

若手経営者と先輩経営者の対話の場

クロスリーチ 第3回

玉塚 元一

副代表幹事
ロッテホールディングス
取締役社長

本間 真彦

ラウンドテーブル・
クロスリーチPT 副委員長
インキュベイトファンド
代表パートナー

田代 桂子

副代表幹事
大和証券グループ本社
取締役 兼 執行役副社長

佐々木 紀彦

ラウンドテーブル・
クロスリーチPT 副委員長
PIVOT 代表取締役



ラウンドテーブル・クロスリーチPTが企画する若手経営者と先輩経営者の対話の場、「クロスリーチ」。第3回は玉塚・田代両副代表幹事をお迎えした。経営者としての資質やグローバル競争における課題などについて、若手経営者へのメッセージとなるお話を伺った。

(写真提供：PIVOT)

貪欲に学びを求め 「プロ経営者」に

佐々木 玉塚さんはユニクロ時代の話が有名ですが、これまでの歩みについても聞かせてください。

玉塚 大学を卒業後、旭硝子(現AGC)に入社して13年勤めました。工場勤務からシンガポール赴任を経て、米国の大学に留学してMBAを取得したのですが、どうしても事業経営をやりたくて会社を辞めました。

日本IBMにコンサルタントとして入社したところ、顧客だったユニクロの柳井正社長に出会って、すぐに転職したんです。ですからIBM在籍はたった6カ月です。

佐々木 2社目のIBMは短かったんですね。

玉塚 柳井さんの経営哲学に衝撃を受けて、「この人のエキスを吸えば、自分がやりたい事業が見つかるかもしれない」とファーストリテイリングに飛び込んだんです。7年間いろいろな経験をさせてもらい、2002年からは社長を務めました。

その後、ファーストリテイリングで副社長だった澤田貴司さん(現ロッテベンチャーズ・ジャパン会長)と、2005年にリヴァンプという経営支援会社を立ち上げました。現在は350人程度の社員を抱えさまざまな企業の経営支援を行っています。

その後、当時ローソン社長だった新浪さんにお誘いいただいて2011年にローソンに入社、2014年から社長、2016年から会長を務めました。

2017年からは、デジタルハーツの創業者、宮澤栄一さんからお誘いをいただき、第二創業期として社長を4年ほど。2021年からは、ロッテホールディングスの社長として経営改革を進めているところです。

佐々木 特に印象に残っている経験はありますか。

玉塚 リヴァンプでの経験は、僕のマインドの基盤になっていますね。伸び悩んでいる会社チームに入って、内側からリヴァンプ(刷新)する経営支援を行っていました。今でも「玉塚さんの仕事は何ですか」と問われたら「一人リヴァンプ」と答えています。

39歳でのユニクロ社長就任は 早過ぎた

佐々木 39歳の若さでファーストリテイリングの社長に就任した当時を振り返ってどう思われますか。

玉塚 正直、早過ぎたと思います。柳井さんはエネルギーで、僕は近寄った瞬間に大火傷をしましたね(笑)。

佐々木 若過ぎたことが理由なのですか。

玉塚 今のファーストリテイリングの売上高は2兆円ほどですが、僕が入社したときは700億円ほどでした。そこから「ユニクロブーム」が起きて、わずか数年で売上高が4,000億円にまで急成長しました。アナログの小売業の会社が2～3年で急成長して、全てのリソースが足りなくなりました。

そうした中で海外進出や、野菜事業に乗り出し、業績が悪化する事態に。その結果、誰かが事業を立て直す必要があって、僕に矢が当たったんです。



玉塚 元一

僕は「社長に就任したからには、自分が何とかしなくては」という思いが強過ぎたんです。「柳井さんはもう会長ですから、これからはわれわれに任せてください」と言っただけは、柳井さんとぶつかっていました。

佐々木 それだけ責任感が強かったんですね。

玉塚 今振り返れば分かるのですが、ユニクロの圧倒的な資産は「柳井さん」なんです。

柳井さんの強みを最大限活用しながら、柳井×玉塚の掛け算でいかに強いチームを作ることができるか。会長、社長という表面的役割はどうでもよいことです。

佐々木 その後、ユニクロはなぜ復活できたのでしょうか。

玉塚 やはり柳井さんの「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」ビジョンが絶対にブレなかったことが大きいですね。

柳井さんは、事業の途中段階だったとしても、業績が伸び悩むと、経営体制を全部変えるんです。スクラップ&ビルドを、常に緊張感を持ちながらやり続けた結果、気付いたらグローバルSPAになっていました。変化のスピードが速いので、現場は毎日大騒ぎでしたよ。

本間 方針転換による毀損^{きそん}を許容して、どれくらい変えられるのかという点で、柳井さんは相当肝の据わったリーダーなのでしょうね。

尻込みしない性格が強みの ジェネラリストキャリア

佐々木 田代さんは新卒で大和証券に入社して、1社の中で国際事業などさまざまな経験を積み、現在は副社長を務めています。なぜそんなに出世できたのでしょうか。

田代 私は幼少期を米国で過ごし、小学5年のときに日本に戻ってきました。米国で性格の形成期を過ごしたので、日本人によくある「恥ずかしい」と尻込みする感覚がないのが自分の特徴です。

本間 小学生の頃から堂々とした性格だったのですか。

田代 ええ。米国の小学校では、答えが分からなくてもみんな手を挙げます。先生に当てられたら「当たったから、何

か答えなきゃ」という感じ。そういうカルチャーで育って、今に至っています(笑)。

佐々木 帰国後、カルチャーギャップに戸惑うことはありましたか。

田代 当初は日本語がとても苦手だったので、学校の先生に心配されましたね。でも、私自身は気にしない性格なので、ケロツとしていました(笑)。

大学卒業後に新卒で大和証券に入社して今に至ります。スタートアップの皆さんからすると「勤続30年以上」なんて考えられないかもしれませんね(笑)。

会社の中でさまざまな部署を転々としてきましたが、ジェネラリスト的な働き方が面白くて続けてこられたのかなと思います。30年間、自由に言いたいことを言いながら働いてきました。

海外でリーダーになるために 越えなければならないハードル

佐々木 田代さんは、大和証券の海外事業も管轄されていますよね。日本人が海外でリーダーになるためのハードルは何だと思われますか。

田代 「ケンカできるかどうか」じゃないでしょうか。日本人は和を重視して、相手と発展的な議論をガンガンやるのは苦手な人が多いですよ。

ですが、グローバルではしっかりと意見をぶつけ合う必要があります。まず議論を重ねて相手からある程度のリスベクトを得た上で提案をすれば、日本的な良さが活かせるのではないのでしょうか。

玉塚 日本の「和を重視する」カルチャーの応用ですね。

田代 カルチャーが同じ相手と「あうんの呼吸」でできていたことが、グローバルなマネジメントでは通用しません。「空気を読む」ことすら通用しませんからね。

グローバルなM&Aを行って相手と将来を共にするには、MBAなどでマネジメントなどを学ぶ必要があるのではないのでしょうか。

本間 それは僕も感じています。スタートアップの30代40代の経営者は、ITバブルの波に乗ってれば、経営を知らなくてもある程度ビジネスが成立していました。しかし会社の次の発展を考えたとき、自分たちよりも上の世代の経営者の方がビジネスでは強いと感じています。

MBAで得た学びと グローバルネットワーク

本間 テック世代の経営者は、海外のビジネススクールで学んでMBAを持っている人が多いのですが、40代以下の経営者はとても少ない。

今のスタートアップ^{かいわい}界隈はグローバルなマネジメントの概念が弱く、「マネジメントの重要性」を分かっているものの、体系的な学びにまでは至っていません。スタートダッシュは勢いよく切れたとしても、「規模をさらに大きくするには、どうすればいいのか」を知らないことが多いのです。

佐々木 田代さんも玉塚さんもMBAを取得されていますが、MBAは「経営者のOS」だと言えるのでしょうか。

田代 MBAを取得して意識は変わりましたね。知らないスキルを獲得する方法が身に付きましたし、マネジメントは「こうやってやるんだ」という気付きがありました。

スタンフォードで共に学んだ仲間とは今でも付き合いがあり、日本国内とは違うグローバルなつながりを共有できるのはすごく大きいですね。

玉塚 僕にとってビジネススクールの意味は二つあります。

一つは、体育会的表現になりますが、経営スキルの「ベンチプレス」です。「正しいベンチプレスのやり方」を身に付けて基礎体力を付けることで、土台を厚くできると思います。

もう一つは「謙虚に貪欲に学ぶ姿勢づくり」です。「もう分かっている」という勘違いが一番危険です。

一方で、完全に現場たたき上げのストリートファイターでも、素晴らしい経営者もたくさんいます。例えば柳井さんはMBAホルダーではありませんが、毎日本を読み、興味があるビジネススクールの教授とディスカッションをしていました。

成功しているリーダーは、皆さん「分かったふり」をしないんです。資格の有無に関係なく、「謙虚に貪欲に学び続ける」ことが肝心だと思います。

組織を成長させる経営者は 感度と行動力が違う

佐々木 スタートアップの課題でもある「マネジメント」について深掘りさせてください。

玉塚さんは、ユニクロの急成長を経験して、ゼロからリヴァンプを立ち上げ、デジタルハーツやローソン、ロッテなどの成熟した企業の変革を手掛けています。企業のステージによってマネジメントの種類や手法は違うのでしょうか。

玉塚 企業規模にかかわらず、マネジメントの本質は変わらないと考えています。むしろスタートアップでPLやBS、キャッシュフローなど全部を把握できる規模のマネジメントを経験するのがベストかもしれません。なぜなら、それが全てですから。本質的にやることは全部一緒で、シンプルに「正しいカルチャーで運営されているかどうか」が重要です。

本間 スタートアップの中でも自社を大きく成長させる経営者と、そこそこのパフォーマンスの経営者がいます。どこに分かれ目があるのでしょうか。

玉塚 やはり経営者としての感度と行動力の違いではないでしょうか。同じ情報に接して、同じ人物に会っても、自分で「この人からもっといろんな話を聞こう」とか「あれについても調べてみよう」と動けるかどうか。実行しなかったら何も生まれませんよね。差が生まれるとするなら、行動のスピードと量ではないでしょうか。

異分子人材を入れて 改革を巻き起こす

佐々木 スタートアップの経営者は、「任せる」ことが苦手な人も多いです。田代さんが「任せる」ことで部下や部門の成績を伸ばしたのは、何が効いたのでしょうか。

田代 私は、「責任は私が取るから、取りあえず自由にやってちょうだい」というスタンスのマネジャーでした。その上で、部下が提案や相談に来たときに「正しい質問」ができるように、未経験部門であっても業務を理解する勉強はしていました。

「何のためにこの仕事をやっているのか」というビジョンを一貫して伝え続けることも大切です。証券会社のビジネスは、お客さまに目に見える商材を示せるわけではなく、「人が全て」です。ビジョンをうまく部下に伝えて動かせる人が、大企業の経営者になるのだと思います。

玉塚 僕がベンチャーと大企業を行ったり来たりして思うのは、適材適所な人材配置と抜擢が重要ということですね。生え抜き人材をローテーションしつつ、異分子としてキャタリスト(触媒)人材を入れることも必要なと。

例えば、僕が経営支援に入る会社には、異分子をどんどん入れて化学反応を起こそうとします。生え抜き人材だけでは改革を起こせませんから。

田代 日本企業でダイバーシティがなかなか進まないのも同じ理由で、内部人材に多様性がないのであれば「外」から入れないと変化は起こらないでしょう。ところが日本では、なかなか外部人材の受け入れが進まない。意識的ではないにしろ「外」から入れた人を弾き出してしまう仕組みがあるのかもしれない。



本間 真彦



田代 桂子

ダイバーシティの有用性に ようやく気づき始めた

本間 内部からの拒絶反応を薄めながらダイバーシティを進める方法はあるのでしょうか。

田代 肝はやはり価値観ですね。会社を強くするには、いろいろな属性の人から多様なアイデアが出るのが重要です。女性だけではなく人種や国籍を含めた多様性が必要です。

しかし日本では、そもそも多様な価値観の必要性を感じていません。旧来の価値観を「今のままで良からう」と思っている。大企業だけでなく、スタートアップでも同様です。

企業側が変わらないと、外部人材の受け入れもできません。大和証券は取締役にも女性が多く、ダイバーシティを積極的に進めています。他社でも仲間を増やしていく必要があると思っています。

本間 僕はシンガポールと東京の2拠点で生活していますが、ダイバーシティの観点では、アジアは日本よりもずっと進んでいます。

例えばシンガポールで働く人はマレー系、インド系、中国系と人種もバラバラで、女性も多い。中国ではテンセントやアリババも幹部の4割が女性です。一方の日本では、「変化の兆しが見え始めた」という段階ですね。

スタートアップでは、マネジメント層に多様性があるだけで資金調達や難易度が変わったり、海外に開発拠点を作りやすくなったりします。マーケティング上の視点を複数持てるのも強みです。ダイバーシティの現実的な有効性を、日本の経営層も徐々に感じ始めてきたところではないでしょうか。

田代 効率性の観点からいうと、日本人だけの「あうんの呼吸」でやった方が早いとは思うんです。シリコンバレーをはじめ他国の企業でも、ダイバーシティを進めると意思疎通の効率は少し下がる傾向にあります。

仕事のやり方や考え方をいちいち説明しなくてはなりません。「日本語の資料の他に英語の資料も作らなくては」というような、一見遠回りに感じる場面もあるでしょう。

玉塚 僕は逆の考えを持っています。多様な属性の人がいるからこそ、情報共有や仕事の進め方を体系立てて決められるようになりますから。

各個人の仕事もジョブディスクリプションが明確になる。中長期的には、そのような組織の方が生産性は上がると思うんですよ。

田代 確かに、中長期的には絶対に上がりますね。

ラグビー・リーグワンに学ぶ 成果を出せる多様な組織

佐々木 日本企業に外国人を増やすにはどうしたらいいのでしょうか。玉塚さんはラグビーのリーグワンの理事長も務めています。日本代表は外国人の選手も多いですよね。

玉塚 ラグビーは英国が発祥です。統率力のあるリーダーを作るための教育的ツールとして、当時の植民地であるオーストラリアやニュージーランドにラグビーを輸出しました。したがって、英国からニュージーランドに派遣された選手が「ニュージーランド代表」になれました。

そうしたルーツがあるので、ラグビーの代表資格は本人の国籍の他にも、「協会の主義」といって、継続して60カ月間プレーしている国の代表選手になれるというルールがあります。帰化しなければ日本代表になれないスポーツとは仕組みが違うんですね。

佐々木 リーグワンに、なぜ海外の有力選手がたくさん来るのですか。

玉塚 ラグビーの強豪国は、南半球の国が多いのですが、経済的に日本でプレーの方が条件は良いんです。2019年のW杯の際、各国の選手たちが日本各地で試合をして、治安が良くて安心な生活環境の良さを体感しました。特に選手のご家族が「日本に行きたい」と希望して、外国人選手が増えたという話があります。

本間 ビジネス界も後に続きたいですね。

「出る杭」が活躍するには 変化を起こす仕組みが必要

佐々木 日本の企業社会が異分子をうまく活用するには、どうしたらいいのでしょうか。

玉塚 外国人を役員に迎えたり、経営支援チームを入れたり、ベンチャーを買収して人材ごと会社に取り込んで、企業カルチャーの変革を起こすこともできます。

ただ、日本人は「変化を好まない」風潮がありますよね。自分の部署の中、会社の中で「与えられたステータスを侵害されたくない」と考える人が多い。

田代 日本の大企業には、「長く在籍している人を部長にしたい」とか、「生え抜き社員がかわいそうじゃないか」という

「外」を排除しがちなカルチャーがありますね。「日本人だと改革は難しいから、外国人にやってもらおう」という風潮があることも残念です。

海外に比べて従業員の解雇も難しい。これは一度失敗したらセカンドチャンスが難しいカルチャーと通じるものがあります。これらのカルチャーを変えないと、日本が新しいステージに進むのは困難かもしれません。

玉塚 スタートアップ界隈では少し雰囲気が違う印象がありますが、どうですか。

本間 スタートアップでは解雇に対する価値観が少し違いますね。挑戦するも失敗して解雇された人を採用したり、「あの会社のCEOが辞めるらしいから呼ぼう」とスカウトしたり。つまり解雇を「事情によってそのポジションがいなくなった」という捉え方をしているので、セカンドチャンスに挑戦しやすい雰囲気が生まれています。これからはスタートアップが、雇用のセーフティネットになる可能性は大きいと見ています。

起業に挑戦する、 それだけでも尊い

佐々木 お二人から見て、スタートアップの経営者にアドバイスをするとしたら、どんなところでしょうか。

玉塚 スタートアップにチャレンジするだけでも尊いことですよね。僕はすごくリスペクトしています。

さらにプラスするとすれば、会社をもう一段、二段と成長させるステージにおいて、僕らのような大企業を経験してきた人間と一緒に次のステージを目指したり、互いのノウハウを活かしてコラボレーションしたりするのも、いいんじゃないでしょうか。

田代 私も起業というチャレンジだけで、素晴らしいことだと尊敬しています。ただ、IPOをゴールにするのは少し残念な気はします。上場までに猛烈に走り続けて一休みしたくなる気持ちもあると思いますが、IPOを「次へのスタート」に思えるといいですよ。

証券会社の立場で言うと、投資家はIPOをした後の会社の株を買いますから、当然、会社が成長して株価も上がることを期待しています。

ところが、経営者が途中で息切れすると会社の成長も鈍化してしまい、社会全体の成長鈍化に直結します。起業家を中長期的に支援できるサステイナブルな仕組み作りが必要なかもしれません。

本間 日本の場合には上場後に経営者がバトンタッチできず、柳井さんのような「常に自己改革できるスーパーマン」しか生き残れない構造になっているのが問題かもしれません。

例えば、創業者がIPOまでやったら、玉塚さんのような「一人リヴァンプ」の人が入って会社を引き継いでくれば、

創業者は一息つけるのではないのでしょうか。後は株主として残ってもいいわけですから。

玉塚 確かに、創業のゼロイチに向いている人と、1を10に伸ばす人、10を100に成長させる人と、同じ「経営」でも向き不向きがありますよね。

中長期の視点を大切に 社会課題の解消に貢献したい

佐々木 最後に個人として、企業人としての、5年後、10年後のビジョンを伺えますか。

田代 私は、気候問題を何とかしたいですね。日本国内だけではなく世界的に非常に悩ましい問題ですから、そこに貢献したいです。国は「お金が足りません」と言っている状況なので、個人や民間企業がどう資金を創出して対処するかを、短期間のうちに考えなくてはなりません。

佐々木 結局、日本社会には「中長期的な視点」が足りないのかもしれないかもしれませんね。少子化問題などもそうですが、日本社会はこの30年間、目先の問題にばかり翻弄されてきた感があります。

田代 確かに、日本は中長期のビジョンを評価できない、先行投資にお金が集まらないという問題がありますね。バブル崩壊やリーマン・ショックで、余裕を持てなかった部分もあるとは思いますが。

佐々木 玉塚さんはいかがでしょう。

玉塚 僕のミッションは、現会長の重光昭夫さんを中心に、日韓で協力してグローバルロッテとしていろいろな事業を作り、サステイナブルな経営体制に持っていくことです。これに向き合うだけであつという間に5年は過ぎるでしょう。

本間 今日伺ったお話の中で、「経営者としての感度」は特に心に刻みました。同じ情報に接しても、経営者としての感度があるかないかで、結果が違ってくるということですね。

実際に、スタートアップが上場した後に、社長としてなかなか「殻を破れない」問題があります。上場した後のトップが学び合える仕組みが非常に少ないので、もっと先輩経営者から学べる場があるといいのかもしれない。



佐々木 紀彦