

日本システム監査人協会殿

# 中小製造業の グローバル化プロジェクト

異文化コミュニケーションから見た  
海外拠点のガバナンス

2017年7月21日

グローバル人材育成センター アドバイザー

坂口幸雄

①プロフィール：

- ・博多生まれ
- ・九州大学卒業
- ・富士通（様々な部門、電機業界営業、会計プロジェクト、  
中国市場マーケティング、  
アジアでの日系企業サポート）
- ・JAIMS日米経営科学研究所（米国ハワイ州）
- ・外資系企業
- ・海外職業訓練協会、
- ・グローバル人材育成センター

②資格：・PMP(PMI)、 ・PMS(PMAJ)、

③趣味：犬の散歩、テレサテンの歌を聴くこと、海外旅行、  
四国八十八カ所遍路，西国三十三カ所観音霊場巡り

④ホームページ：<http://ysakaguchi.com/>

# はじめに

## ・現状

近年技術の急激なグローバル化の進展により、「ヒト・カネ・サービス・情報」の流通に関して、国境の壁がなくなり、少子高齢化の日本の国内市場は縮小してきている。大企業はグローバルに海外展開をして経験が豊富であるが、**中小企業は、これから初めて海外進出する企業が多い。**

## ・問題点

バブル崩壊以前までは、日本企業の経営資源は競争力があり、中小製造業の日本式経営が海外でもそのまま通用していたが外国の資本や人材が入ってくると、**今までの様な日本式経営が通用しなくなり、問題を起こしてきている。**

## ・対策

中小製造業の日本式経営のガバナンスの問題を明確化し、それを組織の問題にブレークダウンし、解決方法を検討した。

## ① 中小製造業のグローバルビジネスの分析の視点

海外拠点を展開すれば、その国の歴史や文化を理解することが必要となる。日本的経営と欧米的経営を比較しながら、「経営・技術・ITからの視点」ではなく、「異文化コミュニケーションの視点」と「プロジェクトマネジメントの視点」から見直してみた。

## ② 欧米の経営ノウハウを受入れる際の留意点

膨大な量の人材、資本、サービス、情報などが流通し、世界の経済が一体化しつつある、  
欧米の経営ノウハウを日本企業に  
受け入れる際の留意点(前提条件、制約条件)を検討した。

# 中小製造業の海外拠点における課題

## ①背景

終戦後の復興は「東洋の奇跡」と言われ、日本は焼け野原で何もない所から世界第2位の経済大国まで上り詰め、驚異的な高度経済成長を遂げた。マレーシアのマハティール首相は日本を手本にした「ルックイースト政策」を実施した。

その「東洋の奇跡」を実現した原動力は製造業であった。そして真の立役者は「縁の下の力持ち」である中小製造業であった。今日の日本経済の再生には**中小製造業の活性化が必須**である。

少子高齢化の日本の市場は縮小しているが、アジアや中国はまだまだ成長の余地を残している。現在、大企業のグローバル展開は完了しているが、**中小製造業のグローバル展開はこれからの企業も多い。**

# 日本経済の再生を支えるのは製造業

## 過去（戦後）

中小製造業が  
縁の下の力持ち  
として支えた

日本の製造業の  
ものづくりが貢献

東洋の奇跡  
高度経済成長

製造業は

- ・GDP の2割を占める基幹産業
- ・少子高齢化で国内市場は縮小気味  
海外市場は拡大が見込まれる
- ・新たなイノベーションや技術を産出、  
他産業への高い波及効果を持つ
- ・大手製造業は停滞気味の業種もある

中小製造業の  
活性化が必要

## ② 中小製造業の海外拠点における3つの課題

### 1. 「ガバナンスや権限移譲」が曖昧

中小製造業の海外拠点は日本本社から経営者が常駐、現地スタッフに権限移譲や昇進の機会を与えていない。欧米企業は、契約に基づいて、現地人を社長に任命、現地スタッフに権限移譲と昇進の機会を与えている。

### 2. OJT重視で標準化・マニュアル化できていない

日本独特の「仕事の進め方」は外国人には理解不能  
日本企業の意思決定プロセスはあいまい・不透明  
OJT ……現場重視で10年勤めないと仕事が解らない

### 3. 日本企業の組織・企業風土の閉鎖性・曖昧性

国内ビジネスでは長所、グローバルビジネスでは短所

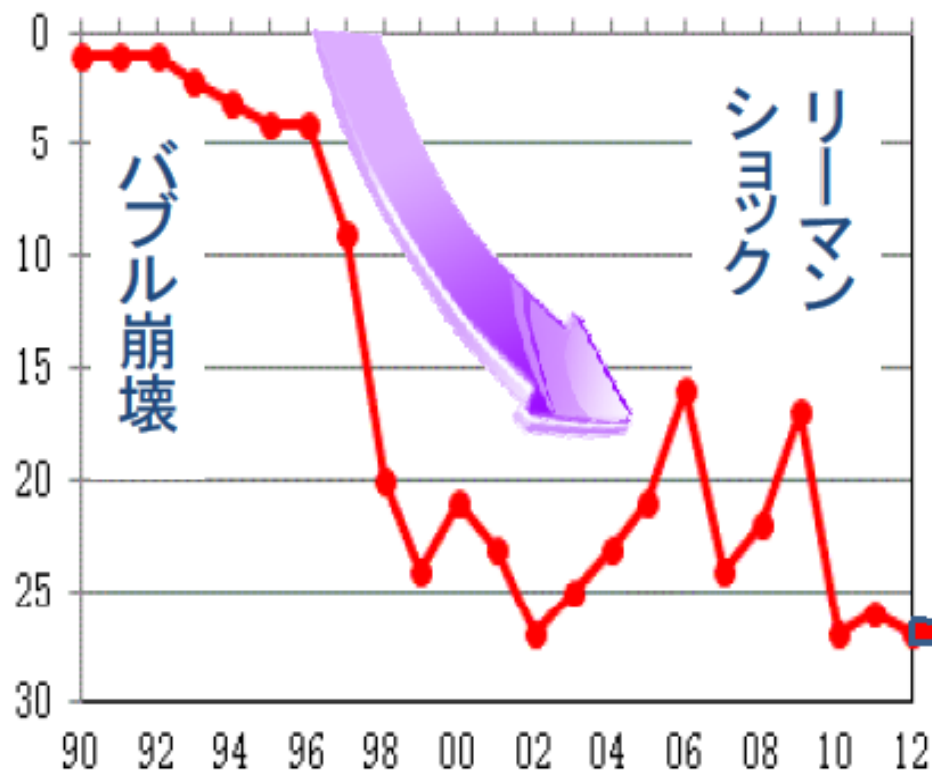
# 1 海外拠点における ガバナンスの現状

## ガバナンス（広義に解釈）

組織や社会に関与するメンバーが主体的に関与を行なう、意思決定、合意形成のシステム



# 日本企業の国際競争力は衰退気味である



日本 1990年 1位  
2016年 26位

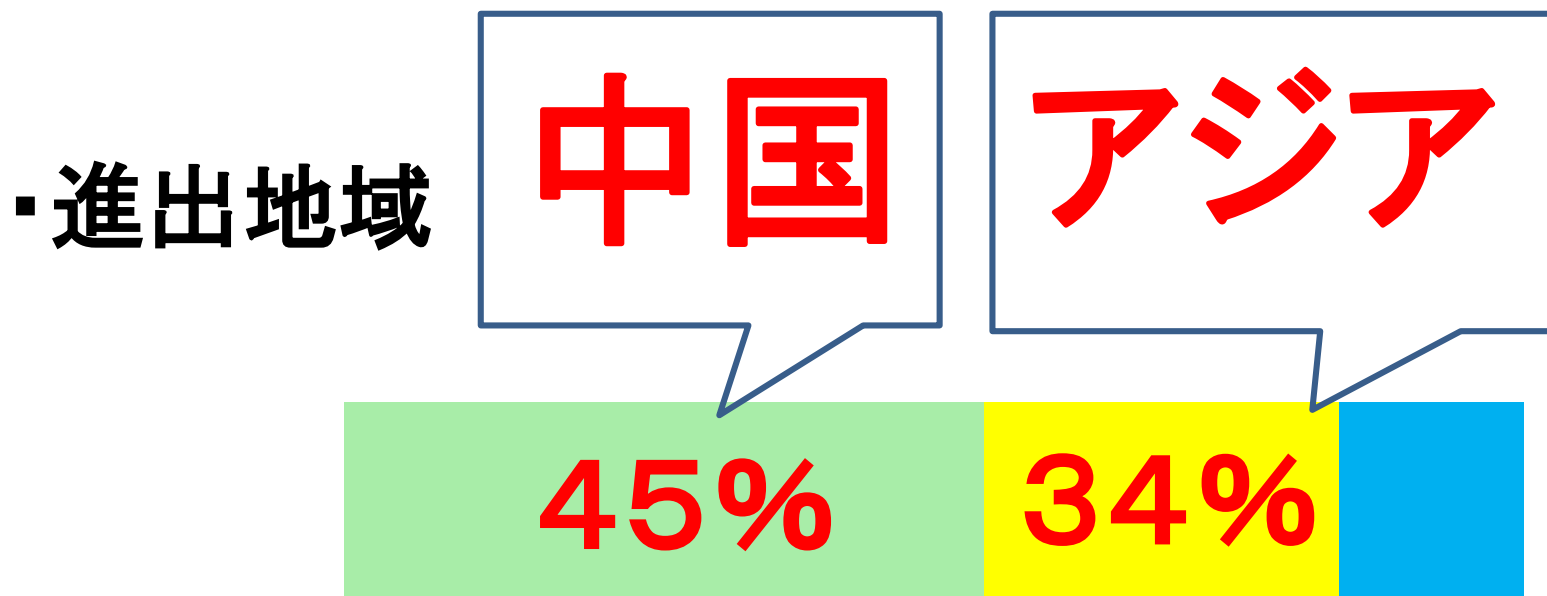
**2016年**

1位 香港  
2位 スイス  
3位 米国  
...  
25位 中国  
**26位 日本**  
...  
29位 韓国

ジリ貧

国際競争力 (IMD) ランキング

# 中小製造業は どの地域に進出しているか



中小企業白書 2014年より加工

# 中国・アジアへの 進出の失敗の真の原因

準備不足で赤字・撤退と  
なっているケースが多い

- ・現地法人の経営手腕が稚拙
- ・現地社員とのコミュニケーション  
権限、責任、義務が不明確
- ・現地パートナーとの方針相違  
戦略的提携はハイリスク
- ・進出先の政治・宗教・生活・・・  
異文化コミュニケーションの理解

日本本社の  
ガバナンス  
不足！

真の  
原因

原因

現地法人の  
経営資源  
人材不足！  
資金不足！

# 日本本社のガバナンス不足の要因

## ①形骸化した親子関係（資本関係）

親会社からの“仕事”や“支援・サポート”がない  
特に外国資本が入ると、コントロールが効きにくくなる

## ②金の切れ目が縁の切れ目

親会社（本社）で統廃合・リストラを行っている場合は  
海外拠点への支援は手薄になる。関係は希薄になる。

## ③現地法人と日本本社の経営理念との乖離

現地法人の従業員の雇用を守るために、  
日本本社とは無関係の「現地ビジネス」が増大

## ④日本的経営スタイルの陳腐化

外国人社員の増大、外国資本の受入れ

**具体的事例**

**グローバルビジネスには定石はない  
中小製造業企業毎に異なる。**

**2 中国に進出した  
D社の事例  
(成功事例と課題)**

# D社の概要 1 / 2

- ①概要 1950年会社創設以来、辣腕オーナー社長の下で、大手電機メーカーの協力会社として順調に成長。電機・自動車部品を製造。1991年のバブル崩壊以降、売上・利益ともに停滞気味。

特に2000年以降は電機メーカーからの売上が減少、代わりに自動車業界への部品の売上が増加。軸足を電機業界から自動車業界に移す。D社製品は性能・品質・価格で競争力がある。

現在の3代目社長は積極的に海外展開を行ってきた。競合は大手であるが、技術力と品質と機動力で互角に戦えている。

## ② D社の中国現地法人の歴史

- 1995年 中国広東省で生産委託開始
- 2002年 中国に100%独資の現地法人を設立
- 2010年 中国での販売拡大の現地資本を受入れる
- 2015年 アジアでグローバル展開を開始

## D社の概要 2/2 現地法人設立当時

- ③社員 従業員数 約100名、マネジャーは中国人を採用。総経理(社長、日本人)は中国人スタッフと良好な人間関係を構築。労働集約的な業種であるので、長期的な雇用関係を目指し、人材育成に注力。
- ④研修 マネジャー・担当向けに充実した研修を実施、従業員のスキルアップを図る。離職を低く抑えている。“ビジネスモデル再構築”のプログラム推進のためにマネジャーを対象に研修ミーティングを実施。

- ・事業計画の作成・実施・評価
- ・バランス・スコアカードの演習の実施
- ・プロジェクト・マネジメントの研修

### ⑤当面の課題

中国での新規顧客の獲得と売上・利益の拡大  
ビジネスモデルのタイムリーな見直しと再構築

# 現地法人の組織はどうなっているか？ 設立当時

日本への留学生や日系企業からの転職者

**総経理**  
(日本人)

**副総経理**  
生産・技術担当  
(日本人)

管理部門  
マネジャー

生産部門  
マネジャー

財務リーダー

人事リーダー

総務リーダー

営業リーダー

情報リーダー

資材リーダー

生産リーダー

品質リーダー

**中国人**

**日本人は2人だけ**

- ・病気、健康
- ・子供の教育、スキンシップ
- ・妻とのコミュニケーション
- ・両親の介護

何があってもすぐには  
日本に帰国できない  
**冠婚葬祭に欠席**  
**赴任期間は未定？**



# 社長を取り巻く悩み

総経理の愚痴

# OKY

外部環境

競合

反日ムード  
収賄・賄賂

日本本社からの  
叱咤 激励

派閥  
(会長・社長派)



社長

賃上げ要求

内部環境

ガバナンス  
財務管理  
内部統制

経営戦略  
日常オペレーション  
業務システム

個人  
家族

プライベート

# 社長を取り巻く悩み解決方法？

毎日がハプニング  
計画通りいかない

現地法人社長



**特効薬 人材、金！**

# 現地法人社長(総経理)の感想

2005年までは中国の製造業と比較して、  
日系製造業は経営資源で優位性を保っていた。  
中国の競合会社の技術はD社を凌駕してきてる。  
“従来のものづくり技術”はもはや通用しない。

2008年以降、**オンリーワンの得意技**がなければ、  
中国ビジネスに参入するべきでない。  
**優位性も持たない企業は中国側も歓迎しない**

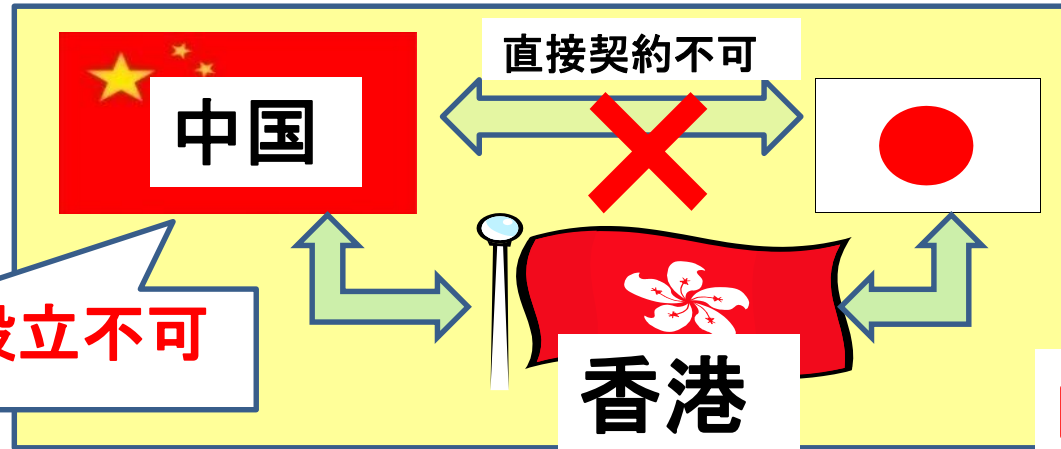
現在は**日本式のマネジメント**が通用しない  
**ものづくり**は日本に学んでも、**経営**は欧米に学ぶ

# 中国のWTO加盟が中国を开花させた・・・その後、昇竜の勢い

⇒これを機に日本企業が中国進出を開始する

## 中国WTO加盟(2001年)前

日本と中国の契約方法



契約の手間が  
煩雑!

中国に現地法人設立不可

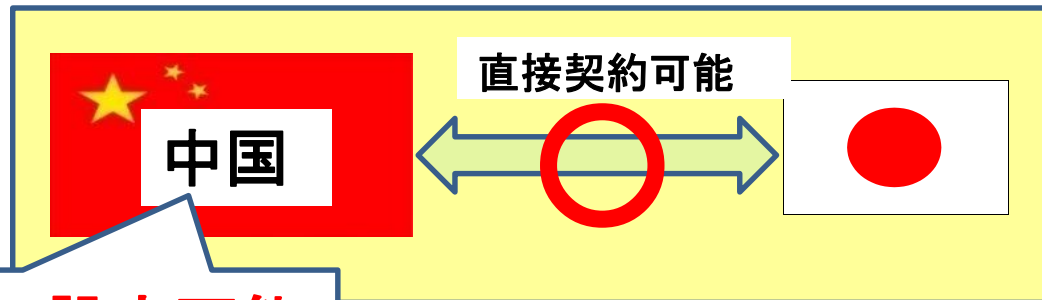
1998年  
1年間市場調査  
重慶  
明治時代  
棒棒軍  
bàngbàngjūn

DOG YEAR



## 中国WTO加盟(2001年)後

日本と中国の契約方法

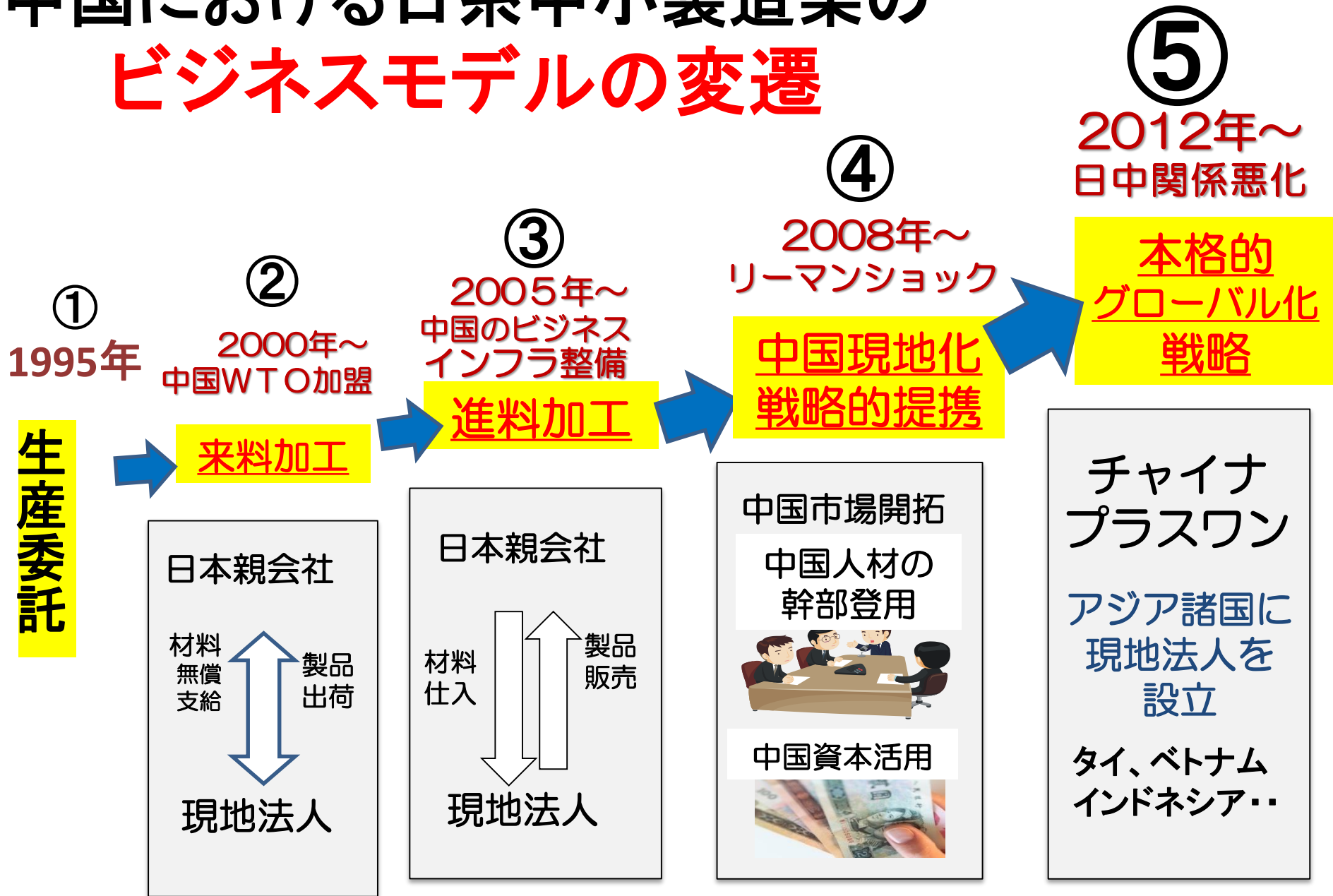


契約の手間が  
簡素化!

中国に現地法人法人設立可能

重慶  
経済発展  
世界最速  
人口  
3200万人

# 中国における日系中小製造業の ビジネスモデルの変遷



# 3 リーマンショックが D社の経営に与えた影響

## 生き残りの秘訣

外部環境の変化に対応し  
タイムリーに“ビジネスモデル”を  
再構築していくこと

# リーマンショックがD社の経営に与えた影響

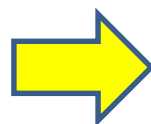
リーマンショック以前  
課題は内部環境

2008年

リーマンショック以降  
課題は外部環境

## 主要な業務

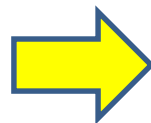
生産中心 QCDを守る



マーケティングが重要  
中国の顧客も考慮

## ガバナンス、セキュリティ

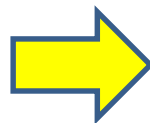
従来通りの監査体制  
セキュリティ責任者不在



日本版SOX法  
セキュリティ責任者を決定

## 資本

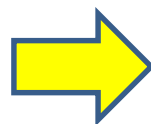
日本本社の100%独資



中国現地企業との合併  
中国資本、経営者の参画

## 事業の意思決定者

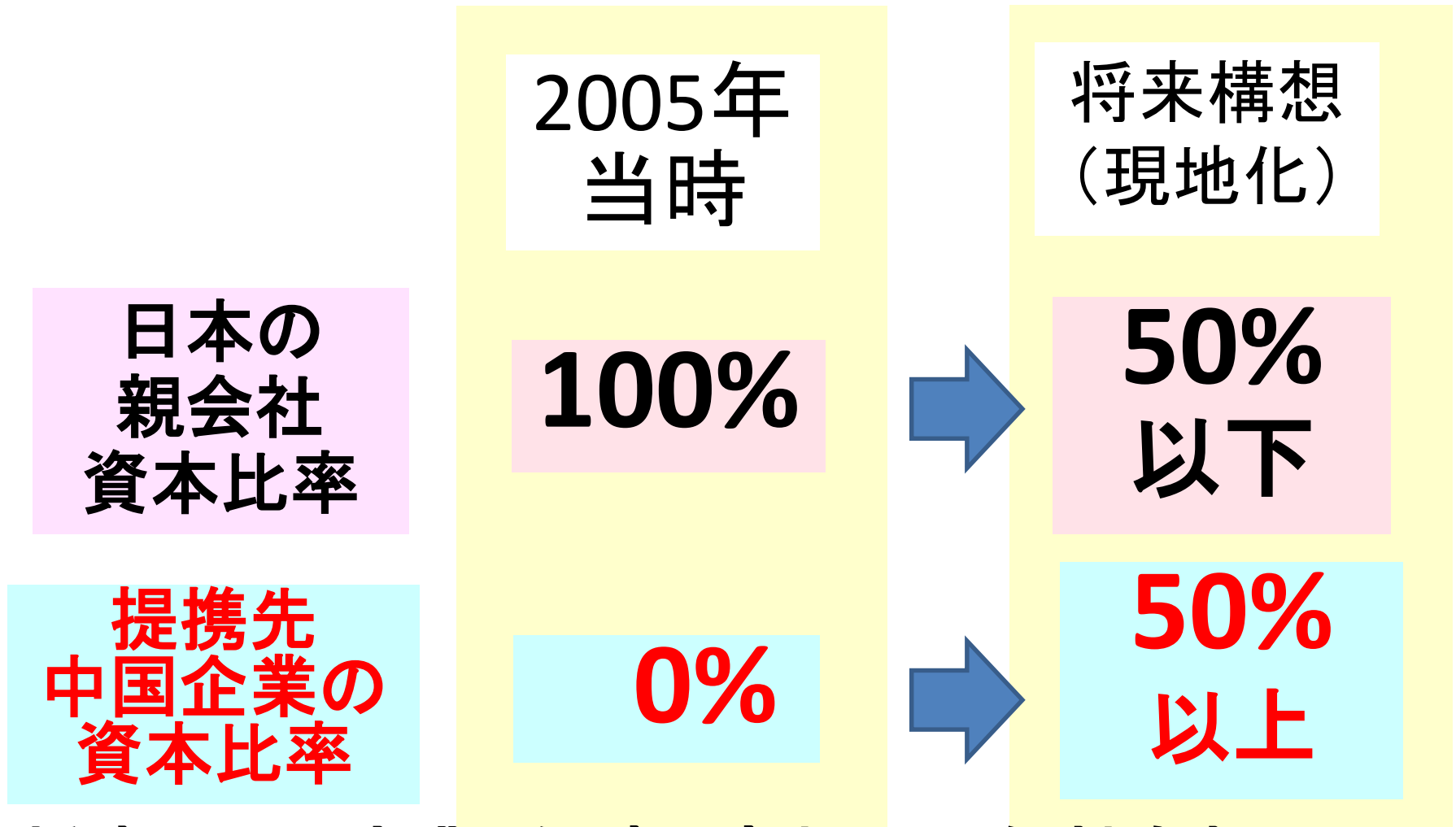
日本本社の社長  
オーナー&ワンマン



現地法人経営者と  
日本本社の社長の合議

# D社の資本戦略

中国現地への販売開始  
戦略的提携  
食うか食われるか



将来は？ 廃業、倒産、売却の可能性もある



# D社のグローバル展開の流れ

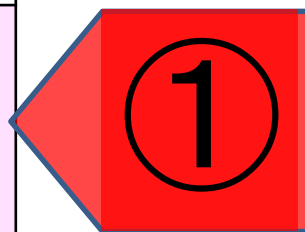
フェーズ	形態	経営方式
第1段階 1995年～	生産委託	日本式
第2段階 2002年～	来料加工	日本式
第3段階 2005年～	進料加工	日本式
第4段階 2008年～ リーマンショック	中国現地化 戦略的提携	日本式 + 中国式
第5段階 2012年～	本格的 グローバル化	グローバル スタンダード

ターニングポイント

日本式

中国式

グローバル  
スタンダード  
欧米式



## 4 D社の情報システムの概要

# D社の適用ツール

最重要

ミッション・ビジョン  
現状とあるべき姿

**儲かる仕組み**

①

戦略マップ

財務  
顧客  
BP  
学習と成長

②

戦略目標  
ビジネスケース  
要件定義

③

プロジェクト  
マネジメント

④

運用

⑤

監査  
ガバナンス



# 適用ツール

スキームモデル

日本経営  
品質賞

バランス  
スコアカード

システム  
モデル

プロジェクト  
マネジメント

サービス  
モデル

プログラムマネジメント

# D社の年度経営方針 BSC戦略マップと本質的に同じ

方針項目	方針内容	評価	目標	スケジュール	担当部署
財務・・	コストダウン	・・	・・	・・	・・
顧客・・	主要顧客・・	・・	・・	・・	・・
QCD・・	・・	・・	・・	・・	・・
従業員・・	スキル向上・・	・・	・・	・・	・・
情報システム	見直し、再構築	・・	・・	・・	・・
	業務プロセス	・・	・・	・・	・・

# D社の事業戦略作成プロセス

現地法人  
年度  
経営方針

現地法人  
中長期  
経営計画

本社  
中長期  
経営計画

効率的にミーティングするために

- ・準備に手間をかける
- ・スキルが必要

事前に準備する  
効率化ツールを

日本本社で業界の  
あるべき姿を作成し  
テンプレート化し  
ヒアリングシート

効率化のために  
BSC作成ツール

日本本社  
業務フロー

管理部門  
生産部門  
セキュリティ対策

ステークホルダー  
ヒアリング

ヒアリングシートの  
テンプレートを活用して  
ブレインストーミング

SWOT項目  
抽出作成

BSC  
戦略マップ作成

重要成功要因  
業績評価指標  
アクション項目選定

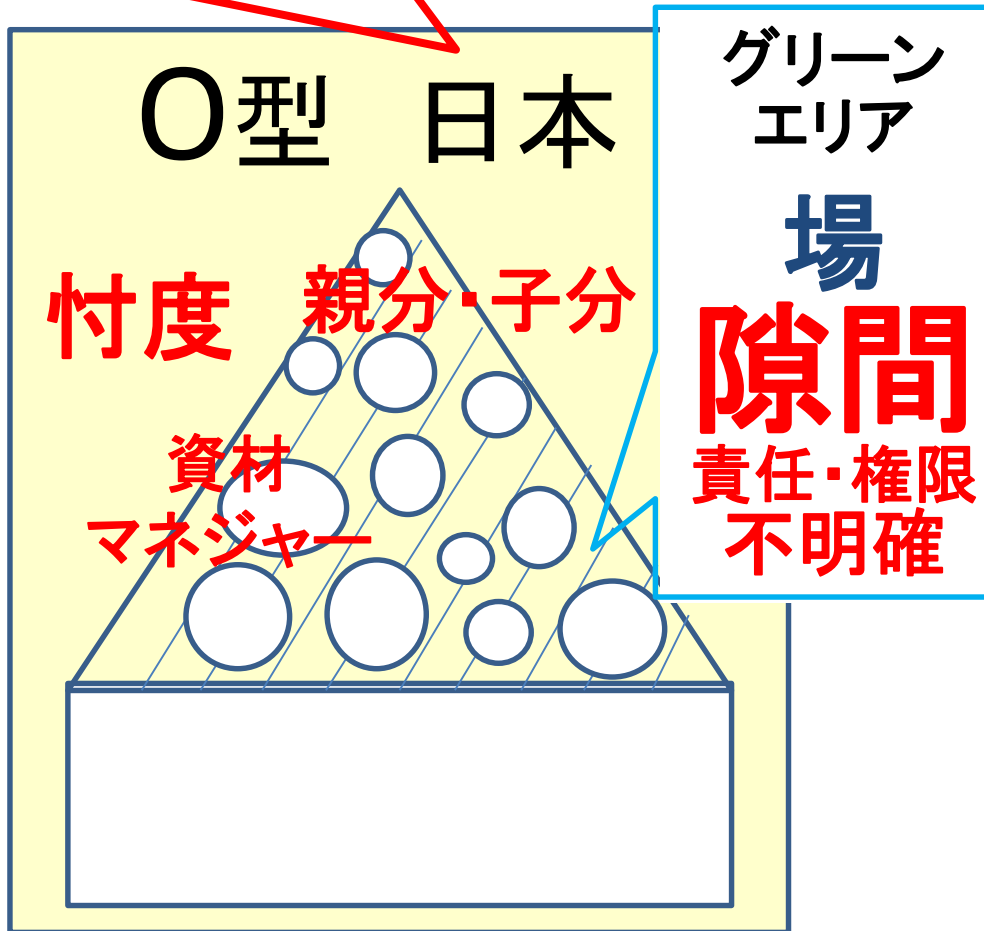
要件定義



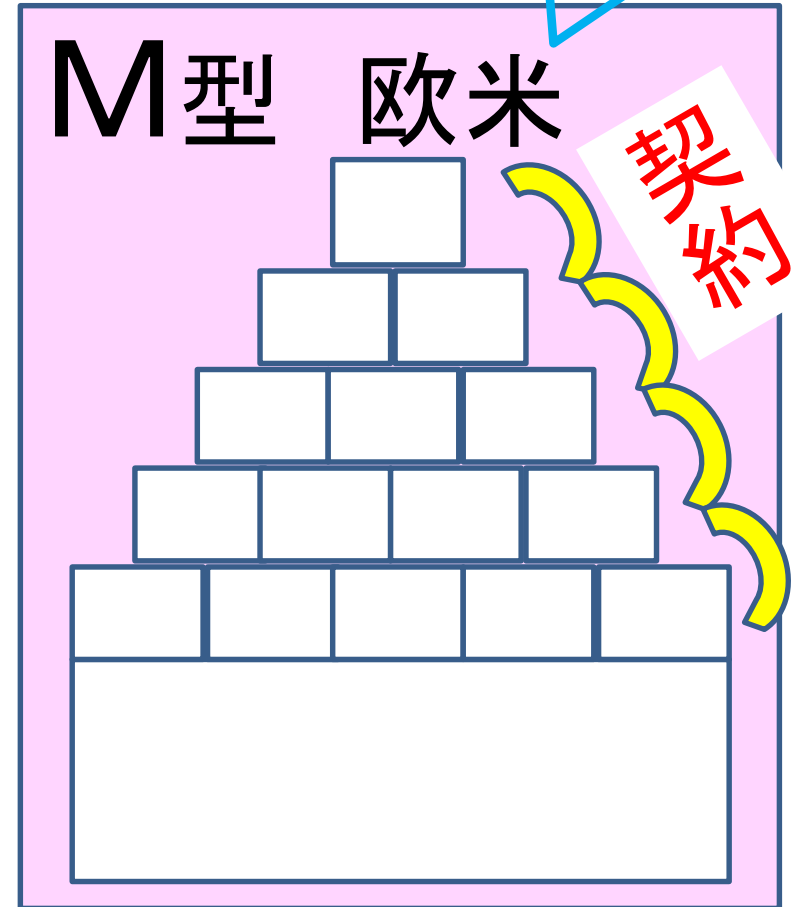
# 5 特異な日本企業 組織形態

# 特異な日本企業の組織形態

責任・権限・職務規定は曖昧

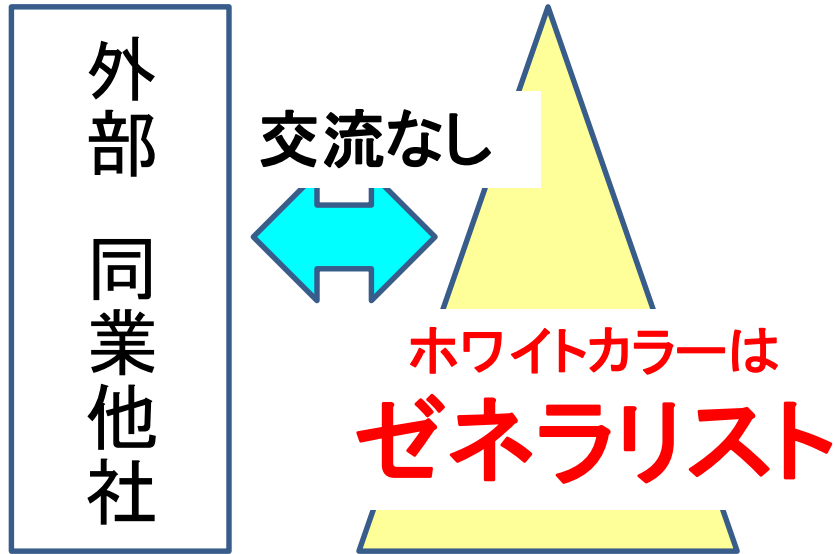


責任・権限は明確  
職務規定も明確  
JOBDESCRIPTION

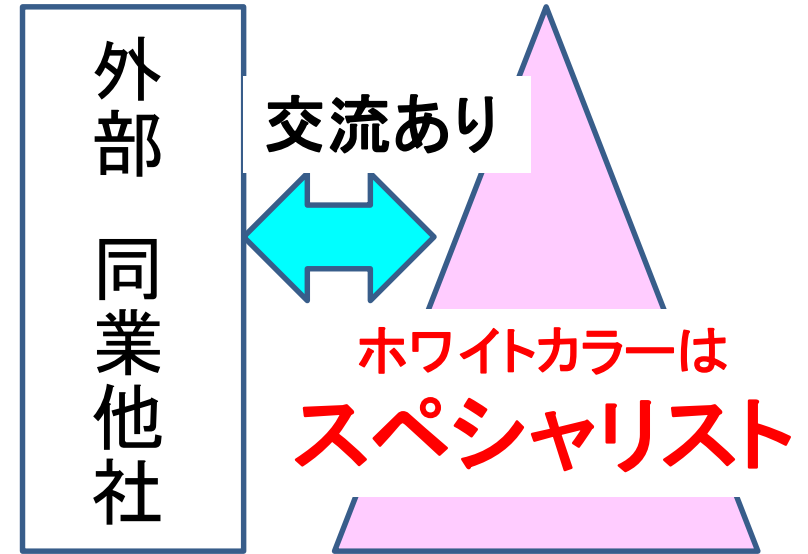




# 日本型経営



# 欧米型経営



職能給制度  
企業内組合  
社内部門間移動 **多い**  
社外との人事異動 **ない**  
終身雇用制  
年功序列制度

職務給制度  
職種別組合  
社内部門間移動 **ない**  
社外移動(転職) **多い**

少子高齢化・低成長・グローバルで矛盾

# Job Description (調達担当の例)

部門と個人の「責任・権限」は定義されている

- ① **Position(Description):**  
Purchasing specialist ▪ ▪、This Job is to ▪ ▪ ▪
- ② **Job Purpose:** purchase materials ▪ ▪
- ③ **Job Duties:** Verifies purchase requisitions ▪ ▪
- ④ **Skills/Qualifications:**
  - Knowledge about basic chemicals, ▪ ▪
  - Interest toward specification and engineering, ▪ ▪
  - Assessment skill for supplier 's quotations, ▪ ▪
  - Documentation Skills, Manufacturing Methods ▪ ▪
  - Understanding English written by nonnative ▪ ▪

# 米国と日本の特殊事情

## Employment-at-will

従業員は、いつでも会社を辞めることができる。  
雇用主もいつでも従業員を解雇することができる。

## 差別禁止

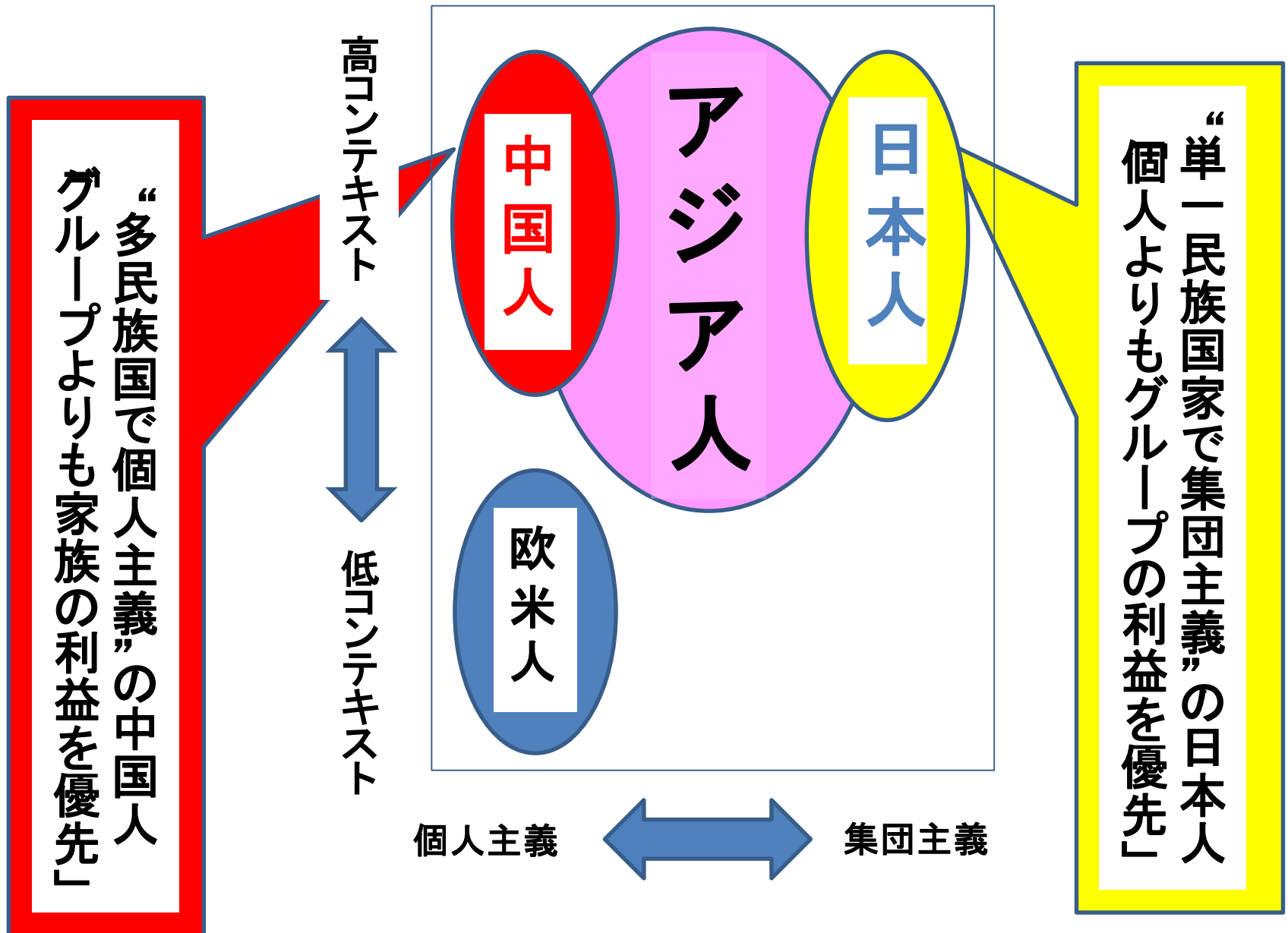
人種、性別、肌の色、宗教、出身国、年齢、妊娠などを理由に、差別をしたり不当解雇をしたりすることを禁止

## 日本の成績不良者 (Poor Performer) への対応

- ①配置転換制度 (日本 就職、海外 就職)
- ②年功序列制、終身雇用制度

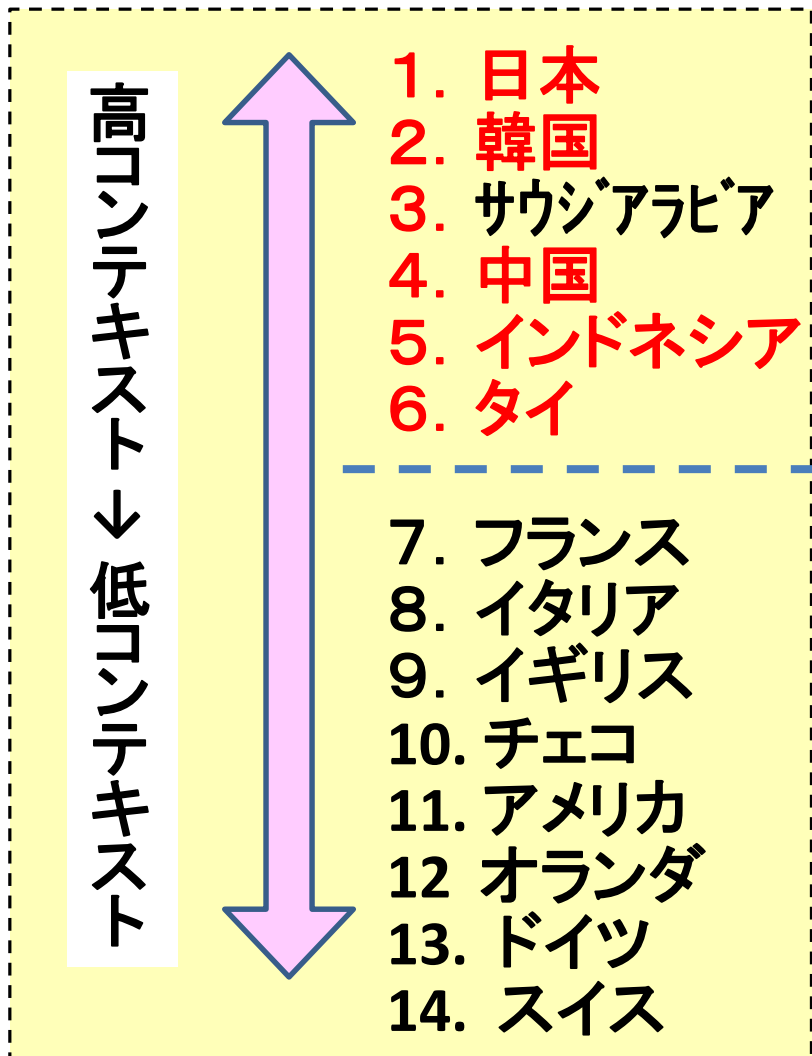
# 6 中国人と日本人の 性格の違い

# ①「高コンテキスト・低コンテキスト」と「集団主義・個人主義」



# コンテキストと国籍

## 「高コンテキスト文化」



## 「低コンテキスト文化」

アジア中心

左記の様に、日本は最も暗黙知を活用する国民である

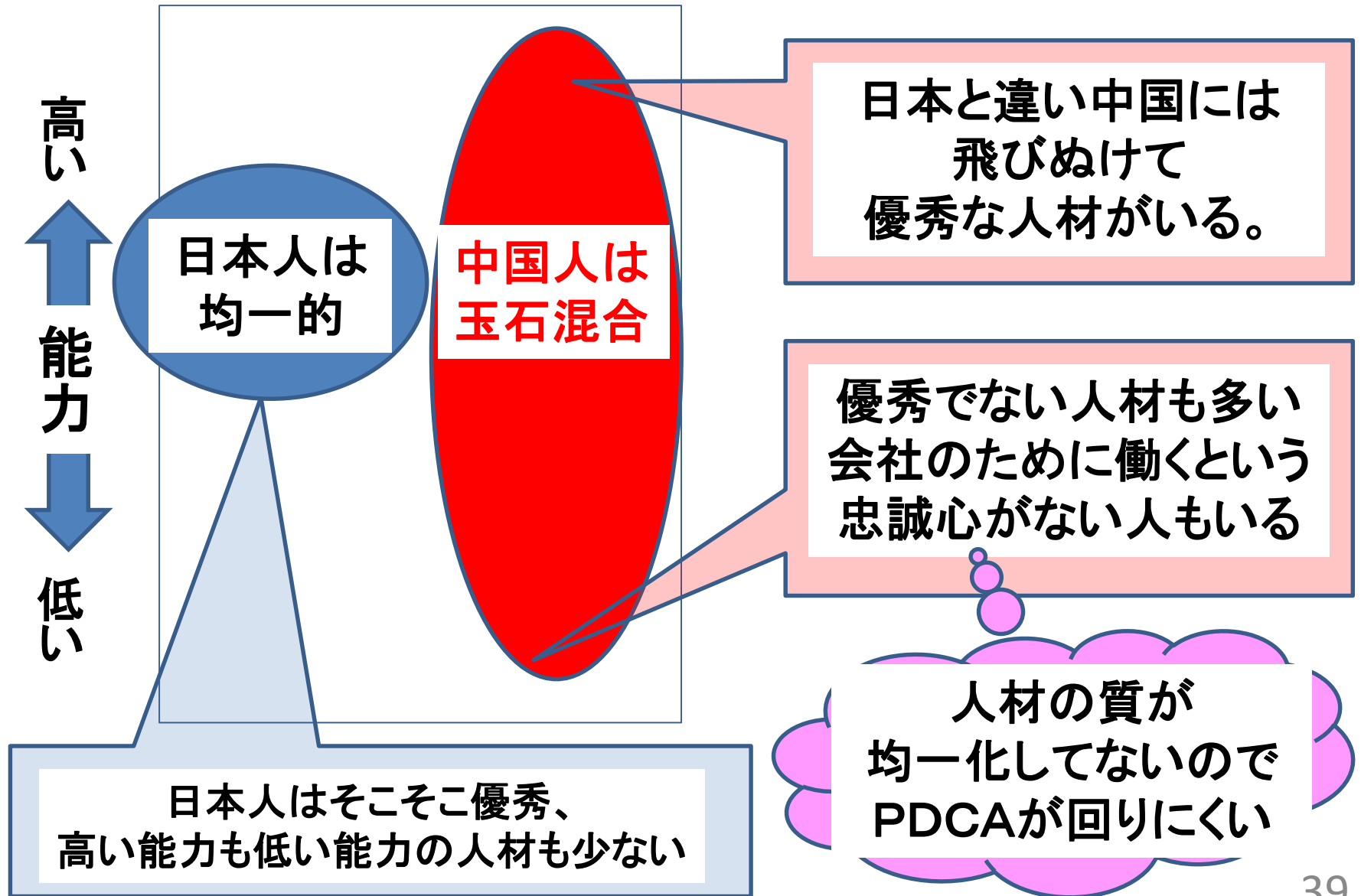
中国・アジアでのビジネスであれば暗黙知の活用はたいへん有効である

異なる意見や価値観を持つ人間が協力しながら、雰囲気作りをしていく

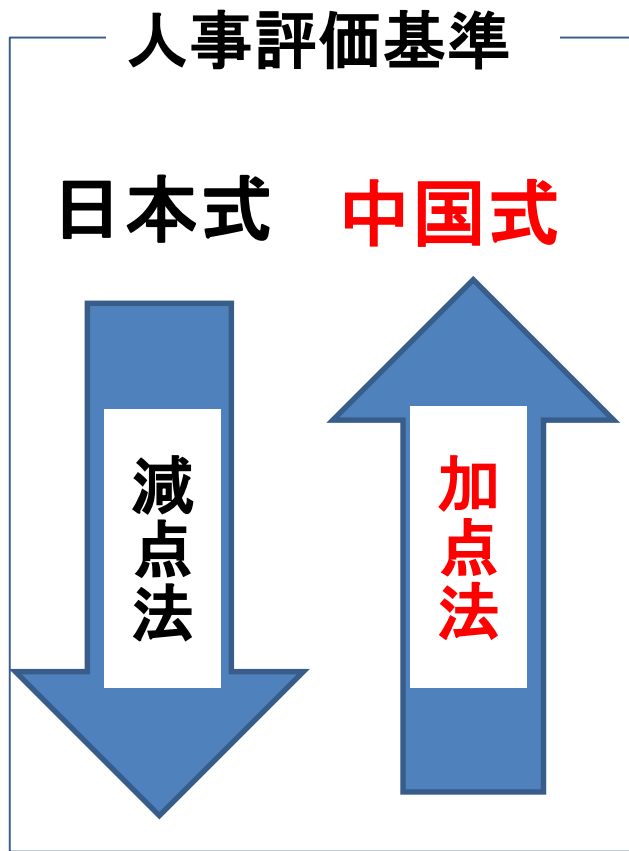
欧米中心

エドワード・ホール著作より

## ② 中国人と日本人の能力 中国人は**玉石混合**



### ③ 中国人と日本人の“人事評価”の違い



日本人と中国人は  
人事制度への価値観が異なる

中国人は終身雇用や年功序列の人事  
制度にはなじまない。  
独立志向が強いので、小さくても独立  
して「一国一城の主」が好まれる

日本人は“終身雇用による  
守り中心の減点主義”  
中国人は“独立志向の  
攻撃中心の加点主義”

日本人は消極的で、“人事評価が下がる”のを気にする  
中国人は積極的で“短期に業績を挙げて、  
高い評価や待遇”されることを期待する



# ④ 相手の国の歴史と経済を学ぶ

明治維新以降の**中国と日本の歴史・経済**を学ぶ。商社マンは詳しい。

日本に100年以上遅れて、1978年の鄧小平の改革開放政策から近代化が始まったが、33年後の2011年にはGDPで日本をキャッチアップした。

## 日本と中国の政治

## 日本と中国の経済

1850年

**1867 明治維新**  
START **富国強兵政策**

1860年代  
清朝 洋務運動  
(近代文明導入)

1900

1894 日清戦争  
1931 満州事変  
1937 南京事件  
1949 中華人民  
共和国の成立

**中国の空白期間**

市場主義経済の取り組みで  
日本に**100**年以上遅れる

1950

1966 文化大革命  
1972 日中国交正常化  
1989 天安門事件

**1978 鄧小平**  
START **改革解放政策**

2000

**2011 日本はGDPで中国に追越される**



# 「中国人と日本人」の性格の違い

## 中国人と日本人の違い ……個人主義と集団主義

中国人と日本人は同じアジア人として共に高コンテクスト文化であるが、中国人は「個人主義」、日本人は「集団主義」

- ・中国人は企業規模が小さくても一国一城の主を目指す。「独立志向の攻撃中心の加点主義」である。「短期に業績を挙げて、高い待遇を受ける」
- ・日本人は企業内で終身雇用や年功序列安定した雇用を望む。「減点主義」で「人事評価が下がる」ことを心配

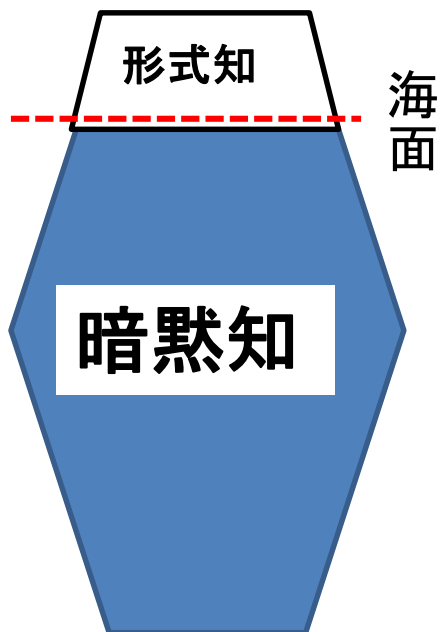
# 7 中小製造業での ノレッジマネジメント

中小製造業の現場には  
コツやカン、ノウハウなどの「暗黙知」が  
組織内で代々受け継がれる  
企業風土・企業文化が残っている。

# 暗黙知と形式知

	暗黙知	形式知
特長	日本的・アジア的 実務的・主観的 個人の知・アナログ的	西欧的 理論的・客観的 組織の知・デジタル的
表現方法	知識は簡単に 言い表せない。	知識は文字で表現できる 言葉やドキュメントで伝える。
知識の習得	直接体験や試行錯誤	ドキュメントで行う
高コンテキスト文化 低コンテキスト文化	高コンテキスト文化に 適している	低コンテキスト文化に 適している ドキュメントにより 多数への伝達力がある

# 中小企業では暗黙知を活用すべきである



ビジネスには  
暗黙知でしか  
表現できない  
知識が多い

中小企業	大企業
少人数なので face to faceで コミュニケーション出来る	大人数なので、 Face to faceでの コミュニケーションは不可
担当と経営者は直接 コミュニケーション出来る	担当と経営者は直接 コミュニケーション出来ない
小人数なので データベース化の必要はない 伝達に手間やコストはかからない	大人数なので データベース化が必要 伝達に手間やコストがかかる
グループ内は 暗黙知のまま知識を 伝達できる	組織が大きいので 形式知にしないと知識を 伝達できない

# 形式知

## ドキュメント

犬種 : パピヨン  
性格 : 落ち着きがない  
毛の色 : 白と黒 …

# 暗黙知

## 写真

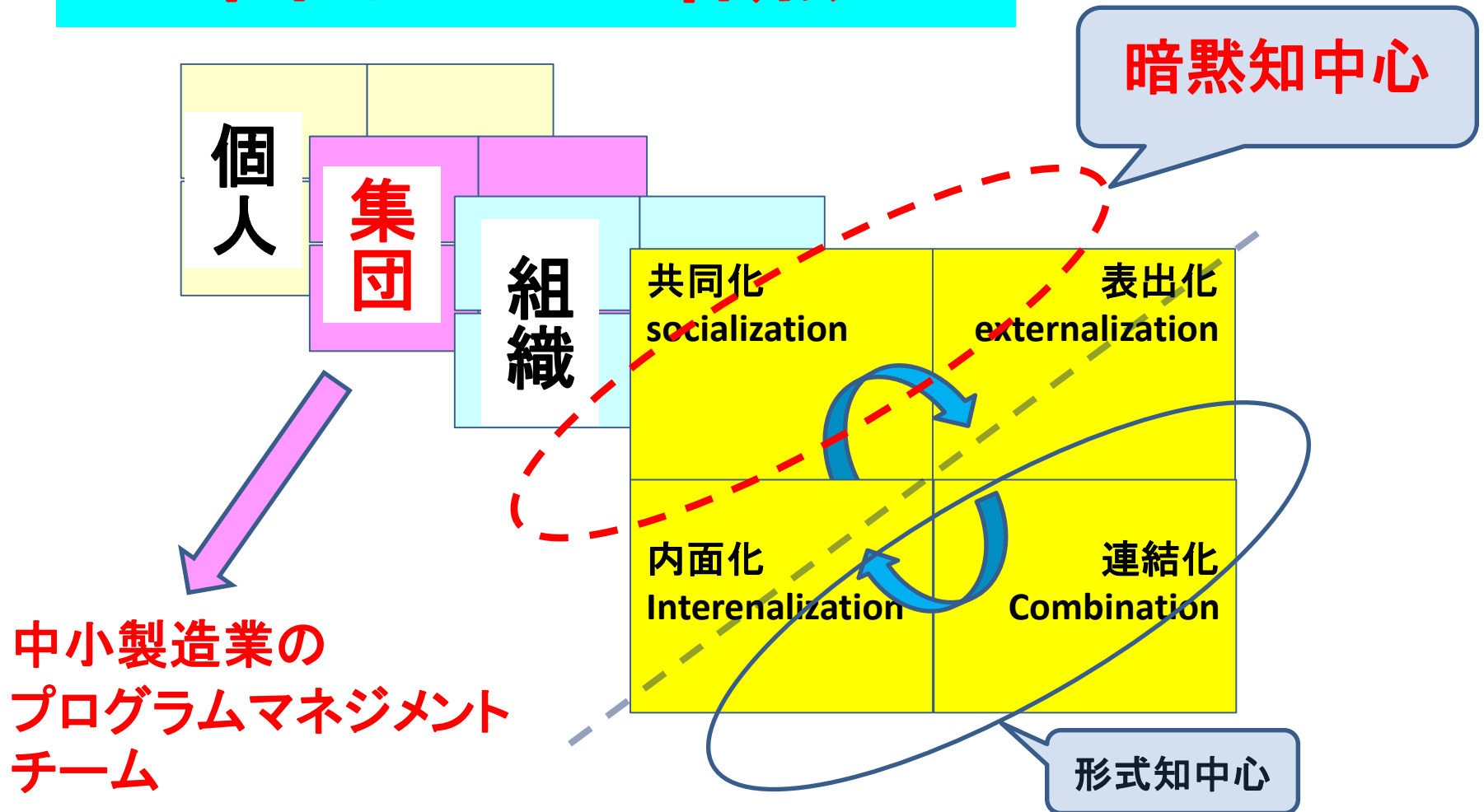


「ラッキーちゃん」

**ポラニー** 個人がもつ知識には、  
言葉で表現できる部分と、言葉で表現できない部分とがあり、  
前者よりも後者のほうが多くを占めている。

# 中小製造業のノレッジマネジメント

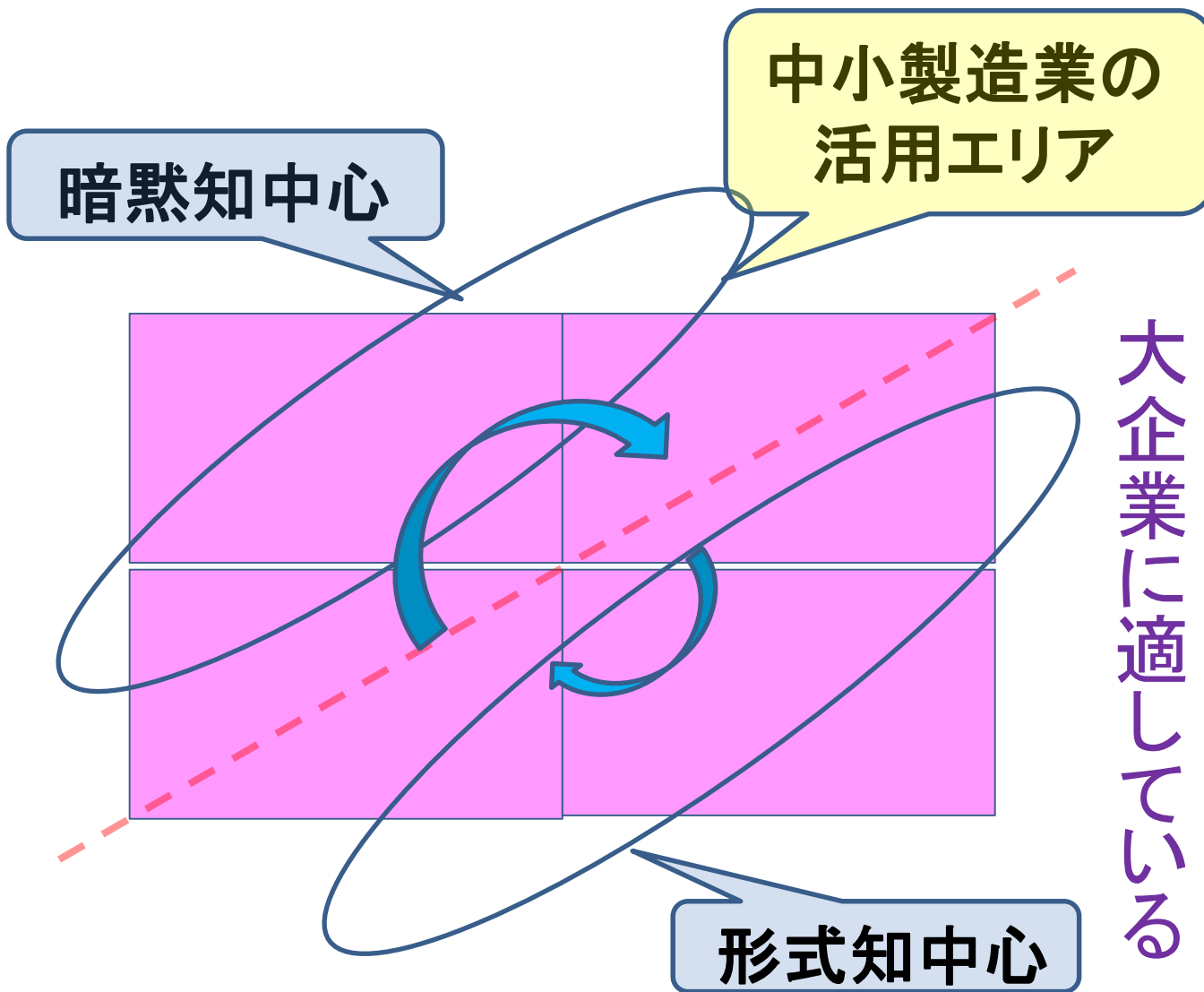
## 小集団 & 暗黙知



# 中小製造業での暗黙知の活用のポイント

少人数のプログラムチームなので**暗黙知のまま伝達**できる  
個人の能力をプログラム活動により**組織能力に変換**する

中小企業に適している



大企業に適っている

形式知はドキュメント化等  
手間と時間がかかる  
中小企業には負担となる



## 9. グローバルビジネス での留意点

# 日本のビジネスの“長所”は グローバルビジネスでは“欠点”となる

## 1) 以心伝心

暗黙知のコミュニケーションは誤解の原因

## 2) 職能給

社員の平均年齢が低く、高度成長時代には  
「年功序列と終身雇用制」は長所であった。

「長く勤めるほど、能力が向上する」という大前提

## 3) 稟議制度

日本の「根回し、稟議制度」は意思決定に  
「時間がかかりすぎ」、「責任と権限が曖昧

All is responsible, but no one is responsible・・・

## 4) 企業別組合

外国は職種別組合

# 日本企業の強み・特長

## 日本の企業文化

三方よし(売手、買手、世間)、長期的視点

日本には誇るべき手本となる先人が沢山いる。

石田梅岩、渋沢栄一、松下幸之助・・・

数多くの先人が独自の信念で事業を開拓

- ・日本の製造業は カンバン、5Sなどでリード  
品質の継続的改善が強み  
小集団活動など“チームワーク”への取組み

日本企業  
強み・特長

共通の目的に一致団結”して取組んだ時に、  
初めて“予想以上の成果”を生む

# 欧米の“知識体系”の取入れの留意点

## Body of knowledge

### 懸念事項

“欧米の知識体系”が大量に押寄せてきている。

懸念するのは、十分な検討・準備なしに、導入すること。

### メリット(効果)

世界的に数多くの適用事例をもつベストプラクティス  
体系化されており活用する効果は大変大きい。

### デメリット(副作用)

- ・前提、組織や業務プロセスの整理や改革

知識体系の習得には膨大な工数や時間が必要  
責任と権限を部門・個人ごとに明確にする

経営者をリーダーとする強力な推進組織が必要

- ・十分な準備なしで取り入れてしまうと副作用が大きい。

### 留意点

日本風にカスタマイズしてしまうと形骸化してしまい  
その本来の良さがなくなってしまう。

“良いところ取り”、“エッセンスだけ”を取入れる。

# 現地法人の責任者(社長)の選定

**日本人**にせよ **外国人**にせよ

- 1) 社長としての人格・スキル・経験  
プロフェッショナルとしての豊富な経験を持つ
- 2) 現地法人の責任者に、意思決定を任せる  
日本本社と相談する必要が無いように、  
責任と権限を明確にして契約する  
報告事項を明確にする、報告義務を明確化
- 3) リスク対応計画を作成する  
投資計画策定時に撤退条件を明確に
- 4) 事業計画を**プロジェクトマネジメント計画書**として作成  
**見える化**

## 8 異文化コミュニケーションに関する諸説

- ① ルース・ベネディクト 「菊と刀」 1944年
- ② 中根千枝 タテ社会の人間関係 1967年
- ③ 加護野忠男 日本型経営の復権 1997年

# ① ルース・ベネディクト 「菊と刀」 1944年

日本の降伏後、米国は日本をいかに占領統治していくかは？

## 「罪の文化」の欧米

キリスト教文明の欧米では、行動の規範には宗教の戒律があり、神に対する罪の意識を持つ。罪の文化で、世間の目には影響されにくい。

## 「恥の文化」の日本

多神教の日本では、神や仏の意識は強くない。意識するのは**世間の目**。世間に対して恥をかきたくない、これが日本人の行動を規定する。倫理的に正しいかではなく、世間がどう思うかで、行動を決める。

## 「恥の文化」には、長短がある

長所は、人前では恥をかきたくないという意識から、義理を重んじ、人情を大切に作る気風が生まれます。  
短所は、世間の目を恥じるということは、世間の目が変われば自分の恥の感じ方も変わる

## ② 中根千枝 タテ社会の人間関係 1967年

### ①欧米の会社組織 資格(ヨコ社会):

ビジネススキル・経験でつながる  
職種別組合

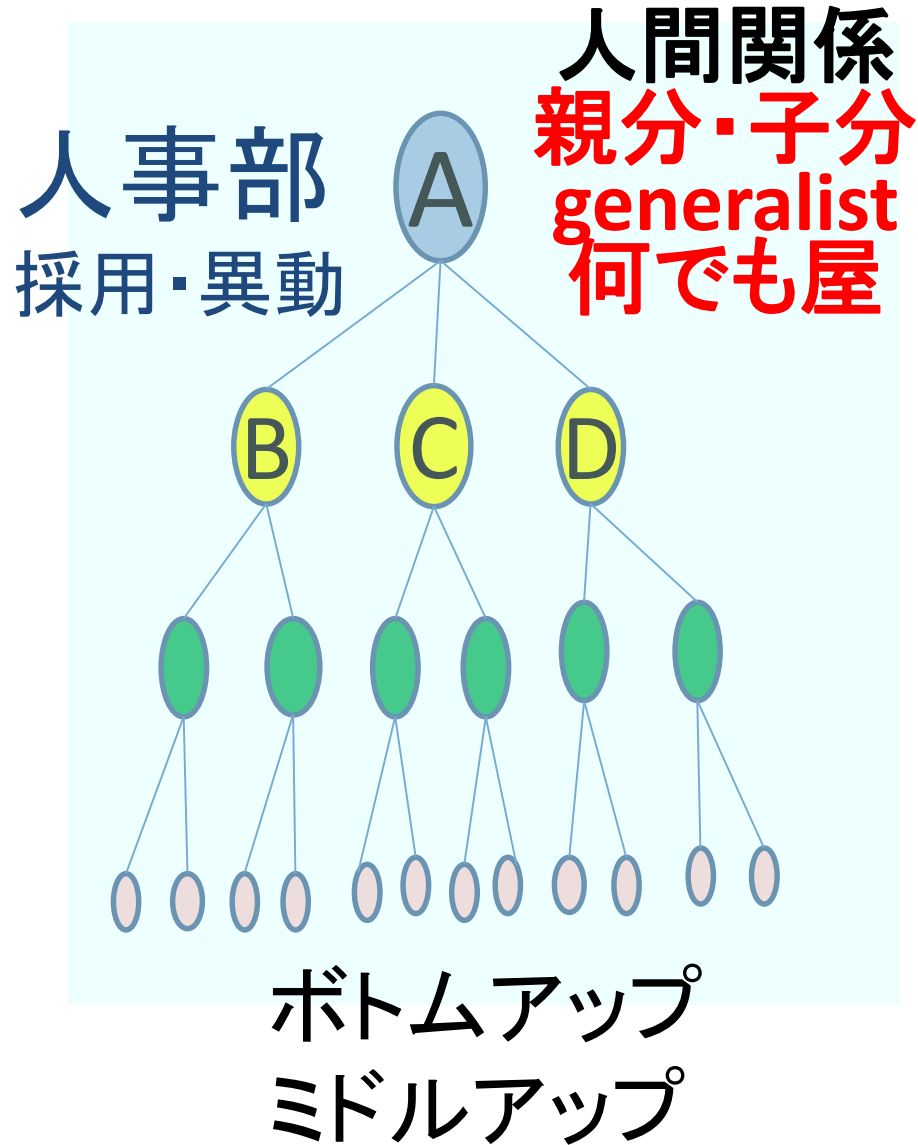
### ②日本の会社組織 場(タテ社会):

日本の集団意識は「場」によってつながる  
外部に対しては敵対心(ライバル心)を、  
内部に対しては情的な結びつきを求める。  
経営者と雇用者の仲は契約関係というよりも、  
感情的で「家族的関係」である。  
企業別組合

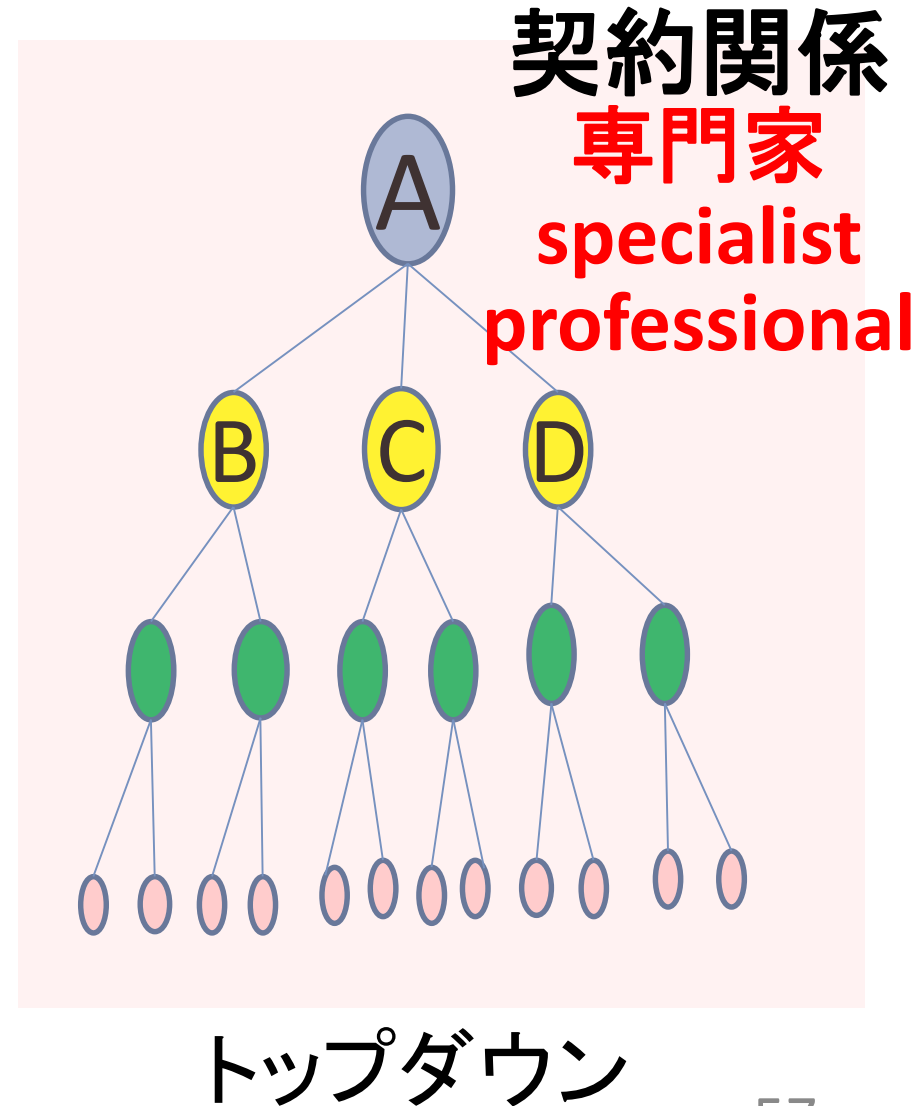
- ・転職しにくい。会社を転職せずに献身的に働く
- ・リーダーは個人の能力よりも人間的な包容力が重視
- ・高度成長期には向いているが、低成長期には不向き



# 日本の組織

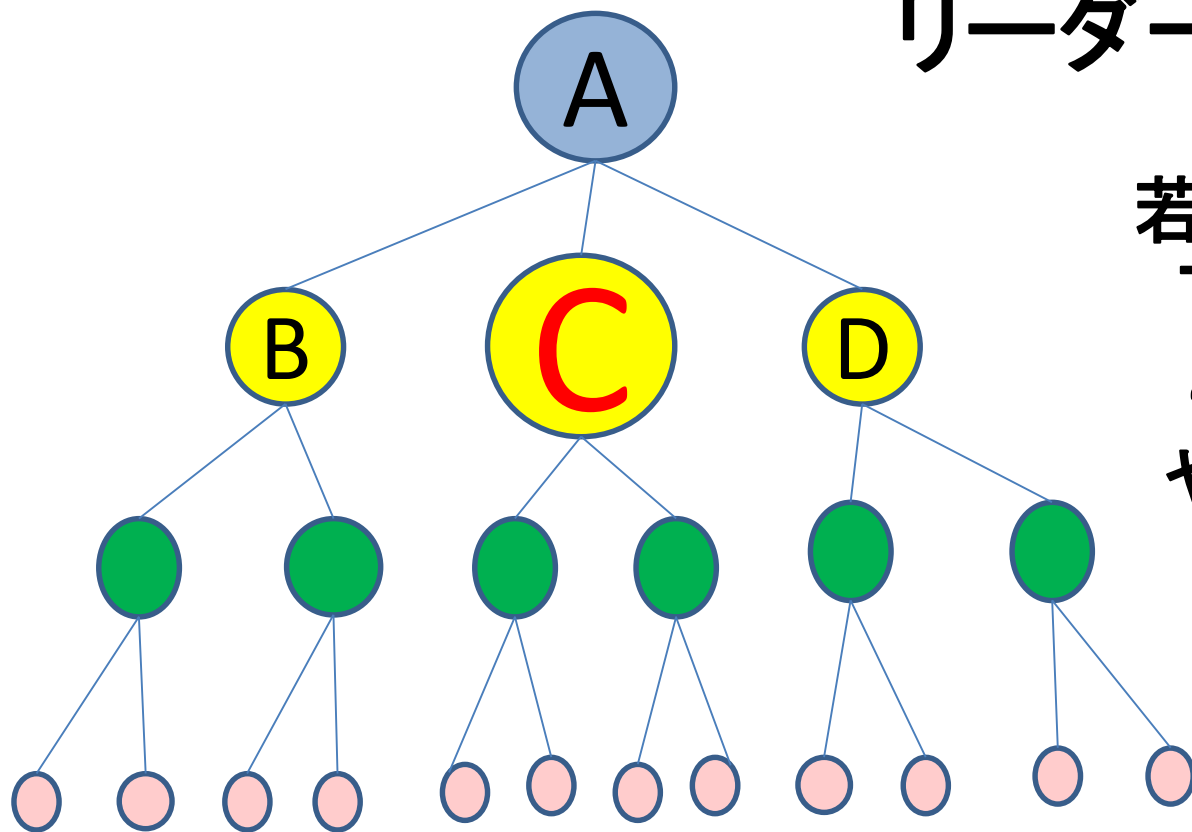


# 日本の組織



# 日本企業の組織

**C**は非常に優秀かつ  
リーダーシップもある



若い時は頑張り精神で  
丁稚奉公的に働き、  
40~50代過ぎから  
やっと小さな花が咲く  
**“遅咲きの桜”**

優秀な外国人 **C** はどうするか？

### ③ 加護野忠男 日本型経営の復権 1997年

#### 日本型経営の特徴

(松下電器産業のアジアビジネスの調査より)

##### ・愚直さ

臨機応変の才はないが、正直一途  
原則を守り、そのためには労をいとわず没頭する

##### ・超越的論理

何よりもまして大切にすることを決めてそれにこだわる。  
品質、現金回収・・・

##### ・状況論理(意思決定、判断)

欧米の制度は目的に合わせて論理的・機能的に組み立てる  
日本は複合的・多元的価値観がある

理屈では納得させられない、習うより慣れろ、マニュアル軽視  
論理的・体系的でないので、相手に理屈では説明できない

# 9 解決策

- ・異文化コミュニケーション
- ・自分自身の主体性
- ・バナナになるな！ 根無し草
- ・プロジェクトマネジメントを学ぼう

# 結論

## Example of Difference in Industrial Activities between German(one of Western) Mentality and Japanese Mentality

**Mr. Suzuki Shigetoshi of Activa report  
From participation of the Seminar  
on 1<sup>st</sup> of November 2010,  
made by Dr. Tetsuya Okamura,  
CEO,Sumitomo(SHI) Demag GmbH.**

# Cultural Difference

**German (one of Western)**

**A or B (option)**

**Perfect planning then start**

**Feed forward Thinking**

**Independent and  
Clear Responsibility**

**Clear Job Description and  
Report line**

**Japanese**

**A and B (compromise)**

**Small start and improvement**

**Feed back Thinking**

**Cooperation and  
Vague Responsibility**

**Team Work and  
Cover each other**

# Cultural Difference

**German(one of Western)**

**Top down Management**

**Written Knowledge Manual**

**Confrontation**

**Straight**

**Japanese**

**Flat organization**

**Person dependent Knowledge**

**Harmony**

**Polite**

# **The best Solution**

**Partner's Mentality and Culture are respected mutually with open and transparent mind.**

**Patience is required. Sufficient time is required to solve this problem.**



異文化コミュニケーションの必要性

日本的経営 欧米的経営

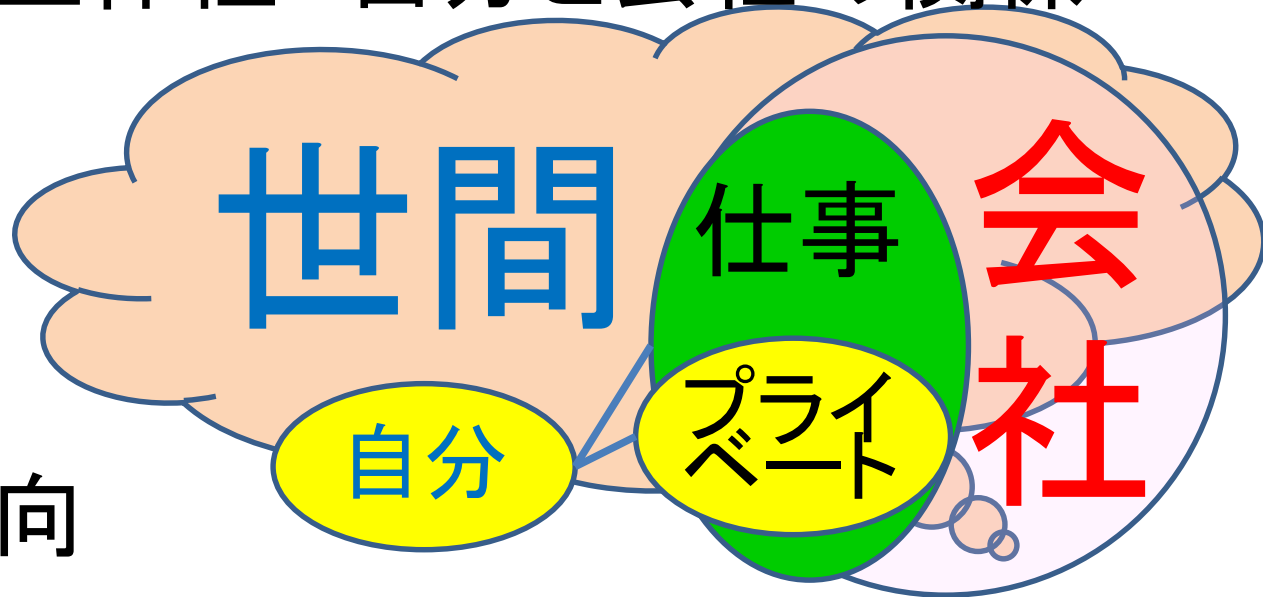


和魂 + 洋才

## ②自分自身の主体性 自分と会社の関係

### 日本

自分と会社を  
一体化する傾向



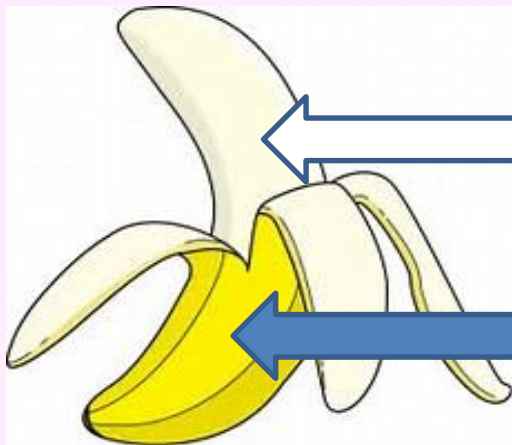
### 欧米

自分と会社は別  
職業(職種)には  
プライドを持つ



# 留意事項

- **日本人はバナナになるな** 根無し草



中身(心) 白色 白人

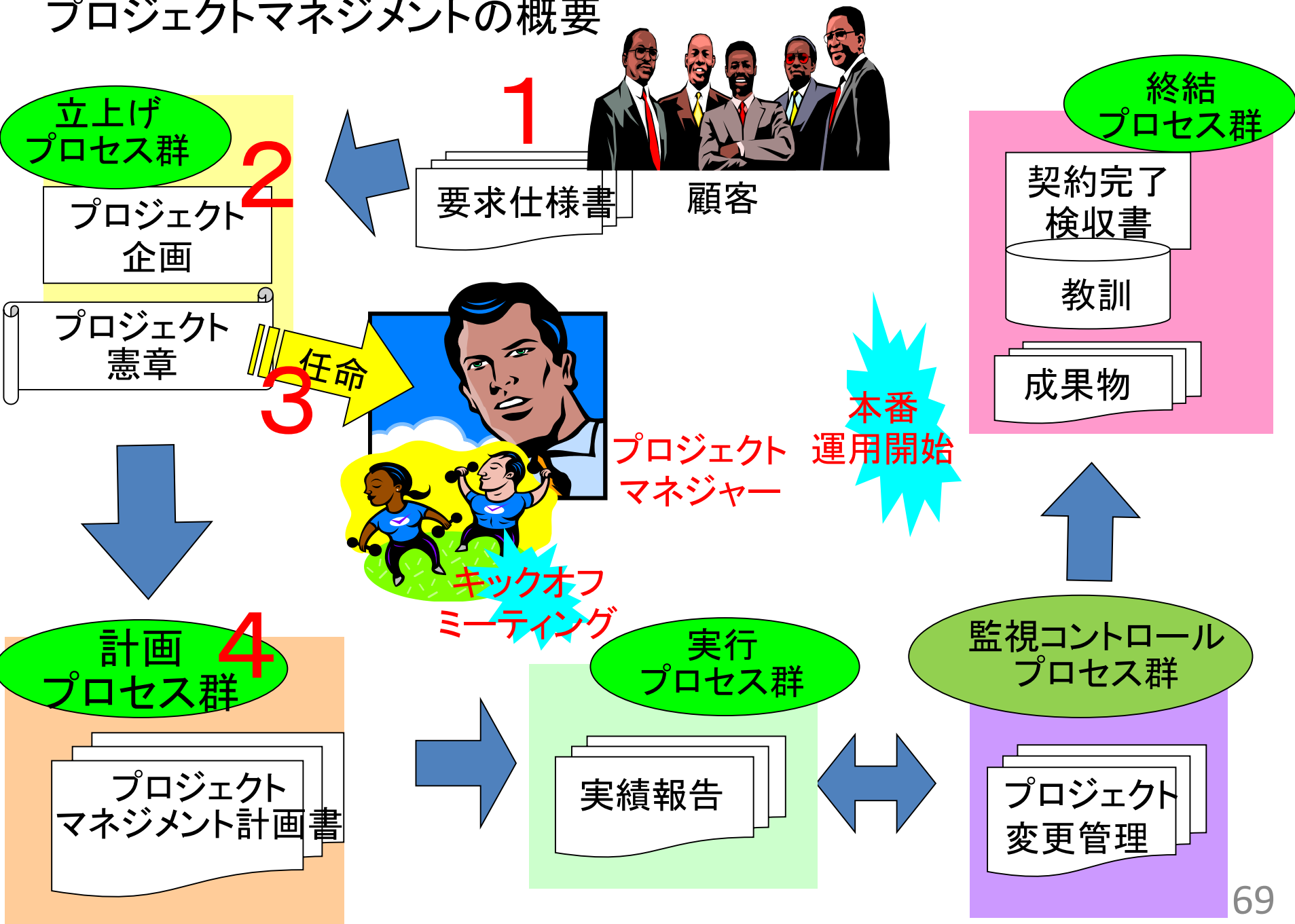
表面(皮膚) 黄色 日本人

- **プロジェクトマネジメント**を学んで  
グローバルビジネスに挑戦しよう！

# 10. 参考

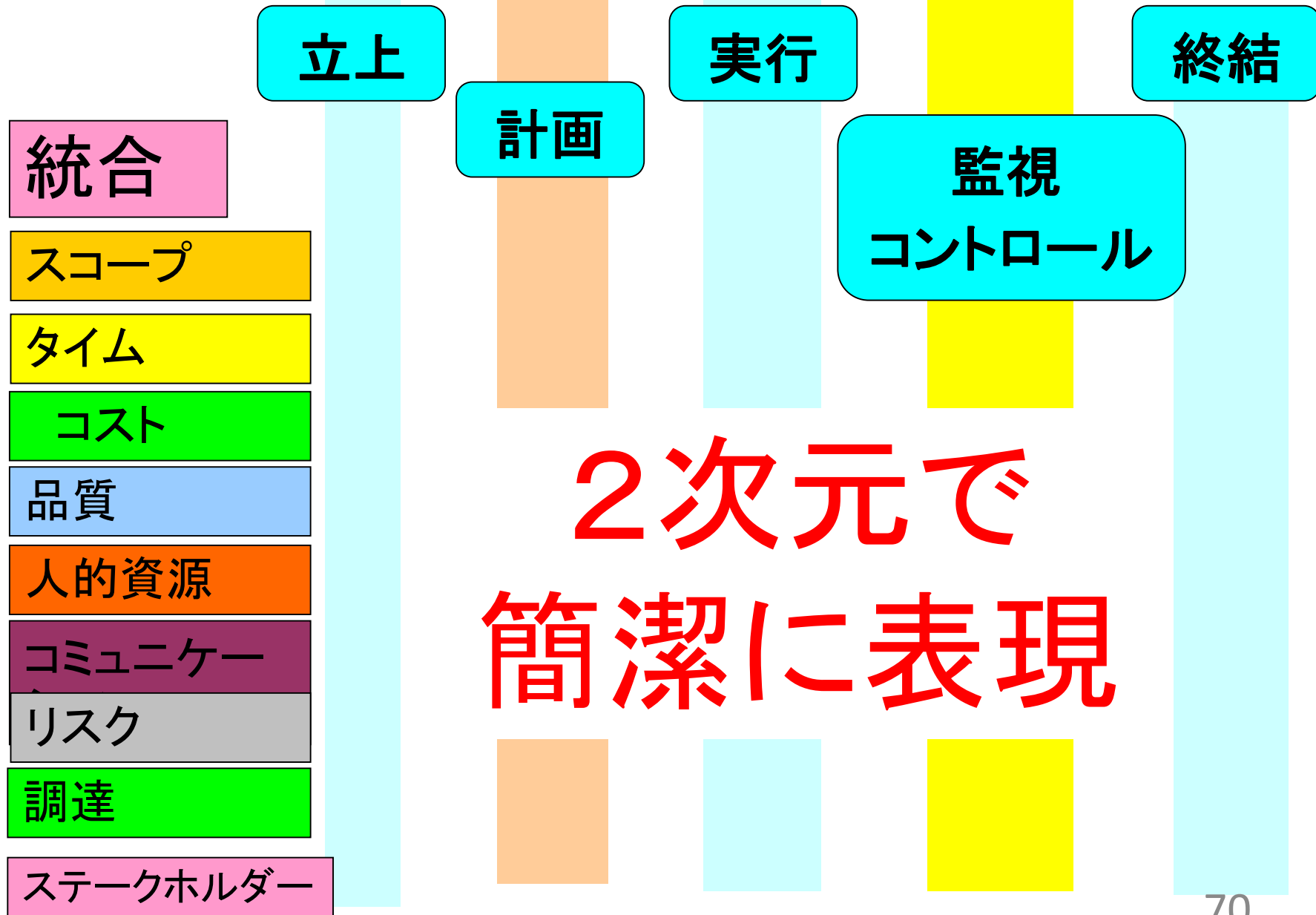
プロジェクトマネジメント  
ISO 21500

# プロジェクトマネジメントの概要



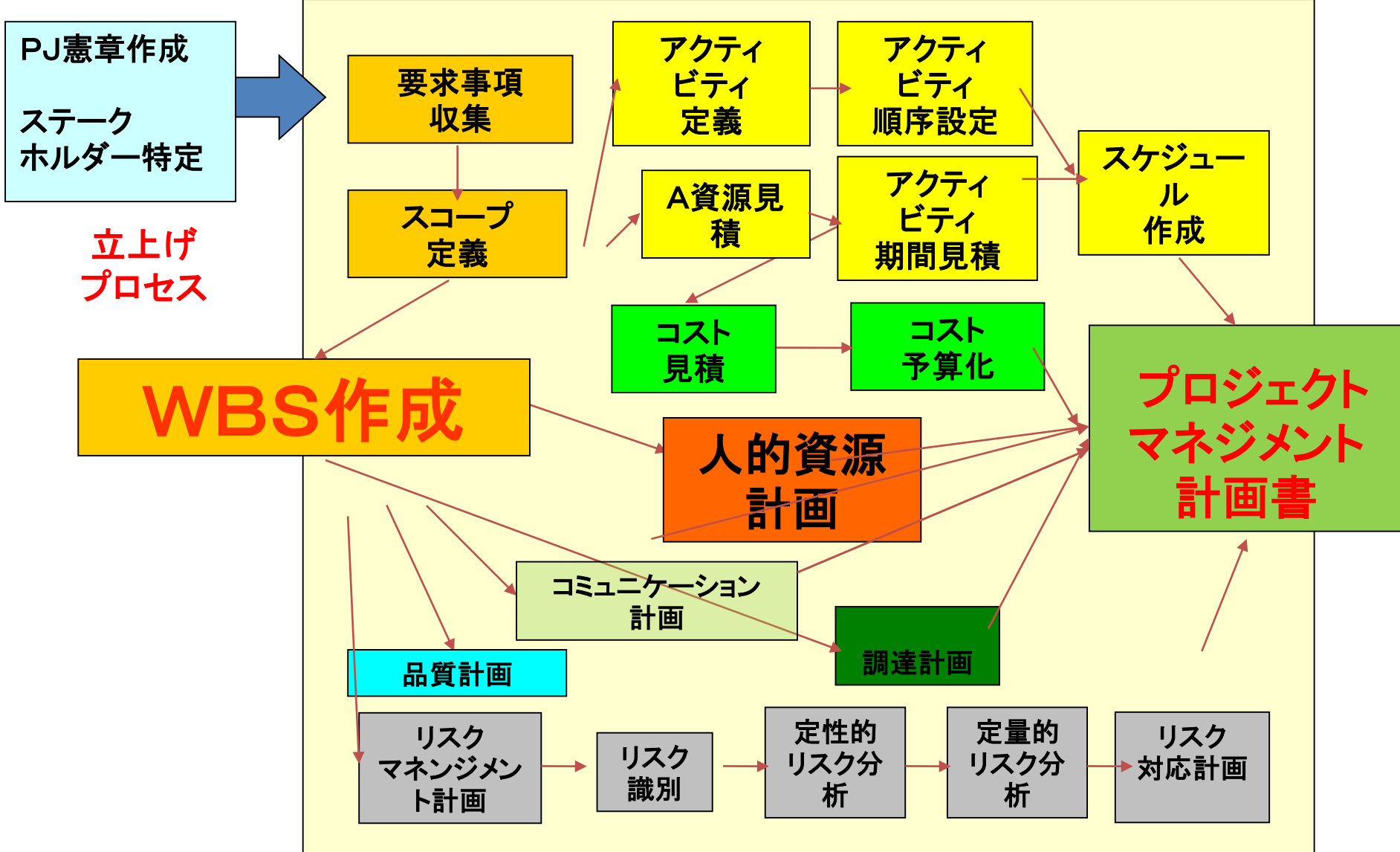
# 知識エリアとプロセス プロセス

知識  
エリア

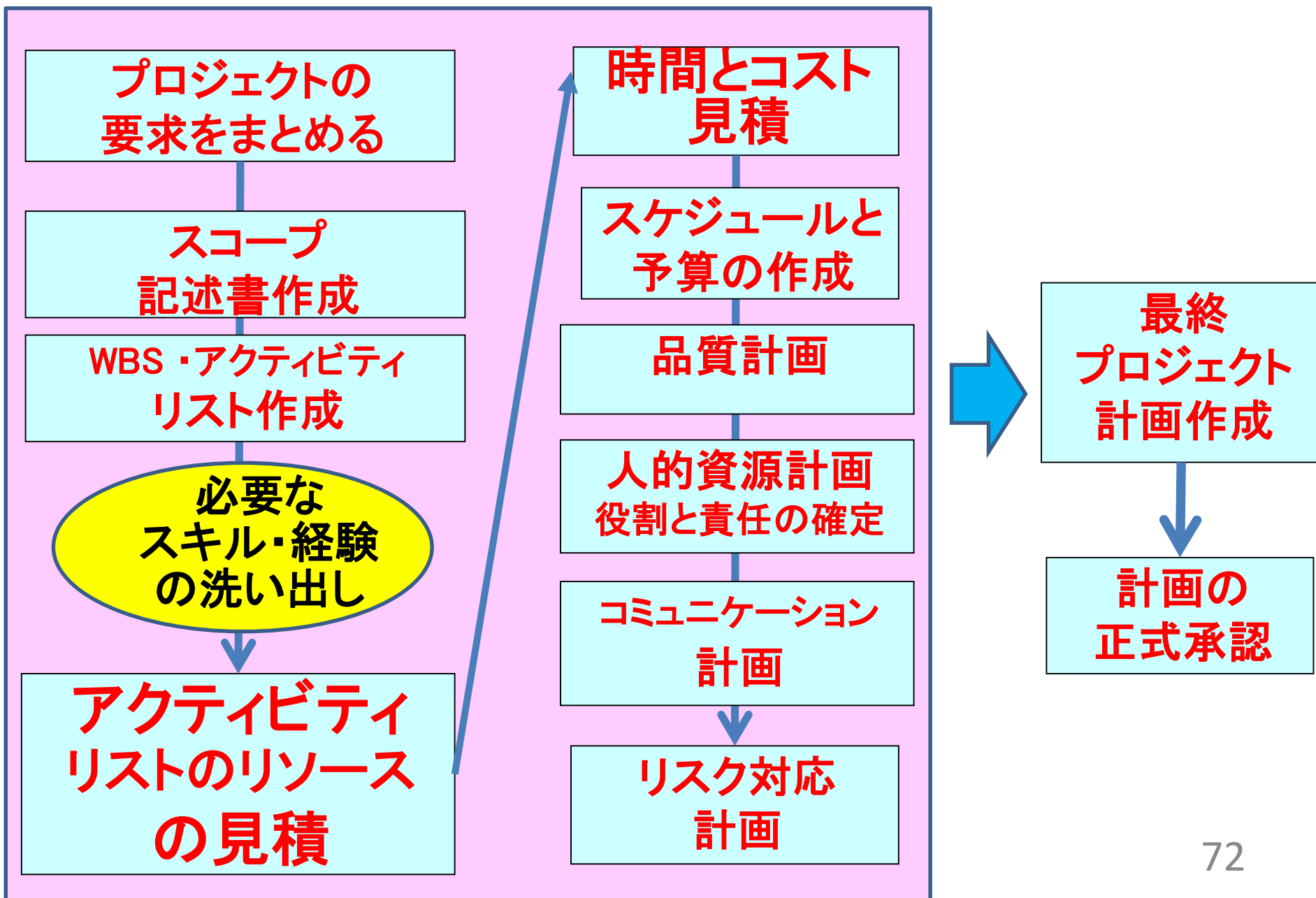


2次元で  
簡潔に表現

# 計画プロセス群



# 「プロジェクトマネジメント計画」の作成のプロセス





**END**