

多国籍企業における業績評価に関する一考察

金 本 洋 子

1. はじめに
2. 業績評価の目的
3. 多国籍企業における業績評価の特徴
4. 多国籍企業の業績評価における指標としてのEVA
5. むすび

1. はじめに

現在、企業は海外へと事業を展開し、多国籍化している。この多国籍企業（multinational enterprise）の事業活動に占める海外事業活動の割合が増加しているのが現状である。ここに、多国籍企業の業績評価において、海外事業活動の業績評価の重要性が増していると考えられる。シャピロ（A.C.Shapiro）によれば¹、多国籍企業における業績評価の主たる目的は、①世界的資源配分の合理的基準を提供すること、②現在の業務に誤りがある場合、早期に警告するシステムをもつこと、③個々の管理者の業績を評価すること、そして④管理者を動機づける一連の標準を提供することである。

本稿では、多国籍企業の構成単位である海外子会社およびその管理者の業績評価の問題について考察することとする。海外子会社の業績評価においては、まず海外子会社が設立される目的を明らかにすることが重要である。なぜなら、海外子会社およびその管理者の業績は、海外子会社設立の目的を達成できているかどうかによ

り評価されるからである。したがって、目的の達成度を測ることのできる評価測度を選択しなければならないのである。しかし、海外子会社がその設立時の目的を常に課せられているとは限らない。海外子会社に与えられる目的は、時の経過とともに変化するのが実状といえる。

多国籍企業は、文化、社会制度、法律など多くの面で異なる世界各国に子会社を設立し、事業活動を行うため、その業績評価は文化、社会制度、法律などが同一である国内で活動している子会社の業績評価よりも複雑な問題となる。

なお、近年、企業経営は利益中心の経営から、企業価値重視の経営に転向しようとしている。企業価値重視の経営とは、株価を向上させようとする経営であり、経営者は株価によって評価される。しかるに、株価は、企業が投資家に与えるであろう将来キャッシュ・フローの現在価値が反映されていると考えられている。このキャッシュ・フローを代理的に表す測定尺度として、経済付加価値²（Economic Value Added：以下EVAという）が用いられている。

本稿では、多国籍企業における業績評価の特徴について、特に海外子会社およびその管理者の業績評価を中心に検討する。なお、かかる海外子会社およびその管理者の業績評価にEVAを利用した場合の有用性について考察することとする。

1 Alan C. Shapiro, Evaluating and Control of Foreign Operations, H. V. Wortzel and L. H. Wortzel(eds.), *Strategic Management of Multinational Corporations : The Essentials*, John Wiley & Sons, Inc., 1985, p.226.

2 EVA は、スターン・スチュワート社 (Stern Stewart & Co.) の登録商標である。

2. 業績評価の目的

歴史的に、多くの企業の業績評価システムは、主として財務数値で、非常に詳細な予算を編成すること、そして規則的に、通常は一ヶ月の間隔で予算の達成度をみるために実績を測定することから構成されている。全予算は、主要な事業単位および主要な製品種目から現地組織および各製品にまで分割されている。企業内の各種組織間には、垂直的および水平的な相互関係があり、かつ予算は組織構成員の報酬の決定の測定尺度として用いられる。そのため、予算編成プロセスは、長い時間と多大の努力を費やすこととなり、将来期間の詳細な財務数値で示されることとなる。

さらに、上位管理者が、彼らの部下に高いターゲットを設定することを望み、部下は彼らのターゲットを低く設定することを望むこととなり、また関係する組織単位間では、利害が対立することとなるので、予算編成には長い時間と多大な努力が必要とされるのである。

多くの企業において、詳細な予算数値のすべてが、毎月実際の結果と比較され、予算と実績との差異について説明が要求される。この説明に長時間が費やされることとなる。しかしながら、予算が編成された時点で予測された状況から実際の状況が変化している場合、予算それ自体が適切なターゲットとはいえないこととなり、その予算と実績との差異を説明することは、無駄なことに長い時間を費やすこととなる³。

この予算を中心とする業績評価に対して、米国管理会計人協会（Institute of Management Accountants：IMA）の管理会計指針（Statement of Management Accounting：SMA）のNo. 4 U—包括的業績指標の展開（*Developing Comprehensive Performance Indicators*）

一は、次のように批判している⁴。すなわち、内部の財務結果にのみ焦点を当てている業績測定システム（performance measurement system）は、通常、今日および将来の事業環境においては不適切であろう。そして、業績測定システムに変わる業績指標システム（performance indicator system）を業績評価に用いることを提案しているのである。

業績指標（performance indicators）は、5つの基本的な特質を有している。それは、産出高、すなわち結果情報、投入情報、プロセス情報、品質情報、そして能率、すなわち生産性情報である⁵。

この業績指標システムは、外部的には事業環境と事業の変動する需要、そして市場／顧客と競争相手に焦点を当てている。そして、内部的には典型的な財務測度（例えば、売上成長、利益、投資利益率、およびキャッシュ・フロー）に焦点を当てると同時に、重要な非財務指標（例えば、市場参入、顧客満足、品質、配達、弾力性、および価値）に焦点を当てている⁶。

すなわち、業績評価における業績測定システムは、過去に遂行された活動を評価するシステムであり、これに対して、業績指標システムは将来に遂行される活動を指示するシステムである。業績評価においては、図2-1のごとく測度（財務と非財務）、時間（過去と未来）、そして焦点（内部と外部）の3つのディメンションがある。業績測定システムは、内部における過去の財務測度が専ら対象とされているが、業績指標システムは外部における未来の非財務指標をも重視すべきであるとしているのである。

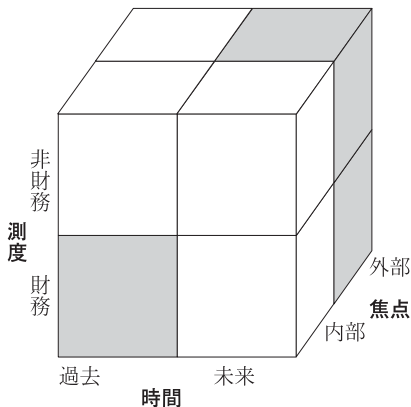
3 IMA, SMA 4U, *Developing Comprehensive Performance Indicators*, Institute of Management Accountants, 1995, pp.7-8.

4 *Ibid.*, p.9.

5 *Ibid.*, p.9.

6 *Ibid.*, p.9.

図2-1 経営管理情報の強調の移行



出典：IMA, SMA 4U, *Developing Comprehensive Performance Indicators*, Institute of Management Accountants, 1995, p.10.

このような主張は、キャプランとノートン (Kaplan and Norton) のバランス・スコアカード (Balanced Scorecard) でも述べられている⁷。すなわち、キャプランとノートンのバランス・スコアカードは、未来の業績の向上をもたらす業績指標 (①財務の見通し、②顧客の見通し、③内部事業プロセスの見通し、④学習と成長の見通し) を併用することによって、過去の業績を評価する財務測度を補強する方法である。ここに、財務の見通しは、財務指標であり、顧客の見通しは非財務指標で、かつ外部指標である。また、内部事業プロセスの見通しと学習と成長の見通しは、非財務指標で、かつ内部指標である。そして、すべての4つの見通しには、過去と未来の測度および指標が含まれている。

しかし、これら業績指標は、最終的には、財務指標である資本利益率や新しく登場したEVAなどを向上させるべく関連づけられているのである。ここに、本稿では、多国籍企業の業績評価における財務指標として、EVAが用いられる場合に限定して考察することとする。

近年、企業経営は、利益重視の経営から企業

価値重視の経営に転向しようとしている。企業価値重視の経営とは、投資家、その中でも特に株主に提供できるキャッシュ・フローの増大を目指す経営である。これは、期間中の株価の上昇額と配当支払額によって推察される⁸ので、株価を高めて、株主のキャッシュ・フローを増加させることにより達成されるため、株主価値重視の経営という。すなわち、企業価値は株価によって評価されるのである。

企業価値は、自己資本の市場価値、すなわち株主価値 (株式時価×発行済株式数) に有利子負債の市場価値、すなわち時価を加えたものであり、この企業価値と投下資本の簿価との差額は、市場付加価値 (Market Value Added : 以下MVAという) と呼ばれる。以上で述べたことは、次のごとく表される。

$$\text{企業価値} = \text{株主価値 (株式時価} \times \text{発行済株式数)} + \text{負債の時価}$$

$$\text{投下資本の簿価} = \text{自己資本 (払込資本} + \text{剰余金)} + \text{負債簿価}$$

実務上は、負債の時価と簿価の間には大きな差がないのが一般的であるので、企業価値は次のごとく算定されることとなる。

$$\text{企業価値} = \text{株主価値} + \text{負債簿価}$$

したがって、MVAは下式のごとく表される。

$$\text{MVA} = \text{企業価値} - \text{投下資本の簿価} \\ = \text{株主価値} - \text{自己資本}$$

ここに、MVAは企業の自己資本を超過する株主価値 (株式時価×発行済株式数) である。このMVAは、理論的には、将来の各年のEVAの現在価値の合計により決まるのである。なお、EVAは次のごとく算定される。

$$\text{EVA} = \text{税引後純営業利益} - \text{資本費用}$$

$$\text{税引後純営業利益} = \text{売上高} - \text{営業費用} - \text{税金}$$

$$\text{資本費用} = \text{資本コスト} \times \text{投下資本}$$

営業費用は減価償却費を含み、金融費用、特

7 Robert Kaplan and David Norton, *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, 1996, pp.8-9.

8 IMA, SMA 4AA, *Measuring and Managing Shareholder Value Creation*, Institute of Management Accountants, 1997, pp.3-4.

別損益を含まない。また、税金については、実際に支払った税額となる。

また資本コストは、税引後の負債コスト（利子率）と自己資本コストを負債と自己資本で加重平均したものである。

EVAは、資本効率を重視する評価基準であり、キャッシュ・フローによる事業利益から資本費用を控除することにより、毎期に帰属される価値増加分だけを測定する。したがって、年度業績評価のための指標として適しているといえるのである。

次に、多国籍企業における業績評価の特徴について検討することとする。

3. 多国籍企業における業績評価の特徴

多国籍企業は、「様々な国にある企業の大きな一団を統制する親会社であり、それぞれの一団を編成する企業は人的資源や財務資源の共通のプールを利用できる」⁹と定義されている。すなわち、多国籍企業は世界の国々に子会社を設立し、個々の海外子会社は、多国籍企業全体としての目的を達成するべく事業活動を遂行しているのである。

ここに、海外子会社の業績評価は多国籍企業の組織目標達成の立場から行われるのであり、本社のトップ・マネジメントの意思決定に対するフィードバック情報を提供し、全社戦略計画における問題点の発見と戦略的計画の変更の必要を知らせるべく行われる。また、海外子会社管理者の業績評価は当該海外子会社の目標を達成するべく、すなわち海外子会社管理者の目標整合性を満たす意思決定を導くべく行われる¹⁰。

海外子会社は、多国籍企業全体の目的を達成するために、様々な目的により設立されており、

それぞれが個々に与えられた目的を達成するべく業務活動を行っている。各海外子会社に与えられた目的を達成することにより、多国籍企業全体としての目的を達成することとなるのである。

したがって、多国籍企業における業績評価システムは、その評価される海外子会社が個々に課された使命をどれだけ遂行しているのかということを最もよく評価することのできる業績指標を利用するものでなければならない。たとえば、製造子会社は原価削減、品質管理、輸送目標（期日や量）などの目的をいかに達成したかにより評価される。また、販売子会社は市場占有率の増大や売上高の増加などで評価されるのである。すなわち、様々な業績指標の中からそれぞれの海外子会社の設立された目的に適合した業績指標を選択しなければならないのである。

また、一般に海外子会社には複数の目的が与えられている。そのため、海外子会社の業績は各目的別に多国籍企業全体への貢献度で評価されることが必要であり、このため、その業績は目的別にそれぞれ異なる指標が用いられることとなる¹¹。

以上のごとく、各海外子会社は個々の目的に適合した業績指標により実績が測定されなければならない。したがって、複数の業績指標が用いられ、各目的別に海外子会社の業績を評価し、それらを統合することによって、海外子会社の価値を評価する¹²ことが必要となるのである。

すなわち、多国籍企業における業績評価は、海外子会社の設立された目的に合わせて、財務指標と非財務指標をうまく組み合わせ、海外子会社が多国籍企業全体の目的の達成に貢献するように、そして管理者が海外子会社をその目的達成へ導くように動機づけなければならない。

9 Raymond Vernon, *Sovereignty at Bay*, Basic Books, Inc., 1971, p.4.

10 宮本寛爾著『多国籍企業管理会計』中央経済社、1989年、39頁。

11 上掲書、176頁。

12 上掲書、176頁。

また、海外子会社は法律적으로는独立しているが、主要な意思決定権限が委譲されず、その権限が本社に掌握されている場合がある。そして、各海外子会社を取り巻く環境要因は異なっている。ここに、海外子会社の業績評価は投資としての海外子会社の価値を評価することであり、管理者の業績評価においては、各管理者に与えられている権限を明確にし、当該管理者の管理可能性を考慮しなければならないのである。しかし、海外子会社それ自体の業績評価とその管理者の業績評価を区別することは、実際には難しいものとなる。

しかし、可能な限り両方の業績評価を区別することが必要であり、海外子会社管理者の業績評価においては、当該管理者にとって管理不能な要素は取り除かれなければならない。さもなければ、海外子会社の管理者は自分の業績が適切に評価されていないと考え、その評価基準は海外子会社の目的を達成しようとする管理者に対するインセンティブとはならなくなるであろう。そこで、各海外子会社の所在する国により異なる環境要因や管理者の権限の範囲等を考慮に入れて、海外子会社管理者の業績評価が行われなければならない。

また、現地国の事業活動の環境はしばしば時間の経過とともに変化する。このため、業績指標は見直され、必要であるならば、現地での業務環境の変化を考慮に入れるように定期的に修正されるべきであろう¹³。

すなわち、多国籍企業においては、適切な頻度で、戦略の実行状況と海外子会社の実績および効率性を把握する必要がある。それを可能とするのが業績指標システムである。この業績指標の中で、経済的業績を測定する財務指標は最も重要なものである。年次の業績測定には、毎期に帰属される価値増加分だけを測定するEVAが適切な指標と考えられる。次節におい

て、多国籍企業の業績評価における指標としてEVAを用いる場合について考察することとする。

4. 多国籍企業の業績評価における指標としてのEVA

シャピロは多国籍企業の業績評価の主たる目的として、「世界的資源配分の合理的基準を提供すること」、「現在の業務に誤りがある場合、早期に警告するシステムをもつこと」、「各管理者の業績を評価すること」、そして「管理者を動機づける一連の標準を提供すること」を挙げているが、多国籍企業の海外子会社の業績評価は、これら4つの目的を達成するべく行われることが必要となる。この業績評価のための指標として、EVAを用いる場合について検討することとする。

海外子会社の業績評価においてEVAを指標として用いる場合、EVAは現地通貨により測定される。したがって、本国通貨のEVAにより業績評価を行う場合、そのEVAは現地通貨の本国通貨に対する為替相場の変動により、変動することとなる。ここに、海外子会社の業績評価を行う場合には、EVAを本国通貨に換算して行うのか、それとも現地通貨のままで行うのかを決定しなければならない。これは、為替相場の変動が激しい場合ほど重要な問題となる。

世界的資源配分の合理的基準を提供する目的で、海外子会社の業績評価をEVAにより行う場合には、各海外子会社のEVAを比較する必要があるため、本国通貨に換算されたEVAで評価されるべきであろう。多国籍企業全体としてのEVAの創造に、各海外子会社がどれだけ貢献したのかを測定する必要があるからである。

また、EVAを業績評価に用いる場合、各海外子会社のEVAを測定し、当該子会社に投下

13 M. Zafar Iqbal, Trini U. Melcher and Amin A. Elmallah, *International Accounting : A Global Perspective*, South-Western College Publishing, 1997, p.250.

されている資本の効率性を多国籍企業の本社が期待するリターンと対比させることができる。これにより、投資としての各海外子会社の価値を評価することができることとなる。そして、EVA がマイナスの場合には、子会社への投資についての警告となる情報を提供することができる。

しかし、たとえば中国のような新興市場に子会社を設立した場合には、当初はおそらく損失を計上することとなり、EVA はマイナスとなるが、市場基盤を確立させるために、子会社が活動を継続することは重要である。したがって、子会社設立の初期の段階においては、その他の要素が、EVA よりも重要となる¹⁴。かかる場合には、EVA 以外の指標、特に非財務指標が重要な役割を果たすことになると思われる。これは、EVA が、海外子会社の業績評価により、世界的資源配分の合理的基準および子会社への投資についての警告となる情報を提供するという目的を達成することができないからである。新しい市場への参入のような場合、EVA のごとき財務指標だけではなく、たとえば市場／顧客指標を利用し、顧客満足を得るための業績を評価することが必要であろう。

次に、海外子会社管理者の業績評価に EVA を利用する場合について考察することとする。海外子会社管理者の業績評価は、「各管理者の業績を評価すること」、そして「管理者を動機づける一連の評価基準を提供すること」を主な目的として行われる。

管理者の業績評価においては、管理者が業績評価方法についてよく理解し、与えられた目標を受け入れていることが管理者の動機づけにとって欠くことのできない条件である。しかるに、EVA の測定において、大きな影響を与える税金および資本コストは、海外子会社により異なり、管理者には管理不能な要素であるため、各

海外子会社間でのEVAを比較することにより、当該子会社の管理者の業績評価を行うことは、管理者の動機づけには不適切である。

ここに、海外子会社管理者の業績評価に EVA を用いる場合には、当該子会社の目標となる EVA 測定のための現地通貨による予算を編成し、この予算のもとでの EVA を当該管理者がよく理解し、受け入れていることが必要であろう。この目標 EVA は、海外子会社管理者の報奨制度と結びつけられ、管理者へのインセンティブとなり、管理者を動機づけることができるのである。

5. むすび

今日および将来の事業環境においては、業績評価の目的として、過去に遂行された活動を評価するだけでなく、将来遂行される活動を指示することが必要になっている。ここに、内部事業プロセスだけではなく外部事業環境にも焦点を当て、財務指標だけでなく非財務指標から成る業績指標システムの必要性について論じた。

しかし、これら業績指標は、最終的には、財務指標を向上させるべく関連づけられている。したがって、財務指標、特に利益中心の経営から企業価値重視の経営へと移行している現在、資本効率を重視する評価尺度である EVA を取り上げた。EVA は毎期に帰属される価値増加分だけを測定し、毎期の業績を評価するために有効な指標である。そこで、多国籍企業の業績評価における財務指標として、EVA が用いられる場合に限定して考察している。

多国籍企業における業績評価の問題、特に海外子会社とその管理者の業績評価の問題に焦点を当てて考察した。多国籍企業の構成単位である各海外子会社は、多国籍企業全体の目的を達成するために、異なった目的により設立され、それぞれの海外子会社は多国籍企業全体の目的

14 Lee H. Radebaugh and Sidney J. Gray, *International Accounting and Multinational Enterprises*, John Wiley & Sons, Inc., 1993, p.562.

にどれだけ貢献したかにより評価されることとなる。また、各海外子会社は一般に複数の目的が課されているために、多国籍企業においては、海外子会社の業績評価について多様な業績指標が用いられる。

さらに、多国籍企業においては重要な意思決定が本社で行われることとなっている場合がある。また、海外子会社は様々な国で活動を行っているために、それぞれ異なった法律的、経済的、政治的、そして文化的環境のもとに所在しており、海外子会社の業績評価においては、それらの環境要因を考慮に入れなければならない。したがって、海外子会社の業績評価とその管理者の業績評価を区別することが必要である。

最後に、海外子会社およびその管理者の業績評価に EVA を利用した場合の有効性について検討した。海外子会社の業績評価のための指標として EVA を用いた場合、各海外子会社は異なる国々に所在しているため、EVA を本国通貨に換算して評価するのか、現地通貨のままに評価するのかという問題が生じる。これについては、多国籍企業全体としての EVA の創造への貢献度を測ることが必要であるため、本国通貨に換算された EVA を用いるべきであると考えられる。

また、EVA を指標として用いる場合、本社の期待するリターンと対比することができるため、海外子会社に投下されている資本の効率性について有効な情報を提供する。

海外子会社管理者の業績評価のための指標として EVA を用いる場合には、EVA に大きな影響を与える税金および資本コストは、管理者には管理不能な要素であるため、各海外子会社間の EVA を比較するのではなく、EVA 測定のための現地通貨による予算を編成し、その目標 EVA がどれだけ達成できているのかで評価されるべきであるとした。

EVA は多国籍企業の業績を評価するために有効な財務指標であり、海外子会社およびその管理者の業績評価について有用な情報を提供す

ることができる。

本稿の作成にあたり、梶浦昭友教授（関西学院大学商学部）、石原俊彦教授（関西学院大学産業研究所）より貴重なコメントをいただいた。ここに記して感謝の意を表したい。

参考文献

- Abdallah, W. M. and D. E. Keller, "Measuring the Multinational's Performance," *Management Accounting*, Vol.67, No.4 (October 1985), pp.26-30, 56.
- Akers, Michael D. and Grover L. Porter, "Strategic Planning At Five World-Class Companies," *Management Accounting*, Vol.77, No1 (July 1995), pp.24-31.
- Anthony, Robert N., *The Management Control Function*, Harvard Business School Press, 1988.
- Belkaoui, Ahmed, *International Accounting—Issues and Solutions—*, Quorum Books, 1985.
- , *International and Multinational Accounting*, Dryden Press, 1994.
- Choi, Frederick D. S. and I. J. Czechowicz, "Assessing Foreign Subsidiary Performance: A Multinational Comparison," *Management International Review*, Vol.23 (April 1983), pp.14-25.
- and Gerhard G. Mueller, *International Accounting, second ed.*, Prentice-Hall International, Inc., 1992.
- Coates, J. B., E. W. Davis, C. R. Emmanuel, S. G. Longden and R. J. Stacey, "Multinational Companies Performance Measurement Systems: International Perspectives," *Management Accounting Research*, Vol.3, No.2 (June 1992), pp.133-150.
- IMA, SMA 4U, *Developing Comprehensive Performance Indicators*, Institute of Management Accountants, 1995.
- , SMA 4AA, *Measuring and Managing Shareholder Value Creation*, Institute of Management Accountants, 1997.
- Iqbal, M. Zafar, Trini U. Melcher and Amin A. Elmallah, *International Accounting: A Global Perspective*, South-Western College Publishing, 1997.
- Kaplan, Robert and David Norton, *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, 1996.
- Mueller, Gerhard G., Helen Gernon and Gary K.

- Meek, *Accounting : An International Perspective, fourth ed.*, Richard D. Irwin, Inc., 1997. 野村健太郎、平松一夫監訳『国際会計入門《第4版》』中央経済社、1999年。
- Radebaugh, Lee H. and Sidney J. Gray, *International Accounting and Multinational Enterprises*, John Wiley & Sons, Inc., 1993.
- Robbins, Sidney M. and Robert B. Stobaugh, “The Bent Measuring Stick for Foreign Subsidiaries,” *Harvard Business Review* Vol.51, No.5 (September/October 1973), pp.80-88.
- Shapiro, Alan C., Evaluating and Control of Foreign Operations, H.V.Wortzel and L.H.Wortzel (eds.), *Strategic Management of Multinational Corporations : The Essentials*, John Wiley & Sons, Inc., 1985.
- Stewart, G. Bennett, *The Quest for Value—The EVA™ Management Guide*—, HarperCollins Publishers, Inc., 1991. 河田剛、長掛良介、須藤亜里訳『EVA 創造の経営』東洋経済新報社、1998年。
- Vernon, Raymond, *Sovereignty at Bay*, Basic Books, Inc., 1971.
- 青木茂男稿「EVA（Economic Value Added、経済的付加価値）の本質と諸問題」『JICPA ジャーナル』第512号（1998年3月）、60-64頁。
- アーサーアンダーセン著『株主価値重視の企業戦略』東洋経済新報社、2000年。
- 田中隆雄稿「EVA の理論的基礎および実務における有用性(1)」『会計』第154巻第6号（1998年12月）、1-12頁。
- 稿「EVA の理論的基礎および実務における有用性(2)」『会計』第155巻第1号（1999年1月）、106-116頁。
- パトリック・フータウ、中村慎吾、ロバート・ラニエ稿「価値創造経営における EVA の経済的意義と業績評価尺度としての有効性」『企業会計』第51巻第12号（1999年12月）、31-36頁。
- 宮本寛爾稿「海外子会社の業績評価の会計課題—為替レート変動と物価変動の会計処理方法を中心に」『企業会計』第38巻第9号（1986年9月）、16-24頁。
- 著『多国籍企業管理会計』中央経済社、1989年。
- 稿「海外事業単位のキャッシュ・フローの測定に関する一考察—多国籍企業の経営管理目的の観点から—」『産研論集』（関西学院大学）第17号（1990年3月）、73-94頁。
- 稿「松下電器産業株式会社の海外経営活動の業績評価」吉田寛、柴健次編著『グローバル企業会計論』第7章、税務経理協会、1997年、160-182頁。
- 稿「多国籍企業におけるコントロールに関する一考察」『会計』第152巻第1号（1997年7月）、107-119頁。
- 門田安弘稿「企業価値重視の経営に関する理論と実務—西洋のベストに対する東洋のベストの主張」『企業会計』第53巻第1号（2001年1月）、134-143頁。