

# MBI CROSSROADS

MBI 同窓会事務局

〒100 東京都千代田区内幸町1-1-7 大和生命ビル12階 Tel.03-581-5576 Fax.03-580-8032

マッキンゼー アンド カンパニー インク MBI

July 1988

No. 2

## 同窓会発足にあたって

MBI同窓会会長

高 羅 駿 治 (第1期 横浜ゴム)



輸出商品というハードが先行した戦後の日本企業の海外進出に比べて、国際化、即ちインサイダー化するためのソフトの遅れが以前から指摘されております。

そのソフトを計画的に体験を通して強化しようというマッキンゼー社の呼びかけに応じた企業のMBI卒業生も既に220名に達しました。10年の期間が完了すると、総勢約700名になると予想されています。

MBIプログラムは、研修そのものが目的であることは勿論ですが、同時に参加企業の業種、個人の経歴・職歴・年齢の違いを越えて、同じ目的をもって3カ月間にわたって生活を共にするという経験もユニークで、他処では望むべくもないものであります。

このように貴重な研修・体験を持った仲間が每期増えるにつれて、同窓会を作りたいとの要望が高まり、この度、在京のMBI卒業生の方々を中心に“MBI同窓会”を発足させることとなりました。

MBI卒業生のうち、每期約1/3の方々は卒業と同時に海外各地の勤務となり、それぞれの分野で活躍中です。既に任務を終えて帰国された方もおられます。

MBI同窓会という組織を作ることによって、卒業後も次々と海外勤務を通して、実際にインサイダー活動に磨きをかけておられる多くの仲間を会員として持つことができます。さらに、期毎にフレッシュな研修を受けられた方々を会員に加え、優れた多くの頭脳を結集し、お互いの親睦を深め、ひいては参加各企業の国際化に大いにお役に立つことが出来れば真に幸いなことと思っております。

卒業生の皆様の御賛同を頂き、“MBI同窓会”の発展に御協力いただきたいと存じます。

# MBI CROSSROADS No. 2 目次

同窓会発足にあたって	会長 高羅駿治(横浜ゴム 第1期)	1
MBI同窓会会則		3
MBI同窓会幹事役員		5
会費納入についてのご案内	監査役 渡辺直彦(住友銀行 第6期)	7
	〃 小川哲夫(日債銀 第7期)	
<海外便り・・・ホンコン・オーストラリア特集>		
香港あれこれ	桑原節雄(日債銀 第4期)	8
HONG KONG — “BRAIN DRAIN”	小室恒二(大塚製薬 第5期)	9
AUSTRALIA — “TAKE OVER”	関根達郎(横浜ゴム 第3期)	10
<この人に聞く>	昭和電工名誉会長 鈴木治雄	12
<Press Summary>		14
<Alumni 便り>		25
<同窓生動向>		26
<KEN YOU GET IT ?>	遠山 顕	27
お知らせ		28
編集後記		28

## MBI同窓会会則

### (名称)

1. 本会は、MBI同窓会と称する。

### (事務局)

2. 本会の事務局は、MBIの所在するマッキンゼー・アンド・カンパニー・インクMBIにおく。

### (目的)

3. 本会は、会員相互の交流と親睦を図ることを目的とする。
4. 本会は、必要な会合を催し、会報および会員名簿を発行するほか、適当な企画を実施する。

### (会員の種類)

5. 本会の正会員は、原則としてMBIの卒業生とする。
6. 本会は、正会員のほか、賛助会員を設けることができる。

### (幹事)

7. 本会に幹事会を置く。幹事会は原則として各期より選任される30名以内の幹事によって構成される。

### (役員)

8. 本会に次の役員を置く。役員は幹事の互選による。
  - 1) 会長 1名
  - 2) 副会長 2名
  - 3) 監査役 2名

### (役員の仕事)

9. 会長は、本会を代表し、会務を総括し、幹事会の議長をつとめる。
10. 副会長は、会長を補佐し、会長が不在の場合は、その仕事を代行する。
11. 監査役は、会計を監査し、年1回幹事会に報告し、その承認を受ける。

(任期)

12. 幹事の任期は原則として1年とする。但し、再任をさまたげない。
13. 役員任期は次の定例幹事会までの1年とする。但し、再任をさまたげない。

(会合)

14. 会長は、毎年4月、定例幹事会を開く。また必要に応じ幹事会を招集する。
15. 定例幹事会では、役員改選と会計監査の承認、その他必要な事項の審議・決定を行う。

(年会費)

16. 正会員は年会費 5,000円を納める。但し、入会初年度に限り、11月卒業生は 4,000円、3月卒業生は 3,000円を納める。
17. 年会費は主として本会の運営と会報および名簿の発行にあてる。

(会報発行)

18. 本会は、会報「MBI CROSSROADS」を発行し、会員に配布する。
19. 会長が委嘱する編集委員長以下6名の編集委員が同会報の発行にあたる。

(会計年度)

20. 本会の会計年度は、4月1日に始まり、翌年3月31日に終わる。

(会則)

21. 本会則は、幹事会の過半数の同意を得て、改正することができる。

付則：この会則は、1988年 5月18日から施行する。

M B I 同 窓 会 幹 事 (1988年度)

<u>M B I 参 加 期</u>	<u>氏 名</u> (敬称略)	<u>企 業 名</u>
1	深 澤 銳 吉	昭 和 電 工 (株)
	伊 藤 福 正	大 塚 製 薬 (株)
	高 羅 駿 治	横 浜 コ ー ム (株)
	野 上 浩 三	日 本 生 命 保 険 相 互 会 社
2	倉 光 豊	(株) 東 芝
	松 岡 昭 任	日 本 生 命 保 険 相 互 会 社
3	坂 上 弘	(株) リ コ ー
4	仁 科 義 男	コ ニ カ (株)
5	渡 辺 誠 一	ソ ニ ー (株)
6	辻 忠 良	藤 沢 薬 品 工 業 (株)
	渡 辺 直 彦	(株) 住 友 銀 行
	山 口 靖 雄	(株) 東 芝
7	小 川 哲 夫	(株) 日 本 債 券 信 用 銀 行
	吉 田 仁 一	大 成 建 設 (株)
8	芳 西 哲	コ ニ カ (株)
9	渡 辺 卓	(株) 日 本 債 券 信 用 銀 行
10	古 田 千 明	日 債 銀 投 資 顧 問 (株)
	桑 原 章 人	日 本 生 命 保 険 相 互 会 社
11	神 田 忠 夫	横 浜 コ ー ム (株)
	中 村 直 司	日 本 電 信 電 話 (株)
	瀬 尾 俊 朗	安 田 火 災 海 上 保 険 (株)

M B I 同窓会役員(1988年度)

会長 高 羅 駿 治(第1期) 横 浜 コ ー プ(株)

副会長 野 上 浩 三(第1期) 日 本 生 命 保 険 相 互 会 社  
仁 科 義 男(第4期) コ ー プ(株)

監査役 渡 辺 直 彦(第6期) (株)住友銀行  
小 川 哲 夫(第7期) (株)日本債券信用銀行

編 集 委 員(1988年度)

編集委員長 坂 上 弘 (第3期) (株)リ コ ー

深 澤 鋭 吉(第1期) 昭 和 電 工(株)

山 口 靖 雄(第6期) (株)東 芝

芳 西 哲 (第8期) コ ー プ(株)

神 田 忠 夫(第11期) 横 浜 コ ー プ(株)

中 村 直 司(第11期) 日 本 電 信 電 話(株)

\* 会費納入についてのご案内 \*

監査役 渡辺直彦(住友銀行 第6期)

小川哲夫(日債銀 第7期)

本会会員は、会則第16条の規定により、下記の通り年会費(5,000円)を納入していただくことになっております。できるだけ早くご納入いただきますようお願い申し上げます。

1988年度分 : ¥5,000.-

(但し、入会初年度に限り、11月卒業生の方は¥4,000.-、  
3月卒業生の方は¥3,000.-となります。)

●会費の前納 : 会費は4年分(1991年度)まで前納できます。

1988~89年度分 : ¥10,000.-

1988~90年度分 : ¥15,000.-

1988~91年度分 : ¥20,000.-

会費を前納していただいた場合は、途中で会費の増額改定があっても、その差額を追加納入する必要はありません。

●海外在住会員の方々 : 現在、海外に在住の方々は、ご帰国の際にご納入いただいても結構です。但し、1年以上の滞納になる場合は、MBI同窓会事務局までご連絡下さい。

●会費の納入方法 : 下記の銀行口座にお振込みください。なお振込みは個人名でお願いいたします。

住友銀行 品川東口支店

普通預金 No.141880

MBI同窓会 監査役 渡辺直彦 名義

(ご注意) 事前にご連絡がなく1年以上会費を滞納した場合は、会報等がお送りできなくなる  
こともあります。特に督促はいたしません。なるべく滞納のないようお願いいたします。

## 〈ホンコン・オーストラリア特集〉

### 香港あれこれ

桑原節雄 (第4期)  
(日本債券信用銀行  
香港支店)



私は周辺の国へよく出張する。その出張の都度、香港というところは不思議なところだと思う。

今建設ラッシュで、高層ビルがドンドン建っている。経済成長も昨年12%、今年は7%の見込みだ。一方では、中国返還を恐れたホンコン人の移民が相い次いでいる。移民数は3万前後ともいわれる。そのうちにミドルクラスがいなくなるという説すらある。

不動産もよく売りにでる。日本人を筆頭に、中国人、台湾人が買いに入る。そのうちに、この不動産所有者は、すっかりかわってしまうかも知れない。

観光客も大量にやってくる。日本人観光客の数も10万人を超えた。日本人のめざすものはヨーロッパのブランド品。欧米人もやってくる。かれらのめざすものは、日本のカメラ、電器製品。日本で買うよりはるかに安いという。

最近、ホンコン製品の輸出は不振の兆がある。ところが、中継貿易の方は伸びる一方だ。中国との直接取引に疲れた日本人、中国と国交のない韓国人、台湾人がホンコン人を經由して、盛んに中国との仕事を行っている。

暑い地域の間人は働かないというのが通説。と

ころが、シンガポール、ホンコン、台湾は例外のようだ。とにかくよく働く。そして自分の腕をみがく為に夜学にも通う。日本人も足元におよばない馬力だ。

日本人は、企業に忠誠心をもつ。ホンコン人は、仕事に忠誠心をもつ。日本人の弱みは、気持が先行して腕が立たぬこと。ホンコン人の弱みは、腕が立つが、企業全体のことを考える力が弱いこと。植民地に住み政府すら信用できない土地柄、自分の腕のみが最大の財産であろうか。

日本の製品は、だれもが優秀だと認める。残念なことに、日本のマネジメントは尊敬の対象ではない。根強い否定的意見が浸透している。

「男女差別がある」

「経営は日本人がにぎり、ホンコン人は参加できない」

「日本人は閉鎖的」……………

私は日本の他企業の経営の方法は知らない。従ってホンコン人の間のウワサが正しいものか、あるいは、過去のエコーにすぎないのか判断の方法がない。いえることは、韓国、台湾に比べると、日本との距離が、よきにつけ、あしきにつけ、大きいのがホンコンだろう。

砂上の楼閣——ホンコンというのは、それに近いところがある。ところが、砂上の楼閣として、長い繁栄の歴史を作ってきている。この辺にホンコンのおもしろさがあると思う。



## HONG KONG— “BRAIN DRAIN”

小室恒二 (第5期)  
(大塚製薬 香港)



MBIを終了して2年以上が立ち、あの3カ月間の楽しい経験が夢の中の出来事のような遠い存在となり、一部の人を除いては同期生の方とも会うことがなく、MBIとの縁も疎遠になりつつありました。今回、同窓会が発足し、会報が発行されるとのことで、MBIもなかなかしぶといなと感心しました。

私は香港に駐在し、時々シンガポールに出張で出掛けるのですが、シンガポールには最近、同期の日本生命の山上さんが駐在されるようになったので、旧交を温めると称して毎回出張の度にタダ飯をごちそうになっています。昨年2月には我社の「海外責任者会議」なるものがインドネシアのジャワ島でありましたが、その帰途ジャカルタでヤマハの沢本さん(4期)にお会いしました。沢本さんにお会いしたのは私共の中井(4期)が一緒だったからですが、中井は今年4月に中国広東省のカントン・フェアに行く時香港に立ち寄り、日債銀の桑原さん(4期)を紹介してくれました。5期にはMBI終了後海外に赴任された方が多く、江頭さん(立石電機)、久保田さん(コニカ)、桑田さん(三菱重工)、町田さん(野村證券)等からは赴任の際の通知を頂きました。町田さんからは、フランクフルトからロンドンに移る際にもわざわざ電話をもらいました。私共の「フランクフルト研究所」に駐在している村尾とお子さん同士が学校で一緒だったとのことで

した。電話がknock-knock jokeの“knock, knock”で始まったので、一瞬誰かととまどいました。偉くなくても茶目ッ気は消えないようです。

ここで、香港の現在について少しお話ししましょう。御存知のように、英領香港は1997年6月30日を最後の日としてこの地球上から消えます。7月1日からは中国の「特別行政区」として出発します。中英共同声明によって、中国へ返還後50年の間は現在の香港の自由主義経済体制を維持する、という約束にはなっていますが、実際何が起るかについては正にWho knows? です。

そこで今社会問題化しているのが“brain drain”の問題です。“Brain drain”といっても、香港から世界的に有名な科学者や技術者が逃げて行くというのではなく、brainは主に企業の若手中堅管理職を指します。これは何も新聞で見ただけの事象ではなく、極めて身近に起っています。我社の、ポカリ・スウェットの香港における総代理店はジャーディンというイギリス系では最も古く最も大きな企業の1つですが、ポカリ・スウェットの販売に直接関係した人2人が既にカナダのトロントに移住しました。

それからつい最近ポカリ・スウェットのマーケティング・マネージャーをやめた人のやめた理由は、1997年後のことを考えて、香港以外の東南アジアでも仕事ができるようにと、韓国、台湾、シンガポール、タイ等をカバーするいわゆるリージョナル・マネージャーの仕事を見つけた為でした。もっと身近なところでは、私共の事務所の秘書をしていた若い女性が去年の6月にカナダのパンクバーへ移住しました。それ程身近な問題と なっています。

この問題は当然、経験のある知的労働者の人手不足という問題につながり、1997年以後の香港に暗い影を落しているわけです。しかし、人手不足は何もホワイト・カラーに限りません。例えば、レストランのウェイトレスやウェイトレスがそうです。今年特に感じるのですが、レストランのサービスが非常に悪くなっています。

ひとつには、人数が足りない為で、なかなか自分のテーブルに注文を取りに来なかったりすることがよくあります。もうひとつは、経験が足りない為で、注文の内容が分らなかったり、注文を間違えてキッチンに伝えたりすることがしばしばです。経験が不足するのは、人手不足で、より高い給料のところへウェイトレスやウェイトレスがちょくちょく職を変えるからです。こちらの人手不足は香港の輸出を中心とした経済の発展によるところが大きいかも知れません。

近々香港に来られる方があって、レストランでひどいサービスに会って腹が立った時には、その背景にある問題を少し考えて下さい。たぶん少しは腹立ちがおさまるものと思います。

## AUSTRALIA — “TAKE OVER”

関根達郎 (第3期)

(ヨコハマ・タイヤ・  
オーストラリア)



シドニーにある私のユニットのとなりに住むご婦人がある日こんなことを云った。「この国はいつか日本にTAKE OVER されるから、そのときに備えてこれから日本語の勉強を始めることにしたの」と。彼女は市内のさる金融会社に勤めるいわば典型的なキャリアウーマンの一人なのだが、真剣な面持ちでこう云う彼女にどう云う返事をすれば良いのか一瞬とまどった。

オーストラリアはご存知の様に「LUCKY COUNTRY」とか、「TIMELESS CONTINENT」などとよばれ、文字通り豊かな幸運な国であった。過去この国を支えていた経済政策は補完経済理論であった。即ち、「豪州はその経済を世界的に低コストの鉱山業や農業に特定して、工業製品は日本などの工業国から買えば良い」と云う考え方である。更に、この国は人口が資源に比較して相対的に少ないから、無理して経済発展を遂げなくてもやっていた、と云う単純な思想が支配的であったと思われる。そんな訳でこの国の製造業は驚くほど未熟であり、経済構造としては第一次産業と第三次産業への集中度が高い。ところがこの一見効率的な経済政策も、一次産品の価格低迷や失業者の増大などから見直しを余儀なくされ、二次産業の振興をはかりバランスのとれた自給自足型経済を指向する方向へ転換を試みはじめた。

数年前より日豪経済交流が日本からの直接投資の促進を目指し、かなり活発に行なわれるように

なってきたのもその一つの結果である。二年前に  
ホーク首相が訪日した際に取り決められた投資ミ  
ッションの相互派遣はその後数回行なわれている。  
ところが投資受入れ国として豪州側の体制が十分  
整備されておらず、ただ単に資源の豊富さをPR  
するだけと云うおおらかさで日本側団員の失笑を  
買っていると云う。「トヨタのケンタッキー工場  
誘致のため、自ら獅子奮迅の努力を惜しまなかつ  
たあの女性知事のことを少し見習って欲しい」と  
の関係者の歎息も聞こえる。日本側から見ても生  
産投資を考えた時、マーケット規模が小さい、ス  
トライキなどの壁にぶつかり、余り積極的になれ  
ない、などの事情がある。そんな訳で、生産投資  
に代って不動産投資と観光業への参入が脚光を浴  
びることになった。

ここ一年ほどの間に日本からの不動産投資や観  
光業への参入が急増し、特に日本人観光客を狙っ  
たリゾート開発が活発になっている。日本資本が  
ここに目をつけるのは当然の成行きなのだ。つい  
最近、国の象徴とも云えるコアラサンクチュアリ  
ーまで日本人の手に渡ってしまった。このケース  
の場合は日本人が買収したと云うより現地側が手  
離したと云う方が正しいようだ。一部には「女王  
陛下やローマ法王まで訪ねたことがある由緒ある  
コアラ園を、何もよりによって日本人に売らなく  
ても良いではないか」との声が出ている。

とにかく日本人観光客はカネ払いが良い。ある  
統計によれば、一人平均1,400豪ドル(約15  
万円)を落として行くと云う。この額は鉄鉱石な  
ら、59トン、石炭25トン、小麦10トン、砂  
糖5トン分に相当する。しかも建国200年を祝  
したEXPOのある今年は、少なくとも20万人  
の日本人観光客が訪ずれると予測されている。

しかし、幾ら金払いの良い日本人観光客が大挙

して押しかけて来ても、日航で来豪し、日本の観  
光会社が仕立てたバスで日本人ガイドがつき、日  
本人のお土産屋で買物し、夜は日本レストランで  
食事をし、日本人の経営するホテルに滞在するの  
では、オーストラリア企業は少しも潤わないでは  
ないか、との批判も出はじめている。また、ある  
経済誌は「リゾート開発や観光産業への日本人投  
資家は、国際ビジネス経験が豊富な大手企業は少  
なく、日本で急成長している中小企業などが主体  
で、豪州側の事情は余り考えず日本式のやり方を  
無理に通そうとする嫌いがある」と批判している。  
札束をバッグに詰め込んで不動産購入ツアーに大  
挙して押し寄せた日本人などの外国人に対し、非  
居住者による都市部の住宅物件の購入に再規制を  
し、買い占めに歯止めをかけたのも、この様な背  
景からである。日本で行き場のなくなった資金が、  
外国の不動産買い占めに向かって流れ込んでいる  
のはオーストラリアでも例外ではない。

最近では不動産以外にも、デパートの進出とか、  
牛肉自由化を見越して商社や食肉加工会社が屠畜  
場の買収攻勢に走るなど日本企業進出が目立ち始  
め、関係筋の不快感を伴う懸念のコメントが紙面  
を賑わしている。

豪州経済を大きく支えている日豪貿易を考えれ  
ば、いつまでも友好的な関係を続けて行かねばな  
らないとのお互いの諒解があったとしても、日本  
からの一方的な買い占め攻勢にはかなり神経過敏  
になっているのが実情である。大げさにいえば、  
日本のOVER PRESENCEとINSENSITIVITY  
によりオーストラリアはIDENTITY CRISISに  
直面しているわけで、敏感な隣家のご婦人などの  
心配は本能的な恐怖感として、多くの人に拡がっ  
て行くかも知れない。

## 国際化について

鈴木 治 雄  
昭和電工(株) 名誉会長



M B I が発足してすでに 4 年、200 名を越える卒業生が世界中で活躍されているとかがあって、改めて大前学長の先見と関係各位のご努力に敬意を表する次第です。

Crossroads 編集部のご依頼もあり、日頃私が考えていることを書いてみたいと思います。

第一に『文化とビジネスの調和』について。

日本人は今、文化やビジネスというものを生活の中でどう位置付けているか、という人生観そのものが問われているように思います。

日常のビジネスでも、まず相手との共通話題は、文化に関することではないでしょうか。

外国のビジネスマンと会い場合でも、なにか一つ共通の話題になるような趣味、学問そしてユーモアを身につけておいて、日本人に対するイメージ(仕事だけで人生観も生き甲斐もないというような)をなくす努力をする必要があると思います。

日本は経済も強いが、人間の大事な面、文化や精神面も優れていることをもっと紹介し、日本固有の文化を世界に示す努力を我々個人のレベルでも積極的に進める必要があります。

ビジネスの世界では厳しい競争に勝つために、専門化というよりむしろ分断化が進んでいます。社会全体でも、共通の言語で話し合える『統合』ということがなくなっています。私はこの統合の機能を営むものが文化だと思います。哲学の言葉でいう『通底(つうてい)』であり、地下水のように通い合うものがが必要です。

第二に『国際交流』について。

最近『国際人』という言葉が使われますが、私は国際人というのは存在しないと思っています。存在するのは『国際的な考え方ができる日本人・アメリカ人・フランス人等』であって、大切なのはまず自分の国の人間であることです。そのうえで他の国の文化の良さがわかると思います。

以前会ったフランス文化協会の会長さん(女性)はこういうことを言っていました。

『お互いの文化を理解し合うのは、本当のところ困難です。ただ理解し合うのが文化交流だ、というのは疑問です。むしろ、相手の文化を知ることによって自分の文化を深く多面的にするのが、本当の文化交流ではないでしょうか』と。

つまり国際交流は、相手の文化とか国民性の良いところを理解して、それによって刺激されることがなければなりません。これは主体性の問題で、日本人が国際人になるのではなく、あくまでも日本人として『国際的に物事を考える』ことが期待されていると思います。

日本人の物の考え方は、横並び思考というかワンパターンとよくいわれます。しかも良いとなると一斉に激しくその方向に向かう。日本の世論は極端から極端に変わるとも言われる所以ですが、その中で事態を醒めた目で見、正しく判断し行動するのはかなり難しいことです。

しかし、これからの日本はこのような個性的な人間を必要としていると思います。

MBI卒業生の方々は、以上申し上げたことを最も直接的・具体的に実践できるポジションにおられるわけであり、各位のご健闘をお祈りするとともに大いなる成果を期待してやみません。



# MBI PRESS SUMMARY

---

— “No Manufacturing Exodus, No Great Comeback”

( Ken Ohmae; The Wall Street Journal, April 25, 1988 )

— 「いまの“弱さ”は本物か？」 削除 (pp. 16-18)

( 大前研一 ; 日経ビジネス, 1988年5月6日 )

— 「21世紀に向けての日本経済の課題」 削除 (pp. 19-22)

( 大前研一 ; 経済人, 1988年7月号 )

— 「顔写真付き」

( 朝日新聞 ; 昭和63年4月19日 )

— 「ヒヤリングこそ実践英語の基本」

( 阿部佳基 ; 日本経済新聞, 昭和63年5月14日 )

# No Manufacturing Exodus, No Great Comeback

By KENICHI OHMAE

Trade figures do not prove a loss of U.S. prowess. Even though steel has lost its competitiveness and autos are still struggling, the U.S. is still the largest exporter of manufactured goods. If you add up all exports world-wide, the U.S. continues to capture 18%, compared with 13% for West Germany and 12% for Japan.

But that is not the way companies keep score. There is no business Olympics. American multinationals don't operate like home-country amateurs for the sake of balancing trade statistics. They are world-class because they operate world-wide. Because of them, the U.S. share of manufactured goods exported from other countries is increasing. It was 13% in 1977, 14% in 1983, and 15% in 1985. When American companies move abroad, they not only attack local markets but become big exporters—often to the U.S. Almost 20% of U.S. imports come from American affiliates overseas.

Critics of American companies point to their production abroad and talk about lost jobs. It's true that 8.3 million people are employed overseas by American multinationals. But there is no evidence of the "hollowing" of America in the manufacturing sector. America's share of all manufacturing jobs in the U.S., Japan, Europe and the newly industrializing countries was 27% in 1960. It reached 30% in 1980, and was still at 30% in 1986. Meanwhile, Europe's share of these jobs declined from 51% in 1960 to 32% in 1986. Europe, not America, is being hollowed out by the NICs and Japan.

America looks like it is being hollowed out only when you compare its manufacturing sector with its even more dynamic service sector. Between 1960 and 1986, jobs in manufacturing declined to 24% of all jobs from 34%, while jobs in the service sector increased to 73% from 56%.

That's the good news. The bad news is that not many of those 8.3 million jobs will move to the U.S. as a result of the weakened dollar. Politicians, of course, want them to. Many U.S. multinationals do not. They moved abroad for several good reasons: to get close to markets they sell in, to get good ideas from their foreign customers, to avoid protectionism, and to get products and components that were better or cheaper. They were not forced to go abroad simply because the dollar was overvalued. That was a factor only recently. American companies have been gradually increasing their presence abroad for decades.

In the early 1960s McKinsey analyzed the overseas role and investments of 100 major U.S. industrial corporations. Between 1950 and 1960 their foreign sales increased to 17% from 10% of total business. Four out of five companies doubled their overseas sales; 75% more than doubled their foreign assets. While the exports of half of these companies more than doubled from 1950 to 1960, their total overseas production increased substantially more than their exports. In 1950, the median company in this group produced almost two-thirds of its overseas sales volume in the U.S. By 1960 that figure dropped to 30%. McKinsey's 1983 study of mid-size growth companies shows this same push to move production close to markets. Since the 1950s, jobs have been created by overseas markets as much as they have been "lost" to them.

Since the 1950s U.S. companies have defined a five-stage evolution of expansion abroad. Japanese companies are now imitating that evolution.

In the first stage, the typical U.S. company kept everything here and used foreign distribution. In stage two it established its own sales company abroad. Stage three saw local production plus sales and service in key countries. In the fourth stage, which is where many U.S. multinationals are now, the company established full-fledged, autonomous businesses with all major functions.

A few of the most successful and advanced-U.S. multinationals are in a fifth stage in which they have world-wide personnel, R&D, and financing strategies. They move managers around the world for experience and acculturation. They dedicate factories to parts or products according to world-wide production plans, not local sales. They are truly international, not "multilocal," organizations.

There is something else stage-four and stage-five companies do that may foil predictions about the cheap dollar bringing production back to the U.S. As exchange rates have become increasingly volatile, these companies have learned how to diffuse currency risk.

Top-tier Japanese corporations have neutralized the impact of currency fluctuations by matching revenues and costs in major currencies, producing in NICs (which have "in-between" currencies), importing as much as they export, excelling in financial engineering ("Zaitech") and currency trading, differentiating/changing models frequently to raise prices, and pressuring suppliers to share currency

gains. As a result, they have survived the huge change in the dollar/yen relationship over the past two years.

Well-run American and European companies have advanced beyond these tactics. They make decisions about ownership and finance not only to hedge their currency exposure but to take advantage of significant differences in tax rates and treatment of income. They also take advantage of new opportunities to control rather than own assets.

Developments in financial markets have given them more options than they had a decade ago. When they make plans they try to use these options to balance the value of flexibility against other factors such as protectionism, likely local inflation rates, shifts in the value of local currency, presence of leading-edge customers, quality and education of the workforce, and importance of scale. Despite the dollar's big slide, they are not going to drop their plans and move production back to the U.S. overnight.

Companies have tried to make their production more mobile, often by using suppliers world-wide as well as by building plants with low "break-evens." It is likely that both American and non-American firms will consider producing more in the U.S., particularly if labor relations continue to improve. The advantages of being inside the U.S. market are considerable.

But many executives are skeptical. Foreign companies have slowed down their investment in the U.S. for fear that the dollar will drop even more, diminishing the relative value of any new assets here. Only older investments are kept in dollars in order not to realize the loss. Senior managers worry that the weaker dollar will ignite inflation in the U.S. when oil prices go up, imported goods are replaced by domestic production, and the interest on U.S. government securities is raised to attract foreign capital.

Chasing cheap currencies is about as bad an international business strategy as chasing cheap labor. Leapfrogging from country to country isn't very profitable in the end. Paradoxically, the U.S. will need a stronger and more stable dollar before its companies reverse their long-term trend of moving production overseas.

Mr. Ohmae is managing director of McKinsey & Co. in Japan.



一橋大商学部でマーケット論を教える竹内弘高教授(回)は、九十人の履修付きの「学生カード」を携えて授業に出る。「ケース・メソッド」と呼ぶ討議中心の授業で、だが、どんな発言をするかを知る必要があるからだ。

授業が終わると、三十分以内で六段階の評価を書き込む。基壇は、発言が正しいかどうか、ではなく、討議への貢献度による。これを「期待テスト」で成績をつける。

この方式は、米国の代表的な経営大学院、ハーバード・ビジネス・スクールで古くから行われてきた。学生には企業の経営状況を示す資料や数字が載っている事例集(ケース)が配布される。討議を通じて、問題の分析能力や解決能力を高めるのがねらいだ。

顔写真付き

るよりも興味深い。

日本の大学では、小人数のゼミや講義はともかく、大教室だと教授が壇上から講義をし、学生はノートを取るだけの「一方通行」の授業がほとんどだ。

「学生に挑戦しているのです」と竹内教授。米国の学生に比べるると、日本の学生は議論が苦手だ

し、創造的な意見の持ち主が少ない。これでは個人の能力がものをいう国際社会では通用しない。

教授によると、「有能な経営者の仕事の九割は、意味のある質問をすることで成る」。それには、若い時から絶えず「なにが問題なのか」を意識し、その発掘能力を身につけるのが大切だ。

小さい時から詰め込み教育に慣れていた学生には、決して楽な授業ではない。知識が蓄積されないという不満を漏らすものもある。しかし、ケース方式をやってみると米国の学生に比較して不得手だが、嫌いなものでもあったという。同学部での方式を、ゼミや講義で採用する教員は、ほかに五、六人いる。米国留学を経験した若手が多い。

〈種〉



(21)

【第三種郵便物認可】

弁護士 阿部 佳基



## ヒヤリングこそ 実践英語の基本

「ニセンタ・ドゥリン?」。アメリカ人のスチュワーデスがほほ笑みながら乗客に聞き回っている。何のことだろう? アメリカへ留学のため生まれて初めて乗った国際線で私は最初から戸惑ってしまった。不安にかられて周囲の乗客の様子をろかがろかと「ビール」とか、「コーラ」とか答えている。それを見ていてやっと気がついた。彼女は「Anything to drink?」(何をお飲みになりますか)と聞いて回っているのである。それがあまり速いので私には「ニセンタ・ドゥリン」と聞こえたのだ。それまでテキストやテープで学んだ英語とは段違いのスピードだった。この小さな体験から私はヒヤリングこそ実践英語の基本だと確信するに至った。

### ●英国なまりに面くらう

私が英会話を本格的に始めたのは20代の後半である。弁護士となった後も外国企業の依頼者が多かったから、一度はアメリカのロー・スクール(法律大学院)へ留学する必要があった。留学を旨とし、朝は欠かさずラジオの英会話を聞き、英字新聞を読んだ。仕事が終わった後は青山学院の夜間の社会人コースに通い、英語による講義を受けた。だからビジネス英語には多少の自信はあったのだが、国際線に乗ってナマの英語に接してみるとこの自信もろくも崩れてしまった。今から思えば留学前にもF E Nとか外国映画を見てナマの英語を学ぶべきだったと思う。

のっけからヒヤリング力の不足にショックを受けた私は、ワシントン大学ロー・スクール留学中も出来るだけネイティブ・スピーカーの英語に接するように努めた。「宇宙1999年」とか「スター・トレック」などのテレビ番組は毎週見だし、きのこ探集の会、映画会、討論会、座禅クラス、その他の各種の社会人クラスに出るよう心がけた。最初は聞き間違いや聞き落としが多く、自分の英語力を深刻に疑った。しかし、数カ月間朝から晩まで英語のシャワーにさら

されているうち自分でも急速にヒヤリングが良くなって行くのがわかった。そしていつの間にか日本語で考えて翻訳するのではなく、初めから英語で考えることができるようになった。

ロー・スクールを出た後イギリスへ渡り、私はロンドンの法律事務所働くことになった。ところがここでまた、自信は打ち砕かれてしまった。ロンドンで初めて体験したイギリス英語は、「米語」に慣れていた私にはまるで別の外国語のように感じられた。特に女性の英語はあたかも鳥がさえずっているようでほとんど聞き取れなかった。同じ英語なのにこれほどの違いがあるとは夢にも考えないことであった。

BBCニュースなどは分かりやすい標準語を使うからまだよいが、スコットランドなまり、ウェールズなまり、コクニーなまりとなるとお手あげだった。こうしてイギリス英語に慣れるまでまた4、5カ月を要したが、コクニーなまりは最後まで理解出来なかった。

### ●70%理解できれば十分

私が留学したのは30代に入ってからだから外国語を習うには遅すぎる年齢であった。それでも専門の法律については英語でのコミュニケーションに困ることはほとんどない。ビジネス英語を始めるのに年齢はあまり気にしなくてもよいと思う。ただテレビや映画の娯楽番組とかパーティーでネイティブ・スピーカーの話を聞いていても70%も分からない。私はしかし、この点も楽観的である。私の経験から言ってもビジネス英語は70%主義で十分だと思う。日本人の英語がネイティブ・スピーカーの英語と違うのは当たり前。ドイツ人やフランス人も結構などたどしい英語を話す。イタリア人、インド人、中国人の英語もそれぞれお国ぶりが表れる。完全に英語を使おうとするといつまでたっても英語が話せない。だから「ビジネス英語は度胸」だと私は確信している。

私の外国語体験



## 〈同窓生動向〉

(1988年7月現在)

— 卒業生総数 : 244名  
(第1期～12期)

— 海外勤務者数 : 80名

北アメリカ	37
カナダ	2
ヨーロッパ	27
アジア	8
オーストラリア	2
南アメリカ	2
中近東	2

— 海外赴任者 : 9名 (1988年4月～7月)

氏名		赴任先
澤田敏春(ソニ)	第1期	米国
寺光克衛(三菱重工)	第4期	タイ
竹林靖雄(野村證券)	第8期	米国
風間源一郎(コニカ)	第9期	ドイツ
佐藤幹雄(コニカ)	第10期	米国
鈴木貞雄(ヤマハ)	第10期	フランス
橋本晃一(三菱重工)	第11期	英国
西堀聡(日産自動車)	第11期	米国
西川賢一(日本交通公社)	第11期	米国

— 帰国者 : 3名 (1988年4月～7月)

石黒和郎(東芝)	第1期
大島祥一(住友銀行)	第1期
久保田英夫(コニカ)	第5期

# Ken You Get It?

Ken Toyama



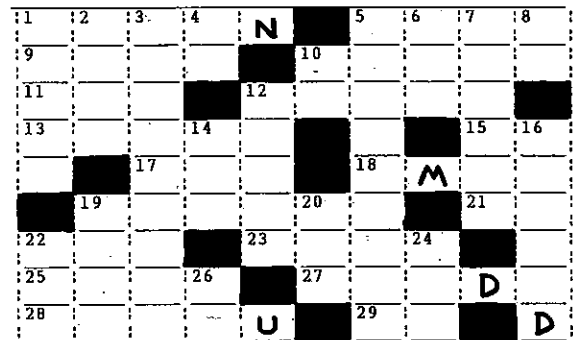
## § Crossroad Crossword

ヨコ (Across) は英語がヒントで日本語 (ローマ字表記) で答え、タテ (Down) は逆に日本語がヒントで英語で答えるパズルです。正解は次号 (第3号) 誌上で発表。答えをドシドシ事務局までお送り下さい。先着正解3名の方に記念品をお送りします。

遠山 顕

東京外国語大学英米語科卒業。  
神田外語学院英語科主任。  
文化放送「百万人の英語」講師。  
MBIプログラム第2期より  
“How to Express Yourself”と  
“Effective Speaking in English”  
の担当講師。  
著書に「TV スクランプル2」  
「英語でパズル・おもしろHOUSE」  
など。

- | ACROSS (Answer in Roomaji) | DOWN (Answer in English)                |
|----------------------------|---|
| 1 Arakawans and Chiyodans  | 1 Kinenhin                              |
| 5 Rib meat                 | 2 Hokuoo no kamigami no kami            |
| 9 Hot food with a skewer   | 3 "Jinseiwa kokokarayo"                 |
| 10 As soon as...           | 4 Hayari                                |
| 11 Precious metal          | 5 "Tea Party" jiken no shimin           |
| 12 Transfer without honor  | 6 Onaka ni ireta                        |
| 13 Painter's tool of trade | 7 Bajoo no hito                         |
| 15 Miso soup ingredients   | 8 Ringo no mae no kanshi                |
| 17 One in mahjong          | 10 Igirisu no angato                    |
| 18 Noh face gear           | 12 Akarui seikaku                       |
| 19 The third man?          | 14 Kakuteru ni yoku tsukau              |
| 21 Profit or interest      | 16 Beikoku mo eikoku mo korede hajimaru |
| 22 The bad                 | 19 Mijikai dorama                       |
| 23 Afterglow               | 20 Kanpeki na OK                        |
| 25 Place for business      | 22 Zenbei ishikai                       |
| 27 Canadian leaf           | 24 Kyuusei                              |
| 28 Hit the jackpot         | 26 Ee...ano...sono...                   |
| 29 The first in our zodiac |   |



## § Learn from the Anonymous

- A businessman is one who talks golf all morning at the office and talks business all afternoon on the links.  
ANONYMOUS
- Too often the American dream is interrupted by the Japanese alarm clock.  
ANONYMOUS
- A man's best friend is his dogma.  
ANONYMOUS
- Professionals built "Titanic"--amateurs the Ark.  
ANONYMOUS
- When business is good it pays to advertise; when business is bad you've got to advertise.  
ANONYMOUS
- In wealth many friends, in poverty not even relations.  
ANONYMOUS
- Running a business is no trouble at all as long as it is not yours.  
ANONYMOUS
- Those who criticize opportunists are those who cannot recognize opportunities.  
ANONYMOUS

〈お知らせ〉——第3号は11月末発行です——

- 第3号の海外便りは、1992年のEC市場統合をにらんで、欧州特集を予定しております。在欧のMBI同窓生の皆さん、他では聞けない話、日頃の観察、commentary など、腕をふるって原稿をどしどしお寄せ下さい。
- 絵画を趣味にされている方、カットをお寄せ下さい。次号から使わせていただきます。
- 国内外を問わずAlumni 便りに近況をお寄せ下さい。第2号の感想もあわせてお願いします。

## MBI 編集後記

§国際化はもはや限られた人のものではなく、我々一人一人の問題となっている。MBI諸氏のエンジン全開を期待したい。

(深澤鋭吉 第1期 昭和電工)

§坂上編集長と菅野さんのおかげで、楽しく且つ品の良い会報が完成できました。卒業生の数が244名にも達することに驚いています。多くの同窓生の皆様からの投稿をお待ちしています。(会費の納入もお忘れなく……同期生の渡辺監査役にかわってお願いします。)

(山口靖雄 第6期 東芝)

§今回お手伝いしてわかったこと。ひとつ、同窓会は名簿を配り、会報を発行すること。ひとつ、会報は、結局、会員の寄稿で成り立つものであること。気楽な話、考えこむ話、いろいろお送り下さい。

(芳西 哲 第8期 コニカ)

§坂上さんのおかげで、思ったよりずっとよく出来ていると思います……。同窓生の皆さん、ふるってお便り下さい。お待ちしております。それにつけてもここMBIに来るとなつかしさで一杯。柄にもない勉強で苦労した日が昨日のように思い出されます。

尚、蛇足乍ら私も会費2万円払いました。

(神田忠夫 第11期 横浜ゴム)

§会社の中ではdomestic な仕事ばかりですので、編集担当でもやれば少しは海外の状況をつかめるのではと思っていますが、今のところ打合せに出るのもやっとの状態です。皆様からのお便りがあれば大変楽しい編集ができますのでよろしく御寄稿下さい。

(中村直司 第11期 NTTデータ通信)

§第2号をお届けします。今回から設けた〈この人に聞く〉は、ビジネス界の大先達から、とくに我々の為に、日頃の考えをお洩らしいただく欄です。昭和電工会長 鈴木治雄氏には、早速ご快諾いただき、厚く御礼申し上げます。

§さて、元朝日新聞の編集委員が、たまたま今回の海外便りを読まれて、この方はどんな方ですか、特派員も顔負けの力量です、と舌を巻いたそうです。そして、道を間違えたんじゃないか、とつけ加えられたそうです。以上は、MBI事務局の菅野さんの話。いずれにせよ、当初から水準を評価されたのはご同慶の至りです。第3号、第4号が楽しみです。第2号は、まだ紙面がかたく、“遊び心”が足りないので弱っています。どなたか、レイアウト、カットなどで腕に覚えのある方のアドバイスをお願いします。

(坂上 弘 第3期 リコー)