



人類に
奉仕する
ロータリー

帯広西ロータリークラブ 第2156回例会 2016.10.20 会報



■RI第2500地区テーマ■

ロータリーのあしたのために、
積極的に行動しよう



■クラブ・テーマ■

ロータリーを分かち合おう

会長報告

古田敦則 会長

皆さんこんにちは！本日は例会で、ゲストの高森様より「ユニクロの経営の裏側と外国人雇用」というタイトルで卓話をいただきますが、先ごろ発表されたユニクロの経営動向によると、ユニクロ失速と伝えられています。主に円高等の影響下で商品の値上げを昨年来したところ客離れが生じて、来店客減少に繋がったと報じられています。一方、ユニクロの別ブランドである低価格志向のGUは業績好調との報道がされています。私の関わるアパレル業界は、依然低価格化志向が強く、紳士服の青山・しまむら等のユニクロ以外のカテゴリーキラーなどの攻勢により、アパレルを主力とする百貨店やイオン・ヨーカドー等のGMSも総じて苦戦を強いられています。かつては、この北海道でも多くの百貨店がありました。北見のまるいいとう 釧路の丸三鶴屋 苫小牧の鶴丸 小樽の大国屋 札幌の五番館などはすべてなくなってしまい、北海道の代表的百貨店であった丸井今井は伊勢丹三越グループに吸収され、独立系としては唯一帯広の藤丸さんが残っているだけとなりました。その意味では藤丸さんは善戦しているとも言えますが、全国的にみると地方都市の百貨店は総じて厳しく、大都市でなければ成り立たない業態になりつつあります。昔は、こうした地元大型店が地方商店街の核であり、共存共栄で発展してきた事を考えると、時代の流れとは言え、私たちの生活が様々な面で便利になっている反面、地域にとって大切なものを同時に失いつつあるのかもしれないと感じます。簡単ではございますが、以上会長報告とさせていただきます。



会務報告

谷脇正人 幹事

①2016-17年度地区大会開催のご案内
日時 10月21日(金)

～22日(土) 2日間

第1日目(10/21)記念親睦ゴルフ大会
8:30～ 北見カントリークラブ

第2日目(10/22)

受付登録

8:30～ 北見市民会館

本会議

9:00～18:00 (昼食 12:00～13:00)

大会記念大懇親会

18:30～20:00 ホテルベルクラシック北見

②帯広南RC、10月31日(月)の例会は、休会と致します。

③帯広西RC、夜間例会開催のご案内

日時 10月27日(木)午後6時30分

場所 北海道ホテル

④帯広西RC、11月3日(木)の例会は、祝日のため休会と致します。

⑤帯広南RC、夜間例会開催のご案内

日時 11月14日(月)午後6時30分

場所 北海道ホテル



委員会報告

ニコニコ献金

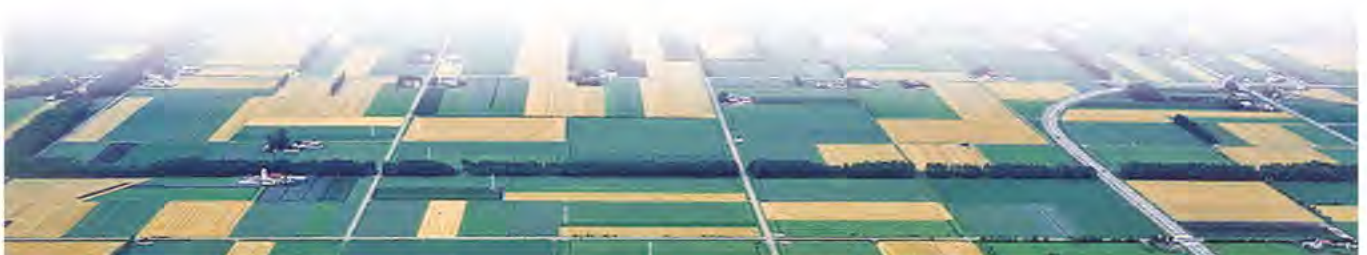
西藤博行 会員

古田敦則 会長

明日から地区大会です。ゴルフは出来ませんが、その分、谷脇幹事とまじめに勉強してきます。

堂山啓太 国際奉仕委員会 委員長

本日の例会は国際奉仕担当です。宜しくお願い致します。



会長 古田 敦則
幹事 谷脇 正人

副会長 江口 文隆
副会長 山本 範之

会場監督理事 森 房明
プログラム委員会理事 河合 敏

発行：広報委員会
委員長 伊東 肇 (副)辻田 茂生



例会日/木曜日 12時30分～13時30分 例会場/北海道ホテル 帯広市西7条南19丁目1 (TEL 21-0001)
創立/1972年2月24日 事務局/帯広経済センタービル4階 TEL 25-7347 (直通) FAX 28-6033



堂山啓太 国際奉仕委員会 委員長

皆さんこんにちは。今日は国際奉仕委員会の担当ということで、年3回の例会を今回持っております。そのうちの第1弾として今日はうちの業界の人間なのですが、東京海上日動あんしん生命のライフパートナーの高森さんにご講演いただきます。なぜ彼を呼んだかということ、彼は北海道出身なのですが、以前ユニクロに就職しており海外勤務も経験されており、奥様も外国人ということもあり、海外のことを話していただくと良いのかなと思っております。今日の題目は「ユニクロの経営の裏側と外国人雇用」です。どうぞよろしくお願い致します。

「ユニクロの経営の裏側と外国人雇用」

【ゲスト】 東京海上日動あんしん生命 ライフパートナー 高森 清隆 様



皆様こんにちは！只今ご紹介頂きました東京海上日動あんしん生命保険 札幌支社 ライフパートナーの高森清隆と申します。今日は皆さま方の貴重なお時間をいただきまして30分程お話をさせていただきます。どうぞ宜しくお願い致します。堂山さんのご紹介にあったように色々な経歴は後回しにして今お配りしたプロフィールは後程読んでいただければと思います。今日は「ユニクロの経営の裏側と外国人雇用」と題しまして柳井さんの話とか皆さんが知らないような話をいくつか出来ればと思います。そして海外の留学等も含めて海外経験もありますので、外国人の雇用についてヒントがあって、それが皆さん方のお役に立てればと思っております。ちなみにこの中ですでに外国人を雇用されている方は挙手をお願いします。皆さんいらっしゃるようですのでこれからということですね。札幌ですと色々な企業が外国人の雇用が目立ってきております。東京ではコンビニなんて外国人だらけというのが皆様も目にされているのではと思います。それくらい日本も人材不足の中で外国人を雇わなければならない節目にきているのかなと思いますが、外国人といえどということではまずこの話題からスタートしたいと思っております。ご存知の方もいらっしゃると思いますが、「沈没船ジョーク」ってご存知ですか？外国人の国柄を説明するようなジョークなんですね。国民性がジョークになったようなお話です。この絵にあるように、例えばタイタニックのような豪華客船に外国人の男の人がたくさん乗っているわけです。でも今、この船は沈没しようとしているのですが、船長は何と言って外国人を飛び込ませたかというのが、ジョークになってる話なのです。まずはアメリカ人、何と言って船長は飛び込ませたか？「今飛び込めばヒーローになれるよ」といいました。続いてイギリス人「飛び込めばジェントルマンになれる」と、ドイツ人「飛び込むのがこの船のルールなんです。」国柄を表しております。続いてイタリア人「飛び込むと女性にモテますよ」続いて中国人「美味しい食材が泳いでおります。」続いて韓国人「日本人はもう飛び込んでますよ。」さて最後に日本人ということなのですが、やはり国際社会から日本人はこういう風に見られているということなのですが、日本人は「皆さんもう飛び込んでますよ。」ある程度予想はついたかなと思いますが、実は最後にオチがあります。関西人「阪神が優勝しました。」という飛び込むんですね、道頓堀に私の友人も飛び込んでましたけど。というような感じでですね外国人を表するのは色々あるんですが、大事なのは文化・国民性ということで、これはよく聞くことだと思います。文化の違いや国民性を理解して外国人と付き合えようというのはすでに言われていることだと思います。皆様方は経営者なので従業員の皆様は日本人でしょうが色々な考え方がありますよね。その中に例えばジャネットさんという方がいるだけで、偶々その方は外国から来たというだけで、従業員の一人なので考え方も違うし育て方も違うし当然色々なことが違うわけなんです。従業員一人ひとりと接する時はみんな違うので声の掛け方は一人ひとり分けて泥臭くやっているのではないのでしょうか。外国人もやはり同じなんですよ。その国の方を知らないとどうしてもうまくいかないです。ユニクロの柳井さんがよく言うておりました。実行してなんぼでしょ、なんぼ口で言ってもダメでしょ。泥臭く人と向き合って腹割ってしゃべってなんぼだから、そうしないと評論家になってしまうと、評論家になったら経営はお終いだと、実行してなんぼなんで飛び込んで来いと！我々はよく言われました。実際、店舗で日本人もそうなんです。従業員と腹割って話をすると仲良くなるんですね、それまでギクシャクしていたのが、外国人も同じなんじゃないかなと思います。外国人だからって避けて通れ

ないことがいっぱいあるんですよ。日本の悪いところも沢山あるし、相手の国のことを避けていても、いつまでたってもうまくいかないんですよ。是非まずその国のことを知るといこと。日本人でも先ほどもみたいに集団行動をとるから、自主性がないように思われがちですが、ある意味いい面と言えば美德のところであるとその裏返しなので、チームワークであったり集団行動を重んじる利他の精神につながるようなものは一方で美德の考え方だと思います。両方一体になってますから良いところと悪いところ両方あるんです。そこを外国人の方も同じように考えてあげることが大事だと思います。偏見や先入観があったりすると誤解が生じるので、せっかく雇用して一生懸命仕事をしようと来た外国人の方が中々仲間に溶け込めなかったり、それは経営者である方が自分から率先垂範してやっついていかないとダメだと思います。それは部下の仕事だと任せてはうまいかなと思います。まずは経営者が近寄ってその人のことを知るといことが大事だと思います。そういう多様性を肯定していただきたいんですよ、日本人ってどうしても悪いところを見て違いを排除してしまう、そのような傾向がありますけれども、本来はそうではなく、是非受け止めていただきたいと思います。そんな外国人のお話でした。次は僕ってどんな人間かという簡単に自己紹介をしたいと思います。今46歳です、妻はジャネットといいます。アメリカ人です。韓国系なので、見た目は日本人のおばちゃんです。子どもは2人います。趣味はゴルフなんです、ベストは75ですが15年前にだしたスコアなので、今はなんとか90前後というような感じです。トイックは955点あります。お蔭様でアメリカに行かしていただいて留学しました、5年かかりましたけど。大学はワシントン大学というシアトルにある公立の大学に行きました。そこで経営学部でファイナンスとインターナショナルビジネスを専攻しました。卒業生にはオリックスの山内会長や行列ができる法律相談所の丸山弁護士などがおります。そのあと百貨店に勤めたのち、ユニクロに転職しました。この話はあとにして、転職が多いもので辞めて礼文島に1年単身でおりまして、その時に私の若い部下と一緒に日本一ウニを売ったという経験があります。それは今でも保険の営業をするにあたり心の支えになっております。今の職場がちょうど3年になります。私が仕事で大切にしていることは、お客様の一生にずっと関わり続けたいなと思ってます。保険の営業は売って終わりなのかなと思われがちですが、そうではなくてお客様の一員として寄り添って付き合いをしていきたいと思っております。これはユニクロや百貨店では出来なかった仕事なので今の仕事でよかったなあと思っております。これからはユニクロのお話をさせていただきたいと思ます。ユニクロは12年くらいおりました。ヨーロッパの統括をしております、僕が入社したのは2000年でしたが松任谷由美のショッキングピンクのフリースが宣伝で出たり山崎まさよしギターを弾いてフリースを着ている宣伝がながれて、大ブームの時に僕は入りました。入った時は大変だったんです！何だ、この会社と思いました。国道には車が行列でそれを謝る係でした。または倉庫に荷物が入ってくるのですが、商品がどんどん入ってくるんですが、入りきらないのです、それで商品を外に並べるんですよ、それを見張る係でした。というくらい大ブームで店舗のオペレーションが追い付かない状態の会社でした。倉庫からフリースを持って陳列しようとしたら、途中で全部お客さんに取られてしまう、そのような時代に入社しまして。でもそこも長くは続かなくて1・2年で低迷期に入りました。やはりお客様を蔑ろにしたというか、見てはいたけど追い付かないというそういう現状がお客様も飽きてしまったのかなと思います。そのころ実は海外進出も同時に始まった時期でV字回復したのもそのころでした。一番低迷して、海外進出も一緒に立ち上げて日本の低迷を克服しようというプロジェクトが立ち上がって僕はイギリスの事業の第2陣ということで立て直しにいきました。前任が今ローソンの会長兼CEOの玉塚さんがユニクロの取締役をやっている旗を振ってイギリスに乗り込んでいきましたが残念ながら100億くらいの赤字を出してしまったんですね。それを何とか立て直してこいという命を受けて僕が行きました。時代の流れでうまくいったんですね。玉塚さんは日本に帰ったら更迭だなど僕らはおもったんですが、社長になったんです！え！何で社長になったんだと、おかしとおもったんですが、そのころユニ・ファミリーマート・サークルKサンクスの社長に就任した沢田さんが、実は元々ユニクロの副社長だったんです。僕を採用してくれたのも沢田さんだったんですが、柳井さんの後、その方が社長になるだろうと思われていたのですが、ユニクロのSPA、今でいう製造小売業の仕組みを考えたのが沢田さんだったんですね。当然、伊藤忠のリソースを使ってユニクロが大ブームを起こした立役者が沢田さんだったんです。ですから今、ユニクロの元社員同士がコンビニ大手で戦っているような図式になっているわけですが、沢田さんは自分でやり

たかったんですね。ユニクロの社長はやりたくない、自分でやるということを決めて、柳井さんの社長就任の話を蹴ったんですよ。そうして自動的に玉塚さんが社長になったわけです。そんなようなユニクロの役員の話をしたんですが、よく聞かれるのがユニクロってブラック企業なのとよく聞かれるんですよ。答えはnoです、今は。僕がいるときは超が付くくらいブラック企業でした。1か月に何百時間残業したでしょう、サービス残業をどれだけしたかで表彰されたいくらいな時代でした。ユニクロは物流がすごく発達してます、在庫管理にすごくお金をかけています。その時代はそんなものはなかったですから、僕らは計算機叩いて商品を管理していた時期でした。ですから社員とともに0時くらいまで毎日やっていたわけです。ですから超が付くほどのブラック企業でした。やはり優秀な人が相当辞めて行きました、あの頃は。今でも本当にもったいないなという人材でした。一緒にやってもすごい優秀な若者がですね、やはりサービス残業をたくさんしていたらこの会社大丈夫かと思うんでしょうね、どんどんどんどん辞めて行って離職率は半端ではなかったですね。僕ら店長やっても常に採用との闘いでした。1年間採用した人数と同じくらい辞めてしまうわけですから流石に僕らも疲弊していたという時代もありました。今はちゃんとしていますね、本当に1分たりともサービス残業させないような風土になってますし、15分以内にお店を出ないといけないような風土になっております。ユニクロって風土を変える機動力がものすごく長けているので、そんなような会社かなと思います。

「1勝9敗」という言葉ですが、柳井さんがいつも口にする言葉ですが、どんどん失敗していいという話なんです。会社が傾くほどの失敗は困るけれども、小さいような失敗はどんどんやって、次につなげろという考え方です。昔、野菜販売なんか10年前くらいにやって30億くらい赤字を出して結局撤退しましたが、これも決断力がすごく早かったんですね。まだいけるかと思ったんですが、柳井さん的にはすぐに撤退で、この後どうするのかと思っていましたら、GUの社長がこの野菜販売をやっていたんです。野菜販売の失敗をGUの経営につなげたんですね。柳井さんって経営に関しては非常にドライで、いつも僕は怒られてばかりでしたが、実はとても優しい人でした。昔、ユニクロも百数十店舗のころ危機がありまして、やっぱりお金が足りなかったんですね。その時、柳井さんはいろんな銀行にお願いして頭を下げたお金を貸してくれと回ったんですが、全然どこも貸してくれないと、その時は初めて泣いたといっていました。そういう経験でユニクロは必ず1店舗1店舗収益を上げる体質になっております。収益の上がない店舗はすぐにスクラップする体質になってます。そのころから財務を強化する仕組みができました。失敗を次につなげるということと言えますとGUは今、絶好調です。年間100億くらいの利益があがるような企業に成長しました。それは野菜の失敗があったからというのがあります。それはなにかというとマーケティングでは無く、実は物流だったんです。物流網が発達していなかったのがネックだったんです。その間違いをどんどん改善していきました。ユニクロも配送・物流がそこから急激に良くなりました。今、ユニクロをネットで頼むと次の日にはコンビニのセブンイレブンで商品が受け取れる、こんなような時代になっているのも、この失敗が糧になっているのかなと思います。柳井さんはチームをすごい大事にしていきます。人を育成しないリーダーはもう辞めてくれといいません。仕事を表面的にやるのではなくて、チームとしてどうやって人を育成してチームとして成り立っていくか、そこをものすごく言ってきます。柳井さんはそこところは昔からぶれないでやってきているのかなと思います。1店舗目から世界一になるって言うてましたからね、それくらいの器なのかなと思います。「リーダーが自分に課すべきこと」ですが、自己改革ができる方、当然商売人というところも要求されます、かなりドライですこういうところは。店舗運営に関してはポップひとつとっても物凄く細かかったです。お店に入ると瞬間的にその店舗の本質的な課題がわかり指摘されます。お客様を大事にしてやっていくという姿勢は店舗の隅々まであるかなと思います。さて最後に少し長くなりましたが、これをご縁にまた何かありましたら堂山さんを通してお声を掛けていただければと思います。ご清聴有難うございました。

