

令和 2 年 7 月 6 日現在

機関番号：33906

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2017～2019

課題番号：17K04046

研究課題名（和文）企業の海外進出事業計画と管理会計に関する研究

研究課題名（英文）A study on corporate business plan and management accounting for overseas expansion

研究代表者

大串 葉子（Yoko, OGUSHI）

椋山女学園大学・現代マネジメント学部・教授

研究者番号：80325555

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,200,000 円

研究成果の概要（和文）：海外進出時の事業計画や資本予算や期中のモニタリング、事後評価、そして、それらの評価が海外事業の継続・新規投資・撤退・転出などの意思決定に与えている影響についての研究を実施した。

CEOや専務取締役への複数回に及ぶインタビューと、チャットシステムを利用した詳細な取締役会議事録の分析の結果、収益環境が厳しいほど投資評価や再投資に対する議論が長くなり、提出されている資料の量や内容が充実していること、さらに、海外事業マネジメント経験者ほど事業継続のための意見やアイデアを出していることが分かった。

研究成果の学術的意義や社会的意義

海外進出時の事業計画や事後評価、そしてその評価が海外事業の継続・新規投資・撤退・転出という意思決定に与えている影響は未解明である。そこを明らかにすることで、海外進出を予定している企業に経験値や示唆を与えられると考えて、中堅の企業（製造業）から取締役会での詳細議事録を入手して分析を行うとともに、インタビュー調査を実施した。

その結果、事前の計画と事後監査では評価指標が異なること、特に、収益環境が厳しい事業に対しては、キャッシュフロー計算書などを用いて事業撤退や転出の検討が行われていること、海外事業のマネジメント経験者は、事業継続のための意見やアイデアをより多く出していることが分かった。

研究成果の概要（英文）：We investigated whether the investment evaluation indicators in the business plan for overseas expansion were the same during the period or during the ex-post evaluation. Then, we conducted a qualitative study on the impact of such evaluation on decision-making such as continuation of overseas business, new investment, withdrawal, and transfer.

As a result of analysis, it was found that the more severe the profit environment, the longer the discussion on investment evaluation and reinvestment, and the greater the amount and content of the submitted materials. Furthermore, it was found that those who had experience managing overseas businesses gave more positive opinions and ideas for business continuity.

研究分野：管理会計論・経営情報論

キーワード：海外事業 投資経済計算 事業評価指標 取締役会議事録 定性的分析 インタビュー調査

1．研究開始当初の背景

日本の人口減少に伴う総需要の減退が指摘される中で、企業の規模を問わず、海外市場への進出は急務である。近年では、いわゆる「製造業」のみならず、日本酒など日本文化に深く根ざしている製品であっても、材料の調達先育成から仕込み、販売という一連のビジネスプロセスを海外で行う酒蔵が出てくるなど、海外への事業展開が急速に進んでいる。

海外事業を1つの事業プロジェクトとして捉えれば、進出時に事業計画が立てられ、その計画の実施から一定期間後に行われる事後監査の結果として、ビジネス継続や新規の設備投資、撤退や他国への転出などの意思決定がおこなわれているはずであり、そうした意思決定がどのようなプロセスを得て決定されているのか、何が重視されているのかについての詳細な研究を行う好機といえる。

しかしながら、これまでの海外事業（子会社）に関する管理会計の研究は、大企業を中心とした海外子会社への業績評価が主であった。海外子会社の業績評価や、そのコントロールのあり方、本社と海外拠点間の連携等については、多くの研究成果が存在するが、進出時の事業計画や資本予算がどのようなものだったのか、そして、期中のモニタリングや事後評価がどのように行われているのか、それらの評価が海外事業の継続・新規投資・撤退・転出という意思決定にいかなる影響を与えているのかについての研究は極めて少ないのである。上場企業の経理担当者へのアンケート調査により、海外事業で重視する経済性評価技法を論じている文献もあるが、投資意思決定時点での指標についての調査・分析に留まっている。言い換えれば、海外進出時の事業計画から投資後の事後監査までの実態や一連の経営プロセスにおいて管理会計が果たしている役割、将来の意思決定改善への活用についての研究は、企業の高度な経営判断、そして、その多くは社外秘、を含むこともあり、進んでいないかった。

その結果、海外事業に関する事業の継続、新規投資や移転、撤退等の投資意思決定については、為替の変動や進出先の人件費高騰、昨今でいえば、2国間または多国間での自由貿易協定の有る無しや、国家間の貿易摩擦による関税の変動などが主な要因としてあげられることがほとんどであり、管理会計の重要な要素である事業計画時の経済性評価と事後監査に焦点を当てた研究はほとんどないのが現状である。企業の規模によらず、海外事業の計画時と事後監査の比較や評価指標の検証についての研究は皆無であるといっても過言ではなかった。

2．研究の目的

本研究の目的は、資本予算論ないしは投資経済計算の観点から、日本企業の海外進出決定から事後監査までの一連の経営プロセス、さらに、事後監査を経て事後監査までの一連の経営プロセス、さらに事後監査を経て決められる事業継続や撤退、転出という意思決定に際して、どのような会計情報が利用されているのかについて、事例を用いて分析を行うことである。

このため、海外事業の業績評価に関する先行研究を十分理解したうえで、日本企業の国内外での聞き取り調査と実際の事業計画立案やその後の経緯の評価時に用いられた会計データの収集を実施し、海外事業を1つの事業プロジェクトとしてとらえて、海外進出計画の立案から事業の遂行、評価までの海外事業の経営プロセスにおける管理会計実務を探索的かつ経験的に分析することを目的としている。

3．研究の方法

研究の方法として、まず初年度は、事後監査についての書籍や論文など先行研究を探索して、収集・精査し、事業の投資評価や業績評価プロセスに関する既存理論の整理を精力的に行った。

初年度後半から3年目にかけては、複数回に渡って、現在リサーチサイトとして確保している2社を中心に、代表取締役社長と取締役専務に対して、海外進出事業計画と事後監査の実際について、半構造化手法によるヒアリング調査を実施した。調査の際には、複数国に対する事業計画や設備投資計画を協議した内部資料、特に取締役会議事録の詳細データと正式な議事録を入手できたので、ヒアリング内容とともに分析を行った。

明らかになった成果について、国内の研究会や学会において発表することで当該分野の研究者から新たな知見を獲得し、さらに、ニュージーランド管理会計学会等で報告して海外の研究者と意見交換を実施するとともに、投資経済計算において国際的に著名な研究者である、デリル・ノースコット教授（オークランド工科大学）と、研究内容や研究の方向性について議論を行い、研究課題の解明を行った。

4．研究成果

本研究の初年度である2017年は、海外事業計画や事後監査における投資経済計算の先行研究を収集、整理した。事後監査や海外事業計画に絞ると文献数が極端に少なくなってしまうので、投資経済計算や資本予算についての歴史的文献も網羅的に収集し、精読した。同時に、複数のリサーチサイトを訪問してヒアリング調査を実施し、実際にどのような事業計画が作成され実施

されているのかについて、考察を行った。

これらの研究成果の一部は、後掲の論文「諏訪田製作所の事業構造転換戦略と管理会計」と題して公表し、中小企業会計学会全国大会（9月7日）や日本原価計算学会全国大会（9月12日）で発表した。さらに、ニュージーランド管理会計学会（New Zealand Management Accounting Conference）で報告を行った。中小企業会計学会では、課題研究委員会にも所属し、第3回研究会（7月2日：明治大学）、第4回研究会（8月20日：関西大学）の中でも積極的に討議を行った。

2018年度は、前年度から取り組んでいた資本予算や投資経済計算に関する先行文献の整理を実施するとともに、前掲のノースcott教授から得られた各種資料や新たな文献についても精読、整理を行った。さらに、中小企業会計学会第6回全国大会 第2回課題研究委員会『中小企業会計における管理会計』においても最終報告を実施し研究成果を公表した（9月2日：東洋大学）。これらの研究成果の一部については、後掲の書籍『中小企業管理会計の理論と実践』（2019年2月出版）に結実した。

2019年度は、最終年度ということもあり、リーサーチサイト（中小企業2社）のみならず、大企業に対してもヒアリング調査を実施し、現地調査を実施した。特に、所属する計画交通研究会が実施したインド鉄道プロジェクトの視察では、海外のインフラストラクチャー構築ビジネスに携わっておられる現地のマネジメントの方たちとともに、日本から同行した本社のマネジメントの方たちから、海外事業で実際に行われている事中監査や事後監査についての多くの知見が得られた。中でも示唆に富んでいたのが、現地政府の日本企業の仕事に対する評価である。それは、「日本企業は非常に真面目で、タイトな日程・予算でもきちんと納期通りに仕事をこなしてくれてとても素晴らしい。しかしながらプロジェクトの途中では、規定の報告以外にコミュニケーションがほとんどなく、実際に事業がどうなっているかが分からなくて日々不安が大きかった。従って、もし、次回、同様のプロジェクトがあれば、納期も予算も正確ではなかったが、毎日のように状況を報告に来ていたフランス企業に発注したい」というものであった。海外事業、特にインフラビジネスのように長期に渡る高額のプロジェクトにおいては、技術、予算、納期で優れているだけでは顧客から評価されず、競争優位性を保てないことが分かった。

さらに、大企業のトップマネジメントから海外事業の投資評価についての知見を得るために、計画・交通研究会に「海外インフラプロジェクトの発注者視点を学ぶ小研究会」を立ち上げ、9月26日には株式会社パデコ執行役員、10月31日には三菱重工業株式会社の執行役員、そして11月29日には日揮株式会社の元会長（竹内敬介氏）からお話を伺った。これらの研究成果の一部は、中小企業会計学会全国大会（8月20日）やニュージーランド管理会計学会（New Zealand Management Accounting Conference）、JPAIS（JPAIS/JASMIN International Meeting 2019）で報告を行った。

今回の科研費を活用した研究成果によって、国際的な研究者のネットワークを作ることが可能になったため、現在、アメリカや中国の研究者とともに、複数の研究体制を構築し、論文を執筆中である。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計1件（うち査読付論文 0件／うち国際共著 0件／うちオープンアクセス 0件）

| | |
|--|-------------------------|
| 1. 著者名 大串葉子・上總康行 | 4. 巻 69（9） |
| 2. 論文標題 諏訪田製作所の経営改革と管理会計：高級爪切りの「切れ味」に賭けた事業構造の転換 | 5. 発行年 2017年 |
| 3. 雑誌名 企業会計 | 6. 最初と最後の頁 1264-1271 |
| 掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし | 査読の有無 無 |
| オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難 | 国際共著 - |

〔学会発表〕 計6件（うち招待講演 0件／うち国際学会 3件）

| |
|---|
| 1. 発表者名 水野一郎、本橋正美、成川正晃、香山忠賜、山本清尊、中島洋行、宗田健一、山口直也、川島和浩、大串葉子、大槻晴海 |
| 2. 発表標題 中小企業会計における管理会計 |
| 3. 学会等名 中小企業会計学会 |
| 4. 発表年 2018年 |

| |
|--|
| 1. 発表者名 大串葉子・上總康行 |
| 2. 発表標題 戦略的事業転換と管理会計：諏訪田製作所のケースをもとに |
| 3. 学会等名 日本原価計算学会 |
| 4. 発表年 2017年 |

| |
|--|
| 1. 発表者名 Yoko OGUSHI, Yasuyuki KAZUSA |
| 2. 発表標題 Strategic business change with accounting data : the case of SMEs |
| 3. 学会等名 New Zealand Management Accounting Conference（国際学会） |
| 4. 発表年 2017年 |

| |
|--|
| 1．発表者名 Yoko OGUSHI, Yasuyuki KAZUSA |
| 2．発表標題 Capital Investment Appraisal of Developing Offshoring Business |
| 3．学会等名 New Zealand Management Accounting Conference (国際学会) |
| 4．発表年 2019年 |

| |
|---|
| 1．発表者名 Yoko OGUSHI |
| 2．発表標題 “Where is Post Auditing? -Board Augment before Capital Investment Appraisal of Developing Offshoring Business: the case of Japanese Manufacturing company-” |
| 3．学会等名 JPAIS (国際学会) |
| 4．発表年 2019年 |

| |
|---|
| 1．発表者名 堀江 正之、大串 葉子、香山 忠賜、坂上 学、佐久間 裕幸、中島 洋行、中村 元彦、畑中 孝介、浜田 晴香 |
| 2．発表標題 中小企業会計にITが与えるインパクトに関する総合的研究 |
| 3．学会等名 中小企業会計学会 |
| 4．発表年 2018年～2019年 |

〔図書〕 計1件

| | |
|------------------------|----------------|
| 1．著者名 水野一郎編著 | 4．発行年 2019年 |
| 2．出版社 中央経済社 | 5．総ページ数 336 |
| 3．書名 中小企業管理会計の理論と実践 | |

〔産業財産権〕

〔その他〕

6 . 研究組織

| | 氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号) | 所属研究機関・部局・職 (機関番号) | 備考 |
|-------------------|--|---|----|
| 研究 分 担 者 | 上總 康行 (KAZUSA Yasuyuki) (20121494) | 福井県立大学・地域経済研究所・研究員 (23401) | |