

# インタビュー 新興国市場開拓のパイオニア ～味の素の海外展開～



北村 卓三 (きたむら たくぞう)  
味の素株式会社 特別常任顧問

創業2年目の1910年に台湾へ進出以来、世界No.1のアミノ酸調味料事業を核とするグローバル食品企業グループとして、世界22カ国に拠点を持ち、世界規模でビジネスを展開する味の素。東アジアなど新興国市場の重要性が叫ばれる今、先駆者としての同社の経験は、私たちに有益な示唆を与えてくれるものと考え、同社で長く海外事業分野に携わってこられた北村卓三元副社長に海外展開の考え方やエピソードなどにつき、お話を伺った。

## 1. 市場を求めて海外へ

味の素は2009年創業100周年を迎えましたが、海外進出の歴史は古く、台湾に特約店を設置した1910年までさかのぼります。「海外」進出というよりは、国内海外にとらわれず「売れるところに進出する」という意識が強く、それが当時は台湾だったのだと思います。

味の素の製品は、現在100カ国を超える国々で販売されていますが、私は進出する国の数は、重要視していません。むしろ食してくれる人の数、つまり人口が重要だと考えています。ですから、人口1億以上の国には進出するという方針を立て、進出するに当たって懸念のある一部の国を除くすべてに進出しました。

## 2. 世界は変わる

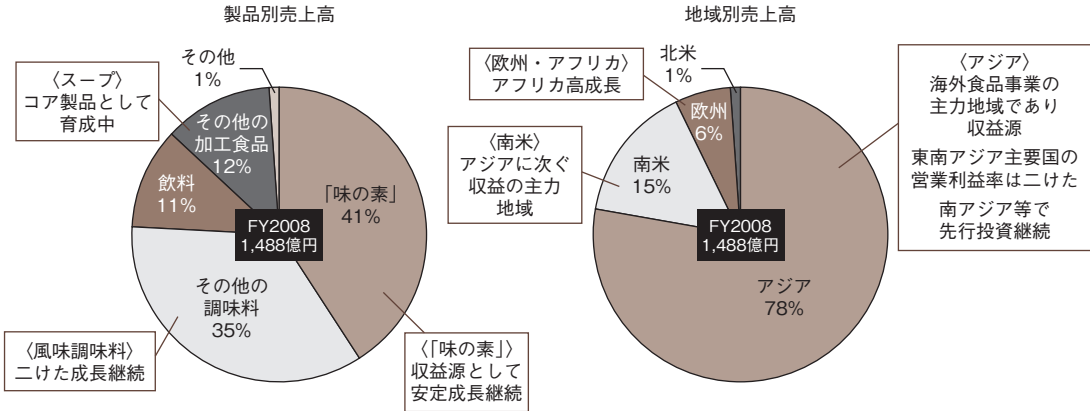
味の素の中国ビジネスは、1939年に瀋陽に工

場を造るなど、戦前に大きく成長しましたが、第2次世界大戦のため中国市場から撤収する必要が生じました。1949年に中華人民共和国になってからは、資本主義国が一步も中国市場に進出できない時代が始まります。その後、1978年12月に鄧小平が改革開放路線を打ち出したことで市場開放の兆しが見えるようになりました。しかし、本当に市場が開放されるのか、工場を造っても大丈夫なのか、確信が持てるようになる、つまり中国のカントリーリスクを払拭できるようになるには、かなりの年月がかかりました。結局、味の素が戦後、本格的に中国に進出したのは、1989年の天安門事件から数年経った1993年のことでした。

インドにしても、1991年、現在のマンモハン・シン首相が財務相であった時代に、インド型社会主義の実験を終え、経済自由化に政策を転換しました。しかし、ラジブ・ガンジー首相が暗殺され、制度はともかく政治が混沌こんとんとしていま



図2 味の素・海外食品販売動向



出したところ、売り上げはどんどん伸びていきました。このような1コインや1ユニットといった小袋販売の方式は、1960年代からアジアで行っており、大きな成功を収めています。まずは小袋単位で販売し、順々に大きいサイズで販売していく方式も味の素の伝統です。

「味の素」が売れるところを追い掛けていくと、結果的にそこに市場があり、味の素が市場を拡大していったといえます。また、途上国でのビジネスは、金もうけをすることだけではありません。そこに住む人々の食生活を豊かにすること、より良い生活があることを知ってもらうことに意味があると考えています。

#### 4. アジアでの思い出

##### (1) インドネシアでのハラール問題

アジアの国にはほとんど行きましたが、それ

ぞれの国が印象的です。特に印象的な出来事を1つ挙げるとすれば、2000～2001年に掛けてインドネシアで起きたハラール問題（認証適否問題）への対応があります。

味の素がハラール違反になる物質を使用していたというのは、全くのデマでしたが、政治抗争なども絡み、いろいろと苦労しました。しかし、生産停止となった数ヶ月の間、約3,000人の従業員から辞めたいという声が上がらなかったのも、実際に誰も辞めなかったのも、とてもありがたいことでした。「味の素」は安全だし、会社の仕事の進め方も紳士的だということを従業員全員が理解してくれていたのです。宗教がらみでしたから、親戚や友人から辞めるよう言われた人もいたようですが、辞めるかわりに説得に回ってくれたことにも、感謝しました。

そんな中、ワヒド大統領が高村外相との会談で「私は小さいときからAJI-NO-MOTOを使っており、全く問題はない」と言ってくれたことは、とても助けになりました。インドネシアには、ワヒド大統領と同じ宗派に属する回教徒が4,000～5,000万人いて、大統領の発言には大きな影響力があったからです。事件後、高村外相にお礼のあいさつに伺ったとき、「私の方からではなく大統領の方から言い出したのですよ」と言われ、われわれは驚きました。あの時、高村外相がインドネシアを訪問していなかった



「味の素」小袋商品

ら、大統領がワヒド氏でなかったらと思うとぞっとします。あらゆることで偶然が重なったわけですが、国際関係は出掛けて行って会ってみることに基本を置くべきだとつくづく実感した出来事でした。

このハラール問題の際、テレビ会議システムがとても役に立ちました。毎朝、テレビ会議を行い、現地の新聞記事などを画面で見ながら現地と本社で情報共有をしました。テレビ会議システムは、私が1995年にパリで欧米本部長に就任した時、複数拠点と月次会議を開催するために導入しました。当時としては珍しく、最先端の通信手段だったと思います。テレビ会議の良い点は、生きたコミュニケーションを図れることです。そこで、私が常務取締役の時に、世界全社にテレビ会議システムを整備しました。電話では「はい、分かりました」と言っても、相手は1人であり、表情まで分かりません。しかし、テレビ会議では複数の人間が参加可能であり、発言者以外の表情も分かり、大変役に立ちました。また、商品のパッケージデザインにしても、画面を見て細かく注文を出すことができます。電報やテレックスを使って、海外とやりとりする時代もありましたが、書いたものだけではニュアンスが伝わらないので、誤解などが生じることがあります。Eメールでも同様です。情報規制などがあり、一部の国では導入できませんでしたが、離れた場所でもFace to Faceで会話ができるおかげで、単なる情報の共有を超えた意思疎通<sup>そつう</sup>を図るためにとても有効でした。ビジネスにおいてコミュニケーションが、そして努力してコミュニケーションを図ることがいかに大切であるかを、経験から身にしみて感じています。

## (2) インドでの類似品問題

2003年、インドに現地法人を設立したとき、「味の素」のコピー商品が多く出回っていました。本格展開を前に、この問題を解決する必要がありますがありました。幸い、インドでは法の整備が進

んでいますので、代表的な3つのコピー商品に対し、裁判で争う戦略を取りました。もちろん味の素が勝訴したのですが、この結果、「日本から本物の「味の素」がやってきた」という絶好のアピールとなり、コピー商品は消えていきました。

海外、特に新興国での事業展開は、それぞれの国の状況や慣習に合わせていくことが大切です。そうしなければ、特に食品会社の場合は、急いで進出しても現地に受け入れられない結果に終わるだけだと思います。

## 5. 日本力

アジアでは、味の素ブランドが日本ブランドを高める役に立てたのではないかと自負していますし、同じようなことはさまざまな分野で見られたと思います。例えば米国では、日本の自動車会社が日本ブランドを高めたのだと感じています。米国に駐在していた時、1970年代前半には西海岸でしか見掛けなかったHONDAやTOYOTAの自動車が、第2次石油ショックのころには東海岸の小さなスーパーマーケットの駐車場でも見掛けるようになりました。これは、日本の自動車会社それぞれが努力を重ねた結果です。エレクトロニクス関係の企業にしてもしかりです。海外に進出した日本企業それぞれが努力し、持つ力を発揮した結果「日本力」につながったのです。

しかし、その「日本力」も初めからあったわけではありません。例えば1960年代にドイツに駐在していた時、日本の電機機器メーカーのテープレコーダーをドイツ人にプレゼントしたことがあります。現在では有名な日本の電気機器メーカーの品でしたが、耳の良いドイツ人にはすぐに音質の悪さを指摘されました。日本製のピアノにしても、今でこそ世界のトップブランドですが、当時、国際的コンサートで使われることが報じられたので、早速、ドイツでコンサートを聞きに行ったところ、やはり「音が違う」とドイツ人からは指摘されました。60年代の日



本の工業力とは、この程度のものでした。

その後、世界No.1を目指して、日本企業が努力を続けたことで、その座を手に入れることができたのです。大切なのは、努力を続けること、常に先を歩もうとすることです。そうでなければ、真の意味でのブランド力は付きません。

いずれの産業にも共通していえることは、その国のマーケットにないもの、世界No.1を持つていくことです。味の素も進出先では常にNo.1であり続けなければならないと考えています。さらに、海外に進出する際は、何を持っていくのか、どのくらいの期間で、どのくらいの売り上げを達成するのか、といった明確な目標や戦略がなければ成功は難しいでしょう。

## 6. 東アジアと共に

世界的経済危機に直面する今、アジアの存在は見直されてしかるべきだと思います。インドに行けばプラス成長を実感できますし、インフラ整備も盛んに行われています。中国奥地でもインフラ建設が積極的に行われています。韓国の輸出構造も米国依存から脱却し、中国、インド、ロシアなどへの輸出を伸ばしています。アジアの国々は、通貨危機の経験もあり、努力して産業構造を変えています。今後、東アジアをはじめとする新興国が力を付けつつあるのは明らかで、その経済力が世界経済の安定に寄与することは確実です。

東アジアは、中国とインドを合わせただけでも、世界人口の3分の1を占める大きな市場です。日本は進出する国をどう増やすかを考えるよりも、こうした市場をどう広げ、そして支えていくかを考えるべきです。その際、日本は先進国であることを忘れてはいけません。中国は経済だけを自由化しており、ほかは社会主義国家そのものです。インドもタイもベトナムもそれぞれ違った発展段階にあります。われわれはそこで仕事をさせてもらっているのだという感謝の念を常に持ち続けることが必要です。その中で先進国の企業として途上国を支援することはたくさんあるはずです。

例えば、環境問題や衛生面での取り組みにおいても、日本が伝えられることは多くあります。アジアに限らず世界の人々は、日本の精密さや清潔さには憧憬しやうけいに近いものを持っていますし、日本の水準を達成するための技術力は、日本人にしか達成できないと考えています。

グローバル化の中では、日本は自国の強みを認識して、相手国の強みを理解しながら、うまく付き合うことが大切です。さらなる東アジア地域発展のためには、東アジアの各国がお互いに協力し合うことがとても重要なことだと考えています。

(2009年7月28日)

聞き手：広報グループマネージャー 中村志保

JF  
TC

### ● ● ● インタビュー御礼 ● ● ●

「分からないことがあれば、いつでもお越しく下さい」と、とても温かく優しい笑顔でインタビューに応じてくださった北村様、心より御礼申し上げます。

7月、インタビューの準備を始めたころから、新聞報道などで「味の素、海外売上高倍増目指す」、「東南アジアで事業拡大～「カンボジア味の素」設立」などの記事が目にとまりました。調味料事業では世界No.1の味の素が、創業100周年の節目に、さらなる海外事業の拡大を目指す。過去の先駆者であるだけでなく、将来も先駆者であり続けるべく、現在も着実に手を打つ味の素。今後の展開も期待されます。