

日本企業における海外子会社マネジメントの実態

——アンケート調査の結果から——

中 川 優

- I はじめに
- II 調査の概要
- III 回答企業の概要
- IV 海外子会社の経営環境
- V まとめ

I はじめに

本稿は、筆者を含む研究グループ¹が行ったアンケート調査の結果を、記述統計を中心に検討するものである。このアンケート調査は、2012年にほぼ同様の質問項目で実施した質問票調査の経時的な調査の意味を持っている²。目的は、日本企業が行う本社による海外子会社の管理実態を明らかにするとともに、それらに関連する管理会計システムの役割を解明しようというものである。したがって、本来は、これらの研究課題に関連して質問票により収集したデータを、統計学的手法により分析を行った上で、その解釈を行うことが本来の研究の目的であり、この点に関しては今後の研究において明らかにすることとし、本稿においては、アンケート調査の結果の全体像を紹介することに留める³。

II 調査の概要

調査対象は、海外に子会社を有する日本企業とした。この場合、海外子会社をどのように定義するかであるが、海外子会社には様々な形態がある。しかし、マネジメントの上で問題となるのは、少なくとも販売機能を有した子会社であり、出資のみを行っている場合には、本稿が課題としているような大きなマネジメント上の問題は、生じないも

-
- 1 研究グループのメンバーは、私以外では安酸建二（近畿大学）、松木智子（帝塚山大学）、島吉伸（近畿大学）、窪田祐一（南山大学）、近藤隆史（京都産業大学）、西居豪（専修大学）、伊藤正隆（京都産業大学）北田智久（近畿大学）である。
 - 2 2012年の調査結果の概要については、中川（2013）を参照されたい。
 - 3 本稿の要約版は、中川・伊藤（2020）において公表済みであるが、紙幅の関係上、調査結果をすべて公表することができなかつたため、本稿において、全体像を示すことにした。また、本稿のデータ集計やグラフの作成等について伊藤氏の協力を得た。

のと思われる。したがって、本稿において対象となる企業は、少なくとも販売機能を有した海外子会社を有している日本企業である。

アンケートの送付先は、商用データベースから、海外事業を担当すると思われる役職名（国際〇〇，海外〇〇）や、海外事業を担当する役員（上場企業および非上場企業）を抽出して、送付対象とした。アンケートの発送数は、3444通、有効回答数は342通であり、回収率は9.9%であった⁴。近年、郵送質問票調査の回収率は、かなり低くなっているが、本調査は、送付先を上場企業に限定しなかったことや、発送数が3444通という多数であったため、回収率も同様の調査と比較すればやや高いと思われるが、調査方法をほぼ踏襲した前回調査よりは、やや低くなっている⁵。

Ⅲ 回答企業の概要

1. 業種別の分布

回答企業の業種別の内訳については、図表1のとおりである。

大分類の業種では製造業が最も多くなっており、製造業の中では、機械、電機、輸送用機器という加工組立型産業の比率が高くなっている。

以下の質問は、海外子会社が複数ある場合には、回答企業にとって主要な事業である海外子会社の1社を対象として、回答するようにより要求しているため、以下の回答は、回答企業が想定している海外子会社1社に関する回答ということになる。

なお、1社につき複数の海外事業担当の役員がいる場合には、それぞれに送付しているため、1社から複数回答がある場合も含まれている。その場合には、回答の対象となる海外子会社が異なる回答は、それぞれを有効として扱い、同一の海外子会社を対象とした場合には、回答者の役職上位からの回答を有効回答とした。

回答企業の業種別では、製造業が約半数を占めている。製造業の中では、機械、電気機器、輸送用機器が多くなっている。

2. 所在地別の状況

以下では海外子会社に関する属性やプロフィール等に関する質問の回答結果を示す。まず、回答対象となった子会社の所在する国等について取り上げる。アンケートでは、

4 回収期限の締め切り後に5通が送付されてきたが、新型コロナウイルスの感染拡大の影響で、郵便の配送が大幅に遅延したためであり、データとして含めることにした。しかし、締め切り後の回収数が極端に少ないため、遅く回答したことによるバイアスの有無は、検証できない。また、アンケートの送付後に、「販売機能を有している海外子会社は存在しない」等の理由により、回答できない旨の返信が十数社からあった。これらは、本来は調査対象から除外されるべきであるため、実質的な回収率はもう少し高くなるとと思われる。

5 前回調査の回収率は、12.4%であった。

図表1：回答企業の業種別内訳

	回答数	比率		回答数	比率	
製造	177	51.6%	}	ガラス・土石製品	7	4.0%
商業	53	15.5%		ゴム製品	4	2.3%
水産	2	0.6%		パルプ・紙	0	0.0%
石油・鉱業	4	1.2%		医薬品	4	2.3%
運輸・情報通信業	24	7.0%		化学	19	10.7%
金融・保険業	29	8.5%		機械	38	21.5%
建設業	28	8.2%		金属製品	9	5.1%
サービス	18	5.2%		非鉄金属	2	1.1%
不動産	5	1.5%		精密機械	2	1.1%
電力・ガス	2	0.6%		電気機器	27	15.3%
無回答	1	0.3%		輸送用機器	24	13.6%
合計	343	100.0%		繊維製品	5	2.8%
				鉄鋼	8	4.5%
				石油・石炭製品	1	0.6%
				食料品	16	9.0%
				その他製品	11	6.2%
				合計	177	100.0%

図表2：国・地域別内訳（国・地域名，度数，全体に占める割合）

国・地域	件数	%	国・地域	件数	%
アメリカ	73	22.19%	チリ	1	0.30%
アラブ首長国連邦	1	0.30%	ドイツ	7	2.13%
アルゼンチン	1	0.30%	トルコ	1	0.30%
イギリス	7	2.13%	ニューカレドニア	1	0.30%
インド	9	2.74%	ネパール	1	0.30%
インドネシア	19	5.78%	パナマ	1	0.30%
オーストラリア	7	2.13%	フィリピン	2	0.61%
オランダ	2	0.61%	ブラジル	4	1.22%
カナダ	3	0.91%	フランス	6	1.82%
韓国	6	1.82%	ベトナム	14	4.26%
カンボジア	1	0.30%	香港	9	2.74%
シンガポール	19	5.78%	マレーシア	7	2.13%
スイス	1	0.30%	南アフリカ	1	0.30%
タイ	39	11.85%	ミャンマー	2	0.61%
台湾	8	2.43%	メキシコ	2	0.61%
中国	73	22.19%	ルクセンブルク	1	0.30%
			合計	329	100.00%

回答の対象となった海外子会社の所在地は、中国とアメリカがともに73社で最も多く、次いでタイ（39社）、インドネシア（19社）という順になっている。これは、前回調査

とほぼ同様の結果となっている。

地域別にみても、東アジアと東南アジアで、全体の約6割を占め、北米が全体の1/4を占めている。ただし、回答中、複数の国や地域あるいは、地域全体（例えばEUなど）を回答しているものがあつたため、それらは除外している。

3. 設立からの経過年数

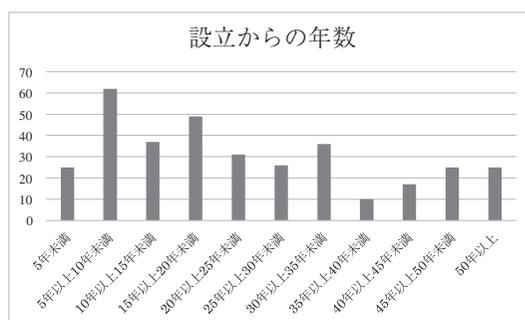
回答対象となった海外子会社について、設立からの経過年数の統計量および分布は、図表3~4のとおりである。

図表3：経過年数に関する基本統計量

平均値	23.417 (年)
中央値	19.000
最頻値	7.0
標準偏差	17.3968
最小値	0.0
最大値	112.0

図表4：経過年数に関する分布

設立からの年数	件数
5年未満	25
5年以上10年未満	62
10年以上15年未満	37
15年以上20年未満	49
20年以上25年未満	31
25年以上30年未満	26
30年以上35年未満	36
35年以上40年未満	10
40年以上45年未満	17
45年以上50年未満	25
50年以上	25
合計	343



分布からは、「5年以上10年未満」が最も多くなっている。その一方、平均値は、23.42年である。これは、40年以上の企業も全体の20%程度存在するため、平均値を引き上げている可能性がある。

4. 出資比率

日本の親会社からの出資比率に関する結果は、図表5~6のとおりである。100%出資が全体の70%近くを占めている。日本企業の場合は、合弁事業よりも単独出資を選

好する傾向が強いと言われている。合併事業の場合には、パートナーとの関係が重要であり、経営に関する考え方や方針の違いによって、対立することもありうる。日本企業の場合には、欧米企業とは異なったマネジメントの考え方や独自の手法があり、合併事業の場合には、子会社に関する日本本社のコントロールが効きにくいと言われている。このため、可能な限り100%出資を行おうとするが、現地国の法制度により、外資の100%出資を認めていない場合もある。その場合においても、可能な限り、親会社のコントロールが効きやすいように、50%以上の出資を行って子会社化することを追求していると思われる。実際に、50%未満の少数出資は、全体の10%未満である。

図表5：出資比率の回答分布

出資比率	件数	%
50% 未満	32	9.4%
50% 以上 100% 未満	71	20.9%
100%	237	69.7%
合計	340	100.0%

図表6：出資比率に関する統計量

度数	340
欠損値	8
平均値	89.0%
中央値	100.0%
最頻値	100.0%
標準偏差	21.0%
最小値	0.0%
最大値	100.0%

5. 当該海外子会社の売上高比率

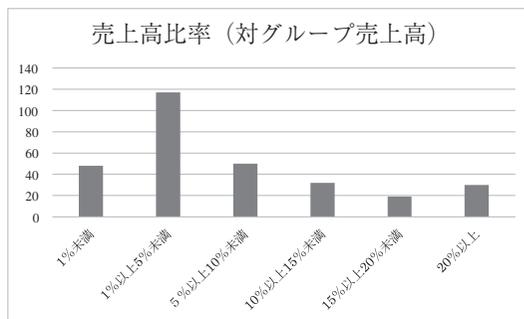
質問票においては、海外子会社の売上高およびグループ内に占める売上高の比率を質問している。しかし、売上高の数値は、ばらつきが大きいため、ここでは、対象となる海外子会社のグループ内に占める売上高比率の統計量と分布を図表7～8において示している。

図表7：グループ内に占める売上高比率に関する統計量

	売上高比
有効	295
欠損値	53
平均値	7.57%
中央値	3.40%
最頻値	1.00%
標準偏差	10.29%
最小値	0.00%
最大値	62.00%

図表8：グループ内に占める売上高比率の分布

売上高比	件数
1% 未満	48
1% 以上 5% 未満	117
5% 以上 10% 未満	50
10% 以上 15% 未満	32
15% 以上 20% 未満	19
20% 以上	30
合計	296



結果としては、1% 以上 5% 未満が最も多くなっているが、これは、対象となる海外子会社1社について回答を求めているので、それほど大きな数値ではない。その一方で20% 以上という回答も全体の10% 程度存在する。これは、グループ全体の企業規模による影響もあると思われる。

6. 従業員数

当該海外子会社の従業員数の回答に関する統計量および分布は、図表9～10のとおりである。これも、数値に大きなばらつきが存在する。最小値は一種の販売拠点と思われるような2名から、大規模な製造拠点と思われるような25,000名まであり、平均値としては、829名となっている。

図表9：従業員数に関する統計量

有効	337
欠損値	11
平均値	829.09
中央値	130.00
最頻値	200
標準偏差	2754.293
最小値	2
最大値	25000

図表10：従業員数に関する分布

従業員数	件数
50人未満	110
50人以上 100人未満	39
100人以上 300人未満	78
300人以上 500人未満	23
500人以上 1000人未満	31
1000人以上	56
合計	337

7. 出向社員数及び比率

次の質問項目は、海外子会社の従業員のうち、日本からの出向社員の数と全従業員に占める比率を聞いている。出向社員数は、海外子会社の規模により影響を受けるので、参考的な数値であると理解し、比率に関する結果について、若干の考察を加える。

1% 以上 3% 未満が最も多くなっている。その一方で10% 以上 20% 未満もその次に多くなっている。この分布だけを見れば、出向社員の比率が比較的少ない会社と比較的多い会社に分かれている傾向もみられる。従来は、日本企業は、その独自のマネジメン

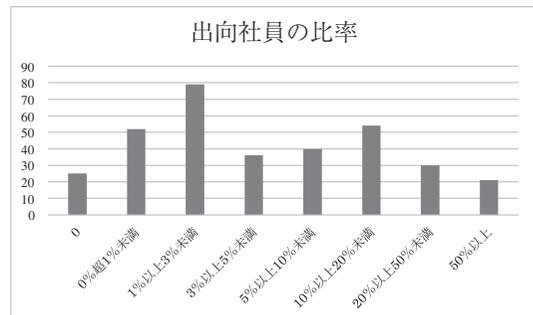
ト・スタイルを海外子会社に定着させるために、多くの出向者を送る傾向がみられたが、海外子会社の操業年数が経過するにつれて、一定程度減少させて、最小限に抑える傾向もみられる。これは、海外子会社の経営が安定したり、マネジメントの移転がある程度進展すると、出向者を減らす傾向があると考えられる。また、出向者に関わるコストの増大もそのような傾向を後押ししているとみられる。

図表 11：日本からの出向社員数

	出向者
有効回答数	341
欠損値	7
平均値	13.51
中央値	4.00
最頻値	2
標準偏差	58.633
最小値	0
最大値	1000

図表 12：日本からの出向者が従業員数に占める比率の分布

出向者比率	件数
0	25
0% 超 1% 未満	52
1% 以上 3% 未満	79
3% 以上 5% 未満	36
5% 以上 10% 未満	40
10% 以上 20% 未満	54
20% 以上 50% 未満	30
50% 以上	21
合計	337



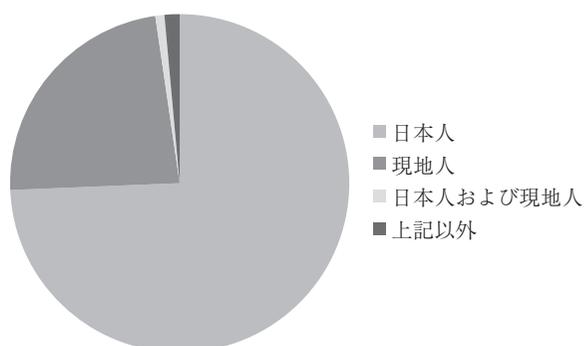
8. 社長の国籍

図表 13 は、海外子会社の社長の国籍を示している。回答企業の約 74% が日本人が占めている。回答企業が今回とは異なるため単純な比較はできないが、ほぼ同様の方法で実施した前回調査では、78.9% であった。したがって、やや低下しているものの、ほぼ同程度の水準であり、依然として高い比率を占めている。

図表 13：海外子会社の社長の国籍

社長国籍	件数	%
日本人	258	74.35%
現地人	81	23.34%
日本人および現地人	3	0.86%
上記以外	5	1.44%
合計	347	100.00%

社長の国籍



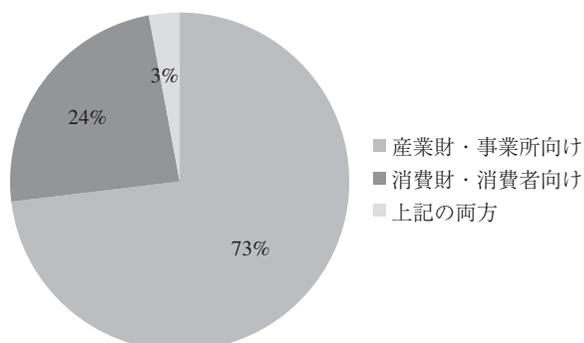
9. 製品の性質

回答対象となっている海外子会社が供給している製品・サービスの性質に関する回答結果が、図表 14 である。全体の約 73% を産業財・事業所向けが占めている。

図表 14：製品・サービスの性質

主要な製品・サービス	件数	%
産業財・事業所向け	250	73.10%
消費財・消費者向け	82	23.98%
上記の両方	10	2.92%
合計	342	100.00%

製品・サービスの性質

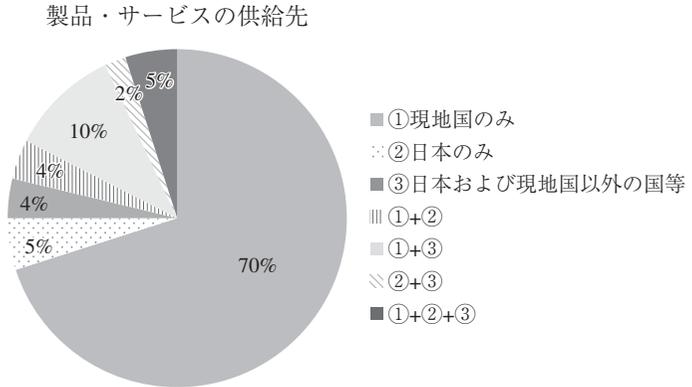


10. 製品・サービスの供給先

図表 15 は、製品・サービスの供給先に関する回答結果である。結果からは、海外子会社が所在する現地国のみが全体の約 70% を占めており、現地国に対する製品・サービスの供給を主要な目的として、海外子会社が機能していることが窺える。

図表 15：海外子会社の製品・サービスの供給先

製品・サービスの供給先	件数	%
① 現地国のみ	241	70.06%
② 日本のみ	17	4.94%
③ 日本および現地国以外の国等	13	3.78%
①+②	13	3.78%
①+③	36	10.47%
②+③	7	2.03%
①+②+③	17	4.94%
合計	344	100.00%



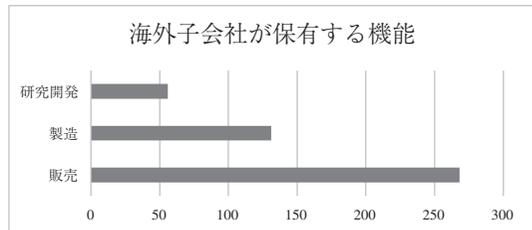
11. 海外子会社が保有する機能

図表 16 は、海外子会社が保有する機能を示したものである。選択肢に挙げた機能を 2 つ以上持つ場合には、それぞれカウントしている。結果は、販売が最も多くなっており、以下、製造、研究開発となっている。これら以外の機能に関する自由記述欄には、物流、アフターサービスなどのサービスの提供、コンサルティングなどがあつた。

図表 16：海外子会社が保有する機能

機能	件数
販売	268
製造	131
研究開発	56

※複数の機能を持つ場合には、それぞれカウント



IV 海外子会社の経営環境

1. 海外子会社を取り巻く環境

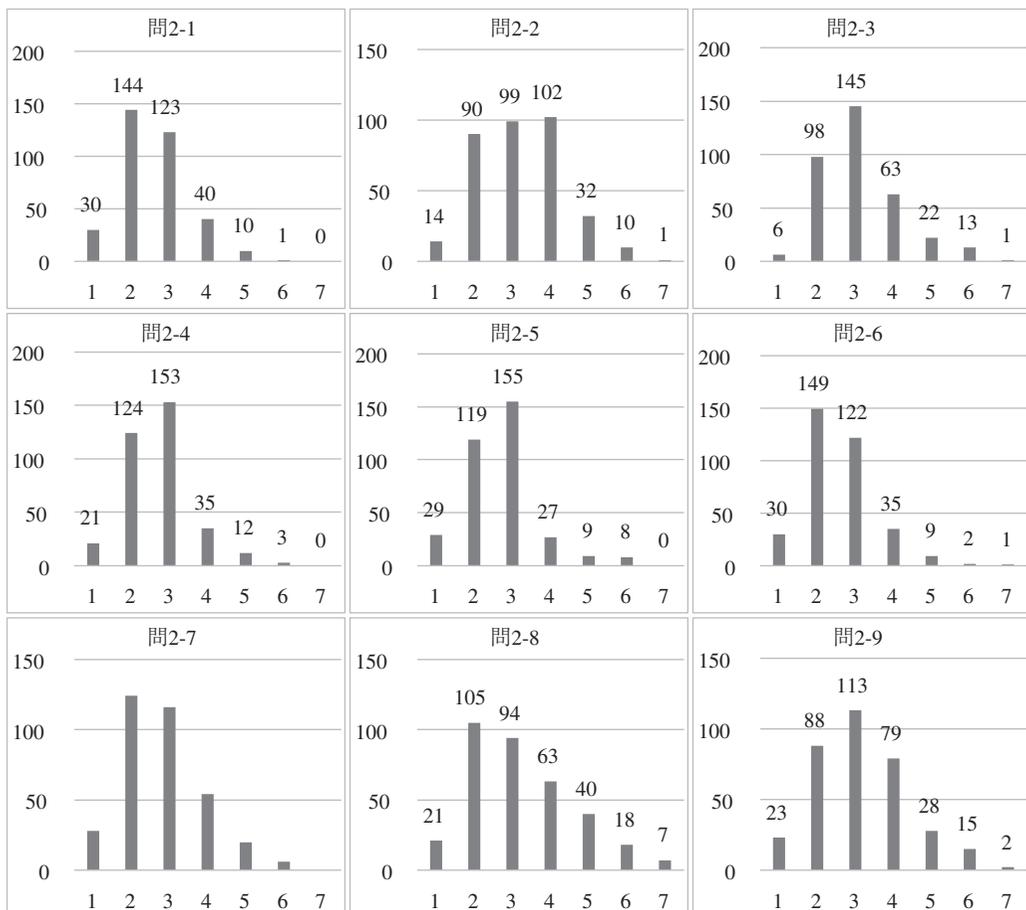
子会社を取り巻く環境を明らかにするために、以下の質問を行った。質問の内容と結果については、図表 17～18 のとおりである。

図表 17：海外子会社を取り巻く環境（基本統計量）

	度数	平均値	中央値	最頻値	標準偏差	最小値	最大値
問 2-1 顧客のニーズ	348	2.59	2.5	2	0.923	1	6
問 2-2 新規参入の可能性	348	3.24	3	4	1.155	1	7
問 2-3 競合企業の戦略	348	3.11	3	3	1.076	1	7
問 2-4 製品・サービスの需要動向	348	2.72	3	3	0.915	1	6
問 2-5 製品・サービスの価格動向	347	2.69	3	3	0.986	1	6
問 2-6 製品・サービスに求められる機能	348	2.58	2	2	0.949	1	7
問 2-7 現地の労働市場の動向	348	2.80	3	2	1.088	1	6
問 2-8 現地の政治・社会の情勢	348	3.22	3	2	1.388	1	7
問 2-9 現地の金融環境の動向	348	3.16	3	3	1.235	1	7

正確に予測できる	どちらとも言えない	全く予測できない
1 2	3 4 5	6 7

図表 18：海外子会社を取り巻く環境（回答の分布）



図表 17 からは、各質問のスコアの平均値には大きな差（2.6～3.2）は見られない。また、標準偏差も 0.89～1.35 であり、分布に関して大きなばらつきはないと言えよう。しかし、図表 18 の分布の状況からは、分布の頂点がやや左側にシフトした正規分布に

近い形状になっているが、問 2-2 はスコア 2～4 がほぼ同数の台形状になっており、問 2-6、問 2-8 については、スコア 2 を頂点とした右肩下がりの分布となっている。したがって、製品・サービスに求められる機能や現地の政治・社会の情勢については、やや予想しがたいと見ている企業が多いものと思われる。これは近年の世界的な政治情勢の不安定化もその一因として考えられる。

2. 製品・サービスの面での海外子会社と本国との違い

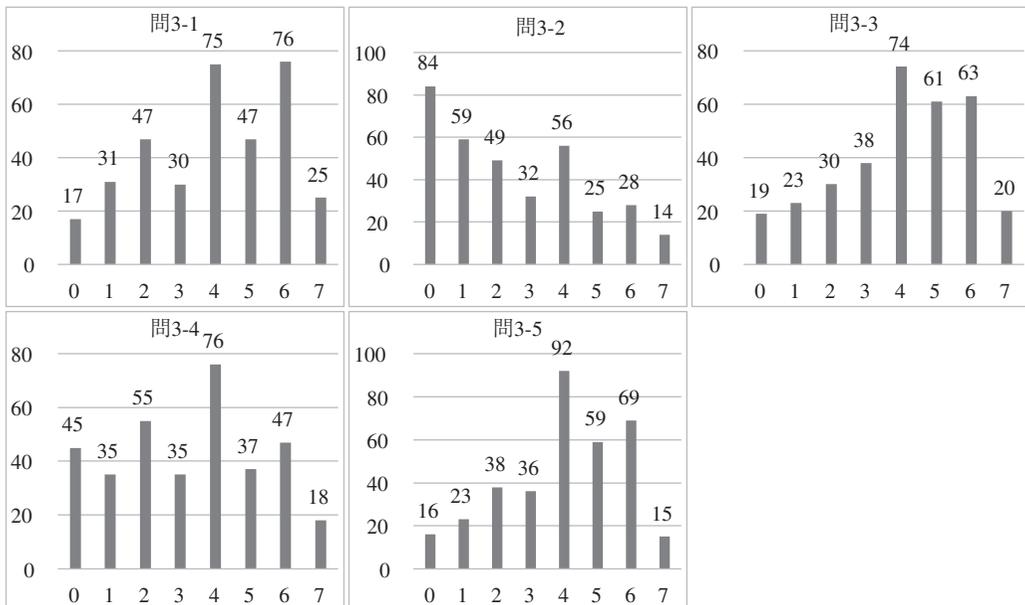
海外子会社が現地において供給する製品・サービスが、本国と大きく異なる場合には、本社にとってマネジメント上の大きな課題となり、不確実性や複雑性を増加させる要因ともなる。それらを考慮する必要性から、以下の質問を行った。結果は図表 19～20 のとおりである。

図表 19：製品・サービスの面での海外子会社と本国との違い（基本統計量）

	度数	平均値	中央値	最頻値	標準偏差	最小値	最大値
問 3-1 法的規制	348	3.97	4	6	1.969	0	7
問 3-2 宗教	347	2.50	2	0	2.141	0	7
問 3-3 国民性・価値観	348	4.03	4	4	1.872	0	7
問 3-4 気候風土	348	3.30	4	4	2.082	0	7
問 3-5 顧客ニーズ	348	3.99	4	4	1.797	0	7

修正項目はない	修正項目は極めて少ない	中程度	修正項目は極めて多い
0	1	2	3
4	5	6	7

図表 20：製品・サービスの面での海外子会社と本国との違い（回答分布）



海外子会社が提供する製品・サービスに関して、本国との違いを聞いているが、当然のことながら、所在地によりこれらの要素は大きく異なることとなる。特に問3-3の「価値観、国民性」に関しては、スケールの5および6の比率が高くなっており、修正項目が多いとの回答の比率が高い。回答企業の所在地については、全体の約20%を中国とアメリカが占めているということも影響しているのかもしれない。

3. 海外子会社の販売市場の特性

海外子会社が現地において直面している販売市場の特性についての質問に関する回答結果は、図表21～22のとおりである。

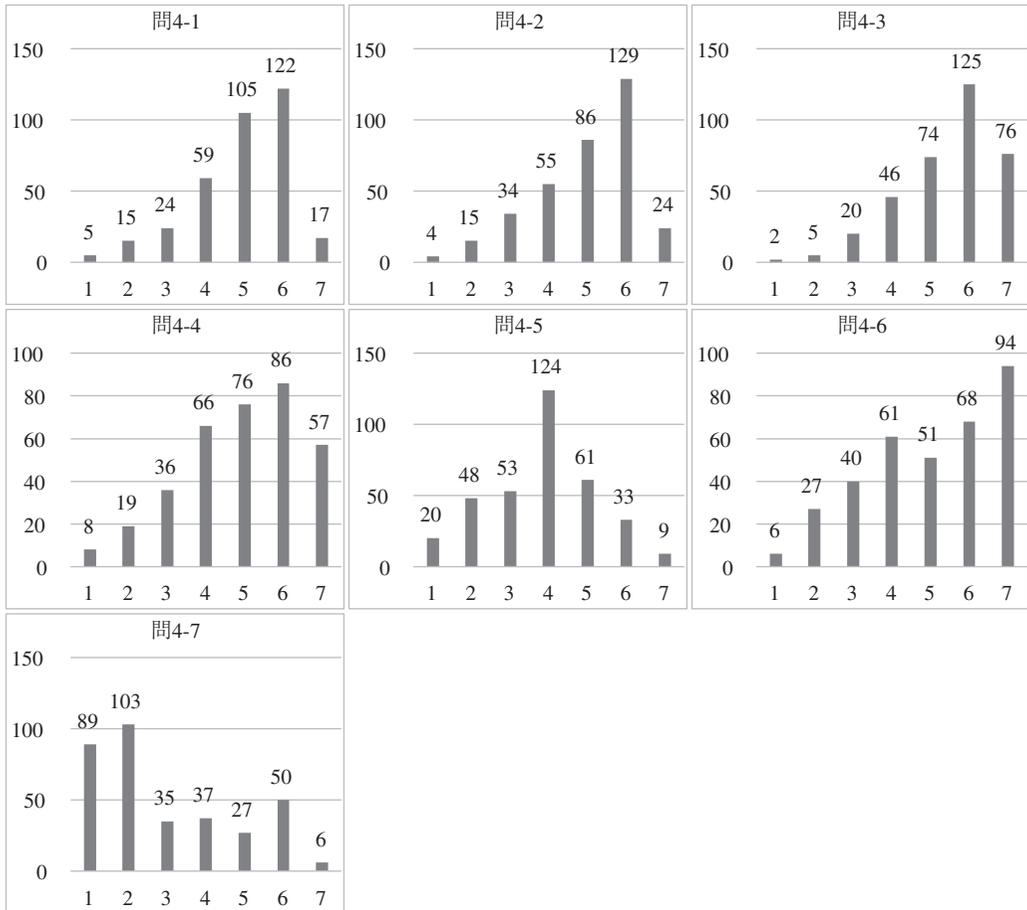
問4-1および4-2については、競争の状況に関する質問であるが、平均値、中央値から見てもライバル企業および現地企業との競争は、激しいと認識しているようである。これは前回調査とほぼ同様の傾向がみられる。

問4-3は、潜在的な顧客ニーズの発掘の場として進出先の市場がどの程度重要であるかという質問である。基本統計量や分布の状況からも明らかのように、重視しているという回答が多くなっている。問4-4は、製品やサービスを試験的に導入するという角度

図表21：販売市場の特性（基本統計量）

		度数	平均値	中央値	最頻値	標準偏差	最小値	最大値
問4-1	日本国内やその他の地域でもライバル関係となる企業との競争はどの程度ですか。	348	4.955	5	6	1.2699	1	7
問4-2	現地企業との競争はどの程度ですか。	348	4.981	5	6	1.3314	1	7
問4-3	潜在的な顧客ニーズの発掘のための場として当該市場はどの程度重要ですか。	348	5.48	6	6	1.260	1	7
問4-4	最先端の製品・サービスの実験の場として当該市場はどの程度重要ですか。	348	4.92	5	6	1.538	1	7
問4-5	当該市場での新製品・サービスの市場への投入頻度は日本国内市場と比べてどの程度ですか。	348	3.84	4	4	1.410	1	7
問4-6	当該市場の規模は、他の販売市場と比較して、どの程度ですか。	347	5.03	5	7	1.703	1	7
問4-7	主たる顧客は現地における日系企業または日本人ですか。	348	2.961	2	2	1.825	1	7
問4-1	全く競争がない		中程度			きわめて競争的で破壊的		
問4-2	1	2	3	4	5	6	7	
問4-3	全く重要ではない		中程度			最も重要である		
問4-4	1	2	3	4	5	6	7	
問4-5	国内よりも相当頻度が低い		中程度			国内よりも相当頻度が高い		
	1	2	3	4	5	6	7	
問4-6	非常に小さい		中程度			非常に大きい		
	1	2	3	4	5	6	7	
問4-7	すべて現地企業・現地人		両方がほぼ等しい			すべて日系企業・日本人		
	1	2	3	4	5	6	7	

図表 22：販売市場の特性（回答の分布）



図表 23：中国、米国とのクロス集計表（問 4-7）

問 4-7								合計
スコア	1	2	3	4	5	6	7	
中国	12	25	9	11	7	8	1	73
米国	22	21	12	9	1	8	0	73

から、その重要度を聞いている。両者とも同様の傾向が見られ、海外子会社が進出国の市場に対するある種のアンテナの役割を担っているとも考えられる。

問 4-5 は、新製品や新しいサービスの市場への投入頻度を聞いているが、これは中程度のスコア 4 を頂点とするほぼ正規分布となっている。このため、日本市場とあまり変わらないという回答が最も多い。

問 4-6 は、現地の販売市場の規模に関するものであるが、平均値、中央値ともに高くなっており、これらに期待して進出していることがうかがえる。

問 4-7 は、2012 年の調査において存在しなかった項目であり、平均値が 3.0、中央値

が2, 最頻値が2である。回答の分布が偏っているため, 回答数の多い中国と米国について, クロス集計を行ってみた。その結果は, 図表 23 に示されたとおりである。

中国と米国では製品・サービスの提供先が1=すべて現地企業・現地人や2というスコアが多くなっている。これは, これらの地域における海外子会社の主要な顧客が現地国であることを示している。このことは, 両国の市場としての規模からしても妥当な結果と言えよう。これは, 前問の間 4-6 の結果とも整合するものである。

4. 海外子会社における経営理念の浸透

近年は, 経営理念の浸透が企業経営にとって大きな役割を果たしているといわれており, 国内外の優良企業の分析においても, 指摘されている⁶。これらに関連する質問と回答の基本統計量および回答の分布は, 図表 24~25 のとおりである。

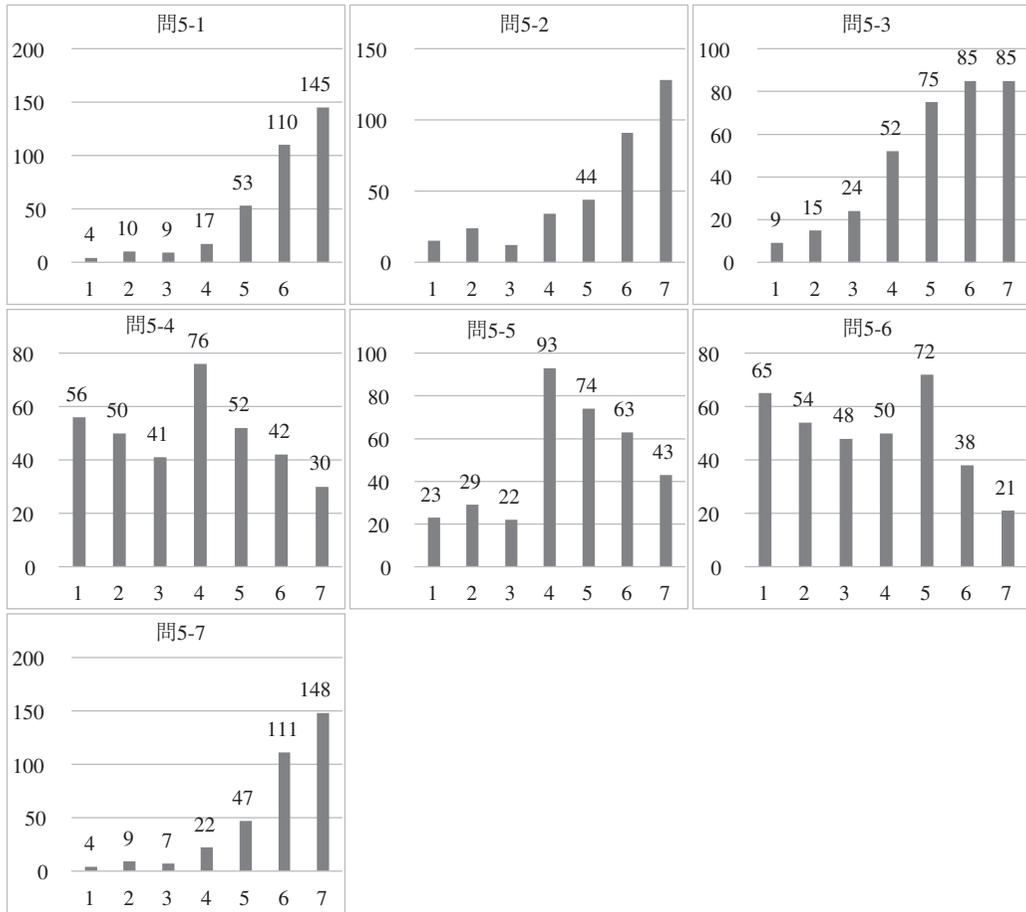
回答の分布からは, 問 5-4, 問 5-5 および 5-6 を除いて, 右肩上がりの分布になっており, 経営理念の浸透させるための努力を行っていると言える。ただし, 問 5-4 および 5-6 のように, 現地子会社において経営理念を理念の浸透をさせる具体的な方策や, 海外子会社内で経営理念の浸透を図るための教育や研修については, 実施しているところと実施していないところに分かれたような回答となっている。この点については, 海外子会社における経営理念の浸透を行う場合の課題とも言えよう。

図表 24: 経営理念の浸透 (基本統計量)

		度数	平均値	中央値	最頻値	標準偏差	最小値	最大値
問 5-1	海外子会社に対しても貴社の経営理念を浸透させることを重要視している。	348	5.92	6	7	1.320	1	7
問 5-2	海外子会社の母国語を通じて, 貴社の経営理念とその詳細が示されている。	348	5.45	6	7	1.756	1	7
問 5-3	貴社の経営理念を海外子会社に浸透させることが, 海外子会社に出向する社員の重要な役割である。	345	5.21	5	6	1.559	1	7
問 5-4	海外子会社内のあらゆる機会において, 経営理念の内容を浸透させるための確認を行っている。	347	3.76	4	4	1.874	1	7
問 5-5	現地国の価値観や文化を踏まえた経営理念の解釈を海外子会社に示している。	347	4.52	5	4	1.670	1	7
問 5-6	海外子会社内にて, 貴社の経営理念に関する研修・教育が頻繁に行われている。	348	3.60	4	5	1.864	1	7
問 5-7	グループの一員として相応しい, あるいは社名に恥じない行動をとることを, 海外子会社に求めている。	348	5.94	6	7	1.303	1	7
	全くそのようなことはない							
	1	2	3	4	5	6	7	
								全くそのとおり

6 Simons (1995) では, 信条のシステム (brief system) が4つのコントロールの手段のうちの, 1つとしてあげられている。

図表 25：経営理念の浸透（回答の分布）



5. 経営管理上の本社・海外子会社間の取り決め

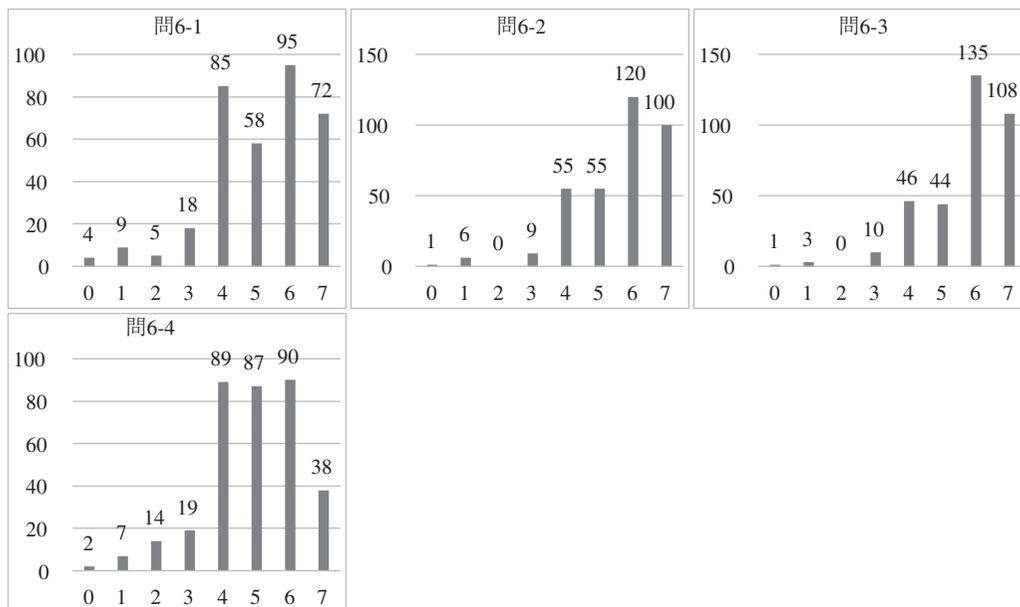
日本本社が海外子会社を管理するに当たり、本社・海外子会社間で明確な取り決めが定められているかどうかという質問である。結果は、図表 26～27 のとおりである。

図表 26：経営管理上の本社・海外子会社間の取り決め（基本統計量）

		度数	平均値	中央値	最頻値	標準偏差	最小値	最大値
問 6-1	海外子会社を対象としたモニタリング項目	346	5.14	5	6	1.544	0	7
問 6-2	海外子会社経営にあたって協議すべき事項	346	5.63	6	6	1.313	0	7
問 6-3	海外子会社からの報告項目	347	5.77	6	6	1.225	0	7
問 6-4	海外子会社への指導・助言内容	346	4.88	5	6	1.414	0	7

全く取り決 めていない	最低限の 事項のみ		中程度			詳細事項まで 取り決めている	
0	1	2	3	4	5	6	7

図表 27：経営管理上の本社・海外子会社間の取り決め（回答の分布）



回答結果の基本統計量や回答の分布の状況から判断しても、ある程度の取り決めがなされていることは明らかである。特に問 6-3 の海外子会社からの報告事項については、ある程度詳細に決められているようである。日本本社からすれば海外子会社に定期的あるいは、必要に応じて報告を求めることは当然であり、それらの事項がある程度、事前に取り決めがなされていることは、合理的であると言える。しかし、モニタリング項目や指導・助言内容については、詳細に決めているという回答が割合はやや低いと言える。

6. 親会社による海外子会社の管理

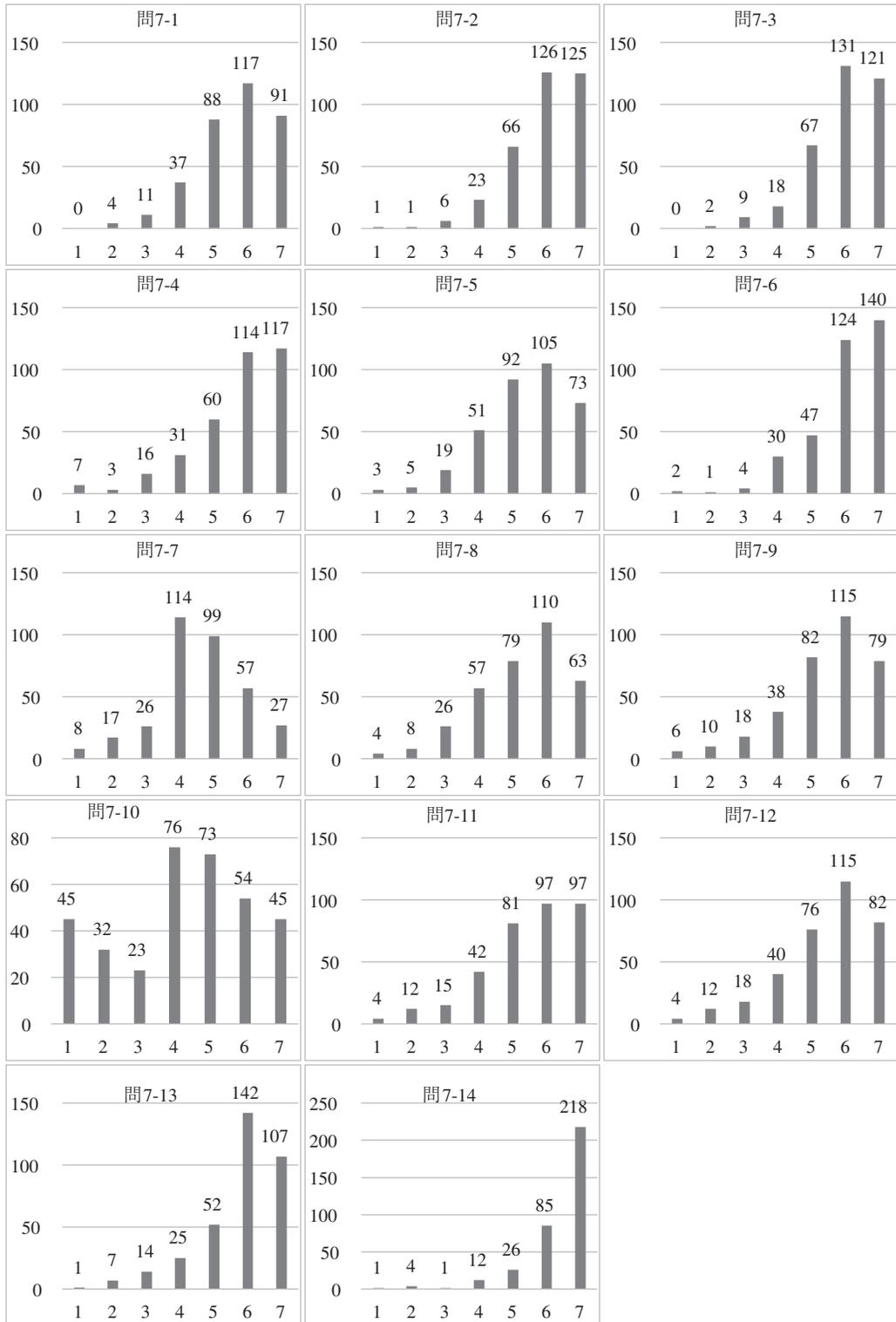
問 9 では、親会社が海外子会社をどのような手段を用いて管理を実施しているのかを聞いている。回答は図表 28～29 のとおりである。

図表 28：親会社による海外子会社の管理手法（基本統計量）

		度数	平均値	中央値	最頻値	標準偏差	最小値	最大値
問 7-1	海外子会社に関連する詳細な業務データを収集している。	348	5.66	6	6	1.137	2	7
問 7-2	海外子会社に業績結果の原因や次の施策方針などについて詳細な説明を求めている。	348	5.96	6	6	1.043	1	7
問 7-3	海外子会社で生じた異常や不測の事態に対して、親会社は適宜指示・支援を与えている。	348	5.95	6	6	1.036	2	7
問 7-4	業績評価指標を用いて、海外子会社の役割期待の達成度を把握している。	348	5.71	6	7	1.357	1	7
問 7-5	海外子会社が担うミッションの成否をどのように判断するのかが事前に明確になっている。	348	5.39	6	6	1.276	1	7
問 7-6	予算実績比較は重要な海外子会社管理手段である。	348	6.02	6	7	1.085	1	7
問 7-7	海外子会社には非常に厳しい予算目標を課している。	348	4.60	5	4	1.325	1	7
問 7-8	海外子会社には予算目標の必達を求めている。	347	5.25	5	6	1.357	1	7
問 7-9	事前に定められた目標との比較を中心に海外子会社の評価を行う。	348	5.42	6	6	1.386	1	7
問 7-10	海外子会社の経営陣の報酬は業績連動型である。	348	4.27	4	4	1.879	1	7
問 7-11	海外子会社の資金計画の策定に貴社が深く関与している。	348	5.48	6	6	1.399	1	7
問 7-12	海外子会社の短期利益計画の策定に貴社が深く関与している。	347	5.44	6	6	1.382	1	7
問 7-13	海外子会社の中長期経営計画の策定に貴社が深く関与している。	348	5.80	6	6	1.210	1	7
問 7-14	海外子会社の役員人事は、貴社が深く関与している。	347	6.41	7	7	0.977	1	7
	全くそのようなことはない							
	1	2	3	4	5	6	7	
			どちらとも言えない					
						全くそのとおり		

問 7-6～7-8 は、管理会計の代表的な手法である予算を用いた管理に関する質問である。「予算実績比較は重要な海外子会社管理手段である」という質問に対する回答は、スコア 6～7 の回答の割合が高いが、「海外子会社には非常に厳しい予算目標を課している」という質問に関しては、6～7 の回答の割合は減少し、4～5 が増加している。さらに、「海外子会社には予算目標の必達を求めている」という質問では、問 7-7 に比較すれば 4～5 がやや減少し、6～7 の比率が増加しているが、問 7-6 ほど 6～7 の比率は高くない、という結果となった。これは、前回調査とほぼ同様の傾向である。この結果から判断すれば、予算管理は重要であると認識しているが、海外子会社に厳しい目標を課すことや、予算目標の必達を求める程度は、非常に高いとは言えない。また、海外子会社の経営陣の報酬に関しては、程度の差があるように思われ、業績連動型と非連動型の中間的な形態が多くなっている一方、連動型と非連動型もある程度存在しており、両者が混在しながら、結果としてはその中間的な形態が最も比率が高くなっている。これも、前回調査とほぼ同様の傾向であった。

図表 29：親会社による海外子会社の管理手法 (回答の分布)



また、「海外子会社の中長期経営計画の策定に貴社が深く関与している」「海外子会社の役員人事は、貴社が深く関与している」という質問に対して、かなりの会社が非常に強く関与しているということであり、やはり海外子会社の経営計画の策定やトップの人事については、本社が強く関与していることがうかがえる。

7. 海外子会社による経営管理

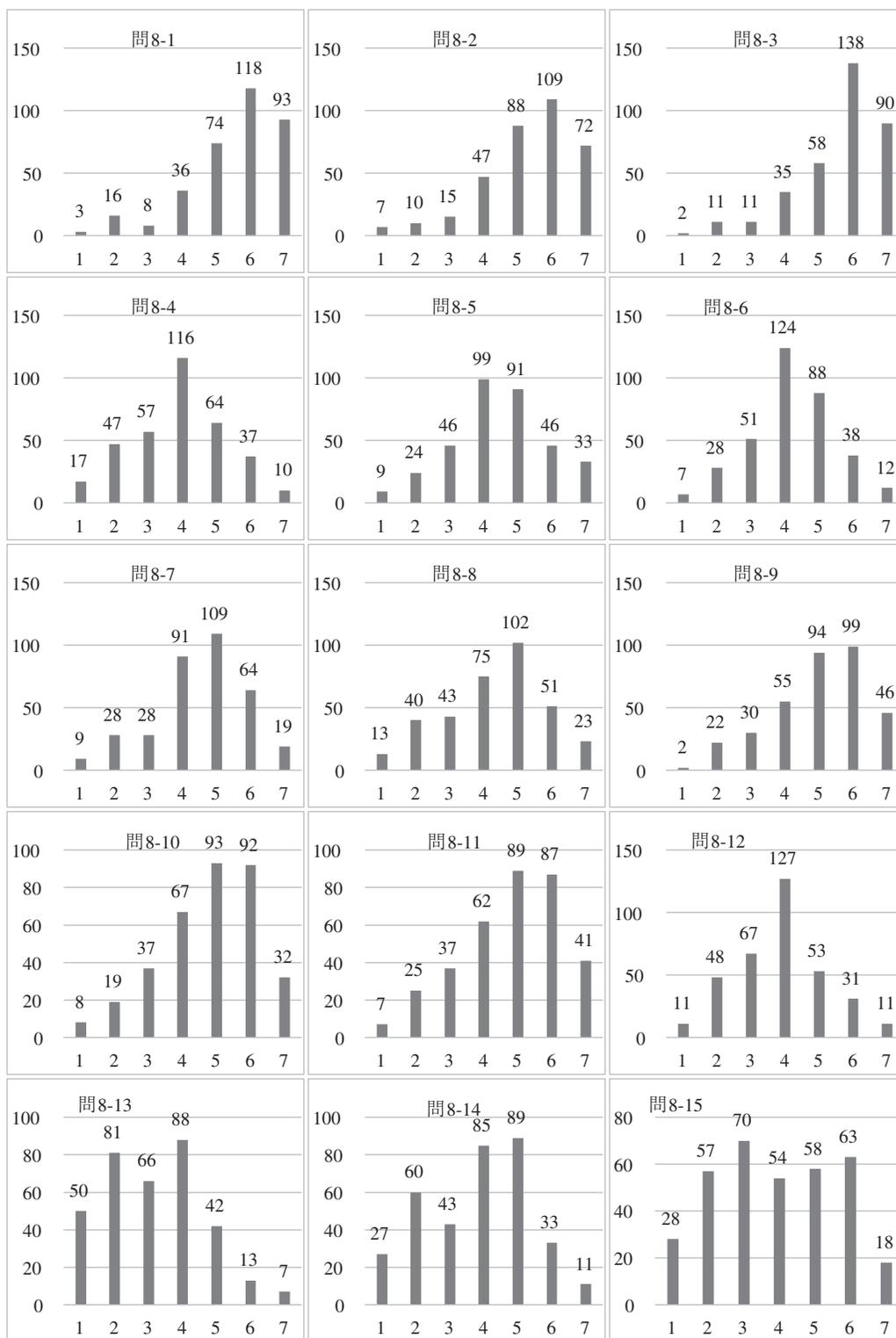
問 8 は、海外子会社による経営管理の実態に関する質問である。

結果は図表 30～31 のとおりである。

図表 30：海外子会社による経営管理（基本統計量）

		度数	平均値	中央値	最頻値	標準偏差	最小値	最大値
問 8-1	海外子会社は、顧客別の収益情報を使って、ターゲットとすべき顧客を海外子会社自身が把握できる。	348	5.55	6	6	1.362	1	7
問 8-2	業務マニュアルは海外子会社自身の手によって改訂され続けている。	348	5.34	6	6	1.385	1	7
問 8-3	現地での業務上の問題解決を支援することが日本人出向者の重要な責務である。	345	5.64	6	6	1.285	1	7
問 8-4	海外子会社内で生じた業務上の不測の事態は、すべて親会社が対応し問題解決を図っている。	348	3.90	4	4	1.417	1	7
問 8-5	海外子会社内では、経営に関する情報が徹底的に公開されている。	348	4.46	4	4	1.441	1	7
問 8-6	海外子会社内では、会計数字などの経営情報を従業員が理解できるように、十分な教育・研修を実施している。	348	4.21	4	4	1.269	1	7
問 8-7	海外子会社は自ら発見・生み出したノウハウや知識をグループ各社に対して提供している。	348	4.53	5	5	1.380	1	7
問 8-8	子会社間で直接的な調整もしくは情報を共有できるような仕組みが構築されている。	347	4.32	5	5	1.518	1	7
問 8-9	グループ全体の戦略に対する海外子会社の貢献が明確に示されている。	348	5.01	6	6	1.408	1	7
問 8-10	グループ内で利用されている有効な管理手法に関する導入・運用ノウハウを海外子会社は利用することができる。	348	4.79	5	5	1.439	1	7
問 8-11	必要であれば、海外子会社はいつでも業務計画の見直しや修正を実行できる。	348	4.80	5	5	1.503	1	7
問 8-12	海外子会社では、変化に迅速に対応するために十分な予備費が計上されている。	348	3.86	4	4	1.345	1	7
問 8-13	海外子会社は、迅速な対応のために、通常必要とされる公式的な業務手続きを省略することがある。	347	3.17	3	4	1.478	1	7
問 8-14	海外子会社が迅速に問題解決に取り組んだ結果を、事後的に承認することがある。	348	3.84	4	5	1.553	1	7
問 8-15	海外子会社内部での管理指標の選択・利用は、子会社に一任している。	348	3.91	4	3	1.714	1	7
全くそのようなことはない		1	2	3	4	5	6	7
どちらとも言えない								
全くそのとおり								

図表 31：海外子会社による経営管理（回答の分布）



問 8-1～8-3 については、分布が右側によっており、海外子会社における実際の業務については海外子会社自身の自律性がある程度維持されており、それをサポートすることが日本人の出向者の役割であると言える。問 8-4 は、危機管理への対応を聞いているが、ほぼ正規分布となっており、子会社と親会社が連携して対応するのか、ケースバイケースの対応であるのかもしれない。今回の調査後に、新型コロナウイルスの感染拡大が、世界規模で広がったため、それらにどのように対処したのかについては、聞き取り調査などにより、解明すべき課題であると言えよう。問 8-5、8-6 は、子会社内の情報公開やそのための教育訓練であるが、これらも正規分布となっており、会社による差がある程度存在すると思われる。これも、前回調査とほぼ同様の傾向が見られる。

問 8-7～10、海外子会社間の連携や相互作用に関する質問である。8-7、8-8 についてはほぼ正規分布の回答となっている。8-9、8-10 についてはやや分布が右側に寄っており、海外子会社の役割はやや明確に規定されており、グループ内でのノウハウの共有も進んでいると思われる。

問 8-11～8-15 については、海外子会社自身が保有する経営管理上のフレキシビリティであるが、8-13 では、否定的な回答が多く、迅速さを優先させるために公式的な業務手続きを省略することは、ガバナンスや内部監査上、望ましくないのかもしれない。しかし、今回のコロナ禍のような危機的な状況においては、海外子会社が直面した状況は、国や地域によっても異なり、その対応も様々な状況が考えられるため、海外子会社に迅速な対応をさせるために、非常時の対応が必要であったことも考えられる。これについても、今後の検証が必要であろう。また、8-15 は、管理指標を子会社自身に決めさせる場合と親会社が決定する場合の両方があると思われる。

8. 海外子会社の成果・行動に対する満足度

最後の質問は、海外子会社の成果・行動に対する満足度に関するものである。

結果は、図表 32～33 のとおりである。

業績目標の達成度、変化への対応については、比較的満足度が高い得点が多い傾向が見られるが、競合他社と比較した業績およびグループ内の子会社と比較した業績については、正規分布に近い分布であり、満足度が中程度の回答が多くなっている。また、課題発見能力、自発的な学習能力および計画の実行力については、ある程度満足度が高い傾向が見られる。

図表 32：海外子会社の成果・行動に対する満足度（基本統計量）

		度数	平均値	中央値	最頻値	標準偏差	最小値	最大値
問 9-1	業績目標の達成度	348	4.49	5	6	1.546	1	7
問 9-2	変化への対応	348	4.51	5	5	1.298	1	7
問 9-3	競合他社と比較した業績	348	4.36	4	4	1.486	1	7
問 9-4	グループ内の子会社と比較した業績	345	4.61	5	6	1.585	1	7
問 9-5	課題発見能力	348	4.57	5	5	1.258	1	7
問 9-6	自発的な学習	348	4.59	5	5	1.282	1	7
問 9-7	計画の実行力	348	4.82	5	6	1.252	1	7

全く満足
していない

1

2

中程度

3

4

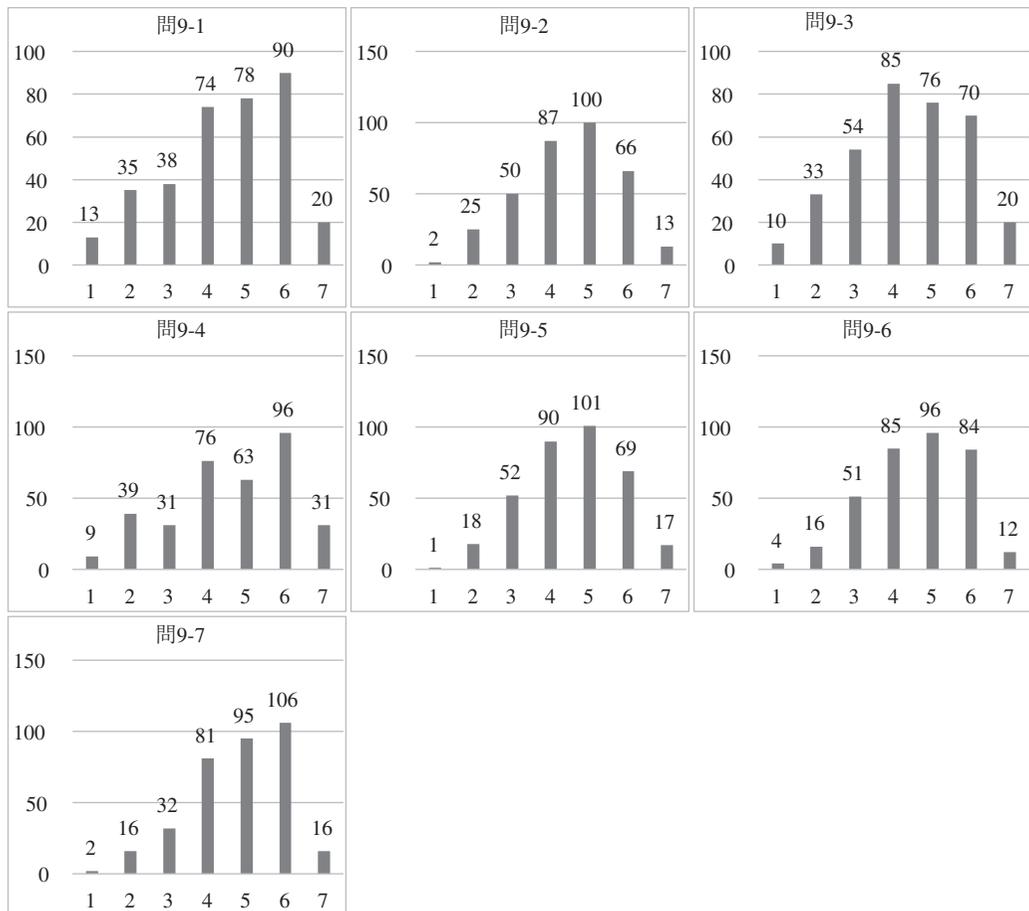
5

6

非常に
満足している

7

図表 33：海外子会社の成果・行動に対する満足度（回答の分布）



V ま と め

本稿は、アンケート調査の結果を記述することが主たる目的であるが、海外子会社のマネジメントに関する実態をある程度明らかにすることはできたと思われる。回答企業

は、前回調査（2012年）と全く同じではないので、単純な比較はできないが、対象企業の抽出方法等については、前回の調査を踏襲している。結果としてほぼ同様の傾向が見られた回答が多いが、大きく変化した回答も一部には存在した。今後は、前回調査においても実施したように、経過年数の影響、経営理念の浸透とコントロール・システム、複数のコントロール・システムの併存等、海外子会社を取り巻く環境が、海外子会社自身や親会社による海外子会社のマネジメントにどのような影響を与えているかなど、前回調査において取り組んだ課題についても、その後の変化の有無を確認する意味からも取り組んでいきたい。

（本稿は、2019年度科学研究費（研究課題番号17H02583）による成果の一部である。）

参考文献

- Chapman, C. S. (ed.) (2005), *Controlling Strategy: Management, Accounting And Performance Measurement*, Oxford: Oxford University Press (澤邊紀生・堀井悟志監訳『戦略をコントロールする：管理会計の可能性』, 中央経済社, 2008年)。
- Henri, J. (2006), "Organizational culture and performance measurement systems," *Accounting, Organizations and Society*, Vol.31, p.77-103.
- 木島淑孝編（2006）『組織文化と管理会計システム』, 中央大学出版部。
- 窪田祐一・近藤隆史・伊藤正隆・西居 豪・中川 優「グローバル企業におけるテンションとコントロール・パッケージ：3社の比較ケース」『原価計算研究』第38巻第2号。
- 松木智子・中川 優・島吉伸・安酸建二（2014）「海外子会社の現地化とマネジメント・コントロール：日系グローバル企業のケーススタディ」『原価計算研究』第38巻第2号。
- 中川 優（2004）『管理会計のグローバル化』, 森山書店。
- 中川 優（2013）「海外子会社マネジメントの実態：アンケート調査の結果から」『同志社商学』第64巻第5号, 247-264頁。
- 中川 優・伊藤正隆（2020）「海外子会社マネジメントの実態：2020年アンケート調査の結果から」『會計』第198巻第2号。
- 西居 豪・近藤隆史・中川 優（2014）「日本企業における海外子会社管理：マネジメント・コントロール概念の検証」『原価計算研究』第38巻第1号。
- Simons, R. (1995), *Lever of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Boston: Harvard Business School Press (中村元一他訳『ハーバード流「21世紀経営」4つのコントロール・レバー』, 産能大学出版部, 1998年)。

付録 質問票

--	--	--

海外子会社管理に関するアンケート調査

貴社名	
記入者 ご芳名	TEL
所属部課	役職

ご回答にあたって

- ① 本研究の目的は、文部科学省科学研究費助成採択事業（基盤研究 B，課題番号 17H02583）のもと、販売機能を有した海外子会社に焦点を当て、当該企業の海外子会社の管理のあり方と組織成果との関係の解明にあります。
- ② この質問票は、**海外事業本部長**、**海外事業を担当されている部長クラスの方**によるご回答をお願いしております。質問によっては、回答者の判断を要する項目があるかもしれません。理想ではなく、貴社の現状に対する判断でご回答ください。
- ③ 統計的な処理をおこないますので、すべての質問に対して、できる限り正確にお答え下さい。特に、ご記入いただく項目については、記入漏れのないようお願いいたします。
- ④ この調査による研究成果の発表に際しては、集計結果のみを利用します。貴社のご回答を個別に紹介することはありません。
- ⑤ ご不明の点がございましたら、中川優（同志社大学商学部）まで下記の E メールアドレスにてご照会ください。
- ⑥ ご記入いただきました質問票は、恐れ入りますが、同封の返信用封筒にて、令和 2 (2020) 年 1 月 20 日 (月) までにご投函いただきますようお願い申し上げます。
- ⑦ なお、本質問票を Word のファイルでご希望の方は、以下のメールアドレスまでご請求ください。

研究者代表：同志社大学商学部 教授 中川 優
 住所 〒602-8580 京都市上京区今出川通烏丸東入
 E-Mail mnakagaw@mail.doshisha.ac.jp
 Tell/FAX: 075-251-3675

*以下のすべての問には、貴社の主要事業における販売機能を有した海外子会社一社を具体的に想定頂き、当該子会社の管理実態についてお答えください。

問1 想定頂いている海外子会社のプロフィールについてお答えください。

【進出国】 _____ 【設立年数】 _____ 年

【出資比率】 _____ % 【売上高】 約 _____ 円（グループ全体に占める割合 _____ %）

【従業員数】 約 _____ 人（うち、日本人出向者数 _____ 人）

【社長の国籍】 日本 現地国 その他

【主要な製品・サービス】 産業財・事業所向け 消費財・消費者向け

【主要な供給先】 現地国 日本 第三国

【当該子会社が保有する機能】 販売 製造 研究開発 その他（ _____ ）

問2 海外子会社を取り巻く環境についてお尋ねします。下記の各項目について想定頂いた海外子会社の实情にあてはまる数字1つに○印をおつけください。

	正確に 予測できる		どちらとも 言えない			全く 予測できない	
	1	2	3	4	5	6	7
① 顧客のニーズ	1	2	3	4	5	6	7
② 新規参入の可能性	1	2	3	4	5	6	7
③ 競合企業の戦略	1	2	3	4	5	6	7
④ 製品・サービスの需要動向	1	2	3	4	5	6	7
⑤ 製品・サービスの価格動向	1	2	3	4	5	6	7
⑥ 製品・サービスに求められる機能	1	2	3	4	5	6	7
⑦ 現地の労働市場の動向	1	2	3	4	5	6	7
⑧ 現地の政治・社会の情勢	1	2	3	4	5	6	7
⑨ 現地の金融環境の動向	1	2	3	4	5	6	7

問3 海外子会社が扱う製品・サービスは本国（日本）と比べてどの程度異なりますか。下記の各項目について想定頂いた海外子会社の実情にあてはまる数字1つに○印をおつけください。

	修正項目 はない		修正項目は きわめて少ない		中程度		修正項目は きわめて多い	
	0	1	2	3	4	5	6	7
① 法的規制	0	1	2	3	4	5	6	7
② 宗教	0	1	2	3	4	5	6	7
③ 国民性・価値観	0	1	2	3	4	5	6	7
④ 気候風土	0	1	2	3	4	5	6	7
⑤ 顧客ニーズ	0	1	2	3	4	5	6	7

問4 海外子会社の販売市場の特性についてお尋ねします。下記の各項目について想定頂いた海外子会社の実情にあてはまる数字1つに○印をおつけください。

① 日本国内やその他の地域でもライバル関係となる企業との競争はどの程度ですか。	全く競争 がない		中程度		極めて競争的 で破壊的		1	2	3	4	5	6	7
② 現地企業との競争はどの程度ですか。	全く競争 がない		中程度		極めて競争的 で破壊的		1	2	3	4	5	6	7
③ 潜在的な顧客ニーズの発掘のための場として当該市場はどの程度重要ですか。	全く重要 でない		中程度		最も重要 である		1	2	3	4	5	6	7
④ 最先端の製品・サービスの実験の場として当該市場はどの程度重要ですか。	全く重要 でない		中程度		最も重要 である		1	2	3	4	5	6	7
⑤ 当該市場での新製品・サービスの市場への投入頻度は日本国内市場と比べてどの程度ですか。	国内よりも相 当頻度が低い		中程度		国内よりも相 当頻度が高い		1	2	3	4	5	6	7
⑥ 当該市場の規模は、他の販売市場と比較して、どの程度ですか。	非常に小さい		中程度		非常に大きい		1	2	3	4	5	6	7
⑦ 主たる顧客は現地における日系企業または日本人ですか。	すべて現地企 業・現地人		両方がほぼ 等しい		すべて日系企 業・日本人		1	2	3	4	5	6	7

問5 海外子会社における経営理念についてお尋ねします。下記の各項目について想定頂いた海外子会社の実情にあてはまる数字1つに○印をおつけください。なお、「経営理念」とは、文書化された価値観や信念を示し、企業理念、社是・社訓、ミッションステートメントとして表記されたものを想定してください。

	全くそうではない		どちらとも言えない			全くその通り	
	1	2	3	4	5	6	7
① 海外子会社に対しても貴社の経営理念を浸透させることを重要視している。	1	2	3	4	5	6	7
② 海外子会社の母国語を通じて、貴社の経営理念とその詳細が示されている。	1	2	3	4	5	6	7
③ 貴社の経営理念を海外子会社に浸透させることが、海外子会社に出向する社員の重要な役割である。	1	2	3	4	5	6	7
④ 海外子会社内のあらゆる機会において、経営理念の内容を浸透させるための確認（会議や朝礼における唱和・朗読など）を行っている。	1	2	3	4	5	6	7
⑤ 現地国の価値観や文化を踏まえた経営理念の解釈を海外子会社に示している。	1	2	3	4	5	6	7
⑥ 本社にて、海外子会社の社員を対象として貴社の経営理念に関する研修・教育が頻繁に行われている。	1	2	3	4	5	6	7
⑦ グループの一員として相応しい、あるいは社名に恥じない行動をとることを、海外子会社に求めている。	1	2	3	4	5	6	7

問6 以下の項目について、貴社と海外子会社の間で、どの程度詳細に取り決めていますか。想定頂いた海外子会社の実情にあてはまる数字1つに○印をおつけください。

	全く取り決めていない	最低限の事項のみ		中程度			詳細事項まで取り決めている	
	0	1	2	3	4	5	6	7
① 海外子会社を対象としたモニタリング項目	0	1	2	3	4	5	6	7
② 海外子会社経営にあたって協議すべき事項	0	1	2	3	4	5	6	7
③ 海外子会社からの報告項目	0	1	2	3	4	5	6	7
④ 海外子会社への指導・助言内容	0	1	2	3	4	5	6	7

問7 貴社による海外子会社管理についてお尋ねします。下記の各項目について想定頂いた海外子会社の实情にあてはまる数字1つに○印をおつけください。

	全く そうではない		どちらとも 言えない			全く そのとおり	
	1	2	3	4	5	6	7
① 海外子会社に関連する詳細な業務データを収集している。							
② 海外子会社に業績結果の原因や次の施策方針などについて詳細な説明を求めている。							
③ 海外子会社で生じた異常や不測の事態に対して、親会社は適宜指示・支援を与えている。							
④ 業績評価指標を用いて、海外子会社の役割期待の達成度を把握している。							
⑤ 海外子会社が担うミッションの成否をどのように判断するのが事前に明確になっている。							
⑥ 予算実績比較は重要な海外子会社管理手段である。							
⑦ 海外子会社には非常に厳しい予算目標を課している。							
⑧ 海外子会社には予算目標の必達を求めている。							
⑨ 事前に定められた目標との比較を中心に海外子会社の評価を行う。							
⑩ 海外子会社の経営陣の報酬は業績連動型である。							
⑪ 海外子会社の資金計画の策定に貴社が深く関与している。							
⑫ 海外子会社の短期利益計画の策定に貴社が深く関与している。							
⑬ 海外子会社の中長期経営計画の策定に貴社が深く関与している。							
⑭ 海外子会社の役員人事は、貴社が深く関与している。							

問8 海外子会社における経営管理についてお尋ねします。下記の各項目について想定頂いた海外子会社の実情にあてはまる数字1つに○印をおつけください。

	全く そうではない		どちらとも 言えない			全く そのとおり	
	1	2	3	4	5	6	7
① 海外子会社は、顧客別の収益情報を使って、ターゲットとすべき顧客を海外子会社自身が把握できる。	1	2	3	4	5	6	7
② 業務マニュアルは海外子会社自身の手によって改訂され続けている。	1	2	3	4	5	6	7
③ 現地での業務上の問題解決を支援することが日本人出向者の重要な責務である。	1	2	3	4	5	6	7
④ 海外子会社内で生じた業務上の不測の事態は、すべて親会社が対応し問題解決を図っている。	1	2	3	4	5	6	7
⑤ 海外子会社内では、経営に関する情報が徹底的に公開されている。	1	2	3	4	5	6	7
⑥ 海外子会社内では、会計数字などの経営情報を従業員が理解できるように、十分な教育・研修を実施している。	1	2	3	4	5	6	7
⑦ 海外子会社は自ら発見・生み出したノウハウや知識をグループ各社に対して提供している。	1	2	3	4	5	6	7
⑧ 子会社間で直接的な調整もしくは情報を共有できるような仕組みが構築されている。	1	2	3	4	5	6	7
⑨ グループ全体の戦略に対する海外子会社の貢献が明確に示されている。	1	2	3	4	5	6	7
⑩ グループ内で利用されている有効な管理手法に関する導入・運用ノウハウを海外子会社は利用することができる。	1	2	3	4	5	6	7
⑪ 必要であれば、海外子会社はいつでも業務計画の見直しや修正を実行できる。	1	2	3	4	5	6	7
⑫ 海外子会社では、変化に迅速に対応するために十分な予備費が計上されている。	1	2	3	4	5	6	7
⑬ 海外子会社は、迅速な対応のために、通常必要とされる公式的な業務手続きを省略することがある。	1	2	3	4	5	6	7
⑭ 海外子会社が迅速に問題解決に取り組んだ結果を、事後的に承認することがある。	1	2	3	4	5	6	7
⑮ 海外子会社内部での管理指標の選択・利用は、子会社に一任している。	1	2	3	4	5	6	7

問9 想定頂いた海外子会社の下記の成果・行動についてどの程度満足していますか。該当する数字1つに○印をおつけください。

	全く満足して いない		中程度			非常に満足し ている	
	1	2	3	4	5	6	7
① 業績目標の達成度							
② 変化への対応							
③ 競合他社と比較した業績							
④ グループ内の子会社と比較した業績							
⑤ 課題発見能力							
⑥ 自発的な学習							
⑦ 計画の実行力							

問10 この調査に関する報告書に、調査協力会社として貴社名を掲載してもよろしいですか。もちろん、貴社のご回答を個別に公開することはありません。

はい いいえ

問11 必要な場合、聞き取り調査にご協力いただけますか。

はい いいえ

*ご協力ありがとうございました。最後に、記入漏れ、記入間違いがないかをご確認の上、ご返送ください。