

海外ビジネス回想録

～グローバルビジネスログブック、 当時の海外ビジネスと私の記録～

株式会社K-BRIC&Associates 代表取締役社長／JOIシニアフェロー

藤田 研一



前号より5回シリーズでご寄稿いただいている藤田氏は、日系電機メーカーや三和総合研究所で海外戦略を担当後、2006年よりシーメンスにて複数の要職を歴任。2016年からシーメンス日本法人社長兼CEOを務め、2021年より現職に。JOI機関誌に多数ご寄稿いただいています。経営哲学はPeople make business。(JOI編集部より)

Phase-1 (20～30歳代): とにかく海外 に行きたかった(続編)～激動の国際情勢

第1回では、何故海外に行きたかったか? 現地で業務を行うまでを経営環境の変化も踏まえてお話したが、今回はビジネスとその環境に関して語ってみたい。

1987年、27歳で西ドイツに赴任し、3カ月の地獄のドイツ語特訓(実は最高に楽しかった)の後、西ドイツの現地法人に出社したが、20代の若造なのに部下がつき、ほとんどが年上、おまけにほとんどの従業員はドイツ語しかわからない。そこで「仕事はドイツ語」と決め実践したが、現地従業員は「ドイツ語らしき言語」を話す怪しい日本人に相当迷惑したと思う。ある日イギリス人秘書から「英語でしゃべってもいいのよ」と諭されたこともあり、優しさに感激したが、今思えば単に、さっぱりわからない上司のドイツ語に迷惑していたからだろう。その後ドイツ語も「らしき言語」



20歳以上年上のドイツ人部下とイギリス人秘書(37歳ごろ)

から通訳ができる程度までアップグレードされると、現地従業員からの信頼も厚くなり、顧客との電話などもでき、最後は会社代表で法廷陳述をするまでになった(解雇した社員に訴えられた)。また当時の日本企業では、まだ現地化が進んでおらず、主要ポジションは日本人中心、しかも現地人と話せる存在だったので、経営企画、営業、マーケティング、IT、商品企画、アフターサービス、物流、管理会計など幅広くなんでもやれた。担当地域もドイツ、オランダ、ベルギーとなり、欧州統括会社をつくってから、マーケティングの責任者として欧州の複雑性に大いに触れた。

目まぐるしく変わる国際情勢下で感じたこと

考えてみれば、円高・国内バブル経済以外にも、1980年代後半から1990年代後半までの世界情勢は激動の時代で、列記すれば、ベルリンの壁崩壊(89年)、湾岸戦争(90～91年)、ソ連邦の解体(91年)、EUの発足(93年)、北米自由貿易協定(NAFTA)発効(94年)、メキシコ通貨危機(94年)、アジア通貨危機(97年)、ロシア危機(98年)など、話題には事欠かない。そのような環境下で、日本企業も成長地域と地政学的リスクを見極めたうえでのリスク分散型のグローバル展開を進めていった。特にベルリンの壁崩壊とソ連邦解体に端を発する東側社会主義国の政治転換はビジネス環境を激変させ、それにより、東ドイツ、ハンガリー、チェコといった社会主義の優等国、遅れてポーランドといった国は積極的に西側からの投資を受け入れ、欧州の製造拠点となっていった。個人的な経験でも、赴任した当時はまだ東西冷戦の関係で、西ドイツのライン川にかかる橋にはワルシャワ条約機構軍を食い止めるために爆薬を仕掛ける場所があったし、赴任の1年前に起こったチェルノブイリ原発事故の後遺症は長く続き、放射線に効くヨード溶液が飛ぶように売っていた(ドイツでは長期間、食用キノコの収穫を禁じていたし、欧州大陸の原発はかなりの数が隣国との国境近

くにあった。この辺りの経験がないとドイツ国民の原子力アレルギーは理解しがたい)。東西統一前の東ドイツに車で行くには、延々と続く国境緩衝地帯(と呼ばれる地雷原)を車で移動したり、盗聴リスクの高い外国人専用ホテルに泊まらされたりと、政治体制や国情によるリスクを嫌でも考えさせられることになった。またEUの発足時には日本でもEUブームが起こり、明日にでも欧州各国はひとつになると信じて来る日本人顧客の対応に追われた(当時の口癖は、「ドイツ人とフランス人が明日、仲良く肩を組んでエッフェル塔の下でビールを飲むと思います?」だった)。EUのケースは、われわれ日本人が知らない「陸続きの国境線」とそれに伴う、異なる言語・文化を持つ隣接国同士のナイーヴな関係、そこにおける制度の統一がいかに複雑で困難かを十分学ぶ機会を与えてくれた。

壮大な政治イベントー東西ドイツ統一

東西ドイツの統一は、その重要性もさることながら、個人的にもさまざまな経験をしたので、最も印象深い出来事だった。まずはベルリンの壁が崩壊した後の年末にお祭り騒ぎのベルリンで持参したノミとハンマーでコンクリートの壁を削っていた(あまりの硬さに東ドイツの当時の政治体制と意志の強さを感じた)。統一後は、旧東ドイツでの従業員雇用を担当して、何人も面接した。初めての西側でのプレッシャーから泣き出した人、始めから終わりまでいっさい笑わなかった人、雪の降るなかホテルでの会話を断って外でのインタビューを希望した人など、数々の人と話したが、それぞれが社会主義の名残を背負っていた。感情がたかぶるのはあまりにも違う社会への戸惑い、笑わないのは政治体制がユーモアや笑いを抑圧していたから、ホ

テルでのインタビュー拒否は盗聴と秘密警察への恐怖心からだった。元々は同じ民族なのに、政治体制の違いで人とはこんなに変わるものかと深く考えさせられた。東西ドイツの統一は、国民の悲願だったし、政治的には偉業だったが、ドイツはその後大きなツケを払うことになる。所得には連帯付加税がかけられ、旧東ドイツのインフラ整備や年金・失業保険・公共サービスの維持のために数百兆円の資金が投入され、ドイツ政府の財政赤字は大きく拡大し、旧東ドイツでは20%に達した失業率や社会福祉費用の急増は連邦政府の財政負担をさらに悪化させた。財政赤字、旧東ドイツ産業の崩壊、高失業率、インフレ、経済の低迷により、90年代を通してドイツは「ヨーロッパの病人」と揶揄され、インフレ対策の高金利は欧州通貨危機の一因ともいわれて、欧州経済にも暗い影を落とした。

欧州のキーワード「妥協」

そんな中でも日本企業では93年のEUの発足後、上場企業を中心に「地域統括会社(RHQ)ブーム」が欧州で起こり、主に事業規模からイギリス・ドイツ、立地と税制からはオランダ・ベルギーで設立された。鳴物入りでつくったRHQだが、皆当初は機能設計で苦労した。

同じ地面の上に異なる国が隣接し、言語と国が必ずしも一致しない(たとえばドイツ語は、オーストリア、スイスやイタリア、ベルギーの一部など10カ国で話されている)複雑性、各国共通のファイナンスや物流はいいのだが、国情がモロに反映されるマーケティングや商品企画では相当苦労した。そんなとき、現地人社長の一人が言った一言、「欧州で必要なのは妥協だ」は今でも頭に残っている。「妥協」というとわれわれ日本人はネガティブな印象を受けがちだが、英語のcompromiseは「共に約束する」というラテン語が源で、「互いに譲歩して合意に達する」ということなので、決して悪い言葉ではない。異なる文化について学ぶには欧州は最適の場所で、日本に帰国後に「異文化マネジメント」を極めたいと思った動機にもなった。

10年近くも日本から離れていると完全に「今浦島」状態。日本のバブル期も知らず、自身も完全にドイツ化していて、本社への帰属意識もほとんどなし。自分自身が日本での「異文化」になっていた。帰国したら自分で事業をしようとも思っていたのだが、紆余曲折あって、三和銀行傘下のシンクタンクに38歳(97年)で遅めの初転職をした。その後の話は、次回にお話したい。🍷

用語解説

ベルリンの壁

1950年から1960年にかけて東ドイツの経済は悪化し、より良い生活を求めて国民が大量に西ドイツや西ベルリンへ逃げ出していました。建国以来、約200万人が国を去り、東ドイツ政府は社会主義国家の維持が困難になると判断。1961年8月13日、国家機密として進めていた計画のもと、警備隊と兵士の監視のもとで有刺鉄線が張られ、道路が破壊され、高さ3メートル、全長155kmの「ベルリンの壁」が建設されました。これにより西ベルリンは東側から完全に切り離され、自由な移動は封じられました。壁が存在した28年間で、136人が越境中に命を落としました。1989年10月から反政府デモが活発になり、11月9日、「東ドイツ国民は好きな所へ旅行してよい」との発表をきっかけに壁は崩され、国境が開かれました。(出典：駐日ドイツ連邦共和国大使館ホームページ)