

# ソフトウェアのフィージビリティ・スタディ

長岡技術科学大学、語学センター長、計画・経営系教授  
神部 一男

## Feasibility Study in Software

Kazuo Kambe

Director, Language Center, Professor, Department of Planning & Management Science,  
Nagaoka University of Technology

経営の国際化が国際的段階に入ると、現地生産がはじめられる。現地生産をホスト国（進出先の国・地域）においてどのような形態で行うかは、進出企業がフィージビリティ・スタディを行って、自社が保有する経営資源と環境要因を勘案して決める。その際、製造業においては、フィージビリティ・スタディの主眼はいわゆるハードウェア—工場、設備・機器の建設・据付や用役の供給体制におかれ、ソフトウェア—操業開始後の現地法人の経営や工場の管理システムは従となる傾向がある。これが、現地法人の立ち上がり直後から直面する困難の原因となる。本稿では、現地法人の定着、健全な発展に不可欠なソフト面のフィージビリティ・スタディのあり方を考察する。

### 1. 國際化の発展段階

経営の国際化には、いくつかの類型があることが知られている。例えば、R. D. ロビンソンは、本社による統制（control）の観点から、①国内企業（domestic）、②輸出志向企業（export-oriented）、③国際的企業（international）、④多国籍企業（multinational）、⑤超国籍企業（transnational）、⑥脱国籍企業（supernational）の6類型モデルを提唱する（注1）。我が国における、大企業のいくつかは、国際的企業から多国籍企業へ移行中である。他方、法人企業数の98%を占め、日本経済の活力を支えている中小企業で、海外進出を行った企業の多くは、輸出志向企業から国際的企業への進階の過程にある。国際的企業とは、特定の国、ある

いは地域（ホスト国）に直接投資を行い生産基地を作り、本国（ホーム国）との間で国際的な分業を行う企業である。

### 2. 國際化の動機

企業が海外進出を決める要因は様々である。特に、中小企業が海外進出を決める要因は興味深い。何故なら、国際化への戦略的意意思決定を独自に行うことが多いと推定される大企業と比較して、中小企業の場合は、系列、あるいは企業集団の親会社や、取引先からの要請があることが推測される。事実、中小企業庁が公表した「製造業海外展開実態調査（平成8年11月）」によると、平成3年から8年の間に海外拠点を設立した中小製造業の設立の動機は、①親企業、取引先の海外進出への追随、②現地市場に対する魅力、③低廉・豊富な労働力の確保、④円高への対応、⑤原材料・部品コストの削減化

となっている（注2）。

大企業の場合でも、海外進出は、トップ・マネジメントの指示や戦略立案部門からの提案によるよりも、現業事業部門から提案が主力を占め、また、外部からの呼びかけがかなりの比率を占めるという調査報告もある。

さて、ホスト国において、どのような形態で生産を行うかは、進出企業がフィージビリティ・スタディを行って、自社が保有する経営資源と主としてホスト国の環境要因を勘案して決めるが、問題になるのは、このフィージビリティ・スタディの内容と質である。

### 3. 海外進出の失敗の要因

戦略の妥当性の判断は、その成功よりも失敗から学ぶことが多いが、前述の「製造業海外展開実態調査」によると、現地事業経営失敗の理由として、①事前調査が不十分、②品質管理が困難、③現地国内の需要の低迷、④人件費上昇による採算悪化、⑤現地技術者の不足、⑥現地管理者の不足、⑦親会社・販売先の方針変更・撤退、⑧現地の商慣習・言葉・文化の問題などが挙げられている（注3）。

### 4. 不十分であった事前調査

現地事業経営失敗の理由の第1位である、海外拠点設立時に不十分であった事前調査の内容を、更に詳細に吟味すると、次のような項目が列挙されている。すなわち、①進出国の法規制、②進出国の税制度、③現地における市場調査、④進出国の輸出入の際の関税措置、⑤進出地域のインフラ・環境状況、⑥現地労働力の充足性、⑦配当・ロイヤリティーの送金規制、⑧進出国のカントリーリスク、⑨進出国の外資優遇措置である（注3）。これから推測できることは、中小製造業が進出に先立って実施したフィージビリティ・スタディがハードに偏っていて、ソフトの調査が不十分であったということ

だ。

このような事態に立ち至ったことには、いくつかの原因が考えられる。

#### (1) フィージビリティ・スタディがエンジニア主体に実施される

製造業における海外進出の際のフィージビリティ・スタディは、往々にして、エンジニアリング関係の技術者中心に行われることが多い。地方公共団体の箱物行政の場合と同様、箱を作る事に関心が集中し、箱が完成した後の現地法人の中・長期的な経営、製造工場の操業維持についての関心は二次的となる。エンジニアにとって、新工場の建設ほど生甲斐を感じさせられる仕事はない。エンジニアの興味と関心は製造工場の建屋を建設し、製造装置・機器を配置して生産を開始するまでである。そのための基本設計・詳細設計と併行して、詳細な調査を行う。建設資材の調達、コントラクターの手当、予算の許す範囲内で調達可能な最良の設備・機器の探索。更に、インフラについては、建設資材、設備・機器の輸入・搬入のための港湾、鉄道、陸送、橋梁などの調査、また、工場操業のための用役（工業用水、電力、蒸気、窒素）の供給体制に関する調査等々である。エンジニアリング・プロバーの領域でも問題がないわけではない。例えば、装置・機器の調達について、設備投資予算の制約から円高を利して欧米の装置・機器メーカーを起用する場合、イニシャル・コストは割安であっても、中・長期的に見た場合、操業開始後、部品の供給体制に難点があったり、調達価格が著しく高価であったりする。また、インフラについても、操業開始後問題となる、インフラ運営のルール（例えば港湾荷役のローカル・ルール）、用役の品質（例えば、電力供給に関しての、停電の頻度など）にまではなかなか調査が及ばない。連続操業のプラントの場合、電力供給体制の不安定は致命的で、早晚、安定度の低いジーゼル等の自家発電による対応に迫られる。

## (2) 商社情報への依存

海外取引の経験や知識の不足、ホスト国の環境情報の不足、リスク・ヘッジなど様々な要因で、海外進出に際して、商社との連携をとることが多い。この際、注意すべきは、商社と製造業者との行動様式の差である。陳腐な比喩であるが、商社は狩猟民族的であり、製造業は農耕民族的である。

商社には、生産工場の職制を構築し、多数の労働者を雇用し指揮し、生産を遂行する経験はない。狩猟民族である商社の判断を鵜呑みにしたり、二次情報に全面的に依存することは避けたい。製造業者は、原材料手当し、労働者を雇用し、製品を製造し、それを販売し、その代金を回収して「ナンボ」という商売である。商社はモノが動くことによってコミッションを得るのが商売である。筆者もかつて、マレーシアでポリエステルの合織原綿工場の経営に従事していた際、パートナーであった商社マンに、“君らは CIF で儲けるからなー”と揶揄するのが常であった。CIF とは貿易用語で、運賃、保険料込みの原料価格を意味する。すなわち、原料価格 : C=cost については、コミッションで儲け、海上保険料 : I=insurance は系列の損害保険会社を起用し、運賃 : F=freight に関しては傘下の船会社に運ばせる。初期投資を別とすれば、商社はいずれに転んでも損はしない仕組みである。

## (3) 本社スタッフの国際化の遅れ

営業やエンジニアリング部門などの現業部門と比較すると、日本企業においては、トップマネジメントをはじめとして本社スタッフの国際化が相対的に遅れている。本社スタッフに、現地法人経営に関する問題意識が不十分であったり、フィージビリティ・スタディに積極的に参加して、戦略立案や管理システムの最適設計を行う能力に欠けている場合がある。ソフトのフィージビリティ・スタディには、企画調査部といった戦略立案部門のスタッフよりも、法務、財務・会計の実務者や人事・勤労部門の質

金制度設計の経験者を参加させることが望ましい。海外進出企業は、ローテーションにより、国際法務、国際財務、国際人事の実務者の育成に注力する一方、人材が得難い場合は、その分野の専門家の支援を受けつつ、ホスト国の政府機関、経営者団体に助言を求めたり、ホスト国に先行して進出している内外の製造業者に、そのノウハウを教示してもらうことが最良の方法である。

## 5. 人的資源の管理

### (1) 人的資源管理システムの戦略志向性

ソフトウェアに関するフィージビリティ・スタディの中で重要な課題の一つは、異文化インターフェースの構築、具体的には、現地に派遣する人材の育成と、創業後の現地法人における人的資源の管理システムの設計である。H. V. パールムッター等は、国際化の戦略志向性について、4つの戦略類型を提案する。すなわちホーム国志向 (ethno-centric)、ホスト国志向 (poly-centric)、地域志向 (regio-centric)、地球志向 (geo-centric) である（注4）。日本の製造業の場合、一部の先進的な企業は、4極体制とか3極体制とか称して、地域統括本部による北米地域とか、EU の地域最適化を志向する段階に達しているが、海外事業を展開する大企業と中小企業の大多数にとって、その戦略志向性は、ホーム国志向とホスト国志向が混在している段階であろう。

このコンセプトを借用して、人的資源管理システムの問題を考えてみたい。この場合、ホーム国志向とは、現地法人の管理システムに本国の本社のシステムを持ち込む戦略であり、ホスト国志向とは、進出国、あるいは地域固有の管理システムを導入する戦略である。この二つの戦略志向性は、必ずしも発展段階の進階を意味するものではなく、併存する戦略であることに留意したい。何故なら、同一企業でも、社会・経済システムが未発達な国・地域に進出する場

合、ホスト国側に準拠すべき管理システムが未整備であるため、ホーム国の管理システムを移植せざるを得ない。逆に、そのようなインフラが完備している国では、ホスト国の管理システムを基本としつつ、ホーム国の中所を加味してシステム設計を行うことになる。いずれの場合も、進出企業は明確な戦略志向性をもって人的資源管理システムの設計・導入を行うことが必要である。一例として、従業員の待遇制度を例に挙げても、日本式の資格制度を軸とする全職能分野統一賃金体系は他に例がなく、ホスト国の実情に合った、職種別の賃金体系を設計する必要がある。

## (2) 労働目的 (work goal=motivation) の認識についての非対称性

労働目的の認識に関する非対称性の存在も、日本企業が自覚して対処すべき問題である。すなわち、筆者等が行ったアセアン諸国に展開する日系現地法人と、長岡技術科学大学の就労経験を持つ留学生を対象とした調査でも興味ある事実がみられる。多くの国々の被雇用者に共通にみられる労働目的の優先度順位は①興味の持てる仕事、②金銭的待遇、③良好な人間関係であるが、日系現地法人が、自らの人的資源管理システムの強み（長所）としてあげた項目の優先順位は、①身分の安定、②新しいことを学べる機会、③金銭的待遇である。このような非対

称性の存在に、現地管理者・技術者の離職率の高さやジョブ・ホッピングの遠因が潜んでいると推測される（注5）。

## (3) 心の問題

ソフトのフィージビリティ・スタディの中でも最も難しく、かつ現地法人の中・長期的な経営の帰趨を制するのが上記のような「心の問題」である。筆者も現地法人の工場経営に腐心して、先進の日系現地法人に何度も教えを乞いに伺ったが、そのなかで、ある工場長は「納得の行くまで調査をして、その上で最良と信ずる方針を樹てなさい。そしてその方針は堅持しなさい。朝令暮改であっては従業員の信頼は得られませんよ」と助言して下さった。この助言は今も心の隅に残っている。

## 参考文献

- 1) Robinson, R. D., Internationalization of Business: An Introduction, 1984, 邦訳「基本国際経営戦略論」、入江猪太郎監訳、文真堂、1985.
- 2) 中小企業白書、1998、第2章、第3節中小製造業の海外事業展開、p 204.
- 3) 同上、pp 212~213.
- 4) Chakrabarty, B. S. & Perlmutter, H. V., Strategic Planning for Global Business, Columbia Journal of World Business, Summer, 1985.
- 5) 東南アジアにおける日系企業の「人の現地化」、その1、その2、西川文夫+神部一男、Business Research、企業研究会、1997、May, June.