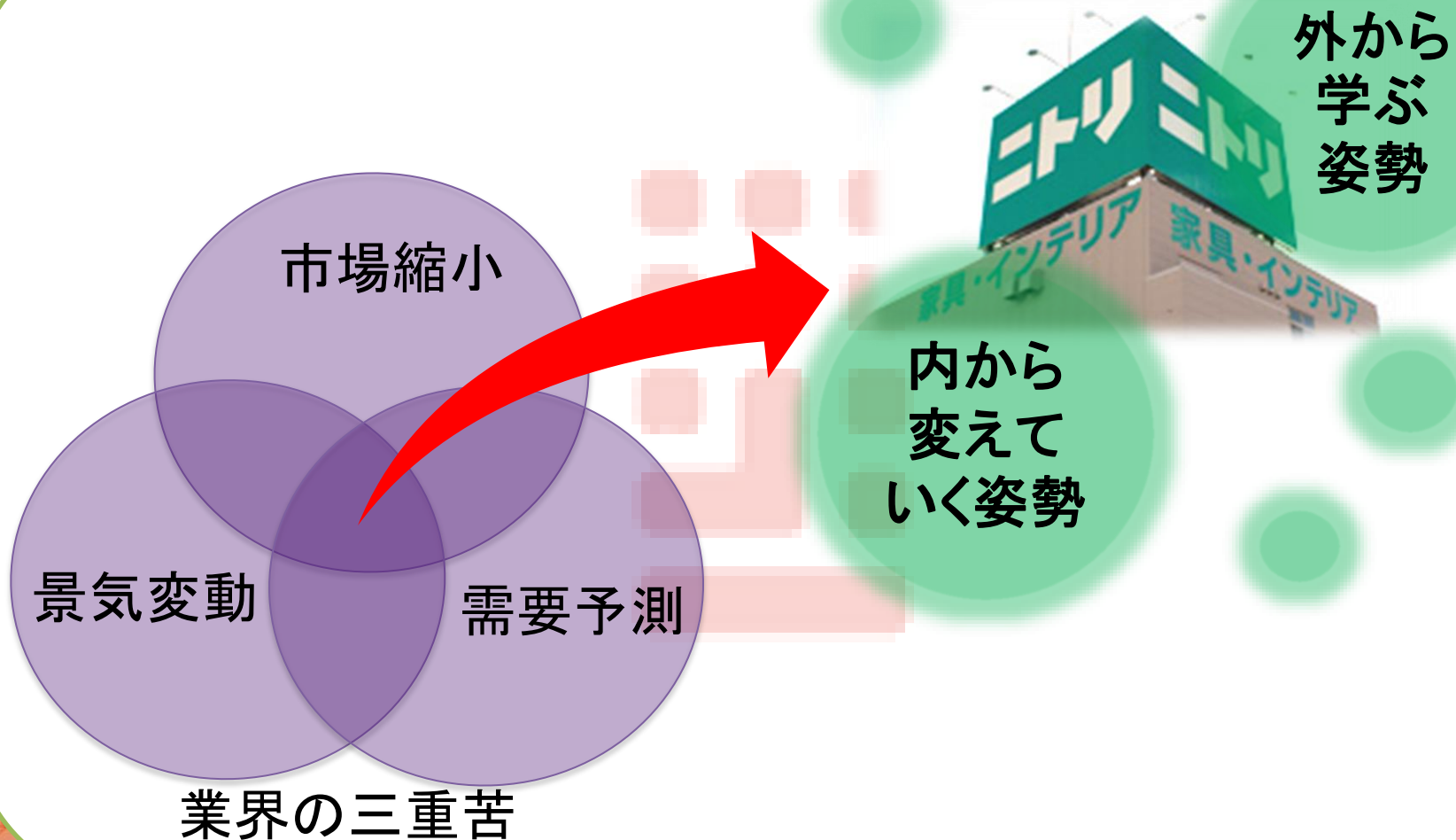
現状否定

配転教育

文鎮型の組織

マニュアル

まとめ



事業コンセプト分析

誰に	年収800万円以下の全ての方(人口の8~9割。あえてターゲットを絞らない)
何を	低価格なホームファニッシング
いかに	◆ 売れるものだけ自社生産 ◆ 垂直統合 ◆ 組織の体制 ①外から学ぶ姿勢 ・アメリカ研修 ・ペガサスクラブ ・他社からのスカウト ②内側から改革する姿勢＝現状否定 ・配転教育 ・文鎮型組織

参考文献・HP

- ・ニトリ公式HP <<http://www.nitori.co.jp/>>(アクセス日14/5/29)
- ・ニトリ採用HP <<http://www.nitori.co.jp/recruit/>>(アクセス日13/5/29)
- ・iDC大塚家具公式HP <<http://www.idc-otsuka.co.jp/>>(アクセス日13/5/20)
- ・ナフコ公式HP <<http://www.nafco.tv/index.html>>(アクセス日13/5/20)
- ・島忠公式HP <<http://www.shimachu.co.jp/>>(アクセス日13/5/20)
- ・IKEA公式HP <<http://www.ikea.com/jp/ja/>>(アクセス日13/5/20)
- ・Biz STYLE「市場を読み解く-インテリア市場」<<http://vl-fcbiz.jp/article/a001980.html>>(アクセス日13/12/6)
- ・JMR生活総合研究所<<http://www.jmrlsi.co.jp/mdb/yougo/my08/my0810.html>>(アクセス日13/12/12)
- ・株式会社ニトリホールディングス第41期株主通信(2013)
- ・似鳥昭雄(2011)『仕事学のすすめ-不況をチャンスに変える』NHK出版
- ・大下英治(2013)『落ちこぼれでも成功できる-ニトリの経営戦記』徳間書店
- ・井上達彦(2012)『模倣の経営学-偉大なる会社はマネから生まれる』日経BP社
- ・加護野忠男・井上達彦(2004)『事業システムの戦略―事業の仕組みと競争優位』有斐閣
- ・井上達彦(2012)「イノベーション実践論」『ハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社
- ・矢作敏行(2009)『ニトリの急成長・高収益を生み出すバリューチェーン構築』経営志林第46巻3号

参考文献・HP

- ・渥美俊一(2008)『21世紀のチェーンストア-チェーンストア経営の目的と現状』実務教育出版
- ・渥美俊一(1994)『ディスカウンティング』実務教育出版
- ・渥美俊一(2010)『チェーンストアのマネジメント』実務教育出版
- ・渥美俊一(2008)『チェーンストア組織の基本-成長軌道を切り開く「上手な分業」の仕方』ダイヤモンド社
- ・渥美俊一(2008)『チェーンストア経営の原則と展望』実務教育出版
- ・一橋大学イノベーション研究センター(2001)『イノベーション・マネジメント入門』日本経済新聞社
- ・藤本隆宏(2001)『生産マネジメント入門(1)』日本経済新聞社
- ・ルディー和子(2002)『ウォルマート「儲け」のしくみ』あさ出版
- ・株式会社ニトリホールディングス2013年2月期有価証券報告書
- ・株式会社ニトリホールディングスの皆様
- ・代表取締役社長 似鳥昭雄 様
- ・人材採用部 渡辺 様 杉山 様

Special Thanks



ありがとう
ございました！



2014/5/31 緒方組一同
じゅん、みき、にっしー