

## 〔書評〕

伊藤和憲 著

## 「グローバル管理会計」

(同文館 2004年)

佐藤 康 男

## (1)

日本経済は今年に入ってようやくバブル崩壊後10数年の長い不況のトンネルから抜け出す気配を見せている。製造業を中心として2004年3月期は多くの企業がバブル時代と変わらない利益をあげている。その原因としてあげられているのは国内需要の高まりよりもアメリカや中国などの国外景気に依存した生産・販売の増加である。

最近の新聞報道によると、トヨタ自動車は2005年に単体ベース(ダイハツ工業、日野自動車を除く)の世界生産台数が700万台を突破する見通しであるという。その結果、2005年には現在2位のフォード・モーターを抜き、首位のゼネラル・モーターズ(GM)に迫る勢いであるという。

トヨタの2003年の世界生産台数は607万台であるが、これを2004年には670万台とし、2005年には700万台にするとしているが、この増加分の大部分は海外生産であるという。トヨタは2003年現在、北米3ヶ所で127.8万台、アジアはタイ、インドネシアおよび中国で49.3万台、欧州ではフランスおよびイギリスで39.5万台と海外生産は合計で216.6万台に達しており、全生産量の35%以上を占めている。2005年にはおそらく50%を超えているであろう。

今後はフィリピン、マレーシア、中国、チェコなどでも新たな工場を新設する計画であるという。トヨタは連結純利益がわが国ではじめて1兆円に到達したことで注目をあびたが、その大部分は北米で上げていることも知られている。このような現象はトヨタだけでなく、すでに海外生産比率が5割を超えているホンダや日産自動車も同じである。

自動車産業は販売、生産、研究開発、獲得利益など多くの観点からみてもっともグローバル化が

進んでいる業界であるが、電気、機械など多くの日本産業の海外進出はめざましいものがある。1985年の「プラザ合意」後から海外進出が増加したが、当初は円高による競争力の喪失を回避するための海外生産であったが、現在では世界的な規模での経営戦略の一環となっている。

さて、本稿で取り上げる伊藤和憲著「グローバル管理会計」は、このような企業のグローバル化に対して管理会計はどのような新しい問題に直面しているかを取り上げている。これは古くは多国籍企業の管理会計として論じられてきたし、80年代以降の企業のグローバル化にとまって評者もいくつかの論文を発表している。しかし、本書はこの問題をかなり広い観点から論じた本格的な研究書である。書評として取り上げたゆえんである。

企業のグローバル化と管理会計の問題を論じる場合、「グローバル化」という意味を明らかにしなければならないが、本書ではそれについても述べているので紹介する。管理会計の領域でこれまで扱われた問題は為替管理、海外現地法人の業績評価、全世界を視野に入れた戦略管理会計および国際的な財務戦略などであるが、論議の程度の差はあるが、ほとんど網羅している。

## (2)

本書は序章において日本企業の海外進出の実態をさまざまな統計を用いて明らかにしている。たとえば、経済産業省のデータを用いて製造業の海外生産比率(本国売上高に占める海外子会社の売上高の割合)は、1988年では5%であったが、2002年には18%に上昇している。また、これを海外進出企業に限定すると、1988年が13%であったが、2002年には44%にまで上昇している。

また、日本経済新聞のデータを用いて製造業の

海外営業利益のランキングを示しているが、2003年度では1位がホンダ(4,739億円)、2位がトヨタ(3,462億円)、3位が日産自動車(3,432億円)、4位が松下電器産業(1,152億円)、5位が三菱商事(863億円)となっている。

海外売上高のランキングも金融庁のEDINETから示されているが、9兆円のトヨタがトップで、以下ホンダの6兆円、ソニーの5兆4千億円、日産自動車の4兆3千億円、松下電器産業の3兆3千億円となっている。

わが国の海外直接投資の推移については「ジェットロ白書」から明らかにしているが、1980年代後半は北米への直接投資が中心の時代、1990年代前半はアジア・オセアニアの時代、1990年代後半は欧州の時代であると特徴づけている。

最後に「win-win 関係の構築に向けて」という項目で、多国籍企業の海外進出の理想的な形態は、本国の親会社の利益最大化だけをめざすのではなく、現地の企業にとってもハッピーなものではないと著者は述べている。このような記述は現状分析を主旨とする本書からすれば奇異に映るが、最近の企業の社会的責任(CSR)あるいは環境問題への高まり考慮しているのであろう。著者のこのような考え方は本書の随所に見られる。

著者によれば、本書の目的はつぎの3点である。第1にグローバルな競争戦略とは、どのようなものであるかについて検討する。そして第2にグループ全体の目標設定では、親会社の観点からだけでなく、海外子会社の利害関係者からの視点も入れる必要があるため、海外子会社のマネジメント・コントロールを検討しなければならない。最後にグローバル戦略を実行するためには既存の海外子会社だけでなく、新たな戦略的な直接投資の必要性も検討しなければならない。

本書は3部構成になっているが、本稿ではすべての内容を紹介することはできない。したがって、本書の全体の目次を以下に掲げることしよう。

#### 序 章

- 1 日本の海外依存度
- 2 わが国の海外直接投資の実態
- 3 研究開発の実態
- 4 win-win 関係の構築に向けて

#### 5 本書の構成

##### 第 I 部 グローバル戦略の策定

第1章 グローバル戦略に向けた国際経営戦略論の展開

第2章 グローバル管理会計の先行研究

##### 第 II 部 海外子会社のマネジメント・コントロール

第3章 製品開発の集中と分散

第4章 研究開発の海外移転と回収管理

第5章 わが国のグローバル企業の業績評価実践

第6章 海外子会社の業績評価と改善

第7章 国際税務と移転価格の課題

第8章 わが国グローバル企業の事例研究

第9章 グローバル管理会計の課題とその対策

##### 第 III 部 資源移転の会計管理

第10章 海外子会社への直接投資政策

第11章 資源移転とコスト回収

第12章 グローバル経営戦略と新規事業計画  
終 章

#### (3)

第1章では経営学分野の文献研究から「国際経営戦略論」について述べているが、最初にフォード社の海外展開の歴史からグローバル戦略の段階的変遷を区分している。なお、これはフォード社の元社長の Nasser が行なったハーバード・ビジネス・レビュー誌のインタビュー記事にもとづいている。

フォード社の海外戦略はつぎの4段階に区分されるという。第1期は創業時の1905年から1920年代の前半までであり、イギリス、カナダ、アルゼンチンなどに本国と同じT型やA型の生産をした時期であり、「標準製品のグローバル戦略」と呼ばれる。第2期は1920年代後半から1950年代までであり、イギリス、フランス、ドイツなどが自動車生産を始めた時期であり、国際的な競争が激しくなってきたので本国のための「ナショナルリズムのグローバル戦略」がとられていた。

第3期は1960年代から1980年代で地域主義(regionalism)の時代である。ECやNAFTAな

どの経済ブロックが形成され、この時期にフォード・ヨーロッパが設立された「地域化のグローバル戦略」と呼ばれた時期である。第4期は1990年代から現在までの時代であり、まさにグローバリゼーションの時代である。多くの国で自動車産業が成熟し、世界的な経営戦略が要請されており「最適機能分担のグローバル戦略」と呼ばれる時期に突入している。

また、日産自動車のグローバリゼーション、すなわち機能の現地化についても日産の資料から述べられているが、そこでは5段階に区分されている。現地化の第1段階は販売であり、つぎが製造、そして経営者の現地人化がなされ、R & Dおよび意思決定の現地化がなされている。

本書ではこれらの内容をさらに文献研究から詳細に取り上げている。とくに、フォードの最後の段階である「最適機能分担のグローバル戦略」についての研究を紹介している。また、「トランスナショナル戦略」とは効率生産、現地適応、世界規模での革新が達成され、かつグループ企業間でwin-winの関係がある状態のことであるという。

第2章ではグローバリゼーションの意味について検討し、グローバル管理会計の先行研究について言及している。ここで興味深かったのは、安室憲一著「グローバル経営論」からの紹介の記述である。それによると、ヨーロッパの多国籍企業は海外子会社に大幅な権限を与える「マルチドメステック(MD)戦略」をとっており、アメリカ系多国籍企業は中央集権的なコントロールを行う「マルチナショナル(MN)戦略」が特徴であり、日本企業は多様な製品をJIT供給し、多様なニーズに対応する「グローバル・サプライ(GS)戦略」を採用しているという。そして、これらの三つの戦略はいずれも一長一短があり、これを克服すれば真のグローバル戦略であるという。

しかしながら、このような特徴づけが妥当なのは80年代までなのではないだろうか。たとえば、グローバル化の最先端を走っている自動車産業をみても海外生産は大きな比率を占めるようになっており、国内市場への逆輸入もなされている。また、部品の現地調達も高まっているし、JIT生産は現地法人でも浸透している。

グローバル管理会計の先行研究の記述について

は、1980年代からの宮本寛爾、Belkaoui、Gray、Salter and Radebaughなどの研究が紹介されているが、ここではその内容は省略することにした。ただ、著者はグローバル管理会計の研究で残された課題として研究開発、移転価格および海外直接投資の3点をあげている。

しかし、現地法人の出資比率でマジョリティをもち連結対象子会社であれば、このような問題はグループ企業間で相殺されるので、著者のいうwin-winの観点からすれば問題にならないのではないだろうか。研究開発や移転価格が問題になるのはあくまでも単体決算の場合である。あるいは連結決算であっても親会社の業績評価を優先して考える場合である。海外直接投資の評価はグループ全体に影響するので他の二つとは異なるであろう。

#### (4)

第Ⅱ部の3章では製品開発の集中と分散について述べているが、これは管理会計の問題というよりは経営学の領域であろう。しかし、本書では研究開発費の回収の問題が取り上げられているので、それに関連している。国際経営戦略論では、製品開発は本国だけに限定せずグローバルに展開すべきであると主張されているが、欧米の実態調査の結果は逆で本社に集中しているという。

著者は海外進出している日本企業の実態調査の結果を明らかにしているが、それによると電気機器は設計・研究とも海外移転している比率が高く、全体的にみても欧米の調査結果よりは異なっている。

また、著者は米国のいくつかの日本企業に対してインタビューしているが、そのなかの米国デンソーについて述べている。そこでは「親会社支援開発」が支配的であり、いわゆる基本設計は本国で行い、応用設計だけ現地で行っている。その理由は本社で技術が蓄積されていること、技術の流出を防ぐことなどが原因であるという。

4章は研究開発の海外移転と回収管理について述べられているが、著者によれば「研究開発費の管理」について三つのアプローチがあるという。移転価格税制といった国際税務、プロジェクト管

理、「国際税務と矛盾しない形でのプロジェクト管理」であり、本書では最後のアプローチをとるとしているが、評者にはここの記述は理解できない。

研究開発費の管理とは、研究開発の費用－効果分析にはかならない。移転価格税制は2国間の税金の配分に関する法律であり、親会社あるいは子会社の研究開発費の管理とは次元が異なると思う。しかし、これは評者の誤解かもしれないが、ここでも研究開発戦略に関する欧米の文献研究を詳細に展開している。

また、海外進出をしている日本企業のアンケート調査の結果も示されているが、それによるとロイヤルティ、部品や製品の供給価格、利益配当、プロジェクトとして回収(内容が不明確であるが)の順になっている。

5章は海外進出企業の業績評価について述べているが、つぎの5項目の内容についてのアンケート調査の結果を示している。(1) 海外子会社の業績評価指標はどのようなものであるか (2) 海外子会社と国内事業部の業績評価は同じ指標で行うべきか (3) 海外子会社とその経営者の業績評価は同じ指標で行うべきか (4) 海外子会社の業績評価は現地通貨ですべきか、それとも本国通貨に換算すべきか (5) 為替の換算レートはどのようなものを使用すべきか。

著者はこのような項目の選定を欧米の文献研究の内容から行っているが、評者からみると疑問に思う点がいくつかある。(3)で行った海外子会社の業績評価はとりもなおさず現地法人の経営者の業績評価になるのではないかと、経営者のほかに誰が考えられるのか、また(4)と(5)は海外子会社の予算設定がどのような通貨で示されているかで決定されるべきであり、もし本国通貨に換算するならば当然に予算設定の段階で決められているはずである。そのばあい、もちろん為替変動による利益の増減は経営者の管理不能要因であることはいうまでもない。さらに加えるならば、(2)の問題は海外子会社が国内事業部の管理下にあるならば(このようなケースはかなりある)振替価格に関連してくる。

6章は著者が本書の全体を通じて主張している親会社と海外子会社がwin-winの関係を構築す

るために、グローバル企業の目標をどのように設定すべきかを取り上げている。そして、そのための手法としてバランス・スコアカード(BSC)をあげているが、評者にはどうしてそのような帰結になるかは理解できない。

つぎに、親会社と海外子会社の関係をエージェンシー関係でとらえたり、その場合の業績評価にはEVAがすぐれているとして、その指標の説明をしている。そして、EVAを高めるためには、資産管理や原価管理が有効であると述べているが、もうひとつ説得力に欠けるところがある。資産管理や原価管理はEVAが登場するまえに企業で行われてきたし、株主重視といわれるアメリカ企業ではEVAの導入はわずか数年前のことであったし、現在でも他の比率が多く使用されている。

7章は国際税務の問題を取り上げている。この問題は管理会計とは関係ないように思えるが、著者によれば、ここにおける中心的なテーマである移転価格税制を考慮しながらも経営管理の観点から移転価格を設定すべきであるという。評者も90年代の初めにこの問題について実態調査をしたことがあるが、日本企業はこの移転価格について当時かなりナーバスになっていた。それは日米間で大きな問題となっていたからであり、「日米半導体協定」などはその最たるものであった。

移転価格の問題が最初に注目をあびたのは日産自動車とトヨタ自動車がアメリカの内国歳入庁(IRS)から追徴税が要求されてからである。たとえば、日本企業がアメリカの現地法人(海外子会社)に製品や部品を供給する場合の値付けが移転価格であるが、もし親会社が不当に高い価格で供給すれば、子会社は利益が圧迫されて、結果としてアメリカ政府への納税額が少なくなる。他方、日本の親会社は利益が膨らみ納税額が大きくなる。

移転価格税制はこのような問題を解決するための国際税制であるが、2国間の税の分配の問題となる。もちろん、多国籍企業はグループ企業の納税額を小さくするために税率の低い国に(タックス・ヘイブン)利益を集中するという行動をとるのを防止する役目もある。したがって、上述の日本企業の自動車会社はアメリカ政府に追徴金を支払ったが、その分を日本政府に払い過ぎていた訳であるから、税金を還付して貰ったのである。

しかし、日本企業は移転価格の下限にも注意を払わなければならない。すなわち、海外の販売子会社に安い価格で製品を供給すれば、現地の競争会社あるいは産業界にダメージを与えることになるために、それを取り締まる法律（ダンピング）もある。これは商務省の管轄である。移転価格が妥当であるかどうかは、究極のところ原価計算の内容になるが、この検証はかなり困難である。製品原価になにを含めるかは企業によって異なるし、その妥当性を判断するのはむずかしい。

本書ではアンケート調査の結果から、日本企業が移転価格を決定するさいには「原価プラス基準（原価加算法）」が多いとしているが、そのなかでも「総原価＋利益」が多い。しかし、総原価の内容、とくに製造間接費の内容がダンピングなどの調査のさいには問題となることが、日本企業の担当者から評者は聞いている。

本章の最初でふれたように、著者は国際税制と経営管理を両立すべきであると述べているが、現実の企業行動はそれしか選択肢はありえないわけで、その結果どのような移転価格の決定が最適なのかは述べていない。それは著者でなくても、誰でも示すことはできないであろう。

8章は日本のグローバル企業の代表として日産自動車と東芝の例が示されている。とくに日産は一時の倒産危機から脱して海外事業が飛躍的に伸びている。これは日産自動車のリバイバルプランとしてつとに有名である。これらの2社の海外展開については多くの報道がなされているので、ここでは省略することにしよう。

9章はこれまで述べてきたグローバル管理会計の課題に対して、日本企業がどのように対応しようとしているかを明らかにしようとしている。本書ではグローバル管理会計の課題として、つぎの3点をあげている。ひとつは企業のグローバルな展開に伴う本国の空洞化の問題であり、第2点は国際的な規模で競争が激しくなり、研究開発も拡大されるようになると、親会社だけに集中することがむずかしくなり、グループ間に分散するようになるというが、これがどうして課題あるいは問題になるのかが理解できない。評者の推測であるが、3章で Taggart の主張を引用して述べた本国で開発するメリットがそこなわれるというの

が問題点であると思われる。

もうひとつの課題はグループ戦略を実行するにあたっては、グループ全体のコミュニケーションをよくするためにバランス・スコアカード（BSC）で用いられるような戦略マップにまとめれば効果的であるという。これも課題というよりは、海外子会社の増加にともなって意思の疎通が悪くなったり、共通の目標設定が困難になるという問題に対する対応策である。

そこで著者は第1の課題に対してつぎの四つの仮説を設定して、アンケート調査によって検証しようとしている。もちろん、第2、第3の課題に対しても仮説を設定して、同じように検定しているが、成功していると思われるのは最初の仮説だけなので、ここではそれのみを掲げることにしよう。

- 仮説1 企業の利益を重視し過ぎると空洞化が起こる
- 仮説2 本国の利益を重視すると空洞化が回避できる
- 仮説3 空洞化の対応策として生産・販売型対応策が効果的である
- 仮説4 生産・販売型対応策を行うと研究開発型対応策が行われるようになる

仮説検証するために利益を最大化する対象を親会社、子会社およびグループ全体の三つに区分して空洞化と関連づけ、空洞化の指標として製品輸入率や海外部品調達率など4項目をあげている。さらに空洞化の対応策として本国での生産増と海外販売増をあげ、win-win 関係を築くために本国での研究開発と新製品開発をあげている。

このようなモデルにもとづいて著者は EQS (equations) ソフトと呼ばれるものを用いて共分散構造分析を行っている。このようなモデルの検定はカイ2乗分布をする検定量が用いられるが、これは標本数に敏感に依存するので、それを避けるために考案された手法であると思う。回答企業58社のデータからモデルの説明力は76%、モデルの比較的適合度指標 CFI (comparative fit index) が0.909、p 値が0.0826であるから、上記の四つの仮説は検証されたとしている。

評者は浅学で統計の知識がないので、このソフ

トを利用した結果から上記の四つの仮説が検証されたというのがよく理解できない。確かにモデルの説明力とCFIの値は高いが、P(確率)値が8%ということはどのように解釈したらよいのだろうか。ここでは有意水準は必要ないのであろうか。読者の理解を容易にするためにも三つの図表に示されている数値の解釈(また、\*が付いている数値の意味)についてもう少し説明があったらと思う。しかし、図表に示された12の変数と空洞化および対応策の関連をまとめた労苦には敬意を表したい。会計学の分野に新しい試みを導入したといえるだろう。

### (5)

10章では海外直接投資の問題を扱っているが、わが国の企業の実態調査の結果を明らかにしている。それによると、黒字年度(利益はいつから計上できるか)、累損一掃年度、売上高利益率、期間利益額の順になっているが、利益率などは性質的にかなり異なる最初の二つをアンケート項目に入れることは通常考えられない。実務家の文献からヒントを得たようであるが、もし、このような項目があるならば、それを選択するのは目に見えている。海外直接投資は事前に「アンテナショップ」の役割を果たす営業所などを設置して実行されるとはいえ、利益率とか利益額などを予測することは非常にむずかしいのである。

つぎに、移転資源の経済性評価の数値モデルを提案している。ここでの企業モデルは日本の親会社か海外に100%の子会社を設立するという想定で、(1)親会社が材料だけを提供して現地で生産して販売する「原材料移転タイプ」(2)親会社が半製品を提供し、現地で組み立てて販売する「半製品移転タイプ」(3)親会社が製品を提供し、現地で販売する「製品移転タイプ」の三つのケースを掲げている。

そして設備投資額、売上高、仕入高、製造原価などに数値を仮定してそれぞれのタイプ別の親会社と子会社の正味終価を求めたり、為替レートと利益率の感度分析を行っている。しかし、このような数値例が本書の全体との関連でどのような意味を持っているのかが、評者にはよく理解できな

いが、続く2章でも計算例が示されている。

11章は無形資産の投資回収について述べている。無形資産の移転価格をロイヤリティによって算定するケースを前提にして(1)日本の親会社で販売する(2)海外製品移転(3)海外部品移転(4)海外技術移転、の場合について前章と同じように計算例を示している。

12章はグローバルな戦略パターンを具体的な事業戦略とリンクしたシミュレーションを行っている。ここでは会計情報に限定して多目標計画モデルを用いている。ある新製品に新規事業展開をするとき、シンガポール、日本およびアメリカでの市場調査の結果から販売価格、値下がり率、販売量などの初期値を推定してマルチナショナル戦略、インターナショナル戦略、トランスナショナル戦略をとった場合の目標指標を明らかにしている。著者はこれら3章のシミュレーションで本書の内容に具体性を持たせたかったのであろう。

本書はわが国の管理会計の分野で出版された久しぶりのアカデミックな書物である。豊富な文献研究は著者の真摯な研究態度を彷彿させるものである。長年にわたる研究成果の集大成であるが、管理会計の研究にたずさわる若い学徒には是非一読されることを勧めたい。また、著者はまだ研究者としては将来が期待される年代であるのでいっその活躍を期待したい。(2004年、8月)