

京都を中心とする関西企業の海外戦略

—東南アジア地域子会社のコミュニケーション管理—

亀田尚己

(同志社大学商学部教授)

はじめに——調査の概要とねらい

2000年8月20日から31日まで、シンガポール、マレーシア、タイの3ヶ国にある京都を中心とする関西企業14社の現地法人（一部に東海地方の自動車部品メーカーあり）とシンガポール、クアラルンプール、およびバンコクにあるジェットロ現地事務所、そしてクアラルンプールとバンコクの日本（人）商工会議所を訪問し、ヒアリング取材と資料収集を行った。それに先立つ6月と7月の2ヶ月間にわたり、主要7社の本社を訪問し、事前調査を行った。本稿はその調査研究の成果をまとめ、日系グローバル企業の海外戦略策定と実行に資することを目的とするものである。

本調査研究の基本的なねらいは、日系企業のグローバルな事業展開におけるビジネスコミュニケーションの重要性を再認識するところにある。とくに本社と海外子会社、海外子会社と取引先（現地また近隣諸国の顧客と部品材料納入業者）間、そして派遣社員と現地人社員との間のコミュニケーション上の問題点、海外戦略スキームにおけるビジネスコミュニケーションの意義、およびこうした問題に対する東南アジアと欧米諸国における違いを明らかにしたいという意図があった。事前に行った主要企業の本社からは、経営戦略上からも実名を伏せることを条件として各種資料の提供、現地法人経営者の紹介、工場見学の手配など、本調査へ多大な協力の提供があった。そのような事情があり、実名を挙げることはできないが、各社からの協力に対して紙面を借りて深甚なる感謝の意を表わしたいと思う。それら企業の産業分類は、電子部品メーカー、電子部品・制御機器・産業用機器メーカー、分析用計器メーカー、半導体製造装置メーカー、機構部品メーカー、自動車部品メーカー、塗料メーカー、など多岐にわたっている。また、訪問した子会社は販社が3社で、そのうちの2社は地域統括本部的な役割も果たしている。残りの11社は現地での製造子会社である。

調査対象とした企業は、海外売上高、外国人株主比率、海外子会社数、などの指標からも「グローバル企業」と呼ぶにふさわしいところばかりである。在京都の主要6企業では、海外売上が65%を超えているところが2社あり、その他の4社もみな50%前後を占めている。外国人株主比率も10%前後の2社を除き、みな30%を超えている。海外子会社の資本形態は、

独資によるものと政治的（規制から、また経営上のメリットなど）な理由による現地資本との合併の両者があるが、タイでは多くが自動車メーカーのサポーター・インダストリーとして進出していった経過からも、自動車メーカー、現地資本を加えた3社、あるいはそれ以上による合併形態が多かった。

さて、基本的なねらいあるいは問題意識は前述したとおりであるが、具体的には以下のような問題点を中心にヒアリングと分析を行った。すなわち、対象とした企業においては、企業理念あるいは経営理念というものをどのように海外の子会社へ浸透させようとしているのか、本社および取引先（場合によっては同一企業内のグループ会社）との間でのコミュニケーションはどう行われているのか、現地人マネージャーの主体性はどの程度認められているのか（本社との直接コンタクトがあるかなど）、そのコミュニケーションにおける英語、日本語、また現地語の使用度、電子メールや企業内イントラネット・ネットワークなど通信手段の使用状況、現地人従業員の最高職階、などである。

本稿では、まず研究の動機について述べ、次に海外進出先としての東南アジアの地域特性を進出の動機と事業展開の目的や現地法人の管理面から同一地域にある欧米多国籍企業の現地法人と比較した上で分析する。次いで海外戦略スキームにおける経営理念の海外子会社への転写と浸透について概括し、最後に訪問した3ヶ国での経営を特徴づけることになる各地の経営文化について述べることにしたい。

I 研究の動機

現地での経営や外国との取引を含む国際ビジネスが国内ビジネスと大きく異なる特徴は、「国際売買の特徴」として挙げられる次の6点に集約されるであろう¹。

- (1) 契約の解釈に適用される法律（準拠法）が外国法となる可能性がある。そのため、国内取引よりも問題の予測とその結果の予見が難しい（外国法の問題）。
- (2) 文化を異にする当事者同士の契約の交渉、締結、履行、紛争解決を含むことが多く、異文化摩擦が発生しやすい。異文化に対する深い理解が必要（異文化理解の問題）。
- (3) 日本語以外の言語での交渉と契約が必要になる場合が多い（外国語の問題）。
- (4) 取引の決済に、国境を越えた通貨の移動と通貨の交換が含まれることが多い（exchange risk）。
- (5) 相手方の国の国家権力の介入により取引に不測の損害が発生する機会が国内取引よりも多い（country risk, sovereign risk の問題）。
- (6) 紛争の解決に、外国裁判所や外国仲裁などのように外国の紛争解決機関が関与してることが多い。外国紛争解決機関が関与すると、外国弁護士が関与してくることも多

い（国際民事訴訟法の問題）。

これらは本来、国際売買の特徴として挙げられたものであるが、そのまま企業の海外進出に際してもあてはまるものである。このうち(2)と(3)の2項目はコミュニケーションの問題に直結している。

「文化とはコミュニケーションである²」、とは『沈黙の言語』(*The Silent Language*)で名高い文化人類学者エドワード・T・ホルの言葉であるが、「文化とははじめからしまいまで、常にコミュニケーション〔ママ〕の一システムである。(中略)文化の捉え方にはさまざまあるが、根本的には情報を送りだし、伝達し、保存し、処理するシステムが文化といえる³」と彼は述べている。

ビジネスとコミュニケーションとの関係では、ホートンが「ビジネスとはコミュニケーションの『部分集合』である。人は、誰も、コミュニケーションを行わず取引を行わないままでいることも出来得よう。しかし、何人たりともコミュニケーションを行わずして経済取引を成立させることは出来ない⁴」と言っているが、説得力のある説明である。ホールとホートンの2人によるこれらの言葉は、国際ビジネスを特徴づける上記の2点、すなわち異文化である点と多くは外国語で行われるコミュニケーションであるという点をうまく言い表している。

企業が海外進出をはかれば、そこでは否応無しに異文化への対応とそれを実践するコミュニケーションの問題にぶつかることになる。日本の企業が海外へ進出していく場合にとる行動は、すべて異文化環境におけるビジネスコミュニケーションの実行である。なぜならば、ヒトとヒトの間での意思の交換なしには取引も行われ得ず、取引のないところに経営が成り立つわけがないからである。その意思の交換は言語があって始めて可能になり、その言語による意思の交換をコミュニケーションと呼ぶ。

コミュニケーションとは、「〔広義の意味における言語の交換によって⁵〕『共通の (common)』ものを生み出す働きである。(中略)つまり、コミュニケーションとは、言うならば、自分が頭の中に抱いている〈抽象的〉な広義の思考内容のコピーを相手の頭の中にも創り出す行為であると言える⁶」という定義もある。

コミュニケーションがこのようなものであるとするならば、京都あるいは関西の本社と現地の子会社との間ではそこに横たわる距離、文化、言語などのギャップを乗り越えて相互の意思の交換がスムーズに行われているのであろうか、もしうまく行われていないとすれば、それはなぜなのであろうか、という点を明らかにしたいというのが研究の動機であった。また、私は各々が崇高な経営理念を掲げている京都企業が、それらの企業理念をどのように海外へ転写しているのかその方法およびその効果も探りたいとも思った。「転写」という漢字に表現されるように、まさに経営理念の転写とは上述のように「企業の創業者またその継承者が頭の中に抱えている抽象的な理念のコピーをそのまま外国語で現地の社員の頭の中に創り出す行為であ

る」と言うことができるだろう。

副題を「日系企業で働く1万人からみた『日本』」とする『アジアからの視線』の中で著者たちは、一般的にまだまだ低い（あるいはマイナス面が多い）日本人イメージの改善のためには、現地人従業員とのコミュニケーションの質の向上と量の増加が絶対に必要であると訴え、なおそれぞれの民族に特有なコミュニケーション・スタイルに注意し、それにあつたコミュニケーションを行うことの重要性を説いている⁷。「アメリカ人を念頭に置いた『異文化間コミュニケーション』の理論が常に当てはまるとは限らず、今日の前にいる他者に応じて、適切なコミュニケーション・スタイルが決まってくると考えるべきなのである⁸」と述べている。このあたりのことを実際に現地で調査してみたいと思ったのも研究動機の一つであった。

II 東南アジア進出と事業展開の特徴

本社でのヒアリングを通して分かったことは、各社ともに各々東南アジアへの進出動機と目的は欧米諸国への進出に対するものとはかなり異なっているということである。以下に動機、事業の目的、東南アジアに特有な経営問題、各地域での従業員のものの考え方、などのついてみていくことにしよう。

1. 進出の動機

東南アジアへの進出動機として一番多かったのは、各社の主要客先である電気製品セットメーカーや自動車メーカーからの要望に基づいて決定したというものであった。タイに進出している一企業であるが、本社での総売上中85%が日本の自動車メーカー1社に集中しているという例もあり、そのような特殊な関係からであれば、当然親会社の海外進出にともなう要請にもとづいてどこへでも進出していくということになろう。それとは逆に、同じような系列会社でありながら、「需要のあるところで生産するのが本社の基本政策であり、自動車メーカーからの要請があつたわけではない。自らの判断で決定した」と回答した部品メーカーもある。また、電子部品・制御機器・産業用機器メーカー大手も、コストメリットの追求から独自の判断で進出を決定し、提携関係はなく単独で進出したと回答している。

その他の回答では、「アジア向けの販売・サービス・物流センターとして〔アジアの中心地としてのシンガポールに〕拠点が必要であつたから」、「先に出て行ったセットメーカーの海外進出に触発された」、「同じ生産を行うならセットメーカーに近いところがよいから」、「前工程のメーカーの進出戦略に合わせていくのが基本。消費地に近いところ、開発ニーズのあるところに進出した」という理由があつた。「製造コストの面から進出を考えた」あるいは「コスト低減のために進出した」とコスト面を前面にした回答は意外と少なかった。反対に、「人件費のメリットで進出したのではない」と明快にコストメリットを否定する回答が2件あつた。製

造・販売関係また開発技術提携関係からの距離の近さというメリットを優先した結果であるという。

また、さすがに技術立国の我が国の企業であると思われた回答に、現地政府から進出の要請と勧誘があり、それに応じる形で進出して行ったとの回答が2件あった。現地政府の投資優遇・奨励策、すなわち一定期間の法人税減免処置や工業用地取得促進のための減税処置を受けての進出である。

進出先をどこにするかという点では各社ともかなりの検討をしたようであり、進出しやすい地域としてシンガポール、マレーシア、タイの3ヶ国のメリットとデメリットを各々よく検討した様子が回答の中にも垣間見られた。以下に回答のあった3ヶ国のメリット・デメリットをまとめて列挙してみよう。なお、シンガポールに関しては次項で詳細を説明したい。

・シンガポール

メリット： 政府の外資導入奨励・優遇政策、インフラの整備と拡充、輸出入関係の設備の充実、輸出入通関のスピード、高学歴者が多い。英語の普及度が東南アジアで一番高い。

デメリット： 人の需要が多く欲しい人材が集まらない。転職が多い。

・マレーシア

メリット： 外資解放で100%独資での進出が可能。英語が通じる。基礎産業が育っている。交通網が整備されている。輸出入の処理が比較的早い（タイに比べて）。

デメリット： 回教国ということから、礼拝や食事など宗教的戒律の厳しさが生産効率に影響を及ぼす。マレー人、中国人、インド人という異種民族を従業員として雇傭しなければならず人事管理に苦勞する。

・タイ

メリット： 微笑みの国と民といわれるほどに人がやさしく、勤勉である。仏教国であることと、王様がいることで日本との共通点が多い。政治的に安定している。（これらの理由から）日系大手メーカーが進出していて、部品購入や販売先に困らない。土地が安い。最低賃金が安い。

デメリット： 英語が通じない。電気と水道設備などインフラがよくない。交通渋滞が激しい。輸出入の通関が遅れる。

2. 事業展開の目的

これは、当然のことながら、各社の企業活動の内容によって異なるが、前述した3社の非製造子会社の場合、同地また東南アジア諸国で生産された製品の現地ならびに近隣諸国への販売、サービス、そして物流センターの東南アジアにおける拠点としての役割を果たしている場

合が多いと述べたとおりである。そのうち2社はシンガポールにあるが、1社は、本社での事業部制度導入による分社化という経営方針に基づき、あえて同地での本来の業務であった地域統括本社（Regional Headquarters, 通称 RHQ と呼ぶ）としての機能を減らしている。

シンガポール政府としては、日本の一流企業に同地へ地域統括本社を置き、同国の経済発展のためにその機能を発揮して欲しいとの願いがあり、思いきった法人税の減税処置を講じている。しかし、日本ではそれが一定限度を下回った場合に、そこから下がっただけの税額を不等な税回避（tax haven）とみなし、本社での所得に合算するという処理をされることから、同政府から地域統括本社の認定を受けるメリットは少ないという意見を現地調査中も多く聞いた。上記の会社も同資格を政府に返上したままになっているという。

製造子会社の場合には、設計と生産、地域本社業務、輸出を含む販売などが中心の業務となるが、中には設計を含む技術面の多くは依然として日本の本社に頼っているという子会社もある。基本設計は日本、生産は現地、そして部品製造業者が集積している地域でモノを作る、製品群は労務費率の高いものと低いものに分け、前者はタイ、後者はシンガポールで生産するという回答が複数あった。また、マレーシア工場で90%出来上がったものをシンガポールへ輸入して、最新設備が備わり、有能な現地スタッフと最新技術が揃った同地の工場で最終調整した上で販売（輸出）するというケースもあった。

製造中心の子会社の場合には、セットメーカーに近いところで生産するというのが効率からしてよいのだが、大きく分けて2つのパターンに分類することができるであろう。1つは、とくに大手企業の場合に多いが、生産地国内および近隣諸国の日系あるいは外資系の総合家電メーカー、通信機メーカーなどへの販売（輸出）のみならず、世界各地に点在する同一企業内のグループカンパニーへの輸出を行っているケースである。その工場あるいはその地域を世界戦略の拠点の一つとして捉えているわけである。欧米にある自社工場が現地生産型、すなわち欧米の現地市場向けであるのに対し、東南アジアにおける工場は、生産品を生産地や東南アジア地域内に留まらず世界へ輸出するグローバル供給のための輸出基地であると位置付けている。こうしたパターンが大手部品メーカーの東南アジアでのロジスティクス戦略であるようだ。

もう1つのパターンは、タイへ進出している自動車関連部品メーカーの場合に見られたものだが、生産品のほとんどは現地の日系大手の2輪また4輪自動車メーカーへ販売されるという場合である。それらのメーカーの場合には、おしなべて現地で生産される製品の輸出比率は低く、ある会社などはその売上の95%が現地の日系自動車メーカー1社向けであるという。

2.1 世界戦略上の基地

今回の調査から明らかになったことは、京都の大手メーカーの多くは世界市場を従来のようなアジア、ヨーロッパ、北米という3極から中国を独立させて合計4極と捉え始めていることである。東南アジアで活躍する日系企業は、21世紀を迎え今や変革の時期を迎えている。そ

れは、日本からの技術移転も、全てとはいわないまでも相当程度完了し、今や同じ品質レベルの製品がどの国でも製造できるようになり、アジアへの産業移転を象徴していた雁行型経済が終わりに近づいていることを意味するものである。

世界経済のブロック化が叫ばれて久しいが、地域主義は、NAFTA（北米自由貿易圏）、EU（欧州連合）、AFTA（ASEAN 自由貿易地域）そして中国間の競争を激化させた。ただ、域内貿易の数値をみる限りでは、東南アジアは他の地域とは異なる様相を見せていることも確かである。EU の 65% やメキシコの台頭が著しい NAFTA の 50% 超に比べ、アジアでの域内貿易は 24~25% であるという。欧米では地域内完結型生産販売体制が強化される中で東南アジアの場合には、自域内取引よりむしろ欧米など他地域への輸出が経済発展の大きな牽引力となっている。この点は、今回の調査を通して、本社から、また子会社の経営トップからもよく耳にした点である。すなわち、欧米子会社は、同地域内での販売を目的とした製品の製造と販売に特化しているのに対し、東南アジアを、また同地における子会社を世界市場への輸出基地として捉える戦略である。

ただ、今回の調査目的には入っていないが、中国の生産基地また販売市場としての大きさと台頭のスピードは各社のグローバルな製販計画そしてその実行の為の組織の変更に至る大変革を余儀無くさせているように思えた。中国は、テレビの生産高では年産約 4,000 万台となり、世界の 1 億 2,000 万台のうちの最大の生産国となっている。洗濯機、冷蔵庫なども各々 1,300 万台を生産し、国内需要をはるかに超える生産力を持ち、中国の輸出の約 30% を電気製品が占めているという。中国と ASEAN の電機産業の差は、とくに家電の場合中国ではその生産者は中国系国産メーカーが占めているのに対し、ASEAN は日米欧の外資メーカーが中心であるという点に見出すことができる。¹⁰

ただし携帯電話の場合には状況が異なり、1999 年まで中国には携帯電話の国産メーカーが 1 社もなく、市場は外資が独占しており、モトローラ、ノキア、エリクソンの 3 社が合計で 80% 以上のシェアを握っていた。中国政府はそのような状況下で、99 年 9 月 9 日に突然「中国は“市場経済”を推進してきたが、携帯電話については“計画経済”を実施する」と宣言した。その骨子は、外資系メーカーによる新たな携帯電話生産会社の設立は許可しない、中国工場での生産台数の最低 60% を輸出しなければならない、2001 年末までに部品の現地調達率を金額ベースで 50% 以上に高めなければならない、というものである。もし、これを実行すると、中国の市場規模を 3100 万台と仮定すれば、6 割の輸出義務を達成するためには、外資系メーカーは 7750 万台を生産しなければならない。これは 4 億 5000 万台といわれる 2000 年度の携帯電話の世界需要の 17% に相当する。中国は市場としてだけでなく、生産台数と輸出台数でも一気に世界最大級の携帯電話大国に踊り出ることになるわけである。¹¹

2.2 世界戦略におけるシンガポールの位置

いずれにしても、日系のメーカーにとっては、生産地としても販売市場としても中国を今後どう捉えるかは経営戦略の要ともなる重要事項になることは間違いない。また、東南アジアが世界市場への輸出戦略的基地であることにも変わりはないとすれば、地形的、言語的な面から考えてもアジア一帯、北米、欧州、そして中国という4極の枢軸となるシンガポールの役割は今後ますます重要な意味を帯びてくるに違いないと思う。ジェトロシンガポール事務所の岩上氏は、「アジアの中枢としてのシンガポールの地位はゆるぎない。アジアの中で日米欧の各企業が完全撤退できない場所である」と述べ、情報技術を含むインフラ、物流、運輸、港湾設備、それらの充実からくる行政をはじめとする業務面でのスピードの早さ、など世界戦略上からする同地の魅力について説明してくれた。¹²

同氏によれば、シンガポールの港湾設備は世界でも最高の水準にあるだけでなく、輸出・輸入の通関業務が完全に電子化されていて、輸入許可の申請（輸出は原則自由）に対し申請後3分間で決済がおりているという。同国政府は、この現在でも世界最速のスピードを何とか15秒にしたいと懸命に電子データ処理の技術革新に取り組んでいるということである。シンガポールの港湾における処理業務の速さはつとに有名であり、マレーシアからも同地内での輸出通関処理の遅さが原因で、陸路とコーズウェイ（Causeway）と呼ばれている2国間の国際連絡橋を利用してシンガポールまで運送し、同地経由で世界へ輸出している日系をはじめとする外資系メーカーも多い。

資料によれば、¹³シンガポールは世界130ヶ国・740港と航路を有し、アジアにおける海上輸送の中継基地として名声を馳せている。毎週、日本向け28便、欧州向け35便、北米向け21便の定期コンテナ船が行き交い、アジア域内の各港との間に100艘以上のフィーダー船（小型コンテナ船）が運行している。99年の実績をみると、入港船舶量は8億7,710万トン、船舶寄港数（75グロストン以上）141,523艘、年間貨物取扱量は3億2,600万トン、同コンテナ取扱量は1,594万TEUs（20フィート・コンテナ換算=Twenty-foot container Equivalent Unit）で、これらの数字は世界有数を誇り、なおコンテナ取扱量は世界1位を誇っている。そのようなことからアジア各地から同港を利用する荷主が増えるという好循環を生んでいる。

シンガポールは、その面積が東京都区部とほぼ同じ（淡路島の面積にほぼ等しい）659.9平方キロメートルで、人口は389.4万人（住民人口は321.8万人）という小さな島国であるが、経済収支は360億ドルの黒字で、外貨準備残高は1,280億ドル、また公的対外債務残高は1995年よりゼロというまさに小さな巨人と呼ぶに相応しい超優良都市国家である。民族構成比は、華人系77%、マレー系14%、インド人系7.7%で、その他1.4%という比率になっている。国語はマレー語で、公用語としてマレー語、中国語、英語、タミール語の4つが制定されているが、法律や経済の用語は英語であり、ビジネス世界では英語が圧倒的に多く使用されている。

訪問したある京都企業のシンガポール子会社で「なぜシンガポールを進出先として選んだのか」と質問したところ、シンガポールは昔から東南アジアの中心地であるからと述べ、次のような要素を挙げてくれた。

1. 政策決定やその実施など政府の行動の速さ
2. 進出決定にあたり一番重要な政治の安定性
3. 情報技術（Information Technology）の進歩
4. 空港や港湾の処理能力の高さと低廉な費用
5. 優秀で柔軟な国民性とそれによる高生産性
6. 輸・出入の通関処理業務の迅速性と効率性
7. 成熟した金融システム及び金融市場の完備

以上から、東南アジアが今後とも世界市場への輸出基地であり続け、かつまた中国との関係もさらに深まるとしたならば、小さな巨人であるシンガポールがさらなる飛躍をすることは容易に想像できる。日本にとっても、個別の企業にとっても同国との2国間自由貿易協定は大きな意義を有するものと言えるであろう。ただし、前述したが、同国政府が日本企業に望んでいるRHQステータス（地域本社としての認定を受けてその地位を得ること。税法上の恩典がある¹⁴）の取得に関しては今後の2ヶ国の政府間交渉の結果にもよるが、一概にそれが両者（シンガポール政府と進出企業）の期待するような方向に進んでいるとは言えないような状況でもあるようだ。

3. 日系企業による東南アジア子会社経営の特徴

前節で紹介した岩上氏は、「大手日系企業の多くは、世界市場を3極から4極に拡大したとは言っても、その現地統括の権限を各々の地域統括本社へ委譲しているわけではなく、現地従業員の人事権や当該年度の予算、また設計や技術面での管理などは、まだまだ本社に依存している。欧米企業の場合には現場での株主重視、利益優先という考え方から全権委任が進んでいる」と述べ、日系企業の「経営の現地化」の遅れを指摘していた。また、バンコク日本人商工会議所の高木事務局長は、「Nestle Thailandをはじめとする欧米企業は、マーケティングやヒトの問題をタイ国プロパーで考えるなど、経営をローカル化しようと努力するのに対して、日系企業の場合には、すべて本社で考えて、アジア全体の中でその状況をみながら各国子会社の経営を行おうとしている。この意味では、本社中心（本社を中心として子会社群を先端に置く放射状形態）のコントロールが日系企業の特徴といえるだろう」と述べていた。

本節では、今回調査の対象とした京都を中心とする関西企業においてはヒトの現地化がどの程度進んでいるのかを欧米企業との比較からみていき、次いで現地社員や本社とのコミュニケ

ーションはどう行われているのかを考察していくことにする。

3.1 日系企業におけるヒトの現地化

まず、東南アジアにおける欧米企業であるが、欧米の主要企業の実態は、社団法人日本在外企業協会の人材活性化委員会の手になる「アジアにおける欧米多国籍企業の人材戦略」(1999年3月)という報告書から引用する。同報告書は、下記の欧州系企業5社と米国系6社の合計11社へのアンケートならびに各々の本社への聞き取り調査の結果をまとめたものである。なお、Mはマレーシアを、Sはシンガポールを、Tはタイを表わす。これら企業のヒトの現地化は表1のように報告されている。

表1 トップ・マネジメントの国籍

Unilever (M)	シンガポール人
Cambell Soup (M)	現地国籍人
Siemens (M)	オランダ人
Siemens (S)	ドイツ人
Citibank (S)	n. a.
HP (S)	現地国籍人
IBM (S)	現地国籍人
Nestle (T)	イギリス人
P & G (T)	インド人
ABB (T)	現地国籍人
Bestfoods Asia (香港)	オーストラリア人

出所：「アジアにおける欧米多国籍企業の人材戦略」¹⁵

この表をみると、10社のうち4社が現地国籍の人材、残る6社は外国からの派遣者となっている。この派遣者の国籍をみると、本社所在国からの派遣者は Siemens (S) のドイツ人のみで、後は第3国からの派遣者であることが分かる。なお、アメリカの多国籍企業の子会社5社のうち3社までが現地国籍人となっていて、残り2社はインド人、オーストラリア人で、アメリカ人は1人もいないという興味深い事実がみえる。この第3国からの派遣者というのは、TCN (Third Country National) と言い、多国籍企業の現地経営者の国籍からする区分の一つであるが、その利点については以前に拙論で明らかにした。¹⁶最近(2000年の年央から2001年の年初にかけて)になり、花王、トヨタや松下電器産業、東レ、など日系多国籍企業も相次いで優秀な社員を現地経営幹部として国境の枠を超えて国内外から登用していく方式を取り入れ始めているが、¹⁷経営の現地化という観点からも喜ばしいことである。

さて、それでは、今回の調査の対象となった京都を中心とする関西企業14社の場合はどう

かという、残念ながらその実態は現地化にまだ遠いと言わざるを得ない。次がその実態である。「現地人マネージャーの最高職階は」という質問に答えてもらったものである。これをもても分かるとおり、現地人の社長は1社のみで、後の13社はすべて本社から派遣されてきている日本人が社長をしている。

Managing Director (社長)	1社
Director (取締役)	2社
General Manager (部長)	1社
Senior Manager (部長代理)	2社
Manager (課長)	7社
Assistant Manager (係長)	1社

上記の取締役は、2社ともに何々部の本部長を兼務していて、1社の場合には Director であり General Manager でもあるという。現地人が社長である唯一のケースも、現地法人の設立が現地販売代理店との合併事業から立ち上がったという経緯があり、当時の代理店の社長がそのまま職務を引き継いだというものであり「派遣」というシステムとは異なるものである。

これをみれば、日本企業のヒトの現地化は欧米企業のそれに比べて大きく遅れているといわざるを得ない。この点こそが日系企業と欧米企業の大きな違いであるといえよう。唯一の例外は、現地人の最高職階は取締役と答えた1社の場合で、その取締役は正確には現地人ではなく、京都の私立大学を卒業し、日本語も、華語も、英語も堪能な外国籍の人物であった。

もう一つ現地化の達成率をみる指標として「従業員に占める派遣者の比率」いわゆる「日本人率」とかその逆の「現地人化率」という数値があるが、この点における現地化は日系企業もかなり進んでいることが判明した。各社ともに従業員数に占める派遣者の比率は、Unilever (M) 0.4%、IBM (S) 0.3%、Nestle (T) 1.0% という欧米の水準に匹敵する程度に低かった。これは調査対象の会社が主に製造会社であったことから当然といえば当然のことでもある。販売や地域統括を目的とする子会社の場合には絶対従業員数が少ないこともあり、派遣者の占める割合は必然的に高くなる。例えば、アジア太平洋の統括業務を目的とする子会社では全社員28人中日本からの派遣者は社長と財務担当役員の2名だけであったが、この場合派遣者比率は7.1%となる。欧米企業の場合でも一般的にサービス部門では派遣者数が多く、Citibank (S) の場合にも7.3%と高い。ただ、欧米企業と日本企業が大きく異なるのは、本社からの派遣社員の国籍で、前者の場合はその国籍は複数であるのに対し、今回の調査対象企業の場合には1人の例外を除き、すべて日本人であるという点である。例えば ABB (T) では、20人の派遣者の国籍はヨーロッパを中心としながらアジアを含み、全部で13~14ヶ国に上っている¹⁸。この点も日系企業の国際化の遅れを示すところといえよう。

3.2 子会社におけるコミュニケーション管理

このように欧米企業とは異なり現地の経営陣に現地人はおろか、第3国人もいないということになると本社とのコミュニケーションも必然的に日本語になるだろうということは容易に想像がつく。実際に「本社からの指示・連絡などの情報は英語（　％）、日本語（　％）」「本社への報告・連絡などの情報は（　％）、日本語（　％）」という質問では、ともに英語で100％（本社へは「基本的にそうなっている」との条件付きでの回答が1社）と回答があった会社は2社、「本社からの情報は英語が100％」と回答があったのが1社に過ぎず、その他はおしなべて日本語の使用が圧倒的に多かった。

この本社とのコミュニケーションに使用される言語の問題と次の「現地人マネージャーが本社と直接コミュニケーションを行うことがあるか」という質問に対する回答には相関関係がみられ、本社への情報に英語を使っている会社の場合には「ある」という回答であり、反対に日本語が使用されている会社の場合にはすべてが「ない」という回答であった。これを前述の欧米多国籍企業11社の場合と比べてみると、「欧米多国籍企業においては、現在では事例にみるように使用言語は英語に統一されており、ローカルでもオフィサー以上では英語能力のあることが前提となっているので、派遣者とローカル・スタッフとの間にコミュニケーション上の問題は基本的には存在しないとされる。もちろん、ブルーカラーなど現場作業者とは言語上のコミュニケーションは直接にはうまくいかない¹⁹」ということに照らしてみても現地社員（スタッフ）の志気の向上という面では日系企業の場合には遅れていると言えるだろう。ただ、日系企業の場合には、顧客にしろ、原材料の納入業者にしても日系企業が多く、その担当窓口がやはり日本人であるために日本語の使用が多いという点を考慮しなければならない。

さて、本社また顧客や取引業者、そして他地域にあるグループ会社とのコミュニケーションの手段であるが、これは圧倒的に電子メールが多く、ほとんどすべての会社が使用率比較では80％以上がメールで1位、次に2位ファックス、そして3位電話という順位になっている。私は、1997年にシンガポールで同様な調査をしたが、その折の電子メールの使用比率は11.5％でファックスの40.6％に大きく遅れをとっていた。わずか3年間でその地位が逆転したことになる。また、インターネットの普及が進んでいることを思わせてくれたのが、各社におけるイントラネットの活用であった。電子メールはもちろんのこと、CADやCAMなどのコンピューター図面やデザインが本社と子会社間でインターネットを経由していても簡単に交換されている。

社内での会議に関して「日本人だけの日本語による会議はあるか」との質問に対しては、タイの子会社の場合には「ある」が多く、シンガポールとマレーシアでは全社ともに「ない」と答えている。この場合も次の1社を例外として、英語の使用と相関関係がみられた。その1社は本社との情報交換のための言語は日本語としているのにも関わらず、現地人スタッフを交えた会議においては英語を使用するというのであった。

タイでは一般的に英語の使用が進んでいないようだが、日本人と現地人のスタッフ同士では英語を用い、またあるときには日本人がタイ語を覚え、タイ人には日本語を憶えてもらってタイ語と日本語を交えて意思の疎通をはかっているという。日系企業で500人ぐらいの規模だと、社内共通語が日本語のところもある、との情報も得た。日常の業務では、タイでは通訳（社内で日本語の分かる者）を使うケースが多いが、シンガポールとマレーシアでは、日本語と現地語（華語やマレー語）の通訳は、労働問題などで込み入った、あるいは微妙な内容になるような話のときには使うが、その他にはあまり利用せず、もっぱら社内共通語である英語を使用している。

欧米多国籍企業の現地経営スタイルと異なる他の点は、現地サイドでの自主管理よりは、本社も、また現地経営者側も、むしろ本社における地域事業の統括を望んでいるように見受けられる点であり、各社ともに本社で年に1~2回、多いところでは年に3回ほどの本社役員を交えた海外部門長会議があり、そこで業績報告や事業計画や予算に関する詰めを行い、そこでの決定事項を現地へ持ち帰り実行に移す、というパターンが多いように思えた。しかし、これを自主管理の欠如と決めつけるわけにはいかない。なぜならば本稿で再三再四述べてきたように東南アジアは、今や世界市場への輸出基地であり、グローバル戦略の中での現地企業の役回りを果たするのが義務だからである。ある企業の場合には現地人の General Manager 以上のスタッフミーティングをアジア地域内で年に2回、進出先の4ヶ国から全員がお互いの事業所を相互訪問する形で開催しているという。日本人はそのミーティングについていかないという完全な「現地化」を進めている。

その他に現地社員とのコミュニケーションの実践という意味で面白いと思ったのは英語による稟議システムである。日本の経営移転の一環であろうが、現地人マネージャーが稟議書を英語で書いて (Request Form という)、日本語の要約を添付して提出することができるようなシステムを設けている京都企業もあった。また、各社ともに現地での決済権限はかなりのところまで与えられている様子で、ある一定枠の決済基準が設定されていて、稟議また突発的な出費に関してはその内容と金額により、現地法人社長の決済か本社決済かに分かれるというスタイルが多かった。

欧米多国籍企業に比べて日本企業の全般的グローバル化は遅れているといわれるが、その原因は何であると思うか、との質問には、「言語が多いと思う」という回答が多く、同時に本社の国際化がされていないのがその原因であるという回答もあった。本社の国際化とは、本社サイドあるいは内部が国際化されていないということの意味し、具体的には外国人の取締役が1人もいない、外国人社員もいない、英語を使える役員がいない、などのことを言う。

言語の問題に関しては、「一番大きな問題は、何といても日本人が英語を使えないこと。英語ができれば相手に説明ができる。説明ができれば、相手を納得させることができ、問題になることはない。また、もし万が一問題が発生しても、英語さえできればそれを解決するこ

とができる。東南アジアといってもいろいろな国や文化や言語があるのだから、お互いに理解しあえる共通語が必要で、それは英語である。海外に派遣される日本人社員にとって英語によるコミュニケーション能力は絶対に重要なものである」というコメントが某子会社の社長からあった。

Ⅲ 企業理念の転写

第1章で、コミュニケーションとは、自分が頭の中に抱いている〈抽象的〉な広義の思考内容のコピーを相手の頭の中にも創り出す行為であるという定義を紹介した。また、各々が崇高な経営理念を掲げている京都企業が、それらの企業理念をどのように海外へ転写しているのかその方法と効果も探りたいと思ったのも研究動機の一つであったと述べた。企業理念の転写とは上述のように「企業の創業者またその継承者が頭の中に抱いている抽象的な理念のコピーをそのまま現地の社員の頭の中に創り出す行為である」と言うことができる。果たしてこれは可能なのであろうか。コピーを創り出すということは、それを可能にする言語が必要になるが、その場合に元の日本語を他の言語に翻訳しなければならない。そうであれば、翻訳によって原意が失われたり、伝言ゲームのように現地社員に曲って伝わったりする可能性はないのだろうか、という問題も考える必要がある。

企業理念あるいは経営理念とも呼ばれる会社の理念とは「経営者のもっとも重視する価値と哲学・世界観を統合した体系」であり、(1) 中核的価値理念、(2) 規範的・倫理的な理念、(3) 事業的理念、の3つから構成されるものとされる²⁰。世界展開しているグローバル企業にとっては、「世界に通用する経営理念を提示し、組織内に浸透させ、企業文化として共通の価値観を共有するか否かが極めて重要である。本社と海外子会社が別個の理念や価値観をもって行動すれば意思疎通や相互理解にも苦勞する。それでは第一にグループである必要がない²¹」(下線亀田)。この点に関し、京セラの稲盛名誉会長は、世界にはさまざまな文化や、歴史、生活習慣があり、お互いに異なった環境で育った人々の心を結び付けるには、世界中の人々から信頼や尊敬、共鳴や感動を得られる普遍的な経営理念がなければならない。そのような経営理念を世界各地の従業員が共有してこそ、文化の壁を超え、一体となって事業を推進できるのではなからうか。GE や IBM、ヒューレット・パカードなど、真のグローバル企業と呼ばれる会社は、全世界の従業員が共有できる普遍的な経営理念を持ち、それを実践するために最大限の努力を払っている、と述べている²² (下線亀田)。

この点に関して、米国モトローラの創始者の子息であり元会長のボブ・ガルビン氏が、1960年代同社が国際化の中で独自の企業文化をいかにして守ったかの話の中で、稲盛氏と同じようなことを述べているのは興味深い。同氏は、日経新聞「私の履歴書」の中で「功勞者や年長者への敬意はごく自然に生まれたもので、今ではモトローラの企業文化の一部になっている。

『個人の尊重』と並ぶ、経営理念のもうひとつの柱は『誠実な態度』である」と述べ、京セラが同社の経営理念のもとでかかげるいくつかの指針と同じものを例示し、「数字は大事だ。だが企業理念などソフト・ファクター（数字に表れない要素）こそ実は企業の真価を決める。私はそう固く信じている²³」と話を締めくくっているが、モトローラだけではなく欧米多国籍企業はおしなべて各社の経営理念を子会社へ浸透させることに真剣に取り組んでいる。

京都企業の本社を訪問して気づいたことは、各社ともに創業者が各々に崇高な理念を持ち、それが社是として言語化されて事務所にも掲げられ、印刷物にもなっているということであった。また、それらの社是を英語化し、英文会社案内の中で紹介もしている。その社是につき実行プランにも触れた解説書的な英文書（あるいはパンフレット）まで用意している事例も複数あった。某社では、海外子会社との交流と情報交換のために英文ニューズレターを1981年から年4回ほど発行し、海外子会社からの要望部数を定期的に送付している。そのニューズレターには同社の理念や企業哲学の紹介や、社長からのメッセージが掲載されている他、海外子会社の活動状況の報告や現地社員（管理職と従業員の区別なく）からのメッセージも掲載されている。私が入手した最新号では、同社の企業哲学が明確に言語化されたことを紹介し、それを自覚し、その内容を日々の仕事に生かして欲しいという社長のメッセージが添えてあった。また、2社が創業者の著書を英文翻訳し海外子会社の幹部用として現地に発送している。

現地での調査では、東南アジア3ヶ国の子会社でこれらの経営理念はどのように社員に浸透しているのか、あるいは浸透させようとしているのか、すなわち「理念の転写」はスムーズに行われているのだろうか、という点を調べてみた。創業者の英語版やニューズレターは、現地の社長や部長クラスにある人たちは興味をもって読んでいるようだが、若い人々は、派遣社員を含み、あまり興味は示していない、という回答もあった。そのような企業哲学や経営理念が、そのままでは難解過ぎるので、現地の日本人スタッフが中心となり、それらを分かりやすく標語化したシンガポール・マレーシア・タイ共通の「アジア版」を作成し従業員に配布している事例や、名刺大のカードにそれらを印刷したり、社内や工場内部に掲示板を掲げたり、また朝礼のときに英語を用いるか現地語に通訳させて（マレーシアとタイの場合）説明し社員に理解してもらうように努めている。

ただ、日本的で、抽象的な社是を英語やマレー語あるいはタイ語に翻訳してもそれを本当に相手に理解させるのは至難の技である、という現地社長の意見もあった。一般的に現場従業員まで英語が分かるシンガポールの場合と、そうではないマレーシアやタイの場合では経営理念の転写もかなり異なるものであることが分かる。ある子会社では、取引上で客先からクレームがあったときや、取引業者との間で問題が発生したときに、本社の経営理念との関係をよく説明し、現地社員にそれを理解また体得させるようにしているというが、経営理念の抽象化を避け具体的に現地社員に浸透させるという点では優れた方法であると思う。上記の「アジア版」を作成している子会社、具体的に社員に理解させようとしているこの1社（ともにシンガポー

ル)、そして本社の経営理念にも関係する標語を社員から募集し、優秀作品を工場内に掲示している1社(マレーシア)を除いては、「経営理念の浸透」には現地であり大きな努力が払われていないという印象を持った。

それでは翻って欧米多国籍企業の場合はどうかをみてみよう。本社主導で策定された経営理念が様々なチャネルや方法を通じてそれが下位の組織に伝達されていく。多国籍企業ならではの、経営理念などが複数の言語に翻訳されているのがふつうで、Bestfoodsでは、経営理念や方針は、冊子にまとめられ、25の言語に翻訳されて全世界の子会社に配布されている。経営理念は、知識として浸透するだけではなく、日々の中で実践されてはじめて実質的な意味を持つのだが、IBM(S)やNestle(T)では、経営理念をさらに職場や個人の目標に細分化し、それを実現するように指導もし、その結果を社員の評価やトレーニングに結びつけているとのことである。²⁴ 欧米多国籍企業の多くがこのような運動を実践しているのに対して、経営理念を具体的な職場や社員の行動目標に仕立て上げ、その実践を指導、なお評価やトレーニングまでに結びつけるという発想にまで至っている日系グローバル企業は残念ながら今回の調査結果からは浮かび上がってこなかった。そこには、日系企業ならではの、あるいはまた東南アジアならではの、という何らかの理由が存在するのかもしれない。次節ではその答えが見出せるかもしれないシンガポール、マレーシア、タイ3ヶ国の文化とそれが現地経営におよぼす影響についてみてみよう。

IV 各国の文化と経営

I章で、文化とはコミュニケーションであり、しかるべき反応をするということ、というホルの言葉を紹介したが、ここで言う「しかるべき反応」というのは、「多くの者にとって、自分の話し方、行動様式とは、他の人と取引したり交際したりするときにおいて現れる習慣、すなわち無意識の反応のことである」²⁵と同じことを意味する。今回の現地調査をとおして全国各地にはそれぞれ異なる文化が存在し、それらがヒトを介して表に現れてくるのが現地での経営に大きな影響を与えていることを知ることができた。本章では、各地で聴取したいくつかの代表的な意見を紹介し、現地における子会社の経営の難しさをそのようなヒトと文化の観点から考察していくことにしたい。

1. シンガポール

ローカル・スタッフの人間性について、「かなりドライではあるが、欧米人と日本人の中間をいくといえば分かりやすいと思う。人間的な面もあるが、自分の仕事以外のことに手を貸そうとしないし、依頼しても平気で断る。雇傭契約を結ぶ際に、「決められた仕事以外のことをやってもらう場合もある」と伝え、念を押しておくことが必要である」というような意見があ

った。指示したことは必ずやるが、言ったこと以上のことはやらない人間が多いという話は多く聞いた。転職が多いのも昔から言われるこの国の特徴で、その他昇任よりは昇給が先にこななければ納得しないというしっかりとした金銭感覚を持ち、幹部社員は長年勤務者が多いが一般社員はよく変わるという特徴がある。また、女性の学歴や、地位と専門職従事者としての自覚が他の東南アジア諸国に比較して高いのも特徴といえ、女性社員にものを頼む時に神経を使うという話も聞いた。

これらに対する対策としては、「何をしてもらい、何はしないでよい」という職務分掌規定を社員入社時点で結ぶ雇傭契約の中ではっきりとさせておくことで、そのことをきちんと文書化しておくことよという。何か問題が起きたときには、その文書化されたマニュアルを基準にして解決をはかることが可能だからである。

シンガポールは、東南アジア諸国の中でも高学歴者の数が圧倒的に多いことがよく知られている。同国内にはシンガポール国立大学とナンヤン工科大学の2つの大学があるが、全人口のうちでもごく限られたエリートしか進学できないシステムになっている。後者のビジネススクールもそのレベルは高いが、それらの大学を卒業した者たちの業務能力は優秀なもので、新卒後すぐにもかなり高度な職務をこなすだけの力を持っている。大学の下にはポリテクニックという専科短期大学のようなものがあるが、その卒業生の能力も高いといわれる。また、豊かな経済力を背景に欧米の大学へ留学する若者も多い。問題は、同国の抜群の経済力を背景に各企業から優秀な人材への需要は多く、需要と供給のアンバランスが生じていることも確かであり、そのようなことも同国特有の転職の多さを助長することになっているようである。

2. マレーシア

マレーシアの文化は、イスラム圏にあるとはいえ、アラブ諸国のそれとはかなり趣を異にしている。それは、複雑な民族構成からくるもので、1999年の総人口2,200万人のうち、約60%がマレー系、約30%が中国系で、残り約10%がインド系とその他の民族、という民族構成になっている。この地には、慣習法(Adat Istiadatといい、「ある時払いの催促なし」のようなものが多く含まれているという)、イスラム法、コモンローという3つの法体系が存在するが、個々のマレー人の生活様式も慣習法を固持するものもあれば、イスラム法に従うものもあり画一的に論じることはできない。インド人におけるヒンズー教とその文化、中国人の仏教、道教など中国本土の宗教と文化などが各々混じりあうこともなく混在している。²⁶

そのようなこともあり、マレーシアには、プミプトラ(土地の子)政策に基づき、一企業が雇傭する従業員の配分比率をマレー人6割、中国人3割、インド人1割に設定するというマレー人優遇策のガイドラインがあり、外国企業にもその導入が奨励、また徹底されている。訪問した某社では、この比率はマレー人84%、中国人13%、インド人3%となっていたが、現地へ進出する日系企業は、この制度を知識として知っているだけではなく、マレー人、中国人ま

たインド人各々の得意な面と不得意な面を経験から体得し、それを経営面に活かしていける人材を現地経営者としなければならない。中国系は数字に強いから理数系や経理関係の職務を優先して与えるとか、また総務や人事の責任者はマレー人に限定するなど、各々の民族の得手不得手と民族構成を勘案した職場での割り振りが重要となる。

回教徒が主であるマレー人従業員のために工場内に1日5回のお祈りをする場所を設けたり、豚肉を食さない彼らとそうではない中国人やインド人たちのカンティーン（社員食堂）を区分けしたり、金曜日の午後はマレー人系男性社員が全員モスクへ行ってしまうため昼休みを通常より1時間長くする、といった制度は外資系企業であっても各社が実施している。その他、訪問した京都企業の子会社では、日本人社長自らが社員の相談にのり、社員の親族の冠婚葬祭には欠かさずに出席するようにしているという努力を払っている。現地での経営や商取引がうまくいかないのは「こちらの言い分を相手が理解してくれない」からとか「相手の言わんとすることがこちら側に伝わってこない」からだという単純な論理で終わらせず、「文化とはコミュニケーションであり、しかるべき反応をするということである」ということをよく理解している理想的な経営スタイルである。

3. タイ

訪問した企業がすべてメーカーであったために従業員に関する話は現場のブルーカラー・ワーカーを対象にしたものにはほぼ限定されていた。次のような意見が主なものであり、集約的なものと考えてよいと思う。

「技術者と中間管理職向きの人材が少ない」、「小さい時から質問はタブーで育ち、なぜ、なぜ?と考えることをあまりしないからだと思うが、こちらの意図することがうまく伝わらず、育てるのに時間がかかる」、「同じことを何度言っても直らないので、問題になることが多い」、「人前で叱っては大変なことになるので、1人だけ社長室に呼び出し、本人が納得するまで時間をかけて指導する」、「自分の部下が育ってくると自分の地位が危なくなるから、修得した技術を自分だけでしまっておこうとする」などのネガティブなコメントが続いた。その反面、米国の工場で長年勤務した経験のある日本人派遣社員の1人は、「ワーカーの質の違いだが、タイが一番やりやすい。アメリカ人の従業員は、与えたことしかしないし、日本人社員を蔑んで見ている。タイ人は、指示されたことは従順に実行し、真剣に何かを学び取ろうとする意欲があり、それを教えてくれる日本人を大事にしてくれる」と述べていた。また、ある社長が、「気の短い派遣社員はいらだってすぐ怒るが、それはいけない。5つの『あ』を守ることが大事である。『あきらめず、あてにせず、あなどらず、あせらず、そしてあわてず』の心境になることが大事である」と述べていたのが印象的であった。

これもよく言われたことだが、日本とタイは片や国王、片や天皇を仰ぎ、ともに米を食べ、同じく仏教を信仰するという大枠での共通項を持ちながらも、精神文化の中核では異質なものの

を持っているようだ。タイに長いタイ国トヨタ自動車(株)・トヨタ・トランスポートタイランド(株)の名倉和茂氏によるタイ人評(タイ人の行動)を以下で紹介しておこう。²⁷

1. 問題に立ち向かわず避けて通ろうとする
2. “No” と言いたいときに “Yes” というときがある
3. 約束を守らない
4. 自分の聞きたい部分しか聞かない
5. 過敏な反応を示す
6. 意思決定の欠如
7. 緊急性を感じない
8. 最終期限の感覚に欠ける

同氏は、「ネガティブな点を挙げましたが、日常の会社生活の中でタイ人たちの温和で鷹揚で、慈悲深く冷静沈着な良い点を多々見受けます」と述べているが、前述の日系各社の日本人社長のコメントにしろ、上記の評価にしろ、否定的で主観的なものが多く日本側からの一方通行的な見方が目立つ。これは、第I章でも紹介した「現地人従業員とのコミュニケーションの質の向上と量の増加が絶対に必要であり、それぞれの民族に特有なコミュニケーション・スタイルに注意し、それにあつたコミュニケーションを行うことが重要である」という認識の不足に原因があるような気がする。人の心は鏡のようなものであるとは、よく言われることだが、日本人がタイ人をこのように見ていれば、タイ人が日本人に持つイメージも決してよいものではないであろう。お互いがお互いのイメージをよくするように努めることが何にもまして大事なことである。

コミュニケーションの原義はラテン語の *communus* で「共にある、共に幸せになる」というもので「幸せや価値を共有する」ところにある。上記のような一方的な見方が出てくるといふことは、ある意味で日本から派遣される経営幹部と現地人社員との間に本当のコミュニケーションの量がまだ少なく、その質の向上を高めようとする意識が派遣社員側に欠けているのかもしれない。その一因は、共通語すなわちリングフランカの不在にあるのではないだろうか。先に紹介した Nestle (T) をはじめとする欧州系多国籍企業が、東南アジア各地での事業展開に各々の本社所在国の言語や現地の言語ではなく、また米系多国籍企業の場合も派遣社員トップ・マネジメントたちの母国語ではない、英語という現代のリングフランカを社内共通語として採用している事実を思い出して欲しい。コミュニケーションは本来双方向的なものである。タイ人社員の言い分もたくさんあるかもしれない。お互いが公平な立場でコミュニケーションを行うためにはやはり英語のような社内共通語の存在が欠かせないであろう。

おわりに——日本企業の海外戦略成功への提言

京都を中心とする関西企業の本社と東南アジア3ヶ国の現地法人子会社を訪問し聞き取り調査をした結果、各国には各々異なる文化があり、現地における子会社の経営は、各々の違いに上手に対応したものでなければならぬことが分かった。また、文化とはコミュニケーションである、ということも実証できたと思う。今回の調査をとおして、「異なる文化に属する人々が、同じような考え方をするであろうと当然視することは、容易におこりうるが、それは間違った考え方である。実際、異文化コミュニケーションにおける問題は、しばしば異なる論法の構造に起因する²⁸」ということが正論であることを再確認できたことは幸いであった。

子会社に働く現地人たちは異邦人である。彼らと異文化コミュニケーションを試みる際には、相手は自分とは異なる論法を使用して話している（書いている）かもしれないと思うことが大切である。そのような意識をもたないと、コミュニケーション上の問題が相手方の非論理性、愚かさ、言行不一致、欺きに起因するものであると考えてしまう。大切なことは各々が、相手がどのように考えているのかを意識することである。そうすれば、コミュニケーションに起因する問題の多くは避けることができるはずである。

異なる論法と言ったが、私はこれまでの四半世紀にわたり、大学や各種の講習会また誌上セミナーなどを通して数千人の日本人の書く英語をみて来た。その結果から日本人の書く英語には次のような特徴があることを知る事ができた（命名は亀田による）。

1. 中抜け型（三段論法の大前提と結論だけを述べて、小前提を抜く）
2. 身勝手型（自分ばかりが分かっているが、相手には理解できない）
3. 不合理的型（因果関係が定かではなく、なぜそう言えるのか理解不能）
4. 説明先型（説明が先に来て結論が後にくる。結論がない場合もある）
5. 察し待型（自分の言わんとすることを察してくれることを期待する）

これらは、すべて狭い国土に一言語、一民族（一部の少数民族を除き）、一文化の国民が住んできて、同じようなものをみて、聞いて、同じような仕事（農作業に始まった農耕民族として）をしてきた我が国においては、まさに「一を聞いて十を知る」ことが可能であったことに起因すると言えよう。また、その結果から相手の気持ちを忖度し、「察する」ことを大切に、「物言えは唇寒し秋の風」という俳句あるいは「言わぬが花」という諺言に代表される言語軽視の文化に育ってきた日本人であればこそそのコミュニケーション・スタイルであると言える。このような言語文化を残したままで英語の学習にいくら力を入れても成果は大きく期待できないと私は思う。

国際ビジネスの舞台にあっては、コミュニケーションのスタイルを相手のそれに変える、少なくとも結論を先に述べるなどビジネスの世界においては効率的な欧米の論理にもとづいて話そう、書こうと努力することが大切になるだろう。そのような態度を持つことの方が、英語の文法ミスや発音の間違いなどを気にするよりもはるかに大事なことである。

日本企業の海外戦略に関して従来から言われる「別に英語やコミュニケーションにそれほど注意を払ってこなくても、多くの分野で世界をリードするだけに発展してきたではないか」という超楽観主義的な考え方には次のように反論したい。21世紀を迎えた現代は、そのような考え方を踏襲していくような時代ではない。「何もしなくても成功してきたではないか」と主張し、何もしない、何も言わない、というのはまさに「怠慢の罪」(Sins of omission)であり、これは、逆説的に言えば、「～があったら、もっと成功していただろうに」という仮定の論理に等しい。怠慢の罪は「遂行の罪」(Sins of commission)と同じほどに深いものであると私は思う。今のままでよいわけではなく、最近の株価の低迷振りや円安傾向にある為替相場をみても日本経済の将来性は決して楽観視できるような状態ではない。ますますグローバル化していかざるを得ない日本企業は、本稿で紹介してきた事例と問題点の分析に注意を払い、社員のグローバル・コミュニケーション能力の向上をはかるよう努め、東南アジア進出各地における事業をさらに効率良く発展させていくべきであろう。

註

- 1 北川俊光・柏木 昇『国際取引法』有斐閣、1999年、35ページ。
- 2 E. T. Hall & M. H. Hall, *Hidden Differences: Studies in International Communication*, Tokyo, Bungei Shunju, 1987, p. 16. [国弘正雄訳「摩擦を乗り切る」文芸春秋、1987年、18ページ]
- 3 *Ibid.*, p. 17. [同書、19ページ]
- 4 J. L. Horton, *Integrating corporate communications: the cost-effective use of message and medium*, Westport, CT, Quorum Books, 1995, p. 1. "Business is a subset of communication. One may not communicate and never conduct an economic transaction, but one cannot conduct an economic transaction and communicate."
- 5 狼煙、信号、マーク、手話、あるいはそのような共通理解のための一定の確立したコードを持たない身ぶり手ぶりのボディランゲージなどサイン言語を含む、という意味である。
- 6 池上嘉彦『記号論への招待』岩波書店、1992年、37ページ。
- 7 今田高俊・園田茂人編『アジアからの視線』東京大学出版会、1995年、38-56ページ。
- 8 同書、86ページ。
- 9 ジェトロ・シンガポール事務所岩上勝一氏よりヒアリング、2000年8月21日。
- 10 五味紀男「グローバル化下で新戦略を問われるアジア日系企業」、『ジェトロセンサー』日本貿易振興会、2001年3月号、9ページ。
- 11 『日経ビジネス』2000年7月17日号、32-33ページ。
- 12 ジェトロ・シンガポール事務所岩上勝一氏よりヒアリング、2000年8月21日。
- 13 『シンガポールの概況』(1999年版) ジェトロ・シンガポール、および『シンガポールの概況—主要指標を中心に』シンガポール日本商工会議所、2000年6月。
- 14 地域統括会社 (RHQ) は、業務内容により OHQ (オペレーション統括)、BHQ (事業統括)、MHQ (製造統括) に区分され、シンガポール経済開発庁により認可を受けた地域統括会社を言う。1996年以降ここ数年の年間認定件数は、22, 22, 26, 27 とそれほど多くはないことが分かる。各種の投資優遇措置を優先的に受けられる。

- 15 『アジアにおける欧米多国籍企業の人材戦略』(社)日本在外企業協会, 1999年3月, 4ページ。
- 16 亀田尚己「多国籍企業の現地経営管理者—その役割と国籍に関する一考察」『同志社商学』第51巻第1号, 1999年。
- 17 実例が報道されているのは、東レと花王で、前者はイタリアの現地法人の営業部門長が米国現地法人の社長に、後者では、ドイツ現地法人の社長が新設の東南アジアの製販管理統括会社の社長に就任した。『日経ビジネス』2000年7月10日号, 49-51ページ。『日本経済新聞』2000年5月15日。トヨタと松下の事例は、前者が『朝日新聞』2000年10月2日「外国人社員も幹部に」に、後者が同紙2001年1月20日「求む!外国人経営者」に報道された。
- 18 (社)日本在外企業協会, 前掲報告書, 5ページ。
- 19 (社)日本在外企業協会, 前掲報告書, 8ページ。
- 20 折橋靖介『グローバル経営論』白桃書房, 1997年, 58-62ページ。
- 21 同書, 57ページ。
- 22 日本経済新聞社編『グローバル経営者の時代—日本企業は勝ち残れるか』日本経済新聞, 2000年, 75-76ページ。
- 23 『日本経済新聞』, 2000年6月17日。
- 24 (社)日本在外企業協会, 前掲報告書, 3ページ。
- 25 J. W. Salacuse, *Making global deals: Negotiating in the International Marketplace*, Boston, Houghton Mifflin Company, 1991. [則定・亀田・福田訳『実践グローバル交渉—国際取引交渉における障壁とその対策』中央経済社, 1996, 36ページ]
- 26 2000年8月24日ジェットロ・クアラルンプール事務所の青嶋潤一氏よりのヒアリングと『マレーシアハンドブック '98/'99』マレーシア日本人商工会議所版にもとづく。
- 27 「新世紀に向かう泰国の足元をふり返って」『所報』バンコク日本人商工会議所, 2000年8月号, 41-42ページ。
- 28 H. Irwin, *Communicating with Asia: Understanding people and customs*, Sydney, Allen & Unwin Pty Ltd., 1996. [柳井道夫監訳『異文化理解のコミュニケーション, アジアとの対話』ブレーン出版, 1998, 54ページ]