法政大学学術機関リポジトリ
HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

PDF issue: 2025-07-09

企業のグローバル化と管理会計の課題

SATO, Yasuo / 佐藤, 康男

(出版者 / Publisher)
法政大学経営学会
(雑誌名 / Journal or Publication Title)
The Hosei journal of business / 経営志林
(巻 / Volume)
33
(号 / Number)
1
(開始ページ / Start Page)
53
(終了ページ / End Page)
62
(発行年 / Year)
1996-04-30
(URL)
https://doi.org/10.15002/00003432

Hosei University Repository

〔研究ノート〕

企業のグローバル化と管理会計の課題

佐　藤　康　男

はじめに

この小稿は企業のグローバリゼーションにともなって管理会計にどのような課題が生じているかを明らかにすることを目的としている。

これまで，企業のグローバリゼーションにともなう会計問題としては，財務会計の領域が主であった。たとえば，通貨換算，連結会計，会計監査の国際化の問題などである。あるいは一時ほどのトピックスとなっていないが，1998年頃に期待される国際会計基準の導入の問題もある。

近年，グローバル企業が直面する管理会計上の問題がクローズアップされてきている。筆者も90年代の初めに，わが国では最初の調査を実施し，それを本誌に発表してきた —— 参考文献を参照のこと ——。そこでは，主として海外現地法人の管理に焦点を当てているが，ここではそれ以外の問題にもふれて，今後の展望を示したい。

1．グローバル企業の要件と内容

日本企業のグローバリゼーションあるいはグローバル化は，85年のプラザ合意後の円高に対応して生産拠点を海外にもつようになってから急激に進展している。もちろん，このグローバル化という用語を「国際化」と同じ意味で用いるならば，さらに以前まで溯ることができる。本来，グローバル化と国際化とは異なる概念である。

企業の国際化とは文字通りに解釈すれば，企業取引が国内だけでなく，海外にも及んでいることをいう。日本企業が海外と取引を始めたのはかなり古い時代になるが，封建時代のそれを除けば，明治以来，資源のないわが国は原材料を海外から輸入し，製品を輸出するという加工組産型産業が特徴であった。

こうした原材料の輸入，製品輸出という取引は旧財閥系の総合商社を通じて行うのが戦前から戦後50年代までは主流であった。しかし，その後メーカーの規模が大きくなるにつれて，製品輸出は自前で行うようになり，海外の代理店を通じて販売をするようになった。また，その後の輸出拡大によって現地に販売子会社を設ける一方，原材料の調達も自社部門を通じて行うようになった。いわゆる“商社受難の時代”が到来したのである。また，メーカーの技術が一定レベルに達すると，外国技術の導入によるライセンス生産も行われるようになり，それによって国内の生産技術はいっそう向上することになった。

他方において，日本の商社も合併などを経ながら存続を図り，その受難時代から新たなスタートを切っている。もともと商社の基本的な役割は与信や口銭収入であるが，現在におけるもっとも大きな財産は世界にネットワークをめぐらしている情報網である。これを通じて，あらゆるビジネスチャンスの情報を得ると同時に，それを獲得するための技術をもつメーカーやエンジニアリング会社と連携し，国際入札に参加する調整役としての地位をもつようになっている。

しかし，原材料の輸入，製品の輸出，ライセンス生産のような企業活動の国際化と，近年いわれている企業のグローバリゼーションという用語は区別されなければならない。企業のグローバリゼーション，あるいはグローバル化された企業 —— このような企業は多国籍企業とも呼ばれる —— とは，つぎのような要件を備えているものをいう[1]。

（1） 市場を国内と海外に区分しないで，全世界的な観点から経営戦略を立案し，それを遂行するための経営活動を実施する。

（2） 上記の戦略を実現するために，生産・販売活動だけでなく，研究開発・購買・財務・

Hosei University Repository

人事などの経営活動も最適な海外市場に移転する[2]。

（3） 経営活動をそれぞれの拠点となる現地企業に権限を委譲し，地域に密着した独立企業の育成をめざす。

さて，以上のようなグローバリゼーションの定義から，企業の国際化からの段階を示すならばつぎのようになる。すでに述べたように，国際化とは原材料・製品の輸出入，ライセンス生産，海外販売子会社の設立という三つの段階に区分される。それ以降のグローバリゼーションは生産・R&D・金融などの海外現地法人の設立，地域統括会社の設立という二つの段階に区分される。これら二つの段階は，いずれも80年代に入ってとくに日本企業が経験したものであり，しかもそれらはそれ以前の国際化の段階とはまったく異質なものである[3]。

生産拠点を海外に移転する目的は，日本企業の場合おおまかにつぎの三つがあげられよう。第1はコストダウンであり，これは海外生産に移行することによって安い人件費や経費から国内生産よりも低コスト化が実現できるケースと，為替変動による場合の二つがある。前者はアジア地域での生産が相応し，後者は米国などでの生産がそうである。

海外生産の第2の目的は，できるだけユーザーの近くで供給することにより，顧客満足を実現することである。ここでいうユーザーとは消費者だけでなく，メーカーなども含まれる。自動車の部品メーカーが供給先の自動車メーカーの海外移転に追随するケースはまさにそうである。これは物流コストの削減によって低コスト化が実現できると同時に，顧客のニーズを直接に把握できるので差別化も得ることができる。

第3の目的は原材料の確保や税制上の優遇を得るためである。たとえば，完成品を輸出すると高率の関税が課せられるが，現地生産すれば低く抑えられるようなケースは多くみられる。また，水産加工業のような場合には，やはり原料の確保という点から，資源調達がもっとも容易な地域に生産拠点を移すことが有利である。

研究開発（R&D）拠点を海外に移す企業も増えている。研究開発部門は企業にとって将来の新製品開発の温床であるから，外部に公開したくなかったし，ましてライバル企業が多く，従業員の移動率が高い外国に拠点を設けるなどということは以前ならば考えられなかったであろう。

しかし，先端技術の分野では一社によって画期的な新製品や新技術を開発することは困難になっており，わずかではあるが発明や発見の積み重ねによって行われている。したがって，研究開発は多額のコストと時間が必要となっており，しかもコスト・ベネフィットという点からみると，きわめて不確定要素が大きくなっている。そして，近年では産学協同研究が一般的であり，その成果も知的所有権の保護が認められるようになってきたので，むしろ研究成果をいち早く発表して，特許申請するのが一般的となっている。

さて，日本企業が研究開発の拠点を海外にもつ目的はおおまかにいってつぎの二つである。第1は人材難と人件費の高さである。大企業でも花形産業であれば人材は集まるが，それ以外の大企業や中堅企業ではすぐれた人材の不足が80年代中頃から慢性的に続いていた。そして，人材不足感がいくぶんやわらいでいる今日では，ドルベースで世界一といわれる人件費がやはり足かせとなっている。そこで先端技術や医薬品などの研究開発は，その分野の専門知識のある人材が確保できる国あるいは地域に拠点を移している。しかし，そこでの研究開発は国内とは異なって，比較的に短期の成果が期待できるような具体的なテーマが与えられていることが多い。

研究開発を海外で行うもうひとつの目的は，多種多様な人種と文化から生まれる新奇な発想を期待し，かつ海外の大学との産学協同をねらうことである。新技術は奇抜な発想から生まれていることは歴史をみれば明らかであるし，それは多民族国家で多くみられるのもアメリカの事例から明らかである。もちろん，このような目的のためならば，海外から研究者を雇用すればよいのであるが，言葉や文化，あるいはコスト面から容易ではないので海外へ進出することになる。しかし，これらの試みが成功するかどうかは来世紀にならなければわからないし，きわめてリスクも大きい。

R&Dと並んで金融専門の海外現地法人を設立

Hosei University Repository

するのもグローバル企業の特徴である。これはバブル期に盛んに行われたエクイティ・ファイナンスのために設立されたものもあったが，節税を目的とするものもある。たとえば，欧州で事業を展開する企業の多くが，オランダにペーパーカンパニーをもっているのはそのようなケースである。もちろん，銀行のような金融機関はロンドン，ニューヨーク，香港などに支店を開設し，デリバティブ等の取引を行っているが，これらは海外現地法人ではなく支店であるので，ここでいうグローバル企業とは異なっている。

グローバル企業のもうひとつの特徴は，地域統括会社をもつようになってきているということである。これはまさにすでに述べたグローバル戦略の一環なのである。たとえば，日本企業の海外現地法人は北米，欧州およびアジアの三極に集中しているが，その場合ニューヨークやロンドン，シンガポールなどに地域統括会社がおかれることが多い。

地域統括会社を設立する目的は，やはり分権制の拡大である。現在のように企業環境の変化が激しい時代には機敏な意思決定が要求されるので，日本の親会社にいつも伺いを立てるような体制ではグローバル戦略を遂行できなくなっている。

しかし，日本企業で地域統括会社をもっているのは限られた大企業だけである。日本を代表するメーカーは早くから北米に進出したので，アメリカに北米の統括会社をもっているが，アジア地区にはあまりもっていない。

最後に，グローバル企業は最適な人材を得るために，その登用は広く開放されていなければならない。もちろん，現地法人の一般従業員は現地人に依存することになるが，マネージャーや経理責任者のような管理者はどうなっているのであろうか。もちろん，ここでは日本企業が出資比率でマジョリティをもっている現地法人が対象となる。

筆者が4年前に行った実態調査によると，日本企業がマジョリティをもつ海外現地法人で，外国人をマネージャー（最高責任者）に登用しているのは，およそ25％であった[4]。日本企業の海外現地法人の問題点としてよくいわれるのは，日本企業は欧米と比較して現地人を管理者に登用しないということである。ここに示した25％という数字は比較できるものがないので，以前の日本企業がどうであったかを明らかにできない。

しかし，日本企業の本格的な海外進出は，80年代に始まったばかりで歴史が浅いこと，あまり規模が大きくないこと，日本の親会社の経営戦略も明確になっていないこと，などで現地マネージャーの採用にはまだ時間が必要であろう。

2．海外現地法人の形態

日本の上場企業のうち海外進出している企業は，全産業でみても50％を超している。業種別にみれば，もちろん証券・保険業が高い進出率 —— 上場企業の数と進出企業数の比率 —— を示しているが，企業数では圧倒的に製造業が多く，進出率もおよそ60％となっている。したがって，本稿で問題とするような管理会計上の課題もメーカーのような現地法人で典型的にみられることになる。筆者が行った上述の実態調査もメーカーを対象として行ったものである。

しかし，メーカーを対象として行っても，これらのメーカーが海外現地法人を設立する場合にはさまざまな形態をとる。もちろん，製造業や販売業を目的とする現地法人がもっとも多いが，それ以外にも卸売業，開発・研究，金融業などが目的で設立されることはすでに述べた通りである。

つぎに，現地法人の出資形態をみると，これも多様である。もちろん，北米や欧州のように規制の少ない国には100％出資の現地法人の設立を原則としている企業は多い。日本企業の海外現地法人はつぎのような出資形態をとっていることが多い。

（1） 親会社の100％出資の現地法人
（2） 現地企業との合弁
（3） 国内関連会社との共同出資
（4） 海外関連会社との合弁
（5） 海外関連会社の100％出資
（6） その他

海外現地法人に関連する管理会計上の問題は，親会社が出資比率でマジョリティーをもつ現地法人に限定される。マジョリティーをもたなければ，自社の管理会計システムを導入できないし，現地法人をコントロールすることもできないからで

Hosei University Repository

ある。

上述の出資形態では（2）を除いた（1）から（5）まではマジョリティーをもっていると考えられる。これら以外の形態としては，資本関係のない国内企業との合弁や進出国以外の外国企業との合弁が考えられる。

進出先の現地企業との合弁では，以前は外国企業にマジョリティーを認めない国があったが，今日はインドなどのように出資比率の規制は撤廃されている。

これまで述べたのは，日本の親会社が進出先の将来性を考えて現地法人を設立して自前で経営するケースであるが，M&Aによって現地企業の経営権を得る場合がある。欧米企業と比較すると日本企業によるM&Aは少ないが，欧米企業の買収によって規模を拡大したベアリング会社の事例はあまりにも有名である。もっとも，この企業はその後，半導体事業からの撤退を余儀なくされるなど，前経営者の戦略の見直しを行っているが……。

また，バブル期にはいくつかの日本企業はアメリカを中心として積極的なM&Aを展開した。87年と89年に行ったソニーによる米国CBSレコード，コロンビア・ピクチャーズの買収は合計で当時の為替相場で9,000億円にも達した。同じ頃，松下電器産業は7,800億円でMCAを買収した。また，ブリジストンのファイアストーンの買収も3,300億円と巨額であり，その後の投資額も大きく，その回収は容易でない。周知のように，日本企業のM&Aは失敗しているものが多い。三菱地所のロックフェラービルでも1,000億円の損失を計上したし，松下電器のMCAの再売却でも同じような損失を出している。両社とも日本を代表する優良企業であるから倒産の危険にはさらされていないが，普通の企業ならばひとたまりもなかったであろう。株主代表訴訟の対象となっても決して不思議ではないのであるが，わが国では経営者の責任も問われない。

3．管理会計上の諸問題

さて，本稿の主題である企業のグローバル化と管理会計の問題を取り上げることにしよう。すでに述べたように，筆者は海外現地法人の会計管理という点から実態調査を行ったが，そのような問題点は現実の企業に対する訪問調査から得た。企業が海外現地法人を設立し，グローバリゼーションを拡大するにつれて管理会計においてどのような問題点が発生し，それに対してどのように対処しているかは，実際の企業の管理担当者が直面しているものである。したがって，会計研究者の視点からは，あまりこのような問題点は把握できないので，事前調査としてヒアリングを実施したのである。

さて，ここでは多国籍企業の先進国である米国の研究をとりあげることにしよう。多国籍企業の会計問題の研究で近年めざましい成果をあげているA．ベルコーイは企業のグローバル化，すなわち多国籍企業が直面する管理会計上の問題として，つぎのようなものをあげている[5]。

（1） 為替管理
（2） 海外現地法人の業績評価
（3） 国際的な財務分析
（4） 多国籍企業の資本予算
（5） 国際的な価格戦略
（6） Lease－or－Buyの決定

為替管理

多国籍企業はさまざまな諸国の通貨による国際取引を行っているので為替レートの変化がビジネスにおよぼす影響は大きい。伝統的な国際会計――International Accountingという用語が一般に欧米では使用されている――では，このインパクトを取引表示（Transaction Exposure），換算表示（Translation Exposure）および経済的表示（Economic Exposure）の三つに分類する[6]。

取引表示は今日の国際取引でもっとも一般に発生する為替レートのインパクトである。たとえば，日本企業が海外に製品を輸出する場合，ドル建てか円建てのいずれかによるであろう。差別的な製品をもち，国際的競争力が強い企業は円建て取引を行うことで為替リスクを回避しようとするが，そうでないときにはドル建て輸出が一般的である。したがって，為替レートの変動，とくに昨年のような円高状況では企業は壊滅的な打撃を受けることになる。つまり，取引表示とは輸出入の債権・債務におよぼす為替レートの影響である。

ドル建てで輸出した場合には，円高によって売上高は目減りするが，円安に振れれば逆に増加す

Hosei University Repository

る。したがって，円建て輸出が有利で，ドル建て輸出が不利であるとは一概にいえないが，85年のプラザ合意後は円高基調にあることは周知の通りである。

それでは，企業はこのような為替変動によるリスクを回避するために，どのような方策をとっているのであろうか。おおまかにいって，つぎの二つの方法がとられている。第1は為替の先物予約である。ドル建て債権がある場合にはドル売り，円建て債権が見込めるときには円売り予約をするという方法であるが，これも為替相場の予想がはずれたらやはり損失が発生するリスクをもっていることになる。

一部の日本企業がめざしているもうひとつの方法は，ドル建て債権とドル建て債務を均衡させることである。近年の円高にともなって，日本の製造業は海外から低いコストの部品を調達するといういわゆるアウトソーシングが拡大している。したがって，ドル建ての輸出入額が同じであれば，どのように為替が変動しても影響を受けることはない。もちろん，すべて円建て取引で行えば為替リスクは回避できるが，国際的な競争の激化のなかで円建て輸出はむずかしくなっている[7]。

第2の換算表示とは，会計の財務諸表にあらわれる為替変動のリスクである。周知のように，連結決算をするさいには海外現地法人の財務諸表の数値は，当然に親会社の属する国の通貨に換算されることになる。為替相場の変動にさらされている項目はカレント・レートが用いられ，それら以外には取引日レートあるいは発生日レートで換算されるので，やはり為替相場の変動リスクがある。

第3の経済的表示とは、“residual foreign exchange exposure” と呼ばれるもので，予想外の為替相場の変動によって生じる海外現地法人の経済価値の変動である。企業の経済価値とは将来キャッシュ・フローの正味現在価値で示されるという主張があるので，これが予想外の為替変動によって下落したり，上昇したりするケースがある。以上述べた三つが為替管理の対象となっているテーマである。

海外現地法人の業績評価

この問題は多国籍企業の管理会計の中心的なテーマであり，1960年代から米国を中心として多くの実態調査がなされている。すでに述べたように，筆者もわが国で初めてこれについての実態調査を行っている。

しかし，このような実態調査にはいくつかの問題がある。第1は為替レートのインパクトである。現地法人がすぐれた業績をあげたとしても，日本の親会社で円に換算した場合，それは相殺されてしまうケースがある。インフレ率の高い国，あるいは基軸通貨のドルに対して自国通貨がいちじるしく変動する場合はとくにそうである。

第2は現地法人の業績評価と現地マネージャーの評価を区分する傾向にあるが，現実にはむずかしい。少なくともアンケート調査の結果で判断することはむずかしい。たとえば，ある研究では現地法人はROIで評価されるが，現地マネージャーは予算・実績比較でなされる傾向があるという結果を出しているが，両者は他の評価基準でもほとんど差異はない[8]。筆者の調査結果をみても，日本企業では現地法人の評価はするが，マネージャーの評価はしないというのが普通である。

第3は，それぞれの国の現地法人はその国の会計原則にもとづいて財務諸表を作成しているのが一般的である。ごく少数の大企業は，それを日本の親会社で日本の会計原則にもとづいたものに修正しているが，そのような会社は決算時を除いてはきわめてまれである。したがって，会計原則の違いも業績評価に影響を与える。

第4はアンケート調査の方法である。米国におけるこの種の調査では，国際（比較）経営学の影響を受けて，たとえば，日本企業の管理会計システムや現地法人の管理方法と米国のそれらとを比較しようとする目的をもってなされることが多い。そして，その場合に用いられる方法がリッカート・スケールポイント法と呼ばれるものである。

この方法はあまりコストも時間もかからずに，統計的手法を施すことによって一定の成果が得られるので，アメリカにおいてドクター論文を量産させる有力な武器となっている。しかし，これを会計の領域で採用することはアンケート調査の回答者を考えても問題がある。単に論文を作成するための調査となり，会計手法の実態を誤る危険があり，この方法はアメリカでも批判があることを肝に銘じなければならない。

Hosei University Repository

国際的な財務分析

企業のグローバリゼーションとは海外現地法人を設立して生産や販売拠点を移転することだけを意味するのではない。外国の株式や国債を購入したり，M&Aを手懸けたりすることもグローバリゼーションの形態である。このような証券投資や企業の合併・買収には，当然のことながら対象企業の財務分析が不可決である。

管理会計の領域には経営分析という手法が存在するが，それは国内企業の財務・経営状態を分析することが暗黙の前提となっている。したがって，外国企業を対象とした財務分析には，伝統的な経営分析とは異なったいくつかの問題を含んでいる。基本的な相異点として，つぎの三つをあげることができる[10]。

第1に財務分析は，現在の経営状態を分析するのであるから，対象となる財務諸表はタイムリーなものでなければならない。しかし，発展途上国などでは，タイムリーで，かつ信頼できる会計情報やデータベースが得られない場合が多い。タイムリーな会計情報が得られない理由は，年度決算や会計監査に時間がかかることである。わが国では3月決算の企業は，一般に5月下旬に決算発表するので遅いとはいえないが，6月下旬の株主総会で承認されてから財務諸表が公式に公開されることになるので，決算日から3ヶ月以上かかることになる。

第2の問題は，適切なディスクロージャーがなされているかどうかである。一般に，株主はアニュアル・リポートにもとづいて会計情報を得るが，国によってはディスクロージャーが不十分なために，投資決定に必要な情報が得られない場合がある。

第3の問題は会計用語の翻訳と通貨換算である。すなわち，その企業の財務分析の結果を自国の同業者のそれと比較するためには，やはり国内通貨に換算しなければならない。

多国籍企業の資本予算

資本予算とは投資決定の問題であるから，その投資から得られる将来のキャッシュ・フローの見積りと，それを実現するためのリスクの程度を予測することである。企業が投資できる財源は限られているから，どのような目的に投資するかを選択しなければならないが，原則は株主の富を最大にすることである。つまり，最大の利益をもたらす投資案ということになる。

海外投資は国内投資と比較すると，特殊なリスクがあることを認識しなければならない。それらのリスクのなかでもっとも重要なのは，いうまでもなく為替相場である。投資から得た利益をその国に再投資するのであれば，為替変動による影響は避けられるようにみえるが，財務諸表への表示の段階でやはりそれは発生する。

為替変動リスクのほかにもインフレや政治的リスク，さらには税制の変化などのリスクも考慮に入れなければならない。したがって，国内投資を前提としたこれまでの投資理論は，こうした国際投資に含まれるさまざまなリスクを含めたものに拡大されなければならない。

国際的な価格戦略

企業の価格戦略，すなわち価格決定権は国内市場と国際市場では大きく異なっている。今日，企業は価格決定の自由裁量の余地は非常に少なくなっている。それは国際市場では公平な競争が求められているからである。

企業のグローバリゼーションが話題にもならなかった30年前頃の管理会計のテキストには，価格戦略の例としてつぎのようなものが掲げてあった。いま，A，Bの二つの製品の販売に直面している。Aは成熟商品であり，市場での競争力が強く，需要の価格弾力性は低い。それに対してBは新製品であり，競合製品も多く，国際市場での価格競争も激しい。このようなケースで，B製品の輸出を拡大するためには，どのような価格戦略が有効であろうか。

この問題の正解はB製品の生産に必要な固定費の一部分をA製品に負担させることによって，B製品の価格を低く設定することである。他方，A製品の価格は値上げすることになるが，差別製品のために販売量は減少しない。そして，B製品のマーケットシェアを拡大し，規模の経済の恩恵を受け，将来の価格競争にも耐えうる体制をつくる。

しかし，このような価格戦略を現在では採用できない。B製品はダンピングの対象となるし，A製品は移転価格税制に違反するからである。した

Hosei University Repository

がって，国際商品についていえば，市場価格はある程度そのときの需給関係を反映するとはいえ，公平な利益を大きく上回ったり，コストを下回るような価格で販売することはできない。しかし，国内市場についてはこのような制約はない。これは国際的価格戦略のもっとも特徴的なものであり，公平な市場競争と税配分にもとづいている。

Lease—or—buy の決定

リース業は航空機などの巨大プロジェクトの場合，海外取引にも発展するのでやはりグローバリゼーションの影響を受けている。リースはオペレーテング・リースとフィナンシャル・リースの二つに区分される。前者は短期の契約であり，途中で解約が可能なものである。それに対して，後者は比較的に長期の契約であり，途中でキャンセルできないものである。したがって，フィナンシャル・リースは，リース会社から資金を借りて購入したと同じように考えられる。

さて，リースしたほうがよいのか，購入したほうが得か，という決定は，リース対象資産を取得することによって発生するリスク —— たとえば，陳腐化 ——，利得 —— たとえば，耐用年数後の評価額から得られる利益 —— およびコスト —— 維持費，税金，減価償却費および不慮の災難から発生する損失 —— の三つの要素を考慮してなされる。

これらの要素は国によって異なるので，やはりこれまでの国内リースを前提としたモデルは使用できないことになる。たとえば，税制が異なれば，当然に耐用年数も異なるので減価償却費も違ってくる。また，会計制度が異なれば，利益計算も違ってくる。もちろん，利子率はこの決定モデルに大きなインパクトを与える。そして，フィナンシャル・リースのように長期におよぶものは，カントリー・リスクも考慮に入れなければならない。

4．今後の展望[11]

管理会計の生成史からもわかるように，これまで管理会計の研究は進歩的な企業の管理会計実践をベースとして，理論的にその手法の整合性を図り，拡大するようなアプローチがとられてきた。これは個々の企業が管理会計を用いてそれぞれの目標をいかにしたら達成できるかという観点に立っている。これをここでは「ミクロ的アプローチ」と呼ぶことにしよう。

それに対して，財務会計でのアプローチでは個々の企業サイドからの観点とは別に，デスクロージャーの拡大や時価評価の必要性，あるいは国際会計基準の問題などが論じられている。いくぶん大袈裟にいうならば，国際経済あるいはその国の国民経済的な観点からの研究アプローチである。すなわち，個々の企業の観点からすれば，必ずしも好ましいものではないけれども，経済全体からすれば最終的には良好な結果をもたらす規準であると考えられている。このような観点からのアプローチはこれまでの管理会計の領域には存在しないが，これを「マクロ的アプローチ」と呼ぶことにしよう。

本稿で述べてきた企業のグローバリゼーションにともなう管理会計上の諸問題は，すべて個々の企業目標を達成するためには，それらの問題をどのように解決すべきかという観点に立っている。つまり，これは「ミクロ的アプローチ」である。しかし，今後は管理会計においても「マクロ的アプローチ」が必要になってくると思う。

さて，企業のグローバル化にともなう管理会計へのマクロ的アプローチというのは，どのような内容をもっているのであろうか。私見によれば，つぎの四つをあげることができると思う。

（1） 国際的原価計算基準の設定

現在，日本企業は移転価格とダンピングという厄介な問題に悩まされている。この問題を解決するためには，究極的には国際会計基準の「原価計算版」を完成しなければならないというのが筆者の主張である。現在，この問題は OECD で議論されているが，そこでは原価とは関係のないアメリカ政府の租税戦略にもとづいたドラフト案が土台となっている。しかし，中国のように加盟国でない国でも独自に移転価格税制を制定する気運があるなかで，どの国も納得できるような法案が作成できるかどうかは大いに疑問がある。したがって，やはり対象となる製品の原価が適切であるかどうかという原点に立って議論すべきではないだろうか。

（2） 日本経済からみたコストダウンの適切性

80年代中頃からの急激な円高に対応するために，日本企業がとった戦略は国内ではさらなるコスト

Hosei University Repository

ダウン，そして生産拠点の海外への移転であり，円高による不採算部門の輸出中止などは少数意見であった。その結果，貿易黒字は減らずさらに円高を招くという悪循環に落ち入った。管理会計研究者もこのような状況のもとで，コストダウンや原価企画の必要性を述べるだけで，日本経済全体の観点からの意見はあまりなかった。したがって，欧米企業と比較すると利益率は極端に低くなり，海外への生産拠点の移転は国内空洞化，下請企業の倒産と低賃金など国内へのしわよせとなってあらわれている。“乾いた雑巾をさらに絞る”といわれるコストダウンは決して日本企業の強さを示すものではない。また，そのようなコストダウンによって親会社が利益をあげたとしても，その陰で低賃金と長時間労働を強いられている下請企業があることを忘れてはならない。

（3） 多国籍企業の戦略行動パターンの類型化

これは国際比較経営学でとられるアプローチの「管理会計版」といえるが，アンケート調査にもとづいて日本企業と外国企業の経営行動や会計システムを比較したり，日本的経営の移転可能性を探ったりするものである。これはアメリカなどでもっとも一般に認められるアプローチであるが，果たして管理会計研究の色彩を強く出せるのかどうかいまのところ疑問である。

これはマクロ的アプローチのなかでも特殊なものである。なぜならば，このようなテーマは企業サイドからのものではなく，また国民経済的観点からのものでもない。あくまでも研究者サイドの立場に依っている。

（4） 多国籍企業の会計倫理基準の設定

日本企業と米国の多国籍企業の会計教育においてもっとも大きな違いはビジネス倫理に関するものである。日本の大学あるいは大学院で会計担当者の倫理基準をカリキュラムにもっているのはおそらく皆無であろう。また，会計に関する倫理基準をもち，それを定期的に会計担当者に熟知，徹底させる教育を行っている企業も筆者の知る限りない。アメリカではIMAの前身であるNACAでは1920年代から取りあげられているし，現在ではビジネススクールでもカリキュラムに含まれている。

日本企業の不正入札や談合，さらにはダンピングや移転価格のアメリカ政府への対応は不信感をつのらせていると聞くが，日本の多国籍企業が海外で公正なビジネス慣行をもつ企業と認められるには，是非このような倫理基準の設定と教育が必要である。

米国の巨大コンピュータメーカーであるモトローラ社は「モトローラ倫理規定」というものをもっており1993年8月に改定した。その内容は会社の資金および資産の不正使用，顧客／取引業者／政府機関との関係，利益の相反，実施手続から成っている。そこでは，公務員への贈賄，顧客へのリベート支払，政治献金，などの禁止が規定されている。また，モトローラ社員はその国の法律，習慣および伝統を尊重し，社員は金銭や贈物を受け取ってはならないと記されている。

モトローラ社は全世界に10万人の従業員を擁する巨大多国籍企業であるが，そのすべての従業員に対して営業日の丸1日を費やしてこの倫理規定の社員教育を行っている。このようなことを日本企業はできるであろうか。倫理規定をもっているという企業名を聞いたことはないし，いわんやそれについて社員教育を行っているという報道もなされたことはない。この点では日本企業と米国多国籍企業では，まさに雲泥の差があるといわざるを得ない。

（5） 社会貢献の必要性

日本企業が世界に認められる多国籍企業として飛躍するためには，欧米企業に劣らない社会貢献が必要である。すなわち，フィランソロピーや文化支援（メセナ）活動である。バブル期には日本企業も競ってこれらの活動に関心を示していたが，利益確保に苦しんでいる現在では低迷しており，この面でも欧米企業に遅れをとっている。

おわりに

企業のグローバリゼーションと会計問題というテーマは，わが国でも最近ようやく輪郭がとらえられるようになってきた。とくに，管理会計に限定してもその感じは深い。アメリカなどでは，International Accounting，Multinational Accountingのようなタイトルのもとで多くの文献が出版されているし，AAA大会でも国際会計はひとつの重要なジャンルになっている。今後の課

Hosei University Repository

題としては，月並みながら日本企業の実態と問題点を明らかにして，ミクロ的アプローチだけでなくマクロ的アプローチにも取組み「あるべき管理会計」の姿に迫ることができればと考えている。しかし，このようなテーマも産学協同による研究が必要となるであろう。

（1） cf. 佐藤康男（1993年[a]）37頁

（2） ここではM.E.ポーターの「競争優位」の概念がベースとなっている。彼によれば競争優位を得るには低コストと差別化の二つがあり，企業はそのいずれかを実現するためにグローバル化するという。そして，企業活動を五つの主活動 —— 購買物流，製造，出荷物流，販売・マーケテング，サービス —— と四つの支援活動 —— 調達，技術開発，人事労務管理，全般管理 —— に区分し，これらを価値連鎖と呼ぶ。そして，これらの価値連鎖内の活動をグローバルに連結して競争優位を得た企業がグローバル企業ということになる。

このことは後述するように，低コストと差別化を実現するために世界的観点に立って経営戦略を立案する多国籍企業の未来像を示している。

cf. M.E.ポーター編著，邦訳，第1章

（3） もちろん，80年代以前に生産拠点を海外に移転した企業もある。しかし，海外現地法人の増大は80年代に入って飛躍的に伸びている。

また，日本企業のグローバリゼーションの形態をメッシュ・グローバリゼーションとグローバル・ローカリゼーションの二つに区分する場合もある。これについては，石井昌司（1992年）第2章を参照されたい。

（4） この調査では日本の親会社あるいは関連会社がマジョリティーをもつ現地法人のうち1,799社についての回答が得られたが，日本人マネージャー1,344人（75%），現地（外国）人マネージャー455人（25%）という結果になっている。ちなみに，現地法人の経理責任者をみると，日本人が52%，現地（外国）人が48%となっており，ほぼ拮抗している。日本企業は現地法人の経理責任者には現地法人を登用しないとよくいわれるが，この結果からみる限り事実に反している。

cf. 佐藤康男（1991年）

なお，筆者はこの調査とほぼ同じ内容で今年度もアンケート調査を実施した。それはバブル崩壊後にどのような変化がみられるかを確かめたかったからである。まだ，集計の段階に入っていないが，今年度中には発表できると思っている。しかし，回答企業数はかなり少ない。

（5） A.ベルコーイはこれら以外にも現地法人の組織の問題，スワップ取引などの国際ビジネスが発生するリスク管理の問題などもあげている。

cf. Belkaoui, Ahmed（1991年）

なお，A.ベルコーイは85年にも多国籍企業が直面する会計問題についての著書を発表しているが，基本的にはその内容を踏襲し，それに追加したものである。

cf. Belkaoui, Ahmed（1985年）

（6） cf. Belkaoui, Ahmed（1991年）p.51ff.

なお，ここで使用されている「Exposure」という概念はそれぞれの状況に応じて微妙に異なるので日本語に翻訳しにくい単語である。たとえば、"Exposure Draft" は "公開草案" と訳されることが多いが，ここでは為替レートの変化をそれぞれの時点，報告書に示されたものという意味であるから "表示" と訳した。

cf. Lee H. Radebaugh & Sidney J. Gray（1993年），pp.360－361

（7） 新聞報道によると，たとえば富士通とセガ・エンタープライゼスは96年度のドル建て輸出入額は均衡するという。富士通は94年度から低価格パソコンを海外で生産したり，欧米での半導体生産を拡大することによって，このような為替変動に左右されない体制を確立したという。他のメーカーも同じような方針をとりつつあるという（1996年5月4日付・日本経済新聞を参照）

（8） cf. Radebaugh, Lee H. & Sidney J. Gray（1993年）pp.455－474.

（9） cf. Abdallah, Wagdy M. and Donald F. Keller（1985年），p.27.

（10） cf. Belkaoui, Ahmed（1991年），p.153.

（11） ここでの記述は昨年12月に中央大学で行われた日本会計研究学会関東部会の統一論題「国際化の進展と会計の課題」に対して，管理会計サイドを代表して筆者が行った「企業のグローバル化と管理会計の課題」の報告内容にもとづいている。

（12） cf. 佐藤康男（1995年）

Hosei University Repository

参考文献

(1) 佐藤康男「海外現地法人の会計管理――フィールド・リサーチ」経営志林，第28巻第3号（1991年）

(2) 佐藤康男「海外現地法人の管理会計 ―― 業績評価と移転価格」経営志林，第28巻第4号（1992年）

(3) 佐藤康男「日本企業の海外現地法人の管理――現地会計担当者と移転価格の問題」経営志林，第28巻第2号（1992年）

(4) 佐藤康男「企業のグローバリゼーションと管理会計――その問題点と展望」会計（1993年(a) 3月号）

(5) 佐藤康男「グローバリゼーションにおける原価管理」企業会計（1993年(b) 12月号）

(6) 佐藤康男「管理会計と倫理」会計（1995年7月号）

(7) M.E.ポーター編著・土岐・中辻・小野寺訳「グローバル企業の競争戦略」ダイヤモンド社（1989年）

(8) 石井昌司「日本企業の海外事業展開――グローバル・ローカリゼーションの実態」中央経済社（1992年）

(9) Belkaoui, Ahmed. International Accounting; Issues and Solutions, Quorum Books, 1985.

(10) Belkaoui, Ahmed. Multinational Management Accounting, Quorum Books, 1991.

(11) Evans, Thomas G. International Accounting and Reporting, PWS−KENT, 1988.

(12) Radebaugh, Lee H. & Sidney J. Gray, International Accounting and Multinational Enterprises, John Wiley E Sons, Inc., 1993.

(13) Sakurai, Michiharu, Integrated Cost Management : A Companywide Prescription for Higher Profit and Lower Costs, Productivity Press, 1996.

(14) Baviski, V.B., "Capital Budgeting Practices of Multinationals" Management Accounting, August 1981, pp. 32−35.

(15) Stonehill, Arthur and Less and Nathanson, "Capital Budgeting Techniques and the Multinational Corporation" Journal of International Business Studies, Spring 1975, pp. 63−72.

(16) Casey, Michael P. "International Transfer Pricing" Management Accounting, Oct. 1985, pp. 16−34.

(17) Abdallah, Wagdy M. and Donald F. Keller, "Measuring the Multinational's Performance", Management Accounting, Oct. 1985, pp. 26−31.