

研究論文

郵送調査からみた国際財務管理と責任会計

塘 誠・浅田孝幸

International Financial Management and Responsibility Accounting: A Questionnaire Survey of Japanese Enterprises

Makoto TOMO Takayuki ASADA

【要約】本稿では、2001年度に実施した日本および韓国企業それぞれに対する予算管理システムと財務管理システムにかんする郵送調査結果のうち、日本企業をとりあげ、海外子会社の国際財務管理と責任会計の動向について分析した。国際財務管理システムとして、企業がグループ全体における資金、為替を集中的に管理し、効率化するために用いるグローバル・キャッシュ・マネジメント・システム（GCMS）に着目した。GCMSは、企業グループ全体の税引後利益の増大を可能とする一方で、個々の子会社の管理指標に影響を与える可能性がある。そこで、グローバル化の成熟度と財務指標の関係、GCMSの採用と財務指標の重視度、海外子会社の資金・為替意識に影響を与える影響について分析した。その結果、グローバル化が成熟するに従って、GCMSの利用が増えること、節税を志向している会社が大半であるものの子会社の業績に悪影響を及ぼしてまで実行している会社が少ないこと等の知見を得た。最後に、アンケート調査の分析に加え欧州の統括会社を対象にヒアリング調査した結果をふまえて、資金だけでなく物流、販売まで含めた集権化と責任会計にかんする研究の必要性を述べる。

キーワード：多国籍企業，国際財務管理，グローバル・キャッシュ・マネジメント・システム，業績評価，アンケート調査

1. はじめに

1.1. 問題意識

企業のグローバル展開にとって、海外での人材登用や権限委譲等を行う「経営の現地化」が重要であるとの指摘がある。その一方で、企業はグループ全体における税引後利益の最大化をめざし、資金、為替を集中的に管理し、効率化するために用いるグローバル・キャッシュ・マネジメント・システム（以下、GCMS と略す）を導入している。このように、グローバル企業の管理の方向性には、分権化と集権化の両面がある。

前回、1998 年に実施したアンケート調査を分析した結果、グローバル化した企業は集中的な財務管理を採用する傾向にある一方で、これが個々の子会社の業績評価に影響を与える可能性があるという知見を得た（塘、2002）。本稿では、2001 年度に実施した日本および韓国企業それぞれに対する予算管理システムと財務管理システムにかんする郵送調査結果のうち、日本企業をとりあげ、海外子会社の国際財務管理と責任会計の動向について次節の視点で分析した結果について述べる。

1.2. 分析の視点

分析の視点として、以下の4つを作業仮説として設定した。

作業仮説1：グローバル化が成熟するに従い、子会社への分権化が進むことから、客観的な財務指標が重視されるようになる。

作業仮説2：企業のグローバル化が進み成熟度が増すにつれ、海外子会社を含むグループ全体の財務的効率化を図るため、GCMS を採用する傾向にある。

作業仮説3：GCMS を利用している企業では海外子会社のプロフィットセンター概念が希薄になるため、財務指標の重視度が下がる。

作業仮説4：GCMS を利用している会社では、資金、為替を本社でコントロールするため、海外子会社の資金・為替意識に影響を与える。

1.3. 全体の構成

まず、2章でアンケート調査の概要、回答企業の企業プロフィールを述べる。3章では海外子会社の独立性について、海外子会社の責任単位と海外子会社の為替リスク責任の観点から分析する。4章では海外子会社の部門長にとってもっとも重要と思われる目標について、海外子会社の責任範囲と成熟度の観点から分析する。5章では GCMS の利用について、海外マネジャー目標と海外子会社に与える影響の観点から分析する。6章では、海外の税金の取り扱いと海外子会社の業績管理との関係について分析する。最後に、まとめと今後の課題を述べる。

2. 調査の概要

2.1. アンケート調査の概要

本研究にあたり、日本企業に対して2001年10月から11月にかけて、郵送で質問調査を実施した。調査対象とした日本企業は、2001年4月時点で東証1部市場に上場している製造業（建設業を除く）で、連結売上高400億円以上の企業599社のうち経理・財務部門の宛先が確定した512社である。

調査票は、経理・財務部門の責任者あてに個人名で送付した。調査票を512社に送付したうち、110社から有効回答を得た。有効回答率は21.5%であった。

2.2. 回答企業の企業プロフィール

回答企業の企業プロフィールは図表2-1の通りである。連結売上高の算術平均は660百万円であり、中央値は201百万円である。算術平均と中央値が乖離しているのは、1兆円を超える企業が21社含まれるためである。連結従業員数の算術平均は、17.7千人、中央値は5.8千人である。

また、連結売上高の海外子会社比率は、平均2.3%である。国内と海外子会社の間で相互調達がある場合、それが連結売上高に占める割合の平均は9.2%、中央値は4%である。相互調達があると回答した企業は全体の110社中61社（55%）である。5%以上と回答した企業は35社である。海外子会社間の相互調達がある場合、それが連結売上高に占める割合の平均は5.4%、中央値は0.1%である。相互調達があると回答した企業は37社（37%）である。5%以上と回答した企業は16社である。国内と海外の相互調達に比べ、海外子会社間の相互調達割合は、会社数、対売上比ともに約半分である。

図表 2-1 回答企業の概要（平均）

	ケース数	平均	25%点	50%点	75%点	標準偏差
連結売上高：百万円	110	660,509	85,848	201,512	703,998	1,236,057
連結従業員数：人	110	17,786	2,578	5,802	19,225	37,876
連結売上高の海外子会社比率 %	104	2.3	1	2	3	1.7
相互調達：国内海外 %	74	9.2	0.5	4	12	13.8
相互調達：海外子会社間 %	70	5.4	0	0.1	4	13.7

3. 海外子会社の独立性

3.1. 海外子会社の責任単位

海外子会社の責任範囲としては、図表 3-1 に示すように海外製造子会社に関しては、コスト・センターとするところが多い。プロフィット・センターやインベストメント・センターとしているところもある。海外販売子会社に関しては、プロフィット・センターもしくはレベニュー・センターとするところが多い。これらに対して、海外製造販売子会社は、プロフィット・センターもしくはインベストメント・センターとするところが多い。

図表 3-1 海外子会社の責任範囲

	海外製造子会社	海外販売子会社	海外製造販売子会社
1レベニュー・センター	1 (1%)	32 (42%)	5 (6%)
2コスト・センター	32 (43%)	0 (0%)	2 (3%)
3プロフィット・センター	22 (30%)	32 (42%)	38 (48%)
4インベストメント・センター	19 (26%)	12 (16%)	34 (43%)
平均	2.8	2.3	3.3
標準偏差	0.8	1.2	0.8
回答数	74	76	79

3.2. 海外子会社の為替リスク責任

事業部、国内および海外子会社で為替損益が発生した場合、その責任がいずれにあるか国内事業部、国内子会社、海外子会社別に質問した結果を図表 3-2 に示す。これによると、いずれも過半の会社が為替損益を認識した部門が為替リスクを負担するとしている。また、その比率は、国内事業部（59%）と比較して国内子会社（83%）、海外子会社（86%）、のほうが高い。比率の検定を行うと、国内事業部と国内子会社、国内事業部と海外子会社いずれも、 p 値 = 0.00 で統計的に有意な差が認められる。

これは、国内事業部と比較して国内、海外子会社には為替管理に関する責任と権限を多く委譲しており、その結果として、為替差損益まで含めて業績を評価しているからであると考えられる。

図表 3-2 為替リスク負担部門

	国内事業部	国内子会社	海外子会社
1為替損益を認識した部門	53 (59%)	70 (83%)	76 (86%)
2本社（財務・経理部）	37 (41%)	13 (15%)	11 (13%)
3金融子会社			
4地域統括会社等中核子会社		1 (1%)	1 (1%)
計	90(100%)	84(100%)	88(100%)

4. 海外子会社の業績管理指標と影響要因

4.1. 海外子会社のマネジャーにとってもっとも重要と思われる目標

海外子会社のマネジャーにとってもっとも重要と思われる目標を3つ選んでそれに順位を付けてもらった結果を図表 4-1 の左側に示す。事業部長の目標について同様の質問を行った結果を、その右側に示す。順位について1位を3点、2位を2点、3位を1点として加重得点を計算した結果、ならびにその順位をそれぞれ示す。図表 4-1 では、海外マネジャーの加重得点の高いものから順に並べた。なお、ここでは、海外マネジャーと事業部長それぞれの目標について回答している 84 サンプルを対象に分析を行った。

まず、海外マネジャー目標の加重得点が高かったのは、売上高利益率である。これに、本社費配賦後事業部利益、売上高、キャッシュフロー、管理可能利益、投資利益率が続く。財務指標が上位を占め、顧客満足度、納期、品質といった非財務指標は、低位である。事業部長目標でもほぼ同様の傾向を示す。

つぎに、海外マネジャー目標と事業部長目標との差を見る。図表 4-1 の右の2列に、海外マネジャー目標と事業部長目標について1～3位の単純合計の差、両者における平均値の差の検定を行った p 値を示す。その結果、第1に、「本社費配賦後利益」で統計的に有意な差を検出できた。事業部長目標では「本社費配賦後利益」を1位にあげる会社が全体の42%を占め、2位の売上高利益率の倍以上を占めている。これに対して、海外マネジャー目標では、「本社費配賦後利益」を1位とする会社は、21%と事業部長の1/2しかない。第2に、海外マネジャー目標では、「キャッシュフロー」、「投資利益率」を重視する会社が、事業部長目標と比較して、それぞれ1.4倍、1.7倍と多く、統計的にも有意である。第3に、管理可能利益に関して、海外マネジャー目標の方が多い。以上の差異が生じたのは、海外子会社に独立性を求め、単体としての投資利益率、キャッシュフローを充足する使命を課しているからであると考えられる。

図表 4-1 海外子会社の部門長にとってもっとも重要と思われる目標

指標	海外マネジャー						事業部長						(a-b)	差の検定 P 値 ¹
	1 位	2 位	3 位	計 (a)	加重 得点	加重 順位	1 位	2 位	3 位	計 (b)	加重 得点	加重 順位		
売上高利益率 (ROS)	15	15	4	34	79	1	16	14	9	39	85	2	-5	0.62
本社費配賦後利益	18	5	2	25	66	2	35	12	2	49	131	1	-24	0.00
売上高	11	12	7	30	64	3	11	18	7	36	76	3	-6	0.19
キャッシュ・フロー	2	14	20	36	54	4	0	9	16	25	34	5	11	0.01
管理可能利益	14	3	5	22	53	5	9	3	3	15	36	4	7	0.10
投資利益率 (ROI)	8	10	6	24	50	6	1	6	7	14	22	8	10	0.00
売上高成長率	6	5	7	18	35	7	3	5	10	18	29	6	0	0.48
市場シェア	2	7	9	18	29	8	0	5	8	13	18	10	5	0.08
品質	3	3	4	10	19	9	2	0	3	5	9	11	5	0.11
EVA	4	2	1	7	17	10	4	4	4	12	24	7	-5	0.20
コスト	0	3	7	10	13	11	1	5	7	13	20	9	-3	0.13
顧客満足度	1	3	3	7	12	12	2		1	3	7	12	4	0.30
資本回転率	0	1	3	4	5	13	0	1	2	3	4	14	1	0.71
労働生産性	0	1	2	3	4	14	0	1	4	5	6	13	-2	0.57
設備生産性	0	0	2	2	2	15	0	1	0	1	2	15	1	1.00
納期	0	0	2	2	2	16	0	0	1	1	1	16	1	0.32
計	84	84	84	252			84	84	84	252				

¹ 対応のある2つのグループの平均値の差の検定を行った。分析にあたっては、各指標で重要度1位を3、2位を2、3位を1、対象外を0と変換して分析した。

4.2. 海外子会社の責任範囲と海外マネジャー目標

図表 3-1 で分析した海外子会社の責任範囲と、図表 4-1 で分析した海外マネジャー目標との差を分析した。インベストメント・センターと回答したところほど資本効率等の指標を利用しているところが多いと想定したからである。そこで、海外製造販売子会社をインベストメント・センターとして管理しているか否かで2分し、海外マネジャーの管理目標の採用について平均値の差の検定を行った（図表 4-2）。ところが、分析した p 値をみると、いずれも 0.05 以上であり、インベストメント・センターと管理目標の間に整合性は見いだせなかった。

図表 4-2 海外製造販売子会社をインベストメント・センターとするものの海外マネジャー目標

	インベストメント・センターとしての管理		t-値	p 値
	NO	YES		
売上高利益率 (ROS)	41%	37%	0.36	0.72
管理可能利益	22%	33%	-1.03	0.31
本社費配賦後事業部利益	39%	26%	1.11	0.27
投資利益率 (ROI)	24%	37%	-1.11	0.27
EVA	7%	15%	-0.99	0.33
売上高	44%	22%	1.85	0.07
売上高成長率	20%	22%	-0.27	0.79
市場シェア	22%	15%	0.72	0.47
キャッシュ・フロー	39%	41%	-0.14	0.89
資本回転率	5%	4%	0.23	0.82
労働生産性	2%	4%	-0.30	0.77
設備生産性	0%	4%	-1.24	0.22
品質	10%	19%	-1.04	0.30
納期	5%	0%	1.16	0.25
コスト	10%	15%	-0.63	0.53
顧客満足度	10%	7%	0.33	0.74
ケース数	41	27		

4.3. 成熟度と海外マネジャー目標との関係

つぎに、最初の海外子会社進出（以下、海外進出初年）が古い会社ほど成熟度が高いものと仮定して、成熟度と海外マネジャー目標との関係を分析した。分析にあたっては、まず、海外進出初年について 1974 年を境に 2 グループに分け平均値の差の検定を行った²。平均値は、

² 最初の海外子会社進出の初年度は、東洋経済社「2001 海外進出企業総覧 会社別編」を用い、記載されている海外子会社のうちもっとも古いものの設立年を用いた。

1位から3位のいずれかに各目標を回答している場合を1、それ以外を0としてデータを加工した上で計算した。このようなバイナリデータを用いたため、平均値の欄はそのグループ内でそれぞれの目標を採用している割合を示す³。

その結果、図表 4-3 に示すとおり、キャッシュフローで統計的に有意な差異がみられた。平均値を比較すると、キャッシュフローで管理している会社は、海外進出初年が古いグループでは 51%であるのに対し、そうでないグループでは 26%である。さらに、海外進出初年が古い会社のグループで見ると、キャッシュフローの利用率（51%）は他のいずれの指標と比較しても高い。また、海外進出初年が古いグループで労働生産性、設備生産性、品質、納期、コスト目標を採用している企業は、10%以下である。これらは、いずれも進出初年が新しいグループよりも低い。

さらに、海外進出初年が古いものを3グループに分け、キャッシュフローの利用率との関係について分散分析を行った。その結果、p 値は 0.02 であり統計的に有意であった。図表 4-4 に示す平均値のグラフをみると、進出初年が 1964 年以前のグループでは 63%とさらに高くなっている。

なお、海外進出初年と会社の規模との間には、関係があることが想定される。そこで、海外進出初年と連結売上高との相関をとると、相関係数は 0.44 ($R^2=0.196$ 、p 値=0.00) であり正の相関がある。ところが、海外進出初年と海外マネジャー目標との分析同様に、連結売上高について 3 千億円を境に2グループに分け、海外マネジャー目標に関して平均値の差の検定を行ったところ、いずれの指標も p 値は 0.05 以上であり統計的に有意ではなかった。

以上の分析から、海外進出初年をグローバル化の成熟度であると仮定すると、グローバル化が成熟するに従い、キャッシュフローが重視されるようになるといえよう。なお、図表4-1 でみたように、優先順位でみるとキャッシュフローを第一位であげるところは2%しかなく、あくまで本社費配賦後利益、売上高、管理可能利益等の利益・売上指標を満たした上で、そのつぎにキャッシュフローが重視されている点に注意する必要がある。これらのことから、グローバル化が進展し子会社への分権化が進むと、利益・売上指標だけでなく、キャッシュフローまでを海外子会社の責任とする会社が多くなると考えられる。したがって、「グローバル化が成熟するに従い、子会社への分権化が進むことから、客観的な財務指標が重視されるようになる」という仮説は支持されると考えられる。

³ データは0と1のみをとり2項分布である。2項分布では平均値が定まれば分散も自動的に決まってしまう。2項分布では比率の差の標準誤差を推定するのが普通であるとの見解もあるが、平均値の差の検定を形式的に適用したものとほとんど差はないため、ここでは一般的データで用いる平均値の差の検定をそのまま適用した。

図表 4-3 海外マネジャー目標と成熟度

	平均					分散 (異)			レーベンの p 値
	1973 年 以前に 進出	1974 年 以降に 進出	t-値	自由度	p 値	t 値	自由度	p 値 両側	
売上高利益率 (ROS)	0.44	0.37	0.63	77	0.53	0.63	76.8	0.53	0.87
管理可能利益	0.24	0.32	-0.71	77	0.48	-0.70	75.2	0.48	0.62
本社費配賦後事業部利益	0.34	0.26	0.75	77	0.46	0.75	77.0	0.45	0.66
投資利益率 (ROI)	0.22	0.32	-0.96	77	0.34	-0.96	74.2	0.34	0.47
EVA	0.07	0.11	-0.50	77	0.62	-0.49	72.8	0.62	0.31
売上高	0.44	0.29	1.38	77	0.17	1.38	77.0	0.17	0.59
売上高成長率	0.20	0.24	-0.45	77	0.66	-0.44	75.4	0.66	0.66
市場シェア	0.24	0.18	0.64	77	0.53	0.64	77.0	0.52	0.54
キャッシュフロー	0.51	0.26	2.31	77	0.02	2.32	76.8	0.02	0.44
資本回転率	0.05	0.03	0.52	77	0.61	0.52	73.6	0.60	0.07
労働生産性	0.00	0.08	-1.85	77	0.07	-1.78	37.0	0.08	1.00
設備生産性	0.00	0.05	-1.49	77	0.14	-1.43	37.0	0.16	1.00
品質	0.07	0.16	-1.18	77	0.24	-1.16	66.5	0.25	0.04
納期	0.00	0.05	-1.49	77	0.14	-1.43	37.0	0.16	1.00
コスト	0.10	0.21	-1.40	77	0.17	-1.38	67.2	0.17	0.05
顧客満足度	0.07	0.08	-0.10	77	0.92	-0.10	76.0	0.92	0.82
ケース数	41	38							

図表 4-4 海外進出初年とキャッシュフロー目標との関係

--

5. GCMS の利用と海外業績管理への影響

5.1. GCMS の利用

GCMS の利用有無とその目的を図表 5-1 に示す。ここでは、海外に子会社がある会社に限定了。質問した5つの手法の中では、ネットティングの利用度が 52% と一番高い。次いで、マリー（マッチング）、リ・インボイス、キャッシュ・プーリングと続く。リース&ラグズに関しては 11% しか利用していない。これら5つの手法のいずれかを採用している企業は、51社である。

また、1998年に実施した同様の調査と比較すると、いずれの手法も利用度が上昇している。とくにネットティングとリ・インボイスの利用が増加している。

利用目的は、キャッシュ・プーリングでは資金コスト削減目的で利用している会社が大半である。一方、リース&ラグズ、マリー（マッチング）では為替リスク削減目的が大半である。これらに対して、ネットティングでは資金コスト削減と為替リスク削減が半々である。同様に、リ・インボイスも両目的が混在している。この両者が複数の目的に効果的な手法であることを示している。また、税コスト削減目的は5ケースしかない。そのうち、4ケースがリ・インボイスである。リ・インボイスは、グループ企業間で貿易取引等を行う場合、必ず、センターを間に挟んで取引を行う方法であり、振替価格を使った利益マネジメントの余地があることを示していると考えられる。

図表 5-1 GCMS の利用

	リース& ラグズ	マリー/ マッチング	ネットティ ング	リ・インボ イス	キャッシュ・ プーリング
利用せず	52	37	33	45	44
知らない	19	16	5	11	11
利用している	9	27	41	24	23
資金コスト削減	1	1	20	6	20
為替リスク削減	8	22	15	12	2
税コスト削減		1		4	
資金・為替リスク削減		3	6	2	1
計	80	80	79	80	78
利用率	11%	34%	52%	30%	29%
利用率（1998年調査）	6%	23%	25%	11%	-

利用目的比率	リース& ラグズ	マリー/ マッチング	ネットティ ング	リ・インボ イス	キャッシュ・ プーリング
資金コスト削減	11%	4%	49%	25%	87%
為替リスク削減	89%	81%	37%	50%	9%
税コスト削減	0%	4%	0%	17%	0%
資金・為替リスク削減	0%	11%	15%	8%	4%

5.2. 成熟度と GCMS 採用

作業仮説1の「企業のグローバル化が進み成熟度が増すにつれ、海外子会社を含むグループ全体の財務的効率化を図るため、財務集中化手法を採用する傾向にあるか」を検証した。そのために、グローバル化の成熟度の指標として現存する海外子会社のうちもっとも早く海外進出したものの進出年について1974年を境に2分したものと、キャッシュマネジメントシステム採用数のクロス分析を行った。その結果を、図表5-2に示す。GCMS非採用のところを見ると、成熟度の低いところが23社(79%)と過半を占める。GCMS採用が1つのみのところまでは、成熟度が低いグループの方が9社(56%)と多い。しかし、GCMS採用数が増えるにしたがって成熟度の高いグループの比率が上昇する。

このことは、2つのグループでGCMS採用数の平均値をとりその差の検定を行っても確かめられる。すなわち、成熟度の低いグループの平均値は0.7であるのに対し、成熟度の高いグループの平均は2.3である。t検定のp値は0.00であり統計的にみて両者には差異があるといえる。

以上のことから、企業のグローバル化が進み成熟度が増すにつれ、より多くの財務集中化手法を採用する傾向にあるといえよう。

図表 5-2 成熟度と GCMS の採用数

		海外進出初年				
		1963 以前	1964 以降	1974 以降	1984 以降	合計
GCMS 採用数	0	3	4	9	13	29
	1	2	3	5	6	16
	2	3	8	2	2	15
	3 以上	11	7	1	1	20
	計	19	22	17	22	80
	1 以上採用率	84%	82%	47%	41%	64%
	2 以上採用率	74%	68%	18%	14%	44%

ピアソンのカイ 2 乗 : 31.3, 自由度 = 9, p 値 = 0.000

5.3. GCMS と海外マネジャー目標

GCMS と海外マネジャー目標の関係を調べるために、GCMS の利用が1以下のものと、2以上のものに2分して、海外マネジャーの目標について平均値の差の検定を行った。分析にあたっては、各指標で重要度1位を3、2位を2、3位を1、対象外を0と変換して平均値を計算した。

図表 5-3 をみると、キャッシュフローのみが統計的に有意に異なっている。平均値を比べると GCMS の利用が2以上のものの方が、そうでないグループに比べ、キャッシュフローの利用度が高いという結果になっている。これは、図表 4-3 で分析した成熟度と海外マネジャーの関係と同様である。当初、作業仮説3では「財務集中化手法を採用している企業では海外子会社のプロフィットセンター概念が希薄になるため、財務指標の重視度が下がる」との仮説を立てたが、非財務指標の利用に差はない。よって、作業仮説3は今回の調査結果からは支持されない。

図表 5-3 GCMS の利用程度と海外マネジャー目標

	GCMS 1 以下	GCMS 2 以上	t-値	df	p 値
売上高利益率 (ROS)	0.78	1.06	-1.02	78	0.31
管理可能利益	0.60	0.74	-0.54	78	0.59
本社費配賦後事業部利益	0.82	0.83	-0.02	78	0.98
投資利益率 (ROI)	0.80	0.40	1.71	78	0.09
EVA	0.31	0.09	1.39	78	0.17
売上高	0.64	0.83	-0.73	78	0.47
売上高成長率	0.22	0.49	-1.48	78	0.14
市場シェア	0.40	0.31	0.50	78	0.62
キャッシュ・フロー	0.47	0.86	-2.05	78	0.04
資本回転率	0.07	0.06	0.14	78	0.89
労働生産性	0.09	0.00	1.47	78	0.15
設備生産性	0.04	0.00	1.26	78	0.21
品質	0.36	0.09	1.74	78	0.09
納期	0.04	0.00	1.26	78	0.21
コスト	0.16	0.17	-0.15	78	0.88
顧客満足度	0.20	0.09	0.96	78	0.34
ケース数	45	35			

5.4. GCMS の業績評価、資金為替意識に与える影響

GCMS が業績に「全く影響しない」、もしくは「あまり影響を与えない」と考えている会社が 82%を占めている。これは、図表 5-1 の GCMS の利用目的のみたように税コスト削減を目的とした利用が少ないこと、すなわち、税コスト削減のために海外子会社間の利益マネジメントを行っていないため、GCMS が業績にあまり影響を与えていないことを示していると考えられる。

これに対して、資金為替管理意識に「かなりやや影響する」、「やや影響する」と考えている会社は 59 %を占める。GCMS は、資金移動を伴うので資金、為替に影響を与えるのはある意味当然である。一方、GCMS の利用目的で税コスト削減を目的とする会社が少ないにもかかわらず、GCMS が業績にも影響を与えるとする会社が 18 %存在することは注目に値すると考えられる。

図表 5-4 GCMS の業績評価、資金為替意識に与える影響影響

	業績への影響	資金為替管理意識への影響
1 全く影響せず	26 (32%)	14 (17%)
2 あまり影響せず	41 (50%)	20 (24%)
3 やや影響する	14 (17%)	41 (50%)
4 かなり影響する	1 (1%)	7 (9%)
計	82 (100%)	82 (100%)
平均	1.9	2.5
標準偏差	0.7	0.9

つぎに、GCMS が海外子会社に影響する程度について、海外進出初年と GCMS の採用数それぞれを 2 グループに分け、平均値の差の検定を行った。まず、図表 5-5 で海外進出初年と GCMS の海外子会社への影響をみると、1974 年前後で 2 グループに分けた場合、海外子会社の業績への影響で平均値の差が有意である。図表 5-6 で GCMS 利用数を 1 つ以下と、2 つ以上で 2 グループに分けたものをみると、同様に海外子会社の業績への影響で平均値の差が有意である。両者ともに、為替資金意識への影響では平均値に差はない。

海外子会社の業績への影響の平均値を比較すると、海外進出初年では古くから進出しているものが、また、GCMS 採用数では 2 以上採用しているものが、それぞれ他方よりも平均値が小さい。これは、これらのグループは、GCMS が業績評価に影響を与えない傾向にあることを意味する。当初、海外進出の成熟度が高く、GCMS を多く利用する企業は、業績評価に影響を与えるとの作業仮説を立てていたものの、結果は逆であった。この理由としては、成熟度の低い企業では、管理体制がグローバル対応していないため、海外子会社の利益に対する影響があるものの、成熟度が高い企業では、子会社の管理体制が確立し、子会社をより独立性の高

い組織として管理しているためではないかと考えられる。このことは、図表 4-3 でみたように、海外マネジャーの業績評価で成熟度が高い企業ほど、売上、売上高利益率に加え、キャッシュフローを含めた管理を行っていたこととも整合する。

一方で、為替、資金意識への影響は、成熟度および GCMS の利用程度、それぞれのグループともに平均値に差があるとはいえない。平均値はいずれも 2.5 でありスケールのほぼ中央に位置する。しかし、図表 5-4 をみると、「かなり影響する」が 7%、「どちらかというに影響する」が 50%であり、過半が GCMS の利用が為替、資金意識に影響すると考えている。

この理由を確かめるため、日本国内の本社、3 社にヒアリング調査を実施した。ここには、1960 年に最初の海外子会社を設立し、GCMS も複数実施している企業が含まれる。その結果、この 3 社に限れば、GCMS を利益マネジメントの為に使うと言うよりもむしろ、連結での資産圧縮効果や為替リスク軽減のために使っているため業績評価にはさほど影響を及ぼさないと考えていた。ただし、資金の集中化により大きな資産圧縮効果がある半面、資金が不足すると自動的に貸付が行われるので、子会社の資金管理意識が希薄となっているという大きなデメリットを指摘する会社もあった。その会社における社内金利の徴収の効果については、現在は低金利であり、さらに社内金利が市場金利よりも低いので効果がないとの指摘があった。資金管理意識を希薄化させない手法が必要と考えられる。

図表 5-5 海外進出初年と GCMS の海外子会社への影響

	平均		t-値	自由度	p 値	レーベンの P 値
	1973 年以前	1974 年以降				
海外子会社の業績への影響	1.67	2.14	-2.95	76	0.004	0.329
海外子会社の為替資金意識への影響	2.52	2.53	-0.02	76	0.984	0.178
ケース数	42	36				

図表 5-6 GCMS 利用数とその海外子会社への影響

	平均		t-値	自由度	p 値	レーベンの P 値
	GCMS 1 種類以下	GCMS 2 種類以上				
海外子会社の業績への影響	2.05	1.67	2.34	77	0.022	0.509
海外子会社の為替資金意識への影響	2.51	2.53	-0.08	77	0.937	0.553
ケース数	43	36				

6. 節税意識と海外業績管理への影響

6.1. 海外の税金の取り扱いと海外子会社の業績管理

本章では、まず、海外の税金の取り扱い方針について、海外での課税最小化方針、税目的の取引条件変更、節税目的の全体最適化を図表 6-1 でみる。

第1に、海外で支払う税金は可能な限り最小化しているかどうかという「海外での課税最小化方針」（以下、表中および文中では「課税最小化方針」と略記する場合があります）をみると、12%が「その通り」、51%が「ややその通り」であると回答している。両者をあわせると過半の63%が「課税最小化」を考慮しているといえる。

第2に、租税条約や優遇税制などを利用するため海外子会社との取引条件を変更することがあるかどうかという「税目的の取引条件変更」をみる。8%が「その通り」、39%が「ややその通り」であると回答している。なお、これを課税最小化方針企業のみに限ってみると、62%が税目的の取引条件変更を行うとしている。

第3に、グループ全体の税引後利益を最大化するためには、一部子会社の業績悪化も考えられるかという「節税目的の全体最適化」をみると、4%が「その通り」、27%が「ややその通り」であると回答している。課税最小化方針が63%であったことと合わせて考えると、海外で節税をしたいという意向は持っているも、子会社の業績に極力影響を与えないように配慮している会社が存在していると考えられる。

課税最小化については、子会社の業績悪化をさせたとしても全体最適化を目指す企業と、個々の子会社のインセンティブを重視する企業とに2分できると考えられる。今回の調査結果からは、この2者のうち、子会社の業績管理やインセンティブが主で、これに影響を与えない範囲で課税最小化を行う会社が多いと考えられる。

図表 6-1 海外の税金の取り扱い方針

	違う	やや違う	ややその通り	その通り	合計
課税最小化方針	7%	30%	51%	12%	100%
税目的の取引条件変更	11%	42%	39%	8%	100%
税目的の全体最適化優先	18%	50%	27%	4%	100%

N=92

6.2. 海外の税金の取り扱いと海外子会社の業績管理

海外の税金の取り扱いと海外子会社の業績管理にあたってもっとも重要と思われる方法とでクロス分析を行った結果を図表 6-2 に示す。子会社の業績管理で重要と思われる方法は、「税引き後利益で管理」する方法の利用が第 1 位である。次いで「国内と同様」、「収益指標で管理」と続く。管理会計目的基準で調整は 5 社 (8.4%) しかない。また、海外の税金の取り扱いと、子会社の業績管理で重要と思われる方法の関係をカイ 2 乗検定で分析したところ、いずれも関係があるとはいえなかった。

図表 6-2 海外の税金の取り扱いと海外子会社の業績管理

			子会社の業績管理で重要と思われる方法 第 1 位									
			国内と同様	調整 管理目的 基準で	収益指標 で管理	費用低減 に重点	管理 税引き後 利益で	キャッシ ュフロー で管理	用 非財務 指標の 利	理 BSC など 総合管	その他	合計
海外の税金の取り扱い	方針 課税 最小化	違う	1	0	1		0	1			0	3
		やや違う	6	2	4		4	0			0	16
		ややその通り	8	2	5		15	2			1	33
		その通り	0	1	1		5	0			0	7
		合計	15	5	11		24	3			1	59
	引 条件 変更	違う	2	0	0		0	2			0	4
		やや違う	9	2	4		11	0			0	26
		ややその通り	4	2	6		11	1			1	25
		その通り	0	1	1		2	0			0	4
		合計	15	5	11		24	3			1	59
	先 体 最適 化優	違う	4	0	1		4	2			0	11
		やや違う	7	2	8		10	1			1	29
ややその通り		4	2	2		8	0			0	16	
その通り		0	1	0		2	0			0	3	
合計		15	5	11		24	3			1	59	

7. まとめと今後の課題

7.1. まとめ

海外子会社は、3章の「3. 海外子会社の独立性」でみたように、国内事業部と比較して、資金、為替権限を多く付与し、インベストメントセンターやプロフィットセンターとして独立した運営を志向する傾向にあると考えられる。グローバル化が進展し子会社への分権化が進むと、利益・売上指標だけでなく、キャッシュフローまでを海外子会社の責任とする会社が多くなると考えられる。特に、「キャッシュフロー」、「投資利益率」を重視する会社が事業部目標と比較して多くなる。ただし、責任センターと海外マネジャー目標の間には関係があるとはいえない。以上から、「グローバル化が成熟するに従い、子会社への分権化が進むことから、客観的な財務指標が重視されるようになる」という仮説は支持されると考えられる。

海外子会社は分権的管理を志向する一方で、グローバル企業として成熟化するに従って海外子会社の資金、為替管理を本社等のセンターに集中する GCMS を導入する企業も多い。GCMS の利用目的は、現段階では、資金、為替管理の効率化が大半を占め、グループ内での利益マネジメントにまで利用している例は少ない。この理由の一つは、移転価格税制やダンピング課税で利益マネジメントが難しいことがあげられる。このほか、節税を志向している会社が大半であるものの子会社の業績に悪影響を及ぼしてまで実行している会社が少ないことを勘案すると、節税より子会社の分権的管理を重視する企業姿勢も理由として考えられる。つまり、GCMS を導入してそれが業績評価に与える影響を調整するという方向ではなく、むしろ業績評価に影響を及ぼさないよう GCMS の利用を制限するという方向が現状を反映していると考えられる。そのため、業績の管理会計的調整は必要とされていない。

他方、GCMS は資金や為替をセンターで集中管理する仕組みであるため、子会社の資金や為替マインドに影響を及ぼすと考えられる。実際、図表 5-4 で指摘したように過半の会社が影響を認めている。ところが、管理会計的な調整を行う会社は少ない。

ヒアリング調査によると、子会社の資金マインドに社内金利が役に立つという会社もあった。その一方で、十分な効果はあがっていないとの事例もあった。効果が上がらない理由としては、社内金利を日本の市中金利との関係上、1%台という低金利に設定しており金利負担が少ないためということであった。ただし、欧州では十分な効果があるという事例もあった。

7.2. 今後の課題

今後、顧客、製品開発の両面でグローバル化が進展すると考えられる。第1に、顧客がグローバルに展開している場合、世界に点在する拠点の購買を1箇所ないし数箇所のセンターで行うことがあるからである。現地に販売拠点を有する場合、地域を越えて共通の顧客を有することになる。第2に、世界共通の製品とその同時並行的な開発、生産である。世界市場での販売シェアを一気に獲得するために世界同時発売を目指す場合がこれに相当する。

2003年に欧州にある日本企業の統括会社をヒアリング調査した結果、海外進出した日本企業では、事業部門を超えた地域を軸とした集権化ではなく、事業部の枠内で集権化が進んでいる事例がみられた。たとえば、あるオランダに統括会社を有する機械メーカーでは、特定の事

業部門の中だけで、GCMSを採用していた。また、英国に地域統括会社を有する精密機械メーカーでは、消費者よりの製品を扱う部門について、欧州各国の販売子会社に対する移転価格による販売を止め、販売手数料のみを支払う方式で、販売、在庫、売上債権、資金を統括会社に集中化する方式を採用していた。

このように、事業部門の枠内で集権化が進んだのは、第1に、インターネットやグループウェアをはじめとする情報伝達技術の発達ならびにGCMS手段を提供する銀行の出現で、物理的距離に基づく管理の必要性が低下したなどの理由が考えられる。第2に、集権化に必要な部門間の協力の問題がある。GCMSを効率的に運用するためには、販売条件、受注情報等のきめ細かな情報のやりとりをはじめ、資金の余剰部門からのスムーズな資金提供等、部門間の協力が不可欠である。事業部門内ならば商習慣も近い上に、利益、資金管理面での利害対立が避けられるという理由が考えられる。

資金に加え物流、販売まで含めた集権化を採用すれば、1つの取引に複数の収益センターが取り組むことを意味する。その場合、業績管理上、収入や収益をどのように収益センター間で振り分けるかが問題となる。換言すると、収益に対する個々の収益センターの貢献度をどう測定するかということが問題となる。このひとつの解決策として、製品、顧客ごとにプロジェクトチームを結成し、それらを有機的に結合したプログラムとして対応することが考えられる。

今後の課題として、第1に、GCMSのような集権的管理システムが導入されている場合、海外子会社の資金、為替マインドを損なわないようにする管理会計的な調整方法の研究がある。第2の課題として、資金だけでなく、物流、販売まで含めた集権化を採用した場合、個々の収益センターの貢献度をどう測定していくかの研究がある。これは、グローバル・サプライチェーン・マネジメントの構築とも関連した研究である。今後は、グローバル企業が行う資金管理面の集権化だけでなく、販売面での集権化およびそれが子会社のインセンティブに与える影響についても研究を行いたい。

付記：本稿は、2003年度、文部科学省科学研究費若手研究（B）課題番号80320042「財務管理とマネジメント・コントロール・システムの技術融合」、ならびに平成15年度生産性研究助成「日本、米国、韓国における予算管理の比較研究」の成果報告の一部である。

（以上）

<参考文献>

- 浅田孝幸. 1997. 「日本企業の予算管理システムの進展と国際化の影響」, 会計, 151 (2):266-280.
- 伊藤嘉博. 1995. 「企業のグローバル化と管理会計」, 中央経済社.
- Eiteman, D.K., A.I. Stonehill and M.H. Moffett. 1998. *Multinational Business Finance 8th edition*, Addison Wesley publishing Company.
- Galbraith, Jay R., 2000, *Designing the Global Corporation*, Jossey-Bass Pub,
(邦訳: 斎藤 彰悟監訳・平野和子訳. 2002. 「グローバル企業の組織設計」, 春秋社.)
- Ghoshal, Sumantra, Westney, D. Eleanor. 1993, *Organization Theory and the Multinational Corporation*, Palgrave Macmillan, (江夏健一監訳. 1998. 「組織理論と多国籍企業」,
I B I 国際ビジネス研究センタ.)
- 皆川芳輝. 1993. 「多国籍企業の租税戦略」, 名古屋大学出版会.
- 宮本寛爾. 2003. 「グローバル企業の管理会計」, 中央経済社.
- 諸上茂人・根本孝編著. 1997. 「グローバル経営の調整メカニズム」, 文真堂.
- 村松司叙, 佐藤宗彌, 和久本芳彦. 1983. 「為替リスクと国際財務戦略」, 有斐閣.
- 中條誠一. 1992. 「欧米多国籍企業の為替リスク管理システム」, 貿易と関税, (7-9):60-67,
58-65, 42-48.
- 小原重信. 「P 2 M入門—価値創造の新しい「仕組み」プロジェクト&プログラムマネジメント」, エイチアンドアイ, 2002.
- Radebaugh, L. H. and S. J. Gray. 1997. *International Accounting and Multinational Enterprises*, 4th edition, John Wiley & Sons Inc.
- 佐藤康男. 1991. 「海外現地法人の管理会計」, 産業経理, 51 (2):56-64.
- Shapiro, Alan C. 1992. *Multinational Financial Management 4th edition*, Allyn and Bacon.
- 塘 誠. 1999. 「グローバル企業における会計・財務管理に関する研究—グローバル企業における財務集中化手法と会計コントローラー」, 大阪大学大学院経済学研究科修士論文.
- 塘 誠, 浅田孝幸. 2002. 「財務管理の集中化と責任会計—日本の多国籍企業に対するアンケート調査を中心として—」, 管理会計学, 10 (1):53-62.
- Tomo Makoto, Asada Takayuki. 2002. The Relationship Between Financial Centralization and Management Accounting: A Questionnaire Survey of Japan-Based Multinational Enterprises, 2002 March (Vol.7, No.1), Asia Pacific Management Review:pp.41-59.