

柳井正著「現実を視よ」PHP 研究所 2012年10月4日刊を読む

現実を視よ

1. 英語公用語化へのバッシング

- (1) 2012年、社内の公用語を英語にした。
- (2) 現在ユニクロでは、たとえ国内の店舗であっても、ひとりでも外国人が加わったらコミュニケーションは英語で行なうルールになっている。さらに5年以内に本部社員の半数は外国人にする。英語ができなければ、会議にも参加できない。
- (3) 欧米はもちろん、アジアにおいても、ビジネス言語は英語である。英語は、グローバルでビジネスをするために必要な運転免許のようなもの。どれほど優秀であっても、英語の習得に熱心でない人は採用しない。
- (4) ファーストリテイリングがめざしているのは、「世界で生産し、世界で売る」グローバル企業。その社員は世界のどこに行っても、日本でやっていることと同じ仕事ができなければならない。
- (5) ところが日本語しか話せないとなると、必然的にその人は日本人としかビジネスができないことになる。
- (6) ちなみに、ファーストリテイリングの就業時間は朝7時から午後4時。これは、社員が退社したあとの時間を、英語の習得など自己研鑽に利用してもらうようにするためである。
- (7) いったいどういうことだろう。日本でこうした取り組みに追随する企業が出てこないのが、不思議でならない。それどころか、「グローバル化の尖兵」たらんとして英語公用語化を宣言したときには、国内から大きなバッシングを受けることになった。
- (8) 新卒一括採用で、世界の多様性に適応できる人材がほんとうに確保できているのだろうか。英語が理解できない社員ばかりで、海外進出が可能だと考えているのか。私の真意がなかなか社会全体に伝わらないことに、戸惑うばかりである。
- (9) われわれのような業界ですら、世界中の競合他社との熾烈な戦いを強いられている。ほかの業界であれば、なおさらそうだろう。
- (10) うかうかしていると、外国の企業に買収されかねない時代は目前に迫っている。実際、日本の株式市場で売買しているのは、すでに半分以上が外国人。
- (11) 生き残るためにほんとうにグローバル化を考えているのなら、一刻も早く手を打たなければならない。「グローバル化の尖兵」を自負する私のいつわらざる実感である。

2. アイデンティティなくして「国際化」なし

- (1) とはいえ、勘違いしてもらいたくないこともある。英語はあくまでコミュニケーションツール、仕事の道具である。頭の中の思考まで欧米化しなければならない、と思っているわけではない。

- (2)ファーストリテイリングは、あくまで日本企業である。グローバルに展開を行なえば行なうほど、問われるのは「私たちは何者で、どこへ向かうのか」という根っこの部分。うまくグローバル社会に適応しても、アイデンティティをなくしてしまえば、何のための「国際化」かという意義が失われてしまう。国家の国際化と同じである。
- (3)幕末の志士・吉田松陰は、国を開く重要性和、日本の真髓を守り抜く重要性を矛盾なく主張した。いま日本人に必要なのは、松陰のような「グローバル保守」とでも言うべき価値観ではないだろうか。
- (4)日本人の強みは、勤勉で努力を惜しまない、仕事に対する責任感、高いサービス精神、謙虚に学ぶ姿勢などである。とくにユニクロの海外従業員が日本人従業員をいちばん尊敬する点は、「隣人に対する思いやり」。こうした日本人が美德とする行動様式は、ある程度、東洋の漢字儒教文化圏の国のなかに共通して見られるものである。
- (5)全体のために個を調和させる東洋的価値観が、世界的に注目されている。西洋的価値観では、個々人の関係はあくまで契約に基づくもので、感情よりも理性が優先される。あまりにそれが行き過ぎると、とかく利益を最優先する考えに陥りがち。そうした西洋的価値観が、リーマン・ショックのような金融危機を生んだのかもしれない。
- (6)原発事故のとき、危険を顧みず、事故の収束にあたった日本人の姿は世界を感動させた。利益は大事だが、ユニクロはあくまで顧客のため、社会のため、を第一にしたい。ザラや H & M にはない強みを活かすことで、ファーストリテイリングは「日本代表の世界企業」として、堂々とグローバル競争の舞台に上がることができるのである。

3. 現地に「なくてはならない」ブランドになる

- (1)グローバルマーケティングで勝利するためには、日本だけでなく、現地でも優秀な人材を確保する必要がある。もっとはっきり言えば、その国でナンバーワンの人材が「入社したい」と言ってくれる企業にならなければ、並みいる強敵を抑えてトップに立つことなどできない。
- (2)では、中国でいちばんの人材を採用するためには、いったいどうしたらいいだろうか。
- (3)その答えは、グローバルな中国企業になることである。
- (4)外資よりも自国資本の企業で働きたいというのは、国を問わず、自然な感情と言っていいだろう。ましてや、中国や韓国には、いまでも国民のあいだに強い反日感情がある。「自分が一所懸命に働いて利益を上げて、結局のところ、それは日本企業を富ませるだけ」。そう考えて入社を躊躇する人も少なくない。
- (5)中国のユニクロはファーストリテイリング 100%資本の「独資」だが、中国の国民に奉仕して、ユニクロブランドを地道に根づかせる努力を怠らない。イメージとしては、ディズニelandやマクドナルドがアメリカにアイデンティティをもちながら、いまや日本に「なくてはならない」ブランドになり、日本に同化していることを思い浮かべてほしい。
- (6)もちろん、これは中国だけではない。アジアの他の国々、そして欧米でも同じこと。
- (7)現地の人に自分たちの本気の度合いを示すことも重要である。日本のメーカーなどを見ると、海外に進出しているといっても、そのじつ、現地の営業所に日本からマネージャークラスの人を何人か送りこむだけの企業が、大半のように思える

- (8) その人たちも、結果が出ないと早々に引き揚げてしまう。こうした状況のなかで、「現地でシェアをとれ」というほうが難しいだろう。いくらそれが日本のトップ企業であっても、国内と同じ評価を得られないのは当たり前である。
- (9) もしほんとうに日本企業が中国でナンバーワンをめざすのであれば、本社機能の 3 分の 1 を現地に移すくらいの覚悟が必要。実際、ファーストリテイリングはそうした方針を採っている。
- (10) グローバル競争は、片手間で勝ち抜けるほど甘いものではない。本気で戦いを挑もうとするなら、「まず自らが変わる」という気概をもって、真剣にコミットすべきではないか。
- (11) ユニクロは社員全員が経営者の視点で仕事にあたる「全員経営」とともに、「グローバルワン経営」を標榜^{ひょうぼう}している。これは、世界戦略を進めるために世界でいちばん適した方法を採用し、あらゆる経営の基本となるところを統一したうえで、経営を行おうとの方針である。
- (13) そこに「日本が主、海外が従」といった意識はない。これからも時代に合わせて自らを変えながら、ファーストリテイリングは「圧倒的なナンバーワン」をめざして戦っていく。

P67 ~ 73

[コメント]

ユニクロ社長の柳井正氏の最新刊。世界がグローバル競争の時代に突入し、世界に打って出ざるを得ないのに打って出る人や企業があまりにも少なく、国として、企業としての成長が止まっている。柳井氏の警鐘の書。

— 2012年9月26日 林 明夫記 —