

## [研究ノート]

## 米国商社設立の財務的考察

齋藤 祥男

- 〈目次〉 § はじめに
- 1 輸出版売商品の原価形成
    - (1) 販売商品の原価
    - (2) 輸送原価
    - (3) 不良負債引当て準備金
    - (4) 貿易取引
  - 2 <sup>あら</sup>粗利益
  - 3 運営経費
    - (1) 俸給(賃金)・手当
    - (2) 一般経費
    - (3) 減価・償却
      - ① コンピューターと通信機器
      - ② 備品・事務所設備
      - ③ 他の資本支出項目
    - (4) 支払利息
  - 4 利息収入
  - 5 配当(収益還元)

(注) 本稿は、「米国商社」に関する一連の研究の続稿であるので、表・図の番号は前稿からの追い番号を用いている。

## § はじめに

米国商務省は、企業が輸出商社を設立するにあたって、財務上の課題や関係について十分な考慮を払うように指摘している。すなわち、企業経営の範囲、資本化、および海外市場の性格などの検討を意味しているが、輸出商社設立を計画し、考慮するに際しては、多くの変動要因が予定される商社の試算収支計算に示された実質価値に多大の影響を与えることになるからである。

当然のことながら、商品を製造業者の積出し場所渡して買取り仕切りをし、それを海外の買主の倉庫渡して出荷するような、すべての業務を行なう自由設立の輸出商社の方が、部分的な業務に限定された輸出商社よりも原価のボリュームは大きくなる。すなわち、自己の採算と危険負担で生産者サイドに近い地点で物品等を購入し、海外の買主の倉庫で引渡すまでのすべての費用が含まれる場合は、提携した他業種の企業との分担のうえで、特定の商社輸出に従事するよりも、危険と費用負担が大きくなるのは当然である。概して言えば、後者の場合は、当該輸出商社は輸出港船側渡し条件(F. A. S. = Free Alongside Ship)で商品を生産者に出荷させ、入着する外国港で当該物品を荷受する責任を買主に負担させる場合が多い。周知のようにこのような海外販売契約では、F. A. S.やF. O. B.〔輸出港での輸送手段渡し＝(一般的には)輸出港本船渡し〕、ならびにC. I. F.〔運賃保険料込み価格〕の価格条件が用いられる。ただし、米国の商慣習と統一商法典は、欧州を中心とし、広く世界に用いられている貿易取引条件基準(Incoterms)<sup>(1)</sup>とは異なるところがあるので問題を起し易く、この点を十分に米国輸出企業に注意を促しておくことが米国商務省にとって必要であり、この配慮が欠けているように思われる。なお、輸出管理会社(EMC)は国内・国外の売買当事者との間で、商品の責任限界を明確に分離した上で、費用・危険の負担を分担している。

米国商務省はまず全業務を行なう輸出商社の設立を奨め、この機能を果す輸出企業に対する財務と原価形成について指摘している。すなわち、当該売買当事者間のすべての仲介業務に対する全責務を受諾することが輸出商社の本質で

あるとする。しかし、売主(生産者)の価格には、産品を海外で販売するのに必要な特別の包装や意匠の形態化が含まれるものとみなされる。すなわち、海外市場での要求や趣向に合致させるために施される意匠の改善や包装形態の変更は、売主である生産者の負担において行なわれなければならない。単純にいうと、輸出商社と売主との交渉は、海外で使用される商品の重要な問題点を解決するために必要なのである。このことは、国内市場のみの販売に慣らされてきた米国製造業者にとって、輸出を考慮する上で意識の転換が強く求められていることを意味している。

具体的な主要項目として、輸出商社設立のためのガイドブックは、次の5点を挙げている。すなわち

- ① 販売商品の原価〔形成〕
- ② 粗利益
- ③ 運営経費
- ④ 利子収入
- ⑤ 配当

しかも、当該ガイドブックは輸出商社形成上考慮すべき各種の原価要素を検討するため、チェックリスト(点検表)を示しているので、以下にその内容を検討しつつ考察を試みることにする。

## 1 輸出版売商品の原価形成

海外販売商品の原価計算を考えるためにあたって、以下の3要素があると指摘している。

- ① 製造業者の出荷時において、商品の対価として支払われる価格
- ② 海外仕向地への商品輸送に伴うコスト
- ③ 発生するかも知れない損失・不利益を相殺できる一般的な許容費用(準備金)

以下に、個別的に詳細な検討を試みる。

表3 輸出商社形成上の財務・原価検討のチェックリスト

財務要素	[Financial Element]
運営による収入	[INCOME FROM OPERATIONS]
純売上げ	[NET SALES]
商品原価	[Cost of Goods]
商品輸送	[Transit of Goods]
国内運送	[Domestic Transportation]
海外向け積出し	[Overseas Freight Forwarding]
保険	[Insurance]
倉入れ・出し	[Warehousing]
通関税	[Customs Duties]
領事査証料	[Consular Fees]
積み込み・荷卸し	[Loading/Unloading Vessels]
輸入税	[Import Duties]
輸入通関業者費用	[Import Brokers Fees]
他の海外コスト	[Other Overseas Costs]
販売商品の原価	[Cost of Goods Sold]
損失準備金	[Bad Debt Allowances]
粗利益	[GROSS PROFIT]
運営経費	[OPERATING EXPENSES]
俸給・手当	[Salaries and Wages]
代表執行職	[Chief Executive Officer]
運営副社長職	[Vice President Operations]
販売副社長職	[Vice President Marketing]
財務副社長職	[Vice President Finance]
他の職員	[Other Officers] (No. ___)
輸出業務担当者	[Export Service Personnel] (No. ___)
商品専門家	[Product Specialists] (No. ___)
地域担当部長	[Regional Office Directors] (No. ___)
情報管理専門家	[MIS/Communications Specialists] (No. ___)
販売担当者	[Salesmen] (No. ___)
市場調査担当者	[Market Research Personnel] (No. ___)
経理・会計	[Accounting and Bookkeeping] (No. ___)
秘書・事務担当者	[Secretarial and Clerical] (No. ___)
他の職員	[Other Personnel] (No. ___)
俸給・手当総額	[Total Salaries and Wages]
一般経費	[General Expenses]
厚生施設費	[Facilities]
補助・支援費	[Fringe Benefits] (No. ___ Rate ___)
	(No. ___ Rate ___)
旅費・付帯費	[Travel and Related Costs]
通信費	[Communications]
広告・促進費	[Advertising and Promotion]
営繕費	[Equipment Maintenance]
海外事務所費	[Overseas Office(s)]



財務要素	[Financial Element]
その他雑費	[Miscellaneous] .....
一般経費総額	[Total General Expenses] .....
減価・償却	[Depreciation and Amortization] .....
コンピューター・情報	[Computer and Communications] .....
事務設備	[Furnishings and Office Equipment] .....
他の設置コスト	[Other Set-up Costs] .....
利息	[Interest] .....
総運営経費	<b>(TOTAL OPERATING EXPENSES)</b> .....
利子収入	<b>(INTEREST INCOME)</b> .....
税引前収入	<b>(INCOME BEFORE TAXES)</b> .....
所得税	<b>(INCOME TAXES)</b> .....
純収入	<b>(NET INCOME)</b> .....
収益 (配当)	<b>(RETURN ON AVERAGE EQUITY (ROE))</b> .....

## (1) 販売商品の原価

商品に対し輸出商社が支払う価格は、製造業者の原価と利潤を含んだものであるのは当然であるが、先に述べたように、海外での販売促進に係る特別包装費用も原価<sup>(3)</sup>に含めることになる。この包装費なるものは、極く特殊な包装を追加する場合を除き、製造業者が海外販売商品を仕立てあげるため、その意図で海外の趣向や要求に合致させるために製品を製造するのであるから、製造業者の製品原価に算入するのが一般的である。特に、州際(interstate)取引の延長線上に発展をみた米加貿易のように、国内取引商品がそのままの形態で販売可能であり、国内運送と同様な輸送により国境を超えて輸出された商品の生産者<sup>(3)</sup>にあっては、海外販売での梱包(packaging)および包装(packaging)の重要性をわきまえない生産者がいるために、日本などの輸出企業では当然として受けとめられている配慮についてまで、当該ガイドブックは注意を喚起している。

したがって、製造業者の最終原価は、輸出商社が輸出販売に関するいっさいの危険と販売経費を負担するとするならば、通常は国内販売価格よりは減価されることになる。それ故に、製造会社と輸出会社は、当該商品の使用上の諸要求<sup>(4)</sup>に関連する精密な原価を確立しなければならない。つまり、製品責任や保証に対するコストも考慮し、さらに、この種のコストをカバーするために、妥

第1年次(Year 1)	第2年次(Year 2)	第3年次(Year 3)	第4年次(Year 4)
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

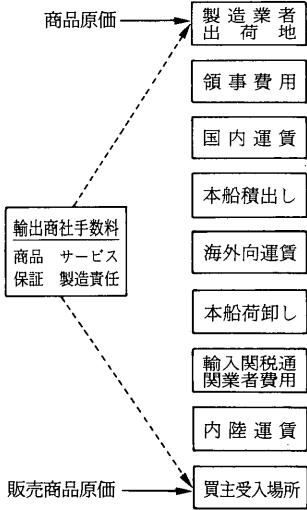
当な取り極めを作成しなければならない。輸出商社は、売買当事者間の仲介業者(ブローカー)として活動するとともに、買主国で商品使用面での助力に対して、調整する上での責任を負担することになる。

(2) 輸送原価

「海外仕向地への商品運送に関連する原価計算は、次のような要素の評価にもとづかなければならない」として、当該ガイドブックは11項目を掲げ、図解している。

- ① 国内運送
- ② 海外向け貨物積出し
- ③ 保険
- ④ 倉入れ・保管・倉出し
- ⑤ 通関税
- ⑥ 領事査証料
- ⑦ 積込み・荷卸し
- ⑧ 輸入関税
- ⑨ 輸入通関業者費用

図2 輸出商品・原価要素の流れ



(注) 保険と書類作成のコストはプロセスのどの部分でも発生する。

## ⑩ 内陸運送

### ⑪ 書類作成を含む海外転送費用など

さらに、同ガイドブックは、「倉入れ・倉出し費用や領事査証料などのように、すべての海外積出しに対して記述のコストのすべてがかかるものではないが、輸出企業はすべての原価がカバーされていることを確かめるため、各項目は慎重に評価されなければならない」と警告している。

また、貨物積出しにあたっては、国内・海外ともに、当該貨物の輸送距離、容積および重量によって著しく異なるし、コンテナ詰めの荷主にとっては、船腹貸し運賃率が適用されるし、最低数量には最高の運賃負担がかかることになる。海上保険にしても他の損害保険にしても、そのコストは価格、仕向地、ならびに積出し条件により千差万別である。したがって、高価格、軽量、密度の濃い梱包などのような重いバラ荷に対する運賃と保険費用は、非常に違ったコストとなる。

しかし、当該ガイドブックでは単位当りの商品価格算出に必要な、海上保険料や海上運賃等の算出方法や、それらを含む諸費用の適用率(例えば海上保険料率や運賃率)、ならびにそれらの原理的説明がなされていない。多分、これらの算定については当該機関や企業からのアドバイスをもって当てるか、コンサルタントの助言や指導を期待しているのかも知れないが、通常、貿易業務を行なう企業にとってはみずからがこれらを計算できる基礎的素養が不可欠である。いちいちコンサルタントに依頼してはコスト・アップになるばかりか、即時的な価格決定をする必要に迫られた時に、販売上のタイミングを失う場合も生じて商機を逸するかもしれない。

換言するならば、日本においてみられるような貿易実践上の理論を踏まえた実務書の内容記述が付記されたガイドブックこそ望まれるのではないだろうか。概して米国においては、戦略面を強調したマーケティングの書籍は多いが、実務的処理をも含めた貿易経営理論の図書は少ない。これは、商品貿易よりも海外経営に力点が置かれてきた米国多国籍企業の対外進出パターンが、伝統的に主流を占めてきた過去の経緯がしからしめる結果かも知れない。



### (3) 不良負債引当て準備金

輸出商社の財務的評価においては、運営過程に取扱われる多数の個別取引から不良債務が起るかも知れない。「したがって、輸出商社が従事する各種の商取引のどれに対しても、支払遅延や不払いを相殺するためのコストとして、年商額に対して少額でも引当金を付加すべきである」旨、当該ガイドブックは勧告している。これはいかなる事業経営においても当然であり、異国の買主という環境条件を考えれば、国内取引よりはそれらの危険度が高いというに過ぎない。

これらはまた、市場別、商品の性格や取引条件、買主の信用などに応じて考慮すべき限度を異にするから、一概に付加率等を言及すべきではないが、①海外取引相手の信用調査実施方法やその評価のしかた、②輸出決済方式の実務的解説、③D/P・D/A取引に付随する輸出保険の解説と付保手続、④海外市場の個別的取引・決済慣行の概要と留意点など、不良債権や不慮の損失を軽減できる手段について、付帯的解説と資料が添付されることが好ましい。当該ガイドブックにはこれらの配慮がなされていない。

また、これらの引当金は粗利益に対して一定額を損金算入して積立金とする方式もある。すなわち、貸倒れ準備金の積立てであるが、これらは所得税法の問題とも深く関係するから、その指導的指摘も必要であろう。

### (4) 貿易取引

輸出商社は、ある年度間において多くの取引を達成しうるが、取引件数は販売される商品のタイプや季節的な関係によって大いに異なる。たとえば、サンベルト地帯の農業生産者は、年間に4～5回だけ取引機会をもつかも知れないが、電気機器の輸出商社は同期間中に10以上の個別取引を行なうかも知れない。

もし、輸出商社が販売商品の原価を金融するだけの資本を引き上げようと期待するならば、取引ごとの期間は重要となる。たとえば、「もし前述の農産品輸出商社と電気機器輸出商社の双方が5,000万ドルの販売があったとして、販売額すべてが借入れて輸出商社により金融され、取引が重複していないとするな

らば、その時には次の状況が適応される」として、当該ガイドブックは次表を掲げている。

表 4 1 期間取引件数と金融総額の相関関係

区 分	販売高 \$	取引回数	平均販売高 \$
農産品輸出商社	……\$50 Million	5	\$10 Million
電気機器輸出商社	……\$50 Million	10	\$ 5 Million

したがって、もし 1 : 10 の販売比率に対して最低資本が積出品を金融する上で要求されるとすれば、農産品輸出商社が要求される資本額は、単位取引あたり 100 万ドルであり、電気機器輸出商社のそれは僅か 50 万ドルにしかすぎないことになる。

しかし、資本の回転率をどこまで高めうるかは、経営の安定化を考える上で、企業の規模や保有資産の寡多、金融機関の評価と借入れ極度額、業績など、多面的な検討をすべき問題であって、回転率のみが高いから良いとは判定しえない。いたずらに過少資本のもとでの資本回転率の上昇は、経営の不安定をもたらす要因である。この面でもやはり、企業規模に応じ、商品種類に見合った適正資本回転率を、参考的なガイドラインの幅で示しうるならば好ましいと思われる。

因みに、米国の有力貿易商社・フィブロ・コーポレーション(Phibro Corporation)の場合、1981 年次における売上高 251.09 億ドル、売上総利益 7.63 億ドル、比率で 3%、営業利益は 4.65 億ドル、その比率は 1.9%であり、日本の最大手総合商社の同年次の売上利益率は三菱商事 1.4%、三井物産 1.7%、営業利益率は三菱商事 0.3%、三井物産 0.6%<sup>(5)</sup>である。周知のとおり、日本商社の利益率の低さは定評のあるところであり、常に過少資本が指摘されてはいるが、米国金融市場における評価は最高の格付けを得ている。

日本の総合商社のような低利益率で貿易業務を行なうことは、米国企業にとってはとても考えられないところであるが、フィブロ・コーポレーション程度をモデルとした場合でも、同社の純資産約 3250 億円(1ドル 220 円換算)に対する自己資本比率は 25.5%の高率である。因みに、三菱商事の純資産は 2800 億円、三井物産は 1700 億円に対し、自己資本比率はそれぞれ 6.3%、4.1%とフィ

プロに比較して圧倒的に低い。

表5 日米3大商社の利益率・資本比率比較

会社名	売上総利益率	営業利益率	純資産	自己資本比率
フィbro社	3.0%	1.9%	約 3,250億円	25.5%
三菱商事	1.4%	0.3%	2,800億円	6.3%
三井物産	1.7%	0.6%	1,700億円	4.1%

資料：Phibro Corporation 1981 Annual Report, 及び、日本商社は1982年3月末の有価証券報告書。

さらに、米国商社法の輸出対象企業は多くの中小企業と農産品生産者であり、しかも米国からの輸出だけでなく、輸出促進のためのカウンタートレードの受諾を奨めている。農産品輸出については強力な政府の支援措置が考慮されているから、輸出機会を確実にし、それを遂行する上では公的支援が輸出企業の稼働資本の過少を十分に補填しうるであろう。しかし、農産物の主流を占める穀物については、農業協同組合が僅かに参入を可能にしてはいるが、主体は穀物メジャーの手中にあり、相場の変動を巧みに利用し、それを操る膨大な資金量と豊富な情報がなければ、<sup>(6)</sup> 所詮効率的な輸出は困難である。すでに日本の大手総合商社さえ、折角手に入れた穀物エレベーターを手放し、米国穀物輸出の戦列から後退しつつある。

また、カウンタートレードは次第に複雑な取引形態が増加してきており、短期的な交換取引方式から、長期のバイ・バック方式や、コンペンセーション方式が多くなってきている。当然、輸入商品への金融に対する期間は長期に及ぶから、商務省のガイドブックで例示した程に、取引回転数を多くできるものではない。この点、同ガイドブックの示唆は安易に過ぎるといえよう。

## 2 <sup>あら</sup>粗利益

輸出商社により創出される粗利益は、取引から実現される販売の比率による。この利益額は非常に変動的であるが、運営経費をカバーし、輸出商社に対する全体利潤を付与するものでなければならない。この変動は市場環境にしたがっ

て変化するし、輸出商社の運営コストによって変化することは明らかである。非常に強烈な競争状態のもとでは、商社は販売達成のために利潤を極小化しなければならないだろう。逆に、消費者の需要が旺盛であり、同類の製品分野で地場商品や他の輸入商品が割高な製造コストや輸送コストの時には、いっそう高率の粗利益が確保されるかも知れない。

同様に、販売量の増加は粗利益変動率に影響を与える。というのは、大量販売は低利潤に抑えることで効果的な競争が可能だからである。当該ガイドブックは粗利益率を6～15%レベルでの輸出商社運営モデルを紹介している。

先にみた3大商社の売上総利益率が1.4%から3%程度であるのと比較すると、粗利益から控除される直接経費の算出程度にもよるが、耐久消費財や資本財などのアフター・サービスを伴う商品のサービス・コストの高率な場合を除き、15%の粗利益率は少々高率に過ぎないだろうか。

粗利益の総額の増加を期待するならば、流通経費の極小化と、販売量の増加に頼らざるを得ないが、市場参入時には利潤率を極小化し、市場占有率を圧倒的に引上げてから利潤率を上げて行く「低価格戦略」や、非価格競争力を高めるための「商品差別化戦略」の採択など、効率的販売に必要な戦略・戦術の必要性を強調しておくことが必要ではないかと思われる。この点、同ガイドブックは指導書として粗雑に過ぎるのではないだろうか。

### 3 運営経費

「輸出商社にかかわる運営経費は、次の4項目に分類される」とガイドブックは指摘している。

- ① 俸給・手当
- ② 一般経費
- ③ 減価・償却
- ④ 利息(支払利息)

以下にやや詳しく検討を加えておく。

## (1) 俸給(賃金)・手当

輸出商社に対するコスト要素の大きなものは商社運営に関連する給与であろう。世界市場に君臨している巨大商社にあっては、運営にあたって誠に多数の専門家を擁している。それに引き換えて、一国市場での販売に焦点を合わせている単一商品輸出の商社は、取引を完遂するに際しても、より少ない人員しか必要としない。これは当然のことであって、要は戦略的市場規模と輸出商品群の大きさによる。

中小規模をモデルとした輸出商社を想定し、当該ガイドブックは下記の人員構成における給与コストを考慮している。

- ① 代表執行取締役(会長・社長等)
- ② 運営(管理)担当副社長職
- ③ 販売担当副社長職
- ④ 財務担当副社長職
- ⑤ 他の役員(例えば、監査役や秘書役)
- ⑥ 輸出業務担当者
- ⑦ 商品専門家
- ⑧ 地域担当事務所長(国内・海外)
- ⑨ 経営情報システム／通信担当専門職
- ⑩ 販売員
- ⑪ 市場調査担当者
- ⑫ 経理・会計担当者
- ⑬ 秘書および事務職員
- ⑭ その他の職員(必要に応じて)

輸出商社が単一商品を取扱うならば、高技術製品の多様性をこなせる者に対して反対があれば、当該企業の社内商品専門家に対する必要性は明らかに異なることになる。すなわち、単一商品のみの専門家でことが足りる。またさらに、海外販売に対する技能程度が、部分的にせよ輸出商社の給与構成を決定するだろうし、運営経費を左右することになる。通常では、大規模の輸出商社は、小

規模の商社よりも上級執行職に高い給与を支払うであろう。すなわち、それだけ給与コストが上昇することになる。

周知の通り、米国では有能な人材ほど他企業の現職者を引抜いて充当するケースが多い。「事業は人なり」の格言は洋の東西を問わず適用される。給与水準が人材確保の最重要な決め手となる米国では、給与コスト決定上の英断は、事業運営の成否に直接影響を与える重要事項である。

## (2) 一般経費

大多数の輸出商社に共通している一般経費は、経営規模に応じて直接的に変化を与える。したがって、厚生施設の規模や面積は、従業員数と地理的条件により異なるのは当然である。

また、従業員への支援・補助も個々の輸出商社により異なっており、業務運営の規模と形態による。旅費およびその関連費用についても、活動すべき外国へ到達するまでの距離と業務の複雑性により異なるし、輸出商社が外国企業と行なう取引件数によっても違いがあろう。

広告費や販売促進費もまた、販売される商品の形態により、販売を促進するために選択される媒体によって異なるのは当然である。最終的には、海外事務所の運営に関連するコストは、目標国の発展状態に応じて劇的に変化するものであり、海外のどこかの地域に関連する特別支援・補助費用の要求も千差万別となる。したがって、「輸出商社が考慮すべき一般経費項目は、次の7項目である<sup>(7)</sup>」と指摘している。

- ① 厚生施設(費)
- ② 支援・補助(支出)
- ③ 旅費および関連経費
- ④ 通信費
- ⑤ 広告と販売促進(費)
- ⑥ 営繕費
- ⑦ 海外事務所(経費)

一般に、適応計画が専用事務所のスペースの購入、リース、賃借を前提とす

るならば、輸出商社が全面的な業務に入る時に、施設費が充当されるのが普通である。しかし、全面的な運営状態を通じての成長過程では、過渡的期間中に設備の利用不足や余剰をもたらすことがあるだろう。特に重要なことは、施設や設備の分析は、潜在的に高負担のコスト変動を相殺するために、3～5年の期間を必要とする。

輸出商社を運営するための全体的コストに影響する大きなコスト要因は、従業員に支払われる支援・補助支出である。多くの米国籍企業の標準的な項目は、次の4項目を含んでいる。

- ① 社会保障とその他の政府保険
- ② 健康保険、生命保険、および旅行保険
- ③ 年金プラン
- ④ 休日、休暇、および病欠のコスト

従業員に対する支援・補助費用は、通常給与額の比率で計算される。海外事務所は給与額に対して異なる比率が適用されるのが一般的であるし、この比率は一般に国内基準率よりも高いであろう。

販売に要するコストは製品により、対象国により異なる。また製品販売を増進する上で、外国側買主の基準によっても異なる。輸出商社が自己のブランドをもっているならば、長期にわたる販売目標に合致させるために、商品宣伝の媒体を種々利用することを決定できよう。海外への1回限りの商品販売に従事する輸出商社には、このような宣伝コストは発生しない。旅行関連費用は販売関係予算の大きな部分を占めるのが一般的である。

以上が商務省ガイドブックにおいて説明されている一般経費項目の概要であるが、これらは国内事業展開においても当然必要となる項目であって、特に輸出商社だけに適用されるものではない。輸出商社が海外の市場を対象とする貿易活動という特性から、特に国内経営とは異なる要素を抽出し、これにかかわる事項についてより詳細な勧告や具体的処方を示すことが望ましい。この点、新規参入を勧奨している米国商務省は、不馴れた新参入者に、もっとマニュアルの資料を付して解説してやる必要があると思われる。

図3 海外駐在員の給与体系（モデルⅠ）

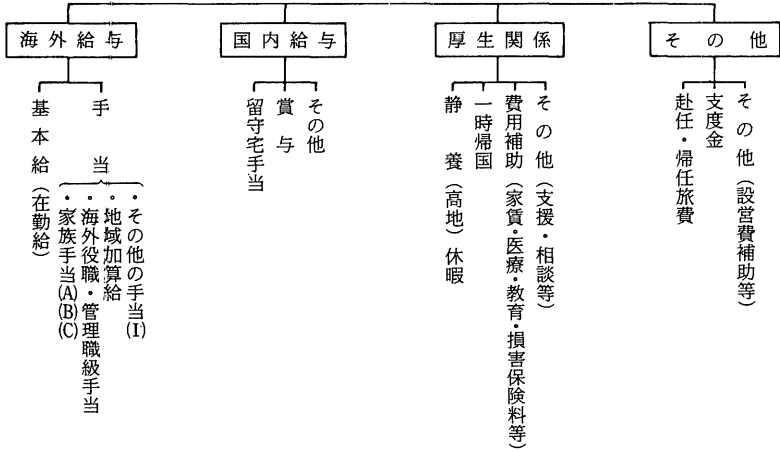


図4 海外駐在員の給与体系（モデルⅡ）

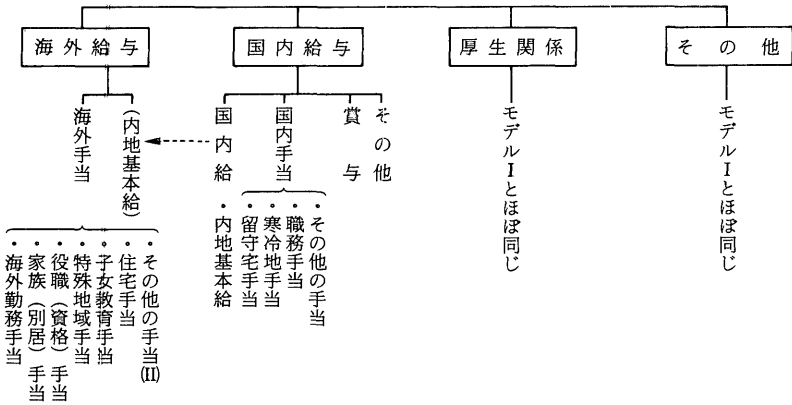




表6 海外派遣の支度金

区 分	A地区	B地区	C地区
社 長	100%	150%	200%
専 務・常 務	50	75	100
その他の役員	40	60	75
部・次長職級	35	45	60
課長・同補佐級	30	40	55
一 般 社 員	25	30	40

- 注：1) A地区とは台湾・韓国, B地区とは, AおよびC地区を除く地区, C地区とは, 欧米・オーストラリア・ニュージーランド・アフリカとする(これは単なる参考例).
- 2) 2地区以上にわたる出張の場合は, 高い方の地区の支度金を支給する.
- 3) 大手商社の場合は, 地区別区分はせず階層別区分だけのところがある(駐在のみ).
- 4) 駐在のための派遣に伴う支度金の場合は, 「上記比率の20~30%増し」の旨を規定すれば, 支給率表自体の改訂を必要としないで適応できる.

表7 宿泊費支給基準

区 分	A地区	B地区	C地区
役 員	実 費	実 費	実 費
部・次長職級	100%	85%	70%
課長・補佐職級	85	70	60
一 般 社 員	80	65	55

- 注：1) A地区の部長級を100として規定し, 基準支給額を15,000円と決めれば, それぞれの対応支給額が算出される.
- 2) 同一地域に長期滞在の場合は, 現地ホテルの領収証を参照して, 20%程度の減額支給とする(地域によっては, 長期滞在者に対するホテル代は割引となる).
- 3) 中国のように高額のホテルに宿泊を余儀なくされる場合は, 人事部長(または総務部長)が正当な理由と認めたものに限り, 職階基準額にかかわらず, 実費または超過額の一定額(または比率)を会社が負担する旨を付記した規程もある(この場合, 領収証は必要書類となる).

表8 赴任・帰任・転任の支度金

(部長職級本人100とした場合の指数上段( )内は昭和56年度の定額)

資 格 支 給 地	① 日本→海外		② 海外→海外		③ 海外→日本			
	本人及び妻各々	子一人につき	本人及び妻各々	子一人につき	本人及び妻各々		子一人につき	
	日本	日本	海外	海外	海外	日本	海外	日本
部 長 職・次 長	(¥25万) 100	(¥3万) 12	(\$750) 100	(\$75) 10	(\$350) 100	(¥10万) 100	(\$49) 14	(¥1万) 10
部 長 代 理・課 長	90	12	90	10	90	90	14	10
課 長 代 理・一 般 職 上 級	80	12	80	10	80	80	14	10
一 般 職 3 級 4 号 以 下	75	12	75	10	75	75	14	10

- 注：1) ① 日本→海外は100=25万円, ② 海外→海外は100=US\$750. ③ 海外→日本は海外支給分100=\$350, 国内支給分100=10万円とした.
- 2) 基準率表は指数で表示し, 実数(支給額)は必要時に改訂して対応.
- 3) 先進国と発展途上国などの区分はあまりない. 発展途上国のほうが持参する身回り品やみやげに費用が多くかかる.

表9 海上輸送引越荷物容積限度

区 分	本 人	引まとめ家族	
		妻	子一人につき
日本より海外に赴任する場合	80ft <sup>3</sup> (2.2m <sup>3</sup> )	240ft <sup>3</sup> (6.6m <sup>3</sup> )	40ft <sup>3</sup> (1.1m <sup>3</sup> )
海外より日本に赴任する場合	120ft <sup>3</sup> (3.3m <sup>3</sup> )	320ft <sup>3</sup> (8.8m <sup>3</sup> )	40ft <sup>3</sup> (1.1m <sup>3</sup> )
海外より他の海外に赴任する場合	数量制限なし		

表10 航空輸送引越荷物重量限度

区 分	本 人	家 族	
		妻	子一人につき
重量超過手荷物	20kg	—	—
別送航空荷物	20kg	30kg	10kg

表11 海外輸入関税補助

(引越荷物に限る)

日本→海外	本人および家族各1回に限り US\$600までの実費 \$600を超過する分はその半額
海外→日本	個人負担
海外→海外	全額会社負担(ただし私有自動車は1台に限る)

表12 休暇の種類と許容日数

休 暇 の 種 類		日 数
1. 支 度 休 暇	赴任・帰任および駐在員事務所間の転任に際し	国内外通算5日間
2. 帰 国 休 暇	(イ) 駐在期間が1年以上経過し、さらに1年以上の駐在が予定されている単身赴任者に対し	10日間
	(ロ) 駐在期間が3年以上経過し、さらに1年以上の駐在が予定されている者でかつ家族帯同または呼び寄せ後2年以上経過している駐在員に対して2年に1回与える。この場合、家族帯同を認める。	14日間
	(ハ) 業務上の負傷、疾病または公共要務等のために所属長が特に帰国を認めた者に対し	必要とする日数
3. 結 婚 休 暇		10日間
4. 忌 引 休 暇	配偶者および一親等血族の危篤および死亡に際し	10日間
5. 一時呼び寄せ休暇	家族の一時呼び寄せに際して	7日間

表13 (個人用)日本食送付地域と補助限度額

地域	A 地域	B 地域	C 地域
補助額	81,000円	66,000円	51,000円
中南米	ハバナ	パナマ, カラカス, ボゴタ, キトー, グァヤキルカリ, ポートオブスペイン, サンチャゴ, (ベレン), ラパス	(ペロオリゾンテ)
ソ連 東北 連 欧 欧		モスコ, ブラハ, ブダベスト, ベオグラード, ブカレスト, ソフィア, ワルジャワ, 東ベルリン	オスロ
アフリカ	ルサカ, キトウエ, キンシャサ, ドウアラ, ラゴス, アビジャン, ダルエスサラーム, ソールズベリー	アルジェ, ナイロビ, カサブランカ, チュニス	ヨハネスブルグ
中東	ジェッダ, リヤド, アルコバル, バーレン, ドバイ, アブダビ, バグダッド, アンマン, ダマスカス, ハルツーム, テヘラン, サナ, ドーハ, アンカラ(暫定ランク), マスカット	カイロ, トリポリ	
南西アジア	ニューデリー, カルカタ, ボンベイ, マドラス, カラチ, イスラマバード, ダッカ, ゴア, コロンボ, ラホール		
東南アジア	ポートモレスビー, ビエンチャン, ラングーン, ランボン	サンダカン, ダバオ, コタキナバル, バコロド, スラバヤ, メダン, ウジュンバンダン, パンドン, クチン, スメア, 北京	

概して、一般経費項目の主要部分は人件費関連のコストである。特に海外を含めた人事管理の経費である。強いて言えば、人事管理の基本規程を作成するに当って、どのようにすべきかであり、その基本的理念や発想をどう確立し意志決定するかである。

米国多国籍企業においても、海外派遣要員の給与や待遇については問題点も多く、いくつかの企業はこれらの人事管理面での困難に遭遇したにがい経験をもっている。例えば、海外駐在員に同伴した妻がノイローゼになった原因は、「英語ならどこの国でも通用すると思っていたのに通用しなかったため、スーパーマーケットで買物さえ出来なかったこと」であり、そのため駐在員夫妻は職責を捨てて帰国の途についたため、当該会社の対象市場での活動が停止した事例<sup>(8)</sup>さえある。

また、海外勤務者の給与体系は、国内給与基準の延長線上において、単に手当や支援措置を厚くするだけでカバーする意図なのか、海外における現地給与水準にベースを置いて、本国との差を本国企業の手当項目で調整する方式をとるかは、将来の国際展開のビジョン(vision)次第であり、もっとも基本的問題である。この点の確立がない場合は、本社側と海外事務所の間において、本社人事部と駐在員間のトラブルのみならず、駐在員対現地人従業員間においても待遇問題からトラブルを引き起こすことにもなる。日本の貿易商社にあっても、類似の事例は多数<sup>(9)</sup>ある。

概して海外派遣の初期段階では、国内給与体系を基準にして、海外派遣者への特別手当・支援措置でカバーし、逐次国際展開が拡大され、海外での中長期の駐在者数が増えるにしたがって、各地の現地給与水準を設定して行くパターンをとるのが一般的である。参考までに、日本の企業の給与体系と支援・補助項目がどのように構成されていて、それらの支出経費額と基準比率がいかなる状況にあるかを、筆者の試案を含めて以下にその一部を参考として表示しておく<sup>(10)</sup>。

### (3) 減価・償却

輸出商社は、運営に入った第1年度中に、資本コストにかかわる減価が生じ

るのが一般的であり、これらは次のような項目であるが、次年度への繰延べ償却も可能であろう。

- ① コンピューターと通信機器
- ② 備品と設備
- ③ 各種の設立コスト

#### ① コンピューターと通信機器

輸出商社運営の評論的見方からすれば、市場で販売をリードするものは迅速性である。数多<sup>あまた</sup>の計算や評価が輸出商社によりなされなければならないし、それは自動化された処理設備の使用でなされるのが最良といえる。輸出商社の運営範囲は、コンピューターの必要性を決定づけようし、購入によるにせよ、リースによるにせよ、コンピューターの運用と管理に関連するコストを分離する傾向にある。

成熟国と取引する適応規模の輸出商社にとって、低価格のマイクロ・コンピューターは全面的に必要であろうし、他方において、通貨変動やカウンタートレード要求、ならびに、可及的速やかに商品を処理する必要性がある低開発地域との取引では、より精巧なコンピューター機能が求められるかも知れない。

買主や売主、および仲介者との間で、それが国内であろうと外国であろうと、迅速に通信をする能力や、たとえ分ぎざみ<sup>フン</sup>でないとしても時間内に問題を解決する能力は、国際的取引をする見地からみて絶対必要である。この分野での機器のコストは、特に海外事務所や国内の地方事務所が含まれるならば、輸出商社運営の総合的コストとして考慮されなければならない。テレックス、テレコピー、ワードプロセッサ、マルチラインの電話システムは、この通信網の基本的要素である。さらに、外国語の仕様を読解する翻訳機なども輸出商社にとって要求されるかも知れないし、それらは相当のコストになるかも知れない。

#### ② 備品・事務所設備

輸出商社運営上では、相応の備品を購入しなければならないだろう。運営に入る段階では、必要不可欠な品目に集約して、事業の展開に応じて追加購入を

するようにセットすることは勿論可能である。

### ③ 他の資本支出項目

輸出商社は次のような資本支出項目を、選定した期間において償却するよう  
にできるだろう。

- 組織形成のための費用
- 事業の可能性調査費
- コンサルタント料
- 国際間および国内旅費
- 各種の発足費用

### (4) 支払利息

いかなる事業でもそうであるが、輸出商社は資金コストと高金利の借入は最低線に抑えるように配慮しなければならない。商社は特に金利を絶対極小にするよう確かめて運営すべきである。

通常の貿易運営では、利子負担がかかるので、1年で販売した商品コストの25%から35%以上の果実は採れないものである。多くの場合、買主とは同時交換的な販売取り極めがなされ、製造業者は輸出商社が当該商品を所有してから30日後に、産品に対する支払いを受けることになる。この方法は海外に販売する方法として好ましいやり方であり、信用状は、全部とはいえないが、短期間で出荷される品目に対し、金融することの殆どの必要性を除去してくれる。しかしながら、商社はすべて、当該取引に対して或る程度金融をつけるか、金融の手配をしなければならない。

金融付けが要求された時には、輸出商社は公的・私的の多くの機関に助成を求めることが出来よう。例えば、もし生産者が商品引渡しの時点で代金決済を要求するなら、輸出商社は自社の資金で賄うこともよいし、地場銀行を通じて金融調達をすることもできる。その他の金融元としては、中小企業局の貸付金制度が金融されるべき金額によっては信用供与をするかも知れない。

一方、買主が金融支援を求めるならば、輸出商社は必要資金を供与して取引

額へ金利を加算することもできる。米国籍銀行でも外国銀行でも買主に対して信用供与に応じ得よう。米国輸出入銀行は、もし多額の取引に及び、買主の信用状態がよいならば、金融要求に応じることにもできる。

このように、輸出商社は輸出金融の問題に際してはいくつかの選択が可能である。輸出商社の在続し得るか、利益性のあるものにするかの最終的意志決定において、金融問題は一つの重要な要素となる。企業体設立における当初の資本額は、販売商品のコスト形成機能において、販売額の一部を金融する計画ならば、年度間に輸出商社が負担する支払利息額に多大の影響を与えることになる。

輸出商社は第1年度において多数の取引を行なうかも知れないし、取引遂行上短期的資本債務を生じるかも知れないが、これらのコストの度合は回収期間と売買当事者間でなされた取極めにしたがって変化する。

以上は、米国商務省の示唆であるが、これらから推測できることは、米国商社法にもとづいて新規に設立し、貿易業界に新参入を求めている企業は、貿易実践面では素人の部類しろうとに入る企業までを対象としている。それだけに、輸出は非常に魅力があるものであることを強調し、政府機関も多大な支援措置をとっていることをアピールしている反面では、企業運営の選択によってはリスクも生じる旨を付言して、商務省当局の責任を回避しているように見える。

例えば、輸出商社が仕入れ商品を生産者に決済する期間を、所有権移転後30日が標準的なものとしているが、輸出商社が生産者から輸出用貨物を引取り後、買主より代金決済を受けるまでのプロセスを図解して説明しておかなくては、なぜ30日間が必要であり、また妥当な期間なのかは、国内取引しか経験のない生産者や商人にとっては理解しにくいのではないかと。

因みに、米国内のロット(lot)販売に用いられる決済慣行は次表の通りであり、これらの掛売条件のうちから2～3の適用可能な条件を選んでもよいわけである。輸出取引に国内取引条件が適用されれば、輸出に不馴れな国内商人や生産者は、違和感なく納得しやすいことになる。

また、「信用状は輸出金融の必要性を除去する役割をもつ」と言われても、そのメカニズムと荷為替手形決済の原理やプロセスを知らないものにとっては、

表 14 掛売条件

N30(NET 30)	支払期限は請求書日付から30日で全額支払い
2 10 N30	請求書日付から10日以内の支払いは、2%の現在割引が得られる(ただし、30日後なら全額支払い)
2 30	請求後30日以内支払いは2%割引。30日経過後は金利加算する
XET 10 EOM	月末(End of Month)で翌月10日支払い(ただし、25日以降発行日の請求書は翌月末切が多い)
2 10 EOM	月末で翌月10日支払いなら2%の割引がある(25日以降の請求日は、翌々月10日支払いで2%の割引が受けられる)
2 10 PROX	Prox は翌月の意味(上記と同じこと)
10th & 25th	毎月1日~15日の間の発行請求書は同月の25日、16日~月末のものは翌月10日支払い
Seasonal(Special) Dating	時期外れの購入を顧客に求める場合など、特に長期の与信をする場合(特定日支払い)

表 15 現金条件

C. W. D.	Cash with order(注文時支払い)
C. I. A.	Cash in advance(前金支払い)
C. B. S.	Cash before shipment(出荷前払い)
C. B. D.	Cash before delivery(納品前払い)
C. O. D.	Cash on delivery(納品時支払い)
C. R. I.	Cash on receipt of invoice(送状受領時支払い)



ただちに納得できるとは限らない。これらの実務処理プロセスは図解入りで解りやすく、付録(Appendix)において説明しておくことが望ましいが、この配慮はなされていない。

さらに、輸出貨物の集荷に対する金融が、地場銀行や中小企業局の貸付金制度を通じて確保できるとしても、与信は企業の信用力に依存する部分が多いことは当然であり、輸出契約があれば金融が自動的に受けられるものでもない。日本においても制度金融はとかく手続面では煩雑であり、事務量を増加させ、実行までの時間が概して長くかかるため、短期金融面では敬遠されて利用率が下る傾向にある。これらの処理手続をコンサルタントに依頼していたのでは、金利コストはますます増大する。せめて、制度金融に乗せるために必要な書類と作成方法を図解を付して、付録資料に収録しておく配慮が必要であろう。

## 4 利息収入

輸出商社は、場合によっては自己資本で取引金融を達成できうるし、当該活動から利息収入を確保できる。すなわち、買主に対する与信に付随して、商品価格に金利を加算して代金回収する取引もあるからである。さらに、輸出商社の資本金全部が取引に使用されるとは限らないから、取引銀行の預金歩留りに金利がつくことになる。当然ながら、これらの短期金利収入は、多少なりとも運営コストを相殺することができる。

日本の大手総合商社においては、このほかに投資収入や有価証券の売買益(時には損)が計上され、相当の営業外収益を形成している。長期の投融資を通じて関連企業や子会社を支配したり、企業間取引の権利や拘束を武器に取引量を集約・増大させて行くのが日本商社の一特性であるが、米国輸出商社も規模的拡大が達成されれば、日本商社と同様に営業外収益が増大することにもなる。

## 5 配当(収益還元)

輸出商社設置計画にあたって考慮すべき重要事項の一つは、当該商社が完全

操業に入って成長段階に達したときに、出資者に対する利益配当をどの程度考慮できるかということである。ある輸出商社に投資することを決定するに当たっては、資本金のオポチュニティ・コストや資本売上高比率、期待収益および企業成長に関連した間接財務利益など、いくつかの要素が影響することになる。資本売上高比率と売上高純益に対する配当は、おおよそ次のような組合せとなるろう。

表16 予想配当率表

売上高比配当	資本売上高比率				
	1:6	1:8	1:10	1:12	1:14
2.0% ……………	12	16	20	24	28
2.5% ……………	15	20	25	30	35
3.0% ……………	18	24	30	36	42

企業への参加者にとって必要だと信じられている実際の投資配当は、当該輸出商社運営に関連する危険の水準、管理技術、組織者の信任度、周辺利益など、いくつかの要素によるであろう。たとえば、銀行持株会社の場合ならば、銀行子会社が金融業務を国際化しようとすることに対して、潜在的な利益を考へるかも知れない。現実には、新設の銀行持株会社の輸出商社を設立した親銀行の多くは、輸出付随金融を通じて周辺業務を拡大したいとする意図を表明しているし、国際金融取引への糸口をつかもうと意図しているところもある<sup>(1)</sup>。なお、輸出商社法ガイドブックでは、資本売上高比率1:6から1:10を想定し、4年間の運営を前提として1%から3%の売上高比配当を仮定したモデルを紹介している。

## 〔注〕

- (1) IncotermsはInternational rules for the interpretation of trade terms(英)＝Règles internationales pour l'interprétation des termes commerciaux(仏)の略称。
- (2) 例えば、IncotermsではF. O. B.(Free On Board)を'free on board……named port of shipment'(本船渡し)と規定して、「積出港において指定された本船で約定期品を引渡すこと」を意味しているのに対し、米国のF. O. B.は'free on board……named in land carrier at named inland point of departure'であるから、運搬用具は船舶に限らず、鉄道貨車、貨物自動車、艇、平底荷舟(バージ)、航空機、その

他の運送用具となる。また、輸出港とは限っていない。

- (3) たとえば、国内用で使用されるセメントの包装が2重の紙袋であった場合、海外運送に堪えうように輸出用セメントは3重包装とし、中間袋としてポリエチレン袋を挿入するようにした場合、それだけコスト・アップとなる。
  - (4) 製造物責任においては、単なる品質の保証にとどまらず、その製造物により発生した他の損害にまで派生する危険があるから、細心の注意が必要となる。
  - (5) 青山則雄「総合商社の変容と外国商社」『中央学院大学論叢』第17巻第2号，pp. 282～289.
  - (6) Dan Morgan 'Merchants of Grain' 1979; James Trager 'Amber Waves of Grain', 1973; 石川博友「穀物メジャー」岩波新書，1981年；木地広一郎「穀物メジャー」教育社，1983年等参照。
  - (7) ETC Guidebook, U. S. Department of Commerce, 1984.
  - (8) 拙稿「日本企業の海外経営と海外駐在員の子女教育問題」(続)，『世界経済評論』1980年9月，p. 47；デビット・M・ノアー〔木下昭訳〕「海外駐在員の人事管理」東京布井出版，p. 66.
  - (9) 1980年末，日系某大手商社ロンドン支店の日本人従業員(日本からの派遣者)だけの労働組合が，英国の物価急騰から賃上げ闘争に入り，本国(日本)の組合本部から分離したスト権を確立し，ストライキに突入の形勢を示した。現地英国人従業員の労働争議ではなく，派遣日本人の労働組合という特異なものであった。
- また，米国住友商事，米国伊藤忠商事における不平等雇用を理由とする現地従業員からの訴訟は，日本企業に衝撃を与えたことは記憶に新しい。
- (10) ここに掲載した図と表は，拙著「海外駐在・出張者の待遇と不安対応」，国際経営研究センター，1983年2月，pp. 60～76より一部引用した。したがって，適用上の詳細については同書を参照せられたい。
  - (11) 拙稿「米国輸出商社法と展開実態の検討」『中央学院大学論叢』第19巻第1号，1984年7月，pp. 21～23 参照。