

企業のグローバル化に伴う 情報システムの展開に関する考察

——日本のグローバル企業における事例を中心に——

溝 口 周 二

目 次

1. 本論文の背景と目的
2. 本研究の方法
3. 海外子会社の事例
4. 企業のグローバル化に伴う情報システムの展開に関する考察

1. 本論文の背景と目的

1.1 背 景

溝口（2008）は、「情報システムの管理」と「経営環境変化に対応する情報システムの構造変化」に関する問題意識に従って、10社を超える企業への現地調査を実施した。

これらの日本企業に対するインデプス・インタビュー調査によれば、最近の日本企業は経営戦略と業務の改革に適用できるように、抜本的な情報システム構造の変更を企画していることが明らかになった。効率的な情報システム投資の有効な手法は、源流段階（情報システム投資の企画段階）でのシステム運用を見通した原価企画機能を考察するべきであり、インタビュー企業も現実的にはこうした決定を暗黙の内に実施している。しかし、

その方法、対象は企業環境・情報システム構造により特性があり、一般的な情報システム投資評価プロセスとして理論化されるまでには至っていない。

企業のグローバル化と情報システムの国際的展開プロセスを検討している家電および自動車産業等で、アジア諸国に立地して部品・材料等の取引を扱う海外子会社は、日本の本社を中心に SCM システムに組み込まれてきた。しかし、必ずしも本社対現地企業の関係だけではなく、部品・材料の国際間取引が広がってきたことが、インデプス・インタビューの結果から明らかになった。

溝口 (2009) のインデプス・インタビューでは、「情報化戦略投資」と「グローバル SCM システムへの展開」について調査された。しかし、アジア諸国におけるマネジメント・コントロール・システム (以下 MCS) の一環として、SCM および ERP 等の大規模な情報システムを活用してグローバルな経営戦略および経営管理などが効果的に機能しているとは判断できないと観察された。

アジア地域を中心に設置された海外子会社と本社間の MCS について得られた結論は、現地における情報システムとその運用は業績評価システムや人事管理システムの根幹を成す重要な要素であるが、必ずしも本社からの統一的な情報システムを使用しているわけではなく、子会社における情報システム選択の自由度が高いことが観察されたことである。

1.2 目 的

インデプス・インタビューを継続するにつれて、全社経営戦略を中心に海外子会社における組織、製品および市場が情報システムの組成に大きく影響し、情報化投資やグローバル SCM の展開が産業ごとに、また同一企業でもカンパニーおよび事業部ごとに選択の自由度が存在することが明ら

かになった。

こうした原因として考察されるのは、海外子会社における組織の特性である。これは、本社の経営戦略、意思決定スタイルおよび意思決定速度、情報システム化の程度、立地場所、立地における商慣習および宗教などの属性から説明されると考えられる。本社の経営戦略が現地の製品市場に働きかけ、現地における海外子会社の経営戦略を介して、海外子会社における組織および情報システムに影響を与える。これは、海外子会社が立地する地域風土などと相互に関連して、情報システム運用の効果を左右する。

現在の先駆的な情報システムは、企業内の諸機能を国内から海外子会社へと統合化の範囲を拡大している。MCSの根幹をなす情報システムが企業の戦略的な事業基盤を形成している以上、情報システム導入が最終的には利益増大やコスト低減などの財務的業績向上に関係づけられるものでなければならない。しかし、情報システム投資と財務的業績との因果関係は必ずしも明らかでないことから、河合（2009）によれば、情報システムが企業文化を含む組織デザインと相互作用し、その結果が業績に反映されるという認識が萌芽しつつある。

アジア地域における海外子会社と本社間のMCSに関する研究は多いが、その重要な構成要素としての情報システムが本社の経営戦略を具現化して、海外子会社の立地ごとの組織風土や文化的背景にいかに対応して、最終的に財務業績向上に寄与するののかという研究は少ない。また、この仕組みが解明されれば、より効果的で効率的な海外子会社への情報システムの円滑な導入・展開と本社および海外子会社間のMCSが可能となり、企業のグローバル展開にとって大きな意義があろう。

このような観点から、本論文ではMCSの根幹をなす情報システムが、企業のグローバル化に対応した全社戦略とこれを基礎に同一企業内で異なる

ったカンパニーにおける事業戦略をどのように調整して、構築・運営されているかについて検討する。

2. 本研究の方法

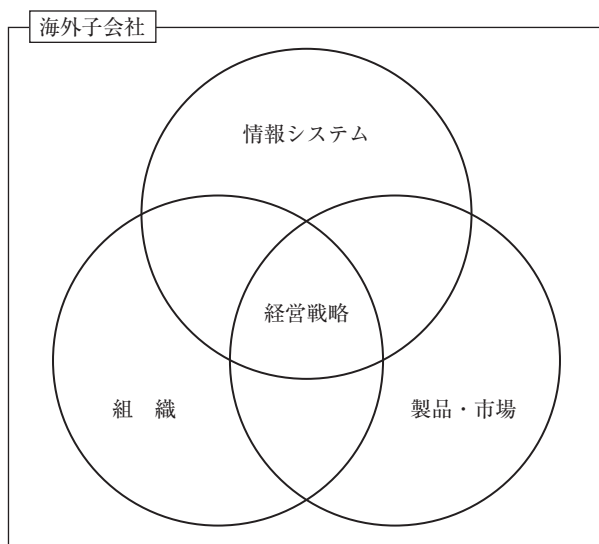
2.1 研究のフレームワーク

一般的に、海外子会社の経営戦略は本社の包括的な経営戦略を基礎にして、特定の事業部あるいはカンパニーの特性を勘案した事業戦略が決定され、これを受けて海外子会社の経営戦略が明示的に決定される。Romney and Steinbart (2000)によれば、競争優位性を獲得するためには、経営戦略を基盤として組織の諸機能を有機的に結合し、組織内外のプロセスに対する統合的な価値連鎖によるシナジー効果が必要であるとしている。情報システムはまさしくこの統合化によるシナジー効果に貢献する機能であり、同時に組織や製品市場との相互関係の中で影響を及ぼし合っている。

しかしながら、こうしたシナジー効果の統合による競争優位性の確保は、企業の置かれている風土、文化、また企業独自の組織文化に大きく依存する。このように考えると、本社が想定している海外子会社が立地する現地の国情、法律制度、商習慣の相違、民族特性による労働観の相違、宗教等々の要因を無視して、実効的な経営戦略を策定することは困難である。

このため海外子会社は全社戦略を現地の状況に合わせた事業戦略として調整し、これに対応する組織や製品／市場を構築する。同時にMCSの一貫として、現地の実情に適合した情報システムを構築する。情報システムは、経営戦略を基盤とした組織と製品市場を中心にする基幹業務および情報支援業務の機能が中心となり、この関係と構造を単純化したものが、図表1である。

図表1 情報システムの位置づけ



(注) 筆者作成。

2.2 リサーチ企業の設定

溝口（2008）でインタビューを実施した日本企業の製造業から、以下の観点に立ってリサーチ企業を選択した。

- ① 事業部制またはカンパニー制が制度化され、企業全体が多角化している。

海外子会社がそれぞれの事業部またはカンパニーに属していながら、本社とのガバナンス、MCSの統合化が（一部）なされている。

- ② 事業部またはカンパニー自体の特性が素材型、組立型、サービス型などに分類され、収益構造、生産構造に事業特性が表れている。本社におけるMCSがこれらの全く異なった事業をどのように調整するかについて比較が容易である。

- ③ 海外に販売会社、製造会社を持ち、海外での販売高の割合が25%以上ある。

2011年2月3日付けの株式会社野村総合研究所による「経営戦略におけるITの位置づけに関する実態調査（第3回）」によれば、「海外売上高比率が高い（25%以上）企業をグローバル企業に限ると……」とある。上記の①から②を考慮し、さらに加えて売上高に対する海外売上高比率25%以上をグローバル化の基準とした。

上記の観点から、リサーチ企業としてA社を選択した。A社は19世紀末に創業し、20世紀初頭に設立されたわが国有数の非鉄金属会社の一つである。2010年度末の資本金は約700億円であり、同年度の有価証券報告書によれば売上高は連結で1兆円に近似し、経常利益は300億円および当期純利益は100億円を超え、従業員は4万人近い大企業である。

A社の主要製品は現在も非鉄金属製品製造が事業の柱である。これをコアビジネスとしてA社は積極的に事業展開をはかり、情報通信部門、エネルギー・産業機材部門、金属部門、軽金属部門、電装・エレクトロニクス部門の5主部門にカンパニー制を適用し、さらに非カンパニー制をとるサービス部門が設けられ、これを図表2に示した。

連結子会社110社はこのいずれかの部門（カンパニー）に属し、各部門長（カンパニー長）が、所属する子会社の経営に対して直接に利益責任を負っている。なお、本社の経営企画室の関連会社担当部門（ユニットと称する）がカンパニー長経由で間接的に海外子会社の経営に対して、全社の立場からカンパニー長への提言、助言などを行っている。

一方、グローバル化の規模を見ると、2010年度のA社有価証券報告書によれば、海外売上高3,075億円は連結売上高の約33%である。その内訳は東南アジア・韓国・台湾が14.1%、中国（含香港）が7.9%、北米が4.2%、その他が6.3%であり、圧倒的にアジア地域の売上が22%と高い。また、

図表2 A社のカンパニー制とその主要な事業内容

カンパニー （部門）名	主要な事業内容
情報通信部門	光ファイバーケーブル、メタル通信ケーブル、半導体光デバイス、電子線材、ネットワーク機器、CATVシステム、無線製品、工事など
エネルギー・ 産業機材部門	銅線、アルミ線、電力ケーブル、被覆線、防災製品、発泡製品、半導体製造用テープ、給水・給湯管路材、ケーブル管路材など
金属部門	伸銅品（板・条・管・棒・線）、機能表面製品（メッキ）、電解銅箔、超電導製品、特殊金属材料（形状記憶、超弾性合金ほか）、電子部品用加工製品など
軽金属部門	アルミニウムの板材、押出材、鋳物、鍛造品、加工製品など
電装・エレクトロニクス部門	自動車用部品・電線、巻線、電子部品材料、ヒートシンク、メモリーディスク用アルミ基板、電池など
サービス部門	物流、情報処理、ソフトウェア開発、不動産の賃貸等のサービス事業など

（出所）2010年度 A社有価証券報告書より筆者作成。

2006年度の海外売上高が29.3%から33.2%へと拡大し、グローバル企業の属性を満たしている。

2.3 リサーチサイトの設定

インタビューを実施する海外子会社は前述したそれぞれのカンパニーから、情報通信部門ではインドネシア1社、エネルギー・産業機材部門ではインドネシア1社およびベトナム1社、金属部門では台湾1社、中国1社、電装・エレクトロニクス部門ではインドネシア1社、ベトナム1社、中欧1社を設定した。

海外子会社に対するインタビュー調査は8社であったが、ここでは紙幅の関係からベトナムの海外子会社V1社およびV2社についての結果を本論で示している。V1社およびV2社の2社を選択した理由は、国ごとに法律、商慣習、宗教および労働観などの子会社を取り巻く環境が異なるために各国間の比較ではなく、同国間における異なったカンパニーにおける海外子会社の比較を行うことで、経営戦略、組織、製品／市場、情報システムなどの異同が明確になると考えたことによる。

2.4 海外子会社調査に対するインタビュー項目

具体的なインタビュー項目は、中国における海外子会社に対するMCSの調査から編集し、採用したものである(Johannes Shaaper, Shuji Mizoguchi, et. al., 2011)。

(1) 組織について

- ① 全般状況について：当該国における進出の経緯、取引関係および出資比率など
- ② 子会社（および合弁企業）における長期派遣社員の役割について
- ③ 子会社組織の公式化について：職務記述書の有無、記述言語、作成時期など
- ④ 意思決定の権限委譲について：本社から強くコントロールされる業務、本社の担当部門、コントロールされる理由、本社が重要と考えるコントロール項目とその実行など
- ⑤ 予算について：厳密な予算策定と利益予測の実行、予算管理および予算編成方法に関する本社との対比、業績評価指標の種類、新規の設備投資意思決定の方法など
- ⑥ 国際的ネットワーク下での短期派遣者の役割について：社員が短期ミッションを受けて本社からの派遣があるか？ あるとすれば短

期派遣者の職務，長期派遣者や現地社員にさせない理由など

(2) 情報システムについて

- ① 現業の情報システム（購買・生産・販売）のソフト取得源泉について：社内開発，外注開発およびパッケージソフトか？ それらのソフトは貴社専用，またはグループ会社と共通か？ など。
- ② 一般会計システムのソフト取得源泉について：社内開発，外注開発およびパッケージソフトか？ それらのソフトは貴社専用，またはグループ会社と共通か？ など
- ③ 本社およびカンパニーで統合化されているシステム関連事項について：勘定科目，原材料，製品などのマスターデータやコードの統一化，または今後の予定など
- ④ 情報システムの企画・運用・管理について：これに携わる組織，組織的な連携，情報システムの関連費用など
- ⑤ 情報の共有化について：部門間，仕入先，販売先，本社やカンパニー間での情報共有化の程度および共有化の具体的な方法など。また，取引関係の無い企業との情報共有化の有無など。
- ⑥ 業績報告について：海外子会社からの業績報告書の内容，報告の頻度と方法など

3. 海外子会社の事例

3.1 経営戦略について

チャンドラーによれば「組織は戦略に従う」とある。海外子会社の組織構造は海外子会社の経営戦略を基礎に，現地の製品／市場およびサプライチェーンなどの状況を把握して，組織構造が決定される。

海外子会社の経営戦略は，グローバル企業におけるそれぞれの事業部およびカンパニーの事業戦略によって影響を受ける。海外子会社が同一の事

業部およびカンパニーに属していても、立地が異なれば経営戦略は全く異なり、これは当然に現地の製品／市場条件および組織の特性を反映して決定される。

後述するように、本社におけるカンパニーの事業戦略は素材型と組立型では事業速度、サプライ・チェーン管理（供給者管理、生産管理、物流管理、顧客管理）等の視点が大きく異なる。海外の同一国内に、異なるカンパニーに属する子会社が存在する場合に組織構造はそれぞれ異なる。海外子会社はグループ全体の情報戦略および情報共有については本社の経営戦略に従うとしても、製品および市場に関する海外子会社間の情報交換や情報システムに関する相互連携はほとんど観察されていない。

3.2 組織について

組織形態には機能別、事業部制、マトリックス制、カンパニー制などがあるが、海外子会社の組織構造は経営戦略、事業が成立する現地の市場条件、法律などの制度的条件、商慣習、労働観などに大きく依存する。海外子会社は本社から距離的に遠く離れ、文化的にも隔絶しているために、子会社の経営戦略上の組織を厳格に規定するよりも、現地の諸条件を取り入れた現実的な経営戦略とこれを支援する経営組織となる傾向が強い。

A社の中でもカンパニーが異なるV1社とV2社は組織の特性も異なる。両社の比較を図表3に示した。

両者の比較から、経営戦略が組織に与える影響は、設立経緯から組織構造に至るまで大きな相違があることがわかる。

V1社はベトナムの電力会社による製品供給の要請から、現地国営企業との合弁企業として設立され、60%の製品がこの国営企業などに供給されている。素材型産業の特性として、装置産業のために従業員数は少なく、日本人管理者も数名である。非鉄金属の一貫精錬事業であるために、投入

図表3 海外子会社2社における組織の比較

組織に関する項目	V1社（素材型）	V2社（組立型）
出資比率	A社が32%，ベトナム企業37%，T通商31%	A社のカンパニーの子会社AS社による100%出資
合併／独資	合併	独資
経営責任	V1社	V2社
経営体制	日本人2名（社長と営業）	日本人20名（製／販／経 理等）
現地従業員数	80名	約6,000名
現地化の進展	専門分野志向 管理職への採用	現地化が進展，育てて昇進
本社からの管理	年2回の3出資者による会議報告を本社に行う	本社AS経由でA社へ報告，年2回の取締役会
業績評価指標	利益額，キャッシュフロー	利益，生産効率などの生産指標
予算管理	AG社に合わせる	同左。直接原価計算採用
管理対象	原価情報，銅価，製販物量	品質，コスト，納期，銅価
設備意思決定	V1社が行うが，高額になるとA社との相談による	本社ASと同じ方法による。回収期間法，予測C/F法など

（注）筆者作成。

と算出の歩留まりは予測されているために，業績評価は利益額というシンプルな指標である。顧客数も比較的少なく，製品価格が安定しているために，原価情報が重要視され（特にロンドン市場における非鉄金属価格），利益の予測は容易である。

一方，V2社は組立型の生産構造を持ち，輸出先が日本における自動車企業のために品質，コスト，納期が管理対象となり，利益だけではなく生産効率および物流などの管理対象が重要視される。経営組織は多数のワー

カー、現地人の中間管理職、日本人の管理職などと階層構造がV1社と比べて多階層になる。こうした多階層下での昇進、人事管理はベトナム人による労働観、宗教、慣習などに影響され、仕事に対するモチベーションの維持や高揚は日本とはかなり異なった方法が考えられている。同一カンパニーで、同一製品である自動車部品を生産している中国子会社では、業績指標も単なる利益額だけではなく利益率、ROIなどの評価指標が管理の中心となっている。同一カンパニーに属するAS社の海外子会社でも、市場間競争の厳しい中国とそうではないベトナムでは立地場所に対する経営戦略にも相違があり、結果として製品が同一でも市場環境が異なるために組織構造の変化も必然的に生じている。

3.3 製品／市場について

製品／市場から決定される組織は、素材型と組立型ではその機能が大きく異なり、顧客管理および生産管理などの価値創造プロセスの視点が異なる。海外子会社の製品／市場は、厳格な市場セグメンテーションや製品開発を志向するものではなく、現実的な経営戦略から派生する。V1社とV2社における製品／市場の比較を図表4に示した。

図表4 海外子会社2社における製品／市場の比較

製品／市場に関する項目	V1社（素材型）	V2社（組立型）
主要製品	非鉄金属線	自動車部品
市場	60%ベトナム、30%日本・日系	100%日本向け
競合他社	ベトナム国内で3～5社	日系海外子会社、2社程度
サプライ・チェーン	V2社（日系）に供給	日本の自動車会社

（注）筆者作成。

本社経営戦略は顧客による海外立地に対応する市場対応型であり、その基本的要因は製品分野と市場分野との組み合わせによる製品／市場戦略である。製品自体は中間財としての部品の位置づけであるため、ベトナムでは製品および市場のドメインには大きな変更がなく、安定した市場環境と捉えることができる。

V1社は製品分野という視点では素材・專業型に近く、製品群は非鉄金属製品であり、V2社と比較すれば、取扱製品種類および顧客も、組立型に比べて少数で、安定している。素材型のV1社は、最終顧客、小売、卸売、メーカー、供給者、供給者等のサプライ・チェーンの川上に位置し、スマートフォンなどの部品を生産・販売する川下企業からは遠い位置にある。このため、常に需給関係が変化する環境ではなく、安定的な在庫を基準にした生産が行われている。サプライ・チェーンはシンプルで、JITも実施されていない。

一方、V2社は日本の自動車企業に部品を供給するため、原価低減、品質、納期がその重要な要素である。これを実施するため、コスト上優位な労働力の調達を目的にベトナムに立地し、なおかつ原価管理と品質保証を効果的に遂行するために、AS本社にある模範工場の設備を移管して、ベトナム工場を立ち上げた。現地に合わせた生産システムを最初から構築するのではなく、本社内に存在した生産設備を一部移管し、初期投資を抑えて生産立ち上げの速度を速めた。これにより、競合が厳しい自動車部品市場の中で、参入が遅かったA社がコスト優位の特徴により業績が向上し、先行企業に並びつつある。

3.4 情報システムについて

海外子会社の経営戦略が全社経営戦略に従うものであれば、当然にその構成要素である情報戦略もこれに従うことが考えられる。しかしながら、

事業部およびカンパニーがそれぞれ異なる業態である場合に、グループ全体の情報戦略やグローバルな情報システムが海外子会社経営に効果的に機能するのか、海外子会社の事業経営に現地での情報システムが適合しているのかを検討する必要がある。V1社とV2社の比較を図表5に示した。

図表5 海外子会社2社における情報システムの比較

情報システムに関する項目	DGU社（素材型）	GBQW社（組立型）
ソフトウェアの源泉	ベトナムで調達（購買、生産、販売は個別業務システム）	本社ASで開発（生産と販売）日本の情報企業F社に外注（会計、購買）
専用かA社と共通か？	専用	専用
一般会計システムの源泉	パッケージソフト	自社で開発（F社の支援）
専用かA社と共通か？	専用	専用
一般会計システムの特徴	ベトナム会計基準に準拠	同左
環境項目などの統合化	情報システムに依存せず、担当者間による協働とそれによる情報共有から日常業務の調整を実行。	予算管理コード、部門管理コードの統合化は可能。本社ASには表計算方式で報告。給与計算は別システム。本社ASとの統合化、基幹系と会計系の統合化は未定。
情報システム部門の役割	明示的ではない	社内システム、情報・インフラの整備、点検。24時間体制。
情報システム部門の人数	数人	20人に増員、技術部配属。現地社員が主体。
システム開発費、メンテナンス費の処理	「販売費および一般管理費」で一括処理。	「販売費および一般管理費」で一括処理。日本からの委託費は工数に合わせて本社ASに請求。予算配賦率を適用。
情報の共有化	縦割りの弊害が未だに大きい	データ・情報の共有化は必須

仕入れ先との情報共有	非鉄金属価格に対する市場情報システムの運用	本社 AS との材料情報の共有
販売先との情報共有	LME 情報の入手を電話と FAX で実施。	取引先からの価格情報を原価情報に変換し、迅速に対応
本社との業務情報の共有	調達価格交渉は A 社が行い、V1社に通知	相互の情報開示が可能
業務報告	関係会社管理室に報告	月次報告は本社 AS を介して A 社へ。本社 AS には連結ソフト用にエクセルで報告。

(注) 筆者作成。

A 社は非鉄金属精錬を出発点とした典型的な素材型企業であり、その中心は非鉄金属の生産・販売である。素材型産業の特性として、少品種大量生産、安定した顧客が一般的であったが、近年は主要製品である非鉄金属製品などの素材型製品は自動車部品、コンピュータおよびスマートフォンなどの部品としても供給され始めてきた。組立型産業の比重が高まるにつれて、事業展開の機動力を追求したカンパニー制が導入され、A 社を頂点とした品質重視によるブランドを構築している。

一般的には、本社の経営戦略および意思決定が海外子会社に大きな影響を与えるのがグループ経営であるが、このような素材型産業に組立型産業の要素がカンパニー制の構造の中で共存すると、統一的な情報共有が果たして効果的で効率的であるかという問題が起こる。さらに具体的には、東南アジア各国の法律制度の違いにより、情報システム、とりわけ会計情報システムは個別の国々に対応した処理を組み込む過程で、すでに統一的な情報システムから乖離していることが観察されている。

V2社は自動車部品を本社 AS と同一ラインによって生産し、全生産量は日本の自動車メーカーに供給され、V2社の経営組織自体が日本向けの販

売を意図した特殊な組織形態と考えられる。加えて、資材の大部分は日本から供給され、リードタイム短縮やJITは日本における高度に統合化された情報システムの適用からは遙かに外れている。むしろ、組立産業型のV2社は、海外独自の簡易な情報システムにより各プロセスの情報共有が可能となり、現場での生産管理も効率的に実施される。その他の海外子会社の情報システムもA社におけるグループ全体の情報システムのネットワークから切り離され、A社と海外子会社間の情報共有はオフラインで行われているのが一般的であり、子会社における包括的な情報のみが本社と海外子会社間で共有されているに過ぎない。

4. 企業のグローバル化に伴う情報システムの 展開に関する考察

本社経営企画室によれば、素材型と組立型の製品では、製造のためのサプライ・チェーン、生産方法、顧客との取引形態などの要因が異なるために、海外子会社における経営戦略、経営組織、情報システムには大きな相違が生じる。しかし、海外子会社におけるA社の基本的な戦略は、素材型、組立型を問わずに、日本企業の海外子会社からの要請に伴う部品供給とA社子会社への部品供給であり、現在でもこれが主流である。

しかし、近年では素材型の海外子会社は素材そのものの高品質化と価格を利用し、現地における顧客を拡大している傾向がある。

例えばV1社(素材型)は生産された非鉄金属製品のうち、30%はベトナム国内にある異なるカンパニーに属するV2社へ原材料として供給し、60%はベトナム国内向け、10%をタイ、香港、香港経由中国、シンガポールへと輸出している。素材としての非鉄金属の高度な加工ができるのはベトナムでも限られた企業であり、その中でもV1社と同一の方式は他にはなく、技術的な競争優位性を同社が持っている。

一方、V2社は自動車部品およびその材料である電線・成型部品・チューブ類を製造し、V1社から材料として100%を仕入れている。自動車部品としての製品輸出は100%日本向けで、日本の主要な自動車企業がその顧客である。

4.1 情報システムの展開可能性

Romney and Steinbart (2000) のフレームワークを基礎に、河合 (2009) は情報技術水準、情報システム環境の組織的革新性、情報の活用性、情報技術の4要因における相互関係の統計的解析から、組織文化、経営戦略に情報システムが組織的に適合しているとの組織適合仮説は妥当であると評価している。

A社と一体化した情報子会社F社へのインタビューによれば、A社は戦略支援機能、情報戦略企画機能を重視した組織変更を2000年以降に順次実施し、情報システム子会社として国内にF社を設立した。A社は情報システム部門の「経営・情報企画」を残し、情報子会社F社による「情報システム運用」との連携による体制へと移行した。A社グループは国内においては、経営戦略、組織、製品／市場、情報システムが調和し、適切な業績を上げているが、それでは海外子会社のマネジメントもA社におけるグローバル情報システムが有効に機能しているのだろうかという問題がある。すなわち、海外子会社の立地状況として法律、商慣習、労働観、宗教などが一様でない文化環境の中で、図表1に示す4要因が経営シナジーを高められるか、それを情報システムが支援できるかという現実的な課題がある。

A社における高度な情報システムでは、サプライ・チェーンおよびヴァリュー・チェーン上の諸機能において、物量および発生する費用の対応関係が明確に把握され、会計目的に合致した業績報告が容易にマネージメン

トに提供される環境が整備されている。基幹業務システムと情報システムの統合化が進展し、カスタマイズされた巨大情報システムからパッケージ ERP システムへの導入が実現性を帯びてくる。統合化された情報システムは企業グループ、利害関係者などからの情報も取り込み、SCM としてのシステムティックな情報システム運用が可能となる。

しかしながら、A 社における国内グループ会社に適用できる技術水準の高い情報システムが海外子会社で構築されているわけではない。情報システムは、単に情報技術水準のみによって規定されるのではなく、海外子会社が直面している組織風土、組織特性、市場などの要因によって、環境適合的に運営されている（木島淑孝編著、2006、3-21頁）。

このように、A 社グループでは、同一事業内容を展開する場合でも、特に国内拠点と海外拠点との組織特性の相違によって、異なるタイプの情報システムが適合的に並存しており、大規模で標準的な情報システムは運用されていない。

日本の海外進出子会社の経営戦略は一般的には顧客追従型であり、海外地域に対する本社のグローバルな経営戦略を基礎に進出していたわけではない。このため、現在では各カンパニー間でも全社戦略の適用に濃淡が生じ、これが海外子会社の経営戦略に影響し、情報システムの組織的展開に影響を及ぼす。とはいえ、情報システムを評価する経営指標として、収益を考察すると、ベトナムの 2 社は業績も良く、その意味では情報システムは地域特性と風土に合った仕組みであると考えられる。

4.2 まとめにかえて

アジア地域を中心に設置された海外現地子会社と本社間の MCS の根幹をなす情報システムについて、これまでに本社や海外子会社における経理担当者や情報システム担当者にインデプス・インタビュー調査を行ってき

た。そこで得られた結論は、現地における情報システムやその運営は業績評価システムや人事管理システムの根幹を成す重要な要素であるが、必ずしも本社からの統一的な情報システムを使用しているわけではなく、子会社における情報システム選択の自由度が観察されたことである。

フィールド・サーベイを継続するにつれて、本社や海外子会社における組織の特性が情報システムの展開性に大きく影響し、情報化投資やグローバル SCM の展開も産業ごと、同一企業でもカンパニーごと、事業部ごとにそれぞれの多様性が存在することが明らかになった。素材型事業は顧客が特定化され、取引社数も少数なために独自の SCM が使用される。一般的には、組立型事業は顧客も不特定で、取引社数・取扱部品数も多いために ERP に代表される統一的でグローバルな SCM が使用される。しかし、V2社は自動車部品を製造し、全量が日本の自動車メーカー向けであり、顧客数も少数のために、V2社の専用情報システムが構築・運用されている。同一企業でもカンパニーが異なれば、情報化投資も個別の組織ごとに実施され、使われる情報システムも異なる。

本社の経営戦略、組織の特性が海外子会社に影響を与え、海外子会社が立地する地域の組織風土などと相互に関連して、情報システム運用の適合性が問われ、本社と海外子会社間の MCS が的確に機能した結果として、これが海外子会社の業績向上に寄与するかの成否につながる。本社集中の統合的かつ大規模な情報システムが常にカンパニー事業部、海外子会社などの組織形態に対して適合性があるかについては、注意深い考察を要する。

この調査は8年間、同一の企業を対象に複数のカンパニーに属する海外子会社へのインデプス・インタビューを通じて、導出された結論である。日本に多数存在するグローバル企業を1社取り上げ、カンパニーに属する10数社の海外子会社の状況から、限定的な範囲での分析と結論である。今

後は他のグローバル企業の選択とその実態調査により、情報システムの国際的展開のプロセスを検討することが必要であろう。

参考文献

- 河合久 (2009) 「会計情報の活用性に影響を及ぼす諸要因の因果モデル：会計情報システムの組織適合性と情報技術水準の視点から」『商学論纂』中央大学商学研究会, 第50巻第3・4号 (2009年3月), 53-87頁。
- 木島淑孝編著 (2006) 『組織文化と管理会計システム』中央大学出版部, 3-21頁。
- 溝口周二編著 (2008) 『情報化戦略の進化とコスト・マネジメント』税務経理協会, 20-21頁。
- 溝口周二 (2009) 『グローバル SCM システムの展開と情報化戦略投資』(平成19年度—平成20年度科学研究費補助金基盤研究 (C) 研究成果報告書)。
- Johannes Schaaper, Shuji Mizoguchi, Hiroyuki Nakamura, Seiki Yamashita (2011), Control of French and Japanese subsidiaries in China:imprementing control mechanisms before and after the global economic crisis, *Asia Pacific Business Review*, Vol. 17, No. 4, pp. 411-430.
- Romney, M. B. and Steinbart, P. J. (2000), *Accounting Information Systems*, 8th ed., Prentice-Hall.