

時代を拓くコンセプト

1円の大切さは ずっと言い続けたい

まえ ちわ ゆう さく
前澤友作

(株)スタートトゥデイ代表取締役

破竹の勢いで売上げを伸ばす「ZONZO TOWN」。プロミュージシャンから東証マザーズ上場の経営者に転身した若きカリスマが語った、「無理をしない」経営哲学とは？

「聞き手」**藤沢久美**
シンクタンク・ソフィアバンク副代表



さまざまなブランド店にスペースを提供したり、バイヤーが選んできた商品の一つの建物のなかで販売するところといえば、百貨店。しかし売上げは低迷、合併によって新たなスタートを切りはじめている。一方で同じことをネットで行ないながら、売上げを順調に伸ばし、株価もこの一年間で約倍になった会社がある。株式会社スタートトゥデイだ。

社員の平均年齢は、約二十八歳。社長の前澤友作氏は、三十五歳。学生時代にバンドを組み、ミュージシャンを果たし、全国ツアーも行なっていたという経歴をもつ。ミュージシャンから、東証マザーズ上場を果たす企業経営者へと転身した前澤氏の経営は、とにかくユニーク。会議での意思決定の基準は、「カッコいい」かどうか。一見、いまだきの若者たちのベンチャーの軽いノリをイメージしてしまうが、話を聞けば聞くほどに、前澤氏の話は、熟練の経営者の言葉にも聞こえてくる。世の中のパラダイム変化の先頭を走る同社から、未来の働き方・生き方を見詰めてみたい。

趣味の延長がたまたま商売に

——バンドでミュージシャンデビューして、ビジネスの世界で

も成功され、好きなことを続けてこられた印象があります。

前澤 好きなことしかやってきていないかもしれないですね。ビジネスもべつに「ビジネスしよう」と思ってやってきたわけではなく、趣味の延長でいろいろやっていたら、たまたまそれが商売になって。

——趣味の延長でやってきたのに、事業を大きくできたのはなぜでしょう？

前澤 うーん。何だろうな。変化がないと面白くない。そのわかりやすい変化が成長や拡大だったのかもしれないですね。ゲームみたいなものですよ。たとえばRPGの『ドラゴンクエスト』をやってレベル5くらいでやめる人はあんまりいないでしょう。次の町へ行ってみよう。この敵を倒したい。それと大して変わらないというか。

——でもゲームだとがむしゃらに前に進んでいく感じがしますが、前澤さんは、あまり無理はしないし、競争しないとおっしゃいますね。

前澤 昔から人がやっていることをあまり真似したくないというか、二番煎じはいやだなと思う結果、競争になっっていないだけかもしれないですけど。人に真似されたら、競争環境に行くと冷めてしまう。子供のころ、運動会でピストルを鳴らされてがむしゃらに走るのなんだろうらうと思ってました。だから社内での競争もみたくない。給

料の差をつけたりするのがいやだし、成果報酬みたいなのも好きではありません。

——じゃあ、完全に年功序列で。

前澤 年功序列ではないです。べつに入社して三年の人が部長になる場合もあるし、歳取ったからエライというわけじゃありません。役職がいくつかあって、たとえば部長は全員同じ給料です。部長でもいろいろなタイプがいるけど、そこで差をつけることはしません。

——でも年功序列ではなかったら、どうやって部長になったりするんですか。

前澤 本部長や取締役が、そろそろ彼を部長にしたいっていったり、僕自身がみて、この人は部長でいいんじゃないかとかですね。みているのは、人への影響を与えているか、人がついてきているか、くらいです。売上げをどのくらい上げたとか、業績はあまり関係がありません。

基礎がなければ売上げは伸びない

——御社のサイト「ZOZOTOWN」で取り扱うブランドの選別方法は？

前澤 以前は、社員がそのブランドを好きかどうかが決めで、僕が好きかどうかは関係ありませんでした。現場がやってみたいかどうにかかってたんです。でもいま



「ZOZOTOWN」のトップページ

スタートトゥデイの企業理念

は、アパレルブランドは「全部やる」と決めています。

——全部？

前澤 そう、ユニクロさんからルイ・ヴィトンさんまで全部買えるようにしたいと思ってます。ブランド数が二百くらいときは、たしかにどういうセレクションにして、どんな見せ方をして、とか、バランス、順番、横のつながりを気にしながらやっていました。でもいまは、「洋服をネットで買うならZOZOTOWN」という新しい価値をつくっていきたいと考えてます。

——世界中の洋服を全部買えるということですか。

前澤 とりあえず日本に流通しているものは全部。

——じゃあ、「このブランドを入れたいと思います」と社員にいわれば、ノーとはいわない。

前澤 基本はイエス。僕がつくるのは、ビジネスの仕組みだけです。そこに何を乗せるかは、現場が考えたほうがいいものができるし、現場が楽しんでいけば一所懸命やってくれる。

ブランドごとに商品を仕入れる際も、僕たちはべつに流行をつくりだすつもりはないので、バイヤーの社員が、買い物にいくような感覚で自分がほしいものを買って付けてきます。

——社員を尊重されているんですね。社員にこれは絶対やってはダメ、とっていることはあるのですか。

前澤 「嘘をつく」「一所懸命やらない」「ごまかす」。こういうのは嫌いです。何ごとにも誠実ではない人はイヤですね。

——しかし、社員にノルマや数値目標を与えたりすると、どうしても不誠実なことが出てくる可能性があるかと思えます。

前澤 そう、競争させたりすると、人に勝つため、ちょっとごまかそうとする心が生まれるかもしれない。だから、競争は重要視しないんです。

——聞けば聞くほど、無理をしない会社に聞こえてきませんが、それでも売上げは驚くほど伸びている。二〇〇九年三月期決算の売上高は百六億九千六百万円、同じく二〇一〇年度は百七十一億五千九百万円、二〇一一年は二百三十八億百万円。「無理をしない」前澤さんにとって、他の一般的な会社はどのようにみえていますか。

前澤 何のために会社があって、何のために社員が集まってきて、何のために働いているかを深くまで考えている企業はそう多くないかなと感じています。そういう基礎がないと、チェーンの外れた自転車のペダルを全速力でこいでいる状態になってしまう。毎日汗だくになって営業して、仕事終わりにビールを飲みながら「何のためにやっているんだ」じゃ意味がないと思うんです。

——では、スタートトゥデイの基礎とは。

前澤 会社としての基礎として「世界中をカッコよく、世界中に笑顔。」という企業理念があります。働くことを通して幸せになる、世の中のためになろうとか、根源的なところを忘れないようにしていますね。

——そのような基礎を社員にどう伝え、どうやって共有しているんですか。

前澤 企業理念はよく話しますね。あと「楽しくやろう」というのはけっこう忘れがちになるので、たまにいたりします。「そんなにつらそうにして、楽しい？ 楽しくやらないと意味ないよ」と。年に二回、全社員の前で話す機会がありますが、絶対にそういう話はしません。

——でも「納期はギリギリだし、こんなに発注が来ちゃってたいへんなんです」という反論が返ってきそうですが。

前澤 「なら遅れてもいいよ」と。無理な計画をつくるのは誰が悪いかわからないけれど、無理しないで済むように考えればいいだけ。

——年に二回というのもけっこうして、多くはないですよ。私の知るかぎりでも、毎日、毎週、理念を社員に語っている経営者は多いですよ。

前澤 毎週、朝会議やるなんてあまり意味があることだと思えません。朝礼に社長が出てきて、眠い目をこすってエラそうなことをいったって楽しくない。頑張っている

じつは感性派ではなく、理論派

——ところで、五月には香港にも進出と発表されましたね。これは無理がないのですか？

前澤 まあ、とにかくやってみようということです。中国だけではなく、いろいろな国でも今後、事業展開はしますが、たまたま最初が中国になっただけ。ソフトバンクさんと共同して合弁会社を設立するので、それが話題になったのかもしれない。アリババグループのECプラットフォームを利用しますが、アリババさんはソフトバンクさんの関連会社ですからね。

ただ、孫正義さんとはほんとうにいいタイミングで出会えたと思います。僕たちもずっと中国進出は考えていて、いろいろな方向を模索していた最中に孫さんが現われ、

は思われるかもしれないですが。

——頑張ると楽しいのは違う。

前澤 無理がありますよ。

——前澤さんは、いつも哲学的なことを考えているんですか。

前澤 哲学なんてないですよ。幸せに生きたいだけ。人の幸せをみるのが自分の幸せですから。

——じゃあ、社員も喜んでくれたらいいと思っていらっしやるわけですよ。しかしそれでも「無理するなよ」とか「納期を遅らせても」というのは、売上げが落ちそうと言葉に聞こえます。どうして無理をしないで、あそこまで順調に業績が伸びるんでしょう。

前澤 僕のなかでは自然なんです。基礎がしっかりしているから伸びないわけがない。うちの会社はまだ創業十三年だし、まだ何があるかわかりませんが、それでも売上げ目標の五千億円を達成するあいだにそれほど大きな壁があるとは思えません。

——これまでも壁はなかった。

前澤 小さいものはありますよ。組織は難しいですが。でも基礎があるから乗り越えられた。社員が一人だろうが、十万人になろうが、そこは変わらない。みんなの共通の志、テーマとして、それをいつまでも共有できていれば、大丈夫だと思います。

「一緒にやろう」といってくださった。

——中国で売るのは全部、日本のものですか。

前澤 とりあえずは日本のブランドをもっていこうと。もちろん、現地のよいブランドがあれば扱いたいと考えています。

——五月下旬に五カ国語対応サイトがオープンして、世界八十二カ国に配送が始まります。まさに世界中に日本の洋服が売れるということですね。今後の展開がうまくいけば、日本メーカーが海外に出ていくときの足掛かりにもなるでしょう。海外進出のコンサルティンクもできそうですね。

前澤 それは、ありえると思います。

——前澤さんはビジネスとして、「ありえる、ありえない」をどう決めるんですか？

前澤 人がやっていないか、それをやることでほんとう

に社会の役に立つのか、中長期で継続性があるか、事業上、きちんとした収益になるか、人が喜ぶか、社会が便利になるか、などいろいろですね。

——かなりの部分は感性で決める？

前澤 そんなことないですよ、電卓ばかり弾いてます(笑)。僕は話しぶりから感性派だと思われれますけど、じつはかなり理論派です。「思いつきじゃないの」ともいわれますが、計算できないことはいわない。たとえば今年の売上げ目標は八百四十億円ですが、もちろんその算定根拠はよく理解しています。予算はもちろんチェックするし、当たり前ですが基本的な予算の方針は僕が出したあと、積み上げるわけですから。

——利益率もしっかり考える？

前澤 利益率というより売上げですね。利益はやり方次第で出そうと思えば出せるし、少し引っ込めようと思えば

そのバランス感は失いたくない。たった一人のお客さまからのクレームも見逃さず、そこに僕が執拗にこだわって、それを通して会社全体を変えようとすることも必要だと思っています。

いま社員は三百人規模ですが、それがこのあと一千人、二千人になってもその重要さは変わらない。とにかくディテールを気にしながらやっつけていこうと。

——でもかつてに比べれば社員数も多くなって、一人ひとりの声に気づくのは難しいのでは？

前澤 うーん。ケースバイケースですけど、下からそういう話が上がってくることもあるし、僕の机もみんなと同じところにありますから、社員のこともよくみえる。昔は社長室があったんですが、一人は寂しくてみんなと同じ部屋に移ってしまった(笑)。お客さまの声も、最近はずいぶんかをみていけば、反応がわかりますし。

そうできる。ただ、一円の大切さはずっと言い続けたい。

——コストやお金については厳しい？

前澤 厳しいかもしれませんが、それ自体、アパレルの最先端からすればハンデのある場所です。たとえば営業で都内に行くと、一軒だけ訪問して帰ってくると、「なんで一軒で帰ってくるの」という。「せっかくな電車を払ったんだから三軒くらい行けばいいでしょ。僕らがやってたときはそうしたよ」と。「タクシー？ ふざけるな、そのくらい歩けよ」と(笑)

——細かいこともおっしゃるんですね。

前澤 事業規模が大きくなってくると、やっぱり気が緩む瞬間が出てきます。だからどんなに些細な、小さなことでも引き締める。「木をみて森をみず」という言葉がありますね。でもただ森ばかりみて木をみなくなるのも問題。

アマゾンには負けない自信がある

——先ほどからお話を聞いていると「無駄遣いはダメ」とか道徳の先生みたいですね(笑)

前澤 経営理念が「いい人をつくる」ですから(笑)。だって無駄遣いは恥ずかしいでしょ。そういうのも、僕はカッコいいと思わない。カッコいい基準は毎年変わりますが、「このビジネスってカッコいい？」「それってちょっとダサくない？」とか幹部のあいだでもよく話します。「その対応ってマニュアルどおりだけれど、どうなの？ カッコいいかな」と。

——それで社員には通じるのですか？

前澤 通じますね。今回の震災のときも自宅に待機して在宅勤務の会社が多かったけれど、それ、カッコいいのか

など。うちの会社では地域の活性化を目的に、幕張近辺に住むスタッフに月約五万円を支給していて、約六割のスタッフが利用しています。せっかくなので近くに住んでいる人が多いんだから、みんなが集まって何かやったほうがカッコいいでしょ、といました。

——カッコいい、って魔法の言葉ですね。

前澤 都合のいい言葉かもしれません。カッコいいだけじゃなく、ZOZOらしい、とか、こういう感性は社員全員でなんとなく共有しています。だから採用のときにも確認するのは、僕たちがいたり、発信したりしていることにどれくらい共鳴しているか。それはチェックします。

——多様な価値観の人を採用するわけではない？

前澤 世界が平和になったほうがいい、殺人は起きないほうがいいって、当たり前すぎて価値観ともいえないでしょう(笑)。だけど、その当たり前を誰も声を大にしていわない。そういうことを僕らはいえるぞ、楽しくなきゃ意味ないぞ、ってことを言い続けられるかどうかです。

——洋服を使って戦争をやめようとか、そういう活動にも乗り出される？

前澤 いつかデモをしたくて。何に対するデモかわかりませんが(笑)、とにかく声を上げたいですね。

——いまから十年、二十年先、前澤さんはどんな経営者になっていくんでしょう。

——あえてアウトソースはしない？

前澤 そもそも、自分たちでアウトソースしなければできないビジネスをどうして選択するの？ と思うんです。人に頼むということは、すなわちは自らの強みが活きない。短期的にはそれでいいかもしれませんが、中長期で考えたとき、何が自分たちの存在意義かということを考えれば、自ずといまの形態になるはず。

「人に頼むと(う)うとは、 すなわちは自らの強みが活きない」



前澤 ずっとこの会社をやっていくと思いますよ。そのときスタートトゥデイが洋服だけ売っているとはかぎらないけれど、とりあえず服でも何年かやって、服でやることがないというところまできたら、「じゃあ、ちょっと家電でもやってみるか」となるかもしれない。

——そのときはアマゾンとバッテリーはしませんか。

前澤 根拠はないけど、負けないですよ(笑)。ただ、洋服のサイト上での見せ方、洋服の物流という点だけでいえば、自信があります。

——見せ方とか並べ方とか、やっぱりインターフェースが重要ということですか。

前澤 そういう表面的な部分もちろんあるけれど、人間味のあるサイトをつくっていきたいんです。

——人間味。

前澤 サイトでも、人間味は大事ですよ。

——在庫管理や発送など、機能面はどうですか？

前澤 うちの会社は「選択と集中」という意味では、かなり集中しているほうだと思います。いまは洋服をネットで売るということだけに特化して、いっさい無駄な事業はやっていない。そういう意味では、ある事業だけを選択して、そこにかかわるすべての機能を集中し、自分たちでつくりあげている。在庫や発送など在庫管理のシステムもすべて自社製だし、倉庫も自社のものです。

——これからのスタートトゥデイがますます楽しみです。その活動が世界平和につながるっていくのかしら？

前澤 世界平和はもつと先の話ですよ。まずは経済活動を通して、とにかくお金をうんと回すことで次のステップに進みたい。悲しいかな、いまはお金に翻弄(ほんごう)されている会社だから、お金をもたなければ影響を及ぼせません。いまから曲をつくって歌うつもりもないから、自分がそういう方向に対してできるのは、ビジネスの拡大や雇用の拡大を通じ、社会によい影響を与えることだと思っんです。

——では、その先にある平和とは？

前澤 とにかく戦争はイヤですね。小さい殺人事件などもよくみると、けっこう社会の側に原因があったり、システム、環境、お金などが原因になっている面もある。小さい殺人から戦争までその全部がなくなれば、とりあえず平和への第一ステップかなという気がします。とにかくお金がなければ、人がいがみ合うこともないと思うけれど。

——いつかお金がなくなる世界をつくってしまおう、という思いはありますか。

前澤 ずっと思っていますよ。世の中のものが全部タダになればいい。それこそ社員が十万人になれば、一つの市町村ですよ。それくらいのコミュニティーになれば、お金が必要ない都市ができるかもしれない。でもそのときは、貿易ができなくなるかもしれないですけど。(笑)