

## 国際管理会計の沿革

著者	宮本 寛爾
雑誌名	商学論究
巻	66
号	4
ページ	1-22
発行年	2019-03-10
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10236/00027812">http://hdl.handle.net/10236/00027812</a>

# 国際管理会計の沿革

宮 本 寛 爾

## 要 旨

近年の経済・市場のグローバル化、顧客の価値観やニーズの同質化、製品ライフサイクルの短縮化や高機能化、IT技術を含む技術の急速な進歩の中で、企業は多国籍化し、グローバル・アライアンス戦略を策定し、遂行している。かかる企業の戦略およびその経営管理に有効な管理会計情報を提供できる国際管理会計システムの構築が求められている。国際管理会計の発展プロセスについて文献を総覧することにより、現在、国際管理会計システムの構築において考慮すべき課題を提案している。

キーワード：国際管理会計 (international management accounting)、多国籍企業 (multinational enterprise)、国際事業戦略 (international business strategy)、経営管理 (management)、アライアンス戦略 (alliance strategy)

## I はじめに

管理会計は経営管理者を支援することを目的とし、経営管理者の意思決定や管理目的に役立つことを思考する会計である。すなわち、経営管理者の職能である意思決定や経営管理に役立つ情報を提供する財務情報システムである。

企業が新たな戦略を策定し、それに伴い、経営管理が変更されると、この戦略策定と経営管理に役立つ管理会計情報が必要となる。企業が海外市場へ進出すると、その経営管理に役立つ管理会計情報が要求されることとなる。

さらに、海外市場での取引が増加すると、企業は販売や生産を行う海外子会社を設立する。海外子会社の経営管理には、これまで有効であった管理会計情報とは異なる情報が必要となる。

経済や市場がグローバル化し、企業はそれに適応するべく国内と海外の事業活動を統合したグローバル組織を編成する戦略を策定する。この戦略やその経営管理に資する新たな管理会計情報が必要となる。経済や市場のグローバル化、技術の高度化、製品の高機能化などにより、その製品開発には広範な知識や多額の費用が必要となり、開発期間も長期化している。企業が単独で事業活動を行うのは経営資源の制約上困難であり、これを打開するために他企業と提携を行う企業が増加している。この提携の戦略策定およびその経営管理に役立つ管理会計情報が必要となっている。

企業は海外市場への進出し、国際化し、グローバル化し、それぞれの環境下での戦略および経営管理に管理会計情報を役立てていた。本稿では、この管理会計情報を提供した財務情報システムである国際管理会計の発展プロセスを考察し、現在の国際管理会計システムでの課題を論述する。

## II 国際事業戦略と組織構造

### 1. 国際化とグローバル構造組織

事業活動が国内市場である企業が海外市場に進出する方針を決定すると、企業は海外販売を担当する部門を設置する。職能別組織の企業は販売部門の下に国内販売部門と並列に海外販売部門を設置する。事業部制組織の企業では、製品事業部と並列に輸出事業部が設置される (Channon with Jalland 1979)。海外販売部門および輸出事業部は輸出で発生する為替リスク (foreign exchange risk) を管理することが必要となる。また、輸出事業部をプロフィット・センター (profit center) として管理する場合、製品事業部からの製品に振替価格 (transfer price) を設定する。ここに、為替リスクやプロフィット・センターの管理、および振替価格設定に役立つ管理会計情報が必要となる。

海外市場での取引が増加すると、企業は海外に子会社を設置し、現地で販売や生産を行うこととなる。海外投資の初期段階では、海外子会社の経営は派遣した従業員に任せ、利益を本社へ送金させる。海外子会社の管理者は自律で経営し、独自で学習し、その事業活動を改善するのである。管理者は事業活動の経営管理には本社の管理会計システムを用いている。海外子会社の評価は本社経営管理者の現地視察などの直接面談による人的基準で行われるのが一般的である (Hulbert and Brandt 1980; Davis 1976)。

海外子会社が増加すると、国際事業部 (international division) を製品事業部と並列に設置し、海外子会社の管理を集権的に行うこととなる。海外子会社が自律で事業活動を行うよりも、企業全体の利益を増加することが可能となるからである。国際事業部は海外子会社の事業活動に対して直接的または間接的管理責任を負うと共に、輸出やライセンス活動に関して責任を課せられている。国際事業部はプロフィット・センターとして管理され、製品事業部からの製品の振替価格の設定、為替リスク、海外子会社の事業活動、および輸出やライセンス活動に資する管理会計情報が必要となる (Davis 1976; Robock, Simmonds and Zwick 1977)。

経済や市場のグローバル化につれて海外子会社が増加すると、国際事業部の集権管理では現地環境の変化への対応が現地競合他社に遅れること、および製品事業部との振替価格の設定や資本予算の編成において利害対立が生ずることとなる。企業はかかる問題を解決するため、多国籍企業 (multinational enterprise) として、国内事業活動と国際事業活動を統合し、グローバル構造 (global structure) 組織を編成することとなる。この構造組織には、地域別グローバル構造 (global geographic structure)、製品別グローバル構造 (global product structure)、およびグローバル・マトリックス構造 (global matrix structure) がある (Stopford and Wells 1972; Robock, Simmonds and Zwick)。多国籍企業は戦略および経営管理のために、予算管理、為替リスク管理、振替価格の設定に資する管理会計情報が必要となる。

地域別グローバル構造は製品種目が限定され、成熟した事業に適合する組

織である。成熟した事業は国内市場が製品寿命の最盛期を過ぎており、潜在性の高い海外市場を重視する。かかる企業は現地の環境、諸制度、および顧客ニーズについての詳細な知識を必要とし、さらに、製造技術およびマーケティング技法などの世界的な標準化によるコスト削減により、現地市場での競争優位性を享受しようとする (Stopford and Wells; Davis 1976)。地域事業部は予算を編成し、事業部全体の利益最大化の観点から、地域内の子会社が生産する製品や部品の決定や子会社間の製品や部品の振替価格の決定および事業活動の調整を行う。子会社の管理には、管理者を地域事業部全体の利益に貢献するよう動機づけるコントロール・システムの設置が必要である (Stopford and Wells)。なお、この構造には、新製品についての知識や製造技術を1国から他の国に移転することおよび生産国から世界の全市場への製品の流れを最適化させる製品別の世界的視点からの管理には適さない欠点がある (Robock, Simmonds and Zwick)。

製品の多角化が進み、高度の生産技術が必要とされ、高い輸送費や関税などの制約のため、現地生産が必要となっている企業は製品別グローバル構造組織に再編される。なお、現地市場についての知識や顧客ニーズに合わせての製品調整の必要が限られ、マーケティング技法、販売チャネル、および販売促進法の現地適応化が限られている場合である。この構造組織では、製品事業部管理者は世界全体の観点から、特定製品の研究開発、生産、マーケティングなどの全事業活動の経営責任を負っている (Robock, Simmonds and Zwick; Channon with Jalland 1979)。なお、この構造の製品事業部管理者は国内事業活動の専門家であり、国際事業活動で生ずる諸問題を処理する経験や能力をほとんど持っていない場合が多く、かかる問題を円滑に解決することが困難となる。また、特定地域内の異種製品事業部間の調整をすることが困難という欠点がある (Robock, Simmonds and Zwick)。

多国籍企業を取り巻く環境の不確実性および複雑性が高まるにつれ、企業組織の構造化次元である職能、製品、および地域の間相互依存関係が増大し、これらの次元のいずれか1つを優先することが出来なくなり、構造化次

元を均等化し、同時化することが必要となる。ここに、職能、製品、および地域の3つの次元を組み合わせたグローバル・マトリックス構造組織が再編されることとなる。この構造組織は組織に柔軟性を与え、意思決定のバランスを保つことが出来るのである。しかし、権限領域が曖昧であり、権限を共有することから誰もが責任をとらないという危険を内在している。複数の権限および命令系統をもつため、事業体間の調整や統合に時間がかかり、費用が増大して、この運営には手数がかかり、本来の事業活動に集中できなくなるという欠点がある (Stopford and Wells)。

## 2. 多国籍企業の戦略と経営管理

前節の組織構造の捉え方に対して、Bartlett and Ghoshal (1989) が世界的企業9社の国際事業における組織構造や管理方法を分析し、これらの企業をマルチナショナル企業 (multinational companies)、インターナショナル企業 (international companies)、およびグローバル企業 (global companies) に分類している。

マルチナショナル企業とは、世界各国の異なる環境に敏感で、適応できる戦略姿勢および組織ケイパビリティ (capabilities) を創造している企業であり、各国の独立した海外子会社の集合体として国際事業を行っている。すなわち、世界全体の事業は各国の独立した事業の集合であり、前述の地域別グローバル構造組織を編成することとなる。

インターナショナル企業とは、本社のもつ知識や専門技術を海外子会社に移転し、適応させることが基本となっている企業であり、本社はかなりの影響力と支配力を残している。各海外子会社は新製品や戦略を自由に改良できるが、製品開発、経営方法、着想などについては本社に大きく依存している。

グローバル企業とは、グローバル効率の良さを求めて国際事業を発展させ、戦略や事業活動の意思決定を本社に集中させている企業である。すなわち、権限や情報の中央集中化を基本とし、各海外子会社は本社で設定された計画と方針を実施する。この企業は前述の製品別グローバル構造組織を編成する

こととなろう。

流動的で急速に変化する環境に立ち向かう多国籍企業の管理者は、戦略上の課題として、上記3種類の企業それぞれの有す特徴、すなわち異なる市場ニーズへの適応性、革新的技術(職能コンピタンス)の開発と組織内の移転、およびグローバル効率のすべてを有すことが必要となる。これら3つの目標の間には相容れない矛盾がある。この矛盾を乗り越える戦略を Bartlett and Ghoshal はトランスナショナル戦略(transnational strategy)と述べ、この戦略を遂行する企業をトランスナショナル企業(transnational company)と名付けている。トランスナショナル企業が効率を求めるのはグローバル競争力をつける1手段であり、また、現地重要性を認識するのは国際事業おける柔軟性をつける1手段である。トランスナショナル戦略を遂行する企業組織はグローバル・マトリックス構造を編成するのが理想的である。しかし、この構造組織は複数の権限および命令系統をもつことで、前述した多くの問題を生じている。

この問題を解決するべく、ピラミッド型組織のヒエラルキー(hierarchy)(階層構造)をフラット化した「フラット型組織(flat organization)」あるいは「ネットワーク型組織(network organization)」が登場する。中野(2011)と櫻田・上林(2007)によれば、フラット化した組織は分権化・分社化し、下位に権限を委譲し、下位マネージャーの自律性を高め、環境変化へ柔軟かつ迅速な対応を可能にしている。なお、フラット型組織は組織内の部門間の情報や知識の共有化を重視し、ネットワーク型組織は組織を情報の観点から捉え、1組織を越えた組織間での情報や知識の提携を重視している。

### III 多国籍企業と戦略的提携

#### 1. アライアンス戦略

近年、企業環境は経済や市場のグローバル化、顧客の価値観やニーズの同質化、製品ライフサイクルの短縮化や高品質化、およびIT技術を含む技術革新の急速な進歩により、不確実性やリスクが増大している。技術の高度化

や製品の高機能化などにより、その開発に広範な知識および多額の費用を必要とし、開発期間は長期化している。かかる企業環境において、企業が単独で経営活動を遂行するのは経営資源の制約上、困難であり、企業間のネットワーク連携あるいはビジネス・エコシステム (business ecosystem) が不可欠となっている。

多くの企業は企業間のネットワーク連携によりアライアンス (alliance) を行っている<sup>1)</sup>。アライアンスには共同研究、共同製品開発、生産委託、共同生産、共同マーケティング、販売協力、研究コンソーシアム (consortium)、および合併会社がある (安田 2017)。アライアンスによる規模の経済や範囲の経済により、競争ポジションの優位、市場競争力の強化、新市場や新技術への迅速な対応、新たなコンピタンス (competence) の獲得、および効率性の向上を行うのである (Veiga and Frnco 2015)。

アライアンスでは、顧客、供給者、競合者、および補完者がパートナーになり、1パートナーのアライアンスと複数パートナーの複数アライアンスがある。後者はアライアンスの中核企業の見地からアライアンス・ポートフォリオ (alliance portfolio) といい、複数の外部経営資源を活用するべくアライアンス・ポートフォリオ戦略を策定している。複数事業を展開する多角化企業は企業戦略 (corporate strategy) の下で事業体が事業戦略 (business strategy) を立案している。企業戦略と事業戦略との整合性は主として事業体レベルで達成している。異なる事業戦略は異なるアライアンスを必要とし、アライアンス戦略は事業戦略に基づき、事業体の全てのアライアンスの目的およびアライアンス・ポートフォリオの構成を決定している (Hoffmann 2007)。

Hoffmann は企業がその環境変化に対応する戦略として、順応戦略 (adapting strategy)、具体化戦略 (shaping strategy)、および安定化戦略 (stabilizing strategy) の3種類があるとして、アライアンス・ポートフォリオ戦略をこ

1) トヨタ自動車はシンガポールの配車大手のグラフと提携した (日本経済新聞2017年8月31日)。ツムラが中国平安保険グループと資本提携をした (日本経済新聞2017年9月23日)。日本車各社は中国で合弁相手との連携で規制に対応 (日本経済新聞2018年1月24日)。



の3種類の戦略に分類している。順応戦略は環境変化に順応し、重要な投資は避けて、新しい機会を探索し、経営資源の基盤を広げて、戦略の弾力性を高める。具体化戦略は環境変化に積極的に対応して事業に活用するべく経営資源を獲得し、既存経営資源の質を高める。順応戦略と具体化戦略はともに探索アライアンス (exploration alliance)<sup>2)</sup> により、新しい経営資源やケイパビリティを獲得するべく探索する。順応戦略は幅広い分散の、ゆるい結合の多数のアライアンスにより、経営資源の基盤を拡大し、戦略の弾力性を高めている。一方、具体化戦略は少ない分散の重複する、強い結合の少数のアライアンスにより、コア事業の経営資源の拡大と質の向上を追求している。安定化戦略は環境変化に対して、深化アライアンス (exploitation alliance)<sup>3)</sup> により、既存経営資源の活用を効率化し、競争優位性を持続する。この戦術は成熟し、安定した業界において、既存経営資源の能力や知識などの精緻化や強化を行い、製品やプロセスを漸進的に改善する。

Lavie (2009) はアライアンス・ポートフォリオ戦略を価値創造戦略 (value creation strategy) と価値獲得戦略 (value capture strategy) に二分している。前者は企業とそのパートナーが共有する目標を協同して追求し、価値連鎖活動の範囲を拡大することにより価値を創造する戦略である。これには強化戦略 (enrichment strategy)<sup>4)</sup>、結合戦略 (combination strategy)<sup>5)</sup>、および吸収

- 
- 2) 探索アライアンスは価値創造のための新しい機会を発見するための提携である。この新しい機会にはイノベーション、発明、新しいケイパビリティの獲得、新事業への参入、および吸収能力の向上のための基礎研究が含まれる。これは将来の価値創造の可能性を確保するためである (Barringer and Harrison 2000)。
  - 3) 深化アライアンスは既存ケイパビリティの向上とコストの削減により、資本および資産の生産性を高めことである。例えば、企業は規模の経済により、コストの削減や流通チャネルの効率化を達成するために提携している (Barringer and Harrison)。
  - 4) 強化戦略とは、企業が所有していないアライアンス・パートナーの技術資源、人材資源、生産資源、販売資源、資金資源などを補完し、活用することにより、新しい顧客の獲得、新製品の開発、研究開発プロジェクトの推進などで価値を創造することである。
  - 5) 結合戦略とは、企業が自社の経営資源にアライアンス・ポートフォリオのパートナーの経営資源を統合することでシナジーを創出し、価値を創造することである。企業とそのパートナーの所有する経営資源が同種であっても、その強みや優位性は異なる。その異なる能力を補強し、創出されるシナジーを生かし、イノベーションを起こし、

戦略 (absorption strategy)<sup>6)</sup> がある。

後者は新しい価値を創造するのではなく、企業がパートナーから如何ほどかの価値を手に入れる戦略である。これには交渉戦略 (bargaining strategy)<sup>7)</sup>、相互競争戦略 (bilateral competition strategy)<sup>8)</sup>、および複数競争戦略 (multi-lateral competition strategy)<sup>9)</sup> がある。

Yasuda and Iijima (2005) と安田はアライアンス戦略をパートナーが競合関係にあるかないかに基づいて、水平型アライアンス (horizontal alliance) と垂直型アライアンス (vertical alliance) に分類している。

水平型アライアンスは競合関係にあるパートナー、すなわち競合者、代替者もしくは新規参入者で行うアライアンスである。パートナーは同じ業界でライバル関係にあるが、開発費負担の軽減やスケール・メリットの追求などを目的に、開発や生産など特定の機能で連携をするのである (Perry, Sengupta and Krapfel 2004; 安田)。

垂直型アライアンスは競合関係にないパートナーである顧客、供給者あるいは補完者で行うアライアンスである。パートナーは価値連鎖の中で取引関係があり、本来ならば、市場取引をする関係にあるが、連携することによって価値活動を効率化するのである (Lahiri and Narayanan 2013; 安田)。

---

または新事業を創造するのである。

- 6) 吸収戦略とは、企業とそのパートナーが各々の知識 (技術、ノウハウなど) を長期間にわたり観察し、学習することにより、自社のものとし、広範囲に知識を融合することである。
- 7) 交渉戦略とは、強い交渉力のある企業はパートナーから譲歩を得て、アライアンス契約で有利な条件を得る。企業がより容易に代替的パートナーと提携することができるならば、強い交渉力を持ち、アライアンスによる利益の自社分配を増加できる。
- 8) 企業とそのパートナーとの相互競争はパートナーが当社を犠牲にしてアライアンスによる利益を最大化すべく動機づけている。パートナーは機会主義的に行動し、共同に焦点を合わせず企業の経営資源の有す価値を模倣するか、獲得しようとする。相互競争戦略で価値を獲得するには、経営管理者は自社と同じ業界で経営活動している自社に勝る強力なパートナーを避ける工夫をすべきである。
- 9) 複数競争戦略は同種の製品およびサービスを供給している複数のパートナーが提携している戦略である。パートナー間の競争で向上意欲を刺激することにより企業の能力を高めることができ、アライアンスでの機会主義のリスクを少なくすることができる。

## 2. 多国籍企業とアライアンス戦略

多国籍企業はグローバル競争での規模の拡大や急速な技術革新によるコスト増大に対応して、内部活動を少なくして活動の多くをパートナーに外注するアライアンスを行っている。研究者の取り上げている多国籍企業がアライアンス戦略を行う目的は、次の4つのグループに分類できる。(1) 参入障壁の構築あるいは独占的な影響力の創造によって、市場競争力を高める、(2) 政治力の強化、すなわち国内・国外の監督機関への影響力を強化する、(3) 研究開発、生産、マーケティング、およびその他の職能の効率性を高める、(4) 製品あるいはサービスの差別化を促進する、である (Barringer and Harrison 2000)。

Vapola, Paukku and Gabrielsson (2010) は多国籍企業が顧客、供給者、競合者、および補完者のグローバル・パートナーとのアライアンスを行うことにより、多種のパートナーの異質で多様な能力や知識を融合し、これらを活用することによりグローバル・レベルでの競争優位性を得ていると示唆している。そして多国籍企業が国際事業戦略の下でグローバル・アライアンス戦略をいかに実行し、アライアンス・ポートフォリオの管理をいかにしているかを調査している。この調査には、資産およびケイパビリティの配置、パートナーの役割、知識の開発と普及、パートナーに対する管理姿勢、およびパートナーとのネットワーク構造を用いて分析している。

彼らは Bartlett and Ghoshal の見解に基づいて、多国籍企業の国際事業戦略の目標をグローバル効率化、現地適応化、およびグローバル効率化と現地適応化の両者の3種類に分類している。グローバル効率化を追求している多国籍企業は、戦略やその経営管理の意思決定を本社に集権化し、世界全体の消費者の需要を分析単位とし、生産の合理化、製品の規格化、グローバルな低コスト調達などを達成するために規模の経済を追求している (以下、グローバル企業)。世界各国の異なる環境に敏感に対応できる戦略姿勢および組織ケイパビリティを創造している多国籍企業は、分権化し、海外子会社に大幅な自由裁量権を与え、現地の機会を感知させ、活用させる経営管理を行って

いる（以下、マルティナショナル企業）。グローバルな競争力（効率化）とマルティナショナルな柔軟性（現地適応化）とを同時に追求している多国籍企業は、本社がグローバル・ベースの意思決定をする問題（研究開発の重要な課題や投資など）、現地管理者の意思決定で行われる問題（販売、サービス、労使関係など）、および意思決定権限の共有が必要な問題（規模の経済のための規格化と現地ニーズへの対応のための提案など）の3種類の問題に対応している（以下、トランスナショナル企業）。

ここに、彼らはアライアンス戦略が国際事業戦略と一貫性を有しているか否かについて、グローバル企業、マルティナショナル企業、およびトランスナショナル企業の国際事業戦略とアライアンス戦略とその経営管理との関連について、両戦略が一貫性を有しているという調査結果を次のごとく述べている。

グローバル企業のアライアンス戦略はグローバル事業活動にパートナーをしっかりと統合して、国際事業戦略を推進できるように活用している。アライアンス・ポートフォリオの管理はパートナーの資産やケイパビリティをネットワーク連携により統合し、規模の経済を達成している。企業が知識を開発し、保有し、パートナーに普及し、意思決定の集権化をパートナーに適用している。

マルティナショナル企業のアライアンス戦略はパートナーに意思決定権限を委譲し、価値連鎖活動の下流に焦点を合わせ、現地の機会を感知させて、企業の開発した知識や製品を活用させる役割を課している。企業が知識を開発し、パートナーを訓練してこれを普及している。アライアンス・ポートフォリオは自律したパートナーから成るアライアンスの集合である。

トランスナショナル企業のアライアンス戦略はパートナーを企業のグローバル事業活動に統合し、規模の経済を達成すると同時に、別のパートナーには現地の機会を探索させ、感知した機会を活用させる差別化した貢献をするように管理している。ネットワーク連携により、パートナーの資産やケイパビリティを管理し、知識をパートナーと共同で開発し、共有している。企業

が意思決定を独自でする場合とパートナーと共同でする場合があり、後者では共同と調整の複雑なプロセスとなる。

## IV 国際事業戦略と国際管理会計

### 1. 国際化と管理会計情報

#### 1.1 為替リスク管理

海外事業活動による外貨額は為替相場変動により、その本国通貨等価額 (domestic currency equivalents) が変動する。この変動額を為替エクスポージャー (foreign exchange exposure) といい、これには換算エクスポージャー (translation exposure)、取引エクスポージャー (transaction exposure)、および経済エクスポージャー (economic exposure) の3種類がある (McRae and Walker 1980)。

換算エクスポージャーは外貨建項目および外貨表示財務諸表の換算においてカレント・レート (current rate) が適用される資産および負債が為替相場変動により、その本国通貨等価額が変動し、為替差損益または換算差額として把握される変動額である。取引エクスポージャーは外貨建債権および債務があり、そのキャッシュ・フロー額は確定しているが、将来の為替取引により本国通貨建てキャッシュ・フロー額が為替相場変動により変動する変動額である。さらに、先物為替予約および外貨での売買契約もこの対象となる。先物為替予約は将来の一定日に受渡が行われる為替の取引量と価格が予約時に決まるので、外貨建債権および債務を持っているのと同じである。外貨での売買契約が成立している場合、契約時の為替相場での外貨建債権および債務を持っているのと同じである (Rodriguez 1979; Shapiro 1982)。なお、経済エクスポージャーは3項で論述する。

#### 1.2 プロフィット・センターと振替価格

輸出事業部、海外子会社、国際事業部などをプロフィット・センターとして管理するとき、その収益と費用との差額である利益が目標指標となる。こ

の利益の測定はプロフィット・センター管理者の業績評価とプロフィット・センターの業績評価を行うためである。前者は管理者を目標値達成へ動機づけるためであり、後者は組織の事業戦略での資源配分基準となる成果を測定するためである (Dean 1955)。

前者では、プロフィット・センター管理者がプロフィット・センターの変動費だけが管理可能である場合、収益からそれに伴って発生した変動費を控除した貢献利益が管理者の評価基準となる。変動費以外の費用が管理可能である場合には、その費用を貢献利益から控除した管理可能利益を評価基準とする。後者では、プロフィット・センターの収益からすべての費用を控除した税引前利益あるいは割当税額を控除した税引後利益がプロフィット・センターの評価基準となる。

プロフィット・センターに製品や部品が振り替えられる場合、プロフィット・センターの利益測定のために価格を付ける。管理のために社内で設定される価格を振替価格という。振替価格の設定に関わるプロフィット・センターの利害は相反するので、交渉で設定する。しかし、交渉による振替価格のもとでは組織全体としての利益を最大化することができない場合、上位の管理者がこれを決定することもある。

振替製品の市場が存在しなくて、供給プロフィット・センターの生産量だけを受入プロフィット・センターが販売している場合、製品の限界製造原価と限界収益（最終製品の市価から販売に要した限界販売費を控除）との交点の生産量と振替価格のもとで、両プロフィット・センターが自己の利益を最大化するべく経営活動を遂行することが、同時に組織全体としての利益の最大化に繋がる目標整合性を達成する (Hirshuleifer 1956)。

振替製品の市場が存在すると、供給プロフィット・センターの限界収益を市価から販売に要した限界販売費を控除して測定し、受入プロフィット・センターの振替製品購入の限界費用を市価に限界購入費を加算して測定する。振替価格の設定において、供給プロフィット・センターは限界収益より高く、受入プロフィット・センターは限界費用より低くするべく交渉することとな

る。また、組織全体としての利益を最大化する振替価格は上記の振替製品の市場が存在しないときに設定した価格である。

振替価格設定<sup>10)</sup>には、市価法と原価法がある。市価法は上記の方法であり、原価法は原価として実際原価、標準原価、変動費（限界原価）を用い、それに一定の利益率（投資利益率など）による利益を加算して振替価格とする。

多国籍企業が製品や部品などを海外子会社に移転する際、それに設定する価格を国際振替価格という。国際振替価格は世界各国に所在する法的に独立した、しかし共通の支配下にある関連企業間で製品や部品などが移転される場合、企業内で設定される単価であり、経営管理のために設定される振替価格とは異なり、この価格の設定なしに製品や部品などを移転することはできない（宮本寛爾 1983）。

国際振替価格設定においては、考慮するべき多くの要因がある。海外子会社所在地国の政府は所得税法、関税法、国際振替価格への規制、およびその他の多くの規則を制定している。また、多国籍企業は企業全体としての利益、海外子会社の業績評価、海外子会社の競争力の強化などの目的を有している。ある要因に対して有効な国際振替価格が他の要因に対しては逆に不利な影響を与えることがある。それ故、これらの要因を総合的に分析し、調整することにより、企業の長期目標の達成に有効な国際振替価格を設定する。この価格は上記の振替価格の設定方法で算定する（Greene and Duerr 1970; Shulman 1973; Verlage 1975）。

また、各国政府は多国籍企業の租税回避行為を防止するため、アームスレンジス（arm's length）という基準を制定している。この基準の下で国際振替価格の妥当性の判断基準として成立する価格をアームスレンジス価格といい、米国の税法規則では有形資産の販売に関するアームスレンジス価格<sup>11)</sup>

10) 詳しくは（宮本 1983）で解説している。

11) アームスレンジス価格はアメリカ内国歳入法第428条の所得税規則 §1.482-1 において算定方法が規定されたのが最初である。これらについて詳しくは（宮本 1983）で解説している。

として、非関連会社価格比準法 (comparable uncontrolled price method)、再販売価格法 (resale price method)、および原価加算法 (cost plus method) の3種類の方法によることを規定している (宮本寛爾 1983)。

### 1.3 経済エクスポージャーの測定

経済エクスポージャーは海外子会社の現地通貨将来キャッシュ・フローの本国通貨建て正味現在価値 (すなわち、経済価値) が為替相場変動により、変動する可能性である。経済価値の変動額は海外子会社の為替相場変動前の現地通貨将来キャッシュ・フローの本国通貨建て正味現在価値と為替相場変動後の現地通貨将来キャッシュ・フローの本国通貨建て正味現在価値との差額である (Eiteman and Stonehill 1982)。

Rodriguez によれば、経済エクスポージャーは海外子会社の現地通貨将来キャッシュ・フロー (キャッシュ・インフローとアウトフロー) への為替相場変動の影響を予測し、測定することとなる。現地通貨将来キャッシュ・インフロー (売上収益) は為替相場変動より変動するが、その変動は市場の規模および市場占有率の特性により異なる。海外子会社の市場特性は輸出部門の輸出先国市場、輸入業者と競合している現地国市場、および現地国市場に分類される。

現地国の為替相場が下落した場合、輸出部門の輸出先国市場の規模はほとんどあるいは全く影響されないが、その市場占有率には有利となり、売上収益の増加となる。輸出先国の通貨建て売価が値下げとなり、販売量が増加するからである。輸入業者と競合している現地国市場は為替相場の下落ではあまり影響を受けないが、その市場占有率では有利となる。輸入業者の現地通貨建て売価は、輸入先国の通貨建て売価を値下げしない限り、値上げとなるからである。これにより売上収益は増加する。現地業者と競合している現地国市場は為替相場下落では影響を受けないが、現地国政府が為替相場下落に対応してデフレ政策を採用すれば、売上収益の減少となる。

現地通貨将来キャッシュ・アウトフローは物的投入物 (労働力、原材料、



設備など)の原価への支出と財務関連の支出(運転資本、支払利息など)である。現地国の為替相場が下落した場合、投入物の現地通貨建て原価はそれが輸入されている場合は高くなり、為替相場下落による輸出の増加および輸入品の価格上昇により市価が上昇し、輸入品以外の投入物原価も高くなるという不利な影響を受けることとなり、キャッシュ・アウトフローの増加となる。為替相場下落による売上収益の増加は棚卸資産の在庫および売掛金を増加させる。また、投入物原価の高騰により、当座資産が増加する。これらの運転資本の必要額の増加は現地通貨キャッシュ・アウトフローの増加となる。為替相場下落の場合、現地通貨以外の通貨建て借入金の支払利息は高くなり、現地通貨建て借入金の支払利息もインフレーションになれば将来は高くなると予想される。支払利息の増額は現地通貨将来キャッシュ・アウトフローの増加となる。

#### 1.4 予算管理と為替相場

多国籍企業の予算管理においては、予算編成と実績の測定通貨として現地通貨と本国通貨のいずれかを用いる。測定通貨が現地通貨の場合、現地通貨建て予算と実績との比較により、海外子会社とその管理者の業績を評価する。管理者は現地通貨で予算目標を達成するべく経営することとなり、インセンティブとして優れた評価方法である。しかし、本社管理者は為替相場変動による本国通貨による海外子会社への投資額やその業績への影響を把握することができない。一方、測定通貨が本国通貨の場合、本国通貨建て予算と実績との比較により、海外子会社とその管理者の業績を評価する。現地通貨で測定した実績を本国通貨に換算し、予算と比較により、子会社自体の業績とその管理者の業績を評価する。一般的に、為替リスクの管理は多国籍企業全体のレベルで本社財務管理者により行われており、海外子会社管理者の管理不能な為替相場要因が業績評価に組み込まれることとなる。ここに、海外子会社の業績評価に影響を与えている為替相場要因をいかに処理するかが問題となる(宮本寛爾 1989)。

これについて、Lessard and Lorange (1977) は企業本社の財務管理者が各海外子会社の予算編成時での予想相場（内部先物相場（internal forward rates）と名付けている）を設定し、本国通貨建て予算編成と実績測定に用いることを提案している。彼らは、予算管理では、目標整合性（管理者が与えられた彼の目標をすることが企業全体としての目標を達成することに繋がること）と公平性（評価基準が管理者の評価において公平であること）という二つの条件を満たしていることが必要条件であると考えている。

この方法は内部先物相場が企業本社の財務管理者により保証されていることであり、海外子会社管理者は内部先物相場のもとでの目標を達成するべく意思決定すればよく、公平性という条件を満たすこととなり、また、与えられた目標を達成することが企業全体としての目標を達成することとなり、目標整合性という条件を満たすこととなる。為替相場変動の影響に対して、財務管理者は海外子会社管理者が内部先物相場で取引できるように企業内部の銀行として、為替リスク管理を集権的に行うこととなる。

### 1.5 経済価値

企業の経済価値としては、前述の将来キャッシュ・フローの正味現在価値としての経済価値以外の経済価値が測定されている。その中で経済付加価値は多くの企業で利用されている経済価値である。経済付加価値は税引後営業利益（net operating profit after tax）から資本コスト額を差し引いた残余利益として算定される（Ehrbar 1998）。税引後営業利益は一般に公正妥当と認められた会計基準に基づいて作成された財務諸表を価値ベース財務諸表に修正することにより、経済的利益として算定される。この修正の代表的な項目には、各種引当金（引当金の戻し入れ）、税効果会計（税支払額の費用化）、営業権と研究開発費（資産化）、固定資産の減価償却費（経済的実質の償却率に変更）、ファイナンス・リースとオペレーション・リース（資産額と同額の負債の計上）、投資有価証券（時価評価）などがあり、経営活動に使用している資産の会計上の数値を経済価値に修正する（アーサーアンダーセン 1983）。

資本コスト額は投下資本に資本コスト率を乗じて算定する。投下資本は価値ベースの貸借対照表（運用資産と調達資本から成る）を用いて算定する。運用資産は正味営業資本（売掛金＋棚卸資産など）－（買掛金＋未払費用＋未払金など）＋固定資産（リース資産を含む）＋投資であり、調達資本は（短期借入金＋長期借入金＋リース債務＋払込資本）－（余剰現金＋換金性の高い有価証券など）である。資本コスト率は自己資本コスト率と負債コスト率との加重平均コスト率として算定される（アーサーアンダーセン）。なお、自己資本コスト率は資産評価モデル（capital asset pricing model: CAPM）<sup>12)</sup>を用いて算定される。

多国籍企業の海外子会社の経済付加価値は、基本的に上記の計算手続きで算定される。ただし、価値ベース財務諸表への修正では、海外子会社所在地の税法や会計基準、国際振替価格への規制、為替相場変動、資本コスト、カントリー・リスクなどを考慮する必要がある。また、多国籍企業自体の経済付加価値の算定では、連結財務諸表を価値ベース財務諸表に修正する。連結財務諸表の作成では外貨換算会計による海外子会社の財務諸表の本国通貨への換算が必要となる（宮本寛爾 2003）。

## 2. アライアンス戦略と管理会計情報

アライアンスの実施で発生するコストには、管理コスト、運営コスト、機会損失コスト、交渉・調整コスト、契約書作成コスト、およびコンティンジェンシー・コストがある。このコストは市場取引をした場合の取引コスト（交渉・調整コスト、契約書作成コスト、およびコンティンジェンシー・コスト）あるいは内部生産をした場合に発生する内部コスト（管理コスト、運営コスト、および機会損失コスト）と比較する必要がある（Barringer and

12) CAPMは株式または証券の収益率を安全資産の利率（リスク・フリーレート）にリスク・プレミアム（ $\beta$ 値を市場リスク・プレミアムに乗ずる）を加算して算定する。市場リスク・プレミアムとは、株式に投資し、投資家がリスクを取るにより期待している株式市場全体の収益率である。 $\beta$ 値とは、個別株式の収益率の変動と株式市場全体の収益率の変動との相関関係を数値化した値である（Stewart 1991）。

Harrison; 安田)。コストの測定には、活動基準原価計算を用いる。

アライアンス戦略の財務的業績評価は管理会計システム（予算管理、バランスト・スコアカードなど）で、アライアンスによる売上高、利益、利益率、キャッシュ・フロー、および経済付加価値を継続的に測定することにより行う。また、アライアンス・ポートフォリオの順応戦略および具体化戦略では、探索アライアンスが行われている。この場合、管理会計システムの水平的・垂直的インターラクティブ（interactive）な利用により、機会を探索して組織学習を行い、新たな戦略を創出している。この管理会計システムでは、計画設定に用いられる投資評価技法、増分分析、活動基準原価計算、予算編成、および生産計画そして統制に用いられる品質管理、棚卸資産管理、内部統制、および業績評価に使われる情報を提供している（Davila, Foster and Oyoon 2009; Chenhall, Kallunki and Silvola 2011）。

多国籍企業はアライアンスにより多様な目的を達成するために、現地国に合併会社（joint venture）を設立する。例えば、海外市場に参入する際に、現地パートナーのもつ現地合法性や市場についての知識、販売チャネルなどを活用することを目的で販売合併会社を設立する。市場参入以外にも規模の経済やリスク負担の軽減の目的で合併会社が設定されている。これには、開発機能をパートナーと統合する目的で設立される合併会社や生産機能を統合する目的で設立される合併会社などがある（Barringer and Harrison）。

合併会社は双方のパートナーにとってコスト・センターである。販売合併会社の場合には、パートナーは同社に製品を納入し、その取引条件が自社の販売や販売代理店への販売と比べてどれだけ有利であるかがパートナーの得る利益である。開発合併会社の場合には、パートナーは同社に開発委託費を支払い、その成果を受け取る。自社での開発や第三者への開発委託と比べてどれだけ低いコストで優れた成果を獲得したかがパートナーの得る利益である。生産合併会社の場合には、パートナーは同社から生産された製品を購入する。自社生産や第三者への生産委託と比べて購入価格がどれだけ安いかがパートナーの得る利益である（安田）。これらのコスト算定には活動基準原

価計算を用いる。

国際事業活動の経営管理において、国際管理会計システムは重要な役割を果たしている。しかし、多国籍企業のアライアンス戦略の策定と実施により、自社の戦略や経営管理に加えてパートナーとなる他社の実態の分析に必要な財務情報を提供できる国際管理会計システムを構築することが緊急の課題となっている。

## V むすび

企業が国際事業活動を行うようになり、その経営管理とそれに役立つ管理会計情報についての研究が1970年代から盛んに行われるようになってきている。国際事業活動が発展するに伴って、その戦略や経営管理は変化する。変化している戦略や経営管理に有効な管理会計情報を提供する国際管理会計の研究が行われており、その研究成果は現代の多国籍企業の経営活動でも役立っている。

しかし、近年の経済や市場のグローバル化や技術革新の急速な進歩による不確実性やリスクの増加は、企業の戦略を大きく変更させることとなっている。企業が単独で経営活動を遂行し、競争優位性を維持するのは困難となり、他企業との提携が増加している。多国籍企業はグローバルな立場からの提携を行っている。国際管理会計についての研究はグローバルな提携を行うに必要な他社の実態の分析および提携後のグローバル・アライアンス・ポートフォリオの管理を含む戦略や経営管理に役立つ財務情報を提供できる財務情報システムの構築という新たな課題に直面している。

(筆者は元関西学院大学教授、大阪学院大学名誉教授)

## 引用文献

- Barringer, B.R. and Harrison, J.S. (2000), "Walking a Tightrope: Creating Value through Inter-organizational Relationships," *Journal of Management*, Vol.26, No.3, pp.367-403.
- Bartlett, C.I. and Ghoshal, S. (1989), *Managing Across Border: 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。
- Chandler, D.F. with Jalland, M. (1979), *Multinational Strategic Planning*, The Macmillan press.
- Chenhall, R.H., Kallunki, J-P. and Silvola, H. (2011), “Exploring the Relationships between Strategy, Innovation, and Management Control System: the Roles of Social Networking, Organic Innovative Culture, and Formal Controls,” *American Accounting Association*, Vol. 23, No. 1, pp.99-128.
- Davila, A., Foster, G. and Oyon, D. (2009), “Accounting and Control, Entrepreneurship and Innovation: Venturing into New Research Opportunities,” *European Accounting Review*, Vol. 18, No. 2, pp.281-311.
- Davis, S.M. (1976), “Tends in the Organization of Multinational Corporations,” *Columbia Journal of World Business*, 11 (summer), pp.59-71.
- Dean, J. (1955), “Decentralization and Intra-company Pricing,” *Harvard Business Review*, Vol. 33, No.4 (July/August), pp.65-74.
- Ehrbar, A. (1998), *EVA-The Real Key to Creating Wealth*, John Wiley & Sons, Inc. 河田剛訳 (1999) 『富を創造する EVA 経営』 東洋経済新報社。
- Eiteman, D.K. and Stonehill, A.I. (1982), *Multinational Business Finance*, 3rd ed. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Gould, J.R. (1964), “Internal Pricing in Firms When There are Costs of Using an Outside Market,” *The Journal of Business*, Vol.37, No.1 (January), pp.61-67.
- Greene, J. and Duerr, M.G. (1970), *Intercompany Transaction in the Multinational Firm*, National Industrial Conference Board, Inc.
- Hirshuleifer, J. (1956), “On the Economics of Transfer Pricing,” *The Journal of Business*, Vol. 29, No. 3 (July), pp.172-184.
- Hoffmann, W.H. (2007), “Strategies for Managing a Portfolio of Alliance,” *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 8, pp.827-856.
- Hulbert, J.M. and Brandt, W.K. (1980), *Managing the Multinational Subsidiary*, Holt Rinehart and Winston.
- Lahiri, N. and Narayanan, S. (2013), “Vertical Integration, Innovation, and Alliance Portfolio Size: Implications for Firm Performance,” *Strategic Management Journal*, Vol.34, No.9, pp.1042-1064.
- Lavie, D. (2009), “Capturing Value from Alliance Portfolio,” *Organizational Dynamics*, Vol. 38, No. 1, pp.26-36.
- Lessard, D.R. and Lorange, P. (1977), “Currency Changes and Management Control: Resolving the Centralization/Decentralization Dilemma,” *The Accounting Review*, Vol.52, July, pp.628-637.
- McRae, J.W. and Walker, D.P. (1980), *Foreign Exchange Management*, Prentice-Hall International, Inc.
- Perry, A., Sengupta, S. and Krapfel, R. (2004), “Effectiveness of Horizontal Strategic Alliances

- in Technologically Uncertain Environments: are Trust and Commitment Enough?," *Journal of Business Research*, Vol. 57, No. 9, pp. 951-956.
- Robock, S.H., Simmonds, K. and Zwick, J. (1977), *International Business and Multinational Enterprise*, rev. ed. Richard D. Irwin.
- Rodriguez, R.M. (1979), "Measuring and Controlling Multinationals' Exchange Risk," *Financial Analysts Journal*, 35 (November/December), pp. 49-55.
- Shapiro, A.C. (1982), *Multinational Financial Management*, Allyn and Bacon Inc.
- Shulman, J.S. (1973), "Transfer Pricing in the Multinational Firm," in Thorelli, H.B. ed., *International Marketing Strategy*, Penguin Books, Inc., pp. 312-322.
- Stewart, G.B. (1991), *Quest for Value-The EVA<sup>TM</sup> Management Guide-*, Harper Collins Publisher. 河田剛・長掛良介・須藤亜里訳 (1998) 『EVA 創造の経営』東洋経済新報社.
- Stopford, J.M. and Wells, Jr. L.T. (1972), *Managing the Multinational Enterprise: Organization of the Firm and Ownership of the Subsidiary*, Longman Group Ltd.
- Vapola, T.J., Pauku, M. and Gabriellsson, M. (2010), "Portfolio Management of Strategic Alliances: an International Business Perspective," *International Business Review*, Vol. 19, pp. 247-260.
- Veiga, P.M. and Frnco, M. (2015), "Alliance Portfolios and Firms' Business Strategy: a Content Analysis," *Management Research Review*, Vol. 38, No. 11, pp. 1149-1171.
- Verlage, H.C. (1975), *Transfer Pricing for Multinational Enterprises-Some Remarks on its Economic, Fiscal and Organizational Aspects*, Rotterdam University Press.
- Yasuda, H. and Iijima J. (2005), "Linkage between Strategic Alliance and Business Strategy: the Case of Semiconductor Industry," *Technovation*, Vol. 25, No. 5, pp. 513-521.
- アーサーアンダーセン著 (1983) 『株主価値重視の企業戦略』東洋経済新報社.
- 櫻田涼子・上林憲雄稿 (2007) 「組織フラット化に伴う新たな「階層化」現象の発生」『国民経済雑誌』第195巻 第3号、65-81頁.
- 中野勉著 (2011) 『ソーシャル・ネットワークと組織のダイナミクス』有斐閣.
- 宮本寛爾著 (1983) 『国際管理会計の基礎』中央経済社.
- 宮本寛爾著 (1989) 『多国籍企業管理会計』中央経済社.
- 宮本寛爾著 (2003) 『グローバル企業の管理会計』中央経済社.
- 安田洋史著 (2016) 『新版アライアンス戦略』NTT 出版.