

# 日系グローバル企業の異文化経営

EU におけるスズキの戦略事例を中心として

亀田尚己  
(同志社大学商学部教授)

## はじめに

日本国内市場では「軽自動車メーカーの雄」と形容されるスズキ株式会社は、世界の自動車産業界における「小さな巨人」である。2002年3月期の売上高は1兆6,683億円、その国内：海外比率は47:53であるが、国内が前年比2.2%減となったのに対し、逆に海外は10.8%増となり売上高に関していえば、グローバル化の傾向が顕著である。営業利益(585億円、前年比+15.2%)は過去3位であり、経常利益、当期利益ともに増益となっている。連結上の従業員総数は同期で29,695名であり、海外の従業員総数が国内のそれを4%ほど上回っている。

海外取引先は190ヶ国におよび、海外販売代理店(自社系列を含む)の設置は149ヶ国にまたがっている。また、主な海外生産会社は22ヶ国に40社を数える。スズキは1981年にGMと提携し、1998年にはイコールパートナーとして業務提携関係を世界的規模で強化することで合意したが、2001年にはGMのスズキへの出資比率を20%に引き上げ、世界的規模で戦略的提携を推進、さまざまな分野において協力し、着実にグローバルな規模で成果を上げている<sup>1</sup>。

これら海外展開の規模と実績は、決して単に我が国軽自動車メーカー、2輪車メーカーの雄としてだけで達成できるものではない。これらの数字に「小さな巨人」としてのすごさを感じるのは私1人ではないだろう。私は、2002年9月6日から同16日までの10日間EU内にある同社の販売拠点と生産拠点の合計7社を訪問し、ヒアリング調査を行ってきた<sup>2</sup>。本稿の第3章でその結果を報告するが、その前にスズキにも見られる日系グローバル企業の異文化環境における経営管理をビジネスコミュニケーションの面から、自動車産業を中心に以下考察していくことにする。

## 自動車産業のグローバル化

### 1. 自動車産業のグローバル展開

かつて何世紀にもわたり「鉄は国家なり」と言われていたが、1970年代以降それまでの鉄

に代わり、自動車が多く、多くの国々で基幹産業として台頭するようになってきた。とくに日本を中心とするものであったが、自動車は各国の通商政策の目玉となり、貿易摩擦問題の対象として取りあげられることが多くなってきた。まさに、「自動車は国家なり」という感ずらす時代がしばらく続いたのである。

第二次世界大戦後の我が国輸出額上位10品目の推移をみると1960年に8位(2.6%)であった自動車が1970年には4位(5.6%)に上がり、1980年に第1位(17.9%)を占めるようになってからは、1985年(19.5%)、1990年(17.8%)、1995年(12.0%)、2000年(13.4%)、そして2001年(14.7%)などの数字に明らかなように一貫してトップの座を占めてきている。しかも、これらの高比率は2位以下(すべて1桁の中ほどから下)を大きく引き離すものとなっている。このような自動車の輸出貢献度に加え、以下に述べる自動車産業の海外生産をも加味すれば、まさに我が国にとっても、「自動車は国家なり」と言っても過言ではないような状況にあるということが分かるであろう。

その後、自動車生産国家の多くでは、自国自動車生産企業の海外進出が盛んになった。我が国の場合には、企業の海外進出の動機は、貿易摩擦からくる海外での保護貿易運動のあおりを回避するために始まったものであったが、これは何も自動車産業に限ることではなく、もう一方の代表的輸出産業であった電気・音響機器あるいは機械などにも言いえることであった。その結果、世界輸出において日本の後退は顕著なものとなっている。しかし、その一方で日本産業は海外市場依存度を強めている。

世界輸出における日本の後退は明らかで、「世界のGDPに占める世界輸出の割合は80年の16.6%から2000年には20.3%に拡大した。貿易を通じた世界経済が順調に拡大している中で、日本の世界輸出に占めるシェアは後退している。同シェアは、86年の10.2%をピークに下落し始め、2001年には6.6%(ジェットロ推定)に低下した<sup>4</sup>」という。しかし、こうした世界輸出における日本の後退を必ずしも悲観的に見る必要はない。その事実を、スズキの場合にも見られるように、日本企業のグローバル化が順調に進展していることの証拠ととらえることは可能であろう。

たとえば、上にも見てきたように、我が国輸出産業の代表ともいべき自動車業界での海外売上げ比率の増加をみても、我が国からの輸出の後退が必ずしも当該企業のグローバルな売上

表1 トヨタ、日産、ホンダの海外売上高比率

	トヨタ自動車	日産自動車	本田技研工業
2000.3	57.3%	59.3%	73.6%
2001.3	57.1%	62.0%	73.1%
2002.3	63.1%	65.9%	74.6%

出所：『日経会社情報』2002年 夏号、日本経済新聞社、から作成。

規模にマイナス要因になっていないことをその証左としてあげることができる。次に、企業のグローバル化の1指標ともいえる海外売上高比率の推移を、小型車の海外市場ではスズキのライバル関係にあるトヨタ、ニッサン、ホンダを例にあげ、見てみることにしよう。年々増加の一途をたどっていることが一目瞭然である。

## 2. 自動車産業グローバル展開の必然性

多国籍企業論では著明な、パートレットとゴシャルは、彼らの著書 *Transnational Management* の中で、時代ごとに変わる国連の多国籍企業の定義を紹介し、その後次のように述べている。「しかし、多国籍企業を他から差別化する要因は、多国籍企業が、オープンな数多くの市場に向けた貿易に依存することではなく、国境を超えた重要な職責を遂行するために企業内に統合的な組織を生み出しているという点である」と述べて、1984年の国連定義による多国籍企業を以下のように紹介している。「<sup>a</sup> 二国以上に独立した法人を所有する企業。これらの法人の法人としての形態、活動の分野は問わない。<sup>b</sup> 一つまたは一つ以上の意志決定の中枢機関によって統合的な制度と共通した戦略を生み出す意志決定システムの下に経営を進める企業、<sup>c</sup> 所属法人群が資本所有、あるいはその他の形で結ばれており、法人の一つまたは一つ以上が他の法人の活動に顕著な影響を及ぼし得る企業、とくに他の法人と知識、資源、責任を共有し得る企業<sup>5</sup>」。

自動車メーカー各社が、このような多国籍企業の定義に合致するような多国籍展開をはかってきていることは疑いのない事実である。その生産体制も自社内だけではなく、たとえばGMのWPP (Worldwide Purchasing, 世界最適調達) にスズキのみならず、富士重工やいすゞ自動車が参画することによって可能となる戦略的共同購買による相互部品調達や共用、プラットフォームの相互利用、モジュール生産やOEM生産などが地球規模で進展した結果、自動車は、「もはや『世界商品 (Made in Global)』となりつつある。すなわち、特定車種でみた場合、開発・設計、部品調達、生産国などのグローバル化により、その国籍 (national identity) を特定することは困難になりつつある<sup>6</sup>」状態になっているのである。

影山は、彼の自動車産業論研究をまとめた書である『国際経営移転論 - 日本企業のグローバルイゼーション』の中で、「自動車の製造に際しては、多くの材料と部品が必要とされ、それらの製造に際して、多くの国々の協力が求められるところから、国境を越えた国際分業並びに国際協力が必要不可欠とされてきた。自動車生産方式の特性からみて、国際的事業展開は必然性を有するものとなる」と述べ、自動車産業における国際化をもたらす背景として、(1) 消費地製造主義と、(2) 量産効果と資源配分<sup>7</sup>、の2つを挙げている。

同じ内容のことは、前記の『グローバル企業の経営戦略』においても述べられている。自動車産業のグローバル化は、貿易制限や貿易摩擦の回避、為替変動に対するヘッジなど外圧的理由とともに、次に述べるような産業特性からも生じるとした上で、『通商白書 (総論)』〔平成

8年版)(大蔵省印刷局, 1996年, 194-198ページ)から以下のような特性が紹介されている。

「消費地立地型」産業であるため、採算規模の需要が見込める場合には、現地の消費ニーズに合わせた現地生産体制へのインセンティブが強まる、

「大量投入・大量生産型」産業であるため、採算規模の生産が可能であれば規模の経済効果が働きやすい、

技術選択の余地が大きいと、各地域の状況に合わせた最適生産技術を活用できることから最適生産立地の選択が可能である、そして

完成品、部品ともに輸送コストが比較的高い。

また、著者たちは、「自動車産業は裾野の広い総合産業であるため、一国の産業育成や工業化政策における重点産業と位置付けられている。このため、発展途上国や産業基盤の弱い地域から、様々な優遇措置をとる産業誘致の要請も多い」と述べ、「したがって、自動車産業における『グローバル企業』とは、以上のような産業特性を自らの経営戦略のなかで巧みに活用し、それをグローバル競争における競争力(自社の強み)にまで高めることによって地球全体から最大限利潤を獲得することを目論む経営体にほかならない<sup>8</sup>」と主張している。換言すれば、世界の自動車メーカーは、好むと好まざるとに関わらず、その経営において、グローバル化せざるをえない運命にあるといえよう。

## 異文化と人事から見た日系企業のグローバル経営

### 1. グローバル経営と文化の相関関係

日系企業がグローバルな事業展開を成功させるためには当然に、ヒト・モノ・カネ・情報のグローバル化は必須のことになるが、それは具体的にはどのようなことを意味するのであろうか。私は、それは、企業のトップのみならず、また海外子会社の経営幹部や、日本人スタッフのみならず、現地サイドの末端社員に至るまで自分の勤める企業はグローバル企業であるという意識を持つことから始まるものであると思う。海外子会社の従業員全体が、本社の経営理念を共有した上で、共通の価値観を持ちながら、共通の目的達成のためにまい進していくことが重要である。そのようなことを実現するためには、多様な文化的背景を持ったそれぞれ異質の人間集団をどのように管理また活用していくかということが大きな経営課題といえ、その効果的実践のための基礎的構造として、「異文化ビジネスコミュニケーション」の研究が重要になってくると主張したい。

「自動車製造には、地球上の各地から材料を供給し輸送するなど、何十万の人が協力する。どんな組織的な企業活動も個々の労働者が職能を分担する、手の込んだ共同作業である。(中略)大切なことは、社会が機能するために必要な努力の調整はすべて、必ず言語によって達成されるということであり、それではなければ決して達成されない、ということである〔傍点マ

マ<sup>9</sup>」とハヤカワは述べているが、自動車の生産も販売も、またそのもとになる経営も管理も、言語がなければ達成されえないのである。

『異文化経営論の展開』という啓蒙的な書を著した馬越も、「コミュニケーションとは、言語を使った、明白な意図を持つメッセージの伝達行為であるのみならず、人々が互いに影響を及ぼしあうプロセスのすべてとも解釈できる。人間は意識的、無意識的に、コミュニケーションを駆使して、他の人々の行動や価値観に影響を及ぼしている。コミュニケーションは文化的背景に依存しており、人の価値観に根差すものであると言えよう<sup>10</sup>」と述べているが、まさにそのとおりである。しかも、それを地球規模でみた場合に、そうした伝達行為が異なる言語を用いる人々の間で行われなければならないという点に注意しなければならない。

文化とは何かの定義を試みた文化人類学の学者たちによれば、「文化」という言葉は人によりそれぞれ異なって用いられ、合計で 160 を超える異なる定義がされるという。それらを彼ら自身の論文の中で確認したクルーパーとクラックホーンによれば、「文化とは、シンボルを媒体として習得され、かつ伝達される行為の、あるいはその行為のための、明示的あるいは暗示的パターンからなるものである。それは人工的な事物の中に具象化されていて、ある特定の人間集団が、明らかに他の集団のものとは区別できえるほどに作り上げ、獲得してきたものを含んでいる (Culture consists of patterns, explicit and implicit, of and for behavior acquired and transmitted by symbols, constituting the distinctive achievement of human groups, including their embodiment in artifact .)」<sup>11</sup> という。

より簡単に言えば、1つの社会で伝承されてきた信条、行動パターン、ある特定集団(社会)での規範などを含むものであり、冠婚葬祭のしきたり、子供の育て方の考え方と具体的な育児方法、集団の中での他者との交わり方や上下関係の表現方法、個人と集団との関係とお互いの義務、などは文化の一部である。「しかし、経営に関連するものとしてもっとも一般的な分析レベルでは、組織文化と国の文化である (However, the most common levels of analysis in dealing with management issues are organizational and national culture .)」<sup>12</sup> と言われるとおり、本稿の主題に照らしても、グローバル経営における異文化コミュニケーションを議論するならば、その分析対象を企業内外の人間集団の組織文化と、その経営活動(生産・販売・人事、その他)が行われる国家における文化の2つに制限してかまわないのではないかと思う。ここでいう組織文化は、ビジネス社会の場合、そのまま「企業文化」と呼んでよいものである。

実は、文化と経営という問題を扱った研究は、決して新しいものではなく、いくつかの先行研究がある。その中でもとくに名高いのが、ホフステード(G. Hofstede)とトランペナース(F. Trompenaars)である。

ホフステードは、ある多国籍企業(当初は HERMES Corporation と仮の名称が与えられていたが、彼は、後になり、それは IBM 社であることを明らかにした)の世界 40ヶ国の現地法人の社員に対し 1968年と 1972年の2回にわたって調査を実施し、116,000人から調査票に

に対する回答を得ている。この膨大なデータの分析を1973年から1978年にかけて行い、その結果を1980年に出版された *Culture's Consequences* にまとめた<sup>13</sup>。同著の副題は、Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations (文化を超えた価値、行動、慣行、そして組織の比較)となっている。

トランペナーズの研究は、1979年に開始したロイヤル・ダッチ・シェル・グループの5社と衣料メーカー5社を対象とした調査が始まりで、その15年にわたる研究の成果としてまとめたのが *Riding the Waves of Culture* (London, Nicholas Brealey Publishing, 1993)である。トランペナーズは、30社の協力を得て世界50ヶ国で調査を行い、それぞれの国において100人以上の社員を対象にし、合計で15,000人から回答を得ていたといわれる。この調査では、特定の状況下においてはどの方法で問題を解決するかは、文化によって異なることに着目し、人との関係、時間との関係、環境との関係の3つの視点から分析を試みているが、人との関係においては普遍主義対個別主義 (Universalism vs. Particularism)、個人主義対集団主義 (Individualism vs. Collectivism)、中立的対感情的 (Neutral vs. Affective)、特定の対拡散的 (Specific vs. Diffuse)、業績対属性 (Achievement vs. Ascription) の5つ、さらに「時間との関係 (Time)」と「環境との関係 (Environment)」を加えて、7つの次元を軸にして、各国の比較分析を行っている<sup>14</sup>。

ホフステードの研究は、今日では時代遅れと言われたり、1社だけが調査対象になっていることや、調査対象の人間に偏りがある、などの批判を受けたりすることが多い。しかし、はじめて、アメリカの多国籍企業の40ヶ国からなる現地法人の社員116,000人を対象に文化が経営に与える影響を調査したその功績は大きいものといえる。彼は、各職場における文化圏の価値観や作業動作の相違点を調査し、その膨大な調査結果から、労働に関連した価値観や態度の違いは、組織内の地位や職業、または年齢や性別によるものよりも、所属する文化集団によるものの方が大きいことを発見したのである。彼は、その相違点から、個人主義対集団主義 (individualism-collectivism)、権力格差 (power distance)、不確実性の回避 (uncertainty avoidance)、男性対女性 (masculinity-femininity) という4つの次元を抽出した<sup>15</sup>。その後彼は、10カ国とアフリカの3つの複数国家地域を加え、5番目の次元として、長期対短期志向 (long-term versus short-term orientation) を研究対象とし、その調査結果を *Culture's Consequences* の改定第2版の中で紹介している<sup>16</sup>。

## 2. グローバル経営における企業理念

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・倫理的理念、(3)事業的理念、の3つから構成されるものとされる<sup>17</sup>。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労する。それでは第一にグループである必要がない<sup>18</sup>。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つなぐには、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<sup>19</sup>。

2000年の夏に実施した「京都を中心とする関西企業の海外戦略」調査の一環として各社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、こ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スレターを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。そのニュース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た。

グローバル企業の多くは、このように本社の経営理念を海外の子会社にどのように浸透させるかに腐心している。「[訪問した欧米多国籍企業11社中で]経営理念を明確に打ち出していない事例はない。『グローバル接着剤』としての経営理念の浸透こそは、多国籍企業のアイデンティティを保つ上で決定的に重要なポイントとなる。(中略)一般的には、本社主導で経営理念や価値が策定され、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ことであるが、経営理念等が複数の言語に翻訳されている場合が普通で、例えば 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、全世界の子会社に配付されている」と報告されているとおりである。<sup>20</sup>

自動車業界では、メーカーは、この企業理念はどのような形でグローバル展開させているのであろうか。「トヨタウェイ」の言葉が知られるようになったトヨタと「ホンダ・フィロソフィー」で知られるホンダの例をみてみよう。トヨタでは、ケンタッキー工場の立上げを含め、9年間の駐米経験でコミュニケーションの重要性を痛感した張社長が、国内で共有できた「あうん」の価値観を全世界で約25万人に達するグループ社員にどう理解してもらうかを考えた

結果、創業者の豊田喜一郎やトヨタ生産方式の考案者、大野耐一らの言葉を英訳した小冊子「トヨタウェイ」を作成し、それを海外の外国人従業員に配布した。さらに、海外版トヨタウェイは、その日本語版を通して国内の社員にもトヨタの経営哲学を再認識させる契機になった。その成果が今期までの4年間で約9千億円の原価低減につながった、と報道されている<sup>21</sup>。また、ホンダでは同社の基本理念と社是を中心にしたホンダ・フィロソフィーの実践を世界展開しているが、その方法としては、1.5日コースのホンダ・フィロソフィーと、異文化研修をセットにした3日間の宿泊研修を世界展開の形でスタートさせている<sup>22</sup>。

### 3. グローバルマネージャーと異文化コミュニケーション

#### (1) 海外進出の事業体方式と現地における人事問題

日系企業が海外へ進出し、生産なり販売なりの経営事業を行うには、当然のことながらそれを可能にする事業体を持つことになる。その事業体は、本社あるいはグループ企業からの出資関係の有無によって出資方式と非出資方式の2つに分けることができる。前者は、事業所の新設（グリーンフィールド型）と既設の事業体を活用する方法（合併・買収・資本参加型）とに分けられる。現地での事業体として、本社の意向を達しえる望ましい形態は、新設あるいは買収による完全所有あるいは多数所有による子会社ということになる。とくに、本社の経営支配を維持するために望ましいのはグリーンフィールド型である。ところが、近年は、完全子会社にしろ合併事業にしる、国際間の合併・買収方式が非常に多くなっているという<sup>23</sup>。

一般的には、グリーンフィールド型にくらべて合併・買収の場合には、いろいろと難しい問題にぶつかる可能性は高い。その対象企業がすでに独自の経営理念や経営組織と管理方式にもとづいた事業活動を展開してきているわけで、そこへ本社の意向にもとづいたグローバル戦略実践のための新たな経営戦略を持ち込むことは、新設以上に困難なことであろう。それにも関わらず、新設よりも合併・買収方式に依存する傾向が増加している理由は、大方の産業分野で既存市場の分割が終了し、新しい市場構築が困難になってきたこと、対象市場への接近が新設よりも短時間で可能であること、撤退にあたり売却が相対的にしやすいことなどによる<sup>24</sup>といわれるが、次章で人事面における経営効率から見た場合にもメリットがあることを、スズキの欧州展開の事例から考察してみたい。

日系企業の海外進出も、上記のいずれかの方式により実践されていったのであるが、いずれの場合においても、本社から派遣されていく日本人社員と現地で雇用される現地人社員との間には多少なりとも摩擦が生じるのは当然のことである。日系企業の海外経営上の問題点としてよく挙げられるものに、(1) 現地社員の昇任に対する自己啓発意欲の喪失、(2) 現地社員の間にはびこる「派遣社員は本社志向が強い」という認識、(3) 日本の本社サイドにおける「内なる」国際化の遅れ、(4) 派遣に関わる費用の問題、などがある。これらは、みな日本人社員が現地へマネージャーとして派遣されることによって生じるであろうといわれるものである。



確かに自己の職場の上司が、人は変わっても常に日本から派遣されてくる日本人と言うことであれば、現地社員のやる気を失わせることになるであろう。現地と本社の間でのコミュニケーションがすべて「日本人の、日本人による、日本人のための、日本語のコミュニケーション」であったならば、重要な情報は日本人の掌中にあり、日本人幹部が本社との連係プレーで全てを決めていると、現地社員は思うことであろう。また、日本人の給与水準の高さからすれば、派遣費用は現地の給与水準では莫大なものとなることも容易に想像できる。もし、それで現地社員と同等の成果しか上げられないとしたならば、全体コストの面からも、これは由々しき経営問題であるといえよう。

海外へ派遣される日本人マネージャーの具体的な業務は、経理の責任者であったり、工場長であったり、あるいはまたマーケティングの責任者であったり、各々異なってはいても、基本的には、彼（あるいは彼女）は、本社を中心とする企業文化を現地に浸透させ、流布させる宣教師的な役割をも担っていることを自覚しなければならない。すなわち、「いずれのマネージャーも企業のもつ哲学、価値観、考え方、使命を、すなわち企業文化を体現化した人でなければならない。彼はメッセンジャーとしての役割を果たすべく派遣されており、組織の多様な人々にとってはマネージャーこそが本社であり、本社の意向であるからである。したがって本社は有能な派遣社員を育て、海外に派遣することがまず重要になる」<sup>25</sup>のである。

## (2) グローバルマネージャーの役割とコミュニケーションの重要性

グローバルマネージャーは、前言したように、本社のある日本と現地という彼我の文化の違いを知り、「異文化の重要性を理解するだけでなく、効率性を維持するためには相互理解と協力の精神（いわゆる「組織の精神」）が不可欠なことも知らなければならない。（中略）各々のユニークさを認めあい尊重しあいながら、異文化シナジーの創造に向けて協力・調整する精神が重要である。国際経営者の役割は、個人の尊厳だけでなく文化の尊厳を重視し、人々の信頼を築くように、そういった組織カルチャーを造り出すこと」<sup>26</sup>が求められる。

これらのことを実現していくためには、グローバルマネージャーは、英語など特定の言語能力を超えたところの、言語の文法や発音の正確性には必ずしもこだわらない、すぐれたコミュニケーション能力を必要とするであろう。コミュニケーションとは有り体に言って、意味を分かち合うことである。英語の communication の原語は、「共にある」「共に幸せになる」「共有する」を意味するラテン語の communis であって、記号変換による情報処理と記号解読による情報処理のプロセス、そしてフィードバック（反応）を通して、記号の送り手と受け手の間で、意味を形成し、共有することである。したがって、「異文化コミュニケーションを『異なる文化に属する人びとが共有する意味を創り出す象徴的、解釈的、处理的、文脈的プロセス』と定義している（Lusting & Koester 1993, p. 51）のは的を射ているといえる」<sup>27</sup>。異文化コミュニケーションの実践においては、「異なる文化に属する人びとが、同じような考え方をすることであり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<sup>28</sup>」という点に十分すぎるほどの注意を払うべきである。

ホートンは、「ビジネスはコミュニケーションの部分集合である。人は、誰も、伝え合うことをしないままで、経済的取引を行わないでいることも可能であろう。しかし、人は、何人たりとも、伝えあうことをしないで経済的取引を行うことはできない (Business is a subset of communication. One

may not communicate and never conduct an economic transaction, but one cannot conduct an economic transaction and not communicate .)」<sup>29</sup>と言っている。つまり、ビジネスとコミュニケーション（伝え合うこと）はコインの両側のようなものと言うよりも、むしろビジネスは、コミュニケーションの1部分であると言っているのである。部分集合とは、数学用語で、「2つの集合 A, B において、B の要素がすべての A の要素であるとき、B は A の部分集合、あるいは B は A にふくまれるといい、 $A \supset B$  と表す」（広辞苑）ということだが、彼は、その関係を上のように図解している。

マーケティングをはじめとする企業の活動はすべて経済取引であり、それらを含むビジネスというものは、すべてコミュニケーションの下位層に位置し、それらの取引活動はコミュニケーションがあればこそ成立するものであるから、ビジネスはコミュニケーションの部分集合であることを上記の図は示している。

### (3) 異文化経営におけるコミュニケーションの要素

また、グローバルマネージャーはコミュニケーションが、ただ単に言語の交換だけから成り立つものではないということも知るべきである。米国の心理学者であるメラビアンは、人間によるコミュニケーションにおいて相手に感情が伝わる際、非言語によるものが圧倒的に大きな割合を示すものであるとして、言語 7%、声調 38%、顔の表情 55% という具体的な数字を上げている。<sup>30</sup>たとえば、「母が昨晚9時に亡くなりまして、～」というようなことを言い表す場合に、国が違い、文化が違ってても、それを笑顔で笑いながら表現するような人間はまずいない。通常は、悲しみにうちひしがれた沈痛な面持ち（55%）と沈んだ声（38%）で、その事実が語られ、聞く側は、そのような話し方によって、言葉によるその情報を最後まで聞かなくても、相手の母親の死という事実を知ることになる。メラビアンのいわんとするところは、このようなことであると思う。

メラビアンは、人間同士のコミュニケーションにおいては、このように言語の役割をかな

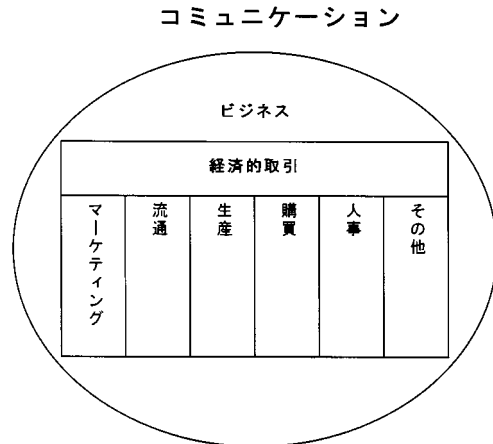


図1 ビジネス：コミュニケーションの部分集合

り低く評価しているのだが、相手と聞き手各々の文化が異なる異文化コミュニケーションの場合にも、同じようなことが果たして言えるのであろうか考えてみたい。よく言われるように、ノンバーバル・コミュニケーションとかジェスチャーといわれる非言語の部分は、文化によってその意味するところが大きく異なっていることが多い。よく引き合いに出されるものとしては、顔を左右に振る仕種が、ある文化圏ではイエスを、他方では逆にノーを意味する、などの例がある。従って、異文化コミュニケーションにおいては、顔の表情やジェスチャーなどのノンバーバル・コミュニケーションは自文化の中におけるほど効果的ではないかもしれない。異文化コミュニケーションにおいては、共有できる言語の果たす役割は、メーラビアンがいうよりは大きいものと思う。では、ビジネスの世界における異文化コミュニケーションにおいて言語を使ってお互いの意志が伝わるための要素は何かということになるが、それは次の3つであると私は思う。

問題を話し合い、意志を伝えあうことのできる共通言語  
共有できる価値観と経営理念、そこから生じる同じ言葉  
協同作業体であるという認識と意味を共有する実務用語

あの発明王エジソンは、毎夜助手たちを自宅に招いて食事をする中で言葉の共通化を図ったというエピソードがある。次々に新しい発明を行うためには、1つひとつの言葉をきっちり定義し、共有化していかないと複数の人間の思いはバラバラになってしまうからだというのがその理由であった。<sup>31</sup> このエジソンの言葉は、企業経営を遂行していく上でも重要なものであるが、ましてやそれぞれ異なる心の持ち方や考え方をしている社員同士、複数の異民族からなる社員同士でありながらも、企業理念や経営目的を共有していかなければならない異文化経営においては、この言葉の共有化を行うことは何にもまして重要なことである。同じ運命共同体の組織構成員であるという自覚から価値観や企業理念を共有しているならば、それがない場合よりもはるかにコミュニケーションはスムーズなものになるであろう。

ニッサンでは、ルノーからの出向社員とニッサン社員という各々異なる文化を背景にする両社の社員が英語という共通語を用いる際に誤解が起きないようにと、ゴーン社長自らの手になる英語用語集が編まれている。数百語の基本語彙集で、たとえば commitment と target は同じ「目標」でありながら、その意味は大きく異なっている、とその違いが丁寧に英語と日本語で説明されている。<sup>32</sup> また、大手総合商社の三菱商事では、近年増えてきている外国人社員にも同社独自のジャーゴン（jargon）<sup>33</sup> が分かるようにと、外国人社員用に社内規程、組織図などの基本データ・ベースに加えて、翻訳ソフトでは適訳が出ない社内特有用語をまとめた MC DICTIONARY（MC は Mitsubishi Corporation の略）を編纂し、彼らに配布しているというが、<sup>34</sup> これもニッサンと同じ主旨に基づくものであろう。

また、同じ目的に向かって作業をする場合に、言葉が不自由であっても意思の伝え合いが可能となることはよく知られている。かつて私の会社では、インドネシアのスピーカーシステム生産工場へ、現地作業員への指導のために木工の専門家を派遣したことがあるが、彼は現地工場において3ヶ月間にわたり、鉋、鋸、金槌、切る、曲げる、など日本語だけを使って、立派にインドネシア人労働者に全作業工程を指導してきたのであった。その他にも、日仏の技術者同士が、数字やグラフや図などという共有言語を有しているために、日本語とフランス語というお互いの言語、あるいはリングフランカ（共通語）としての英語によるコミュニケーション能力がなくても十分に意思の疎通が可能であったことも何度か見てきた。

異文化経営においては次のような注意も必要になる。現地で必要とされる語学力は、なにも現地語であるとは限らないという点である。この点において、「マレーシアの場合であれば、公用語であるマレー語をマスターし、話せばいい、とは必ずしもいえない。マレー語を話せばマレー人は喜び、よいコミュニケーションがとれることは請け合いである。しかし、中国人やタミール系にしてみれば、異民族とだけ仲良くしている人物という印象もつことになりやすい。複数の異民族がそれぞれに強いアイデンティティをもって存在している時には、そのどれとも関わらない言葉でコミュニケーションすることが、もっとも公平でよい印象を与えうる場合がある。実際マレーシアの場合には、旧宗主国の『イギリス語』がその役割を果たしている<sup>35</sup>」という意見は傾聴に値するものであろう。

## EU におけるスズキの異文化経営

### 1. 自動車産業における EU 市場の重要性

欧州が自動車の販売では、世界で最も競争の厳しい市場であることは以前からも言われていたことであるが、数多くの名門自動車メーカーがひしめき合う事実からしてもこれは容易に推論できることである。その欧州が、EU の誕生、さらにはまた間もなく実現する EU 拡大から、広範な地域にわたって経済上の国境がなくなる巨大市場になる。ここ数年が、自動車メーカー各社にとって大きな変革時期になることは火を見るよりも明らかなことと言えよう。

現に、2001 年以降は、EU 拡大の対象となるポーランドをはじめとする中欧 5 ヶ国のうちの 1 つであるチェコへの自動車部品メーカーの進出が相次いでいる。「同国〔チェコ〕へは、2001 年に 9 社、2002 年 8 月までに 10 社の日系製造業が新規に進出したが、その大半が自動車部品メーカーである。EU 加盟を目前に、企業の欧州戦略における中・東欧諸国の生産拠点としての重要性は高まっており、今後も同地域への日系企業の進出は増加傾向をたどると予想される。特に、自動車産業にみられるように、最終製品メーカーの進出を契機とした、部品メーカーの進出がその重要部分を占めるとみられ、欧州ワイドの生産ネットワークに対する部品供給基地としての役割も見逃せない<sup>36</sup>」というような状況を呈している。

自動車部品メーカーのチェコへの進出はその後増加を見せていて、小糸製作所は2005年をめどにチェコの自動車用ランプ製造子会社の生産要員を現在の4倍強の4百-5百人に増員し、併せて20億-25億円を追加投資し、生産設備を増強するという。これにより、現在10万台の生産量を同80万台に引き上げ、欧州で生産拡大している日系完成車メーカーなどからの受注増を狙う、という。さらに、アイシン精機やフタバ産業がチェコへの進出を決めるなど、自動車部品メーカーが東欧に進出する事例が増えている<sup>37</sup>。

EU拡大により、国境がなくなるメリットは大きい。輸出・入通関の煩雑さ、それに関わる費用と時間の軽減、生産から消費までの実質的距離と時間の短縮、などがその主なものである。また、東欧の消費市場を含むEU拡大から、近い将来のロシアや中近東またアフリカをも視野に入れた場合、その市場は米国をはるかにしのぐ大きなものとなる。EU市場は、そのように規模的にも大きなものであるが、マーチャндаイジングの面からも「欧州市場は非常に競争の厳しい市場であり、以前から欧州で通用する車を作れば世界に通用すると考えていた<sup>38</sup>」といわれるほどであった。そのように考えられていた欧州市場がEU市場として一体化していくとはいうものの、現存し、これからもなくなることはないであろう各国各地に横たわる文化の違いを、生産から販売に至るまでの経営の面でどう融合させていくかはまことに大きな経営課題といわねばならない。

## 2. スズキとEU市場

EU市場が、前項で述べたような活況を呈するようになるとするならば、それに対してスズキはどのような戦略を立てようとしているのであろうか。実は、本稿は、その問題に対する答を求めようと意図されたものではない。あくまで前項の終わり部分で述べたようにEU市場といえども、それは文化的には、1つの国とは言えず、そのためには1ヶ国を相手にするような国内市場戦略とはおのずから異なる異文化経営を実践する必要性を説くものである。いずれにしる、これから2002年9月に実施した聞き取り調査に基づき、卑見を述べていくが、その前にEU市場における自動車メーカーとしてのスズキの実態を明らかにする必要があるだろう。

スズキは、知名度から言ってもヤマハやカワサキなどと同じように、2輪車メーカーとしてもよく知られているが、実は、売上げ構成から言っても、EU市場では、まさに前項で述べてきたような自動車メーカー群の1つとして位置づけることができる。同社の2002年3月期の総売上げは、冒頭にも述べたように、1兆6,683億円だが、四輪車事業が1兆3,113億円で78.6%を占めている。以下二輪車事業が3,125億円で18.7%、その他が445億円で2.7%となっている。その他の主なものは、特機製品で、船外機、発電機、電動車両、汎用エンジンなどとなっている。

四輪車事業に占める海外売上げの合計は5,776億円だが、そのうち欧州の売上げが断然トップであり、2,236億円となっている。2位は北米で1,843億円である。同時期の四輪車の総販売

台数は、1,642,500台であるが、そのうち海外が778,200台となっており、日本のみならず世界の多くの地で生産されたスズキ車がEU市場へ輸入されてきている。四輪車の主要な欧州生産拠点は、ハンガリーのマジャールスズキ社であるが、同社はスズキが97.52%を出資する子会社であり、1992年に同地で四輪車の生産を開始した。2001年度中の同社の生産台数は、85,200台であり、56,200台を近隣ならびにその他諸国へ輸出し、29,000台がハンガリー国内での販売となっている<sup>39</sup>。

その後の新聞報道によると、スズキはハンガリー工場で排気量1300~1500ccの小型乗用車「イグニス」の生産を開始し、年間55,000台を生産、2005年には新モデルの投入などで年20万台まで拡大する計画であるという<sup>40</sup>。スズキの2002年度の世界生産台数は3年ぶりに180万台に回復し、2005年度までには「ハンガリー工場の生産増強などで初の200万台乗せを達成できる」と自信を見せた、とも報道されている<sup>41</sup>。

### 3. スズキのEUにおける異文化経営の実態

#### (1) 本社と各地子会社との結びつき

前項のような汎EU販売戦略を実践しているスズキであるが、本社と子会社とのコミュニケーションは、日々のルーティン業務の交信を含めスムーズに行っているように思えた。本社・子会社間のコミュニケーション用言語としては、外国人（オランダ人）が社長となっているドイツの1社が英語100%、社長は日本人であるが英国の1社が英語80%で日本語20%となっている他は、若干の差はあるものの日本語80%、英語20%となっていて、これは本社での事前調査で得た「本社からの発信言語は日本語が80%で、外国語は20%であり、その外国語は、基本的には英語である」という回答に呼応する結果となっていた。

英国の日本語20%の中身は、戦略的なことや極秘事項的なものに限られるという回答であった。ただ、ドイツでは、月次報告書などは、英語で上がるものを日本語に翻訳して本社へ送っているとの回答があった。英語のメリットに関しては、おおむね次のようなコメントが多かった。いわく、英語の方が、はっきりといわざるを得ないだけにビジネス用語、経営用語としては優れている（「検討してみます」などというあいまいな言い方ができない）、英語の方が言語としての密度が濃く、コミュニケーションの用具としては、日本語よりはるかに質が高いといえる、などである。

そのコミュニケーションの手段であるが、emailが圧倒的に多く、95%と答える子会社もあった。ただ、ファックスの重要性とその価値は十分に認められていて、図を描いたり、日本語を書いたりすることができるというメリットの故に、ファックスもまだまだかなり用いられている。重要案件や、秘匿性の高いもの、また後日の参照が必要となるだろうと思われるもの、などは依然としてファックスに頼っているという回答が多くの訪問先から出ていた。その他、ハンガリーのマジャールスズキ社では、専用回線を使ったテレビ会議が1ヶ月に1回から2ヶ月に

1回の頻度で、ハンガリー、ドイツ、そして日本の3ヶ所を結んで、行われている。製品の悪い部位を会議の参加者全員に見せ、示す、という点においては他にないメリットがあるという。

異文化経営における携帯電話の意義を知りえたのは今回の調査の収穫の1つであった。異文化経営のコミュニケーション手段として、携帯電話の果たす役割の大きさについては、英国、スペイン、ハンガリー各社の社長や幹部社員からいろいろと話を聞いた。本社やその他諸外国への通話など国際電話としてもおおいに使用されているようであった。以下に、それらをもとにして、一般電話のデメリットと携帯電話のメリットをまとめてみた。

#### 一般電話のデメリット

- 本人が不在のときに会社の外線からかかってくる机上の電話に現地社員が出ることがあるが、彼（あるいは彼女）が話す現地語が、電話をしてきた相手には理解できない
- 海外から電話をかけて話をしたい相手が、そのときに事務所にいるかいないか分からない。いなかった場合には上記のような問題が起きる
- 外から英語を使ってかけても、現地人従業員が英語を理解せず、次から次へとたらいまわしにされ、話をしたい相手になかなかつながらない

#### 携帯電話のメリット

- 文化の違いから卓上電話が鳴っていても、誰も他人の電話には出ない習慣がある（スペイン）が、携帯電話の場合には、そのような心配をせずに間違いなく、直接に相手と話をすることが可能である
- メールやファックスの受信がされているかの確認を急ぐような場合を含み、至急に相手と連絡を取りたいときがある。その場合、相手の所在の如何に関わらず、電源が切られていない限り、すぐに本人と話をすることができる
- 上司や、部下に届いたファックスの返事を発信先に対し、折り返し返信しなければならないときがあり、その本人と連絡を取りたい場合が結構多くある。そのような場合でも、携帯電話であれば、確実に本人をつかまえることができる

現地子会社内でのコミュニケーションは、現地語の如何に関わらず英語によるものが多かった。フランスは、日本人スタッフがフランス語によるコミュニケーション能力を十分に持っている、フランス語も使用されるが、従業員たちは、本社あるいは他の子会社とのコミュニケーションでは、やはり英語を用いている。一部では、幹部を除く一般社員とのコミュニケーションのために現地語の通訳を雇っているケース（スペイン）もあったが、その2例以外では、営業においても工場内の購買・生産・技術においても、現地人とのコミュニケーションは英語で

行われている。

本社と欧州にある子会社、また子会社間、あるいはまた各地のディーラーたちとのコミュニケーション活動の最大イベントは、欧州で年に1回開かれるモーターショーやその他のショー（四輪車、二輪車、船外機をはじめとする特機、それぞれ専門のショー）の時期にあわせて開催される現地での会議である。元来、北米と欧州の場合には、本社と両地域にある現地法人と本社との間では人の往来が多いのであるが、新車発表の時期でもあるEU各地でのショーには、独立系の代理店の社長、本社からの役員、営業部隊を始めとし、企画や技術も参加し、現地子会社の社長や幹部、マーケティング担当者などの総勢70名～80名が一同に会し、英語による1日の会議を開くという。その会議の前後数日間には、其々食事をはさんで個々のミーティングも頻繁に持たれ、コミュニケーションが活発に行われる。

これらに呼応するように開かれるのが、浜松の本社で年に2回実施される合同会議である。世界各地の経営責任者・生産責任者が一同に会して開催されるものであるが、本社の会社方針や業務方針を伝えることを主目的とする4月に開催される新年度大会と、その後の各地での進捗状況を報告し、問題点を明らかにして対策を練ることを目的とする10月に開催される海外拠点会議の2つがある。前者は1日、後者は3日間にわたり開催されるが、日本から約70名、海外からは約80名が参加する。

これらの日本と欧州の両地で定期的に開かれる各種の集まりによって本社と子会社間の人的なつながりと意思疎通、すなわちコミュニケーションの管理はうまく行われているという印象を受けた。なお、付け加えるならば、欧州内での各子会社間でのミーティングや子会社の代表が集まる会議なども定期的に行われているとのことだが、参加する人々のお国柄がよく表れていて、意見の合わないことも多い、という話であった。その際にコーディネーターとしてとして威力を発揮するのが、英国人スタッフであるとのことだが、それは後述することにした。

## (2) 言葉とコミュニケーションと人間関係

「以心伝心」や「目は口ほどにものを言い」という日本独特のものと思われるコミュニケーションスタイルが、英語を通して日本人派遣社員と現地の外国人との間にも実践されていることがいくつか報告された。日本人同士の間で行われる取引や、商談においてはお互いの腹の探り合いは日常茶飯事で、相手の目を見れば、態度を見れば、相手の思っていることや言わんとすることが分かるものである、とはよく言われることである。その商談に積極的であるか、及び腰であるかは、その人の態度によく表れるという。また、日本人は、相手を傷つけまいとして、否定的な意味合いのことは言語化せずに態度で表す傾向が強い、というのも日本と取引のある外国人ビジネスマンたちからよく出る不満のようである。しかし、今回の聞き取り調査に応じてくれた合計7社の14～5名の方たちの多く（3分の2ほど）からは次のようなコメントがあり、それを意外に思うと同時に、新鮮な感じがしたものである。そのうちの代表的なものを以下に紹介したい。



まず、英国であるが、英国人は米国人と異なり、日本人とは次のような点において似ているという。こちらの言わんとするところを察してくれる、直接的な言い方をせず、控えめな言い回しをする、婉曲的で、ソフトにものを言う、など。教育があり、教養がある英国人は、長年の伝統から、相手の心を読むことに長けているため、人間関係を深めることにより、語学力だけによらない人間的なコミュニケーションが可能であるという。ドイツでも、同じように、日本人幹部社員と外国人社長との間で人間関係が長く、そして深くなると、相互理解のレベルが高まり、日本的な阿吽の呼吸とか、以心伝心のようなコミュニケーションが可能になるとの報告があった。ハンガリーでも同じように、人間としての付き合いの時間が重要な要素で、付き合いが長くなればなるほど、コミュニケーションはスムーズなものとなる、人間関係の構築がまず大事である、などというコメントがあった。これらのコメントに共通するのは、まさしく Successful business communication is about 10% business and 90% human relations<sup>42</sup>。(成功するビジネスコミュニケーションは約10%がビジネスで、残り90%は人間関係からなっている)ということであるが、よく味わいたい金言である。

次に、これはスズキに限らないことであろうが、やはりジャーゴンの使用はよくあることで、社内で、あるいは部門内で意味が、それほど厳密ではないにしても、定義されていたり、皆に共有されていたりする言葉が使われていることが観察できた。これらのジャーゴンは、社内外あるいは部門外の人間には、その意味は分からないものであるが、意味を共有しうるこれらの共通語は、たとえ異文化間でも、そのコミュニケーションをスムーズにしているようであった。また、経理用語などの言葉は、其々の文化の違いに関係なく、英語でも日本語でも、また現地語でもその用語の意味がはっきりしているし、それと数字という世界共通の言語によるために、まず誤解は起きない。ところが、通訳を通じた場合、その通訳の経理知識のレベルが低いと、その彼あるいは彼女は、何を言われているのか分からずうろたえることがあるし、通訳と現地社員との間で喧嘩が始まってしまったことがあった。そのようなときには通訳の限界を感じる、という報告があった。総じて言えることは、英国でのコメントにあった *Speak the same language* ということ。これは、言葉は違っても、専門分野が同じである場合には、お互いに通じ合えるものであるということを意味する。

#### 4. グローバル企業としてのスズキの特徴

##### (1) EU での進出形態は M & A 型が多い

今回訪問した7社は、ハンガリーのマジャールスズキ社が1991年に新たに設立されたグリーンフィールド型の4輪車生産子会社で、後の6社は、2輪の生産会社兼代理店でもあるスペインのスズキスペイン社を含み、すべて元スズキの代理店であった企業に資本参加し、その後買収または合併したもののばかりである。今回は訪問しなかったスズキオーストリア社も元代理店に資本参加し、自社の子会社としたものである。各社の状況は以下の通りである。

表2 スズキの EU 内各子会社の状況

国名	会社名	社長の国籍	従業員数	日本人数	設立年
フランス	スズキフランス社	日本人	101名	(5名)	1984年
イタリア	スズキイタリア社	日本人	130名	(4名)	1994年
ドイツ	スズキモータードイツ社	日本人	084名	(3名)	1984年
ドイツ	スズキオートドイツ社	オランダ人	159名	(2名)	2000年
イギリス	スズキGB社	日本人	136名	(3名)	1994年
オーストリア	スズキオーストリア社	日本人	040名	(2名)	1990年
スペイン	スズキスペイン社	日本人	218名	(5名)	1984年
ハンガリー	マジャールスズキ社	日本人	1,700名	(21名)	1991年

出所：訪問各社の提供資料とスズキ本社訪問時の提供資料による。なお、上記の設立年は、マジャールスズキ社を除き、すべてスズキが資本参加し、完全子会社とした年である。

この表を一見して分かることは、従業員中に占める日本人比率が非常に低いことである。日本人比率は、グローバル企業の現地化率を示すものとしても使われる指標でもあるが、スズキはその意味では海外進出にあたっての経営の現地化が格段に進んでいる企業といえよう。前章で私は、一般的には、グリーンフィールド型にくらべて合併・買収の場合には、いろいろと難しい問題にぶつかる可能性は高いとし、それにも関わらず、この合併・買収方式に依存する形式が増えてきているのは、新しい市場構築が困難になってきたこと、対象市場への接近が短時間で可能なこと、撤退の際に売却がしやすいこと、という3つの理由によるという説を引用紹介した。そのおりに、その他に、人事面における経営効率上のメリットがあることを述べた。

今回の訪問聞き取り調査からは、合併・買収のデメリットよりはメリットの方がはるかに多いように感じた。各社ともに、代理店時代の組織を大きく変えることなく残し、社長を入れ替えると同時に、日本人社員をできるかぎり絞り込むことによって、それまでの有能な現地社員の仕事を継続させ、その結果として現地のディーラーなど顧客との良好な関係を保ち続けることができているように思えた。次項で触れることになるが、スズキの場合には、社長の仕事は意思決定、現地人幹部の仕事は日常業務と、日本人社長の役割と現地人幹部社員の役割分担がきちんとなされているようであり、少ない日本人幹部社員と現地人幹部社員とによる、新しい戦略の立案や、顧客管理のための経営会議が効率的に行われているようであった。

こうした有能な現地人の人材を確保できるのは、将来有望ではあるが競争も厳しく、其々の国の文化が錯綜しあう EU 市場におけるスズキのマーケティングを考えた場合には大きなメリットとなるはずである。これからの一体化されていく EU 市場を考えると、欧州の中における各民族相互の友好的あるいは敵対的な関係も十分に考慮しなければ EU での全体的ローカルマーケティングを成功させることもおぼつかない。その意味では、英国で聞いた次のような話が

印象的であった。

最近では、各社のマーケティング活動の足並みをそろえるために、EU 内での各拠点の役員による会議が増えてきているが、ドイツ人、イタリア人、フランス人、スペイン人、など各国の代表が集まると其々の国民性がよく表れ出て面白いとのことであった。其々の独自性が前面に出て、なかなか話がまとまらないことも多いが、その中でも、英国人は相手の顔を立て、妥協しながらも、話をうまくまとめ上げていくのが大変に上手であるという。英国の役員レベルの人間は、本当に交渉や折衝能力に秀でていて、すばらしいコミュニケーション能力を有し、まとめ役として最適な人物が多いそうである。このような優秀な人材を合併・買収時に代理店から引き継いだということは、スズキにとっても大きな財産となるに違いない。

## (2) 人と文化の融合重視の経営戦略

最初に訪問したスズキフランスでは、社長以下5人の日本人と96名のフランス人（そのうち1名はアルジェリア人）で構成されているが、社長以外の4名の日本人はみな、社長補佐というタイトルで各担当業務のコーディネーター的な仕事をしている。その理由は、(1) 本社派遣の日本人スタッフの駐在期間が短く、日本人を実質的に責任あるポジションに就けると、その部門長が頻繁に変わることになってしまう。その際に起きえる問題を避けるため、また(2) 現地人スタッフ（部門長およびその下に働く従業員）のやる気を起こさせるため、の2点であるとの説明があった。その後訪問した各社でも、外国人が社長に就いているスズキオートドイツなど一部の例外を除き、日本人派遣社員の役割は多くの場合このフランスの方式に近いものであった。各社ともに、そのような人員配置と権限の委譲、そして日本人スタッフは、彼ら現地人幹部社員への応援というシステムは、現地人幹部社員の参画意識を高め、やる気を引き起こす大変によい方法であると思う。

日本人スタッフのポジションは、上記のようなものであるが、現地人幹部を現地人社員の上に置き、日本人派遣社員はその現地人経営幹部のアドバイザースタッフとして側面援助をする役割に徹する。このようなシステムが安定した子会社経営に資するところが多いが、その根底にグリーンフィールドではなく、M & A からスタートしたという現地法人設立に至る経緯もおおいに関係していることは疑いない。その他の特徴として、スズキ GB 社やスズキフランス社では、日本の大部屋スタイルを取ることに成功したが、個室を与えられることをステータスシンボルとして、与えられる給与の額よりも重要視するような欧州社会では、反対が多く、当初それを実行するまでは大変な苦勞をしたという。しかし、1度新システムに移行してしまえば、それまでの縦割りコミュニケーション（たとえば、隣室の部長同士が秘書を通してアポイントを取り、面談するなどという不合理なスタイルのコミュニケーション）から物理的にも、部屋全体を横切る横断幕的なコミュニケーションが可能となり、現地人スタッフからも評価されるようになった。この日本独特の大部屋システムは、スズキオートドイツでは実行されなかった。それは、社長人事が以前と変わらなかったからだと言えよう。

スズキは、欧州において有能な英国人スタッフや、オランダ人社長を上手に使っているように思えるが、訪問中に EU における地域本社の難しさに関してホンダの事例を 2 度ばかり耳にした。ホンダは、それまでのフランスの拠点 (Honda France) を、Honda Motors of Europe South という地域本社 (Regional Headquarters) にして南欧をカバーするように機構を変更したが、そのトップにスペイン人やイタリア人を置いたために、フランス人従業員たちの反感を買うことになった。その結果、同社を辞めるフランス人従業員が続出したという。フランス人のプライドと、スペイン人やイタリア人への一種の人種的な偏見が現存するということにもつながる問題であろう。

ホンダは、EU が誕生してから、それまで各国に国別の代理店を置いていた制度を改め、<sup>43</sup> ドイツ、フランス、そして英国 (U. K. = the United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland) の 3 地域に分割し、其々に地域本社機構をも持つ販売子会社を置くようにした。ドイツの販売会社が東欧をカバーし、フランスの販売会社が南欧をカバーし、英国の販売会社がイングランド、ウェールズ、スコットランド、北アイルランドの UK の他に、新たにアイルランドをカバーするようにしたのである。この結果、それまでの各国の代理店を其々の販売子会社の 1 販売店に格下げすることになった。ホンダは、このシステムの変更による様々な障害にもがいているといい、その制度変更が完全なものになるまでにはなお数年かかるであろう、ということであった。EU といえども、各国の文化・言語・慣習・制度などの違いは依然として残り、決して一国という枠組みでは括りきれないはずであり、拙速に事を運ぶとホンダが経験したような問題につながるようになるのではないかと思う。

なお、2002 年 9 月の各社訪問中に、スズキでもスズキモータードイツ社の所在地であるフランクフルト近郊のベンスハイムに Suzuki International Europe GMBH (同社での略称 SIE) という業務の横断的な統括を目的とした組織を設立する計画があることを知った。本稿では、その詳細は省略するが、スズキモータードイツ社に隣接する新しい建物を訪問し、内部を案内してもらった機会を得た。そこは、欧州資材調達センターとでも呼ぶような国際物流センター (IPO = International Procurement Office) であり、部品関係の迅速な発送を可能ならしめるような IT 技術を駆使した在庫と物流管理や、2 輪車の規格検査や特別仕様車の架装なども手がけ、EU 全体での材料や部品関係の集中管理をるところまでは完成していた。そこには、後述する鈴木修会長の現場哲学である「電気と水、空気はカネがかかるが、太陽と重力はタダ」という思想が随所に応用され、自然光の取り入れや引力・重力を利用した傾斜棚や滑り台式コンベヤーなどの工夫がこらされている。

「経営のグローバル戦略とは、経営資源を世界的に最適配置し、国内外の市場を一体として考え、そのうえで企業活動を遂行することである」<sup>44</sup>といわれるが、EU 域内で「余剰在庫を持っている販売会社と在庫不足の販売会社をモニタリングし、グループ内で在庫を融通しあう機能を持たせることもできる」<sup>45</sup>などベンスハイムの SIE の役割は大きいものがある。ホンダの

場合とは異なり、この IPO を母体にしたスズキの新しい EU 地域本社構想は、今後うまく進んでいくであろうと予想している。

### (3) 共通語化されていない経営理念

各社ともに 1 日あるいは数時間という短い欧州の各拠点訪問であったが、グローバル企業としてのスズキの特徴をいろいろと垣間見ることができた。いろいろな特徴の中で私がとくに興味を持ったのは、スズキの中興の祖ともいべき鈴木修会長の、我が国ではよく知られているユニークな、生産現場の効率を重視した知恵と工夫、そしてそれらをもとにした独特の経営哲学や企業理念というものが書面化されていないことであった。すでに前章で詳しく述べ、また説明したように、グローバル企業の多くは、その企業理念をグローバルに展開また海外の従業員にまで浸透させようと努力している。ところが、スズキの場合には、我が国のみならず、世界の多くのグローバル企業が実践している社是や、企業理念の書面化はもちろん、それを英語など国際語に翻訳し、各子会社に浸透させるような努力はされていないように見える。

それに代わるものとして、鈴木修会長の、1 年に 2 回本社で開かれる拠点長会議での発言があげられるだろう。それらの挨拶や訓示は、会議に出席した各拠点長が現地へ戻った後に、彼らから書面もしくは、口頭でしっかりと、各拠点の日本人スタッフへ伝えられるか、あるいは翻訳された後に現地人社員に伝えられるという。

鈴木修会長が、その拠点長会議の席で、出席者全員にメッセージを伝えるときも、その積極性や、会社を思う熱く、あふれるばかりの情熱は、メーラビアン説にあるように、鈴木会長の顔つき（55%）と声調（38%）で、その 93% が聴衆に伝わり、その場にいる多くの者を感動させるであろうことは想像に難くない。その場にいる者を感動させる鈴木会長の訓示が海外の末端の社員にどの程度まで浸透するか否かは、それを現地に帰り自分の言葉で日本語あるいは英語に（または通訳を使って現地語に）翻訳をする現地子会社経営陣のコミュニケーション能力に関わってくる。拠点長会議の出席者が其々の会社へ戻り、現地社員（主だった幹部、あるいは全従業員に、またナンバーツーの日本人幹部が出席している場合には、その報告相手は外国人社長となるであろう）へ言語（7%）の部分に加え、他の 93% の割合をどう翻訳するかは難しい問題である。しかし、現状ではその訓示は現地社員にもしっかりと伝えられ、理解してもらっているとの説明であった。

それらの鈴木会長の訓示がスズキの経営理念、あるいはスズキのスローガンとして、スズキの社内共通理念として言語による概念化がなされ、デファクトスタンダードとしての国際言語ともいえる英語によって浜松の本社で翻訳され、発信されていき、世界のスズキ社員に共有される日がやがて来るであろうと思う。私は、以前効果的な多国籍企業の現地経営に関して国際的に通用する英文社内報の価値につき述べ、その配布・配信媒体にはイントラネットも考えられると主張したことがある。<sup>46</sup> あれから数年経ち、進歩の早い情報化時代の今日、企業のウェブサイトを使い、限られた受信者にトップの動画入りの訓示を発信することすらも技術的には可

能である。

## おわりに

今回、スズキの在欧州生産・販売拠点を対象に聞き取り調査を行いたいと思ったのは、比較的単純な理由であった。私が、30数年間にわたり続いていた静岡県国際経済振興会主催による（立ち上がりは、旧通産省の主催により富士宮にあった同省の貿易研修所で行われていたもの）貿易実務の講習会を引き継ぐことになり、毎年スズキの若く、活発な社員たちと接することになったこと、また主催団体の事務局長である名取彪氏がスズキの出身で、かつスズキフランスの社長を勤められていたこと、などからスズキに親しみをおぼえていたからであった。

また、元メーカーの経営者であった私は、経済紙や経済雑誌などで紹介されている鈴木修会長の数々の名言にも表れている「スズキの知恵」に感銘と興味をおぼえていた。<sup>47</sup> ワールドワイドビジネスの実践的研究テーマとして、その鈴木会長の思想が世界の子会社にどのように伝道されているのだろうか、という点に興味を持ったのもこの調査を行いたいと思うきっかけでもあった。

ところが、本社での取材などを通して、スズキ中興の祖といわれる鈴木会長のカリスマ的なシルエットはいやがうえにも高まるものの、スズキには他社に見られるような書面化された企業理念が存在していない様子が見えてきた。海外拠点の代表者たちが本社での年2回の合同会議に出席し、その折に鈴木会長から訓示があり、それを拠点長たちは自社へ持ち帰り、現地社員たちに復誦していることも分かってきた。

私は、スズキの姿勢に対し批判的になろうとは思わないが、第2章でも述べたように、トヨタが「トヨタウェイ」という小冊子を海外の従業員に配布し、その日本語版を今度は逆輸入の形で日本人社員にも配布し、基本理念の徹底を図り、ホンダがホンダ・フィロソフィーを海外子会社の社員にも広めようとしている姿勢とは大きく異なっている点をおもしろいと思った。もし、スズキがトヨタやホンダのスタイルを取り入れたならば、その海外戦略は更なる発展を遂げるのではないかと思うのはあまりにも素人くさい考えだろうか。もっとも、メラビアン説にあるように、対人コミュニケーションに占める93%の「人を感動させる部分」がトヨタウェイなどの小冊子では、とても伝えがたい、あるいは伝えられないであろうという主張にも与しなければならぬであろう。

末筆となったが、今回の調査に深甚なる協力をいただいた訪問各社の社長ならびに派遣幹部社員の皆様には、お名前を挙げないものの、そのお一人おひとりに対し心からの感謝の意を表するとともに、スズキ株式会社のますますの発展を祈る次第である。

## 注

- 1 スズキ株式会社の営業実績や海外経営態などは、同社の『会社概況 2002』および『日経会社情報 2002 夏号』による。
- 2 同調査が可能になったのは、同社取締役海外四輪第二営業統括部長兼海外営業推進部長である箕好彦氏のご好意によるものであり、この場を借りて厚くお礼申しあげたい。なお、同氏には調査に先立つ 2002 年 7 月 18 日に同社本社にてインタビューに応じていただき、同社海外事業の展開について全般的な話を伺った。
- 3 『ジェットロセンサー』2003 年 3 月号, 39 ページ, 『日本貿易会月報』576 号 (2001) 両誌から。
- 4 『ジェットロセンサー』2003 年 3 月号, 33 ページ。
- 5 C. A. Bartlet & S. Ghoshal, *Transnational Management*, NY, Times Mirror Higher Education Group, Inc., 1995. [梅津祐良訳『MBA のグローバル経営』日本能率学会マネジメントセンター, 1998 年, 5 ページ]。
- 6 藤本光夫・大西勝明編著『グローバル企業の経営戦略』ミネルヴァ書房, 1999 年, 40 ページ。
- 7 影山信一『国際経営移転論 - 日本企業のグローバルイゼイション』税務経理協会, 1997 年, 105 ページ。
- 8 藤本・大西, 前掲書, 40 ページ。
- 9 S. I. Hayakawa, *Language in Thought and Action, Fourth Edition*, New York, Harcourt Brace Jovanovich, 1978. [大久保忠利訳『思考と行動における言語』原書第四版, 岩波書店, 1985 年, 303 ページ]。
- 10 馬越恵美子『異文化経営論の展開』学文社, 2000 年, 50 ページ。
- 11 Kroeber, A. L. & F. Kluckhohn, *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions, Peabody Museum Papers of American Archeology and Ethnology*, Vol. 47, No. 1, 1952, pp. 43-79.
- 12 T. D. Keeley, *International Human Resource Management in Japanese Firms: Their Greatest Challenge*, NY, Palgrave Publishers Ltd., 2001, p. 16.
- 13 馬越, 前掲書, 81 ページ。なお, *Culture's Consequences* の第 2 版が 2001 年に出版されている。
- 14 同書, 99 ページ。
- 15 D. Thomas, *Essentials of International Management: A Cross-Cultural Perspective*, London, Sage Publications, 2002, pp. 50-62.
- 16 G. Hofstede, *Culture's Consequences (2<sup>nd</sup> ed.)*, London, Sage Publications, 2001, p. 52 & pp. 351-372.
- 17 折橋靖介『グローバル経営論』白桃書房, 1997 年, 58-62 ページ。
- 18 同書, 57 ページ。
- 19 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。
- 20 アジア人材活性化委員会『アジアにおける欧米多国籍企業の人材戦略』日本在外企業協会, 1999 年, 3 ページ。同誌は, 同協会が 1998 年 10 月から 11 月にかけて, 東南アジアに進出している欧米多国籍企業 (Unilever, Campbell Soup, Siemens, Citibank, Hewlett-Packard, IBM, Nestle, P & G, ABB, Bestfoods など合計 11 社) の子会社を訪問して聞き取り調査を行った結果をまとめたものである。
- 21 『日本経済新聞』2003 年 2 月 24 日, 13 ページ。
- 22 『グローバル経営における組織・人材戦略 - 日本企業のあり方』日本在外協会, 2000 年, 47 ページ。
- 23 竹田志郎・内田康郎・梶浦雅己『国際標準と戦略提携』中央経済社, 2001 年, 24 ページ。
- 24 同書, 25 ページ。
- 25 安室憲一編多国籍企業研究会『多国籍企業文化』文真堂, 1994 年, 117 ページ。
- 26 同書, 107 ページ。
- 27 Lustig, M. & Koester, J. *Intercultural Competence: Interpersonal Communication Across Cultures*, NY, Harper Collins, 1993, p. 51, cited by 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 年, 31 ページ]
- 28 同書, 54 ページ。
- 29 J. L. Horton, *Integrating corporate communications: the cost-effective use of message and medium*, West-

port, CT, Quorum Books, 1995, pp. 1-2.

- 30 A. Mehrabian, Communication without words, *Psychology Today*, II (Sept., 1968), p. 53.
- 31 福島正伸 『何も無いから成功するんだ』(社)金融財政事情研究会, 1996年, 41-42ページ。
- 32 NHK 特別報道番組「英語が会社にやってきた - ビジネスマンたちの試練」2000年10月28日放映。
- 33 jargon とは「《同業者・同一集団内にだけ通ずる》専門用語, 職業語, 仲間ことば, ジャーゴン」(リーダーズ英和辞典)。“n. words or expressions used by a particular profession or group that are difficult for others to understand.” s. v. *The Concise Oxford Dictionary*.
- 34 同志社大学大学院商学研究科講師小口良喜氏よりヒアリング, 2003年4月26日。
- 35 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, 88ページ。
- 36 『ジェットロセンサー』2003年1月号, 36-37ページ。
- 37 『日本経済新聞』2003年4月5日, 13ページ。
- 38 トヨタモーターヨーロッパ社長兼 TMEM 社長豊田宗平氏の言葉, 『ジェットロセンサー』2003年1月号, 14ページ。
- 39 スズキ株式会社 『会社概況 2002』およびマジャールスズキ車からの情報より作成。
- 40 『日本経済新聞』2003年4月14日, 13ページ。
- 41 『日本経済新聞』2003年4月17日, 13ページ。
- 42 Howard Wilson, “Put Yourself in the Other Man’s Shoes!,” *Business English*, Vol. 31, No. 3, 1975, p. 36.
- 43 実際には(本人のために為す)代理店業務を行う「代理店(agent)」ではなく, 本人対本人の売買契約に基づく「一手販売店(exclusive distributor)」と呼ぶべきであるが, 多くの業界で誤用されたままになっているので, 本稿でもそのまま「代理店」という呼称を使用することにした。
- 44 大河原健・須藤一郎 『国際取引のグループ戦略』東洋経済新報社, 1998年, 171ページ。
- 45 同書, 170ページ。
- 46 亀田尚己 「多国籍企業の現地経営者」, 『同志社商学』第51巻第1号, 1996年, 355-356ページ。
- 47 いろいろなものがあるが, そのうちの2点をあげておく。『日経ビジネス』2001年11月5日号誌上「ひと烈伝鈴木修氏「スズキ会長」『最大の危機』とモノ作り憂う」, 92-95ページ。また, 日経新聞夕刊では2000年7月15日から同19日まで, 「ドキュメント/挑戦 モノづくり世界と競う」で「スズキの知恵」と題して詳細にスズキあるいは鈴木修会長の思想が報道されている。