

BANTOU 番頭の時代

第1部 カリスマを支える

開業前の新店舗に、女性を中心とする若者が長い列を作った。平成10年11月28日。フリスアームの火付け役となったユニクロ原宿店のオープンを喜んだファーストリテイリング社長（現会長兼社長）の柳井正は、近くのレストランで4人の男と昼食をともにした。うち1人は現ローソン社長の玉塚元一、もう1人は米広告会社「ワイデン+ケネディ(W+K)」の共同経営者、ジョン・ジェイだ。ともに柳井とは初対面。この日出会った2人が、後に柳井の「番頭を務めた男」と、「新たな番頭」となった。当時36歳の玉塚は、日本IBMに在籍していた。昼食の席で柳井に「ユニクロを世界一にしよう」と誘われ、「よろしくお願ひします」と頭を下げた。柳井の後任として、玉塚がファーストリテイリングに就いたのは、その4年後だった。

ファーストリに入社した玉塚

経営手法合わず たもと分かつ

番頭の敵え

トップ以上の速度で進化せよ

投げられたボールをよ返すだけではない。経営者の思考転換速度はすさまじい。「BANTOU」は、経営者の思考転換を予測し、自らも経営者以上の速さで進化する必要がある。経営者のタイプと企業の置かれた環境によって「BANTOU」が果たす役割は

(C) スクロー代表 杉村知哉

其の七 ▶▶▶ ナンバー2なきファーストリテイリング

は、マーケティング部門の責任者としてフリスアームを定着させ、13年には不振だった英国事業を立て直すため、現地法人の社長として指揮をとった。

同時に柳井に対しても、しばしば正論をぶつけた。創業者の柳井に対する愛護や依存といった社内雰囲気を変えたいのが役割だと自覚していた。

柳井は、そんな玉塚を「自分よりも頭がいい」とかわいがり、14年に自分の後任に据えた。玉塚体制のユニクロは就任2年目に、カシミヤセーターのヒットで3期連続の増収増益を果たすなど、創業オーナーと番頭の歯車はかみ合っているかに見えた。

「玉塚氏は安定的な成長を求めていた。私としては、もっと変化して成長したいという思いがあった」

17年7月、東京証券取引所の会見室で硬い表情の柳井が、玉塚の社長解任と自身の社長復帰を発表した。柳井の隣に座った玉塚は「結果がすべて。はじめをつけた」と響をかみしめた。

就任から3年目の冬は、16

年12月に関東地方の一部で夏日を記録する暖冬に見舞われた。高品質の新フリスを冬商戦の柱に据えた玉塚は、多くの在庫の値引き販売を余儀なくされ、増収減益となり、「売上高4千億円」の目標を達成できなかった。

柳井はさまざまな経営課題に対し、オーナーとして全てを背負い、決断してきた。一方、玉塚は柳井に決断を依存する社内体制を改め、社員がチームで決断するチーム型経営を目指していた。柳井の目には、玉塚の経営手法が頼りなく、物足りなく見えた。それは経営に対する哲学の相違だった。

玉塚の退社以降、ファーストリには内外から柳井の「番頭」やナンバー2と評される人物はいない。柳井とたもとを分かった玉塚は今年、ローソン社長に就任した。10月9日のファーストリの決算発表、玉塚の転身について問われた柳井は、淡々とこう言った。「ぜひ成功してもらいたい。彼はそついった仕事はできる」

(敬称略)

3面に続く

BANTOU 番頭の時代

同じ価値観と哲学 社外に求め

1面から続く

達成するのが困難な課題を与え、乗り換えたらさら

に高い目標を与える。ファーストリテイリング会長兼社長の柳井正は、その繰り返

ついでにけるわけではな

がわずか1人になった。ま

も海外で驚きとともに受け

止められた。一世界を代表するクリエ

10月7日、東京都港区の

国内でブームとなったユニ

も手掛けた。CMの企画に先立ち、シ

は、かつて番頭だったロー

チェイは、平成11年に日本

「われわれのブランドの本

価値観を再なるフィルムを披

は、柳井がユニクロに込め

チェイを、手放して評価す

会社を作り替える作業がで

サントリーホールディング

グス会長の佐治信忠の懐刀

初めのグローバル旗艦店をニュー

24 Jブランドホールディングスを子会社



ファーストリテイリングの主な歴史

- 59年 ユニクロ1号店を広島市に出店
- 60年 柳井正氏が小郡高孝(現・ファーストリテイリング)社長に就任
- 63年 社名をファーストリテイリングに変更
- 66年 広島証券取引所に上場
- 70年 ユニクロのフリース1900円が話題になる
- 74年 玉塚元一氏が社長に就任、柳井氏は会長に
- 75年 ユニクロのカシミアキャンペーンがヒット
- 77年 玉塚社長を解任、柳井氏が会長兼社長に
- 78年 初のグローバル旗艦店をニューヨークに出店
- 79年 欧州初のグローバル旗艦店をロンドンに出店
- 82年 日本初のグローバル旗艦店を大阪・心斎橋に出店
- 84年 Jブランドホールディングスを子会社

長青山繁弘や、日本電産社長の水守重信の分身として、取締役会を仕切る副社長の小部博志、日産自動車社長のカロス・ゴーンの女房役に就いた副会長の志賀優之のような番頭が、柳井にはいない。

それは柳井の持つ飛び抜けた経営者としての力を表すと同時に、番頭を育てることに難しさを示している。

「残念ながら社長を継がないといけない」

柳井は以前から65歳での社長引退を表明してきた。しかし、65歳の誕生日を半年後に控えた昨年10月の決算説明会で、続投を表明した。その1年後に起用したシ

エイに、柳井は商品や店舗のデザインをはじめ、市場調査やブランド戦略など幅広い部門の統括権限を与えた。ファストリの根幹に関わる部分を、シェイに全権委任した形だ。

シェイは自宅のある米ポートランドやニューヨーク、パリ、東京、上海を問わず飛び回り、激しい仕事ぶりから「眠らない男」とも評される。柳井は新たな番頭に選んだシェイに、自分と同じ価値観や哲学を求めたのかもしれない。(敬称略)