

日本の多国籍企業における管理会計実務  
—業績評価—

朝倉 洋子\*

**The Management Accounting Practice in Japanese  
Multinational Enterprises: The Performance Evaluation**

Asakura Yoko\*

**Abstract**

Now, most enterprises diversify overseas and their businesses become more global. Especially, multinational enterprises have many overseas subsidiaries and the business is developed. Thus, the importance of an overseas subsidiaries increase in the multinational enterprises every year.

In such a situation, multinational enterprises have to motivate overseas subsidiaries in various environments to accomplish a corporate goal. One of the methods to motivate overseas subsidiaries is a performance evaluation. But, it is not entirely clear how the performance evaluation is actually done in the Japanese multinational enterprises. It is important to understand how they evaluate the performance for researching the management accounting. The purpose of this paper is to understand the state of performance evaluation and the introduction of Balanced Scorecard in Japanese multinational enterprises.

**Keywords**

Multinational enterprises, performance evaluation, balanced scorecard

1. はじめに

現在多くの企業は海外に進出しており、海外における取引が大幅に増大している。その中でも、多国籍企業は、経済、文化あるいは通貨など諸条件が異なる国に、さまざまな目的をもって、海外子会社や工場を設立し、事業を展開している。したがって、多国籍企業では、海外子会社の重要性は、年々増大している。

このような状況の中で、多国籍企業は、異なるさまざまな環境の中で活動している海外

---

\*あさくら ようこ：大阪国際大学経営情報学部講師〈2006.10.2 受理〉

子会社を、状況に応じて弾力的に活動できると同時に、企業全体の目標のために体系的な活動ができるように導く必要が出てきた。そのために、さまざまな管理方法を用いており、その方法に合った管理会計技法を採択していると考えられる。しかし、日本の多国籍企業が実際にどのような管理会計技法を用い、運営しているかということは、明確になっていないわけではない。そこで、本稿では、管理会計技法の中でも、今まで研究を続けてきた業績評価に焦点を当て、その実態を把握することにより、多国籍企業における管理会計を研究する上での一助にすることとした。

したがって、本稿では、まず現在の多国籍企業における業績評価について確認をした上で、実際に多国籍企業における業績評価がどのように行われているのか、そして海外子会社の業績評価はどのように行われているのかを考察することとする。

なお、この研究は、平成17年度大阪国際大学特別研究費の助成を受けた「多国籍企業における会計実務に関する研究」(学術研究助成No.17)の一つである。

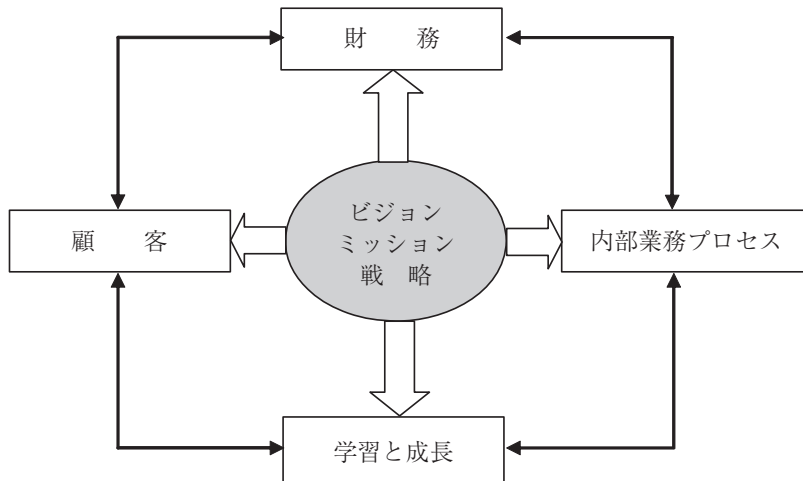
## 2. 多国籍企業における業績評価

企業は企業内の組織単位や構成員が行う活動を管理するために業績評価を実施する。これは、特定期間において、設定された所与の目標と達成された実績とを比較し、一定の評価基準に従って目標に対する達成度(貢献度)を測定し評価すること〔櫻井、2000年、pp.56-57〕である。従来、業績評価に用いる評価尺度は、売上高や利益などの財務的指標が用いられてきた。

しかし、環境変化の著しい現在の状況において、活動を行った最終的な成果として算定される財務的指標だけでは、企業を適切に管理することが難しくなってきた。したがって、成果だけでなく、成果を達成するまでのプロセスを評価し、それをもとに早急に適切な対応を行うことのできる非財務的指標が財務的指標と同様に、重視されるようになった。

さらに、1990年代に米国においてキャプラン(R.S. Kaplan)とノートン(D.P. Norton)がバランスト・スコアカード(Balanced Score Card; 以下BSC)を提唱し、財務的な指標への偏重から脱却するためのツールとして注目されるようになった。BSCは、トップ・マネジメントが表明する経営のビジョン、ミッション、企業戦略を所与として、戦略目標実現のための重要成功要因を明示し、それらを業務管理へと結びつけるツールである。これは、図表1のように、4つの視点、すなわち財務の視点、顧客の視点、内部業務プロセスの視点、および学習と成長の視点について、戦略目標、業績尺度、目標値、そして実施項目を明示する。

図表1 BSCの基本構造



BSCは、当初財務的指標と非財務的指標を用いた総合的な業績評価システムとして用いられていた。しかし、顧客ニーズの多様化や著しい技術革新の中で、企業が競争力を維持するべく多様な問題に迅速に対応するために、BSCは単に業績を測定するためのものではなく、長期にわたって戦略を管理するための「戦略的マネジメント・システム」として利用されるようになってきている。BSCを用いることにより、企業のトップのビジョンや価値観を企業全体に浸透させるとともに、その企業の規範などを理解させ、企業の方向性を構成員に伝達することができるのである。

以上のように業績評価の方法が展開している状況の中で、現在、多くの企業は海外で事業活動を展開しており、多国籍企業と呼ばれる企業も少なくない。業績評価は国内だけでなく、海外でも活動を行う多国籍企業ではどのように行われるのだろうか。

多国籍企業は、さまざまな国に子会社を設立し、それらを統括・管理する親会社である。個々の海外子会社は多国籍企業全体としての目的を達成するために人的資源や財務資源の共通のプールを利用し、個々の事業活動を遂行する。このような「数カ国に複数の海外子会社を有する」多国籍企業が業績評価において特に注意しなければならないのは、海外子会社の業績評価であろう。なぜなら、海外子会社は、本社が所在する国とは通貨や税金などが異なるだけでなく、従業員の文化や考え方が異なっているからである。したがって、国内のみで事業を展開している場合と比較して、多様な点から考慮が必要であろう。

上述したとおり、現在非財務的指標やBSCの有用性が提唱されているが、実際に、日本企業が財務的指標とともに、非財務的指標を重視し、BSCを適用する方向に展開しているかどうかは明らかではない。なぜなら、実際の日本企業がどのような指標を重視しているのか、また日本企業がどの程度BSCを導入しているのかに関する調査は多くないからである。これは、多国籍企業に関する調査になると一層少なくなる。

したがって、多くの企業が海外展開しており、BSCの適用に関する議論が多く行われて

いる現在の状況の中で、日本の多国籍企業における業績評価指標およびBSC導入の実態を把握することは、多国籍企業における業績評価を研究する上で不可欠となる。したがって、以下では多国籍企業とされている企業が実際にどのような業績評価指標を用いているのかを検討することとする。

### 3. 多国籍企業における業績評価の現状

多国籍企業をはじめとする企業は、一般にその企業あるいは業績評価する対象に合ったさまざまな評価尺度を用いている。そこで、日系多国籍企業において、どのような業績評価指標が重視され、用いられているのかを検討する。また、BSCの導入状況を確認し、有用性が謳われているBSCが実際に日本企業により用いられているのかどうかを考察することとする。

前述したとおり管理会計実務の実態に関する研究は多くない。したがって、別々に実施されたいくつかの調査結果を用いる必要があるため、調査により用いている業績評価指標が異なり、すべて統一的に議論するのは難しい。しかし、現状を把握し、分析することは、これからの業績評価の方法を検討するために重要であると考えられる。したがって、いくつかのアンケート調査を用いて総合的に議論することとする。

#### 3.1 多国籍企業における業績評価指標

多国籍企業における業績評価の実態について検討する上で、問題となるのは、日本の多国籍企業における管理会計実務に関する調査がほとんどないことである。本稿では、多国籍企業を、「数カ国に複数の海外子会社を有する企業」として議論を進めている。したがって、東京証券取引所第一部上場企業のほとんどの企業は複数の国に海外子会社を有していると考えられるため、当該企業を多国籍企業として検討することとする。

まず、2001-2002年に行われた調査〔劉、2004年、pp.79-101〕では、業績評価にどの指標を用いているのかを尋ねており、次のような結果が出ている。

図表2 業績評価指標の利用状況 (2002年)  
—財務的指標—

財務的指標	企業数	比率
売上高	121	25.10%
売上高の伸び率	67	13.90%
利益額	178	36.93%
資本利益率	14	2.90%
売上利益率	38	7.88%
キャッシュ・フロー	45	9.34%
その他	19	3.94%

出典：劉慕和稿「業績評価会計に関する実態調査の結果および分析—日本大学商学部会計学研究所の研究プロジェクトについて—」『会計学研究』（日本大学）第17号(2004年)、pp.82-85。における製造業とサービス業の数値を合計し、修正したものである。

## 日本の多国籍企業における管理会計実務

財務的指標では、多くの企業が従来どおり利益額と売上高を利用していることが分かる。また、図表にはないが、利益額の中でも営業利益（24％）と経常利益（22％）が多く用いられており、新しい指標として注目されたEVA®を用いている企業は約3.5％しかなかった。これにより、現在も企業の重要な目的が利益の獲得であり、そのためには売上高の増大も大きな目標の一つであることが分かる。

同様に、非財務的指標に関する質問の結果〔劉、2004年、pp.79-101〕は以下のとおりである。

図表3 業績評価指標の利用状況（2002年）  
—非財務的指標—

非財務的指標	企業数	比率
品質向上	88	17.85%
納期の短縮化	43	8.72%
在庫削減	83	16.84%
床面積の削減	5	1.01%
市場占有率	32	6.49%
事務合理化努力	55	11.16%
新製品（新技術）開発力	50	10.14%
人材の育成	47	9.53%
設備近代化努力	24	4.87%
債権の回収率	53	10.75%
その他	9	1.83%

出典：劉慕和稿「業績評価会計に関する実態調査の結果および分析—日本大学商学部会計学研究所の研究プロジェクトについて—」『会計学研究』（日本大学）第17号（2004年）、pp.85-87。における製造業とサービス業の数値を合計し、修正したものである。

図表3によると、品質の向上や在庫の削減をあげている企業が多いことが分かる。在庫削減とともに、事務合理化努力も指標として多く用いられているため、ムダを省く業務の効率化が重視されていると考えられる。また、製品の開発力も多くの企業が利用していることから、コスト削減などの効率化も重要であるが、製品の品質や革新性など製品やサービス自体が顧客のニーズに合ったものであることも重視されていることが分かる。

また、2003年に東京証券取引所第一部上場企業300社を対象とした調査〔青木・櫻井、2003年、pp.111-132〕では、次のような結果が出ている。

図表4 業績評価指標の利用状況 (2003年)  
(1 = ほとんど用いられていない、5 = 非常に重視している)

	平均値	1		2		3		4		5	
		度数	比率	度数	比率	度数	比率	度数	比率	度数	比率
ROI	2.53	32	3.7	14	13.1	32	29.9	20	18.7	5	4.7
EVA®	1.93	57	4.7	14	13.1	17	15.9	9	8.4	5	4.7
経常利益	4.22	2	2.8	3	2.8	14	13.1	36	33.6	49	45.8
営業利益	4.30	2	3.7	0	0.0	11	10.3	42	39.3	48	44.9
その他		1	65.4	1	0.9	3	2.8	14	13.1	18	16.8

出典：青木章通・櫻井通晴稿「戦略、業績評価および経営品質に関する日本企業の経営行動—バランスド・スコアカードに関する郵送調査の分析—」『経営学』（東京経大会誌）第236号（2003年10月）、p.122。

この調査でも、従来どおり営業利益や経常利益などの財務的指標が多くの企業で用いられていることが分かる。それに対して、企業を評価する重要な指標とされているROIや新しい指標として注目されてきたEVA®ははまだ実際の企業では重視されていない。しかし、この調査では、同じ指標について「見直しの必要性をどの程度感じているか」を質問している。この質問では、他の指標と比較して、ROIとEVA®の値が高くなっているため、企業がこの指標をこれから重視する必要があると考えていると推測できる。

また、その他の指標としてあげられたのは、ROA（13社）、ROE（10社）、フリー・キャッシュ・フロー（5社）、売上高（4社）、業務純益（2社）、ROIC（2社）、売上高経常利益率（1社）、事業部利益（1社）、在庫（1社）、販売数量（1社）、シェア（1社）である。これにより、非財務的指標を重視している企業はほとんどないことが分かる。したがって、この調査では、非財務的指標が重視されるようになったとはいえない。

さらに、2004年に行われた調査（回収率4.43%）〔福田、2005年、pp.111-130〕では、20の指標について重視する程度を5段階で評価する形式をとっており、上位5つは次のとおりである。

図表5 業績評価指標の利用状況 (2004年)  
—上位5—

	平均値	1		2		3		4		5	
		度数	比率	度数	比率	度数	比率	度数	比率	度数	比率
営業利益	4.6	0	0.00	0	0.00	3	5.45	19	34.55	33	60.00
売上高	4.4	0	0.00	0	0.00	5	8.93	26	46.43	25	44.64
経常利益	4.2	0	0.00	3	5.45	9	16.36	17	30.91	26	47.27
顧客満足度	4.1	1	1.89	0	0.00	9	16.98	24	45.28	19	35.85
粗利益	4.1	0	0.00	3	5.36	6	10.71	31	55.36	16	28.57

出典：福田哲也稿「業績評価およびバランスド・スコアカード導入の実態調査」『経済経営研究所年報』（関東学院大学）第27号（2005年3月）、p.116。

この調査の結果を見ると、まず財務的指標の中でもROE、EVA®、そしてROIは、企業にとって重要な指標であることが議論されているにもかかわらず、2002年および2003年と

同様に、あまり重視されていないことが分かる。また、顧客満足度が財務的指標と同様に重視されていることが分かったが、その他の非財務的指標はほとんどが下位を占めており、非財務的指標が重視されるようになったとすることはできない。

以上より、現時点で、新しい指標とされているEVA®やROIは重視されているとは言えず、従来どおり利益額や売上高が重視されていることが分かった。また同様に、非財務的指標は、その重要性が議論されているにもかかわらず、財務的指標と比較して重視されているとは言えない。しかし、新しい指標や非財務的指標を利用しようとする傾向は見て取れるため、今後変化する可能性を有していると思われる。

### 3.2 BSCの導入状況

BSCは、前述したとおり企業を管理するための有用なツールと考えられている。しかし、日本企業が実際にBSCを導入しているかどうかは明らかではない。前項では多国籍企業が非財務的指標を重視していることは証明できなかった。非財務的指標を重視しているとは言えない多国籍企業が、実際にBSCを用いているかどうかは疑問である。したがって、日本企業が現況に適合したツールと考えられているBSCを導入しているかどうかについて、先行研究より確認することとする。

まず、2001-2002年に行われた調査〔劉、2004年、pp.79-101〕では、BSCの利用状況が次のように示されている。

図表6 日本企業におけるBSCの導入状況（2001-2002年）

	度 数	比 率
導入済み	4	4.1%
導入検討中・準備中	4	4.1%
導入しない	45	45.9%
未検討またはBSCを知らない	45	45.9%
	98	100.0%

出典：劉慕和稿「業績評価会計に関する実態調査の結果および分析—日本大学商学部会計学研究所の研究プロジェクトについて—」『会計学研究』（日本大学）第17号（2004年）、pp.88。に一部加筆修正した。

この時点では、BSC自体を知っている企業が少ないことが分かる。また、知っている企業のうち約15%がBSCを実施している、あるいは実施を予定しており、この時点では重要なツールとして認識されていなかったことが分かる。

次に、2002年に筑波大学小倉教授が行われた調査の結果〔松原、2003年、pp54-59〕を見てみよう。この調査では、次のような結果が出ている。

図表7 日本企業におけるBSCの導入状況（2002年）

	度数	比率
導入済み	15	9.9%
導入検討中・準備中	13	8.6%
導入しない	30	19.9%
未検討またはBSCを知らない	93	61.6%
	151	100.0%

出典：松原恭司郎稿「日本企業におけるBSC導入の概況」『企業会計』第55巻第5号（2003年5月）、p.59。を一部加筆修正した。

これを見ると、151社のうち、15社（約10%）がBSCを導入しており、導入検討中あるいは準備中の企業が13社（9%）となっている。したがって、調査時点において、約19%の企業がBSCを導入している、あるいは導入する予定であった。しかし、それとほぼ同じ約20%の企業がBSCの導入を検討したにもかかわらず、導入しなかったことには注意する必要がある。なぜなら、これは、日本企業がBSCを導入するに足らないと判断したことになるからである。

また、2003年にもBSCに関する調査〔青木・櫻井、2003年、pp.111-132〕が行われている。この調査の結果は次のとおりである。

図表8 日本企業におけるBSCの導入状況（2003年）

	度数	比率
導入済み	20	18.7%
導入検討中・準備中	31	29.0%
導入しない	29	27.1%
未検討またはBSCを知らない	27	25.2%
	107	100.0%

出典：青木章通・櫻井通晴稿「戦略、業績評価および経営品質に関する日本企業の経営行動—バランス・スコアカードに関する郵送調査の分析—」『経営学』（東京経学会誌）第236号（2003年10月）、p.115。を一部加筆修正した。

この調査では、導入している企業が部分的導入も含め18.7%であり、導入を検討している企業は29%にのぼる。これは、この調査における回答企業の約半数がBSC導入を実施あるいは検討していることを示している。すなわち、約半数の企業がBSCに関心を持ち、その有用性を理解しているのである。

さらに、2004年に行った調査〔福田、2005年、pp.111-130〕では、次のような結果が示されている。



図表9 BSCの導入状況 (2004年)

	度数	比率
導入済み	9	13.6%
導入検討中・準備中	18	27.3%
導入しない	34	51.5%
未検討またはBSCを知らない	5	7.6%
	66	100.0%

出典：福田哲也稿「業績評価およびバランスド・スコアカード導入の実態調査」『経済経営研究所年報』（関東学院大学）第27号（2005年3月）、p.121。を一部加筆修正した。

2001-2004年の調査では、導入済みの企業は、4.1%、9.9%、18.7%、そして13.6%と変化している。また、検討中の企業は、4.1%、8.6%、29%、そして13.6%と変化している。前述したとおり、回答企業が異なるなどの理由より、単純に比較して日本の多国籍企業におけるBSCの導入状況を明示することはできないが、少しずつBSC導入を考慮し、実際に導入するようになってきていると推測できる。しかし、アメリカでは調査対象企業の55%、ヨーロッパでは45%がBSCを導入しているという調査結果「Kaplan and Norton, 1999」があるため、これらの地域と比較すると多いとは言えない。また、導入しないという企業も増えているため、そのことに関する追跡調査も必要となるだろう。

以上のとおり、日本の多国籍企業は業績評価において、非財務的指標を重視するようになってきているとは言えないことが分かった。また、BSCは、導入する企業が増大傾向にあることを推測することはできるが、多くの企業が導入しているとは言えず、導入しないと決めている企業も多いことが分かった。それでは、多国籍企業において重要性の大きい海外子会社に対する業績評価についても見ていくこととする。

#### 4 海外子会社における業績評価

海外子会社は、前述したとおり本国とは異なる環境の中で活動を行っている。したがって、その活動に関する業績を評価するためには、それぞれの子会社の活動内容や環境に合わせた指標を用いなければならない。すなわち、海外子会社の業績を評価するためにはそれぞれに合った多様な業績評価指標が必要であると考えられる。そこで、実際に海外子会社の業績評価にどのような業績評価指標が用いられているのかを調査した。

なお、ここで用いる資料は、日本管理会計学会多国籍企業研究委員会（委員長 上埜進；委員 長坂悦敬、杉山善浩、椎葉淳、朝倉洋子）が2004年2月に、国際的に事業を展開している一部上場企業（建設業、金融業、不動産業を除く）523社の国際部門責任者に対して行った郵便質問票調査の結果（回収率14%）である。

##### 4.1 業績評価指標

この調査では、まず親会社の国際部門の責任者が、海外子会社を管理する場合に各業績指標をどの程度重要であると認識しているのかを質問している。ここでは、最終的にBSC

との関連を把握することが目的であったため、業績評価指標はBSCの4つの視点に合わせて選択されている。また、製造子会社と販売子会社は設立する目的が異なるため、親会社の国際部門責任者が製造子会社と販売子会社に対して認識が異なるかどうかを確認するために、両者を分けて質問している。以下では、各指標を重視する程度を平均値を算出するとともに、製造子会社と販売子会社で重視する程度に差があるかどうかを検討するために、対応のあるサンプルのt検定を行った。結果は以下のとおりである。

#### 4.1.1 財務の視点

財務の視点の指標として、売上高成長率、経常利益成長率、投資利益率（ROI）、経済付加価値（EVA<sup>®</sup>）および企業価値の5つの指標を用いた。これらの指標に関する調査の結果は次のとおりである。

図表10 財務の視点の諸指標の分析（5＝極めて重要 1＝関係ない）

		N	平均値	t値	有意確率(両側)
売上高成長率	製造	39	3.59	-3.061	0.004
	販売	39	4.05		
経常利益成長率	製造	39	3.90	-3.132	0.003
	販売	39	4.31		
投資利益率	製造	39	3.64	1.764	0.086
	販売	39	3.36		
EVA <sup>®</sup>	製造	39	2.85	-0.572	0.570
	販売	39	2.87		
企業価値	製造	39	2.97	-1.000	0.324
	販売	39	3.03		

平均値のみを見ると、重視度の順位は、製造子会社と販売子会社ではほぼ同じである。また、製造子会社と販売子会社の重視度の程度を比較すると、投資利益率は製造子会社に対してのほうが重視している程度が高いが、それ以外の4つの指標は、製造子会社よりも販売子会社に対してのほうが重視される程度が高くなっている。

さらに、対応のあるサンプルのt検定の結果を見ると、売上高成長率と経常利益成長率は、製造子会社よりも販売子会社に対して重視されており、この差が有意となっている。したがって、今回の調査の結果より、売上高成長率と経常利益成長率は製造子会社よりも販売子会社を管理するために重視されていることが分かる。しかし、その他の指標については、それぞれの平均値の差は有意ではない。また、EVA<sup>®</sup>や企業価値の重視度が高くない理由は、これらの視点がまだ企業に浸透していないからであろう。

#### 4.1.2 顧客の視点

顧客の視点の指標に関する質問では、クレーム件数、リピート購買率、顧客定着率および年間売上高の4つの指標を用いた。これらの指標の結果は以下のとおりである。

図表11 顧客の視点の諸指標の分析 (5=極めて重要 1=関係ない)

		N	平均値	t値	有意確率(両側)
クレーム発生件数	製造	38	4.16	1.233	0.225
	販売	38	4.00		
顧客定着率	製造	36	3.28	-2.597	0.014
	販売	36	3.72		
リピート購買率	製造	36	3.31	-2.918	0.006
	販売	36	3.81		
年間売上高	製造	36	2.89	-4.004	0.000
	販売	36	3.47		

顧客の視点の指標は、重視度の高さで並べると、製造子会社も販売子会社も同じ順序となっている。詳しくみると、クレーム発生件数は販売子会社よりも製造子会社に対するほうが重視される程度が高いが、その他の3つの指標は販売子会社に対してのほうが重視される程度が高い。

この差をt検定で確認した結果、顧客定着率、リピート購買率および年間売上高については、差は有意であった。したがって、親会社の国際部門の管理者は、顧客定着率、リピート購買率および年間売上高に関しては、製造子会社よりも販売子会社を管理する際に重視していることが分かる。

また、本調査では、クレーム件数については、「極めて重要である」との回答が、製造子会社においては45社中21社、販売子会社においては47社中11社であり、大きな違いが見られたが、有意水準は「0.225」ということで有意な差は見られなかった。

#### 4.1.3 内部業務プロセスの視点

内部業務プロセスの視点の指標としては、新製品開発期間、生産リードタイム、納期充足率、歩留り率および製造原価を採用した。その結果は以下のとおりである。

図表12 内部業務プロセスの視点の諸指標の分析 (5=極めて重要 1=関係ない)

		N	平均値	t値	有意確率(両側)
新製品開発期間	製造	33	3.36	1.103	0.278
	販売	33	3.09		
生産リードタイム	製造	32	4.09	5.110	0.000
	販売	32	2.63		
納期充足率	製造	33	4.09	2.796	0.009
	販売	33	3.55		
歩留り率	製造	32	4.22	7.297	0.000
	販売	32	2.34		
製造原価	製造	33	4.39	5.871	0.000
	販売	33	2.82		

製造子会社では、製造原価、歩留り率、納期充足率および生産リードタイムの平均値が4以上になっており、重視されていることがわかる。一方、販売子会社の平均値は、全体的に製造子会社に対してかなり低くなっている。

これらの製造子会社と販売子会社の間に見られる重視度の差を検定すると、新製品開発期間以外は1%水準で有意となっている。こうした結果は、内部業務プロセスの視点の指標が製造子会社で重視されていることを示している。しかし、今回の調査で採択した諸指標が製造子会社に傾斜していることも一因であると思われる。これは、これからの研究における留意事項である。

#### 4.1.4 学習と成長の視点

学習と成長の視点の指標では、離職率、従業員一人当たり研究期間、資格保有率、クロスライセンス成約数および新製品比率の5つの指標を用いた。この視点の調査の結果は以下のとおりである。

図表13 学習と成長の視点の諸指標の分析 (5=極めて重要 1=関係ない)

		N	平均値	t値	有意確率(両側)
離職率	製造	37	3.41	2.021	0.051
	販売	37	3.22		
研究期間	製造	37	3.00	0.329	0.744
	販売	37	2.97		
資格保有率	製造	37	2.81	1.160	0.254
	販売	37	2.70		
クロスライセンス	製造	36	2.58	0.349	0.729
	販売	36	2.53		
新製品比率	製造	37	2.95	-1.160	0.254
	販売	37	3.05		

平均値を見ると、他の視点の指標と比較して重視されていないことが分かる。離職率を除いた指標は製造子会社と販売子会社に対する重視度の差は小さい。また、離職率でさえ、平均値の差は大きくない。これは平均値の差の検定を見ても明らかである。

どの指標の平均値の差も有意とはいえ、離職率も製造子会社と販売子会社における重視度の差は5%水準でも有意ではなかった。したがって、学習と成長の視点の指標に関しては、製造子会社と販売子会社に対して重視する程度に差はないということになる。

以上より、いくつかの指標は製造子会社と販売子会社で重視する程度が違うことが分かった。これは、設立する目的が異なり、活動内容が異なる両者では当然のことと言えよう。また、財務的指標と非財務的指標をどの程度重視しているのかということについては、多国籍企業全体の業績評価の場合と同様に、いまだに非財務的指標を重視しているとは言えないことが分かる。

これらのことを考慮に入れると、財務的指標だけでなく、非財務的指標も重要であること、そしてBSCは有用性の高いマネジメント・システムであることが論じられてはいるが、

日本の多国籍企業は実際に海外子会社について非財務的指標を重視して評価しているとは言えないことが分かった。さらに、多国籍企業全体におけるBSCの利用度が高いとは言えないことも分かっている。このような状況のもとで、多国籍企業は海外子会社にBSCを導入することに関してどのように考えているのであろうか。

#### 4.2 BSCの導入状況

前述したとおり、非財務的指標が重要であると論じられているにもかかわらず、海外子会社の業績評価において、非財務的な指標が重視されていることは確認できなかった。また、多国籍企業全体において、BSC導入は増加する傾向にあるが、多いとは言えないことも分かっている。この結果より、多国籍企業が積極的に海外子会社にBSCを導入していると考えるのは難しいため、海外子会社でBSCを導入する場合の障害について考慮することとした。本調査では、5つの選択肢から海外子会社へのBSC導入に関する障害を選んでもらう方法をとった。

この結果は以下のとおりである。なお、各項目に回答した会社の本社（親会社）におけるBSCの導入進捗状況（「導入済み」と「導入予定」）による結果も示すこととする。

図表14 海外子会社にBSCを導入する場合の障害

		度数	比率
1	本社でもBSCを導入した経験がない。	35	47.3%
2	既にBSCに類似する方法を用いている。	11	14.9%
3	現地法人の管理者にBSCを運用できる人材がいない。	6	8.1%
4	現地法人の従業員がBSCによる目標管理に馴染まない。	4	5.4%
5	その他（障害はない）	1	1.4%
6	無回答	17	23.0%
		74	100%

図表15 海外子会社にBSCを導入する場合の障害

—本社の導入状況別—

		導入済	導入予定	合計
1	本社でもBSCを導入した経験がない。	0	8	8
2	既にBSCに類似する方法を用いている。	3	1	4
3	現地法人の管理者にBSCを運用できる人材がいない。	2	3	5
4	現地法人の従業員がBSCによる目標管理に馴染まない。	2	0	2
5	その他（障害はない）	1	0	1
6	無回答	0	2	2
		8	14	22

※複数回答可

この結果をみると、まず、一番の障害は、本社でもBSCを導入したことがないという経験の有無である。これは、本社でのBSC導入を予定している企業の中でも12社中8社が障害と考えている。多様な環境下にある海外子会社に対して、本社でも導入していないツ-

ルを用いることは困難であると考えられるため、当然の結果といえるだろう。

これとはかなり差があるが、2番目にあげられる理由は、「既にBSCに類似する方法を用いている」(11社)である。これは、本社で既に導入している企業数7社を上回る。本社で既に導入している企業7社中3社は、海外子会社で類似の方法を導入しており、新たにBSCを海外子会社に導入することを考えない(あるいは必要無い)としている。また、この質問に答えていないが、コメントとして「格段に新しい概念であるとは思えない」と記載している企業もあった。こうした結果は、質問票において「BSC」と「BSC類似の技法」の扱いに回答者が混乱した可能性を示している。

以上より、多国籍企業は企業全体でBSCを導入するよりも、まず本社で導入することが重要であると考えていることが分かる。また、海外子会社で導入することは人材面で困難が伴うと考えているようである。さらに、いまだにBSC自体に対する知識が明確でないことがうかがえる。

## 5. むすび

本稿では、まず多国籍企業においてどのような業績評価指標が用いられているのかあるいは重視されているのかを検討した。この結果、新しい指標として注目されてきたROIやEVA<sup>®</sup>などの指標があまり重視されていないことが分かった。ただし、時系列でその変化を追い、さらにこれから修正をしなければならないと感じている指標についての結果を見ると、新しい指標をこれから重視するようになるのではないかと考えられる。

また、財務的指標と非財務的指標を重視する程度を検討した結果、やはり財務的指標を重視する程度のほうが高いことが分かった。財務的指標を重視するのは、企業の最終的な目標であるため当然である。しかし、非財務的指標を重視する程度があまり高くないことより、非財務的指標の重要性が謳われていることとの乖離を感じる。

上述のとおり非財務的指標の重視度が低いことが分かったが、BSCは財務的指標への偏重を防ぐべく台頭してきたにもかかわらず、導入企業および導入を検討している企業が増える傾向にある。それに対して、BSCを利用しないと決定した企業も増えているため、この理由を今後検討する必要があると考えられる。

さらに、多国籍企業が海外子会社に対してどの指標を重視しているのかを考察した。ここで用いた調査は海外子会社を製造子会社と販売子会社とに分けて行われている。この調査の結果、製造子会社と販売子会社の間に重要性の認識の違いが見られるのは、有意水準1%では、財務の視点の売上高成長率と経常利益成長率、顧客の視点のリピート購買率と年間売上高、内部業務プロセスの視点の生産リードタイム、納期充足率、歩留り率および製造原価であった。これは、売上高成長率と経常利益成長率、リピート購買率および年間売上高は製造子会社よりも販売子会社で重視されていることを示している。また、生産リードタイム、納期充足率、歩留り率および製造原価は、販売子会社よりも製造子会社の業績評価で重視されていることが分かった。さらに、有意水準を5%にすると、顧客の視点の顧客定着率も製造子会社と販売子会社で有意な差が見られ、製造子会社よりも販売子会

社で重視されている指標であると分かった。

また、全体的な重視度の程度を検討した結果、やはり非財務的指標を重視している傾向は見られなかった。特に、学習と成長の視点の指標は、将来財務的な成果を生み出すための重要な要素であるにもかかわらず、重視する程度がかなり低かった。したがって、財務的な成果を維持するための管理方法が他にある可能性がある。これも今後の検討課題である。

さらに、このような状況の中で、実際に海外子会社へBSCを導入する企業があるのか、そしてなぜ海外子会社にBSCを導入しないのかを検討するために、BSC導入に関する障害について検討した。この結果は、「本社でも導入したことがない」という項目が全体で47.3%、導入予定の企業では57.1%であった。これは、さまざまな環境で活動を行っている海外子会社に新しいツールであるBSCを導入するにあたり、親会社でも用いていない時点で、あるいは親会社と同時に導入するのは困難であるからであろうと思われる。BSC導入に関する障害については、障害はないと回答された企業および各障害をあげられた企業について個別の調査を行う必要があるだろう。

以上の結果により、多国籍企業で重視されている業績評価指標について把握することができた。そして、海外子会社も含めていまだに財務的指標が非財務的指標よりも重視されていることが分かった。さらに、多国籍企業はBSCを導入する傾向にあることも見ることができた。

本稿では、多国籍企業および海外子会社における業績評価指標の利用状況およびBSCの導入状況の把握を目的とした。今後はさらに研究を進め、次のことを課題とする。

- ①国際化・多国籍化の程度および業種の違いなども含めて、さらなる検討を行う。
- ②国内および海外の業績評価の違いに関する検討を行う。
- ③非財務的指標が重視されるようになっているか追跡調査を行う。
- ④非財務的指標を重視している企業がBSCを導入する傾向にあるかどうか検討を行う。

#### 参考文献

- Choi, Frederick D. S. and I. J. Czechowicz, "Assessing Foreign Subsidiary Performance : A Multinational Corporation," *Management International Review* 4 (1983).
- Gray, Sidney J., Stephen B. Salter and Lee H. Radebaugh, *Global Accounting and Control: A Managerial Emphasis*, (New York: John Wiley & Sons, 2001).
- Iqbal, M. Zafar, Trini U. Melcher and Amin A. Elmallah, *International Accounting :A Global Perspective*, (Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing, 1997).
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," *Harvard Business Review*, Vol.74, No.1 (January-February 1996(1)).
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action* (Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1996(2)). 吉川武男訳 『バランス・スコアカード～新しい経営指標による企業変革～』(生産性出版, 1997年)。
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton, "Building a Strategy-Focused Organization," *Balanced Scorecard-Insight, Experience & Ideas for Strategy-Focused Organization*, Harvard Business School Publishing, Vol.1, No.1, Premier Issue, Web-site Paper(1999).

- Kaplan, R. S. and D. P. Norton, *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, (Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2000). 櫻井通晴監訳『キャプランとノートの戦略バランスト・スコアカード』(東洋経済新報社, 2001年)。
- Landry, S. P., W. Y. C. Chan, and T. Jalbert, "Balanced Scorecard for Multinationals," *The Journal of Corporate Accounting and Finance*, Vol.13, No.6 (September/October 2002).
- Mueller, Gerhard G., Helen Gernon and Gary Meek, *Accounting: An International Perspective, fourth ed.*, (Chicago: Richard D. Irwin Inc., 1997). 野村健太郎、平松一夫監訳『国際会計入門 第四版』(中央経済社, 1999年)。
- Radebaugh, Lee H. and Sidney J. Gray, *International accounting and multinational enterprises 5th ed.*, (New York, NY: John Wiley & Sons, 2002).
- Randall, J. A. and M. L. Tarantello, "Performance Measurement: Global Dimensions and Human Capital Implications," in J. B. Edwards, ed., *Emerging Practices in Cost Management, 2000-2 Edition* (Boston, Massachusetts: Warren, Gorham & Lamont/RIA Group, 2000).
- Shapiro, Alan C., "E V A luating and Control of Foreign Operations," in H. V. Wortzel and L. H. Wortzel, eds., *Strategic Management of Multinational Corporations : The Essentials* (New York, NY: John Wiley & Sons, 1985).
- Vernon, Raymond, *Sovereignty at Bay* (New York/London: Basic Books, 1971).
- West, S., "Implementing the Balanced Scorecard in a Global Environment," in J. B. Edwards, ed., *Emerging Practices in Cost Management, 2000-2 Edition* (Boston, Massachusetts: Warren, Gorham & Lamont/RIA Group, 2000).
- 青木章通・櫻井通晴稿「戦略、業績評価および経営品質に関する日本企業の経営行動—バランスト・スコアカードに関する郵送調査の分析—」『東京経大会誌 経営学』第236号(2003年10月)。
- 福田哲也稿「業績評価およびバランスト・スコアカード導入の実態調査」『経済経営研究所年報』(関東学院大学)第27号(2005年3月)。
- 松原恭司郎稿「日本企業におけるBSC導入の概況」『企業会計』第55巻第5号(2003年5月)。
- 宮本寛爾著『多国籍企業管理会計』(中央経済社, 1989年)。
- 宮本寛爾著『グローバル企業の管理会計』(中央経済社, 2003年)。
- 日本管理会計学会編著『管理会計学大辞典』(中央経済社, 2000年)。
- 劉慕和稿「業績評価会計に関する実態調査の結果および分析—日本大学商学部会計学研究所の研究プロジェクトについて—」『会計学研究』(日本大学)第17号(2004年)。
- 櫻井通晴編『管理会計辞典』(同文館, 2000年)。
- 上埜 進著『管理会計—価値創出をめざして—』(税務経理協会, 2001年)。