

日系多国籍企業における意思決定権の位置関係

The Locus of Decision-makings among Japanese Multinational Enterprises

上 埜 進

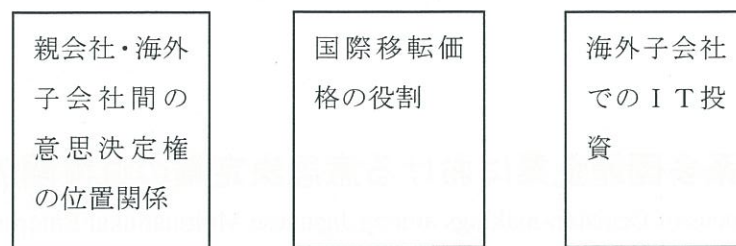
(甲南大学経営学部)

I はじめに

多国籍企業 (multinational enterprises, MNEs) では、市場経済の世界レベルでの統合化の動きが示唆しているように、海外子会社 (overseas subsidiaries) の活動が、年々、そのウェイトを増している。しかし、そうした多国籍企業が経営管理や管理会計の共有知識といえる諸技法をどのように採択・活用しているのかについての調査・研究が日本で十分に行われてきたとは言い難い。学界のこうした現況に鑑み、筆者は日本管理会計学会に多国籍企業研究委員会を 2002 年に組織し、日本の多国籍企業の経営管理実務ならびに管理会計実務を探ることとした。文献研究が佳境に入った 2004 年 2 月に郵便質問票調査を実施しており、その後、同質問票への回答を集計し分析した。

そうした研究の成果の一部を構成する本稿は、「日系多国籍企業における意思決定権の位置関係」という論題のもとに、①親会社・海外子会社間の意思決定権の位置関係、②国際移転価格 (international transfer pricing) の役割、③海外子会社での I T (information technologies, 情報技術) 投資、という図 1 に示した 3 つの研究ドメインから抽出した研究課題についての分析結果を報告するものである。経営方針・経営戦略→組織構造→組織効果という経営管理の連鎖を論じる状況適合理論 (contingency theory) が示唆しているように、経営方針・経営戦略や組織構造がどれほど個別状況に適合するようにデザインされているかが、企業経営の成果といえる組織効果 (organizational effectiveness) を規定する¹。そこで、多国籍企業の親会社・海外子会社間の意思決定権の位置関係 (locus of decision-makings) という組織構造に着目し、環境のダイナミズムが高まる今日、そうした位置関係にどのような傾向がみられるかを探ることを本稿の主要課題にした。したがって、②においては国際移転価格の設定主体の所在、③においては海外子会社の内部管理 I T 化の推進主体の所在、の確認を行う。

図 1 本稿が取り上げた研究ドメイン



さて、本稿の構成は次の通りである。第2章は「研究課題および分析フレームワーク」と題して、本稿が取り組む研究ドメイン毎の課題を、状況適合理論を意識しながら論述し、かつ各課題の分析の方向性を示すフレームワークを提供する。第3章「データの収集」では、研究課題の議論を通して得た推察を確認あるいは検証するために使用した経験的データを収集する手段となった質問票について説明する。「データの集計と分析の結果」と題する第4章では、質問票の回答からなる経験的データを研究ドメイン毎に集計し解析した結果を第2章の論述に照らしながら吟味し、各研究課題に関する知見を示し、加えて知見の解釈を行う。

なお、踏査型研究（exploratory studies）によるものではあるが、本稿に紹介した分析のフレームワークと知見が、組織デザインや経営管理システム・デザインに携わる実務家ならびに同領域に関心を寄せる研究者に対して有用なヒントを提供できると期待する。

Ⅱ 研究課題および分析フレームワーク

市場経済の統合が地球規模で進む今日、多国籍企業のダイナミズムや環境の不確実性が高まっている。そうした新たな環境を迎えた日系多国籍企業の親会社・海外子会社間の意思決定権の位置関係にどのような傾向が観察されるかを探るのが本稿の主要な研究課題である。親会社と海外子会社の意思決定権に関する位置関係は、企業集団をなしている多国籍企業の組織構造のかなめでもあり、ある子会社に対していかなる意思決定権をどのレベル（程度ないし範囲）まで委譲（level of delegations）するかは、当該意思決定の影響範囲（意思決定主体以外の関係会社に及ぼす影響の程度を含む）や特性、当該子会社の目的や能力、外部・内部環境など様々な状況要因（contingent factors）と密接に関係していると考えられる。本章は、「意思決定権一般」と、その個別領域での発現といえる国際移転価格設定権および海外子会社内部管理のIT化推進権に関して、それぞれの位置関係の所在を、何故に、そして、いかに調査するかを説明する。

1 親会社・海外子会社間の意思決定権の位置関係

権限と責任の階層構造（hierarchical structure）からなる経営組織は、典型的には、完全な

る集権制，あるいは完全なる分権制をとることはない。職能制，事業部制，マトリックス制といった組織形態の違いがあっても，意思決定権は，組織階層に則して下位単位に委譲されており，完全なる集権制と完全なる分権制を両端とする連続線上に配置される。多国籍企業では，親会社（本社，headquarters）が全社戦略や組織全体のアーキテクチャを主体的に描いており，海外事業ユニットである海外統括会社（overseas regional headquarters）や海外子会社は，親会社から委譲を受けた権限の範囲内において自主的決定権（autonomy）を有し，経営管理の独自性を発揮してきた（coordinated decentralization）。

上述の通り，ある子会社に対していかなる意思決定権をどのレベルまで委譲するかは，当該意思決定の影響範囲や特性，当該子会社の目的や能力，外部・内部環境など様々な要因と密接に関係しよう。しかし，意思決定権一般あるいは個別意思決定に関して，子会社にどの程度ないし範囲まで権限を委譲するかについての普遍的なルールがあるわけではない。子会社が，支配株主である親会社の意に反して個別権限を乱用することもある。状況適合理論が想定するように，内部および外部環境を構成する多岐にわたる要因に配慮しながら組織構造をデザインするのが常態であろう（Czinkota et al., 1994）。

本ドメインの課題の第一は，海外子会社の戦略的意思決定にかかわる決定権限の所在（意思決定権の位置関係；親会社がどの範囲の権限を留保しているのか，どの範囲の権限を海外子会社に委譲しているのか）の確認である。続いて，意思決定権の位置関係において，戦略的意思決定と管理的・業務的意思決定の間に差ないし違いがみられるかどうかを課題にする。これは，戦略的意思決定権よりも管理的・業務的意思決定権が，より早い時期から，かつ，より大幅に委譲されているとする経営組織論の通説を検証しようとするものである。

なお，戦略的意思決定，管理的・業務的意思決定といった構成概念（constructs）であるが，本稿での戦略的意思決定は，経営管理のための組織構造（organization's structure）を長期にわたり規定・制約する意思決定のことであり，たとえば，新事業の立ち上げ，新工場や新販売拠点の設置の決定などをいう。戦略的意思決定の結果（outcome）は，時に，親会社・子会社間関係を形づくり，大きな影響力を発揮する。他方，管理的・業務的意思決定は，経営管理のための組織構造を所与とする意思決定であり，年次予算編成，オペレーション，原価管理などに関する決定をいう。

さて，海外子会社のステレオタイプは，アジア子会社が低コスト労働の活用を意図した製造の拠点として，他方，北米子会社や欧州子会社が現地マーケットを深耕するための拠点として，スタートしたとする。もちろん，アジアも販売市場として急速に成長しており，固定的なステレオタイプと異なり，近年では地域間の隔たりに収斂がみられる。しかし，極めて迅速な意思決定が要請される販売拠点として設立されたこと，親会社（本国）派遣者（expatriates）の構成比に影響を及ぼす現地労働市場の特性，自己実現欲求が権限委譲により組織効果の改善を期待させるという文化特性などから，北米子会社や欧州子会社で相

対的に広範な権限委譲がみられると推察する。本ドメインの第三の課題は、所在地による影響の検証である。

2 国際移転価格の設定主体の所在

親会社・海外子会社間等での財やサービスの取引における付替価格である国際移転価格は、それぞれが事業単位であり企業集団を構成している法人の間での利益の付け替えと、実効税率が異なる国々での租税支払いを介して、多国籍企業のキャッシュフロー・レベルに、引いては、親会社・海外子会社間関係の構築に影響を及ぼす。企業集団を構成する企業間のあり方を規定/制約する意思決定は戦略的意思決定であり、国際移転価格設定権は、したがって、個別領域における戦略的意思決定の発現の一例であろう（Geringer & Hebert, 1989）。

本ドメインの研究課題は、(1) 上記の機能を担う国際移転価格設定権を親会社または子会社のどちらが有しているのか、すなわち国際移転価格設定権の位置関係（locus of international transfer pricing decisions）を確認することにある。これに関連して、(2) 前ドメインに取り上げた親会社・海外子会社間の戦略的意思決定権一般の位置関係と、この国際移転価格設定権の位置関係とが密接に関係しているかについても探る。(2)に関して、個別領域の権限である国際移転価格設定権が戦略的意思決定権一般と正の相関を示すと期待したい。

なお、質問票では、(3) 国際移転価格の設定で考慮されるであろう諸要因（法制、業績、資金繰りなど）に対する重要性の認識、ならびに、(4) 国際移転価格の設定基準（市価基準、原価基準など）の選択の実態、すなわち、どのような種類の移転価格が選択されているのか、についても調査した。この調査結果についても報告する。(3)と(4)の報告に際して、質問に対する回答結果が、(1)に確認する国際移転価格設定権の位置関係を説明し得るかどうかについても検討する。

3 海外子会社内部管理のIT化推進主体の所在

本ドメインの関心は、海外子会社の内部管理IT化の推進主体が親会社なのか、それとも当事者となる海外子会社なのかという推進権の所在すなわち位置関係を確認することである。そこで、IT化推進にかかわる推進権の位置関係を、(1)利用ソフトウェア（システム）が担う職能領域（財務会計、管理会計、人事管理）毎に、および(2)子会社の所在地（アジア、北米、欧州）毎に調べる。職能領域では、現地の文化的・歴史的慣行を強く引きずる、あるいは計算技術的で普遍性が高い、といった視点から、当事者である現地子会社への権限委譲の範囲は、財務会計や管理会計よりも人事管理にかかわるIT化決定において大幅であると推察する。

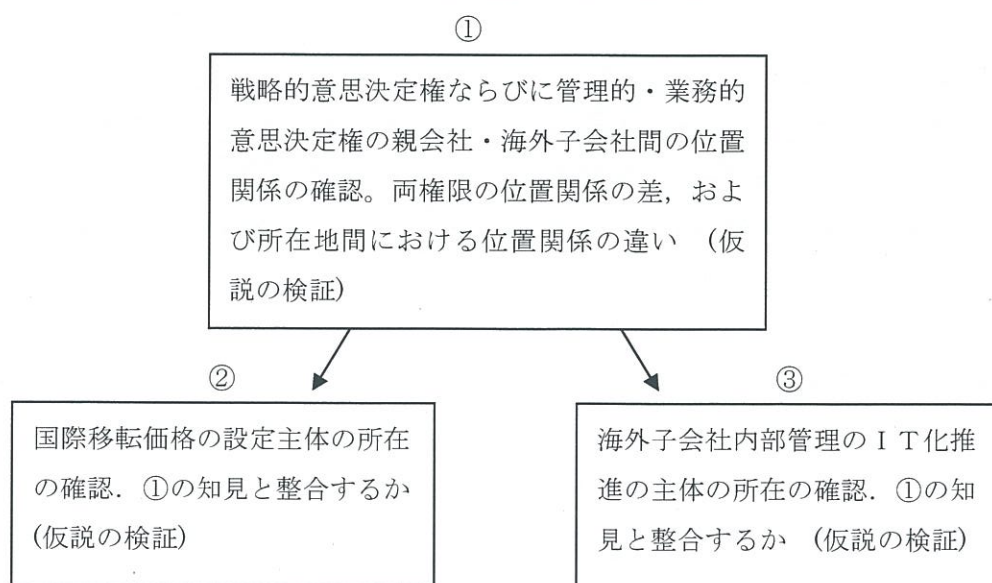
さて、(3)戦略的意思決定権や管理的・業務的意思決定権が個別領域でどう発現してい

るのかの確認（Geringer=Hebert, 1989）は、戦略的意思決定権の所在との整合性だけを確認した国際移転価格設定権の場合と異なり、海外子会社内部管理 I T 化推進権については管理的・業務的意思決定権の所在との整合性をも探る。なお、これら意思決定権の位置関係は正の相関を示すと推察する。

以上に説明した各研究課題の概要を一覧表示した分析のフレームワークが図 2 である。なお、本稿が採る研究の方法は、基本的に、収集した経験的データに照らして各研究ドメインの研究課題にかかわる実務の現況を探る踏査型経験的研究（exploratory empirical studies）である。しかし、一部の課題においては、仮説を経験的データに則して検証している。

図 2 の分析フレームワークを説明する。①では、海外子会社の組織構造を規定する戦略的意思決定権と、海外子会社の内部管理にかかわる管理的・業務的意思決定権に関して、海外子会社にどこまで権限の委譲が行われているのか、という親会社・海外子会社間の意思決定権の位置関係を探る。その上で、戦略的意思決定権と管理的・業務的意思決定権では位置関係に違いがあるのかどうかを問う仮説を検証する。さらに、海外子会社の所在地が戦略的意思決定権および管理的・業務的意思決定権の位置関係に影響を及ぼしているか否かについても、仮説を検証する。

図 2 本稿の主な研究課題への取り組み法（分析のフレームワーク）



また、②では国際移転価格の設定プロセスにおける意思決定権の位置関係すなわち設定主体の所在（親会社あるいは海外子会社のいずれが設定主体なのか）を確認する。③では海外子会社内部管理 I T 化にかかわる意思決定権の位置関係すなわち推進主体の所在（親

会社あるいは当事者である海外子会社のいずれが推進主体なのか）を確認する。加えて、②と③の知見が、①の戦略的意思決定権一般あるいは管理的・業務的意思決定権一般についての親会社・海外子会社間の位置関係に関する知見と整合するかどうかについても、②および③において仮説の検証を行う。

Ⅲ データの収集

経験的データを収集するために準備した質問票の概要、ならびに質問票配布の方法を以下に述べる。

1 質問票について

研究で用いた質問票は10ページからなり、6つの範疇、すなわち、①海外子会社と親会社の意思決定権の位置関係、②海外直接投資、③国際移転価格の設定、④業績評価、⑤IT投資、⑥国際化・多国籍化の程度、でもって構成した。計量分析を行うことを前提に、質問項目の多くは、回答者に「重視する度合いのない順位」を問い、回答者個人の認識（perception）をLikert 5 point scale（リッカート5ポイント・スケール）に反映してもらう方法を使った。回答から得られる測定値の多くは順位データである。

なお、戦略的意思決定の例として、「新工場や販売拠点の新設、新事業の立ち上げ」を示し、質問に書き添えた。また、同じく、「年次予算の編成、原価管理」を管理的・業務的意思決定の例として質問に書き添えた。これらの説明は、「海外子会社と親会社の意思決定権の位置関係」という脈絡における戦略的意思決定と管理的・業務的意思決定というコンセプトを明確にすることで、回答者の認識のバラツキを抑制することを意図するものである。

「海外子会社と親会社の意思決定権の位置関係」ならびに「IT投資」に関する設問の一部に対しては、回答を所在地（アジア、北米、欧州）毎に求めた。

2 質問票の配付について

多国籍企業研究委員会は、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2004年2月に質問票を郵送した。宛名は会社住所・個人名とした。送付の結果、2004年4月までに74社（部分回答会社を含む、総回収率14.15%）から回答を得ることができた。回答企業の業種別分布は表1の通りである。

なお、郵便質問票の宛先を企業集団の中核をなす親会社の国際部門責任者に行っていることから、当事者が海外子会社である場合も、質問票データから得た知見は、親会社責任者の認識にもとづいていることに注意したい。

表 1 回答企業の業種別分布

業 種	企業数	比 率
食 料 品	6	8.1%
繊維製品	4	5.4%
パルプ・紙	1	1.4%
化 学	10	13.5%
医 薬 品	2	2.7%
ゴム製品	1	1.4%
ガラス製品	3	4.1%
非鉄金属	1	1.4%
金属製品	3	4.1%
機 械	4	5.4%
電気機器	13	17.6%
輸送機器	4	5.4%
精密機器	3	4.1%
その他製品	6	8.1%
陸 運 業	3	4.1%
卸 売 業	6	8.1%
小 売 業	4	5.4%
合 計 (N)	74	100.0%

IV データの集計と分析の結果

質問票の各設問に対する回答を集計した結果と、SPSSパッケージによる解析結果を本章に報告する。なお、有意性の検定は両側検定を有意水準（危険率）5%に設定して実施した。踏査型研究でもあり、第2章の推察が堅固な理論に基づき方向性を示しているといえないことが両側検定(2-tailed test)を用いた理由である。

1 親会社・海外子会社間の意思決定権の位置関係

親会社・海外子会社間の意思決定権の位置関係（locus of decision-makings）についての推察を経験的データ（質問票への親会社国際部門責任者による回答）でもって検証した結果を以下に報告する。

（1） 戦略的意思決定権と管理的・業務的意思決定権の位置関係

海外子会社にどこまで権限委譲が行われているのか、という親会社・海外子会社間の意思決定権の位置関係に関する回答結果は、表2の通りであった。パネル1にあるように、戦略的意思決定権については、全地域において最頻値が「相当部分が親会社に留保されている=2」であった。他方、管理的・業務的意思決定権の最頻値は全地域で「一部が親会社に留保されている=4」であった（パネル2）。こうした結果は研究課題の箇所述べた事前の推察と整合している。しかし、管理的・業務的意思決定権においても「相当部分が親会

社に留保されている=2」との回答が少なくないことに注意したい。

表 2 海外子会社への意思決定権の委譲レベル

パネル 1 戦略的決定 (度数)

	5	4	3	2	1	平均値
アジア (67 社)	-	5	10	29	23	1.96
北 米 (55 社)	-	8	12	23	12	2.29
欧 州 (48 社)	1	3	13	20	11	2.23

意思決定権の委譲レベル（子会社に全ての権限が=5、一部が親会社に留保=4、半分程度が親会社に留保=3、相当部分が親会社に留保=2、ほぼ全てが親会社に留保=1）

パネル 2 管理的・業務的決定 (度数)

	5	4	3	2	1	平均値
アジア (67 社)	1	25	14	23	4	2.94
北 米 (55 社)	3	25	10	14	3	3.20
欧 州 (48 社)	2	24	10	10	2	3.29

(2) 戦略的意思決定権と管理的・業務的意思決定権の位置関係の差

海外子会社に対する意思決定権の委譲の状態ないし範囲、すなわち意思決定権の位置関係について、戦略的意思決定と管理的・業務的意思決定の間に違いがみられるかどうかという課題であるが、これを確認するために次の帰無仮説（null hypothesis, $H 1_0$ ）および対立仮説（alternative hypothesis, $H 1_1$ ）を検証した。

$H 1_0$ 意思決定権の海外子会社への委譲レベルは、戦略的意思決定権と管理的・業務的意思決定権に差がない。

$H 1_1$ 意思決定権の海外子会社への委譲レベルは、戦略的意思決定権と管理的・業務的意思決定権で差がある。

戦略的意思決定権と管理的・業務的意思決定権の委譲レベルに差があるかどうかを問う仮説の検証には、所在地（アジア、北米、欧州）の影響をコントロールした差の検定を実施する必要がある。そこで、戦略的意思決定権と管理的・業務的意思決定権に関する単一企業の同一地域子会社の回答をペアにして、両権限の位置関係の差を検定する「対応サンプルの t - 検定（Paired Comparison (or Dependent) T Test）」を実施した。表 3 に示した結果は、推察通りに、所在地に関わらず戦略的意思決定権よりも管理的・業務的意思決定権の委譲レベルが高く、その差は有意であった（ p 値 = .000）。

表 3 意思決定の種類による位置関係の差

対応サンプルの t-検定の結果

		対応サンプルの差				t 値	自由度	有意確率 (両側)	
		平均値	標準偏差	平均値の 標準誤差	差の 95% 信頼区間				
					下限				上限
ペア 1	戦略決定—アジア 管理決定—アジア	-.99	.98	.12	-1.22	-.75	-8.254	66	.000
ペア 2	戦略決定—北米 管理決定—北米	-.91	1.06	.14	-1.20	-.62	-6.367	54	.000
ペア 3	戦略決定—欧州 管理決定—欧州	-1.06	.98	.14	-1.35	-.78	-7.539	47	.000

(子会社に全ての権限が=5, 一部が親会社に留保=4, 半分程度が親会社に留保=3, 相当部分が親会社に留保=2, ほぼ全てが親会社に留保=1)

なお、表 2 パネル 1 の戦略的意思決定権の最頻値と平均値は、日本企業海外子会社が、独立の度合い（戦略的権限の海外子会社への委譲レベル）が極めて低く、本社を睨みながらの経営を強いられてきた、ことを示唆する。トップ・マネジメント等の現地化も欧米企業よりも遅れているといったことを併せると、海外子会社に独立性の強い組織構造を付与する必要性が乏しい日本企業が少なくないといえる。

（３） 海外子会社所在地の意思決定権の位置関係への影響

前述した通り、先進国に立地する海外子会社では、意思決定権の委譲を進めることで組織成員のコミットメントを高め、組織効果の向上をはかることが有効と思われる。第二の研究課題、すなわち権限委譲レベルが所在地（アジア、北米、欧州）の影響を受けているかどうかを確認するために、次の帰無仮説（ H_{20} ）および対立仮説（ H_{21} ）を検証した。

H_{20} 意思決定権の海外子会社への委譲レベルは、同子会社の所在地と無関係である。

H_{21} 意思決定権の海外子会社への委譲レベルは、同子会社の所在地と関係する。

表 2 では、戦略的意思決定権および管理的・業務的意思決定権が共に、アジア子会社よりも北米、欧州子会社で平均値が高く、親会社からの意思決定権の委譲が北米、欧州子会社で進んでいることを窺わせた。「対応サンプルの t-検定 (Paired Comparison (or Dependent) T Test)」では、戦略的意思決定権において、アジア子会社に比べ北米子会社への権限委譲が大幅で、その差が有意であること (p 値 = .003)、ならびに、管理的・業務的意思決定権において、アジア子会社に比べ北米・欧州子会社への権限委譲が大幅で、その差が有意であること (共に p 値=.017) が判明した (表 4)。

所在地間にこうした差がみられる理由として、研究課題の箇所から推察したように、現地法人の経営陣・管理職の能力などの文化的・社会的要因ともいえる特性をあげることができよう。別の理由として、迅速な意思決定が要求される販売拠点として位置づけられる子会社が北米・欧州地域に比較的多く、他方、日本本社が直接指揮をとる製造子会社がアジア地域に多い、といったサプライ・チェーン上における異なる役割の影響が考えられる。しかし、原因の特定には、さらなる検証が必要である。

表 4 海外子会社の所在地にみる権限委譲レベルの差 —対応サンプルの t ー検定—

	対応サンプルの差		t 値	自由度	有意確率 (両側)
	平均値	標準偏差			
戦略的意思決定権					
ペア 1 アジア対北米	-.27	.63	-3.083	51	.003
ペア 2 アジア対欧州	-.17	.64	-1.833	46	.073
ペア 3 北米対欧州	9.30E-02	.37	1.666	42	.103
管理的・業務的意思決定権					
ペア 1 アジア対北米	-.19	.56	-.2470	51	.017
ペア 2 アジア対欧州	-.21	.59	-2.483	46	.017
ペア 3 北米対欧州	2.33E-02	.27	.573	42	.570

(子会社に全ての権限が=5、一部が親会社に留保=4、半分程度が親会社に留保=3、相当部分が親会社に留保=2、ほぼ全てが親会社に留保=1)

2 国際移転価格の設定主体の所在

ここでは、まず、(1)国際移転価格の設定主体の所在、すなわち設定権の位置関係 (locus of international transfer pricing decisions) について分析する。これに関連して、(2) 前ドメインに報告した親会社・海外子会社間の戦略的意思決定権一般の位置関係と国際移転価格設定権の位置関係とのかかわり方も分析する。また、(3) 国際移転価格の設定プロセスで考慮されるであろう諸要因 (法制、業績、資金繰りなど) に対する重要性の認識と、(4) 国際移転価格の設定基準 (市価基準、原価基準など) の選択の実態にかかわる設問の回答結果を紹介し、そこでの知見が、(1)に確認する国際移転価格設定権の位置関係とどのように関係しているかを探る。

(1) 国際移転価格設定権の位置関係

国際移転価格設定権を親会社または子会社のどちらが有しているのか、すなわち国際移転価格設定権の位置関係に関する質問には、41 社が回答を寄せた。回答の内訳は、親会社が設定 3 社 (4.1%)、親会社主導 18 社 (24.3%)、親会社・子会社間で交渉 18 社 (24.3%)、

子会社主導が1社(1.4%)、子会社が設定1社(1.4%)であった(表5、複数回答企業はサンプルから除外)。すなわち、海外子会社に移転価格設定権を委譲しているとする企業が極めて少ない。国際移転価格が集団構成企業間の利益付け替えという組織構造を規定する機能を担うことからして、集団全体の姿をアーキテクトしなければならない親会社に設定権の位置関係が傾斜しているという調査結果は納得できよう。

表5 国際移転価格の設定主体の所在 (度数)

	5	4	3	2	1	平均値
企業数 (41 社)	1	1	18	18	3	2.49
(%)	(1.4)	(1.4)	(24.3)	(24.3)	(4.1)	

(子会社によって設定される=5, 子会社の主導による=4, 交渉によって設定される=3, 親会社の主導による=2, 親会社によって設定される=1)

(2) 戦略的意思決定権一般の委譲レベルと国際移転価格の設定主体の所在との関係

戦略的意思決定の個別領域での発現といえる国際移転価格設定における意思決定主体の所在, すなわち親会社・子会社間における国際移転価格の設定権をめぐる位置関係については, 海外子会社への戦略的意思決定権一般の委譲レベルと正の相関を示すと推察した。しかし, 本稿の冒頭に述べたように踏査型研究であることから, 次の帰無仮説 ($H3_0$) および対立仮説 ($H3_1$) を検証した。

$H3_0$ 海外子会社への権限委譲レベルに関して, 戦略的意思決定権一般と国際移転価格設定権との間に関係がない。

$H3_1$ 海外子会社への権限委譲レベルに関して, 戦略的意思決定権一般と国際移転価格設定権との間に関係がある。

仮説の検定について説明する。Likert 5 point scale でもって測定した戦略的意思決定権の海外子会社への委譲レベル(子会社に全ての権限が=5, ほぼ全てが親会社に留保=1)と, 国際移転価格設定プロセスでの主導権の所在(子会社が移転価格を設定=5, 親会社が移転価格を設定=1)にかかわるデータであるが, これらは回答者である親会社国際部門責任者の認識にもとづく順序データであり, かつ, 正規分布を仮定できない。そこで, ノン・パラメトリック検定であるスピアマンの順位相関係数の検定 (Spearman's correlation coefficient by rank test) を用いた²⁾。なお, 戦略的意思決定権一般の位置関係に関するデータは, アジア, 北米, 欧州といった所在地別に問うた設問への回答であり, 他方, 国際移転価格設定権の位置関係のデータは所在地区分を行っていない設問の回答である。このことが本仮説にかかわる分析のデザインを制約している。

表6 戦略的意思決定権の委譲レベルと国際移転価格設定主体の所在との相関

Spearman の順位相関係数	アジア	北 米	欧 州
相関係数	.266	.036	.060
有意水準（両側）	.111	.848	.759
企業数（N）	37	31	29

戦略的意思決定権の委譲レベル（子会社に全ての権限が=5，一部が親会社に留保=4，半分程度が親会社に留保=3，相当部分が親会社に留保=2，ほぼ全てが親会社に留保=1）
 移転価格設定主体の所在（子会社によって設定される=5，子会社の主導による=4，交渉によって設定される=3，親会社の主導による=2，親会社によって設定される=1）

表6が示しているように、アジア子会社において戦略的意思決定権の委譲レベルと移転価格設定主体の所在との間に弱い正の相関が推定されたが、所在地を問わず、帰無仮説を棄却できなかった（相関係数 r はアジア子会社で $r=.266$ ，北米子会社で $r=.036$ ，欧州子会社で $r=.060$ ）³。なお、前述の通り、戦略的意思決定権および国際移転価格設定権の海外子会社への委譲レベルが共に高くなかったことに留意しておきたい（表2のパネル1および表5）⁴。

（3） 国際移転価格の設定プロセスで考慮する要因

国際移転価格の設定プロセスで考慮する要因であるが、平均値にみる重視度が高い要因から並べると、税法その他諸法令に従うこと（4.33），全社利益の最大化（4.25），海外子会社の競争力確保（4.13），海外子会社の資金繰り（3.46），海外子会社の業績評価（3.27），各国間の税制の違いの活用（3.22），利益・配当の本国送金の制限（3.11），進出国政府との良好な関係の維持（3.11），移転価格の設定法の簡便性（3.10），となる（表7）。税法その他諸法令に従うこと，全社利益の最大化，海外子会社の競争力確保については「極めて重要」あるいは「かなり重要である」とする企業が多かった。上位3要因は，CSR（corporate social responsibility）を構成するコンプライアンス（compliance）への意識の高まり，株主価値への関心の高まり，国内市場の成熟に伴う海外事業のウエイトの高まり，といった近年のビジネス社会の動向を反映していると解せる。

なお，国際移転価格設定プロセスにおける意思決定権の位置関係へのイプリケーション（implication）であるが，考慮する要因として全社利益の最大化と海外子会社の競争力確保が極めて重視されていることに注目したい。全社利益の最大化や海外子会社の競争力の確保では，主体的な統合化の努力という本社の貢献が大きい。すなわち，これら2要因が，

位置関係を親会社に傾斜させる方向に大いに作用していると解せよう。

表 7 国際移転価格の設定で考慮する要因 (度数)

	5	4	3	2	1	平均値
各国の税法その他諸法令に従うこと	26	15	5	1	1	4.33
全社利益の最大化	20	20	8	0	0	4.25
海外子会社の競争力確保	13	28	7	0	0	4.13
海外子会社の資金繰り	4	23	14	5	2	3.46
海外子会社の業績評価	3	12	28	5	0	3.27
税制の相違	4	13	25	6	2	3.22
利益・配当の本国送金の制限	3	13	18	10	2	3.11
進出国政府との良好な関係	3	11	23	8	2	3.11
簡便性	1	15	25	4	4	3.10

(極めて重要=5, かなり重要=4, 普通=3, あまり重要でない=2, 関係ない=1)

(4) 国際移転価格の設定基準の選択

国際移転価格の設定基準の選択に関する調査結果は、表 8 が示しているように、製造子会社に引き渡される中間製品については、原価基準 (32 社/43 社, 74.4%) の利用が多く、市価基準は 43 社中の 10 社 (23.3%) であった。販売子会社に引き渡される最終製品については原価基準 (24 社/46 社, 52.2%) が市価基準 (21 社, 45.7%) より多いものの、差は僅少であった。

表 8 国際移転価格設定基準の選択

— 中間製品 (製造子会社への振替) と最終製品 (販売子会社への振替) —

移転価格の種類	中間製品 (43 社)	最終製品 (46 社)
市場価格	10 (23.3%)	21 (45.7%)
総原価	7 (16.3%)	6 (13.0%)
製造原価	8 (18.6%)	1 (2.2%)
変動原価	2 (4.7%)	0
原価加算利益 (通常の利益)	11 (25.6%)	13 (28.3%)
原価加算利益 (通常の利益より大)	1 (2.3%)	0
原価加算利益 (通常の利益より小)	3 (7.0%)	4 (8.7%)
二重価格	0	0
数理計画法	0	0
利益分割法	1 (2.2%)	1 (2.2%)

中間製品において市価基準の利用が少なかった理由は、中間製品市場が小さく市価の利用が不適切／困難である、あるいは、市場取引では実現できない濃密な関係の維持などの戦略的意図による、といったところであろう。しかし、結論づけるには追加の調査が必要である。市価が存在する最終製品においても市価基準の利用が過半に達しなかったのは、(1)に報告した海外子会社への移転価格設定権の委譲レベルが極めて低位であったとする調査結果と整合的なものかもしれない。言い換えれば、親会社が海外子会社を一体的に運営しており、独立企業間関係が未成熟であったことが、市価基準の採用を阻んでいる一因であると考えられる⁵⁾。

3 海外子会社内部管理のIT化推進主体の所在

海外子会社の内部管理IT化の推進主体の所在（推進の主体が親会社なのか、それとも当事者である現地子会社なのか）に関する分析結果を、親会社と海外子会社との意思決定権の位置関係という脈絡で、以下に報告する。分析は、(1) 利用ソフトウェアの有する職能領域毎に、および(2) 海外子会社の所在地（アジア、北米、欧州）毎に、海外子会社内部管理IT化の推進主体の所在を確認するフェーズ、ならびに(3) IT化推進主体の所在と海外子会社への意思決定権一般（戦略的意思決定権および管理的・業務的意思決定権）の委譲レベルとの関係を確認するフェーズ、からなる。

(1) 職能領域と内部管理IT化の推進主体の所在との関係

研究課題を論じた際に、海外子会社の内部管理IT化推進権の同子会社への委譲の範囲は、現地の文化的・歴史的慣行を引きずる程度からして、財務会計や管理会計よりも人事管理の領域で、より大幅であると予見した。表9の平均値を職能別に見比べると、いずれの所在地においても、IT化の現地主導は人事管理が最も強い。なお、財務会計と管理会計のIT化における推進主体の所在の分布は極めて酷似している。

そこで、親会社・海外子会社の何れが後者の内部管理IT化の推進主体であるのか（本変数は権限委譲レベルに関する順序データである）という意思決定権の位置関係が財務会計、管理会計、人事管理といった職能領域間で異なるかを、対応サンプルt-検定でもって確認した。同検定にあたって2職能毎に比較を行うことにし、選択された2職能の両方に回答を寄せている会社を対応サンプルとした。

表10にあるように、検定結果に有意な差が認められたのは、アジア子会社での財務会計 vs. 人事管理、管理会計 vs. 人事管理と、欧州子会社での財務会計 vs. 人事管理、管理会計 vs. 人事管理であった。IT化における現地主導は人事管理がいずれの地域においても最も強く、北米子会社を除き、推進主体の分布において他職能と有意な差をみせた。

結果の解釈であるが、人事（給与）管理のIT化において現地主導が強いのは、相対的に普遍性が高い会計計算構造を基底に持つ財務会計や管理会計と異なり、人事管理では文

化や歴史に根ざすローカル色を反映させる必要がより強いためと解する。また、財務会計と管理会計に関する回答の分布が極めて酷似しているが、これについては、(1) 制度に立脚する財務会計と経営管理技法の運用にかかわる管理会計ではローカル性への要求に関して明確な差がない、あるいは(2) 企業会計を構成する両者を明確に識別していないために回答者が設問に同じ回答をした、といったことが理由として考えられる。

表9 内部管理IT化の推進主体の所在 (度数)

	5	4	3	2	1	平均値
財務会計						
アジア (59社)	16	27	6	5	6	3.69
北 米 (46社)	24	15	3	2	2	4.24
欧 州 (43社)	19	15	4	3	2	4.07
管理会計						
アジア (55社)	16	22	6	5	6	3.67
北 米 (45社)	23	15	3	2	2	4.22
欧 州 (41社)	18	14	4	3	2	4.05
人事(給与)管理						
アジア (55社)	29	13	5	4	4	4.07
北 米 (43社)	30	7	3	2	1	4.47
欧 州 (40社)	29	4	3	3	1	4.43

IT化推進主体の所在 (子会社が全てを推進=5, 半々=3, 親会社が全てを推進=1)

表10 職能領域とIT化推進主体の所在との関係：対応サンプルt-検定の結果

アジア子会社	財務会計vs.管理会計 (平均値(3.65, 3.67), N=55社, p値=.322) 財務会計vs.人事管理* (平均値(3.71, 4.07), N=55社, p値=.001) 管理会計vs.人事管理* (平均値(3.70, 4.06), N= 53社, p値=.002)
北米子会社	財務会計vs.管理会計 (平均値(4.22, 4.22), N=45社,全てのペアが同値 $\sigma=0$) 財務会計vs.人事管理 (平均値(4.28, 4.47), N= 43社, p値=.118) 管理会計vs.人事管理 (平均値(4.26, 4.45), N=43社, p値=.118)
欧州子会社	財務会計vs.管理会計 (平均値(4.05, 4.05), N=42社,全てのペアが同値 $\sigma=0$) 財務会計vs.人事管理* (平均値(4.13, 4.43), N= 40社, p値=.032) 管理会計vs.人事管理* (平均値(4.10, 4.41), N=39社, p値=.032)

IT化推進主体の所在 (子会社が全てを推進 = 5, 半々= 3, 親会社が全てを推進 = 1)

* 危険率(α)=5%の水準で有意

（２） 海外子会社所在地と内部管理 I T 化の推進主体の所在との関係

I T 化推進主体と海外子会社の所在地との関係であるが、図表 9 にあるように、所在地を問わず、現地子会社が「一部を除き」あるいは「全てを」推進しているとの回答（4 と 5）が多かった。北米、欧州地域の子会社に関しては、「子会社が全てを」という回答が最頻値であった。人事管理については、アジアを含む全ての地域で、「子会社が全てを」という回答が最頻値となっている。最頻値や平均値からして、海外子会社内部管理における I T 化の推進では、当時者である海外子会社への権限委譲がきわめて高い状況にあることが窺えた。こうした結果は、海外子会社への権限委譲がきわめて低位であった国際移転価格設定権の状況と大きく異なる。

（３） 意思決定権一般の委譲レベルと内部管理 I T 化の推進主体の所在との関係

本ドメインでも、国際移転価格の場合と同じく、意思決定権一般の海外子会社への委譲レベルと個別権限である I T 化推進権の委譲レベルとが正の相関を示すと推察した。海外子会社への戦略的あるいは管理的・業務的意思決定権の委譲レベルと、親・子会社のいずれが I T 化の推進主体なのかという、位置関係のかかわり方について、次の帰無仮説（H 4₀）と対立仮説（H 4₁）を検証した。

H 4₀ 海外子会社内部管理 I T 化の推進主体が親・子会社のいずれであるかということと、意思決定権一般の海外子会社への委譲レベルは無関係である。

H 4₁ 海外子会社内部管理 I T 化の推進主体が親・子会社のいずれであるかということと、意思決定権一般の海外子会社への委譲レベルは関係がある。

戦略的あるいは管理的・業務的意思決定権一般の海外子会社への委譲レベル（子会社に全ての権限が=5、ほぼ全てが親会社に留保=1）のデータ、ならびに親・子会社のいずれが I T 化推進主体であるか（子会社が全てを推進=5、親会社が全てを推進=1）にかかわるデータは、既に見てきたように Likert 5 point scale でもって測定された順序データであり、かつ正規分布を仮定できない。このためスピアマンの順位相関係数の検定を用いることとし、職能領域毎に相関関係を確認した。

分析結果であるが、全ての組合せの中で最も強い相関を見せたアジア子会社での管理会計と戦略的意思決定権でも $r=.231$ （ p 値=.090）に過ぎず、戦略的あるいは管理的・業務的意思決定権の委譲レベルと親・子会社の何れが推進主体であるかは無関係であるとする帰無仮説を棄却できなかった（表 11）。内部管理 I T 化推進権ということで、少なくとも管理的・業務的意思決定権一般と有意な関係があると期待していたのだが、こうした結果は、海外子会社内部管理 I T 化の推進主体にかかわる位置関係が、多国籍企業組織内の意思決

定権一般の位置関係により一律に説明されるものではなく、むしろ、個別のIT化プロジェクトの特性や海外子会社が持つ能力といった状況要因からの影響が強く、諸要因の効果が混同していることを推察させる。なお、前述の通り、管理的・業務的意思決定権一般よりも、個別権限である海外子会社内部管理IT化推進権の方が、海外子会社への権限委譲が、その平均値において高かったことに注目したい（表2 パネル2 および表9）。

表 11 戦略的あるいは管理的・業務的意思決定権の委譲レベルとIT化推進主体の所在との相関（アジア子会社に関する分析結果のみを抜粋）

Spearman の順位相関係数		戦略決定	管理決定
財務会計	相関係数	.200	.108
	有意水準(両側)	.128	.416
	企業数 (N)	59	59
管理会計	相関係数	.231	.183
	有意水準(両側)	.090	.182
	企業数 (N)	55	55
人事(給与)管理	相関係数	.091	.186
	有意水準(両側)	.510	.173
	企業数 (N)	55	55

意思決定権の委譲レベル（子会社に全ての権限が=5、一部が親会社に留保=4、半分程度が親会社に留保=3、相当部分が親会社に留保=2、ほぼ全てが親会社に留保=1）

IT化推進主体の所在（子会社が全てを推進 = 5、親会社が全てを推進 = 1）

V おわりに

本稿が論述した主な研究課題は、親会社・海外子会社間の意思決定権の位置関係、国際移転価格の設定主体の所在、海外子会社内部管理IT化の推進主体の所在であった。

最初に取り上げた課題は、親会社・海外子会社間の意思決定権の位置関係の確認であり、続いて、海外子会社への権限委譲レベルに関して戦略的意思決定と管理的・業務的意思決定の間に差がみられるかどうかの確認を行った。「対応サンプルのt-検定」の結果は、海外子会社の所在地に関わらず戦略的意思決定権よりも管理的・業務的意思決定権の委譲が大幅であり、差が有意であることを示した。親会社・子会社間の経営組織構造を構築あるいは規定するという影響力の大きさ故か、戦略的意思決定権は、その海外子会社への委譲レベルが極めて低かった。第三の研究課題、すなわち権限委譲レベルに所在地による差がみられるかどうかであるが、戦略的意思決定権において、アジア子会社に比べ北米子会社への権限委譲が大幅であり、差が有意であること、ならびに、管理的・業務的意思決定権

において、アジア子会社に比べ北米・欧州子会社への権限委譲が大幅で、差が有意であることが判明した。

また、個別領域での意思決定権にかかわる親会社と海外子会社の位置関係については、国際移転価格設定権と、海外子会社内部管理 I T 化推進権を検証の対象にした。国際移転価格の設定に関しては、戦略的意思決定権一般の海外子会社への委譲レベルと、個別領域での戦略的意思決定権の発現といえる国際移転価格設定権の委譲レベルとが、正の相関関係にあると推察した。スピアマンの順位相関係数の検定の結果は、アジア子会社において権限委譲のレベルと国際移転価格設定主体の所在との間に弱い正の相関関係を推定させたが、所在地を問わず、帰無仮説を棄却できなかった。なお、戦略的意思決定権一般や国際移転価格設定権の海外子会社への委譲レベルは共に高くなかった。

もう一つの個別領域である海外子会社の内部管理 I T 化推進権の位置関係であるが、意思決定権一般の海外子会社への委譲レベルと正の相関関係にあるかをスピアマンの順位相関係数の検定を用いて検証した。結果は、海外子会社の内部管理 I T 化における意思決定権は戦略的あるいは管理的・業務的意思決定権一般の委譲レベルと無関係であるとする帰無仮説を棄却できなかった。共に内部管理にその影響が限定されがちな意思決定権であるが、管理的・業務的意思決定権一般よりも、海外子会社の内部管理 I T 化推進権の方が、海外子会社への委譲レベルが、その平均値において高かった。

意思決定権一般の海外子会社への委譲レベルと個別領域での権限である国際移転価格設定権や I T 化推進権の委譲レベルとが正の相関関係にあるとの仮説が支持されなかったことであるが、これは、多国籍企業組織内の意思決定権一般の位置関係が個別領域での意思決定権の位置関係をも一元的に説明するのではなく、むしろ、個別領域の意思決定権の位置関係に強い影響を及ぼす状況要因が存在することを窺わせる。状況適合理論の主張を待つまでもなく、海外子会社で特定の管理技法の導入や運用を行う際の意思決定権の位置関係は、当該海外子会社の所在地、業種、規模、設立年数、マネジメント・スタッフの熟練度といった状況要因、さらには、当該管理技法自体の複雑性や成熟度などから影響を受けているということである。親会社・海外子会社間の関係を規定する組織デザインも同様の影響を受ける。

なお、地理的ならび社会・文化的な広がりの特徴とする多国籍企業で、I T（情報技術）によって構築される情報インフラストラクチャーが国レベルの文化（national culture）の違いを相殺して、マネジメント・コントロールを収斂させる方向に作用するとの主張（上埜，2004）がある。本研究では権限委譲レベルに所在地による有意な差が一部確認されており、文化的近接性（cultural proximity）や物理的・地理的近接性（physical and geographical proximity）が有する影響を推定できる。しかし、質問票からのデータは、意思決定権の位置関係ならびに組織構造に対するアジア、北米、欧州という所在地の影響のダイナミズム（経時的推移）をとらえるものではない。今後の研究では、研究課題の絞り込みと設問の

一層の焦点化が要求される。また、知見が親会社国際部門責任者の認識に依拠しており、海外子会社サイドの認識を全く確認していないことが、知見の一般化 (generalization) ないし外部妥当性の制約になっている。

【注】

- ¹ 状況適合理論 (contingency theory) については、上埜進 [1997] を参照されたい。
- ² 変量間の相関関係の確認には、パラメトリック検定のピアソンの相関係数の検定 (Pearson's correlation coefficient test)、あるいはノンパラメトリック検定のスピアマンの順位相関係数の検定 (Spearman's correlation coefficient by rank test) を用いる。ピアソンの相関係数の検定は2変量が連続変数で、かつ正規分布である場合に用いる。他方、スピアマンの順位相関係数の検定は、2変量が、連続変数で正規分布から偏っている場合や、離散変数の場合に使用する。
- ³ 相関係数 (r) の検定は母集団が無相関 (母相関係数 $\rho=0$) であるかどうかの検定である ($H_0: \rho=0$)。相関係数の優位性を示す p 値はデータ数の影響を受けるので、相関の強弱の判定は、 p 値ではなく、相関係数の値によって行う。相関関係の強さの目安は次の通りである。

0.0 から 0.2	あるいは	0.0 から -0.2	→	ほとんど相関がない
0.2 から 0.4	あるいは	-0.2 から -0.4	→	やや相関がある
0.4 から 0.6	あるいは	-0.4 から -0.6	→	相関がある
0.6 から 0.8	あるいは	-0.6 から -0.8	→	強い相関がある
0.8 から 1.0	あるいは	-0.8 から -1.0	→	極めて強い相関がある
- ⁴ 親会社・海外子会社間の境界にかかわる組織デザインに直接影響する戦略的意思決定権は、その位置関係が、管理的・業務的意思決定権に比べ、相対的に親会社側に傾斜していたことを思い起こして頂きたい。
- ⁵ 質問票には、海外子会社に Balanced Scorecard (BSC) を導入する際の障害要因についての設問を加えた。日本の親会社が導入していないことが、海外子会社に BSC を導入する際の障害になっているとする回答が極めて多かった。この回答結果は、日系多国籍企業の海外子会社の自主的決定権が弱いことを示唆している。

【参考文献】

- Baliga, B.R. and A. M. Jaeger [1984] , Multinational Corporations: Control Systems and Delegation Issues, *Journal of International Business Studies*, 15(2): 25-39.
- Birkinshaw, J. M. and A. J. Morrison [1995] , Configuration of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinational Corporations, *Journal of International Business Studies*, 26(4): 729-753.
- Cray, D. [1984] , Control and Coordination in Multinational Corporations, *Journal of International Business Studies*, 15(2): 85-98.
- Czinkota, M.R., et al. [1994] , *International Business* (3rd Ed.), Dryden Press.
- Gates, S. R. and W. G. Egelhoff [1986] , Centralization in Headquarters-Subsidiary Relationship, *Journal of International Business Studies*, 17(2): 71-92.
- Geringer, M. and L. Hebert [1989] , Control and Performance of International Joint Ventures, *Journal of International Business Studies*, 20(2): 235-254.
- 長谷川俊明 [2005] , 「新会社法における海外子会社の経営監視」, 『ビジネス法務』, 5(12): 27-33.
- Meng, L. S. and C. T. Tan [1993] , Managing across Borders; An Empirical Test of the Bartlett and Ghoshal [1989] Organizational Topology, *Journal of International Business Studies*, 24(3): 449-4464.
- 中川優 [2004] , 『管理会計のグローバル化』, 森山書店
- Rugman, A. M. and A. Verbeke [1992] , A Note on the Transnational Solution and the Transaction Cost Theory of Multinational Strategic Management, *Journal of International Business Studies*, 23(4): 761-772.
- 上埜進 [2004] , 『管理会計 ー価値創出をめざしてー 第2版』, 税務経理協会
- 上埜進 [2003] , 「会計学の研究方法とパースペクティブ」, 『会計』, 164(5): 1-14.
- 上埜進 [2001] , 「業績指標と企業価値 ー管理会計の視点ー」, 『会計』, 160(1): 27-38.
- 上埜進 [1997] , 『日米企業の予算管理 ー比較文化論的アプローチー 増補版』, 森山書店
- 上埜進・杉山善浩・島吉伸・窪田祐一・吉田栄介 [2005] , 『管理会計の基礎 ー理論と実践ー』, 税務経理協会
- Ueno, S. and F. Wu [1993] , The Comparative Influence of Culture on Budget Control Practices in the United States and Japan, *The International Journal of Accounting*, 28(1): 17-39.
- Ueno, S. and U. Sekaran [1992] , The Influence of Culture on Budget Control Practices in the U.S.A. and Japan: An Empirical Study, *Journal of International Business Studies*, 23(4): 659-674.
- 柳井久江 [1998] , 『4 Steps エクセル統計』, オーエムエス