

編集長インタビュー

2023年6月期に34期連続の増収増益を達成し、日本の小売業で売上高4位になりました。これまでの道のりをどのように評価していますか。

率直に言えば、思えば遠くに来たもんだということですね。私が創業したころは、「売」がつく売上高の企業になるなんて夢だにしていなかった。実直に毎年、十数%ずつ伸ばし、複利効果で業績を上げていく。それを三十数年間続けると、小さな会社でもこうなりますよということです。

とはいえ誰でもできることではないですね。

そもそも、実直って当社のイメージと違うじゃないですか。店の名前は「ドン・キホーテ」で勇ましいし、いかにも、いちかばちかで勝負しそうなイメージがありますが、会社の経営はまた別問題で

すね。まったく正反対ですよ。

20代で「人生のMBA」を学ぶ

——実は極めて堅実に成長してきたという、そのギャップが面白いですね。安田さんが小売りの世界に飛び込んだのは29歳のとき。1978年、東京・西荻窪に雑貨店「泥棒市場」をオープンされました。

泥棒市場をオープンするまでの20代、私は風来坊でした。そのときに「人生のMBA（経営学修士号）」を学んだんですよ。アカデミックなMBAの世界とはまったく正反対の実学です。生きとし生ける多くの人たちと、喜怒哀楽を共にし、いろいろなことについて自分なりに仮説を立てられるようになった。その仮説を実証してきた。今日に至っているわけですね。それが私の原点です。

——深夜に泥棒市場の店じまいを1人でしていたら、お客さんが来店した。そこから「ナイトマーケット」という発想を得たそうですね。

荷ほどきをする場所がなくて、店頭でシャッターも開けて作業していると、「まだやっていますか」と声を掛けられたんです。私としては1円でも売り上げが欲しいですから「どうぞ、どうぞ」と。

実は、風来坊だった時代から、夜は豊潤なマーケットだということは理解していたんですよ。当時はコンビニも、深夜営業のレストランも少なく、夜に動いている人たちは本当に困っていることが誰よりも分かっていたから。

ただ、店で働いてくれる人間がいないんですよ。そもそも泥棒市場とかいう名前の、個人経営の店なんて「おまえ、どこで働いている

店は作品、店員が主役だ

パン・パシフィック・インターナショナルホールディングス 創業会長兼最高顧問

安田 隆夫

チェーンストアとは逆張り、権限委譲による個性的な店づくりで意欲成長した「ドン・キホーテ」。2015年にシンガポールに移住し、今度は日本の産品に特化した新業態をゼロから生み出した。売上高2兆円を射程にとらえ、「世界のドンキ」へと飛躍を狙う。（聞き手は 本誌編集長 磯貝 高行）



PROFILE

「やめた、たがお」1949年岐阜県大垣市生まれ。73年慶応義塾大学法学部卒業。78年、東京・西荻窪に「泥棒市場」を開店。80年前身となる企業ジャストを設立。89年「ドン・キホーテ」1号店を東京都府中市にオープン。以降、増収増益を続け、2015年ドン・キホーテホールディングス（現パシフィック・インターナショナルホールディングス）会長兼CEOを退任。創業会長兼最高顧問としてシンガポールに移住し、日本産品を専門に扱う「DON DON DONKI」を立ち上げた。

写真：竹井 俊成

Windowsのライセンス設定を開き、Windowsの



チェーンストアと同じ競技種目をやっても勝てない。 現場の承認欲求をかなえ、異彩を放てば繁盛する。

んだ」と親に言われても説明できないじゃないですか(笑)

だから全部自分でやるしかない、疲労困憊(こんぱい)ですよ。当時はいわば個人事務所ですから、本人が引退したら終わり。それって事業としては拡張性ゼロなわけです。だったら自分がプロデューサーになって、みんなをステージに立たせればいいじゃないですか。どうしたらいいのかと迫られたとき、いったん彼らに1から10まで、とことん丸投げしてみよう。

現場への権限委譲ですね。人は普通、そこまで任せられないと思うのですが、なぜ実践できたんですか。

任せる側の心境からいったら、そうなりますよね。ただ、多くの人は任せられる側の立場にいる。主語を彼らに転換して考えると、店主から「おまえに任せるよ」と頼まれたら、やるんじゃないですかね。こちらは、あらかじめ決めておいた期日が来れば評価をしますが、途中では一切口を挟まない。

現場の意欲とレベルは世界一

私自身も死に物狂いで、工夫を凝らして仕事をやってきましたから。(社員を)同じような環境に置いたら、人間って変わるんじゃないのかなと思った。案の定、変

わったんですよ。そこから会社が大きくなっていきました。

権限委譲をしたのは、もう一つ大きな理由があります。当時はチェーンストアの全盛期でした。マニュアルがあって、その通りにやってくださいねというやり方です。ただ、私には、いつ潰れるかわからない小さな会社で、彼らと同じ競技種目をやったら絶対勝てないという前提認識があった。

ならば、性善説に基づいて任せたまえと。そうすると、全く違う店ができるわけです。こんな面白い、めちゃくちゃな店があるのかと。異彩を放つことで繁盛し

ますよね。チェーンストアでもなければ、個人商店でもない。まさにコペルニクス的転回をやったからこそ、今日があると思っています。事実、独自の戦略で拡大したこともあって、当社には同業他社がないとよく言われます。

ライバルがない、と。

要するに業態があっても業界はないですよ。実際に私たちのまねをしてもなかなかうまく機能しない。その理由を1つだけ申し上げると、メイトさん(アルバイトやパート)の意欲とレベルが世界一高いからなんです。このことを、皆さん分かっているんです。社員たちがよほど頑張っているんだらうと。いや、いや、社員以上に時給で働いている人たちのほうが一生懸命やっています。

最大限の誇りと自己承認(欲求)をかなえられる仕組みができてからです。だから、北海道から沖縄まで、局地戦ではほぼ全戦全勝できているんです。

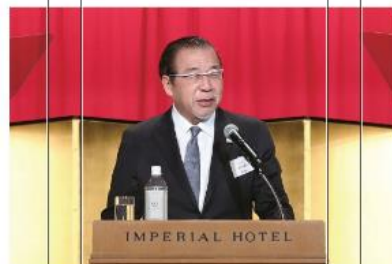
承認欲求をかなえるとは具体的にどういことですか。

ドン・キホーテで働くということは、その地域に住む自分の親類縁者、知人が皆さん来るわけです。うちの場合、メイトさんに直接、仕入れる商品を選んでもらっています。それは社会的承認の集大成なんです。私たちは店そのものが作品だと思ってつくってい

る。海外の店舗も含めて全部作品なんです。私はアートだと思っているんですけどね。

近年はアジアで「DON DON DONKI(ドンドンドンキ)」の店舗を急拡大させていますね。

日本のドン・キホーテとは違う業態のお店です。アジアでは、日本の商品に特化したスペシャリティーストアとして運営しています。なぜなら、日本のドン・キホーテは



PPICの発足式で、日本の農畜水産物の輸出拡大へ決意を述べる安田氏

海外に持っていけないんですよ。

日本の食は「第2の車産業」

なぜですか。

私たちは、ユニクロさんやニトリさんのような製造小売り(SPA)ではなく、編集型小売りですから。日本のドン・キホーテは、たくさんの仕入れ先と、商品構成によって成立している店で、それを海外に持っていくというのは、私たちの仕入れ先がそのまま移行しない限り無理なわけです。

2015年に私がシンガポールに移住して、いろいろ思案してよう

やくたり着いたのがドンドンドンキという業態です。1つの国に特化した商品を扱い、世界に通用する店をつくれるのは日本だけだと思うんですよ。それなのに日本人がつくっていなかった。だから業態を創造したというだけです。

日本の食は「第2の自動車産業」になり得ると言っても、大げさではないと思います。ですが、世界の日本食レストランのほとんどが、外国人による経営ですよ。すしは、ここまで世界的なコンテンツになっているのに日本企業が活躍し切れていない。こんなに悔しいことはない。

だからパン・パシフィック・インターナショナルクラブ(PPIC)という組織をつくって、官民みんなで日本の農畜水産物の輸出を広げようとして

しています。縮む日本人の胃袋にいくら売ろうとしても、たかが知れていますよ。海外で売らない限り何にもならない。特にコメを売らないと、日本の里山風景が根底から崩壊してしまいます。

大企業病になることを危惧して編み出したのが、企業理念集「源流」です。ジム・コリンズ氏の「ビジョナリー・カンパニー」(日経BP)に共感されたそうですね。

ビジョナリー・カンパニーに触発されたのは紛れもない事実ですね。実は、源流をつくる十数年前から、公私混同の禁止などの「御法

度五箇条」を定めていたんですよ。その影響を最も受けたのは、立法責任者である私です。

私自身が100%守らないと何をやっているんだと思われそうですからね。だから、本当に厳密に守ってきたわけですが、それだけでは不足だと思っていたときにビジョナリー・カンパニーを読みま

した。多くの紆余(うよ)曲折を乗り越えてきた企業は、一定の経営理念が明確にあって、社内である種、カルト集団のように徹底的に実践しているとはっきりと書かれていました。ぜひ、そういう企業であるべきだと思いましたね。

——現場に権限委譲するからこそ、高いモラルが求められる、と。

全員でモラルを守らない限り、性善説の経営は通用しないですよ。そもそも私は体育会系の組織って基本的に嫌いなんです。先輩だから上という考え方は、本当に嫌い。源流にも、マネジメントの鉄則として第一章に「上司は威張るな」と書きました。あれでもう、威張れなくなりますよ(笑)。

——19年に大原孝治前社長が退任し、翌年に金融商品取引法違反(取引推奨)の疑いで逮捕されました。

当局から事前のサインなんてありませんでしたから、夢にも思わなかったですね。ただ、被疑事実を知ったからクビにしたわけではなく、時系列で見ていただいたら



PPIHは日本産品の販路開拓へ自治体と連携。21年に和歌山県と協定締結

分かりますが、その前に違和感がいろいろあって、彼は既に当社を離れていました。

独自性と拡張性、同時に磨く

——権限委譲の新たな形として、20年9月に「ミリオンスター制度」を発足しました。100万人の商圏ごとに1人の支社長を配置し、20代の支社長も誕生したとか。

制度をつくろうと言い出したのは私です。売上高が1兆円を超え、1人の支社長が数十店舗に目配りする状態になっていた。それで支社として機能するんですか、と。私

たちの場合、店長や支社長はメイトさん全員の名前を、名札を見ないで言えないと失格なんですよ。1人の人間が把握できるのは140～150人という説がありますよね。100万人の商圏で社員が150人ぐらいなので、「1ミリオン」に1人の支社長としました。営業利益への貢献度によって毎月番付

を発表して、下位20%の支社長は1年ごとに入れ替える仕組みです。

大企業病を排除しながら、みんなで1つの目的に向かって進む、有機的な結合を持ったチームとしての組織をつくりたいんです。

重要なのは、独自性の確立と(ビジネスとしての)拡張性の具現化です。この相反する矛盾を同時に磨いていかない限り、私たちは企業としては成立しません。orじゃない、andなんですよ。こんな最高に面白いゲームはない。お金も地位も名誉もいらないけど、このゲームだけはやめられません。●

傍白

会った瞬間、その迫力に気押されてしまいました。深夜営業に反対する住民運動、店員に犠牲者が出た放火事件……。数々の修羅場をくぐり抜けてきた安田さんから出るオーラはまるで夜の世界の住人のよう。実際に「若い頃は朝刊を見てから寝る生活をしていた」と笑います。

そんな安田さんが語る言葉には相手を納得させる不思議な力があります。「(当社には)業態はあっても業界はない」「店そのものが作品」「製造小売りでなく編集型小売り」「体育会系の組織は嫌い」。創業45年の経験を踏まえて積み上げた緻密で繊細な経営戦略がその言葉からうかがえます。