



これからのリーダーとは

株式会社羽田未来総合研究所

代表取締役社長執行役員 大西洋氏

お客様との接点を持つ
「現場」が最重要

私は1979年に伊勢丹に入社しまして、2012年から5年ほど三越伊勢丹ホールディングスの代表取締役社長執行役員を務めました。その後、羽田空港のターミナルビルを運営する日本空港ビルデングの副社長を拝命し^{*}、現在は羽田未来総合研究所の代表取締役社長執行役員です。伊勢丹時代、専門店の皆様には本当にお世話になりました。

自己紹介がわりに、自分の生き方や仕事の基本になっているものを4つ挙げてみます。

一つは「現場」です。私がいまでもなく、お客様との接点を持つ現場が一番重要です。私の人生を振り返って、最も苦勞したのも百貨店の販売職に従事しているときでした。常に勉強しなくてはいけませんよね。社長になったとき、一年限りでしたが現場の優秀な販売員を100人選抜し、役員と同程度の給与にして労いました。

次に、今の若い人たちに一生懸命説いているのは「人脈」です。20代の終わりから伊勢丹吉祥寺店を世界一の専門店にするというプロジェクトに加わりました。そのチームのトップの生活や背中を見て、人脈によって視野を広げ、意思決定していく必

要性を学びました。新しいものを生み出すときに、限られた情報や限られた世界の中で経営判断をしてしまうのが最もリスクではないかと思っています。

それから「改革」。そして「異文化」です。改革は古い体質や風土を変えろということですが。多様性の時代に異文化を受け入れていくことも重要です。人事には、ちよつと変わった人や、ある部分に特化している人材を最終面接まで上げると指導していました。そういう人材が育つて役員ぐらいいまで成長する姿を見届きたいものです。

※2025年6月26日 日本空港ビルデング
代表取締役副社長執行役員を退任

紳士服受難の時代に メンズ館を立ち上げ

私の「改革」についてのエピソードとしては、伊勢丹メンズ館の立ち上げを挙げられるだろうと思います。

2000年代初頭、伊勢丹という百貨店は圧倒的に婦人ものが強く、リニユアールの予算があつても7割8割が婦人ものに行き、残りを食品とリビングとメンズで分けるようなありさまでした。これに疑問を持ち、なんとかしたいと思ったのがきっかけです。

その頃は郊外に専門店ができてき

てメンズのマーケットが非常に厳しい時代でもありました。それでも世界で20000足しか生産されていない英国の希少な紳士靴が売れていた、100万円を超えるオーダーシューズが週に2〜3足も出ていました。「これは兆しだ!」と思いついて、モノにこだわる人は適正な価格で質の高い商品を買ってくれろというのを毎週毎週、売場を回つてくる社長に直談判していました。

最初は適当にあしらわれていたんですが、だんだん興味を持つてくれるようになり「シャツとか肌着もやってみよう」とOKが出ました。それでファクトリーで買いつけたものを、ストーリーを伝えて販売するといった実証実験を一年くらいやって効果を確かめました。

メンズ館が目標にしていたのは、ニューヨークにある「バーグドルフグッドマン」という高級百貨店です。売上げは100億円ほどですが、おもてなしや専門性が圧倒的で、ファッションにこだわりのあるお客様が集まる店です。そういうお店をつくりたいと、要点だけをA4用紙2枚程度に簡潔にまとめて「売上げが20%伸びなければ、責任を取ります。それほどの覚悟を決めております。」と覚悟を示したところ、ついに社長が最終的なゴーサインを出してくれました。2003年のことです。

リーダーにとって大切な 3つの視点と人間力

その後、立川店長や三越MD統括長などを歴任し、経営マインドを培っていきました。その経験から、リーダーにとって大切な視点は3つあると考えています。

最も重要なのは未来を見ること。あるべき未来を描いて、そこから逆算して現在の活動や優先順位を決める「バックキャストイング」ができるかどうかです。クォーター決算とか目先の数字だけを見ていたら会社は成長しません。3年後、5年後、10年後のビジョンを掲げて、やるべきことを決断できるのが本当のリーダーだと思っています。

2番目は世の中の変化を見据える「マーケティング」。これだけ日々変化している時代にマーケティングがきちっとできることは経営者にとって非常に重要です。

3番目は、目には見えないけれども感動や共感から生まれる「感性価値」というパリエューへの評価。これらを指導できる柔軟な組織づくりも大切です。

そうはいっても、やはり最後は人間力です。個性を大切にして異文化を受け入れられる人間の幅であったり、ネットワーク力であったり、意思決定をすばやくできる判断力や直

観力ですね。数字だけを見ていたらみんな同じ決定になってしまいますから、トップが持つ感性がものすごく重要なと思います。そのために哲学やリベラルアーツを大事にして、レジリエンスを持った人間でありたいです。

企業にとってはそういう優れた経営マインドを持った人材をボードメンバーに選ぶことがたいへん重要だと思います。正直なところ、これまでに高い報酬を得ながらも課題を他者に委ね、自ら責任を負おうとしない姿勢の人々や、経営陣としての自覚や主体性を欠いた社外取締役を、少なからず目にしてきました。企業が成長するためには取締役会が抱える問題から目を背けてはいけないと感じています。

リーダーに必要な人間力とは？

- ① 個性を大切にし、異文化を受け入れる力
- ② 意思決定スピード×率先垂範 判断力
- ③ クリエイティビティ 感性・直観力
- ④ 哲学・リベラルアーツ レジリエンス力
- ⑤ 視野・人脈の広さ ネットワーク力

日本の「ものづくり」で 地方を創生

ところで、今の20〜30代が30年後を迎えたときに、日本が世界に存在感を示せるような豊かな国だと思える環境をつくるのが、自分たち世代のリーダーにとって重要なミッションだと思っています。では、そうした環境をつくれる日本の強みとはなんでしょうか。

残念ながらGDP（国内総生産）は2023年にドイツに抜かれて4位に転落してしまいました。IMF（国際通貨基金）も日本の経済成長率予測を引き下げました。グローバル企業の時価総額ランキングで、日本企業は57位にやっとトヨタが見えてきます。世界幸福度ランキングも55位です。

『18歳の意識調査』で国や社会に対する意識を尋ねると、自分で国や社会を変えられると思う人は日本の場合、18・3%しかいません。将来についても悲観的です。同質化への圧力が強く、自分ががむしゃらに取り組んだことに価値が認められてさまざまなフィードバックを得られる経験が少ないのだと思います。

このような数字が並ぶ中、日本のポテンシャルがどこにあるかという点、一番はやはり「ものづくり」です。これについては海外からの信頼度がトップクラスです。世界最大規模の

世論調査会社イプソスが発表した2023年版国家ブランド指数において日本は1位です。

「私はこの国で製造された製品を信頼している」「この場所は他のどの場所とも異なっている」という項目でも、日本は60カ国中トップの評価を得ました。海外からモノ（買物）コト（体験）トキ（参加）が評価されています。これらをもっと産業化できないでしょうか。

となると、ひとつは「観光」でしょう。WEF（世界経済フォーラム）の旅行・観光開発ランキングでは毎回5位以内をキープしており、日本における2024年のインバウンド消費額はコロナ前の水準をはるかに超える8・1兆円、一人当たり24万円です。すでに羽田空港は約9000万人近くの方々（約8880万人（2024年度実績））にご利用いただいています。しかし地方ではインフラの不備やオーバーツーリズムが課題のままです。

であれば、観光だけでなく、地方のものづくりや歴史、生活文化などを絡めて「地方創生」ができないかと考えました。地方には素材や匠、職人の技術力、ファッション、アートのあります。こういうものを高付加価値化していく。これからの日本の強みは、まさしくここだと思っています。

羽田空港の免税店に ジャパンラグジュアリーを

地方創生のプロジェクトとして、羽田未来総合研究所は2023年12月、羽田空港第3ターミナル出国エリア内に日本発の地方創生型ラグジュアリーブランド「JAPAN MASTERY COLLECTION（ジャパンマスタリーコレクション/JMC）」の店舗をオープンしました。「伝統に、驚きを。文化に、遊び心を。」をコンセプトに、日本のクリエイターやアーティストと連携して、地方の技術力や素材、伝統などをかけ合わせ、高品質で洗練されたジャパンラグジュアリーを展開しています。

編集シヨップではなく、100%オリジナルのアイテムが並ぶブランドを目指しています。世界で闘っているオールジャパンでプラットフォームを構築し、ジャパンラグジュアリーをつくって、地方のものづくりを海外で紹介したいと意気込んでいます。

売れているアイテムとしては、ファッションではカラフルで小ぶりなバッグやストールですか、素材に特徴のある羽織りもの。ライフスタイル雑貨は津軽びいどろ（ガラス細工）のふくろう、北斎調の柄を使った保温ボトル、有名ブランドとのコラボ商品などですね。

中国のお客様と欧米のお客様ではお買物の傾向が違っていて、中国のお客様はブランドの宝飾品や、南部鉄器や常滑焼急須などお茶にまつわる商材、まねき猫や龍など縁起物が人気です。

欧米の方はライフスタイル型が中心。生活の中でおしゃれに使用できる雑貨や部屋を飾る現代アートなどが高額品でも売れています。

120グラム1万円の 希少な蜂蜜

JMCは生産者に正当な対価を支

払うことで、地域経済に還元される仕組みを築くことも重視しておりまして、一例が鹿児島県南大隅町佐多辺塚の原生林で育まれた日本ミツバチの蜂蜜「凜」です。今、日本ミツバチの蜂蜜は0.1%程度とたいへん希少です。ほとんどが中国からの輸入です。当社のスタッフが現地で食したら「とにかく今まで食べたことがない」というのでオリジナルで商品

化しました。

帝国ホテルの料理長や何人かのパティシエに「3000円くらいまでなら売れるんじゃないか」といわれたんですけど、自分は1万円に値付けしました。120グラムで1万円（税込価格：10,800円）です。それが年間で千数百個売られています。販売価格が10000円だと養蜂家に入るお金は2000円とか3000円程度ですが、1万円で売れると3000円が還元されます。そうすると地域も潤うし、また次の採蜜もできます。こういう持続的な仕組みを少しずつ始めています。

地方創生に必要なのは、企業の規模や収入



羽田空港にオープンした「JAPAN MASTERY COLLECTION」



讃岐かがり手鞠

といった過去の価値観にとらわれない若い人たちのモチベーションと、我々のようなよその人。冷静な外部の視点ですね。それから「この地方をなんとかしよう」と突破力を持った熱い人たちの存在が大切かと思えます。

白紙にもものが描けるか？ 経営にもアート感覚を

さて、企業が日本を変えるリーダーディングカンパニーを目指すことは大切ですが、そのためには、①なにをすべきなのか。②なにを求められているのか。③なにができるのか。④なにがしたいのか。こういうことを企業のリーダーが理解していて、リーダー自身の①④も考えながらリーダーシップを発揮することが独自性につながっていくと思います。そのうえで、ブルーオーシャンの中で先んじてビジネスモデルをつくっていくことが、生き残れるか、成長しているかという指標になるような気がします。

日本人の特性かもしれませんが、サイエンスとか論理、理性、

情報分析、ルールづくりのようなものは得意だけれども、アートや直観、感性、ロマン、自己実現といったものはまだまだ不得意です。今後、日本が世界に伍して闘っていくには後者がものすごく重要で、白紙にものが描ける人材をたくさん育てないといけません。これは経営者も同様です。よく「アート感覚」といっていますが、さまざまな価値観が多様に絡み合う世の中においては、知識や情報量の多さよりも「よくわからないもの」を理解しようとする力、得体のしれないものについても語れる創造力こそが必要だろうと思います。

イノベーションは10人や20人の会議で生まれてくるものではなくて、一人ひとりが持っている妄想を起点にして、少数精鋭の仲間で形にしていくものと思っています。そういう面では個人の意志とか方向性、多様な人との機会、会社に縛られない自由な場が必要なのかもしれません。

妄想はAIにはできません。7、8年前にはAIが人間を越えるシンギュラリティが2040年頃といわれていますが、現実には予測よりも10年くらい進んでしまっています。それでも、深層学習であったり、検出・分類や最適化などはAIの得意分野ではあるものの、妄想、共感、体験、感情の理解といったものは人間にしかできません。自ら考え、問題を発

見し、解決できる人の力は現在も求められているのです。

未来を予想する最良の方法は未来をつくること

リーダーというのは、事業の責任をとる覚悟、それから率先垂範ですね、自ら動くということが大事です。その土台になるのが、先ほどから申し上げている視野とか人脈、コミュニケーション力、創造力です。人間力がないと尊敬されるトップにはなれないと思っています。

私が尊敬する未来学者、「マネジメントの父」と呼ばれたピーター・ドラッカーは「未来を予想する最良の方法は未来をつくることだ」と説いています。未来を知ることはいけませんし、未来は今存在しているものや予測しているものの延長線上にはありません。だからこそ、未来を自分たちでつくっていくくらいの創造力と経営マインドを持つべきだと考えています。

羽田から日本を元気にするカルチャーを発信

最後に羽田未来総合研究所のご紹介をさせていただきます。

株式会社羽田未来総合研究所は、羽田空港の国内線旅客ターミナルの

建設、管理・運営を担っている日本空港ビルディング株式会社の100%出資子会社です。

羽田空港は、滑走路と誘導路、駐機場を国が管理・運営しており、旅客ターミナルビルは民間が担当しています。皆様ご承知のように、日本航空をお使いになる方は第1ターミナル、全日空は第2ターミナル、国際線は第3ターミナルというように分かれています。2020年に第2ターミナルにも国際線の機能が加わりました。一部のターミナルにおいては、国内線と国際線を一体的に運用する方向性が模索されているように、将来的には乗継(トランジット)の利便性向上につながる可能性があると思われています。そうなるお客様は利便性がずいぶん高まります。アジアの航空需要は約10年後に3倍になると予測されており、ハブとしてのポテンシャルを秘めている空港です。

地方と地方をつなぎ、圧倒的な数の利用者が行き交うこの場所から、地方創生ですとか、日本のアートやカルチャーを発信しようとして活動しているのが羽田未来総合研究所です。

地方創生とアートは重要な関係にあり、たとえば新潟県の「大地の芸術祭」や、瀬戸内海の島々で開催されている「瀬戸内国際芸術祭」などが知られていますね。アートによっ

て開催エリアの観光客がどっと増えました。欧米のアートマーケットは2兆円規模で動いていますから、世界の有力なギャラリイが日本に入ってくるかと、日本の若いアーティストが世界に行けるといったプラットフォームをつくってあげればアートはまだまだポテンシャルが充分にあると思います。東京クリエイティブサロンの実行委員会にも加わり、国内最大級のファッショントデザイン祭典を羽田でも成功させています。

また、ベンチャーキャピタルの会社も創設して若い人たちを支援しています。20代のスタートアップの人たちと会話を楽しみながらシナジーを高めていきたいと考えています。

私自身もこれまでの運・縁・恩・勤を活かして、地方創生やアート・カルチャーの発信、ファッション人材の育成を通して社会貢献を続けていくつもりです。

大西 洋氏 プロフィール

東京生まれ。1979年に伊勢丹入社。三越常務執行役員MD統括部長、伊勢丹常務執行役員等を経て、三越伊勢丹ホールディングス代表取締役社長執行役員に就任。2018年、日本空港ビルディング 取締役副社長執行役員、同年7月より羽田未来総合研究所 代表取締役社長。羽田空港内外で新しい価値創造を目指し、地方創生、文化・アートの発信に力を入れている。
※2025年6月26日 日本航空ビルディング 代表取締役副社長執行役員を退任