

# グローバル・マーケティングに おける経営者の役割

## 総合政策学部フォーラム講演会

- 日 時 平成29年10月20日（金）13：10～14：40
- 会 場 名古屋キャンパス 清明ホール（図書館・学術棟3階）
- 講 師  
明 治 大 学 経 営 学 部 教 授 大 石 芳 裕 氏
- 司 会  
中 京 大 学 総 合 政 策 学 部 教 授 太 田 真 治 氏

**(太田先生)** 皆さん、こんにちは。私は総合政策学部の太田と申します。今日は東京からわざわざ明治大学経営学部の大石先生が来られました。明治大学の太石教授はグローバル・マーケティング論の研究者をしています。そしてグローバル・マーケティング研究会を主催されており、研究会は115回になっています。そういう頑張っておられる先生がわざわざ東京から来られましたので、皆さん真剣に聞いて下さい。それでは大石先生、よろしく願いいたします。

**(大石先生)** ご紹介いただいた大石です。私は、他大学の学生に話すこともあるんですが、多くは社会人に講演することが多いので、そういう内容をいつも組み立てています。今日は中京大学の学生ということで、それも含めて、内容が特に変わるわけではないですけど、学生へのメッセージを込めてやりたいと思います。

ちょっと照明を消して下さい。はい、いいですね。すごく大きなスクリーンですね。

私は九州出身でありまして、佐賀大学という地方国立大学に12年勤めておりました。そのときにはどちらかといえば理論研究をやっていました。明治大

学に移って21年、現在、22年目になりますが、三現主義（現場・現物・現実）スタイルの研究をしています。とにかく現場に出て実務家の方の話を聞いて、という形の研究スタイルです。大体、年平均6カ国から10カ国回っておりまして、海外現地法人を40社から50社、場合によっては現地のローカルの企業も訪問します。アメリカに行けばアメリカの企業、インドに行けばインドの企業という形で、それらも訪問します。日本企業の主な関心が東南アジアにありますので、東南アジア中心に回ることが多いです。今10月ですね。今月は海外には出ませんが、来月はミャンマーへ行きます。12月はシンガポールへ行きます。そのように、アジアを中心に回っております。あとでちょっと写真が出てくると思います。

それから週に2、3度というか4、5度というか、国内企業の幹部の人たちと話をしておりまして、私が企業へ行くこともあれば、向こうから話をしたいと研究室に来られる場合もあります。コンサルはやっていないんですけども、それに近いような話を相談されることも多いです。それは私にとって貴重な情報を得られるので非常にありがたいので、時間がある限りはお付き合いをしています。それから経産省



中京大学総合政策学部『総合政策フォーラム』

## グローバル・マーケティング における経営者の役割

2017年10月20日（金）

大石芳裕（明治大学経営学部）  
yoshilupin333@gmail.com

- ① 若い頃は理論研究、現在は「現場主義」の研究者  
三現主義（現場・現物・現実）を学生にも徹底
- ② 年平均6～10カ国、40社くらいの現法・現地企業を訪問  
東南アジア中心だが、米欧も含む
- ③ 週に2、3度、国内企業の幹部と面談  
インタビュー・意見交換・海外進出相談
- ④ 毎月「グローバル・マーケティング研究会」を無料開催。  
「60分報告・60分質疑応答」

3

の委員も過去5年ぐらいつとやっています、官僚の人たちとも一緒に研究しています。

先ほどチラッと、最初の画面に孫の写真が出ましたが、今私は孫が5人いまして、一番上は7歳、小学校1年生ですね。下は2歳です。この子たちが大人になるとき、あなたたちよりも少し上の年齢、つまり結婚する年齢や家を持つ年齢になったときに、この日本が、豊かな日本が残るのかというとても大きな危機感があります。私は戦後生まれでもないわけですが、でも1952年生まれですから、今と比べるとずいぶん貧しい生活も経験しました。小さいときは食べ物もないし、テレビなんかもちろんありません。洗濯機も冷蔵庫もない。過去にそういう生活をしてきて、現在この豊かな社会を見ています。

中国に初めて行ったのは1982年で35年間見ますが、この間急速に発展しています。でも急速に発展するということは、同時に昔の貧しい時代を知っているから急速に衰退するという危険性もあるわけ

ですね。だって皆さん考えてください。世界の四大文明というのはどこにありますか？ 四大文明といわれているところは現在、先進国ですか？ 『大国の興亡』という本がありますけれども、どのような大国も永遠には続きません。この日本の豊かさも永遠には続かないです。皆さんが頑張らない限りは、この豊かな社会を維持することはできません。私は自分の孫が可愛いから、この孫が幸せな人生を歩めるように、今自分がやるべきことをやろうと考えています。それは今からお話するようなことをしていこうというのが、私の残り少ない大学教員の目的です。

その一つとして、「グローバル・マーケティング研究会」というのをやっております。この研究会は会費も参加費も一切無料です。その代わり報告者にも1円も払いません。太田先生もほぼ毎月のようにおいでになります。

このスライドは海外調査ですね、今年の海外調査です。タイ、シンガポール、インド、それからニューヨーク、中国、台湾に行きました。来月はミャンマーです。朱字で書いているのは学生と一緒に行ったものです。実際には、学生と遊びに行ったプーケットだとかモルディブも入っています。学生と遊びに行くことも多いですが、きちんと調査もやるというのが私たちのやり方です。

調査に行く場合、単に現地に行って調査をやるだけじゃなく、事前学習をしっかりとやって、1週間前

### 大石の海外調査・渡航一覧（2017年）

【2017年】	
02/26～03/01	タイ・プーケット（学部ゼミ卒業旅行）
03/01～03/05	シンガポール
03/13～10/20	経営共創基盤、beyond global（森田英一・桐山一憲）、ABC Cooking Studio インド調査（デリー・グルガオン・ブネ）※学生とフィールドスタディ デリー：博報堂パーセプト、カシオ、マルチスズキ本社 グルガオン：タイキフ、くみ屋 ブネ：富士通コンサルティング、TCS、Bharati Vidyapeeth, College of Engineering
10/21～10/23	モルディブ（エクスカージョン）
07/01～07/10	※国（ニューヨーク・ラスベガス・ロサンゼルス）※学生とフィールドスタディ ボストン大学、ブルックリン・ポール・フクトリー、ADK、養生堂、H.I.S.、Marsh、ユニクロ、トゥハウス、MUJI、養田舎、ホールフーズ
08/08～08/12	中国（上海・昆山） ハウス食品、養生堂、ときわ
09/13～08/16	台湾（台北・台中・台南） 日台交流協会、精陽科技大学、GIANT、キッコーマン、エイベックス
11/22～11/26	ミャンマー アースタムラ、エレクトロニクス、ハニーズ、三興商事、エースコック、アサヒロペイン、DOWAエコシステム、KPMG、東産訪問

4

に調査票を送って、それで現地調査をやって、後日その結果をレポートにして、そしてまた送り返すという形でやっています。必ず現地の学生との交流もやるようにしています。現地の学生と日本の学生を比べると、大人と子供の差ですね。日本の学生は完全に中学生並み。私の3年生のゼミは日本語の分からない交換留学生がいるので1年間全て英語でやっているんですが、それでも全く通用しません。言語能力が違うというだけじゃなくて、考え方も大人と子供です。

日本の大学は総じてぬるま湯の中に入っているから、教員も学生も「これでいい」というふうに思っていて、「井の中の蛙」になっています。だから学生を海外に連れ出すのですが、行ったら向こうの学生と必ず交流します。来年の春はベトナムに行きますが、ベトナムの学生とも交流します。でもコテンコテンに負けますね、きっと。何が勝って何が負けるかというのはよく分かりませんが、英語のプレゼンも全然レベルが違いますし、言っていることの内容、ディスカッションの内容、将来に対する考え方、学生時代に努力していることの差、そういうこと全てが違うように気がします。私のゼミにも大学2年生でTOEICが800点超えているような子もいるんですけども、それでも相手になりません。だからもっ

と鍛えなければいけないというふうに考えているわけです。

この写真はシリコンバレーの調査に行ったときのグーグルのキャンパスです。このときは、グーグルとかアップルとかインテルとかのアメリカ企業を中心に回りました。グーグルのキャンパス中は全てグーグルカラー。自転車は写っていませんが、自転車も全部グーグルカラー。マウンテンバイクがあって、鍵がかかってないんです。非常に広大なキャンパスですから、みんな自転車で移動しなければならないわけですね。グーグルの社員は、鍵がかかっていない自転車に乗って好きなところに移動し、乗り捨てていいわけです。グーグルカラーなので街に出ればすぐ分かりますから、キャンパスの外には乗っていきません。アップルなどもそうですが、インドのTCSとかウィプロとかの著名なIT企業も同じようなシステムを持っています。

この写真はシアトルの調査のときのものです。これはスターバックスの本社。もう建物そのものがスターバックスで、中も全てスターバックス。日本企業のような、コンクリート打ちっ放しの無味乾燥なものではありません。フロア全体がスターバックスになっていて、各階にはキッチンと呼ばれる、従業員



員が好きなきに好きなコーヒーを好きなだけ飲めるというようなものがあります。そのような構造・仕掛けでスターバックスのブランドを体現しているわけですね。こういうのは現場を見なければわかりませんね。現場を訪問して、説明を聞いて、質問をして、ということをやって初めて理解できます。もちろん、質疑応答は全て英語でやらざるを得ません。それが勉強です。

これは今年の3月に行ったインドのマルチスズキの本社ですね。こちらは7月に行ったニューヨーク。五番街のユニクロの写真。無印も行きました。私は世界中のユニクロや無印の店舗を訪問し、場合によっては朝礼も見学させていただいています。

太田先生もおいでになるグローバル・マーケティング研究会というの、こういう形でやっています。10月14日現在、会員数は2267名ですが、今ではもう2280名を超えたんじゃないですかね。毎日

のように入会したいという人がいます。8割は社会人で、残りは大学の先生や学生・院生です。大分にある立命館アジア太平洋大学からわざわざ来たり、関西のほうから夜行バスで来たりするような学生もいます。こういう形で主に企業の幹部の人に話をしてもらうわけです。これは良品企画の松崎社長ですね。日清食品のCFOの横山さんとか、日産の取締役の志賀さんとかに報告してもらっています。で、こういう人たちが全部無料でやってくれるわけです。

これが今年開催した一覧ですね。来月は一風堂の社長の清宮さん、それから12月はトヨタのマーケティング部長の松田さんにやってもらい、来年1月にはインテルの野辺さんにやってもらいます。前のLINEの社長で、現在C Channelという女性向け動画サイトをやっている森川亮さんも報告していいと言っているから、そのうち森川さんにも報告してもらおうと思っています。

こういう企業の幹部の人たち、場合によっては社長・会長級の人たちが協力してくれているわけです。これはユニリーバの前納さんの例ですが、外資系企業にもやってもらいます。これはソニーマーケティング会長でソニー全体のブランドを統括している玉川さん。この方はめったに外部では講演をしないということだったんですが、あるツテがあり話に行くと「私は日本企業の競争力回復のためにやっているんです。だから会費も参加費も全部無料です。したがって、あなたにも金は一円も払いません。それでよろしければお願いします」と言ったら、「おお、そんならやろう」という形で協力をしてくれたわけですね。このときは、大体250名ぐらい集まっています。こんな感じで毎月やっているわけです。

**グローバル・マーケティング研究会**

グローバル・マーケティング研究会(グマ研)は、会費も研究会参加費も無料です。したがって、報告される方にも一切謝金・交通費等はお支払いしておりません。報告者には懇親会参加費無料という特典のみで報告いただいております。

2017年10月14日現在、会員数2267名、ビジネスパーソンが8割強で、残りが研究者、院生・学生です。毎回200名前後が参加。「60分の報告、60分の質疑応答」がルール。

共通目的は「日本企業の国際競争力強化！」

109 日産自動車 志賀隆之丞  
108 日清食品 山口真希子  
107 日産自動車 志賀隆之丞  
106 日清食品 山口真希子  
105 日清食品 山口真希子  
104 日清食品 山口真希子  
103 日清食品 山口真希子

【2017年】

2017/1/20 菊池伸行 (日本経済新聞社、グローバル事業部長) 『Nikkei Asian Reviewと日経中文版から読み解くメディアのグローバル化』

2017/2/23 山田博功 (ビエ・フォアード、代表取締役社長) 『世界12ヶ国に年間15万台の中古車を輸出 - 戦略とマーケティングの視点』

3月は入石が海外出張が戻ったため、お休みしました。

2017/4/13 横山之雄 (日清食品CFO) 『日清食品のグローバル戦略』 (仮)

2017/5/11 三好雅行 (味の素、PR・CSRグループ長) 『味の素グループのグローバルコミュニケーション』

2017/6/26 井原隆之 (オムロントウキョウ、社長) 『インドネシア発 グローバルモデル戦略』

2017/7/14 大塚英樹 (日清食品グループ副社長兼、第一事業本部長) 『「日清食品」のグローバルマーケティングの試み』

2017/8/30 西岡賢一 (日清食品、海外事業戦略部、担当部長) 『「日清食品」のグローバルマーケティングの試み』

2017/9/24 松崎隆 (良品企画) 『無印良品のグローバル戦略』 (仮)

2017/10/20 荒瀬秀夫 (アールエス・エルモアホールディングス社長) 『アールエスのグローバル戦略』 (仮)

2017/11/17 清宮隆之 (一風堂ホールディングス、一風堂、社長) 『一風堂のグローバル戦略』 (仮)

2017/12/14 野辺謙典 (インテル) 『「A」と「東洋」』 (仮)

2018/1/11 松田直 (トヨタ・マーケティング部長) 『トヨタのグローバル・マーケティング戦略』 (仮)



ているんですが、やはり事例をきちんと入れて、そのバックにある論理を説明するよう執筆依頼しました。

学生は何を学ばなければいけないかというと、「説得力」です。私はこのことを一貫して主張しています。特に文系の学部の学生ですと、多くの場合、何か特別な資格を持つわけではありませんし、特殊

な技術を持つわけでもありません。それで何で他の人と差別化するのですか、あるいは高卒の人とどこが違うんですか。高卒でも優秀な人はいくらでもいますよ。本田宗一郎みたいに小学校しか出ていなくても、松下幸之助のように小学校さえまともに出ていなくても、優秀な経営者になっています。でも一般に大卒は高卒よりも高い給料を取ります。何ですか、何があなたたちにそんな価値があるんですか。それは説得力です。

説得力は何でできているかというと、論理とデータとプレゼン力の三つです。論理的思考ができなければダメです。それをデータで裏付けて語ることができなければダメです。そしてそれをきちんと伝えられるプレゼン力がなければダメです。プレゼン力にはこういうプレゼンだけでなく、言葉の表現力や、文章力も含まれます。これら三つを学生のときに学ぶことが重要であり、社会に出て一番役に立つことです。「アルバイトはできるだけするな」と私は学生に言っています。働くことは、世の中に出ていたら嫌というほどできます。決していいことではないですが、過重労働で自殺者が出るほど社会人は働くんです。学生時代、働く暇があったら、しっかり勉強しなさいと言いたいですね。勉強することが、正確に言うと好きなことを研究することが、自分の価値を作るんです。研究を通して説得力を身につけることが、自分の価値を高める最大の要因なのです。このことは大学院で勉強する院生にも伝えます。社会人大学院生にも徹底的に叩き込みました。これは私の信念ですね。

皆さんの中には、行きたい大学に行けなくてこの大学を選んだ人もいるでしょう。2、3日前、7年前の卒業生の女の子と会って、女の子といっても31歳ですけど、話をしていたら、「先生、私は二浪したんです。本当は一橋大学に行きたかったんですけど」というような話から始まって、いろいろ苦労話を聞きました。「でもそれは決して無駄ではなかった」と今では言っているわけですね。「この大学に来て、先生のところで学ぶことができ、自分は良かったと本当に今ではそう思ってる」と。

入学のときの偏差値と4年間勉強して卒業するときの偏差値は、極端に言うなら全然関係がないと思います。あなたたちが高校のときに習った偏差値というのは、「おませ度」です。つまり18歳のときに、「どれだけおませか」を測っているわけです。その年齢の割に、記憶力がいいとか、計算力が高いとか、そういうことを言っているだけの話であって、22歳の偏差値とは違うわけです、30歳の偏差値とも違うわけです。偏差値は高くなかったけど大学4年間必死で勉強した人と、偏差値の高い大学へ行って4年間遊んだ人とは雲泥の差が出ます。(※スクリーンにお孫さんの画像)だから、あら、ちょっと、こんな話してる間に孫の写真が…。

ですから、どこの大学に入ったかは関係ない。に入ったからには、その中で何をやるかのほうがずっと大事です。そういうふうを考えて下さい。私は皆さんほど優秀じゃありません。25歳で大学1年生になったんですから。だから人より遅れるということに対して恐ろしくも何ともありません。人生何度でもやり直せると思っています。でもやらない人間には腹が立ちますね。やる機会があり、そういう場をもらっているのにやらないというのは、これはもう冒涇以外の何ものでもない。大学の授業料を親に出してもらって、何もしないというのは罪でしょう。

さて、マーケティングのことをちょっとお話ししないといけませんが、授業ではありませんので、マーケティングの細かい話は省略します。ただマーケティングについて何も知らない人がいるでしょうから、「マーケティングとは何か」という定義だけは最初にしておきましょう。

アメリカン・マーケティング・アソシエーションというところがマーケティングの定義を出しているのですが、これが一番新しい定義ですね。英語でホームページに書いてあります。これは正しいんですけども、こんな長い文章、覚えられません。私も覚えていません。私は中学生でも覚えられなければ定義ではないと思っているので、私の定義は極めて簡潔です。

**AMAのマーケティング定義**

マーケティングとは、顧客や得意先、パートナーならびに社会全般にとって価値ある提供物を、創造し、伝達し、配送し、交換する活動であり、組織形態であり、プロセスである。

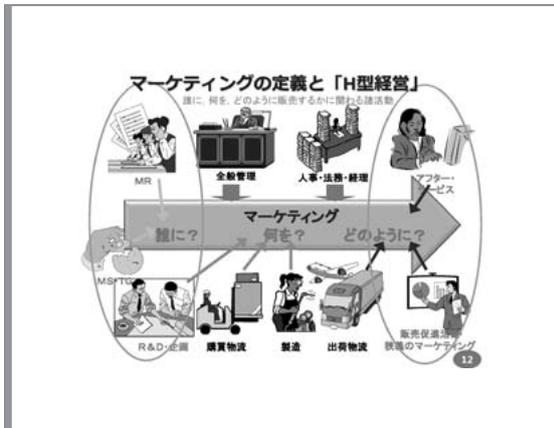
**大石のマーケティング定義**

1. 「誰に」、「何を」、「どのように」販売するかに関わる諸活動。

11

「マーケティングとは、誰に、何を、どのように販売するかに関わる諸活動である」、これだけです。これなら中学生でも覚えられるでしょう。同時にこのことは企業だけではなくて政府だって、皆さん個人個人だって全く同じことが言えるのではないですか。自分が話しているとき、誰を対象に話しているのかによってコンテンツ、内容が変わるわけです。そしてそれをどのように伝えるかによって、えらく違いますね。たとえば誰かが失恋で悩んでいるときに慰めようとする際、その物言いで相手は救われることもあれば傷付くこともあります。相手によって、話す内容によって、話し方によって、救われたり傷つけられたりするわけです。先ほど言ったプレゼン力というのは、そういう言葉の使い方、声の調子、目の輝き、ボディランゲージ、全てです。マーケティングはよく広告だとか見本市だとかイベントだというふうに捉えられがちですけど、それはほんの一部にすぎないわけです。

これを図に描くとこういう形になります。日本の企業の多くは、マーケティングというのは皆さんから見て右側のこっちだと思っているわけですね。広告などの販売促進活動だと思っているわけです。でも違うんです。もっと大事なのは向かって左側なんです。マーケティングは、というより経営は、まず誰を対象にするかを定めなければいけません。それが決まらないと何を作るかが決まらないからです。これはサービスでも同じですね。誰を対象にするか



**大石のグローバル・マーケティング定義**

グローバル・マーケティングとは、「国際マーケティングの現代的な姿であり、企業がグローバルな（地球的）視野で、国内市場も世界市場の一部と見なし、国境を越えて同時に意思決定しなければならないマーケティング」である。

グローバル・マーケティングの最重要課題は世界標準化/現地適合理化問題である。現実的な解決策はその「いいとこ取り」（複合化）にあるが、その決定要因は何か？

13

が決まらなければ、どういったサービスをやるのかが決まらない。

「誰に、何を、どのように」という3点セットだったら、中学生でも覚えられるし、この観点からものごとを見ていけば、大抵のことは大体見えてきます。100パーセントではないけれど、80パーセントから85パーセントぐらいはこれで説明が付くと思っています。

で、グローバル・マーケティングというのは、これを世界中に展開したものです。グローブというのは地球ですから、マーケティングを地球規模で行いましょうというのがグローバル・マーケティングですね。これも細かな定義はどうでもいいですけども、要するにマーケティングを国内だけではなくて世界中で展開していかなければいけない。そこに難しさがあるわけです。

グローバル・マーケティングにおいては、国境を越えるということが非常に重要です。これだけインターネットが発達し、交通機関が発達し、みんな自由に行き来しているように見えても、実は国境の壁というのは非常に大きいです。今、アメリカはトランプが大統領になって、アメリカ第一主義を言っている。中国は中国で中国第一主義ですし、あるいは中東でもアラブの自主性というんですか、西洋型の価値観の押し付けに対する反発が広がっている。欧州では、イギリスがEUから離脱する、というようなことが行われている。それぞれの国が「おらが国第

一主義」を唱えているのは、そこに国境というものが厳としてあることの証左です。企業はその国境を超えて活動しなければいけない。「誰に、何を、どのように」を国境を超えてやらなければいけないというところに、グローバル・マーケティングの難しさがあるわけです。

グローバル・マーケティングの中身を話さないで、いきなり「グローバル・マーケティングの決定要因は？」といったら変ですけども、大事なことを最初に考えてみましょう。皆さん海外に行かれたら、あそこは日本とは違うとか感じるわけですよね。現地の消費者の嗜好が日本と違うならば、現地の商習慣が日本と違うならば、企業はそれに合わせようとするわけですね。これを適合理化といいます。たとえば中国のセブンイレブンの赤色っていうのは、日本のようにきれいな赤ではなくて、少しくすんだ紅（くれない）ですね。それは中国の人がああいう色を好むからです。だから、そういう色にしている。現地の人が好む色に合わせるというのが適合理化の一例です。

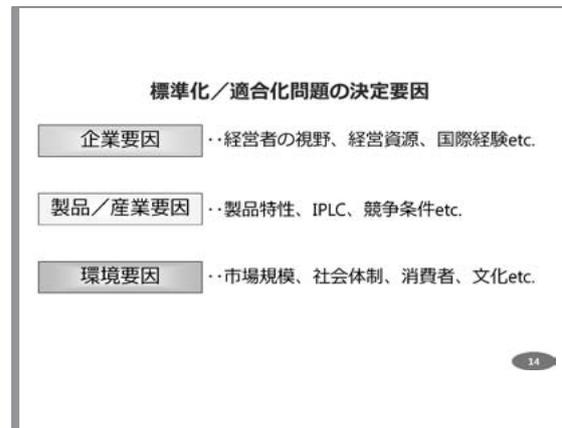
だけど無印のように世界中同じ製品を出している、あるいはコカコーラのように同じ味で世界中出している例もあります。世界中で共通な部分を捉えて、同じものでいきましょうという戦略もあるわけです。製品だけではなく、広告とかその他のマーケティング活動もそうですが、これを標準化というわけですね。

では、適合化と標準化はどうしたら決まるんだという疑問があります。その決定要因には三つあって、企業要因と製品／産業要因と、環境要因がある。分かりやすいのはこの図ですね。

さっき言ったように、中国は日本と違う、アメリカは日本と違う。もしインドに行ったらびっくりしちゃいますね。インド人は何であんなにしゃべるんだ、みたいな。国際会議に出るとよく言われるジョークがあります。「会議で難しいことが二つある。インド人を黙らせるのと日本人に話させること」。これが難しいというわけですね。ジョークですけど、それぐらいインド人はしゃべるし、日本人はしゃべらない。

こういうところで、何か質問ありますかといっても、ほとんど手を挙げないですね。グローバル・スタンダードでいうと、そういうのはバツなんです。発言しないのは存在しないのと一緒になんです。何も考えていない、何も力がないのと一緒になんです。「いや、本当の私は…」なんていっても誰も相手にしてくれないのがグローバル・スタンダードです。「いや、自分は国内で仕事をするからグローバルなんて関係ないよ」と思っている人がいるかもしれませんが、そうはいきません。あなたたちが社会に出るときには、否応なくグローバルな世界に投げ込まれていきます。いきなり会社が外国の企業に買収されて、「はい明日から社内公用語は英語です」とか「中国語です」となる可能性もあるし、あるときには、「きみ、海外との取り引きをやりなさい、海外からものを調達しなさい」という話になるかもしれない。そういう段階に来ているわけです。

通常、この環境要因の違いというのが一番真っ先に目に付くわけです。政治や経済、商習慣や文化の違いは直感的に理解できます。その次に製品／産業要因です。たとえば食品とかは、国によって嗜好が異なるのでやっぱり現地適合化しないとイケないとなるわけですね。ブランド名もそうですし、味も違う。だけど医療機械だとか産業機械は最先端技術が

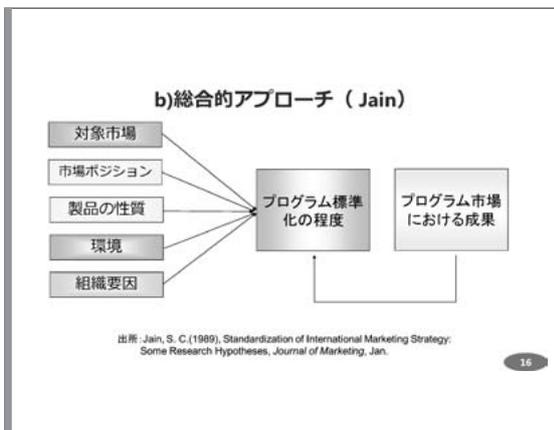
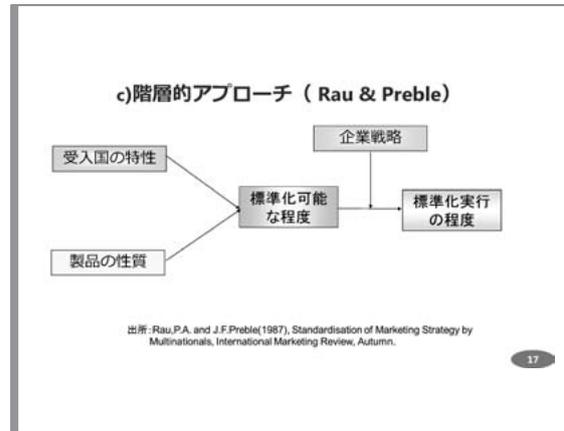
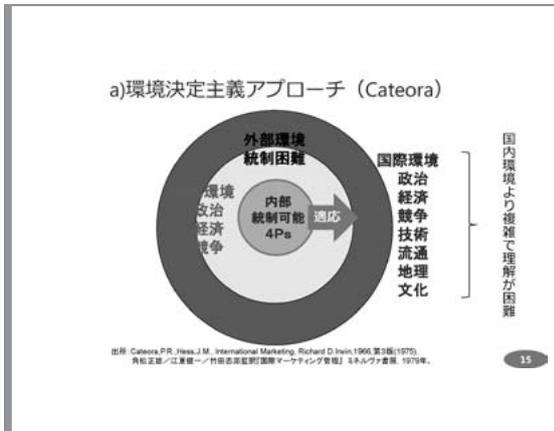


必要とされるので、ほぼ世界標準化される。そういう製品／産業要因がある。

でも私が一番重視するのは、企業要因です。経営者の視野、考え方というのが一番大事ではないかと私は考えています。学界では私の考え方は「主体的アプローチ」と呼ばれていますけども、要するに経営者次第だということです。皆さんへの今日のメッセージは、経営者になったら広い視野と経営哲学を持って取り組んで欲しい、ということです。経営者というのは何も社長だけじゃないですよ。ある班の班長かもしれないし、皆さんが属しているサークルのグループ・リーダーかもしれない。組織はリーダー次第です。リーダーがどういうふうにもものを見るか、考えるかによって組織はガラリと変わるわけです。それはグローバルにおいても全く同じであります。

昔は環境アプローチという考え方が主流でした。つまり企業の内部は変えることができるけれども、外部環境は変えることができない。したがって、統制不可能な外部環境にいかに適用するかが大事だと。これがグローバル・マーケティングですと、国内よりも難しい国際環境にいかに適用するかが一番の課題であるといわれていたわけです。

その次に、ジャインのような考え方が出てまいりました。対象市場、市場ポジション、製品の品質、環境、組織要因という五つの要因が平行に並んで、これらがマーケティング・プログラム標準化の程度



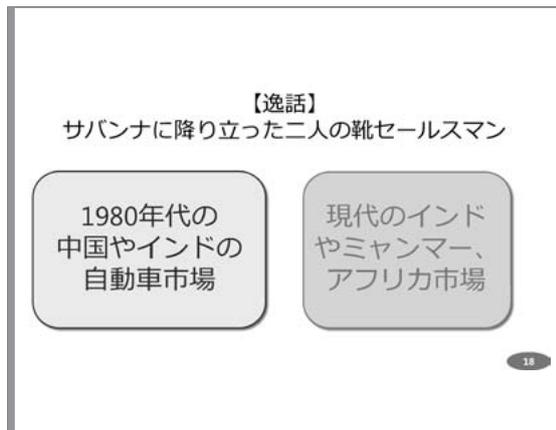
を決めるというわけです。マーケティング・プログラムというのは、一般に4Pといわれるもので、製品政策や価格政策、それからプロモーション政策、チャネル政策などを指すわけです。これら5つの要因がマーケティング・プログラム標準化の程度を決めるという形になっていて、さらにマーケティング・プログラム市場における成果基準が標準化の程度にまた影響を及ぼすという図です。このジャインという人は、これら5つの要因を平行して並べたんですが、ちょっとまだまだ十分ではないなと思いました。

次に、イギリスの産業財を研究したローとプレブルという人たちは、受入国の特性と製品の品質が標準化可能な程度を決定し、それに企業戦略が加味されることで標準化実行の程度が決まるという図を出しました。私は「これはなかなかいいな」と思いましたね。いわゆるさきほどの環境要因と製品/産業要因と企業要因というのが適切に入っているわけで

す。ただちょっと彼らの図が気に食わないのは、企業要因が最後に来ているところですね。そこが私は違うのではないかと考えております。

グローバル・マーケティングでは非常に有名な逸話があります。アフリカのサブサハラ、サバンナに降り立った二人のヨーロッパの靴のセールスマンの話です。裸足で歩き回る現地の人を見て、一人のセールスマンは「あ、ここはダメだ。靴が売れない」と思いました。なぜならば、みんな裸足だからです。ところがもう一人のセールスマンは、「ここはすごい、みんな裸足だ。彼らが靴を履くようになったら膨大な靴の市場ができる。一大チャンスだ」と思いました。同じような現象を見ても、同じような環境を見ても、ものの見方によって全然違って見えるわけです。

それが、ビジネスでいうなら1980年代の中国やインドの自動車市場に当てはまるでしょう。両国の政府とも先進国の自動車企業に出て来て下さいとお願いしたのですが、ほとんどの企業は「お宅はまだまだ経済発展程度は低いし、誰も自動車なんて買おうとしないでしょう。せいぜい自転車でしょう」みたいな形で断りました。だけどインドではスズキの鈴木修さんという会長が「出ましよう」と回答した。彼はチャンスだと思い、実際、1983年に出るわけです。中国においても、政府高官が日本の自動車企業に依頼に来たのですが、トヨタも日産もホンダも



断った。彼らは、その足でドイツに飛んでフォルクスワーゲンにお願いしたら、フォルクスワーゲンは「出ましょう」と返事をした。これが今、インドではスズキがシェアナンバーワンであり、中国ではフォルクスワーゲンがシェアナンバーワンの最大の理由です。

つまり経営者が市場をどう見るかによって、戦略や成果が大きく変わるということです。現代のインドやミャンマー、アフリカ市場についても同様ですね。日本企業の幹部にこれらの市場への進出について話すと、「いやー、まだまだです。インド？ 遠いし、ビジネスやるのはものすごく大変です」と。「アフリカ？ いや、もっともっと大変です。行くだけでも十何時間かかるわけですから」と。確かにそうなんですけども、本当にそうですか？

この写真はインドのオールドデリーですが、でもすぐ近くのニューデリーにはこういう大きなショッピングモールがあります。皆さんはインドとか東南アジアとかを遅れた国だと思っているかもしれませんが、都市部に行ったら日本にはないような巨大なショッピングモールがあります。

この写真はインド・プネにある大学の学生との交流のときのものですが、先ほど言ったように、向こうの学生は本当にしっかりしています。それぞれ将来計画を立て、必死に勉強しています。こちらの写真は、タージマハールでインドの服を着て観光しているところです。遊びも必要です。要はオンとオフ

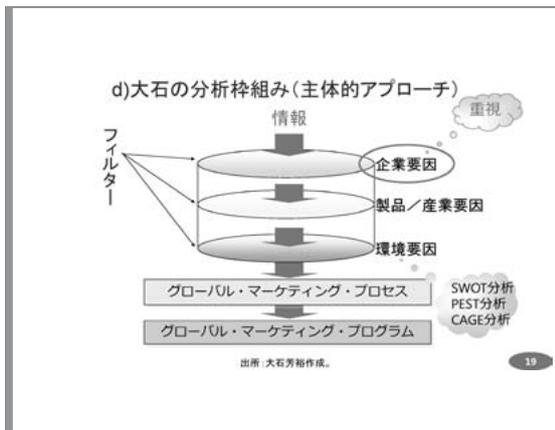
の切り替えが大事なのです。

この写真はミャンマー北部の湖にかかっている、ウーベイン橋という昔からある木の橋です。今は観光名所にもなってますけども、生活道路でもあります。一方、ミャンマーにはパゴダと呼ばれる寺院があちこちにありまして、写真のような金ぴかの寺院がたくさんあります。一方で都市部には、立派なレストランやショッピングモールが、現在、続々とできています。こちらの写真はティラワ工業団地の管理事務所で、この方が社長です。この工業団地には、今、多くの日本企業や外資系企業が工場を作って進出しています。

この写真はケニア・ナイロビにあるスラム街・キベラです。この奥もずっと続くんですが、アフリカ最大のスラム街です。もちろんケニアといえば大自然が豊かで、キリンとかシマウマとかいろいろな野生動物がたくさんいます。でもナイロビの中心部には立派なスーパーがありますし、写真に見られるようにきれいな食品も並んでいます。

この写真はサゲンというケニアにいる、世界でも5本の指に入るといふシリアル・アントレプレナーです。もともとインド人なんですけども、カリフォルニア大学バークレー校で学び、米国の著名コンサルティング企業を経て、インドで起業し、次いでブラジルやモザンビークで事業を行い、さらにウガンダで起業し、3カ月前にナイロビにも事務所を作った人です。シリアル・アントレプレナーというのは、次々に会社を興していく人を指します。実際、サゲンは自分も含め4人の出資で作ったクリーン・スター・ベンチャーという会社の下、2年に1回くらいの割合で新しい企業を作り、うまくいくと思ったら経営のプロやマーケティングのプロに任せて、自分は次のビジネスを立ち上げています。それも単なる金儲けのためにやっているのではなく、貧しい人たちを救うためにBOPビジネスをやっているのです。

私はこのような現実を見るにつけ、先ほどの3つの要因でいうならば、企業要因が最も重要なのではないかと考えるようになったのです。つまり経営者



の見る目によって環境も、実は自分たちの売っている製品も違って見えるのではないか。それによって行動パターンも違うのではないか。そうでないと現実を説明できない。もちろん、マーケティングや国際経営の常識であるSWOT分析とかPEST分析とかCAGE分析とかの環境分析がどうでもいいと言っているわけではないのです。環境分析は環境分析で大事なんですが、それをやるにしても、この経営者の考え方、方針、信念、そういうものがなければダメだと申し上げているのです。

私のゼミ卒業生でも自分で会社を興しているのが何人かいます。私はゼミ生を採用するときに、最初から就職には一切関心がないと言っています。就活が終わり、大体みんな進路が決まったころ、ゼミ長が内定先一覧を持ってきて「こういうふうになりました」と報告し、私は「ああそう」みたいな形でやっています。どこに出しても恥ずかしくないように学生を鍛えるというのは私の責任で、それは責任を持ってやりますが、学生が大企業に行こうが中小企業に行こうが自分で会社を作ろうが、私は関心がありません。それは「好きにしてください」というわけです。

私は明治大学経営学部の中で企業とのコネクションが一番多く持っている教員です。でも、どこかの社長に「うちのゼミ生が受けるからよろしく」なんていうことは一切言いません。行きたければ実力で行きなさい、というのが私の方針です。それでも数年前に週刊ダイヤモンドが取り上げた「就職に強い

ゼミ」の中に私のゼミも入っていたので、就職については多分悪くはないと思います。それはおそらく、国内外の企業訪問を繰り返し、良い論文を書かせて、徹底的に鍛えているからでしょう。英語ができるのは当たり前、それから統計ソフト、簿記、そんなのは当然で、大学生であれば最低条件です。それらは競争優位にならないわけです。それらの最低条件を満たした上で、先ほど述べた説得力を持つ訓練をする。そうすれば、どのような進路をとったとしてもやっていきます。

今回、マーケティング・オートメーションという論文を書いた3年生のグループが、NECとか富士通とかIBMとかマイクロソフトとかにお世話になりましたので、「こういうのを書きました」といって提出しました。今週そういう人たちと会う機会があったんですが、その人たちは部長、室長クラスの人たちですから専門家であるにもかかわらず、「自分たちの気付かないところまで研究して、学生の割には本当によく調べてますね」という反応でした。NECでは「学生の研究レベルが高い」というので、NECの若手社員10名くらいと学生とのディスカッションを組んでもらったくらいです。私は常々、専門家を唸らせるくらいのレベルで勉強しなさいと言っているので、非常に有り難かったですね。

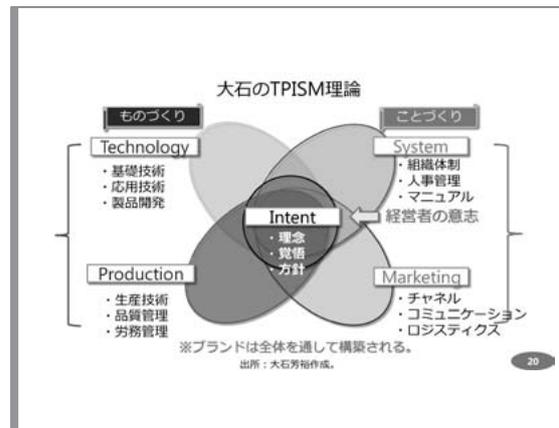
学生が会社を興したいというときには、私は「金儲けしようと思って会社を興したら、まず失敗する。99パーセント失敗する」と言っています。そうじゃなくて、「こういう社会的ニーズがある、こういう社会的課題がある、これを解決しよう、そうしたらみんな助かるだろうな、みんな喜ぶだろうな」と考えなさいと。そういうビジネスだったら成功する可能性が高いわけです。目的を間違ったらダメですね。金儲けを考えると、どこかで意地汚い自分の気持ちが出てしまう。従業員の首を切ろうとか、材料費をケチろうとか、そういう形になってしまう。そういうのでは誰も付いてきません。お客さんも見捨てます。自分を犠牲にしても、「お客さんのため

に、従業員のために、地域のために」とか考えることが重要です。近江商人の「三方よし」というのがありますね。「売り手よし、買い手よし、世間よし」というものです。そういう精神でやっている人たちというのは誰かが助けてくれるし、お客さんも付いてくる。

アマゾン・ドットコムがなぜこれだけ強いのでしょうか。「ネットでやっている」とか「ロジスティクスがうまい」というのは見かけだけのことです。最大の理由は「徹底した顧客中心主義」です。顧客のためになることだったら何でもやる。顧客のためにならなければ何もやらない。これがどれだけ徹底しているかです。あそこの本社の椅子なんて、みんなドアの廃材なんかで作っています。そんなものにお金をかける必要はない。立派なマホガニーのテーブルだとか大理石のテーブルなんて必要ない。そのへんの廃材をもらってきて、社員がポコポコポコと組み立てればテーブルができ椅子ができ、会議室ができる。

今日のメッセージは「そういう気持ちでビジネスをやりましょう」ということです。それは会社を興そうと、会社に入って何かやろうと、同じことです。そういう気持ちでやれば道は開けてきます。誰もが皆さんを評価してくれます。そして、助けてくれる。出世することや金持ちになること、まあ関心ないわけじゃないですけど、それよりもみんなに認められて、「ああこの人いいわ、一緒にやりたいな、この人に付いていきたいな」と思われて、仲間と一緒にやっていったほうがずっと楽しいと思うんですね。それはものの考え方、信念だと思います。

それをひと言で表すなら、こういう図になります。中心に経営者のインテント、つまり理念、覚悟、方針があり、左側に技術とか生産とかのいわゆる「ものづくり」があり、右側にシステムとかマーケティングとかのいわゆる「ことづくり」があります。「ものづくり」と「ことづくり」は車の両輪です。そして車の両輪の中心には経営者のインテントがなけ



### 経営者の意志

- 海外は不確定なことが多く、経営者がしっかりした理念を持ち、従業員に伝えること。
- すぐには利益が上がらないので、長期的視点が不可欠。覚悟を決める。
- 複雑で変化の激しい海外では、経営者の決断が業績を左右する。
- 経営者が海外現場を見て、パートナーやその他の利害関係者を直接診ることが大切。

ればいけないということです。ですから、経営者の理念とか長期的視点とかが最も重要なわけです。経営者は、ある場合には孤独な英断をしなければいけないこともあります。そのためには、もし皆さんがその立場に立ったら、必ず現場を見て下さい。

私は今日、三現主義が大事だと言っていますが、注意が必要です。社長に「あなたは現場を見てますか」と尋ねると、「行ってますよ。先週も中国に行ってきました。ベトナムへも行きました」とか答えます。皆さん、海外に行っています。でもちょっと待って。「あなた、飛行場に降りたら、専用車がパッと迎えに来て、冷房の効いたオフィスに行って、部下が調査したデータを見て、次に現場見ましょうかというので、また専用車で工場に行き、工場長の説明を1時間ぐらい聞いて、また専用車で空港に帰ってはいませんか」と聞きたいですね。それでは現場を見たことになりません。

もし現場を見たいのであれば、あなたたちの商品

が売られている小売店に行って、どういう人が買い物をしているか、売っているおばさんがどんな生活をしているのか、そこまで知らなければ現場を見たことにならないのです。労働者がいれば労働者の家に行って、子供がどういう生活をして、何を食べて、どんなテレビを見ているのかを知ることです。そこで初めてマネジメントというのができる。

マネジメントのマネージというのは、もともとの意味は「何とかしてやる、やり抜く」ということです。何とかしてやり抜くためには信念がなければいけない。やっぱり腹の底から「こう思う」というものがなければならぬ。自分を信じて、自分の行くべき道を信じてやってなければ、必ずどこかで日和ります。どこかで化けの皮がはがれます。そんな人間には誰も付いていきません。でも本気で思っていれば、「ちょっと変な人ね」と思われても、みんなから好かれなくても、必ず付いてくる人がいるわけです。そこが大事です。全員に愛されようなんて思っちゃダメです。「私はこうやりたい。これでよかったら一緒にやって」、このほうが絶対がいいですよ。それが曲がった方向でなければ、必ず仲間ができます、人が付いてきます、一緒にやろうといてくれます。それが人生最大の楽しみなんじゃないでしょうか。

具体的企業の例を見てみましょう。まず良品計画。良品計画というのは会社名ですが、店舗名は無印良品とかMUJIですね。みんな知っているのの説明は省きますが、世界中同じ製品を売っています。今年の7月にシンガポール店ができて、海外の店舗数が国内の店舗数を超えました。まだグローバルにというわけではないですが、かなり世界中展開をしています。これがまた金太郎飴みたいに同じモノを売っていますが、シンプルライフ、無駄をなくすというコンセプトが一貫しています。この考え方に共鳴する人がヨーロッパでもアメリカでも中国でも東南アジアでもいるわけです。現在、インドにも出ていますが、インドの人たちにも大人気です。インドの店舗の販売額は日本の倍近くありま



Slide 25: MUJI GRAM. The slide contains a table with the following data:

MUJI GRAM		
MUJI GRAM 日本語版	13冊	1,300 ページ超
MUJI GRAM 英語版	5冊	378 ページ
MUJI GRAM 中国語版	10冊	1,069 ページ
MUJI GRAM 韓国語版	7冊	768 ページ
MUJI GRAM シンガポール版	10冊	633 ページ
MUJI GRAM オーストラリア版	2冊	273 ページ

す。それだけ圧倒的に人気があるわけです。関税とか輸送費がかかるので、インドに持っていったら値段が60パーセントぐらい高くなります。日本よりもインドのほうが値段高いんです。でも売れるんです。それはこの指止まれで、MUJIが好きだ、MUJIのコンセプトが好きだという人がいるからです。世界中にいるのです。

一貫したコンセプトを守るために、良品計画はム

ジグラムというマニュアルで店舗をきちんと管理しています。ムジグラムは、スーパー店長がいれば業績が上がるけど、そのスーパー店長がいなくなったらガタンと業績が落ちるというのを防ぐためのものです。誰がやっても8、9割は同じぐらいのレベルでやれるような仕組みにしようというものです。つまりMUJIのコンセプトを末端まで浸透させるために作成されたものです。これが大事なことですね。ムジグラムは世界中のバージョンがあります。

次はヤクルト。ヤクルトはここにも書いているように、予防医学を重視しています。もともと乳酸菌を腸まで届けて健康を維持しようと創業されました。普通の乳酸菌は胃の胃酸にやられて腸まで届きません。そうすると腸の中の悪い菌が悪さをして、お腹を壊したりするわけです。それを予防するためにヤクルトは開発されました。ですから彼らのミッションは売上や利益じゃないんです。セールスとい

う言葉を使わないし、売上や利益は結果でしかないと考えています。といいながら、日本の平均企業よりもずっといい利益率を出しています、ヤクルトは頑固です。あのヤクルトの形状、大きさ、味、ほとんど世界中一緒ですよ。それをとにかく徹底してやっていく。

皆さんも知っているヤクルトレディ。一番販売数が多いのはインドネシアですけれども、年間505万本売られています。ヤクルトレディのシステムは、全ての国でやれているわけじゃないですけど、写真に見られるように多くの国でやっています。アメリカではできませんね。「ヤクルトレディです」といって知らない家に行ったら、拳銃を持っている人が多いですから、「こいつ何じゃ」といってバーンと撃たれるということあります。そういう危険なことはできませんから、全ての国でヤクルトレディがいるわけではないですが、できるところはやるというのがヤクルトの方針です。それはヤクルトの意義や正しい飲み方をお客さんにダイレクトに伝えるためにやっているからです。

最後に会宝産業。ちょっと聞き慣れない企業ですね。大企業の事例はいくらでもありますよ。私がこの10年、インタビューをした企業数は、概算で計算したら、大体800社あります。それぐらいの事例を見ていますから、無印でも味の素でも花王でも資生堂でも、大企業の事例はいくらでもあります。しかしながら、ここではあえて会宝産業という金沢にあ

**ヤクルト海外事業の基本的な考え方**

<使命型経営>

- >代田の思想、哲学が市場にどの程度「普及」したかが重要
- >Salesという言葉ではなく、propagation（普及）を使う
- >ヤクルトが最重要視する指標は、売上や利益ではない。それらは「結果」にしかすぎない

<農耕型経営>

- >土地（市場）を知る人を、“耕す人”としてまず育てる
- >小さな土地（市場）の耕作から始め、徐々に広げ長年かけて全国に広げていく
- >ヤクルトは百姓・農耕民型企業で、狩猟民型企業ではない

26

**世界のヤクルトレディ** Yakult

出所：写真はヤクルトの国際事業説明会資料、2013/12/12。

27

**会宝産業**  
金沢市東蚊爪町1丁目25番地

29

る、しかも金沢の駅から少し離れたところにある小さな会社の説明をしたいと思います。多分誰も知らないでしょう。

会宝産業でどんな会社かという、車の解体屋です。中古車を買ってくるんじゃないですね、廃車、もう乗れなくなった車を買って来て、そこから部品を取り出して、それを売っている会社です。これがカンブリア宮殿にも「小さな地方企業の大なる挑戦」ということで取り上げられたんです。これをやったのが近藤典彦という会長です。今は高行さんという息子さんが社長をやっています。私、近藤典彦さん、大好きです、この人、尊敬しちゃいます。

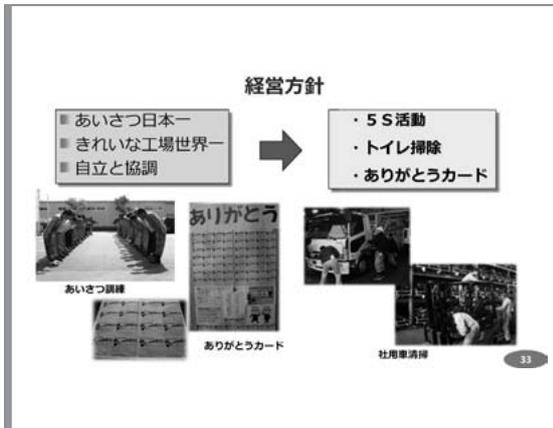
会宝産業の歴史をいいますと、近藤典彦さんは金沢の味噌か何か作っている自営業の店の息子だったんですが、高校時代にどまぐれて勘当同然で家を追い出されます。で、千葉に行って、千葉の親戚の解体屋で2、3年勤めるわけですね。そしたら親父さんが身体を壊したので家に帰ってきて家業を継げと

いうんだけど、「いや俺はもうそういうのはやりたくない、千葉で解体業を学んだから解体業を興したい」というので、近藤自動車商会というのを作るんです。ところが、設立から23年後、1992年に会宝産業に社名変更しました。「会宝」ってどういう意味でしょう。「宝に会う」、宝って何ですか。ここでいう宝って、従業員なんです。地域の人なんです。その宝に会う喜び、その人たちと一緒に仕事する喜び、それを会社の名前にしたんですね。そのあと会宝産業は、いろんな賞をもらっています。本人も勲章をもらったりしています。ただ大事なことは事業の成功や賞や勲章ではなく、何をこの人が考えたかということです。

これは会宝産業のホームページにも出ている経営理念ですね。「会宝産業は、社員一人一人が喜びを表現し、お客様に信頼と安らぎの実感を提供し続け、自然環境との調和を計る会社です」というものです。続いて私の宣言。「1. 私は生涯、楽しく会宝産業で働く」。え？ これ社長の宣言じゃないですね。従業員の人が言っている宣言ですよ。あとは全てそうです。

近藤さんは自動車の解体屋を始めました。廃車を集め、油まみれになって解体をしていくわけです。そこで働く人たちが自分の子供に「お父ちゃんどこで働いているの？」と聞かれて、「近藤自動車商会だ」と答えます。「何やってるの?」、「車の解体」。「えー? 僕の友だちは市役所で勤めてるし、誰々さんはホテルで勤めてるけど、解体屋? 格好悪





い」。近藤さんは「これはダメだと」と考えます。自分たちが働いているところに誇りを持たなければいけない。子供たちに「俺はここで働いているんだ」って自慢できるような会社になければ、みんなが幸せにはなれない。じゃあ何をやるか。目標、「あいさつ日本一、きれいな工場世界一、自立と協調」。これを徹底しよう。会宝産業で働く人たちが自慢できる会社にしよう。

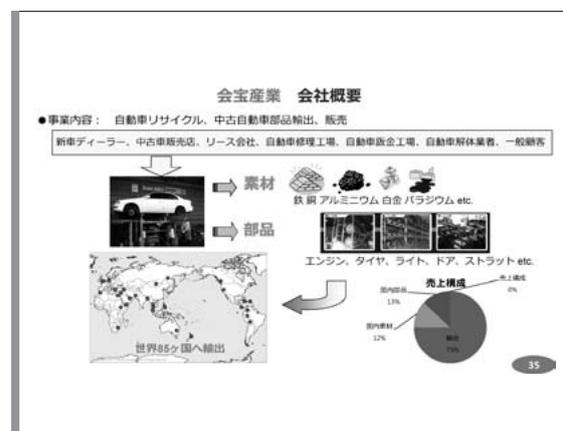
会宝産業の社員の人たちは本当にきっちりしています。年に1回、謝恩会といって金沢のホテルで業績発表会をやるんですが、そのとき社員の人たちはみんなスーツをピシッと着ます。大企業の社員と言われても全然分からないぐらい、身なりもあいさつもきちんとしています。ネクタイの緩みさえありません。全て、きっちりやっています。工場の中もごみ一つありません。これ、写真ですけど、本当にこういう感じ。ピッカピカで、大量の中古部品がきれいに並んでいるんですね。トイレは素手で洗います。

社長以下、全員ローテーションで洗います。「素手で洗えないようなトイレにお客さんが来たときに入れるのか」というのが近藤さんの考え方ですね。全てを徹底的にやろうということの表れです。さらに、「ありがとうカード」というのは、社員の中で「あなたこんなことを今日やってくれましたね、ありがとう」というのを社員同士が贈り合うカードです。社員同士がたたえ合うのです。

この写真は、世界中から、特に途上国から若者を集めて教育する施設です。近藤さんは私財を投じてこの学校を作りました。もちろん生活費だとかは貰いますが、途上国の人々に解体業、そして部品を取るということを覚えてもらい、その国の発展に寄与してもらおうということでやっているわけです。

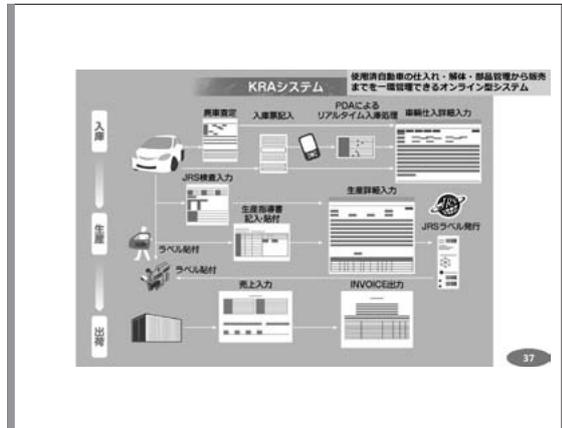
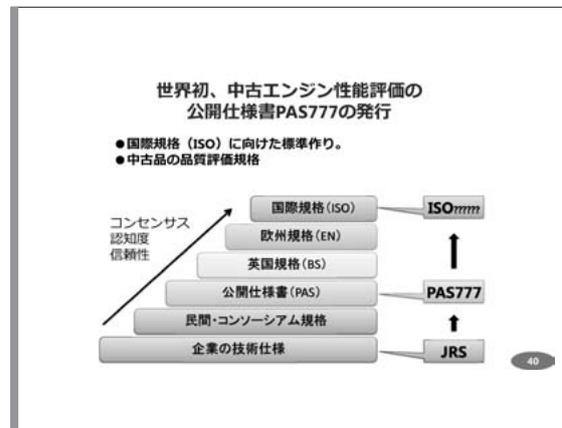
こちらの写真が近藤典彦さん。私より年上なんですけど、トレーニングの機械が家の中にあリまして、毎朝トレーニングをされているので、背筋もピンとされています。

この図が会宝産業の会社概要です。いろいろな所から廃車を集めて、解体し、部品や素材を取り出し、世界85カ国に売っている。国内販売よりも圧倒的に海外が多い。ちなみに、20年乗った車を廃車するときは、普通、持ち主がお金を払って回収してもらいます。でも会宝産業は、カンブリア宮殿でも取り上げられましたけれども、7万円払っているんです。で、MCの村上龍が質問するわけです。「何で？ ただでもらえるのに何でお金を払うんですか？」。すると近藤さんが答えます。「いやいや、うちはここ



から部品を取り出せば、これだったら12万とか14万で売れるんです。だからお客さんに7万払っても、ちゃんと利益は出るんです。資源としての廃車をもらっているから金を払うのは当然です」。廃車をリサイクルすることで環境にも優しい。まさに近江商人の「売り手よし、買い手よし、世間よし」を実現しているわけです。だからみんな会宝産業に売りたい。今はもう日本最大の解体屋です。

近藤さんの偉いところは、自社だけが儲ければいいというのではなくて、きちんと部品を取り出して、品質をチェックして、メンテナンスして、等級を付けて、評価システムをして売ればもっとよく売れるはずだから、それを国内の同業他社にも勧めている点です。5年もののエンジンと20年もののエンジンは当然違うわけで値段も違うわけですが、査定をきちんとするシステムを作れば、みんながハッピーになれる。じゃあ日本中の解体業を営む企業でアライアンスを組んで、協力してやりましょうとい



うわけです。それが、このKRAシステムわけです。KRAシステムというのは、中古部品の品質を明記し、一つひとつにバーコードを貼ってITで管理しているだけでなく、廃車の入庫から解体・部品の取り出し、出荷までを一貫管理できるオンライン型システムです。これでバイヤーは安心して買えるわけですが、海外に輸出する場合は会宝産業が日本企業の代理店になり、同時に海外バイヤーを海外代理店と

して活用しています。そのためには、規格も取らな  
きやいけないので、現在、公開仕様書PAS777とい  
うものを作ってやっています。ゆくゆくはISO基準  
にしたいと考えているわけです。

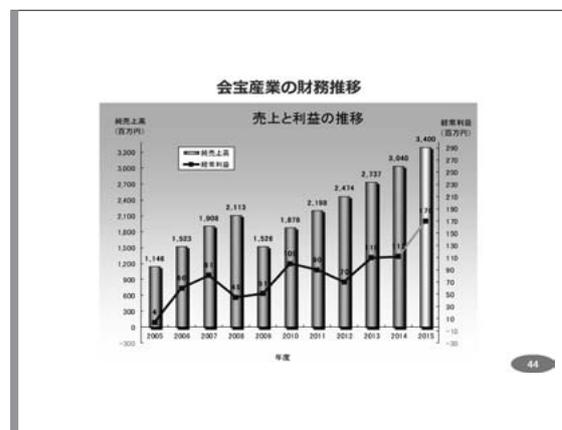
会宝産業へ行けば、ロシアだとかアフガニスタン  
だとかジンバブエとか、いろんな国から人が来て研  
修を受け、そして部品を買い付けています。近藤さ  
ん自身も70近いんですけども、アフリカへ行ったり  
ブラジルへ行ったりして、現地の若い人たちに解体  
の指導をしています。近藤さんが行けないときは幹  
部が行ってやっています。そしてRUM（リユース・  
モータリゼーション・アライアンス）というNPO法  
人も作って、自動車のリサイクル方法を世界的に広  
めていくということもやっておられます。

それだけじゃありません。「三方よし」の「世間  
よし」ということで、毎年8月には、「リサイくるま  
つり」を開催されています。そこでは、マグロの解  
体ショーならぬ車の解体ショーもやっています。現

在、2000人ぐらいが集まっているそうです。写真  
に見られるように、子供たちもキャーキャー言っ  
て喜ぶわけですね。そういうのを無料でやっておら  
れる。

さらに退職した人が、まだ身体は丈夫だから何か  
仕事をしたいというので、会宝農園という農園も経  
営されています。会社の周りには放棄された農園が  
いっぱいある。そこを買い取って、米を作ったりト  
マトを作ったり、いろんなものを作って、それを出  
荷しています。もちろん有機栽培です。私も色々頂  
戴するのですが、去年頂戴したのはシイタケの原木  
です。「菌を植え付けているので、外に置いておいて  
時々シュッシュッと水分を補給したら、春にシイタ  
ケが出ます」と説明書が付いていました。我が家は  
マンションなんですけど、大丈夫かな。

いろいろ話してきましたが、会宝産業の財務推移  
に見られるように、業績はいいです。決してボラ  
ンティアや単なるCSRでやっているわけではなく、



ちゃんとビジネスとしてやっておられます。社員にもきちんと給料を払って、それも増えています。社員の人たちがみんなこの会宝産業で働くことに誇りを持ってやっているから、こういう結果が出るわけです。

今日のテーマは、経営者の役割でした。皆さんが学生時代に何を学び、どういう方向に向かうべきか、を話しました。単なる金儲けではない、自分の目指すべき信念、目指すべき世界、それに向かって努力をしてください。それを実現するために必要ならば英語も勉強しなければなりません。それを乗り越えるために必要ならば簿記も勉強することでしょう。あるいは経営の勉強をしたり、政策の勉強をしたり、いろんなことをやることでしょう。なぜ勉強するんですか。単位をとるためですか、卒業するためですか、勉強しろと言われるからですか。そんな気持ちで勉強するのは、自分の未来の夢を勝ち取るために勉強するのでは全然違うでしょう。あなたたちの考え方一つで世界が変わるんです。近藤さんがそれを証明している。近藤さんのような人が私の周りにはいっぱいいます。彼らは、すごく生き生きとしています。すごく尊敬できる人たちです。是非頑張ってください。とにかく一步を踏み出しましょう。

#### まとめ

1. 経営者の理念・覚悟・方針・言動が最重要
2. 経営者の視野 (Perspective) によって変わる
3. 「社是」に留めることなく、「仕組み」にする
4. 人材育成⇔業績向上⇔社会貢献の好循環
5. まずは「一歩」を踏み出すことが大切

46

最後に参考文献を挙げていますので、関心ある人は勉強してください。おまけということで私のゼミ生が作ったゼミ・ガイダンスの動画を見せたいのですが…。ちょっと待ってね。(※ユーチューブに接続不能の様子) だめだ、もういいです。時間もないのでやめましょう。関心ある人は、ユーチューブで大石ゼミと入力して下さい。そこにゼミナビというのがあります。明治大学経営学部では2年生の5月にゼミ試験があるんですが、それに向けて作ったムービーがユーチューブに上がっています。毎年の分が上がっているんですが、今年の最新版「ゼミナビ2017」というのを見ていただければ、うちのゼミ生

#### さらなる研究のための参考文献

- 近藤典彦『エコで世界を元気にする！ 価値を再生する「静脈産業」の確立を目指して』PHP研究所、2011年。
- 松井忠三『無印良品が、世界でも勝てる理由』KADOKAWA、2015年。
- 川端基夫『消費大陸アジア』ちくま新書、2017年9月。
- ビル・ジョージ『True North リーダーたちの羅針盤』生産性出版、2017年9月。
- 特集「グローバル戦略の再構築」、『DIAMOND/ハーバード・ビジネス・レビュー』2017年10月号。

47



がどういう活動をやっているのかということがお分かりいただけると幸いです。

**(太田先生)**大石先生、ありがとうございます。それではフロアのほうから大石先生に是非聞きたいという質問が、今日のプレゼンを踏まえてありましたら、挙手のほうをお願いしたいと思います。何でもいいのですがありませんでしょうか。宮川先生、いかがでしょうか。

**(宮川先生)**はい、先生、非常に関心深いテーマで伺いました。ありがとうございます。一つ私のほうから質問なのですが、海外に行かれて、たとえばインドの企業を訪問された。インドの経営者から学ぶべきこと、我々日本人が、あるいは若い人たちがその経営者から学ぶべきことを一つ挙げるとすれば、どんなことでしょうか。

**(大石先生)**先ほど経営者の考え方といいましたけれども、インドの人たちは経営者だけに限らず、ほとんどの人が、レストランのウェイターとかデパートの売り子ぐらまで含めてもいいかもしれませんが、世界を見ているんですね。しかもそれはアジアではないです。日本はまあはっきり言って、あまり眼中にないですね。6、7割がアメリカ、2、3割がヨーロッパ、残りが中国とかアジアぐらいです。数年前の調査では、インド人の3分の1が日本について何一つ知らないという調査結果もあるぐらいです。彼らは、英語ができるということもありますけれども、自分たちの商品の売り先、それから自分たちの活躍の場、それがグローバルにあるんだという意識でいつも動いています。ご承知のようにグーグルのトップもマイクロソフトのトップもペプシコーラのトップもインド人ですよ。そういうことになっています。

たとえば今年の3月に、TCS（タタ・コンサルティング・サービス）というインドで最大の企業であり著名なICT企業にも行ったんですが、驚いたことに1998年以来、社内にプリンターは1台もないそう

です。全部デジタル化しているそうです。「例外の部署が一つだけあります」と幹部がニヤリとするんですね。日本担当部署だそうです。日本人には紙で配らないと納得してもらえないそうです。皆さんもゼミとか会議とかで紙が配られるじゃないですか。でもパッと見たら、ほとんどゴミ箱に行きますよね。それを作るための労力の無駄、そしてそれを捨てる資源の無駄。そこどころが大きな差じゃないかと感じます。それはインドだけじゃなくて、米国だとかシンガポールだとかインドネシアとかベトナムとかもその方向へ動いています。全てグローバルになっていますね。ここが決定的な差じゃないかと思っています。

**(宮川先生)**それはハングリーだからなのでしょうか、関心があるからということなののでしょうか。

**(大石先生)**二つともイエスだと思いますね。クロアチアとかバルカン半島の小さな国々を回ったら、こういうふうに言われました。「うちは小さな国だから、いつトルコ、ロシア、それからイタリア、その当時はベネチアですね、に支配されるか分からない。生き残るために語学を勉強しなければならなかった」と。数百年前からそうだったわけですね。シンガポールも1963年の独立時に公用語を英語にしますが、中国系・マレー系・インド系などの他民族国家だから共通言語が必要だったわけですね。シンガポールには中国系が6割いて、かつては電車に乗ったらみんな中国語で話していたんですが、今は中学生も全部英語で会話していますよね。シンガポールという小さな国が生き残るためにそういう政策をとらざるを得なかったわけです。ハングリーが一つの理由ですね。

でも一方では、攻めの考え方があります。英語を話せると当然見える世界が異なってきて、我々は世界の中で生きているんだということが分かります。海外に行った先輩もいるし、海外で成功した企業も出る。そしたらそれに続こうという気持ちになりますよね。二つ目はやっぱりチャンスとして考えてい

ると思います。

(宮川先生) はい、ありがとうございます。

(太田先生) 高橋先生、いかがですか。

(高橋先生) 一応、先生のお話しされた、東南アジアとか南アジアか、そういうところが中心だと思うのですが、そういうところだと何か比較的、文化的にも結構馴染みのあるところで、出やすいところですよ、日本からすると。そうすると、ちょっと気になるのが、たとえば今、東ヨーロッパが出ましたけど、中央とか東ヨーロッパ方面ですね、ビジネスを確か展開しているはずなのですが、そちらのほうに対し、たとえば経営者がどういうふうに対応しているか、どういう戦略的な方向性で市場開拓しようとしているのかって、そこをちょっと教えていただけたらと思います。

(大石先生) 私も東ヨーロッパのほうは少しの国しか回ったことがないので、あまり偉そうなことは言えないんですけども、産業によって異なると思いますね。たとえば先日「グローバル・マーケティング研究会」でやったテルモといった医療機器の会社などは、東ヨーロッパのほうにもかなり出ています。

それからキッコーマンはオランダに工場があって、ヨーロッパ全域で売っていますので、やや所得が低い東ヨーロッパといえどもチャンスがあるというふうに見えていますね。

でも日本の本社のほうで話を聞くと、先ほどのインドやアフリカが遠いのと同じように、東ヨーロッパはよく分からないという人が多いですね。せいぜいチェコ、ハンガリー、ルーマニアあたりまではいいかもしれませんが、それよりもさらに北だとか東に行くと、すごく遠いということになってくる。だけど行けば、ロシアもそうですが、可能性豊かです。ロシアは何か恐ろしい国みたいに思っているかもしれませんが、行けば、やっぱりある意味先進国ですよ。ヨーロッパですよ。モスクワとかペテルブルグとかの人々の意識は完全にヨーロッパ人ですよ。肌も白い白人だし、女性は本当に金髪で美しい。我々が持っているロシアに対するイメージと全然違うと思います。

私が学生を先進国と途上国の両方に連れて行くのは、学生にはやっぱり思い込みがあるので、それを現場に行って崩さなきゃいけないと思っているんですね。それが一番の理由です。たとえば、ちょっと先生の質問から外れるんですけど、3月にインドに行ったときに、帰ってきてある女子学生に言われました。「先生、私は本音を言うと行きたくなかったん



です、インドなんて。でも行ったら、もうインドが大好きになりました」と。それは私の狙い通りでした。それはアジアでも起こります。

ケニアのナイロビに行ったとき、海外青年協力隊でケニアの農村に行っていたゼミ卒業生が、2時間バスに乗って会いに来てくれました。彼は学生時代、極めてひ弱な、ちょっとこいつ大丈夫かな、みたいなタイプの男でしたね。精神的にも少し弱かったと思います。ところがナイロビで会った彼は、すごくしっかりしていました。特別なことを話すわけではないですが、食事をしながら話していても、これは凄いと思いましたね。それは私だけでなく、一緒に行った野村総研の人も私の院生も、同じように感じたようです。二人とも学生時代の彼を知っていましたから、非常に驚いていました。

彼は今年の3月、日本に帰ってきました。研究室にあいさつに来てくれました。で、「今からどうするんだい」と尋ねると、「秋にケニアに戻って、向こうで起業します」との返事。「どんな会社を興すんだい」と聞くと、「ファッションのサイトを作って、向こうの人たちをたくさん雇って、ケニアに恩返しをしたい」と言うですね。「おお、ええなー」と感動しました。現地へ行って、そこでお世話になったり感動したりすると人間は変わるんですね。

東欧もラテンアメリカも遠いし、いろいろ環境が大きく異なるし、ビジネスをやるのは大変です。ブラジル、アルゼンチンなんかで商売やろうなんていうのは本当に大変ですけども、道はあると思いますね。だから、とにかく若い人は現地へ行ってもらいたい。行って自分の目で確かめて、嫌なこともあるかもしれないけども、いいところをいっぱい見つけて来てもらいたい。そうすれば、さっき言った視野が広がるんじゃないかなと思います。

**(太田先生)**ほか質問。聞いておきたいという方、おられますか。はい。

**(フロアの方)**経営者として先ほど理念とか覚悟、方針、そういったものが大事だとおっしゃっていたの

ですけど、そういったものを海外で知らしめていく方法、徹底していく方法というのは、どんな形が一番いいのでしょうか。

**(大石先生)** 海外の人に知らしめる方法ですか。

**(フロアの方)** まず現地企業で、社員に対して。

**(大石先生)** 私は経営について、二つのイメージというか考え方がありまして、一つは宗教のようなものだと思っています。近藤典彦さんが会宝産業と社名を変えたのも、浄土真宗のお坊さんに「あなたは何のために経営しているですか」と尋ねられ、「金儲けのためです」と答えたら、「何でそんなつまらない人生を生きているんですか」とみたいに言われて、考え直したらいいです。松下幸之助にも、ある宗教団体の檀家さんたちが無料で家を共同して建てているのを見て、「あ、これだ。経営というのはこれだ」と思ったという逸話がありますね。だから松下電器産業(現パナソニック)の創業記念日というのは松下幸之助が会社を作った日じゃないんです。松下幸之助がそういうふうな思いに至った日がパナソニックの創業記念日なんですね。経営というのは、理念や方針などを宗教のように、オウム返しに繰り返し、みんなに伝えていかなくはいけぬ。「私はこう思う、こうなんだ、こういう思いで経営しているんだ」ということを伝えていかなければならない。それを海外の人たちにも言っていかなくちやいけない。

MUJIの中国事業を実質上切り盛りしているのは夏さんという人です。日本の大学を出てしばらく日本のMUJIに勤めてから中国に戻られた人です。上海におられるのですが、もう20年近くMUJIで働いておられる。この方はMUJIの理念や考え方というのを完全に自分の中に体化されているんですね。彼自身が宗教の布教者のように、MUJIの布教者になっている。こういう人を得られれば、事業は発展しますよね。そのような関係を作り上げたのが、松井さんであり、金井さんであり、現在の社長の松崎さんですね。松崎さんと夏さんは20年来の友人で

す。経営は宗教のようなもの、それが一つ。

もう一つは、仕組みを作らないとダメですね。思いをいくら伝えても多分、馬耳東風になってしまいます。日産が今度不祥事を起こしました。しかし、また資格のない検査員が検査をやっていたということがありました。トップはちゃんとやれと言ったのですが、末端までそれが伝わらない。末端が悪いんじゃないんです。トップの意志が伝わる仕組みがないことが問題なのです。トップから末端までが同じ理念を共有していることを私は「金太郎飴」と言っているんですけども、トップの思いが製品やサービスや従業員の一人ひとりまで本当に全く同じ形で浸透していなければ、実は経営というのはうまくいかないし、ブランドも浸透しないのです。

私がゼミ運営で一番心掛けているのは、それですね。私が私の考え方をいくら言っても、あるいは学生のリーダーがいくら言っても、全員が同じ思いに達していなければ私のやり方が悪いわけです。何をやってもいいんだけど、目指すべき方向だけは断固として変わってはいけません。私の思いを宗教のように繰り返し言いながら、同時にそれを伝える仕組みをどう作るかが私の仕事です。リーダーの役割は組

織文化作りだと思っているので、ここに一番力を入れますね。私は「知識は教えない」と言っています。マーケティングの知識なんて会社に入って3カ月もすれば、大学で3年間勉強したくらいはすぐ覚えられます。だから、学生が学ぶべきことは、ものの考え方、生き方です。これについては非常に厳しいです。ビジネスメールの書き方や社会人に対する話し方もそうですね。私のゼミ生は企業の人と会うことが多いので、ゼミに入ったらすぐに名刺を作らせます。そうすることで、一人ひとりがゼミを代表している自覚を持ち、自分を律するのです。これがうまくいっていなかったら、それは私の責任です。企業の経営についても同じだと私は考えております。

**(太田先生)**ほかに質問はありますか。おられますか。じゃあ私から一問。今度グローバル・マーケティング研究会でインテルの方が来られると思うのですが、外資系企業の市場のグリップの仕方と姿勢から、日本企業が、経営者が学ぶことがあるとすれば、どういうことがあると思われますか。いわゆる、外資系企業が市場に向き合う姿勢ですね、現場とか市場に向き合う姿勢から日本企業が学ぶこ



とができるとすると、どういうことがあるでしょうか。

**(大石先生)** 外資系企業は、先ほどの質問に答えた二つ目の仕組み作りが徹底していますね。たとえばP&Gがなぜあれだけ優秀な人材を輩出するのでしょうか。P&G経験者が自動車会社のトップになったり、航空会社のトップになったり、コンピュータ会社のトップになったりしますね。P&Gは人材輩出会社と呼ばれています。日本ではリクルートもそれに近いのかもしれませんが。P&Gがなぜ人材を輩出できるかという点、P&Gにはブランド・マネージャー制という制度があるんですね。P&Gでは30代ぐらいでブランド・マネージャーをやらされます。ブランド・マネージャーといっても、売上が1000億以上あるような、普通の会社の規模くらいあるものもありますから、そこのトップをやるということは経営者をやるということです。それを30歳ちょっとぐらいでやるわけです。ブランド・マネージャーで成果を上げると、それじゃあ次は子会社の社長ね、というようにさらに大きな経営を任せられます。40歳くらいになったら会社全体を切り盛りできる能力を身に付けるわけですね。

この講演が始まる直前、味の素の人からメールが来てまして、「グローバル人材について、この前先生は『日本人を鍛えたって仕方ないなら外国人を雇え、そっちのほうが早い』とおっしゃったんですけど、ちょっと反論があります」と書かれていました。「日本企業である以上、日本人がグローバル人材になってやっていかなきゃいけないじゃないですか、そうしなければ味の素という日本企業のアイデンティティーがどうして保てるんですか」とおっしゃるんですね。その通りだと思います。その人は20年ぐらい海外に駐在されていた人ですから、十分にグローバルな方なんですね。その人が言うのに、「今の若い人たちは海外へ行きたがらないのも事実だけど、現在、会社のシステムとして初めての海外赴任が40歳とか50歳になっている」と言われます。「これじゃあやっぱりよくないだろう」と思われている

わけです。いやその通りですね。味の素という会社は、グローバル人事制度に関しては日本でトップ級の会社です。にも関わらず、まだ十分なキャリアパスの仕組みができていません。それが残念ですね。

一方、IBMとかマイクロソフトとかHPとかの外資系企業は仕組みができています。本社も訪問しますが、日本子会社へ訪問して、組織構造を教えてもらおうと、本社と子会社がミラー組織になっているんですね。つまり本社と子会社が全く同じ組織構造になっていて、レポートラインがこうで、こうこうなっていて、ここをやったらこうだみたいなことがハッキリしています。

今度ある雑誌社が「海外の本社で働く日本人の特集を組みたいから先生、誰か紹介してください」と言うので、マイクロソフトのシアトル本社に勤めている石坂さんという人を紹介したのですが、彼のマイクロソフトでの働きぶりがユーチューブにも流れています。石坂さんと入力したら多分出ると思うんですけど、超楽しいマイクロソフト生活を送られています。あんなところだったら多くの人が働きたいだろうと思いますね。グーグルもアップルもいいけど、マイクロソフトもいいですね。HP（ヒューレットパカード）の日本本社ではワンフロアが全部食堂ですが、三つか四つのパートに分かれて、中華、西洋、和食、そしてハラルだったかな、それがレストラン並みに揃っています。みんなが楽しく働けて、他の会社に行きたくないような、ここで一生働きたいと思うような仕組みを作っているんですね。

欧米企業の場合は理念もきちんと前面に出してきます。たとえばネスレというのは鳥の巣という意味ですよ。鳥の巣のように幼児を慈しむというのがもともとの理念ですけども、それが現在でも経営理念として一貫しています。そして、それを支える仕組みをきちんと作っています。だから極端にいうと、国籍が変わっても、誰がやっても経営ができるような仕組みができています。仕事に人を貼り付けているわけです。ところが日本企業は人に仕事を貼り付けるので、人が替わると仕事ができないことが往々にして起こります。ここが日本企業の弱いとこ

ろだと考えています。

**(太田先生)**他に質問ある方、おられますか。そろそろ時間になってきましたので。

**(大石先生)**学生さんの質問がないというのはちょっと淋しいですね。対外的に発信しなければ、レスポンスもないです。成長もしません。黙って聞いていれば、言葉が頭の上を通り過ぎていくだけです。楽しかったか眠たかったかは分かりませんが、聞いていいるだけで得られたものというのはすごく少ないと思うんですね。発言しようとするとか何かを考えますよね。それで、発言する、そのレスポンスがある。そこで頭が耕されるわけです。カルチャーというのはカルティベートから来ているんですね。カルティベートというのは耕すという意味です。だから発言をして、発信をして、他者とコミュニケーションをすることによって、実は頭が耕されるのです。

私のゼミは1学年16人ですが、ゼミの時間にひと言もしゃべらなかつたら帰しません。「必ずひと言はしゃべりなさい」と言っています。この前、しゃべらない子がいたので「しゃべらないんだったらお前、ゼミに入っている意味がないからやめろ」って怒鳴ったんですが、次からは皆しゃべるようになりました。やればできるんです。みんな考えている。考えてないわけじゃないです。顔を見ていたら分かるんです。でも発信しようとしなさい。そこが問題です。

これを変えないと、あなたたち社会に出て通用しません。就活に行っても、どんぐりの背比べから抜け出せません。みんなリクルートスーツを着て、5人くらいの集団面接があって、面接官が「大学時代に頑張ったことは何ですか」とか「どんな困難にぶち当たってどう克服しましたか」とか聞くわけですね。そのときに急に発言しようと思ってもできるものじゃないです。今のうちからそれを鍛えないといけません。友だち同士だったらペチャクチャしゃべれるでしょうが、それじゃダメですよ。このような場でも堂々としゃべれるようにならなければ、就活

を乗り越えていきませんし、勤めてからも通用しません。

私はみんなの就活のために、この話をしているわけじゃないですよ。通用する人間というのはどこでも通用するんです。逆に、日本語で議論できない人が外国語で議論できるわけがない。単純なことです。堂々と議論する力を若いうちに鍛えることが大切です。「僕は口下手だから」とか「私は声が小さいから」とか言い訳はいりません。そんなこと知りますか、どうでもいいです。自分を変えられるのが20代です。変えようとしなければ変えられません。私は、エクスキューズは一切認めません。今できないのだったら、もっと努力して話せるようになりなさい、もっと大きな声でしゃべるようになりなさい、人よりまず先に手を挙げるようになりなさい。そんなことをやっているうちに成長するのです。それをやらない人は何の負荷もかからないかもしれないけど、何の成長もしません。

皆さんが今日発言しなかったことを非難しているわけではないです。今日は太田先生と高橋先生のお招きでここまで来たんだから、中京大学の学生にも僕の思いを聞いてもらいたいと思っているだけです。さっきも言ったように、僕は孫が可愛いので、いま孫たちの将来のために働いているんですね。そして、孫たちの幸せな生活を作るのはあなたたち次第です。もちろん、その次は孫たちも頑張らなくてはいけない。私も死ぬまでは、少なくとも定年までは頑張ります。私、今65歳です。定年まであと4年半しかありません。残り少ないんです。非常に焦っています。変わらない。若い人が変わらない。会社が変わらない。大学も変わらない。自分の責任も多々あることは分かっています。だから今自分ができることをやろう、自分が接する人たちに何らかの形のメッセージを伝えよう、それで少しでも世の中変えよう、と考えています。

是非頑張ってください。皆さんの可能性は無限です。「こんなことできない」とか「海外は無理」とか「外国語は全然しゃべれない」とか、そんなガラスシーリングを設けることなく、やりたいならばチャ

レンジする、できなかったら、なぜできないのか、それを乗り越える方法を考えることが大切です。そうやっているうちに、ハッと気付いたら山の高いところに登っています。みんなのあこがれの人になっています。是非頑張ってください。以上です。

**(太田先生)**大石先生、ありがとうございました。それでは皆さん拍手をお願いします。

(※拍手)

**(太田先生)**これを持ちまして中京大学総合政策学部 学術講演会を終了させていただきます。

(※終了)



