

はじめに

□臨場感あふれるビジネスケースでリーダーシップを学ぶ

グローバルリーダーになるためには、どのような条件が必要なのだろうか。本書は日本の代表的な企業における実際の15のビジネスケースを取り扱い、国際社会で活躍をめざす人のロールモデルを示している。英語学習を通して、リーダーシップとは何か、それをどのように身に付け、いかに発揮すべきかを事例で学んでいく。

全ての章の内容は、筆者が直接インタビューを行い作成したケーススタディに基づいている。このため、単なる企業の歴史や概要ではなく、グローバル化が進む中で、実際に起こった困難なミッションに対して、当事者が必死になってリーダーシップを発揮した臨場感あふれる内容となっている。

□もしあなたがリーダーなら、次のようなグローバルな課題をどう解決するか？

- 世界最大の共同＝協働マーケティング“Intel Inside”の基本のモデルは、なぜ日本から始める必要があったのか？
- 日本コカ・コーラは、どうやって消費者が環境保護活動に参加するように促したのだろうか？
- 順調に成長していた無印良品を展開する良品計画は、業績が急に低迷し、海外の店舗も閉じなければならなかった。何が原因で、どう解決すべきなのか？
- 当初、日本であまり成功しなかったシャネルやディオールをどうすれば強いブランドに育てられるのか？
- 資生堂がイタリアや中国でナンバーワンのブランドになるには、どのようなマーケティング戦略が必要なのか？
- 東芝のテレビを売るために、たった独りで人脈も販売ルートもない未開発のベトナムを訪ねた時、いったい何から始めればよいのか。また、同社はビジネスの急激なグローバル化に対応するため、20万人近くもいるグループ社員に対して、どのような人材開発をすべきだろうか？
- 高速船ジェットフォイルで福岡・釜山航路に参入したJR九州は、韓国企業の市場参入のため利益が激減してしまった。強力なライバルにどのように対処するのか？

本書では、その他いくつかのケースを英語で学び、自分はどのようにリーダーシップを発揮すべきなのか考えていく。リーダーに必要な決断力や、コミットメントの方法を疑似体験しながら身に付けることができる。

□ビジネスや経営の基礎知識を英語で楽しく学ぶ

一見難しそうなマーケティングや経営戦略に関する英語のビジネス語句およびコンセプトを、実際にあったおもしろいケースで学ぶことで自然に理解ができるようになる。

□英語の内容理解を TOEIC 形式に準じた問題で確認できる

TOEIC テストで高得点をめざすには、ビジネスの基礎知識も必要である。本書の問題演習の中には、TOEIC の出題形式に準じているものもある。グローバルに活躍するリーダーに関する重要な事象を扱ったケースを通して学んだビジネス英語の成果を各章で確認できる。

グローバル人材の育成が叫ばれる昨今、ビジネス界における真のグローバルリーダーの姿を英語で学び、その体験を通して、今度は読者のみなさんが新たなグローバル人材として世界に羽ばたく一助に本書がなれば幸いと考える。

著者

本書の構成と効果的な使い方

▶ Mission!

- 各ケースで取り上げたビジネスケースの背景知識を日本語で理解し、英語学習の準備をする。リーダーが解決しなければならない問題を提示している。

▶ Vocabulary — Bottom-up Activity

- 本文理解に役立つビジネス英語を中心とした重要語句を意味選択の問題演習で確認する。
- CDの音声を聞き、発音練習をして重要語句の意識化を図る。

▶ Listening — Scanning Activity

- 上で学んだ重要語句を中心に単語のディクテーションをする。
- TOEICテストPart 4形式に類似した問題で、リスニングにより内容理解を確認する。

▶ Reading

- 上記のActivityによりリーディングの準備ができた上で長文の読解を行う。
- TOEICテストPart 7形式に類似した長文問題で内容理解を深める。
- CDの音声を聞き、内容理解を確認する。

▶ Notes

- ビジネス知識のあまりない学習者は、事前に少し難度の高い語句を日本語で確認しておく。

▶ Business Focus

- ケースを理解するのに必要な語句などの説明をもとに、現代ビジネスで重要なマーケティングや戦略、交渉術などの基本的な事例を学ぶ。

▶ Tasks for Global Leadership

Task 1 Discuss the Points

- 各ビジネスケースの重要点を要約した対話文を通して、内容の再確認とディクテーションの練習を行う。

Task 2 Write Down the Points

- 各章の重要な語句やビジネス関連の語句を再確認し、正確に書けるようにする。

Contents

はじめに

本書の構成と効果的な使い方

CheckLink について

Act 1 Global Marketing グローバル・マーケティング

Case 1	Initiating World's Biggest Joint Marketing Project 14 世界最大の共同＝協働マーケティングを立ち上げる インテル株式会社
-------------------------	---

Case 2	Creating Value and Making a Difference 22 新しい価値を創造し変化をもたらす 日本コカ・コーラ株式会社
-------------------------	--

Case 3	Enhancing Luxury Brand Identity 29 日本の消費者に向けたブランド構築 シャネル株式会社、パルファン・クリスチャン・ディオール・ジャポン株式会社
-------------------------	---

Act 2 Business Strategies ビジネス・ストラテジー

Case 4	Changing a Big Company with Management of Technology 38 技術経営で大企業に変革を起こす サッポロビール株式会社
-------------------------	---

Case 5	Reviving a Leading Brand 44 時代をリードするブランドの再生 株式会社良品計画
-------------------------	---

Case 6	Negotiating with Headquarters 51 アメリカ本社との交渉戦術で日本の品質管理を世界標準に インテル株式会社
-------------------------	---

Case 7	Making a Challenging Business Profitable 58 困難なビジネスを長期的展望で黒字化に JR 九州高速船株式会社
-------------------------	--

Act 3 Localization ローカリゼーション

Case 8	Becoming a Representative Corporate Citizen in China..... 66 中国人のためのブランド作りと企業活動 株式会社資生堂
-------------------------	--

Case 9	Developing New Business in Emerging Markets..... 72 新興国の開拓者 株式会社東芝
-------------------------	---

Case 10	De-centralizing Marketing Strategies..... 78 日本の消費者に伝わるコミュニケーション戦略 インテル株式会社
--------------------------	--

Case 11	Competing with Big Companies by Establishing a Regional Brand.... 85 地域密着ブランドで全国ブランドに対抗する 株式会社明月堂
--------------------------	--

Act 4 Globalization グローバリゼーション

Case 12	Sustaining Brand Identity and Global Business Strategies..... 92 ブランド・アイデンティティの持続とグローバルビジネス戦略 株式会社良品計画
--------------------------	---

Case 13	Enhancing Global Brand Communication..... 98 グローバルブランドコミュニケーションの向上 株式会社資生堂
--------------------------	---

Case 14	Developing a Global Leader for Diversity Management 105 グローバルリーダーの育成をめざすダイバーシティ経営 株式会社東芝
--------------------------	--

Case 15	Building Global Business Models..... 112 グローバルビジネスモデルの構築 コニカミノルタ株式会社
--------------------------	---



Act 1

Global Marketing

グローバル・マーケティング

Case

1

Initiating World's Biggest Joint Marketing Project..... 14

世界最大の共同=協働マーケティングを立ち上げる — インテル株式会社

Case

2

Creating Value and Making a Difference..... 22

新しい価値を創造し変化をもたらす — 日本コカ・コーラ株式会社

Case

3

Enhancing Luxury Brand Identity..... 29

日本の消費者に向けたブランド構築

— シャネル株式会社、パルファン・クリスチャン・ディオール・ジャポン株式会社

Case

1

Initiating World's Biggest Joint Marketing Project

世界最大の共同＝協働マーケティングを立ち上げる

インテル株式会社



企業の知名度を上げろ！

Mission!

2021年7月、東京オリンピックの開会式で1,824台のLEDライトを搭載したインテルのドローンが見事なパフォーマンスを行い、同社の名前は一躍注目された。しかし、かつてのインテルの顧客はパソコン製造業者が中心のいわゆる「B2Bビジネス」で、一般の消費者には企業のブランドが確立されていなかった。特に、日本の大学生は就職先としてテレビコマーシャルなどを多く放映している大手企業を好む傾向があった。また、外資系の企業は簡単に人員を削減するというネガティブなイメージもあり、優秀な人材の採用は容易でなかった。日本法人で取締役副社長を務めていた^{ふじた}傳田にとって、いかに一般消費者に向けたブランド構築を行えばよいのかが大きな課題であった。



Vocabulary – Bottom-up Activity



次の英語に合う日本語を選び記号で答えなさい。

- | | | |
|---------------------|-----|-------------------|
| 1. marketer | () | (A) 解雇する |
| 2. semiconductor | () | (B) マーケティングを実施する人 |
| 3. general consumer | () | (C) 本社 |
| 4. lay off | () | (D) 一般消費者 |
| 5. resistance | () | (E) 反対、反抗 |
| 6. reliability | () | (F) 信頼性 |
| 7. headquarters | () | (G) 半導体 |



音声を聞いて空所を埋めなさい。

It has been argued that the “Intel Inside” program has become the most successful cooperative marketing strategy in the world since its ¹ _____ in 1991. However, it is not very well known that this strategy began in Japan in 1989. The CEO of Intel Japan and an outstanding marketer from Dentsu Inc. made things happen by attempting to improve the brand image of Intel in Japan. 5

Although Intel had ² _____ its position as a leading semiconductor company in many countries around the world, it was not well known by general consumers in Japan. Intel was mainly involved in B2B sales, with their operations centered on computer manufacturers. As a result, the company did not have to advertise on TV or through other mediums. Unfortunately though, this 10

unfamiliarity with the Intel brand among ³ _____ consumers affected Intel Japan’s recruiting activities negatively. That is to say, talented Japanese university students ⁴ _____ to pursue jobs at large well-known companies.

NOTES

cooperative 共同の **marketing strategy** マーケティング戦略 **outstanding** 際立った
make things happen 事を起こす **B2B** 企業同士の取引 (Business to Businessの略)
manufacturer 製造業者、メーカー **medium** 媒体 **That is to say** つまり

設問を聞いて最も適切な選択肢を選びなさい。



- Who was instrumental in helping improve Intel Japan’s image?
 - A TV advertising representative
 - A salesman from Dentsu
 - An Internet authority
 - The CEO of a major computer manufacturing company
- Why did Intel suffer from brand recognition problems in Japan?
 - Because they did not advertise effectively.
 - Because they were not popular with university students.
 - Because they did not recruit aggressively enough.
 - Because the company had a bad reputation.



Reading

以下の英文を読み、質問の答えとして最も適切な選択肢を選びなさい。

Improving Brand Recognition

CheckLink

DL 05

CD1-05

Denda, who was a manager at Intel Japan, tried to recruit promising new university graduates in order to expand the business, but the parents of prospective new recruits, particularly mothers, preferred their children to work at famous Japanese companies that advertised on TV frequently. Also, Japanese parents had a negative image toward foreign capital companies that typically do not think twice when it comes to laying off employees that have become redundant or ineffective. Accordingly, Japanese students influenced by their parents' opinions tended not to give much consideration to working at Intel. Denda needed to change the bad impressions that many Japanese had about the company, but going about this was not an easy task since their main customers were computer manufacturers and there was no need for Intel to advertise their products on TV.

Eventually when Intel Japan decided to consult with a major advertising agency, Dentsu Inc., only a few of their marketers could appreciate the value of computer engineering. As a result, the company assigned the project to Kamo because of his experience in working on Microsoft's initial advertising campaign. When Kamo met to discuss his idea with Denda, Denda realized that the project's potential was great, but the main problem was how to bring recognition to a product that functioned out of sight of the consumer. That is, the significant roles that Intel CPUs (Central Processing Unit) play inside of computers needed to be recognized by end-consumers. After much contemplation Kamo realized that Dolby noise reduction systems installed in music players operate on principles similar to Intel's. People cannot see Dolby's proprietary technology, but they can see Dolby's trademark symbol on many high-quality audio products. Accordingly, he came up with the idea to put Intel stickers on computers to let consumers notice that its CPU was inside. When the clients agreed to join this campaign, Intel agreed to compensate them according to the number of stickers they utilized. This project was named "Intel in it."



1. Why did Intel Japan struggle to recruit new university graduates?
 - (A) Because marketers could not understand the value of computer engineering.
 - (B) Because Intel CPUs did not perform significantly.
 - (C) Because Intel did not actively recruit at Japanese universities.
 - (D) Because parents feared foreign companies.

2. How did Intel Japan solve their image problem?
 - (A) They hired Denda.
 - (B) They advertised on TV.
 - (C) They imitated Microsoft's initial advertising campaign.
 - (D) They advertised on computers.

“Intel in it”

 CheckLink  DL 06  CD1-06

When Kamo proposed the project idea to Denda, he was immediately convinced of its potential success. Unfortunately, the idea faced some initial resistance from companies that were against double branding. Large Japanese computer manufactures, such as Fujitsu and NEC, had already established a strong brand image and they did not feel that they needed the support of suppliers, like Intel, to better guarantee product reliability. Moreover, the top executives of these companies did not want to see another company's logo on their products. At that time though, Toshiba was attempting to develop the first notebook-type computer in the world, and they needed a new and smaller CPU that would produce less heat. Intel could develop a CPU with their advanced technology to meet Toshiba's specifications, but the price was going to be higher than what Toshiba was willing to pay.

Denda negotiated with Mizoguchi who was the PC division director at Toshiba. He promised Mizoguchi that if the company agreed to join the “Intel in it” campaign, he would persuade Intel headquarters to develop the CPU that Toshiba needed at a reasonable price, so that Toshiba could continue to keep their products priced to sell in large quantities. After pondering the offer the director said yes without even getting the go-ahead from the top executives of Toshiba because he believed they would resist the proposal of double branding. After getting the go-ahead from Mizoguchi, Denda successfully convinced Intel headquarters to produce a special CPU for Toshiba by explaining the great potential of the notebook computer market. In 1989, Toshiba launched their first

notebook computer called “Dynabook” and on all of the laptops were official stickers that said “Intel in it.” The result of this double branding created unprecedented success for both companies. Shortly afterwards Intel headquarters realized the value of the campaign and expanded the campaign worldwide in 1991 with a new sticker, “Intel Inside.” This global joint marketing strategy went on to propel Intel’s brand value to third in the world.

More recently, by using their cutting-edge technology, Intel has launched Intel Shooting Star Drone, which was created for entertainment light shows since 2016. Moreover, it was used at the opening ceremony of the 2020 Tokyo Olympic Games and improved their brand recognition significantly.

3. How did Mizoguchi get approval from top executives for double branding?
- (A) He simply explained the merits of the plan.
 - (B) He got Intel to develop a new CPU.
 - (C) He explained the potential of laptop computers to the board.
 - (D) He didn’t get approval.
4. What slogan made Intel famous the world over?
- (A) Dynabook
 - (B) Intel Inside
 - (C) Intel in it
 - (D) Intel

NOTES

foreign capital company 外資系企業 **think twice** 熟考する
when it comes to... …のことになると **redundant** 余剰な
give consideration to... …を考慮する **go about...** …にとりかかる
out of sight of... …の見えないところで **CPU (Central Processing Unit)** 中央演算処理装置
end-consumer (店頭などで購入する) 最終消費者 **proprietary technology** 専有技術

.....

supplier 納入業者 **specification** 仕様 (スペック) **get the go-ahead** 承認を得る
unprecedented 前例のない **propel** 押し上げる **cutting-edge** 最先端の



Business Focus

- **cooperative marketing 共同＝協働マーケティング**

企業間で協力して広告活動などを行うこと。おたがいのブランドを補完したり、共同のイベントやキャンペーンを行ったりする場合などに活用される。

- **B2B (Business to Business) 企業同士の取引**

製造業者などへ原材料や部品を販売するビジネスのこと。完成品などを消費者に直接販売する B2C (Business to Consumer) とは異なり、広告宣伝をあまり必要としない。

- **double branding ダブルブランド**

たとえばインテルは、製品の購入業者がテレビや新聞・雑誌などに広告を出す際にインテルのロゴマークや宣伝を入れると、購入額に応じ広告費用の一部をサポートした。これによって、有名でない企業がパソコンを販売する際は品質を保証するものにもなる。





Tasks for Global Leadership

Task 1 / Discuss the Points



本ケースのポイントに関する次の会話を聞いて、空所を埋めなさい。

Mai: In this case, the main problem for Intel was how to bring recognition to the name of Intel because their product functioned out of sight of the consumer.

Bob: Based on that fact, Intel Japan requested an advertising agency come up with an idea for a new Intel logo, in which stickers were put on every PC to let consumers recognize that Intel's CPU was inside. This is how the world's biggest ¹ _____ started.

Mai: Yes, but the campaign was not launched so easily. It ² _____ from customers because of ³ _____.

Bob: Fortunately, Toshiba had been developing the world's first laptop computer at that time, so it was a chance for Intel to provide Toshiba with a new CPU targeted for the mobile PC market. This was the breakthrough they were looking for.

Mai: Hmm, yes. And although price was a problem, Denda promised Toshiba that he would ⁴ _____ their price if Toshiba agreed to join the campaign in Japan first. I think these actions demonstrate how to be a global leader.

Bob: You're right! Thus, in the business world when things seem fixed, it is great leaders that know ⁵ _____ by turning convention upside down to achieve something for the greatest good of a company. That's the point of this case.

Task 2 / Write Down the Points

企業の知名度を上げるために、どのような行動が取られたか、本文および Task 1 の会話を参考にして、与えられた文字に続くように空所を埋めなさい。

1. Intel Japan **l** _____ an effective **m** _____ **c** _____ to bring recognition to their products.

2. Intel Japan could take advantage of **d** _____ **b** _____ when Toshiba needed a new CPU. That was the **b** _____ for them.

3. Denda promised Toshiba that he would **p**_____ **h**_____ to lower the price if Toshiba **a**_____ to **j**_____ the campaign.
4. Intel has launched Intel Shooting Star **D**_____, which was created for **e**_____ light shows and was used at the opening **c**_____ of the 2020 Tokyo Olympic Games.