

---

# グローバル経営戦略とグローバル情報技術

## — わが国製造業に対するアンケート調査を中心として —

田 中 二 郎

---

### 1. はじめに

わが国企業のグローバル化は、1960年代の輸出から開始され、70年代に入ると先進国への販売会社の設置とアジアへの生産会社の設置が行われたが、1980年代以降は、大幅な累積黒字、円高と貿易摩擦、EC統合化を背景として北米や欧州での現地生産戦略が採用され、先進国への生産会社の設置が進められようになった。現在、一層の円高と国内景気の低迷のもとで、アジアへの進出が急増するとともに、現地での研究・開発から生産・販売までの一貫体制の構築、グローバルな企業内分業体制の確立、外国企業との戦略的提携が大きな課題とされている<sup>①</sup>。

このようなグローバル化の進展は、そのグローバルな事業活動を支援し、促進するためのグローバル情報システムの構築と適切な運用を不可欠なものとするものと考えられる。しかしながら、グローバル情報技術に関する研究はその緒についたばかりであり、その多くはグローバル情報システムの現状分析や個別事例の紹介、近年急速に発展しつつある国際通信など技術的側面の研究にとどまっている<sup>②</sup>。

本研究は、このような認識に基づいて、わが国企業のグローバル経営戦略とグローバル情報技術の関係を明らかにし、国際経営論の他の分野の研究に比較して遅れているグローバル情報技術の研究を促進するとともに、実態調査を踏まえた理論的枠組みを構築しようとするものである。

なお本研究は、筆者が平成6年度から平成8年度の3カ年間にわたり、文部省科学研究費の交付を受けて行っている「わが国企業の経営戦略とグローバル情報技術に関する実証的研究」のなかで、1994年12月から95年1月に、東京証券取引所上場企業で、海外関係会社（出資比率50%以上の海外子会社と出資比率20%以上-50%未満の海外関連会社の総称）を2社以上もつわが国製造業546社（以下「対象企業」という）を対象として行い、169社（以下「回答企業」という）から有効回答を得たアンケート調査の結果を分析したのものである。この調査の対象企業は、以下のような基準で選定した。

- ① 日本経済新聞社『日経連結会社年鑑93年版』に掲載され、製造業に分類されている企業で、海外子会社が1社以上ある企業
- ② 東洋経済『'94海外進出企業総覧・会社別編』（以下『94会社別編』という）に掲載されている企業で、海外に2社以上の関係会社のある企業

この基準によって選択された企業は533社となったが、これに上場企業で、『94会社別編』の記載で海外子会社があり、かつ5社以上の海外関係会社をもつ企業13社を付加した。

これまでの研究によれば、企業のグローバル情報技術は、当該本社企業とその海外関係会社の間の国際通信ネットワークの構築状況に端的かつ要約的に表現される。そこで本研究では、まず回答企業169社のうちで本社と海外関係会社の間でコンピュータ・ベースのグローバル情報システムを構築している企業59社（以下「構築企業」という）と、その他の企業110社（以下「非構築企業」という）に大別し、さらに構築企業を国際専用回線利用企業27社（以下「専用企業」という）と、国際公衆回線利用企業32社（以下「公衆企業」という）に分け、これを本研究の「分析区分」として、以下のグローバル経営戦略とグローバル情報技術の検討を行っている<sup>9)</sup>。なお本稿で「企業数」とは本社企業の数であり、「会社数」とは海外関係会社の数である。

## 2. 分析企業の概要とグローバル事業活動

### (1) 業種、資本金、従業員数、売上高

表1は対象企業、回答企業、構築企業、非構築企業の業種別の比率を示したものである。対象企業と回答企業の業種構成比率を比較してみると、「鉄鋼」、「非鉄金属」、「その他」などで増減があるものの、全体としてはほぼ同様の比率となっている。しかしながら、構築企業でみると「食料品」、「化学」、「一般機械」、特に「その他」で大きく減少し、「電気機械」、「輸送機械」、「精密機械」で増加しており、これらの業種においてグローバル情報システムを構築している企業の割合が多いことを示している。

表2から表4は連結基準で分析区分ごとに企業規模を示す資本金、従業員数、売上高をそれぞれ6階層に区分し、その構成比率を表示したものである。表2から表4で理解されるように、これらの指標に関する全体的な傾向はほぼ同一である。すなわち回答企業のなかで構築企業と非構築企業を比較した場合、構築企業は上位2階層の「200億円以上」、「5000人以上」、「2000億円以上」に60%あまりが集中しているが、非構築企業では「20億円以上-200億円未満」、「500人以上-5000人未満」、「200億円以上-2000億円未満」といった中間3階層に60%あまりが位置づけられている。さらに構築企業を専用企業と公衆企業に分けると、専用企業ではほぼ75%が上位2階層に分布し、一方、公衆企業は、下位2階層を除いた4階層に分散している。これらの結果は、回答企業のなかで大企業がグローバル情報システムを構築している比率が高いこと、さらに専用企業は公衆企業に比べて大企業の比率が高いことを示している。なお『94会社別編』および東洋経済『94会社財務カルテ』に掲載されている対象企業と回答企業のデータを比較すると、すべての指標で回答企業の大企業の比率が高くなっており、相対的に大きな企業が回答を寄せてくれたことが明らかになった。

表1 本社の業種（％）

業 種	対象企業	回答企業	構築企業	非構築企業
食 料 品	5.3	4.1	0.0	6.4
織 維	5.0	6.5	5.1	7.3
化 学	15.0	16.5	11.9	19.1
鉄 鋼	2.4	4.1	3.4	4.6
非鉄金属	3.9	1.8	3.4	0.9
一般機械	15.8	13.6	11.9	14.6
電気機械	23.1	24.9	39.0	17.3
輸送機械	9.3	10.1	13.6	8.2
精密機械	4.4	4.7	8.5	2.7
そ の 他	15.8	13.7	3.2	18.9
企業数(社)	546	169	59	110

表2 連結資本金（％）

連結資本金(億円)	回答企業	構築企業	専用企業	公衆企業	非構築企業
20未満	3.6	0.0	0.0	0.0	5.5
20以上-50未満	17.2	6.8	3.7	9.4	22.7
50以上-100未満	20.1	13.6	7.4	18.8	23.6
100以上-200未満	19.5	15.3	14.8	15.6	21.8
200以上-500未満	18.9	25.4	11.1	37.5	15.5
500以上	20.7	39.0	63.0	18.8	10.9

表3 連結従業員数（％）

連結従業員数(人)	回答企業	構築企業	専用企業	公衆企業	非構築企業
500未満	4.1	0.0	0.0	0.0	6.4
500以上-1000未満	14.8	3.4	0.0	6.3	20.9
1000以上-2000未満	18.3	8.5	11.1	6.3	23.6
2000以上-5000未満	30.2	23.7	14.8	31.3	33.6
5000以上-10000未満	11.8	20.3	3.7	34.4	7.3
10000以上	20.7	44.1	70.4	21.9	8.2

表4 連結売上高（％）

連結売上高(億円)	回答企業	構築企業	専用企業	公衆企業	非構築企業
200未満	7.7	1.7	0.0	3.1	10.9
200以上-500未満	16.0	3.4	0.0	6.3	22.7
500以上-1000未満	23.1	18.6	14.8	21.9	25.5
1000以上-2000未満	14.8	11.9	7.4	15.3	16.4
2000以上-5000未満	16.6	22.0	11.1	31.3	13.6
5000以上	21.9	42.4	66.7	21.9	10.9

(2) 海外売上高比率, 輸出比率, 海外生産比率, 海外関係会社数

企業の海外活動の大きさを示す重要な指標として, 海外売上高や海外関係会社数とともに, 海外売上高比率, 輸出比率, 海外生産比率をあげることができる。表5から表7はこれらの比率を6段階に分けて分析区分ごとの構成比率を示したものである<sup>(4)</sup>。

回答企業では, 海外売上高比率が表5にみられるように「10%以上-20%未満」と「20%以上-50%未満」に集中している。この理由は構築企業の70%あまりがこの2段階に集まっているためである。また「50%以上」はほとんどが構築企業である。一方, 非構築企業は「50%以上」を除いて, ほぼ均等に分布している。表6の輸出比率についても同様の傾向がうかがえるが, 「50%以上」は減少し, 構築企業ではやや分散している。しかし非構築企業では「1%以上-5%未満」, 「5%以上-10%未満」, 「10%以上-20%未満」の3段階に集中する傾向がみられる。

表7の海外生産比率は, 構築企業と非構築企業の間に明らかな差異がある。構築企業では「10%以上-20%未満」と「20%以上-50%未満」で69.0%になるが, 非構築企業では「1%未満」と「1%以上-5%未満」の合計が65.4%となって対照的な数値となっている。表8に示されているように, 『94会社別編』に掲載されている海外関係会社数を分析すると同様の傾向となる。すなわち, 構築企業では「10社以上」に, 非構築企業では「10社未満」に全体の約70%が分布している。

これらの分析の結果, 海外活動の程度を示すどの指標においても, 構築企業は非構築企業に比べて高い比率ないし多い社数に分布する企業の割合が高い。個別にみると, 海外売上高比率と輸出比率では, 高い比率に多くの構築企業が分布しているが, 非構築企業は各比率に分散している。海外生産比率と海外関係会社数では, 構築企業は高いまたは多い, 非構築企業は低いまたは少ないという対照的な分布となっている。

表5 海外売上高比率 (%)

海外売上高比率	回答企業	構築企業	専用企業	公衆企業	非構築企業
1%未満	11.7	1.7	0.0	3.1	17.3
1%以上-5%未満	13.5	0.0	0.0	0.0	21.5
5%以上-10%未満	14.1	6.8	3.7	9.4	18.3
10%以上-20%未満	23.9	27.1	22.2	31.3	22.1
20%以上-50%未満	28.2	44.1	48.2	40.6	19.2
50%以上	8.6	20.3	26.0	15.6	2.0

表6 輸出比率 (%)

輸出比率	回答企業	構築企業	専用企業	公衆企業	非構築企業
1%未満	8.5	1.7	0.0	3.1	12.3
1%以上-5%未満	17.0	5.1	3.7	6.3	23.6
5%以上-10%未満	16.4	10.2	7.4	9.4	19.8
10%以上-20%未満	27.3	32.2	29.6	37.5	24.5
20%以上-50%未満	24.2	35.6	37.0	34.4	17.9
50%以上	6.7	15.3	22.2	9.4	1.9

表7 海外生産比率（％）

海外生産比率	回答企業	構築企業	専用企業	公衆企業	非構築企業
1%未満	27.0	8.6	7.4	9.4	37.5
1%以上－5%未満	20.3	6.9	0.0	12.5	27.9
5%以上－10%未満	14.7	10.3	3.7	15.6	17.3
10%以上－20%未満	16.0	32.8	40.7	25.0	6.7
20%以上－50%未満	19.0	36.2	40.7	31.3	9.6
50%以上	3.7	6.9	7.4	6.3	1.0

表8 海外関係会社数（％）

海外関係会社数	回答企業	構築企業	専用企業	公衆企業	非構築企業
3社未満	9.5	1.7	0.0	3.1	13.6
3社以上－5社未満	26.6	6.8	3.7	9.4	37.3
5社以上－10社未満	23.1	22.0	18.5	25.0	23.6
10社以上－20社未満	20.7	25.4	14.8	34.8	18.2
20社以上－50社未満	13.0	23.7	22.2	25.0	7.3
50社以上	7.1	20.3	40.7	3.1	0.0
平均関係会社数(社)	15.4	28.7	42.9	16.8	8.2

### (3) グローバル化の発展段階

グローバル化の発展段階を分析する方法として、進出国数、海外売上高比率、経営者の姿勢などが取り上げられているが、本研究ではグローバル化の段階を、第一段階は「特定国に販売会社または生産会社を設置した段階」、第二段階は「複数国に販売会社または生産会社を設置した段階」、第三段階は「複数国に販売会社・生産会社・製造販売会社を設置した段階」、第四段階は「複数国の関係会社での生産や販売だけでなく、研究開発、財務、人事、購買などの諸機能を展開している段階」、第五段階は「グローバルな経営戦略の下で、本社および国内関係会社と海外関係会社の一体化が深まり、経営理念や価値観等の共有化を進めている段階」として分類した<sup>5)</sup>。

回答企業では47.9%が第三段階としており、第四段階は20.1%、第五段階は17.2%、第二段階は11.2%、第一段階が3.6%となっている。構築企業の場合、第一段階はなく、第二・第三の割合が減少し、高度なグローバル化の段階である第四・第五段階の合計が57.6%となった。専用企業ではさらにこの割合が増加し、第四・第五段階の合計は74.1%に増大している。一方、非構築企業では54.5%が第三段階であり、第二、第四、第五の数値が約13%とほぼ同一である。また第一段階の企業はすべて非構築企業である。公衆企業の場合は、第三・第四段階の比率が78.1%となっており、第二段階と第五段階が残りを2分している。

分析結果から理解されるように、グローバル化の段階とグローバル情報技術の発展段階は強い相関があるが、同時にグローバル情報システムの構築と高度化には業種、企業規模、海外活動の大きさが強い影響を与えている。

### 3. グローバル経営戦略の分析

グローバル経営戦略とグローバル情報システムの実態や関連を分析するための概念や方法は、現時点では確立されていない。そこで本研究のアンケート調査ではグローバル経営戦略を、輸出戦略と海外進出戦略、海外事業組織戦略、生産戦略、販売戦略について調査し、さらにグローバル経営における戦略的計画の作成と価値・情報の共有化の問題を付加することにした。なお本来ならば、以下の論述の背景となっているすべての集計表を掲載すべきであるが、紙数の関係で割愛せざるをえない。

#### (1) 輸出戦略と海外進出戦略

企業のグローバルな事業展開として、戦略的提携やライセンス契約も重要な課題であるが、直接的な事業活動は輸出と海外関係会社の活動に大別できる。輸出比率についてはすでに述べたが、ここでは輸出戦略として、輸出部門の設置と直接輸出、間接輸出の問題について整理したい。回答企業の77.6%は輸出関係部門を設置しており、構築企業では84.7%が設置している。非構築企業の設置比率は75.7%である。直接輸出は回答企業の88.4%で実施されており、構築企業では92.5%、専用企業ではさらに高い値を示すが、構築企業と非構築企業の間で設置比率ほどの差異はない。直接輸出の全輸出中に占める比率をみると回答企業では59.5%、構築企業では83.3%、専用企業のみでは87.0%が直接輸出比率「50%以上」の企業である。しかしながら、非構築企業は「50%以上」は半数以下の44.9%であり、残りは「50%未満」の各レベルに分散している。一方、間接輸出も回答企業の85.6%で行われているが、直接輸出に比較して分析区分による相違は小さく、相対的に非構築企業で高い割合を示している。構成比率をみると、どの分析区分でも各層に分散しているが、非構築企業と公衆企業で「20%以上-50%未満」、「50%以上」の比率が高い。また構築企業と非構築企業を比較すると、それぞれの全体に占める直接輸出のみを行っている企業の比率にはほとんど差異はないが、直接輸出と間接輸出の双方を実施している企業の比率は構築企業の方が約10%多く、逆に非構築企業では間接輸出のみの企業の比率が約10%増加している。

このような分析の結果、構築企業は輸出部の設置比率や直接輸出比率が高く、専用企業のみを取り上げるとこの傾向がさらに強まる。非構築企業は相対的に輸出部の設置比率や直接輸出比率は低く、輸出比率は各レベルに分散しており、企業間の差異が大きいことを示している。さらに非構築企業では間接輸出比率が高いことも明らかになった。

『94会社別編』の調査では、企業の海外投資目的として、同書の調査に回答した製造業の32.0%の企業が「現地市場の確保」をあげており、14.2%が「ロイヤリティ・情報収集」を、14.0%が「国際的な生産・流通網構築」を、7.7%の企業が「労働力の確保・利用」をあげている<sup>(6)</sup>。また経済同友会『平成2年企業白書』の調査では、海外事業活動進出の動機は、「市場の拡大・成長」、「技術・市場情報の収集」、「現地の優れた人材・部品・原材料の活用」、「グローバルな生産・販売・技術等の企業内分業体制」、「輸入制限・貿易摩擦への対応」の順となっている<sup>(7)</sup>。

しかしながら、海外進出目的に関する回答企業・構築企業・非構築企業・専用企業・公衆企業という分析区分による差異はごくわずかであり、地域の影響が大きい。「現地市場の拡大・成長」がど

の地域でも最も多い回答数となったが、北米と欧州への進出目的では「市場情報・技術情報の収集」や「先端知識・先端技術の獲得」が上位にランクされ、一方アジアとその他地域では「安い賃金・原材料の活用」が大きな値となっていることが特徴である。「グローバルな企業内分業体制の確立」、「外国企業との戦略的提携」、「為替リスクの回避」はどの地域でも共通にみられる設置目的である。このほか「先端知識・先端技術の獲得」は北米の構築企業と欧州の専用企業において、「現地の優れた人材の活用」は北米とアジアの専用企業において大きな値を示している。

## (2) 海外事業組織戦略

海外事業組織戦略では、海外関係会社数とその設置形態、関係会社統括組織を取り上げている。関係会社数と設置形態の実態を把握するためには、北米・欧州・アジア・その他地域といった地域区分、当該地域に関係会社を設置している回答企業の数、生産会社・販売会社・製造販売会社・研究開発会社・その他会社といった会社種別、構築企業・非構築企業・専用企業・公衆企業といった本研究の分析区分で総合的に検討しなければならないが、ここでは地域と本研究の分析区分に限定してその実態を把握していきたい。

各地域に進出し、関係会社を設置している回答企業数は地域ごとの差異が大きい。すなわちアジアには最も多くの企業が生産会社・製造販売会社をもっており、ほぼ同数で販売会社も設置している。北米と欧州は販売会社を設置している企業数が相対的に多い。特に欧州では生産会社・製造販売会社の割合が減少している。研究開発会社はほとんどが北米と欧州にあり、特に北米が多い。その他会社も同様の傾向を示すが研究開発会社ほどの差異はない。

回答企業の設置関係会社数は、アジアの生産会社・販売会社・製造販売会社と北米の生産会社では「2社－5社」が最も高い比率となっているが、その他の会社種別では「1社」の比率が高い。しかしながら構築企業に限定すると、北米と欧州の生産会社・販売会社・製造販売会社でも「2社－5社」の比率が最も高く、アジアを含めて「6社以上」の企業数が増加している。研究開発会社の設置数は「1社」が多く、構築企業での比率が高い。専用企業と公衆企業の間で比較するとどの地域でも専用企業が公衆企業に比べて多くの関係会社をもっているが、アジアでは北米や欧州ほどの差異はみられない。これは企業規模と進出時期が影響しているものと考えられるが、調査データのみでは明らかにならない。

設置形態は、どの地域の進出企業数や設置関係会社数でも、その多くが新設子会社として設置されており、構築企業が非構築企業よりも、専用企業が公衆企業よりも設置会社数の多い階層で高い比率を示している。新設関連会社は北米と欧州では約20%、アジアとその他地域の場合でもほぼ3分の1である。分析区分でみると、新設関連会社も新設子会社と同様の傾向を示すが、設置会社数は必ずしも多くない。買収による設置も子会社が多く、関連会社はごくわずかである。地域特性をみると北米と欧州の4分の1近い回答企業が買収によって関連会社を設置しているが、アジアとその他地域では大きく減少する。分析区分でみると買収子会社は新設子会社と同じ傾向を示す。関連会社についてはデータ数が少なく特定の傾向はみいだせない。なお通産省『第5回海外投資統計総覧』では、新設か買収かの区別はないが、子会社の比率は北米が87.8%、欧州が84.9%、アジアが65.2%となっている<sup>6)</sup>。

海外事業部を設置している企業は回答企業の83.8%で、構築企業、専用企業ではこの比率がさらに増加する。海外事業部の役割はどの分析区分でも関係会社全体の統括部門とする比率が回答した企業のはほぼ50%余りを占め、スタッフ部門とする企業は約20%である。構築企業では相対的にみて販売会社のスタッフとする企業が多いが、これは北米と欧州における生産会社や製造販売会社の設置企業が相対的に少ない公衆企業の状況を反映したものであり、専用企業のみでは関係会社全体の統括部門とする企業が60%を超えている。

回答企業の3分の2は地域本社を設置していないが、構築企業では62.7%、専用企業では74.1%が設置している。地域本社の統括組織に関しては、構築企業、専用企業で海外事業部の比率が高くなっているが、海外事業部設置比率の差異によるものと思われる。

生産会社の統括組織は海外事業部と各製品事業部・本社製造部等であることが多く、構築企業ではこれに地域本社が加わり、非構築企業では本社製造部等の割合が増加する。販売会社も基本的には同一であるが、構築企業、専用企業では地域本社の割合が増大し、非構築企業では本社営業部等の割合が多くなる。これらの結果は企業規模を反映したものであろう。製造販売会社では専用企業の地域本社の割合がやや高いものの、分析区分による大きな差異はみいだせない。研究開発会社では本社研究開発部等が圧倒的な比率を示し、各製品事業部と海外事業部がこれに続くが分析区分による相違は見いだせない。

### (3) 生産戦略と販売戦略

グローバルな分業体制の確立と企業内取引はグローバル企業の大きな特徴である。ここでは企業内取引と海外生産会社・製造販売関係会社の販売市場別割合を調査した。回答企業の海外関係会社への原材料輸出をみると、「1%未満」が49.2%を占めるが、「50%以上」という企業も21.1%ある。非構築企業では「1%未満」の比率が約60%あるが、構築企業では「20%以上-50%未満」、「50%以上」の企業が52.3%と大幅に増加する。専用企業と公衆企業の差異はほとんどない。海外関係会社からの原材料輸入は、どの分析区分の企業でもほとんど原材料輸入「10%未満」である。半製品の輸出でも原材料輸出と同様の傾向が見られ、専用企業の輸出比率が原材料よりも増加する。また半製品輸入ではすべての分析区分において原材料輸入よりも高い比率の企業が増加している。

海外関係会社への製品輸出をみると、非構築企業では輸出比率「5%未満」が58.8%となるが、「20%以上」の企業も24.7%あり、二極分化している。構築企業では製品輸出比率「20%以上」の企業が62.2%、さらに専用企業では71.4%と大きな値を示している。製品輸入比率は構築企業、特に専用企業で「20%以上」の企業の割合は40.9%となる一方で、「5%未満」も54.6%あり、高低に二極分化する傾向がみられるが、公衆企業では各比率に分布している。非構築企業では「10%未満」の比率に全体の4分の3近くが集中している。

回答企業の海外生産会社・製造販売会社の市場別販売・輸出割合は、北米と欧州の場合、現地市場「80%以上」と回答している企業が3分の2余りを占め、構築企業、専用企業ではその比率が上昇し、日本市場の比率がやや減少している。どの分析区分でも日本市場で販売割合「10%未満」の企業が60%余りとなっている。その他市場への販売・輸出割合は分散しているが、「50%」を超えているものはない。アジアの場合は様相は異なる。公衆企業の現地販売割合が44.4%を占める以外

は、現地販売割合「80%以上」は30%台であり、公衆企業を除けば、日本市場の比率が「10%以上-20%未満」と「20%以上-50%未満」の企業が大半を占めている。特に構築企業では64.3%、専用企業では80.0%がこれら階層の企業である。アジアのその他市場への販売・輸出割合は欧米の場合とほとんど変わらない。この調査によって、北米と欧州では製品のほとんどが現地販売であるのに比較して、アジアの場合は相対的に日本市場への輸出割合が多いこと、構築企業、特に専用企業では企業内取引や日本との活発な輸出入が行われていることが確認された。

#### (4) 戦略的経営計画の作成と価値・情報の共有

グローバルな戦略的経営計画の作成は、回答企業で82.4%、構築企業、専用企業では96%余りで行われている。グローバルな戦略的経営計画の原案作成部門と主管統括部門に関しては分析区分による差異は少ない。すなわち、その多くが原案作成部門は本社計画部門、海外事業部、各製品事業部、主管統括部門は本社計画部門または海外事業部である。

地域本社の戦略的経営計画の作成は、ほぼ地域本社で作成されており、特に公衆企業では地域本社単独の比率が高い。しかし専用企業では同時に本社計画部門や海外事業部が関与している。非構築企業では地域本社の設置数が少ないが、地域本社、本社計画部門、海外事業部に分散している。生産・販売・製造販売など海外関係会社の戦略的経営計画の作成も基本的には地域本社の場合と同様に海外関係会社で行われているが、公衆企業を除いて地域本社、海外事業部、本社計画部門、その他部門が関与している。この結果は、専用企業ではグローバルな統合化に力点をおいており、公衆企業の海外関係会社は相対的に自立的に運営されていることを示しているものと思われる。

グローバル経営における価値・情報の共有の重要性は国際経営論や多国籍企業論の多数の文献で強調されているところである。しかしながら、価値・情報の共有という場合の内容は何であるのか、またその進展や程度はどのような方法で測定されるのかを具体的に示した文献はほとんどない。このアンケート調査では、12の方法をあげて、わが国のグローバル企業がいかなる方法でグローバル経営における価値・情報共有を実現しようとしているかを把握することにした。

回答企業で価値・情報の共有化のために実施されている方法は、「トップの海外関係会社訪問」、「本社から海外関係会社への転勤・出向」、「部門長・担当者の海外関係会社訪問」、「通信ネットワークの充実」、「経営理念・方針の確立と普及」の順である。グローバル経営における価値・情報共有の方法として取り上げたすべての方法において、実施比率は非構築企業よりも構築企業が、公衆企業よりも専用企業が高い。分析区分ごとの特徴をみると、構築企業では本社から「海外関係会社への転勤・出向」と「国際通信ネットワークの充実」が第一位にあげられ、「トップや部門長・担当者の海外関係会社訪問」が続き、「経営理念・方針の確立と普及」は回答数の比率は増加しているものの第5位となっている。非構築企業では「国際通信ネットワークの充実」に代わって、「部門レベルの定例・定期会議」が順位を上げている。また公衆企業では「経営理念・方針の確立と普及」は「部門レベルの定期・定例会議」に続いて6位となっている。さらに専用企業と他の分析区分企業を比較した場合、「経営理念・方針の確立と普及」、「コンピュータ・ベースのドキュメンテーション・システムの構築と運用」、「英語等の社内報・広報等の発行」、「語学研修・海外研修制度等の充実」といった方法の実施状況に大きな格差のあることが明らかになった。グローバル化の発展段階の相

違が反映されているものと考えられる<sup>9)</sup>。

#### 4. グローバル情報技術の分析

##### (1) グローバル情報システムの戦略的計画と予算

グローバル情報システムの実態と管理運用は、構築企業、専用企業、公衆企業に区分して検討していきたい。構築企業のグローバル情報システムの主管・推進部門は、「国内とは別の情報システム部門」、「その他」が5社あるものの、他は「全社的・世界的な本社の情報システム部門」としており、専用企業と公衆企業の差異はほとんどない。

グローバルな情報システム計画の作成は、専用企業の76.0%、公衆企業の65.6%で行われている。計画期間はほぼ3年と5年である。この計画とグローバルな戦略的経営計画の統合化は、複数の方法が必要であるとして重複回答をしている企業を含めて、専用企業の76.2%、公衆企業の56.5%で実現されており、専用企業では「グローバルな戦略的経営計画に合わせて情報システム計画を立案する」とした企業が60.0%、「グローバルな戦略的経営計画の一部として情報システム計画を立案する」が30.0%となり、公衆企業では「グローバルな戦略的経営計画の一部として情報システム計画を立案する」が53.9%、「戦略的経営計画と情報システム計画の立案後、すり合わせを行い統合する」が38.5%となる。

情報システム部門の予算が売上高の5%を超える企業は、今回の構築企業には1社もなかった。構築企業の41.2%が「0.5%以上－1%未満」、37.5%が「1%以上－5%未満」、19.6%が「0.1%以上－0.5%未満」としている。専用企業では57.7%が「0.5%以上－1%未満」、公衆企業は46.7%が「1%以上－5%未満」となってこの限りでは公衆企業が専用企業よりも高い比率となっている。しかしながら情報システム部門予算に占めるグローバル情報システムの予算比率は、専用企業でも、公衆企業でも二極分化の傾向がみられ、構築企業全体では「1%」未満が65.4%となる一方で、「5%以上」が29.0%となる。

##### (2) グローバル情報システムの組織と運用

本社情報システム部門の要員は、公衆企業では「300人以上」の企業はなく、93.5%が「100人未満」である。専用企業では「300人以上」が約30%、「300未満」が約70%である。本社情報システム部門の海外要員比率をみると、構築企業全体では「1%未満」が28.9%、「1%以上－5%未満」が21.6%、「5%以上－10%未満」が25.0%、「10%以上－20%未満」が21.6%、「20%以上」が3.9%となっているが、専用企業では「20%以上」を除いて、要員比率が高くなるほど上昇し、「10%以上－20%未満」が30.4%となる。一方、公衆企業は「1%未満」が37.9%と最も高い比率を示している。情報システム部門の専任者の定義や本社情報システム部門に含まれる範囲の考え方にもよるが、グローバル情報システムの高度化が関連している。

グローバル情報システムの利用数は各地域の海外関係会社でパソコン、端末等を含むコンピュータを設置し、国際通信回線で接続し、グローバル情報システムの一環として利用している企業数を

調査した。北米、欧州、アジアでは専用企業の企業数が公衆企業の約1.5倍となっており、その他地域では公衆企業の利用会社数ごくわずかである。会社種別では、アジアで生産会社と販売会社がほぼ同数である以外は販売会社が多く、研究開発会社は北米と欧州に多いがこれらは設置数を反映したものであろう。専用企業と公衆企業を比較すると、販売会社ではそれほどの差異がないが、生産会社・製造販売会社、特に研究開発会社ではその差異が大きい。これらも海外関係会社設置数の相違と符合している。

各地域の海外関係会社に独立の情報システム部門、すなわち専任者を配置した部課などを当該地域に1社以上設置している回答企業数は専用企業では87.0%であるが、公衆企業では52.6%と大きな差がある。この主な原因は公衆企業の販売会社の情報システム部門設置率が低いことによるものである。また専用企業の生産会社・製造販売会社の情報システム部門設置率は93.8%と高率になっている。アプリケーションの開発は情報システム部門を設置している多くの会社で行われておりほぼ同様の結果となるが、アジアおよび公衆企業においてアプリケーション開発を行っている企業数が減少している。

### (3) 地域通信ネットワークの構築と利用回線

域内ないし国内の通信ネットワークの構築状況をみると、専用企業ではすべての地域で「構築済み」が最も高く70.1%を示し、高い地域の順は北米、欧州、アジア、その他地域となっている。公衆企業でも北米と欧州では「構築済み」が最も高い比率であるが、その比率は54.9%であり、アジアでは「構築中」が50.0%で最も多い。アジアは専用企業でも、公衆企業でも「構築中」や「検討中」が最も多い地域である。これらの分析結果からみると、専用企業のほとんどは、部分的なものも含めて、北米と欧州において地域通信ネットワークの構築を完了しているが、公衆企業は相対的に地域通信ネットワークの構築が遅れていること、アジアではこれから構築がはじめられる状況であることが判明した。

専用回線と公衆回線の利用は、その他地域を除けば本社との通信ネットワークの状況と同じ傾向にある。すなわち専用企業では専用回線を中心に複数回線が、公衆企業では公衆回線や地域VAN (Value Added Network) が多い。しかし必ずしも数は多くないが公衆企業でも地域通信ネットワークに専用回線を利用している企業がある。

### (4) アプリケーションの開発と保守

グローバル情報システムの開発のアプローチは、構築企業の約3分の2は「ミックス」である。専用企業では約80%が「ミックス」であるが、公衆企業では25.0%が「トップダウン」である。調査結果でみるかぎり「ボトムアップ」アプローチはほとんど採用されていない。

グローバルないし全社的なアプリケーションの開発・保守は、重複を含めて、専用企業では「本社情報システム部門」が73.1%で、「先進的な海外関係会社の情報システム部門」が31.7%、「グローバルな編成の設計開発チーム・部門」が23.1%となるが、公衆企業では「本社情報システム部門」がやや上昇し、「先進的な海外関係会社の情報システム部門」、「グローバルな編成の設計開発チーム・部門」が減少する。複数の海外関係会社で共通に利用するアプリケーションの開発と保守は、グローバルないし全社的なアプリケーションの開発・保守に比べて、専用企業でも、公衆企業でも

「本社情報システム部門」の割合が減少し、「先進的な海外関係会社の情報システム部門」の割合が増加するが、「グローバルな編成の設計開発チーム・部門」の割合をみると、専用企業では増加するが、公衆企業では大幅に減少する。

特定の海外関係会社に固有のアプリケーションは、公衆企業で「本社情報システム部門」の比率がやや高いものの、双方ともほぼ60%が「各海外関係会社の情報システム部門」で行われており分析区分による企業間の差異はほとんどない。これら結果は専用企業では先進的な海外関係会社やグローバルな編成のチーム・部門によるアプリケーション開発など多様な方法が採用されているが、公衆企業では本社中心のアプリケーションの開発と保守が行われていることを示している。

#### (5) 本社情報システム部門の役割と調整

グローバル情報システムの円滑な運用を図るために、本社情報システム部門は海外関係会社情報システム部門の活動をコントロールしている。構築企業全体をみると「年次計画および予算」、「固有のアプリケーションの開発」、「情報システム部門管理者の採用」、「一般要員の採用」では、重複もあるが、「現地一任」が最も多く、専用企業と公衆企業との差異はほとんどない。本社情報システム部門の「承認」や「同意」が必要とされるのは、「ハードウェアの導入・変更」、「アプリケーション・パッケージの購入」であり、特に「ハードウェアの導入・変更」はこの比率が高い。また「部門管理者の採用」や「一般要員の採用」といった人事的側面を除いて、他のコントロールに関して公衆企業の方が「承認」や「同意」といった強力なコントロール方法を実施している。この理由はグローバル情報システム構築の歴史が浅いこと、本社中心のシステム開発が行われていることなどによるものであろう。

海外情報システム部門とのコミュニケーション方法を構築企業全体でみると、「本社スタッフの海外関係会社訪問」は71.2%で、「海外関係会社スタッフの本社訪問」は61.0%の企業で実施されており、専用企業ではともに80%を超えている。しかしながら「海外関係会社情報システム部門の地域会議の開催」、「情報システム部門の世界的な定期的ないし定例会議等の開催」、「情報システム関係のニューズレター・広報等の発行」では、専用企業と公衆企業間に大きな差異がある。「海外関係会社情報システム部門の地域会議等の開催」は、専用企業では51.8%であるが、公衆企業では6.3%である。他の二つについても公衆企業は専用企業の約4分の1である。

構築企業でみると、「ネットワーク、プロトコルの標準化」は76.3%で、「コードの設計とメンテナンスの標準化・統一化」は37.9%で、「データベースの構成と管理方式の標準化」は27.6%で実施されている。専用企業のみでみると「ネットワーク、プロトコルの標準化」は85.2%となり、「各社固有のソフトウェア開発・導入に関する手順・方式の標準化」も25.9%となるが、「マニュアルおよびドキュメンテーション作成の標準化・統一化」、「その他の標準化・統一化」は、専用企業でもほとんど実施されていない。

海外関係会社情報システム部門の技術的支援は、専用企業と公衆企業で大きく異なる。公衆企業では「コンピュータ導入時の技術的支援」が50.0%以外は20%を超えている支援はない。最も大きな「本社スタッフの駐在」でも18.8%である。一方、専用企業は「コンピュータ等導入時の技術的支援」は88.9%、「本社情報システム部門スタッフの駐在」が66.7%、「海外関係会社情報システム

部門要員の教育・訓練」が40.7%、「定期的ないし定例の技術的支援」が29.6%、「本社スタッフの出走」が25.9%と多様な支援が展開されている。これらの結果はグローバル情報システムの規模、発展段階、導入システムの規模、海外活動およびグローバル情報システムの重要度などが関係しているものと考えられる<sup>(40)</sup>。

#### (6) 本社と海外関係会社間の通信ネットワークとその対象業務

本社と海外関係会社間の国際通信ネットワークは、公衆企業では「国際VAN」,「MARK-III, MARK\*NET」といった国際VANの利用がどの地域でも多く、特に北米では90%以上になり、「VENUS-LP, 同-P」,「国際ISDN」といった回線の利用はごくわずかである。一方、専用企業の多数の企業では「音声級専用回線」,「高速（中低速）符号品目専用回線」といった専用回線とともに、「国際VAN」をはじめ、多様な公衆回線が併用されている。

国際通信ネットワークを利用している業務は、構築企業全体で見ると、北米と欧州では「販売・営業関係」が約70%とずばぬけて高く、続いて「物流・輸送関係」,「生産・製造関係」がほぼ44%と同じ比率となり、「財務・経理関係」が28.8%、「調達・購買関係」が25.4の順となっている。アジアでは「生産・製造関係」が「販売・営業関係」と拮抗しており、「生産・製造関係」と「調達・購買関係」では北米と欧州を上回り地域的な特性を反映している。「研究開発・技術関係」では北米が特に多いがこれも研究開発会社の設置数と相関している。また「人事・総務」の業務ではあまり国際通信ネットワークが使用されていない。

専用企業と公衆企業を比較すると、北米と欧州の専用企業では「販売・営業関係」,「生産・製造関係」,「物流・輸送関係」,「調達・購買関係」の順でありあまり大きな差異はないが、公衆企業では「販売・営業関係」が飛び抜けて高く専用企業を上回り、「生産・製造関係」,「物流・輸送関係」,「財務・経理関係」がほぼ同じ比率であるが専用企業の半数以下となる。公衆企業では「調達・購買関係」にはほとんど利用されていない。「研究開発・技術関係」は北米が突出しており、どの地域でも専用企業が公衆企業の2倍前後になる。アジアの専用企業では「生産・製造関係」が「販売・営業関係」を上回り、「調達・購買関係」もほぼ同一の数字で、北米と欧州より多い利用企業数となっている。しかし公衆企業では「販売・営業関係」が「生産・製造関係」より多くなっており、「販売・営業関係」の4分の1となっている。これらの結果によれば、専用企業では「人事・総務関係」を除いて多くの業務で利用されているが、公衆企業では「販売・営業関係」を中心として利用されていることが明らかになった。

## 5. おわりに

本研究ではグローバル情報システムの構築とグローバル経営戦略の関係を分析するために、コンピュータ・ベースの国際通信ネットワークの有無によって構築企業と非構築企業に、つぎに構築企業を利用国際通信回線の種類によって専用企業と公衆企業に分類し、これを「分析区分」として以降の分析を進めた。

まず対象企業、回答企業、構築企業、非構築企業の構成比率を分析することによって、電気機械、輸送機械、精密機械でグローバル化やグローバル情報システムの構築が進んでいることが明らかにされた。

企業規模を示す資本金、従業員数、売上高のすべての指標において、構築企業は非構築企業よりも大きく、専用企業に限定するとさらに大規模になる。このことは相対的に大企業においてグローバル情報システムの構築や高度化が進展していることを示す結果となった。また回答企業における海外活動の大きさを表す海外売上高比率、輸出比率、海外生産比率、海外関係会社数でみると、海外売上高比率と輸出比率では高い比率に構築企業が多い傾向がみられ、海外生産比率と海外関係会社設置数では構築企業と非構築企業の間に大きな差異があることが明示にされた。

グローバル化の発展段階を分析すると、回答企業全体では第三段階の複数国に製品・販売関係の会社を設置が最も多いが、構築企業では第四段階の全機能展開や第五段階の経営理念や価値観等の共有化が増加し、さらに専用企業ではこの比率が増大する。このことはグローバル化の発展段階とグローバル情報技術の構築・高度化の間には、密接な関係のあることを示しているといえる。

輸出戦略として調査した輸出部門の設置と直接輸出と間接輸出では、構築企業は輸出部門の設置が多く、直接輸出の比率が高い。専用企業ではさらにこの比率が高まるという結果になった。しかし間接輸出は、相対的に非構築企業や公衆企業で高く、非構築企業には間接輸出のみの企業が多く含まれることが判明した。海外進出戦略として取り上げた進出目的では、地域間の差異が大きく、分析区分による相違はほとんど見いだせなかった。海外事業組織戦略として取り扱った海外関係会社数とその設置形態でも分析区分による差異はごくわずかである。

海外事業部と地域本社の設置企業数は、非構築企業よりも構築企業で、公衆企業よりも専用企業が多い。全体的にみて海外事業部の役割は海外関係会社全体の統括部門とするところが多いが、公衆企業ではこの分類に属する企業の実態を反映して、販売会社のスタッフ部門とする企業が多い。生産会社・販売会社・製造販売会社・研究開発会社の統括組織は、会社種別による差異、海外事業部や地域本社の設置状況による差異はあるが、これらの要素を取り除くと分析区分による相違はほとんどない。

生産戦略と販売戦略では、企業内取引と生産会社・製造販売会社の販売市場別割合を調査している。海外関係会社への原材料と半製品の輸出は構築企業では高い比率の企業が多いが、非構築企業ではごくわずかである。専用企業と公衆企業の差異はほとんどない。一方、輸入はどの分析区分でも比率の高い企業は少数であるが、原材料より半製品で輸入の比率が高い企業の数が多い。製品の海外関係会社への輸出は、構築企業では高い比率の企業が多いが、非構築企業では高低に二極分化している。海外関係会社からの製品の輸入は専用企業で高低に二極分化する傾向がみられるが、公衆企業では各比率に分散している。非構築企業の輸入比率は全体に低い比率に分布している。海外生産会社・製造販売会社の市場別販売・輸出割合は、北米・欧州とアジアの様相が大きく異なり、地域による違いが重要な位置を占めるが、専用企業では日本市場への販売・輸出割合が高い。この分析によって、専用企業では企業内取引や日本市場への販売・輸出が活発に行われていることが確認された。

グローバルな戦略的計画の作成は構築企業で高く、非構築企業では低いが、原案作成部門と主管統括部門の分析区分による差異は少ない。地域本社、海外関係会社の戦略的計画の原案作成は、それぞれの会社を中心となって行われており、専用企業では複数部門が関与する割合が高く、公衆企業では単独で、非構築企業では分散的な傾向が強い。このことは専用企業では、統合化に力点をおいたグローバル戦略が展開されていることを示唆しているように思われる。

価値・情報の共有化の12の方法のすべてにおいて、非構築企業より構築企業が、公衆企業よりも専用企業で実施比率が高い。さらに専用では、経営理念・方針の確立と普及という基本課題、コンピュータ・ベースのドキュメンテーション・システムの構築という技術的側面、広報活動や各種制度の整備でも他の分析区分の企業と格段の相違を示している。

グローバル情報技術の分析は、本研究の「分析区分」を確認する意味もあり、専用企業と公衆企業の違いを整理してみたい。グローバル情報システム計画は、専用企業の3分の2近くで作成されており、この計画とグローバルな戦略的経営計画との統合化は、戦略的経営計画に合わせて情報システム計画を立案する場合が多い。これに対して公衆企業では戦略的経営計画の一部として情報システム計画を立案する、両計画の立案後すり合わせをするという回答が多かった。情報システム部門の予算では、公衆企業に売上高に対する比率が高い企業が多かったが、全予算に占めるグローバル情報システムの予算は、共に二極分化している。

グローバル情報システムの要員比率、利用企業数、独立情報システム部門の設置、アプリケーションの開発では、公衆企業で販売会社の利用数が相対的に多いこと、アジアではアプリケーション開発が行われていないことを除けば、規模と発展段階の違いであると考えられる。地域通信ネットワークの構築も同様である。またアプリケーションの開発と保守をみると、専用企業ではグローバルな編成の設計開発チーム・部門など多様な方法が採用されているが、公衆企業では本社中心の開発と保守が行われている。

海外関係会社情報システム部門に対する本社情報システム部門のコントロールとして、ハードウェアの導入・変更とアプリケーション・パッケージの購入に承認や同意を求める回答が多数を占めた。全体的にみて、公衆企業が専用企業より強力なコントロールを実施しているが、相対的に歴史が浅いこと、本社中心のシステム開発が影響しているものと考えられる。このことは専用企業ではグローバル情報システムの基本部分の標準化・統一化が進んでいること、海外関係会社情報システム部門に対する強力な本社支援体制を構築していることでも説明できる。

本社と海外関係会社間の通信ネットワークは、専用企業ではバックアップも含めて多様な回線が使用されているが、公衆企業は公衆回線に限定され、国際VANの利用が大半を占める。その対象業務は、専用企業では人事・総務関係を除いて多くの業務でコンピュータ・ベースの国際通信ネットワークが利用されているが、公衆企業は販売・営業関係を中心としており、調達・購買関係にはほとんど利用されていない。

本研究は、わが国企業のグローバル経営戦略とグローバル情報技術に関する調査を行い、それを踏まえた理論的枠組みを構築することを目的としている。しかしながら、今回の調査やその分析によって明確になった部分のごくわずかである。インターネットやCALS（Commerce At Light

Speed) などの新しい情報技術の登場, わが国企業の急激なアジアでの事業展開など, グローバル情報技術の取り巻く環境は劇的に変化している。これらの動向と, 本稿で扱わなかったアンケート調査部分, 面接調査の分析結果を含めて, 今後, さらにグローバル経営戦略とグローバル情報技術に関する研究を進めていきたい。

(たなか・じろう 産業情報学科)

## 注

- (1) 本研究では「グローバル」という用語を厳密に定義して使用していないことをあらかじめお断りしておきたい。「グローバル」は「国際」, 「多国籍」, 「グローバル」などの用語を代表する概念として用いており, たとえば「グローバル情報システム」という用語は, 「国際情報システム」, 「海外情報システム」, 「多国籍企業情報システム」, 「国際情報ネットワーク」, 「グローバル情報ネットワーク」などの概念を代表している。なおわが国の貿易および海外直接投資の状況は, 各年に発行される日本貿易振興会 (JETRO) の白書『世界と日本の貿易』, 『世界と日本の海外直接投資』, 通産省の『我が国企業の海外事業活動』, 『海外投資統計総覧』に, 国別や個別企業の現状は各年の東洋経済新報社『海外進出企業総覧 (国別編・会社別編)』などの報告書・資料が公刊されており, 多数の著書・論文も発表されている。
- (2) 筆者は, 1992年3月にも今回の調査とほぼ同じ企業を対象として, グローバル情報システムの調査を行い, 161社から回答をえた。詳細は, 拙稿「わが国製造業におけるグローバル情報システムの現状」札幌学院大学『情報科学』第13号, 1993年をご参照願いたい。
- (3) アメリカの1991年までの研究動向, グローバル経営戦略とグローバル情報技術の関係については, 拙稿「アメリカにおけるグローバル情報システムの経営学的考察」札幌学院商経論集, 第8巻第2号を参照願いたい。なおアメリカでは1993年からグローバル情報技術の専門誌 *Journal of Global Information Management* が発刊されるなどこの分野の研究が急速に進んでいる。
- (4) 海外売上高比率は日本経済新聞社『日経連結会社年鑑93年版』に掲載されており, その平均は29.0%となるが, 本調査の対象企業546社のうち340社のみデータである。またセグメント別情報として開示されているため「10%未満」で数値の示されているものは21社6.2%にすぎない。同書に表示されている回答企業169社のうち115社の平均海外売上比率は27.6%で, 「10%未満」が4.4%, 「10%以上-20%未満」が37.4%, 「20%以上-50%未満」が45.2%と最も多く, 「50%以上」が12.8%で, 340社の場合とほぼ同じ分布である。なお同書の94年度版は発刊されていない。
- (5) グローバル化の発展段階に関するこの分類は, オフィス・オートメーション学会国際OA研究部会の区分を一部修正して使用したものである。詳細は, 神田良・岩崎尚人稿「わが国製造業の国際化と情報・通信ネットワークの展開」オフィス・オートメーション, Vol. 9, No. 2, 1988. を参照, またグローバル化とグローバル情報システムの発展段階については, 拙稿「日本企業のグローバル化とグローバル情報システムの発展段階」オフィス・オートメーション, Vol. 14, No. 3-4, 1993. を参照願いたい。
- (6) 東洋経済新報社『海外進出企業総覧・会社別編』94年版, 51頁。同95年版, 50頁でも比率に多少の増減はあるものの大きな変化はない。

- (7) 経済同友会編『平成2年度企業白書』1991年，84頁－85頁。なお同書では海外事業進出動機と従業員数，輸出比率，海外売上高比率，海外生産比率とのクロス集計も行っているが，全体では人数や比率の大小に関係なくこの5項目が高い平均値を示している。ただし「グローバルな生産・販売・技術などの企業内分業体制」は輸出比率，海外売上高比率，海外生産比率が高くなると2位にランクされる。
- (8) 通産省編『第5回海外投資統計総覧』1994年，13頁。前年度の統計でも基本的には変化はない。通産省編『第22回我が国企業の海外事業活動』1993年，15頁。
- (9) グローバル経営における海外関係会社との情報伝達方法の重要度と情報量を把握し，コンピュータ・ベース情報システムの位置づけを確認するために郵便，電話，FAX，コンピュータ通信，担当者出張，トップ出張に関して順位づけを依頼した。回答企業全体では，重要度でも情報量でも，FAX，電話，郵便，担当者出張，トップ出張，コンピュータ通信の順であるが，構築企業企業でみると，コンピュータ通信は，情報量でやや順位が上がるものの，各順位に分散する傾向があり，企業間の差異が大きいという結果となった。
- (10) コンピュータ等導入時の技術的支援の期間は6ヶ月が最も多く，半月から2年間までである。本社情報システム部門スタッフの駐在は平均5年間で，1人または2人であった。定期的ないし定例の技術的支援は1ヶ月から1年までまたがるが4ヶ月が多い。海外関係会社情報システム部門要員の教育・研修の期間は，1週間から3ヶ月に分布している。

## 謝 辞

本文でもふれたように，本研究は，筆者が平成6年度から平成8年度の3カ年間にわたり，文部省科学研究費の交付を受けて研究を進めている「わが国企業の経営戦略とグローバル情報技術に関する実証的研究」の一部として行われたものである。また本研究の実施に際しては，多くの方々にご指導とご協力をいただいた。心から御礼を申し上げたい。とりわけ訪問調査対象やアンケート調査対象になった多数の企業の関係者の方々には，経済状況が厳しく，ご多忙中にもかかわらずこの研究のために多大の時間を割いていただいた。深く感謝したい。

## Global Corporate Strategy and Global Information Technology — In Relation to the Questionnaire to Japanese Manufacturing Companies —

Jiro Tanaka

With the globalization of Japanese companies, the information technology to support global business is becoming critical issues.

In this paper, we analyze the relation between the global corporate strategy and the global information technology in Japanese manufacturing companies based on the answers of 169 companies which filled out our questionnaire. In this analysis, the companies were classified four groups in accordance with their international communication lines and their levels of sophistication.

We reveal the following points with this research. First, Japanese manufacturing companies are adopting different global corporate strategies under the different global information systems. Second, the building of global information systems has some differences according to type of industry, scale of company, growth stages of globalization, and size of foreign operation.

**Key Words:** Globalization, Information Technology, Global Corporate Strategy, International Communication Lines, Global Information Systems