

# 多国籍企業のグローバル 利益管理システム

——国際管理会計論の新たな視角——

上 埜 進

## I は じ め に

達成された利益レベルが企業の生存と成長を条件づける。会計情報の提供によって経営管理者を支援する管理会計にとって、それ故、効果的な利益管理システムをどう設計し、その運営において機能障害 (dysfunction) をどう取り除くかは、最も重要、かつ総合的な課題である。実際、欧米の多国籍企業は計画目標を達成するためにグローバルな利益管理の仕組を長年にわたり試行錯誤で構築し、広範な知識や知恵を社内に蓄積しつつある。会計数値による管理という視角からみると、日本の多国籍企業は海外子会社をカバーする連結会計の仕組を既に確立しており、最近では、関心が効果的なグローバル利益管理を可能にする連結管理の仕組の構築に向っている (シャープ (株)谷哲夫常務, 1995. 10. 30インタビュー)。

実務が<sup>(2)</sup>このように推移している中、今日まで、国際管理会計論の研究者は、

---

(1) 多国籍企業の定義は多々あるが、海外事業展開に伴う利益管理のありかたを論ずる本報告では、暫定的に多国籍企業を「数カ国に子会社や支店を持ち、相当の規模で海外事業を展開している企業ないし企業集団である」と定義しておく。これは地球規模で事業を展開するグローバル企業よりも緩やかな定義である。

(2) 国際管理会計論の研究領域は、①国際振替取引、海外子会社とのロイヤルテ

国際移転価格，海外子会社とのロイヤルティや配当の受払い，為替取引，外貨換算，国際連結会計，国際税務といった海外事業展開に固有な財務・税務・会計実務を調査しその記述に精力を注いできた。しかし，多国籍企業のト

ィや配当の取引，外国為替取引，外貨換算取引，国際連結会計，国際税務といった海外での事業展開に固有な取引について実務のあり方や取引構築の方法を検討する，②管理会計の中心的技法である予算管理システムや原価管理システムを海外事業単位でどう構築し（本国システムの海外移植等）運営するかを検討する，③多国籍企業の構成会社を合目的的に世界的に統合（global integration）することに会計が果たす役割を検討する（グローバル利益管理システムやグローバル会計システムの設計および運営），といったものに分類できる。国際ないし海外事業の管理会計という実務が先行し，後追いに懸命な国際管理会計論研究者はこれまで①の領域に努力を集中してきた。②と③は国境や文化をまたぐ多国籍企業の価値システム（value system）の効果的な管理に利益計画，予算管理，原価管理といった典型的な管理会計技法をどう用いてゆくのかを検討するものであり，両者の区分は多国籍企業の構成部分（内外に分散して立地する各事業単位， subunits）と全体（integrated MNC）という関係に基づく。これらの領域に対して，異文化ないし異国での管理会計実践と組織の効果性との係わりを研究する異文化研究（cross-cultural study）や制度等の国家間比較を行う比較研究（comparative study）の成果（Ueno and Sekaran, 1992; Ueno and Wu, 1993; 上埜, 1994）はそれなりに寄与してきた。なお，②と③の領域に表一1に掲げた各項目が含まれる。

表一1 経営管理プロセスと国際管理会計の課題

<u>経営管理プロセス</u>	<u>国際管理会計の課題</u>
strategic planning	戦略計画（進出，撤退，M&A，R&D）
management control	個別構造計画，長期総合計画，個別業務計画， 短期総合計画，予算管理，資金管理，原価企画， 原価管理
operational control	標準原価管理

ちなみに，国際管理会計研究の日本における草分け的存在であられる宮本寛爾（1989）は『多国籍企業管理会計』の序において「多国籍企業の管理会計は本社経営管理者と海外事業単位管理者の意思決定に役立つ会計情報をそれぞれの管理者に提供することがその中心的課題となる」と述べており，同著を，多国籍企業管理会計の課題，多国籍企業の組織構造，多国籍企業の業績評価の沿革，業績評価と外貨換算，外貨換算と物価変動，為替リスク管理と会計情報，業績評価と諸環境要因という章構成で編集している。

ータルな管理会計システムがどのようなものであり、どうあるべきかを明示する研究はみあたらない。「本格的なグローバル化にふさわしい管理会計理論が確立されているだろうか」(櫻井, 1995, p. 99)と問いかける研究者もいる。本稿が「多国籍企業のグローバル利益管理システム」という主題のもと副題を「国際管理会計論の新たな視角」としたのは、新たに導入するグローバル利益管理システムというコンセプトが、その総合性ないし網羅性からして、国際管理会計論を堅固な学問 (discipline) に変貌させるコンセプト・マップ (conceptual map) の役割を果たしうると考えたためである。

なお、国際化時代が到来した今日、経営者が会計研究者に寄せている期待に、状況に適合する効果的なグローバル利益管理システムを設計し運営する際の理論的な指針の提示がある(谷, 1995.10.30)。本稿では、「グローバル利益管理システム」というトータルなコンセプトを提示し、それを軸に国際会計管理の知識や知恵のポジショニングを整理する。同時に、管理会計論とその周辺科学でこれまで蓄積されてきた知識をこの整理のプロセスに援用し、「グローバル利益管理システム」の設計と運営における諸問題を検討する。なお、本稿が実務家の期待するグローバル利益管理システムの設計と運営のための理論的な指針の提供に至らず、その前段階にとどまっているのは、国際管理会計論が学問として未だ発展途上にあることもあり、研究がそこまで進展しなかったからである。

国際管理会計論に新たな視角を提供し、その変貌 (metamorphosis) を願う本稿の章構成であるが、第2章にグローバル利益管理システムとはどのようなコンセプトかを論じる。続く第3章でグローバル利益管理システムの下部構造である経営組織を規定する影響要因を検討する。第4章では単一企業集団を構成する会社間(親子会社間および子会社間)で利益配分ないし資源配分を行なう取引がどのような目的で構築されるかを考える。

## II グローバル利益管理システムとは

国の内外で事業を展開している多国籍企業は、ホスト国 (host country) の特質や現地管理者の能力等を勘案しながら本社と各事業単位（海外子会社を含む）の望ましい関係（Perlmutter (1969), Porter (1986), Bartlett and Ghoshal (1989), 安室 (1992)）を探り、事業運営に関する権限と責任の一部を現地管理者に委譲する。また、国境を超えて分散している各事業単位をまとまりのある単一企業集団に統合するために、人事・労務システム、教育・訓練システム、会計システムを含む情報システム、業績評価システム、報酬システムといった管理機構を組織にビルド・イン (build in) する。多国籍企業の責任会計制度は、全世界に分散している事業単位を会計責任 (accountability) というコンセプトに基づき個別に管理させ、連結予算等でもってそれらを会計的に統合 (global integration) する。すなわち、コスト・センター (cost center), 費用センター (expense center), 利益センター (profit center), あるいは投資センター (investment center) として位置づけられた現地事業単位が連結利益でもって表示される企業集団の業績に対してどれだけ寄与したかを測定し評価する。この多国籍企業の責任会計制度がグローバル利益管理システムの会計的次元をなす。

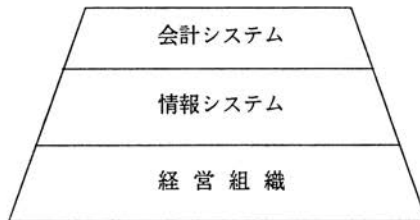
### 1. 「グローバル利益管理システム」の意味と定義

会計学における「利益」というコンストラクト（構成概念）は、ビジネス・プロセスの成果を特定のルールに基づき貨幣単位でもって測定した「写体」である。本稿では「会計的所得 (accounting income)」を想定し論考するが、「利益」には、Hicks (1946) のいう「経済的所得 (economic income, 純財産の増加)」, 非財務的な利益 (stakeholders からの支援等) を内包しコア・コンピタンスの充実を意味する「成果 (performance)」な

ど多様なものがある。時間との関係では、当期利益ないし短期利益や、将来の会計期間にわたる長期利益がある。持続的成長をめざす永続企業（going concern）は単に短期の会計的利益を追求するだけでなく、実質的な成果を求める。

利益管理システムは、広義には、企業組織で展開される価値創出活動を計画し統制する仕組みを指す。その任務は経営資源を社内に計画的に配分し、各部署が配分された諸資源を効果的に活用して経営成果につなぐプロセスを支援することにある。こうした認識に基づき、利益管理システムは企業目標の達成に向け価値連鎖（value chain）および価値システム（value system）におけるビジネス・プロセスを「利益」というコンセプトを用いて計画・統制する仕組である、と定義したい。なお、当該システムの構成は図一1に示すように階層構造をなしており、仕事とそれを遂行する人々からなる経営組織を下部構造に、コンピュータ技術と通信技術に支えられデータを収集・加工する情報システム、そして、会計データの加工と会計情報の利用に指針を与える利益計画や予算管理といった会計システム、からなる。

図一1 利益管理システムの階層構造



「グローバル」という用語は二つの意味を有する。一つは地理的な広がりである「海外でも事業を展開している」という意味、もう一つは支店・工場、子会社、親会社といった個別事業単位に対する「企業集団（企業グループ）」という意味である。国際管理会計という範疇を扱う本稿は、グローバル利益

# 多国籍企業のグローバル利益管理システム（上埜進）

管理システムを「海外でも事業展開している国際企業の利益管理システムである」と定義する。図－2は内包する法人数と海外事業の有無を基準に利益管理システムを分類したものである。グローバル利益管理システムは、海外に独立した子会社を設立せずに支店形態で海外事業展開を行なっている企業のシステム（Ⅲ）と、海外子会社を持つ企業集団のシステム（Ⅳ）に大別できる。これら国際企業（international corporations）のグローバル利益管理システムは、事業の広がりが国内に限定される企業や企業集団である国内企業（domestic corporations）のシステム（ⅠとⅡ）にみられない領域を持つ。この特有な領域の存在がグローバル利益管理システムを主たる研究対象とする国際管理会計論のレゾン・デートルである。

図－2 利益管理システムの分類

		事業の地域的広がり	
		国内だけ	国内および海外
法人の数	単数	Ⅰ	Ⅲ
	複数	Ⅱ	Ⅳ

なお、国際管理会計の実務であるが、それは国内管理会計の場合と同じく、期間利益管理では長期利益計画、短期利益計画、年次予算、半期予算、月次予算等におけるシュミレーションや目標値／実績値の検討、資金管理では資金繰りや信用リスクと資本コストに配慮した資金の運用・調達のシュミレーション、またプロジェクトの利益管理では資本予算や原価企画等による検討等を内容とする。ただ、国境を超え複数の事業を展開している多角化した多国籍企業（diversified multinational corporation, DMNC）の管理会計

は複雑性を増す。これは、国内取引に加え、国際振替取引、海外子会社とのロイヤルティや配当の受払い、外国為替取引、外貨換算取引、国際連結会計、国際税務といった海外事業展開に固有の取引も対象にしていること、さらには、DMNCの多次元性 (multidimensionality) 故に所在国が異なる事業単位の個別要求を満たし (responsiveness to local conditions), かつ単一企業集団としての統合管理 (global integration) という要求をも満たすために事業種別・地域別のセグメントを単位に取引を構築・測定・集計・報告しているためである。

## 2. 今なぜ「グローバル利益管理システム」なのか

効果的なグローバル利益管理システムの導入を企業に今日迫っている主な要因に次のものがある。

①市場争奪戦の激化：先進諸国においては国内市場は成熟しており、海外での利益の稼得を迫られ企業の活動がグローバル化している。

②コスト競争の激化：価格競争に耐え得るロー・コストを実現するために、海外生産、海外サプライヤー（海外子会社を含む）からの資材調達 (sourcing) 等、価値システム全体の再構築を迫られている。

③製品ライフ・サイクルの短期化：技術革新のスピード・アップによる製品ライフ・サイクルの短期化がR&D費負担の増大と販売利益の不安定化を招いている。

④為替変動リスクの増大：外貨建取引の増加が為替変動リスクの企業利益へのインパクトを増幅し、リスク対応を急がせている。

⑤通信・情報技術の革新：コンピュータ情報システムの有効な活用がCS（顧客満足）、ES（従業員満足）、戦略展開等で世界のライバル企業を出し抜く原動力になっている。

### III グローバル利益管理システムと経営組織

責任会計制度は経営組織に対応した会計単位（子会社，部門，部署等）で利益計画，予算管理ならびに原価管理を実施する。このため，責任会計制度を一つの次元に持つグローバル利益管理システムはそのデザインが多国籍企業の組織図に規定される。本章では，経営組織の特性が利益管理システムのデザインとどう係わるのかを検討する。

#### 1. 集団構成単位間の関係を規定する要因

グローバル利益管理システムは，コンティンジェンシー理論（contingency theory）が示唆するように，グローバル化の程度（地球的規模なのかといった），経営戦略，各事業単位が位置する国の環境，個別事業単位の使命や利用可能な資源（ヒト，カネ，モノ，情報）の特徴，経営組織の構造（複雑性，階層化，分権化等の程度），現地要求への対応スタイル（responsiveness to local conditions）等により，そのデザインや運営が条件づけられる（上巻，1993）。本節では，グローバル利益管理システムの下部構造である多国籍企業の経営組織に焦点をあて，構成単位（表一2）間の関係を規定する要因の利益管理システムのデザインへの影響をみる。

表一2 企業集団としての多国籍企業の構成単位

親会社	地域	ホスト国
海外事業部	地域統括会社	子会社，支店
現業事業部		

#### （1）進出目的

多国籍企業は競争力（competence）強化という観点から最適立地という条件を満たす国々に子会社を設立し経営資源（ヒト，モノ，カネ，情報）を割り当てる。どの事業のどこを海外になぜ移すのかという進出目的は，①ホ



スト国の市場を目的に製造・販売子会社を設立する, ②主な市場はホーム国や他国であり, 低生産コストを狙い製造子会社を設立する, ③税節約を目的にタックス・ヘイブンに持株会社や金融子会社を設立する, ④技術先進国にR&D拠点を設立する<sup>(3)</sup>, といった行動オプションからの選択を迫る。したがって, 進出目的は多国籍企業全体としての価値連鎖 (value chain) ないし価値システム (value system) の配置や価値活動の調整のあり方 (国中心の戦略対グローバル戦略といった) を条件づけることでグローバル利益管理システムのデザインを規定する。

## (2) 相互依存性

多国籍企業は利益管理 (購買, 生産, 販売, R&Dといった職能の効果的遂行) という観点から相互依存性 (interdependencies and linkages) がある事業のいずれを自社の事業にし, それらをどこで展開するかを決定する。多国籍企業内部では, 相互依存関係にある事業単位 (海外子会社を含む) は

---

(3) 例えば, シャープはアメリカ (製造も), カナダ (販売だけ), ドイツ (販売だけ), イギリス (製造も), スペイン (製造も), オーストラリア (製造も), ニュージーランド (販売だけ) に販売子会社を設けている。アジアではシンガポールやホンコンに販売子会社を置いている。タイとマレーシア等にエレクトロニクス機器の, 台湾等に電子部品の製造子会社を設置し, 人件費率の高い製品をアジアの生産拠点に移している。加えて, イギリスとオランダに金融子会社を, イギリスのオックスフォード, ワシントン, およびタイペイに連結子会社となる現地法人の研究所を設置している。生産拠点の海外移転では, 現地の労働コストはもちろん, インフラストラクチャーの整備状況, 現地社員の教育・技術レベルや定着率, 日本国内での要求雇用レベル, 等に鑑み, 現地でどの部品をどれだけ生産するのか, また完成品までも生産するのかを決定する。海外製造子会社が軌道にのると, 通常, ユーザーや顧客のニーズを満たす設計・開発部門を当該子会社に設置する。自前の研究施設で国際的に通用する製品を開発する海外製造子会社はグローバル・イノベーター (global innovator) と呼ばれる (知識の流れにおける役割に基づく子会社分類, Gupta & Govindarajan (1991))。なお, 現地国の規制機関から許認可を得るために現地で臨床研究を行なう医薬品業界では許認可を得る活動を支援したり, 先端研究の成果をいち早く取り込むために日米欧に研究拠点を設置する動きが活発である。

### 多国籍企業のグローバル利益管理システム（上埜進）

原材料、部品、製品等を相互に融通しあうが、そこではどのように取引を構築し振替価格をどうするかという問題に直面する。相互依存性の強い子会社は階層的コントロールの対象となり集権的管理（centralization）が適用されるとの説、相互依存性の強い子会社の管理では振替価格やソーシャライゼーション（socialization）も有効であるとする説（Hennart in Ghoshal = Westney (Ed.), 1993, p. 176）があり、どのような管理形態が最適かは定かでない。また、企業集団の境界決定に価格システム（内部振替価格と市場価格の比較）が影響する。このように、相互依存性のレベルはグローバル利益管理システムのデザインに影響する。

#### （３） リスク選好

海外進出のリスクを軽減するために技術提携や生産委託といった業務提携、現地の有力パートナーとの合併、既存企業の買収といった形態が採られる。また、100％株式所有による支配に加え、役員や幹部社員の派遣、技術供与を行ない全てのリスクを単独で引き受けるといった方法も採られる。出資形態やコーポレート・ガバナンス（corporate governance）にみられる多国籍企業のリスク選好（risk preference）は、構成企業間の関係を規定することで、グローバル利益管理システムの決定因になる。

#### （４） 統括形態

E P Gモデルを提唱した Perlmutter (1969) は、意思決定権限の配分等に対する多国籍企業トップの経営姿勢を基準に、多国籍企業を本国志向（ethnocentric orientation）、現地志向（polycentric or host-country orientation）、世界志向（geocentric or world orientation）に区分した（1969年論文にはE P Gモデルを示し、後に地域志向（regiocentric orientation）を加え EPRG モデルに発展さす）。また、海外事業単位の管理戦略について、Bartlett & Ghoshal (1989) は現地の独立性を重んじるマルチドメスティック（multi-domestic）戦略、子会社の全世界な役割を重視し

親会社が強い統制を行うグローバル (global) 戦略, 国際的分散と相互依存に合わせ統合管理を重視するトランスナショナル (transnational) 戦略に区分している。統括の形態はグローバル利益管理システムのデザインを規定する。例えば, 本国志向やグローバル戦略を採る多国籍企業では, 子会社は経営の自主性 (autonomy) を制約され細かな統制を親会社から受ける。会計制度や報告手続は本社の指令により本国システムの採用を要請され, かつ親会社の統制の便宜にかなうように修正される。一方, 現地志向やマルチドメスティック戦略を採る多国籍企業では, 子会社の自主性が尊重されており, 会計制度や報告制度は現地管理者の要求と本社の要求とを共に満たせるように拡充される (Choi=Mueller, 1992, Radebaugh=Gray, 1993)。

## 2. グローバル利益管理システムの特異性と普遍性

前節に述べた通り価値連鎖のどこをどの国に立地させるのか, 子会社それとも支店形態で進出するのか, 出資割合をどうするのか, 事業単位間の振替価格をどう決定するのか, 統括形態をどうするのか, 等に関する意思決定の結果が多国籍企業の経営組織のあり方を規定し, グローバル利益管理システムのデザインを形作る。つまり, 下記の関係がみられるのである。

企業間関係の決定因→経営組織→利益管理システムのデザイン

経営組織は分権—集権という次元から区分できるが, エスノセントリズムの貫徹やポリセントリズムの追求といった理念は, 多国籍企業に集権的管理と分権的管理という連続体 (continuum) のどの点に各子会社の管理システムを位置づけ集団のトータル・システムに組み込んでいくのかという判断を要請する。なお, 近年, 日本の少なからずの多角化した多国籍企業では, 海外事業のウエイトが高まる中で事業展開の機動性を保とうと, 商品の企画から販売に至るまでの責任を持つ現業事業本部に製造子会社や販売子会社を

## 多国籍企業のグローバル利益管理システム（上埜進）

直接統括させ、海外事業の一元的管理の専門部署であった海外事業本部の業務範囲を縮小する傾向がみられる（分散管理への移行）。多国籍企業がどのような経営組織を採用するかはグローバル利益管理システムの計画機能・調整機能・統制機能の展開ならびにシステム内の情報フローを特徴づける。

ところで、利益計画や予算のフォーマット（format、書式）はホーム国を異にする企業間でも極めて似通っている。また利益計画策定や予算編成および運営のプロセスも似通っている。これは、企業が担う経営機能（購買、生産、販売、物流といった）の構成や内容に共通性がみられること、すなわちビジネス・プロセスの普遍性によるといえる。各企業が他国との接触（inter-country linkages）を通して海外他社の予算管理や原価管理の方法（振替価格の用法、為替リスク管理法、共通費の配賦法、果実の親会社による回収法といった）と手続の詳細を学習してきたことも融合ないし収斂に寄与している。商慣行や会計制度の世界的な調和化ないし標準化（harmonization, standardization）の動きはビジネス・プロセスを収斂させる。また、会計数値が実体を抽象化した写体であり、ビジネス・プロセスでみられる個性（人間的、社会的要因から生まれる）を捨象することも、利益計画や予算といった管理会計技法が普遍性を有する原因である。海外子会社に文化変容（acculturation）を起こし本社システムの移植を支援しようとする場合、当該システムに特異な側面と普遍的な側面が存在する理由を正しく認識しておくことが大切である。

## IV グローバル利益管理にみる取引の構築と取引価格の操作

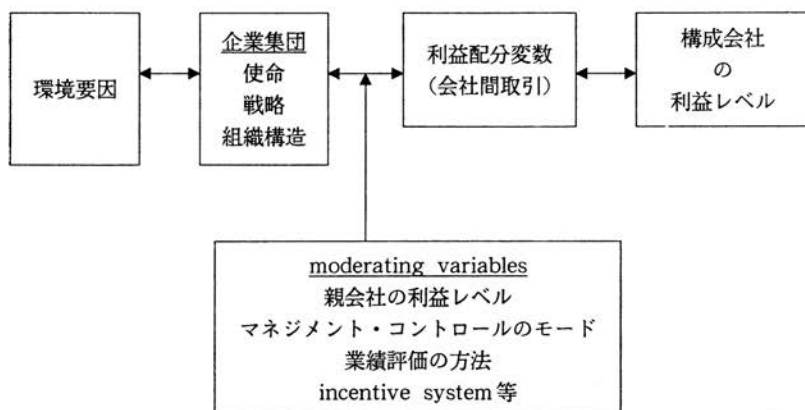
国境を超えて分散させた子会社をまとまりある企業集団に統合するプロセスでは、グローバル利益管理システムの会計的次元をなす利益計画や予算管理が重要な役割を果たす。多国籍企業の利益計画の策定や予算の編成では、企業集団を構成する企業間（親子会社間および子会社間）あるいは事業単位

間に利益ないし資源をどう分配するか、といった戦略的な課題に取り組む必要があり、本章に述べる取引の構築や当該取引の価格操作が実行される。

## 1. グローバル利益管理システムの概念図

企業間関係を規定する要因を論じた前章を受けて、国際管理会計論を体系化する新たに視点となるグローバル利益管理システムの概念図を図一3のように表してみた。

図一3 グローバル利益管理の基本スキーム（試案）



<sup>(4)</sup> 関係会社間の取引は、正味キャッシュ・フロー（net cash flow）、引いては内部留保のレベルに影響を及ぼす。海外子会社との間の利益配分に直接係わる会計取引（利益配分変数）に、国際振替価格や、出資および貸付がある。国際振替価格には原材料・製品の購買ないし販売価格、技術料、使用料、経営指導料等がある。本社が常に利益分配に関与できる仕組として伝票を本社に通す仲介取引システムがある。子会社への出資や貸付も利益配分的手段

（４） 関係会社は親会社、子会社、および関連会社を総称する。議決権を20%以上50%まで所有することで支配している会社を関連会社という。

になる。出資の場合の操作変数は出資額と配当性向、資金貸与の場合の操作変数は貸付額と利率である。多国籍企業内における取引の構築や当該取引の価格操作には、政府の諸規制、資本蓄積や出資戦略、カンントリー・リスクなどに加え、取引当事者や親会社のパワー関係も反映される。

ところで、変動相場制を採る今日、海外子会社との取引や海外子会社間での取引をどの通貨で約定し決済するかにより、為替変動リスクを負担する取引当事者が異なってくる。また税引前損益を構成する為替差損益は課税を通して正味キャッシュ・フローに影響するため、為替変動リスクを取引当事者の<sup>(5)</sup>のいずれが負担するかが各構成会社の利益業績に影響する。

取引の構築や当該取引の価格操作に、子会社に利益を付け替える、もしくは親会社に利益を集中する、という方向がある。以下に記すように方向を決める要因に多様なものがあるが、事業ポートフォリオにおける取引当事者の現在および将来のポジショニングが重要な決定因といえる。

#### （１）子会社への利益の付け替

---

（５） 海外子会社の責任者の評価と為替イクスポージャー（exchange rate exposure）の関係であるが、Anthony, = Dearden = Govindarajan（1992）は、財務諸表項目の報告通貨への換算に係わる換算イクスポージャー（translation exposure）と外貨建て債権債務の決済に係わる取引イクスポージャー（transaction exposure）の影響は評価から除外すべきであるとし、他方、為替相場の将来の変動に係わる経済イクスポージャー（economic exposure）の影響は海外子会社の責任者の統制範囲にあるので評価に含めるべきであると述べている。為替変動リスクのヘッジ取引に、為替予約、通貨オプション、通貨スワップ、外貨預金、ネットティング等があるが、取引イクスポージャーの影響に対する海外子会社責任者の責任は与えられた為替管理権限と関係づけられるべきであろう。なお、為替変動リスクへの対応に、為替変動を利益を稼得する絶好の機会と捉える積極的対応と、変動リスクの中和化をめざして取引を構築する消極的対応がある。日本の輸出企業による円高対応は、一般的に、生産拠点の移転、海外調達（global sourcing）の促進（海外に進出した系列会社からの輸入を含む）などコストのドル化による為替リスクの中和化であるが、競争力のある製品に関してはドル建て輸出から円建て輸出に切り代えたり、輸出価格の引き上げといった方法も採られている。

子会社に利益を付け替える背景に、子会社の信用を高める、子会社の工場設備や販売網の拡充のための資金需要を満たす、子会社従業員のモチベーションを高める、といった意向が存在する。なお、現地法人の収益力が高まると一般に経営の自主性 (autonomy) に対する現地の意欲が強まる。

## (2) 親会社への利益の集中

収益力により親会社が名声 (reputation) を維持しようとする時、親会社トップが帝国の建設 (Empire Building) に走る時、親会社の空洞化が進んだ時、子会社が PPM<sup>(6)</sup> の金のなる木 (Cash Cow) の状態にある時 (資金需要がない)、ホスト国が配当の送金制限を実施している時などには、子会社の利益を減らす方向で取引を構築し利益配分変数の数値 (移転価格、貸付金利息、技術料、経営指導料、配当額) を決定する<sup>(7)</sup>。例えば、子会社間の振替取引に親会社を仲介させ、親会社—子会社間の振替価格を調整することで本社に利益を移す。この方法は、親会社の単独決算の売上高や営業利益を上積みできるため、現地政府によって時には上限が定められているロイヤル

---

(6) 多角化企業における事業単位 (business unit) 間の資源配分に係わる PPM (product portfolio management) では、疑問符 (Question mark) にビルド (build)、スター (Star) にホールド (hold, シェアを持ちこたえる)、金のなる木 (Cash cow) にハーベスト (harvest, シェアを犠牲にしても短期の収益の最大化に努める)、負け犬 (Dog) にダイベスト (divest) 戦略を勧告する。市場の成長と相対的シェアにより事業単位の使命を分類する BCG の PPM は、市場占有率が高いと経験蓄積を促進し、それが単位コストを引き下げ、高い収益をもたらすとの仮定に基づき構築されている。なお、市場占有率と収益性との関係は PIMS (Profit Impact of Market Strategy) が既に確認している (Anthony=Dearden=Govindarajan, 1992, p. 328-341)。PPM に対して、①分類が容易でない、②特定事業のもつシナジー効果や補完的役割を考慮しない、といった批判がある。

(7) 親会社に利益を集中する仕組をミツミ電機、TDK および東燃の事例にみる。  
 [ミツミ電機] 電子部品メーカーであるミツミ電機では海外現地法人での生産比率が60%を超えており、本社経費を賄うために親会社は仲介取引を介在させ子会社から伝票口銭を得ている。すなわち、内外の製造子会社が生産する部品は本社 (含む海外支店) を経由して内外の製造・販売会社へ供給し外部顧客に販売している。また、製品も本社を仲介させ内外の地域販売会社や顧客に販売している。 /

ティーの受取り、また営業外収益に計上される配当金の受取り等よりも親会社は好む。なお、米国等先進国に所在する子会社への販売では、高額な価格での振替は後述する移転価格税制に触れ、課税当局より更正決定を受ける恐れがある。反面、製造原価に適切なクマアップを加算しないで低価格で振替えるとタンピング訴追を受ける恐れがある。

## 2. 税制を意識した組織と取引の構築

租税は正味キャッシュ・フローの決定因である。多国籍企業は、各国の優遇税制、外国税額控除の規定、租税回避行為の排除を目的とする税制（貸付金による受取利子と過少資本税制、移転価格税制、タックス・ヘイブン対策税制）等を視野に入れた税務計画により、全世界的な税節約を行なう。

### （1）進出形態と課税関係

海外進出の形態に駐在員事務所、支店もしくは子会社の設立がある。支店

---

▽【TDK】 1994年度のTDKの連結売上高に対する海外売上高比率は56%、海外生産比率は42%と高い。このため、研究開発投資資金の調達をどうするか、技術料の徴収をどうするか、といった問題が浮上している。TDKでは、海外子会社の技術料として製品価格の1—3%を製品毎に賦課してきた従来の契約方式を廃止し、材料技術、製造技術といったふうに技術の種類毎に料金体系を細目化し使用技術に対して一定額（総額として製品価格の5%程度になるように）を徴収することを検討している。海外子会社からの技術料徴収額は現在20—30億円であるが、新方式の採用より2—3倍に増える。従来の方式では、技術料徴収を3—4年で打ち切ることが多く、製品が高性能化しても新たに技術料を徴収することが困難であった。技術毎に使用料を徴収することで技術革新や高付加価値化への対価を徴収することが可能になる。この新制度を欧米・アジア等に位置する生産子会社20社に導入するにあたり、1995年度中に子会社の全製品に対する技術料の見直しを実施すると同時に、現地税務当局と折衝に入るといふ（日経1995.4.23, p. 1）。

〔東燃〕 1949年にスタンダード石油が株式の51%（1962年以降はエッソ・イースタンおよびモービルが各25%を所有）を所有し資本参加している東燃においては1992年以来50円配当が続き配当性向が170%を越している（東燃はエッソとモービルに製品の100%を販売）。このため、同社の純資産額は1992年度末に2,887億円あったものが1994年度末には2,560億円に減少している。



や子会社と異なり駐在員事務所は源泉地国に課税権が生じる恒久的施設 (permanent establishment) ではない。支店と子会社のいずれを選択するかであるが、海外事業の営業損益に欠損が見込まれる進出当初の段階では本社との損益通算が可能な支店形態を選択し、事業が軌道にのり配当が行なえる段階で日本国内の課税を繰り延べることのできる子会社形態に組織変更するという方法がある (サンワ, トウマツ, 青木編, 1989)。

## (2) 過少資本税制

借入金に対する支払利息は経費として損金経理が認められるので、過少資本 (thin capital) で進出させ、親会社が多額の貸付を実行することで現地子会社の課税所得の縮小をはかり税負担を軽減できる。利率率を操作することでも親会社は子会社の利益を剥奪 (earnings stripping) できる。こうした行為を防止するために、主要先進国は、自己資本の一定割合を超える借入について利子の経費性を否認する過少資本税制を導入している。

## (3) 移転価格税制

単一グループに属する企業間の製品、役務、技術などの内部振替価格である移転価格は、外部取引の場合と異なり、取引当事者の収益、原価、所得レベルを勘案して、恣意的に決めることができる。このため、国外関連者<sup>(8)</sup>と取引を行なう法人に対して「公正妥当な第三者価格ないし独立企業間価格 (arm's length price)」の原則にもとづき会計処理を行なうことを要求し、所得の不当な移転を防止することで課税所得を当事国間に適正に配分することを目的とする移転価格税制が導入されている。<sup>(9)</sup>

(8) 国外関連者とは適用対象法人と「特殊な関係」にある外国法人であり、特殊な関係とは、①50%以上の持株関係 (親子会社関係)、②同一の親会社を持つ関係 (兄弟会社関係)、および③実質的な支配従属関係 (役員の交流、取引の集中、資金の援助) をいう (租税特別措置法66の4①、措置令30の12①)。

(9) 移転価格税制に基づき日本から海外に移転したと国税庁が認定した所得は、

#### （４） タックス・ヘイブン対策税制

多国籍企業は軽課税国にある子会社に所得を移転し税負担の軽減を図る。そうした租税回避行為を防止するために、軽課税国に設立された子会社等の留保所得のうち株式持分相当額を親会社の所得に合算して課税するタックス・ヘイブン対策税制がある。

税負担の軽減は大切だが、税務計画（tax planning）が経営管理の視点を欠く場合、地理的文化的距離（geographic and cultural distance）が大きい子会社管理者はモラル・ハザード（moral hazard, 倫理の欠如）による機能障害行動（dysfunctional behavior）に陥り（上埜, 1995）、企業は長期的な競争力を損ないかねない。投資、価格、ロイヤルティー、支払利子、技術料、マネジメント料等の決定では税制よりも事業活動に対する配慮を優先させるべきである。

### 3. ディスクロージャーを意識した取引の構築

会計方針や会計処理に選択の余地がある場合、経営者は自らの立場を有利にする方法を選ぶ傾向がある（例えば、所得平準化（income smoothing）を促進する会計方針や会計処理方法の選択、上埜, 1991）。ここでは、日米両国の会計制度の相違が日本の多国籍企業の連結財務数字の構築行動にどう作用するかをみる。

連結財務諸表原則第3の3は「子会社が採用する会計処理の原則及び手続きは、できるだけ親会社に統一しなければならない」と記している。しかし、海外子会社においては、現地の会社法や税法および会計基準に基づく財務諸表が必要であり、通常、現地基準の財務諸表が作成される。連結に際して、

---

✓ 1994事務年度（1994.7—1995.6）でデュボンの日本子会社など20社の200億円であり、この数字は前年度に比べ対象会社数で半分、金額で2倍である（日経1995.10.11夕刊）。

実務では海外子会社の財務諸表を修正することなく日本の親会社の財務諸表に単純に連結する混合連結方式が採用され、会計処理基準の差異の表明は注記にとどまっている。これは連結財務諸表規則取扱要領第23が、海外子会社と日本の親会社との間の会計処理基準に差異がみられるときは注記としているからである。こうした混合連結方式による単純連結は、以下の会計処理の不統一をもたらす。

(1) のれんの償却

日本企業が米国会社を株式買収により取得した場合、被買収会社である米国企業単独の財務諸表は、買収前のものが継続される。日本の親会社と連結する際に発生する親会社の投資有価証券勘定と被買収会社の純資産との差額は連結調整勘定を構成する。原因分析により連結調整勘定の一部は他勘定に振り替えられるが、残額はのれんから構成されているとみなし5年間の均等償却が行なわれる。一方、米国に持株会社を設立して米国会社を株式買収した場合、被買収会社の資産および負債の簿価は当該時点における適正市場価値でもって洗替えされる。洗替え後の被買収会社の純資産額と持株会社の投資有価証券勘定との差額である連結調整勘定はAPB17号に基づき40年以内（平均で25年程度といわれている）で償却される。このように、多国籍企業は買収の方法を選択することで連結調整勘定の金額やボトムラインの利益数字を作ることができる。

(2) リース会計

リース資産の貸借対照表計上に関する日米の会計慣行に隔たりがある。このため、実体的に同じリース契約に対して日本の親会社（親会社の米国支店を含む）と米国子会社で異なる会計処理が行なわれることも少なくない。

(3) 棚卸資産の評価

日本の会計基準は棚卸資産の評価に原価法と低価法の選択適用を認めているが、米国の基準は低価法を強制している。このことは、企業集団内のどの

## 多国籍企業のグローバル利益管理システム（上埜進）

会社に在庫を保有させるかで連結貸借対照表および連結損益計算書の数字を変えられることを意味する。

### （４） 有価証券の評価

日本の会計基準は有価証券の評価に原価法と低価法の選択適用を認めているが、米国の基準は低価法を強制している。また、FASB 115 号はトレーディング目的に保有する株式に時価評価を適用する。このことは、企業集団内のどの会社にも有価証券を所有させるかで連結財務諸表の数字を変えられることを意味する。

### （５） 税効果会計

連結財務諸表規則第11条は税効果会計を用いることは企業の任意としている。一方、FASB 109号が適用される米国子会社の財務諸表には税効果を反映させることが必要である（強制適用）。このため、親会社が税効果会計を採用していない場合、連結財務諸表に繰延税金をどう反映させるのかという問題が生じる。日本の現行制度に明確な規定がない。

現行の混合連結方式には「首尾一貫性の欠如」および「比較可能性の欠如」が見られ（渡辺，1994），そのため企業集団の利益管理に代替的な手段を提供する。のれんの償却，リース会計，棚卸資産や有価証券の評価等では同一企業集団内における所有者や契約者を選択することで，税効果会計ではその任意適用によって，連結利益数字を操作できる。混合連結方式は決算対策（earnings management）のための「会社基準のショッピング（shopping）」の余地を経営者に与えている。

本章では多国籍企業がグローバル利益管理という視角からどのような取引をなぜ構築し，当該取引の価格をどのように操作するかを概観した。こうした知識は利益計画の策定や予算の編成，すなわちグローバル利益管理に不可

欠である。なお、注意したいことは、経営努力の対象ないしグローバル利益管理の主たる領域は売上高の拡大、および購買—生産—販売—物流からなる価値連鎖の効率化といった実体であり、本章にみた会計的な取引の構築や価格操作はそれらを支える工夫にすぎないということである。

## V お わ り に

多国籍企業にフィットする総合的な利益管理システムを設計・運営しようとする実務家に包括的な理論的指針を与えることは国際管理会計論研究者の最大の使命であると考えられる。本稿は、暫定的に提示した「グローバル利益管理システム」というコンセプチュアル・マップを用いて実務でこれまで蓄積されてきた国際管理会計という領域の知識や知恵を新たな視角から、すなわち利益管理という視角から整理し解釈しようと企てた。

国際企業の利益管理システムであるグローバル利益管理システムは経営組織を下部構造に持つシステムであることから、第3章では多国籍企業の経営組織の内容をなす構成企業間の関係を規定する要因について論じた。エスノセントリズムの貫徹やポリセントリズムの追求といった経営方針が企業間関係に、そして多国籍企業の計画・調整・統制といった管理プロセスに、さらには、情報のフローに影響すると述べた。加えて、グローバル利益管理システムが特異性と普遍性を併せ持つことも述べた。子会社を統合するプロセスではグローバル利益管理システムの会計的次元である利益計画や予算管理が大きな役割を果たすが、利益計画の策定や予算の編成においては親子会社間および子会社間の利益ないし資源の配分といった戦略的問題に直面する。多国籍企業は集団内の取引を構築し、当該取引の価格を操作することによってこの問題に対処する。第4章に提唱したグローバル利益管理の基本スキームには、こうした目的のために行なわれる取引の構築と取引価格の操作のポジショニングを示した。同章では、税制を意識した組織や取引の構築とディス

クロージャーを意識した取引の構築の意味にも言及した。

このように、本稿ではグローバル利益管理システムというコンセプト・マップに基づき国際管理会計実務がこれまで蓄積してきた知識や知恵を戦略的に再整理した。なお、本稿に言及しなかったが、グローバル利益管理システムを論ずる場合、コンピュータや通信の技術革新を取り込み効果的な情報システムをいかに設計し運営していくかについての指針を示すこと、また動機付け要因や業績評価・報酬システムが会計システムと不可分であることから異文化における管理会計技法と人間行動の相互作用（interaction）を解明すること等が極めて重要である。これらについては稿を改めて論じた<sup>(10)</sup>。  
い。

ところで、国際管理会計論研究者は今後どのような課題に注力したらよいのだろうか。もしグローバル利益管理システムの設計と運営のために理論的な指針を実務家に提唱しようとするなら、研究者は当該領域の詳細を知り、問題の所在を理解する必要がある。グローバル利益管理システムは多様な次元を有しており、各次元に係わる変数は本稿に見たように数が多いだけでなく、特定変数への影響要因は不安定で、かつ複雑に絡み合っている。このため詳細を知り問題の所在を認識することも決して容易でない。しかし、考察対象とする次元に属する変数を確認し、各変数が相互にどう関わっているのかという変数間関係（nomological network）を調べ上げ、当該関係を説明する理論の発見に努める粘りある研究姿勢が望まれよう（上埜，1993；上埜，1994）。

---

(10) グローバル利益管理システムを支援する管理会計情報システムおよびソフトウェアの要件と現況、グローバル利益管理システムの運営におけるモラル・ハザードがもたらす機能障害、国レベルの文化と多国籍企業の文化の交差、海外子会社における文化変容（acculturation）等について、筆者は日本管理会計学会第5回全国大会当日配賦論文『国際管理会計の課題——効果的なグローバル利益管理システムの設計と運営——』（1995）の中で論じている。

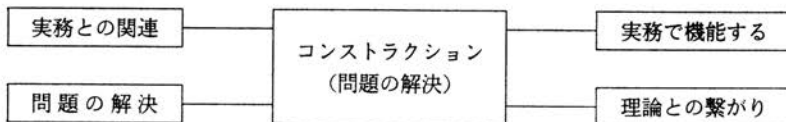
蓄積された理論的知識から実践的な問題に対する革新的な解答 (an innovative solution to a real-world problem) をもたらす機構 (コンストラクション, construction) をこの領域で提唱することは、その後のステップといえる。<sup>(11)</sup>

## 参考文献

- Anthony, R. N., J. Dearden, and V. Govindarajan, 1992, Management Control Systems, 7th Ed., Irwin.
- Bartlett, C. A., and S. Ghoshal, 1989, Managing Across Borders: The Transnational Solution, Harvard Business School Press. (吉原英樹監訳, 1990, 『地球市場時代の企業戦略: トランスナショナル・マネジメントの構築』, 日本経済新聞社)
- Choi, F. D. S., and G. G. Mueller, 1992, International Accounting (2nd Ed.), Prentice-Hall International, Inc.
- Ghoshal, S., and D. E. Westney, 1993, Organization Theory and the Multinational Corporation, St. Martin's Press.
- Gupta, A., and V. Govindarajan, 1991, Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations, Academy of Management Review, 16 (4), pp. 768-792.
- Hicks, J. R., 1946, Value and Capital, Clarendon Press. (安井琢磨=熊谷尚夫訳, 1965, 『価値と資本』, 岩波書店)
- Kasanen, E., K. Lukka, and A. Siitonen, 1993, The Constructive Approach in Management Accounting Research, Journal of Management Accounting

- (11) コンストラクティブ・リサーチの目標は、実務と関連する、問題を解決する、実務で機能する、理論と繋がりをもつ、という4つの要素を満たす革新的な機構を構築することにある。したがって、図-4が示すように、コンストラクティブ・リサーチは、問題とその解答を蓄積された理論知識に結合しなければならない (Kasanen=Lukka=Siitonen, 1993)。

図-4 コンストラクティブ・リサーチの要素



- Research, Fall, pp. 243-264.
- 宮本寛爾, 1989, 『多国籍企業管理会計』, 中央経済社
- Morgan, G., 1986, *Images of Organization*, Sage Publication.
- Perlmutter, H. V., 1969, The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation, *Columbia Journal of World Business*, 4(1), pp. 9-18.
- Porter, M. E., 1986, *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press. (土岐=中辻=小野寺訳, 1989, 『グローバル企業の競争戦略』, ダイヤモンド社)
- Radebaugh, L. H., and S. J. Gray, 1993, *International Accounting and Multinational Enterprises* (3rd Ed.), John Wiley & Sons, Inc.
- 櫻井通晴, 1995, 「国際管理会計の現代的課題」『JICPA ジャーナル』, 474, 1月号, pp. 94-99.
- サンワ・トウマツ・青木監査法人編, 1989, 『国際租税戦略』, 日本租税研究会
- 上埜進, 1991, 「外貨換算基準, SFAS No. 52 を早期に実施した米国企業にみられる財務特性: 実証研究」, 『金沢経済大学経済研究所年報』, 第11号, pp. 1-31.
- 上埜進, 1993, 『日米企業の予算管理——比較文化論的アプローチ——』, 森山書店
- 上埜進, 1994, 「管理会計実践の国家間比較研究の方法に関する一考察」, 『会計』, 第145巻3号, pp. 48-59.
- 上埜進, 1995, 『国際管理会計の課題——効果的なグローバル利益管理システムの設計と運営——』, ワーキング・ペーパー (日本管理会計学会第5回全国大会当日配賦論文)
- Ueno S, and U. Sekaran, 1992, The Influence of Culture on Budget Control Practices in the U. S. A. and Japan: An Empirical Study, *Journal of International Business Studies*, 23(4), pp. 659-674.
- Ueno S, and F. Wu, 1993, The Comparative Influence of Culture on Budget Control Practices in the United States and Japan, *The International Journal of Accounting*, 28(1), pp. 17-39.
- 渡辺章博, 1994, 「海外子会社の連結についての見直し」, 『CPA ジャーナル』, 476, 3月号, pp. 27-32.
- 安室憲一, 1992, 『グローバル経営論』, 千倉書房

本稿は1995年11月9日に開催された日本管理会計学会第5回全国大会での報告論文を加筆修正したものである。なお、本稿の構想段階で甲南大学川村尚也先生、シャープ(株)常務谷哲夫海外管理本部長、(株)不二越鈴木重慎生産統括部次長に貴重なインプットを頂いた。