

英語で経営する日本企業 スミダ

神戸大学経済経営研究所 吉原英樹

1. 英語共用語を宣言

2002年から英語を共用語にする

スミダコーポレーションの八幡滋行社長が、昨年（2000年）1月11日のメールのCEOメッセージで、英語共用語の構想を全社員に発表した。「西暦2002年までにスミダグループ共通言語を、English,にしましょう。」（注1）

英語共用語は、八幡の当初（1999年8月頃）の予定では、2005年から実施することになっていた。ところが、実施予定の時期は、1999年10月になると2003年になり、さらに12月になると2002年からと、つぎつぎと早まった。「中長期的には英語しかない。ならば、早くやろう」というのが、八幡の考えだった。

八幡によると、英語を共用語にすることによって、つぎのような効果を期待できるとい

1. 情報収集力の早さ
2. バウンダリレスなコミュニケーション
3. 通訳、翻訳なしの正確な早い情報伝達
4. 統一された、方針徹底、目的の徹底
5. 一本化された通信、情報伝達網
6. 一本化された情報、技術共有

日本語で経営することの限界

八幡の英語共用語の構想はなぜ出てきたのだろうか。なぜ、中長期的には英語しか選択の余地がないのだろうか。

八幡によると、日本語を共用語にして経営すると、2つの限界に直面するという。情報

力の限界と将来の夢の限界である。かれはいう。「・・・アメリカを主体としたインターネットの発展を考えると、英語を使わないデメリットがもたらしめている情報力の(=事業の発展力)限界、そして将来に対する夢の限界が明確に見えてきました。英語で得られる情報の豊富さは、日本語でしかコミュニケーションしない人々には計り知れないものがあります」(注2)

「スミダの共用語をなぜ英語にするのですか」の筆者の質問に、八幡はつぎのように答える。スミダのマーケットは日本だけでなく海外も重要であり、今後はマーケットを世界にもとめたい。また、モノやヒトなど資源も世界にもとめたい。そのためには、英語を共用語にしなければならない。

八幡は、英語共用語の理由をまたつぎのようにもいう。大元の日本親会社が日本語で経営して、技術や知識、データなどを日本語で表現していると、海外子会社がそれらの知識やデータを使えない。スミダは「地球企業」(earth enterprise)であり、日本親会社と海外子会社は知識や技術などの経営資源を共同利用し、また、共同で開発しなければならない。そのためには、英語を共用語にしなければならない。日本親会社も英語を共用語にして経営しなければならないという。

ここで、スミダにかぎらず、グローバルに経営活動を行う日本の多国籍企業にとって、英語で経営する必要性が強まっていることに注目しなければならない。国際経営とインターネットのためである。国際経営では、英語が実質的に世界の共通語になっている。また、インターネットの共通語も英語である。IT(情報技術)時代のこんにち、インターネットぬきの経営は考えられない。インターネットと国際経営は不可分にむすびついている。そして、この2つがともに英語の必要性を強めている。

英語が国際経営の共通語になりつつある現在、日本語で経営することは、コストが高くつく。通訳・翻訳などの直接的な言語コストに加えて、意思決定のおくれ、誤解、不十分な意思疎通などの間接的な言語コストもある。さらに、日本語を使うと、各国の優秀な経営者、管理者、技術者、専門家の人材に活躍の場をあたえることができない。これは、日本の多国籍企業にとって大きい損失であり、おそらく言語コストのうちで最大のものであろう。(注3)八幡がヒトの経営資源も海外にもとめたい。そのことを英語共用語の理由のひとつにあげている。スミダが日本語で経営するかぎり、外国人は活躍の余地がかぎられるのである。当然、優秀な人材を確保できない。

日本の多国籍企業は、現在はまだ国際経営を日本語で経営している。そのために、言語コストを支払っている。できるだけ早く、国際経営の言語を日本語から英語に転換しなければならない。スミダは、この課題にいちばん早くとりくんでいる企業といえる。スミダを事例研究の対象にとりあげる理由は、このためである。

2. 日本語から英語への転換

海外でも日本人が日本語で日本的経営

スミダは、1999年までは日本語が共用語だった。英語共用語の方針を発表した CEO メッセージのなかで、八幡はのべている。「1999年までの考え方では、スミダグループのグループ共通語を日本語にしようと、香港、中国を中心に日本語教育を一生懸命行ってきました。」

スミダの主力工場は中国にある。広東省東莞市の太平（タイピン）工場と広東省番禺市の番禺（パンユー）工場である。中国人の管理者や技術者に日本語を教育するために、その中国の工場に、最盛期には日本語の先生を10人ほど派遣していた。中国人に「日本語ができないと出世できないよ」といって、日本語を教育していた。そのため、現在でも日本語のできる中国人の管理者や技術者は多い。

スミダはコイル中心の電子部品会社である。コイルの生産でも自動化が進展しているが、初期の頃は労働集約的な性格が強いために、早い時期から海外に企業進出した。「渡り鳥経営」などと批判を受けながら、賃金の安い国や地域をもとめて、生産拠点をうつしていった。（注4）創業から台湾での現地生産がはじまる1971年までは、国内生産だけだった。日本国内での生産は、1991年を最後になくなり、全量を海外で生産ようになる。かつて製造拠点のあった韓国、香港、シンガポール、フィリピンからは、すでに撤退している。現在の最大の製造拠点は中国である。今後はベトナムでの生産を増大することを考えている。

海外子会社では、日本人が最高経営責任者であり、工場の製造の責任者にも日本人をおき、日本語を使って、日本的な手法で生産していた。多くの日本の製造企業と同じだったのである。

転機はアメリカ企業の買収

共用語を日本語から英語に転換することになった。きっかけは、アメリカ企業、C.P.Clare Corporation の電磁気事業部門の買収だった。1999年8月のことである。この企業 ClareREMtech Corporation の本社は米国のイリノイ州のシカゴにあるが、工場（企業形態はメキシコの現地法人）はメキシコにある。従業員は約1400人である。ワーカーはスペイン語を使う。経営者、管理者、技術者とのコミュニケーションは英語である。かれらは日本語ができない。このアメリカ企業をスミダグループのなかに入れるためには、日本語を英語に変えなければならない。

なお、2000年7月には、この米国子会社のテクノロジーセンターを、テレコムパレ

ーといわれるサンディエゴに新設した。ここで、通信用の最先端コイルの研究開発を行っている。16名がR & Dにたずさわっており、うち2名は日本からの出向者である。もちろん、この公用語は英語である。日本人2名は英語で仕事をしている。また、日本の研究開発組織とのコミュニケーションも、英語で行われる。日本語だと、アメリカ人の研究者や技術者はコミュニケーションできないためである。

日本語から英語への転換の必要性は、じつはアジアでもみられる。日本語がいちばん通じる国といわれる台湾でも、40歳以下のひとには日本語が通じなくなってきたのである。台湾子会社には220人の従業員がいるが、日本語ができるひとは10人ほどしかいない。ほかのひとは入社してから日本語を勉強する。ところが、かれらの多くは日本語の修得にインセンティブをもたない。日本語を勉強しなさいというと、つぎの日にやめるかもしれない。かれらには、英語のほうが魅力的である。

スミダはマレーシア、シンガポールに海外子会社をもっている。また、タイとベトナムでも、委託生産の形式で生産している。これらの国のうち、シンガポールとマレーシアは英語の国といってよいほど英語がよく通じる。日本語のできるひとはすくない。タイとベトナムも、日本語のできるひとはすくない。

中国も変化してきた。中国人の経営者、管理者、技術者、専門家の英語熱は高い。スミダは中国にふたつの工場をもっている。委託生産工場である番禺工場(8000人)とスミダの100パーセント出資の子会社の太平工場(3500人)である。合計11500人である。ワーカーのほとんどは若い女性である。彼女たちは中国語で仕事をする。日本人や香港人とコミュニケーションの機会のある経営幹部、中間管理者、技術者は250人から300人である。かれらに日本語を教えるために、現在は5人ほどの日本語教師を派遣している。かつて最盛期には10人の日本語教師を送っていたから、半分に減ってしまったわけである。中国人の日本語熱は最近、急速に冷えてきた。反対に、英語熱が高まっている。

中国でも2000年4月から英語教育をはじめた。日本人出向者の出席率が約5割であるのに、中国人は8 - 9割が出席している。仕事がこのようになっていても、その仕事をおいたまま英語のレッスンに出席する中国人がふえて、日本人とのあいだでトラブルが起こっているほどである。中国人の多くは、英語を修得することによって自分の価値を高めることができると考えている。中国でいちばん人気のある外国語は英語である。日本語の人気をはるかにうわまわっている。

スミダの英語公用語を推進している岸純一はいう。「台湾と中国で、日本語の神通力がもはや効かなくなりました。」

英語がよく使われるようになり、多くのひとが英語の修得に励んでいることは、スミダのアジア子会社にかぎらない。中国をふくめて、アジアの多くの国に共通してみられることである。「アジアはすでに英語に征服されている」とは、筆者が台湾でインタビューした台湾人ビジネスマンのことばである。(注5)

3. 上からの英語化

最高経営会議

スミダには重要な会議が3つある。常務会（Board of Chief Officers：BCO）、社長会、各社の役員会の3つである。これら3つの会議は、基本的に英語で行われている。このうちとくに重要な会議である常務会は、英語だけで行われている。

常務会のメンバーは5人である。最高経営責任者（Chief Executive Officer：CEO）が1名（代表取締役社長の八幡滋行）、最高業務責任者（Chief Operating Officer：COO）が3名（常務取締役の八幡靖利、八幡伸久、趙家驥）、最高財務責任者（Chief Financial Officer：CFO）が1名（松田三郎）の5名である。5名のうち4名は日本人、1名は香港人である。香港人は営業の最高責任者である。かれは日本語ができない。

この常務会は、毎月1回開かれる。2000年7月までは日本語で行われていた。日本語のできない香港人のためには通訳がつけられていた。8月の会議は日本語と英語の両方で行われた。そして、9月からは、英語だけで行われるようになった。

スミダでは、経営方針や経営戦略など重要なことはこの常務会で決められる。この常務会がスミダの最高意思決定の場であり、いちばん重要な会議である。その常務会が英語で行われているのである。

スミダには、事業会社が19社ある。日本国内の6社、海外の13社である。海外13社は、国別にみると、香港5社、中国1社、シンガポール1社、マレーシア2社、台湾1社、アメリカ2社、メキシコ1社である（香港はここでは1つの国としてあつかう）。これら事業会社の社長が一同に会して開く社長会議が、年2回開かれる。この社長会議は、1999年までは2カ月に1回開かれていたが、2000年1月からは年2回の開催に変更になった。この社長会議の出席者は約25人である。うち英語が不自由なひとは日本人の5名だけである。かれらのほとんどは技術系の社長である。かれらのためには通訳がつけられる。

なお、これら19の事業会社の社長は、日本国内の6社はすべて日本人であり、海外13社のうち、日本人が社長のところは8社、現地人が社長のところは5社であり、日本人が社長の海外子会社のほうが多い。したがって、スミダは、海外子会社の社長の現地化がとくに進んでいるわけではない。

第3番目が各社の役員会である。日本の事業会社の役員会は全員が日本人であるために、日本語で開かれる。他方、海外の事業会社の役員会は英語で開かれる。日本人が社長をしている海外子会社でも、役員会は英語で行われる。各海外子会社の日本人は1,2名とすくなく、役員の方多くは現地人であるために、役員会をはじめ、会議の多くは英語で行われる。

スミダの営業の最高責任者は香港人の趙である。さきにのべたが、かれは日本語ができない。日本語のできない外国人が営業の最高責任者であると、すくなくとも営業にかんし

では、英語を共用語にせざるをえない。日本語しかできない日本人は、かれとコミュニケーションするためには通訳の助けを借りなければならない。通訳を介してのコミュニケーションが効率的でないことはいうまでもない。

日本企業のなかで、営業の最高責任者が外国人であるところは、このスミダのほかにはたしてあるだろうか。

コーポレート・スタッフ

スミダで英語が共用語になっているもうひとつは、コーポレートスタッフである。

コーポレートスタッフは、スミダグループの経営企画担当のスタッフ部門である。東京に約20名、香港に同じく約20名、合計40名ほどの陣容である。日本人は東京のスミダコーポレートサービス(株)に所属し、香港人は香港の Sumida Corporate Service Company の社員である。

コーポレートスタッフは、スミダのトップ、すなわち、常務会メンバーの5人に直属している。そして、持株会社のスミダコーポレーションと傘下の事業会社を対象に、スミダグループの経営方針や経営戦略を立案し、また、財務、人事、物流などについてグループとしての方針を立てる。英語共用語についても、八幡社長の方針決定をうけて、英語共用語の具体的内容、進め方、スケジュール、具体的アクションなどを、グループレベルで案を作成し、トップに提案する。この英語共用語を担当しているのは、チーフヒューマンリソースオフィサーの岸純一である。

コーポレートスタッフのうち香港本社にいる20人ほどは、以前から英語で仕事をしている。日本の本社では、従来は日本語を基本言語にして仕事をしていた。それが、社長の英語共用語の方針発表があつて以後は、英語で仕事をするように変わってきている。コーポレートスタッフは広報部とともに本社ビルの5階のフロアーを占めているが、このフロアーではできるだけ日本語を使わず、英語を使って仕事をしようとしている。オーストラリア人、香港人など外国人もはたらいている。なお、同じ5階のフロアーには社長室もある。

香港本社

スミダには本社が2つある。東京本社と香港本社である。香港本社は、経理とIT(情報技術)では中心的な役割をはたし、人事と総務でも東京本社と並ぶほど重要である。香港のオフィスでは、英語が使われている。その香港に本社機能の相当部分があることが、スミダの英語共用語化のひとつの重要な理由といえる。英語を共用語にしないと、経営で

きないのである。

経理の本部は実質的に香港にある。そのため、経理業務では英語が中心である。日本の東京本社では、もちろん日本語も使われる。国内の所轄の官庁などに提出する書類などは日本語のものである。しかし、東京本社でも英語と日本語の両方が使われているというのが、実態である。

IT（情報技術）では香港が主導権を発揮している。スミダの日本親会社と海外子会社をカバーする情報ネットワークであるイントラネットは、香港本社が構築したものである。基本言語は英語である。香港本社設計のイントラネットをスミダグループの情報システムに採用したことも、英語をスミダの公用語にする必要性を高めたひとつの理由である。ただし、日本国内の事業所（本社、研究開発センターなど）では、日本人どおしがコミュニケーションで日本語を使うのは当然であるし、海外子会社とのメールなどによるコミュニケーションでも、相手が日本人のときには日本語を使えるようになっている。じっさい、日本親会社と海外子会社の日本人どおしのコミュニケーションでは、まだ日本語がかなり多く使われている。

4．英語公用語への取り組み

英語公用語をめざしての歩み

スミダでは、2002年からの英語公用語にむけて、すでにさまざまなことが行われている。つぎのとおりである。

1999年8月、社長がはじめて英語公用語の構想を社内の一部の者に表明する。東京本社の5階のコーポレートフロアに外国人を入れるようにとの指示が社長から出される。東京のオフィスで、英語を使わざるをえないようにするためである。内なる国際化、である。

1999年11月、ひとりのオーストラリア人を正社員として採用する。かれはコーポレートフロアで仕事をする。

1999年12月、クリスマスパーティーを英語で開く。日本語は禁止。英会話学校の外国人の先生10人にきてもらう。

2000年1月、八幡社長が、2002年から英語をスミダグループの公用語にするとの方針を、メールのCEO Messageで全社員に宣言する。なお、このメッセージは日本語だった。

2000年2月、英語のグループレッスンと通信教育をはじめ。グループレッスンは25クラスあり、1クラス8人、合計200人がうける。年間予算4000万円。

2000年3月、はじめてTOEICを実施する。約300人の平均点は400点。この400点という点数は、日本の受験生の平均点438点より相当低い。(注6)

2000年4月、東京オフィスのカフェテリアのテレビをCNNだけにする。香港から2名が出向(逆出向)してくる。

2000年7月、東京オフィスで、フロアごとに、毎朝ひとりが順番に1分間、英語でスピーチをすることをはじめ。

2000年8月、社内連絡のイントラネットを英語だけにする。全員が英語のニックネームをもつ。

2000年9月、常務会の言語を英語だけに変える。

2000年10月、留学生3名を決める。2名はアメリカの語学学校に留学、1名はアメリカのビジネススクールに留学。英語のグループレッスンは2001年2月で打ち切ると発表。以後は、選抜制の英語研修に変える。毎週1回の全体の朝礼を英語ですることに変える。

2000年12月、第2回目のTOEICを実施。東京本社の5階のフロア(コーポレートスタッフと広報)は、相互の社内連絡などのメールを英語にする。

以上の活動や試みの多くは、英語共用語のための啓蒙活動であり、また、練習である。東京本社のひとりの多くは、英語力が低い。なにしろ、日本人社員のTOEICの平均点が約400点である。スミダでは、TOEIC860点をAクラス、730点をBクラスと考えている。2000年3月の第1回目のときには、Bクラス以上のひとはわずか15人ほどしかいなかった。TOEICの点数が860点あっても、英語で仕事をするのは容易でない。860点の英語力は、かろうじて英語でビジネスができるというレベルの英語力である。

じつは、日本人社員のTOEICの平均点は約400点であるが、英語のよくできる少数のひとをのぞくと、平均点は300点にも達していない。多くの日本人社員は、英語がほとんどできないといってよいのである。

では、スミダの日本人社員の英語力を2002年までに、英語で経営できるレベルにまで向上させることはできるだろうか。

じつは、スミダでは、日本人社員の全員が英語で仕事ができることを期待しているわけではない。そういうことは、非現実的であることは知っている。スミダの考え方は、「上からの英語共用語化」、「英語のできるひとに重要な仕事をさせる」、「英語のできるひとを採用する」、である。

上からの英語共用語化は、すでにみた。最高経営会議は英語で行う。コーポレートスタッフは英語で仕事をする。本社機能のうち経理、ITは英語を使う香港本社が中心であり、人事と総務でも東京と香港は半々の役割分担である。

八幡社長は、日本人社員にはっきりと言明している。これからは英語ができないと、仕事の可能性がせばまる。重要な仕事につくためには、英語ができなければならない。多国

籍企業として、グローバルに経営活動をしていかなければならないから、英語は必要不可欠な能力である。英語ができないひとは、能力がないとみなさざるをえない。

現有の社員の英語力を高めることに加えて、すでに高い英語力をもつ社員を採用することも重視する。2000年6月から、採用人事の方針を変えた。英語力を採用の重要な基準にしたのである。従来は英語力は重視されていなかった。

5. 現実的な取り組み

中国は中国語（広東語）と日本語

すでにのべたように、スミダは日本ではまったく生産していない。すべてを海外で生産している。台湾、中国、マレーシア、ベトナム、タイ、メキシコの7カ国である。うちベトナムとタイは委託生産である。このうち最大の生産拠点は中国である。中国には広東省に太平工場と番禺工場の2工場がある。それぞれ約3500人と8000人の従業員である。

中国工場の作業者のほとんどは若い女性で、彼女たちはもちろん中国語を使う。また、経営者、管理者、技術者も、自分たちのあいだでは中国語を使っている。日本人や香港人とのコミュニケーションでは、中国語（広東語）と日本語を使う。中国人のかなりのひとが日本語ができる。過去の日本語教育のためである。また、中国出向の長いひとや、中国人を相手のビジネスの経験の豊富なひとなど、日本人にも中国語のできるひとが多い。香港のひとは、ふだんの会話では広東語を使っているから、中国工場の幹部や技術者とのコミュニケーションで不自由はない。要するに、最大の生産拠点である中国では、英語はほとんど使われていないのである。

研究開発は日本語で

スミダは研究開発を日本、アメリカ、台湾、中国の4カ国で行っている。

日本の東京のFラボラトリー（Fundamental Laboratory）では、スミダの固有技術である巻線技術およびその応用技術をテーマに研究開発をしている。仙台のAラボラトリー（Application Laboratory）では、巻線技術をコア技術にして製品を開発している。2000年8月にオープンした南仙台のMラボラトリー（Mechatronics & Material Laboratory）は製造技術の開発の中心で、設備、金型、治具などを開発する。素材の開発も行う。

アメリカのサンディエゴは、テレコムバレーといわれており、そこにあるテクノロジーセンターではテレコム関連の製品を中心とした研究開発をしている。台湾の基隆市のテ

クノロジーセンターでは、IC 回路、インバータ回路、インバータ電源などの開発が中心的なテーマである。中国の太平と番禺のふたつの工場にある開発センターでは、中国の工場生産する製品や中国市場向けの製品の開発を行っている。

スミダの研究開発の中心は日本であるが、海外もかなり重要である。研究開発にたずさわる技術者は、総勢 170 人ほどである。このうち日本は約 100 人である。海外では、アメリカのサンディエゴに 16 人、台湾に 16 人、中国に約 40 人がいる。人間の数でいうと、日本は全体の 6 割弱を占めている。研究開発の国際化は国際経営の発展段階としてはいちばん新しいものである。1980 年代の後半から本格的に行われるようになっていく。歴史が新しいために、研究開発の全体に占める海外のウエイトはまだ小さいのが現状である。国際経営の歴史の長い企業でも、海外の研究開発が研究開発全体に占めるウエイトが 1 割をこえるところは多くない。(注 7) ところが、スミダの場合、海外のウエイトは 4 割である。研究開発の海外展開をいちばん進めている日本企業のひとつとってよいと思われる。

さて、スミダの研究開発の言語状況はどのようになっているだろうか。

4 カ国にある研究開発センターのなかでは、基本的には各国の言語が使われている。日本にある 3 つの研究開発センターでは、海外の研究開発センターとの国際コミュニケーションなどをのぞいては、日本語が使われている。アメリカのサンディエゴでは、英語で研究開発が行われている。台湾では、中国語(北京語)が 7 割、日本語が 2 割、英語が 1 割ほどの割合になっている。台湾の研究開発では、日本およびアメリカとの関係が重要なために、日本語と英語がすこし使われているのである。中国の研究開発センターでは、中国語と日本語がほぼ半々であり、英語の使用はわずかである。中国での研究開発は日本との関係が中心であるために、日本語が中国語とならんでよく使われている。また、中国人に日本語を教育してきたために、日本語のできる中国人の技術者が多く、日本語で仕事をすすめることができる。

つぎに、日本にある 3 つの研究開発センターの国際コミュニケーションの言語をみることにしよう。

日本の研究開発センターとアメリカのサンディエゴの研究開発センターのコミュニケーションは英語で行われている。アメリカ人は日本語ができないために、日本人技術者が英語を使わなければならない。台湾と中国の研究開発センターとのコミュニケーションは日本語で行われている。台湾と中国には日本語のできる技術者がいるためである。

最近、中国でも開発をはじめている。中国人の技術者が仙台と南仙台に、開発の打ち合わせや共同開発のためにやってくる。かれら中国人と日本人は、中国語と日本語でコミュニケーションしている。英語はほとんど使わない。中国人の技術者も、日本人の技術者も、ともに英語のできるひとがすくない。かれらは、英語より中国語あるいは日本語のほうがよくできる。

以上、スミダの研究開発は、アメリカのサンディエゴの研究開発をのぞくと、基本的に

日本語で行われているといえる。

日本企業への営業は日本語で

スミダの売上のうち日本国内での売上は全体の3割から2割5分程度にすぎない。大半は海外である。しかし、海外の売上のかなりの部分は、海外の日本企業むけである。テレビ、ビデオ、エアコンなど家電の分野では、アメリカ、ヨーロッパ、アジアなど外国企業は、日本企業（日本国内の親会社あるいは海外の日系企業）の部品の採用や調達の動きをみて、すこしタイムラグをおいてから購入に踏み切るといふ。このように、スミダのマーケティングにおいて、日本企業へのマーケティングは重要である。その日本企業へのマーケティングで、日本語が中心的な役割をはたす。

まず、日本国内の日本企業への販売では、もちろん相手は日本人であり、日本語が使われる。つぎに、海外の日系企業へのマーケティングでも、取引を開始するときは、現地の日系企業だけでは決定できない場合が多く、日本親会社との交渉や承認が必要になる。海外の日系企業と交渉するときでも、新しく取引をはじめるときや、重要な取引では、日本人出向者に話しをする必要がある。いずれにしても、日本語が必要である。なお、取引の関係ができると、その後の日常の取引は、現地人の購買担当者などとの交渉や話しですむ。これは、現地の言語や英語で行われる。

以上を要するに、研究開発、生産、マーケティングという製造企業の中核の経営活動においては、英語は限定的にしか使われていないのである。日本語が中心的な役割をはたしている。1999年まで、海外子会社も日本語を使って経営しようと努めてきた。その動きを、急には英語で経営するよう変えてはいないのである。現実的なやり方であるといえよう。

6. ユニークな経営者のユニークな経営

帰国子女の社長

現社長の八幡滋行は、スミダの創業者で現会長の八幡一郎の長男である。2代目社長である。

八幡滋行の略歴はつぎのとおりである。

1951年、東京都に生まれる。

1968年、英国に行く。語学学校を卒業のあと、中学校3年に編入学。高校を経

て、1975年、ケントカンタベリー大学を卒業。
1975年、日本に帰国。
1977年、スミダ電機に入社。
1982年、スミダエレクトリック（香港子会社）に出向。
1989年、スミダ電機（株）取締役
1990年、同専務
1991年、同副社長
1992年、同社長
2000年、スミダコーポレーションの最高経営責任者（CEO）

八幡の経歴のおそらく最大の特徴は、1968年から75年までの8年間、中学3年生から大学卒業までの学生生活を英国で送ったことである。この8年間、一度も日本に帰っていない。1975年に8年ぶりに日本に帰国した八幡は、日本語がうまくしゃべれないなど、日本の生活に適應できなくて苦労している。そのため、父一郎の命令で、毎日、読売新聞の社説を書き写した。また、大原簿記専門学校で勉強し、さらに、日本能率大学で経営学を学んだ。一種のリハビリである。八幡がスミダ電機に入社するのは、帰国してから1年半後のことである。（注8）

八幡の経歴のもうひとつの特徴は、スミダ電機に入社してからも海外勤務が長いことである。

スミダ電機に入社した八幡は、はやくも1982年には香港子会社に出向している。香港子会社の経営が軌道に乗ると、こんどはシンガポールの子会社に出向を命じられる。シンガポール子会社の経営立て直しに奮闘する。

1983年、八幡は、シンガポール子会社の再建にメドをつけると、ふたたび香港に出向する。香港時代、八幡は中国との合弁その他の事業機会をもとめて、何回も中国に出かけ、100人をこえる中国人と会い、交渉を重ねる。そして、中国めぐりを1年以上つづけた1984年、広東省の番禺市にある中国の企業に生産委託することになる。香港スミダ電機の合作外注工場である。この番禺工場はこんにちでは8000人の従業員の大工場に発展し、スミダの最大の生産拠点になっている。

以上の経歴からわかるように、八幡は8年間におよぶ学校生活を英国で送っている。帰国子女である。しかも、スミダに入社してからも、日本ではほとんど仕事をしていない。もっぱら海外で仕事をしている。八幡はふつうの日本人ではない。八幡は筆者のインタビューでいう。「あなたは日本人でない、とよくいわれます。」

非日本的な企業

創業者の八幡一郎が社長の時代には、スミダはふつうの日本企業だった。ところが、八幡滋行が社長になると、スミダは日本企業の特徴をつぎつぎとなくして行く。現在のスミダは、はたして日本企業といえるかと思うほど、日本企業らしくない特徴を多く備えている。つぎのとおりである。

純粋持株会社

東京と香港の2本社制

日本では生産していない(工場がない)

従業員15000人のうち日本人は350人

退職金制度なし

全員年俸制

管理者全員にストックオプション

英語が公用語(2002年から)

これらの変化は、最近2,3年間の変化である。スミダでは、大きい変化がつぎつぎと起きているのである。広報の仕事をしている畠善弘はいう。「当社では、大きい変化が毎月のように起こっていますから、社長が英語を公用語にするといっても、誰もとくにおどろくようなことはありません。」

7. 研究開発も英語で行うか

一般的に、製造企業の場合、国際経営は技術をベースに展開される。日本親会社が日本国内で生み出し、発展させた技術を海外子会社に移転する。海外子会社は、日本親会社の開発した製品技術と製造技術を移転してもらい、その日本生まれの技術をベースにして経営活動を行う。ほぼすべての日本企業では、日本人が日本語で日本親会社のなかで研究開発をしている。そのため、製品技術や製造技術などの技術は、日本語で表現されている。その、いわば日本語の衣装をまとった日本生まれの技術が海外子会社に移転されているのである。

スミダの英語公用語が完成するためには、研究開発でも英語が公用語にならなければならないのではないだろうか。では、スミダは研究開発も英語で行うようになるだろうか。

スミダのコイルなど電子部品は、いまのところ、日本が世界のなかで中心の位置を占めている。日本で新しい製品、技術、設備などが多く生まれている。そのため電子部品の研究開発の立地すべき場所としては、日本がいちばんすぐれている。その日本をはなれて外

国で研究開発を行うことは、日本の地の利を失うことになる。日本が電子部品の製品、技術、ビジネスで世界の中心の位置を占めるときには、スミダは今後も研究開発の中心を日本に置く必要があるのではないか。

スミダの主力製品であるコイルは、もともとはラジオ、テレビなど家電とくに家庭用の無線機器（AV 機器）の部品であった。現在では、コイルおよびその応用製品は AV 機器にかぎることなく、ありとあらゆる家電製品に使われるようになってきている。さらに、パソコン、移動体通信の端末（ケータイ電話）、プリンター、コピー機、自動車など家電製品の枠をこえて、多くの産業の製品でひろく使われるようになってきている。

製品の用途がひろがるにつれて、海外での研究開発の重要性が増してきている。家電では日本が世界をリードしているが、通信やコンピュータではアメリカのほうが技術先進国である。移動体通信では北欧がリーダーの一角を占めている。自動車においても、日本企業が全面的に世界をリードしているわけではない。次世代エンジン、セキュリティシステム、エンジンの電子制御の開発などでは欧米の自動車メーカーも有力な存在である。さらに、中国などアジアにおいて製品の生産が増大するにつれて、生産に直結する開発（製品開発および生産設備の開発）のいくつかは中国その他のアジアで行われるようになる。

スミダはすでに海外での研究開発をすすめているが、同社の製品の用途が多様化し、これらの製品の研究開発では日本より海外のほうが有利である例がふえるにつれて、海外研究開発は今後さらに増大することになる。また、アジアでの生産の増大とともに中国その他アジアでの研究開発も重要性が増すだろう。研究開発においても、海外のウエイトは増大すると予想できるのである。

すでに、アメリカのサンディエゴの研究開発センターでは、テレコムおよび自動車に照準を合わせて研究開発をしている。スミダテクノロジー社長の柳原澄男によると、これらの分野の研究開発では、日本が世界をリードしているとはかならずしもいえない。日本よりアメリカのほうが有利な面もある。研究蓄積があり、優秀な研究者や技術者を確保しやすいことに加えて、規制が弱いために新しく開発した製品や技術を市場にだしやすいからである。新しい製品や技術をもとめるニーズも強い。

スミダでは、現在のところ研究開発の全体に占める海外のウエイトは4割ほど（研究開発にたずさわる人間の数でみて）であるが、将来は海外のウエイトが増えるかもしれない。海外とくにアメリカでの研究開発がふえると、英語の使用もふえることになる。

海外での研究開発の重要性が増すと、日本国内の研究開発でも英語の必要性が強まる。まず、サンディエゴとのコミュニケーションは英語でしなければならない。現在は、日本人の技術者2名がサンディエゴに出向して研究開発に参加している。ふたりの日本人は英語があまりできないが、英語を使っている。これまではサンディエゴから日本に技術者がくることはほとんどなかった。今後はふえると予想できる。すると、日本の研究開発センターのなかでも、英語を使う機会がふえることになる。

また、日本、アメリカ、台湾、中国の研究開発センターの連携プレーもふえることが予

想できる。そのときには、共通語として、日本語や中国語ではなく英語が使われることになろう。国際経営の共通語は英語であり、これは研究開発にもあてはまる。おそらく近い将来、欧州でも研究開発が行われるようになると思われる。そのときには、日本、アメリカ、欧州、アジアの研究者や技術者は世界共通語である英語でコミュニケーションすることになろう。

スミダの製品のユーザーとして外国企業の重要性が増すと、また、新しい製品や技術が規制のすくない外国で日本より早く導入され実施されることが多くなると、日本人の研究者や技術者は日本国内にとどまって、日本企業と日本の市場だけを相手にすることはできない。今後は、日本人の研究者や技術者が海外の市場や技術のうごきをみるために、海外にでかける機会がふえるだろう。そのときには、英語を使わなければならない。

スミダの研究開発においても、英語の必要性は強まると予想できる。英語共用語は研究開発においても進行していくだろう。

8. スミダの英語戦略の特徴

スミダの英語共用語の取り組みにはいくつかの特徴がある。重要な特徴としてつぎの4つを指摘したい。

まず第1は、日本語で経営することの限界を重視していることである。八幡社長は、本稿の冒頭でみたように、日本語で経営することの限界として、情報力の限界と夢の限界をあげている。そして、日本語で経営することの限界を克服するためには、英語を共用語にして経営する以外に方法はないと考えている。これは、国際経営と言語についての長期大局観ということができる。

日本語で国際経営を経営することには限界があり、この限界を打破するには英語で経営する必要があるというこの長期大局観があてはまる日本の多国籍企業は、スミダだけでなく、多くあるのではないだろうか。

第2の特徴は「上からの英語化」である。

スミダで英語共用語が実現しているのは、最高経営会議、コーポレートスタッフ、香港本社である。企業の生産、販売、研究開発などオペレーションでは、まだ英語はそれほど多くは使われていない。日本語が中心的な言語である。このように、マネジメントという上の部分を中心にして英語共用語を推進している。

この上からの英語化は、多くの日本企業の方法とちがっている。国際経営に関与する部署を中心にする英語化が、多くの企業にみられる。トップマネジメント、本社スタッフ部門、工場、営業所、研究開発部門などでは、日本語が中心的な役割をはたしている。

上からの英語化は、英語化をすすめるひとつのすぐれた方法といえる。英語で経営することを実現するためには、経営の中枢の情報と意思決定で英語が使われるようにならなけ

ればならない。国際経営に直接的に関与する輸出部門や海外事業部などから英語化をすすめるときは、この課題を解決することがむずかしい。経営の中核の英語化がなかなか実現しない。日本の多国籍企業のほとんどでは、英語化は、経営の周辺ないし局部では実現しているが、中核のところでは実現せず、基本言語として日本語が使われている。スミダでは、トップマネジメントと本社部門の英語化がほぼ実現している。

上からの英語化は、経営の全体の英語化をすすめるうえでも、有効な方法といえる。トップマネジメントと本社部門で英語が共用語として使われるときには、英語を基本言語にすることを全社的にメッセージとして伝えているからである。重要な情報と意思決定に参画するには英語ができなければならない。英語ができなければ経営の中核の仲間に入れてもらえない。平たくいえば、昇進してえらくなるためには英語ができなければならないのである。上からの英語化は、企業の組織文化を英語志向の組織文化に変える役割をはたすと考えることができる。

トップが変わらなければ全体は変わらない。トップが変わると全体が変わる。上からの英語化は、まさにトップからの英語化である。

第3に、スミダの英語共用語化は、キレイゴトやカケ声ではなく、業務の遂行のためにやむをえず行うという面があることを見落としてはならない。営業の最高責任者は香港人であり、かれは日本語ができない。本社は東京と香港の二つであり、本社機能の半分は香港で英語で行われている。日常業務の決定や相談、連絡も、日本人だけで行うことはできない。香港人といっしょに仕事をしなければならない。そのためには、英語が必要なのである。

米国企業を買収してからは、英語の必要性はいつそう明らかになった。米国企業をスミダグループのなかに組み込むためには、英語が必要である。スミダの明日を大きく左右するかもしれないテレコム用のコイルの研究開発はアメリカのサンディエゴで行われている。その研究開発を成功させ、日本での研究開発との連携プレーを実現するためにも、共通語の英語が必要である。

このようにスミダでは、業務をすすめるうえで英語を使わざるをえない状況があり、必要に迫られて英語共用語化を推進しているのである。

最後に、無茶はしない現実的なやり方を指摘できる。

スミダの日本人社員の TOEIC の平均点は 400 点である。大半のひとは英語がまったくできない。全従業員 15000 人のうちの最大の従業員集団である中国の工場の中国人ワーカーも、英語がまったくできない。英語ができないこれら多くの従業員に、英語で仕事をしてもらうことは、期待していない。日本人は日本語で、そして中国人は中国語で仕事をしている。

(注) 本稿は、科学研究費補助金による研究の成果の一部である。吉原英樹「国際経営と英語」平成11年度、12年度、課題番号11630126

注

1 .CEO Message (2K01), January 11, 2000.なお、この CEO メッセージは日本語である。

2 . 同上

3 . 吉原英樹・岡部曜子・澤木聖子「言語コストと言語投資の経営資源モデル」ディスカッション・ペーパー、神戸大学経済経営研究所、2000年4月。

4 . 八幡一郎『七十年振り返りみれば』スミダ電機、1995年、219頁。

5 . 吉原英樹・岡部曜子・澤木聖子「英語で経営する新台湾企業と欧州企業 現地調査レポート」ディスカッション・ペーパー、神戸大学経済経営研究所、2001年4月。

6 . モニカ・ヘミングウェイ「TOEIC Research Project、その背景とこれまでの成果」『第64回 TOEIC 研究会報告書』TOEIC 運営委員会、1998年5月、19頁。

7 . 吉原英樹、デイビッド・メセ、岩田智「アメリカでの研究開発 現地調査レポート」『研究開発マネジメント』近刊。

8 . 『スミダ電機の挑戦 ボーダーレスを目指す部品メーカーの軌跡』スミダ電機、1999年、30-31頁。

付録

1 . 会社の概要

企業形態 持株会社（スミダコーポレーション）および構成会社 19社

本社 東京都中央区日本橋人形町3-3-6

設立 1956年

資本金 53億7571万円（2000年6月1日現）

連結売上高 245 億 7300 万円 (1999 年 12 月期)

代表者 八幡滋行

事業内容 音響・映像・通信・情報処理機器用コイル、車載用電子部品、光電子関連部品の製造販売

2. 会社の歴史

1950 年 八幡一郎現会長が東京都墨田区で墨田電機製作所を創業

1956 年 墨田電機工業株式会社を設立

1963 年月 スミダ電機株式会社に社名変更

1971 年月 勝美達電子を台湾に設立

1972 年 韓国スミダ電子を韓国に設立

1974 年 勝美達電機（香港）を設立

1978 年 勝美達電機（シンガポール）を設立

1988 年 中国広東省番禺市の委託工場が稼働。M.SUMIDA ELECTRIC SDN.BHD.をマレーシアに設立

1990 年 SUMIDA ELECTRIC (USA) CO.,LTD.を米国に設立

1991 年 東莞勝美達（太平）電機を中国広東省東莞市に設立

1996 年 SUMIDA INTERNATIONAL CO., LTD.を香港に設立

1998 年 東京証券取引所第二部に上場

1999 年 米国企業 C.P.Clare Corporation の電磁気事業部門の Clare E.M.G. Inc. および C.P.Clare S.A.de C.V.を買収

2000 年 東京証券取引所第一部に上場。スミダグループ持株会社制に移行。