

■ 30年10か国で仕事して感じたこと ■

セイコータイ マネージングディレクター 久保田 勝美様

駐在員⇒現職は現地採用

テーマ: 日本初、世界で、人が愛着をもって長く一緒に⇒時計

■ 経歴

1987 YKK 海外事業部中南部⇒ブラジル

1997 YKKアメリカ・メキシコ

2004 シンガポール

2006 ユニクロ生産部/生産企画 @JP

2007 ユニクロベトナム、ハングラデシュ立ち上げ

2008 ユニクロ ロシア 立ち上げ

2010 ユニクロ台湾、マレーシア タイ インドネシア事業部立ち上げ

2012 ユニクロフィリピン事業責任者

2017 セイコータイランド

■ 得技

意図が愛着を持てる日本を代表するグローバルブランドを世界に広める

人を育てチームを作り事業とブランドを作る

【参考1】競争相手はどのタイプか

各国の文化特性を「対立への姿勢」|「感情表現の豊かさ」の軸でマッピング

この二つの特性は相関関係があるわけではない。

⇒必ずアメリカが真ん中になる

国の歴史と民族の交わり度が関連してくる⇒国が新しく、他民族が混ざっているアメリカが中心に来るのは必然

【参考2】言語の種類によるコンテキストの分類

歴史の長さ、民族の単一性の度合い

コンテキスト文化の家電の取扱説明書

⇒電源をさしてください。から始まる。

トムハンクスのアポロ13 酸素フィルターが壊れたエピソード⇒作り方のプレセディアまで作っている

【参考3】コミュニケーションと評価の4分類

ローコンテキストやハイコンテキスト × 直接的なネガティブFB⇔間接的なネガティブFB

もう少し良いお客様への接し方を販売員が売り場で提供できるようにしてほしい

あなたの指導方法では販売員が接客時に必要な商品説明の基準が確立されていない

【参考4】「決断」の各国分布

合意思考: 決断は全員の合意のグループでなされる

トップダウン式: 決断は個人でなされる

⇒評価の分類が離れていても決断が近かったりもする

ポイント⇒国・民族によって差があるということ・・・個人差???

国・民族性は確かにあるただし・・・個人差をよく見ることが大切。個人差が圧倒的に大きい

■ 久保田さんが感じていたこと

①初めての異文化経験 ブラジル(インターン)

<悩み>

どうすればブラジル人になれるのか?

そもそも自分は何者か?

自分がやりたいことは何か?

<学んだこと>

ブラジル人になりたいのではなく、目の前のブラジル人と信頼関係を気づきたい? 人が育つということ。

働いてお金を稼ぐことの意味

②YKK 営業・マーケティング

<悩み>

研修生と駐在員の違いとは?

ブラジルを軸とした自分の強み

一方で自分のビジネス・プロ度の低さ

自分がやりたいことは何か?

<学んだこと>

素は身を助く、語学は強力な武器になる

自分は何のプロになるのか? ⇒営業・マーケティング(自分がどのプロになるか自分で決める)

何が足りないのか、それは自分が決めていないから。

ブラジルに居続けるという選択ではなく・・・アメリカ異動願う

③脳を磨くアメリカ・メキシコ・中米カリブ

<悩み>

もう一度ゼロから自分を作る

もっと広く、もっと深く、もっとシャープに

将来やりたいことは何か?

<学んだこと>

新たに学ぶことの大変さと楽しさ

いかに自分がブラジルドメスティックなプロだったか

多様化 vs 本質 その中の自分とは?

⇒色々違う中で共通項の本質のようなものがあるな。その中でどう自分が生きるか。

上司部下 10時間話をし続けて価値観をぶつけ合う。

個人の価値観は個人の価値観。ただし、仕事の価値観は合致していないといけない。

④初めてのアジア勤務 多様性の中で気持ちをそろえる

<悩み>

多様性を楽しむ ASEAN・南アジア・オセアニア会議

上でも下でもない自然な目線であることを意識した

極めて近くなった日本 自分もアジア人なんだということを感じる

このままこの仕事を一生やりたいか?

<学んだこと>

プロとしての自分がどれだけ通用するのか?

日本人として生まれ育った自分の強みを生かすには?

10年先を目指すには今始めるしかない

YKKで学んだこと

～YKK海外事業部要員の心得(1965)～

常に開拓者精神を失わぬ

海外はわれらの第二の故郷と思う

教養を高めるとともに体力の増進に努める事

判断力。機敏性。創造

等

⇒今でも通用するような心得

●土地っ子になれ

- ・市場の開拓
 - ・小さく生んで大きく育てる
 - ・地元地域社会のプラスになる
 - ・現地会社への大幅な権限移譲
 - ・現地社員の育成と登用
 - ・YKKブランドの統一、統一規格、同一品質の維持
- ⇒朝起きたらまず地元のニュース
 盆暮れこそ現地で(赴任1年は海外旅行禁止、日本への帰省も)
 地元のためになるから行く(現地から頼まれて行っているわけではない)

●善の循環

関わる全ての人に価値を提供する
そのためにすべての人が一緒に価値を生む

●YKK流のその国方式

日本流の押し付けや現地流の自己解釈ではない⇒目指すは自分たちのやり方(YKK流)

⑤一期一会の連続

<悩み>

新しい人にユニクロを伝えるのは？
何がユニクロか、どうやって自分がそうなるのか
遠いと正しい、誤りの境目
相手のためになるとは？

<学んだこと>

自分は現場が得意
一度きりの交渉チャンス 緊張を楽しむ方法
どんな仕事の場面で自分は楽しいと感じるのか

優秀ではないが、製造現場に対し先行のH&Mやウォルマートが求めているものとユニクロで求めているものが違う。
バンダラデシュ(作る側)からしたら非常に面倒⇒理解が得られない(GAPではいいのに何でユニクロではNGなんだ)

⑥ユニクロロシアの立ち上げ 胸躍る仕事 でも土地勘なし

<悩み>

どうやってロシアを好きになるか
土地勘がないときどうするか？仲間づくりの大切さ、内向き(同僚) 外向き(取引先)
⇒外向きの仲間と語り合うことでやりたいことの棚卸、winwinを発見できる

自信と準備の関係

言葉とコミュニケーションの関係

<学んだこと>

相手に対するアカウンタビリティの大切さ
1人对1億4千万人 小売業の特質
備えあれば憂いなし デモ何を用意するかが大切
小売先の備えより大切な地力

事業開発のプロ 小売業のプロ アジアのプロ

⑦東京に籍を置いて各国長期出張

(台湾マレーシアタイインドネシア、フィリピン、ベトナム ⇒各専門家を連れてって現地できかわってもらう)

<悩み>

ベタ惚れではないが各国との付き合い方
自分自身よりも周りの仲間にどうやってその国を好きになってもらうか？
自分の区切りをどこに置くか？

<学んだこと>

一か国にじっくり取り組む⇔高速で複数国で仕事する
その中で最小公倍数=ブランド・自分
自分の見方と他人の見方

⑧ゼロから育てるリーダー メンバー チーム

フィリピンマニラ

<悩み>

社長業の面白さ 成長していく実感
最後は全部自分の責任、自分で考えて決める
仲間のすべてがグローバル・プロではない
やりたいこと、できないこと、チーム育成
自分自身の将来はどうする

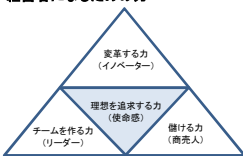
<学んだこと>

インプット⇒アウトプットを求められるのが経営
自分の成長よりもチームメンバーの成長は難しい
価値観の共有には圧倒的なコミュニケーション力が必要
最後に問われるのは自分の実力と人間性

ユニクロ・フィリピンを5年やって実感したこと

0⇒1は自分が頑張ればできる
1⇒10⇒50は自分と同じようにできる人を50人以上育てないといけない、0⇒1より難しい
チームが必要
相手のことを真剣に思いそれを言葉にして相手に伝える(最低限の語学力が必要)

経営者になるための力



チームを作る力(リーダー)⇒柳井社長から久保田さんに求められていたことは、課長クラスを部長クラスに育てる事。
チームを作る力に重きがなかった⇒行動の軸足を実際に動かした。考え方を覚えても何も変わらない。
行動を変えればマインドセットも伴ってくる

人を育てる⇒本質的に大切なこと⇒海外(多様性の中)での共通項を見つける中で本質を見極める

自分の見直し これから5年どうするか？

自分が好きな仕事の洗い出し

- ①海外で働く
 - ②事業会社の経営がやりたい ⇒ 海外事業会社の経営者
 - ③人の育成
- グローバルに活躍できるグローバル人材の育成

日本を体表するグローバルブランドを世界に広める⇒ユニクロ

↓

人が愛着を持って日本を代表するグローバルブランドを世界に広める⇒セイコー時計

⑨新しい国、新しい仕事、新しい仲間

<悩み>

部下・本社の同僚、上司が変わる起爆剤とは
137年という古い歴史・ブランド
変わらない人はどうする？

<学んだこと>

いかに早くチームとして成果を上げていか
上下左右のチームワーク(上司、部下、他国の現法社長)
トップダウンとコーチングを場面ごとに選択⇒スピード画筆世なので
メンバーの仕事上のマインドセットを交える⇒仕事上の価値観の共有

■質疑応答

ユニクロオープンへのテークアウトをどのような気持ち見ていたのか

- ・自分ではなく一緒にやってきた方がテークアウト出来てうれしかった
- ・自分が採用し育ててきた仲間が輝いていてうれしかった
- ・厳しく成長をリードしてきたフィリピン人メンバーから感謝されてよかった。
- ・人を育てチームを作る、これが自分の一番好きな仕事

まず自分を作る

そもそも自分は何者か自分は何のプロになるか。どのくらいのレベルのプロになるのか

今の自分に足りないのは何かそれも自分が決める事

多様性から本質が見えてくる。そこで上でも下でもない自然な自分であること

語学は強力な武器になる 人を育てチームをリードする基本はビジョンの共有が一番大切⇒言葉にし、説明しなければならない

10年先を目指すには今始めるしかない夢は大きさに応じて時間がかかることがある

どんな仕事の場面で自分は楽しいと感じるのかそんな場面を自分で増やす(What's your most HAPPIEST moment?)

仲間づくりの大切さ 内向き。外向きの仲間

インプット<アウトプットを実現するのが経営

自分の成長よりもチームとメンバーの成長

最後に問われるのは自分の人間性

源泉にたどり着くにはながらに逆らって泳がなければならない。流れに乗って下っていくのはゴミだけだ。

意思決定をする際に大切にしていること

⇒お客さんにとっていいことか否かが価値基準。ただし、アフターサービスの質を上げる⇒社員の週休2日
社員に対する改革もなぜか、どうお客さんが時計を買ってくださることにつながるかを説明していく

社長や部長に対してでも

説得ではなく確かにそうだなと思わせる判断材料・正しいことを

ミッションビジョンがその会社のものという明確なものでないと

ミッションビジョンが自分のやっていることにとって何なのかということ

人格、人間性

⇒誠実に、限られた時間に全身全霊を込める練習を。

見本があるといい(場面ごとでもパーツモデルを)、見本を得るためにTEDを見る(TEDは6~10か月準備する)

在庫管理の人の久保さんから見て優れていると思った点

エントリーレベルの人を標準レベルにあげるがきわめて上手だった(途中レビューをしながら)、

・・・いい人を育てるだけでなく、本業力をつけられるようリーダーでなくてはならない。

質問に対する言葉が明確であるか否かということ

回答は具体的に明確に

■ News Picksの戦略月々1500円のニュースアプリから企業を独自取材03年で黒字化 ■

株式会社ニュースピックス CGO(チーフコンテンツオフィサー) 佐々木 紀彦様

⇒CGO:コンテンツの垣根が取り払われてきたので、すべてのコンテンツを統括して戦略を組む

■ I. メディアの今

紙の新聞の発行部数世界トップに日本の新聞が5紙ランクイン

1位読売 2位朝日 3位毎日新聞 ⇒半分いいことで半分悪いこと(デジタルシフトが遅れている)

デジタル新聞は? 1位ニューヨークタイムズ 280万 日経新聞電子版60万(5位)

何で日本が遅れているのか。

販売店がある個別宅配が丁寧で販売網がしっかり整っているという特徴 高齢化(韓国は高齢化だがデジタル化進んでいる)

書店数 ピーク2.8万点(30年前)

今 0.8万点 (週刊誌、月刊誌が落ちている。書籍は落ちにくい(デジタル化が2割で落ち着いている))

10年前に比べてテレビ広告費は?

⇒減っていない。マス広告としての効果はまだまだ大きい。テレビの影響力

若者はテレビを見ているか?

⇒増えているものの大幅に減少しているわけではない、20代18%(全く見ない)

世界で最もコンテンツに投資をしている企業は

⇒アマゾン、ネットフリックス、ディズニー、NBC、FOX...GAFAMによって変えられようとしている

日本テレビ局の投資は、フジテレビ3割減、TBS、2割減 abemaTVは1/4以下で台頭するにはもう少し時間がかかる

ネットフリックスの会員数は

⇒世界規模で配信されているテレビ 1.3億人(アメリカの伸びは横ばいになってきたが、グローバルは増えている)

結末を選べるドラマ⇒世界嗜好に合わせる。

要点:日本のメディア業界はいまだに古い世界に生きている⇒デジタル革命はこれから

■ II. メディアの未来

デバイスによって消費者の嗜好が変わった ⇒メディアを変えるもの 技術変化・テクノロジー・政策・ビジネスモデル

技術革新が起きると新しいメディアが生まれる カラー印刷(TIME)、ラジオ(OBS)、テレビ(VIACOM) SNS(BUZZCOM?)

タイミングと打ち手

3つの技術革新 デジタル化×ソーシャル化×モバイル化 ⇒100年に1度の技術革新

なぜ日本のメディア業界は変化が遅いのか?

・お金の流れ 海外は顧客からお金をもらっているが、日本はメディアからお金をもらっているからメディアに合わせて

・労働の硬直性

・電通(国がらみの部分)が大きくマル秘なことが多く、開示的でない。社員自身でもわからないことが多い

・日本語の特有性

①強固な既存ビジネス

②新規参入の欠如

③年功序列・終身雇用・非プロフェッショナル(自分のスキルカ、社会への忠誠(忠誠が複層的である))

3大ガラパゴス業界

政官

教育

メディア

新聞社⇒TVを傘下に持っている。新メディアを傘下に持つことで効率的だったが、寡占的構造になってきた

...淘汰の波がやってきた

ポスト平成のキーワード

・5G⇒動画も普通の回線で見れるようになる TikTok

・人口構成

・外資⇒表現の自由(松本人志×amazon)

・大手メディアの倒産⇒象徴的な倒産がないと変わらない

・経営者の世代交代⇒独裁者

・新興メディアの勃興

今後日本ではアップルがメディアへの投資を増やしていく。アップル×ディズニー?

金融の20年前の山一ショック

メディアはそれすら受けていない

■ III. NewsPicksの戦略

リーマンショックが起きる直前に起業

アナリストとしていろんな企業を調べていた、ブルームバードを使っていたが使いにくかった⇒ユーザーベースを作った。

ビジネス情報に特化した2つのサービス SPEEDA(企業・産業情報プラットフォーム) 日英(導入企業600社以上)

NewxPicks 会員ユーザー300万人

経済情報で世界を変える

NYのQUARTZ買収 サービスを育てている⇒日米発信=世界発信 世界で取材ができる体制

コンテンツを持っていくのは難しいが仕組みは海外に展開できる

プラットフォーム・コンテンツメーカー・ソーシャル 3つの顔を持っている

プラットフォーム:世界の経済情報をワンストップで届けるメディア

ソーシャル:あらゆるメディアにコメントできる(荒れない仕組み)

コンテンツメーカー:オリジナルのコンテンツを作って仕入れた情報とミックスさせている

新旧メディアのアップデート

リアルな取り組み

カルチャー

NewsPicks

サッカー型組織(フラット)

テック企業

20-40台前半が中心

重層的なコミュニティ

オープン

ワークライフバランス

スタートアップ×大企業×個人

今までの企業

野球型組織(ヒエラルキー)

メディア企業

40代後半以上が中心

単一のコミュニティ

ワークライフバランス

大きな組織

さよなら、おっさん⇒年齢的なおっさんではなく、凝り固まった価値観

福沢諭吉のトライアングル

大学

メディア

社交場

※文明論の概略

人々の頭の中明治維新を起こした

経済を、もっと面白く

■■北米進出セミナー 北米での販売パートナーの見つけ方と育て方■■ 株式会社ピンポイントマーケティングジャパン 代表取締役大澤裕様

日本企業の犯してきた失敗事例

・日本国内では販売パートナーを持つという感覚がない(主要都市大阪→東京が日帰りできる)
⇒アメリカはロスからボストンに行くのに丸1日かかる、3日間かかる。
とてもじゃないけどやっていけないので販売代理店制度が発達している。

・販売パートナーを探している日本

⇒アメリカのパートナーに”販売を任せるので好きにアメリカで売ってください”⇒一見謙虚に聞こえるが・・・
日本が売ろうとしているのは高付加価値商品(技術説明が必要)
⇒販売代理店は好きに売ってと言われても困る(営業を必死にかけても顧客は直接元の売り主にネットで問い合わせることができる)

・海外の販売パートナーが求めていること(良い製品であることだけでなく、自分たちがどのように守られるか)を話さない
⇒考えるべきは販売パートナーの権利の提案

セールスステップ

ディストリビューター

日本語で代理店・商社・卸店の区別がついていない。(商社でも気づいていない人が多い販路を自分で築いていないから)

3つのパターン

●ディストリビューターの活用

商品を自分の在庫として持って消費者に売る
メーカーはディストリビューターに売った段階で取引は終了する 最終的にどこにいくらで売られているかを知らない

EX)1万で売って、2万で売っているかなと思っていたら10万で売っていた。
⇒モノ申したくなる・・・⇒日本のメーカーから買って自分のものなんだから勝手にしょ
エンドユーザーが感じる価値の大きさをメーカーは知らない・・・
ディストリビューター、安く買いたたいて高く売るのが仕事。
⇒決まったものを売る、在庫を持てる倉庫と資金がある(ある程度の規模が必要)
⇒価格を自分で決められる

●セールスステップの活用(所有権が移転しない)

買うわけではなく合意がある。(成功したら成功報酬くださいね)
⇒商談をまとめるのはセールスステップ ⇒商品と代金は直接顧客と取引⇒セールスステップにコミッション

セールスステップ:エンドユーザーのニーズに合わせるもの
⇒小規模でできる(自分に資金はないが、買える人にアクセスできることを強みとしている)
⇒価格の決定権がない

●自分でまたは子会社が売る。

【セールスステップとディストリビューターの違い】

利益
販売地域
会社規模
価格設定
セールスステップはメーカーが販売地域・期間を限定する(この地域・期間であれば直取でもコミッションを必ず払うという契約が必要)
ディストリビューターは自由に好きな場所に売れる

⇒販路を築く・・・3つをどのように組み合わせるか。
⇒価格戦略・・・変動してもいいか?一定か?

★成功例

・販売パートナーの重要性

例①某環境関連機器会社 官公庁が絡んだ会社(ディストリビューター)が環境施策とともに広めた⇒販路拡大
例②某半導体製造会社 既存企業がディストリビューターで販路拡大している。
後発が既存企業のディストリビューター社長にアプローチ。
会社としては無理だけど・・・個人的にセールスステップならできるよ。
倫理的に正しいかは別に世界はこのルールで動いているのに、日本の企業は商品のいいことの説明だけをしている。
セールスステップの考え方を販路オプションに入れると
専門知識やコネはあるが資金はない・・・セールスステップならできる。

・カタログの重要性

日本国内と違い海外では簡単に、言葉で話しながら説明できない(距離の違い)
不明点があっても電話での問い合わせもしてくれない

専門的説明が書いた1枚べらではだめ(口頭の説明を前提としている)

中学生でもわかる説明文でなければならない⇒わかる人はわかるではだめ
⇒輸入決定権のある人=技術が分かる人とは限らない
技術よりも売ることのメリットをわかりやすく書く

ウェブサイトとの併用

ウェブアドレス:カタログでは情報量が限定されるのでカタログにウェブサイトのアドレスを記載し、ウェブサイトで追加の情報を提供する
BtoBは口コミが期待できない(秘密にしたい) SNSで広まらない

・海外パートナーと契約締結後

人間的な触れ合いも大切(サンキューメールや表彰状で感謝の意を示す。
EX)日本の本社に招待してみんなで拍手で迎える、温泉旅行に招待する

■アメリカの訴訟文化

大企業は売りに伴う社会的責任があるという考え方
その企業にとって行動を是正する金額だろうか?という観点で判決の金額が決まる
ハイアマストアで莫大な金額は出ない
例外的に巨額判決が出ることもある・・・同業他社が集まり暗黙知で価格が一緒になった・・・同業他社が集まること自体がアメリカはアウト
・・・黒人の女性だけがパフォーマンスが悪くて5年昇進しなかった(差別ではなく基準を満ちていなかった)
⇒訴訟:関連する書類を全部確認の一つに人種差別が関係するかもというファイルを除いた。後ほど提出
⇒どんな判決が出てても文句言えない
グレーゾーンでうそをつくとかNG。うそをつかなければおかしな判決は出ない。
PL法でそんなに訴えられることはない(実際、日本の中小企業が罰金まで払わされたことはない)
すべてを調べてお金払える人を訴える(アメリカに資産がある人)アメリカ内で完結しないのであればアメリカもあまり訴訟しない。
Honest is the best policy

■アメリカの情報を正確に把握するには

CNNだけでなくFOXニュースを見ないと本当のアメリカは見えない
銃規制の現実 (法律ができると普通の人は厳格に銃を返還しなければいけない丸裸。
本当に悪い人だけが銃を持つように。。)