

日本国際経済学会第9回春季大会（2019年6月15日、高知県立大学）

分科会D-1：多国籍企業の経営管理の変化：移転価格管理から知的財産管理へ

林尚毅（龍谷大学）

1. はじめに

近年において多国籍企業は、事業活動領域における諸活動をグローバルな最適配置によって営業利益の最大化を図るだけではなく、獲得された利益をグローバルに管理することによって税引き後利益の最大化を実現しようと行動している。

本稿は、とくにICT多国籍企業の行動様式を上述の2つの視点から説明し、その前提となる知的財産を戦略的に活用し、企業価値を最大化しようとしている多国籍企業の行動様式を明らかにしようと試みる。そして、これに関する命題を提示し、この命題の成立を支持するICT多国籍企業をとりあげ、そのモデルの説明力を吟味する。

2. グローバリゼーションの進展とICT革命

20世紀終盤以降、以下のような変化が起こった。まず、中国や東ヨーロッパ諸国の市場経済体制への移行がグローバリゼーションを進展させ、金融派生商品（デリバティブ）市場を発達させた。その資金を引き寄せるために狭隘な国家・地域がタックスヘイブン（租税回避地）化政策を採用した。多国籍企業はそれらの労働市場や金融派生商品市場、そしてタックスヘイブンを利用することを促進した。

つぎに、企業戦略が内部化から外部資源を活用するアウトソーシングへと変化したことによって、グループ連結経営が成立し、その結果、持ち株会社とそのグループ全体の支配力を有することになった。また、それに対応した連結会計制度が導入された。

さらに、ICT（情報通信技術）革命により技術の標準化が進み、水平分業が深化した。たとえば、モジュール部品を製造するEMS（電子機器受託サービス）企業の出現がそれである。その背景には、企業資産のなかで有形資産の占める割合が減少し、無形資産の占める割合が増加している（OCEAN TOMO,

<https://www.oceantomo.com/2015/03/04/2015-intangible-asset-market-value-study/>)

ことがあげられる。そのなかでも知的財産（例：ブランド）や知的財産権（例：特許）の占める割合が増加している。

また、近年、知的財産権を保護する国際的な制度が整備されつつある。その結果、特許権侵害訴訟の多くが中国やアジアNIEsの企業にかかわっているが、その賠償額が巨額にな

る判決も珍しくない。たとえば、サムスン社とアップル社の特許侵害訴訟では、最終的に両社の和解となったが、地方裁判所の判決では、サムスン社に5億3900万ドルの支払い命令が出されている。

こうした経済変化のなかで、アメリカの ICT 多国籍企業を先頭にして、企業は ROA（総資産利益率）や ROE（自己資本利益率）を意識し、株価を重視する経営に移行しつつある。それを裏付けるデータとして、まず世界の株式時価総額の上位企業を見ると、アメリカの ICT 多国籍企業が上位に位置していることがわかる（Financial Times, <https://www.ft.com/ft500#axzz4B4LdvRH4>）。

つぎに、世界の ICT 企業の経営状況について、ROA と ROE を見ると、アメリカの ICT 企業のアップル社、IBM 社、アルファベット（Google）社、インテル社が高い数値を示している（Fortune Global 500, <http://www.fortune.com/global500/>）。つまり、アメリカ ICT 多国籍企業は、企業価値を評価する際に売上高よりも知的財産や株価などに重点を置いている。というのも、株主は高い配当とキャピタルゲインを要求するからである。

3. 多国籍企業のオフショア・アウトソーシング戦略

これらの ICT 多国籍企業の戦略展開をまとめると、1980 年代までの多国籍企業は、複数国に生産・販売の拠点を、さらに研究開発（R&D）拠点を設置し、その親会社と子会社、子会社同士の企業内貿易を通して、そのサプライチェーンを管理してきた（内部化）。しかし、グローバル化と ICT 革命が進展するなかで、現代の ICT 多国籍企業は、経営戦略を転換し、製造をオフショア・アウトソーシングし、営業利益の最大化を追求している。

それを示す指標として、中国の貿易に占める外国資本と委託加工の数値がある。2005 年に中国の輸出と輸入の両方の 58% 以上を外国資本が占めていた（日中経済協会，2016，p. 135）。中国の貿易のなかで ICT 関連の部品や製品の比率が高いため、中国に位置する ICT 多国籍企業の子会社、またはアジアの EMS 企業の子会社の貿易が多いことになる。それは、アメリカ ICT 多国籍企業のオフショア・アウトソーシングが影響していると考えられる。しかし、2005 年前後を頂点として中国の貿易に占める外国資本の比率は低下しているが、それは中国企業の成長によると思われる。

以上から、提案 1 が示される。知的財産を有している多国籍企業は、技術が標準化している（特に規格の標準化）市場、すなわち ICT 産業市場において、製造をオフショア・アウトソーシングする可能性が高い。というのも、利益の源泉は知的財産であり、多国籍企業は、その使用料から利益を獲得するからである。

4. 多国籍企業のタックスヘイブンの利用

世界貿易のかなりの部分を多国籍企業の企業内貿易が占めている。なかでも、アメリカ多国籍企業の財の輸出は、アメリカの財の輸出の56%を占め、その親会社から子会社への企業内輸出は、アメリカの財の輸出の21%を占めている（2015年）。また、アメリカ多国籍企業の財の輸入は、アメリカの財の輸入の45%を占め、その海外子会社から親会社への企業内輸入は、アメリカの財の輸入の16%を占めている（2015年）（Survey of Current Business, 2017, p. 5）。

ところが、アメリカ多国籍企業の財の企業内貿易の比率は、2000年以降はわずかに低下しつつある。その理由は、オフショア・アウトソーシングによる影響が考えられる。しかし、世界の貿易に占めるサービス貿易の比率は高まっており、その企業内貿易のサービス（特許使用料など）の取引は減っていないと考えられる。

企業内貿易で着目されるのは、移転価格操作である。移転価格とは、企業内の部門間で国境を越えて財・サービスが売買される場合に企業が設定する価格であり、それは市場価格と異なる。とくに、知的財産（特許、ブランドなどの使用料）の市場評価は困難であり、それゆえ移転価格操作が濫用されるのである。その市場評価が難しい理由は、たとえば、アップル社でしか使用できない特殊な部品を市場価格で評価することは難しいためである。

また、多国籍企業は、各国の税制度の違い、たとえば源泉地国、つまり課税対象がその所得を稼いだ場所なのか、それとも、居住地国、つまり受益者が通常本拠置く場所なのかの違いを利用するのである（Palan, R., Murphy R., and Chevagneux C., 2010, p. 80）。

2017年の世界の知的財産権等使用料収支（収入）の国別ランキングを見てみると、その第1位がアメリカであり、第2位がオランダで、第3位が日本であり、そして第4位がスイスである（Global Note, <https://www.globalnote.jp/post-3347.html>）。アメリカが第1位である理由は別として、日本の収入が多い理由は、日本の本社へその子会社から特許使用料が支払われていることが考えられる。反対に、オランダとスイスの収入が多い理由は、オランダ、スイスにある外国の多国籍企業の子会社に世界中のその本社、子会社からの特許使用料が入ってくるからと考えられる。

多国籍企業は、税引き後の利益の最大化を実現するためにグローバルに獲得された利益をグローバルに管理している。現代の多国籍企業は、財務戦略としてタックスヘイブンを利用する。それゆえ、知的財産権を管理する子会社をタックスヘイブンに移転し、多国籍企業全体の税引き後利益の最大化を追求する。

以上のことから提案2が示される。知的財産を所有する多国籍企業は、タックスヘイブンを利用する高い可能性を持っている。

5. 現代の ICT 多国籍企業の 2 元的マネジメントモデル

つぎに、アップル社とマイクロソフト社の実効税率をみてみよう。アップル社の実効税率は、2015 年が 26.31% であり、2014 年が 26.10% である (https://s22.q4cdn.com/396847794/files/doc_financials/annual_reports/10-K_2016_9.24.2016_-_as_filed.pdf)。また、マイクロソフト社のそれは、2015 年が 34.12% であり、2014 年が 20.65% である (<https://www.microsoft.com/investor/reports/ar15/index.html>)。これらの数値は、2015 年のアメリカのカリフォルニア州の法人税率 (約 41%) と大きな差がある。

以上のように、提案 1、提案 2 からつぎの提案 3 が示される。オフショア・アウトソーシングに大きく依存している多国籍企業は、タックスヘイブンを利用する高い可能性を持っている。

多国籍企業は、その本部で R&D やデザインなどを行い、企業価値の管理を行う。多国籍企業は、製造事業を切り離し、アジアの企業にオフショア・アウトソーシングする。また、その知的財産権をタックスヘイブンに移管し、製品の販売後の利益のなかから製造委託費をアジアの企業に支払い、特許使用料等をタックスヘイブンの子会社に支払うのである。

6. アップル社と日本の ICT 企業の比較

アップル社の純利益率は 2004 年以降に上昇してきた。2010 年以降はおおよそ横ばいであるが、それは 20% 以上をキープしている (<http://aaplinvestors.net/stats/salesincome/>)。

また、アップル社の実効税率はパナソニック社のおおよそ 2 分の 1 くらいである (<http://www.panasonic.com/jp/corporate/ir/reference/annual.html>)。そのアップル社とパナソニック社の損益計算書を比較すると、アップル社はパナソニック社に比べて営業利益の占める部分が多く、売上原価と販売費および一般管理費の占める比率が少ない。これはオフショア・アウトソーシングによってアジアの企業に製造委託しているからである。

また、日立製作所社 (https://www.hitachi.co.jp/IR/library/integrated/2018/index.html#FatBanner_Annualreport) と日本電産社 (<https://www.nidec.com/ja-JP/ir/individual/>) の損益計算書を見ると、日本電産社の販売費および一般管理費の占める比率は日立製作所社やパナソニック社よりも低く、アップル社に近い比率である。それは日本電産社がモーターをオフショアし、グローバルな生産体制を構築していることを示している。しかし、日本電産社の売上原価の比率は高い。それは日本電産社の仕入れについてはアウトソーシングが進んで

いないことを示している。

損益計算書の比較をまとめると、アップル社の高い営業利益率は、売上原価と販売費および一般管理費の圧縮（オフショア・アウトソーシングの裏付け）によるといえる。

つぎに、アップル社とパナソニック社の貸借対照表を比較してみよう。アップル社の財務状況は極めて良好で、それゆえ株価も高いといえる。とくに長期の有価証券の比率が高く、それは経営参加を目的するのか、キャピタルゲインを目的とするのかの詳細が不明であるが、長期の資金運用の比率が高いといえる。

反対に、パナソニック社は、有形固定資産（棚卸資産と売上債権）が多く、内製化の比率がまだ高いといえる。日立製作所社と日本電産社の貸借対照表を見てみると、日立製作所社は他の日本の2社より投資・長期有価証券・金融資産の比率が高い。日立グループへの資本参加、経営参加が考えられる。日本電産社は現金・有価証券の流動資産の比率が高い。

貸借対照表の比較をまとめると、アップル社のオフショア・アウトソーシング戦略の裏付けとともに、その資金が金融市場にシフトしていることが理解できる

さらに、日本の ICT 多国籍企業 5 社（ソニー社、日本電産社、パナソニック社、日立製作所社、富士通社）の固定資産から無形資産への変化、つまり脱製造業化の推移について、各社の連結と単独の有形固定資産／総資産の推移を見てみると、次のような特徴がみられる（日経 NEEDS のデータを利用）。

ソニー社は、連結と単独の両方でその比率が低下してきており、グループ企業全体で脱製造業化が進んでいるといえる。また、富士通社も同様の傾向が見られるが、本社が先行し、グループ企業がそれに続いているといえる。

それに対して、日本電産社と日立製作所社は、その本社の有形固定資産の比率は低下しているが、グループ全体としてその比率は横ばい、また逆にグループ内での有形固定資産の比率が高まっているといえる。さらに、パナソニック社は、本社とグループ会社の両方の有形固定資産の比率が高まっている。

このデータを見る限り、日本の ICT 多国籍企業の場合、ソニー社と富士通社はアメリカの ICT 多国籍企業の経営に移行しつつあるように見えるが、日立製作所社やパナソニック社はアメリカの ICT 多国籍企業のような特徴は見られず、有形固定資産の比率が高いままで、脱製造業化は進んでいないといえる。

7. 結論

近年に知的財産権の保護が確立され、技術が標準化された市場において、アップル社の

ようなアメリカのICT多国籍企業は、オフショア・アウトソーシングを実践することによって、製造と販売のコストを圧縮する。それによって、営業利益を最大にする。つぎに、ICT多国籍企業は、その企業価値の最大化のために税金コストを最小にしようとする。そのためにタックスヘイブンに位置する子会社にその知的財産の管理を移管し、それを利用することによって、税引後利益を最大にしようとする。結果として、ICT多国籍企業は、製造と販売の原価のコスト削減と節税によるコスト削減の二重の活動によって管理された利益の最大化を達成することができる再生産構造（マネジメントモデル）を作ろうとしている。

しかしながら、このマネジメントモデルの導入によって、その多国籍企業の本国、受入国ともに大いに影響を受けるため、公正な税負担という企業の社会的責任（CSR）がどのように果たされるのかについて課題が残されている。

参考文献

[1] Palan, R., Murphy R., and Chevagneux C., (2010) *Tax Havens -How Globalization Really Works*, Cornell Univ..

[2] 日中経済協会(2016)『中国経済データハンドブック』日中経済協会。

AAPL Investors.net (<http://aaplinvestor.net/stats/salesincome/>).

Apple investor Relations (<https://investor.apple.com/>).

Financial Times (<https://www.ft.com/>).

Fortune Global 500 (<http://fortune.com/global500/>).

Global Note (<https://www.globalnote.jp/>).

HITACHI (<https://www.hitachi.co.jp/>).

Microsoft (<https://www.microsoft.com/>).

Nidec (<https://www.nidec.com/>).

Ocean Tomo (<https://www.oceantomo.com/>).

Panasonic (<http://www.panasonic.com/jp/>).

Survey of Current Business (<https://apps.bea.gov/scb/>).

日経 NEEDS (<http://www.nikkei.co.jp/needs/>).