

Title	日本企業のアジア進出にかかわる本社価値の研究
Sub Title	Research on the roles of headquarters of Japanese firms in entering Asian markets
Author	清水, 勝彦(Shimizu, Katsuhiko)
Publisher	
Publication year	2018
Jtitle	科学研究費補助金研究成果報告書 (2017. )
JaLC DOI	
Abstract	<p>環境変化の激しいアジア新興国市場では、「スピード」「現地化」が重視される一方、差別化を行うために日本市場あるいは欧米市場進出で得られた知見を活かす必要があるというジレンマに日本企業は十分対応できていない。結果として、多くの日本企業が優れた製品、技術を持ちながらもアジア市場におけるポテンシャルを発揮できていないことが再発見された。また、そうした問題点については「直視」することなく、現地の市場の未成熟度など「言い訳」を容認する文化が散見された。多くの場合、日本企業における本社は「もっとも国際化が遅れた部門」という発見は、より多くの示唆を含み、今後さらなる研究が必要であることが痛感された。</p> <p>For Japanese firms, it is critical to manage speed and local business practices without losing their strengths developed in Japanese and western markets. Yet, not many Japanese firms are able to balance the two competing demands well. As a result, their potential in terms of great products and advance technologies are not fully realized in the Asian markets. Moreover, it is found that many Japanese managers are not committed to those problems sincerely. Instead, they attribute the poor performance to local uncertainties and immaturity. In this sense, it is fair to say that the headquarters is the least globalized division, which suggests that we have to explore this issue even deeper and more thoroughly.</p>
Notes	研究種目：基盤研究(C)(一般) 研究期間：2015～2017 課題番号：15K03675 研究分野：組織マネジメント
Genre	Research Paper
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KAKEN_15K03675seika">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KAKEN_15K03675seika</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 30 年 6 月 19 日現在

機関番号：32612

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2015～2017

課題番号：15K03675

研究課題名(和文) 日本企業のアジア進出にかかわる本社価値の研究

研究課題名(英文) Reseach on the roles of headquarters of Japanese firms in entering Asian markets

研究代表者

清水 勝彦 (SHIMIZU, Katsuhiko)

慶應義塾大学・経営管理研究科(日吉)・教授

研究者番号：50579935

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,400,000円

研究成果の概要(和文)：環境変化の激しいアジア新興国市場では、「スピード」「現地化」が重視される一方、差別化を行うために日本市場あるいは欧米市場進出で得られた知見を活かす必要があるというジレンマに日本企業は十分対応できていない。結果として、多くの日本企業が優れた製品、技術を持ちながらもアジア市場におけるポテンシャルを發揮できていないことが再発見された。また、そうした問題点については「直視」することなく、現地の市場の未成熟度など「言い訳」を容認する文化が散見された。多くの場合、日本企業における本社は「もっとも国際化が遅れた部門」という発見は、より多くの示唆を含み、今後さらなる研究が必要であることが痛感された。

研究成果の概要(英文)：For Japanese firms, it is critical to manage speed and local business practices without losing their strengths developed in Japanese and western markets. Yet, not many Japanese firms are able to balance the two competing demands well. As a result, their potential in terms of great products and advance technologies are not fully realized in the Asian markets. Moreover, it is found that many Japanese managers are not committed to those problems sincerely. Instead, they attribute the poor performance to local uncertainties and immaturity. In this sense, it is fair to say that the headquarters is the least globalized division, which suggests that we have to explore this issue even deeper and more thoroughly.

研究分野：組織マネジメント

キーワード：本社 日本企業 アジア進出

### 1. 研究開始当初の背景

環境変化の激しい新興国市場では、「スピード」が重視される一方、日本企業として現地企業・欧米グローバル企業と差別化を行うためには、日本市場あるいは欧米市場進出で得られた知見を活かす必要がある。現段階では、「本社」は一般的な機能・役割としては議論されるものの(例、上野, 2011)、研究としてはまだまだ不十分である(Ciabuschi, Dellestrand, & Holm, 2012)。

### 2. 研究の目的

本研究では、アジア新興国進出に関して日本企業の「本社の価値」についての調査・考察を行うことを主要な目的として取り組んだ。本研究では、「本社の価値」についてそもそもの意味合いを明らかにして(1)新興国市場で(2)同一企業の本社および地域子会社双方の視点から、(3)意識の共有およびギャップの生ずる原因まで踏み込んで検討することを目的としている点で新しく、かつ学術的にも実務的にも重要性の高い研究である。

### 3. 研究の方法

本研究ではこれまでの調査を踏まえ、同一企業の「本社」「現地子会社」にインタビューを行い、それぞれの問題意識、双方への期待・評価およびその共有の度合いとその理由、業績への影響についての仮説を構築する。2年目以降は定性インタビューを踏まえ、同一企業の本社と複数の現地子会社に対し定量的サーベを行い、その仮説の検証ならびに仮説の深掘りを行う計画であった。

本社の役割は非常に広いことがインタビューを通じて判明したため、現段階ではサーベにまでは至っておらず、定性およびデータベースを活用した定量分析に注力した。

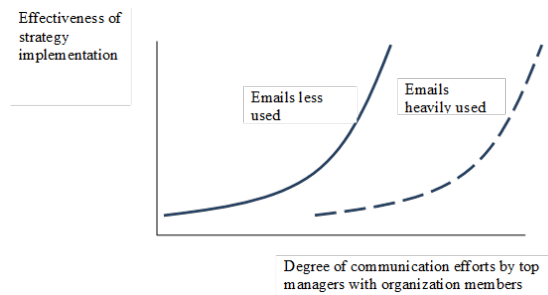
### 4. 研究成果

環境変化の激しいアジア新興国市場では、「スピード」「現地化」が重視される一方、差別化を行うために日本市場あるいは欧米市場進出で得られた知見を活かす必要があるというジレンマに日本企業は十分対応できていない。結果として、多くの日本企業が優れた製品、技術を持ちながらもアジア市場におけるポテンシャルを発揮できていないことが再発見された。また、そうした問題点については「直視」することなく、現地の市場の未成熟度など「言い訳」を容認する文化が散見された。多くの場合、日本企業における本社は「もっとも国際化が遅れた部門」という発見は、より多くの示唆を含み、今後さ

らなる研究が必要であることが痛感された。

こうした問題の根本にあるのは、本社の「上から目線」つまり「sender's bias」が戦略展開を阻害するとの議論を展開したのが、2017年に掲載された論文である。

本論文では、そうした本社およびトップマネジメントのバイアスだけでなく、コミュニケーションの手法、ストーリーテリング、直接かどうか、そして受け手側にオープンとされているかどうかといったモデレーションの条件についても議論を展開している。



この本社の問題は、海外展開において「なにが問題がわからない」という形で顕在化することが発見された。これは“ A quasi global mindset ”と名付け、これまでの調査をさらにアップデートし、ジャーナルに掲載することができた。そこでの主ポイントは、下記3つの図表であらわされるように欧米での成功の結果多くの日本企業本社が Global mindset を中途半端に理解し、獲得できたと勘違いした結果、問題の本質を見据えることができず、「不確実」「現地の制度が整っていない」など外部要因ばかりに目を向け、悪循環に陥っているという点である。

Figure: Mechanisms of Japanese MNCs' Struggle in Emerging Markets



Figure: Evolution of Global Mindset of Japanese MNCs

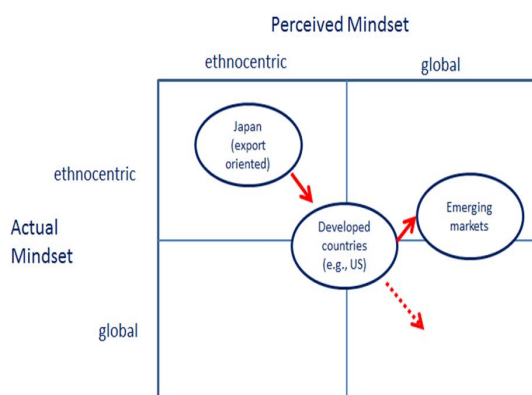
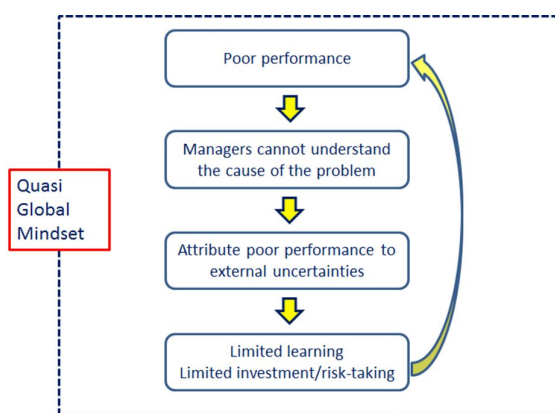


Figure: A Quasi Global Mindset of Japanese MNCs' Struggle in Emerging Markets



こうした点を考えてみると、改めて本社の役割における「バイアス」の果たす問題（behavioral aspects）を深堀することの重要性について深く認識された。本社と海外子会社の間コミュニケーションだけでなく、現地の日本人と現地トップの間の二重の問題について、より考察を深める必要がある。

また、今後の研究においては、幅広い役割の中でよりフォーカスを絞ったアプローチが重要であることも認識できた。

#### 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 2 件）

Shimizu, K. 2018. A quasi global mindset: Psychological and structural factors that made Japanese MNCs succeed in the West and struggle in China? *World Journal of Business and Management*, 4: Forthcoming. (査読あり)

Shimizu, K. 2017. Senders' bias: How can top managers' communication improve or not improve strategy implementation? *International Journal of Business Communication*. 54: 52-69. (査読あり)

〔学会発表〕（計 3 件）

Shimizu, K., & Uchida, D. 2018. Examination of Japanese Firms' Announcement of M&A Budgets: From the Perspective of Signaling Theory and Impression Management Theory. *Academy of International Business Annual Meeting*, Minneapolis, USA. (査読あり)

Shimizu, K. 2016. How Do organizations learn from the failure of an acquisition attempt? A behavioral perspective. *Academy of Management Annual Meeting*, Business Policy & Strategy Division, Anaheim, CA. (査読あり)

Shimizu, K. 2015. Balancing headquarters commitment and subsidiary employee involvement: An Examination of Japanese MNC country managers in ASEAN. *Academy of International Business Annual Meeting*. Bengaluru, India. (査読あり)

〔図書〕（計 1 件）

Shimizu, K. 2018. In search of a last straw: An exploratory study of decision change timing and triggers. In *Behavioral Strategy for Competitive Advantage*. T. K. Das (Ed.), forthcoming. IAP.

〔産業財産権〕

出願状況（計 0 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 0 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

6. 研究組織

(1) 研究代表者

清水 勝彦 (SHIMIZU, Katsuhiko)

慶應義塾大学・経営管理研究科・教授

研究者番号：50579935

(2) 研究分担者

( )

研究者番号：

(3) 連携研究者

( )

研究者番号：

(4) 研究協力者

( )