

郵送調査からみた国際財務管理と責任会計

塘 誠 (摂南大学 経営情報学部)

浅田孝幸 (大阪大学大学院経済学研究科)

I. はじめに

海外子会社の比重が増加する中で、国による税制や為替レート等の違いが企業のキャッシュ・フローや報告利益に与える影響が増加する。2001 年度の本大会における報告では、グローバル化した企業は集中的な財務管理を採用する傾向にある一方で、これが個々の子会社の業績評価に影響を与える可能性を示唆した。本報告では、2001 年度に実施した日本および韓国企業それぞれに対する予算管理システムと財務管理システムにかんする郵送調査結果のうち、日本企業をとりあげ、国際財務管理と責任会計の動向について集計した結果を報告する。

II. 調査の概要

本研究にあたり、日本企業に対して 2001 年 10 月から 11 月にかけて、郵送で質問調査を実施した。調査対象とした日本企業は、2001 年 4 月時点で東証 1 部市場に上場している製造業 (建設業を除く) で、連結売上高 400 億円以上の企業 599 社のうち住所が確定している、512 社である。

調査票は、経理・財務部門の責任者あてに個人名で送付した。日本企業は、調査票を 512 社に送付したうち、110 社から有効回答を得た。有効回答率は 21.5%であった。

III. アンケート単純集計結果

1. 企業のプロフィール項目の平均

回答企業の企業プロフィールの平均は図表 III-1の通りである。

図表 III-1 企業概要 (平均)

	ケース数	平均	25%点	50%点	75%点	標準偏差
連結売上高：百万円	110	660,509	85,848	201,512	703,998	1,236,057
連結従業員数：人	110	17,786	2,578	5,802	19,225	37,876
相互調達：海外子会社間 %	70	5.4	0	0.1	4	13.7
相互調達：国内海外 %	74	9.2	0.5	4	12	13.8
連結売上の海外子会社比率 %	104	2.3	1	2	3	1.7

2. 為替リスク負担部門

事業部、国内および海外子会社で為替損益が発生した場合、その責任がいずれにあるか国内事業部、国内子会社、海外子会社別に質問した結果を図表 III-2に示す。これによると、いずれも過半の会社が為替損益を認識した部門が為替リスクを負担するとしている。ただし、国内事業部にかんしては、41%の会社が本社 (財務・経理部) が為替リスクを負担するとしており、国内子会社の 15%、海外子会社の 13%と比較してその割合が高い。国内の事業部と異なり、子会社は為替差損益まで含めて業績を評価しているからであると考えられる。

図表 III-2 為替リスク負担部門

	国内事業部	国内子会社	海外子会社
1 為替損益を認識した部門	53(59%)	70(83%)	76(86%)
2 本社 (財務・経理部)	37(41%)	13(15%)	11(13%)
3 金融子会社			
4 地域統括会社等中核子会社		1(1%)	1(1%)
計	90(100%)	84(100%)	88(100%)

3. 予算実績の為替換算

海外子会社の予算と実績を比較するとき、実績数値をどの為替レートで本国通貨に換算しているかについて質問した結果は、図表 III-3の通りである。もっともよく用いられているものは、期末または業績評価時点での実際レートである。期中の実際レートがこれに続く。今回の調査では、予

算編成時にどのようなレートを用いるか質問していないが、1997年の調査で予算設定時は予想レートを利用する企業が多かった。Lessard and Lorange(1977)が指摘しているように、予算設定時と期末評価時のレートを一致させれば業績評価上、為替リスクは排除される。今回もそうだと仮定すると、期末実際レートを用いている企業では、業績評価に為替リスクの影響が混入し、結果として部門が為替リスクを負担していることになる。ただし、予算編成時のレートや社内レートを使う会社も39%あり、これらでは部門に期中の為替リスクを負担させていないものと考えられる。

図表 III-3 予算実績の為替換算

	度数	比率
1 予算編成時点での実際レート	8	9%
2 予算編成時の予算期間中の平均予想レート	13	14%
3 予算編成時に予想した期末予想レート	3	3%
4 期末または業績評価時点での実際レート	35	37%
5 期中の平均実際レート	20	21%
6 社内設定されたレート	13	14%
7 その他	2	2%
計	94	100%

4. 海外子会社の部門長にとってもっとも重要と思われる目標

海外子会社の部門長にとってもっとも重要と思われる目標を3つ選びそれに順位を付けてもらった結果を図表 III-4に示す。ここでは、1位を3点、2位を2点、3位を1点として加重し合計した加重得点の高いものから順に並べた。国内事業部に対して行った質問と比べると、3位に資本コスト回収後事業部純利益(EVA)が位置する点異なる。これは、海外子会社は独立性が高く単体として本体に寄与する使命を課せられているからであると考えられる。

図表 III-4 海外子会社の部門長にとってもっとも重要と思われる目標

順位	1位	2位	3位	加重得点
1 本社費配賦後事業部利益	18%	18%	5%	84
2 売上高	22%	6%	2%	72
3 資本コスト回収後事業部純利益(EVA)	12%	16%	9%	69
4 売上高利益率(ROS)	16%	4%	6%	58
5 コスト	2%	16%	23%	54
6 キャッシュ・フロー	10%	11%	7%	53
7 投資利益率(ROI)	7%	7%	8%	37
8 売上高成長率	2%	8%	10%	29
9 管理可能利益	5%	2%	1%	20
10 顧客満足度	3%	3%	5%	19
11 資本回転率	1%	3%	9%	17
12 納期	1%	3%	3%	12
13 労働生産性		2%	2%	6
14 市場シェア		1%	3%	5
15 品質			2%	2
15 設備生産性			2%	2
サンプル数	91	90	86	

5. 財務機能の管轄

海外子会社に関連する財務機能をどの部署が担当しているかの回答を図表 III-5に示す。これによると、海外子会社の資金調達計画、海外子会社の資金運用計画、海外子会社のキャッシュマネジメント計画にかんしては、過半の会社で海外子会社自身が管轄している。海外での節税などタックスマネジメントの指揮は、海外子会社自の会社が47%あるのに加え、本社財務部門で実施している会社も34%ある。海外子会社に関わる振替価格の決定、変更は事業部や事業本部で行っている会社が46%と多い。海外子会社に資金の決済期間の決定、変更は、本社財務部門(32%)の他、海外子会社自身(29%)や事業部、事業本部(25%)が担当する会社もある。

以上から、子会社の資金の調達、運用、オペレーションは子会社自身に任されているが、振替価

格の決定、決済期間の決定、タックスマネジメント等は他部門の指揮を受ける会社も多いことがわかる。

図表 III-5 財務機能の管轄

	海外子会社自身	本社財務部門	ファイナンス子会社	海外本部	事業統括会社など	事業部、事業本部	その他	計
海外子会社の資金調達計画	57 (61%)	23 (24%)	3 (3%)	5 (5%)	2 (2%)	4 (4%)		94 (100%)
海外子会社の資金運用計画	77 (82%)	9 (10%)	3 (3%)	1 (1%)	2 (2%)	2 (2%)		94 (100%)
海外子会社のキャッシュマネジメント計画	72 (77%)	9 (10%)	5 (5%)	1 (1%)	1 (1%)	5 (5%)		93 (100%)
海外子会社に関わる振替価格の決定, 変更	17 (19%)	15 (17%)		14 (16%)	1 (1%)	41 (46%)	1 (1%)	89 (100%)
海外子会社に資金の決済期間の決定, 変更	26 (29%)	29 (32%)		9 (10%)	2 (2%)	23 (25%)	2 (2%)	91 (100%)
海外での節税などタックスマネジメントの指揮	42 (47%)	31 (34%)	1 (1%)	6 (7%)	4 (4%)	5 (6%)	1 (1%)	90 (100%)

6. グローバル・キャッシュ・マネジメント手法の利用

グローバル・キャッシュ・マネジメント手法の利用有無とその目的を図表 III-6に示す。質問した5つの手法の中では、ネットイングの利用度が49%と一番高い。次いで、マリー（マッチング）リ・インボイス、キャッシュ・プーリングと続く。リース&ラグズに関しては10%しか利用していない。また、5つの手法のいずれかを採用している企業は、52社である。

利用目的は、キャッシュ・プーリングでは資金コスト削減目的で利用している会社が大半である。一方、リース&ラグズ、マリー/マッチングでは為替リスク削減目的が大半である。これらに対して、ネットイングでは資金コスト削減と為替リスク削減が半々であり、またリ・インボイスでも両者が混在している。この両者が複数の目的に効果的な手法であることを示している。

図表 III-6 グローバル・キャッシュ・マネジメント手法の利用

	リース & ラグズ	マリー/マッチング	ネットイング	リ・インボイス	キャッシュ・プーリング
利用せず	56	40	36	48	48
知らない	21	18	7	13	13
利用している	9	28	42	25	23
資金コスト削減	1	1	20	6	20
為替リスク削減	8	23	16	13	2
税コスト削減		1		4	
資金・為替リスク削減		3	6	2	1
計	86	86	85	86	84
利用率	10%	33%	49%	29%	27%

7. グローバル・キャッシュ・マネジメントの影響

グローバル・キャッシュ・マネジメントが業績に「全く影響しない」、もしくは「あまり影響を与えない」と考えている会社が82%を占めている。これに対して、資金為替管理意識に「かなりやや影響する」、「やや影響する」と考えている会社は59%を占める。このことから、グローバル・キャッシュ・マネジメントは、資金移動を伴うので資金、為替に影響を与えるのはある意味当然であるが、それが業績にも影響を与えるとする会社が18%存在することは注目に値すると考えられる。

図表 III-7 グローバル・キャッシュ・マネジメントの影響

	業績への影響	資金為替管理意識への影響
1 全く影響せず	26 (32%)	14 (17%)
2 あまり影響せず	41 (50%)	20 (24%)
3 やや影響する	14 (17%)	41 (50%)
4 かなり影響する	1 (1%)	7 (9%)
計	82 (100%)	82 (100%)

8. 海外の税金の取り扱いと海外子会社の業績管理

図表 III-8は、海外の税金の取り扱いと海外子会社の業績管理にあたってもっとも重要と思われる方法とでクロス分析を行ったものである。

まず、子会社の業績管理で重要と思われる方法は、「税引き後利益で管理」する方法である。次いで「国内と同様」、「収益指標で管理」と続く。

また、海外の税金の取り扱いでは、課税最小化の方針をとる会社が過半を超えている。租税条約や優遇税制などを利用するため海外子会社との取引条件を変更することがあるかについては、その通りとするところと違うところと半々である。グループ全体の税引後利益を最大化するためには、一部子会社の業績悪化も考えられるかについては、そうでないと回答した会社が過半を占める。このことから、海外で節税をしたいという意向は持っているも、子会社の業績に極力影響を与えないように配慮している会社が存在するものと考えられる。これは、企業全体としての課税最小化が前提でというよりも、むしろ、子会社の業績管理やインセンティブが主で、これに影響を与えない範囲で課税最小化を行う会社が多いということを示唆しよう。

図表 III-8 海外の税金の取り扱いと海外子会社の業績管理

		子会社の業績管理で重要と思われる方法									第1位	
		国内と同様	管理で調整	管理目的	収益指標で	重点費用低減に	税引き後利益で管理	管理コストローで	の非財務指標	総合管理	その他	合計
海外の税金の取り扱い	課税最小化	違う	1	0	1		0	1			0	3
		やや違う	6	2	4		4	0			0	16
		ややその通り	8	2	5		15	2			1	33
		その通り	0	1	1		5	0			0	7
		合計	15	5	11		24	3			1	59
	税目取引変	違う	2	0	0		0	2			0	4
		やや違う	9	2	4		11	0			0	26
		ややその通り	4	2	6		11	1			1	25
		その通り	0	1	1		2	0			0	4
		合計	15	5	11		24	3			1	59
	税目全体的最適化	違う	4	0	1		4	2			0	11
		やや違う	7	2	8		10	1			1	29
		ややその通り	4	2	2		8	0			0	16
		その通り	0	1	0		2	0			0	3
		合計	15	5	11		24	3			1	59

<参考文献>

- 浅田孝幸. 1997. 「日本企業の予算管理システムの進展と国際化の影響」, 会計, 151(2): 266-280.
- 伊藤嘉博. 1995. 「企業のグローバル化と管理会計」, 中央経済社.
- Eiteman, D.K., A.I. Stonehill and M.H. Moffett. 1998. *Multinational Business Finance 8th edition*, Addison Wesley publishing Company.
- 皆川芳輝. 1993. 「多国籍企業の租税戦略」, 名古屋大学出版会.
- 村松司叙, 佐藤宗彌, 和久本芳彦. 1983. 「為替リスクと国際財務戦略」, 有斐閣.
- 中條誠一. 1992. 「欧米多国籍企業の為替リスク管理システム」, 貿易と関税, (7-9): 60-67, 58-65, 42-48.
- Radebaugh, L. H. and S. J. Gray. 1997. *International Accounting and Multinational Enterprises*, 4th edition, John Wiley & Sons Inc.
- 佐藤康男. 1991. 「海外現地法人の管理会計」, 産業経理, 51(2): 56-64.
- Shapiro, Alan C. 1992. *Multinational Financial Management 4th edition*, Allyn and Bacon.
- 塘 誠. 1999. 「グローバル企業における会計・財務管理に関する研究 - グローバル企業における財務集中化手法と会計コントロール - 」, 大阪大学大学院経済学研究科修士論文.
- 塘 誠. 2002. 「財務管理の集中化と責任会計 - 日本の多国籍企業に対するアンケート調査を中心として - 」, 管理会計学, 10(1): 53-62.