

濁り酒マッコリと韓国ビールでブームを巻き起こした真露（今年5月に「真露ジャパン」から社名変更）。成功への道のりは「韓流に乗って」といった簡単なものではなかった。立役者の楊仁集さん（54）が日本法人の社長に就任した2007年4月、会社は息も絶え絶えだった。

却説がささやかれていたため、韓国から来た駐在員は本社に顔を向けていた。日本で採用された人の平均勤続年数はたった3年3カ月。よつやく体制を整えた08年。韓

5月には「CEOホットライン」を開設、メールで意見や不満を送ってもらいました。

でも、困ったことに売れ過ぎて商品が足りなくなってしまう。韓国で生産委託し日本に輸入していたのですが、製造元が中小

とりのわ女性健康志向にマッチしました。2つ目が味と販路の現地化です。日本では甘めにしたうえ、酒類卸ルートで流しました。それまではパイプの細い韓国料飲店ルートで売られていたのです。売り出す前に問屋さん200社に東京に集まっていた。なぜ、いま、マッコリか」を訴えました。

息も絶え絶えだった日本法人、07年に社長就任

韓国への関心から、マッコリ爆発的売れ行き

「日本との貿易不均衡を改善」表彰受ける

焼酎メーカーだった韓国の本社は1997年に倒産し、05年に同国のビール最大手、ハイトビール（当時）に買収されました。言葉は悪いですが、日本人は私に来るまで迷走状態にありました。韓国の焼酎メーカーとして初めて日本市場を開拓したというのに、後発の韓国企業にシェアトップの座を奪われていたのです。社員たちも本当に暗かった。売

月。当たり前です。会社がいつまであるか、誰も分からないのです。商品も「JINRO」と「チャミスル」の2種類の甲類焼酎だけでした。

すべにやったのが3年間の中期経営計画の発表です。「最初の1年間で売上高の減少を食い止める。残り2年間で売り上げを20%伸ばす」という目標を掲げました。

国への関心が高まっていたからでしょう、特約店や問屋さんから「マッコリはあるか」と聞かれました。韓国ではマッコリは中小企業だけが製造・販売を許され、本社は造っても売っていません。でも、市場調査してみました。その際、日本人の味の好みとともに、「どのメーカーのマッコリを知っているか」も聞いたのです。

企業だけに能力をすべてには増やせない。委託先を増やしても足りない。韓国政府に頼んで「国内販売はせず、輸出専用」という条件で自社生産の特別許可をもらって乗り切りました。一度欠品になると、日本の量販店では二度と置いてもらえない。本当に冷や汗をかきました。

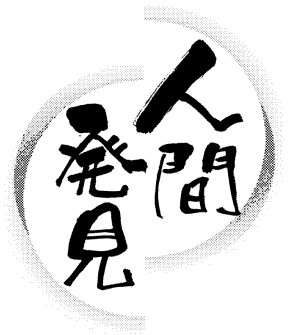
10年には韓国政府から産業褒章を受けた。「マッコリで韓国の輸出を拡大し、日本との貿易不均衡を減らすのに貢献した」と評価されたのです。ただ、私の目標は韓国の酒を日本に持ってきて売るだけではありません。ありとあらゆるお酒を日本でも造って、世界中で売ることなのです。

国を越えて酒を売る

①

売れた理由は潜在的なニーズがあったこと。消費者の好みは強いお酒から穏やかな酒に向かっています。マッコリのアルコール度数は6度とビールとそれほど変わらない。乳酸菌飲料ということで、

（聞き手は編集委員 鈴置高史）



2008年、ビールへの進出を考えたが「日本でビールなど売らなくていい」とソウルの本社から反対された。

真露の本社を買収したハイトビールの製品が日本でもあまり売れていないこともあったと思います。確かに、欧米の老舗メーカーでさえ苦戦する日本市場で、ブランド力の乏しい韓国製を売るのは夢物語に見えます。でも、日本の酒類市場で11%の販売数量にとどまる焼酎に安住し、67%を占めるビール類を売らなければ会社は絶対に成長しません。

日本のビール市場には手薄な領域があります。日本メーカーの製品は主に苦みの強いいわゆる「ヘビー」なビールです。軽めの製品もありますが、完全に「ライト」といえる製品は少ない。欧米系メ



社内のコミュニケーションを欠かさない（東京都港区の本社）

日本のビール市場、手薄な「ライト」で参入

マッコリに続けと、二正面作戦で輸入急増

「ビジネスは、タイミングがすべて」

上がっているのに、メーカーがそれを掘り起こしていないだけかもしれない。私には欧米系が死にもぐるいで市場開拓しているように見える。ヘビーなビールが苦手な女性や、若者を狙ってライトな商品を打ち出せば、10年後には日本市場の

鄭周永さんは産業らしい産業のなかった独立直後の韓国で、造船、重工業、自動車と次々に新しい産業を興された方です。サムスン創業者の李秉喆さん、松下幸之助さんの自叙伝も並べてあります。お客さんが本棚を眺めながら「へえっ」という顔をされるのが御木本幸吉さんの伝記です。「世界中の女性の首に養殖真珠をかける」という御木本さんの挑戦精神に私は心打たれます。初めは「ビールなんて売れるかな」と考えていた

ーカーが手掛けていますが、あまり売れていません。

韓国のビールはライト系なので、軽さで勝負できると考えました。もちろん社内外からの反対は続きます。「日本人がライトを好まないから日本メーカーが出してないのだ。欧米系の製品が売れていないのがいい証拠」という理屈です。でも、好みは変わるものです。潜在需要がひそかに立ち

主流になるかもしれないのです。例えば中国。1980年代前半まで即席めん市場は全くなかった。それが今や400億食市場に育っています。ガムも93年に初めてリグレーが進出し、10年もた

ないうちに10億市場です。社長室の本棚には韓国・現代グループの創業者、鄭周永氏の伝記「おい、やってみるか」が置いてある。

社員たちも「やってみよう」と全力を挙げてくれました。

10年2月、第三のビール「Prime Draft」の輸入を手始めにビール事業に乗り出す。売り方はふた通りです。日本の大手量販店に供給するプライベートブランド（PB）商品と、酒類御経由で売る自社ブランド商品。日本の量販店は皆さん本当に熱心でした。本社のあるソウルに何度も足を運んでくれ、味、のどごしから原料の選定にいたるまで、一緒になってきめ細かく製品を練りあげました。

値段が安いから韓国製ビールは売れるのだといわれます。でも、日本の消費者は厳しい。品質も評価してくだらなければ売れなかつたはず。新しさも武器になりませんでした。欧米系のライトなビールは老舗だけにブランド力は強い。でも、若い人は目新しさも好みます。聞いたこともない商品がぽんと出た。試してみようと考えてくれたのだと思います。

韓国製ビールの輸入額は10年は29万ドルにすぎませんでした。それが11年には954万ドルと約33倍に伸びています。ほとんどは真露が手掛けているとお考えください。課題は自社ブランド商品の育成です。昨年11月に日本専用の第三のビール「THE HITE」シンロ・ドラフト」を出しました。中身もパッケージもすべて独自の製品です。それまでも様々なビール類を自社ブランドで売って見ましたが、今回、初めて製品名に焼酎のブランドである「シンロ」を入れました。日本ではこちらの方が知名度が高いからです。ブームはマッコリが先行しましたが、同時にビールへの参入も進めました。「なぜ、小さな会社が二正面作戦を展開したのか？」と聞かれます。私はこう答えています。「どんなにいい事業計画も時機を逃したら失敗する。ビジネスは、タイミングがすべてです」

（聞き手は編集委員 鈴置高史）

国を越えて酒を売る

②



日本の真露トップに就任するまで韓国・双龍火災海上保険の社長を務めていた。

前歴を知った人は皆驚きます。

実は私はもともと金融マンなので、韓国外国語大学の日本語科を卒業し、1982年にBCCIというルクセンブルクに本社を置く金融機関に就職しました。父親が闘病生活を続けていたので、給料のいい会社に入る必要があったからです。海外で生活したいという思いもありました。香港に3年、東京で3年半勤務しました。

ここでお金をため、若い頃から夢だった米国留学をしました。結婚して子どもは2人いたのですが、それなりの退職金をもらえたので学資と生活費に充てることができました。90年に南カリフォルニア大学に入り、経営学修士号(M



シアトル近郊でゴルフ場を経営していた当時（左が本人）

を建設し、ゴルフ場の価値を上げるのが狙いですが、でも、反対運動が起きかけました。日本企業がバブルマネーを元手に米国の不動産を買いまくった直後です。ゴルフ場周辺の開発事業は成功して、ゴルフ場周辺の住民の中にはアジア人を見るのは初めてと

元は金融マン、香港・東京で勤務の後、米に留学

投資家と組んでゴルフ場を買収、経営を学ぶ

韓国でベンチャー創業、損保再建にも成功

91年、米シアトル近郊のゴルフ場の経営者に就任。

金融が専門ですからウォール街で働こうとしたのですが、市民権がないと就職は難しい。そこでBCCI時代に知り合った投資家と組み、シアトルから車で1時間ほどの場所にあるゴルフ場を買収しました。コースの周辺に住宅など

いう人もいました。不信の目で見られても無理もなかったのです。でも、私を信じて経営を任せてくれた投資家を裏切るわけにはいかない。何とかして人々の信頼を勝ち得なければなりません。そこで週1日は子どもたちのプレー料金を無料にしたり、近所の海軍基地の将兵には「公務に就いている人は大事にすべきだ」ということで半

額にしたり、住民の結婚式にクラブハウスを開放したり。とにかくにも、いい関係をつくることに専念したのです。異文化の中で企業を経営することを学びました。ゴルフ場周辺の開発事業は成功に終わりました。すると、サムソンの関係者から病院経営の近代化に手を貸してほしいと頼まれたのです。これにめどがたった頃、韓国でIT（情報技術）ブームが巻き起こりました。97年の経済危機で大企業をリストラされた人がITベンチャーを多数立ち上げ、政

府も危機脱出のため、その育成に全力をあげました。私も98年、ベンチャー企業を創業しました。携帯電話の基地局に使う通信機器を輸入しようと米国のメーカーを訪ねました。でも、相手にもされませんでした。実績ゼロの企業だったので当然です。けんもほろろに断られて会社を出た後、意を決して1時間後にもう一度訪ね必死に説明しました。独占ではありませんが、代理店の権利をもらいました。熱意さえあれば、思いを分かちてもらえるものだとこの時思いました。

従業員5人で立ち上げたこの会社は100人を超えるところまで成長しました。でも、ITは若い人の世界。それに私自身も専門の金融分野で、もっと大きな会社の運営を試みたくなったのです。昔からの友人と2003年に赤字会社だった双龍火災海上保険を買収し、社長として再建にあたりました。IT企業は若い同僚に譲りましたが、今や270人の規模に育っています。

05年、韓国PL協会から商工部長官賞を受賞。

受賞は「3年連続で赤字だった会社を就任1年で黒字化した経営手腕」を評価いただいたのもです。双龍火災の赤字は自動車保険部門で主に発生していました。そこで、この部門の加入条件をぐんと厳しくし、収益を一気に改善しました。運もよかったです。社長に就任した年は雪が少なかったのです。韓国では雪が多いほど自動車事故が多発します。

06年に突然、ハイトビールから声がかかりました。買収した真露の子会社を任せたいというのです。友人は皆反対しました。経営がうまくいきだした損保から、畑違いのメーカーの海外子会社に移るのですから。「自分を安売りするな」という人もいました。でも、私は日本でもう一度チャレンジしたかったのです。

（聞き手は編集委員 鈴置高史）

③

聞き手は編集委員 鈴置高史

（聞き手は編集委員 鈴置高史）

（聞き手は編集委員 鈴置高史）

（聞き手は編集委員 鈴置高史）



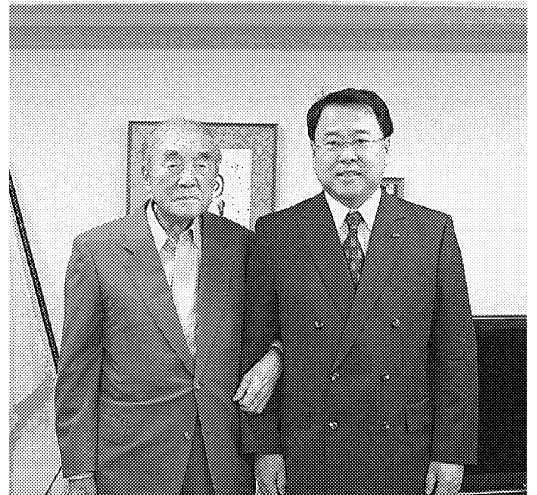
1957年ソウルに生まれる。祖父は有名な独立運動家だった。

祖父は日本統治時代の15年に、韓国で繊維会社を興そうと米国に渡りマサチューセッツ工科大学(MIT)で学びました。でも、27年に帰国した後、まず日本からの独立を実現すべきだと考え直し、当時上海にあった臨時政府に参加したのです。

日本の敗戦により韓国は解放されたものの、一家を挙げて平壤近郊の故郷からソウルに移ることにしました。北半分は金日成の率いる共産主義者の支配下に置かれました。地主でクリスチャンの我が家にとって、とても生きていく環境ではなくなりました。

国を越えて酒を売る

④



若い時からあこがれた中曽根元首相(左)と

父に説明してもらったのですが、今でもその言葉が耳に残っています。母は何でも前向きに考える人で「この子はきっと偉くなる」と期待し、米国に留学する時も応援してくれました。父母には本当に感謝しています。

76年に韓国外

反日意識の強かった70年代、大学は日本語科

「隣国を理解せねば」と常々言った父の影響

「異文化の中での経営」評価され日本に

た記憶はありませんが、祖父のおかげで英語が飛び交う国際的な家庭でした。父も日本の新聞も読んでいて、私も子どものころそれを横から眺めて育ちました。

子どものころ、父の会社と関係のあった日本人の経営者から「Boys, be ambitious! (少年よ、大志を抱け)」とアドバイスをもらいました。家に帰り意味を

「隣国である日本は理解せねばな

国語大学日本語科に進学する。

反日意識が強かった時ですが、日本語科に進むのには少々勇気が要りました。外国語大学では

体育祭の時、各学科が専攻の言葉の国の旗を持って行進します。我が学科は国旗なしでした。

日本語を学ぼうと思ったのは「隣国である日本は理解せねばな

らない」と常々言っていた父の影響です。「悪いところもあるが、いいところもある」とバランスを持って日本を見るように教えられたのです。野球が好きだったので日本の「週刊ベースボール」を教科書に父から日本語を習っていたこともあったのですが。

2006年にハイトビールから真露の日本子会社を任せたいと打診されたとき、少し迷った後、受けました。「異文化の中での経営」という経験が評価されたと考えたからです。日本という国をちゃん

と勉強したいという思いもありました。30代初めに3年半東京に住みましたが、仕事が忙しくて走り回るだけ。十分に日本語を学んでいないという気がしていました。

11年9月、中曽根康弘元首相の事務所を訪問した。

心臓の音が高鳴るのが自分でも分かりました。こんなに胸がどきどきしたのは、朴セリとゴルフを一緒にしたときだけです。日本に

赴任して群馬県高崎市の関信越支社を初めて訪れた際、先生の資料館でもある「青雲塾」に伺いました。そして、ご縁あってついに

目にかかることができたのです。中曽根先生にあこがれていたのも父の影響です。「この方が次の日本の首相だ」と、新聞を見ながら父が言ったのを今でも覚えています。先生は真つ先に韓国を訪問した初の日本の首相でいらっしゃいます。青瓦台(大統領府)での晩さん会のあいさつは3分の1が韓国語でした。席上、韓国語で黄色いシャツという歌も歌われました。

中曽根先生はビジネスマンが日韓関係に関心を持つことに少し驚かれたようでした。にこやかなお顔で私の話を聞かれた後に「政治と人生」という回顧録をくださり、こうおっしゃったのです。「日本は明治維新で成功、大きな戦争に連戦連勝し高慢になったのです。韓国が『日露戦争後の日本』にならないことを願っています」

私も韓国の大学などで若い人に話す機会が増えました。必ずこう呼びかけます。「韓国は周りの国と共に未来を切り開いていかねばならない。愛国心が偏狭な国粹主義に陥ってはなりません」

きよとんとした顔で聞く学生も多いのですが、父の教えを次の世代に伝えるべきだと思っております。それぞれの国の大人が自分の国の子どもたちをきちんと育てていけば、アジアはいい関係をつくれると信じています。(聞き手は編集委員 鈴置高史)



日韓経済人会議で「日本における韓国系企業の成功事例」について講演した（日韓経済協会提供）

向けていた。これを手始めに19社、63品目の日本酒を手掛けました。まだ韓国への輸出が主ですが、中国、香港、米国、南米にも販路を広げています。日本酒は非常に洗練されたお酒です。上手に知らしめればワインのように世界の人々から日常的に飲むようになるとは思いません。でも、規模の小さい造り酒屋さ

日本の販売は就任後2.4倍、日本酒輸出も開始

総合酒類メーカーへ、酒造会社の買収を探る

日本法人を拠点に中国、ミャンマーなどへ

か、探しているところです。5月にハイティンロ・グループ全体の海外事業統括社長も兼務することになった。我が社の社員の努力と実績が認められ、日本法人が世界戦略を任せられたのです。「韓国や日本、あるいは世界で造った酒を世界中に売る」という我々の夢が大きく前進します。ターゲットは成長著しい中国市場です。ミャンマー、ラオス、カンボジアにも社員を派遣しました。どんなお酒が売れるのか調べているのです。イスラム

まで、経営計画は完全に日本で立案し、実行してきました。現地化の根幹はヒトです。執行役員3人はすべて日本で採用した人です。将来はこうした人の中から経営トップを選びたいと考えています。今年5月に「真露ジャパン」から「真露」へと社名変更したのも、独立経営を名でも表すのが目的です。

日本での株式上場も考えています。証券関係者からもお声をかけていただくようになりました。今は無借金経営ですが、企業買収などを通じ規模を拡大するにはもっと資本が必要になります。それに、いい人材を採用するには上場会社になった方がはるかに有利です。今春、新卒採用の二期生が入社しました。私たちの夢に参加してくれる若い人を待っています。

5月17日、大阪で開かれた第44回日韓経済人会議で楊仁集社長は「日本における韓国系企業の成功事例」をテーマに講演した。

「まだ小さな会社ですから」と何度もお断りしたのですが、最後にはお受けしました。本当にうれしかったのは、韓国系ながら日本代表として講師に選ばれたことです。

（聞き手は編集委員 鈴置高史）

次回は諏訪中央病院名誉院長の鎌田實さん

2007年4月、真露の日本法人の社長に就任し社員を集めて宣言したのは「総合酒類メーカーを目指す」だった。韓国から焼酎を輸入し日本で売っているだけでは会社は大きくなりません。成長しなければ一生懸命に働いてくれた同僚に報いることができません。日本での販売量は、社長に就任した07年からの5年間で2.4倍になりました。特にうれしいのは製品を多様化できたことです。06年は甲類焼酎の販売量が全体の99.7%を占めていました。それが11年にはビール系飲料が48%、焼酎が35%、マッコリが14.8%となりました。

日本だけで売っている製品も結構あります。国際的な食品の品評会「モンドセレクション」で3年連続最高金賞を受賞した乙類焼酎

「乙」もその一つ。韓国の真露が乙類に進出しようと仕込んだところで倒産、放置されていました。その結果、じっくり熟成された「いい酒」になっていたので。経営者は運も大事だと思います。08年10月に日本酒の輸出を開始した。

第一号は水戸市の吉久保酒造さんの「一品」というお酒で、韓国

国を越えて酒を売る

⑤