

平成 30 年 6 月 27 日現在

機関番号：35314

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2014～2017

課題番号：26380541

研究課題名(和文)交渉学に基づくビジネス文化の国際比較 - 中小企業グローバル人材育成のための基礎研究

研究課題名(英文) International Comparison of Business Culture Based on Negotiation Theories - Basic Research for Global Human Resource Development of Small and Medium Enterprise

研究代表者

安達 明久 (ADACHI, AKIHISA)

環太平洋大学・経営学部・教授

研究者番号：10552474

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,500,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、北米、中国、東アジア諸国においてグローバルな事業活動を展開する中小企業に対して、円滑な活動のために必要となるビジネス文化の国際比較に関する基礎的知見を提供することを目的とした。

主要な結論は、次の2点である。先行研究のデータ分析から、9つのビジネス文化と有意な相関を有する計29個の社会経済的要因を統計的に抽出、人種・宗教などのほか経済要因が一定程度ビジネス文化と相関し、影響を与えている可能性があることを明らかにした。8ヶ国122件の仮設事例アンケート調査の回答から、日本とビジネス文化の類似性が高い国として、先行研究と異なりマレーシア、タイの2ヶ国が指摘できることを明らかにした。

研究成果の概要(英文)：This research aims to provide basic information on international comparison of business culture required for smooth activities to small and medium sized enterprises developing global business activities in North America, China and East Asia countries. The main conclusions of this research are the following two points.

From the data analysis of the preceding research, it was made clear statistically that nine business cultures have a significant correlation with total of 29 socio-economic factors such as race, religion, size of GDP etc., and it is possible to say that some economic factors of them are affecting business cultures. The questionnaire survey in 8 countries with respondents 122 person indicated that two countries, Malaysia and Thailand, can be pointed out as countries with high similarity of business culture with Japan, contrary to the point indicated by previous studies.

研究分野：経営学

キーワード：ビジネス文化 中小企業 国際比較

1. 研究開始当初の背景

我国経済のグローバル化とアジア諸国の急成長に伴い、我国の中小企業においても、米国のほか中国や東南アジアに事業を展開する企業が増加している。しかし、一方では、国際的事業提携交渉、現地工場における人事雇用管理などの面で、「経営スタイル」や「ビジネス文化」の相違に関連したトラブル・訴訟が少なからず発生している。

我国中小企業は、海外展開の経験や専門家に乏しい。本研究は、ビジネス文化に関する国際的基礎知識を、科学的体系的に提供することを目指しており、地域の「中小企業」を支える「グローバル人材」を育成するための「知的基盤」を形成する基礎研究として社会的意義があると考えられる。

2. 研究の目的

本研究は、北米、および中国やアジア諸国において「グローバル」な事業活動を展開する「中小企業」に対して、その円滑な活動のために必要となる、「ビジネス文化の国際比較」に関する「基礎的知見」(主要国のビジネス文化の特徴とその要因)を提供することを目的としている。

3. 研究の方法

(1) 対象国:

研究対象国としては、日本を基準国として設定し、北米(米国、メキシコ)、中国、東南アジア(タイ、ベトナム、シンガポール、マレーシア、タイ)とした。

(2) 先行研究の整理とビジネス文化の背景・要因分析:

ビジネス文化の国際比較に関する書籍や文献は、T.M. Robert など国内外に多数存在するが、多くは著者自身の実務経験などを基に契約交渉や雇用・人事等に関連した各種ノウハウを整理し紹介するに留まっている。一方で、これらの体験的な情報を踏まえつつも、馬越恵美子などビジネス文化の国際比較、ないしはビジネス文化を含む社会的な価値観全体の国際比較を、具体事例に基づく「実証的論理的」分析により明らかにしようとする研究も行われている。さらには、大規模なアンケート調査を通じて社会的価値観に関する定量的データを収集し、「統計的手法」による分析に基づいて国際比較を行う取り組みも少なからず存在し、次の4つが代表的なものとなっている。

- ・ G. Hofstede の IBM 価値観調査 (1980 年)
- ・ F. Trompanaars の価値観調査 (1993 年)
- ・ R. J. House の GLOBE 調査 (2004 年)
- ・ R. F. Inglehart の世界価値観調査 (1981 年)

本研究全体において、これら実証的研究の成果を踏まえて、その手法を継承しつつ、比較の主体を日本に置き、我国中小企業の展開が著しい米国、メキシコ、中国、東南アジア諸国との比較分析に重点を置いた分析を行

った。具体的には、上記先行研究のビジネス文化に関する国際比較データを入試整備した上で、人種、宗教、政治体制、1人当りGDPなどビジネス文化との相関が深いと想定される社会経済的要因に関する国際比較データを収集し、両者を相互に関連付けた多変量解析を行うための「ビジネス文化データベース」を構築した。対象国は、上記データの入手容易性と経済規模等を勘案し世界44ヶ国とした。

(3) 「簡易な実証的仮設実験」の実施:

本研究では、幾つかの対処策の選択を問うことによって、被験者が重視する考え方、関係性、価値観など(所謂ビジネス文化の特徴)を間接的に把握分析しようとする手法を採用した。これは、交渉学の重要な基礎理論となっている認知心理学において行われている実験手法から類推開発したものである。

具体的には、ビジネス文化の分析視点として9つの視点を設定し、その上で、各視点毎に2項目(計18項目)の具体的ビジネス交渉事例を想定した仮設質問調査票を作成、国内外の企業等従業員に回答を依頼するアンケート調査(無記名)を実施した。依頼先は、大手自動車部品メーカー、および大手電子部品メーカー等であり、日本および7ヶ国の日系企業事業所等の従業員計122人から回答を得た。ここに、あらためて各社のご協力に深謝申し上げる次第である。

(4) 総合的な分析:

本研究においては、この様にして得た「ビジネス文化データベース」と、上記の「アンケート調査回答結果のデータ」を統合し、次の観点から研究対象国のビジネス文化に関する特徴とその背後に存する社会的要因の抽出作業に重点をおいた分析を行った。

日本と比較した対象国のビジネス文化の特徴・差異、類似性の把握

その様な特徴等が生じている背景・要因を、「経済発展度」「人種」「宗教」「政治体制」等の観点からパターン化類型化し分析する

先行研究と今回調査結果のギャップを経済発展に伴う「ビジネス文化の変化」として捉える(詳細は、後述)

(5) 研究期間:

研究期間は、当初2014年度から2016年度の3ヶ年を想定していたが、米国大統領選挙後におけるTPP協定発効の流動化等により、訪問調査予定企業の担当部署が多忙化する等、訪問時期を2017年4月以降に延期して欲しいとの要請が相次ぎ、調査スケジュールの延期、再調整が不可避となった。このため、研究期間としては、2017年3月の時点で当初の3ヶ年を1年間延長し、2014年度から2017年度の4ヶ年間に変更した。なお、延期していた海外訪問調査(タイ、シンガポール、マレーシア)の海外訪問調査が、結局諸般の都合により2018年3月となったことから、仮設実験回答内容の分析、最終報告書のとりまとめ、実務参考

ここで指摘した「ビジネス文化」の経済発展段階などによる変化の可能性については、経済発展段階などが、前述の様に人種、宗教等と深い関係を有していることを考慮する必要があり、時系列分析による実証研究や、そのような変化を促すプロセスについて慎重な検討が必要であろう。

表4 ビジネス文化と経済発展段階

		低開発国	発展途上国	先進国	(参考) 相関係数	
					相関係数	構成比
<1> ビジネス文化指数 (平均値)	1 権威/平等	37	24	43	3%	
	2 個人/集団	* Δ 39	Δ 26	45	30%	
	3 競争/協調	Δ 5	10	Δ 5	1%	
	4 変革/リスク	0	6	Δ 5	9%	
	5 長期/短期	* Δ 22	9	6	18%	
	6 親世/独裁	Δ 31	Δ 4	22	3%	
	7 コンテキスト高/低	Δ 15	Δ 2	5	2%	
	8 実力/現状	* Δ 22	Δ 27	25	17%	
	9 普遍/個別	* Δ 35	Δ 34	25	21%	
<2> 経済状況	国数	11	15	18	44	
	OECD加盟国	0	6	18	24	
	GDP(2013年)	842	1,166	2,376	1,531	
	1人当たりGDP	5	21	50	29	
	1次産業従業者比率 %/年	31	10	3	12	
本件調査対象国の分類		タイ ベトナム	メキシコ 中国 シンガポール マレーシア	日本 米国		

(注1) 国分類: 先進国=1人当りGDP20千\$以上(OECD加盟国)
 発展途上国=次のいずれかの条件に該当する国
 ①1人当りGDP20千\$以上の国(OECD非加盟国); 例 シンガポール等
 ②1人当りGDP20千\$未満の国(OECD加盟国); 例 メキシコ
 ③1人当りGDP5千\$以上の国(1次産業従業者比率15%以下); 例 マレーシア
 ④1人当りGDP5千\$以上の国(GDP 5兆円以上); 例 中国
 低開発国=上記以外の国(例 タイ、ベトナム)
 (注2) 平均値の網掛け: 次の2つの条件をともに満たす数値
 ①国区分別の平均値に20以上の差異が存在する
 ②国区分別の平均値について統計上有差の差異が認められるもの(ウェルズ投資、有意水準5%)
 (注3) 「参考欄」の相関係数: ビジネス文化指数と相関のある社会経済的要因(参考欄)のうち、経済的要因(参考欄)が標準相関係数の絶対値合計に占める割合

また、後述する様に、本研究における8ヶ国のアンケート調査において、近時経済発展の著しいタイ、ベトナム、マレーシアなどにおいて、回答結果が先行研究と必ずしも一致しない事例が多く存在しており、ここで採りあげた経済発展によるビジネス文化の変化の可能性から、その様な事例を検討する必要があると推察される。

(2) 仮設交渉事例に基づくアンケート調査の回答結果の分析から得られた結論:

本研究では、近時の我国中小企業の海外展開に資するビジネス文化に関する基礎的知見を蓄積することを目的としたことから、日本を基準国とし、米国、メキシコ、中国、シンガポール、タイ、ベトナム、マレーシアの計7ヶ国においてアンケート調査を実施し、比較分析を行った。その結論は次の通りである。アンケート調査の回答結果において、日本と対象7ヶ国との間で統計上有意の差異が多く存在したのは、全質問項目18個のうち、「会食の勘定負担方法」など計4項目であった。他方、統計上差異が全く確認できなかった質問項目は、「上司の指示への対応」など計6項目となった。後者の差異が認められなかった6項目については、質問設定の面で再検討の必要があるが、一方で、ビジネス文化の共通点として認識することも必要であると考えられる。

回答結果を国別にみると、日本とビジネス文化の類似性が高い国としては、相関係数等を利用して比較した場合、シンガポール、マレーシア、タイの3ヶ国が指摘できる。この結果は、先行研究の分析から当初推計された内容(類似性の高い国;中国、シンガポール)とかなり相違しており、また、一般に中小企

業経営者の間で行われている「ベトナムは日本と文化面で親和度が高い」といったイメージと大きく異なる結果となった。

表5 ビジネス文化の類似性・相違性

	基準国	調査内容							7ヶ国	世界
		比較国	相関係数							
	日本	米国	メキシコ	中国	ベトナム	シンガポール	マレーシア	タイ	7ヶ国	23ヶ国
先行研究	① 基準国との相関係数	1.00	0.22	0.09	0.58	0.16	0.31	0.16	0.33	0.02
	② ビジネス文化指数(格差:0.5未満)の視点	-	3	5	9	6	9	5	6	5
	③ ビジネス文化指数(格差:0.3未満)の視点	-	2	4	9	6	6	3	3	3
今回調査結果	① 回答平均値の基準国との相関係数	1.00	0.63	0.45	0.76	0.66	0.79	0.84	0.83	0.71
	② 回答平均値の格差:0.5未満の質問項目数	-	14	13	12	12	16	16	16	14
	③ 回答平均値の格差:0.3未満の質問項目数	-	9	7	11	9	13	13	13	11
	④ 調査内容の有差(2%)以上の質問項目数	-	15	15	15	12	16	16	16	15

(注) 網掛け: 相関係数<7ヶ国単純平均、または0.3以上の項目、視点数・質問項目数<7ヶ国単純平均の数値を上回る項目

今回アンケート調査においては、この様に中国、ベトナム、マレーシア、タイにおける類似性に関する結論が、先行研究や一般的イメージと異なる結果となっている。その要因の一つとしては、先行研究において、前述の様に、そのデータの蓄積が1980年代から行われている点が指摘できる。すなわち、アジア諸国における近時の急速な経済成長、経済発展と共にビジネス文化も一体的に変化していると考えられ、その様な変化がこれら先行研究には十分には反映されていない可能性がある。これは、先に指摘した経済要因との相関の高い4つのビジネス文化の視点「集団/個人」等において不一致が多くなっている点とも整合する。

また、中国、ベトナムについては、権威志向、集団志向の面で先行研究等において、日本との類似性が高いとされているが、今回のアンケート調査結果からは、その様な権威志向、集団志向の対象・意味内容が、国毎に微妙に異なる点が明らかになった(詳細は後述)。この様な点に関する理解が不足していることが、前述の様な認識差の要因となっていると推察される。

なお、今回の仮設事例に関するアンケート調査自体についても、回答サンプル数が必ずしも十分に得られているわけではなく、また、設定した事例内容に関する妥当性についても、今後慎重に検討する必要がある点には留意が必要である。

今回のアンケート調査と先行研究の結果を総合し、上記の様な諸点も加味した上で、日本、および日本と比較した対象7ヶ国のビジネス文化の特徴とその背景・要因を簡単に整理すれば下記の通りである。

日本: 先行研究からは、「競争、安定、長期、高コンテキスト」のビジネス文化が強く、モンゴロイド系、発展途上国型のビジネス文化のパターンに属する。しかし、今回調査回答からは、「友人への融資の際に借用書をとる」とする回答等にみられるように、「個人、普遍」といったビジネス文化の傾向も確認でき、先進国型の傾向も強くなりつつあると考えられる。

米国: 先行研究においては、「平等、個人、リスク、実力、普遍」といったビジネス文化が強く、典型的なアングロサクソン系、キリスト教(プロテスタント)型、先進国型のビジネス文化のパターンとなっている。今

回調査回答ともほぼこの点は一致しているが、「値引きへの対応」「欲しい物は貯金してから買う」等の質問への回答からは、「長期、禁欲」の面で先行研究以上に強い傾向も確認される結果となった。

メキシコ：先行研究からは、「集団、短期、現世」の強いビジネス文化の傾向が指摘され、ラテン系、発展途上国型のパターンとなっている。この傾向は、今回調査回答においてもほぼ同様の結果となっているが、「会社方針への対応」「値引きへの要請」「友人への融資における借用書」の回答において、「権威、長期、個別」の傾向も一定程度示されている。スペイン等による植民地支配の歴史や近時の経済成長の影響もあると考えられる。

中国：先行研究からは、「集団、リスク、長期、個別」のビジネス文化の傾向が指摘でき、発展途上国型、モンゴロイド系の典型的事例ということができる。この傾向は、今回調査においてもほぼ同様の結果となっているが、「上司の指示への対応」「親族の会社への対応」「就職先の選択」等の回答において、「平等、個人、安定」の傾向も一定程度示されており、社会主義から自由経済体制への移行と、近時の急速な経済発展のもとで、ビジネス文化も影響されつつあると推定される。

シンガポール：先行研究からは、中国と同様に「集団、リスク、長期、個別」のビジネス文化の傾向が指摘できる。発展途上国型、モンゴロイド系のパターンであり、中国と極めて類似した傾向が存在する。これは、シンガポールの人口のうち7割強を中国系が占めており、かつ経済活動の主要な担い手となっていることに基づくものと推察される。また、1人当たりGDPでは世界有数の地位にあるものの、依然経済規模自体は小さく(2013年GDP:0.3兆\$,同44ヶ国平均1.5兆\$)人的ネットワークに強く依存した経済活動が重視されることも背景となっているものと推測される。

他方、今回調査回答からは、「上司の指示への対応」「親族の会社への対応」などの回答において、「平等、個人、安定」の傾向も読み取ることができ、経済発展とともに緩やかではあるが、先進国型のビジネス文化へのシフトも進みつつあるように推察される。

マレーシア：先行研究からは、「権威、集団、リスク、低コンテクスト」のビジネス文化の傾向が指摘でき、低開発国型、イスラム教型のパターンとなっている。これは、人口の6割をイスラム教徒が占め同宗教を国教とすること、1963年の独立までは、長く英国の支配を受け、1980年代からのマハティール首相による経済発展政策が奏功するまでは低開発国の状態にあったことなどに関連が深いものと考えられる。他方、今回の調査回答からは、「上司の指示への対応」「親族の会社への対応」「大口取引における交渉目的」の回答において、「平等、個人、普遍」といった先進国型の傾向も読み取るこ

とができる。同国の1人当たりGDP(2013年)は、すでに11千\$/人の水準にあり、近隣国であるタイ(2013年同5千\$/人)を大きく上回るなど、経済の発展にもなった先進国型のビジネス文化が波及し始めていることが背景にあると考えられる。

タイ：先行研究からは、「集団、協調、短期、個別」のビジネス文化の傾向が指摘でき、低開発国型、モンゴロイド系のパターンとなっているが、国教である仏教とビジネス文化との関係は弱い。仏教は、キリスト教(例プロテスタント)などと比較した場合、ビジネス文化に与える影響は弱く、今回抽出した社会経済的要因29個には該当していない。

他方、今回調査回答との関係では、「上司の指示への対応」「親族会社への対応」「値引き要請への対応」「大口取引先との交渉」の質問回答においては、先進国型の「平等、個人、長期、普遍」の傾向も一定程度示されている。マレーシアとの比較で見ると1人当たりGDPは前述した様に依然低いものの、経済規模では自動車産業などを中心にシンガポールやマレーシアを抜く規模にまで拡大したこととの関連が推測される(2013年GDP:タイ0.4兆\$,マレーシア0.3兆\$)。

ベトナム：先行研究からは、「集団、リスク、低コンテクスト、個別」の強いビジネス文化の傾向が指摘され、低開発国型、モンゴロイド系、米英植民地型のパターンとなっている。また、フランス植民地、社会主義国や軍事政権型のビジネス文化の特徴も少なからず確認できる。この傾向は、今回調査回答においても概ね一貫して現れているが、一方で、「上司の指示への対応」「親族の会社への対応」「就職先の選択基準」「好ましい上司」「大口取引先との交渉」の質問においては、タイ、マレーシアと同じ様に、先進国型の「平等、個人、安定、普遍」といったビジネス文化も一定程度確認された。

前述の中小企業経営者が一般に抱いているベトナムのビジネス文化に対するイメージ(日本と親和的等)は、今回の研究からは必ずしも確認できず、逆にマレーシアやタイと比較し、類似性はさほど高くないとの結論となった。その背景として、次の諸点がある。

・「権威志向」の面で見ると、「会食の勘定負担」の質問回答に現れている様に、ベトナムでの上下関係の尊重は、職場内に限定され職場外では平等な関係が当然視され、日本人が一般的にイメージする職場の内外を通じた上下関係の尊重とは異なる。この様な傾向は、中国での回答にも現れており、社会主義の経験国か否かが大きく影響しているものと推察される。

・また、「集団・リスク・個別」の面を見ると、ベトナムは、経済発展が依然低開発国から発展途上国へ移行する段階に留まっており、一方で若年層が多く高齢化比率が7%(2013年)と極めて低く、日本(同25%)、さらには44ヶ国平均(同12%)をも大き

く下回っている点が特徴となっている。これらの点が、「親族の会社への対応」「資産運用は安全志向かリスク志向か」「友人への融資における借用書」に関する今回回答に示されている様に、「集団・リスク・個別」の面で日本と大きく異なった特徴を有している要因となっていると考えられる。

以上から、中小企業が東南アジア地域に進出するにあたっては、各国のビジネス文化について、人種、宗教、政治体制等の社会構造に根差した根幹部分が存在していることを認識し、十分な知識を持つことが重要である。しかし、一方で、経済発展段階に応じて緩やかではあるが先進国型にシフトしうる部分も存在しており、これらを良く識別し対応することが必要である。中小企業が、進出国での事業展開を円滑に進める上で、この点が重要な視点であることを結論とし提言とする。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計 11 件)

安達明久、「中小企業の視点によるアジア 9ヶ国の雇用紛争解決制度比較 - ビジネス文化の視点と定量的手法による分析」、安達明久、環太平洋大学紀要 12, 1-12, 2018-03、査読有り

安達明久、「雇用保護規制の国際比較(下) - OECD 主要国 23ヶ国の保護規制と経済的社会的要因の定量分析」、常葉大学経営学部紀要 5(1・2), 105-119, 2018-02、査読あり

安達明久、「雇用保護規制の国際比較(上) OECD 主要 23ヶ国の保護規制と経済的社会的要因の定量分析」、常葉大学経営学部紀要 4(2), 1-17, 2017-02、査読あり

安達明久、「世界 44ヶ国のビジネス文化に関する定量分析(下) 社会的価値観と社会経済的要因の相関分析と検証」、常葉大学経営学部紀要 4(1), 1-12, 2016-09、査読あり

安達明久、「世界 44ヶ国のビジネス文化に関する定量分析(上) 社会的価値観と社会経済的要因の相関分析と検証」、常葉大学経営学部紀要 3(2), 1-17, 2016-02、査読あり

安達明久、「世界 44ヶ国のビジネス文化に関する定量分析 ディスカッションペーパー」、ビジネス文化国際比較研究会、1-34、2015-09、査読無し

安達明久、「第 1 回海外調査報告書」、ビジネス文化国際比較研究会、1-82、2016-03、査読無し

安達明久、「交渉学に基づくビジネス文化の国際比較 - 日米中・東南アジア諸国のビジネス文化に関する比較研究(第 1 回中間報告書)」、ビジネス文化国際比較研究会、1-35、2017-05、査読無し

安達明久、「中小企業の視点による日中印韓および東南アジア 5ヶ国のビジネス文化

と解雇法制比較 ディスカッションペーパー」、ビジネス文化国際比較研究会、1-43、2017-07、査読無し

安達明久、「第 2 回海外調査報告書」、ビジネス文化国際比較研究会、1-24、2018-03、査読無し

安達明久、山本隆三、「交渉学に基づくビジネス文化の国際比較 - 日米中・東南アジア諸国のビジネス文化に関する比較研究(第 2 回中間報告書)」、ビジネス文化国際比較研究会、1-97、2018-06、査読無し

[学会発表](計 12 件)

安達明久、富士・富士宮地域における中小企業の経営姿勢調査 - 人を大切にする経営(ビジネス文化)と企業業績、人を大切にする経営学会、2017

安達明久、日米東南アジア諸国のビジネス文化に関する比較研究、日本経営工学会マーケティング分析研究会、2017

[図書](計 2 件)

安達明久 ほか 5 名、泉出版、『産学官連携の実践と展望 常葉大学富士キャンパスを中心とした取組み』第 1 章 富士・富士宮地域における中小企業の経営姿勢調査 - 人を大切にする経営(ビジネス文化)と企業業績、2017、24(全 304)

安達明久、泉出版、『産学官連携の実践と展望 常葉大学富士キャンパスを中心とした取組み』第 12 章 日米アジア諸国のビジネス文化に関する比較研究 - 中小企業グローバル化のための基礎テキストの開発(第 1 報)、2017、35(全 304)

6. 研究組織

(1) 研究代表者

安達 明久 (ADACHI, Akihisa)
環太平洋大学・経営学部・教授
研究者番号: 10552474

(2) 研究分担者

小林 秀之 (KOBAYASHI, Hideyuki)
一橋大学国際企業戦略研究科 名誉教授
研究者番号: 30107495
比護 正史 (HIGO, Masasi)
白鷗大学・法学部 教授
研究者番号: 30726659
斎藤 輝夫 (SAITO, Teruo)
明治大学・法学研究科 特任教授
研究者番号: 60726256
山本 隆三 (YAMAMOTO, Ryuzo)
常葉大学・経営学部・教授
研究者番号: 10513731
丹羽 由一 (NIWA, Yuuichi)
静岡産業大学・経営学部・教授
研究者番号: 60525450