

日本企業の国際化水準

—英語版会社概要からの若干の考察—

稲 津 一 芳

- | | |
|------------------|----------|
| 1 はじめに | 4 国際化の比較 |
| 2 英語版会社概要に対する認識度 | 5 まとめ |
| 3 企業の海外進出 | |

1 はじめに

企業の国際化が叫ばれて久しいが、図らずも急激な外的環境の変化（大幅ドル安，円高）により，日本企業は一挙に国際化せざるをえなくなった。⁽¹⁾

一般に企業は，社内組織の変化（輸出部→海外事業部→国際事業部），人的構成（経営者への外国人（現地人）の登用），生産量の割合（国内生産と海外生産の割合）などで国際化の程度が明らかになる。しかしこのような企業の経営活動の国際化に伴うコミュニケーションの国際化は具体的な形として表われないだけに把握も難しく，それに対する認識もそれほど重視されていない。例えば，最近の貿易摩擦に関する諸外国の非難は，日本政府あるいは日本企業の対応のまずさと，コミュニケーションの不足によって，単なる経済的な問題ではなく，高度な政治的な駆引の道具にされているようである。⁽²⁾これは，日本が欧米から遠い極東で島国という地理的条件，世界的にそれほど普及していない日本語の特殊性などによることもある。しかし世界の出来事が瞬時にして伝わる情報化社会において，いつまでも日本のユニークな面のみを強調し，コミュニケーションの国際化に遅れることは許されない。経済大国として，日本の実情を諸外国に正確に伝えることが必要である。また企業も，日本に対する誤解を解くとともに自社の紹介，イメージアップに努力しなければならない。コミュニケーションを効果的に行なうことにより，国あるいはライバル企業との利害の対立を和らげるのに役立つこともありえるからである。

このように本稿では，企業の経営活動の国際化に比べ，見落とされがちなコミュニケーションの国際化を取り上げてみたい。ただコミュニケーションの国際化は，漠然としておりとらえにくい。そこで今回は，個々の企業の立場からみた国際的コミュニケーションの問題の一つとして，企業自身の売り込み，良きイメージの確立のための活動はどのようなになっているかに焦点を当てる。その具体的な方法として，企業の英語版会社概要を調べることにした。

英語版会社概要は、誰にでも手軽にできるコミュニケーションの手段であり、大袈裟に言う
と、それは世界中の人々の目に触れる可能性がある。英語国民はもちろんのこと、英語圏以外の
人々も読むことになる。それだけに細心の注意と配慮が要求される。このように全世界の人々の
手に渡るかもしれない英語版会社概要の重要性を、企業はどの程度認識しているのでしょうか。
この認識度あるいは理解度によって、企業のコミュニケーションの国際化が明らかになるの
は、と予想した。

2 英語版会社概要に対する認識度

手軽でしかも重要なコミュニケーションの手段の一つである英語版会社概要は、現在”C I
(Corporate Identity)”の重視と相まって、決しておろそかに扱えない。⁽³⁾その英語版会社概
要の現実はどのようにになっているか。実態を知るために、代表的な日本の輸出企業を対象に調査
を行なった。

2-1 対象企業

輸出比率の割合が高い企業ほど貿易収支の黒字に貢献しているが、反面貿易摩擦を引き起こし
やすい存在である。それだけにコミュニケーション不足により、摩擦を起こしやすい日本の輸出
比率の高い企業上位50社を対象として選んだ(表1参照)。これらの企業はまた、日本の代表的

表1 輸出売上高の高い上位50社

| | 輸出売上高(億円) | 輸出比率(%) | | 輸出売上高(億円) | 輸出比率(%) | | 輸出売上高(億円) | 輸出比率(%) |
|---------|-----------|---------|-----------|-----------|---------|----------|-----------|---------|
| 1 トヨタ | 29,124 | 48.0 | 18 川鉄 | 4,402 | 36.0 | 35 三井造 | 1,803 | 54.7 |
| 2 日産 | 21,045 | 58.1 | 19 キャノン | 4,293 | 74.6 | 36 日揮 | 1,745 | 57.5 |
| 3 本田技 | 13,727 | 71.1 | 20 ビクター | 4,214 | 64.8 | 37 リコー | 1,642 | 36.3 |
| 4 松下 | 12,743 | 37.2 | 21 神戸鋼 | 3,996 | 32.2 | 38 TDK | 1,561 | 41.5 |
| 5 日立 | 11,253 | 37.1 | 22 小松 | 3,252 | 54.2 | 39 東レ | 1,524 | 24.3 |
| 6 マツダ | 10,622 | 67.6 | 23 松下寿 | 3,193 | 85.4 | 40 東洋エンジ | 1,489 | 86.2 |
| 7 新日鉄 | 9,810 | 34.3 | 24 富士重 | 3,143 | 46.7 | 41 カシオ | 1,485 | 70.6 |
| 8 ソニー | 7,598 | 70.9 | 25 産車体 | 3,140 | 61.7 | 42 トヨタ車 | 1,350 | 43.3 |
| 9 東芝 | 7,421 | 29.3 | 26 富士通 | 3,126 | 24.2 | 43 京セラ | 1,339 | 47.3 |
| 10 日電気 | 6,499 | 34.4 | 27 石川島 | 3,070 | 38.2 | 44 パイオニア | 1,297 | 49.8 |
| 11 三洋電 | 6,343 | 60.5 | 28 川重 | 2,934 | 41.0 | 45 小西六 | 1,283 | 47.0 |
| 12 鋼管 | 6,074 | 40.4 | 29 日立造 | 2,854 | 67.9 | 46 日電装 | 1,273 | 14.0 |
| 13 いすゞ | 5,955 | 58.6 | 30 東三洋 | 2,556 | 47.6 | 47 久保田 | 1,270 | 21.5 |
| 14 シャープ | 5,607 | 61.6 | 31 鈴木自 | 2,554 | 43.9 | 48 ミノルタ | 1,270 | 64.4 |
| 15 三菱電 | 5,411 | 29.1 | 32 ヤマハ | 2,417 | 63.3 | 49 沖電気 | 1,127 | 31.1 |
| 16 三菱重 | 5,317 | 26.5 | 33 富士写 | 2,334 | 36.1 | 50 ダイハツ | 1,083 | 21.0 |
| 17 住金 | 4,785 | 39.9 | 34 ブリヂストン | 1,832 | 30.8 | | | |

(注) 対象は銀行、証券、保険、商社を除く全国上場企業1570社で、60年2月から61年1月までの決算で比較。

(出所) 日本経済新聞“Monday Nikkei”61年5月26日

なビッグビジネスといえる。これは、戦後の日本の政策が輸出重視であったことから当然のことである。それゆえに日本企業のコミュニケーションの国際化の傾向を調べるのに相応しい企業群と考えた次第である。

2-2 調査項目

英語版会社概要に関して以下の考え方に基づいて質問事項を作成した。

(1) 英語版会社概要の作成方法について

日本の代表的な企業ゆえに当然日本語版会社概要は存在するという前提で、日本語版と英語版の関連性はどのようになっているかを調べることにした。つまり日本語版を単に英語に翻訳するという最も安易な方法を取っている企業がどの程度いるかをみるためである。

次に実際の作成に際し、社内の人間がどの程度関与しているかをみる。これによって英語版会社概要に対する企業としての姿勢が判断される。真の国際的な企業であれば、実情をよく知った社員がいる自社で作ること（原稿作成）がより効果的に思われるからである。

(2) 企業として強調したいこと

外国人に対して企業イメージを高めるために何をすべきかを調べるために、考えられやすい項目を羅列した。日本企業が自社のイメージを植え付けるために外国人に対して何を強調したいか、その傾向ははっきりすると思う。

(3) 英語版会社概要の使用方法

実際にどのように使用されているか、その配布ルート調べてみることにした。企業の規模、方針などによって配布量は異なるであろうから、量的把握は無視して、ここでは最終的に見てもらうべき相手に渡るまでに、どのようなルートを經由するかを調査する。

(4) 英語版以外の会社概要の有無

企業が国際化するにつれ、集中化（centralization）と分散化（diversification）の問題が生じる。前者は、重要な経営戦略、研究開発など本社に集中する政策である。後者は、権限を現地に委譲し、それぞれの独立性を認め、現地事情に適應する政策である。一般に広報活動は後者を採り、現地事情に適應すべく現地の言語で書かれた会社概要が存在すると考えた。つまり企業が国際化すればするほど、多数国語の会社概要が存在するであろうと思い、この項目を調べてみることにした。

2-3 英語版会社概要に関する調査

上記の調査目的に基づいて、次のような調査用紙を対象企業50社に送付した（表2参照）。回答企業は43社（回収率86%）であった。

表2 英語版会社概要に関する調査

1. 作成の方法（該当する記号を○で囲み、空欄を埋める）

1-1. 現実の作りかた

a. 日本語版の会社概要を英文に直す。

b. 日本語版とは別に（参考にして）独自の英語版会社概要を作成する。
——理由（例：a説明を簡潔にする。b写真を増やす。cその他（ ））

1-2. 原稿の作成

a. 社内で作成する。
関係者の構成（日本人（ ）人，外国人（ ）人）

b. 社外の業者に委託する。
社内チェックの有無（aチェックする。bチェックしない。）

2. 英語版会社概要で特に強調したいこと（下記より選択，○で囲む）

1. 大規模，2. 安定性，3. 信頼性，4. 一流，5. 将来性，6. 成長力，7. 技術力，
8. マーケティング力，9. 国際性，10. 社会に貢献，11. 優れた経営者，12. 社風，
13. その他（ ）

3. 英語版会社概要の使用方法（年間使用数を100%とした場合）

(1) 営業（技術）関係者が国内で使用（ ）%
（例：外国からの訪問者に渡す。
国内の商社経由業者に渡す。等）

(2) 営業（技術）関係者が海外で使用（ ）%
（例：社員が海外出張の時に業者に渡す。）

(3) 海外事務所へ送付（ ）%
（例：駐在員が現地で使用する。）

(4) 外国の業者へ直接送付（ ）%

(5) その他（ ）%

4. 英語版以外の会社概要の有無

a. 有り（該当するものに○をつける。）
（独語，仏語，スペイン語，中国語，その他（ ））

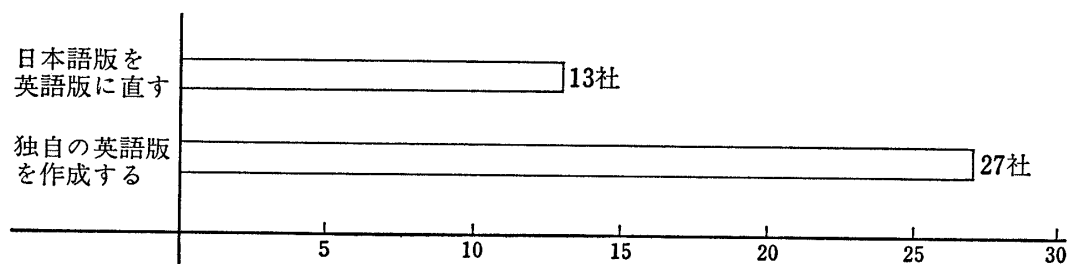
b. 無し（どちらかに○をつける）
（ ）必要であると思う。
（ ）必要ではない（英語版で十分と思う）。

2-4 調査結果

回答した企業43社のうち、40社（不明確な回答3社を除く）⁽⁴⁾に関する結果は次の通りである。

(1) 作成の方法

(1)-1 現実の作り方

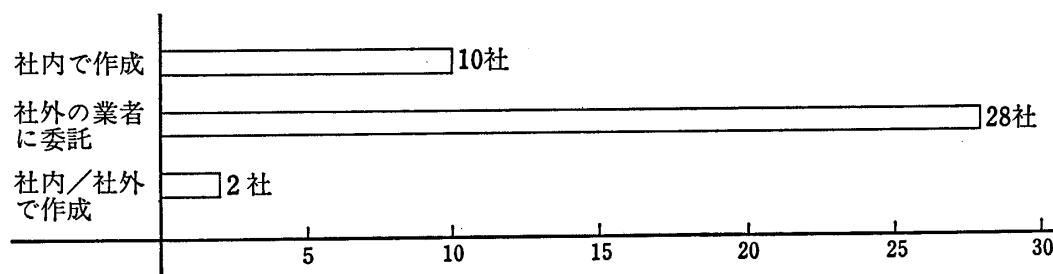


当初、日本語を単純に翻訳した英語版が多いのではと予想を立てたが、実際はそうではなかった。日本語版と英語版との関連性はあまり強くなく、むしろ

- 1 訴求内容、対象が異なる（日産、いすゞ、日電気、ビクター、神戸鋼、ブリヂストン、ミノルタ）。
- 2 外国業者にとって理解（order）しやすい内容のものにする（住友金属、日立、キャンノン）。
- 3 国際活動を中心に海外向けに編集する（マツダ、石川島）。

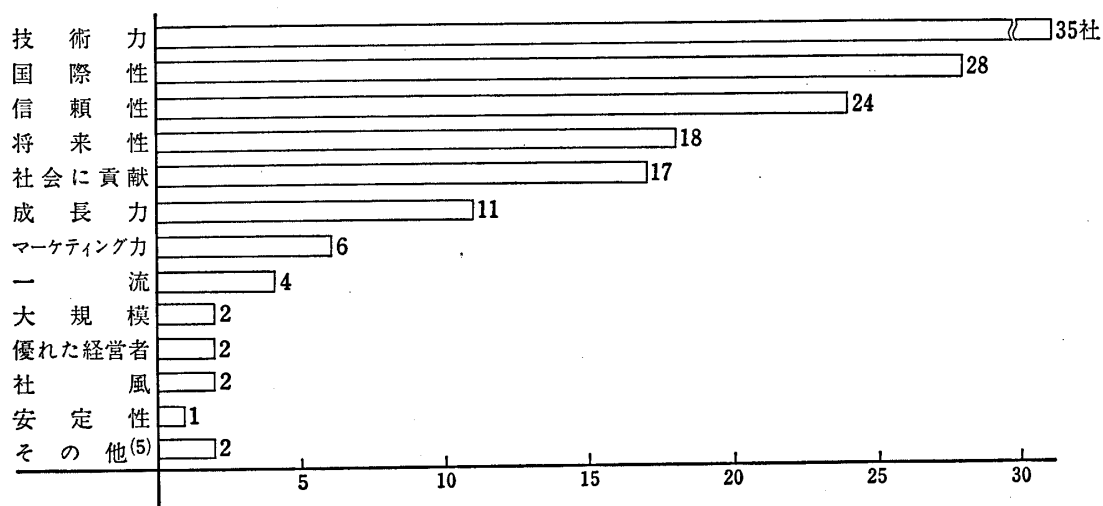
などの理由により、日本語版とは異なった独自の内容の英語版を作る企業が多かった。

(1)ー2 原稿の作成



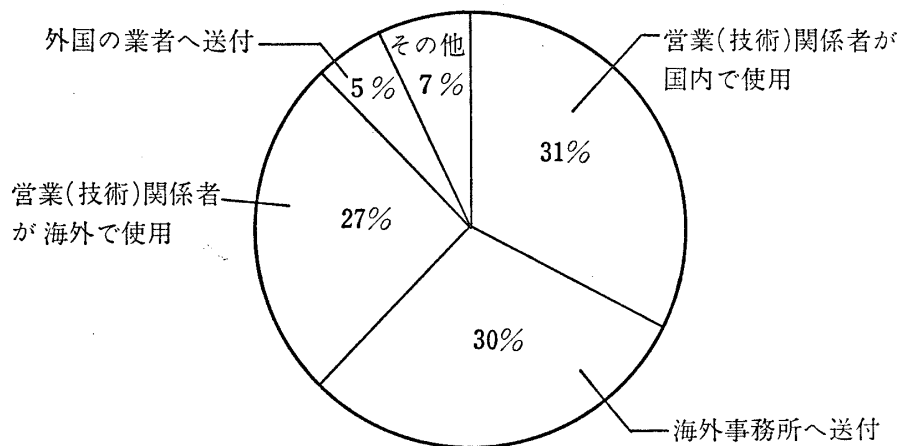
広報活動が重要とはいえ、製品を作ることが大きな役割であるメーカーに、英語版会社概要を社内で作成する余裕はなく、社外の専門家に委託するのが当然と思われる。また外国人を雇うことが稀な日本企業の場合、英文原稿まで社内で作成することは難しい。それでも1/4の企業(10社)が社内で作成している。単なる日本語版の翻訳か、独自の英語版作成なのかによって、社内体制も異なり、国際化に対する認識の点でも差が出てくる。それゆえ社内で作成している10社は、コミュニケーションの国際化の点において、他社よりもかなり進んでいると判断される。

(2) 英語版会社概要で特に強調したいこと



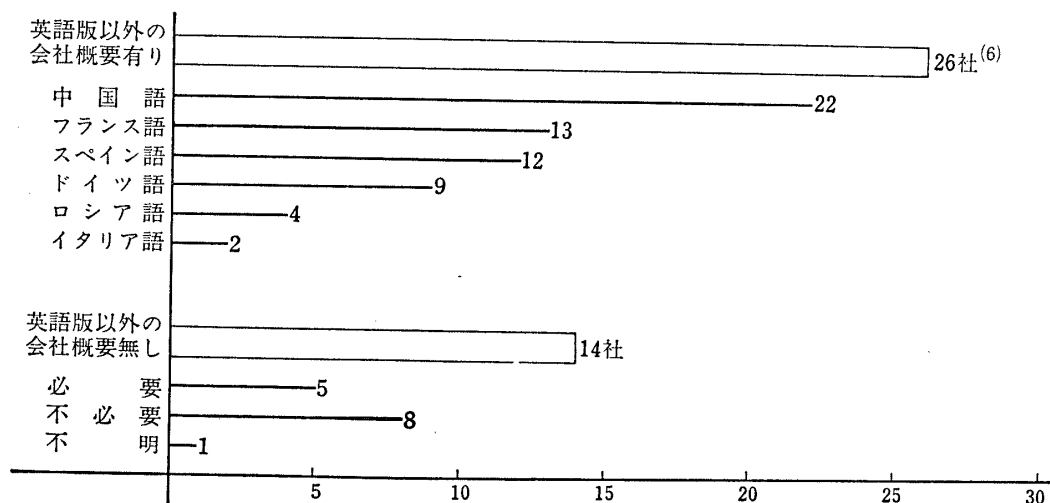
結果から考えられることは、やはりメーカーが対象ということで、技術力、信頼性が重視され、また輸出志向が強いだけに国際性も強調されている。ただ企業のイメージアップの点からすると、『社会に貢献』がもっと上位にくると予想されたが、それ程多くなかった（17社—全体の半分以下）。また企業が海外市場を対象としているだけに、一流、大規模、安定性などは、大きなセールスポイントにはならないようである。

(3) 英語版会社概要の使用方法



全体的な傾向としては、海外で使用（27%+30%）されるケースが多く、国内での使用は約1/3（31%）である。コミュニケーションの観点からすると、国内で使用される場合や外国の業者への送付の場合は、相手のアプローチあるいは要求によって配布されるという意味で、受動的で消極的な感じがする。一方社員が直接あるいは海外事務所経由渡す場合、こちらから相手国市場へ出向き、相手に渡すことになり、積極性が感ぜられ、望ましい。

(4) 英語版以外の会社概要の有無



企業が種々の海外市場に進出するに伴い、会社概要も現地市場に応じた多数言語で作成されるであろうと推察したが、予想通り半分以上の企業が多数言語の会社概要有りと回答している。企業が真の国際企業となれば、それこそ進出市場の言語と同じ数だけの会社概要が必要となろう。

2-5 総合評価

以上の結果を各企業ごとに総合的に判断できるようにまとめてみる。

まず判断の基準として次のようにする。「現実の作り方」に関して、言語の違い、訴求点の違いなどから、日本語版とは異なった独自の英語版を必要とする企業は、それだけ国際化の程度が高いと考え、独自の英語版を作成している企業には“A”，日本語版の翻訳を行なっている企業には“B”を与える。

「原稿の作成」に関して、企業の実態を熟知している社員が作成する方が最善と考え、社内で作成している企業には“A”，社外に委託している企業には“B”を与える。また両方（社内/社外）の場合は“AB”とする。

「使用方法」に関して、国内で使用する場合と、外国の業者に直接送付する場合は消極的と判断し“B”，海外で使用する場合はやや積極性有りと考え“A”を与える。さらに海外事務所へ送付する場合は、相手からのアプローチに対して事前に準備すると同時に、現地でのマーケティング活動の手段として会社概要を十分活用していると考え、50%以上送付している企業には“AA”，それ以下の送付企業には“A”を与える。また海外使用と国内使用がほぼ同じぐらいの場合には“AB”（海外のウェイトがやや高い），“BA”（国内のウェイトがやや高い）をそれぞれ与える。ただし『その他』の回答は対象外とする。

「英語版以外の有無」に関して、国際化が進むにつれ現地市場に適應すべく努力がなされるといふ考えから、『有り』の場合のうち、5か国語版以上には“AA”，3，4か国語版には“A”，1，2か国言語版には“AB”を与え、『無し』の場合は“B”を与える。

以上の基準に、さらに比較対照しやすくするために、AA=5，A=4，AB=3，BA=2，B=1とそれぞれ点数に換算し、総合的な評価点とした（表3参照）。

表3 調査結果の比較(1)

| | | | 現実の作り方 | 原稿の作成 | 使用方法 | 英語版以外の有無 | 総合評価 |
|---|---|---|--------|-------|------|----------|------|
| 1 | ト | ヨ | タ | B | A | B | 7 |
| 2 | 日 | 産 | 自 | A | B | AA | 13 |
| 3 | 本 | 田 | 技 | A | A | A | 15 |
| 4 | 松 | | 下 | A | B | AB | 11 |
| 5 | 日 | | 立 | A | AB | AB | 13 |
| 6 | マ | ツ | ダ | A | B | AA | 13 |
| 7 | 新 | 日 | 鉄 | B | B | A | 7 |
| 8 | ソ | ニ | 一 | A | B | AB | 9 |
| 9 | 東 | | 芝 | A | B | A | 12 |

| | | | | | | |
|----|-----------|---|----|----|----|----|
| 10 | 日 本 電 | A | A | A | AB | 15 |
| 11 | 三 洋 電 | A | AB | AB | B | 11 |
| 12 | 鋼 管 | A | B | A | B | 10 |
| 13 | い す ぶ | A | A | A | A | 16 |
| 14 | シ ャ ー プ | B | B | A | AA | 11 |
| 15 | 三 菱 電 | A | B | AA | B | 11 |
| 16 | | | | | | |
| 17 | 住 金 | A | B | BA | AB | 10 |
| 18 | 川 鉄 | A | A | AB | AB | 14 |
| 19 | キ ャ ノ | A | A | AB | A | 15 |
| 20 | ビ ク タ | A | B | AA | B | 11 |
| 21 | 神 戸 鋼 | A | B | A | AB | 12 |
| 22 | 小 松 | B | B | BA | AA | 9 |
| 23 | | | | | | |
| 24 | 富 士 重 | A | B | AB | AB | 11 |
| 25 | | | | | | |
| 26 | | | | | | |
| 27 | 石 川 島 | A | A | A | A | 16 |
| 28 | 川 重 | B | B | A | AB | 9 |
| 29 | 日 立 重 | B | A | AB | A | 12 |
| 30 | 東 三 洋 | B | B | B | B | 4 |
| 31 | 鈴 木 自 | A | B | AB | B | 9 |
| 32 | ヤ マ ハ | A | B | AB | A | 12 |
| 33 | | | | | | |
| 34 | ブリヂストン | A | B | A | A | 13 |
| 35 | 三 井 造 | B | B | A | AB | 9 |
| 36 | | | | | | |
| 37 | リ コ ー | A | B | AA | A | 14 |
| 38 | T D K | A | B | AA | AB | 13 |
| 39 | | | | | | |
| 40 | 東 洋 エ ン ジ | B | A | A | B | 10 |
| 41 | カ シ オ | B | A | AB | B | 9 |
| 42 | | | | | | |
| 43 | 京 セ ラ | B | B | BA | B | 5 |
| 44 | | | | | | |
| 45 | 小 西 六 | B | B | A | A | 10 |
| 46 | 日 電 装 | B | B | BA | AB | 7 |
| 47 | 久 保 田 | A | B | A | A | 13 |
| 48 | ミ ノ ル タ | A | B | AA | B | 11 |
| 49 | | | | | | |
| 50 | ダ イ ハ ツ | A | B | B | B | 7 |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|----|------|---|---|----|---|----|----|----|---|----|----|----|---|---|
| 45 | 小西六 | | | | 4 | 5 | 6 | 7 | | 9 | 10 | | | |
| 46 | 日電装 | 1 | | | 3 | | | | 7 | | 9 | | | |
| 47 | 久保田 | | | | 3 | | | | 7 | | 9 | | | |
| 48 | ミノルタ | | | | 3 | | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | | | |
| 49 | | | | | | | | | | | | | | |
| 50 | ダイハツ | | | | | 5 | | | | | | 10 | | |
| 計 | | 2 | 1 | 24 | 4 | 18 | 11 | 35 | 6 | 28 | 17 | 2 | 2 | 2 |

その総合評価をもとに、対象企業の英語版会社概要に対する認識度のレベルを4グループにまとめてみた(表4参照)。

表4 英語版会社概要に対する認識度のレベル

| | 評価点 | 認識度のレベル | | 評価点 | 認識度のレベル | | | | |
|---|--------|---------|---|-------|---------|-----|---|---|---|
| 1 | いすゞ | 16 | } | A | 三菱電 | 〃 | } | C | |
| | 石川島 | 〃 | | ビクター | 〃 | | | | |
| 2 | 本田技 | 15 | | 富士重 | 〃 | | | | |
| | 日電気 | 〃 | | ミノルタ | 〃 | | | | |
| | キャノン | 〃 | | 7 | 鋼管 | 10 | | | |
| 3 | 川鉄 | 14 | | 住金 | 〃 | | | | |
| | リコー | 〃 | | 東洋エンジ | 〃 | | | | |
| | | | | 小西六 | 〃 | | | | |
| 4 | 日産自 | 13 | } | B | 8 | ソニー | 9 | } | D |
| | 日立 | 〃 | | | 小松 | 〃 | | | |
| | マツダ | 〃 | | | 川重 | 〃 | | | |
| | ブリヂストン | 〃 | | | 鈴木自 | 〃 | | | |
| | TDK | 〃 | | | 三井造 | 〃 | | | |
| | 久保田 | 〃 | | | カシオ | 〃 | | | |
| 5 | 東芝 | 12 | | 9 | トヨタ | 7 | | | |
| | 神戸鋼 | 〃 | | 新日鉄 | 〃 | | | | |
| | 日立造 | 〃 | | 日電装 | 〃 | | | | |
| | ヤマハ | 〃 | | ダイハツ | 〃 | | | | |
| 6 | 松下 | 11 | | | | | | | |
| | 三洋電 | 〃 | | 10 | 京セラ | 5 | | | |
| | シャープ | 〃 | | 11 | 東三洋 | 4 | | | |

意外なことに、ソニーのような代表的な国際企業が最下位グループに入っている。その理由として考えられることは、例えば、調査項目の「英語版会社概要の有無」について、トヨタ、新日鉄、ソニーなどは、英語版以外は不要であると回答している。このような認識は、コミュニケーション上はマイナス要因と考えられる。なぜならば特定の人(ビジネスマン、専門家など)を対象とした製品カタログの場合であれば、ビジネスの共通語としての英語のみで用がすむかもしれない。しかし会社概要は、あくまでも会社の実態を説明し、イメージを植え付ける役割を持っているので、その対象は必ずしも専門業者だけでなく、不特定の一般大衆を想定している。また

「現実の作り方」の項目でみられたように、日本語版とは異なった独自の英語版会社概要を作成するのは、訴求内容が異なる、発想・論理が違い、海外向けに編集するなど、言語あるいは現地市場の特殊性を強調している。それだけに、コミュニケーションの機能上、外国語（英語）を知らない現地人にも読める現地での言語（local language）を使った会社概要が必要と思う。

一方上位グループは、「原稿作成」の項目で明らかのように、英文原稿を社内で作成していると回答した本田技研、日電気、キャノン、石川島などが占めている。

このように日本の代表的企業の間でさえも、会社概要というものに対する認識がかなり異なることがわかった。

3 企業の海外進出

ここでは、これまでの調査結果と比較するために、実際の企業活動を調べてみる。企業活動の国際化について、最も一般的でわかりやすい指標は、企業の海外進出の度合である。そこで、企業の海外進出の際の(1)現地生産のための進出（組立工場、製造工場の設立）、(2)現地での製品販売会社売のための進出（販売、情報収集のための会社や事務所の設立）、(3)現地活動に従事する派遣人員数、の3つを取り上げることにした。⁽⁷⁾

(1) 現地生産のための進出

対象企業がメーカーであるため、企業が国際化すればする程現地生産の割合が高くなると予想される。進出の形態としては子会社（100%出資あるいは50%以上/以下の出資）、合弁企業（現地企業あるいは日本企業との組み合わせ）など種々あるが、ここでは特に進出形態にはこだわらず、現地生産のための進出（出資）は同じに扱った。要するに単に海外の生産に関する企業（工場）の数を対象とした。そして評価基準として、現地進出数が15社以上の場合を“AA”，10～14社を“A”，5～9社を“B”，4社以下を“C”とした。

(2) 現地販売のための進出

国際化の度合からすると、現地生産の方が現地販売よりも国際化のレベルが高いと判断し、評価基準は(1)の場合よりも厳しくし、現地進出数30社以上を“AA”，20～29社を“A”，10～19社を“B”，1～9社を“C”とした。

(3) 派遣者数

真の国際企業は、分権化が進み、いわゆる現地人の登用が多く、本社からの出向者が少なくなるといわれている。しかし今回は、対象企業がまだ完全な国際企業にはなっておらず、国際化の過程を歩みつつあると仮定し、国際化の程度が高ければ高い程、本社からの派遣者が多いと判断した。そして300人以上を“AA”，200～299人を“A”，100～199人を“B”，1～99人を“C”とした。

(4) 総合評価

以上の基準に基づいた評価を総合的にみるために、AA=4, A=3, B=2, C=1 と換算し、まとめてみた(表5参照)。さらにそれを分かりやすくするために、平均点(5.75)を中心に上位2(A, B)グループ, 下位2(C, D)グループに分けてみた(表6参照)。

表5 企業の海外進出の度合

| | | | 製造(組み立て) 工場数 | | 販売会社数 | | 派遣人員数 | | 総合評価 | |
|----|----|---|-----------------|-----|-------|-----|-------|------|------|----|
| 1 | ト | ヨ | タ | 17社 | A | 11社 | B | 212人 | A | 8 |
| 2 | 日 | 産 | 自 | 11 | A | 14 | B | 222 | A | 8 |
| 3 | 本 | 田 | 技 | 29 | AA | 22 | A | 3 | C | 8 |
| 4 | 松 | | 下 | 43 | AA | 8 | C | 34 | C | 6 |
| 5 | 日 | | 立 | 23 | AA | 16 | B | 0 | — | 6 |
| 6 | マ | ツ | ダ | 8 | B | 10 | B | 49 | C | 5 |
| 7 | 新 | 日 | 鉄 | 20 | AA | 8 | C | 77 | C | 6 |
| 8 | ソ | ニ | — | 13 | A | 27 | A | 8 | C | 7 |
| 9 | 東 | | 芝 | 19 | AA | 17 | B | 318 | AA | 10 |
| 10 | 日 | 電 | 気 | 21 | AA | 24 | A | 388 | AA | 11 |
| 11 | 三 | 洋 | 電 | 33 | AA | 24 | A | 406 | AA | 11 |
| 12 | 鋼 | | 管 | 17 | AA | 4 | C | 82 | C | 6 |
| 13 | い | す | ゞ | 10 | A | 7 | C | 70 | C | 5 |
| 14 | シ | ャ | — | 8 | B | 7 | C | 229 | A | 6 |
| 15 | 三 | 菱 | 電 | 22 | AA | 35 | AA | 0 | — | 8 |
| 16 | | | | | | | | | | |
| 17 | 住 | | 金 | 12 | A | 7 | C | 101 | B | 6 |
| 18 | 川 | | 鉄 | 13 | A | 4 | C | 51 | C | 6 |
| 19 | キ | ャ | ノ | 3 | C | 30 | AA | 31 | C | 6 |
| 20 | ビ | ク | タ | 3 | C | 15 | B | 0 | — | 3 |
| 21 | 神 | 戸 | 鋼 | 20 | AA | 9 | C | 86 | C | 6 |
| 22 | 小 | | 松 | 4 | C | 7 | C | 125 | B | 4 |
| 23 | | | | | | | | | | |
| 24 | 富 | 士 | 重 | 0 | — | 1 | C | 2 | C | 2 |
| 25 | | | | | | | | | | |
| 26 | | | | | | | | | | |
| 27 | 石 | 川 | 島 | 8 | B | 6 | C | 170 | B | 5 |
| 28 | 川 | | 重 | 12 | A | 10 | B | 98 | C | 6 |
| 29 | 日 | 立 | 造 | 5 | B | 4 | C | 68 | C | 4 |
| 30 | 東 | 三 | 洋 | 3 | C | 3 | C | 13 | C | 3 |
| 31 | 鈴 | 木 | 自 | 10 | A | 9 | C | 74 | C | 5 |
| 32 | ヤ | マ | ハ | 11 | A | 10 | B | 102 | B | 7 |
| 33 | | | | | | | | | | |
| 34 | ブリ | ヂ | スト | 5 | B | 10 | B | 136 | B | 6 |
| 35 | 三 | 井 | 造 | 5 | B | 1 | C | 15 | C | 4 |
| 36 | | | | | | | | | | |
| 37 | リ | コ | — | 4 | C | 11 | B | 158 | B | 5 |
| 38 | T | D | K | 9 | B | 12 | B | 142 | B | 6 |

| | | | | | | | |
|----|---------|----|---|----|---|-----|---|
| 39 | | | | | | | |
| 40 | 東洋エンジニア | 2 | C | 2 | C | 16 | C |
| 41 | カシオ | 1 | C | 4 | C | 32 | C |
| 42 | | | | | | | |
| 43 | 京セラ | 5 | B | 13 | B | 127 | B |
| 44 | | | | | | | |
| 45 | 小西六 | 3 | C | 16 | B | 64 | C |
| 46 | 日電装 | 10 | A | 6 | C | 105 | B |
| 47 | 久保田 | 8 | B | 11 | B | 61 | C |
| 48 | ミノルタ | 1 | C | 17 | B | 128 | B |
| 49 | | | | | | | |
| 50 | ダイハツ | 2 | C | 4 | C | 12 | C |

(注) 東洋経済新報社「海外進出企業総覧 1986年版」より作成。

表6 企業の海外進出度のレベル

| | 評価点 | 進出度のレベル | | 評価点 | 進出度のレベル |
|--------|-----|---------|-------|-----|---------|
| 1 日本電 | 11 | A | 京セラ | 〃 | } |
| 3 東洋電 | 〃 | | 日電装 | 〃 | |
| 2 東芝 | 10 | | 6 マツダ | 5 | C |
| 3 トヨタ | 8 | | いすゞ | 〃 | |
| 日本産自 | 〃 | | シャープ | 〃 | |
| 日本田技 | 〃 | 石川島 | 〃 | | |
| 三菱電 | 〃 | 鈴木自 | 〃 | | |
| 4 ソニー | 7 | リコー | 〃 | | |
| ヤマハ | 〃 | 久保田 | 〃 | | |
| 5 松下 | 6 | ミノルタ | 〃 | | |
| 日立 | 〃 | 7 小松 | 4 | | |
| 新日鉄 | 〃 | 日立造 | 〃 | | |
| 鋼管 | 〃 | 三井造 | 〃 | | |
| 住金 | 〃 | 小西六 | 〃 | | |
| 川鉄 | 〃 | 8 東三洋 | 3 | D | |
| キヤノン | 〃 | 東洋エンジ | 〃 | | |
| 神戸鋼 | 〃 | カシオ | 〃 | | |
| 川重 | 〃 | ダイハツ | 〃 | | |
| ブリヂストン | 〃 | ビクター | 〃 | | |
| T D K | 〃 | 9 富士重 | 2 | | |

4 国際化の比較

ここでは、2と3で明らかになった結果が、それぞれどのような関連性をもつか比較してみる。

企業の海外進出度と英語版会社概要に対する認識度とが正比例の関係にあるものは、Aグルー

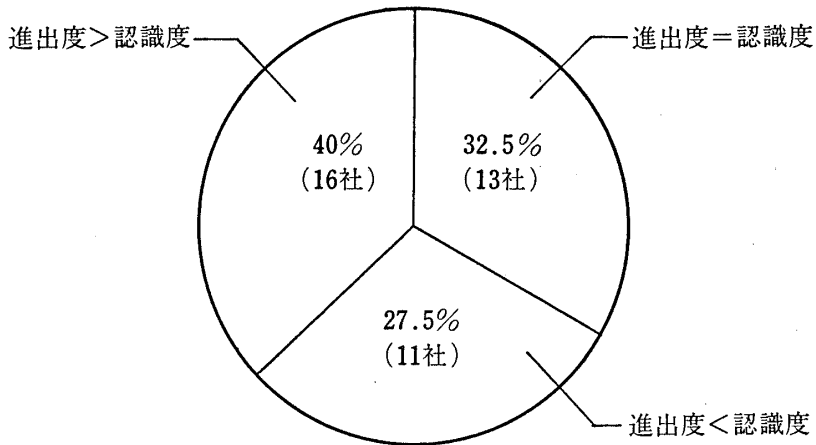


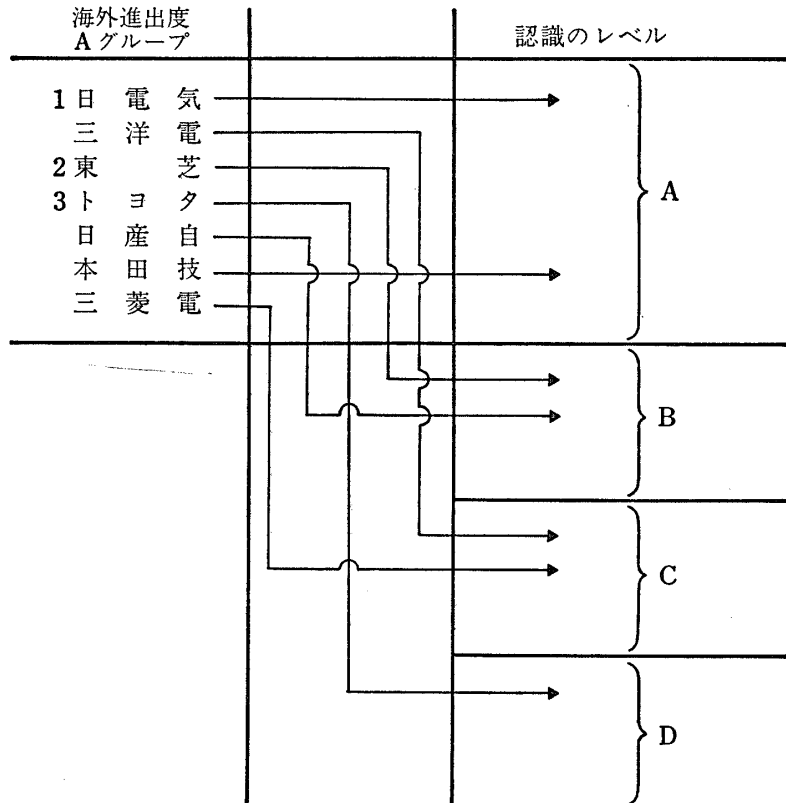
図1 海外進出度と会社概要に対する認識度の関係

プは2社、Bグループは5社、Cグループは3社、Dグループは3社と、計13社(32.5%)となっている。また実際の企業の海外進出度よりも認識度が進んでいる企業は11社(27.5%)、逆に劣っている企業は16社(40%)となっている(図1参照)。

以上の結果から実際の企業活動よりも会社概要に対する認識の高い企業がみられたことは、コミュニケーション上、望ましいことである。企業が国際化するにつれ、ますます海外諸国との接触の度が増え、それだけに対立や摩擦が起こりやすくなる。そのような対立の先鋭化を食い止

表7 海外進出度のレベルと会社概要に対する認識のレベル

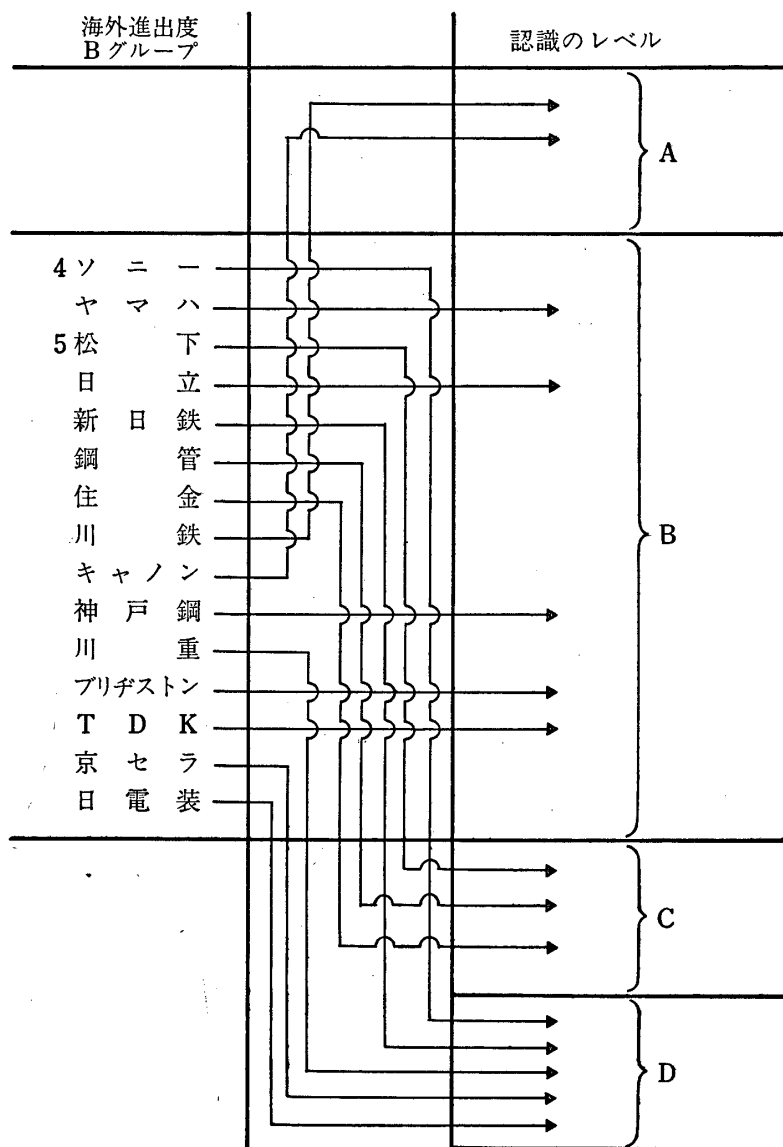
7-1 海外進出度Aグループと認識のレベル



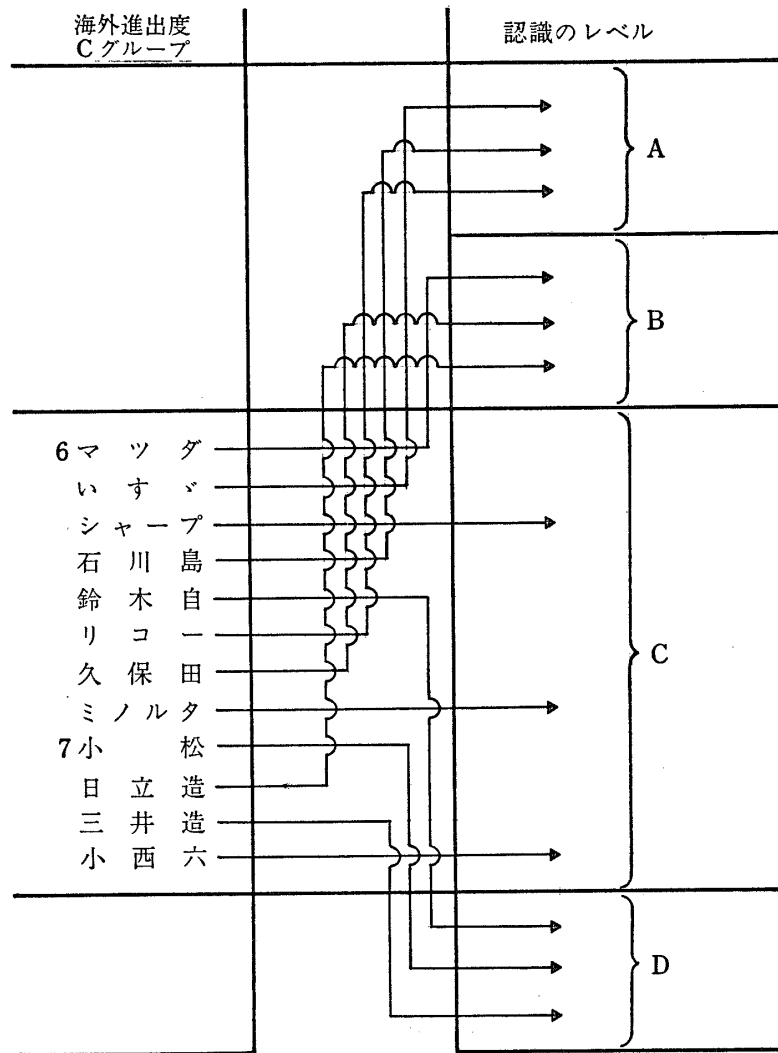
めたり，和らげたりする緩衝剤としてのコミュニケーションがうまく機能すれば，企業活動の国際化に役立つのは当然である。

その点からすると，実際の企業の海外進出度より英語版会社概要に対する認識度の高い企業（進出度<認識度）11社，海外進出度に相応しい認識を持っている企業（進出度=認識度）13社は，自社に対する誤解，無知から生じる対立，摩擦の心配は比較的少ないと予想される。一方会社概要に対する認識の低い企業（進出度>認識度）16社は，コミュニケーションの不足による誤解を生む恐れがあり，それだけに少なくとも自社の国際的立場に相応しい認識を持つことが必要であろう（表7参照）。

7-2 海外進出度Bグループと認識のレベル



7-3 海外進出度Cグループと認識のレベル



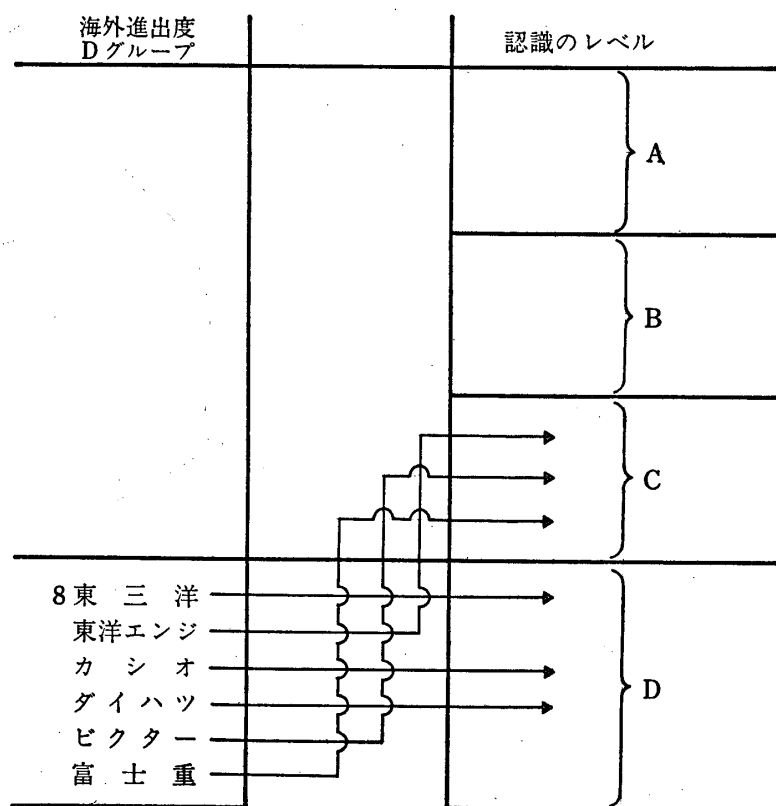
5 ま と め

日本を生産基地とする輸出依存型経営を続けてきた日本企業は、予想外の円高により、海外進出つまり現地生産へと方向転換させられている。事実、日本の対外直接投資は急激に増え、昨年水準を大幅に越えると予想されている。(8)

現在では、企業の海外への進出が、貿易摩擦解消の政策として欧米諸国から歓迎されているが、一方では、新たな摩擦の火種になる可能性がある。例えば、米国への日本の自動車メーカーとその系列部品メーカーの進出に対し、完成品の市場を日本メーカーに荒らされるうえ、部品企業の仕事も増えない、と不満が高まっている。(9)

このように従来は、単に日本商品の急増に対する非難が主であったのに対し、これからは、日本企業そのものに対する非難がなされる恐れがある。それだけにますます企業存在の認知、ある

7-4 海外進出度Dグループと認識のレベル



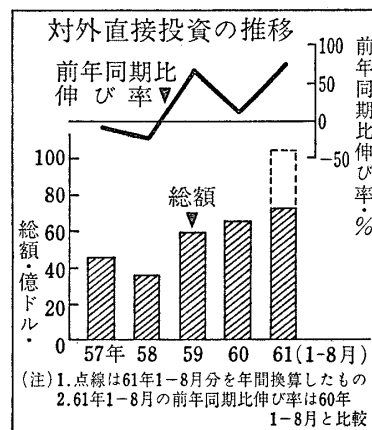
いはイメージアップが必要となってくる。

いわゆる企業の国際化とは、現地での積極的なマーケティング活動、多数の現地人の経営陣への登用などを通して、異文化社会へ進出することを意味し、最終的には現地社会の一員として容認される存在となることである。単に良質安価な製品の供給者というだけでなく、企業としての良きイメージを植え付ける必要がある。企業の作る製品（一般消費財、耐久消費財、工業製品など）によって、また企業の対象とする市場（先進国、途上国など）によって、コミュニケーションの方法は異なるし、またその認識も異なる。それゆえにコミュニケーションに関して一概に比較対照はできないが、企業は製品あるいは営業活動を通して常に、異文化社会と接触せざるをえない。どんな企業も社会の一員として好ましい存在とならなければならない。それゆえに企業は、異文化社会で「歓迎される存在」、「好ましい侵入者（アウトサイダー）」となるように、コミュニケーションの国際化にも積極的に取り組まなければならない。

本稿で取り上げた英語版会社概要は、コミュニケーションの国際化を図るうえの小さな手段にすぎないけれども、巨額の費用がかかるテレビ、ラジオなどマスメディアを使用した広告、宣伝とは別に、比較的安く手軽にできる会社概要の活用という地道な活動も必要ではなからうか。

注

- (1) 例えば、ビクターは、現在の国内4、輸出5、海外生産1の割合を国内4、輸出4、海外生産2にすることをめざしている。またソニーは、輸出割合を下げるための基本戦略として米、欧などの現地生産を推進すること、商品ごとに競争相手と同一コストになるようにすること、の2つをあげている。
——日本経済新聞昭和61年9月27日
- (2) 最近の事例として次のようなものがある。700億ドルもの対日貿易赤字を背景に、全米精米業者協会(RMA)の日本のコメ市場開放要求提訴の受理に関して、日本の食料管理制度が不当貿易に当たるかどうかという経済的な問題は、政治的な判断(解決)に委ねられている。米政府内では、日米関係を重視する国務省、業者寄りの商務省、USTR(米通商代表部)の判断に任せている農務省、ホワイトハウスなど、その対応に苦慮している。——日本経済新聞昭和61年10月23日
日米たばこ交渉での米政府の姿勢は、カロライナ州やテネシー州などのたばこ州が繊維州でもあるということから、レーガン大統領の繊維輸入規制法案の拒否のために、その代わりに強硬とならざるをえなかった(USTR=米通商代表部幹部)、と政治的背景を示している。——日本経済新聞昭和61年10月10日
小中陽太郎氏(富士ゼロックス社長)は、最近の貿易摩擦について、自らの努力不足を棚に上げて、日本の非関税障壁を非難する海外企業が多く、欧米企業の日本批判が必ずしも的を射ていない、と指摘している。——日本経済新聞昭和61年8月20日
- (3) 織畑基一氏は、『C Iで自己確立』(日本経済新聞昭和61年9月3日、経済教室)の中で、次のように説明している。—C I(コーポレート・アイデンティティ)は単なるイメージ戦略や体質改善運動ではない。企業の自己革新と組織体としての自己確立を狙う運動としてとらえる必要がある。企業の新規事業への進出、組織の分散化、多国籍化の進展により、その重要性が高まってきている。
- (4) 不明確の回答3社の内訳として、2社(松下寿、日車体)は英語版会社概要を作成していない。1社(富士写真)は英文アニュアルレポートに関する回答となっている。
- (5) その他として、企業コンセプト(日電気)、国際社会・経済への考慮と協調(ソニー)の2項目があげられている。
- (6) シャープは、表以外の外国語版として、スウェーデン語、オランダ語、ポルトガル語、アラビア語、マレー語、インドネシア語、台湾語などの会社概要があると答えている。
- (7) 東洋経済新報社「海外進出企業総覧1986年版」を参考にした。
- (8) 61年1～8月の対外直接投資(国際収支ベース)は71億4300万ドルと、昨年(60年)1年間の64億5200万ドルを8月の時点で7億ドル近くも上回った。61年全体では100億ドルを超える可能性も出てきた。——日本経済新聞昭和61年10月12日



- (9) 日本経済新聞昭和61年10月12日