

「一〇〇円ショップ」の代名詞ともなっている「ダイソー」は、国内二五〇〇店舗、海外四七〇店舗を展開。売上高は業界二位の約七倍、三四二億円を誇る。たった一代でこの巨大流通チェーンを築き上げたのが、大創産業矢野博丈社長だ。同氏は、「最初から戦略もなにもなかった」と言い切る。「才能にも運にも見放された」という同氏が、苦勞の連続から立ち上がった軌跡を追う。

百円均一を略して(ヒヤッキン)。いつしかヒヤッキンは私たちの生活用語となり、日用品にもなった。

商品アイテム数・約九万種類、中国、韓国などで海外生産されるダイソーの輸入商品は日本の総輸入貨物量の約一%に及び、国内外に三〇〇〇店の店舗ネットワークを築きながら百円均一の商品を大量に売り捌く、一〇〇円ショップ・ダイソー(一部には百円オーバの商品も)。

その大軍を率いる矢野博丈社長は「自分は才能も運もない人間だから、神さんが一生懸命働く以外に人生の選択権をくれなかった。それで、ここまでこれたけえ」と、言葉落すと。

った医師の父を持ち、兄弟も国立大学の医学部を卒業して医師となった医業一家に育ち、一人だけ中央大学の夜間部に進学した矢野は、学生結婚して妻の実家である魚間屋に職を得たが、ハマチの養殖に失敗して七〇〇万円の借金を残して夜逃げした。

若き矢野夫婦が家財道具をトラックに積み込んで流れ着いたのは、大学時代を過ごした東京だった。矢野が、当時を振り返る。「大学を卒業して三年目に夜逃げ

しました。夜逃げなんて地獄じゃけん。たまたま高校時代の友達が百科事典の販売をしているという噂を聞いて、取り敢えず図書の販売に飛び込んだ」

慶應大を卒業して大手企業に就職した後、百科事典の販売で頭角を現した高校時代の友人の噂を聞いた矢野は、飯を食うために販売マンへ転身。矢野はさっそくナンバー二販売マンの友人に連れられて、飛び込み営業に同行した。

訪問先でけんもほろろに追い返されそうになった友人は、初対面の客にこう言った。

「私は今日、あなたのご先祖様に背中を押されてここへきました。あなたがこの本を買われると知識が豊かになって、出世されるに違いありません。ですから、私はご先祖様からは是非この本を薦めてくれ!と言われて、こちらに伺ったのです」

友人は立て板に水のセールストークで、購入契約を次々に結んで

《自分には到底できない!》
矢野は、自分の能力の無さを思い知らされた。

そして、こう話す。

「自分は口を使って商売することができず、百科事典の販売成績も四人中二二番でした。その二二番も、あんまり僕が売れないので責任者が会社に入った購買予約の客を僕につけてくれた結果ですよ。でも、もしそのとき僕が一二番くらいの成績だったら、広島辺りの営業所に回されて、今頃営業

夜逃げから船出した落ちこぼれ社長 ロベタのおかげで巨大流通チェーン築く



大創産業 代表取締役社長

矢野博丈

矢野博丈(やの ひろたけ)
1943年生まれ。中央大学卒業後、妻の実家のハマチ養殖業を手伝うものの、3年後に倒産し夜逃げ同然上京。教材販売・ちり紙交換他数々の職を転々とし、1972年妻と共に、移動販売事業を開始した。1991年に直営第1号の「高松店」をオープン。以来商品数を武器に店舗数を拡大。海外にも展開している。

所長なんかしていたかもしれないが……」

百科事典を一冊も売らない無能営業マンは転職を余儀なくされ、今度は話しをしなくても仕事ができる商売を探して、ちり紙交換を始めた。

スポーツ新聞の求人欄を探しまくり、当時高額収入を稼げる!と評判だった(キャパレ1の呼び込み)へゴムひものセールス(へちり紙交換)のなから、話しもセールステクニクも必要のないちり紙交換に目をつけて、面接に行った。

矢野の履歴書を一瞥した経営者は「大学を出ているあなたにはできませんよ」と冷たかったが、「いや、この仕事しかできる仕事はないんです。だからお願いします」と懇請して、ようやく採用してもらった。

適職を得たちり紙交換は、順調だった。三六台の交換車を営業する会社でトップの営業成績を達成し、大卒初任給一万数千円の時代に、月収約二〇万円を稼ぎ出した。

なぜ、矢野はちり紙交換で成功できたのか。

「有り難いことに、働くことは大好きだった。身体を動かすことは大好きだが、知能を使ったり、戦術や戦略を考えることはまるでできんけ、頑張ることしかないんや」

他の交換車が日曜日を休んでいても、矢野は年中無休で働き続け、「どうして毎日、日暮れがくるんやろ」と思うほど、「仕事で稼げることが嬉しくて嬉しくてしょうがなかった」と話す。

矢野は来る日も来る日もちり紙交換の仕事に精を出して、蓄財に励んだ。自分が広島から夜逃げするときに残してきた七〇〇万円の借金を返済するためだった。

そんなとき次男から手紙が届き、「東京に行くから、会いに来て」という。行方知らずのまま東京に夜逃げした矢野は会いに行くことを悩みに悩んだが、手元に貯めた五〇万円を返す決断をして、指定のホテルに行った。

当然、罵詈雑言を浴びる覚悟で

次男に会うと「元氣やったか、よかったよかった」と優しく向かい入れてくれた。矢野は恐る恐る申し出た。「この金、たいして無いですが、受け取ってください」と、なげなしの五〇万円を差し出したのである。

すると次男は「金?、そんなこと気にせんでもいい。お前がとっておけ」と、受け取りを拒否した。どうして受け取ってくれないんだ?。矢野は釈然としないまま押し問答の末、五〇万円をやっと手

渡して、外に出た。

矢野がしみじみ、振り返る。「兄に五〇万円を渡して一人で帰るとき、何でいらんというカネを返してしまったのか。あのカネがあれば中古トラックを三台買ってちり紙交換の親方になれたのに」と激しく後悔した」

でも、この五〇万円が矢野の人生を変えることになる。その後矢野が広島に帰ったとき、長男と次男が保証人となって七〇〇万円を借り入れ、借金を清算できたのである。

「あの時本当に後悔した五〇万円を返したからこそ、兄たちも保証人になってくれたんだと思えます。返していなかったら、もうお前のことは知らんつと、カネの面倒は見えてくれなかったでしょう。五〇万円を返したくないと思ってしまう人間の欲は、本当に恐ろしいと思うけんね」

広島に戻った矢野は、ボーリング場の支配人などの仕事をしてから、現在の百円均一ビジネスに繋がる移動販売の商売を始める。

移動販売というのは、二トントラックに百円均一の商品を山積みにして移動し、スーパリーの店頭や催事場、公民館などで販売する商売である。

み上げてきた財産を、すべて失った。茫然自失の矢野に、長男と次男が一〇〇万円ずつ見舞金を持ってきてくれた。

「みんな焼けちゃったのでもう辞めようと思っていたんですが、兄貴たちがカネを持って来てくれたので、このままやめたらまた借金ができてしまうと考えると、なんとか百円均一の移動販売を再開することにした」

矢野はなんとか売れる場所を確保しなければならぬと覚悟し、それまでは営業下手で行ったことがなかった広島の大手スーパリーに背広とネクタイ姿で訪問し、販売の許可を貰うことに成功した。

この背水の陣が、また幸運を開く。すると、三日間で三三〇万円を売り上げる大記録を達成してしまつたのである。

こうして成功を収めた移動販売だったが、スーパリーなどの大規模小売店舗の営業時間が夜六時三〇分から八時に延長されることになり、矢野はまたまた壁にぶつかる。「八時まで営業すると、店を出て帰るのが九時、一〇時になって、翌日は朝五時起きですから寝る時間がなくなってしまうんです。

こんなエピソードがある。

東京のイトーヨーカ堂北千住店に行つたとき、矢野が店のマネジャーに「明日から百円均一でお世話になります」と挨拶すると、そのマネジャーは「そんなもん、売れるワケないだろつ、荷物持つて帰れ！」と相手にされなかった。売り言葉に買い言葉で矢野が「そんなら、帰りますワ」とトラックに満載した商品を降ろさないうまま、広島に帰る準備をしていると、店長が姿を現して「ウチで売ることはいくつ決まってるんだから、あそこに荷物を降ろせ」と仲を取り持つてくれた。

すると翌日、矢野の移動販売店は朝から閉店までに一三〇万円の売上げを記録。北千住店のみならず本社にまで噂が届き、昨日荷物持つて帰れと怒鳴つたマネジャーも「おいッ、次くるときの注文をしてくれ」と手のひらを返す始末だった。

どうして矢野の百円均一は、バカ当たりしたのか。ポイントは差別化だった。矢野は、他の百円均一店の二倍、三倍の商品を並べて購買意欲を掻き立てたのだ。

さすがに身体が続かなくなった。そうして矢野曰く「しかたなく、やむなく店舗販売に切り替えなければならなくなつてしまつた」のである。

一九九一年、一号店の高松店を開店。この移動販売から店舗販売の転換が、現在のダイソーの発展を築いていく。

ダイソーの経営も、基本的には移動販売時代と変わらない。「人間には将来なんて見通す力なにかないから、うちには経営計画も戦略も何もありません。予算やノルマもないし、朝礼さえうちはやっていない」

基本方針は「しつこい商品」である。移動販売していたときから、矢野は他の業者の二倍、三倍の商品をトラックに積み込んで、客の大好評を得ていた。店舗販売の方も針もそれとまったく同じで、商品を絞り込まず、たくさん商品を店に並べる原則を貫いてきた。

この大量販売方針は、二つの差別化要因になっている。一つは、大量の商品を仕入れて販売することで商品自体の差別化を実現し、二つは大量の商品を仕入れることができるが、他の業者と経営の差別化を図ることができるのだ。なにしろ、ハサミだけでも

「商品が勝手にしゃべってくれる」 陳列数で圧倒し100円均一の王者に



てたのだった。しかしこの差別化作戦も、矢野が考え抜いた行動ではない。

「ワシはしゃべれんけん、いっぱい商品を置くことで商品にしゃべつてもらおう、と思つたんですわ。店中に商品が溢れていたら客に話しかけなくても、勝手に客が商品

二〇〇種類以上、写真楯に至っては七〇〇種類以上の商品が、全国三〇カ所にある七万二〇〇〇坪の自社倉庫に溢れかえり、ダイソー店内を占領している。商品を絞り込むからこそ、他のライバルにマネされて、追いつかれて競争に負けるのだ、と矢野は信奉し続けてきた。

どの商品をどのくらい仕入れるか？といった仕入れ業務は、仕入部が一切をマネジメントして、矢野本人もチェックしない。しかし、こうした商品数絶対主義は環境の時代を迎えた今、壮大な環境汚染ビジネスのレッテルを貼られ、一夜にして環境悪企業の評価を受けてしまつ危険もある。

矢野もそうした時代認識は、敏感に感じ取っている。「たしかにこれまでは意識的に商品数を増やしてきましたが、仕入れを自由にやらせ過ぎた結果、無駄な商品が多すぎたことも事実。ですから今は、もう仕入れを増やすな！と命令しています」

そして、こう断言する。「二〇世紀の不況は成長の踊り場でしたが、いまの状況はまるで違うけん。モノの時代から心の時代に移る大きな時代の転換期じゃけん、ワシらは生きることや生き続

●会社名	株式会社大創産業
●本社所在地	〒739-8501 広島市西条吉行東1丁目4番14号
●設立	昭和52年(1977)年12月
●代表者	代表取締役社長 矢野博丈
●資本金	27億円
●売上高	3,412億円(2009.3)
●事業内容	ザ・ダイソーのチェーン展開
●店舗数	国内 2,500店舗 海外 470店舗
●URL	http://www.daiso-sangyo.co.jp/