

# オープンイノベーションを 実現した異能人材レポート

本企画では、今、日本企業でイノベーションを起こすために求められる異能人材とはどのような人材か、イノベーション、知識創造論を専門に研究する、一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授・一條和生氏を監修に迎え、考察していく。

VOL.02

佐古則男氏

ユニー 取締役執行役員 営業統括本部 本部長

## ■ 社外とオープンな連携を進めることが、 「独立独歩」経営からの脱却を促した

前身の西川屋が履物店として創業してから、2011年度に100周年を迎えるユニー。現在は中京地方を中心に「アピタ」「ピアゴ」などを運営する総合小売企業となった。国内市場の需要が落ち込み、小売業界が変革を迫られるなか、ユニーは社外と連携することで、スピード感を持ち新ビジネスの構築に取り組んでいる。

2009年8月には、近畿地方を中心にスーパーを展開するイズミヤ、中国・四国地方を中心に展開するフジと3社共同で共通のプライベートブランド(PB)「Style ONE」を立ち上げた。また、2006年から伊藤忠商事と業務提携を進めてきたが、2009年10月には伊藤忠がユニーに3%出資し、資本提携にまで踏み込んだ。

このように、これらの提携は、新たなビジネス展開という成果を生み

出している。その取り組みの中心には、現在ユニーの取締役執行役員・営業統括本部本部長を務める佐古則男氏がいた。

### 「独立独歩」を旨とした 経営からの脱却

もともとユニーは、愛知県に100店舗以上をかまえるなど、東海地区を地盤として、どこにも属さない「独立独歩」を経営の旨としていた。しかし、今回、イズミヤ、フジと新ブランドの共同開発に至ったのはなぜなのか、その経緯から伺った。

「ユニーグループは、小売業界でイオングループ、セブン&アイ・ホールディングスに次ぐ国内第3位。国内市場が縮小していくなかで、どうやって1位、2位に対抗していけるかと考えると、ユニーだけで生き残



一條和生氏

一橋大学大学院  
国際企業戦略研究科 教授

Kazuo Ichijo\_1958年東京生まれ。一橋大学大学院社会学研究科、ミシガン大学経営大学院を卒業。経営学博士(ミシガン大学)。現在、一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授、IMD Adjunct Professor(兼任教授)。専攻は組織論(知識創造論)、リーダーシップ論、企業変革論。主な著書として『ナレッジ・イネープリング:知識創造企業への五つの実践』『MBB:「思い」のマネジメント』(ともに共著、東洋経済新報社)など。現在、シマノ社外取締役、バンダイナムコホールディングス社外取締役、カルビー社外取締役、電通国際情報サービス社外監査役、東芝経営諮問委員会委員も務める。

っていくのは難しいと判断しました」と佐古氏は胸の内を明かす。

当初は、ユニーが持っていたPB商品「e-price」の一部をイズミヤでも取り扱えるようにするなどの簡素な業務提携だった。しかし、その発表を新聞で見たフジが、新たにユニーへPB商品の供給を申し入れたことで状況が一変する。

「3社の経営企画部から1人ずつ集まり、協業をどのように進めていくか議論するなかで、3社で提携する強みを活かすために各社が持つPBをイチから見直し、本格的に開発から共同でやりましょうという話になりました」と当時経営政策室室長として事務局を務めた佐古氏は語る。

草案は佐古氏が作り、3社で議論して、変更・修正を加えた。しかし、話はトントン拍子に進んだわけではない。社内の大きな抵抗勢力になったのは、取引メーカーや卸売業者と価格や売買戦略に関して交渉する役割を担う各社のバイヤーだ。

「バイヤーは自分たちの売る商品や売買戦略に関し、自分たちが作ってきたという自負があります。また、長年取引をしてきたメーカーとの付き合いもある。新たなPBをイチから生み出すという変化に、積極的ではありませんでした」（佐古氏）

そこで、佐古氏は3社のバイヤーを一堂に集めた。そのような風土を変えて国内で生き残っていくためには、目先の利益ではなく、10年、20年先の未来を見据えた形での利益を考えなければならぬと説き続け、「まずはできることから1回やってみよう」と彼らの背中を押した。し

Norio Sako\_1957年生まれ。1980年ユニーに入社。食品売り場やバイヤーなどを経て、2005年に経営政策室室長を担当。その後、2008年に取締役役に就任し、2010年2月から営業統括本部本部長を務める。



かし、頭では理解できても、なかなか行動に移せないバイヤーも数多くいた。そこで佐古氏は、3カ月に1回実施される「経営トップミーティング」で事務局の意思を伝え、トップの方針として社内には“連携して新ブランドを開発する”というメッセージを伝えてもらう体制も併せて構築し、バイヤーの行動を変えていった。

結果、食料品が90品目、住居関連品が10品目の、合わせて100品目が発売された。高品質の商品を、ナショナルブランド商品価格の3～5割引で販売する体制を整備できたことに、佐古氏も自信をのぞかせる。

「現在では、200品目以上を販売し、年間400億円以上の事業規模にまで成長しています。低価格の商品を販売することに、当初はメーカーも渋る表情を見せていましたが、これまでのPBを見直して、3社共同で新たに開発していきたい思いを伝え、

代わりに販売量を増やして売っていくと訴えました。1社単独では説得が難しかったかもしれませんが、3社が集まることで、発言力を高められたのです」（佐古氏）

### 10年前の共同開発の失敗経験を今に活かす

独立独歩で進めてきたユニーが連携することで、社外との衝突などは起こらなかったのだろうか。「材料の共同仕入れによりコスト削減を図るなど、“win-win”の関係を持つやり方だけをやろうと決めています。どこかがメリットが大きくて、どこかがデメリットを感じるようでは長続きしません」（佐古氏）

そのため、全部が全部3社で開発をしているわけではない。なぜなら、関西地区でしか売れない商品もあるからだ。地場の味噌や乾物などは1社だけであっても開発することを決

めている。このような連携の形をとった背景には、10年前、小売り5社による商品の共同開発が失敗に終わったという苦い経験がある。

「そのプロジェクトの晩期には、“何々しなければならぬ”という、ノルマに縛られてしまっていたのです。結局、実情と目指すべき姿が異なってしまったために、解散してしまいました。そこでの失敗体験が今に活かしています」(佐古氏)

オープンイノベーションでは、社外との連携で生まれる多様性をいかに創造性に換えられるかが鍵を握る。連携をマネジメントする際に、重視したことは何か佐古氏に伺うと、「結論を出すリーダーがいること、そして小さくてもいいから形にすることです。私は、大学時代は弓道部の主将を務めるなど、根っからの体育会系です。困難でも思いを実現するバイタリティが求められた。部下にも、間違ってもいいから、動いて形にしてみると伝えていきます」と語った。

そのような気質と過去の失敗経験が、「コネクション構築能力」と「多様性のマネジメント能力」を兼ね備えた“異能”ぶりを生み出す礎になり、3社共同で新たなビジネスモデルを構築する成功につながったのだろう。また、社長自らが「今、変わ

らなければならない」と社員に会社の覚悟を発信し続けたことが、欠かせなかったのではないだろうか。

### 海外に展開しないほうがリスクが高い

今後、ユニーは国内市場が落ち込むなかで、海外展開も積極的に図らなければならない。そこで重要なのは、グローバルネットワークを持つ伊藤忠との提携だ。その結節点としても、原料調達などの協力業務に携わったのが佐古氏だ。「商社と小売りでは使う言葉が違うため、最初は大変苦労しました」(佐古氏)

そこで、年3～4回は役員が参加する経営トップミーティングを開き、お互いのトップがどこに課題を感じているのか、忌憚なく話し合ったほか、なるべく分野を細かく分けて専門の担当者同士で話し合いを進めた。結果、食品分野を中心に成果が出はじめ、ユニーと伊藤忠との取引は、年間1000億円以上の規模にまで拡大している。このような、2006年から続く伊藤忠との協業経験も、3社の共同開発に活かしているという。

「当初、資本の提携関係にまで踏み込むことに、独立歩歩を重んじていた当社としては二の足を踏んでいました。しかし、現在、中国大使を務

める伊藤忠元会長の丹羽宇一郎氏に『中国に出ていかないほうがリスクだ』と言われ、海外展開を積極的に進めることを決断しました。もし、伊藤忠の力添えがなければ、当社としても中国に出ていくきっかけを失い、海外展開のスピードが遅くなっていたでしょう」(佐古氏)

ただ、伊藤忠と連携しても海外事業の展開が順風満帆だったわけではない。中国では、まず企業のオーナーが出てくるため、決定権のない一社員が出るユニー側との交渉はスムーズさに欠けた。そのためにトップ判断を早めに仰ぐこと、テレビ会議でコミュニケーションを密にすることなどに取り組んだという。海外企業と連携するうえで佐古氏が大切にしていることを伺うと、「実は、私は中国語どころか英語も得意ではありません。しかし、私はそこに不便を感じません。通訳もいますし、最終的に熱意とか意気はボディランゲージでも伝わると思います。国内と一緒だと思うんです。逆に言いたいことを言う。そして、信頼を裏切らない。たとえ、向こうから裏切られたとしても裏切らない。そういうことが必要だと考えます。やはり腹を割った話し合いでなければ、相手に納得してもらえず、お互いに1つになれません」と語ってくれた。

現在では、全部で238店舗あるなかで、香港1号店がトップクラスの売り上げを誇っている。2012年末には、中国本土である上海への進出も予定する。今後も佐古氏は、中国事業の結節点の1人として人材配置から店舗経営まで携わっていくという。



2010年にオープンした、ユニー香港2号店「UNY 生活創庫 LOKFU(楽富)店」の店舗風景。1987年にオープンした香港1号店は、すでに全238店舗のなかでもトップクラスの売り上げを誇る。現在、香港には3店舗をかまえている。2012年には中国本土・上海へ進出を予定するなど、海外展開を加速している。

写真提供：ユニー

“異能人材”が活かされた背景を一條和生氏はこう見る >>>

## 「新結合」を通じて自社を創造的に破壊するリーダーシップ

経済に関しても、人口に関しても、右肩上がりの成長の時代が終わった日本。大きな変化のなかで企業に急務なのは、国内市場以外での事業のグローバルな成長と国内事業の大改革だ。しかも、両者は密接に連動している。グローバルに事業を伸ばすためには、国内から国外へという経営資源の大シフトが必要だろう。国内事業に変革のメスを入れ、効率的で高収益な事業に変えていかなければいけない。

しかし、変革は容易ではない。業務オペレーション、人材、彼らの持つスキル、組織構造、カルチャーなど組織のさまざまな要素は、不可分に連結している。どこか一部を変えればいいというわけではない。特に、カルチャーを変えるのは大変だ。カルチャーは、組織で働く人々の持つさまざまなビジョン、価値観、行動を規定している。それは長年にわたって作り上げられてきたものなので、変えるのは容易ではない。変革が難しいのはここにある。

### イノベーションとは創造的破壊

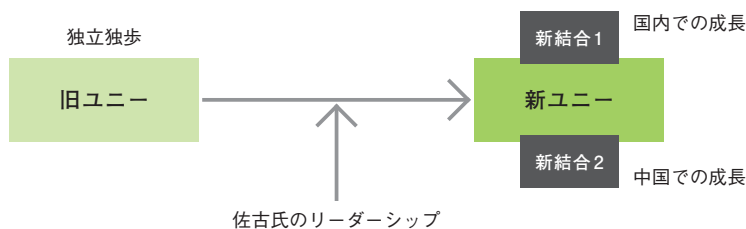
ユニーは、カルチャーを大きく変えつつある。「独立独歩」のカルチャーから他社との連携を

戦略的に活かすカルチャーへの大転換だ。その実現にあたってリーダーシップを発揮したのが、佐古則男氏である。

イノベーションとは、オーストリアの経済学者ヨーゼフ・シュンペーターが定義するように「創造的破壊」を意味する。自社を、カルチャーを含めて創造的に破壊する。創造的破壊を実現する1つの契機が「新結合」。

ユニーは、国内の成長においてはイズミヤ、フジとの新結合を通じて、国外の成長においては伊藤忠商事との新結合を通じて、イノベーションを起こしつつある。そして、2つの新結合の中心に佐古氏がいる。佐古氏には、言葉の壁、カルチャーの違いを乗り越えられる力がある。また、新結合によって生まれた「多様性」を柔軟に受け止められる力がある。特に、多様な意見をもとに、最初は小さくてもいいから思いを形にできる力は、異能人材を見極めるうえで大切かもしれない。そのような人物にリーダーシップを発揮してもらおう環境を作り、新結合を実現する。ここに、激しい環境変化のなかで企業が持続的に成長できる大きな鍵が握られているのだ。

### ◆ 新結合を通じたイノベーション



ユニーは、「独立独歩」のカルチャーから他社との連携を活かすカルチャーへ大転換した。国内においてはイズミヤ、フジとの新結合、国外においては伊藤忠との新結合を通じてイノベーションを起こしつつある。転換の過程でリーダーシップを発揮したのが佐古氏。

出典：一條氏が作成