

日系多国籍企業のフィージビリティ・スタ ディ：対米直接投資に関する実態調査と仮 説の抽出

HORAGUCHI, Haruo / 洞口, 治夫

(出版者 / Publisher)

法政大学経営学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

経営志林 / The Hosei journal of business

(巻 / Volume)

35

(号 / Number)

1

(開始ページ / Start Page)

35

(終了ページ / End Page)

60

(発行年 / Year)

1998-04-30

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00003454>

日系多国籍企業のフイージビリティ・スタディ

— 対米直接投資に関する実態調査と仮説の抽出 —

洞 口 治 夫

はじめに

1. フイージビリティ・スタディの理論
 - a. 理論の基礎：限定された合理性
 - b. 予測による学習：時間と空間
 - c. 調査を通じた現地での経験：暗黙知の獲得
 - d. 文章化：暗黙知から伝達・保存可能な知識へ
 - e. 反証と困惑
 - f. 推定と知の高度化

2. 調査の方法
3. 調査結果の集計
4. 若干の統計的検定

要約と含意

はじめに

フイージビリティ・スタディ (feasibility study, 以下 FS と略記) とは、「企業化調査」ないし「事業可能性調査」と訳されるが、個別企業が新規事業を開始するため、事前にその収益性を調査することを意味する。海外進出を行うに際して FS をいかに行うかについては、いくつかの「手引き書」や「マニュアル」が出版されている⁽¹⁾。しかし、日本企業が現実に採用している FS がいかなるものであり、どのような共通した特徴を備えているのか、という論点を明らかにするための実態調査は従来行われてこなかったと思われる。

FS は、個々の企業が新規事業を立ち上げる際に、その将来の収益性を調査にもとづいて予測することであるから、損益計算書や貸借対照表のように、すべての企業に共通する確定的なフォーマットが存在するものではない。FS の方法は、個別の企業、あるいは、個々の担当者が有する知的なノウハウに属するものであり、その先進性や正確

さは事業の見通しを得るうえで重要な役割を果たすと考えられる。しかし、将来予測を行うことは新規事業に限らず困難な課題である。その困難さが、経営理論上いかなる意味を持つものであるかは、本研究の目的を述べたのち再度詳しく論ずることにしたい。本研究における質問調査項目の設計は、その点を意識したものとなっているからである。

調査の目的は、概略以下のようなものである。

第一に、アメリカでの事業活動を計画すること自体に、どれほどのコストと時間が必要であるかを認識することの意味は大きい。1980年代以降、アメリカで活動する日系企業が増加する一方で、その収益性の低さ、撤退比率の高さを指摘する研究は多い⁽²⁾。1995年には松下電器が MCA 株式会社をカナダの企業シーグラムに譲渡し⁽³⁾、大和銀行のアメリカ国内業務停止⁽⁴⁾、また、三菱地所のロックフェラー・センター経営難⁽⁵⁾などの事例が報道されたが、それらは日本企業がアメリカで経営を継続していくことの困難さを象徴する、いわば氷山の一角にすぎないのかもしれない⁽⁶⁾。アメリカは、今後とも日本企業にとって重要な市場であり、生産拠点であり続けるであろうが、たとえば、今後新たに対米直接投資を計画し実施しようとする中小企業にとって、計画それ自体のコストを知っておくことは、無計画な海外進出に歯止めをかける効果をもたらすであろう。

第二に、海外直接投資の撤退を経験した日本企業の多くが、FS の不足をその理由として挙げているという事実がある⁽⁷⁾。どのような FS の方法を採用すれば操業時点での業績が良くなるか、という論点についての回答を企業から得ることは、今後、海外に進出する日本企業にとっての指針となる側面があるかもしれない。

第三に、FS の意義は、個々の企業にとって、

将来の市場動向を予測することにとどまるものではないことを示したい。FSをどれほど周到に行おうとも、将来を完全に予測することはできないのだが、「予測をする」という知的活動が予測者である事業の立ち上げ責任者や企業組織の構成員に与える影響は、いくつか考えられる。

以下、第1節では、FSの意義について論ずる。それは、本調査の理論的意義を明確にすることにほかならないが、それこそがFSの担当者にとって明示的に理解されるべき重要な論点であろうと思われるからである。第2節では、調査の方法を説明し、第3節では、その集計結果をまとめる。第4節では、若干の統計的分析を行い、むすびとして今後の研究課題をまとめる。

1. フィージビリティ・スタディの理論

a. 理論の基礎：限定された合理性

在外子会社の設立⁽⁶⁾に先だって、FSを行うことに、どのような意味があるだろうか。FSの担当者は、自らの予測がはずれることを知りながらも、あえて予測を作成している⁽⁹⁾。また、ほとんどの場合、FSによって予測した数値は内部資料であって、企業外部に公表することを前提として行っているのではない。不可能であることを知りながら将来予測を行っているという事実は、どのように説明されうるであろうか。

将来設立する子会社の行動予測が不可能なのは、組織の内部に情報処理能力の限界が存在し、「外生的ショック」に対して最適な組織のあり方を将来にわたって見通すことが不可能であるからに他ならない。財・サービスの生産プロセスにおける革新、天候や天変地異による需要変動、政府・企業の行って来た違法行為の発覚とそれに伴う業務停止など、「外生的ショック」とみなされるべき影響は、数多く存在する。それらは予測不可能であると同時に、対応すべき状況を計算不可能である。

こうした要因についての情報処理能力の限界は、サイモン (Simon, [1945]) によって提示された「限定された合理性」の概念によって説明されてきた。洞口 (Horaguchi, [1996]) は、オートマトン・モデルなど「限定された合理性」に関する

従来の数理経済モデルをサーベイしたのち、自ら1つの定理を証明している。洞口の提示する「限定された合理性」のモデルによれば、その定理として「純粋戦略ではナッシュ均衡が情報処理費用の意味でイテレイテッド・ドミナンスよりも情報効率的である」ことが示される。

洞口 [1996] は、定理の意味を直観的に説明するために、次のような例を挙げている。

「例2. 質問1. A国には3社の自動車製造メーカーが存在する。各製造メーカーには、10車種の異なる乗用車モデルを所有している。すべての製造メーカーが、B国に工場を設立することに決定した。各企業は、新たに設立される工場で、どのモデルを製造するべきか決定しようとしている。B国全体でみたときに、いくつの異なる乗用車生産戦略の組み合わせが得られるか。

質問2. 乗用車製造メーカーのうちの1社は、異なった製品の組み合わせに応じて、工場設立にともなう収益性を評価する必要がある。コンピューター・プログラムを使うと、それぞれの異なった製品ラインの組み合わせについて、収益性のシミュレーションをするのに0.1秒かかる。すべての可能な計画の実行可能性を評価するのに何日かかるか。

答え. 質問1. 1,070,599,167通り

質問2. 1239.11日 (3年と144日)」⁽¹⁰⁾

寡占的状況のもとで、プレーヤーの数が少なくとも、また、「外生的ショック」の存在を無視したとしても、ゲーム理論上論理的に想定可能な戦略の数は天文学的数値に上昇する。通常の経済学が想定する合理的なプレーヤーであれば、論理的に可能な戦略のなかから、最適な戦略を選択しなければならない。上記の例では、最適な戦略の選択はコンピューター・プログラムによって行われると仮定しているが、そのための費用と時間は、我々の常識をはるかに超えるものとなっているはずである。すなわち、合理的なプレーヤーによる逐次的な計算プロセスでは、意思決定を下すことは、事実上できないはずである⁽¹¹⁾。

洞口 [1996] が定理として導いた「純粋戦略で

はナッシュ均衡が情報処理費用の意味でイテレイテッド・ドミナンスよりも情報効率的である」ことの意味を平明に述べるならば、イテレイテッド・ドミナンスは、コンピューター・プログラムによって「すべての場合の数」を計算しつくす行動に例えることができ、ナッシュ均衡は、よりヒューリスティックな、たとえばフォーカル・ポイントのようにアド・ホックに行動を選択することが均衡になるケースに例えることができる。

フォーカル・ポイントがいかに形成されるか、そのプロセスが理解できれば、経済行動における競争の結果として入手できる様々なデータに、新たな理解を付加することができるかもしれない。シェリング (Schelling, [1960]) の有名なフォーカル・ポイントの例であるニューヨークでの待ち合わせのケース (56ページ) が、ナッシュ均衡になっていることは重要である。すなわち、戦略空間が連続であり、その数が無限大であるようなケースであっても、比較的低い情報処理費用によってナッシュ均衡に到達することは可能であることが示唆されている。

その条件を示せば、以下の二点が挙げられる。

第一に、上述した例からの類推として、自らの行動パターンを複雑に捉えないこと、また、その仮定が相手プレイヤーにも満たされていると想定することである。そのためには、逆説的ではあるが、追加的情報によって、考えられる行動パターンの数を削減することが、情報処理費用の削減にとって有効になる。たとえば、上述の例であれば、自社に10車種乗用車が存在するとしても、その組み合わせをすべて考える経営者は、希であろうと各プレイヤーが相互に推測する。そして、たとえば、売上高という別次元のデータによって、乗用車生産の優先順位をソートして、任意に考察対象とする車種の数进行限定するのが、単純化された行動パターンであり、その行動パターンは相手企業にも観察されると仮定する。そうであるとすれば、上述の例におけるB国においては、各社とも3車種ないし4車種を製造すると考えることによって、想定される「場合の数」は急激に減少する⁽¹²⁾。

第二に、第三者からの情報が各プレイヤーに共通していることを認識する必要がある。企業行動に参加するプレイヤーは「囚人」ではないのであ

り、情報の獲得が隔絶されていると仮定することはできない。政府、業界団体、マスコミュニケーション媒体から、同じ情報を得るプレイヤー達は、同じ行動を選択する条件を備えることになるであろう。海外直接投資の時間的同時性を、「防衛的投資」と捉えるバンドワゴン効果の存在は、長く認識されているが、その本質は、市場を「防衛」することにあるのではなく、情報入手の同時性にあると考えるべきであるかもしれない。

「限定された合理性」の概念を適用する際に、情報処理費用が十分に高いという理論的条件が満たされている必要があるが、FSでは、その条件は満たされているように思われる。以下で、やや詳しくFSの具体的側面に即して適用可能な理論を模索したい。鍵となる問題は、「限定された合理性」という概念における「限定」がいかに形成されるか、である。以下の論述に際しては第1図を参照されたい。

b. 予測による学習：時間と空間

予測を行うことの第一の意義は、予測者自身が、予測のプロセスにおいて市場への理解を深めるであろう、という点に求められる。もちろん、市場への理解がただちに予測を確実にするものではない。しかし、将来の不確実なできごとに対して、過去の行動パターンを参考にして、より適切な対応を選択することが可能になるのである。

たとえば、「アメリカ、マサチューセッツ州ケンブリッジでは、過去5年間、年あたり平均4日間は豪雪注意報によって学校・企業の活動が停止した」というデータは、来年度の豪雪注意警報発令日数の予測根拠としては薄弱である。しかし、そのデータを知っておくことによって、年間労働日のうちの約2%は雪で失われるかもしれないこと、日系企業だけが豪雪のなかで操業を続けるならばアメリカ社会の反発を買うであろうことを理解することができるであろう。

予測を行うことの第二の意義として、予測者が、予測のプロセスにおいてビジネス・チャンスを見出すかもしれない、という可能性を指摘できる。たとえば、「アメリカ・マサチューセッツ州ケンブリッジの交通信号のランプは、10個に一つの割合で故障しており点灯していない」というデータ

が得られたとき、その事実は、多くの企業にとっては不必要なデータであろう。しかし、交通信号のランプを保護するための冬季暖房設備を製作しているメーカーにとっては、重要なマーケティング上のデータとなるかもしれない。また、需要の見積もりを出すためにヒヤリングを行う過程で、新規顧客が見つかるかもしれない。

FSを行う第三の意義は、ありうる可能性の多くを捨て去る、という行為を否応なく経過することであろう。

FSを多数の地域で行うことはできない。時間とコストがかかりすぎるためである。特定地域をFSの対象地として限定せざるを得ない。その際、特定地域への絞り込みは、調査主体の直観にもとづく。そして、その直観は調査主体の認知度に依存している。認知度の違いは、どこから生まれるか。それは、情報入手の過程におけるコストの低さから発生すると考えられる⁽¹³⁾。情報伝達媒体として何が用いられるかは、情報伝達のコストに依存する。対人接触による情報伝達は、電話よりも認知度を高めるであろうが、そのための移動コストは電話料金よりも高くなる場合も多い。

例を挙げよう。たとえば、アメリカのオハイオ州とケンタッキー州のどちらが南に位置するか。各州、最大の都市はどこか。その両都市における年間降雪日はどちらが多いか。こうした設問には、アメリカの小学生であれば難なく答えられるかもしれないが、日本の多国籍企業に勤務する「課長」にとっては難しい質問かもしれない。しかし、仮に、その「課長」が、オハイオ州に進出しているホンダと取引がある会社に勤務しており、アメリカへの出張経験が豊富であれば、認知の度合いは大きく異なってくるであろう。

第1図では、以上の認知プロセスを「①学習」として示している。無知から、明示的な知識を獲得するケースである。

第1図 知的活動としての
フィージビリティ・スタディの効果

		活動後の状態		
活動前の状態		無知	暗黙知	明示的な知識
	無知	暗愚	②経験	①学習
	暗黙知	⑤困惑	禅	③文章化
	明示的な知識	④反証	⑥推定	細分化

c. 調査を通じた現地での経験：暗黙知の獲得
学習には、目的がある。言葉の定義上、学習には、何を学んでいるかがわかっていることが重要であろう⁽¹⁴⁾。また、学習の場合であれば、調査者はアメリカ東海岸の冬と降雪を体験する必要はない。必要なのはデータである。しかし、経験の場合は必ずしもそうではない。何を経験したのか、すべてを数え上げることは通常困難である。学習が、可算可能な、いわばデジタルな知識の習得を目指す知的活動であるのに対し、経験は可算不可能でアナログな体験の記憶を意味している。

経験によって知り得た事実、いわば知恵が企業活動に直接に役立つとは限らない。たとえば、アメリカでは電気料金・電話料金の「銀行振り込み」という制度がない⁽¹⁵⁾。電力会社・電話会社から個人の銀行口座に直接請求が行き、引き落としをするというシステムは、日本に固有であって、アメリカでは特殊である。周知のとおり、アメリカでは、銀行の当座預金用のチェック・ブックから、利用者が毎月チェックを振り出すのである。アメリカの制度は、電力利用者が電力会社にチェックを郵送するという意味で、日本よりも郵便料金のかかるシステムであるが、この事実を経験的に知ったとして、それを企業活動（郵便料金収入増大）に役立たせるためには、日本の銀行口座利用者の意識を変化させる、という大きな課題が残されることになる。逆に、日本のサービスをアメリカに持ち込むことによって、チェックの振り出しよりも効率的な電気・電話料金の払い込みシステムができあがるかどうかは調査によってはわからない。存在しないものを創り上げた結果を予想するのは困難であろう。

暗黙知の概念は、周知のとおりポランニーの造語である⁽¹⁶⁾。ポランニーが例として挙げる顔の認識は、社会制度の認識に共通する部分がある。ある人の眼の形を認識することは可能であっても、それを論理的に説明し尽くすことは困難である。FSによって調査者が獲得した暗黙知は、事業の設立に直接に役立つとは限らず、また、役だっていたとしても、当事者達にその役立ち方が認識されていないかもしれない。

以上の活動プロセスは、第1図において「②経験」として示されている。

d. 文章化：暗黙知から伝達・保存可能な知識へ

FSは文章にまとめられる。それは、調査者が暗黙知として獲得した「知」を組織構成員の間で共有するためである。その過程は、人間の意識のなかに確固とした概念を形作り、定義可能・文章化可能な領域に限定される。文章になることは、異時点間において保存可能・共有可能になることを意味する。暗黙知の獲得が、共時的な性質を持つことと対照的である。

この知的活動のプロセスは、第1図では「③文章化」として示されている。

FSについて言えば、この「文章化」の作業は、関連部署ないし関連した企業に対する説明責任を果たすために重要であるかもしれない。また、FSを行った本人にとっての備忘録という意味を持つかもしれない。また、文章化に際して、あるフォーマットが準備されているならば、調査できなかった項目、ないし、調査しなかった項目を理解することができるであろう。

しかしながら、文章化そのものは、暗黙知を豊かにするものではないであろう。「文章化」のプロセスが、どのような意味で重要であるのか、疑問点も多い。第一に、FSを行った多国籍企業の担当者が、在外子会社の責任者として自ら経営に責任を負う場合、FSの内容を文章化する必要はないかもしれない。また、第二に、FSを行った担当者が、別の経営責任者に文章化されたデータを伝達したとしても、暗黙知を伝達することはできない。伝達することができるのは、文章化されたデータの質と量から読みとることのできるFS担当者の「情熱」であるかもしれない。しかし、残念なことに、「情熱」は関連部署担当者の説得のための「根回し」や、ゴルフや観光といった「接待」によっても表現可能である。

言い換えるならば、明示的な知識と、暗黙知とのどちらが、FSの後に創業された多国籍企業の子会社にとって有効に機能するのか不明であり、その点について、以下の実証研究に回答を求めたい。

e. 反証と困惑

事業活動の開始は、文章として残されたFSへの批判の役割を果たす。調査担当者は、潜在的な

批判の対象として、組織構成員に意識されることになる。批判の様式は、二つある。第1図において「④反証」および「⑤困惑」として示されている認識の崩壊過程である。「反証」とは明示的な知識に対立する事実の提示、「困惑」とは暗黙知の崩壊を意味している。

すでに、明示的な知識の例として、「アメリカ、マサチューセッツ州ケンブリッジでは、過去5年間、年あたり平均4日間は豪雪注意報によって学校・企業の活動が停止した」というデータの獲得を挙げた。FSによって上記の事実を明らかにし、年間労働日数のうち約2%は雪で失われるかもしれないことを事業計画に織り込んだ企業があったとしよう。この企業が、自ら操業を開始した初年度、記録的な豪雪によって年間12日間豪雪注意報によって操業不可能になったとしよう。その場合、「明示的な知識」は変更を余儀なくされる。何年間の移動平均をとるにせよ、「明示的な知識」と現実とが乖離したことを認めざるを得ない。

暗黙知の例として、日本における「銀行振り込み」サービスの普及という商品開発の例を挙げた。しかし、その日本において、コンビニエンス・ストアから電気・電話料金の払い込みが可能となっている状況を観察するならば、「銀行振り込み」サービスの合理性についての認識は、修正を必要とする。「銀行振り込み」サービスの意義を説明することに関心のない人々にとっても、暗黙知が「⑤困惑」にさらされることは、十分にありそうなことである。

f. 推定と知の高度化

明示的な、あるいは暗黙の批判にさらされない場合にも、認識は深まる。対象への働きかけを通じて獲得した明示的な知を、高度な暗黙知とすることは可能である。

第1図には、明示的な知識を基礎として、暗黙知が獲得される場合として「⑥推定」のプロセスを示している¹⁰⁾。明示的な知識から、暗黙知の獲得に向かうという認識の過程は、ある仮説を実証するために研究を進める研究者が、自らの認識する仮説では認識不可能な事象を、偶然に発見する過程に類似している。何が重要であるかについての「勘」と言ってもよい。また、日常的には「行

間を読む」,「言葉の裏を読む」,「データを読む」等々で表現されるところの「読む」という行為に近いであろう。

例えば、FSの担当者が、「年間の豪雪注意警報の日数」についての明示的な知識をもとにアメリカのFSを進めているときに、「夏の短さ」,「気温の低さ」,「風の冷たさ」,「にわか雨の多さ」,「空気の乾燥」など、数値化されていない実態を想像していくプロセスである。もちろん、この推定にもとづいて、具体的なデータを獲得しようとするのが、「③文章化」のプロセスであり、その二つのプロセスを行き交うことによって、認識は深まるであろう。

「推定」以外にも、知の高度化には、さらに2つのパターンが存在する。それは、第2図に「禪」と名付けて示したように、暗黙知が、より高度の暗黙知になるケースと、「細分化」と名付けたように、明示的な知識が、より高度の明示的な知識として再認識されるケースである。

細分化の事例は、容易であろう。「年間の豪雪注意警報の日数」を「月間」のデータとして示すことによって、明示的な知識は数量的なものとして豊富になったと主張されうる。

暗黙知を、さらに高度な暗黙知として獲得することが可能か否かには、議論の余地があるかもしれない。しかし、無知から暗黙知を獲得するプロセスを「経験」として名づけたことなどからみれば、それらの補集合として残るのは、「何も経験せずに、何も学習せずに、何事かを悟る」という行為であろう。適切な比喻ではないかもしれないが、それを暗黙知の高度化の事例として端的に表現するならば、「禪」の行為に近似しているように思われるのである。

なお、論理的にも、また現実にも、無知から出発した行為者が、無知のままでは終わる可能性があ

る。第1図では、そのようなプロセスを「暗愚」と名づけたが、その事例については省略する。

以下では、上述したFSの効果を念頭に置きながら、調査結果をまとめたい。

2. 調査の方法

本研究では、郵送によるアンケート調査を集計し、分析した。調査対象は、1991年から1995年にアメリカで設立された日本企業の子会社336社であり、その送付リストとしては東洋経済新報社編『海外進出企業総覧・国別編、1995年版』（東洋経済新報社、1995年）を利用した⁽¹⁰⁾。調査票の質問は日本語であり、回答者は、アメリカで勤務する日本人従業員ないし日本人経営者である。

FSは、多国籍企業の本社によって行われることは明らかであるが、複数の在外子会社を有する日本本社に対して進出地域を限定して担当者を特定化することは、郵送によるアンケートの場合、必ずしも容易ではない。したがって、進出国を特定化したサンプルを得る場合には、当該国の子会社に対して調査票を送付することが有効であると考えられる。

調査票の配布・回収は、1996年4月15日から5月31日にかけて行った。回答企業数は、62社であり、総数336社に対して18.45%にあたる回答率であった。質問票の内容は、本稿付表3に掲載した。

3. 調査結果の集計

第1表には、FSを実施したか否かを尋ねた結果と、その場合にアメリカ子会社にFSを文書として保管しているか否かを尋ねた結果を、クロス集計した。

FSを実行したとする回答は49件であり、全体

第1表・FS実施の頻度とFS書類の保管場所

	FS 実行	FS なし	無回答	合計	(%)
アメリカ子会社に FS 書類保存	29	2	0	31	50.0
アメリカ子会社にはない	18	3	2	23	37.1
無回答	2	6	0	8	12.9
合計	49	11	2	62	100
(%)	79.03	17.74	3.23	100	

の79.0%であった。FSを行わなかったという回答は11件・17.7%，無回答が2件・3.2%であった。無回答でありながら、返送された2件については、「28年前の会社設立のため、資料がありません」、「1958年に操業しましたので、その当時の事は存じません」といった但し書きがつけられていた。これは、『海外進出企業総覧・国別編、1995年版』の設立年に関する記載が誤りであった可能性と、何らかの形で法人登記は1991年以降に再度行われていたにもかかわらず、アンケート回答者にとっては同一企業として認識されている、という二つの可能性がある。なお、法人登記が再度行われるケースとして最も多いと考えられるのは、子会社設立場所の移転である。

第1表に示された、FSを行わなかったとする11件について、質問票ではその理由を尋ねているが、それに対する回答は以下のようなものであった。「会社更生法申請会社を購入。不振の理由が一応ははっきりしており、購入価格が設備内容より格安であった。」「研究開発専門の100%子会社であり、コストプラスαの考え方で収入は確実に得ることができるため。」「医薬研究開発業務の特殊性。」「当社は、日本本社の北米技術センターであり、収益を目標としていない。」「受注確定済み、各プロジェクト遂行のために設立。」「出店の必要性が明確にあったため。」「30年以上も前のことで、親企業の連絡事務所としての必要性からスタートしたため。」「操業開始が1989年前になるため。」「設立に携わった者が既におりません。」

第1表には、FSを実行しなかったにもかかわらず、アメリカ子会社にFS書類を保存している、

と回答した企業が2件あることが示されている。その2つの企業担当者からは、詳細な説明が返送されてきた。一つの企業によれば、「当社は、コンサル・システム開発です。設立後2年なので、当初は本社を顧客にコストセンターとして運営します。収益目標のFSは行いませんでしたが、3年位にどんな点で本社に役立つかは考え、役員会を通しました」とある。また、他の一社は、さらに詳細な説明を添付してあり、アメリカに立地したグループ企業3社の資本金、株主、業種、売上、税引き前利益、従業員数、日本人従業員数を説明している。その説明には、「当社は、1967年にQ電機製品の販売会社として米国に進出したためFSはやっておりません。…(中略)…又、毎年3カ年計画を設定していますが、当社の様な小規模な会社では、日本の他の大会社と異なり社長自ら設定した為替レートを下に、営業担当副社長及び管理担当副社長と共に作成しています。つまり費用はextraにかかって居りません」(会社名は、引用者が匿名に変更)とある。すなわち、2つの企業ともに、設立前のFSは行っていないが、定期的な事業予測を行っているという意味で、回答したものである。

第2表には、FSが重要であるとする理由を集計した。「重要である」とする回答が多かったのは、「事業を予測する唯一の方法であるため」59.7%、「日本の親会社内部の関連部署を説得するため」51.6%の二つである。逆に「関係なし」とする回答が多かったのは、「担当者が交替したときに会社の概要を伝えるため」53.2%および「銀行など社外の関連会社を説得するため」46.8

第2表・FSが重要である理由

	重 要	やや重要	関係なし	無回答	合計
1. 事業を予測する唯一の方法であるため	37	12	3	10	62
(%)	59.68	19.35	4.84	16.13	100
2. 日本の親会社内部の関連部署を説得するため	32	13	7	10	62
(%)	51.61	20.97	11.29	16.13	100
3. 銀行などの社外の関連会社を説得するため	7	16	29	10	62
(%)	11.29	25.81	46.77	16.13	100
4. 担当者が交替したときに、会社の概要を伝えるため	2	17	33	10	62
(%)	3.23	27.42	53.23	16.13	100
5. 設立したアメリカ子会社の経営目標となるため	28	18	6	10	62
(%)	45.16	29.03	9.68	16.13	100

%の二つであった。後者の回答は、海外拠点の設立にあたり、銀行からの借り入れに直接依存する企業が少ないことを示唆しているのかもしれない。すなわち、これは、海外直接投資が企業の内部資金を中心として行われる傾向を示しているのかもしれない。「担当者が交替したとき」に備えるという意味が重要でないという回答が多かったことは、前節でまとめた用語法にしたがうならば、FSにおける「文章化」の重要性は、さほど認められていないことになる。「事業予測」や「関連部署の説得」の材料としてみると、「経験」ないし「学習」の重要性が認められているが、それを「文章化」して異時点の第三者に伝達することは重視されていない、と考えられる。

第3表には、FSに要した調査期間をまとめた。質問票に記載された質問を掲げると、「4. 調査に要した日時はどの程度ですか。断続的に行った場合は、その最初の時期から最終調査までの期間をご回答下さい」というものであった。最も多かったのは、6ヶ月以上1年未満で27.4%、次に、3ヶ月以上6ヶ月未満・25.8%、3ヶ月未満・11.3%と続く。これら1年未満を合計すると、全体の64.5%になる。1年以上を費やしたケースは9件、全体の14.5%であった。年間の需要変動を知ることなくFSを終了してしまうケースが多いが、その理由は調査費用の高さに求められるかもしれない。

第4表には、FSに要した費用をまとめた。通常業務としての支出部分と出張旅費等の部分に分けて回答を得たが、その両者はほぼ同じ傾向を示し、300万円から1,000万円を費やした企業が全体の3割程度である。第4表における通常業務と出張旅費との合計金額については、必ずしも回答率

が高くないが、その記載金額をまとめたのが第5表である。第5表から、1990年代前半、日本企業がアメリカに進出する際、FSに要した費用は平均で約2,300万円であったことがわかる。

第3表・FSの調査期間

	件数	(%)
3ヶ月未満	7	11.29
6ヶ月未満	16	25.81
1年未満	17	27.42
2年未満	5	8.06
2年以上	4	6.45
無回答	13	29.97
合計	62	100

第5表・通常業務と出張旅費等概算での合計金額
(単位：万円, 件, %)

金額	件数	(%)
100	1	2.78
250	1	2.78
500	2	5.56
600	4	11.11
800	2	5.56
1,000	5	13.89
1,200	1	2.78
1,500	1	2.78
1,800	4	11.11
2,000	5	13.89
2,500	1	2.78
3,000	4	11.11
4,500	1	2.78
5,000	1	2.78
8,000	1	2.78
10,000	2	5.56
件数合計	36	100
平均金額	2,284.7	

第4表・FSの費用

	通常業務		出張旅費等		通常業務と出張旅費との合計金額	
	件数	(%)	件数	(%)	件数	(%)
300万円未満	9	14.52	12	19.35	2	3.23
300万円～1,000万円	19	30.65	20	32.26	8	12.90
1,000万円～2,000万円	11	17.74	8	12.90	11	17.74
2,000万円～5,000万円	4	6.45	2	3.23	11	17.74
5,000万円以上	2	3.23	1	1.61	4	6.45
無回答	17	27.42	19	30.65	26	41.94
合計	62	100.01	62	100	62	100

第6表・誰がFSを行ったか（複数回答可）

	件数	(%)
1. 日本側本社内部の従業員	44	70.97
1-A. 自分（アンケート回答者）自身	24	38.71
1-B. 自分（アンケート回答者）以外	29	46.77
2. アメリカ側子会社内部の従業員	14	22.58
3. 日本側本社と資本関係のある関連会社	5	8.06
4. 日本の商社，銀行，コンサルティング会社	7	11.29
5. アメリカの貿易業者，銀行，コンサルティング会社	14	22.58
6. その他	5	8.06
合計	89	100

第6表には、FSの担当者が誰であったかをまとめた。アンケート回答者以外の日本側本社内部の従業員が29件・46.8%，自分自身が24件・38.7%である。これらの回答は、複数回答であるため、その両者がだぶっている可能性がある。アメリカの子会社内部の従業員が14件・22.3%であるが、これは、事業の拡張として既存の子会社の従業員が担当したと考えられる。アメリカの貿易業者、銀行、ないし、コンサルティング会社がFSを担当したケースは14件・22.3%である。第5表において、FSに1億円かけたと回答した企業が2社あったが、1社は「日本側本社の自分以外の従業員」と「日本の商社・銀行・コンサルティング会社」がFSを行い、他の1社は「アメリカ側子会社内部の従業員」、「日本側本社と資本関係のある関連会社」、「日本の商社，銀行，コンサルティング会社」、「アメリカの貿易業者，銀行，コンサルティング会社」を利用したと回答している。これらの回答は、アメリカにおける合併事業にかかるFS費用の高さを示唆していると同時に、外部のコンサルタント料を支払う必要がある場合にFS費用が高額になる傾向を示していると言えるかもしれない。

第7表には、FSを行った日本側会社内部の従業員がアメリカに滞在した年数をまとめた。6ヶ月未満が20件・32.3%であり最も多く、6ヶ月以上1年未満と3年以上がともに9件・14.5%となっている。FSを行うのは、日本本社をベースとして比較的短期間に進出を決定づける現地滞在経験の短い従業員と、海外現地法人での就業期間のかなり長い従業員とに二極分化している。問6において「自分自身」あるいは「自分以外」、ないしその双方ともと回答した場合とのクロス表が第7表に記載されているが、「自分自身」がFSを行い、その後アメリカに滞在しているのは50%であり、「自分以外」の34.5%よりも高い。

第7表・FSを行った日本側会社内部の従業員がアメリカに滞在した年数

	従業員の滞在期間		自分自身		自分以外	
	件数	(%)	件数	(%)	件数	(%)
6ヶ月未満	20	32.26	12	50.00	10	34.48
1年未満	9	14.52	4	16.67	7	24.14
2年未満	4	6.45	2	8.33	1	3.45
3年未満	3	4.84	0	0	2	6.90
3年以上	9	14.52	5	20.83	8	27.59
無回答	17	27.42	1	4.17	1	3.45
合計	62	100	24	100	29	100

第8表・FSを作成するうえで大切なこと

(上段・件数、下段・%)

	重要	やや重要	関係なし	無回答	合計
1. 適切な資料・データを収集し、整理していること	34	12	6	10	62
(%)	54.84	19.35	9.68	16.13	100
2. アメリカ現地での経験に裏打ちされていること	34	11	7	10	62
(%)	54.84	17.74	11.29	16.13	100
3. 会社の業務内容を理解していること	28	16	8	10	62
(%)	45.16	25.81	12.90	16.13	100
4. 論理的に首尾一貫していること	13	22	17	10	62
(%)	20.97	35.48	27.42	16.13	100
5. 信頼のおける取引先の情報を使っていること	15	22	15	10	62
(%)	24.19	35.48	24.19	16.13	100

第8表には、FSを作成するうえで大切なことについての評価基準を尋ねた結果をまとめた。「

1. 適切な資料・データを収集し、整理していること」あるいは「2. アメリカ現地での経験に裏打ちされていること」が「重要」であるとする回答は、ともに34件・54.8%であった。「4. 論理的に首尾一貫していること」21.0%ないし「5. 信頼のおける取引先の情報を使っていること」24.2%は、それに比較して「重要」であるという評価は低かった。

第9表は、現在の立地場所以外での操業可能性についてFSを行ったかを尋ねた結果であるが、「行った」28件・45.2%、「行わない」22件・35.5%となっている。3割強の企業は、FSを行う段階で、すでに立地先を特定していることになる⁽⁹⁾。

第10表には、立地選択の際の情報収集先をまとめた。最も多かったのは、「取引先」であり、35件・56.5%が「利用した」と回答している。次に

第9表・現在の立地場所以外での操業可能性についてFSは行ったか

	件数	(%)
行った	28	45.16
行わない	22	35.48
無回答	12	19.35
合計	62	100

多かったのは、「アメリカ各州投資誘致事務所」であり、10件・16.1%が利用したと回答している。「ジョイント・ベンチャー (JV) の相手先」9件・14.5%という回答が次に続き、「アメリカ・コンサルティング会社」および「アメリカ投資先商工会議所」を利用したという回答11.3%が、「日本商社・コンサルティング会社」(9.7%)ないし「JETRO」(3.2%)を利用したという回答を上回る。情報収集先としては、アメリカ現地の情報利用が優先されていると考えられる。

第10表・立地選択の際の情報収集

	取引先		日本商社・コンサルティング会社		アメリカ・コンサルティング会社		JVの相手先	
	件数	(%)	件数	(%)	件数	(%)	件数	(%)
利用した	35	56.45	6	9.68	7	11.29	9	14.52
利用しない	10	16.13	39	62.90	38	61.29	36	58.06
無回答	17	27.42	17	27.42	17	27.42	17	27.42
合計	62	100	62	100	62	100	62	100

	JETRO		アメリカ各州投資誘致事務所		アメリカ投資先商工会議所・役所	
	件数	(%)	件数	(%)	件数	(%)
利用した	2	3.23	10	16.13	7	11.29
利用しない	43	69.35	35	56.45	38	61.29
無回答	17	27.42	17	27.42	17	27.42
合計	62	100	62	100	62	100

第11表は、FSの作成時点で損益計算書を作成したか否かを尋ねた結果である。44件が作成したと回答しており、第1表に示したFSを実行した企業49社のほとんどが損益計算書は作成していることになる。

第12表には、何年先まで損益計算書を作成して予測しているかを尋ねたが、5年先まで作成するという回答が22件・50.0%であった。以下、3年先と10年先が7件・15.9%で並んでいる。

第13表には、売上高を予測する根拠をどのような情報源から得たか、を尋ねた結果をまとめた。「過去における自社の輸出実績ないし販売・取引実績」が26件・30.2%、「アメリカ国内取引先からの引き合いを合計（需要情報をヒヤリング）」が21件・24.4%、「アメリカ市場における一人あたり製品売上高」15件・17.4%の順にならぶ。

第14表には「現実の売上高とFSでの予想額との比率」を尋ねたが、FSを行ったか、事業予測をしている、と回答した企業のうち35.3%は「ほぼ予想どおり（91～110%）」としている。「予想を大きく下回る（80%以下）」は11件・21.6%、「予想よりも、かなり好調（121%以上）」は9件、17.7%であった。

第11表・FSにおける損益計算書作成

	件数	(%)
作成した	44	70.97
作成しない	8	12.90
無回答	10	16.13
合計	62	100

第12表・損益計算書の予測年数

年数	件数	(%)
10	7	15.91
7	1	2.27
6	1	2.27
5	22	50.00
4	2	4.55
3	7	15.91
2	1	2.27
無回答	3	6.82
	44	100

第13表・売上高ないし総取引額を予測する根拠（複数回答可）

	件数	(%)
1. 日本で取引のあった企業がすでに進出しており、その注文金額を合計	7	8.14
2. アメリカ国内取引先からの引き合いを合計（需要情報をヒヤリング）	21	24.42
3. 過去における自社の輸入実績ないし販売・取引実績	26	30.23
4. 競争相手会社の過去の販売実績	15	17.44
5. アメリカ市場における一人あたり製品売上高予測	3	3.49
6. 需要の価格弾力性の算定などにもとづく計量経済学的予測	3	3.49
7. アメリカの国内総生産（GNP）の伸びなどのマクロ経済学的データ	5	5.81
8. 特に根拠は考えられない（担当者以外は説明不可能）	6	6.98
合計	86	100

第14表・現実の売上高とFSでの予想額との比率

	件数	(%)
1. 予想を大きく下回る（80%以下）	11	21.57
2. 予想をやや下回る（81-90%）	9	17.65
3. ほぼ予想どおり（91-110%）	18	35.29
4. 予想よりも、やや好調（111-120%）	4	7.84
5. 予想よりも、かなり好調（121%以上）	9	17.65
合計	51	100

第15表・FSでの予測方法と売上高の結果

	予測に対する現実の売上高の比率（回答件数）					合計
	80%以下	81~90%	91~110%	111~120%	121%以上	
1. 日本での取引を合計	3	1	2	1	0	7
2. アメリカでの引き合いを合計	4	6	9	2	1	22
3. 過去の自社販売実績	6	2	10	3	5	26
4. 競争相手の販売実績	5	3	4	1	3	16
5. アメリカ市場の製品データ	1	1	1	0	0	3
6. 計量経済学的予測	0	0	1	1	1	3
7. アメリカのマクロ経済データ	1	1	1	0	2	5
8. 特に根拠なし	2	1	2	0	1	6
合計	22	15	30	8	13	88

第15表には、第13表で尋ねた売上高の予測根拠と、第14表での売上高の現実の結果とをクロス集計した。売上高の予測根拠として、「1. 日本での取引のあった企業がすでに進出しており、その注文金額を合計」したと回答した企業のなかには、現実の売上高が「予測よりも、かなり好調（121%以上）」となった企業はゼロである一方で、売上高が予測の90%を下回った企業は4社あった。従って、この方法で売上を予測した企業数合計7社の過半数に達した。日本での取引にもとづいて売り上げ予測をたてた企業の過半数は、予測を満たすことができなかったことになる。

また「2. アメリカ国内取引先からの引き合いを合計」した、あるいは、「5. アメリカ市場における一人あたり製品売上高」を用いたとする回

答でも、現実の売上高が予測売上高を下回ったとする回答が多かった。逆に、「かなり好調」と回答した企業は、「3. 過去の自社の販売実績」や「4. 競争相手の販売実績」に予測の根拠を置いているケースが目立った。

第16表には、売上高が予想を下回ったと回答した企業に対して、その理由を尋ねた結果をまとめた。「1. 需要が予想よりも少なかった」47.8%、「2. 有力な競争相手先の影響」30.4%、「3. コスト・経費がかさんだ」および「4. マーケティングのチャンネルが作れなかった」が26.1%であった。なお、「3. コスト・経費がかさんだ」という回答では、「やや重要」の比率が39.1%であり、「4. マーケティング」での同回答21.7%を上回っている。

第16表・予想を下回った理由

(上段・件数, 下段・%)

	重要	やや重要	関係なし	合計
1. 需要が予想よりも少なかった	11	5	7	23
(%)	47.83	21.74	30.43	100
2. 有力な競争相手先の影響	7	7	9	23
(%)	30.43	30.43	39.13	100
3. コスト・経費がかさんだ	6	9	8	23
(%)	26.09	39.13	34.78	100
4. マーケティングのチャンネルが作れなかった	6	5	12	23
(%)	26.09	21.74	52.17	100
5. 親会社の経営政策の変更	3	4	16	23
(%)	13.04	17.39	69.57	100
6. 為替レートの変化	4	5	14	23
(%)	17.39	21.74	60.87	100
7. 規制と手続き時間	2	3	18	23
(%)	8.7	13.04	78.26	100
8. 天候・自然条件の変化	1	1	21	23
(%)	4.35	4.35	91.3	100

第17表・FSでのコスト見積もりと比較して現実に大きく割高となっている費目
(上段・件数, 下段・%)

	むしろ割安 (100%未満)	予想どおり (100~110%)	やや割高 (111~130%)	かなり割高 (131~150%)	大きく割高 (151%以上)	該当なし	合計
1. 人件費・給与部分	2	24	10	2	0	24	62
(%)	3.23	38.71	16.13	3.23	0	38.71	100
2. 人件費・付加給付部分	1	22	13	3	0	23	62
(%)	1.61	35.48	20.97	4.84	0	37.10	100
3. 従業員の休日消化の多さ	3	20	6	1	0	32	62
(%)	4.84	32.26	9.68	1.61	0	51.61	100
4. 無断欠勤者の代替費用	6	13	4	1	0	38	62
(%)	9.68	20.97	6.45	1.61	0	61.29	100
5. 原材料の高さ	3	18	8	0	1	32	62
(%)	4.84	29.03	12.90	0	1.61	51.61	100
6. 原材料の品質の低さによるロス	2	19	3	3	2	33	62
(%)	3.23	30.65	4.84	4.84	3.23	53.23	100
7. オフィスの賃貸料・償却	4	27	5	1	0	25	62
(%)	6.45	43.55	8.06	1.61	0	40.32	100
8. 土地の賃貸料・償却	4	22	3	0	0	33	62
(%)	6.45	35.48	4.84	0	0	53.23	100
9. 事務機械の値段	4	25	6	1	0	26	62
(%)	6.45	40.32	9.68	1.61	0	41.94	100
10. 日本人派遣社員の手当て	1	16	14	6	1	24	62
(%)	1.61	25.81	22.58	9.68	1.61	38.71	100
11. 資金調達に伴う資本コスト	2	18	11	3	1	27	62
(%)	3.23	29.03	17.74	4.84	1.61	43.55	100
12. 税金	0	23	10	3	0	26	62
(%)	0	37.10	16.13	4.84	0	41.94	100
13. 通信費・接待費(対日本本社)	4	27	5	1	0	25	62
(%)	6.45	43.55	8.06	1.61	0	40.32	100

第17表には、FSでのコスト見積もりに比較して、現実に大きく割高となっている費目についての集計結果である。「やや割高(111~130%)」、「かなり割高(131~150%)」、「大きく割高(151%以上)」の3つの分類を合計して、最も高いものは、「10. 日本人派遣社員の手当て」であり、21件・33.9%である。次は、「2. 人件費・付加給付部分」であり、16件・25.8%である。この二つは、同一の事象を指しているのかもしれない。15件・24.2%を記録しているのは「11. 資金調達に伴う資本コスト」であり、「12. 税金」13件・21.0%が続いている。「予想どおり(100~110%)」との回答が多かったのは、「7. オフィスの賃貸料・償却」、「13. 通信費・接待費(対日本本社)」、「9. 事務機械の値段」であり、これらモノに関連する費用については、4割以上に達している。なお、分散の大きな回答項目として「6. 原材料の品質の低さによるロス」があり、「むしろ割安」

第18表・FSにおける為替レート予測の設定数

予測設定数	件数	(%)
1通り	16	25.81
2通り	8	12.90
3通り	9	14.52
4通り	1	1.61
5通り	2	3.23
6通り	0	0
無回答	26	41.94
合計	62	100

から「大きく割高」まで、回答によってばらつきがある。

第18表には、FSにおける為替レート予測の設定数がまとめられているが、1通りであるものが16通りである。それら為替レート予測のうち、主たる予測値をまとめると、第19表ようになる。1ドルあたり100円・8件、150円・6件、130円・5件、120円・3件となっている。

第19表・FSでの為替レート予測値

円/ドル	回答件数
200	1
160	1
150	6
130	5
128	1
127	1
125	2
120	3
110	2
105	2
104	1
100	8
90	2
85	1
合計	36

第20表・為替レート予測の参考指標（複数回答）

	件数	(%)
1. 消費者物価・卸売り物価	4	5.56
2. 経常収支	6	8.33
3. 公定歩合	9	12.50
4. 政府国債・財務省証券の価格・利回り	3	4.17
5. 為替の先物	13	18.06
6. 過去の為替レートのトレンド	22	30.56
7. 採算ベースとなる為替レート	4	5.56
8. 特に根拠なし	11	15.28
合計	72	100

第20表には、為替レート予測にどのような参考指標を用いたかを尋ねたが、「過去の為替レートのトレンド」を根拠としたという回答が22件・30.1%、以下、「為替の先物」13件・18.1%、「特に根拠なし」11件・15.3%、「公定歩合」9件・12.5%となっている。

第21表には、事業予測を今後再度行う意図があるかどうか、を尋ねた結果をまとめたが、「ある」という回答が、38件・61.3%となっている。

第21表・事業予測を再度行う意図

	件数	(%)
ある	38	61.29
ない	24	38.71
合計	62	100

4. 若干の統計的検定

本節では、若干の統計的検定によって、FSを上回る売上高を記録した企業の特徴を明らかにしたい。

FSは、天気予報やマクロ経済指標についての予測とは違い、予測する人の主観と、業務遂行上の地位・責任がかかったものである。すなわち、FSでの予測値とは、「最低でも、ある金額の売上げ」を達成するように意図されたものであり、たんなる「平均」の予測ではない、と考えられる。その意味で、FSの予測と、その予測値からのプラスの乖離については、マイナスの乖離と意味が異なると考えられる。すなわち、両者に非対称性が存在すると考えられるのである。その点を、やや詳しく説明したい。

被説明変数・Sales

まず、FSによる予測と、現実の売上高とがくい違った場合、その違いをもたらす要因は何であろうか。なんらかの意味で、十分なFSが行われていないとき、売上予測よりも低い結果が生まれてしまうかもしれない。したがって、予測からのマイナスの乖離は、FSにおいて見落とした経営上のポイントがあったことを意味している。

しかし、現実の売上高が、FSでの予測値を上回る時、それは予測者の見込み違いのみを反映しているのだろうか。事業を継続していく責任を負った人がFSを担当する機会が多い以上、より良い事業運営とは、FSの売上予測に記載された数値よりも、高い実績を記録することではないだろうか。そうであるとすれば、FSでの売上予測と、現実の乖離は、たんにズレを意味しているのではない。FSから、売上高がプラスに乖離することは、より市場の動向を見通した経営能力を示している、と考えられるのである。

さらに、現実の売上高を達成する時点までには、FSの担当者や、その後任の事業経営者は売上高を可能な限り上げるように努力しているはずである。FSの予測よりも現実の売上高が低かった場合、それを現実近づけるべく、様々な方法が試されているはずである。以上のような意味において、予測からのプラスの乖離と、マイナスの乖離

という2つの偏差に非対称性が存在すると考えられるのである。すなわち、予測からの偶然的偏差として、プラスとマイナスの結果が生まれているのではなく、予測を基準として、なるべく高い売上高を達成することが求められているのである。

以上のような観点から、第14表にまとめた現実の売上高とFSでの予想額との比率を序数的な指標として被説明変数・Salesとした。付表1における変数の説明によって明らかなように、Salesは、「80%以下」とする回答を1、「81~90%」を2、以下同様に、「121%以上」を5とする、5段階の指標として被説明変数とする⁽²⁰⁾。推定方法としては、序数の決定要因を扱うモデルとしてオーダード・ロジット・モデルを採用した⁽²¹⁾。

説明変数の採用にあたって、第1節でまとめた「理論」によれば、次のような推論が可能である。

Time

まず、無知から明示的な知識の獲得をするプロセス「学習」によれば、FSに要した調査期間が長ければ長いほど、売上予測よりも良い結果をもたらすのではないだろうか。したがって、FS担当者が長い時間をかけて調査を行ってれば売上高が予測よりも下回る確率は低くなる、と考えられる。説明変数としては、第3表におけるFSの調査期間を1から5までの5段階の指標として用いた。したがって回帰係数の符号はプラスが予測される。以下、この調査期間を説明変数・Timeと呼ぶ。

Cost

明示的な知識の獲得プロセスである「学習」の場合も、また、暗黙知の獲得プロセスである「経

験」の場合にも、コストがかかる。FSにかけた費用が高ければ高いほど、「学習」と「経験」の双方を豊富に行うことができるため、売上高の予測と確保が可能になるであろう。回帰係数の符号は、プラスが予想される。第4表にまとめたFSに要した通常業務での費用を5段階の指標として、説明変数とした。第4表における出張旅費等ないし合計金額は、回答率が悪く、データ数が少ないために、利用しなかった。以下、調査コストを説明変数・Costと呼ぶ。

Stay

暗黙知の獲得プロセスとしては、「経験」が重要である。第7表に示した、「FSを行った日本側会社内部の従業員がアメリカに滞在した年数」を5段階の指標として、Stayと名づけ、説明変数とした。異なる国における経営に関する暗黙知の獲得が、企業経営にプラスに働くとするれば、Stayの回帰係数の符号は、プラスとなるはずである。なお、第22表には、SalesとStayのクロス集計を掲げてあるが、FSを行った従業員のアメリカ滞在年数が6ヶ月未満であった場合、予測に対する現実の売上高の比率が、90%以下となったケースが12件あることがわかる。こうしたクロス表で行いするのは、カイ二乗検定であるが、その場合には、分布が異なることを言えるのみであって、回帰係数の符号にあたる「異なり方の方向」を示すことはできない。

Data

アンケート回答者が、どの程度明示的な知識としてデータの獲得を重視しているかを示す指標として第8表の質問項目「1. 適切な資料・データ

第22表・FS担当者のアメリカ滞在期間と売上高の結果

	予測に対する現実の売上高の比率（回答件数）						無回答	合計
	80%以下	81~90%	91~110%	111~120%	121%以上			
6ヶ月未満	5	7	5	0	2	1	20	
1年未満	1	0	4	2	2	0	9	
2年未満	0	0	3	0	1	0	4	
3年未満	0	0	3	0	0	0	3	
3年以上	1	1	3	1	2	1	9	
無回答	4	0	0	1	2	10	17	
合計	11	8	18	4	9	12	62	

を収集し、整理していること」に対する3段階の回答を用いた。以下、Dataと呼ぶ。明示的な知識の獲得を重視している企業では、売上予測と現実との乖離は少ないかもしれない。符号はプラスが予想される。

Expr

アンケート回答者が、どの程度アメリカでの現地経験を重視しているか、すなわち、暗黙知の獲得を重視しているかを計る指数として Expr を用いた。第8表に示したように、「2. アメリカ現地での経験に裏打ちされていること」に対する3段階の回答を用いた。暗黙知の獲得を重視する企業は、売上予測を誤ることは少ないかもしれない。したがって、プラスの符号が予測される。なお、DataとExprとは、第8表において、ともに34件・54.8%の「重要」とする回答を得ているが、その回答者は、同一ではない。オーダード・ロジット・モデルが有効と考えられる理由である。

説明変数および被説明変数間の単純相関係数は、付表2に示した。

推定結果

説明変数間の単純相関係数は、付表2に示したが、最も高いものでも0.277であり、多重共線性の問題とはならないと考えてよいであろう。

データの記載が完全であったものは39件であり、そのデータをもとに推定した結果を第23表に掲げた。Timeは両側検定5%水準でマイナスに有意、Cost, Stay, およびDataは、両側検定5%水準でプラスに有意、Exprは両側検定10%でマイナスに有意であった。

理論的に予測された回帰係数の符号は、すべてプラスであったので、Cost, Stay, Dataは、現実の売上高を予測値よりも押し上げる要因として解釈できる。すなわち、FSに費やした費用が高ければ高いほど、FS担当者のアメリカ滞在経験が長ければ長いほど、そして、FSを作成する際に適切なデータの収集・整理が行われているほど、FSの予測よりも現実の売上高は高くなるか、あるいは、低くならない、という傾向がある。

Stayは暗黙知の獲得、Dataは明示的な知識の獲得、Costはその双方の獲得という文脈で理解

されうるとすれば、「暗黙知と、明示的な知識とのどちらが重要か」という問いには、双方が一体となってFS後の売上高上昇に寄与すると回答せざるを得ない。

次に、マイナスの符号を示した変数について、考察したい。回帰係数の符号がマイナスを示しているのは、その要因を重視するほど、現実の売上高がFSでの予測を下回るものであり、売上高の予測を過大評価する要因となっていると考えられる。

Timeがマイナスの符号を示していることは、すなわち、FSに費やした時間が長ければ長いほど、FSで予測された売上高に到達することは難しい、ということになる。これは、FS担当者のアメリカ滞在期間Stayがプラスの符号を示していたことから、一見矛盾するようにも思われる。しかし、FS作成期間が長期にわたるということは、すでに計画段階で組織内での不協和音や、組織外における環境変動があったことを示唆しているのかもしれない。したがって、FS段階から計画の実行までが難産であると、その後の事業の成長にも後遺症がでるのかもしれない。しかし、この点の確証をえるには、更なる調査が必要であろう。

両側検定で10%水準であったとはいえ、Exprがマイナスであったことは、FS作成の目的を明確にしている点で興味深い。すなわち、「経験」を重視しすぎると売上予測は過大となるかもしれないのである。Stayが示すように、「経験」のある担当者がFSを作成することは重要であるが、

第23表・オーダード・ロジット・モデルによる収益性の分析

	係 数	t 値
Time	-0.7026939	-2.138**
Cost	0.8603242	2.429**
Stay	0.5047515	2.334**
Data	1.2050110	2.237**
Expr	-0.8263673	-1.732*
データ数	39	
対数尤度	-46.192951	
カイ自乗検定	16.89	
疑似重相関係数	0.1546	
**は両側検定5%水準、		
*は10%水準で統計的に有意。		

FSを作成する際に重要なのは、Dataが示すようにその経験を生かして資料・データを収集することであり、経験からの「思いこみ」ではないということになる。この点は、第15表に示したように、「日本での取引」に依存する企業の売上高が低迷することとも一致する。

要約と含意

主要なファインディングス

- (a) 研究開発業務を行う在米日系子会社については、FSを行っていないケースが目立つ。
- (b) FSを行なった企業は、「事業予測の方法」ないし「関連部署の説得」のために、FSが重要であると考えている。担当者間の業務引き継ぎや、銀行などの関連会社の説得のため、という回答は少なかった。
- (c) FSに費やした期間が1年未満である、と回答した企業が全体の64.5%であった。
- (d) FSに要した費用は、回答企業の平均で約2,300万円であった。
- (e) FSを行った日本人従業員のアメリカ滞在期間は、1年未満が46.8%であったが、その一方で、3年以上の長期滞在者の比率も14.5%に達した。
- (f) 立地選択場所として、複数の地点を調査した企業は45.2%であったが、35.5%の企業は1カ所しか調査していない。
- (g) FS作成時点において、損益計算書は5年先まで作成されるケースが半数をしめた。
- (h) FSにおける売上高の予測根拠として、「日本での取引のあった企業がすでに進出ししており、その注文金額を合計」した企業は、アメリカに進出後、実際の売上高が大きく伸びていなかった。
- (i) FSでのコスト見積もりに比較して大きく割高となった費目は、「日本人派遣社員の手当て」および「資金調達に伴う資本コスト」であった。
- (j) 統計的な分析によれば、FSにかけた費用(Cost)が高ければ高いほど、予測よりも売上高の伸びは高かった。また、「適切な資料・データを収集し、整理していること」が重要

であると考える企業(Data)においては、そうでない企業よりも、現実の売上高は高かった。また、FS担当者のアメリカ滞在期間(Stay)が長ければ長いほど、現実の売上高は高かった。

- (k) 統計的分析によれば、FSに費やした期間が長ければ長いほど、また、経験を重視する子会社では、現実の売上高の伸びは悪かった。

含意

(1) FSの意義

経済環境や、競争業者の戦略が時々刻々と変化することを考えると、1年以上にわたってFSを続けることには、あまり意味がないのかもしれない。この点は、外国市場の参入に際して行われるFSに、平均6ヶ月程度で約2,300万円の費用がかかることを勘案すれば、矛盾なく解釈できる。いたずらにFSを続けるよりは、タイミングのよい投資決定を導く事前調査が重要に違いない。

約2,300万円の追加的な経常利益を獲得するためには、数億円の売り上げが必要となる。FSの費用は高額である。さらに、統計的分析によれば、FSの支出が高額だった企業ほど実際の企業運営において好調な売上高を記録していた。FSが投資の一部である以上、その回収には一定の期間を要する。したがって、一回限りのアンケート調査の結果は断片的なものにすぎないが、それでもなお、FSには事業運営を円滑に行わせしめる効果がある、と推測する根拠となるであろう。

その効果がどこから生まれるかについては、いまだ確定的な回答を得たとは言えない部分もあるが、本研究の実証的分析によれば、FS担当者がFSを作成する過程で、アメリカ市場について「学習」し、「経験」を重ねるためである、と考えることができる。

かりに、そうであるとすれば、これは「青い鳥」や「海賊の財宝」を探しに冒険に出かける少年・少女の旅行記に似ているのかもしれない。探索の対象を獲得することは、話の発端としての目的ではあるが、現実には、不可能であるか、あるいは、(目標を設定した小説の作者からみれば)重要ではない。FSによって完璧な将来予測をすることも、また、不可能である。旅行記の作者、つまり、

小説家の目からみて重要なのは、ある対象を探索するという経験が、探索主体の価値意識を変化させてしまうプロセスなのである。ここで、FSを行う担当者は、旅行記のなかの主人公であり、その目標を設定する小説家の役割を、戦略策定に責任を負う経営者(C.E.O.)とだぶらせることはできないだろうか。

別の表現をすれば、FSには、外国市場における業務経験としてのOJTの意味がある、ということができる。OJTによる熟練形成が円滑に機能すれば、経営パフォーマンスは向上するであろう。ただし、その費用は、1プロジェクトあたり約2,300万円かかるのであり、日常業務についてのOJTに比較して高額であり、また、目立つものである、といえる。なお、FS作成時点での予測年数5年のケースが多かったことは、洞口[1992]の明らかにした撤退の意思決定時点が5年目になされる場合が多いという事実と一致した傾向である。

(2) 組織的知識創造理論への批判

野中[1990]は、次のように述べている。

「人間の認知限界という命題は、おそらく否定し難い常識であろう。しかしわれわれは、人間の本质をそのような視点でとらえるのではなく、「人間には無限の知識獲得能力がある」と仮定する。とりわけわれわれは無限の経験能力がある。われわれは日々経験知ないし暗黙知を蓄積している。それを形式的に変換する能力には限界があると考えられるが、形式知の基底をなす暗黙知の獲得能力はその気になれば無限であると考え。」(72ページ)

筆者は、上記の考え方を支持しない。本研究の実証結果より、組織の持つ暗黙知の獲得能力には、明確な限界があると考えからである。暗黙知を獲得するための費用は無視できないばかりか、むしろ、高額であった。それは、不可算・有限な知として明確に「限界」を画することになる。

人間の認知限界が、現実的な費用によって画されていることを無視している理論は、他にもある。たとえば、情報伝達におけるメディア選択を論じ

たダフト=レンゲル(Daft and Lengel [1986])が、対人接触を最も「リッチ」なメディアであると仮定しているのは、その一例である。彼らの議論は、情報の保存、象徴作用、大量伝達など、様々な側面を捨象した単純な直観に近いものにすぎないが、情報伝達に要するコストをも無視している。たとえば、商社マンによる対人接触は、もっとも多義的に情報を伝達しうる。しかし、それがアメリカと日本との情報伝達であれば、移動に要する費用はFAXや電話よりもはるかに高額になるのであり、「他の条件を所与とする」ことによってメディア選択の有効性が議論されていないことになるのである。

野中・竹内(Nonaka and Takeuchi, [1995])は、サイモンの議論を紹介しつつも、それを「情報処理パラダイム」として「限定された合理性」の概念もろとも捨て去ってしまっているように思われる。

「サイモンにとっては、暗黙的な知識はノイズ以外のなにものでもなく、人間の推論や意思決定の論理的内容は、価値とか意味とかいったものよりはるかに重要なのである。彼はまた、ある問題に含まれる曖昧性や多義性あるいは組織における情報冗長性の重要性に十分な注意を払っていない。」(訳書、55ページ)

果たして、上記の批判は当を得ているであろうか。比較級を用いた言明である以上、相対的には正しいのかもしれないが、サイモン(Simon, [1969])は、「目標がない場合の計画設定」を論じた箇所「面白さ」あるいは「珍しさ」に関する発見過程を重視している。

「音楽で新しい鑑賞力を身につけるための良い方法は、もっとたくさんの音楽を聞くことであるということ是一般に認められているところである。同様に絵画の面で新しい鑑賞力を養うにはもっとたくさんの絵を見ることであり、またワインの鑑賞力をつけるには、良いワインを飲むことである。新しい経験に身をさらすと、ほとんど確実に選択基準は変化する、そして大部分の人間は、意識的にそのような経験を求め

ているのである。」(Simon, [1969], 邦訳256ページ)

筆者は、暗黙知の獲得には、費用と訓練とが必要であり、それが不十分な場合には「無知」であることに自ら気づかぬ個人と組織が存在し続けると考える。それは、情報処理能力の限界と言い換えることもできる。しかし、それが説明のすべてではない。

筆者は、人間が、必ずしも自らの「無知」を認識しようとししないのは、人間が不可避的に身にまとう「プライド」のためであろうと考える。その考察は別稿に譲らざるを得ないが、ある環境のもとで獲得した「プライド」を捨て去って、新しい環境のもとで再度学習し、経験するという意欲と情熱とを、人間は、そう長い期間(たとえば20年以上)維持できないのではないだろうか。たとえば、アメリカに20年間滞在したビジネス・パーソンが、その経験を捨ててウズベキスタンで新規事業を開発することは、無経験の人以上に困難なのではないだろうか。暗黙知が経験に根ざしている以上、知の獲得と人間の体力とが密接に結びついていることが、その理由の一つである。

さらに、自分の経験を正当化することでしか、人間は自らの生を肯定的に捉えられないことが、第二の、そしてより本質的な理由である。アメリカでの経験は、ウズベキスタンでは無用なものかもしれない。それにもかかわらず、アメリカでの経験に頼ることでしか、自らのアイデンティティを保ち、他者からの尊敬を獲得する手だてがない、そうした感覚を無意識に抱くことが「普通」のことではないだろうか⁽²⁾。仮に、そうであるとすれば、暗黙知は、権威や権限、とりわけ「経験」を尊重する組織風土のもとで、腐敗しやすいものであるのかもしれない。

知識創造の前提が満たされないケースを、真剣に検討する意義は、ないだろうか。

[注一覧]

- (1) 中小企業事業団情報調査部[1985], 日本輸出入銀行海外投資研究所編[1987], W. Behrens and P.M. Hawrank, [1991]などが入手可能な「マニュアル」である。また、国際ファイナンスの

観点からは、エイトマン=ストーンヒル=モフェット(Eiteman, Stonehill and Moffett, [1995])第19章が新規国際事業の収益予測を扱っている。

- (2) 小野[1992], 坂本・小野[1992]を参照されたい。
- (3) *Wall Street Journal*, "Seagram Will Trade Dupont for MCA Inc. : Does It Make Sense?," 1995年4月7日。*Wall Street Journal*, "Seagram Buys 80% of MCA at \$5.7 Billion," 1995年4月10日。*New York Times*, "Matsushita Tells Why It Decided to Abandon Hollywood," 1995年4月12日。*Wall Street Journal*, "Seagram Reports a 58% Decline in Fiscal Fourth-Quarter Profit," 1996年3月15日。なお、松下と同時期にコンロンビア・ピクチャーズを買収したソニーについては、日本経済新聞「会社研究・海外M&A 誤算の検証, ソニー・コロンビア・ピクチャーズ, ヒット作ない弱み, 投資膨らみ金利負担重く」1994年12月20日朝刊を参照されたい。
- (4) *USA Today*, "Feds Close Daiwa in USA," 1995年11月3日。日本経済新聞「大和銀, 住銀と合併へ。米, 全業務停止を命令」1995年11月4日。*Financial Times*, "Fed lessons on Daiwa," 1995年11月6日。*Wall Street Journal*, "Daiwa Effects Ripple Through Japan's Banking Industry," 1995年11月6日。*Wall Street Journal*, "Daiwa Pleads Guilty to Claim to Conspiring to Hide Loss," 1996年2月29日。読売新聞「大和銀, 罰金250億円」1996年3月1日朝刊。読売新聞「銀行界, 海外業務縮小相次ぐ」1996年3月5日朝刊。
- (5) 日本経済新聞「動き出すか, 米の“日の丸不動産”(上)」1994年12月20日朝刊。読売新聞「対米不動産投資重いツケ」1995年9月7日朝刊。
- (6) 洞口[1997]では、1989年から94年にかけての日系在米子会社について分析している。1989年に東洋経済新報社編『海外進出企業総覧(国別編)』に記載されていた在米子会社2,840社のうち、776社(27.14%)が1994年には記載抹消の対象となっている。
- (7) 洞口[1992]第5章および第6章を参照されたい。なお、比較的近年の調査としては中小企業

事業団情報調査部 [1990], 日本在外企業協会 [1991]がある。

(8) 在外子会社の設立を、多国籍企業の組織変更として据えることができる。経済学的参入・退出のモデルが、企業の収益性を参入・退出の決定要因として据える立場をとるのに対し、組織変更としての参入・退出は、収益性をその最終的な基準とはするものの、それとは異なった次元で決定されることが重要である。端的に言えば、多国籍企業の組織改編は、計算能力に限界のある企業組織が環境に対して適応的行動を採用するために発生すると考えることができる。その例としては、参入・退出をはじめとして、複数ある在外子会社を統合するケース、持ち株会社を設立して、その子会社を設立し日本側親企業からみて孫会社に組織を改変するケースなど、いくつかの典型的な方法がある。洞口 [1997] を参照されたい。

(9) 神鋼商事・秋山雄一氏へのインタビューによる。秋山氏によれば、「事業を創造すること」の重要性は、必ずしも事業予測の正確さとは一致しないことが強調されていた。(1995年8月22日)。

(10) この質問の答えは、次のようにして求められる。すなわち乗用車製造メーカー1社あたりについては、2の10乗(1,024通り)から、まったく生産をしないという戦略の数1をマイナスした値1,023通りの戦略がある。3社については、その3乗を求めると上記の戦略数が求められる。仮に、乗用車の車種が11種類・乗用車生産メーカーが4社あるとすれば、上記の数値は17,557,851,463,681通りとなり、1万分の1秒(0.0001秒)で一つの市場状態についてのシミュレーションが行われても、20,321.6日すなわち55年以上の時間がかかる。すなわち、市場を完全に見通すことは不可能なのである。人間が、どのような基準を用いて、市場についての仮定を単純化しているかは、たいへんに興味深い問題である。サイモンのいう「満足化基準」はその単純化の仮説として有力ではあるが、依然として他の仮説が模索されうようにも思われる。

(11) この点は、すでに「社会主義経済」における計算可能性の問題として古くから指摘されてきた論点と等しい。たとえば、鈴木 [1982] を参照されたい。

(12) 情報処理能力に限界がある個人と組織が、ど

参考第1図

		プレイヤー2.			
		グローバルゲーム			
		ローカルゲーム1.		ローカルゲーム2.	
		S11	S12	S21	S22
プレイヤー1.	S1	4, 4	-1, 10	0, 0	10, -1
	S2	10, -1	0, 0	-1, 10	4, 4

ここで、(S1, S2 ; S11, S12) と (S1, S2 ; S21, S22) は局所的なゲームであり、それがカバーする領域は全域的なゲームである。

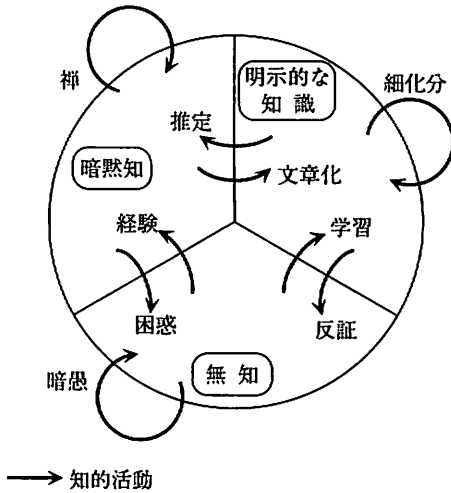
のような行動上の指針を持ちうるか。ひとつの解決策は、局所的なナッシュ均衡に到達することであり、そこから、戦略空間を広げて、可能な限り全域的なナッシュ均衡を達成することであろう。純粹戦略におけるローカルなナッシュ均衡には、実数空間の局所的な最大とは異なる性質があり、たとえば、参考第1図に示したように、ローカルなナッシュ均衡が存在しても、それがグローバルにはナッシュ均衡とならないケースが存在する。しかし、ローカルなナッシュ均衡に到達できるのは、より狭い戦略空間が与えられた場合であるから、そのときに採用される相手プレイヤーの戦略を所与として行動することによって、情報探索の費用は大幅に削減されるであろう。

(13) ここで注意が必要なのは、情報を積極的に供給する側のコストと、それを入手しようとする情報需要側のコストが一致しないことである。なぜなら、情報の伝播には外部性が存在するからである。しかし、重要な点として、情報入手のコストが低ければ低いほど、他の条件を所与として、認知度は高くなると考えてよいであろう。

(14) この点において、心理学における「学習」の意味は、広すぎるといわざるを得ない。心理学においては、行為主体が無意識に獲得する習慣を「学習」と呼ぶ場合がある。なお、本文第1図を模式的に示せば、参考第2図のごとくである。

(15) 二つの制度が、なぜ、それぞれの国で定着しているのか。それは歴史的な経路に依存するであろうが、その歴史において、どちらの制度が効率的であったかを確定することは困難であろう。歴史的な条件は、仮説検定のためにコントロール不可能だからである。また、適者生存の論理が、すべての制度にあてはまると考える根拠は、薄弱で

参考第2図
知的活動の分類



ある。ある国の制度が、実際に効率的なものであるか否かを実証するには、仮に、それが可能であっても膨大な時間とコストを必要とし、また、多くの場合は実証不可能である。

- (16) 暗黙知の概念を経済分析の道具として用いた議論としては、小池・猪木 [1987] がある。形式知と暗黙知について、それぞれの転換プロセスを4象限に示したモデルとしては、野中・竹内 (Nonaka and Takeuchi [1995]) がある。本稿において議論しているように、将来の見通しが困難であったり、その結果として新規事業を撤退するケースなどに議論を敷衍する場合、明示的な知識と暗黙知との二分法は有効ではない。筆者は、無知の果たす役割が、企業行動に決定的な影響を与えると考える。
- (17) パースは、演繹と帰納という2分法に対置させて、推定 (リトロダクションないシアブダクション) という仮説形成のプロセスを重視した。上山 [1980] を参照されたい。
- (18) 『海外進出企業総覧・国別編, 1995年版』の調査時点は1994年であるが、1995年に設立予定の子会社についても、所在地、担当者などが記載されている場合があった。本調査では、それらのケースを含めた。
- (19) まさに「見る前に、跳ぶ」意思決定過程が観察されていることになる。
- (20) かりに、プラスとマイナスの偏差が対称的で

あれば、「ほぼ予想どおり」をゼロとして、「81~90%」と「111~120%」を1、「80%以下」と「121%以上」を2、とする序数的指標が考えられるかもしれない。

- (21) オーダード・ロジット・モデルについては、グリーン (Green, [1993]) 第21章を参照されたい。
- (22) パールミュッター (Perlmutter, [1969]) のいうエスノセントリックな行動パターンが発生する理由の一つは、ここにあると解釈できる。

【参考文献】

- 上山春平 [1980] 「プラグマティズムの哲学」 上山春平編『パース ジェイムズ デューイ』中央公論社。
- 小池和男・猪木武徳 [1987] 『人材形成の国際比較』東洋経済新報社。
- 鈴木興太郎 [1982] 『経済計画理論』筑摩書房。
- 中小企業事業団情報調査部 [1985] 『海外投資のためのフィージビリティ・スタディ・マニュアル (企業化可能性調査)』中小企業事業団。
- 中小企業事業団情報調査部 [1990] 『海外進出企業のフェイドアウト事例』中小企業事業団。
- 日本在外企業協会 [1991] 『海外事業における撤退戦略』日本在外企業協会。
- 日本輸出入銀行海外投資研究所編 [1987] 『海外投資の知識』日本経済新聞社。
- 野中郁次郎 [1990] 『知識創造の経営——日本企業のエピステモロジー——』日本経済新聞社。
- 洞口治夫 [1992] 『日本企業の海外直接投資』東京大学出版会。
- 洞口治夫 [1997] 「参入・退出と組織の再編成—アメリカにおける日系多国籍企業の事業継続と組織的進化—」『三田学会雑誌』第90巻第2号, 1997年7月。
- 小野正人 [1992] 「対米投資でわかった『日本型経営』の限界—現地子会社の業績悪化に苦しめられる親会社—」『世界週報』1992年3月24日, 28~33ページ。
- 坂本真一・小野正人 [1992] 「多角化・海外投資の見直しが始まった—リストラにならなかったリストラ事業—」『エコノミスト』1992年11月3日。

- Behrens, W., and P. M. Hawrank, [1991] *Manual for the Preparation of Industrial Feasibility Studies*: (newly revised and expanded edition), Vienna: United Nations Industrial Development Organization.
- Daft, R. L., and Lengel, N. B. [1986] "Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design," *Management Science*, vol.32, no. 5, pp.554-571.
- Eiteman, D. K., Stonehill, A. I., and Moffett, M. H., [1995] *Multinational Business Finance*, 7th ed., Addison-Wesley.
- Green, W. H., [1993] *Econometric Analysis*, 2nd ed., Prentice Hall.
- Horaguchi, H., [1996] "The Role of Information Processing Cost as the Foundation of Bounded Rationality in Game Theory," *Economics Letters*, vol.51, pp.287-294.
- Polanyi, Michael., [1966] *The Tacit Dimension*, London: Routledge & Kegan Paul Ltd. (佐藤敬三訳【暗黙知の次元】紀伊国屋書店, 1980年)
- Nonaka, I., and Takeuchi, H., [1995] *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press. (梅本勝博訳【知識創造企業】東洋経済新報社, 1996年)
- Perlmutter, H. V., [1969] "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation," *Columbia Journal of World Business*, no. 4, January-February, pp. 9-18, reprinted in Batlett, C. A. and Ghoshal, S., *Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*, 2nd ed., IRWIN, 1995.
- Schelling, T. C., [1960] *The Strategy of Conflict*, Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Simon, H. A., [1945] *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, New York: Free Press. (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳【経営行動—組織における意思決定プロセスの研究—】ダイヤモンド社, 1989年)
- Simon, H. A., [1969] *The Science of the Artificial*, The MIT Press. (稲葉元吉・吉原英樹訳【新版・システムの科学】パーソナルメディア, 1987年)
- [付記] 本稿は、フルブライト若手研究員プログラムおよび法政大学在外研究員として、ハーバード大学経済学部客員研究員として滞在していた期間に行ったアンケート調査に基づいている。回答可能な質問項目の設定については、神鋼商事・秋山雄一氏より貴重なアドバイスを受けた。また、質問票の発送作業では、谷村正志氏の助力を得た。記して感謝したい。本稿の作成にあたり、(財)全国銀行学術研究振興財団からの研究助成を得た。

付表1 オーダード・ロジット・モデルに用いた変数の説明

Sales…売上高。質問紙「売上高ないし総取引額は、どの程度F/Sでの予測を反映していますか。□予想を大きく下回る(80%以下) □予想をやや下回る(81-91%) □ほぼ予想どおり(91-110%) □予想よりも、やや好調(111-120%) □予想よりも、かなり好調(121%以上)」に対する回答。

Time…FSに要した調査期間。質問紙「4. 調査に要した日時はどの程度ですか。断続的に行った場合は、その最初の時期から最終調査までの期間をご回答下さい。□3ヶ月未満□6ヶ月未満□1年未満□2年未満□2年以上」に対する回答。

Cost…FSに要した調査金額。質問紙「5. F/Sに要した費用はどの程度ですか。人件費など通常業務として行った部分と、出張旅費等についての特別な業務の部分に分けてご記入下さい。通常業務(例: 年俸1,000万円の従業員1名が1年3ヶ月=1,250万円) □300万円未満□300万円-1,000万円□1,000-2,000万円□2,000万円-5,000万円□5,000万円以上」に対する回答。

Stay…日本側従業員FS担当者のアメリカ滞在年数。質問紙「7. 【日本側会社内部の従業員】がF/Sを担当した場合、F/S担当者が当該会社を設立する以前に、アメリカに滞在した年数を合計すると、どのくらいになりますか。□6ヶ月未満□1年未満□2年未満□3年未満□3年以上」に対する回答。

Data…アンケート回答者のデータ重複の度合い。質問紙「8. F/Sを作成するうえで最も大切なことは何ですか。重要度を一つお選び下さい。適切な資料・データを収集し、整理していること。□重要□やや重要□関係なし」に対する回答。

Expr…アンケート回答者がアメリカ現地経験を重視する度合い。質問紙「8. F/Sを作成するうえで最も大切なことは何ですか。重要度を一つお選び下さい。アメリカ現地での経験に裏打ちされていること。□重要□やや重要□関係なし」に対する回答。

付表2. オーダード・ロジット・モデルに用いた変数間の単純相関係数

	Time	Cost	Stay	Data	Expr
Time	1.0000				
Cost	0.2385	1.0000			
Stay	-0.0910	-0.1085	1.0000		
Data	0.0542	0.0870	-0.0052	1.0000	
Expr	0.0157	-0.0134	0.1182	0.2776	1.0000
Sales	-0.2151	0.2855	0.2639	0.2075	-0.1334

付表3 フィージビリティ・スタディの方法に関する実態調査

1. 現在お勤めのアメリカ企業が操業開始する以前に、フィージビリティ・スタディ（企業化調査、操業時収益性の将来予想をした事前調査、以下「F/S」と略記）は行なわれましたか。

はい いいえ…その理由を以下にご記入下さい。

2. F/Sは文書として現在アメリカ子会社内にありますか。

はい いいえ

3. F/Sはどのような理由からもっとも必要だと考えられますか。重要さの程度を、それぞれ1つお選び下さい。

	重要	やや重要	関係なし
<input type="checkbox"/> 事業の収益を予測する唯一の方法であるため	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 日本の親会社内部の関連部署を説得するため	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 銀行など社外の関連会社を説得するため	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 担当者が交替したときに、会社の概要を伝えるため	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 設立したアメリカ子会社の経営目標となるため	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. 調査に要した日時はどの程度ですか。断続的に行った場合は、その最初の時期から最終調査までの期間をご回答下さい。

3ヶ月未満 6ヶ月未満 1年未満 2年未満 2年以上

5. F/Sに要した費用はどの程度ですか。人件費など通常業務として行った部分と、出張旅費等についての特別な業務の部分に分けてご記入下さい。

☆通常業務（例：年俸1,000万円の従業員1名が1年3ヵ月=1,250万円）

300万円未満 300万円-1,000万円 1,000万円-2,000万円 2,000万円-5,000万円 5,000万円以上

☆出張旅費等（例：一回あたり100万円の出張を3回×2人=600万円）

300万円未満 300万円-1,000万円 1,000万円-2,000万円 2,000万円-5,000万円 5,000万円以上

通常業務・出張旅費等、概算での合計

万円

6. 誰がF/Sを行いましたか。該当するものすべてに√印をおつけ下さい。

- 日本側本社内部の従業員……………自分自身 自分以外
アメリカ側子会社内部の従業員
日本側本社と資本関係のある関連会社
日本の商社、銀行、コンサルティング会社
アメリカの貿易業者、銀行、コンサルティング会社
その他

7. 「日本側会社内部の従業員」がF/Sを担当した場合、F/S担当者が当該会社を設立する以前に、アメリカに滞在した年数を合計すると、どのくらいになりますか。

- 6ヶ月未満 1年未満 2年未満 3年未満 3年以上

8. F/Sを作成するうえで最も大切なことは何ですか。重要度を一つお選び下さい。

- | | 重要 | やや重要 | 関係なし |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> 適切な資料・データを収集し、整理していること | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> アメリカ現地での経験に裏打ちされていること | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> 会社の業務内容を理解していること | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> 論理的に首尾一貫していること | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> 信頼のおける取引先の情報を使っていること | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

9. 現在の立地場所以外で操業する可能性についてF/Sを行いましたか。

- はい いいえ 不明

10. 立地選択にあたってはどのようにして情報を集めましたか。該当するものすべてに√印をおつけ下さい。

- 事業に具体的に関連する取引先 JETRO
商社など日本のコンサルティング会社 アメリカ各州の投資誘致事務所
アメリカのコンサルティング会社 投資先の商工会議所・役所
ジョイント・ベンチャーの相手先

11. 将来のバランス・シート（損益計算書、P/L）は、F/Sに予測されていますか。

- はい 将来何年にわたって予測されていますか。 _____ 年
いいえ

12. 売上高ないし総取引額を予測する具体的根拠としてF/Sに記載されていたのは何ですか。該当するものすべてに√印をおつけ下さい。

- 日本で取引のあった企業がすでに進出しており、その注文金額を合計
アメリカ国内取引先からの引き合いを合計（需要情報をヒアリング）
過去における自社の輸出実績ないし販売・取引実績
競争相手会社の過去の販売実績
アメリカ市場における一人あたり製品売上高
需要の価格弾力性の算定などにもとづく計量経済学的予測
アメリカの国内総生産（GNP）の伸びなどのマクロ経済的データ
特に根拠は考えられない（担当者以外は説明不可能）

13. 売上高ないし総取引額は、どの程度 F/S での予測を反映していますか。

- 予想を大きく下回る (80%以下)
- 予想をやや下回る (81-90%)
- ほぼ予想どおり (91-110%)
- 予想よりも、やや好調 (111-120%)
- 予想よりも、かなり好調 (121%以上)

14. 予想を下回る場合、その最大の理由はどのようなものですか。重要度を一つお選び下さい。

	重要	やや重要	関係なし
<input type="checkbox"/> 需要が予想よりも少なかった	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 有力な競争相手先の影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> コスト・経費がかさんだ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> マーケティングのチャンネルが作れなかった	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 親会社の経営政策に変更があった	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 為替レートの変化が大きかった	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 規制があり、手続きに時間がかかった	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 天候を含む自然条件の変化	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. F/S でのコストの見積りと比較して、現実に大きく割高となっている費目についてお教え下さい。

	むしろ割安 (<100%)	予想どおり (100-110%)	やや割高 (111-130%)	かなり割高 (131-150%)	大きく割高 (>151%)	該当なし
人件費・給与部分	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
人件費・付加給付部分	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
従業員の休日消化の多さ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
無断欠勤者の代替費用	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
原材料費の高さ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
原材料の品質の低さによるロス	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
オフィスの賃借料・償却	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
土地の賃借料・償却	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
事務機械の値段	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
日本人派遣社員の手当て	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
資金調達にともなう資本コスト	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
税金	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
通信費・接待費(対日本本社)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. F/S では為替レートの予測に何通りの状況を設定していますか。 _____ 通り

17. F/S での為替レートの予測値は、いくらでしたか。1ドル= _____ 円

18. 為替レートの予測にあたって F/S で具体的に参考にされている指標は、どのようなものですか。

- 消費者物価・卸売り物価
- 経常収支
- 公定歩合
- 政府国債・財務省証券の価格、利回り
- 為替の先物
- 過去何年間かの為替レート水準のトレンド
- 過去の営業実績での採算ベースとなった為替レート
- 特に根拠は考えられない(担当者以外は説明不可能)

19. 現在の会社についての事業予測を、今後改めて行なう予定はありますか。

ある

ない

回答者氏名

連絡先

Tel.

Fax.

ご協力ありがとうございました。

この解答用紙を同封の返信用封筒に入れて5月31日までにご投函下さい。