慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	経営者としての挑戦と学びの共有 : 2018.4.17
Sub Title	
Author	玉塚, 元一(Tamatsuka, Gen'ichi)
Publisher	慶應義塾大学理工学部
Publication year	2018
Jtitle	人間教育講座 : 社会を知る自分を知る自分を育てる (2018.) ,p.7- 67
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Book
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO50001001-20180000-0007

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

2018.4.17

経営者としての挑戦と学びの共有

株式会社デジタルハーツホールディングス代表取締役 CEO

玉塚 元一

たまつかげんいち（一九八五年法学部卒）

一九六二年生まれ。旭硝子株式会社（現：AGC 株式会社）に入社。株式会社ファーストリテイリング代表取締役社長兼 COO に就任。その後、事業再生、経営支援を手がける株式会社リヴァンプを設立、代表取締役に就任。二〇一四年株式会社ローソン代表取締役社長に就任。二〇一七年六月に株式会社ハーツユナイテッドグループ（現：株式会社デジタルハーツホールディングス）代表取締役社長 CEO に就任。

はじめに

皆さんこんばんは。玉塚です。今日は先生がたくさんいらっしゃって、ちょっとしゃべりにくいですね。

皆さん、大きい教室だから、もうちょっと前に来てください。こういう機会は、めったにない、一期一会ですから。

私は、ありがたいことにこのような講演の依頼をよくいただくんですが、基本的にあまりお受けしていないんです。講演をすると、自分がちゃんと仕事をできているような気持ちになって、勘違いしてしまうんですよね。それが嫌なんです。でも今回は、母校の未来ある学生の皆さんに、私の話が少しでも参考になればということで、ここに参りました。

本日は、六十五分から七十分くらい私のお話をさせていただいた後に、質疑応答の時間にしたいと思います。

今日私は三つ、お話をいたします。

一つ目は、やや長めの自己紹介をします。私が何者で、どういうキャリアを歩み、どういうことを考えてチャレンジしてきたかという話を最初にさせてもらいます。

二つ目は、皆さんご存知のように、今、日本や世界が、ものすごく大きく変わってきています。そこについて、私がどのような考え方を持っているかを、皆さんにお話ししたいと思います。

最後に、私は今、経営という仕事に取り組んでいます。二〇〇二年にユニクロの社長になったのを皮切りに、色々な会社で、十六年もの間、様々な形で経営という仕事に向き合っています。その経営やリーダーシップということについて、多分こういうことが大事だよ、ということについてお話させていただきます。

まだ私も修行中ですが、現時点での私の考え方を皆さんと共有しようという、三部構成でお話しさせていただきたいと思っています。

一、長めの自己紹介

スライド１

―スライド１―

まず最初のこのスライドは、ラグビーですね。ラグビーの話をするとこれで二時間終わっちゃいますので、ポイントだけ。

私は、学生時代にラグビーをやっていて、そこにいる慶應の塾高の古田校長先生も同期で、高校時代ラグビー部で一緒でした。古田先生は、この写真には写っていないんですけど。

ラグビーのポイントは、一つだけで、私が在学していた頃の慶應大は、今もそうなんですけど、高校時代にすごく優秀な選手、花園ラグビー場でやる全国大会で活躍したようなスター選手を採用して、それ

で、戦っていくようなことはなかなかできなかった。だから必然的に、私のように塾高から進学したメンバーと、受験で外部から新たに入ってきたメンバーが一緒になって、徹底的に練習するしかなかった。当時すごく強かった早稲田や明治、今は帝京ですけど、それらのライバル校に勝つということを目標に必死に練習していたわけです。

今振り返ってみると、結構な根性練習でしたね。慶應には小泉信三先生という、福澤諭吉先生に並ぶ大変立派な先生がいらっしゃって「練習は不可能を可能にす」という言葉を残されてます。それを、本当に実践したんですよ。素質に恵まれてないし、下手くそだし、足も遅い。だけど、思いっきり練習して巨象を倒そう、という目標を掲げて頑張りました。山中湖での合宿なんかは、結構死にそうな思いもしました。何度も倒れてしまうような、今だともうコンプライアンス上NGとなる練習だと思います。

きつかったけど、結果はちゃんと出ました。それは、私が四年の時、関東大学ラグビーの対抗戦で全勝し、優勝できたということです。その後の大学選手権では、決勝で残念ながら負けてしまいました。幻のスローフォワードっていうのを投げて。対戦相手は、一昨年残念ながら亡くなってしまった平尾誠二さんという私の同期で素晴らしいラグビープレイヤーを有する同志社だったんですけどね。ただ、明治にも早稲田にも勝ったし、同志社とも互角に試合ができました。それで、私は何を得たかというと、「練習は不可能を可能にす」というのを、自分自身で体現できたということです。

社会人になっても、練習というのは努力という形で必ず現れます。そのため、努力すれば必ず巨象を倒せるんだということを自分の中で体感できたというのは、本当に財産だと思います。小泉先生からも、小泉体育賞というのをいただきました。

―スライド２―

スライド２

そして卒業後、私は、旭硝子という会社に就職します。理工学部の方もいらっしゃると思いますので、紹介しておきますと、化学とかエレクトロニクスとか素材系では、私は非常に素晴らしい会社だと思っています。私はここで、十三年くらい働きました。

どうして旭硝子に入ったかというと、実は、大学の時ラグビー部で行ったイギリス遠征での経験があったからです。このイギリス遠征は、ＯＢの方々に寄付していただき実現したのですが、三週間ぐらいの期間、バスでイギリス中を回って、ケンブリッジとかオックスフォードとか色んな学校と試合をしました。ラグビーって終わった後に、必ずレセプションがあるんですよ。それで、ケンブリッジと試合をした後、ハリーポッターの部屋みたいなインビテーションゲストハウスで、ディナーをしたんです。こう、ながーいテーブルにローソクが立ってて、こっちが慶應の学生で、こっちがケンブリッジの学生という感じで。ケンブリッジの学生って、みんな文武両道で、当時からすでに有名な選手もいっぱいいて、その後みんな弁護士

になったり医者になったりする人ばっかりだったのね。めちゃくちゃ優秀な人たち。

それで、彼らは日本のことを知りたいから、いろいろ話しかけてくる。私も友達になりたい、でも英語が全くしゃべれない。ビーフ、グッド、以上、という感じ。その時、本当にもったいないなと思いました。いま皆さんの時代は、若いころから海外に出て、様々な経験をしていると思うんですが、私にとってはそれが初めての海外でした。いや、世界は広いなと。こんなに大きくて、めちゃくちゃかっこよくて、金髪で、足が速くて、さらに、弁護士になるよ俺は、みたいな。なんだこいつら、すげえなと。

それでやっぱり、海外で活躍するビジネスマンになりたいと思ったんですね。その時たまたま、ある先輩からアドバイスをいただけた。これが素晴らしいアドバイスで、就職先は、メーカーで、海外にたくさん拠点があって、同期の数が少ないところ、つまり、海外拠点数を分子にして、分母に同期の文系の入社数で、割って一番数の多いところがいいという話でした。商社に行っても、玉塚くんは成績悪いから、海外に行かせてもらえない、メーカーがいいよと。松下電器とか、旭化成とか、まあ色々あったんですけど、ご縁あって採用していただけたのが旭硝子でした。

旭硝子に入って最初二年間は、いきなり工場勤務でした。千葉に化学品の工場があったんですよ。そこで、ヘルメットをかぶって、安全靴をはいて、朝から晩まで仕事していました。

今でも覚えているのが、最初の会議です。こういう普通の会議室に、先輩とその工場に入った同期十一名くらいがいたんです。事務系という、皆さんみたいな理工学部じゃない、文系の卒業生が

三人、理工学部を出ているエンジニアの方々が七人、同期で千葉工場配属になって最初の会議。そこで、皆で色んなことを話合っているんだけど、私は、みんなが何を言っているのかまったくわからなかった。知らない宇宙に来たみたいに、話の内容が全く理解できなかった。あちゃー、っていう感じでした。

その時、スイッチが入ったんですよ。

「わかった！　今まではラグビー場がフィールドだったけど、これからはここが戦いの場なんだ」と思いました。それで、その日から決めたのは、わからないことを、絶対次の日に先延ばしにしないこと。

これが簡単そうに見えてすごく大変なんですよ。化学製品の工場にいるのに、化学式もH^2Oぐらいしか知らないレベルだから。そうするとね、何であのタンクとあのタンクを混ぜるとこんな物質が出てくるのか、どうしてこの原材料はドラム缶で運んでるのに船で運ばないのか、なぜこの輸送コストってこんなに高いのか、どうしてここでこんなテストしなきゃいけないのか、なぜここにこんなに沢山の人が張り付いているのか、……とか疑問だらけなんですよ、工場って。初心者だから当たり前だけど。

でも私は、恥ずかしがらないで全部聞きまくったんです。

これね、覚えておいてほしいんだけど、先生だけではなく、日本のおじさんは、色々聞かれるの好きなのよ。

「なんだお前、そんなことも知らないのか。いいか……」
とか言いながら全部教えてくれたんですよ。実はこれがすごく大事なことなんです。最初は、知らないことを知るだけだったはずなのが、そこで対話が生まれるんですよ。そうするとまた追加の質問が次々と出てくる。
「だったら、もっとこういう風にした方がいいじゃないですか」
「違う、違うんだ。そうするとお前、こういう風になっちゃうからだめなんだ」
「じゃあ何で、こっちの商品はこういう風な製造ラインなのに、こっちの商品は同じような製造ラインにしないんですか」とか「この白いのはどうなんですか」とか「あのへんはどうなんですか」といった具合に。
「まあ……じゃあ、今度うちに飯食いに来い。じっくり教えてやるから」
という話になって、のこのこその人の家に行ったりして、聞きまくる。とことん聞きまくる。
実は旭硝子に入った時、早稲田卒の同期がいて、彼はめちゃくちゃ優秀で、初日から先輩と対等に話してました。余談ですが、彼は、今も旭硝子にいて、すごく偉い役職者になっています。私はというと、さっきお伝えした通り、全然しゃべれなかった。でも二年ぐらいたつと、私も会議で結構意見を言えるようになってたんですよ。それも、実際に現場のおじさんたちと対話して、おじさんたちと確証を持った話を発言できるようになったわけです。
「違うんですよ、あのドラム缶はこういう風にしてすぐ劣化するから、こういう風に表面処理しな

きゃいけないんです」「ここは、この項目を七項目ではなくてやっぱり十項目で検査しないと、二年前にこんな問題が起こったんですよ」みたいな感じで。

それって、リアルな現場の話をおじさんたちに聞いているから、答えられるわけじゃないですか。みんな、おっ！てなってきて、最後、その工場での配属を卒業する時、早稲田卒の同期から「玉塚くんの吸収力は、あっぱれだ」とほめられて、すごくうれしかったのを覚えています。

こういう風に工場勤務をしてたんだけど、やはり私は、入社当時からずっと「海外に行きたい！」と思っていたので、上司にその希望をしつこいくらい伝えていました。そしたら四年目の時に、役員室に呼ばれて

「玉塚くん海外に行きたいと言ってるけど本当か？」

「本当です！」

「シンガポールに行く気はあるか？　これからアジアはものすごく成長していくから、アジアに若くて元気な人を送り込みたいと思っているけど、君は興味あるか？」

という話をいただきました。もちろん即答です。

「あります」

「英語はどうなんだ？」

「全く問題ありません」

「本当か？」

「英会話スクールに通っています」

本当は、週一回しか英会話スクールに行ってなかったから、しゃべれるようにはなってなかったんだけどね。当時はそれでも一生懸命頑張ってたんです。

結論としては、シンガポールに行かせてもらえました。私の前任者が、四十代後半くらいで、私がまだ二十七歳の時だったかな。それで、シンガポールに旅立つ日に、その役員の方が私に、その前任者からの手紙をくれたんですよ。お前みたいなのはこういうものを見せた方が気合入るだろって言って。それで読んだら、今回の人事に対する不満なわけですよ。これからアジアがどれだけ大事なのか、それにも関わらず、こんな若造を送り込んできて、本社は一体何を考えているんだと。私はそれを読みながら、飛行機に乗って、現地に着いて、その方と対面するわけですよね。

でも前任者も大人だから、よく来たなって、ちょっと冷たいけど態度には表さない感じでしたね。そこから四年間、シンガポールで頑張ったわけですが、最初は本当に英語が話せなくて苦労しました。特に、シンガポールの英語って難しいんですよ。シンガポールは、インド系の人とかチャイニーズ系の人とか、アジアの色々な国の人たちが集まっているから、発音もシンガポール独特なんです。最初タクシーに乗った時、グッドウッドパークホテルに行こうとしたんだけど、その運転手さんが、グーパーク、グーパークって言うんです。グッパ？　グーパ？　なんだこれはって感じでした。だから、コミュニケーションをとるのも最初の一年くらいは非常に苦労して、実はノイローゼになりそうになったんですよ。責任あるポジションなのに、考えていることが英語でうまく伝えられない

し、行動するにも言葉が通じないからなかなかうまくいかない。

そんな時、ラグビーに救われたんです。駐在して二、三か月したときに、シンガポールのど真ん中に競技場があるのを見つけたんですよ。そこでみんなラグビーをやってて、仲間に入っていいかと聞いてみたら、おお、いいぞ来い来いと言ってもらえたので、練習に出るようになりました。当時私はまだ二十七歳で体力もあったし。それで、今週末試合があるぞ、と言われて試合に出てみたら、私が何本もトライするから、言葉はしゃべれないけどあいつすごいな、みたいな感じになって。そしたら来週も来い、再来週も来い、という感じで、いつの間にかそのシンガポールクリケットクラブのチームメンバーに入れてもらっていました。ちなみにそのクリケットクラブって実はすごい名門で、私がチームメンバーになった途端、誰もが知っているような大手メーカー、メガバンク、商社の代表の方から、ランチのお誘い電話がかかってきたんです。それでランチに行ったら、どういうコネであのクリケットクラブに入ったんですかとか聞かれるわけです。いや、ラグビーやらせてくれって言って一緒に練習してたら、お前もチームメイトにしてやるよと言われただけですよって言ったら、嘘つけ、みたいな感じでしたね。

そのクラブがすごく良かったのは、オーストラリア人とかイギリス人とか、日本人以外の人がすごく多かったことです。シンガポール駐在中に決めていたのはなるべく日本人とは交わらずに過ごすことでしたから。平日は徹底的に仕事して、ウィークエンドはそのクラブでラグビー、終わったらみんなとバーで飲むんですよ。休日は、ラグビーやってるかバーで飲んでるかという感じでした。

バーでは、みんなとたくさんしゃべるから、自然と英語が問題なくなって、スーッと溶けこむことができた。そんな感じでシンガポールで仕事をしていました。

当時は、右肩上がりに事業が拡大していましたが、一九八五年のプラザ合意で大きく変わりました。なんか歴史の授業みたいですけど、プラザ合意の後、一気に円高が進み、日本の製造業は競争力をなくしてくんですね。そこで日本の企業、例えばキヤノンさんとかパナソニックさんとかソニーさんとかが、マレーシアやシンガポール、タイ、フィリピンなどに、みんな工場を移しました。そこに私は、例えばプラスティックの原材料だとか、精密部品の洗浄剤だとか、そういうものを販売をしてくんですよ。

でも販売してくだけだと、入荷量を上回るペースで売れていくから、よしじゃあ現地に製造工場を作ろうとか、物流拠点を持ってる会社を買収しようとか、そういうビジネスをやっていくことになります。

でもそんな大掛かりなことは、入社四年目の私一人ではできない。そこで、当時本社にいた六人から七人くらいの超優秀な上司と一緒にビジネスを進めることになりました。フィリピンでその上司と一緒に買収の交渉をしたら、ここから先は玉塚くんやっといてね、またある時は別の上司とインドネシアに行って工場の増産の投資計画を作っては、ここまで雛形を作ったからこの先は玉塚くん詰めてねというようなことをずっとやっていました。

そんな中で、本当に経営とか商売って面白いなと、まさに自分がやりたいことはこれだと思った

んですよ。丁度その頃、三十歳くらいの時かな、社内で回ってきた回覧板で強く心が惹かれることがありました。今はメールだけど、当時は回覧版というのが社内で回ってくるんですよ。普段はあまり興味のない情報ばかりが載っていたんだけど、ある時、その一番上に、経営学を勉強しよう！というのがあってね。あ、これだと思いました。なぜなら、私は当時結構いろんな会社の役員を任されていましたが、例えばA・B・C三つの投資オプションがあって、どれが一番投資対効果が高いかとかわからなかったし、貸借対照表やキャッシュ・フローについても、正確には理解できていなかった。勉強してないとやっぱり読めないよね。今の仕事はすごく面白いし、すごく可能性があるけれど、今の自分は経営に関する基礎体力がなさすぎるなと、一回徹底的に勉強したいなと心から思ったんですね。

当時の私は、MBAが何かも知らなかった。だけど、見つけてすぐ応募したんです。これだと思ったらすぐ行動に移しますから。そうしたら商売の成績が良かったので、すぐ役員面接になって、「お前ほんと大丈夫か、いけるのか」という話になって、「問題ないです」って答えました。そこで初めて知ったんですMBAって。MBA取るためにはGMATといってね、英語で算数の試験を受けなきゃいけない。それにTOEFLのスコアも必要。あちゃー……って感じでした。GMATを最初に受けたときのことは今でも鮮明に覚えているんだけど、たった二百八十点くらいしかとれませんでした。MBA取るのも、どこの学校でもいいわけではなく、会社が決めている学校のリストがあって、そのリスト内の学校じゃなきゃいけない。そのためにはGMARTで六百点とらなきゃいけないんだ

けど、たった二百八十点。

頭抱えて、そこから週末、朝から晩までずーっと図書館に行って勉強して、何度も何度も模擬試験を受けました。今だから言うけど、当時、高校の後輩で頭いい奴に、数学教えてもらったりもしました。例えば数学で、「Aくんが時速何キロでジョギングしてて、Bくんが自転車で後ろから追いかけた場合、何キロ先で追いつきますか」みたいな問題とか、日本語でやるのはまだ簡単だけど、英語で回答するのは結構難しいんですよ。でもそれも結局慣れじゃないですか。何とか気合と根性で乗り切って、オハイオの学校に行かせてもらいました。

これがまた私にとって人生の大きな転機になりました。今でも覚えてますけど、会計の最初の授業で、ジュリアなんとかっていう女性の先生がいきなり黒板にばーんと縦に棒を引っ張って、右と左ね、これバランスシートっていうの、何で右と左二つに分かれてると思う?っていきなり私に聞いてきたんです。あちゃー、いきなり当てられたって思ったんだけど、涙が出るほどうれしかった。本当にこれがやりたかったと思って。

それで、さっきの旭硝子入社の頃の話と同じなんだけど、わからないことを明日に絶対先延ばしにしないという作戦でいくから、全教科の教授に、わからないことがなくなるまでしつこく聞きまくるわけ。ファイナンスなんて結構難しいんですよ。ネットプレゼントバリューだ、何でこうでこういう風にしなきゃいけないんだとかね。私は、あまりMBAの資格を取ることに興味はなかったんだけど、純粋に勉強したかったから、自分の中でクリアになるまで質問し続けました。

その結果、一学期十二単位くらいでよかったところ、十六単位とか取って。その勢いであっという間に、一つめの学校で六十単位取りました。本当は全部で六十単位でいいんだけど。その後、会社の人事とすごく交渉して、デュアルディグリープログラムといって、与えられた期間の中で、追加で国際経営学というのを勉強して三十単位取りました。MBAと合わせて両方で九十単位取った。

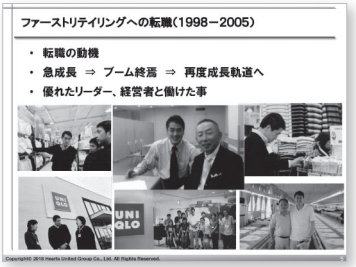
これは自慢話をしているわけではなくて、何を言いたいかというと、真剣に求めれば結果がついてくるということです。その時本当に私は求めていたんです。シンガポールで悔しい思いをした一方、すごく経営って面白いなと興味を持ち、一度これを集中的に体系的に学びたいと思っていました。資格を取得するためではなく、純粋に勉強したかった。

留学中、同期に大手企業から派遣されている優秀な人たちもいて、彼らの中には、今更ネットプレゼントバリューかよ、とか斜に構えている人もいました。これもすごく大事なポイントで、私は全部食ってやろうというマインドでいました。全部、文句を言わずにとにかく飲み込んで、最後飲み込んで骨があったら吐けばいいじゃないですか。その心意気で、集中して、短期間で九十単位取って、二年過ごした私と、斜に構えてそうしなかった彼らと、最初は同じかもしれないけれど、やはり半年、一年、二年と時が経つにつれ、必ず差がでてくるんです。だから、学びとか、何かに取り組む時の態度、姿勢ってものすごく大事だと思うんです。彼らは本当にもったいないなと思っていました。限られた時間なんだから、素直に純粋に、目の前のことに向き合って、色んなことを吸収した方が絶対得じゃないですか。

もう一つそのビジネススクールで衝撃的だったのが、学校に来ていたアントレプレナー（起業家）との出会いです。彼らは、当時まだ三十代と若く、キャップにジーパンといったラフな格好をしているんだけど、「私の商品はこうやって世の中を変える」「こうやって社会を変えるんだ」と自分の言葉でしっかり話すんですよ。質問しても全部何でも的確に答えてくれる。私の当時の日本の経営者のイメージは、黒塗りの車に乗って、髪にはポマード、スピーチは誰かが作った原稿、それで、夕方六時くらいになると料亭に行っちゃう、というものでした。もちろん、今はそんな経営者いないですよ。時代も変わったし、そんなことをしていたらビジネスで勝てないから。だけど、当時はそういうイメージがあって、日本の経営者はアメリカのこのようなアントレプレナーには絶対勝てないと思いました。彼らに刺激され、自分もやれるかどうかわからないけど、いつか絶対起業したいと決心しました。

私は、やりたいと思ったら、割と突き進むタイプなので、旭硝子をやめることにしました。そこからが大変でした。いろいろ考えましたが、もし起業するにしても、先立つものが必要だと思い、たまたまその時ご縁があったIBMに入社しました。IBMは、コンサルティングという仕事で様々な経営者から話を聞けるうえ、給料もよかったので、お金を貯めながら、自分がやりたい商売を考えようと思っていました。しかし、営業で行った、たった三社目の会社で、私の人生における第二の転機が訪れました。次のスライドに変えてください。

―スライド３―



スライド３

ご存知の方も多いと思いますが、この真ん中の方。これが、ユニクロの柳井さん。入社して三社目の営業先が、当時山口県にあったユニクロでした。九八年の話であり、まだ年商七百億円ぐらいの規模の会社でした。今二兆円ぐらいですけど。それで、私は柳井さんに、今考えれば顔が真っ赤になるようなプレゼンをしたんですね。御社は、中国の工場と日本の店舗のサプライチェーンマネジメントシステムをもっと高度化して、需要予測の精度を上げて、真の製造小売業となるために、こんな風なシステムを入れて、あんな風なシステムを入れてと、あの柳井さんに偉そうに最もらしくプレゼンしたんですよ。コンサルタントとして。でも柳井さんってむちゃくちゃ頭いいから、終わった後に私を呼んで「玉塚さんって、何したいんですか？」と。私は嘘をつけない性格なので「将来自分で商売やりたいです」と答えました。そしたら、柳井さんからこういう風に言われたんですよ。これもすごく大事な話なんだけど。商売とか経営というのは、MBAとかコンサルティングじゃ絶対に覚えられない。なんでもいいんだけど、例えば饅頭屋をやろうと思った場合、お金が少ししかないから、ロケーションが悪いところにしか出店できない、それでも、一所懸命考えて、なけなしのお金でお店を出す。でもロケーションが悪いから、お店の前に人が通ってない。誰も来ない。チラシを作って表通りで配りました。ようやく三人ぐらいお客様が来ました。でも何も買わずに出ていきました。饅頭がまずそうなのか

なぁ？　照明が暗いのかなぁ？　値段が高いのかなぁ？　よし、値段を変えてみよう、饅頭に当てる明かりをもう少しこうしてみよう、饅頭をもう少し大きくしてみよう、と試行錯誤する。またお客様が来た、ようやく買ってくれた。やった！でも、なんで買ってくれたんだろう？　どうしてあの人は買ってくれたのに、この人は買ってくれなかったんだろう？　そうこうしているうちに、従業員に給料を払わないといけない、家賃も払わないといけない、キャッシュがどんどん減っていく、胃が痛い。こういう経験を繰り返さない限り、絶対、経営や商売は覚えられない！　と力説されたんです。初対面なのに。でも、私は結構素直なので、本当に反省したんですよ。

「本当に申し訳ありません」

なぜ反省したかというと、その時の私は、ビジネススクールに行って、コンサルティングなんかやって、サプライチェーンマネジメントだなんだと横文字並べてるのに、本質的なことはなにも理解していない、すごく頭でっかちになっているなと思ったからです。そんなのめちゃくちゃかっこ悪いじゃないですか。それをズバッと斬られたから、もう、反省するしかありませんでした。

「どんな雑用でもいい、店長でもなんでもやりますから、仲間に加えてください」

「わかった！」

結局店長はやらせてもらえなかったんですけど、最初は、田園調布店の副店長をやりました。副店長の時、ユニクロのブームが来て、やらなければならないことがたくさん出てきて、玉塚君、今度あれもやってくれ、これもやってくれ、とものすごく忙しくなりました。でも面白いことに、やっ

たらやった分だけ成長していくんですよ。入った時に七百億円くらいだった売上が、一気に成長していって、あっという間に三年くらいで一千億円、二千億円、四千億円となっていくんですよ。

急激な成長。ありがたいことですよ、これほどお客様から支持してもらえるというのは。でも、この急成長に対応するのはすごく大変なんです。ユニクロって、ITサービスのようにテクノロジーやソフトウェアを売っていくような商売ではなく、リアルな製造小売の商売なんです。だから、去年、一昨年まで一千億円だったものを今年四千億円まで急成長させようとすると、すべてが破綻していくんですね。例えば物流倉庫、システムのキャパ。それに一千億円を四千億円にするためには、店舗を増やさなければならない。店舗を出すにはハコだけ作っても仕方ない、店長を育成しなきゃいけない。店長を育成するスーパーバイザーも育成しなきゃいけない。すべてが破綻していくんですね。でもそれをみんなで必死になって走り回りながら、急成長を支えた前半戦。その前半戦の時期、私は山口県に住んでいたんですけど、毎週末、品川プリンスホテルの部屋を十部屋ぐらい確保して、人材紹介会社・ヘッドハンティング会社十社くらいと契約して、朝から晩まで面接していました。新しい人を入れないと、自分が休めないんです。システムのヘッド、デザインのヘッド、マーチャンタイジングのヘッド、店舗オペレーションのできる人、どんどん集めないといけない。店長候補で「飲食店で店長やってました」「合格！」って感じで、目まぐるしく毎日が過ぎていきました。ところが、もう皆さんくらいの年代だと知らない人もいるかもしれないけど、最初のユニクロブームが終わるわけです。最初はフリースジャケットがものすごく売れた。私も、池袋店のキャンペー

ン期間中、商品補充のためにバックルームに行って、新しいフリースの箱をもってバックルームのドアをバッと開けた途端、お客様が一気に集まってきて、棚に並べる前に無くなって…、というような経験をしたことがあります。もう異様な光景でした。ブームの時はみんな興奮してるからね。でもブームが覚めるとお客さんって怖いんだよ。「なんで私がパパとおそろいのフリース着なきゃいけないの」ってなっちゃった。当時のユニクロは、商品をユニセックスで展開していました。だから、同じデザインの服を、お母さんはXS、お父さんはXLね、みたいなことが当たり前だったんです。ユニクロは、このユニセックスというコンセプトで品番数を絞り込むことで、強烈なコスト競争力を実現していたんです。一つの製造ラインで百種類を段取りを何回も変更しながら作るより、二十種類とかに絞って段取り変更を少なくして一気に製造した方が安く作れるんですよね。ブームの時は、それでも売れた。でも、ブームが去ったら、その判断は早い。特に女性ははっきりしていて、もうユニクロの服は着れないと、一気にお客様が離れていったわけです。それで、売上が急降下した。これは無茶苦茶怖い。

元々、アパレルの世界の商品動向なんて読めないんですよ。予測できない。紫が流行ったり、黄色が流行ったり、スカートの丈が長くなったり短くなったり、暖冬が来たり、突然寒波がきたり。だから、問屋さんも商社もデパートも、みんなリスクを取りたがらないし、誰もリスクを取らない構造になっている。だから本当は千円で売れる商品が一万円になったりする。そういう状態だったところに、生産から物流・販売まで全部を一元管理するSPA製造小売業が始まった。もちろんうま

くいけば、強烈な利益を出せるモデルなんだけど、一度でも売上が急下降してしまったら結構きつくなるモデルなんです。それは、売れないと在庫がすぐにたまっちゃうから。店頭では、売り切れるまで値下げして並べる。在庫がたまっていると新しい商品入ってこないから、お客様からすると毎回毎回同じ商品が値下げされて置かれている状態。「いつユニクロに行っても同じ」「なんか古びてる店ね」ってなって、またお客様が遠ざかっていく。この負のスパイラルに陥って、三千億円にまで売上が落ちた。その時、会社の中が本当に崩壊しそうになったんです。今のユニクロ、ファーストリテイリングからは考えられないけど。それで、誰かが何とかしなきゃいけないってなって、消去法で私が社長になりました。

社長になって私がすぐに思ったのは、「ベーシックなカジュアルを部品として売る」というユニクロのコンセプトは絶対に間違っていないということでした。ファッションというのは組み合わせだから、服のそのものに斬新なデザイン性が無くても、オックスフォードシャツやチノパンなど、ベーシックな服を史上最低価格・最高品質で販売することには、絶対に社会的意義があると確信していました。今は単純にブームが去って、お客様のニーズと離れただけだと。だから、もう一度謙虚にお客様の声を聴いて、商品、いや店の在り方を直していこう、と思いました。

そこで、私が最初にやったことは、今でも結構やるんですけど、怒涛の消費者インタビューです。どうやったかというと、当時のウィメンズ商品のヘッド、メンズ商品のヘッド、オペレーションのヘッド、マーケティングのヘッド、財務のヘッドとか、いろんな部署の幹部層十人ぐらいを集合さ

せてインタビューをモニタリングさせました。

消費者インタビューに協力したことがある人もいるかもしれないけど、インタビュールームみたいのがあって、そこに十人くらい呼んで、インタビュアーがどんどん質問していくんですね。カジュアルウエアに関する座談会みたいな。インタビュー対象は様々で、女性、男性、裕福な方、お金に困っている方、子持ち、独身OL等色んなグループを呼んで、朝から晩まで、インタビューを実施しました。

部屋には大きなマジックミラーがあって、普通はリサーチ会社の人がその中にいて、パチパチパチパチ記録をするんだけど、ユニクロの時は、集めたヘッドたちと私がぎゅうぎゅう詰めでずーっとお客様の声を聞いてたの。そしたらね、まったく想定していなかった意見が出るわ出るわ。○×店のね、駐車場の交通整理する人が偉そうで、ほんと頭に来ちゃった。フィッティングルームが汚い、壊れそうだ、カーテンがとれて見えそうだ。女性向けの商品なのにチャックが取れる、シルエットのせいで太って見える。もう色んな不満が出てくるわけですよ。それを丸一日やった後に、ホワイトボード見て「どう?」「もうこんな○×店の警備会社、今すぐ変えよう」とか、全員幹部だから、次々と改善に向けた判断を即座に下していきました。そして、ずーっとお客様の声を聞いていると、新たな発見があるわけです。例えば、私は社長として、ユニクロの服でデートに行って欲しいと思っていたのですが、お客様が口々に言うのは、「部屋着はいいのよね。丈夫だしね、気持ちいいしね。二世代ユニクロ。下着はユニクロを愛用してる」とかなんです。ここで新しい仮説ができるわけです。偉大なる下着メーカーになろうかとか。（会場笑）いや、笑い話みたいだけど、本当なんです。

例えば、ネックバリエーション一つとっても、VネックとかUネックとか、同じVネックでも浅い、深いとか色々あって「夏物は涼しい素材使って、深めのVネックのデザインにした方がいいんじゃない？」「冬物は、寒さに耐えれるようものすごく発熱作用のある機能素材とか作ってさ……」とか、こういうの全部仮説なんですね。この仮説でヒートテックとかエアリズムとかが生まれていくわけです。議論を重ねていくと、素材が重要だ、もうこれは「東レに交渉に行くしかない！」となる。最初は相手にされないけど、何度も通って東レの商品開発の中核メンバーと何度も何度も議論して、一緒に商品開発していった。こうやってお客様の声から仮設を立て、その仮説を実現するようにしたら、お客様もちゃんと反応してくれるわけです。これを繰り返していたら、少しずつ業績が戻っていきました。

でも、ユニクロという会社はやはり創業者である柳井さんの会社であり、ビジョンも明確なものがあったので、柳井さんが思う存分やる方がいいと思い、ユニクロを卒業させていただきました。次のスライドお願いします。

―スライド４―

ユニクロを卒業してから、私は、この写真の澤田貴司さんという、今ファミリーマートの社長をされていますが、彼と一緒にリヴァンプという会社を設立しました。澤田さんとの付き合いは結構長くて、私が旭硝子にいた頃彼は伊藤忠にいて、その時から一緒に商売をしていたし、ユニクロでは同僚として一緒に働いていました。その彼と一緒に作ったのが、企業再生を支援するリヴァンプ

スライド４

という会社です。どういうことかというと、日本は、まだ経営者が流動化しておらず、それが原因で、すごくポテンシャルのある企業の成長の芽が摘まれてしまっているというケースがたくさんある。例えば、オーナーが歳を取られてとか、急に病気になられてとか、色んな理由で第一線ではもう働けないけど、後継者もいない、でも持ってる商品とかインフラにはまだまだ可能性がある、みたいなケースがこの時代すごく増えてきている。そういう会社に、資金だけを投資するのではなく、生身の人間が参画して、その会社を元気にする。そういう軍団を作りたいという想いから、澤田さんと五十対五十で出資して設立しました。最初は、二人だけのお金では限界があるため、出資金を得ようといろんな経営者と会いましたが、「あ、ダメダメそんなコンセプトうまくいかないよ」と全く相手にされませんでした。でもこの会社は、今では百五十人くらいの規模のものすごくユニークな会社になっています。例えば、海外のブランドを持ってきて、リヴァンプのメンバーが、色んなプロモーションとかを仕掛けて、爆発的なヒットを狙うみたいなことをしています。

リヴァンプを立ち上げて思ったのは、やはり〝経営者〟に対するニーズがものすごくあるということです。飲食店、アパレル、IT とか業界が違っても、商売の本質という部分では実は共通項が多いんですよ。その会社が置かれているステージって、今どういうステージなの？　どこが成功の肝

なの？　なにをやったらその会社を元気にすることができるの？　そのために具体的に何をやらなきゃいけないの？　みたいなことをやる人間に対するニーズというのは、これを経営者と言うんだけど、やっぱりこの国にはもっともっと必要だと思います。私はそういうご縁のあった会社に入り込んで、その会社を元気にするという仕事を今までしてきましたし、今もしています。

私は、商売をする上で大切なことはすべて柳井さんから学んだと言っても過言ではありません。商売の原理原則、強い会社を作るための原理原則、リーダーシップの原理原則等、様々なことをユニクロにいた七年間で、柳井さんから徹底的に教えていただきました。時にはぶつかったこともあったし、すごく凹んだこともあったけれど、本当に感謝しています。一方、リヴァンプで学んだのは、会社は潰れるということです。以前、外資系の金融機関と一緒に、二百億円くらいの規模の会社の企業再生を担当したことがあって、一生懸命頑張った。一生懸命頑張ったけど、結論から言うと、残念ながら最後、潰れたんです。最後の方は、澤田さんと二人で、ずっと資金繰りをしていました。潰れる会社って、もう経理とか数字の把握もいい加減で、日単位で何百万ってキャッシュがずれるんですよ。いや、明日もうキャッシュが尽きますとか。まてよ！って言う感じで、私と澤田さんの自己資金で補填するか、とか最後まで色んなことしたけど結局潰れて。債権者集会もやって。私が思ったのは、会社っていうのは、形があるように思うじゃないですか。実態があるように。だけど、結局お客様が求める商品やサービスを提供できなくなった瞬間に、その存在意義はなくなるんですよね。じゃあ、潰れない会社をどうやってつくったらいいかというのは、この後話します。

次のスライドお願いします。

―スライド５―

スライド５

この方は慶應の先輩の新浪さんといって、今はサントリーの社長をされていますが、私がリヴァンプをやっている二〇一〇年頃は、ローソンの社長をされていました。その頃、彼が私のところに来て「玉塚さん、ローソンを手伝ってほしい」と言われました。「業容がものすごく拡大している。海外にどんどん店が増えているし、国内の出店スピードもものすごく上がってきているから手伝ってほしい」「喜んで！　リヴァンプでお手伝いします！」「そうじゃない、お前に来てほしい」「無理です、私はリヴァンプの経営者ですから」みたいなやり取りを一年間ぐらいやっていました。

結局最終的には、私一人でローソンに突入しました。リヴァンプのコンセプトとして、「リヴァンプのメンバーが、可能性はあるのに苦しんでいる会社に突入していって、そこでの成功体験・失敗体験を持ち帰る、経営者の梁山泊みたいな軍団」ということを仲間みんなで共有していたので、「時には代表自らローソンみたいな会社に一人リヴァンプ（突入）することもある！」と、リヴァンプのメンバーも背中を押してくれました。

特に、リヴァンプは小売り会社の案件がものすごく多かったという背景もあります。究極的な小

売りのモデルというと、今はコンビニエンスストアなんですよ。コンビニエンスストアっていうのは今、全国で六万店十兆円産業です。このローソンとかコンビニエンスストアの仕事の一番のダイナミズムは何かというと、完全に社会インフラ化していることなんです。私は理想の商売っていうのは、商売をやっていることそのものが、社会問題を解決したり、社会のために貢献できるということだと考えています。CSRという言葉があって、例えば、会社の儲けの一部を使ってカンボジアに学校を作ろう、こういうのも、これはこれですばらしいことだけど、一番いいのは、商売そのものが社会問題を解決することですよね。例えば、ローソンは商売のために二十四時間明かりを灯していますが、郊外だと意外とこの明かりがありがたがられたりします。真っ暗なところを明かりがポンっと照らしてくれているわけですから。さらに今、コンビニエンスストアには、一店舗に八台ぐらいカメラが付いています。だから、町中で何か起きると、すぐに警察と連携して情報を提供することができます。熊本の震災、東北の震災があったときには、私の携帯に菅官房長官の秘書官からの電話が鳴りやまないほどで、「被災地の状況はどうですか」「とにかくコンビニの棚をおにぎりで埋めてください。なんでもします」「いや、あそこの道路が塞がってます」「ここの空港を開けてください」「あそこまでヘリでこの荷物を届けてくれたら、そこから先は我々の方で何とか持っていきますから」みたいな。何とかその被災地に物資を届けたり、あるいは老人の人達が徘徊した際のマニュアルも持っていて、発見したら問題が起きないように、ちゃんと安全を確保してご自宅にお送りする、みたいな。これらはあくまで、商売としてやってるわけですよね。だけど、それが結

果として社会の問題を解決するということになっています。

私は、様々な出会いに感謝しています。まず最初に感謝しているのは、やはり旭硝子の石津さん。石津さんには、シンガポール時代から非常にお世話になっており、私が旭硝子を退職することを決めた時は、石津さんが旭硝子の社長になったばかりのタイミングでした。それでも、退職について相談したら、やってみろ」と「カッコ付けずに帰ってこい」と温かい言葉をかけてくださり、私の挑戦を応援してくださいました。

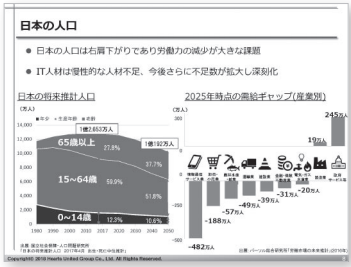
そして柳井さん。本当に柳井さんは素晴らしい商売人で心から尊敬しています。目標、目線が誰よりも高い。そして、ものすごく純粋。絶対あきらめない。常にゼロベース。彼の口癖は「玉塚君、明日までに、これ全部やり直してください」。できないよね、普通。「玉塚君、澤田君、明日までにユニクロの物流の仕組みの構造をゼロベースで見直したまったく新しいブループリントをもってきてください」「え?!」みたいな。毎日それですよ。今もそうされていると思いますが、それは彼が目指す商売のレベルが高いからなんです。このままじゃ絶対Amazonに勝てない。ここはもっとこういう風にしたほうがいい、あそこはこういう風にしたほうがいい、とビジョンが高い。絶対にゼロベース、常識にとらわれない。

次に澤田さん。会社ってたくさんあるのに、ローソンの競合のファミリーマートに行く必要ないよね！　でも彼は今、ファミリーマートの社長で一生懸命やっているんですよ。今も、彼とは定期的に会っています。友達だから。でも会って商売の話はしない。

新浪さん。この人もすごい人です。例えば今、安倍政権のいろんな諮問会議にも参加して、マクロ経済の動きとか政治とか、国際情勢とかを把握しているし、あるいは、サントリーが最近、ビームっていう大手のウイスキー会社を買収したんだけど、ああいうアメリカの社長と対等に話ができるのは、こういう人しかいないですよ。それも英語で。こういう方々との出会いに感謝。ハイ。

二、世界が変わる。日本はどうする？

―スライド６―



スライド６

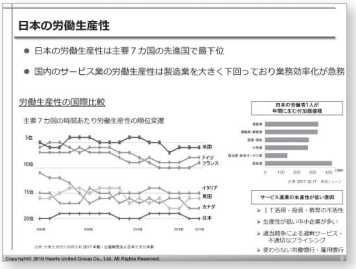
さて急にトーンが変わります。日本はこれから本当に人口が減っていくんですよ。生産年齢人口が、十年の間に、一千万人減ってしまう。そのために色んな対策を行っています。まずは、女性の社会進出。北欧並みに女性が社会進出すると、それだけで三百五十万人生産年齢人口が増えると想定されています。一方、日本の場合、外国人労働者を増やすことは難しいんですよ。どうしても難しい。数年前まで七十万人だったのが、今大体百万人ちょいくらいと、確かに十万二十万三十万人と増えてきています。しかし、じゃあこの百万人が五百万人になるか？　というと、これはたぶん国民に対していろんな意味で意見が通らない。

では、どうすればいいかというと、二つポイントがあります。一つ目のポイントは、この二つのグラフからわかるように、やはり生産性を上げなきゃいけないということです。みなさん、二つめのグラフを見て欲しいんだけど、人が足りない足りないっていうけれど、よくみるとセクターごとにものすごくバラつきがあるんです。例えば、情報通信サービス業は圧倒的に足ない。二〇二五年、もうすぐですよ、七年後。これだけ足りない。卸売りとか小売りとか、この辺介護とかも入っくるわけですね。一方、政府サービス業は余ってくるとかね。製造業は、結構ロボティクスとか色んなものが進んできてるので、そんなに不足しない。あるいはここには数字が出ていないけれど、大企業の中に企業内失業者って方が三百万人とか三百五十万人ほどいらっしゃると言われているんですよ。日本の企業は人を解雇できないから。何が言いたいかというと、これからは産業を超えて、伸びていくところに人材がシフトしていったり、あるいはそれぞれのセクターセクターでいかに生産性を上げていくかみたいなことをしないと、社会が維持できないんですよ。

海外の会議などに行くと、ダボス会議っていうのを聞いたことあるかもしれないけど、ヨーロッパとかアメリカの人っていうのは、AIが仕事を奪うみたいな話をすごくするんです。ベーシックインカムとかね。だけど私は、特にコンビニをやってた時なんて、本当に人手が足りなくてきつい状況だから、どうやってこの生産性をあげよう、むしろAIとかロボティクスとか色んなものを活用して生産性をどれだけ上げられるかってことに向き合って来たわけです。

これはどういうことか、何がメッセージかというと、大きく変わる「チャンス」なんだというこ

スライド９



スライド７

とです。次のスライド。

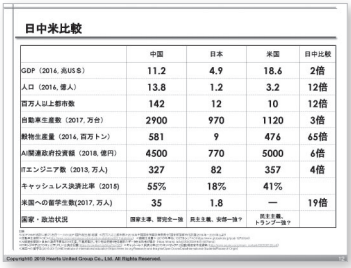
―スライド７―

これが生産性というやつです。ずっと言われてるでしょ、日本は生産性が弱い、低いって。特に、私がいた小売りとかサービス業とかが低い。製造業の一部とかは、そんなに海外に引けを取らないんだけど。特に日本は中小企業がものすごく多いから、生産性を向上するための技術導入とか取り組みを、やりたくてもできないというケースがすごくある。

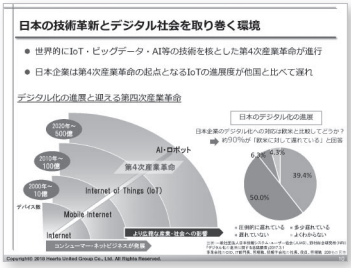
でも、生産性っていうのは、事業基盤という分母に対して、分子である付加価値をどう伸ばすか、という話で、ここが改善しない限り、成長に限界がある。だからこそ、もっともっと技術力を高めていく。もっともっとお客様が驚くような商品を作っていく。そして、もっともっといろんな技術を使って生産性を上げてくっていうことをしないと、日本は世界に太刀打ちできませんよ、ということです。ハイ次の次お願いします。

―スライド９―

今、色んな新しい技術の活用が進んでいます。人工知能とか自動運



スライド 10



スライド 8

転技術とか。特に、自動運転技術は、過疎地で、買い物に行くのも大変で困っているといった高齢者の方が多いようなコミュニティでどんどん活用していくとか。その他、IoT とか RPA とかドローンとか。たくさんありますよね。この手前に戻してください。

―スライド 8―

様々なところで色んな技術革新が起こっていますが、これはどういうことかというと、産業の在り方が大きく変わっていくということです。大きく背景が変わってきている。そのため今後は、技術革新の動向を見てかないといけないという話ですね。次のスライドお願いします。もうひとつ次。

―スライド 10―

二つ目のポイントは、やはり日本だけを見ていてもだめだということです。私が旭硝子の時に感じていた以上に、今の時代はもっとはっきりしています。これは現実の配置なのですが、わざと日本を真ん中に置いて、西側に中国、東側にアメリカを置いています。ここに挟まれてる国ですね、日本は。特に地理的にも、中国は近い。日本のマスメディアって割と、中国についてポジティブなことを言うと「なんだ

お前は！」って叩かれたりするので、あまり中国についてポジティブな記事が出てこなかったりするけど、そういう感情は置いといて、ファクトで見てみよう。中国のGDPは、すでに五兆ドルで、日本の倍以上ですよね。人口は十二倍。例えば、こういうの知ってる？　百万人以上の都市っていうのが、日本はたった十二か所しかないんですよ。まあアメリカは人口多いけど、広大な土地だから分散してますよね。一方、中国は、百万人の都市が二〇一四年のデータで百四十一か所。二〇二〇年ぐらいには二百か所ぐらいになると予想されている。一千万人以上の都市がもうすでに十三か所くらいあるんですね。一番大きい重慶という都市で三千万人を超える人口がいるんですよ。

もちろん人口がすべてではないけれど、中国の中でもどんどん都市化が進んでおり、百万都市それぞれが特色を持って、独自の成長・イノベーションが動き出しています。自動車生産台数は日本の三倍。

そのほか、AI関連の政府投資額四千五百億、日本は七百七十億だからその約六倍、ITエンジニア数四倍。これも実はすごく大事で、キャッシュレス比率、これは二年前ぐらいの数字だからもう六十五％ぐらいになってると思います。私も、ローソンの時、アップルペイと組んだり、アリペイと組んだり、あの手この手しましたよ。でも日本人って、現金が好きなんだよね。全国平均にすると、現金比率が八十％を超えます。でも中国って、知ってる人も多いと思いますが、アリペイとかウイチャットペイとか。私の友達に現金を最後にいつ使ったのはいつ？って聞くと「いつだったけなぁ……半年前かな。たまたまなんかあれで」って感じです。市場でもこれで決済できますからね。何を言いたいかというと、日本ってやっぱり、レガシーっていって順繰りにこう発展してきたわけ

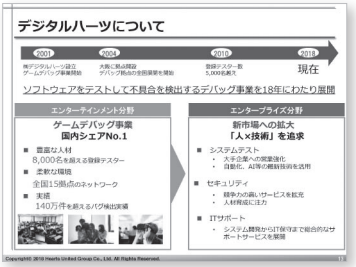
ですね。キャッシュがあってクレジットカードが出てきて、デビットカードはあんまり広がらなかったけど。それで、ずーっと順番に発展してきたんだけど、中国は急にこのデジタルイノベーションが起こったわけです。そもそも中国では、現金を信じてなくて、クレジットカードも不正だらけの中で、全部がバンッと一気にスマホに移行したわけです。〝フィンテック〟っていっても、結局キャッシュがメインで使われている間は、フィンテックの基盤が崩れるから発展しないんですよね。

それから、米国の留学生の数、これも色んな意見があるとは思いますけど。今この第四次産業革命でガラガラっと大きく世の中が変わっていくときに、国家主導で、AIって言ったら「はい四千五百億！」みたいにぽんっと出しちゃう。強烈ですよね。

何が言いたいかというと、ここで悲観論を言いたいわけではなくて、たぶん現実にはいろんな問題があるでしょう、だけどこの国・このエリアと地理的に近い我々が、どういう風に付き合っていくのかというのが、ものすごく重要なテーマだということです。

一方アメリカは、やはり教育の部分だったり、人材の部分だったり、Apple、Amazon、Google、Facebookのようなイノベーティングカンパニーだったり、それ以外にもベンチャーカンパニーだったりファイナンスの技術だったり、色んな部分で学ぶべきものがたくさんある。

もちろん、世界全体を見たら、ヨーロッパや南米、東南アジアもあるけど、この中国とアメリカという二つの狭間で、我々はどういう風にリーダーシップを取っていくかというのを考えざるを得ないですよね。ハイ次。



スライド 11

―スライド 11―

ローソンの話も出たので、今私がやっている会社の話をちょっとだけさせてください。ハーツユナイッテッドグループ（現：デジタルハーツホールディングス）というのがホールディングスなのでデジタルハーツっていうのが事業体です。多分この会社のことを知っている方はあまりいないと思うので、どういう会社なのかを少しお伝えします。

私より十歳下の宮澤さんというのが創業者です。ものすごくチャーミングな人。彼とは、去年の正月ぐらいに、ある先輩経営者から、すごく面白い経営者がいるんだけど悩んでいるから相談に乗ってあげてくれ、と言われました。こういう相談を結構受けるんですが、私はご縁を大事にするので、いいですよと快諾しました。それで宮澤さんに会いました。宮澤さんは、十六年前にこの会社を作ってからずっと、ゲームのバグ（不具合）をみつけるデバッグで、事業を拡大してきたんです。彼はオタクでゲーマーなんですよ。ゲームのソフトウェアってすごく複雑で、バグが出るとゲームの進行ができなくなったりするし、あるいは、バグが出る頻度が高いとユーザーがバッと離れてしまう危険性もある。だけど、開発者だけでチェックするのにも限界があって、第三者やユーザー目線からのチェックも必要なんです。だから、デジタルハーツのようなテストのアウトソーシング会社がテストしまくってバグを見つけることによって、バグのない完成度の高い商品を作る手助けをしています。

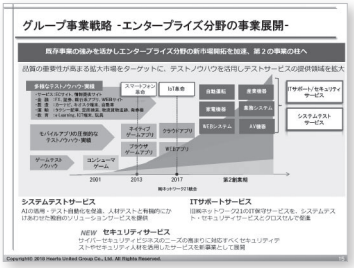
ゲームのデバッグってあまり想像がつかないかもしれませんが、結構守秘性の高いテストをしています。誰もが知っているような有名なゲームだったりすると、発売の一年前くらいから開発メーカーと一緒になってテストしていくので、うちのテスターの子たちがツイッターとかで「今度の○×っていうタイトルではこんなことができるよ」ってつぶやいた瞬間にこの会社は終わります。だから、そういうことがないように、うちでは在宅でのテストは実施せず、Lab.（ラボ）という拠点でテストをしてもらっています。このLab.は、監視カメラとか、指紋認証のほか、テストルームへの私物持ち込みの禁止とか、結構厳しく管理しています。創業から十六年たった今では、そのLab.に約八千人のゲーマーをはじめとするメンバーがテスターとして登録してくれています。この人たちが、色んなゲームのバグを見つけてるんだけど、最初は家庭用ゲームだけだったのが、今ではスマホゲームになり、それから、ビジネスアプリとか、Webサイトのようなゲーム以外のものにもテストの対象が徐々に広がってきています。近年、様々なデジタルデバイスが出てきたり、色んなもののデジタル化が加速しています。これらを動かしているのは基本全部ソフトウェア。だから、ソフトウェアはどんどん複雑になり続けていて、その分テストしなきゃいけない箇所も増えています。

それに、テストって実はそんなに簡単ではなくて、いろいろなノウハウや技術が必要です。例えばわかりやすいのは、多端末検証。これは色んなデバイスでテストをしてみるっていうものなんだけど、ハード、ブラウザ、OS、さらにはOSのバージョンとかの掛け算で、色んなバグが起きるわ

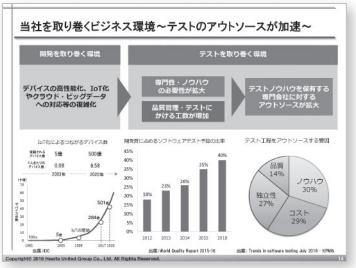
け。だから、うちには古いものから最新のものまで千種類くらいのデバイスを揃えていて、このハードにこのOSの組み合わせだったらどんな風な変化が起きるかみたいなことをテストしたりと、様々なテストのための技術を持っています。

私がなぜ宮澤さんに呼ばれたかというと、ゲーム領域でやってきたテストノウハウを活かして、非ゲーム領域におけるビジネスを一気に広げられるものすごいチャンスがあるけれども、自分たちでは、このチャンスを短い時間軸で獲得することが難しい。ここはプロの軍団を入れて、一気に事業計画を書き直して、成長戦略をもう一回考え直すべきだと考えたからなんです。私は、彼はすごく立派だと思いましたね。ものすごく客観的に自分の状況をわかっていて、そのうえで、ここでやらなきゃいけないこともわかってる。でも、自分たちじゃ難しいのもわかっている。この覚悟をすごく感じたんです。

丁度その頃、ローソンの株を三十四％保有していた三菱商事が、五十一％まで買い増しして、ローソンを子会社化するという意思決定をしました。その時、ローソンの会長として、是非もう少しやって欲しいという話もあったんですが、宮澤さんの想いと、まったく違うインダストリーに挑戦してみたいと思ったので、このデジタルハーツという会社に行くことを決めました。今まさに、ゲーム領域から非ゲーム領域への拡大だとか、ソフトウェアの脆弱性がどこにあるのかとか、いわゆるサイバーセキュリティですよね。そういう事業を成長させるための戦略を、今、がーっと作っています。次のスライドお願いします。



スライド 13



スライド 12

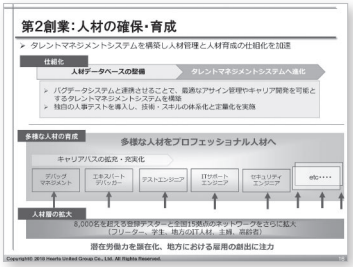
―スライド 12―

例えばこれ、インターネットに接続するデバイスの台数っていうのが、十年前はわずか五億個だったのが、この数年後には世界で五百億個ぐらいになると予測されています。様々なデバイスがインターネットを介して繋がって、ミッションクリティカルっていわれている領域でも、様々なソフトウェアが動いていく。そこにセキュリティホールとかバグがあったりすると、ものすごく壊滅的・致命的になる可能性があります。そういった危険性を、人材と技術を掛け合わせることで、徹底的になくすことを追求していきましょうっていう会社です。ハイ、次行きましょう。

―スライド 13―

特にこの二〇一三年のスマートフォン革命、線引いてますね、ここで大きく潮目が変わりました。ゲームもスマホというプラットフォームに移行しました。もちろん PS4 や Switch とか、いわゆる家庭用ゲーム機っていうのもまだまだ非常に好調ですが、すべてのプラットフォームがスマホに変わっていきつつある。二〇一三年から一気に変わっていって、AI や IoT とか色んなものの技術革新が加速している。すべて

のデジタル製品がそうなってくでしょう。私は、デジタルハーツの商売っていうは、今後すごく需要が高まっていくと思っています。例えば、スタートしたばかりのベンチャー企業がね、IoTを活用したシステムとかをすべて自分たちでテストするのはものすごく難しい。だけど、デジタル製品がこれだけ広がってく中で、テストとかセキュリティは必要不可欠だよね。デジタルハーツの商売は、決して目立たず地味だけど、匠の技術でデジタル社会の安心安全を売る、そういうものを目指しています。



スライド 14

―スライド14―

もう一つの文脈、これがすごく大事です。なぜ冒頭に日本の状況を説明したかというと、人手不足なんですよ。特にICT領域での人が足りない。今、うちにいるテスターの子の中には、昔引きこもっていたみたいな子が結構いたりするんだけど、うちにはそういう子でも活躍できるようなすごくユニークな仕組みがあります。例えば、五人一組のチームに入れて、最初にバグを見つけたらみんなで拍手したりするとか。これって、その子にとっては、初めて社会から認められた瞬間なんだよね。そこからだんだん仲間になっていく。結構ね、テスターのご両親から手紙をもらったりするんですよ。三十五歳まで引きこもっていてどうしようかと悩んでいましたが、御社で働くことができるようになりました、というような感謝の手紙。

私はこれ「一億総活躍」を地で行く会社にしたいなと思っています。今、全国にLab.が十四拠点あります。日本は人手不足だけど、フリーターだったり引き籠ってる若者が百万人以上いるんですよ。しかも彼らの中には、ものすごく集中力があってデジタル部品に親和性の高い人が結構いる。もちろん全員ではないけれど。彼らを、最初はゲームのデバッグとか、比較的ハードルの低いところから入社しもらって、教育プログラムを整備して、様々な特にICT産業のテストだとかセキュリティ領域で活躍する人材に育てて、IT人材をたくさん輩出できるようなプラットフォームになろうみたいなことを今やっています。ハイ！

三、経営やリーダーシップで大事なこと

これ何分まででしたっけね？

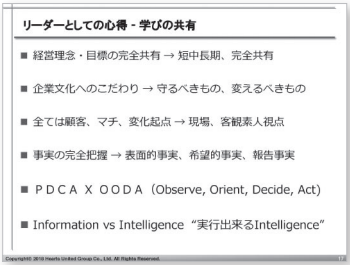
司会：あと五分ぐらいです。

五分ぐらいね。じゃあ最後、結論。結論です。

色んな商売をしてきて、じゃあ経営者として、どういうことが本質的に重要なのかという話をちょっとします。少し難しい話もあるかもしれませんけど。

―スライド15―

やはり一つ目は目標。例えば今、横浜にいて船でどこかに行こうとした時、大阪に行こうとする



スライド 15

のか、福岡に行こうとするのか、ハワイに行こうとするのか、自由の女神を目指そうとするのかで、備えなきゃいけないエンジンとか、積んどかなきゃいけない食料や水の量とか、あるいはレーダーの精度とか、色んなものが変わりますよね。

ものすごく難いんだけれども、やはり大事なのは目標の完全共有なんですよね。社長だけが「こっちだ！　こっちだ！」って言ってても、一緒に目指す仲間がちゃんとそれを理解して賛同してくれないとだめなんです。なんでハワイじゃなくて自由の女神なんだと、それってどうやったら行けるんだというようなことを短期・中期・長期で完全共有しましょうっていうのが、まず一つ目。

二つ目、やはり組織っていうのはカルチャーです。文化っていうのが大事。私がリヴァンプの頃、事業再生に関わったけれど残念ながら潰れてしまった会社に入った時、壁に貼ってあるんですよ「お客様第一」とか「スピード」とか。もう誰も見てないよね。腐りだしたらもう、徹底的に腐る。このカルチャーを健全な状態にするのは、リーダーしかできないですよね。ボトムアップではなかなか難しい。最終的には「ボトムアップで作る俎上」や「方向性」を作ったりするのは、やっぱりリーダーの仕事で、この二つがものすごく大事ですね。

三つ目は、全てはお客様、マチ、変化起点。この辺はね、仕事をしだして、会社の中に入ってい

かないとなかなかわからない世界かもしれないけれども。四つ目は、事実の完全把握です。感情・真実・物事を分けて、何が事実なのかを把握する。「玉塚さん、先月、総菜絶好調でしたよね。昨年対比百二十％でした」「ちょっと、タイムタイムタイム！　一番売ってる店は、どれぐらい売ってるの？」「百六十五％です」「一番売ってない所は？　一番売ってる店は、どのような取り組みをしたの？　惣菜全体のマーケットっていうのは、そもそもどれくらい伸びてるの？　何が事実なんですか？」ということを徹底的に把握するということが大切。

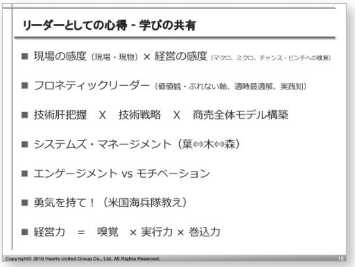
五つ目、このPDCA、OODAってどういうことかというと、PDCAって聞いたことがあると思いますけど、結局商売って、計画を立てて、実行して、それをチェックして、アクションしてチェックするっていうPDCAのサイクルを回すことなんだけど、これをいかに速く回せるかっていうのが、やはり一番のポイントなんですよ。でも、多くの組織がそれをできていない。例えば計画。社長の思い付きは計画ではないんです。さっきのユニクロの話じゃないけれども、事実や現場やお客様の声に基づいた真の意味で「勝てる」仮説を立てられるかどうか。仮説ができたらすぐ実行できるのか。そしてそれをちゃんと反省できるのか。それらを回る状態にするっていうのは、経営の仕組みとかスピードを重んじるとか、「すぐやってみよう」みたいなカルチャーを作るとかしないとできないんです。

OODAっていうのは何かというと、ジョン・ボイドという、アメリカの空軍のパイロットが一九五〇年頃に発見したことです。朝鮮戦争でミグっていうソ連の戦闘機とアメリカのF86という

戦闘機が戦うんだけど、カタログ性能上はミグの方がずっと優れているのに、このアメリカ軍の戦闘機がたくさんミグを撃墜するっていう。それを指導したパイロットがジョン・ボイドなんですね。でもなぜ撃墜できたかっていうと、そのF戦闘機っていうのは、パイロットの見える視界が広かった。それと操縦性がすごく高かったんですね。何を言いたいかというと、視界が広かったから、敵の動きとか、どこに何があるのかとかをパイロット全員が常にオブザーブして見ることができた。それで、臨機応変に現場でアクションプランを最適なものに変更しながら、それを実行していったので勝った、というのがその分析結果でした。

何を言いたいかというと、日本の会社っていうのは割と計画から始まりがちです。例えば、経営企画チームがあるべき論で計画をつくるみたいな感じ。でも、それではもう勝てないだろうと。やはり現場で、何が起こってるのかをしっかり見て、そこで健全な仮説を立てて、実行していくということが重要ですよっていう話です。

六つ目、このInformation vs Intelligence〝実行出来るIntelligence〟っていうのはもっともっと重要になってきています。インテリジェンスっていうのは、アクションにつながる情報ですよね。インフォメーションだらけの会社、今ビッグデータとか言うじゃないですか。インフォメーションだらけの会社になると、身動きがとれなくなる。でも本当にアクショナブルな情報だけ、これね優秀な経営者はA四・一枚で結論を言えといいます。例えば十枚ぐらいの分析や企画書、これはインフォメーションですよね。だけどこのインフォメーションの中から、本当にアクションしなきゃい



スライド 16

けないアクショナブルな情報っていうのがインテリジェンスです。まあこういう風なことの積み重ねで会社が変わっていくんですね。次！

―スライド16―

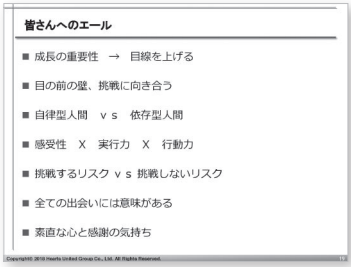
リーダーとしての心得ですが、一つ目は同じ話ですね。現場の感度（現場・現物）×経営の感度（マクロ、ミクロ、チャンス・ピンチへの嗅覚）がすごく重要ですよということです。

二つ目、フロネティックリーダーって難しいんだけど、要は、チャーチルさんということ。『チャーチル』っていう映画を見て、これ素晴らしいから是非みなさんも見てほしいんだけど、チャーチルさんってフロネティックリーダーの最たるものだと思ったんです。どういうことかというと、ブレない軸を持ちながらも実際の現場現物で起きている小さい変化とか戦況とかを感じながら、でも大局で起きている方向性とかを見定めて、ブレない軸の中で適時適切なジャッジメントをできる人。要は、現場現物に対する細部の感覚を持ちながらも、大義のもとにブレない軸をもって、大きい絵と現場を行ったり来たりしながら、話をする。

あと神武（直彦）先生がいるから、システムデザイン入れたんですけど、時間が無くなってきたんで簡単に。

「技術肝把握　×　技術戦略　×　商売全体モデル構築」

理工学部のみなさん相手だから特にそう思うんだけど、これからの経営者っていうのは、この「技術の肝」、つまりは、技術がどういうことをもたらすのかっていう事に対する理解力とか、これを把握する力と、このテクノロジーにおける戦略、それから全体の商売のモデルの構築みたいなことを行ったり来たりして積み上げられる感覚値っていうのがすごく大事になります。私は神武先生に教わっているんだけど、今システムデザインが目的に対して、ものすごく複雑になってきてますよね。ソフトウェア、ハードウェア、人材等、いろんな要素が変化するけれども、目的を達成するためには、どういう風なシステムデザインをしたら、会社、または新規事業の成果を得られるかみたいな発想が、すごく必要になってきているんですよ。だから、技術領域だったり、システムデザイン領域だったりってところが、経営領域においてもすごく重要になってきています。



スライド 17

それから、「勇気を持て！」ということ。経営力っていうのは、やっぱり「嗅覚」と「実行力」と「巻込力」。ハイ次。

―スライド 17―

最後のページです、これです、「皆さんへのエール」。

私の人生を振り返ると、やはり成長は重要ですね。私はもうおじさんだけど、今でも成長し続けたいと思っています。きつくても、成長する自分でいられれば、ものすごく満足するんだけど、逆に成長して

ないとものすごくイライラするんですよ。だから目線を上げてほしい。皆さんは無限大に成長できるんで。

それから私は、あまりキャリアプランを考えた事がないんです。毎回目の前のミッションに全力で向きあってきただけ。でも実はこれが大事で、目の前のミッションで結果出せない人は、絶対次のミッションを与えられないんですよ。ビジネススクール、ユニクロの社長、ローソンの社長、その都度その都度、全力で挑戦した。全力で物事に向き合ったり取り組むことがすごく大事だということ。

次のこれもすごく大事。「自律型人間VS依存型人間」。すごく早い時期に人間って決まっちゃうんですよね。私はユニクロやローソンの時に、年間何百人も面接をしました。あなた昇格、あなたダメ降格、あなた店長、あなた部長、みたいな。ずーっとやってました。成長していく人と成長しない人の決定的な違いってなんだと思いますか？それは、自分に矢印を向けられる人間かどうかなんですよね。自立型は、例えば店長だったら常に自分に矢印を向けて、「うまくいかなかったのは、チラシの撒き方がこうだったから、自分の部下育成がうまくいかなかったから」みたいなことを色々考えて実践する。依存型の人間は、人のせいにしちゃう。

それから、感受性と実行力と行動力。感受性っていうのは、回覧板で「経営学を勉強しよう」みたいなものを見たときに、あ！コレだな！とか、柳井さんにお会いした時に、この商売人のすごいところを吸収しようと思えるかどうか、が私の定説。でもその時に、すぐ実行しないと

ダメになっちゃう。

あと今の時代、挑戦するリスクと挑戦しないリスクを常に考えるのがすごく大事だと思います。挑戦することにはリスクがあります。ユニクロに飛び込んだ時、まだ無名の山口にあるGパン屋です。柳井さんめちゃくちゃ怖いです。リスクあります。でも、その怖い柳井さんのもとに飛び込んだからこそ得られる濃厚な経験をギブアップするリスク、つまり挑戦しないことのリスクのほうが大きいと思うから、私は常に挑戦するんですよね。

そして、「全ての出会いには意味がある」「素直な心と感謝の気持ち」。

すいません、時間オーバーしましたけど、最後に少しだけ質疑応答の時間を取ります。

〈質問コーナー〉

［質問者一　理工学部二年男子　Kさん］

長い間経営をやられていて、そのなかで先ほどのスライドにあったように、人口減少っていう構造変化があったというお話でした。かつては供給が需要に追い付いてなかったけど、今は供給が余ってる状態だと思うのですが、そのような二つの時代に、正しい経営の在り方っていうのは変わってきたんでしょうか？　また何がかわっていないんでしょうか？

玉塚：供給っていうのは、どういう意味の供給ですか？

質問者：昔は需要があったので、供給があれば売れてたと思うのですが。今は、需要がどんどん人口減少などで減っていて、供給しても売れるかどうかわからないと思うのですが。

玉塚：マーケットとしてね。

質問者：そうです。

玉塚：私がこの人口減少のところでフォーカスを当てたのは、人口減少により、そもそもの作り手だったりサービスを提供する人たちがいなくなるから、生産性を上げたり、産業間での人材のシフトみたいなことが必要だ、という問題提起でした。おっしゃるように、胃袋の数も少なくなる、高齢化で買う量も減っていく。これはたぶん間違いないと思います。ただ、やはり商品ってこれからは付加価値だから、一個一個の商品の付加価値とか、どれだけその商品がお客様を満足させるような商品になってくのかが重要だったり、あるいはもっと極端に言うと、日本の場合は、会社の数が多すぎるかもしれない。これからもしかしたら、色んな会社の中で、産業間で、コンソリレーションが起きる。私が今回はじめてＩＴ産業に来てすごく感じているのは、中途半端なサイズの会社が多すぎるということです。それぞれに営業もあって、コールセンターもあって、それぞれにあれもこれもあってっていうのは、もっとスケールアップしていって、それぞれの企業体として生産性を上げていくといったような色んな取り組みをしていく必要があるという風に思います。

［質問者二　経済学部一年男子　Ｓさん］

玉塚先輩の話を聞いてて、すごい現場感がありました。現場感っていうのがすごい伝わってきて、こういう講演っていくつもありますけど、先輩みたいにそこを歩き回るような人は初めて見て、大変魅力的で、凄く学ばせていただきました。

玉塚：質問してよ。（会場笑）

質問者：すいません。質問ですが、中盤辺りの日本の今後みたいなお話をされた時に、労働生産性を上げていくみたいな話があったと思うんですが、やはり物的資源の少ない日本にとって、第三次産業の労働生産性を上げていくことが、本当に今後必要になってくると思います。その時、労働者の働き方というのが、大きく影響してくると思うんですけど、現場を見てきた、現場に寄り添ってきた経営者として、労働生産性にコミットしている働き方についてのお考えがありましたら教えてください。

玉塚：なぜ私があそこで生産性のスライドを入れたかというと、理工学部の講義だったからなんです。経営者からすると、テクノロジーの活用方法は無限大にあるんですよ。例えば、働き方の前に、コンビニの商売で言うと、今コンビニのバーコードタグってあるじゃない。あれをなんとしても電子タグにしたい。ものすごく小さいチップの、それもできれば一円を切るような。これをありとあらゆる商品に付けることによって、今商品一個一個ピッピッピッてやってるのを、カゴを置いた瞬間に清算できたり。店の端に立ったらいっぺんに棚卸しできたり。今全部、棚卸って手でやってるん

ですよね。他にも、全部の物流の状況だとか、チップの中に例えばアレルギーの情報や色んな情報を入れたりとか、可能性が広がるじゃない。でもそれを実現するには、その競争力のあるチップの開発とそれをどうやってアプリケーションにするかとかが必要になる。

Amazon GOっていう無人店舗をAmazonがやっているんだけど、あれは何かというと、カメラの技術ですよね。店中にカメラがあって、お客さんが取った商品を、カメラがあれはナントカミルクでこれは二ドル五十セント、みたいなことをアイデンティファイして、こうだ、みたいなのをやっている。それで、スマホで決済するみたいな。

だから、たぶん働き方については、日本と欧米では少し違うスタンスになると考えています。例えばコンビニ。私は、コンビニこそ実は、商売の根本が覚えられると思っていて、技能習得制度みたいなものが可能ではないかと厚生労働省と五年交渉してたけど無理でした。そうするとやっぱり外国人の人がドカッと入ってくることができない。でも、社会インフラだから、人手不足だからといって店を閉めるわけにはいかない。そうするとやはりテクノロジーを活用する必要がでてくる。その活用領域が、運ぶという領域だったり、製造現場や生産現場だったり、私が今やっている仕事もそう。技術を活用して、どうやって生産性をあげて、人間はもっと付加価値のある仕事をするか、あるいはテクノロジーによって手が空いた人間が、ICT業界のようにいつまでも人材不足が解消されないようなインダストリーへのシフトを後押ししていくか。国全体で見ると、そういう事がすごく重要です。だからこそ技術、技術単体じゃなくて技術と技術を掛け算して、どういう風なソリューショ

ンや解決策を作れるかとかを考えられるエンジニアの人も足りないし、それを組み立てられるトータルのシステムをデザインする人とか、それを理解している経営者とか、そういう人が本当に必要です。だから、このスライドを入れたんですね。テクノロジー×システムデザイン×経営リーダーシップ。絶対ここですよ、ニーズは。

［質問者三　理工学部一年男子　Kさん］

玉塚さんはさっき、中途半端なサイズの会社が多いってことや、しっかりと実行力を伴った勉強をしてから経営をするべきだっておっしゃってたと思うんですが、学生が会社を作ることについてはどういう風に思ってますか。

玉塚：私が、中途半端なサイズの会社が多すぎるといったのは、決してベンチャー企業を否定しているわけではないです。もう少し突っ込んだ話をすると、日本では上場してそこそこの株式価値がつくと、ファイナンシャルにゲインしちゃうオーナーがいます。本当はもっと伸びしろがあるのに、中途半端に株価が付いているから、買収したくても買収できない、みたいなケースについて私は申し上げたんですよ。もっと高みを見て、例えば三社が一緒になって、中国市場にこんなモデルでこういう風にチャレンジして頑張っていこうぜ、みたいなことをイニシアティブを持ってやってこうというそういう話です。

学生の段階からベンチャーにチャレンジしてみるのは、やってみないとわからないこともあるからいいことだと思います。逆に、先にビジネススクールに行って知識をつけるでも、どちらでもいいと私は思います。ただ、一つ言えることは、ビジネススクールに行ったからといって経営者になれるわけではないということ。私がよく思うのは、実際のビジネスの戦いは、なんかこう格闘技で勝つか負けるかという感じなんだけど、ビジネススクールってベンチプレスみたいなものなんですね。成功しようが失敗しようが、実際に仲間と自分の限りあるお金で、頭を下げて資本金を集めて、商売をやってみる、それがリアルの戦いだから。私は、起業は価値ある経験だという風に思います。やってみたらいいと思います。

［質問者四　一般女性　〇さん］

今小売り業で働いているんですが、ローソンではポンタカードで、集客をしていたと思うのですが、玉塚さんの考える集客に成功している企業があれば、教えてください。

あとポイントカードについて、どうお考えですか。

玉塚：ポイントはやっぱりある程度の集客効果はあります。

それ以上に、例えばポンタもそうだし、別の会社のカードもそうだけど、様々なデータを取得できることが一番大きい。ローソンの場合は、アクティブでたぶん五千万枚くらいで、カードユーザー

の売上が、全体の五十㌫くらい。結構ヘビーユーザーの人が多いじゃないですか。それこそデータをインテリジェンスに変えるっていう話だけど、個店ごとに、そういうヘビーユーザーの人がどこに住んでて、どういう購買特性があって、朝の時間帯に何をたくさん買ってて、夜の時間帯に何を買ってて……それを品ぞろえに結び付けて店ごとの精度を上げていくっていうのには、ポンタカードとか、ロイヤリティカードプログラムっていうのはものすごく効きます。ただ販促的には、その効果はもしかしたらすごく限定的かもしれないけど。

ユニクロの秘密。ユニクロの編み出した最大の秘密は何か、なんであんなに成長したかというと、実はすごくシンプルな答えで、チラシなんです。従来の小売店っていうのは、人通りが多い表通りに無理してでも店を出そうとする。人通りのたくさんある表通りの方が、家賃が高いんだけど、その分お客様も来てくれるからね。だから銀座が高いんですよ。街なかが高い、駅前が高い。でも柳井さんと私らは、まったく人通りはなくても家賃が安い方、そこにドンと大型店を出す。それで、チラシを周辺の数千とか数万世帯に撒く。それも毎週。いまユニクロは国内で壱千店舗近いから、一回の撒き数が数千万枚。数千万枚って日本の世帯数を超えてる勢いですよね。それを年に五十五回とか六十回やるの。ゴールデンウイークだったら「三日も四日も五日も入れなきゃダメでしょ！」みたいに柳井さんに言われて「はい、わかりました！」って撒くわけ。今までのカッコいいアパレルは、みんな銀座に店構えて、都心に店構えて、売上高の十五％くらいを家賃に払っています、でも広告宣伝はしていません。なぜですか？　人通りがある表通りにいるから広告宣伝は要りません。

ユニクロは何をしたんですか？　家賃を抑える代わりに、集客力のあるチラシを作ってそれにお金をかけています、トータルで効率的になる事業構造を作って、集客して、収益をあげています。でも実はこのチラシっていうのも、毎週毎週撒いてると段々わかってくるんだけど、パッとやめちゃうと、クレームがくるんですよ。お客様はちゃんと見てる。だから、だんだん集客化する。お客様との会話になる。ベタだけども。

これがこれからはスマホ版チラシになったりして、そっちが追っかけられるようになるけれども、私は集客で一番シークレットでマグネチュードが高いのは、チラシだと思っています。

［質問者五　理工学部二年男子　Hさん］

ぼくはいま、ローソンに数年前に買収されたスーパーで働いてるんです。

玉塚：成城石井！　おおっ！

質問者：というのが、地方出身でこっちに来た時に、商品が高いなというのと接客がすごいなというのを感じて、この企業の経営理念とか戦略とかをもっと身近に知りたいなと思って、働いてるんです。玉塚社長が私の働いているスーパーを買収した理由というか、優れているところはどこか。それから貧富の二極化が進んで、他の企業が目を付けて高級スーパーという打ち出し方をした際、競争になるじゃないですか。そうなった時に何を基準に指針を立てていけばいいのかについて、どう思われますか。

玉塚：コンビニに私がいた頃、特に東北の大震災があった時くらいから、便利ならいいよねという店から、どんどんどんどんエッセンシャルな店にならなきゃいけないと思ったんです。エッセンシャルな店って、どういう店なのかというと、簡単に言うと、小さいスーパーマーケットみたいな店なんです。でもコンビニの、例えば三十坪とか四十坪の面積で、フレッシュな肉とか果物とか野菜とかをいっぱいと置いて商売することはできない。そうすると、スーパーの機能をいかに小さくコンパクトな形で、周辺のお客様にクオリティの高い形で提供できるかというのがチャレンジなんです。私は、ずっと成城石井はそれを地で行っている会社だと思ってました。平均のツボ面積は四十坪から五十坪。コンビニとほとんど変わらない。でも圧倒的にコンビニと比較すると主婦の方々からの支持率が高い。肉とか総菜とかも小さい単位で、ものすごく完成度の高いパッケージングをしている。あれが、将来ローソンが目指すべきモデルだと私は思いました。たまたま色々あってファンドに渡っていたのを、これは絶対にグループに入れたほうがいいと考えました。すごく反対されましたが、私は、成城石井が仲間に入ってくれてすごくよかったと思っています。成城石井からいろいろなことを学んでいます。でも、もっと激しく学んだ方がいいと思う。

プライスレンジ、つまりターゲットは成城石井の方が少し高めです。ローソンが実現しなきゃいけないのは、あの仕組みや、あれだけ主婦の方々を惹きつけられるマーチャンタイジングとか、細かいパッケージングとか味付けだとかサイズだとか商品の並べ方とか。それを学んで、コンビニを便

利な店からエッセンシャルな店にしようと成城石井を買ったし、原さんっていう社長は最高な社長ですよ。よろしく言っといてください。

「質問者六　理工学部二年男子　K2さん」

質問者：理工学部二年のK2と申します。

玉塚：理工学部にいるっていうのは、ホントにね、いいポジショニングだよ。

質問者：なぜですか？

玉塚：さっき言った通り、絶対にテクノロジーの基礎がわかってないと、経営できないですよこれからは。そこに対する、色んな意味の興味だとかだったり、基本だったり、死ぬほど勉強したらいい。色んなものを、まじめに。

質問者：勉強します。ありがとうございます。

玉塚：ポジショニングいいですよ

質問者：えっと、ポジショニングの話、じゃあもっと掘り下げようと思うんですけど。今私たちは、日本に住んでるわけじゃないですか。で日中米の比較を今日の講演でされていましたが、中国やアメリカに比べて日本とか日本人の優位性が、どういうものが、こう、世界で働く中であるなと感じられたか教えていただきたいです。

玉塚：一つね、私が今、デジタルハーツにいるのは、業務内容は地味な会社だけど、これって日本の優位性だなと思っているんですよ。なぜかというと、日本人って、全員デバッガーなんだよね。コンビニのお弁当箱がほんの少しでも曲がってると嫌でしょ？　それとか、本が積んであったら絶対下からとるでしょ。（会場笑）ちょっとでも汚れてたら買わないでしょ。あのね、笑ってるけど、こういうすごく細かいところを気にする国民性って他国には本当にないんですよ。でもこれが、世界のトヨタを生んでいるしパナソニックを生んでいる。日本の様々な製造業の根底にあるのは、なんていうのかな、このデバッグ気質。細かいところにこだわって、それを徹底的に突き詰めていくところだと思います。質問に答えると、それはたぶんDNAなんですよ。これはたぶん世界で勝てる。だから技術立国っていうのはすごく正しい。それで、ここに必要なのが、さっきのアライアンス。私たち日本人は、じゃあこの技術でこれを作り続けましょう、この品質をもっと良くしましょうっていうのがすごく得意です。これからは、時代もマーケットもどんどん変わっていくから、これとこれとこれを組み合わせして、こんなソリューションを考えて、ここでこういう風な全体のビジネスモデルをつくって、これをこんな風なチャージ体系にして、それでデータをこっち側で取って、こうしてああしてみたいな、こういうのをビジネスモデリングって言うんだけど、これができてテクノロジーも理解できるようになると強いよね。今後、日本は少子高齢化により確実に労働人口は減っていくから、私がさっき言ったように、コンビニではRFIDっていう電子タグとかカメラとかの導入が進むと思います。なぜなら、そうしないと店を閉めないといけなくなるから。必死で

すよね。アメリカやヨーロッパ、アジアは、人材がいくらでもいるから、まだそこまで必死にはなっていない。でも日本は必死だから、必死になっているからこそ、そこにニーズがある。皆さんには、技術者として、そのニーズまかせてください、この技術とこの技術でこうやることによって、こんなに生産性があがりますよ。もっとこんなことができますよ、ということをやってほしい。だから質問に答えると、技術立国の断面と、市場としてどうしても人口は減ってく、お爺ちゃんお婆ちゃんだらけになる。でも、こういう中で創意工夫して日本は生きてかなきゃいけない。これってものすごくユニークなモデルケースですよね。技術と日本特有のモデルの中で生まれた商品が、もしかしたら中国でもものすごく求められる、アメリカでも求められるブラジルでも求められるようになる。ここじゃないですか。

質問者：わかりました、ありがとうございます。勉強します。

［質問者七　商学部卒男子　Kさん］

質問者：商学部の……

玉塚：商学部から理工学部にシフトできないの、途中から。

司会：編入試験っていうのがあります。

玉塚：編入試験。いま何年生？

質問者：あ、もう卒業しました。

（会場笑）

質問者：講座の中で、目的をシェアすることが経営として大切だとおっしゃってて、ぼくもサッカーでキャプテンをしてたんで凄く共感できる部分がありました。それで玉塚さんには、会社とは別に個人的なライフスパンを通しての目標なり、どういう姿になりたいか、というのがあるから成長を続けてられてるのかなと思いました。玉塚さんにとっての最終的な理想像であったり、ゴール・目的っていうのをお聞きできたらなと思います。

玉塚：私は、みんなから見たらおじさんだと思うんですけど、自分ではまだそうは思っていないんですよ。迷惑かもしれないんだけど。だから私はやっぱりまだ挑戦を続けたいんですよね。経営って、サッカーでもそうかもしれないんだけど、武道とかに似てて、色んな経験値を積んで、色んな修羅場をくぐっていった方が、確実に腕が上がっていく。そして経営っていうのは、失敗することも多いけど、きっちりうまく組織をリードしていけば、社会に対して付加価値を生める仕事だと思うんですよ。だからやはりこの道で、まだ経験値をアップしたいというのがひとつ。

まだまだ健康だし、経営道にチャレンジしていく。じゃあいつまでやるんですか？っていうのは、本当にわからないです。ニーズがある間は、たぶん向き合い続けると思います。…なんか納得いってない感じですね。

質問者：チャレンジを通して、最終的に出したい世界とか出したい社会とかって、現状おありですか。

玉塚：ひとりひとり役割って、やはりみんなそれぞれにあると思いますよ。例えば私は今、デジタルハーツという会社に、八千人のテスターや宮澤さんっていうオーナーといったたくさんの仲間がいて、お客様がいて、この中でCEOをやっているわけです。そうすると、この人たちの生活もかかっている。今後、私が先ほど言ったように、テストの自動化がもっと進んだり、色んなテクノロジーと人材の掛け算でテストやデバッグの領域で大きい市場を取れるようになると、デジタル製品の安心安全を担保できるような極めてユニークな会社になるわけです。そこで、それにきちんと向き合う。これはものすごく価値があることなんです。でもその一方で、経営者って長くやりすぎるのもダメなんですよ。私は、六年七年、マックス十年かな、一個の会社で。なぜかというと、だんだん「玉塚さん、玉塚さん」になるから。私はよく、みんながお昼食べてるところに、今日のようなこういう感じで飛び込んでいったりするんだけど、これが三年、五年と経つと、徐々に徐々に私のカラーに染まってしまって、斬新な意見とかを聞けなくなってしまうんですよね。やはり変化も必要なんです。だから今、向き合ってる場所では、ちゃんと経営と向き合うっていう話。

でも、例えば経済同友会とか、何とかサービス産業の何とか委員会の委員長とかは少しでもやってるし、他の会社の社外取締役も私のできる範囲で、今五社くらいですけど、やっています。そういうものが、勉強にもなるし、今向き合っていることに活かせることも多いから、私のキャパが許される限りはやる。でも、いつも思考の大半は、今向き合ってる会社をきっちりいいものにすること。いいものにできれば、それはものすごく社会的意味がありますよね、という風に考えています。