

外国企業と日本企業との企業文化（商慣習）の差異をどう乗り越えたか

- 外国企業との協業連携に当たり、両社の企業文化や商慣習の差異を感じた企業が多い。協業連携を成功に導き、持続的発展につなげるためには、これらの差異を乗り越え、適切なコミュニケーションを図りつつ、事業を進めていくことが必要になる
- 以下、ヒアリングを通じ分析した、苦労しつつも工夫して乗り越えたポイントを紹介する

企業文化（商慣習）の差異の具体例

□ 従業員の文化、言語の差異

自社で外国人従業員を受け入れる際、各社の企業文化を理解するのに時間がかかった。また、言語面の対応として、会議資料を日本語・英語で作成する必要があった

□ 事業承認プロセス等の差異

協業連携先と共に製品開発を進める中で、社内の承認プロセス、スケジュール感が大きく異なることが判明。外国企業は、構想段階における目標原価などの重要な要素は確定する一方、日本企業とリスクに対する考え方が異なっていた

□ 業界特有の商慣習の差異

日本で外国の製品・サービスを持ち込む際、日本市場における実績がないことから、商慣習の差異、特に厳格な技術開示の要求や商務条件の考え方から、海外市場では通常求められないレベルの説明・情報開示を要求されることがある

□ 進出国の市場の捉え方の差異

協業連携先のマーケティングチームと自社との間で、進出国の市場の特性などについて捉え方が異なり、当初は海外展開戦略に対する考え方や方針に相違があった

□ 社風・業務遂行方法の差異

日本企業の社風と外国企業の社風に大きな差があった。フラットな組織運営や迅速な意思決定を行っていた。

どう乗り越えたか

■ 外国企業の従業員に対して、言語面のサポーターを配置するとともに、日本での生活面でも支援。社内の会議資料は翻訳アプリも活用して日英対応（通訳を用いた企業も存在）。また、外国の文化を理解し受け入れるため、企業の周辺地域で、交流会などを開催

■ 外国従業員と国内で綿密に開発方法や品質基準などの方向性を意識合わせ。事前にリスクを予測し先取りして作業を進め、スケジュール感は協業連携先に合わせた

- 協業前にも、先方に対して日本市場の特殊性（技術開示の要求等）について丁寧に説明。実際に日本の顧客から協業連携先にも確認する必要があるような質問を受けた場合には、その質問の背景や顧客にとっての必要性を社内で整理し協業連携先に伝えることで対応している
- また、企業のノウハウ等に関わり開示できない事項については、そうした状況を丁寧に顧客に説明している

■ 協業連携について、時間をかけてコミュニケーションを図る中で、協業連携先の海外展開戦略やブランド戦略を取り入れることができた

■ 自社のビジネスモデルを変革していくために、相手方である外国企業における業務遂行方法を取り入れ、フロアレイアウトから見直す等、より一層、社員同士がフラットにコミュニケーションを行えるオフィス環境とした