



# 企業活動のグローバル化と管理会計システムの関係に関する研究

中川, 優

---

(Degree)

博士 (経営学)

(Date of Degree)

2006-02-10

(Date of Publication)

2008-03-14

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

乙2855

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D2002855>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



# 企業活動のグローバル化と管理会計システムに関する研究

中川 優

# 目 次

## 序 章 研究の目的と全体の構成

|         |   |
|---------|---|
| 1 研究の目的 | 1 |
| 2 全体の構成 | 3 |

## 第1章 日本企業のグローバル化と管理会計システム

|                                         |    |
|-----------------------------------------|----|
| 1 はじめに                                  | 7  |
| 2 日本企業の海外進出                             | 7  |
| 3 管理会計研究におけるグローバル化の問題                   | 11 |
| 4 国際経営における分析フレームワークの検討                  | 13 |
| (1) 現地子会社を中心とする分析                       | 14 |
| ① ハイブリッド・モデル (14)                       |    |
| ② ハイブリッド・モデルに対する批判 (14)                 |    |
| (2) 本社=子会社関係を中心とする分析                    | 15 |
| ① バートレット=ゴーシャルのモデルの検討 (15)              |    |
| ② Gupta=Govindarajan [1991] のモデル (17)   |    |
| (3) 国際経営における実証研究の検討                     | 22 |
| ① 本社・子会社間の関係に注目する実証研究 (22)              |    |
| ② 在外子会社の環境適応に注目する研究 (32)                |    |
| (4) グローバル企業におけるマネジメント・コントロール・システムに関する研究 | 39 |
| (5) 過去の研究に関する総括と本書の視点                   | 43 |
| ① 本社=子会社関係の視点と子会社の環境適応の視点 (43)          |    |
| ② 「時間」の持つ意味 (46)                        |    |

|                       |    |
|-----------------------|----|
| ③ 検証されるべき命題 (47)      |    |
| ④ 仮説の構築 (49)          |    |
| ⑤ 本書において取り扱わない要因 (53) |    |
| ⑥ 調査の対象および方法について (54) |    |
| 5 ま と め .....         | 54 |

## 第2章 在タイ日系企業におけるマネジメントの実態

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 1 は じ め に .....                  | 57 |
| 2 調査方法について .....                 | 57 |
| 3 結 果 の 概 要 .....                | 58 |
| (1) 回答企業の概要 .....                | 58 |
| (2) タイへの進出動機 .....               | 59 |
| (3) 経営の現地化 (人の現地化) .....         | 60 |
| (4) 内部取引の有無 .....                | 62 |
| (5) 日本本社との相互依存性 .....            | 63 |
| (6) アジア総括本社の有無 .....             | 64 |
| (7) 生産形態, 製品ライフサイクル, 製品出荷先 ..... | 66 |
| (8) 販売先・販売価格の意思決定 .....          | 68 |
| (9) 製品企画・設計の意思決定 .....           | 69 |
| (10) 現 地 調 達 比 率 .....           | 71 |
| (11) 原価構造とその変化 .....             | 72 |
| (12) 研究開発費およびロイヤルティ .....        | 74 |
| (13) 標準原価計算とその役割 .....           | 75 |
| (14) 原価低減の手段 .....               | 77 |
| (15) 予 算 管 理 .....               | 78 |
| (16) 業 績 評 価 .....               | 84 |



|                         |    |
|-------------------------|----|
| (17) 原 価 企 画 .....      | 86 |
| (18) 現地サプライヤーとの関係 ..... | 91 |
| 4 ま と め .....           | 93 |

### 第3章 在米日系企業におけるマネジメントの実態

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| 1 は じ め に .....                | 95  |
| 2 調査方法について .....               | 95  |
| 3 結 果 の 概 要 .....              | 96  |
| (1) 回答企業の概要 .....              | 96  |
| (2) 米国への進出動機 .....             | 97  |
| (3) 経営の現地化（人の現地化） .....        | 98  |
| (4) 内部取引の有無 .....              | 100 |
| (5) 日本本社との相互依存性 .....          | 101 |
| (6) 北米統括会社の有無 .....            | 103 |
| (7) 生産形態・製品ライフサイクル・製品出荷先 ..... | 105 |
| (8) 販売先・販売価格の決定 .....          | 107 |
| (9) 製品企画・設計の意思決定 .....         | 108 |
| (10) 現 地 調 達 比 率 .....         | 109 |
| (11) 原価構造とその変化 .....           | 110 |
| (12) 研究開発費およびロイヤルティ .....      | 112 |
| (13) 標準原価計算とその役割 .....         | 113 |
| (14) 原価低減の手段 .....             | 116 |
| (15) 予 算 管 理 .....             | 116 |
| ① 予 算 編 成 (116)                |     |
| ② 予算差異分析 (119)                 |     |
| (16) 業 績 評 価 .....             | 123 |

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| (17) 原 価 企 画 .....      | 126 |
| (18) 現地サプライヤーとの関係 ..... | 133 |
| 4 ま と め .....           | 135 |

## 第 4 章 在欧日系企業におけるマネジメントの実態

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| 1 は じ め に .....                | 137 |
| 2 結 果 の 概 要 .....              | 137 |
| (1) 回答企業の概要 .....              | 137 |
| (2) 現地国への進出の契機 .....           | 139 |
| (3) 経営の現地化（人の現地化） .....        | 140 |
| (4) 内部取引の有無 .....              | 141 |
| (5) 日本本社との相互依存性 .....          | 143 |
| (6) 欧州統括会社の有無 .....            | 144 |
| (7) 生産形態・製品ライフサイクル・製品出荷先 ..... | 147 |
| (8) 販売先・販売価格の意思決定 .....        | 149 |
| (9) 製品企画・設計の意思決定 .....         | 150 |
| (10) 現 地 調 達 比 率 .....         | 151 |
| (11) 原価構造とその変化 .....           | 152 |
| (12) 研究開発費およびロイヤルティ .....      | 155 |
| (13) 標準原価計算とその役割 .....         | 156 |
| (14) 原価低減の手段 .....             | 158 |
| (15) 予 算 管 理 .....             | 159 |
| ① 予 算 編 成 (159)                |     |
| ② 予算差異分析 (162)                 |     |
| (16) 業 績 評 価 .....             | 165 |
| (17) 原 価 企 画 .....             | 167 |

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| (18) 現地サプライヤーとの関係 ..... | 173 |
| 3 ま と め .....           | 175 |

## 第 5 章 在外日系企業における経営の現地化

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 1 は じ め に .....    | 177 |
| 2 検証する仮説 .....     | 177 |
| 3 仮説の検証 .....      | 180 |
| 4 追加的な分析 .....     | 196 |
| 5 輸出比率に関する分析 ..... | 200 |
| 6 ま と め .....      | 204 |

## 第 6 章 在外日系企業のマネジメント・コントロール

|                                             |     |
|---------------------------------------------|-----|
| 1 は じ め に .....                             | 209 |
| 2 在外日系企業におけるマネジメント・コントロールに<br>関する先行研究 ..... | 209 |
| 3 仮説の構築 .....                               | 211 |
| (1) 予算管理と業績評価 .....                         | 211 |
| (2) マネジメント・コントロールと現地化 .....                 | 213 |
| (3) 予算の精度と予算管理 .....                        | 215 |
| (4) 在タイ企業における輸出比率と現地化 .....                 | 215 |
| 4 仮説の検証 .....                               | 216 |
| (1) 仮説 1 および 2 に関する検証 .....                 | 217 |
| (2) 仮説 3 に関する検証 .....                       | 225 |
| 5 結果の解釈と考察 .....                            | 231 |
| (1) 仮説 1 に関する検証 .....                       | 231 |
| (2) 仮説 2 に関する検証 .....                       | 232 |

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| (3) 仮説 3 に関する検証 .....       | 233 |
| ① 仮説 3—1 に関して (233)         |     |
| ② 仮説 3—2 に関して (233)         |     |
| (4) 仮説 4 についての検証 .....      | 235 |
| (5) 仮説 5 に関する検証 .....       | 236 |
| (6) 在タイ企業における輸出比率と現地化 ..... | 236 |
| 6 ま と め .....               | 237 |

## 第 7 章 在外日系企業におけるコスト・マネジメント

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 1 は じ め に .....             | 239 |
| 2 標準原価計算の実施状況 .....         | 239 |
| 3 標準原価計算の目的 .....           | 240 |
| (1) 原価管理技法の精緻化に関する仮説 .....  | 240 |
| (2) 仮説 1 の検証結果についての考察 ..... | 243 |
| ① 仮説 1 の検証結果 (243)          |     |
| ② 追加的な分析 (246)              |     |
| 4 在外日系企業における原価企画 .....      | 247 |
| (1) 開発方式の相違 .....           | 247 |
| (2) サプライヤー関係 .....          | 248 |
| (3) アンケート調査の分析 .....        | 250 |
| ① 仮 説 の 構 築 (250)           |     |
| ② 仮説の検証：在米企業の場合 (251)       |     |
| ③ 仮説の検証：在欧企業の場合 (252)       |     |
| ④ 仮説の検証：在タイ企業の場合 (254)      |     |
| 5 原価企画に関する検証結果の分析 .....     | 254 |
| 6 ま と め .....               | 255 |

## 第8章 在外日系企業における研究開発活動

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| 1 はじめに .....                  | 257 |
| 2 在外日系企業における研究開発 .....        | 257 |
| (1) 研究開発と現地化 .....            | 257 |
| (2) 研究開発費とロイヤルティ .....        | 258 |
| 3 研究開発に関するアンケート調査に基づく実証 ..... | 259 |
| (1) 仮説の検証：在タイ企業の場合 .....      | 260 |
| (2) 仮説の検証：在米企業の場合 .....       | 261 |
| (3) 仮説の検証：在欧企業の場合 .....       | 262 |
| 4 まとめ .....                   | 264 |

## 結 章 本書のまとめと今後の課題

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| 1 仮説検証についての結果の要約 .....       | 269 |
| 2 フレームワークの検証 .....           | 275 |
| (1) 仮説検証の結果の検討 .....         | 275 |
| (2) 仮説設定上の問題 .....           | 278 |
| ① ハイブリッド・モデルの適用に関する妥当性 (278) |     |
| ② 考慮されていない要因のコントロール (279)    |     |
| 3 残された課題と今後の展望 .....         | 280 |
| (1) 本研究において残された課題 .....      | 280 |
| ① 「文化」の要因 (280)              |     |
| ② 分析フレームワークの問題 (281)         |     |
| (2) 今後の展望 .....              | 282 |
| ① 在欧企業の結果 (282)              |     |
| ② 研究方法の課題 (283)              |     |

## 序章

# 研究の目的と全体の構成

## 1 研究の目的

本書は、管理会計におけるグローバル化の問題を在外日系企業における管理会計システムの実態を手がかりとして解明することを目的としている。

管理会計研究におけるグローバル化の問題は、今日まで国際管理会計という分野で研究が行われた。そこでは、主として米国における多国籍企業の出現に伴う管理会計上の問題として、国際振替価格や海外子会社の業績評価に関する問題が検討されてきた。

しかし、1980年代半ば以降の急激な円高を受けて、日本企業は急速に海外における生産活動を増加させた。その流れは、その後も留まることなく続いている。もちろん、その主たる進出理由および進出する地域は、時代とともに変化している。

このような環境の下で、管理会計システムはどのような問題に直面し、どのように展開してきたのか。その実態を明らかにするとともに、日本企業が海外において事業活動を展開するときに、管理会計システムは、日本本社との関係や、現地における経営環境においてどのように機能しているのか、また、日本的な管理会計システムがどのように移転されるのかという問題について、その背景、実態について分析を行う。

国際管理会計の分野においては、上述した2つの領域を超えるような研究は行われず、企業のグローバルな展開を、戦略や組織などの問題からアプローチしようという動きは、基本的にはなかった。

これに対して、90年代に入って「グローバル管理会計」という概念が提示され、企業活動のグローバルな展開に伴って直面する問題を、国際振替価格や海外子会社の業績評価問題に限定することなく、より広範な視点から捉えようとする研究が現れ始めた。

その中でも、本書は、日本企業の在外子会社における管理会計システムに注目することにより、「グローバル管理会計」がその対象としている領域に踏み込むものである。在外子会社の管理会計システムを対象とすることには、以下のような意義が存在する。

すなわち、日本企業において実践されてきた管理会計システムが、海外子会社において実施される場合に、それらがそのままの形態で実施されるのか、また現地環境に適応して改変される部分が存在するのかということを解明することにより、いわゆる日本的な管理会計とは何かという問題を明らかにできる。

また、日本本社と海外子会社の関係において、管理会計システムは、どのような役割を担っているのかを明らかにすることで、グローバルな企業戦略、海外事業戦略と管理会計システムとの関係を究明することが可能であると思われる。

在外子会社における管理会計システムの研究という分野においては、井上信一教授（香川大学）が行った広範な実態調査により、その実務が明らかにされた。しかし、少数の研究を除いて、在外子会社における管理会計システムが、日本本社との関係、現地における経営環境などの要因とどのような関係にあるのかについて、分析フレームワークを提示して、その妥当性を検証するというアプローチは、採用されてこなかった。

そこで、本書は、このような問題を明らかにするために、隣接分野である国際経営論による成果を援用して、分析フレームワークの構築を試みる。その理由としては、在外子会社における管理会計システムに関わる分析フレームワークは、上述のように管理会計研究においては未開拓の分野であり、従来の管理会計研究において分析フレームワークが提示されてこなかったからである。

また、国際経営の分野においては、在外子会社における日本的経営の移転問

題を中心とした比較的多くの実証研究が行われている。そこで、在外子会社における管理会計システムを解明する上で参考になるフレームワークが示されていると思われるからである。

このような意図の下で、主として以下の問題についての分析を行う。

- ① 日本本社と海外子会社間の関係と意思決定
- ② 在外子会社における管理会計システムの実態とそれらを規定する要因
- ③ 日本的な管理会計システムの在外子会社への移転問題

①については、特に日本企業の在外子会社に関するマネジメントにおいて、重要な課題である。日本企業は、その他の国の多国籍企業に比べて、現地法人への権限委譲の程度が低く「未熟な国際化」という指摘がなされてきたが、そのような実態は今も変化がないのか、また、海外子会社への権限委譲の程度が管理会計システムにどのような影響を与えているのか、という課題である。

②については、海外子会社の経営環境の相違（所在する地域等）や、海外子会社が果たすべき役割（進出地域への製品供給か、他地域への輸出か、など）の相違が、管理会計システムにどのように関わっているのかという問題である。

③については、90年代以降、日本企業における競争力の源泉の1つであると言われてきた、原価企画に代表される日本的な管理会計システムが、海外子会社にどの程度移転されているのか、また、どのような要因が移転を促進また、阻害しているのかを明らかにすることである。

以上のような研究課題を明らかにすることが、本書の研究目的である。

## 2 全体の構成

本書の構成は、以下のようになっている。

「第1章 日本企業のグローバル化と管理会計システム」においては、日本企業におけるグローバル化の進展とそれに伴う管理会計上の課題を明らかにし、さらに本書において行われる実証研究の基礎となる分析フレームワークを



提示する。

まず、最初に日本企業の海外進出の経緯を概観した後に、管理会計研究においてグローバル化の問題がどのように取り扱われてきたかを検討する。次に、海外子会社における管理会計を分析するためのフレームワークを構築する。そのために、隣接分野である国際経営における研究成果をレビューする。これらのレビューの成果から、本書における分析フレームワークを構築し、検証を行う仮説を提示する。

「第2章 在タイ日系企業におけるマネジメントの実態」では、在タイ日系製造企業に対するアンケート調査の結果を示し、その全体像を明らかにする。ここでは、質問票の全ての質問項目に対する回答結果とその特徴について概観する。

「第3章 在米日系企業におけるマネジメントの実態」および「第4章 在欧日系企業におけるマネジメントの実態」においては、第2章と同じように、在米日系製造企業、在欧日系製造企業における経営環境などのマネジメントの実態、原価計算、予算管理などの管理会計システムについての回答結果を示し、その特徴を要約している。

第2章～第4章においては、それぞれの地域において海外子会社が置かれている経営環境や、マネジメント、管理会計システムについての概要を把握することにより、第5章以降において行われる実証分析のための基礎資料を提供する。

「第5章 在外日系企業における経営の現地化」では、在タイ、在米、在欧の日系企業のそれぞれにおいて経営の現地化に関する仮説の検証を行う。ここでは、第1章において構築された仮説のうち、操業年数と現地化に関する仮説等を検証するために、より具体的なサブ仮説に分割して検証を行う。

「第6章 在外日系企業のマネジメント・コントロール」では、在タイ、在米、在欧の各地域の日系企業において、マネジメント・コントロール・システムのうち、予算管理システムと業績と報酬のリンクの程度に関する仮説の検証を行う。

特に、この章においては、操業年数（経過年数）により、海外子会社におけるマネジメント・コントロール・システムが、現地式のシステムに適応するのか、あるいは日本式のシステムが適用されるのかという仮説と、マネジメント・コントロール・システムは、地域間の差よりも産業間の差の方が大きいのかという仮説が検証される。

「第7章 在外日系企業におけるコスト・マネジメント」においては、海外子会社におけるコスト・マネジメントについて、主として2つの分析を行う。はじめに、標準原価計算の利用度が経過年数によって異なるかどうかを確認することにより、これも前章と同じように現地式のシステムに適応するのか、あるいは日本式のシステムが適用されるのかという仮説の検証を行っている。次に、コスト・マネジメントのうち、日本の管理会計である原価企画に関して、日本の管理会計に関する仮説の検証を行う。具体的には、在タイ、在米、在欧の3地域の間で、原価企画の適用度が異なるかどうかという分析である。

「第8章 在外日系企業における研究開発活動」においては、第1章で構築した分析フレームワークのうち、経過年数と現地化に関する仮説の検証を、製品開発活動に関する活動や、研究開発費、ロイヤルティについて行う。

「結章 本書のまとめと今後の課題」では、第1章において提示した分析フレームワークが、第5章から第8章において行われた実証分析により、妥当なものであったかどうかについて、検証を行う。さらに、結果についての解釈や問題点についての検討を行ったうえで、本書において行った研究について残された課題を指摘する。

## 第 1 章

# 日本企業のグローバル化と管理会計システム

## 1 はじめに

本章では、日本企業のグローバル化に伴う管理会計システムをめぐる諸課題の1つとして、在外日系企業における管理会計システムに関する分析フレームワークの構築を意図するものである。その前提として、日本企業のグローバル化の実態を概観した後に、企業活動のグローバル化と管理会計研究に関わる問題点を明らかにする。その後、国際経営における先行研究の分析、在外日系企業におけるマネジメント・システムの先行研究を概観した後に、在外日系企業における管理会計システムに関する分析フレームワークの構築を試みる。

## 2 日本企業の海外進出

日本企業の海外進出は、古くは第二次大戦前から行われていたが、戦後に限ってみると、1970年代以降2度にわたるオイルショックを経験した日本企業は、国内の経済成長の鈍化により、マーケットを海外市場に求めて、輸出に大きく依存するようになった。この結果、東南アジア、アメリカ、ヨーロッパなどに対して積極的な輸出を行い、市場を拡大してきた。その結果として、「集中豪雨的な輸出」と揶揄されたように、貿易摩擦問題が表面化した。貿易摩擦が表面化した時期については、製品により多少異なるが、1970年代にはテレビを中心とした家電産業において貿易摩擦問題が表面化し、さらにその後、

1980年代には自動車に関する対米輸出の問題が大きくなり、輸出の自主規制枠が設けられるに至った。

このような、時期に製造業における海外進出の第1のピークが訪れている。さらに、1985年のプラザ合意以降の急速な円高は、国内製造業に大きな打撃を与えた。これにより、製造業は大きく2つの方向に進んでいった。1つは、原価企画等の導入による大幅なコストダウンにより、輸出競争力を維持する方法である。いま1つは、日本から製品を輸出する代わりに、現地に製造会社を設立して、製品の製造を行い、そこから進出国や周辺地域あるいは日本に向けて製品を供給する方法である。2つの方向は、二者択一という性質のものではなく、両者を同時並行的に行った企業が数多くあった。

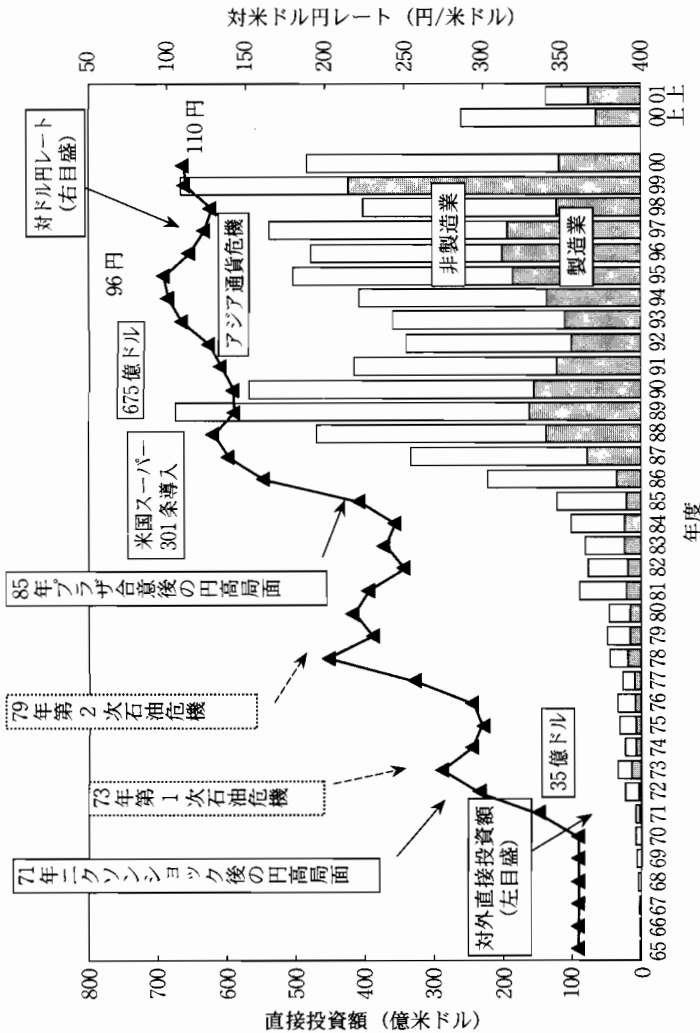
第1図は、日本の対外直接投資の推移を為替の変動と照らし合わせたものである。やはり、プラザ合意以降の急速な円高が日本企業の海外進出に大きな影響を与えたことが、明らかにうかがえる。その後、1990年のバブル崩壊後の景気後退により、いったん海外進出にブレーキがかかるが、その後も続いた円高基調に後押しされたのか、再び海外進出が上昇傾向に転じている。いったん1997年のアジア通貨危機により海外進出は鈍化する。しかし、近年の国内経済のデフレ傾向が続く中、より一層の低価格競争の激化により、低い製造コストを求めて中国への進出がブームとなってきた。このような傾向が1999年以降の海外進出の多さを示しているのかもしれない。

このような進出企業の増加の一方で、撤退する現地法人も近年増加の傾向を示している（第2図）。撤退した理由として、北米では「短期事業目的の終了」、中国では「現地パートナーとの対立」、ヨーロッパでは「現地企業との競争の激化」という理由が相対的に高くなっている<sup>(1)</sup>。

上記のような海外進出の状況および、撤退の状況から考えると、以前から日本企業の海外進出に関して指摘されていた問題点を裏付けている。

すなわち、海外進出に関して横並び的な傾向が強く、戦略性や長期的な展望が欠如しているということである。例えば、貿易摩擦が問題化した時期には、アメリカへの進出が相次ぎ、EU統合の前には、駆け込み的なヨーロッパへの

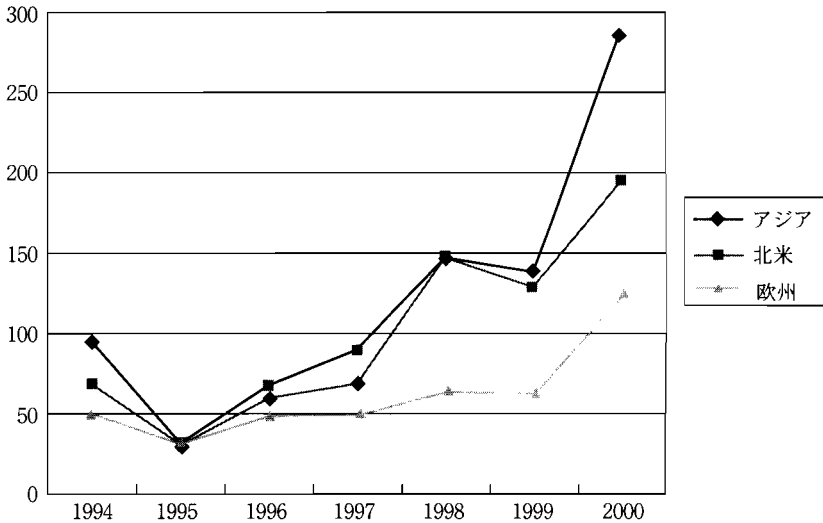
第1図 為替レートの変動と海外直接投資推移



【注】 対米ドル円レート：東京インターバンク市場 直物中心相場期平均  
 96 年度以降の直接投資額は、期中平均レートにて、経済産業省が米ドルに換算  
 【出典】 対外直接投資額：対外直接投資届出・報告実績（財務省）  
 出所：経済産業省『第31 回海外事業活動基本調査分析』P.15.

進出、そして近年の中国への進出ラッシュ等の現象である。もちろん、進出した企業のすべてが失敗したわけでもなく、成功した企業も数多くあるが、特に1995 年以降、撤退企業の数が増加した背景として、日本本社の収益力が低下したために、不採算の海外事業を継続する体力がなくなってきたことや、海外

第2図 地域別 現地法人撤退数



出所：経済産業省『第31回海外事業活動基本調査分析』p.7.

進出そのものに関する問題点、すなわち、横並び的に安易な進出を行ったために問題が生じているケースも見られる。中国における撤退の主要な理由として挙げられている「現地パートナーとの対立」などは、現地の状況を十分に把握しないままに進出した結果とも言える。また、北米において、1980年代後半にアメリカへの進出を果たすために、米国企業を買収、合併事業を行ったケースが数多くあったが、現地企業との間でマネジメントに対する考え方の違いや労使関係等により苦境を強いられた企業もあった。特に、買収や合併の場合には、日本的な経営実務の移転に関して、多くの障害が発生した。これらの事例を見た企業が単独進出を選択する傾向が見られた。

このような問題点を抱えながらも日本企業の海外進出は、大きな流れとしては継続しているが、新規の設立法人数は、全体としては、1995年をピークとして減少の傾向を示している<sup>(2)</sup>。

個別の産業について取り上げてみると、最も貿易摩擦が深刻であった業種の1つである自動車では、1981年に対米自動車輸出の自主規制が始まり、これを

契機として国内メーカーは、アメリカにおける完成車生産に動き出した。1982年にすでに二輪で生産を開始していたホンダが自動車生産に踏み切ったのを皮切りに、1983年に日産がテネシー州で小型トラックの生産を開始した。1984年にトヨタがGMとの合併事業である NUMMI を立ち上げ、そこでの学習の成果を獲得した後に、1988年には単独での生産を開始した。その後、三菱(1988)、マツダ(1987)、スバル=いすゞ(1989)(いずれも生産開始年度)など、相次いで現地生産を開始した<sup>(3)</sup>。

このように急速に展開したグローバル化に伴い、現地企業における管理会計システムもそのあり方が当然問題となる。しかし、管理会計研究に関しては、在外日系企業における管理会計システムの問題を包括的に取り上げる分析を行った研究は、比較的少ないと言える<sup>(4)</sup>。このため、在外日系企業における管理会計に関する問題をグローバルな視点で捉える管理会計研究のアプローチは、それほど多くの実証的な先行研究が蓄積されているとは言い難い。

したがって、これらの問題に関する分析フレームワークの構築のためには、比較的多くの研究がなされてきた国際経営の分野における先行研究の成果から援用できる分析フレームワークを利用して、在外日系企業における管理会計システムに関する分析フレームワークの構築を行うこととする。

### 3 管理会計研究におけるグローバル化の問題

MAFNEG 研究会[1991]においては、従来のいわゆる「国際管理会計」研究が、国際振替価格や海外子会社の業績評価に関わる問題が中心として取り扱われてきたことに対して、より広範にグローバル企業の行動様式、組織特性や組織構造と管理会計システムとの関係をとらえるべきであるとして、グローバル管理会計という概念が提示された<sup>(5)</sup>。

特に、国際企業における組織特性、戦略などと管理会計システムとの関連を把握するためには、従来の国際振替価格、子会社の業績評価の問題を、国内の管理会計研究の延長線上でとらえてきた国際管理会計のフレームワークでは、

不十分であるとして、グローバル管理会計というフレームワークが示された。その中で強調されているのは、大きく分けると2つの視点である。1つは国際化した日本企業が海外進出を行い、在外子会社における管理会計システムを構築し、運用している中で、「日本の管理会計」を析出することである。日本と海外という環境の相違により、日本企業の管理会計システムに関してうまく機能しない部分が浮き彫りになり、日本の管理会計とは何かという命題を在外子会社における管理会計実践を精査することにより明らかにできるとしている。さらに、もう1つの課題として国内管理会計の改善を挙げている。

国内管理会計の改善とは、海外という異なる環境下で様々な問題に直面した日本的な管理会計システムが、それらの問題を解決することにより、日本において将来生じるであろう問題の解決に役立つことを期待している。例えば、原価企画は日本の管理会計システムであると言われているが、原価企画の海外子会社への移転あるいは、外国企業における原価企画の導入<sup>(6)</sup>において、解決しなければならない課題を明らかにすることにより、日本企業における原価企画実務の問題点が明らかとなる。そこで、これらを改善することで国内の管理会計システムにフィードバックし、改善を図るというものである<sup>(7)</sup>。

ここで使われている「日本の管理会計」という意味であるが、日本的という意味の中には、日本発で世界的に通用するという意味と、日本という独特の環境下でしか機能しないという2つの意味があるという解釈が成り立つ。ここでは前者の意味で日本の管理会計という用語を理解することにする。ただし、日本発ということは日本と全く同じものであるという意味には必ずしもならない。もちろん、日本発のシステムには、日本独自の環境下でのみ有効に機能する部分も存在することは、否定できない。しかし、このような部分は、現地の環境に応じて現地の環境に適合するように改変（適応）されることが行われる。したがって、日本の管理会計＝日本でしか通用しない管理会計システム、という狭義に理解することは、本書においては行わない。

さて、上記のようなグローバル管理会計の研究課題を究明する上で、在外日系企業における管理会計システムを分析対象とすることにより解明できると思



われる。

グローバル管理会計の概念が提示されて以来、企業活動のグローバル化の問題を管理会計の側面から捉えようという研究は次第に増加してきた。後に概観するように分析のフレームワークを提示して、アンケート調査によるデータに基づく仮説検証型の実証研究も次第に行われるようになった。

しかし、このような研究アプローチは緒についた段階であり、グローバル管理会計に関する包括的な分析フレームワークを構築する段階までには達していないと思われる。このようにグローバル管理会計に関わる研究諸課題については、一定の分析フレームワークは示されていないと考えられる。

しかし、隣接分野である国際経営においては、国際化の戦略とマネジメント・システムの関係など、提示した分析フレームワークに基づいて、その妥当性をアンケート調査等のデータに基づいて検証する実証型の研究は、比較的多く行われている。これらは、在外日系企業における管理会計システムに関する分析フレームワークとして、参考になるものが多いと思われる。したがって、次節では国際経営における分析フレームワークのうち、在外日系企業における管理会計システムの分析に関連があると思われるものを中心として検討することとする。

#### 4 国際経営における分析フレームワークの検討

これまで検討してきたように、企業活動のグローバル化と管理会計システムのあり方に関する研究は、ここ10年ほどの間に大きな展開を見せているが、これらの関係を示す包括的な分析フレームワークの構築には、至っていないと考える。そこで、本節では、企業活動のグローバル化および日本企業のグローバル化に関して、主として国際経営の分野において蓄積されてきた研究を中心にレビューする。このことにより、本書の課題を解明する手がかりとしたい。

## (1) 現地子会社を中心とする分析

### ① ハイブリッド・モデル

ハイブリッド・モデルは、安保教授による一連の実態調査研究の中から、生まれたものである。安保 [1994], [1996] によれば、在米日系企業における経営実務の中で、年数の経過とともに日本的な経営実務が移転される「適用」と日本的な経営実務が現地式に転換されていく「適応」が同時に起こっていると指摘している。そして、現地企業において、日本的な経営実務と現地式の経営実務が融合したハイブリッド型の経営システムが構築されているとしている<sup>(8)</sup>。

日本企業が、いわゆる日本的経営は日本企業の競争力の源泉であると考えているならば、これを積極的に現地企業に移転しようとするモチベーションが強く働くのは、当然である。しかし、日本的経営実務の中には、日本的な文化、風土など日本固有の環境の下でしか有効に機能しないものもある。さらに、現地の状況がこれらの状況と正反対の場合もある。したがって、現地式に適応しないと維持できないような経営システムが部分的に存在するのも当然である。このような観点からハイブリッド・モデルはかなりの説明力を持ったモデルであると言える。

特に、安保教授による一連の研究アプローチの特徴として、日本的経営および、生産システムに関する特徴を取り上げ、それらの実務が日系企業の海外工場においてどのように実践されているのかを把握するために、後述する第7表のような適用・適応度評価表を用いて、日本的経営の適用が進んでいるシステムと、日本的経営が現地式に適応しているシステムを析出していることである。このような実態調査を通じて、ハイブリッド・モデルの有効性を検証している。この研究の詳細については、後に検討することとする。

### ② ハイブリッド・モデルに対する批判

前節で紹介したハイブリッド・モデルについて、批判を加えているのが植木 [2002] の研究である。植木 [2002] では、タイにおける日系自動車産業の実態調査研究を基礎としているが、その中で、ハイブリッド・モデルに対して以下のような批判を加えている。すなわち、安保 [1996] のモデルでは、適用度が

5点（完全な日本型）と適用度が1点（完全な現地型，すなわち適応度が5点）というリニアモデルでは，親会社の国際化戦略に連動した海外子会社の戦略的重要性が捨象されており，現地における環境制約要因によってのみ日本的な生産システムの移転が行われているとして問題点を指摘している<sup>(9)</sup>。

いずれにしても，海外子会社の置かれている環境要因と海外子会社がこれらの環境要因に対して自律的に適応するプロセスに主たる視点を置いたものが，ハイブリッド・モデルの主眼であることは，間違いないであろう。

## （2） 本社＝子会社関係を中心とする分析

ハイブリッド・モデルは，現地子会社における日本的経営の移転と現地への環境適応に焦点を当てたモデルであったが，この節では，本社＝子会社間に着目したモデルについて検討する。

### ① パートレット＝ゴージャルのモデルの検討

パートレット＝ゴージャルは，親会社が子会社を管理する戦略に応じて企業を類型化して，「グローバル企業」，「インターナショナル企業」，「マルチナショナル企業」，「トランスナショナル企業」というパターンを指摘した。この類型化は，世界で成功している多国籍企業のマネジメントをパターン化したものである。したがって，純粋な理論モデルというよりも実務を類型化したものであるが，それだけにグローバル化の実態を反映したものであり，強い説明力を有すると思われる。このモデルを援用した実証研究も行われている。以下では，パートレット＝ゴージャルの提示したモデルの概要を説明することとする。

#### 1) マルチナショナル企業

このタイプの企業は，海外子会社の自律性が高く，本社は海外子会社の経営にはあまり関与しない。したがって，海外子会社の役割は，現地における市場ニーズや機会を捉えてそれに対応する役割をもたされている。したがって，現地において得られた知識やノウハウは，現地で自己完結的に利用されるだけであり，本社や他の海外子会社に移転されることはない。

## 2) グローバル企業

このタイプの企業は、マルチナショナル企業と対極をなすものであり、本社を中心とした中央集権的な意思決定が行われる。したがって、海外子会社は本社が決定した戦略の忠実な実行者であることが求められ、海外子会社の自律性は低い。また新たな知識、ノウハウの創造は、本社で集中して行われる。

## 3) インターナショナル企業

このタイプの企業は、マルチナショナル企業とグローバル企業の折衷的なタイプであり、両者のメリットを生かそうというものである。すなわち、企業能力の中核となる部分（コア・コンピタンス）は、本社に集中させる一方で、他の機能は子会社に委譲する。たとえば、製品開発力がその企業のコア・コンピタンスであるならば、製品開発を本社で集中して行い、他の機能については意思決定権限を子会社に委譲するというものである。また、本社で開発された知識、ノウハウ等は必要に応じて子会社に移転される。

これらの3つの企業タイプについて要約すると第1表のようになる。

ただし、このモデルの特徴は、親会社の戦略、子会社管理の方針が親会社子会社間の権限・責任構造を規定するという考え方である。したがって、ハイブリッド・モデルとは逆に現地子会社は、それらが置かれている環境要因に対して、自発的、能動的に適応あるいは行動するという視点が欠けていることになる。

**第1表 マルチナショナル企業、グローバル企業、インターナショナル企業の組織の特徴**

| 組織の特徴      | マルチナショナル企業        | グローバル企業          | インターナショナル企業          |
|------------|-------------------|------------------|----------------------|
| 能力と組織力の構成  | 分散型<br>海外子会社は自己充足 | 中央集中型<br>グローバル規模 | 能力の中核部は中央に集中させ、他は分散  |
| 海外事業が果たす役割 | 現地の好機を感じ取って利用する   | 親会社の戦略を実行する      | 親会社の能力を適応させ、活用する。    |
| 知識の開発と普及   | 各組織単位内で知識を開発して保有  | 本社で知識を開発して保有     | 本社で知識を開発して海外の組織単位に移転 |

出所：Bartlett=Ghoshal [1989]（吉原訳 [1990]）p. 79

ただし、彼らが理想として示している「トランスナショナル型」の企業は、各国の置かれている状況（経済発展の程度、政府の規制等）により、海外子会社の果たすべき役割が異なり、それらがお互いに協調、調整しながら全体としての統合性を維持するというモデルであり、この点に関しては、現地子会社の役割の違いとして、現地の環境要因を取り入れているとも言える。

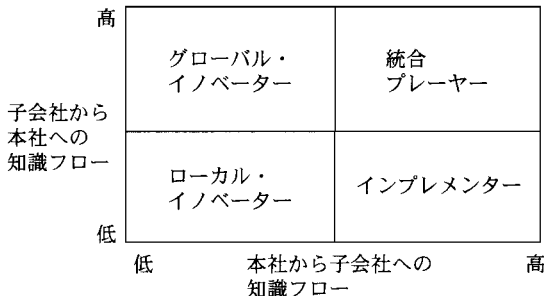
## ② Gupta=Govindarajan [1991] のモデル

Gupta=Govindarajan [1991] は、パートレット=ゴージャル [1989], [1998] において提示されている本社=子会社間の関係と類似性が高いが、特に本社子会社間における知識フローに注目したフレームワークを提示している。

このモデルにおいては、子会社とその他の子会社および親会社との間の知識の流入（インフロー）と流出（アウトフロー）に着目している。第3図において示されているように、グローバル・イノベーターとは、自社から親会社およびその他の子会社への知識移転の量が多く、逆に親会社およびその他の子会社からの知識移転の量は少ないというタイプである。このタイプは、「グローバル・イノベーター」という名のとおりグローバルな市場において、先駆的な役割を果たす子会社であり、その子会社が先端的な知識の習得、創造を行い本社およびその他の子会社に対して、これらの知識を発信する拠点として役割期待がある。

「ローカル・イノベーター」とは、現地市場において自己完結型のマネジメ

第3図 知識移転に着目した戦略



出所：Gupta = Govindarajan [1991] p774.

ントを行う子会社であり、本社やその他の子会社への知識移転や、その逆に親会社やその他の子会社からの知識移転の量とともに、少ない。したがって、現地の環境に特化した自律的なマネジメントを行っているとえよう。

「インプレメンター（実行者）」とは、親会社の意図した戦略およびマネジメントを忠実に実行することが役割である。したがって、現地において知識を習得、創造して本社やその他の子会社に発信するのではなく、本社およびその他の子会社で得られた知識、ノウハウを現地において実行に移すことが、主要な役割である。そこで、インプレメンター（実行者）という名前が付けられている。

「統合プレーヤー」は、自社から親会社およびその他の子会社への知識移転の量とその逆の知識移転の量とともに多いというタイプである。これは、上述の「グローバル・イノベーター」と「インプレメンター」の両方の役割を同時に担っているとも言える。したがって、この両者の役割を統合したものであるという意味から、「統合プレーヤー」というネーミングが行われていると考えられる。

このような、フレームワークは、前述のバートレット＝ゴージャルの提示した海外子会社の戦略的な位置付けのフレームワークと類似性が存在する。バートレット＝ゴージャルによる類型化と Gupta＝Govindarajan [1991] のフレームワークを対応させれば、ローカル・イノベーターが「マルチナショナル企業」、インプレメンターが「グローバル企業」、統合プレーヤーが「トランスナショナル企業」に相当する。

さらに、Gupta＝Govindarajan [1991] において提示されているモデルは、これらの知識フローのパターンを海外子会社のコントロール・システムに関連付けて仮説を提示している。以下では、Gupta＝Govindarajan [1991] において展開されている知識フローによる分類と子会社管理に関わる仮説を概略的に説明する。

前提1：子会社間の相互依存性（水平的な相互依存性）は、統合プレーヤーに

において最も高くなり、グローバル・イノベーターとインプレメンターにおいて中程度、ローカル・イノベーターにおいて最も低くなる。この前提に関わる仮説として以下のものを挙げている<sup>(10)</sup>。

仮説1：水平的な相互依存性を統合するメカニズムは、統合プレーヤーにおいて最も高くなり、グローバル・イノベーターおよびインプレメンターにおいて中程度、ローカル・イノベーターにおいて最も低くなる<sup>(11)</sup>。

仮説2：当該子会社と親会社およびその他の子会社間におけるコミュニケーションの濃密度（頻度、情報内容、オープンさ、濃さ）は、統合プレーヤーにおいて最も高くなり、グローバル・イノベーターおよびインプレメンターにおいて中程度、ローカル・イノベーターにおいて最も低くなる<sup>(12)</sup>。

仮説3：トップマネジメントに占める現地人以外の国籍の比率は、統合プレーヤーで最も高くなり、グローバル・イノベーターとインプレメンターで中程度、ローカル・イノベーターで最も低くなる<sup>(13)</sup>。

仮説4：トップマネジメント層の社会化（親会社との価値観、規範との一致の程度）の程度は、統合プレーヤーにおいて最も高く、グローバル・イノベーターおよびインプレメンターにおいて中程度、ローカル・イノベーターにおいて最も低くなる。

これらの仮説のうち、仮説3は、インプレメンターは本社の戦略を忠実に実行するということに、主眼があるならば、本社国籍であることが望ましいと考えられる。しかし、「統合プレーヤー」は、本社のグローバルな戦略の実行と海外子会社において得た情報のフィードバックという双方向の知識のフローがともに多いために、これらをうまく調整しながら運用することが求められていると思われる。したがって、インプレメンターよりも現地人の比率が低くなるという前提に立っている。

次の前提は、グローバルな責任と権限における子会社の相違についてである。

前提2a：子会社のグローバルな責任の範囲は、グローバル・イノベーターと

統合プレーヤーのほうが、インプレメンターやローカル・イノベーターよりも大きくなる。

前提2b：子会社の管理者は、子会社内の活動に関してしか権限を持たないために、権限と責任のギャップは、グローバル・イノベーターと統合プレーヤーのほうが、インプレメンターやローカル・イノベーターよりも大きくなる<sup>(14)</sup>。

これらをさらに具体的なレベルに落とし込むと以下のような仮説となる。

仮説5：子会社管理者のボーナスは、グローバル・イノベーターと統合プレーヤーのほうが、インプレメンターやローカル・イノベーターよりも、子会社群の業績をより強く反映したものとなる<sup>(15)</sup>。

仮説6：親会社による予算業績の評価形式は、グローバル・イノベーターと統合プレーヤーのほうが、インプレメンターやローカル・イノベーターよりも、より柔軟なものである<sup>(16)</sup>。

仮説6は、逆に言えば、インプレメンターやローカル・イノベーターにおいては、予算による親会社（本社）によるコントロールがよりタイトに行われるということの意味している。

次の仮説は、成果によるコントロールか、行動のコントロールかという問題である。成果によるコントロールとは、具体的には財務数値などの成果指標についてのコントロールであり、行動のコントロールとは、望ましい成果を生み出すように管理者の意思決定プロセスや行動を監視することである。

仮説7：グローバル・イノベーターと統合プレーヤーは、行動のコントロールが成果によるコントロールよりも強調され、インプレメンターやローカル・イノベーターにおいては、成果によるコントロールが行動のコントロールよりも強調される<sup>(17)</sup>。

さらに、仮説8では、管理者の心理的側面が展開される。

仮説8：管理者の曖昧さへの対処能力は、グローバル・イノベーターと統合プレーヤーにおいては、インプレメンターやローカル・イノベーターにおいてよりも、高い能力が要求される<sup>(18)</sup>。



次の前提は、子会社の自律的なイニシアティブに関するものである。

前提3：自律的なイニシアティブは、グローバル・イノベーターにおいて最も高くなり、統合プレーヤーとローカル・イノベーターにおいて中程度、インプレメンターにおいて最も低くなる<sup>(19)</sup>。

この前提に基づいて管理者の行動パターンについて落とし込んだものが以下の仮説9である。

仮説9：管理者の行動は、グローバル・イノベーターにおいて最も内因的であり、統合プレーヤーとローカル・イノベーターにおいて中間的、インプレメンターにおいて最も外因的である<sup>(20)</sup>。

内因的とは、例えば外部の環境要因をすべてコントロール可能であるものとして理解して、それに対処しようとして行動することを意味する。これに対して、外因的とは、外部の環境要因をすべてコントロール不可能であるものとして理解し、偶然や運や他人のせいなどにして、対処しない行動を意味する。

仮説10：分権化の程度は、グローバル・イノベーターにおいて最も高くなり、統合プレーヤーとローカル・イノベーターにおいて中程度、インプレメンターにおいて最も低くなる<sup>(21)</sup>。

これは、上記の仮説とも関連するが、不確実性や複雑性に対処するためには、分権化の程度が関係することは、過去の事業部制会計の文献からも指摘されているとおりである。

仮説11：ボーナスの給与に対する割合は、グローバル・イノベーターで最も高くなり、統合プレーヤーとローカル・イノベーターにおいて中程度、インプレメンターにおいて最も低くなる<sup>(22)</sup>。

ボーナスは欧米では業績によって変動するものであるから、ボーナスの割合が給与に対して高いということは、報酬全体に占める業績変動部分が大きいということになる。

以上が Gupta=Govindarajan [1991] において提示されているモデルの概要である。

彼らは、Gupta=Govindarajan [2000] において、彼らが提示したモデルに関する実証研究を行っているが、その内容の検討については、次節以降で検討することとする。

### （３） 国際経営における実証研究の検討

前節では、国際経営における本社と子会社の関係に関する２つのモデルを検討したが、本節では国際経営の分野における在外日系企業におけるマネジメントに関する実証研究を中心にレビューする。これによりグローバル化と管理会計システムとの関係を究明するアプローチを構築する嚆矢としたい。その中でも特に本社・子会社間の関係に注目する実証研究と、子会社の現地の経営環境への適応に注目する実証研究の２つのタイプに分類して検討することにする。

#### ① 本社・子会社間の関係に注目する実証研究

##### 1) 植木 [2002] の研究

植木 [2002] においては、Bartlett=Ghoshal [1989] のモデルに依拠しながら、子会社の戦略的な位置付け（役割）により、その子会社の経営システムが決定されることを主張している。そして安保 [1995], [1996] において展開されているハイブリッド・モデルでは、在外子会社が置かれている戦略的な位置付けおよび役割が捨象されているとして批判を加えている。

そして、子会社の戦略的役割として、現地市場に製品を供給するために操業を行っている「現地市場型」と日本または第三国への製品の輸出を主目的とする「輸出型」では、現地子会社のマネジメントの方式が異なるという命題を設定して、これを実証するために、タイに所在する日系企業を対象として仮説の検証を行っている。具体的には、仮説のレベルとしては、輸出比率の高い企業ほど日本の経営の実施率が高いというものである。仮説は、以下に述べるとおりである。

仮説①：輸出市場志向の高い企業ほど組織・管理関係を主とした日本型経営技術の移転度が高い。

仮説②：輸出市場志向の高い企業ほど人材育成に積極的に取り組む結果、現地中間管理者の職務満足度と仕事および会社へのコミットメントを高める。

仮説③：仕事および会社へのコミットメントの高い中間管理職は、日本型の経営技術のコアである長期雇用の安定性を高く評価する。

さらに、植木 [2002] は、これら3つの仮説の関係を第4図のように説明している<sup>(23)</sup>。

仮説の検証のために、質問票は、日本本社、タイの現地企業の日本人派遣トップ管理者、タイ人中間管理者のそれぞれに対して用意され、データが集められている。仮説のそれぞれに対して適切なデータが使用されている。

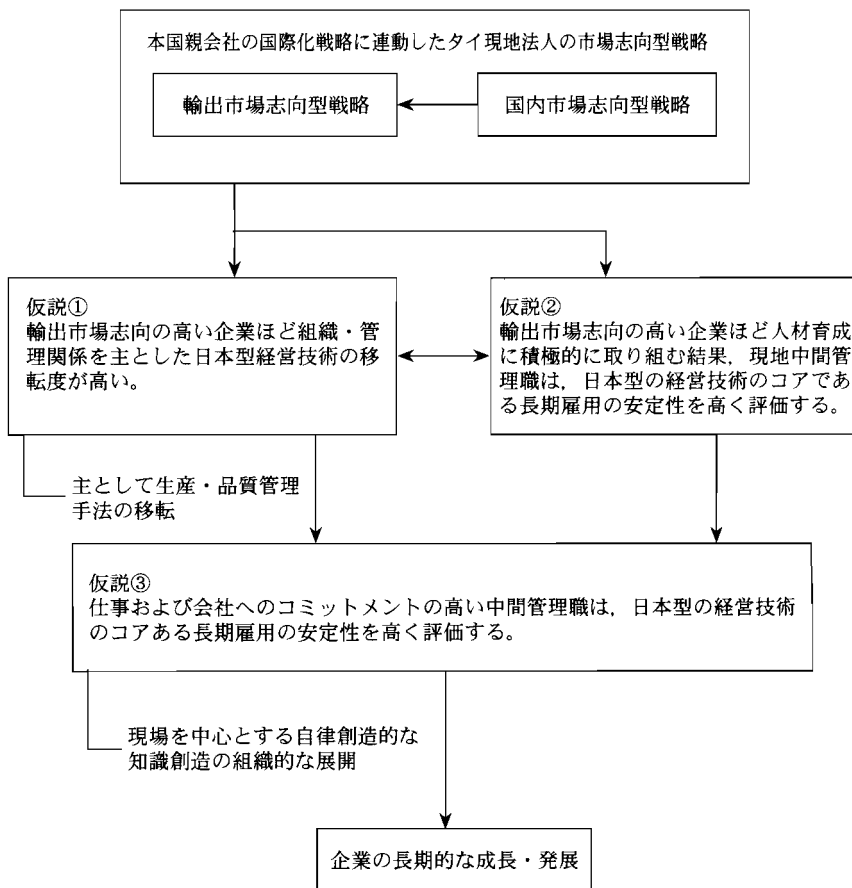
仮説①に対しては、現地企業の日本人派遣トップ管理者からのデータが用いられている。日本型経営技術の移転度を測定するために、日本型経営技術を第2表のような項目で測定し、輸出型と国内市場型でスコアの平均値に差があるかどうかをt検定により、確認している<sup>(24)</sup>。結果は第2表のとおりである。

この結果からは、植木 [2002] においては、仮説①は支持されると結論づけているが、5%水準で有意差が認められるのは、QCサークルのみであり、あとは10%水準のものが3つだけである。さらに全平均においても10%水準であり、全面的に仮説が支持されていると断定することは、やや困難であると思われる。

仮説②に関しては、タイ人中間管理職に対する質問票調査から収集されたデータに基づいて、分析がなされている。この分析も仮説①と同様に、輸出型と国内市場型でスコアの平均値に差があるかどうかを、t検定により確認している。分析結果の一部は第3表および第4表のとおりである。

第3表および第4表の結果からは、輸出型企業のほうが仕事や会社に対するコミットメントが高くなっており、職務満足度を示す指標についても、概ね輸出型企業のほうが国内市場型よりも統計的に有意に高くなっており、仮説②は、支持されていると見る事が可能である。

第4図 植木 [2002] における仮説の関係性



出所：植木 [2002] p. 51.

仮説③については、仮説②と同様にタイ人中間管理職に対する質問票調査から収集されたデータに基づいて、分析がなされている。ここでは、中間管理職のコミットメントを示す変数と長期雇用の安定性を示す変数との相関係数を求めることによって、仮説の検証が行われている。ここでは経時的に分析が行われており、1997年のデータおよび1999年のデータそれぞれについて、相関係数が求められている。結果は、第5表のとおりである。

第2表 植木 [2002] における仮説の検証結果

| 日本型経営技術の移転度             |                            | t 値   | 検定結果 |
|-------------------------|----------------------------|-------|------|
| 人事・労務関係                 | 新卒採用                       | -0.18 | ×    |
|                         | 企業内人材育成                    | 0.75  | ×    |
|                         | 全人格的評価                     | 0.74  | ×    |
|                         | 年功賃金制                      | -0.14 | ×    |
|                         | 年功昇進制                      | 0.05  | ×    |
|                         | 長期雇用の安定                    | 2.05  | △    |
|                         | 幅広い内部移動制                   |       |      |
|                         | ①配転                        | -0.31 | ×    |
|                         | ②多能工                       | -0.03 | ×    |
|                         | ③昇進                        | 0.83  | ×    |
| 福利厚生充実                  | 0.16                       | ×     |      |
| 人事・労務関係平均               |                            | 0.44  | ×    |
| 組織・管理関係                 | 協議・合意による意識決定               | 0.98  | ×    |
|                         | 協働参加性                      |       |      |
|                         | ①労使協調制                     | 0.33  | ×    |
|                         | ②大部屋制・現場尊重                 | 2.05  | ×    |
|                         | 情報共有化                      |       |      |
|                         | ①稟議制                       | 0.62  | ×    |
|                         | ②全社的                       | 1.46  | ×    |
|                         | 組織的経営・管理技法<br>(方針管理, 目標管理) | 0.74  | ×    |
|                         | 集团的帰属性 (企業一体感)             | 0.29  | ×    |
|                         | 日本型品質管理                    |       |      |
|                         | ①QC                        | 1.98  | ×    |
|                         | ②QC サークル                   | 2.67  | ○    |
|                         | ③提案制度                      | 1.36  | ×    |
|                         | ④TQM (TQC)                 | 0.88  | ×    |
|                         | 小ロット多品種生産                  | 0.34  | ×    |
| 購買管理                    |                            |       |      |
| ①長期的継続取引, 関連<br>部品企業の育成 | 0.42                       | ×     |      |
| ②JIT 方式                 | -0.42                      | ×     |      |
| 組織・管理関係平均               |                            | 1.91  | △    |
| 総合平均                    |                            | 1.88  | △    |

出典：植木 [2002] p. 67, に基づいて作成。

× 有意差なし, △ 10% 以下水準, ○ 5% 以下水準

第3表 仮説②の検証結果 (1)

|                         | t 値  | 検定結果 |
|-------------------------|------|------|
| 仕事に対する積極的なコミットメントがありますか | 3.00 | ◎    |
| 会社に対する積極的なコミットメントがありますか | 3.72 | ◎    |

出所：植木 [2002] p. 70, 一部省略, ◎：1% 以下水準で有意

第4表 仮説②の検証結果 (2)

| 「現在の職務満足度」の評価         | t 値  | 検定結果 |
|-----------------------|------|------|
| 1 経済的な誘因              | 1.25 | ×    |
| 2 昇進の可能性              | 2.68 | ◎    |
| 3 長期雇用の安定性            | 5.53 | ◎    |
| 4 社会的評価の高い会社への積極的な忠誠心 | 1.39 | ×    |
| 5 職場の良い人間関係と雰囲気       | 3.03 | ◎    |
| 6 興味深い仕事に対するチャレンジ     | 1.95 | △    |
| 7 高い職位の下で期待された権限委譲    | 1.94 | △    |
| 8 新しい技術や技能の習得機会       | 3.04 | ◎    |
| 9 適正な評価と人事考課          | 2.11 | ○    |

出所：出所：植木 [2002] p. 73, 一部省略, ◎：1% 以下水準,  
○：5% 以下水準, △：10% 以下水準で有意

第5表 仮説③の検証結果

| 長期雇用の安定性との相関係数 | 1997 年<br>N=74 | 1999 年<br>N=83 | 有意水準 |
|----------------|----------------|----------------|------|
| 仕事に対するコミットメント  | 0.45           | 0.5            | 1%以下 |
| 会社に対するコミットメント  | 0.54           | 0.5            | 1%以下 |

出所：植木 [2002] p. 76, に基づいて作成

第5表の結果から仮説③は支持されたと結論付けている。

このように、植木 [2002] においては、在外日系企業を輸出市場志向型と国内市場志向型の2つに分類して、日本的な経営技術（実践）の移転度が異なることを示そうとしており、さらに日本的な経営実践の中でも特に長期雇用の安定性に着目して仮説を構築して、検証していることに注目することができる。

ただし、植木 [2002] において自ら指摘しているように、日本的な経営技術の移転の程度は、その内容によって移転の程度が異なり、移転の容易性（困難性）についてばらつきが見られることは、確かである。この点については、なお、検討を要すると思われる。

## 2) Gupta=Govindarajan [2000] の研究

Gupta=Govindarajan [2000] は、Gupta=Govindarajan [1991] において提示されたモデルの実証を行うことを目的としている。この研究では、Gupta=Govindarajan [1991] において示された、親会社および子会社との間における知識移転に注目するモデルと、これが子会社のマネジメントとどのように関わるのかを示した仮説の検証を、郵送質問票による大量サンプルデータの統計分析によって行っている。基本的には上述した Gupta=Govindarajan [1991] において示された前提、命題を検証しているが、より操作化しやすいように具体的なレベルに落とし込まれている。

すなわち、検証されるべき仮説として、子会社からの知識の流出にプラスの関係があるものとして、(1) 知識ストックの価値、(2) 知識を共有しようというモチベーション、(3) 知識移転の手段の存在とその豊富さ、また、子会社への知識の流入にプラスの関係があるものとして、(4) 知識移転の手段の存在とその豊富さ、(5) 知識を獲得しようとするモチベーション、(6) 知識の吸収能力の6つを取り上げている。

なお、(3)と(4)は全く同一の要素であるが、知識の流出、流入ともに貢献することが考えられている。この関係を図示すれば第5図ようになる。

これらの命題を証明するために、具体的には以下の仮説について検証を行っている。

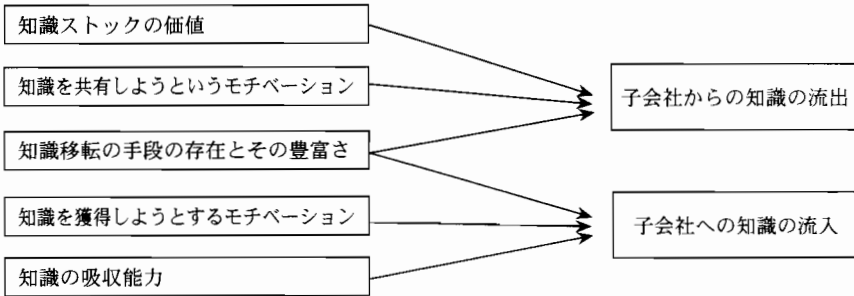
### ① 知識ストックに関するもの<sup>(25)</sup>

仮説1a：買収された子会社は、その他の子会社への知識の移転量が多い。

仮説1a'：買収された子会社は、親会社への知識の移転量が多い。

仮説1b：子会社の規模が大きいほどその他の子会社への知識の移転量が

第5図 仮説の関係性



出所：Gupta = Govindarajan [2000] p. 477.

多い。

仮説 1 b'：子会社の規模が大きいほど親会社への知識の移転量が多い。

仮説 1 c：子会社の所在国の経済発展レベルが、本国よりも高い場合には、子会社から親会社への知識の移転量が多い。

## ② 知識移転を行うモチベーション<sup>(26)</sup>

仮説 2 a：子会社トップのボーナスが、子会社の業績を中心としたものよりも、子会社群全体の業績を中心としたものであると、その他の子会社への知識の移転量が多い。

仮説 2 a'：子会社トップのボーナスが、子会社の業績を中心としたものよりも、子会社群全体の業績を中心としたものであると、親会社への知識の移転量が多い。

## ③ 知識移転の手段の存在とその豊富さ<sup>(27)</sup>

仮説 3 a：当該子会社が他の子会社との公式的な統合メカニズム（統合調整担当者、タスクフォース、委員会等）に依存する割合が高いほど、その他の子会社への知識の移転量が多い。

仮説 3 a'：当該子会社が他の子会社との公式的な統合メカニズム（統合調整担当者、タスクフォース、委員会等）に依存する割合が高いほど、親会社への知識の移転量が多い。

仮説 3 b：子会社トップの水平的な社会化の程度が高いほど、その他の子



会社への知識の移転量が多い。

仮説 3 b'：子会社トップの垂直的な社会化の程度が高いほど、親会社への知識の移転量が多い。

仮説 4 a：当該子会社が他の子会社との公式的な統合メカニズム（統合調整担当者、タスクフォース、委員会等）に依存する割合が高いほど、その他の子会社からの知識の移転量が多い。

仮説 4 a'：当該子会社が他の子会社との公式的な統合メカニズム（統合調整担当者、タスクフォース、委員会等）に依存する割合が高いほど、親会社からの知識の移転量が多い。

仮説 4 b：子会社トップの水平的な社会化の程度が高いほど、その他の子会社からの知識の移転量が多い。

仮説 4 b'：子会社トップの垂直的な社会化の程度が高いほど、親会社からの知識の移転量が多い。

④ 移転の対象となる企業の移転に対するモチベーション<sup>(28)</sup>

仮説 5 a：子会社トップのボーナスが、子会社群全体よりも当該子会社単独の業績に基づく割合が高いほど、その他の子会社からの知識の移転量が多い。

仮説 5 a'：子会社トップのボーナスが、子会社群全体よりも当該子会社単独の業績に基づく割合が高いほど、親会社からの知識の移転量が多い。

仮説 5 b'：子会社の所在する国の経済発展のレベルが、親会社の所在する国よりも相対的に低いほど、親会社からの知識移転の量が多い。

仮説 5 c：子会社への意思決定権限の委譲の程度が低いほど、親会社から子会社への知識の移転量は多い。

⑤ 移転の対象となる企業の知識の吸収能力<sup>(29)</sup>

仮説 6 a：グリーンフィールド<sup>(30)</sup>に比べて買収した子会社は、その他の子会社からの知識の移転量は少ない。

仮説 6 a'：グリーンフィールドに比べて買収した子会社は、親会社からの知識の移転量は少ない。

仮説 6 b：子会社のトップマネジメント層に現地人の割合が高いほど、その他の子会社からの知識の移転量は少ない。

仮説 6 b'：子会社のトップマネジメント層に現地人の割合が高いほど、親会社からの知識の移転量は少ない。

Gupta=Govindarajan (2000) は以上のような仮説に操作化した上で、郵送質問票によるデータの収集を行い、実証を行っている。

サンプルは、アメリカ、日本、ヨーロッパに本社を置く多国籍企業であり回答企業は 374 社、回収率は 38%、地域別の内訳は、アメリカ 117 社 (28%)、日本 112 社 (41%)、ヨーロッパ 145 社 (46%) となっている。彼らは、知識移転に影響を与える可能性のある変数（企業の国籍、産業、企業の業態）をコントロールした上で、上記の仮説を変数として、知識の流入および流出に有意な影響を与える変数を確認することにより、仮説を検証している。結果は、「他の子会社への知識の移転」、「親会社への知識の移転」、「他の子会社からの知識の移転」、「親会社からの知識の移転」の 4 つの側面から上記の仮説が支持されるのかを、実証している。結果は第 6 表のようになっている。

第 6 表 仮説の検証結果

|               |             |
|---------------|-------------|
| 他の子会社への知識の移転  | 親会社への知識の移転  |
| 仮説 1 a：○      | 仮説 1 a'：×   |
| 仮説 1 b：○      | 仮説 1 b'：○   |
| 仮説 2 a：×      | 仮説 1 c：○    |
| 仮説 3 a：○      | 仮説 2 a'：×   |
| 仮説 3 b：○      | 仮説 3 a'：○   |
|               | 仮説 3 b'：×   |
| 他の子会社からの知識の移転 | 親会社からの知識の移転 |
| 仮説 4 a：○      | 仮説 4 a'：○   |
| 仮説 4 b：○      | 仮説 4 b'：○   |
| 仮説 5 a：×      | 仮説 5 a'：○   |
| 仮説 6 a：×      | 仮説 5 b'：○   |
| 仮説 6 b：×      | 仮説 5 c：○    |
|               | 仮説 6 a'：○   |
|               | 仮説 6 b'：×   |

これらの結果からは、仮説1すなわち知識のストックに関する仮説、知識移転の手段とその豊富さに関する仮説（仮説3,4）、移転の対象となる企業の移転に対するモチベーション（仮説5）はほぼ支持されている。また、移転の対象となる企業の知識の吸収能力に関する仮説（仮説6）については、他の子会社からの移転についての仮説（仮説6 a,6 b）については、支持されず、親会社からの移転に関する仮説（仮説6 a',6 b'）については、仮説6 a'のみ支持されている。

また、全体として見れば、他の子会社への知識の移転と親会社からの知識の移転に関する仮説は、ほぼ支持されているのに対して、親会社への知識の移転と他の子会社からの知識の移転に関する仮説は、約半数程度しか支持されていない。

彼らは、彼らの実証の結果として仮説の一部が支持されなかった理由について、彼らのアプローチの限界とも関連づけて以下のような理由を指摘している<sup>(31)</sup>。

- ① 知識移転を子会社と親会社および子会社間という個別レベルのみで把握したために、ネットワーク状のダイナミックな知識移転を捉えきれていない。
- ② 移転される知識の内容について形式上の内容すなわちノウハウに関するものと限定をしているが、移転が容易な形式知と移転が困難な暗黙知との区別をしてない。また、暗黙知の程度がどのように移転の困難性にかかわるのかも検証されていない。
- ③ 知識の流入および流出に関して、その量は回答者の主観的な判断でしかない。また、知識の内容によって移転の速度が異なることも考慮されていない。

このような、限界があるものの多国籍企業における知識移転と子会社のマネジメント・システムに関する実証研究としては、先駆的な業績であると評価でき、理論フレームワークを実証しようとした試みは意欲的である。

ただし、前述したように彼らの先行研究である Gupta=Govindarajan

[1991]においては、親会社と子会社間および子会社間の知識移転の量により、子会社の戦略的な位置づけを4種類（グローバル・イノベーター、統合プレーヤー、インプレメンター、ローカル・イノベーター）に定義した上で、これらの戦略の相違が子会社のマネジメントやコントロール・システムに与える影響に関して、前提や仮説を示しているが、この Gupta=Govindarajan [2000]においては逆に経営環境やマネジメント・システムが知識の移転をどの方向（子会社間、親会社から子会社、子会社から親会社）に促進するのかを検証している。彼らの当初の意図からは若干の変更が見られる。

## ② 在外子会社の環境適応に注目する研究

本項では、現地の経営環境の下で在外日系企業がどのようなマネジメントを展開しているのか、という実態調査に基づく実証研究について検討することにする。

### 1) 安保 [1995] および安保 [1996] の研究

安保 [1995], [1996]においては、在外日系企業における経営システムを実態調査と質問票調査を併用することにより集中的に行っている。これらの研究においては、日本的な経営システムがそのまま在外子会社において実施されている状況を「適用」と呼び、日本的な経営システムが現地式に改変あるいは変更されて実施されている状況を「適応」と呼んで、経営システムを構成するサブシステム（生産管理、購買管理、人事管理など）がそれぞれどのような状況にあるのかを、アンケートや訪問調査のデータに基づいて検証している。

その中でも特に安保 [1996]においては、1989年と4年後の1993年の調査結果を比較することにより、「適用度」と「適応度」の進展について比較が行われている。そして、システムによって「適用」が進んだものと「適応」が進んだものという相違が生じており、これが上述の「ハイブリッド・モデル」の実証的な根拠となっている。

この研究における調査対象は、アメリカに所在する日系の製造企業であり、1989年、1993年の両方の結果を比較するために、同一のサンプルとして自動車組立5社、自動車部品1社、半導体製造5社の合計11社を対象としている。

また、比較の対象としてアメリカの自動車組立2社、半導体製造1社に対しても同様の調査が行われている<sup>(32)</sup>。調査は日本的生産システムを構成する基本的要素23項目・6グループに関して、適用-適応度を5段階で評価して日本の親工場（在米日系企業の手本となるべき工場）と同様の実務が行われている場合には、適用度が5であり、全く実践されていなければ1というスコアで評価している。結果の要旨は第7表のとおりである。

例えば、生産設備は1989年の調査では、4.5ポイントであったのが、4.0ポイントに低下している。これは適用度が低下したことを意味しており、生産設備の現地調達が進んだことを意味している。また、興味深い結果は、部品調達に関しての項目である。ローカル・コンテンツは、2.8ポイントから2.2ポイントに、部品調達先も4.0ポイントから3.1ポイントにいずれも低下している。このことも、部品の現地調達が進展していることを示している。これは特にアメリカが「ラベル法」等によるローカル・コンテンツ規制の圧力が強く、それに対応するためであることも原因であると思われる。

その一方で、調達方法は、2.5ポイントから2.8ポイントに上昇している。これは、日本的な部品の調達方式、すなわち日本的なサプライヤー関係が徐々にではあるが、アメリカにおいても拡大している証左ともいえよう。この点については、安保[1996]においても指摘されているように、アメリカの現地サプライヤーが日系のアsemblerや、日本のサプライヤー関係を学習した米国企業との取引を通じて、日本的なサプライヤー関係を導入しつつあるとも言える。

その一方で、労使関係にかかわる項目は、苦情処理の項目を除いて適用度が低下、すなわちアメリカ式に変化している。特に労使関係は、生産システムのあり方（多能工化、チーム、QC、提案制度など）に直接的な影響を与えるために、特に日系企業が神経を使ってきた分野である。とりわけ自動車産業においては、UAW（全米自動車労組）が日系企業を標的として組合の組織化を狙っており、日系企業の側は組合が組織化されることにより、多能工化やフレキシブルな生産システムの導入が阻害されることを危惧してきたからである。この

第7表 在米日系企業と米国企業の日本的経営の適用度

|                    | 日系工場平均 |      | 米国企業平均 |
|--------------------|--------|------|--------|
|                    | 89 年   | 93 年 | 93 年   |
| I 作業組織とその管理運営 (平均) | 3.0    | 3.5  | 2.8    |
| 1) 職務区分            | 3.6    | 4.1  | 2.7    |
| 2) 多能工化            | 2.8    | 3.5  | 3.7    |
| 3) 教育・訓練           | 3.1    | 3.7  | 3.3    |
| 4) 賃金体系            | 2.6    | 2.8  | 2.0    |
| 5) 昇進              | 3.2    | 3.3  | 2.7    |
| 6) 作業長             | 2.9    | 3.5  | 2.3    |
| II 生産管理 (平均)       | 3.5    | 3.7  | 3.3    |
| 7) 生産設備            | 4.5    | 4.0  | 2.7    |
| 8) メインテナンス         | 2.9    | 3.4  | 2.7    |
| 9) 品質管理            | 3.4    | 3.8  | 4.0    |
| 10) 操業管理           | 3.2    | 3.7  | 3.3    |
| III 部品調達 (平均)      | 3.1    | 2.7  | 2.0    |
| 11) ローカル・コンテンツ     | 2.8    | 2.2  | 2.0    |
| 12) 部品調達先          | 4.0    | 3.1  | 2.3    |
| 13) 調達方法           | 2.5    | 2.8  | 1.7    |
| IV 参画意識 (平均)       | 3.5    | 3.7  | 2.9    |
| 14) 小集団活動          | 2.6    | 3.5  | 2.3    |
| 15) 情報共有化          | 4.0    | 3.7  | 3.3    |
| 16) 一体感            | 3.8    | 3.8  | 3.0    |
| V 労使関係 (平均)        | 4.0    | 3.9  | 2.9    |
| 17) 採用方法           | 3.8    | 3.6  | 1.7    |
| 18) 雇用保障           | 4.0    | 3.7  | 3.7    |
| 19) 労働組合           | 4.7    | 4.1  | 3.3    |
| 20) 苦情処理           | 3.5    | 4.0  | 3.0    |
| VI 親-子会社関係 (平均)    | 3.5    | 3.1  | 1.0    |
| 21) 日本人従業員の比率      | 3.6    | 2.8  | 1.0    |
| 22) 現地会社の権限        | 3.3    | 3.4  | 1.0    |
| 23) 現地人経営者の地位      | 3.4    | 3.2  | 1.0    |
| 総平均                | 3.4    | 3.5  | 2.6    |

出所：安保 [1996] p. 4, に基づいて作成。

ため、自動車関連の日系企業はUAWの影響力の強いデトロイト近郊のミシガン、オハイオよりも影響力の少ないと言われている南部（テネシー、ケンタッキー、アラバマ等）への進出を、望ましいと考えている企業が多いと言われている。また、デトロイト近郊に進出した企業においても、他の米国系企業よりも高い賃金の支払いや、ノーレイオフなどの雇用維持策により待遇を改善することでUAWの組織化を阻止してきたと言われている<sup>(33)</sup>。

このような状況の中で、労使関係に関する適用度が低下、すなわちアメリカ方式になっているというのは、注目すべき結果であると言える。

いずれにしても、このように、適用度の高くなったサブシステムと逆に適用度が低下した（適応度が上昇した）サブシステムが混在しているという実態をもって、「ハイブリッド化」というモデルの実証を行っている。ただし、この研究における対象企業が聞き取り調査を中心としたアプローチであるために、サンプルが比較的少数であること、業種が自動車産業にやや偏っているという難点があるが、インテンシブな聞き取りを行っているという点では、後に検討する岡本[1998]、[2000]と共通するアプローチを採用していると言える。

さらに、在アジア企業と在ヨーロッパ企業との「適用度」および「適応度」の比較についても行われており、在米企業の特徴が明らかにされている。

このような、「ハイブリッド・モデル」の特色は、「適応」と「適用」とが対極の概念であると理解し、在外子会社の経営のサブシステムがこのどちらに属しているか、またどちらに寄っているのかを示すリニアなモデルということができる。

したがって、このように理解しやすいが故にその単純性を指摘した批判がある。これは前述したように植木[2002]において指摘されている点である。

## 2) 岡本[1998] および岡本[2000]の研究

岡本[1998]、[2000]においては、パートレット＝ゴージャルのモデルをベースとして、日本本社の海外子会社マネジメントに関する戦略を、「グローバル市場志向戦略」、「現地市場プラス海外市場志向戦略」、「現地市場志向戦略」に分け、これらと企業業績の関係、また、現地企業のマネジメント（製品開発・

設計技術、生産技術、生産管理、組織管理）に関する要因が、企業業績に与える影響について分析を行っている。

岡本 [1998] においては、東アジア（中国、韓国、台湾、タイ、マレーシア、シンガポール、インドネシア）に所在する 58 社と 1 事務所を対象としてインテンシブなインタビュー調査によって収集されたデータに基づいて分析がなされている。

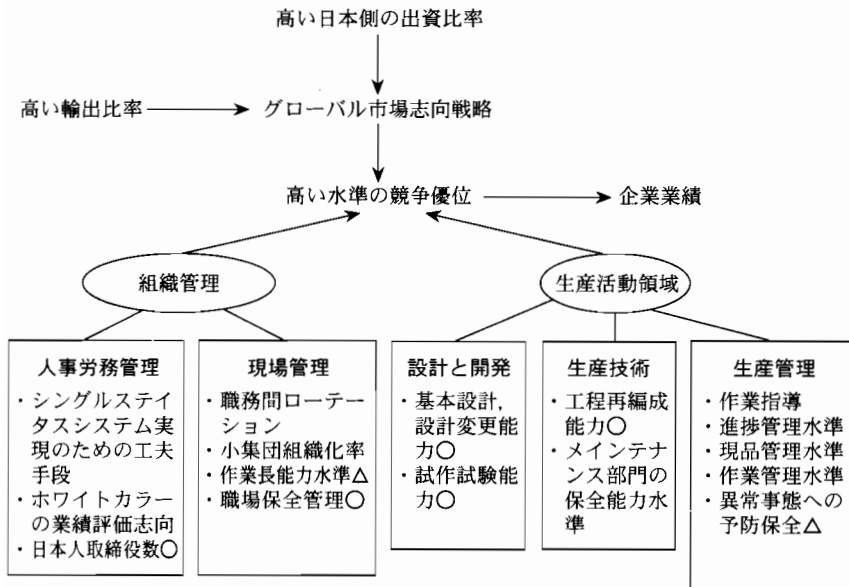
この中で注目される点は上記の戦略と、日本側の出資比率と海外子会社の輸出比率との関係を分析していることである。特に、岡本 [1998] においては、日本側の出資比率と「グローバル市場志向戦略」（グローバルな製品間分業を地域ごとに行う戦略：植木 [2002] における「輸出市場志向型」に相当）との間に有意な相関関係を確認している<sup>(34)</sup>。さらに、上記の 3 つの戦略と現地における操業年数および、意思決定の現地化と現地における操業年数との関係も検証している。これらについては統計的な検定は行われていないが、現地子会社に焦点を当てた研究であるが故に、現地における操業年数について着目したものであると思われる。この点については後に詳しく検討することとしたい。

岡本 [1998] においては、基本戦略（「グローバル市場志向戦略」、「現地市場プラス海外市場志向戦略」、「現地市場志向戦略」という 3 分類）、競争優位、業務的意思決定のそれぞれの要素について、相関分析を行っており、その結果は第 6 図のようにまとめられている。

この岡本 [1998] と同一の日本企業の在米子会社を対象として行われたものが、岡本 [2000] である。これらの研究は、郵送質問票調査と異なりサンプルとした企業は少ないが、かなりインテンシブなヒアリングを通じて、質問票調査よりも信頼性の高いデータの収集を行っていることが推察される。岡本 [2000] においても日本本社 20 社の北米子会社 32 社と地域統括会社 2 社、さらに 20 社の現地人マネジャーに対する質問票調査も並行して行っている。このように、同一の日本企業の在東アジアと在北米企業をダイレクトに比較することが可能となり、企業の個別要因による影響（企業独自の経営方針、マネジメント・システム、企業文化等）を排除できるという有利さを持っている。



第6図 基本戦略・競争優位・業務決定間の関係



出所：岡本[1998]p.41, ただし一部省略。△：10%水準で有意，○：5%水準で有意，無印は1%以下水準で有意

ただし、第6図のような基本戦略（「グローバル市場志向戦略」、「現地市場プラス海外市場志向戦略」、「現地市場志向戦略」という3分類）との関わりについての分析は、なされていない。これは北米と東アジアへの進出目的の相違によるものと思われる。

東アジアの場合には、日本およびその他の国への輸出目的、現地市場への製品の供給、またこの両方を兼ねたものというように、いくつかのパターンに分類することが可能であり、このことが上述した基本戦略の違いとして認識される。

これに対して、北米の場合には、現地市場への製品の供給目的で生産子会社が設立されており、このような基本戦略による分類は、直接的な意味をあまり持たないと考えられる。

実際に、岡本[2000]における北米日系企業の基本戦略の類型は、グローバ

ル市場志向戦略 2 社，現地市場＋海外市場戦略 10 社，現地市場志向 20 社という分類になっており，さらに現地市場＋海外市場戦略に分類されている企業の中には，カナダの生産子会社が数社含まれている。しかし，これらの輸出先はほとんどアメリカであり，北米（カナダ，アメリカ，メキシコ）を 1 つの市場と見れば，現地市場志向戦略ということもできよう。このように，やはり北米に設立された日系企業が，北米市場への製品供給を目的としていることが裏付けられたといえよう。

また，安保 [1996] において指摘された「ハイブリッド化」の問題は，この研究においても同様のアプローチで行われているが，経時的な分析は行われてはいない。

第 8 表および第 9 表は，生産現場におけるシステムを，1：非日本型（現地式），5：日本型として 5 ポイントで評価したものである。第 8 表は，会社ごとの評価点の分布，第 9 表はサブシステムごとの評価値の平均値である。

第 8 表および第 9 表の結果からもわかるように，企業全体としてみた場合に

**第 8 表 北米日系企業の生産現場システムの分布状況**

| 非日本型<br>(1.5～2.5 未満) | 混成型<br>(2.5～3.5 未満) | 日本型<br>(3.5～5.0) |
|----------------------|---------------------|------------------|
| 5 社                  | 15 社                | 11 社             |

出所：岡本 [2000] p. 57。

**第 9 表 北米日系企業の生産現場システム：採点内訳**

| 生産現場システム      | 3.1 |
|---------------|-----|
| 男性のジョブローテーション | 3.5 |
| 女性のジョブローテーション | 3.4 |
| 小集団活動の実施状況    | 2.6 |
| 5 S 運動の実施状況   | 2.8 |
| 作業長の業務内容      | 3.6 |
| 作業長の異常処理能力    | 3.6 |
| 作業者の自主保全能力    | 2.5 |
| 品質管理の考え方      | 3.8 |

出所：岡本 [2000] p. 57。

においても、また生産現場システムごとに関する実務においても、評価ポイントにばらつきが見られる。生産現場のシステムにおいても、日本型の導入が容易なものと困難なものが混在しており、企業ごとの評価値の平均値においても、現地型に近い企業から日本型に近い企業まで、広く分布していることが理解できる。したがって、「ハイブリッド化」という現象は、北米日系企業というサンプル内でも、個々の企業内の実務に関する評価値の平均値で見た場合に、日本型と現地型の中間的な評価値の層が存在するとともに、それぞれの企業内における個別の実務に関しても、日本型に近い実務と現地型に近い実務が存在するという、二重の意味における「ハイブリッド化」という現象が存在していると思われる。

#### (4) グローバル企業におけるマネジメント・コントロール・システムに関する研究

前節において、国際経営に関する実証研究を概観してきたが、本節においてはグローバル組織における管理会計システムに直接的に関わりの深い実証研究について、その概要を検討する。

李 [1996] においては、Gupta=Govindarajan [1991] において示されたフレームワークに基づいて、その実証を行っている。Gupta=Govindarajan が示した知識移転の戦略に関するフレームワークである「統合プレーヤー」、「グローバル・イノベーター」、「インプレメンター」、「ローカル・イノベーター」という4つの違いにより、子会社のマネジメント・システムがどのように影響を受けるのか、というものである。このうち、戦略による違いが明確になるように主として「グローバル・イノベーター」と「インプレメンター」を比較して、両者の違いが子会社マネジメントに与える影響について、実証研究を行っている。

李 [1996] において検証されている仮説は以下のとおりである<sup>(35)</sup>。

仮説1：グローバル企業のナショナルリティは、本社・子会社関係に影響を与

える。

仮説 1-1：ヨーロッパ企業の本社・子会社関係は、ローカル・イノベーター型が支配的である。

仮説 1-2：日本企業の本社・子会社関係は、インプリメンター型が支配的である。

仮説 1-3：アメリカ企業の本社・子会社関係は、中間型が支配的である。

仮説 2：グローバル企業の属する環境特性は、本社・子会社関係に影響を与える。

仮説 2-1：グローバル統合の圧力が高いほど、本社から子会社に移転される知識の量は多い。

仮説 2-2：ローカル適応の圧力が高いほど、本社から子会社に移転される知識の量は少ない。

仮説 3：グローバル企業の本社・子会社関係は、マネジメント・コントロール・システムを規定する。

仮説 3-1：海外子会社のトップマネジメント層の現地化は、ローカル・イノベーター型のほうがインプリメンター型よりも進んでいる。

仮説 3-2：海外子会社の経営管理方式の現地化は、ローカル・イノベーター型のほうがインプリメンター型よりも進んでいる。

仮説 3-3：海外子会社マネジャーの組織社会化の程度は、ローカル・イノベーター型よりもインプリメンター型のほうが高い。

仮説 3-4：子会社の予算達成圧力は、インプリメンター型よりもローカル・イノベーター型のほうが高い。

仮説 3-5：予算原案の作成権限が子会社に委譲される程度は、インプリメンター型よりもローカル・イノベーター型のほうが高い。

仮説 3-6：ローカル・イノベーター型においては、当該子会社の業績と子会社マネジャーのボーナスとの結びつきが強い。

仮説 3-7：インプリメンター型においては、クラスター業績と子会社マネジャーのボーナスとの結びつきが強い。

仮説 3-8：インプレメンター型においては，子会社マネジャーのボーナスが本社の判断に依拠する程度が高い。

仮説 3-9：ローカル・イノベーター型においては，子会社マネジャーのボーナスは公式に依拠する程度が高い。

仮説 3-10：ローカル・イノベーター型は，インプレメンター型よりもアウトプット・コントロールへの依存度が高い。

仮説 3-11：インプレメンター型は，ローカル・イノベーター型よりビヘイビア・コントロールへの依存度が高い。

仮説 3-12：インプレメンター型のほうが，ローカル・イノベーター型よりも本社・子会社間の情報伝達は活発である。

仮説 3-13：インプレメンター型のほうが，ローカル・イノベーター型よりも海外子会社にコミュニケーションの専門職能を設置する程度が高い。

仮説 3-14：ローカル・イノベーター型は，インプリメンター型よりも FC スタイル（自律性が高く，水平的および垂直的調整の頻度が少ない）への依存度が高い。

仮説 3-15：インプリメンター型は，ローカル・イノベーター型よりも SP スタイル（自律性が低く，水平的および垂直的調整の頻度が多い）への依存度が高い。

仮説 3-16：ローカル・イノベーター型のほうが，業績測定と業績評価の結びつきが強い。

仮説 3-17：グローバル企業では，子会社の役割差別化に伴ってマネジメント・コントロール・システムは差別化される。

仮説 4：グローバル企業の属する環境特性は，マネジメント・コントロール・システムに影響を与える。

仮説 4-1：グローバル統合への圧力が高いほど，価値・理念の共有化，垂直的コミュニケーション，ボーナスとクラスター業績のリンケージ，ビヘイビア・コントロールなどの程度は高い。

仮説 4-2：ローカル適応の圧力が高いほど、経営の現地化、予算達成圧力、予算原案作成権限の委譲、ボーナス決定の公式度、アウトプット・コントロール、業績測定と業績評価の結びつきなどの程度は高い。

以上のような仮説が提起されている。これらの仮説を検証するために、海外子会社を保有している東証一部上場企業 575 社を対象として、167 社から有効回答を得ている。(回収率 29%) 仮説の検証結果は、以下のとおりである。

仮説 1 に関しては、この研究においては、日本企業を対象としたデータしか取り扱われていないために、仮説 1-2 についてのみ検証が行われている。結果は、インプリメンターとローカル・イノベーターのグループ分けによりことなり、7 ポイントリッカートスケールによる絶対基準を用いたときのみ、仮説が支持され、グループ内のばらつきを考慮した相対基準によるグループ分けでは、支持されていない。

仮説 2 に関しては、2-1 および 2-2 いずれも支持されている。

仮説 3 に関しては、仮説が多いため第 10 表にまとめられている。

仮説 3 に関する結果からは、以下のような点が読み取れる。仮説 3 に関しては、その内容により支持されている程度が異なることが理解できる。特に予算管理システムの予算達成圧力に関する仮説では、過去の実証研究の結果から、子会社の自律性に注目して、自律性の高いローカル・イノベーターのほうが予算達成圧力は高いという仮説を導いている。しかし、結果は全く逆の結果となっている。予算は、予算差異分析を通じてその結果がフィードバックされることから、ある種の結果（成果）によるコントロールとみなすことが可能である。そうであるとするならば、Gupta=Govindarajan [1991] において示されているように、結果によるコントロールは、インプレメンターにおいてもローカル・イノベーターと同様に重視されていることになる。さらに、インプレメンターが親会社の戦略をより忠実に実行することが主目的であるならば、予算の達成度について、ローカル・イノベーターよりも、よりタイトにコントロールが行われている可能性がある。また、別の要因が作用してこのような結果に

第10表 仮説の検証結果

| サブシステム            | サブシステムの操作化      | 仮説      | 判定  |
|-------------------|-----------------|---------|-----|
| 責任システム            | 経営の現地化          |         | ◎   |
|                   | A 人の現地化         | 仮説 3-1  | ◎   |
|                   | B 経営管理の現地化      | 仮説 3-2  | ◎   |
| 教育システム            | 価値・理念の共有化       | 仮説 3-3  | ○   |
| 目標設定システム          | 予算管理システム        |         | ×   |
|                   | A 予算達成圧力        | 仮説 3-4  | □   |
|                   | B 予算原案作成権限      | 仮説 3-5  | ×   |
| インセンティブ<br>システム   | ボーナス・インセンティブ    |         | ○   |
|                   | A ボーナス決定のベース    | 仮説 3-6  | ◎   |
|                   |                 | 仮説 3-7  | ◎   |
|                   | B ボーナス決定の公式度    | 仮説 3-8  | ×   |
|                   |                 | 仮説 3-9  | ×   |
| モニタリング<br>システム    | コントロール・モード      |         | △   |
|                   | A アウトプット・コントロール | 仮説 3-10 | △   |
|                   | B ビヘイビア・コントロール  | 仮説 3-11 | ×   |
| コミュニケーション<br>システム | コミュニケーション       |         | ○   |
|                   | A 垂直的コミュニケーション  | 仮説 3-12 | ◎   |
|                   | B コミュニケーション専門職能 | 仮説 3-13 | □   |
| 業績測定システム          | マネジメント・スタイル     | 仮説 3-14 | ×   |
|                   |                 | 仮説 3-15 | ×   |
| 人事評価システム          | 業績測定と業績評価のリンクージ | 仮説 3-16 | △ △ |

出所：李 [1996] p.124

記号：◎ 明らかに支持，○ 概ね支持，△ どちらかといえば支持，× 支持されない，

□ 仮説の逆を支持

なった可能性も否定できない。

仮説4については、個々のサブシステムについて判断しなければならないが、おおむね仮説が支持されている結果となっている。

## （5）過去の研究に関する総括と本書の視点

### ① 本社＝子会社関係の視点と子会社の環境適応の視点

すでに検討したように、これまでの先行研究は、本社＝子会社間の中

心に据えた研究（子会社管理に関する戦略を含む）と在外子会社の環境適応を中心とした研究に分類することが可能である。両者の立場は時として相反する見解として捉えられてきた。

しかし、これは、それぞれの研究が対象としている地域の特性に応じて、より説明力の強い分析フレームワークであると思われる。

これまでに検討したように、本社の視点から在外子会社の役割を考える場合には、在外子会社が設置された目的が、進出国における製品の供給を目的としているのか、あるいは日本または進出国以外に製品を輸出する目的で設立されたのか、という相違により、在外子会社のマネジメントの方針やあり方に大きな相違があることが考えられる。特に、アジアに所在する日系企業においては、このような進出目的の相違が海外子会社のマネジメントのあり方に大きな影響を与えていることが、植木 [2002]、岡本 [2000] において実証されている。

しかし、在米あるいは、在欧の日系企業においては、製品の出荷先がほとんど進出先の国内あるいは隣接地域であるために、進出目的の相違はほとんど見られない。したがって、安保 [1995]、[1996] において、「ハイブリッド・モデル」を援用した一連の研究においては、現地環境への適応と日本的マネジメントの適用の問題を切り口として分析が行われているが、アメリカを対象として経年的な分析をすることにより、上記の進出目的による相違という問題ではなく、別の視角である現地環境への適応と日本的マネジメントの適用の問題に焦点を当てて分析を行っている。

このように、過去の研究を検討すると、グローバル化に関するすべての問題を取り込んだ分析フレームワークを構築することの困難さが浮き彫りとなってくる。

Gupta=Govindarajan [1991] や李 [1996] においては、本社=子会社間の知識移転に関するフレームワークを用いることにより、進出国の相違による在外子会社の役割の違いを回避することができるが、特定の地域にグローバル・イノベーターやインプレメンターが偏在する可能性がある。また、知識移転モデルもある種の子会社の役割に関する相違を示すモデルであり、子会社自体の環



境適応の問題は、直接的には考慮することはできない。

また、Gupta=Govindarajan [2000] においては、基本的に Gupta=Govindarajan [1991] で示された本社=子会社間の知識移転のフレームワークに基づいた実証分析が行われている。しかし、知識移転の方向を子会社の役割期待（インプレメンター、ローカル・イノベーターなど）に求めるのではなく、知識移転に直接的に影響を与える要因との関係に絞った分析を行っていることが特徴的である。さらに、具体的なマネジメントの方式と知識移転の促進要因、知識獲得のモチベーションなどを関連付けている。

ただし、日系企業においては、必ずしも適合しない仮説も若干見られる。例えば、仮説1aおよび1a'においては、買収された子会社はその他の子会社および、親会社への知識移転の量は多いとしているが、日本企業が買収により在外子会社を獲得した場合には、日本的なマネジメントを定着させるために、むしろ親会社やその他の海外子会社から、日本的なマネジメントに関する知識を積極的に移転すると考えられる。しかし、従来からの現地式のマネジメントと移入された日本的なマネジメントの方式との間に軋轢が生じて、日本の親会社および現地企業の日本人トップが苦勞することも少なくない。

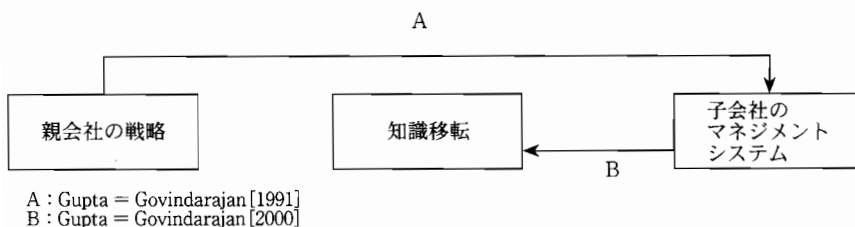
また、仮説6aおよび6a'においては、買収子会社の方が、グリーンフィールドに比べて知識の流入が少ないとされているが、これも先ほどと同様の理由により、知識移転の量は変わらないかあるいは、買収子会社の方がむしろ多いかもしれない。

このように、若干の問題点はあるものの、マネジメントの方式と知識移転の関係を直接的に捉えた分析フレームワークとして注目に値する。Gupta=Govindarajan [1991] と Gupta=Govindarajan [2000] の関係を図に示せば第7図のようになる。

このように、知識移転をキーとして、親会社による子会社管理の戦略と現地子会社のマネジメントの関係を示した分析フレームワークとして重要な意味を持つと考えられる。

また、Bartlett=Ghoshal のフレームワークにおいては、本社が海外子会社

第7図 Gupta=Govindarajan [1991] と Gupta=Govindarajan [2000] の関係



を管理する方針あるいは戦略として、「グローバル」、「マルチナショナル」、「トランスナショナル」という分類を行っているが、それぞれの海外子会社が置かれている経営環境が、それらの戦略を採らざるを得ない状況を作っているのかもしれない。また、進出地域によって本社の子会社管理の方針が異なる可能性がある。

また、「トランスナショナル企業」というのは、進出先の状況に応じて在外子会社の管理のあり方を変えるという意味を持つとも言える。さらに、子会社の置かれている状況は進出地域によりことになっており、子会社の自律的な現地環境への適応が、好むと好まざるに関わらず生じている可能性がある。本社＝子会社間の関係を中心に据えた研究においては、これらの視点が捨象あるいは軽視されている傾向が見られる。

したがって、本社＝子会社関係の視点に、それぞれの在外子会社が置かれている経営環境の視点を取り入れることには、重要な意味があると考ええる。

## ② 「時間」の持つ意味

Bartlett=Ghoshal [1989] および Gupta=Govindarajan [1991], [2000] においては、静態的な分析フレームワークに基づいて、分析が行われているのに対して、安部 [1996] においては、時間のフレームワークを取り入れた経年的な分析、すなわち、時間の経過とともに在外企業のマネジメントが、日本的経営実務の適用の方向に動くのか、また、現地式のマネジメントへの適応を行うのかという分析を行っている。

本書においては、安部 [1996] に近いフレームワークを採用しながらも、本

社=子会社関係に影響を与える要因、例えば植木 [2002] において指摘された在タイ企業における輸出比率の問題、さらに、本社の海外子会社に対する影響力の大きさ（コントロールのタイトさ）についても考慮して、上記の2つのフレームワークを部分的に併用することを試みることにする。その理由としては、何度も指摘するように両者のフレームワークは、対立的あるいはトレードオフ的なフレームワークとは言えず、むしろ、それぞれの分析対象をより明快に説明する代替的なフレームワークとして考えるべきである。このように、全体としては共通のアプローチを採用しつつも、部分的にその地域に特有の要因を考慮できるような、フレームワークを援用することを視野に入れる。

前項でも述べたように、進出地域により日本本社によるコントロールの強さが異なるとすれば、ある種の「トランスナショナル企業」と言える。また、このような現象は、本社が子会社管理の方針（戦略）を使い分けていることを意味することとなる。また、上述したように在外子会社の置かれている経営環境は、地域によってことになっており、このことが、在外子会社の環境適応行動にどのような影響を与えているのかを検証することは、意義深いものであると考える。例えば、岡本 [1998] および岡本 [2000] の研究においては、同一の質問票を用いるなど共通した研究方法が採用されており、両者の研究が比較可能になるような配慮がされている。このため、明らかに地域間比較を行う意図が示されている。

しかしながら、すでに検討したように研究の実証のフレームワークは、やはり、それぞれの地域における子会社の役割に相違が見られるために、若干異なるアプローチが採用されている。このように、地域間比較は一見容易に見えるが様々な困難な問題を含んでいる。しかし、本書においては、可能な限り地域間の比較研究が行えるようなアプローチを採用することを試みる。

### ③ 検証されるべき命題

前項までにおいて検討した類似の研究フレームワークおよび先行研究を踏まえつつ、本書においては以下の命題について検証することを試みる。

- (1) 本社の影響力（現地化の程度）は、地域により異なるのか？
- (2) 子会社の役割が現地の管理会計システムに影響を与えるのか？
- (3) 日本的管理会計システムの適用が現地において行われているのか？
- (4) 管理会計システムの現地の経営環境に対する適応は行われているのか？

(1) については、Bartlett=Ghoshal [1989] の提示したグローバル、インターナショナル、マルチナショナル、トランスナショナルというフレームワークと北米、アジア、ヨーロッパという地域間比較を結びつけるものである。Bartlett=Ghoshal [1989] においては、個別の多国籍企業における在外子会社の管理する戦略を分析することにより、4つの戦略の類型化を行った。本書においては、個別の企業に焦点を当てるよりも、進出地域により在外子会社を管理する戦略に相違があるのかを確認することを意図している。

(2) については、Gupta=Govindarajan [1991], [2000] や植木 [2002] で示された分析フレームワークを参考にしながら、子会社の役割の相違が現地子会社のマネジメントにどのような影響を与えているのかについて検証を行う。これは、主として進出目的に相違がある在タイ企業に関する分析が中心となるが、(1)の日本本社の影響力についての分析に関して、日本本社の影響が大きいあるいは小さいということは、子会社管理に関する戦略の相違と認識することも可能である。

(3) については、日本的管理会計の代表的なものとして、原価企画に関する海外移転、あるいは外国企業における原価企画の現状<sup>(36)</sup>、外国企業における原価企画の導入について研究が蓄積されてきたが、少数の企業を対象としたケース研究あるいはアクション・リサーチが中心であった。そこで、本書においては、より多くの企業からデータを収集できる郵送質問票調査により、原価企画の移転状況をより一般的に把握することにより、日本的管理会計システムの現地における適用がどのように行われているのか、適用する際にどのような点に問題が生じているのかを明らかにしたい。

(4) については、現地法人が設立されてからの経過年数により、管理会計システムに変化（すなわち、日本型のシステムが移転される）適用あるいは、現地式への適応が実際に起こっているのかを検証することを視野に入れている。安保〔1996〕においては、在米企業における生産システムや人事管理についての分析が行われているが、これを管理会計システムに拡張したものであると理解してよい。

#### ④ 仮説の構築

前項において提示した命題を具体的に検証するために、以下のような仮説を構築して、第5章以降において郵送質問票データに基づいて検証することとする。

##### **仮説Ⅰ：経過年数（操業年数）と現地化との関係は、地域により差がある。**

これは、現地法人への権限委譲が現地子会社の経過年数とともに進んでいく地域と、何らかの理由により進まない地域があるという仮説である。この仮説は、まず現地市場向けに製品を供給する目的で進出しているアメリカ、ヨーロッパにおいては、現地の顧客ニーズを反映した製品の製造が大きな課題となる。すなわち、成熟した市場においては、顧客ニーズを的確に把握してそれらを製品に反映することにより、現地企業との競争に打ち勝つことが可能となる。したがって、製品企画や販売活動に関わる意思決定が在外企業の側になれば、これらに対応することが不可能である。さらに、特にアメリカの場合には、原材料および部品の現地調達に関する規制（ローカルコンテンツ）が厳しく、アメリカ製の原材料、部品の使用が強く要求されている。このような場合には、製品開発や設計に関する意思決定権限が在外子会社側にある方が、迅速かつ的確に対応できる。したがって、欧米の場合には、製造開始初期の過渡的な段階としてノックダウン生産が行われることがあるが、長期的に継続してノックダウン生産を可能にする土壌はないといつてよい<sup>(37)</sup>。

その一方、アジアに進出した企業の場合は、現地への製品の供給を目的として設立された企業と、日本または進出相手国以外への輸出を目的として設立さ

れた企業とが混在しているため、状況は異なると考えられる。すなわち、日本または進出相手国以外への輸出を目的としている場合には、現地国の市場のニーズを製品仕様等に反映させる必要もなく、また現地国に対する販売活動も行わないことから、これらの活動に関わる意思決定権限を、現地サイドに委譲するメリットはあまりない。また、現地市場に対して製品を供給する場合においても、欧米の市場ほど成熟していないために、現地市場のニーズを的確に把握して製品に反映させるメリットは少ないと考えられる。以上のような点から、経過年数と意思決定の現地化との関係は、地域により差があると考えられる。

**仮説Ⅱ：日本的な管理会計システムの移転（適用度）は、地域により異なる。**

先行研究である岡本 [1998] および岡本 [2000] においても示されているように、個々のシステムにおいて日本式のシステムがそのまま適用されるものと、現地式に改変されていくシステムが並存している可能性がある。そこで、経過年数と原価企画に代表される日本の管理会計システムの適用度（適応度）の関係を検証することにより、同様の現象が原価企画および原価企画を支えるインフラストラクチャーにおいて一様に起こっているのかを確認する。

**仮説Ⅲ：輸出比率により、意思決定の現地化の程度およびマネジメント・コントロール・システムの適用度（適応度）は異なる。**

岡本 [1998] の結果からは、輸出比率がグローバル統合戦略との間に相関関係があることが確認されたが、意思決定の現地化に関しても同様なことが考えられる。すなわち、輸出比率が高いほどグローバルな統合が優先され、その結果として意思決定は日本本社に集中されることになる。そこで、逆に意思決定の現地化は進まないと考えられる。

また、植木 [2002] の結果からは、輸出比率が日本的経営の適用に影響を与えていることが示された。輸出比率が高いということは、やはりグローバル統合の程度が強いことを意味しており、このことがマネジメントの方式を日本式

にしている可能性がある。ただし、仮説Ⅱにおいて指摘したように、マネジメント・コントロールのすべてが一律に日本式になっているのかどうかは、確認する必要が出てくる。

**仮説Ⅳ：マネジメント・コントロール・システムの適用度（適応度）は、  
現地における経過年数により異なる。**

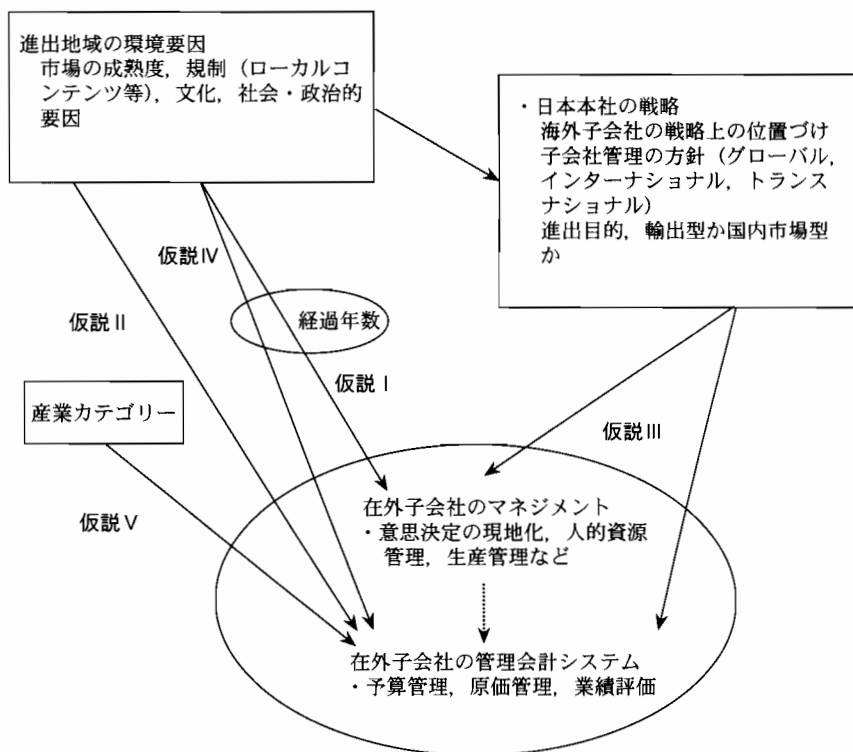
仮説Ⅰにおいて、現地化と経過年数の問題について考察を行ったが、同様の現象がマネジメント・コントロール・システムについても在外子会社において生じている可能性がある。特に業績評価システムにおいては、現地環境である文化的要素や、社会的な価値観等にも強く影響される傾向がある。その一方で、長期的な視点や総合的な業績評価システムは、日本的なマネジメントの中核をなすものであり、日本的経営の利点を生かそうとすれば、日本的な業績評価の仕組みを移転することが必然となる。このような現地環境と日本的なマネジメントのギャップを考えた時に、在外子会社においてハイブリッド・モデルが想定している、適用または適応が起こっている可能性が高いと考えられる。

**仮説Ⅴ：マネジメント・コントロール・システムは、地域による差異より  
も産業による差異の方が大きい。**

Shields [1998] において、ヨーロッパ諸国の管理会計システムを比較しながら、生産方式などの製造現場と密接な関連のある管理会計システムは、国ごとの相違よりも近年は産業ごとの相違が大きくなっていると指摘している<sup>(38)</sup>。ただし、この場合はヨーロッパ内という比較的均質な国の間における相違であるので、アジア（タイ）、アメリカ、ヨーロッパという3つの地域のように大きく異なる地域において、個別の産業間に国境を越えた同質性が存在するのかということについて、検証すべき課題であると思われる。このことが検証されれば、管理会計システムのグローバル化は国境を越えて産業間で伝播されているということになる。

以上、これまでに検証すべき課題について取り上げてきたが、これらの関係

第 8 図 在外子会社における管理会計システムの規定要因



をまとめると第 8 図のようになる。

第 8 図において，進出地域の環境要因から，在外子会社のマネジメントおよび在外子会社の管理会計システムへの矢印で示されている仮説ⅠおよびⅣは，進出地域の環境要因が年数の経過とともに，在外子会社のマネジメント，および在外子会社における管理会計システムに影響を与えて，現地環境への適応を促進するという仮説を示している。ここで，現地環境への適応を考慮する上で重要になるのが経過年数である。前述したようにハイブリッド・モデルにおいては，現地式への適応あるいは日本式の適用を確認する上でも時間の経過により確認することが有効である。



特に、日本企業の海外進出の形態が、製造業に限ると部品や原材料のほとんどを日本から輸入して現地においては、組み立てのみを行うノックダウン生産から開始して、徐々に部品や原材料の現地調達を増加させていき、さらに、研究開発機能を現地に移転させるというプロセスが数多くみられる。このような場合には、日本的なシステムの移転あるいは、現地式のシステムへの適応は、やはり時間の経過とともに進行することが考えられる。例えば、部品の現地調達に関する現地における規制は、日系企業にとっていつまでもノックダウン生産を継続することが困難となり、部品や原材料の現地調達を積極的に行わなければならない。また、そのような現地調達を行おうとすれば、現地サプライヤーの選定のために、現地人の採用や様々な意思決定を現地サイドで行う必要が生まれてくる。したがって、これらの現地化の進展は時間の経過とともに進むという仮説が構築可能となる。(これらの詳細については、第5章以降の仮説の検証において詳しく言及する。)

仮説ⅢおよびⅣについては、それぞれの要因のダイレクトな関係についての仮説を構築している。

#### ⑤ 本書において取り扱わない要因

本書において直接的に取り扱っていない要因のうち、重要なものとしては、文化がある。文化を手がかりとした管理会計における国際比較研究は、数多く行われており、代表的なものとして上埜 [1997]、Chow et al. [1994]、Chow et al. [1999] 等がある。これらの研究においては、日本やアジアなどの集団主義的カルチャーと欧米の個人主義的カルチャーが、管理会計システムにどのような影響を及ぼすのかを検証している。

これらの研究においては、これらの文化の相違が管理会計システムにある程度の影響を与えていることが、実証されているが、本書においては直接的にカルチャーの要因を取り扱うことはしない。

なぜならば、地域間の比較を行うことでこれらの地域におけるカルチャーの相違を間接的に考慮していることになるからである。また、適用あるいは適応の困難性は、広い意味でカルチャーの相違に起因するとも考えられる。適用-

適応度を考慮することにより、カルチャーの相違を考慮しているとも考えられる。さらに、これまで述べたフレームワークにカルチャーの要素を直接的に取り込むとすれば、要素間の関係が複雑になり検証が困難なフレームワークとなるからである。

## ⑥ 調査の対象および方法について

これまでの先行研究においては、親会社を対象とした研究（李 [1996]、伊藤 [2001] など）と在外子会社を対象とした研究（岡本 [1998]、岡本 [2000]、安保 [1996]、植木 [2002]、Gupta=Govindarajan [2000]）に分かれるが、本書においては以下の理由により、在外子会社から直接データを収集することとした。

すなわち、在外子会社の現地環境への自律的な適応および、日本の管理会計システムの適用状況は、在外子会社から直接データを集めなければ、日本本社というフィルターを介した情報では、ありのままの実態が反映されない可能性がある。

また、本社=子会社関係を考慮する際にしても、日本本社から在外子会社への権限委譲の程度については、日本本社と在外子会社の間で認識のギャップが生じている可能性がある。特に日本企業の場合には、近年改善されているとはいえ、在外子会社への権限委譲の程度が低いという指摘が従来からなされてきたが<sup>(39)</sup>、日本本社に対するヒアリングあるいは質問票調査においては、権限委譲に関して在外子会社からすればそれほど大きいとは認知していないにもかかわらず、本社サイドからすれば在外子会社に対して委譲していると認識している場合もある。このような点を考慮すればやはり在外子会社から直接データを収集の方が信頼性は高いと言える。

## 5 ま と め

本章においては、日本企業のグローバル化と管理会計システムに関する研究課題を、先行研究および関連する研究分野の成果を概観することにより明らかにしてきた。これまでの検討により、日本企業のグローバル化と管理会計シス

テムに関わる課題には、多くの関連する要素が存在し、これらを網羅的、包括的に把握して、その関連を明らかにすることは、きわめて困難であると思われる。そこで、本書においては、これらの関係性を在外日系企業のマネジメントに注目することにより、この課題を1つでも明確にすることが可能であると考ええる。本章において構築した命題および仮説の検証については、これまでに郵送質問票により収集したデータを用いて行うが、在外日系企業の実態については、第2章～第4章において、詳細な分析については第5章以降において具体的に検証を行う。

#### 参考文献

- (1) 経済産業省 [2003] pp. 6-7.
- (2) 同上書, p. 6.
- (3) 自動車産業における貿易摩擦問題の詳細については、藤本 [2003] を参照されたい。
- (4) 数少ない例外として井上信一教授の在外日系企業の管理会計実務に関する実態調査をあげることができる。井上 [1995-a], [1995-b] 等の業績を参照されたい。
- (5) 「グローバル管理会計」概念の展開については、加登他 [1991] および会計フロンティア研究会 [1994], 「第5章国際企業における管理会計」, に詳しい。
- (6) 原価企画の海外移転に関しては、加登 [1993], 岡野 [1995] 等の論文がある。外国企業への原価企画の導入については、加登 [1997], 伊藤 [2001] を参照のこと。
- (7) MAFNEG 研究会, [1991] pp. 108-109.
- (8) ハイブリッドモデルの詳細については、安保 [1994] 第1章および安保 [1996] を参照のこと。
- (9) 植木 [2002] 38-39 頁。
- (10) Gupta=Govindarajan [1991], p. 776.
- (11) *Ibid.*, p. 777.
- (12) *Ibid.*, p. 778.
- (13) *Ibid.*, p. 779.
- (14) *Ibid.*, p. 780.
- (15) *Ibid.*, p. 781.
- (16) *Ibid.*, p. 782.

- (17) *Ibid.*, p. 783.
- (18) *Ibid.*, p. 783.
- (19) *Ibid.*, p. 783.
- (20) *Ibid.*, p. 785.
- (21) *Ibid.*, p. 785.
- (22) *Ibid.*, p. 786.
- (23) 植木 [2002], 49-51 頁。
- (24) ここでは、平均値の差の検定において  $t$  検定が用いられているが、相対的度数による平均値の差を検定することが目的であるので Mann=Whitney の  $U$  検定のほうが望ましいと考えられる。しかし、この種のアンケート調査においては統計学的な robustness は、それほど厳密に結果としては現れず、結果は同じになる場合が多い。このため、結果については信頼できるという前提で議論を進める。
- (25) Gupta=Govindarajan [2000] pp. 477-478.
- (26) *Ibid.*, p. 478.
- (27) *Ibid.*, p. 479.
- (28) *Ibid.*, pp. 479-480.
- (29) *Ibid.*, pp. 480-481.
- (30) グリーンフィールドとは、現地子会社を買収して事業を開始するのではなく、現地子会社を無の状態から設立して事業を開始することを意味している。荒野を開拓することを語源としていると思われる。
- (31) *Ibid.*, pp. 490-491.
- (32) 安保 [1996], 2 頁。
- (33) UAW と日系自動車メーカーをめぐる問題は、荻野 [2001] などに詳しい。
- (34) 岡本 [1998], 28 頁。
- (35) 李 [1996], 41-54 頁。
- (36) 谷 [1996] においてはドイツ企業における原価企画の実施状況について分析がなされている。
- (37) Liker et al. [1999] において同様の見解が示されている。
- (38) Shields [1998]
- (39) 日系企業の現地化については吉原 [2001] に詳しい。

## 第 2 章

# 在タイ日系企業におけるマネジメントの実態

### 1 はじめに

本章は、タイに所在する日系製造業 200 社に対して行ったアンケート調査の結果を概観するものである。本章ではアンケート調査の全容を明らかにすることを目的としている。なお、第 1 章において提示した仮説に関する検証およびその解釈については、第 5 章以降に詳しく分析を行うこととして、本章ではアンケート結果から在タイ日系企業の全体的な状況を概観することとする。

### 2 調査方法について

調査方法は、郵送質問票方式によった。質問票は、1998 年 3 月中旬にタイに所在する日系企業（製造業）200 社に対して送付された。調査対象の選定は、バンコク日本人商工会議所発行の「会員名簿」の中から製造業のうち、タイへの進出業種の主要産業である電機・電子、機械、化学を中心とする業種とした。これは、1997 年夏のタイ・パーツの暴落を契機とした一連の経済危機の影響が最も深刻である、と考えられた輸送用機器（特に自動車）は、意図的に調査対象からはずしている。そして、調査対象として 200 社を選定した。しかし、調査対象の中に製造活動を行っていないもの、また転居先不明で返送されてきたもの等があったため、調査対象の母数は 190 社となった。

質問票は 1998 年 4 月末日を回収期限としていたが、回収状況が悪かったた

め督促を行い、54社からの有効回答を得たが、そのうち1社はタイで製造を行っておらず、また、別の1社は日本に本社を持たない現地で日本人が設立した会社であったため、対象から除くこととした。したがって、有効回答会社数は52社ということになった。回収率は約28%であった。

### 3 結果の概要

#### (1) 回答企業の概要

回答企業に関する企業の基礎データは、第1表のとおりである。また、回答

第1表 回答企業の概要

|      | 資本金           | 従業員数     | 日本人従業員数 |
|------|---------------|----------|---------|
| 平均値  | 239,564.2 パーツ | 711.4 人  | 8.63 人  |
| 標準偏差 | 295,157.9 パーツ | 763.24 人 | 8.39 人  |
| 最大値  | 1,300,000 パーツ | 3,400    | 48      |
| 最小値  | 8,000 パーツ     | 35       | 1       |

第2表 回答企業の業種分布

| 業 種      | 回答数 | 構成比    |
|----------|-----|--------|
| 食 品      | 0   | 0.0%   |
| 製 紙      | 0   | 0.0%   |
| ガラス・ゴム窯業 | 1   | 1.9%   |
| 機 械      | 11  | 21.2%  |
| 化 学      | 12  | 23.1%  |
| 輸送用機器    | 1   | 1.9%   |
| 鉄鋼・金属    | 2   | 3.8%   |
| 精密機械     | 2   | 3.8%   |
| 電機・電子    | 21  | 40.4%  |
| そ の 他    | 2   | 3.8%   |
| 合 計      | 52  | 100.0% |

企業の業種ごとの数および構成比は第2表のとおりである。なお、先ほども述べたように調査時点である1998年3月は、1997年夏に起こったタイの通貨危機の影響が大きいと思われた業種（輸送用機器）を調査対象から除いたために、若干の業種の偏りが存在するが、タイに進出している製造業の主要な業種はカバーできていると思われる<sup>(1)</sup>。

## （2）タイへの進出動機

タイへの進出の理由を、進出当時と現在（現時点で操業を継続している理由）に分けて質問をした。それぞれ、あてはまる理由の第1位と第2位を8つの理由の中から選んで回答を求めた。結果は第3表および第4表の通りである。

**問1** 貴社がタイでの現地生産を開始するに当たり、当時、親会社がタイへの進出を決定する過程で重要視されたと思われる進出要因を以下の項目a～iから上位2つを選んでお答えください。また、現在、貴社がタイで生産活動を継続している上で、重要視している要因も項目a～iからお選びください。

回答欄 進出決定時：第1位（ ），第2位（ ）

現 在：第1位（ ），第2位（ ）

### 【項目】

- a 貿易摩擦対策
- b 為替レートの関係で、日本から輸出するよりも有利になるから
- c 進出先や地方政府による誘致や優遇政策
- d 現地市場の規模と将来性
- e 日本あるいは第三国への輸出に有利
- f 優秀で質の高い労働力が確保できるから
- g 日系セットメーカーのタイ進出への対応
- h 国際的な生産・流通網の構築
- i その他（ ）

**第3表 タイへの進出動機（進出当時）**  
 〈複数回答可〉

| 進出理由           | 第1位 | 第2位 |
|----------------|-----|-----|
| ①貿易摩擦対策        | 1   | 1   |
| ②日本からの輸出よりも有利  | 8   | 2   |
| ③現地の誘致・優遇策     | 3   | 12  |
| ④市場の将来性に期待     | 14  | 8   |
| ⑤第三国への輸出       | 8   | 9   |
| ⑥質の高い労働力       | 8   | 5   |
| ⑦セットメーカーへの対応   | 1   | 6   |
| ⑧国際的なネットワークの構築 | 1   | 3   |
| ⑨その他           | 1   | 1   |
| 合 計            | 45  | 47  |

**第4表 タイでの操業動機（現在）〈複数回答可〉**

| 現在の操業理由        | 第1位 | 第2位 |
|----------------|-----|-----|
| ①貿易摩擦対策        | 0   | 0   |
| ②日本からの輸出よりも有利  | 5   | 4   |
| ③現地の誘致・優遇策     | 2   | 2   |
| ④市場の将来性に期待     | 9   | 9   |
| ⑤第三国への輸出       | 13  | 10  |
| ⑥質の高い労働力       | 7   | 6   |
| ⑦セットメーカーへの対応   | 13  | 12  |
| ⑧国際的なネットワークの構築 | 9   | 6   |
| ⑨その他           | 2   | 4   |
| 合 計            | 60  | 53  |

進出当時と、現在とでは大きな変化は見られないが、「第三国への輸出」と「セットメーカーへの対応」の2つの項目の増加が目立っている。

### （3）経営の現地化（人の現地化）

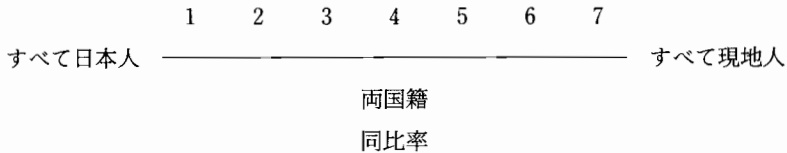
**問2** 貴社におけるトップ・マネジメントレベルの現地化はどの程度行われているのでしょうか？ 以下の項目ごとにお答えください。



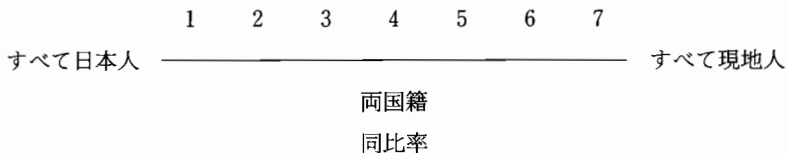
## 1) 貴社社長 (CEO)

1. 日本人
2. 現地人
3. その他 ( )

## 2) 副社長 (Vice President) クラス



## 3) 部長レベル



経営の現地化はいくつかの尺度で測定することができるが、ここではトップ・マネジメントの職位が、日本人あるいは現地人のいずれによって占められているのかを質問した。結果は第5表～第7表のとおりである。

第5表の社長の国籍は、実数で回答を求め、第6表および第7表の副社長および部長クラスの国籍については、1=すべて日本人、4=両国籍同比率、7=すべて現地人という7ポイントのリッカート・スケールにより、質問を行った。この結果からは、職位が下位になるにしたがって、現地人の比率が増えるという従来からの傾向が確認された。その一方で、副社長においても部長にお

第5表 社長の国籍

|       | 回答数 | 比 率    |
|-------|-----|--------|
| 日 本 人 | 42  | 82.4%  |
| 現 地 人 | 9   | 17.6%  |
| そ の 他 | 0   | 0.0%   |
| 合 計   | 51  | 100.0% |

第6表 副社長の国籍（比率）

|          | 回答数 | 比 率    |
|----------|-----|--------|
| 1=すべて日本人 | 28  | 66.7%  |
| 2        | 3   | 7.1%   |
| 3        | 2   | 4.8%   |
| 4        | 3   | 7.1%   |
| 5        | 1   | 2.4%   |
| 6        | 1   | 2.4%   |
| 7=すべて現地人 | 4   | 9.5%   |
| 合 計      | 42  | 100.0% |

第7表 部長の国籍（比率）

|          | 回答数 | 比 率    |
|----------|-----|--------|
| 1=すべて日本人 | 11  | 21.6%  |
| 2        | 7   | 13.7%  |
| 3        | 3   | 5.9%   |
| 4        | 6   | 11.8%  |
| 5        | 7   | 13.7%  |
| 6        | 8   | 15.7%  |
| 7=すべて現地人 | 9   | 17.6%  |
| 合 計      | 51  | 100.0% |

いても「すべて日本人」という回答が一定の割合で存在することは、注目できる。

#### （4） 内部取引の有無

**問3** 貴社と日本の親会社や同系列の海外子会社（タイ国内は除く）との間で、部品や中間製品（半製品）、完成品の取引はどの程度存在しますか。以下のスケールから該当する番号に○をおつけください。

1) 貴社と日本の親会社との間

内部取引は 1 2 3 4 5 6 7 大量かつ頻繁に  
全くない \_\_\_\_\_ 存在する

2) 貴社と同系列の海外子会社との間

内部取引は 1 2 3 4 5 6 7 大量かつ頻繁に  
全くない \_\_\_\_\_ 存在する

海外子会社と日本本社との間、海外子会社間でどの程度行われているのかという、質問である。これらの質問も7ポイントのリッカート・スケールにより回答するようになっている。

結果は、第8表および第9表のとおりとなっている。

第8表からは、日本本社との内部取引の頻度がほぼ均等に分布しているのに

第8表 内部取引の頻度（日本本社と  
現地法人間）

|             | 回答数 | 比 率    |
|-------------|-----|--------|
| 1=全くない      | 9   | 17.6%  |
| 2           | 9   | 17.6%  |
| 3           | 6   | 11.8%  |
| 4           | 8   | 15.7%  |
| 5           | 4   | 7.8%   |
| 6           | 7   | 13.7%  |
| 7=大量かつ頻繁にある | 8   | 15.7%  |
| 合 計         | 51  | 100.0% |

第9表 内部取引の頻度（海外の  
現地法人間）

|             | 回答数 | 比 率    |
|-------------|-----|--------|
| 1=全くない      | 17  | 33.3%  |
| 2           | 13  | 25.5%  |
| 3           | 6   | 11.8%  |
| 4           | 1   | 2.0%   |
| 5           | 1   | 2.0%   |
| 6           | 3   | 5.9%   |
| 7=大量かつ頻繁にある | 10  | 19.6%  |
| 合 計         | 51  | 100.0% |

対して、第9表からもわかるように海外法人間の内部取引の頻度は、頻度の少ないグループと頻度の多いグループに分かれている。

### （5）日本本社との相互依存性

問4 貴社における以下の計画活動は、日本の親会社によってどの程度調整されますか。

#### 1) 長期経営計画

全く調整  
されない 1 2 3 4 5 6 7 ほとんど  
調整される

#### 2) 短期利益計画

全く調整  
されない 1 2 3 4 5 6 7 ほとんど  
調整される

#### 3) 新製品開発計画

全く調整  
されない 1 2 3 4 5 6 7 ほとんど  
調整される

ここでは、現地法人における長期計画、短期利益計画、新製品開発計画の策定に際して、日本本社がどの程度関与するのかを質問している。これらの質問は1=全く調整されない、7=ほとんど調整される、という7ポイントのリッ

**第10表 長期計画における  
日本本社の関与**

|             | 回答数 | 比 率    |
|-------------|-----|--------|
| 1=全く調整されない  | 6   | 11.8%  |
| 2           | 10  | 19.6%  |
| 3           | 9   | 17.6%  |
| 4           | 6   | 11.8%  |
| 5           | 2   | 3.9%   |
| 6           | 9   | 17.6%  |
| 7=ほとんど調整される | 9   | 17.6%  |
| 合 計         | 51  | 100.0% |

**第11表 短期利益計画における  
日本本社の関与**

|             | 回答数 | 比 率    |
|-------------|-----|--------|
| 1=全く調整されない  | 12  | 23.1%  |
| 2           | 10  | 19.2%  |
| 3           | 8   | 15.4%  |
| 4           | 6   | 11.5%  |
| 5           | 3   | 5.8%   |
| 6           | 10  | 19.2%  |
| 7=ほとんど調整される | 3   | 5.8%   |
| 合 計         | 52  | 100.0% |

**第12表 新製品開発計画における  
日本本社の関与**

|             | 回答数 | 比 率    |
|-------------|-----|--------|
| 1=全く調整されない  | 7   | 14.6%  |
| 2           | 5   | 10.4%  |
| 3           | 7   | 14.6%  |
| 4           | 6   | 12.5%  |
| 5           | 5   | 10.4%  |
| 6           | 5   | 10.4%  |
| 7=ほとんど調整される | 13  | 27.1%  |
| 合 計         | 48  | 100.0% |

カート・スケールにより質問を行った。結果は、第10表～第12表のとおりである。

結果からは、新製品開発計画、長期計画、短期利益計画の順に日本本社による調整の影響が強いと言える。ただし、日本本社の影響力の強いグループと現地サイドに権限があるグループに分かれているという解釈も可能である。

## (6) アジア統括本社の有無

**問5** 貴社の上位組織としてタイ国あるいはアジアを統括する法人（例えば持株会社等）がありますか。

1 ある → 下の質問5-2にお進みください。

2 ない → 問6にお進みください。

### 問 5-2

※ 上で「ある」と回答された方にうかがいます。

タイ国あるいはアジアを統括する法人の役割についてお伺いします。以下の職能についてその法人はどの程度関与していますか。該当するスケールに○をおつけください。

#### 1) 地域内に所在する現地法人間の調整

全く関与しない 1 2 3 4 5 6 7 強く関与する

#### 2) 地域内に所在する現地法人と日本本社との調整

全く関与しない 1 2 3 4 5 6 7 強く関与する

#### 3) 地域内に所在する現地法人間での共通機能（人事、金融など）

全く関与しない 1 2 3 4 5 6 7 強く関与する

#### 4) 地域内に所在する現地法人の包括的管理

全く関与しない 1 2 3 4 5 6 7 強く関与する

グローバルに業務を展開している企業においては、世界をいくつかの地域に分割して管理を行い、域内を統括する地域統括会社を持っている場合があるとされている。そこで、タイの現地法人の上部組織として、アジア全体あるいは東南アジアを統括する会社が存在するのかを質問した。結果は、第13表の

第13表 アジア統括会社の有無

|    | 回答数 | 比率     |
|----|-----|--------|
| あ  | 8   | 15.7%  |
| ない | 43  | 84.3%  |
| 合計 | 51  | 100.0% |

**第 14 表 統括法人の役割①  
(現地法人間の調整)**

|           | 回答数 | 比 率    |
|-----------|-----|--------|
| 1=全く関与しない | 3   | 37.5%  |
| 2         | 1   | 12.5%  |
| 3         | 0   | 0.0%   |
| 4         | 1   | 12.5%  |
| 5         | 0   | 0.0%   |
| 6         | 0   | 0.0%   |
| 7=強く関与する  | 3   | 37.5%  |
| 合 計       | 8   | 100.0% |

**第 15 表 統括法人の役割② (日本本  
社と現地法人との調整)**

|           | 回答数 | 比 率    |
|-----------|-----|--------|
| 1=全く関与しない | 3   | 37.5%  |
| 2         | 3   | 37.5%  |
| 3         | 0   | 0.0%   |
| 4         | 1   | 12.5%  |
| 5         | 0   | 0.0%   |
| 6         | 1   | 12.5%  |
| 7=強く関与する  | 0   | 0.0%   |
| 合 計       | 8   | 100.0% |

**第 16 表 統括法人の役割③ (現地  
法人の共通機能)**

|           | 回答数 | 比 率    |
|-----------|-----|--------|
| 1=全く関与しない | 3   | 37.5%  |
| 2         | 2   | 25.0%  |
| 3         | 0   | 0.0%   |
| 4         | 2   | 25.0%  |
| 5         | 0   | 0.0%   |
| 6         | 0   | 0.0%   |
| 7=強く関与する  | 1   | 12.5%  |
| 合 計       | 8   | 100.0% |

**第 17 表 統括法人の役割④ (現地  
法人の包括管理)**

|           | 回答数 | 比 率    |
|-----------|-----|--------|
| 1=全く関与しない | 2   | 25.0%  |
| 2         | 2   | 25.0%  |
| 3         | 1   | 12.5%  |
| 4         | 3   | 37.5%  |
| 5         | 0   | 0.0%   |
| 6         | 0   | 0.0%   |
| 7=強く関与する  | 0   | 0.0%   |
| 合 計       | 8   | 100.0% |

とおり上位に統括会社を持つ現地法人は意外に少ない。

また、統括法人がある会社について、統括法人の役割について質問をしている。その結果は、第 14 表～第 17 表である。結果からは、統括会社の役割についてあまり明確な傾向は見られないが、これも統括法人が強く関与している企業と、それほど関与しない企業があるように思われる。

## (7) 生産形態、製品ライフサイクル、製品出荷先

**問 6** 貴社の生産形態は以下のいずれに当てはまりますか。

- 1 親会社，同系列の販売会社からの注文生産
- 2 1 以外の注文生産

3 市場見込み生産

4 その他 ( )

2) 貴社の主要製品についてうかがいます。

a) 製品ライフサイクル（モデル・チェンジのサイクル）は、次のうちどれでしょうか。

1 1年未満

2 1年以上2年未満

3 2年以上3年未満

4 3年以上5年未満

5 5年以上

b) 製品の出荷先は地域別にどのようになりますか。全体の売上高を100%とした比率でお答えください。

1 タイ国内 ( ) %

2 北米（カナダ・アメリカ） ( ) %

3 日本 ( ) % ※このうち日本本社 ( ) %

4 日本以外のアジア ( ) %

5 ヨーロッパ ( ) %

6 中南米 ( ) %

7 その他 ( ) %

生産形態は、1. 親会社および同系列の販売会社からの注文生産、2. 1以外の注文生産、3. 市場見込み生産、4. その他という4つの選択肢から選ぶように回答してもらった。結果は第18表のとおりである。結果としては、何らかの形態の受注生産が全体の約4分の3を占めていることがわかる。

製品ライフサイクルは、3年以上5年未満と5年以上という回答を合計すると全体の過半数を占めており、比較的製品ライフサイクルの長い製品を製造していると言えよう。

また、製品出荷先は第20表～22表のとおりであった。出荷先のデータからは、タイの日系企業はタイ国内向けと輸出志向の企業という2つのタイプが存

第 18 表 生産形態

|                     | 回答数 | 比 率    |
|---------------------|-----|--------|
| 親会社、同系列の販売会社からの注文生産 | 25  | 50.0%  |
| 上記以外の注文生産           | 12  | 24.0%  |
| 市場見込み生産             | 11  | 22.0%  |
| その他                 | 2   | 4.0%   |
| 合 計                 | 50  | 100.0% |

第 19 表 製品ライフサイクル

|             | 回答数 | 比 率    |
|-------------|-----|--------|
| 1 年未満       | 2   | 3.8%   |
| 1 年以上 2 年未満 | 13  | 25.0%  |
| 2 年以上 3 年未満 | 9   | 17.3%  |
| 3 年以上 5 年未満 | 8   | 15.4%  |
| 5 年以上       | 20  | 38.5%  |
| 合 計         | 52  | 100.0% |

第 20 表 製品出荷先（タイ国内）

|               | 回答数 | 比 率    |
|---------------|-----|--------|
| 80% 以上        | 17  | 33.3%  |
| 60% 以上 80% 未満 | 5   | 9.8%   |
| 40% 以上 60% 未満 | 5   | 9.8%   |
| 20% 以上 40% 未満 | 3   | 5.9%   |
| 20% 未満        | 21  | 41.2%  |
| 合 計           | 51  | 100.0% |

第 21 表 製品出荷先（日本以外の  
アジア）

|               | 回答数 | 比 率    |
|---------------|-----|--------|
| 80% 以上        | 3   | 5.8%   |
| 60% 以上 80% 未満 | 2   | 3.8%   |
| 40% 以上 60% 未満 | 5   | 9.6%   |
| 20% 以上 40% 未満 | 11  | 21.2%  |
| 20% 未満        | 31  | 59.6%  |
| 合 計           | 52  | 100.0% |

第 22 表 製品出荷先（日本）

|               | 回答数 | 比 率    |
|---------------|-----|--------|
| 80% 以上        | 1   | 2.0%   |
| 60% 以上 80% 未満 | 3   | 5.9%   |
| 40% 以上 60% 未満 | 2   | 3.9%   |
| 20% 以上 40% 未満 | 10  | 19.6%  |
| 20% 未満        | 35  | 68.6%  |
| 合 計           | 51  | 100.0% |

在するように思われる。

## （8）販売先・販売価格の意思決定

問 7 製品の販売先および販売価格の決定は、貴社（現地法人）、日本本社のいずれで行われていますか。該当するスケールに○をおつけください。



## ① 販売先

1      2      3      4      5      6      7  
 すべて日本本社 \_\_\_\_\_ すべて現地法人

## ② 販売価格

1      2      3      4      5      6      7  
 すべて日本本社 \_\_\_\_\_ すべて現地法人

現地法人における製品の販売先および販売価格の意思決定が、現地法人、日本本社 of いずれで行われるのかを1=すべて日本本社で決定、7=すべて現地法人の決定という7ポイント・スケールで質問を行った。結果は第23、24表のとおりである。

第23表 販売先の決定

|           | 回答数 | 比 率    |
|-----------|-----|--------|
| 1=すべて日本本社 | 14  | 27.5%  |
| 2         | 2   | 3.9%   |
| 3         | 4   | 7.8%   |
| 4         | 6   | 11.8%  |
| 5         | 3   | 5.9%   |
| 6         | 6   | 11.8%  |
| 7=すべて現地法人 | 16  | 31.4%  |
| 合 計       | 51  | 100.0% |

第24表 販売価格の決定

|           | 回答数 | 比 率    |
|-----------|-----|--------|
| 1=すべて日本本社 | 8   | 15.7%  |
| 2         | 2   | 3.9%   |
| 3         | 2   | 3.9%   |
| 4         | 7   | 13.7%  |
| 5         | 3   | 5.9%   |
| 6         | 5   | 9.8%   |
| 7=すべて現地法人 | 24  | 47.1%  |
| 合 計       | 51  | 100.0% |

ここでは、販売先は、「すべて日本本社で決定」と「すべて現地法人で決定」がほぼ同数であることに注目することができる。販売価格の決定の方が販売先の意思決定よりもやや現地化しているということが言えるが、両者とも「すべて日本本社で決定」という回答がある程度見られることも特徴である。

## (9) 製品企画・設計の意思決定

以下の職能について、御社（現地法人）と日本本社 of いずれで行われていますか。該当するスケールに○をおつけ下さい。

① 製品企画段階（使用者〔顧客〕要求事項の把握から製品企画書を作成するまでの段階）

1      2      3      4      5      6      7

すべて日本本社      —————      すべて現地法人

② 基本設計段階（製品企画書に基づいて達成すべき機能、日程、原価等の条件の下で具体的な製品基本設計図を作成するまでの段階）

1      2      3      4      5      6      7

すべて日本本社      —————      すべて現地法人

③ 詳細設計段階（基本設計図に基づいて具体的に達成すべき機能、日程、原価等の条件の下で製作図などの製造仕様書を作成するまでの段階）

1      2      3      4      5      6      7

すべて日本本社      —————      すべて現地法人

製品企画、設計の意思決定が日本本社、現地法人のいずれで行われているのか質問した。これも先ほどと同様に、1=すべて日本本社で決定、7=すべて現地法人の決定という7ポイント・スケールで質問を行った。ただし、設計は基本設計と、詳細設計に分けて質問している。結果は、第25～第27表のとおりである。結果からは、製品企画→基本設計→詳細設計と、川下工程に移行するに従って、現地化の程度が高まっている傾向が見られると言えよう。

第25表 製品企画段階の意思決定

|           | 回答数 | 比 率    |
|-----------|-----|--------|
| 1=すべて日本本社 | 16  | 31.4%  |
| 2         | 5   | 9.8%   |
| 3         | 6   | 11.8%  |
| 4         | 7   | 13.7%  |
| 5         | 3   | 5.9%   |
| 6         | 4   | 7.8%   |
| 7=すべて現地法人 | 10  | 19.6%  |
| 合 計       | 51  | 100.0% |

第26表 基本設計段階の意思決定

|           | 回答数 | 比 率    |
|-----------|-----|--------|
| 1=すべて日本本社 | 16  | 31.4%  |
| 2         | 9   | 17.6%  |
| 3         | 6   | 11.8%  |
| 4         | 4   | 7.8%   |
| 5         | 3   | 5.9%   |
| 6         | 4   | 7.8%   |
| 7=すべて現地法人 | 9   | 17.6%  |
| 合 計       | 51  | 100.0% |

第27表 詳細設計段階の意思決定

|           | 回答数 | 比 率    |
|-----------|-----|--------|
| 1=すべて日本本社 | 13  | 25.5%  |
| 2         | 5   | 9.8%   |
| 3         | 6   | 11.8%  |
| 4         | 5   | 9.8%   |
| 5         | 6   | 11.8%  |
| 6         | 6   | 11.8%  |
| 7=すべて現地法人 | 10  | 19.6%  |
| 合 計       | 51  | 100.0% |

## (10) 現地調達比率

現地調達比率はどの程度でしょうか。

- ① 機械設備 ( ) %
- ② 購入原材料（部品を含む） 金額ベース ( ) %  
品目ベース ( ) %

現地調達比率（ローカル・コンテンツ）は、北米や欧州では大きな問題となっているが、タイではそれほど大きな問題とはなっていない。ただし、将来的には何らかの規制の可能性も存在するが、現地調達可能な設備や原材料に限界があるため、北米や欧州並に引き上げることは困難であると思われる。結果は、第28～第30表に示されているとおりであるが、現地において調達可能な

第28表 生産設備の現地調達比率

|               | 回答数 | 比 率    |
|---------------|-----|--------|
| 80% 以上        | 8   | 15.4%  |
| 60% 以上 80% 未満 | 0   | 0.0%   |
| 40% 以上 60% 未満 | 7   | 13.5%  |
| 20% 以上 40% 未満 | 5   | 9.6%   |
| 20% 未満        | 31  | 59.6%  |
| 合 計           | 52  | 100.0% |

第 29 表 原材料の現地調達比率  
(金額ベース)

|               | 回答数 | 比 率    |
|---------------|-----|--------|
| 80% 以上        | 9   | 18.4%  |
| 60% 以上 80% 未満 | 12  | 24.5%  |
| 40% 以上 60% 未満 | 6   | 12.2%  |
| 20% 以上 40% 未満 | 9   | 18.4%  |
| 20% 未満        | 13  | 26.5%  |
| 合 計           | 49  | 100.0% |

第 30 表 原材料の現地調達比率  
(品目ベース)

|               | 回答数 | 比 率    |
|---------------|-----|--------|
| 80% 以上        | 18  | 37.5%  |
| 60% 以上 80% 未満 | 6   | 12.5%  |
| 40% 以上 60% 未満 | 7   | 14.6%  |
| 20% 以上 40% 未満 | 5   | 10.4%  |
| 20% 未満        | 12  | 25.0%  |
| 合 計           | 48  | 100.0% |

原材料に制約があることや、アメリカのような現地調達に関する規制がないため、それほど高くないと言える。

## (11) 原価構造とその変化

### 1 原価構造

問 7 全製品の製造原価の要素別構成比（総製造原価＝100%とした場合）を、操業開始時と現在の状況に分けてご記入ください。

| 操業開始時  |       | 現在     |       |
|--------|-------|--------|-------|
| 直接材料費  | ( ) % | 直接材料費  | ( ) % |
| 間接材料費  | ( ) % | 間接材料費  | ( ) % |
| 直接労務費  | ( ) % | 直接労務費  | ( ) % |
| 間接労務費  | ( ) % | 間接労務費  | ( ) % |
| 外注加工費  | ( ) % | 外注加工費  | ( ) % |
| 減価償却費  | ( ) % | 減価償却費  | ( ) % |
| その他の経費 | ( ) % | その他の経費 | ( ) % |

※直接材料費には外注加工費が含まれていますか？

1. はい                      2. いいえ

問 8 上記について、操業開始時と現在で変化があるとすれば、以下のうち、どのような原因によるものでしょうか。

- 1 作業・工程の改善活動
- 2 原価管理技法の向上
- 3 操業度の向上
- 4 工程の機械化, 自動化
- 5 作業員の習熟度の向上
- 6 その他 ( )

問9 原価の要素別構成比（現在のもの）は、日本の親会社と比べるとどのようなになりますか。

- 1 ほぼ同じ
- 2 若干異なる
- 3 大きく異なる

もし、異なるとすればどの費目が異なりますか。また、どのような原因が考えられますか。

| 費目      | 原因  |
|---------|-----|
| ( ) ( ) | ( ) |
| ( ) ( ) | ( ) |
| ( ) ( ) | ( ) |

原価構造（製造原価の構成比率）について、操業開始時と現在について質問した。原価構造自体は業種・業態により異なるので単純な比較は意味がない。そこで、操業開始時と現在との原価構造と、操業開始時と現在で原価構造に変

第31表 原価構造（操業開始時）

| 費目     | 比率    |
|--------|-------|
| 直接材料費  | 57.4% |
| 間接材料費  | 7.7%  |
| 直接労務費  | 8.4%  |
| 間接労務費  | 5.3%  |
| 外注加工費  | 0.9%  |
| 減価償却費  | 10.6% |
| その他の経費 | 9.5%  |

第32表 原価構造（現在）

| 費目     | 比率    |
|--------|-------|
| 直接材料費  | 57.6% |
| 間接材料費  | 9.3%  |
| 直接労務費  | 8.4%  |
| 間接労務費  | 5.1%  |
| 外注加工費  | 2.1%  |
| 減価償却費  | 8.4%  |
| その他の経費 | 8.8%  |

第 33 表 原価構造の変化の原因  
(複数回答可)

|            | 回答数 | 比 率    |
|------------|-----|--------|
| 改善活動       | 16  | 20.5%  |
| 原価管理技法の進展  | 7   | 9.0%   |
| 操業度の向上     | 16  | 20.5%  |
| 機械化・自動化の進展 | 9   | 11.5%  |
| 作業員の習熟度の向上 | 15  | 19.2%  |
| その他        | 15  | 19.3%  |
| 合 計        | 78  | 100.0% |

第 34 表 日本本社との原価構造の違い

|        | 回答数 | 比 率    |
|--------|-----|--------|
| ほぼ同じ   | 14  | 37.8%  |
| 若干異なる  | 11  | 29.7%  |
| 大きく異なる | 12  | 32.5%  |
| 合 計    | 37  | 100.0% |

化があるならば、どのような原因によるのかを複数回答可で質問した。結果は第31～第34表のとおりである。原価構造の変化の原因としては、作業・製造工程の改善、操業度の上昇、作業員の習熟が主な理由として指摘されている。

(12) 研究開発費およびロイヤルティ

**問 10** 研究開発費の売上高に対する割合はいくらですか。

( ) %

問11 日本本社に対してロイヤルティあるいは本社費を支払っていますか。

1. はい → ( ) % (対売上高)
2. いいえ
3. その他 ( )

研究開発費の割合は、現地法人に研究開発機能がそれほど移転されていないため、対売上高で1.07%程度である。しかし、研究開発機能が現地にないために、それらに対する負担も含めて、日本本社が現地法人に対してロイヤルティとして徴収している場合が考えられる。そこでロイヤルティに関する質問を行った。ロイヤルティの支払いの有無およびロイヤルティの比率（対売上高）は、第35表および第36表のとおりである。結果は、多くの現地法人がロイヤ

第35表 ロイヤリティ支払いの有無

|     | 回答数 | 比率     |
|-----|-----|--------|
| あ る | 39  | 83.0%  |
| な い | 8   | 17.0%  |
| 合 計 | 47  | 100.0% |

第36表 研究開発費とロイヤリティの現状

|              | 平均値   | 標準偏差  | 最大値  | 最小値 |
|--------------|-------|-------|------|-----|
| 研究開発費（対売上高）  | 1.07% | 1.47% | 5.0% | 0%  |
| ロイヤリティ（対売上高） | 2.74% | 2.14% | 9.0% | 0%  |

ルティを日本本社に対して支払っており、平均値は対売上高で2.74%であった。なお、研究開発費の比率（対売上高）は、ロイヤリティの比率を下回っており、現地に研究開発機能があまり移転されていないことがうかがえる。

### （13）標準原価計算とその役割

問12 貴社では標準原価計算を採用されていますか。

1. はい → 下の質問にお進みください。
2. いいえ → 問14にお進みください。

問13 上記の質問で「はい」と答えられた方にうかがいます。標準原価計算は以下の目的に対してどの程度、効果を発揮していますか。該当する尺度に○をおつけください。

#### 1) 原価管理

全く有効ではない 1 2 3 4 5 6 7 大いに有効である

#### 2) 予算編成

全く有効ではない 1 2 3 4 5 6 7 大いに有効である

## 3) 価格決定

全く有効ではない 1 2 3 4 5 6 7 大いに有効である

## 4) 財務諸表作成の迅速化・簡素化

全く有効ではない 1 2 3 4 5 6 7 大いに有効である

標準原価計算の実施状況は、第 37 表のとおりである。また、標準原価計算の役割については第 38～第 41 表に示されている。これも前述の質問と同様に、1=全く有効でない、7=大いに有効であるという、7 ポイント・スケールで尋ねている。日本では近年、標準原価計算が原価管理上に占めるウエイトは低下していると指摘されているが、この結果からは、在タイ企業においては、原価管理上なお有効な手段の一つであることが言えよう。

第 37 表 標準原価計算の実施状況

|         | 回答数 | 比 率    |
|---------|-----|--------|
| 実施している  | 28  | 58.3%  |
| 実施していない | 20  | 41.7%  |
| 合 計     | 48  | 100.0% |

第 38 表 標準原価計算の原価管理  
目的への役立ち

|            | 回答数 | 比 率    |
|------------|-----|--------|
| 1=全く有効ではない | 0   | 0.0%   |
| 2          | 0   | 0.0%   |
| 3          | 2   | 7.1%   |
| 4          | 5   | 17.9%  |
| 5          | 7   | 25.0%  |
| 6          | 9   | 32.1%  |
| 7=大いに有効である | 5   | 17.9%  |
| 合 計        | 28  | 100.0% |

第 39 表 標準原価計算の予算編成  
への役立ち

|            | 回答数 | 比 率    |
|------------|-----|--------|
| 1=全く有効ではない | 2   | 6.9%   |
| 2          | 1   | 3.4%   |
| 3          | 1   | 3.4%   |
| 4          | 4   | 13.8%  |
| 5          | 4   | 13.8%  |
| 6          | 10  | 34.5%  |
| 7=大いに有効である | 7   | 24.1%  |
| 合 計        | 29  | 100.0% |



第40表 標準原価計算の価格決定への役立ち

|            | 回答数 | 比率     |
|------------|-----|--------|
| 1=全く有効ではない | 1   | 3.6%   |
| 2          | 2   | 7.1%   |
| 3          | 3   | 10.7%  |
| 4          | 2   | 7.1%   |
| 5          | 5   | 17.9%  |
| 6          | 8   | 28.6%  |
| 7=大いに有効である | 7   | 25.0%  |
| 合 計        | 28  | 100.0% |

第41表 標準原価計算の財務諸表作成の迅速化・簡素化への役立ち

|            | 回答数 | 比率     |
|------------|-----|--------|
| 1=全く有効ではない | 3   | 10.3%  |
| 2          | 1   | 3.4%   |
| 3          | 2   | 6.9%   |
| 4          | 4   | 13.8%  |
| 5          | 4   | 13.8%  |
| 6          | 11  | 37.9%  |
| 7=大いに有効である | 4   | 13.8%  |
| 合 計        | 29  | 100.0% |

#### (14) 原価低減の手段

問14 貴社では、原価引き下げのためにどのような方法を利用されていますか。利用されているものを選んで、原価低減のために重要度の高い順に番号(1, 2, 3...)をお付けください。

- ( ) 実際原価計算 ( ) 標準原価計算 ( ) 生産管理的な物量管理  
 ( ) 予算編成・統制 ( ) インダストリアル・エンジニアリング (IE)  
 ( ) 価値工学・価値分析 (VE/VA) ( ) 購買管理  
 ( ) 商品企画, 設計段階での原価の作り込み

ここでは、原価低減の手段として、重要度の高い順に3つまで選んでもらうこととした。結果は第42表に示されている。(重要度第3位については省略した。)

これらの結果からは、重要度第1位では、製品企画・設計時における原価の作り込み、実際原価計算、購買管理が上位に位置しており、重要度第2位では、購買管理、予算編成・統制、物量標準による管理が上位を占めている。この結果からは、上流工程での原価管理・原価低減手段と、製造現場における原価低減手段が混在しているように思われる。

第 42 表 原価低減の手段（1 位と 2 位の合計）

|                    | 回答数 |
|--------------------|-----|
| 実際原価計算             | 15  |
| 標準原価計算             | 6   |
| 生産管理的な物量標準         | 16  |
| 予算編成・統制            | 14  |
| IE                 | 2   |
| VA/VE              | 9   |
| 購買管理               | 22  |
| 商品企画・設計段階での原価の作り込み | 11  |

### （15） 予 算 管 理

問 15 総合予算（損益予算，利益予算）の起案はどこで行われますか。

- 1 現地法人（貴社）
- 2 日本本社
- 3 その他

問 16 資本予算の起案はどこで行われますか。

- 1 現地法人（貴社）
- 2 日本本社
- 3 その他

予算編成に関する質問の結果は，第 43～第 44 表のとおりである。まず，最初は現地法人の総合予算案の起案が現地法人，日本本社のいずれでおこなわれるかを質問したが，回答したすべての企業が現地法人であると回答した。次に資本予算に関してはほとんど現地法人であるが，若干の企業は日本本社で起案がなされている。

第 43 表 総合予算の起案

|         | 回答数 | 比 率    |
|---------|-----|--------|
| 現 地 法 人 | 48  | 100.0% |
| 日 本 本 社 | 0   | 0.0%   |
| そ の 他   | 0   | 0.0%   |
| 合 計     | 48  | 100.0% |

第44表 資本予算の起案

|         | 回答数 | 比 率    |
|---------|-----|--------|
| 現 地 法 人 | 42  | 87.5%  |
| 日 本 本 社 | 6   | 12.5%  |
| そ の 他   | 0   | 0.0%   |
| 合 計     | 48  | 100.0% |

問17 貴社における予算編成方針の決定において、日本本社の関与はどの程度でしょうか。該当するスケールに○をおつけください。

1 2 3 4 5 6 7

強く関与する \_\_\_\_\_ 全く関与しない

予算編成方針決定への日本本社の関与については、1＝強く関与する、7＝全く関与しないの7ポイント・スケールで質問した。結果は、第45表のとおりである。ここでも、現地法人の予算編成方針に対して、日本本社が強い影響を持っている企業が全体の20％程度存在することに、注目できる。

第45表 予算編成方針決定への  
日本本社の関与

|           | 回答数 | 比 率    |
|-----------|-----|--------|
| 1＝強く関与する  | 1   | 2.1%   |
| 2         | 9   | 18.8%  |
| 3         | 4   | 8.3%   |
| 4         | 6   | 12.5%  |
| 5         | 7   | 14.6%  |
| 6         | 10  | 20.8%  |
| 7＝全く関与しない | 11  | 22.9%  |
| 合 計       | 48  | 100.0% |

**問 18** 予算編成に必要な日数（起案から決定まで）は、何日でしょうか。

ほぼ（        ）日

予算編成日数に関するデータは、第 46 表のとおりである。

予算編成日数は、企業規模による違いがあるのと同様に、日本本社が予算編成プロセスにどのように関与するのか、またその関与の程度によって影響を受けられる。

**第 46 表 予算編成日数**

|       |         |
|-------|---------|
| 平均日数  | 33.41 日 |
| 標準偏差  | 22.22 日 |
| 最 大 値 | 90 日    |
| 最 小 値 | 2 日     |

**問 19** 貴社の予算編成方針には、どのような内容が織り込まれていますか。もっとも該当するものに○をおつけください。

- 1 全社的な大まかな目標を示している。
- 2 事業部・部門別に目標利益、目標売上高を示す。
- 3 原価引き下げ目標、販売重点方針等の具体的目標も事業部別・部門別に示す。
- 4 さらに詳細に、広告宣伝費、設備保全費、従業員の教育訓練費等の許容額も示す。

予算編成方針の詳細さについては、大まかな目標から費目別の許容額まで示すという詳細なものまでかなりのばらつきが見られる。

**第 47 表 予算編成方針の内容**

|                 | 回答数 | 比 率    |
|-----------------|-----|--------|
| 全社的目標           | 13  | 27.7%  |
| 事業部別・部門別目標      | 13  | 27.7%  |
| 原価引き下げ目標等も示す    | 12  | 25.5%  |
| さらに詳細な費目別許容額も示す | 9   | 19.1%  |
| 合 計             | 47  | 100.0% |

問20 予算差異分析についておうかがいします。

① 予算差異は毎期どの程度発生しますか。

1. 1% 未満
2. 1% 以上～5% 未満
3. 5% 以上～10% 未満
4. 10% 以上～15% 未満
5. 15% 以上

毎期の予算差異の程度は、第48表のとおりである。予算差異の程度は、予算編成の際の予測精度および予算管理の巧拙を示すものであると言えるが、10%以上の差異が発生するという回答も全体の3割以上に達している。しかし、期中修正を許容している場合もあると考えると、実際には差異の発生がもっと大きくなっている可能性がある。

第48表 予算差異発生程度

|              | 回答数 | 比 率    |
|--------------|-----|--------|
| 1% 未満        | 0   | 0.0%   |
| 1% 以上～5% 未満  | 11  | 23.4%  |
| 5% 以上～10% 未満 | 19  | 40.4%  |
| 10%以上～15% 未満 | 9   | 19.1%  |
| 15% 以上       | 8   | 17.0%  |
| 合 計          | 47  | 100.0% |

② 予算差異分析を行っていますか。

- 1 行っている → 下の質問にお進みください。
- 2 行っていない → 問21にお進みください。

第49表 予算差異分析の有無

|         | 回答数 | 比 率    |
|---------|-----|--------|
| 実施している  | 39  | 78.0%  |
| 実施していない | 11  | 22.0%  |
| 合 計     | 50  | 100.0% |

差異分析およびフィードバックは、予算管理の重要なプロセスの1つである。したがって、約80%の企業で差異分析が実施されているのは、当然の結果であると思われる。

### 予算差異分析

③ 行っている場合、以下の項目についてどの程度利用されていますか。

a) 問題点・改善点を素早く知るため

|      |       |   |   |   |   |   |   |       |
|------|-------|---|---|---|---|---|---|-------|
| 全く利用 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 非常によく |
| しない  | _____ |   |   |   |   |   |   | 利用する  |

b) 次期の計画・予算編成の改善

|      |       |   |   |   |   |   |   |       |
|------|-------|---|---|---|---|---|---|-------|
| 全く利用 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 非常によく |
| しない  | _____ |   |   |   |   |   |   | 利用する  |

c) 直接費の管理

|      |       |   |   |   |   |   |   |       |
|------|-------|---|---|---|---|---|---|-------|
| 全く利用 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 非常によく |
| しない  | _____ |   |   |   |   |   |   | 利用する  |

d) 間接費の管理

|      |       |   |   |   |   |   |   |       |
|------|-------|---|---|---|---|---|---|-------|
| 全く利用 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 非常によく |
| しない  | _____ |   |   |   |   |   |   | 利用する  |

e) 職長（チーム・リーダー）クラスの業績評価に

|      |       |   |   |   |   |   |   |       |
|------|-------|---|---|---|---|---|---|-------|
| 全く利用 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 非常によく |
| しない  | _____ |   |   |   |   |   |   | 利用する  |

ここでは、目的別の予算差異分析の利用度について質問している。この質問もそれぞれの利用目的について、1=全く利用しない、7=非常によく利用するの7ポイント・スケールで行っている。結果は第50～第54表のとおりである。

差異分析に関しては、「問題点・改善点を素早く知るため」、「次期の計画・予算編成の改善」、「直接費の管理」、「間接費の管理」、「職長クラスの業績評価」という目的別に、利用度を尋ねているが、「職長クラスの業績評価」を除

**第 50 表 予算差異分析の目的  
(問題点・改善点を  
早く知るため)**

|           | 回答数 | 比 率    |
|-----------|-----|--------|
| 1=全く利用しない | 2   | 5.1%   |
| 2         | 1   | 2.6%   |
| 3         | 0   | 0.0%   |
| 4         | 5   | 12.8%  |
| 5         | 8   | 20.5%  |
| 6         | 16  | 41.0%  |
| 7=頻繁に利用する | 7   | 17.9%  |
| 合 計       | 39  | 100.0% |

**第 51 表 予算差異分析の目的 (次期  
の計画・予算編成の改善)**

|           | 回答数 | 比 率    |
|-----------|-----|--------|
| 1=全く利用しない | 2   | 5.3%   |
| 2         | 1   | 2.6%   |
| 3         | 0   | 0.0%   |
| 4         | 2   | 5.3%   |
| 5         | 9   | 23.7%  |
| 6         | 18  | 47.4%  |
| 7=頻繁に利用する | 6   | 15.8%  |
| 合 計       | 38  | 100.0% |

**第 52 表 予算差異分析の目的  
(直接費の管理)**

|           | 回答数 | 比 率    |
|-----------|-----|--------|
| 1=全く利用しない | 2   | 5.1%   |
| 2         | 0   | 0.0%   |
| 3         | 0   | 0.0%   |
| 4         | 10  | 25.6%  |
| 5         | 8   | 20.5%  |
| 6         | 17  | 43.6%  |
| 7=頻繁に利用する | 2   | 5.1%   |
| 合 計       | 39  | 100.0% |

**第 53 表 予算差異分析の目的  
(間接費の管理)**

|           | 回答数 | 比 率    |
|-----------|-----|--------|
| 1=全く利用しない | 2   | 5.3%   |
| 2         | 1   | 2.6%   |
| 3         | 0   | 0.0%   |
| 4         | 7   | 18.4%  |
| 5         | 4   | 10.5%  |
| 6         | 20  | 52.6%  |
| 7=頻繁に利用する | 4   | 10.5%  |
| 合 計       | 38  | 100.0% |

**第 54 表 予算差異分析の目的 (職長  
クラスの業績評価)**

|           | 回答数 | 比 率    |
|-----------|-----|--------|
| 1=全く利用しない | 6   | 15.8%  |
| 2         | 10  | 26.3%  |
| 3         | 3   | 7.9%   |
| 4         | 11  | 28.9%  |
| 5         | 4   | 10.5%  |
| 6         | 4   | 10.5%  |
| 7=頻繁に利用する | 0   | 0.0%   |
| 合 計       | 38  | 100.0% |

いた目的は、利用度が高くなっているのに対して、「職長クラスの業績評価」については、利用度にばらつきが生じている。したがって、予算差異をダイレクトに職長の業績評価に結び付けているのかは、何らかの要因があると思われる。このことについての詳細は、後に検討する。

## (16) 業 績 評 価

**問 21** 貴社全体としての業績目標の設定を行う場合、以下のどの指標により行いますか。重視している順に（1, 2, 3…）番号をお付けください。

順位

- ① 資本利益率 ( )
- ② 売上高 ( )
- ③ 売上高伸び率 ( )
- ④ 利益額 ( )
- ⑤ 市場占有率 ( )
- ⑥ 製造原価・経費水準 ( )
- ⑦ その他 ( ) ( )

**問 22** 貴社において各部門の部門長の業績評価を行う場合に、それぞれの部門の業績を部門長の報酬（ボーナス等）に、どの程度反映させますか。

|             |       |   |   |   |   |   |   |               |
|-------------|-------|---|---|---|---|---|---|---------------|
|             | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |               |
| 全く反映<br>しない | _____ |   |   |   |   |   |   | 非常に強く<br>反映する |

**問 23** 貴社において各部門の職長（チームリーダー）クラスの業績評価を行う場合に、それぞれの職域あるいはチームの業績を職長の報酬（ボーナス等）に、どの程度反映させますか。

|             |       |   |   |   |   |   |   |               |
|-------------|-------|---|---|---|---|---|---|---------------|
|             | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |               |
| 全く反映<br>しない | _____ |   |   |   |   |   |   | 非常に強く<br>反映する |

一般に、業績評価の問題は、全社あるいは部門の業績評価の問題と部門長な



どの管理者個人に関わる業績評価の問題が存在する。そこで、全社としての組織業績の評価基準と部門業績とその管理者個人の業績評価との結び付きの程度について、質問を行った。結果は、第55～第57表のとおりである。全社としての業績評価尺度としては、やはり利益額が最も多く、次いで売上高という順になっており、日本企業が重視している指標と同じものが、現地法人においても用いられている。欧米で重視されている資本利益率については、非常に少ない割合となっている。

部門業績と部門長の報酬とのリンクおよび、部門業績と職長の報酬とのリンクに関しては、職長の方が部門業績と報酬の関係がやや強いという程度である。しかし、ここでも業績と報酬が無関係に近いという回答と、ある程度関係させているという回答に分かれているようにも思われる。一般に、日本では業

第55表 全社としての業績評価尺度  
(1位と2位の合計数)

|           | 回答数 |
|-----------|-----|
| 資本利益率     | 10  |
| 売上高       | 23  |
| 売上高伸び率    | 10  |
| 利益額       | 42  |
| 市場占有率     | 3   |
| 製造原価・経費水準 | 12  |
| その他       | 1   |

第56表 業績と報酬の結び付き  
(部門長クラス)

|            | 回答数 | 比率     |
|------------|-----|--------|
| 1=全く反映しない  | 8   | 16.0%  |
| 2          | 6   | 12.0%  |
| 3          | 6   | 12.0%  |
| 4          | 10  | 20.0%  |
| 5          | 13  | 26.0%  |
| 6          | 6   | 12.0%  |
| 7=強く反映している | 1   | 2.0%   |
| 合 計        | 50  | 100.0% |

第 57 表 業績と報酬の結び付き  
(職長クラス)

|            | 回答数 | 比 率    |
|------------|-----|--------|
| 1=全く反映しない  | 7   | 14.3%  |
| 2          | 7   | 14.3%  |
| 3          | 5   | 10.2%  |
| 4          | 10  | 20.4%  |
| 5          | 12  | 24.5%  |
| 6          | 7   | 14.3%  |
| 7=強く反映している | 1   | 2.0%   |
| 合 計        | 49  | 100.0% |

績と報酬の関係は弱く、欧米では両者の関係は強いと言われているが、タイの場合ではこの両者のタイプが混在しているのかもしれない。もっとも、日本型、欧米型という区分自体も両者が接近する傾向が見られ、あまり意味を持たなくなっているという議論も存在する。

## (17) 原 価 企 画

**問 24** 貴社では原価企画活動を行っていますか。ただし、この場合の「原価企画」とは、「原価発生の源流に遡って、VE などの手法を取りまじえて、設計、開発、さらに商品企画の段階で原価を作り込む活動」と定義します。

1. はい → 下の質問にお進みください。
2. いいえ → 問 34 へお進みください。

**問 25** 貴社では原価企画を担当する専属の部署がありますか。

1. ある
2. ない

**問 26** 原価企画を行っている場合、どの段階まで遡って原価企画活動を行っていますか。

1. 商品企画段階

2. 開発段階
3. 設計段階

問 27 原価企画担当者のうちで現地採用従業員の占める割合は約何 % ですか。  
(                      ) %

問 28 原価企画活動に関して現地採用の従業員はどの程度関与していますか。

|             |   |   |   |   |   |   |   |               |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---------------|
| 全く関与<br>しない | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 非常に強く<br>関与する |
| _____       |   |   |   |   |   |   |   |               |

問 29 貴社における原価企画の現状について評価するとすれば、どのようになりま  
すか。

|                 |   |   |   |   |   |   |   |                |
|-----------------|---|---|---|---|---|---|---|----------------|
| 全くうまくい<br>っていない | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | きわめて成<br>功している |
| _____           |   |   |   |   |   |   |   |                |

問 30 貴社における原価企画について、現地サプライヤー（日系を除く）の関与の  
状況はどの程度でしょうか。

|                  |   |   |   |   |   |   |   |                 |
|------------------|---|---|---|---|---|---|---|-----------------|
| きわめて非協<br>力的で消極的 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | きわめて協力<br>的で積極的 |
| _____            |   |   |   |   |   |   |   |                 |

問 31 原価企画を実施する上で重要であると思われる要因を以下の項目から上位 2  
つを選んでお答えください。

回答欄 第1位 (     ) 第2位 (     )

【項目】

- a 現地サプライヤーの理解と協力
- b 現地従業員の理解と協力
- c 日系セットメーカーからの支援
- d 日本の親会社からの支援
- e 現地従業員への教育・訓練

- f 有能なマネジャーの確保  
g その他（ ）

**問 32** 原価企画を実施した効果として、実際に現れたものを以下のものから重要度の高い順に3つ選んでください。

回答欄 第1位（ ） 第2位（ ） 第3位（ ）

【項目】

- a 現地サプライヤーの理解と協力  
b 現地従業員の理解と協力  
c 日系セットメーカーからの支援  
d 日本の親会社からの支援  
e 現地従業員への教育・訓練  
f 有能なマネジャーの確保  
g その他（ ）

**問 33** 以下の原価企画に関する諸活動あるいは意思決定は、日本本社または貴社（現地法人）のいずれで行われていますか。該当するものに○をおつけください。

|                |      |          |    |
|----------------|------|----------|----|
| ① 目標原価の設定      | 日本本社 | 現地法人（貴社） | 両方 |
| ② 現地サプライヤーの選定  | 日本本社 | 現地法人（貴社） | 両方 |
| ③ 製品原価の見積      | 日本本社 | 現地法人（貴社） | 両方 |
| ④ コスト・テーブルの作成  | 日本本社 | 現地法人（貴社） | 両方 |
| ⑤ 現地サプライヤーへの指導 | 日本本社 | 現地法人（貴社） | 両方 |
| ⑥ VA/VE 活動     | 日本本社 | 現地法人（貴社） | 両方 |

近年、管理会計、原価計算の分野で注目を集めている原価企画活動についてであるが、欧米企業においても導入が進んできているという指摘があるが、タイの日系企業においては、第58表の結果からはそれほど進んでいないように思われる。もっとも、原価企画の採用比率が高いと言われている、自動車産業

がほとんど含まれていないことが、実施企業が少ない原因の一つかもしれない。

また、このことは開発や設計機能があまり現地に移転されていないという結果（第25～第27表）の反映であると言えよう。さらに、原価企画の採用状況が低い理由として、現地で製品開発を行っている企業が少ないことや、原価企画活動において重要な位置を占める現地サプライヤーが、原価企画に十分に対応できないことなどが考えられる。

第58表 原価企画実施の有無

|         | 回答数 | 比 率    |
|---------|-----|--------|
| 実施している  | 10  | 19.6%  |
| 実施していない | 41  | 80.4%  |
| 合 計     | 51  | 100.0% |

第59表 原価企画担当の専属部署

|     | 回答数 | 比 率    |
|-----|-----|--------|
| あ る | 13  | 31.0%  |
| な い | 29  | 69.0%  |
| 合 計 | 42  | 100.0% |

第60表 原価企画活動の遡及

|        | 回答数 | 比 率    |
|--------|-----|--------|
| 商品企画段階 | 3   | 30.0%  |
| 開発段階   | 0   | 0.0%   |
| 設計段階   | 7   | 70.0%  |
| 合 計    | 10  | 100.0% |

第61表 原価企画担当者の  
現地採用員比率

|       |        |
|-------|--------|
| 平 均 値 | 25.3 % |
| 標準偏差  | 32.18% |
| 最 大 値 | 80 %   |
| 最 小 値 | 0 %    |

第62表 原価企画活動への現地採  
用員による関与の程度

|           | 回答数 | 比 率    |
|-----------|-----|--------|
| 1=全く関与しない | 1   | 11.1%  |
| 2         | 0   | 0.0%   |
| 3         | 3   | 33.3%  |
| 4         | 2   | 22.2%  |
| 5         | 0   | 0.0%   |
| 6         | 2   | 22.2%  |
| 7=強く関与する  | 1   | 11.1%  |
| 合 計       | 9   | 100.0% |

第 63 表 原価企画の現状評価

|               | 回答数 | 比 率    |
|---------------|-----|--------|
| 1=全くうまくいっていない | 0   | 0.0%   |
| 2             | 1   | 10.0%  |
| 3             | 1   | 10.0%  |
| 4             | 4   | 40.0%  |
| 5             | 4   | 40.0%  |
| 6             | 0   | 0.0%   |
| 7=きわめて成功している  | 0   | 0.0%   |
| 合 計           | 10  | 100.0% |

第 64 表 現地サプライヤーの協力の程度

|                | 回答数 | 比 率    |
|----------------|-----|--------|
| 1=きわめて非協力的・消極的 | 1   | 10.0%  |
| 2              | 3   | 30.0%  |
| 3              | 2   | 20.0%  |
| 4              | 2   | 20.0%  |
| 5              | 0   | 0.0%   |
| 6              | 2   | 20.0%  |
| 7=きわめて協力的・積極的  | 0   | 0.0%   |
| 合 計            | 10  | 100.0% |

第 65 表 原価企画実施の成功要因

|                | 1 位 | 2 位 |
|----------------|-----|-----|
| 現地サプライヤーの理解と協力 | 1   | 0   |
| 現地従業員の理解と協力    | 4   | 2   |
| 日系セットメーカーからの支援 | 1   | 0   |
| 日本の親会社からの支援    | 2   | 3   |
| 現地従業員への教育・訓練   | 0   | 3   |
| 有能なマネジャーの確保    | 2   | 2   |
| その他            | 0   | 0   |

第66表 原価企画実施の効果

|                | 1位 | 2位 | 3位 |
|----------------|----|----|----|
| 現地サプライヤーの理解と協力 | 0  | 1  | 2  |
| 現地従業員の理解と協力    | 3  | 1  | 3  |
| 日系セットメーカーからの支援 | 1  | 0  | 1  |
| 日本の親会社からの支援    | 4  | 2  | 0  |
| 現地従業員への教育・訓練   | 1  | 5  | 0  |
| 有能なマネジャーの確保    | 1  | 1  | 2  |
| その他            | 0  | 0  | 0  |

第67表 原価企画の諸活動

|              | 日本本社 | 両方 | 現地法人 |
|--------------|------|----|------|
| 目標原価の設定      | 0    | 4  | 6    |
| 現地サプライヤーの選定  | 0    | 1  | 9    |
| 製品原価の見積      | 0    | 2  | 8    |
| コスト・テーブルの作成  | 0    | 4  | 6    |
| 現地サプライヤーへの指導 | 0    | 0  | 10   |
| VA/VE 活動     | 0    | 4  | 6    |

## (18) 現地サプライヤーとの関係

問34 購買管理、原価管理における現地サプライヤー（日系を除く）との関係について以下から、該当するものすべてに○をおつけください。

- ( ) 原価見積の根拠を提示しない。
- ( ) 理由なき突然の原価の上昇がある。
- ( ) 製品原価の詳細を開示しない。
- ( ) 生産ラインを開示しない。
- ( ) 納期が守られない。
- ( ) 供給量に大きな変動がある。
- ( ) 関係が極めて契約的・短期的である。





第69表 現地サプライヤーとの間で  
実施していること

|                 | 回答数 |
|-----------------|-----|
| 生産管理・工程管理上の指導   | 18  |
| 当社の QC に参加させる   | 4   |
| 生産情報を相互に伝達する    | 23  |
| 原価情報を相互に伝達する    | 1   |
| 取引関係をできるだけ長期にする | 18  |
| VA/VE 提案を行う     | 13  |
| 従業員を当社に常駐させている  | 2   |
| その他             | 5   |

いることは、「生産情報を相互に伝達する」、「取引関係を長期化する」、「生産管理・工程管理上の指導」などが主要なものとなっている。

#### 4 ま と め

前節で結果の概要について述べたが、現地化や業績評価については現地化が進んでいるグループとあまり進んでいないグループ、また業績と報酬のリンクが強いグループと弱いグループというように、回答が比較的はつきりと分かれているものも見られた。これは、現地法人の役割が、現地市場への製品の供給を目的とするものと、日本を含めた第三国への輸出を中心にするものという違いによるものであることが、考えられる。また、設立、操業開始からの時間の経過とともに現地化が進んでいくということも考えられる。このような諸問題については、第5章以降において検討する。

#### 注

- (1) 日本貿易振興会が1996年11月から1997年1月にかけて行ったアンケート調査においては、回答企業の業種で多い順に、電子・電気機器、輸送用機器、金属製品、化学・医薬品、繊維となっている。

## 第 8 章

# 在米日系企業におけるマネジメント の実態

## 1 はじめに

本章も前章と同様に、在米日系企業に対するアンケート調査の結果を概観する。ここでは、アンケート調査の全体像がわかるように、ほぼすべての質問に対する回答結果を集計してまとめたものである。

これらのデータは、第5章以降の実証分析のデータとなっている。

## 2 調査方法について

本調査が対象としたのはアメリカに所在する日系の製造企業である。調査対象の選定は、東洋経済編『海外進出企業総覧：国別編』でアメリカに所在する製造業 300 社に対して、1999 年 3 月中旬に、4 月末を回答期限として質問票を送付した。その後、回収状況が悪かったために督促を行った結果、75 社から有効回答を得た。なお、送付した質問票のうち、転居先不明、事業の撤退、製造業ではない等の理由により返送されてきたものが、13 通あったため、トータルのサンプルは 287 社となった。このため、回収率は 75 社/287 社で回収率は 26.1% となった。

### 3 結果の概要

#### (1) 回答企業の概要

回答企業の産業別内訳は第1表のとおりである。

第1表 回答企業の業種分布

| 産 業     | 回答企業数 | 構成比    |
|---------|-------|--------|
| 化学・薬品   | 10    | 13.3%  |
| 金属製品    | 7     | 9.3%   |
| 機 械     | 13    | 17.3%  |
| グ ル ー ム | 3     | 4.0%   |
| 電機・電子   | 23    | 30.7%  |
| 自動車部品   | 18    | 24.0%  |
| そ の 他   | 1     | 1.3%   |
| 合 計     | 75    | 100.0% |

回答企業では、電気・電子機器と自動車部品に属する企業の割合が高くなっている。

第2表 回答企業の概要

|         | 平均値       | 最大値     | 最小値 | 標準偏差      |
|---------|-----------|---------|-----|-----------|
| 資 本 金   | 30,064.31 | 300,000 | 101 | 41,592.42 |
| 従業員数    | 452       | 2,200   | 16  | 405.8     |
| 日本人従業員数 | 11.42     | 80      | 1   | 12.47     |

※ 資本金の単位は千ドル、従業員数は人

第3表 回答企業の1998年度の売上高、および税引後利益額

|             | 平均値        | 最大値     | 最小値     | 標準偏差      |
|-------------|------------|---------|---------|-----------|
| 1998年度売上高   | 167,472.50 | 750,000 | 4,029   | 176,789.1 |
| 1998年度税引後利益 | 3,954      | 35,000  | -13,293 | 8,253.4   |

※ 単位は千ドル

企業規模の指標である資本金と従業員数は第2表のとおりである。また、第3表は1998年度の売上高および税引後利益額を示している。

## (2) 米国への進出動機

問1 貴社が米国での現地生産を開始するに当たり、当時、親会社が米国への進出を決定する過程で重要視されたと思われる進出要因を以下の項目a～iから上位2つを選んでお答えください。また、現在、貴社が米国で生産活動を継続している上で、重要視している要因も項目a～iからお選びください。

回答欄 進出決定時：第1位（ ），第2位（ ）

現 在：第1位（ ），第2位（ ）

### 【項目】

- a 貿易摩擦対策
- b 為替レートの関係で、日本から輸出するよりも有利になるから
- c 進出先や地方政府による誘致や優遇政策
- d 現地市場の規模と将来性
- e 日本あるいは第三国への輸出に有利
- f 優秀で質の高い労働力が確保できるから
- g 日系セットメーカーの米国進出への対応
- h 国際的な生産・流通網の構築
- i その他（ ）

## 回答結果

第4表 操業開始時のアメリカへの進出理由〈複数回答可〉

|                    | 第1位 | 第2位 |
|--------------------|-----|-----|
| 現地市場の将来性に期待して      | 37  | 24  |
| 日系セットメーカーへの対応      | 19  | 6   |
| 国際的な生産・流通ネットワークの構築 | 3   | 22  |
| 貿易摩擦               | 4   | 8   |
| 日本から輸出するよりも有利だから   | 5   | 5   |
| 現地の誘致政策            | 0   | 3   |
| その他                | 5   | 3   |

第5表 現在のアメリカでの操業理由〈複数回答可〉

|                    | 第1位 | 第2位 |
|--------------------|-----|-----|
| 現地市場の将来性に期待して      | 45  | 20  |
| 日系セットメーカーへの対応      | 8   | 8   |
| 国際的な生産・流通ネットワークの構築 | 13  | 30  |
| 貿易摩擦               | 0   | 1   |
| 日本から輸出するよりも有利だから   | 2   | 6   |
| 現地の誘致政策            | 0   | 1   |
| その他                | 6   | 3   |

操業開始時と現在との比較では、「日系セットメーカーへの対応」や「貿易摩擦」というような受動的な進出理由が減少し、「現地市場の将来性に期待して」、「国際的な生産・流通ネットワークの構築」という積極的な理由が増加している。

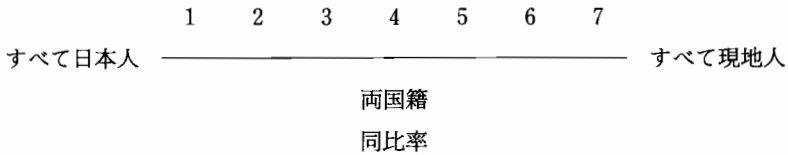
### （3）経営の現地化（人の現地化）

**問2** 貴社におけるトップ・マネジメントレベルの現地化はどの程度行われているのでしょうか？ 以下の項目ごとにお答えください。

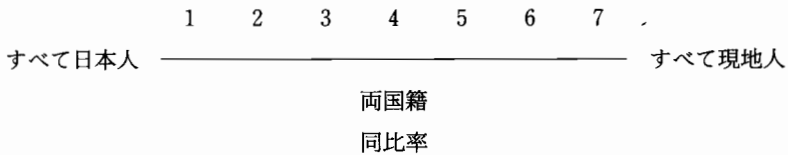
1) 貴社社長（CEO）

1. 日本人
2. 現地人
3. その他（            ）

2) 副社長（Vice President）クラス



3) 部長レベル



回答結果

第6表 社長の国籍

| 国 籍   | 回答数 | 比 率     |
|-------|-----|---------|
| 日 本 人 | 61  | 83.56%  |
| 現 地 人 | 10  | 13.70%  |
| そ の 他 | 2   | 2.74%   |
| 合 計   | 73  | 100.00% |

第7表 副社長レベルの国籍

|          | 回答数 | 比 率     |
|----------|-----|---------|
| 1 すべて日本人 | 6   | 8.45%   |
| 2        | 8   | 11.27%  |
| 3        | 8   | 11.27%  |
| 4        | 19  | 26.76%  |
| 5        | 9   | 12.68%  |
| 6        | 9   | 12.68%  |
| 7 すべて現地人 | 12  | 16.90%  |
| 合 計      | 71  | 100.00% |

第8表 部長レベルの国籍

|          | 回答数 | 比 率     |
|----------|-----|---------|
| 1 すべて日本人 | 1   | 1.35%   |
| 2        | 0   | 0.00%   |
| 3        | 5   | 6.76%   |
| 4        | 10  | 13.51%  |
| 5        | 12  | 16.22%  |
| 6        | 26  | 35.14%  |
| 7 すべて現地人 | 20  | 27.03%  |
| 合 計      | 74  | 100.00% |

これらの結果からは、トップはやはり日本人が多いということと職位が下位になる（副社長、部長）になるにしたがって、現地人の比率が増えるということである。これは、ほぼ在タイ企業と同様の傾向である。

#### （4） 内部取引の有無

問3 貴社と日本の親会社や同系列の海外子会社（米国内は除く）との間で、部品や中間製品（半製品）、完成品の取引はどの程度存在しますか。以下のスケールから該当する番号に○をおつけください。

1) 貴社と日本の親会社との間

内部取引は 1 2 3 4 5 6 7 大量かつ頻繁  
全くない \_\_\_\_\_ に存在する

2) 貴社と同系列の海外子会社との間

内部取引は 1 2 3 4 5 6 7 大量かつ頻繁  
全くない \_\_\_\_\_ に存在する

第9表 日本本社との内部取引

|          | 回答数 | 比 率     |
|----------|-----|---------|
| 1 全くない   | 10  | 13.51%  |
| 2        | 21  | 28.38%  |
| 3        | 14  | 18.92%  |
| 4        | 7   | 9.46%   |
| 5        | 8   | 10.81%  |
| 6        | 5   | 6.76%   |
| 7 大量かつ頻繁 | 9   | 12.16%  |
| 合 計      | 74  | 100.00% |

第10表 海外子会社間の内部取引

|          | 回答数 | 比 率     |
|----------|-----|---------|
| 1 全くない   | 24  | 32.88%  |
| 2        | 20  | 27.40%  |
| 3        | 14  | 19.18%  |
| 4        | 2   | 2.74%   |
| 5        | 2   | 2.74%   |
| 6        | 3   | 4.11%   |
| 7 大量かつ頻繁 | 8   | 10.96%  |
| 合 計      | 73  | 100.00% |

これらの結果からは、日本本社との内部取引の方が、海外子会社間との内部取引よりも頻度がやや高い傾向が見られる。

## （５）日本本社との相互依存性

問4 貴社における以下の計画活動は、日本の親会社によってどの程度調整されますか。

### 1) 長期経営計画

全く調整  
されない 1 2 3 4 5 6 7 ほとんど  
調整される

### 2) 短期利益計画

全く調整  
されない 1 2 3 4 5 6 7 ほとんど  
調整される

### 3) 新製品開発計画

全く調整  
されない 1 2 3 4 5 6 7 ほとんど  
調整される

これらの質問では、現地法人の計画機能に対して日本本社がどの程度影響を与えているのかを確かめるものである。結果は以下のとおりである。



第 11 表 日本本社による長期経営計画の  
調整

|             | 回答数 | 比 率     |
|-------------|-----|---------|
| 1 全く調整されない  | 6   | 8.00%   |
| 2           | 12  | 16.00%  |
| 3           | 9   | 12.00%  |
| 4           | 15  | 20.00%  |
| 5           | 15  | 20.00%  |
| 6           | 11  | 14.67%  |
| 7 ほとんど調整される | 7   | 9.33%   |
| 合 計         | 75  | 100.00% |

第 12 表 日本本社による短期利益  
計画の調整

|             | 回答数 | 比 率     |
|-------------|-----|---------|
| 1 全く調整されない  | 8   | 10.67%  |
| 2           | 15  | 20.00%  |
| 3           | 10  | 13.33%  |
| 4           | 15  | 20.00%  |
| 5           | 14  | 18.67%  |
| 6           | 9   | 12.00%  |
| 7 ほとんど調整される | 4   | 5.33%   |
| 合 計         | 75  | 100.00% |

第 13 表 日本本社による新製品開発  
計画の調整

|             | 回答数 | 比 率     |
|-------------|-----|---------|
| 1 全く調整されない  | 4   | 5.48%   |
| 2           | 8   | 10.96%  |
| 3           | 8   | 10.96%  |
| 4           | 10  | 13.70%  |
| 5           | 8   | 10.96%  |
| 6           | 18  | 24.66%  |
| 7 ほとんど調整される | 17  | 23.29%  |
| 合 計         | 73  | 100.00% |

これらの結果からは、新製品開発計画、長期経営計画、短期利益計画の順に日本本社による調整の程度が大きい傾向が見られる。

## （6）北米統括会社の有無

問5 貴社の上位組織として米国あるいは北米を統括する法人（例えば持株会社等）がありますか。

- 1 ある → 下の質問5-2にお進みください。
- 2 ない → 問6にお進みください。

第14表 統括法人の有無

|      | 回答数 | 比率      |
|------|-----|---------|
| 1 ある | 35  | 46.67%  |
| 2 ない | 40  | 53.33%  |
| 合計   | 75  | 100.00% |

### 問5-2

※上で「ある」と回答された方にうかがいます。

米国あるいは北米を統括する法人の役割について伺います。以下の職能についてその法人はどの程度関与していますか。該当するスケールに○をおつけください。

#### 1) 地域内に所在する現地法人間の調整

全く関与しない      1      2      3      4      5      6      7      強く関与する  
 -----

#### 2) 地域内に所在する現地法人と日本本社との調整

全く関与しない      1      2      3      4      5      6      7      強く関与する  
 -----

#### 3) 地域内に所在する現地法人間での共通機能（人事、金融など）

全く関与しない      1      2      3      4      5      6      7      強く関与する  
 -----

## 4) 地域内に所在する現地法人の包括的管理

全く関与しない      1      2      3      4      5      6      7      強く関与する

第 15 表 現地法人間の調整

|           | 回答数 | 比 率     |
|-----------|-----|---------|
| 1 全く関与しない | 11  | 31.43%  |
| 2         | 7   | 20.00%  |
| 3         | 5   | 14.29%  |
| 4         | 5   | 14.29%  |
| 5         | 3   | 8.57%   |
| 6         | 2   | 5.71%   |
| 7 強く関与する  | 2   | 5.71%   |
| 合 計       | 35  | 100.00% |

第 16 表 現地法人と日本本社の間の調整

|           | 回答数 | 比 率     |
|-----------|-----|---------|
| 1 全く関与しない | 9   | 25.71%  |
| 2         | 8   | 22.86%  |
| 3         | 6   | 17.14%  |
| 4         | 4   | 11.43%  |
| 5         | 4   | 11.43%  |
| 6         | 0   | 0.00%   |
| 7 強く関与する  | 4   | 11.43%  |
| 合 計       | 35  | 100.00% |

第 17 表 現地法人間の共通機能

|           | 回答数 | 比 率     |
|-----------|-----|---------|
| 1 全く関与しない | 3   | 8.57%   |
| 2         | 7   | 20.00%  |
| 3         | 4   | 11.43%  |
| 4         | 1   | 2.86%   |
| 5         | 6   | 17.14%  |
| 6         | 11  | 31.43%  |
| 7 強く関与する  | 3   | 8.57%   |
| 合 計       | 35  | 100.00% |

第 18 表 現地法人の包括的管理

|           | 回答数 | 比 率     |
|-----------|-----|---------|
| 1 全く関与しない | 6   | 17.14%  |
| 2         | 9   | 25.71%  |
| 3         | 6   | 17.14%  |
| 4         | 3   | 8.57%   |
| 5         | 4   | 11.43%  |
| 6         | 4   | 11.43%  |
| 7 強く関与する  | 3   | 8.57%   |
| 合 計       | 35  | 100.00% |

これらの結果からは、現地統括法人の役割としては金融、人事管理等の単独よりも共同で行った方がよい機能に関するものであることが推察される。

## (7) 生産形態・製品ライフサイクル・製品出荷先

## 問6 経営機能について

1) 貴社の生産形態は以下のいずれに当てはまりますか。

- 1 親会社，同系列の販売会社からの注文生産
- 2 1以外の注文生産
- 3 市場見込み生産
- 4 その他（ ）

第19表 生産形態

| 生産方式        | 回答数 | 比率      |
|-------------|-----|---------|
| 親会社等からの受注生産 | 19  | 25.33%  |
| 上記以外の受注生産   | 33  | 44.00%  |
| 市場見込み生産     | 22  | 29.33%  |
| その他         | 1   | 1.33%   |
| 合 計         | 75  | 100.00% |

上記の結果からは，全体の70%が何らかの形態での受注生産であると言える。

2) 貴社の主要製品についてうかがいます。

a) 製品ライフサイクル（モデル・チェンジのサイクル）は，次のうちどれでしょうか。

- 1 1年未満
- 2 1年以上2年未満
- 3 2年以上3年未満
- 4 3年以上5年未満
- 5 5年以上

第 20 表 製品のライフサイクル

| 製品のライフサイクル  | 回答数 | 比 率     |
|-------------|-----|---------|
| 1 年未満       | 3   | 4.05%   |
| 1 年以上 2 年未満 | 4   | 5.41%   |
| 2 年以上 3 年未満 | 9   | 12.16%  |
| 3 年以上 5 年未満 | 31  | 41.89%  |
| 5 年以上       | 27  | 36.49%  |
| 合 計         | 74  | 100.00% |

製品のライフサイクルでは 3 年以上 5 年未満と 5 年以上で、全体の約 80% を占めており、比較的製品ライフサイクルの長い製品が多いと思われる。

この傾向は、在タイ企業の場合よりも、製品ライフサイクルは長い傾向にある。

b) 製品の出荷先は地域別にどのようになりますか。全体の売上高を 100% とした比率でお答えください。

- 1 アメリカ国内 ( ) %
- 2 北米 (カナダ・メキシコ) ( ) %
- 3 日本 ( ) % ※このうち日本本社 ( ) %
- 4 日本以外のアジア ( ) %
- 5 ヨーロッパ ( ) %
- 6 中南米 ( ) %
- 7 その他 ( ) %

第 21 表 アメリカ国内への出荷比率

| 出荷比率 (米国内)    | 回答数 | 比 率     |
|---------------|-----|---------|
| 50% 未満        | 5   | 7.04%   |
| 50% 以上 70% 未満 | 2   | 2.82%   |
| 70% 以上 80% 未満 | 6   | 8.45%   |
| 80% 以上 90% 未満 | 17  | 23.94%  |
| 90% 以上        | 41  | 57.75%  |
| 合 計           | 71  | 100.00% |

ここでは、アメリカ国内への出荷比率のみを提示しているが、国内市場向けが80%以上と回答した企業が80%を超えており、米国の現地法人はアメリカ国内市場に出荷することが、主たる目的であると考えられる。これに対して、前章で述べたようにタイに所在する日系製造業では、輸出比率が高い企業も見られ、対照的な結果となっている。

## (8) 販売先・販売価格の決定

3) 製品の販売先および販売価格の決定は、貴社（現地法人）、日本本社のいずれで行われていますか。該当するスケールに○をおつけください。

### ① 販売先

1      2      3      4      5      6      7  
すべて日本本社 \_\_\_\_\_ すべて現地法人

### ② 販売価格

1      2      3      4      5      6      7  
すべて日本本社 \_\_\_\_\_ すべて現地法人

第22表 販売先の決定

| スケール      | 回答数 | 比率      |
|-----------|-----|---------|
| 1 すべて日本本社 | 5   | 6.67%   |
| 2         | 3   | 4.00%   |
| 3         | 3   | 4.00%   |
| 4         | 3   | 4.00%   |
| 5         | 2   | 2.67%   |
| 6         | 14  | 18.67%  |
| 7 すべて現地法人 | 45  | 60.00%  |
| 合 計       | 75  | 100.00% |

第23表 販売価格の決定

| スケール      | 回答数 | 比率      |
|-----------|-----|---------|
| 1 すべて日本本社 | 3   | 4.00%   |
| 2         | 2   | 2.67%   |
| 3         | 3   | 4.00%   |
| 4         | 3   | 4.00%   |
| 5         | 7   | 9.33%   |
| 6         | 12  | 16.00%  |
| 7 すべて現地法人 | 45  | 60.00%  |
| 合 計       | 75  | 100.00% |

これらの結果からは、第21表からもわかるように、製品の出荷先がほとんどアメリカ国内であるために、販売先の決定および販売価格の決定の両方ともに、かなり意思決定の現地化が進んでいると言える。

## (9) 製品企画・設計の意思決定

4) 以下の機能について、御社（現地法人）と日本本社のいずれで行われていますか。該当するスケールに○をおつけ下さい。

① 製品企画段階（使用者〔顧客〕要求事項の把握から製品企画書を作成するまでの段階）

1      2      3      4      5      6      7

すべて日本本社 \_\_\_\_\_ すべて現地法人

② 基本設計段階（製品企画書に基づいて達成すべき機能、日程、原価等の条件下で具体的な製品基本設計図を作成するまでの段階）

1      2      3      4      5      6      7

すべて日本本社 \_\_\_\_\_ すべて現地法人

③ 詳細設計段階（基本設計図に基づいて具体的に達成すべき機能、日程、原価等の条件下で製作図などの製造仕様書を作成するまでの段階）

1      2      3      4      5      6      7

すべて日本本社 \_\_\_\_\_ すべて現地法人

第24表 製品企画における意思決定

| スケール      | 回答数 | 比率      |
|-----------|-----|---------|
| 1 すべて日本本社 | 9   | 12.00%  |
| 2         | 9   | 12.00%  |
| 3         | 7   | 9.33%   |
| 4         | 4   | 5.33%   |
| 5         | 6   | 8.00%   |
| 6         | 15  | 20.00%  |
| 7 すべて現地法人 | 25  | 33.33%  |
| 合 計       | 75  | 100.00% |

第25表 基本設計における意思決定

| スケール      | 回答数 | 比率      |
|-----------|-----|---------|
| 1 すべて日本本社 | 12  | 16.00%  |
| 2         | 14  | 18.67%  |
| 3         | 5   | 6.67%   |
| 4         | 8   | 10.67%  |
| 5         | 2   | 2.67%   |
| 6         | 13  | 17.33%  |
| 7 すべて現地法人 | 21  | 28.00%  |
| 合 計       | 75  | 100.00% |

第26表 詳細設計における意思決定

| スケール      | 回答数 | 比率      |
|-----------|-----|---------|
| 1 すべて日本本社 | 13  | 17.33%  |
| 2         | 9   | 12.00%  |
| 3         | 11  | 14.67%  |
| 4         | 5   | 6.67%   |
| 5         | 2   | 2.67%   |
| 6         | 12  | 16.00%  |
| 7 すべて現地法人 | 23  | 30.67%  |
| 合計        | 75  | 100.00% |

第24表～第26表の結果からは、製品企画はある程度現地化が進んでいるが、基本設計と詳細設計については、日本本社を中心に行っている企業と現地法人を中心に行っている企業に分かれているように思われる。

## (10) 現地調達比率

5) 現地調達比率はどの程度でしょうか。

- ① 機械設備 ( ) %
- ② 購入原材料（部品を含む） 金額ベース ( ) %  
品目ベース ( ) %

第27表 機械設備の現地調達比率

|               | 回答数 | 比率      |
|---------------|-----|---------|
| 25% 未満        | 13  | 17.81%  |
| 25% 以上 50% 未満 | 8   | 10.96%  |
| 50% 以上 70% 未満 | 9   | 12.33%  |
| 70% 以上 90% 未満 | 14  | 19.18%  |
| 90% 以上        | 29  | 39.73%  |
| 合計            | 73  | 100.00% |



- 1 作業・工程の改善活動
- 2 原価管理技法の向上
- 3 操業度の向上
- 4 工程の機械化，自動化
- 5 作業員の習熟度の向上
- 6 その他（

第30表 原価構造変化の原因

| 原価構造変化の原因（複数回答可） | 回答数 |
|------------------|-----|
| 作業・工程の改善活動       | 30  |
| 原価管理技法の向上        | 10  |
| 操業度の向上           | 27  |
| 工程の機械化・自動化       | 20  |
| 作業員の習熟度の向上       | 23  |
| その他              | 18  |

この質問の前に、操業開始時と現在の原価構造（原価要素別の構成比）について、質問をしているが、集計表は作成していない<sup>(1)</sup>。原価構造の変化の要因については、作業・工程の改善活動、操業度の向上による固定費率の減少、作業員の習熟度の向上があげられている。

**問9** 原価の要素別構成比（現在のもの）は、日本の親会社と比べるとどのようなりますか。

- 1 ほぼ同じ
- 2 若干異なる
- 3 大きく異なる

第31表 原価構造の異同（日本  
本社との対比）

|          | 回答数 | 比 率     |
|----------|-----|---------|
| 1 ほぼ同じ   | 18  | 28.57%  |
| 2 若干異なる  | 32  | 50.79%  |
| 3 大きく異なる | 13  | 20.63%  |
| 合 計      | 63  | 100.00% |

原価の構成比（原価構造）は、日本本社と若干異なるという回答が最も多く



第33表 ロイヤルティの  
支払いの有無

|       | 回答数 | 比 率     |
|-------|-----|---------|
| あ り   | 46  | 63.01%  |
| な し   | 26  | 35.62%  |
| そ の 他 | 1   | 1.37%   |
| 合 計   | 73  | 100.00% |

第34表 ロイヤルティの比率  
(対売上高)

| ランク         | 回答数 | 比 率     |
|-------------|-----|---------|
| 1% 未満       | 4   | 10.53%  |
| 1% 以上 2% 未満 | 7   | 18.42%  |
| 2% 以上 3% 未満 | 11  | 28.95%  |
| 3% 以上 4% 未満 | 11  | 28.95%  |
| 4% 以上 5% 未満 | 1   | 2.63%   |
| 5% 以上       | 4   | 10.53%  |
| 合 計         | 38  | 100.00% |

ロイヤルティは、現地に研究開発機能がない場合には、研究開発を日本本社が代行することに対する対価として考えることもできる。したがって、研究開発費の代替的な経費と理解することもできる。ロイヤルティは全体の63%で支払われている。また、比率では2%から4%の間が全体の60%程度を占めている。なお、平均値は、2.5%であった。

### (13) 標準原価計算とその役割

問12 貴社では標準原価計算を採用されていますか。

1. はい → 下の質問にお進みください。
2. いいえ → 問14にお進みください。

第35表 標準原価計算の実施状況

|        | 回答数 | 比 率     |
|--------|-----|---------|
| 実施している | 52  | 70.27%  |
| 実施してない | 22  | 29.73%  |
| 合 計    | 74  | 100.00% |

問13 上記の質問で「はい」と答えられた方にうかがいます。標準原価計算は以下の目的に対してどの程度、効果を発揮していますか。該当する尺度に○をおつけください。

## 1) 原価管理

全く有効ではない 1 2 3 4 5 6 7 大いに有効である

第 36 表 標準原価計算の有効性  
(原価管理目的)

| ス コ ア      | 回答数 | 比 率     |
|------------|-----|---------|
| 1 全く有効ではない | 0   | 0.00%   |
| 2          | 2   | 3.85%   |
| 3          | 3   | 5.77%   |
| 4          | 7   | 13.46%  |
| 5          | 15  | 28.85%  |
| 6          | 14  | 26.92%  |
| 7 大いに有効である | 11  | 21.15%  |
| 合 計        | 52  | 100.00% |

## 2) 予算編成

全く有効ではない 1 2 3 4 5 6 7 大いに有効である

第 37 表 標準原価計算の有効性  
(予算編成目的)

| ス コ ア      | 回答数 | 比 率     |
|------------|-----|---------|
| 1 全く有効ではない | 0   | 0.00%   |
| 2          | 0   | 0.00%   |
| 3          | 3   | 5.77%   |
| 4          | 9   | 17.31%  |
| 5          | 13  | 25.00%  |
| 6          | 16  | 30.77%  |
| 7 大いに有効である | 11  | 21.15%  |
| 合 計        | 52  | 100.00% |

## 3) 価格決定

全く有効ではない 1 2 3 4 5 6 7 大いに有効である

第38表 標準原価計算の有効性  
(価格決定目的)

| スコア        | 回答数 | 比率      |
|------------|-----|---------|
| 1 全く有効ではない | 1   | 1.92%   |
| 2          | 4   | 7.69%   |
| 3          | 8   | 15.38%  |
| 4          | 8   | 15.38%  |
| 5          | 5   | 9.62%   |
| 6          | 18  | 34.62%  |
| 7 大いに有効である | 8   | 15.38%  |
| 合計         | 52  | 100.00% |

## 4) 財務諸表作成の迅速化・簡素化

全く有効ではない 1 2 3 4 5 6 7 大いに有効である

第39表 標準原価計算の有効性(財務  
諸表作成の迅速化・簡素化)

| スコア        | 回答数 | 比率      |
|------------|-----|---------|
| 1 全く有効ではない | 1   | 1.92%   |
| 2          | 1   | 1.92%   |
| 3          | 3   | 5.77%   |
| 4          | 8   | 15.38%  |
| 5          | 17  | 32.69%  |
| 6          | 14  | 26.92%  |
| 7 大いに有効である | 8   | 15.38%  |
| 合計         | 52  | 100.00% |

標準原価計算は、約70%の企業において行われており、実施率は高いと言えよう。利用目的ごとの有効度は、目的によって若干差があることが認められる。これらについての詳細な分析は、第7章において行われている。

## (14) 原価低減の手段

問 14 貴社では、原価引き下げのためにどのような方法を利用されていますか。利用されているものを選んで、原価低減のために重要度の高い順に番号 (1, 2, 3...) をお付けください。

- ( ) 実際原価計算 ( ) 標準原価計算 ( ) 生産管理的な物量管理  
 ( ) 予算編成・統制 ( ) インダストリアル・エンジニアリング (IE)  
 ( ) 価値工学・価値分析 (VE/VA) ( ) 購買管理  
 ( ) 商品企画、設計段階での原価の作り込み

第 40 表 原価低減の方法

| 原価低減の方法 (1 位にあげたもの) | 回答数 | 比 率     |
|---------------------|-----|---------|
| 実際原価計算              | 12  | 17.91%  |
| 標準原価計算              | 6   | 8.96%   |
| 物量標準による管理           | 5   | 7.46%   |
| 予算編成・統制             | 10  | 14.93%  |
| IE                  | 2   | 2.99%   |
| VE/VA               | 4   | 5.97%   |
| 購買管理                | 13  | 19.40%  |
| 企画設計段階での原価の作り込み     | 15  | 22.39%  |
| 合 計                 | 67  | 100.00% |

ここでは、原価引き下げの方法として順位第 1 位にあげたものを集計しているが、「企画設計段階での原価の作り込み」、「購買管理」という原価企画関連の技法が上位を占めているが、「実際原価計算」、「予算編成・統制」という伝統的な技法も比較的上位にある。

## (15) 予 算 管 理

### ① 予算編成

問 15 総合予算 (損益予算, 利益予算) の起案はどこで行われますか。

- 1 現地法人（貴社）
- 2 日本本社
- 3 その他

第41表 総合予算の起案

|      | 回答数 | 比 率     |
|------|-----|---------|
| 現地法人 | 74  | 98.67%  |
| 日本本社 | 1   | 1.33%   |
| 合 計  | 75  | 100.00% |

問16 資本予算の起案はどこで行われますか。

- 1 現地法人（貴社）
- 2 日本本社
- 3 その他

第42表 資本予算の起案

|       | 回答数 | 比 率     |
|-------|-----|---------|
| 現地法人  | 61  | 82.43%  |
| 日本本社  | 11  | 14.86%  |
| そ の 他 | 2   | 2.70%   |
| 合 計   | 74  | 100.00% |

総合予算の起案はほとんど現地法人において行われている。資本予算に関しては、約15%の企業が日本本社で起案されると回答している。これらの企業では、設備投資に関する意思決定の権限は、日本本社に集中していると考えられる。

問17 貴社における予算編成方針の決定において、日本本社の関与はどの程度でしょうか。該当するスケールに○をおつけください。



1      2      3      4      5      6      7

強く関与する      \_\_\_\_\_      全く関与しない

**第 43 表 予算編成方針の決定における  
日本本社の関与**

| ス コ ア     | 回答数 | 比 率     |
|-----------|-----|---------|
| 1 強く関与する  | 4   | 5.33%   |
| 2         | 7   | 9.33%   |
| 3         | 4   | 5.33%   |
| 4         | 11  | 14.67%  |
| 5         | 17  | 22.67%  |
| 6         | 24  | 32.00%  |
| 7 全く関与しない | 8   | 10.67%  |
| 合 計       | 75  | 100.00% |

日本本社の関与の程度は、6 ポイントが最も多くなっており、7 ポイント（全く関与しない）になると大きく減少していることから、予算編成方針の承認等のプロセスにより、日本本社が若干関与している場合が、多いものと考えられる。

**問 18** 予算編成に必要な日数（起案から決定まで）は、何日でしょうか。

ほぼ（          ）日

**第 44 表 予算編成日数**

|       |         |
|-------|---------|
| 平均日数  | 46.07 日 |
| 標準偏差  | 22.79 日 |
| 最 大 値 | 90 日    |
| 最 小 値 | 7 日     |

予算編成日数は、平均日数は、46.07 日であるが、60 日以上や 30 日～40 日

という企業が多くなっており、かなりのばらつきが見られる。予算編成日数は、企業の規模により影響を受けると考えられるが、予算編成のプロセスにおいて日本本社が、強く関与すれば予算編成日数も長くなると考えられるので、予算編成に関する日本本社の関与に関する代理変数になるとも考えられる。このことの詳細な分析は、第6章において検討する。

**問19** 貴社の予算編成方針には、どのような内容が織り込まれていますか。もっとも該当するものに○をお付けください。

- 1 全社的な大まかな目標を示している。
- 2 事業部・部門別に目標利益、目標売上高を示す。
- 3 原価引き下げ目標、販売重点方針等の具体的目標も事業部別・部門別に示す。
- 4 さらに詳細に、広告宣伝費、設備保全費、従業員の教育訓練費等の許容額も示す。

**第45表 予算編成方針の詳細度**

|               | 回答数 | 比 率     |
|---------------|-----|---------|
| 大まかな目標        | 15  | 20.00%  |
| 事業部別目標の提示     | 12  | 16.00%  |
| 原価引き下げ目標の提示   | 27  | 36.00%  |
| 広告宣伝費等の許容額の提示 | 21  | 28.00%  |
| 合 計           | 75  | 100.00% |

回答が1から4にいくにしたがって、予算編成方針の詳細度が上がるようになっていくが、3と4の回答が比較的多く、予算編成方針は細部にわたるものが多いという結果になっている。

## ②予算差異分析

**問20** 予算差異分析についておうかがいします。

- ① 予算差異は毎期どの程度発生しますか。

1. 1% 未満
2. 1% 以上～5% 未満
3. 5% 以上～10% 未満
4. 10% 以上～15% 未満
5. 15% 以上

第 46 表 予算差異の発生の程度

| ラ ン ク         | 回答数 | 比 率     |
|---------------|-----|---------|
| 1% 未満         | 0   | 0.00%   |
| 1% 以上 5% 未満   | 20  | 27.03%  |
| 5% 以上 10% 未満  | 31  | 41.89%  |
| 10% 以上 15% 未満 | 14  | 18.92%  |
| 15% 以上        | 9   | 12.16%  |
| 合 計           | 74  | 100.00% |

予算差異の程度は、ほぼ正規分布になっており、5% 以上 10% 未満という回答が最も多くなっている。

② 予算差異分析を行っていますか。

- 1 行っている → 下の質問にお進みください。
- 2 行っていない → 問 21 にお進みください。

第 47 表 予算差異分析の実施状況

|         | 回答数 | 比 率     |
|---------|-----|---------|
| 実施している  | 61  | 81.33%  |
| 実施していない | 14  | 18.67%  |
| 合 計     | 75  | 100.00% |

③ 行っている場合、以下の項目についてどの程度利用されていますか。

- a) 問題点・改善点を素早く知るため

全く利用 1 2 3 4 5 6 7 非常によく  
しない 利用する

第48表 予算差異分析の目的（問題点・改善点の発見）

| ス コ ア       | 回答数 | 比 率     |
|-------------|-----|---------|
| 1 全く利用しない   | 0   | 0.00%   |
| 2           | 0   | 0.00%   |
| 3           | 2   | 3.28%   |
| 4           | 6   | 9.84%   |
| 5           | 17  | 27.87%  |
| 6           | 19  | 31.15%  |
| 7 非常によく利用する | 17  | 27.87%  |
| 合 計         | 61  | 100.00% |

b) 次期の計画・予算編成の改善

全く利用 1 2 3 4 5 6 7 非常によく  
しない 利用する

第49表 予算差異分析の目的  
（次期の改善）

| ス コ ア       | 回答数 | 比 率     |
|-------------|-----|---------|
| 1 全く利用しない   | 0   | 0.00%   |
| 2           | 0   | 0.00%   |
| 3           | 0   | 0.00%   |
| 4           | 8   | 13.11%  |
| 5           | 18  | 29.51%  |
| 6           | 21  | 34.43%  |
| 7 非常によく利用する | 14  | 22.95%  |
| 合 計         | 61  | 100.00% |

c) 直接費の管理

全く利用 1 2 3 4 5 6 7 非常によく  
しない 利用する

第 50 表 予算差異分析の目的  
(直接費の管理)

| スコア         | 回答数 | 比率      |
|-------------|-----|---------|
| 1 全く利用しない   | 0   | 0.00%   |
| 2           | 1   | 1.64%   |
| 3           | 0   | 0.00%   |
| 4           | 6   | 9.84%   |
| 5           | 18  | 29.51%  |
| 6           | 23  | 37.70%  |
| 7 非常によく利用する | 13  | 21.31%  |
| 合 計         | 61  | 100.00% |

d) 間接費の管理

全く利用 1 2 3 4 5 6 7 非常によく  
しない ــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ 利用する

第 51 表 予算差異分析の目的  
(間接費の管理)

| スコア         | 回答数 | 比率      |
|-------------|-----|---------|
| 1 全く利用しない   | 0   | 0.00%   |
| 2           | 0   | 0.00%   |
| 3           | 1   | 1.64%   |
| 4           | 7   | 11.48%  |
| 5           | 16  | 26.23%  |
| 6           | 23  | 37.70%  |
| 7 非常によく利用する | 14  | 22.95%  |
| 合 計         | 61  | 100.00% |

e) 職長 (チーム・リーダー) クラスの業績評価に

全く利用 1 2 3 4 5 6 7 非常によく  
しない ــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ 利用する

第52表 予算差異分析の目的（職長クラスの業績評価）

| スコア         | 回答数 | 比率      |
|-------------|-----|---------|
| 1 全く利用しない   | 5   | 8.20%   |
| 2           | 11  | 18.03%  |
| 3           | 10  | 16.39%  |
| 4           | 10  | 16.39%  |
| 5           | 15  | 24.59%  |
| 6           | 4   | 6.56%   |
| 7 非常によく利用する | 6   | 9.84%   |
| 合 計         | 61  | 100.00% |

差異分析の目的ごとの利用度は、「職長の業績評価のため」についての利用度を除いて、その他の目的に関する利用度は相対的に高いと言える。しかし、「職長の業績評価のため」という目的については、利用度に大きなばらつきがある。

## （16）業 績 評 価

問21 貴社全体としての業績目標の設定を行う場合、以下のどの指標により行いますか。重視している順に（1, 2, 3…）番号をお付けください。

順位

- ① 資本利益率 ( )
- ② 売上高 ( )
- ③ 売上高伸び率 ( )
- ④ 利益額 ( )
- ⑤ 市場占有率 ( )
- ⑥ 製造原価・経費水準 ( )
- ⑦ その他 ( ) ( )

第 53 表 全社・部門の業績評価基準  
(1 位と 2 位の合計)

| 業績評価基準 (1 位+2 位) | 回答数 |
|------------------|-----|
| 資 本 利 益 率        | 8   |
| 売 上 高            | 43  |
| 売上高伸び率           | 6   |
| 利 益 額            | 62  |
| 市 場 シ ェ ア        | 5   |
| 原 価 水 準          | 19  |
| そ の 他            | 4   |

業績評価基準では、1 位にあげられたものと 2 位にあげられたものの合計で結果を集計すると第 53 表のような結果となった。日本企業が比較的多く用いていると言われている売上高と利益に関する指標が上位を占めている。これに対して、欧米企業において利用度が高いと言われている ROI（資本利益率）は、評価基準としてあまり用いられていない。

問 22 貴社において各部門の部門長の業績評価を行う場合に、それぞれの部門の業績を部門長の報酬（ボーナス等）に、どの程度反映させますか。

全く反映 1 2 3 4 5 6 7 非常に強く  
しない 反映する

第54表 業績と報酬のリンク（部門長）

| スコア         | 回答数 | 比率      |
|-------------|-----|---------|
| 1 全く反映しない   | 4   | 5.41%   |
| 2           | 6   | 8.11%   |
| 3           | 7   | 9.46%   |
| 4           | 9   | 12.16%  |
| 5           | 27  | 36.49%  |
| 6           | 18  | 24.32%  |
| 7 非常に強く反映する | 3   | 4.05%   |
| 合計          | 74  | 100.00% |

問23 貴社において各部門の職長（チーム・リーダー）クラスの業績評価を行う場合に、それぞれの職域あるいはチームの業績を職長の報酬（ボーナス等）に、どの程度反映させますか。

全く反映しない      1      2      3      4      5      6      7      非常に強く反映する

第55表 業績と報酬のリンク（職長）

| スコア         | 回答数 | 比率      |
|-------------|-----|---------|
| 1 全く反映しない   | 7   | 9.33%   |
| 2           | 8   | 10.67%  |
| 3           | 11  | 14.67%  |
| 4           | 8   | 10.67%  |
| 5           | 27  | 36.00%  |
| 6           | 12  | 16.00%  |
| 7 非常に強く反映する | 2   | 2.67%   |
| 合計          | 75  | 100.00% |

業績と報酬のリンクの程度については、職長レベル、部門長レベルともにやや強く反映される所にピークが存在するが、両者の違いはほとんどないと言える。また、在タイ企業に比べるとスコアが低い部分の度数が少ないことがわかる。在米企業は、在タイ企業よりも業績と報酬のリンクの程度が強い傾向が



あるということが推察される。このことについても第6章でさらに詳細な分析が行われている。

## (17) 原 価 企 画

**問 24** 貴社では原価企画活動を行っていますか。ただし、この場合の「原価企画」とは、「原価発生の源流に遡って、VEなどの手法をとりまじえて、設計、開発、さらに商品企画の段階で原価を作り込む活動」と定義します。

1. はい → 下の質問にお進みください。
2. いいえ → 問 34 へお進みください。

**第 56 表 原価企画の実施状況**

|         | 回答数 | 比 率     |
|---------|-----|---------|
| 実施している  | 27  | 36.00%  |
| 実施していない | 48  | 64.00%  |
| 合 計     | 75  | 100.00% |

原価企画の実施状況は、36%であり、在タイ企業の19.6%よりもかなり高くなっている。在米企業は、在タイ企業よりも製品開発や設計機能を現地で行っている場合が多いと考えられる。

**問 25** 貴社では原価企画を担当する専属の部署がありますか。

1. ある
2. ない

**第 57 表 原価企画担当の専属部署の有無**

|     | 回答数 | 比 率     |
|-----|-----|---------|
| あ る | 16  | 59.26%  |
| な い | 11  | 40.74%  |
| 合 計 | 27  | 100.00% |

原価企画の専属部署は、実施企業の約6割が持っているという結果である。この数値も在タイ企業の約2倍である。

**問 26** 原価企画を行っている場合、どの段階まで遡って原価企画活動を行っていますか。

1. 商品企画段階
2. 開発段階
3. 設計段階

**第 58 表 原価企画の遡及段階**

| 遡及の段階  | 回答数 | 比 率     |
|--------|-----|---------|
| 商品企画段階 | 10  | 37.04%  |
| 開発段階   | 5   | 18.52%  |
| 設計段階   | 12  | 44.44%  |
| 合 計    | 27  | 100.00% |

原価企画活動の遡及では、商品企画段階と設計段階が多くなっている。これは、原価企画のプロセス最上流である商品企画段階と最終の設計段階が多いということは、現地では設計活動のみを対象とする企業と商品企画段階から行っている企業に分かれている可能性がある。

**問 27** 原価企画担当者のうちで現地採用従業員の占める割合は約何 % ですか。  
(                      ) %

第 59 表 原価企画活動における  
現地従業員比率

| ランク           | 回答数 | 比 率     |
|---------------|-----|---------|
| 30% 未満        | 4   | 16.00%  |
| 30% 以上 50% 未満 | 2   | 8.00%   |
| 50% 以上 80% 未満 | 9   | 36.00%  |
| 80% 以上        | 10  | 40.00%  |
| 合 計           | 25  | 100.00% |

原価企画活動に関与する現地採用員の比率は、原価企画活動の範囲も広いという要因もあると考えられるが、50% 以上が全体の 3 分の 2 程度を占めている。なお、平均値は、58.9% である。

問 28 原価企画活動に関して現地採用の従業員はどの程度関与していますか。

全く関与 1 2 3 4 5 6 7 非常に強く  
しない 関与する

第 60 表 現地従業員の関与の程度

| ス コ ア       | 回答数 | 比 率     |
|-------------|-----|---------|
| 1 全く関与しない   | 1   | 3.70%   |
| 2           | 2   | 7.41%   |
| 3           | 2   | 7.41%   |
| 4           | 3   | 11.11%  |
| 5           | 4   | 14.81%  |
| 6           | 6   | 22.22%  |
| 7 非常に強く関与する | 9   | 33.33%  |
| 合 計         | 27  | 100.00% |

原価企画活動において現地従業員が関与する程度は、関与の程度が強くなるほど、回答数が多くなっており、在米企業の原価企画活動に、現地従業員が原価企画活動に積極的に関与していることがうかがえる。

問 29 貴社における原価企画の現状について評価するとすれば、どのようになりま  
すか。

全くうまくい  
っていない 1 2 3 4 5 6 7 きわめて成  
功している

第 61 表 原価企画の現状評価

| ス コ ア         | 回答数 | 比 率     |
|---------------|-----|---------|
| 1 全くうまくいっていない | 0   | 0.00%   |
| 2             | 0   | 0.00%   |
| 3             | 4   | 14.81%  |
| 4             | 9   | 33.33%  |
| 5             | 5   | 18.52%  |
| 6             | 5   | 18.52%  |
| 7 極めて成功している   | 4   | 14.81%  |
| 合 計           | 27  | 100.00% |

原価企画を実施している企業では、「失敗している」とか「うまくいかない」というような、否定的な評価は見られない。しかし、まだまだ満足できるレベルには達していないということも結果からは判断できる。

問 30 貴社における原価企画について、現地サプライヤー（日系を除く）の関与の  
状況はどの程度でしょうか。

きわめて非協  
力的で消極的 1 2 3 4 5 6 7 きわめて協力  
的で積極的

第 62 表 現地サプライヤーの関与の状況

| ス コ ア      | 回答数 | 比 率     |
|------------|-----|---------|
| 1 非協力的・消極的 | 0   | 0.00%   |
| 2          | 0   | 0.00%   |
| 3          | 4   | 14.81%  |
| 4          | 8   | 29.63%  |
| 5          | 6   | 22.22%  |
| 6          | 7   | 25.93%  |
| 7 協力的・積極的  | 2   | 7.41%   |
| 合 計        | 27  | 100.00% |

この質問も前問と同様に、原価企画を行っている以上、現地サプライヤーが「全く関与しない」等の消極的な状況であることは考えにくい。ただし、必ずしも満足できる状況でもないことも事実のようである。

問31 原価企画を実施する上で重要であると思われる要因を以下の項目から上位2つを選んでお答えください。

回答欄 第1位 ( ) 第2位 ( )

【項目】

- a 現地サプライヤーの理解と協力
- b 現地従業員の理解と協力
- c 日系セットメーカーからの支援
- d 日本の親会社からの支援
- e 現地従業員への教育・訓練
- f 有能なマネジャーの確保
- g その他（ ）

第63表 原価企画の成功要因（1位）

|                | 回答数 | 比 率     |
|----------------|-----|---------|
| 有能なマネジャーの確保    | 8   | 29.63%  |
| 現地サプライヤーの理解と協力 | 7   | 25.93%  |
| 現地従業員への教育・訓練   | 5   | 18.52%  |
| 日本の親会社からの支援    | 3   | 11.11%  |
| 現地従業員の理解と協力    | 2   | 7.41%   |
| その他            | 2   | 7.41%   |
| 合 計            | 27  | 100.00% |

第64表 原価企画の成功要因（2位）

|                | 回答数 | 比 率     |
|----------------|-----|---------|
| 現地サプライヤーの理解と協力 | 9   | 33.33%  |
| 現地従業員の理解と協力    | 8   | 29.63%  |
| 現地従業員への教育・訓練   | 5   | 18.52%  |
| 日本の親会社からの支援    | 3   | 11.11%  |
| 有能なマネジャーの確保    | 1   | 3.70%   |
| 日系セットメーカーからの支援 | 1   | 3.70%   |
| 合 計            | 27  | 100.00% |

原価企画の成功要因として第1位と第2位の要因を見ても、「現地サプライヤーの理解と協力」、「現地従業員の理解と協力」が上位にある。原価企画の成功にサプライヤーと従業員の協力がいかに重要であることを示している。もちろん日本においてもこれらの要因は、原価企画の成功にとって重要であると認識されている。

**問32** 原価企画を実施した効果として、実際に現れたものを以下のものから重要度の高い順に3つ選んでください。

回答欄 第1位（ ） 第2位（ ） 第3位（ ）

## 【項目】

- a 現地サプライヤーの理解と協力
- b 現地従業員の理解と協力
- c 日系セットメーカーからの支援
- d 日本の親会社からの支援
- e 現地従業員への教育・訓練
- f 有能なマネジャーの確保
- g その他（ ）

第 65 表 原価企画の実施効果（1 位）

|                | 回答数 | 比 率     |
|----------------|-----|---------|
| 現地サプライヤーの理解と協力 | 7   | 29.17%  |
| 現地従業員の理解と協力    | 6   | 25.00%  |
| 有能なマネジャーの確保    | 4   | 16.67%  |
| 日本の親会社からの支援    | 4   | 16.67%  |
| 現地従業員への教育・訓練   | 3   | 12.50%  |
| 合 計            | 24  | 100.00% |

第 66 表 原価企画の実施効果（2 位）

|                | 回答数 | 比 率     |
|----------------|-----|---------|
| 現地サプライヤーの理解と協力 | 5   | 21.74%  |
| 現地従業員の理解と協力    | 11  | 47.83%  |
| 現地従業員への教育・訓練   | 6   | 26.09%  |
| 日系セットメーカーからの支援 | 1   | 4.35%   |
| 合 計            | 23  | 100.00% |

原価企画の実施効果については、やはり「現地サプライヤーの理解と協力」と「現地従業員の理解と協力」という項目が上位を占めており、これらが原価企画の実施に不可欠な要素であることがうかがえる。

**問 33** 以下の原価企画に関する諸活動あるいは意思決定は、日本本社または貴社（現地法人）のいずれで行われていますか。該当するものに○をおつけください。

- |                |      |          |    |
|----------------|------|----------|----|
| ① 目標原価の設定      | 日本本社 | 現地法人（貴社） | 両方 |
| ② 現地サプライヤーの選定  | 日本本社 | 現地法人（貴社） | 両方 |
| ③ 製品原価の見積      | 日本本社 | 現地法人（貴社） | 両方 |
| ④ コスト・テーブルの作成  | 日本本社 | 現地法人（貴社） | 両方 |
| ⑤ 現地サプライヤーへの指導 | 日本本社 | 現地法人（貴社） | 両方 |
| ⑥ VA/VE 活動     | 日本本社 | 現地法人（貴社） | 両方 |

第 67 表 原価企画の諸活動

|              | 日本本社 | 両方 | 現地法人 |
|--------------|------|----|------|
| 目標原価の設定      | 2    | 8  | 21   |
| 現地サプライヤーの選定  | 0    | 3  | 28   |
| 製品原価の見積      | 0    | 6  | 25   |
| コスト・テーブルの作成  | 1    | 3  | 27   |
| 現地サプライヤーへの指導 | 0    | 3  | 28   |
| VA/VE 活動     | 0    | 16 | 15   |

いずれの活動も現地法人が中心となっていることは間違いないが、特に VA/VE 活動は、日本本社と現地法人が共同で行っている比率が高くなっている点に注目できる。

### (18) 現地サプライヤーとの関係

**問 34** 購買管理、原価管理における現地サプライヤー（日系を除く）との関係について以下から、該当するものすべてに○をおつけください。

- ( ) 原価見積の根拠を提示しない。
- ( ) 理由なき突然の原価の上昇がある。
- ( ) 製品原価の詳細を開示しない。



- ( ) 生産ラインを開示しない。
- ( ) 納期が守られない。
- ( ) 供給量に大きな変動がある。
- ( ) 関係が極めて契約的・短期的である。
- ( ) 当社の改善提案や技術者の派遣を受け入れない。
- ( ) 図面どおりの仕様になっていない。

第 68 表 現地サプライヤーとの問題

| 問題点（複数回答可）      | 回答数 |
|-----------------|-----|
| 原価見積の根拠を示さない    | 29  |
| 理由なき原価の上昇がある    | 16  |
| 製造原価を開示しない      | 42  |
| 生産ラインを開示しない     | 3   |
| 納期が守られない        | 23  |
| 供給量に変動がある       | 4   |
| 短期的・契約的な取引関係である | 14  |
| 当社の改善提案を受け入れない  | 3   |
| 図面どおりの仕様になっていない | 10  |

「製造原価を開示しない」, 「原価見積の根拠を示さない」の2つの理由が、多くの回答を集めている。これらは、従来からも指摘されていた問題点である。

**問 35** 購買管理, 原価管理上の貴社と現地サプライヤー（日系を除く）との間で実際に行われているものに、すべて○をおつけください。

- ( ) 生産管理, 工程管理上の指導
- ( ) サプライヤーの従業員を当社の QC や TQC に参加させる。
- ( ) 生産情報を相互に伝達する。
- ( ) 製品の原価情報を相互に伝達する。
- ( ) 取引関係をできるだけ長期にする。

- ( ) 設計上の VA や VE 提案を行う。
- ( ) サプライヤーの従業員を当社に常駐させている。
- ( ) その他（具体的に： )

第 69 表 現地サプライヤーへの対処

| 実施項目（複数回答可）     | 回答数 |
|-----------------|-----|
| 生産管理・工程管理上の指導   | 25  |
| 当社の QC 等への参加    | 9   |
| 生産情報を相互に伝達する    | 46  |
| 製品の原価情報を相互に伝達する | 6   |
| 取引関係を長期にする      | 41  |
| VA/VE 提案を行う     | 30  |
| 当社へ従業員を常駐させる    | 3   |

具体的な現地サプライヤーとの取引においては、「生産情報を相互に伝達する」、「取引関係を長期にする」、「VA/VE 提案を行う」という、サプライヤーの製造原価に関する情報に直接関わらない方法により、日本的な関係に近づけようという努力がされているように思われる。

#### 4 ま と め

前節で結果の概要について述べたが、前章で概観した在タイ企業の結果とは、若干異なることが単純集計の結果からもうかがえる。第1章において提示した仮説の検証を通じて、これらのデータを活用した実証分析については、第5章以降にて行う。

#### 注

- (1) 原価構造に関する平均値は、以下のとおりである。

アメリカ進出時：直接材料費 56.43%，間接材料費 5.37%，直接労務費 12.40%，

間接労務費 7.36%，外注加工費 2.86%，減価償却費 6.76%，その他の経費 12.65%。

現在：直接材料費 58.28%，間接材料費 4.23%，直接労務費 11.49%，間接労務費 7.41%，外注加工費 3.62%，減価償却費 6.10%，その他の経費 11.68%。

## 第 4 章

# 在欧日系企業におけるマネジメントの実態

### 1 はじめに

本章は、ヨーロッパに所在する日系製造企業における意思決定の現地化および、マネジメント・コントロール・システム、原価管理等について、郵送質問票による調査の結果を中心に記述するものである。第2章および第3章において示したように、これまでにタイ及びアメリカに所在する日系製造企業において同様の調査を行ってきた<sup>(1)</sup>が、このアンケート調査も従前の調査と同じ質問票を使用した。このことにより、この3つの調査は、比較可能な状況にある。在欧企業に関するマネジメント・コントロール・システムに関する仮説検証的な研究は、本調査のデータに基づいて一部はすでに行われており、その成果は一部公表済みである<sup>(2)</sup>。

本章は、アンケート調査の全体を記述することを目的としており、仮説検証的な研究や、タイ、アメリカ、ヨーロッパの3地域間の比較研究及び考察については、第5章以降において実証分析として行われている。

### 2 結果の概要

#### (1) 回答企業の概要

本調査は、ヨーロッパに所在する日系製造企業を対象として行われた。対象企業のリストアップは、東洋経済発行の『海外進出企業総覧〔国別編〕』から

製造業に該当する企業を選んだ。なお、ヨーロッパ内には多くの国があるが、対象国は様々な制約から日系製造業が比較的多く進出している、イギリス、ドイツ、フランス、オランダの4カ国に限定した。各国別のサンプル数および回収率は、第1表のとおりである。また回答企業の業種分布は第2表、概要は第3表に示されている。

回収率に関しては、他の調査（在タイ企業、在米企業）よりも若干悪くなっている。回答している産業の分布は、タイやアメリカにおける調査よりもやや分散している傾向が見られる。

第1表 各国別のサンプル数および回収率

| 国 名   | 送付数 | 回答数 | 回収率    |
|-------|-----|-----|--------|
| イギリス  | 100 | 19  | 19.00% |
| フランス  | 44  | 8   | 18.18% |
| ド イ ツ | 47  | 9   | 19.15% |
| オランダ  | 22  | 8   | 36.36% |
| 合 計   | 213 | 44  | 20.66% |

第2表 回答企業の業種分布

| 業 種      | 回答数 | 構成比     |
|----------|-----|---------|
| 食 品      | 2   | 4.6%    |
| 製 紙      | 1   | 2.3%    |
| ガラス・ゴム窯業 | 3   | 6.8%    |
| 機 械      | 8   | 18.2%   |
| 化 学      | 4   | 9.1%    |
| 輸送用機器    | 9   | 20.5%   |
| 鉄鋼・金属    | 2   | 4.6%    |
| 電 機 電 子  | 11  | 25.0%   |
| そ の 他    | 3   | 6.8%    |
| 不 明      | 1   | 2.3%    |
| 合 計      | 44  | 100.00% |

第3表 回答企業の概要

| 項 目          | 平均値       | 最大値       | 最小値    | 単 位  |
|--------------|-----------|-----------|--------|------|
| 資 本 金        | 57,396.07 | 542,840   | 20     | 千ユーロ |
| 従業員数         | 415.41    | 6,366     | 10     | 人    |
| うち日本人従業員数    | 10.49     | 103       | 0      | 人    |
| 2001年度平均売上高  | 90,902.39 | 5,000,000 | 30     | 千ユーロ |
| 2001年度平均当期利益 | 1,807.54  | 25,000    | -8,700 | 千ユーロ |

## (2) 現地国への進出の契機

問1 貴社が現地国での現地生産を開始するに当たり、当時、親会社が現地国への進出を決定する過程で重要視されたと思われる進出要因を以下の項目 a～i から上位2つを選んでお答えください。また、現在、貴社が現地国で生産活動を継続している上で、重要視している要因も項目 a～i からお選びください。

回答欄 進出決定時：第1位（ ），第2位（ ）

現 在：第1位（ ），第2位（ ）

【項目】

- a 貿易摩擦対策
- b 為替レートの関係で、日本から輸出するよりも有利になるから
- c 進出先や地方政府による誘致や優遇政策
- d 現地市場の規模と将来性
- e 日本あるいは第三国への輸出に有利
- f 優秀で質の高い労働力が確保できるから
- g 日系セットメーカーの欧州進出への対応
- h 国際的な生産・流通網の構築
- i その他（ ）

回答結果

第4表 欧州への進出理由

| 進出理由           | 第1位 | 第2位 |
|----------------|-----|-----|
| ① 貿易摩擦対策       | 6   | 2   |
| ② 日本からの輸出よりも有利 | 2   | 4   |
| ③ 現地の誘致・優遇策    | 2   | 7   |
| ④ 市場の将来性に期待    | 19  | 9   |
| ⑤ 第三国への輸出      | 1   | 2   |
| ⑥ 質の高い労働力      | 0   | 3   |
| ⑦ セットメーカーへの対応  | 6   | 3   |
| ⑧ 国際的なネットワーク   | 3   | 4   |
| ⑨ その他          | 1   | 3   |
| 合 計            | 40  | 37  |

第5表 欧州での現在の操業理由

| 現在の操業理由        | 第1位 | 第2位 |
|----------------|-----|-----|
| ① 貿易摩擦対策       | 0   | 0   |
| ② 日本からの輸出よりも有利 | 2   | 5   |
| ③ 現地の誘致・優遇策    | 0   | 0   |
| ④ 市場の将来性に期待    | 18  | 6   |
| ⑤ 第三国への輸出      | 1   | 2   |
| ⑥ 質の高い労働力      | 1   | 5   |
| ⑦ セットメーカーへの対応  | 4   | 3   |
| ⑧ 国際的なネットワーク   | 9   | 10  |
| ⑨ その他          | 2   | 2   |
| 合 計            | 37  | 33  |

欧州への進出動機では、「市場の将来性」という回答が最も多い。これは、1980年代末から1990年代にかけて、欧州統合を睨んで駆け込み的に進出のラッシュがあったことと関連していると思われる。これに対して、現在の操業動機では、やはり「市場の将来性」という理由とともに「国際的な生産・流通網の構築」という理由が増加している。このことは、在米企業とほぼ同様の傾向であると言える。

### (3) 経営の現地化(人の現地化)

問2 貴社におけるトップ・マネジメントレベルの現地化はどの程度行われているのでしょうか？ 以下の項目ごとにお答えください。

1) 貴社社長 (CEO)

1. 日本人
2. 現地人
3. その他 ( )

2) 副社長 (Vice President) クラス

1      2      3      4      5      6      7

すべて日本人      すべて現地人

両国籍  
同比率

## 3) 部長レベル

|            |   |   |   |   |   |   |        |  |
|------------|---|---|---|---|---|---|--------|--|
|            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7      |  |
| すべて日本人     |   |   |   |   |   |   | すべて現地人 |  |
| 両国籍<br>同比率 |   |   |   |   |   |   |        |  |

第6表 社長の国籍

|       | 回答数 | 比 率    |
|-------|-----|--------|
| 日 本 人 | 33  | 75.0%  |
| 現 地 人 | 9   | 20.5%  |
| そ の 他 | 2   | 4.5%   |
| 合 計   | 44  | 100.0% |

第7表 副社長クラスの国籍

|          | 回答数 | 比 率    |
|----------|-----|--------|
| 1=すべて日本人 | 8   | 22.2%  |
| 2        | 1   | 2.8%   |
| 3        | 2   | 5.6%   |
| 4        | 8   | 22.2%  |
| 5        | 3   | 8.3%   |
| 6        | 2   | 5.6%   |
| 7=すべて現地人 | 12  | 33.3%  |
|          | 36  | 100.0% |

第8表 部長クラスの国籍

|          | 回答数 | 比 率    |
|----------|-----|--------|
| 1=すべて日本人 | 1   | 2.3%   |
| 2        | 1   | 2.3%   |
| 3        | 1   | 2.3%   |
| 4        | 10  | 22.7%  |
| 5        | 4   | 9.1%   |
| 6        | 10  | 22.7%  |
| 7=すべて現地人 | 17  | 38.6%  |
|          | 44  | 100.0% |

「人の現地化」に関しても、在タイ企業や在米企業と同様に職位が下がるほど、現地人の割合が増えているが、副社長に関しては、「すべて日本人」、「日本人と現地人が半々」、「すべて現地人」の3つのパターンにはっきりと分かれている傾向が見られる。これは他の地域では見られなかった傾向であり、在欧企業の特徴であるのかもしれない。

## (4) 内部取引の有無

問3 貴社と日本の親会社や同系列の海外子会社（現地国内は除く）との間で、部品





い企業に分かれているという傾向が見られる。海外子会社間では、「全くない」の1ポイントとその次に頻度の少ない2ポイントが全体の半数近くを占めている。

### (5) 日本本社との相互依存性

問4 貴社における以下の計画活動は、日本の親会社によってどの程度調整されますか。

1) 長期経営計画

|              |   |   |   |   |   |   |   |               |
|--------------|---|---|---|---|---|---|---|---------------|
| 全く調整<br>されない | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | ほとんど<br>調整される |
| _____        |   |   |   |   |   |   |   |               |

2) 短期利益計画

|              |   |   |   |   |   |   |   |               |
|--------------|---|---|---|---|---|---|---|---------------|
| 全く調整<br>されない | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | ほとんど<br>調整される |
| _____        |   |   |   |   |   |   |   |               |

3) 新製品開発計画

|              |   |   |   |   |   |   |   |               |
|--------------|---|---|---|---|---|---|---|---------------|
| 全く調整<br>されない | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | ほとんど<br>調整される |
| _____        |   |   |   |   |   |   |   |               |

第11表 長期経営計画の日本本社による調整

|             | 回答数 | 比 率    |
|-------------|-----|--------|
| 1=全く調整されない  | 1   | 2.3%   |
| 2           | 5   | 11.6%  |
| 3           | 8   | 18.6%  |
| 4           | 9   | 20.9%  |
| 5           | 2   | 4.7%   |
| 6           | 8   | 18.6%  |
| 7=ほとんど調整される | 10  | 23.3%  |
| 合 計         | 43  | 100.0% |

**第 12 表 短期利益計画の日本本社による調整**

|             | 回答数 | 比 率    |
|-------------|-----|--------|
| 1=全く調整されない  | 2   | 4.7%   |
| 2           | 6   | 14.0%  |
| 3           | 9   | 20.9%  |
| 4           | 7   | 16.3%  |
| 5           | 6   | 14.0%  |
| 6           | 7   | 16.3%  |
| 7=ほとんど調整される | 6   | 14.0%  |
| 合 計         | 43  | 100.0% |

**第 13 表 新製品開発計画の日本本社による調整**

|             | 回答数 | 比 率    |
|-------------|-----|--------|
| 1=全く調整されない  | 1   | 2.4%   |
| 2           | 5   | 12.2%  |
| 3           | 1   | 2.4%   |
| 4           | 10  | 24.4%  |
| 5           | 6   | 14.6%  |
| 6           | 9   | 22.0%  |
| 7=ほとんど調整される | 9   | 22.0%  |
| 合 計         | 41  | 100.0% |

現地法人の計画職能に対する日本本社による調整については、大まかな傾向として、新製品開発計画および長期経営計画は日本本社によって調整される割合が高くなっている。一方、短期利益計画の場合には、全体的に調整の程度がばらついており、日本本社による調整の程度が会社によってかなり異なっている可能性がある。

## (6) 欧州統括会社の有無

**問 5** 貴社の上位組織として現地国あるいは欧州を統括する法人（例えば持株会社等）がありますか。

1 ある → 下の質問 5-2 にお進みください。

2 ない → 問6にお進みください。

### 問 5-2

※上で「ある」と回答された方にうかがいます。

現地国あるいは欧州を統括する法人の役割についてお伺いします。以下の職能についてその法人はどの程度関与していますか。該当するスケールに○をおつけください。

#### 1) 地域内に所在する現地法人間の調整

全く関与しない      1      2      3      4      5      6      7      強く関与する

\_\_\_\_\_

#### 2) 地域内に所在する現地法人と日本本社との調整

全く関与しない      1      2      3      4      5      6      7      強く関与する

\_\_\_\_\_

#### 3) 地域内に所在する現地法人間での共通機能（人事、金融など）

全く関与しない      1      2      3      4      5      6      7      強く関与する

\_\_\_\_\_

#### 4) 地域内に所在する現地法人の包括的管理

全く関与しない      1      2      3      4      5      6      7      強く関与する

\_\_\_\_\_

第14表 統括法人の有無

|          | 回答数 | 比 率    |
|----------|-----|--------|
| あ      る | 17  | 51.5%  |
| な      い | 16  | 48.5%  |
| 合      計 | 33  | 100.0% |

第15表 統括法人の役割①（現地法人間の調整）

|           | 回答数 | 比 率    |
|-----------|-----|--------|
| 1=全く関与しない | 3   | 17.6%  |
| 2         | 3   | 17.6%  |
| 3         | 2   | 11.8%  |
| 4         | 1   | 5.9%   |
| 5         | 5   | 29.4%  |
| 6         | 1   | 5.9%   |
| 7=強く関与する  | 2   | 11.8%  |
| 合 計       | 17  | 100.0% |

第16表 統括法人の役割②（日本本社と現地法人との調整）

|           | 回答数 | 比 率    |
|-----------|-----|--------|
| 1=全く関与しない | 2   | 12.5%  |
| 2         | 3   | 18.8%  |
| 3         | 3   | 18.8%  |
| 4         | 1   | 6.3%   |
| 5         | 2   | 12.5%  |
| 6         | 1   | 6.3%   |
| 7=強く関与する  | 4   | 25.0%  |
| 合 計       | 16  | 100.0% |

第17表 統括法人の役割③（現地法人の共通機能）

|           | 回答数 | 比 率    |
|-----------|-----|--------|
| 1=全く関与しない | 4   | 25.0%  |
| 2         | 2   | 12.5%  |
| 3         | 2   | 12.5%  |
| 4         | 4   | 25.0%  |
| 5         | 1   | 6.3%   |
| 6         | 1   | 6.3%   |
| 7=強く関与する  | 2   | 12.5%  |
| 合 計       | 16  | 100.0% |

第18表 統括法人の役割④（現地法人の包括管理）

|           | 回答数 | 比 率    |
|-----------|-----|--------|
| 1=全く関与しない | 2   | 12.5%  |
| 2         | 3   | 18.8%  |
| 3         | 3   | 18.8%  |
| 4         | 4   | 25.0%  |
| 5         | 0   | 0.0%   |
| 6         | 1   | 6.3%   |
| 7=強く関与する  | 3   | 18.8%  |
| 合 計       | 16  | 100.0% |

現地法人を統括する地域本部や統括法人は、在米企業の場合と同様に約半数の会社があると回答しているが、統括法人の役割は、在米企業の場合と同様にあまり明確な傾向は出ていない。ただし、在米企業の場合には、現地法人の共通機能の要素が強く見られたが、在欧企業の場合には、現地法人と日本本社との間の調整機能および現地法人間の調整が、やや強いように思われる。これは、ヨーロッパといっても国ごとにかなり事情が異なるので、これらについての調整を欧州統括本部が行っているのかもしれない。

(7) 生産形態・製品ライフサイクル・製品出荷先

**問 6** 経営職能について

1) 貴社の生産形態は以下のいずれに当てはまりますか。

- 1 親会社、同系列の販売会社からの注文生産  
2 1 以外の注文生産  
3 市場見込み生産  
4 その他（ ）

第 19 表 生産形態

|                     | 回答数 | 比 率    |
|---------------------|-----|--------|
| 親会社、同系列の販売会社からの注文生産 | 11  | 25.6%  |
| 上記以外の注文生産           | 15  | 34.9%  |
| 市場見込み生産             | 16  | 37.2%  |
| その他                 | 1   | 2.3%   |
| 合 計                 | 43  | 100.0% |

生産形態については、在米企業と比較すると市場見込み生産の比率がやや高く、親会社以外からの注文生産がやや低くなっている。しかし、何らかの意味での受注生産が全体の 60% 程度を占めている。

2) 貴社の主要製品についてうかがいます。

a) 製品ライフサイクル（モデル・チェンジのサイクル）は、次のうちどれでしょうか。

- 1 1年未満
- 2 1年以上2年未満
- 3 2年以上3年未満
- 4 3年以上5年未満
- 5 5年以上

第 20 表 製品ライフサイクル

|             | 回答数 | 比 率    |
|-------------|-----|--------|
| 1 年未満       | 2   | 4.5%   |
| 1 年以上 2 年未満 | 5   | 11.4%  |
| 2 年以上 3 年未満 | 8   | 18.2%  |
| 3 年以上 5 年未満 | 14  | 31.8%  |
| 5 年以上       | 15  | 34.1%  |
| 合 計         | 44  | 100.0% |

製品ライフサイクルは、「3 年以上」が全体の 60% 以上を占めており、製品ライフサイクルのやや長いものが多いと思われる。在米企業の場合には、3 年以上の製品で全体の 8 割を占めていたので、在欧企業は在米企業に比べてやや製品ライフサイクルの短い製品が多いということになる。

b) 製品の出荷先は地域別にどのようなになりますか。全体の売上高を 100% とした比率でお答えください。

- 1 現地国内 (       ) %
- 2 欧州内 (       ) %
- 3 日本 (       ) % ※このうち日本本社 (       ) %
- 4 日本以外のアジア (       ) %
- 5 北米 (アメリカ・カナダ・メキシコ) (       ) %
- 6 中南米 (       ) %
- 7 その他 (       ) %

第21表 自国内の出荷比率

|               | 回答数 | 比 率    |
|---------------|-----|--------|
| 80% 以上        | 6   | 18.8%  |
| 60% 以上 80% 未満 | 6   | 18.8%  |
| 40% 以上 60% 未満 | 5   | 15.6%  |
| 20% 以上 40% 未満 | 7   | 21.9%  |
| 20% 未満        | 8   | 25.0%  |
| 合 計           | 32  | 100.0% |

第22表 欧州内の出荷比率

|               | 回答数 | 比 率    |
|---------------|-----|--------|
| 80% 以上        | 15  | 38.5%  |
| 60% 以上 80% 未満 | 6   | 15.4%  |
| 40% 以上 60% 未満 | 5   | 12.8%  |
| 20% 以上 40% 未満 | 8   | 20.5%  |
| 20% 未満        | 5   | 12.8%  |
| 合 計           | 39  | 100.0% |

第23表 自国+欧州内の出荷比率

|               | 回答数 | 比 率    |
|---------------|-----|--------|
| 80% 以上        | 36  | 87.8%  |
| 60% 以上 80% 未満 | 2   | 4.9%   |
| 40% 以上 60% 未満 | 0   | 0.0%   |
| 20% 以上 40% 未満 | 2   | 4.9%   |
| 20% 未満        | 1   | 2.4%   |
| 合 計           | 41  | 100.0% |

第24表 日本への出荷比率

|               | 回答数 | 比 率    |
|---------------|-----|--------|
| 80% 以上        | 2   | 13.3%  |
| 60% 以上 80% 未満 | 0   | 0.0%   |
| 40% 以上 60% 未満 | 0   | 0.0%   |
| 20% 以上 40% 未満 | 1   | 6.7%   |
| 20% 未満        | 12  | 80.0%  |
| 合 計           | 15  | 100.0% |

製品の出荷先は、自国を含めた欧州内への出荷が売上高の80%以上を占める企業が90%近くに達しており、消費地の近くで生産するという在米企業と同様の特徴が見られる。

## (8) 販売先・販売価格の意思決定

3) 製品の販売先および販売価格の決定は、貴社（現地法人）、日本本社のいずれで行われていますか。該当するスケールに○をおつけください。

### ① 販売先

すべて日本本社      1      2      3      4      5      6      7      すべて現地法人

### ② 販売価格

すべて日本本社      1      2      3      4      5      6      7      すべて現地法人



第 25 表 販売先の決定

|           | 回答数 | 比 率    |
|-----------|-----|--------|
| 1=すべて日本本社 | 5   | 11.6%  |
| 2         | 1   | 2.3%   |
| 3         | 2   | 4.7%   |
| 4         | 3   | 7.0%   |
| 5         | 5   | 11.6%  |
| 6         | 6   | 14.0%  |
| 7=すべて現地法人 | 22  | 51.2%  |
| 合 計       | 44  | 102.3% |

第 26 表 販売価格の決定

|           | 回答数 | 比 率    |
|-----------|-----|--------|
| 1=すべて日本本社 | 2   | 4.7%   |
| 2         | 2   | 4.7%   |
| 3         | 4   | 9.3%   |
| 4         | 4   | 9.3%   |
| 5         | 7   | 16.3%  |
| 6         | 7   | 16.3%  |
| 7=すべて現地法人 | 17  | 39.5%  |
| 合 計       | 43  | 100.0% |

販売先の決定は、現地の販売先等の情報は現地法人でしか把握できないために、現地法人に販売先の決定が委譲されているケースがほとんどのようである。

### (9) 製品企画・設計の意思決定

以下の職能について、御社（現地法人）と日本本社のいずれで行われていますか。該当するスケールに○をおつけ下さい。

- ① 製品企画段階（使用者〔顧客〕要求事項の把握から製品企画書を作成するまでの段階）

1      2      3      4      5      6      7  
 すべて日本本社      すべて現地法人

- ② 基本設計段階（製品企画書に基づいて達成すべき機能、日程、原価等の条件の下で具体的な製品基本設計図を作成するまでの段階）

1      2      3      4      5      6      7  
 すべて日本本社      すべて現地法人

- ③ 詳細設計段階（基本設計図に基づいて具体的に達成すべき機能、日程、原価等の条件の下で製作図などの製造仕様書を作成するまでの段階）

1      2      3      4      5      6      7  
 すべて日本本社      すべて現地法人

第27表 製品企画の決定

|           | 回答数 | 比 率    |
|-----------|-----|--------|
| 1=すべて日本本社 | 7   | 16.3%  |
| 2         | 1   | 2.3%   |
| 3         | 5   | 11.6%  |
| 4         | 6   | 14.0%  |
| 5         | 8   | 18.6%  |
| 6         | 4   | 9.3%   |
| 7=すべて現地法人 | 12  | 27.9%  |
| 合 計       | 43  | 100.0% |

第28表 基本設計の決定

|           | 回答数 | 比 率    |
|-----------|-----|--------|
| 1=すべて日本本社 | 8   | 18.6%  |
| 2         | 6   | 14.0%  |
| 3         | 5   | 11.6%  |
| 4         | 6   | 14.0%  |
| 5         | 7   | 16.3%  |
| 6         | 6   | 14.0%  |
| 7=すべて現地法人 | 5   | 11.6%  |
| 合 計       | 43  | 100.0% |

第29表 詳細設計の決定

|           | 回答数 | 比 率    |
|-----------|-----|--------|
| 1=すべて日本本社 | 9   | 20.9%  |
| 2         | 6   | 14.0%  |
| 3         | 3   | 7.0%   |
| 4         | 5   | 11.6%  |
| 5         | 4   | 9.3%   |
| 6         | 7   | 16.3%  |
| 7=すべて現地法人 | 9   | 20.9%  |
| 合 計       | 43  | 100.0% |

製品企画の意思決定は、現地で行われている割合が多いようであるが、基本設計と詳細設計の意思決定に関しては、日本本社で行われる企業と現地法人で行われる企業に分かれている傾向が見られる。このことは詳細設計に関して、より明確になっている。このような傾向は、在米企業の場合にもこのような傾向が見られたが、在欧企業の方がよりこの傾向が強くなっている。

## (10) 現地調達比率

現地調達比率はどの程度でしょうか。

① 機械設備 ( ) %

② 購入原材料（部品を含む） 金額ベース（ ）％  
品目ベース（ ）％

第30表 機械設備の現地調達比率

|               | 回答数 | 比 率    |
|---------------|-----|--------|
| 80% 以上        | 18  | 45.0%  |
| 60% 以上 80% 未満 | 4   | 10.0%  |
| 40% 以上 60% 未満 | 8   | 20.0%  |
| 20% 以上 40% 未満 | 7   | 17.5%  |
| 20% 未満        | 3   | 7.5%   |
| 合 計           | 40  | 100.0% |

第31表 原材料の現地調達比率（金額ベース）

|               | 回答数 | 比 率    |
|---------------|-----|--------|
| 80% 以上        | 15  | 38.5%  |
| 60% 以上 80% 未満 | 6   | 15.4%  |
| 40% 以上 60% 未満 | 6   | 15.4%  |
| 20% 以上 40% 未満 | 8   | 20.5%  |
| 20% 未満        | 4   | 10.3%  |
| 合 計           | 39  | 100.0% |

第32表 原材料の現地調達比率（品目ベース）

|               | 回答数 | 比 率    |
|---------------|-----|--------|
| 80% 以上        | 11  | 33.3%  |
| 60% 以上 80% 未満 | 8   | 24.2%  |
| 40% 以上 60% 未満 | 7   | 21.2%  |
| 20% 以上 40% 未満 | 4   | 12.1%  |
| 20% 未満        | 3   | 9.1%   |
| 合 計           | 33  | 100.0% |

現地調達比率は、設備、原材料ともにアメリカと同様に高い。アメリカには現地調達比率の低いグループも若干存在したが、日本からの距離の関係があるのか、ヨーロッパにはほとんど存在しないような結果となっている。なお、平均値は、機械設備＝61.3%、原材料（金額ベース）＝58.2%、原材料（品目ベース）＝60.0%である。

#### (11) 原価構造とその変化

問7 全製品の製造原価の要素別構成比（総製造原価＝100%とした場合）を、操業開始時と現在の状況に分けてご記入ください。

| 操業開始時  |       | 現在     |       |
|--------|-------|--------|-------|
| 直接材料費  | ( ) % | 直接材料費  | ( ) % |
| 間接材料費  | ( ) % | 間接材料費  | ( ) % |
| 直接労務費  | ( ) % | 直接労務費  | ( ) % |
| 間接労務費  | ( ) % | 間接労務費  | ( ) % |
| 外注加工費  | ( ) % | 外注加工費  | ( ) % |
| 減価償却費  | ( ) % | 減価償却費  | ( ) % |
| その他の経費 | ( ) % | その他の経費 | ( ) % |

※直接材料費には外注加工費が含まれていますか？

1. はい                      2. いいえ

第33表 原価構造（操業開始時）平均値

| 費 目    | 比率   |
|--------|------|
| 直接材料費  | 55.7 |
| 間接材料費  | 5.1  |
| 直接労務費  | 13.5 |
| 間接労務費  | 8.2  |
| 外注加工費  | 2.6  |
| 減価償却費  | 6.5  |
| その他の経費 | 11.4 |

第34表 原価構造（現在）平均値

| 費 目    | 比率   |
|--------|------|
| 直接材料費  | 58.1 |
| 間接材料費  | 4.2  |
| 直接労務費  | 12   |
| 間接労務費  | 8.7  |
| 外注加工費  | 2.9  |
| 減価償却費  | 6.3  |
| その他の経費 | 10.7 |

原価構造は、操業開始時と現在との比較では、現在の方が直接材料費と間接労務費の比率が増加し、直接労務費の比率が低下している。このことは、下記の質問にある「工程の機械化・自動化」と関連があると思われる。

問8 上記について、操業開始時と現在で変化があるとすれば、以下のうち、どのような原因によるものでしょうか。

- 1 作業・工程の改善活動
- 2 原価管理技法の向上
- 3 操業度の向上
- 4 工程の機械化、自動化

- 5 作業員の習熟度の向上  
 6 その他 ( )

第 35 表 原価構造の変化の原因（複数回答可）

|            | 回答数 | 比 率    |
|------------|-----|--------|
| 改善活動       | 16  | 20.0%  |
| 原価管理技法の進展  | 10  | 12.5%  |
| 操業度の向上     | 18  | 22.5%  |
| 機械化・自動化の進展 | 18  | 22.5%  |
| 作業員の習熟度の向上 | 14  | 17.5%  |
| その他        | 4   | 5.0%   |
| 合 計        | 80  | 100.0% |

原価構造の変化の理由としては、「作業・工程の改善活動」、「操業度の向上」と「工程の機械化・自動化」が3つの大きな理由となっている。

特に、「操業度の向上」という理由は、進出当初は、やはり出荷先が限定されていたり、部品製造業者の場合には、組立メーカーの生産量が少ないために、どうしても操業度が低いレベルになる傾向が見られる。このため、操業年数を重ねるごとに、取引先の拡大等により操業度が向上するというケースが、在外日系製造業の場合にはよく見られる。

問 9 原価の要素別構成比（現在のもの）は、日本の親会社と比べるとどのようになりますか。

- 1 ほぼ同じ  
 2 若干異なる  
 3 大きく異なる

もし、異なるとすればどの費目が異なりますか。また、どのような原因が考えられますか。

| 費目      | 原因  |
|---------|-----|
| ( ) ( ) | ( ) |
| ( ) ( ) | ( ) |

( ) ( )

第36表 日本本社との原価構造の比較

|        | 回答数 | 比 率    |
|--------|-----|--------|
| ほぼ同じ   | 14  | 37.8%  |
| 若干異なる  | 11  | 29.7%  |
| 大きく異なる | 12  | 32.4%  |
| 合 計    | 37  | 100.0% |

原価構造の日本本社との比較では、特定の傾向は見られない。

## (12) 研究開発費およびロイヤルティ

問10 研究開発費の売上高に対する割合はいくらですか。

( ) %

問11 日本本社に対してロイヤルティあるいは本社費を支払っていますか。

- はい → ( ) % (対売上高)
- いいえ
- その他 ( )

第37表 研究開発費、ロイヤルティに関するデータ

|               | 平均値 | 標準偏差 | 最大値 | 最小値 |
|---------------|-----|------|-----|-----|
| 研究開発費 (対売上高)  | 2.4 | 3.1  | 15  | 0   |
| ロイヤルティ (対売上高) | 2.4 | 1.5  | 5   | 0.3 |

第38表 ロイヤルティの支払い

|     | 回答数 | 比 率    |
|-----|-----|--------|
| あ る | 37  | 86.0%  |
| な い | 6   | 14.0%  |
| 合 計 | 43  | 100.0% |

研究開発費とロイヤルティの支払いは、通常はトレードオフの関係があると考えられる。すなわち、現地法人に研究開発機能がない場合には、日本本社が研究開発機能を代行しているために、現地法人が日本本社に対してロイヤルティとして支払うことが多い。平均値の比較だけではこのような傾向は明確ではないが、この点に関してのさらなる分析は、第8章において検討されている。

### (13) 標準原価計算とその役割

問 12 貴社では標準原価計算を採用されていますか。

1. はい → 下の質問にお進みください。
2. いいえ → 問 14 にお進みください。

第 39 表 標準原価計算の実施

|         | 回答数 | 比 率    |
|---------|-----|--------|
| 実施している  | 37  | 86.0%  |
| 実施していない | 6   | 14.0%  |
| 合 計     | 43  | 100.0% |

標準原価計算の実施比率は、在米企業の場合には 70% であったが、在欧企業の場合には 86% と高くなっている。これは、ヨーロッパにおいて標準原価計算の採用比率が高いのか、業種の構成上このような結果になっているのかなど、原因については、後に分析を行う。

問 13 上記の質問で「はい」と答えられた方にうかがいます。標準原価計算は以下の目的に対してどの程度、効果を発揮していますか。該当する尺度に○をおつけください。

#### 1) 原価管理

全く有効ではない      1      2      3      4      5      6      7      大いに有効である

---

## 2) 予算編成

全く有効ではない 1 2 3 4 5 6 7 大いに有効である

## 3) 価格決定

全く有効ではない 1 2 3 4 5 6 7 大いに有効である

## 4) 財務諸表作成の迅速化・簡素化

全く有効ではない 1 2 3 4 5 6 7 大いに有効である

第40表 標準原価計算の利用（原価管理）

|            | 回答数 | 比率     |
|------------|-----|--------|
| 1=全く有効ではない | 0   | 0.0%   |
| 2          | 0   | 0.0%   |
| 3          | 1   | 3.3%   |
| 4          | 3   | 10.0%  |
| 5          | 8   | 26.7%  |
| 6          | 13  | 43.3%  |
| 7=大いに有効である | 5   | 16.7%  |
| 合 計        | 30  | 100.0% |

第41表 標準原価計算の利用（予算編成）

|            | 回答数 | 比率     |
|------------|-----|--------|
| 1=全く有効ではない | 0   | 0.0%   |
| 2          | 1   | 3.3%   |
| 3          | 1   | 3.3%   |
| 4          | 3   | 10.0%  |
| 5          | 4   | 13.3%  |
| 6          | 16  | 53.3%  |
| 7=大いに有効である | 5   | 16.7%  |
| 合 計        | 30  | 100.0% |

第42表 標準原価計算の利用（価格決定）

|            | 回答数 | 比率     |
|------------|-----|--------|
| 1=全く有効ではない | 2   | 6.7%   |
| 2          | 0   | 0.0%   |
| 3          | 2   | 6.7%   |
| 4          | 4   | 13.3%  |
| 5          | 3   | 10.0%  |
| 6          | 14  | 46.7%  |
| 7=大いに有効である | 5   | 16.7%  |
| 合 計        | 30  | 100.0% |

第43表 標準原価計算の利用（財務諸表作成の迅速化）

|            | 回答数 | 比率     |
|------------|-----|--------|
| 1=全く有効ではない | 2   | 6.7%   |
| 2          | 0   | 0.0%   |
| 3          | 2   | 6.7%   |
| 4          | 3   | 10.0%  |
| 5          | 8   | 26.7%  |
| 6          | 12  | 40.0%  |
| 7=大いに有効である | 3   | 10.0%  |
| 合 計        | 30  | 100.0% |



標準原価計算の利用目的については、利用目的ごとに大きな差は見られない。ただし、日本においては、標準原価計算を活用した原価低減の役割は低下しているが、原価維持や一種の予定原価として用いられており、財務諸表作成の迅速化や簡素化という財務会計目的の利用が主体となってきたとの主張がなされている。在欧日系企業においては、原価管理などの管理会計目的の利用もある程度高くなっている。これは、現地法人が製造を主とする工場が中心で、製造現場における原価管理の手段として、標準原価計算は依然として有効であることを示しているのかもしれない。

## (14) 原価低減の手段

問 14 貴社では、原価引き下げのためにどのような方法を利用されていますか。利用されているものを選んで、原価低減のために重要度の高い順に番号(1,2,3...)をお付けください。

- ( ) 実際原価計算 ( ) 標準原価計算 ( ) 生産管理的な物量管理  
 ( ) 予算編成・統制 ( ) インダストリアル・エンジニアリング (IE)  
 ( ) 価値工学・価値分析 (VE/VA) ( ) 購買管理  
 ( ) 商品企画、設計段階での原価の作り込み

第 44 表 原価低減の手段 (1 位と 2 位の合計数)

|                    | 回答数 |
|--------------------|-----|
| 実際原価計算             | 13  |
| 標準原価計算             | 5   |
| 生産管理的な物量標準         | 6   |
| 予算編成・統制            | 17  |
| IE                 | 3   |
| VA/VE              | 9   |
| 購買管理               | 16  |
| 商品企画・設計段階での原価の作り込み | 15  |

第 44 表では、原価低減の手段として重要性の順位の中で 1 位と 2 位にあげた回答の合計数を示している。この表からは、予算編成・統制、購買管理、商

品企画・設計段階での原価の作り込みという順になっている。これも前問と同様に研究開発機能を持つ企業がすべてではないので、「商品企画・設計段階での原価の作り込み」という上流工程における原価低減手法よりも、購買管理、予算管理といった設計段階以降や製造プロセスに重点を置いた、原価低減手段が中心となっていると考えられる。

## (15) 予算管理

### ① 予算編成

問 15 総合予算（損益予算、利益予算）の起案はどこで行われますか。

- 1 現地法人（貴社）
- 2 日本本社
- 3 その他

第 45 表 総合予算の起案

|       | 回答数 | 比 率    |
|-------|-----|--------|
| 現地法人  | 42  | 97.7%  |
| 日本本社  | 1   | 2.3%   |
| そ の 他 | 0   | 0.0%   |
| 合 計   | 43  | 100.0% |

問 16 資本予算の起案はどこで行われますか。

- 1 現地法人（貴社）
- 2 日本本社
- 3 その他

第 46 表 資本予算の起案

|       | 回答数 | 比 率    |
|-------|-----|--------|
| 現地法人  | 27  | 64.3%  |
| 日本本社  | 15  | 35.7%  |
| そ の 他 | 0   | 0.0%   |
| 合 計   | 42  | 100.0% |

第 45 表および第 46 表からは、総合予算の起案はほとんど現地法人において行われているが、設備投資に関連する資本予算は、現地法人において起案される割合が低下している。やはり設備投資関連の意思決定には日本本社が関与する程度が高いと思われる。

**問 17** 貴社における予算編成方針の決定において、日本本社の関与はどの程度でしょうか。該当するスケールに○をおつけください。

強く関与する      1      2      3      4      5      6      7      まったく関与しない

**第 47 表 予算編成方針への日本本社の関与**

|           | 回答数 | 比 率    |
|-----------|-----|--------|
| 1=強く関与する  | 4   | 9.3%   |
| 2         | 4   | 9.3%   |
| 3         | 8   | 18.6%  |
| 4         | 11  | 25.6%  |
| 5         | 4   | 9.3%   |
| 6         | 10  | 23.3%  |
| 7=全く関与しない | 2   | 4.7%   |
| 合 計       | 43  | 100.0% |

予算編成方針への日本本社の関与については、中程度を示す 4 ポイント以下では 4 ポイントを頂点とする正規分布のような分布に近いが、4 ポイント以上では、日本本社の関与の程度が低い 6 ポイントが突出しており、これもある程度日本本社の関与の程度が低い企業が存在しているのかもしれない。

**問 18** 予算編成に必要な日数（起案から決定まで）は、何日でしょうか。

ほぼ（      ）日

第48表 予算編成日数

|      |        |
|------|--------|
| 平均日数 | 44.26日 |
| 標準偏差 | 23.18日 |
| 最大値  | 120日   |
| 最小値  | 10日    |

予算編成日数は、企業規模による違いがあるのと同様に、日本本社が予算編成プロセスにどのように関与するのか、またその関与の程度によって影響を受けられる。

問19 貴社の予算編成方針には、どのような内容が織り込まれていますか。もっとも該当するものに○をお付けください。

- 1 全社的な大まかな目標を示している。
- 2 事業部・部門別に目標利益、目標売上高を示す。
- 3 原価引き下げ目標、販売重点方針等の具体的目標も事業部別・部門別に示す。
- 4 さらに詳細に、広告宣伝費、設備保全費、従業員の教育訓練費等の許容額も示す。

第49表 予算編成方針の内容

|                 | 回答数 | 比率     |
|-----------------|-----|--------|
| 全社的目標           | 9   | 20.9%  |
| 事業部別・部門別目標      | 8   | 18.6%  |
| 原価引き下げ目標等も示す    | 12  | 27.9%  |
| さらに詳細な費目別許容額も示す | 14  | 32.6%  |
| 合 計             | 43  | 100.0% |

予算編成方針については、原価引き下げ目標や、詳細な費目別許容額も示すというものが、全体の6割程度に達している。

## ㊥ 予算差異分析

問 20 予算差異分析についておうかがいします。

① 予算差異は毎期どの程度発生しますか。

1. 1% 未満
2. 1% 以上～5% 未満
3. 5% 以上～10% 未満
4. 10% 以上～15% 未満
5. 15% 以上

第 50 表 予算差異の程度

|               | 回答数 | 比 率    |
|---------------|-----|--------|
| 1% 未満         | 0   | 0.0%   |
| 1% 以上～ 5% 未満  | 9   | 21.4%  |
| 5% 以上～10% 未満  | 16  | 38.1%  |
| 10% 以上～15% 未満 | 13  | 31.0%  |
| 15% 以上        | 4   | 9.5%   |
| 合 計           | 42  | 100.0% |

予算差異の程度は、5% 以上 10% 未満という中程度の差異を中心としたほぼ正規分布になっている。予算差異の程度は、予算編成時の予測精度や予算管理プロセスの能力に依存すると考えられるが、期中修正を行っている場合とそうでない場合によっても差が生じている可能性もある。

② 予算差異分析を行っていますか。

- 1 行っている → 下の質問にお進みください。
- 2 行っていない → 問 21 にお進みください。

第51表 予算差異分析の実施

|         | 回答数 | 比 率    |
|---------|-----|--------|
| 実施している  | 38  | 92.7%  |
| 実施していない | 3   | 7.3%   |
| 合 計     | 41  | 100.0% |

予算を活用している以上、ほとんどの場合で差異分析が行われているというのは、当然の結果かもしれない。なお、差異分析の実施比率では、在欧企業が最も高くなっている。

③ 行っている場合、以下の項目についてどの程度利用されていますか。

a) 問題点・改善点を素早く知るため

全く利用 1 2 3 4 5 6 7 非常によく  
しない \_\_\_\_\_ 利用する

b) 次期の計画・予算編成の改善

全く利用 1 2 3 4 5 6 7 非常によく  
しない \_\_\_\_\_ 利用する

c) 直接費の管理

全く利用 1 2 3 4 5 6 7 非常によく  
しない \_\_\_\_\_ 利用する

d) 間接費の管理

全く利用 1 2 3 4 5 6 7 非常によく  
しない \_\_\_\_\_ 利用する

e) 職長（チーム・リーダー）クラスの業績評価に

全く利用 1 2 3 4 5 6 7 非常によく  
しない \_\_\_\_\_ 利用する

第 52 表 予算差異分析（問題点の発見）

|           | 回答数 | 比 率    |
|-----------|-----|--------|
| 1=全く利用しない | 0   | 0.0%   |
| 2         | 1   | 2.6%   |
| 3         | 1   | 2.6%   |
| 4         | 0   | 0.0%   |
| 5         | 11  | 28.9%  |
| 6         | 19  | 50.0%  |
| 7=頻繁に利用する | 6   | 15.8%  |
| 合 計       | 38  | 100.0% |

第 53 表 予算差異分析（次期の計画に反映）

|           | 回答数 | 比 率    |
|-----------|-----|--------|
| 1=全く利用しない | 0   | 0.0%   |
| 2         | 0   | 0.0%   |
| 3         | 1   | 2.6%   |
| 4         | 4   | 10.5%  |
| 5         | 7   | 18.4%  |
| 6         | 18  | 47.4%  |
| 7=頻繁に利用する | 8   | 21.1%  |
| 合 計       | 38  | 100.0% |

第 54 表 予算差異分析（直接費の管理）

|           | 回答数 | 比 率    |
|-----------|-----|--------|
| 1=全く利用しない | 0   | 0.0%   |
| 2         | 0   | 0.0%   |
| 3         | 2   | 5.3%   |
| 4         | 1   | 2.6%   |
| 5         | 15  | 39.5%  |
| 6         | 17  | 44.7%  |
| 7=頻繁に利用する | 3   | 7.9%   |
| 合 計       | 38  | 100.0% |

第 55 表 予算差異分析（間接費の管理）

|           | 回答数 | 比 率    |
|-----------|-----|--------|
| 1=全く利用しない | 0   | 0.0%   |
| 2         | 0   | 0.0%   |
| 3         | 1   | 2.6%   |
| 4         | 3   | 7.9%   |
| 5         | 16  | 42.1%  |
| 6         | 13  | 34.2%  |
| 7=頻繁に利用する | 5   | 13.2%  |
| 合 計       | 38  | 100.0% |

第 56 表 予算差異分析（職長の業績評価）

|           | 回答数 | 比 率    |
|-----------|-----|--------|
| 1=全く利用しない | 7   | 18.4%  |
| 2         | 6   | 15.8%  |
| 3         | 6   | 15.8%  |
| 4         | 6   | 15.8%  |
| 5         | 6   | 15.8%  |
| 6         | 6   | 15.8%  |
| 7=頻繁に利用する | 1   | 2.6%   |
| 合 計       | 38  | 100.0% |

予算差異分析に関しては、直接費の管理や間接費の管理という原価管理目的よりも、「問題点や改善点の発見」、「次期の計画への反映」といった利用目的

の方が、やや頻繁に利用されている。職長の業績評価については、利用の程度は完全にまちまちである。このことは、職長が給与制なのか時給制なのかという違いも影響を与えているのかもしれない。なお、これらについての詳細な分析は、後に行うこととする。

## (16) 業 績 評 価

問 21 貴社全体としての業績目標の設定を行う場合、以下のどの指標により行いますか。重視している順に (1, 2, 3...) 番号をお付けください。

順位

- ① 資本利益率 ( )
- ② 売上高 ( )
- ③ 売上高伸び率 ( )
- ④ 利益額 ( )
- ⑤ 市場占有率 ( )
- ⑥ 製造原価・経費水準 ( )
- ⑦ その他 ( ) ( )

第 57 表 全社の業績評価基準  
(1 位と 2 位の合計数)

|           | 回答数 |
|-----------|-----|
| 資本利益率     | 5   |
| 売上高       | 25  |
| 売上高伸び率    | 5   |
| 利益額       | 34  |
| 市場占有率     | 5   |
| 製造原価・経費水準 | 10  |
| その他       | 4   |

会社全体の業績評価基準としては、利益や売上高を中心とした日本企業とほぼ同様の傾向が見られる。欧米で重視されると言われている資本利益率 (ROI) の採用比率は在タイ企業、在米企業と同様にかなり低い。



**問 22** 貴社において各部門の部門長の業績評価を行う場合に、それぞれの部門の業績を部門長の報酬（ボーナス等）に、どの程度反映させますか。

全く反映しない      1      2      3      4      5      6      7      非常に強く反映する

**第 58 表 業績と報酬のリンク（部門長）**

|            | 回答数 | 比 率    |
|------------|-----|--------|
| 1=全く反映しない  | 3   | 7.9%   |
| 2          | 6   | 15.8%  |
| 3          | 4   | 10.5%  |
| 4          | 9   | 23.7%  |
| 5          | 9   | 23.7%  |
| 6          | 5   | 13.2%  |
| 7=強く反映している | 2   | 5.3%   |
| 合 計        | 38  | 100.0% |

**問 23** 貴社において各部門の職長（チーム・リーダー）クラスの業績評価を行う場合に、それぞれの職域あるいはチームの業績を職長の報酬（ボーナス等）に、どの程度反映させますか。

全く反映しない      1      2      3      4      5      6      7      非常に強く反映する

**第 59 表 業績と報酬のリンク（職長）**

|            | 回答数 | 比 率    |
|------------|-----|--------|
| 1=全く反映しない  | 5   | 11.9%  |
| 2          | 7   | 16.7%  |
| 3          | 6   | 14.3%  |
| 4          | 10  | 23.8%  |
| 5          | 10  | 23.8%  |
| 6          | 3   | 7.1%   |
| 7=強く反映している | 1   | 2.4%   |
| 合 計        | 42  | 100.0% |

業績と報酬のリンクは、部門長の場合と職長の場合いずれも、リンクの程度

が低い2ポイントを中心とする分布と、リンクの程度が中程度～やや高い4ポイント、5ポイントを中心とする分布の2つの分布があるように見える。このことから考えると、業績と報酬のリンクが弱い企業と中程度からやや強い企業の2つが存在している可能性がある。このことについて、さらに追加的な分析を後に行う。

### (17) 原 価 企 画

**問 24** 貴社では原価企画活動を行っていますか。ただし、この場合の「原価企画」とは、「原価発生之源流に遡って、VEなどの手法をとりまじえて、設計、開発、さらに商品企画の段階で原価を作り込む活動」と定義します。

1. はい → 下の質問にお進みください。
2. いいえ → 問 34 へお進みください。

**第 60 表 原価企画の実施状況**

|         | 回答数 | 比 率    |
|---------|-----|--------|
| 実施している  | 13  | 31.0%  |
| 実施していない | 29  | 69.0%  |
| 合 計     | 42  | 100.0% |

原価企画の実施比率は、在米企業の場合が36%であり、それほど大きな差はない。しかし、実施企業が13社と少ないために、欧州における原価企画の実態を正確に反映したものかどうかは、断定が難しい。

**問 25** 貴社では原価企画を担当する専属の部署がありますか。

1. ある
2. ない

第 61 表 原価企画担当の専属部署

|     | 回答数 | 比 率    |
|-----|-----|--------|
| あ る | 13  | 31.0%  |
| な い | 29  | 69.0%  |
| 合 計 | 42  | 100.0% |

専属部署は、在米企業の 60% に比べると約半数であり、在タイ企業とほぼ同じ水準である。

**問 26** 原価企画を行っている場合、どの段階まで遡って原価企画活動を行っていますか。

1. 商品企画段階
2. 開発段階
3. 設計段階

第 62 表 原価企画活動の遡及

|         | 回答数 | 比 率    |
|---------|-----|--------|
| 商品企画段階  | 5   | 41.7%  |
| 開 発 段 階 | 2   | 16.7%  |
| 設 計 段 階 | 5   | 41.7%  |
| 合 計     | 12  | 100.0% |

原価企画の遡及は、商品企画段階と設計段階が多くなっており、在米企業と同様の傾向が見られる。

**問 27** 原価企画担当者のうちで現地採用従業員の占める割合は約何 % ですか。  
(                      ) %

**第63表 原価企画担当者の  
現地採用員比率**

|       |       |
|-------|-------|
| 平 均 値 | 47.1% |
| 標準偏差  | 35.4% |
| 最 大 値 | 100 % |
| 最 小 値 | 0 %   |

現地採用員の比率は、在米企業の58.9%と比べれば低くなっている。

**問28** 原価企画活動に関して現地採用の従業員はどの程度関与していますか。

全く関与 1 2 3 4 5 6 7 非常に強く  
しない 関与する

**第64表 原価企画活動への現地採用員  
による関与の程度**

|           | 回答数 | 比 率    |
|-----------|-----|--------|
| 1=全く関与しない | 0   | 0.0%   |
| 2         | 1   | 8.3%   |
| 3         | 2   | 16.7%  |
| 4         | 5   | 41.7%  |
| 5         | 0   | 0.0%   |
| 6         | 4   | 33.3%  |
| 7=強く関与する  | 0   | 0.0%   |
| 合 計       | 12  | 100.0% |

現地採用員の原価企画への関与は、在米企業よりもやや低いポイントが多くなっている点に注目ができる。

**問29** 貴社における原価企画の現状について評価するとすれば、どのようになりま  
すか。

全くうまくい  
っていない 1 2 3 4 5 6 7 きわめて成  
功している

第 65 表 原価企画の現状評価

|               | 回答数 | 比 率    |
|---------------|-----|--------|
| 1=全くうまくいっていない | 0   | 0.0%   |
| 2             | 1   | 8.3%   |
| 3             | 2   | 16.7%  |
| 4             | 7   | 58.3%  |
| 5             | 2   | 16.7%  |
| 6             | 0   | 0.0%   |
| 7=きわめて成功している  | 0   | 0.0%   |
| 合 計           | 12  | 100.0% |

在米企業と比較すれば、あまり成功していないというスコアが多くなっていることが、目立っている。

問 30 貴社における原価企画について、現地サプライヤー（日系を除く）の関与の状況はどの程度でしょうか。

きわめて非協  
力的で消極的 1 2 3 4 5 6 7 きわめて協力  
的で積極的

第 66 表 現地サプライヤーの協力の程度

|                | 回答数 | 比 率    |
|----------------|-----|--------|
| 1=きわめて非協力的・消極的 | 0   | 0.0%   |
| 2              | 0   | 0.0%   |
| 3              | 4   | 33.3%  |
| 4              | 4   | 33.3%  |
| 5              | 2   | 16.7%  |
| 6              | 2   | 16.7%  |
| 7=きわめて協力的・積極的  | 0   | 0.0%   |
| 合 計            | 12  | 100.0% |

サプライヤーの協力度についても、在欧企業は在米企業よりもやや低いことがわかる。

問 31 原価企画を実施する上で重要であると思われる要因を以下の項目から上位2つを選んでお答えください。

回答欄 第1位 ( ) 第2位 ( )

【項目】

- a 現地サプライヤーの理解と協力
- b 現地従業員の理解と協力
- c 日系セットメーカーからの支援
- d 日本の親会社からの支援
- e 現地従業員への教育・訓練
- f 有能なマネジャーの確保
- g その他 ( )

第 67 表 原価企画実施の成功要因

|                | 1位 | 2位 |
|----------------|----|----|
| 現地サプライヤーの理解と協力 | 4  | 3  |
| 現地従業員の理解と協力    | 2  | 6  |
| 日系セットメーカーからの支援 | 0  | 0  |
| 日本の親会社からの支援    | 3  | 1  |
| 現地従業員への教育・訓練   | 1  | 1  |
| 有能なマネジャーの確保    | 2  | 0  |
| その他            | 0  | 1  |

ここでも、やはり「現地サプライヤーの理解と協力」、「現地従業員の理解と協力」という要因が、上位にあり、これは在米企業と共通している。

問 32 原価企画を実施した効果として、実際に現れたものを以下のものから重要度

の高い順に3つ選んでください。

回答欄 第1位( ) 第2位( ) 第3位( )

【項目】

- a 現地サプライヤーの理解と協力
- b 現地従業員の理解と協力
- c 日系セットメーカーからの支援
- d 日本の親会社からの支援
- e 現地従業員への教育・訓練
- f 有能なマネジャーの確保
- g その他( )

第68表 原価企画実施の効果

|                | 1位 | 2位 | 3位 |
|----------------|----|----|----|
| 現地サプライヤーの理解と協力 | 5  | 2  | 1  |
| 現地従業員の理解と協力    | 1  | 5  | 1  |
| 日系セットメーカーからの支援 | 0  | 0  | 1  |
| 日本の親会社からの支援    | 4  | 0  | 0  |
| 現地従業員への教育・訓練   | 2  | 0  | 3  |
| 有能なマネジャーの確保    | 0  | 1  | 1  |
| その他            | 0  | 1  | 0  |

実施の効果としては「現地サプライヤーの理解と協力」が上位にあるが、「日本の親会社からの支援」も上位にあることも注目できる。

**問 33** 以下の原価企画に関する諸活動あるいは意思決定は、日本本社または貴社（現地法人）のいずれで行われていますか。該当するものに○をおつけください。

- |               |      |          |    |
|---------------|------|----------|----|
| ① 目標原価の設定     | 日本本社 | 現地法人（貴社） | 両方 |
| ② 現地サプライヤーの選定 | 日本本社 | 現地法人（貴社） | 両方 |
| ③ 製品原価の見積     | 日本本社 | 現地法人（貴社） | 両方 |

- ④ コスト・テーブルの作成      日本本社      現地法人（貴社）      両方  
 ⑤ 現地サプライヤーへの指導      日本本社      現地法人（貴社）      両方  
 ⑥ VA/VE 活動                      日本本社      現地法人（貴社）      両方

第 69 表 原価企画の諸活動

|              | 日本本社 | 両方 | 現地法人 |
|--------------|------|----|------|
| 目標原価の設定      | 0    | 5  | 7    |
| 現地サプライヤーの選定  | 0    | 2  | 9    |
| 製品原価の見積      | 0    | 3  | 8    |
| コスト・テーブルの作成  | 0    | 4  | 7    |
| 現地サプライヤーへの指導 | 0    | 0  | 11   |
| VA/VE 活動     | 1    | 6  | 4    |

原価企画の成功にとって、「現地サプライヤーの理解と協力」、「現地従業員への教育」、「日本の親会社の支援」という要因が挙げられている。さらに、原価企画の諸活動は、現地法人だけではなく、日本本社と共同で行われていることから、原価企画は全体として、現地法人単独ではなく親会社の支援の下に行われている場合が多い、と思われる結果となっている。

## （18） 現地サプライヤーとの関係

問 34 購買管理，原価管理における現地サプライヤー（日系を除く）との関係について以下から，該当するものすべてに○をおつけください。

- (    ) 原価見積の根拠を提示しない。  
 (    ) 理由なき突然の原価の上昇がある。  
 (    ) 製品原価の詳細を開示しない。  
 (    ) 生産ラインを開示しない。  
 (    ) 納期が守られない。  
 (    ) 供給量に大きな変動がある。  
 (    ) 関係が極めて契約的・短期的である。



- ( ) 当社の改善提案や技術者の派遣を受け入れない。
- ( ) 図面どおりの仕様になっていない。

第 70 表 現地サプライヤーとの取引上の問題点

|                 | 回答数 |
|-----------------|-----|
| 原価見積の根拠を示さない    | 8   |
| 理由なき原価の上昇がある    | 10  |
| 製造原価の詳細を開示しない   | 20  |
| 生産ラインを開示しない     | 0   |
| 納期が守られない        | 10  |
| 供給量に変動がある       | 7   |
| 短期的・契約的な関係である   | 4   |
| 当社の改善提案を受け入れない  | 0   |
| 図面どおりの仕様になっていない | 5   |

現地サプライヤーとの取引上の問題点については、加登 [1993] 等で指摘されているような問題点が多く、回答数を得ており、依然としてこれらの問題が現地サプライヤーと取引し合う上で、現地法人の側からすれば、問題視されていることが理解できる。これらは、現地において原価企画活動を展開する上での障害であるとも言える。

**問 35** 購買管理、原価管理上の貴社と現地サプライヤー（日系を除く）との間で実際に行われているものに、すべて○をおつけください。

- ( ) 生産管理、工程管理上の指導
- ( ) サプライヤーの従業員を当社の QC や TQC に参加させる。
- ( ) 生産情報を相互に伝達する。
- ( ) 製品の原価情報を相互に伝達する。
- ( ) 取引関係をできるだけ長期にする。
- ( ) 設計上の VA や VE 提案を行う。
- ( ) サプライヤーの従業員を当社に常駐させている。
- ( ) その他（具体的に： )

第71表 現地サプライヤーとの間で実施していること

|                 | 回答数 |
|-----------------|-----|
| 生産管理・工程管理上の指導   | 14  |
| 当社の QC に参加させる   | 3   |
| 生産情報を相互に伝達する    | 24  |
| 原価情報を相互に伝達する    | 1   |
| 取引関係をできるだけ長期にする | 22  |
| VA/VE 提案を行う     | 12  |
| 従業員を当社に常駐させている  | 5   |
| その他             | 1   |

前問において指摘された問題点への対策を尋ねたものが、問 35 である。この結果からは、「生産情報を相互に伝達する」、「取引関係をできるだけ長期にする」という相互の信頼関係の醸成が、いわゆる「日本的な取引関係」を現地サプライヤーに理解してもらうための、ステップであると考えられる。そのような段階を踏んで「生産管理・工程管理上の指導」や「VA/VE 提案を行う」へと発展していくと考えられる。

#### 4 ま と め

前章で概要を明らかにした在米企業と経営環境が類似している点（市場の成熟度や製品の出荷先が域内を中心としている等）も多いが、結果としては若干異なる点も見られる。これらの違いが本当にあるのか、また、第1章で提示した仮説が妥当なものかどうかなどの点については、次章以降で検討することとする。

#### 注

- (1) 拙稿 [1999], [2000] を参考にされたい。
- (2) 拙稿 [2002]

## 第 5 章

# 在外日系企業における経営の現地化

### 1 は じ め に

本章においては、第1章で構築した仮説のうち、経営の現地化に関する仮説についての検証を行う。仮説の検証に使用するデータは、第2章～第4章においてその概要を示した在タイ、在米、在欧の日系製造企業に対して行った郵送質問票調査から得られたデータに基づいて行う。

### 2 検証する仮説

第1章において検討したように、在外日系企業における経営の現地化については、様々な要因が関係していると思われるが、その中でも「経過年数」（時間）について検証を行うこととする。安保教授の提唱した「ハイブリッド・モデル」においては、マネジメントのサブシステムにおいて、時間の経過とともに日本的なシステムの適用が起こるものと現地式のシステムへの適応が進むものが並存しているという事実を明らかにした。

このように時間の経過によりマネジメント・システムが変化するという事実をさらに深く検証する必要があると考える。

また、安保 [1996] においては、在米企業における適用度および適応度の4年間の変化について検討されているが、さらに在欧日系企業および在アジア日系企業との比較も行われている。

ここでは、地域による適用度に関する差異の存在が示唆されているが、本章

では地域間に差異が存在するのかどうかということを確認することも重要な課題であると考えられる。

そこで、このような現象を確認する手がかりとして、まず、はじめに現地化の中でも特に「人の現地化」について検討する。

「人の現地化」は、日本企業にとっての長年の課題であると言われている。従来から「未熟な国際化」として指摘されてきたように、日系企業は長年にわたって日本人が現地法人のトップの位置を占めてきた。しかしながら、現地において経営を展開する上でいつまでも日本人がマネジメントの主要な位置を独占して、日本本社の方を見て現地経営を行うというスタイルを維持できないようになってきていると言われている。

すなわち、人事管理という観点からは、現地人の採用は現地人マネジャーの方が現地人の特性や採用活動などの面で、日本人よりも有利であると思われる。したがって、人事関係の現地化が他の職能の現地化よりもいち早く進展してきた。

さらに、現地の市場ニーズの把握、原材料の現地調達などの活動もやはり日本人よりも、現地の事情に詳しい現地人のほうが望ましい。また、いつまでもトップ・マネジメントを日本人だけが占めていると優秀な現地人スタッフが日系企業ではトップになれないことがわかって、スピノフしてしまい優秀な人材の確保が難しくなることも考えられる。

その一方、日本本社の立場からは、本社の戦略と海外子会社の役割との整合性が必要となる。このため、特に日系企業においては、日本本社とのコミュニケーションが重視されるため、現地人をトップに据えることについては、適切な人材の確保が困難なために見送られている傾向がある。

したがって、トップは日本人のままであったとしても、職位が下位になるにしたがって現地人の比率は高くなることが考えられる。

また、上述したような現地化に関する圧力は、アメリカ、アジア、欧州のそれぞれにおいて異なると考えられる。すなわち、市場ニーズを反映する圧力や原材料の現地調達に関する規制の強さは、これらの3つの地域では明らかに異

なるからである。

アメリカや欧州においては、主として国内あるいは域内の市場に製品を出荷しているために現地マーケットのニーズを反映した製品を、現地市場に対して供給することが求められる。したがって、人の現地化や製品開発や設計などの意思決定の現地化が要求されることになる。これに対して、アジアにおいては製品市場が欧米ほどには成熟しておらず、欧米ほど市場ニーズを反映することに対する圧力は少ないと思われる。さらに、アジアの場合には輸出志向の企業にとっては、現地のニーズを製品に反映させる必要性はなく、日本あるいは世界向けの製品仕様、品質を維持することが要求されるので、現地化のメリットは少ないと言える。

このようなことを考えれば以下のような仮説の構築が可能である。

**仮説1：経過年数（操業年数）の長い企業は、現地化が進んでいる。**

この仮説をさらに具体的なレベルに落とし込むと以下ようになる。

仮説1-1：経過年数の長い企業は、人の現地化が進んでいる。

仮説1-2：経過年数の長い企業は、意思決定の現地化が進んでいる。

次に、上述したような現地化に関する地域差が存在するのかを検証するための仮説の構築である。

**仮説2：現地化の進展には、地域差が存在する。**

この仮説を具体的なレベルに置き換えると以下ようになる。

仮説2-1：アメリカ、ヨーロッパの方がタイよりも人の現地化が進んでいる。

仮説2-2：アメリカ、ヨーロッパの方がタイよりも意思決定の現地化が進んでいる。

さらに、仮説1および2を組み合わせると、上述のような現地化の状況を考慮

すれば以下のような仮説を構築することが可能である。

**仮説3：経過年数（操業年数）と現地化の関係は、アメリカ、ヨーロッパの方がタイよりも速い速度で現地化が進展する。**

この仮説は、上述したような状況から現地化に対する圧力は、アメリカ、ヨーロッパの方が、タイよりも強いと思われる。このため、アメリカ、ヨーロッパの方がタイよりも現地化は速い速度で進展すると考えられる。

### 3 仮説の検証

仮説の検証のためのデータは、第2章から第4章において紹介した在タイ、在米、在欧の日系企業からアンケート調査により収集したデータを利用する。

仮説の検証を行う前に、現地化に関して経過年数以外の要因が関係していないかを確認する必要がある。仮に、該当する変数が確認された場合には、その変数をコントロールする必要があるからである。

そこで、企業規模と現地化に関する相関を確認した。企業規模に関する変数として、資本金、従業員数、売上高の変数を選択し、現地化に関わる変数として、人の現地化および意思決定の現地化に関する変数を選択した。この結果、資本金および従業員数と現地化に関する変数において、一部有意な相関関係が確認された。このため、資本金に関して、比較的少額の企業と比較的高額の企業をサンプルから除去して<sup>(1)</sup>、再度分析を行った結果、上記のような相関関係は確認されなかった。このようにして、企業規模の影響をコントロールした上で、仮説の検証を行うこととする。

まず、仮説1について、それぞれの地域別に検証してみよう。

社長については、日本人、現地人、その他という選択肢しかないので、1=日本人、0=現地人およびその他というダミー変数を与えた。副社長および部長に関しては、それぞれ1=すべて日本人、7=すべて現地人という7ポイントスケールで質問しているので、7ポイントのスコアをそのまま利用した。経

過年数については、操業開始年数からアンケート回収時点までの経過年数をそのまま利用した。経過年数は実際の年数であり、社長国籍については、0と1で日本人以外と日本人というダミー変数を与えたのでピアソンの相関係数を求めた。結果は、第1表～3表のとおりである。

第1表 在タイ企業における経過年数と人の現地化

|       | 経過年数        | 社長国籍        | 副社長国籍      | 部長国籍       |
|-------|-------------|-------------|------------|------------|
| 経過年数  |             | *** -0.8670 | 0.1473     | *** 0.5524 |
|       |             | p = .000    | p = .513   | p = .008   |
| 社長国籍  | *** -0.8670 |             | -0.0137    | -0.3708    |
|       | p = .000    |             | p = .952   | p = .089   |
| 副社長国籍 | 0.1473      | -0.0137     |            | *** 0.5493 |
|       | p = .513    | p = .952    |            | p = .008   |
| 部長国籍  | *** 0.5524  | -0.3708     | *** 0.5493 |            |
|       | p = .008    | p = .089    | p = .008   |            |

N=22 (欠測値はケースワイズ削除)

\*\*\*=1% 以下水準で有意

上段は相関関数、下段は有意確率を示している。

(以下同様)

第2表 在米企業における経過年数と人の現地化

|       | 経過年数     | 社長国籍     | 副社長国籍    | 部長国籍     |
|-------|----------|----------|----------|----------|
| 経過年数  |          | -0.0466  | * 0.2593 | 0.0461   |
|       |          | p = .743 | p = .063 | p = .745 |
| 社長国籍  | -0.0466  |          | -0.1593  | -0.0849  |
|       | p = .743 |          | p = .259 | p = .550 |
| 副社長国籍 | * 0.2593 | -0.1593  |          | 0.1119   |
|       | p = .063 | p = .259 |          | p = .430 |
| 部長国籍  | 0.0461   | -0.0849  | 0.1119   |          |
|       | p = .745 | p = .550 | p = .430 |          |

N=52, 欠測値はケースワイズ削除

\*=7% 水準で有意

第3表 在欧企業における経過年数と人の現地化

|       | 経過年数                 | 社長国籍                 | 副社長比率                 | 部長比率                  |
|-------|----------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 経過年数  |                      | * 0.2992<br>p = .076 | 0.1458<br>p = .396    | -0.1048<br>p = .543   |
| 社長国籍  | * 0.2992<br>p = .076 |                      | 0.0209<br>p = .904    | 0.2307<br>p = .176    |
| 副社長比率 | 0.1458<br>p = .396   | 0.0209<br>p = .904   |                       | ** 0.3822<br>p = .021 |
| 部長比率  | -0.1048<br>p = .543  | 0.2307<br>p = .176   | ** 0.3822<br>p = .021 |                       |

N=36, 欠測値はケースワイズ削除

\* = 8% 水準で有意

\*\* = 3% 水準で有意

人の現地化に関しては、在タイ企業においては、副社長レベルを除いて、経過年数の長い企業ほど、社長に関しては現地人、部長レベルにおいては、現地人の比率が高くなる傾向が実証されている（1% 以下水準で有意）。

また、在米企業においては、7% 水準ではあるが、副社長レベルのみが経過年数と現地人の比率の相関関係が実証され、経過年数の長い企業ほど現地人の割合が高いという結果となったが、社長と部長レベルにおいては、経過年数と現地化についての相関関係は、確認されなかった。

一方、在欧企業の場合には、社長の国籍に関して 8% 水準ではあるが、経過年数と日本人社長の間に相関関係が確認され、経過年数の長い企業ほど日本人社長であるという仮説 1-1 とは逆の結果となった。

次に意思決定の現地化について検証することとする。意思決定のうち最初に計画機能に関する意思決定について見てみよう。

在タイ日系企業における経過年数と計画機能に関する意思決定についての分析結果については、第4表のとおりである。

ここでは、長期経営計画、短期利益計画、新製品開発計画の3つの計画機能が、日本本社によりどの程度調整されるのかについての質問に基づいて分析を行っている。1=全く調整されない、7=ほとんど調整される、の7ポイントス



ケールで質問している。したがって、スコアが小さいほど計画機能に関する意思決定の現地化がなされているということになる。

第4表 在タイ企業における経過年数と計画機能

|      | 経過年数                | 長期計画                  | 短期計画                  | 開発計画                  |
|------|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 経過年数 |                     | -0.1462<br>p = .506   | -0.2622<br>p = .227   | -0.2007<br>p = .359   |
| 長期計画 | -0.1462<br>p = .506 |                       | ***0.8710<br>p = .000 | ***0.6734<br>p = .000 |
| 短期計画 | -0.2622<br>p = .227 | ***0.8710<br>p = .000 |                       | ***0.5906<br>p = .003 |
| 開発計画 | -0.2007<br>p = .359 | ***0.6734<br>p = .000 | ***0.5906<br>p = .003 |                       |

\*\*\*=1% 以下水準で有意

N=23 (欠測値は、ケースワイズ削除)

第4表の結果からは、在タイ企業において経過年数と計画機能に関する意思決定の現地化に関して、有意な相関関係は確認できない。しかし、長期経営計画、短期利益計画、新製品開発計画のスコアの間には、強い相関関係が見られる。

在米企業に関しての分析結果は、第5表のとおりである。質問の内容やスコアに関しては、在タイ企業に対するものと同様である。

第5表 在米企業における経過年数と計画機能

|      | 経過年数 | 長期計画     | 短期計画      | 開発計画      |
|------|------|----------|-----------|-----------|
| 経過年数 |      | -0.0617  | *-0.2417  | *-0.2402  |
|      |      | p=.658   | p=.078    | p=.080    |
| 長期計画 |      | -0.0617  | ***0.7987 | ***0.5385 |
|      |      | p=.658   | p=.000    | p=.000    |
| 短期計画 |      | *-0.2417 | ***0.7987 | ***0.4875 |
|      |      | p=.078   | p=.000    | p=.000    |
| 開発計画 |      | *-0.2402 | ***0.5385 | ***0.4875 |
|      |      | p=.080   | p=.000    | p=.000    |

\* = 8% 水準で有意

\*\*\* = 1% 以下水準で有意

N=54 (欠測値は、ケースワイズ削除)

第5表の結果からは、在米企業において、経過年数と短期利益計画および新製品開発計画の決定については、8% 水準で有意な相関関係が認められた。すなわち、経過年数の長い企業ほど短期利益計画および新製品開発計画において日本本社による調整の程度が低くなっており、これらの意思決定が現地化されていることになる。しかし、長期経営計画については、経過年数との有意な関係は認められなかった。また、在タイ企業と同様に長期経営計画、短期利益計画、新製品開発計画のスコアの間には強い相関関係が見られる。

次に在欧企業についての分析結果は、第6表のとおりである。質問項目、スコアについては、在タイ、在米企業の場合と同様である。

第6表 在欧企業における経過年数と計画機能

|      | 経過年数                  | 長期計画                  | 短期計画                  | 開発計画                  |
|------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 経過年数 |                       | * -0.2855<br>p = .078 | -0.1142<br>p = .489   | -0.2088<br>p = .202   |
| 長期計画 | * -0.2855<br>p = .078 |                       | ** 0.8324<br>p = .000 | ** 0.4044<br>p = .011 |
| 短期計画 | -0.1142<br>p = .489   | ** 0.8324<br>p = .000 |                       | 0.2604<br>p = .109    |
| 開発計画 | -0.2088<br>p = .202   | ** 0.4044<br>p = .011 | 0.2604<br>p = .109    |                       |

N=39 (欠測値は、ケースワイズ削除)

\*=8% 水準で有意

\*\*=2% 水準で有意

第6表の結果からは、経過年数と長期経営計画についての相関関係（経過年数の長い企業ほど長期経営計画の決定が現地化されている）が8%水準で確認されたが、短期利益計画および新製品開発計画については、経過年数との有意な相関関係は確認されなかった。また、3つの計画機能間の相関については、在タイ、在米企業とは若干異っており、長期経営計画と新製品開発計画の相関関係がやや弱くなっている（11%水準）。

次に、販売活動について、経過年数との関係を地域ごとに検証することとする。

まず、在タイ企業における経過年数と販売に関する意思決定の現地化についてである。販売に関する意思決定は、販売価格の決定と販売先の決定であり、いずれも1=すべて日本本社で決定、7=すべて現地法人で決定の7ポイントスケールで質問をしている。したがって、スコアが大きいほど決定の現地化が進んでいるということになる。

在タイ企業における経過年数とこれらの意思決定との相関関係についての分析は、第7表のとおりである。

第7表の結果からは、在タイ企業においては、経過年数と販売先の決定およ

第7表 在タイ企業における経過年数と販売の意思決定

|        | 経過年数   | 販売先決定      | 販売価格決定     |
|--------|--------|------------|------------|
| 経過年数   |        | 0.2973     | 0.2436     |
|        |        | p=.140     | p=.230     |
| 販売先決定  | 0.2973 |            | *** 0.7344 |
|        | p=.140 |            | p=.000     |
| 販売価格決定 | 0.2436 | *** 0.7344 |            |
|        | p=.230 | p=.000     |            |

\*\*\*=1% 以下水準で有意

N=26 (欠測値はケースワイズ削除)

び販売価格の決定については、有意な相関関係は認められなかった。

次に、在米企業における分析である。同じ質問票を用いているのでスコアもすべて、在タイ企業の場合と同じである。結果は、第8表のとおりである。

第8表 在米企業における経過年数と販売の意思決定

|        | 経過年数   | 販売先決定      | 販売価格決定     |
|--------|--------|------------|------------|
| 経過年数   |        | 0.0463     | 0.0218     |
|        |        | p=.737     | p=.875     |
| 販売先決定  | 0.0463 |            | *** 0.8109 |
|        | p=.737 |            | p=.000     |
| 販売価格決定 | 0.0218 | *** 0.8109 |            |
|        | p=.875 | p=.000     |            |

\*\*\*=1% 以下水準で有意

N=55 (欠測値はケースワイズ削除)

結果からは、経過年数と販売先および販売価格の決定の相関関係は、在タイ企業と同様に確認されなかった。

次に、在欧企業の場合である。これも在タイ企業および在欧企業と同様の分析方法で相関関係の検証を行った。結果は第9表のとおりである。

第9表の結果からは、在欧企業においても経過年数と販売先および販売価格の決定との相関関係は確認できなかった。

第9表 在欧企業における経過年数と販売の意思決定

|      | 経過年数    | 販売先        | 販売価格       |
|------|---------|------------|------------|
| 経過年数 |         | 0.1924     | 0.2464     |
|      |         | p= .216    | p= .111    |
| 販売先  | 0.1924  |            | *** 0.7598 |
|      | p= .216 |            | p= .000    |
| 販売価格 | 0.2464  | *** 0.7598 |            |
|      | p= .111 | p= .000    |            |

\*\*\*=1% 以下水準で有意

N=43 (欠測値は、ケースワイズ削除)

次に、製品企画、基本設計、詳細設計という上流工程の意思決定の現地化と経過年数の関係を検証することにする。ここでは、それぞれの決定について1=すべて日本本社で決定、7=すべて現地法人で決定、の7ポイントスケールで回答するように、質問している。したがって、スコアの大きいほど現地化が進展していることになる。在タイ企業に関する検証の結果は、第10表のとおりである。

第10表 在タイ企業における経過年数と製品開発関連の意思決定

|      | 経過年数       | 製品企画       | 基本設計       | 詳細設計       |
|------|------------|------------|------------|------------|
| 経過年数 |            | *** 0.5280 | * 0.3795   | 0.2238     |
|      |            | p= .007    | p= .061    | p= .282    |
| 製品企画 | *** 0.5280 |            | *** 0.7284 | *** 0.6061 |
|      | p= .007    |            | p= .000    | p= .001    |
| 基本設計 | * 0.3795   | *** 0.7284 |            | *** 0.8247 |
|      | p= .061    | p= .000    |            | p= .000    |
| 詳細設計 | 0.2238     | *** 0.6061 | *** 0.8247 |            |
|      | p= .282    | p= .001    | p= .000    |            |

\*\*\*=1% 以下水準で有意

\*=7% 水準で有意

N=25 (欠測値はケースワイズ削除)

第10表の結果からは、1%以下水準で経過年数と製品企画の意思決定に関する現地化について有意な相関関係が認められ、7%水準で経過年数と製品企画および基本設計の意思決定に関する現地化との間に相関関係が存在することが確認された。ただし、経過年数と詳細設計の現地化との間には、有意な相関関係は確認できなかった。また、製品企画、基本設計、詳細設計の間では強い相関関係が確認された。

次に在米企業についての分析であるが、質問の内容、スコアは、上述の在タイ企業の場合と同じである。在米企業についての分析結果は、第11表のとおりである。

第11表 在米企業における経過年数と製品開発関連の意思決定

|      | 経過年数                   | 製品企画                    | 基本設計                    | 詳細設計                    |
|------|------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| 経過年数 |                        | *** 0.2988<br>p = .027  | * 0.2463<br>p = .070    | ** 0.2587<br>p = .057   |
| 製品企画 | *** 0.2988<br>P = .027 |                         | **** 0.8181<br>p = .000 | **** 0.7285<br>p = .000 |
| 基本設計 | * 0.2463<br>P = .070   | **** 0.8181<br>p = .000 |                         | **** 0.9299<br>p = 0.00 |
| 詳細設計 | ** 0.2587<br>p = .057  | **** 0.7285<br>p = .000 | **** 0.9299<br>p = .000 |                         |

\* = 7% 水準で有意      \*\*\*\* = 1% 以下水準で有意

\*\* = 6% 水準で有意

\*\*\* = 3% 水準で有意

N = 55 (欠測値はケースワイズ削除)

結果からは、在米企業においては、経過年数と製品企画、基本設計および詳細設計に関する意思決定の現地化に関して、それぞれ3%、6%、7%の各水準で有意な相関関係が存在していることが確認された。また、在タイ企業と同様に製品企画、基本設計、詳細設計の間には、強い相関関係が見られる。

最後に、在欧企業に関する分析の結果は、第12表のとおりである。

第12表 在欧企業における経過年数と製品開発関連の意思決定

|      | 経過年数     | 製品企画      | 基本設計      | 詳細設計      |
|------|----------|-----------|-----------|-----------|
| 経過年数 |          | 0.0743    | 0.1955    | 0.1917    |
|      |          | p = .636  | p = .209  | p = .218  |
| 製品企画 | 0.0743   |           | ** 0.7095 | ** 0.6792 |
|      | p = .636 |           | p = .000  | p = .000  |
| 基本設計 | 0.1955   | ** 0.7095 |           | ** 0.9312 |
|      | p = .209 | p = .000  |           | p = .000  |
| 詳細設計 | 0.1917   | ** 0.6792 | ** 0.9312 |           |
|      | p = .218 | p = .000  | p = .000  |           |

N = 43 (欠測値は、ケースワイズ削除)

\*\* = 1% 以下水準で有意

結果は、在欧企業においても、経過年数と製品企画、基本設計および詳細設計に関する意思決定の現地化には、有意な相関関係が存在していないことが確認された。一方、在タイ企業および在米企業と同様に、製品企画、基本設計、詳細設計の間には、有意な相関関係が存在した。

これまでの経過年数に関する分析の結果をまとめると第13表のような結果となる。

第13表 経過年数に関する検証結果

| 区 分      | 検 証 の 対 象             | 在タイ企業 | 在米企業 | 在欧企業 |
|----------|-----------------------|-------|------|------|
| 人の現地化    | 経過年数と社長の国籍            | ◎     | ×    | □    |
|          | 経過年数と副社長の現地人比率        | ×     | △    | ×    |
|          | 経過年数と部長の現地人比率         | ◎     | ×    | ×    |
| 計画機能の現地化 | 経過年数と長期経営計画の現地化       | ×     | ×    | △    |
|          | 経過年数と短期利益計画の現地化       | ×     | △    | ×    |
|          | 経過年数と新製品開発計画の現地化      | ×     | △    | ×    |
| 販売機能の現地化 | 経過年数と販売先に関する意思決定の現地化  | ×     | ×    | ×    |
|          | 経過年数と販売価格に関する意思決定の現地化 | ×     | ×    | ×    |
| 製品開発の現地化 | 経過年数と製品企画に関する意思決定の現地化 | ◎     | ○    | ×    |
|          | 経過年数と基本設計に関する意思決定の現地化 | △     | △    | ×    |
|          | 経過年数と詳細設計に関する意思決定の現地化 | ×     | △    | ×    |

◎=1% 以下水準で有意

○=5% 水準で有意

△=10% 水準で有意

□=8% 水準で、仮説とは逆の方向で有意

第13表からもわかるように、仮説は部分的にしか支持されていない。特に経過年数と販売機能の現地化に関する仮説は、ほとんど支持されていない。しかし、3つの地域により仮説の支持のされ方が異なるように思われるので、地域差を直接的に検証できるような分析を行う。3つの地域のデータを結合した上で、それぞれの地域についてのダミー変数を与えて2つの地域ごとの分析を行った。今度は、意思決定の現地化を示す値が7ポイントのスケールであるので、スピアマンの相関係数を求める分析を行った<sup>(2)</sup>。結果は第14表～第25表のとおりである。

第14表 地域と人の現地化の相関（在タイと在米の比較）

|          | ケース数 | R        | t(N-2)   | p-値      |
|----------|------|----------|----------|----------|
| 地域&社長国籍  | 74   | 0.039246 | 0.333269 | 0.739900 |
| 地域&副社長国籍 | 69   | 0.598637 | 6.117260 | 0.000000 |
| 地域&部長国籍  | 75   | 0.387198 | 3.588105 | 0.000600 |

地域変数は在タイ=0、在米=1としている。



第15表 地域と人の現地化の相関（在タイと在欧の比較）

|          | ケース数 | R        | t(N-2)   | p-値      |
|----------|------|----------|----------|----------|
| 地域&社長国籍  | 68   | 0.053656 | 0.436534 | 0.663874 |
| 地域&副社長国籍 | 57   | 0.473963 | 3.991850 | 0.000196 |
| 地域&部長国籍  | 66   | 0.410746 | 3.659904 | 0.000503 |

地域変数は在タイ=0, 在欧=1としている。

第16表 地域と人の現地化の相関（在米と在欧の比較）

|          | ケース数 | R        | t(N-2)   | p-値      |
|----------|------|----------|----------|----------|
| 地域&社長国籍  | 117  | 0.104356 | 1.125236 | 0.262832 |
| 地域&副社長国籍 | 107  | -0.04428 | -0.45422 | 0.650608 |
| 地域&部長国籍  | 118  | -0.0362  | -0.39014 | 0.697147 |

地域変数は在欧=0, 在米=1としている。

第17表 地域と計画機能の現地化（在タイと在米の比較）

|         | ケース数 | R         | t(N-2)    | p-値      |
|---------|------|-----------|-----------|----------|
| 地域&長期計画 | 76   | 0.065448  | 0.564216  | 0.574313 |
| 地域&短期計画 | 76   | -0.010080 | -0.086714 | 0.931133 |
| 地域&開発計画 | 73   | 0.154823  | 1.320484  | 0.190914 |

地域変数は在タイ=0, 在米=1としている。

第18表 地域と計画機能の現地化（在タイと在欧の比較）

|         | ケース数 | R        | t(N-2)   | p-値      |
|---------|------|----------|----------|----------|
| 地域&長期計画 | 67   | 0.165885 | 1.356195 | 0.179730 |
| 地域&短期計画 | 67   | 0.167093 | 1.366359 | 0.176535 |
| 地域&開発計画 | 63   | 0.204093 | 1.628293 | 0.108617 |

地域変数は在タイ=0, 在欧=1としている。

第19表 地域と計画機能の現地化（在米と在欧の比較）

|         | ケース数 | R        | t(N-2)   | p-値      |
|---------|------|----------|----------|----------|
| 地域&長期計画 | 118  | -0.13348 | -1.45064 | 0.149578 |
| 地域&短期計画 | 118  | -0.1348  | -1.46521 | 0.145568 |
| 地域&開発計画 | 114  | -0.01327 | -0.1405  | 0.88852  |

地域変数は在欧=0, 在米=1としている。

第 20 表 地域と販売職能の現地化（在タイと在米の比較）

|          | ケース数 | R        | t(N-2)   | p-値      |
|----------|------|----------|----------|----------|
| 地域&販売先決定 | 76   | 0.206482 | 1.815348 | 0.073522 |
| 地域&販売価格  | 76   | 0.096429 | 0.833395 | 0.407304 |

地域変数は在タイ=0, 在米=1 としている。

第 21 表 地域と販売職能の現地化（在タイと在欧の比較）

|          | ケース数 | R        | t(N-2)   | p-値      |
|----------|------|----------|----------|----------|
| 地域&販売先決定 | 68   | 0.200834 | 1.665516 | 0.100550 |
| 地域&販売価格  | 68   | 0.020877 | 0.169639 | 0.865813 |

地域変数は在タイ=0, 在欧=1 としている。

第 22 表 地域と販売職能の現地化（在欧と在米の比較）

|          | ケース数 | R        | t(N-2)   | p-値      |
|----------|------|----------|----------|----------|
| 地域&販売先決定 | 119  | 0.115859 | 1.261708 | 0.209563 |
| 地域&販売価格  | 119  | 0.213599 | 2.365005 | 0.019676 |

地域変数は在欧=0, 在米=1 としている。

第 23 表 地域と製品開発の現地化（在タイと在米の比較）

|         | ケース数 | R        | t(N-2)   | p-値      |
|---------|------|----------|----------|----------|
| 地域&製品企画 | 75   | 0.138318 | 1.193256 | 0.236633 |
| 地域&基本設計 | 75   | 0.177915 | 2.284073 | 0.023642 |
| 地域&詳細設計 | 75   | 0.084714 | 0.726408 | 0.469911 |

地域変数は在タイ=0, 在米=1 としている。

第 24 表 地域と製品開発の現地化（在タイと在欧の比較）

|         | ケース数 | R        | t(N-2)   | p-値      |
|---------|------|----------|----------|----------|
| 地域&製品企画 | 66   | 0.198190 | 1.617608 | 0.110666 |
| 地域&基本設計 | 66   | 0.154676 | 1.25483  | 0.214951 |
| 地域&詳細設計 | 66   | 0.059819 | 0.479414 | 0.633278 |

地域変数は在タイ=0, 在欧=1 としている。

第25表 地域と製品開発の現地化（在欧と在米の比較）

|         | ケース数 | R        | t(N-2)   | p-値      |
|---------|------|----------|----------|----------|
| 地域&製品企画 | 118  | 0.064416 | 0.695224 | 0.488305 |
| 地域&基本設計 | 118  | 0.110335 | 1.195645 | 0.234273 |
| 地域&詳細設計 | 118  | 0.073412 | 0.792813 | 0.429505 |

地域変数は在欧=0, 在米=1としている。

以上の結果からは、人の現地化の一部の変数および製品開発の現地化の一部の変数を除いて、地域による現地化の程度に格差が見られないという結果になった。また、販売先の決定および販売価格の決定については、地域間（在タイと在米, 在タイと在欧, 在欧と在米）によって有意な差があるものが異なっている。販売先の決定については、在米と在欧および在タイと在欧の間には、差は確認されなかった。販売価格の決定については、在欧と在米の間に有意な差があることのみが確認された。

したがって、結果を総合的に判断すると、人の現地化に関してのみ在米企業の現地化が最も進んでおり、在タイ企業が最も遅れているという傾向が若干見られる。すなわち、地域差が部分的には、存在することは確認され、仮説2-1, 2-2ともに部分的に弱く支持されたことになる。このことについては、後に検討することとする<sup>(3)</sup>。

次に仮説3について検証を行う。ここでは、現地化の速度を直接的には量ることはできないので、経過年数の比較的短い企業（操業年数が10年未満）の中で、現地化に関する進展の程度を比較することとする。

結果は、第26表～第37表のとおりである。

第26表 地域と人の現地化（在タイと在米の比較）

|          | ケース | スピアマン    | t(N-2)   | p 値      |
|----------|-----|----------|----------|----------|
| 地域&社長国籍  | 43  | 0.551039 | 4.228227 | 0.000129 |
| 地域&副社長国籍 | 34  | 0.439253 | 2.765910 | 0.009348 |
| 地域&部長国籍  | 43  | 0.487738 | 3.577411 | 0.000908 |

地域変数は在タイ=0, 在米=1としている。

第 27 表 地域と人の現地化（在タイと在欧の比較）

|            | ケース | スピアマン    | t(N-2)   | p 値      |
|------------|-----|----------|----------|----------|
| 地域 & 社長国籍  | 53  | 0.279646 | 2.080059 | 0.042564 |
| 地域 & 副社長国籍 | 45  | 0.545947 | 4.273008 | 0.000105 |
| 地域 & 部長国籍  | 53  | 0.496424 | 4.083929 | 0.000156 |

地域変数は在タイ=0, 在欧=1としている。

第 28 表 地域と人の現地化（在欧と在米の比較）

|            | ケース | スピアマン      | t(N-2)   | p 値      |
|------------|-----|------------|----------|----------|
| 地域 & 社長国籍  | 35  | * 0.301959 | 1.819557 | 0.077909 |
| 地域 & 副社長国籍 | 31  | 0.082711   | 0.446944 | 0.658236 |
| 地域 & 部長国籍  | 35  | 0.113283   | 0.654977 | 0.517022 |

地域変数は在欧=0, 在米=1としている。

第 29 表 地域と計画機能の現地化（在タイと在米の比較）

|           | ケース | スピアマン    | t(N-2)   | p 値      |
|-----------|-----|----------|----------|----------|
| 地域 & 長期計画 | 43  | 0.228043 | 1.499704 | 0.141353 |
| 地域 & 短期計画 | 43  | 0.126396 | 0.815874 | 0.419287 |
| 地域 & 開発計画 | 40  | 0.118902 | 0.738195 | 0.464931 |

地域変数は在タイ=0, 在米=1としている。

第 30 表 地域と計画機能の現地化（在タイと在欧の比較）

|           | ケース | スピアマン     | t(N-2)    | p 値      |
|-----------|-----|-----------|-----------|----------|
| 地域 & 長期計画 | 53  | -0.030213 | -0.215864 | 0.829955 |
| 地域 & 短期計画 | 53  | -0.026524 | -0.189484 | 0.850466 |
| 地域 & 開発計画 | 49  | 0.050327  | 0.345462  | 0.731288 |

地域変数は在タイ=0, 在欧=1としている。

第 31 表 地域と計画機能の現地化（在欧と在米の比較）

|           | ケース | スピアマン      | t(N-2)   | p 値      |
|-----------|-----|------------|----------|----------|
| 地域 & 長期計画 | 35  | * 0.326679 | 1.985567 | 0.055442 |
| 地域 & 短期計画 | 35  | 0.173494   | 1.011994 | 0.318904 |
| 地域 & 開発計画 | 34  | 0.121954   | 0.695065 | 0.492031 |

地域変数は在欧=0, 在米=1としている。

第 32 表 地域と販売職能の現地化（在タイと在米の比較）

|           | ケース | スピアマン      | t(N-2)   | p 値      |
|-----------|-----|------------|----------|----------|
| 地域&販売先決定  | 43  | * 0.290308 | 1.942538 | 0.058962 |
| 地域&販売価格決定 | 43  | 0.088097   | 0.566297 | 0.574279 |

地域変数は在タイ=0, 在米=1 としている。

第 33 表 地域と販売職能の現地化（在タイと在欧の比較）

|           | ケース | スピアマン    | t(N-2)   | p 値      |
|-----------|-----|----------|----------|----------|
| 地域&販売先決定  | 53  | 0.435759 | 3.457470 | 0.001109 |
| 地域&販売価格決定 | 53  | 0.355787 | 2.718725 | 0.008934 |

地域変数は在タイ=0, 在欧=1 としている。

第 34 表 地域と販売職能の現地化（在米と在欧の比較）

|           | ケース | スピアマン     | t(N-2)   | p 値      |
|-----------|-----|-----------|----------|----------|
| 地域&販売先決定  | 35  | -0.132851 | -0.77000 | 0.446778 |
| 地域&販売価格決定 | 35  | -0.254753 | -1.51338 | 0.139703 |

地域変数は在欧=0, 在米=1 としている。

第 35 表 地域と製品開発職能の現地化（在タイと在米の比較）

|         | ケース | スピアマン    | t(N-2)   | p 値      |
|---------|-----|----------|----------|----------|
| 地域&製品企画 | 40  | 0.417307 | 2.830708 | 0.007383 |
| 地域&基本設計 | 40  | 0.222073 | 1.404007 | 0.168437 |
| 地域&詳細設計 | 40  | 0.074501 | 0.460535 | 0.647757 |

地域変数は在タイ=0, 在米=1 としている。

第 36 表 地域と製品開発職能の現地化（在タイと在欧の比較）

|         | ケース | スピアマン    | t(N-2)   | p 値      |
|---------|-----|----------|----------|----------|
| 地域&製品企画 | 51  | 0.284914 | 2.080635 | 0.042717 |
| 地域&基本設計 | 51  | 0.283538 | 2.069702 | 0.043774 |
| 地域&詳細設計 | 51  | 0.149590 | 1.059043 | 0.294773 |

地域変数は在タイ=0, 在欧=1 としている。

第 37 表 地域と製品開発職能の現地化（在欧と在米の比較）

|         | ケース | スピアマン     | t(N-2)    | p 値      |
|---------|-----|-----------|-----------|----------|
| 地域&製品企画 | 35  | 0.103074  | 0.595287  | 0.555712 |
| 地域&基本設計 | 35  | -0.079016 | -0.455339 | 0.651847 |
| 地域&詳細設計 | 35  | -0.121581 | -0.703653 | 0.486585 |

地域変数は在欧=0、在米=1としている。

人の現地化に関しては、前節で検討した在タイ企業と在米企業の比較よりも、差異が拡大している傾向が見られ、在米企業の方が在タイ企業に比べて有意に現地化が進んでいるという結果になっている。また、在タイ企業と在欧企業との間の比較においても、経過年数の短いサンプルでは有意な差が確認できた。ただし、在欧企業と在米企業の比較においては、社長国籍に関しては8%水準で差異が確認されたが、その他については有意な差は確認できなかった。以上の結果からは、在米企業および在欧企業は、在タイ企業よりも人の現地化が早く進んでいると考えられる(4)。

計画機能に関しては、通常のサンプルとの結果の差は確認できなかった。販売機能に関しては、在タイ企業と在米企業との間および在欧企業と在米企業との間では、経過年数の短いサンプルにおいて両者の差異は、ほとんど見られない。その一方で、在タイ企業と在欧企業との間では、経過年数の短いサンプルでは、両者の差異が拡大する傾向が確認できた。

製品開発機能に関しては、一致した傾向は確認できず、在タイ企業、在米企業、在欧企業のそれぞれの間で、製品企画、基本設計、詳細設計の職能によって、両サンプル間で有意差が確認されたものは異なるが、年数の短いサンプルの方が有意差が確認された職能が多くなっている。

## 4 追加的な分析

前節において行った分析の結果からは、仮説1は、部分的に支持され、仮説2については、想定している方向で弱く支持され、仮説3については、部分的

にしか支持されなかった。そこで、今までの分析結果から、人の現地化を除く結果からは、それぞれの職能について、例えば、長期経営計画の現地化の程度と、短期利益計画および新製品開発計画の現地化の程度との相関は、どの地域も高くなっている。このような現象は、販売先の決定と販売価格の決定、製品開発職能においても見られる。

これら結果から考えると、現地化の程度の高い企業は、すべての職能にわたって現地化がなされており、逆に現地化の程度の低い企業は、すべての職能にわたって現地化の程度が低いということになる。

そこで、計画機能における日本本社の関与の程度の強弱に関する分析を行う。具体的には先ほど分析を行った、長期経営計画、短期利益計画、新製品開発計画が、日本本社によって調整される程度、すなわち調整の程度が高いということは、日本本社による現地法人に対する影響力が強く、調整の程度が低いということは、日本本社による現地法人に対する影響力が弱いということになる。

したがって、日本本社の影響力によりすべての職能に関して現地化が影響を受けているのかということについて、追加的な検証を行うことにする。

まず、長期経営計画、短期利益計画、新製品開発計画の3つの計画機能についてのスコアを合計して合成変数を作り、これを影響力と名づけて、この影響力とその他の職能について相関の程度を検証することとする<sup>(5)</sup>。まず、最初にタイ企業についての分析を行う。結果は第38表～43表のとおりである。

第38表 タイ企業における影響力と人の現地化

|            | ケース数 | R         | t(N-2)    | p-値      |
|------------|------|-----------|-----------|----------|
| 影響合成&社長国籍  | 23   | 0.206593  | 1.219263  | 0.344255 |
| 影響合成&副社長国籍 | 19   | -0.111712 | -0.463500 | 0.648885 |
| 影響合成&部長比率  | 23   | -0.191511 | -0.894163 | 0.381369 |

第39表 タイ企業における影響力と販売職能

|           | ケース数 | R         | t(N-2)   | p-値      |
|-----------|------|-----------|----------|----------|
| 影響合成&販売先  | 23   | -0.699097 | -4.48048 | 0.000206 |
| 影響合成&販売価格 | 23   | -0.545387 | -2.98177 | 0.007112 |

第 40 表 在タイ企業における影響力と製品開発職能

|           | ケース数 | R         | t(N-2)   | p-値      |
|-----------|------|-----------|----------|----------|
| 影響合成&製品企画 | 22   | -0.667536 | -4.00941 | 0.000686 |
| 影響合成&基本設計 | 22   | -0.578870 | -3.17479 | 0.004762 |
| 影響合成&詳細設計 | 22   | -0.466730 | -2.36011 | 0.028541 |

影響力の合成変数は、スコアが大きいほど日本本社による影響力が大きいということになる。在タイ企業に関する結果は、人の現地化を除いて、販売職能と製品開発職能について、影響力との有意な相関が確認された。

次に在米企業についての分析結果は、第 41 表～43 表のとおりである。

第 41 表 在米企業における影響力と人の現地化

|           | ケース数 | R         | t(N-2)    | p-値      |
|-----------|------|-----------|-----------|----------|
| 影響力&社長国籍  | 59   | 0.083282  | 0.630957  | 0.530591 |
| 影響力&副社長国籍 | 58   | -0.126030 | -0.950702 | 0.345841 |
| 影響力&部長国籍  | 60   | -0.086249 | -0.659310 | 0.512306 |

第 42 表 在米企業における影響力と販売職能

|           | ケース数 | R         | t(N-2)   | p-値      |
|-----------|------|-----------|----------|----------|
| 影響力&販売先決定 | 61   | -0.648847 | -6.54983 | 0.000000 |
| 影響力&販売価格  | 61   | -0.538975 | -4.91492 | 0.000007 |

第 43 表 在米企業における影響力と製品開発職能

|          | ケース数 | R         | t(N-2)   | p-値      |
|----------|------|-----------|----------|----------|
| 影響力&製品企画 | 61   | -0.509434 | -4.54735 | 0.000026 |
| 影響力&基本設計 | 61   | -0.409420 | -3.44695 | 0.001051 |
| 影響力&詳細設計 | 61   | -0.406868 | -3.42119 | 0.001136 |

在米企業の場合には、影響力と人の現地化に関する有意な相関関係は確認されなかった。その他については、日本本社の影響力と販売職能と製品開発職能の現地化について、有意な相関が確認された。

最後に、在欧企業に関する分析結果は、第 44 表～46 表のとおりである。



第44表 在欧企業における影響力と人の現地化

|            | ケース数 | R         | t(N-2)   | p-値      |
|------------|------|-----------|----------|----------|
| 影響合成&社長国籍  | 40   | -0.755246 | -7.10307 | 0.000000 |
| 影響合成&副社長国籍 | 33   | 0.090807  | 0.50769  | 0.615265 |
| 影響合成&部長国籍  | 40   | 0.027174  | 0.16757  | 0.867807 |

第44表の結果からは、社長の国籍は、日本本社の影響力の強いほど現地人社長になるという、非常にユニークな結果になっている。副社長レベルや部長レベルについては、影響力との有意な関係は存在していない。

第45表 在欧企業における影響力と販売職能

|            | ケース数 | R         | t(N-2)    | p-値      |
|------------|------|-----------|-----------|----------|
| 影響合成&販売先決定 | 40   | -0.058084 | -0.358659 | 0.721836 |
| 影響合成&販売価格  | 40   | -0.090604 | -0.560827 | 0.578208 |

第45表の結果からは、日本本社の影響力と販売職能の現地化には有意な相関関係は確認できなかった。

第46表 在欧企業における影響力と製品開発職能

|           | ケース数 | R         | t(N-2)    | p-値      |
|-----------|------|-----------|-----------|----------|
| 影響合成&製品企画 | 39   | -0.065589 | -0.399822 | 0.691586 |
| 影響合成&基本設計 | 39   | -0.134189 | -0.823689 | 0.415394 |
| 影響合成&詳細設計 | 39   | -0.154397 | -0.950561 | 0.347996 |

第46表の結果からもわかるように、日本本社の影響力と製品開発職能の現地化との間の相関関係は認められなかった。

以上の結果から判断すると、在タイ企業と在米企業については、人の現地化を除いて、日本本社の影響力が意思決定の現地化に関係していることが、検証することができた。しかし、在欧企業に関しては、影響力と社長の国籍については、逆の相関関係、すなわち、日本本社の影響力が強いほど、社長は現地人になるという仮説の想定とは逆の方向で有意な結果となった。この結果から判断すると、在欧企業の現地化に関する実態が、在タイ企業や在米企業と異質であるように思われる。ただし、現地人社長であるが故に、計画機能に関して日

本本社が干渉しているという解釈も成り立つ。

## 5 輸出比率に関する分析

第1章で検討したように、先行研究において輸出比率が、現地法人のマネジメントに影響を与えていることが、先行研究において指摘されてきたが、本書においてもそのような実態が存在するのかを検証することにする。輸出比率を考える場合には、在米企業や在欧企業に関しては、製品の出荷先は、国内あるいは域内であり、輸出比率自体が小さいために、輸出比率の違いによるマネジメントの相違を検証すること自体に意味がない。したがって、在タイ企業に関してのみ分析を行う。

先行研究によれば、輸出比率の高い企業ほど日本的なマネジメントの適用度が高いという結果になっているが、そうであるならば、現地化の程度も低い可能性がある。したがって、輸出比率と人および意思決定の現地化について検証することにする。

輸出比率の代理変数として、国内出荷比率を用いる。この数値と現地化を示すスコアについて、ピアソンの相関係数を用いることにより、相関関係の有無を検定する。

第47表 タイ企業における国内出荷比率と人の現地化

|       | 社長国籍       | 副社長比率     | 部長比率      | 出荷国内       |
|-------|------------|-----------|-----------|------------|
| 社長国籍  |            | -0.0205   | -0.2396   | ** -0.4145 |
|       |            | p = .899  | p = .131  | p = .007   |
| 副社長国籍 | -0.0205    |           | ** 0.4504 | 0.1114     |
|       | p = .899   |           | p = .003  | p = .488   |
| 部長比率  | -0.2396    | ** 0.4504 |           | ** 0.4266  |
|       | p = .131   | p = .003  |           | p = .005   |
| 出荷国内  | ** -0.4145 | 0.1114    | ** 0.4266 |            |
|       | p = .007   | p = .488  | p = .005  |            |

N=41 (欠測値は、ケースワイズ削除)

\*\*=1% 以下水準で有意

第47表からは、副社長レベルを除いて国内出荷比率が高い企業ほど、社長の国籍、および部長クラスの現地化が進展している。

第48表 タイ企業における国内出荷比率と計画職能の現地化

|      | 長期計画       | 短期計画       | 開発計画       | 出荷国内       |
|------|------------|------------|------------|------------|
| 長期計画 |            | ** -0.7651 | ** -0.638  | ** -0.5987 |
|      |            | p = .000   | p = .000   | p = .000   |
| 短期計画 | ** 0.7651  |            | ** 0.6315  | ** -0.5839 |
|      | p = .000   |            | p = .000   | p = .000   |
| 開発計画 | ** 0.638   | ** 0.6315  |            | ** -0.5936 |
|      | p = .000   | p = .000   |            | p = .000   |
| 出荷国内 | ** -0.5987 | ** -0.5839 | ** -0.5936 |            |
|      | p = .000   | p = .000   | p = .000   |            |

N=47 (欠測値は、ケースワイズ削除)

\*\*=1% 以下水準で有意

第48表からは、国内出荷比率が大きいほど、日本本社による計画職能に対する調整の程度が少ないという結果になっている。これは、逆に言えば輸出比率の高い企業ほど、日本本社による調整の程度が大きいということになる。

第 49 表 国内出荷比率と販売機能の現地化

|       | 出荷国内                  | 販 売 先                 | 販売価格                  |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 出荷国内  |                       | ** 0.6646<br>p = .000 | ** 0.6608<br>p = .000 |
| 販 売 先 | ** 0.6646<br>p = .000 |                       | ** 0.7825<br>p = .000 |
| 販売価格  | ** 0.6608<br>p = .000 | ** 0.7825<br>p = .000 |                       |

N=50 (欠測値は、ケースワイズ削除)

\*\*=1% 以下水準で有意

第 49 表から国内出荷比率の高い企業ほど、販売先の決定および販売価格の決定についての現地化が進展していることが検証された。

第 50 表 国内出荷比率と製品開発機能の現地化

|      | 出荷国内                  | 製品企画                  | 基本設計                  | 詳細設計                  |
|------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 出荷国内 |                       | ** 0.705<br>p = .000  | ** 0.6701<br>p = .000 | ** 0.6336<br>p = .000 |
| 製品企画 | ** 0.705<br>p = .000  |                       | ** 0.8553<br>p = .000 | ** 0.7605<br>p = .000 |
| 基本設計 | ** 0.6701<br>p = .000 | ** 0.8553<br>p = .000 |                       | ** 0.8836<br>p = .000 |
| 詳細設計 | ** 0.6336<br>p = .000 | ** 0.7605<br>p = .000 | ** 0.8836<br>p = .000 |                       |

N=48 (欠測値は、ケースワイズ削除)

\*\*=1% 以下水準で有意

第 50 表から国内出荷比率と製品開発機能の現地化には、有意な相関関係が確認され、国内出荷比率の高い企業ほど、現地化の程度が高いことが検証された。

以上の結果からは、国内出荷比率と現地化に関して国内出荷比率が高いほど副社長の比率を除いて、現地化の程度が高いという結果になった。これは、逆に言えば、輸出比率が高い企業ほど、現地化が進んでいないという結果とな

る。これは、先行研究の実証の結果と一致するものと考えられる。ただし、問題が1つ考えられる。在タイ企業の場合には、第13表からもわかるように、経過年数と現地化に関してある程度の相関関係が確認されている。したがって、経過年数と国内出荷比率との間に相関関係が存在するのかどうかを確認する必要がある。

そこで、経過年数と国内出荷比率との間の相関関係を分析した。結果は、第51表のとおりである。

第51表 経過年数と国内出荷比率の  
相関関係

|      | 経過年数                  | 出荷国内                  |
|------|-----------------------|-----------------------|
| 経過年数 |                       | ** 0.3463<br>p = .016 |
| 出荷国内 | ** 0.3463<br>p = .016 |                       |

N=48 (欠測値は、ケースワイズ削除)

\*\* = 2% 水準で有意

第51表の結果からは、経過年数と国内出荷比率との間に有意な相関関係が認められた。したがって、現地化に対する相関関係は、経過年数によるものなのかあるいは、国内出荷比率によるものなのかは区分することがやや困難である。ただし、経過年数と現地化の相関関係よりも、国内出荷比率と現地化の相関関係の方が強くなっており、経過年数との現地化の関係は、国内出荷比率と経過年数の相関が間接的に、経過年数と現地化への影響を及ぼした可能性を否定できない。したがって、経過年数については、国内出荷比率の影響を割り引いて考慮しなければならないと思われる。

第 52 表 日本本社の影響力と国内出荷  
比率の相関

|       | 影 響 力                  | 出荷国内                   |
|-------|------------------------|------------------------|
| 影 響 力 |                        | ** -0.6078<br>p = .000 |
| 出荷国内  | ** -0.6078<br>p = .000 |                        |

N=50 (欠測値は、ケースワイズ削除)

\*\*=1% 以下水準で有意

また、輸出比率と計画職能に対する日本本社の影響力に相関関係があるかどうかを調べた結果が、第 52 表である。

第 52 表からもわかるように、日本本社の影響力と国内出荷比率との間には、有意な負の相関関係が確認された。したがって、国内出荷比率の高い企業ほど、日本本社の影響力が弱いということが言える。

## 6 ま と め

これまで検証を行った結果においては、第 13 表からも判断できるように仮説 1 については、ほとんど支持されていない。在タイ企業においては、部分的に支持されているように思われるが、前節で明らかになったように、国内出荷比率の影響を受けている可能性が強いため、仮説が支持されているとは、判断しづらい。

したがって、仮説 1 については、支持されなかったと解釈するのが妥当であろう。なぜこのような結果になったか、ということについて考察を試みることにしよう。

1 つの理由としては、時間の経過とともに現地化が進展するという仮説の前提とは異なり、時間の経過を待たずして移転が行われるのか、また、時間が経過をしても全く移転されないのか、ということになる。前者の可能性としては、学習効果の存在である。すなわち、進出企業が増加するにつれて現地法人

に関する経営の実態、ノウハウ、問題点などの情報が、進出企業のグループ、関連会社、取引先等を通じて、後発の企業に対してもたらされるようになったと考えられる。その過程で早い段階から、現地に権限委譲をした方がよいと判断した場合には、進出後、早期の段階において現地法人に意思決定権限を委譲したと考えられる。また、現地に権限委譲をしない方がよいと判断した場合には、操業開始からある程度の年数を経過しても意思決定権限を現地法人に委譲しないということが考えられる。

このために、経過年数と現地化との相関関係が明確ではないと考えられる。

第2の理由としては、後者の可能性、すなわち、日本本社の方針あるいは戦略として、現地法人に対して、権限委譲をしないという企業群が存在するという可能性である。このため、第4節で行った追加的な分析が想定しているように、日本本社の影響力が強い、すなわち、現地法人に対してそれほど権限委譲がなされていない企業がある程度存在するために、経過年数と現地化の相関関係が認められないという理解である。

しかし、この仮定は、人の現地化を除いて、在タイおよび在米企業の場合には、分析結果から判断して妥当であると思われるが、在欧企業の場合には、影響力と現地化との相関関係は認められず、このような解釈も不可能である。したがって、在欧企業の場合には何か特別の要因が働いているのかもしれない。

次に仮説2については、現地化に関して地域差があることは部分的に確認された。さらに、仮説2-1や2-2において想定した方向で弱く検証された。地域差に関する解釈としては、最初に指摘したように、市場ニーズに対する要求の厳しきの違い、原材料・部品の現地調達に関する圧力の違いなどを指摘したが、これはいずれも在米あるいは在欧企業に対しての現地化に対してプラスの方向に働くという想定であった。したがって、これらの要因は現地化とは若干の影響があるということが確認されたことになる。

ただし、仮説3については、実証されなかったが、もっと短い年限（7年以下）で再度分析を行っても、結果は同じか開発設計の意思決定については、地域差が縮小する結果になった。

したがって、地域による現地化の速度の差は認められないという結果になった。ただし、サンプルの産業構成によって影響を受けている可能性がある。特に、在米企業の場合には、自動車産業が多く含まれており、在タイ企業にはほとんど含まれていない。

そこで、在米企業のデータから自動車関連を除いてみたが、結果はほぼ同様であった。したがって、やはり地域による現地化の程度による差はある程度存在したとしても、速度の違いはないということになる。

最後の輸出比率に関する仮説は、先行研究の結果と一致するものであった。これは、在タイ企業の場合、輸出型企業と国内市場型企業との間に、日本本社との関係、現地化について明らかな違いが確認された。ただし、日本的な管理会計技法の導入状況については、後に検討する事とするが、在タイ企業において、このように子会社管理のあり方が異なるというのは、日本企業の特徴であるのかもしれない。

#### 注

- (1) 在タイ企業の場合には、資本金が5千万バーツ以下と6億バーツを超える企業、在米企業の場合には、資本金が5百万ドル未満と9千万ドルを超える企業、在欧企業の場合には、資本金が1百万ユーロ未満と3億ユーロ以上の企業をそれぞれサンプルから除外して、企業規模の影響を受けていないことを確認した上で、分析を行った。
- (2) 地域ごとの分析と同様に、現地化が企業規模の影響を受けているために、企業規模の変数の影響をコントロールしたサンプルを用いて分析を実施している。コントロールの方法については、前述のとおりである。
- (3) 地域の差については、ダミー変数の妥当性を検証するために、地域間でスコアの平均値に差が生じているのかをマン=ホイットニーのU検定で確認を行った。その結果、在タイ企業と在米企業の間で有意な差が認められた。また、在欧企業と在タイ企業の間においても、半数以上の項目で有意な差が確認された。また、在米と在欧の間では、販売価格の決定については、在米企業の方が現地化が進んでいるという有意な結果が得られたが、その他については、若干、在米企業の方が現地化が進んでいる傾向が見られたが、有意な差は認められなかった。この結果からは、在米および在欧企業と、在タイとの間に現地化に関して差があることが部分的に確認された。



- (4) 先ほどの分析においても指摘したように、現地化の変数と従業員数と資本金には相関関係が一部確認されたために、経過年数の短いサンプルと全体のサンプルに従業員数および資本金の平均値に差が存在するのかをt検定により、確認したが有意な差は確認されなかった。(t値：資本金=-0.68, 従業員=0.66)
- (5) 合成変数を作成した時に、合成変数としての妥当性を検証するためにクローンバックの $\alpha$ 値を求めた。結果は、在タイ企業=0.8625, 在米企業=0.8089, 在欧企業=0.7558であった。いずれも信頼性の基準と言われている0.7を上回っているので、合成変数としての影響力変数には信頼性があると考えられる。

## 第 6 章

# 在外日系企業のマネジメント・ コントロール

### 1 はじめに

本章では、第1章において指摘した、海外に所在する日系企業の現地型システムへの適応または日本的なシステムの適用という問題を、主としてマネジメント・コントロール・システム、とりわけ予算管理と業績評価に焦点を当てて明らかにしようというものである。特に3つの地域の比較、差異の有無等にも注目しながら、第1章で指摘した仮説の検証を中心として上記の課題を明らかにする。

### 2 在外日系企業におけるマネジメント・ コントロールに関する先行研究

日本企業の海外進出に伴う経営の現地化および、海外の子会社管理におけるマネジメント・コントロール・システムに関する研究は、これまで一部において郵送質問票調査等による大量サンプル調査に基づく研究がなされてきた。李[1996]、[1998]では、経営環境・戦略が本社の海外子会社管理に及ぼす影響を、主としてマネジメント・コントロール・システムに注目して、実証研究をおこなっている。この中で特に注目されるのは、日本本社と海外子会社との間で知識や情報の移転について考察している点である。これらの文献では日本本社による海外子会社管理の戦略が、海外子会社と日本本社との間の知識移転に影響

を与えることを、日本本社に対して行った郵送質問票調査に基づく実証データにより明らかにしている<sup>(1)</sup>。

また、岩淵[1995]は、実証データに基づいて、日本本社と海外子会社の関係について、資源依存モデルを援用して仮説の検証を行っている。ここでは、海外子会社が日本本社への資源依存度が大きいほど、意思決定プロセスにおける本社の影響度が強くなることを検証している。

本章では、これらの先行研究のアプローチを踏まえた上で、子会社のマネジメント・コントロール・システムの現地型への適応について考察する。

すなわち、先行研究においては、現地子会社におけるマネジメント・コントロール・システムの現地適応の問題を、日本の親会社の戦略や子会社管理の方法との関係で捉えたフレームワークで実証研究等が行われてきた。もちろん、これらの視点が重要であることは言うまでもない。在外子会社における現地化の進展やマネジメント・コントロール・システムの設計に際して、上記の要因は非常に大きな位置を占めるからである。

これに対して、本書においては、むしろ海外子会社の現地環境に対する環境適応および、日本型マネジメント・コントロール・システムの適用という視点を中心にして分析を行う。

したがって、本章では日系の在外子会社に対して郵送質問票を送付して、在外子会社の側から見た現地におけるマネジメント・コントロール・システムの問題を明らかにしようとするものである。従来、現地子会社と日本本社との間に認知のギャップが存在すると言われているが、もしそれが事実であるならば、在外子会社の視点からこのような問題を理解しようすることに意味を見出すことができると考えられる。ただし、在外子会社のマネジメント・コントロール・システムの問題は、非常に多くの要因が複雑に関係しており、これらすべてを網羅して理論の構築を行い、さらにそれらの関係に関する仮説を網羅的に考案し、その妥当性を検証するということは、現時点では若干の困難が生じるものと思われる。

しかし、すでに第1章において指摘したように先行研究がある程度蓄積され

ており、第1章で構築されたマネジメント・コントロール・システムに関わる仮説に関しても、その妥当性を検証する。

### 3 仮説の構築

#### (1) 予算管理と業績評価

すでに第1章で検討したように経過年数と現地化については、現地における操業年数の経過につれて、現地化が進むと考えられる。また、経過年数と現地化の進展については、地域により差が生じる可能性がある。

また、第5章において検討したように、人の現地化や販売職能、開発設計職能についての意思決定に関して、検証を行った。その結果として操業年数および日本本社の影響力が人の現地化にある程度影響を与えていること、また、その影響の与え方は、在タイ、在米、在欧企業のそれぞれにおいて、若干異なることが確認された。

このような結果から、予算管理においても同様の現象が起こっている可能性がある。

そこで、特に予算管理に関して以下のような仮説を構築する。

**仮説1：予算に対する日本本社の関与は、経過年数とともに弱くなる。**

予算には、計画 (planning)、調整 (coordination)、統制 (control) という3つの役割がある。予算管理システムに日本本社がどの程度関与するのかという問題は、これらの役割ごとに考えられる。まず、予算の計画機能に対しては、予算編成方針や予算案の決定に日本本社がどれだけコミットするのかという問題である。

第1章で検討したように、経過年数と現地化との間には、現地への環境適応という視点から、ある程度の相関関係が存在することが考えられる。しかし、予算は日本本社にとって、海外子会社を財務的にコントロールする有力な手法であるので、販売活動や製品開発活動のように意思決定の現地化が進まない可

能性もある。したがって、この仮説が妥当するのかどうかを確認する必要がある。上記の仮説を具体的なレベルで検証するために、以下のサブ仮説を設定する。

仮説 1-1：予算編成方針に対する日本本社の関与は、経過年数とともに弱くなる。

仮説 1-2：予算編成日数は、経過年数とともに短くなる。

仮説 1-3：予算差異分析の利用度は、経過年数により異なる。

予算編成方針は、日本本社が在外子会社の予算編成についてダイレクトに関与する手段として用いられる可能性が高いので、予算編成方針の策定に対してどの程度日本本社が関与するのかを認識することで、予算管理プロセスに対する日本本社の関与を測定することが可能である。さらに、予算編成日数は、日本本社による予算編成プロセスに対する関与の程度が高いほど、日本本社によるレビュー、調整等により予算編成に時間がかかると考えられる。そこで、日本本社による予算編成プロセスに対する関与の程度が低くなれば、予算編成日数も短くなると考えることができる。

ただし、予算編成日数には企業規模も影響を与えると考えられるので、企業規模の影響も確認する必要がある。

予算差異分析は、予算管理プロセスにおいて次期へのフィードバックあるいは、原価管理等に対する注意喚起情報として用いられる<sup>(2)</sup>。したがって、マネジメント・コントロール・システムの典型的なシステムと言えよう。経過年数により予算差異分析の利用度が異なるとすれば、経過年数によるマネジメント・コントロール・システムの適用または適応が起こっている可能性がある。そこで、経過年数と予算差異分析の利用度に関する仮説 1-3 が導出される。

**仮説 2：業績と報酬のリンクの程度は、経過年数により異なる。**

次に、業績と報酬の関係は、マネジメント・コントロール・システムの中核

をなす、業績評価システムに関わるものである。従来から、業績と報酬のリンクが弱いシステムが日本型であり、業績と報酬のリンクが強いシステムが欧米型とされてきた。これらのシステムは、最近その差が縮まる傾向が見られると指摘されている。しかし、経過年数によりこれらの関係に変化が見られるとすれば、日本型システムの適用または、欧米式への適応が起こっていることになる。これを検証するのが仮説2である。

## (2) マネジメント・コントロールと現地化

**仮説3：マネジメント・コントロール・システムの適用度（適応度）は、地域により差がある。**

予算管理システムは、マネジメント・コントロール・システムの典型的なシステムとして位置づけられるが、この予算管理システムにおいても、現地式のシステムか日本式のシステムかという問題が、現地子会社において生じる可能性がある。その時に、意思決定の現地化と同様に、現地式に適応していくのかまた日本式が適用されるのか、その程度は、意思決定の現地化と同様に地域間で差が生じる可能性がある。

特に、予算管理システムは、現地における行動様式やカルチャーと密接な関係があるとされ、これらに関する比較研究も行われてきた<sup>(3)</sup>。

したがって、地域による差がより明確に認められる可能性がある。また、業績評価システムにおいては、さらに、地域間の格差が大きいとされてきた。従来から、欧米においては、業績と報酬の結びつきが強く、日本では弱いとされてきたが、日本においても業績主義的な報酬システムの導入が多くの企業で行われるようになった一方で、欧米においても短期の業績に基づく報酬制度が、管理者の機会主義的また短期の業績志向の行動を誘発して、80年代の欧米企業の低迷を招いたとの指摘もなされ、これらを修正する動きも見られるようになった<sup>(4)</sup>。

これらの現象が近年起こっているとはいえ、業績評価システムにおいても地

域差が依然として存在していると考えられる。したがって、在外日系企業においても所在する地域によって差が生じている可能性がある。

より具体的な仮説としては、以下のようなサブ仮説の設定を行い、これらについて検証を行う。

仮説 3-1：予算差異分析の利用度は、地域によって異なる。

仮説 3-2：業績と報酬のリンクの程度は、地域によって異なる。

次の仮説は、第 1 章においても指摘されているが、仮説 3 とは若干対立する仮説である。

**仮説 4：マネジメント・コントロール・システムは、地域による差異よりも産業による差異の方が大きい。**

これは、すでに第 1 章においても指摘したことであり、第 1 章における仮説 V の設定においても若干触れたことであるが、Shields [1998] は、生産方式などの製造現場と密接な関連のある管理会計システムは、国ごとの相違よりも近年は産業ごとの相違が大きくなっていると指摘している<sup>(5)</sup>。とくに生産方式は、電機や機械などのいわゆる加工組立型産業と化学や鉄鋼などの装置型産業では異なっており、原価管理などのポイントもおのずから異なるために、管理会計実務が国という境界を越えて、情報や手法が広く共有されるにつれて、管理会計実務も産業ごとの相違が大きくなっている可能性が十分にある。したがって、管理会計システムの主要なサブシステムである予算管理や業績評価システムも、産業ごとの相違が地域間の相違よりも大きくなっている可能性がある。

この仮説を検証するために、質問票からのデータから検証可能な以下のサブ仮説を構築する。

仮説 4-1：予算差異分析の利用度は、産業間の差の方が、地域による差よりも大きい。

仮説4-2：業績評価システムは、産業間の差の方が、地域による差よりも大きい。

質問票のデータからは、予算に関しては、差異分析の利用度についての質問から仮説を導出した。浅田 [1993] によれば、日本企業は米国企業に比べて差異分析を、予算編成および計画へのフィードバックなどの注意喚起情報として利用する程度が高いという結果が示されている<sup>(6)</sup>。このような相違が在外日系企業の地域差によっても見られるのかを検証する。業績評価システムについては、部門業績とボーナス等の報酬との結びつきの程度によって、測定することにより、仮説の検証を行うこととする。

### (3) 予算の精度と予算管理

予算差異は、企業環境に対する予測の精度と、企業の財務的目標についての達成力の総合的な評価と見ることができる。予算の差異が大きいということは、企業が環境変化に対する予測を見誤っているか、企業の環境変化に対応する力量がない、財務的目標の設定に問題がある、あるいは、財務的目標を達成できないようなマネジメントのやり方そのものに問題がある等の原因が考えられる。いずれにしても、予算差異が大きいということは、予算それ自体の信頼性が低下してしまい、予算差異分析が意味を持たないことになりかねない。そこで、このような論理が正しいのかどうか、また在外日系企業において適合するのかを以下の仮説により、検証する。

**仮説5：予算差異が小さい企業ほど、予算差異分析の利用度が高い。**

### (4) 在タイ企業における輸出比率と現地化

第1章において検討したように、在タイ企業の場合には、輸出比率と日本のマネジメントの適用に関連があることが、過去の実証研究において指摘されている。そこで、予算管理システムにおいても類似の現象が起こっているのか



を、上記の仮説 1-1～1-3 を在タイ企業の場合に適用し、以下のような仮説を構築して、輸出比率と日本本社による影響との関連性について検討する。

**仮説 6：在タイ企業において輸出比率の高い企業ほど日本本社によるマネジメントの影響力が高い。**

この仮説をマネジメント・コントロール・システムのレベルで検証するために、以下のサブ仮説を構築して、これらを検証することとする。

仮説 6-1：輸出比率が高いほど、予算編成方針に対する日本本社の影響力が高い。

仮説 6-2：輸出比率が高いほど、予算編成日数が長くなる。

仮説 6-3：輸出比率により、差異分析の利用度が異なる。

仮説 6-1、6-2 は、輸出比率の高い企業ほど予算編成プロセスに対する日本本社の影響力が高くなるということを示している。輸出比率の高い企業は、労務費などを理由として、現地に生産を移管しており、日本国内と同じ品質の製品をより低いコストで作ることを目的としている。そのため、できるかぎり日本国内と同じようなマネジメント・コントロール・システムを現地においても導入したいと考えている。したがって、予算に関する日本本社の関与の程度も高くなると思われる。さらに、予算差異分析に関しても、日本と同様なシステムが構築されていると考えられる。このため、国内市場志向型の企業と輸出志向型の企業では、予算差異分析の利用度が異なると思われる。

## 4 仮説の検証

仮説の検証に使用したデータは、在タイ、在米、在欧企業とも本書を通じて使用されている郵送質問票からのデータである。サンプル、回収状況等については、第 2 章～第 4 章を参考にされたい。

## (1) 仮説1および2に関する検証

仮説1については、サブ仮説である仮説1-1と1-2を検証することにより、仮説1の検証とする。

第1表 経過年数と予算編成方針の相関

|      | 経過年数               | 編成方針               |
|------|--------------------|--------------------|
| 経過年数 |                    | 0.1574<br>p = .296 |
| 編成方針 | 0.1574<br>p = .296 |                    |

N=46 (欠測値は、ケースワイズ削除)

第2表 経過年数と予算編成日数の相関

|      | 経過年数               | 編成日数               |
|------|--------------------|--------------------|
| 経過年数 |                    | 0.1388<br>p = .352 |
| 編成日数 | 0.1388<br>p = .352 |                    |

N=47 (欠測値は、ケースワイズ削除)

第3表 従業員数、経過年数、予算編成日数の相関

|      | 従業員数               | 経過年数               | 編成日数               |
|------|--------------------|--------------------|--------------------|
| 従業員数 |                    | 0.1246<br>p = .404 | 0.2229<br>p = .132 |
| 経過年数 | 0.1246<br>p = .404 |                    | 0.1388<br>p = .352 |
| 編成日数 | 0.2229<br>p = .132 | 0.1388<br>p = .352 |                    |

N=47 (欠測値は、ケースワイズ削除)

(上段は相関係数, 下段は有意確率を示している。以下すべて同じ)

まず、在タイ企業に関する分析結果は、第1表～第3表のとおりである。

予算編成方針については、1=日本本社が強く関与、7=全く関与しないという7ポイントスケールで回答するようになっているので、スコアが大きいほど日本本社の関与が弱いことになる。予算編成日数は、実際に編成にかかった日数で回答するようになっている。

第1表～第3表の結果からは、経過年数と予算編成方針に対する日本本社の影響力、および予算編成日数との有意な相関関係は、確認できなかった。

また、企業規模が予算編成日数に与えている可能性があるので、従業員数と予算編成日数との相関関係も確認したが、有意な相関関係は存在しないという結果となった。

なお、従業員数と予算編成方針への日本本社の関与の程度との相関関係を確認したが、有意な相関関係は見られなかった<sup>(7)</sup>。

第4表 経過年数と差異分析の利用度の相関

|      | 経過年数    | 問題点       | 次期改善      | 直接費       | 間接費       | 職長評価      |
|------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 経過年数 |         | -0.0257   | -0.1842   | -0.1111   | 0.0571    | 0.0363    |
|      |         | p=.880    | p=.275    | p=.513    | p=.737    | p=.831    |
| 問題点  | -0.0257 |           | ***0.5714 | ***0.7389 | ***0.8658 | ***0.4999 |
|      | p=.880  |           | p=.000    | p=.000    | p=.000    | p=.002    |
| 次期改善 | -0.1842 | ***0.5714 |           | ***0.6602 | ***0.6217 | 0.2522    |
|      | p=.275  | p=.000    |           | p=.000    | p=.000    | p=.132    |
| 直接費  | -0.1111 | ***0.7389 | ***0.6602 |           | ***0.8573 | **0.414   |
|      | p=.513  | p=.000    | p=.000    |           | p=.000    | p=.011    |
| 間接費  | 0.0571  | ***0.8658 | ***0.6217 | ***0.8573 |           | ***0.513  |
|      | p=.737  | p=.000    | p=.000    | p=.000    |           | p=.001    |
| 職長評価 | 0.0363  | ***0.4999 | 0.2522    | **0.414   | ***0.513  |           |
|      | p=.831  | p=.002    | p=.132    | p=.011    | p=.001    |           |

N=37 (欠測値は、ケースワイズ削除)

\*\*\*=1% 以下水準で有意

\*\*=2% 水準で有意

第4表は、経過年数と差異分析の目的（問題点の発見、次期の計画の改善、直接費の管理、間接費の管理、職長の業績評価）に対する利用度（1=全く利用しない、7=非常によく利用する）との相関を求めた結果である。結果からは、経過年数と予算差異分析の利用度との間には、有意な相関関係は確認されなかった。ただし、利用目的間には強い相関関係が見られる。

次に、経過年数と業績と報酬のリンクに関する分析結果は、第5表のとおりである。

第5表 経過年数と業績・報酬のリンク

|      | 経過年数     | 部門評価       | 職長評価       |
|------|----------|------------|------------|
| 経過年数 |          | 0.1833     | ** 0.327   |
|      |          | p = .223   | p = .027   |
| 部門評価 | 0.1833   |            | *** 0.8973 |
|      | p = .223 |            | p = .000   |
| 職長評価 | ** 0.327 | *** 0.8973 |            |
|      | p = .027 | p = .000   |            |

N=46 (欠測値は、ケースワイズ削除)

\*\*\*=1% 以下水準で有意

\*\*=3% 水準で有意

部門長、職長の業績評価については、1=全く反映しない、7=非常に強く反映するという7ポイントスコアで質問をしているため、スコアの大きいほど業績と報酬のリンクの程度が強いということになる。

第5表の結果からは、経過年数と部門長の業績評価については、相関関係が確認できないが、経過年数と職長の業績評価との間では、3% 水準で有意な相関関係が認められた。在タイ企業においては、経過年数の長い企業ほど、職長クラスにおいて業績と報酬のリンクの程度が強いということになる。

次に在米企業における結果は、第6表～第8表のとおりである。

第6表 経過年数と予算編成方針

|      | 経過年数     | 編成方針     |
|------|----------|----------|
| 経過年数 |          | 0.1963   |
|      |          | p = .114 |
| 編成方針 | 0.1963   |          |
|      | p = .114 |          |

N=66 (欠測値は、ケースワイズ削除)

第7表 経過年数と予算編成日数

|      | 経過年数     | 編成日数     |
|------|----------|----------|
| 経過年数 |          | -0.1787  |
|      |          | p = .158 |
| 編成日数 | -0.1787  |          |
|      | p = .158 |          |

N=64 (欠測値は、ケースワイズ削除)

第8表 従業員数，経過年数，予算編成日数の相関

|      | 従業員数     | 経過年数     | 編成日数     |
|------|----------|----------|----------|
| 従業員数 |          | 0.0548   | * 0.2214 |
|      |          | p = .667 | p = .079 |
| 経過年数 | 0.0548   |          | -0.1787  |
|      | p = .667 |          | p = .158 |
| 編成日数 | * 0.2214 | -0.1787  |          |
|      | p = .079 | p = .158 |          |

N=64 (欠測値は，ケースワイズ削除)

\* = 8% 水準で有意

在米企業の場合には，第4表の結果からは，経過年数と予算編成方針への日本本社との関与の程度との有意な相関関係は，確認されなかった。また，経過年数と予算編成日数との有意な相関関係も確認されなかった。ただし，従業員数と予算編成日数との間に，8% 水準ではあるが弱い相関関係が確認されたので，従業員数が経過年数と予算編成日数との関係に影響を与えている可能性がある。

そこで，従業員数をコントロールために，従業員100人未満の企業をサンプルから除外<sup>(8)</sup>して，同様の分析を行ったところ第9表～第11表の結果となった。

第9表 経過年数と予算編成方針  
(サンプル変更後)

|      | 経過年数     | 編成方針     |
|------|----------|----------|
| 経過年数 |          | 0.1539   |
|      |          | p = .262 |
| 編成方針 | 0.1539   |          |
|      | p = .262 |          |

N=55 (欠測値は，ケースワイズ削除)

第10表 経過年数と予算編成日数  
(サンプル変更後)

|      | 経過年数     | 編成日数     |
|------|----------|----------|
| 経過年数 |          | -0.1726  |
|      |          | p = .217 |
| 編成日数 | -0.1726  |          |
|      | p = .217 |          |

N=53 (欠測値は，ケースワイズ削除)

第 11 表 従業員数、経過年数、予算編成日数の関係（サンプル変更後）

|      | 従業員数     | 経過年数     | 編成日数     |
|------|----------|----------|----------|
| 従業員数 |          | 0.1121   | 0.0976   |
|      |          | p = .394 | p = .458 |
| 経過年数 | 0.1121   |          | -0.0171  |
|      | p = .394 |          | p = .897 |
| 編成日数 | 0.0976   | -0.0171  |          |
|      | p = .458 | p = .897 |          |

N=60（欠測値は、ケースワイズ削除）

サンプルの変更後は、従業員数と予算編成日数との相関関係はなくなった。経過年数と予算編成方針への日本本社への関与および、経過年数と予算編成日数との相関関係は、サンプル変更前と同様になかった。

次に、経過年数と予算差異分析の利用度についての分析結果は、第 12 表のとおりである。

第 12 表 経過年数と予算差異分析の利用度

|       | 経過年数     | 問 題 点     | 次期改善      | 直 接 費     | 間 接 費     | 職長評価      |
|-------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 経過年数  |          | 0.0674    | * 0.2646  | 0.0759    | 0.0624    | -0.0225   |
|       |          | p = .635  | p = .058  | p = .593  | p = .660  | p = .874  |
| 問 題 点 | 0.0674   |           | ***0.5766 | ***0.4917 | ***0.4123 | ***0.4226 |
|       | p = .635 |           | p = .000  | p = .000  | p = .002  | p = .002  |
| 次期改善  | * 0.2646 | ***0.5766 |           | ***0.448  | ***0.5635 | ***0.3962 |
|       | p = .058 | p = .000  |           | p = .001  | p = .000  | p = .004  |
| 直 接 費 | 0.0759   | ***0.4917 | ***0.448  |           | ***0.7129 | ***0.5047 |
|       | p = .593 | p = .000  | p = .001  |           | p = .000  | p = .000  |
| 間 接 費 | 0.0624   | ***0.4123 | ***0.5635 | ***0.7129 |           | ***0.4163 |
|       | p = .660 | p = .002  | p = .000  | p = .000  |           | p = .002  |
| 職長評価  | -0.0225  | ***0.4226 | ***0.3962 | ***0.5047 | ***0.4163 |           |
|       | p = .874 | p = .002  | p = .004  | p = .000  | p = .002  |           |

N=52（欠測値は、ケースワイズ削除）

\*\*\*=1% 以下水準で有意

\*=6% 水準で有意

第12表の結果からは、経過年数と次期の計画の改善についての利用度に6%水準で有意な相関関係が確認されたが、それ以外の目的では相関関係は、認められなかった。

次に、経過年数と業績・報酬のリンクであるが、第13表のとおりである。

第13表 経過年数と業績・報酬のリンク

|      | 経過年数             | 部門評価                 | 職長評価                 |
|------|------------------|----------------------|----------------------|
| 経過年数 |                  | -0.051<br>p=.686     | 0.0028<br>p=.983     |
| 部門評価 | -0.051<br>p=.686 |                      | *** 0.6269<br>p=.000 |
| 職長評価 | 0.0028<br>p=.983 | *** 0.6269<br>p=.000 |                      |

N=65 (欠測値は、ケースワイズ削除)

\*\*\*=1% 以下水準で有意

第13表からは、在米企業においては、部門長においても職長においても、経過年数と業績・報酬のリンクとの相関関係は確認されなかった。

次に在欧企業に関する分析結果は、第14表～第18表のとおりである。

第14表 経過年数と予算編成方針

|      | 経過年数             | 編成方針             |
|------|------------------|------------------|
| 経過年数 |                  | 0.0121<br>p=.939 |
| 編成方針 | 0.0121<br>p=.939 |                  |

N=42 (欠測値は、ケースワイズ削除)

第15表 経過年数と予算編成日数

|      | 経過年数             | 編成日数             |
|------|------------------|------------------|
| 経過年数 |                  | 0.2382<br>p=.129 |
| 編成日数 | 0.2382<br>p=.129 |                  |

N=42 (欠測値は、ケースワイズ削除)

第16表 従業員数，経過年数，予算編成日数の関係

|      | 従業員数              | 経過年数              | 編成日数             |
|------|-------------------|-------------------|------------------|
| 従業員数 |                   | -0.0152<br>p=.924 | 0.1986<br>p=.207 |
| 経過年数 | -0.0152<br>p=.924 |                   | 0.2382<br>p=.129 |
| 編成日数 | 0.1986<br>p=.207  | 0.2382<br>p=.129  |                  |

N=42（欠測値は，ケースワイズ削除）

在欧企業においては，経過年数と予算編成方針に対する日本本社の関与および予算編成日数との相関は認められない。また，企業規模を示す従業員数と予算編成日数との相関も確認できない。

次に，経過年数と予算差異分析の利用度についての分析である。ここでは，従業員数と予算差異分析の一部の変数に相関が認められたために，従業員数50人未満の企業と1,000人以上の企業を除外して分析を行った。結果は，第17表のとおりである。



第 17 表 経過年数と予算差異分析の利用度

|      | 経過年数    | 問題点      | 次期改善    | 直接費       | 間接費       | 職長評価    |
|------|---------|----------|---------|-----------|-----------|---------|
| 経過年数 |         | -0.2270  | -0.3138 | -0.1631   | -0.1250   | -0.2254 |
|      |         | p=.228   | p=.091  | p=.389    | p=.510    | p=.231  |
| 問題点  | -0.2270 |          | 0.1238  | **0.3946  | 0.3231    | 0.1679  |
|      | p=.228  |          | p=.515  | p=.031    | p=.082    | p=.375  |
| 次期改善 | -0.3138 | 0.1238   |         | -0.0912   | 0.2091    | 0.2287  |
|      | p=.091  | p=.515   |         | p=.632    | p=.267    | p=.224  |
| 直接費  | -0.1631 | **0.3946 | -0.0912 |           | ***0.5636 | *0.3324 |
|      | p=.389  | p=.031   | p=.632  |           | p=.001    | p=.073  |
| 間接費  | -0.1250 | 0.3231   | 0.2091  | ***0.5636 |           | 0.0006  |
|      | p=.510  | p=.082   | p=.267  | p=.001    |           | p=.997  |
| 職長評価 | -0.2254 | 0.1679   | 0.2287  | *0.3324   | 0.0006    |         |
|      | p=.231  | p=.375   | p=.224  | p=.073    | p=.997    |         |

N=30 (欠測値は、ケースワイズ削除)

\*\*\*=1% 以下水準で有意

\*\*=3% 水準で有意

\*=8% 水準で有意

第 17 表の結果からは、在欧企業においては、経過年数と予算差異分析の利用度との相関関係は確認できなかった。

次に、経過年数と業績・報酬のリンクとの相関関係に関する分析であるが、結果は第 18 表のとおりである。

第 18 表 経過年数と業績・報酬のリンク

|      | 経過年数    | 部門評価      | 職長評価      |
|------|---------|-----------|-----------|
| 経過年数 |         | -0.0946   | -0.0802   |
|      |         | p=.551    | p=.614    |
| 部門評価 | -0.0946 |           | ***0.6923 |
|      | p=.551  |           | p=.000    |
| 職長評価 | -0.0802 | ***0.6923 |           |
|      | p=.614  | p=.000    |           |

N=42 (欠測値は、ケースワイズ削除)

\*\*\*=1% 以下水準で有意

第18表の結果からは、経過年数と部門長の業績・報酬のリンクには、相関関係は確認されなかった。

## (2) 仮説3に関する検証

次に仮説3に関する検証の結果を見てみることにしよう。

仮説検証のために、在米企業と在タイ企業および在欧企業の間で予算差異分析の利用度に、有意な差があるのかどうかをより明確に検定するために、両者の間でスコアの平均値に差があるかどうかをマン=ホイットニーのU検定で確認することとした。結果は、第19表～第21表のとおりである。

第19表 在米企業と在タイ企業の予算差異分析の利用度比較

|        | 順位合計<br>アメリカ | 順位合計<br>タイ | U      | Z         | p-値      | 調整済 Z    | p-値      |
|--------|--------------|------------|--------|-----------|----------|----------|----------|
| 問題点の発見 | 3193.5       | 1856.5     | 1076.5 | 0.798567  | 0.424548 | 0.829673 | 0.40673  |
| 次期に利用  | 3067         | 1883       | 1142   | 0.122316  | 0.90265  | 0.128265 | 0.89794  |
| 直接費管理  | 3372.5       | 1677.5     | 897.5  | 2.063553  | 0.039068 | 2.161962 | 0.030629 |
| 間接費管理  | 3187.5       | 1762.5     | 1021.5 | 0.98932   | 0.322514 | 1.042222 | 0.297317 |
| 職長業績評価 | 3299         | 1651       | 910    | *1.791568 | 0.073212 | 1.819479 | 0.068848 |

ケース数：在米企業=61，在タイ企業=39

第20表 在米企業と在欧企業の予算差異分析の利用度比較

|        | 順位合計<br>アメリカ | 順位合計<br>ヨーロッパ | U      | Z        | p-値      | 調整済 Z    | p-値      |
|--------|--------------|---------------|--------|----------|----------|----------|----------|
| 問題点の発見 | 3056         | 1894          | 1153   | 0.04317  | 0.965566 | 0.045301 | 0.963867 |
| 次期に利用  | 2985         | 1965          | 1094   | -0.46768 | 0.640018 | -0.49023 | 0.623972 |
| 直接費管理  | 3179         | 1771          | 1030   | 0.928162 | 0.353331 | 0.982464 | 0.325878 |
| 間接費管理  | 3207.5       | 1742.5        | 1001.5 | 1.133221 | 0.25713  | 1.187853 | 0.2349   |
| 職長業績評価 | 3179.5       | 1770.5        | 1029.5 | 0.931759 | 0.351468 | 0.94417  | 0.34509  |

ケース数：在米企業=61，在欧企業=38

第 21 表 在欧企業と在タイ企業の予算差異分析の利用度比較

|        | 順位合計<br>ヨーロッパ | 順位合計<br>タイ | U     | Z        | p-値      | 調整済 Z    | p-値      |
|--------|---------------|------------|-------|----------|----------|----------|----------|
| 問題点の発見 | 1547.5        | 1455.5     | 675.5 | 0.667361 | 0.504547 | 0.708961 | 0.478354 |
| 次期に利用  | 1520.5        | 1405.5     | 664.5 | 0.597351 | 0.550277 | 0.637586 | 0.523748 |
| 直接費管理  | 1590.5        | 1412.5     | 632.5 | 1.105475 | 0.268962 | 1.17565  | 0.239743 |
| 間接費管理  | 1447.5        | 1478.5     | 706.5 | -0.16103 | 0.872075 | -0.1701  | 0.864929 |
| 職長業績評価 | 1526          | 1400       | 659   | 0.654489 | 0.512802 | 0.665074 | 0.506008 |

ケース数：在欧企業=38，在タイ企業=39

第 19 表～第 21 表の結果からは、在米企業と在タイ企業の間で、直接費の管理と職長の業績評価に関しての予算差異分析の利用度は、統計的に有意な差が存在している（直接費の管理についての利用度は 3% 水準，職長の業績評価についての利用度については、7% 水準）。一方、在米企業と在欧企業との間には、すべての目的について有意な差は認められなかった。

また、在欧企業と在タイ企業の間では、予算差異分析の利用度に関して有意な差は確認できなかった。

次に、業績と報酬のリンクの程度が地域により異なるのかどうか、すなわち仮説 3-2 を検証することにする。これも先ほどと同様に、先の検証と同様に地域間におけるスコアの平均値に関する差の検定を行うこととした。結果は、第 22 表～第 24 表のとおりである。

第 22 表 業績と報酬のリンク（在米企業と在タイ企業の比較）

|     | 順位合計<br>アメリカ | 順位合計<br>タイ | U    | 調整済 Z    | p-値      | ケース数<br>アメリカ | ケース数<br>タイ |
|-----|--------------|------------|------|----------|----------|--------------|------------|
| 部門長 | 5230         | 2645       | 1319 | 2.922027 | 0.00348  | 74           | 51         |
| 職 長 | 4908         | 2842       | 1617 | 1.152066 | 0.249303 | 75           | 49         |

第23表 業績と報酬のリンク（在欧企業と在タイ企業の比較）

|     | 順位合計<br>ヨーロッパ | 順位合計<br>タイ | U     | 調整済 Z    | p-値      | ケース数<br>ヨーロッパ | ケース数<br>タイ |
|-----|---------------|------------|-------|----------|----------|---------------|------------|
| 部門長 | 2113.5        | 2257.5     | 931.5 | 1.097766 | 0.272315 | 42            | 51         |
| 職 長 | 1865          | 2321       | 962   | -0.54261 | 0.587404 | 42            | 49         |

第24表 業績と報酬のリンク（在米企業と在欧企業の比較）

|     | 順位合計<br>アメリカ | 順位合計<br>ヨーロッパ | U      | 調整済 Z     | p-値      | ケース数<br>アメリカ | ケース数<br>ヨーロッパ |
|-----|--------------|---------------|--------|-----------|----------|--------------|---------------|
| 部門長 | 4619         | 2167          | 1264   | 1.713466  | 0.086636 | 74           | 42            |
| 職 長 | 4732.5       | 2170.5        | 1267.5 | *1.786546 | 0.07402  | 75           | 42            |

第22表～第24表の結果からは、在米企業と在タイ企業を比較すれば、部門長に関しての業績と報酬のリンクは、在米企業の方が在タイ企業よりも強いことが、統計的に有意な差があることにより確認された。また、在欧企業と在タイ企業の間には、部門長および、職長に関しては有意な差は確認されなかった。

その一方で、在米企業と在欧企業の間では、部門長に関しても職長に関しても、やや有意な差（9%水準と8%水準）が確認されている。

次に仮説4についての検証である。ここでは、産業間の比較を行うために、地域間のサンプルを同数として、生産方式が異なる加工組立型と装置型産業を比較することとした。そこで、サンプルの中から加工組立型産業の代表として電気機器業、装置型産業の代表として化学業を選び出した。

そこで、業種間でスコアの平均値が異なるかどうかについて、マン=ホイットニーのU検定により確認することとした。まず、予算差異分析の利用度についての結果は、第25表のとおりである。

第 25 表 予算差異分析利用度の産業間比較

|        | 順位合計<br>電機 | 順位合計<br>化学 | U     | Z        | p-値      | 調整済 Z    | p-値      |
|--------|------------|------------|-------|----------|----------|----------|----------|
| 問題点の発見 | 470        | 233        | 142   | 0.445399 | 0.656034 | 0.474181 | 0.635374 |
| 次期に利用  | 478.5      | 224.5      | 133.5 | 0.71582  | 0.474107 | 0.75461  | 0.450488 |
| 直接費管理  | 465.5      | 237.5      | 146.5 | 0.302235 | 0.762475 | 0.322546 | 0.747041 |
| 間接費管理  | 479.5      | 223.5      | 132.5 | 0.747635 | 0.454686 | 0.787734 | 0.430858 |
| 職長業績評価 | 422        | 281        | 122   | -1.08168 | 0.279401 | -1.10348 | 0.269826 |

ケース数：電機=14, 化学=13

第 25 表の結果からは、電機産業と化学業との間に予算差異分析の利用度に関する有意な差は確認できなかった。

次に、業績と報酬のリンクの程度についての分析である。アンケートでは、それぞれの長の報酬に部門等の業績を 1=全く反映しない、7=非常に強く反映する、という 7 ポイントのスケールで回答を求めている。先ほどと同様に両産業間で平均値に差が存在するのかを分析した結果が、第 26 表のとおりである。

第 26 表 業績と報酬のリンク（産業間比較）

|     | 順位合計<br>電機 | 順位合計<br>化学 | U     | Z         | p-値      | 調整済 Z    | p-値      |
|-----|------------|------------|-------|-----------|----------|----------|----------|
| 部門長 | 493        | 368        | 142   | -1.43453  | 0.151431 | -1.49735 | 0.134313 |
| 職 長 | 483.5      | 377.5      | 132.5 | *-1.69166 | 0.09072  | -1.7547  | 0.079321 |

ケース数：電機=26, 化学=15

第 26 表の結果からは、部門長に関しては有意な差は認められないが、職長に関しては、8% 水準ではあるが差が確認された。

最後に仮説 5 に関する検証である。予算差異の程度については、1~5 までのスコアで差異の程度の範囲を回答するようになっており、スコアが小さいほど差異が少ないことを示している。結果は、第 27 表のとおりである。

第27表 予算差異と差異分析の利用度

|             | ケース数 | R        | t(N-2)   | p-値      |
|-------------|------|----------|----------|----------|
| 予算差異&問題点の発見 | 137  | -0.04312 | -0.50148 | 0.616847 |
| 予算差異&次期に利用  | 136  | -0.04664 | -0.5405  | 0.589751 |
| 予算差異&直接費管理  | 137  | -0.10168 | -1.18753 | 0.237104 |
| 予算差異&間接費管理  | 136  | -0.09386 | -1.09134 | 0.277083 |
| 予算差異&職長業績評価 | 136  | -0.06514 | -0.75567 | 0.451173 |

第27表の結果からは、予算差異と差異分析の利用度の間には、相関関係は確認できなかった。なお、在米、在タイ、在欧企業ごとにも分析を行ったが、いずれの地域も予算差異と差異分析の利用度との間には、有意な相関関係は確認できなかった。

最後は、仮説6に関する検証の結果である。仮説6については、アンケート調査では、製品の輸出比率は、質問項目には含まれていないが、国内出荷比率が含まれているので、この国内出荷比率と逆の関係が成立しているのかどうかで、仮説を検証した。結果は第28表～第30表のとおりである。

第28表 国内出荷比率、予算編成方針、予算編成日数の相関

|        | 国内出荷比率    | 方針関与       | 編成日数       |
|--------|-----------|------------|------------|
| 国内出荷比率 |           | ** 0.2789  | -0.0246    |
|        |           | p=.055     | p=.868     |
| 方針関与   | ** 0.2789 |            | ***-0.3527 |
|        | p=.055    |            | p=.014     |
| 編成日数   | -0.0246   | ***-0.3527 |            |
|        | p=.868    | p=.014     |            |

N=48 (欠測値は、ケースワイズ削除)

\*\*\*=2% 未満水準で有意

\*\*=6% 水準で有意

第 29 表 国内出荷比率と業績・報酬のリンクの相関

|        | 国内出荷比率            | 部門長業績                | 職長業績                 |
|--------|-------------------|----------------------|----------------------|
| 国内出荷比率 |                   | -0.0644<br>p=.657    | -0.0021<br>p=.988    |
| 部門長業績  | -0.0644<br>p=.657 |                      | *** 0.8793<br>p=.000 |
| 職長業績   | -0.0021<br>p=.988 | *** 0.8793<br>p=.000 |                      |

N=50 (欠測値は、ケースワイズ削除)

\*\*\*=1% 未満水準で有意

第 30 表 国内出荷比率と差異分析の利用度の相関

|       | 国内比率                 | 問題点発見                | 次期へ反映                | 直接費管理                | 間接費管理                | 職長評価                 |
|-------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| 国内比率  |                      | -0.1378<br>p=.409    | ** -0.3563<br>p=.028 | -0.1905<br>p=.252    | -0.0977<br>p=.560    | -0.2184<br>p=.188    |
| 問題点発見 | -0.1378<br>p=.409    |                      | *** 0.5617<br>p=.000 | *** 0.7477<br>p=.000 | *** 0.8798<br>p=.000 | *** 0.4782<br>p=.002 |
| 次期へ反映 | ** -0.3563<br>p=.028 | *** 0.5617<br>p=.000 |                      | *** 0.6565<br>p=.000 | *** 0.6144<br>p=.000 | 0.2704<br>p=.101     |
| 直接費管理 | -0.1905<br>p=.252    | *** 0.7477<br>p=.000 | *** 0.6565<br>p=.000 |                      | *** 0.8638<br>p=.000 | ** 0.4009<br>p=.013  |
| 間接費管理 | -0.0977<br>p=.560    | *** 0.8798<br>p=.000 | *** 0.6144<br>p=.000 | *** 0.8638<br>p=.000 |                      | *** 0.4664<br>p=.003 |
| 職長評価  | -0.2184<br>p=.188    | *** 0.4782<br>p=.002 | 0.2704<br>p=.101     | ** 0.4009<br>p=.013  | *** 0.4664<br>p=.003 |                      |

N=38 (欠測値は、ケースワイズ削除)

\*\*\*=1% 未満水準で有意

\*\*=3% 未満水準で有意)

第 28 表の結果からは、国内出荷比率が高いほど予算編成方針に関する日本本社の関与が弱いということが言える (6% 水準で有意)。このことは、逆に言えば輸出比率が高い企業ほど、予算編成方針に関する日本本社の関与が強いということになる。

第29表からは、国内出荷比率と部門長および職長における業績と報酬のリンクの程度には、有意な相関関係は確認できなかった。

また、第30表からは、国内出荷比率の高い企業ほど、予算差異分析を次期の計画へ反映させる程度が高いことが確認された（有意水準3%）。ただし、その他の目的に関しては、有意な相関は確認できなかった。

## 5 結果の解釈と考察

### （1）仮説1に関する検証

予算編成方針に関する仮説1-1、および1-2は、在米、在タイ、在欧企業のいずれにおいても、支持されなかった。仮説の設定の際にも言及したように、予算は、日本本社にとって海外子会社を財務的に管理、コントロールする有力な手段である。いくつかの企業に対するヒアリングにおいて確認したところ、予算の起案自体は在外子会社で行っていても<sup>(9)</sup>、必ず日本本社によるレビューが行われており、目標数値等に関して細かい調整が行われているケースもあった。そして、日本本社が最終的に承認しないと予算案として認められないという事例がほとんどであった。

このようなことから、予算編成方針に対する日本本社の関与は、海外子会社の自律性に関わらず、ある一定程度確保されている可能性がある。また、海外子会社の業績が不振の場合には、経過年数に関わらず、日本本社による財務的なコントロールが強化されることも考えられる。また、経過年数と意思決定の現地化の関係も、すでに検証したようにそれほど、明確な関係ではなかったことも影響していると思われる。

経過年数と予算差異分析の利用度に関する仮説1-3については、在タイ企業および在欧企業については、すべての目的について相関関係は検証されず、在米企業においては、「次期の計画の改善」目的のみが、8%水準で相関があった。過去の実証研究の結果からは、「次期の計画の改善」というフィードバックに差異分析を利用する程度は、アメリカ企業よりも日本企業のほうが利用度



は高いという結果が示されている<sup>(10)</sup>。しかし、全体的には、経過年数と予算差異分析の利用度との相関は、ほとんどなく、予算差異分析の利用度に関しては、「適用」も「適応」も起こっていないということが、考えられる。むしろ、結果からは、在タイ企業と在米企業においては、利用目的間の相関が強く現れており、差異分析をよく利用する企業と、あまり利用しない企業があることがわかる。しかし、在欧企業にはこのような傾向が見られないことから、在欧企業においては、このような差異も存在しないということになる。以上のような結果から判断すると、仮説 1-3 についても、支持されなかったということになる。

## (2) 仮説 2 に関する検証

次に、経過年数と業績・報酬のリンクについての仮説 2 であるが、在タイ企業については、部門長に関しては相関がなく、職長については、経過年数と業績・報酬のリンクの間に相関関係が認められ、経過年数の長い企業ほど業績と報酬のリンクが強いという結果になっている。タイについては、業績と報酬が強くリンクしていることが、タイ型の業績評価システムであるかどうかは、確認できていないが、在タイ日系企業でのインタビュー調査から得られた知見によれば、同じアジアでありながら日本とはかなり異質なカルチャーであり、ホワイトカラー層は、アメリカで教育を受けた管理者を中心に、成果主義的な報酬を望む傾向があるということである。しかし、結果は部門長に関してはそうになっていない。この解釈については、さらなる調査が必要であると思われる。

在米企業に関しては、部門長、職長ともに経過年数と業績・報酬のリンクについては、相関関係がなかった。これは、適用あるいは適応が起こっていないというよりも、経過年数の短い企業においても、業績と報酬のリンクが強いという可能性がある。このことは、数社において行ったインタビュー調査においても確認された事実であり、さらに、これを裏付ける結果として、在米企業においては、部門長および職長の両方ともに、スコアの平均値 (4.55, 4.12) が、在欧企業 (4.10, 3.62)、在タイ企業 (3.69, 3.78) よりも高くなっているという

ことである。

在欧企業に関しては、部門長に関しては、経過年数と業績・報酬のリンクとの相関関係は認められなかった。

以上のような結果から判断すると全体としては、仮説2は、支持されなかったということになる。

### (3) 仮説3に関する検証

#### ① 仮説3-1に関して

前節の結果からは、直接費の管理と職長の業績評価目的に関して、予算差異分析の利用度に在米企業と在タイ企業の間で差があることが確認された。

予算差異分析に関しては、日本企業、アメリカ企業、ヨーロッパ企業のそれぞれにおいて、どのような利用のされ方になっているのかについての実態調査の結果と比較しなければならない。現時点での知りうる情報としては、浅田[1993]における予算管理に関する日米比較研究である。ここでは、日本企業はアメリカ企業よりも、予算差異に関する情報を注意喚起の情報として、問題点の発見や次期の計画へ反映させる手段として、差異分析の情報を使う割合が高くなっている。しかし、在外日系企業において、予算管理システムが日本式に利用されているのか、それとも現地式に利用されているのか、また、経過年数による適用または適応が起こっているのかは、今回の調査データからは判断ができない。したがって、追加的な調査および現地企業との比較研究が必要となる。

ただし、職長の業績評価目的については、7%水準ではあるが、在米企業と在タイ企業の間で利用度の差が確認された。このことについては、次の業績評価システムとの関連で解釈することとする。

#### ② 仮説3-2に関して

報酬と業績にリンクの程度は、部門長に関しては在米企業と在タイ企業との間においては、在米企業の方が部門業績と部門長の報酬のリンクが強いという結果になっている。また、職長に関しては、在米企業の方が在欧企業よりも強

くリンクしているという結果になっている。これらの結果からは、在米企業において業績と報酬がより強くリンクしているということになる。

一般に、アメリカにおいては業績と報酬が比較的強く結びついた、業績管理システムが定着していると言われている。また、聞き取り調査を行った企業においても、「こちら（アメリカ）では、こちらの業績評価の方法で行っています。」という、見解を聞いた。したがって、特に在米企業においては、業績評価については、アメリカ式に適應している企業が多いのかもしれない。

在欧企業に関しては、在米企業のように業績と報酬のリンクは強くないという結果になっている。一般にアメリカとヨーロッパでは、業績と報酬のリンクは強いとされているが、その一方でアメリカとヨーロッパではかなりの違いがあるという指摘もある。また、ヨーロッパの中でも各国内で労働法、税法の違いが存在しているため、域内で均一な業績評価システムが導入されているとは、考えにくいと思われる。

このような状況により、在米企業と在欧企業との間に差が出たと思われる。在タイ企業は、在米企業に比べて業績と報酬のリンクが弱いという結果になったが、この解釈としては、以下のような理由が考えられる。

1 つには、輸出比率の高い企業において日本的なマネジメント・システムが、採用されており、業績と報酬が比較的緩やかに結びついている可能性である。国内市場型の企業においては、一部でアメリカのような成果主義的な業績評価を好む傾向が見られた。これは、先ほども述べたようにホワイトカラーの中には、アメリカのビジネススクールで MBA を取得して、帰国して在タイ日系企業に就職している人たちがいるからである、という声も聞かれた。しかし、一般にタイはアジアであるとはいえ、日本とはかなり異なった文化的背景、価値観を持っているために完全に日本的なシステムを導入するのは、困難であるとともに、その一方で、アメリカ的な能力主義的、成果主義的な業績評価システムは、タイ人の気質からも困難であるという声もあった。

このような状況が、在タイ企業に関する結果を生んだと思われる。

また、部門長に関しては、3 地域間として、差異が確認されたが、職長に関

しては、在米企業と在欧企業の間において8%水準ではあるが差が確認されただけで、3地域間では有意な差は確認できなかった。

これは、職長がほとんどの場合、月給制ではなく時給制であり、部門業績を反映することが困難であると思われるからである。しかし、それでもなお、在米企業と在欧企業において差異が確認されたことは注目に値するが、その理由については、さらなる調査が必要である。

以上のような結果から総合的に判断すれば、仮説3-1および仮説3-2は、一部が支持されたことから、仮説3については部分的に支持されたという結論になると考えられる。

#### (4) 仮説4についての検証

仮説4については、仮説4-1と4-2のサブ仮説に分けて検証を行った。結果は、仮説4-1については、産業間で差異分析の利用度については有意な差は確認されなかった。仮説4-2に関しては、部門長については両者の間に有意な差は存在しなかったが(14%水準)、職長については、ある程度の差(8%水準)が確認された。この結果からは、職長に関しては電機産業の方が化学業よりも部門業績と報酬の結びつきが、強いということになる。これは、産業特性に起因すると考えられる。特に電機産業においては、部品と部品を組み合わせる製品を作り上げるというモジュール化が、非常に進んでいる産業である。したがって、部品の購買単価および、作業能率や作業効率が全体の製造原価に与える影響が大きい。このため、職長のモチベーションを高めるためには、部門の効率や能率をダイレクトに反映して、報酬に結びつける方がよいと思われる。化学業の場合には、設備が固定された中で、能率や効率を上昇させる余地は、加工組立型の電機産業よりは小さいと言える。したがって、化学業においては部門業績と報酬を強く結び付けたとしても、それぞれの管理者のモチベーションを高める誘因は、加工組立型産業よりも小さいと言える。

これらの結果からは、仮説4は、部分的にしか支持されなかったということになる。

## （５） 仮説 5 に関する検証

仮説 5 については、結論としては支持されなかった。理由として考えられるものとしては、期中修正の問題がある。予算に関して、期中に差異があまりにも大きくなった場合に、期中に予算を修正することが考えられる。その場合には、期末に出る差異は、当初予算に基づく差異に比べて、小さくなる。したがって、この場合には期末の予算差異は、分析を行ってもあまり意味がないものになってしまう。

そこで、期末の予算差異についての質問項目では、期中修正を行っているのかいないのかが判断できないために、予算差異が当初予算に対してのものか、期中修正後の予算に対するものか判断できない。

このため、このような結果になった可能性を否定できない。しかし、実際に、予算差異と予算差異分析の利用度には、相関関係が存在しないかもしれない。いずれの原因によるものかは、現時点では判断ができない。

## （６） タイ企業における輸出比率と現地化

仮説 6 に関しては、3 つのサブ仮説に分解して検証した。結果は、仮説 6-1 に関しては、予算編成方針については支持されたが、予算編成日数については支持されなかった。

仮説 6-2 については、国内出荷比率と業績と報酬のリンクについては、有意な相関は確認されず、仮説は支持されなかった。

仮説 6-3 に関する検証では、国内出荷比率と次期の予算に対するフィードバックに対する利用が、有意な負の相関関係（3% 水準）が確認された。このことは、輸出比率が高いほど、差異分析を次期の計画に反映させるために利用する程度が高いということになる。

先行研究（浅田 [1993]）によれば、日本企業は予算差異情報を、アメリカ企業に比べて注意喚起情報として用いる傾向が強く、差異分析を次期の計画にフィードバックすることに、より重点を置いている。このことからすれば、輸出比率の高い企業は、日本企業と同様の特色を持っていると言える。しかし、タ

イの現地企業が実際に差異分析をどのように利用しているのかを確認しなければ、輸出志向企業＝日本型、国内市場志向企業＝現地型という断言はできない。

以上のようなことから、仮説6については、弱く支持されたと思われる。

## 5 ま と め

マネジメント・コントロール・システムに関する仮説の検証結果を一覧表にすると第27表のようになる。

第27表 仮説の判定一覧

| 仮 説                            | 判定 | サブ仮説  | 判定 |
|--------------------------------|----|-------|----|
| 仮説1：経過年数と予算編成における日本本社の関与       | ×  | 仮説1-1 | ×  |
|                                |    | 仮説1-2 | ×  |
|                                |    | 仮説1-3 | ×  |
| 仮説2：業績と報酬のリンク                  |    |       | ×  |
| 仮説3：マネジメント・コントロール・システムの適用度の地域差 | ○  | 仮説3-1 | △  |
|                                |    | 仮説3-2 | ○  |
| 仮説4：マネジメント・コントロール・システムの産業間の差   | △  | 仮説4-1 | ×  |
|                                |    | 仮説4-2 | △  |
| 仮説5：予算差異と予算差異分析                |    |       | ×  |
| 仮説6：在タイ企業における輸出比率と日本本社の影響力     | △  | 仮説5-1 | △  |
|                                |    | 仮説5-2 | ×  |
|                                |    | 仮説5-3 | △  |

○＝支持された、△＝部分的に支持

×＝支持されない

仮説1、2および5については、完全に支持されず、仮説3、4および6については、ほぼあるいは一部が支持されたという結果である。

仮説1および5に関しては、在外企業の特徴というよりもむしろ、予算の持つ特殊性に起因する可能性がある。すなわち、仮説1については、予算の持つ財務的なコントロールという側面が、日本本社による海外子会社の財務的管理

という場面において、強く働いたと考えられる。

また、仮説5については、すでに言及した期中修正の問題が、予算差異の発生額と差異分析を通じたコントロールの側面を曖昧にしている可能性がある。

いずれにしても、在外子会社におけるマネジメント・コントロール・システムにおいても、地域間の格差、在タイ企業における輸出比率と日本本社による影響力は、部分的に検証された。したがって、第1章で提示した全体のモデルの一部は、検証されたことになる。

#### 注

- (1) 李 [1998] を参照されたい。
- (2) 浅田 [1993] p. 172-173.
- (3) 例えば予算管理における日米比較としては、浅田 [1993], 上埜 [1997] などあげることができる。
- (4) バランスト・スコアカードは、この流れの中での多面的な業績評価システムとしての側面を持っているとも理解できる。
- (5) Shields [1998].
- (6) 浅田 [1993] p. 173.
- (7) 相関係数 $= -0.176$ ,  $p < 0.940$ ,  $N = 49$ であった。
- (8) 従業員1,000人以上と従業員100人未満の企業の両方を除くと、従業員数と予算編成日数の相関より以上に強くなったため、100人未満の企業のみをサンプルから除いた。
- (9) 第2章～第4章のアンケート結果からも、海外子会社の予算の起案は、ほとんど海外子会社において行われている。
- (10) 浅田 [1993] p. 173.

## 第 7 章

# 在外日系企業におけるコスト・ マネジメント

### 1 はじめに

本章においては、在外日系企業におけるコスト・マネジメントについて、標準原価計算および日本型のコスト・マネジメントであり、管理会計システムでもある原価企画についての分析を行う。

最初は、アンケート結果による比較を行い、その後、コスト・マネジメントに関する発展の段階に関する仮説の構築と仮説検証を行う。さらに、第1章で提示した日本の管理会計の現地における適用についての仮説を、在外日系企業における原価企画を題材として検証を行うことにする。これらの分析を通じて、在外日系企業におけるコスト・マネジメントの実態を明らかにする。

### 2 標準原価計算の実施状況

各地域のアンケート調査の結果は、すでに第2章～第4章において示したが、改めて標準原価計算の実施状況について、在タイ、在米、在欧企業の3つの地域を比較すると第1表のようになる。

第1表からは、在タイ企業の実施比率が最も低く、在欧企業が最も高くなっているが、回答企業の産業構成が異なっていることから、単純な比較による断定はできない。



第1表 標準原価計算の実施状況

| 地域    | 実施企業数 | 非実施企業数 | 実施率   |
|-------|-------|--------|-------|
| 在タイ企業 | 28    | 21     | 57.1% |
| 在米企業  | 52    | 22     | 70.3% |
| 在欧企業  | 37    | 6      | 86.0% |
| 合計    | 117   | 49     | 70.5% |

実施企業と非実施企業の合計数は、無回答企業があるため総サンプル企業数とは一致しない。

### 3 標準原価計算の目的

標準原価計算が実施される目的は、様々な理由によるが、ここでは、以下のような原価管理の精緻化に関する仮説から考察を行っていく。

#### (1) 原価管理技法の精緻化に関する仮説

原価管理の技法は、その管理対象が製造現場からより上流工程へと向かっていったと考えることができる。すなわち、製造現場レベルでの原価低減の余地が少なくなるにしたがって、原価低減の可能性を求めて、上流工程である設計や開発段階へと遡っていったと考えられる。加登 [1993] によれば、原価管理は以下のプロセスで発展してきた（あるいは発展していく）としている<sup>(1)</sup>。

- ① 実際原価計算のレベル（実際原価の期間比較によるコスト管理）
- ② 標準原価計算のレベル（標準実際比較によるコスト管理）
- ③ 物量管理のレベル（JIT生産、小集団活動、FA化などによるコスト低減）
- ④ 原価企画のレベル（品質、信頼性、機能、コストの同時作りこみ）
- ⑤ 戦略的コスト・マネジメントのレベル（全社戦略の中核機能としての戦略的原価企画）

この進化モデルは、訪問調査を行った北米に進出している日系企業において

は、ある程度妥当していると思われる。その理由としては、現地における生産プロセスの拡大（ノックダウンからすべての製造プロセス）、さらに製品開発へというオペレーションの拡大にともなって、原価管理への焦点も上記モデルの①から⑤へシフトしていくものと考えられる。

この仮定からは、標準原価計算を実施しているということは、原価管理に関して、実際原価計算だけを行っているレベルよりも進展していることになる。

さらに、原価管理だけではなく、その他の管理システム全般にわたって、整備されている可能性がある。すなわち、単に標準原価計算を導入しただけでは、標準原価計算に基づく原価管理がうまく機能するとは限らないからである。標準原価管理において、Plan-Do-Check-Action のいわゆる PDCA サイクルがうまく働かなければ、標準原価を設定しても意味がない。そこで、標準原価計算を実施している企業は、実施していない企業に比べて全般的なマネジメント・コントロール・システムが整備されている可能性が高いということになる。そこで、以下の仮説を構築してこの仮定の検証を行う。

**仮説1：標準原価計算の実施企業は、非実施企業に比べてマネジメント・コントロール・システムが整備されている。**

この仮説を検証するために、標準原価計算の実施企業と非実施企業の間で、予算差異の程度、および予算差異分析の利用度に関して、差があるかどうかを検証する。ただし、予算差異については、第6章において検討したように、期中修正の可能性があるので、妥当な尺度であるかどうか検討を要するが、これは結果についての解釈のところで論及する。

まず、3つの地域について統合したデータにおいて検証すると第2表のような結果となった。

第2表の結果からは、予算差異の発生程度（スコアが大きいほど差異が大きくなる）に関しては、実施企業と非実施企業の間に有意な差は存在していない。また、差異分析の利用度については、差異分析の直接費の管理および間接費の管理についての利用度が、標準原価計算の実施企業において、非実施企業に比

第2表 標準原価計算と予算差異、差異分析（3つの地域の統合データ）

|         | 順位合計<br>実施企業 | 順位合計<br>非実施企業 | U      | 調整済 Z    | p-値      | ケース数<br>実施企業 | ケース数<br>非実施企業 |
|---------|--------------|---------------|--------|----------|----------|--------------|---------------|
| 予算差異の程度 | 8410         | 4470          | 2524   | -1.08633 | 0.27734  | 108          | 52            |
| 問題点の発見  | 6936.5       | 2243.5        | 1540.5 | 1.407275 | 0.159355 | 98           | 37            |
| 次期に利用   | 6627         | 2418          | 1715   | 0.416052 | 0.677375 | 97           | 37            |
| 直接費管理   | 7144.5       | 2035.5        | 1332.5 | 2.498439 | 0.012479 | 98           | 37            |
| 間接費管理   | 6968         | 2077          | 1374   | 2.196003 | 0.028099 | 97           | 37            |
| 職長業績評価  | 6720.5       | 2324.5        | 1621.5 | 0.873183 | 0.38257  | 97           | 37            |

べて、有意に高くなっている（2%水準および3%水準）。

そこで、地域による差があるかどうかを、在タイ、在米、在欧企業のそれぞれについて、個々に分析を行った。結果は、第3表～第5表のとおりである。

第3表 標準原価計算と予算差異、差異分析（在タイ企業）

|         | 順位合計<br>実施企業 | 順位合計<br>非実施企業 | U     | 調整済 Z    | p-値      | ケース数<br>実施 | ケース数<br>非実施 |
|---------|--------------|---------------|-------|----------|----------|------------|-------------|
| 予算差異の程度 | 505.5        | 529.5         | 127.5 | -2.80502 | 0.005032 | 27         | 18          |
| 問題点の発見  | 475.5        | 227.5         | 122.5 | 1.26068  | 0.207426 | 23         | 14          |
| 次期に利用   | 446.5        | 219.5         | 114.5 | 1.37035  | 0.170579 | 22         | 14          |
| 直接費管理   | 494.5        | 208.5         | 103.5 | 1.90899  | 0.056265 | 23         | 14          |
| 間接費管理   | 479.5        | 186.5         | 81.5  | 2.56159  | 0.010420 | 22         | 14          |
| 職長業績評価  | 440          | 226           | 121   | 1.10147  | 0.270693 | 22         | 14          |

第3表の結果からは、在タイ企業においては、標準原価計算の実施企業においては、予算差異の発生程度が、非実施企業に比べて小さくなっている（1%以下水準）。また、差異分析についても直接費の管理および間接費の管理に関する利用度が高くなっている（6%水準および1%水準）。

第4表の結果からは、在米企業においては、標準原価計算の実施企業と非実施企業の間では、予算差異および予算差異分析に関して、有意な差は確認できない。

次に、在欧企業についての分析であるが、在欧企業においては、従業員数と予算差異分析のうち「次期の計画に利用する」という要因との相関があるた

第4表 標準原価計算と予算差異，差異分析（在米企業）

|         | 順位合計<br>実施企業 | 順位合計<br>非実施企業 | U     | 調整済 Z    | p-値      | ケース数<br>実施企業 | ケース数<br>非実施企業 |
|---------|--------------|---------------|-------|----------|----------|--------------|---------------|
| 予算差異の程度 | 1978.5       | 722.5         | 491.5 | 0.699572 | 0.4842   | 52           | 21            |
| 問題点の発見  | 1451.5       | 378.5         | 273.5 | 0.880538 | 0.378575 | 46           | 14            |
| 次期に利用   | 1412         | 418           | 313   | 0.163893 | 0.869816 | 46           | 14            |
| 直接費管理   | 1428         | 402           | 297   | 0.45734  | 0.64743  | 46           | 14            |
| 間接費管理   | 1434         | 396           | 291   | 0.56558  | 0.571683 | 46           | 14            |
| 職長業績評価  | 1391.5       | 438.5         | 310.5 | -0.20405 | 0.838317 | 46           | 14            |

第5表 標準原価計算と予算差異，差異分析（在欧企業）

|         | 順位合計<br>実施企業 | 順位合計<br>非実施企業 | U    | 調整済 Z    | p-値      | ケース数<br>実施企業 | ケース数<br>非実施企業 |
|---------|--------------|---------------|------|----------|----------|--------------|---------------|
| 予算差異の程度 | 376          | 152           | 97   | 0.55839  | 0.576579 | 22           | 10            |
| 問題点の発見  | 337.5        | 127.5         | 84.5 | -0.17997 | 0.857173 | 22           | 8             |
| 次期に利用   | 309.5        | 155.5         | 56.5 | -1.61782 | 0.105703 | 22           | 8             |
| 直接費管理   | 372          | 93            | 57   | 1.57233  | 0.115874 | 22           | 8             |
| 間接費管理   | 349          | 116           | 80   | 0.39624  | 0.691930 | 22           | 8             |
| 職長業績評価  | 350          | 115           | 79   | 0.42759  | 0.668953 | 22           | 8             |

め、従業員数に関するサンプルの調整を行った上で、分析を行った。結果は第5表のとおりである。

第5表の結果からは、予算差異に関しては、標準原価計算の実施企業と非実施企業との間には、有意な差は見られなかった。ただし、予算差異分析に関しては、標準原価計算の実施企業においては、予算差異分析を、次期の計画に利用する程度および直接費の管理に利用する程度が、非実施企業に比べて、やや有意に高くなっている（10% および 12% 水準）。

## （2）仮説1の検証結果についての考察

### ① 仮説1の検証結果

前節の結果からは、標準原価計算の実施および非実施により、予算差異および予算差異分析の利用の程度が、地域によって差が生じていることが確認され

た。

前章において、予算差異分析の利用度について、地域差がほとんど確認されなかったことを考慮すれば<sup>(2)</sup>、在タイ、在米、在欧企業のそれぞれにおいて、標準原価計算の実施が予算差異および予算差異分析に影響を与えている可能性があると考えられる。さらに、標準原価計算の役割が、それぞれの地域において異なっている可能性がある。

すなわち、在タイ企業においては、標準原価計算は、原価管理だけではなく、予算管理と一体化して行われていることが、推察される。タイの場合には、輸出目的で製品を出荷する場合には、製造に関するオペレーションが現地において中心的な活動となる。このため、製造現場における原価低減活動である標準原価計算、および標準原価管理が、予算管理とともに主たるマネジメントとなる。

また、国内市場型の企業であったとしても、タイの市場は欧米の市場ほどは成熟しておらず、開発や設計段階における原価低減活動である原価企画よりも、製造段階におけるコスト・マネジメントのシステムである、標準原価計算が中心的な役割を果たしていると考えられる。

この設定を裏付けるものとして、在タイ企業において、標準原価計算を予定原価として財務会計的に利用して、財務諸表の作成を迅速化・簡素化するために活用している程度は、その他の原価管理的な目的よりも、スコアの平均値が低くなっていることを指摘できる<sup>(3)</sup>。

これに対して、在米企業においては、予算差異および予算差異分析のすべてに関して、在欧企業においては、次期の計画への反映および直接費の管理という2つの目的は10～11%水準であったが、その他については標準原価計算の実施企業と非実施企業の間に有意な差は確認できなかった。このことは、標準原価計算の利用のされ方が在タイ企業とは、異なるためであると考えられる。すなわち、在米企業および在欧企業においては、標準原価計算の利用目的として財務諸表作成目的のスコアの平均値が、5.17と5.1であり、いずれも在タイ企業の4.86よりも高くなっている<sup>(4)</sup>。また、在米企業においては、価格決

定目的のスコアが、在タイおよび在欧企業と比べて低くなっており、在欧企業においては、原価管理目的と予算編成目的のスコアが高くなっている点に注目ができる<sup>(5)</sup>。

これらの状況から考えられることは、在米企業においては、標準原価計算は原価管理目的よりも、予定原価として予算編成または財務会計目的に利用されている可能性がある。そして、コスト・マネジメントの主役は、後述する原価企画にその地位を譲っている可能性があるということである。

在欧企業においては、在タイ企業と在米企業の中間的な位置であり、標準原価計算は原価管理にも依然として利用されているが、財務会計目的としても利用されつつあると考えられる。このことは、後述する原価企画が、在欧企業においてはまだ導入期か、未定着の状態であると思われる結果になっているからである。このように判断すると上述した発展モデルにおいて、在タイ企業、在米企業、在欧企業のそれぞれが異なった発展段階にあると思われる。

このような解釈が妥当であるかどうかをさらに検証するために、在タイ、在米、在欧のそれぞれの企業について、標準原価計算の利用目的の項目について因子分析を行った。結果は、第6表のとおりである。

第6表 標準原価計算の利用目的に関する因子分析

| 標準原価計算の有効度 | 在タイ企業     | 在米企業     | 在欧企業     |
|------------|-----------|----------|----------|
|            | 因子1       | 因子1      | 因子1      |
| 原価管理       | 0.8275096 | 0.697345 | 0.371083 |
| 予算編成       | 0.8643656 | 0.92952  | 0.460596 |
| 価格決定       | 0.3182253 | 0.653158 | 0.930708 |
| 財表作成       | 0.6148857 | 0.591571 | 0.76203  |
| 説明済        | 1.9112518 | 2.126869 | 1.796758 |
| 寄与率        | 0.4778129 | 0.531717 | 0.449189 |

抽出された因子はいずれも1つであったが、因子負荷量のパターンが異なっていることがよくわかる。在タイ企業においては、原価管理目的と予算編成目

的の負荷量が高くなっており、原価管理および予算編成においての利用度が高いことを示している。在米企業は、予算編成が最も高くなっている。これは、標準原価が予算原価、予定原価として用いられていることが推察される。在欧企業については、価格決定と財務諸表作成の迅速化が高くなっている。管理会計目的と財務会計目的が同時に高くなっているのも、解釈がやや困難であるが、標準原価が価格決定に用いられているということは、市場に直接あるいは社外の販売会社に対して出荷しているのではなく、社内あるいは、同系列の販売会社に標準原価を基準として一定の利益率を加算して出荷しているという可能性がある。しかし、在欧企業が他に比べて親会社の受注生産の割合が高くないので、この解釈が妥当かどうかは判断できない。

しかし、いずれにしても3つの地域において、標準原価計算が担っている役割が違うことは確認できたと言えよう。

## ② 追加的な分析

標準原価計算の役割が地域により異なることが、前節において明らかにされたが、標準原価計算の役割は、産業によっても変化している可能性がある。特に自動車や機械などのような加工組立型産業と化学などの装置型産業とでは原価管理の重点も異なることが考えられる。装置型産業の場合には、原価管理の重点は、原材料の購買管理や各工程における歩留の向上などが考えられる。このうち、工程における歩留の向上は、主として装置等の改善など設備に依存する割合が高いので、設備が決定されるとあとは、原材料により歩留の向上や、原価の削減を行うことになる。

これに対して、加工組立型産業は、作業方法の改善、工程設計の改善等により、製造現場における原価削減の余地は、装置型産業よりも大きいと考えられる。もちろん、買入部品などの原材料の購買管理も製造原価に大きなインパクトを与える。

このように、それぞれの産業における原価管理のポイントが異なる場合に、主として製造現場における改善を促進する標準原価計算による標準原価管理の有効性は、一般に装置型産業よりも加工組立型産業の方が高いと言えるだろ

第7表 産業別の因子分析

|       | 電 機             | 化 学             |
|-------|-----------------|-----------------|
|       | 因子1             | 因子1             |
| 原価管理  | <b>0.82086</b>  | 0.447525        |
| 予算編成  | <b>0.830707</b> | 0.544178        |
| 価格決定  | 0.662473        | -0.590711       |
| 財表作成  | 0.696834        | <b>0.790192</b> |
| 説 明 済 | 2.288334        | 1.469751        |
| 寄 与 率 | 0.572084        | 0.367438        |

う。

在外日系企業においても、このような仮定が成立するのかを検証することにして、3つの地域において、標準原価計算の役割についての因子分析を行った結果が、第7表である。結果からは、抽出された因子はいずれも1つであるが、電機産業においては、原価管理目的と予算編成目的の負荷量が高くなっている。これに対して、化学産業においては、財務諸表作成目的の負荷量が高くなっている。このように、両産業間で標準原価計算の利用のされ方は、異なっているという解釈が成りたつと思われる。

#### 4 在外日系企業における原価企画

本節では製品開発におけるコスト・マネジメントとも言うべき原価企画に関して、原価企画を現地法人で行う際の問題点について先行研究を中心に考察することにする。

##### (1) 開発方式の相違

加登 [1993] は、英国日産 (NMUK) における原価企画の導入、実施のプロセスが記述されている。ここでは、英国日産が原価企画を実施する際に直面した様々な困難が記述されている。1つは、製品開発の方式の違いである。クラ



ーク・藤本 [1993] においても指摘されているように、欧米における製品開発では開発プロセスが1つのステップと次のステップが明確に区別されており、1つのステップが終了しないと次の開発プロセスに移行しないという「バトンタッチ方式」あるいは「リレー方式」と呼ばれる方式で行われている。この方式では問題が開発プロセスの終わりの方で発見された場合に、該当する開発ステップに戻って問題を解決しなければならない。このため、開発リードタイムが長くなるとされている。

これに対して、自動車メーカーを中心とする日本企業が製品開発を行う方式は、複数の開発ステップが同時並行的に行われる「ラグビー方式」と呼ばれる方式で行われている。(英国日産のケースでは「フォーカスアップ方式」と呼ばれている。) この方式では、複数のプロセスが同時並行的に行われるために、一見混乱が起きるように思われるが、複数のステップがそれぞれに独自にプロセスを進捗させつつ、フォーマルまたインフォーマルに情報を交換しながら、開発を進めていくために、問題点が開発の初期段階で明らかになり、開発の早期の段階でそれらの解決が可能となり、かえって開発のリードタイムが短くなるという結果になっている。このような、製品開発方式の違いを現地の従業員に理解させ、実践することについての困難性が指摘されている。しかも、この「ラグビー方式」による製品開発は、原価企画の実施に当たって重要なポイントであり、また、異なる部門からの構成員によって製品開発チームを編成する「クロス・ファンクショナル・チーム」も原価企画の推進に大きく貢献している。しかし、従来から部門間の責任・権限構造が明確である欧米企業においては、このような方式は伝統的にあまり採用されていない。したがって、このような製品開発の方式の優位性を、現地従業員に理解させる必要がある。

## (2) サプライヤー関係

次に問題となるのは、部品サプライヤーとの関係である。日本的な部品サプライヤーと組立メーカーとの関係は、原価企画の重要なインフラ・ストラクチャである。原価企画活動を展開する上で、特に自動車のような加工組立型産業

においては、社外から購入する部品が製造原価全体に対して占める割合が高く、安価で高品質な部品を確保することは、製品の製造原価のみならず品質や信頼性についても大きな影響を与える。このため、特に自動車組立メーカーと部品サプライヤーとの間では日本独特の関係が存在している。部品サプライヤーは、自動車メーカーにおける開発の初期段階から参画し、自動車メーカーが開発する新製品のコンセプトに適合する製品を、開発していく。このように、部品サプライヤーが自動車メーカーの製品開発プロセスの早い段階から関与するために、部品サプライヤーには高い製品開発力が要求される。このため、主要部品を供給するサプライヤーは、自動車メーカーが長期的な取引関係の中で、信頼できると判断した少数のサプライヤーに絞られることになる。このため、少数のサプライヤーが長期的に取引を継続するというサプライヤー関係が構築されてきた。もちろん、このような関係は、外国から批判されてきたような排他的、非競争的なものではなく、「複社発注制度」によって限定された中での競争は存在する。

このような日本的なサプライヤー関係は、自動車メーカーにとっては、高品質で低コストの部品調達を可能にし、部品サプライヤーにとっては、自動車メーカーからの原価低減手法の学習、長期的な取引関係を維持することによる種々のメリットを享受できる。

したがって、一見閉鎖的、排他的に見える日本的なサプライヤー関係が、実は自動車メーカーと部品サプライヤーの双方にメリットがあるために、今日まで継続されてきたとも言える。

これに対して、欧米においては、日本に比べて部品の内製化率が高い。したがって、主要部品は社内で製造される場合が多い。アメリカにおける最大の部品サプライヤーはGMの部品工場であると言われているのもこのためである。また、部品調達も汎用的な部品が中心であり、部品サプライヤーとの関係も契約的である。サプライヤーの選定も入札が中心であり、その関係は、日本の場合と比較すれば短期的である。このため、組立メーカーによる指導や改善提案を受け入れて共同で開発を行うという意識はあまりなく、むしろ生産ラインを

開示することは、部品の原価を明らかにすることになり、組立メーカーからの値引き要求につながるという理由で、生産ラインさえ見せないということが一般的である。

このような取引慣行のある欧米において、原価企画を実施する上でのインフラストラクチャとも言うべき、日本的なサプライヤー関係を現地サプライヤーとの間で構築するには、それなりの時間と努力が必要であると思われる。先ほどの英国日産のケースにおいても、開発方式やサプライヤー関係について現地従業員の理解を得るための努力が必要であったと述べられている。また、聞き取りを行った在米の自動車組立メーカーにおいても、現地サプライヤーに日本的なサプライヤー関係や、VE、コストダウンの手法を教育するためのセンターを持っている。このように、原価企画を実施する上でのインフラストラクチャの構築は、一朝一夕にできるものではなく、それなりの教育、経験の蓄積を要する。このため、原価企画の実践が軌道に乗るためには、相当の時間を要すると考えられる。

### (3) アンケート調査の分析

ここでは、前節のような原価企画の海外移転に伴う問題点が、実際にはどのような形態で発生しているのかについて、アンケート調査によって収集したデータを分析することにより検証する。

#### ① 仮説の構築

前節で検討した現地法人における原価企画実施上の問題を考慮すると以下のような仮説を構築することが可能である。

**仮説2：現地法人における原価企画の成功には、現地における操業年数（経過年数）が関係している。**

**仮説3：現地サプライヤーの原価企画への関与には、現地における操業年数（経過年数）が関係している。**

前節で検討した内容を集約すれば、これらの仮説に置き換えることが可能で

あると思われる。原価企画を行うためのインフラが日本とは異なった状況の下で、原価企画を実施するためには、現地従業員への教育、理解の浸透、現地サプライヤーの協力など、いずれも相当の努力が必要である。そこで、現地における操業年数が原価企画の成否および、その成功の重要要因である現地サプライヤーの関与には大きく関係していると思われるからである。

## ② 仮説の検証：在米企業の場合

これまで行ってきた分析と同様に、在米日系企業に対するアンケート調査の中から原価企画に関する質問を抜き出して、これらに関する分析を行った。

分析の方法は、在外子会社が設立されてからの経過年数と、以下の項目に関して相関関係が存在するのかという分析を行った。

- (1) 原価企画担当者のうち現地従業員が占める割合
- (2) 現地従業員の原価企画活動への関与の程度
- (3) 原価企画の現状に対する評価
- (4) 現地サプライヤーの関与の程度

第8表 経過年数と原価企画関連項目との相関（在米企業）

|             | 経過年数                | 現地要員比率               | 現地要員関与               | 現状評価                 | 現地サプライヤーの関与          |
|-------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| 経過年数        |                     | -0.0878<br>p=.698    | -0.1692<br>p=.452    | * 0.4406<br>p=.040   | ** 0.5207<br>p=.013  |
| 現地要員比率      | -0.0878<br>p=.698   |                      | *** 0.5663<br>p=.006 | 0.3058<br>p=.166     | -0.1022<br>p=.651    |
| 現地要員関与      | -0.1692<br>p=.452   | *** 0.5663<br>p=.006 |                      | 0.3354<br>p=.127     | 0.1774<br>p=.430     |
| 現状評価        | * 0.4406<br>p=.040  | 0.3058<br>p=.166     | 0.3354<br>p=.127     |                      | *** 0.6151<br>p=.002 |
| 現地サプライヤーの関与 | ** 0.5207<br>p=.013 | -0.1022<br>p=.651    | 0.1774<br>p=.430     | *** 0.6151<br>p=.002 |                      |

※上段は相関係数，下段は有意確率をあらわす。（以下同様）

※有効ケース=22

\*=5%水準で有意，\*\*=2%水準で有意，\*\*\*=1%以下水準で有意

(1) の項目については、原価企画担当者の全体の実数に対する比率、(2) については、1=全く関与しない～7=非常に強く関与するという7ポイントスケールで、(3) については、1=全くうまくいっていない～7=極めて成功しているという7ポイントスケールで、(4) については、1=極めて非協力的消極的～7=極めて協力的で積極的という7ポイントで回答するようになっている。これらの変数と経過年数との相関行列は第8表のような結果となっている。

この結果からは、経過年数と原価企画の現状評価および現地サプライヤーの関与は、プラスの相関関係にあることがわかる。このことは、原価企画が現地法人に移転されて定着するまでには、ある程度の年月を要することや、特に原価企画の海外移転において問題となる現地サプライヤーの協力を得ることに時間がかかることを示していると言えよう。したがって、上記の仮説は、在米企業に関しては支持されたことになる。

さらに、現地採用員の比率と現地採用員の関与程度、原価企画の現状評価と現地サプライヤーの関与について相関関係が認められる。このことは、原価企画担当者のうち、現地採用員の比率が高ければ、関与の程度が高くなるのは当然として、現地サプライヤーの関与が高いほど原価企画が成功していると評価しているということは、やはり原価企画の成否にとって大きな要因であるということを示しているのかもしれない。

### ③ 仮説の検証：在欧企業の場合

在欧企業の場合も在米企業と同様にアンケート調査により収集したデータに基づいて分析を行った。質問票の内容については在米企業の場合と全く同じである。分析の結果は、第9表のとおりである。

結果は、在米企業の場合と大きく異なっている。経過年数と現地要員の比率、現地要員の関与、原価企画の現状評価、現地サプライヤーの関与のいずれとも相関は見られなかった。その一方で、現地サプライヤーの関与と原価企画の現状評価は、負の相関となっており、現地サプライヤーの関与が強いほど原価企画が成功していないという、在米企業と全く逆の結果になっている。

第9表 経過年数と原価企画関連項目との相関（在欧企業）

|             | 経過年数    | 現地要員比率     | 現地要員関与     | 現状評価      | 現地サプライヤーの関与 |
|-------------|---------|------------|------------|-----------|-------------|
| 経過年数        |         | -0.2069    | -0.4093    | 0.2621    | -0.0252     |
|             |         | p=.519     | p=.186     | p=.411    | p=.938      |
| 現地要員比率      | -0.2069 |            | *** 0.7889 | * -0.5708 | 0.4161      |
|             | p=.519  |            | p=.002     | p=.053    | p=.179      |
| 現地要員関与      | -0.4093 | *** 0.7889 |            | -0.5826   | 0.4959      |
|             | p=.186  | p=.002     |            | p=.047    | p=.101      |
| 現状評価        | 0.2621  | * -0.5708  | -0.5826    |           | 0.0326      |
|             | p=.411  | p=.053     | p=.047     |           | p=.920      |
| 現地サプライヤーの関与 | -0.0252 | 0.4161     | 0.4959     | 0.0326    |             |
|             | p=.938  | p=.179     | p=.101     | p=.920    |             |

※上段は相関係数，下段は有意確率をあらわす。

※有効ケース=12

\*=6%水準で有意，\*\*\*=1%以下水準で有意

第10表 経過年数と原価企画関連項目との相関（在タイ企業）

|             | 経過年数    | 現地要員比率  | 現地要員関与  | 現状評価    | 現地サプライヤーの関与 |
|-------------|---------|---------|---------|---------|-------------|
| 経過年数        |         | 0.1303  | -0.4564 | -0.096  | 0.6827      |
|             |         | p=.781  | p=.303  | p=.838  | p=.091      |
| 現地要員比率      | 0.1303  |         | -0.1066 | -0.02   | -0.4771     |
|             | p=.781  |         | p=.820  | p=.966  | p=.279      |
| 現地要員関与      | -0.4564 | -0.1066 |         | -0.1102 | -0.6258     |
|             | p=.303  | p=.820  |         | p=.814  | p=.133      |
| 現状評価        | -0.096  | -0.02   | -0.1102 |         | 0.1677      |
|             | p=.838  | p=.966  | p=.814  |         | p=.719      |
| 現地サプライヤーの関与 | 0.6827  | -0.4771 | -0.6258 | 0.1677  |             |
|             | p=.091  | p=.279  | p=.133  | p=.719  |             |

N=7（欠測値はケースワイズ削除）

#### ④ 仮説の検証：在タイ企業の場合

在タイ企業についての結果は、第10表のとおりである。ただし、在欧企業よりもさらにサンプル数が少なくなっている。

在タイ企業においても、経過年数と現地要員の比率、関与の程度および原価企画に関する現状評価については、有意な相関関係は、認められなかった。ただし、経過年数と現地サプライヤーの関与は、9%水準ではあるが、正の相関関係が認められた。

### 5 原価企画に関する検証結果の分析

原価企画の実施については、在米企業の場合には原価企画が現地における操業の経験を蓄積することにより、実施可能となることを示唆している。特に、原価企画の評価と現地サプライヤーの関与との間の相関や、経過年数と現地サプライヤーの関与との間の相関は、現地サプライヤーが日本企業との取引関係を継続する中で、原価企画活動に関与していくプロセスが読みとれる。

これに対して、在欧企業の場合には、経過年数との相関はいずれの要因とも見られない。さらに、現地従業員の関与と原価企画の現状評価については、負の相関が確認された。これは、現地従業員が関与すればするほど、原価企画がうまくいかないということになる。このことは、ヨーロッパにおいて、現地従業員の原価企画に関する教育・訓練が充分に行われていないかあるいは、その途上であることを意味すると思われる。

また、井上[1993]によれば、在欧企業は、在米企業に比べて、研究開発機能を持っている企業が少なく、原価企画活動の一環である「デザイン・イン」の実施比率も低いという調査結果が出ている。一方、ヨーロッパにおいては、国ごとの違いも影響を与えている可能性があり、さらに原価企画に関しては在欧企業のサンプル数が非常に少ないことや、たまたま原価企画が円滑に実施されていない企業が多く含まれているなどのケースが考えられるために、これらの結果をもって一般化することにはやや無理がある。

また、在タイ企業においては、経過年数との関係は、現地サプライヤーの関与の程度においては若干認められたものの、これ以外の項目とは、相関関係は見られなかった。

第3節において行った標準原価計算の実施に関する分析及び、コスト・マネジメントの発展モデルを考慮した時に、在米企業においては、コスト・マネジメントのレベルは、原価企画に達しており、問題点は多少あるものの定着していることが推察できる。

これに対して、在タイ企業および在欧企業においては、コスト・マネジメントのレベルは、原価企画をやっと導入するレベルであり、完全に実施あるいは、定着しているレベルには至っていないと考えられる。しかし、これらの結果の解釈についての妥当性を検証するためには、さらなる調査・分析が必要となる。

## 6 ま と め

上記のような分析結果からは、標準原価計算においても、原価企画の実施状況あるいは、原価企画のインフラにおいても、在タイ、在米、在欧の各企業において、利用のされ方や要因間の関係について明らかに地域差が認められる。これは進出先の経営環境や進出目的が、コスト・マネジメントのあり方に大きな影響を与えている証左であるとも言える。これらの状況と第1章で提示した仮説との関係で考えると、進出地域の環境要因と広い意味での日本本社の戦略、すなわち、進出した在外子会社の位置づけが、コスト・マネジメントに影響を与えているという可能性が考えられる。

なお、全体的なモデルの検証状況については、結章において検討することとする。

### 注

- (1) 加登 [1993] pp. 40-41.



- (2) 予算差異に関しても、地域間の有意な差は存在しないことを確認している。
- (3) 原価管理目的=5.36, 予算編成目的=5.24, 価格決定目的=5.44, 財務諸表作成目的=4.86
- (4) ただし、両者の間には統計的に有意な差は存在しない。
- (5) 在米企業：原価管理目的=5.32, 予算編成目的=5.24, 価格決定目的=4.88, 財務諸表作成目的=5.17, 在欧企業：原価管理目的=5.6, 予算編成目的=5.6, 価格決定目的=5.27, 財務諸表作成目的=5.1

## 第 8 章

# 在外日系企業における研究開発活動

### 1 はじめに

本章では、在外日系企業における研究開発を手がかりとして、第1章において提示した仮説の検証を行う。先行研究においては、在外日系企業の研究開発あるいは原価企画実務については、ケースを中心として記述されることが多かったが、これらの先行研究から得られたインプリケーションと在外日系企業に対して行ったアンケート調査の結果を通じて、在外日系企業における研究開発の実態とそれら研究について概観した後に、第1章で提示した仮説を、研究開発活動に関して検証を行う。

### 2 在外日系企業における研究開発

#### (1) 研究開発と現地化

研究開発活動は、日系企業において意思決定の現地化が最も遅れた部分であると言われている。これは、在外日系企業が、操業開始当初から製品開発から生産までを一貫して行うことは稀である。したがって、当初は原材料・部品を日本から輸入して組立のみを行う「ノックダウン方式」から、次第に現地における部品調達を拡大していくというのが一般的である。このように川下から川上へと現地法人の業務が拡大するにつれて、意思決定の現地化も拡大するというパターンが、現地生産および意思決定の現地化のプロセスとしてよく見られる。

このような現状を考えると研究開発の現地化が最も遅くなるというのは、合理性がある。しかし、理想的には、現地市場のニーズを把握して、そのニーズに適合した製品を開発するためには、やはり現地法人に研究開発の機能を持たせるべきである。特に欧米のように市場が洗練化、成熟化した地域ではなおさらである。

しかし、日系企業の場合には、以下の理由により研究開発の現地化が進まないと考えられる。1つは研究開発拠点が分散することによる非効率性である。研究開発拠点を進出国別に持つことは、世界的に見れば製品開発機能の重複となる。もちろん、製品供給地の近くで製品開発を行えば、市場のニーズに適合した製品開発を行いやすいというメリットもあるが、現状ではこのメリットよりも重複のコストが大きいと考えていると思われる。2つ目には、各国別にあるいは地域別に製品が開発されることにより、日本企業としての製品コンセプトが希薄になるということである。世界的なブランドイメージ戦略を考えたときに、あまりにもローカルな市場のニーズに重点を置きすぎると、企業全体としての製品イメージが拡散するという可能性がある。3つ目は日本企業の行動が本社中心主義であるということである。「未熟な国際化」という指摘がなされて久しいが、依然として現地法人への意思決定権限の委譲が進んでいないという指摘がある。

このような状況から、研究開発のコアの部分を日本本社で行い、詳細設計などの下流工程を現地で行うという「棲み分け」が多くの日系企業で行われている。特に情報ネットワーク技術の進展により、CADなどの設計データを現地法人と日本本社間でやりとりすることで、このような役割分担がより効率的に行える環境が整備されてきたとも言える。このような棲み分けは、本社主導の製品開発と現地の市場ニーズの把握という両方のメリットを生かそうという考え方に基づいていると言える。

## （２） 研究開発費とロイヤルティ

前項で述べたように在外日系企業における研究開発活動が限定的であるなら

ば、現地法人における研究開発費の支出も限定的となる。一方、研究開発活動は、日本本社が現地法人に代わってその一部を行うということになる。したがって、日本本社としてはこの日本における研究開発活動についての費用負担を求めることになる。これが現地法人から本社に対して支払われるロイヤルティである。ロイヤルティは、研究開発費を含む本社費の配賦分、技術指導料等の形態で現地法人から本社に対して支払われる。もちろん、かつては、このロイヤルティが過剰に積算されて現地法人から本社への利益移転と見なされていたが、移転価格税制の整備によりこのような形態で利益移転は不可能になっている。

したがって、現地における研究開発機能を持たない、すなわち、研究開発費の支出の少ない現地法人ほどロイヤルティを多く支払っていると考えられる。このように現地法人における研究開発費の支出とロイヤルティの支払いについてはトレードオフの関係が存在すると考えられる。

### 3 研究開発に関するアンケート調査に基づく実証

前節で指摘した在外日系企業に関する研究開発の状況をふまえた上で、第1章で提示した仮説に関連づけて研究開発に関する仮説の構築を行う。

#### **仮説1：経過年数と研究開発職能の現地化との関係は地域により異なる。**

第1章において経営の現地化に関して指摘したように、研究開発機能の移転が現地法人にとっては最も困難である。しかし、市場ニーズを反映した製品の開発やローカルコンテンツ規制のクリアを考慮すれば、製品開発機能のある程度持つ必要性がある。そこで、現地における操業年数が長くなるにつれて、研究開発機能が現地法人に移転されると考えられる。また、研究開発職能が現地に移転されるにつれて、現地法人における研究開発費の支出の割合が高くなると考えられる。ただし、第1章および本章において指摘したように、研究開発機能を現地化することに対する要請は、地域ごとに異なることが推察される。

## 仮説2：研究開発費の支出の多い企業ほどロイヤルティの支払いが少ない。

研究開発費とロイヤルティの支払いとの間に前述のようなトレードオフの関係が存在するならば、研究開発費とロイヤルティは代替的な関係が存在する。このため、研究開発費の支出が多いほど、ロイヤルティが少なくなることが考えられる。

### (1) 仮説の検証：在タイ企業の場合

在タイ企業に関するデータは、これまでと同様の在タイ日系製造企業に対して行ったアンケート調査により収集したものである。研究開発活動の裏付けとして、売上高に対する研究開発費の比率を代理変数として検証を行うこととする。日本本社に対してロイヤルティを支払っている場合には、売上高に対するロイヤルティの比率を回答するようになっているので、このデータをそのまま利用した<sup>(1)</sup>。分析方法としては経過年数、研究開発費比率、ロイヤルティ比率との間のピアソンの相関係数を求めた。

結果は、第1表のとおりである。

第1表 在タイ企業における経過年数と研究開発

|          | 経過年数      | R&D 比率    | ロイヤルティ比率 |
|----------|-----------|-----------|----------|
| 経過年数     |           | ** 0.3394 | -0.0946  |
|          |           | p = .046  | p = .589 |
| R & D 比率 | ** 0.3394 |           | -0.0624  |
|          | p = .046  |           | p = .722 |
| ロイヤルティ比率 | -0.0946   | -0.0624   |          |
|          | p = .589  | p = .722  |          |

上段は相関係数、下段は有意確率を示している。

N=35 (欠測値は、ケースワイズ削除)

\*\*=5% 水準で有意

第1表の結果からは、経過年数と研究開発費の比率には、有意な正の相関関係が認められた。したがって、経過年数の長い企業ほど研究開発費の比率が高

いということが検証された。しかし、研究開発費とロイヤルティの間にはトレードオフの関係はみられない。

次に、第5章で検討したように、経過年数よりも日本本社の影響力が関係している可能性もあるので、影響力と研究開発費及びロイヤルティについても分析を行った。結果は第2表のとおりである。

第2表 影響力と研究開発費、ロイヤルティの相関

|           | 影響力               | R&D比率             | ロイヤルティ比率 |
|-----------|-------------------|-------------------|----------|
| 影 響 力     |                   | -0.1554           | 0.0346   |
|           |                   | p=.365            | p=.841   |
| R & D 比 率 | -0.1554<br>p=.365 |                   | -0.0044  |
|           |                   |                   | p=.980   |
| ロイヤルティ比率  | 0.0346<br>p=.841  | -0.0044<br>p=.980 |          |
|           |                   |                   |          |

※上段は相関係数

※下段は有意確率

N=36（欠測値は、ケースワイズ削除）

第2表の結果からは、日本本社の影響力と研究開発費の比率およびロイヤルティの比率には、有意な相関関係は見られない。

## （2）仮説の検証：在米企業の場合

経過年数と研究開発費およびロイヤルティとの関係の分析である。研究開発費、ロイヤルティともに売上高に対する比率で回答を求めている。相関分析の結果は第3表のとおりである。

結果は、経過年数と研究開発費との相関関係は、確認できなかった。研究開発費とロイヤルティとの負の相関関係はある程度認められる（10%水準）。

次に、日本本社の影響力と研究開発費およびロイヤルティに関する分析である。日本本社の影響力は、在米企業の場合には、開発設計職能の現地化に関して影響を与えていたが、研究開発費やロイヤルティについては、どうなっているのであろうか。結果は、第4表のとおりである。

第3表 在米企業における経過年数と研究開発

|          | 経過年数    | R&D比率   | ロイヤリティ比率 |
|----------|---------|---------|----------|
| 経過年数     |         | 0.2117  | -0.2562  |
|          |         | p=.289  | p=.197   |
| R & D 比率 | 0.2117  |         | -0.3248  |
|          | p=.289  |         | p=.098   |
| ロイヤリティ比率 | -0.2562 | -0.3248 |          |
|          | p=.197  | p=.098  |          |

※上段は相関係数，下段は有意確率をあらわす。

※有効ケース数=31（欠測値は，ケースワイズ削除）

第4表 在米企業における日本本社の影響力と研究開発費とロイヤリティ

|          | 影響力     | R&D比率   | ロイヤリティ比率 |
|----------|---------|---------|----------|
| 影響力      |         | -0.1215 | 0.2045   |
|          |         | p=.538  | p=.296   |
| R & D 比率 | -0.1215 |         | -0.2883  |
|          | p=.538  |         | p=.137   |
| ロイヤリティ比率 | 0.2045  | -0.2883 |          |
|          | p=.296  | p=.137  |          |

上段は相関関数，下段は有意確率を表す。

N=32（欠測値は，ケースワイズ削除）

第4表の結果からは，日本本社の影響力と研究開発費およびロイヤリティの間に有意な相関関係は見られない。

### （3）仮説の検証：在欧企業の場合

上記の仮説について，在米企業および在タイ企業の場合と同様に在欧企業のデータにより検証を行う。分析に利用したデータは2002年に行ったアンケート調査により収集したデータである。質問票は在米企業と全く同じものを使用しているので，分析方法も同様である。まず，最初に経過年数と研究開発費およびロイヤリティの相関関係についての分析である。結果は，第5表のとおり

第5表 在欧企業における経過年数と研究開発費および  
ロイヤルティ比率

|          | 経過年数     | R&D 比率   | ロイヤリティ比率 |
|----------|----------|----------|----------|
| 経過年数     |          | -0.2237  | 0.2431   |
|          |          | p = .226 | p = .118 |
| R & D 比率 | -0.2237  |          | 0.1339   |
|          | p = .226 |          | p = .473 |
| ロイヤルティ比率 | 0.2431   | 0.1339   |          |
|          | p = .118 | p = .473 |          |

N = 31 (欠測値は、ケースワイズ削除)  
上段は相関係数、下段は有意確率をあらわす。

である。

結果からは、経過年数と研究開発費の比率の間には、有意な相関関係は存在していない。ただし、経過年数とロイヤルティ比率は、12% 水準ではあるが相関関係が見られる。したがって、12% 水準であるので断定は困難であるが、経過年数の長い企業ほど支払っているロイヤルティの比率が高いという傾向が見られるということになる。これは、仮説の想定とは逆の結果となっている。また、研究開発費の比率とロイヤルティの比率の相関関係も見られない。

次に、在タイおよび在米企業と同様に日本本社の影響力についても分析を行う。結果は、第6表のとおりである。

第6表 在欧企業における日本本社の影響力と研究開発費および  
ロイヤルティ比率

|          | 影響力      | R&D 比率   | ロイヤリティ比率 |
|----------|----------|----------|----------|
| 影響力      |          | -0.0442  | 0.2179   |
|          |          | p = .813 | p = .239 |
| R & D 比率 | -0.0442  |          | 0.1339   |
|          | p = .813 |          | p = .473 |
| ロイヤルティ比率 | 0.2179   | 0.1339   |          |
|          | p = .239 | p = .473 |          |

N = 31 (欠測値は、ケースワイズ削除)



第6表の結果からは、日本本社の影響力と研究開発費の比率およびロイヤルティの比率との間には、有意な相関関係は認められない。

#### 4 ま と め

第2節の結果からは、在米企業においては、研究開発費とロイヤルティのトレードオフ関係は、ある程度実証された。しかし、在タイ企業と在欧企業においては研究開発費とロイヤルティのトレードオフ関係は、認められなかった。したがって、仮説2は、在米企業においてのみ支持され、在タイ企業および在欧企業においては支持されなかったことになる。

在タイ企業および在欧企業においては、ロイヤルティの支払いが必ずしも研究開発機能を日本本社が代替しているという理由だけではないということになる。

ロイヤルティの支払いは、現地法人にない職能を日本本社が代替している場合や、技術指導料、製造ノウハウなどの特許権あるいは、商標権などに対して支払われる。ロイヤルティに関しては、かつて現地法人が赤字のため配当ができないことで、ロイヤルティが一種の配当の代替機能を果たしていた時代があったが、日本および進出先各国の移転価格税制の整備により、このようなことは次第に困難になっている。

したがって、在タイ企業および在欧企業においては、日本本社が研究開発職能以外の職能も代替しているのか、あるいは技術指導料などとしてロイヤルティを支払っている可能性があると考えられる。

また、逆に言えばアメリカの場合、かつて日本からの進出企業が赤字続きで法人税を支払わないことに対して、大きな不満が起きたために、移転価格税制の強化の方向に動いた。このため、ロイヤルティを現地法人にはない職能である研究開発に関するものでしか、徴収できなくなったという可能性も考えられる。しかし、その実態は明らかでないため追加的な調査が必要となるであろう<sup>(1)</sup>。

また、経過年数と研究開発費の関係では、在タイ企業においてのみ、経過年数と研究開発費との間に有意な相関関係が見られた。仮説1は、在タイ企業の場合にのみ支持されたことになる。したがって、在タイ企業の場合には、操業開始から年月を経るごとに研究開発職能が移転されていると考えることができる。ただし、第5章において指摘したように、在タイ企業の場合には国内出荷比率と経過年数との相関があるので、国内出荷比率と研究開発費の比率にも相関関係がある可能性が高い。そこで、実際に国内出荷比率と研究開発費の比率との相関を調べると、相関係数 $=0.1656$ 、有意確率 $=30.1\%$ であるため、有意な相関関係は見られない。このため、経過年数の方が国内出荷比率よりも研究開発費の支出に強く影響を与えていることになる。したがって、仮説1の想定はほぼ正しいことになる。

その一方で、在米企業および在欧企業の場合には、研究開発機能の現地化と経過年数との間にはいずれの機能についても相関関係は認められなかった。これは、在タイ企業と在米企業および在欧企業とでは研究開発機能の現地法人への移転プロセスには明らかに相違が存在すると思われる。

在米企業の場合には、市場の成熟度あるいは競争の程度がタイよりも高いと考えられるので、市場のニーズをより強く反映する必要から、操業開始から年数の経過をそれほど経ずに、研究開発職能を移転されているという考え方が成り立つ。しかし、その逆に年数を経過しても全く研究開発職能が現地法人に対して全く移転されないか、あるいは部分的にしか移転されないということも考えられる。この現象を裏付けることを指摘したいと思う。

訪問調査を実施した自動車関連企業においては、研究開発の上流工程は基本的に日本で行われ、細部における現地仕様への変更などの詳細設計段階は、現地法人で行うという役割分担が行われていた。もちろん、詳細設計段階あるいはそれ以前の段階においても、情報ネットワークを利用して設計情報の相互伝達が行われている。

このような状況を考えると研究開発職能のすべてを現地法人に移転しなくても、現地における製品の使用に適した研究開発活動は決して不可能ではない。

このようなことを考えると年数を経過しても、研究開発職能が移転される必然性はあまりない。

しかし、タイとアメリカでは明らかに差があり、上記の現象がアメリカでは起こっていてタイでは起こっていないのだろうか。もし、研究開発職能の上流と下流の役割分担が、自動車関連の産業に特有なものであるとするならば、在タイ企業と在米企業および在欧企業との結果の違いを説明することが、可能である。

すなわち、在タイ企業のサンプルには、自動車関連の産業がほとんど含まれていないのに対して、特に在米企業のサンプルは、自動車産業の構成比が高くなっている。そこで、自動車産業のみを対象として同様の分析を行ったが、全く異った傾向は見られなかった<sup>(2)</sup>。

また、在欧企業の場合には、産業構成比に加えて別の可能性が考えられる。在欧企業の場合には、各国別に研究開発職能を持つというよりも、欧州で1つの開発拠点を設ければ各国別の研究開発の拠点を持つ必要性は、あまりないと考えられる。すなわち、欧州各国の市場ニーズの相違は、日本とアメリカおよびタイと比べれば、はるかに小さいと考えられる。したがって、微妙なマイナーチェンジをすれば、各国における市場に対応可能であると思われる。

したがって、研究開発職能が年数の経過とともに次第に欧州で1つに統合されたために、各国の現地法人から見れば研究開発職能が縮小するという現象が起こったと思われる。

あるいは、上記の在米自動車産業のように、情報ネットワークの発展により、研究開発活動の上流が日本で行われるようになったために、結果として現地法人における研究開発費の支出が減少したということも考えられる。この考え方を裏付けるものとして、経過年数とロイヤルティの支出が12%水準ではあるが、正の相関関係が見られることである。すなわち、研究開発職能が日本本社に統合されることにより、現地法人はこれらのサービスに対する対価としてロイヤルティの支払いが増加しているという可能性である。

これらが、在タイ企業と在米および在欧企業との結果の相違に対する1つの

解釈である。しかし、このことも追加的なヒアリングを行うことにより妥当性を検証する必要がある。

**注**

- (1) ロイヤルティに関する問題は、現地法人に対するヒアリングを行っても日本本社との関係の上で、微妙な問題を含んでいるので、回答を得られない場合も多い。現地法人サイドからは、ロイヤルティの金額が多いことに対する不満を示唆するような回答をいくつかの企業で聞いたが、それが全般的な状況なのかは確認する必要がある。
- (2) 経過年数と研究開発費の比率の間には、有意な相関関係はなかったが、経過年数とロイヤルティの比率の間には、6%水準で有意な負の相関関係が確認できた。

## 結章

## 本書のまとめと今後の課題

## 1 仮説検証についての結果の要約

第1章において先行研究のアプローチをレビューした結果から、仮説Ⅰ～Ⅴを提示するとともに図1のようなモデルを構築した。

これまでの分析（第5章～第8章）において、これらの仮説の検証を行った

第1表 仮説の検証結果

| 仮説                                  | 検証した仮説               | 在タイ | 在米 | 在欧 | 全体 |
|-------------------------------------|----------------------|-----|----|----|----|
| 仮説Ⅰ：操業年数と現地化                        | 人の現地化                | ○   | ×  | ×  | △  |
|                                     | 意思決定の現地化             | △   | ×  | ×  | ×  |
|                                     | 研究開発費                | ○   | ×  | ×  | ×  |
|                                     | 製品開発機能               | △   | ×  | ×  | ×  |
| 仮説Ⅱ：日本の管理会計システムの適用度は、地域により異なる       | 仮説：操業年数と原価企画のインフラ、評価 | △   | ○  | ×  | ○  |
| 仮説Ⅲ：輸出比率と意思決定の現地化、マネジメント・コントロールの適用度 | 同左                   | △   |    |    | △  |
| 仮説Ⅳ：操業年数とマネジメント・コントロールの適用度          | 予算編成方針               | ×   | ×  | ×  | ×  |
|                                     | 予算編成日数               | ×   | ×  | ×  | ×  |
|                                     | 差異分析                 | ×   | ×  | ×  | ×  |
|                                     | 業績と報酬                | △   | ×  | □  | ×  |
| 仮説Ⅴ：マネジメント・コントロールの産業間の差異            | 予算差異分析               |     |    |    | ×  |
|                                     | 業績と報酬                |     |    |    | △  |

○＝仮説が支持されている。△＝仮説が弱く支持されている。

×＝仮説が支持されていない。□＝仮説とは逆の方向で支持されている。

が、結果をまとめてみると第1表のようになる。

仮説は、全般的には支持されていないか、弱くしか支持されていないという結果である。この結果からは、仮説の想定している状況が誤っているか、他の要因のために因果関係が明確になっていないということであると思われる。

仮説Ⅰに関しては、「現地化」といってもその職能や種類に応じて、経時的に移転されるものとされていないものがあるという可能性と、もうひとつは、地域によって移転のされ方が異なるという可能性である。

在タイ企業においては、「人の現地化」、「意思決定の現地化」とともに、ある程度時間の経過とともに移転されている傾向が見られるが、研究開発に関しても、そのような傾向が見られる。

在米企業においては、研究開発職能については、年数の経過とともに移転される傾向が見られない。その他についても、移転の傾向は見られない。在欧企業については、経過年数と職能の移転については、相関が全く見られない。

このような結果からは、在米企業および在欧企業においては、以下のような解釈が可能であると思われる。すなわち、在米企業および在欧企業においては、マーケットの成熟度が高いために、操業当初からノックダウンのような製造に特化した現地法人の形態だけでは、現地において操業を継続することが難しいと思われる。

これに対して、在タイ企業においては、市場の成熟度が低いために、意思決定の現地化は、欧米ほどに強く要求されない。そこで、現地が操業からの年度を重ねることによって、徐々に進展していくと考えられる。ただし、意思決定の現地化に関する分析において、指摘したように、在タイ企業においては、経過年数と国内出荷比率との間に相関関係が認められるために、経過年数による影響なのか、国内出荷比率による影響なのかを区別できないという問題がある。

また、研究開発職能については、研究開発費を代理変数として分析を行ったが、在タイ企業の場合には、研究開発職能の経時的な移転の傾向がある程度確認できたが、在米企業および在欧企業においては、このような傾向は見られない。上記のような状況からは、在タイ企業においては、研究開発職能は時間の

経過とともに移転されている可能性が高いと思われる。ただし、在タイ企業の研究開発費の対売上高比率の平均値は、1.07%と最も低くなっている（在米企業＝2.3%、在欧企業＝2.41%）。

在欧企業の場合は、研究開発費の比率の平均値は、在米企業とほぼ同水準であるので、移転そのものが起こっていないというよりも、操業当初から移転されている企業と操業から年数を経過しても移転されない企業とが、混在している可能性がある。また、ヨーロッパは、1つの地域と考えられるので、欧州内に在外法人を複数持つ場合には、研究開発拠点を集中させていることも考えられる。したがって、当初から研究開発機能を併せ持つ法人と製造に特化した法人に分化しているという可能性がある。

仮説IIの日本の管理会計システムに関しても、日本の管理会計システムとして原価企画を取り上げたために、上記のような研究開発機能や、製品開発機能の移転状況との関わりがあることも考えられる。

しかし、このような状況を勘案しても、在米企業と在欧企業において大きな違いが確認された。この結果からは、日本的な管理会計システムの適用度が地域により異なるということになる。これは、過去の実証研究（安保 [1996]、岡本 [2000]）と一致している。

仮説IIIは、過去の先行研究の結果（岡本 [1998]）とほぼ同じである。やはり、在タイ企業においては、輸出志向の企業と国内市場志向の企業では、マネジメントのあり方が異なるということになる。これは、電子部品メーカーに対する聞き取り調査からも、ほぼ同様の知見が得られている。すなわち、輸出志向型の企業においては、日本市場あるいは世界の他の市場（タイ以外）に向けて製品を出荷するため、仕向け先の仕様、品質レベルが要求される。したがって、その企業においては、機械設備も日本からすべてを持ち込んで生産を行っていた。日本と異なるのは、働いている人がタイ人であるというだけであった。このような企業においては、明らかに労務費の削減によるコストカットが狙いである。ここでは、製造のみがオペレーションの中心的な課題である。したがって、現地のニーズを反映させる必要は全くなく、生産管理と製造現場における

コスト管理が最も重要な課題となっている。この企業が製造している製品は、電子部品ではあるが、自動車のような高度な組立などのスキルはあまり必要ではなく、作業は機械化されておりほとんど装置型産業のようなオペレーションであった。

したがって、製造される製品の品質を維持するためにも、製造現場における改善活動などを重視した日本的なマネジメント特に品質管理や現場における生産管理の手法が移転される必要がある。また、このような日本的なマネジメントを導入するためには、現地に意思決定権限を委譲するよりも、日本本社の主導で日本的なマネジメントが行われる必要がある。このことを裏付けるように、第5章の第52表に示されるように、日本本社の影響力と国内出荷比率は有意な負の相関関係が確認されている。このことは輸出志向の企業は、日本本社の影響力が強いことを示している。

このように、在タイ企業においては、輸出志向型企业と国内市場型企业との企業タイプが分かれており、それぞれにおいてマネジメントの手法が異なっていることが明らかとなった。したがって、在アジア日系企業においては、進出目的の相違が在外子会社のマネジメント・システムに大きな影響を与えていることが推察される。他のアジア諸国についても同様の事実が確認できるかは、今後の研究を待たなければならないが、在タイ企業において確認できた事実からは、上述したようなロジックが成立している可能性が高いと思われる。

次に、仮説IVについてであるが、仮説では経過年数とマネジメント・コントロール・システムの「適用」あるいは「適応」との関係について、予算管理および業績と報酬のリンクについて検証を行った。結果は、予算編成および予算差異分析の予算管理システムにおいては、在タイ、在米、在欧のいずれにおいても、支持されなかった。

このことは、予算管理システムにおいては、いずれの地域においても、「適用」あるいは「適応」が起っていないということになる。この結果についての1つの解釈は、「予算」が持つ性質に関わるものである。予算は、マネジメント・コントロール・システムの中核をなすシステムであるが、同時に財務的



なコントロールの手段であるとも言える。したがって、予算編成に関して考えると、予算編成における日本本社の影響力は、予算編成以外の意思決定の現地化とは異なる可能性がある。すなわち、現地化がある程度進んだ在外企業においても、業績不振に陥った場合には、日本本社による財務的なコントロールが強化されるという事態が想定される。このような場合には、在外子会社の予算管理プロセスに対して日本本社が関与する程度が高まると思われる。また、近年、日本企業の決算が単独決算中心から連結決算を重視する方向にシフトしており、連結対象の在外子会社の業績は、日本本社にとっても重要な位置を占めることになる<sup>(1)</sup>。

また、特に予算編成の場合には、計画機能との密接な関係、特に短期利益計画との間にリンクがあるために、計画機能がどの程度現地法人に委譲されているかによって、予算編成の権限を現地法人が持っているのかが異なる可能性がある。例えば、在タイ企業の場合には、影響力の合成変数と予算編成方針に対する日本本社の関与との間には、有意な相関関係がみられる<sup>(2)</sup>。

これらの理由から、経過年数が長く、意思決定の現地化が進んだ在外子会社においても、日本本社による財務的なコントロールが強化されているか、あるいは、計画機能に関する意思決定が現地法人に委譲されていない在外企業においては、予算編成に関する日本本社の関与の程度が高くなっているという解釈が成り立つ。

また、予算差異分析については、興味深い結果が示されている。すなわち、予算差異分析の利用度は、特に在タイ、在米企業において、差異分析の利用度に関して利用目的間の相関関係が強くなっている。したがって、予算差異分析の利用度は、すべての目的において利用度の高い企業とすべての目的において利用度の低い企業に分かれている可能性がある。

このことは、財務的コントロールを選好する企業と財務的なコントロールがそれほど強くない企業というカテゴリーの方が、結果に強く影響しており、ここにおいても、経過年数によるマネジメント・コントロール・システムの「適用」あるいは「適応」が起こりにくいという解釈が成り立つ。

このように、予算管理システムにおいては、仮説構築の際に考慮しなかった要因（財務的なコントロールの強さ）が強く影響を与えている可能性を否定できない。ただし、在欧企業においては、この傾向は見られずさらに別の要因が働いているのかもしれない。

また、業績評価については、業績と報酬のリンクの程度が、経過年数により変化するかどうかにより、「適用」あるいは「適応」が起きているかどうかを検証した。

在タイ企業においては、職長レベルにおいては経過年数の長い企業ほど業績と報酬のリンクが強くなっていることが確認されたが、部門長クラスではこのような関係は確認できなかった。在米企業においては、両者とも確認できず、在欧企業に至っては、職長に関しては、経過年数の長い企業ほど業績と報酬のリスクが弱くなるという仮説と逆の結果になっている。このことから、業績と報酬のリンクに関しては、経過年数による相違は全体としては、明確に支持されなかった。ただし、いずれの地域においても、部門長における業績と報酬のリンクの程度と職長における業績と報酬のリンクの程度との間には、強い相関関係がみられた。このことは、部門長において業績と報酬のリンクが強い企業は、職長においても業績と報酬のリンクが強いということになる。したがって、操業年数による適応あるいは適用よりも、個別企業の方針のほうが強く働いているということを示している。

この結果からも操業年数とマネジメント・コントロール・システムの現地適応の仮説は、支持されなかったと判断できる。

予算差異分析については、利用度の高い企業と低い企業とに分かれており、業績と報酬のリンクについてもリンクの強い企業と弱い企業に別れている可能性がある。このことは、操業年数による適応が地域ごとに一様に起こるのではなく、個別企業の戦略あるいは方針により影響を受けている可能性がある。

特に、予算の場合には日本本社の方針について影響を受けていることが考えられる。特に、予算は、海外子会社に対する財務的なコントロールの手段として、重要な位置を占めると考えられる。このため、日本本社において、予算

差異分析が厳格に行われており、その利用度も高い場合には、海外子会社においてもこれらの実務が移転あるいは、日本本社から要求されている可能性があると思われる。

また、業績と報酬のリンクについては、特に報酬に関する事項は、日本本社の現地経営に対する基本的な考え方や人事管理の方針の影響を強く受けると考えられる。現地法人は、生産管理や品質管理などの日本的経営が有効とされている部分を除いては、現地に適合したシステムを採用しようとしているのか、その一方で日本的経営の利点を生かそうとすればやはり長期的な視点からの業績評価を行うべきであり、業績と報酬をダイレクトに結びつけるべきではないという考え方も成り立つ。

このように考えると、仮説Ⅳが支持されなかったことは、現地企業の環境要因よりも個別企業の戦略あるいは方針の方の影響が強かったと思われる。

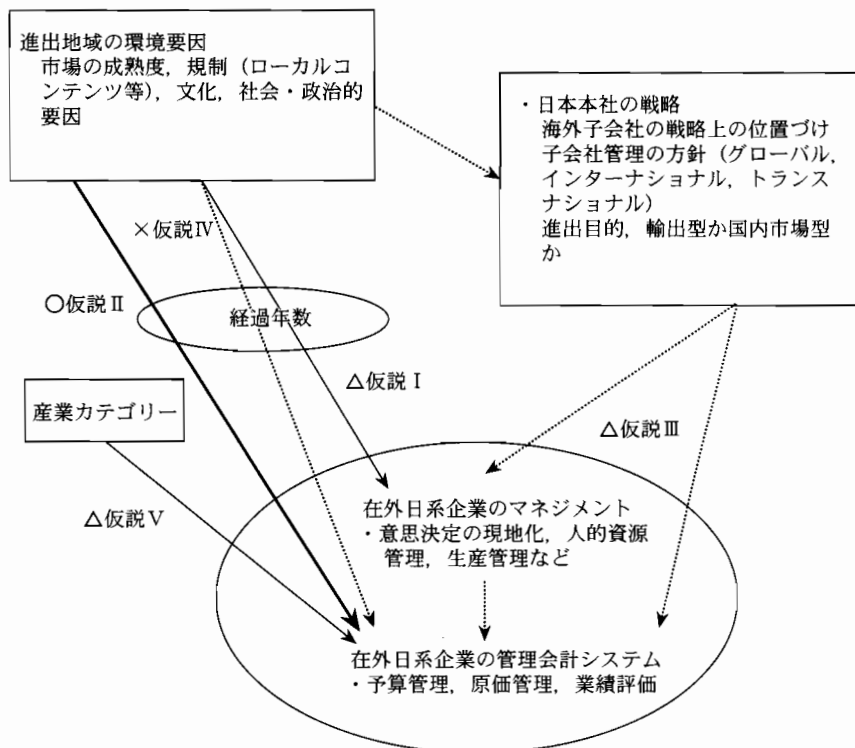
## 2 フレームワークの検証

### (1) 仮説検証の結果の検討

第1図は、第1章において提示したフレームワークについて、仮説の検証結果を示したものである。実証分析の結果としては、経過年数を媒介として検証した現地の経営環境は、管理会計システムあるいは、意思決定の現地化などの在外日系企業におけるマネジメントに対する直接的な影響は確認できなかった。

ただし、第1表からもわかるように、仮説Ⅰの支持の程度は、地域により異なっており、この面から見れば、進出地域による現地環境の差異が、意思決定の現地化に影響を与えているとも解釈できる。したがって、仮説Ⅰで提示した経過年数と現地化の関係については、支持されなかったが、地域により経過年数と現地化の関性に違いが生じていることから、フレームワークで提示したように進出地域の環境要因と在外日系企業におけるマネジメントとの間には、ゆるやかな関係性があるものと解釈できるとと思われる。

第1図 在外子会社における管理会計システムの規定要因



また, 経過年数とマネジメント・コントロール・システムの関係についても, 経過年数を媒介としてマネジメント・コントロール・システムの適応, あるいは適用という現象は, 業績と報酬のリンクの強さにおいて一部は確認されたものの, 全体としては, 確認できなかった。また, 仮説Ⅰにおいて見られたような地域による差異も, 業績と報酬の関係以外では確認できなかった。

したがって, 環境要因が直接的に管理会計システムに与える影響については確認されないということになった。

一方, 仮説Ⅱは支持された。その結果として, 地域により日本的な管理会計システムの適用度が異なるということが検証された。このことから, 日系企業

においては、現地の環境適応についても、日本的な管理会計システムの適用においても、進出地域によりその適応あるいは適用の仕方に相違があるということになる。

第1章において紹介したように Bartlett=Ghoshal [1989] において、「グローバル企業」、「マルチナショナル企業」、「インターナショナル企業」、「トランスナショナル企業」という分類が提示されている。この中でも「トランスナショナル企業」とは、進出地域ごとに子会社の役割および子会社のマネジメント・スタイルを使い分けながら、グローバルな統合のネットワークを形成している企業を指しているが、日本企業が進出地域ごとに、異なる子会社の管理および子会社におけるマネジメントを展開しているとするれば、「トランスナショナル企業」としての1つの条件を満たしていることになる。

ただし、グローバルな統合のネットワークが形成されているのかは、郵送質問票調査や仮説検証からは明らかになっていない。

また、聞き取り調査においては、在米企業で開発された生産管理上のノウハウが、日本本社の工場に逆輸出されたケースもあった。さらに、子会社の進出目的についても、世界的な生産ネットワークの一翼を担う形態で進出したという事実を一部の在外子会社においても確認できた。

したがって、日本企業は、「トランスナショナル企業」に移行しつつあると言えるのかもしれない。

次に、産業カテゴリーと在外子会社の管理会計システムの関係に関しては、仮説の一部が支持をされた。これは、仮説で想定されているように、生産形態や製造プロセスによって管理の重点が異なることにより、管理会計システムは、地域別の違いよりも業種による違いの方が大きくなっている可能性がある。また、仮説Ⅰで検証されたように地域による在外日系企業の現地化に対する影響も確認されていることから、産業間による差異が弱められていることも考えられる。

在タイ企業において検証した輸出比率と現地化の関係は、ある程度検証された。このことは、子会社の役割によって、日本本社は、現地法人のマネジメン

トの方針が異なることを示している。仮説Ⅱが想定しているように、現地市場に対して製品供給を行う子会社と、輸出目的に製品を供給する子会社に対する権限委譲の程度を変えているということは、前述したように日本本社がマネジメントにおいて重視しているポイントが異なる。すなわち、現地市場に対して製品を供給する場合には、現地市場のニーズを的確に反映する必要がある。これは、欧米のように市場の成熟度が高い地域では当然であるが、タイのように成熟度が低い市場においてさえも、現地における製品の使用環境などの顧客ニーズを対応する必要がある。この場合には、日本本社において意思決定を行うよりも現地法人において、意思決定を行った方が、迅速かつ的確に対応することができる。

これに対して、輸出目的で在外子会社において生産を行う場合には、製品の仕向け先の市場に適合した製品を製造することが目的である。このため、現地市場のニーズを反映させる必要はない。したがって、世界標準あるいは製品仕向け先の仕様に適合しているのかを本社において、集中的にマネジメントを行った方が効率的である。このため、意思決定権限は、生産を行っている海外子会社にはそれほど委譲されないということになる。

このような仮説設定における想定がほぼ妥当なものであるということが、検証されたことになる。

## （2） 仮説設定上の問題

### ① ハイブリッド・モデルの適用に関する妥当性

仮説設定については、在外子会社におけるマネジメント、管理会計システムの適応あるいは、日本の管理会計システムの適用を検証するために、経過年数（操業年数）を用いて検証した。しかし、経過年数を用いた検証結果は、日本の管理会計システムとしての原価企画の適用に関する場合には、比較的明確に仮説が支持されたが、マネジメント・コントロール・システムの適応および、現地化に関する仮説は、明確に支持されなかった。これは、時間という変数だが、日本の管理会計システムの適用を検証するには、ある程度強力な説明力を

有しているということになる。これは、安保 [1994], [1997] において展開されているハイブリッド・モデルが、在外子会社における生産管理、品質管理、人事管理などの日本的な経営の実施状況を説明するものであるからである。

したがって、日本的な管理会計システム以外の、マネジメント・コントロールや意思決定の現地化にハイブリッド・モデルを援用して、時間の変数を導入したことに対して、やや無理があったのかもしれない。ただし、部分的には、経過年数に関する仮説が検証されているので、ハイブリッド・モデルが、日本の管理会計システムの適用以外には無効であるということにはならないと思われる。

このように、経過年数の問題は、他の要因の影響を受けている可能性があり、経過年数に影響を与えている要因を発見してコントロールする必要がある。

## ② 考慮されていない要因のコントロール

上述した経過年数の問題のように、仮説において考慮してない何らかの要因が、仮説の検証結果に影響を与えている可能性は、排除できない。本書において採用した郵送質問票により収集したデータを利用する、という研究方法は、回答サンプルの偏りなどの問題が生じる可能性がある。本書の仮説検証に使用したデータは、第2章から第4章において示したように、在タイ企業においては、調査時期がアジア通貨危機の影響が強い時期であったので、自動車を含む輸送用機器の回答企業数が、他の2つの地域に比べて少なくなっているが、加工組立型産業全体で見ると、65%~70%程度の範囲内に3つの地域とも収まっている。このため、回答企業の業種の偏りによる極端な影響は、ないものと考えられる<sup>(3)</sup>。

しかし、郵送質問票調査においては、回答された質問票の量的な制約等により、業種などコントロールが難しい。したがって、厳密な地域間比較を行おうとすれば、ある特定の企業に絞って、同一の日本本社、在タイ、在米、在欧企業に対する調査を行う必要がある。ただし、この場合においても、それぞれの地域で同一あるいは、類似の製品を生産している日本本社を対象としなけれ

ばならない。また、このように企業を特定して調査を行う場合には、対象とする企業数を絞り込まないと限られた時間内での調査は困難である<sup>(4)</sup>。また、仮に少数の企業を対象とした場合には、それらの調査対象からの発見事項を一般化できるのかという問題が生じる。

これらの問題は、研究アプローチに伴いそれぞれ長所、短所が存在するので、できる限り結果に信頼性が得られるような努力がなされなければならないが、本書においては、結果に影響を与えるであろう要因については、考慮したつもりであるが、なお、未知の要因が仮説に影響を与えている可能性もある。このように、グローバル化と管理会計システムとの関係には、数多くの要因が複雑に関係していると考えられるので、包括的な理論モデルあるいは分析フレームワークを構築する際には、多くの困難が生じる。したがって、代替的、現実的なアプローチとして、本書のような限定的な分析フレームワークにおいて、検証を行うことになった。

このような、状況の下で行われた検証の結果であるために、結果を一般化するということには、無理が生じると思われるが、結果はある程度の傾向性を示したものとして有効であると思われる。

### 3 残された課題と今後の展望

#### (1) 本研究において残された課題

##### ① 「文化」の要因

第1章においても述べたように、従来から管理会計の分野における比較研究で行われてきた文化の要因は直接的には取り扱わなかった。文化、特にナショナル・カルチャーの要因は、過去の研究において日本の集団主義的カルチャーと欧米の個人主義的カルチャーとの対比で取り扱われることが多かった。

本研究の場合には、タイ、アメリカ、ヨーロッパという現地のカルチャーと日本的なマネジメントとの適合性や、意思決定の現地化に関して現地のカルチャーがどのような影響を与えているのかが問題となる。日本的な管理会計シス



テムの適用の際に、経過年数を手がかりとしたことは、間接的にカルチャーの相違により移転のために、時間がかかるであろうという考えが背景にあった。しかし、このカルチャーの要因がどの程度移転に際して影響を与えているのかは、実際に検証しなければわからない。

同様に、経営の現地化においてもそれぞれのローカル・カルチャーが、現地化の進展にどのような影響を与えているのか、また、本研究において検証された経過年数と現地化との関係に何らかの影響を与えているのかを究明する必要がある。

ただし、この場合のローカル・カルチャーとは、ナショナル・カルチャーを指しているが、企業固有のコーポレート・カルチャーの存在も指摘されており、これらの2つのカルチャーがどのような関係にあるのか、また、どちらがより強くマネジメントに影響を与えているのかは、実証研究のレベルに落とし込む際に、操作化がむずかしくなることも考えられる。

コーポレート・カルチャーのコントロールは、同一企業の在外子会社を比較することにより、ある程度可能であると思われるが、上述したようにこの方法を採用すれば、サンプル数が限定されるために、検証結果の一般化が困難になることも考えられる。

## ② 分析フレームワークの問題

前節において指摘したように、過去の国際経営に関する実証研究などを参考に分析のフレームワークを構築したが、参照したモデルが適合する状況と本研究における分析フレームワークが想定している状況が微妙に異なるために、一部で適合しない場合が生じた可能性を否定できない。

本書における分析フレームワークの検証結果から、これまでの先行研究を見直してみると、それぞれの研究は、研究対象の地域あるいは、研究課題を最も的確に説明可能な分析フレームワークを用いて検証を行っているように思われる。

例えば、植木 [2002] および岡本 [1998] においては、在タイおよび東アジアの現地法人を研究対象としているため、輸出志向型と国内市場型という進出目

的相違に着目している。このような相違に焦点を当てることで、両タイプを対比させることにより明確な結論を導きやすいフレームワークになっている。

また、安保 [1994], [1996] において適用されているハイブリッド・モデルは、日本的な経営実践の在外現地法人への適用とそれらが実施されておらず現地式システムへの適応について説明するモデルとして、有効であることが実証されている。また、本書においても日本的な管理会計実務であると言われている原価企画に関する現地法人における適用については、ある程度仮説が支持されている。

しかし、予算管理などの場合には、日米間で予算管理の実務に相違があることは、過去の実証研究で明らかにされているが<sup>(5)</sup>、予算管理システム自体は、ある程度世界的に共通な要素が多い。このため、日本的なマネジメントを在外子会社において実施するように、異質なものを導入するプロセスとは当然異なることが予想される。このような理由が、予算を対象としたマネジメント・コントロール・システムに関する適用あるいは適応に関する仮説が、支持されなかった原因かもしれない。

いずれにしても、研究対象を絞った分析フレームワークしか、グローバル化における管理会計システムの問題を取り扱えないのか、あるいは、より包括的な分析フレームワークの構築が可能なのかは、さらなる検証と分析が必要であると思われる。

## (2) 今後の展望

### ① 在欧企業の結果

在米企業と在欧企業は、市場の成熟度や進出目的などの同質性は高いために、仮説の検証結果は、類似したものになると考えていたが、第6章～第8章における分析結果からもわかるように、そのような結果になっていない。特に、原価企画に関する分析や業績と報酬のリンクに関する分析においては、在米企業と在欧企業ではかなり異なったパターンの結果となった。しかも、すでにそれぞれの章において解釈を行ったように、特に在欧企業の検証結果は、仮

説の想定しているロジックや全体的な検証結果からも異質なものになっている。

この原因として、ヨーロッパ域内の国ごとの相違が結果に影響を与えている可能性を指摘した。しかし、本書においては在欧企業の国ごとのサンプル数が十分ではないために、国ごとに比較分析を行うことはできなかった。

したがって、在欧企業における実態をより正確に把握するためには、国ごとに十分なサンプルを集めて再検証を行うか、インテンシヴな聞き取り調査を行う必要がある。

## ② 研究方法の課題

先ほども指摘したように、郵送質問票を中心とした大量サンプルによる実証分析の限界として、回収されたサンプルにデータの偏りが生じる可能性がある。本書においても可能な限りコントロールを行ったが、ゆがみが生じている可能性を完全には否定できない。公表データを利用する実証分析とは異なり、質問票を送付する際には、対象企業にデータの偏りが生じないように配慮することは可能であるが、質問票は、すべての企業からは得られないので、回収されたデータにおいて偏りが生じる可能性は排除できない。また、本書の分析で行ったように、データの偏り（業種、企業規模など）を回答データにおいてコントロールしようとする、一部のデータを削除することになる。この操作を行えば、場合によってはサンプル数が減少して検証結果の信頼性を損なう可能性もある。

このような欠陥を克服する手段としては、安保 [1996]、岡本 [1998]、[2000] のように、あらかじめ調査対象を限定して同一の日本本社を対象として、地域間比較を行うことが最も妥当であると考えられる。

この方法においては、回答サンプルに関する様々な歪みの原因をコントロールすることは、可能であるが信頼性および妥当性を保証するためのデータ数を確保することが課題となる。

このように、方法論上の問題点を克服するためには、複数の方法を組み合わせることが、過去の研究において行われてきた。本書においても、検証結果を

フォローする意味で若干の訪問調査を行ったが、十分に検証を行うだけの調査を行う余裕はなかった。

したがって、本書の検証結果を確認する意味で、さらなるフォローアップのケース・リサーチを行うか、対象企業を限定した地域間比較を行うことが必要であると思われる。

#### 注

- (1) ただし、利益水準と予算編成への関与の程度に関する相関関係を分析したが、在タイ、在米、在欧企業のいずれにおいても、有意な相関関係は確認できなかった。
- (2) スピアマンの  $R = -0.5117$ ,  $T = -4.04$ ,  $p < 0.0003$ ,  $N = 48$
- (3) 第6章において分析したように、加工組立型と装置型産業との間に、部分的な差異が認められたためにこのような考察を行った。ただし、サンプル数の制約により個々の産業ごとの比較は行っていないので、個々の業種間に差異が生じている場合には、仮説の検証結果にゆがみが生じている可能性はある。
- (4) 岡本 [1998], [2000] においては、研究チームが編成されて、調査が行われている。
- (5) 例えば浅田 [1993], 上埜 [1997] などの研究がある。

アンケート協力会社一覧（回答企業名を公表してもよいと回答した企業のみ掲載している。なお、社名は回答当時のものである。ABC順に掲載。）

**（在タイ企業）**

Alpine Technology Manufacturing Co, Ltd  
 CKD Thai Corporation  
 Daifuku (Thailand) Ltd  
 Daikin Airconditioning (Thailand) Ltd  
 Daikin Industries(Thailand)  
 GK Kyowa (Thailand) Co, Ltd  
 Hitachi Compressor (Thailand), Ltd  
 Johoku (Thailand) Co, Ltd  
 Kang Yong Electric Public Company Ltd  
 LTEC Ltd  
 Matsushita Refrigeration Company (Thailand) Limited  
 Mektec Manufacturing Corp (Thailand) Limited  
 NEC Technologies (Thailand) Phase-II  
 Nikon (Thailand) Co, Ltd  
 Pioneer Manufacturing Thailand  
 Riken (Thailand) Co, Ltd  
 Satake (Thailand) Co, Ltd  
 Seiko Instruments (Thailand) Ltd  
 Thai Aichi Denki Co. Ltd  
 Thai-Asahi Glass Public Co, Ltd  
 Thai Decal Co, Ltd  
 Tanin Elna Co, Ltd  
 Thai Fukuvi Co, Ltd  
 Thai Janome Co. Ltd  
 Thai Mitsuwa Co, Ltd  
 Thai Toshiba Fluorescent Lamp, Co, Ltd  
 Thai Toshiba Lighting

The Siam Kubota Industry Co, Ltd

**（在米企業）**

Ambrake Corporation  
 アメリカ松下コンプレッサー(株)  
 American Showa Inc  
 Big Bend Technology, Inc  
 C & M Fine Pack  
 Circuit Controls Corporation  
 Daikin America, Inc  
 Delta USA Corp  
 Dijet Inc  
 EMI Co.  
 ELCOM (Inc)  
 Filtech Inc  
 Fujitec America, Inc  
 HI-LEX Controls Inc  
 Hitachi Metals North Carolina, Ltd  
 KANTUS Corporation  
 KTH Parts Industries Inc  
 Kobe Copper Products, Inc  
 Kobelco America Inc  
 Kubota Manufacturing of America Corp  
 Link-Belt Construction Equipment Company  
 Makita Corporation of America  
 松下アビオニクスシステムズ株式会社  
 Matsushita Refrigeration Company of America  
 Mazak Corporation  
 McIntosh Laboratory, Inc.

Minolta Advance Technology, Inc  
 National Broach & Machine Co  
 NCI MFG, Inc  
 Nichirin-Flex USA Inc  
 NTN-BCA Corporation  
 Oriental Motor U.S.A. Corp.  
 Oxford Wire & Cable Service, Inc  
 Pioneer Industrial Components, Inc  
 Sanyo Manufacturing Corporation  
 Shachihata Inc, (USA)  
 Shimadzu Scientific Instruments  
 Sumiden Wire Products Corporation  
 TDK Texas Corp.  
 東京エレクトロンテキサス㈱  
 TS Trim Industries, Inc  
 Western Tube & Conduit Corporation

**(在欧企業)**

味の素ユーロリジン㈱

Alps electric UK  
 Boley  
 Daiwa Sports Ltd.  
 Denso Manufacturing UK  
 Hitachi construction machinery  
 Hochiki Euope (UK)  
 Hoya Lens France  
 Kobelco welding of Europe  
 MBK Industrie  
 Maxell Europe  
 Nippon Electric Glass  
 Omron Electronic Components  
 R-TEL Ltd  
 Richo UK Product  
 Sanyo Energy Europe  
 Sanko Nederland B.V.  
 Sekisui S-Lec

## 参 考 文 献

- 安保哲夫・板垣博・上山邦雄・河村哲二・公文溥 (1991)『アメリカに生きる日本的生産システム：現地工場の「適用」と「適応」』, 東洋経済新報社。
- 安保哲夫編 (1995)『日本的経営・生産システムとアメリカ：システムの国際移転とハイブリッド化』, ミネルヴァ書房。
- 安保哲夫 (1996)「アメリカにおける日本的生産システムの移転, 1989-93 年：変化の方向とアジア, ヨーロッパとの比較」『国民経済雑誌』第 174 巻第 1 号, 1-24 頁。
- Ali, A. J. (2000), *Globalization of Business : Practice and Theory*, International Business Press.
- Anderson, S. W. and S. Mark Young (2001), *Implementing Management Innovations : Lessons Learned from Activity Based Costing in the U. S. Automobile Industry*, Kluwer Academic publishers.
- Ansari, S. L., J. E. Bell and the CAM-I Target Cost Core Group (1997), *Target Costing : The Next Frontier in Strategic Cost Management*, Irwin.
- Anthony, R. (1965), *Planning and Control Systems : A Framework for Analysis*, Department of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University. (高橋吉之助訳 (1968)『経営管理システムの基礎』, ダイアモンド社)。
- Anthony, R. (1988), *The Management Control Functions*, Harvard Business School.
- Anthony, R. and V. Govindarajan (2003), *Management Control Systems (10<sup>th</sup> edition)*, McGraw-Hills Education.
- Argote, L. (1999), *Organizational Learning : Creating, Retaining and Transferring Knowledge*, Kluwer Academic publishers.
- 浅羽 茂 (2002)『日本企業の競争原理：同質的行動の実証分析』, 東洋経済新報社。
- 浅田孝幸 (1993)『現代企業の戦略志向と予算管理システム』, 同文館。
- 浅田孝幸 (1996)「グローバル企業の管理システム：予算管理システムの検討(1)」『会計』第 149 巻第 2 号, 276-287 頁。
- 浅田孝幸 (1996)「グローバル企業の管理システム：予算管理システムの検討(2)」『会計』第 149 巻第 3 号, 395-404 頁。
- 浅田孝幸 (2001-a)「経営戦略にリンクした管理会計の課題：ボーイング社の事例からの考察」『大阪大学経済学』第 51 巻第 2 号, 172-187 頁。
- 浅田孝幸 (2001-b)「ボーイングにおける原価企画の進化：米国の原価企画から学ぶもの」(門田安弘・浜田和樹・李健泳編『組織構造のデザインと業績管理』, 中央経

済社に所収)。

- 浅田孝幸 (2003) 『戦略的管理会計：キャッシュフローと価値創造の経営』, 有斐閣。
- 浅田孝幸・古田隆紀・小林哲夫 (2003) 「コスト・マネジメントシステムの実態と課題：米国企業の分析から(1)」『会計』第163巻第6号, 935-948頁。
- 浅田孝幸・古田隆紀・小林哲夫 (2003) 「コスト・マネジメントシステムの実態と課題：米国企業の分析から(2)」『会計』第164巻第1号, 104-114頁。
- 浅川和宏 (2003) 『グローバル経営入門』, 日本経済新聞社。
- 浅沼万里 (1997) 『日本の企業組織：革新的適応のメカニズム』, 東洋経済新報社。
- Bartlett, C. A. and S. Ghoshal (1989) *Managing Across Borders*, Harvard Business School Press (吉原英樹監訳 (1990) 『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社)。
- Bartlett, C. A. and S. Ghoshal (1998) *Managing Across Borders: The Transnational Solution (second edition)*, Harvard Business School Press.
- Besser, T. L. (1996), *Team Toyota: Transplanting the Toyota Culture the Camry Plant in Kentucky*, State University of New York Press. (鈴木良始訳 (1999) 『トヨタの米国工場経営：チーム文化とアメリカ人』, 北海道大学図書刊行会)。
- Bhimani, A. (ed.) (1996), *Management Accounting: European Perspectives*, Oxford University Press.
- Boyce, G. H. (2001), *Co-operative Structures in Global Business: Communicating, transferring knowledge and learning across the corporate frontier*, Routledge.
- Bromwich, M. and A. Bhimani (1994), *Management Accounting: Pathway to Progress*, CIMA Publishing (櫻井通晴監訳 (1998) 『現代的管理会計：革新と漸進』, 同文館)。
- Bruns, Jr., W. J. and R. S. Kaplan (1987), *Accounting and Management: Field Study Perspectives*, Harvard Business School Press.
- Bruns, Jr., W. J. (ed.) (1992), *Performance Measurement, Evaluation, and Incentives*, Harvard Business School Press.
- Chandler, A. D. (1962), *Strategy and Structure*, MIT Press (三菱経済研究所訳 (1967) 『経営戦略と組織』, 実業之日本社)。
- Chow, C. W., Y. Kato and M. D. Shields (1994), "National Culture and the Preference for Management Controls: An Exploratory Study of the Firm-Labor Market Interface," *Accounting, Organization and Society*, Vol. 19. No. 4/5, pp. 381-400.
- Chow, C. W., M. D. Shields and A. Wu (1999), "The Importance of National Culture in the Design and Preference for Management Controls for Multi-National Operations," *Accounting, Organization and Society*, Vol. 24. No. 5/6, pp. 441-461.
- Clark, K. and T. Fujimoto (1991), *Product Development Performance: Strategy, Organization and Management in the World Auto Industry*, Harvard Business



- School Press (田村明比古訳 (1993)『製品開発力』ダイヤモンド社)。
- Cooper, R. (1995) *When Lean Enterprise Collide*, Harvard Business School Press.
- Cooper, R. and R. Slagmulder (1997), *Target Costing and Value Engineering*, Productivity Press.
- Cooper, R. and R. S. Kaplan (1999), *The Design of Cost Management Systems : Text and Cases (second edition)*, Prentice Hall.
- Cooper, R. and R. Slagmulder (1999), *Supply Chain Development for the Lean Enterprise : Interorganizational Cost Management*, Productivity, Inc. (清水孝・長谷川恵一監訳 (2000)『企業連携のコスト戦略』,ダイヤモンド社)。
- Cusumano, M. A. (1985), *The Japanese Automotive Industry : Technology & Management at Nissan & Toyota*, The Council on East Asian Studies, Harvard University.
- Cusumano, M. A. and K. Nobeoka (1998), *Thinking beyond Lean : How Multi-Project Management is Transforming Product Development at Toyota and Other Companies*, The Free Press.
- Dent, F. J. (1996), "Global Competition : Challenges for Management Accounting and Control," *Management Accounting Research*, Vol. 7 No. 2, pp. 247-269.
- Dertouzos, M. and R. K. Solow, the MIT Commission on Industrial Productivity (1989), *Made in America : Regaining the Productive Edge*, The MIT Press. (依田直也訳 (1990)『Made in America : アメリカ再生のための米日欧産業比較』, 草思社)。
- Egelhoff, W. G. (1993), "Great Strategy or Great Strategy Implementation : Two Ways of Competing in Global Markets," *Sloan Management Review*, Vol. 34 No. 2, pp. 37-50.
- Ferrara, W. L. (1990), "The New Cost/Management Accounting : More Questions than Answers," *Management Accounting (IMA)* Vol. 72 No. 4, pp. 48-52.
- 藤本隆宏・武石 彰 (1994)『自動車産業 21 世紀へのシナリオ : 成長型システムからバランス型システムへの転換』, 生産性出版。
- 藤本隆宏 (1997)『生産システムの進化論』, 有斐閣。
- 藤本隆宏・西口敏宏・伊藤秀史編 (1998)『リーディングス サプライヤー・システム : 新しい企業間関係を創る』, 有斐閣。
- 藤本隆宏 (2003)『能力構築競争』, 中央公論新社。
- 古田隆紀 (1997)『現代管理会計論』, 中央経済社。
- Fuss, M. A. and L. Waverman (1992), *Costs and Productivity in Automobile Production : The Challenge of Japanese Efficiency*, Cambridge University Press.
- Galbraith, J. R. and E. E. Lawler III (1993), *Organizing for the Future*, Jossey-Bass. (寺本義也監訳, 柴田高・竹田昌弘・柴田道子・中條尚子訳 (1996)『21 世紀企業の組織デザイン』, 産能大学出版部)。

- Gupta, A. and V. Govindarajan (1991), "Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations," *Academy of Management Review*, Vol. 16 No. 4, pp. 768-792.
- Gupta, A. and V. Govindarajan (2000), "Knowledge Flows within Multinational Corporations," *Strategic Management Journal*, Vol. 21 No. 4, pp. 473-496.
- 長谷川信次 (1998) 『多国籍企業の内部化理論と戦略提携』, 同文館。
- 洞口治夫 (2002) 『グローバリズムと日本企業：組織としての多国籍企業』, 東京大学出版会。
- Hornngren, C. T., A. Bhimani, S. M. Datar and G. Foster (2002), *Management and Cost Accounting (second edition)*, Prentice Hall.
- Hornngren, C. T., S. M. Datar and G. Foster (2002), *Cost Accounting : Managerial Emphasis (9<sup>th</sup> Edision)*, Prentice Hall.
- 星野優太 (2003) 『日本企業の業績評価と報酬システム：理論と実証』, 白桃書房。
- 井上信一 (1993) 「オーバーラップ型研究開発と原価企画の国際移転：グローバル化した日本企業の実態調査」『産業経理』第 52 巻第 4 号, 52-65 頁。
- 井上信一 (1995-a) 「アジア進出日系企業の経営実践と管理会計の国際移転」『香川大学経済論叢』第 68 巻第 1 号, 63-99 頁, 307-333 頁。
- 井上信一 (1995-b) 「在アジア日系企業の経営実践と原価管理に関する考察：NIES と ASEAN の比較を中心にして」『香川大学経済論叢』第 68 巻第 2・3 号, 307-333 頁。
- 井上信一 (1996-a) 「日本に進出した外資系企業の経営活動と原価管理に関する調査研究：アジア進出の日系企業との比較において」第 68 巻第 4 号, 63-94 頁。
- 井上信一 (1996-b) 「外資系企業の経営職能と管理会計職能のローカル化に関する一考察：日系企業との比較において」第 69 巻第 1 号, 113-147 頁。
- 井上信一 (1996-c) 「経営・会計情報から見た在豪日系企業のローカル化に関する一考察：在英日系企業との比較において」『研究年報』（香川大学経済研究所）第 35 号, 37-108 頁。
- 井上信一 (1997) 「オセアニア地域の日系企業の経営職能と管理会計職能のローカライゼーション：商企業と製造企業の比較において」『研究年報』（香川大学経済研究所）第 36 号, 135-167 頁。
- 井上信一 (1998) 「英国企業のグローバル展開と管理会計の国際移転に関する一考察：日本企業との比較を中心にして」『香川大学経済論叢』第 71 巻第 2 号, 321-363 頁。
- 井上信一・安藤博子・金澤理恵子 (1998) 「日米企業のグローバル展開とマネジメント・コントロールに関する比較研究」『香川大学経済論叢』第 71 巻第 3 号, 3-46 頁。
- 井上信一 (1999-a) 「在米日系企業の経営環境と管理会計・原価管理に関する一考察：現地適用と現地適応の視点から」『研究年報』（香川大学経済研究所）第 38 号,

- 1-68 頁。
- 井上信一 (1999-b) 「米国企業と英国企業の多国籍化とマネジメント・コントロールの比較考察」『香川大学経済論叢』第 72 巻第 2 号, 445-490 頁。
- 井上信一 (2000) 「在米日系商企業の経営環境と管理会計の特徴：製造企業との比較において」『香川大学経済論叢』第 73 巻第 3 号, 167-210 頁。
- 井上信一 (2001) 「デザイン・インと原価企画の国際移転再考：1992 年と 1997 年の比較を中心に」『香川大学経済論叢』第 74 巻第 3 号, 71-91 頁。
- 井上信一 (2002-a) 「NIES 進出日系企業の管理会計・原価管理に関する調査研究」『研究年報』(香川大学経済研究所) 第 42-2 号, 1-57 頁。
- 井上信一 (2002-b) 「わが国多国籍企業のグローバル化と管理会計の課題：1992 年と 1997 年の比較において」『香川大学経済論叢』第 75 巻第 2 号, 33-94 頁。
- 井上信一 (2003-a) 「日系企業の管理会計に関する調査資料：中国、インド、メキシコのケース」『香川大学経済論叢』第 76 巻第 2 号, 255-287 頁。
- 井上信一 (2003-b) 「わが国グローバル企業の会計情報システムに関する覚書」『香川大学経済論叢』第 76 巻第 3 号, 831-852 頁。
- 石田光男・藤村博之・久本憲夫・松村文人 (1998) 『日本のリーン生産方式：自動車企業の事例』, 中央経済社。
- 石井昌司 (1994) 『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。
- 板垣 博編 (1997) 『日本的経営・生産システムと東アジア：台湾・韓国・中国におけるハイブリッド工場』, ミネルヴァ書房。
- 伊藤嘉博 (1992) 「内なる国際化の進展と管理会計」『會計』第 142 巻第 1 号, 58-74 頁。
- 伊藤嘉博編 (1995) 『企業のグローバル化と管理会計』, 中央経済社。
- 伊藤嘉博 (1999-a) 『品質コストマネジメント：品質管理と原価管理の融合』, 中央経済社。
- 伊藤嘉博 (1999-b) 「日本の知識創造プロセスの海外移転の可能性と困難性：イタリア企業における原価企画導入プロジェクトに関するフィールドリサーチ」『国民経済雑誌』第 179 巻第 2 号, 13-30 頁。
- 伊藤嘉博 (2001) 『管理会計のパースペクティブ』, 上智大学出版会。
- 岩淵吉秀 (1993) 「国際化企業の戦略パターンと業績評価システム：アンケート調査の分析結果を手掛かりとして」『會計』第 144 巻第 1 号, 69-80 頁。
- 岩淵吉秀 (1995) 「国際化企業における資源依存関係とマネジメント・コントロール」(伊藤嘉博編『企業のグローバル化と管理会計』中央経済社に所収)。
- 岩淵吉秀 (1997) 「戦略的コスト・マネジメント導入による組織学習の進展：Magnetti Marelli 社 Rotating Machines 事業部における組織変革」『国民経済雑誌』第 175 巻第 6 号, 71-91 頁。
- 岩田 智 (1994) 『研究開発のグローバル化』, 文眞堂。

- Johnson, H. T. and R. S. Kaplan (1987), *Relevance Lost : The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press.
- Johnson, H. T. (1992), *Relevance Regained : From Top-Down Control to Bottom-Up Empowerment*, Free Press. (辻厚生・河田信訳 (1994)『米国製造業の復活：「トップダウンコントロール」から「ボトムアップ・エンパワメント」へ』, 中央経済社)。
- Johnson, H. T. and A. Bröms (2000), *Profit beyond Measure : Extraordinary Results through Attention to Work and People*, Free Press (河田信訳 (2002)『トヨタはなぜ強いのか：自然生命システム経営の真髄』, 日本経済新聞社)。
- 会計フロンティア研究会 (1993)『管理会計のフロンティア』, 中央経済社。
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (1996), *Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press. (吉川武男訳 (1997)『バランス・スコアカード』, 生産性出版)。
- Kaplan, R. S. and R. Cooper (1998), *Cost and Effect*, Harvard Business School Press. (櫻井通晴監訳 (1998)『コスト戦略と業績管理の統合システム』, ダイアモンド社)。
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2001), *The Strategy-Focused Organization*, Harvard Business School Press (櫻井通晴監訳 (2001)『戦略的バランスト・スコアカード』, 東洋経済新報社)。
- 加登 豊 (1993)『原価企画：戦略的コストマネジメント』, 日本経済新聞社。
- 加登 豊 (1994-a)「ナショナル・カルチャーとマネジメント・コントロール」『會計』第145巻第3号, 370-385頁。
- 加登 豊 (1994-b)「自動車産業におけるサプライヤー関係：製品開発・原価企画活動の海外移転のための基礎分析」(谷 武幸編『現代企業の管理システム』, 税務経理協会に所収)。
- 加登 豊 (1996)「原価企画の現状と課題：日本と欧米との比較」『品質管理』第47巻第2号, 171-179頁。
- Kato, Y. G. Böer and C. W. Chow, (1995) "Target Costing: An Integrative Management Process," *Journal of Cost Management*, Vol. 9 No. 1, pp. 39-51.
- 加登 豊 (1997)「原価企画の海外移転に関する予備的考察」『国民経済雑誌』第175巻第6号, 29-47頁。
- 加登 豊 (1999)「事業部・本社関係が原価企画普及活動に及ぼす影響：Magnet-Marelli 社電子システム事業部の事例」『国民経済雑誌』第179巻第2号, 61-83頁。
- 加登 豊 (2000)「日本の管理会計の海外移転：手法主導型導入とコンセプト主導型導入の比較分析」『會計』第157巻第3号, 219-236頁。
- 経済産業省 (2003)『我が国企業の海外事業活動：平成13年度海外事業活動基本調査』, 財務省印刷局。

- Kenney, M. and R. Florida (1993), *Beyond Mass Production : The Japanese System and its Transfer to the U. S.*, Oxford University Press.
- 小林哲夫 (1993)『現代原価計算論：戦略的コスト・マネジメントへのアプローチ』, 中央経済社。
- 小林哲夫 (1996-a)「ライフサイクル・コストと原価企画」『国民経済雑誌』第 173 巻第 3 号, 1-13 頁。
- 小林哲夫 (1996-b)「管理会計情報による可視化」『産業経理』第 56 巻第 3 号, 22-30 頁。
- 小林哲夫 (1999)「戦略的管理会計に関する一考察：アカウントビリティのスタイルとプロセス」『会計』第 155 巻第 1 号, 1-12 頁。
- 小林哲夫 (2001)「相互依存関係のマネジメントと管理会計の変革」『企業会計』第 53 巻第 3 号, 340-347 頁。
- Kozul-Wright, R. and R. Rowthorn (1998), *Transnational Corporations and the Global Economy*, Palgrave.
- 李 建 (1996)「グローバル組織のコントロールシステムに関する研究」, 神戸大学大学院経営学研究科博士論文。
- 李 建 (1998)「グローバル組織の戦略, 組織, コントロールシステム」, 『原価計算研究』第 22 巻第 1 号。
- 李 建 (1999)「海外子会社におけるマネジメント・コントロール」『京都学園大学経営学部論集』第 8 巻第 3 号, 39-62 頁。
- 李 建 (2002-a)「日系オーストラリア子会社のマネジメント・コントロール」『京都学園大学経営学部論集』第 11 巻第 3 号, 65-82 頁。
- 李 建 (2002-b)「日系イギリス子会社のマネジメント・コントロール」『京都学園大学経営学部論集』第 12 巻第 1 号, 51-66 頁。
- 李超雄・門田安弘 (2000)「原価企画におけるサプライヤー関係が原価低減に及ぼす効果に関する実証研究」『管理会計学』第 8 巻第 1・2 号, 119-136 頁。
- Liker, J. K., W. M. Fruin and P. S. Adler (ed.) (1999) *Remade in America : Transplanting & Transforming Japanese Management System*, Oxford University Press.
- MAFNEG 研究会 (1991)「管理会計の新展開：グローバル管理会計の模索」『産業経理』第 51 巻第 2 号, 100-110 頁。
- 牧戸孝郎 (1994)「グローバル環境下の管理会計：自動車産業を例にとって」『会計』第 145 巻第 3 号, 311-325 頁。
- 牧戸孝郎 (2000)「日本の管理会計の特質と海外移転」『会計』第 157 巻第 3 号, 161-174 頁。
- 牧野昇監修・三菱総合研究所経営開発部編 (1992)『日本企業のグローバル戦略：「海外事業」転換期の課題とシナリオ』, ダイアモンド社。
- Merchant, K. A. (1990), "The Effect of Financial Controls on Data Manipulation

and Management Myopia,” *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 15. pp. 297-313.

宮本寛爾 (1989) 『多国籍企業管理会計』, 中央経済社。

宮本寛爾 (2003) 『グローバル企業の管理会計』, 中央経済社。

Monden, Y. and M. Sakurai ed. (1989), *Japanese Management Accounting: A World Class Approach to Profit Management*, Productivity Press.

門田安弘 (1991) 『自動車産業のコスト・マネジメント』, 同文館。

門田安弘 (1994) 『価格競争力をつける原価企画と原価改善の技法』, 東洋経済新報社。

門田安弘 (2003) 『経営・会計の実証分析入門』, 中央経済社。

中川 優 (1996) 「在米日系企業のコスト・マネジメントー自動車部品製造業の事例を中心として」『松山大学論集』第7巻第6号, 55-68頁。

中川 優 (1997) 「在米日系企業における管理会計実践」『松山大学論集』第9巻第3号, 127-140頁。

中川 優 (1999-a) 「在外日系企業のマネジメント・コントロール：在タイ日系企業の実態調査を手がかりとして」『會計』第155巻第5号, 662-677頁。

中川 優 (1999-b) 「在外日系企業における管理会計実務：在タイ日系製造業に対するアンケート調査の結果から」『同志社商学』第51巻第2号, 640-661頁。

中川 優 (2000-a) 「在米日系企業のマネジメント・コントロール：現地化と現地適応」『同志社商学』第51巻第5・6号, 1695-1721頁。

中川 優 (2000-b) 「在米日系企業における管理会計実務：アンケート調査の結果から」『同志社商学』第52巻第1・2・3号, 118-166頁。

中川 優 (2001) 「在外日系企業のマネジメント・コントロール：在米日系企業と在タイ日系企業の比較研究」『會計』第160巻第4号, 515-530頁。

中川 優 (2002-a) 「在欧日系企業における意思決定の現地化とマネジメント・コントロール」『會計』第162巻第4号, 501-518頁。

中川 優 (2002-b) 「在欧日系企業における管理会計システム：アンケート調査の結果から」『同志社商学』第54巻第1・2・3号, 329-361頁。

中川 優 (2003) 「在外日系企業における製品開発と原価企画」『同志社商学』第54巻第4号, 555-566頁。

中川 優 (2004) 「日本企業のグローバル化と管理会計システム」『同志社商学』第55巻第1・2・3号, 157-193頁。

中村久人 (2002) 『グローバル経営の理論と実態』, 同文館。

日本貿易振興会 (1996) 『在米日系製造企業：経営の実態1996年版』, 日本貿易振興会。

日本貿易振興会 (1998) 『進出企業実態調査アジア編：日系製造企業の活動状況』, 日本貿易振興会。

日本会計研究学会 (1996) 『原価企画研究の課題』, 森山書店。

- 延岡健太郎 (1996) 『マルチプロジェクト戦略：ポストリーンの製品開発マネジメント』, 有斐閣。
- 延岡健太郎 (1997) 「米国自動車産業の競争力向上における日本的経営手法の学習」『経済経営研究年報』(神戸大学経済経営研究所) 第 47 号, 99-130 頁。
- 延岡健太郎 (1999) 「日本自動車産業における部品調達構造の変化」『国民経済雑誌』第 180 巻第 3 号, 57-69 頁。
- Nonaka, I. and H. Takeuchi (1995), *The Knowledge-Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press.
- Nonaka, I. and D. Teece (ed.) (2001), *Managing Industrial Knowledge : creation, transfer and utilization*, SAGE Publications.
- 尾畑 裕 (2000) 「ドイツにおける原価企画の受容と展開」『会計』第 157 巻第 3 号, 186-198 頁。
- 大貝威芳 (2000) 『競争と戦略のグローバル化：21 世紀多国籍企業の展望』, 中央経済社。
- 荻野 登 (2001) 「なぜ日系メーカーがターゲットか」『海外労働時報』No. 318, 2001 年 12 月号, 57-59 頁。
- 岡本康雄編 (1998) 『日系企業 in 東アジア』, 有斐閣。
- 岡本康雄編 (2000) 『北米日系企業の経営』, 同文館。
- 岡野 浩 (1995) 「原価企画の海外移転プロセス」『原価計算研究』第 19 巻第 1 号。
- 岡野 浩 (2003) 『グローバル戦略会計』, 有斐閣。
- Olve, N. G., J. Ray and M. Wetter (1999), *Performance Drivers : A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*, John Wiley & Sons (吉川武男訳 (2000) 『戦略的バランス・スコアカード：競争力・成長力をつけるマネジメント・システム』, 生産性出版)。
- 押川 昭 (1992) 『トヨタ・日産・ホンダ：生き残りをかけた世界戦略』, 産能大学出版社。
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press. (土岐坤, 中辻萬治, 小野寺武夫 (1982) 『競争優位の戦略』, ダイアモンド社)。
- Prahalad, C. and G. Hamel (1995), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press. (一條和生訳 (1995) 『コア・コンピタンス経営』, 日本経済新聞社。)
- Punnett, B. J. and O. Shenkar (ed.) (2004), *Handbook for International Management Research (2<sup>nd</sup> edition)*, The University of Michigan Press.
- Rumelt, R. P. (1974), *Strategy, structure, and economic performance*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University. (鳥羽欽一郎他訳 (1977) 『多角化戦略と経済成果』, 東洋経済新報社)。

- 佐久間 賢 (1993)『現地経営の変革：情報共有化戦略への挑戦』, 日本経済新聞社。
- 櫻井通晴 (2004)『管理会計 (第三版)』, 同文館。
- Shields, M. D. (1997), “Research in Management Accounting by North Americans in 1990 s,” *Management Accounting Research*, Vol. 3 pp. 3-62.
- Shields, M. D. (1998), “Management accounting practices in Europe: a perspective from the States,” *Management Accounting Research*, Vol. 9, No. 4, pp. 501-513.
- 清水 孝 (2001)『戦略管理会計』, 中央経済社。
- Simons, R. (1995), *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press.
- 鈴木直次 (1991)『アメリカ社会のなかの日系企業：自動車産業の現地経営』, 東洋経済新報社。
- 鈴木貞彦 (1993)『日本企業による欧米企業の買収と経営』, 慶應通信。
- 高橋泰隆 (1997)『日本自動車企業グローバル経営：日本化か現地化か』, 日本経済評論社。
- 田中雅康 (1995)『原価企画の理論と実践』, 中央経済社。
- 田中隆雄・小林啓孝編 (1995)『原価企画戦略：競争優位に立つ原価管理』, 中央経済社。
- 田中隆雄 (2002)『管理会計の知見 (第2版)』, 森山書店。
- 谷 武幸 (1983)『事業部業績管理会計の基礎』, 国元書房。
- 谷 武幸 (1987)『事業部業績の測定と管理』, 税務経理協会。
- 谷 武幸 (1994-a)「原価企画におけるインターラクティブ・コントロール」『国民経済雑誌』第169巻第4号, 19-38頁。
- 谷 武幸編 (1994-b)『現代企業の管理システム』, 税務経理協会。
- Tani, T., H. Okano, N. Shimizu, Y. Iwabuchi, J. Fukuda and S. Cooray (1994), “Target Cost Management in Japanese Companies: Current States of the Art,” *Management Accounting Research*, Vol. 5. No. 1, pp. 67-81.
- Tani, T. (1995), “Interactive Control in Target Cost Management”, *Management Accounting Research*, Vol. 6 No. 4 pp. 399-414.
- 谷 武幸 (1996-a)「原価企画のエレメント：日独比較」『国民経済雑誌』第173巻第3号, 35-49頁。
- 谷 武幸 (1996-b)「日本の管理会計の課題：原価企画を中心に」『會計』第149巻第4号, 521-534頁。
- 谷 武幸編 (1997)『製品開発のコスト・マネジメント：原価企画からコンカレント・エンジニアリングへ』, 中央経済社。
- 谷 武幸 (1999)「2つのコストテーブルとその機能」『国民経済雑誌』第179巻第2号, 1-11頁。
- 谷 武幸・岩淵吉秀編 (2000)『競争優位の管理会計』, 中央経済社。



- 谷 武幸 (2002)「日本の管理会計の国際化」『企業会計』第 54 巻第 4 号, 468-478 頁。
- 谷 武幸編 (2004)『成功する管理会計システム』, 中央経済社。
- 植木真理子 (2002)『経営技術の国際移転と人材育成』, 文眞堂。
- 上埜 進 (1997)『日米企業の予算管理: 比較文化論的アプローチ [増補版]』, 森山書店。
- 早稲田大学商学部・(財)経済広報センター編 (1997)『自動車産業のグローバル戦略: 挑戦から共生へ』, 中央経済社。
- Wilson, R. M. S.(ed.) (1997), *Strategic Cost Management*, Ashgate.
- Womack, J., D. Jones and D. Roos (1990), *The Machine that Changed the World*, Rawson Associates. (沢田博訳(1990)『リーン生産方式が, 世界の自動車産業をこう変える。: 最強の日本車メーカーを欧米が追い越す日』, 経済界。
- 山本浩二 (1998)「感性領域への管理会計の拡大: 組織の活性化」『會計』第 153 巻第 3 号, 347-362 頁。
- 安室憲一・(財)関西生産性本部編 (1997)『現場イズムの海外経営』, 白桃書房。
- 横田絵里 (1998)『フラット化組織の管理と心理: 変化の時代のマネジメント・コントロール』, 慶應義塾大学出版会。
- 吉田栄介 (2002)『持続的競争優位をもたらす原価企画能力』, 中央経済社。
- 吉原英樹 (2001)『国際経営(新版)』, 有斐閣。
- 吉原英樹編 (2002)『国際経営論への招待』, 有斐閣。
- 吉原英樹・板垣博・諸上茂登編 (2003)『ケースブック国際経営』, 有斐閣。
- Young, S. M. (1997-a), "Field Research Methods in Management Accounting," *Accounting Horizons*, March 1997 pp. 76-84.
- Young, S. M. (1997-b), "Implementing Management Innovations Successfully: Some Principles for Lasting Change," *Journal of Cost Management*, Vol. 11 No. 5, pp. 16-20.