

特集

海外企業進出と管理会計 — 実践的アプローチ —

芝 章*

〈研究要旨〉

1. 海外企業進出において管理会計の課題は何かを実践的に考える場合次のステップが必要である。
 - ① 海外企業進出の課題を明らかにする
 - ② 管理会計の機能と特色を再認識する
 - ③ ①と②より海外企業進出における管理会計の具体的課題をクローズアップする
2. 海外企業進出における管理会計の具体的課題は次のとおりである。
 - ① 海外関係会社の組織上の位置付けと本社の立場からの管理体制
 - ② 海外関係会社の業績計算
 - ③ 海外関係会社の業績評価
 - ④ 海外関係会社から本社へのレポーティングシステム
 - ⑤ リスクへの対応（為替リスク、税金リスク）
特に詳細説明を要するのは①、②及び③である。
3. 海外関係会社の組織上の位置付けと本社の立場からの管理体制
 - ① 組織上の位置付けとしてはおおむね5つのパターンがある
 - ② 海外関係会社ごとに主管担当役員と主管部を決めるのが有効である
4. 海外関係会社の業績計算と業績評価
 - ① 業績計算は業績評価のために必要であるが両者は同じものではない
 - ② 業績には単独業績と連結業績がある
 - ③ 業績評価は多元的構造を持っており、評価対象と評価のフェーズをマトリックス構造で理解する必要がある
 - ④ 定型化しなければならないのは予算統制の締めくくりとして行なわれる予算対比による評価であり、これは人事考課と報奨につながる

〈キーワード〉

海外関係会社の業績評価、海外関係会社の組織、管理会計、リスク管理、レポーティング・システム

1993年2月受付

*日電東芝情報システム(株) 監査役

1. 海外企業進出の課題

「海外企業進出と管理会計の課題」を実践面から考えるにあたり、次のようなステップでアプローチをしてみたい。

海外企業進出の管理面での課題は何か

管理会計の機能と特色は何か

管理会計は上記課題にいかに対処しうるか

ただし焦点を明確にするために、海外企業進出を本社サイドで管理する立場からの課題ということに絞ることにする。

海外企業進出の管理面での課題として私がいつも考えて纏めている項目はつぎの10項目である。

- ① 周到なビジネスプラン（プロジェクトプラン）の作成とそのアップデートイング
- ② リスクへの対応（会計にかかわるものとしては為替リスクと税金リスク）
- ③ 優秀な人材の派遣
- ④ 現地化への対応（特に経営の現地化）
- ⑤ 本社と海外企業との機能分担の明確化
- ⑥ 海外企業における職務権限マニュアルの整備
- ⑦ 本社における海外企業管理体制の明確化
- ⑧ 本社へのレポーティングシステムの確立
- ⑨ 本社における業績評価システムの確立
- ⑩ 本社からの監査の実施

2. 管理会計の機能と特色

2.1 管理会計の機能

管理会計の機能として私が考えているものは

- ① 事業業績の正しい計算と評価
- ② 事業の経営者、管理者の公平な評価
- ③ 効果的な利益管理と収支管理
- ④ 個別意思決定のための情報提供

の4つであり、別の観点からいうと財務会計を補完する機能ということができる。

2.2 管理会計の特色

次に管理会計の特色としては次の項目をあげることができる。

- ① セグメント会計
- ② 未来会計（予想値，計画値を扱う）
- ③ 特殊原価概念，キャッシュフロー概念を時々使用
- ④ 情報システムとデータベースを重視
- ⑤ 非会計的情報と連動して相乗効果を期待（実体的管理と会計的管理の提携—アクティビティコストインギングはまさにこれを狙っているといえる）

3. 海外企業進出において管理会計の果たすべき役割

実践的アプローチの基本的考え方は、2の管理会計の機能と特色を生かして1の課題にいかに対処しうるかを考えることにより、具体的課題をクローズアップしそれへの対応をはかることである。

以下に具体的課題と考えられる項目を掲げてみる。

- ① 海外関係会社の組織上の位置付けと本社における管理体制
- ② 海外関係会社の業績計算
- ③ 海外関係会社の業績評価
- ④ 海外関係会社から本社へのレポーティングシステム
- ⑤ リスクへの対応（特に為替リスク，税金リスク）

4. 海外関係会社の組織上の位置付けと本社における管理体制

4.1 海外関係会社管理の組織

海外関係会社管理（広く海外事業管理と言いかえてもよい）の組織としていくつかのパターンを（図1）に掲げてみた。

私のキャリアから日本企業特にメーカーの例に接する機会が多いという制約があることは否めないが、大体次のことがいえる。

- ① 製品別グローバル組織を採用しているところが比較的多い
- ② 本社からの独立性が強い事業展開が可能な場合は地域別グローバル組織をとる
- ③ 製品別グローバル組織指向型でも、地域別の戦略または当該地域の一貫したマーケ

ティング活動が必要となるため、海外事業部（地域別課制）を置いて製品グループを超えた地域別活動の調整を行なっているところがある（混合型組織）

- ④ いわゆる地域本社制は、地域別グローバル組織の発展形態かまたは混合型組織のそれと言えるものであれば有意義

4.2 本社における管理体制

海外関係会社ごとに主管担当役員を決め（図1の各副社長がこれに相当する）、その下にスタッフとしての主管部長を置くのが有効と思われる。主管部長の権限、義務は（表1）のようなものである。

表1 主管部の権限・義務

海外関係会社の事業戦略、予算管理及び日常管理を 本社側で総括担当する
海外関係会社との連絡の窓口になる
海外関係会社に係わる事項につき他部門との合議、 調整をプロモートする
重要事項を主管その他関係役員及びトップに持ち上 げ指示を受ける

5. 海外関係会社の業績計算

5.1 単独業績

基本は各会社毎の計算であり以下の点に留意することが必要である。

- ① 現地通貨表示、及び現地会計基準による

- ② 報告サイクル

月	半期	年
---	----	---

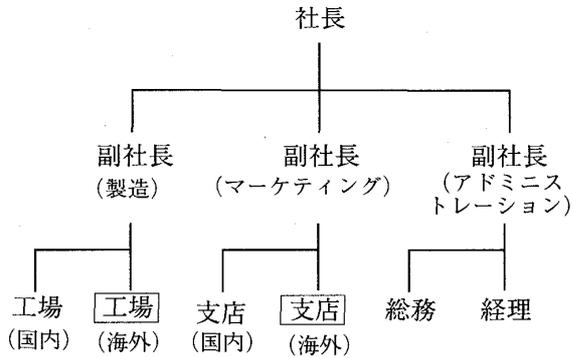
- ③ 重要管理項目

受注高	売上高	事業損益	事業収支
棚卸資産	売掛債権	設備投資、同残高	人員

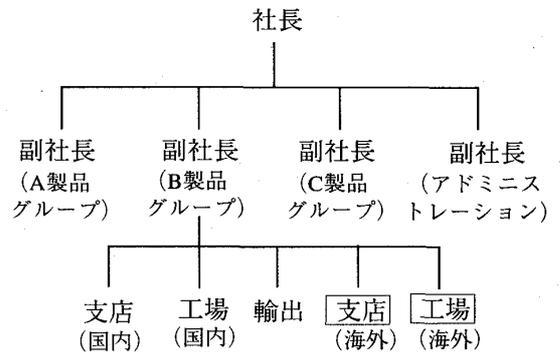
- ④ 対象会社

図1 海外事業管理の組織

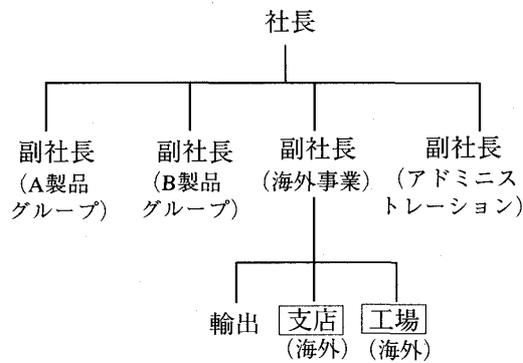
●パターンⅠ 機能別組織



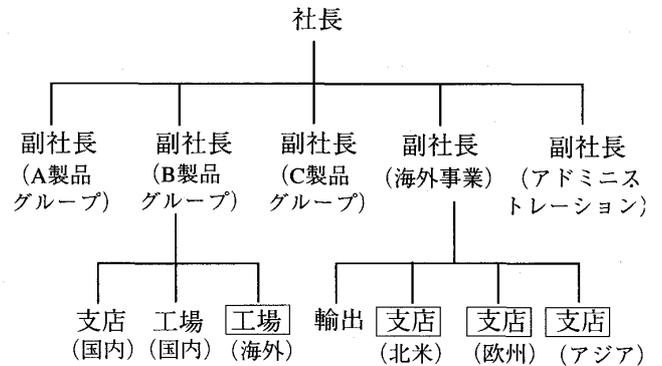
●パターンⅣ 製品別グローバル組織



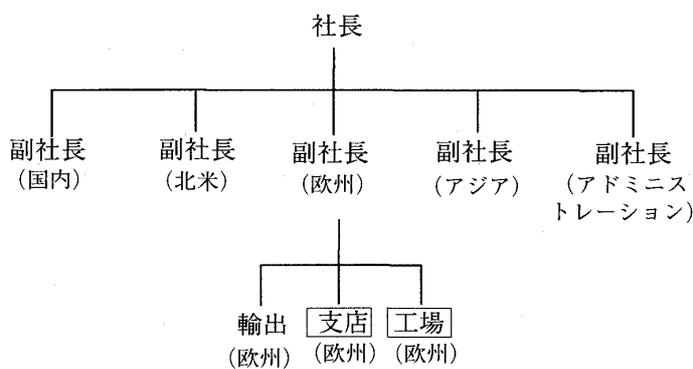
●パターンⅡ 海外事業部組織



●パターンⅤ 混合型組織



●パターンⅢ 地域別グローバル組織



(注) □ は海外企業と考えてよい

パターンⅡ～Ⅴの国内営業部門は一応事業グループに入れてある(単純化のため)

全会社なお本社サイドでトップへ報告するときには下記に留意

経営権の有無でグルーピング

主管部門別にグルーピング

5.2 連結業績

単独業績の計算のほか連結業績の計算が必須となる。

表2 連結業績（損益）の概念

	輸出入損益	投資, 技術損益	関係会社 損益	調整	合計
製品グループ別 A B C 計					
地域別 I II III 計					
関係会社別 ア イ ウ 計					

部門一期間業績とプロジェクトー通算業績

事業業績と事業責任者業績

次に業績評価の行なわれるフェーズ（局面）を明らかにすることにより業績評価の多元的構造が浮かび上がって来るように思う。そのフェーズとは次の通りである。

プロジェクトプランニング

長中期計画

予算編成

予算統制

いわゆる業績評価（以下〔業績評価〕と表現）

私は、以上のような評価対象とフェーズをマトリックス構造で理解して、それぞれの特
性に応じた評価システムを実務に適用すべきであると考えている。このことはもちろん海
外関係会社の業績評価に限ったことではない。

6.2 業績評価の目的

- ① 海外関係会社の設立または維持の妥当性判断に資する（プロジェクトプランニングの
フェーズ）
- ② 主管部門毎に海外関係会社の業績を予測，計画，統制することにより事業方針，戦
略の決定とフォローアップに資する（長中期計画，予算編成，予算統制のフェーズ）
- ③ 予算統制の締めくくりとして責任者の考課と報奨に資する（〔業績評価〕のフェーズ）

6.3 単独業績と連結業績

双方必要であるがまず単独業績が先行する（ただし上記各フェーズによりそれぞれの重
要度のニュアンスが異なる）。

6.4 業績評価基準

業績評価基準は次の三つから構成される。

① 評価要素

計数的業績（会計的業績）

非計数的業績（定性業績）

近年，非計数的業績（定性業績）に関する評価の重要性が高まってきているがその
参考として（表3）参照のこと

② 評価尺度

計数的業績については例えば

業界平均値（又は最高値）

過去実績値（又は+アルファ）

予算値

非計数的業績については主観的評価（3段階評価等）

③ 評価採点基準

ウェイト付けと採点の配分

表3 企業の定性業績

顧客満足度 (CS)

製品開発	品質
納期	保守
生産のフレキシビリティ	

社会満足度 (SS)

公害・環境対応	
メセナ(文化芸術活動)	
フィランソロピー(社会福祉活動)	

従業員満足度 (ES)

知的水準	創造性
プライド	モラル
ゆとり度(含む経済的)	
安全度	一体感
積極性	倫理性
遵法性	

これらについても何らかの定量化をすることが望ましく、それぞれにつきその試みが為されてきている。

6.5 海外関係会社の業績評価の種々相

海外関係会社の業績評価の種々相を前述のマトリックス方式で表現してみたのが(表4)である。これについて各フェーズ毎に要点を箇条書きにして述べてみたい。

6.5.1 プロジェクトプランニング

- ① 戦略計画の領域
- ② 必要の都度計画しフォローする
- ③ 期間を超えた通算(または累積)業績を重視

表4 海外関係会社の業績評価の種々相

	プロジェクトプランニング（海外関係会社の設立とフォロー）	長中期計画, 予算編成, 予算統制	[業績評価]
事前評価	○	○	
事後評価	○	○	○
部門-期間評価		○	○
プロジェクト評価	○		
事業評価	○	○	
責任者評価			○
単独	(○)	(○)	○
連結	○	○	(○)
備考	期間を超えた累積業績重視	長中期観点からの分析が必要	評価尺度として予算達成度のウエイト大 画一的フォーミュラが必須

- ④ プロジェクト責任者の評価は各年度 [業績評価] の集積を通じて
- ⑤ 連結業績が重要

6.5.2 長中期計画, 予算編成

- ① 事前の部門一期間評価
- ② 長中期的観点からの分析が必要
- ③ 目標設定性（意欲を織りこむ）あり
- ④ どちらかというとな連結業績が重要

6.5.3 予算統制

- ① 事後の部門一期間評価

- ② 長中期的観点からの分析が必要
- ③ どちらかというとな連結業績が重要

6.5.4 [業績評価]

- ① 事後の期間評価
- ② 責任者の評価従って考課と報奨に繋がる
- ③ 画一的フォーミュラが必須
- ④ 評価尺度として予算達成度のウェイトが大
- ⑤ 単独業績主体
- ⑥ 各社の業績評価制度はこの性格が強い（但し6.5.3と観念的に区別されないことが多い）

表5 業績評価基準の概要

	評価要素\素評価尺度	予算対比	前年対比
計 数 的 業 績	受注	0~5	0~2.5
	売上	0~5	0~2.5
	入金	0~5	0~2.5
	損益	0~5	0~2.5
	金融前収支	0~5	-
	総資本利益率	-	0~2.5
	売掛債権滞留日数	0~2.5	0~2.5
	棚卸資産保有日数	0~5	0~2.5
	設備回転率	-	0~2.5
	原価実績	0~5	0~2.5
	計	0~37.5	0~22.5
非 計 数 的 （ 定 性 的 ） 業 績	マーケットにおける位置		0~5
	販売体制		0~5
	生産体制		0~7.5
	品質管理体制		0~7.5
	一般管理体制		0~5
	人事		0~2.5
	合併パートナーとの関係		0~2.5
	親会社への貢献		0~5
	計		0~40
	合計	0~100	

一番定型化（画一的フォーミュラ化）しやすく，また定型化しなければならないのが [業績評価] であるので，その業績評価基準の実例を（表5）に掲げた。

また海外関係会社への投資効率というテーマが，特にマイノリティ出資の場合（経営権なし）に本社サイドから見た重要な評価要素として登場するが，マジョリティの場合（経営権あり）の業績評価とは基本的に考え方が異なるので（表6）を参考までに掲げておく。

表6 海外関係会社の投資効率について

マイノリティ出資の場合，これが計数的業績の殆ど唯一の評価基準

投資，回収とは

投資	海外企業に対する投資及び融資
回収	利益のこと，具体的に言うと 投資及び融資に伴う受入配当，利息 製品，部品，材料の供給に伴う利益 製品，部品，材料の購入に伴う利益 受入技術指導料，特許料 投資及び融資の資本コスト（支払利息と考えてよい）—— マイナス項目

計算方法

投資利益率法

投資回収期間法または投資回収率法

投資利益法

投資回収率を常に考慮することが一番健全な管理

（注） 現地留保利益も潜在的利益であり，第三者が肩代わりすれば実現を期待しうると考えればこれを含めた回収計算の併用が有意義である（実価法的考え方）

7. 海外関係会社から本社へのレポーティングシステム

7.1 本社事前承認事項と本社への報告事項

このテーマは海外関係会社管理上これだけで十分に大きなテーマになりうるが，ここでは（表7）を掲げるにとどめておきたい。一言だけ付言すると，現地企業の機関である株主総会や取締役会での決定事項であっても何らかの形で本社の事前承認を得るべきものが

多いということである。私はこれを二重決定事項と呼んでいる。以下定例報告事項に焦点を絞りたい。

表7 本社事前承認事項と本社への報告事項（例示）

本社事前承認事項

（株主総会関連事項）

株主総会の召集
定款の制定，改廃
役員を選任，退任
役員報酬，賞与，退職金
年度決算，利益金処分

（取締役会関連事項）

取締役会の召集
増資，減資
合併，分割，買収
営業譲渡，譲受
子会社の設立，他会社への資本参加
役付役員を選任，退任
中長期事業計画，予算
ビジネスプラン（工場建設，支店設置，新製品開発ほか）
公認会計士の選定
銀行取引の開始，廃止
重要な借入，貸付
重要な担保の提供，債務保証
重要な資産の貸与，廃棄，売却
重要な訴訟の申し立て，取り下げ，和解
予算外の重要事項の実行，予算外の重要な支出

本社への報告事項

株主総会議事録
取締役会議事録
営業の概況報告（月次，年度）
決算報告（月次，年度）
監査報告（年度）
重要な組織の設定，改廃
重要な社内規定の制定，改廃

重要な労働問題

役員に準ずる者の報酬，賞与，退職金

① 定例報告事項

特に重要なものとしては

月次営業報告（半期，年度に纏めたものも必要）

月次決算報告（同上）

② 営業報告（ビジネスレポート）

海外関係会社トップから主管担当役員へ（写の宛先は適宜）

随意様式で可，但しある程度の定型化は可能

問題点と対策及び先の見通しが大切

③ 決算報告

現地コントローラーから主管担当役員及び経理部（又は海外関係会社管理部）へ

（写の宛先は適宜）

様式は統一性が必要

短期予測を含めるのが有効

7.2 本社内部における決算報告

① 全会社の決算総括報告

② 個々の会社の決算報告（要約）

③ 連結決算報告（短期予測を含めるのが有効）

7.3 会計処理の統一性

私は必ずしも完全に統一する必要はないと思う。（5.2を参照）

7.4 情報システム

① データ通信ネットワーク（自社又はVAN業者）の利用が望ましい

② 物量に関するトランザクションデータに関しては即時のデータ授受が有効

③ 会計情報については月次でよいということになるが予測システムの採用が有効

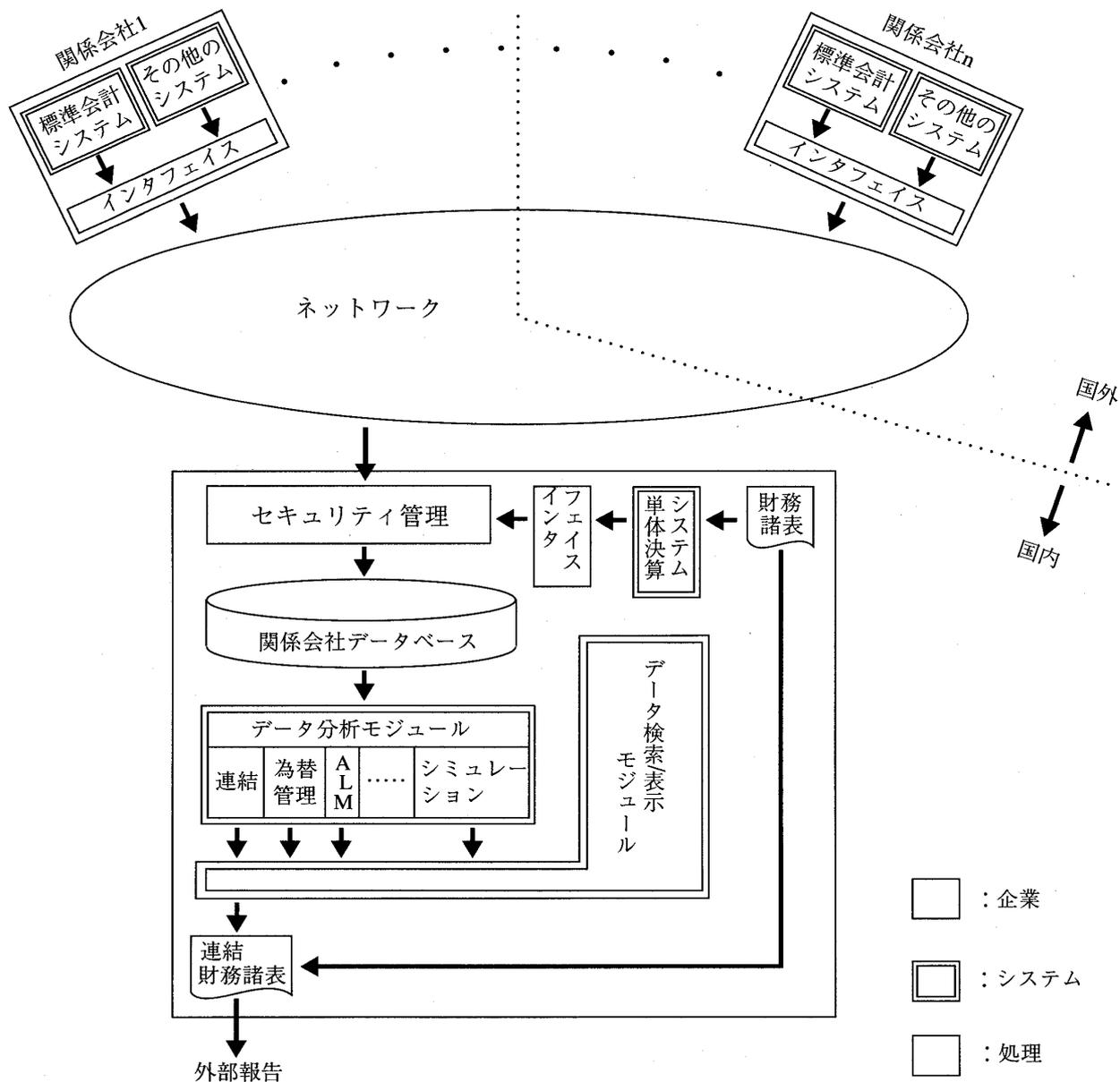
④ 連結計算のため特に下記の情報が必要となる

内部取引

未実現利益

- ⑤ データ通信ネットワークを利用した企業間情報システムのイメージについては、監査法人トーマツの岡田龍一氏が「企業会計」の'91.12月号に「関係会社（国内含む）管理システム・モデル」と呼んで掲載しておられたものが参考になると思われるのでこれを（図2）に示す

図2 関係会社管理システム・モデル



8. リスクへの対応

8.1 諸リスクの区分

広くリスクといった場合、事業につきものの通常リスクと特別リスクがあるがここでは
いわゆる特別リスクを（表8）のように体系づけてみた。

表8 リスクの区分

リスクの区分		
通常リスク（事業リスク）		
特別リスク（ここでいうリスク）		
カントリーリスク		
直接リスク	政治リスク	政変，戦争，国有化
	国際収支リスク	送金不能，禁止
間接リスク		為替大幅変更，忍びよる収用， 輸入制限，国産化率引き上げ， 輸出ノルマなど
人的，物的災害リスク		
		天災地変， 政変，戦争，犯罪
法的リスク		
		不公正慣行，ダンピング， 特許権，著作権， 製造物責任（PL） 雇用差別，役員賠償責任， 税法
リスク対応策		
リスクの評価システム		情報の収集，分析，評価 常時ウォッチング
専門部門の強化		調査部門，人事部門，法務部門
緊急対応体制の強化		マニュアル化，定常組織， 委員会またはプロジェクトチーム
個別対応策（リスクの内容に応じた対応）		

8.2 会計に関係するリスク

会計に関係するリスクとしては為替リスクと税金リスクがあるが他の論者の方からの紹介に委ねることとしここでは省略したい。

(追記) 海外関係会社における経営の現地化について

冒頭、海外企業進出の課題の1項目として現地化への対応—特に経営の現地化—ということ掲げた。「経営の現地化」は管理会計の直接的テーマではないためここまでは取り上げて来なかったが、私の実務体験上、おそらく日本企業の海外進出に際しての最大の課題と考えられるものでありまた管理会計も決して無縁とは言えないテーマであるため、以下この機会に本件についての私見を述べさせていただきたいと思う。

1. 経営の現地化とは

経営の現地化には次の三つの局面がある。

- ① 意思決定を現地に委ねる
- ② 経営スタイルを現地風にする
- ③ 現地人を経営者にする

2. 意思決定を現地に委ねることについて

意思決定の適正化と迅速化、現地のモラルの向上、優秀な幹部の採用と育成といった様々の面から見て、現地サイドの意思決定のウェイトを高める方向が正しいということに疑いの余地はない。しかし同時に企業集団としての一貫したグローバル戦略による統合化ということを軽視してはならない。このため

- ① 本社に留保すべき権限を明確にする
- ② 本社としての企業目標と方針を明確に打ち出す
- ③ 日常管理は、本社サイドでは例外管理を基本としオペレーションは現地主導型とする
- ④ 本社に主管者（担当役員、部門）を置く
- ⑤ 本社において業績評価を公平に行なう

ということが必須となる。ここで明らかに管理会計が重要な役割を果たすべきであると判断される。

なお、地域別（北米、欧州、アジア等）に海外関係会社を管理するのが適当な企業集団にあつては、上記④の主管者は現地にある地域本社であつてよい。

3. 経営スタイルを現地風にすることについて

これも「郷に入れば郷に従え」ということで方向性は正しい。しかしあまりこれを徹底すると

- ① 2で述べたグローバル戦略による統合化が難しくなる
- ② いわゆる日本的経営の良い部分を生かせなくなり、米企業や欧州企業と全く変わらず日本人が介在する分かえって非能率と混乱が生ずるということになってしまうため、やはり「日本的経営のメリット」を生かす工夫をすべきである。

それでは日本的経営のメリットとは突き詰めたところ何であろうか。私は日本の経営の各社における現実の姿には数多くの問題があり、まさに「日本的経営のデメリット」というべきものも多々あると思っているが、やはりほぼ共通的に以下の良さがあることを感じており、これを日本的経営のメリットとしておおいに推進するよう努力すべきと考えている。

現に、欧米の優秀企業は以下のことを前からもまたは前にも増して現在経営の重要方針として推進している。そしてそのことを日本的経営の良さの取り入れという認識でとらえているように思う。

- (1) 顧客志向のマーケティング
- (2) 技術（製品技術、生産技術）革新戦略
- (3) 品質管理と生産管理を連動させた生産システム
- (4) 企業内経営情報の共有化志向
- (5) 長中期志向の戦略

私は、これらを現地の風土の中で如何に定着させていくかが日本企業の海外進出の成否を大きく決定づけると考えている。

4. 現地人を経営者（特に社長）にすることについて

これも2および3の方向性が正しいということと同一の発想で肯定的に考えている。しかし上で述べた前提ないし制約条件を良く考える必要がある。すなわち一貫したグローバル戦略の実現と日本的経営の良さの維持を配慮すべきである。最終的にはその社長がどれだけ本社の経営理念及び戦略（目標、方針、具体的戦略）に理解と共鳴を示しているかということと、その社長と本社トップとの間に本当の意味の人間的信頼関係が成立しているかということが決め手になることは確かであろう。

MANAGEMENT OF OVERSEAS AFFILIATED COMPANIES AND MANAGEMENT ACCOUNTING : FROM PRACTICAL VIEWPOINT

Akira Shiba*

ABSTRACT

1. The themes of management accounting in the management of overseas affiliated companies are as follows;
 - ① Idea for organizing of the Companies with the organization chart of headquarters (HQ).
 - ② Performance measurement and evaluation of the Companies.
 - ③ Report from the Companies to HQ.
 - ④ Risk management (ie., exchange rate, tax system).
2. The keypoints:
 - ① Top management should appoint a VP in HQ responsible for the management of each Company.
 - ② The reasonable performance evaluation of the Companies is most important.

KEYWORDS

Performance Evaluation of Overseas Affiliated Companies; Organization with Overseas Affiliated Companies; Management Accounting; Risk Management, Reporting System

Submitted February 1993.

* Statutory Auditor, NEC-Toshiba Information System, Inc. (NTIS)