

EC市場統合と企業広報

— EC一九九二年に日本企業はどう対応すべきか？ —

キヤノン株式会社特別渉外室長 蓼 沼 正 光

住友商事株式会社理事・広報室長 那 須 秀 康

日産自動車株式会社海外部長 安 田 鈔 暁

松下電器産業株式会社法務二部長 長 縄 友 明

コーディネーター 松 岡 紀 雄

神奈川県国際経営研究所では財団法人経済広報センターとの共催により、昨（一九八九）年十一月三十日に

経団連会館において特別フォーラム「EC市場統合と企業広報——EC一九九二年に日本企業はどう対応すべきか？」を開催した。以下は当日の最終プログラムとして行われたパネルディスカッションの記録である。

なお、今回のフォーラムにはヨーロッパから四名の広報専門家の参加を得たが、これには国際的なネットワー

クを有するPR会社GCIインターナショナルの協力と、日本航空株式会社の協賛を得た。

松岡 二一世紀を目の前にしてヨーロッパが大きく変わろうとしています。東欧の大変革によりその影が薄れた感はないものの、九二年末を期してEC一二カ国が「域内市場」を完成しようとしています。これは八六年二月に調印され、八七年七月一日に発効した「単一欧州

議定書」に基づくもので、物、人、サービス、資本の自由な移動が保証された国境のない領域を生み出そうという壮大な計画です。

EC一二カ国の統合が実現すれば、人口ではアメリカを大きく上回る三億二、二七九万人、GNPでもアメリカにほぼ匹敵する四兆一、〇〇〇億ドルの単一市場が誕生します。これはビジネスにとって大きな魅力ですが、一方では新しいECが「要塞」と化し、日本企業が締め出されるのではないかという不安も広がっています。一体このEC統合をどのように受け止め、どのように行動すればよいのか、日本企業にとっても極めて重要な岐路にさしかかっているといえます。

ところで一九九二年といえば、コロンブスがアメリカを発見してからちょうど五〇〇年目に当たります。そうした記念すべき年に、再び歴史的な大変革が行われる不思議さを感じる方もいるかもしれません。ヨーロッパの再活性化を目指すこの動きは、日本の急激な経済発展に対する脅威が一因だといわれます。日本人として複雑な思いにかられますが、しかし長い間戦争に明け暮れたヨーロッパ諸国がもはや互いに戦争をしているわけにはいかなないと考えるようになったのだとしたら、日本の貢献は計り知れないという見方もできます。

今回の特別フォーラムでは、まずヨーロッパから来ら

れた三人の講師の方々から企業広報に関するお話を伺いました。最後のこのセッションでは日本企業でEC諸国と深い関わりを持ってこられた四人のビジネスマンの方々から、それぞれの体験に基づいたお話を伺いたいと思います。まず最初に、キャノンの蓼沼さんからお願います。

EC統合について正しい基本認識を

蓼沼 私とEC経済統合との関わり合いは、今から三〇年ほど前に遡ります。ローマ条約に基づきEECが、フランス、西ドイツ、イタリア、オランダ、ベルギー、ルクセンブルグの六カ国で発足したのは一九五八年のことですが、私がヨーロッパに赴任したのは翌年の五九年でした。当時私はヨーロッパの経済統合の話聞き、その必要性を痛感すると同時に、言葉や文化、通貨などがこれだけ違う各国が一体どういうふうにして統合するのかなど、非常に大変なことだなというところを感じたことを記憶しています。

さて、九二年のEC統合を前にして、日本企業としてどう対応したらいいのかというのが今日のテーマですが、私は大きく二つのことを考えています。

一つは、EC統合とは何かということについて正しい

基本認識を持たなければならぬということです。EC統合をビジネスの面からだけとらえるのは間違いです。今や人類の生存にとって、世界全体の経済統合が必要な時代に入っています。公害、環境問題、それから南北の格差の問題、そういったものを考えると、いずれも地球規模の解決が必要です。ところが、現状は国境に阻まれて有効な対策を適時適切に打つことができません。ECの経済統合は、将来の世界の経済統合に向けての第一歩であろうと思うのです。したがって、我々としても、どうしてもこのECの統合を成功させねばならないと考えるわけです。

このように、ECの経済統合にはローマ条約以来三〇年余の歴史があるわけですが、その間のECの方々の努力の価値というものを正しく認識する必要があります。各国の利害調整は、実にこれは大変な仕事です。

ECの関係者のお話をお聞きし、いろいろな文献等を見て言えることは、EC委員会は競争原理を導入して、互いの共通性を見出していくことを考えているようです。すなわち、各国に従来からあるいろいろと違う技術基準、通貨等いろいろに異なったやり方——これを競争場裏に出し、消費者がどれを選ぶか、消費者の選択にまかせる。すなわち優勝劣敗という原則でやっていこうというように見受けられます。

メリットとしては、まずEC域内でそういった競争原理により自らを鍛え上げるということとです。厳しく自らを鍛え上げる過程において、域外との競争も有効に進められるというメリットも出てくるということ、私はここにヨーロッパの英知を感じます。

冒頭にヨーロッパの経済統合は三一年前に始まったと言いましたが、実際にはルネッサンスの昔から始められていたのです。一八一五年に至るまで、ドイツの例を見ても各町といった単位で税関、徴税所がありました。その数は一〇〇〇カ所以上だったということですが、産業革命が起こってそういったことをやっていたことができなくなると、取り払われてしまったのです。現在はまさに急速な技術革新と世界経済の大きな変化を前にして、ヨーロッパ各国で分かれてばらばらにやっていたのでは生き残れないということ、EC一カ国の統合が真剣に進められている。そういった歴史の必然性ということからも考えてみる必要があると思います。こうした基本的な認識を持てば、自ずと日本企業の行動もECの統合を成功に導かなければいけないということになってくるはずと見ます。

第二に指摘したい点は、日本企業が、ただ自らの考えや行動を正しくするというだけでは足りないということ、いかに正しい認識を持ち、正しい行動をしても、

それを人々にわかってもらわなければならぬのです。すなわち、正しい認識・行動と広報の努力が、車の両輪のような形で必要ではないかということです。この点について、私がキヤノンの広報部長をしていた当時の経験を一つお話ししたいと思います。

キヤノンは七六年から、「世界の優良企業になろう」という優良企業構想を経営の根本指導理念として掲げました。社業を通し世界の繁栄、人類の幸福に役立つ企業になろうということを確認な目標としたのです。具体的にいえばECであれどこであれ、その地域の真の発展に尽くせる「優良企業市民」になろうということを心に決めたのです。

ところが八五年になり、思いもかけずEC委員会から電子タイプライターでダンピングの嫌疑をかけられました。正に寝耳に水で、どうしてそういうことになったかということ、EC委員会の方々その他にお会いして調べたところ、キヤノンのそうした企業理念とか、ヨーロッパで実際にやっていることが全く知られていないことがわかりました。単にカメラ会社ぐらいのことで、経営の実態や考え方などは全く理解されていないのです。

その年に私、当時経済広報センターにおられた松岡先生と一緒にアムステルダムで開かれた国際PR協会の世界大会に出席しました。その後、松岡先生に連れられ、

松下電器の長縄さんのブラッセルの事務所に向ったわけです。そのときに、私、そういった思いがけない嫌疑をかけられてというお話しをしたところ、この小冊子をくださいました。

これは「IBM Contribution to European Community」(IBMのヨーロッパ社会への貢献)という表題です。IBMがいかにECの国々や人々に貢献しているかということが具体的に書かれています。IBMがなぜこうした資料を作ったかという話も承ったのですが、当時IBMは独占禁止法でEC委員会からやられていました。それで、IBMの本社の特許部長の方がいろいろな方に向けてお話しすると、IBMのヨーロッパにおける活動が全く知られていない。こうだ、こうだと説明されると、みんなからびっくりされるといふことで、この小冊子をつくったということ、その結果同社の多大な貢献事実が周知されるに至り、難航を極めていた独占禁止法違反訴訟も和議が成立したというお話しを伺いました。

正に私どもも、こういう努力をしなくてはいけないということ、帰国してすぐ「Canon in Europe」という、ヨーロッパにおけるキヤノンの活動を示す小冊子を五カ国語で作りました。それにはわが社の経営理念、それを裏づける数字を盛り込み、それからヨーロッパにおける工場の展開等を紹介しました。七三年から西ドイツで

複写機の生産を始めたこととか、八四年末現在でEC諸国だけで五、六〇〇人を雇用して一億ドル以上の給料を払っているとか、あるいはオランダの韓啞研究所の先生方と身体障害者に対する機械を開発した話だとか、キャノンのヨーロッパにおける活動というものをまとめたわけです。

これを当社のヨーロッパの社長、その他私どもの関係者が使ったわけですが、非常に効果があったという話が相次ぎました。名刺がわりにこの資料を示すと、「キャノンはECで五、六〇〇人も雇用しているのか」ということで、受け取った方の態度が一変したというのです。

ECの官僚であろうと、ジャーナリストであろうと、反応は同じです。その後二年間は東京の本社が中心になってこの冊子を作成しましたが、以後は毎年ヨーロッパの本社で作成するようになりました。現在もキャノンになくしてはならない資料の一つとなっています。

日本企業はいかになすべきかという本日のテーマについて私なりの結論をいえば、まずECの統合に対して正しい基本認識を持つこと、それからその認識に従った実態づくりに努めること、それから忘れてならないのがそうした実態や活動の内容を一人でも多くのヨーロッパの方々に知ってもらえるよう努力することだと思えます。

松岡 ありがとうございます。ご体験に基づいた具体的な示唆を頂きました。会場の皆様には今ご紹介のあったIBMとキャノンの冊子を回覧いたします。

次は、那須さんをお願いします。現在は住友商事の理事・業務本部副部長兼広報室長というお立場ですが、その前にはフランス住友商事の社長を務めておられました。最近もシャネルの管理職の勉強会に招待され、日本の文化について講演をしてこられたそうです。

明確な企業理念の確立を

那須 私、ヨーロッパのブラッセルとパリに通算して計一二年ほど住みました。帰国して、当然のことですが、改めて日本とヨーロッパは違うなということを痛感させられ、事あるごとにヨーロッパは遠いということを言い続けています。

私がまだパリにいた頃の話ですが、ミッテランが大統領になって社会党政権が誕生し、閣僚の中に余暇大臣というのができました。本社に新しい内閣の顔ぶれを紹介するのに、余暇大臣ができましたよといって連絡したら、簡単に信じてもらえませんでした。余暇大臣などあるはずがないと思っているわけです。余暇こそが人間の自己実現の一番大事な時間なのだから、担当大臣を置いて一

生懸命勉強しようとしている、フランスというのがあるという国だということを、総合商社の上位にあるわが社の人たちさえ最初は信じられなかったのです。那須がまたふざけていると、このように思ったらしいのです。

先ほどシャネルのお話が出ましたが、九月にシャネルからお誘いがかかり、上級管理職のコンバンション・マニエール、研修会に話しに来てくれというわけです。行って驚いたのは、シャネルの全世界の売り上げの五〇％は日本人が買い上げているというのです。ルイ・ヴィトンになると、七〇％は日本人のお買い上げだそうです。

当然のことながら、マーケティングという点から見れば、日本というのは大変大事であり興味のある国である。しかし、全くわからない国だというんですね。例えば、シャネルというのはトータル・ファッションですから、香水やバッグだけ売っているわけではない。もともと彼らが売りたいのはシャネル・スーツというもので、そのアクセサリーとしていろいろと細かいものも売れる。だから、シャネル・スーツ、オートクチュールのシャネル・スーツのマーケティングに力を入れているわけです。ある日、東京のお店に関西から若い大変きれいなレディが二人来られて、私たち二人は小さいころから大変仲よしだから、オートクチュールでおそろいの服を全く同じに作ってほしいというんです。オートクチュールとい

うのは、同じものはつくらないのでオートクチュールなんだから、それはちょっと困ります。どうしても同じものをとおっしゃるならプレタポルテに行ってもらいたい。オートクチュールで作るといふなら、やはりあなた方各々の体型、その他すべてに合ったものを、やはり我々の誇りにかけて作らせてもらいますと言ったら、それは困ると。とにかく仲よしなんだから、二人おそろいのものをオートクチュールでつくりたい、金は持ってきているということと言い争いになって、ついにお客さんのたくさんおられる店の前で泣き出された。これはもうどうということか、我々には全く理解できない。日本のマーケットというのは売れてはいるけれども、我々には少しも理解できないんだというお話がありました。

あわせて、特に我々の顧客は若いご婦人方だけれども、まだ学生なんかもたくさんいる。ヨーロッパとか、アメリカなんかでは、若い女の子があんなにたくさんのお金を持っておしゃれのものを買いに来るなんていうことは考えられない。それが、日本ではほとんど買いに来るのはどうもわからない。その辺のところからして、我々はやはり日本というものを勉強しなければいけないと思うので、ぜひ日本の文化的基盤から説き明かしてくれないかというようなお話だったわけです。

初めはそういうことでしたが、彼らは皮相な現象面だ

けではなく、日本の文化をほんとうに歴史にさかのぼって勉強しており、私は大変感銘を受けました。

ヨーロッパと日本というのは、直行便で行けば一二時間ですが、やはり距離があるなという思いです。むしろ今必要なことは、この距離感というものを見失わないで、そのぐらい離れているんだということをし正しく認識することが大事ではなからうかと私は思います。

広報は要するに何かを人に訴え、説明するわけですから、説明するものがなければ広報できるはずがない。これは当然なことです。つまり広報スタンスというか、広報理念を持つには、やはり自分たちの立っているカルチュラル・ストラクチャー、文化基盤というものをしっかりと自覚しないといけない。そうでない限り、広報ができるはずはないと思います。

そういうことを見れば見るほど、ヨーロッパと日本というのは隔たっているということは厳然たる事実だと思います。これをあまりなめてはいけなと思うのです。特にヨーロッパの文化の根幹というのはインディビデュアリズムです。個人主義というものが正にヨーロッパの文化の根幹ですが、ひるがえって日本という国を見たとき、ヨーロッパ的インディビデュアリズムというものが、はっきり言って見当たらない。それがいい悪いの問題ではなくて、ヨーロッパ人が長年かかって築き上げてきた

ほんとうに確固たる岩盤みたいなもの、それが日本にはないということですから、これは土台からかなり違う文化だし、違う人たちののだということ、私はまずしっかりと認識することから始めるのが一番間違いない方法ではなからうかと思えます。

ところでヨーロッパ統合という問題ですが、たしかに九二年に市場統合をしようというコンセンサスができてくるようです。しかし、最近の東欧の動きなどを見ると、ヨーロッパの方々自身の統合のイメージが大いに揺れ動いているのではないかと思うのです。

ヨーロッパ統合とはそもそも何なんだ、どういう形の統合をイメージしているのか、きょうご出席のヨーロッパの方々にお聞きしても、それぞれにニュアンスが違ってしまう。日々新しい事実が入ってくるわけですから、それは当然のことです。一番最初にヨーロッパ統合が言われ出したときには、あくまで西独までであって、東独は向こう側の世界だったと思います。ところが今や東欧をどうするかという問題を抜きにしては、ヨーロッパ統合そのものを考えられない時代になってしまった。ヨーロッパ統合を言い出し、引っ張っていかうとするリーダー自身が、自分たちのコンセプトをもう一度考え直さなければならぬ事態を迎えているのです。それは当然であると同時に、大変勇気のいる作業です。もともとヨー

ロップ統合を歴史的に見れば、一九世紀に一応確立した民族国家というものを否定するわけです。実にエキサイティングでスリリングな考え方だと言えます。

二〇世紀になってからもナチズムその他の苦悩の末に、自分たちの再生を考えて、やはり新しい統合ヨーロッパしかないという結論に達したのだと思います。もちろんそれに加えて、日本の存在というものも大きな刺激になったでしょう。日本の、一種の驚異にさえ思えるほどの経済的力の向上は、ヨーロッパ統合を刺激したことは間違いないと思います。しかし、それだけではなかった。経済的な、何かディフェンシブな、日本から攻められるから日本を封じ込めるといふか、日本が入ってこないようにするために統合すると受けとめるのは大変視野の狭いことで、決してそういうことではなかったと思うのです。やはりそこにはヨーロッパの理想主義というか、何とかしてヨーロッパを再生させたいという理念があったと思います。そういう意味で、もともとヨーロッパの統合というのは大変エキサイティングなプロジェクトであったわけです。それが最近の、例のゴルバチョフのデタントに端を発する東欧の動きが、統合のイメージをますます膨らませたのです。かつてドゴールが、「ウラル以西がヨーロッパだ、これが手を握って統一ヨーロッパになるのがひとつの夢だ」というようなことを言ったことがあ

りますが、それだって今や決して夢ではない、一つのイメージとして浮上してきていると思います。

ヨーロッパ統合から日本が学ぶべきものというのは、やはりそういう理念的なものです。歴史を振り返っても、ヨーロッパは常に理念というものを提出し、それが世界の、人類の共通の旗印になってきたわけです。どういう時代になっても常に理念を提出してくるというヨーロッパの姿勢に、我々日本の企業も、特に広報姿勢ということを考える場合には学ぶべきではなからうかと思えます。きょうのテーマが「EC市場統合と企業広報」となっているから特にそう思うのですが、その辺のところには我々は日本企業の広報姿勢を学んでいくべきではなからうかと思えます。というのは、日本自身が今アメリカから構造改革を迫られ、いろいろな意味で自己変革を迫られている時期です。ヨーロッパだけでなく、日本もまた自己変革をしていかなければならない。そのとき企業も、企業姿勢というか自らのアイデンティティを豊かにもう一度つくり上げなければならぬ時期ではないかと思うのです。

いろいろな状況のもとで、常に理念を先行させ、しかもそれを豊かにしていく。理想化されたものかもしれないが、ヨーロッパ統合というものを通してヨーロッパ人のあり方を見るとときに、我々はそうした生き方を学ぶ

必要があると思います。日本企業についても、まず明確な企業理念を確立すること、そのことが、今世界から要求されていることであろうと思うのです。アメリカが言っている構造改革も、突き詰めていけばそうではないか。私はそのように解釈しています。そういう意味で、大変遠いヨーロッパではありますが、やはり密接なコミュニケーションをしていかなければならないというふうに考えています。

松岡 ありがとうございます。EC統合の最大の主役であるフランスに深い関わりを持ってきた那須さんならではのご発言だったと思います。

ところで、EC統合のもし障害になるとすればそれはサッチャー首相ではないかという説もあります。そのサッチャーさんとご縁のあった日産自動車の安田さんに、次はお話し願いたいと思います。

コミュニティ活動はインベストメント

安田 ロンドンに三年ばかり駐在して広報関係の仕事を担当していました。プラクティショナーという立場から、日産自動車の英国における広報活動について、皆さんにお話ししたいと思います。

英国、またはヨーロッパにおける日産の基本的な広報

のポリシーは何かといえ、一言でいって「グローバルイズ・アンド・ローカライズ」ということです。ただ午前中の討議の中で、たしか英国から来られたシャノンさんから「How far to globalize. How far to localize」というような発言がありました。結局のところ、個々のケースの中でどう見極めていくかということが非常に難しいと思います。

日本はヨーロッパにとってみれば第三者という扱いになります。その点はアメリカも同じです。そのアメリカはヨーロッパに進出してから相当長い経験を持っており、日本の先輩格です。自動車業界にとって、少なくとも私にとって大変教訓的なことが最近起きました。それは、フォード自動車会社が英国のジャガーを買収したことです。英国人にとってみれば、歴史がある非常に高級の車のジャガーを外国人に取ってかわられるということとは、やはり国民感情からしたら大きな問題だったと思います。それでフォードがテイクオーバー・ビッド（株式の公開買付け）をかけたときに、英国の国民やマスメディアがどういう反応を示したのかということに深い関心を寄せました。そこで、フォードがどのように見られているのかということをお話してみたいのですが、結論から言えば、テイクオーバーに対する英国国民のネガティブ・リアクションはほとんどなかったと思えます。

これは、我々日本の会社にとって大変教訓を含んだ実例であったと思います。なぜ反発がなかったかという理由については、我々として今後さらに深く研究する価値があると思います。ただ一つ言えることは、フォードがフォード・ブリテンを設立して以来、実に八〇年にもわたって英国社会に溶け込んでいる。その八〇年の間に、フォードは確かにアメリカの会社には違いないけれども、英国民にとってみればそれは英国の会社であるというパーセプションが築かれていたのです。そのために、今回のテイクオーバー・ビッドもうまくいったのではないかと思えます。もしそれが日本の会社、例えば日産であったなら……日産はそんなにお金はありませんからテイクオーバー・ビッドをかけることはできませんが、もしそれをかけたのが日本の会社だったら、これは英国政府が許さないでしょうし、英国民の感情としてもこれは絶対に許さなかつたと思えます。

日本のヨーロッパに対する進出を語るときに、午前中の講師の方々のプレゼンテーションの中にもあったように、「スレット」(脅威)とか「フィア」(恐怖)という言葉がよく出てきます。しかし、「スレット・アンド・オポチュニティ」という表現があるように、スレットの反対概念として「オポチュニティ」(好機)があるはずで、確かに日本の進出は脅威ではあるけれども、同時に

何かを生み出す絶好のチャンスかもしれないと考えてよいわけです。そういう目で日本をとらえている国はヨーロッパには多くありませんが、英国はそうした国だと思えます。

先日も、ロード・ヤングという前の英国の通産大臣が「オポチュニティ・ジャパン」というミッションを日本に連れて来ました。文字どおり日本の進出をオポチュニティととらえようということであつたわけですが、そのように日本の投資に対しては、例えばフランスとかイタリアに比べてはるかに前向きな国といえます。

このことは、日産が英国で実施してきた広報活動が、同じECの国とはいっても他の大陸諸国にそのまま通じるものではない、ということの意味します。フランスやイタリアにおいては、「シミラリイ・アンド・ディファレンシズ」といいますが、ヨーロッパの共通部分と違った部分をうまくミックスしていかなければならないと考えております。

日産自動車が具体的に英国でどういう広報活動をやってきたかという話に移りたいと思います。大きく分けて、ナショナル・レベルとローカル・レベルの二つのレベルで考えました。

英国のマスメディアが日本と違っているところは、自動車の影響力が極めて大きいことです。どの日刊紙も自

自動車専門のモーターリング・コレスポンドメントと呼ばれる記者を置いています。『フィナンシャル・タイムズ』のケビン・ドーンという名前とかは日本でもよく知られています。そういう自動車について非常に深い知識を持っている記者がいるわけです。しかも英国の場合は、日刊紙がほとんどナショナル・サーキュレーションされているということ、日本と同じように比較的全国一斉に伝達しやすい状況にあります。

日産自動車の広報活動を一言で言ってしまうえば、先ほどキャノンの蓼沼さんからもご紹介があったIBMの例のように、「ニッサンズ・コントリビューション・ツウ・グレートブリテン」(日産の英国への貢献)を広報の最大のテーマとして掲げ、あらゆる機会を利用して繰り返し訴えてきました。

日本の対EC投資に関しては、例えばローカル・コンテントという問題が、毎日経済面に出ない日がないぐらいに頻繁に取り上げられてきました。部品の現地調達比率をどうするかということ、六〇%か、八〇%かといった議論がありました。ヨーロッパの人々が言っていることは、要するにヨーロッパの企業と同じベースでやってくれということです。そこで我々は、「わかりました。おたくの庭を借りて商売をさせていただく以上、当然ヨーロッパ・ベースでやりましょう。ただ時間をください。

最初は六〇%からスタートして、やがて八〇%に持っていきましよう」という立場を明確に打ち出しました。その後ローカル・コンテントの水準がどういうふうに進んでいるかということ、逐一関係の人々に説明してきました。

具体的には、私どもの北東イングランドにある工場に来ていただきました。当然のことながら、最初のうちはやはり大変懐疑的でした。スクリュー・ドライバー・オペレーションという感じも随所に見受けられたからです。そこで、ちゃんと現地の人々を雇って、設備を完備して、部品も現地で調達してやっているという、実態を整えることに努めました。その上で、あらゆる機会をとらえて、さまざまなターゲット・オーディエンスに向かったメッセージを発するようにしました。

いわゆるジャパニーズ・マネージメント・システムという言葉がもてはやされていますが、我々はそういう日本のマネージメント・システムをあなたたちに課するとは全然ありませんよということも強調しました。事実、現在の北東イングランドにある日産自動車のマネージメント・システムは、明らかにジャパニーズ・マネージメント・システムではありません。そこには、日本のもの、英国のもの、ドイツ、あるいはアメリカ的なもの、あらゆるファクターが混在しています。

日本的ではないという一つの例として、「ソーシャル・チャーター」が挙げられます。ECでは現在この問題が盛んに取り上げられ、経営情報を労働者に積極的に与えていこうということが討議されています。英国のサッチャー首相は反対だと聞いていますが、英国の日産ではいち早くそれを実行に移しました。年に二回、「ワーカーズ・カウンセル」というのを設け、ひな段に英国の役員が全員、裁判を受ける被告人みたいな形で座ります。従業員が入れ替わり立ち替わり、役員に向かって質問するので。私もすべての会合に出席しましたが、そこに出てくる質問は、『フィナンシャル・タイムズ』のケビン・ドーン記者が聞くような質問です。それは、正に「センス・オブ・インボルメント」というか、自分たちも会社の経営に加わっているんだという意識です。従業員の参加意識は何も日本企業の専売特許ではありません。要は、そういうものを引き出すマネージメント・システムさえあれば、ドイツ人であれ、アメリカ人であれ、日本人であれ、英国人であれ、それはみな同じだということとです。

その証拠に、日産自動車の英国の工場は、資本はもちろん日本の日産が出しましたが、社長はすでに英国人でやっています。現在二、五〇〇人の従業員がいますが、日本人でライン・オブ・コマンドにいるのはわずか三人

です。あとは全部英国人です。それだけ任せて大丈夫かという疑問があるかもしれませんが、我々は大丈夫だ、やはり現地の人に頑張ってもらわなければならぬということ、グッド・マネージメント・システムを我々の売りものにして取り組んでいます。

我々としては、英国人にとっての一種の「シール・オブ・アプルバル」みたいなものが欲しかったのですが、幸い開所式にはサッチャー首相がお見えになりました。今から三年前のことですが、サッチャーさんがスピーチをして下さったのです。当然のことながら、これは全国的に大きく報道されました。それに対しては英国の自動車産業が困っているのに一国の首相が外国車に乗っているのかというネガティブな反応もありましたが、全体としては圧倒的にポジティブな反応が返ってきました。そういう意味では我々が意図したシール・オブ・アプルバルを得られたという感じがします。

英国の自動車産業の基盤というのは、ミッドランドと呼ばれる中部地方で、我々の工場がある北東イングランドは、そこからまたちょっと北へ行ったところなんです。そういう自動車関連の地域を選挙区に持つ国会議員のグループがあり、これら約六〇名の議員の方々にもアプローチしました。英国の場合、国会の答弁の議事録は二、三日後にすぐ入手できますから、日産自動車に関連して誰

がどういふことを言っているかということはすぐわかります。そこで、日産自動車に対する誤解があることがわかれば積極的にそういう人たちにアプローチして、工場を見ないでものを言わないでほしい、一度現場に来てくださいとお願いしました。

工場では英国人の幹部や従業員と率直に話し合ってもらいました。その結果、英国の国会議員の中でも、最初は日産は英国の自動車産業にとって驚異であるという声が圧倒的だったのですが、それがかなりの部分鎮静化されたという感じはします。もちろん、そうした意識が完全になくなったとはいえません。しかし、日産自動車の進出は英国にとってむしろオポチュニティではないかという認識が広まってきたことは事実です。

次にローカル・レベルの広報活動ですが、これは実はナショナル・レベル以上に重要だと考えています。工場の立地するコミュニティとの関係はどうするかという問題です。日本人は身近な地域社会を見逃しがちですが、これをちゃんとしないと将来いろいろな形で高いツケを払われます。午前中の討議の中で、「インベンストメント・イン・タイム」という表現がありました。コミュニティの活動に参加するための時間を見いだすことは、これは正しく企業にとってインベストメントそのものです。それも、ロングタイム・インベストメントである、

という認識に立って取り組んでいくことが大切です。

松岡 どうもありがとうございます。英国で活躍された安田さんからでなければ聞くことのできない、具体的で、しかも大変含蓄のあるお話しを伺うことができました。

最後になりましたが、次は今年ヨーロッパから帰国されたばかりの長縄さんにお話しいただきませう。日本企業のビジネスマンとして極めてユニークな存在だと思いますが、長縄さんはブラッセルに設立された松下電器の欧州法務事務所の前代所長を務めてこられました。EC委員会の状況等についても、日本企業では最も詳しい一人だと思えます。

「IBMを見なさい！」

長縄 八三年一月から六年三月ほど、ブラッセルで松下電器の法務事務所の所長をしてきました。八五年以降、日本とECの間の通商問題が非常に厳しくなり、私自身のエネルギーの半分ほどはそうした通商問題に対する松下電器の防御という形で使ってきた感じですが、EC委員会の対外総局や産業総局等の方々のおつき合いが非常に多かったものですから、そうした視点から日本企業の広報のあり方について、私なりの考えを申し述べたいと

思います。

データは少し古くなりますが、八六年末の日本の対E C投資は一四九億ドルです。製造投資は、そのうちの六分の一に過ぎません。その他の投資は何かといえば、それは銀行、保険、商社といったところに対する投資です。これにはいろいろの解釈がありますが、一言で言えば日本の輸出のためのインフラストラクチャーづくりのための投資だったと言えると思います。ごく最近になって製造投資が非常に活発になっていきますから、この数字は急速に変わってきているとは思いますが、歴史的に見ればそういう感じがします。

製造投資の内容について見ていくと、ジェトロの調査では八六年末現在で、対E C投資の件数は約二三〇社です。雇用している従業員の数は約七万七、〇〇〇人となっています。個々の投資は、これは非常に小さな規模だということになります。先ほどお話の出たIBMの場合、八三年の時点で既に八万八、〇〇〇人ほどの雇用をしているのです。

二三〇社あって、その従業員の総数が七万七、〇〇〇人に過ぎないということは、やはりアセンブリ中心の、いわゆるスクリー・ドライバー・オペレーションにとどまっているという実態を示しています。その部品はどうかというと、部品も大半をやはり日本から持ってきて

いる。E C域内で調達している部品を見ても、日本から進出した部品メーカーに大半を依存しているというデータが出てきます。E C委員会の人から見ると、日本の企業の間だけで商売を回しているのであって、E Cに対する貢献が雇用面をのぞけば実質上認められないということになってきます。

さらに業務の進め方を見ても、やはり日本人は朝は朝星、夜は夜星で、朝から晩まで、ときには深夜まで仕事をして何とか会社を動かしている。ということは、いわゆる経営のローカル化ということが、ほとんどまだ進展していないということです。こうした現実の姿をE C委員会の人たちは見て、日本はアウトサイダーとして利益を得ているだけではないか、E Cに対しては何の実質的な貢献もしてくれていない、雇用面では若干のプラスはあっても、実質的な利益はE Cに対してもたらしていない、というふうに考えているのです。これは相当に当たっているというのが私の見解です。

次に「E C一九九二年」という問題ですが、E Cにとってこれが何を意味するかというと、やはり行政改革です。その目的は、アメリカや日本をベースにした会社に対して、E Cをベースにした会社の競争力を強化することです。E Cという単一市場をつくって、それによってE C内企業の競争力を強化しようとしているわけですが、

ECが日本に対して期待しているのは、中へ入って、汗水を垂らしてECに貢献してほしいということだと私は思います。

中に入って汗をかくということは、結局インサイダーになるということです。インサイダーとは何か、どういうことを、どういう事実を達成すればインサイダーといえるのか。この点をEC委員会の人に尋ねると、必ず返ってくるのが「IBMを見なさい、フォードを見なさい、GMを見なさい」という答えです。そういった会社は、正に先ほど安田さんがおっしゃったように、全くECのメーカーであると考えられているのです。

蓼沼さんが紹介された「IBMのECに対する貢献」という冊子の中に、いろいろなデータがあります。一、三そのデータを紹介しますと、例えばIBMにはEC域内に八万八、〇〇〇人の従業員がいますが、そのうちR&Dに従事している人が五、〇〇〇人を数えます。EC域内で研究開発して製品化したものを、欧州のみならずアメリカその他にも輸出している事実を挙げています。それから、パリにIBMの欧州本社がありますが、欧州本社だけで人員が二、〇〇〇人余います。それからこれは非常にインプレッシブな数字ですが、IBMが欧州で生産している価値と、欧州で販売している価値はほぼ同じだというデータが示されています。一方、IBMは欧

州でのアウトプットの二〇%を世界に輸出しているということとです。ということは逆に、世界各地のIBMから欧州へ二〇%輸入しているということにもなります。部品のローカル・コンテンツについていえば、IBMでは九二%の部品を欧州で調達しているということです。さらに、IBMは欧州でベスト一〇に入る高額納税者であるという数字も出てきます。業務の国際化が非常に進んでいるデータとして、データプロセシングの欧州のスペシャリストが毎年アメリカに九〇〇人ぐらい出張している。一方アメリカからも五〇〇人ぐらいが欧州へ来て仕事をしている。EC内でも、やはり年間九〇〇人ぐらいの人が国境を越えて仕事をしているということが挙がっています。これらのデータが語っていることは、IBMでは国際分業が進んでいる、アメリカも、ヨーロッパも、日本もだと思えますが、お互いに技術的に他のIBMに対して貢献をしており、かつ他のIBMの技術の受益者でもあるということを示しているわけです。またIBMの従業員が、年間約一二〇人ほどヨーロッパ各地の大学で講師を務めているというようなデータも出ています。こういったデータを挙げて、IBMを見習いなさいということとをEC委員会の人には言っているのです。なるほどこうした企業の姿を見ると、我々日本の会社はまだ製造投資を始めて間がないという事情もありますが、脱帽

せざるを得ないというのが私の実感です。

松下電器の場合を見ても、輸出振興のために六二年に初めて対E.C投資をしました。製造投資は七〇年が最初ですが、製造投資が一斉に活発になったのは八五年以降のことです。従業員は合計七、〇〇〇人ほどになります。が、実態を見ると、まだまだインサイダーとは胸を張って言えないという感じです。

製造分野の企業の広報テーマは、昔は輸出貢献企業であるというのが最大のテーマでしたが、今日では、特に欧州については、いかにインサイダー化しているかというデータを突きつけるのが一番いい広報活動だと思います。

インサイダー化ということ突き詰めて考えていけば、仮に松下電器であれば、日本の松下電器では製造もやり、サービスもやり、R&Dもやり、社会活動もやっています。これと同じような会社を、結局、欧州の地にもう一つつくる、もう一つの松下電器をつくるということだと私は思います。

去年、私どもの会社では欧州で広報会議を開きました。その会議の席上私から話したことは、とにかくE.Cのインサイダーであることを示すデータを示すのがいちばん大事な広報活動だということです。そのためには、それを裏付ける事実を生み出す会社のポリシーを明確に打ち

出すことです。そして、それを強力に実現していかなければなりません。例えばローカル・コンテンツの比率や現地人技術者の数、欧州で開発した製品にどんなものがあるかといったデータを、できれば毎年更新して会社の案内書を作成し、自分自身もその成果を確認すると同時に、対外に対してもそういった確認をしてもらえようにする必要があるということです。

午前中のヨーロッパから来られた講師のお話の中に、オランダなど欧州マスコミの日本に対する見方は極めて厳しいという指摘がありました。E.C委員会の人々との六年余にわたる私自身のお付き合いからも、概ねその通りだと感じます。したがって、九二年に向けての日本企業の広報のテーマは、個々の企業のインサイダー化を早急に達成して、それをデータ、ファクト化して、E.C委員会や各国政府に対して提示していくことに尽きると思います。

トップのPRに対する理解は？

松岡 ありがとうございます。長縄さんはE.C委員会の本拠地であるブラッセルに六年余滞在され、おそらくは日本とE.Cとの狭間に立って随分と苦労してこられたことと思います。ご指摘には日本企業に対して大変厳しい

内容が含まれておりましたが、そうしたご体験を踏まえての我々に対する心からの訴えとして受け止めなければならぬと感じました。

四人のパネリストの皆様から貴重なご発言をいただきました。大事なことはまず日本企業が明確な理念を持つこと、そしてそれをヨーロッパの人々の理解を得られるように訴えていくことだと思えます。訴えるためには、もちろん理念だけでなく、それに裏付けられた実績がなければなりません。

欧州のアメリカ及び日本に対する対応の違いを取り上げて、日本人は白人ではないから不当な批判をされていくという言い方をすることがあります。そういう面が全く皆無であるということは言えないかもしれませんが、先ほどパネリストの方々からご紹介のあったIBMやフォード、GM等の例を伺うと、やはりうかつにそういう言い方はするべきでない、その前に我々の側にもっともっと努力すべきことがあるのではないかという感じを深くする次第です。

きょうの残された時間は、ヨーロッパから来られた講師や広報関係の方々をまじえ、会場の皆様にも率直なご発言をいただきたいと思えます。

シャノン（英国） パネリストはいずれも日本の大手企業の方々ですが、それぞれの企業のトップマネジメント

はPRの重要性をほんとうにわかっておられるのでしょうか。広報の仕事をするために必要なサポートをしておられるのでしょうか。

なぜこのような質問をするかというと、ヨーロッパから見ていると、日本の企業はなるほど商品開発や製造、販売については大変たけておられます。しかし、コミュニケーション、コンシューマーに対するコミュニケーション、これは広報、広告、全部を含めてですが、そういう面での専門知識とか、投入されるリソースというのは、必ずしも他のものとつり合いがとれていないように思えるからです。

松岡 経済広報センターでは一〇年ばかり広報担当者の研修のためのセミナーを開いてきましたが、とりわけ泊まりがけで関係者が集まったときに必ず出てくるのが、トップが広報の重要性を理解してくれないという悩みです。ただ、私はアメリカPR協会の会員でもあります。アメリカの関係者の総会でも親しくなると出てくるのは同じような話です。もちろん実情は個々の企業、経営者によって異なるはずですが、まずキャノンの場合はいかがでしょうか。

蓼沼 他社のことはよくわかりませんが、私どもの会社の場合、トップが広報に対して大変深く理解してくれていると思えます。特に今年の四月に賀来社長が会長職に

就いてから、対外関係の環境整備ということを経営の最大の責務と考え、日本国内のみならず、欧州、アメリカその他の広い意味での広報に時間の大半を使っています。諸外国の各方面のトップ同士で意思疎通を図れるよう、文字どおり東奔西走といえる状態です。

会社の組織としては、本社に広報センターを設け、その他ヨーロッパやアメリカに広報専任者を配置、現地の代理店の方々の協力も得る体制です。八八年からは世界広報会議も開催、各地の広報担当者が集まって情報交換や研修を行っています。もちろん十分とは言えませんが、それなりに対外活動や理解を促進するための活動を行っているのではないのでしょうか。

松岡 蓼沼さんはお話になりませんが、賀来会長はヨーロッパの方々の日本理解の促進に大きな貢献があったということで、実は来月オランダで表彰を受けるために招かれています。また以前にはフランス政府からもフランスの産業発展に尽くされたということで勲章も受けておられます。

会場A シャノンさん、英国でPA（パブリック・アフェアーズ）やPRの重要性を認識しているトップマネジメントはどのくらいいると思われませんか。

シャノン 一般的なことを言うのは難しいと思います。PRに投入されている人的資源は、企業によってピンか

らキリまであります。問題はPRが経営活動の一部として受け入れられているかどうかという点です。高いレベルでの戦略的な判断、計画づくりの一環に、PRが活用されていない企業は問題だといえます。結局投入した資源の見返りとして一番高い見返りを得られるような形で資源を投入すべきだと思います。そういう意味で、もっとうまくできるのではないかと思われる企業が数多くあるのは事実です。

日本に対して脅威を抱くのは経営幹部

佐久間（神奈川大学） 午前中からフィリップス社のベレストさん（マーケティング・コミュニケーション部長）やその他の方々から、日本の企業がヨーロッパにとって脅威であるという指摘がありました。その点に関して伺いたいことがあります。

神奈川大学の国際経営研究所では、昨年から在外日系企業の実態調査を続けています。その一環として、昨年英国にある日系企業の現地従業員のモチベーションを調べました。その結果意外なことに、英国の従業員のモラルが上がる第一の要因は、賃金ではなく仕事の内容だということです。第二は、如何にいい同僚がいるか、第三は経営側からどれほど情報が従業員に流されているか、

つまり情報の共有化がどれほど進んでいるかということ
です。これら三つの要因の方が賃金より高いのです。

こういう実態調査を通じて、ヨーロッパにおける日系
企業は現地従業員から想像以上に受け入れられているよ
うに思えます。ということは、ヨーロッパの講師の皆様
から指摘される日本に対する脅威というのは、政治的な
ものなのでしょうか。あるいは、一般の人々ではなく経
営者の気持ちなのでしょうか。

ベレスト（オランダ） 日本を脅威と感ずるのには歴史
的な背景があります。我々が日本のマーケットに入っ
てきたとき、日本には明らかに保護主義がありました。ヨ
ーロッパの人々は開かれたマーケットに慣れており、例
えばフランス製品をオランダで買えるのは当り前と考
えてきました。そういうヨーロッパの者にとっては、閉ざ
された日本のマーケットについて理解できないことが多
すぎたのです。

日本に対して脅威を抱いているのは誰かといえば、や
はり企業の経営幹部だと思えます。一般の社員は近視眼
的な物の見方をしますが、経営者は長い目で物事を見ま
す。そういう経営者の目に、日本企業のあり方が脅威に
映るということです。我々のビジネスの関係から言えば、
例えばビデオカセットを日本で買えば非常に高い。それ
が、ヨーロッパでは安く売られている。マーケティング

がうまくいっていくべきかもしれませんが、我々から見れば
不公平な競争としか見えません。

松岡 佐久間先生から指摘された問題は、極めて重要な
問題を含んでいます。つまり、今後ヨーロッパの方々の
今日のアドバイス等を考慮し、日本企業がほんとうの意
味で誠心誠意努力して現地の従業員や取引先、消費者に
歓迎されたとしても、ライバルの企業経営者からはま
ます激しい反発を受けるという可能性です。日本企業が
この問題をどのように考え、また対応していくべきか、
答えは簡単ではないと思います。ただ一つ明らかなこと
は、売上とか利益という視点からだけでは今後の企業経
営はとらえられないということですね。

消費者運動と環境問題

会場 B 小売業の者ですが、最近例えば日米構造協議な
どを見ても、必ず流通の問題だとか、消費者の問題が出
てきます。しかし、きょうのような会議ではそうした議
論がありません。これは日本ではまだ小売業が産業とし
て日が浅いということでしょうか。

考えてみれば、やはり日本の産業構造が永く輸出優先
で、生産者・供給者志向で進んできた。ごく最近になっ
てやっと輸入だとか、消費者という問題が考えられるよ

うになってきた。そういう意味で、ヨーロッパの消費者の運動だとか、消費者問題の現状についてお聞きできたらと思います。

那須 先ほどヨーロッパの文化の根幹は個人主義だと言いましたが、欧米社会に比べて日本には「個」というのがあまり確立していません。個人が主張すべきことあまり主張しないという傾向があります。日本ほど消費者のおとなしい国はないでしょう。結局は社会の構造自体が変わっていかねばならないのですが、そのためには消費者というのがもう少し自己主張すべきところ、権利を主張すべきところ、おかしいと思ったら発言するということのような社会的風潮が出てくるのが好ましいと思います。そういう自己主張が出てくるのが、欧米社会とコミュニケーションをスムーズにする一つのきっかけになると思います。

長縄 もちろん汎欧州の消費者団体はあります。時々同じ商品を国別に価格調査して、これだけ乖離があると指摘しています。この乖離についてはメーカーがクロスボーダーの取り引きを制限しているためではないかということ、EC委員会や議会にペーパーを送ったりしています。そうしたペーパーに基づいて、EC委員会が企業のエクスポート・バンと呼ばれるクロスボーダーの取り引き制限についての調査を始めたこともありました。汎

欧州の消費者団体は、そういう地味な活動を割合活発に行っていると思います。

シャノン 消費者運動がヨーロッパのいろいろな問題の中で大切になってきました。非常に積極的な取り組みも見られるようになり、立法当局に対する影響力もかなり大きくなってきました。メーカーや企業の中には消費者は脅威であるように見られるようになったところもあります。消費者運動は、メーカーと一般消費者の利害のバランスを図る上で重要な役割を果たしていると思います。ただ、時として過剰な反応を起こすこともありますので、企業の利害が消費者の利害に一致しているかどうかのチェック機能が必要だと思います。また環境問題に対する関心も高まり、環境保護がかなり大きな政治問題になってきました。これもある意味では、コンシューマー・コンセプトの延長線上にあるものと考えています。

製品も、最近では環境フレンドリーであるとか、公害をもたらずものでないといったことが盛んに宣伝されるようになりました。環境保護の面からのプレッシャーに対しては、今後かなり抜本的な対応が必要になると思います。デタントによって圧縮された軍事予算が、今度は環境のほうに振り向けられるという現象も出てくるはずです。そうなれば、グリーン・ムーブメントに対しても大きな刺激になります。

松岡 アメリカから先だってラルフ・ネーダーさんが来日しました。そのときのお話の中に、最近アメリカの政治家や政府の高官が日本にやってきて、「日本は消費者を大事にしていない。消費者をもっと大切にしろ。消費者中心主義でいけ」というお説教をしているけれど、奇妙な話だ、ワシントンでアメリカの政治家や政府の高官から消費者を大事にもらった覚えはない、むしろアメリカの企業や政治家がコンシューマーを忘れていたときにその大切さを教えてくれたのは、実は日本企業ではなかったかと、具体的に「本田」の名前まで挙げられました。

午前中のオランダの講師のお話を伺っても、日本の企業はヨーロッパの人々の心を無視していると言いながらも、ご自身は消費者としてフィリップスよりソニーの製品を愛用しておられる。消費者のことを大切にしないと言っているフィリップスが、消費者から背を向けられる。企業として、ほんとうはどちらが消費者を大切にしているのかという微妙な問題が出てきますね。

寄付や地域社会への貢献

会場C アメリカでは、「グッド・コーポレート・シチズンシップ」などと言って、寄付にも非常に熱心で、そ

れを宣伝しています。ヨーロッパではパネリストの方々の企業ではどのように対応しておられるのでしょうか。フィリップスの方にも伺いたいと思います。

安田 日産自動車の例を幾つか紹介します。英国にはポリ・テクニクという、日本では専門学校のような学校制度があります。英国では失業率がだんだん下がってきただといえ、ヤングスクール・リーバーといわれる若い人たちが一番景気の波をかぶっています。そこで、実社会に出るためにはやはりスキルを身に付けさせることが大事だということで、専門学校が見直されているのです。そうした専門学校に協力して我々の職場を提供し、機械を使ってもらっています。我々の職場にはテクニシャンがいますから、その人たちがいろいろな技術を教えてください。板金の技術や機械加工の技術を自分たちの時間を使って、設備を使って教えているのです。

工場の近くにはダーラム大学とニューカッスル大学という二つの大学があります。日産やその他の日本企業が進出したため日本に対する興味が増えてきたということ、これらの大学に日本講座ができました。別にお金を出していませんが、我々の英国人社員を講師に派遣したり、日本人社員が日本の文化について講義をしに行ったりしています。

一番大きいプログラムは、オックスフォード大学に日

産日本問題研究所設立のお手伝いをしたことです。当時で二五〇万ポンドを寄付しました。英国におけるコンテナポラリー・ジャパンの紹介をしようということであり、日本理解に役立っていると思います。

工場では一年に一回、ローカル・オープンハウスというのをやっています。地元の方々を工場にお招きして、幹部や従業員が普段の協力に対して感謝の意を表しているのです。

長縄 松下電器の場合、現地法人設立の一〇周年とか、二五周年とかいった記念行事の一環として寄付を行う場合が多いようです。英国の工場は七四年に一〇周年を迎えました。そのときにはフェローシップ・オブ・エンジニアリングという団体に五〇万ポンド寄付しています。ドイツ松下電器創立二五周年のときには、マックス・プランク研究所に一〇〇万ドイツマルクを寄付しました。今年もヨーロッパ・コミュニティ・バロック・オーケストラ・ツアアのスポンサーになったり、バーミンガム大学のシェークスピア研究所に対して資金的な援助をしたりしています。手元の会社の案内書には、そうした内容が紹介されています。

蓼沼 キヤノンでは、一九六六年から毎年ヨーロッパの技術系、人文系の学生を受入れ、工場や研究所、事務部門で実地研修を行っています。八四年からはEC委員会

の派遣する研修生も毎年二、三名受け入れていきます。

八七年には、キヤノン・ヨーロッパ財団を設立しました。ヨーロッパ各国と日本との間で、相互理解を促進しようというのが狙いです。双方の学術、政治、産業、科学などさまざまな分野の研究者に対し奨学金を授与していこうとしています。六カ月から二年を限度とし、相手地域で研究に従事するのが原則です。この財団の理事長には元EC副委員長のひとりに就任していただきました。

松岡 この点については、ヨーロッパを代表するオランダのフィリップス社の例をぜひ聞かせてほしいと思います。ピーター・M・ベレストさん、お願いします。

ベレスト フィリップス社の本社には、役員会直属のソーシャル・リスボンシビリティ部門があります。名前の通り、正に社会的な責任を果たすことに取り組んでいます。オランダを中心に国際的にやっていますが、実例としては、若い科学者をサポートするというのをヨーロッパ全土でやっております。科学の成績の特別に優秀な学生を選んでその博士論文を発表してもらったり、さらなる研究の支援をするなどです。フィリップス社の医療部門では癌の研究をサポートしています。装置を提供するだけではなく、社員を派遣するというような協力もしています。また幾つかの国や分野で特別賞を設けています。

つまり、フィリップス社はコマースシャルの問題とは全く別の部門を設けて、企業としての社会的な責任を果たそうとしているのです。外部からは多くのさまざまな寄付の要請がありますので、そういう要請をまず選別して選択的にやっているわけです。

アメリカの状況についてコメントすれば、指摘の通り一種のファッション、流行になっています。社会的な責任を果たすというよりは、むしろ社会的な責任を商業的な価値のあるものとみてやっているという感じですが。方向としてはよくないと思います。私どもの会社では非常に慎重に取り組んでいます。

アメリカ企業の社会貢献の背景

松岡 只今のご発言については、私も相当時間をかけて調査をしてきましたので、いささか異論があります。私は数年来アメリカ企業の地域社会への貢献について調査・研究を行い、昨年日本在外企業協会から提言書『コミュニティ・リレーションズ——米国地域社会の「よき企業市民」として』を発表しました。そうした調査を通じて感じるのは、アメリカ企業が地域社会に寄付をしたり、社員のボランティア活動を支援するのは、ファッションといった生易しいものではないということです。

どうということかというところ、ご質問の方からはアメリカの企業はほとんど寄付をし、それを宣伝しているというお話がありました。実はアメリカの企業が寄付をすることは、永く憲法に反するという主張がありました。寄付というのは、あくまで個人がするものだというのがアメリカ社会の伝統であったわけです。

ところが一九二九年の大恐慌で大勢の人々が困窮に陥って以来、個人の寄付だけでは十分でなくなり、政府に助けを求め、企業にも助けを求めようになりました。それ以降も、いわゆる福祉目的、つまりほんとうに困っている人を助けるという考え方が強くなりました。最高裁にまで持ち込まれて、例えば企業が大学等への寄付をすることが合憲であると判断されたのは一九五四年のことです。

昨年アメリカの歴史で初めて民間の寄付が一、〇〇〇億ドルを超えました。一、〇〇〇億ドルということはアメリカのGNPの二％を上回り、連邦予算の約一％という、日本人からすればとんでもない金額です。しかし、その大きな寄付の中で企業の寄付が占める割合は四・六％に過ぎません。残りの九〇％近くは、今なお個人によるものです。二三億円の年収なんてとんでもないと批判されたアイアコッカさんですが、あの方も年収の半分は

医学研究などに寄付しています。「それは免税の恩典があるからだろう」と言われるかもしれませんが、アメリカの税制もすっかり変わりました。免税で還付されるのは、精々三三%です。寄付はやはり寄付です。

もう一つ理解しなければならぬのは、アメリカで二十数年なぜそんなに寄付が増えてきたのかという背景です。実は、企業としても放置できないほどに深刻な社会問題を抱えてきたということです。とりわけアメリカの初等、中等教育の水準は、悲惨なまでに落ちています。アメリカ商工会議所の機関誌によれば、いわゆる現場で働く人々の三割が英語を使った仕事ができない。つい最近の発表では、高校二年生の半数以上が単純な足し算、引き算ができないという、およそ信じられないような実情も報告されています。その他、高校の中退率が全米平均で二五%から三〇%に達するとか、一〇代の中・高校生の妊娠の激増、麻薬やアルコール中毒も深刻だといわれます。

私は、こうした問題への取り組みの調査のためアメリカの企業を訪ねましたが、このままではアメリカ社会で企業活動ができなくなる、ハイテクなんてとんでもないと、真剣に心配する経営者が増えています。そのために、多くの企業が地域の学校と養子縁組をするなどして、何とかアメリカの学校や地域社会を健全な姿に戻そうと、

真剣に取り組んでいるのです。

そうした社会貢献を、宣伝の材料としている企業が皆無だとは申しません。しかし、少なくとも私が訪ねたような会社は、自ら宣伝するような真似はしないと断言しています。アメリカはああいう開かれた社会ですから、国民の反感を買うような宣伝は自然に規制されると考えてよいと思います。

個人と企業のビヘイビア

会場D 企業広報を進めていく場合、確かに先ほど指摘があったようにトップマネジメントのストラテジーの中に、広報の重要性をインプットしなければいけないと思います。しかし、突き詰めていけば、企業広報も結局は個人の問題に行き着くと思います。その意味でアメリカにおいても、またECにおいても、企業進出している日本企業の駐在員一人ひとりの問題だと考えるべきではないでしょうか。個々人がコミュニティの中でとるビヘイビア、これが非常に大きな問題となります。

さらに加えて、本社のトップマネージャーやミドルの人たちが訪欧して、一週間とか一カ月とか滞在する場合のビヘイビアも大変問題だと思っています。日本企業の広報を改善していくためには、こうして結局企業人の国際

化という問題、つまり国際人をどうしてつくるかという問題に帰着するように思うのです。先ほど来話題の寄付にしても、企業レベルの決定を左右するのは社員一人ひとりということになります。

那須 正におっしゃる通りです。社会とか文化とか言っても、それを担っているのは個人ですから、突き詰めていけば個人の問題に帰着します。ただそういう理解がほんとうに社会の隅々まで浸透していくかどうかというのが問題です。僭越ではありますが、我々も企業の末端にまでそういう意識が浸透するように努力するのが広報の重要な役目だと思って取り組んでいます。

トップはもちろんそうですが、企業を構成する社員一人ひとりがそういう意識を持つようになることが企業の成熟だと考えます。そのように企業が成熟していくことが、やはり社会が成熟していくことにもなります。そうした日本社会の成熟が、結局は欧米社会とのコミュニケーションをより実り豊かでスムーズなものにしていくことにつながると思います。

蓼沼 個人のビヘイビアの重要性は、正にご指摘の通りだと思います。しかし私は、やはり会社のビヘイビアが大切だということを強調したいと思います。

キャノンでは、事業を行う国なり地域において「グッド・コーポレート・シチズン」になろうとしています。

何をもってグッド・コーポレート・シチズンかという点ですが、まず何よりも働きがいのある職場の創出が最も大切なことだと考えています。

ヨーロッパに第二の製造拠点を求めるときに、これは八三年のことですが、調査団があちこち丹念に調べました。調査団の報告は、英国が一番言葉もわかっていいが、その次は七三年から既に事業を行っている西ドイツだ。そういうリコメンデーションをしました。しかし、トップはあえてフランスに決定したのです。フランスの、それも非常に失業率の高いブルターニュ地方の農村地域です。そこに工場をつくり、新たな雇用を生み出し、さらにそれまで複写機をつくる技術のなかったフランスに技術導入をし、製品の七割は輸出して外貨の獲得に貢献したのです。三年目からは法人税も払うことができました。そういう本来の企業活動を通して、相手の地域や国に貢献していくことが、コーポレート・シチズンシップと云うか、よき企業市民の原点ではないかと考えています。幸い、フランス政府からも大変高い評価をいただき、松岡先生からも先ほどお話しがあったように、八五年には当時の社長であった賀来会長に対して「オフィシエ・ド・ラ・レジオンドヌール」という名誉ある叙勲を賜りました。さらに昨年の春には、キャノンフランスの社長に対して「シュバリエ・ド・ラ・レジオンドヌール」

という、これまた榮譽を賜りました。

そういったことで、やはり個人プラス企業のビヘイビアが大切だと、私は思います。

松岡 ありがとうございます。ヨーロッパの事情は知りませんが、アメリカについて言えば、先ほども述べた地域社会の問題の深刻化から、多くの企業が社員をボランティア活動に出す動きが高まっています。学校で授業についていけない生徒の特別指導をしたり、英語の不自由な人々に読み書きを教えたり、あるいは身体障害者のための支援活動をしたり、そうした活動に有志の社員を派遣しているのです。ボランティアで活躍した社員を毎月一名表彰したり、相手の団体に寄付をする企業もあります。

ボランティアというのは、文字どおり一人ひとりの意識の問題のほうです。しかし、現実には勤務先の理解がないと、なかなか取り組むことができません。その上、企業としても地域の社会問題をこれ以上放置できないという事情から、日本では考えられないほどに企業が支援に乗り出しているのです。

現地駐在員にだけ任せてよいのか

会場 E 実際に駐在されたパネリストの方々は、現地で

相当ご苦労なさったと思います。お話を伺いながら思ったことは、我々東京というか日本にいる者は、すべて現地に駐在する人々に任せてしまっただけで、自分たちは何もなくていいのだろうかということでした。

我々の会社は、海外に工場をもっているわけでもありませんから、精々東京にいる外国特派員の方々とコンタクトをとる程度です。もっと具体的に何かできないのかという思いがしています。

松岡 こういうご質問が出ることで、大変すばらしいことだと思えます。

那須 最近実感するのは、ヨーロッパの人々の日本に対する関心が非常に深まってきたということです。この二、三年を見ても、学生だとか企業の人々が続々と日本に研修に來ています。ところが、そうした研修生を受け入れる日本の企業はものすごく少ないのです。

確かに研修に來るとはいっても、日本語を十分に勉強しているわけではない。英語が話せるといっても、それほど流暢ではない。ドイツ語やフランス語、イタリア語、スペイン語となると、受け入れもなかなか大変です。しかし、これからの日本はやはりそうした人々を積極的に受け入れ、いろいろなことを説明してあげる必要があります。日本理解というのは、本や雑誌で読んだり、映画を見たりということも大事ですが、やはりこの地に來て、

少しでも実生活に触れ、生活の中でコミュニケーションしていくというのが一番です。短い滞在期間であっても、彼らにどのように対応するかということが大変重要だと思います。皆さんの企業でも、まずそういう研修生を積極的に受け入れてほしいと思います。

安田 日本の企業がヨーロッパで脅威という見られ方をしているのは、日本の会社全体として大変な重量とかウエイトがあつて、しかもそれがすごいスピードで動いているわけです。重量×スピード＝モーメンタム（運動量）になり、日本企業には大変なモーメンタムがついています。それだけに、一刻も早くコミュニケーションのチャンネルを広くする必要があります。ヨーロッパからたくさんのお客様を招くことも重要ですし、また逆にヨーロッパに打って出て、活発なコミュニケーションのできるセンターをたくさんつくることも大事だと思います。

私自身日本に帰ってきてから、ヨーロッパにそういったセンターをたくさんつくりたいということも動いています。自分がもう一度ヨーロッパに行って直接やりたいなと思うくらい、何となくもどかしい気持ちさえています。池に石を投げると波が広がっていきませんが、そういう波をたくさんつくることじゃないでしょうか。

松岡 今日の討議のまとめをするのは容易ではありませんが、結論を一言で言えば、やはり金もうけだけではな

くして、もっともっと広い視野で、あるいは長期的な視野で日本の問題、世界の問題を考えていかなければならないということではないかと思えます。十分な討議を深められなかった点や、あるいはかみ合わなかった面もありますが、今回はそうした試みのスタートだったということでご理解いただきしたいと思います。国際経営研究所としても、今後とも忍耐強く研究や討議を続けていきたいと思えます。パネリスト及び会場の皆様のご協力に感謝申し上げます。

(たでぬま・まさみつ)
 (なす・ひでやす)
 (やすだ・としあき)
 (ながなわ・ともあき)
 (まつおか・としお)