

在外日系企業のマネジメント

——管理会計システムに関する実証分析を中心に——

中川 優

(同志社大学商学部教授)

1997年以來、タイ、ヨーロッパ、アメリカに所在する日系企業（製造業）に関するマネジメントの問題を主として管理会計の視点から、アンケート調査を実施してきた。これらの分析を通じて明らかになったことを要約すると以下ようになる。

1. ハイブリッド仮説と現地適応

過去の国際経営における実証分析を通じて、在外日系企業においては時間の経過とともにマネジメントが現地式に変化していく「適応」と、日本型のマネジメントが現地へ移転される「適用」が同時におこるとしている。特に日本企業が強みであると認識している技法に関しては、積極的に「適用」が行われていることが指摘されてきた。

2. アンケート調査の結果から

時間の経過とともにマネジメントの実態に変化がみられるかどうかを以下の点について検証を行った。

① 現地化の問題

現地法人の経営の問題を現地化という視点で理解したときに、1) 人の現地化、2) 意思決定の現地化、についてアンケート調査により収集したデータを統計的に分析した結果、在タイ日系企業においては、人の現地化、意思決定の現地化のいずれも、進出後の経過年数が長い企業ほど現地化が進むという結果が得られた。これに対して、在米、在欧の日系企業においては、時間の経過と現地化は無関係との検証結果が得られた。これは、欧米においては、現地化が時間の経過を待たずして行われるか、あるいは、現地化を積極的に行う企業群とそうではない企業群が存在するという可能性が考えられる。

前者の可能性としては、欧米とタイとの違いにより説明可能である。すなわち、タイにおいては、人材の面から操業後ただちに経営を任せるような人材の確保が困難であるのに対して、欧米では人材の面からも操業開始から年数の経過を待たずして、経営を任せるような管理者の

確保が比較的容易であることや、ローカルコンテンツなどの規制により、現地製の部品を使用することが、強制されており、現地サプライヤーとの交渉が必要な購買担当者や現地の様子に通じた必要のある人事担当者など、現地人を当初から積極的に活用する必要があるものを思われる。

② 日本の管理会計の移転の問題

日本の管理会計の代表的なものとして「原価企画」をあげることができる。原価企画の実施には、サプライヤーとの信頼に基づく密接な連携、VEなどの原価低減のツールなど日本で誕生した様々なインフラが必要となる。したがって、取引関係に代表されるような日本的なシステムについては、移転にある程度の時間を要すると考えられる。

統計的な検証の結果は、在米日系企業においては、現地従業員の積極的な関与の程度と現地サプライヤーの協力の程度が、原価企画の成功に影響を与えていることが確認された。これらは、過去の先行研究や事例とも一致するものであった。なお、在タイ企業や在欧企業では同様のことは、検証されなかったが、両地域とも原価企画の実施企業数が少ないため、統計的な検証の意味がやや薄いものと考えられる。

さらに、在米企業については2005年に前回(1999年)のアンケート回答企業に対して、フォローアップのアンケート調査を行った。回答企業は全体で12社となったため、統計的な処理はあまり大きな意味を持たないが、前回調査よりも現地調達比率の上昇が確認された。また、原価企画に関わる現地従業員に比率および現地従業員が原価企画に関与する程度のいずれも前回調査よりも高くなっていた。

この他に、原価企画関連以外でも業績と報酬のリンクの程度は、前回調査よりも強くなっていた。

以上のように、この間の一連の研究において、仮説の構築、アンケート調査によるデータの収集、仮説の統計的な検証という作業を行ってきたが、在外日系企業を対象とした研究では、様々な要因が複雑に関係しており、統計的に因果関係を検証しようとしても、すべての要因を把握することまたは、検証に不要な要因をコントロールすることが困難である。しかし、この一連の研究において、在外日系企業の現地マネジメントを管理会計を手掛かりとしてある程度解明できたものと思われる。