



KPMG Insight

KPMG Newsletter

Vol. 41

March 2020

【特集】

経営者としての挑戦と学びの共有
—強い組織をつくるために必要な現場力とは—

home.kpmg/jp/kpmg-insight





玉塚 元一 氏 [たまつか げんいち]
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

1985年、旭硝子(株)(現AGC(株))に入社。1998年、(株)ファーストリテイリングに入社し、2002年に同社代表取締役社長兼COOに就任。2005年9月に事業再生・経営支援を手掛ける(株)リヴァンプを創業し、代表取締役に就任。その後、(株)ローソンの代表取締役社長、代表取締役会長CEOを経て、2017年6月、ソフトウェアの不具合検出を行う(株)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。また、ヤマハ発動機(株)、ラクスル(株)、トランスコスモス(株)の社外取締役も兼任。

ラグビー日本代表から学ぶ 「グローバルスタンダード」「多様性」「チームワーク」

日本では初の開催となったラグビーワールドカップ。日本代表、強かったですね。私自身、慶應義塾大学でラグビーをやっていたので、一ファンとして非常に盛り上がりました。今回の日本代表チームの躍進から、企業も参考にできる多くのヒントがあると思います。

4年前のワールドカップ2015では、世界最強国の1つでもある南アフリカに勝利した「ブライトンの奇跡」がありましたが、それ以前は、トップティアにまったく勝つことができませんでした。それが強くなった。その要因の1つとして、2012年にエディー・ジョーンズ氏がヘッドコーチに就任したことは大きかったと思います。

ヘッドコーチは、会社の経営で言えばCEOです。エディー・ジョーンズ氏は、世界の試合で勝つためには、どれくらいのタックルの精度が必要か、どれくらいの体幹が必要か、どのような作戦が必要かなどのグローバルスタンダードを熟知していたのです。

強くなったポイントは、世界レベルで戦ってきた人がリーダーに

なった瞬間に、チーム全体の目線のレベルが一気に上がったことです。このスクラムではダメだ。このタックルではダメだ。このパスではダメだ。その気づきによって大きく組織力が上がったのです。

2点目は、皆さんお気づきのとおり、多様性です。

今回さまざまな国の選手が日本代表として戦ってくれました。言語も価値観も異なるメンバーが「One Team」となるために、キャプテンのリーチ・マイケル選手が日本の侍魂、自己犠牲の精神を海外出身の各選手に伝えていったわけです。さらに、「阿吽の呼吸」で物事を進めるのではなく、密なコミュニケーションを大事にし、メンバーみんなの意思統一を図ったことは素晴らしいと思います。

3点目はやはりチームワークです。ただし、チームワークの前提は、強い個人です。自己のミッションをものすごく高いレベルで全うできる個人の集合体がチームワークなのです。そして、チームワークの本質は信頼関係です。たとえば、あそこに相手が走ってきた場合は必ず彼がタックルする。ここに走ってきた時は必ず私がタックルする。この信頼の積み上げが、強いチームにしていくのです。

このように、今回のラグビーワールドカップから、強いチーム、組織をつくるために重要なことは何かを改めて考えさせられました。

KEYNOTE

特集 KPMG フォーラム 2019 東京

経営者としての挑戦と学びの共有

—— 強い組織をつくるために必要な現場力とは ——

ビジネス環境の変化が激しくなっている現在こそ、
現場主義、お客様主義を徹底することが重要だ。

そこに経営者が気づかない課題を解決するヒント、重要なファクトが隠されているからだ。
思いつきの仮説ではなく、現場やお客様に徹底的に聞いて回った情報で立てられた仮説を基に
実行していくことの重要性を、大企業、スタートアップ、急成長オーナー企業等、
さまざまな企業で経営の経験を積んできた、玉塚元一氏にお話を伺った。

わからないことは躊躇せず現場に聞く

大学卒業後は旭硝子株式会社、現在のAGC株式会社に入社しました。配属先は千葉の工場でした。今でも覚えているのが、入社して最初の会議です。専門用語や化学式を知らない私は、周りが何を話しているのかまったく理解できなかったのです。

その時、一気にスイッチが入り、決めたことがあります。「わからないことは絶対次の日に先延ばしにしない」ということです。これは非常に大変なことです。工場の現場に行くとき大量に疑問が出てきます。なぜこの商品は船で運ぶのに、あの商品はトラックを使うの？なぜこのような品質検査をしなければならないの？なぜこの原材料はこんなに高価なの？など現場でねばり強く聞きました。

現場の方は、「大学も出ているのに、そんなことも知らないのか」と、紙に書いて説明をしてくれます。ここで大事なのが、シンプル・クエスチョンではなく、マルチプル・クエスチョンでなければならないということです。「あの商品を船で運ぶのではなくて、もっとコストを下げるために、たとえばこういう方法はないのですか、ああいう方法はないのですか」と、絶えず問いかけていました。

2年ほど経つと、会議で私も発言するようになっていました。「それは違うと思います。それではドラム缶のコストが15円ぐらい上がってしまいます」とか、「いやいや、以前、内側のコーティングが問題になって不良品ができたので、それではダメだと思います」など、ファクトやエビデンスをベースに話している自分がいたのです。

私は当時生み出した、「詳細を知っている人に話を聞く」技を、アパレルでも、コンビニエンスストアでも、今でも継続しています。

おにぎりに一番詳しい人は誰なのか、お米だったら誰なのか、その現場のニーズを知っている人を突き止め、一番わかっている人と話してファクトを確認することが重要なのです。

社長の思い付きで進めて失敗するプロジェクトがいかにか多いことか。お客様に一番近い現場の声の重要性を再認識していただきたいと思います。

「会社は変えられる」ことを学んだ ユニクロでの経験

私は、ユニクロを展開する株式会社ファーストリテイリングの代表者、柳井正氏から経営と商売の原理原則を徹底的に教えていた

だきました。今でも私の商売の師で、年に2回はごあいさつに伺っています。

なかでも一番学んだことは、「会社は変えられる」ということです。

私が入社したころのユニクロは、まだオリジナル商品はなく、ReebokやChampion、NIKEといったナショナルブランドのTシャツを1着390円で売るといったディスカウントストアでした。

しかし柳井氏は、極めて論理的に考えていました。寒い冬が来たり暖冬が来たり、気候によって売れる服が変わる。また、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、何が流行るのかわからない。アパレル産業は水物です。そのため、仲買の商社も問屋も百貨店も、みんなリスクを考慮した価格を設定するのです。だから本当はお客様が1,000円で買える商品が、10,000円で売られていたりする。これをユニクロでは、「売り切る」という覚悟を決めて、「適正価格で販売できるモノをつくる」という方向へ大きく舵を切ったのです。

今でいうSPA (specialty store retailer of private label apparel) です。そのためには商品を絞り込むしかありません。品番数を絞り込むと、完成度の高い衣料品を大量生産できます。そのためにはユニクロとしてのブランドが必要だから、もうナショナルブランドに頼るのはやめようとなりました。

現場はみんな大反対です。「NIKEやReebokがなかったら売れま

せん!」と怖がります。しかし、みんなでプライベートブランドに移行していきました。結局、1,000億円ぐらいの売上高だった会社が、2年で4,000億円の売上高に増加したのです。

みんなで新しい目標を立て、それを達成するために必要なキーパーソンが次々と加わり、実行力が強くなると会社は変わることができる。それを学んだことは大きかったですね。

お客様の声は問題解決の糸口

ところが、ユニクロブームがはじけて、売上高は4,000億円から3,000億円に急降下したのです。SPAは売れている時は非常に強いモデルですが、一度勢いが止まると在庫がどんどんたまってしまいう怖いモデルでもあります。ちょうどそのような時期に社長になりました。

今でも覚えているのが、社長に就任して間もないころに行った原宿店。午後3時なのにお客様が1人もいなかったのです。それでも従業員は「いらっしゃいませ」と、一生懸命に言っています。倉庫の在庫数が、私の頭のなかにはあります。本当に足が震えました。

お客様とのギャップは何か、それを理解するため、まずは「徹底的にお客様の声を聞こう」と3日間、1日4、5組の怒濤の消費者インタビューを行いました。我々は小さい部屋にギュウギュウ詰めで、マジックミラー越しにお客様の生の声を聞いていたのですが、不



満が出てくる、出てくる。特に女性からの不満がものすごく多かったのです。「どうしてお父さんと同じシルエットのフリースを着な
きやいけないんだ」とか、「フィッティングルームがものすごく透けていて怖い」とか、商品のことやお店のことなどたくさんの意見が出ました。

それをすべてホワイトボードに書き出して、みんなで解決策について話し合いました。たとえばフィッティングルームなど、すぐに解決できる問題はその場で結論を出す。一番大事なのは、経営幹部全員で行った本質的なブレストでした。

ブレストを基に解決の仮説を立て、それを実行する、ということをはたすら繰り返しました。すると、少しずつ業績が回復していったのです。

「会社はつぶれる」ことを学んだ リヴァンプでの経験

2005年に、現在、株式会社ファミリーマートで代表取締役社長をなさっている澤田貴司氏と一緒に、株式会社リヴァンプ（以下「リヴァンプ」という）を創業しました。「リヴァンプ」とは「元気にする」「刷新する」という意味です。日本には、とても可能性のある技術や商品を持つ会社がいっぱいあります。しかし、残念ながら、行き詰まっている会社もあります。そういう会社に入り込んで、元氣

にするわけです。

この時一番学んだことは「会社はつぶれる」ということです。

年商200億円ほどの規模の会社に私たちは向き合い、倒産寸前の状況から一時は立ち直らせたのですが、最終的につぶれてしまいました。債権者集会など、さまざまな対応に追われ大変な思いをしましたが、その時にわかったことは、生き残る会社には一本筋の通った経営理念があり、ビジョンも明確で、みんなそこを目指して日々一生懸命頑張っているということでした。

行き詰まっている会社というのは、「何のために毎日会社に来ていますか」「何を成し遂げたいですか」と、社長や部長、担当者にインタビューをしてみると、みんな答えがバラバラなのです。

壁には「顧客第一主義」などと書かれた紙が貼ってあったりします。しかし、本当の意味で、それが共有化されていないのです。会社というのは、経営方針や経営理念がぶれてくると、簡単につぶれてしまうということを学びました。

「挑戦しないリスク」を考え、挑戦し続ける

リスクには、「挑戦するリスク」と「挑戦しないリスク」の2つがあると思います。普通の感覚であれば、安定した大企業に飛び込むことにはあまりリスクを感じませんが、今後の先行きが不透明な、まだ会社の規模も小さい成長企業に飛び込むことにはリスクを感じるでしょう。しかし、飛び込むことに躊躇して、痛手を負わないで過ごした期間と、傷ついて満身創痍となりながらも新しいことを学ぶ自分を想像した時に、個人的には挑戦しないリスクをものすごく感じるんですね。

今回も、初のIT業界に飛び込みました。しかも、ゲームソフトの不具合を検出するというニッチな領域です。大きなリスクがあります。しかし、これまでとはまったく違うデジタルの領域に飛び込むことによって得られる新しい仲間、新しい経験に挑戦すること、どうしてもそちらに価値を見出してしまいます。

これからは、社会の変化が非常に激しいからこそ、さまざまなチャンスが生まれてくると予想しています。やはり「挑戦するリスク」と「挑戦しないリスク」のバランスを考えることが大事なのだと思います。

「自立型人材」が組織を強くする

ユニクロ時代、人事評価を3カ月に1回、行っていました。1回に100名ほどの面接を行います。それだけ見ていると、急激に成長していく人材と、なかなか成長しない人材の差がはっきりしていることがわかってきます。やはり成長するのは自立型の人でした。

自立型の方は、店舗の売上成績が悪かった原因を自分の言動に焦点をあてて、「あの時、もっとチラシを撒くエリアを変えていれば良かった」とか、「スタッフのトレーニングが足りなかった」、「品揃えをもっと変えていれば良かった」などを反省し、「次回はこうい



KEYNOTE

特集 KPMG フォーラム 2019 東京

うチャレンジをします」と提案してきます。

どうやって組織に自立型人材の比率を高めるのか。たとえばグループリーダーや課長という、少なくともそのレイヤー以上で戦える自立型人材をどれだけ持てるのか。これがきわめて重要だと思います。

「強い組織をつくる」ための5カ条

私なりに経営やリーダーには何が大事なのかをまとめたものがあります。

やはり①「**経営理念・目標・マイルストーンの完全共有**」が非常に重要だと思っています。われわれはどこを目指すのか。変化が激しい世の中だから、なかなか言い切れませんが、みんなで目指していくのはここだという目標を共有する。経営者は100%一生懸命に伝えようとしますが、10%聞いて理解してもらったら良い方です。したがって、繰り返し伝えていくことが必要です。

次に②「**現場の感覚×経営の感覚**」です。具体的なファクトについて感受性を持ってわかっていそうな現場の従業員を見つけて、その従業員が何を考えているのかを、徹底的に理解することです。ここでミクロの流れを捉え、③「**グローバルへのアンテナ**」で大きなマクロの流れを捉える。このミクロとマクロを行ったり来たりしながら④「**仮説を立てて実行**」していきます。

しかし、この仮説を立てて実行するPDCAが回らない状態になっているケースをたくさん見てきました。

たとえば仮説ですが、本当に現場の声を反映した仮説なのか。本気でみんなで考えた仮説なのか。実行に関しても、手続きが煩雑で実行しづらいような状態になっているなどです。

そのような阻害要因を排除するのが、経営者の仕事だと思います。常にPDCAが回っていて、健全な仮説が次々と現場から提案され、建設的な会話ができればすぐに実行に移すことができます。それをみんなで検証し、良かったらもっと深掘りする。良くなかったらすぐにやめる。速やかに意思決定をするサイクルが回っているなかで、やはりスピードが大変重要だと思います。

そして⑤「**経営者の役割**」である「**嗅覚×構想力×実行力×求心力**」が成長のカギを握るのです。

たとえばコンビニエンスストアに行き、店長と話した時の細かいお客様情報やニュース番組を見ていた時のマクロ情報のなかで「この情報は結構、影響があるぞ」などと気づくのが経営者の嗅覚です。しかし嗅覚だけでもダメで、それをどうゲーム・プランに落としていくのか。もちろん経営者だけではなく、それが描けるチームで仮説や全体構想を練ってみる。そしてそれを実行するわけですが、実行するためには、みんなを巻き込んでいかなければなりません。ですから求心力が重要になるのです。この「**嗅覚×構想力×実行力×求心力**」が相まって、組織は成長していくのだと思います。

Q&A Session

多様性の組織を機能させるためには

知野 ありがとうございます。玉塚さんといえばラグビー。ラグビーの経験と経営を比較すると、シナジー、アナロジーみたいなものがあると思うのですが。

玉塚 アメリカンフットボールなどの米国で生まれたスポーツは、パスをする人、タックルをする人、走る人と、ジョブ・ディスクリプション (job description)、つまり役割が明確です。一方、ラグビーはマルチタスクです。ヘッドコーチは、試合が始まる寸前までは指示を出しますが、一度フィールドを出ると、キャプテンが戦況を見ながら、選手と共に意思決定をします。

みんながキックもするし、タックルもする。その場その場で、最適の仕事、役割を果たして、攻守がどんどん入れ替わるなかで意思決定をしていく。今の変化の激しい社会では、ラグビーのような組織が求められているのではないかと思います。

知野 エディー・ジョーンズ氏が世界のレベル感を日本チームに教え、それによって目線が高いところへ上がったとお話いただきました。ある日本企業のM&Aの過程のなかで、その会社が海外の大きな事業を買収した時に、やはりこれがグローバル・スタンダード



知野 雅彦 [ちの まさひこ]
有限責任 公認会計士 監査法人 専務理事
株式会社 KPMG FAS 代表取締役
パートナー

なんだと、経営の目線がすごく高くなったというお話を伺ったことがあります。

玉塚 選手は、やり方を頭ではわかっている、実際にグローバル・スタンダードで戦ってきたリーダーかどうかで要求は違うと思います。このレベルのスクラムでは無理だ、このレベルのタックルでは無理だ。選手にとってはすごく厳しかったと思います。しかし、そこで目線が一気に上がる。組織も同様だと思います。リーダーおよびリーダー陣の目線で、組織のスピード感や目指す方向性が、自ずと変わってくると思います。

知野 もう1つ、多様性についてですが、多様化した価値観をどのようにマネージするかを考えるなかで、いわゆる欧米企業のやり方とは少し違う部分で、日本企業の強みを発揮していかなければならない。日本人としての精神的な部分がとても重要だと感じているのですが、いかがでしょうか。

玉塚 自社の強みや日本らしさのようなものは、誇りに持つべきだと思います。多様性は目的ではありませんよね。到達しなければならない目標があって、世界レベルで戦うためには、自社としての強い部分はしっかりと胸を張ってさらに磨くが、足りない部分をものすごく客観的かつ謙虚に見ていくと、自ずと答えがダイバーシティになるというのが方向性なのかなと思います。

知野 多様性を持つチームであるがゆえに、徹底的にコミュニケーションをとる必要があるとおっしゃいました。「阿吽の呼吸で物事を進めるのではなく、密なコミュニケーションを大事にし、メンバーみんなの意思統一を図った」というお言葉が非常に心に残りました。

玉塚 現在の私の職場、株式会社デジタルハーツホールディングス（以下「デジタルハーツ」という）の現場のテスターの方々は、コアゲーマーです。私のように毎朝ジムで走っている者と生活スタイルはまったく違います。ある意味これも多様性のチームです。そのため、ゲームの仕事で培った技術を活かして、より高度な仕事ができるようになったメンバーや、教育プログラムを受け能力を伸ばすことで評価され、実際、給与額が上がった同僚の話などのロールモデルを一生懸命につくりながら、わかりやすく説明しています。

相手の立場に立って、チームとしての目標をわかりやすく決めて、みんなが腹落ちするコミュニケーションをとっていく。わかりやすく伝えることが重要だと思います。

組織を成長させるためには

知野 デジタルハーツの第二創業に向けて、組織を成長させるためのポイントとしては、玉塚さんのお話にも出ましたが、やはり個人の知恵から集団の力を使う組織運営に変えていくことです。そのなかで、それぞれ個々が強くないと、集団の力といっても弱いチームワークになってしまう。その辺が1つのカギだと思います。

もう1つは、あまり組織を階層化せずにフラットにして、現場の意見をうまく取り入れていく運営方法に移行していくということが必要だと思います。

柳井氏や新浪氏などの強烈なカリスマ経営者も、どこかで一線を退かなければならないなかで、どのように第二創業をしていくのかという、とても重要なテーマです。正直言って、きちんとした回答がない分野だとは思いますが、玉塚さん、いかがでしょうか。

玉塚 私のエピソードを参考までにお話ししますと、やはり、当時は難しかったですね。私もまだ若かったので、どこかで「俺が社長をやる」と片肘を張っていました。柳井氏はものすごく細かい。チラシのフォントの大きさや形も気になる人です。さまざまな場面でぶつかりました。特にぶつかったのは人事です。あるいはサンプルの確認など。今思うと、大局的にはどうでもいいことでぶつかったわけですね。偉大な創業者が、本当に気になることで、何を成し遂げたいのかを、きちんと冷静に受け止めていなければなりません。

リヴァンプでも強烈なオーナーと向き合ってきました。今だから言える話ですが、バトンをどうやって受けるかという受け手側のやり方や企業文化を組み上げていくことが、ものすごく大事だと思います。

知野 貴重なお話をいただき、誠にありがとうございました。

 お問い合わせはこちら marketing@jp.kpmg.com

KEYNOTE

特集 KPMG フォーラム 2019 東京

KPMG ジャパン

marketing@jp.kpmg.com

home.kpmg/jp

home.kpmg/jp/socialmedia



本書の全部または一部の複写・複製・転載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するように努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2020 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

© 2020 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.