

## 序

本書は国籍の異なる自動車会社、ホンダ、フォルクスワーゲン、そしてプジョーで、その組織の一員として働いた経験をもとに、それぞれ企業文化の在り方と、その企業文化を形成する歴史的背景についてまとめたものである。

私は一九八二年、昭和五十七年にホンダこと本田技研工業株式会社に入社し、その後紆余曲折あって、ホンダからフォルクスワーゲンそしてプジョーと、日本、ドイツそしてフランスの自動車会社で働いてきた。企業の組織文化、もしくは企業組織を支配する思想と行動原理は、その組織の一員として働いていれば自然と理解されるものだが、企業文化をより深く理解する為にはその歴史を遡って学ぶべきである。ホンダはもとよりフォルクスワーゲンもプジョーも、日本、ドイツ、そしてフランスそれぞれの国と文化に根差した企業であり、その組織の一員として働いていると、それぞれの愛国主義的あるいは民族主義的な性質を、ときには明示的に、ときには暗示的に感じることがある。いずれの組織にあっても、働き甲斐や仕事を通じての自己実現は、好むと好まざるに関わらずその組織に依存せざるを得ないから、私は転職を

経て職場となったフォルクスワーゲンやプジョーの組織文化を理解し、可能な限り共有するように努めてきた。疑問についてときにはその歴史的経緯を調べ、ときにはドイツ人やフランス人に尋ねもして、理解できることもあれば、正直理解できないこともある。ホンダ、フォルクスワーゲン、そしてプジョーそれぞれの企業としての思想と行動原理の違いについて経験的な理解を要約すれば、ドイツ企業としてのフォルクスワーゲンの思想と行動原理は、日本企業としてのホンダのそれよりも遥かに明示的であり、かつ論理的である。フランス企業としてのPSAプジョー・シトロエンの思想もまた日本企業のそれに比べると明示的でありかつ論理的であるけれども、その行動原理は多分に暗示的である。そしてホンダの思想と行動原理は、フォルクスワーゲンとプジョーとの比較で言えば、日本企業の例に漏れず多分に暗示的である。

本書は私の個人的な体験から出発しつつも全体としては、日本、ドイツ、フランスを代表する自動車企業についての案内書となるように意図している。本書をお読み頂ければそれぞれの企業の生い立ちと特徴がご理解いただけるものと思う。ひとりでも多くの自動車業界で働く日本の若い人たち、あるいは将来自動車業界で働いてみようと思う学生諸君に読まれ、参考になれば幸いである。

実際のところ、私はフォルクスワーゲンやプジョーで働いた後に、ホンダは如何に日本的な企業であることか、と実感したのだが、本書ではその日本的な組織文化の輪郭を、さらにトヨタとの対比で浮彫になるよう試みた。トヨタこそ真に日本的な企業である、と私は思っている。本編で詳述するが、私は大学卒業後ホンダに十三年間勤務した後、三十五歳で異業種へ転職をしてその七年後に、フォルクスワーゲン・

グループ・ジャパンに転職して、幸運にも再び自動車業界に戻ることにした。自動車には関われば関わる程、そこから逃れられなくなる面白さがある。

一国の基幹産業たる自動車には、その国の工業力や技術力ばかりでなく、自動車関連法規はもとより道路事情、交通事情、社会事情、その歴史的背景と国民性が反映され、それが特徴でもあり個性ともなっている。さらには企業としての経営理念や哲学あるいは目標、組織体制、人事制度など形式知の領域は無論仕事の流儀や作法から言葉遣いや立ち居振る舞いに至る暗黙知の領域も、結果的に製品としての自動車に反映されるものと、ホンダ、フォルクスワーゲン、そしてプジョーで仕事をしてきて思う。企業組織を支配する思想と行動原理は、それぞれの企業の歴史を通じて形成されたものであり、その時間と空間の掛け算が企業文化の奥ゆきと広がりになっている。

尚、本書に登場する人物について、筆者と面識があるか接点があれば、実際にその名前を口にするときのように何々さん、あるいは何々氏などと敬称をもちいて表記しているが、歴史的な人物、ならびに著名人については、それがむしろ適切なので敬称を略している。

第一章 シトロエンと日本人とブランドのこと…………… 8

日本で初めての「DS DAY」 8 / 日本でのシトロエンの歴史は一九三三年から 11 / フランスの自動車産業の歴史 14 / 一九八〇年代半ばに広まった「ブランド」という言葉 20 / 国産品の高級ブランド化を阻むもの 27

コラム 若者とクルマ 31

第二章 度重なる転職とその経緯について…………… 33

日本の自動車メーカーから外資系メーカーへの転職 33 / ホンダで得た暗黙知 37 / 輸入車業界で働くそもそもの発端 42 / 仕事の道場だったセガ 48 / ドリームキャストの名付け親 52 / ドリームキャスト失敗 55 / 人生最後の金の使い道 62 / 世界最大のPRエージェント 72 / 民主党への戦略的コミュニケーションの提案 78 / エグゼクティブサーチ 84

コラム 転職と転職 88

第三章 そもそも就職ではなく就社であったということ…………… 90

日本経済の風景 90 / 外国に行き、世界を見てみたい 97 / ホンダに入社 101 / 大企業を実感する 105 / 営業職を専門とする人材会社 109 / 「静」の井深大、「動」の本田宗一郎 113 / 世界を相手に仕事をする気構え 117 / 仕事を通じて習得した英語と仏語 126 / ニツ星レストランとフランスワイン 132 / 栃木営業所への異動 137 / これからはあんたたちが引っ張っていくんだな 142

コラム 上司と部下と酒 145

第四章 ドイツ国民車製造会社…………… 147

支配者として君臨するドクター・ビエヒ 147 / 英国人を理解するにはチャーチルを読み 153 / 伝統的な日本の大企業ではあり得ないこと 160 / ドイツと日本、集团的価値観の類似性と明らかな違い 164 / ドイツ国民車の産みの親ボルシエ 168 / メルセデスにまつわる逸話 171 / 国民車製造会社 173 / 戦後経済復興の象徴となったビートル 176 / ボルシエ家とビエヒ家の確執 178 / フォルクスワーゲ

ンの気風 186 / 欧米車メーカーの日本市場進出の歴史はヤナセの歴史と表裏一体 188  
コラム 海外志向 194

## 第五章 日本的な存在としてのトヨタ

異質なものを取り込み発展するトヨタ 197 / 自動車産業の歴史的転換を自撃した佐吉 200 / 報徳思想の影響 206 / おれだつて遠州人だ、やらまいか！ 212 / 文化としてのモータースポーツ 215 / 大衆化を至上命題としてきた日本車 222 / 何をして生きていこうか 228 / トヨタの精神的支柱として存在する豊田家 230 / 世界のホンダの誕生 236 / 初めての純国産乗用車 240 / マン島TTレース挑戦 245 / 特振法案に逆らつて 249

コラム 礼儀作法 256

## 第六章 販売の神様

絶対的な信頼を前提とした仕事 258 / 運命共同体的な販売網 267 / トヨタの組織文化をより強固

258

にした販売網 278 / 野心的で独創的だったホンダの販売網 280 / 日本全国5万5000軒の自転車店に出した手紙 283 / オートバイの販売網で自動車を売る 287  
コラム 人と自分 291

## 第七章 獅子の標章

五度目の転職 293 / フジヨール・シトロエン・ジャポンの社長に 298 / 最良の鉄製品につけられた獅子の標章 306 / 工場を守るためにドイツ軍の車両を製造 315 / 資本と経営の分離 318 / 十年一昔 322

コラム 仕事を辞める日 334

あとがき 337

参考文献 339

## 第二章 シトロエンと日本人とブランドのこと

### 日本で初め「DS DAY」

二〇一四年五月三十一日土曜日早朝の東京。シトロエンDS3で港区芝の増上寺裏の通用口から入ると境内にはすでに多数のシトロエンが並べられ、人々がその車両の合間を行き交っていた。境内に並ぶのはシトロエンの、DS3、DS4、DS5のいずれかで、恰も展示されているかのようだが、すべてユーザの所有する車両だ。DS3から降りて駐車場の案内をしているスタッフに尋ねると、境内に100台ほどのDSを収容し、いつばいになったので隣接する東京プリンスホテルの駐車場に案内しているのだという。まだ開門時刻の七時を過ぎたばかりである。それでも初夏の陽射しが眩しいくらいに晴れている。会場内のスタッフは皆、私と同じシトロエンのロゴの入ったポロシャツを着ているが、忙しくもう汗をかいているようだ。会場内に設置された2CVとタイプHの移動式カフェや、シトロエングッズの物販コーナーには順番待ちの人々が並んでいる。増上寺本堂での交通祈願は八時からだ。その後、境内ではモーター

ジャーナリストのトークショーが行われる。その盛況ぶりと現場の仕事を見れば、日本で初めての「DS DAY」の成功は間違いない。

「DS DAY」はシトロエンのDSオーナーの為のイベントで、二〇一一年にパリで初めて開催された後世界各地に展開されている。日本では二〇一〇年五月にDS3を発売し、二〇一一年にDS4、二〇一二年にDS5を発売し、DS発売からちょうど五年目を迎え、累計販売台数が5000台になる。

会場内を埋め尽くす色とりどりのDSを眺めていると、次第に気分が高揚してくるようだ。ルージュ・ルゴ Rouge Rubi (ルゴの赤)、ルージュ・バビロン Rouge Babylon (古代都市バビロンの赤)、ジョンヌ・ペガス June Pegase (ペガサス座うし番星の黄)、ブラン・ヒッコリー Brun Hickory (樹木ヒッコリーの茶)、ブラン・バンキーズ Blanc Banquise (流水の白)、ブラン・ナクレ Blanc Nacre (真珠の白)、ノール・ペルラネラ Noire Perlana (黒真珠の黒)、などと、いずれも太陽に照らされて鮮やかな色彩を放っている。特にフォーブル・アディクト Fourbourg Addict の深紫色は太陽の光によく映えて、写真撮影もうまくいくに違いない。このイベントはDSの特別仕様車フォーブル・アディクトの発表会でもあるのだ。

このDSの特別仕様車の深紫色は英語で Whisper 「囁き」と名付けられている。シトロエンの外装色はフランス語で命名されるはずなのにこれは英語でまた気まぐれな、と私は思うのだが、彼らには彼らなりの理屈がいつもある。もうそれには慣れている。彼ら、フランス人たち、ともう十年も仕事をしているのだから。

それにしても、洋の東西を問わず古から高貴な色である紫とフォーブル・サントノレ通り Rue du

Fourbourg Saint-Honoréを想起させる名称を与えて、DSはパリの印象に一層重ね合わせられることになる。フォーブール・サントノレはパリのほぼ中心部を東から西に延びる通りで、エルメス、ランバン、グッチ、カルティエなどのブティックが建ち並び、パリの歴史的街並みとそっくりした数々の高級ブランドとが相互に演出効果を発揮して、その独特の空間をつくりあげている。確かにDSはパリによく似合う。いや、というよりも、DSはパリのエッセンスを見事に表現していると言わなければならない。

このDSを、シトロエンから独立した新しいブランドにしていかなければならないのだが、色とりどりのDSを見渡しながら、さてどうしたものか、と思う。DSをブランドとして独立させる方針が、フランス本社では既に決定されているのだ。

DSを、自動車の新たなブランドにする。確かにDSの意匠には、自動車に限らず造形物として優れた工業製品としての、しかもフランスらしい独創性と豊かな社会性があるから、その野心的な試みに共感するものだが、なにしろ時間のかかる仕事であるに違いない。プジョー・シトロエン・ジャポンの社長在任中に、その仕事をどれくらい成し得るだろうか、と思うのである。

増上寺本前に展示されている3台のDS、DS3、DS4、DS5は、東洋的かつ仏教的な建造物と、その後に聳えたつ東京タワーを背景にして、造形物としての存在感が一層引き立つようだ。DSには、巨大な原石から削り出すようにしてつくりだされたような、彫刻品の如き趣さえある。

長い開発期間を経て完成されたDSを見て、フランス人たちは小躍りしたに違いない。彼らは往年のDSの独創性と親和性を再現しながら、そこに全く新しい自動車の意匠を発見したのだ。

## 日本のシトロエンの歴史は一九三三年から

シトロエンはその創成期から、先鋭的な自動車開発で常に注目される存在で日本においても古くからクルマを愛好する人々にとつて一種独特な存在である。

輸入車としてのシトロエンの日本での歴史は古く、一九二二（大正十一）年七月に日仏シトロエン自動車という会社が設立されて、シトロエンの輸入販売が始まっているのだが、アンドレ・シトロエンが自動車の製造を始めたのは一九一九（大正八）年だから、その僅か三年後のことである。この日仏シトロエン自動車は、東京の赤坂、溜池辺りに他の輸入車店と軒を並べてあったらしい。一九二二（大正十）年から一九二七（昭和二）年まで駐日フランス大使として日本に滞在していたポール・クロードルのその著作『孤獨な帝国、日本の一九二〇年代』に「日本の現在の道路条件には、シトロエン10CVが最も適している。優秀な代理店が取り扱っているのがシトロエンは大成功しており、日本各地の大都市でこの車を見ることができる。現在フランスからの輸入車は500台を超えている」という一節があるから、日仏シトロエン自動車株式会社はうまくいっていたように見受けられるが、昭和金融恐慌の煽りを受けたのか、一九二八（昭和三）年に清算されて、すぐさま日本シトロエン自動車という別な会社が日本でのシトロエンの輸入販売をしている。

太平洋戦争を経て、一九五〇年代に日仏自動車株式会社がシトロエン車の輸入販売を手がけ、その後一

九六九（昭和四十四）年に、西欧自動車販売がオートモデル・シトロエン社と輸入代理店契約を締結する。西欧自動車販売は一九七二（昭和四十七）年に西武自動車販売に吸収合併され、一九八九年になるとマツダが新販売チャネル「ユーノス」を立ち上げてシトロエン車の輸入販売に参入し、以後西武自販とマツダの2社が、シトロエン車の輸入販売を行うようになる。

マツダがシトロエンを扱うようになった一九八〇年代後半は、バブルの絶頂期である。日本の自動車市場は年々拡大して、一九九〇年には777万台を記録する。シトロエンもこの年に6117台の年間最多登録台数を記録している。マツダの参入を期に、一九九〇年二月にオートモデル・シトロエン52%、西武自販とマツダがそれぞれ24%の出資比率で旧シトロエン・ジャポンが設立された。旧シトロエン・ジャポンは、西武自販とマツダとの間に入って調整をはかりながら、マーケティング、広告宣伝、広報、技術サポート等の業務を遂行し、マツダと西武自販は輸入販売を従来通り行った。西武販売は一九九五年にクライスラー・ジャパンに買収されて消滅し、シトロエンの業務は新たに設立された新西武自動車販売に引き継がれ、マツダは一九九八年にシトロエンの輸入販売から撤退した。二〇〇一年にオートモデル・シトロエンの100%子会社としてシトロエン・ジャポンが設立され、その翌年の四月に新西武自動車から業務を引き継いで、輸入販売を開始したのだが取り扱った台数は年間千数百台から2000台程で伸び悩み、一方のプジョーの販売実績も下降傾向にあった為、仏本社の決定でシトロエン・ジャポンとプジョー・ジャポンは合併する。二〇〇八年四月、リーマンショックに端を発する金融危機直前のことだ。そうしてプジョー・ジャポンで営業部長であった私は期せずしてシトロエンも売ることになる。

プジョーの販売実績が年々下がっているというのに、シトロエンまで担がなければなり、この愛すべき自動車に乗る無邪気な愉しみはあるものの、営業責任者としては気が重い。

その三年程前、私はプジョー・ジャポンの営業部長として雇われる際に、プジョーとシトロエンの関係について、フランス本社から採用面接の為に来日したフランス人に確認をしたことがある。

「日本にはプジョー・ジャポンとは別にシトロエン・ジャポンもありますが、これはまったく別の会社だという理解でいいのでしょうか」

「そのとおりだ。市場では、彼ら（シトロエン）はむしろ競合相手になるわけだ」  
それが、プジョーとシトロエンの両方を扱うことになった。

プジョーは、206が日本でも受けて一時期は年間1万台以上売れたのだが、因果なことに私が営業部長になってからの実績は年々下がるばかりで、合併新会社プジョー・シトロエン・ジャポンとなった翌年の台数はさらに下がってプジョーが4000台、シトロエンは1400台で、鬱々として気が晴れない。

当時私はプジョーのブランド構築の為の販売網の再編成を進めており、全国の店舗数は年々減っていた。プジョーのブランドに相応しくない拠点を閉鎖して、新店舗を開発する為である。従来の取引先との契約を終了して、新たな取引先を求めることもある。予期はされたものの、その過程で従来の取引先との関係が拗れ、裁判沙汰にもなった。

「言われたとおりにやっても、台数は増えないではないか」

という批判を滲ませながら、私の下では働けない、と何人かの社員が辞めていった。

1 17 15 10 5 1

10 20 30 40 47

目先の台数を追いかけていけるのではない。プジョーのブランドを担ぎあげるのだ、と檄を飛ばすものの、所詮売ってなんぼ、売れてなんぼの世界である。売れなければ店舗への投資は進まないし、人も雇えない。有り余る程自動車が生産されるこの日本で、わざわざ外国から輸入して売るのである。もとより簡単なことではない。ローバー、MG、オペル、ポンティアック、ビュイック、サーブ、サターン、ハマー、現代などは日本市場から撤退、あるいは消滅しているのだ。課題は商品力か、販売力か、広告宣伝か、などとホンダを、フォルクスワーゲンを売る為に何度となくした自問自答をプジョーで、そしてシトロエンでもまた繰り返すのである。

### フランスの自動車産業の歴史

17 15 10 5 1

10 20 30 40 47

シトロエンは、一九一九年にアンドレ・シトロエンがパリに設立した自動車製造会社で、トラクシオン・アヴァン、2CV、DS、GS、BX、SM、CX、そしてXMなど、前衛的で独特な自動車を世に送り出した。アンドレ・シトロエンは、ユダヤ系オランダ人宝石商の息子としてパリの裕福な家に生まれ、フランスの一流教育を受けて、エコール・ポリテクニク (Ecole Polytechnique) を卒業した。エコール・ポリテクニクは、フランスのエリート養成機関グランゼコール (Grande École) の中でも最上位に位置付けられる名門校で、一七九四年の設立後ナポレオン一世によって軍部付教育機関となり現在も国防省の管轄下にある。シトロエンはここを卒業して後二年間の兵役義務を経て、歯車の製造で事業を興した。後

1 17 15 10 5 1

10 20 30 40 47

にシトロエンのブランド・ロゴとなるダブル・シェvron (Double chevron) の歯車である。さらに大砲用砲弾の製造も手がけてこれも成功し、一九一九年、パリ15区のセーヌ川沿いジャベル川岸の工場で、欧州のフォードたらんと志して自動車の製造を開始した。初年度は日産30台、年間2810台を生産して翌年には生産台数を1万2244台まで増加した。

シトロエンの自動車事業は急成長をしたのだが、トラクシオン・アヴァンの為の過剰投資が災いして、一九三四年に資金難に陥って会社を追われ、筆頭株主であったミシュラン社のピエール・ミシュランがシトロエンの社長に就任する。シトロエンは以後一時期ミシュランの支配するところとなる。経営を追われたアンドレ・シトロエンは、失意のうちに胃癌を患い一九三五年七月に没した。トラクシオン・アヴァンはアンドレ・シトロエンの死後、大いに成功してシトロエンの名声を高めた。その後シトロエンは第二次世界大戦を経て一九七六年までミシュラン傘下にあつて、その後PSAプジョー・シトロエンとなつて今日に至る。

ミシュランは、フランス中部のクレルモンフェランで、一八八九年にミシュラン兄弟が設立したタイヤ製造会社である。二〇〇七年から日本版も発行されているミシュランガイドは、一九〇〇年にミシュラン兄弟が考案したものである。

一九〇〇年当時、フランスでの自動車の保有台数は3000台程であったが、自動車の時代の到来を確信していたミシュラン兄弟は、自動車の楽しむ時代の先端をいく人々の為に給油所、タイヤの交換場所、レストランやホテルの情報を冊子にまとめて、ミシュランの宣伝をかねて3万5000部を配布した。ミ

シユランガイドは二度の大戦を除いて毎年更新され、一九二〇年から有料になった。そして一九二六年から星の数で評価を表して有名になり、やがてレストランとホテルの評価の権威となった。

トラクション・アヴァン (Traction avant) は、前輪駆動の意味の仏語がそのまま車名となったもので、当時前輪駆動の技術は他社においても既に量産されていたものの、シトロエンのそれはモノコック構造の車体に搭載されて成功を収め、前輪駆動車の先駆けとして英国ではその車名 Front-Wheel-Drive と呼ばれた。

このトラクション・アヴァンは、Global Automotive Election Foundation の監修による「世紀の自動車」Car of the Century で、最終選考に残った26台のうちの一に数えられる。「世紀の自動車」は、二十世紀に最も影響力のあった自動車を選ぶ催しで、三年に及ぶ選考過程を経て一九九九年十二月十八日にラスベガスで発表され、その栄冠はT型フォードに授けられた。最終候補の26台のうち、トラクション・アヴァンの他に2CV、DSの3台のシトロエンが選ばれている。

T型フォードに次いで、二十世紀で最も影響力のあった自動車として高得点を得たのはミニ、そしてシトロエンDS、フォルクスワーゲンのビートル、ボルシエ911の順であった。ボルシエ911は一九六四年の発売以来改良が続けられてスポーツカーの頂点にあり、ミニ、DS、ビートルはそれぞれ往時の意匠を継承しつつ新たに生まれ変わって、二十一世紀の自動車として今日にある。因みに最終候補26台に日本車は1台も選ばれていない。

フランスの自動車産業はその長い歴史のなかで、プジョーとシトロエン、そしてルノーに収斂されて今

日に至っているが、その過程でさまざまな自動車が見え、そして消えていった。自動車黎明期のド・ディオオン・ブートン (De Dion-Bouton) 、ボレ (Léon Bolle) 、セルボレ (Serpoller) 、ロレース・デイトリツヒ (Lauraine-Dietrich) 、マトラ (Matra) 、一九二〇年代から三〇年代のフガッティ (Bugatti) 、一九三〇年代から四〇年代にかけてのエミール・ドライエ (Émile Delahaye) やデベ (DB Deutsch-Bonnet) 、ドゥラージュ (Delage) 、一九三〇年代から戦後のオチキス (Hotchkiss) 、サルムソン (Salmon) 、そして、一九五〇年代から六〇年代以降のセジエ (CG Chappe et Gessalin) 、ファセル・ベガ (Facel Vega) 、シムカ (Simca) 、アルビーヌ (Alpine) 、タルボ (Talbot) などである。なかには超高級車もあったが、第二次世界大戦後、殊に一九六〇年代以降フランスの自動車産業は高級車に距離を置き、大衆車、とくに小型車に力を入れるようになる。平等で自由な社会を目指してきたフランス人たちの社会的価値観とフランス的な合理主義が恰も自動車に反映されているようなのだが、欧州大陸の北側、ドイツを中心とする自動車市場では中型車、大型車の占める比率が高く、フランスから南側、イタリア、スペインあたりは小型車中心となっている。それはゲルマン系とラテン系の人々の体格の違いにもよるだろうし、南欧の小型車需要には自動車を体の一部のように操りたいというラテン的な欲求があつてのことかもしれない。

一九八〇年代後半、私は本田技研工業青山本社の欧州営業部に在籍していたのだが、そこから見る欧州の自動車市場は、ドイツ、イギリス、フランス、イタリアの自動車メーカーがそれぞれの居場所を定めて共存しているようであつた。ボルボ、サブ、フォルクスワーゲン、メルセデス、BMW、アウディ、オペル、欧州フォード、ボクゾール、ローバー、プジョー、シトロエン、ルノー、フィアット、アルファロ

メオ、ランチア、セアトなど、統計数字の中に日本では見たこともない自動車もあった。当時ホンダは瀕死状態のローバーとの提携を欧州市場への足掛かりにしようとしていた。私はローバー向けにホンダとの共同開発のローバー200、400シリーズと800シリーズ用のV6エンジンと部品をせつせと手配していたのだが、ローバーは一九九四年に突然BMW傘下となって、その提携関係は呆気なく終わってしまった。

欧州では、需要特性と供給の棲み分けで、各国の自動車会社が共存しているように見えたのだが、一九八〇年代に英国の自動車産業はみるみるうちに衰退して、ローバー、MG、ジャガー、ランドローバー、ベントレー、ロールスロイス、ロータスなど、やがてその殆どがブランドとして購われ外国資本のものとなった。それとは対象的にドイツの自動車産業は成長拡大して、他国のブランドを買い求め、英国からミニ、ロールスロイス、ベントレー、スペインのセアト、イタリアのランボルギーニ、チェコのシュコダ、フランスのブガッティまで手中におさめた。

ブガッティは一九八七年にイタリア人実業家によって超高級車として復興され、その後フォルクスワーゲングループがその商標権を買い取り、一九九八年にフランスのモルスハイム近郊に本社を構えてブガッティ・オートモビル (Bugatti Automobiles S.A.S.) を設立した。その隣接地に工場も建設して、フォルクスワーゲングループの旗艦車種として二〇〇五年からブガッティ・ベイロンの生産及び販売が開始された。

ブガッティは、イタリア人エットーレ・ブガッティが、一九〇九年に当時ドイツ領であったアルザス地方モルスハイムで設立した自動車会社で、エットーレの設計した自動車は、イタリアのシシリ島でのタ

ルガ・フロリーオで一九二五年から四年連続優勝をし、フランスグランプリにおいても、一九二六年、一九二八年、一九二九年、一九三一年に優勝、さらに一九二九年から開催されているモナコ・グランプリで三年連続優勝するなど、圧倒的な高性能を発揮した。累計生産台数は1000台ほどで、エットーレの死後一九五〇年代に消滅して、欧州自動車史における伝説的存在となった。フォルクスワーゲングループ傘下で蘇ったブガッティが発売したブガッティ・ヴェイロン16・4は、V型8気筒を連結したW16に4基のターボチャージャーを備えた排気量8リットル、1001馬力のエンジンを搭載して、最高速度407km/hの性能を発揮するスーパー・カーである。日本の正規発売代理店であるニコル・レーシング・ジャパンから発売された車両価格は1億6300万円(税込)であった。このブガッティ・ヴェイロンは300台が生産され、その後いくつかの異なる仕様が開発されている。二〇一〇年八月に発表されたスーパースポーツ (Super Sport) は、最高出力1200PS、最大トルク153kg・mで、市販車としての最高速度431・972km/hを記録している。30台程度の限定生産で、日本国内での販売価格は2億8900万円であった。

超高級車ばかりではない。ドイツ自動車企業の果敢なブランド戦略は大いに成功して、メルセデス、BMW、それにアウディまでもプレミアムと称して小型車を投入し、国境を越えてじわじわとフランスに迫るのである。フランスはヨーロッパの中心ではないか。フェラーリやポルシェならまだしも、かつては共存していたはずのドイツの自動車に、小型車に譲るわけにはいかないだろう。それにプレミアムと称するものならフランス人の得意とするところである。DSの果たすべき役割は大きい。

「一九八〇年代半ばに広まった「ブランド」という言葉

いつであつたか、さる外資系企業の設立周年記念パーティに招待され、義理があつてひとりで出席したものの、その都内の高級ホテルの大広間に集う大勢の人々のなかに見知った顔はなく、主催者に挨拶を済ませて早々に退散しようと思いつながらあたりを見回していると、たまたま上背のある白人の中年男性と目が合つて、日本人同士ではなかなかそうはいかないのだけれども、西洋人と仕事をしてきた習性でこちらから頷くように軽く笑顔を見せるとはたして話しかけられた。

互いに名前を名乗り握手をすると、彼は私の胸に付けた名刺を屈みこむように見て、

「ブジョー、シトロエン……」と声に出して読み、意味深な笑みを浮かべた。

「実は、私の父はシトロエンの熱烈な愛好者でした」

年齢は私と変わらぬくらいのようなだから、父親の愛車はおそらくDSだったのであろう。あるいはSMか、2CVもありえるなどと思いつながら、国籍を尋ねるとオランダ人だという。どうりで背が高く、見上げて話さなければならぬわけだ。

「オランダでシトロエン愛好者とは、有難いことです」

オランダでは一般的にはドイツ車を最良にするのだらうと思いつきそう言うと、彼は愉快そうに笑つた。

「で、あなたご自身のお好きなクルマは？」

彼は前かがみになつて、内緒話でもするように声をひそめて言った。

「実はイタリア車が好きなのですよ」

私は思わず笑つた。

「なるほど、悪くありませんね。女性とクルマの趣味は父親の影響を受けるものなのかもしれませんね」

彼は声をあげて笑うと、上等な仕立てのスーツの内ポケットから名刺を取り出して差し出した。

「日本でフランス車を売るのは、なかなか大変でしょう」

「ご存じの如く日本は自動車大国ですからね。日本の自動車市場の規模は年間約500万台、そのうち200万台近くが軽自動車で、軽自動車はご存じでしょうか」

知っている、と彼は言つた。軽自動車のことを知る外国人は、余程日本に詳しいか、あるいは自動車関係の仕事をしているか、である。

「ブジョーもシトロエンも大衆車ですからね。日本では、むしろ輸入高級車の方が売り易い」

彼が私のパネライの腕時計に目をとめた。

「自動車だけではなく、腕時計もそうです。日本は世界最大の腕時計のムーブメントの生産国です。シチズン、カシオ、セイコーが腕時計を大量生産する一方で、日本は高級腕時計の輸入大国でもある。ロレックス、パテックフィリップ、ブランパン、フランクミュラー、オーデマ・ピゲ、など、日本での高級腕時計の人気は大変なものです。オートバイもそうです。ホンダ、ヤマハ、スズキ、カワサキがオートバイを大量生産する一方で、高級オートバイの市場の半分はハーレー・ダビッドソンで、BMW、ドゥカティ、

トライアンフなどがそのまた半分で、その残りが日本の高級オートバイです。高級オートバイにも、高級家具にもその傾向はあつて……」

私は日本の製造業の特質と日本市場の特殊性について、日本の経済事情に詳しくその彼の意見を聞き取ったのだが、話が発展しなかつたのでその後しばし歓談をして別れた。実のところ、この話題を持ち出して人の関心を得ることはあまりないのだが、私はかねてから、日本人には何故輸入高級品を好む傾向があるのか、と疑問を持つている。自動車、オートバイ、時計、オーディオなどの生産大国でありながら、日本人は何故日本製品では満足しないのか、と不審に思うのである。他にも、洋服、ネクタイ、靴、バッグ、眼鏡、ベルト、食器、掃除機にフライパンまで、高級品になればなるほど、西洋諸国に偏在する、いつの頃からかブランド品と呼ぶようになったもの、何故我々は高い対価を払うのであろうか。例えばエルメスやルイ・ヴィトンのバッグの、いわゆるブランド品なるもののその正体について考えてみるのだ。そして日本製品の高級ブランド化を阻むものは何か、と訝しむのである。

ブランドなる言葉が日本で広まつたのは、米国でマーケティング論の一環としてブランド論が展開されたその影響で、一九八〇年代の半ば頃のことである。マーケティング論において、ブランド・ロイヤリティ、ブランド認知、知覚品質、ブランド連想、その他特許、商標、流通チャネルのブランド資産などが、例えばエルメスやヴィトンのようなブランドを築き上げる為のマーケティング理論として体系化された。しかし米国式のそうしたブランド理論が体系化される以前から、大西洋を挟んだ欧州には「ブランド」が、

例えばエルメスやルイ・ヴィトン、ボルシェやフェラーリは「ブランド」としてあつた。

この「ブランド」という表現は外来語好きの日本人に受けて、例えば「これは大間ブランドの鮪だから」とか、「ブランド米」とか「ブランド肉」に「ブランド野菜」などと、なんでもかんでもブランド呼ばわりされるようになった。それは「定評と人気があつて、なにかしら有難いもの」という程のことを意味していて、日本人の会話の特徴でもあるのだが、説明を省略して言葉を節約するにも役立つている。しかし概念的な外来語は日本語としてなかなか根付かないから、手垢がつくとそういうブランドの使い方はいづれ飽きられ、廃れてしまうのかもしれない。

「定評と人気があつてなにかしら有難いもの」という括りは、ブランドの一面ではあるに違いないがブランドを説明するには不十分である。本質的な意味でのブランドにおいては、ブランドを示す標章の持つ意味と価値が、その商品やサービスそのものよりも上位になければならない。例えばエルメスやルイ・ヴィトンの商標は、個々の商品の意味と価値を上回る。ロレックスの商標の持つ意味と価値は、個々の商品としての時計の機能と価格を上回るし、シャネルの商標の持つ意味と価値は、その香水の香りと価格を上回るのである。

ブランドにとってマーケティング理論の実践は重要ではあるが、それはブランドの構築の為の必要条件であつて十分条件ではない。ポートフォリオ分析で競合との徹底した差別化をして、いくら性能のいい製品を開発しようが、いくら広告宣伝をしようが、いくら大量に売ろうが、あるいは売り惜しみをしようが、それでブランドができるわけではない。ブランドの正体は、ある社会の価値あるいは価値観を具現化、商

品化したものであり、それに対する人々の共感の度合いがその価値となる。米国式のマーケティング活動を、いくら積み重ねても、それでブランドが成立するわけではないのだ。

如何なる企業にもその企業の生まれ育った社会そして国があり、その企業組織にはその社会の在りようが映され、性格つけられるし、企業と組織の在りようとその特質は、その商品とサービスに現れる。ブランドは、企業とその企業組織を育む社会の、世代を超えて受け継がれる大切な価値観を、具体的な商品とサービスに変換するその活動の累積なのである。グローバルゼーションの幻想に囚われると見失いがちになるけれども、企業とその組織を育む社会が土壌となつて、その社会の地域性が強ければ強いほどブランドは育つのである。その意味において、ブランドの本質は経済的事象ではなく、社会的もしくは文化的事象なのである。

米国の文化的影響力が低下しつつある今日、米国発のブランドが色褪せてしまうのは自然の成り行きであろう。例えば米国を代表するブランド（と米国人なら言うに違いない）マクドナルド・ハンバーガー、ケンタッキー・フライドチキン、コカ・コーラなどは、いずれも日本人の生活に深く浸透してこそいるが、いまも日本人にとつてブランドとしてあるだろうか。マクドナルドやケンタッキーやコカ・コーラに「誰かが大切にしている何か」を感じて、それに共感するだろうか。日本人の生活の欧米化にもその要因があるに違いないが、どれももうアメリカ的ですらなく、食欲を満たす為の手軽な選択肢のひとつとなつて、その選択は宣伝広告や販売促進によつて大きく左右されるはずだが、その代わりはコンビニ弁当やペットボトルのお茶でいいかもしれないし、もつと別の何かでもいいかもしれない。米国の文化的影響力が低下

してもなお、例えば開拓精神の宿るリーバイスのジーンズや、自由と解放感に跨るが如きハーレー・ダビッドソンのオートバイは、アメリカの大切な価値観が凝縮されたブランドとして今日もある。商業的成功とブランドの価値は別次元のものなのだ。

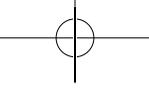
逆説的に言えば、例えば中国企業が中国社会の価値観を商品化して、如何に莫大な資金を投入してマーケティング活動を累積しようと、日本でその存在がブランドとして成立することなど到底あり得ない。現代やサムスン電子などの韓国を代表する企業でさえ、日本市場ではそれぞれのブランドの浸透をはかるうとして往生するのだから、中国企業が何をしようが「ブランド」は無理である。韓国のテレビドラマ、映画、音楽、食べ物人気があつて、韓国文化に対する受容性はむしろ高いはずなのに、韓国の自動車や電化製品は受け入れない。日本はそういう国なのだ。有り余る程の国産品に囲まれて暮らしている日本人が敢えて輸入品を買うのには何かがあつて、韓国の自動車や電化製品にはその何かが足りない。それがブランドである。

私はかつて現代自動車の日本支社で働いていた韓国人から、日本で現代自動車を売るその奮闘の物語を、彼の行きつけだという赤坂の韓国料理店で聞いたことがある。私と同年代の彼は、日本駐在となつてから独学で学んだという流暢な日本語で、韓国社会の競争の激しさ、現代自動車での社内派閥抗争や激務ぶりを、その根底にある強い愛社精神を滲ませながら熱く語つた。私が知り合つたときの彼はすでに現代自動車を辞めて別の仕事をしていたのだが、それでも彼の現代自動車への愛着と誇りの高さに、現代自動車躍進の原動力を確認するようであつた。そうした遮二無二な組織的奮闘が、それはブランド価値を形成す

るものではないけれども、現代自動車の驚異的な成長を支えてきたに違いない。

エルメスやルイ・ヴィトン、シャネルにディオールなどのブランドが、フランスの服飾文化を象徴する存在となっているのは、企業個々のマーケティング活動もさることながら、その集合的な活動として「パリ・コレクション」によって、その価値が社会的に認められ、権威付けされているからでもある。日本では一般的にパリコレ（仏：semaine de la mode à Paris、英：Paris Fashion Week）の名で知られるこの世界最大のファッションショーは、二十世紀初め頃に世界最高級の注文服（オートクチュール）を誇る場として始まり、一九六〇年代から既製服（プレタポルテ）発表の場となってその影響力を高めつつ今日に至って、そうしたブランドを権威付ける社会的装置となった。「プレタポルテ」は三月と十月にそれぞれ秋冬と春夏のコレクションに分けて開催され、「オートクチュール」は一月と七月に開催されるが、この期間パリのホテルは軒並み満室になり値段が高騰する。エルメス、ルイ・ヴィトン、その他の高級ブランドが主役として、世界各国の報道関係者、著名人有名人を前にそこで新しい作品を発表するのである。

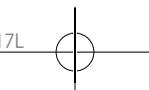
そうした権威装置が欧州の服飾品、時計、自動車などの、ブランドの価値を高めるのに大きな役割を果たしている。高級腕時計には、スイスで毎年開催されるバーゼルフェア（BASEL WORLD Watch and Jewelry Show）やジュネーブフェアSIHH（国際高級時計サロン Salon International Haute Horlogerie）が権威装置となるし、自動車には、ジュネーブ、フランクフルト、パリで開催されるモーターショーに加えて、フォーミュラ・ワン、ルマン、ダカールなどのレース活動が権威装置としてある。また欧州各国の王室が、意図的であるかどうかは別として、特定ブランドの権威装置となることもある。モナコのグレース王妃、



英王室のダイアナ妃やキャサリン妃の、その身に纏われる服飾品は世界中から注目を浴びて、日本的に言うなら宮内庁御用達となつて箔がつく。メルセデスを愛用するダイアナ妃に、何故ジャガーに乗らないのかとエリザベス女王が苦言を呈したとか、というようなことまで話題になるのである。フランス人は平等と自由の為に王室を廃止してしまつたけれども、その社会には権威装置が充実しており、その装置が大事に維持されている。パリコレ、パリサロン、カンヌ映画祭、ミシュラン・ガイドブック、ワインやチーズの為にAOC（原産地呼称統制 Appellation d'Origine Contrôlée）、料理人などの優れた職人を認定するMOF（国家最優秀職人賞、Meilleur Ouvrier de France）、エリートを養成するグランゼコール、さらにスーパーエリートを養成するエナ（ENA フランス国立行政学院 Ecole Nationale d'Administration）、万国博覧会を始めたのもフランスだし、世界遺産を決めるユネスコ本部もパリにある。フランス社会の価値観は多様で、そして時代とともに価値観は変わるから、社会の秩序と安定の為のある定まつた価値観が必要で、その価値観を定める為に権威付けが必要なのかもしれない。

### 国産品の高級ブランド化を阻むもの

人間は社会が安定的であることを求めるけれども、安定した社会は排他的な傾向が強くなるせいとか、ブランドには不変的そして排他的な価値が求められる。不変性と排他性が強ければ強いほど、そのブランドの価値は高まる傾向にある。私は一般的な日本人のひとりとして、正月には神社へ初詣に行き、彼岸と盆



には仏式の募参をする神仏混淆の緩やかな宗教観で世界を眺めるから、イスラム教やキリスト教など一神教の排他的な在り方を理解するのに困難を感じるのだが、不変的で排他的なブランドの在り方は一神教に似ているように思われる。ブランドはその存在を自ら主張すること恰も一神教の神の如くで、不変的かつ永続的、そして排他的である。

ブランドにとって歴史に意味があるのは、時間がその不変的な価値を証明するからである。先端技術や技術革新は、不変的な価値に矛盾するから、本来ブランドとは相容れないものである。それでもアップルやソニーがブランドとしてあるのは、技術そのものではなく、技術を感じ動に置き換える画期的な商品の、やがて必然的に陳腐化するその商品をさらに上回る画期的な新商品の、連続的投入によるものである。しかし、電子工学の先端技術を追いかければ追いつけるほど、その連続性は危ういものとなる。そもそも電子技術はその実体が目に見えないのだから、そこに審美的な価値はない。電化製品は電気が流れなければただの箱である。

機械技術には見て触って確かめられる実体があるから、その形状には審美的な価値が生まれる。高性能の電子時計と精巧な機械時計の違いは、その審美的な価値である。電気自動車は自動車の未来を示しているが、果たしてそれが自動車のブランドとなるだろうか。

腕時計、バッグ、服、靴、化粧品などに、ブランド価値が強く働く傾向があるのは、その排他的な特性によるものである。腕時計もバッグも、自宅に何個所有していても、出かけるときには1個だけで十分である。ワードローブに何着あろうが、上着は1着しか身に纏わないし、靴は1足しか履けない。複数所有

することはできても、使うときは選ばなければならない。自動車も、何台持っていようが、運転できるのは1台だけである。

ところで、日本ではプジョーの獅子の標章を襟章（ピン・バッジ）にして上着に付けるが、私がバリの本社で上着に襟章を付けていると、稀に視線を感じることもある。向こうではそんなことはしないから珍しいのだ

日本人の社員は襟章を付ける。販売店のセールスマンも襟章を付けるし、販社の経営者も、プジョーの販売店会議にはその襟章を付けて参加する。プジョーだけではなく、シトロエンもそうだし、フォルクスワーゲンでも、他のブランドでも日本ではそうしている、と、私が説明すると、「ふうむ、それも面白いな」と理解は示すものの、彼らはそうしない。

襟章は屋号、商号、家紋などのいわゆる「暖簾」と同じ性質のものである。暖簾は商人などの事業の当事者を示すもので、その当事者が羽織や印半纏、徽章などにして身に纏う。暖簾は商売柄とその信用の印となるからブランドに似ているが、ブランドは事業主から独立した観念的な価値であって、その身分を示すものではない。ブランド品に自己表現を託しがちな日本人と、ブランド品を従属物と割り切るフランス人との違いである。

企業にはその社会の在りようが映されるし、企業と組織の在りようは、その商品とサービスに現れる。ブランドは、企業とその企業組織を育む社会の、世代を超えて受け継がれる大切な価値観を、具体的な商品とサービスに変換するその活動の累積である。高級ブランドを生み出す社会にはそれを育む、成熟した

文化の香りを放つ社会の階層がある。高級ブランドを生み出す社会は、要するに階級社会なのである。ブランドから見れば、企業も組織も人もそのブランドの為に働き、ブランドに仕えるのだが、日本企業においては組織と人と、そしてブランドが意識的にはむしろ一体となる。日本企業においてブランドは商標であるとともに、その企業集団とそれに属する人の身分を示しもある。それが集団的な努力と成果を尊重する日本企業の特徴である。日本人は、家でも学校でも企業でも、集団的な努力と成果を尊重して、均一的で同質的な社会の形成を志向してきたのである。戦後の高度経済成長を一億総中流化などと自虐的気味に総括しつつも、そうして豊かな社会を築いてきたのだ。自動車からオートバイ、時計、バッグ、靴、スーツまで、国産品の高級ブランド化を阻むのは、それが均一で同質な社会を志向する価値観に相反するからではないか。日本でのレクサスの展開に何か据わりの悪さのようなものを感じるの、同質性と均質性を志向する日本社会において、むしろ社会の階層分類を促進するかのようなの、在り方のせいではないか。国産品の高級ブランド化をはかるよりも、その潜在的な需要を舶来品で満たすことが、実は均質的な社会の秩序を保つ為の日本社会の暗黙知なのではないだろうか。

## 若者とクルマ

「若者がクルマに興味をもたなくなった」と、いつ頃からか業界関係者が呟くようになった。昔に比べれば、クルマもクルマ雑誌も売れなくなって、クルマと若者の熱い関係が確かめられなくなったのである。

一九八〇年代、バブル景気の真っ盛りの頃の若者はクルマに夢中で、カローラレビン、スプリングターレノ、MR2、セリカ、スカイライン、シルビア、スタリオン、プレリウド、インテグラ、RX7などの「走り」と「格好」のいいクルマを、アパートに住みながら無理をしても買ったのである。東京では金持ちの馬鹿息子がBMW3シリーズをナンパ目的で乗り回して「六本木のカローラ」と、揶揄され、高級車慣れした女子がベンツ190（W201）を「小ベンツ」などと生意気な呼び方をする歪な時代でもあった。

しかしそれよりも昔、私が高校生だった頃には、まだ免許もないのにクルマに詳しいのがいたし、大学でいつもクルマの話ばかりしているのも何人かいた。通りを走るクルマを見て「お、あれはDOHC、ターボチャージャー付きだな」と思わず口走り、そのくせ「クルマの話ばかりしていると、頭が悪そうに見えるらしい」と気にするのである。一九七〇年代から八〇年代にかけて、日本の自動車市場は歴史的な発展期にあったに違いない。バブルの頃のような熱狂的な雰囲気はなくなってしまったけれども、クルマ好きの若者はいまでもいるし、興味があるから鈴鹿サーキットや、東京モーターショーに集まるのである。変わってしまったのは若者ではなく時代なのだ。

## あとがき

本書の執筆にあたっては、左記の文献の他に日本語、英語、仏語のウェブを閲し、各国の企業、公共機関、学校等のオフィシャルサイト、その関連サイト、ウィキペディア、ニュース記事、ブログ、その他多数のサイトから情報を収集した。自動車産業史の出来事、人物などについては、複数のサイトを閲して二重、三重の確認をしたつもりではあるが、誤表記あるいは事実誤認があればそれは筆者の責任に帰するものである。読者からのご教示のあることを願う。

本書は私の個人的な動機によつて執筆したものであるものの、現在の職務になればその着想を得ることもまとまりもなかったものである。私はその職務にあるのは日本全国のお取引先、プジョー販売店並びにシトロエン販売店の皆様のご支援あつてのことであり、日頃からの皆様のご交誼に厚く御礼を申し上げます。とくにプジョー販売店会会長根岸孝博氏、プジョー販売店会理事四日市隆行氏、岩本良成氏、谷田雅憲氏の、プジョー（のみならずシトロエンにも）に対する愛着、仕事への情熱、そして販売店会の設立から運営にいたるまでの献身的な活動に敬意を表するとともに謝意を表す。また私の高校の後輩であり、郷

里熊本でプジョー並びにシトロエンの販売店を経営するアデルカーズ社長池永成正氏の、日頃からの励ましと助言に深く感謝する。プジョー・シトロエン・ジャボンの加藤泰敬君、城和寛君、栢本秀志君には、執筆途中から内容について貴重な感想と意見を貰った。いわば本書の最初の読者である三君の助力があつて本稿が完成したことを御礼とともに申し添えておく。

末筆ながら、本書の刊行を後押ししてくださった三樹書房社長小林謙一氏、また編集にあたつてきめ細かくご指導を頂いた同社の編集部木南ゆかり氏に心から御礼申し上げます。

## 参考文献

- 『決断 私の履歴書』 豊田英二 日本経済新聞社 1985年  
『裸の神谷正太郎』 鈴木敏男・関口正弘著 ダイヤモンド社 1970年  
『熱球爆走す』 木本正次 日本経済新聞社 1977年  
『本田宗一郎 夢を力に 私の履歴書』 本田宗一郎 日本経済新聞社 2001年  
『ホンダ神話 教祖のなき後で』 佐藤正明 文春文庫 2008年  
『ホンダの価値観』 田中詔一 角川書店 2007年  
『新日本の経営』 ジェームズ・C・アベグレン 日本経済新聞社 2004年  
『世界の多様性』 エマニュエル・トッド 藤原書店 2008年  
『世界革命像』 エマニュエル・トッド 藤原書店 2001年

## 上野国久

(うえの・くにひさ)

1959年5月1日熊本市生まれ。

1982年中央大学商学部卒業後、本田技研工業株式会社に就職。

本社海外営業部、フランスホンダ、国内営業部栃木営業所などでの勤務を経た後、1995年にセガ（当時セガ・エンタープライゼス）に転職。セガ・サターン、ドリームキャストのマーケティングを担当する。ドリームキャスト失敗の後、2000年にアサツーD Kに転職するが、さらに米国系のP Rエージェント、フレイシュマン・ヒラード・ジャパンに三度転じて、日本の政党政治にP R戦略を導入すべく、民主党向けに戦略的コミュニケーションを提案、

また日経B P社主催の第一回日本自動車会議を企画提案、実現に至る。

2001年四度目の転職でフォルクスワーゲン・グループ・ジャパンの営業部長に就任。

2005年五度目の転職でプジョー・ジャポンの営業部長に就く。短期間に転職を繰り返してしまった為に、プジョーで出来る限り仕事を続けようとの決意。

2007年同社取締役営業部長、2008年にプジョー・ジャボンとシトロエン・ジャボンの合併後、取締役営業部長。

2011年、プジョー・シトロエン・ジャボン代表取締役社長に就任。

在日フランス商工会議所理事、日本輸入自動車組合副理事長なども務める。

ホンダ、フォルクスワーゲン

プジョーそしてシトロエン

### 3つの国の企業で働いてわかったこと

2015年3月7日 初版第1刷発行

著者 上野国久

発行者 小林謙一

発行所 三樹書房

<http://www.mikipress.com>

〒101-0051 東京都千代田区神田神保町1-30

電話 03-3295-5398

FAX 03-3291-4418

組版 関月社

印刷・製本 シナノ パブリッシング プレス

©Kunihisa Ueno / MIKI PRESS 三樹書房 2015, Printed in Japan

本書の内容の一部、または全部、あるいは写真などを無断で複写・複製（コピー）することは、法律で認められた場合を除き、著作者及び出版社の権利の侵害となります。個人使用以外の商業印刷、映像などに使用する場合はあらかじめ小社の版權管理部に許諾を求めて下さい。