

台湾進出企業の会計課題に関する調査報告

仲尾次洋子*, 宗田 健一**

A Report on Accounting Issues of Japanese Companies in Taiwan

Yoko NAKAOJI*, Kenichi SOTA**

要 旨

日本企業は、生産コストの削減、市場開拓、海外の取引先からの要望等の目的により海外への進出を果たしてきた。進出が最も多い地域は「アジア」であり、東洋経済社の調査によると、2016年現在、全世界における現地法人数29,125社のうちアジアが約63%を占めている。このような状況にもかかわらず、海外進出後の企業経営あるいはその後の撤退に関して必ずしも十分な研究が経営面・会計面から蓄積されているわけではない。そこで、本調査報告では、主に台湾進出企業へのインタビュー調査により、グローバルビジネスを展開する上での会計課題について調査した結果を整理した。

キーワード：グローバルビジネス、台湾、会計課題

Abstract

Japanese enterprises have advanced overseas for the purpose of reducing production costs, developing markets, and requesting from overseas suppliers. Most of these companies are entering the "Asia" region. Despite this situation, there is not enough research on corporate management after overseas expansion or withdrawal. In this report, we presented the results of investigating accounting issues in developing global business mainly by interviewing Japanese companies in Taiwan.

Keywords: global business, Taiwan, accounting issues

I 研究の背景と目的

日本企業は、生産コストの削減、市場開拓、海外の取引先からの要望等の目的により海外への進出を果たしてきたと考えられる。たとえば経済産業省の調査によると、1986年以降2000年までに約70%が海外での現地法人設立や資本参加を行なっている。進出が最も多い時期は1991年から1995年の28.5%、次いで1986年から1990年の24.6%である。1986年以降に急増した背景には、1985年のプラザ合意以降の急速な円高により生産コストの低い

海外への工場移転が進められたことが挙げられている。地域別で見ると、最も多い進出地域は「アジア」であり、東洋経済社の調査によると、2016年現在、全世界における現地法人数29,125社のうちアジアが約63%を占めている。その内訳は、中国約37%、タイ約13%、シンガポール約7%、香港約7%、インドネシア約6%、台湾約6%とつづき、東アジア、東南アジアがその多くを占めている。

このような状況にもかかわらず、海外進出後の企業経営あるいはその後の撤退に関して地域や国を対象として必ずしも十分な研究が経営面・会計面から蓄積されてい

* 名桜大学国際学群 〒905-8585 沖縄県名護市為又1220-1 Faculty of International Studies, Meio University, 1220-1, Biimata, Nago, Okinawa 905-8585, Japan

** 鹿児島県立短期大学商経学科 〒890-0005 鹿児島県鹿児島市下伊敷1丁目52-1 Department of Economics and Business Administration, Kagoshima Prefectural College, 1-52-1, Shimoishiki, Kagoshima, Kagoshima 890-0005, Japan

るわけではない。監査法人や貿易等に関する組織（たとえばJETRO [2017]）などによりまとめられた現地にかかわる書籍や資料などは散見されるものの、学会や会計プロフェッション等で進められてきた既存の研究では、当該国の会計制度や税務制度などのビジネス環境を網羅的に紹介するハンドブック的研究が充実していることに比べて、企業が現実直面する経営問題と直接関連する形で会計問題が整理され、そのような研究が先行となり、当該研究が展開されるという状況は数少ない。

本研究は、アジアの中でも、とりわけ、地理的および歴史的に交流が盛んな台湾を対象とし、日本企業が台湾でビジネス展開する上での会計課題について解明することを目的とする¹。

研究方法としては、既存の文献研究、進出企業および進出を支援する現地の監査法人等のインタビュー調査によって、グローバルビジネスを展開する上での経営課題から会計課題を抽出するという方法を採用する。日本法人本社および現地法人を直接インタビューすることにより、具体的にどのような会計課題に遭遇し、解決すべき緊急性の高い課題は何か明らかになることが期待される。また、こうした目的を達成するためには、管理会計、財務会計などの研究領域にとらわれることなく、さらに経営分野の知見や方法論も参照する。

以下では、本研究の一環として、日本企業の台湾進出の状況について概説した上で、2017年2月～3月に進出企業を対象として実施した調査の概要を整理する。

II 日本企業による台湾投資状況

まず、我々が考察対象として台湾を選択した理由について述べておこう。

貿易額を見てみると、「日本にとって台湾は第5位、

台湾にとって日本第2位、また台湾の海外直接投資受入先として日本は常にトップの地位にある」（みずほ銀行国際戦略情報部 [2016]、42頁）ことが知られている。

1950年代以降の日本から台湾への直接投資は、図1に示すとおりである。1980年代から活発になっており、「1990年代後半頃からは、台湾を代表する産業に成長した半導体や液晶関連の製造業に転換し、投資金額も増加」（田崎 [2016]、2頁）していることが指摘されており、「2008年のリーマンショックの影響により、製造業の台湾進出が減少したことで、投資件数と投資金額も減少」（田崎 [2016]、2頁）に転じることになるのだが、「2010年からは再び増加に転じて、2012年には年間619件と過去最高の投資件数を記録し、その後も日本企業の台湾進出は高水準で推移している」（田崎、[2016] 2頁）。

ここから明らかなように、日本企業にとって台湾は貿易、投資、産業等の視点から重要なパートナーであることを指摘できる。

近年は「小売業や飲食業等の非製造業の台湾進出の急増に起因」（田崎、[2016] 2頁）して件数は伸びているものの「これらの業種は、工場設立を伴う製造業とは異なり、1件当たりの投資金額が少ないため、4億米ドル程度の水準にとどまっている」（田崎、[2016] 2頁）ことが知られている。逆に言えば、非製造業は製造業のように初期投資額が大きくないことから、たとえば中小企業を中心とした飲食業であっても、海外進出が行いやすいとも考えられる。

そこで、2008年から2016年（1月～9月）までの、製造業と非製造業の投資件数の推移をみると、図2に示すように、非製造業の投資件数が2012年から急増していることがわかる²。

製造業が投資件数全体に占める割合は2011年には45%だったことにに対し、2012～2013年には20%台に縮小して

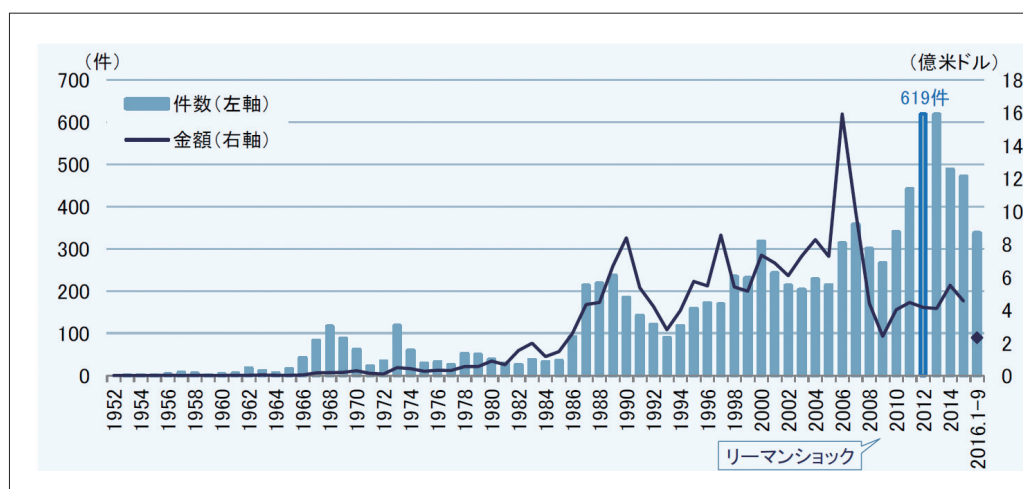


図1. 日本から台湾への投資件数・投資金額の推移
(出所：田崎 [2016]、2頁)

いるにもかかわらず、小売・卸売・宿泊・飲食業のようなサービス業が件数ベースで全体の72%、金額ベースで54%を占めている（みずほ銀行国際戦略情報部 [2016], 42頁）。このような現象について「内需の拡大が見込めないなかで台湾を海外進出の入り口とみるケースが増えている」（みずほ銀行国際戦略情報部 [2016], 42頁）点が指摘されていることから、台湾への進出事例を考察することに意義があろう。

さらに、2016年（1月～9月）の業種別の投資状況をみると、図3で示すように、投資件数では、卸・小

売業が38.3%と約4割を占め、つづいてホテル・飲食業（18.1%）、専門サービス、科学技術サービス業（15.4%）、情報通信メディア業（5.3%）、不動産業（4.7%）と非製造業が上位を占めている。投資金額では、卸・小売業（26.8%）、不動産業（14.1%）、建設業（9.6%）が上位を占め、製造業では電子部品製造業（5.7%）、化学材料製造業（5.4%）、金属部品製造業（4.9%）、食品製造業（4.7%）と、投資件数に比して比率が高くなっている。

みずほ銀行国際戦略情報部 [2016] は、日本企業が台湾に進出して成功する事例をもとに「台湾企業と日本企

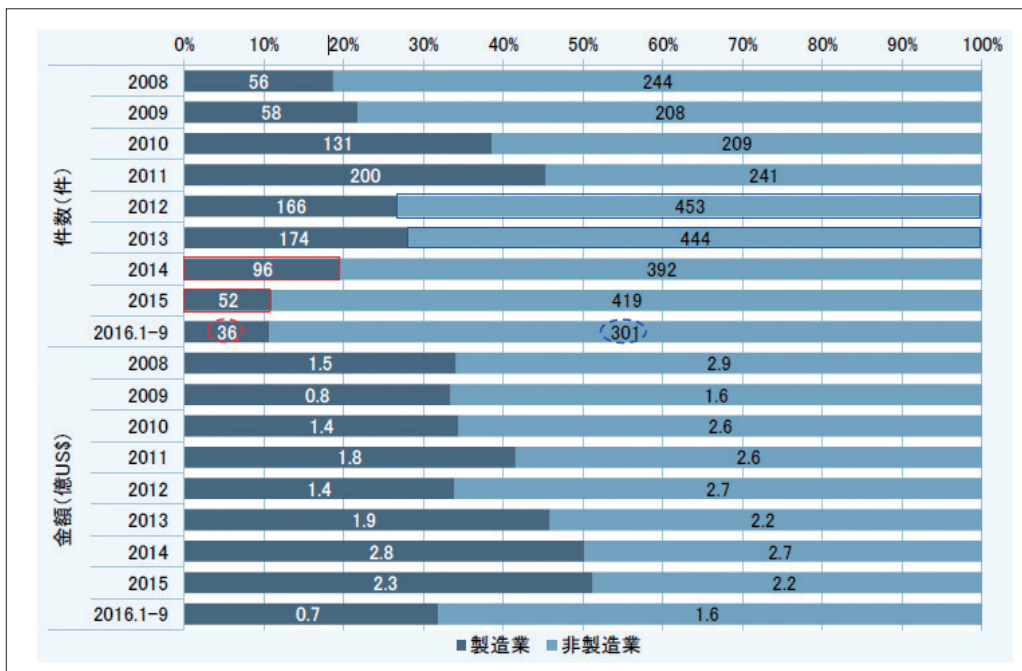


図2. 日本から台湾への業種別投資件数および金額の推移
 (出所：田崎 [2016], 3頁。なお、図表中の青囲み、赤囲みは原典のママ)

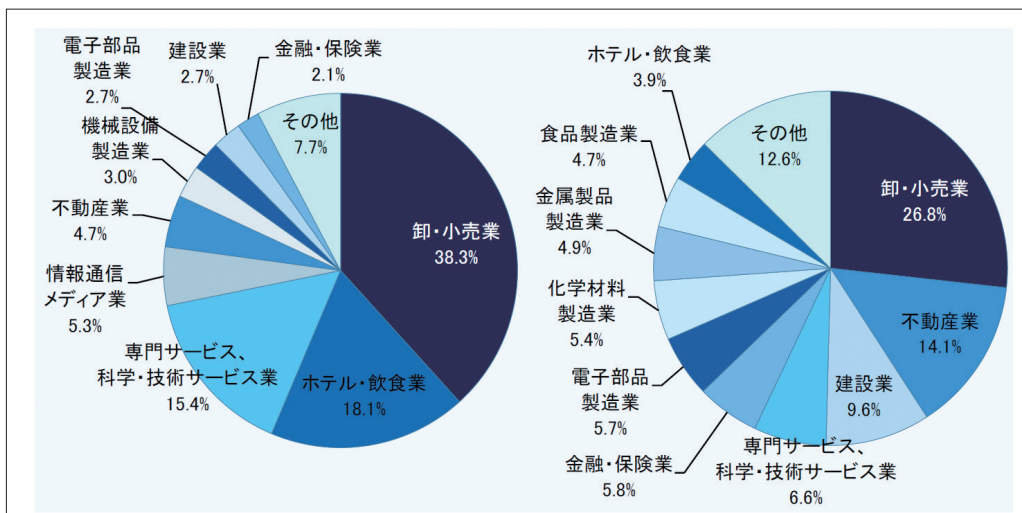


図3. 日本から台湾への業種別投資件数・投資金額（2016年）
 (出所：田崎 [2016], 4頁)

業が強み・弱みを補完しあえるウインウインの関係を構築しやすい点」(44頁)を指摘している。日本企業の強みとして指摘されているのは「経営管理力, 研究開発力, 技術力, ブランド力」(44頁)であり, 台湾企業の強みとして指摘されているのは「意思決定の早さ, 中国・アジア地域でのビジネスノウハウ, ネットワーク, 中国大陸におけるブランド力」(44頁)などである。それらの補完関係を図示すると図4のとおりである。

こうした特長を踏まえて日本企業は台湾へ進出していると考えられるが, 実際に進出した際は, 多くの経営課題, 会計課題に直面することが想像できる。たとえば,

大久保 [2015] は, 事業環境を把握しなかったり, 戦略を策定せず安易な海外進出を行ったりした結果, 黒字化できずに撤退する企業があることを事例に警鐘をならしめている。

図1から4で示したように, 日本企業にとって台湾は貿易額, 投資額, 投資件数, 経営上の補完関係などから緊密な関係を有していることが理解できる。台湾に進出しているすべての業種や企業を分析することは困難性を伴うことから, ここ数年, 活発な進出例が見られる飲食業を題材として以下では検討を進めていきたい。

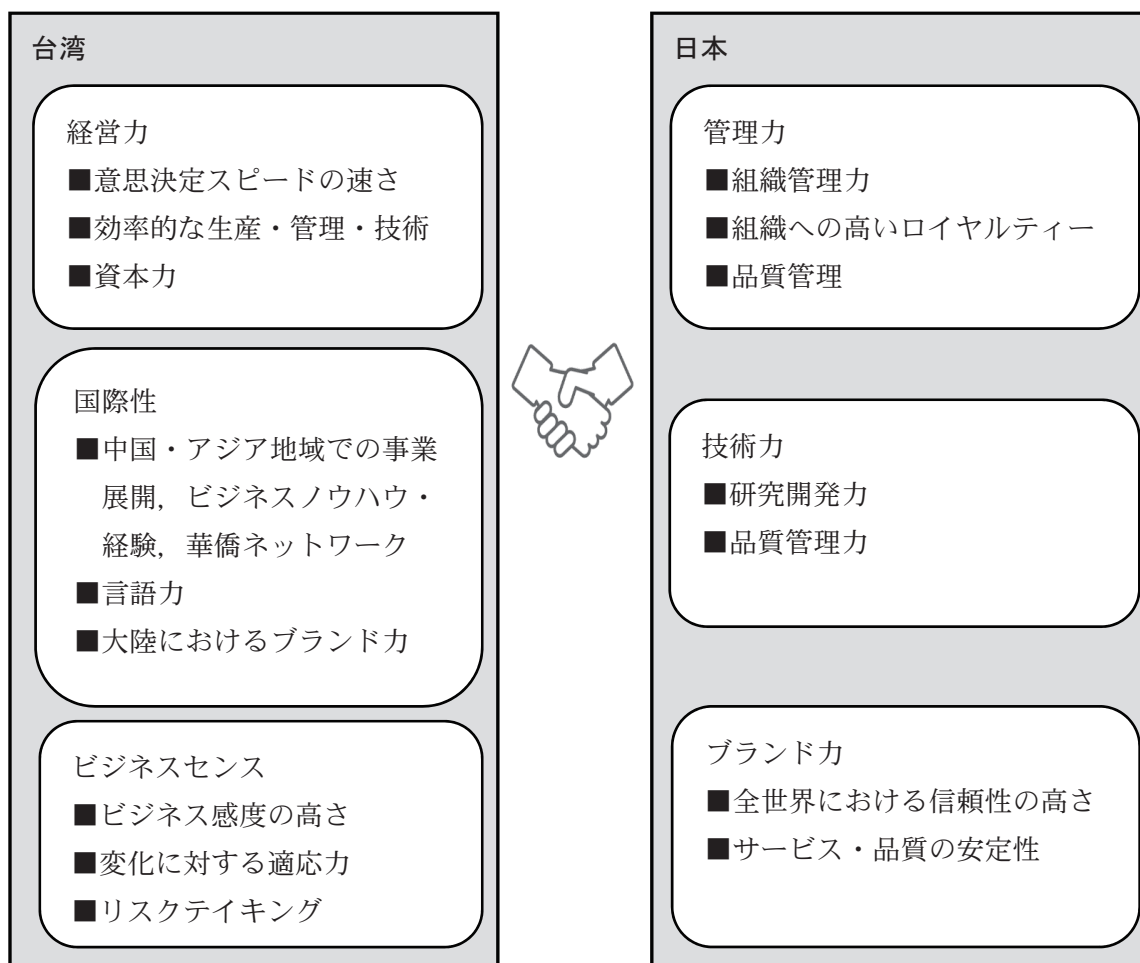


図4. 日本と台湾の補完関係
(出所: みずほ銀行国際戦略情報部 [2016], 44頁をもとに作成)

Ⅲ 日本企業の進出事例

1. 調査概要

第Ⅰ節で明らかにした研究目的を踏まえ、2017年2月～9月に台湾および日本において表1に示す進出企業を対象に経営課題および会計課題に関する調査を実施した。調査に際しては、企業の概要、進出目的、経営課題、会計課題に関して質問事項を事前に送付する半構造化インタビューとした。すでに第Ⅱ節で概説したように非製造業（とりわけ飲食業）の投資件数がここ数年、飛躍的

に伸びていることから、本報告ではC⁴社の調査内容について具体的に取り上げることにする。

2. C社へのインタビュー調査結果

(1) 会社概要

C社は、2000年1月に設立された事業法人で当初沖縄県西原町に本社を構え、飲食店経営・出版・システム開発、給食配達事業と幅広く事業を展開してきた（現在の本社は那覇市）。まず同社における2017年8月時点の日本国内における会社組織図を示すと、図5のとおりである。従

表1. 調査企業一覧

	A社	B社	C社
インタビュー日時、場所	2017年2月21日（火） 10：30～12：30 A社 台湾事務所	2017年2月21日（火） 17：00～18：45 B社 台湾事務所	2017年2月27日（月） 9：10～10：50 名桜大学研究室 2017年8月17日（木） 16：30～18：00 C社 応接室
インタビュアー	仲尾次, 宗田	仲尾次, 宗田	仲尾次
インタビューイ（職位）	N氏 （所長）	K氏 （台湾事務所代表）	H氏 （社長）
台湾進出年	2016年2月	2015年3月	2015年6月
進出形態	駐在員事務所	個人事業主	現地法人・支店
事業内容	市場調査 ³	出版業	飲食業（居酒屋）
進出の背景・目的	国内競争の激化による市場開拓	情報誌配布エリア拡大、同業他社との差別化	国内競争の激化による市場開拓
経営課題	シェア拡大、輸入手続きの簡素化、現地での営業展開	配布部数の増加、広告主の獲得、人材の育成	食材の調達、リピーター客の獲得、同業者との競争
会計業務	日系の大手監査法人に一任	社長が台湾の会計士と相談して対応	社長が記帳士・台北国税局外国人納税者用ヘルプデスクと連携し対応
会計課題	外貨換算 給与体系	給与体系 統一発票	減価償却 引当金 貸借対照表作成 統一発票

（出所：各インタビューにもとづき作成）

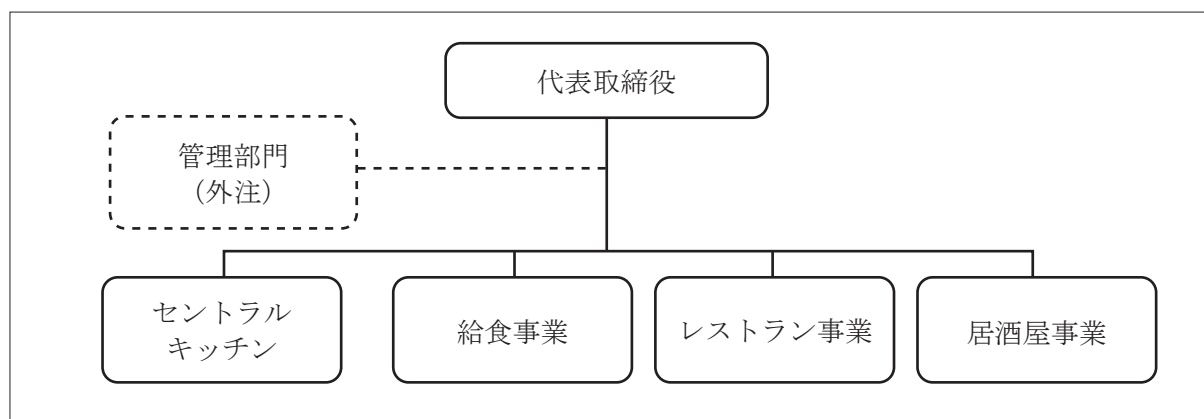


図5. C社の組織図⁵

（出所：インタビューにもとづき作成）

業員はアルバイトを含め115名である。

台湾で現地法人（秘密基地餐廳）を設立したのは2015年4月であり、2015年6月1日に開業している。さらに、1年経過後に日本法人の台北支店を設立している。台湾現地法人の資本金額は300万台湾ドル、売上高は約900万台湾ドルである⁶。



写真1. 秘密基地那覇西町支部
(出所：2017年8月17日筆者撮影)



写真2. 秘密基地餐廳（台北）
(出所：沖縄タイムス [2017])

(2) 台湾進出のメリット

進出国を決定する際に同社が活用した主な情報源は、日本台湾交流協会⁷のウェブサイトや沖縄県人会、H氏が参加する大前研一氏主催の研究会のネットワークであったとのことである。インフラや法律が整備された台湾に同社が進出したメリットは多岐にわたるが、とりわけコンビニと飲食店でのアルコール飲料の「売価の違い」に注目しているとのことであった。H氏によると、コンビニの売価に対して飲食店では5倍以上とのことである。ベトナム、香港、タイでは1～2倍程度であることから、台湾の飲食店における利幅の大きさを見て取れる。

台湾固有の社会・経済環境の観点からは、経済成長に伴う中間所得層の増加、戒厳令（屋外で飲酒を禁じる法律）解除に伴う酒類消費の増加による市場規模拡大への期待を指摘できる。さらに、台湾が親日、勤勉という国民性を有している点についても進出を後押しした理由とのことであった。

台湾に渡航している沖縄出身者は一定数おり、沖縄県人会を中心とした県出身者の横のつながりの強さ（つまり現地法人である秘密基地餐廳の利用期待）も念頭にあったとのことである。

(3) 台湾進出の経緯

先述したとおりC社は、2015年4月に現地法人設立1年経過後に日本法人の台北支店を設立しているが、最初に現地法人を設立した理由は、就労許可証が取得しやすく、株主が資本金以上の責任は問われることがなく、日本側への責任が及ばないことを意識したからということであった。支店として進出した場合、日本法人が法的な責任を負うため、何らかの瑕疵があった場合に日本法人の賠償責任が無限に問われることも大きな理由である。C社社長のH氏によると、これらのリスクを日本側の銀行が懸念したため、当初、現地法人にしたとのことであった。なお、海外店舗出店の資金として銀行から借り入れは行っていないことから、銀行側がC社本体への貸し出しリスクを懸念したことに伴う対応であったと理解できる。

他の理由としては、現地法人が台湾で申告・課税されるため、日本よりも課税額が低い点を指摘できる。ほぼ1年経過後に支店を設立した理由は、大きく5つあったとのことである。すなわち①日本（C社本体）で売上を計上し、②税務申告ができることから、③銀行との付き合い方にメリットがあること。④就労許可証は売上高に関する規定があるが、法律責任者の場合は売上規定が必要なく1年間の居留ビザが取得できるためである。さらに、⑤台湾企業の中には、統一發票を発行してくれない場合もあるため、設備をいったん支店が購入し、現地法人（秘密基地餐廳）に卸すメリットがあったためである。ここから理解できるように、現地の法制度や商慣習を理解したうえで、日本企業は現地に進出している実態が読み取れる。

(4) 会計実務

日本法人、台湾現地法人（秘密基地餐廳）の社長であり、台湾支店の責任者も兼務するH氏が、人事・経理・法務・IT等のすべてを管理し、台湾現地法人（秘密基地餐廳）と台湾支店の経理および税務申告書類の作成は台湾の記帳士⁸と、必要に応じて台北国税局外国人納税者用ヘルプデスク⁹と連携し、MFクラウドにより処理しているとのことであった。

このような会計実務の形態を取るのには、会社の規模や組織形態、営業内容が大きく影響していると考えられ、とりわけ台湾法人がスタートアップ期であることから、社長自身が目の届く範囲で経営を行っていることが伺える。

(5) 経営課題について

現時点ではC社固有のもの、台湾に進出したからこそ発生したもの、他社でも発生するものなど経営課題が混在しているが、課題を含めた経営全般についてH氏から伺ったところ、以下の10点について確認することができた。それらを基礎として現状把握と分析を行いたい。

①ビジネスモデル

日本の大手飲食（居酒屋）チェーンが台湾でビジネス展開する中で、それらの店舗や地元の競合店のサービス内容や価格帯をH氏が実際に利用し情報収集・市場調査することで、他社との「差別化」を図っている¹⁰。日本国内店のサービスやメニューをベースとすることにより調達食材や調理方法のバリエーションを減らし部分的にはあるがマニュアル化を試みていると考えられる。いわゆる「マクドナルド化」である。後述する立地も踏まえ、価格帯は日本の店舗よりも高めに設定されているものの、高価格で対象顧客が限られる台湾現地のバーよりも、価格を抑えることで「低価格戦略」を用いている。

特徴的なサービスとして、写真3および写真4に示すように、現地では珍しい時間無制限の飲み放題、DIYと称した利用客にテーブルでたこ焼きを焼いてもらうサービスがあり、いずれも人気があるとのことである。これらのサービスは、「ブルーオーシャン戦略」ととらえることが可能であろう。台湾の居酒屋や日本から進出した他の居酒屋との競合を避けつつ、新たなサービスを付け加えることにより顧客にとっての「高付加価値」を実現

しようと試みていると理解できる。

②立地

台北市は8㎢に町が密集し、秘密基地餐廳が立地する信義エリアは、台湾のランドマークである台北101をはじめ、台北市政府庁舎、台湾証券取引所、台北世界貿易センター等のビジネスの中心であり、一流ブランドを扱うデパートが集積した開発地区である。夜間はビジネスパーソンや観光客をターゲットにしたレストランやバーが散在する地区でもある。

市場ニーズを把握する上でマーケティングが重要であるが、立地を検討する際には、H氏自身で現地の各通りを実際に歩いて確認したとのことであった。とりわけ、台湾で人気のある大手外食チェーンの立地が参考になったようである。

都市部ということもあり、どの程度の商圈を同社が有しているのかは、現在のところ明らかではない。リピーター客の状況や顧客層が立地とどのように関係しているのかについて分析することは、今後の同社の課題でもあろう。

③設備投資

台湾現地法人（秘密基地餐廳）の営業に際し、居抜きの物件を買い取り改装したが、売り手側が貸借対照表を作成していないことから（台湾の非上場企業では一般的）、高値で購入した可能性についてH氏は言及していた。なお、中古設備の評価は目算したとのことである。日本とは中古市場や不動産売買の点から経営上の課題と意思決定上の課題を指摘することが可能である。

④取引関係

食材等の調達先やゴミ回収業者は繁盛店の出入り業者を直接確認し参考にしたとのことである。日本とは異なり相見積りによる価格交渉の余地がない点は市場や文化に起因する環境制約の一つととらえることが可能であ



写真3. 時間無制限飲み放題サービス

(出所：http://mimijidi.azurewebsites.net/ (2017年9月18日現在))



写真4. セルフたこ焼きサービス

る。また、日本と比較して、台湾では支払いサイトが短いことから貸し倒れや資金繰りについて自社はもちろんのこと取引相手先企業の状況を把握することが課題となっている。また、見積書を発行しない場合が多いという現状から、現地相場感の醸成が台湾法人のスタッフに求められていると考えられる。

⑤現地の人材確保

アルバイトの件数は日本の約80%であるが、被雇用者の権利主張が強いという点をH氏は指摘していた。これは、台湾の労働環境、法整備に起因する特徴でもある。したがって、H氏は人材流出を当然と考え、入れ替わることを想定して従業員に業務をメモさせマニュアル化している。また、FB（フェイスブック）上における個人の評価（★印）を手当てに反映させるなどのインセンティブ制度を構築して従業員のモチベーションを維持しているとのことであった。

⑥プロモーション

台湾現地におけるプロモーションとして、日系雑誌での広告掲載、広告チラシの配布、FBの活用、ブログプロモーションサービスおよびクーポン（共同購入クーポンサイト）の活用を行なったとのことである。費用対効果の分析を同社で行ったところ、現在は最も効率的であったFBのみを活用しているとのことである。FBでは書きこみが多く、友人をタグつけて誘う。またダブルワークが多いため、事前に計画して来店することから、2週間から1ヶ月先の広告宣伝を行っている。

IT技術の進展やSNSの発達・利用の状況に合わせたプロモーション戦略を選択していることがうかがえる。

⑦沖縄県産ブランドとの連携

台湾進出に際しては、既述のように、沖縄県出身者の横のつながりの強さが挙げられていた。したがって、台湾現地法人でも主力アルコール飲料としてオリオンビールの樽生を提供している。台湾からの沖縄への観光客数の増加¹¹や2015年から台北市のファミリーマートでもオリオンビールの缶商品が販売されており、台湾における沖縄県産品の認知度も向上していると考えられることか



写真5. オリオンビアフェストin台北のステージ
(出所：2017年9月30日筆者撮影)



写真6. オリオンビアフェストin台北での出店
(出所：2017年9月30日筆者撮影)

ら相乗効果を期待しているとのことであった。また、オリオンビールが現地で主催する「オリオンビアフェストin台北」にも出店し、「秘密基地餐廳」そのものの知名度向上を図っている。

⑧定款に盛り込む事項

台湾では利益の配分を定款に記載することが義務付けられており、同社は99%を株主、1%を労働者に配分することになっている¹²。開業からまだ2年しか経過していないため、個人への配当はない状況であるが、現地の法制度の理解を踏まえた進出戦略の必要性が見て取れる。

⑨利益管理

日本では事業部ごとに損益計算書を作成し、損益管理を実施している。台湾では、日本の店舗（秘密基地）より、高級感を出すため原価率、人件費率の目標をそれぞれ40%以下、30%以下と高めに設定しているとのことであった。また家賃は売上の10%以内と設定し、これが実質的な売上目標額となっている。固定費を基礎とした利益管理を行っており、限界利益管理を行っていると考えられる。

⑩事業展開

台湾進出にあたってはH氏にフランチャイズを薦める声も多かったが、現地法人として進出することを意思決定したとのことであった。これは本節第2項の(3)台湾進出の経緯で述べた通り、様々な海外進出リスク管理に基づくものである。今後の台湾での店舗展開として、台北市内で直営店を3店舗、中長期的には6～10店舗に増や

すことを目標としており、台湾人を店長とした共同出資の形態も検討しているとのことであった。H氏は、社員全員が経営参画意識を有したアメーバ経営を指向している。より具体的に言えば、利益変動型給与体系や共同出資の形態による配当等で各店長へのインセンティブを与え、利益責任単位を各店舗とみなして独立採算で経営を行う企業経営である。そして企業としての全体最適を図ろうと思考していると考えられる。そのためには、適時に正確な情報を把握し、時間当たり採算を算出することで、採算部門の責任と役割を明確化していく必要がある。従って、C社としては、以下で検討するような会計課題が重要となってくるであろう。

(6) 会計課題について

経営課題に引き続き会計課題について伺ったところ、以下の6点について確認することができた。それらを基礎として現状把握と分析を行うと次の通りである。

①日本法人の会計システムとの連携について

日本法人では2005年頃にスタンドアロン運用型のシステム（便宜上「 α システム」とする）を導入し、2013年頃に中小企業向けのシステム（便宜上「 β システム」とする）へ移行したそうである。その後、2015年頃から税務申告にも活用できることとコストを考慮し、クラウド型のシステム（便宜上「 γ システム」とする）に移行したとのことである。2018年度より日本法人と台湾現地法人の連結決算を予定しており、適当なシステムを探しているとのことであった。

H氏によると、月額費用が α システムの倍である β システムを用いていたものの、費用対効果、リアルタイムでの入力、クラウド型のメリットを考慮して γ システムに移行したとのことであった。なお、 γ システムは、 α システムの6/100の費用、 β システムの3/100の月額費用とのことである。

②現地企業・店舗における会計実務について

現在、経理業務はH氏、現地の記帳士、台北国税局外国人納税者用ヘルプデスクとの連携で行なっている。会計士は記帳士報酬の10倍程度であり高コストのため依頼していないとのことであった。現地の会計制度についての理解度や企業の規模を勘案した場合、外注が現状では望ましいと考えられる。

③採用会計基準について

現在、台湾の税法基準に基づいて処理しているとのことであった。今後日本法人との連結決算を導入するにあたっては、組み換えの問題が生ずることが想定される。これは、規模の大小、国や地域にかかわらず在外子会社との連結会計上にみられる一般的な課題であろう。台湾では中小企業に対してIFRS for SMEsをベースとした会計基準を適用を義務付けているが、日本では適用が容認

されていないことからIFRS for SMEsの統一的な導入には困難がともなうことが想定できる。また、日本法人にとって最も理解可能性が高く、会計基準の導入メリットを享受できるものを基礎に考えた場合は、台湾の税法基準との主要な差異について理解したうえで、財務諸表の調整もしくは組み換えが必要であると考えられる。

④外貨換算について

台湾国外への送金・日本からの送金はスムーズではないため基本的には行なっていないとのことである。今後の事業展開やそれに伴う取引規模の拡大によって、経営課題・会計課題となることが想定される。別法人である台湾法人への増資、融資、台湾法人から日本法人への配当などが具体的に考えられる。これらの課題は進出国における法制度に依拠する課題であろう。

⑤現地言語への対応(現地採用の会計リテラシー、マニュアル作成を含む)

台北国税局外国人納税者用ヘルプデスクの支援により問題ないとのことであった。一旦日本語で作成したものを現地言語に変換する場合と現地言語で作成したものを日本語に翻訳する場合の双方向が対応策として考えられる。将来の連結を考えた場合、翻訳コストが想定される。この課題については採用会計基準における課題と同じように進出企業の規模や国・地域に限らず進出企業に一般的に見られる課題であるといえるだろう。

⑥商慣習から生じる課題

企業規模にもよると考えられるが、建物や備品などの減価償却を行わない実務慣行から、現地法人の財政状態、経営成績を日本基準ベースで検討する場合は、減価償却費を組み込んだ財務諸表を別途作成する必要性が生じる点を課題として指摘できる。

H氏によると取引相手に対する債権管理を行う際、貸倒引当金は設定していないとのことであった。他社については十分な調査が進んでいないものの、台湾における監査・コンサルティング会社におけるインタビュー調査¹³でも引当金概念の欠如について指摘されていたため、台湾における商慣習の一つととらえることができる。

貸借対照表を作成しない企業（特に小規模零細企業）が存在する商慣習とは別に、財産管理という視点から自社での作成は必要であろう。今後、店舗数を増やしていく際には他社所有の不動産、動産などを買取る際、判断基準となる価額が不明であることから、現地での相場や取引に精通する必要があると考えられる。

統一発票は、台湾固有の商慣習である。この統一発票の発行、受領を通じた債権債務管理が台湾で大きな課題として指摘できる。当然ながら納税についても課題である。

(7) 小括

上記(5), (6)で経営課題と会計課題についての調査結果を概説して、課題の抽出を試みたが、とりわけ会計課題について要約すると表2の通りとなる。課題が他の台湾進出企業にも共通して発現する課題であるのか、また海外進出企業一般に見られる課題であるのかについて仮説として提示した。

個別の企業に固有の会計課題であるのかという点や進

出先で共通の課題として発現する課題であるのかを峻別することを意図している。進出国や地域にかかわらず発現するであろう会計課題を識別することにより、今後、海外進出を行う企業への示唆を行うと同時に解決すべき課題について更なる検討を可能にする。

なお、調査企業サンプル数を増加させることにより追加検証を行い、課題の性質の区分を精緻化させていく予定である。

表2. C社における会計課題を基礎とした課題の性質区分

	会計課題の性質		
	C社固有	台湾進出企業共有	海外進出企業一般
①会計システム	日本法人本社との関係により発現	企業の進出先、規模等にかかわらず、海外に拠点（支店や工場等）を有した場合は、何らかの会計システム上の連携が必要	
②会計実務	H氏が記帳士、台北国税局外国人納税者用ヘルプデスクを併用	記帳士という台湾固有の制度を活用できる余地	企業規模や管理能力、進出先などにより様々な形態
③採用会計基準	C社に限らず海外進出企業には付きまとう課題として発現 但し、進出国がIFRSを適用しているか否か、それが強制適用か任意適用かは重要な論点 また、IFRS for SMEsを導入しているかについても課題の発現が異なる		
④外貨換算	海外進出企業には必ず付きまとう課題 機能通貨に関しては、進出先や企業により異なる		
⑤現地言語対応	海外進出企業には必ず付きまとう課題 とりわけ非英語圏での課題		
⑥商慣習	減価償却対応 貸倒対応 貸借対照表作成対応 統一発票対応	統一発票対応 (H社に見られる他の商慣習上の課題は、企業規模に依存するためここでは除く)	現地国での商慣習への対応

注：より厳密には、日本法人側（多くは本社）で発生する課題と、現地法人側で発生する課題を峻別すべきであるが、本稿ではそれらを包含して既述している。

IV まとめ

本調査報告では、日本企業の台湾進出の状況について概説した上で、台湾進出件数が増加している飲食業を営むC社を題材として経営課題、会計課題について概説し、その特徴について分析した。また、会計課題の性質を個別の企業に固有のもの、進出先（本稿では台湾）に共通して発現するもの、海外進出企業一般に見られるものに区分して仮説を提示した。

現在C社が抱えている会計課題は、現地の取引先の商慣習に起因する会計実態の把握であろう。とりわけ、現地の税法基準に従った財務諸表とは別に、日本法人が現地を把握できるように見える化された財務諸表（つまり、減価償却を行ったり引当金の設定を行ったりしたもの）の作成が言語問題もあわせて急務である。

今後は事業展開および取引規模の拡大による外貨換算の問題や、連結決算上の組み替え（会計システムの構築を含む）が問題になることが考えられる。日本法人および台湾現地法人を含め、多角化・グローバル化を進めるためには、各事業部門の「経営実態を正確かつタイムリーに把握する「管理会計制度」」（稲盛 [2015], 4頁）が有効になるであろう。

本調査報告で対象にした企業は3社にとどまり、進出形態、業種、規模も限られ、他の業種・業界でも同様の課題が指摘できるとは限らない。したがって、引き続き事例を重ねることにより一般的な課題や解決すべき会計課題を抽出したいと考えている。

参考文献

- 稲盛和夫 [2015] 『アメーバ経営 ひとりひとりの社員が主役』日本経済新聞出版社。
- 稲盛和夫 [2017] 『稲盛和夫の実践アメーバ経営 全社員が自ら採算をつくる』日本経済新聞出版社。
- 今枝昌宏 [2014] 『ビジネスモデルの教科書』東洋経済新報社。
- 潮清孝 [2013] 『アメーバ経営の管理会計システム』中央経済社。
- 大久保昭平編著 [2015] 『中小・ベンチャー企業のための東南アジア進出戦略』中央経済社。
- 沖縄県文化観光スポーツ部 観光政策課 [2017] 「平成28年度 沖縄県入域観光客統計概況」
<http://www.pref.okinawa.jp/site/bunkasports/kankoseisaku/kikaku/statistics/tourists/documents/h28nenndogaikyoku.pdf> (2017年 8月 18日現在)
- 沖縄タイムス [2017] 「沖縄の居酒屋、生き残りを懸け台湾進出『日本食が人気ある』」<http://www.>

- okinawatimes.co.jp/articles/-/15997 (2017年 2月 26日現在)
- 経済産業省「海外現地法人四半期調査」<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/genntihou/index.html> (2017年 8月19日現在)
- 佐藤郁哉 [2002] 『フィールドワークの技法』新曜社。
- JETRO [2017] 「台湾」https://www.jetro.go.jp/world/asia/tw/invest_04.html (2017年 3月11日現在)
- 田崎嘉邦 [2013] 「急増する日本企業の台湾投資」『交流』第862号。
- 田崎嘉邦 [2016] 「台湾経済の動向と日本企業の台湾進出有望業種」『NRIパブリックマネジメントレビュー』第161号, 1-6頁。
- ていーだ編集部「台湾で飲食店『秘密基地』を営むレコ琉球代表の百田行宏氏にインタビュー！」
<http://tidanews.ti-da.net/e8988366.html> (2017年 2月26日現在)
- 仲尾次洋子 [2017] 「台湾における中小企業向け会計基準の構築」『中小企業会計研究』第3号, 2-12頁。
- 仲尾次洋子・宗田健一 [2017] 「台湾進出日本企業における会計課題」『グローバルビジネスの会計課題に関する研究』（国際会計研究学会研究プロジェクト中間報告）, 63-80頁。
- PWC台湾「台湾ビジネスFAQ」<https://jbn.pwc.tw/faq/?mode=2> (2017年 3月11日現在)
- みずほ銀行国際戦略情報部 [2016] 『グローバル化進む日本企業のダイナミズム』きんざい。
- Ghemawat, P. [2007] *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in A World Where Differences Still Matter*, Harvard Business School Publishing. (望月衛訳 [2009] 『コークの味は国ごとに違うべきかーゲマワット教授の経営教室ー』文藝春秋。)
- Radebaugh L. H., Sidney J. Gray, Ervin L. Black [2006] *International Accounting and Multinational Enterprises*, Wiley. (小津稚加子監訳 [2007] 『多国籍企業の会計 グローバル財務報告と基準統合』中央経済社。)

(謝辞)

本稿の作成に際して、インタビュー調査に協力していただいた皆様に対し、心より感謝申し上げます。

(付記)

本稿は、名桜大学総合研究所一般研究 (2016年)、名桜大学総合研究所学際的共同プロジェクト研究 (2017)

の成果の一部である。

また、国際会計研究学会研究プロジェクト「グローバルビジネスの会計課題に関する研究」の中間報告を基礎として、その後の追加調査、研究を踏まえて加筆修正の上、執筆したものである。

(注)

¹ たとえば、みずほ銀行国際戦略情報部[2016]によると、日本企業が台湾企業との提携を模索するのは、巨大な中華圏の攻略を見据えたものであることが指摘されている(40頁)。

² 後述するように、今回の予備調査では、これらの状況を踏まえて「飲食業」を事例として考察を行っている。

³ 日本本社の事業内容は、製造業であるが、2017年2月調査時点における台湾での進出形態は駐在員事務所であり、事業内容は市場調査にとどまっている。

⁴ C社は、沖縄県に本店を有する有限会社レコ琉球であり「秘密基地」という名称の居酒屋4店舗を運営している。同社社長の百田行宏氏より社名等を用いた原稿執筆については承諾を得ているが、本稿では、便宜上会社名をC社、社長名をH氏と表示する。C社に関して特に引用先を示さない場合は、インタビュー調査に基づく既述である。

⁵ H氏によると管理部門については、外注とのものであるが、組織全体との関係を示すために組織図中に挿入している。なお管理部門として、総務・経理を外注しているほか、税理士、社労士事務所と毎月の顧問契約を締結している。

⁶ なお、インタビュー調査に先立ち、2017年2月21日にC社台湾法人(秘密基地餐廳)を訪問のうえ利用し、現地の状況について確認している。

⁷ 当該協会は、日本と公式に国交のない台湾との実務関係を維持するために認定された団体であり、ウェブサイトにおいて、台湾の経済事情、産業動向、企業情報等を掲載している(https://www.koryu.or.jp/ez3_contents.nsf/13:2017年8月18日閲覧)。

⁸ 記帳士とは、台湾の国家資格であり、商業会計事務(経理)や税務申告業務および商業登記等を担っている(http://www.taipcpb.org.tw/about_us/:2017年8月18日閲覧)。

⁹ 当該ヘルプデスクは、英語か日本語を話せる税務官がおり、ヘルプデスクによって提供されるサービスは、電話か面談のいずれかを通じて、営利企業の法人税、個人所得税、不動産税や贈与税、付加価値税、事業税、有価証券・先物譲渡税、特別商品サービス税及び脱税問題など、あらゆる種類の税務

問題をカバーしている。税務当局によれば、このヘルプデスクは、税務情報を提供し、国内税法令の理解を促進するだけでなく、納税者の税務問題の解決や法的権利の保護の手段として機能することも目的としている(<https://www.kokusaizeimu.com/news/2013/664.html>:2017年2月27日閲覧)。

¹⁰ 台湾では業界動向や企業情報等を提供する信用調査会社がありみられず、マーケティングや取引先選定に必要な企業情報はH氏自らが収集しているとのことである。

¹¹ 沖縄県文化観光スポーツ部観光政策課によると、沖縄県における台湾からの観光客数は台北-那覇路線の新規就航やLCCの増便などの航空路線の拡充に加え、クルーズ船の寄港回数増により、平成28年度は約65万人と過去最高を記録している。

¹² 具体的には、台湾の会社法235条および第235条の1において、「会社は1事業年度の収益に対して一定の金額または割合で、従業員に報酬を配当する旨を定款において規定することが定められた。なお、報酬は株式、新株の発行または現金により支給でき、従業員が企業の経済成長の成果を実際に享受できるとされている」(<http://www.kuroda-law.gr.jp/ja/column/taiwan/taiwanlaw/147.html>(2017年9月18日現在))。

¹³ 仲尾次・宗田 [2017], 78頁を参照されたい。