

# OPINION

## ナビゲーター

は、グローバルに成長して、自らの文化を保つことは非常に重要である。この点の大切さを踏まえて、なにが可能だろうか。

国際化やグローバル化への明らかな道は、輸出し海外直接投資することで自然に事業

国際的に順調に成長しているも、創業精神つまり企業文化や原理原則を失わず、さらに成功し続けられるかが多くの企業にとり課題である。自社のやり方がはつきりするほど、この問題は深刻だ。内外で強い区分のある日本文化で

## 日本への期待 世界各地から

其 13

を成長させるか、自社製品ポートフォリオや特定国への自社配送網を完成させるのに適切な企業を買収や吸収合併するか、いずれにしろ内的な手段によることだ。成長は自社の財政的な能力によって決まり、これで築かれるものは、その企業に保われる。自社の最適解によって左右される。長期的な上限は、外国人リーダーとそのやり方を外国での事業に、海外事業の重さが増せば最終的には経営幹部に、受け入れられるかである。

## 日本の中堅・中小企業はどう対応すべきか

### グローバル化の進展

それを軽減するには、本社を日本から移転するか、海外業務すべてを世界本社で実施できるように統合することである。そこは一種の中立的な前哨地点であり、全員が日本人ではなく、結果として日本と海外文化が交じり、単一に支配されることがない場所となる。この筋書きでは、スイスは最適な事業環境と国際感覚を持つ複数の経営幹部によって支援される前哨の役割を果たすことができる。サンスタールや日本たばこ(JTI)が相互を豊かにする。

1970年代後半の話だが、イタリアのある小さな家族経営の標準的な機械部品を製造する会社が、ドイツ市場へ参入しようとしていた。その企業はイタリア市場では大成功して、輸出も成長顧客を基盤にいい記録を残していた。そこは、同じような市場で意欲的なドイツ企業に出くわした。そのドイツ企業は、イタリアへそのイタリア企業とは少し異なる製品を売り込もうとしていた。具体的な仕様によって、ドイツ・イタリア製品いずれが最適なのかが決まるので、この2社は直接的な競合相手ではないことになる。2社は結果として排他的相互供給契約を結んだ。自国では相互の代理となり、互いに競合する製品は開発しない。ときに白熱した議論もあったが、結果は大成功だった。両社の社長は、中間地点でもあるスイスで定期的に会合を持った。その後、共同で各地に子会社を設立、資本は両社と地元資本。共同ブランドを持ち、提携した。いうまでもなく彼らは大成功。今では年商100億円を超える売り上げがあり、各地の子会社からは追加で70億円以上の売り上げ、加えてインド・中国市場からの配送費削減に成功している。

【スイス ルジエロ・ウィズレル、リーム中産連】  
(月曜日に掲載)