

研究論文

日本における中国人ハイブリッド企業家の文化変容と *guanxi* ネットワーキング：
パネル調査より

立命館大学経営学部教授

シュルンツェ・ロルフ

<要旨>

本稿では日本の中国人企業家の成功に影響を与えているのは何か、*guanxi* ネットワークはどうビジネスの成功に役立っているかを検証する。そのため、文化変容の進んだハイブリッドマネジャーであり、尚且つ **Localizer** と **Embedder** の特徴を持つ二人の中国人起業家を事例として取り上げ、ネットワーキングとパフォーマンスの関係について多様な角度からより深い考察を可能にするため、事前調査の後、3段階からなるパネル調査を実施した。その結果、*guanxi* ネットワーキングのパターンは、企業環境、市場環境、生活環境における立地選好から分類できることが分かった。二人は日本の滞在が長く、異文化能力が高いため、中国人の中だけでなく、日本のサポーターにまで *guanxi* を広げている。二人は異なる選好を持ち、異なる戦略をとりながらも、*guanxi* を活用してビジネス関係を構築し、文化的妥協を探りながらシナジー創出を目指していることが明らかになった。

<キーワード>

パネル調査、*guanxi*、選好、文化変容、中国人企業家

I. はじめに

なぜ、中国人企業家は自らの日本での成功について語るのをためらうのか。日本中華総商会の会合に参加して、そこには日中の政治的関係への強い配慮があることに気づかされた。中国人企業家は洗練された適応戦略を必要としていることは明らかであるが、政治的関係に配慮するあまり、自らのビジネスの発展についての関心を表面的には見せないようにしていると思われる。そのためにも、日本のビジネス環境における中国人企業家の適応戦略とネットワーキングについてパネル調査という方法を用いてより深く検証することは意義があると考えられる。

近年、日本に対する中国からの FDI と M&A 戦略が新しい現象としてあることが検証されているが(Drifte & Jaussaud, 2010; Ström & Nakamura, 2014)、日本における中国人企業家の適応方式を調査している研究はこれまでなかった。

Adler & Gundersen (2008) は、文化的回避から文化的シナジーまで、適応戦略を5つに分類し

た。そのうちの、文化的支配あるいは文化的順応という戦略が、海外 M&A 投資においてよく見られるが、文化的妥協に至ることができなければ、結果的に失敗につながる。異文化経営の視点から見ると、経営的成功は、継続的な文化的妥協を通して、職場の従業員あるいは市場の顧客とシナジーを創造できる段階にあるといえるだろう。シナジーを達成するためには、ビジネス環境で信用を築くことが大変重要になる。

Gu, Hung & Tse (2008)によれば、東アジアにおけるビジネスの成功にとって重要な問題は *guanxi* であり、*guanxi* には信用と並んで情報や管理のプロセスへの関与といった側面が重要であると述べている。Bjorkman & Kock (1995)はネットワーク・アプローチを用いて中国における社会的関係を調査し、中国のコンテキストにおいて、社会的関係(*guanxi*)は、情報交換、ビジネス交流のための前提条件であると議論している。中国では、人間関係、人とのつながりを *guanxi* と呼び、人との関係を表すのに使われており、(明示的というより)暗黙的な相互利益に基づく二者関係を含んでいる。一旦、二者の間に *guanxi* が築かれると、お互い、いつか貸しは返してもらえることを期待して、頼みごとをすることができる(Yang, 1994, pp.1-2)。本研究において、*guanxi* とは、文化特有の、文化的距離と利益志向における選好によって形成された交流関係の形であると仮定する(Schlunze et. al., 2014)。通常のネットワーキングや、人間関係、およびその原則的なルールは本来普遍的なものであるが、中国人にとっての人間関係の持つ意味や人間関係に対する選好は際立って強く、中国人の *guanxi* の在り方とその効果は世界のそれとは明確に異なる(Gu, Hung, & Tse, 2008)。

これまでの海外中国企業に関する研究は主に、民族性と受け入れ国におけるネットワークについて議論している(Redding, 1991; Hamilton, 1996; Yeung, 1997; Fong & Luk, 2007; Brenner et al., 2010)。また、企業家の個人的ネットワークは企業の業績に強く影響する傾向があることも指摘されている(Peng & Luo, 2000)。しかし、中国企業の *guanxi* と選好に関するこれまでの研究は組織的なネットワーキングとダイナミクスに焦点を当てており(Park, Seung Ho & Yadong Luo, 2001)、この分野における研究はほとんどが企業レベルで行われている(e.g. Kahn, 1992; Edgington, 1995; Boston & Ross, 1996; Berköz, 1998)。

グローバル時代において、企業家は自らのビジネスをローカルなコンテキストにもグローバルなコンテキストにも埋め込む必要である(Harvey et al., 1999, Lam & Yeung, 2010)。Meester (2004)は、立地選好とは国境を越えた投資決定に関わるマネジャー個人による選択だとしている。マネジャーの選好と文化的インテリジェンスは海外ビジネス戦略に重要な影響を与える(Cohen & Prusak, 2001)。そのため文化的インテリジェンスに加えて、ビジネス環境におけるマネジャーの選好とネットワークを調査することは重要である。というのは、ビジネス活動というのは社会的関係に埋め込まれているからである(Granovetter, 1985)。先行研究によって、市場環境におけるバリューチェーン、企業環境における人的資源へのアクセス、生活環境における情報ネットワークが日本における

ヨーロッパ人マネジャーの経営的成功に関わる重要な選好であることは明らかにされている(Schlunze & Plattner, 2007)。しかし、日本は中国のもっとも重要な先進近隣国であるにも関わらず、日本における中国人企業家についての文献の中で、選好、ならびに *guanxi* ネットワーキングといった経営的プラクティスに関する情報はほとんどない。文化的知識を持った中国人企業家は *guanxi* が中国の文化に根付いていることを認識している(Elenkov & Pimentel, 2008)。文化的インテリジェンス(以下 CQ: Cultural Quotient)とは、異なる文化的バックグラウンドを持つ人々に効果的に対応できる能力であり(Ang et al., 2007; Earley, 2002; Thomas, 2006)、それは重要な異文化コンピテンスのひとつであると考えられる(Johnson, Lenartowicz, & Apud, 2006)。なぜならそれによってマネジャーの国際経験からの学習(Ng, Van Dyne, & Ang, 2009)、文化的判断(Ang, et al., 2007)、異文化間交渉(Imai & Gelfand, 2010)、文化適応 (Lee & Sukoco, 2010)が促進されるからである。

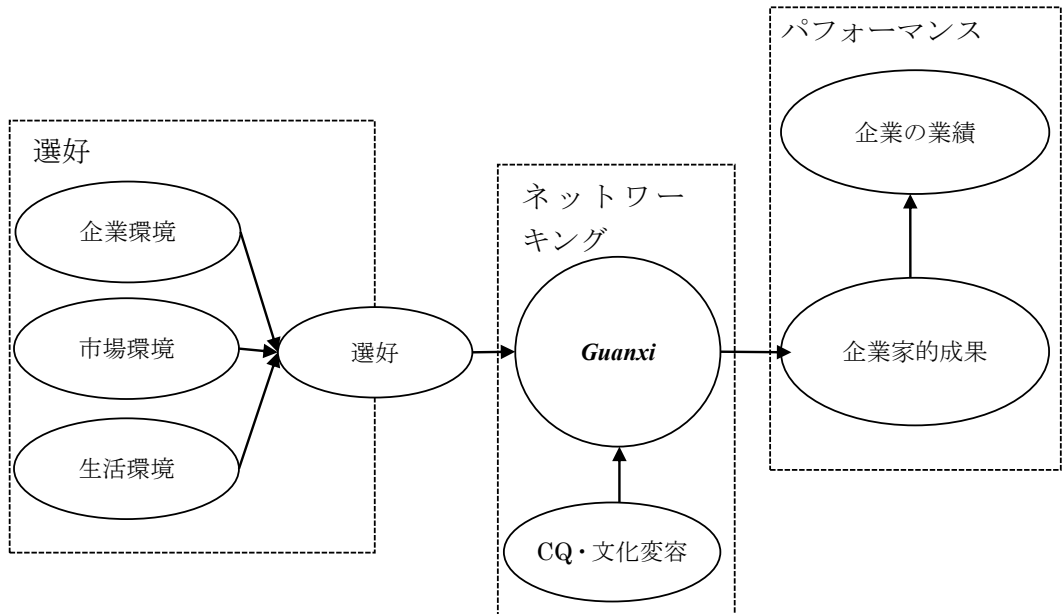
本研究においては、はじめに、中国人企業家個人のCQを調査することで主体の異文化コンピテンスを検討し、筆者独自のフレームワークを使ってハイブリッド化の程度についても検討した(Schlunze, 2010, 2012)。さらに、経営的な企業の成功といったポジティブな結果のために必要なインプットが何であるかを確認するために、文脈的マネジメント評価から、つまり環境を含めて経営方式を調査する必要があると考え、中国人企業家の選好と文化的インテリジェンスを含め、*guanxi* ネットワーキングがどう日本での成功に影響を与えているかを示すことを目的として、パネル調査を実施した。

繰り返しになるが、日本において中国人企業家が近年増加しているにも関わらず、中国人企業家や中国人社長の経営的成功についての研究は乏しい。本パネル調査はテーマと方法論において先駆的であると考え。本パネル調査はこれまで研究が不足している分野の開拓だけでなく、中国人企業家はビジネスの成功を持続させるために、*guanxi* ネットワークと異文化コンピテンスをどのように生かしているかに関しての事例研究から、経験的証拠を示している。

II. 方法

まず、研究目的に合わせて、選好分析、ネットワーク分析、文化的インテリジェンス理論(CQ)(Ang et al., 2006; Earley and Ang, 2003)、ハイブリッドマネジャーの類型(Schlunze, 2010, 2012)をベースにして文脈的マネジメント評価のモデルをデザインした(図表1)。モデルでは企業環境、市場環境、生活環境の選好が、人間関係、つまりネットワークに影響し、さらにCQと*guanxi*が企業家個人の経営パフォーマンスに関係し、それが会社全体のパフォーマンスにポジティブに影響していると考え。また、文化変容の程度の高いハイブリッドマネジャーあるいは企業家は、日本のビジネス環境で成功するための文化的インテリジェンスとネットワーク能力を持っていると考えた(Elenkov & Pimentel, 2008)。この帰納的モデルは、ネットワーク行動の定性的評価を表す。

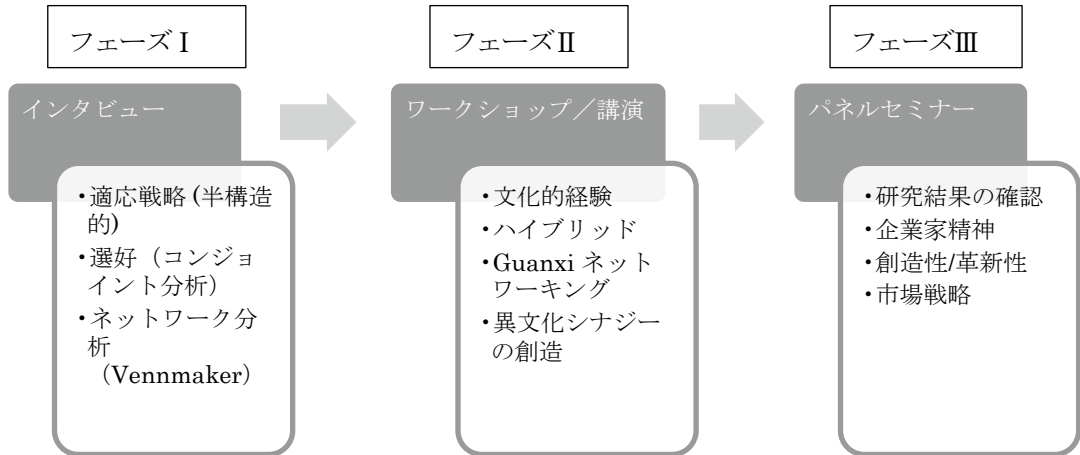
図表 1 : マネジメントの成功に関わる選好とCQに影響されるGuanxi



出所：筆者作成

図表 2 で表している今回のパネル調査の前段階として、はじめに日本中華総商会の協力を得て、日本で働く中国人企業家149名を対象に、選好、ネットワーキング、CQを含む文化変容に関するアンケート調査を実施した。回答率は9%であったが、さらに、回答者のうち10名に対してパネル調査のフェーズ I となるインタビュー調査を実施し、立地選好についてのコンジョイント分析、および Vennmaker というプログラムを使って企業家の認知 *guanxi* ネットワークを図に表すオンスクリーンテストを行った (Schlunze et al., 2013, 2014)。サプライヤーや顧客など組織的および個人的支援者の立地、およびそれぞれとのつながりの強さを性別と国籍の特徴で区別して可視化することによって、ネットワーク構造、および、企業環境、市場環境、生活環境におけるネットワークの密度について考察した。ネットワークの密度とは、ある人口における可能な繋がり数に対する実際の繋がり数の割合で決まるが、高密度のネットワークにいる主体は低密度のネットワークにいる人より接触のレベルが高く、そのため、高密度のネットワークにいる人の方で情報がより頻繁に流れると考えられる (Scott, 1991)。Vennmaker では数的データからネットワークの密度を計算するとともに、ネットワーク構造を可視化して、その人物のネットワーキング戦略について考察することが可能になる。

図表2：パネル調査の流れ



出所：筆者作成

次に、ここまでのアンケートおよびインタビュー調査の結果から、日本におけるビジネスを現地化し、持続するのに異なる適応戦略オプション(Adler & Gundersen, 2008, p. 118)を使っているという点で興味深い2人のケースを選択し、パネル調査を用いて、筆者らの先行研究で発見されたパターンを確認することを試みた(Schlunze & Plattner, 2007)。確認事例研究を行うことで、これまでの研究結果または理論を再確認し、より詳細に検討し、新たな経験的証拠の代替解釈を導くことができる(Fletcher & Plakoyiannaki 2011, p.180)。さらに取り上げたケースについて、様々な角度からより深く検証するため、パネル調査という手法は適切だと考える。本研究では、現地の言語能力が高く、意思決定に積極的に関与し、現地に協力的なサポーターを持つハイブリッドマネジャーは現地化または埋め込み活動を重視した選好を持つ、つまりLocalizerとEmbedderのタイプに分類できるという研究結果を確認事例によってネットワークの側面から詳細に検討することにした。そのため、アンケート調査およびインタビュー調査の結果分析から、ハイブリッドマネジャーであり、なおかつLocalizerとEmbedderの特徴が明らかになった二人をパネル調査でとりあげる。localizerはマネジャーの個人的コミュニケーションが特徴であり、住みやすい生活環境と現地の情報ネットワークへの選好が強く、Embedderは職場におけるコミュニケーションが特徴で、住みやすい生活環境に次いで、職場の雰囲気重視される(Plattner, 2012)。

フェーズⅡにおいては、大学内の異文化経営に関するワークショップあるいは講義で自らの文化的経験について語ってもらい、その内容から、企業家のハイブリッドの程度を検討するため、筆者が提唱する4つの側面(Schlunze, 2010, 2012)を評価した。1つめは、異文化職場における予期せ

ぬ出来事など不確実性の排除やリスク回避といった、リスクに対処する能力。2つめは、日本のビジネス環境と日本の文化に適応する能力。3つめは、変化を受け入れ、進歩しようとするチャレンジ精神。4つめは、人々の感情に注意を払って、異文化の人々の気持ちを感知することができるセンシティブティ。それらの4側面から、ハイブリッド化の程度を評価した。さらに、職場の経験談などから、シナジー創造の可能性についても検討した。

最後にフェーズⅢとして、フェーズⅡまでの調査分析結果を確認するためにパネルセミナーを実施した。

Ⅲ 結果

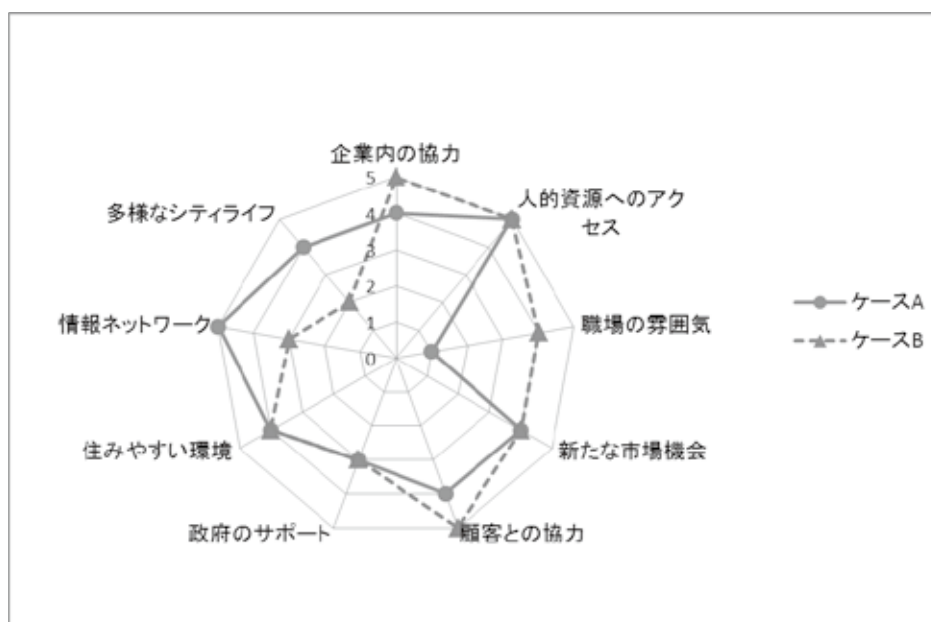
1. アンケート調査（2013年12月 郵送による）

アンケート調査にて、企業家個人の立地選好を検討するため、企業環境（企業ネットワーク内の協力、市場機会、職場の雰囲気）、市場環境（人的資源へのアクセス、顧客との協力、政府のサポート）、生活環境（住みやすい住環境、情報ネットワーク、多様なシティライフ）というそれぞれの要素をどの程度重視しているか、5段階評価をしてもらった。図表3は、本パネル調査でとりあげるケースAおよびケースBの選好の強さを比較したものである。図に見られる通り、いずれのケースも人的資源に対して強い選好を持っているが、ケースBは企業ネットワーク内における協力にも強い選好を表している。市場環境における顧客やクライアントとの協力も同様にケースBにとって重要になっている。一方、ケースAは市場機会と顧客との協力の面でバランスを持った選好を示している。生活環境においては、ケースAはケースBよりも情報ネットワークを重視していることがわかる。双方とも住みやすい生活環境に対して比較的強い選好を持っているが、職場も住居も東京であるケースAの方が、多様なシティライフに対する選好が強い。ケースAの立地選好は東京であるが、その理由はビジネス環境と重要な顧客の集中である。ケースBは、東京に近く、中華街の存在など彼にとってより快適な生活環境といえる横浜を選好している。ケースAの選好からは、現地の情報ネットワークと住みやすい生活環境に対する強い選好を持つLocalizerタイプの特徴が見られる。また、ケースBの選好からは、横浜の中華街という住みやすい生活環境と職場のよい雰囲気を重視するEmbedderの特徴が見られる。

また、アンケート調査では、マネジャーのCQを検討するため、どの程度受け入れ国文化へ適応した能力を持っているかを確認する20の質問に対して7点満点で自己評価してもらい、メタ認知的CQ、認知的CQ、行動的CQ、動機づけの高さに分けて分析した。アンケートに回答した中国人マネジャーは全般的にメタ認知的CQおよび動機づけの得点が高い傾向にあったが、ケースA、ケースBいずれも総合点数が高く、特に認知的CQが優れている傾向が認められた。これは、受け入れ国、つまり日本社会についての知識が大変豊富であることを意味する。このことは、第2フェーズ

でも確認されている。

図表 3：立地選好の比較



出所：筆者作成

さらに、企業業績に関する質問に対する回答からは、ケース A、B とも過去 3 年間の売り上げ、マーケットシェアなどの業績がのびていることを確認できたことから、ビジネスで成功しているケースとして本研究で扱うことが可能であると考えます。

2. ケース A

(1) フェーズ I：個別インタビュー（2014 年 2 月 20 日 於東京）

ケース A は、1992 年に 20 歳で来日し、関西の大学へ留学、卒業後に東京でソフト開発会社を起業した。現在、従業員数は 30 人になっている。日本人従業員と中国人従業員の両方を動機付けるために一時期、異なる人事管理方法を使ったこと、しかし将来的には異文化職場での統合を目指していることなど、ビジョンを持っている。日本語能力が高く、国籍も日本に変えることで文化的順応という適応戦略をとりながら、中国人従業員も納得できるような文化的妥協を探りながらシナジーの創出をめざしていると言える。

事前調査から、ケース A は、現地の情報ネットワークと住みやすい生活環境に対する強い選好を持つ Localizer タイプの特徴が確認された。ケース A のネットワーキングを検討すると、特に日本

国内市場や IT に関する知識を持つ信頼できる日本人マネジャーと互恵的な関係を築いていることが分かった。日本国籍を取得したことにより、通常日本人しか入ることができないであろう輪に入ることができている。

ケース A は日本の商工会議所と日本中華総商会の両方の会員となっているが、前者の商工会議所の方は、日本でのビジネス知識の習得のために参加している。また、後者の日本中華総商会の方は、直接的にビジネスのためというよりも、日中関係の改善活動に貢献するチャンスを探すために参加しているという。ただ、実際には、中華総商会には企業経営者の会員も多いため、将来的にビジネスチャンスを見つけられる可能性も否定していない。

彼のビジネスの成功をサポートしている人々はほとんどすべて東京にいる。特に、彼のビジネスの成功をサポートする顧客がいるのは東京のみである。つまり、グローバル都市東京に立地しながら、市場環境におけるネットワークは地元限定されていることが明らかである。企業環境においては、彼の *guanxi* ネットワークは南京と北京のオフショアソフトウェア開発会社に広がっている。中国とアメリカにいる家族や上海の高校時代の友人ともつながりがあるが、これらの繋がりは東京のビジネスでの成功にとって必要という観点からは弱いリンケージである。

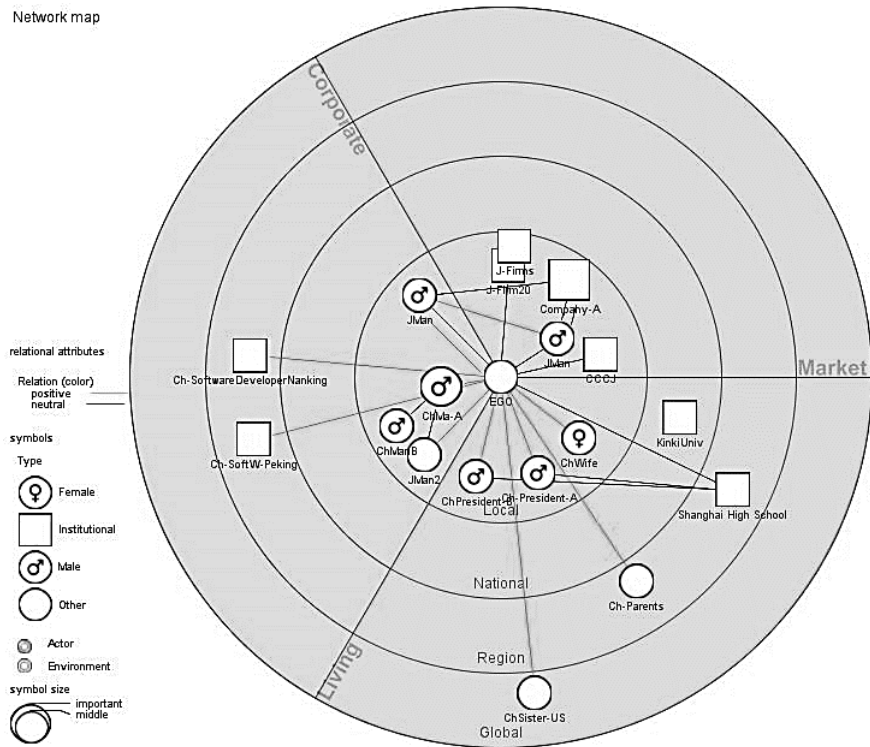
図表 4 は、VannMaker を用いて、市場環境、企業環境、生活環境に分けてケース A のネットワークを図に表したものである。この図からも、ケース A はローカルのビジネス環境においてより多くのサポーターを持つことから、地元でのネットワークの密度が高く、その繋がりが強いことが分かる。Localizer としてケース A は CQ の高さをういた現地化のための多大な努力によって、中国人以外のサポートを受けることができる高い密度のネットワークを築くことに成功していると考えられる。このケースから、現地化の努力は伝統的な *guanxi* ネットワーキングを超えたネットワークを築くのに効果的な方法であることが分かる。

(2) フェーズ II: 招聘講義 (2014 年 11 月 11 日 於立命館大学びわこ・くさつキャンパス)

異文化マネジメント論の招聘講義での仕事経験および適応戦略に関するスピーチから文化変容、そして日本および国際ビジネス環境への信頼に対するポジティブな態度を観察することができた。例えば、中国や韓国からの留学生を激励するため、「日本は努力すれば、必ず、その努力を評価してくれる国です。」と述べている。

「中国の留学生だけではなく、日本人の学生たちも海外で同じように努力すると、必ずその努力は自分に返ってくるはずですよ。あきらめずに自分の能力をきちんと発揮し、国際社会で認められる人材になりましょう。」というメッセージは、自分の能力と国際化するビジネス環境は信頼できると考えていることを示唆している。

図表 4: ケース A- 現地化の努力とネットワーク



出所：筆者作成

「自分でいろいろなアルバイトをして学費を稼ぎながら、苦勞をして大学まで卒業した。」という発言は日本滞在の初期の段階から日本文化への適応能力の高さを見せていると評価できる。

また、「迷った末、当初からの自分の夢と価値観を優先することにして起業を決めた。」と語ったことは、チャレンジ精神を表しているといえる。

さらに、「(お酒を飲みながらコミュニケーションするという日本人の習慣) ノミネーションとといったような機会を積極的に持ち、(従業員の) 感情を理解しようとすることを重視している。」という発言は、彼の文化的センシティブティの高さを表している。

以上から、ケース A はハイブリッドの程度が高いと評価できた。加えて、国際社会および国際ビジネスのチャレンジを表すともいえる日中関係の改善についても気にかけていることも分かった。

3. ケース B

(1) フェーズ I : 個別インタビュー (2014年2月27日 於新横浜)

ケース B は、上海の外国語学校から交換留学生としてドイツで1年間学んだ。その後、関東の大

学で日本語を1年間、さらに学部生として4年間学んだ。卒業後、ドイツ企業の日本支社で数年勤務した後、1995年横浜で無線機器の認証サービス企業を起業した。現在、従業員は8名、うち4名がエンジニアである。1986年に17歳で来日した時から、横浜で中華料理店を営む祖父母の家で生活している。祖父はほとんど日本語を話さない。また本人も日本文化には全く興味がないという。しかし、彼の長年の文化的経験から、「日本が外国だとは思わない」とも述べている。文化的ストレスを軽減する戦略として、大きな望みを持たずに文化的回避の戦略(Adler, 2007)を選んだ祖父母のように、いつまでも第三者の立場にいるだろうと考えている。

彼は「日本文化に適応する努力は全くしたことがない」と言うが、10代で来日し、意識的に日本語コースに出席し、日本の大学にも行っていることから、自然に文化適応していることがうかがえる。日本に住んだことがない中国人と過ごしている時だけは自分の日本文化への適応の程度を意識することがある、と本人も認めている。さらにドイツの経験で、西洋文化にも影響を受けたとも語っている。

事前調査からケースBは、横浜の中華街という住みやすい生活環境と職場のよい雰囲気を重視するEmbedderの特徴が確認されている。ケースBのネットワークを分析すると、彼の中国人の妻は信頼できる会社の経理であり、生活環境から企業環境に渡って日本における彼の成功の重要なサポーターとなっていることが分かった。また、会社で彼が採用した日本人マネージャーもビジネスを強くサポートしており、二人の間には強い関係が築かれている。日本の顧客に対して無線機器の技術認証をするのが彼のビジネスであるが、以前、彼はこの分野の世界的なドイツ企業の日本支社で働いた経験がある。退職後も元同僚とも日常的に会っている。さらに、この在日ドイツ企業はこの10年で中国進出も果たしたグローバル企業であるが、その社長という、いわば競争相手にまで関係を広げている。ここでも、国籍を超えた知識移転の利益が期待できれば、中国人以外にも *guanxi* が開かれている様子が見られた。

ケースBのネットワークを示した図表5から、顧客である日本企業が立地する日本(local)と中国(regional)という地域市場でビジネスをしているが、企業環境におけるネットワークはドイツにまで拡大している様子が見える。日本国内では特に東京の協力会社や下請け会社との間に重要なリンクが存在している。また、社内では4人の秘書が大変重要、なぜなら彼自身はエンジニアであって試験の仕事を優先してするため、書類関係の仕事は秘書に任せるからだという。さらに、上海の友人とも強い関係を持っている。この人物は以前、新横浜の彼の会社で働いていたが、家族の事情で上海に帰ることを望んだ際、会社として、日本本社のサポートユニットとして上海に事務所を作ることに決めた。この友人は自分でも別の分野で起業して社長をしているが、上海のオフィスも引き受けている。その他、中国には下請けとして使っている会社が約10社ある。欧州に輸出する日本企業をカバーするためドイツの認証団体とも協力しており、特にニュルンベルグのパートナーを訪

ねて強い関係を築いている。しかし、ドイツのパートナーは中国では競争相手であるため、ドイツのパートナーへは日本の顧客しか紹介していない。

日本での顧客は約 20 社で、多くはないが、十分なサービスを提供するには適切な数だと考えている。もっとも重要な日本の顧客は東京に立地しており、それらの会社と強く、良好な関係を築いている。認証ビジネスをしている企業は国内に 7~8 社しかないため、特に競争を意識していない。逆に、認証ビジネスではお互いに相談できる状態である必要があるため、成功している競争相手とも協力が必要だと考えている。前述したドイツ企業と強い協力関係を持っているが、そちらはより高いレベルで仕事をしているので、ライバルという認識はなく、ドイツ企業の方が料金が高いおかげで、顧客は自分は安い値段でサービスを受けていると感じるというメリットを考え、その意味でも、同分野の大企業は自分のビジネスを維持するためのある役割を担っていると考えている。

興味深い点は、彼はグローバルネットワークの中で管理者の機能を担っていることである。日本の顧客はドイツに製品を輸出するために、彼のサービスやアドバイスに頼っており、彼のグローバルネットワークは直接ドイツの認証企業に広がっている。彼は顧客をドイツのパートナーに紹介するが、それはビジネスの将来性のためには、欧州からアジアへの技術的な認証スキルや基準についての知識移転が重要だと考えているためだという。ネットワーク構造から、グローバル市場へ製品を売り込みたい日本企業のために、技術認証におけるグローバルプラクティスを現地、つまり日本の市場環境に埋め込もうとしている様子が見える。

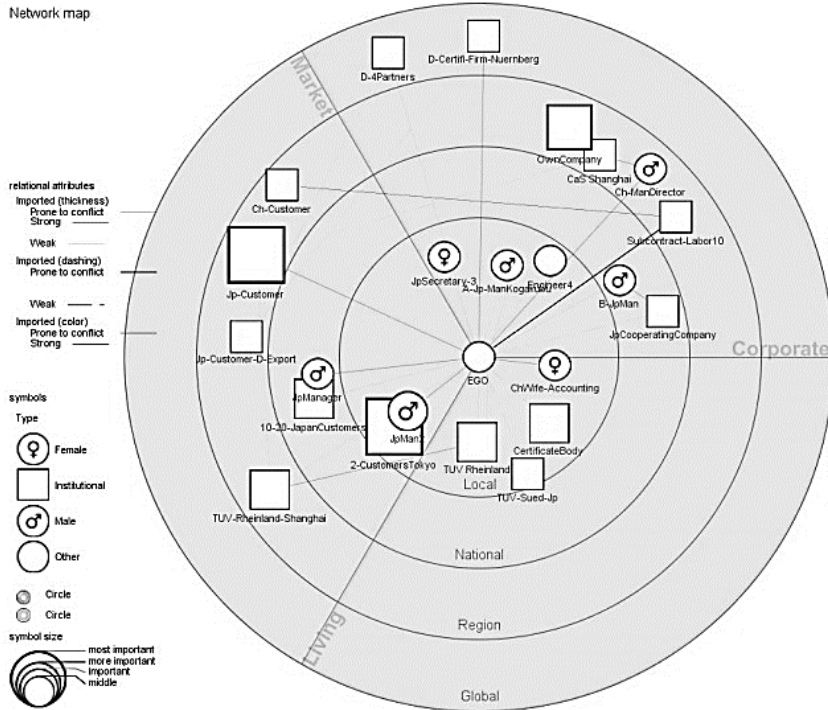
図表 5 から、ケース B のネットワークの密度は低いが、グローバルレベルと地域レベルで比較的強いつながりを持っていることが分かる。ビジネスを現地のビジネス環境に埋め込むために、数は少ないが非常に重要なグローバルなつながりから知識を得ていると見ることができる。ケース B のネットワークは企業環境における組織的リンケージが強いといえる。

前述した通り、日本文化には興味がないという態度、さらに市場の競争が激しくないことから、適応戦略としては文化的支配のスタイルを見せているが、実際には日本、中国、ドイツとのつながりの中で文化的妥協点を探りつつシナジーを目指していると考えられる。

(2) フェーズⅡ:ワークショップ (2014年6月7日 於立命館大学びわこ・くさつキャンパス)

日本における中国企業の現地化とグローバル戦略についての異文化経営ワークショップでの議論から、中国の外国語大付属高校からドイツへ、そして日本へ留学した経験がケース B の文化変容に影響を与えていることが分かった。ビジネス環境における選好は日本と中国の顧客が第一であり、主要な顧客とは強い関係を持っている。人的資源へのアクセスもとても重要と考えている。優秀な中国人エンジニアやクライアントは日本中華総商會を通してアクセス可能であるという。生活環境における選好では、中華料理店や中国食材を含めた多様な都市生活を重視していた。日本中華総商

図表5: ケース B- ネットワークと埋め込みの努力



出所: 筆者作成

会といった組織や、横浜中国人学校の社会活動に参加することも重要であると考えている。日本人サポーターが含まれる彼の *guanxi* ネットワークについては、以前在日ドイツ企業で働いていた時代からの古い顧客について語った。彼らの紹介を通して新たな顧客を得てきたという。日本における中国人顧客とは日本中華総商会で知り合っている。グローバルなサポーターを得る、あるいは関係を維持するためには、中国語とドイツ語の能力を利用して、ドイツ市場と中国市場で積極的にコンタクトすることで新たなパートナーや顧客を見つけている。

4. ネットワーキングの比較

図表6は、図表4・5のネットワーク分析結果を数値でまとめて比較したものである。図表6に表された数字はネットワークに含まれる主体の数を表す。ネットワークの密度とは、その範囲内で可能なつながりの総数を母数として実際に存在するつながりの数の割合を計算したもので、本人を含めた場合と含まない場合に分けられる。

表から、Localizer と分類されたケース A の場合は地元でのつながりが強く、Embedder のケース

B の場合は弱いけれどグローバルなつながりを利用して現地市場に知識移転をしていると解釈できる。

実際、ケース A は地元のクライアントや顧客の要求に対して積極的に対応し、顧客の所へ技術者を送り込むなど、強い関係を作っている。一方、ケース B は、技術認証に関連する知識移転のために地域内および企業環境において多様な関係を広げており、結果としてネットワークの密度は低くなっていると考えられる。

図表6：距離とセクター別のネットワークの比較

		ケース A	ケース B
ネットワークのタイプ		Localizer	Embedder
距離	地元	12	9
	国	1	4
	地域	4	8
	グローバル	1	2
セクター	市場	5	8
	企業	6	11
	生活	7	4
合計 (本人を含まず)		18	23
密度 (本人を含む)		0.123	0.094
密度 (本人を含まず)		0.04575163	0.0316

出所：筆者作成

5. フェーズⅢ：パネルセミナー（2015年2月3日 於立命館東京キャンパス）

ケース A、ケース B 双方にフェーズⅡまでの分析結果を確認するため、パネルセミナーを実施した。はじめに分析結果を提示し、それぞれに結果を確認したり反証をあげてもらったりした。

ネットワーク活動について、ケース A は Localizer と分類されたことに納得。ケース B には Embedder についてさらなる説明を要したが最終的には分析結果に納得した。ケース A のネットワーク密度は高く、ケース B の密度の低いネットワークで得られる情報は現地市場での成功のため重要だということも確認された。

ケース A は日本国籍も取得しており、文化変容度が高く、日本語能力も高いことからハイブリッドマネジャーと分類されたことに賛成した。彼の戦略的意図はビジネスの問題を超えて、法律や歴

史を勉強して、積極的に日中関係の改善を促進することである。また、新たな市場機会へ挑戦する顧客の要求に合わせる時、従業員や顧客との間でシナジーを創出しているという分析結果にも賛成だった。

ケース B は日本に長期間住んでいるため、日本の仕事倫理に適応しており、機能的には文化変容していることが分かったが、彼もこの分析結果に納得し、自分自身をハイブリッドマネージャーであると認識した。また、ビジネス維持のためにスタッフとの間でシナジーを創出しているという分析結果にも賛成した。彼は、ビジネスは成功が問題ではなく生き残りが問題だと語ったが、より文化的に挑戦的な方法で自分の戦略的意図を示していると見ることができる。

IV. おわりに

本研究は、文化変容の程度と *guanxi* ネットワーキングを検討する文脈的マネジメント評価によって中国人企業家の成功のために何が重要であるかを検討することを目的とした。Gold et. al. (2002; cited by Gu et al. 2008, p.13)が指摘するように、*guanxi* は中国人企業家の日常生活の手段的なものである様子がみられた。パネル調査の各段階を通して、日本でビジネスをする際、職場や市場についての知識がある、信頼できる日本人サポーターが、中国人企業家の *guanxi* ネットワークの中で重要であること、また、企業環境、市場環境、および生活環境の中での *guanxi* を十分に利用することがビジネス維持のために極めて重要であることが分かった。さらに、Embedder タイプの場合、強いコア・コンピテンスを獲得するためには、ネットワークをグローバルに広げ、グローバルスタンダードと知識を得ることが重要であることが示された。対照的に、Localizer は現地の市場環境の中での顧客との協力への強い選好のためにネットワークの範囲は地理的に制限されているが、*guanxi* は異文化理解と相互利益をよりよくするための積極的なネットワーク戦略の上に築かれている。以上から、少なくとも異文化の職場において *guanxi* ネットワークは経営パフォーマンスにポジティブな影響を与えていると考えることができる。その理由のひとつは、*guanxi* を通じた社会的つながりは、信用、情報、管理などの主要な社会的利益を生み出すためだと考えられる。

また、研究結果は、中国人企業家は、選好の違いによって異なるネットワークスタイルを持っていることも示した。一つの可能な説明としては、異なる選好を持つサービス提供者として、CQ と *guanxi* を柔軟に利用して日本の顧客からの様々な要求や情報に対応する方法を学んだ結果だと考えられる。ケース B で見られた境界連結活動も、ケース A で見られた現地化の努力も、シナジーの創出、結果的に経営パフォーマンスや企業業績にポジティブな影響を与えていると見てよいだろう。特にケース A の場合、日本のビジネス倫理に対する適切な態度と人間関係が相互の信頼と利益を促進している様子が明らかにみられた。このことから、異文化コンピテンスの高い CQ と人間関係への選好によって *guanxi* が促進されると考えられる。

本パネル調査に取り上げた、日本で教育を受けた中国人企業家は動機づけが高く、文化的コンテキストを正確に受け取る能力が優れている。それぞれ、二国間からグローバルにわたる範囲のネットワークの中でビジネスを構築し、またそれを維持するために、問題への対処に異なった方法で *guanxi* を使っている様子が見られた。おそらく市場環境の違いからケース A は文化的順応、ケース B は文化的支配という、相反する戦略をとりながらも、どちらも文化的妥協を受け入れながらシナジー創出を目指しているというのは興味深い。彼らにとって真のチャレンジはお互いの利益を確かにするビジネス倫理やビジネスプラクティスを通してどうやって外国人を信頼するかを学ぶことであろう。筆者は日本の中国人企業家に、異文化コンピテンスを高め、文化変容を高めて中国と日本それぞれのやり方を調和させながらリーダーシップをとることで *guanxi* を活用すべきだと提案したい。今後の研究では、現地のネットワークに入り、長期的なビジネスの成功を確かにするためにハイブリッドの特徴はどう役立つかを明らかにしたい。

Fletcher and Plakoyiannaki (2011, p.187)は分析的一般化にはたとえひとつの事例でも十分な場合もあり、因果関係について代替的説明を与え、関係を明らかにし、理論を構築し、検証することが可能だと述べている。本研究では、選好と *guanxi* ネットワーキングのパターンを比較するため2つの事例をとりあげた。政治的問題において両国間関係が緊張している環境においても挑戦を続け、日本のビジネス環境の中で生き残るだけでなく成長している企業を率いる中国人企業家の事例研究から、新たな経験的証拠の代替的解釈を提供することができたと考える。本研究が異文化マネジメント分野における適応戦略について価値ある洞察を与えると期待したい。

本研究には、中国人企業家に調査に協力してもらうことの困難さという初期段階での問題から生じた限界があるが、ともにハイブリッドマネジャーでありながら *Localizer* と *Embedder* という異なる特徴を持つ2人のケースに焦点を当てたパネル調査を通して多くの知識を得ることに成功した。本稿では文化適応の道は同じではないこと、そして、ネットワークの密度と情報の流れには関連があることを指摘したい。

今後、この知識と評価モデルに基づいた仮説はさらなる検証が必要である。

<謝辞>

本稿は JSPS 科研費 (課題番号: 25370924)、および日本古典研究会の助成を受けて行われた研究プロジェクトの成果の一部である。

本稿を執筆するにあたり、異文化経営学会の英語セッションで報告させてくださり、大変有益なご助言をくださった薄上教授 (青山学院大学) に深く感謝いたします。また、文化的な挑戦だったと言える今回の調査に海外からアドバイスやサポートをくれた SIEM 研究グループの中国人メンバー諸氏にも感謝したい。

<参考文献>

- Adler, N. J., & Gundersen, A. (2008). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Mason, Ohio: South-Western/Cengage Learning.
- Ang, S., Van-Dyne, L., Koh, C.K.S., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). "Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance", *Management and Organization Review*, 3(3), 335-371.
- Ang, S., Van-Dyne, L., & Koh, C.K.S. (2006). "Personality Correlates of the Four-Factor Model of Cultural Intelligence", *Group and Organization Management*, 31(1), 100-123.
- Berköz, L. (1998). "Locational Preferences of Producer Service Firms in Istanbul", *European Planning Studies*, 6(3), 333-349.
- Bjorkman, I., & Kock, S. (1995). Social Relationships and Business Networks: the Case of Western Companies in China. *International Business Review*, 4(4), 519-535.
- Boston, T. D., & Ross, C. L. (1996). "Location Preferences of Successful African American-owned Businesses in Atlanta", *Review of Black Political Economy*, 24(2/3), 337-357.
- Brannen, M.Y. & Y.L. Doz (2010). "From a Distance and Detached to Up Close and Personal: Bridging Strategic and Cross-cultural Perspectives in International Management Research and Practice", *Scandinavian Journal of Management*, 26(3), 236-247.
- Cohen, D., & Prusak, L. (2001). *Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Drifte, R., & Jaussaud, J. (2010). "Chinese Businesses in Japan", In B. Andreosso-O'Callaghan & M. B. Zolin (Eds.), *Current Issues in Economic Integration' Can Asia Inspire the "West"?* (pp. 137-147): Ashgate Pub Co.
- Earley, P. C. (2002). "Redefining Interactions Across Cultures and Organizations: Moving Forward with Cultural Intelligence", *Research in Organizational Behavior*, 24, 271-299.
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence - Individual Interactions Across Cultures*: Stanford Business Books.
- Edgington, D. W. (1995). "Locational Preferences of Japanese Real Estate Investors in North America", *Urban Geography*, July (01), 373-396.
- Elenkov, D.S. & Pimentel, J.R.C. (2008). "Social Intelligence, and Cultural Intelligence: An Integrative Perspective", In: Ang, S. & Van Dyne L. (Eds.), *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications*, New York: M.E. Sharp.
- Fong, E., & Luk, C. (2007). *Chinese Ethnic Business*, New York: Routledge.
- Fletcher, M., & Plakoyiannaki, E. (2011). "Case Selection in International Business: Key Issues and Common Misconceptions", In: Piekari, R. & Welch, C. (Eds.), *Rethinking the Case Study in International Business and Management Research*, Cheltenham: Edward Elger.
- Gold, T. B., Guthrie, D., & Wank, D. L. (Eds.). (2002). *Social Connections in China: Institutions, Culture, and the Changing Nature of Guanxi*. New York: Cambridge University Press.
- Granovetter, M. (1985). "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.
- Gu, F. F., Hung, K., & Tse, D. K. (2008). "When Does Guanxi Matter? Issues of Capitalization and Its Dark Sides", *Journal of Marketing*, 72, 12-28.
- Hamilton, G. G. (1996). *Asian Business Networks*. New York: Berlin: W. de Gruyter.
- Harvey, M. G., Price, M. F., Speier, C., & Novicevic, M. M. (1999). "The role of Inpatriates in a Globalization

- Strategy and Challenges Associated with the Inpatriation Process. HR”, *Human Resource Planning*, 22(1), 38-50.
- Imai, L., & Gelfand, M. J. (2010). “The Culturally Intelligent Negotiator: The Impact of Cultural Intelligence (CQ) on Negotiation Sequences and Outcomes”, *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 112(2), 83-98.
- Johnson, J. P., Lenartowicz, T., & Apud, S. (2006). “Cross Cultural Competence in International Business: Toward a Definition and a Model”, *Journal of International Business Studies*, 37(4), 525-543.
- Kahn, J. A., & Henderson, D. A. (1992). “Location Preferences of Family Firms: Strategic Decision Making or ‘Home Sweet Home’”, *Family Business Review*, 5(3), 271-282.
- Lam, S. S. K., & Yeung, J. C. K. (2010). “Staff Localization and Environmental Uncertainty on Firm Performance in China”, *Asia Pacific Journal of Management*, 27(4), 677-695.
- Lee, L.-Y., & Sukoco, B. M. (2010). The Effects of Cultural Intelligence on Expatriate Performance: The Moderating Effects of International Experience. *International Journal of Human Resource management*, 21(7), 963-981.
- Meester, W. J. (2004). *Locational Preferences of Entrepreneurs stated Preferences in the Netherlands and Germany*, Germany: Physica-Verlag.
- Ng, K. Y., Van Dyne, L., & Ang, S. (2009). “From Experience to Experiential Learning: Cultural Intelligence as a Learning Capability for Global Leader Development”, *Academy of Management Learning & Education*, 8(4), 511-526.
- Park, Seung Ho and Yadong Luo (2001). “Guanxi and Organizational Dynamics: Organizational Networking in Chinese Firms,” *Strategic Management Journal*, 22 (5), 455–77.
- Peng, M. W., & Luo, Y. (2000). “Managerial Ties and Firm Performance in a Transition Economy: The Nature of a Micro-macro Link”, *Academy of Management Journal*, 43(3), 486-501.
- Plattner, M. (2012). “Internationalization of Business Networks: How Do Managers with Divergent Cultural Norms Contribute?” In R. D. Schlunze, N. Agola & W. Baber (Eds.), *Spaces of International Economy and Management Launching New Perspectives on Management and Geography*, Palgrave Macmillan.
- Redding, S. G. (1991). “Weak Organizations and Strong Linkages' Managerial Ideology and Chinese Family Business Networks”, In G. G. Hamilton (Ed.), *Business Networks and Economic Development in East and South East Asia*, Hong Kong: Centre of Asian Studies, University of Hong Kong.
- Schlunze, R. D., & Plattner, M. (2007). Evaluating International Managers' Practices and Locational Preferences in the Global City - An Analytical Framework. *The Ritsumeikan Business Review* (1), 63-89.
- Schlunze, R.D. (2010), “Hybrid Managers Creating Inter-cultural Synergy”, *Transcultural Management Review*, 7, Transcultural Management Society, 30-46. (J)
- Schlunze, R. D. (2012). "Hybrid" Managers Creating Cross-Cultural Synergy: A Systematic Interview Survey from Japan. In R. D. Schlunze, N. O. Agola & W. Baber (Eds.), *Spaces of International Economy and Management* (pp. 24-45): Palgrave Macmillan.
- Schlunze, R. D., M. Plattner & W. Ji (2013). “Co-leadership Success by Sharing Local and Global Information Networks”, M. Schönhuth, M. Gamper, M. Kronenwett & M. Stark (Eds.) *Visuelle Netzwerkforschung: Qualitative, quantitative und partizipative Zugänge*, 161-178.
- Schlunze, R. D., W. Baber & W. Ji, (2014), “Preferences and Intercultural Networking for Globalizing Practices of Successful Leaders in the Intercultural Workplace”, Alvstam, C., Dolles, H., Strom, P.

- (Eds.), *Asian Inward and Outward FDI: New Challenges in the Global Economy*, Palgrave Macmillan: UK.
- Scott, J. (1991). *Social Network Analysis: A Handbook*. London: Sage.
- Ström, P. & H. R. Nakamura (2014). "Chinese Acquiring Japanese: Motives and Patterns of Chinese Outward M&A to Japan", *Asia Pacific Management Review*, 19(2), 299-320.
- Thomas, D. C. (2006). "Domain and Development of Cultural Intelligence: The Importance of Mindfulness", *Group and Organization Management*, 31(1), 78-99.
- Yang, M. M., (1994). *Gift, Favors and Banquets: The Art of Social Relationships in China*, Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Yeung, H. W.-C. (1997). "Business Networks and Transnational Corporations: A Study of Hong Kong Firms in the ASEAN Region", *Economic Geography*, 73(1), 1-25.