

「食品企業のグローバル化とは何か―ネスレの事例研究から―」

白鷗大学 高橋浩夫

ネスレはスイスで生まれ今は世界 180 カ国に進出するグローバル企業である。スイスは小国で資源もない元々貧しい国で生まれたネスレはどのようにして世界に君臨するグローバル企業になり得たのか。売上の 95%は海外で創業時から海外を目指したことでボーングローバル企業 (Born Global) である。40 数年前に訪問したスイス本社とその後数回の訪問で『すべてはミルクから始まった―世界最大の食品飲料会社「ネスレ」の経営』を書いた。研究目的のネスレは良く多国籍企業研究の「入口」でもあり「出口」とも言われ、そこには多国籍企業経営の全容が隠されているからである。しかし、実態に迫ってみるとその全容はあまりにも広い、おそらくネスレ社員でも全容を知ることは不可能であろう。そこでそれを知るべくスイス本社の数回の訪問、ネスレ日本の神戸本社、茨城の工場訪問、さらに文献研究を踏まえたフィールドワークが研究の基本になっている。

まずスイスは人口 850 万人程であるが世界に君臨する多国籍企業が多いのはなぜか。山と湖、耕地面積も少なく、天然資源にも恵まれない国がどうしてグローバル企業になったのだろうか。ネスレも創業者であるアンリネスレがドイツからの亡命者として唯一目をむけた山間に飼われていた牛のミルクを活用しての小児用のシリアルの開発である。ネスレの他にスイスの多国籍企業は移民者によって設立されているところが多い。これは何なのか、スイスの国状と併せて考察する。

またネスレの成長は内的成長よりも外的成長である M&A を果敢に行いながら成長してきた。ネスレの M&A の基本スタンスは何か、M&A 後のネスレ式マネジメントは何なのかを考察する。

最後にネスレは「食は元々ローカルなもの」と考え商品開発もマネジメントもローカルなものに適応させている。これは多国籍企業経営の分権化の部分であるが、他方での求心力は本社の経営体制である。トップ層は多様化した人材で構成され、ネステックという半ば世界の子会社にアドバイスするコンサルタント機能が求心力としての本社のセンターベース社員である。そして全世界の事業拠点で働くローカルベースの社員とのうまい組み合わせで構成されている、これらの仕組みを考察したい。