

# 情報技術の国際オペレーションへの影響

——日系中国工場の事例——

藤 原 由 紀 子

## 1. は じ め に

円滑なオペレーションの遂行に不可欠となった情報技術のひとつ、グローバルな情報システム・ネットワーク（以下、グローバル情報システム）が日本企業において使われるようになって久しい。本稿では、親会社と海外子会社を結ぶグローバル情報システムに焦点をあて、生産管理業務にグローバル情報システムが導入されたことによって、海外拠点のオペレーションに生じた変化について明らかにする。具体的には、京都に本社をもつ電子部品メーカー（A社）で行ったインタビュー調査<sup>1)</sup>をもとにした事例分析を行う。同社の2つの中国工場にグローバル情報システムが導入された前後の業務を比較することで、日本企業の国際オペレーション上の問題の解決に情報技術が果たすことができる役割を見出したい。

海外子会社の人の現地化は時間の経過とともに進展すると考えられ、現地化に時間のかかる社長の現地化<sup>2)</sup>を除けば、営業部門や人事部門、生産部門では、部門長の人の現地化は徐々に進んできている（吉原，2001）。しかし、日本人駐在員はアドバイザーといわれる職位につくこともあるが、実質的にはライン業務を行っている場合がまだまだ多く見受けられる（伊藤，1997）。このように、管理業務や現地人社員の指導を目的に派遣された日本人派遣社員が日常的なオペレーションに携わらなければ、親会社との連携が円滑に行えず、現地人社員に業務のすべてを移管することができない企業があるのも事実である。

数値的には部門の日本人比率が低下して人の現地化が進んできたと判断できる場合でも、親会社との緊密なコミュニケーションの必要性や親会社の生産事情や考え方といったコンテキストの共有の必要性が、現地人への全面的な業務移管の妨げの原因となっている（藤原，2005；2006）。2001年に筆者が実施したアンケート調査<sup>3)</sup>の結果からも、日本の親会社や関連部署とかかわりの深い非定型業務の実施者が日本人派遣社員であると回答した企業

の割合は高く(88.0%)、日本の親会社や関連部署とかかわりの深い場合では、定型業務であっても、およそ半数の企業で日本人派遣社員が業務を行っていた(藤原, 2004)。

生産管理部門のオペレーションについては、デンソーの事例から、日本人派遣社員にし  
か実施できない業務の現地人への移管を情報技術が可能にしていることが明らかになった。  
同社では、親会社との調整や親会社への部品発注のやり方を公式化してグローバル情報シ  
ステムの仕組みに組み込むことにより、親会社側のコンテキストの共有が必要とされ、それが  
原因で現地人に任せることが出来なかった業務を、情報技術を使うことで現地人が実施で  
きるようにしたのである。<sup>4)</sup>また NEC エレクトロニクスの販売管理業務の事例では、親会  
社から地理的に離れているために生じていた海外拠点における親会社側の情報不足を日本  
人派遣社員が補完していたが、グローバル情報システムのデータベース機能が提供する豊  
富な情報が日本人派遣社員の必要性を低下させていた。<sup>5)</sup>

これらは、日常的なオペレーションであっても、親会社から派遣された社員が必要不可  
欠になる場合があるという日本企業の国際オペレーション上の問題を、情報技術が解決し  
た事例と言える。情報技術が使われる業務やその機能、現地人への業務の移管をどこまで  
進めるのかという親会社側の方針によって、情報技術がその企業の国際オペレーションや  
業務の現地人化に及ぼす影響は異なると考えられる。本稿では、A社のグローバル情報シ  
ステムの特徴と業務の仕組みについて説明したうえで、現地の業務上の問題や日本人派遣  
社員と現地人社員の役割にグローバル情報システムがどのような影響を及ぼしているのか  
を見ていくことにする。

## 2. グローバル情報システムの導入

### (1) グローバル情報システムの概要

A社でグローバル情報システムが構築されたのは、1991年、海外拠点との間に専用回線  
が張られて以降のことである。これにより、海外拠点から国内の生産状況を見ることがで  
きるデータベース機能が整備され、情報システムの本格的なネットワーク化が開始した。  
A社の海外拠点は生産と販売機能をあわせもつ拠点多く、1つの拠点内で顧客からの受  
注、生産、出荷まで完了させることも多い。<sup>6)</sup>そこで、A社では、海外の生産拠点に対して  
標準システムとして、販売管理システム、生産管理システム、経理システムの3つの情報  
システムをセットで導入することにした。

日本国内と海外拠点の情報システムの違いは、画面の表示言語である。日本国内では主  
として日本語、海外拠点では英語か現地語で画面が表示されている。法律で画面の表示言  
語が自国語と規制されているドイツなどでは、現地語が使われている。日本の工場で生産

中の製品の仕掛状況や在庫状況を海外拠点から調べるには、データベース機能を利用して必要な情報を検索する。同社のデータベースは親会社に全拠点のデータを集中する方式ではなく、ネットワークを介して各拠点にあるデータベースを見にいく分散データベース方式が採られている。そのため、日本国内のデータベースを海外の社員が見ることがあり、日本国内のデータベースを見る場合には、日本語版と英語版のどちらかを選択することになる。

海外拠点の情報システムは海外向けに開発されたものであり、日本国内で使用されているものと比べて簡略版となっている。しかし、両者の考え方や仕組みは基本的に同じであり、専用回線によってネットワーク化され、グローバルな情報システム・ネットワークを形成している。

## (2) グローバル情報システム導入の背景

海外の生産拠点に一連の情報システムが導入された理由は、規模の拡大と一貫生産などの本格生産の開始に伴い、手作業による業務が限界に達したことである。例えば、中国にあるB工場では7品種を生産しているが、1ヶ月の総生産数量が2,000万個になったときに、手作業での業務が限界になった。

海外の生産拠点への情報システム導入の第1の目的は、業務のスピードアップであった。それに加えて、手計算による計算ミス、台帳への転記ミスなどのさまざまなミスを削減し、業務の精度を向上させることも重要な目的だった。そのなかで、情報システムのネットワーク化、すなわちグローバル情報システム化は、情報伝達作業や入力作業を削減することによって、さらなる業務の省力化とスピードアップ、業務精度の向上を目的とした。

A社は1990年代半ばに、B工場とは別に生産機能と販売機能をあわせもつ北京工場を設立した。北京工場の設立は、現地で生産を開始していた顧客からの要請があったことと、中国市場の今後の成長を見込んでのことであった。

設立後、数年は本格的な生産ではなく、日本で生産された完成品を輸入して一部を加工したり、パッケージングするという簡単な作業だけを実施していた。その数量はごく少量であったため、台帳を使った管理やFAXによる情報の伝達など、手作業による生産管理業務が行われていた。

設立後2年が経過したころから、徐々に手作業での生産管理が困難になってきた。この時点で日本からの完成品輸入は、月に1億5千万個に達していた。同年の9月には、完成品のパッケージングだけでなく、一から製品を生産する一貫生産の開始も控えていた。日本から輸入した完成品の加工と現地での一貫生産分を合計すると、一気にこれまでの倍の

月3億個の生産体制になる。さらに、一貫生産の開始に伴い、親会社や日本の資材調達先への原材料や資材の発注など、より複雑な生産管理を行う必要性も生じた。そのため、1997年、経理システムをはじめとして販売管理システム、生産管理システム、資材管理システムの4つのシステムが導入された。

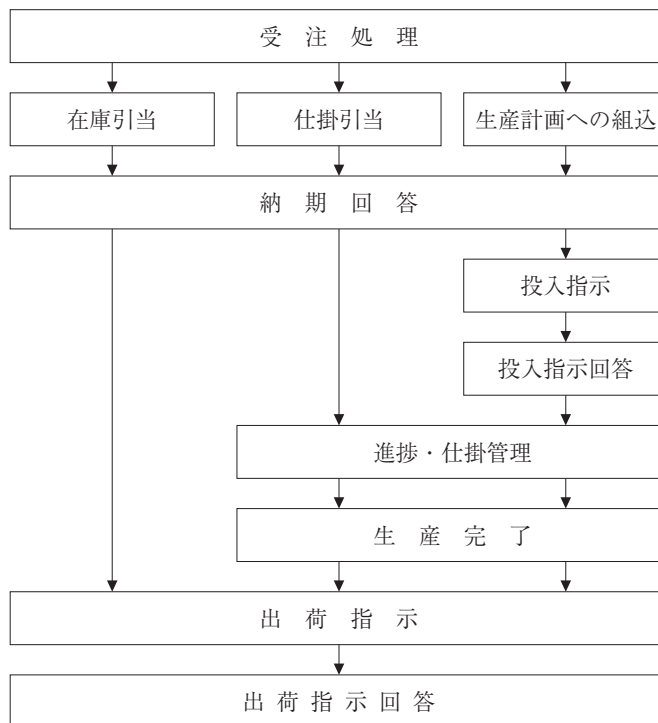
### 3. 業務手順の変化

#### (1) 受注から出荷までの流れ

受注から出荷までの一連の業務を図示すると、図1ようになる。まず、営業部門が顧客から注文を受ける受注処理がくる。生産管理部門では、受注した数量に対して製品在庫や仕掛在庫を確保し(在庫引当, 仕掛引当)、在庫や仕掛中の製品で引当てることができなかった分を新たな生産計画に組み込む(生産計画への組込)。

ここまでの業務で、顧客が要望する納期に対する工場側の納期が明らかになるので、生産管理部門は営業部門に納期を回答する(納期回答)。生産計画に組み込んだ注文の中に

図1 受注から出荷までの業務処理の流れ



出所：会社提供資料をもとに一部修正

顧客の要望納期に間に合わないものがあれば、すでに引当て済みの注文のなかから納期の遅いものを取り消し、その分を新たな注文に対する生産計画へ組み込むことで、顧客の要望納期に間に合うよう調整する。

回答した納期に対して営業部門から納期の前倒しを要求されれば、再度、在庫引当・仕掛引当・生産計画への組み込みを行い、新たな納期を連絡する。納期調整も含めたここまでの業務が図中の納期回答で表されている。

次に行われるのが、工場とのやりとりである。生産管理部門から工場に生産指示（投入指示）を出すと、工場側では生産を開始し、生産管理部門に投入済みという連絡を行う（投入指示回答）。その後、生産管理部門では仕掛引当をした注文分と、生産計画に組み込んで投入指示をだした注文分の生産の進捗状況を管理する。これが進捗・仕掛管理である。生産が完了すると、生産管理部門から工場に出荷指示を出す。顧客への出荷が完了すると、工場から生産管理部門に対して、出荷済みの連絡が行われる。これで出荷までの業務が終了し、生産管理部門では出荷済みの事実をデータベースに登録する。

## （２）業務上の変化

北京工場では受注から出荷し、内部管理を終えるまでの一連の業務のすべてをグローバル情報システムがカバーする。生産管理業務は受注処理、納期回答・納期調整、生産の指示・投入、出荷作業・売上処理、仕掛管理、在庫管理、データベースへの登録作業の7つに大別され、これはグローバル情報システムの導入の前後で変化はない。

グローバル情報システムの導入前にもパソコンは使われていたが、それらは単体でデータの管理に使われており、仕掛引当や在庫引当は、すべて台帳をもとに計算していた。台帳とパソコンを使った業務は、グローバル情報システムの導入によって次のように変化した。最大の違いは2点ある。1つは、情報の受け渡しがEDI化され、紙のリストを介せずデータとして情報が送られるようになった点である。他の海外販売拠点からの受注情報はEDIで送られるため、データの入力作業が大幅に削減された。顧客から北京工場への発注は、FAXベースで行われていたため、北京工場ではその分だけをコンピュータに入力すればよくなった。EDI化によって、営業部門への納期回答、工場への出荷指示も自動的に行われる。もう1つの変化は、在庫引当や仕掛引当、生産計画への組み込みなど、台帳と手計算で行われていた業務が自動化されたことである。

生産管理業務のほとんどが自動化されたが、人手で行う業務も残っている。入力内容や情報システムによる引当内容の確認、営業部門や親会社との調整、生産計画や引当関係の手直しである。

引当や生産計画の手直しはどのようなときに発生するのだろうか。生産計画へ組み込まれた分は、生産の開始日が近づくと、紙に投入指示リストが打ち出される。担当者はそのリストを見ながら、納期から判断して生産開始日を修正した方が良いものを選別し、修正後の生産開始日を入力する。このように、生産計画の立案はコンピュータが行うが、計画策定後の僅かな変更や生産順位の入れ替えなどの微妙な調整は、人が実施しなければならない。

他にも、顧客との過去の取引経験に基づいて担当者は生産の優先度や納期を判断するのであるが、その担当者が適切と考える引き当て方とコンピュータが引き当てた結果が食い違う場合の修正も、人間が行う必要がある。緊急注文が入った場合も同様に、先に受注して既に引当済みの製品や仕掛品を、後から緊急発注してきた顧客向けにまわす。

これに加えて、生産効率を向上させるために、手作業での生産計画の修正が日常的に行われている。少量の注文は生産計画には組み込まないで置いておき、ある程度、数量がまとまってから生産計画に組み込むというのが、その一例である。

#### 4. グローバル情報システム導入の成果

##### (1) 業務の省力化

北京工場へのグローバル情報システムの導入支援を行った親会社の担当者が、現地の担当者にアンケート調査を実施し、グローバル情報システムの導入による業務の省力化効果を試算した。その結果、1ヶ月で38,030分(約633.8時間)が削減された。1日の労働時間を8時間とし、北京工場の労働規則にのっとって1ヶ月に25日勤務すると仮定すると、およそ3人分の省力化に相当する。

業務の省力化がもっとも大きかったのは、出荷作業・売上処理でひと月で14,000分が削減された。出荷作業・売上処理では、情報システム導入によって1件あたりの作業時間が10分も短縮された。その発生件数もひと月に1,400件と多いため、業務の自動化の効果が大きかった。ついで投入指示(生産指示)の7,200分の削減、受注処理の7,000分の削減と続く。

グローバル情報システムの導入により、業務処理1件あたりで削減された時間は平均して数分単位と短いですが、業務処理は発生件数が非常に多いために、業務部門全体で総合すると効果が大きいことが確認された。さらに、海外拠点との情報交換がEDI化されたことから、海外拠点も含めたA社全体としての業務の省力化効果は大きくなる。グローバル情報システムは国際オペレーション全体の効率向上に貢献していると言える。

## (2) 業務精度の向上

業務精度の向上は数値として試算されていないが、グローバル情報システムの導入は手作業の際に発生していた人為的ミスの削減に効果を発揮した。手作業の頃、増員なしで業務量の増加に対応したところ、業務が雑になり、転記ミスなどの人為的なミスが多発した。ミスをチェックする段階でも、ミスを見逃すという2重の人為的ミスが発生していた。この種のミスで特に多かったのは、インボイス（送り状）の間違い、受注処理における数量や納期、品名の間違いである。インボイスは顧客へ出荷する際に必要になるものであるが、情報システムが導入される以前はその都度、手でタイプしていた。そのために、タイプミスや金額の計算間違いが発生していた。

グローバル情報システムの導入後は、注文ごとに予め付番された番号を出荷指示時にシステム上で指定するだけで、自動的にインボイスを発行できるようになった。その結果、タイプミスや金額の計算間違いがなくなった。

受注処理の間違いは、社内向け品番と顧客向け品番が異なっていたことも原因であった。顧客から受注すると、以前は受注データを台帳に記録していたが、顧客向けの品番から社内向けの品番に振り返る際に、品名の振り替えミスが発生していた。品名の振り替えミスは、生産する品種や手配する資材、出荷する製品のすべてに間違いを引き起こし、最終的には顧客への納期遅れを招く深刻なミスとなる。

グローバル情報システムを導入したことにより、予め登録しておいたデータベースを使って、コンピュータが自動的に顧客向け品番から社内向け品番へと品名を変換するため、品名の振り替えミスが激減した。それでも振り替えミスがゼロにならなかった理由は、顧客向け品番から社内向け品番への変換に必要なデータベースへの登録忘れや、間違った品番を登録するなど、情報システムの処理以前の人為的ミスが原因となっている。

もう1つの業務精度の向上は、データベースを利用することで顧客別・品名別の受注、売上分析が容易になったことである。手作業の時に発生していた集計漏れがなくなったことで、社内の統計類の精度も向上した。

## (3) 属人的業務の統一

手作業で業務を行っていた頃は、担当者によって帳票の書式や業務の手順などが異なっていた。B工場の生産管理部門では、生産する7つの品種ごとに担当者が決まっており、担当者によって投入指示の出し方や在庫管理の仕方、台帳や帳票類の書式が異なっていた。各担当者は自分の使いやすい書式で台帳をつけ、さらに自分の仕事が行いやすいように台帳の中から特定の項目だけを書き写した別の帳票を作ったりした。

担当者ごとの独自の仕組みが問題になるのは、担当者が辞めた時である。仕事のやり方、帳票の付け方、帳票の読み方は他の人にはわからないために、担当者が辞めると、業務自体が成立しなくなるという問題があった。海外拠点では従業員が頻繁に入れ替わるため、担当者独自の業務が行われるということは、深刻な問題であった。

そこで、A社では、B工場の業務手順を見直し、誰がやっても同じ結果が得られるように標準的な業務の流れを決めた。そして、それをフローチャートとして紙面上に作成して、フローチャートに従って業務を行うように指導した。無駄な業務や不要な台帳類も廃止した。

親会社側は、フローチャートを作成すれば、手作業であっても標準的な業務が行われるものと考えていた。ところが、時間の経過とともに、仕事を行いやすいように自分用の台帳を別に作成したり、仕事の工夫をするなどして、徐々に担当者ごとに業務のやり方が多様化していったのである。それに伴い、無駄な仕事や台帳も増加した。

グローバル情報システムの導入後は、情報システムの仕組みとして組み込まれた処理以外のことは行えなくなり、結果的に必要最小限の標準的な業務が維持されるようになった。グローバル情報システムのデータベースが台帳に相当するため、余分な台帳も作成されていない。グローバル情報システムが、担当者による業務の多様化を防止する役割を果たしていると言える。

## 5. 日本人派遣社員の役割と現地社員の業務

北京工場の生産管理課には、日本人マネジャーが1人いる。一貫生産の開始などの特別な時期には、生産設備の移管や現地人の指導のために何人かの日本人が派遣されていたが、現地に常駐している日本人派遣社員の数は、設立当初から1名である。

生産管理課は生産管理担当と製造担当の2つに分けられ、両方ともスタッフである。生産管理担当は、顧客に回答した納期に対して生産が順調に進行しているかを管理しており、顧客や資材調達先との対外的な調整や親会社との調整を行う。一方の製造担当は工場とのつながりが深く、工場に生産指示を出したり、工場から上がってくる工程終了の通知をもとに、生産計画通りに生産が進んでいるのかを管理している。

日本人マネジャーは担当者への仕事の割り振りを行ったり、生産の進捗管理、顧客や親会社、資材調達先との調整のうち、担当者レベルで解決できない調整を担っている。資材調達に関しては、通常の発注業務や納期変更の依頼は現地社員が行うが、現地社員が依頼しても相手側が応じてくれない場合に、日本人マネジャーが登場するのである。担当者レベルで上手く進まない調整と言っても、この主の仕事は、顧客や資材調達先との間で



トラブルが発生した場合の対応などのように、マネジャーが当然、行うべき仕事ではなく、日常業務レベルの仕事である。しかし、親会社や日本の資材調達先からの資材調達は、現地の生産活動が順調に進むかどうかを左右する重要な業務であることから、日本の事情に詳しい日本人マネジャーが行うことが多い。

例えば、A社では複数の拠点と同じ資材調達先に発注しているため、生産がかち合って納期が大幅に遅れそうな場合がある。通常は、現地人の一般担当者が、もう少し早くモノを出してもらおうよう英語で依頼状を書いて、日本側にFAXで送る。日本からの回答も英語で書かれて、FAXで送られてくる。このときのやり取りは込み入った内容ではなく、決まりきった用語や文言が使われる一方的なやりとりであり、双方が直接、コミュニケーションを行うことはない。

この段階で納期を前倒しできなかつた場合には、現地人キーマンが日本の担当者に電話をかけて、日本語で交渉する。キーマンとは、係長クラスの現地人社員である。キーマンへの登用は仕事の能力が優れているだけでなく、日本語と英語の両方の言語能力があることが条件とされている。キーマンのほとんどが日本への留学経験者や大学や短大での日本語専攻者、日系企業での勤務経験者である。キーマンは数人おり、自分の業務を行うだけでなく、部下の業務の手助けをすること、中国語を話さない日本人マネジャーと日本語や英語が堪能ではない現地人の部下との間に入って、意志疎通を助ける役割を果たしている。

日本側との調整で現地人キーマンでも対処できないケースを、日本人マネジャーが取り扱う。日本人マネジャーは日本の工場での納期調整業務を行った経験があるため、親会社や資材調達先の内情にも詳しく、コミュニケーションが容易に行える。インタビューの回答者によると、「日本人だからできるという訳ではないけれど、日本人はやっぱり顔がきく」と、違いを説明する。調整相手である資材調達先の担当者と面識があるため、「この人の頼みなら、少々無理なことであってもやってあげよう」という先方の対応があったり、「最終的にこの人がでてきたら、言うことをきかなければ仕方がない」というように、相手の対応が変わる場合があると言うのである。

この背景には、調整を行う双方が過去に経験を共有し、相手の事情に精通しているほうが、調整がスムーズに行くことや、事情に詳しい人の質問や依頼は的を得ているなど、コンテキストの共有が調整を円滑化することを意味している。また、調整する相手と面識がある方が、より説得しやすくなると言える。

A社では、現地人のキーマンを親会社に派遣し、工場の生産管理部門で研修を受けさせている。その目的は、親会社の生産管理業務を経験することで、日本で行われている生産管理の実態を体験し、そこで得たものを現地に持ち帰ることである。もう1つの目的は、

日本の工場や資材調達先をまわり、彼らとの間で人脈づくりをすることであり、こちらの目的も重視されている。

日本での研修後、それまで日本人マネジャー宛てにかかっていた親会社や資材調達先からの調整の電話が、現地人キーマンのところに直接かかるようになることがある。親会社での研修によって、彼らの調整能力が飛躍的に高まったとは考えにくい。経験を通じて親会社や資材調達先のコンテクストを現地人キーマンが理解したり共有するようになったことや、親会社の担当者や資材調達先との間で何らかの人間関係が構築されたことが原因と考えられる。日本人派遣社員のように顔が利くというレベルには至らないが、面識ができたことでコミュニケーションがより円滑化した。以上のことから、親会社や日本の資材調達先を相手にした業務をより深く実施するには、経験の共有や面識といったコンテクストの共有が必要になると言える。

海外拠点にグローバル情報システムが導入されても、日本人マネジャーの仕事内容に変化はなく、現地人社員に新たに移管された業務もなかった。

## 6. お わ り に

この事例から明らかになったのは、海外拠点で日本の親会社や資材調達先を相手にした調整をより深く実施するためには、日本語能力に加えて、日本側のコンテクストを共有していることが重要な意味をもつということである。また、グローバル情報システムが現地のオペレーション上の問題を解決するという点に関しては、グローバル情報システムには、手作業による業務では担当者によって多様化してしまう業務を強い強制力で統一する効果があることが明らかになった。紙のフローチャートを使って標準的な業務を行うように現地人社員に指導しても効果はなかったが、情報技術を使うことにより、必然的に統一された手順で業務が行われる結果となった。

日本国内のように労働の流動性が低ければ、担当者による業務の多様化は大きな問題に発展しなかったと考えられる。しかし、労働の流動性が高い海外においては、業務が多様化すると、担当者が辞めるたびに業務が成立しなくなるという問題に発展する。この問題に対して、マニュアルを使って標準的な業務を遵守させることには限界があり、情報技術のもつ強い強制力が効果を発揮すると言える。デンソーの事例でも、グローバル情報システムの導入をきっかけとして業務の標準化と公式化を進め、グローバル情報システムのもつ強い強制力によって、海外でもデンソー独自の生産管理が維持されていることが明らかになっている。

A社の事例では、デンソーと同じ生産管理業務用のグローバル情報システムを取り上げ

たが、デンソーの事例のように日本人派遣社員でなければ実施できない業務がグローバル情報システムの導入によって現地人に移管されるということはなかった。情報技術による業務の現地人移管が行われなかった理由は、2つ考えられる。

1つは、グローバル情報システムが導入される以前の現地の生産が、パッケージング中心の簡単なものであり、親会社や日本の資材調達先への発注や調整といった複雑な業務は行われていなかったという点である。仮に、グローバル情報システムが導入される以前に現地で本格生産が開始していたとすれば、現地人社員はグローバル情報システムがない状態で親会社や日本の資材調達先へ発注したり、調整しなければならず、その結果、日常業務であっても現地人社員に任せることができない業務というものが発生していた可能性はあるだろう。そのような状況下であれば、グローバル情報システムが導入されたことによって、現地人社員に新たに移管される業務があったり、日本人派遣社員の役割に変化が生じるなど、もう少し変化が見られたかもしれない。少なくとも、NEC エレクトロニクスの事例のように、親会社側の情報不足を解消するために必要であった日本人派遣社員のノウハウの必要性を情報技術が低下させるといった影響があったのではないかと考える。

グローバル情報システムの導入により、日本人派遣社員と現地人社員の業務内容が変わらなかったもう1つの理由は、現地人キーマンに日本語能力があったことである。簡単な調整であれば、親会社の日本人と現地人キーマンが直接、日本語を使って調整することができる。ただし、親会社での研修後に、かつては日本人マネジャー宛てにかかっていた日本側からの調整の電話が、現地人宛てにかかることがあった。このことは、親会社での研修を通じて、現地人社員が親会社の生産のレベル、考え方などに触れたこと、日本側の人々との間で何らかの人間関係が構築された結果、現地人担当者が日本側の人々から調整相手として認められたのであり、日本語能力があれば必ずしもコミュニケーションが円滑に行われるわけではないことを示している。

情報技術の導入による国際オペレーション上の変化は、それが導入された前後の状況を比較する必要があるため、海外拠点の設立当初から情報技術が導入されている最近の状況では、事例分析から大きな変化を確認することが難しい。また、設立後に情報技術が導入された拠点であっても、よほど大きな変化でなければ、20年近く経過した現在、当時の状況を正確に把握することも難しくなってきた。日本企業の国際経営と情報技術の関係について、情報技術の大幅な改善の前後の比較を行ったり、あるいは人の現地化や業務の現地人への移管とは異なる角度から考察するための新たな分析枠組みを見出すことを今後の課題としたい。

#### 注

- 1) インタビュー調査は、1999年7月28日、9月10日、10月25日、11月4日に計11時間半行った。
- 2) 設立方法が新設の海外子会社では、日本人社長が88%と圧倒的に多い(吉原, 2001)。
- 3) アンケート調査の対象は電気機器、輸送用機器、機械、精密機器の4業種に属する東証1部上場企業のうち、1社以上の海外生産子会社を有する日本企業の親会社で合計242社である。質問表の回収数は128(回収率52.9%)、有効回答数は127(有効回答率52.5%)である。詳しくは、藤原(2004)を参照のこと。
- 4) 詳しくは、藤原(2005)を参照のこと。
- 5) 詳しくは、藤原(2006)を参照のこと。
- 6) この場合も、製品によっては親会社で重要な工程を済ませ、残りの工程を国内外の生産拠点で実施することもある。

#### 参 考 文 献

- 伊藤賢次(1997)『国際経営——日本企業の国際化と東アジアへの進出』創成社。
- 藤原由紀子(2002)「国際経営と情報技術——オペレーションを中心として」神戸大学大学院経営学研究科博士論文。
- 藤原由紀子(2004)「グローバル情報システムの使用状況と海外拠点の生産管理業務の実態」『神戸学院大学経営学論集』第1巻第1号, pp.41-62, 神戸学院大学経営学会。
- 藤原由紀子(2005)「日本の生産システムの海外移転における情報技術の影響——デンソー・テネシー工場の事例」『組織科学』第38巻第3号, pp.66-77。
- 藤原由紀子(2006)「情報技術と経営システムの海外移転——NEC エレクトロニクスの事例」『神戸学院大学経営学論集』第3巻第1号, pp.73-90, 神戸学院大学経営学会。
- 加護野忠男(1997)『日本型経営の復権』PHP 研究所。
- 首藤聡一郎・森下真(2001)「遅れたヒトと組織の情報化」伊丹敬之・伊丹研究室『情報化はなぜ遅れたか』NTT 出版, pp.108-144。
- 安室憲一(1986)『国際経営行動論(改訂増補版)』森下書店。
- 安室憲一(1994)「グローバル・コミュニケーション・ネットワークと経営のグローバル化」石川昭・堀内正博編『グローバル企業の情報戦略』有斐閣, pp.196-207。
- 吉原英樹(2001)『国際経営(新版)』有斐閣。