

共同研究活動報告書（2018年度）Ⅳ

『企業の国際化と経営戦略に関する研究
－現地化戦略と政策支援を中心に－』グループ

太田 一樹

1. 研究の目的
2. 研究の方法
3. 研究活動報告
4. 主な発表論文等
5. 研究組織

1. 研究の目的

研究テーマは「企業の国際化と経営戦略に関する研究－現地化戦略と政策支援を中心に－」である。昨年度の研究テーマである「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－」で得た知見を踏まえつつ、再度、現地化問題に焦点を照射した研究を企画している。国内外共に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と指摘されている。つまり、「グッズ・ドミナント・ロジック」から「サービス・ドミナント・ロジック」へのビジネス・スタイルの移行が重要だと指摘され始めている。あらゆる産業・業種で「サービス・ドミナント・ロジック」の思想と仕組みが価値を生み、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指摘される。

他方、海外市場の開拓においては、国内とは異なった戦略やマネジメントが必要とされる。例えば、日本人とは異なった現地生活者の購買意識・態度を踏まえたマーケティングの企画、ローカル人材を中心とする組織構造や経営管理の問題、日本人管理者と従業員とのコミュニケーションやモチベーション管理などの対応である。こうした現地の状況に応じた経営や戦略を新たに構築する現地化の取り組みが必要で

あるが、課題を抱えている日本企業が多い。とりわけ、「サービス・ドミナント・ロジック」に基づく戦略を構築するには、「グッズ・ドミナント・ロジック」以上に、現地化を進めないと競争優位を構築できないと思われる。

そこで、本研究プロジェクトでは、特に中小企業に焦点を当て、海外市場で「サービス・ドミナント・ロジック」に基づく戦略を構築し実践していく上での課題について多面的な視点から研究を進めている。具体的には、戦略、ガバナンス、リーダーシップ、従業員の人材育成の関係などである。さらに、日本のサービス経営や日本的経営の適応性と限界などの問題についても議論することになる。これらを踏まえて政策支援のあり方についても検討を加えていく。分野横断的な研究なので、緊密に連絡を取り合いながら研究を進めている。

2. 研究の方法

中小研での研究成果（2016年度と2017年度）も活用しながら研究を進めている。「サービス・ドミナント・ロジック」に基づく経営戦略の海外事例を収集分析し評価していくことになる。各専門分野における既存文献や実態調査結果（各種の白書や報告書、ジェットロ調査など）などをレビューする。と同時に、企業家、シンクタンク、大学研究者などの専門家などからインタビュー調査を行う。これらの結果を共有し新たな知識を創出するために、参加メンバーたちと、適宜、研究会を開催している。また、国内および国外の研究者や実務家、コンサルタント、政策担当者などとの研究会も実施しておりさらに数回開催予定である。

研究分担は、「企業の国際化と日本的経営の適用の課題」に関する研究については太田が、「国際化と日本企業のガバナンス」に関する研究については井形が、「組織の従業員ストレスと人材育成」に関する研究については田中が、「現地化戦略と組織行動」に関する研究については高原が、「サービスドミナントロジック化と日本企業のサービスマネジメント」に関する研究については須佐が、「地域経済と現地化戦略」に関する研究については平井が、「中小企業の国際化のための政策支援の課題」に関する研究については越村が担当することになる。各自の専門性を活かした研究対象の設定や研究方法によって上記の問題にアプローチしていく。我々は、理論だけでなく、実践的かつ政策的にも意義ある研究を志向しているので、研究者だけでなく

実務家や政策担当者との議論も重要視している。

2018年度における各メンバーの主要な現地調査概要とインタビュー調査から得た知見などを紹介すると以下のとおりである（なお、企業情報や個人情報も含まれるので、イニシャル標記し一部情報を割愛している）。

(1) 海外現地調査（中国・上海）出張の概要

- ①日 時：2018年5月26日（土）～5月27日（日）
- ②場 所：中国・上海
- ③目的・内容：上海和僑会主催マーケティング講座に参加，インタビュー調査
- ④出張者：田中
- ⑤調査概要と所感
 - 上海和僑会主催マーケティング講座に参加。講座内では、仮想通貨とブロックチェーンについての最近の動向についての紹介と、行動経済学的意思決定についての議論を行った。
 - 上海和僑会・会長のH氏のほか、日本のH大学のS教授，H有限公司・総経理らと面談し、日本と上海の取引に係るビジネス全般についてインタビューを実施した。
 - 外国人を対象とした中国語教育機関である漢院を訪問し，G（上海）有限公司特別顧問のA氏とWEB技術者のM氏から，日系企業日本人従業員および日本人起業家の中国進出情報や留学生の動向を中心に情報収集と意見交換を行った。

(2) 海外現地調査（中国・深セン）出張の概要

- ①日 時：2018年8月30日（木）～9月1日（土），10月19（金）～22日（月）
- ②場 所：中国・深セン
- ③目的・内容：インタビュー調査
- ④出張者：田中
- ⑤調査概要と所感
 - 深圳大学およびITを中心としたスタートアップの起業家が集まる華強北エリアを訪問し，シェアオフィスの現状等を見学した。

- S 有限公司・代表の U 氏らと面談し、深圳周辺に進出している日本人起業家の生活状況についてインタビュー（①深圳の日本企業の現状と動向，②深圳における日本人滞在者の生活上の困難）を行う。
- 深圳和僑会主催のマーケティング講座において「アイデンティティと意思決定」のテーマで基調講演し，参加者らと意見交換を行う。
- K（深圳）有限公司・総経理の N 氏および T（深圳）有限公司・副総経理の S 氏，K 有限公司・副総経理の S 氏らと面談し，日本と深圳の取引に係るビジネス全般についてインタビューを行う。
- 大学城（University Town）周辺にある，哈爾濱工業大学や精華大学などの中国国内の大学等が産学連携拠点として展開している様々なオフィスを訪問し，特に建築デザインやインテリア系を中心とした産学連携での新規ビジネスやベンチャー企業の動向を視察した。
- 深圳市南山区にある高技術産業園区（High Tech Park；科技园）にある留学生創業大厦を訪問し，現地の日本商工会事務所等や周辺の開発状況についても見学した。

（3）海外現地調査（中国・上海）出張の概要

- ①日 時：2018年8月23日（木）～8月26日（日），12月25日（火）～12月28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
- ④出 張 者：太田，越村
- ⑤調査概要と所感

（a）SK 社（物流会社）

- 大阪に本社を持つ物流企業。事業エリアは主に華東地区であり，上海4か所を含む10拠点を有している。
- 顧客は，旭化成，ダイキン，帝人，イオン，ユニクロなどの日系大手が中心である。商品をまとめて輸出するバイヤーズコンソリなどを行っている。
- これまでは生産財やアパレルなどを取り扱ってきたが，今は，日本からの食品輸出事業への取組みを進めている。中国では，健康ブームもあり，食品への関心が高まっており，日本食の需要も大きくなっている。中国は国

土が広く、物流コストの影響で地域により食品の価格が変わる。そのため日本並みの物流網の構築を目指しているという。ローカルの物流会社も育ちつつあるが、品質面においては、まだ不十分な企業が多い。

- 中国市場に期待をして、日本からいろんな商品が入ってきているが、なんでも売れるわけではない。高品質、高性能商品でも売れずに、失敗している企業も多い。また日本で中国人に良く売れている商品であっても、こちらでは売れないこともある。中国人は、日本の商品だけでなく、検品機能も評価しており、日本で買うことに意味を見出している。

(b) D百貨店を訪問（店内視察とインタビュー調査を実施）

- 中国国営企業から日式百貨店を開業したいとオファーがあり、2015年より10年契約でライセンス供与とノウハウを提供（主に、顧客作りとラグジュアリーブランドのリーシング）している。
- 日本とは異なり、現金での支払いはほとんどない。スマートフォンでの支払いが多い。
- ターゲットは、中国人のアップパーミドル層で、日本のように外商機能はない。
- 日本式のサービスを徹底していききたいが、決定権はS施設にあるので少なからず限界がある。
- 富裕層が多い生活圏であるためターゲットを富裕層の30代だけではなく、その家族3世代（子供やお年寄り）向けに変更した。

(c) T百貨店を訪問（店内視察とインタビュー調査を実施）

- 2012年12月に開業し、今で5年10ヶ月になる。中国では、ソフト営業（試営業）といって、店舗として不十分な状態状況でも開業する。そのため、開業後も、ガスが通らずレストラン街がオープンできず、またエレベーターやエスカレーターが止まるなど問題も多かった。
- 2012年上海、2016年ホーチミンと出店し、2018年11月にバンコク店を開業する。その一方で、以前からの欧州、米国などの拠点は全て売却し、アジアにシフトしている。
- 日本では地域の街づくりとともに、店舗を成長させてきた。地域住民、地

域社会、地域の他店と共に街を良くしていくために、街のなかで必要な役割を果たしていくという思想。そして、地域とともに成長することで交通事情が改善され、商業集積も進み、人口が増え、客も増えるため、店舗経営も改善していく。その思想は、海外でも変わらない。また地域に根差すことが重要であり、それには10年はかかる。

- 当初は、ラグジュアリーブランドを品揃えした。現在ではターゲットを富裕層の30代だけではなく、その家族3世代（子供やお年寄り）向けに品ぞろえをシフトした。中国で人気のある日本製ベビー用品や、上海ではまだ少ない介護用品なども品揃えしている。
- 日本の小売業は古くから三方良しなどの思想があり、一定以上のサービスが根付いているが、欧米では極端に効率性が追及されてきた。アジアもそれに近い。
- 当社では日本式のサービスを徹底していきたい。当社では中国の慣習ではなくレジ担当でも優秀な人材は営業などに昇格させている。

(d) SW社（ウェディングドレス生産）を訪問（工場見学とインタビュー調査を実施）

- 1995年の工場開設当時の従業員の半分ぐらいが勤務している（一時、責任者が変わり大きな争議はあったが、工場の立ち上げ責任者がカムバックしたところ定着率が当時のように高まっている）。
- 本社にグローバル人事部のようなものはないので、海外駐在員規程はあるが専門に扱う部署はない。
- 当工場は日本向けのドレスとタキシードを1ヶ月で300着程度生産している。
- 他社と異なり、上海工場ではタキシードを一貫生産可能である。
- 当施設内にアルバム工場（年間7万冊）とドレス販売店舗（Eブランド）が併設されており、一体化したビジネスを志向している。

(e) W社（医薬品やケーキなどの日用品のパッケージを生産・販売）の蘇州工場を訪問（工場見学とインタビュー調査を実施）

- 工場視察を行った。日本の工場と同レベルの品質管理が実施されている。
- 1995年に上海で立ち上げた工場を、政府の要請により蘇州に移転して、2017年に正式稼働をした。
- 従業員数が約150名である（上海工場は220名の従業員）。
- 中国向けに、薬品、菓子、魔法瓶などのパッケージを生産・販売している。
- 主な工程は、塗装、型抜き、仕上げである。
- 工場の生産能力は現在の1.5倍ある。受注量の拡大が課題である。

(4) 海外現地調査（中国・深セン）出張の概要

- ①日 時：2019年3月24日（日）～3月27日（水）
- ②場 所：中国・深セン
- 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出張者：太田，田中，高原，須佐，平井
- ⑤調査概要と所感

(a) SC（コンサルティング会社）を訪問

- 創業以来中国に進出され経営を行う日系企業の財務，会計，税務，税関，労務などのコンサルティングやアウトソーシングなどの業務を実施している。
- 普段は広州で活動している。深センの拠点も個人で共同出資した。最近ではニュースウォッチ9にも深センが紹介されているように、当地域が注目されている。
- 当社は日系企業進出が活発化した2004年に設立。富士ゼロックス，リコー，ブラザー，オリンパスなどOA関連業界が主要な顧客先であった。総経理は日系企業で働いていたが、複雑な通関システムについて精通しているので起業した。通関後の送金・受取りの実務も必要なことから財務会計も担当するようになった。2008年に労働法改正で簡単には解雇できなくなり、労務人事も手がけている。今は会社設立より移転の案件が多い。周辺に住居が建設されており工場への移転圧力が強まっている。深センの拠点を閉

めて東莞、惠州に引っ越すケースも多い。

- シンセンの平均賃金8,000元の4倍くらいの待遇だと通る可能性がある。当社クラスで副総経理22,000元くらい。外資、IT系は高い。
- コミュニケーションの研修を担当。体験学習で、ワークをやっていかに伝わらないかを経験してもらう。中国人は自主性がないというが、そうではなくそういう風に日系企業が教えていたことが問題である。ある企業では、総経理が変わったタイミングでやるとうまくいった。小さなことでも聞くだけではなく、少しでも実際に改善することが大切。できることはやるという姿勢が重要である。従業員に積極性がないのは、従業員の声に反応していなかったからである。1か月1回の研修×6回が標準だが、早ければ2か月目くらいで発言が変わってくる。大手は赴任者研修もあるが、中小企業は現場の課長クラスが副総経理をするのでマネジメントを知らないケースも多い。

(b) SH (コンサルティング会社。主に財務経理) を訪問

- 事業内容は、日本企業の海外進出や海外での起業のサポートを主としており、中小企業、小規模企業の中国ビジネスコンサルティング、香港における会社登記、維持管理、会計業務の代行、広東省における会社登記（独資法人、分公司）、維持管理、会計業務の代行、ビジネス通訳、商談同行、通関業務サポート、物流代行などを行っている。
- 顧客数は全部で30社（20くらいが香港）である。日本に30年から40年住んでいる中国人も顧客にいますが、顧客は100%日系企業である。
- 法人設立において香港法人と中国法人とではハードルが大きく異なる。何かやろうとしたら、定款の縛りがない香港は便利で、かつ資本金も現金を用意しなくても良い。中国はあらゆる意味で制限がかかる。広東省でビジネスするために香港に会社を作り、ものを中国に入れても香港法人どうしで決済できる。当社のパートナーが上海にいるが、そういう感覚には鈍い。通関の通りやすさは深センが楽だと感じる。
- 中国で会社設立する場合、何をするのかしっかり決めた上で定款を作る必要がある。事業計画もしっかりしていないとすぐに資金ショートをおこす。

ちなみにコンサル業は固定費用が低い。出資金もゼロで自分の分だけ稼げば良い。しかし、ある程度の人数のクライアントができるまでは経営的にしんどい。

(c) KK (各種ボトルウォーター製造, ウォーターサーバー販売) を訪問

- 「水事情を変えたい」という思いから、日本と中国の浄水技術を研究し設備の開発に取組み、2012年12月中国広東省深圳で飲料水生産工場を立ち上げ。ボトルウォーターを販売している。
- 企業法人やご家庭、飲食店、学校などに販売し、各種ボトルウォーター、時間帯指定宅配サービス、ウォーターサーバー販売、サーバークリーニングサービス、日本語専用コールセンター、食品デリバリー、浄水システムなどのサービスを展開。
- 浄水した水を5ガロンボトルで日系企業中心に販売。自社工場と自社店舗で展開している。中国には400社くらいの水工場があるが、日系企業の安心感を売りにしている。
- 2012年にボトルから浄水システムのリースをスタートした。売上げは、昨年で見るとボトルととんとんぐらいだが、今年は逆転する見込みである。自社製品ではなく、中国会社の代理店としてマーケティング、販売、アフターサービスに特化している。広東省、華東、上海、浙江省などをまわっている。
- 浄水システムは学校、病院、公共の場所に増えてきている。白物家電として空気清浄機とともに伸びており、参入企業も多い。業務用と家庭用はアプローチが異なり、家庭用の方が市場規模は大きい。家庭用はネームバリューがものをいう。業務用営業のポイントは泥臭い営業である。中国のビジネスでは“関係”(グワンシ)が重要であることには変わりはないが、大都市はドライになりつつあるかもしれない。ルールに則ったビジネスが志向されてきている。
- 日本企業の駐在員の適性については、できない人にできないことをさせようとするとしんどい。やったことがある人にしてもらおうしかないのではないか。またローカル企業がどうしているのかをきちんとみるべきではないか。日本らしさを持ちつつも現地のやり方に適合していく。これから日本

企業が進出するのであれば、「中国ではそういうやり方があるのか、ではとりあえずやってみよう」というマインドを持った人が来ないと中国ではうまくいかないのではないかと、この感を持っている。

(d) TS を訪問（インタビュー調査を実施）

- 日本本社は愛知県である。化学品事業部と、電子事業部があり、電子事業部ではMFP（多機能周辺装置）、医療機器、産業用ロボット、自動車部品などの実装基板を製造している。
- 深センは最近IT先進地域として注目されているが、本当にITと呼べるのはテンセントくらいで、実はハードウェアの街である。アイデアさえあれば、作ってくれるところはたくさんある。金型を共有すれば、同じような形のものでたくさんできる。
- 現在最低賃金は2,000元/月だが、実際にはワーカークラスで3,000元から4,000元程度である。

(5) 研究会の開催

- ①研究会のテーマ：東アジアにおける日系企業の課題と現地化
- ②基調講演：國分圭介氏（京都大学 産官学連携本部 特定助教）
「東アジアにおける日系企業の異文化理解と現地経営」
- ③開催日程：2019年2月23日（土）午後5時から午後8時
- ④大阪経済大学大隅キャンパス E-52教室
- ⑤所感

詳細なデータ分析からいくつかの意義ある結論が導き出されている。海外駐在員らが経験的に現場で指摘している内容を中心に、自らがリサーチした1次データを駆使してそれらを実証的に分析している。特に以下の指摘が印象的であった。「日系企業はレクリエーション活動を活発に行うなど社会的報酬を重視する傾向にあるため、経済水準の高くない地域や教育水準の高くない従業員に対してはある程度上手くHRMを行うことが出来ていたと考えられる。しかし、従業員に成長機会を与え、或いは魅力的な評価体系を示すなどの内発的報酬や外発的報酬についてはこれらを軽視する傾向にあるので、そのことで大卒など

の優秀な人材を上手く確保できない原因になっていると考えられる。エスノセントリック（自民族中心主義的）であると批判されることも少なくない日系企業は、今後、日本人管理者が有している権限を現地の人材に委譲し、育成しながら現地化を進めていく必要がある」。

3. 研究活動報告

現地調査からの発見物を既存研究の成果と照合していくという作業を行っている（現地調査から得た知見については「2研究の方法」を参照のこと）。その現地調査結果の概要は上述したが、この結果をさらに精査していく作業を本年度は行っていく。以下、中間段階で仮説的に明らかになった点について、中間の報告として紹介しておく。

(1) アジアにはユニコーン企業の台頭など、日本とは異なる成長プロセスで発展拡大する企業がみられる。中小企業が、魅力ある市場へと変貌するアジアの活力を取り込むために、市場参入するための支援策を検討することが大切になる。中小企業の意識や行動を踏まえた、海外市場を取り込むためのメソッドの開発が求められている。関西や大阪といった地域性（文化や企業特性）を加味する方法も大切になるかもしれない。

(2) 上記を促進するための重要な企業取組み方法の一つとして、高度外国人材の雇用と活用がある。

高度外国人材はグローバル対応力や社内活性化などの効果をもたらすとの結果も報告されている。その取り組みについて検討する必要がある。

(3) アジアの発展途上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。

上記の國分圭介氏を招聘した研究会での主張を踏まえながら、現地化のあり方について精緻に議論する必要がある。

(4) サービス業の海外展開や「サービス・ドミナント・ロジック」に基づく戦略の重要性が指摘されている。伊丹敬之らの研究成果によると(『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), サービス財はモノと比べると, 「顧客説得の難しさ」, 「供給体制づくりの難しさ」, 「まず輸出という王道なし」(モノのように順を踏んだ輸出ができない)との3つの困難さがあり, 「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」と, 背後要因としての「モノの助け」が成功するための要因だと主張する。今回のプロジェクトで訪問した日系百貨店では, アジアで「日式百貨店」(日本式の百貨店)という新たな業態の定着のために様々な取組みがなされている。共通した取組みとしては, 日式百貨店のコンセプトの具現化と従業員への理念の浸透があげられる。その一つの方法として日本から派遣された教育訓練の専門家による幾度も繰り返される現場教育と, 選抜者の日本での現場体験がある。その理由を総経理に聞くと, 単なるテクニックだけでなく日本で培ってきた百貨店のおもてなしの理念と心を時間がかかっても体得してもらいたいからだと語る。さらに現場調査を進め, 伊丹敬之らの研究成果を確認しさらに実践的な取組み方法を検討する必要がある。

4. 主な発表論文等

○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, 2018年4月。
- ・報告書: 共著『アジアの活力を取り込む中小企業ー「おおさか・グローバル・メソッド」の取組みー』大阪府商工労働部・中小企業・経営研究所, 2019年3月。
- ・その他(書評): 単「伊丹敬之など『サービスイノベーションの海外展開』」『中小企業季報』(2018No.3), 2018年10月。
- ・報告: 単「稼ぐ力と経営戦略～価値づくりと人づくり～」(大阪府中小企業団体中央会・総合委員会主催) 2018年5月14日。

○井形 浩治

- ・論文：単「コーポレート・ガバナンス研究と実践経営」『実践経営学会50周年記念誌－新たな経済成長と実践経営の役割－～ Search Better Management, More Useful Practice ～』（実践経営学会）2019年3月。
- ・報告：単「『最高級時計ブランド』形成プロセスの一考察－パティクフリップ社を事例として－」（2018年度第2回実践経営学会・中国・四国支部会，2019年3月23日）。

○田中 健吾

- ・論文：単「日系企業の海外進出における心理的ストレス要因」『産業ストレス研究』，25（2），2018。
- ・学会発表：単「海外進出企業従業員におけるソーシャルスキルのストレス緩衝効果：中国人従業員を対象とした男女別検討」『日本社会心理学会第59回大会発表論文集』，164. 2018
- ・報告：単「アイデンティティと意思決定」（深セン和僑会魅来マーケティング講座 VI第3回・基調講演）。

○高原 龍二

- ・その他：共著「特集によせて（特集 経営の新しい方向性と産業ストレス）」『産業ストレス研究』，25, 183. 2018.
- ・その他：単「公認心理師」『産業ストレス研究』，25, 445-446.
- ・学会（座長）：「産業領域に期待される公認心理師を目指して」『第26回日本産業ストレス学会シンポジウム』

○須佐 淳司

- ・論文：単「中小企業のインバウンド事業戦略－地域における観光サービス企業2つの事例から－」日本中小企業学会編『新時代の中小企業経営－ Globalization と Localization のもとで』2018年7月

○平井 拓己

なし

○越村 惣次郎

- ・報告書：共著『アジアの活力を取り込む中小企業－「おおさか・グローバル・メソッド」の取組み－』大阪府商工労働部・中小企業・経営研究所，2019年3月。

- ・その他：単「高度外国人材の採用・定着の現状と課題」大阪工業協会『商工振興』（第71巻5号），2018年8月。
- ・その他：「高度外国人材が活躍する企業の条件」大阪能率協会『産業能率』（第681号，2018年7－8月号）。
- ・報告：単「大阪における高度外国人材の採用と定着」（平成30年第2回大阪府・大阪市経済動向報告会）。

5. 研究組織

①研究代表者：太田 一樹

②研究分担者

- ・太田 一樹（経営学部 教授）
- ・井形 浩治（経営学部 教授）
- ・田中 健吾（経営学部 教授）
- ・高原 龍二（経営学部 准教授）
- ・須佐 淳司（常葉大学 経営学部 准教授）
- ・平井 拓己（武庫川女子大学 生活環境学部 准教授）
- ・越村惣次郎（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）