

令和元年6月14日現在

機関番号：12701

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2015～2018

課題番号：15K03765

研究課題名(和文) 海外地域統括会社に関するグローバルな事業評価システムの実証研究

研究課題名(英文) Field Study of Global Performance Evaluation System on Overseas Regional Company

研究代表者

溝口 周二 (MIZOGUCHI, Shuji)

横浜国立大学・大学院国際社会科学研究院・名誉教授

研究者番号：30200033

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,600,000円

研究成果の概要(和文)：情報化投資と経営業績との関係について理論的な枠組みが提示されるのは希であった。XT社への実態調査では、情報化戦略に沿ったグローバルな事業評価システムの分類、評価などがオーソライズされて組織構成員に示されている。

事業部の要請が相反し、事後的に情報化投資の調整を行うことが困難であるケースが多いが、XT社では公式的な情報化投資ルールの下で各部長、CIOの合意によって情報化投資が円滑に決定されることが判明した。

研究成果の学術的意義や社会的意義

オープン化・ネットワーク化された情報基盤の下で、他企業との提携や連携を見据えた新しいグローバルな事業評価システム開発と運用は、従来型の新規情報化投資の意思決定プロセスとその評価の方向性が異なる。

情報化投資と経営業績との関係は経営戦略及び組織特性を考慮した評価枠組みからモデル化されてきたが、本研究は戦略経営の構成要素である戦略コンテンツ、戦略プロセス、戦略コンテキストの3局面から、グローバルな事業評価システムの開発・運営という戦略経営を支援するメカニズムに着目し、これに依拠する情報化投資について、評価指標及び評価モデルの原型を理論と実態の双方から限定的ではあるがここに提示した。

研究成果の概要(英文)：It was rare that a theoretical frame work of the rational relationship between information investment and managerial performances was exhibited to us. According to the field study of XT company, the classification and the evaluation of the global business system accepting the XT's information strategy is authorized and provided to XT's member.

The request of division's manager was disagreed each other and it was often difficult to coordinate the information investment subsequently. But it became clear in XT company that those information investments were decided under the formula-like information investment rule smoothly by each manager, agreement of the CIO.

研究分野：管理会計

キーワード：事業評価システム 情報化システム投資 海外地域統括会社 海外子会社

様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19、CK - 19 (共通)

1. 研究開始当初の背景

近年のアジア地域に立地する海外子会社は、グループ企業及び他企業との事業連携等を通じ、広範囲にわたって事業展開を実施している。本社事業部とこれに属する海外子会社間での直接的な事業評価システムが適用されるのではなく、本社がアジア諸国の経済発展状況、為替変動、振替価格設定、会計制度などの経済的諸条件を調整するため、アジア地域での企業グループ全体を統括する地域統括会社を設立し、企業グループ全体の業績評価を効率的に実施する傾向にある。

2. 研究の目的

海外地域統括会社の実践的形態は、経営資源配分機能を持つアジア本社に近い形態から、生産または販売機能に特化する形態まで多種多様である。本社 海外地域統括会社 - 海外子会社間のマネジメント・コントロールのメカニズム及びこれに強く影響する事業評価システムを統括するのが情報システムの役割となる。特に、どのような経営戦略に基づき、グローバルな事業評価システム開発及び情報投資を調整するかについては重要な問題となっている。

3. 研究の方法

上記研究目的について、海外子会社、海外地域統括会社を有する東証一部上場企業の子会社である XT 社に対するインデプス・インタビューによって詳細な実証研究とこれを裏打ちする文献研究の双方から研究を実施した。

4. 研究成果

海外地域統括会社に関するグローバルな事業評価システムに関する実証研究

1. 始めに

近年のアジア地域に立地する海外子会社は、グループ企業及び他企業との事業連携等を通じ、広範囲にわたって事業展開を実施している。本社事業部とこれに属する海外子会社間での直接的な事業評価システムが適用されるのではなく、本社がアジア諸国の経済発展状況、為替変動、振替価格設定、会計制度などの経済的諸条件を調整するため、アジア地域での企業グループ全体を統括する地域統括会社を設立し、企業グループ全体の業績評価を効率的に実施する傾向にある。

海外地域統括会社の実践的形態は、経営資源配分機能を持つアジア本社に近い形態から、生産または販売機能に特化する形態まで多種多様である。本社 海外地域統括会社 - 海外子会社間のマネジメント・コントロールのメカニズム及びこれに強く影響する事業評価システムを統括するのが情報システムの役割となる。特に、どのような経営戦略に基づき、グローバルな事業評価システム開発及び情報投資を調整するかについては重要な問題となっている。これについて、海外子会社、海外地域統括会社を有する東証一部上場企業の子会社である XT 社に対するインデプス・インタビューによって詳細な実証研究を行った。

海外子会社における本社の事業評価システム及びマネジメント・コントロールに関する研究は多いが、地域統括会社が本社からの経営戦略をどのように現地の組織風土や文化的背景に適合させ、全社的な経営戦略に事業評価システムがどのような均衡を保つ情報システムを構築すべきかという研究は少ない。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経営戦略の伝達及び事業評価システムの円滑な導入と海外地域統括会社を通じて本社及び海外子会社間のマネジメント・コントロールの一層の有効性獲得が可能となる。

2. 企業目的とリサーチサイトの決定

グローバルな事業評価システムは全社的な情報システムのセグメントとして位置づけられ、最終的には経営戦略に依存する。そのフレームワークは企業目的を基盤に設定され、経営戦略は戦略コンテンツ、戦略プロセス、戦略コンテストから構成される。このフレームワークに基づき、以下の理由からリサーチサイトを決定し、インデプス・インタビューを実施

した。

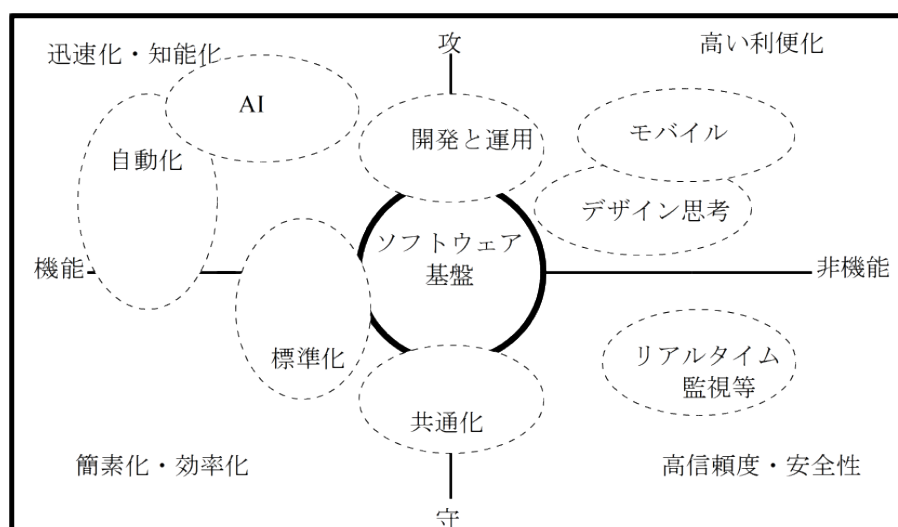
製造業、サービス業及び金融業などに属するグローバル企業で海外統括会社及び海外子会社を有し、グローバルな事業評価システムを包含した全社的な情報化投資戦略及び情報化投資評価に関する論文及びケーススタディが公表されるのは希である。リサーチサイトとして、海外地域統括会社及び子会社を有し、情報システム開発・運用を中心に、グローバルな事業評価システムを含む広範な情報システム構築・運営サービスを提供する企業として、X T 社を選択した。

3. グローバルな事業評価システム投資の評価

X T 社のケース：「ビジョン 2020」に向けての情報システム戦略強化について考察すると、X T 社内での重複システム開発の中止及び追加システム開発の迅速化を通じて、開発方針としては以下の要因が認識された。2017 年以降 2020 年に向けて、ICT 環境、情報システムによる経営実践、情報システムの最適化などの一層の高度化・複雑化が予想される。中でも、情報システム開発の適正化・迅速化を実行するため、各システムの機能単位への分割と再利用が検討されている。

これと合わせて、情報システム部が注目したのがアプリケーション・システムの数量である。情報システムの改廃が今後の「ビジョン 2020」に向けての中期計画の実行となる。2016 年には情報システム部による「システム部 2.0 IT 方針」がまとめられた。事業評価システムを伴う戦略的情報化投資は、機能化 - 非機能化と攻 - 守の 2 軸から開発の方向性や技術の最適化を考慮し、これをポートフォリオで示したのが図表 1 である。

図表 1 情報システムの目指す姿



出所 X T 社の資料を基に筆者作成

ポートフォリオの基本的な概念は、堅固に定義され動きが安定しているソフトウェア、そのモジュール、さらに細かいマイクロモジュールなどである。これらの集合体が図表 1 の中心にある「ソフトウェア基盤」である。ソフトウェア基盤技術を組合せ、2020 年に向けて、「守」及び「攻」として開発すべき「自動化」、「標準化」、「共通化」、「AI」、「DevOps（開発と運用の組合せ）」、「モバイル」及び「デザイン思考」などの情報開発を効率よく実施する。これらの方向性がグローバルな事業評価システムの適合性を考慮した情報化投資の節減に資するための情報システム部による戦略コンテンツと考えられる。

また、情報システム部の中期的課題は複雑なアプリケーション・システム数を削減し、シンプルシステム構成を保つとともに、これによる情報システムの維持運営コストを削減す

ることである。この情報システム戦略を実行に移すために、情報システム部は現在のシステムを4グループに分類し、その数は320システムであった。

具体的には、「開発機動力を強化する機能を持つシステム」、「標準化を追求する機能を持つシステム」、「効率化を徹底する機能を持つシステム」で、セキュリティ追求や障害対策のシステム投資のみ「システム統合によるシステム」グループである。

情報システム部はこの320システム数を2021年までに190システムに統合削減すべく努力をしている。このプロセスが情報システム部による情報戦略プロセスである。目標はかなりシビアであるが、新規情報化投資の選別方法と同時にグローバルな事業評価システムを含むシンプルな情報システム構築のための戦略も同時に計画されている。

4. 企業を取り巻く環境とグローバルな事業評価システム

企業の経営戦略を支援するグローバルな事業評価システム開発戦略は、必然的に企業間の情報流通を促進することで双方の企業に利益をもたらすが、海外における企業間の情報システム戦略の構築には熟慮が必要である。立地する現地子会社、これと取引がある現地企業、従業員、取引慣習、法律などの様々に異なる要因を取り込んだ情報システム構築は容易ではない。個別地域における顧客及びユーザーに独自に適応した情報システム戦略の創出が求められる。

全社的な基幹情報システムはグローバル化、海外現地子会社における情報系システムは現地化し、グローバルとローカルの両情報システムのインターフェイスを海外地域統括会社が整備して、本社及び現地海外子会社が共有できる仕組みの確立が合理的である。例えば、地域統括会社をハブとして全社的な基幹情報システムをERPに組み入れ、海外現地子会社と現地企業のSCMの結果及び情報系システムを現地化する。両者のインターフェイスを地域統括会社に整備すればグローバルな事業評価システム構築が可能となり、グローバルとローカルの両情報システムとしての事業評価システムの統合化が図られる。

X T社の組織はセールス機能組織、サービス機能組織、オペレーション機能組織、スタッフ機能組織能別組織に存在し、オペレーション機能組織における情報システム部が他の残り3機能組織への情報サービスを提供するという役割分担であった。ところが、平成14年4月1日変更の組織図では、各部の役割が外見上で明確でなく、「情報システム部」が実施する情報サービスをどの部が担うのかが定かではなかった。これを是正するために、組織コンテキストの観点から、情報戦略の策定と「情報システム部」の役割が2015年の組織変更で明確に定義された。

情報システムの開発・修正などで情報資源が不足している場合には、X T社の関連会社に外注を依頼することもある。全面的なアウトソーシングではなく、グローバルな事業評価システム開発に代表されるようなグループ企業内での情報資源の移動という概念に近い業界コンテキストである。

X T社は全世界41ヶ国/地域、112都市にグローバル拠点を設置し、190ヶ国/地域以上にサービス提供を行っている(2017年8月時点)。これらのグローバル拠点はリージョン・ヘッドと呼ばれるアメリカ、ヨーロッパ、シンガポール、中国、香港などが国、地域、都市を管轄している。このマネジメントは海外営業のグローバル事業推進部が実施している。情報システムとしてのグローバルな事業評価システムの開発と運営は、国際コンテキストの観点からはいまだに道半ばである。

5. まとめにかえて

オープン化・ネットワーク化された情報基盤の下で、他企業との提携や連携を見据えた新

しいグローバルな事業評価システム開発と運用は、従来型の新規情報化投資の意思決定プロセスとその評価の方向性が異なる。戦略経営の拡大に伴い、情報システム戦略に沿った情報化投資意思決定及び評価方法の相違がインデクス・インタビューなどの実態調査を通じて、限定的ではあるが明らかにされたと考えられる。

これまで、情報化投資と経営業績との関係は経営戦略及び組織特性を考慮した評価枠組みからモデル化されてきたが、戦略経営を支援する情報システム戦略の視点から理論的な枠組みを考察する研究は乏しかった。本研究は戦略経営の構成要素である戦略コンテンツ、戦略プロセス、戦略コンテキストの3局面から、グローバルな事業評価システムの開発・運営という戦略経営を支援するメカニズムに着目し、これに依拠する情報化投資について、評価指標及び評価モデルの原型を理論と実態の双方から限定的ではあるが提示した。

実態調査ではX T社を取り上げたが、情報システム戦略に沿った情報化投資の分類、評価、将来の情報システムイメージなどが公表され、オーソライズされて組織構成員に示されている。一般に、事業部の要請が相反し情報化投資の調整を行うことが困難であるケースが多いが、X T社では公式的な情報化投資ルールの下で各部の長、CIOの合意によって情報化投資が決定される。

戦略コンテキストについて、日本本社、海外現地子会社、現地企業のネットワーク化が進行するにつれ、基幹情報システムが企業の戦略的な事業基盤を形成しつつある。企業間取引が国境を越えて成立する時代であり、例えばSCMは供給側と調達側との相互関係で成り立つ情報システムである。このため、グローバルな戦略経営の拡大とともに、効率的なSCM及び基幹情報システムのグローバル化が迫られている。これには、利益増大やコスト低減などの財務的な業績向上につながるものでなければならないが、情報化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。こうした観点から、戦略経営の構成要因の中で、戦略コンテキストとして、情報システムが各地域の企業文化を含むマネジメント・デザインと調和し、本社と海外現地子会社間の相互作用の結果が業績に反映されるという国際的コンテキストの認識が必要となる。

【参考文献】

- 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.
- 経営情報学会情報システム発展史特設研究部会編.2010.「製造業における情報システムの発展」『明日のIT経営のための情報システム発展史-製造業編-』.専修大学出版局.
- 溝口周二.2013.「子会社の海外展開と情報システムの適合性」『企業会計』65(8):17-25.
- 溝口周二.2014.「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の事例を中心に-」『商学論叢』中央大学経営研究55(4):269-288.
- Tapscott, D. and A. Caston.1993.*PARADIGM SHIFT-The New Promise of Information Technology-*. U.S.A.: McGraw-Hill Inc. (野村総合研究所訳.1994『情報技術革命とリエンジニアリング』野村総合研究所情報リソース部)
- Wilkocks, L. 1994. *Information Management: The Evaluation of Information Systems Investments*, London: Chapman & Hall.
- William V. Rapp.2002.*INFORMATION TECHNOLOGY STRATEGIES-How Leading Firms Use IT to Gain An Advantage-*.U.S.A.:Oxford University Press. (柳沢享・長島敏雄・中川十郎訳.2003.『成功企業のIT戦略』日経BP社.)
- Wiseman, C. 1988. *Strategic Information Systems*. U.S.A.: Irwin, Inc. (土屋守章・辻新六訳.1989.『戦略的情報システム：競争戦略の武器としての情報技術』ダイヤモンド社.)

5 . 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計 2件)

溝口周二、「第11章 戦略経営の拡大と情報化投資の評価」、日本会計研究学会『戦略経営と管理会計に関する総合的研究中間報告』、査読無、2016年、91 - 101頁

溝口周二、「第12章 戦略経営における情報化投資の評価」、日本会計研究学会『戦略経営と管理会計に関する総合的研究最終報告』、査読無、2017年、204 - 221頁

〔学会発表〕(計 4件)

溝口周二他 10名、戦略経営と管理会計に関する総合的研究中間報告、日本会計研究学会、2016年

MIZOGUCHI Shuji, AMANN Bruno, JASSAUD Jack, KANIE Akira, NAKAMURA Hiroyuki, Corporate Social Responsibility: An in depth analysis of the case of Japan, 22ed EURO-ASIA RESEARCH Conference, 2017

溝口周二他 11名、戦略経営と管理会計に関する総合的研究最終報告、日本会計研究学会、2017年

MIZOGUCHI Shuji, AMANN Bruno, JASSAUD Jack, KANIE Akira, NAKAMURA Hiroyuki, Corporate Governance and Corporate Social Responsibility: The incidence foreign participation to the capital in Japan, 23rd EURO-ASIA RESEARCH Conference, 2018

〔図書〕(計 0件)