

創業以来の強みを生かし 多角経営で躍進を続ける コングロマリットとケイパビリティで急成長

最近、ボトルウォーターのサーバーをオフィスでよく見かけるようになった。そのボトルウォーター市場で売り上げNo.1[®]の「クリクラ」を提供しているのが、今年創業40周年を迎えるナックだ。同社は年間100億円以上を売り上げるダスキン代理店の最大手であり、建築コンサルティング事業や住宅事業も手がけ、総売り上げは500億円、総顧客件数は70万を超える。40年前に小さな代理店から始めた同社は、いかにしてここまで事業を拡大してきたのか。33年前に入社し、5年前に創業者から社長を引き継いだ寺岡豊彦氏に、ナックの急成長を支えた経営理念や今後の展開について聞いた。

※飲料総合専門誌「ビバレッジ」ジャパン調べ

——水、清掃、建築と、一見関わりのないような複数の事業展開こそ、成長戦略の特徴だと聞いています。

私がナックに入社した33年前から、創業者で現・会長の西山由之は「会社を成長させるには、いくつかの柱を育てなければいけない」と説いてきました。いわゆる“コングロマリット”を目指して、事業のチャレンジ&クローズドを続けたのです。その結果、約30のビジネスに挑戦しては撤退したり、他社に譲渡したりして、残ったのが現在の事業です。

“お役立ち”と“足腰”が強み

——新たな事業に挑む時、心がけたのはどのような点ですか？

イチから始めた会社が成長するには、自社の強みを最大限に生かすことが重要です。ナックの場合“お役立ち企業”という創業以来の経営理念と、蓄積された“足腰の企業”としてのノウ

ハウを生かすことでした。

1つの例が「クリクラ」事業です。二十数年前、当時社長だった西山が飲料メーカーの自動販売機のオペレーションサービスを始めました。このビジネスに携わっていると、売れる飲み物の傾向が分かります。初めは炭酸系でしたが、15、6年前からお茶が、そして12、3年前から水が売れ始めました。でも、普通に参戦してもブランドや販売力で既存メーカーに負けてしまう。

そこで「我々の強みは何か？」と考えたのです。企業理念である“お客様へのお役立ち”の観点と、ダスキンのデリバリーサービスで培った“足腰のビジネス”の強みを合わせ、「量販店やコンビニに売るのはではなく、ガロンボトルとサーバーをセットで定期的に宅配し、ボトル取り換えサービスを提供すれば、お客様に喜んでもらえ、新たな市場も形成できる」と思いました。

——新市場に挑戦するためには、資金や人材の調達が必要だったのでは？

もちろんヒト、モノ、カネの資源は限られています。西山が「きみの言う通り、我々の強みはデリバリービジネス

ナックの4大事業



レンタル事業

ダスキンの代理店をはじめ、その他レンタル事業。売上高112億円



ボトルウォーター事業

ミネラルウォーターの宅配事業「クリクラ」で展開。売上高76億円



建築コンサルティング事業

地域工務店の支援などの建築コンサルティング事業。売上高25億円



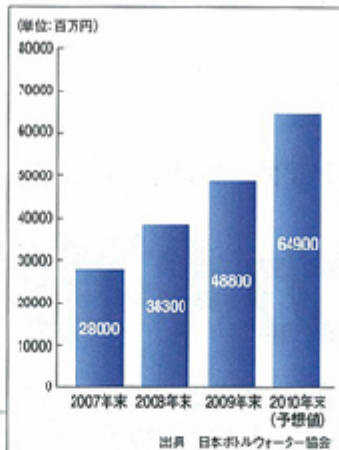
住宅事業

リーズナブルな価格の注文住宅、「レオハウス」で展開。売上高289億円

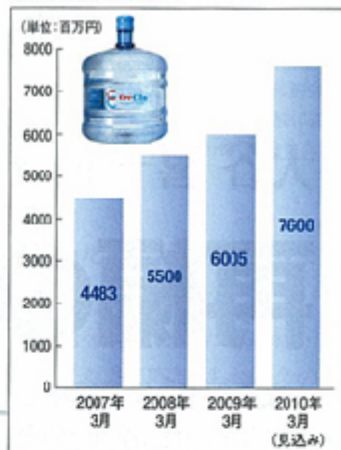


「トップが常に夢と経営理念を語ることで、目標を共有し続けられれば、社員も頑張れる。」

ボトルウォーター業界市場規模



クリクラの売上高推移



能力、いわゆる“総合的な社員力”である「ケイパビリティ」が最も重要です。幹部も含めた全社員の組織適応能力が事業の根幹ですから、今も、社員の新入・中途採用などの研修には最優先で出ていま

退したのか」と尋ねたことです。イメルト氏は「GEは20年後を見すえて事業をやっている。環境によくはない原油は代替エネルギーに替わり、今後は“水と光の時代”になる。今からそちらにシフトしているのだ」と答えました。

ナックは既に“水”を扱っています。もう一方の“光”に着目した時、建築関連事業も展開している強みを考え合わせ、必然的にソーラービジネスにつながりました。実際、2009年度に販売した約2000棟の半分の新規住宅に、太陽光発電を載せました。

トップは「もうここがいい」という満足のラインを設定してはいけません。未来を見すえ、新しい目標を持ち続けねばなりません。これまでも未上場の頃には店頭公開、次に東証2部、東証1部と常に目標を掲げ、目的意識を社員全員で共有し、クリアしてきました。

経営者が自ら積極的に会社の方向性や“夢”を語り、常に企業全体の目標を明確にする。そうして初めて、社員もその目標に向かって頑張れるのだ、と私は考えています。

「だから、思い切ってやりなさい」と言ってくれたので、専務だった私の決断で、12、3億円の売り上げがあった自動販売機の事業をある会社に譲渡しました。その資金や人材をすべて新ビジネスに振り向け、まだ日本にはなかった「ボトルウォーター事業」に取り組み始めたのです。

会社の目標を全社員で共有する

—社員数が2000人を超え、経営戦略で変更した点がありますか？

我々のビジネスにとっては、事業間の相乗効果で生まれる「シナジー」ではなく、企業が得意とする組織としての

です。社長自ら、創業の精神や会社の目指す方向を社員に語り、伝える。会社が大きくなればなるほど、社長の仕事は「研修担当」になると思います。おかげで社員が2200人になった今も、500人以上の社員、少なくとも全事業の各店長クラスの顔と名前は覚えています。

—目覚ましい成長を続けるナックの今後の経営戦略をお聞かせください。

—昨年からはソーラービジネスを始めました。きっかけは2年前、GE(ゼネラル・エレクトリック)のジェフリー・イメルトCEOに「4、5兆円も売り上げていたプラスチック事業からなぜ撤



株式会社ナック

〒163-0675 東京都新宿区西新宿1-25-1 新宿センタービル42階
TEL. 03-3346-2111 URL: <http://www.nacoo.com/>