

ASEANの日系企業の管理会計／原価管理の一局面

——タイとマレーシアの比較において——

井 上 信 一

1. はじめに

わが国製造企業のグローバル化は、1985年のプラザ合意以降の為替レートの円高シフト及び最近の再度の急激な円高などの影響もあり、急速に進展してきた。それに対応して、日本企業の経営システムの国際移転については、これまでも広く研究がなされ多くの研究の蓄積がみられる。同時にわが国企業のグローバル化の会計学的な研究もある程度進展しており、その成果も徐々に積み重ねられている。

筆者自身も、これまでにヨーロッパ、米国、アジア及びオセアニアに進出した日系企業のグローバル化と管理会計／原価管理の国際移転について、ある程度の研究を行ってきた。そのうちで、アジア諸国に進出している日系企業の経営実践及び管理会計／原価管理については、地域別（ASEANとNIES）にわけて、別稿においてその実態と課題の一面を明らかにした。しかし、地域別の特徴も、その地域を構成する個々の国々の経済、社会、風土、文化的特性により、その展開形態は必ずしも一様ではないと思われる。その理由は、それぞれの国の経済、社会、文化、風土面の特徴が、日系企業の現地へのローカル化に対して必ずしもすべての国において一様に影響を与えているとは言い難いためである。そこでこの機会に、ASEANに進出した日系企業が、進出した地域のそれぞれの国情の相違により経営実践及び管理会計／原価管理の面でどのような影響を受けているのか一瞥しておきたい。すなわちASEAN諸国に進出した日系企業におけるその特徴と課題を概観しておくことは、日系企業における経営管理及び管理会計／原価管理のローカル化の特徴とその問題点を明らかにする上で重要な事例を提供してくれると思われる。

そこで本稿では、ASEANに進出した日系企業を、タイとマレーシアの場合にわけ、それぞれの国に進出した日系企業の経営実践と管理会計／原価管理の実態と課題の進出先国による特徴を明らかにすることを意図している。具体的には、第2節で調査方法と回答企業の概要、第3節で経営職能のローカル化、第4節で原価構造と原価管理職能、第5節で管理会計職能について比較考察する。そのことにより、タイとマレーシアの日系企業の特徴とその相違点を明かにする。

2. 調査方法と回答企業の概要

本稿の基礎になっている調査方法については、別稿においてすでに触れたので、ここではその概要のみを説明する。まず調査対象の母集団は、『'91海外進出企業総覧』（東洋経済新報社）により、タイとマレーシアに進出している日系企業を対象に、1) 製造企業であること、2) 日本企業（日本企業の海外子会社を含む）の出資比率が20%以上であること、3) 従業員数が100人以上であることを、条件に抽出した。その結果、タイの日系企業は195社、マレーシアの日系企業は148社であり、両者を合わせたASEAN全体では343社になる。

以上の日系企業343社に対して、1991年8月より1992年3月まで郵送調査を行った。その結果回答状況は、ASEAN全体では25.8%である。国別には、タイの回答率は24.0%、マレーシアの回答率は28.1%と、国別の回答率はマレーシアの場合がタイよりも幾分高くなっている。

次に、回答企業の経営規模などの概要は、表1に示すとおりである。それによると、資本金の大きさは、タイでは約10億円であるのに対して、マレーシアでは約90億円と、マレーシアに進出した日系企業の資本金規模がタイの9倍と、マレーシアに進出した日系企業の資本金規模が非常に大きいことがわかる。また資本金のうち、日本の親企業の出資比率は、タイでは58.7%であるのに、マレーシアでは74.4%と、マレーシアに進出した日系企業への日本の親企業からの出資比率が16%近く高くなっている。

表1 回答企業の経営規模

経営規模の指標	タイ	マレーシア	合計
資本金（百万円）	1,035	8,968	4,802
（うち親会社出資比率：%）	58.7	74.4	66.1
売上高（百万円）	8,652	10,775	9,647
（うち輸出比率：%）	50.3	64.8	57.4
従業員数（人）	862	1,051	950
（うち日本人：人）	9.12	49.82	34.70
取締役の構成（人）	8.26	7.05	7.69
（うち日本人数：人）	5.21	4.82	5.02
勤続年数（管理職：年）	8.13	7.17	7.69
（一般職：年）	4.83	4.48	4.67
年間従業員採用比率（%）	19.22	29.18	23.73

*）n=43（タイ）、n=38（マレーシア）、n=81（合計）。なお表中の合計は、タイとマレーシアを合わせた合計、すなわちASEANを示している。（以下同様である。）なお為替レートは、調査時点における為替レートでもって換算した。表中の数字は、いずれも1社平均の数値である。

次に売上高規模については、タイでは売上高は約87億円であるが、マレーシアでは約108億円と、2割近くマレーシアの場合が高くなっている。ただ売上高の両者の相違は、資本金の場合と比べると、遙かに小さくなっている。

また売上高のうち、当該国以外での販売比率、すなわち輸出比率は、マレーシアでは64.8%、タイの場合には50.3%と、マレーシアの場合がタイの場合よりも14%余り高くなっている。しかし何れの場合も輸出比率がかなり高いのがASEANの日系企業の特徴である。強いていえば、タイへの進出は、ある程度までは国内市場での需要を当て込んだ進出であるが、マレーシアの場合には、より一層外国への輸出（日本への逆輸入を含めて）を最初から意図した輸出依存型の海外進出になっている。

第3に、従業員規模による相違をみってみる。日系企業1社あたりの従業員数も、マレーシアでは1,051人であるが、タイの場合は862人と、やはりマレーシアの日系企業の従業員数が18%位多くなっている。

取締役会の構成、従業員の勤続年数及び年間従業員採用割合をみってみる。まず経営組織のトップを構成する取締役会の構成員は、タイでは1社平均で8.26人であり、マレーシアではそれが7.05人と、マレーシアの場合が、経営規模は何れの指標をとっても大きいにも拘らず、取締役会の構成人数は1社当たり1.21人も少なくなっている。また人事のローカル化を示す指標である取締役会を構成する日本人重役の人数（構成比）は、タイでは5.21人（取締役総数に対する日本人の割合は63.1%）であるが、マレーシアでは4.82人（同様68.4%）と、取締役に占める日本人比率は何れの場合も60%を越えている。ただ日本人重役の占める比率は、マレーシアの場合がタイの場合よりも5%程度高くなっている。

次に従業員の勤続年数をみってみる。まず管理職の勤続年数は、タイでは平均8.13年であるが、マレーシアでは平均7.17年と、タイの場合の勤続年数が1年近く長くなっている。管理職以外の従業員、すなわち一般職の場合の勤続年数は、タイで4.83年であるが、マレーシアでは4.48年と、タイの場合の勤続年数が幾分長くなっている。これは、タイへの進出がマレーシアの場合よりも早い企業が多いことも影響していると思われる。

最後に、年間従業員採用比率、すなわち日系企業における従業員の定着率をみってみる。年間従業員採用比率は、タイでは19.22%であるが、マレーシアでは29.18%と、マレーシアの場合の年間採用比率が10%近く高くなっている。

3. 経営職能のローカル化

この節では、経営職能のローカル化を、経営活動のローカル化（日本的経営の実践、経営活動のローカル化：過程的視点、垂直的視点）と経営人事のローカル化の局面より検討する。

3.1 経営活動のローカル化

ここでは、経営活動のローカル化を、日本的経営の実践レベル及び経営活動のローカル化（過程的視点、垂直的視点）の面より、タイ、マレーシアのそれぞれの特徴を明らかにする。

1) 日本的経営の実践

まずタイ、マレーシアの両国で、いわゆる日本的経営がどの程度実践されているか、表2により考察する。

ASEAN全体では、最も得点が高いのは、制服の着用であり4.87点になっており、ほぼ「積極的・全面的」に実践されている。またタイ、マレーシアのいずれの日系企業においても、制服の着用は最も広範囲に実践されている経営活動である。これは、欧米に進出した日系企業の場合には余り導入されていなかったのと対照的である。やはりアジア的な経済、社会、風土、文化との関係が深いのであろうか。

表2 日本的経営の実践

日 本 的 経 営	タ イ	マレーシア	合 計
制服の着用	4.83 (1)	4.92 (1)	4.87 (1)
平等主義	4.32 (2)	4.08 (3)	4.20 (2)
5 S運動	4.00 (3)	4.13 (2)	4.06 (3)
大部屋主義	3.74 (4)	3.66 (4)	3.70 (4)
QCサークル	3.48 (5)	3.37 (6)	3.42 (5)
ノー・レイオフ	3.26 (7)	3.60 (5)	3.42 (5)
現場主義	3.29 (6)	3.41 (7)	3.35 (7)
年功賃金制度	3.05 (8)	3.11 (9)	3.08 (8)
集団的意志決定	2.92 (9)	2.97 (10)	2.95 (9)
多能工の養成	2.63 (11)	3.24 (8)	2.92 (10)
年功昇進制度	2.87 (10)	2.73 (12)	2.80 (11)
ジョブ・ローテーション	2.51 (12)	2.79 (11)	2.65 (12)

*) n=42 (タイ), n=38 (マレーシア), n=80 (合計)。表中の得点は、1点→全く実施していない, …, 3点→ある程度実施している, …, 5点→積極的に実施している, として合計点を集計し, 回答企業数で割って, 1社あたりの平均値を計算した。()の中は重要性の順位を示している。

それに次いで、「積極的・全面的」に行われている経営実践は、平等主義（ASEAN：4.20点（2位））や5S運動（ASEAN：4.06点（3位））であり、いずれも4点台とその得点は高くなっている。平等主義については、タイの場合が導入レベルが幾分高く、逆に5S運動の場合にはマレーシアの実践レベルがより高くなっている。しかし、何れの経営活動も4点台にあり、その実践レベルは高いといえる。

3点台（「ある程度実践されている」レベル）にある日本的経営は、大部屋主義（ASEAN：3.70点（4位））、QCサークル（ASEAN：3.42点（5位））、ノー・レイオフ（ASEAN：3.42点（5位））及び現場主義（ASEAN：3.35点（7位））と呼ばれる経営実践であることが理解できる。（なお年功賃金制度は3点台（ASEAN：3.08点（8位））にあるが、3点に限りなく近くなっており、広く実践されているとはいえない。）

得点が2点台以下であるのは、あまり日系企業において実践されているとはいえない日本的経営である。それには、集団的意思決定（ASEAN：2.95点（9位））を始め、多能工の養成（2.92点（10位））、年功昇進制度（2.80点（11位））やジョブ・ローテーション（2.65点（12位））という、日本の人事制度や生産方式（生産現場）に緊密に関係している経営実践が含まれている。なお多能工の養成については、マレーシアがタイの場合よりは多能工の養成に幾分積極的であることが結果からは読み取れる。

全体的には、ASEANに進出した日系企業における日本的経営の実践レベルは、マレーシアとタイとを比較すると、マレーシアの得点が幾分高いケースが多くなっている。しかし、導入のレベルに際だった差異はみられない。

2) 経営活動のインサイダー化：過程的視点

ここでは、ASEANの日系企業で実践されている経営活動を、購買、生産、販売等々という経営過程に沿って、そのインサイダー化がどの程度ASEANの海外子会社で実践されているか、表3により考察する。

全般的には、過程的視点からみた経営活動のインサイダー化のレベルの高い経営活動は、まず人事活動（ローカルの人）が飛び抜けて高く、第1位（4.94点）を占めている。それに続いてローカル化が進んでいる経営職能は、製造活動（第2位：4.65点）、財務活動（運転資金）（第3位：4.49点）、購買活動（第4位：4.27点）などであり、いずれも4点以上になっており、それら職能はローカルでほぼ自己完結的に行われているといえる。

表3 経営職能のインサイダー化：過程的視点

経営職能	タイ	マレーシア	合計
人事活動（ローカルズ）	4.90（1）	4.97（1）	4.94（1）
製造活動	4.76（2）	4.53（2）	4.65（2）
財務活動（運転資金）	4.59（3）	4.39（3）	4.49（3）
購買活動	4.22（4）	4.32（4）	4.27（4）
財務活動（設備投資資金）	4.10（5）	3.79（5）	3.95（5）
企業文化・価値観の形成	3.98（6）	3.76（6）	3.87（6）
アフターサービス活動	3.79（7）	3.42（7）	3.61（7）
販売活動（運転資金）	3.60（8）	3.11（9）	3.36（8）
マーケティング活動	3.32（9）	3.14（8）	3.23（9）
人事活動（日本人）	2.61（10）	2.34（10）	2.48（10）
製品企画活動	2.47（11）	2.11（12）	2.30（11）
設計活動	2.08（12）	2.24（11）	2.15（12）
研究開発活動	2.05（13）	1.97（13）	2.01（13）

*） n=42（タイ）， n=38（マレーシア）， n=80（合計）。1点→「日本の親会社が全面的に経営職能を分担・決定している」，…，3点→「両者の中間」，…，5点→「全面的に現地子会社が分担・決定している」として回答をして貰い，それぞれの項目毎に合計点を出し，回答企業数で割って，1社当たりの平均点を出した。（ ）の中は重要性の順位を示している。

次にASEAN諸国へのローカル化のレベルが高い経営職能は，財務活動（設備投資）（第5位：3.95点），企業文化・価値観の形成（第6位：3.87点），アフターサービス（第7位：3.61点），販売活動（第8位：3.36点）及びマーケティング活動（第9位：3.23点）であり，5位から9位をそれぞれ占めている。以上5つの経営職能は，いずれの経営職能も3点台にあり，ある程度までローカル化がなされている経営活動である。

最後に，ASEANの日系企業へのローカル化が余り行われていない経営活動は，研究開発活動（第13位：2.01点），設計活動（第12位：2.15点），製品企画活動（第11位：2.30点）という，広い意味での研究開発に関連する経営職能であり，ASEAN諸国への国際移転はほ一部しか行われていない。研究開発活動と共に，日本企業のグローバルな経営戦略の観点から行われる，日本から派遣された日本人経営者の人事（人事活動（日本人）：第10位：2.48点）も，日本の親企業を中心にグローバルな視点から意思決定を行っている。

最後に，タイとマレーシアの場合を比較してみると，それぞれの経営職能のローカル化の順位については，ほぼ同じオーダーになっているが，そのローカル化のレベルについては，経営職能の内容によりローカル化のレベルに相違がみられ，必ずしも一

概にいずれが進んでいるとはいえない。

3) 経営活動のインサイダー化：垂直的視点

ここでは、経営職能のローカル化を、製品企画、基本設計、詳細設計、製造準備、製造段階というように、製品の生産活動を時間的（垂直的な）視点から考察してみる。その結果は、表4のとおりである。

まず目立った特徴は、タイ、マレーシアのいずれの場合も、製品企画、基本設計、詳細設計という計画（源流）段階の経営資源の国際移転（ローカル化）は、ほとんど行われていないことである。すなわちタイ、マレーシアにおける経営職能のローカル化は、現時点では製造準備及び製造段階を中心に集中的に行われている。具体的には、タイ、マレーシアのいずれの場合も、製造段階のローカル化は、タイで4.88点、マレーシアで4.87点と、いずれの場合も5点（ほとんど現地で行っている）に近くなっており、製造活動の大部分を海外子会社で行っている。また製造準備段階は、タイでは4.20点、マレーシアでは4.11点と、製造段階と比較すると、部品調達を中心に日本の親企業で行われている職能が増えているが、大部分は現地で行なっていることが窺える。

表4 経営職能のローカル化：垂直的視点

経営職能	タイ	マレーシア	合計
製品企画段階	2.18	1.86	2.03
基本設計段階	1.78	1.75	1.77
詳細設計段階	2.16	2.43	2.29
製造準備段階	4.20	4.11	4.15
製造段階	4.88	4.87	4.88

*) n=42 (タイ), n=38 (マレーシア), n=80 (合計)。「ほとんど日本の親企業でおこなっている」→1点, …, 両者の中間→3点, …, 5点→「ほとんど海外子会社でおこなっている」として合計点を出し, それを回答企業数で割って, 1社平均の得点を算出した。

それに対して、逆にタイ、マレーシアの海外子会社でローカルに行われていない経営職能は「計画」段階の職能であり、基本設計はローカル化のレベルが最も低く（ASEAN：1.77点、タイ：1.78点、マレーシア：1.75点）、製品企画（ASEAN：2.03点、タイ：2.18点、マレーシア：1.86点）はそれに次いでおり、詳細設計（ASEAN：2.29点、タイ：2.16点、マレーシア：2.43点）という数字になっている。

いずれの場合も1点台後半から2点台前半であり、大部分の経営職能は、日本の親企業で行われているといえる。

3.2 経営人事のローカル化

日本のグローバル企業における経営職能の海外子会社への国際移転（ローカル化）のうち、人事のローカル化は最も困難なことでありと推測される。ここでは、その経営職能を担う経営人事のうち、どのような職務はどの程度日本人により担われ、またどのような職務はローカルの人が担当しているのか検討する。海外子会社における経営人事のローカル化の実態を、企業の最高責任者である社長、財務面の総括責任者である経理部長、及び人事面での総括責任者である人事部長の3つのケースに分けて、その担当者の国籍を調査した結果は、表5のとおりである。

まず社長職の場合、タイでは86.0%を日本人が占めており、タイ人が占めているのは14.0%にすぎない。またマレーシアの場合は、日本人社長の割合がタイの場合よりも高く、92.1%を占めており、マレーシア人の占めている比率は7.9%に過ぎない。何れの場合にも、日本人が社長のポストを占めている割合は非常に高いというのが、ASEANに進出した日系企業の特徴である。

表5 経営職能担当者の国籍

国 籍	タイ		マレーシア		合 計	
	日本	タイ	日本	マレーシア	日本	当該国
社 長	86.0%	14.0%	92.1%	7.9%	88.9%	11.1%
経 理 部 長	61.0	39.0	60.5	39.5	60.8	39.2
人 事 部 長	27.5	72.5	16.7	83.3	22.4	77.6

*） n=43（タイ）， n=38（マレーシア）， n=81（合計）。なお調査票では、日本人及びローカルの人以外の人がいるかどうかの質問もあったが、日系企業ではなかったため集計結果のここでは省いた。当該国は、タイとマレーシアを合わせたものである

つぎに企業の財務面の総括責任者である経理部長のポストは、どのようになっているのだろうか。経理部長のポストは、タイでは日本人が占めているのは61.0%、タイ人が占めているのは39.0%である。マレーシアでもその割合は、日本人が60.5%を占め、マレーシア人は39.5%を占めている。いずれの場合にも、40%近くは、ローカルの人が経理部長

のポストを占めているが、それでも経理部長のポストのほぼ60%は、日本人が占めている。

最後に、人事部長の場合は、これまでの社長及び経理部長の場合とは様相が逆転している。すなわちタイでは、人事部長のポストを日本人が占めているのは27.5%に過ぎず、タイ人が72.5%を占めている。またマレーシアでは、ローカルの人が人事部長のポストを占める傾向はより一層進展しており、日本人が人事部長のポストを占めているのは16.7%に過ぎず、マレーシア人が83.3%を占めている。これは、人事部長の担当職能が、進出先国におけるローカルの人々の雇用、訓練、人事考課などという現地の経済、社会、風土、文化などに触れる面が多く、現地でのそれらの実態に精通した深い知識と経験が要求されるため、どうしてもローカルの経営者に依存せざるをえないことが多いためである。

以上のように、タイ、マレーシアの何れにおいても、経営人事のローカル化は人事部長の場合にはほぼローカル化されている。しかし、社長や経理部長の場合、とりわけ社長の場合には、ローカル化が余り進んでいないのが日系企業の実状である。

4. 原価構成と原価管理

この節では、ASEANの日系企業における原価構成、原価管理の課題及びその方法について考察する。

4.1 原価構成

ASEAN地域の製造原価の構成比の変化（1985年と1990年）は、表6のとおりである。ASEAN全体での製造原価の概要は、つぎのとおりである。製造原価に占める直接材料費の構成比は、1985年では67.94%であり、1990年には67.74%と、この5年間の減少幅は0.20%に過ぎず、ほぼ同じレベルにあるといえる。間接材料費をも考慮に入れて考えると、材料費は若干減少傾向にあるといえる。

次に労務費については、直接労務費はやや増加傾向（この5年間に0.60%の増加）にあるが、間接労務費は幾分減少傾向（同じく0.20%）にある。外注加工費については、1.49%（1985年）から1.33%（1990年）へと、若干減少気味であり、日本国内の場合に比べると外注加工という生産形態（組織間関係）は余り行われていないことが数字からも理解できる。

表6 製造原価の構成比

原価費目	タイ	イ	マレーシア		合	計
	1985	1990	1985	1990	1985	1990
直接材料費	68.10%	68.96%	67.74%	66.34%	67.94%	67.74%
間接材料費	7.11	5.37	2.42	2.72	5.05	4.13
直接労務費	6.36	6.83	7.43	8.11	6.83	7.43
間接労務費	1.65	2.10	3.25	2.21	2.35	2.15
外注加工費	2.07	1.38	0.75	1.27	1.49	1.33
減価償却費	5.97	6.82	7.81	7.35	6.78	7.07
その他	8.74	8.40	10.57	11.99	9.55	10.08
製造間接費	25.54	24.21	24.83	25.55	25.23	24.83

*）タイ：n=23（1985），n=41（1990），マレーシア：n=18（1985），n=36（1990），合計：n=41（1985），n=77（1990）。表中の数字は，1社当たりの平均値を示す。

減価償却費については，全体では6.78%（1985年）から7.07%へと，絶対額でも高いレベルにあり，若干増加傾向にもある。なお製造間接費（製造原価－（直接材料費＋直接労務費））は，幾分（0.4%）減少気味である。

地域別にタイとマレーシアを比較してみると，次のとおりである。まず材料費については，直接材料費と間接材料費の何れにおいても，タイの場合の材料費率が高くなっている。特に間接材料費の場合にその傾向が著しい。

労務費については，逆に，マレーシアの場合がタイの場合よりも，直接労務費と間接労務費の何れも，その構成比が高くなっている。ただタイでは，労務費（直接と間接のいずれも）が増加傾向にあり，マレーシアでは直接労務費は増加傾向にあるが，間接労務費は減少傾向にあるのは注目する必要がある。

外注加工費については，タイでは減少傾向にあるが，マレーシアでは増加傾向にある点も注目する必要がある。最後に減価償却費は，マレーシアでは減少傾向にあり，逆にタイでは増加傾向にある。

4.2 原価管理の課題とその方法

ここでは，ASEANの日系企業が現在直面している原価管理の課題と，それを解決するための原価管理の方法について考察する。

1) 原価管理の課題

まずASEANの日系企業が当面している原価管理の課題は，表7のとおりである。

ASEAN全体での最も大きな課題は、歩留りの向上（1位：1.96点）であり、マレーシアでは（1位：1.97点）、タイでは（2位：1.95点）と、重要性の最も高い課題である。

ASEANで2番目に重要な課題は、良質な製品という日本ブランドの基礎になっている品質管理（2位：1.92点）を徹底することである。品質管理の徹底は、国別には、マレーシアでは（2位：1.92点）、タイでも（3位：1.93点）と、海外子会社でも日本国内と同様に良質の製品を作るための努力が必須であることが窺える。

表7 原価管理の課題

原価管理の課題	タイ	マレーシア	合計
歩留りの向上	1.95 (2)	1.97 (1)	1.96 (1)
品質管理 (TQCを含む)	1.93 (3)	1.92 (2)	1.92 (2)
原材料の購買管理	2.29 (1)	1.13 (6)	1.74 (3)
適切な操業度の維持	1.69 (4)	1.32 (3)	1.51 (4)
機会・設備の更新	1.12 (6)	1.29 (4)	1.20 (5)
在庫管理	1.38 (5)	.97 (8)	1.19 (6)
工場経費の削減	.93 (7)	1.11 (7)	1.01 (7)
原材料の転換	.64 (9)	1.26 (5)	.94 (8)
作業時間の短縮	.67 (8)	.92 (9)	.79 (9)
作業の標準化	.60 (10)	.82 (10)	.70 (10)
工程組合せの合理化	.45 (11)	.63 (11)	.54 (11)
製品品種の標準化	.26 (13)	.55 (12)	.40 (12)
設計の合理化	.26 (13)	.24 (14)	.25 (14)
部品メーカー (外注) 管理	.26 (13)	.16 (16)	.21 (15)
研究開発管理	0 (16)	.21 (15)	.10 (16)
その他	.43 (12)	.29 (13)	.36 (13)

*) n = 42 (タイ), n = 38 (マレーシア), n = 80 (合計)。なお表中の数字は、1位→3点, 2位→2点, 3位→1点として、回答企業の総得点を合計し、回答企業数で割って、1社当たりの平均値を計算した。

第3に重視されているのは、原材料の購買管理であり、ASEAN全体で第3位（1.74点）を占めている。これは、製造原価に占める材料費のウエイトが68%近いことからしても当然のことである。日本企業及び欧米の日系企業では最も重要な原価管理の課題になっているが、ASEANの場合には原材料の調達における日本の親会社への依存度が高いためと思われる。国別には、タイでは最も重要（1位：2.29）な課題であり、そのスコアもずば抜けて高くなっている。それに対して、マレーシアでは、原材料の購買管理は（6位：1.13点）と、その重要度は低くなっている。タイの場合は、日本

の親会社からの独立性がより高いため、原材料、部品などを海外子会社の責任において調達する必要性が高く、従って原価管理上も最も重要な課題になっているようである。それに対してマレーシアの場合は、原材料の購買管理については日本の親会社への依存度がいまだ高く、日本の親会社からの調達比率が高いためである。

ASEAN全体では、上記以外の原価管理の課題としては、適切な操業度の維持が第4位（1.51点）を占めており、機械・設備の更新（設備投資）の問題が第5位（1.20点）、在庫管理が第6位（1.19点）という順番になっている。以上6位までのスコアは1点以上であり、比較的重視され、またASEANの日系企業が当面している原価管理の課題である。

以上6つの課題は、タイとマレーシアの間で、必ずしも同じ順序（オーダー）にはないが、いずれの場合にも重要な課題である。タイとマレーシアを比較すると、タイでは、これまでもすでに指摘したとおり原材料の購買管理がとりわけ重要になっていること、在庫管理のスコアも高くまた順位も高くなっており、マレーシアの場合よりも重要視されているといえる。逆にマレーシアでは、適切な操業度の維持、原材料の転換、工場経費の削減という工場内の原価管理活動が、マレーシアの場合よりも相対的に重要な原価管理の課題になっている。

逆に、研究開発管理、設計の合理化及び部品メーカー（外注）の管理という、日本国内では現在重要な原価管理の課題になっているが、ASEAN地域ではそれぞれ16位（0.10点）、15位（0.21点）、14位（0.25点）と、それが原価管理の中心課題になるには時間が掛かる状況にあることが理解できる。このことは、タイもマレーシアのいずれの場合についても、ほぼ同じ状況にあることが数字から窺える。

2) 原価管理の方法

前項において、ASEANに進出した日系企業が直面している原価管理の課題を考察してきた。ここではそれら原価管理の課題に対して、ASEANの日系企業はどのように対応しているか、表8により検討する。

まずASEAN全体での原価管理の方法の重要性について考察する。経営活動を会計情報の面より全体的に計画・統制できる予算編成・統制は、6.57点で第1位を占めており、最も重要な方法である。そのことは、地域別には、タイ（第1位：6.36）も、マレーシア（第1位：6.80）も共に最も重要な課題であることに変わりなく、とりわけマレーシアではより重要な方法である。

次に、重要と考えられている方法は、全社品質管理 (TQC) であり、ASEANで5.06点と第2位を占めている。この場合TQCは、タイとマレーシアのいずれでも第2位である。またそのスコアはタイの日系企業では5.28点であり、マレーシアでは4.83点と、製品品質の問題は、現時点ではタイがマレーシアよりも、より切実であることが窺える。

表8 原価管理の方法

原価管理の方法	タイ	マレーシア	合計
予算編成・統制	6.36 (1)	6.80 (1)	6.57 (1)
全社品質管理 (TQC)	5.28 (2)	4.83 (2)	5.06 (2)
実際原価計算	4.62 (3)	4.38 (4)	4.50 (3)
標準原価計算	4.30 (4)	4.59 (3)	4.44 (4)
生産管理的な物量標準	3.48 (6)	3.72 (5)	3.60 (5)
目標による管理 (MBO)	3.87 (5)	2.89 (7)	3.40 (6)
インダストリアル・エンジニアリング (IE)	1.78 (7)	3.03 (6)	2.38 (7)
価値工学 (VE), 価値分析 (VA)	1.62 (9)	2.31 (8)	1.95 (8)
原価企画 (コスト・エンジニアリング)	1.69 (8)	.62 (9)	1.18 (9)
シミュレーション・モデル	0 (14)	.60 (10)	.29 (11)
回帰分析	.38 (11)	0 (13)	.20 (12)
数理計画法	.21 (12)	.19 (12)	.20 (12)
ネットワーク分析 (PERT・CPM)	.19 (13)	0 (13)	.10 (14)
その他	.47 (10)	.38 (11)	.42 (10)

*) n=41 (タイ), n=38 (マレーシア), n=79 (合計)。表中の得点は、第1位→14点, 第2位→13点, ………, 第13位→2点, 第14位→1点として、項目毎の合計点を出し、それを10/14倍して、10点満点として1社当たりの平均点を計算した。

会計的な原価管理の方法である実際原価計算と標準原価計算はそれぞれ第3位, 第4位を占めており、その得点はそれぞれ4.50点と4.44点である。これら二つは会計的な方法による原価管理の方法であり、原価管理の方法として最も伝統的なものであり、ASEANの日系企業でも同様に原価管理のツールとして重要視されている。国別の特徴は、マレーシアでは標準原価計算は第3位, 実際原価計算は第4位であり、逆にタイでは両者の順位は逆転している。以上第4位までは、得点が4点台であり、日系企業においてもとりわけ重要な原価管理の方法である。それら4つの方法に次いで重要なツールは、得点が3点台から2点台のものであり、生産管理的な物量標準 (第5位: 3.60点), 目標による管理 (第6位: 3.40点) やIE

(第7位：2.38点)の手法である。また地域別には、それらの手法は、マレーシアでは生産管理的な物量標準が第5位、IEが第6位、そしてMBOは第7位になっている。タイでは第5位がMBO、第6位が生産管理的な物量標準、そして第7位はIEである。また日本の親会社では、計画段階の原価管理の方法として重視されているVE・VAは第8位、原価企画は第9位であり、その得点からみると、タイ、マレーシアのいずれでも一部の先進的な企業で導入されている域を出ていない。

最後に、理論的には優れた技法であるシミュレーション・モデル(第11位)、回帰分析(第12位)、数理計画法(第12位)そしてネットワーク分析(第14位)は、スコアの低さから判断すると、ASEANに進出した日系企業ではごく一部実施されているに過ぎず、広く利用されているとはいえない。これはタイとマレーシアのいずれにおいても同様に当てはまることである。

5. 管理会計職能のローカル化

この節では、管理会計職能の中心的な課題である国際振替価格、予算編成、統制及び評価、及び海外子会社の業績評価の問題に限って、ASEAN地域に進出した日系企業の管理会計職能のローカル化の特徴を考察する。

5.1 国際振替価格

わが国企業のグローバル展開にともなって、日本の親会社と海外子会社との間で、製品あるいは原材料・部品の相互振替(企業内国際貿易)が頻繁になってきている。その際に重要なことは、親会社と海外子会社との間の製品、原材料の国際移転にともなって生じる相互振替をどのような価格(これを国際振替価格という)で行うかという問題であり、それは国際管理会計の中心的な課題の一つである。国際振替価格には、大きくは市場での販売価格をベースにする市価基準と、製造に要した原価をベースにする原価基準(原価基準と原価+利益基準)の二つがある。ここでは、日本の親会社とASEANに進出した海外子会社との間で国際振替価格として、どのような基準が広く用いられているが明らかにする。

1) 国際振替価格の方法(1):日本の親会社から在外日系企業へ

まず最初に、日本の親会社からASEAN地域に進出した日系企業への原材料、部品などの国際振替(輸出・販売)を行う場合(これをここでは国際振替価格の方法(1)という)について検討する。

ASEAN全体で用いられている国際振替価格の方法（1）は、表9に示すとおりである。それによると、ASEAN全体では、原価プラス利益基準が最も多く用いられ、54.05%と過半数の企業で用いられている。次に多いのは、原価基準であり、27.03%と、全体の1/4強になっている。以上二つは、広義には原価基準の範疇に入るものであり、両者を合わせると80%を越えており、日本の親会社から海外子会社に原材料、部品を販売する際は、原価基準をベースにした方法が一般的であるといえる。それに対して、市場の価格を反映した市価基準は、ASEAN全体では18.92%と、2割弱の企業で用いられているに過ぎない。

表9 国際振替価格の方法（1）

振替価格（親→海外子）	タイ	マレーシア	合計
市価基準	6 (15.38%)	8 (22.86%)	14 (18.92%)
原価基準	11 (28.21)	9 (25.71)	20 (27.03)
原価+利益基準	23 (58.97)	17 (48.57)	40 (54.05)
その他	0 (0)	1 (2.86)	1 (1.35)

*）n=39（タイ）、n=35（マレーシア）、n=74（合計）。複数回答あり。

地域別には、タイで原価+利益基準を用いている企業の割合が10%位高くなっており、逆にマレーシアでは市価基準の利用が7.5%位高くなっていることが大きな相違である。

2) 国際振替価格の方法（2）：在外日系企業から日本の親企業へ

ここでは、ASEANの日系企業から日本の親会社あるいは同グループの販売会社に製品を輸出・販売する場合（ここではこれを国際振替価格の方法（2）という）、どのような振替価格の方法が用いられているか、表10により検討する。

表によると、製品を同系列の販売会社あるいは日本の親会社に販売する際の国際振替価格の方法（2）として最も多いのは、原価+利益基準であり、46.81%を占めている。次に多いのは市価基準であり、27.66%を占めており、原材料・部品の場合と比べると、市価基準の利用が多くなっていることが特徴である。また市価基準のバリエーションと思われる、市場価格から販売会社の諸経費と利益を差し引いた「市価マイナス経費基準」も14.89%を占めている。両者を合わせると42.55%の企業が何らかの意味で市価基準を採用しており、製品販売の場合には、市価基準を利用するケース

が多くなっている。利益を加味しない純粋な原価基準は、わずか2社が利用しているに過ぎない。

表10 国際振替価格の方法（2）

振替価格（海外子→販社）	タイ	マレーシア	合計
市価基準	9（37.50%）	4（17.39%）	13（27.66%）
市価マイナス経費基準	2（8.33）	5（21.74）	7（14.89）
原価基準	1（4.17）	1（4.35）	2（4.26）
原価＋利益基準	11（45.83）	11（47.83）	22（46.81）
その他	2（8.33）	2（8.70）	4（8.51）

*） n = 24（タイ）， n = 23（マレーシア）， n = 47（合計）。

国別の特徴は、市価基準の利用は、タイで37.50%を占めているが、マレーシアでは17.39%と、タイでの市価基準の利用が多くなっている。逆に、市価マイナス経費基準の利用は、マレーシアがタイよりも、13%余り高くなっている。両者を合わせた、広義の意味での市価基準は、タイでは45.83%であるが、マレーシアでは39.13%と、タイの場合に市価基準を採用している企業が多くなっている。

5.2 予算編成、統制及び評価システム

調査票での質問内容は、次のとおりである。「貴社の予算編成、統制および評価システムは、日本の親会社と貴社（海外子会社）との間で、どのように役割分担されていますか。該当する番号に○をして下さい。1）予算管理の権限は、現地に大部分委譲されており、ほとんど現地子会社が単独で編成・実施・評価する体制である（第3レベルと呼ぶ）。2）予算管理の基本方針は、日本の親会社が決定し、その枠内で現地子会社が単独で編成・実施し、親会社が承認・評価する体制である（第2レベルと呼ぶ）。3）予算管理は、日本の親会社が中心に決定しており、基本方針、具体的な予算編成とも日本の親会社が作成し、それに基づいて現地子会社は予算執行だけを行い、その結果を親会社が評価する体制である（第1レベルと呼ぶ）。4）その他（具体的に）」となっている（なお括弧のなかは今回追加）。

その結果は、表11に示すとおりである。表からいえることは、ASEAN全体では、64.94%の日系企業は第3レベルにあり、従って予算管理の実施レベルは、「ほとんど現地

子会社が単独で編成・実施・評価する体制である」と、現地日系企業の経営者は理解している。地域別には、タイの場合その傾向が一層強くなっており、マレーシアでは、タイの場合と比べると、予算管理権限の海外子会社への委譲レベルは幾分低くなっているが、それでも海外子会社の自主性の高い企業が多いことには変わらない。

次に多いのは第2レベルにある企業、すなわち「予算管理の基本方針は、日本の親会社が決定し、その枠内で現地子会社が単独で編成・実施し、親会社が承認・評価する体制」にある場合で、その比率は31.17%を占めている。このような状況にある企業は、タイでは29.27%であり、マレーシアでは33.33%と、マレーシアの場合が幾分多くなっている。

表11 予算編成、統制及び評価システム

権限委譲のレベル	タイ	マレーシア	合計
1) 第3レベル	28 (68.29%)	22 (61.11%)	50 (64.94%)
2) 第2レベル	12 (29.27)	12 (33.33)	24 (31.17)
3) 第1レベル	1 (2.44)	0 (0)	1 (1.30)
4) その他	0 (0)	2 (5.56)	2 (2.60)

*) n=41 (タイ), n=36 (マレーシア), n=77 (合計)。なお表中の第1レベル、第2レベル、第3レベルの説明は、本文中の説明を参照のこと。

最後に、「予算管理は、日本の親会社が中心に決定しており、基本方針、具体的な予算編成は日本の親会社が作成し、それに基づいて現地子会社は予算執行だけを行い、その結果を親会社が評価する体制」にある、いわゆる第1レベルにある企業は、1社(1.30%)にすぎない。このような調査結果だけからすると、日系企業はアジアだけでなく、欧米などの地域に進出している場合も、現地志向が強く、ローカル化されているように思われる。その理由は、別稿で指摘したのでここでは繰り返さない。

しかし、日本企業の場合、継続的且つ頻繁に現地子会社と日本の親企業間のコミュニケーションや情報のやり取りがなされているため、予算管理レベルでは現地の大部分委譲していると理解されている。ただこれは、経営業績の結果のみで評価される外資系企業に比べると本社集中度が高いという一般的な理解とは矛盾している。これについては、外資系企業との比較及び両者への面接調査などによるフォローアップ調査に待ちたい。

5.3 海外子会社の業績評価

日本企業のグローバル展開にとまらぬ生じる国際管理会計上の諸問題のうち、海外子会社の業績評価をどのように行っているかの研究は、もう一つの重要な研究課題である。ここでは、海外子会社の業績評価を、海外子会社そのものの業績評価と海外子会社の経営者の業績評価に分け、日系企業における実態を考えてみたい。

1) 業績評価の有無

まず最初に日本の親会社は、ASEANの日系企業において海外子会社（そのもの）及び海外子会社のマネージャーの業績評価を行っているかどうかの概要を、表12で明らかにする。まずASEAN全体では、海外子会社そのものの業績評価を行っている企業は84.6%に達しており、海外子会社の経営者の業績評価については75.6%と、海外子会社の業績評価を行っている割合は、経営者の業績評価の場合よりも9%多くなっている。また「業績評価を行っているかどうか」について、海外子会社の経営者に明示的に知らされていない企業の比率は、海外子会社そのものの場合に10.3%、経営者の場合には15.4%と、明示的に示されていない割合が経営者の場合が5.1%高くなっている。同時に業績評価を行っていない企業は、「海外子会社そのもの」の場合は5.1%であり、経営者の場合には9.0%と、この場合にも3.9%、経営者の業績評価を行っていない比率が高くなっている。

表12 海外子会社の業績評価

業績評価	タイ		マレーシア		合計
	子会社	経営者	子会社	経営者	
有り	37(88.1%)	33(78.6%)	29(80.6%)	26(72.2%)	66(84.6%)
無し	2(4.8)	5(11.9)	2(5.6)	2(5.6)	4(5.1)
知らない	3(7.1)	4(9.5)	5(13.9)	8(22.2)	8(10.3)
n	42	42	36	36	78

以上の数字は、これまでの調査と比べると、わが国企業の海外子会社（そのもの及び経営者の両方で）の業績評価を明示的に行う企業が増加傾向にあることを示している。

2) 海外子会社の業績評価指標

次に、海外子会社の業績評価を行っている場合、その業績評価の基準として、利益額、売上高、投資利益率、製品品質、市場占有率、生産性など財務的な指標だけでな

多く非財務的な指標が考えられるが、ASEANの日系企業ではどのような指標を用いて業績評価を行っているのだろうか。ここではまず海外子会社そのものの業績評価を、表13によりみしてみる。

最も多く業績評価に用いられている指標は、利益額の予算・実績比較による方法であり、回答企業全体の62.3%を占めている。次に多いのは、絶対的な数値による利益、すなわち利益額であり、47.5%の企業で用いられている。このように、企業の最終的な業績を示す〈利益〉関連の指標が、海外子会社の中心的な業績評価の指標として位置づけられているのが特徴的である。

表13 海外子会社の業績評価指標（そのもの）

業績評価指標	タイ	マレーシア	合計
利益額（予算・実績比較）	55.6%（1）	72.0%（1）	62.3%（1）
利益額	52.8（2）	40.0（3）	47.5（2）
売上高（予算・実績比較）	33.3（3）	44.0（2）	37.7（3）
製品品質	30.6（4）	36.0（4）	32.8（4）
市場占有率	19.4（5）	32.0（5）	24.6（5）
生産性（予算・実績比較）	16.7（6）	16.0（6）	16.4（6）
投資利益率（ROI）	13.9（7）	16.0（6）	14.8（7）
地域社会への貢献	13.9（7）	12.0（8）	13.1（8）
ROI（予算・実績比較）	11.1（9）	12.0（8）	11.5（9）
従業員の定着率	5.6（11）	4.0（10）	4.9（11）
その他	11.1（9）	4.0（10）	8.2（10）

*）n=36（タイ），n=25（マレーシア），n=61（合計）。業績評価の指標として、各企業が採用しているすべての項目を記入して貰った。複数回答可。

次に多く用いられている業績評価の指標は、売上高の予算・実績比較による方法であり、37.7%を占めている。また同系列の業績評価の指標である市場占有率は5位であり、24.6%を占めている。以上二つの指標は、〈売上高〉関連の指標であり、わが国企業では比較的多く用いられており、ASEANの日系企業の場合にも同様の状態にあることが理解できる。

第3に、企業内の非貨幣的な業績を示す指標である製品品質は、32.8%（4位）の企業で用いられており、また予算・実績比較による生産性は16.4%（6位）と、上記2つの指標について、多くの日系企業で用いられている。

最も理論的で整合性のある指標といわれている投資利益率（ROI）は、欧米系企業

ASEANの日系企業では、ROIは14.8%（7位）、また予算・実績比較によるROIも11.5%（9位）と、海外子会社の業績評価の指標としてある程度用いられているレベルにある。また地域社会への貢献（第8位：13.1%）や従業員の定着率（11位：4.9%）も同様に一部の日系企業で利用されているに過ぎない。

また地域別に、タイとマレーシアの間の業績評価の指標の相違は、利益額と売上高が逆転しているが、それ以外はほぼ同じであり、両者の間に特に目立った相違は見られない。

3) 経営者の業績評価指標

次に、海外子会社の経営者の業績評価指標を、表14により検討する。海外子会社の経営者の業績評価の指標も、傾向的には海外子会社それ自体の業績評価の指標とよく似た傾向にある。また海外子会社そのものの場合に比べて、経営者の業績評価を行っていない企業及び業績評価の有無を現地の経営者に知らされていない企業が多いことからして当然であるが、採用している業績評価のそれぞれの指標を利用している企業比率は、全体的に少なくなっている。

表14 海外子会社の業績評価指標（経営者）

業績評価指標	タイ	マレーシア	合計
利益額（予算・実績比較）	53.3%（1）	68.4%（1）	59.2%（1）
利益額	50.0（2）	31.6（3）	42.9（2）
売上高（予算・実績比較）	36.7（3）	42.1（2）	38.7（3）
製品品質	30.0（4）	31.6（3）	30.6（4）
生産性（予算・実績比較）	26.7（5）	26.3（5）	26.5（5）
市場占有率	6.7（8）	26.3（5）	14.3（7）
投資利益率（ROI）	10.0（7）	10.5（8）	10.2（8）
地域社会への貢献	6.7（8）	15.8（7）	10.2（8）
ROI（予算・実績比較）	3.3（11）	10.5（8）	6.1（10）
従業員の定着率	6.7（8）	5.3（10）	6.1（10）
その他	23.3（6）	5.3（10）	16.3（6）

*） n = 30（タイ）、n = 19（マレーシア）、n = 49（合計）。複数回答可。

予算・実績比較による利益額は59.2%（第1位）の企業で利用され、また利益額も42.9%（第2位）の企業で経営者の業績評価の指標として使われている。

次に多く用いられている指標は、予算・実績比較による売上高であり、38.7%（第

3位)となっており、相対的には、経営者の業績評価の指標として重要であるといえる。また製品品質(第4位:30.6%)や予算・実績比較による生産性(第5位:26.5%)という経営者の内部的な貢献を直接測定できる指標も、海外子会社それ自体の業績評価の場合に比べて重要視されていることは、それぞれの企業が経営者の業績指標を考える場合に、管理可能性をある程度意識している結果であろう。なお投資利益率(ROI)や予算・実績比較によるROIという欧米企業で中心的な指標は、ここでも経営者の業績評価の指標として重要なものになっていないことは前項と同様である。また地域社会への貢献や従業員の定着率についても同様のことがいえる。

地域別の特徴については、前項で指摘したのとはほぼ同様であり、とりわけ目立った相違は見られない。

6. 結びに代えて

以上ASEANに進出した日系企業における経営職能と管理会計/原価管理職能のローカル化を、タイとマレーシアを比較する形で、現地子会社への調査をもとに考察してきた。その結果、次のようなことが明らかになった。

まず日本の経営の実践レベルは、マレーシアとタイの場合に、マレーシアの場合が幾分得点の高いケースが多いが、導入のレベルに際だった差異はみられなかった。経営職能のローカル化(過程的視点)については、タイとマレーシアではほぼ同じオーダーになっている。ただ、そのローカル化のレベルについては、経営職能の内容によりローカル化のレベルに相違がみられ、必ずしも一概にいずれが進んでいるとはいえない。また経営職能のローカル化(垂直的視点)については、タイとマレーシアのいずれでも、製品企画、基本設計、詳細設計という計画(源流)段階の経営資源の国際移転(ローカル化)は、ごく一部しか国際移転されていないことが明らかになった。すなわちタイ、マレーシアにおける経営職能のローカル化は、現時点では、製造準備及び製造段階を中心に集中的に行われているといえる。

経営人事のローカル化については、タイ、マレーシアの何れにおいても、経営人事のローカル化は人事部長の場合にはほぼローカル化されている。しかし、社長や経理部長の場合、とりわけ社長の場合には、ローカル化が余り進んでいないのが実態である。

原価構造については、タイとマレーシアを比較してみると、次のようであった。まず材

料費については、直接材料費と間接材料費の何れにおいても、タイの場合が材料費比率が高くなっている。特に、間接材料費の場合にその傾向が著しい。労務費については、逆に、マレーシアの場合がタイの場合よりも、直接労務費と間接労務費の何れについても、その構成比が高くなっている。ただタイでは、労務費（直接と間接のいずれも）が増加傾向にあり、マレーシアでは直接労務費は増加傾向にあるが、間接労務費は減少傾向にあることが明らかになった。外注加工費については、タイでは減少傾向にあるが、マレーシアでは増加傾向にある点も注目する必要がある。最後に、減価償却費は、マレーシアでは減少傾向にあり、逆にタイは増加傾向にある。

原価管理の課題については、タイでは、原材料の購買管理がとりわけ重要になっていること、在庫管理のスコアも高くまた順位も高くなっており、マレーシアの場合よりも重要視されている。逆にマレーシアでは、適切な操業度の維持、原材料の転換、工場経費の削減という工場内の原価管理活動が、マレーシアの場合よりも相対的に重要な原価管理の課題になっている。研究開発管理、設計の合理化、及び部品メーカー（外注）管理は、日本国内では現在肝要な原価管理の課題であるが、ASEAN地域ではいまだそれらが原価管理の中心課題になるには時間が掛かる状況にある。このことは、タイもマレーシアのいずれの場合についても、ほぼ同じ状況にあることが窺える。また原価管理の方法については、マレーシアとタイの間では、ほぼよく似た傾向にあるといえる。

○国際振替価格については、タイで原価+利益基準を用いている企業が幾分多く、逆にマレーシアでは市価基準を利用している企業が幾分多いのが大きな相違である。予算編成・統制・評価権限の海外子会社への移転は、タイの場合がより高く、マレーシアでは予算管理権限の海外子会社への委譲のレベルは幾分低くなっている。しかし、それでも海外子会社の自主性の高い企業が多いことには変わりない。

最後に、海外子会社（そのもの）の業績評価の指標については、タイとマレーシアの間では利益額と売上高が逆転しているが、それ以外はほぼ同じであり、両者の間に特に目立った相違は見られなかった。また海外子会社の経営者の業績評価についても、海外子会社（そのもの）の場合とほぼ同様である。（1996.9.23.）

（なお紙幅の関係で、参考文献及び脚注はすべて省略した。）

A Comparative Study of Management Practices and Management Accounting in Japanese-affiliated Companies in Thailand and Malaysia

人 員 田 平

Shin'ichi Inoue

Abstract

This article aims to make a comparative study on management practices and management accounting in Japanese companies in Thailand and Malaysia from the aspect of 'adaption and adoption' by my postal survey. The localisation of management functions such as Japanese management practices, insidersation of management functions and management personnel is reviewed. The localisation of management functions has a similar trend between Thailand and Malaysia but scores of localisation in Malaysia are a little bit higher than those in Thailand. A similar drift can be seen in cost structure and cost management between those two countries. Management accounting such as international transfer pricing, budgetary planning and control, and performance evaluation is also examined and it becomes clear that there is not much difference between two.

吉川 淑人 著 吉川 淑人 著

平野 幸三 著 平野 幸三 著

高松大学 高松大学

高松大学 高松大学

高松大学紀要

第 27 号

平成 9 年 3 月 20 日 印刷

平成 9 年 3 月 20 日 発行

編集発行 高松大学
高松短期大学
〒761-01 高松市春日町960番地
TEL (0878) 41-3255
FAX (0878) 41-3064

印刷 株式会社 美巧社
高松市多賀町 1-8-10
TEL (0878) 33-5811