The University of Osaka
Institutional Knowledge Archive

Title	中小企業の異文化マネジメント : 中小企業の国際進出に対する異文化への対応
Author(s)	山澤, 正之
Citation	大阪大学経済学. 2006, 56(3), p. 35-50
Version Type	VoR
URL	https://doi.org/10.18910/18711
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

https://ir.library.osaka-u.ac.jp/

The University of Osaka

中小企業の異文化マネジメント*

中小企業の国際進出に対する異文化への対応

山　澤　正　之

はじめに

日本企業の発展，持続的成長の為に，海外直接投資や海外販売や調達を実行していくことは必要不可欠である。また海外進出は，大企業に限られたことではなく，市場の維持拡大や，生産コスト削減の為，近年は，中小企業においても一般化してきている。しかし，国際経営論の研究領域においては，大半が大企業や多国籍企業を対象にした研究であり，大企業とは異なる側面を持つ中小企業を対象とした分析は僅少である。中小企業の国際化の重要性が増大する今日，中小企業を対象にした国際経営の研究は理論的にも，実践的にも今後，ますますその意義が増大していくものと考える。

国内と海外には文化，価値観の相違があり，相互間の意思疎通には言語的障害がある。国際経営を考察するとき，企業規模に関わりなくこの点は避けて通ることができない論点となる。さらに，多くの中小企業は，経営と資本が分離していない，小集団である為，国内でも異文化交流機会が少なく企業文化の変革に対し懐疑的になると考えられる。また単に海外進出といっても商流や合弁，独資などの進出形態によっても，異文化との交流度は，相違すると考えられる。

組織の異文化交流には，２種類あると考えられる。ひとつは，組織が既存とは違う文化・価値観をもつ人と接触を持つこと，つまり「異文化との接触」であり，もうひとつは，既存とは違う文化・価値観を持つ人が組織に侵入することを意味する「異文化の侵入」である。国際化に伴う企業文化の変革は，こうした２種類の異文化交流によって発生すると考えられる。

本稿は，まず先行研究（大部分が大企業を対象にしたものである）を検討することを通じて，国際化に伴う企業文化の変革が大企業と中小企業でどのように違うのかを明確し，次に中小企業における進出形態毎の企業文化変革の度合いについて「異文化の侵入」と「異文化の接触」という視点を切り口に，その特徴についての理論的検討を行う。次に，このフレームワークに基づいて，現地法人を設立した中小企業の本社代表者，国際部門統括者，海外駐在者との個別面談によるケーススタディにより，国際化に伴う中小企業の企業文化変革の核となるものが何なのかを分析する。

１．異文化マネジメントの先行研究

近年，日本の中小企業[1]が，海外進出や海外事業展開をしていくことは，稀な事ではなくなり，中小企業の存続・発展のためには必須事項

* 本稿の執筆に際しては，ケーススタディに御協力いただいた，Ａ．Ｂ両社の経営者，現地法人の責任者の方々には，長時間に渡るインタビューに御協力頂き心より感謝申しあげます。筆者が所属する大阪大学経済学研究科　金井一頼先生には多大の御指導を頂き深く感謝いたします。最後に筆者が在籍した旧三和銀行（現三菱東京 UFJ 銀行）の中国拠点の諸先輩方には，貴重な御意見を頂き，本稿の参考とさせていただいた事深く感謝いたします。

と考えることもできる[2]。しかし，現実に中小企業の海外進出が成功しているかどうかを考えると，極めて懐疑的にならざるを得ない。

吉原英樹（1984）は，中堅企業の海外進出の成功要因として，①すぐれた製品技術，②生産設備の優位性，③生産管理ノウハウの優位性，④日本的経営のノウハウ，が重要であると指摘し，それは，日本国内での経営活動を通じて蓄積されるとしている。またその技術やノウハウを効率よく現地文化に沿った形で移転していく国際経営資源が重要であるとしている。

国際経営論の分野においては，多国籍企業か大企業を対象としたものが大半で，中小企業の国際化の研究は充分になされていないのが現状である。しかし，中小企業の国際化は，単純に多国籍企業の縮小版や，多国籍企業化の初歩的段階と考えていいのであろうか。大企業の国際化プロセスの分類としては，Heenan & Perlmutter が提唱した，EPRG（E：本国指向型　P：現地指向型　R：地域（指向型　G：世界指向型）の分類や，根本孝・諸上茂登（1992）による経営国際化の発展段階（間接輸出，直接輸出，現地生産，開発の現地化，地域内ネットワーク，グローバルネットワーク）が著名である。この分類方法を資本と経営が未分離で，構成要員が少ない中小企業に当てはめ，議論を進展させることには，問題がある。EPRG モデルの分類は，文化に関しても，海外法人の文化を本国的か現地的か，として分類しているに過ぎない。また根本・諸上（1992）による経営国際化の発展段階は，自国と海外の文化相違に言及しているが，中小企業の国際化に伴う企業文化の変革をテーマにした研究ではなく，中小企業の国際化に伴う企業文化の変革については，独自の研究が必要であると考える。

さて異文化マネジメントの先行研究は，大きく２つに大別できると考えられる[3]。ひとつは，組織内に異文化が入り込んで組織がどう変化するかという，いわば組織構造と企業文化に着目した研究である。単一の組織内を対象したものは，林（1994）他の研究があり，多国籍企業を念頭においた企業グループ全体の組織構造や，国境や異文化を超えた企業の発展については，多国籍業論の範疇の中で江夏・桑名（2002）茂垣（2001）等の研究がある。また，国際人事管理をテーマとしているものには，平澤・守屋（2001），竹内（2002）等があるが，多国籍企業を対象としての研究や事例研究が主体であり組織論的な研究である。

これらが，前者が組織内に着目しているのに対し，もうひとつの研究は組織や個人が異文化との接触に関しての研究である。馬越（2000），丹野（1994），山澤（2004）等，経営学の領域を超えた文化人類論や国際経営比較論の各国文化特性や経営特性よりの研究がおこなわれている。前者が，個別の特徴に左右されることのない，普遍理論の追求であるのに対し，

---

[1] 本稿でいう中小企業とは，国際経営論の範疇での多国籍企業に対を成すものと定義する。
中小企業論でいう定義を準用していない。
また多国籍企業の定義については，ハーバード多国籍企業研究プロジェクトの多国籍企業の定義，①雑誌『フォーチュン』誌に掲載の米国鉱工業最大500社に含まれ，②25％超出資海外製造子会社が６カ国以上に所有し，③他の子会社ではない事を準用している。

[2] 中小企業の海外進出の実態については，中小企業基盤整備機構　経営基盤支援部（2005）海外展開中小企業実態調査他各年度の同機構のアンケート調査が詳しく，534社のアンケート回収に対し，232社が撤退経験ありと回答している。また撤退時期は，1999年以降が大半である。またケーススタディのテーマになった中国進出については，鷲尾紀吉（2003）が詳しい。しかし中小企業の対外直接投資の統計的資料については，我が国全体の資料は豊富であるが，中小企業と限定したものについては中小企業白書の件数等僅少である。

[3] 国際経営理論に関する２つの視点については，淺川（2003）第一章『経営理論の普遍性と相対性：グローバル経営論の立場』で従前の研究経緯について考察されている。淺川（2003）中小企業における特殊性については，議論されていないが，本稿は，淺川（2003）の考察を基本にしている。

後者は相対性を重視し普遍理論の構築を指向していない。

先行研究よりいえることは，組織の異文化交流は，２つに分類できるのではないかということである。ひとつは，組織が既存とは違う文化・価値観をもつ人と接触を持つこと，つまり「異文化との接触」であり，もうひとつは，既存とは違う文化・価値観を持つ人が組織に侵入すること「異文化の侵入」である。そして国際化に伴う企業文化の変革は，こうした２種類の異文化交流によって発生すると考えられる。

本稿では，「異文化の侵入」と「異文化の接触」を明確に分類して議論を進展させていく。

２．中小企業の国際化における「異文化の侵入」

咲川（1998）は，企業文化を以下のように説明している[4]。－企業のなかで，人々が協働する過程において，「文化」が生み出される。それを企業文化と呼ぶ。企業文化は，国や社会の文化の影響を受けるが，マネジャー（管理者）によって創造されたり，変容されたりもする。企業文化は，職場においては従業員の態度や思考に重要な影響を与える。企業文化は，経営者が経営戦略を策定する過程に影響を与える。優れた企業文化をもっている企業と，そうではない企業とでは，業績に著しい違いがみられる。優れた企業文化をもった会社は，優れた業績を出しているのである[5]。－

乖離の少ない文化地域内では，企業文化は，ある程度経営者がコントロール可能であると考えられるが，国際進出は，経営者が予測不能で，コントロールできない企業文化を創出される可能性がある。その為経営者は，異文化の侵入や接触を躊躇したり，逆に積極的に取り入れようともする。本章では，大企業と中小企業の国際進出時の環境の違いを企業文化の側面から資本，人的資源，企業規模，経営資源の見地から整理を試みるものである

2.1　資本と経営の分離と企業文化

中小企業の場合，企業価値の持続的成長を目的とする点では大企業との共通性があるが，経営と資本が未分離の中小企業の場合，経済的株主価値の持続的成長を使命としていない点で大きな相違がある。なぜなら，市場性のある大企業の株主は，分散投資が可能でポートフォリオとしてリスクを許容できるが，中小企業のオーナー株主の場合，それが不可能である。これを国際経営の領域で考察した場合，経営と資本が分離する大企業の場合，その企業文化に固執することが経済的株主価値増大に繋がると株主が判断しない限り，株主は経営者に対し経済的株主価値が最大化するよう企業文化の変革を要求することになる。企業文化ばかりでなく，利潤最大化と地政学的リスクを天秤にかけ，利潤最大化が図れる様に，積極的な国際展開を要求することになる。

これに対し，資本と経営の分離が進行していない中小企業の場合，長期間にわたり実質的な企業支配者群が存在し，経営権を所有することによる経済的，非経済的な権益を維持する為，企業文化の変革に懐疑的になる。国際進出による企業文化の変化という，長期的見地であれば，高いボラテリティのある意思決定を実行しない。

2.2　人材の流動化と企業文化

日本の労働市場においても，終身雇用制は，瓦解したといっても過言ではない。同一民族や近隣地域であるからと言って全員が同一の文化価値を持つわけではなく，また世代差が存在す

[4] 根本孝，諸上茂登編著（1992）第２章国際経営理念と組織文化では，国際化と組織文化について詳しく分析されている。ここで言う組織文化と企業文化は同義である。

[5] 咲川孝（1998）P298より引用

表１　EPRG プロフィールによる企業の志向性

企業の志向性	EPRG プロフィール			
	Ｅ：本国志向	Ｐ：現地志向	Ｒ：地域志向	Ｇ：世界志向
ミッション	収益性（経済性）	現地での受容（正当性）	収益性と現地での受容(経済性と正当性)	収益性と現地での受容(経済性と正当性)
ガバナンス				
●目的設定の方向	トップダウン	ボトムアップ（現地の目的に基づいて子会社が決定）	地域とそこの子会社間で相互に取り決め	会社の全レベルで相互に取り決め
●コミュニケーション	大量の命令，指令，アドバイスを本社が出す。	本社・子会社間及び子会社間でのコミュニケーションは，ほとんどない。	地域内での水平・垂直方向の双方的コミュニケーション	全社的な水平・垂直的コミュニケーション
●資源配分	投資機会は，本社で決定	自給的で子会社間のフローは，ない。	地域本部が本社からのガイドラインの下で配分	世界規模のプロジェクトで配分は，地域本部と本社経営者によって影響を受ける。
戦略	グローバル統合的	現地国への適応性	地域統合的で現地適応的	グローバル統合的で現地適応的
構造	階層的製品別事業部制	自立的国別単位を持つ階層的地域事業部制	製品・地域マトリックス制	ネットワーク的組織（ある利害関係者や競争企業を含む）
文化	本国	現地国	地域	グローバル

茂垣広志（2001）『グローバル戦略経営』学文社より

る。また経営者が変わるということは，企業文化の変化の可能性が一番高い。

大企業においては，人事の入れ替わりが中小企業と較べて大きく人材の変化が常におこなわれている。つまり大企業は，国際化なくしても企業文化の変革はより活発になっているのが現状である。つまり大企業においては，「異文化の侵入」が一般化してきている。

これに対し中小企業の場合，前項2.1.でも述べた通り，長期にわたる経営支配層が存在する為，新人採用は，大企業同様におこなわれるものの，その企業文化に与える影響度は低い。中小企業は，大企業と較べると企業文化の変化は，「異文化と侵入」は一般的でない。

2.3　企業規模と企業文化

企業規模をその従業員数とした場合，従業員数の大小は，企業文化の形成や異文化侵入に大きな影響を与える。従業員数が少ない場合，社内の未知の人間は少なく組織内において，自分と相違する価値観を発見する機会は少ない。従業員が多い場合，社内の人間の大半は，未知であり社内で自分と相違する価値観を見出す機会が多い。これは，組織として異文化との接触や侵入に関して大きな意義を持つ。中小企業の場合，構成要員が少ない分，団結や結束が高く許容範囲が小さくなる。優劣をつける問題ではないが，構成要員が少なく，長期にわたり固定していると，異文化を受け入れなくなる傾向があ

る。

以上本章における中小企業の国際進出における「異文化の侵入」の特徴を整理すると以下の通りである。

1　企業文化の変革に懐疑的になる。国際進出による企業文化の変化という，長期的見地であれば，高いボラテリティのある意思決定を実行しない。

2　中小企業は，大企業と較べると企業文化の変化は，人材の移動が小さく，学習機会が少ない。その為異文化との接触や侵入を伴う国際進出においては，組織全体として大企業以上に抵抗感がある。

3　中小企業の場合，構成要員が少ない分，団結や結束が高く許容範囲が小さくなる。優劣をつける問題ではないが，構成要員が少なく長期にわたり固定していると，異文化を受け入れなくなる傾向がある。

本稿では，こうした多国籍企業と中小企業の組織論的相違をフレームワークのひとつとして，第4章のケーススタディを進めていく。

3．中小企業の国際進出における「異文化との接触」[6] 利害関係者論的な異文化マネジメント

前章では，「異文化の侵入」を中心に中小企業と大企業の環境について整理を実施した。本章では，国際化の進展とともに「異文化との接触」や「異文化との侵入」がどのように変化していくかの整理を実施する。

企業の多国籍化の進行については，数多くの先行研究がある。では異文化交流が企業の多国籍化とどう関連するのであろうか。根本，諸上（1992）は，経営国際化の発展段階は，間接輸出，直接輸出，現地生産，開発の現地化，地域内ネットワーク，グローバルネットワークの順に進行すると言われている。根本，諸上（1992）は，企業文化について言及していないが，これを各段階での異文化の交流度合いを考えると以下の通りになる。

自社製品が海外で販売される初期段階においては，海外での販売方法や回収方法が未知の為，あるいは為替リスクの回避の為，商社経由の販売が中心である。商社より提供される海外市場での自社製品の評価やニーズを参考に，国内で商社に販売する形態を取る。この場合は，商品自体は輸出されていても，実質的な販売先は国内商社である。国内志向が強く異文化の交流も商社の紹介といった形に限定され，異文化の侵入は発生の可能性は低く，異文化の接触の可能性も極めて限定的なものになる。

エンドユーザーの海外比率が高まると，直接輸出を検討する段階に入る。この段階は，異文化との交流の側面からは，日本より直接貿易をおこなう場合と海外販社を設立する場合の2つに分類される。日本より直接貿易をおこなう場合は，シッパーとバイヤーとしての「異文化との接触」の機会が生まれ「異文化の侵入」の可能性は低い。販社を設立した場合は，販社での現地社員の採用により「異文化の侵入」が生まれる。販社を設立した場合，実際の営業活動を現地社員が行うか，派遣社員が行うかによって，「異文化の接触」度合いは大きく相違する。

海外販売が多くなると，現地製造拠点を設けるようになる。海外現地法人は，出資割合，商流，現地開発度などで分類できる。

独資であれば現地採用は，個別に行われ採用者自身が共通の組織からでなく，従前の企業文化に近い人材や同化しやすい人材を自由に採用できるなど，現地採用者の比率に対し，異文化の侵入は小さいか，ある程度調整が可能である。

しかし合弁の場合，人材の採用は合弁相手に

[6] 本節の企業の多国籍化については，製造メーカーを想定して論述している。

委ねられる部分が大きくなり調整がききにくくなる。必然的に合弁相手の人材による異文化の侵入は大きくなる。つまり合弁比率が均等であるほど，異文化の侵入は大きくなると考えられる。

次に進出する海外現地法人の物流で考えれば，調達先や販売先が日系企業であるかなしかにより異文化の侵入は大きく相違する。調達先や販売先が現地企業であれば「異文化の接触」は増大し，調達先や仕入先が現地であれ日系企業であれば，日本での商習慣が踏襲され，交渉相手も本邦人であるなど「異文化の接触」機会は乏しい。近年の日本中小企業の海外進出が独自の販路や仕入ルートを開拓するためというより，国内での主要販売先の大企業の海外進出に伴って，販路の維持の為の進出する場合が多く，販売先や仕入先が非日系企業であることは中小企業の場合少ない。中小企業の海外進出は，販路を開拓しようとする大企業に比べ，「異文化の接触」度合いは，小さいと考えられる。

開発の現地化が開始されると新たな「異文化の接触や侵入」が発生する。まず全社的な開発の一部を現地化していく場合，従前の技術が基本となっており，本社の開発研究機関との交流が必要となる。つまり本社と現地法人間のコミュニケーションが不可欠で，「異文化の侵入」が増強されることになる。

現地仕様に商品を改良する為の開発の場合は違った側面がある。現地仕様の開発の為には，現地のニーズを理解することが必要である。競争力のある現地仕様の製品開発の為には，「異文化との接触」を積極的に実施する必要がある。

経営国際化の発展段階と異文化の交流においては，地域内ネットワークやグローバルネットワークは，中小企業の領域を越えていると考えられる。地域内ネットワークの段階になると，地域別事業部自体が独自性と決裁権を持ち，地域事業本部自身が本社と違う企業文化を持つようになる。本社は地域事業本部の管理監督が主要な業務となり，組織としての企業文化の統一性を必要としなくなる段階になる。

グローバルネットワークの段階になると，そもそも，母国という概念が企業内から消滅し，「異文化の接触や侵入」という議論自体が成立しなくなる。社内の異文化は必然となる。

4．海外現地法人を設立した，中小企業の事例研究

本章では，前章までの中小企業の異文化マネジメントの理論構築と実際との対比をおこなうため，ケーススタディをおこなった。対象社数は，２社で企業代表者，実務担当者等と個別の面談をおこなった。２社の進出地域は中国であり，本社所在地は大阪府であるなど一定の共通性を持っている[7]。

4.1　Ａ社の場合

Ａ社は，総合樹脂成形・加工メーカーである。設立は，1957年，資本金３億円，従業員数は，日本国内350名，中国1,150名である。日本国内は，大阪府下に工場や物流センターを持つ他，島根工場を所有している。非上場企業であり，株式の大半を代表者一族が所有している。1998年にISO9002を2002年にISO14001を中国の蘇州工場も2003年にISO9002を取得している。

中国現地法人は，1995年に中国蘇州に設立された。進出動機は，既存の日本の取引先の多くが中国に進出し，Ａ社の納入先も日本国内から，中国の日系企業にシフトしてきたためである。投資形態は独資である。現在も日系企業の

[7] ケーススタディの選択については，中小企業の定義よりやや規模の大きい企業を採択している。研究論文として，一定の組織が構築されている必要が重要と判断したためである。

表２　経営国際化の発展段階と異文化との交流

発展段階	活動の特徴	国際経営組織	経営のパースペクティブ	異文化との交流度合 異文化の侵入と接触
間接輸出	他社（中間業者に依存）	なし（国内部門）	国内志向的	極めて僅少
直接輸出	自社貿易 現地販社設立 現地でのマーケティング展開	輸出部 国際事業部 （海外事業部）	海外への視野の広がり	自社貿易の場合は，接触の機会 現地販社の場合は，侵入
現地生産	現地組立工場 現地一貫生産		現地志向	詳細は表－３参照
開発の現地化	現地仕様への設計機能　現地向製品開発		主要現地指市場重視の経営	
地域内ネットワーク	NAFTA,EU 等 地 域内分業の展開	地域別事業部制 地域本社制	地域志向 地域内の関連を重視	地域の文化の侵入，侵入する文化の多様化
グローバルネットワーク	グローバルな企業内国際分業 グローバル統合化	世界的製品事業部 グローバルマトリックス グローバルネットワーク	世界志向 地域内の連携を重視 国家特殊性に基づく活動の配置	侵入や接触ではなく世界の文化が内包される。

茂垣広志（2001）を基に「異文化との交流度合　異文化の侵入と接触」部分を追記

表３　進出形態による異文化の侵入や接触の違い

進出形態や商流等	侵入 or 接触	侵入や接触の内容
独資 or 合弁	主に侵入	独資は低く，自社の出資比率が下がるにつれて，侵入度合は増大する。
仕入販売の経路	接触	自社内，日系企業向けが多ければ低い 現地調達，販売比率が高ければ高い
研究開発	侵入，接触	高ければ大　地域向け製品開発には接触， 全社の一部門を担う場合は侵入

みの販売である。

主要製品は，小型導光版，モールドフレームであり携帯電話用等，各種精密成型機を導入し，UV 塗装ラインを有している。UV 塗装ラインは，Ａ社が永年にわたり培ってきた，日本の管理技術を導入しており，日本国内製品と同等品質の製品を安価に大量に生産できることがＡ１社の強みである。

Ａ社は，Ａ１社を設立以前は，国内販売が主体であり，直貿の経験もなく，技術提携や OEM の経験も無い。

同社の代表者は，Ａ１社の設立に際し，現地状況，経済環境や文化等を徹底的に調査し進出形態等を決定した。その結論として，技術や生産管理等は，すべて日本よりの持ち込み，管理者については，日本での留学経験のある中国人を日本で採用し，研修の上現地に派遣する形態を取っている。Ａ１の生産技術は，販売先との

調整等の大半は，本社管理となっている。

Ａ社自身が永年に築き上げてきた企業文化自身を大切にし，それによる製品技術や品質管理を最重要な企業価値と考えている。Ａ社は，後述のＢ社と較べると，異文化との接触や侵入への抵抗が感じられる。その為組織構成としては，海外派遣社員には，日本に留学経験の持つ中国人を日本で採用，日本で研修の上現地に派遣している。また，基本的に日本での研修は中国での駐在を前提とされている。Ａ社とＡ１社間の連絡は，電話とインターネットが主体で現地の対応者は，留学経験のある駐在中国人である。

Ａ１社の総務等は，彼らが主体となっており，技術面，販売先である日系企業といった異文化との接触のない部分は日本人，ある部分は日本への留学経験のある中国人の担当と分別化され，異文化との接触と言う点でも，日本への留学経験を持つ中国人に限定されている。

設立が10年を経過しているが，中国担当という職務の日本人も存在していない。

Ａ１社は，設立後10年を経過しているが，本社中国の現地法人共に業績は，順調に推移している。中国での在中国日系企業からの受注は増加中である。現地法人の現状に大きな不満を感じないというのが代表者の所見である。現状自社の企業文化を尊重した上で，中国の産業立地としてのメリットを充分に生かしていると考えられる。

4.2　Ｂ社の場合[8]

Ｂ社は，フッ化水素酸ならびにフッ素化合物，及び一般科学薬品のメーカーである。設立は1917年，資本金は２億７千万円，従業員数は380人，日本国内には，本社の他，東京支店を始め，日本全国に工場や支店を有している。非上場企業であり，株式の大半は，代表者一族が所有している。また2003年には，ISO14001を取得している。革新，研究開発を信条とする企業で，付加価値の高い商品を製造している。海外進出の理由として，直接的な経済的事由の他，社内の活性化を挙げている。

海外進出は，2003年に中国浙江省にフッ素水素酸の製造会社を設立（以下Ｂ１社），６フッ化リン酸リチウムの世界的需要増大に対応するため2004年に江蘇省にリチウムイオン電池用６フッ化リン酸リチウムの製造会社を設立している（以下Ｂ２社）。

Ｂ１社は，上海から約400km離れた，工業区内に設立された。大都市からも離れ，近隣には，日系企業が極めて少ない地域である。投資総額はUSD６百万，資本総額USD３百万である。企業形態は，合弁企業で日本側の出資は54％で日中双方とも現金で出資している。商流は，中国国内の合弁相手より材料を仕入，販売は，大半をＢ社に販売している。

Ｂ２社は，上海から約100km離れた，化学工業団地内に設立された。Ｂ１社より都市部の工業団地内で，投資総額は，USD６百万，資本総額USD３百万でＢ１社と同様である。出資は，合弁の形態であり同社の出資は70％で，残りの30％は日本の大手総合商社とその中国現地法人の出資で外資比率100％である。製品は，大半を中国に進出する，日系現地法人に販売している。

Ｂ社は，Ｂ1,Ｂ２社を設立まで製品や材料の輸出入に関しても，直貿の比率は低く，商社経由が大半であった。また進出検討段階において，中国勤務経験者や中国人を雇用しておらず，中国に対しての深い実績やノウハウがあったわけではなかった。Ｂ社は，Ａ社と違い極力現地調達を重視した。特筆すべき点は，工場建設に際し一般的には，現地の建設会社と直接契約せず，日本のゼネコンに発注するのが大半であるが，Ｂ社は現地の業者に建設を依頼した。

[8] Ｂ１社の総経理は，2006年２月２日付　化学工業日報に中国進出の特徴について説明している。（本件は，Ｂ社の御承諾を得て公開している。）

中国経験のないＢ社が現地業者に指示を出し建設していくのは大変であったが，国際進出や中国の商習慣の経験の少ないＢ社にとって異文化理解として極めて有益なノウハウになったとの事である。これは，ノウハウの少ない地域や企業の進出における貴重な事例であり「異文化との接触」を積極的に実施したと考えることができる。

完成後のＢ社のオペレーションも，中国人スタッフの登用に積極的である。採用者に技術者層が多いこと，進出地域の特徴から地元の人材が多いこと等もあり，技術開発部門においても，本社であるＡ社に依存せず独自開発部分が多い。サポートはするが独立性を重んじているとの事である。最先端の技術開発は日本で，一般的な開発は中国でいう形態である。

現地駐在者の中国感は，進出地域に限定されることかも知れないが極めて勤勉で，真面目な勤務態度であるという評価である。

Ｂ社は，日本の大学または，大学院卒の中国人従業員を幾名が採用している。しかし，Ｂ１社，Ｂ２社に派遣中のものはおらず，全員がＡ社の技術部門で就業中である。そのため現地法人には，日本人の駐在員と現地採用の中国人のみでオペレーションしている。現地駐在者の意見としては，日本の教育を受け日本語が堪能な中国人は，原則日本で雇用すべきという意見であった。これは，現地雇用の従業員との待遇や賃金格差の問題がある。一般的に日本採用の中国人スタッフの待遇は，日本にいる間は日本人と同様というのは，当然であるが中国勤務となった場合，現地での賃金水準にすると日本採用のスタッフからは不満があり，駐在日本人と同様の待遇にすると，現地採用スタッフから不満がでる。現地駐在者は，日本人と同様のノウハウとスキルを持たせ，現地スタッフが納得する仕事ができることを前提に中国に駐在させるのが良いという意見であった。

日本人の駐在員に関しては，Ｂ２社は出資する総合商社から人材を提供されているがＢ１社は既存の社員で対応している。Ｂ社は，国際部門や貿易部門を設置してない為，海外勤務や経験がほとんど無い技術部門の中堅社員をＢ１社に配置している。現状の職務に対しての満足度については，良い点としては，国内では，経験できない未知の事を数多く体験できたことは，極めて有意義で今後とも中国で中国人の指導に当たっていくような業務がしたいと思う反面，先端技術の習得については，日本国内の方が習得の機会が多く，中国駐在中についていけなくなるのではないかという危惧を持っていた。自分の後任について，国内経験のみの人材がよいか，海外経験のある人材が良いかと質問に対しては，その個人に対しても企業全体にとっても日本に帰国した後も海外での経験が生かせる為，国内経験のみの人材の方がいいのではという意見であった。また自分自身も帰国後も人事管理等中国の経験を生かして仕事ができればという意見であった。

Ｂ社とＢ１社Ｂ２社との情報ネットワークについては，インターネットが完備されている。使用言語については日本語であるが，図面等が多いこと詳細の説明などは，電話等は中国人社員が日本にいることもあり，常に限定された人材に経由することなく実施されている。

異文化の侵入に対しての抵抗感を少なくしようという，企業代表者の意識が具現化されており，留学経験をもつ中国人を日本の各部門に配置する効果も現れていると考えられる。

4.3　社内ネットワークと日本に留学経験のある現地人の配置[9]

4.3.1　日本に留学経験のある現地人の特徴と重要性

Ａ，Ｂ両社とも，「異文化の侵入や接触」について，経営者が定見を持ち実践している。Ａ，Ｂ両社とも海外進出後の本社，現地法人は

順調に推移している。企業文化の変化や維持は，経営者がコントロールしにくいものにも関わらず，変化の因子となる異文化の侵入と接触に関して，A，B両社とも経営者の定見通りに異文化の侵入や接触をコントロールできているのであろうか。A，B両社のケースを通じて考えられる事は，情報ネットワークのハブとなる留学経験のある中国人社員の配置である。

2.1でも論述した通り，それは「異文化の侵入」に関して，外国人労働者の数や全社員の比率によりその大きさが決定されるものではなく，外国人労働者の地位が高ければ，影響力は高いはずである。日本に留学経験のある現地人スタッフは，そもそもコミュニケーションの媒体となるため地位以上にその影響力は大きい。

異文化との交流は，言語が理解できることが大前提である。その担い手を考えると，中国人留学生，中国人日本語通訳，日本人中国語通訳，日本人中国駐在経験者である。

本来的に日本に留学経験のある現地人スタッフとは，一般の日本人スタッフや現地スタッフと較べると通訳という点以外にいくつかの特徴がある。

単に通訳というだけでは，その企業の技術やノウハウといったもの，技術関わる情報を伝達することができない。在学時代の学習により，社内の技術やノウハウをある程度理解した上で通訳ができるということが，留学経験のある現地人スタッフの特徴である。

また異文化の調整としての機能を有することである。海外留学は，単に専門知識を習得するだけにとどまらず，その国で生活しその国の文化や価値観に触れることになる。日本に留学経験のある現地人とは，母国との文化価値を理解しながら，留学国の文化をその国の人よりは劣るが，理解している存在である。進出国側のニーズを的確に伝達したり，受入国と進出国との価値観の違いの妥協点を見つけたり，互いに説明したりする役割である。

以上を簡単に対比する為に表にまとめると以下の通りである。表１は，一般化したものすべてに当てはまるものではないが，整理してみると本国に留学経験がある現地人とは，文化技術両面に経験がある為，「異文化の侵入」に関して重要な役割を担っている[10]。

4.3.2　A，B社の日本に留学経験のある現地人の配置について

A，B両社の実質的な社内ネットワークを図で表すとそれぞれ図１．２のようになる。

A社の場合は，留学経験のある中国人は，A１社に配属されている。A１社では，日本人スタッフは駐在しておらず，本社サイドのスタッフとして，現地管理職や現地労働者を統率する立場にある。A社の場合，販売先の主体は在中の日系企業であり，製品管理など，専門的な技術が必要なものや，A１社の販売先の担当者自身が日本人である場合が多く，重要な部分は，日本経由でおこなわれている。このようなネットワークの場合，A社にとって異文化の接触機会は，図１上の斜線部分に限定され，留学経験のある中国人経由にほぼ限定され，A社の日本人社員にとって異文化との接触機会は極めて小さい。A１社の現地社員にとってA社の企業文化は，異文化の侵入でもあるが，留学経験のある中国人の社員がその窓口となっているため直接的ではない。なぜなら彼らが日本での留学や

[9] 3.3の日本に留学経験のある現地人については，本国と進出国との各言語の一般化度によって相違する。英語圏同士など，同一語圏への進出の場合は，当てはまるものでは無い。但し，日本の中小企業の海外進出に関して論じた場合，日本側の語学能力の問題から英語圏に進出する以外一般化されていると考えられる。

[10] 近年日系製造メーカーの海外進出においては，以前に総合商社などに勤務し進出先にノウハウのある日本人人材の登用例が急増している。中小企業にとっては，日本人で駐在経験によるノウハウがあることから，広く活用されている。B２社には，一名在籍している。

表４　キャリアと所有スキル

	中国文化	日本文化	中国語	日本語	専門技術	日本の専門技術
中国人留学生	○	△	○	○	○	○
中国人大卒	○	×	○	×	○	△
中国人通訳	○	×	○	○	×	×
日本人通訳	×	○	○	○	×	×
日本人大卒	×	○	×	○	○	○
日本人中国留学生	△	○	△	○	○	×
日本人中国駐在経験者	△	○	○ or ×	○	○	○

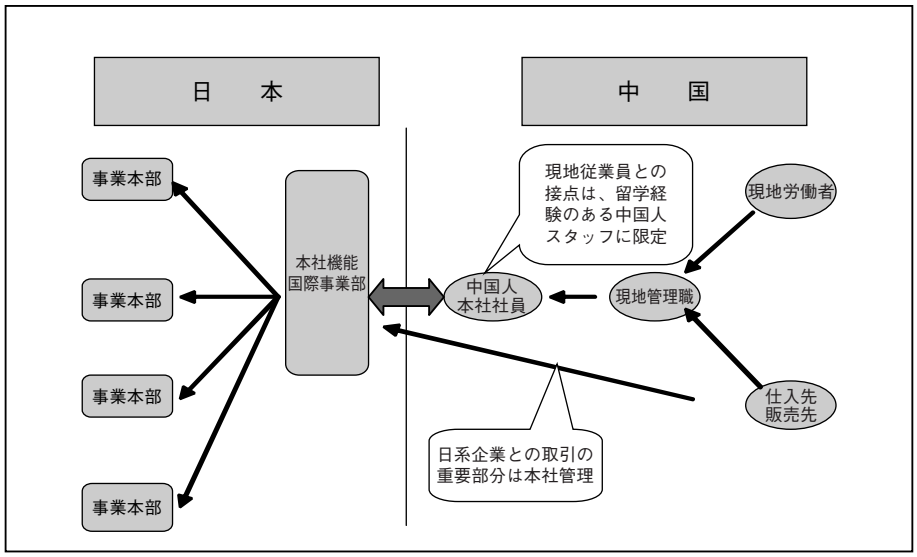

図１　異文化の侵入と企業内ネットワーク異文化の侵入と接触を回避する場合　Ａ社の場合

勤務が長期間でなく，長期間勤務する日本人ほどＡ社自身の企業文化の伝承者になっていないからである。いわば留学経験のある中国人が緩衝材のように機能している形となっている。その為Ａ１社の企業文化は中国の地域文化を踏襲しており，Ａ１社の日本文化への移行もあまり進んでいない。

これに対しＢ社の場合は，留学経験のある中国人社員を，日本の各事業部門に配置している。これは前述のような，留学経験のある中国人スタッフの通訳としての，特徴を生かしていない配置とも考えることができる。現地と駐在の派遣社員は，現地の中国人スタッフと直接的に交流し，通訳は原則現地で採用している。コミュニケーションの強化の為，現地スタッフの日本語教育にも熱心に取り組んでいる。また本社とのコミュニケーションも派遣社員を通じておこなわれるばかりでなく，現地の管理職と日本の事業部とも直接的におこなわれている。

こうした，Ｂ社の形態の場合，異文化との交流機会は，Ａ社と較べ多岐にわたる。図２と斜線部分がＡ社と較べ数多い。また日本にいる日本人社員についても，現地の管理職との交流機会に加え，留学経験のある中国人社員との交流もある。異文化との接触機会は，派遣社員に集約されるものの，異文化の侵入機会は広範にあ

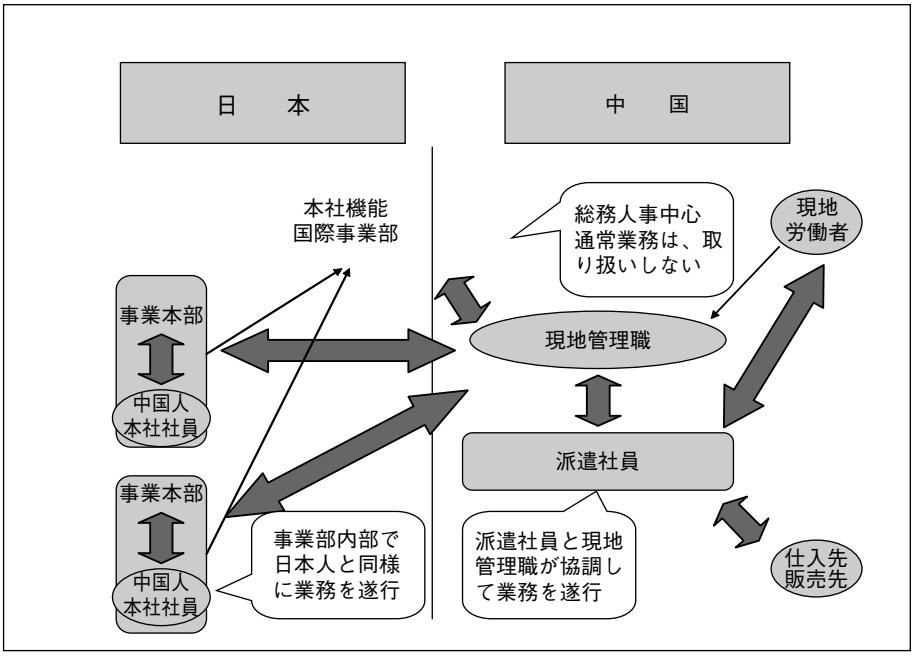

図２　異文化の侵入と社内ネットワーク異文化の侵入を企業全体とする場合　Ｂ社の場合

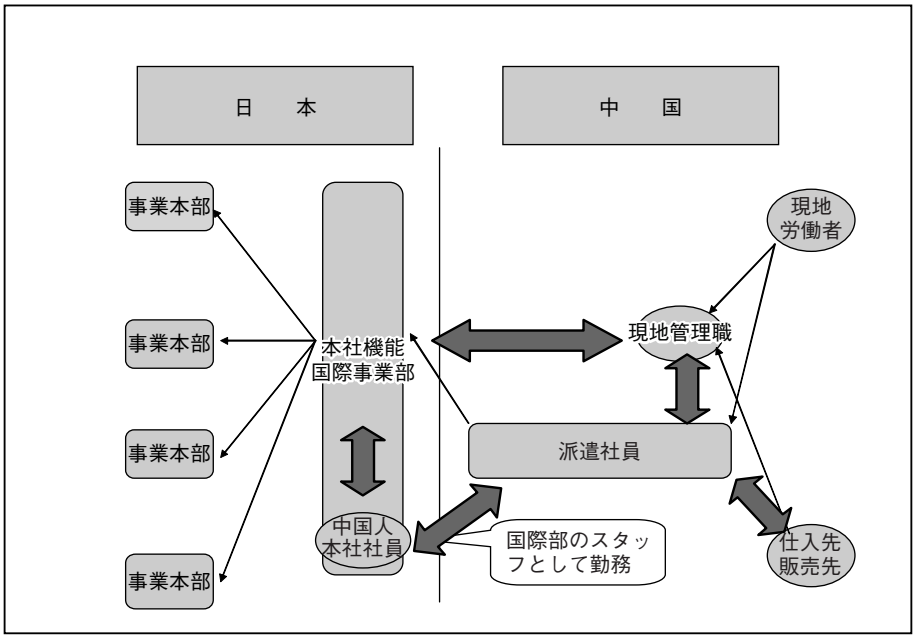

図３　異文化の侵入と社内ネットワーク異文化の侵入を国際部門内までとする場合Ａ社とＢ社の中間

る。Ｂ１社の企業文化も，中国本来の文化を踏襲しながらも，日本企業的になっているというコメントを得た。

Ａ，Ｂ社のように詳しいインタビューを行えなかった企業には，図３のようなネットワークを構築しているケースがあった。図３は，留学

経験のある中国人スタッフを本社の国際事業部門に配置する形態である。現地法人においては，Ｂ社の形態に近く派遣社員と現地採用の中国人の関係は，近似しており，中国の文化との交流は多い。しかし本社サイドは，留学経験のある中国人スタッフが本社の国際事業部に所属し，勤務内容も専門的な技術分野ではなく，国際部門全般に関わる総務的な要素が高くなる。駐在する日本人スタッフにとっては，日本と中国の両面の理解をする留学経験のある中国人スタッフの助言が得やすいので便利な面がある。

また日本においては，留学経験のある中国人との交流がＢ社の図２より小さいという特徴がある。つまり日本での異文化の接触や侵入機会は少ない。

ケーススタディを通じていえることは，経営者が企業文化に対する一定の志向がある場合「異文化の接触」や「異文化の侵入」をコントロールすることが必要で，それをコントロールしていく為には，それにあった組織構成やネットワーク作りが必要で，その中核をなすのが留学経験のある現地社員であることが明確となった。

4.4　ケーススダデイを総括して

中小企業の異文化の交流については，何点かの大企業との相違点や前述の理論構築との相違点が明確になった。まず中小企業においては大企業と違い「異文化の侵入」に保守的であると考えられた。しかしケーススタディを行った中小企業２社においては，Ａ社は，保守的であったのに対しＢ社は極めて積極的であった。

中小企業の進出形態や販路別の「異文化の侵入」や「異文化の接触」については，理論構築の通りの結果になったものとそうでないものに分類された。

まず出資割合に関しては，Ａ１社とＢ２社は実質独資，Ｂ１社は合弁企業であったがヒヤリングの結果，「異文化の侵入」については，合弁であれば大きいという理論は肯定された。

次にＡ1, Ｂ1, Ｂ２社とも仕入や販売先は，日系企業が大半であり，仕入販売経路と「異文化の接触」との関連については，検証することができなかった。しかし「異文化の接触」に関しては，　規模の面から企業全体で異文化の接触機会の少ない中小企業においては，その海外拠点の経営活動の成功のため，大企業以上に異文化に積極的に接触していく必要があると言う点では，Ａ，Ｂ両社認識は一致していた。

技術開発の現地化度については，技術開発の現地化度が高ければ，「異文化の接触」や「異文化の侵入」が多いという理論設定は肯定された。ケーススタディからは，経営者が異文化の接触と侵入を積極的に取り組もうとするのであれば，技術開発の現地化度を高めることは有効な手段である。しかし，異文化の接触や侵入を阻止しようとしながら，企業価値の増大の為，技術開発の現地化度を高めていくことは，構成要員の少なく組織内での一定の兼業が必要な中小企業においては不可能であると考えられる。

５．結　　論

本稿は，中小企業の国際化に伴う，企業文化の変革が大企業とどのように相違し，またその特徴を見出すことを目的としている。資本と経営の未分離で，変革に懐疑的で，固有の企業文化を形成している中小企業は，大企業とは相違して企業文化の変革を受け入れにくいのではないかと仮説設定した。

また商流や合弁，独資といった海外進出形態毎に，企業文化の変革を発生させる，「異文化の接触」や「異文化の侵入」の度合いが違うのではないかと推論した。

しかしながら中小企業のケーススタディの結果としては，以下の注目すべき点が上げられる。第一に中小企業の国際化に関しては，中小企業のすべてが企業文化の変革に懐疑的ではな

いことである。重要な因子となるものは，経営者の企業文化の変革に対する考え方であり，それが実際の「異文化の侵入」や「異文化の接触」の度合いに大きく反映しているという事である。これは，進出企業の独資や合弁といった進出形態や商流による影響度を超越している。

第二の結論は，中小企業の経営者が思惑通りに「異文化の侵入」を調整するためには，思惑に見合ったグループ内ネットワークの構築や人材配置をすることが必要である。前述のように，「異文化の侵入」を調整する為に，販路や合弁比率を調整することは，あまり大きな影響力を与えていない。重要なことは，言語的障壁を勘案した，ネットワークの構築である。その中で，留学経験のある現地人の配置は，最重要課題である。構成要員が少ない中小企業にとって「異文化の侵入」を最小限にしながら海外進出を成功させようとする場合，彼らを海外駐在することにより本社と現地法人間の言語的なボトムネックを作り出し，彼らを緩衝材にして「異文化の侵入」を限定的なものにすることである。

また，構成要員が固定化し変革をしにくい中小企業が，異文化の侵入や接触を通じて海外進出ばかりでなく企業文化自身の変革を図ろうという場合は，異文化を社内により浸透させる為，言語的障壁を極力排除していくことが必要である。相互で語学教育に注力し，組織内のコミュニケーションが，国際部といった本社機能経由でおこなわれることなく，海外拠点と国内事業部が直接コミュニケーションする等，異文化の侵入を妨げるボトムネックを発生させないように工夫が必要である。

また特に重要な事は，留学経験のある現地人を中国語の通訳として，能力を活用しにくい本国の一般の事業部門に配属し，社内各機関との交流機会を増やし，「異文化の侵入」の経路とその量を増大させるような組織内ネットワークの構築が必要である。

中小企業の企業発展の為の海外進出に際しては，企業としての採算性や収益性以上に，海外進出により企業文化が受動的に変化する可能性があることを認識し，それをどう考えるかの意思決定が必要である。その意思決定が遵守されるためには，その緩衝材となる，留学経験のある現地社員の処遇を中心とした組織構成や社内ネットワークの構築が必要である。

本稿は，海外進出をおこなった２社のケーススタディを中心に議論を進めている。詳細なヒヤリングを実施したもの，一般化していくためにはより調査数を増大し，外国人就業者の配置などについての研究が必要であると考える。

（大阪大学大学院経済学研究科博士後期課程）

参 考 文 献

青山和正（1999）『解明　中小企業論』同友館
浅川和宏（2003）『グローバル経営入門』日本経済新聞社
江夏健一，桑名義晴（2002）『国際ビジネス』同文館出版
Elashmawi, Farid & Philip R. Harris (1994), Multicultural Management, Gulf Publishing Company
Ferraro, Gary P. (1990), The Cultural Dimension of International Business, Prentice−Hall
林吉郎（1994）『異文化インターフェイス経営』日本経済新聞社
平澤克彦，守屋貴司編（2001）『国際人事管理の根本問題』八千代出版
稲垣清，21世紀中国総研（2004）『中国進出企業地図』蒼蒼社
石井敏，久米昭元，遠山淳（2001）『異文化コミュニケーションの理論』有斐閣ブックス
河部利夫（2002）『アジアするこころ』玉川大学出版部
川谷隆司（2003）『異文化マネジメントガイ

ド』PHP 研究所
経済産業省編　政策局調査統計部企業統計室／貿易経済協力局貿易振興課（2003）『海外事業活動基本調査概要』
馬越恵美子（2000）『異文化経営論の展開』学文社
根本孝，諸上茂登編著（1992）『国際経営の進化（改訂版）』
野本孝（2004）『グローカル経営』同文館出版
咲川孝（1998）『組織文化とイノベーション』千倉書房
佐久間信夫（2002）『現代の多国籍企業論』学文社
佐久間賢（1993）『現地経営の変革』日本経済新聞社
佐々木晃彦（2002）『異文化経営学』東海大学出版会
茂垣広志（2001）『グローバル戦略経営』学文社
鈴木典比古（2000）『国際経営政治学』文真堂
竹内規浩（2002）『国際経営下の人事管理論』税務経理協会
丹野勲（1994）『国際経営比較論』同文館
丹野勲（2005）『アジア太平洋の国際経営』同文館出版
中小企業基盤整備機構　経営基盤支援部（2005）海外展開中小企業実態調査
海野素央（2004）『異文化コラボレーターの仕事』中央経済社
海野素央（2002）『異文化ビジネスハンドブック』学文社
鷲尾紀吉（2003）『中小企業の中国投資行動』同友館
渡辺文夫（2002）『異文化と関わる心理学』サイエンス社
山澤正之（2004）［東アジア企業の経営志向について］『国際ビジネス研究学会年報』第10号
吉田健司（2004）『中国ビジネスのケーススタディ』PHP 研究所
吉原英樹（2002）『国際経営論への招待』有斐閣ブックス
吉原英樹（1984）『中堅企業の海外進出』東洋経済新報社

Cross−cultural communication of small size enterprise in Japan

Masayuki YAMASAWA

It has been a long time since it became necessary for Japanese companies to develop and keep growing through the direct foreign investment. In general, the direct foreign investment was popular only among big companies, nowadays it's getting popular among small companies as well. However, most of the studies of international business management deal with big companies only, and the number of the studies which deal with small companies are quite small today.

A characteristic of an international business is an encounter of other culture. Cross−cultural communication can be classified into two. One is "Contact with other culture" caused from contact with foreigner who is working other company. The other one is the "Invasion from other culture" caused from cooperative in the same organization.

In this research, it is composed of three sections. The difference of the purpose of the internationalization of the big enterprise and small size enterprise is considered in section 1.

Section 2 considers theoretical construction of the feature of "Contact with other culture" and "Invasion from other culture". Section 3 executes the case study of small size enterprise that be invested overseas. It reports on the result of the case study by an individual interview of a president, manager of an international section, and an overseas Japanese staff.

The following points were clarified by the research of this paper. "Contact of other culture" and "Invasion from other culture" of the small corporations is mainly influenced from president attitude about the revolution of a corporate culture.

And, an important thing is arrangement of a local employee that there was an experience of going abroad to study in Japan. They functioned like the buffer material of cross−cultural communication.

JEL Classification: F23 M12 M14 M54

Keywords: Transcultural Management,International management,Small−sized company