

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成 25 年 6 月 1 日現在

機関番号：32601

研究種目：基盤研究（B）

研究期間：2010～2012

課題番号：22330121

研究課題名（和文） アジア各国の企業組織意思決定の国際比較

研究課題名（英文） An International Comparison of Organizational Decision Making in Asian Countries

研究代表者

堀内 正博（HORIUCHI MASAHIRO）

青山学院大学・総合文化政策学部・教授

研究者番号：80114891

研究成果の概要（和文）：アジア各国の集団レベル、産業レベルでの意思決定の特性を明らかにするために、ビジネスゲームを利用した実験、現地調査を行ってデータを収集し、このデータをもとにアジア各国の意思決定の相違を明らかにした。

研究成果の概要（英文）：Our research identified the differences of decision making at the level of group (i.e. team) and industry in Asian countries based on the data which we collected using a business game and interviews.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2010年度	2,400,000	720,000	3,120,000
2011年度	4,000,000	1,200,000	5,200,000
2012年度	3,200,000	960,000	4,160,000
年度			
年度			
総計	9,600,000	2,880,000	12,480,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：国際比較・集団的意思決定・実験経営学・産業クラスター・イノベーション

1. 研究開始当初の背景

(1) 2000年以降台頭している中国、ロシア、さらにベトナム、マレーシアなどのアジア諸国の企業内集団的意思決定を日本のそれと比較を行う。従来これらの国々に関するマクロレベルの研究は多いが、ミクロレベルとりわけ企業の集団的意思決定の特徴について比較を行った研究蓄積は少ない。今回はゲーミング・シミュレーションを利用した仮想企業の経営シミュレーションをそれぞれの国の企業人(MBAの学生)に対して実施して、彼らの意思決定の特徴への接近を試みる。各国の企業内集団意思決定によってアジア諸国と我が国の経営スタイルの違いが明らかにでき、日本企業の海外進出やそれぞれの国の企業との合併

事業において、現状の改善や経営効率の向上の一助となるような研究成果を目指している。
(2) 電子情報・ICTやバイオテクノロジー、医薬品、資源・環境、航空宇宙産業、新材料等といった特定分野の企業、大学・研究機関、金融機関、法律事務所、会計事務所、コンサルティングファーム等のビジネス支援を行う専門組織、公的機関、ベンチャー企業を育てるインキュベーター組織等が一定地域に集積した状態が産業クラスター(industrial clusters)である。クラスターはブドウ等の房を意味し、限られた地域の産官学が互いに競争、協力しながら技術革新(イノベーション)を重ね、新たな商品やサービスを生み出すことで産業育成と地域振興を旨とする概念

である。このような産業クラスター戦略の観点から、アジア各国で積極的に推進されている工業団地やハイテクパーク等を中心とした産業集積地における企業組織の意思決定を分析している。

2. 研究の目的

(1) アジア各国の集団的意思決定の特質を明らかにし、日本企業がアジア各国に進出する際のマネジメント・スタイルへの含意を考察する。

(2) アジア各国の現地を訪問・調査することで、産業クラスターの観点から産業集積地における企業組織の意思決定問題明らかにすることである。

3. 研究の方法

(1) 集団的意思決定レベルでの研究の方法論は、実験経営学的なアプローチを用いた。すなわち、①ゲーミング・シミュレーションによるダイナミックかつ同質な実験環境の構築、②同質の被験者（企業に勤務しているMBA学生）を対象、③事前に被験者の意思決定にかかわる選好を質問票により測定、④ゲーミング・シミュレーション中および終了後にも被験者の選好を質問状により測定、⑤ゲーミング・シミュレーションソフトウェアの入力結果、シミュレーションの出力結果の記録、である。実証実験はシナリオや被験者も現実の企業を考慮した環境で集団意思決定問題解決の検証を目的としている。このような方法論をとることにより、実験環境をコントロールすることが可能となった。

以上のような実験環境をコントロールした上での定量データの収集とともに、定性分析も行った。実験の終了後、被験者に対し、所属する企業での意思決定のスタイル・特徴について自由記述調査を行った。設問はあらかじめ設定しておいた。このような定性分析を用いることにより、定量分析では把握できない、被験者の集団的意思決定に関する経験を抽出することが可能となった。

定量分析と定性分析の両方から分析することによって、より精度の高い分析が可能となった。

(2) アジア各国の企業組織意思決定に関して、産業クラスターの観点から考察を行った。中国やベトナム、カンボジア等におけるアジア各国の工業団地や輸出加工区、ハイテクパーク、ITパーク等の産業集積地を訪問し、大都市を中心としたアジアにおける産業クラスターに関する現地調査を行った。中国では北京・天津・杭州、ベトナムではハノイ・ホーチミンにおいて典型的に見られる産業集積地、あるいは産業集積計画地である工業団地、ハイテクパーク、ITパーク等を訪れた。特に、ベトナムのホーチミン地域のIT産業・

IT企業に対する産業育成を試みた政策に対して、産業クラスター戦略という観点から調査した。また、カンボジア（プノンペン、シハヌークビル）やラオス（ビエンチャン、サワナケート）では、外国企業を積極的に誘致して、政府が国内外の企業と一緒に推進している産業集積地である経済特別区を訪問し、産業育成を試みた政策に対して、産業クラスター戦略という観点から調査した。

4. 研究成果

(1) 実験経営学アプローチによるデータ収集、フィールドワークや現地訪問調査を基本とした実態研究により、学会や研究会等での研究発表を行った。研究発表により、コメンテーターや座長、司会、及びフロアからのコメントを生かして、査読有論文誌への投稿へつなげた。また、査読有学会誌をもとに、最新状態の確認を行って、単著の書籍を出版することもできた。主な知見は次の通り。

(2) 集団的意思決定の分析方法論としてわれわれが提案した実験経営学アプローチが有効性・頑健性を持つことを示した。ビジネスゲームを集団的意思決定の場として捉え、集団的意思決定問題の実験を行う事例報告は少なくないが、異なる国の集団的意思決定を明らかにしようとしたものは過去に例を見ない。本研究の新規性は、全く同じ実験デザインでもってアジア各国の学生をそれぞれ同国人だけを集めて母国語でコミュニケーションを行える環境でビジネスゲームを行ない、集団的意思決定の比較を行ったことである。同じ国のMBAの学生を対象に時間をかけて複数回実施したが、得られたデータは統計的に安定しており、データ収集の方法として頑健性も示すことができた。

(3) 集団的意思決定とビジネス文化の統合モデルを提示した。Hofstede et. al の提案したビジネス文化の測定手法にならってビジネス文化を測定し、Hofstede et. al らの調査結果と比較してわれわれの測定の有効性を示した。

各国間の個人主義の次元の順位は本研究の時点においても Hofstede の過去の先行研究と変化していない結果が得られた。これはわれわれの測定の有効性を確認するものである。

また、今回の調査における個人主義の次元は、Hofstede の先行研究と比較して、相対的に高い値になっており、社会的、経済的な変化を反映した結論が得られた。特に中国とロシアでは経済の成熟に伴い集団主義の程度が低くなっていると考えられる。このことからビジネス文化は、社会的変化や経済的变化に伴い変わってくるものであることを確認できた。

そのうえで、集団主義—個人主義と男性ら

しき一女性らしさの2次元でアジアの集団的意思決定を特徴づけることができることを明らかにした。

(4) アジア各国で、意思決定変数の重要度に差異がみられることを明らかにした。この分析は、被験者を1サンプルとする分析ではなく、会社(チーム)を1サンプルとする分析のためサンプル数が必ずしも十分ではなく精査が必要であるが、本研究の範囲内で得られた結果は次のとおりである。

日本ではマーケティング・R&D重視戦略であり、香港はマーケティング重視戦略、ベトナムは低価格・低コスト戦略を取る傾向がみられた。中国は特定の変数を重視する戦略は見られなかったが、初期に戦略を立てるとその後戦略を変更せず、いったん決めた戦略を保持する姿勢を取った。

さらに、第1期の利益額の順位と最終期の(累積の)利益額の順位相関をとったところ、日本が0.52、中国が0.79、香港が0.37、ベトナムが-0.77であった。この結果から中国が利益という経営成績に関わらず戦略を維持することが確認できた。これに対し、低価格・低コスト戦略をとるベトナムは、経営成績の変化に応じて戦略を大きく変更することが読み取れる。

以上得られた結果は、(3)で示したビジネス文化の次元やその背景にある社会的・経済的要因と関係があることを示唆した。

(5) アジア各国の集団的意思決定の特徴は、R. アクセルロッドらが主張した複雑系システムのフレームワークである、Population of Agents - Strategy - Agent で説明できることを示した。

結論だけ述べれば、日本は、Population of Agents(柔軟なリーダーによる管理) - Strategy(R&D指向) - Agent(不確実性回避・権力格差が小)、中国は、Population of Agents(強い権限を持ったリーダーによる管理) - Strategy(戦略指向、コスト指向) - Agent(不確実性選好・組織指向)、ベトナムは、Population of Agents(強い権限を持ったリーダーによる管理) - Strategy(低価格戦略による成長指向) - Agent(ルールの順守)である。

(3)で述べたように、ビジネス文化は時間の経過によって変化していくので、本研究で得られた各国のシステムモデルも時間の経過によって変わっていくと推定できるが、現時点でのシステムモデルを提示できたことと、その方法論的基礎を提示できたことが本研究の成果である。

しかしながら、各国のシステムモデルが融合した場合、たとえば、ベトナムモデルに日本モデルを融合させようとした場合、どのような影響が出るかについては今後の課題であることは認識している。日本企業がアジア

進出する場合、このような融合モデルが明らかにならないと、進出の際のマネジメント・スタイルに言及できない。本研究は融合モデルの構築するための基盤としての個別モデルを開発できたと認識している。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計12件)

- ① 税所哲郎、カンボジアにおける産業集積の現状と投資環境からの問題点—ノンペン経済特区を事例として—、東アジアへの視点、査読有、2013年3月号、第24巻1号、2013、pp.27-36
- ② 税所哲郎、ベトナムにおける物流システムの実態と課題に関する一考察、戦略研究、査読有、第12号、2013、pp.101-122
- ③ Chiaki Iwai, A Comparison of Group Decision-Making Systems in Japan, China, Hong Kong, and Vietnam - Agent, Strategy, Population of Agents, Proceedings of Asia Academy of Management, 査読有, Vol.2012, 2012, pp.22-44
- ④ 税所哲郎、カンボジアにおける産業クラスター形成の可能性に関する一考察—ノンペン経済特区を事例として—、グローバルイノベーション研究、査読有、No.9、2012、pp.21-33
- ⑤ 堀内正博、大島正嗣、岩井千明、森田充、組織内集団的意思決定と集団主義・権力格差・男性らしさ—日本・中国・香港・ロシアの国際比較—、青山総合文化政策学、査読有、第4巻第1号、2012、pp.17-39
- ⑥ 税所哲郎、ベトナムの地方都市におけるイノベーションの創出に関する一考察—ロンアン省・ロンハウ工業団地の産業クラスター戦略—、戦略研究、査読有、第10号、2011、pp.3-25
- ⑦ 税所哲郎、新横浜のITサービス分野における産業クラスター戦略、情報文化学会誌、査読有、第18巻第1号、2011、pp.19-27
- ⑧ 税所哲郎、ベトナムにおける産業クラスター戦略に関する考察—Hoa Lac Hi-Tech ParkとSaigon Hi-Tech Parkの経営戦略比較—、HOSPITALITY、査読有、第18号、2011、pp.53-65
- ⑨ 税所哲郎、ベトナムの産業クラスター戦略に関する実態と課題—ホーチミンにおけるソフトウェア・ビジネスの事例—、群馬大学社会情報学部研究論集、査読有、第18集、2011、pp.49-65
- ⑩ Mitsuru Morita, Chiaki Iwai, Masahiro Horiuchi, Masatsugu Oshima, Zhuchao Yu,

Bo Xu, A Study on Collectivism and Group Decision Making -An International Comparison of Japan, China, and Russia using a Gaming Simulation-, Developments in Business Simulation and Experiential Learning, 査読有, 30, 2011, pp.15-25

- ⑪ 税所哲郎、ベトナムのオフショアリング開発の現状分析とその課題に関する考察－ソフトウェア・ビジネスの事例を中心として－、東アジアへの視点、査読有、2010年9月号、第21巻3号、2010、pp.10-21
- ⑫ 岩井千明、堀内正博、大島正嗣、森田充、ビジネスゲーム”MBABEST21”の開発と実践、シミュレーション&ゲーミング、査読無、Vol.20 No.2、2010、pp.12-18

〔学会発表〕(計13件)

- ① Chiaki Iwai, A Comparison of Group Decision-Making Systems in Japan China, Hong Kong and Vietnam -Agents, Strategy, Population of Agents-, Asia Academy of Management, December 19, 2012, Korea University, Seoul, Korea.
- ② 税所哲郎、カンボジアにおける産業クラスター形成の可能性に関する一考察－プノンペン経済特別区とシアヌークビル港経済特別区を比較して－、2012年社会情報学会(SSI)学会大会、2012年9月14日、群馬大学荒牧キャンパス
- ③ 税所哲郎、カンボジアにおける産業クラスターの可能性－シアヌークビル港経済特区を事例として－、日本情報経営学会第64回全国大会、2012年6月3日、明治大学駿河台キャンパス
- ④ 税所哲郎、カンボジアにおける産業クラスターの可能性－プノンペン経済特区を事例として－、第18回社会情報システム学シンポジウム、2012年1月26日、電気通信大学西地区
- ⑤ 税所哲郎、ベトナムの地方都市における産業クラスター戦略－ロンアン省の取り組みと今後の課題－、日本社会情報学会(JASI)・第131回定例研究会、2011年12月17日、東京大学駒場キャンパス
- ⑥ 税所哲郎、ベトナムのソフトウェア・ビジネスにおける産業クラスター戦略、日本経営学会第85回大会、2011年9月6日、甲南大学岡本キャンパス
- ⑦ 税所哲郎、中国・江蘇省宜興市における産業クラスター戦略－地方都市の活性化と持続的発展の可能性－、日本ホスピタリティ・マネジメント学会・第20回全国大会、2011年8月6日、日本大学生産工学部実務校舎

- ⑧ 税所哲郎、川崎における産業クラスター戦略に関する考察－アジア起業家村の事例－、日本情報経営学会第62回全国大会、2011年7月3日、神戸大学六甲台第1キャンパス
- ⑨ 税所哲郎、新横浜における産業クラスター戦略に関する考察－新横浜ITクラスターの事例－、経営戦略学会第11回研究発表大会、2011年6月19日、明治大学駿河台キャンパス
- ⑩ 税所哲郎、中国における産業クラスターに関する一考察－江蘇省宜興経済開発区における事例－、中国経営管理学会第12回研究大会、2011年6月4日、日本大学砧キャンパス
- ⑪ 税所哲郎、ベトナムの産業クラスター戦略に関する一考察－ホーチミンにおけるタントゥアン輸出加工区の事例－、経営情報学会2011年度春季全国研究発表大会、2011年5月28日、専修大学生田キャンパス
- ⑫ 税所哲郎、ベトナムにおける産業クラスター戦略に関する考察－ロンハウ工業団地の事例－、戦略研究学会第9回大会、2011年4月24日、明治大学駿河台キャンパス
- ⑬ Mitsuru Morita, A Study of Collectivism and Group Decision Making - An International Comparison of Japan, China, and Russia using a Gaming Simulation, Association for Business Simulation and Experiential Learning, March 17 2011, Pensacola Florida, USA.

〔図書〕(計2件)

- ① 堀内正博、岩井千明、大島正嗣、森田充、青山学院大学総合研究所、日本・中国・ロシアの企業組織意思決定の国際比較－実験経営学による実証的アプローチ、2012、214
- ② 税所哲郎、白桃書房、中国とベトナムのイノベーション・システム－産業クラスターによるイノベーション創出戦略－、2011、256

6. 研究組織

(1) 研究代表者

堀内 正博 (HORIUCHI MASAHIRO)
青山学院大学・総合文化政策学部・教授
研究者番号：80114891

(2) 研究分担者

岩井 千明 (IWAI CHIAKI)
青山学院大学・国際マネジメント研究科・教授
研究者番号：60327294
大島 正嗣 (OHSHIMA MASATUGU)

青山学院大学・総合文化政策学部・教授

研究者番号：10306491

森田 充 (MORITA MITSURU)

青山学院大学・国際マネジメント研究科・
教授

研究者番号：30453492

税所 哲郎 (SAISHO TETSURO)

群馬大学社会情報学部・教授

研究者番号：80386870

(3) 連携研究者

()

研究者番号：