

# 1970年代以降における国際経営の 展開に伴う国際管理会計の発展

——業績評価と国際振替価格を中心として——

清 水 孝

## はじめに

企業は、その活動を拡大するにつれて国内のみならず国外にまで販売および生産活動を移していく。国際経営活動は、初期においては単純に海外のマーケットに商社などの流通業者の手を借りた商品販売に始まり、次いで、海外に製品の組立工場を建設し、主要部品は日本から輸出して最終製品は当該工場で組み立てるといった形の進出が行われる。この段階では、製品の核心に触れる部分については未だ国内から流出することはない。しかし、市場となる各国においては、その経済水準、風土、文化あるいは習慣等の相違によって画一的な製品を受け入れるとは考えにくい。市場で販売される製品は、当該市場で企画され、生産された方が市場における需要を的確に反映できるからである。このような段階に入ると、企業は、より市場に近いところで生産のみならず、製品の企画・開発までを含めた一貫生産を始めようとする。わが国の現状では、完全に開発まで海外に移転させている企業は数少ない。産業の空洞化を避けるためにも、コアとなる技術は国内で開発・生産しようとする傾向は明らかであ

る。しかしながら、グローバル化が進みつつある今日では、開発も含めて市場に近い場所で全ての経営機能を実施することをますます進めていかなければならない。ここで、考慮すべきことは、「市場に近い」という言葉の意味が、「その国の中にある」という意味とは異なる点である。現代の経済は、国家単位ではなくブロック単位で考えられるべきであろう。ASEAN, NAFTA, EC というように当該域内をひとつの市場と考え、さらにその中で企画・開発・生産・流通を考える時代に入ってきているのである。

そこで、本稿では、国際管理会計がとりあげられるようになった1970年代以降の日米における企業の国際経営の展開を歴史的観点に基づいて考証した後に、それぞれの時代において実施されてきた管理会計研究の推移を追跡し、今日、新たな局面に入ろうとしている国際経営のフェーズに対して、有効に作用する管理会計、とくに海外子会社の業績評価とこれに深く関連する国際振替価格を中心としてその手法を考察することを目的としている。

## I 日米企業の国際経営活動の進展

### (1) 日米企業における海外直接投資の推移

国際経営展開を示す尺度として、ここでは海外直接投資をとりあげている。日米における海外直接投資は、1970年代以降拡大基調で推移している(図1および図2)<sup>(1)</sup>。図1では、日米の海外直接投資を金額で表したものであり、さらに図2ではわが国の状況について、海外投資に関する届出件数も示している。アメリカの状況は、1973年に初めて1,000億ドルを突破し、それからわずか7年で2,000億ドルを超える成長を示したが、1981年に一旦ピークを迎え、83年まで下落している。しかし、その後、1983年を境にして、再びアメリカの海外直接投資は増加していき、1993年には5,600億ドルにまで至っている。そこで、1973年までの緩やかな成長期を第1期、1981年までの急速な拡大期を第2期、85年までの調整期を第3期、86年以降を第4期と考えることにする。

図1 日米の海外直接投資

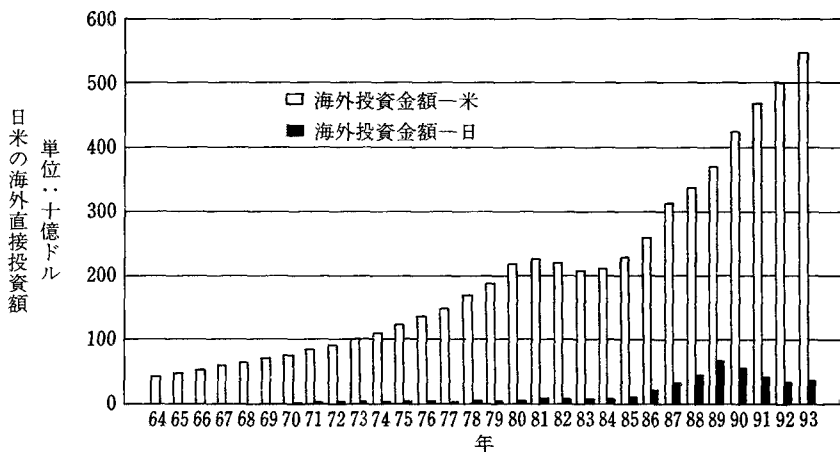
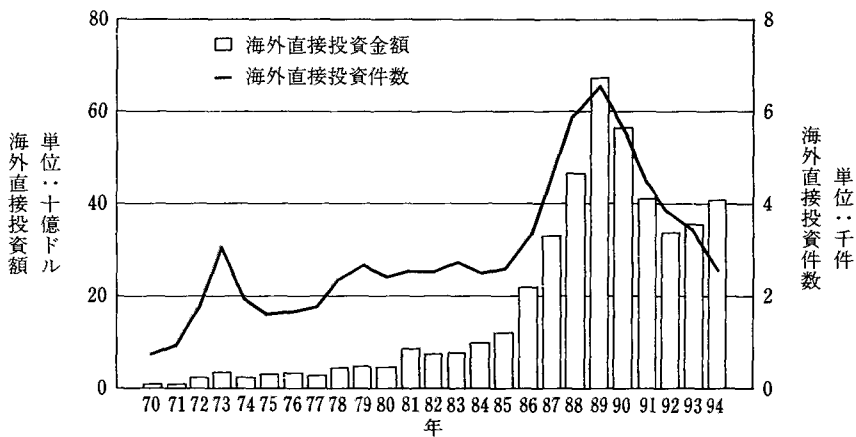


図2 日本における海外直接投資



一方、わが国の場合はどうであろうか。図2において明らかなように、1973年にいったん35億ドル(3,097件)でピークをつけた後、ゆるやかな成長を遂げているが1979年を頂点として、その後1985年頃までは一進一退を続けている。その後は急拡大を続けていたが、バブル崩壊の影響で1990年以降は調整期に入った。このように、その形は異なるものの、アメリカの場合とターニング・ポイントは類似しており、同様に4期に分類することができよう。

## (2) わが国製造業における国際活動の量的展開図

次に、わが国製造業に限定してその状況を見ていくことにする。この状況は図3に表されている<sup>(2)</sup>。製造業の海外直接投資も、全体の状況とほぼ同様に推移している。最初のピークが1973年に到来し、次に1978年から1982年までが安定している。そして1985年から1989年までの、いわゆるバブル最盛期には急拡大をして、その後低落傾向を示しているが、全体の傾向と同様に1993年時点で投資件数および投資金額とも底を脱している。サービス業を含む非製造業が、

図3 製造業の海外直接投資

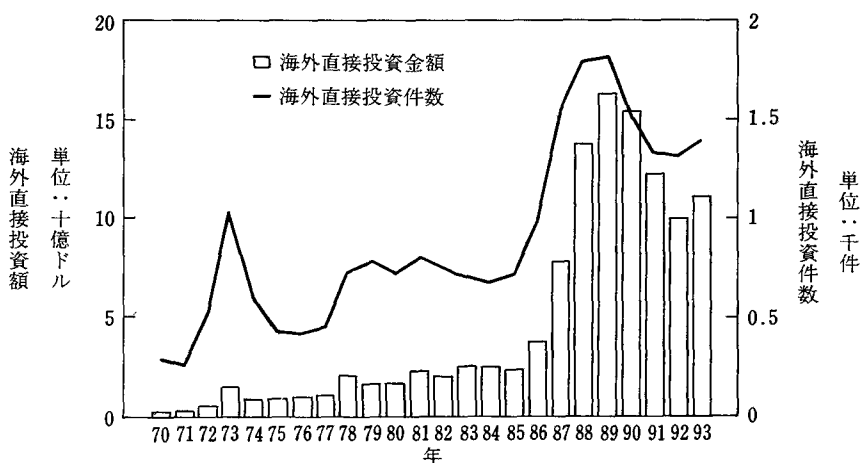
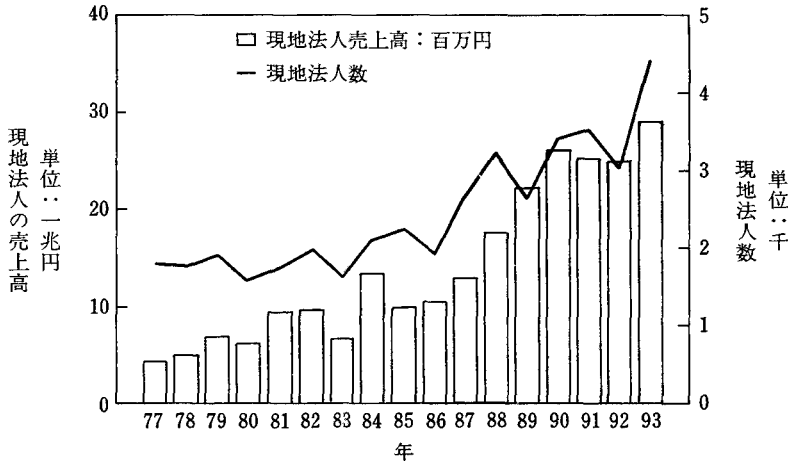


図4 製造業の現地法人数と現地売上高



第3期において多角化を目指して海外の企業を闇雲にM&Aした反動が生じたとされているのに対して、製造業においては、確かにバブル崩壊の影響を全く否定することができないにしても、グローバル経営という視点から、海外に対して経営活動を拡大しつつある点が伺える。これは、また図4からも読みとることができる。図4では、現地法人の数および売上高を表しているが、1993年度にはいずれも過去最高値を更新している。現地法人1社当たりの売上高は1989年以来70億円から80億円の間で推移しており、93年の値も65億円と調整過程は既に終わっていると考えることができよう<sup>(4)</sup>。

### (3) わが国製造企業における国際活動の質的展開

さて、製造業における国際経営活動の質的变化についてはどうであろうか。製造業における経営活動の国際化には、投資を伴わない貿易活動も含まれている。これは、単に市場を国外に求め、国内市場で流通する製品の一部を、大きな仕様変更をすることなく国外に販売するということを意味している。この段階では、海外に対する販売チャネルとして総合および専門商社が利用されるこ

とになる（商社利用段階）。ある程度海外販売が進み、より一層の海外市場への浸透あるいは売上高の拡大を狙う段階に入ると、次に企業は現地に販売代理店等を経て販売子会社を設立するようになる（販売子会社段階）。これは、現地マーケットの情報を直接収集して、より有効な販売を行うためである。ここに至って初めて、海外直接投資が行われる。海外直接投資とは、一般に海外支店の設置や海外子会社の設立といった直接的な形態での経営支配を目的とする資本および技術の輸出であるとされている<sup>(5)</sup>。近年では、子会社だけでなく孫会社までを含めて現地法人とするケースも増えているが<sup>(6)</sup>、いずれにせよ、海外に資本を輸出して経営支配権を獲得し、現地に経営活動を移植しようとする点において、それまでの国際経営活動とは大きな相違が生ずる。国際経営活動が進むと、製造業においては製造子会社が設立される。当初は、重要な部品などは日本国内で生産し、海外工場は組み立てのみを担当するところから始まる（組立子会社段階）。しかし今日では、ローカルコンテンツ等の各種規制を考慮することはもちろんであるが、現地の需要に即応するような製品開発に始まって、海外で一貫生産を行うような形態もみられる（一貫生産子会社段階）。さらに、今後考えられなければならないのは、本社および製造子会社を一体化させ、さらに、競争企業までも含めて新たなネットワークを形成し、その中で効率的な資源配分と調整を志向することが求められるであろう<sup>(7)</sup>（ネットワーク段階）。後に論ずるように、わが国の多国籍企業もこのような形をとりつつあり、ネットワークの観点から総合的管理方法を模索していかなければならない時期になっている。この点を表す指標のひとつが海外生産比率の推移である。表1は、日米企業の海外生産比率を表している<sup>(8)</sup>。アメリカの場合には、製造業全体でみても20～27%を推移しており、海外生産比率は日本に比して高い値を示している。一方で、わが国においては、製造業全体では1984年までは1.9%から4.3%へと急拡大をし、その後いったん調整期を経て再び85年から90年までの間に約2倍に拡大をしている。91年以降は緩やかではあるが、順調に

増加をみせている。また、海外進出企業に限定してみても同様な傾向がみられ、1994年度の予測値では20%を超えるところまでできている。量的な拡大とは別に、このような質的發展も考えなければならない。量的拡大の進展が質的發展と直接関係を持つという点に関する確証はないものの、両者は対応して進んできていると考えられる。なお、アメリカの場合は、既に多国籍化が進み、その海外生産比率は安定してきており、海外進出企業では約50%となっていることから知られるように、既に一貫生産の時代からさらにネットワーク段階へ進みつつあることが考えられる。

表 1 日米企業の海外生産比率

(単位：%)

	日 本		ア メ リ カ	
	海外進出企業	製造業全体	海外進出企業	製造業全体
1979		1.9		
1980		2.9		
1981		3.4		
1982		3.2		21.1
1983		3.9		18.8
1984		4.3		18.1
1985		3.0		18.1
1986	11.5	3.2		21.0
1987	10.9	4.0		23.1
1988	12.7	4.9		24.9
1989	17.8	5.7		23.8
1990	17.0	6.4		25.8
1991	16.7	6.0	48.5	27.5
1992	17.3	6.2	46.2	25.1
1993	18.3	7.4		25.2
1994	20.9	8.2		
1995	23.0	8.9		

## Ⅱ 第 1 期における国際管理会計研究の萌芽

### (1) 第 1 期のアメリカにおける業績評価の研究

1973年頃までの緩やかな海外直接投資の成長期を第 1 期としたのであるが、この頃の国際管理会計には、主に業績評価の面で多くの文献がみられる。しかし、この時期においては、明らかに初期の頃と末期の頃の業績評価に対する考え方は異なってきており、国際経営活動の管理に対する研究が急速に進みつつあることを明確に表している。

この時期はアメリカにおいては海外直接投資が緩やかに進展した時期であった。一方、国際管理会計の手法は未だ十分に開発されていたとはいえ、特に、1970年代に先立つ1960年代後半においては、数点の文献が散見されるにすぎない。

業績評価において最も初期の頃の業績は Hawkins [1965] が報告したものであった。Hawkins は国外業務で使用されるコントロール・システムは国内業務に対して使用されているものと同様の手法が適用されていることを示した。その理由として、Hawkins は、未だ国外における業務について十分な経験がなく、また従来システムが快適であるからであるとしている。しかし、この時点で既に Hawkins は国内と同様のシステムに問題があることも指摘している。すなわち、海外子会社の目的は国内事業の目的と一致しないことがあるし、組織あるいは環境、さらに経済的要因が大きく異なる、また、国外の業務は(この時点では：執筆注)国内のプロフィットセンターと同様には独立的でないため、海外に適用された国内システムは効果的ではないと考えているのである。しかし、Hawkins は、海外子会社に適応しうるシステムの示唆は行っておらず、以後の発展過程を誘うことになる。

次いで、Zenoff [1967] は、アメリカの多国籍企業30社にインタビューを行い、その結果を報告している。Zenoff の言に従えば、海外子会社の役割は本社



への送金および税の最少化にあると考えられ、その道具としての継子であると揶揄している。そして、多国籍企業は海外投資の安全性を保持するキャッシュ・フローに関連しているのであって、長期的利益は二の次であるとして、長期国際的観点に基づいた経営活動がなされていないことも表している。この段階では、未だ業績評価に対してはほとんど注意が払われていなかった。

Mauriel [1969] も、アメリカにおける売上高50億ドル以上の多国籍企業15社に対して調査を行っている。Mauriel の調査結果によれば、Hawkins の業績と同様に多国籍企業の国内財務コントロールシステムが国外業務に変更することなく使用されているとされている。したがって、海外業務の業績評価も、国内の利益・投資センターが使用している ROI および RI が一般的に利用されていることも併せて示している。一方で、Mauriel は国外で新しい市場を獲得しようとする海外事業が国内事業と同様に評価されるべきではなく、売上利益率がより重要である場合があることを指摘している。

McInness [1971] の調査は多国籍企業30社に対する質問票およびインタビューによるものであったが、この結果も、Mauriel と同様に業績評価のシステムは国内業務と国外業務ではほとんど相違がなく、業績評価で使用されている指標は ROI、予算実績比較、実績の傾向分析があげられていた。宮本 [1989, 46頁] も指摘するように、業績評価の尺度として予算関連の尺度が登場している点については注意を要する。

Financial Executives Research Foundation Study [Bursk, Dearden, Hawkins and Longstreet, 1971] では、34の多国籍企業の調査結果をまとめた報告を行っている。当調査では、利益の予算実際比較が最も重視される業績評価の尺度であることが報告された。また、ROI は売上高の予算実際比較より低位となり、その重点が徐々に ROI から予算に移行してきていることが明らかになっている。なお、当調査では、海外事業とその管理者の評価を別個にすべきであることが提唱された。投資に関する収益性と、実際の収益を獲得するための管理者

の努力は切り離して考察されるべきであるという点が明示されたことは意義深い。

## (2) 第 1 期のアメリカにおける国際振替価格の研究

アメリカにおいて多国籍企業における移転価格 (Transfer Pricing) 税制が開始されたのは 1962 年のいわゆるケネディ税制改革時であったと考えられている<sup>(9)</sup>。このとき、IRC 482 条にはアームス・レングス基準が導入され、国外タックス・ヘブンへの法人税の流出を事実上封じ込めることになった。その後、数回にわたり規制は強化されてきている。また、この時期は移転価格税制に関する訴訟として Pittsburgh Plate Glass 社事件および Eli Lilly 社事件が生じ、特に後者では IRS 側の勝訴に終わったため、広く移転価格税制が周知されることになり、企業の財務担当者も注目するところになったのである。

この時期においては、未だ国際振替価格の研究も進展してはおらず、税制に関連したもの以外としては、わずかに Arpan [1972] がみられる程度である。初期の国際振替価格は、主として各国の関税等を最小化することがその最も重視されるべき決定要因であったようである。このことは、アメリカの多国籍企業が第 1 期においてはその機能として親会社の輸出製品を海外子会社が順調に売りさばくことにあったためと考えられる。また、Arpan 以降、様々な論者が国際振替価格の決定要因および方法を挙げていくことになるが、その基礎を構築したという点で彼の業績は評価されよう。

## Ⅲ 第 2 期における国際管理会計研究の進展

### (1) 第 2 期のアメリカにおける業績評価の研究

1971 年を過ぎるとアメリカにおける海外直接投資は急激に拡大していく。この期間には、業績評価に関する文献も多数報告されるようになり、また、その内容も第 1 期のものとは大きく異なっていく。

Robbins と Stobaugh は、1973年に実態調査を行い、その結果を報告している [Robbins and Stobaugh, 1973]。その調査結果はアメリカの多国籍企業39社に基づくものであり、まず、95%の企業で国内事業と同様に国外事業を評価しているという点が示されている。また、国外事業単位と管理者の評価に区別がないことも示されており、この2点は第1期の状況と何ら変わるものではない。ところが、業績評価尺度としてはROIが使用されているものの、これを補助するための追加的情報として予算が使用されていることが明らかにされている。彼らは予算実績比較がROIにとって変わるべきであり、特に戦略目標に関連する個々の予算(各種費用予算等)を使用すべきであることを指摘している。また、主として海外事業の評価の目的は管理者の評価にあることも併せて示している。

この期間中、最も注目される文献は、AAAの国際会計委員会が1973年に報告したリポートであろう [AAA, 1973]。同委員会は、まず国内における事業と多国籍企業における海外事業が全く異なっていることを指摘し、多国籍企業においては新たな財務統制システムを構築するべきことを示唆している。そこでは、この時点の多国籍企業における海外子会社は独立性という点に欠けているため、プロフィット・センターの概念を適用することができないことを示した。海外子会社の利益は子会社の管理者によって管理不能である国際振替価格によって大きく影響を受けるため、仮に業績評価が利益ベースで行われるとするならば、国際振替価格と相互に関連して議論されなければならない点も指摘された。同委員会の報告は、第1期およびRobbinsとStobaughにおける文献において、多国籍企業の海外子会社に関する業績評価が国内事業と同様の手法で実施されており、それに関して有効性が劣ることを指摘していた点から一歩進んで、海外子会社の特性を考慮した上で国内事業とは異なる以下のような業績評価の指標を提示した点に意義を見いだすことができる。

同委員会は、予算実績比較をもって業績評価の主たる尺度とすべきであるこ

とを推奨している。ここでは、予算差異に関しては管理可能差異と管理不能差異を十分に区分して分析を行うことが望まれている。また、特記に値するのは、同委員会は財務的指標と共に、非財務的指標の使用を示した点である。この後、非財務的指標の利用は盛んに唱えられるようになる。

続いて1979年に Persen と Lessig は、Financial Executives Research Foundation において実施した研究を報告した [Persen and Lessig, 1979]。この研究では多国籍企業125社が質問票を返送しており、追加的に20社に対してインタビューが行われている。第2期の終盤に行われた当調査では、予算実績比較が最もよく使用される業績評価基準であり、次いで一株当たり利益への貢献、ROI となっている。同調査では調査時点から5年後に重視されると予測される業績評価基準も同時に質問しているが、そこでは予算実績比較が1位であるものの、僅差でキャッシュ・フローへの貢献や ROI が続いていることに注目すべきであろう。海外子会社における独自の戦略遂行のために予算を重視する一方で、投資対象として再び収益性にも注視するような傾向を見いだすことができる。また、AAA が示したように、業績評価基準はこの頃になると複合的な基準が求められるようになってくる。非財務指標としては、その利用そのものは多くはなかったが、マーケット・シェア、品質管理、雇用者移動率などが用いられている。このような指標は、管理者の業績を測定するために使用されている。その理由は、当該指標は、現地における市場への浸透、あるいは多国籍企業全体の供給工場、労働者の有効利用といった各海外子会社に与えられる戦略目標の遂行の程度を測定できるからと考えることができよう。

Morsicato [1980] は、海外子会社の業績を報告する際、現地通貨ベースあるいはドルベースのいずれが適切であるかについての貴重な報告を行っている。各種財務指標はドルベースで使用されることが多かったが、海外子会社の業績評価目的のためには現地通貨ベースの方が有用性が高いと考えられるようになっていく。外部公表のための連結財務諸表作成目的では、本国通貨への換算

は不可避であるが、予算実績比較あるいは各種指標のもとでは、ドルへの換算は大きな意味をもたなくなっているし、業績評価から為替変動の影響を排除するという点では支持することができる<sup>10)</sup>。さらに、Morsicato は、海外子会社の予算編成について現地の管理者に大きな権限を与え、十分に現地の経済環境などを組み込んだ予算を編成することが必要であるという指摘をし、併せて子会社と管理者の業績評価も区別すべきことを説いている。なお、この時期には、業績評価に強く影響を与える為替リスクのコントロールや企業評価にもつながる投資に関する資本予算の問題についてもいくつかの文献がみられるようになっている。

## (2) 第2期のアメリカにおける国際振替価格の研究

この時期には、注目すべき研究が次々に発表されている。国際振替価格の設定目的は、目標一致と業績評価にあると考えられていたが、Choi と Mueller [1978] は「在外子会社の設立は戦略的理由によるものであるから、子会社の業績評価基準は、多国籍企業の中で果たしている特定の役割を評価するのに適した基準であることが望ましく、特定の目標および環境に合致する業績評価基準を採用すべき」であることを示唆している [Choi and Mueller, 1978, p. 271]。国際振替価格は、直接各種の利益関連財務指標に影響を与えるため、業績評価とはきわめて密接な関わりを有している。それは、先の AAA の国際報告委員会や Persen と Lessig の研究の中でも取り上げられていることから明白である。AAA では異なる目的には異なる振替価格を使用すべきことが提示されたし、Persen と Lessig は国際振替価格の設定要因は税務関連の規制、振替数量の適正化および業績評価をあげ [Persen and Lessig, 1979, pp. 118~123]、振替価格の設定方法にも言及している。設定方法は、米国内国歳入法482条に準拠した方法が報告された。

国際振替価格の設定目的は、その後徐々に拡大されてくるが、Cowen と

Phillips は、①子会社目標と全社的目標の一致、②子会社の経営管理者に対する全社的目標への整合的意思決定への誘因、③全社的目標のための企業資源の効率的配分、④子会社業績の測定、⑤企業内での円滑な意思疎通をあげている [Cowen and Phillips, 1979, p. 17]。

実際に、この頃の多国籍企業が使用している国際振替価格の決定要因を調査したのは Tang [1979] であった。そこでは、国際振替価格の設定で最も重視されている要因として全社的利益の獲得をあげており、次いで利益・配当の本国送金に関する規制、海外子会社の競争的優位の獲得、税制の相違が続き、業績評価は 5 番目に位置づけられている。AAA が多国籍企業におけるプロフィットセンター概念を否定しているように、業績評価については、国際振替価格を通じて算定される利益概念では困難となっていることが伺える。

また、同年には OECD [1979] が移転価格税制に強く影響を受けているというものの、国際振替価格の設定方法について包括的な報告書を発行している。そこでは、有形財の他に、トレードマークおよび技術などの移転に関する価格、さらに、特に注目されるべき点として多国籍企業内で提供される本社費関連の国際振替価格にも言及がなされていることがあげられる。多国籍企業の活動について、単なる商・製品の売買だけにとどまらずロイヤリティなどの無形財の取引および本社活動までが国際的に大きくなりつつあることに深く関連している。Tang の研究と OECD 報告書は、この後追加的な報告がなされており、時代の経過ともない多国籍企業の経営環境および経営行動が変化すると共に国際振替価格の決定要因が変化かつ複雑化していくことを明らかにしている。

#### IV 第 3 期における国際管理会計の発展

##### (1) 第 3 期のアメリカにおける業績評価の研究

1982年には注目すべき論文が報告されている。Czechowicz ら [Czechowicz, Choi and Bavisi, 1982] では欧米88社の多国籍企業に対して質問票を郵送し、

さらにインタビューおよび数回にわたるディスカッションを実施した。同調査において最も評価される点は、ヨーロッパの多国籍企業とアメリカの多国籍企業の状況を比較したところにある。彼らは、業績評価の目的は海外事業のその時点での状況認識を行い、能率を高め、戦略の修正をタイムリーに実行し、管理者の評価を行うことと考えている。Czechowiczらによれば、ヨーロッパ、アメリカのいずれにおいても国外業務は戦略的理由から実施されており、統合されたシステムの一部と考えられている。ただし、海外子会社などの自由裁量権はヨーロッパの多国籍企業の方が大きいようであると報告されている<sup>11)</sup>。

さて、Czechowiczらはアメリカの多国籍企業において使用される業績評価の指標として財務・非財務指標をとりあげ、基本的には財務指標が支配的であると、具体的には海外事業単位・管理者いずれの評価基準としても利益の予算・実績比較が重視されていることを見出した。次いで海外事業単位の評価基準としてROI、売上高の予算実績比較が、管理者の評価基準としては売上高の予算実績比較、ROSが示されている。また、非財務指標は事業単位・管理者の業績指標としていずれもマーケット・シェアの増加をあげている。そのほかには事業単位の業績指標として現地政府との関係、品質管理・生産性の改善が、管理者の業績指標として現地政府との関係、品質管理があげられている。

Miller [1982]は、3M社とMonsanto社のケースをとりあげており、アメリカの多国籍企業が戦略的目標と財務目標をいかに決定しているか、また、財務・非財務基準が海外事業単位と財務目標の業績をどのように測定しているかを示した。また、CzechowiczらおよびMillerの業績は、いずれも為替やインフレーション、国際振替価格の取り扱いにも言及しており、業績を決定する要因を総合的に考慮した上で決定していかなければならないことを明らかにしている。

DonaldsonとPai [1984]はBurroughs社のシステムを紹介しながら業績評価の方法について考察を行っている。Burroughs社は、インフレ率の高い国と

安定した国に子会社を有しており、これらの国では文化、政治および経済環境にも相違があることを表している。そのような相違のある国に立地する海外子会社などの業績を評価するためには、業績の中に注文と売上、タイムリーな配送、品質等も含まれるべきであり、使用される基準は測定可能であり、できるだけ抽象性を排除し、責任の所在を明確にすべきであり、動機付けを促進するよう設定し、公正でフレキシブルであるべきなどといった9つの特質を有する業績評価システムを構築しなければならないとしている。彼らは、Burroughs社では注文・生産数、雇用者転職率、利益、キャッシュ・フロー、貢献利益、ROA、売掛債権回収日数、在庫レベルなどが使用されていることを報告している。

また、Holzer [1986] は、業績評価システムに求められる点として、親会社の管理者が第1に海外事業の経済的業績の評価を行うこと、第2に海外事業の管理者の業績の評価を行うこと、第3に戦略目標を含む企業の目的の進捗度をモニターすること、第4に資源の効率的配分に役立つことに対して有用でなければならないとして、解決すべき問題を列挙している。

ここまでの経過は、当初は利益額や ROI 等が重視されていたものが、予算・実績比較の重視に移行する一方で、海外事業の多様性を重んずるようになり、収益性を含めて業績評価が多面的に行われるようになってきている。この時期には、海外戦略との関連で業績を評価すべきであるという論者が出現しており<sup>12)</sup>、混沌としていた業績評価方法に大きな方向性が見いだされる。また、財務指標だけではなく数多くの非財務指標が設定されるようになってきている点にこの時期の特質がみられるのである。また、海外子会社と管理者の業績評価方法についても、この時期になると基本的には同じシステムを使用しつつも、両者に適用される業績評価基準を少しずつ変えていくように、その目的に整合するようなシステムの構築への足がかりがみられる。



## (2) 第3期のアメリカにおける国際振替価格の研究

先に示した Czechowicz ら [1982] によれば、伝統的な国際振替価格の設定方法について市場価格あるいは原価加算法がもっぱら使用されていることが示されている。ただし、この調査では、単に実態を調査したにとどまっており、それがどのような環境要因に依存しているのかについては表されていない。

一方、Choi と Mueller は、子会社の業績評価基準は、多国籍企業の中で果たしている特定の役割によるものであるから、子会社の業績評価基準は当然多国籍企業の中で果たしている特定の役割を評価するのに適した基準であることが望ましく、特定の目標および環境に合致する業績評価基準を採用すべきであるとしているように [Choi and Mueller, 1984, p. 271] 振替価格は業績評価のための唯一の尺度にはならないという点に注意しなければならない。先述したように、業績評価は Choi らがいうように特定の役割を評価する予算や非財務指標がとられていることと符合している。

さて、これに対応して、国際振替価格の設定目的もきわめて多様化してきている。具体的には、Knowles と Mathur が12の目的をあげている [Knowles and Mathur, 1985, pp. 12~16]。その内容は相当細分化されているが、大別すれば制度上の制限回避(法人税の低減、輸出入関税の低減、為替リスクの回避、子会社設立国の為替統制の回避)、海外子会社の競争的優位性の確保(子会社あるいは親会社の金融上の信用増大、海外市場の確立、海外市場での市場占有率の増加)および海外子会社の統制(キャッシュ・フローの管理、親会社持分の増大、子会社の収益性の操作、業績評価、経営管理者の動機付け)となっている。

また、OECD が1979年に続き1984年に新たな報告書を刊行した [OECD, 1984]。ここでは、移転価格税制への対応が主として説明されているが、1979年報告書でも若干述べられていた本社費の振替に関して詳細な議論が展開されているところに特徴がみられる。多国籍企業の国際的展開が大きくなるにつれて、本社あるいはサービス・センターの多国籍企業全体に対する用益の提供は

増大してくる。このような状況に基づいて、無形財である本社サービスの国際振替価格の設定方法について説明を行っている<sup>43</sup>。

さらに、国際振替価格に関する実証研究もみられるようになってきた。Hoshower と Mandel [1986] は、アメリカに本社を有する多国籍企業37社を対象とした調査を行い、25社から回答を受けた。同調査の結果から、アメリカに親会社がある多角化した多国籍企業は、振替価格の意思決定を親会社レベルより子会社レベルで行う傾向があること、また、国際振替価格に関しては市場価格基準か原価基準のいずれかを選好しているという統計的傾向が生じていないことを明らかにした。

### (3) 第3期の日本における国際管理会計の研究

わが国においてもこの時期には企業の国際的展開が急拡大しつつある時期であった。ただし、国際経営に関する理論的背景が十分でなかったことも伴って、その進出が必ずしも順調でなかったともいえる。特に、1983年に米国カリフォルニア州においてアメリカ日産、アメリカトヨタに対する移転価格税制の裁判が開始されて、1985年には両者で20億ドルに迫る申告漏れ額が決定されている。このような状況に基づいて、税制関連のみならず、その内部管理システムにも関心が高まった。国際振替価格に関するそれまでの研究の概観と理論的枠組みを構築したのが宮本 [1983] であり、わが国の国際管理会計の嚆矢となる研究であった。また、経営行動研究所 [1987] もわが国の国際振替価格に関する総合的な調査を(税制を主たる視点としてはいるが)行い、そこで国際振替価格の設定目的等についての結果が論述されている。また、決定要因に関して因子分析を試みており、米国よりも遥かに遅れていた当該分野における研究に一石を投じた点には大きな評価を与えることができる。

## V 第4期における国際管理会計の飛躍

### (1) 第4期のアメリカにおける業績評価の研究

1986年以降は、アメリカにおいては経済の凋落と復興の時期であった。周知の通り、わが国では1986年のプラザ合意以降、金融緩和政策が継続し、いわゆるバブル経済が進行し始めた。一方で、円高による輸出不振から、企業の多国籍化が加速化することになる。他方、アメリカにおいてはその競争力が著しく低下し、自動車産業を始めとして日本企業の後塵を拝する事態が生じたが、多国籍企業による海外直接投資は減少せず、国際的展開を通じて競争力を確保しようとしている。

このような状況の中で、多国籍企業の業績評価の基本となる経営戦略に大きな影響を与えたのが Poter [1986] および Bartlett と Ghoshal [1989] であった。Poter は、価値連鎖の国際的配分を述べ、国際的競争優位を獲得するための方法を示している。また、Bartlett と Ghoshal は、多国籍企業の戦略的方向を4つに分類し、そのうち中央集権的なグローバル組織と地方分権的なマルチナショナル組織の両方の特質を併せ持つトランスナショナル組織を定義した上で、トランスナショナル組織が向かうべき戦略を示した。本社権限を強化した組織かまたは現地法人が大きな力を保有する組織といった形では今後の国際的競争を乗り切っていくことができないという示唆は、様々な分野に波及していったが、国際管理会計に関しても大きな影響を与えた。

他方、戦略そのものの業績、すなわち海外事業の業績評価とその管理者の業績評価が切り離されていく傾向も強くなっていく。古くから言われているように、海外事業の評価は、その海外戦略の正否を含めたそのものの正当性の評価につながり、一方で管理者の評価はいかに与えられた戦略を効率的に遂行したかにかかっている<sup>14)</sup>。これを画一的な指標で測定することは、第3期までの業績からも明らかなように不可能である。海外事業戦略の評価に関して、いくつ

かの業績も報告されたが<sup>19</sup>、特に三菱総合研究所・アーサーアンダーセン会計事務所業績評価研究会 [1991] が開発したシステム「AIM」は、定性的要因まで含め、さらにその過程も評価の対象とするものであり、注目されるものである。また、Kaplan と Norton [1992] は、業績尺度を 4 つのグループに分け、「バランススコア」という概念を使用し、組織がこれら 4 領域のそれぞれについて重要であると考えられる尺度を選択すべきであるとしている。ここで、4 領域は、財務、顧客、内部プロセス、成長と改革に分類されている。彼らが示すように、これらの領域は過去の戦略の成果を表す財務指標はもちろん、これを補う形で将来の業績の決定要因となる顧客満足、社内のプロセスおよび組織の改善や改革といったものを評価する指標まで含んでいる。以上の尺度は、戦略そのものの評価と管理者の評価を多面的に表すものであり、今後の海外事業の業績評価のあり方についての方向性を示唆するものであると考えている<sup>19</sup>。

さて、管理者の業績評価に関する最近の実証研究としては Christensen [1996] があげられよう。Christensen は、海外子会社の地理的分布、環境要因、企業の特徴をとりあげ、これらが海外子会社の予算利用に関する傾向に影響を与えるかどうかを調査した。63社から回答があり、回答を分析した結果の要約は次の通りであった。まず、子会社の地理的分布による予算の傾向に相違はなかった。次に、環境要因に関する問題である。調査では、①管理者の業績評価に使用される予算の満足度、②予算が適用される管理者のレベル、③予算と管理者の結合の満足度のそれぞれについて a) 経済的環境(安定的か不安定か)、b) 政治的・規制的风潮(流動的か安定的か)、c) 達成についての態度(有望か悲観的か)、d) 計画および予算についての知識を持っているマネジャーの数といった要素が影響するかどうかを分析している。その結果、a) から c) の相違は、予算に大きな影響を与えることが分かった。①および③については、経済環境の安定性が最も重要な要素であり、②については計画と予算の知識を持つ管理者の数が効いている。最後に、企業の特徴であるが、本国志向、現地

志向およびグローバル志向に分類し、それぞれの企業について先の3つの従属変数について4つの環境要因が効いているか否かを分析している。グローバル志向の企業では、現地志向の企業よりも経済的環境が海外事業における予算に対して影響を与える程度は小さい。グローバル志向は、また予算の満足度および管理者の報酬と予算の結合について、経済的環境のレベルにかかわらず現地志向の企業よりも満足度が高かった。同様に、グローバル志向の企業では、予算をより低層レベルで使用することを好んでいるし、現地国の状況にあまり敏感ではないことも明らかになっている。

グローバル志向の企業は、その定義通り世界全体での業務を含む業務の内包する統合されまた内部依存している特性に基づいた意思決定が広く行われていると定義づけられるように、特定の国の環境が予算に反映して不公正な評価がなされないようにシステムが組まれていることを表している。

## (2) 第4期のアメリカにおける国際振替価格の研究

この期間は、1988年に始まるアメリカの移転価格税制の改正にともない、新しい国際振替価格の設定方法を詳述した文献（[Feinschreiber, 1993], [Pegan and Wolkie, 1993]）が発表されているが、いずれも税制の面から述べられているものである。これに対して、管理会計の面からそれまでの研究をまとめたものがみられるようになっている（[Borkowski, 1992]）。特に、第2期に掲げた Tang が1979年との比較調査を行っている点は興味深い [Tang, 1992]。そこでは、国際振替価格の設定目的があげられており、最も重視された要因は全社的利益、以下、各国間の税制の相違、利益および配当の本国送金における各国の制限、海外子会社の競争的優位、海外子会社が活動する国の関税というように戦略遂行上の要因と規制に関連したものとなっている。ブロック化経済が進展しつつある今日では、規制の回避が重視されざるを得ないとしても、1977年に5位であった海外子会社の業績評価は10位となっており、業績評価の尺度

としての財務指標の単一利用がその重要性を減少させている点を読みとれる。いずれにしても、1994年に施行された米国新法の影響で、国際振替価格は柔軟性を失っている点および海外事業については多面的な判断を行うべきであるとする点から、業績評価における国際振替価格の役割は管理会計の面からは一応終了したと考えてよいであろう。

### (3) 第4期の日本における国際管理会計の研究

わが国においては、この期間、ようやく国際管理会計が盛んに研究されるようになったといえよう。業績評価に関しては、宮本 [1989] が業績評価を主とした多国籍企業管理会計研究を報告している。また、会計フロンティア研究会 [1993] は、その第5章で「国際企業における管理会計」を取りあげ、海外戦略とこれに対応する業績評価についての見解を表した。伊藤 [1995] では、わが国の海外子会社における業績評価、予算管理および国際振替価格についての調査結果が詳細に記されている。この結果から私見ではあるが、わが国の多国籍企業は、未だ中央集権型の色彩を色濃く残しているように思える。業績評価については、まだ調査されるべき点があると思われるが、わが国における多国籍企業管理会計の総合的研究として注目しなければならない。また、いずれの研究も、日本的経営を海外に向けて発信するという立場によった記述も見いだされ、わが国の多国籍企業の海外事業展開に新しい波が生じているといえよう。国際振替価格に関しては、頼 [1991, 1992] 佐藤 [1992], 岩淵 [1993], 小島・清水 [1996] が報告され、その研究が本格的になってきている。佐藤はわが国の多国籍企業の管理会計全般に関する調査を行い、海外の調査との比較を試みている。岩淵と小島・清水の研究では、先の Bartlett と Ghoshal の研究に基づき、多国籍企業の海外事業戦略と国際振替価格あるいは業績評価を関連させて議論している。岩淵では、さらにわが国多国籍企業の特質を見いだした上で、国際振替価格の決定に対して影響のある要因を実証的に検証している。

小島・清水は、本社費の国際振替価格の議論およびわが国多国籍企業において使用されている国際振替価格の調査も実施しており、振替られる地域間での相違について考察を行っている。

さらに、アメリカとの共同研究もみられるようになってきている。Shields, Chow, Kato および Nakagawa [1991] では、海外事業の管理者を評価するのに用いられる評価基準は、日米で大きく異なっていることを発見した<sup>17)</sup>。さらに、Bails と Assada [1991] は、海外事業の管理者の予算目標が何であるかを調査し、ここでも同様の相違を発見している。

## VI 国際管理会計研究における今後の展望

1970年代以降の国際管理会計について、主に業績評価およびこれに深く関連する国際振替価格の研究を追跡してきた<sup>18)</sup>。すでに相当の海外業務を実施していたアメリカ多国籍企業でも、第1期においては海外事業の業績評価として独立のシステムを有していなかった。国内業務および海外業務の性質の相違を認めながら、海外業務をいかに評価するかを模索する段階であった。この時期では、一般に ROI, RI といった経済的指標が海外事業およびその管理者の評価に使用されている。これが第2期に入ると、主たる業績評価として ROI が使用される一方で、ROI のみによって測定するのではなく、補助的な指標を使用することが考案されている。補助的な指標としては予算の利用が推奨されており、特に、管理者の評価には管理可能性を勘案した上で予算による評価が望ましいと考えられてきている。また、各種の非財務的指標の利用が認められるようになったのも第2期であった。第3期では、明らかに予算が重視されるようになってきている。また、海外事業と管理者の業績評価尺度も分離されている。また、非財務的指標についても細分化してきている。そして、第4期においては、海外事業の評価について、海外事業戦略が中央集権か現地分権かといった単純な戦略から Bartlett と Ghoshal が指摘するように多次元化する中、複数の評

価値次元を同時に達成していくようなフレームワークが考察されなければならないことが指摘されてきている。また、同一次元において個別に論じられていた財務・非財務指標について、企業戦略の結果の評価および将来の戦略に影響を与える要素を内包させて総合的に関連づけて評価しようとするバランスト・スコアという手法が考察されている。従来の方法によれば、海外事業の業績評価は、海外事業の結果のみを示すだけであり、その有効性までを評価することはできなかった。管理者にとっても、管理不能な要因によってその業績が左右されることが評価の不満につながる。バランスト・スコアには、管理可能不能を含めて各種の要素が組み込まれるため、事業および管理者の業績に対する各要素のウエイト付けができていればともに評価をすることが可能になる。また、予算に関しては、それが有効に作用するため、特に管理者の業績評価に役立つためには、各多国籍企業の企業特性、これは戦略・文化に表されるものであるが、あるいはその直面する経済的環境によって、予算の形態をいかに変えていくかといった点の実証研究もなされている。国際振替価格は、主として移転価格税制との関連で研究が進められてきたが、近年では業績評価の機能を離れて全社的利益の最大化に資する点およびその戦略的目的に対応する計算過程の整備に主眼が向けられていくようになると考えている。

いずれにしても、多国籍企業の戦略的特質が大きく異なる以上、画一的に使用される業績評価あるいは国際振替価格の手法は存在しない。今後行うべき点は、第一に多国籍企業における海外事業戦略の方向を明らかにし、各戦略の下で果たされるべきミッションを明らかにするとともに、これに影響する要素を特定し、その影響の大きさと方向が業績に与えるインパクトを抽出した上で管理者の業績を測定できるようなシステムを構築する一方で、海外事業に関しては、多次元多項目による総合的な評価を行うことが求められていくことになると考えられる。



- 注(1) 日本の値は1970年より、アメリカの値は1964年よりとっている。資料の出典は、日本においては『我が国企業の海外事業活動』[通商産業省産業政策局国際企業課, 各年] および『国際金融年報』[大蔵省, 各年]。また、アメリカにおいては、Statistical Abstract of the United States [U. S. Department of Commerce, Economics and Statistics Administration and Bureau of the Census] によっている。
- (2) データは、『我が国企業の海外事業活動』[通商産業省産業政策局国際企業課, 各年] によっている。
- (3) データは、『我が国企業の海外事業活動』[通商産業省産業政策局国際企業課, 各年] によっている。
- (4) ただし、税引後利益に関しては最高値を示した88年度(3,192億円)以後、その水準には遠く離れているが、売上高、現地法人1社当たりの売上高の増加に伴い、回復基調ではある。
- (5) 『国際金融年報』における海外直接投資の定義は、居住者が海外における外国法人の事業活動に参加するなど当該法人との間に永続的な経済関係を結ぶために、外国法人に金銭を貸し付けることまたは外国に支店や工場等を設置することにより行われるものであり、単に資産運用を目的として行われるポートフォリオ・インベストメント等とは区別されるとされている [大蔵省, 各年]。
- (6) たとえば、通産省が昭和45年より実施している『我が国企業の海外事業活動動向調査』では、海外子会社を日本側出資比率が10%以上の外国法人、海外孫会社を日本側出資比率50%超の海外子会社が50%超の出資を行っている外国法人と定義しており、両者を併せて「現地法人」とし、集計企業の母集団としている [通商産業省産業政策局国際企業課編, 各年]。
- (7) 山下・高井は、本社から子会社へという一方的な経営資源の流れではなく、子会社から本社、また子会社間の資源の流れが活発化していく多国籍企業の発展段階を、リンケージの段階と呼んでいる [山下・高井, 1993, 14-16頁]。私見ではあるが、ここで最も重要な資源は情報であることに疑義はないであろう。実際にはモノの流れは必ずしも多国籍企業内を経由しなければならないものではないと考える。
- (8) 『我が国企業の海外事業活動』によった。そこでは、海外生産比率は現地法人売上高を国内法人企業売上高で除して求めている。
- (9) 移転価格税制の詳細については、[小島・清水, 1996] を参照されたい。
- (10) 為替リスクについては [Folks, Evans and Jilling, 1977], また、その他のリスクと獲得しうる利益との関連を表したものとして [Falk and Errunza, 1977], 投資あるいは資本予算に関するものとして [Shapiro, 1978] [Channon and Jall, 1979] [Calvet, 1981] などが出版されている。
- (11) 本稿は主として日米の国際管理会計について論じているため、欧米の状況については特に触れないが、ヨーロッパの状況に関しては、同研究の他に、イギリス [Appleyard, Strong and Walton, 1990] 等がある。
- (12) Shoenfeld [1986] は、戦略の策定と業績評価に関する点を示している。
- (13) OECD 報告書はこの後、IRC の改正にあわせて1995に改訂された [OECD, 1995]。
- (14) 海外事業戦略の構築などについては、Thompson [1995] を参照されたい。
- (15) Kim, Hwang と Burgers [1989], Simmonds [1990] などがある。
- (16) なお、Kaplan と Norton は全面改訂を行い著書を出しているが、本論文執筆時点では入手しておらず、前論文によっている。
- (17) 日本で最も重要な業績評価基準は売上高、次いで、利益から企業費用を控除したものであった

のに対し、アメリカでは ROI、管理可能利益であった [Shields, Chow, Kato and Nakagawa, 1991, p. 68]。

- (18) 業績評価については、これに影響を与える大きな要素のひとつとして、為替の問題がある。当初は、現地通貨で評価するか本国通貨で評価するかといった議論が始まっていたが、今日では為替リスクをいかに管理していくのかという研究も進んでいる。また、業績評価の前提となる投資の決定あるいは資本予算の研究も古くから行われている。これらの問題については、別稿で検討することにした。

#### [参考文献]

- American Accounting Association Committee on Non-Financial Measures of Effectiveness, "Report of the Committee on International Accounting," *The Accounting Review*, Supplement. Vol. 48, 1973
- Appleyard, A. R. N., C Strong and P. J Wolton, "Budgetary Control of Foreign Subsidiaries," *Management Accounting*, September, 1990.
- Arpan, J., *International Intracorporate Pricing*, Praeger Publishers, 1972
- Bartlett, C. A and S Ghoshal, *Managing Across Borders · The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, 1989. (吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略—トランスナショナル・マネジメントの構築』日本経済新聞社, 1990年)
- Bailes, J. C. and T. Assada, "Empirical Differences between Japanese and American Budget and Performance Evaluation Systems," *The International Journal of Accounting*, Vol. 26, No. 2, 1991.
- Borkowski, S., "Environmental and organizational factors affecting transfer pricing. A survey," *Journal of Management Accounting Research*, Fall, 1990
- Bursk, E. C., J. Dearden, D. F. Hawkins and V. M. Longstreet, *Financial Control of Multinational Operations*, Financial Executives Research Foundation, 1971.
- Channon, D. F. and M. Jall, *Multinational Strategic Planning*, The Macmillan press, LTD., 1979.
- Choi, F. D. S. and G. C. Mueller, *An Introduction to Multinational Accounting*, Prentice-Hall, 1978.
- Christensen, L. F., "Performance Evaluation in U. S.-Based Multinationals," in Douppnik, T. S. ed., *Advances in International Accounting*, Vol. 9, JAI PRESS INC, 1996.
- Cowen S. S., L. C. Phillip and L. Stillabower, "Multinational Transfer Pricing," *Management Accounting*, 7 (60) 1979
- Czechowicz, I. J., F. D. S. Choi and V. Bavishi, *Assessing Foreign Subsidiary Performance Systems and Practices of Leading Multinational Companies*, Business International Corporation, 1982.
- Donaldson, H. M. and A. K. Pai, "Management Performance Evaluation," in Zimmerman, V. K. ed., *Management Accounting: An Analysis of Current International Applications*, University of Illinois: Center for International Education and Research in Accounting, 1984.
- Elwood, L. M., *Responsibility Accounting and Performance Evaluations*, Van Nostrand Reinhold Company, 1982
- Falk, H. and V. R. Errunza, "Risk and Profitability Differences between National and Multinational Firms," in Zimmerman, V. K. ed., *The Multinational Corporation: Accounting and Social Implications*, Center for International Education and Research in Accounting Department of Accountancy, 1977.
- Feinschreiber, R. ed., *Transfer Pricing Handbook*, John Wiley & Sons, Inc., 1993.
- Folks, JR. W. R., T. G. Evans and M. Jilling, "Foreign Exchange Risk Management at American Multina-

- tionals: Social Responsibility or Earnings Protection?" in Zimmerman, V. K. ed., *The Multinational Corporation: Accounting, and Social Implications*, Center for International Education and Research in Accounting Department of Accountancy, 1977.
- Hawkins, D. F., "Controlling Foreign Operations," *Financial Executive*, Feb., 1965.
- Holzer, H. P., "Past Research on Performance Evaluation of International Subsidiaries," in Holzer, H. P. and H. M. Shoenfeld ed., *Managerial Accounting and Analysis in Multinational Enterprises*, Walter de Gruyter, 1986.
- Hoshower, L. B. and L. A. Mandel, "Transfer Pricing Policies of Diversified U. S. Based Multinationals," *The International Journal of Accounting Education and Research*, 22-1, Fall, 1986.
- 伊藤嘉博編『企業のグローバル化と管理会計』中央経済社, 1995.
- 岩淵吉秀「国際化企業の戦略パターンと業績評価システム」『会計』第144巻第7号, 森山書店, 1993.
- 会計フロンティア研究会『管理会計のフロンティア』中央経済社, 1992.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton, "The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance," *Harvard Business Review*, January/February, 1992.
- 経営行動研究所報告書 No. 1『移転価格税制に関する調査研究報告書』財団法人日本生産教育協会経営行動研究所, 1987.
- Kim, W. C. P., P. Hwang and W. P. Burgers, "Global Diversification Strategy and Corporate Profit Performance," *Strategic Management Journal*, 10, 1989.
- Knowles, L. and I. Mathur, "International transfer pricing objectives," *Managerial Finance*, Vol. 11, Spring, 1985.
- 小島信史・清水孝『移転価格の税務と管理』税務経理協会, 1996.
- Mauriel, J. J., "Evaluation and Control of Overseas Operations," *Management Accounting*, May, 1969.
- McInness, J. M., "Financial Control Systems for Multinational Operations: An Empirical Investigation," *Journal of International Business Studies*, Fall, 1971.
- Miller, E. L., *Responsibility Accounting and Performance Evaluations*, Van Nostrand Reinhold Company, 1982.
- Morsicato, H. G., *Currency Translation and Performance Evaluation in Multinationals*, UMI Research Press, 1980.
- 三菱総合研究所・アーサーアンダーセン会計事務所業績評価研究会編『事業計画策定のための業績評価法』日本能率協会, 1991.
- 宮本寛爾『国際管理会計の基礎』中央経済社, 1983.
- 宮本寛爾『多国籍企業管理会計』中央経済社, 1989.
- Organisation for Economic Co-operation and Development, *Transfer Pricing and Multinational Enterprises*, 1979.
- Organisation for Economic Co-operation and Development, *Transfer Pricing and Multinational Enterprises-Three Taxation Issues*, 1984.
- Organisation for Economic Co-operation and Development, *Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations*, 1995.
- 大蔵省国際金融局『国際金融年報』大蔵省印刷局, 各年.
- Pagan, J. C. and J. S. Wilkie, *Transfer Pricing Strategy in a Global Economy*, IBFD Publications, 1993.
- Persen, W. and V. Lessig, *Evaluating the Financial Performance of Overseas Operations*, Financial Execu-

- tives Research Foundation, 1979.
- Poter, M. E. ed., *Competition in Global Industries*, President and Fellows of Harvard College, 1986.
- Robbins, S. M. and R. B. Stobaugh, "The Bent Measuring Stick for Foreign Subsidiaries," *Harvard Business Review*, September/October, 1973.
- 佐藤康男「海外現地法人の管理会計」【法政大学 経営志林】第28巻第3号, 法政大学経営学会, 1992.
- Shapiro, A. C., "Capital budgeting for the multinational corporation," *Financial Management*, Spring, 1978.
- Shields, M., C. W. Chow, Y. Kato and Y. Nakagawa, "Management Accounting Practices in the U. S and Japan: Comparative Survey Findings and Research Implications," *Journal of International Financial Management and Accounting*, Vol. 3, No. 1, 1991.
- Shoenfeld, H. M., "The Present State of Performance Evaluation in Multinational Companies," in Holzer, H P. and H M. Shoenfeld ed., *Managerial Accounting and Analysis in Multinational Enterprises*, Walter de Gruyter, 1986.
- Simmonds, P. G., "The Combined Diversification Breadth and Mode Dimensions and the Performance of Large Diversified Firms," *Strategic Management Journal*, 11, 1990.
- Tang, R. Y. W., *Transfer Pricing Practices in the U. S. and Japan*, Praeger, 1979.
- Tang, R. Y. W., "Transfer Pricing on the 1990s-The Emphasis is on 'multinational and tax issue,'" *Management Accounting*, February, 1992.
- Thompson, J. L. ed., *The CIMA Handbook of Strategic Management*, CIMA, 1995.
- 通商産業省産業政策局国際企業課編【我が国企業の海外事業活動】大蔵省印刷局, 各年.
- U. S. Department of Commerce, Economics and Statistics Administration and Bureau of the Census, *Statistical Abstract of the United States*.
- U. S. Department of Commerce, *Survey of Current Business, Quarterly Financial Report*.
- 山下達哉・高井透【現代グローバル経営要論】同友館, 1993.
- 頼 誠「多国籍企業の振替価格設定基準と影響要因」【彦根論叢】第270・271号, 1991.
- 頼 誠「国際振替価格研究における留意点」【彦根論叢】第276・277号, 1992.
- Zenoff, D., "Profitable, Fast Growing but Still the Stepchild," *Columbia Journal of World Business*, July/August, 1967.

本稿は、平成8年度商学部徳井研究振興基金の成果の一環である。