

本論文は

世界経済評論 2017年9/10月号

(2017年9月発行)

掲載の記事です



世界経済評論 定期購読のご案内

年間購読料

1,320円×6冊=7,920円

6,600円

税込

17%

送料無料
OFF



定期購読
期間中

富士山マガジンサービス限定特典

※通巻682号以降

デジタル版バックナンバー 読み放題!!



世界経済評論 定期購読



☎0120-223-223

[24時間・年中無休]

お支払い方法

Webでお申込みの場合はクレジットカード・銀行振込・コンビニ払いからお選びいただけます。
お電話でお申込みの場合は銀行振込・コンビニ払いのみとなります。

Fujisan.co.jp

雑誌のオンライン書店

ヨーロッパの経営者による日系進出企業への批判

私は、東レの海外事業に40年間従事しその内13年間ミラノをベースとするアルカンターラ社(人工皮革の製造販売)の経営に従事、同社を「イタリアNo1の中堅企業」と現地誌に評価されるまでに育て上げた。その間ヨーロッパの経営者と接する機会が多くあった。私は自分の海外経験をケーススタディの形にまとめ『海外事業を成功に導く仕事術』(ぎょうせい)という本を最近上梓したが、その中でヨーロッパの経営者達が現地に進出している日本企業の経営をどの様にみているか、どのような点を批判しているかについて述べている。

多くの日本企業がやっていることは、日本から技術者を派遣して工場を建て、モノの優れた機能性を表に出して販売し収益を上げ、母国に収益を還元する。売り上げを伸ばし収益を挙げれば、それでよいと考えているようだ。それは世間で「経済至上主義」とよばれているものだ。ヨーロッパでは、ビジネスは大事だがそれと同じように文化、つまり如何に美しく楽しく生きるかということが大切だと考えている。文化をビジネスより上位に置いている国も多い。

かつてソニーの「ウォークマン」という製品が当地に紹介され、我々は大いに楽しんだものだ。なぜならこの製品を使うと「こんなライフ・スタイルが楽しめますよ」という提案を消費者に伝えたからだ。物理的なモノの機能性を提示するのではなく、生き方を提示する、我々ヨーロッパ人の趣向をよく研究したビジネスの仕方である。

ところが、日本企業からはこのような我々に生きる喜びを楽しませてくれるようなモノが

それ以降ほとんど出てきていない。むしろ日本企業は最終製品よりも機能性に優れた部品に特化しようとしているように見える。日本企業が部品に特化している間に、何が起こったか。アップルのジョブスが「iPad」を生み出したのである。その製品の部品の過半数は日本製であるという。またそのデザインの「シンプルさ」は禅から学んだものだという。彼は熱烈な禅の信奉者であり、ソニーの盛田社長を深く尊敬していた。

こうしたことから考えると、この製品はアメリカではなく、本来日本で生み出されるべきものであった。我々が日本の歴史を紐解いて驚くことは、今でも我々を魅了してやまない葛飾北斎の浮世絵、有田焼、茶道具などが江戸時代の町人(ビジネスマン)によって愛好されていた。この時代には日本では文化とビジネスが共存していたのではないか。いつから日本はそれを捨ててしまったのか。我々はこれらの日本文化の根底にジョブスを魅了してやまなかった禅の思想があるのではないかと考えている。

エクセーヌにイタリア人が惚れ込んだ

「外国人が持つ多様性(diversity)をビジネスに生かせ」と最近しばしば叫ばれている。

これを驚くなかれ50年も前に東レは実行に移し25年をかけてイタリアNo1の中堅企業と現地で評価されるアルカンターラ社を造り上げたのである。

開発された人工皮革(エクセーヌ)の機能性(しわにならない、虫がつかないなど)を前面に出して、日本と米国市場に売ってみたが、収益が上がる規模には達しなかった。

その時、藤吉社長が破天荒な戦略を打ち出

伝統文化を融合した ビジネスモデル への期待

す。「この技術をイタリアに持って行って、ヨーロッパ向けに生産販売をする」というもの。社長によれば、イタリア人こそがこの種の人工皮革を最高級品に仕立て上げ、高値で売って見せる人達であるからと言い、多くの反対を押し切って決めてしまった。イタリア人デザイナーとマーケッターたちは、この商品を見て何と言ったか。「この商品は美しい」と言ったのである。そして「アメリカ流のマスマーケティングではなく、我々が開発した北イタリア式マーケティングで美しいライフスタイルを提案すれば、この商品は従来の2倍程度の価格で売れるであろう」といい実際にそれを実現してみたのである。

藤吉社長がこのように考えた背景には何があるのか。氏は第二次大戦中旧制高校に学び、大学へ進んだところで学徒動員されたが、戦後大学に戻って工学を学んだ。入社して30代のころ海外駐在員として、ドイツに滞在していた経験がある。社長は「自分はヨーロッパ中をほっつき歩いて、どの国がどういうものを作るのが得意かを見てきた」と言っていた。そこには本来技術系の出身でありながら、ヨーロッパ文明に対する畏敬の念と好奇心が感じられた。

日本の教育には実務と教養のバランスが必要だ

日本は第二次大戦の敗北によって、それまで信じていた思想、哲学、歴史を捨て去り、モノ（ハードウェア）を増産し、開発することで築き上げた富によって国の力を示そうとしてきた。いわゆる経済至上主義である。だから既

述の様なヨーロッパ人経営者の批判が出てくる。そこではすぐに役に立つ細分化された実務教育が優先され、理論的に自分で考えること、自国の歴史、文化、哲学などの教養教育がなおざりにされてきた。企業内では各事業部が機能性の優れたモノの開発に明け暮れて、トップが全社的な視点で消費者が今求めている製品とは何か、どの部品とどの部品を組み合わせ、どのようなデザインにすれば、消費者を満足させる最終製品が出来るか、モノ（ハードウェア）と文化（ソフトウェア）の双方からの総合的視点で経営判断することが出来ていない企業が多い様に思う。それをソニーの盛田社長が行い、ジョブズがその伝統を引き継いだのだと私は考えている。藤吉社長がやったことは自社が開発した製品をイタリア人の持つ多様（diversity）な企業文化と組み合わせることによって、ラグジュアリーブランド・アルカンターラを造り上げたのである。

ではなぜ盛田社長と藤吉社長にそれが出来たのか。私は彼等が戦前に受けた教養教育の考え方がこの世代迄の人々の脳裏には浸み込んでいたからではないかと考えている。

我が国の教育を実務一辺倒から実務と教養のバランスのとれたものに戻すことを今こそ考え直さねばならないのではないか。本来それが日本の伝統的な教育であり、我々日本人の本来の生き方であるのだから。

こばやし・はじめ 小林国際事務所代表。