

海外子会社における組織特性と情報システムの適合性

溝 口 周 二

1. 本研究の背景と目的

1.1 基礎的研究

1) 研究目的

本研究は、平成15年度の科学研究助成（基盤研究C）の支援を受けて「情報システムの構造変化と戦略的コスト・マネジメントへのインパクト」と題する研究から開始された。

基礎的研究の背景として、伝統的な情報システムはクライアント・サーバー・システム、データベース技術、ネットワーク技術などの発展により、ERP、SCMに代表される企業内統合のリアルタイム・システムへと移行してきたことがある。さらに近年では、企業の枠を越えた企業間統合、あるいはインターネットを利用した顧客も含むコラボレーティブ・ビジネスに対応した情報システム構築に重点が移りつつある。このような情報システムの構造変化が、情報システム自体のコスト、ビジネス・プロセスおよび組織デザインと組織維持のコストにどのように影響し、結果として企業全体の戦略的コスト・マネジメントに対して与えるインパクトについて研究をおこなった。

2) 研究経過とその成果

溝口（2008）は上記の問題意識に従って10社を超える企業へインデプス・インタビューを行い、「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」について調査した。

これらの日本企業に対するインタビュー調査によれば、近年における各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。最近の情報システムの特徴の一つは、ネットワーク・コンピューティング環境下でのオープン・システムの構築を志向することである。これによりプロセス革新が進展し、組織設計や組織の維持コストが影響を受けるため、情報システム構造の変化は全社的な戦略的原価管理へのトリガーとなる。統制機能を重視した伝統的な情報システムのコスト管理手法や教科書的な投資評価プロセスは情報システムの投資意思決定に適用され難くなってきた。

情報システムの戦略化に対応した情報システムのコスト・マネジメントの有効な手法は、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を検証するためにも、特定の企業についての詳細な投資評価と情報システム構築に関する意思決定プロセスを把握する必要性を認識する必要があるとの結論を得た。

1.2 展開的研究

1) 研究目的

前述の基礎的研究の成果から、情報システムそのものへのコスト・マネジメントに関する研究の重要性が改めて認識され、大規模な情報システムの企画導入段階での投資意思決定、維持管理の実態とそのあり方の究明に進むことが認識された。

2) 研究成果

大規模な情報システムとしてグローバルSCMを構築済み、または構築中の日本企業を選択して、本社の財務部門、情報システム部門、営業部門、現業部門の幹部および担当者にインタビューを実施した。これによって、近年の各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革を企画していることが明らかになった。溝口 (2009) によれば、特に数社へのインデプス・インタビューの結果から、「情報化戦略投資」と「グローバルSCMシステムへの展開」について調査した結果、アジア諸国における子会社間の業績評価に対して機能する情報システムのコストが増加しており、ERP等の大規模な情報システムによる経営戦略および経営管理などに対する寄与はあまり大きくないことが分かった。

SCMの国際的展開とその情報化投資の特性や決定プロセスを検討している段階で、家電や自動車産業等でアジア諸国に立地する部品・材料等を扱う現地企業は、日本の本社を中心にSCMシステム構築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、インタビューの結果から明らかになった。

1.3 本研究の目的

1) マネジメント・コントロール・システムと組織特性

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マネジメント・コントロール・システム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。

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特性が情報システムの適合性に大きく影響し、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や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、前述した海外子会社の組織特性である。海外子会社における組織特性は、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。本社の経営戦略や方針が海外子会社に影響を与え、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ている。

2) 目的

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。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つなが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マネジメント・コントロール・システム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および組織特性を具現化して、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と本社及び海外子会社間のマネジメント・コントロールが可能となり、企業のグローバル展開にとって大きな意義があろう。

2. 本研究の方法

2.1 研究のフレームワーク

研究計画は次の3つのPHASEに分けて展開した。

1) PHASE 1：研究調査の課題決定

複数のグローバル企業を選択し、その中から課題設定に適切な企業を選択する。そのための予備調査として、各社のSCMへの理解と組織特性、投資姿勢等について検討し、その中からリサーチサイトを決定した。リサーチサイトとなる企業（G社 後述）における国内拠点調査の結果から、海外拠点における問題点と調査の重点課題を決定し、本社と十分なすり合わせを行った。

2) PHASE 2：本社及び現業レベル調査

PHASE1調査によって、G社の本社に対してSCM構築戦略および運用の効果、情報投資の決定プロセスなどに関する質問表を基礎にインタビュー調査を実施した。調査手法は、現地へ赴き、現場を視察し、関係幹部または担当者とのインタビューが中心である。調査対象部門は、海外子会社における営業／購買／製造／物流／情報システム等その拠点に存在する各機能とそれに関連する主要な取引先となる。

同様に、本社レベルでも、情報システム部門と経理部門を中心にこれらの機能に対する本社レベルでのインタビューを実施した。また、これら調査実施の前後において文献調査を含めた事業特性分析、地域特性分析を行った。

3) PHASE 3：本社レベルの再調査

本社レベルの調査、国内拠点調査、海外子会社のインタビュー結果を踏まえて、組織特性と情報システムの適合性についての問題点を整理し、本社財務部門および情報システム部門の幹部・関係担当者と討議を実施した。財務部門では、G社及び海外子会社に適用されている投資評価システムについての現状と組織特性の関連性を調査した。

情報システム部門では、本社と海外子会社を結ぶ統合型情報システムの価値評価、導入経緯や理由、導入予算額とコスト・ベネフィットの検討方法などについて調査した。さらに、全般的な情報化投資プロジェクトの管理運営のあり方と予算制度、その他財務管理システムとの結合の度合いについて検討した。

2.2 リサーチサイト

1) リサーチサイトの選択

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サイトを選択した。

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るながら、本社とのガバナンス、マネジメント・コントロール・システムの統合化がなされているかについて検討を行う。

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。全く異なった事業が本社のマネジメント・コントロール・システムの中でどのように調整されているかについて検討を行う。

③海外の収益構造が東南アジア、中国が主体である。

④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。

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③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。

2) リサーチサイトG社の概要

上記の観点から、リサーチサイトとしてG社を選択した。G社は19世紀末に創業し、1920年に設立されたわが国有数の非鉄金属会社の一つである。2011年3月末の資本金は69,395百万円、であり、2010年度の有価証券報告書によれば以下のような業績となっている。売上高は連結で925,754百万円、経常利益31,422百万円、当期純利益は12,213百万円、従業員は39,325名の大企業である。

G社の主要製品は現在も伸銅品および電線製造が事業の柱である。これをコアビジネスとしてG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た (図表1参照)。

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第1次的に責任を負っている。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、全社的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、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。

図表 1 G社のカンパニー制

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

3) G社における海外子会社の選択

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に所属している。カンパニー長、本社経営企画室などと協議し、各カンパニーから以下の海外子会社をインタビュー対象として設定した。

情報通信部門：インドネシア GPDJ社

エネルギー、産業機材部門：インドネシア UNT社、ベトナム DGU社

金属部門 軽金属部門：台湾 GDGU社、中国 GNX社

電装・エレクトロニクス部門：インドネシア GQBJ社、ベトナム GBQW社、中欧 GBDF社

2.3 海外子会社調査に対するインタビュー項目

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（および合併企業）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
- ⑦現地社員の教育について：社員教育の重要課題とその理由、現地社員の管理職教育の目的、現地社員との企業文化の共有方法など

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? それらのソフトは貴社専用か? 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? それらのソフトは貴社専用か? 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: 部門横断的な情報共有化の程度および共有化の具体的な方法, 仕入先との情報共有化の程度および共有化の具体的な方法, 販売先との情報共有化の程度および共有化の具体的な方法, 本社やカンパニー間での情報共有化の程度と具体的な方法, 取引関係のない企業との情報共有化の有無など
- ⑦業績業績報告について: 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. 海外子会社の組織特性と情報システム

3.1 海外子会社における情報システムの位置づけ

1) フレームワーク

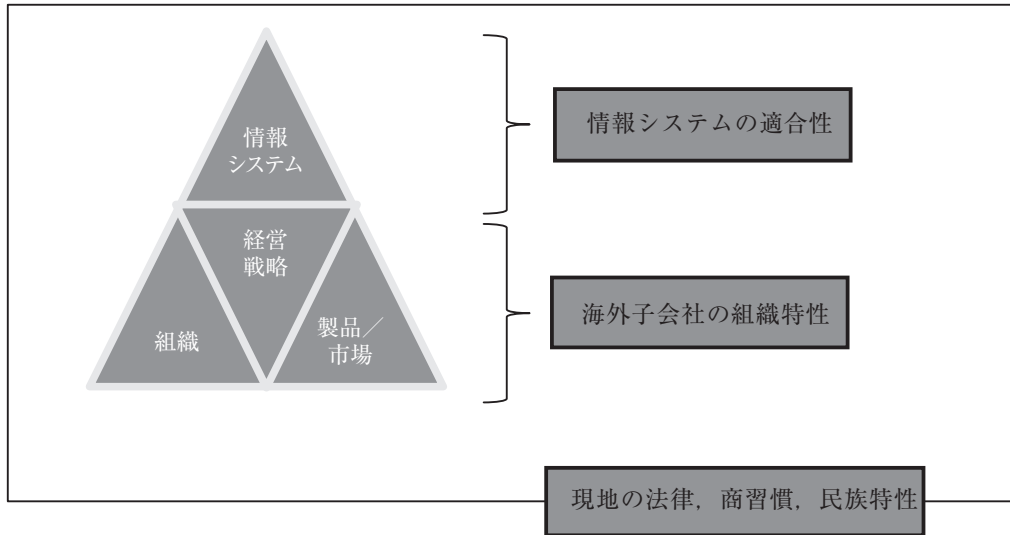
一般的に, 海外子会社の経営戦略は本社の全社的かつ包括的な経営戦略を基礎にして, 特定の事業部あるいはカンパニーの特性を勘案した事業戦略が決定され, これを受けて海外子会社個々の経営戦略が明示的に決定される。Romney and Steinbart (2000) によれば, 競争優位性を獲得するためには, 経営戦略を基盤として組織の諸機能を有機的に結合し, 組織内外のプロセスに対する統合的な価値連鎖によるシナジー効果が必要であるとしている。情報システムはまさしくこの統合化に貢献する機能であり, 同時に組織や製品市場との相互関係の中で影響を及ぼし合っている。

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本社における事業戦略を現地の状況に合わせて調整し, これに対応する組織や製品/市場を構築している。同時にマネジメント・コントロール・システムの一貫として, 現地の実情に適合した情報システムを構築している。前述した, シナジー効果をもたらす情報システムのモデルから, 経営戦略を基盤とした組織および製品市場を中心にする基幹業務—これを組織特性と想定し—および基幹業務に情報支援を行う支援業として情報システムを想定し, この関係と構造を単純化して, 図表2に示した。

2) 情報システムと組織特性の関係性と構造

現地子会社における経営戦略を中心に組織形態と製品および市場から規定される組織特性とこれを支援する情報システムの適合性との相互関連性を考察すると, インタビューの結果から次のような関連性が観察された。

図表2 組織特性と情報システムの適合性



①経営戦略

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、多角化しグローバル化した企業グループ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が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特性は異なるとしても、製品及び市場に関する情報交換や情報システムに関する相互連携が観察されるのかという問題がある。グループ全体の情報戦略および情報共有は本社の経営戦略に従うとしても、現地での情報システムがどのように構築され、使用され、海外子会社経営戦略を支援しているのかについて検討する必要がある。

②組織

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。

③製品/市場

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。子会社の製品/市場は組織で述べたの

と同様に、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。

④情報システム

子会社経営戦略が本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。

3.2 海外子会社におけるインタビュー結果

1) ベトナムにおける海外子会社

海外子会社に対するインタビュー調査は前述の2.2に示した8社であった。ここでは紙幅の関係からベトナムの海外子会社2社をリサーチサイトとして選択した。

選択理由は以下の通りである。

- ① 海外の国ごとに法律、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、同国間で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。
- ② 同国の中に、異なった事業部およびカンパニーに属する海外子会社を選択し、インタビューを通して、海外子会社の組織特性と情報システムの適合性についての問題点とその原因について検討する。

2) インタビュー結果

両社の詳細なインタビュー結果は付表に示した。ここでは、両社の特徴を上記の視点に立って、以下のように纏めた。

①経営戦略

本社の経営企画室へのインタビューによれば、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、経営戦略、経営組織、情報システムに大きな影響を与える。しかし、海外子会社におけるG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G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DGU社（素材型）は銅線、電線用、細銅線、太陽電池用、スチール缶の熔接用銅線を製造し、30%はベトナム国内にある異なるカンパニーに属するGBQW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。素材としての銅の連続鑄造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DGU社と同一の方式は他にはなく、技術的な競争優位性をDGU社は持っている。

一方、GBQW社はワイヤーハーネスおよびその部品である電線・成型部品・チューブ類を製造し、DGU社から原料銅として100%を仕入れている。ワイヤーハーネス等の製品輸出は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。

②組織

G社の中でもカンパニーが異なるDGU社とGBQW社は組織も異なる。付表を基に、両社の比較を図表3に示した。

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	DGU社（素材型）	GBQW社（組立型）
出資比率	G社が32%、ベトナム企業37%、T 通商31%	G社のカンパニーの子会社AS社に よる100%出資
合弁／独資	合弁	独資
経営責任	DGU社	GBQW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G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	G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	DGU社が行うが、高額になるとG 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

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。DGU社はベトナムの電力会社による製品供給の要請から、現地国営企業の要請により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。銅の一貫精錬事業であるために、投入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LMEにおける銅価）、利益の予測は容易である。

一方、GBQW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の階層構造がDGU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に位置する海外子会社では、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製品／市場

付表を基に、DGU社とGBQW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	DGU社 (素材型)	GBQW社 (組立型)
主要製品	銅線	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	GBQW社 (日系) に供給	日本の自動車会社

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。

DGU社は製品分野という視点では素材・専業型に近く、製品群は銅線などの巻線であり、GBQW社と比較すれば、取扱製品種類は少数であり、顧客も安定しており、組立型に比べて少数である。素材型のDGU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として銅箔を生産・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、GBQW社は日本の自動車企業に供給する製品として、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仕組みおよび設備を移管して、ベトナムに立地した。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G社がコスト優位の特徴により、先行企業に並びつつある業績向上にベトナムにおけるGBQW社が貢献している。

④情報システム

付表を基に、DGU社とGBQW社における情報システムの比較を図表5に示した。

G社は銅精錬を出発点とした典型的な素材型企业であり、その中心は銅の生産・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銅が、巻線などの素材型製品から自動車部品、コンピュータおよびスマートフォンなどの部品として供給され、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を導入し、G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考えられる。

G社は銅精錬を出発点とした典型的な素材型企業であり、その中心は銅の生産・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銅が、巻線などの素材型製品から自動車、コンピュータおよびスマートフォンなどの部品として供給され、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を導入し、G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

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G社と共通か？	専用	専用
一般会計システム源泉	パッケージソフト	自社で開発（F社の支援）
専用かG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。 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	銅価の市場情報システム	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	価格交渉はG社が行い、GDU社に通知	相互での情報開示が可能
業務報告	関係会社管理室に報告	月次報告、本社ASを介してG社へ。本社ASには連結ソフト用にエクセルで報告。

ブ経営であるが、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考えられる。

GBQW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、GBQW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DGQW社は、海外独自の簡易な情報システムにより各プロセス毎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G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、G社と海外子会社間で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. 海外子会社における組織特性と情報システムの適合性に関する考察

4.1 情報システムの適合性

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。

G社と一体化した情報子会社GF社へのインタビューによれば、G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GF社を設立した。G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GF社による「情報システム運用」による体制へと移行した。G社グループは国内においては、上述の組織適合仮説が妥当であるよう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に対してもG社におけるグローバル情報システムは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2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。

G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、G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。

このように、G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SCMは運用されていない。

例えば、韓国におけるS社は製品市場として、韓国を超えたグローバルな世界を市場として捉え、各国および各地域に存在する子会社に対して、統一的なマネジメントとそれを支援するための情報システムとしてERPを導入し、迅速な意思決定と企業文化の拡大に活用している。

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適合性に影響を及ぼす。とはいえ、情報システムの組織適合性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マネジメント・コントロール・システムについて、これまでに本社や現地海外子会社における経理担当者や情報システム担当者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SCMシステムや会計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特性が情報システムの適合性に大きく影響し、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システムが使用される。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、GBQW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、GBQW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マネジメント・コントロール・システム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繋がる。本社集中の統一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、注意深い検討が必要となろう。

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
- 溝口周二 (2008) 「企業情報システムの基本構造」溝口周二編著『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)
- Romney, M.B. and Steinbart, P.J. (2000). Accounting Information Systems, 8th ed., Prentice-Hall.

[みぞぐち しゅうじ 横浜国立大学大学院国際社会科学研究所教授]

[2012年5月15日受理]

付表 ベトナムにおける海外子会社2社のインタビュ結果

ベトナム企業調査におけるインタビュー項目	DGU社	GBQW社
PartI 組織について		
I. 全般状況について		
<p>1</p> <p>①ベトナムにおける別子会社の有無および経営形態</p> <p>②子会社間の関係について。</p> <p>③この立地を選んだ理由？</p> <p>④従業員総数、日本人従業員数？</p>	<p>①G社はDGU、GBQWの親会社、ディーゼルエンジン用ターボチャージャーはG社子会社が担当</p> <p>②DGUは、銅線をGBQWに販売している。DGUにとってGBQWは最大顧客の1つである。</p> <p>GBQWでは、銅線を自動車用電線に加工し、その後自動車部品として組み立てる。</p> <p>③GBDQはDGUによる供給連鎖が確保されるまで立地した。</p> <p>④日本人2名と現地従業員80名。</p>	<p>①②GBQW社配布資料p.11下「G社ASグループアジア海外拠点」を参照。</p> <p>2009年秋設立のベトナムFASVは兄弟会社。東南アジアではインド、タイ、マレーシア、ジャカルタに拠点がある。</p> <p>③親会社社長が決めた。中国は合弁、100%出資がよい。ベトナムは港に近い、官庁がワンストップサービスである。などの利点がある。</p> <p>④GBQW社配布資料p.11「組織図 従業員構成」を参照。技術本部約1,500名、生産本部約4,500名、日本人20名、課長は全部現地化。部長は一部現地化。</p>
<p>2</p> <p>ベトナムでの取引関係</p> <p>①どのような製品？</p> <p>②顧客はどのような企業？</p> <p>③ライバルはどのような企業？日本企業？外資系企業？</p> <p>④御社の技術的優位の根拠？</p>	<p>①銅線、電線用、細銅線、太陽電池用、スチール缶の熔接用銅線。</p> <p>DGUが銅線であるのに対して、中国・無錫は板。</p> <p>②銅線の生産量は、2000t/月である。30%は日系向け (GBQW含む)、10%を輸出 (タイ、香港、香港経由中国、シンガポール)、60%はベトナム国内向け。輸出加工区に在る取引先では、100%輸出している。</p> <p>③ベトナム国内が競争市場。連続鍛造ができるのは20社。但し、DGUと同じ方式は他にはない。実質的な競争者は3～5社。社内利用→直接的な競争者ではないが、以前DGUから買っていた</p> <p>外販→こちらが競争者</p> <p>④全部連続鍛造をしている競争者はない。</p>	<p>①自動車部品、及びその部品である電線・成型部品・チューブ類</p> <p>②GBQW社配布資料p.12上「GBQW主要顧客」を参照。日本向け輸出100%、T社58.2%、D社23.6%、H社13.5%、S社4.6%、Y社0.2%</p> <p>③日本: Y社、S社</p> <p>ベトナム: 南部はY社、業界問わず在越日系企業 (人員確保の面で) →喧嘩しているわけではない、商工会活動もしている。韓国や台湾の企業は文化が違う。</p> <p>・他の日系企業が引き抜くことはないが、高い給与のところから従業員は高給で引く。</p> <p>④例: パスハース、エアコンユニットの制御W/Hの中にICを入れる</p>
<p>3</p> <p>貴社が合弁企業の場合、なぜ100%出資子会社ではなく、合弁企業としたか、または子会社の場合、なぜ子会社としたか？</p> <p>①共同出資の場合、出資割合はどのように決定したか？</p> <p>②取締役の数は関係あるか？ (出資割合との関連)</p>	<p>・Vietnam Electrical Equipment Corporation (VEC) (元国営)の地元の電線会社であるCavidiの上位の元国営会社。トランスを製造。G社 32.65%、T社 31%</p> <p>・1996年に会社登記。当時はベトナム資本が50%以上必要であった。</p> <p>・経営の責任はG社にあり、社長もG社から出している。</p>	<p>G社ASの100%出資である。なお、G社ASはG社の100%出資である。</p> <p>1996年設立。</p>

	<p>2. 子会社 (および合弁企業) における長期派遣社員の役割</p>	<p>日本人20名</p>
<p>4</p>	<p>貴社において、長期派遣社員が担当するポストは何か？ ①派遣されてくるのは日本人か？それとも多国籍の専門家か？</p>	<p>・日本人2名、President: Y氏 (G社)、2nd Vice President: M氏 (T社、営業等担当) ・DGU設立当時、G社の業績も落ちてきた。日本人をいかに減らすかが大命題であった。DGUはもともと日本人2人で経営してきた。 ・問題は、G社が財務的に厳しいことである。人材を抑制してしまい、育成が遅れている。若手の海外経験が少ない。</p>
<p>5</p>	<p>ベトナム人管理職ではなく、派遣者にこのポストを担当させている理由？ ①生産管理の責任者は派遣者か？ そうであれば、その理由は何か？ ②販売責任者は派遣者か？ その場合、理由は何か？ ③人事責任者は派遣者か？ その場合、理由は何か？ ④財務責任者は派遣者か、その場合、理由は何か？ ⑤また、配置転換はあるか？ 資格は必要か？ その理由は何か？ ⑥ベトナム人にはどのポストを要求されたか？ その理由は何か？ ⑦そのポストを彼らはどのような議論や手段によって獲得したか？ ⑧一般的な現地雇用従業員の昇進制度はどのようなものか？</p>	<p>⑤職場を2つ担当しなければ課長になれない。但し、経理は例外。 ⑧年に1回、課長クラスのベトナム人上司の判断。多様な判断を行う。 ・管理職も現地化した。20名からもう少し減らす方向。前は課長もすべて日本人であった。最高40人台。課長の現地化はモチベーションが上がる。第1製造部長はベトナム人。第2製造部長は日本人。代理はベトナム人。 ・技術本部には、日本の変化についていける人材を。 ・課長も採用は同じ。高卒と大卒が半々。「Manager募集」ということはしない。専門知識が部下に劣る。人を選ばず、人を育てる。 ・Workerは、給与明細を互いに見せ合う。</p>
<p>6</p>	<p>3. 子会社組織の公式化 どの職務について優先的に仕事やポストの内容が公式化されているか？なぜこの職務についてそうしたか？ (ここで職務とは、生産、販売、財務経理、人事など)</p>	<p>ISOやQSの要求により、公式化しているが、レベルが低い。「職務分掌」と称している。</p>
<p>7</p>	<p>それはどの言語で作成されているか、その理由は何か？</p>	<p>G社ASの指導により、日本語で作成している。それをベトナム語に訳している。したがって2言語。</p>
<p>8</p>	<p>いつこの文書が作成されたか？ ①これは合弁企業の開始時の契約にあったのか、または徐々に作成したか？ ②その後、それについて問題が生じたか？ ③改訂や更新を随時行っているか？</p>	<p>ISOやQSの規格に準拠していると推測できる。</p>

	<p>4. 意思決定の権限委譲</p>				
9	<p>貴社などのような業務について、親会社は特に強くコントロールしようとしているか？ (直接指示を受けたり、報告をしたりする相手はどこか？ すなわち、どこを向いて仕事をしているのか？ またその理由は何か？)</p> <p>① 経理担当者は親会社から派遣、教育された人か？</p>	<p>親会社は子会社をコントロールする上で重要と考えるものについてどのようにそれを行っているか？</p> <p>① 派遣者の役割は？</p> <p>② どのような様式の文書に、誰にどれくらい頻度で要求されるか？</p> <p>③ ベトナム人管理職と派遣者の間で、非公式な調整はどんな役割を果たすか？</p> <p>④ 取締役の役割は何か？</p> <p>⑤ 会議の頻度とその目的は何か？</p>	<p>④⑤ 取締役会は年2回、3月と9月に開催する。G社ASの社長は、2～3ヶ月に1回来る。子会社社長は年2回、日本へ行く。テレビ会議や電話もある。500万円以上の投資は、G社ASも交えて審議する (会議は月1回)。</p>	<p>・ 月次決算や質問などは、G社ASを経由して、G社へ、売上高の計上については、まず、GBQWからG社ASへ販売。毎年、価格が変わる。G社ASはユーザーに販売するともに、G社と販売手数料 (口銭) の取引を行う。</p>	
10	<p>5. 予算について</p>	<p>・ 原則、年1回の頻度で予算を立てる。G社が通期予算なので、それに合わせている。見直しはする。Board of Managementで議論する。</p> <p>・ G社本社のように、2年に1回、原単位の改訂を行うことはない。G社との直接取引は、原料の購入だけ。</p>	<p>12月期決算。1～12月の予算を10月から算定する。情報システム上では、費目別予算→購買予算→受発注リミットの順番で、毎月、費目別予算対比を行っている。</p>	<p>・ 予算対比は限界利益ベースであり、直接原価計算を採用している。結果 (利益) をG社ASから要求される。</p> <p>・ 部門セグメントで損益管理をしている。課長レベルまでが、会計情報を見ているが、課長でも損益管理表を理解できていない。(直接原価計算は責任会計であるのだが)</p>	<p>予算算定では、1ヶ月ぐらいヒヤリングをする。毎月、3ヶ月の予想をしている。実行予算。</p> <p>・ 金額だけでなく、生産効率やロス率などの物量で生産現場の管理をしている。</p> <p>・ BSCはまだ導入していない。決めたKPIを達成するのが、まず目標。</p> <p>・ 銅価は、前月の平均値が2ヶ月後の価格である。右肩上がり相場では、先にお金が出ていく。</p>
11	<p>毎年、厳密な予算算定と利益予測を行っているか？ 予算期間について、年度、半年、四半期など。</p>	<p>・ 月次予算との対比は、大項目で行う。勘定科目がベース。</p> <p>・ 原価管理について、会計はベトナム基準、G社の連結決算システムと管理システムを使用。ソフトがある。なお、DGU内では、物量の管理も行っている。</p> <p>・ 課長レベルでは情報を共有。そこから下は各々に任せているが、興味がないそうだが、コスト意識を植え付けるために重要であるが。</p> <p>・ 基本的に親会社と同じ</p>	<p>・ 本社の指標は、利益が第一、キャッシュ・フローも大事だが、</p> <p>・ 利益情報よりは、原価情報を重視している。</p> <p>・ 物量データについて、幹部は毎日把握する。</p>	<p>どのようにして予算管理を行っているか？ どのようにより事後管理をどのように行っているか？ どのようにより対比をしているか？</p>	<p>・ 基本的には親会社と同じ</p>
12	<p>どのようにして予算管理を行っているか？ どのようにより事後管理をどのように行っているか？ どのようにより対比をしているか？</p>	<p>・ 月次予算との対比は、大項目で行う。勘定科目がベース。</p> <p>・ 原価管理について、会計はベトナム基準、G社の連結決算システムと管理システムを使用。ソフトがある。なお、DGU内では、物量の管理も行っている。</p> <p>・ 課長レベルでは情報を共有。そこから下は各々に任せているが、興味がないそうだが、コスト意識を植え付けるために重要であるが。</p> <p>・ 基本的に親会社と同じ</p>	<p>・ 月次決算や質問などは、G社ASを経由して、G社へ、売上高の計上については、まず、GBQWからG社ASへ販売。毎年、価格が変わる。G社ASはユーザーに販売するともに、G社と販売手数料 (口銭) の取引を行う。</p>	<p>・ 予算対比は限界利益ベースであり、直接原価計算を採用している。結果 (利益) をG社ASから要求される。</p> <p>・ 部門セグメントで損益管理をしている。課長レベルまでが、会計情報を見ているが、課長でも損益管理表を理解できていない。(直接原価計算は責任会計であるのだが)</p>	<p>予算算定では、1ヶ月ぐらいヒヤリングをする。毎月、3ヶ月の予想をしている。実行予算。</p> <p>・ 金額だけでなく、生産効率やロス率などの物量で生産現場の管理をしている。</p> <p>・ BSCはまだ導入していない。決めたKPIを達成するのが、まず目標。</p> <p>・ 銅価は、前月の平均値が2ヶ月後の価格である。右肩上がり相場では、先にお金が出ていく。</p>
13	<p>予算編成およびそのコントロールのシステムは親会社と同じか？</p>	<p>・ 月次予算との対比は、大項目で行う。勘定科目がベース。</p> <p>・ 原価管理について、会計はベトナム基準、G社の連結決算システムと管理システムを使用。ソフトがある。なお、DGU内では、物量の管理も行っている。</p> <p>・ 課長レベルでは情報を共有。そこから下は各々に任せているが、興味がないそうだが、コスト意識を植え付けるために重要であるが。</p> <p>・ 基本的に親会社と同じ</p>	<p>・ 月次決算や質問などは、G社ASを経由して、G社へ、売上高の計上については、まず、GBQWからG社ASへ販売。毎年、価格が変わる。G社ASはユーザーに販売するともに、G社と販売手数料 (口銭) の取引を行う。</p>	<p>・ 予算対比は限界利益ベースであり、直接原価計算を採用している。結果 (利益) をG社ASから要求される。</p> <p>・ 部門セグメントで損益管理をしている。課長レベルまでが、会計情報を見ているが、課長でも損益管理表を理解できていない。(直接原価計算は責任会計であるのだが)</p>	<p>予算算定では、1ヶ月ぐらいヒヤリングをする。毎月、3ヶ月の予想をしている。実行予算。</p> <p>・ 金額だけでなく、生産効率やロス率などの物量で生産現場の管理をしている。</p> <p>・ BSCはまだ導入していない。決めたKPIを達成するのが、まず目標。</p> <p>・ 銅価は、前月の平均値が2ヶ月後の価格である。右肩上がり相場では、先にお金が出ていく。</p>
14	<p>業績評価指標は金額だけか？ 評価について、物量や質的な指標を用いるか？</p>	<p>・ 月次予算との対比は、大項目で行う。勘定科目がベース。</p> <p>・ 原価管理について、会計はベトナム基準、G社の連結決算システムと管理システムを使用。ソフトがある。なお、DGU内では、物量の管理も行っている。</p> <p>・ 課長レベルでは情報を共有。そこから下は各々に任せているが、興味がないそうだが、コスト意識を植え付けるために重要であるが。</p> <p>・ 基本的に親会社と同じ</p>	<p>・ 月次決算や質問などは、G社ASを経由して、G社へ、売上高の計上については、まず、GBQWからG社ASへ販売。毎年、価格が変わる。G社ASはユーザーに販売するともに、G社と販売手数料 (口銭) の取引を行う。</p>	<p>・ 予算対比は限界利益ベースであり、直接原価計算を採用している。結果 (利益) をG社ASから要求される。</p> <p>・ 部門セグメントで損益管理をしている。課長レベルまでが、会計情報を見ているが、課長でも損益管理表を理解できていない。(直接原価計算は責任会計であるのだが)</p>	<p>・ 金額だけでなく、生産効率やロス率などの物量で生産現場の管理をしている。</p> <p>・ BSCはまだ導入していない。決めたKPIを達成するのが、まず目標。</p> <p>・ 銅価は、前月の平均値が2ヶ月後の価格である。右肩上がり相場では、先にお金が出ていく。</p>

<p>15 新規の設備投資の意思決定はどのように行うのか？ 貴社と親会社は同じ手法を用いているか？ 通常の設備投資と情報システム投資では、手法が異なるか？</p>	<p>・設備投資については、フィージビリティ・スタディーを行う。 ・G社本社と伸興事業部長のどちらに了解をとるのかは、規模による。高額ならば経営会議を経る。</p>	<p>・G社ASが事業計画を行い、GBQWに指示する。年1回の設備投資計算と年1回の予算算定において、日本本社と確認し合う。トータルで投資額が最小になるように考える。例えば、購入が移管か？このような形でフィージビリティ・スタディーを行っている。 ・回収期間法、予測C/F、資金調達シミュレーションを行う。 G社ASと同じ仕組み、海外の決算によって、予算に影響がある。 ・情報システム投資も同じように行う。 ・自動車部品事業は同じ考え方である。</p>
<p>16 国際的ネットワーク下でのベトナムにおける短期派遣者の役割</p>	<p>日本からの出張者は、生産も含めると10数名いる。0人のときもある。 業務移管 2～3名 GBQWにとって新しいことであり、これが一番多い。 研修 2名 2～3年目の社員で、2ヶ月間、中国人2名</p>	<p>GBQW社配布資料p.18上「海外支援体制」を参照。 ・日本から出張する人間を少なくし、ベトナムからを多くする。 ・現在、中国から2名が研修に来ている。 ・設計も含め、現地化を推進している。量産1年前からGBQWが担当。</p>
<p>17 なぜ長期派遣者にこれを行わせないのか、またベトナム人管理職に担当させないのか？</p>	<p>国際的ネットワーク（移動）の下で、社員が短期のミッションを受けて派遣されることはあるか？ あればどのような担当者が派遣されるのか？ また、どんな仕事をするのか、本社幹部、生産関連の技術者、販売、経理、教育などの担当者について。</p>	<p>GBQW社配布資料p.14上「新入社員教育」を参照。 ・離職率は5%。毎月300人を採用。 ・中関のGBDF社はベトナム人を雇っているが、GBQW社とは無関係。設立の歴史や取扱製品が異なる。 ①②ベトナム人が先生。教育センターを2004年に設立。 ③ベトナムの自動車業界では、ベトナムから日本への研修を6～9ヶ月行う。それにより、モチベーションが上がる場合と、辞める場合がある。2年以上経つと、日本へ行かせる。 ④「OJTは職務記述が無い」という不満が課長から出ることはない。日本的感覚がある。生え抜き、たたき上げ（人を育てる）がG社の文化。 ⑤上位職研修は外部講師が行う。例えば、ISO/TSの内部監査員研修は外部コンサルタントが実施。</p>
<p>18 ベトナム人社員の教育について、どんな点を特に重視するか？ またその理由は何か？ ①ベトナム人の管理職、技術者、現場職員、事務職員について、誰がその教育を行うのか？ ②ベトナム以外の国籍の教育担当者？あるいはベトナム人の教育担当者か？ ③教育場所は、ベトナムと日本のいずれか？その理由は何か？ ④OJTとOfJTのどちらが有効か？あるいは、併用か？ ⑤社員教育の講師は、社内講師と社外講師のどちらか？</p>	<p>・ワーカーの離職率はほぼ0。この辺に住んでいる。 ・特殊な仕事であり、DGUでは熟練だが他では通用しない。 ・ベトナム人の若いエンジニアはすぐ辞めてしまう。日系製造業で1年程度動めればキャリアになるので、転職してしまう。 ・コミュニケーションは大切だが、ベトナムでは難しい。旧社会主義国なので、自分の責任範囲が狭く決められていた。ベトナムでは家族の絆が大事である。手当が高額でも、休日残業を嫌がる。 ・成功している会社は、日本式をそのまま持ってきている場合が多い。強制的にやればうまくいくが、本場に浸透しているかは疑問。 ①④現在の営業部長（ローカル）は近くに住んでいるので、2週間に1回、飲みに行く。そこで教育している。このOfJTは効果がある。 ④⑤副社長とManagerは部下を教育できるが、課長は部下を教育できない。日本から持ってきたことをやっているだけ。最終目的は、自分達でビジネスを開拓できること。同じ学歴でも能力が違う。</p>	<p>ベトナム人社員の教育について、どんな点を特に重視するか？ またその理由は何か？ ①ベトナム人の管理職、技術者、現場職員、事務職員について、誰がその教育を行うのか？ ②ベトナム以外の国籍の教育担当者？あるいはベトナム人の教育担当者か？ ③教育場所は、ベトナムと日本のいずれか？その理由は何か？ ④OJTとOfJTのどちらが有効か？あるいは、併用か？ ⑤社員教育の講師は、社内講師と社外講師のどちらか？</p>

<p>19</p> <p>ベトナム人管理職教育の目的は何か。 ①能力向上? ②多国籍企業での将来の管理職の育成 (別子会社で仕事) ③企業文化の共有</p>	<p>・マネジメント、コミュニケーション、ビジネスの基本が大事。 ・責任の幅を広げるための教育である。直接、G社の哲学を教えるよりも、基礎理論や全体最適が理解できない。社会的背景もある。 ・例えば、今の営業課長はポテンシャルがある。考え甲斐がある。 昔はロジックが無く、安値を客に提案。 今、社長が「安くしろ」と言うとき、ロジックで攻めてくる。これはうれしい。正月で社長2週間不在のときも、うまくマネジメントされていた。 ・会計担当者の稼ぐ能力は高い。土日に銀行に預けて利息を稼ぐだけで年間数万ドルになる。</p>	<p>・社内では日本語を使う。QC全世界大会、G社ASグループの技能五輪、旅行など。課長と課長代理は日本語ができる。それ以下はベトナム語。 ・課長になりたい人は、日本語学校へ行っって勉強する。あと、17時から社内で実施。外部講師を呼ぶ。日本語のライセンスには対して手当が付く。外部で認定する社内ライセンスと、試験で認定する公式ライセンスがある。 ・日本での研修には、日本企業の文化を吸収する目的もある。トヨタ生産方式は、日本へ行かないと分からない。</p>
<p>20</p> <p>ベトナム人管理職に企業文化を共有させる方法はあるか。 ①日本あるいはアジア地域で一緒に仕事をする。 ②セミナーを開催する。 ③フリンジ・ベネフィットを提供する。 ④運動会や祭を開催する。</p>	<p>①は実施している。 ②は実施している。 ③は実施している。女子社員の寮は、民間アパートの一部を借り上げている。 ④は実施していない。</p>	<p>①は実施している。 ②は実施している。 ③は実施している。女子社員の寮は、民間アパートの一部を借り上げている。 ④は実施していない。</p>
<p>Part II 情報システムについて</p>		
<p>8. 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</p>		
<p>21</p> <p>社内開発、外注開発およびパッケージソフトのいずれか? それらのソフトは貴社専用か、またはグループ会社と共通のものか?</p>	<p>・ベトナムで調達したソフトウェア。 ・購買、生産、販売は個々のシステムである。システム間の情報のやりとりには、人が介在する。</p>	<p>・会計、固定資産、購買は開発を富士通に外注。生産と販売はG社AS主導で社内開発したもので、G社ASとつながっている。給与は富士通開発パッケージをカスタマイズ。G社の情報子会社は使用せず。 ・営業部隊はいいないので、販売管理システムはない。出荷管理のみ。</p>
<p>9. 一般会計システムのソフト取得源泉について</p>		
<p>22</p> <p>社内開発、外注開発およびパッケージソフトのいずれか? そのソフトは貴社専用のものか、またはグループ会社と共通のものか?</p>	<p>生産現場での会計と決算システムとの間は、伝票でつなぐ。</p>	
<p>23</p> <p>親会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</p>	<p>VAS (ベトナム会計基準) 対応の帳票を出力できる。VASでは勘定科目が決まっている。また、VASは変更が難解ではない。</p>	
<p>24</p> <p>情報システムの企画・運用・管理について</p>	<p>・予算管理コード、部門コードなどの対応は可能。G社ASへの報告は表計算ソフト形式で、給与データは膨大なので、情報システムも個別で働いている。 ・G社ASとの情報システムの統合予定はない。 ・基幹系と会計系がリンクするシステムはない。今は考えていない。重くなることや、変更が大変なことを心配している。</p>	

25	情報システムの関連費用について	<p>・情報システム部門の役割は、社内システムの保守・情報インフラのメンテナンス、24時間体制・定期点検や清掃。</p> <p>・最近では、日本の情報システム部門がやっていた業務の受託もする。</p> <p>・システム部の人員は10人以上。今年増員して、20人ぐらいにする。システム部は、技術部に属する。</p> <p>・Accessなどは、経理から頼むと「自分で作ったら」と言われる。情報システム部門には「業務依頼書」で頼む。</p> <p>・システム部の開発費用やメンテナンス費は「販売及び一般管理費」一括で配布。チャージしていない。日本からの受託は、工数をベースにして請求。</p> <p>・配賦方法はABCではない。予算での配賦率を用いる。</p>	<p>・共有をしている。データでつながっている。</p> <p>・共有化されていないと、会社が回らない。</p> <p>・材料は日本から来ているので、受注情報が入ったら、日本へも情報が行く。</p> <p>・例えば、トヨタから「来期は10%値下げ」という情報が来たとする。80%以上が材料費であり、その価格はLMEがコントロールしている。10%は人件費で、固定費である。消耗工具費や物流費を削るしかない。例えば、治具の内製化。</p> <p>・計算を厳密にするのではなく、安くする方法を考えている。</p>
10. 情報の共有化について	<p>26 貴社と販売先との間で業務情報は共有化されているか、また共有化の具体的な方法は何か (EDI, メール, 電話など)。</p> <p>27 貴社と親会社やカンパニーの間で業務情報は共有化されているか、また共有化の具体的な方法は何か。</p> <p>28 貴社と取引関係のない企業 (グループ企業内の他カンパニー企業, 同地域の日系企業) との情報共有はあるか。</p>	<p>部門間の情報共有を進めているが、縦割りになりやすい。個々の最適を目指してしまう。</p> <p>銅価はLMEの相場に依存する。</p> <p>・長期契約 (1年間) の場合、2ヶ月前に数量のアナウンスがある。</p> <p>・スポットの場合は、引き合いベース。今のLME価格をベース。まず電話で、その後FAX (価格変動が激しいため)。</p> <p>・銅価と売価の関係が密接であるため、毎日更新している。量ベース。</p> <p>・これに金額の情報が入ると原価計算になるが、物量と金額をつなぐ情報システムはない。</p> <p>・価格交渉はG社の調達部門が行う。バーゲニング・パワー、規模の経済を考慮。DGUの調達部門は、納入計画や一般購買の機能。</p>	<p>上流/下流に関わらず、必要な部門は情報を見ることができ</p>
11. 業績報告について	<p>各部門からの業績管理報告書の内容、報告の頻度と方法について</p> <p>貴社から親会社やカンパニーへの業績管理報告書の内容、報告の頻度と方法 (fax, E-mail, オンライン, 出張報告) について</p>	<p>・月次で、G社ASを経由して、G社へ</p> <p>・毎日注文が入るが、3ヶ月先や6ヶ月先という情報が出るので、それを参考に</p> <p>・G社ASへは、F-Line (連結ソフト) 用にExcelで報告している。</p> <p>・IFRSに関して、日本でもめている。GBQWは上場企業の孫会社なので、対応が必要である。</p>	