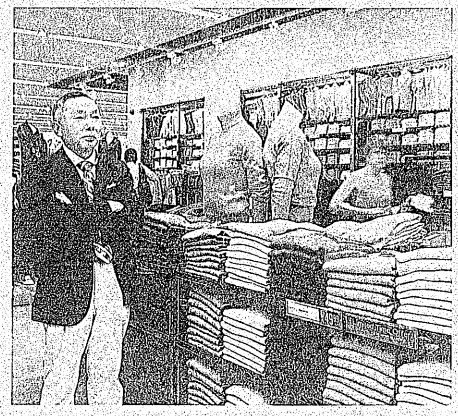
ニューズぷらす

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） ㊦

世間の注目が集まるファーストリテイリング会長兼社長の柳井正氏の後継者問題。柳井氏は「後に続く人は、自分のやり方では失敗するからやるな」と強調、創業者のマネでは新たな成長はないという。今、世界の小売業界は、米アマゾン・ドット・コムの脅威など変革期にある。ファストリの未来をどう考えているのか、柳井氏に率直に語ってもらった。

英語苦手でも海外に出ろ


米国1号店を視察する柳井氏（ニュージャージー州、05年）

後継者は違うタイプに

――後継者についてはどんな人材がいいと考えていますか。

「まずは我々の基本的な考え方、経営者になるためのノートを作っているので、それを理解して体現できる人物。我々は服を売っています。個人的な考えかもしれないけど、服って、主観的であり客観的なものだと思うんです。服には文化があるんです。そのことを理解していることが大事ですね」

――後継者に求めるものは。

「加えて実行力があり、挑戦できる人。僕と同じタイプはダメだと思う。誤解を恐れずに話すと、僕はある意味で経営者として『オールマイティー』です。（実質的な）オーナーで会長で最高経営責任者（CEO）。商売のことも商品のこともよく知っているんだから。うちの経営陣によく、『僕みたいにするな、絶対失敗するから』と言っています。僕は創業者だからできたこともある」

――「支持されるリーダーというのは、好き嫌いじゃない。この人のいうことなら聞いてもいいと思える人。そのためには、（部下に）具体的で的確な指示が出せなくてはいけませんね。経営はぼんやりした概念や方針じゃ回りません。具体性、個別性がないと経営はうまくいかない」

――柳井さんは「目標に達しなかった」とか、自らの失敗を認めて自分から公に話しますよね。あえてそうしています。

「僕は全員に『バッドニュースファーストだ』といっているんです。最悪なのは悪い知らせを自分だけで抱えこむこと。役割に関係なく、悪い内容は全部伝えてくれ、それも僕に話してくれ、と言っています。そして、世の中にオープンにしないと悪いところは完全に直りません」

――小売業も再編淘汰が進むなど、変化が激しい時代です。先を見通すのは大変ですよね。

「僕が最初に商売をやりはじめたとき、もしくは10年前でも20年前でもいいんだけど、誰も今の世の中を想像できていなかった。しかし、テクノロジーが進み、今はダイエーやそごうなどが経営危機や破綻に追い込まれて小売業は様変わりしました。でも僕には（産業の変遷を間近で見た）原体験があるんです」

「僕の地元、山口県宇部市は炭鉱の町で、中学生ぐらいのころ、次々に炭鉱が閉山になりました。そうすると、同級生が減っていって、学校も廃校になるんです。僕の住んでいた商店街も今はシャッター商店街になりました。町を歩いたらほとんど人がいない。歩いているのは老人ばっかり。僕はこの風景を見ていたし、知っていました」

アマゾン、脅威でない

――テクノロジーが進んだ、という話がありました。アマゾンを脅威に感じていますか。

「心配していないですね。アマゾンもそうですが、今のハイテクはいずれインフラになるんです。それは、いずれ限りなくタダになることを意味している。だから恐れることないよ」

「米国の小売業は恐れすぎだよ。彼らは自業自得だと思う。百貨店なんて最悪。11月からバーゲンして、粗利はこれだけ保証しろ、なんていう。しかもそこにほとんど人が来ないんです。アマゾンのせいもあるけど、自分たちのせいでもある」

――60代後半になり、体力的につらいときはありませんか。健康法はありますか。

「今のところはなんとかやってるから大丈夫だと思うけど（笑）。『体力＝考えること』に通じるし、経営者の仕事は考えること。体力がないと考えられないもん」

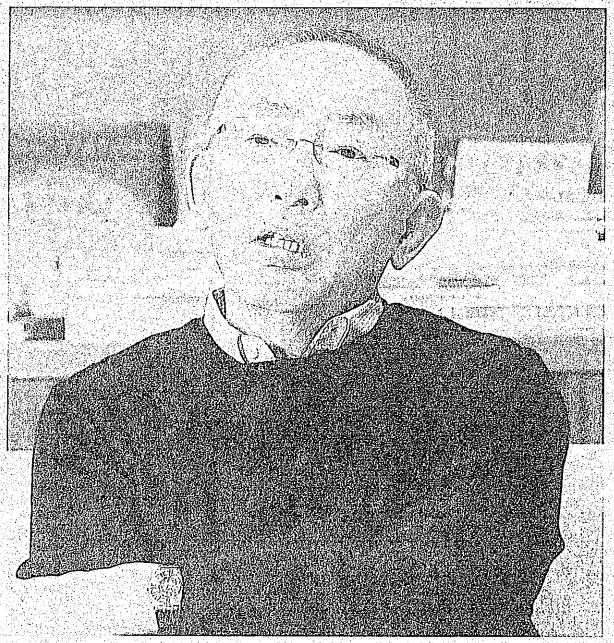
「午後3時か4時に家に帰ったら、まず風呂場でダンベルを上げています。といっても、小さいやつですよ。1キロ、2キロ、3キロとね。そうして体を回さないと、年を取ると体がさびついてくる。四股も踏んでいますね。そうして体を回してから風呂に入るときっぱりするんですよね。全部あわせて、風呂場で過ごすのが1時間くらいかな」

「お日様が出てるときに風呂に入る。これは本当に幸せですね。今日も日光を見て、風呂に入れるなと思うだけで幸せになる。何より健康だからですよ」

（聞き手は松本千恵）

「非情」の陰に優しさ

飽くなき成長に執念を燃やす柳井氏。2005年には日本IBMから迎えた玉塚元一社長を「安定成長に陥っている」と更迭し、自ら社長に復帰した。「非情」との批判も受けたが、更迭発表の翌日の朝礼で玉塚氏があいさつを始めると、柳井氏はハンカチでそっと涙をぬぐったという逸話がある。圧倒的な厳しさと優しさを併せ持つ柳井氏だが、後継者には「自分と違うタイプを」と話す。自らのリーダーシップの長所と短所をよく理解しているのかもしれない。



インタビューの全文を電子版に▼ライフ→出世ナビ