

Back Number

本論文は

# 世界経済評論 2021 年 7/8 月号

(2021 年 7 月発行)

掲載の記事です

2021年7月15日発行(7月号(金曜日)発行)  
1965年創刊・通巻719号  
世界経済を読み解く国際戦略の羅針盤  
世界経済評論 7・8月号  
2021 Vol.65 No.4  
World Economic Review



世界経済評論

## 定期購読のご案内

年間購読料

1,320円×6冊=7,920円

# 6,600円

税込

17%

送料無料

OFF

富士山マガジンサービス限定特典

※通巻682号以降

定期購読  
期間中

## デジタル版バックナンバー読み放題!!



世界経済評論 定期購読



☎0120-223-223

[24時間・年中無休]

お支払い方法

Webでお申込みの場合はクレジットカード・銀行振込・コンビニ払いからお選びいただけます。  
お電話でお申込みの場合は銀行振込・コンビニ払いのみとなります。

Fujisan.co.jp  
雑誌のオンライン書店



今川 智美

ビジネス・ブレイクスルー大学大学院助教

## グローバリゼーションの中、マイウェイに行く And did it my way

グローバリゼーションとは、その表層は国境に束縛されない人・モノ・金・情報の世界的流通である。企業経営でもいまグローバル・スタンダードと各国固有制度をめぐる争いは激しさを増している。

そんな中であって、グローバル化の流れに乗らない、「自社固有の経営」を進化させた企業としてヤクルトに注目が集まっている。例えば同社の「レディ方式」は、地元の女性をそれぞれに独立した個人事業主として取り扱い、彼女らが販売員として顧客と密接した関係を構築しながら乳製品を販売する仕組みである。この手法は、欧米の大手外資企業にはなかった新しい市場開拓方法であり、ヤクルトの世界各国での市場開拓に寄与した。

ここから分かることは、企業経営を考えるにあたっては、グローバリゼーションを受け入れるか否か、という問いの立て方そのものが非常に危ういといえる。企業経営が追求すべきは単に「よき経営」であり、そこに至るための国際経営のありようは無数にある。すなわち、各企業の「マイウェイ」を探求する他はない。

### グローバル・スタンダード vs 各国固有制度の争い

グローバリゼーションとは、その表層は国境に束縛されない人・モノ・金・情報の世界的流通である。だが、グローバリゼーションの深層にあるものは、それらの流通を可能ならしめる、制度・ルール・イデオロギーの統一化である。

経営学において、グローバル化は「マルチナショナル化」（多極化・多国籍化）の対義語として位置付けられている。そこでは、国際化のありようはグローバルとマルチナショナルを両

極とする一点をとる、と考える。マルチナショナル化とは、国際化のなかで、各国・各地域に異なる文化が存在し、異なる制度があり、その固有性を前提として国家間の経済的な交流が深まるという考え方である。これに対しグローバル化とは、中・長期的にある種の「グローバル」スタンダードたる文化・制度へと各国の経済活動は収斂していくとの考え方である。

繰り返すが、これはものごとの両極であり、現実には、ある面ではグローバル統一化され、またある面では各国固有性が残るとというのが現実的なありようであろう。ともあれ、企業経営でもいまグローバル・スタンダードと各国固有制度をめぐる争いは激しさを増している。環境規制は典型的な例であろう。西欧の価値規範に立つ厳格な環境規制に対して、新興国は自国の固有状況に合わせた形を要求している。会計制度、マイノリティの権利、あるいはマーケティングの手法や組織マネジメントに至るまで、これらの争いはいま経営のあらゆる側面で激しく起こっている。

### 海外マイウェイ経営で成功したヤクルト

そんな中であって、日本企業は世界的にも極めて特殊な立ち位置で、特殊な進化を遂げて成功を収めてきている。結論から言えば、この十数年に海外で成功を収めた日本企業は、グローバル化の流れにも、マルチナショナル化の流れにも乗らない、「自社固有の経営」を進化させた企業である。トヨタ、コマツ、味の素、ダイキン、村田製作所…苛烈な競争の中にある 21

世紀、継続的に成功を取めてきた企業は、おしなべて自社の「ウェイ」を武器としてきた。グローバル標準とされる経営手法に従うでもなく、かといって各国の独自性に適応をしていくのでもなく、研ぎ澄まされた自社の経営手法で世界市場に進出していったのである。

ヤクルトは、そうした「マイウェイ」を貫いて成功した企業である。1935年の創業以来、同社はシロタイズムを企業理念とし、予防医学の立場にたって経営を続けてきた。とりわけ同社を特徴づけるのは、1956年頃に確立されたとみられる「レディ方式」である。レディ方式は、ヤクルトグループが構築した、地元の女性をそれぞれに独立した個人事業主として取り扱い、彼女らが販売員として顧客と密接した関係を構築しながら「ヤクルト」をはじめとする乳製品を販売する仕組みである。レディ方式の原型となるのは、戦後日本で固有の仕組みとして発達した「営業」という職能部門である。諸外国であれば戦略を考える作戦本部たるマーケティングとその実行部隊たるセールスという分業となるところを、現場で戦略立案と実行の両方を担うものが日本独自の営業である。それを可能とするため、海外のセールスに比べ、日本の営業にはより大きな裁量権が与えられ、自ら思考しながら行動することが求められる。営業はこれに加えて、顧客の購買担当と厚い個人的信頼関係を構築し、会社に安定的な売上をもたらす、顧客ネットワークを構築するのである。レディ方式も、この日本の一般的な営業システム同様に、商品の販売戦略や計画はすべてヤクルトレディに一任し、彼女たちが自分たちで考えて、自己管理して商品を販売していく。

レディ方式は、こうした日本的な営業の仕組みを軸に、従来であれば企業の従業員として雇用されるところを、現地の女性を独立自営業主たる「ヤクルトレディ」として営業にあたらせる

点に異質性がある。ヤクルトレディは販売代理店として、毎営業日ごとに商品をヤクルト販売会社から仕入れ、販売実績を報告し売上を納金する。その実績に応じてヤクルト販売会社から報酬が支払われるのである。顧客獲得戦略も関係維持も完全にヤクルトレディに一任され、収益を上げられるかどうかはヤクルトレディがリスクを負う代わりに、出来高に応じた収入というかたちでインセンティブも大きくなっている。

このレディ方式は、新興国地域での同社の成功に大きく貢献している。女性に就業機会を与え、経済的自立を促す。製品を通じて、地域の健康状態を増進する。複雑な各国の流通システムの問題に躓くことなく、末端市場に直接アクセスできる。欧米の大手外資企業にはなかった、新しい市場開拓方法によって、各国の市場を攻略していったのである。例えば、インドネシアにおいては、女性は家庭の仕事に専念すべきとする風潮が根強く残っている。したがってヤクルトは、レディ候補者の家族や親族の家を訪問し、レディの業務内容および経済的に自立することで得られる可能性を丁寧に説明しながら説得してまわる。採用したレディに対しては、毎営業日1時間かけて研修を実施し、彼女たち全員が販売代理店として成長し、経済的に自立できるよう徹底的にサポートする。こうして育てたヤクルトレディは、車では進入できない路地が密集する地域においても徒歩による販売を行うなど、新興国の特殊な環境においても製品を普及させることに一役買っている。

ヤクルトは、各国においてまず徹底したシロタイズムの理念教育を行う。そのうえで、このレディ方式を、現地に合わせた修正を加えつつも、基本形は遵守させる。そこにあるのは、グローバル・スタンダードに従うのでも、各国のやりように適応するのでもない、「マイウェイ」の経営なのである。ヤクルトは現在、世界40

か国をこの方法で開拓している。シロタイズムを体現する経営とはどのようなものだろうか。例えばシロタイズムは病気になる以前に免疫力を高める予防医学の普及を重視している。そのため、レディ方式を通じて、ヤクルトレディが顧客に健康情報を伝え、免疫力を高める商品の継続飲用を促すことを重視している。レディ方式の運用には多大な時間とコストを要し、事業が軌道に乗るまでに10年以上を要するケースも珍しくない。それでもシロタイズムを体現するため、ヤクルトはレディ方式を事業展開の軸としているのである。

### グローバル化是非論の罨

上述の通り、このグローバル化とマルチナショナル化のせめぎ合いのなかで、成功を収めている日本企業はおしなべて「マイウェイ」を行った企業であった。トヨタが確固たるトヨタウェイを持っていることは周知の事実であるが、同様の事柄は前述の小松、味の素、ダイキン、村田製作所などの事例にも当てはまる。さらに言えば、諸外国の企業も同様であり、米国Appleも、韓国Samsungも、中国Tencentでも、いずれもグローバル・スタンダードに則った経営などしていないし、また各国に合わせた現地適応もしていない。あくまで「自社のやり方」を貫くのみである。

興味深いのは、後続企業や業界団体はむしろ、これらの事例を根拠に（経営における）「グローバル化を推進せよ」「グローバル化に反抗せよ」を論じることである。トヨタの経営もAppleの経営もSamsungの経営も、いわゆる「グローバル・スタンダード」とは全く異なるものであるばかりか、それぞれの国でも特異点であるにも関わらず、である。

かくして本稿は、企業経営を考えるにあたっては、グローバリゼーションを受け入れるか否

か、という問いの立て方そのものが非常に危ういものであることを主張する。そこには、AでなければB、という二分法の論理的誤謬がある。経営にとって、グローバリゼーションを受け入れるのが正しいのか、さもなくば反グローバリゼーションの態度をとるべきなのか、という問いには、そのどちらかの論調を推進する者が仕掛けた罨がある。企業経営が追求すべきは単に「よき経営」であり、その結果としての「競争力」である。そこに至るための国際経営のありようは無数にある。すなわち、「マイウェイ」を探求する他はない。

また、念のため強調をしておくが、日本企業は「マイウェイ」を行って成功したということ。「日本的な経営で世界を席卷した」と、曲解はしないように気をつけたい。20世紀に一定の成功を収めた終身雇用や年功序列などで語られる、いわゆる日本的経営がどうやら世界市場では有効ではないことは、近年検証されるようになってきている。集合の平均値としての日本の経営で上述の企業が成功を収めたのではなく、むしろ、日本の経営のかたち、欧米の経営のかたち、各国の経営のかたちといった考えから自由に、「自社のかたち」を追求した結果のマイウェイである。

幸いにも、日本にはそうしたマイウェイを追求して海外市場で成功を収めた企業は少なくない。そうした先行事例から、グローバル時代の標準を学ぶも、海外各国市場の事情も学も有益であるが、何よりも個別事例のもつユニークさからこそ、私たちは学びを得てゆくべきであろう。

いまがわともみ：大阪大学大学院博士課程修了（経営学博士）。おもな業績に、(2018)「ヤクルトレディはなぜ新興国で有効なのか」国際ビジネス研究, 10 (2), 39-58, 中川功一編著『感染症時代の経営学』千倉書房, 第4, 6章など。