

女性企業家

# オーラルヒストリー

— キルギス 編 —



JICA LIBRARY



1224713 [6]

155  
21.4  
IL

# CONTENTS

03

## I. キルギス概要

1. 地理
2. 歴史・政治・経済
3. キルギスでの女性の“立場”

キルギス共和国 イシククル州知事インタビュー  
キルギス共和国日本人材開発センター 共同所長インタビュー



06

## II. 「キルギスの“地域おこし” を牽引する」

公益法人 One Village One Product+1 代表  
**ナルギザ・エルキンバエバさん**  
Nargiza Erkinbaeva



12

## III. 「環境と体に優しい事業」

石鹸作りのグループ「ブクエネ」のリーダー  
**マイラムクル・ムラエバさん**  
Mairamkul Muraeva



18

## IV. 「家族を守るために起業」

スナック菓子メーカー「サビタクノヴァ」経営者  
**ジャミーラ・サビタクノヴァさん**  
Zhamila Sabitakunova



## キルギス共和国基礎データ

指標	データ	データ年次
人口	5.5百万人	2013年
民族	キルギス系(72.6%)、 ウズベク系(14.5%)、 ロシア系(6.4%)、 ドゥンガン系(1.1%)など	
言語	キルギス語(国語)、 ロシア語(公用語)	
宗教	イスラム教スンニ派(75%)、 ロシア正教(20%)、その他(5%)	
経済成長率	10.53%	2013年
国内総生産(GDP)	73.3億ドル	2013年
一人あたりGDP	1,182ドル	2012年
出生時の平均余命	70.0年	2012年
主要産業	農業・畜産業(GDPの約3割) 鉱業(金採掘)	
成人識字率	99.2%	2005年-2012年
幼児死亡率	出生児1,000人あたり24人	2012年
人間開発指数(HDI)	0.628	2013年

## 1. 地理

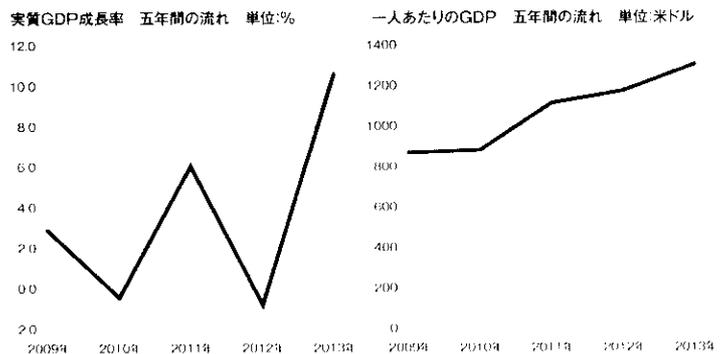
キルギス共和国(Kyrgyz Republic, 以下、キルギス)は中央アジアの北東部に位置し、西はウズベキスタン、北はカザフスタン、南はタジキスタンと中国に隣接している。国土面積は日本の約2分の1で、19万8,500平方キロメートル。南西をパーミル・アルタイ山脈、北東を天山山脈に囲まれた山岳国である。首都はビシュケクで、北緯43度に位置する。大陸性の気候のため寒暖の差が激しく、年間を通じて降水量は少ない。

## 2. 歴史・政治・経済

1991年、ソ連からの独立以来、いち早く民主化および市場経済化を軸とした改革路線を打ち出す。1998年には旧ソ連諸国で初となるWTO(世界貿易機関)への加盟も果たした。しかし、資源に乏しい同国の経済は伸び悩み、国民が経済改革の成果を享受できない中で、野党勢力の反政府運動が高まった。2005年2月末の議会選挙での不正をきっかけとして、野党勢力により南部で開始された反政府運動が首都に及び、アカーエフ政権は崩壊。野党勢力指導者のバキエフ元首相が大統領に就任したが、政情不安定は収束せず、同大統領は出国、辞任。オトゥンバエヴァ元外相を議長とする「暫定政府」が発足した。その後、キルギス新憲法案の是非などを問う国民投票が実施され、オトゥンバエヴァ大統領は同年7月31日に就任。2010年10月10日に議会選挙、2011年10月に大統領選挙を実施。社会民主党からアタムバエフ大統領が当選した。

### 出典

- 外務省 キルギス共和国 基礎データ
- UNDP 人間開発報告書 2014
- 外務省 政府開発援助(ODA) 国別データブック
- IMF World Economic Outlook Databases
- 世界銀行 Data Indicators



現在、同国は、安全保障面、貿易等経済面で密接な関係にあるロシアとの良好な関係維持を重視しつつ、中国や米国といった大国ともバランスのとれた外交を標榜している。同国はWTO加盟国でありつつ、ロシアが主導する関税同盟にも加盟する予定である。

# I. キルギス概要



## ③ キルギスでの女性の“立場”

キルギスは伝統的に遊牧社会で、家庭内やコミュニティにおいて、女性の役割は非常に重視されてきた。

また、政治においても、大統領など、重要なポストに女性が就くこともあり、女性であることの“差別”はない。同国の教育水準は非常に高く、“識字率”は99パーセント以上であり、男女間の教育格差もほとんどない。



イシククル州の産業は、農業や畜産などが中心です。それ以外に、観光産業も広がっていますし、キルギスでも代表的な金鉱山やタンクステン工場があり、経済活動のさらなる活性化が見込まれています。さらにキルギスそのものがユーラシア経済連合に加盟しますので、今後、ロシアを中心とした大きな市場獲得のチャンスがイシククルにも訪れると思っています。しかしそれは、今まで以上に色々な仕事にチャレンジしていかなければならないということでもあります。そんな際に、重要になるのは「女性の力」だと考えています。キルギスでは女性が縫製企業や、ミルク工場などの経営で成功している事例がたくさんあり、女性が起業することに対

起業のための融資に関しても、担保さえ確保できれば、女性も男性同様に資金を借りることができる。

その他、民族的に年輩の女性の意見を尊重するような文化もある。

このように男女の差別は顕著に見られない同国だが、他方、「アラ・カチュー」といった、女性の自由意志が反映されづらいキルギス独特の求婚の風習も残っている。

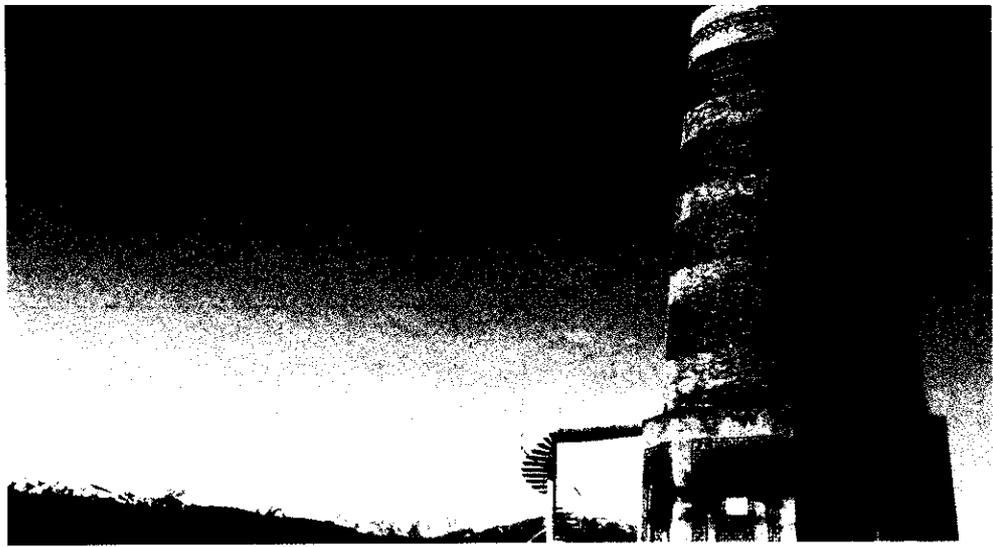
イシククル州 知事

### カプタガエフ・エミルベク・ サラマートヴィチ氏

Kaptagaev Emilbek Salamatovich

して、障壁は少ないと思っています。そのような中で、JICAが実施している一村一品運動への支援に対しては、心から感謝しています。もちろん、製品一つひとつの金額は小さいかも知れませんが、経済活動への「影響力」はとても大きいと感じています。

この運動で女性たちがグループを形成し、製品の作り方を習得したり、製造を始めたり、積極的に組織の一員として生産活動に携わるようになってきています。お互いに助け合い、その結果、いちごをはじめとするフルーツなど、規模は小さくとも国際的な展示会に出せるほどレベルが高くなりました。また、「品質管理」という手法を示してくれたため、イシククルのブランドは“質の高さ”や“清潔”というイメージが定着しつつあります。信頼感がある製品を供給できるということは、何にも代えがたい「成果」です。そして、できればここから、全国にこの活動を拡大したいとも考えています。



カラハン王朝時代の遺跡



キルギス共和国日本人材開発センター 共同所長

## 高坂 宗男氏

Takasaka Munetaka

上となっています。修了者の中には、実際のビジネスで成功した人もたくさんいます。

特筆すべきは、女性の受講者が約半分ということです。しかも、彼女たちの約6割が、実際に「起業」を希望されている方々なのです。

キルギスでは、女性であるがゆえに起業やビジネス展開が困難である、ということはなく、日本と比較しても、女性が社会進出に消極的というわけでもありません。この国の「社会」は、女性の起業に対して好意的で、サポート的な面があると考えています。

日本センターでも、女性の“細やかさ”と、“優秀な消費者”としての視点を持った商品開発や、サービスの提供は非常に付加価値が高いと考えており、キルギスにおける女性の起業に対して大きな期待を寄せています。

本コースの同窓生には継続的に「ビジネスセミナー」受講の機会を提供しています。そして、いずれは、コンサルテーションを通じて引き続き支援することや、ファイナンスとのマッチングなどにも、取り組んでいきたいと考えています。

キルギス共和国日本人材開発センター（以下日本センター）は、1995年日本政府とCIS諸国（※）との間で作られた「支援委員会」によって設立されました。その後、2003年からJICAが技術協力プロジェクトの一環として支援をし、現在では国際交流基金からも支援を受けつつ、「ビジネスコース」、「日本語コース」、「相互理解促進事業」の3コースを設置しています。なかでもビジネスコースの「実践的管理コース」が人気です。受講者にマーケティング、ビジネスプランニング、品質管理などの科目を学んでもらい、最後には現実的なビジネスプランを作成するというプログラムです。設置以来、これまでに1000名を超える方が受講し、修了者数も700名以

※CIS諸国

ソ連崩壊によって生まれた、独立国家共同体（CIS）を構成する「旧ソ連」の国々のこと。（旧ソ連15カ国のうち、11カ国を加盟し、12カ国、キルギスはCIS発足当初から加盟している）

キルギス日本人材開発センター

設立年：2003年 | マンター所在地：ビシ・ケク街（先方実施機関） | キルギス国立大学



# キルギスの“地域おこし”を牽引する

Foreword

—キルギス東部イシククル州—「熱い湖」を意味するイシククルは、州内に位置する湖の名称でもある。天山山脈を仰ぐ風光明媚な保養地として名高いこの地域は、夏になると国内外の観光客で賑わう。観光客が集まるお土産店のひとつに「イシククルブランドショップ」がある。店頭には並べられた石鹸やフェルト製品、蜂蜜やジャムなどの食品は、地元の素材を使った手作りの特産品だ。

キルギスにおけるJICAの一村一品（One Village One Product）プロジェクトのモデル地としてイシククル州が選ばれ、「ナチュラル&ハンドメイド」にこだわった良質な商品は、この地域を活性化させる起爆剤となっている。1,500人以上の生産者たちを束ね、生産、物流、販売といった一連の流れを取り仕切っているのが、公益法人One Village One Product+1の代表ナルギザさんだ。「自分はまだまだこれからです」と語る若手ホープの素顔に迫る。



## History 01

1982

カラコル



Nargiza Erkinbaeva(ナルギザ)さん  
公益法人 One Village One Product+1 代表

1982年イシククル州カラコル市生まれ  
英語教師を経て孤児院の事務職に従事。  
JICAの一村一品アプローチによる小規模ビジネス振興を通じたコミュニティ活性化プロジェクトにアシスタントとして参加(2009年、2011年に復帰)  
公益法人OVOP+1代表に就任(2014年～)

*Kyrgyz*

## キルギスの“地域おこし”を牽引する

あったのでしょうか。でも、私は医者になりたいという想いがあったので、すぐに『はい』とは言えませんでした」。

しかしその頃、ナルギザさんが自分の方針を変える出会いがあった。

「たしか5月のある日だったと思います。私たちが家族でカラコル市内を散歩していると、町で写真を撮っている一人のイギリス人の男性を見かけました。少しだけ英語を理解できた母が彼に声をかけて、話をしているうちに、なんとなく“なごやかな雰囲気”になり、そのまま家に招待したのです。母もそこまで英語が得意だったわけではないので、辞書を片手に言葉を調べながら、会話を紡いでいくという状態でした」。そのイギリス人の男性は、その後しばらくナルギザさんの家にホームステイをし、ナルギザさんも彼から英語を教えてもらうようになった。それまでは遠い存在だった外国人と意思疎通が図れることで、自分の世界が広がっていくのを体感した。「それで英語の学校に移ろうと、決めたのです」。

イシククルブランド協会会長との打合せ



## —理想と現実の狭間で

英語の学校に移ったナルギザさんは学生生活を純粹に楽しんでいました。将来を見越して学びに来ている生徒たちには優秀な人が多く、また海外から来たボランティアの人たちが、教師として活動していたこともあり、頭のなかの世界地図はどんどん広がっていった。「いつか英語に携わる仕事をして、自分も海外に留学したり、住んだりしてみたい。」と、夢は膨らんだ。

## —英語に未来を見た

ナルギザさんは1982年、4人兄弟の次女として生まれた。父はエンジニア、母は図書館の司書をしており、“中流階級”の家庭であまり不自由を感じずに育ったという。イシククル州都カラコル市の出身だが、幼いころは母の赴任先である同じ州内のタムガという村で育った。子供のころ、弟とともに教師やパン屋さんといったさまざまな職業になりきる「ごっこ」遊びをしていたナルギザさんは、漠然と人のことを助けられる医師になりたいと思っていたという。「そのころはまだ、ビジネスマンや起業家という職業はありませんでした。」と、ソ連時代の終焉を生きていた幼少期を振り返る。

家族はソ連の崩壊と共にカラコル市に戻り、ナルギザさんは町の公立学校(注1)に通うようになった。医師になることを真剣に考えはじめ、7年生になると生物や化学の勉強に力を入れ始めた。しかし、思わぬ人から反対される。それは母だった。それまでナルギザさんのやることはすべて認めてくれていた母が「学校を変えて、英語の勉強をなさい。」と、言いはじめたのだ。

当時、キルギスの国内環境は変革の時を迎えていた。市場の自由化を受け、外国資本がキルギスに入ってくるようになっていた。母親は、ナルギザさんが大人になるころには英語が必要になることを見込んで、進路の変更を勧めたのだった。

「後にも先にもなにかを『しなさい』と親から強く説得されたのはあの時だけでした。よほど強い考えが

(注1)

キルギスでは1～11年生まで一貫して同じ教育機関で学ぶ。日本のように小学校・中学校・高等学校のような区切りがない。なお、義務教育は9年生まで。

大学を卒業した後、ナルギザさんは英語の教師になった。「2年間教師として働きましたが、定年までずっと働くというイメージは持てませんでした。教育システムというものがたたくまで、なかなか創造的な仕事ができる環境ではなかったのです」。

他の仕事をするために別のスキルも持ちたいと考えたナルギザさんは、教師を続けるかたわら、通信制の大学で会計の資格を取る。資格を取り終わると、NGOの世界に飛び込んだ。オーストラリアの基金で運営されていた孤児院の事務職を2年間勤めた後、2009年に国際協力機構(JICA)が支援していた一村一品プロジェクト(One Village One Product 略称:OVOP)のオフィスにアシスタントとして採用された。

オフィスでの主な役割は、事務担当だった。

「プロジェクトのことはそもそもよく分かっていませんでした。いろいろなところに履歴書を送って、最初に返事をもたらえたのが一村一品のプロジェクトオフィスだったのです。首都ビシュケクの団体にも送っていましたが、できれば育ったカラコル市で仕事がしたいと思っていたので、すぐにこちらに決めました」。

当初の雇用期間は1年間。それを終えたら留学しようと考えていた。

## ―キルギスで生きていく

遊牧の民を祖先にもつキルギス人は、これまでグループを組んで物事を行う習慣があまりなかった。計画経済から市場経済へと移行する上で、各地に点在する生産者の組合組織を作り、生産、物流、販売といった一連の流れを自主的に管理する体制を整えば、経済の持続的発展を支える礎となり得る。その礎を作るモデルとして注目を集めているのが一村一品プロジェクトであった。

当初の雇用期間であった1年間で勤め終え、一

度、一村一品プロジェクトから離れた。その後、ヨーロッパやアメリカへの留学も視野に入れていたが、「もう一度働かないか。」という誘いを受け、再び一村一品プロジェクトに関わりはじめた。アシスタントという立場は変わらなかったが、プロジェクト自体は次のフェーズに入っていた。一村一品プロジェクトに参加している生産者グループの数は以前、ナルギザさんがプロジェクトに関わった時の7から64に増えており、とりまとめを行う事務局の役割がより重要になっていた。JICAの支援終了後も事業を継続していくための模索がはじまり、活発な意見交換がなされるなかで、自分のアイデアを共有したり試したりする機会も増えた。ナルギザさんは仕事がどんどん面白くなっていったと言う。

「再び働きはじめてみたら、自分の気持ちが変わっていることに気がついたのです。プロジェクトのことを勉強するうちに、この仕事をすることによって、もっと役に立つ知識を身につけることができるのではないか、と思うようになりました。大学で勉強するよりも、実際に動いて、考えて行動することの方が、学べることが多い。機が熟したら留学しようと考えていましたが、あれほど憧れていたことに疑問を感じはじめたのです。私はどこにも行かなくていい。キルギスで生きていこうと決めたのです」。

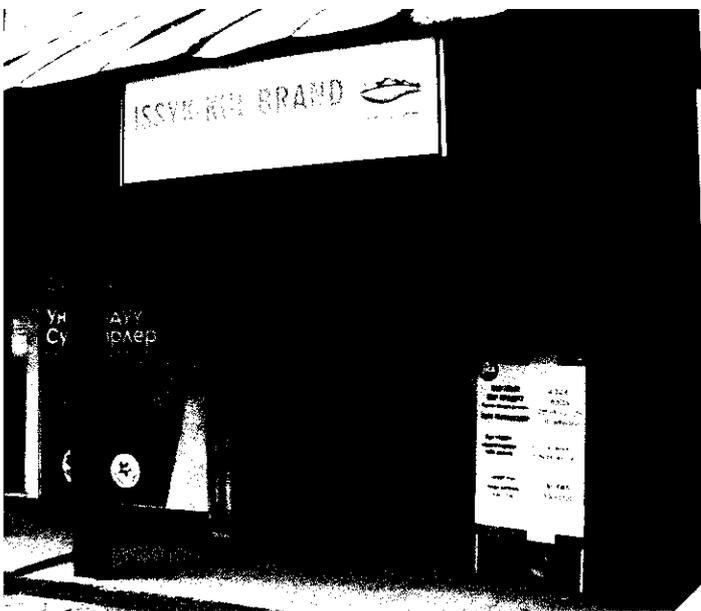
## ―リーダーを引き受ける覚悟

湖周辺700kmに点在する生産者グループは、会費を払って組合組織を作っている。生産する「モノ」や「量」は各グループの自主性に任されており、作られた商品はそれぞれが個別に売れることも、共同で出資してカラコル市に借りている「イシクルブランドショップ」に陳列することも可能だ。ナルギザさんの所属するチームはこの組合の組織化を支援し、海外からのオーダー管理や発送、生産者グループに共

## キルギスの“地域おこし”を牽引する

上の販売網を設け、国外との契約数も年々増やし続けている。パリやベルリンでの国際フェア、日本での販売の機会にも精力的に参加し、ビジネスパートナーとの商談や調整も手がけている。2011年から始まっていた日本の良品計画とのコラボレーションも引き継いだ。「生産者グループに、良品計画が要求する品質基準に合致したフェルト製品を、発注数量どおり期限内に作ってもらうことに、当初は苦勞しました。しかし、生産者グループの収入が向上したことで、彼女らの品質への意識も変わっています」。

これも地道な努力の賜物だと、ナルギザさんは言う。「私がお話をする相手は、私より年輩の女性が多かったのですが、私が提案をしても“まだ若いくせに何を言っているの”と相手にされない場合もありました」。彼女は続ける。「彼女たちは、私たち若者より色々な知識もありますし、経験も豊富です。だから、私たちに生活の知恵などたくさんを教えてくださいますが、そういった習慣則のすべてを受け入れるだけでは、何も変わらないのです」。そこで、ナルギザさんは、彼女たちのプライドを傷つけないよう、細心の注意を払ったコミュニケーションを心がけた。優しい言葉で、一から丁寧に相手の理解に合わせた作業方法や、その意味を辛抱強く説いていった。「最終的には、成果を出して見せるのです。成果とは収入のこと。作り手の立場から見ると、収入を受け取れば、それが『信頼関係』につながるはずなのです」。そして、彼女たちは、熱意をもって、私たちや仕事そのものに真剣に応えるようになったのだ、とナルギザさんは振り返ってくれた。



一村一品ショップ外観

通で必要とされる資材や機材をまとめて安く買い付けるなど、収益率の向上や販売経路の拡大を支援するためのロジスティクスサポートを行っていた。

各生産者グループは、各自材料費や出展のための費用、そして人件費を賄う必要があり、事務局スタッフの事務所費や人件費は組合員の会費の他にJICAの支援で賄われている。JICAの支援によるプロジェクトが終了したあともこの運動を持続していくためには、ビジネスを拡大し、経費の売上で賄える規模にしなければならない。このため、ロジスティクスに特化したOVOP+1（プラスワン）という公益法人を立ち上げ、体制を強化しようという案が浮上した。代表者の選定は大変重要だが、多くの関係者と丁寧なコミュニケーションをとり、組合運営の経験が稀薄なこの地域でプロジェクトを牽引してきたナルギザさんに“白羽の矢”が立ったのだ。

一方のナルギザさんは、代表を引き受けるかどうか迷っていた。「決断は容易なものではありませんでした。正直なところ怖かったです。しかし、もしこの運動が終わってしまったら、われわれと一緒に働いていた生産者たちの生活はどうになってしまうのか、という不安も感じていました」。

一村一品に関わる人々の生活を支えることへの強い責任感が、最後はナルギザさんの背中を押した。

「わたし、『代表』になります」。

## 代表としての日々

会社が立ち上がり、代表に就任して1年。ナルギザさんはキルギス国内外で一村一品の商品をより積極的に売り出すべく、キルギス国内に30カ所以

一村一品ショップ店内





地元の常連客でにきわう店内

「モノ」を作る人は、自分の見地から、独りよがりの製品をつくっている場合が多かったのです。そのため、生産者グループには、顧客の観点から考えるように指導しています。製品を売るにあたり、市場にどんなニーズがあるか、ということがとても重要になります。その甲斐あって、顧客ニーズを理解してくれる「生産者」が増えてきました。彼ら、彼女らがスキルアップして、品質の向上や収益を増やすことに大きな期待をしています。特に食品の分野は、製品の品質向上がかなえばもっと需要が増えるのではないのでしょうか。

現在、一村一品に参加している生産グループは136に増えた。生産者は約1,500人。扱っている商品数も1,000を超えた。ナルギザさんたちは地域の専門家たちに声をかけ「イシクルブランド委員会」を発足。デザインや品質の良い商品を「イシクルブランド」として認定し、地域の魅力を発信する商品として、首都のビシュケクや国外に積極的に販売展開をしている。

「順調にいくこともあるけれど、失敗する場合があります。」と、ナルギサさんは笑う。あるときはロシアの市場に、一村一品の商品であるジャムを販売したいという会社が現れたが、前払金を払ってもらわずにオーダーの2,000個を作ってしまった。結果、相手の会社が販売先を見つけられずに在庫を抱えてしまった。しかし首都ビシュケクのホテルや、金鉱山の職員に商品を持ち込み、大部分を販売。残りも次の生産時期までに売ろうとしている。「失敗は勉強になります。その中でたくましくなってきました」。

## ―更なる成長へ

「私はまだまだですね。」と、ナルギザさんは微笑む。「経営者としては経験が浅い。けれども、責任が重い分、ビジネスや経営に関する新しい知識を、この仕事のおかげで覚えることができました」。

今後の自身の課題は、もっと財務の知識をつけること、そしてチームに任せることだ。

「責任感が強いのは良いことだと思っているのですが、自分が行動した方が早いと思って、なかなかまだまわりに仕事を任せきることができないでいます」。

一方のチームメイトたちは、ナルギザさんはまわりの人のことを、よく見ていると評する。「洞察力がすごくて、たまに自分の考えていることを全部知っているのではないかと、ときどきします。」と、スタッフが笑

社内ミーティングの様子



## キルギスの“地域おこし”を牽引する

って話してくれた。

オフィスの黒板には英語の文法が書かれている。業務の合間に、ナルギザさんが少しずつスタッフや生産者グループのメンバーたちに英語を教えているのだそうだ。「観光客や海外とのやりとりも増えますから、英語を身につけると個々のできることも増えるかな、と思って。なかなか好評なんです。教師の経験が役に立っているのかも。」と、彼女は笑う。

一村一品の生産者グループの売上は、2014年時点で、年間16万ドルを達成しているが、一部は将来のために貯蓄している。2015年夏以降は、完全に企業としてJICAからも独立し、ナルギザさんは10人のスタッフの生活と、一村一品運動の未来をその背に負うことになる。

## ―若い女性企業家たちへ

「どこの国の人でも、学生時代など、若いころは『母国を愛する心』を持っていると思うのです。私もその頃はキルギスに対して、何か、貢献することができないだろうか、などと、いつも考えていました」。彼女は少し恥ずかしげに続ける。「将来の希望は偉い人になって良い国を作りたいと考えていたんですよ」。しかし具体的なビジョンなどなかった。明確に「国のため、人のため」など、将来のビジョンを描けるようになってきたのは、この仕事に就いてから。これから“働く女性”を目指す人には、まず、自分のことだけでなく、地域や国などのことを考えて行動して欲しい、と言う。

「さらに私が思うのは、何より『強い意志』が必要だということ。ビジネスを行う前には相応の覚悟を持って、自分自身と向き合わなければなりません。それから、誰よりも、自らが“体験”することが重要です。若くても、経験さえあれば、いろんなことができます。年齢の若さが負い目とは思っていません。慣習に縛られず、自らの知識と経験を信じて、仕事をすべきだと思っています。あとは、コミュニケーション能力が必要です。たった一人で、全ての仕事をこなし、収入を得ることはできないからです」。

ビジネスを難しく考え過ぎては行き詰る、というのは彼女の哲学である。「キルギスは今、女性が仕事をするためには適した環境下にあると思います。性別や人種や身分による起業に対する“差別”といったものは、他の国と比べると極めて少ないと思います。その意味では皆が平等にビジネスを行える状況にあると思います。」しかしながら、起業するために「借金をすること」に関して、彼女は眉をひそめる。借金をして立ち上げた事業が失敗でもすれば、家族や周りの人たちにも迷惑がかかるからだ。

「私は、できるだけ借金をせず、持っている資産で起業をする方が良いと考えています。最初はやはりコストがかからないことからはじめ、資金を貯めながら、徐々に事業規模を上げ収入を増やしていくことが理想的な形ではないでしょうか」。

仕事一本槍で、「夢中で走り続けて来ました。」と、彼女ははにかんだような顔で語った。「両親やまわりの人たちから、『自身のプライベートな時間を大切にしてください』と言われる。自分でもその通りだと思っています。家庭を持つことも、また私の目標。仕事と家庭を両立できたらいいな、と思います」。

キルギス国内ではイシクルブランドが広がりつつあることを実感している、というナルギザさん。そして、いつかイシクルの製品を、もっとたくさん海外に輸出できる日が来るとも信じていると言う。「この製品のおかげで、外国でもイシクルについて、またキルギス産のブランドについて知ってもらえたら嬉しい」。彼女の夢はイシクルから、キルギスの国境を越えて、やがて世界へとその輝きを拡げていく。

「私は5年後もこの仕事をしていると思います。この組織のリーダーとして走り続ける。イシクル、そしてキルギスの“これから”と共に成長していきたいと思っています」。



# History 02

1976



タスマ

Mairamkul Muraeva (マイラムクル)さん  
石鹸作りのグループ「ブグエネ」のリーダー

1976年イシククル州トグズバイ村生まれ。  
家事、育児のかたわら、一村一品プロジェクトによる天然由来の石鹸作り  
に参加。(2010年～)  
6人の女性で構成される石鹸作りグループ「ブグエネ」のリーダーとして  
多忙な日々を過ごす。

*Kyrgyz*

## 環境と体に優しい事業

Foreword

イシククル湖の東に位置するチュップ県タスマ村。タスマは、現代の言葉で言えば“映画”を意味する。多くの山や丘がタスマ村を囲んでおり、その景観が“映画のようだ”という由来を持つ。この豊かな土地に育つハーブや、山羊のミルクなどを利用した石鹸作りをしている生産グループ「ブグエネ」のリーダーをつとめるのがマイラムクルさん。

彼女たちの作る石鹸は、地元の人たちと観光客の両方に歓迎され、急速に広まりつつある。この村に嫁ぎ、家族のサポートを得ながら、環境と体に優しい事業を育ててきた彼女のライフストーリーを聞いた。



## —18歳の結婚

マイラムクルさんは1976年、タスマ村からそう遠くないグズバイ村に生まれた。彼女が10歳の時に、ソ連が崩壊したものの、家族は畜産、農業を営んでいたため食べ物は豊富にあり、都市部ほどの影響は受けなかったという。マイラムクルさんを含む兄弟10人(男の子4人、女の子6人)は11年間、タスマ村の公立学校に通っていた。人と話すことがとにかく好きだった彼女の夢は、たくさんの子供と会話できる「教師」になることだった。

高校を卒業したマイラムクルさんは、2歳年上の兄とともにカラコル市のアパートに住み始めた。週末には二人で家畜バザールに行き、精肉販売で生計を立て、兄は大学に進学できた。

“今度は私が大学に行くんだ”、と考え、その準備に余念がなかった彼女だが、そこで、人生の転機が訪れた。かつて通っていた学校の先輩から、突然「求婚」されたのだ。彼は三つ年上で、学生時代から彼女に秘かに憧れを抱いていたという。“驚き”と“戸惑い”はあったが、彼女は自分の両親にも相談し、彼との結婚を承諾した。

夫は無口だが、優しい人だった。夫の両親も、彼女の生活環境が変わることに対して、最大限の気を遣ってくれた。「夫の両親は自分を『嫁』としてではなく、本当の『娘』のようにかわいがってくれました。家事などやらなければいけないことも丁寧に教えて

カラコル市からタスマ村へ向かう途中



結婚当初のマイラムクルさん

くれました。自分は何より家族に恵まれて幸運でした。」と、マイラムクルさんは当時を振り返る。

夫の両親は2人とも教師だったため、教師になりたければ大学に進学してもよいという、理解のある人たちだったが、結婚後、すぐに子どもを授かったマイラムクルさんは、そのことをあまり考えなくなった。毎日が忙しい。子どもの世話や家事のほかにも、夫がやっていた畑仕事や家畜の世話を手伝わなければならなかった。春は畑仕事、夏は家の片付けや掃除をして、じゃがいも、にんじん、たまねぎ、いちごなどをバザールに売りに出る。日曜日の家畜バザールにも参加した。重い野菜や家畜を運び、周りの店の値段を見ながら値付けをしていく過程は、どれも夫婦の共同作業だった。冬はまき集めや暖房の管理もしなければならぬ。教師になるより大切なことが、生活の中で増えてきたのだった。

## 一村で始まった石鹼づくり

子どもが成長して時間に少し余裕が出来たころ、タスマ村では女性たちによる「石鹼生産グループ」発足の話が持ち上がった。ソ連崩壊後、中国製の安価な石鹼が輸入されるようになったが、品質に難があり、キルギス人の間ではクオリティの高い石鹼への需要が高まっていた。

マイラムクルさんも、石鹼の生産グループに参加を希望したが、すでに希望者が定員の16人に達していたため、最初は加わることができなかった。しかし1か月後、参加者が4人まで減ってしまったので、まだ興味があれば参加して欲しい、という連絡があった。新たな製品と事業を文字通り「いち」から作るため、我慢強さが足りない人、そして家族に反対された人たちが去ってしまったのだという。

自治体から場所を借り、参加メンバーが少しずつ出資をして材料を調達した。石鹼づくりを始めてから最初の1年は収入がなく、出費のみがかさんでいった。作業開始は朝9時。それまでに家事を終わらせ、徒歩で仕事場へ向かう。午後3時に終業し、帰宅後は夕食の支度。生活リズムはずいぶん変わったが、外で仕事をするということについて家族は「最初は大変かもしれないが、きっと成功する」と、むしろ応援してくれたという。夫は何もなかった事務所の窓枠を整え、電線や水道を引くのを手伝ってくれた。

## 伝説の石鹼を復活させよ

マイラムクルさんが参加した生産グループ「ブグエネ」では、大きく分けて2種類の石鹼を作っている。

ひとつは一般的な手作り石鹼で、地元のハーブを練り込んだ石鹼。そしてもうひとつが伝説の石鹼と呼ばれる「シャカル」だ。「シャカル」とは、自生している薬草を燃やして煮だしたアクから取り出すことができる、アルカリ性の白い粉だ。この粉を作るために、夏の間には2500ヘクタールの面積分の薬草を刈り取り、乾燥させる必要がある。そして窯に薪で火をおこし、大きな鉄鍋で牛の脂を溶かして温めた中に、この粉を入れて、絶えずかき混ぜる。固くなってきたところを、熱いうちに布で包んで1つずつ手で形を整えて、乾燥させることで製品が出来上がる。しかし、この「シャカル」を作るためのレシピは、基本的に代々口承されてきたため、材料となる草の集め方や燃やし方など詳細を年配の女性に聞いて回る必要があった。高齢の方がほとんどのため、記憶が曖昧だったり、工程の一部を忘れていたり“継承”の作業は困難を極めた。また昔の厚い鉄で作られた鍋ならば「シャカル」を作れたのに、昨今主流の薄い鍋が、製造に適さないなど、道具の問題もあった。15の村を回り、何度もサンプルを作っては、年配の方々に見てもらい、アドバイスを受けて、本物に近づける努力を重ねた。当初は不良品が多かったが、2年をかけてようやく満足できるものが完成した。

「石鹼ができて、はじめて収入を得た時のことをよく覚えています。嬉しくて、町でケーキやジュースを買い、メンバーのみんなでお祝いのパーティーをしました。材料費や積み立て分を引いたらひとりの給料は100ソム(約2.5ドル)にしかならなかったから、そんなことをしたら赤字なんですけれどね。」マイラムクルさんは思い出しておかしそうに笑う。

マイラムクルさんたちの作った石鹼は、イシクル

ハック 3 作成の様子



ブランドの認証を受けることになった。また「シャカル」が復活したことは、大統領の耳にも入ることになる。マイラムクルさん達が石鹼を出展した展示会にローザ・オトゥンバエヴァ大統領(当時)が来場したことがあり、「シャカル」を見て深く感動していた。大統領の母親も「シャカル」を作っていたことがあったのだという。

工程が複雑な分、「シャカル」は他の石鹼と比べると値段が高い。しかし、「シャカル」は販売開始以降、その90%がキルギスの人々によって消費されているという。アルカリ性の強い洗浄力が人気の理由で、この石鹼を使うと傷の治りも早いと言われており、常に生産が追いつかないほどの人気商品となっている。

## リーダーとして

やがてマイラムクルさんはグループのリーダーになった。石鹼づくりが始まった当初から“生産管理”のため、村に来ていた国際協力機構(JICA)の青年海外協力隊員が帰国するので、今度は自分たちが、主体的にグループを運営していくことになったのだ。キルギスでは年上女性の声が尊重されるのが習わしで、年長者が「集団」のリーダーになるのが通常だ。しかし、皆の話し合いで選ばれたマイラムクルさんは、年齢的にはグループの中堅だった。

グループのメンバーに話を聞いてみると、「彼女は何にも屈しない、強い心を持っている。優しくても必要ときは厳しくて、毎日きちんと真面目に仕事をする人」、などと印象を話してくれた。最年長の女性は「マイラムクルはメンバーの意見を良く聞いて、思うことをはっきり言ってくれる。みんながあまり悩まず、活発な意見交換が出来る。それでグループがスムーズに働くことができています。」と、彼女の素質を評している。

「私は、あまり『物怖じ』しないのです。政府の人、年上、年下などの関係に拘らず、直接話をするから選ばれたのかも知れませんね。」と、マイラムクルさんは推察する。「でも、リーダーと言っても、決めごとはみんなです。財務管理も毎月、従業員全員で会計の確認をし、管理をしているので、大きな失敗をしたことはありません」。

大変なことは、と聞くと、「それは人に軽がるしく話



粉末状の原料と牛の油を混ぜる工程

すことではないでしょう」と、答えが返ってきた。そんなところに、メンバーたちの、言う、優しさの中の強さを感じる。

工房で、女性たちの動きに注意すると、マイラムクルさんは裏方に回っているケースが多いことに気付く。作業する女性たちの手元を良く見ていて、少し作業効率が落ちそうになると、それをさりげなく修正している姿が見受けられた。

「わたしにとって仕事は『責任』です。かならず仕事に来なければならない。リーダーとしてスタッフがスムーズに仕事できるような状況を作らなければならない。仕事は常に時間通りに全部やらなければならない。そして、計画を必ず実現できるようにすることが必要です」。

マイラムクルさんは、大事なものは時間管理、計画管理、人事管理の3つだと話す。実際(ブグエネ)では注文が少ない季節でも、毎日一定量の石鹼を作っている。地元の人たちは必要な分だけを買うが、遠方から来るキルギス人や、外国人観光客はまとめ買いをしていくことも多い。販売のチャンスを逃さないよう、工房内に小さなショップスペースを設けた。店の近くに住んでいるメンバーが、携帯電話を持ち、顧客から電話があったらいつでも店を開けられるようにしている。石鹼は固まるまでに、最長3ヶ月を要するなど、製作から販売までの道のりが長い。他の生産グループでは成功しないことも多いという。毎日、決めた分量を手順通りに作る、その積み重ねが品質を保ち、彼女たちの家事と仕事の両立を支え、事業を発展させてきた。

## 一 持続可能な事業を目指して

グループは石鹸の種類を増やすとともに、洗剤など新しい商品の開発にも取り組んでいる。石鹸のパッケージの裏にはそれぞれの効能が書かれていて、観光客にとっては選ぶ楽しみもある。それぞれのハーブは薬草として使われてきた歴史があり、地元医師の中には、この石鹸やオイルの効能を評価し、湿疹などの患者などに「ブグエネ」の商品を勧めることも多いという。

「つぎはこんな商品を作って欲しいとお客さんがいろんな要望を出してきてくれます。私たちはお医者さんじゃないのにね。」と、マイラムクルさんは笑う。今後は、皮膚に優しいシャンプーや食器洗い洗剤などに挑戦していきたいと、展望を語ってくれた。

支出の内訳については、5割は材料代、4割が給料、1割が貯蓄という割合になっている。グループ全体の収入は変動するが月に米ドル換算で800ドル前後。当初、参加を諦めてしまった女性たちが、再度参加したいとやってくることもある。タスマ村には、石鹸グループの他に、フェルト製品で売上を伸ばしている生産グループがあり、女性たちが自分たちで収入を稼ごうという機運は強まっている。マイラムクルさんたちも工房を大きくしていく予定だが、1つのグループは15人ぐらいまでと考えており、新しいグループを、別途立ち上げることも想定している。

ウェブサイトを立て上げたことで売上も伸び、TVなどからの取材も増えた。スポンサーになりたいという話もしばしばあるが、機械化による大量生産の申し出は、今のところ断っている。将来的には自分たちで工場を持つことを希望しているが、「質」の確保はもとより、「手作り」がアピールポイントの一つなので、それを壊さない形で事業を継続していきたいと考えている。

「地元の恵みを使った“手作りの石鹸”であること

にこだわらなければ商品価値が落ちてしまうと思うのです。」と、マイラムクルさんは語る。

キルギスの自然の恵みを、自分たちの手で摘み取り、自分たちの手で石鹸を作る。それは体力と忍耐が要る仕事だ。毎日1時間はハーブからとれたオイルをペットボトルに入れて振りつづけ、馴染ませる作業をする。そして、材料となるハーブの収穫は夏の2ヶ月の間に終わってしまわなければならない。村のどこかで山羊が生まれたら、ミルクを絞りにいく作業もある。薪を集めるなど力仕事や、ハーブの収穫時など、忙しい時は家族の助けも借りる。その結果、従業員の家族同士も仲良くなった。休日には、従業員全員で家族を含めて、湖や山へ行くなど、交流が増えた。

「私の育った村では、家の玄関は開けっ放しでした。いつでも人が入ってきて、それが開放的で楽しかった。この村はロシアの影響が少し強めなのか、村人同士でも家の中ではなく外で話すことが一般的です。でも、このプロジェクトが始まってからは、以前はすれ違っても挨拶をする程度の関係だったメンバーたちと友人になりました。このようにコミュニティーの結束が強まったのは大変うれしく思っています」。

レースのカーテンが引かれた窓際に、花の鉢が並べられ、作業中に明るい笑い声が弾ける工房。この時間が“石鹸づくり”の価値の一部であることは、言うまでもない。安易に機械化、大量生産をすることは、ブランドの価値を変えてしまうことや、周りの豊かな資源を大量に採取してしまうだけでなく、この交流の時間を壊すことになりかねない。

もちろん手作りを続けるからといって、事業を拡大していかないというわけではない。国外での展開も視野に入れ、マイラムクルさんたちは、積極的に「展示会」などに参加している。その効果も現れはじめ、カザフスタン、フランス、ドイツなどからも引き合いが来ている。キルギスが今年5月からユーラシア経済連合に加盟するため、加盟国の間での経済交流が

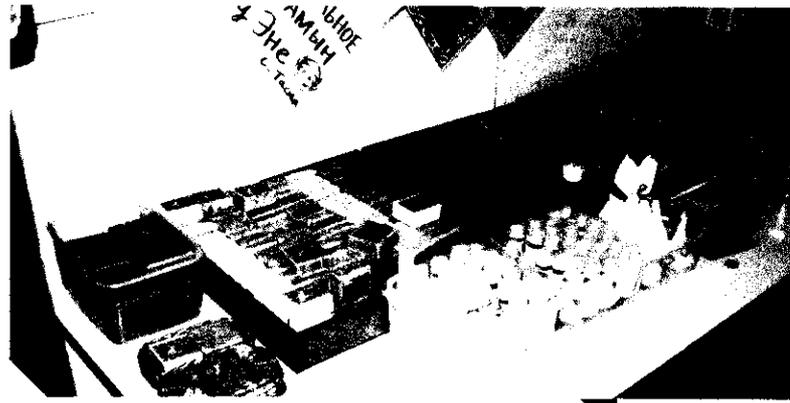
一層活発になれば、新たな市場も拓けるはずだ。「新しい世界が開けていって、さまざまな国や立場の人と話すことができるのが楽しい。」と、マイラムクルさんは話す。

自分たちが収入を得るだけでなく、別の村でこれから石鹼生産グループを立ち上げたいというコミュニティには、積極的に自分たちが培ったノウハウを授けていくつもりでいる。

「ここまで、来られたのは」と、彼女は言う。「JICAの手助けがあったからこそだと思います。特にJICAから派遣された“青年海外協力隊員の女性”には本当に心から感謝したい。彼女は、我われよりも若い方で、年長者たちを説得するのは容易ではなかったと思うのですが、家を一軒ずつ回って、一村一品プロジェクトへの参加を促してくれました。その後、私たちが途中で石鹼作りを放り出したくなったときなども、家まで来てくれて、泣きながら“ここで諦めてどうするんですか！頑張らましようよ！”と叱咤激励をしてくれたのです。だから、私たちはその意気に応えようと努力をしました。時間はかかったかも知れませんが、仕事やそれにかかる「決まり」、そして時間の観念など、たくさん覚えることができたのです」。そう言いながら、振り向くマイラムクルさんの目の先、仕事場の壁には、“JICAの彼女”の写真が貼られていた。

## 一家族の支え[笑顔の真ん中に]

「私の仕事は、家族の支えなしには到底成り立ちません」。インタビュー中にマイラムクルさんは何度もそう言葉にした。彼女が暮らす家に行くと、義母と夫、そして子どもたちが待っていた。展示会や取材対応など、仕事で家を空けることも増えたマイラムクルさんだが、「事前にちゃんと教えてくれるし、なにも問題はない。大変そうだけど、これからも頑張っ



店内に並べられた商品

しい」と夫のアルマズさんは話す。それを聞いた彼女は、「仕事仲間と一緒にだから安心なのよ。これが私ひとりで出張に行くと言ったら彼の心中は穏やかではないでしょうね。」と、笑った。

長女のアイジャンさんはお母さんが働いていることについて「学校の友だちからお母さんをテレビで見たよ、と言われます。働く母を誇りに思っています。」と話してくれた。

マイラムクルさんは、彼女に優しいまなざしを寄せる。「自分が大学に行かなかったことは、今思うと少し心残りでもあるんです。私は自分が出来なかったことを子どもにしてあげられたら、それで幸せだと思っています。子どもたちには全員大学に進学させてあげたい」。

マイラムクルさんの言葉に、義母のエリキングリさんは黙ってうなずいた。家のアルバムには家族、そして石鹼グループの女性たちとの楽しそうな写真がたくさんまとめられていた。あっという間の結婚、主婦としての生活、石鹼グループへの参加、どんな状況におかれても彼女は自分の居場所をきちんと作り、輪の中心にいる。そこからみんなに広がっていく笑顔。彼女の持つ「人柄」こそが“事業の成功”を産み出しているのかも知れない。

一家族の笑顔



# 家族を守るために起業

Foreword

首都ビシュケクにてコーンを原料とした子供向けのスナック菓子を製造販売しているジャミーラさん。以前は子供に安心して与えられるお菓子がなかったため、なければ自分で作ろうと思い立ち、起業した。会社は、キルギスのスナック菓子業界で、現在国内最大手になるまで成長している。

キルギスでビジネスの成功者として知られるジャミーラさんだが、起業当初は、ビジネスの経験は全くなかった。これはソ連崩壊やその時々的情勢に影響されながら、家族を守るために体当たりで事業を起こし、軌道に乗せていった女性の物語である。

## History 03

1958

ビシュケク

Zhamila Sabitakunova (ジャミーラ)さん  
スナック菓子メーカー経営者

1958年キルギス南東部のナリン州生まれ。  
大学卒業後、生物学の教師として公立学校に勤務。  
ソ連崩壊後、家計を支えるためバザールでの商売や食料品店経営を経て子供向けのスナック菓子メーカーを設立。(2008年～)

*Kyrgyz*

家族は、教育とともに文化や伝統を重んじていた。「ケシ収穫量で1番になったとき、賞品を絨毯、サモワール、マナス伝説(注1)の本の中から1つ選ぶことが出来たのですが、両親は迷わずマナス伝説の本を選びました。その晩から、夕食後にマナス伝説を家族が順番に読み上げる習慣が始まりました。そのため、私は幼少の頃から本で学ぶことを知り、またキルギスのために何かしたいと思う気持ちが芽生えていました」。

キルギスでは伝統的に、女の子は結婚するために、自分に必要なものを自分で作れるようにならなければならない。食料品や衣類の多くは家庭内で作られていた。ジャミーラさんも母からアイラン(飲むヨーグルトのような乳製品)やクルト(乾燥チーズ)の作り方、パンの焼き方を学び、日々作っていた。裁縫やフェルト生地 の作り方など、創造力が必要な仕事も教わった。

「私にとって、長時間台所に立って家族やお客様のために美味しい料理を作ったり、新しい味やパッケージを作り出そうと試行錯誤したりすることは、苦にならないのです」。

大学を卒業したジャミーラさんは、生物学の先生になる。大学で知り合った男性と結婚し、子供も授かった。女性として、教師として、ソ連時代は幸せな日々が続いていた。

## ―生き延びるための商い

穏やかな生活は、ソ連が崩壊し、一変する。1993年に、流通通貨であった「ルーブル」が、キルギスの自国通貨(ソム)に切り替わると、知識者層全体が経済的に行き詰まった。農業省に勤める夫の給料と、教師としての自分の給料は、元々慎まじやかなものではあったが、ソムになってからは、ほぼ皆無になった。

「4人の子供を養い、生きていくためには、何でもする必要がありました」。

ジャミーラさんは、バザールで陶器を売って稼いだ。トラックを運転して、隣国中国にまで出かけて行ったこともある。

「多くの方が、個々の商売でなんとか家計を維持できていましたが、私は空しさと不満を感じていました。『心の危機』と言っても過言ではありませんでした」。



かつてジャミーラさんが通ったバザール

## ―伝統と教育を重んじた家族

「スナック菓子のビジネスを立ち上げることができたのは、子供のころに家事を手伝っていた経験が大きかったと思うのです。」と、ジャミーラさんは振り返る。

ジャミーラさんは、4人姉妹6人兄弟という大家族の中に生まれた。教育熱心な家族で、兄弟10人はジャミーラさんを含め、全員大学に進学した。2人の姉が、大学に行く為に首都に行ってしまったこともあり、ジャミーラさんは6歳のころから家の手伝いをしていた。両親は、コルホーズで農業に携わり、朝の4時から夜遅くまで働いていた。子供たちは、学校から帰ってくると家事を分担し、ジャガイモやケシ畑の手入れ、羊の世話といったコルホーズの仕事も手伝っていた。



教師時代のジャミーラさん

注1:

マナスはキルギスに伝わる叙事詩であり、その主人公の名前でもある。ソムが誕生した時(1993年)は、ソ連が崩壊し、経済が停滞し、民族間の対立が激化している。マナスは、民族の団結を促している。50以上の国を旅したジャミーラさんは、世界で最も美しい国、ソムに世界を魅了された。



ビシケク市街

2001年、通っていたバザールが撤去され、収入を得る場所を失ったジャミーラさんは、家の隣に小さな食料品店を開いた。2年間必死にお店を切り盛りしながら、将来のことを考えていた頃、顧客から「コーンスナックはありませんか?」と聞かれる頻度が高いことに気づく。自分の店での取り扱いはなかったため、ためしに他の店や食品バザール、新しくできたスーパーマーケット等を回ってみたが、どこにも売られていない。ソ連が崩壊したことによって、キルギスではスナック菓子製造の工場も止まっていたのだ。

「その頃のスナック菓子は、不衛生な環境で、生産基準も不明確なまま、路上で販売されているものもありました。子どもに安心して与えられるお菓子は、いつの間にか姿を消していたのです」。

なければ自分で作ってみよう。そう思い立ったところから、ジャミーラさんの挑戦は始まった。

## 一試行錯誤の日々

「長年、教師の仕事をしていた私には、ビジネスについての知識はなく、最初はとにかく困りました。」と、ジャミーラさんは当時を振り返る。一番苦勞したのは、スナック菓子製造設備の調達だった。ソ連時代には技術者がいたが、ソ連崩壊後、ロシアに帰国してしまったため、キルギス国内には菓子製造を含むさまざまな産業のノウハウの蓄積がなかった。設備が見つからないことも苦しかったが、頼れる情報がなかったことが何より辛かった。キルギス国内のいろいろな場所に出向いて関連する情報や設備を探し、ようやく銀行から融資を受けて購入した最初の設備は不良品だった。詐欺に遭ったのだった。

「ビジネスの経験が浅かったため、二回も詐欺に遭ってしまいました。財務や会計の知識もゼロだっ

たので、税金の支払いが遅れ、税務署に罰金を払ったこともあります」。

逆境ばかりの状況の中で、ジャミーラさんを支えたのは、新しい味を作りたいという信念と自己実現への強い思いだった。スナック菓子の消費者は、これからキルギスの未来を担っていく小さな子どもたち。子どもに安心して食べさせられるお菓子の「必要性」は、子どもを持つ母親でもある自分が一番よく分かっていた。また、遊牧の歴史が長いキルギスでは、もともと自然のものを食べることが普通であり、割高でも化学調味料ではなく自然の材料を使った味が求められるという確信があった。

失敗を繰り返した末、ジャミーラさんは在キルギス中国大使館経由で中国の機械製造メーカーに手紙を書き、小さな設備を購入することに成功する。材料のトウモロコシについては、キルギスで質の良いものが手に入らず、ウクライナから仕入れることにした。人口甘味料の代わりにキルギスの名産でもある蜂蜜から作られた天然甘味料を使うことを考えた。設備の導入とレシピ作成に苦勞するジャミーラさんを、家族は全力で支えてくれた。とくに電気の技師になった四男は設備の組み立てやメンテナンスを手

出荷を待つ商品



伝ってくれた。ようやく初めての商品「チェブラシカ」の生産が始まったのは、スナック菓子の製造に取り組みはじめてから5年後の、2008年だった。

## 一ブランド名が商品の魅力を伝える

ようやく製品を市場に届けられるようになったジャミーラさんだったが、2009年～2010年にかけてロシアやカザフスタンのお菓子がキルギス国内の店頭に並ぶようになり、のほり調子だった売上が落ち始める。また追いつけをかけるように、2010年には、政治に対する国民の不満が高まり、国内で大規模なデモが発生。続いて南部では、キルギス系とウズベク系の民族衝突が勃発。ジャミーラさんは「チェブラシカ」の質をあげるために、ウクライナから専門家を招く予定だったが、政情が不安定な中、諦めざるを得なくなった。

国全体が大きく混乱し、ビジネスプランを大きく変更しなければならない。行き詰まりと勉強不足を実感していたその頃、ジャミーラさんは新聞の夕刊で、日本センターが開催していたビジネスコースの広告を目にする。センターに行き説明を聞いたジャミーラさんは、すぐに受講を希望した。「ビジネスをするにあたって知るべきことが網羅されていて、時間を有効に使いそうでした。理論ばかりでなく、講義を担当するのは、実際にビジネスを経験されている先生たちだと聞いて、是非受けたいと思ったのです」。

パソコン教室に通うなどの準備を行い、ジャミーラさんはビジネスコース受講のチャンスを得た。当時50歳。まわりからは、この年齢で新たなリスクを背負うよりは、穏やかに暮らしてはどうかと勧められたが、

自分はずっと学び続けたいと思っていたという。「ビジネスコースで最初に印象的だったのは、『ライバルこそが自分を育ててくれる』、という考え方を教わったことでした。自分には知らないことが本当にたくさんあると思いました」。

ジャミーラさんは、マーケティング、生産管理、パッケージングなどについて貪欲に学んでいった。毎日家に帰ると教科書を何度も読み直し、自分の事業に当てはめて考えていった。

ビジネスコースを経て、自分の製品のこれからについて、マーケティングやリスクマネジメントなど、総合的に考える機会を得たジャミーラさんは、商品の名前を変えることに決める。

「系統立てて戦略を立てることによって、地域から、州レベル、国レベル、そして国際レベルへと製品の販路を拡大していけることを知りました。それまでの「チェブラシカ」は、ロシア語圏の名前を借りていたのですが、マーケティングの講義に参加してから、“借り物”ではないオリジナルの名前を作ろうと考えた末に、商品の名前を「ナチュエロ」に変更しました。キルギス国内だけでなく、外国人にも分かる形で、“自然”という意味を込めたのです。キルギス人は、昔からできるだけ自然の物を食べていますが、世界中で今後ますます「ナチュラル志向」が強まっていくと感じています。将来、自分の製品を海外でも販売していきたいと考えているのです」。

「ナチュエロ」というブランド名によって、ジャミーラさんが商品を通して伝えたい価値は、よりストレートに表現されるようになった。結果、全国どこにでも売られているポテトチップスのようなスナック菓子を買っていた消費者が、「ナチュエロ」を買うようになったという。

## 一人材育成、そして未来へ

ソ連崩壊後に、トウモロコシを使ったスナック菓子を製造しようとした企業はジャミーラさんの会社以外にもいくつかあったという。しかし、どれも長続きせずに倒産してしまった。それらの企業の中には、ジャミーラさんよりも遥かに潤沢に資金があり、最初から大きな設備を導入していた会社もある。なぜ、ジャミーラさんが生き残ることができたのか。成功の要因を尋ねると、3つの秘訣を教えてくれた。

ひとつは、品質向上のための情報収集と、集めた情報を事業に反映させるプロセスを欠かさないことだ。これは、日本企業の「カイゼン」の哲学にヒントを得たものだという。

「毎日インターネットで得た情報をもとに、少しでも良いアイデアがあれば必ず導入するようにしています。商品の品質を維持する上で最も大切なことは、やはり良質な原料の確保であることを再認識し、原料の生産者を訪ねて回るようになりました」。仕入れ先を決める時は、生産者の人柄にもこだわり、原料の品質を常に改善しようと取り組む、きちんとした人に頼むようにしている。

そしてもうひとつは、顧客と従業員一人一人を大切にすること。できるだけ作りたての商品を顧客に届けるために、ジャミーラさんの会社では在庫をできる限り減らし、サプライチェーンの強化に力を入れている。また、地方にもオフィスを構えて支部長を配置し、問題が起こった際はすぐに対応できる体制を整えている。

「お金の面ばかりではなく、人間関係がとても大切」と話すジャミーラさんは、毎日家の隣の工場で働く従業員に対して、朝ご飯を提供している。食卓を開みながら、コミュニケーションをとるのだ。自前の研修を行うこともある。

「ソ連時代の政策の影響もあり、キルギスの教育水準は高いといえるでしょう。しかし、高い教育水準と

品質は自らの目でチェックする



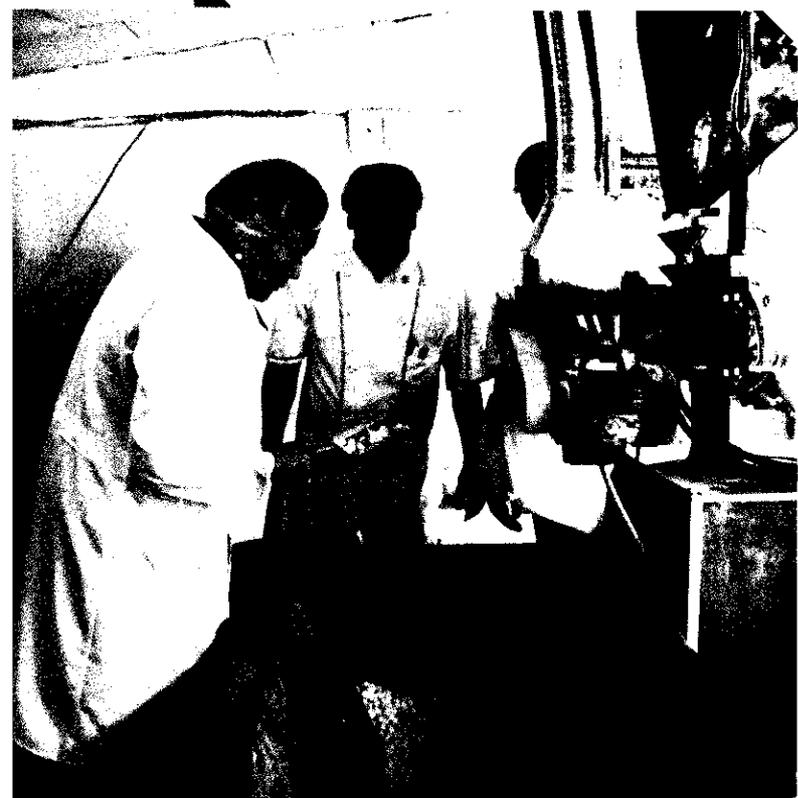
産業がうまく繋がっていないと感じます。大学が、産業界のニーズを、十分に汲み取っていないのです」。

大学からの講演依頼も引き受け、自分の経験を共有したり、可能性のある若者を従業員として採用した例もある。従業員には、自分自身が受けたビジネスコースに参加してもらったこともある。「日本型の経営から学んだ、『従業員は自分の会社の中で育てる』ということ、を、少しずつ実践しています」。

## ―輸出が国の未来を拓く

ジャミーラさんは、2011年に、「実践的日本型経営コース訪日研修」に招かれた。四国を中心に、食品加工業、軽工業、重工業、貿易、農業分野など20以上の企業を訪問した際、「海外にも輸出できるレベルの製品を生み出す、高い技術を備えた成功事例があれば、それを全国の異なる産業に応用して、通商が更に活性化する」、という可能性を感じたという。訪日研修から帰国した後、ジャミーラさんはウクライナのコーンスナックの生産現場を訪れてハイテク機械を見学し、生産を自動化するため導入に踏み切った。機械化によって大量生産が可能になり、売上高は2012年に400万ソム(約9.6万ドル)だったものが、2014年には4倍の1600万ソム(約38万ドル)まで伸びた。会計士を雇ってコストを見直した結果、収益率も改善している。

ジャミーラさんが大量生産をはじめたのは、輸出を見据えてのことだ。今後はキルギスのユーラシア経済連合への加盟により、市場が拓ける。すでに隣国カザフスタンのいくつかの店舗と商談をはじめて



ジャミーラさんの活躍は、キルギスの今後の経済にとっても大きな意味を持つ。キルギスでは、多くの人々がロシアや近隣諸国への出稼ぎで取入を得ている現状が続いている。「出稼ぎ」に行く人は男性が多いので、家事・育児に従事する女性の負担が増え、女性が社会で働きづらい状況を作っている。キルギス国内で起業家として成功している事例は、男女ともにレアなケースである。単なる物品の転売ではなく、キルギスの材料を加工した産業で、さらに個人事業にとどまらず、設備投資をして従業員を10人以上雇えるような事例は、ほとんど無い。ジャミーラさんのように、国内の製造業での成功は、若い男女の発想を広げ、起業というひとつの「道」を示すことが出来る。

ジャミーラさんは、自身が学び続けることにも意欲的だ。「ビジネスコースを受講しはじめたのが50歳のときでした。私の父と母は、それぞれ86歳、82歳で天寿をまっとうしました。それを考えてあと30年は頑張れるはず。私はまだまだ未熟です。残りの人生を無駄にしたくない。何かをしていないと落ちつかない。私にとって仕事は楽しいことで、何か新しいことを学べるチャンスであり、難しい仕事の方が苦しい。」と、笑う。

「起業した当初、独学でアメリカ、カナダ、イギリス、ドイツ、日本、中国、ロシアなどの外国で成功した人物が書いた本をよく読んでいました」「各国の成功者たちは何を考えているのか」ということが知りたかったのです」。独学と、ビジネスコース、なにより自分自身の実践を経て、彼女は「ビジネスとは困難を克服していくこと」だと感じている。彼女のチャレンジ精神は、「衰え」ることを知らない。

ス・ハ の店頭にある商品



従業員とのコミュニケーションを大切にしている

いる。国際レベルの製品を作るために、次の短期的な目標は、家の敷地とは別に自社工場をつくることだ。「国際規格のISO22000(食品の安全基準)の認証を取りたいのですが、工場が家の近くにあると取れないのです。工場は2・3年以内の設立を考えていて、失敗しないように立地をどこにするのがいか調べています」。

また長期的には、新商品を開発して、原料を全てキルギス国内で賄えるようにするのが目標だ。「昨年、北海道に行く機会があったのですが、現地のジャガイモ、肉、牛乳など、全て“地もの”が原料に使われている食べ物がたくさんあって、驚きました。ために地元北海道産のパンと、輸入のパンを食べ比べてみたら、地元産のものの方がずっと美味しかった。体にもとても良いはずです。キルギスのものだけを使った、国際レベルの商品を作ることができたら、それは私からキルギス国民に対してのプレゼントになるかもしれないと思っています」。

