

## ALJ はいかにして「75歳のスタートアップ」を 目的意識をもってリードしているか

**リビアン**の電気自動車、革新的な再生可能エネルギーの実現、実証に基づいた社会貢献活動、そしてノーベル賞——これらに共通することとは？

それは、創業ファミリーの目的意識であると、サウジアラビアの企業、ALJ のリーダーは語ります。

「風が吹いたら」の一句で始まるアラブの有名なことわざは、「帆を張れ」と続きます。例え最終目的地が定かではなく途中で経路が変わったとしても、どの方向からでもチャンスが訪れたらその流れに乗って前進する、という考えを表すもので、チャンスの風を掴み、事を起こそうということなのです。

この格言はもっともらしく聞こえるものの、ますます複雑化し、即時的かつ多様な今日の国際経済において、混乱を招く恐れがあるのも事実です。どれだけ早く吹き起こるチャンスの風に気が付くことができるのか、その風を掴むためにはどの方向を見なければよいのか？ また、事が起きたとき、どの程度深く関わっていけばよいのか？そして、おそらく最も困難なのは、スマートなリスクテイクに気付き、さらには長期的な指針の方向感覚を織り込ませた組織をどのようにして構築していくかではないでしょうか。現実的には、チャンスの風を掴むというのは、偶然に任せて帆を進ませるのではなく、目的意識を伴った舵取りを行なっていくことなのです。大抵の場合、チャンスは思いがけず訪れるものではありません。

創設者の名が付けられた企業、アブドゥル・ラティフ・ジャミール (ALJ) の取り組みは有益な例を示しています。サウジアラビアにルーツを持つ ALJ は、ごく普通の一軒のガソリンスタンドからビジネスをスタートさせ、75年以上にわたりチャンスの風の舵取りを行なってきました。ここ1年のALJの功績を見ると、まさに奇跡的な1年であったと思われるかもしれませんが、これは長年にわたる実績があるからなのです。2019年、フォード・モーター・カンパニー (フォード) とアマゾンドットコム (米アマゾン) はALJの支援を受ける電気自動車 (EV) メーカーのリビアンに数百億ドルの出資をしていたことを発表しました。米アマゾンに関しては、リビアンのEVを10万台初期購入する予定も明らかにされましたが、ALJはこの8年も前にリビアン初の主要出資者になっていたのです。2019年10月には、マサチューセッツ工科大学 (MIT) に創設された社会貢献活動の組織であるコミュニティ・ジャミールが支援するアブドゥル・ラティフ・ジャミール・貧困アクションラボ (J-PAL) の共同創設者である2人の研究者がノーベル経済学賞を受賞しました。

これらの功績はほんの一部に過ぎません。ALJ は 30 か国における幅広いセクターで事業を展開しています。その事業のほとんどが長期的な見通しを持ち、再生可能エネルギー（おそらく最も顕著なのが太陽光発電の経験を豊富に持つ企業、Fotowatio Renewable Ventures: FRV）をはじめ、自動車販売と関連事業（リビアンや ALJ が持つトヨタ車の販売権に加え、サウジアラビアにおいて成長を続ける大規模自動車販売オンラインプラットフォームである Motory.com を含む）、不動産開発、消費者向け製品、金融サービスなどが含まれています。

さらに、ジャミールファミリーの明白な目的意識の表れであるグローバルな社会貢献事業、コミュニティ・ジャミールの活動にも目覚ましいものがあります。ジャミールファミリーの 3 代目にあたるファディとハッサンのジャミール兄弟が、現在社長代理兼副会長を務めています。マッキンゼーのアフマド・ユーセフ氏とマッキンゼーロンドンオフィスのデービッド・シュバルツ氏が、ALJ の経営や哲学、さらには世界に今後どのような影響を与えていきたいと考えているかについてインタビューを行いました。

**マッキンゼー・クオーターリー（以下マッキンゼー）：**米アマゾンがリビアンと歩み始めたことについては多くの読者が知るところです。再生可能エネルギー産業に携わる読者であれば、FRV の件についても聞き及んでいるでしょう。さらには、2 人の著名な研究者、エステル・デュフロ氏とアビジット・バナジー氏について耳にしたことのある読者も多いことと思います。この 2 人は ALJ のパートナーであり、ノーベル経済学賞を受賞しましたね。しかし未だ ALJ は表舞台に立たない姿勢を貫いています。ALJ の沿革や事業内容について教えて頂けますでしょうか。

**ハッサン・ジャミール（以下ハッサン）：**1945 年に祖父がサウジアラビアのジェッダで一軒のガソリンスタンドを始め、ビジネスがスタートしました。1950 年代に祖父がトヨタ自動車株式会社の車をサウジアラビアに輸入するようになったのです。父とおじ達もビジネスに関わっていくようになり、ALJ がサウジアラビアで成長していくと共に、トヨタとの関係性も深まっていきました。中東や北アフリカ地域で新しい販売代理店や小売のチャンスも探し始め、ALJ は最も規模が大きいトヨタ車の独立販売代理店の 1 つになったのです。現在でも ALJ は北アフリカやトルコ、中国、そして日本でのトヨタのパートナーであり、ピーク時には、世界で年間 50 万台近くの新車を販売した実績があります。実は、ALJ は日本でのレクサスの店舗も運営しており、これはトヨタからの招致を受けて成立したものです。ALJ は日本における唯一のレクサス車の海外ディーラーであり、この立場にあることを心から光栄に思っています。

**ファディ・ジャミール（以下ファディ）：**1960 年代におじの 1 人が訪日、トヨタの研修プログラムに参加し、父も日本の大学で勉強していました。当時のサウジアラビアの人々と

って、こうして日本で研修や勉強をすることは前例のないことでした。私たち兄弟も日本で多くの時間を過ごしました。トヨタは ALJ の様々なマネジメントや研修プログラムを試す姿勢に価値を見出したのだと思います。トヨタは明確な意思を持ち、ALJ の後ろ盾となる決定をしたのでしょう。

## **「私たちは、モビリティ市場において新しい方法を導入していく存在の 1 つになりたかったのです。つまり、変革される側ではなく、変革を起こす道を模索したのです」**

**ハッサン・ジャミール**

**ハッサン:** ファディが言ったように、トヨタのモノづくりの精神を学んだり、また文化を吸収したりと、ALJ は多くの時間をトヨタと共に過ごしてきました。今日、実店舗ビジネスは必ずしも有益な方法として捉えられているわけではありません。しかし ALJ は販売代理店や流通、不動産、サービス、産業機械の取り扱い等の実店舗ビジネスを展開しています。ALJ はトヨタのモノづくりの精神に習い、「改善」や「現地現物」の手法を取り入れています。報告書に何か気になるところがあれば、席を立ち実際に確認しに行くのです。タイヤに問題があるのであれば、しゃがみ込んで自分の手で触ります。実際に行動に移すことが大切なのです。オフィスにいただけではマネジメントや決断を下すことはできません。つまり、自分たちの仕事は一連の作業であると考えているため、このようなアプローチは ALJ に合っているのです。

**マッキンゼー:** セクターや地理的な面で、チャンスを見出す分野や場所はどのように決めるのでしょうか。

**ハッサン:** そういったチャンスは行く先々で広がっています。8 年前、私たちは自動車生産に目を向けることを決めました。2012 年当時、私たちは EV メーカーであるリビアン初の主要出資者になりました。リビアンは米国デトロイトの近くにあり、ALJ には自動車産業での実績があるため、EV の領域に進出し、米国でビジネスを発展させたいという考えも持っていました。米国の SUV、そしてピックアップトラックの市場規模は大きいからです。さらには、私たちは、モビリティ市場において新しい方法を導入していく存在の 1 つになりたかったのです。つまり、変革される側ではなく、変革を起こす道を模索したのです。今日のモビリティ市場は非常に話題性のあるビジネスで溢れています。カーシェアリングや配車サービス、インシュアテックやフィンテックがその例でしょう。私たちのような企業は何のビジネスに将来性が期待できるのかを常に考えています。白紙の状態のリビアンのような企業に出資をすることで、EV セクターでの最新の動向や一番優れているものを知ることができるのです。

**ファディ:** また、2、3 年前になりますが、ALJ は再生可能エネルギー分野に進出すること

を明確な意思を持って決断しました。前々からこの分野でのビジネスを検討していたこともあり、スペインのマドリードに拠点を置く FRV という企業を買収したのです。2024 年までに 7.5 ギガワットのパイプラインを達成することを目標に、グローバル市場に進出したいと考えています。エネルギーのセクターには強い思い入れがあるのです。長期的なビジネスであるという点は私たちのビジネスモデルに適しています。再生可能エネルギー分野は参入や撤退が容易なフィールドではありません。エネルギー産業へ進出をすることで、地理的に影響の及ぶ範囲も大きくなります。南米であろうと、オーストラリアであろうとそれは変わりません。ビジネスを展開していく上で最適なプラットフォームなのです。また、エネルギー産業の成長速度は非常に早く、行き着く先の予測がなかなかつきませんが、そこに面白みを感じます。

2016 年、私たちはマドリードに Almar Water Solutions (AWS) という、淡水化および水処理を事業とする企業を設立しました。AWS は現在、中東とアフリカ、南米にオフィスを持っています。さらに、チリや中南米各地における炭鉱向け等の産業用水にも目を向けています。1 つのプラントを建設するのに 4、5 年はかかりますから、こうした水資源に関するビジネスにはさらに長期的な視点が必要となります。私たちの将来のビジネスにおいて、地理的な多様性という面だけでなく、影響力の観点からもこうしたセクターでの事業は重要です。家庭用であれ業務用であれ、エネルギーや淡水化された水の需要は高いのです。かつて気候変動は 20 年または 50 年のうちに問題になると言われていましたが、これは今現在起こっている問題なので、個人的にも、私たちが再生可能エネルギーを支援する事業に関わっていて良かったと思っています。

**マッキンゼー：**再生可能エネルギーの分野は規模が大きく、不確かな領域での資本集約型のビジネスでもあります。新しい分野へ進出するタイミングはどのように決めるのでしょうか？そして高いリスクを伴う場合はどのような決断をされますか？

**ハッサン：**私たちは「75 歳のスタートアップ企業」である、という捉え方をしています。私たちの父でもある会長は、常に起業家としての資質を兼ね備えており、次世代の私たちに失敗をするチャンスを与えてくれています。そして私たちは失敗も重ねています。リーダーには「チャレンジする」という姿勢が欠かせないのです。

**ファディ：**話題性がある市場だからといって何にでも飛びついてはいけません。そのビジネスが 20 年の間にどうなるのかを想像し、チャンスに伴うリスクを予測しなければならないのです。知識や経験がない分野でのリスクは高過ぎます。自動車ビジネスは、私たちの得意分野です。エネルギー分野は私たちが時間をかけて携わってきた分野です。多くの場合、私たちの理解の範囲で関連性のあるビジネスに関わっていくようにしています。

**ハッサン：**もちろん、リビアンに出資を決めた際、「さあどうぞ、自動車会社を作って工場

を購入してください]と先方の望むままに全てを提供したわけではありません。互いの信頼を得るまで、数年にわたり部分的かつ段階的にマネジメントとの話し合いを重ねて実現したことなのです。「とりあえずやってみようか」というようなリスクを負うようなことはしません。出資は緻密に計算され、論理的に決定されています。

**「大抵の場合、ファミリー企業の文化は『今取り組んでいること、今後取り組まなければならないこと、そして今後サポートしていくこと』という流れを持っていることが多いのではと思います。しかし私たちの場合、素晴らしいことに取り組み、それが情熱を注げる対象でさえあればよいのです」**

**ファディ・ジャミール**

**ファディ**：FRV のケースも似たようなものでした。当初は再生可能エネルギーの事業を完全に理解していたわけではなく、私たちにとって新しい分野だったのです。しかし一度自信を得たところで、次の段階へと進む決断をし、さらに大きなスケールへと拡大していったのです。

**マッキンゼー**：ALJ の鍵となるアプローチは「単なる投資」ではなく、「パートナーシップを結ぶこと」であるように聞こえます。パートナーにはどのような特性を求めのでしょうか？

**ハッサン**：リビアンの場合は、そうですね、私たちは出資者という立場でしたが、共にパートナーとして協働していたのです。私は1か月おきにデトロイトに赴き、リビアンの創設者兼 CEO である R. J. スカリング氏と密接に仕事をしていました。私たちのパートナーは多くはありませんが、それぞれと非常に密接な関係性を築いています。今までの経験を振り返ってみても、短期間で売却を目的とした投資をしたことはありません。私たちが他社とは違う決断が下せるのは、長期的な見方をするからなのです。「2年間やってみて撤退しよう」という考えであつたら、FRV やリビアンとのビジネスは成功しなかったでしょう。

8年もの間、リビアンへの投資を水面下で進行させていたのは、準備が整ってから開始したいと考えていたからです。米アマゾンやフォード、自動車関連サービス企業であるコックス・オートモーティブをパートナーとして迎えることができ、とても幸運だと思っています。私たちのパートナーは皆、戦略的であり、短期的な利益を求めようとは思っていないのです。

**マッキンゼー**：こうした長期的な取り組みはジャミールファミリーの社会貢献活動やコミュニティ・ジャミールにも当てはまるように思います。

**ハッサン**：祖父はとても寛大な人でした。従来の意味での教育は受けておらず、ビジネスから多くのことを学んでいたのですが、祖父は受けた恩恵を社会に還元していくことが重要であると認識していたのです。問題の程度に関わらず、地元のコミュニティーを支援し、サポートに携わっていました。このような経緯から、75年間、コミュニティーに還元するという社会貢献のコンセプトが生き続けているのです。父がビジネスに携わった際、祖父の寛容さとこの社会貢献のコンセプトを組織化し、コミュニティ・ジャミールという形にしました。私たちの社会貢献活動を担うこのコミュニティ・ジャミールでは、重要業績評価指標（KPI）や測定の基準をしっかりと守っています。

**ファディ**：父は、息子であり、社長代理でもある私たちが熱意を感じることであれば、それが何であれサポートしてくれます。父は決まった方向に進めと言うことはありません。その代わりにチャンスを与えてくれます。大抵の場合、ファミリー企業の文化は「今取り組んでいること、今後取り組まなければならないこと、そして今後サポートしていくこと」という流れを持っていることが多いのではと思います。しかし私たちの場合、素晴らしいことに取り組み、それが情熱を注げる対象でさえあればよいのです。これが私たちの哲学です。社会貢献への尽力とコミュニティーへの還元は私たちの柱なのです。

**マッキンゼー**：そして「コミュニティー」の輪は広がっているようですね。例えば MIT との関係性などが例として挙げられるのではないのでしょうか。

**ハッサン**：父、モハメッド・アブドゥル・ラティフ・ジャミールは MIT の卒業生です。私たち兄弟は父ほど賢くなかったので MIT では学ばなかったのですが（笑）。MIT は素晴らしい機関です。MIT との間では、私たちが出資している様々な研究所をはじめ、多くの場面で共同研究を行なっています。こうした J-Lab と呼ばれる研究施設には世界の優秀な研究者らが集結し、貧困の上昇や水資源危機への取り組みといった重要課題に目を向けているのです。これらすべての取り組みは、私たち皆のためのより良い未来をつくる、という志のもとに成り立っています。

**ファディ**：2005年には、MIT にアブドゥル・ラティフ・ジャミール・貧困アクションラボ（J-PAL）という研究所を設立しています。共同創設者であるエステル・デュフロ氏とアビジット・バナジー氏はこの J-PAL での研究が認められ、2019年のノーベル経済学賞を受賞しました。彼らの功績に携わることができ、とても光栄に思います。デュフロ氏はこの分野における最年少受賞者であり、2人目の女性受賞者でもあります。

J-PAL の取り組みは非常にパワフルです。J-PAL にとって重要な地域であるアフリカの例を挙げてみましょう。J-PAL ではマラリアの対応に力を入れたいと考えています。マラリアが原因で亡くなる世界の90%以上の人々は、サハラ砂漠以南のサブサハラアフリカ地域に住

んでいます。そして、マラリアへの効率的な対処に関しては多くの議論がなされています。こうした背景から、J-PAL は現地に研究者チームを作りました。ここではランダム化評価の手法を使い、マラリアの問題解決に最も効率的な手法を科学的に特定することを目的としているのです。ランダム化評価とは、「方法 A は 50%の効果があります」「方法 B は 80%の効果があります」、「方法 C は 10%の効果があります」と言うようにグループに分けて行う実験であり、成果を比較することで効果を図ります。政府機関、ナイキ基金やビル&メリンダゲイツ財団のような組織も、「我々はマラリアの問題を解決したい」と述べますが、J-PAL の場合は「そうですね、最善の手法、最も効果的な解決策は、方法 B を用いることでしょう」と具体的な提示ができるのです。

これまで、J-PAL は 80 か国で活動を行い、J-PAL の事業で 4 億人以上の人々に効果がありました<sup>※1</sup>。例えば、マラリアの場合、J-PAL の研究結果を元に対処方法が変わり、救命製品を無料で提供するようになりました。こうした製品の提供が経済的観点からはもちろん、社会的にも価値のあるアプローチであることが科学的に証明されたからです。

※1

2019 年 10 月、J-PAL の創設者でありディレクターを務めるエステル・デュフロ氏とアビジット・バナジー氏、そして長く客員教授として研究を続けてきたマイケル・クレーマー氏がノーベル経済学賞を受賞。

**マッキンゼー：**今までのお話すべてが目的と結果の交わりについての話題に繋がりますね。現代において世界中のエグゼクティブがこの話題を念頭に置いているでしょう。事業の目的に関して、どのようなお考えをお持ちですか。

**「私たちはグローバル企業ですが、そのルーツはサウジアラビアに深く根付いています。私たちの歴史や今日における決断、そして将来に向けての志、すべてが、サウジアラビアに根ざした企業だということを示しているのです」**

**ハッサン・ジャミール**

**ハッサン：**もはや最終的に結果を出すことだけが企業の目的ではありません。オーナーとして、そして組織のマネージャーとして、組織には目的が必要だということを強く自覚しなければなりません。さらに、企業には目的があり、その目的は利益を上げるだけに留まらない、ということを社員が認識しているかどうかが重要なのです。なぜ日々働いているのか、そこに意義を持たせることが必要です。

利益はどの程度事業が順調に進んでいるかの指標の 1 つではありますが、事業領域内での問題に対処することも非常に重要な意味を持ちます。私たちファミリーの芸術や社会貢献活動への尽力は、最終的な目的を果たすことと同じくらい重要なのです。もちろん、多くの

人がこうしたことを口にしますが、私たちは心からこのように思っており、非常に重要な意味を持つのです。コミュニティ・ジャミールを通じて、非営利である Bab Rizq Jameel (BRJ) というプログラムを運営していますが、これは「繁栄へのゲートウェイ (Beautiful Gateway to Prosperity)」という意味で、設立以来、中東と北アフリカで 90 万件もの雇用を創出しています。このプログラムは、マイクロファイナンスや研修に捉われず、また性別に偏りなく雇用を創出することです。このプログラムを通じて小さなローンを組み、様々な規模のビジネスを創設したサウジアラビア出身のビジネスパーソンに会ったこともあります。こうした人々が生み出す価値を見ていると、前進しようと意欲的になります。

**マッキンゼー:** こうした状況をサウジアラビアで目にするのができるというのは、より一層インスパイアされることだと想像します。サウジアラビア国外で、企業としての ALJ に影響を与えていることについてはどのようにお考えですか？

**ハッサン:** もちろん、私たちの会社はグローバル企業ですがそのルーツはサウジアラビアに深く根付いています。私たちの歴史や今日における決断、そして将来に向けての志、すべてが、サウジアラビアに根ざした企業だということを示しているのです。80 年近くもの間、私たちのビジネスの中心はサウジアラビアにあり、サウジアラビアが最大の市場で、世界に向けての出発点でもあります。サウジアラビアの歴史において、プラスの効果をもたらすことができるよう、私たちは力を尽くしていきます。

**ファディ:** サウジアラビアは厳しい大地や砂漠にあり、繁栄を続ける、若く、活気に満ちた国です。そのため粘り強さとイノベーションがサウジアラビアの人々やビジネスの DNA の中核を成していると思います。サウジアラビアは多国籍・多文化国家でもあり、海外から来た才能溢れる人材にも出会うことができます。何かを始めるのに最適な場所なのです。他国で事業を開始した際、私たちは通常では確保できない豊富な資源を活用することができました。

**マッキンゼー:** 「資源」についてのお話は興味深いですね。もしかしたら正確なものではないのかもしれませんが、これは欧米諸国が持つ印象として、特に中東から海外への貿易のフローと聞くと、石油などの自然資源が挙げられると思うのですが。

**ハッサン:** 私たちにとって最も重要な資源は人材とアイデアです。1960 年代から、私たちは人材育成に焦点を当ててきました。1980 年代には、セールスとアフターセールスにフォーカスした研修施設を設立しました。この施設は現在も運営されていて、私たちのビジネスの鍵となる役割を担っています。私たちの研修プログラムの一つにサウジアラビア出身か否かに関わらず、若手社員を海外に滞在させる研修もあります。ファディはオーストラリアで、私は日本で研修を実施しました。これは企業内転勤 (intercompany transferees: ICTs) と呼ばれるプログラムで、転勤先で 2、3 年間、研修を行うというプログラムです。

**「フロントラインにいる社員に権限を与えることは、ビジネスにとって重要な側面です。もちろん、枠組みとルールをベースとしている企業ですが、社員が決断し挑戦できるような余地を残しています」**

**ファディ・ジャミール**

**ファディ**：若い頃に専門性や文化に触れることは欠かせません。これは単に大学や大学院で学ぶために海外に行くこととは違います。私たちの社員が1年、もしくはそれ以上海外で働くと、驚くべき進化を遂げるのです。フロントラインにいる社員に権限を与えることはビジネスにとって重要な側面です。もちろん、枠組みとルールをベースとしている企業ですが、社員が決断し挑戦できるような余地を残しています。

そうして多くの社員が素晴らしい功績をあげているのです。思い浮かぶ一例として、数人の社員が Motory.com というウェブサイトを立て上げ、今日ではサウジアラビア国内で最もアクセス数の多い自動車ウェブサイトまで成長させ、現在、さらなるビジネスの拡大を検討していることが挙げられます。チャンスは時として、思いがけなくやってくるものです。私たちのようなマネジメントとしての役割は、こうしたチャンスを確実に認識し、そこに価値を見出すことができればそのチャンスを掴み、発展させていくことなのです。

-----  
**プロフィール**

**ファディ・ジャミール**：アブドゥル・ラティフ・ジャミール (ALJ) の国際担当社長代理兼副会長。

**ハッサン・ジャミール**：アブドゥル・ラティフ・ジャミール (ALJ) のサウジアラビア担当社長代理兼副会長。

本インタビューは、マッキンゼースタンフォードオフィスに拠点を置く、マッキンゼーパブリッシング所属のデービッド・シュバルツ氏、およびドバイオフィスのシニアパートナー、アフマド・ユーセフ氏により行われました。