

「国際中堅企業」の登場（一）

ブランドメーカーの国際経営戦略（山崎金属工業（株））

西澤正樹

新潟県燕市の洋食器製造・販売、鋼材卸売の山崎金属工業は一九一九年（大正八）、現代表者の父親が金属洋食器の製造販売を始めたところに遡る。打ち出し銅器職人であった創業者が手作業による銅の食器、什器の製作を行い、昭和初期にはステンレス食器の輸出に展開した。現在、従業員五四名、年間売上高約五〇億円の国際中堅企業に成長している。

戦時中は洋食器生産が禁止され、中島飛行機の疎開工場向け金属部品の加工外注組織に組み込まれていくが、戦後、本業の金属洋食器生産を再開する。

燕地域では洋食器の国内市場供給さらには洋食器輸出組合を組織し輸出にも努力していく。五〇年代の日本の洋食器はゾーリングン（独）、シェフェル（英）、ティエル（仏）などの商品に対し強力な価格競争力を有していたことから、短期間に欧米市場を占有していった。

商品ブランドと販売ルートの確立

現代表者の山崎悦次氏は五四年に入社し、平

均価格水準の製品の大量生産、大量輸出は、いずれ日本から東アジアへ移転していくと考え「自社ブランドの確立」「ユーザーへの直接販売」を経営の基本戦略として設定した。

自社ブランドを確立するために、洋食器デザイン分野以外のデザイナー五名を世界各国で起用し、斬新な洋食器デザインの開発をまかせた。

当社製品が九一年にノーベル賞創設九〇周年の晩餐会用テーブルウェアとして採用されて以来、当社のステンレス食器はノーベル賞受賞記念晩餐会で継続して使われている。ノーベルのエンブレム使用を認められた食器は、当社のオリジナルブランドの確立を示す象徴的な商品であり、高級洋食器のロングセラー商品となっている。

ユーザーへの直接販売については、八〇年に米国に販売会社を設立、欧州各国にはエージェンツ（個人の販売代理店）を配置していく。米国市場での販売は、ヤマザキ・テーブルウェア（以下）が全米の高級品デパートに七〇名の販売員を配置している。洋食器（ナイフ、フォーク、

スプーン）と茶器（皿、陶器など）、クリスタルグラスをトータルにデザイン提案する、テーブルウェア・コーディネート」によって他社の販売方式との差別化を図った。また、注文から二四時間以内で全国に商品を届けるデリバリー・サービスを早くから導入した。

素材販売ルートを握る

ここ五、六年の間、洋食器の国際市場価格は値崩れを起こしている。日本からの輸出価格に對して、韓国は1/2、中国は1/4の価格で参入している。一〇年程前までは一人分洋食器セットの販売価格は、日本製六〇ドル以上の高級品、韓国製が五〇ドル程度の中級品、中国製がそれ以下の普及品といった価格帯が維持されていたが、競合他社はこれらの半値で参入してきている。

かつて米国市場では日本での生産、輸出が圧倒的なシェアを占めた。その後、韓国、次いでインドネシアへ進出した日系企業が最大の輸出元となっていた。さらに、近年では日本企業との合弁やOEM生産で力をつけた韓国企業がベトナムに進出し、米国市場への輸出の主導権を握った。

現在では中国に進出した韓国系企業が対米輸出の約七〇%を占めている。当社は自社ブランドを確立することで高級洋食器部門の存立を維持しているが、それでも売上高に占める割合は二〇%程度となっている。

売上高の八〇%を占めているのは、欧米向け

のステンレス鋼材の卸売り販売ルートを開拓し、原材料市場を握っていることによる。例えば、イタリアの刃物の産地、マニャーゴ市への特殊鋼はすべて当社が扱っている。これは、山崎氏が欧州を営業していたときに培った人間関係が重要な経営資源となっている。また、当社は氏の間接関係を通じてスウォッチ社、ピクトリノス社などへのステンレス鋼材販売のトップシェアを握っている。

中国での拠点配置

日本での普及品から中級品の量産は、人件費、電力、輸送などの高コスト構造の下では国際価格競争力を持ちえない。そこで普及品から中級品については、中国の韓国系企業および中国企業の生産力と価格優位性を活用していく構えである。

中国の韓国系企業や中国企業の優位性を自社の経営に有利に活用できるのは、当社が「自社商品ブランドとデザイン力」、「欧米市場での販売網とマーケティングの蓄積」、「企画・試作・生産」市場投入までのスピード」において、韓国、中国企業に対する優位性を保持しているからである。

中国での生産拠点は、中国企業への委託生産、韓国企業との合弁、独資企業としての直接投資を検討している。中国企業への委託生産については、杭州市あるいは温州市の私営企業を有望視している。独資企業として進出する場合、東北地域の朝鮮族の存在に注目している。販売拠点については、上海圏の高級品市場へ

の参入を検討している。燕商工会議所では、高級品専門店の集積する淮海路あたりへの出店を検討中である。拡大する中国の高級品市場への参入は、北イタリアの洋食器産地ルネザー市のメーカーと戦略的に提携し「華東交易会」で日本とイタリアのデザインを押し出し、食卓まわりの商品で新潮流を創り出そうとしている。

地域産業の“空洞化”を超える

燕の洋食器工業組合に所属する企業の共通認識は、日本メーカーが中国メーカーに対して保持している優位性は洋食器のデザインと製造技術にあり、量産品の価格競争では中国メーカーが優位にあるという点だ。そこで、双方の優位性を国際市場で発揮していく方向を狙っている。

当社の場合も、韓国と中国のメーカーとの価格競争に対抗できず洋食器部門の縮小を余儀なくされた経緯がある。当社の売上高のピーク時には、洋食器部門三〇〇四〇億円、総売上高一〇〇億円に達し、従業員も三〇〇名まで拡大した。その後、韓国メーカーの追上げが激しく、量産洋食器部門の縮小が続いた。自社ブランドを確立し高級品市場での存立を確保したものの、量産工程の人員縮小は避けられず、従業員数は一五〇名から五十数名にまで縮小した。

価格競争力が強く求められる商品群は、東アジア各国への生産移管や生産委託され、燕産地の「生産の空洞化」、「雇用の空洞化」をもたらした。これに対して、燕産地では韓国や中国の

メーカーと提携することにより日本メーカーの保持している国際市場での優位性を発揮しようとしている。同時に成長する中国の高級品市場に参入しようとしている。

こうした国際経営に取り組むために、燕産地企業においては次の課題が見いだされる。第一に、洋食器メーカーとして自社商品のデザイン、ブランドの競争力を保持していることが必要である。他社商品のOEM生産に依存しているメーカーは、中国メーカーなどへの生産シフトによって、いつそう受注が絞られていくことになる。

第二に、商品の加工技術に優位性を保持している企業にあつては、中国などで生産や販売を展開することによって、その優位性を活かすことである。そのためには、現地で活躍できる人材を確保することが必要である。日本から中国拠点に「誰が行くのか」が課題となる。

当社では長男が米国拠点の経営を担当し、次男を中国・東アジア事業の担当として語学や現場での経営経験を蓄積させている。

海外で仕事のできる人材の養成・確保は、今後の燕産地の重大な課題である。自ら欧米市場を開拓し、現地のキーマンとの人間関係を蓄積してきた代表者であればこそ、国際経営を担う次世代の若手人材の育成・成長・活躍を強く願っているのである。

(にしざわまさき・アジア研究所助教授)