

## ユニクロ 柳井会長兼社長に学ぶ！

皆さんもご存知のユニクロ。そのユニクロの社長、柳井 正氏(68歳)のインタビューが1月10日の読売新聞「Leaders」(聞き手：黒川茂樹)に掲載されていました。世界を相手に仕事をされている柳井氏が、今どのように考えているか、とても参考になったので皆さんにも紹介したいと思います。年末に、「今年は新聞を読もう！」と言ったので、もしかしたらすでに記事を読んだ人がいるかもしれませんが・・・



参考：＝ユニクロの紹介＝

米ギャップを上回り、「ZARA」のインディテックス(スペイン)、H&M(スウェーデン)に続く世界第3位の売上高。ユニクロの店舗は国内831、海外1089(17年8月末)。

＝柳井氏の紹介＝

1949年生まれ。山口県出身。早稲田大学政治経済学部卒。72年、父が創業した「小郡商事」(現ファーストリテイリング)入社。84年社長、2002年会長、05年9月から会長兼社長。米経済誌フォーブスの17年世界長者番付では、資産159億ドル(約1.8兆円)で世界60位

(以上、1月10日付 読売新聞より)

### 【1】柳井氏は、日本を、世界をどう見ているか？

まず、柳井氏が今の日本、世界をどの様に見ているかを紹介しましょう。まずは、グローバル化とデジタル化です。

グローバル化で、世界中どこに行ってもビジネスができるようになりました。そこにデジタル化です。特にスマートフォン。実際はコンピューターなんです。だれでも発信でき、受信でき、全世界につながっている。

これが、全部変える。もう何が起きても不思議ではないですね。

グローバル化が進むと悪い時代になっていくという論調ばかりだけど、世界の人々が貧困から脱出できる。世界的にみたら、本当はいい時代なんです。

今、世界では、「反グローバル化」の動きが出ていますが、柳井氏は、「グローバル化は良いことなんだ」とその推進を歓迎しているし、そこにこそビジネスチャンスがあると感じている。さらに、スマートフォンの普及が、ますますこの動きを加速させるだろうと思っています。

そして、そのビジネスチャンスを、柳井氏は次のようにみえています。

日本が好景気みたいに思われているけど、投機マネーが世界の市場を巡っているだけで、国内消費は決して良くない。うちの業績をみたら一目瞭然ですよ。日本事業はものすごく苦勞して少しの増収ですが、海外は大幅増収・大幅増益です。

世界で成長しているのは、中国からインドまでのアジア。世界の人口の半分を占め、35億人以上いる。アジアの中産階級の購買力が世界経済を決める時代になりました。

上海や北京、香港で購買力が大きく伸び、ジャカルタ、マニラ、バンコク、デリー、ムンバイでも同じ現象が起きています。

やはり、アジアの時代ですね。私は毎日難波を経由して通勤していますが、南海難波と近鉄難波を結ぶ地下通路は、本当に様変わりしましたね。「ここは、どこの国？」と思うほど、いろんな言語が飛び交っています。少し前までは、中国語と韓国語が中心でした。ところが、今では中国語と韓国語以外にもいろんな言語が飛び交っています。あまりに、外国語が飛び交っていますから、日本人が話す日本語さえ、外国語に聞こえてくる場合があります。いま、大阪の景気を支えているのも、アジアの中産階級なのです。

ところで、私はもうすぐ「アフリカの時代」が来ると思っています。まだアフリカでは、色々な紛争があって、経済成長が爆発的に伸びているとまでは言えません。しかしながら、すでに中国は、アフリカに莫大な資金を投入しています。世界最後のフロンティアがアフリカです。これからは、アフリカの動きに注視してください。

## 【2】どんな力が求められるか？！

日本の電気メーカーは、グローバルブランドになれなかった。なぜかというとな住したから。誰もが携帯コンピューターであるスマホを持つ時代になると予想できなかった。もともと日本の技術ばかりです。でも、最終的にお客さんのために、全世界のために、と仕事をしていなかった。

グローバル化にこそチャンスがあったのに、そのチャンスを逃してしまったのが日本の電機メーカーなのだと。柳井氏によると、日本の電機メーカーに対して評価が厳しい。しかし、事実は確かにそうである。昔、ソニーが「ウォークマン」を発売したころ、ソニーは「世界のソニー」でした。しかし、今ではAppleに取って代わられている。日本の電機メーカーが「安住してしまった」結果が、日本のスタンダードがガラパゴス化してしまい、グローバルスタンダードになれなかったのです。この「安住」を別のところで、柳井氏は次のように言っています。

上司のために仕事をする部下がいる。アホかと言いたい。

上司の言うことばかり聞いていると、同じことばかり繰り返すようになる。それじゃ、成長しないですよ。

自分が最高経営責任者（CEO）になったつもりでやらないと、どの仕事もうまくいかない。できるんですよ。平社員でも。うちでもそのけがあるんですけど、報告用の仕事になってきたら、その会社は終わるよ。上司は、部下にいかに機会を与え、評価できるかがすごく大事です。

仕事というのは本来、CEOの仕事しかない。僕は、本当は販売員から掃除まで全部しないといけない。でも、それができないから分業している。どの仕事もエライとか、そういうことじゃない。

それぞれの仕事で新しい時代に合わせて工夫しないと。その工夫が足りないね。

柳井氏いわく、「会社は内向きに仕事をしだしたら、終わりだ」ということです。上司の顔ばかり見て、上司の機嫌を取るために、報告をどうするかばかり気にしていると、その会社は成長しないということですね。だから、大切なのは、「外を向いて仕事をする事」。ユニクロのように服飾販売ならば、「今、世の中の人、何を欲しているのだろうか？」と常に外を向いて、お客さんの立場にたって仕事をする事だと柳井氏は強調します。それを彼は、「CEOになったつもりでやらないと、どの仕事もうまくいかない。」と言います。そして、「工夫が足り

ない」と指摘します。彼は「工夫」と表現していますが、私は、彼が言う「工夫」こそ「新しい価値の創造」だと思います。ユニクロは、常に「新しい価値の創造」を服飾の世界でやってきた。だから、ここまで成長したと思います。求められるのは、

## 「新しい価値を創造する力」

ですね。いま、1年生も2年生も「クエスト・エデュケーション」に取り組んでいますね。この教育プログラムで、あなたたちに何を鍛えて欲しいかという、この「新しい価値を創造する力」なのです。常識を打ち破る力なのです。

今年のクエスト・エデュケーションの共通ミッションは、

**「よくあそべ」**  
**時のたつのも忘れ、夢中になって追いもとめ。**  
**ワクワクの声を聞き、矢も盾もたまらず身体がうごき出す。**  
**生きてるって、実感するんだ。もっと濃く、深く。**  
**－よく遊べ。**

いいですね！このミッション！ワクワクします。創造のかたまりのようなミッションです。どんどん若者の柔軟な発想で、今年のミッションに伝えてください。それがあなた達の創造力を鍛えますよ。

そして、その創造力を養うために、柳井氏はとても重要なメッセージを投げかけます。それが次の言葉！

**大学教育も深く、深く、考える能力を培うように、変えないといけない。もっと、リベラルアーツ（哲学や歴史などの教養）を勉強するようにしないと。社会に対応できる柔軟性と思考力が求められる。**

わかりますか？創造力を鍛えようと思ったら、

### ①基礎教養といわれるリベラルアーツを勉強しないといけない。

彼は、哲学や歴史を例に挙げていますが、それだけではないですよ。論理力を鍛えるために数学は必要です。昔、古代ギリシャの哲学者プラトンが開設したアカデメイアでは、何が教えられたか？「算術、幾何学、天文学等を学び、一定の予備的訓練を経てから理想的な統治者が受けるべき哲学を学んだ」といわれています。特に幾何学は重視されました。幾何学は、「感覚ではなく、思惟によって知ることを訓練するために必須不可欠」とされ、学校の入り口には、

### 「幾何学を知らぬ者、くぐるべからず」

という額が掲げられるほどでした。だから、理系とか文系とか関係なく、リベラルアーツ（基礎教養）を身につけなくてはならない。それが、変化が激しい時代を生き抜く力になるのです。

そして次に必要なことが

### ②深く、深く、考える能力を培う

とうことです。例えば、大阪には「笑いの文化」があります。ホンマモンの笑いには深く、深く、考えられたネタがあります。しかし、若者は、その「笑いの文化」を「ノリ」と勘違いしているところがある。「ノリ」とは、内輪だけに通じる何も思考されていない、何も頭を使っていない、単なる「バカ騒ぎ」です。それを「笑い」と勘違いしてはいけない。「大阪の笑いの文化」には、江戸時代から積み重ねられた上方古典落語が原点にあるのです。そこに表現されている「笑いの文化」を踏まえなければ、多くの人を笑わせ、幸せにすることなんてできません。

最後に

### ③社会に対応できる柔軟性と思考力

が求められるのです。これが柳井氏の言う、「工夫」なのです。そして私が言う「創造力」です。

#### 【3】68歳にして「金」をめざす柳井氏！

柳井氏は、今年、68歳。68歳にしてとてつもなくエネルギッシュです。彼は、次のように語っています。

いつも言っているのですが、企業は安定を求めたら終わり。世の中自体が変わり続けているのだから。僕らはアウトサイダーなんですよ。自分たちで産業を作ろうと思っている。外からなら全体像が見える。インサイダーになったら、しがらみがあってできない。

情報革命の時代だから、自分の仕事で世界を変えていこうと思うくらいでないと、うまくいかない。僕らは幸か不幸か（衣料品で）世界トップを目指し、エベレストに登ろうと思っている。300歳の丘でもいいから上に行ってみたら風景が変わる。達成感があれば次の山に挑戦しようと思うはずですよ。

世界市場というオリンピックに出る以上、金メダルを取りたい。僕に能力がなくても、うちの従業員に能力があったら取れるんですよ。団体競技だから。

さすがに頭が下がります。「人生100年時代」の生き方のモデルのような人です。彼の次の言葉がいいですね。

「300歳の丘でもいいから上に行ってみたら風景が変わる。達成感があれば次の山に挑戦しようと思うはずですよ。」

逆にたとえ、100歳、10歳、1歳でも登ろうしない者には、ずっと同じ風景しか見えないのです。たとえ、10センチメートルでも這い上がるために努力し、自分の立ち位置が変わった者は、さらに次の10センチメートルをめざそうとする。その達成感が大切ですね。

私も、たとえ1センチメートルでも登ろうと、去年から大学院で勉強しています。今年は、2年目。論文も仕上げました。大学院で出会った教授陣、院生から受けた刺激は、とてつもなく大きかった。学ぶ点は膨大にありました。大阪で教師になり、ずっと大阪で教育に携わり、大阪以外の教育をほとんど知らない自分にとって、この大学院の勉強は、「大阪の教育を外から観る」視点を与えてくれました。

#### 【4】最後に・・・柳井氏の原点

この柳井氏の生き方の原点はどこにあるか？彼は次のように語っています。

僕らは、もともと地方の零細企業なんですよ。

故郷の（山口県）宇部市は、石炭産業が盛んだったけど、廃坑になった時は、学校から急に友達がいなくなった。同じ商店街でやっていた仲間の多くは廃業し、シャッター通りになった。

挑戦するようになったのは、そういう経験をしているからだと思います。他の人と違う方法で、いかに早くやるか。しかも世界的にやるか。

この記事を読んで、思うこと。柳井氏が言う「挑戦」の大切さですね。「安住するな」「工夫しろ」「挑戦しろ」彼の言葉には、先行きが見えない21世紀を生きるヒントが詰まっています。

最後に・・・新聞、読みましょうね！おもしろいですよ！新聞は！