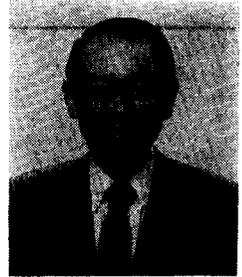


国際化時代の企業戦略

三楽株式会社 代表取締役社長 鈴木 忠雄



私がよく使う言葉に「柔考挑戦」という言葉がある。これは“重厚長大”ではなく、やわらかく考え、課題に挑戦するという意味で、大変気に入っている言葉である。

これからの非常に変化が激しい時代に、思考というものは柔軟にして、そしてチャレンジングな課題を求めて、それに果敢に挑戦していく。これは個人のみならず、企業にとって最も求められている姿勢ではないだろうか。

私が味の素から、関係会社である三楽の社長に選任されて2年が経った。最初に手がけたのは、この「柔考挑戦」の精神を、わが社に持ち込み、活性化をはかることであった。そのバックボーンとなっていたのは、味の素時代に培い、育てたグローバルな視点から企業を、商品、人を見るところであった。

まずワイン事業において、グローバル・ワイナリーズ構想というものを打ち立て、昨年2月より展開している。これは世界の銘醸地でメルシャンブランドのワインを作り輸入するという戦略であり、すでにドイツ・モーゼル、オーストラリア・ミルダラ、米国カリフォルニアの商品を市場に出しており、本年5月にはフランス・ボルドーの“グローバルワイン”を発表している。

このグローバルワイナリーズ構想の原点となっているのは、味の素時代のさまざまな海外戦略である。

私は海外戦略には2通りの展開があると考えている。発展途上国への進出と、先進国への進出である。発展途上国への進出する場合、その国にはっきりニーズのある商品を、その国の原料、その国の労働力を生かして提供していく。あるいはそ

の国でのコストが非常に安くできるような状況さえあれば、それを輸出していく。その国に土着する形での進出というのが、発展途上国への進出のさい、最も考慮しなければならない点である。

味の素は、東南アジアにタイ国、マレーシア、フィリピン、インドネシアに工場を持っている。東南アジアの場合、華僑が経済の実体を握っており、中華料理にとって味の素はいわば必需品。それを日本から輸出するのは、それぞれの国の保有外貨に限られているため難しい。そこでその国で取れる原材料を使い、その国の労働力を使って、その国の人たちの福祉に役立つように努力していく。これが発展途上国進出のさいに必要なパターンなのである。ちなみに、味の素のタイ工場は、現在1,000トン以上の工場でありながら、日本人スタッフはわずか数名で、現地雇用者は300人以上を越している。

もうひとつの先進国への進出はどうだろうか。先進国は自由競争が原則となっている。その競争に打ち勝たなければ存立できない宿命にある。味の素の場合、すでにインターナショナルなコモディティとして確立されており、そのため世界で一番安くつくる拠点の必要性に迫られた。そこでオイルショックの最中でありながら、ブラジルに1,000トン規模の大工場を設立することに決定した。この時ブラジル政府と交渉を重ね、生産量の7割は輸出する。そのためには世界に負けない機械設備が必要である。外貨獲得の絶好のチャンスであり、コストダウンをすればするほどチャンス

は増大する。こういう交渉をしながら、無税で機械や必要な資材を輸入することに成功した。こうして、いまやアメリカの味の素はすべてブラジルで生産されるようになったのである。このことは、先進国進出の場合、競争に打ち勝つにはグローバルな視点から最も安く商品をつくる拠点を求めることが必要であることを物語っている。

そのマーケットにおいて、競争できる力を世界のなかでつくり上げていく。このグローバルな視点こそ、国際化時代のなかで日本企業がもためられているものである。

最近、円高という事態に直面し、慌てて海外に進出していく企業を数多く見かけるが、海外で定着することの難しさは、これらの企業の苦勞をみてもよくわかる。

海外進出については、さらにジョイントベンチャーの問題がある。これは進出する相手の国によって、取り組み方を全部変えなければならない。アメリカやブラジルといったオープンな国では100%子会社の運営が可能だが、フランスのような誇り高い国ではこの国のシステム、ビジネスのすすめ方を十分考慮しないと失敗する。また、東南アジアはナショナリズムの強い国が多く、地域の有力者に参加してもらい、その社会との調和をはかることを第一義としていく。このように国のあり方によって、ジョイントベンチャーのあり方も当然変わっていかなければならないということも、味の素時代の教訓である。

もうひとつの合弁事業であるが、これは相手五分五分の提供関係が理想であることは、味の素ジェネラルフーズや味の素ダノンの成功例を見てもはっきり言える。

こうした味の素時代の蓄積を、三楽といった酒造業にそのまま生かせるとは私は思っていない。しかし、グローバルな視点から海外の生産基地をどう考えるか、日本の消費者のニーズの多様化に

こたえていく供給体制を国際的に見てどうつくり上げていくかということ、この点については大いに生かすことができる。この課題はさらにいえば三楽、味の素といった特定の企業の課題ではなく、国際化時代の波をもろにかぶっている日本企業全体の課題ではなかるうか。

昨年2月、メルシャングローバル・ワイナリーズ構想の第一弾として、ドイツ・モーゼルラント社との提携による「メルシャン・モーゼル」を発表、年間8万ケースを売るヒット商品となった。そして第2弾として、オーストラリア・ミルダラ社との提携により「メルシャン・オーストラリア・ミルダラ」を発表し、サマースーパー（初夏に飲める新酒）として話題となり、次にカリフォルニアのマーカム・ヴィニヤーズで生産した「メルシャン・カリフォルニア」も好調である。そして、本年5月のフランス・シャトーレイソンとの開発商品「メルシャン・ボルドー」も、日本のワイン市場をにぎわすことだろう。

こうしたグローバル構想は、ワインのみならずウィスキー事業においても、「グローバル・リカー・エンジニア」というスローガンのもとで、展開している。一言でいえば世界中の酒メーカーとの技術提携ということであるが、英国のスコッチメーカー（ウィリアム・グラント&サンズ社）、米国のパーボンメーカー（ジム・ビーム社）などプレステージの高いメーカーと手を組み、お互いの経験、知識、技術をぶつけあい、みがき合いながら商品開発していくことを目的としている。

「柔考挑戦」とともに、もうひとつよく使う言葉に「フェア&リーズナブル」がある。物事を判断する時、このことは本当に公正であろうか、理にかなっているだろうか、ということを常に照合して考えていくことである。この2つの言葉は、国際化時代において日本企業のトップが求められている姿勢を端的に示しているのではないだろうか。