

多国籍企業における 業績評価および国際振替価格

清水 孝

1. 研究の目的

わが国の多国籍企業における管理会計、とりわけ業績評価および国際振替価格の領域においては、相当の研究がなされてきた⁽¹⁾。その方向は、単に使用されている業績評価指標および国際振替価格を調査するものから、多国籍企業の戦略に注目し、戦略と整合するような管理会計手法をいかに選択していくかという議論へと発展してきている。この場合、海外事業戦略としては Bartlett と Ghosyal [1989] の類型が使用されることが多かった⁽²⁾。Bartlett と Ghosyal が *Managing Across Borders* を発行してから10年が経過し、その間に多国籍企業をとりまく経営および経済環境は大きく変貌を遂げつつあり、これに伴って企業の海外戦略も変化してきている。彼ら自身も、その後類書 [1995] および改訂版 [1998] を執筆してこうした変化に対応しようとしている。彼らは、わが国の多国籍企業を彼らの言葉でグローバル企業と定義したが、岩淵 [1993, 1995] では日本企業の中にも、グローバル、インターナショナルおよびマルチナショナルの特性を併せ持つトランスナショナル企業が相当数存在していることを実証し、その中でマネジメント・コントロールにおける相違を明らかにした。今日の状況に鑑みれば、多国籍企業が成功していくためにはトランス

ナショナル的な性格を保持していくことが不可欠であり、多くの企業がこれを達成していると考えても不思議ではない。岩淵氏による研究が1993年度のものであることから、21世紀に向けた多国籍企業の経営行動を考察するために新しい動向を調査することが必要になってきた⁽³⁾。こうした理由により、基本的には1994年に筆者が行った調査に、戦略に関するいくつかの項目を加えて新たな質問票調査を行った。調査期間は1998年9月14日から10月5日である。調査対象となったのは東証一部および二部の製造業を中心とした740社であり、そのうち141社より回答があり、有効回答は118社、有効回答率は15.9%であった。

2. 海外進出に関する一般的状況

まず、日本企業の海外進出状況について概観することにしよう。連結ベースにおける海外売上高の規模を示したのが第1表である。

第1表 連結ベースにおける海外売上高の金額

①300億円以下	54 社	45.8%
②300億円超 500億円以下	12 社	10.2%
③500億円超 1,000億円以下	17 社	14.4%
④1,000億円超 3,000億円以下	21 社	17.8%
⑤3,000億円超 6,000億円以下	5 社	4.2%
⑥6,000億円超 9,000億円以下	3 社	2.5%
⑦9,000億円超	6 社	5.1%
	<u>118 社</u>	

回答企業のおよそ半分で、海外売上高は300億円以下になっているが、一方で1,000億円を超える売上高を海外で獲得している企業も30%程度あることが分かる。企業の規模が拡大するにつれて、海外売上高も大きく増加していくこともあるため、連結売上高に対する海外売上高の割合を見ることも重要である。この結果が第2表である。

第2表 連結売上高に対する海外売上高の割合

①10%以下	30 社	25.4%
②10%超30%以下	52 社	44.1%
③30%超50%以下	21 社	17.8%
④50%超70%以下	11 社	9.3%
⑤70%超	4 社	3.4%
合計	<u>118 社</u>	

最頻値は10%超30%以下であり、日本市場を主としながら最大3割程度を海外市場に依存している状況である。この状況がさらに進み、3割を超える売上高を海外で獲得している企業はおよそ30%程度であり、先の海外売上高1,000億円超企業の割合と一致している。この水準になると海外戦略についての本格的な考察をすべきである。70%を超える売上高が海外で獲得されているような企業では、もはや日本市場は市場ポートフォリオのごく一部にすぎず、グローバル・マーケットにおける生産・販売について最適戦略を構築していくことが不可欠となっていく。

続いて、こうした海外売上高の状況を、今後どのように変化させていくのかを調査した。日本経済が今後、かつてのような右肩上がりの成長を続けていくことは期待できない。とくに、自動車、電機、化学などをはじめ、多くの産業では市場の成熟化が進んでおり、国内市場のみを対象としていることに限界が生じている。だからといって、国内市場における不足分を海外市場に向けるといった単純な解答は避けるべきであるし、海外市場に対してどのように接していくのかについては、慎重に検討すべき問題である。

第3表に示されているように、およそ3分の1強の企業が、海外売上高の割合は今後5年間維持すると答えているが、これを境に増加させるとした企業と減少させるとした企業では、明らかに増加させるとする企業が多くなっている。

さて、海外における売上高拡大の方向性は明らかになっているが、それをど

第 3 表 今後 5 年間における海外売上高割合の変動

①現状の20%を超えて減少させる	1 社	0.8%
②現状の10%超20%以内で減少させる	2 社	1.7%
③現状の10%以内で減少させる	1 社	0.8%
④現状で推移する	43 社	36.4%
⑤現状の10%以内で増加させる	36 社	30.5%
⑥現状の10%超20%以内で増加させる	17 社	14.4%
⑦現状の20%を超えて増加させる	17 社	14.4%
⑧その他	1 社	0.8%
合 計	<u>118 社</u>	

第 4 表 アジアにおける海外進出状況

	平均値	標準偏差
①海外販売市場の獲得を目指して国内で生産し、海外販売子会社に輸出をする	3.61	2.07
②現地に工場を建て、主要部品は日本から輸出して現地・近隣国に販売	3.62	1.93
③現地に工場を建て、主要部品は日本から輸出して現地・近隣国・欧米・日本に販売	3.25	1.93
④現地に工場を建て、主要部品も現地で自社または子会社が生産して現地・近隣国に販売	3.66	1.82
⑤現地に工場を建て、主要部品も現地で自社または子会社が生産して現地・近隣国・欧米・日本に販売	3.17	1.78
⑥現地に工場を建て、主要部品は現地で自社・子会社以外の日本企業から買い入れ組み立て現地・近隣国に販売	2.69	1.48
⑦現地に工場を建て、主要部品は現地で自社・子会社以外の日本企業から買い入れ組み立て現地・近隣国・欧米・日本に販売	2.65	1.53
⑧現地に工場を建て、主要部品は現地で現地資本企業から買い入れて組み立て現地・近隣国に販売	3.18	1.76
⑨現地に工場を建て、主要部品は現地で現地資本企業から買い入れて組み立て現地・近隣国・欧米・日本に販売	2.91	1.64

第5表 欧米における海外進出状況

	平均値	標準偏差
①海外販売市場の獲得を目指して国内で生産し、海外販売子会社に輸出をする	4.00	2.11
②現地に工場を建て、主要部品は日本から輸出して現地・近隣国に販売	3.04	1.82
③現地に工場を建て、主要部品は日本から輸出して現地・近隣国・日本他に販売	2.60	1.47
④現地に工場を建て、主要部品も現地で自社または子会社が生産して現地・近隣国に販売	3.35	1.93
⑤現地に工場を建て、主要部品も現地で自社または子会社が生産して現地・近隣国・日本他に販売	3.03	1.80
⑥現地に工場を建て、主要部品は現地で自社・子会社以外の日本企業から買い入れ組み立て現地・近隣国に販売	2.47	1.37
⑦現地に工場を建て、主要部品は現地で自社・子会社以外の日本企業から買い入れ組み立て現地・近隣国・日本他に販売	2.32	1.23
⑧現地に工場を建て、主要部品は現地で現地資本企業から買い入れて組み立て現地・近隣国に販売	3.16	1.80
⑨現地に工場を建て、主要部品は現地で現地資本企業から買い入れて組み立て現地・近隣国・日本他に販売	2.82	1.65

のように達成していくかについては様々な方策があり、基本的には輸出かあるいは海外生産に分類することができる。そこで、海外進出方法について輸出か現地生産かを聞くとともに、現地生産の場合にはさらに主要部品の供給先および製品の提供先について細分化して質問した。回答は全くその通りであるを7、全く違うを1とした7点リッカートで表記している。

アジアにおける状況で最も高い平均値を示したのは、現地生産かつ主要部品も現地で自社または子会社が生産して現地および近隣国に販売するというものであったが、それにしても平均値がわずかに3.66であり、こうした状況を積極的に肯定するものと判断はできない⁽⁴⁾。欧米における平均値の最高も国内生産品を輸出するという状況の4.00であり、同様な結果となった。いずれの場合にも

積極的に否定した状況（アジアにおける⑥および⑦ならびに欧米における③、⑥および⑦）にも注意することが必要であろう。このことは、企業における海外進出状況は必ずしもひとつに絞り込めるのではなく、事業や製品によって異なると考えることができる。事実、数多くの事業が存在しているので一律には答えられないとした企業が数社あった。

市場およびサプライヤーについて考えなければならないのは、進出してからの年限である。当初から大規模な設備を投入し、手広く現地サプライヤーを集めて地域に広く販売することは、かつては困難であることも多かった。進出してからの年限を経るに従って、こうした点は変化してくるのかもしれない。しかし、今回のトヨタのヨーロッパ進出のように、当初からある程度のボリュームを想定し、サプライヤーとともに現地へ移動するケースもあるし、インターネット等の情報・通信技術の発展によって、日本にいながらにして世界のサプライヤーとアクセスすることも可能になった今日では、こうした従来の状況に縛られた考えはむしろ危険かも知れない。この点については追加的な調査を行うことが必要である。

3. 海外進出の戦略状況

すでに述べたように、海外進出戦略については、数多くの研究が Bartlett と Goshal [1988,1998] の見解に依拠してきた。そこでは、戦略特性としてグローバル、マルチナショナル、インターナショナルおよびトランスナショナルをあげ、今日のグローバル企業として勝ち抜いていくためには、最終的に他の3つの性格を併せ持つトランスナショナル型へと戦略が移行していかなければならないことを説いていた。

岩淵 [1993, p. 71] は、日本企業の海外進出特性を調査し、調査企業のおよそ36%をトランスナショナル企業と認定している。しかし、トランスナショナル型が併せ持つ他の3つの特性は今日の経営においてはそのいずれもが不可

第6表 多国籍企業の戦略特性

組織の特徴	マルチナショナル	グローバル	インターナショナル	トランスナショナル
能力と組織力の配置	分権化され国別に自己充足	中央集権化されグローバル規模	コア・コンピタンスの源泉は中央集権その他は分散	拡散, 相互依存専門化
海外事業の役割	現地の機会を感じて利用	親会社の戦略を遂行	親会社のコンピタンスを適用し, 拡大する	国別子会社毎に役割を分け, 世界業務を統合する
知識の開発と普及	海外子会社で知識を開発し保有	中央で知識を開発し保有	中央で知識を開発し海外子会社に移転	共同で知識を開発し世界中でわかちあう

[出所: Bartlett, CA and S. Ghosyal, *Managing Across Borders*, second edition, Harvard Business School Press, 1998, p. 75]

欠であるため、海外活動を行う現代企業は大なり小なり3つの特性を有していることが予測される。いまや、単純に生産や研究開発を一カ所に集中させて規模の経済を生み出すことを目指す戦略だけでは、競争に打ち勝つことはできない。現地のニーズや規制などの情報を迅速に組み込んで製品へと実現し、適時に生産していくためのシステムの構築が不可欠になっているのであって、これを実現するためには多くの点で海外子会社へ権限を委譲していくことが求められる。一方で、生産の効率化を図るためには、ある程度の集中化も無視できる問題ではない。つまり、一定以上の規模で海外事業を遂行しようとする企業が成功するためにはトランスナショナル的特性を保有していることを前提に、さらに、各種の差別化を達成するための独特な経営行動をとるという方向で考察を進めていくことも可能である。こうした観点から15の質問を行い、これについて主成分分析を行った⁽⁵⁾。この結果、固有値1を超える主成分は5つ検出され、それぞれ、次のように解釈した。

第 7 表 海外戦略の主成分

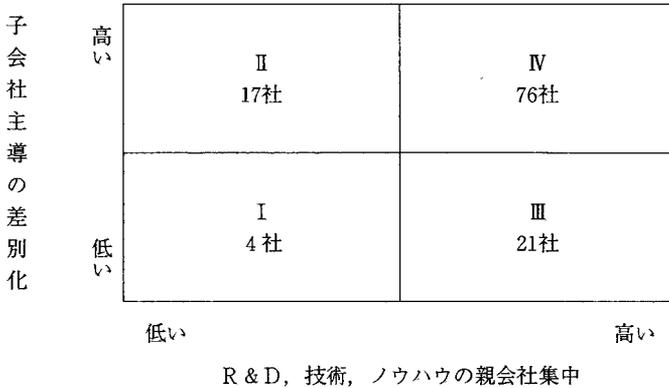
	寄与率
第一主成分 親会社集中の技術・ノウハウ・R & D	16%
第二主成分 生産、サービス、流通、コストにおける海外主導の差別化	32%
第三主成分 海外子会社の自律性	45%
第四主成分 海外子会社の投資・R & Dに関する意思決定権限	57%
第五主成分 親会社による子会社のコントロール	68%

それぞれの主成分は、マルチナショナル、グローバル、インターナショナルの特性に分散しており、第一主成分でも寄与率が16%であることから、いずれか特定の要素のみが強調されるものではないと解釈できる。第一主成分は技術、ノウハウおよびR & Dといった知識を親会社に集中して、海外子会社はこれを微調整して利用すべきであるとするインターナショナルの特徴を色濃く反映するものであるが、本社集中の開発という要素が含まれており、一部グローバルの特徴も含んでいる。第二主成分は子会社が主導で差別化を進めることが重視されているマルチナショナル的的特性である。以下、第三主成分および第四主成分はマルチナショナル、第五主成分はグローバルの特質を有していると解釈できる。

Bartlett と Ghoshal がかつてグローバルであるとしたトヨタ自動車や松下電器などのわが国の企業も、純粋にグローバル企業であるとは言えない状況になってきている。こうした分類においては必ず生ずる問題であるが、どこかに特化した特質を持つというよりも、様々な特性を保有しつつその方向としてはマルチナショナル重視なのかグローバル重視なのかを考慮していく必要があるだろう。今回の調査でも、この点に着目して第1主成分と第2主成分に関して大規模ファイルのクラスタ分析を行った。

この結果、知識の親会社集中が高い一方で子会社主導の差別化の程度も高い企業が76社となり、全体の3分の2近い数になっている。また、クラスターIV

第1図 第1主成分および第2主成分のクラスタ分析



において、第3主成分についてさらにクラスター分析を行ったところ、海外子会社の自立性が高いと分類される企業は60社にも上っている。すなわち、1990年代後半にいたって知識の親会社集中、子会社主導の差別化、子会社の自律という要素は程度の多少こそあれわが国の企業における海外戦略として志向されていると解釈できるのである。また、技術力やノウハウを一括して管理する状況は、単に本社で管理するというよりも、親会社を含めた集中管理部門あるいは企業であるという解釈も成り立つであろう。知識については、たとえばアジア、北米、ヨーロッパで集中的に開発し、それ以外の生産、販売、流通については海外子会社に任せるといった方向性が表れているのである。

本稿の以下の部分では、国際振替価格および子会社の業績評価といった諸点に関する全体的な状況をこうしたクラスターⅡ、ⅢおよびⅣで異なるかどうかを検証していくことにする。しかし、一方でトランスナショナルが基本となるのであれば、今後はその中でさらに戦略特性を分割して議論することも必要になっていくであろう。

4. 業績評価システムと指標

海外事業に関する業績評価をどのように行うかについては、様々な議論がなされてきている。原則として海外事業が持つ使命の遂行度を最も良く示す指標を使用して業績評価のシステムを構築することが必要である。こうしたシステムの構築方法は後に論ずることとして、まず、業績評価指標としての重視度を7点リッカートで質問した結果が次の表である。

かつて、論文執筆者は海外子会社の持つ使命を最もよく示すのは、マルチナショナル企業では利益に関する指標、グローバル企業では予算実績の比較で

第8表 海外子会社の業績評価指標

	平均値	標準偏差
①利益の対予算達成度	6.32	0.64
②売上の対予算達成度	6.07	0.72
③現地生産品の品質	5.55	1.27
④売上高利益率	5.49	1.08
⑤現地の顧客満足	5.39	1.35
⑥売上数量の対予算達成度	5.22	1.17
⑦マーケット・シェア	5.14	1.41
⑧生産性の向上	5.14	1.28
⑨製造プロセスの改革	4.74	1.45
⑩現地の人材開発	4.69	1.34
⑪日本人管理者の人材開発	4.67	1.37
⑫日本の顧客満足	4.66	1.68
⑬現地における雇用	4.59	1.40
⑭投資利益率	4.54	1.37
⑮総資産利益率	4.52	1.29
⑯自己資本利益率	4.44	1.30
⑰残余利益	4.17	1.40
⑱現地政府との関係	4.08	1.38
⑲現地人の転職率	3.96	1.32
⑳新製品開発件数	3.74	1.45

あると論じ、トランスナショナルでは、評価基準は多岐にわたり、自律性および全体戦略への整合へと向かわせる基準を使用すべきであることを論じた [小島・清水, 1996, p. 260]。ところが、実際には海外子会社の戦略遂行の過程で、そのマネジメント・コントロールシステムは予算に大きく依存しているという事実がいくつかの企業でヒアリングを行った結果から分かってきた。また、海外事業が立ち上げの段階にあると、まずは市場に浸透することが最も重要な戦略的目標となるから、利益よりも売上高や売上数量の達成が戦略的目標を写象する業績評価指標となるはずである⁽⁶⁾。今回の調査結果では、1983年に発表された Choi と Czechowicz の調査結果 [1983] と同様、利益の予算達成度が売上高および売上数量の予算達成度やマーケット・シェアよりも重視される業績評価指標にとどまっている。また、Choi と Czechowicz の調査では上位5項目には非財務指標はマーケット・シェアが入っているにすぎなかったものが、今回の調査では上位5項目に現地生産品の品質および現地の顧客満足という項目が入っている。さらに上位10項目に拡大すれば Choi と Czechowicz 調査では11中4であったのが、今回は10中6項目にまで増加しており、とりわけ現地の顧客、労働者などとの関係を重視している結果が現れている。このことによって直ちに日本企業がマルチナショナルとグローバルの性格を併せ持ち、トランスナショナルへと変換したと結論づけるのは早計ではある。それにしても、1980年代における円高やローカル・コンテンツなどの諸要因によって後ろ向きの海外進出が助長されていた段階とは異なり、1990年代に入り国内需要の低迷によって、本格的に海外市場で成長をしようとする傾向により、ここ数年間に日本の多国籍企業の経営に大きな変化があったとみなすことはできよう。そこで、先の3つのクラスターごとに、業績評価の指標の重視度に相違があるかどうかを見てみることにした。

それぞれのクラスターの性格に鑑みれば、クラスターⅡでは利益を中心とした業績指標が好まれるはずであるし、クラスターⅢでは予算関連の指標が選択

第 9 表 クラスター毎の業績評価指標の相違

	II		III		IV	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
売上数量の対予算達成度	5.00	1.50	5.19	1.03	5.22	1.15**
総資産利益率	4.76	1.68	4.62	1.40	4.43	1.15**
自己資本利益率	4.41	1.62	4.52	1.36	4.41	1.18*
現地の人材開発	5.00	1.17	4.81	0.87	4.75	1.33***
現地の顧客満足	5.35	1.46	5.57	0.81	5.47	1.28*

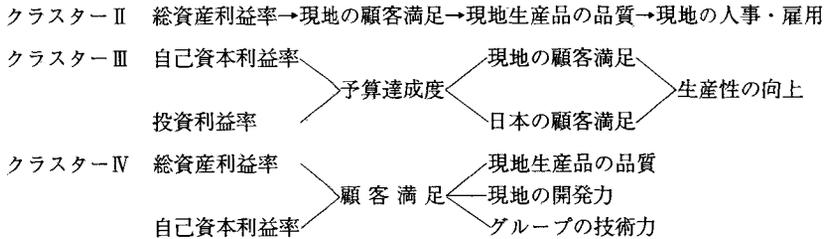
*10%有意 **5%有意 ***1%有意

されているはずである。また、クラスターⅣは、両者に加えて非財務指標を多く組み込んでいると考えられる。

結果として、3つのクラスターにおける業績評価指標の重視度の違いに有意味な相違がみられたのは、第9表に示した指標であった。

ここで、注目値するのは、クラスターⅣにおける各指標の重視度が他のクラスターと比較してそう高くはないということである。20の指標について、3つのクラスター中1番重視度の高かった指標は、売上数量の対予算達成度、残余利益、日本人管理者の人材開発、日本の顧客満足であった。統計的に優位差が見られたのは、このうち売上数量の対予算達成度だけであるが、それ以外の多く(11)の指標はクラスターⅡで最も高い値を示しており、とりわけ、現地の顧客満足以外の現地関連指標においては強い傾向を示している。さらに、第9表にあるように、クラスターⅢよりも重視度が低くなっているものも多い。これは、単一の指標を重視する姿勢がⅣについては薄れており、指標を統合した形、あるいはここで掲げた以外の非財務指標等を利用して業績評価がなされていることも考えられる。一方で、本社の拘束を強く受けることなく製品を開発し、販売しようとするクラスターⅡの企業においては、とくに現地における関心が強く、これに関する指標を使用しながら、最終的には総資産利益率といった総合的な指標で海外事業を評価していると推測される。一方、クラスターⅢでは、

第2図 多国籍企業のBSCの概略



本社の支配を強く受けており、本社が資本支配をしていることから、自己資本利益率を強く見る傾向がある。

なお、ここで示した指標は単独で使用されるものではない。最終的な業績として確認していく指標と、その指標がどのように達成されていくかというプロセスとの因果関係を明らかにし、それぞれの指標に関して経営の因果連鎖を写像するように組み上げたシステムを作り上げていく必要がある⁽⁷⁾。このようなシステムは、例えば Kaplan と Norton [1996] が提唱したバランスト・スコアカードに具体化されている。こうした因果連鎖を考えれば、企業の戦略目標によって次のような因果連鎖を組み込んだ業績評価システムを構築していくことが求められる⁽⁸⁾。

5. 国際振替価格

(1) 国際振替価格の決定要因

国際振替価格の国際税務戦略上における重要性は、移転価格税制の発展に伴って失いつつある。しかしながら、これは国際振替価格が管理上の有用性を失いつつあると同義ではない。むしろ、企業のグローバル経営活動に伴い、これを総合的に管理していくためにはその役割を増大させているとあって良い。これは、生産される製品の特性や物流の形態によって、コストが大きく異なることに帰因しており、この点について着目して国際振替価格の重要性を説いて

第10表 国際振替価格の決定要因

	平均	標準偏差
①海外子会社の現地における競争力の確保	5.73	1.28
②連結・非連結を含めたグループ企業の利益最大化	5.35	1.23
③海外子会社の利益の最大化	4.97	1.22
④各国の各種制度上の制限	4.79	1.36
⑤各国間の税制の相違	4.65	1.46
⑥親会社の単独決算ベースでの利益最大化	4.20	1.50
⑦連結・非連結を含めたグループ企業の納税額	3.79	1.35
⑧親会社の納税額	3.65	1.38

いる論文も見られている⁽⁹⁾。国際振替価格の目的が異なることからその計算方式が異なるというよりも、純粋にコストの異なる製品やサービスについて正確な計算を行う必要性が強くなってきているとも言えるが、これと、本来の目的との関連を見るために、いくつかの質問を行った。

第10表は、国際振替価格設定時の要因について訊ねた結果である。重視の程度が強い要因は、海外子会社の現地における競争力の確保および連結・非連結を含めたグループ企業の利益最大化であり、1994年に実施した調査〔小島・清水、1996〕（以下、1994年調査と略称）の結果と同様であった⁽¹⁰⁾。また、各国間における税制の相違も重視されているとはいえず、これも1994年調査と同様の結果であって、大筋でこの5年間に大きな変化があったとはいえない。この結果を見る限り、税額を最小化する税務戦略を志向するというよりもむしろ、製品およびサービスの競争力を増加させ、これによってグループ企業の利益を最大化させること、すなわち海外事業戦略の遂行をサポートすることを最も重要な要因としていることが理解できる。こうした要因に関して、各クラスター毎に相違があるかどうかを検定した結果が第11表である。競争力の確保、グループ企業の利益最大化および海外子会社の利益の最大化については、すべてのクラスターに共通の要素であると考えられる。各クラスター間の相違は、むしろ、これらを達成するための方向の違いであるからである。

第11表 クラスタ毎の決定要因における相違

	Ⅱ		Ⅲ		Ⅳ	
	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差
海外子会社の現地における競争力の確保***	5.67	1.68	5.22	1.40	6.00	0.78
連結・非連結を含めたグループ企業の利益最大化***	6.00	1.00	5.26	1.15	5.30	1.19
海外子会社の利益の最大化**	5.07	1.53	4.39	1.38	5.15	1.01
各国の各種制度上の制限	5.27	1.71	4.63	1.38	4.79	1.23
各国間の税制の相違	4.80	1.82	4.61	1.50	4.68	1.37
親会社の単独決算ベースでの利益最大化	3.53	1.80	4.39	1.50	4.33	1.41
連結・非連結を含めたグループ企業の納税額	4.00	1.69	3.83	1.34	3.77	1.30
親会社の納税額*	3.00	1.36	3.78	1.35	3.82	1.38

*10%有意 **5%有意 ***1%有意

結果として、海外子会社の現地における競争力の確保、連結・非連結を含めたグループ企業の利益最大化、海外子会社の利益の最大化および親会社の納税額について、各クラスター間で有意な差が生じていることが分かっている。

海外子会社の現地における競争力の確保については、クラスターⅣが重視の程度が最も高く、クラスターⅢが最も低い。これは、子会社主導の差別化の程度が低い、すなわち、親会社が競争戦略の主導権を握っているため、必ずしも現地における競争力を保持する必要がないと考える解釈が成り立つ。このことは、海外子会社の利益の最大化にも同様の解釈をすることができる。つまり、クラスターⅢの企業では、現地市場を対象とするのではなく、主として日本あるいは欧米などの市場を対象として、生産のための一部のみを海外子会社に移管しているため、必ずしも現地市場で競争力を保有する必要はない。これに対して、海外子会社主導で差別化を行おうとすれば、必然的に現地における競争力を確保していかなければならない。さて、連結・非連結を含めたグループ企業の利益最大化については、クラスターⅡで最大の重視度となった。これは興味深い結果であって、海外主導で差別化を行い、かつ知識は本社に集積していない企業では、グループにおける利益最大化を強く意識していることになる。

これは、クラスターⅢで強く意識されていると考えられていたが、今回の調査の結果ではむしろ海外子会社がある程度の裁量を持って行動する企業では、こうした利益最大化を強く意識させることで部分最適化を回避するという傾向があると考えられる。

(2) 国際振替価格の実態

まず、振替財に関する市価の存在であるが、主要製品で同一製品に市価がある場合には36～47%程度であることが判明している。この比率の高かった地域間は日欧間および日亜間であり、反対に日米間および欧米間では10%ポイントほど低くなっている。また、同一製品に市価はないが類似製品には市価がある

第12表 主たる製品に関する調査結果

(A) 海外子会社と取引している主たる製品に関する市価の存否									
	日米間		日欧間		日亜間		欧米間		
①同一製品に対して市価がある	36	36.0%	42	46.7%	48	46.2%	24	38.0%	
②類似製品の市価がある	36	36.0%	23	25.6%	32	30.8%	17	27.0%	
③同一製品あるいは類似製品とも 当該取引価格以外はない	30	30.0%	27	30.0%	28	26.9%	24	38.0%	
合 計	<u>102社</u>		<u>96社</u>		<u>102社</u>		<u>63社</u>		
(B) 海外子会社との間で使用している国際振替価格の種類									
	日米間		日欧間		日亜間		欧米間		
①同一・類似品の市価	15	15.2%	15	15.6%	13	12.7%	9	16.4%	
②同一・類似品の修正市価	16	16.2%	14	14.6%	21	20.6%	9	16.4%	
③原価	3	3.0%	2	2.1%	5	4.9%	2	3.6%	
④原価加算利益(通常の利益)	39	39.4%	35	36.5%	44	43.1%	22	40.0%	
⑤原価加算利益(通常の利益+20%以内)	7	7.1%	3	3.1%	8	7.8%	2	3.6%	
⑥原価加算利益(通常の利益+20%超)	3	3.0%	2	2.1%	1	1.0%	2	3.6%	
⑦原価加算利益(通常の利益-20%以内)	2	2.0%	2	2.1%	2	2.0%	2	3.6%	
⑧原価加算利益(通常の利益-20%超)	2	2.0%	2	2.1%	1	1.0%	1	1.8%	
⑨再販売価格	20	20.2%	18	18.8%	18	17.6%	14	25.5%	
⑩その他	6	6.1%	6	6.3%	6	5.9%	5	9.1%	
合 計	<u>99社</u>		<u>96社</u>		<u>102社</u>		<u>55社</u>		

第13表 主たる部品に関する調査結果

(A) 海外子会社と取引している主たる部品に関する市価の存否								
	日米間		日欧間		日亜間		欧米間	
①同一部品に対して市価がある	30	37.0%	26	34.7%	38	42.7%	19	34.5%
②類似部品の市価がある	25	30.9%	17	22.7%	23	25.8%	15	27.3%
③同一部品あるいは類似部品とも 当該取引価格以外はない	32	39.5%	34	45.3%	34	38.2%	23	41.8%
合 計	<u>81社</u>		<u>75社</u>		<u>89社</u>		<u>55社</u>	
(B) 海外子会社との間で使用している国際振替価格の種類								
	日米間		日欧間		日亜間		欧米間	
①同一・類似品の市価	12	14.5%	12	16.7%	12	13.0%	9	17.3%
②同一・類似品の修正市価	13	15.7%	9	12.5%	14	15.2%	8	15.4%
③原価	6	7.2%	4	5.6%	9	9.8%	4	7.7%
④原価加算利益(通常の利益)	38	45.8%	33	45.8%	41	44.6%	20	38.5%
⑤原価加算利益(通常の利益+20%以内)	5	6.0%	4	5.6%	6	6.5%	3	5.8%
⑥原価加算利益(通常の利益+20%超)	1	1.2%	1	1.4%	1	1.1%	1	1.9%
⑦原価加算利益(通常の利益-20%以内)	2	2.4%	2	2.7%	1	1.1%	1	1.9%
⑧原価加算利益(通常の利益-20%超)	1	1.2%	1	1.4%	1	1.1%	1	1.9%
⑨再販売価格	13	15.7%	12	16.7%	12	13.0%	11	21.2%
⑩その他	4	4.8%	4	5.6%	3	3.3%	2	3.8%
合 計	<u>83社</u>		<u>72社</u>		<u>92社</u>		<u>52社</u>	

とした場合が26~36%となっており、日欧間および欧米間で低くなっている。しかしながら、おおむね65~75%について参考となる市価が存在しているといえる。こうした傾向は主要部品に関しても同様であり、同一部品に市価がある場合は35~43%、類似部品に市価がある場合が23~31%となっていて、参考となる市価が存在している場合は57~69%程度となっている。ただし、部品の場合には製品よりもやや小さい値を示しており、汎用部品ではない特殊部品の存在がこのような結果を引き起こしていると想定することができる。

こうした結果から、6~7割のケースで市価ベースの国際振替価格を適用することが可能である。ところが、国際振替価格の種類について調査した結果では、製品および部品ともにおよそ3割程度しか市価ベースでの国際振替価格を

使用していない。最も使用されている国際振替価格は、原価加算通常利益であって、製品ではおよそ40%が、主要製品では43%程度が利用している。また、再販売価格も製品では20%以上が利用しており、海外子会社が販子会社である場合は再販売価格を適用する可能性が高いことを考えれば納得のいく結果となっている。

さて、参考となる市価がありながら、市価をベースとせずに原価に利益を加算する方法を国際振替価格として使用している点について注目してみたい。市価と原価に通常の利益を加算した金額のいずれが高いのかについては調査していないため推測する他はないが、海外事業の目的に整合するためには、国際振替価格として市価ではなく原価に利益を加算の方が望ましいと企業は考えていることが明らかになった。製品に関しては、市価がある場合には当該市価あるいは修正市価または再販売価格を使用する。仮に類似製品に市価が存在する場合でも、振替製品について機能および品質などについて著しい相違がある場合にはこれを修正することができる。しかしながら、こうした機能および品質の相違がどの程度価格に影響を与えているのかを合理的に算定することは困難である場合が多いことは想定に難くない。また、類似製品あるいは同一製品であってもマーケティングの手法や流通チャネルなどに大きな相違があるために、市価に対する修正額を算定できないというケースもある。こうした場合には市価を使用するよりも原価を基準として、これに売上総利益を加える方法の方が合理的となるケースが多い。また、部品についてもこの点について考察しておこう。近年の多国籍企業では、グローバルな最適調達を掲げ、汎用部品や原材料については最も安価な提供先から購入するというシステムを構築している企業が少なくない。原材料についてはこうした調達方法は可能であろうが、電機・機械・自動車などの産業における主要部品では不可能である場合もある。むしろ製品に競争力を確保するために、主要な部品について秘密になっている技術などがある場合には対外的な調達および販売をさせないケースもある。最近

の傾向は、海外の協力会社に主要部品まで含めた一貫生産をさせる例も増加してきたものの、こうしたコア技術を利用した部品などについては市価を見いだすことは困難である。この場合には、原価に利益を加算する方法をとらざるを得ない。さらに、たとえ比較可能な第三者間取引があったとしても、それがそのまま関連者間の取引に使用できないことは明らかである。そもそも多国籍企業は、グローバルなネットワークを構築することによって、第三者間の利益の合計よりも大きな利益を獲得することを目的として設置されている。したがって、多くの場合、「統合されていない二社の独立企業が、統合されている事業体と同じような製品について同じような機能を果たしている場合、独立企業側は全体としてよりコストが高く、したがって関連者側と同様の収益性(営業利益)を達成しているのであれば、よりグロスマージン(粗利益)が高いはずであるし、または同様のグロスマージンに対して利益水準が低い」ことになる〔ヒギンボサム・レビー・森, 1999, p. 20〕。こうした点に鑑みれば、市価から様々な調整を行うよりも、原価に通常の利益を加算するかあるいは本調査では明らかになってはいないが利益配分法を使用した方が経営管理上合理的であると考えることができる。

仮に利益を配分する場合あるいは原価に利益を加算する場合であっても、マーケティングおよび流通などの非製造コストの相違を明確に反映させなければならぬ。この点を調査するために、国内における通常の販売と異なる状況

第14表

	平均値	標準偏差
①地域別のマーケティング・コストの相違	4.83	1.32
②地域別の製品原価の相違	4.73	1.40
③国際販売チャネル別のマーケティング・コストの相違	4.68	1.34
④顧客別のマーケティング・コストの相違	4.52	1.37
⑤地域別の製品原価・マーケティング・コスト以外の費用の相違	4.27	1.22

が存在する場合、どういった点に注意を傾けているのかについて質問を行っている⁴¹⁾。

ここでは、地域別のマーケティング・コストについて関心がやや高いことが分かっているが、国際販売チャネル別のマーケティング・コストの相違、顧客別マーケティング・コストの相違およびそれ以外の費用の相違についてはまだそれほど関心が高いとは言えない。しかし、実際にはこうした範囲のコストが大きく異なることは明らかであって、管理目的に有用な国際振替価格を設定するためにはこれらの要素を十分考慮することが必用である⁴²⁾。また、ここでは有形資産の振替のみを対象としたが、無形資産の振替価格およびグループ内サービスに関する国際振替価格についても議論を加えていくことが必要であろう⁴³⁾。

移転価格税制は、多国籍企業が独立企業よりも高い利益を当然に獲得すべきであるという状況を想定してはいない。あくまでも第3者間の、時として非効率的な状況を前提と考えている。これはまったく不適切であると言わざるを得ない。適切な調整を行うためにも、企業が自らの費用構造を熟知し、正確な原価計算を行うことが必要であるし、場合によってはABCなどの手法を導入することも求められよう。これは、事前確認制度を利用したいと考えている企業がきわめて少数であることから強調されるのである。

第15表 事前確認制度への対応

①全製品に共通の利益率について事前確認制度を受けているか受ける予定である。	5	4.5%
②製品群別の利益率について事前確認制度を受けているか受ける予定である。	6	5.5%
③事前確認制度を受ける予定はなく、製品の原価あるいは利益のデータを詳細に説明できるようにしている。	92	83.6%
④その他	7	6.4%
合 計	<u>110社</u>	

本稿は、文部省科学研究費奨励研究(A)課題番号09730102による研究成果の一部である。

- 注(1) たとえば、宮本 [1983,1989]、佐藤 [1991]、会計フロンティア研究会 [1994]、伊藤 [1995]、清水 [1997]、吉田・柴 [1997] などがある。
- (2) Bartlett と Ghosyal の見解を管理会計に結びつけた研究については、岩淵 [1993] および小島・清水 [1996] に詳しい。
- (3) まったく私的なことではあるが、よき友人であり優れた研究者であった岩淵氏が急逝されて1年が経過した。本来であれば、彼自身がこの領域での研究を進めていたであろうことを考えると残念であるという他はない。心よりご冥福をお祈りする。
- (4) 7、6および5をつけて積極的に肯定した企業の数を一覧すれば、以下のようである。ここからは、国内生産品を輸出する方策が全社的に妥当なとした企業が最も多いことが分かる。しかし、主要部品を現地資本企業から買い入れて現地生産するとした企業も相当あり、これらの企業の動向に注目する必要があると考えている。

第16表 アジアおよび欧米における進出状況の詳細

アジア					欧米				
	7	6	5	合計		7	6	5	合計
①	5	30	11	114	①	11	29	15	112
②	7	19	20	114	②	3	15	13	112
③	6	13	16	114	③	2	4	8	112
④	4	18	24	114	④	5	17	17	112
⑤	4	13	13	114	⑤	3	11	14	112
⑥	1	5	10	114	⑥	1	2	6	112
⑦	2	5	10	114	⑦	1	1	4	112
⑧	2	12	20	114	⑧	2	11	22	112
⑨	2	6	18	114	⑨	3	3	17	112

- (5) 分析においては SPSS 統計パッケージを使用した。戦略と管理会計手法の関係などについての統計的分析は、岩淵 [1993,1995]、Chenhall and Langfield-Smith [1998] および SMART 研究会 [1998, 1999ab]などを参照した。
- (6) 小島によれば、本田技研のアメリカ進出のケースでは、短期の収益性を考慮せず、市場占有率の向上と販売量の拡大が目的であり、「年間目標はその期の利益ではなく販売台数であった」[小島, 1999, p 66]とされている。
- (7) バランスト・スコアカードにおける因果連鎖については、清水 [1998a] に詳しい。なお、マネジメント・コントロール・システムとして、今でも最も重要性が高いとされている予算について若干の追加質問を行った。その結果は次の通りである。

第17表 予算編成の状況について

①予算の総枠が本社から提示され、その後は子会社が編成。編成された予算が本社に報告されることはない。	0	0 %
②予算の総枠が本社から提示され、その後は子会社が編成。編成された予算は本社に報告される。	10	8.5%
③予算の総枠が本社から提示され、その後は本社と相談しながら編成。	4	3.4%
④予算の総枠は海外子会社からあげられた予算案を勘案して本社が決定し、その後は子会社が編成。予算は本社に報告されない。	3	2.5%
⑤予算の総枠は海外子会社からあげられた予算案を勘案して本社が決定し、その後は子会社が編成。予算は本社に報告される。	68	57.6%
⑥予算の総枠は海外子会社からあげられた予算案を勘案して本社が決定し、その後は本社と相談しながら編成。	26	22.0%
⑦その他	7	5.9%
合 計	<u>118社</u>	

第18表 予算統制について

①本社は海外子会社の予算統制は行っていない	7	5.9%
②売上高および各種利益の予算実績差異のみを報告させ、その原因を説明させる	34	28.8%
③詳細な売上高・費用の予算実績差異を報告させ、その原因も説明させる。是正活動は子会社に任せる	46	39.0%
④詳細な売上高・費用の予算実績差異を報告させ、その原因も説明させた上で本社でも分析を行い、是正活動を指示する	30	25.4%
⑤その他	4	3.4%
合 計	<u>118社</u>	

予算編成では、基本的に①海外子会社予算案→②親会社総枠承認→③海外子会社編成→④親会社へ報告という形が多い。また、②総枠決定後に③親会社と子会社が相談をしながら予算編成を行う企業も20%程度ある。予算統制では、是正活動を親会社が指示する企業がおよそ1/4程度であり、それ以外は報告責任にとどめている。

- (8) バランスト・スコアカードは、欧米では実務でとりあげられるようになってきているが、わが国においてはその関心度は高いものとはいえない。ただし、その必要性は認められており、バランスト・スコアカードを実現するソフトウェアが開発されることによって、一気に広がっていくことも考えられる。

第19表 バランスト・スコアカードへの取り組み

①従来の財務指標中心の業績評価システムで十分でありこのようなシステムは必要ない	12	10.2%
②従来の非財務指標中心の業績評価システムで十分でありこのようなシステムは必要ない	0	0 %
③従来の財務・非財務指標混合型業績評価システムで十分でありこのようなシステムは必要ない	18	15.3%
④このようなシステムは必要であると思うが、実現には至っていない	85	72.0%
⑤このようなシステムは必要であり、現在構築中であるか準備中である	3	2.5%
合 計	<u>118社</u>	

- (9) たとえば、Kaplan と Cooper [1998] ,清水 [1998b] がある
- (10) 当時の決定要因は、①海外子会社の競争力の確保、②連結・非連結を含めたグループ企業の利益最大化、③連結ベースでの利益最大化、④海外子会社の業績評価、⑤海外の各種制度上の制限、⑥各国間の税制の相違、⑦本社の単独決算ベースでの利益最大化であった [小島・清水, 1996, p.231]。
- (11) こうした問題点は ABC/ABM を導入することで解決することができる [清水, 1998b]。また、チャネル別のマーケティング・コストの算定については清水 [1998c] を参照されたい。
- (12) なお、先のクラスター別に分散分析を行ってみたところ、地域別の製品原価の相違および地域別のマーケティング・コストの相違に関して各クラスター間に優位な差が検出されている。

第20表 クラスター間の差異

地域別の製品原価の重視度***			地域別のマーケティング・コストの重視度*		
	平均値	標準偏差		平均値	標準偏差
クラスターⅡ	5.31	1.20	クラスターⅡ	5.56	1.03
クラスターⅢ	3.95	1.43	クラスターⅢ	4.68	1.38
クラスターⅣ	4.88	1.32	クラスターⅣ	4.78	1.28

*10%有意 **5%有意 ***1%有意

- いずれもクラスタⅡで重視度が高く、クラスタⅢで低くなっている。これは、それぞれのクラスタ特性に鑑みれば当然の結果であるが、それだけに、現地における差別化を進めようとする企業においてはこうした地域別のコストの相違を国際振替価格に反映させていくことが求められる。
- (13) グループ内サービスに関する国際振替価格は、OECD の報告書 [1997] に詳しい。グループ内サービスの中には、いわゆる本社費に含まれるものが多い。本社費の国際振替に関しては、次のような結果が分かっている。

第21表 本社費の国際振替

	本社管理費	国際物流費	研究開発費	国際マーケティング費
①海外子会社に負担させない	79社 72.5%	55社 53.8%	68社 61.3%	68社 66.7%
②利用程度によって原価配賦	11 10.1%	24 23.5%	13 11.7%	19 18.6%
③利用会社に対して原価に予め決定していた利益額を加算して徴収	8 7.3%	7 6.9%	12 10.8%	8 7.8%
④利用会社に対して市価を基準に算定していた価格を徴収	3 2.8%	7 6.9%	5 4.5%	3 2.9%
⑤すべての子会社に対して原価を一律配賦	4 3.7%	3 2.9%	5 4.5%	2 2.0%
⑥その他	8 7.3%	7 6.9%	10 9.0%	8 7.8%
合 計	<u>109社</u>	<u>102社</u>	<u>111社</u>	<u>102社</u>

第22表 本社費の管理方法

	本社管理費	国際物流費	研究開発費	国際マーケティング費
①原価の総額を集計をすることどまり、特に管理していない	14社 13.2%	22社 22.0%	19社 17.3%	24社 23.1%
②費目別の集計を行い、予算で管理している	88 83.0%	61 61.0%	71 64.5%	66 63.5%
③地域、製品別等のセグメント別原価集計を行い、原価管理に役立てている	10 9.4%	18 18.0%	3 2.7%	15 14.4%
④ABC/ABM を使用してセグメント別の管理を行っている	4 3.7%	2 2.0%	5 4.5%	1 1.0%
⑥その他	3 2.8%	4 4.0%	3 2.7%	5 4.8%
合 計	<u>106社</u>	<u>100社</u>	<u>110社</u>	<u>104社</u>

今後、本社費の国際振替に関する問題も増加すると考えられるが、その管理方法については未だ十分であるとはいえない。上記の4種類の本社費管理方法については、いまだ予算による管理の域を出ておらず、ABC/ABMを使用した管理にまで今後踏み込んでいく余地が残されている。

[参考文献]

- ・ Bartlett, B.A. and S. Ghoshal, *Managing Across Borders — The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, 1989. (吉原英樹監訳『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, 1990.)
- ・ ———, *Transnational Management*, Times Mirror Higher Education Group, Inc., 1995. (梅津祐良訳『MBAのグローバル経営』日本能率協会マネジメントセンター, 1998.)
- ・ ———, *Managing Across Borders — The Transnational Solution*, second edition, Harvard Business School Press, 1998.
- ・ Chenhall, R.H. and K. Langfield-Smith, "The Relationship between Strategic Priorities, Management Techniques and Management Accounting. An Empirical Investigation Using a Systems Approach," *Accounting, Organizations and Society*, vol. 23, no. 3, 1998
- ・ Choi, F.D.S and IJ Czechowicz, "Assesing Foreign Subsidiary Performance: A Multinational Comparison," *Management International Review*, vol. 4, 1983
- ・ ハーロー・N・ヒギンボサム, マーク・M・レビー, 森信夫「アームズレングス基準についての再検討(上)」 *International Taxation*, vol 19, no 1, 1999.
- ・ 伊藤嘉博『企業のグローバル化と管理会計』中央経済社, 1995.
- ・ 岩淵吉秀『国際化企業の戦略パターンと業績評価システム』『会計』第144巻第1号, 森山書店, 1993.
- ・ ———「日本企業のグローバル化に関する実態調査」伊藤嘉博『企業のグローバル化と管理会計』第1章, 中央経済社, 1995.
- ・ 会計フロンティア研究会『管理会計のフロンティア』中央経済社, 1994.
- ・ Kaplan, R. and R Cooper, *Cost and Effect - Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*, Harvard Business School Press, 1998.
- ・ Kaplan, R. and D.P. Norton, *The Balanced Scorecard - Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, 1996
- ・ 小島信史・清水孝『移転価格の税務と管理』税務経理協会, 1996.
- ・ 小島健司「競争優位追求戦略—ホンダのアメリカ二輪車市場制覇」(嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴・石井淳蔵編『マーケティング革新の時代 2 製品開発革新』有斐閣, 第2章所収, 1999.)
- ・ 宮本寛爾『国際管理会計の基礎』中央経済社, 1983.
- ・ ———『多国籍企業管理会計』中央経済社, 1989.
- ・ Organisation for Economic Co-Operation and Development, *Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations*, OECD, 1997.
- ・ 佐藤康男「日本企業の移転価格—実態調査より」『企業会計』第43巻第10号, 1991.
- ・ 清水孝「1970年代以降における国際経営の展開に伴う国際管理会計の発展」『早稲田商学』第372号, 早稲田商学同攻会, 1997.
- ・ ———「因果連鎖を組み込んだマネジメント・コントロール・システムの展開」『早稲田商学』第376号, 早稲田商学同攻会, 1998a
- ・ ———「活動基準原価計算による国際振替価格の決定」『早稲田商学』第377号, 早稲田商学同攻

- 会, 1998b.
- ・ ——— 「販売チャネル別収益性分析とその拡張」(田中隆雄編著『マーケティングの管理会計』第6章, 中央経済社, 1998c.)
 - ・ S M A R T 研究会「競争戦略と管理会計に関する実態分析(1)(2)(3)」『会計』第154巻第6号, 第155巻第1号・第2号, 1998, 1999ab.
 - ・ 吉田寛・柴健次『グローバル経営会計論』税務経理協会, 1997.