



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# ミーズ日本支社の駐在員

はじめに

米系企業ミーズ社の日本支社には総勢200人を超える人々が働いているが、そのうち駐在員マネジャーは約50人である。そして彼らのほとんどがアメリカ人である。日本支社に派遣された彼らに課された大きな役割のひとつに、日本支社と米国本社の間の架け橋となることが挙げられる。すなわち、彼らは日本特有の状況を深く理解しうまく現地適応する一方で、多国籍企業ミーズ社としての一貫性を失わないよう配慮する。過度の現地化も過度の本社迎合も回避し、本社の論理と現地日本の論理の調和をどうはかっていくかが彼らの腕の見せ所であろう。ここでは、多国籍企業の海外子会社における派遣駐在員と現地スタッフとの間の諸々のチャレンジを、6つの実話を通して、派遣駐在員の視点から考える。

10

15

20

25

### 実話1：問題開示のコスト

ミーズ社は日本の製造会社コマツ電子に対し、大手商社の横山商事経由である電子部品を供給していた。ある日、米国内で同電子部品の製造トラブルが生じ、コマツ電子に対する期日内納入が難しい状況となった。ミーズ社の米国の電子部品事業部は早速、今回は納品が少々遅れる旨をコマツ計器に書面で報告した。それを受け、日本支社の電子部品事業部長スコット・ミッケルはコマツ電子および横山商事の担当者とともに、米国の製造現場に出向き、そこで米国側の事業部における担当責任者とミーティングをもった。

ミーティングの席で、米国本社事業部側担当者は日本からの訪問者たちに状況を詳しく説明した。その問題を包み隠さずに相手方に開示することにより、正直にこの時点で当社ができることの限界を表明し理解を求めたのであった。ところがそれに対し、日本側の顧客であるコマツ電子と横山商事の担当者らはただただ、納入期日を守るようあらゆる策を講じて欲しいとだけ主張した。彼らの口癖は、「いったいそれだけしかできないんですか」

であった。

米国側はそれに対し、「残念ながら納入期日には間に合わないだろうが、最善は尽くしてみる」と答えるだけであった。日本側の出席者は、「少なくとも米国側は最善をつくすという意思を表明したわけだから、もしかしたらきっちと期日までには納品してくれるかもしれない」とかなり期待を抱いた。 5

その一週間後、日本側代表団が帰国した後、お互いの誤解が明らかになった。日本側が当時抱いた期待は幻想であったことがわかったからであった。日本サイドは米国側が単に問題の現状と彼らのできることの限界のみを淡々と報告したことによる不満を抱いていた。ミーティングの席上日本側が発した「ここまでしかできないんですか」という質問の真意は「もっとちゃんとやってもらわないと困ります」ということだったが、米国側はその質問を単に米国側の説明内容に関する確認としか認識していなかったのである。 10

日本サイドは今回の製造トラブルに関する米国側の対応に不満を募らせ、とくにコマツ電子と横山商事からの担当者たちは、「我々顧客に対するサービス精神が欠けている」と激怒した。そして彼らは結局、ミーズとの取引を破棄し、競合他社からの納品に切り替えてしまった。ミーズ本社側は、落胆しつつも今回の結果は仕方がないことだと判断した。 15

日本支社の電子部品事業部長スコット・ミッケルは当惑した。駐在員であるスコットからすれば、米国本社側はもっとやりようがあったのではないかと感じていた。確かにアメリカのカルチャーからすれば、問題を隠し、できることをできると約束することなど論外であり、今回の対応は正しかったといえよう。しかし日本ではそうしたメッセージを单刀直入に通知するようなやり方は反発を招くことも十分理解できた。スコットはミーティングの現場に居合わせながら、こうした文化的距離を縮める役割を演ずることができなかつたことを後悔した。しかしではいったい彼はその場で何ができたであろうか。スコットはしばらくそのことが頭から離れなかった。 20

25

## 実話2：プロセスマッピングチーム

デービッド・キングはミーズ社日本支社における現在の在庫管理オペレーションの改善を検討する「プロセスマッピングチーム」のリーダーに任命された。彼の仕事は9人の日本人で構成されるチームメンバーの仕事を牽引していくことであった。このチームではデービッドが唯一のアメリカ人であった。メンバーたちは本オペレーションシステムに熟知し、いくつかの肝心な論点を発掘し、それらに対し、具体的な戦略や実行プランを用意することが求められた。デービッドはそのミーティングを運営する過程で数々の困難に直面したのである。 30

そのアメリカ人マネジャーは、議論のステップとして次の5つの段階を提示した。(1) 35

作業フローチャートの作成、(2) 論点のリストアップ、(3) 解決策の提案、(4) 実行スケジュール、(5) 書面でのオペレーション手続き。これに従い、彼はメンバーと意見交換していった。

しかしながら、実際には彼の提案通りには事は運ばなかった。作業のプロセスに関するフローチャートの作成について話し合った後、議論の整理に移ろうとすると、日本人メンバーのうちの一人が「まだ作業の進め方について十分に話し合ってはいない。メンバー間での共通理解も不十分なままだ。こんな状態では次の論点の整理や解決策についての議論には移れない」と主張したのである。一週間経っても最初の作業の進め方についてすら合意が得られぬまま、議論は結局一気に(3)の「解決策」へと急展開してしまった。更に9人の日本人メンバーが皆それぞれの立場で言いたいことを言い合ったため、結局一月経つても何の具体的成果も出なかった。

デービッドはチームを二分し、各チームを日本人メンバーにまとめさせることでこの事態に対処しようとした。この方法では、デービッドは大局的な観点からチームの目標や方向性を提示することが主な役割であり、それに従って各チームが作業を進めるのを見守っていればよかった。彼はこの方法は次の理由で有効だと思った。第一の理由は、各チームのリーダーシップは日本人によりとられるため、議論は日本人同士慣れたやり方でできるだろうという点。第二の理由は、それにより言語の壁が取り除かれるという点。そして第三の理由は、チームの規模が半減されるため、各チーム内でメンバー間の相互理解が進むであろう点であった。

デービッドは日本では強いリーダーからコーチ的リーダーに自分のマネジメントスタイルを変えようと考えていた。アメリカ人として、そのやり方をもしアメリカで行ったなら、怠惰だとか責任の回避だといった批判を受けるだろうと想像した。しかし自分は今日本で9人の日本人チームメンバーを相手に仕事をしている。彼は遅くとも来週までにはこの方式を導入するかどうかを決め、導入の場合には早々にチームミーティングでその旨報告せねばならなかった。

### 実話3：板挟み

ジョナサン・ティラーがミーズ日本支社に駐在員として赴任してから、そろそろ2年が経とうとしていた。日本支社のプラスティック事業部長として、ジョナサンは日本の大手常磐工商が当事業部の大きな潜在的カスタマーであることを常々認識していたところ、たまたま常磐工商から大きな商談が持ちかけられたのであった。大チャンス到来とばかりに、ジョナサンは米国本社のプラスティック事業本部にその旨報告したところ、本社側も本件に強い興味を示し、早速東京にシニアバイスプレジデントクラスのアメリカ人マネジャー

5

10

15

20

25

30

35

sample sample sample sample sample

を3人派遣したのであった。

3人のアメリカ人マネジャーはなんと20通りもの異なるシナリオを用意して日本にやってきた。彼らは、これだけの代替案を用意しておけば、いかなる状況展開となっても3日以内に商談は成立するだろうと確信していた。そして事実彼らは週末までには米国に戻らねばならなかつたのであった。

5

商談の初日に、ジョナサンはミーズ社本社側からの3人のマネジャーを常磐工商側の担当者に紹介した。互いに名刺交換を済ませ、アメリカ側のマネジャーたちは早速本題に入ろうとした。しかし、常磐工商側がそれに難色を示した。お互いに会ったばかりで個人的信頼関係もない段階で直ちに商談にはいるよりも、まずは今晚常磐工商側主催の宴会にアメリカ人マネジャーたちを招待し、本格的商談は翌日以降にしたい、というのであった。  
アメリカ人の訪問者たちは、しぶしぶその提案に同意した。本来ならば、彼らは直ちに商談に入り、一瞬でも限られた時間を無駄にしないためにも、夕刻も会議室で議論を続けたかったのだが。彼らの中の一人は、「実際そんな宴会にうつつをぬかす暇があるのなら、会議室にピザでもとって商談を続けたい」と声を上げた。それに対し、駐在員のジョナサンは、日本では商談のために非公式な場を通じた個人的な信頼関係の構築がいかに大切であり、それが商談成立のためにどれだけ有効かを説明し、説得したのであった。

10

結局初日の宴会は常磐工商から接待されたという形になってしまったため、ジョナサンはこのままではまずいと思った。心情的にも対等に交渉を進めるためにも、今度はこちから宴会を催し、彼らを招待するべきだとアメリカ側からの訪問者3人に進言した。彼らは「全く論外だ、自分達は宴会のために来日したのではない、時間がどんどん足りなくなり、それどころではない」という理由で猛反対した。それにも拘らず、日本のビジネス習慣に馴染んだジョナサンは一切こうした意見には耳を傾けず、結局その二日後に宴を催し、常磐工商側担当者を招待したのであった。常磐サイドは、アメリカ人駐在員であるジョナサンの計らいに気をよくし、終始ご機嫌であった。

15

結果は、双方の個人的信頼関係は極めて強固なものになったが、商談が1週間以内に成立するには程遠い状況であった。アメリカ側からの訪問者3人は、彼らの訪日中に結局何の具体的契約も成立しなかつたことに落胆し、あんなばかげた宴会に時間を割いてしまったことを後悔した様子であった。ジョナサンは、この結果は何も2度に及ぶあの宴会のせいではなく、日本での商談自体の特徴による、と胸を張って彼らに力説したかったが、そうした説明はやればやるだけ弁解や言い訳に聞こえるだろうと思い、実際には何も言えなかった。問題は来月またアメリカ本社から1週間の予定で別のマネジャー数人が訪日することになっているが、そのときには自分はどのように対処すればよいのだろうか。ジョナサンは今からとても不安な気持ちになった。

20

25

30

#### 実話4：ゴードン・モーリス

日本に来て2年が過ぎた頃、電球事業部マーケティングマネジャーのゴードン・モーリスはあるジレンマに直面した。米国の電球事業本部の製造・エンジニアリンググループに、日本市場特有のニーズに応えるだけのために、蛍光灯の両端の黒みを除去したり、電球に打つ当社マークの位置を統一したりすることを要求すべきかどうか、彼は悩んでいた。  
5

ゴードンは自社製品の性能には自身があった。とくにその耐久性とコスト優位性に関しては、他社の追随を許さないと自負していた。しかし、駐在員マネジャーとして来日した彼は、それ以外の点で当社の製品には日本市場で受け入れられない問題が2つあることをはじめて知った。それらはいずれも本質的な製品の性能とは無関係の、外見的問題であった。  
10

そのひとつは、蛍光灯に関する問題であった。蛍光灯の両端はしばらくすると黒ずんでくるが、その性能にはなんら影響がないという。しかし多くの消費者はそれをもって、消耗がはやいと思い、不満を抱く傾向にある。日本の競合他社は、そのため蛍光灯の両端にちょっとした目隠しを付けることにより、美観をそこねないように工夫している。もっとも、日本の建築の場合、欧米に比べ、裸の蛍光灯が天井に設置される場合がより多いため、そういう工夫が必要であった。しかし、欧米ではそのような問題は全く起きていなかった。  
15

二つ目は、電球のどこに自社のマークを印字するかという問題であった。ミーズ社の場合、世界中どこでも電球のどこに自社マークをつけるかという問題は一切生じていなかつたが、日本では競合他社は皆、美観のためその位置が全く同じ場所に設定されているという。日本製品に馴れ親しんだ多くの日本の顧客が、ミーズ社製品の電球はマークがあちらこちらばらばらで見立てが悪い、なんとかならないか、という苦情をこれまでに多く持ち込んだと言う。  
20

これら二つの点に関しては、いずれも世界中の他のどのマーケットでも問題にすらなっていなかった。実際日本市場のためだけに対するこのような製品修正対応は技術的にもなんら問題はないし、コスト面でも大した追加負担には繋がらないように思えた。しかし、ゴードンが予感した通り、米国の製造担当グループがそれに対し難色を示したのであった。そのわけは、日本市場でしか気にしないような些細なことで、しかも製品の性能にはなんら影響すらないことについて、生産工程に一部例外をつくることにより、効率性の点で大きなマイナスとなるからであった。  
30

来月行われる米国本社でのミーティングで、ゴードンは日本駐在の電球事業マーケティングマネジャーとして、本件に関する自らの立場を表明せねばならなくなつた。たしかに、日本における本製品事業のマーケットシェアや需要がまだ小さいことからしても、製品の日本市場への過剰適応による効果よりマイナス面の方が大きいかもしれない。しかしその反面、当製品事業部は先般その戦略目標として、日本における売上の上昇とプレゼンスの  
35

増大を高い優先順位として掲げたばかりであった。ゴードンは日本での2年にわたる勤務を通じ、日本の消費者がいかに製品の品質に対する厳しい見方をするか学んでいた。その点からすれば、ターゲットとする市場ニーズに可能な限り製品を適応することなど、当然ともいえる。今月末までに、ゴードンはともかく、米国サイドに日本市場向けのみの製品改良を強く要望するか、あるいは日本の消費者に広く、そのような問題は性能面からすれば大した問題ではないと説得するか、いずれの路線で行くか決定せねばならなかった。 5

### 実話5：ジョイント販売促進

日本市場に対するミーズ社製計測器の販売促進活動を日本企業ヒカリ計器と共同で行なう旨の提案が、ヒカリ側より出された。それに対し、販売促進部はこのような提案を受け入れるかどうかについて東京で会議を開催した。参加者は日本側から3人の日本人販促マネジャー、米国側から1人の米国人販促マネジャー、そして更に日本から数人の日本人計測器事業部マネジャーであった。ミーティングでは、提案されたジョイント販売促進の意義が議論され、当計測器事業の日本市場戦略としても有益だろうとという意見で一致した。 15  
その場では何の反対意見も出されず、結局その提案は可決された。

しかし、そのミーティングの後になって突然、日本側の計測器事業部マネジャーらがその提案に異議を唱え始めた。彼らがミーティング中何の反対意見も述べなかつたのは、会議の進行を妨害したくなかった上、彼らのアメリカ人の上司がちょうど海外出張中で本件 20  
に関する判断を仰ぐことができなかつたからであった。その後、彼らはアメリカ人駐在員で彼らの上司にあたる、日本支社計測器事業部長のスティーブ・ステッカーに対し、その提案には賛同できないので決定を撤回するよう懇願したのであった。彼らの決意は大変固いものだったので、スティーブは日本の販売促進部に出向き、先のジョイント販促に関する合意を撤回する意向を伝えた。 25

販売促進部は困惑した。とくに動揺したのは、一月前に日本の会議ですでにその提案は可決済みと確信していたアメリカ側からの販促マネジャー、ピーターであった。ピーターは、日本の販売促進部よりその旨連絡を受けた際、日本サイドの事業部の優柔不断な態度に激怒した。そしてピーターは早速、直接日本の計測器事業部長スティーブに猛抗議の連絡を入れたのであった。その逆鱗に触れ、日本の計測器事業部を率いるスティーブは、そのプロジェクトにより余計な追加負担が生じないことを条件にしぶしぶ参加することに同意した。しかし、そうした意思決定はアメリカ人マネジャー同士でなされ、その下で働く日本人マネジャーらは相変わらずそれに反対していた。 30

販売促進部と事業部の間に誤解が生じていた。販売促進部は今回のジョイント販売促進企画は事業部にとっても大きなビジネス機会となると考えていたのに対し、事業部サイド 35

はそれは単なる販売促進部への協力の一環としてしか見ていなかった。

また認識のズレは、日本人販売促進マネジャーとその米国本社内のアメリカ人上司との間にもあった。アメリカ人上司はなぜ事業部の日本人マネジャーらが本件に対し強硬に反対しているのか理解できなかった。それに対し、日本側の販売促進マネジャーらは、日本の事業部にしてみれば販売促進部の援助などはたいしたメリットにはならないという感情をより敏感に察知していた。日本側の日本人事業部マネジャーらは、もはやスティーブには頼れないと察知し、自ら米国本社内の販売促進部や事業部を相手に折衝する覚悟を決めていた。

スティーブは日本に来て3年ほど、計測器事業部長を勤め、特にこれまで大きなトラブルに遭遇したことはなかった。彼は日本人スタッフからの信望も厚く、今回の件で彼の日本人の部下たちの信頼を失ったショックは大きかった。しかし彼はアメリカ人として、アメリカ本社側の意向も理解できた。あともう少しで彼の日本勤務の任期が切れることからしても、スティーブはできれば米国本社とあらぬ摩擦をおこしたくはなかった。こうしたトラブルは、彼の今後のキャリア上マイナスとなるからだった。スティーブは彼の日本人部下たちに対し、どのような姿勢で望んだらよいのだろうか。

5

10

15

#### 実話6：ジョージ・エプトン

「私は彼らから明確な反対意見を聞いたことはなかった。しかし彼らはその代わりにより微妙なニュアンスで反対を表明していたことが後で判明した。だから日本人からのメッセージを聞く場合、その言葉だけで判断せず、その真意を注意深く汲み取ることが肝要である」（ジョージ・エプトン）

日本支社赴任直後の数ヶ月間は、ジョージはトップダウン方式で物事を判断し、机をたたきながら大げさなジェスチャーを交えながらダイナミックに話す（自称）“典型的なアメリカ人マネジャー”であった。着任後の彼の初仕事は日本企業2社とのある商談を成立させることであった。单刀直入に議論を戦わすことに慣れていたジョージは、日本企業との商談の冗長な進め方に強いカルチャーショックを覚えた。「もうその問題はとっくに何度も話し合い、解決済みのはずなのに、また蒸し返して議論している。なんで日本での会議は同じ事の繰り返しなんだ」などとよく独り言をつぶやいていた。

「ちょっとでも新しい情報や条件を追加するたびに、取引相手の担当者はまた上司にお伺いを立てているから、意思決定がもたつく。もうなんとかしてほしい。」そう不満をもらしていたジョージはある時、取引先の担当者レベルを飛び越して事業本部長に直接コンタクトをとった。ところがその事業本部長は懸案事項について、何の知識も情報も持ちあわせ

ていなかったのである。さらに彼は取引先の担当者より「直接私の上司に連絡してもらつては困ります。上司は突然の連絡にひどく驚いていましたから」といった苦情まで聞かされたのであった。そうしたことを経験し、彼はだんだん日本流の商談術を理解していったのであった。

5

### コスト負担をめぐるもつれ

ミーズ社と日本企業2社とは対等出資の合弁会社を設立しており、3社の間である共同プロジェクト推進に伴うコストの分担について5ヶ月に亘り交渉が続いた。当然3社ともコスト負担は平等に行うつもりであった。

しかしながら、ミーズ社のそれ以前に負担してきた金額が日本企業2社よりも圧倒的に多かったため、ジョージはバランスのために今度に限りミーズ社の負担を少なくしてもらいたいと主張した。ミーティングの席上では他の2社の担当者からは異論は唱えられなかつた。ジョージはてっきり自分の提案は受け入れられたと解釈した。

ところが、それから何週間も後になってから、突然日本企業の1社からその提案に対する反対意見が出されたのであった。ジョージはそのことが信じられなかつた。5ヶ月にもわたるミーティング期間中、日本企業からは一度たりとも本件に関し反論は聞かれなかつたからである。日本企業の言い分は、会議において過度の対立を避けたかったからというものであった。しかし、ジョージにとっては、もはや本件は決着済みの案件であり、再検討の余地もなかつた。ただし、日本側からの反論は日に日に激しくなっていく一方であつた。

10

15

20

おわりに

本ケースでは、米系企業日本支社に勤務するアメリカ人駐在員マネジャーの目を通して、現地で彼らが直面する様々なマネジメント上のジレンマを、6つの実話に基づいて紹介した。彼らはこれらの状況に対し、どのように対処するのがよいのだろうか。

25

sample

sample

sample

sample

sam

sample

sample

sample 不 許 複 製

sam

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.