

GENICHI
TAMATSUKA

1985年旭硝子入社。シンガポール赴任、ケース・ウェスタン・リザーブ大学大学院でMBA、サンダーバード大学大学院で国際経営学修士号取得を経て、98年同社を退職。同年、日本IBMを経てファーストリテイリング入社。2002年ファーストリテイリングの代表取締役社長に就任。ユニクロの急成長、業績回復に貢献。05年10月リヴァンプ設立。



「雇われ経営者」から起業家へ。
濃密な経験の中で、進化を続ける

玉塚元一氏

リヴァンプ 代表取締役・代表パートナー

CAREER CRUISING

キャリア・クルージング

Interview = 大久保幸夫、入倉由理子
Text = 入倉由理子 (54~56P)
大久保幸夫 (57P)
Photo = 鈴木慶子

キャリアとは「旅」である。人は誰もが人生という名の旅をする。人の数だけ旅があるが、いい旅には共通する何かがある。その何かを探すため、各界で活躍する「よき旅人」たちが辿ってきた航路を論考する。

玉塚元一氏 キャリアヒストリー

1962年	0歳	東京に生まれる。玉塚証券2代目である祖父は、3カ月後に逝去
1967年	4歳	玉塚証券が吸収合併される。このとき、「商売」「経営」への志向が芽生える
1981年	18歳	慶応義塾大学入学。中学から続けていたラグビーに熱中。大学選手権準優勝
		 <p>ラグビーは中学時代に始め、その後約20年間続けた</p>
1985年	22歳	慶応義塾大学法学部政治学科卒業後、旭硝子へ入社
1989年	27歳	自ら希望し、シンガポール営業所課長として赴任。4年後に帰国
		 <p>精力的にアジアを駆け巡ったシンガポール赴任時代</p>
1997年	35歳	ケース・ウェスタン・リザーブ大学大学院でMBAを、サンダーバード大学大学院で国際経営学修士号取得
1998年	36歳	旭硝子を退職後、日本IBMに転職し、コンサルティング業務を通じてファーストリテイリングの柳井正氏と出会う。入社から4カ月で日本IBMを退職。ファーストリテイリングへ入社。ユニクロの歴史的成長を経験
		 <p>出店ラッシュの中、「現場を回す」ことに必死だった</p>
2001年	39歳	イギリス出店の指揮を執る
2002年	40歳	ファーストリテイリング代表取締役社長兼COO就任
		 <p>「企業再生のプロ」としての原点はここにある</p>
2005年	43歳	ファーストリテイリング社長退任、同社を退職
2005年	43歳	ファーストリテイリング元副社長・澤田貴司氏とともにリヴァンプを設立し共同代表に就任
2006年	44歳	ロッテリアの再生を手掛け、取締役会長に就任。クリスピー・クリーム・ドーナツ・ジャパンをロッテと共同設立し、新宿に出店。ブームを起こす

2002年、玉塚元一氏は40歳の若さでファーストリテイリングの社長に就任した。その後、業績不振に陥っていたユニクロの再生に貢献し、05年に退任、同社を退職。自ら企業の経営支援を手掛けるリヴァンプを設立した。

そんな玉塚氏の起業家を目指す原点は、幼少時にさかのぼる。1962年、玉塚氏が誕生して3カ月後に亡くなった祖父は、証券会社を営んでいた。この玉塚証券を父が引き継ぐが、65年の証券不況のあおりを受けて吸収合併され、「玉塚証券」という社名が消滅した。「なぜ祖父の会社を父が守り切れなかったのか。物心ついた頃から、そんな違和感があって、『いつか商売や経営に挑戦したい』という思いが幼少時からありました」

キャリアの初期に、経営が人の頑張りど工夫の積み重ねだという現場感覚を体得

慶応義塾大学でラグビーに熱中する学生時代を過ごし、卒業後は旭硝子に入社する。会社の選択にあたり、頭の片隅にはやはり、商売や経営を学びたいという思いがあった。玉塚氏は、証券会社に勤める父やその周辺の人々から情報を集めた。

「そこで彼らは口をそろえて『製造業がいい』というのです。日本の製造業は世界市場でも戦える、日本の根幹をなす産業。そこで商売の基本を覚えるのがいいのではないかとアドバイスを受けてました」

彼らがいくつか挙げた社名の中にあっただのが、旭硝子だった。世界レベルで見たとき、ガラス、化学品など、さまざまな製品でのマーケットシェアが非常に高かった。「世界で活躍するビジネスパーソンになりたい」という志向もあった玉塚氏には、それがとても魅力的に映った。果たして、玉塚氏は同社に入社を決めた。

その後、玉塚氏は旭硝子、日本IBM、ファーストリテイリングを経て、リヴァンプを設立するに至る。そこまでの道のりを振り返れば、常に「いつか商売、経営を」という志向を持ちながらも、そのときどきの現場を楽しみ、成果を出すことに必死だったという。

まずは、旭硝子に入社直後に配属された千葉工場。ここでは、自社の製品に誇りを持つ技術者たちが1円、2円のコスト削減にしのぎを削りながら、高い品質、低い不良率でのモノづくりに取り組んでいた。「モノづくり、そして商売の原点を見た」と玉塚氏はいう。

「僕みたいな『勘違い』しやすいタイプが経験のないまま、コンサルティングファームに入って、企業の経営指導にあたらしたら、それだけで経営がわかったつもりになってしまったと思います。商売や経営が毎日の一人ひとりの頑張り、一つひとつの工夫の積み重ねであるという現場感覚が、今も体に染みついています」

そして、27歳では、自らの希望でシンガポールに営業所の化学品を扱う部署の課長として赴任した。中国の南からインドにかけてのエリアにある、主に日本企業の工場に化学品原料を輸出していた。90年前後は東南アジアが急成長を遂げた時期。日本からの輸入だけではとても需要に追いつかず、ジョイントベンチャーで工場や物流拠点を新設するなど、精力的に仕事をこなした。

「赴任時は部下1人。4年後の帰国時には20人になっていました。インド系、中国系、マレーシア系など異文化の人々とわかり合うために試行錯誤し、目標を共有して成果を出す。マネジメントの基本をここで学びました」

市場が伸びていたこともあって、講じた打ち手がすべて数字となって表れた。「やれば、結果が出せる」。その自信も、後の財産となったという。

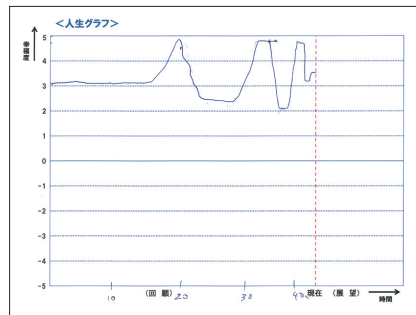
ファーストリテイリング時代は「ジェットコースター」さながら

その後、MBA留学を経て旭硝子を退職。日本IBM時代に顧客だったファーストリテイリング・柳井正社長（現・代表取締役会長兼社長）と出会い、同社に入社した。ここでの経験は「ジェットコースター」さながらだ。

玉塚氏の入社した98年当時、600億円程度だった売り上げは、4年間で一気に4000億円にまで膨れ上がる。出店、人材の採用・教育、製造、物流……すべてが成長に



人生の「山場」になっているのは、「ラグビー」「シンガポール赴任」「ファーストリテイリング社長時代」の3つ。起業後は試行錯誤しながらも、徐々に上向きつつある。



追いつかず、日々出てくる課題を、経営チームが朝から晩まで議論し、解消する。そのただ中に身を置いた。

しかし、01年頃から業績は急降下し、同社は自信を失っていく。このとき、玉塚氏自身も、イギリスへの出店の失敗を経験。人の整理や店舗の撤退の指揮を執った。玉塚氏が社長兼最高執行責任者（COO）に就任したのは、このドン底の時期である。

「社長として、自信回復に力を注ぎました。原点に戻り、お客さまの声を聞き、商品とサービスを修正した。それによって少しずつお客さまと数字が戻ってきました」

成長、急降下、軌道修正、再生、海外進出と撤退……ここに、経営者として必要な経験のほとんどが凝縮されているかに見える。しかし、リヴァンプ設立後の3年を、「より濃い経験ができた3年」といい、また、「現実には厳しいし、僕自身、まだまだ経営なんてわかっていないというのが実感」と自身を戒める。

「ファーストリテイリングでは、僕は『雇われ経営者』でした。そして、やはり大きな会社なので、土台がしっかりしている安心感がありました。でも、今はゼロから会社を立ち上げ、あるだけの自己資金を澤田とともに投入して、先がまだ見えない会社や案件に投資するわけです。規模感も、安定感も、切迫感もまったく違います」

現在同社が扱う案件は、クリスピー・クリーム・ドーナツの日本展開のような華やかな投資もあれば、泥臭い再生案件もある。中には来週の資金繰りに行き詰まる会社もある。日々の資金繰りを見て、銀行に頭を下げ、株主の支援を取り付けて、再生への道筋を作る。

「失敗も成功も、数多く経験したことで、僕らがやるべきこと、やってはいけないこと、身の丈、少し背伸びして挑戦すべきことが徐々にわかってきました。会社として、経営者として、進化の方向が見えてきたと思います」

■ 玉塚元一氏のキャリアをこう見る

これまでの多様な経験が すべて現在につながっているキャリア

大久保幸夫

ワークス研究所 所長

玉塚氏がこれまで歩んできたキャリアは、きわめて多様性に富んでいる。限られた年数の中で、これ以上網羅的に多様な経験を積むということは、仮に計画的に行ったとしても難しいのではないだろうか。

まず財閥系の企業とオーナー系ベンチャー企業というまったく異なる企業で勤務してきたということである。三菱系列の旭硝子とユニクロだ。この2つの会社では、製造業と流通業という両方を経験したことにもなる。

加えてユニクロでは急成長期と後退、再生期という上り坂と下り坂とを経験してきた。

旭硝子では、千葉の工場という国内の現場と、シンガポール支店という海外の重要拠点を経験した。

さらにユニクロではイギリス進出を経験し、失敗の経験も積んだ。IBMではコンサルティングを、ユニクロでは社長業を経験している。

しかも、経営実務だけではなく、ケース・ウェスタン・リザーブ大学大学院とサンダーバード大学大学院でそれぞれ経営学を学んでもいる。

これだけの多様なありとあらゆる経験を積んだ後に、資本参加も経営参加もするリヴァンプを創業している。これまでの経験が多種多様な企業の経営を支えるという事業内容にぴったりと一致している。

「今まで経験してきたことは、すべて今につながっていると感じます」と玉塚氏はいう。「いつも足元を見ながら『現在』を大事にしてきま

した。長期的に考えてきたというよりはそのときを全力で走ってきただけ。ただ振り返ってみても1つとして無駄な経験はなかったといえます」。まさしくその通りであろう。

さまざまなジョブ・ローテーションを経験して、その後にそれらが一定のまとまったキャリア意識の中に意味づけされていくことを、神戸大学教授の金井壽宏氏はキャリアの分化と統合と呼んだ。多様な経験は天職に出合ったときに、すべてつながっているように合理的に解釈されるのだ。

玉塚氏の場合、それが客観的に見ても合理的に思えるほど見事に統合されている。振り返ってみて、無駄なことは1つもなかったと思えることほどキャリアにおいて幸福なことはない。

彼が書いてくれた人生グラフは、幸福度の高い位置だけを推移する珍しいものだった。それがとても印象的であった。

