
第三次産業のグローバル経営戦略とグローバル情報技術

田 中 二 郎

1. はじめに

わが国の1951年から1995年の間の累積海外直接投資額は、許可・届出ベースで約5124億9400万ドルに上る。特に第二次オイルショック後の1980年から1995年までの16年間の投資額が約95%を占め、企業のグローバル化が80年代に入ってから急激に進展したことを示している。1984年には100億ドルを超え、89年には年間の投資額は675億4000万ドル、投資件数は6589件とピークを迎え、その後1992年まで減少したものの、93年以降、円高基調の下でアジアを中心に発展途上国への投資が再び増大し、95年の海外投資は約507億ドルと史上第三位の金額となり、96年はさらに急激な増加が見込まれている⁽¹⁾。

近年、このような経済や企業のグローバル化を踏まえて、国際経営やグローバル企業に関する多数の著者・論文が発表されているが、その多くは第二次産業（製造業）のグローバル化を中心としたものであり、本稿で取り上げている第三次産業（Tertiary Industry）、すなわち商業、金融・保険・証券、サービス業、不動産業などのグローバル化に関連する研究は比較的少ない。しかし第三次産業は1965年から95年の31年間の累計でわが国の全海外直接投資額の約64%、全投資件数の約57%を占めており、最近比率はやや減少しているものの、第二次産業の投資額で約29%、投資件数で約32%と比べて極めて大きな数字である⁽²⁾。

またコンピュータ化や情報システム利用の歴史に着目すると、総合商社や銀行・保険・証券などでは早くからコンピュータが導入されており、大規模な情報システムを構築してきた。これらの産業は、その商品や事業の特性上、リアルタイムな処理を必要とする大量のデータが存在し、その収集・処理・伝達が企業活動の不可欠な基盤であったからである。グローバル情報技術に関しても同様の傾向が示されている。例えば1974年にBUSINESS HORIZONSに掲載された論文には、最も進んだ多国籍経営情報システム（Multinational MIS）の例として三井物産のシステムが紹介されており⁽³⁾、またわが国の情報技術に関係する雑誌には早くから総合商社、銀行、証券会社、保険会社、航空会社などの国際情報システムやグローバル情報ネットワークの事例が多数掲載されてきた。

本研究は、このような認識の下で、これまで国際経営論や情報技術の研究で、体系的な研究が展開されてこなかった第三次産業のグローバル経営戦略とその情報技術に焦点を当て、実態調査を行うとともに、それを踏まえてグローバル経営戦略とグローバル情報技術の理論的枠組みを模索しよ

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カ年にわたり、文部省科学研究費補助金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、平成7年度にわが国の第三次産業を対象として実施したアンケート調査の結果を中心に論述したものである⁽⁴⁾。

2. 本研究の調査の対象企業、調査の方法と時期

(1) 調査の対象企業

本研究の調査対象企業は、これまでの研究と調査を踏まえて、東洋経済新報社『'95 海外進出企業総覧・会社別編』（データは1994年10月末現在、以下『95会社別編』という）に掲載され、第三次産業に分類されている企業で、2社以上の海外関係会社をもつ企業270社（以下「対象企業」という）を選定し、表1にもみられるように商品およびサービスの特性に基づいて、「総合商社・貿易」、「物品卸売等」、「機械卸売等」、「小売業」、「金融・証券・保険」、「運輸・交通・倉庫」、「その他」の七つの産業グループに大別した⁽⁵⁾。ここで物品卸売等には食料品、繊維製品、木材・家具・紙パルプ、化学製品、石油・石炭、鉄鋼製品、金属製品などの卸売が、機械卸売には一般機械、産業機械、電気・電子機器、輸送用機器、精密機器などの卸売が、小売業には一般小売、百貨店、スーパー、量販店などが、金融・証券・保険には銀行、証券、損害保険、リース、その他金融業などが、運輸・交通・倉庫には運輸、鉄道、陸送、旅行、海運、航空、倉庫などが、その他には飲食店、不動産、情報・通信、放送、電気・ガス、各種サービス、その他が含まれている。なお本研究で海外関係会社とは、本社・親企業ないしその子会社・孫会社の出資比率が「50%以上」の海外子会社と、出資比率が「20%以上で50%未満」の海外関連会社の総称である。

(2) 調査の方法と時期

本研究の調査票は、前述の270社の情報システム関係部門長（多くは情報システム部長）宛に1996年1月16日送付し、同31日までにご回答下さるようお願いした。また未回答企業のなかで、5社以上の海外関係会社をもつ企業に対して2月8日に、再度2月20日までに調査にご協力下さるようお願いした。その結果88社から回答が寄せられたが、内容不十分な回答やほとんど未記入の回答が3通あり、有効回答は85社（以下「回答企業」という）となった。回収率は約33%で、昨年度の第二次産業に対する調査とほぼ同率である。また今回の調査の回答企業のなかでグローバル情報システムを構築していると回答した企業（以下「構築企業」という）は35社で約41%であり、構築していないと回答した企業（以下「非構築企業」という）は50社で約59%である⁽⁶⁾。

本研究では調査対象の企業の規模を把握する指標として、資本金、従業員数、売上高を採用している。アンケート調査では連結会計制度を採用している場合、資本金も従業員数も連結ベースで回答をお願いした。しかしながら多くの企業では本社の資本金と従業員数を回答しており、売上高についてのみ連結ベースで分析している。なお対象企業の資本金と従業員数は『95会社別編』の数字を、連結売上高と輸出比率は東洋経済新報社『'94会社財務カルテ』（データは1993年9月1日現在、

以下『'94財務カルテ』という）を採用し、参考として記載したものである。これらの数字は最新のデータが入手されしだい修正していきたい。

3. 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は分析区分（対象企業、回答企業、構築企業、非構築企業に区分）ごとの構成を、前述のような七つの産業グループにしたがって示したものである。対象企業の構成比みると、「金融・証券・保険」が全体の約27%を占め、約17%の「運輸・交通・倉庫」、約15%の「物品卸売等」の順になっており、これらの産業で海外に進出している企業の数が多いことが示されている。回答企業の構成比は、「金融・証券・保険」と「その他」で減少し、他の産業グループでは増加している。この結果は回答率にさらに顕著に現れており、回答率では「総合商社・貿易」が約44%、「小売業」が約43%、「物品卸売等」が約41%、「運輸・交通・倉庫」が約41%となった。総合商社は元来グローバルな事業活動を目的として設立された企業であり当然の結果と思われる。構築企業の構成比は、「運輸・交通・倉庫」、「金融・証券・保険」が多いが、「総合商社・貿易」も相対的に大きな割合を占めている。構築率をみると、「総合商社・貿易」が約83%と他の産業グループに比較して極めて高く、「運輸・交通・倉庫」の約56%、「金融・証券・保険」の52%がこれに続いている。回答を寄せられたすべての総合商社、銀行は何らかのグローバル情報システムを構築していた。非構築企業は各産業グループに分布しているが、「物品卸売等」の比率が高く、「総合商社・貿易」は1社のみである。

表2は資本金の分布を示したものである。対象企業をみると、「20億円未満」は約5%と少なく、「500億円以上」の企業の比率が約24%と最も高い。下位2ランクの「50億円未満」を一括すると、全体がほぼ20%前後に分けられる。回答企業の場合は、相対的に金額の大きいランクの比率が増加しており、ランクごとに多少の増減がみられるがほぼ同様の傾向となった。構築企業の分布をみると、回答企業で約3分の1を占めた「100億円未満」の企業は4分の1以下になっており、「100億円以上」の企業が約4分の3を占めている。「20億円未満」を除いて上位ランクほど、構築企業の比率が上昇するとともに、回答数（合計）に対する比率も大きくなっている。このことはグローバル情報システムの構築率が大規模企業において高いという結果を表している。

表3の対象企業の本社従業員数は、「10000人以上」で少ないが、ほぼ20%近い数値で均一に分布している。ランクの設定にもよるが、資本金よりも偏りが少ない。回答企業をみると上位のランクへのシフトがみられ、「500人未満」、「5000人以上－10000人未満」で大幅に減少し、「2000人以上－5000人未満」、「10000人以上」で増加して、相対的に大規模化の影響が示されている。さらに構築企業の比率では大規模化の傾向が一層明らかになり、「500人未満」、「500人以上－1000人未満」の比率が大幅に減少し、「10000人以上」の比率が大きく上昇する。しかしながら本社資本金と比較した場合、「1000人以上－2000人未満」、「2000人以上－5000人未満」という中間ランクの比率が高い。非構築企業の場合も同様である。本報告書のランクづけが、昨年度の第二次産業との比較するために同一の内容にした結果として、第三次産業は相対的に従業員数が少ないという産業特性を反映し

たものとなった。

表4は連結売上高を表示したもので、対象企業は1993年9月1日現在の数値、他は分析区分ごとのアンケート結果である。ただし対象企業で連結会計制度を採用していない企業は本社の売上高で分類されている。すべてを本社売上高としても比率に大きな変化はないのでここではアンケート調査に合わせて連結売上高としている。表4の連結売上高をみると「5000億円以上」が約31%を占め、「200億円未満」を除いて約11%から19%となっている。「500億円未満」の合計比率が約17%となるのでこの下位2ランクを一括して区分すると、約14%から19%となる。回答企業の比率をみると、下位2ランクの「200億円未満」、「200億円以上－500億円未満」が減少し、「1000億円以上」が増加

表1 対象企業・回答企業・構築企業・非構築企業の構成

産業グループ	対象企業		回答企業			構築企業			非構築企業	
	実数	構成比	実数	構成比	回答率	実数	構成比	構築率	実数	構成比
総合商社・貿易	16	5.93	6	7.06	44.12	5	14.29	83.33	1	2.00
物品卸売等	40	14.81	14	16.47	41.18	2	5.71	14.29	12	24.00
機械卸売等	28	10.37	9	10.59	37.82	2	5.71	22.22	7	14.00
小売業	30	11.11	11	12.94	43.14	4	11.43	36.36	7	14.00
金融・証券・保険	72	26.67	19	22.35	31.05	10	28.57	53.63	9	18.00
運輸・交通・倉庫	46	17.04	16	18.82	40.92	9	25.71	56.25	7	14.00
その他	38	14.07	10	11.76	30.96	3	8.57	30.00	7	14.00
合 計	270	100.00	85	100.00	37.04	35	100.00	41.18	50	100.00

表2 資本金の分布

資本金	対象企業		回答企業		構築企業		非構築企業	
	実数	比率	実数	比率	実数	比率	実数	比率
20億未満	13	4.81	4	4.71	2	5.71	2	4.00
20億以上－50億未満	36	43.33	12	14.12	2	5.71	10	20.00
50億以上－100億未満	48	17.78	12	14.12	4	11.43	8	16.00
100億以上－200億未満	55	20.37	19	22.35	7	20.00	12	24.00
200億以上－500億未満	52	19.26	16	18.82	8	22.86	8	16.00
500億以上	66	24.44	22	25.88	12	34.29	10	20.00
合 計	270	100.00	85	100.00	35	100.00	50	100.00

表3 従業員の分布

従業員	対象企業		回答企業		構築企業		非構築企業	
	実数	比率	実数	比率	実数	比率	実数	比率
500人未満	41	15.19	4	4.71	2	5.71	2	4.00
500人以上－1000人未満	47	17.41	12	14.12	2	5.71	10	20.00
1000人以上－2000人未満	52	17.78	12	14.12	4	11.43	8	16.00
2000人以上－5000人未満	55	20.37	19	22.35	7	20.00	12	24.00
5000人以上－10000人未満	47	19.26	16	18.82	8	22.86	8	16.00
10000人以上	28	24.44	22	25.88	12	34.29	10	20.00
合 計	270	100.00	85	100.00	35	100.00	50	100.00

表 4 連結売上高の分布

連結売上高	対象企業		回答企業		構築企業		非構築企業	
	実数	比率	実数	比率	実数	比率	実数	比率
200億未満	13	6.16	4	4.71	2	5.71	2	4.00
200億以上－500億未満	24	11.37	6	7.06	2	5.71	4	8.00
500億以上－1000億未満	40	18.96	13	15.29	3	8.57	10	20.00
1000億以上－2000億未満	29	13.74	14	16.47	4	11.43	10	20.00
2000億以上－5000億未満	40	18.96	18	21.18	6	17.14	12	24.00
5000億以上	65	30.81	30	35.29	18	51.43	12	24.00
合 計	211	100.00	85	100.00	35	100.00	50	100.00

して、全体が上位のランクにシフトしている。構築企業ではこの傾向がさらに顕著であり、「5000億円以上」が約51%、上位2ランクで約69%を占める。また非構築企業でも上位ランクほど比率が高くなる傾向がみられ、ある程度の企業規模になると関係会社を多くもつようになり、連結売上高が急速に増大するものと考えられる。

（2） 海外関係会社数・海外売上高比率・輸出比率

昨年度の調査によれば、企業規模とともに、第二次産業のグローバル化およびグローバル情報システムの高度化と、海外関係会社数、海外生産比率の間に高い相関がみられた。表5の海外関係会社数は、調査の対象企業を選定するために使用した『95会社別編』に掲載されている会社数である。対象企業をみると「5社未満」が約44%、「10社未満」で70%近い数値となる。回答企業の場合もやや上位ランクにシフトするものの、約62%が「10社未満」となった。しかしながら構築企業と非構築企業を比較すると、前者では「10社以上」が70%近くを占め、後者では「10社未満」が84%となって対照的である。第二次産業の場合も10社を分岐点とするとほぼ同様の結果となり、海外関係会社数はやグローバル情報システムの有無や構築に強い影響を与えているものと考えられる。

全売上高に対する海外売上高比率については公開されている資料が少ない。また公表されてもセグメント別情報として開示されているため海外売上高比率が10%以下の企業の公表はごくわずかである。このような理由から表6では対象企業の数値は掲載していない。回答企業の海外売上高比率をみると、「1%未満」が30%余りあり、「5%未満」を合計すると55%を超えている。一方、「50%以上」はないが、「10%以上－20%未満」、「20%以上－50%未満」の合計も3分の1を上回っており二極分化の傾向もみられる。構築企業では、全体的にみると海外売上高比率が高いほど構築比率も大きくなる傾向があるが、結果的には「5%以上－10%未満」、「10%以上－20%未満」の上昇率が高い。非構築企業の場合、「20%以上－50%以上」が約15%あるものの、70%余りが「5%未満」である。これらの理由については個別的な分析を含めてさらに詳細な検討が必要と思われる。

海外子会社売上高についても『95会社別編』に記載されているが、未記入も多く、対象企業113社、回答企業39社、構築企業15社、非構築企業24社であり、どの分析区分でも半数以下である。データ数が少なく特定の方向は見いだせないが、各分析区分の差は小さく、構築企業でも海外関係会社売上高の増大が今後の課題であると考えられる。グローバルな事業活動の大きさは、特に第二次

産業の場合、海外生産比率、海外関係会社売上高、輸出入比率に大きく影響されている。わが国の第二次産業のグローバル化は、これまで先進国では輸出、販売会社設置、生産会社設置の順で展開されてきた。発展途上国では、従来、生産会社の設置から開始される場合が大半を占めたが、現在では現地市場の拡大によって同時並行的に進められていることも多い。

表7にみられるように、どの分析区分でもほぼ4分の3を輸出比率が「無しまたは1%未満」の比率で占められている。これは「総合商社・貿易」、「小売業」、「金融・証券・保険」、「運輸・交通・倉庫」、「その他」の多くが、第二次産業のように輸出という概念がなじまない結果であると思われる。表7の内容は『94財務カルテ』に基づいている。表8は海外関係会社との間の輸出入を掲載したものである。第二次産業の場合、グローバルな事業活動の展開や国際分業体制の構築のなか

表5 海外関係会社数の分布

海外関係会社数	対象企業		回答企業		構築企業		非構築企業	
	実数	比率	実数	比率	実数	比率	実数	比率
無しまたは1社	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
2社以上－5社未満	118	43.70	26	30.59	6	17.14	20	40.00
5社以上－10社未満	67	24.81	27	31.76	5	14.29	22	44.00
10社以上－20社未満	43	15.93	26	18.82	10	28.57	6	12.00
20社以上－50社未満	32	11.85	11	12.94	9	25.71	2	4.00
50社以上	10	3.70	5	5.88	6	14.29	0	0.00
合 計	270	100.00	85	100.00	35	100.00	50	100.00

表6 海外売上高比率の分布

海外売上高比率	回答企業		構築企業		非構築企業	
	実数	比率	実数	比率	実数	比率
無しまたは1%未満	23	29.87	4	13.33	19	40.43
1%以上－5%未満	19	24.68	5	16.67	14	29.79
5%以上－10%未満	9	11.69	6	20.00	3	6.38
10%以上－20%未満	13	16.88	9	30.00	4	8.51
20%以上－50%未満	13	16.88	6	20.00	7	14.89
50%以上	0	0.00	0	0.00	0	0.00
合 計	77	100.00	30	100.00	47	100.00

表7 輸出比率の分布

輸出比率	対象企業		回答企業		構築企業		非構築企業	
	実数	比率	実数	比率	実数	比率	実数	比率
無しまたは1%未満	207	76.67	64	75.29	26	74.29	38	76.00
1%以上－5%未満	20	7.41	4	4.71	0	0.00	4	8.00
5%以上－10%未満	17	6.30	10	11.76	3	8.57	7	14.00
10%以上－20%未満	20	7.41	5	5.88	4	11.43	1	12.00
20%以上－50%未満	4	1.48	2	2.35	2	5.71	0	0.00
50%以上	2	0.74	0	0.00	0	0.00	0	0.00
合 計	270	100.00	85	100.00	35	100.00	50	100.00

表 8 海外関係会社との輸出入比率の分布

輸出比率	回答企業				構築企業				非構築企業			
	輸出		輸入		輸出		輸入		輸出		輸入	
	実数	比率	実数	比率	実数	比率	実数	比率	実数	比率	実数	比率
無しまたは1%未満	52	62.65	27	37.50	21	61.76	9	34.62	31	63.27	18	39.13
1%以上－5%未満	12	14.46	13	18.06	3	8.82	4	15.38	9	18.37	9	19.57
5%以上－10%未満	7	8.43	6	8.33	1	2.94	1	3.85	6	12.24	5	10.87
10%以上－20%未満	4	4.82	18	25.00	3	8.82	9	34.62	1	2.04	9	19.57
20%以上－50%未満	8	9.64	8	11.11	6	17.65	3	11.54	2	4.08	5	10.87
50%以上	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
合 計	83	100.00	72	100.00	34	100.00	26	100.00	49	100.00	46	100.00

で、企業内取引、全輸出入に占める海外関係会社との輸出入は増加しつつある。第三次産業の場合は、前述の産業特性もありこのような明確な傾向は見いだせない。どの分析区分でも、60%余りが輸出比率は「無しまたは1%未満」であり、輸入比率の場合も「無しまたは1%未満」が30%を上回っている。第二次産業と比較すると、高い輸出入比率の割合が大きく減少していること、輸出に比較して輸入は高い比率の企業の割合が多くなっており、ここでも第三次産業の特徴が現れているものと思われる。

（3）グローバル化の発展段階

本研究ではグローバル化の発展段階を、第一段階「特定国に支店、営業所、事務所等を設置した段階」、第二段階「複数国に支店、営業所、事務所等を設置した段階」、第三段階「特定国に海外関係会社を設置した段階」、第四段階「複数国に海外関係会社を設置した段階」、第五段階「複数国に海外関係会社で営業活動だけでなく、財務、人事などの諸機能を展開している段階」、第六段階「グローバルな経営戦略の下で、経営理念や価値観等の共有化を進めている段階」に分類した⁽⁷⁾。

回答企業の場合、第一段階、第二段階も約19%あるが、第五段階、第六段階の企業が約48%ある。また構築企業では、第一段階、第二段階、第三段階を含めて下位3段階の比率は約16%で、約84%の企業は第四段階以降の上位3段階になっており、さらに非構築企業でも第四段階以降が約3分の2近くになるなど、第三次産業のグローバル化が急速に進んでいることを示している。第二次産業の回答企業では、今回の調査で約25%となっている第四段階が最も多く、約48%を占め、第五段階と第六段階の合計は約37%である。また第二次産業では、第三段階は約4%で、第三次産業の半数の比率である。構築企業でも同様の結果が確認され、第二次産業では第三段階までの企業は無く、第四段階が最も比率が高く約36%で、第五段階、第六段階の合計比率は約57%で、今回のアンケート調査よりも約10%低くなっている。これらの結果からみると第三次産業は第二次産業に比較して企業間の格差が大きいという結論が導かれるが、総合商社や銀行・証券・保険の相対的な比率が影響しているものと考えられる。

4. 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技術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。本研究ではグローバル経営戦略を、海外関係会社設置目的・動機、その業務内容と設置形態、海外事業組織、現地販売体制、戦略的経営計画、価値・情報の共有の側面から分析区分ごとの回答を比較・検討し、さらに必要に応じて昨年度の第二次産業の結果の分析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分析集計表を掲載すべきであるが、紙数の制約の関係で割愛せざるをえない⁽⁸⁾。

(1) 海外関係会社の設置目的・動機と設置形態

海外関係会社の設置目的・動機は、どの分析区分でも、どの地域でも「現地市場の確保・拡大」が最も高い比率である。回答企業の場合、地域別では、北米は「現地市場の確保・拡大」、「市場情報・技術情報の収集」、「国際的な販売・生産・流通網の構築」、「地域統括機能の強化」、「日本への輸入・逆輸入」、「新事業への進出・新商品の研究開発」、「外国企業との戦略的提携」の順となり、欧州では「外国企業との戦略的提携」と「日本への輸入・逆輸入」が北米の場合と入れ替わっている。アジアは「国際的な販売・生産・流通網の構築」が第二位になり、「市場情報・技術情報の収集」と入れ替わっている。その他地域は「新事業への進出・新商品の研究開発」が第四位となり、「地域統括機能の強化」は非常に低い値となっている。「為替リスクの回避」はどの地域でも大きな海外関係会社の設置目的・動機になっていない。

構築企業の場合、北米ではすべての項目の回答比率が上昇しているが、「日本への輸入・逆輸入」は後退し、「外国企業との戦略的提携」が順位を上げている。欧州は基本的な順位に変化はないが「地域統括機能の強化」の比率が大幅に上がり、「日本への輸入・逆輸入」の比率は減少している。アジアやその他地域では全体的にみて回答比率は増加するが、大きな変化はない。北米および欧州における「日本への輸入・逆輸入」の減少は構築企業に多くの輸出入という概念になじまない企業が含まれている結果と考えられる。非構築企業では、北米や欧州の場合、「日本への輸入・逆輸入」が増加し、「国際的な販売・生産・流通網の構築」、「外国企業との戦略的提携」、「地域統括機能の強化」が減少する。アジアでは「国際的な販売・生産・流通網の構築」という理由から増え、「地域統括機能の強化」は大きく後退する。

海外関係会社の業務内容は、設問のまずさもあって、意図しない回答や未記入のものが多く、ここでは「物品卸売等」、「機械卸売等」、「小売業」、「金融・証券・保険」ではほとんどの海外関係会社が本社と同一業種ないし類似業種であり、「総合商社・貿易」、「運輸・交通・倉庫」、「その他」には異業種海外関係会社を多く所有している企業が存在しているという点を記述するにとどめたい。設置形態をみると、総合商社の場合を除いて「新設子会社」が圧倒的な比率を占めている。総合商社の場合は「新設関連会社」を多くもっているが、これは総合商社が製品等の輸出入だけでなく、グローバルな情報網と豊富な資金を活用し、第二次産業をも含めたわが国企業のグローバル化やその事業活動のオルガナイザー・支援企業として活躍するとともに、資源開発などにも大きく関係し

ている結果と考えられる。地域的に「新設関連会社」はアジアに多い、この結果は第二次産業の場合と同一である。また買収によって設立された関係会社は少なく、特に「買収関連会社」はほとんどない。

（２） 海外事業組織

海外事業組織では海外事業部、地域本社、海外関係会社の統括組織に関する調査を行った。本研究では「海外事業部」という用語を海外事業部、国際部、国際本部、国際事業部、海外本部などの総称として使用している。第二次産業よりやや低いが、回答企業の約76%、構築企業の約86%、非構築企業の約68%は海外事業部を設置している。19企業の重複回答が含まれているが、海外事業部の役割をみると、分析区分による差異はほとんどなく、第二次産業に比較して「海外関係会社全体の統括部門」と「その他」とする回答は10%近く増加している。第二次産業の場合、各製品事業部や本社製造部が統括部門として機能し、海外事業部がスタッフ部門として運営されていることも多い。

海外事業部と同様に、本研究の「地域本社」には地域統括会社、地域本部などを含んでいる。回答企業の約66%、非構築企業の約79%は地域本社を設置していない。しかし構築企業のみ限定すると設置率は50%を超えている。1986年から95年の海外直接投資額が全期間の投資額の約84%に当たることでも理解されるように、80年代後半からわが国企業の海外進出が急増し、90年代に入ると電気機器、輸送用機器、精密機器などの大規模企業で地域本社を設置する動きが活発になった。第二次産業の調査では、回答企業の比率はほぼ同一であるが、地域本社の設置は構築企業では第二次産業の方が10%余り高く、逆に非構築企業では10%余り低い。地域別の設置比率でも、北米や欧州では第二次産業の方が10%余り高いが、アジアでは第三次産業がやや高い比率となっている。ここ数年わが国企業のアジアへの進出が急増していることと関連するものと思われる。

地域本社の統括組織は回答企業では約4分の3が「海外事業部」となっているが、構築企業では減少し、「常務会・経営会議等」の比率が増大している。この傾向は第二次産業でも観察される。グローバル化が進み、全事業活動に占める海外活動の比重が増大すると、「海外事業部」のような一部門ではなく、企業全体の意思決定を担当する「常務会・経営会議等」の比率が増加することを表している。またこの調査で「本社営業部等」は構築企業よりも非構築企業で多い。第二次産業ではこれに相当する本社製造部・製品事業部等の比率も高く、第三次産業に比べて複数の統括組織をもつ場合が多いという結果が示されている。

「営業会社（販売・サービス、調達、輸出入などの営業活動の会社・拠点）」、「その他会社（営業以外の会社・拠点全体）」の統括組織は、重複もあるが海外事業部、本社営業部等、地域本社に分散している。第二次産業の販売会社と本調査の「営業会社」を比較すると、第二次産業では構築企業、非構築企業とも本社営業部等よりも、各製品事業部、地域本社の比率が高いが、第三次産業では「本社営業部等」の方が高い。この傾向は「その他会社」でも同様である。

(3) 現地自販体制と海外関係会社との輸出入

海外各地域における現地自販体制についての設問は、物品販売に関係している企業のみが対象となり、表1の「総合商社・貿易」、「物品卸売等」、「機械卸売等」、「小売業」の合計から理解されるように、対象となる企業数は40社である。自販体制の構築比率は、回答企業と非構築企業ではアジアが最も高く、構築企業では欧州の比率が高い。調査では現地自販体制を、「輸入のみ」という自販体制のない段階から、「卸売段階まで」、「部分的に小売段階まで」、「小売段階までの一貫販売体制構築」という四つの段階にしたが、自販体制の充実がグローバル情報システムや地域通信ネットワークの発展に大きく影響するのではないかという予想と異なって、すべての地域において、構築企業よりも非構築企業の方がより高次の自販体制を構築している企業の比率が高い。個別のデータに関する詳細な検討が必要であると考えている。この調査によって明らかになったのは、どの分析区分でも、またどの地域でも、現時点では「卸売段階まで」の企業が最も多いことである。

海外関係会社への輸出は、どの分析区分でも約3分の1が「無しまたは1%未満」となっているが、構築企業では「5%以上-10%未満」、「50%以上」がそれぞれ約23%となっており、非構築企業では「1%以上-5%未満」、「10%以上-20%未満」、「50%以上」がそれぞれ約18%となっている。個別企業ごとの相違が大きいものと考えられる。第二次産業の製品輸出場合、回答企業では「1%未満」は約14%であり、「10%未満」と合わせて約29%を占める一方で、「50%以上」の企業も約26%となり、構築企業では「50%以上」が約49%と上位ランクの比率が増加している。海外関係会社からの輸入は、各分析区分とも「無しまたは1%未満」の比率が25%前後で輸入に比較して少なくなっている。特に構築企業では「10%以上-20%未満」、「20%以上-50%未満」の比率が大幅に上がり、非構築企業では「50%以上」の比率が増加している。第二次産業の製品輸入は、どの分析区分でも「1%未満」の比率は減少するものの、「1%以上-5%未満」の比率が増加し、相対的に第三産業よりも低い輸入比率となっている。このような結果から第二次産業と第三産業を比較した場合、海外関係会社からの輸出入全体としては第二次産業の方が多いが、輸出では第二次産業が、輸入では第三産業が相対的にみて多いという結論が得られた。しかしながら最近、第二次産業の製品・半製品の輸入も急速に増加しており、それがグローバル情報システムの構築や高度化にどのような影響をあたえるかを含めて、今後の推移を見つめていく必要があるものと思われる。

(4) 戦略的経営計画の作成と管理

戦略的経営計画については、グローバルないし全社的な戦略的経営計画の原案作成部門、主管部門、地域本社の戦略的経営計画、海外関係会社の戦略的経営計画について調査している。回答企業の約73%、構築企業の約86%はグローバルな戦略的経営計画を作成しており、非構築企業でも約62%が戦略的計画を作成していると回答している。しかし第二次産業では回答企業は約82%、構築企業は約96%、非構築企業も約74%作成していると回答しており、すべての分析区分で約10%高い。

本社のグローバルな戦略的経営計画の原案作成部門は、回答企業では、重複を含めて、「本社計画部門」が約67%、「海外事業部」が約38%、「本社営業部」が約19%となった。また構築企業も、非構築企業も順序も全く同一で、非構築企業の「海外事業部」がやや下がり、「その他」が増えている

以外は大きな差異はない。第二次産業の場合、回答企業では「本社計画部門」、「海外事業部」、「各製品事業部」となっており、「本社営業部」は大幅に比率が減少して第四位になる。「本社製造部」を含めれば製造関係の部門の比率は第二位となる。このことは構築企業ではさらに顕著になり、「各製品事業部」の比率が大きく上昇して第二位となり、「本社製造部」と合計するとほぼ「本社計画部門」と同一の比率となる。ここでは事業部制の導入や産業の違いが明確に示されている。

本社のグローバルな戦略的経営計画の主管・統括部門は、回答企業では約60%、構築企業は約69%は「本社計画部門」であり、残りのほとんどの部分は「海外事業部」である。非構築企業では「本社計画部門」、「海外事業部」の割合が減少し、「その他」が増加する。第二次産業でもほぼおなじであるが、非構築企業でも「その他」の比率は小さい。

地域本社の場合、戦略的経営計画の立案作成部門は、回答企業では「地域本社」自身が最も多く約42%となる。「本社計画部門」、「海外事業部」もともに30%台でこれらの部門も地域本社の戦略的経営計画に関与している。構築企業では「地域本社」の比率が大きく上がり、「本社計画部門」、「海外事業部」が少し減少する。非構築企業では「地域本社」が大きく減少し、「本社計画部門」、「海外事業部」が増加する。第二次産業の場合、回答企業では「地域本社」の比率が約72%と高いが、「本社計画部門」、「海外事業部」も40%余りの比率がある。また構築企業でも「地域本社」のみの比率が6%ほど高い。これらの結果からすると、第三次産業よりも第二次産業で、回答企業よりも構築企業の方で、地域本社が自立的に経営計画を立案していると考えられる。非構築企業は地域本社を設置している企業が少なく明確な結論は得られない。

地域本社以外の海外関係会社の立案作成部門は、回答企業では、「海外関係会社」自身が最も高く約44%、「海外事業部」が約36%、「本社計画部門」が約31%であり、「地域本社」の比率は極めて低い。構築企業では「海外関係会社」が約16%、「本社計画部門」が約5%上昇するが、「海外事業部」は逆に10%近く減少する。全く同一の傾向は、やや比率が減少するものの、第二次産業でもみられる。第二次産業と第三次産業の大きな違いは「地域本社」の関与であり、地域本社の設置比率の差もあるが、第二次産業では回答企業で約8%、構築企業では約20%とともに第三次産業の約2倍になっている。なお非構築企業は、両産業とも「地域本社」はほとんどなく、「海外関係会社」、「本社計画部門」、「海外事業部」の順で各部門に分散している。

（5） 価値・情報の共有化と情報伝達の方法

国際経営論やグローバル経営論の研究では、価値・情報の共有の重要性が強調されている。しかしながらその多くは異文化理解やコミュニケーションについて触れているのみであり、どのような価値・情報を共有するのか、それはどのようにして実現するのか、価値・情報の共有の実態をどのように測定し、把握すればよいか具体的に分析説明した文献はほとんどない。本調査では、この問題の糸口としてグローバル経営における価値・情報の共有のために実施している方法について調べてみた。

回答企業の価値・情報の共有のために実施している方法を順に示すと、最も実施比率が高いのは「本社から海外関係会社への転勤・出向」であり、「本社のトップ・マネジメントの海外関係会社訪

問」が続き、この二つは70%余りとなる。第三位は「国際的なネットワークとしての電話・FAX・テレックス等の充実」、第四位は「海外関係会社のトップ・マネジメントの本社訪問」、第五位は「本社の部門長・担当者の海外関係会社訪問」でこの三つはほぼ60%で、他の方法は50%未満である。

構築企業と非構築企業の比率の違いをみると、「コンピュータ・ベースのグローバルなデータベース・システムの構築と運用」、「グローバルなコンピュータ・ベース・ネットワークの開設および拡大・充実」は当然極端な差異があるが、「グローバルな経営理念・経営方針の確立と普及」、「グローバルな経営委員会等の設置」、「英語や当該国語による社内報・広報等の発行」、「海外関係会社からの本社への転勤・出向」でも構築企業と非構築企業の間大きな相違がある。これら結果は構築企業が非構築企業に比較して、多様で高度な価値・情報の共有のための方法を実施していることを示している。第二次産業の場合、「通信ネットワークの充実」として、「国際的なネットワークとしての電話・FAX・テレックス等の充実」、「グローバルなコンピュータ・ベース・ネットワークの開設および拡大・充実」を二つを一括しているが、すべての分析区分ではほぼ同じ傾向がみられる。

情報伝達は情報共有化の基盤である。そこで回答企業、構築企業、非構築企業がその海外関係会社との間でどのような情報伝達の方法を採用しているか、「郵便」、「電話」、「FAX」、「コンピュータ通信」、「その他」に区分し、その利用度の順位を調査してみた。この設問は本研究の中心的な課題であるコンピュータ・ベース・グローバル情報システムが、それぞれの企業の海外との情報伝達の方法としてどのような位置づけを与えられているかを理解するためでもある。回答企業の場合、その他地域で「電話」と「FAX」の順位が入れ替わっている以外は、「FAX」、「電話」、「郵便」、「コンピュータ通信」、「その他」の順である。地域別でも、情報伝達方法別に比率をみても決定的と思われるような差異はない。構築企業では地域別に多少様相が異なり、個別企業によって違いがあり、回答が分散的である。北米の場合、「電話」も「FAX」も第二順位が最も高い値となっている。これは「コンピュータ通信」や「その他」を第一位にした比率が上昇したためである。また「コンピュータ通信」の影響は「郵便」にもみられ、最も高い比率が第三位から第四位になっている。「コンピュータ通信」は第二位までの3分の1と第三位以降の3分の2に大別される。欧州は「コンピュータ通信」よりも「その他」の影響が大きいと思われるが、北米と同様の傾向がみられる。アジアは個々の比率に多少の増減があるものの、各分析区分の間に大きな差異はみられない。その他地域の構築企業は北米、欧州の場合と同様の傾向をもっている。非構築企業については、「コンピュータ通信」がほとんどないことを除けば回答企業とほぼ同一である。昨年度の第二次産業の調査では、この設問は情報伝達方法別の情報量と重要度について順位づけをお願いし、選択肢も「郵便」、「電話」、「FAX」、「コンピュータ通信」、「担当者出張」、「トップ出張」とした。情報伝達の方法に関しては第二次産業と第三次産業で大きな違いはないが、コンピュータ・ベース情報システムは第二次産業の方が重視し、高い位置づけを与えられている。

5. グローバル情報技術の分析

（1） グローバル情報技術の戦略的計画と予算

回答企業のなかで35社が「グローバル情報システムを構築している」と回答している。その比率は約41%であり、これは第二次産業よりもやや低い。昨年度の第二次産業の分析では構築企業をさらに通信回線の利用で区分し、専用企業（国際専用回線利用企業、以下「専用企業」という）と公衆企業（国際公衆回線利用企業、以下「公衆企業」という）に分けて分析を行っているが、今回の第三次産業の分析では構築企業数35社と少なくこの分析は行っていない。構築年度を回答している21社について年代をみると90年代11社、80年代8社、60年代と70年代が各1社であり、ほとんどが第二次産業と同じく80年以降である。グローバル情報システムの主管部門は、約82%が「本社情報システム部門」であり、「国内とは別組織のグローバル情報システム部門」、「関連会社またはその情報システム部門」が各3社、「その他」が1社あった。第二次産業の場合、「本社情報システム部門」が約91%で、「国内とは別組織のグローバル情報システム部門」が1社、「その他」が4社である。

グローバル情報システムの計画をみると、構築企業の半数近くが「作成していない」と回答している。第二次産業では約70%が「作成している」としており、主管部門の結果と合わせて検討すると、第二次産業の方がグローバル情報システムに対して、強力なコントロールを実施しているように考えられる。しかしながら、前に述べたグローバルな戦略的経営計画とこの情報システム計画の統合化は必ずしも第二次産業で進んでいるとはいえない。グローバル情報システム計画を作成している約72%の企業が「統合化されている」と回答しているが、第二次産業の構築企業ではやや低く約66%である。ただし専用企業のみにすると約76%となる。戦略的経営計画と情報システム計画の統合化の方法は、「グローバルな戦略的経営計画に基づいて情報システム計画を立案する」が、重複回答を含めて約77%、「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」が約46%、他は全体を合計しても約23%である。第二次産業の場合は「グローバルな戦略的経営計画に基づいて情報システム計画を立案する」と「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」がともに同一の比率である。「グローバルな戦略的経営計画と情報システム計画を別に立案し、事後すり合わせる」は第二次産業の方がやや高いが、少数であった。今回の調査で「グローバルな情報システム計画を基盤として戦略的経営計画を立案する」という選択肢も回答はわずか1社であった。

情報システム部門予算の全売上高に対する比率は、「1%以上－5%未満」が約3分の1、「1%未満」が約3分の2を占め、「5%以上」は1社のみであった。第二次産業の場合、「0.5%以上－1%未満」が最も多く、「1%以上－5%未満」がこれにつづき、この二つで全体の約87%となっている。やはり「5%以上」の企業はない。専用企業でも「0.5%以上－1%未満」が約58%を占めている。これらの点からみると情報システム部門予算の比率は企業による大きな違いはないと思われる。しかし情報システム部門予算に占めるグローバル関係予算の比率は、「0.1%未満」が約42%ある一方で、「5%以上」の企業も約19%あり、企業間の差異も大きい。このような傾向は第二次産業でも同じであり、二極分化する一方で、個別企業ごとの開きが大きく、各ランクに分散し

ている。

(2) グローバル情報システムの組織と構成

本社情報システム部門の要員数は、「1000人以上」という企業も3社あるが、「100人未満」が約70%を占め、「300人未満」までを合計すると約88%となる。第二次産業の場合もほぼ同一であるが、「1000人以上」は1社のみである。ただし専用企業のみに限定すると「300人以上」の比率の合計が約29%となる。今日、リエンジニアリング、アウトソーシング、エンドユーザコンピューティング、ネットワークコンピューティングの導入が検討されており、情報システム部門の要員数は流動的であると考えられる。一方、本社情報システム部門のグローバル関係要員の比率は、「1%未満」、「1%以上-5%未満」が多いが、分散的であり、個別企業ごとに相違のあることが示されている。第二次産業の場合は「20%以上」は少ないが、第三次産業と異なり、「1%未満」が約29%、「1%以上-5%未満」が約21%、「5%以上-10%未満」が約25%、「10%以上-20%未満」が約21%となっている。専用企業のみとすると「5%以上-10%未満」が約26%、「10%以上-20%未満」が約30%で合計で約57%となる。これらの結果を総合すると、グローバル情報システムの構築や高度化が推進されている企業では、グローバル関係の予算や要員は高い比率を示し、逆にその側面に重点をおいていない企業との差異が大きいことが明らかになった。

グローバル情報システムの構成は、海外関係会社とのネットワークの接続状況、海外関係会社における独立情報システム部門の設置状況、独自アプリケーションの開発状況に反映される。以下の比率は各地域でこれらの状況に合致する海外関係会社が1社以上ある企業の全構築企業に対する比率である。グローバル通信ネットワークの接続企業数は、インターネット、国際VAN(Value Added Network)、国際的なパソコン通信の急速な進歩と普及によって状況は大きくかわりつつあるが、「北米」と「アジア」では約71%、「欧州」では約68%で3分の2を上回り、「その他」地域は約18%となっている。第二次産業では「北米」が約90%、「欧州」が約86%、「アジア」が約79%、「その他」が約30%と第三次産業に比較して10%前後高い。以下の情報システム部門の設置、アプリケーションの開発に関する設問も同一であるが、構築企業中の回答率が第二次産業の方が約10%高く、これも影響していると考えられる。ちなみに回答した企業のみで比率を計算すると、第二次産業も数値が上昇するが、その差は約5%に半減する。「アジア」での数値の違いは、海外関係会社の規模、その進出数、進出年度の影響と考えられる。

つぎに専任者を配置した部課などの独立情報システム部門組織を設置している企業をみると、「北米」と「欧州」では約半数が情報システム部門を設置した海外関係会社をもっているが、「アジア」は10%余り比率が下がり、「その他」では10%にも達していない。第二次産業の場合は、前述のことが影響しているとはいえ、「北米」では約80%、「欧州」、「アジア」は60%を超え、「その他」でも約25%である。さらにその部門での独自のアプリケーションの開発は、どの地域でも半数以下で、「北米」が約44%、「欧州」が約41%、「アジア」が約38%、「その他」が約9%の順になる。アプリケーションの開発は、最近のアプリケーション・パッケージの普及、アウトソーシング、エンドユーザコンピューティング、ネットワークコンピューティングなどが多大の影響を与えていると思わ

れるが、第二次産業に比較すると極めて低い値である。第二次産業の場合、「北米」が約76%、「欧州」が約59%、「アジア」が約63%、「その他」が約25%である。これらの結果から類推すると、第三次産業では第二次産業に比較して海外関係会社情報システム部門の規模は小さく、独自の活動はあまり行われていないと考えられる。

（３） 地域通信ネットワークの構築と利用回線

これまでの研究で総合的なグローバル情報システムが構築されていく方法には大きく二つの経路がある。一つは、「社内コンピュータ化（インライン化，LAN(Local Area Network)を含む）－地域内・国内ネットワーク化（リアルタイムを含む）－本社・中核センターとのネットワーク化（リアルタイムを含む）－グローバル・ネットワーク化（国際高速専用ネットワークを含む）」であり、もう一方は、「社内コンピュータ化－本社・中核センターとのネットワーク化－地域内・国内ネットワーク化－グローバル・ネットワーク化」である。本アンケート調査でも2社が本社とのネットワーク化はされていないが、現地のネットワーク化を完成しているとしており、第二次産業でも同様の企業が3社あった。

そこで一国や一部分の場合を含めて、各地域ないし各国内で地域通信ネットワークを構築している企業数を調査した。北米では「構築済み」と「構築中」を約65%となりほぼ3分の2の企業で地域内通信ネットワークが利用されつつある。これに対して欧州ではこれらの合計は約55%、アジアでは約51%、その他地域では約47%で、北米に比較して10%以上少ない。これらの結果は「検討中」にも反映されているが、ここではアジアの値が大きく、近年のわが国企業の急激なアジア進出や「構築中」と合わせて今後アジアでの地域内通信ネットワークの構築が進むものと思われる。全体的に第二次産業と比較すると「構築済み」のみでも、「構築中」を含めても低い比率である。第二次産業では、「構築済み」と「構築中」を合計すると、北米が約87%、欧州が約83%、アジアが約81%、その他地域が約67%となる。ここでも「検討中」が多いのはアジアとその他地域である。

地域内通信ネットワークの利用回線は、「構築済み」、「構築中」の企業では「専用回線」や「公衆回線」、そのバックアップとして「地域VAN」の利用が多いが、「検討中」では「地域VAN」や「インターネット」が多い。第二次産業の調査でも利用回線の全体の状況はほぼ同一であるが、地域別にみると、北米や欧州ではすべての回線で利用率が高く、多様な回線が利用されているが、アジアやその他地域では利用率も低く、単一の回線を使用している場合が多い。

（４） アプリケーションの開発と保守

アプリケーションの開発と保守は、全社的なないしグローバルに利用する「グローバル・アプリケーション」、複数の海外関係会社で共通に利用する「共通利用アプリケーション」、特定の海外関係会社で利用する「固有のアプリケーション」の開発と保守について調査している。重複を含めて「グローバル・アプリケーション」の開発と保守の場合、約73%は「本社情報システム部門」が行っており、約23%の「先進的な海外関係会社の情報システム部門」、約10%の「グローバルな編成の設計開発チーム・部門」を大きく上回っている。「その他」の約27%は、以下のアプリケーショ

ンの開発と保守の場合でも同じであるが、国内の関係会社、国内および海外のソフトウェア会社等であった。第二次産業では「本社情報システム部門」が約80%、「先進的な海外関係会社の情報システム部門」が約20%、「グローバルな編成の設計開発チーム・部門」が約26%、「その他」の約13%であり、多様な開発と保守の方法が採用されている。

「共通利用アプリケーション」は、「本社情報システム部門」が約52%、「グローバルな編成の設計開発チーム・部門」が約7%、「先進的な海外関係会社の情報システム部門」が約15%、「その他」が約37%である。「その他」を除いて、それぞれの部門の比率が減少しているが、「その他」の増大から国内関係会社や外部委託が増えているものと思われる。第二次産業の場合は、「グローバル・アプリケーション」と同じく、「本社情報システム部門」が約70%と最も高いが、「先進的な海外関係会社の情報システム部門」の比率がさらに上昇し、約30%になる。「グローバルな編成の設計開発チーム・部門」の割合は減少し、「その他」が約4%増加する。

特定の海外関係会社に「固有のアプリケーション」の開発と保守は、「本社情報システム部門」が約26%、「当該海外関係会社情報システム部門」が約59%、「その他」が約22%である。この数値からも「固有のアプリケーション」の多くが海外関係会社自身で開発・保守されていることが明確になっている。第二次産業の場合「本社情報システム部門」、「その他」の比率は第三次産業とほとんど変わらないが、「当該海外関係会社情報システム部門」の比率は約82%となってこの傾向がさらに顕著である。以上の結果からグローバル情報システムの構成と運用をみると、第二次産業に比べて第三次産業のグローバル情報システムは小規模であり、初期的な段階にあるシステムが多いものと思われる。

(5) グローバル情報技術の管理と運営

グローバル情報技術の管理と運営では、本社情報システム部門による海外関係会社情報システム部門のコントロール、その間のコミュニケーションの方法、情報システムの開発・運営における標準化、海外関係会社情報システム部門への本社の支援活動の四つに着目した。グローバル情報技術の円滑な運営を図るために、多くの企業の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。コントロールの形態を「承認」、「同意」、「報告」、「現地一任」に区分した場合、「通信ネットワークの接続・拡大」は「承認・同意」が60%とあまりとなるが、「当該部門の年次計画および予算」、「当該部門の管理者の採用」、「一般情報システム要員の採用」の三つは逆に3分の2余りが「報告・現地一任」という結果になった。「ハードウェアの導入・変更」、「アプリケーション・パッケージ等の購入」の二つは「承認」と「現地一任」に二極分化する傾向が見られる。「固有のアプリケーションの開発」は「現地一任」、「同意」がやや大きな比率を占めている。これは予想外の結果であった。

昨年度の第二次産業の調査では、「当該部門の年次計画および予算」、「固有のアプリケーションの開発」、「当該部門の管理者の採用」、「一般情報システム要員の採用」はほとんど「現地一任」であり、「ハードウェアの導入・変更（ネットワークも含む）」、「アプリケーション・パッケージ等の購入」は「同意」、「報告」、「現地一任」に分散するものの、「同意」が大きな値を示した。「承認」は

ごくわずかであったが、第三次産業の場合は非常に高い。この数値をみると第三次産業の本社情報システム部門は強力なコントロールを実施しているように思われる。原因は、一方に総合商社、金融・証券・保険のように集中型の大規模なシステムがあり、他方で比較的小規模で初期的な本社中心型のグローバル情報システムが存在するからであるとも推察される。

本社と海外関係会社の情報システム部門間のコミュニケーションの方法は、「本社スタッフの海外関係会社情報システム部門の訪問」が約77%、「海外関係会社情報システム部門スタッフの本社訪問」が約46%など、人の往来が主要な方法であり、他の方法は10%台で、ごくわずかな企業で実施されているのみである。「コンピュータ・ネットワークを利用した提案制度、意見交換等のシステムの構築」はインターネットの議論を踏まえて、今回の調査で新たに付加したものであるが、回答企業数は4社であった。第二次産業の場合は、「本社スタッフの海外関係会社情報システム部門の訪問」が約71%、「海外関係会社情報システム部門スタッフの本社訪問」が約61%であるが、「情報システム部門の世界的に定期的ないし定例の会議等の開催」が約22%、「海外関係会社情報システム部門の地域会議等の開催」が約27%、「情報システム関係のニュース・レター、広報等の発行」が約31%というように、各種のコミュニケーション方法が採用されている。このことは前述のコントロールの形態にも影響を与えているものと考えられる。

これまでの研究によれば、グローバル情報技術における標準化・統一化は初期的な段階にある企業だけでなく、高度なグローバル情報システムを構築している企業でも、今後の重要な課題の一つとなっているところが多い。第三次産業でも「グローバル通信ネットワークおよびプロトコルの標準化・統一化」は約57%で実施されているが、約76%の第二次産業に比較して低い。しかし「業務・事務の標準化」、「データベースの構成と管理方式の標準化」、「コードの設計とメンテナンスの標準化・統一化」、「マニュアルおよびドキュメンテーション作成の標準化」、「マニュアルおよびドキュメンテーション作成の標準化」も3分の1以上の企業で標準化・統一化が実施されており、「コードの設計とメンテナンスの標準化・統一化」を除いて第二次産業よりも高い比率である。今後の課題として残されているものは「各社固有のアプリケーションの開発・導入に関する手順・方式の標準化」であるが、この点は第二次産業でも同一である。

いうまでもなくグローバル情報システムは本社情報システム部門のみで構築できるわけではない。海外関係会社の情報システムの確立と協力が不可欠である。しかしながら多くの海外関係会社はシステムを構築し、運用するための十分な要員を抱えていない。そこで本社の支援活動が必要となってくる。多くの企業で行われている支援活動は、約62%が実施している「コンピュータ導入時の技術的支援」と約42%が行っている「海外関係会社情報システム部門への本社スタッフの駐在」である。「定期的ないし定例の技術的支援」、「海外関係会社情報システム部門要員等の教育・研修」、「本社情報システム部門への海外スタッフの出向」、「その他」を実施している企業はごく少数である。第二次産業の場合は、「コンピュータ導入時の技術的支援」と「海外関係会社情報システム部門への本社スタッフの駐在」はほぼ同じであるが、「定期的ないし定例の技術的支援」、「海外関係会社情報システム部門要員等の教育・研修」は10%以上高い比率となっており、ここでも多様な支援活動が実施されている。なお導入時の支援期間は2週から1年、定期的ないし定例の技術的支援の周期は6ヶ月、

海外情報システム部門要員の教育研修期間は3日から1年、本社スタッフの駐在および出向は3年から5年、駐在人数は1人から5人である。第二次産業と比べると企業間の格差が大きい。

(6) 本社と海外関係会社の間の通信ネットワークと対象業務

前述のように、企業のグローバル情報技術は当該企業本社とその海外関係会社の間のグローバル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。本研究の「構築企業」とはこの通信ネットワークに何らかの回線を利用している企業である。通信ネットワークはどの地域でも大きく二つに区分される。北米の場合、「音声級専用回線」が約53%、「高速符号品目専用回線」が約47%という専用回線と、「国際VAN」が約47%、「MARK-Ⅲ, MARK-NET」が約21%、「インターネット」が約37%といった公衆回線のグループに分けられる。地域的にみると専用回線は北米でやや多く、公衆回線は欧州やアジアでやや多い。これには国数の寡多という地域の状況、構築の時期、データの送受信量、他の情報伝達手段との併用や関係などが影響しているものと考えられる。第二次産業の場合も基本的な傾向に変化はないが、インターネットについては調査していない。第二次産業の分析では専用企業と公衆企業に区分したが、専用回線を利用している企業の半数あまりが「国際VAN」, 「MARK-Ⅲ, MARK-NET」も利用していることが明らかになった。

通信ネットワークを利用している業務に関して、地域別の差異はほとんどない。当然ともいえるが「販売・営業関係業務」が最も多く、北米が約67%、欧州が約54%、アジアが50%である。これと関係が深いと思われるが、「財務・経理関係業務」, 「物流・輸送関係業務」もすべての地域で40%を超えている。しかし産業特性と考えられるが、「生産・製造関係業務」, 「研究開発・技術関係業務」での利用、さらに「人事・総務関係業務」, 「調達・購買関係業務」での利用は非常に少ない。

第二次産業の場合は、業種の違いもあって今回のアンケート調査の結果と異なっている。まず「販売・営業関係業務」の利用は第三次産業以上に高い。北米と欧州では約75%であり、アジアも約56%となっている。つぎに第二次産業ということもあり、「生産・製造関係業務」, 「物流・輸送関係業務」が、どの地域でも50%前後となっていて、とくにアジアでは「生産・製造関係業務」, 北米では「物流・輸送関係業務」が高い比率を示している。また「調達・購買関係業務」にも通信ネットワークが利用されており、とくにアジアでその比率が高い。さらに「研究開発・技術関係業務」は北米が大きな値となっているが、他の地域での利用はあまり行われていない。このようにみていくと、第二次産業は第三次産業に比較して各種の業務にグローバル通信ネットワークを活用しており、その利用率も高く、地域別の特徴も明確であると考えられる。

(7) インターネットの利用と対象業務

最近の新聞や雑誌には毎日・毎号といっても過言でないほど「インターネット」の記事が掲載され、インターネットなくして今後の企業活動はもとより社会生活さえも考えられないと思われるほどの過激な論調が展開されている。日本特有のブームという側面もあると思われるが、インターネットの衝撃がいかに大きいかの一端を示しているものであろう。

本調査では、新聞や雑誌の記事のように、「インターネットを事業活動の不可欠な基盤として利用

している」という企業は1社もなく、「全社的な利用の基盤が整いつつあり、一部では業務遂行の手段と成りつつある」とした企業も1社のみであったが、「全社的な有効利用を目指した体制を構築中である」、「特定の部門では利用しているが、全社的には利用を検討中である」がこの設問の回答企業の27社中17社と約63%にのぼっており、企業は比較的冷静な対応をみせている。「一部の人が個人ベースで利用している」という回答が約22%あるが、これはこれまでの他のネットワークにはないインターネットの特徴であろう。

インターネットで利用しているサービスは、前問で「一部の人が個人ベースで利用している」という回答の場合、多くは利用内容が不明確なこともあって、回答企業は22社である。「電子メール」が約77%、「情報検索」が約59%であるが、「リモート・ログイン」はなく、「電子ニュース（掲示板）」、「ファイル転送」の比率は大きく減少している。ここでは在来の通信ネットワークとの対応から、「利用サービス」という用語を使用しているが、インターネットは、在来のオンライン・システムやパソコン通信のような集中管理型のネットワーク・システムと異なって、ネットワークの通信制御や通信内容は各コンピュータに任される分散指向のシステムであるので、「利用サービス」という用語も適切でないかもしれない。今後検討していきたい。

またインターネットを利用している対象業務に関しても、回答数が非常に少なく明確な分析はできないが、それでもいくつかの傾向を見出すことができる。第一は調査対象企業が第三次産業であることもあって、「販売・営業関係業務」での利用が多いことである。第二は「財務・経理関係業務」で使用されており、これらの点は本社と海外関係会社との間で通信ネットワークを利用して行っている業務とも一致している。また「研究開発・技術関係業務」、「調達・購買関係業務」での利用もごくわずかであるが存在している。インターネットの歴史的経緯や特徴もあり、今後これらの利用が拡大していくことが充分考えられる。いずれにしてもインターネットの利用は、セキュリティ、リアルタイム性能、回線容量などの問題もあり、企業経営とりわけグローバル企業経営でどのような役割を果たし、既存のネットワークとの関係がどのようになるかを、今後の課題として見守っていく必要がある。

6. おわりに

本研究のアンケート調査票では、対象企業の方々に自社のグローバル事業展開における重要成功要因、グローバル事業展開における今後の主要課題、グローバル情報システムの重要成功要因、グローバル情報システムの今後の主要課題についてフリーな記入をお願いした。各社から示された要因や課題は多数あり、紙数の関係もあってそのすべてを扱うことはできないが、これら回答はグローバル経営やグローバル情報技術の実態を示すとともに貴重な示唆を含んでいる。そこで本稿の結びとして、構築企業と非構築企業に区分し、その内容を要約して示すことにしたい。

グローバル事業展開における重要成功要因は、経営方針、市場対応、人材関係、ネットワーク化・情報共有化の四つに大別される。経営方針についてみると、構築企業では「長期展望に基づく海外支店・現地法人の設立」、「グローバルな経営理念・経営方針の確立と普及」というように経営

の基本姿勢を挙げるものが多い。一方、非構築企業では「いかに現地文化・慣習を理解し、当社の方針と融合させるか」、「現地法人化・現地化」のように進出先での現地化が重要成功要因とされている。市場対応に関して非構築企業から多くの記載があった。具体的には「市場性をにらんだ早期海外事業展開」、「地域および商品・サービスの特化」、「自社に蓄積されたノウハウを有する部分に絞り込んでいる」などである。人材関係でも同様に非構築企業の記載が多く、「優秀な人材の本社からの派遣」、「人材育成・適材適所」、「人材の交流を活発にする」、「現地従業員をいかに活性化させるか」などが示されている。構築企業では「派遣する要員のコンピュータ技術力、業務知識が高いことが必須」というようにさらに踏み込んだ内容が挙げられていた。市場対応や人材関係とは逆に、ネットワーク化・情報共有化を重要成功要因に挙げているのはすべて構築企業である。具体的には「海外支店、現地法人と日本との他社に先駆けたコンピュータ・ネットワークの確立」、「詳細情報のタイムリーな把握」、「情報入手のスピードアップ」、「コミュニケーションの確立」、「情報の共有化による業務効率化」などである。この分析によって構築企業ではグローバル化の基本姿勢とネットワーク化・情報共有化が、非構築企業では現地化、市場対応、人材関係が重要成功要因と認識されていることが明らかになった。

グローバル事業展開における今後の主要課題は大きく、経営方針、業務改革、人材関係、ネットワーク化に分けられる。経営方針では、構築企業は「現地法人の事業領域および事業規模の拡大による企業の独自性の確立」というのが代表的な意見であるが、非構築企業では「海外現地法人の現地企業化」、「日系進出企業依存からの脱皮」、「各現地法人の収益力の向上」、「現地顧客の獲得」など現地化・市場と関連したものが多い。業務改革は「販売および物流の拠点としての拡大展開」、「複合一貫輸送・三国間輸送ルートの確立」、「国内の販売基盤の確立」、「業務・インターフェイスの効率化」など構築企業と非構築企業との差異はほとんどない。人材問題についても同じような傾向がみられ、構築企業と非構築企業との相違はみられない。具体的には「国際化に対応した人材の育成」、「国際企業を支える人材の育成と国際人事政策の確立」、「現地スタッフの経営幹部への登用」などである。ネットワーク化になると、構築企業は「国際的な商品調達ネットワークの整備」や「情報入手のスピードアップ」のような具体的な課題を挙げているが、非構築企業では「グローバル情報システムの構築」、「インターネットによる情報ネットワークの構築による情報の共有化」など抽象的である。

グローバル情報システムの重要成功要因を挙げているのはいうまでもなく構築企業である。要因は大別して、構築の基本方針、システムの統合化・統一化、ネットワークの整備、データベースの構築の四つである。基本方針は「現地法人の独自性とグローバルな共有・統合の融和」、「現地組織を作り十分な意志疎通を図った」、「情報リテラシーの向上」などのように現地対応が主な内容である。統合化・統一化は「関連システムとの統合化・連携」、「使用コード等の統一化」として表されており、データベース・システムの構築には「顧客データの把握」のような具体的な内容も含まれている。ネットワーク基盤の整備は「在来のネットワークの拡大・充実」と「インターネットの活用によるクイック情報収集」のようなインターネット関係に分類される。

グローバル情報システムの今後の課題は、構築企業と非構築企業で大きく異なる。構築企業がま

ず取り上げているのは、「社内システム推進体制の整備とレベルアップ」、「アプリケーション、通信プロトコル等の標準化・統一化」、「情報データベースの充実」、「海外サプライヤーとのリンク」のようにグローバル情報システムの充実・拡大であり、同時に「ハードウェア、ソフトウェア、ネットワーク導入開発時に費用対効果を考慮する」、「ネットワークコストの低減」、「商取引の電子化による迅速性と低コストを可能にするための手続の標準化」のようにコスト低減の課題である。非構築企業は「インターネット活用による情報流通の効率化」、「コミュニケーションツールとしてのインターネットの活用」、「電子メールの導入による情報化の推進」などインターネットに強い関心を示しており、それによって情報の共有化を実現しようとしている。しかし構築企業でも「電子商取引がインターネットで行われるためにセキュリティ対策と相互運用性」、「社内通信網とインターネット経由による社内および社外取引先との電子メールによる情報交換を低い費用で運用できるネットワーク」に代表されるようにインターネットに注目している。

本研究は第三次産業の実態調査に基づいて、筆者の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ついて分析したものである。これまで述べてきたようないくつかの結論と示唆を得たとはいえ、時間や紙数の関係もあり、グローバル経営戦略に関しては回答企業、構築企業、第二次産業の間の比較に、グローバル情報技術については第三次産業と第二次産業の比較の範囲にとどまっており、クロス集計を含めた詳細な分析は今後の課題として残されている。インターネット、イントラネットやCALS(Commerce At Light Speed)、EC(Electronic Commerce)など今後のグローバル情報技術研究に深く関係する新しい情報技術が登場し、また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を取り巻く環境は劇的に変化している。今後、これらの新しい動向についてを含めてさらに調査・研究していきたいと考えている。

最後に、この研究にご指導とご尽力をいただいた多くの方々に重ねて御礼を申し上げたい。

（たなか・じろう 産業情報学科）

注

- (1) 本稿の海外直接投資の金額、件数は通産省編『我が国企業の海外事業活動』の第16回（1987年）、第25回（1996年）に基づいている。なおわが国の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・資料が公開されている。
- (2) 本研究では「グローバル」という用語を厳密に定義していないことをお断りしておきたい。「グローバル」は国際、多国籍、グローバルなどを代表する概念として用いており、さらに「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。
- (3) Burt Nanus and Michael Leland Wooton, "Implication of Multinational Computers," BUSINESS HORIZONS, February 1974, p. 9.
- (4) 平成8年度は、過去2年間の研究のまとめと新たなグローバル化の展開と新しい情報技術を踏まえた補充調

査を行っている。これらの結果は今年度の最終報告書に掲載する予定である。

- (5) なお調査対象企業の選定の段階では1994年10月末現在で2社以上の海外関係会社を所有する企業としたが、グローバル化の発展段階については、撤退や関係会社の解釈のことも考慮し、現状を的確に把握するために、現地法人にこだわらず支店、営業所、事務所についても取り上げることにした。また今回の調査と『95会社別編』を対照してみると、出資比率の低い海外関係会社や現地法人登録をしたもののほとんど活動していない会社は、当該企業の方々でも関係会社としていないと思われる場合があった。
- (6) これまでの研究でグローバル情報技術は、当該企業が本社と海外関係会社の間で利用している国際通信ネットワークに端的に表現される。本研究ではこの通信ネットワークに基づいて、構築企業と非構築企業に分類している。なお第二次産業（製造業）場合は、構築企業をさらに国際専用回線を利用している専用企業と公衆回線を利用している公衆企業に分類して考察した。分析結果は、拙稿「グローバル経営戦略とグローバル情報技術」つくば国際大学『研究紀要』第2号、1966年を参照願いたい。
- (7) 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、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。
- (8) 筆者の平成7年度の報告書「わが国企業の経営戦略とグローバル情報技術の実証的研究」には主要な分析集計表を掲載している。また第二次産業（製造業）の主要な分析集計表は平成6年度の同名の報告書に掲載している。

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ヵ年間にわたり、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 Tertiary Industry

Jiro Tanaka

With the globalization of Japanese companies, the information technology to support global business is becoming critical issues. However, only a few attempts have so far been made at the study on globalization of tertiary industry and its global information technology.

In this paper, we analyze the relation between the global corporate strategy and the global information technology in tertiary industry based on the answers of 85 companies which filled out our questionnaire. In this analysis, the companies are classified into two groups in accordance with their international communication lines .

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

Key Words: Globalization, Information Technology, Tertiary Industry, Global Corporate Strategy, Global Information Systems