

ファーストリテイリングの総帥・柳井正氏が、後継社長として、当時39歳の玉塚元一氏を指名したのは5月7日のことである。柳井氏は、「生鮮食品などの新事業を大きく成長させるためには、創業者、オーナーから言われるとおりにはやる人だけでは、ベンチャーは成立しない。そのために社長の交代が必要です」と語った。

それ以来、玉塚氏のもとには取材依頼が殺到した。その若さもさることながら、玉塚氏が慶應義塾大学在学中に体育会ラグビー部に所属し、レギュラー（フランカー）として大学選手権準優勝を遂げていることも話題に拍車をかけた。

祖父は新日本証券の前身・玉塚証券の創業者という毛並みのよき。週刊誌には「大金持ちのおぼっちゃま」という見出しが躍った。不況が長引き、サラリーマンにとっては、リストラダの収入減だのと嬉しくない話題ばかりが多い中で、なんとなく景気のないニュースと受け止められたからであろう。

今をときめくベンチャービジネスの創業者に、若くして次期社長として抜擢された育ちのよい青年。たしかにマスコミ好みのプロフィールであるが、ラグーマンらしく鍛えられた身体をユニクロのカジュアルウェアで包んだ玉塚氏は、自ら歩んできた道のりを淡々と振り返ってくれた。

## 実感した「製造現場の優秀さ」

大学卒業とともに、旭硝子という会社に入った理由が、その人らしさをうかがわせる。当時のラグビー部卒業生は、OBが入社した会社に引つ張られるケースが多かった。4年生の冬まで現役で試合に出場する選手たちは、ほかの学生のように就職活動をするゆとりがなかったし、OBルートで有名企業へ

# Lessons リーダーの軌跡 Experience 玉塚元一

TAMATSUKA GENICHI

株式会社ファーストリテイリング 取締役副社長

「リーダーシップの多くは、仕事上の“ひと皮むけた経験”を通じて培われる」

米国CCIC（創造的リーダーシップ研究所）の理論

（詳しくは、『Works』47号参照）に基づき、生身のリーダーに迫る。

今回は、この11月、ファーストリテイリングの社長に就任する玉塚元一氏。まだまだ青年と呼ぶにふさわしい、カリスマ経営者の後継は、どんなキャリアを経てきたのだろうか。

の就職は保証されていたようなものだったからである。だが、玉塚氏はそれが嫌だったという。

「慶應ラグビー部のOBでするすべの塊になっていても、新しいことなどできないと思ったのです。その点、旭硝子にはあまりOBが入社していなかったし、国際性のある企業ということも魅力的でした」

OBがたくさんいる金融や商社ではなく、メーカーを選んだところが玉塚氏らしい。入社前から国際性のある仕事がしたいと思っていた。だが最初に配属されたのは、国際性とはかけ離れているように見えた千葉県原市の工場。だがここでの実務経験は、玉塚氏にとって大きな意味をもった。生産・在庫管理・配送と、複雑なルートを辿って生産者からユーザーに届けられるモノ作りの基本を学んだからである。

「そりゃ最初は嫌でしたよ。作業着を着て安全靴を履いて。でもすぐにわかったんです。製造現場の優秀さが日本を支えてきたのだということが。そこまですらなくともいいのに、と思うほど、徹底的に品質を追求する姿には本当に感心させられました。現場のオヤジのような人たちにもずいぶんかわいがってもらいました。車座になってその人たちと酒を酌み交わしたことがいい思い出になっています。僕が異動するときには、『玉ちゃん、また戻ってこいよ』と送り出してもらいました。今にして思うと、新人を最初に工場に配属するのは人間教育の意味があったのでしょね」

## リーダーシップの基本を学んだ シンガポール駐在

玉塚氏が現場重視の姿勢を強く打ち出しているのは、当時の経験があるからだろう。

# 緊張。議論。後悔。不眠。挑戦。 あらゆる経験が詰まった イギリス初出店でした

玉塚元一

たまつか・げんいち

1962年東京生まれ。慶應義塾大学法学部卒。4年生のときには体育会ラグビー部でレギュラーとして活躍。旭硝子に入社後、シンガポール赴任を経てアメリカ留学（MBA取得）。98年12月ファーストリテイリングに入社。マーケティング部長、取締役、常務取締役、イギリスの現地法人社長を務め、現在は副社長。今年11月、同社社長に就任予定。



「続く旭硝子時代、もっとも大きな転機となったのが海外駐在でした。海外赴任をしたいという希望は絶えず出していました。入社4年目にようやく辞令が下りて、シンガポールに赴任したのです。赴任が決まったとき、上司から『シンガポールに行くまでに結婚しろ』と無茶なことを言われましたが、さすがに実現するのは無理でした。独身で海外赴任したのは、僕が初めてだったらしいですね（笑）。

駐在期間は4年間でしたが、この体験が僕を大きく成長させてくれました。当時のシンガポール支店は年商8億から10億円ぐらい、当初は僕がヘッドで、あとは現地スタッフだけという、さほど大きくない所帯だったのですが、ちょうど円高が進んだ時期で日本の製造業がアジアシフトを進める動きにも後押しされ、売上げを大きく伸ばすことができました。現地の生産工場に洗浄剤や原料などを納入する仕事で、売上高100億円、スタッフも15人ぐらいになったでしょう。

その点ではミッションは完璧に遂行できたわけです。僕の役割は、いろいろな人に教えてもらいつつ、本社の気持ちをシンガポールに向けさせ、売上げを伸ばしていくことでした。しかし、その結果以上に大きかったのは、いろいろな人に支えられて、リーダーとしての経験を積めたことでした。国籍の違う人たちといることを考え、リサーチしながらさまざまな施策を実行に移していく。それがとても面白かった。僕はまた若造だったから、常識にとらわれずに何でもかんでも飛びついたのがよかったと思います。」

西はインドから東は中国南部、タイ、インドネシアと商圏は広がっていった。時代に支えられ、若さを武器に存分に仕事を楽しめた時期だったといえる。

## イギリスでの出店で 店舗に魂を吹き込むプロセスを体験

次の大きな転機はファーストリテイリングに入社後、イギリスでの店舗展開を任されたことだった。2001年9月末に15店舗をオープンさせる計画で、その年の春からプロジェクトに加わっている。このあたりの経緯については「柳井氏がヘッドハンティングした玉塚氏に帝王学を授け、イギリスに駐在させた」というニュアンスの記事を読んだことがある。だが玉塚氏はそれをはつきりと否定する。

「僕が旭硝子から日本アイ・ピー・エムに転職し、営業マンとしてファーストリテイリングを担当していた98年に、柳井に出会いました。『世界一のカジユアルウェア企業を作りたい』と明言し、そのための方策を論理的かつ客観的に話す姿勢が印象的でした。日本の流通や小売業界はまだ改善すべき点がたくさんある。どうすべきかを簡明に説明され、それなら僕もやってみたいと思って入社を決めたのです。ヘッドハンティングではないし、入社後のポジションも約束されていませんでした。入ってからはずっと店舗研修も経験しています」

入社後の昇進こそ急だったが、それはあくまでも自分なりにステップを踏んだ結果であると玉塚氏は言いたげであった。たしかにこれがイギリスであれば、将来のトップ候補に店舗研修をさせるということとはなかつただろう。旭硝子でのキャリア（ここにはアメリカ留学とMBA取得も含まれる）を引っさげた上で、現場も体験したという自負はあった。だが、イギリスでの展開では「ずいぶん」と苦労した。

「そこで痛感したのは、商売は決して甘くないということだ。失敗もするし、痛みも伴う。当たり前前



## 「おエライさん 不要」の哲学を 階級社会に根付かせられるか



のことですが、実際に胃が痛くなるような思いをしながらさまざまなことを学びました。そもそもイギリスに出店したのは競争が激しいからです。本当に鍛えられる環境に身を置けば、自分自身も、人材も育っていくでしょう。

初の店舗を作っていくプロセスには、こうした仕事のエッセンスが詰まっています。日本では既に店舗網はある程度できあがっていて、次の店舗を出すときにもそれほどプレッシャーはかかりませんが、イギリスではそうはいきませんでした。そこで実感したのは、小さく考えることが大事だということ。たとえて言うなら、町のパン屋さんの心意気が必要なんです。たとえ館パン1個でも、売り手の顔によってお客様に買ってもらえるかどうかが決まっています。その緊張感がなかったら、この仕事はやっていけません」

イギリスでは最初からうまくいったことなどほとんどなかったという。建物を作り、商品を並べ、それらしく形を整えることはできる。だが、実際にファーストリテイリングの考え方を伝え、現地スタッフに自分のことを信じてもらい、同じカルチャーを共有して働いてもらえるかといえは、ことはそう簡単ではない。突然大きな溝が生まれることもある。日本人とイギリス人のスタッフのあいだで壁が築かれ、対立したこともあった。あるインタビューで、

玉塚氏は当時のことを「形はあっても魂がなかった」と語っている。

「結局、僕が本気で彼らと話をすることで事態は徐々に好転していきました。こちらの考えを押しつけず相手を尊重する、お互いに認め合う、しかし譲れないところははつきりと示す。ファーストリテイリングの基本哲学はお客様中心であること、そして現場中心であることです。おエライさんは不要なのです。イギリスは階級制度の影響が色濃く残っているため、この点を理解してもらったのが大変でした。僕は仕事が終わった後、現地スタッフと一緒にビールを呑みに行き、ガンガン議論しました。それは彼らにとっては考えられないことだったと思います」

工場で車座になって話をしたことや、シンガポールでリーダーとして現地スタッフを率いた経験が、ここで生きたわけである。

## 開店前と開店後では求められている リーダーシップが違った

魂を吹き込むための議論を続けながら、なんとか開店までこぎつけた。絶対に行列を作らないといわれているイギリス人も、開店と同時に2000人が列を作ったというニュースは日本にも届いた。

だが、玉塚氏は、安堵とはほど遠い後悔の念で一

## 玉塚元一氏のリーダーシップを育んできた「経験と学習」

経験したこと	学んだこと
大学卒業後、入社した旭硝子で、最初の2年間、市原市の工場に勤務	生産から在庫管理、配送といったモノ作りの基本と、製造現場の優秀さが日本を支えてきたという事実
旭硝子入社4年目のとき、シンガポールに赴任し、以後4年間の駐在を経験	国籍の異なるさまざまな人たちをうまくまとめ、施策を実行する「リーダーシップ」の基本
ファーストリテイリングで、イギリスでの店舗展開を主導	商売は決して甘くないこと、失敗もあるし、時には痛みも伴うという現実

杯だった。本来であれば開店前に方向転換すべきことをしていなかったという悔いが残っていたのだという。仕事の仕組みそのものを間違えたのではないが、気づいたら仕組みをすぐに変えるべきだったのに、それをせずに済ましてしまったのではないかと、そんな気持ちで頭をもたげ、眠れない夜が続いた。「結局、目の前の現実がいちばん大事だということ。現実を見据えてチャレンジしなければいけない。僕はよい意味でも悪い意味でもマーケット調査

には懐疑的です。日本の立地構造を応用したらまったく集客できないこともありましたからね。店を開ける前と開けた後とでもまったく違いました。

店を開ける前の仕事は、いわばプロジェクト・マネジメントなんです。このときのスキームがずれていたこともたくさんありましたけれど、店を開けた後はとにかく日々の商いをまわしていかなければいけない。売れると思っていた商品が売れなかったり、お客様が階段から滑って落ちてしまったり、小さな事件はいくらでも起こります。日タラブルシューティングの連続です。たとえリーダーでも、こうしたこまごまとしたことに対処していかなければならない。開店前と開店後では求められるリーダーシップが違つたということを学びました。

9月28日には開店すると記者発表してしまっていた。ユニクロがどれだけイギリスで受け入れられるか注目度が高かっただけに、事前に問題に気づいてはいても、とにかく開店してしまわなければいけないというプレッシャーがあった。

「開店してからは現地スタッフとのバランスにも気を使いながら、カルチャーを作り変えることに力を注ぎました。現場のこ入れにも力を入れました。現場こそ命、という気持ちは旭硝子の経験で身にしみています。商品構成やスタッフの規律、売り場の雰囲気作り、在庫管理、清潔さ。これらを徹底して改善しようとしています。まだ理想の域には達していません。しかし、店長レベルではとてもいい人材が育つてきました。

ただ問題は、イギリスでは人材市場が構築されていることです。これだけの規模の店を任されている店長なら給料は3万5000ポンド、というように相場が決まっています。転職も多い。そこで市場動向を把握しつつ、給料の額以外でユニクロを魅力的

にするスキームを作ろうとしているところですよ。」

またイギリス市場は発展を模索しているところだし、日本での急成長にも驚りが見えてきた。新社長が担うべき課題は多いといわなければならぬ。

玉塚氏は今でも体力維持のために週3日はランニングを欠かさず、週末はジムに通っている。仕事に必要な体力を保つためでもあるが、それがストレス解消にもなっているところが元ラガーマンらしい。そこで、ラグビーというチームプレーを体験したことが仕事上のメリットになったかどうかを訊ねてみた。すると玉塚氏は少し苦笑しながら答えた。

「よくそう聞かれるんですけどね、特に関係はないと思っています。でも、ラグビーをやっていたことでシンガポールでもイギリスでも得したことはありませんよ。ラグビーをやっていたという点、ああオマエも膝小僧すりむいて、脳震盪起こしながらプレーしてきたのか。よし、俺の仲間だな」と急に親しみを見せてくる。仕事だけの生活ではまず不可能な気のおけない人間関係を作ることができました。

シンガポールでは、膨大なウエイティングリストで有名な、伝統あるシンガポール・クリケット・クラブのメンバーに迎えられる。有名企業の現地法人社長でも入会するのが難しいのに、若い玉塚氏がすぐに入れたのは、ひとえに「まだ走れるメンバーだったからです」という。靱帯断裂の大ケガをして、会社から大目玉を食らったこともある。

イギリスに赴任したばかりの頃は、あるラグビークラブに所属して試合をしていた。だが今はプレーを諦めている。もし大ケガでもしたら、責任を果たせないからだ。

社長就任は11月。柳井氏の念願だった生鮮食品や米などの新分野への大きな展開も予定されている。好きなラグビートはしばらくお預けである。