

変わるアジアの人的ネットワークを 海外事業に活かす

神戸大学大学院 経営学研究科 教授 黄 こう

磷りん

海外に事業を展開する際に、どこの国や地域であつても「人的ネットワーク」という関係的資源^(注1)を活かすことが大切である。ましてや儒教的な伝統が色濃く残るアジアでのビジネスにおいては、現地の人脈網（コネクション、関係＝グアンシー）の活用はよりいつそう重要である。

過去10年、中小企業の海外事業展開の地理的な範囲は、中国を中心からASEANやインドなどアジア全域へと拡がっている。一方では、アジアの人的ネットワークにも大きな変化が起こっている。変わったアシアの人的ネットワークを海外での事業展開に活かすためには、アシアの人脈網の底辺に流れている不变な要素を理解しなければならない。

グローバル化時代とICT（情報通信技術）の変化を踏まえて、日本の中企業は現地で人的ネットワークを構築し、活用する企業能力を高めていく必要がある。この論文では、アシアの人的ネットワークの変化を概観し、人的ネットワークとい

う関係的資源の取り込みと活用の際に、日本企業が持つべき行動の指針と陥りやすい「落し穴」についても指摘したい。

アジア広域へ拡大する 中小企業の海外事業

2005年頃から、大企業は海外への新規投資先を中国偏重からASEANや他の国・地域へシフトし始めた。中国の労働賃金の上昇や経済の減速が明らかになるにつれて、10年以降、中小企業も中国以外のアシアの国や地域へ事業を展開するようになつた。

図1のような企業規模別の海外現地法人の国・地域別構成の推移をみると、中小企業の新規海外投資先がASEANを中心になつたことは、非常に鮮明になつてきた。また、帝国データバンクの2015年調査^(注2)によれば、海外進出をしていると回答した中小企業のうち7割がすでに中国

【プロフィール】

1990年神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程修了、商学博士。

1990年より神戸大学助手、小樽商科大学助教授、神戸大学助教授を経て2003年より現職。

神戸大学アジア総合学術センター副センター長、中国事務所長。

専攻はグローバル・マーケティング、流通システム論。

主な著作としては、「新興市場戦略論」、「中国・アセアン経済関係の新展開」（共著）や「人生を変えるMBA」（編著）有斐閣、2015年など。



に進出しているが、アシアでは、タイ、ベトナム、インドネシア、そして、韓国、台湾やシンガポールに進出した企業も多い。今後、進出予定の国や地域としてミャンマー、インドも浮上している。つまり、日本の中小企業は海外事業をアシア全域に拡げようとしている。

取引先の大企業のアシア全域への事業展開が、中小企業の海外事業の地理的範囲を拡大させた重要な一因である。しかしながら、投資先が新規の国や地域に拡がった最大の理由は、現地市場の需