共同研究成果報告書（2016年度～2017年度）Ⅳ

# アジア市場の特徴と日本企業の市場戦略

## －中国，タイ，ベトナムを対象に－

『企業の国際化とサービス・イノベーションに関する研究
－中小企業の戦略と政策支援を中心に－』グループ
太田　一樹

１．研究成果の概要
２．研究の目的
３．研究の方法
４．研究成果報告
５．主な研究業績
６．研究組織

### １．研究成果の概要

今回の研究も理論的だけでなく実践的かつ政策的にも意義ある研究を志向している。中小研での研究成果（2014年度と2015年度）も活用しながら研究を進め，サービス化（サービス・ドミナント・ロジック）の流れを踏まえながら，各研究者が自らのテーマを中心に研究を進めてきた。研究の方法論としては，以下の３種類の調査方法を用いている。

①国内外の行政・公的機関や企業経営者，中小企業支援者，研究者などへのインタビュー調査（仮説の構築および確認のための質的調査）

②既存文献や実態調査結果（各種の白書や報告書，ジェトロ調査など）の分析

③高度外国人人材に焦点をあてた中小企業対象の調査票を用いたアンケート調査（定量的調査）

既存文献や実態調査結果をレビューしつつ，企業や起業家，シンクタンク，大学

研究者の専門家などからインタビュー調査を丹念に実施してきた。既存研究や調査では明らかにされていないが実務的には重要な知見を，現地調査を通じて発見することができた。その発見物を既存研究と照合しながら理論的に位置づけていく作業も試みた（現地調査から得た知見については「３．研究の方法」を参照のこと）。

例えば，多国籍企業論や国際経営論の分野でよく議論される「グローバル化と現地化」や「標準化と現地適応化」の課題についてもいくつかの示唆を得ることができた。タイとベトナムを比較した場合，日本企業の有効なマネジメントのやり方や現地化のパターンも異なっていることなど，アジアの新興国との括りで画一的に「グローバル化と現地化」の解を求めることは困難であるということである。産業や市場の発展レベル，さらに文化格差を背景とする国民性やパーソナリティなどの相違により最適なマネジメントのやり方や現地化のパターンは異なることである。また，中国市場におけるマネジメントを中心に取り組んできた研究成果（2014年度と2015年度）と比べても，３か国の現地化のあり方は大きく異なっている。

さらに，特に中小企業が国際化を図っていくためには，「外なる国際化」（海外展開）と「内なる国際化」（日本本社の国際化）に取組んでいく必要性は多くの識者が指摘するところである。両方の国際化を図っていくことは個々の企業の成長・発展に貢献するだけでなく，地域内（例えば関西や大阪など）の中小企業やベンチャー企業のイノベーションを促進するイノベーション・エコシステム構築にも直接的・間接的に影響を与えるからである。そこで，中小企業が国際化を促進する際の要である人材確保・育成に焦点をあてた「大阪企業における人材確保と外国人材の活用に関する調査」（2017年８月実施。大阪産業経済リサーチセンターと共同実施）を実施した。その結果，高度外国人材が中小企業の海外拠点進出における中核人材として重要な役割を果たしていること，優秀な外国人材に日本人社員が触発されたり雇用をきっかけに全社的な社内制度の改革が進んだりすることなど，グローバル対応力や社内活性化の効果をもたらすことが示唆された（本調査では，高度外国人材を，「大学・専門学校卒業程度の学歴・知識を有しており，『専門的・技術的分野』の在留資格を有する外国人労働者」と定義し，技能実習や外国人留学生のアルバイト，永住者などの外国人労働者と明確に区別している）。

なお本研究プロジェクトは，大きなテーマの下で各研究者は自らの専門知識と問題意識をベースに研究活動を進めており，研究成果は所属する学会などで報告して

いるのでそれを参照していただきたい（「５．主な研究業績」を参照のこと）。

本稿は，各研究者からの報告を踏まえながら，研究の概要や研究方法，プロセス，主要な成果について，研究代表者の責任として太田が取りまとめて執筆したものである。したがって，太田の問題意識や解釈が色濃く反映されていることを記しておく。

## ２．研究の目的

日本企業の国際化に加え，生産性向上策が大きな課題となっている。その議論ではサービス・イノベーションのデザインが成長を左右するという「サービス・ドミナント・ロジック」の思想と仕組みが注目されている。それは，サービスを組入れた価値の高い商品・サービス提供の仕組みが，顧客との関係を強化し競争力を高めるからである。その際，顧客満足と従業員満足を高めるための仕組みが組込まれていなければならず，それも国・地域の国民性やパーソナリティを反映させた仕組みでなければならない。そこで，本研究プロジェクトでは，この動きに配慮しつつ，特に中小企業の国際化に関わる問題，具体的には「外なる国際化」（海外展開）と「内なる国際化」に焦点を当ててそれらの現状と課題について検討する。具体的には，戦略，ガバナンス，リーダーシップ，従業員満足とオーナーシップの関係である。さらに政策支援のあり方についても検討を加えることになる。

## ３．研究の方法

研究の方法については，既述しているので紙幅の関係で割愛するが（「１．研究成果の概要」参照），このプロジェクト研究に費やす時間は個々の研究者の状況（専任か否か，授業時間数や役職など）によって異なるので，その状況を前提に研究プロジェクトを進めざるを得なかったことを改めて記しておきたい。以下では，本研究の方法論の中核を占めるインタビュー調査で得られた情報や発見物を記録として紹介しておく（企業情報や個人情報も含まれるのでイニシャル表記にしている）。

## （A）2016年度調査

### （1）海外現地調査（タイ・バンコク）の記録

①日　　時：2016年６月30日（木）～７月３日（日）

②場　　所：タイ・バンコク

③目的・内容：日系現地法人や支援機関へのインタビュー調査

④調査概要と所感

#### a）Ａ社（タイランド）株式会社，Ｔ社アジアパシフィック，公的機関の訪問と，現地で働く日本人心理職を中心に構成される交流会に参加。

・タイ人のパーソナリティについて

タイ人は親日感情が強く，男女間でのしつけの差が大きく女性の方が真面目に働く傾向が強いとよく聞く。また，短期的な利益を重視する意識が強く，従業員の定着率も日本に比べれば低い。

・タイ人のパーソナリティを踏まえた人的資源管理について

日本企業が現地化の課題として，上記のパーソナリティの特徴から，経営の権限を完全に任せてしまうことにもリスクがあるとの考えから，社長と副社長のどちらかをタイ人，どちらかを日本人とするような形で完全移管には至っていない企業が多いようである。また，上司と部下の関係では属人的な関係性が強く，上司は公私両面で尊敬される人材であることが条件だとのことである。

### （2）海外現地調査（タイ・バンコク）の記録

①日　　時：2017年２月26日（日）～３月１日（水）

②場　　所：タイ（バンコク市内，ナワナコン工業団地）

③目的・内容：日系現地法人や日系企業向け人材紹介会社，公的支援機関へのインタビュー調査

④調査概要と所感

**a）バンコクにあるビジネスサポートデスクを訪問し，責任者の方からタイ日系企業の現状についてインタビューを実施。**

・同社は日系中小・中堅企業400社を対象にタイ進出にあたっての設立登記支援と会計・税務のアウトソーシング業務を行っている。タイ，ベトナム，インド，メキシコに拠点がある。

・タイ国内産業は，高付加価値化を志向している。労働集約的な工場はミャンマーやカンボジアに出すタイ企業も増えている。

・日系企業は技術力が高く高品質の強みもあるが，意思決定のスピードが遅い。そのため，現地法人には速く意思決定が可能な日本本社の経営幹部が来た方が良いとのことである。

**b）日本の公的機関のバンコク事務所を訪問し，タイ日系企業の現状についてインタビューを実施。**

・タイの産業動向をみると，減税終了後の自動車販売の落ち込みが顕著である。電気電子・デジタル関連産業は苦戦しているが，エアコンだけは例外でダイキン，三菱電機，パナソニックは生産が増加しているとのことである。

・ASEAN では珍しく，タイは少子高齢化が進行している。経済は成長を続けている状況で生産年齢人口が少ないため，慢性的な人材不足が続いている（完全失業率は0.8％）。

・管理者，エンジニアの確保が特に難しく，引き抜きも多い。その際，企業情報の漏えいリスクも発生しているため，各社は給与や福利厚生の向上など人材流出阻止に取組んでいる。

**c）日本企業で構成する団体を訪問し，タイ日系企業の現状についてインタビューを実施。**

・会員数は10年前と比べると４割近く伸びており，製造業をサポートするサービス業が大きく増加している。また日本食レストランがブームになっている。

・経営の現地化は各社の目標であり，人事や会計については委譲する方向である。当所もタイ人に任せて問題なく進んでいる。

・特徴として自分の意見を言わずに基本的には言ったことに「はい」と答える傾向

にある。一方ベトナム人と比較するとやる気が感じられず当事者意識に欠けるようにもみえる。マニュアルどおりに作業するのは得意だが自分で企画してやるのは苦手な場合が多いように思う。

・タイの給与水準は,Ｎ２（日本語能力検定２級）取得者で月５万円程度までになる。男女格差については，女性だから低いということはない。

**ｄ）日系企業が集積するナワナコン工業団地を訪問し，団地内を１時間ほど車で巡回して工場の配置状況や洪水の影響などを確認。**

**ｅ）工作機械大手のタイ法人を訪問し，代表者から経営課題やタイ人のマネジメントについてインタビューを実施。**

・調達先は部品によって異なる。クリティカルな部品は決まったところから行う。およそ６割がタイ国内からで，その６割がヨーロッパなど日系企業以外から調達。残りは輸入している。タイローカルから調達するのは鋳物などで電子部品は日本から商社経由で入れている。

・日本語能力はあまり気にしない。通訳が社内にいると当たり障りのあることを訳さなくなるため，社外からの派遣で対応。管理職は全員英語がわかるしメールも英語。言葉よりマネジメント能力の方が重要。日本についての理解は二の次。現地人材は能力のない人間には厳しい対応である。日本から来た人もリスペクトされるか，単なる友達かで大きく評価が分かれる。

・全般的に，女性は勤勉で労使間でも論理的な話が可能な人が多いと感じる。

**ｆ）大手コンサルティング会社のタイ法人の責任者の方からタイ日系企業の現状やタイの専門職人材についてのインタビューを実施。**

・当社は総合コンサルティングを業として，タイのオフィス開設は2005年で160人のスタッフのうち150人がタイ人とのことである。日本と業務内容は同じだが，SAPの導入コンサルティングなどシステム関連が８割と日本より大きいとのことである。

・タイのマーケットは手頃なサイズだが，パイロットとしてやって他国展開するには良いマーケットである。タイでのベンチャービジネスの出口はIPOよりバイア

ウトが圧倒的。またはシンガポールへの上場。今のベンチャーは資金には困っていない。ビジネスを伸ばすサポートが必要だとのこと。

**g）人材紹介会社を訪問し，責任者からタイ人の労働事情や留学事情についてインタビューを実施。**

・1994年以来日系企業専門の人材紹介を行っている。タイには実際には9,000社以上の日系企業があると推測しているとのことである。
・日系企業の進出は88年と92年に進出ラッシュがあり，大企業に続いて2000年代に専門商社，小企業，製造関連サービスが多くビジネスを展開している。2010年以降はサービス業も増加している。５年前にはタイには自転車屋や楽器屋がなかったが，今は増加している。
・人材は，常に成長しているので微妙に足りない状態で，部長クラスの日本人の置き換えが進んでおり，特にそのクラスが足りない。現在では社長が務まるタイ人は少ない。
・英語を話すようになったのもここ３－４年で，留学経験者は当社にとってはベストの人材で未経験者でも３－４万バーツからの給与になるとのことである。

**h）化学製品大手のタイ法人の責任者から経営課題やタイ人のマネジメントについてインタビューを実施。**

・当社は2014年４月に設立し，従業者数は1,250人でそのうち日本人は16人。
・タイは学歴主義が徹底しており高専卒が班長レベルには実質なれないケースが多いとのこと。
・当国に公式な技能検定がないため，習得度合の差をどうつけるかが課題。
・ジョブホッピングについて世代によって考えが違い，同業に行くことに抵抗がある世代もあるが，若い世代はそうでもない。欧米の成果主義がきついので日系が良いとの人もいる。
・人材の確保・育成や離職の回避には，福利厚生は重要。給与以外では，社員旅行や運動会などのイベント，研修，諸手当の３つが有効策とのこと。

### （3）海外現地調査（ベトナム・ハノイ）の記録

①日　　時：2017年３月12日（日）～３月16日（木）

②場　　所：ベトナム（ハノイ市内，タンロン工業団地）

③目的・内容：日系現地法人や日本向け技能実習生送り出し機関，公的機関などの支援機関へのインタビュー調査

④調査概要と所感

**a）電装部品大手のベトナム法人の責任者から現地におけるナショナル人材の活用についてインタビューを実施。**

・ワイヤーハーネスなどの電装部品を製造販売し，従業員は250人で，日本人は１人である。

・社内共通語を英語とすることで，コミュニケーションの問題はほとんどないが，文化・慣習面では違いがあるため，日本のように曖昧な指示は出さず，ルールや業務内容は明確にしている。その点に注意すれば，真面目で手先が器用な人が多いため，根気のいる細かい作業や単純作業でも安定して高品質な製品を作ることができる。

**b）日本のガラス大手企業と国営企業との合弁企業の責任者の方から人材活用を中心にインタビューを実施。**

・ベトナム国内市場向けの建築ガラスを主に製造販売している。設立当初から合弁先の国営企業から役員が派遣された現地人役員がいる。そのほか，企業の要である経理にもナショナルスタッフを置いている。

・社内の公用語は英語で補助語としてベトナム語を用いているため，日本語能力については特に期待していない。ただし日本企業として守るべきものについては妥協すべきではないと判断している。例えば，現地の商習慣では不透明な営業取引もみられ，ビジネスマナーも十分ではない時もある。現地ルールに従って自由に振る舞うと自社の信頼を損なうリスクもあるので，そこは日本と同様にきちんとしたマネジメントを徹底している。

**c）ベトナム現地で創業した旅行関連業の共同創業者の方から現地での事業活動についてインタビューを実施。**

・ベトナム人の夫人と共同創業した旅行関連会社で，日本人がベトナムで「やりたいこと」の実現をサポートすることを事業のベースとしている。

・ベトナムでは，日本のメディア戦略が明確ではない。国家戦略として取組む韓国では，ドラマやアイドルのメディアコンテンツを無料で提供し，人気が出ればそれ以降は有料にするなどの戦略的な仕掛けができている。こうした取り組みにＳ社などが資金提供しているが，ドラマでその製品が使われ，販売にむすびつき十分に広告効果を得ている。日本はこうしたメディア戦略が遅れている。

・ベトナムでは，平均年齢が30代前半とまだ低いが，海外進出する若者が増えるなどの理由から，急速に高齢化が進んでいる。そのため日本の老人ホームの介護事業への関心が高まっており，今後，この分野でのビジネスチャンスは拡大すると思われる。

**d）日本向けに技能実習生を派遣している企業の責任者に技能実習生派遣の現状についてインタビューを実施。**

・日本での技能実習の経験を活かして創業した企業で，300人ほどが日本語や日本の文化を学んでいる。経験に基づいた教育を行うことが同社の特徴である。

・特に教育で重視することは，日本人とベトナム人の文化の違いである。例えば，ベトナムでは少々傷のついた商品でもそれを顧客に提示せずに販売することがあるが，これは日本では許されない。また，日本での生活に苦労しないように時間厳守や近隣への騒音配慮など日本の生活面の違いを十分に認識させる教育を行っているとのことである。

・帰国後の状況であるが，研修先企業の現地法人に行くこともあるが，多くは高い給与を払ってくれる他の日系企業か，独立する者が多いとのことである。研修時の日本人並みの給料からナショナルスタッフ向けの給与に代わることがその大きな要因と思われる。

**e）副資材卸売業大手の現地法人の責任者に現地での経営状況や人材活用についてインタビューを実施。**

・97年にベトナムに進出してきた。従業者数は日本人４人とベトナム人は60人である。

・日本ではスーツ用の副資材が中心であり，これらは一着あたりのアイテム数が多く，それらを小ロットでも一括して納品できるところが同社の強み。海外にはこうした業態がないので，海外進出した日系企業からもそのサービスの要請は強かった。製造業としてのライセンスを取得している。

・しかし近年はスーツの需要が減少し，副資材の少ないスポーツやニット関連の製品が主流となってきた。

・日本での研修経験者は日本相場の給与を求めることが多いが，日本人並みの給与を出すと他のナショナルスタッフから不満が出るため難しい。

**f）日本の公的機関のハノイ事務所を訪問し，現地の経済や日系企業の現状についてインタビューを実施。**

・ベトナムの日系企業は1,285社で，会員数は1,600社であるが，肌感覚では3,000社はあると考えている。

・日系企業では，ベトナム進出のメリットとして市場の成長性とする企業が多い。ただしモノづくりの裾野部分の層が不十分であり，日系企業の現地調達率はなかなか上がらない。そのため中国や台湾などからの調達が増えている。

・そのため日本のモノづくり中小企業の進出余地はまだまだあると考えている。一方で人件費が上昇しており，生産目的での進出はもう遅いとの声もあるが，現地ローカル企業の技術力はまだまだ低く汎用品をなんとか作れるレベルであるため，高付加価値な部品などについては，レベルの高い日本の中小企業への需要があるとみている。

## （B）2017年度調査

### （4）海外現地調査（中国・上海）の記録

①日　　時

1回目：2017年8月23日（水）～8月27日（日）

2回目：2018年3月21日（水）～3月23日（金）

②場　　所：中国・上海

③目的・内容：日系現地法人や支援機関へのインタビュー調査（特に，企業の国際化に資する高度外国人材の活用と政策支援の検討）

④調査概要と所感

**a）大手電子部品メーカー参加のコンサルタント会社が設置する上海現地法人に勤務する日本留学経験者にインタビューを実施。**

・日本に留学経験のあるT氏と意見交換を行った。現在はコンサルティング会社の現地法人に勤務している。日本での留学期間は約10年に及ぶが，日本で就職しなかった理由を聞くと「日本人も日本での生活も好きだったが，日本人同士の和の雰囲気が最後まで馴染めなかった。日本企業に勤めると，和が求められると思い，日本で就職はしなかった」とのことである。

・また日本企業の年功給与で，実績が給与に反映されないことも就職しなかった理由と回答があった。現在の就職先は，日系企業ではあるが個人に責任と権限が与えられ，その評価が給与などに反映する欧米式の人事制度が採用されている。T氏のこうした意見は，留学生を対象とした既存調査結果とも共通するものであった。

**b）上海にある大企業を中心とした日本企業で構成された非営利組織を訪問し，日系企業の現状と課題についてインタビューを実施。**

・入会企業ではサービス業の比率がやや高まっており，U社やM社など上海で大きな存在感を示している日系企業も出ている。またスーパー銭湯は，中国人には馴染みのないサービスであり，進出当初の利用者は駐在員ばかりであったが，今は中国人が顧客として定着している。

・日本人の駐在員は辞令一枚で海外赴任し，イヤイヤ着任した人もいる。欧米はプロジェクトの条件を，これをいつまでにやれば報酬いくらだと示して希望者を送り込んでいる。意欲の違いを感じることもある。
・日系は外資企業と比べると人気はやはり低い。
・日系企業の現地化は急激に進んでおり，駐在員を減らし，中国人を登用している。ただ，財務や技術担当は日本人でなければならないとの企業もある。
・中国人は以心伝心では伝わりにくいので，１から100まで説明しないといけない。中国を熟知している総経理がいるところは強い。永住するくらいの覚悟がないといけないのかもしれない。
・企業からの相談案件では，人事労務は根強いが，最近は就労許可制度が変更され，大卒以上や65歳以下でないと駐在員の許可が取れなくなることへの対応の相談が増えている。
・今後，制度変更により駐在員派遣が難しくなるようであれば，それに代わる人材として，日本企業の意図を汲み取り現地法人を経営できる現地人材の必要性が高まると考えられるが，日本に留学経験のある現地人はその有力な候補になりえると思われる。

**c）中小企業（大阪府堺市）の現地法人を訪問し海外展開における経緯と課題についてインタビューを実施。**

・同社は，大阪府堺市に本社のあるＡ社の海外子会社である。Ｔ総経理は，府立大学に留学中，同社の本社でアルバイトしていた。当時のＡ社は国内事業のみの印刷専業事業者であったが，印刷業界はデジタル化の影響から大きな節目をむかえていた。その打開策として当時の社長（現会長）は，海外展開を検討しており，アルバイトで勤務していたＴ氏に対して正社員として入社して海外展開に貢献してほしいと声をかけた。これを受けＴ氏は入社し，数年後，上海の子会社設立と同時に現地に日本からの駐在員として赴任した。
・海外進出直前のＡ社の主要取引先は２社であったが，進出後，現地で販路開拓に成功し，現在では日系大手企業を中心に110社以上の取引先を持つに至り，これらが国内本社の販路開拓にもつながっている。
・現地法人の経営はほぼ総経理であるＴ氏に権限移譲されており，人事制度も年功

賃金をベースとする本社と異なり，個人評価を反映した能力給となっている。

・こうした大幅な権限移譲が可能となったのは，本社と子会社間で企業理念やビジョンが共有され，信頼関係が構築されているためである。その背景には，子会社設立前から創業期に，会長がＴ総経理にマンツーマンでＡ社の創業時から現在までの経営をレクチャーしていたことにあるという。Ｔ総経理は,「どんな好条件でヘッドハンティングの話が来ても，自分は会長に共感し，その意志を継いでいるため，当社を辞めることはない」と語っている。

・多くの場合，現地法人の駐在員は少数で多数の現地人材を管理している。特に中小企業では，駐在員１人で，本社を上回る数の現地従業員を抱えることも少なくない。そのため駐在員には本社と現地をつなぐブリッジ人材としての役割が重要となる。その人材として外国人留学生を本社で採用，育成し現地に派遣する同社の事例は参考になる。同社の事例から，ブリッジ人材の育成においては，個人のマネジメント能力だけでなく，現地に派遣した後でも揺るがない確固たる信頼関係を構築することの重要性が学べる。

**d）化学材料メーカーの上海にある現地法人を訪問し海外展開における経緯と課題についてインタビューを実施。**

・同社は日本で活性炭の取扱量トップを誇る化学材料メーカーであり，現地法人はその販売会社として設立された。現在従業員数は７人で，本社からの出向者は３人であるが，その内２人は日本に留学経験のある中国人である。

・部長のＴ氏は，日本に留学経験のある中国人であり，結婚を機に日本人に帰化をした。中国では，1980年に国費留学制度ができ，約100人が全国から選抜され，将来の国を担う人材として海外留学生として派遣された。

**e）日本人企業家などで組織化された団体の研究会に参加し，経営者や駐在員と中国ビジネスや日本企業の課題についてインタビューを実施。**

・ある資料では，世界のユニコーン企業（成長著しいベンチャー企業）のトップ10は中国と米国の２国で占めており，近年は中国が米国を凌ぐ勢いをみせているという。中国ベンチャー企業は，伝統産業発や先進国企業のキャッチアップなど５つのタイプに大別できるが，特に世界初のサービスを提供するイノベーション主

導型に注目が集まっている。ドローンのDJI，スポーツセンサーのZepp，フレキシブルディスプレイのRoyoleなどがその代表である。

・今，世界で中国ベンチャーの存在感が高まり，アリババなど日本に本格進出する企業も現れている。しかし日本国内には，こうした事実があまり伝わっていないように感じられる。日本企業は，中国ベンチャーを正しく評価し，アライアンスなどを含め，今後の戦略を検討する段階にきている。

**ｆ）大手空調メーカーＤ社の上海法人が開催する地域イベント（盆踊り）に参加（2017年８月26日）。**

・Ｄ社の現地法人では複数の現地工場の従業員などを招いた盆踊りを行っている。13年前から続くこのイベントに，今年は12,000人が参加している。この取組みは，現地化推進の一環として行われており，従業員のほか，地域の政府関係者や取引先企業，地域住民などが招待されている。

・会場では，中国事業の立役者とも評される本社副社長Ｔ氏も参加されており，「日本企業の海外展開でもっとも重要なことは現地化であり，そのため経営では，現地の人材や地域に溶け込むことに努力を惜しんではいけない」との話が印象的であった。

**ｇ）大手空調メーカーＤ社の上海法人を訪問し，成功事例だと評される中国でのビジネス展開についてインタビューを実施。**

・Ｄ社は，これまで中国に根付いた企業を目指してきた。単に自社の儲けが目的であれば，中国の政府や国民に受け入れられない。そのため製造拠点だけでなく，研究開発拠点も置いている。そして開発した技術を先頭に立って，中国の業界内で標準化していくことで，中国の産業や社会に貢献していることが明確に伝わる。例えば，Ｄ社は中国のＫ社と提携し，インバーター技術を提供した。これは単に，技術を提供しただけにみえるかもしれないが，実は，Ｋ社を通じて中国のエアコン市場でインバーター技術のシェアが７％から60％に拡大し，デファクトスタンダードとなったことで，同社のエアコンも売れるようになった。

・日本では，中国は特殊な商習慣がありビジネスが難しいとの声もあるが，中国だけが特殊なわけではなく，海外はいずれの国にも違いはあり，それを特殊と感じ

る日本がむしろ特殊であるとの声も現地にある。

・日本の中小企業が中国に進出するとしたら，生産能力が１つのハードルになるであろう。特に同社については，内製化率が高い。

・現在，従業者数18,000人のところ日本人の駐在員は100人である。また日本の本社は8,000人程度であるが，中国を含め400人ぐらいが海外に駐在している。海外に行きたい人は多く，海外研修制度もある。しかし海外勤務に適した人は必ずしも多くない。そのため，グローバル人材の育成や外国人留学生の採用にも取り組んでいるが，まだまだ始めたばかりである。

**（５）海外現地調査（ベトナム・ホーチミン）の記録**

①日　　時：2018年３月13日（火）～３月16日（金）

②場　　所：ベトナム・ホーチミン

③目的・内容：日系現地法人や支援機関へのインタビュー調査

④調査概要と所感

**a）大手即席麺メーカーの現地法人を訪問し，ベトナム市場の特性とマーケティング戦略についてインタビューを実施。**

・1993年に合弁会社を設立し2004年に合弁先の株を買い取り100% 外資となる。

・会社の概要だが，ベトナム全体で約5,500人，11工場（日本は600人ほどで３工場）。

・日本基準の工場や設備で原材料も輸入に頼っていたために，以前は品質は高いが現地価格の２～３倍の高価格の設定になった。そこで，現地メーカーへの技術指導を実施するなど徹底した現地化を図り，高コストの体質を改善した。

・Marketing Management Section は日本にはない。日本はマーケティング本部があって，中身（味）の部門とコンセプト（マーケティング，広報，ブランド）の部門に分かれている。

・従業員は半分女性。女性の社会進出が進んでいる。

・日本のマーケットは飽和しており，競合も多い。ベトナムはマーケットがまだ成熟していない。

・経験則としてコンビニが増えると袋麺からカップ麺への移行が進む。現在，ベトナム市場における即席麺は年間51億食ほどで１人当りに換算すると54.5食で世界

第２位である。しかしカップ麺のシェアは伸びているが３％程度である（日本は70％程度）。同社の主力ブランドの価格は袋麺で17円，カップ麺で40円ぐらいである。

・ベトナム人は家で朝食べるのが習慣なので，袋麺が浸透している。
・なお，日本ほど価格競争は激しくないので大きく値下げをすることはない。
・日系とローカルのディストリビューターは考え方が違う。日系は「どれが売れるのか」，ローカルは「１個売ったらどれだけ儲かるのか」との発想。
・南北で味の好みが違う。南部は甘いものが好き。ハノイとホーチミンで味を変えている。
・ベトナムやミャンマーそして日本とシナジーを享受できるグループ経営を志向している。ベトナムで開発した米麺を使用した商品を日本で販売している。
・一時期，行き過ぎたローカライズがあり，是正した。社会主義国家で政府の許可が必要な手続きが多く不透明なやりとりも見受けられた。それで伸びてきた面もあったが，頭打ちになったので５年くらい前から見直している。
・社内はベトナム語で，指示は通訳を通して行っている。他企業は英語を使っているところが多い。
・本社から方針のごり押しのようなものは特にない。決裁権は日本人が持つが，ベトナム人スタッフの意見も重視している。

**b）大手スーパーがベトナム市場で合弁で展開している現地スーパーに訪問し，小売業市場の現状と課題についてインタビュー調査。**

・EB 社の概要だが, 従業員は1,000人で日本人は４人。コンプライアンスについては，日本と同様に徹底している。
・欧米系の小売業は撤退傾向にある。その国で３位以内に入れない店舗は撤退する方向にあり，ベトナムの場合買うのはだいたいタイの企業が多い。
・小売の成熟度が低い国や地域では，GMS 事業が比較的受け入れられる。ベトナムもその１つ。マレーシアは成熟してきたので GMS ではなく SM 事業に展開していく。日本では GMS は衰退傾向にあると思われる。専門事業で細分化していくイメージ。
・ベトナムでは大型店は出展しにくいので，ローカルのスーパーに出資して合弁で

経営を行っている。

・小売ではCOOPMART（半官半民）が一番信頼されている。

・事務スタッフと現場販売員の格差は大きい。どうやって現場のやる気を高めていくかは考えているところ。きちんとした評価制度が必要であろう。

**c）大手人材紹介会社の現地法人を訪問し，ベトナムの人材市場の現状と日本企業の課題についてインタビューを実施。**

・ベトナムと一言でいっても世代と場所で全く異なり，日本の関西と東京以上の格差を感じる。以下は対応者の個人的感想としての意見を記録として紹介しておく。

・北部の営業マネージャーを雇って，南部の営業マンを雇って，中部に管理システムを作らせればうまく行くという冗談がある。

・日系企業は日本人しか信用しないところがあるので日本人を雇って対応させる企業が多い。日本人が起業するケースも増えている。

・日本人の駐在員は相対的に給料が安いように思われる。欧米企業は特定の国にこだわらずアジア・パシフィック全体で考える。日本は小さく育てようとする。

・最近のベトナムの若者は欧米型の評価基準が明確で給料も高い企業に魅力を感じるようになっている。ベトナムの若い人はSNSを使って英語圏の情報を仕入れているので圧倒的に欧米企業のプレゼンスは高い。

・日系企業は新卒や中途に対してもエグゼクティブ自身が自分の会社の夢やビジョンを積極的に語ることが少ないし，給料の提示もしない。欧米はマネジメント層への面接アプローチは違う。「君じゃなきゃだめなんだ」というように社長自らが口説きにかかる。ご飯も酒も一緒に食べて夢と計画を語る。

**d）大手ウエディング会社の現地法人（工場）を訪問し，生産工場の課題点と改善策および中国工場との相違点についてインタビューを実施。**

・現在は280人ほど在籍しており，2008年に雇用した従業員も60人ぐらい在籍している。

・2006年から工場を稼働，2008年から生産効率を上げ従業員が休んだ時にでもまわるように流れ作業の組織に変更していくが，うまくいかなかった。班ごとの業績が目に見えるように（「見える化」）上海と同様の仕組みに戻した。また２年前か

ら当工場の位置づけを量産品型として明確にしながら業績回復させた。

・ドレスの産業は労働集約型なのでやる気が生産性に大きく影響する。班長の段取りで生産性は大きく変わる。生産に対して気配りができる人材が育つことが生産性に影響する。優秀な班長はどのメンバーにつけてもそのチームは成果を上げる。

・生産性は上海の７割くらい。ベトナム人はゆっくりしている。それを改善するために中国の工場に１班を行かせて中国人の仕事の仕方を経験させる研修をしている。

・給与は平均 US$ で250－300。10年前と比べると倍以上。年々最低賃金が上昇しており，それと同程度に上昇している。基本給と業績給の割合は７：３。

・労働組合はある。基本的には何十人規模以上だと作らなくてはならない。会社によっては給与交渉で激しくやりあっているところはあるようだが，ここでは特にそれほどではない。

・この工業団地では日系企業の人的交流会を月１回やっている。あくまでも有志で集まって幹事は持ち回りでやっている。５，６社単位で４グループくらい作って給与アップの割合とか社員旅行の効果など，日常的な悩みをある程度共有している。Web 上でも共有している。他の工業団地ではそういう交流はないらしい。

・ベトナムを販売市場としてマーケティングしていくためのリサーチはしている。2015年までは外資系が独資で飲食をやることへの規制もあった。徐々にサービス業への規制が緩くなっている。

### （６）国内現地調査（大阪府・堺市）の記録

①日　　時：2017年11月22日（水）

②場　　所：株式会社Ａ社（大阪府・堺市）

③目的・内容：上海現地法人の訪問後の日本本社へのインタビュー調査

④調査概要と所感

今回の調査で国内外の日本企業を訪問したが，特に国際化の取組みが進んでいると思われる中小企業を選定し，日本本社の社長にもインタビュー調査を実施した。

・外国籍人材の在籍状況

現在の在籍数は17人で，正社員およそ100人の２割弱。

内訳は，中国５，韓国２，米４，ルーマニア，インド，フランス，スイス，タイ，

ブラジルが各１人。このうち，新卒採用は２人で，あとは中途採用。

・外国籍人材の採用意向

優秀な人材確保と言語・異文化知識のため外国籍人材を積極的に採用している。中小企業である同社では，日本人では採用が難しいレベルの優秀な人材でも，外国籍の人であれば獲得できる可能性は十分あるとのことである。また同社は，各種業界向けのカタログ製作を主な事業としているため，多言語のネイティブ人材を活用したいという需要はもともと高い。長らく言語としては日本語，英語が中心であったため日本人でも対応できてきたが，20年ほど前から中国語の需要が高まり，その後多様な言語に需要が広がってきた。加えて，言語だけではなくディレクターやエディターとしての優秀な能力を求めた結果，外国籍人材の雇用にも積極的に拡大している。

・初めて高度外国人材を採用したきっかけ

約20年前に，翻訳などのアルバイトとして府立大学の留学生を20～30人ほど活用していたが，当時の経営者（現会長）が，アルバイトの中から，将来の海外展開を担う人材として中国人学生のＴ氏を正社員として採用した。

Ｔ氏は本社で実績を積み上げた後，上海子会社の立上げを中心的に担当し，設立後は総経理を務めている。設立当時，得意先は，本社の取引先２社のみであったが，現在では140社にまで拡大している。その業績が認められ，今では本社役員も兼ねている。

・外国籍人材の採用状況

日本人でも新卒採用は，準備期間が長く手間もかかるため中途採用を行ってきたが，数年前に新卒採用に踏み切った。その際，日本人だけでなく外国人留学生の応募も多く、選考の結果，外国人が３人残った。同レベルであると判断した場合は，外国人を採用したい。

・勤続・離職の状況

外国籍人材の勤続年数は，Ｔ氏の20年以上を筆頭に10年以上の人材も数人いる。しかし離職者が少ないわけではない。離職の理由としては，家族などの事情による帰国，個人の能力と業務のミスマッチ，言語の壁（試しに英語しか話せない人材を採用してみたが退職してしまった）などである。

・外国籍人材の定着について

外国籍人材を受け入れる職場では抵抗感もあると思うが，当社の場合，Ｔ氏が日本人以上に活躍していたことで受け入れやすい土壌ができていたと思う。

また日本企業では外国人がある一定役職以上には出世できない，いわゆる「ガラスの壁」がモチベーションを下げる要因と指摘される。しかし日系企業の総経理かつ本社役員でもあるＴ氏の存在が，他の外国人材のこうした懸念を払拭している。

人事制度は，10年前に年功序列を撤廃し成果主義を導入している。外国人材を意識したものではないが，結果的に外国人材に受け入れやすい体制となっている。また人事評価では，国籍での区別は一切せず実績を重視している。

住宅を借りる際に日本人従業員が保証人になるなど，生活面でのサポートは従業員間で自然と行われている。

・定着に向けた取組み

国籍での従業員の区別は一切しない（優遇も冷遇もしない）。政治・宗教・民族の是非や優劣を議論しない。異文化交流の機会を確保している（社員旅行，海外出張，日・中・タイ法人幹部合宿）

・自社の評価

採用については，これまでの採用・育成の実績（多数採用，ビザ取得，役員登用）のロールモデルが蓄積できていることが，新規採用にむすびついている。定着については，まず最初の事例（Ｔ氏）の成功が社内の抵抗感を弱めている。外国籍人材の社内環境整備や育成などに取組んでいるが，組織的対応は道半ばである。今は人事担当部門の影の配慮や，外国籍人材の努力に助けられている面もある。外国籍人材が常にいる状況に企業が少しずつ慣れていくことで，彼らが活躍できる環境ができあがっていくと思う。環境づくりには特効薬はなく時間が必要である。

## ４．研究成果報告

本研究プロジェクトは「企業の国際化とサービス・イノベーションに関する研究－中小企業の戦略と政策支援を中心に－」との大きなテーマの下に，各研究者の専門知識や問題意識をベースにしながら研究活動を進めてきた。各人の成果は主な研究業績を参照していただくとして，以下では筆者の視点で成果の主なポイントにつ

いて紙幅の関係で簡潔に紹介しておく。

（1）「標準化と現地適応」という数十年来の議論についてであるが，アジアの国・地域を一括りするのではなく，産業や市場の発展のレベル，さらに文化差を背景とする国民性やパーソナリティなどの相違を踏まえた詳細な研究が必要となる。

多国籍企業論や国際経営論の分野でよく議論される「グローバル化と現地化」や「標準化と現地適応化」の課題についてであるが，タイとベトナムを比較した場合，日本企業の有効なマネジメントのやり方や現地化のパターンも異なっており，アジアの新興国という括りで画一的に「グローバル化と現地化」の解を求めることは困難である。産業や市場の発展のレベル，さらに文化差を背景とする国民性やパーソナリティなどの相違により最適なマネジメントのやり方や現地化のパターンは異なる。中国市場におけるマネジメントを中心に取り組んできた研究成果（2014年度と2015年度）と比べても，３か国の現地化のあり方は大きく異なっている。

（2）中小企業においても「外なる国際化」（海外展開）と「内なる国際化」（日本本社の国際化）に取組んでいく必要性は高まっている。

中小企業白書や既存研究の成果からも明らかであるが，中小企業の国際展開の企業割合は未だに低い状況である（中小企業の国際化の現状と課題については太田・越村「中小企業の海外展開に関する研究－新たな現地化問題を中心に」『経営経済』（第52号）などを参照のこと）。中小企業の国際展開を促進させるための施策は数多くあるが，さらに拡充を図っていく必要があろう。それと「外なる国際化」だけでなく，「内なる国際化」に向けた取組みは日本企業に強く求められている。中小企業の事例として，人材の募集や育成方法，社内組織や人事制度などについてＡ社（大阪府・堺市）は他社にも参考になる好例である。特に，外国人と日本人が同レベルであると判断した場合には外国人を採用したい，との経営者の言葉が印象的である。疑いもなく慣行・慣習として運用してきた日本的経営を時には再考することも必要であろう。素早い適応こそが中小企業の存続の重要な条件であることから，国際化の問題に果敢にチャレンジしていくことが肝要である。

（3）外国人人材の活用が，「外なる国際化」と「内なる国際化」に貢献するだけで

なく，地域内（例えば関西や大阪など）企業のイノベーションを促進しイノベーション・エコシステム構築にも直接的・間接的に好影響を与える可能性がある。

太田と越村が中小研と大阪産業経済リサーチセンターの共同研究として実施した『大阪における高度外国人材の採用と定着』（2017年）によると，高度外国人材は中小企業の海外拠点進出における中核人材として重要な役割を果たしていること，優秀な外国人材に日本人社員が触発されたり雇用をきっかけに全社的な社内制度の改革が進んだりすることなど，グローバル対応力や社内活性化の効果をもたらすことが示唆されている（ここでいう高度外国人材とは「大学・専門学校卒業程度の学歴・知識を有しており，「専門的・技術的分野」の在留資格を有する外国人労働者」）。

そのことは，企業としての「外なる国際化」と「内なる国際化」にも貢献するが，中小企業の取引形態や雇用形態など地域に対する大きな役割を考えると，地域内のイノベーションを促進するイノベーション・エコシステム構築にも直接的・間接的に好影響を与えるものと考えられる。したがって，地域振興の観点からも，外国人人材の活用を促進させていく施策が行政にも求められる。

（4）サービスを組入れた価値の高い商品･サービス提供の仕組み，つまり「サービス･ドミナント･ロジック」の考え方があらゆる産業･業種に求められ始めている。また，日本のサービス産業の国際展開が各国からも期待されており，中小企業においても大きなビジネスチャンスとなっている。

とりわけ産業構造の高度化に伴い，ASEAN 各国ではサービス産業育成は優先順位の高い目標となっている。その状況下で，顧客重視やホスピタリティなど日本品質に対する信頼を背景に日本のサービス業の ASEAN 諸国での展開に期待がもたれている。例えば，タイは製造業の拠点のみならず ITC 基地を目指しサービス産業の立地インセンティブが強化されつつある。実際，インタビュー結果では「2010年以降サービス産業の立地が増加」しており，特に増加している日系企業は「タイ人向けの広告，マーケティング，IT 関連」だとの結果も得られている。伊丹敬之らの研究成果（『サービスイノベーションの海外展開』東洋経済新報社，2017年９月）によると，サービス業分野においても海外展開する日本企業が拡大しているが，過去のように日系需要を求めるのではなく，現地需要を獲得するような，つまり真の海外需要を求めての海外進出が増加してきているとする。モノづくりと異なるサービス

財の特性から，「コンセプトの力」，「ビジネスシステムの翻訳」，「経営理念の伝道」，「空間あるいは『場』の輸出」の４つが成功要因となると事例研究から導き出している。さらに，訪日人口の増加によるインバウンド事業の拡大にも大きな期待がもたれている。調査結果によると，「訪日目的もメディカルツーリズムや日本での起業，出資（中国本社の日本子会社）も増えている」とのことである。このチャンスを得るには，「サービス・ドミナント・ロジック」の仕組みの構築とともに，サービス業人材の確保・育成とマネジメント人材の育成，異文化コミュニケーションの素養を持った人材育成が大きな課題となる。少子高齢化の長期的人口動態を踏まえるとダイバーシティ経営を推進するとともに，AI や IoT の活用も必要となろう。

（５）国・地域別にパーソナリティや行動特性，従業員の組織行動の面など人的資源管理（リーダーシップやフォロワーシップ）の視点から分析を試みた。限られたサンプルなので断定はできないが，文化差を背景とした国民性やパーソナリティが勤務態度や市場の特性に反映されているとの傾向が示唆された。主要なものを紹介しておこう。

①国民性の相違

今回の調査で国民性やパーソナリティの面で文化差に言及した発言としては，「中国人20人と仕事をするのと，タイ人20人と仕事をするのは全然違う（中国人との仕事の方が大きく精神的負担を感じる）」「ベトナム人は真面目にもくもくと働く，タイ人は楽しそうに働く」「タイ人は日本人に似ていて，まず『はい』と言う。胸中はわからないが，言い合いにはならない。一方でベトナム人と比較すると当事者意識に欠けるところも感じられる」「ベトナム人は向上心が強い」「タイ人はフォロワーでいたい。難しい判断はしたくない」「タイ人は長期的視点よりも，目先の利益を優先する傾向がある」「同じ仕事内容のラインでもベトナムの生産性は中国の７割くらい。ベトナム人はゆっくりしている」などが特徴的で印象的であった。日本のように以心伝心を期待することは難しく指示や命令は細部まで伝えなくてはならないことや，コンプライアンス意識が比較的緩いという点では共通する部分もあるものの，各国の国民性を踏まえた上での事業展開や現地化が必要であることが示唆されている。なお，日本からの駐在員が現場のことを理解してマネジメント業務ができるよ

うになるまでの期間としては概ね３年との見解が多い。３年から５年程度の任期で交替する駐在員制度を採用している日系企業では，現場の十分な理解を経営に活かせていない可能性が高いことも示唆された。

②日系企業へのイメージ

一般に，中国人と比較してタイ人やベトナム人は親日感情が強いといわれるが，対日系企業のイメージという点では，いずれの国でも概ね一致した発言がみられた。すなわち，「日系企業は外資系の中では人気が低い。給料も低い」「日系企業は新卒も中途もエグゼクティブも自分の会社に来たがっていると思っている。欧米企業のエグゼクティブへのアプローチは社長自らが口説きにかかり，食事も一緒にして夢と計画を語る」「韓国や台湾は内需だけに依存できないという背景があるため覚悟が違うが，日系企業は内需に頼って結局食べていけるので甘えがある」との意見が印象的であった。欧米系企業と比較して現地人材に対する処遇が良くないことが特にエグゼクティブ層に知られており，それが日系企業への低い評価につながっていることが示唆された。また，ベトナムで聞いた話では親日感情についても世代による差があり「70年代生まれの７Ｘと呼ばれる世代は確かに親日だが，それ以降はどんどん薄れている。９Ｘは日本への興味は食事とアニメのみで，SNS から英語圏の情報を直接入手できることから，圧倒的に欧米に親近感を持っている」との指摘である。年代とともにイメージも変遷しており過去の情報に固執するのではなく新たなリサーチの必要性とともに日本や日系企業全体の存在感の弱化を示唆させる。

以上から，アジア各国の労働者はそれぞれの文化を背景とした国民性を有しており，それが労働への姿勢に大きく関わっているが，駐在員の任期が短い日系企業はコミュニケーション不足から人的なマネジメントが不十分である可能性が高い。そのことが他の外資系企業と比較して現地人材のコミットメントを得られず，結果として商品やサービスにおけるイノベーションを生み出し難くなっているのかもしれない。伊丹敬之らの研究成果でも，特にサービスの場合，海外で本国拠点の経営理念の伝道を試みる人「理念の伝道師」の存在の必要性が強調されていることと重なる結果である。今後定量的な検証を進めていくことが重要となる。我々の今後の課題としたい。

また，これらの研究を通じて教育機関の役割の重要性も認識することになった。中小企業が国際化を進展させていく上で，教育機関の役割そして産学連携のあり方

についても検討を進めていきたい。

## ５．主な研究業績

○太田一樹

・著書：共編著『１からのグローバル・マーケティング』碩学舎，2017. 4

・論文：単「外資企業の日本市場参入についての基礎的研究」『大阪経大論集』（第67巻第５号，2017. 1）

・論文：共著「中小企業の海外展開に関する研究－新たな現地化問題を中心に」『経営経済』（第52号）2017. 1

・論文：単「創業から上場への成長のダイナミクス－ケース分析による企業家精神とイノベーションの探究」『産開研論集』創刊30周年記念，（第30号，2018. 3）

・報告書：共著：大阪府商工労働部，中小企業・経営研究所『大阪におけるイノベーション・エコシステム構築に向けた政策的検討』（資料 No. 159，2017. 3）

・報告書：共著：大阪府商工労働部，中小企業・経営研究所『大阪における高度外国人材の採用と定着』（資料 No. 164，2018. 3）

・書評：単「齋藤幸則・大島一二著『中国進出日系企業における経営現地化の現状と課題』」『中小企業季報』（2017 No. 3，2017. 10）

・その他:単「アジア市場における日本企業の課題－日本的「常識」経営の陥穽」『商工金融』（第66巻第４号）2016. 4

・その他：単「『忖度』と日本的経営の特徴」『調査季報』（No199，2017. 4）。

○井形浩治

・論文:単「企業の『成長』目的と現代経営者の役割」『大阪経大論集』（第67巻 第６号，2017. 3）

・論文:単「ロレックスのブランド企業化戦略の一考察」『大阪経大論集』（第68巻 第６号，2018. 3）

・学会発表：単「ロレックスのブランド企業化戦略の一考察」（実践経営学会2017年度第２回中国・四国支部会，2018. 3. 18）

○田中健吾

・学会発表：共著「『しごと力』の適切な因子数の検討」『日本社会心理学会第57回

大会発表論文集』（373）2016

○高原龍二

・学会発表：共著「『しごと力』の適切な因子数の検討」『日本社会心理学会第57回大会発表論文集』（373）2016

・報告：単「リーダーシップ論の基礎」（大阪府中小企業診断協会 中小企業人づくり研究会第３回人づくり交流会）2016. 8

○須佐淳司

・著書：共著：「ベンチャー型中小企業のソーシャル・イノベーション創出－地域資源を活かした市場創造形成プロセス」佐竹隆幸編著『現代中小企業のソーシャル・イノベーション』同友館 2017

・論文：単「『第二創業型ベンチャー中小企業』による市場創造形成プロセスについての一考察－地域資源を活かす大歩危観光㈱の事例から」『大阪経大論集』第67巻５号，2017

・論文：単「観光新市場の中小企業サービス・マネジメント－バリューマネジメント株式会社の『価値観採用』」『中小企業季報』2017 No. 1，2017. 4

・論文：単「地域中小企業のインバウンド事業戦略－サービス事業経営戦略の序論的考察」『経営経済』第53号，2018. 1

・学会発表：単「観光市場創造のプロセス考察－ラフティング（徳島県三好市）によるサービス企業事例」（日本観光学会関西支部大会）2017. 6. 17

・学会発表：単「中小サービス企業のインバウンド事業戦略－奈良市・うめもり寿司学校の事例」（日本中小企業学会西部部会）2017. 7. 8

・学会発表：単「革新的中小企業のサービス・マネジメント戦略－インバウンド事業の事例から」（日本中小企業学会第37回全国大会）2017. 10. 7

・書評：単「吉原英樹著『消えていった日本的特徴－国際経営45年をふりかえる』」『中小企業季報』：2016 No. 2，2016. 7

○越村惣次郎

・論文：単「中小企業の海外進出による本社への影響」，大阪能率協会『産業能率』（Vol. 670）2016. 9

・論文：単「中小企業の海外子会社経営－経営現地化の課題と対応」，大阪工業協会『商工振興』第69巻第７号（No. 804）2016. 10

・論文：共著「中小企業の海外展開に関する研究－新たな現地化問題を中心に」『経営経済』（第52号）2017. 1
・書評：単「川上義明「中小国際企業と中小グローバル企業に関する一検討－試論：その共通点と差異」『中小企業季報』（2017 No. 1，2017. 4）
・書評：単「小出川広志，藤岡里圭，飴野仁子『日本企業の海外展開とグローバル人材育成の課題と展望』」『中小企業季報』（2018 No. 1，2018. 4）
・報告：単「海外で経営現地化に取組む中小企業」（平成28年度第３回大阪府・大阪市経済動向報告会，平成27年度政策立案支援調査（資料 No. 152））

## ６．研究組織

研究代表者：太田　一樹（OTA Kazuki）大阪経済大学　経営学部　教授
研究分担者：井形　浩治（IGATA Koji）大阪経済大学　経営学部　教授
田中　健吾（TANAKA Kengo）大阪経済大学　経営学部　教授
高原　龍二（TAKAHARA Ryuji）大阪経済大学　経営学部　准教授
須佐　淳司（SUSA Junji）大阪経済大学　経営学部　准教授
（2017年度より）
平井　拓己（HIRAI Takumi）プール学院大学短期大学　准教授
越村惣次郎（KOSHIMURA Sojiro）大阪府商工労働部大阪産業経済リサーチセンター　主任研究員