

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 28 年 6 月 15 日現在

機関番号：12701

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2013～2015

課題番号：25380594

研究課題名(和文) アジア・ネットワーク経営のための子会社管理会計システムの研究

研究課題名(英文) A study on subsidiary control system based on network management in Asia

研究代表者

中村 博之 (NAKAMURA, HIROYUKI)

横浜国立大学・国際社会科学研究院・教授

研究者番号：20217889

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,200,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の目的は、日本企業にみられるアジア地域でのグローバル・ネットワークにおける子会社管理のための会計システムの理論と実務を明らかにすることである。このことに向けて、経営と会計の文献研究とアジア地区企業調査を行った。これにより、アジアでのグローバルかつ包括的なマネジメント・コントロールの実施が確認されたが、これは、海外企業に比較して、多くの日本企業特有の条件から、本社による、より強力な人的かつ金額的なコントロールが必要となることに起因することが明らかとなった。

研究成果の概要(英文)：This research focuses on the subsidiary control system based on network management in Asia. To clarify the essence of this control system, this is implemented based on the study of theory and practice. As a result, Japanese multinational corporations tend to exert comprehensive management control systems strongly than foreign multinational corporations do. Because of many managerial reasons, Japanese multinational corporations control subsidiaries from the aspects of human resources and accounting in the global network.

研究分野：管理会計

キーワード：アジア地域 ネットワーク経営 子会社 管理会計システム マネジメント・コントロール 多国籍企業
業 グローバル業績評価 人的資源管理

1. 研究開始当初の背景

日本企業の海外展開は、相当の歴史を持つに至っている。しかしながら、それを時系列的にみると、最も多い、工場の生産機能の移転から、市場開拓、開発拠点などと、様々な展開を見せていることが分かる。また、その際には、子会社形態での経営展開を行うことが一般的であり、この子会社形態での経営は、人的、金額的に、急速な高まりを継続的に見せている。

このような状況で、日本企業が最も関心を寄せる、子会社経営の展開場所は、アジア地区である。このとき、企業は、アジア地区で複雑に結び付き、まさにネットワークを形成し、その中で、縦横無尽に生産や販売を展開する現状がある。このような現状から、ネットワークを通じた子会社の管理システムを解明することは、現在、極めて重要な研究課題と考えられる。このことから、本研究は、ネットワーク経営における、子会社の管理のための会計システムとして研究することとした。

2. 研究の目的

日本企業の海外展開の浸透につれて、その巧拙が最終的な連結経営の財務業績に明白に表れることは周知の事実である。生産基盤、現地市場などの経営展開の方向性は様々であるが、その力点の置き方や経営環境変化への対応方法などにより、業績向上に寄与するばかりでなく、逆に阻害することが歴史的に明らかである。これについて、多くの海外子会社研究はあるものの、近年の経営環境激変により、アジア地域のグローバル・ネットワーク下での子会社管理の再検討が迫られることとなり、現存する研究では実践解明に貢献できない。そこで、本研究は、予算設定、業績評価項目、振替価格を中心に、これら子会社管理会計システムについて、最新理論を研究ベースとしながら、それを実務調査で補足することで、過去から現在までの変化の実態と今後の展開のための実践的な管理会計モデルを提示することとしたい。

3. 研究の方法

研究目的は、アジア地域におけるネットワーク経営での、今後の経営展開のための実践的な子会社管理会計モデルを提示することであるが、ここで理論と実践の双方を研究対象とする。このため、理論的には、国際経営と管理会計の両研究領域について文献研究を行うことで研究基盤を構築することとしたい。実践では、アジアを中心とした経営を主眼とする研究であることから、新たな生産基盤となっている、海外子会社の実務調査を目指す。なお、研究の精度を高めるため、本社と子会社双方の調査を行い、両者の認識の調和とギャップについても検討し、より実効性の高い管理会計モデ

ルを示すこととしたい。

4. 研究成果

本研究では、課題名である「アジア・ネットワーク経営のための子会社管理会計システムの研究」のとおり、子会社企業を研究対象として、管理会計システムの研究を行った。ここでは、理論研究と実務に関する検討を研究面での両輪としている。この研究を事業期間に行うことで、様々な研究成果を得ることができた。そこで、この研究成果を整理すると、アジアをめぐる子会社企業の実務調査の実施方法に関する研究、さらには、そのような調査結果を踏まえての理論的な管理会計モデルの構築の2つに分類することができる。そこで、この2つの研究成果について、発表論文で得られた示唆を中心に示すこととしたい。

(1)アジアのネットワークを構成する子会社企業の実務調査については、2つの論文で検討を行うことができた。事業年度の初年度には、以後の実務調査の根幹を明らかにするための研究を行い、それにより、「海外事業コントロール・システムの実務調査に関する一考察」を公表した。この論文では、益々複雑化・高度化するグローバル企業のコントロール・システムについて、管理会計として、その時点で、どのような調査を行うことが必要になるかを明らかにすることを目指した。比較的研究の蓄積がある経営学、国際経営の分野からは、調査のために、企業経営の側面での様々な示唆を得ることができた。それに基づき、管理会計が責任センターとして業績評価対象となる組織単位をどのように検討し、その国際的な子会社組織経営において、管理可能性や権限範囲など、経営管理の状況に応じてどのような業績評価尺度を選択することになるかが企業調査の核心となる。そして、海外事業や組織のコントロール・システムについては、組織規模の拡大に伴い、それは複数の工場などから構成されることも多くなっている。実際、アジア諸国などでは、子会社が複数工場を保有する。その際には、それら複数工場を戦略的に配置し、製造・販売のネットワークとしての運営が必要になる。このネットワークにおいて、コントロール・システムは工場に焦点を合わせるが、本社側では工場と工場との関連などの管理会計情報を重視しながら調整と業績評価が行われる。このことに注目すると、今後は、企業の実際のコントロール・システムの調査において、既存研究のような単一工場レベルの概要調査ではなく、ネットワーク視点で複合関連的なコントロール・システムとして、どのように機能しているか検討することが必要となることが明らかとなった。当然、これを実際の調査項目として具体化することが次の必須の課題とした。

(2)すでにアジア各国で子会社実務調査を行ってきた、現状までの経験から、過去の調査項目を整理することの必要性が意識された。そのため、以後の実務調査をより一層、意義あるものとするを旨とするためには、調査の視点の基本構造の再確認を行うことが必要になった。このことに関する研究が、「海外子会社マネジメント・コントロール・システム分析の展開に関する一考察」である。この研究では、以後の研究展開に向けて、過去に行った子会社コントロール・システム実務調査の構造について再検討を行った。いくつかの注目すべき研究から明らかになるのは、企業における複雑なコントロール・システムについて、マネジメント・コントロール・システムとして、それを従来の管理会計のような予算偏重の業績評価のコントロールではなく、人的側面を含めた広い意味で検討することの必要性である。コントロールの実務について、断片的なコントロール・システムを分離して検討するのではなく、マネジメント・コントロール・システムのパッケージで分析することが有用である。確かに外形的手続きとしての予算などのコントロール・システムの調査は必要であろうが、その予算の根幹や原因に関わる、内実的な他のコントロール・システムとの連携がどのように果たされているかどうかの分析が不可欠である。とりわけ、調査対象企業が、海外に所在する子会社企業ということになれば、国内の子会社企業とは、ヒト、モノ、カネの経営資源配分によるコントロールに際して考慮すべき事項などは異なる。これを無視して、国内中心企業での単調なコントロール・システムと同様の検討では、グローバル企業の実態を解明することは困難である。したがって、マネジメント・コントロール・システムのパッケージをより一層重視して、複数のコントロール・システム間の連携状況、そして、それによる企業業績との対応状態を見ることは、コントロール・システムの全容の明確化には極めて重要である。本論文では、マネジメント・コントロール・システムを広範にとらえ、パッケージとし、さらにそれらの構成要素の相互関連で検討することで、今後の実務調査とその分析に意義を持たせることができることを示した。

(3)本研究では、実務調査に加えて、調査した子会社企業の管理会計の理論的な解明を行うという研究アプローチを採っている。ここで、この解明については、国際的な研究成果となるべく、2つの英語論文として発表することができた。この論文の1つは、継続的に共同研究を行う、フランスの大学に所属する複数の教員との共著であり、日本よりも、むしろ海外で高い評価がなされている重要な研究成果である。この研究論文、*Localization of Management Positions in European and Japanese Subsidiaries in Asia*

では、マネジメント・コントロール・システムを、狭義ではなく、広義のとらえ方をする。すなわち、マネジメント・コントロールについて、それは人的なコントロールを含むものとして、このコントロールにおける、管理職について、派遣社員から現地化へという変化を、その職位に注目して分析した。この研究では、様々な上級管理職をはじめとする管理職の職位について、同じく、アジアに広がる、フランスと日本の子会社企業の比較研究とした。すでに聴取したインタビュー調査結果をもとに、この現地化を検討した結果、両国企業とも、管理職の現地化を推進する傾向があるが、その程度は同じではなく、日本の方が僅少である。そして、管理職を本国派遣とするのではなく、その現地化推進に向かう際には、4つの条件があることが明らかになった。その4つとは、以下のとおりである。

子会社が戦略的に重要であっても、その市場が本社多国籍企業(MNC)にとって、決定的に重要ではないこと。

競争が熾烈すぎることはなく、その市場から一掃されるというリスクを回避する必要があるということ。

子会社組織が十分に整備されていること。現地の人事政策が十分なもので、現地従業員が派遣社員に取って代わるように、注意深く選考・教育されていること。

このような条件が、コントロールにおける、現地化推進と重要な関連がある。さらに、この研究により、以下の2つの矛盾する目標がいかんしてアジアで関連して行われているかを説明する手助けとなる。すなわち、一方では、多国籍企業は各国での労務費格差を追及して、それぞれ個々別々に現地での人的資源管理を目指すことになるが、その一方、ある面では、日本と現地の人的資源管理を一貫したものとするを旨とすることになる。これらが、この共同研究を通じて明らかになった。

(4)本研究の理論研究では、インタビュー調査を踏まえて、企業の業績評価のための会計についての検討を行った。これは、インドネシアにおいて行った日本の多国籍企業の子会社調査についての分析であり、Foreign Subsidiary Control Systems of Japanese Companies in Indonesiaとして、研究論文の形式で公表されている。ちなみに、研究の海外展開を意図することから、この論文については、英語で作成することとした。この研究では、今後、さらなる経済成長と日本企業進出が見込まれるインドネシアにおいて、現在、日本企業子会社がどのようなコントロール・システムを適用しているか、その特長、そして、親会社戦略との関連を意識した全般的な子会社管理会計モデルを示した。日本企業は、一般に、例えばフランス企業に比較して、管理会計による業績評価会計を多用し、それを活用している。その活用のためには、

情報システム、教育システムなどの、ソフトとハードの経営インフラを基盤とし、最終的な、業績評価尺度を決定している。当然、日本の親会社本社における業績評価会計を基礎として、それらに、現地の文化や価値観などの要素を考慮して、「日本的」な評価尺度を適切に利用している。すなわち、金額情報である財務的な尺度のみならず、「日本的」な数量的な尺度を、適宜、評価尺度として組み込む状況が明らかになった。このことについて、最終的に、財務尺度と、非財務尺度である数量的評価尺度を併用した、親会社とインドネシア子会社企業のコントロール関係を明示する実践的な管理会計モデルを作成し、示すことができ、これは、本研究課題名に即した、重要な研究成果であった。

(5) 今回の研究課題への取り組みの結果、上記の研究論文の公表という研究成果にとどまることなく、加えての研究成果として、本研究による、海外の国際研究セミナーなどでの研究報告も価値あるものであった。これら海外の研究報告機会を得たことにより、研究に関する新たな知見や企業の実務調査に向けての準備を順調に行うことができ、海外での研究報告でも今回の研究課題への取り組みは高く評価された。そのことで、研究報告という成果の延長で、今後の積極的な研究発展に向けての契機を得ることとなった。フランス側研究者とは、二国間共同研究や外国人研究者招聘事業などについて合意し、今回の研究成果とその今後の研究展開をとりまとめ、その申請を行うことができた。この採択が可能となれば、本課題は、この研究期間以降も、新たな研究成果を出すことが十分期待できる。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計 4 件)

Hiroyuki Nakamura, Foreign Subsidiary Control Systems of Japanese Companies in Indonesia, 横浜経営研究、査読無、第 36 巻第 1 号、2015、pp.39 - 45

中村 博之、海外子会社マネジメント・コントロール・システム調査の展開に関する一考察、横浜経営研究、査読無、第 36 巻第 2 号、2013、pp.93 - 100

Johannes Schaaaper, Bruno Amann, Jacques Jaussaud, Hiroyuki Nakamura and Shuji Mizoguchi, "Human Resource Management in Asian subsidiaries: Comparison of French and Japanese MNCs", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.24, No.7, pp.1454-1470, 2013. (査読有)

DOI:10.1080/09585192.2012.712545

中村 博之、海外事業コントロール・システムの実務調査に関する一考察、商學論纂、査読無、第 55 巻第 4 号、2013、pp.233 - 246

〔学会発表〕(計 3 件)

Jacques Jaussaud, Bruno Amann, Johannes Schapper, Shiho Futagami, Shuji Mizoguchi and Hiroyuki Nakamura, Regional Management Structures by Japanese MNC in Europe, 20th Euro-Asia International Research Seminar.2015.05.29. Ruhr Universitat Bochum.

Hiroyuki Nakamura, Management Accounting in Japan: Subsidiary Control system in Indonesia, International Conference on Accounting 2015, 2015.05.22, Danang University.

Bruno Amann, Jacques Jaussaud, Johannes Schapper, Hiroyuki Nakamura, Shiho Futagami and Shuji Mizoguchi, Localization of Management Positions in European and Japanese subsidiaries in Asia: A Qualitative Investigation, 19th Euro-Asia International Research Seminar.2014.06.01. Yokohama National University.

〔図書〕(計 1 件)

Bruno Amann, Shiho Futagami, Jacques Jaussaud, Shuji Mizoguchi, Hiroyuki Nakamura and Johannes Schapper, "Localizaiton of Management Positions in Europe and Japanese Subsidiaries in Asia: A Qualitative Investigation," in B. Ardreosso-0' Callaghan, J.Jaussaud and B. Zolin(ed.),*Economic Integration in Asia : Towards the Delineation of a Sustainable Path* ,Palgrave Macmillan,2014. (査読有)

6. 研究組織

(1)研究代表者

中村 博之 (NAKAMURA, Hiroyuki)

横浜国立大学・国際社会科学研究院・教授
研究者番号：20217889