

## 国際的企業家の肖像

著者	岩谷 昌樹
雑誌名	埼玉学園大学紀要. 経営学部篇
巻	12
ページ	73-84
発行年	2012-12-01
URL	<a href="http://id.nii.ac.jp/1354/00000428/">http://id.nii.ac.jp/1354/00000428/</a>

# 国際的企業家の肖像

## A Profile of International Entrepreneurs

岩谷昌樹

IWATANI, Masaki

はじめに

1. 柳井正によるセールス・メンタリティからの脱却
  - (1) 大企業病からの回復力
  - (2) アパレル第三世代の第二創業
  - (3) グローバル・フラッグシップストアの展開
2. 澤田秀雄によるニッチの開拓とクリティカル・マスの獲得
  - (1) ニッチ市場の開拓
  - (2) 一兎だけを追うことによるクリティカル・マスの獲得
3. 求められる社会的企業家-ムハマド・ユヌスの経営哲学に学ぶ
  - (1) 社会的企業家とのパートナーシップ
  - (2) ムハマド・ユヌスのプロフィール
  - (3) ソーシャル・ビジネスの特質
  - (4) グラミンズ・ルール

おわりに

はじめに

ピーター・ドラッカーの教え子にして、在野の経営学者であるジェームズ・C・コリンズは、その著How the Mighty Fall (邦題『ビジョナリー・カンパニー3 衰退の五段階』

で、こう述べている。

「戦いで重要な点は生き残ることではない」  
「存在しなくなれば大きな穴ができ、他の組織が簡単に埋めるというわけにはいかない、そういう企業を築くことである」<sup>1)</sup>。

この達成のために、リーダーには、①自社存続以上の大きな目標のための戦いに勝つという確信、②そのためにはならどんな行動でもとるといふ強い意思が必要となる。そのことで「十分に根拠ある希望」(well-founded hope)が出てくるのである<sup>2)</sup>。

中でも確信 (confidence) は、次の4段階に分けて捉えることができ、それが経営の成功を導き、そのまた次の成功も呼び込むものとなる<sup>3)</sup>。

①自己に対する確信…ポジティブ思考になっている。②相互に対する確信…チームでの責任をとったり過ちを認めたりできる。③システムに対する確信…勝者の習慣が定着する。④外部からの確信…資金援助者や顧客、支持者がネットワーク的に集まる。

このような確信をつくるためのキーワードとなるのは、①アカウントビリティ (責任をとること)、②コラボレーション (ともに働くこと)、③イニシアチブ (率先すること) である<sup>4)</sup>。

---

キーワード：アカウントビリティ、コラボレーション、イニシアチブ  
Key words : accountability, collaboration, initiative

本稿で取り上げる3タイプの有名な国際的企業家はこれが顕著であり、ケーススタディするに値する。とりわけムハマド・ユヌスがグラミン銀行で貫いているアカウントビリティ、澤田秀雄がHISで実践してきたコラボレーション、柳井正がファストリテイリング（ユニクロ）を真のグローバル企業にしようとするために示すイニシアティブは、強い意思の象徴であり、「十分に根拠ある希望」を授けるものである。その意味では、彼らのビヘイビアの軸は、経営学の必修ポイントだといえる。

## 1. 柳井正によるセールス・メンタリティからの脱却<sup>5)</sup>

### (1) 大企業病からの回復力

企業家は、自らのビジネスに対して、往々にして売上至上主義（sales mentality：セールス・メンタリティ）となってしまう、とにかく売上を伸ばすことに意識を集中してしまいがちになる。

1984年、広島で「低価格のカジュアルウェアが週刊誌のように気軽に、セルフサービスで買える店」として、そして「衣・食・自由」をキャッチフレーズに開店したユニーク・クロージング・ウェアハウス（ユニクロ）も、全国展開や海外出店が進むにつれ、売上至上主義にとらわれていた。

2002年11月、柳井正から社長の座を譲り受けた玉塚元一のもとでのユニクロが、2005年8月期に売上高が3,839億円（前年同期3,399億円）と増収となったのに対し、経常利益は586億円（同641億円）と前期比で8.6%の減益となったのは、まさにこの売上至上主義の罫である。

柳井正は、この増収減益の原因を、部門間

（生産、MD、商品開発など）での相互連携が取れておらず、効率が悪くなっているという「仕事の上滑り現象」が起きていることにあり、実際に現場を歩き回ることによって把握した。

いわゆる大企業病（Goliath complex：ゴリアテ・コンプレックス。組織の階層が多くなることで、意思決定のスピードが遅くなったり、責任の所在が曖昧になってしまったり、無理な事業的冒険は控えて保守的になったりする状態）にかかっていたのである。

こうした大企業病は、過去の成功体験を社内にベスト・プラクティスとして浸透させていくうちに、それが組織に硬直性や惰性を呼び起こすことで生じるものである。

成功の法則というものが、自社のやり方（カンパニー・ウェイ）としてこびり付いてしまうと、そのやり方でしか活動ができず、時代の変化や事業機会への対応が鈍くなる。いわば、アドリブのきかない、セリフ通りのことしか言えない役者のようになってしまうのである。

このような危機的状況に対して、すぐさま（2005年9月）同社社長として復帰した柳井正は、成功体験は邪魔になるだけだから捨て去り、たとえ売上の急減になるとしても、ユニクロは大企業病を克服し、ベンチャースピリッツを持って、社名にファストとつくように経営にもスピードを求め、即断・即決・即実行によってチャレンジすべきだと決意した。

チャレンジとは、世界中の誰もがいつでもどこでも買える、画期的なカジュアルウェアを開発することであり、ユニクロが世界一のカジュアルウェア企業になることである。

そのためには、「再ベンチャー化」（創業時の原点に回帰すること）、「グローバル化」（内

なる国際化<sup>6)</sup>を実現すること)、「グループ化」(傘下企業との相乗効果からグループ企業価値の最大化を図ること)が鍵を握る。

このようなチャレンジ精神は、企業家特有の回復力(recovery)からもたらされるものだった。ここでいう回復力とは、「失敗から立ち直り、不利な状況をひっくり返し、間違いから何かを勝ち取る力」のことを示す<sup>7)</sup>。

柳井正は、その著書に『一勝九敗』があることからも分かるように、商売には失敗がつきものであるから、試行錯誤しながらとにかく前進することで、10戦中やっと1勝を得ることができると見なしている。

そのときに大事なことは、①失敗には次につながる成功の芽が潜んでいるから、失敗に学ぶこと、②失敗と判断したときにはすばやく撤退して、人員の再配置を決めることのできることにある。撤退が遅くなるとその分、損失も膨らむので、リカバリーのスピードが欠かせないのである<sup>8)</sup>。

## (2) アパレル第三世代の第二創業

以上のような回復力を強みとする柳井正による第二創業において、次に列挙するような企業行動を立て続けになした。いずれも戦略性のあるものである。

### ①魅力的な商品(ヒートテック<sup>9)</sup>など)の発売

これは東レからの技術提携に裏付けされた高品質な製品であり、アパレル第二世代のファストファッション(Forever 21、H&M、ZARAなど)とは路線が違うことを明確にさせる。

### ②既存ブランド(コントワー・デ・コトニエなど)の買収によるグループ化の促進

この手法はルイ・ヴィトンの常套手段であ

り、グループ内で安定している中核ブランドからもたらされる利益を「発展途上のブランド」に投資するという構図である。こうした他ブランドの買収によるグループ化は、ブランド育成型の投資となる。

### ③国内外でのグローバル旗艦店(フラッグシップ・ストア)の設置

これらは世界のユニクロ店舗の中でも、売上の最も多い店舗となっている。宣伝役だけでなく、主要な収益源としても機能している。2006年のニューヨーク(ソーホー店)出店を皮切りに、2007年にロンドン(311 オックスフォードストリート店)、2009年にパリ(オペラ店)、2010年に上海(南京西路店)、大阪(心斎橋店)、2011年に台北(明曜百貨店)、ソウル(明洞中央店)へと出店している。特に2011年10月には、この時点での世界最大級のユニクロ(売り場面積1,400坪)をニューヨーク五番街にオープンした。2012年では銀座と新宿にも設置している。中でも、2012年3月にオープンした12階建ての銀座店では、その立地と顧客層に対応するため、6ヵ国対応(日本語、英語、中国語、韓国語、フランス語、スペイン語)ができる店舗とした。

### ④原宿でのTシャツ専門店(UT)の出店

佐藤可士和による「コンビニでのドリンク販売」のスタイルをTシャツに援用した店舗デザインはUTに稀少性(そこでしか味わえない雰囲気、テイストなど)を与えている。

### ⑤有名デザイナー(ジル・サンダーなど)との提携

アメリカの小売店ターゲットが競合他社との差別化を図るために行っているデザイン・アライアンス同様、話題性とともに一

定の売上を見込めるものとなる。とりわけアパレル業界では、スターデザイナーは「プリマドンナ」と呼ばれる。2009年3月から始まったジル・サンダーとのデザイン提携による「+J」は2009年9月から販売され、2011年の秋冬コレクションをもって終了した。

⑥「民族大移動」と称した海外店舗（韓国、中国、ロシアなど）への大量の人材移動および日本人以外の人材採用

国籍を問わない人材の積極的採用、社内公用語を英語にするといった「内なる国際化」を実現するための最大の取り組みである。

⑦テニスプレーヤーの錦織圭選手と2011年から5年間のスポンサー契約をし、開発してウェアを提供する

ナイキの常套手段である有名選手とのタイアップと同様の宣伝効果を有するものとなり、その選手の活躍が商品のステータスを高めることになる。実際に、スポンサー契約を結んだ以後において、錦織選手の活躍は顕著なものとなり、その効果は早々に出始めた。2012年4月2日には、錦織選手着用モデル（機能性繊維を用いて、吸汗・速乾に優れる「ドライEX Tシャツ」など）の発売を開始した。

これら全ての仕掛け人である柳井正は、ユニクロが身を置く衣料品小売業界内に事業機会を見出すことをしない。業界内だけを見てみると、限られた市場の中でのシェアの奪い合いになる。洋服のライバルを洋服だと見なししていたら、マーケットは狭いままである。

だから、携帯電話などをライバルと見なし、それよりも魅力的で欲しくなるような洋服はどんなものになるかを考えることが、市場の広がりにつながるというのである。

アパレル第三世代と呼ばれるユニクロは、スポーツウェアをカジュアルウェアとして一般化した第一世代のGAP、カジュアルウェアにファッション性という要素を取り入れた第二世代のZARAやH&Mに対して、洋服に付随する情報価値（機能、素材、着心地、シルエット、上下の組み合わせのスタイリングなど）も併せて提供することをめざしている。

柳井正は、これを「和菓子に添えられている誕生秘話や伝統あるつくり方、厳選された材料を記した紙」といった「能書き」（self-advertisement）のようなものをくっ付けて売ることだという。

こうした情報価値の併せ売りは、ファッション性だけをアピールする洋服以外の製品（クルマ、家電など）で多くなされている。こうした情報価値を洋服にも備え付けるといふ発想は、柳井正が衣料品小売業界以外のところに広く目を向けているということから生まれたものである。

だから「本当に良い服を提供し続けるための情報発信製造小売業となる」という、これまでにない事業コンセプトが登場しえたのである。

### （3）グローバル・フラッグシップストアの展開

情報発信の拠点となるべくユニクロは、日本市場だけに頼ることからの脱却（脱・内需依存）をめざして2006年11月に、上述したようにニューヨーク・ソーホー旗艦店を構えた。ここでは、佐藤可士和アートディレクターがロゴマークなどのCIを含むクリエイティブ全体を統括し、片山正通インテリアデザイナーが店舗デザインを手がけ、中村勇吾インターフェイスデザイナーがウェブデザインを担当

した。

これに関して、堂前宣夫CSO（チーフ・ストラテジー・オフィサー）は「今考えられる最高のデザイナーが集まった夢のようなチーム」「組織で動くのではなく、共通の志を持った人同士のつながりが基本。グローバル・ワンを目指すには、実践の中でこのような動き方ができる人材がどれだけ育ってくるかが勝負」<sup>10)</sup>とコメントしている。

しかも、柳井正は彼らに仕事を丸投げするという事は決してしない。基本となるコンセプトはユニクロ側から提案して、それをコラボレーションするという形でアイデアを固めていく。これについて2006年、柳井正から世界戦略のためのクリエイティブ・ディレクションを依頼された佐藤可士和は次のように語る。

「ホンダやソニーがかつて海外でやったことのようなインパクトを、服飾業界でやりたい、というのが柳井社長からの最初のコンセプトでした。さらに、服は服装の部品であり、われわれが目指しているのはパーツカンパニーだというユニークな発想もお聞きしました」<sup>11)</sup>。

これに基づいて、ソーホー店を開くにあたって、佐藤可士和は「ユニクロらしさ」とは何かとは熟考するという「問診過程」を経て、「合理性を美しさに変えるシステムがユニクロの原点」という点に気付いた。

この合理性 (rationality)こそ、日本の有する美意識 (a sense of beauty) そのものである。それを踏まえて「美意識のある超合理性」という概念にたどり着いた。そうしてソーホー店は「圧倒的な迫力で世界へプレゼンテーションする」店舗として立ち上がった。

以後では、既述したように2007年7月には

ロンドン、2009年10月にはパリ、2010年5月には上海（南京西路）にグローバル旗艦店を次々とオープンしてきており、これら4都市を世界への情報発信地に据えている。このうち、上海の宣伝コピーは「FROM SHANGHAI TO THE WORLD」であった。これには柳井正の次のような考えが横たわっていた。

「例えば、ニューヨークやパリの人は東京をすごく意識しています。しかし中国人は、そうではない。世界の中心は中国だと思っているから、『from 東京 to 上海』といっても『何?』と思われる。世界の中心になりつつある中国にユニクロが進出して、そこから流行を発信しますよ。だからユニクロに興味を持ってください、ということです」<sup>12)</sup>。

このようにユニクロは、土地柄を考慮したグローバル旗艦店の宣伝法も絶妙である。それはファストリテイリングの海外収益の拡大にも確実に繋がっている。2011年8月期において海外ユニクロ事業の売上高は前期比37%増の1,000億円となり、海外比率は12%（同3%増）となった。営業利益は同57%伸びて、初めて100億円に到達し、海外比率を8.2%（同3.4%増）に増やした。

## 2. 澤田秀雄によるニッチの開拓とクリティカル・マスの獲得<sup>13)</sup>

### (1) ニッチ市場の開拓

澤田秀雄が旅行好きの仲間たちとともに、1980年に立ち上げたのがHISの前身会社となるインターナショナルツアーズであった。同社のビジネスのスタートアップにおいては、航空券の仕入れが鍵を握っていた。まずは飛行機の座席の間屋（ホールセラー）へのアプローチをなすことで、仕入れルートを開拓した。

ホールセラーからの仕入れのノウハウを築くと、次にはエアラインとの取引を試みた。狙いとしたのは、売れ残りが生じるオフシーズンの航空券の取り扱いであった。そうした時期の航空券を売りさばくことができるなら、問題解決型のビジネスとなる。この点がエアラインとHISとの関係をつないだのである。澤田秀雄が得意先としていた顧客がちょうど学生や若者だったので、彼らはオフシーズンであっても旅行に出かけやすく、予算的にも安いものを求めるというニーズが確かにあった。これを澤田秀雄は「魚のいる場所に餌をまく」という商品開発の鉄則であると捉えている。

こうして、「若者層に対して格安航空券を提供する」というHISの事業コンセプトが確立したのである。これは、どの旅行会社もまだ着手していなかった、ニッチ（隙間）市場の開拓でもあった。

1980年代の同社の売上高をたどると、日本経済の好景気や円高、余暇の充実といったものを背景に1981年の2億9,600万円から1989年には164億円と、毎年確実に右肩上がりを記録した。1990年にHISへと社名変更した後、1990年代前半においても売上高は、1990年の234億9,000万円から1995年の870億円に至るまで右肩上がりを持続した。

特に同社の転機となったのは、1994年の決算において、経常利益が24億2,000万円となり、旅行業界でトップに立ったということであった。これを受ける形で、1995年3月の株式が公開され、HISの資金調達は多様性を帯びることになった。

こうした売上高や経常利益の土台を支えたのは、他にもないHISの顧客である。HISを利用した若者は、同社のコストパフォーマンス

スが優れているので、その次もHISの提供するサービスを受けたいと思う。リピーターあるいは固定客と呼ばれる存在である。彼らが将来、結婚して新しい家族を持つようになって、新婚旅行や家族旅行の際にHISを利用するということも多い。

昨今では、学校の修学旅行において若手教員になるほど、HISの提供するツアーを採択する傾向があると言われるほどである。

## （2）一兎だけを追うことによるクリティカル・マスの獲得

以上に見るHISのヘビィユーザーないし信者と言える者たちの創出は、澤田秀雄の「チケット販売の分野で一定の力をつけるまでは、他分野の商品開発はしない」というビジネスポリシーの賜物であった。つまり「パッケージツアーなどの商品を提供するのは、格安航空券の販売においてHISが業界トップとしての地位を揺ぎ無いものにした後からだ」という掟を自ら定めたのである。

これは、限られた経営資源をまずは得意分野に集中するという、リソース・ベースの見解である。格安航空券は個人向けだが、パッケージツアーはマス向けになり、異なる商品企画力が求められるので、まずは一兎を追ったのであった。

シリコンバレー精神について精通している梅田望夫は、優れた企業家に共通した特徴として、「人生のある時期に、たいへんな集中力と気迫で、新しい知識を確実に習得している」ということを挙げる<sup>14)</sup>。まさにこの時期の澤田秀雄は、シリコンバレーの優れた企業家と同様の肖像を示していた。

チケット販売の一兎だけを追うという事業戦略について澤田秀雄は、次のように見なす。

例えば26%と42%のいずれかのシェアを狙う場合、まずは26%のシェア獲得をめざす。市場における26%のシェアが自社事業を有利に展開できる分岐点となるし、利益を上げる原動力となる。その次に42%のシェアにまで拡大することで、今度は市場支配力を得ることができる。

26%というシェアを制するために、澤田秀雄が心がけてきたことは、航空券を仕入れるに当たって、その数量を自社の力量（販売予定枚量）のプラスマイナス5%以内に留めることであった。例えば500枚の販売力があるなら、700枚や600枚を仕入れるようなことはせず、475枚から525枚の範囲で仕入れたのだった。こうした慎重な仕入れ方で、業界での信頼を築いていったのである。

以上のような澤田秀雄の企業家的行動（格安航空券分野の優先と確実な仕入れ）が、クリティカル・マスの獲得を呼び起こすことになった。つまり、基盤となる顧客規模を特定レベルにまで拡げ、その規模から自力でキャッシュフローを黒字転換点に持っていきける状態になったのである。

このクリティカル・マスへの到達が、HISを駆け出し企業（スタートアップ企業）から脱却することをもたらし、新規事業（パッケージツアーなどの商品ラインナップの拡充）への取り組みを可能にした。

### 3. 求められる社会的企業家-ムハマド・ユヌスの経営哲学に学ぶ<sup>15)</sup>

#### (1) 社会的企業家とのパートナーシップ

前掲のユニクロを展開するファストリテイリングは2011年2月、難民の保護・支援を行う機関であるUNHCR（国連難民高等弁務官事務所）のグローバル・パートナーシップに

選定された。世界企業でもマイクロソフトやナイキなど、まだ5社しかパートナーになっておらず、アジア企業では同社が初めてとなった。

これは、ファストリテイリングが2006年から中古のフリースなどを回収し、それらを難民に寄付している取り組みが評価されたものである。このパートナーシップにより、寄付先の範囲は広がることになり、さらにはインターンシップ制度などに難民を受け入れることで彼らの自立を支援していくことになる。

そうしたファストリテイリングは2010年からバングラデシュで1ドル以下の衣料を販売している。これにより、雇用創出なども促されるが、こうした活動はBOP（ベース・オブ・ピラミッド）市場が国際ビジネスで重要視されてきていることを物語っている。

BOPビジネスには、社会的企業家（ソーシャル・アントレプレナー）が求められる。その点で、バングラデシュに始まり世界中の貧困層への無担保融資を行い、彼らの「クオリティ・オブ・ライフ」を変えることをめざす、グラミン銀行（ベンガル語で村の銀行という意味で、貧困層専門の銀行）の創設者であるノーベル平和賞受賞者（2006年）ムハマド・ユヌス（Muhammad Yunus）には、学ぶべき社会的企業家精神がある。

#### (2) ムハマド・ユヌスのプロフィール

「貧しい人々のための銀行家」と称されるムハマド・ユヌスは「マイクロファイナンス」ないし「マイクロクレジット」（小さな融資）を貧困撲滅の手段として採用した先駆けであり、将来、貧困というものを知るのは貧困博物館を訪れるときだけにしよう（貧困を貧困博物館に完全に追いやろう）と呼びかけてい



る。これが、ノーベル経済学賞ではなく、ノーベル平和賞に選ばれた理由である。

その発想は「緑の革命」（十分な水、適切な技術、新しいハイブリッド種によって、以前よりも大量の食糧の生産を可能とすること）の研究上にあった<sup>16)</sup>。

1970年代前半、アメリカで緑の革命の研究により、経済学博士号を取得した後、バンングラデシュに帰国し、チッタゴン大学の教授となった彼は、通勤途中にあるジョブラ村に隣接する荒地に気付いた。そして、そこが冬作されていないのは、灌漑用水が引けないからだということを知る。

そこで、フォード財団からの経済研究助成金やジャナタ銀行チッタゴン大学支店からの個人的融資を活用することで、井戸を掘ったり、モーターポンプを買ったりした。これによって、収穫量は十分になったが、農民が融資額の3分の2しか返済してこなかったことに、彼は「まだ何か重要な問題が残っている」と感じ、村を訪問した。

そこでは、竹で椅子を編む女性（ソフィア・ベガム）に、材料となる竹の値段や椅子づくりに要する時間、椅子の売値などを聞き出した。その利益を計上すると1日にわずか2セントとなることに驚きの色を隠せなかった。「真実の瞬間」がそこにあった。

自分は大学の講義で何百万ドルもの資金について論じるのに、目の前では、ほんの数セントのお金をめぐっての死活問題が、その実像を見せていたのである。その金額のギャップこそが「貧しい人々が経済システムの恩恵から排除されていること」という真実なのだった。

貧しい人たちというのは、盆栽のようであり、大きくなるのに限りがある。それは種子

（貧しい人たち）のせいでは決してなく、地面の広さ（成長できる環境）が十分でないからだともハマド・ユヌスは確信した。十分な環境が整うと、彼らのエネルギーと創造性は発揮できるのだ、と。

ソフィア・ベガムの他にも42人の女性が同じような境遇にいて、合計で27ドルの借金をしていることを知ったハマド・ユヌスは、彼女たちが地場の高金利貸しからお金を借りずに済む方法を模索し始めた。

当初は自らが27ドルを貸し出した。返済もきちんとなされたが、これでは問題の抜本的な解決にはならない。地方銀行のように、正規の金融機関がこうしたことをできなければ、本当の緑の革命とは呼べないと考えた。

しかしながら、1人当たり10タカという極めて小額の貸付を進んで始めるような銀行はない。そうした金額では、借入時の事務処理も面倒であるし、村人は担保も持っていないからである。

それでも、ハマド・ユヌスは、村人たちが無担保でもちゃんと自分に借金を返済してきたので、彼らが「信用するに値すること」を強調し、ジャナタ銀行を説得することで、同銀行の一事業として開始し、その後、1983年にグラミン銀行（本部はバンングラデシュ首都ダッカにある）として独立を果たした。

いまでは、銀行の貸出先である農村貧困層が銀行の90%の株式を保有し、残り10%は政府が保有している。そしてバンングラデシュの7万8,000の村で、700万人の貧しい人たちにローンを行っており、その97%が女性である。返済率は98.6%を誇っている。また、5年およびそれ以上の借り手の64%の者が、貧困線（1日1ドルの生活）を越えることができている。

### (3) ソーシャル・ビジネスの特質

社会的ネットワークの見地からすれば、このマイクロファイナンスの重要な特徴は「個人ではなくグループへの融資」という点にある。融資をもとにグループはビジネスを立ち上げるが、そのグループ内でのプレッシャーが各メンバーを自律させるのである。このように「個人が友人や家族を社会的な担保として利用し、銀行への返済を確約している」というわけである<sup>17)</sup>。言い換えれば、社会的ネットワークの絆がお金に換わっているのである。

現在におけるグラミン銀行は、外国企業との積極的提携（アグレッシブ・アライアンス）をベースとした独自のビジネスモデルを構築している。これをムハマド・ユヌスはソーシャル・ビジネスと名付けた。これは、社会的な目標を達成するための企業活動である。例えば、医療のための健康保険契約のビジネスや、エネルギーシステムを開発し、販売するビジネス、廃棄物のリサイクルビジネスなどがある。

例えばダノンとは「バングラデシュの農村部で貧しい家族の栄養を改善すること」を目標として「ショクティ・ドイ」（ベンガル語でパワーのためのヨーグルト、体力のつくヨーグルトという意味）の現地生産（1日6万個）を行うことで、1個80グラム入りを5タカ（8円）で販売している。現地仕様として、バングラデシュの子どもの栄養状態（栄養失調、下痢など）を改善するために、ビタミンなどの栄養素を多く配合した。1個で子どもの一日の必要量の30%を摂取できることになる。

こうした外資系企業の進出に際しては、現地でグラミン銀行と合弁会社を設立することになる。グラミン銀行は、バングラデシュ全

土に800万人いる利用者の中から合弁会社に必要な人材を提供する。

ヨーグルト生産の場合、原料の牛乳は地元農家から調達できるし、販売では小売店だけでなく、現地人（グラミン・レディ）を使用するという「二本足」の手法を採ることができる。したがって、進出企業であるダノンは初期投資を低く抑えることができる。

生産、小売、消費の場を近接させているという点も特徴的である。工場も小規模なので、設備投資が少なく済み、人事も複雑なものにならない。小さな工場なので、何よりも地域社会や地域経済に溶け込むことができ「みんなの工場」として捉えられ、ビジネスを支援してもらえる。

こうしたグラミン・ダノンで得た教訓をムハマド・ユヌスは次の5つにまとめている<sup>18)</sup>。

- ①柔軟に考えること。ただし、根本的な目標を見失わないこと  
子どもの栄養状態を改善するという目標は変えずに、当初計画していた農村部だけの販売でなく、都市部でも販売するというしなやかさを持つことで、より多くの人々に商品を届けられる。
- ②相手の文化に身を投じること  
ソーシャル・ビジネスの成功には、顧客に対する理解が不可欠である。企業は善人ぶる行為に走ってはならない。
- ③できるだけ協力者の助けを借りること  
グラミン・ダノンでは、グラミン銀行とダノンが価値観を共有しつつ、お互いに異なるビジネススキルで補い合っている。
- ④市場に応じた機会を活用すること  
都市部では農村部に比べて少しだけ高い値段でヨーグルトを販売し、そこで得た利益

を農村部での販売ネットワーク強化費に回す。こうした「内部相互補助」（一部の黒字で他部門の赤字を補填すること）で、財務的にも持続可能を実現できる。

#### ⑤思い込みを疑うこと

牛乳価格が高騰した際（2008年4月）、80グラム入りの価格を5タカから8タカにした。この6割の値上げにより、農村部での売上の約80%を失ってしまった。そこで、不可能だと考えていた、より少ないヨーグルトの量で同じ量の栄養素を添加できるような商品開発に着手した。その結果、2008年6月に60グラム入りで同じ量の栄養素が摂取できるヨーグルトが完成した。この60グラムの容量を農村部市場でのヨーグルト・カップの新たなスタンダードとし、6タカで販売した。

#### （4）グラミンズ・ルール

以上のようなソーシャル・ビジネスを展開するグラミン銀行に固有なスタイル（グラミンズ・ルール）は次のようなものである。

企業側は最新の技術を提供することで、製品のクオリティを約束する。さらには現地でも得た利益は国外に持ち出すことはできない。企業への配当が全くないのである。企業は投資分を回収できるが、利益は合弁会社に再投資しなければならない。そのことでビジネスを拡大できるし、自己持続可能な価格での商品販売もできるので、社会問題の解決へと着実に歩いていけるというビジネスモデルを築いている。企業にとっては「損失は出ないが、配当も出ない」というビジネスモデルとなる。

つまりグラミン銀行が企業とともにソーシャル・ビジネスを行う場合、企業に元本を払い戻して、その後では長期の社会的目標を

追求できるようにサポートすることを第一義としているのだ。

ダノンの場合、グラミン銀行と波長が合ったのは、ダノンは世界の多くの地域において食料供給源となっており、発展途上国でも活動している。しかし発展途上国の裕福な人たちにだけ商品を販売するのではなく、貧しい人たちにも食料を提供する方法を見つけたいと考えていたからだった。それがグラミン・ダノンという合弁事業を通じた、子どもの食事を改善する健康的な食料の製造というビジネスにつながったのである。

日本企業では2010年、雪国まいたけ（新潟南魚沼）が初めてこのビジネスモデルを利用し、現地への進出を遂げた。主力商品であるもやしの種となる緑豆を中国から仕入れていたが、そのコストが高騰したため、新たな調達先をバングラデシュに求めたのである。現地での緑豆の生産者としてグラミン銀行から紹介されたのは、やはり同銀行のネットワークからの農家の人たちであった。

#### おわりに

ミンツバークは、その著『マネジャーの実像』において、マネジャーの役割には、①情報の次元では、コミュニケーションの役割（情報拡散活動など）、コントロールの役割（目標の設定など）がある、②人間の次元では、内部の人々を導く役割（チームの構築・維持など）、外部の人々と関わる役割（人的ネットワークづくりなど）がある、③行動の次元では、内部でものごとを実行する役割（プロジェクトのマネジメントなど）、対外的な取引を行う役割（交渉など）があると示した<sup>19)</sup>。

本稿で取り上げたマネジャーには、こうした役割が顕著である。情報の次元は柳井正の

情報価値を付加するビジネスに必須であり、人間の次元はムハマド・ユヌスが独自のビジネスモデルを構築するにあたって欠かせないものであり、行動の次元は澤田秀雄がチケット販売だけを行うことに徹した企業創成期での事業戦略に見出すことができる。

ミンツバーグは、マネジメントよりもリーダーシップという言葉での研究が進展したと指摘するが、本稿で取り上げた三者三様の国際的企業家の肖像を捉えても、やはりそこには強力なリーダーシップの存在が目立っていることが確認できた。

## 注

- 1) Collins, J., *How the Mighty Fall: And Why Some Companies Never Give in*, HarperCollins Publishers, 2009, p. 112. / 山岡洋一訳『ビジョナリー・カンパニー3 衰退の五段階』日経BP社 2010年、185ページ。
- 2) *Ibid.*, p. 112. / 同上訳書185～186ページ。
- 3) ロザベス・モス・カンター著、中井京子訳『「確信力」の経営学 企業を劇的に再生させたリーダーたちの哲学』光文社 2009年、33～35ページ。
- 4) 同上書、52～53ページ。
- 5) ここでは、柳井正『成功は一日で捨て去れ』新潮社 2009年、柳井正監修『ユニクロ思考術』新潮社 2009年を参考にしてている。
- 6) 内なる国際化とは、生産・販売活動を国外で行うこと（外なる国際化）が進むと同時に、社内においても、①重要な会議に外国人が参加したり、②共通言語（英語）でやり取りをしたり、③異文化を理解した上で新たな価値を創造したりすること（内なる国際化）が達成されないと、真の国際化とは言えないということである。
- 7) ノーム・ブロードスキー、ポー・バーリンガム著、上原裕美子訳『経営の才能 - 創業時に必ず直面する試練と解決』アメリカン・ブック&シネマ 2009年、34ページ。
- 8) 柳井正『一勝九敗』新潮社 2003年、83～84ページ。
- 9) 「ヒートテック」は厚さ1ミリに満たない保温肌着である。その構造は、①水蒸気として空気中に放出される汗を、服の繊維と衝突させて発熱を呼び込む。そのために水とくっつきやすい化学繊維であるレーヨンが用いられている。②発生した熱を閉じ込めて温度を保つ「魔法瓶」のような役割を担うため、マイクロアクリルという非常に細かい繊維が用いられる。この2つを組み合わせる技術は、ユニクロと提携している東レが提供している。また、春夏アイテムである女性用の「サラファイン」（汗や湿気を逃がしたり、UVカットなどの機能を持つ肌着）や男性用の「シルキードライ」（汗の臭いや加齢臭を抑える消臭機能を持つ肌着）も東レによるものである。東レはイトーヨーカドーの「ボディヒーター」「ボディクーラー」にも技術提供している。他社でもこうした技術提携は盛んであり、イオンの「ヒートファクトリー」「クーリッシュファクト」は東洋紡が、また西友の「エコヒート」「エコサラ」は旭化成が手がけている。
- 10) 名和高司『学習優位の経営 - 日本企業はなぜ内部から変われるのか』ダイヤモンド社 2010年、175ページ。
- 11) NHK「仕事学のすすめ」制作班編『柳井正わがドラッカー流経営論』2010年、53～54ページ。実際に柳井正も「かつてのソニーやホンダのように、ベンチャーからスタートしてグローバル企業になる。小売業としては日本で初めてだと思うが、そういう企業になりたい」と語っている（『週刊ダイヤモンド』2010年5月29日、36ページ）。
- 12) 『週刊ダイヤモンド』2010年5月29日、28～29ページ。
- 13) ここでは、澤田秀雄『HIS 机二つ、電話一本からの冒険』日本経済新聞社 2005年を参考にしてている。
- 14) 梅田望夫『ウェブ時代 5つの定理 この言葉が未来を切り開く!』文藝春秋 2010年、27ページ。
- 15) ここでは、ムハマド・ユヌス著、猪熊弘子訳『貧困のない世界を創る ソーシャル・ビジネスと新

しい資本主義』早川書房 2008年を参考にしている。

- 16) ウィリアム・ダガン著、杉本希子、津田夏樹訳『戦略は直観に従う イノベーションの偉人に学ぶ発想の法則』東洋経済新報社 2010年、191ページ。
- 17) ニコラス・A・クリスタキス、ジェイムズ・H・ファウラー著、鬼澤忍訳『つながり 社会的ネットワークの驚くべき力』講談社 2010年、217ページ。
- 18) ムハマド・ユヌス著、岡田昌治監修、千葉敏生訳『ソーシャル・ビジネス革命 世界の課題を解決する新たな経済システム』早川書房 2010年、90～94ページ。
- 19) ヘンリー・ミンツバーク著、池村千秋訳『マネジャーの実像「管理職」はなぜ仕事に追われているのか』日経BP社 2011年、139ページ。