

## 科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 28 年 6 月 13 日現在

機関番号：32689

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2013～2015

課題番号：25380543

研究課題名(和文) アジア新興市場における共生型の異文化マネジメントモデルの探求

研究課題名(英文) In Search of Symbiotic Model of Cross-Cultural Management in Asian Emerging Markets

研究代表者

太田 正孝 (OTA, MASATAKA)

早稲田大学・商学大学院・教授

研究者番号：00123068

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,700,000円

研究成果の概要(和文)：異文化相互作用を規定する3つのキー概念、すなわちコンテキスト(Context)、距離(Distance)、埋め込み(Embeddedness)から成る「CDEスキーマ」から異文化マネジメントの共生型モデルの理論化を試みた。具体的には、第一に異文化マネジメントの先行研究をHofstedeからGLOBEに至るまで整理した。第二には、1) ヤマト・ホールディングスの宅急便(TA-Q-BIN)の海外展開、2) 台湾出自の頂新国際集団の中国市場展開、3) 電通アジアのナレッジマネジメント・スキームについてフィールド・ワークを行い、CDEスキーマに基づく異文化マネジメント理論の初期仮説を構築した。

研究成果の概要(英文)：This research focuses on cross-cultural interaction with a specific objective of conceptualizing the cross-cultural management through our unique framework “CDE Schema” which consists of three key concepts such as Context, Distance and Embeddedness. There were two processes to achieve these objectives; 1) conducting extensive literature review from Geert Hofstede, Schalom Schwartz to Robert House and his research team GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness), 2) conducting field surveys on Asian expansion strategy of Yamato Holdings (TA-Q-BIN), China entry strategy by Ting Hsin International Group through its powerful brand 康師傅(Kang Shi Fu), and DENTSU knowledge sharing process in Asia through DNA(Dentsu Network Asia) College. Preliminary hypotheses were developed through these process.

研究分野：国際経営

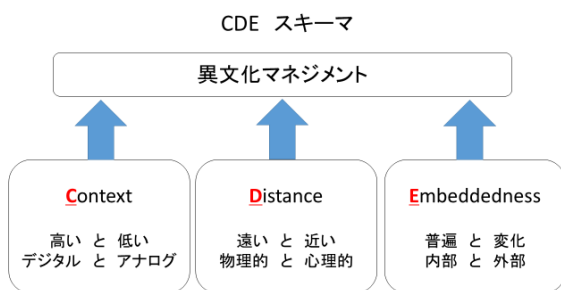
キーワード：異文化マネジメント アジア新興市場 国際知識移転 サービスビジネス 異文化リーダーシップ

### 1. 研究開始当初の背景

近年、国際ビジネス研究においてその重要性が急速に再認識されてきた異文化相互作用問題は日本での研究蓄積があまりなされてこなかった。しかし、21世紀に入り複雑系グローバル化が支配的になるにつれて状況は一変した。特に、生産の論理から市場創造の論理へのシフト、すなわち新興国を工場としてのみ捉えるのではなく、市場として認識する事業展開の実例が増えるにつれて、異文化相互作用への対応は喫緊の課題となってきた。

### 2. 研究の目的

中長期の目的は、異文化相互作用問題を中核課題として、**新興市場における共創的異文化マネジメントモデル**を提示することであった。具体的には、異文化相互作用を規定する3つのキー概念、すなわち**コンテキスト**(Context)、**距離**(Distance)、**埋め込み**(Embeddedness)から成る「**CDEスキーマ**」から異文化マネジメントの包括的な理論化を試みることである。



既存の異文化マネジメント研究では組織面が強調されがちだが、本研究課題では戦略と組織の両側面において定性分析を実施することで、21世紀の複雑系グローバル化の本質を解明することに注力した。また本研究は将来的に、**CDEスキーマ**を先進国にも適用可能な汎用モデルへ発展させる上で重要な定量分析を行うために、主として定性分析を行い初期仮説を構築することを目的にしていた。

### 3. 研究の方法

**CDEスキーマ**の妥当性を**理論的考察**と**フィールド・リサーチ**の両レベルから探究していくことを想定していた。

理論的考察としては、Geert Hofstedeの文化的価値次元に関する画期的研究(1980)からGLOBE(2004)の異文化リーダーシップの研究成果、Pankaj Ghemawatの

CAGE Model(2001)などに至る主要研究成果を、CDEスキーマの枠組みから考察した。

フィールド・リサーチにおいては、CDEスキーマを支持しうるユニークな事例に対する**定性分析**に重点を置いていた。本研究対象は、蓄積された大量データや大きく安定した母集団を分析できる一般的なビジネス事象とは異なり、不確実性の高いアジア新興市場における、異文化相互作用という最も定量化され難い事象の一つであるため、**ユニークな複数事例**に密着し、**参与観察**、**現地事業の責任者へのインタビュー**を地道に積み重ねる必要があった。

具体的には以下のような方法を想定していた。

#### 平成25年度の研究計画

##### 1) 異文化マネジメントの理論的系譜の整理:

異文化マネジメントの基礎を成す文化的価値の諸研究に関する精緻な比較分析を行う。Geert Hofstede, Shalom Schwartz, Ronald Inglehart, さらには Robert House とGLOBE(Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) に至る研究成果の功罪をフェアに分析するとともに、これら理論的系譜がHarry Triandis, Edward Hallの研究とどう関係し、さらには Bruce Kogut=Harbir Singh, Pankaj Ghemawat, Odded Shenkar の議論にどう影響を与えたかをCDEスキーマの枠組みに沿って分析する。

##### 2) フィールド・リサーチの遂行:

CDEスキーマという一種の定性的仮説を支持しうる次の3プロジェクトを同時に進める。なお頂新プロジェクトとクロネコ・プロジェクトに関しては、研究代表者(太田)と研究分担者(池上)は、早稲田大学内の**アジア・サービス・ビジネス研究所**(ASB; Asian Service Business Research Institute)のメンバーとして既に初期調査に着手しているため立ち上がりは早い。3プロジェクトとも両名が共同運営するが、役割分担としては、頂新プロジェクトは池上が、クロネコ・プロジェクトとDNAプロジェクトは太田がイニシアティブをとる。

##### (1) 頂新プロジェクト

台湾出自の頂新国際集団と日本企業がいかに相互に文化的組織学習するかを観察すると同時に、中国市場ならびに華人経済圏において台湾企業が果たす一種の媒介機能の解明も試みる。**華人系企業の果たす媒介機能**の活用が戦略的に有効で

あることは経験的、実務的には知られているが、それが中国社会の「**関係** (guangshi)」、重視の価値観に起因するものなのか、たんなる戦略的機能論としての結果なのかは、ほとんど理論的に研究されていないからである。既に頂新国際集団の天津本社を複数回訪問し、同グループの組織と戦略に関するパイロット調査、経営陣に対する2度のインタビューを実施済みであるため、25年度開始とともに直ちに着手できる。

## (2) クロネコ・プロジェクト

TA-Q-BIN は**礼儀正しい対応や身なりと緻密にプログラミングされたSD (Sales Driver) システム**という「日本のおもてなし」の精神と高品質業務を融合した**日本的なデリバリー・サービス**である。そうした日本文化の「おもてなし」と「**きめ細かさ**」をどこまでアピールできるのか、アピールする場合には、それが中国そしてシンガポールにそのまま根付くのか、あるいは何らかの文化変容をもたらす形で現地化するのかが異文化マネジメントのレンズから分析していく。

既に上海現地法人に2回、シンガポール現地法人には1回の実態調査と現地組織のトップチームへのインタビューを終えており、25年度開始から直ちに着手可能である。

## (3) DNA (Dentsu Network Asia) プロジェクト

シンガポールを拠点とする電通アジアがASEAN各国の現地法人の現地スタッフに電通本社の組織価値やビジネスモデルを移転する際に直面した異文化問題の大きな壁を乗り越えるために2007年から実施している企業内カレッジにおける様々な試行錯誤を参与観察する。

日本のサービスビジネスの代表格である電通の組織プロセスは日本人には理解されても、一度海外に出るとそのメッセージの曖昧さ故に容易に理解されないことが同社のグローバル戦略の最大の課題となっている。前述の頂新国際集団ならびにTA-Q-BINに関する2つのプロジェクトと異なり未着手ではあるが、最近、ASBと電通はこの問題解決に向けた協力関係を構築したため、初年度から良い状態で調査をスタートできる。

## 平成26年度の研究計画

頂新プロジェクトは組織、人事における異文化問題のケースを執筆。クロネコ・プロジェクトは、上海と香港の異文化学習の共有度合いを調査するとともに、シンガポール子会社の**マレーシア、インドネシア進**

**出**に向けて、ヤマト運輸が**シンガポール、上海、香港で得た経験知**をどう移転するかを参与観察する。電通のDNAプロジェクトは、他の2つのプロジェクトにキャッチアップするため、参与観察と現地スタッフへのインタビューをより積極的に展開する。

## 平成27年度の研究計画

各プロジェクト間の研究成果を折り合わせることで、アジア新興市場における異文化マネジメントのメカニズムと、そこから見えてくるCEDスキーマの有効性の検証、ならびに**アジア共生型の異文化マネジメントモデル**の構築に向けた分析作業を年度末に向けて加速していく。

## 4. 研究成果

大枠ではほぼ当初の想定に近い形で研究が進められた。

- 1) 異文化マネジメントの理論的系譜の整理を行い、特にHofstedeに関しては、本研究課題を獲得するに先立って、Hofstede本人に早稲田大学アジア・サービス・ビジネス研究所(所長:太田正孝)が主催するシンポジウムにキーノートスピーカーとして招聘した経緯があるため、1980年代の彼の研究の今日的意義を極めて効果的に再整理することができた。

その成果の一部は、主として2014年~2015年の複数の論文および学会発表に反映されている。こうした研究成果がシステムティックにまとめられることは日本では少なかったが、本研究課題がHofstedeに始まる、異文化マネジメントの科学研究を客観的かつ最新の研究成果との比較で問い直したことは国際的にも注目を浴びた。

結果として、2016年5月にはHofstede研究をベースに調査・研究・教育活動を行っているHOFSTED CENTERとitim INTERNATIONALの依頼を受け、これらの機関と共催で“The Culture Factor”と題した異文化マネジメントに焦点を定めた国際セミナーを開催した。本セミナーにはGeert Hofstede教授の後継者である長男のGert Jan Hofstede氏も参加した。

- 2) フィールド・リサーチの遂行:

下記プロジェクトを中心に着実にフィールド・リサーチを行い、初期仮説を構築した。

### (1) 頂新プロジェクト

頂新国際集団の天津本社におけるインタビューに加えて、創業地である台湾における頂新国際集団の Group CEO へのインタビューも遂行し、台湾文化をいかに中国に適應させたかの比較分析ならびに仮説的モデルの構築を行った。

中国は国土の広大さと地域性の多様性故に、国内にも異文化マネジメントの必要があるため、頂新国際集団は中国国内における異文化マネジメントを実践しており、それが競争力の源泉の一つであることを発見した。

具体的には中国国内における各地域の食文化差に対応した 200 を超えるブランドと、食文化の多様性に対応したフレーバー開発等をおこなっているのである。フィールド・リサーチとしては、中国国内で深セン、天津、北京等の複数個所で現地食文化と頂新国際集団のマーケティング戦略の適合に関してのフィールド・スタディを行った。その成果は：Entry strategy of Taiwanese Company into Chinese Food Market (英語) 太田正孝, 池上重輔, 井上葉子にまとめられ、2013 年 8 月に 10<sup>th</sup> International Conference (Asian Academy of Management) で発表された。

## (2) クロネコ・プロジェクト

**TA-Q-BIN の SD(Sales Driver)システム**をどのように海外移転するのか、そしてそれは海外に成功裏に受け入れられるのかを、国内調査と海外調査を通じて確認していった。海外調査ではシンガポール、マレーシア、香港、中国(上海)を訪問し、現地マネジャーへのインタビューおよび現地の集配デポ等へのフィールド・スタディを精力的に行った。日本のモデルをダイレクトに移転し、そこから徐々に現地化するというモデルを適用しているのがヤマトの特徴であるが、定点観測によってその変化・進化の過程が徐々に把握できている。その成果は、

池上重輔「日系サービス・ビジネスの海外市場参入におけるビジネスモデルの移転と国際ナレッジマネジメント」(93-107 頁)『日本マーケティング協会 マーケティングジャーナル』2013 年 Vol 133, No3.

OTA, Masataka, "People and Organizational Effectiveness; Yamato TA-Q-BIN Case" (Invited Special Lecture), Judge Business School, University of Cambridge, May 2014. 等で発表された。

## (3) DNA(Dentsu Network Asia)プロジェクト

電通社内知識の国際移転の試みとして設定された DNA という企業内カレッジにおける様々な試行錯誤を参与観察するために、実際にシンガポールを訪問し、その実施状況についてフィールド・スタディを実施し、異文化環境における知識移転の要件ならびに日本的文化の特殊性に起因するパターンなどを研究した。

日本人が指導するのではなく、現地(アジア)のコンテキストを理解している現地(アジア)ファシリテータを活用して知識移転を行うことは電通の工夫の一つであるが、日本のコンテキストも理解できる現地ファシリテータを育成するプロセスも興味深い事例であった。

その成果は：池上重輔, 太田正孝, 杉浦正和「サービスビジネスにおける国際的知識移転 - 電通の国際化と「DNA カレッジ」の事例 - (63-71 頁) 早稲田大学国際経営研究 早稲田大学商学大学院総合研究所 WBS 研究センター 2015 年 No46 にまとめられている。

## 5. 主な発表論文等(研究代表者、研究分担者および連携研究者には下線)

平成 25 年度～28 年度の成果は以下の通り：

[雑誌論文](計 2 件)

池上重輔, 太田正孝, 杉浦正和(2015)「サービスビジネスにおける国際的知識移転 - 電通の国際化と「DNA カレッジ」の事例 - (63-71 頁) 早稲田大学国際経営研究 No.46, 早稲田大学商学大学院総合研究所 WBS 研究センター

池上重輔 (2013)「日系サービス・ビジネスの海外市場参入におけるビジネスモデルの移転と国際ナレッジマネジメント」(93-107 頁)『日本マーケティング協会 マーケティングジャーナル』Vol 133, No3

[学会発表](計 5 件)

IKEGAMI, Jusuke, Masataka OTA, and M. Maznevski (2016) "How Do MNEs Leverage Foreignness as an Asset? A Field Study of NISSAN'S Leadership", accepted paper for Proceedings of August 2016 Annual Meetings, Academy of Management, Anaheim, USA.

IKEGAMI, Jusuke (2015) Perception Gaps between Headquarter and Subsidiary Home Country National Managers on Subsidiary Role: Case of a Japanese Service MNC, June 2015. 57<sup>th</sup> Annual Conference, Academy of International Business

OTA, Masataka (2015) "Needs for Transformational Leaders Who Manage Cultural Context" (Invited Keynote Speech), 2015 The Challenge of Economy Integration and Business Upgrade in Asia, Organized by Institute of Human Resource Management, National Sun Yat-sen University, Taipei Taiwan.

OTA, Masataka, "People and Organizational Effectiveness: Yamato TA-Q-BIN Case" (Invited Special Lecture), Judge Business School, University of Cambridge, May 2014.

IKEGAMI, Jusuke (2013) Business model transformation and knowledge management of Japanese service companies: Preliminary survey and Case studies, July 2013, The Association of Japanese Business Studies.

OTA, Masataka, J. IKEGAMI, and Y. INOUE (2013) Entry strategy of Taiwanese Company into Chinese Food Market, August 2013, 10<sup>th</sup> International Conference, Asian Academy of Management

〔図書〕(計4件)

太田正孝(監訳)『文化を超えるグローバルリーダーシップ』中央経済社(印刷中) 2016年6月刊行予定  
太田正孝(編著)『異文化マネジメントの理論と実践』同文館、2016年4月  
江夏健一・太田正孝・藤井健 編著『シリーズ国際ビジネス : 国際ビジネス入門改訂版』中央経済社、2013年2月  
池上重輔 「グローバル市場参入戦略」 共著 『シリーズ国際ビジネス : 国際ビジネス入門 改訂版』中央経済社、第5章、2013年2月

ビジネススクールではケーススタディも重要な研究成果である

〔ケース〕(計1件)

OTA, Masataka, C. CORDON, J. IKEGAMI and P. BOCHUKOVA (forthcoming in July 2016) "TA-Q-BIN and Value Networking: Yamato's Bid for International Expansion", IMD Case, IMD Lausanne.

〔産業財産権〕

○出願状況(計 件)

名称:

発明者:

権利者:

種類:

番号:

出願年月日:

国内外の別:

○取得状況(計 件)

名称:

発明者:

権利者:

種類:

番号:

取得年月日:

国内外の別:

〔その他〕

ホームページ等

ASB(アジア・サービス・ビジネス)研究所のホームページを作成し、研究成果の広報、研究成果を活用した講演会の広報等に活用した

<http://waseda-asb.jp/>

## 6 . 研究組織

### (1)研究代表者

太田正孝 ( OTA, Masataka )

早稲田大学 商学学院 教授

研究者番号 : 00123068

### (2)研究分担者

池上重輔 ( IKEGAMI, Jusuke )

早稲田大学 商学学院 准教授

研究者番号 : 30468855