

海外現地法人に適した人的資源管理をカスタマイズする

塘 誠 成城大学教授

◆ Summary ◆

海外現地法人の人的資源管理と管理会計との関係について、4社の事例を通じて検討した。トップをローカルにし権限委譲すれば、現地の文化に即した経営手法が採用される可能性が高まる。その場合でも、管理会計については日本と同様の仕組みを適用することが有効であると考えられる。他方、人的資源管理と業績評価の運用方法は、現地の慣習に即したものにすることが有効と考えられる。今後、In-Out M&A等で海外現地法人の比重が増加すると、日本の経営管理手法を海外に移転するだけでなく、買収先や現地人トップが有している知見の活用が、海外現地法人における人的資源管理と管理会計の進化において有効になるといえよう。

《はじめに》

海外現地法人の比重が高まると、法律や制度、文化の違いにより、多様な価値観を持った海外人材を企業グループに取り込むことになる。これが、企業グループ内での文化摩擦を生じさせ、経営に影響を与える可能性がある。また、物価水準や現地労働マーケットは国ごとに異なり、人的資源管理に影響を与える。他方、連結で業績が評価される以上、管理会計は日本の影響も受ける。本稿では、この海外現地法人の人的資源管理と管理会計との関係について、4社の事例を通じて検討することにする。

I グローバル・グループ管理の変化と海外現地法人のマネジメント形態

1 グローバル・グループ管理の変化とその要因

2017年度の海外事業活動調査（経済産業省、2019a）によると、海外生産比率は、海外進出企業ベースで39%であった。また、投資決定のポイントは、「現地の製品需要が旺盛又は今後の需要が見込まれる」が69%と、「良質で安価な労働力が確保できる」の16%と比べ高くなっている。このように、生産機能だけでなく消費市場を求めての海外展開が増加している。さらに、M&Aを活用することで海外展開を加速する企業も増加している。レコフ（2020）のM&A統計によると、日本企業が海外企業を買収するIn-Out M&Aの金額比率は2019年で57%など、2011年以降はM&A金額の過半を超えている。

人事制度が年功序列的な職能型から海外で一般的な役割・職務型に変わるなど、国内の人的資源管理面でも変化が見られる。マーサージャパン（2018）の調査によると、外資系企業では、管理職、非管理職（総合職系）、



非管理職（一般事務職系）のいずれの階層でも80%以上が役割・職務に基づく等級制度や報酬制度を導入していた。日本企業でも管理職クラスに限れば、53%が役割・職務に基づく等級制度や報酬制度を導入していた。人事制度が職能型であるか、職務型であるかによって、業績評価のための管理会計指標も影響を受ける。塘（2019）では、職務型に移行すると、管理可能性原則に基づいた業績評価指標ならびに、財務会計と切り離れたより精緻な「財管分離」の管理会計システムが必要になる可能性を指摘した。

また、「日本企業による海外M&A実態調査報告書」（経済産業省、2019b）では、「グローバル市場より優秀な人材を獲得していくには、固定報酬を中心とした報酬制度ではなく、業績目標の達成度合いに応じて報酬が支払われる変動報酬への移行が鍵」であるとし、「中長期的にはグローバル基準のものが一つあり、地域性を考慮した運用が必要になる」と指摘している。以上のように、企業活動のグローバル化に伴って、人的資源管理や管理会計の面で、グローバル・グループ管理が変化しつつある。

2 海外現地法人のマネジメント形態

筆者は、2010年ごろから2020年まで約10年にわたって、欧州、米州、東南アジア、中南米の日系海外現地法人ならびに、日本の本社に対するインタビュー調査を単独もしくは共同で実施してきた。これらを通じて、海外現地法人のマネジメント形態は、3つに類型化して整理できると考えている。それは、①日本の制度に準じた管理、②海外現地法人の管理は現地に任せる権限委譲を軸にした管理、

③経営管理の異文化融合である。

①の「日本の制度に準じた管理」形態は、物理的な距離が近い東南アジアで多く見られる。そこで、予算制度、人事評価制度、生産管理等についてインタビューすると、日本の地方にある工場や支店、子会社と同様の管理を行っているとの印象を受けることが多い。東南アジアは、日本との物理的距離が近く（たとえば羽田－バンコクのフライト時間は5～7時間）、また時差も1～2時間と小さく、トラブルが生じた際、日本からの出張で素早い対応が可能な範囲にあることが一因であると考えられる。また、グローバル標準もしくはそれに近い製品を扱っている企業も、この形態をとる傾向にある。この形態では、日本と同水準の管理が行われる反面、処遇を日本に準じると、人材の定着率が悪いなど人的資源管理面で困難に直面することもある。

②の「海外現地法人の管理は現地に任せる権限委譲を軸にした管理」形態をとるのは、①と逆に、日本から物理的に遠い企業、海外進出の歴史が長い企業、製品の現地化度が高い企業で一般に見られる。たとえば、中南米のメキシコは、日本との物理的距離が遠く（成田－メキシコシティ直行便のフライト時間は12～14時間）、時差は14～15時間とほぼ昼夜が逆転する。近年では、ICTの発達でリアルタイムのテレビ・電話会議ができるようになったとはいえ、それ以前は、日本から随時コントロールすることは難しかったと

Profile

とも・まこと◇1988年筑波大学第三学群社会学類卒業、1988年長銀経営研究所（長銀総合研究所、長銀総研コンサルティング）入社、2002年大阪大学大学院経済学研究科博士後期課程単位取得退学、2004年博士（経済学）取得（大阪大学大学院経済学研究科）、2005年より成城大学経済学部。



考えられる。この形態は、現地でのマネジメント・コントロールの自由度が高く、人的資源管理上も処遇等を現地に合わせられる点で人材獲得に有利である反面、日本からのコントロールが効きにくくなるという側面もある。

③の「経営管理の異文化融合」形態は、①の日本の制度に準じた管理を行いつつ、部分的にローカライズした仕組みを取り入れる、もしくは、②のローカルに権限委譲しつつ、部分的に日本的な管理を取り入れるというものである。

トップをローカルにし権限委譲すれば、現地の文化に即した経営手法が採用される可能性が高まる。しかし、「会社が国際化しても、計画やコントロールのシステムは本国の国民文化に強く影響され続ける」(G. ホフステード他, 2013, 295頁) という指摘があるように、日系現地法人である以上、ある程度は日本文化の影響を受けることになる。

II 海外現地法人における 人的資源管理と管理会計の事例

本節では、海外の現地法人の人的資源管理と管理会計との関係について、事例を紹介する。1は大型 In-Out M&A 後の統合プロセス (PMI: Post Merger Integration) の事例である。2~4は、メキシコの日系現地法人の事例である。メキシコの事例を取り上げるのは、東南アジアより遠隔の地にあること、スペイン語圏で文化的にも異なるからである。1は2019年に、2, 3は2020年に、4は2016年にインタビューを行った時点のデータに基づいている。

1 大型 M&A をした広告業 A 社の事例

広告業の D 社は、2013年に海外の同業の A 社を買収した。買収価額は約 4 千億円であったがのれん等が発生したため、総資産は 1 兆円増加し買収前の約 2 倍となった。買収後も A 社のトップは従前の社長が務めた。D 社は、2015年に A 社に合わせ連結会計基準を日本基準から IFRS に、決算期を 3 月から 12 月に変更した。また、事業セグメントを国内 (D 社)、海外 (A 社) の 2 区分に変更し、D 社が保有していた海外現地法人は、A 社の傘下に組み入れた。A 社の業績評価、人的資源管理が適用されるようになったため、当初は少なからず抵抗もあったという。

A 社の予算や業績評価指標として利用される KPI (Key Performance Indicator) は D 社と共通で、売上総利益、調整後営業利益、オペレーティングマージン (調整後営業利益 ÷ 売上総利益) である。このうち、調整後営業利益とは、営業利益から、買収に伴う無形資産の償却費、減損損失、固定資産の売却損益等の一時的要因を排除した恒常的な事業の業績を測る利益指標である。また、中長期の KPI では、為替や買収の影響を除いた売上総利益の成長率と、オペレーティングマージンが用いられている。これらは、管理可能性原則に基づいた指標といえ、買収を積極的に行う A 社の影響もあったと考えられる。

A 社の予算制度は、D 社と統合されており、グループ全体の中期経営方針に従って、ボトムアップアプローチで予算を作成している。A 社は、業績を地域、マーケットの各段階でサブ連結し、予実管理を実施している。評価基準は A 社に権限移譲されており、KPI が達成されないとインセンティブボーナスが



ゼロになるなど、D社とは異なる。A社は、管理会計をIFRSに基づく実績で行っている点で、国内単体決算で日本基準を使うD社とは異なる。

A社の人的資源管理は、D社とは統合されていない。A社の報酬制度では、役員、傘下事業会社社長、部門長など上級幹部（全体の1%ほど）に、国内で未導入のグローバル・グレーディング制度を導入している。また、A社では、長期インセンティブプランとして繰延現金報酬制度（Deferred Cash Plan）を導入している。権利付与の年から3年間在籍することを条件に、3年後に決められた金額が支払われるという制度である。これは、統合前にA社が有していた「パフォーマンス・シェア・プラン（Performance Share Plan）」に代わるものである。D社の長期インセンティブプランは、執行役員を対象とした業績連動型株式報酬制度であり、A社とは異なる。

A社では、文化的・地理的に多様な背景を有する多数の従業員の文化的融合を図るため、D社と共通の行動規範である「グループ行動憲章」を活用している。さらに、従業員には、定期的に従業員意識調査を実施し、問題点の抽出や従業員の満足度を測定している。

以上のように、A社では、D社と、行動規範、予算制度、KPIなど管理会計制度は統合されていた。特に、KPIは、A社の事業形態を反映し、恒常的な事業の業績測定ができるように管理会計指標を工夫していた。さらに、その運用ならびに人的資源管理はA社に権限移譲されていた。

2 精密機器メーカーK社の事例

K社は、精密機器メーカーのメキシコ現地

法人（販社）である。従業員は、約80名であり、うち社長を含め日本からの出向者と現地採用日本人が各3名で、残りは人材派遣会社からの派遣である。マスタープランの目標は、主に売上高と利益率であり、他にKPIとして、在庫回転率、売上債権回転率等が国ごとに設定されている。業績の月次報告のレポートラインは、北米統括会社である。現地法人社長、責任者等の評価は、北米統括会社で行われる。月次業績のフォーマットは、グローバル共通であり、日本本社でも閲覧可能となっている。

K社では、管理会計手法としてアメーバ経営を取り入れ、経営成績を全従業員に開示するガラス張りの経営を目指している。毎月全従業員に向けて業績報告をし、中長期の目標、今月の目標とそれらの結果を共有している。さらに、売上実績を日次で従業員に報告している。時間当たり採算を週次で報告している日本の水準には達していないものの、従業員の業績達成意欲向上につながっていると考えている。ただし、報酬は、従業員が基本的な生活を維持できることを重視し、インセンティブより基本給に比重を置いたメキシコ独自の体系としている。

アメーバ経営と両輪となるフィロソフィ経営も導入している。具体的には、日本語のフィロソフィをスペイン語に翻訳したものを、毎朝、従業員で輪読しコメントしている。これを通じて、「利他の心」という人としてビジネスをするうえで何が正しいのかをメキシコの従業員にも理解してもらっている。文化も言葉も違うが、フィロソフィ経営は、メキシコ人スタッフにも浸透しており、各人が判断に迷ったときの指針になっている。

以上のように、K社では、グループ共通の



管理会計手法であるアメーバ経営とフィロソフィ経営を適用し、報酬面では固定給に近い制度を取り入れるなど、日本的な経営を海外移転している事例といえる。

3 電気機器メーカーB社の事例

B社は、電気機器メーカーのメキシコ現地法人である。社員は20名弱であり、うち日本人は1名である。現在の社長は、メキシコ人である。進出当初は家電製品を扱っていたが、現在はインフラ・プロジェクト向けの販売が主である。その修理サービスも副次的に提供している。アメリカにグループの統括会社があるものの、実際には、日本の事業会社の子会社となっている。B社は、日本の親会社の営業活動を代理で行い、成約時に一定率のコミッションを得るコミッショネアー（といや問屋）形態をとっている。

予算は中期経営計画方針に基づいて設定し、また、本社と同様の目標管理制度を導入している。社長の評価は、目標管理制度に基づき、本社が行うことになっている。KPIの項目は、B社と本社とのすり合わせで、その基準は本社で決めている。ボーナスについては、KPIを自己評価したうえで、本社が評価している。財務成績だけでは評価せず、受注努力、違約金発生を未然に防ぐ等契約遂行の現地対応といった定性的な評価も加味されている。インフラビジネスは、6年ごとに行われる大統領選挙がある年には公共入札そのものが極端に減るなど、外部要因によって左右されやすく、管理可能な部分が少ないこともその理由である。現在のメキシコ人社長の報酬は、前職の報酬やメキシコの労働マーケットの相場（上級管理職）を反映して決めている。インフラ

ビジネスは、人脈が重要であり、それを持つ人材が貴重であるからであることから、報酬は、相応の金額となっている。

営業や事務スタッフの報酬は、日本で一般的な年功序列制とは異なり、職務とポジションによる職務給であり、インフレ+ α の昇給を毎年行っている。機器据え付け指導を担当するスタッフにはインセンティブがあるものの、その他のスタッフの報酬は、「基本給+ボーナス」となっている。営業については、売上目標達成など財務的な成果にかかわらず、運用上100%達成したのものとしてボーナスを支払っており、実質的に固定給となっている。これは、前述の社長の報酬と同様の考え方による。一方、事務スタッフは、目標の達成率によりボーナスは変動している。

以上のように、B社では、日本と同様の管理会計制度、目標管理制度を導入する一方で、メキシコでのインフラビジネスの実態に合わせた運用をしている。

4 自動車部品メーカーC社の事例

C社は、自動車部品のメキシコ製造現地法人である。従業員はワーカーまで含めて2,000名弱である。1980年代に進出した当初から社長はメキシコ人である。現在の社長は、1999年に就任した。社長の人事権は、日本にあるものの、現地法人の経営および人的資源管理については、完全にメキシコに権限移譲されている。特に、人的資源管理は、以下のように日本と大きく異なる。

C社では、人材を大きく①エグゼクティブ、②ミドル、③ワーカーの3つの層に区分している。ジェネラルマネージャーを任せられるのはエグゼクティブ層のみであるとの前提で、



ミドル層の生え抜きを教育してジェネラルマネージャーに昇格させる社内規定はない。ジェネラルマネージャーは、原則として、社外のエグゼクティブ層マーケットからヘッドハンティングして採用している。知名度のある大学や留学経験のあるミドル層が、いくつかの会社で経験を積んでエグゼクティブ層となるのが一般的である。ジェネラルマネージャーの採用にあたっては、メキシコの業界団体、ヘッドハンティング会社等に幅広い人脈を持つ社長が、エグゼクティブ層からヘッドハンティングすることが多い。また、ジェネラルマネージャーの報酬水準は、日本の同等ポジションよりも高く設定されている。たとえば、社長や工場長の給与水準は、日本基準の2～3倍である。

また、メキシコには、「労働者利益分配金」(PTU: Participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas) という労働法で規定された制度がある。これは、会社が得た利益のうち課税所得の10%を被雇用者に分配する制度である。これによる過大な負担を避けるため、人材派遣会社を利用し、PTUを削減するスキームがある。2012年度の労働法改正でこれが難しくなったものの、同法改正以前から利用している会社には猶予が与えられ、現在でもこのスキームを活用している企業も見られる。C社では、ワーカーおよびミドル層とエグゼクティブ層で、別々の人材派遣会社を保有し利用している。報酬と福利厚生といった処遇が異なり、分離しないと税額控除が受けられないためである。日本からの出向者も一旦エグゼクティブ層の人材派遣会社に属し、そこからC社に派遣される形態をとっている。さらに、この人材派

遣会社は、日本にも人材を派遣している。

人的資源管理と異なり管理会計は、日本の仕組みに準拠している。投資や資金調達に関しては、本社の承認が必要である。たとえば、予算作成は、翌年4月の次年度見通し計画の立案を毎年7月からスタートさせ、秋に予算立案の会議を行い12月に本社に予算案を提出し、調整過程を経て3月に予算が承認される。半期で実績の見直しを行うが、期初計画を変えることなくその達成を求められる。

レポートラインは、アメリカの統括会社を経由せず直接日本の本社となっており、本社から財務指標の達成が求められる。P/Lの売上高、利益やB/Sの在庫や売掛金のサイトといった項目である。特に、在庫削減については本社から強い要請が来る。契約がFOB (Free on Board=本船渡し) であり、かつ中国から船便で輸入すると通関まで含め約1カ月かかるので積送在庫が膨らむ。そのため商社を利用するなど目標達成の工夫をしている。

以上のように、C社では、人的資源管理面では報酬水準を含め完全に現地に権限移譲されているものの、管理会計や財務面では強い本社のコントロールが行われている。

Ⅲ 考察と今後の課題

1 まとめ

4社の事例をまとめたものが図表である。管理会計については、少なくとも制度上は、4社とも日本と同様の仕組みを導入していた。人的資源管理面では、現地の慣習に即した人材採用、報酬制度の適用が見られた。海外現地法人のトップは、K社以外の3社がローカルであった。トップがローカルである期間が



〔図表〕 事例のまとめ

ケース	社長	管理会計	人的資源管理
A社	現地人	<ul style="list-style-type: none"> ・ 予算制度, KPI は日本と統一 ・ 運用基準が異なる ・ D社の海外子会社をA社の傘下に置き, A社の管理を適用 	<ul style="list-style-type: none"> ・ トップの人事権のみ本社 ・ 人事評価については海外独自 ・ インセンティブプランも海外独自
K社	日本人	<ul style="list-style-type: none"> ・ 日本と同様のアメーバ経営, フィロソフィ経営を部分的に導入 ・ 管理会計指標は世界統一フォーマット ・ レポートラインは北米 (本社でも閲覧可) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 日本と同様のフィロソフィに基づく人的資源管理 ・ 報酬制度は日本的 (インセンティブに比重を置いた現地のやり方とは異なる)
B社	現地人 (前任は日本人)	<ul style="list-style-type: none"> ・ KPIは, 現地で設定し本社との擦り合わせで目標値を決定 ・ 評価面で現地の活動実態に即した運用 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 目標管理制度で財務的評価よりも定性評価を重視 (営業も) ・ 現地人社長等の報酬はメキシコの労働マーケット相場
C社	現地人	<ul style="list-style-type: none"> ・ 予算制度等は日本に準拠 ・ 財務的 KPI は本社が関与 ・ 投資や資金調達権限はない (本社の承認が必要) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人的資源管理は, 現地へ完全に権限移譲 ・ トップの人事権のみ本社 ・ 現地人社長等の報酬は現地水準 ・ 人材派遣会社を上位層とその他で2社利用し, 報酬プランを分割

長いほど、人的資源管理面の権限移譲も進んでいると考えられる。

A社は、日本と共通の予算制度やKPIを適用しつつその運営については権限委譲されており、また、人的資源管理はA社特有の制度を採用していた。K社では、日本人経営者の下、グローバル共通のアメーバ経営とフィロソフィ経営を導入しつつ、インセンティブに頼らない日本的な人的資源管理を行っていた。B社では、目標管理制度を導入しているものの、現地の実態に即した定性評価を重視していた。C社では、管理会計は日本からコントロールする一方、人的資源管理面は完全に現地に権限移譲していた。このように、管理会計制度は、グローバルで共通化しつつ、現地での管理可能性や文化に適応した運用にすることで、海外現地法人の人事・人的資源管理を活性化できると考えられる。

なかでも、A社の事例は、日本の経営管理手法を海外に移転するだけでなく、買収したA社の手法がグループ全体に部分的とは

いえ反映されていた点で注目に値する。それは、第1に、A社の事業形態を勘案して、恒常的な利益を測定できるKPIを設定し、グループ全体でも適用していた点である。第2に、D社の海外現地法人をA社の傘下に再編し、グローバルなA社の管理手法をそれらに適用した点である。第3に、A社は長期志向の人的資源管理を行うため、インセンティブプランとして繰延現金報酬制度を導入しており、これがD社の執行役員を対象とした業績連動型株式報酬制度導入に影響を与えた可能性がある点である。

今後、In-Out M&A等で海外現地法人の比重が増加すると、A社やC社の事例のように、買収先や現地人トップが有している知見の活用が、海外現地法人における人的資源管理と管理会計の進化において有効になるといえよう。

2 今後の研究課題

ハリス他(2020)では、「戦略と業績指標



を関連付ける慣習」の弊害を指摘している。ミュラー (2019) でも同様に、「個人が自らの利益を最大化することを目的にしているエージェントである限り、すべての測定に基づく報酬の枠組みには避けがたい欠陥がある」ことを指摘している。これは、欧米では一般的に業績指標と報酬とを関連づけているからである。他方、日本では元来、業績指標と報酬の結びつきが弱いことが、横田 (2010) などで指摘されている。本稿で取り上げた事例でも、A社を除き業績指標と報酬の結びつきは弱く、海外現地法人に日本的な経営を適用していた。

各社とも、海外現地法人の業績指標とその分析結果が月次決算報告会等で報告される。未達がある場合、その原因と解決策が現地、統括会社、日本本社マネージャーなどの間で議論される点が共通していた。権限移譲の程度が最も高いと考えられるA社でも、日本本社の役員がA社のボードメンバーに加わることでこれを実現していた。この業績指標の進捗を検討する段階で、グローバルに知識が共有されている。その意味で、海外現地法人の業績指標の達成は、現地法人以外のマネージャーとの共同作業の結果という側面がある。よって、業績指標を特定の個人の報酬に完全には結び付けていないものとする。

買収した企業がインセンティブを重視するなど企業文化が異なる場合、人的資源管理に業績指標をどう活用するかについては、結論は出ていない。特に新設に比べ、大型 In-Out の M&A で海外事業の拡大を図った企業は、大きな文化摩擦にさらされる可能性が高い。そういった企業の人的資源管理の PMI (Post

Merger Integration) において、管理会計がどのように関与できるのかを研究することが、今後の研究課題である。

【参考文献】

- 経済産業省 (2019a) 「第48回 海外事業活動基本調査概要(2017年度実績)」<https://www.meti.go.jp/press/2019/05/20190515004/20190515004-1.pdf>。
- 経済産業省 (2019b) 「日本企業による海外 M&A 実態調査報告書」<https://www.meti.go.jp/press/2019/04/20190409003/20190409003.html>。
- ジェリー・Z・ミュラー (松本裕 (訳)) (2019) 『測りすぎ：なぜパフォーマンス評価は失敗するのか?』みすず書房。
- 塘誠 (2019) 「異文化マネジメントと管理会計上の課題—純粋持株会社、日系海外子会社の事例研究から—」『管理会計学』27(2): 13-26頁。
- マーサージャパン (2018) 「職務の明確化とそれを前提とした公正な評価手法の導入状況に関する調査報告書」http://www.meti.go.jp/policy/jinzai_seisaku/houkokusyo.pdf。
- マイケル・ハリス・ビル・テイラー (有賀裕子 (訳)) (2020) 「ウェルズ・ファゴの失敗に学ぶ 目の数字にとらわれて目標を見失っていないか」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』45(3): 18-26頁。
- 横田絵理 (2010) 「業績管理会計と組織行動」『業績管理会計 (体系現代会計学 第10巻)』中央経済社。
- レコフ (2020) 「統計 (表とグラフ)」『マール』306, <https://www.marr.jp/genre/graph/toukei1/entry/20924>。
- ホフステード・G・G・J・ホフステード・M・ミンコフ (岩井八郎・岩井紀子 (訳)) (2013) 『多文化世界—違いを学び未来への道を探る』有斐閣。

(謝辞)

本研究にあたり、インタビューに対応して下さった方々に、お礼申し上げます。

本研究は、科研費(課題番号18K01920)ならびに2019年度成城大学特別研究助成を受けて実施した。

