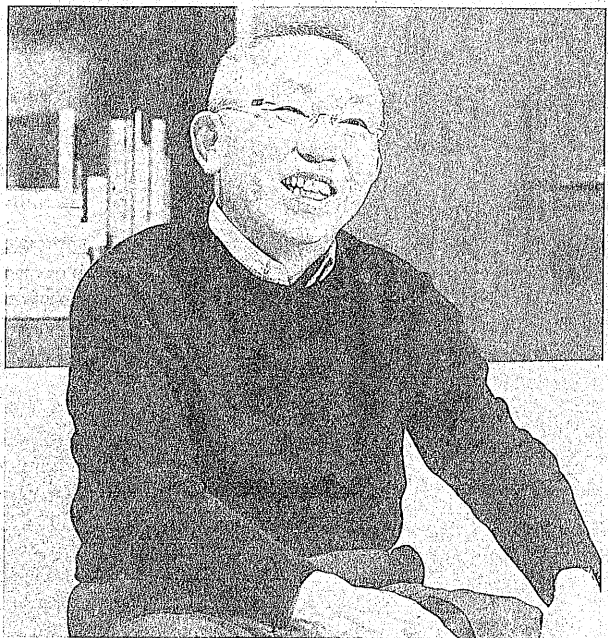


# 私のリーダー論

## ファーストリテイリング 柳井 正 会長兼社長 (68)

ファーストリテイリングの柳井正会長兼社長は、衣料品の紳士服店を世界的な衣料品企業に成長させた立派な人物だ。しかし、自身を振り返り、「僕は内向的で、経営者に向いていなかった」「いつも心が折れそう」と意外な胸のうちを吐露する。24歳で家業に入り、40年以上経営の第一線で走り続ける柳井氏のモチベーションとは何か。

「柳井さんの持論は「失敗しても諦めずに挑戦する」です。心が折れそうになることはないですか。」  
「いつも折れそうだったよ(笑)。僕は、もともと内向的で、経営者に向いてない性格だったしね。学生のときは本ばかり読んでいた。商売人どころか、仕事しないで一生暮らせる方法



言いたいことは言うやないだし、1971年早大政経卒。シャスコ(現イオン)を1年足らずで辞め、72年に父親の経営する小郡商事(現ファーストリテイリング)に入社。「内向的だが、言いたいことはズバット

言う性格はあつたかも知れないが、新機軸の経営を打ち出す原動力にもなった。84年、広島市に低価格カジュアル衣料の「ユニクロ」1号店をオープン。初日から大行列で、柳井氏が「今から並んでも入れないかもしれないので、来ないでほしい」と話すほどの人気となった。

# 経営は「最後から本を読む」



ファーストリテイリングは1994年に広島証券取引所に上場(中央が柳井氏) 同社提供

「一番の転機は、実家のある山口県で父がやっていった紳士服専門店を手伝っていたとき、7人の男子従業員のうち、1人を残して6人がやめたんです。僕がはいらないかな、と思っただけ。」「いつ、経営者としての気持ちが生じたのかわからない。」「経営は、最終ベージから本を読むのと同じです。結論が先というか、何をやるのか決めて実行することなんです。非常に単純ですが、実際に非がなかった、なかったと気がついたら、日本人はほとんどそうだろうけど、毎日努力してたらある程度成功する、と思うでしょう。でもね、努力してても、努力の方向性が違ったらダメ。成功しない(笑)。同じことを回しているだけ。人生をかけて何がしたいのかが決まらない限り、ビジネスはうまくいかないし気付いた」「目標を設定したわけですね。」

## 成功する人は注意深い

「柳井さんが考えるリーダーの条件は何ですか。」  
「多くの方が勘違いしているけど、起業家や本気で成功している人は非常に注意深いんです。米マイクロソフト創業者の「ビル・ゲイツ氏が「You must worry(悩まな

い。まあ、じてるけど、ちょっと勇気があります。」「特に最近、リスクヘッジを売れないように、僕はいつも大型投資などは反対しています(笑)。「柳井さんが思う自分の能力とは何ですか。」  
「僕が人より優れている能力があると思えば、自分を客観的に見られる能力です。昔、沢田貴司くん(ファミリマート社長)や玉塚元一くん(ハートエナジテックグループ社長)らと360度評価をやったことがあるんです。」

「ソフトバンクグループの社外取締役をやっています。トップの孫正義さんにも大胆に見えますが、でも、彼も計算はしています。」

「もう一つは、誇大な理想を掲げている人だ(笑)。「アントレプレナーシップ(起業家精神)を持つことが、うちのスタートアップ(行動指針)は服を愛え、常識を愛え、世界を愛え(LOVE)。自分でも愛え(LOVE)って思っています。」「もう一つは、誇大な理想を掲げている人だ(笑)。「アントレプレナーシップ(起業家精神)を持つことが、うちのスタートアップ(行動指針)は服を愛え、常識を愛え、世界を愛え(LOVE)。自分でも愛え(LOVE)って思っています。」

## 金もうけどころでもない

「柳井さんのモチベーションはなぜ衰えないのですか。もう日本トップクラスのお金持ちですよ。」  
「誤解ですよ。僕、金もうけしようとして仕事していません。一度も無いですよ。金もうけなんてどうでもいいんです。そんなことをやらねえです。起業家だから、そういう人が多すぎる。上場したら会社荒

ら。特に、昔の実業家や経済人の伝記を読むのが好きなんです。松下幸之助や本田宗一郎とかね。ケーススタディと言えかわからないけど、類似体験をして、この人たちが経験したことに通じるな、と思うこともある。米国のコングロマリットと呼ばれた、ITT(当時)の社長兼最高経営責任者だったハロルド・ジェニソンの『プロフェッショナルマネジャー』も何度も読みました。」

「将来、欧米のあんな会社になりたいと思った。でも現実には厳しい。人口17万人しかない地方都市の商店街の紳士服店です。当時の現実から考えたら、一生かけても年商30億円、30店ほどの会社くらいになれればいいかなと思っただけ」