



上海对外经贸大学  
一流本科建设引领计划

# 日本商务文化案例

## ケース・スタディ

## 日本ビジネス文化事例

潘幼芳◎主编



上海交通大学出版社  
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS





上海对外经贸大学  
一流本科建设引领计划

# 日本商务文化案例

## ケース・スタディ

## 日本ビジネス文化事例

潘幼芳◎主编



 上海交通大学出版社  
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

## 内容提要

本书收集了日本企业在商务跨文化沟通中的具体案例,共分六大章节,包括全球化篇、本土篇、中国篇、北美篇、欧洲篇、东南亚,内容涉及国际投资贸易、市场营销、企业经营与文化、商业模式、观光旅游、餐饮文化等。本书结合目前高校商务日语、商务文化相关课程的教学实情,采用日文描述案例、中文案例解读的形式编写,每个案例还附有日语假名和讨论话题,内容丰富且实用,又兼顾教学研究用途。

本书适用于国内各大高校日本商务文化学习和研究类课程的学生以及从事对日商务工作的社会人士。

## 图书在版编目(CIP)数据

日本商务文化案例 / 潘幼芳主编. —上海: 上海交通大学出版社, 2019  
ISBN 978 - 7 - 313 - 22621 - 1

I. ①日… II. ①潘… III. ①商务—文化—案例—日本 IV. ①F733.13

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 270601 号

## 日本商务文化案例

RIBEN SHANGWU WENHUA ANLI

主 编: 潘幼芳

出版发行: 上海交通大学出版社

邮政编码: 200030

印 制: 江苏凤凰数码印务有限公司

开 本: 710 mm×1000 mm 1/16

字 数: 216 千字

版 次: 2019 年 12 月第 1 版

书 号: ISBN 978 - 7 - 313 - 22621 - 1

定 价: 78.00 元

地 址: 上海市番禺路 951 号

电 话: 021 - 64071208

经 销: 全国新华书店

印 张: 13.5

印 次: 2019 年 12 月第 1 次印刷

版权所有 侵权必究

告读者: 如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话: 025 - 83657309

# 编 委 会

潘幼芳 季珂南 李 波  
张婷婷 邱根成

翻译校对  
田口佳子

# 前 言

日本在 20 世纪 60 年代前后进入高度增长期，经济开始飞跃发展。70 年代，日本基本处于稳定发展的趋势。80 年代后的全球化时代，日本国内重视国际贸易和海外投资的企业急速增加，尤其是日本汽车产业和机械电子领域的企业在这个世界上获得巨大成功，引发了与美国的贸易摩擦。1985 年美日签订广场协议，日元急剧升值，以此为契机，由综合商社引领的日本产业界摸索出了一套重视价值链控制和产业链布局的海外投资模式，制造业积极将国内的生产基地转移到海外，泰国、马来西亚等东南亚国家成为主要的海外承接地。90 年代上半期，日本泡沫经济崩溃，进一步加剧了日本企业的海外投资。为了寻求更加便宜的劳动力和提升国际竞争力，投资对象国开始转向邓小平南巡后的中国，投资规模急速增加。

日本的文化“软实力”一点也不逊于经济和技术方面。不管是叱咤风云于国际市场的跨国公司，还是扎根于日本国内区域经济的当地产业、传奇老铺或中小企业，在历久弥新的商务活动里都能保持长盛不衰的优良成绩。这都离不开扎实优越的商务文化底蕴，因为这些文化也为对应风云变幻的商业环境和事业拓展不同程度地起着推进和润滑的作用。日本的商务文化，最原始的还是深受中国儒、释、道的影响，体现强烈的合作精神、集体意识和工匠精神。即将面世的一万日元头像人物、日本产业之父涩泽荣一，在其代表性著作《论语与算盘》中强调“义利合一”，尊崇孔子“君子爱财，取之有道”的商人道德，规范商人的经营行为。以伊藤忠商事为代表的近代商帮之一的近江商人则强调“三方有利”的原则，并以此指导日常的商务活动。这些道德准则和经营原则成为奠定日本近代商务文化的基础内容，至今影响着日本商人的日常思维和行为。具体表现为工作勤勉，对事物细心、周到、谨慎，努力创造和谐环境，避免冲突，善于收集情报和分析问题，注重产品质量等。

《日本商务文化案例》力求从日本企业的文化底蕴和现实经营中选取近年代表性企业的代表性案例,帮助读者以临场感来体会日本这个国家的产业发展和企业在投资经营和商务实践中或隐或现的文化因素和实务经验,为面临百年未有之大变局的中国企业如何与日本企业合作,开展“走出去”事业与国际化经营提供参考。

本书由上海对外经贸大学日语教研室五位教师参与编写:潘幼芳(第一章和第二章)、季珂南(第三章)、李波(第四章)、张婷婷(第五章)、邱根成(第六章),内容涉及国际投资贸易、市场营销、企业经营与文化、商业模式、观光旅游、餐饮文化等。本书以日本商务文化为主轴,探讨日本传统文化、传统产业与现代商务融合在一起的商务模式,内容范围辐射世界各投资国或地区,涉及亚洲、美洲和欧洲等。另外,本书还会涉及一些其他国家或地区的生活方式、饮食文化、消费文化等。

在此,衷心感谢上海对外经贸大学各级领导的大力支持,感谢恩师周林娟教授的长年指导和支持,感谢日籍教师田口老师的日文校正,感谢在读研究生罗荣霞同学的辅助工作、感谢时任上海市商务委、浦东新区商务委、上海自由贸易试验区驻日首席代表唐胜春先生的指导和宝贵建议。

笔者长年从事商务日语和商务文化的教学与研究。在编写过程中,结合目前高校商务日语、商务文化相关课程的教学实情,采用日文案例、中文案例解读的形式,兼顾教学与研究。本书也可用作从事对日商务工作的社会人士的商务文化类参考书籍。

潘幼芳

# 目 录

第一章 全球化篇	1
一、CSRから見る総合商社の市場開拓 / 从企业社会责任看综合商社的市場开拓	1
二、日本におけるアパレル企業の海外進出 / 向国际市场进军的日本服装企业	6
三、ルールを創る者が市場を制す / 谁制定规则, 谁就控制市場	15
四、ハラール食品市場へのアプローチ / 如何开拓清真食品市場	20
五、世界的に広がっているライセンスビジネス / 世界范围内欣欣向荣的授权业务	28
六、相手国の声を尊重する日本料理の海外進出 / 尊重当地消费者意见, 开拓海外日本料理市場	36
第二章 日本本土篇	44
一、海外進出における地域団体商標の役割 / 地域団体商標助推海外市場建奇功	44
二、伝統の文化と産業の中から新しく生まれ変わった京都の観光業 / 从传统文化和产业中获得新生命的京都観光業	51
三、インバウンドを生かして古都の伝統食を世界へ / 借助入境旅客的好口碑, 倒逼古都传统美食走向世界	58
四、ブランディングで佐賀・うれしの茶を世界へ / 打造品牌, 让佐賀县嬉野茶走向世界	64
五、南部鉄器からみる日本の老舗企業がなぜ多いか / 从南部鉄器看日本企业的长寿秘诀	70

六、復活成功から泥水に陥った日産とルノー / 从复活成功到陷入泥潭的日产和雷诺	78
<b>第三章 中国篇</b>	85
一、中国で活躍する日本自動車メーカー / 在中国大展宏图的日本汽车制造商	85
二、中国の改革開放と進退する大手総合商社 / 与中国改革开放共进退的大型综合商社	92
三、中国人のライフスタイルに溶け込んだ日本のコンビニ / 融入中国人生活方式的日本便利店	99
四、現地化に力を注いだ森ビル / 实现当地化的森大厦	105
五、中国ビジネスの進め方—買い手の思い 売り手の思い— / 中国的商务模式—买方的期望 卖方的思考	112
六、介護保険の導入で広がるビジネスチャンス—日本の経験を中国の高齢者に— / 介護保険带来的商机—引进日本经验造福中国老人	118
<b>第四章 北美篇</b>	126
一、シンプル・ラグジュアリーを重視したレクサス / 低调奢华的雷克萨斯	126
二、本場米国で市場を獲得する日本のクラフトビール / 在美国本地获得市场的日企精酿啤酒	133
三、東芝はアメリカにハメられたか / 东芝是被美国欺骗了吗	139
四、食材を売りに、米国市場に挑む日本企業 / 为销售食材, 挑战美国市场的日本企业	146
<b>第五章 欧洲篇</b>	153
一、ドイツと組んで標準化を進める日本 / 日本与德国携手共同推进标准化	153
二、日本の味を食文化とともにイタリアに伝えよう / 把日本的	

味道和饮食文化一起推广到意大利·····	159
三、知られざる国モルドバでのビジネスに挑む日本企業 / 向未 发掘的摩尔多瓦拓展商务的日本企业·····	166
四、緊密な關係を築いている日本とEU / 建立緊密关系的日本和 欧盟·····	172
<b>第六章 东南亚篇</b> ·····	180
一、カンボジアへのリサイクルビジネス / 在柬埔寨的二手业务·····	180
二、インドネシアへ進出する日本の女子学生向けファッション / 进军印度尼西亚市场的日本女生时尚服装·····	185
三、日本のノウハウをベトナムの教育へ / 把日本技术用于越南的 教育·····	191
四、ミャンマーの外食産業を探索 / 调研缅甸的饮食业·····	197
<b>主要参考文献</b> ·····	203

# 第一章 全球化篇

## 一、CSRから見る総合商社の市場開拓 / 从企业社会责任看综合商社性的市场开拓

しょうしゃ げんりゅう たいしょうじだい きゅうざいぼつけい  
商社の源流とえば、明治、大正時代に誕生した旧財閥系商社と  
かんさい せんいけい  
関西を中心にした繊維系商社という二つの流れが挙げられる。

みついぶっさん みつびししょうじ すみともしょうじ  
旧財閥系商社は三井物産、三菱商事、住友商事を指し、繊維系商社は  
いとうちゅうしょうじ まるべに そうじつ さ みつびししょうじ  
伊藤忠商事、丸紅、双日を指す。ここでは業界トップを走る三菱商事  
の姿を追う。

ごだいそうごう そうぎょうしゃ いわさきやた  
三菱商事は、五大総合商社の1つである。その創業者である岩崎弥太  
ろう さかもとりょうま かいえんたい つくもしょうかい  
郎が坂本龍馬の海援隊を始めた九十九商会の経営を引き受けた。九十  
のち じょうきせんがいしゃ しゃ へんせん  
九商会は、後に、三菱商会、三菱蒸汽船会社、三菱社へと変遷している。

だいめ いわさきこやた ひんもくすう  
4代目社長である岩崎小弥太は取り扱い品目数の飛躍的向上を遂げた  
かくじぎょうぶもん みつびしごうしえいぎょうぶ りつぎょうぼうえき ほうしん  
め、各事業部門を独立させ、三菱合資営業部は「立業貿易」の方針  
のつと だいにじせかい  
に則り、1918年に、総合商社である三菱商事として独立した。第二次世界  
たいせんご ふたた  
大戦後、GHQにより解散させられたが、1954年再び総合商社としての三  
こく れんけつけっさん  
菱商事が誕生した。現在、国内外で80カ国以上の支店を持ち、連結決算を  
しゃ  
行う企業が500社を超える日本最大の総合商社に、優れた人材が世界各地か  
ら集まっている。

しゃぜ さんこうりょう だいやんだいしゃちょういわ  
三菱商事の社是である「三綱領」とは、1920年の三菱第四代社長岩

崎小弥太さきこやたの元で制定されたもので、「所期奉公」しょきほうこう（注：事業じぎょうを通じ豊ゆたかな社会の実現、地球環境の維持）、「処事光明」しょじこうめい（注：公明正大こうめいせいだいで品格ひんかくのある行動、活動の公開性、透明性を堅持）、「立業貿易」りつぎょうぼうえき（注：全世界りつぎょうぼうえき的、宇宙的視野しやに立脚りつきやくした事業展開）の3つを示す。

1973年、三菱商事は、「企業は社会の一員いちいんとして社会貢献事業しゃかいこうけん じぎょうを積極的にけいひ行うべきで、そのための経費は企業が社会で存続そんぞくするための社会的経費（ソーシャル・コスト）である」という認識のもと、社会貢献しゃかいこうけんを担う専門部局ふきよくである「社会環境室かんきょうしつ」を設立し、以降、国内外で「地球環境ちきゅうかんきょう」「福祉ふくし」「教育きょういく」「文化・芸術ぶんか げいじゆつ」「国際交流・貢献こくさいこうりゅう こうけん」などの分野ぶんやを中心にさまざまな社会貢献活動を行っている。

また、社員一人ひとりの社会貢献しゃかいこうけんに対する意識を高めるため、社員のボランティア活動への参加を促うながすさまざまな取り組みを進めている。例えば、年間最長5日間のボランティア休暇が取得できる制度や昼休みなどを利用して社員が気軽きがるに参加できる社内プログラムを定期的に開催していることなど。

グローバルな総合商社として、三菱商事はビジネスを展開する国や地域に、中長期的に下記事例に示すような国際貢献施策こくさいこうけん しさくをはじめ、様々な社会貢献活動を実施している。

## 事例 1 のうそんかいはつ インド農村開発プロジェクト

2006年3月、インド東部・オリッサ州とうぶ しゅう じむしょ かいせつに事務所を開設した三菱商事は、インドの研究財団けんきゅうざいだんをパートナーに、オリッサ州の無電化村むでんかそんに太陽光発電たいようこうはつの外灯200基でん がいとう き きぞうを寄贈、現地住民の生活向上・健康管理を目的とした能力

開発・技術教育プログラム支援の資金提供（2008年度から2012年度までの5年間にわたり年間15万ドル）などの農村開発支援を開始した。これらは、地域経済の発展や治安の向上に役立ち、その後も、人材開発センターの建設、農業支援活動、灌漑設備の設置など、自然や文化を守りながら地域の持続可能な開発を継続的に支援している。こうした活動が、インドのNGO団体である農業・農村開発センターより高く評価され、2013年度にはCSR Leadership Awardを受賞した。

## 事例2

## 地球環境-熱帯林再生実験プロジェクト

マレーシアの森林は熱帯雨林に分類され、国土の58.2%が森林に覆われている。低地熱帯雨林では2000種類を超える植物が生い茂っている。しかしながら、1960年代に始まった農地開拓による森林伐採の影響で森林は減少傾向にある。ある州では80%以上もの森林が伐採され、河川の汚染や土壌浸食の増加で農業にも悪い影響を及ぼしている。

そこで三菱商事では、1990年に「マレーシア熱帯林再生実験プロジェクト」を開始し、潜在自然植生理論に基づく「ふるさとの木によるふるさとの森づくり」に積極的に取り組んでいる。この理論は、現地固有の植物を密植・混植方式で植林して、失われた森林をわずか40～50年という短期で自然林に近い生態系をよみがえらせるというものである。三菱商事はこの方法で、マレーシアの森林を互いに適応し、調和・共存する構造を形成するものにしようとしたのである。

約50ヘクタールの実験地に植栽した約30万本の苗木は、10余年を経過した現在、高いもので20m以上にも生長し、うっそうとした森の様相

を呈している。また、毎年日本からのエコツアーを受け入れ、地元の人たちとともに熱帯林の植林を続けている。

### 事例3 アフリカにおける三菱商事の社会貢献

モザンビーク共和国は、アフリカ大陸の南東海沿いに位置し、日本の約2倍の国土と、約2200万人の人口を有する国である。1975年にポルトガルからの独立を果たしたものの、間もなく内戦に突入し、1992年の内戦終結当時のモザンビークは疲弊しきった状態であった。三菱商事は同年に設立された三菱商事欧州アフリカ基金(MCFEA)を通して、環境保全活動や貧困問題解決に向けた取り組みを支援している。

具体的な事例として、三菱商事在モザンビーク事業投資先のモザール社の地域と共生した社会貢献活動を紹介する。1998年に設立されたモザール社アルミ精錬所プロジェクトは、もともと産業のないサバンナ地域に工場を建設し、周辺産業を含め1万人規模の雇用効果を及ぼした。モザール社は従業員の教育にも積極的に取り組み、またその事業利益から毎年数百万ドルを拠出してモザール地域発展基金を設立、周辺地域における教育支援、衛生・環境整備、病院等社会インフラ整備、スポーツ・文化活動支援を行っている。豊富な資源、拡大する消費市場が注目されるアフリカ、このように現地のネットワークを維持してきた三菱商事は、アフリカのビジネスをますます活発化させていくことだろう。

#### 討論テーマ

1. 三菱商事の社会的貢献事業の流れを紹介しなさい。
2. 社会貢献とビジネスの関係を説明しなさい。

3. 三菱商事はなぜインドの農業支援活動、灌がい設備の設置など持続可能な開発を継続的に支援していたか。
4. 三菱商事は、1990年に「マレーシア熱帯林再生実験プロジェクト」を開始した原因を検討しなさい。
5. アフリカの課題は何か。どのようにこれらの課題を解決できるか。

### 案例解读

综合商社是日本独特的企业形态,在日本被称为经济的航空母舰,事业范围遍布全球,涉及贸易、投资、金融、流通、信息产业等多个领域。在开拓市场的过程中,综合商社不可避免地也会遭遇一些问题需要解决,如三菱商事在开拓事业的对象国就发生了以下问题:

(1) 印度城市地区有90%以上的家庭接通了电源,而农村地区只有55%的家庭用上了电,约8000万家庭过着无电的生活。有些地区虽然通电,但实际上,一日只来电2—3小时,甚至一周只来电一次的村庄也不少。当地人苦于长期缺电,为了维持冰箱等电器设备的使用,只能自己购买发电设备,这对在印度开展商务活动是非常不利的。在印度开展业务的日资企业也不得不自备发电设备,导致汽油等价格上升,商务成本也随之上涨。

(2) 靠近赤道的马来西亚属热带雨林气候,常年高温湿润,1年平均降雨量约2500mm,年平均气温27摄氏度。马来西亚国土面积的58.2%被森林覆盖,生长着种类繁多的植物。但1960年以后,由于大量被砍伐,森林面积骤然减少,生态环境严重恶化,有的地区80%以上的森林被采伐,河流、土壤等受到严重侵害。有的地方政府也开始着手管理。

(3) 莫桑比克共和国曾是葡萄牙殖民地,人口约有1920万人,1975年脱离葡萄牙殖民地身份而独立。因历经长年战争,莫桑比克元气大伤,直至今天,莫桑比克还是一个非常贫穷的国家。由日本三菱商事等和莫桑比克政府共同出资成立的MOZAL铝厂是莫桑比克第一家合资企业,也是莫桑比克最大企业。

三菱商事的活动领域,无论是地区还是商务领域,都涉猎广泛,且多样性强,因此即使是日常的业务,也要建立与客户、合作者、当地社会的和谐关系。面对以上存在的问题,三菱商事着手以下事业:

- (1) 进入印度市场后,三菱商事积极参与地铁等基础设施建设、寄赠太阳能

室外灯等社会公益事业。

(2) 三菱商事在马来西亚推进热带雨林再生实验项目,以密植、混植的方式增加绿化面积,保护马来西亚的生态环境。

(3) 莫桑比克共和国是世界最贫困国家之一,国土面积仅 799 380 平方公里,但富有煤、铁、铜、金、钽、钛、铋、铝、石棉等,三菱商事等公司和莫政府共同出资成立的 MOZAL 铝厂正式投产后,设立地区发展基金,支援当地教育、医疗、环境整顿等建设项目。

日本企业热衷于社会贡献在很大程度上受到儒家思想的影响,以“和”为核心的企业文化往往重视义与利的统一,主张“先义后利”“见利思义”,提倡企业与社会的和谐,把企业对盈利的追求与社会贡献连接在一起。日本产业之父涩泽荣一在他的著作《论语与算盘》中提出了两大主张:一、要追求有道义的利益;二、优先他人,把公益放在第一。该主张对日本企业影响甚广,众多的企业把“社会やお客様と共に(与社会和客户一起)”写入经营理念中。而三菱商事的“三纲领”第一条:“所期奉公”,即在努力实现身心富裕,社会富强的同时,为维护不可取代的地球环境事业做出贡献。

从本质上讲,企业是“经济人”和“社会人”的统一,应该履行企业公民的社会义务,为社会做贡献,我们可以把这些义务和贡献看作是一种特殊的投资。企业希望通过这些特殊投资,实现经济价值、社会价值、环境价值。企业的社会贡献是在追求企业利益的同时,拥有对社会、消费者、供应商等相关利益者的影响。

日本企业非常重视员工的工作能力培养和精神培养。例如经营之神松下幸之助对人的经营理念规定为:造物先造人,培养人,经营人。所以通常要求员工一起参与企业策划的社会贡献活动,通过参加具体的实践,培养员工自律和丰富的内在修养,创造企业内外的和谐环境。

## 二、日本におけるアパレル企業の海外進出 / 向国际市场进军の日本服装企业

アパレル<sup>ぎょうかい</sup> 業 界の代表である株式会社ユニクロ<sup>かぶしきがいしゃ</sup>は、「UNIQLO (ユニクロ)」のブランド名<sup>めい</sup>で、カジュアル衣料品<sup>いりょうひん</sup>の生産販売を一括して展開する<sup>いっかつ</sup>

日本の企業で、その本社となる東京本部を東京都港区赤坂に置くファーストリテイリングの完全子会社である。

ユニクロは元々、倉庫風の建物内にクラシックな映画ポスターなどを展示したアメリカン・スタイルの特徴的な店舗を全国に展開したナショナルブランド衣料品の小売店であったが、いち早く中国の優良企業と提携し、低価格で衣服を提供するモデルを構築した。2001年8月期には売上、経常利益ともピークに達し、イギリスへ進出した。

しかし、2002年頃から日本では在庫が急増し、英国での業績も振るわず、その利益は大きく落ち込んでいた。そこで、国内外のブランドの買収、ファッション雑誌との共同企画による商品の開発、有名タレントの起用、外部デザイナーとの提携などによって、2004年度には業績が上向いた。ユニクロは、2002年、中国上海への出店、2005年香港出店、そして、2006年にはニューヨークのソーホーにグローバル旗艦店、上海にもアジア旗艦店を出店し、世界への進出を加速した。

ユニクロウェブによると、2019年5月末現在、日本国内で822店舗、海外1351店舗、合計2173店舗を展開しているという。国別では中国（715店舗）が最多で、韓国（186店舗）、台湾（68店舗）が続く。ここでは、世界各地で活躍しているユニクロの姿を追う。

## 事例1 イギリス・ロンドン

ユニクロの海外初進出は2001年のイギリス・ロンドンであった。しかし、一時は21店舗まで拡大したものの、巨額の赤字を計上し、撤退を余儀なくされてしまった。