

---

---

ソフトウェア企業のグローバル統合とローカル適応を促す要因に関する研究

指導教授 吉田 健二 教授  
2010 年度法政大学大学院経営学研究科経営学専攻修士課程修了  
企業家養成コース  
齋藤 浩

世界の主要な企業は、一つの国だけでビジネスを行うのではなく、様々な国へ進出をして成長をしている。国際経営を行う企業の成長過程は類型が可能であり、それはグローバル統合とローカル適応の2方向があるという考えに基づいている。海外子会社のオペレーションを本社で統括し企業経営に必要な機能を国単位で統合していくグローバル統合と、現地法人へ裁量を与えるだけでなく各々の国へ全ての機能を分散して配置するローカル適応がある。

グローバル統合していく企業は、家電製品や自動車や半導体などのように機能が明確な製品を扱う企業に多く見られる。国や地域の市場特性の影響を受けないので、コスト効率を追求する。調達を一括で行い、人件費や土地の安価な地域で集中して製造し、全世界に同一の販売方法で展開してグローバルレベルで統合していく。これに対して、ローカル適応をしていく企業は、食品や生活雑貨のように嗜好性の高い製品を扱う企業に多く見られる。現地国の市場の特性に合わせて製品を変えていく必要があり、調達、製造、販売といった機能を国ごとに全て配置して適応していく必要がある。

本論文は、この類型に関する先行研究を行い、ソフトウェア企業4社の事例研究を行うことで、その要因を探ろうとするものである。対象とした企業は、IBM、オラクル、マイクロソフト、テラデータの4社である。これら4社に対して、製品・サービス及び、ポーター（1985）の提示したバリューチェーンのそれぞれの機能が、グローバル統合とローカル適応のどちらの度合いが高いかを整理し、要因を分析する。

IBM はコンピューターの歴史の中で最も重要な企業の一つである。1990 年代前半には経営危機に陥るが、ガースナーの改革により復活を遂げ、メインフレームによるハードウェアビジネスから、ソリューションを販売するサービスビジネスへ大きくシフトしている。

オラクルは 2005 年から急激な企業買収を行い、売上を拡大させている。データベース製品が主であったが、企業向けアプリケーションソフトウェアを拡充させて、トータルソリューションの提供を可能にしている。マイクロソフトは、Windows のように自社の製品を業界標準とすることを戦略の柱としている。テラデータはデータウェアハウスというニッチな市場のトップベンダーである。

ソフトウェア企業は、高い利益率のソフトウェア製品の販売に集中するのか、顧客企業との継続的な関係を維持し、安定的な利益を生み出すサービスビジネスへシフトするのかという2つの選択を迫られる（クスマノ、2004、p.127）。国際経営を行うソフトウェア企業は、グローバル統合とローカル適応の選択も迫られる。市場環境も技術の進化が速く、常に変化をしている。このような激しい環境の中で、国際経営を行っていかねばなら

ないのがソフトウェア企業である。

ガスナー（2002、p.337）は、「コンピューター産業は業界標準になれば事実上、市場を占有できる。これはネットワーク効果に関連しており、自社ネットワークへの参加者が増えるほど、顧客にとっての価値、自社にとっての収益が高まり、他社が生き残るのが難しくなる。このため業界の競争が容赦ないものになる。先行する競争相手や併走する競争相手を市場からきれいさっぱり追い出す事が常に目標になる。」と述べている。この事から、ソフトウェア企業は効率を追及しグローバルの標準品を展開する事が求められる。元々、ソフトウェア企業はグローバル統合の度合いが高いと言えるが、ローカル適応している部分は無いのであろうか。

結論として、製品・サービス、全般管理、販売・マーケティングはグローバル統合の度合いが高い。その要因は、コスト効率である。しかし、日本法人の社長選びは、ローカル適応の度合いが高い。この要因は、日本市場の特異性を認めていることや、歴史、本社との人的な関係がある。アフターサービスは、企業によりどちらの度合いが強いかは分かれるところであった。この要因は企業の体力や文化が影響している。技術開発に関しては、どこの企業もトランスナショナル化が進んでいた。

最もグローバル統合の度合いが高かった企業はマイクロソフトであり、次に IBM、オラクルと続き、テラデータはローカル適応の度合いが高かった。

企業文化、歴史、売上高、オペレーション効率、コスト効率、人的関係と言った内的要因や、狙っている市場におけるポジション、市場での製品シェアなどの外的要因で差が出ている。国際経営を行うソフトウェア企業は、これらを考慮して戦略を考えていく必要がある。