

多国籍企業における業績評価  
—EVA®とバランスト・スコアカードの統合に向けて—

朝 倉 洋 子\*

**Performance Evaluation in Multinational Enterprises  
—For Integration of EVA® and Balanced Scorecard**

Yoko Asakura\*

**Abstract**

Almost all enterprises today are operating globally. Currently, in order to meet its corporate goals in the global environment, it is necessary for the enterprise to adapt to local circumstances as well as develop innovations and pursue greater efficiency. A strategy which requires achieving such multiple objectives is called a transnational strategy.

One requirement in order to implement such a strategy is to appropriately evaluate performance. Accordingly, the question of how to evaluate organization unit's performance, including that of what performance indicators to select, is a crucial issue. There are many useful measures of the operational performance of multinational enterprises. Among these, especially with the current emphasis on corporate value, EVA® (Economic Value Added) is of particular importance.

However, in so far as EVA® is a financial measure it presents the risk of excessively focusing managerial attention on short-term profits. For this reason, integrating EVA® and BSC (Balanced Scorecard) can be considered to be a more useful approach. This is because BSC is a tool designed specifically to eliminate the risk of pursuing short-term profits from enterprises. Furthermore, in applying BSC to a multinational enterprise it is necessary to supplement its four existing perspectives with the addition of an international perspective.

**キーワード**

業績評価、EVA®、バランスト・スコアカード

---

\*あさくら ようこ：大阪国際大学経営情報学部講師（2004.7.1受理）

## I. はじめに

現在、企業は顧客ニーズの多様化や技術革新などにより、競争力を維持するために多様な問題に迅速に対応しなければならなくなっている。その中でも、特に多国籍企業はさまざまな国に海外子会社を設立しているため、問題がより複雑である。したがって、多国籍企業は、各海外子会社および当該管理者が企業目的達成を念頭に置いた上で、それぞれの状況で適時の対応ができるべく方向付けなければならない。そのためには、多国籍企業はどのような管理を行う必要があるだろうか。

そこで、本稿では、多国籍企業が現在どのような戦略をとる必要があるのか、そしてその戦略を実行するためには、どのようなコントロールを行わなければならないのかを検討する。そして、その中でも特に業績評価を中心に考察し、多国籍企業における業績評価に必要であると考えられるEVA®とバランススト・スコアカード（BSC）を取り上げることとする。

## II. 多国籍企業におけるコントロールトランスナショナル戦略実行に向けて—

### 1. 多国籍企業の海外戦略

多国籍企業はさまざまな国に子会社を設立し、それらを統括・管理する企業であり、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ために人的資源や財務資源の共通のプールを利用し、個々の事業活動を遂行する。今日、グローバルな競争はより厳しくなっており、顧客ニーズの多様化や技術革新の著しい変化に対応するため、多国籍企業は現地への適応と同時に、さまざまな場所でイノベーションを展開する必要がある。また、競争力を維持するためには、現地へ適応する場合犠牲になりがちである効率性についても考慮しなければならない。すなわち、現在の企業環境に対応するためには、各企業は、企業目的を達成すべく複数の課題をうまく調整して解決する必要があるのである。これは、トランスナショナル戦略と呼ばれる。

このトランスナショナル戦略を実行するためには、多国籍企業は本社も含めすべての組織単位にネットワークを形成させ、相互に結びつける必要がある。なぜなら、複数の問題を同時に解決するためには、各組織単位はそれぞれの状況に合わせて、迅速かつ弾力的に対応する必要がある、情報や技術などを迅速に共有しなければならないからである。この情報等の共有は本社を通して行われるだけでなく、子会社間でも直接行われる必要があり、本社と子会社、そして子会社と子会社の間に相互依存関係を持たせることにより、達成することができる。

以上のごとく、現在の環境に対応して、競争力を維持し、発展させるためには、多国籍企業は一定の組織構造を前提とすることはできない。それぞれの問題に対して、それに関連する組織単位が結びついて対応する必要があるのである。そこで、以下では、複数の課題を同時に解決する必要のある現在の状況の中で、多国籍企業は各組織単位を企業目的達成へとどのように方向付けなければならないのかを検討することとする。

## 2. トランスナショナル戦略実行のためのコントロール

トランスナショナル戦略を実行するためには、各組織単位はそれぞれの問題に迅速かつ弾力的に対応する必要がある、かなりの自律性が与えられなければならない。この自律性の高い組織単位はどのような方法により企業目的達成へと方向付けられるだろうか。まず、多国籍企業は、企業の構成員にビジョンや価値観を共有させ、自分がどのように行動すればいいのか理解させる必要がある。

しかし、ビジョンや方向性が与えられても、各組織単位はときには部分最適に陥ることがある。これを回避するためには、企業の組織単位が構成すべきネットワークにおいて、各単位が形成する相互依存の関係に利害関係を持たせることが重要である。なぜなら、単位間に利害関係を持たせることにより、各組織単位はお互いに調整し、協力して活動を行うものと考えられるからである。

さらに、企業は各組織単位に対して、明確な目標を伝達する必要がある。ビジョンなどと同様に、具体的な目標を企業の構成員に伝達することにより、構成員は自分が何をすべきかを理解することができる。そして、各組織単位が適切に活動を行ったかどうかを判断するために、その業績を正確に測定しなければならない。

ここで注意すべきことは、業績指標の選択も含め、各組織単位の業績評価をどのように行うのかということである。多国籍企業の場合、さまざまな国に事業を展開しており、複数の国に海外子会社を有している。海外子会社はそれぞれ多様な環境にあり、当該管理者の文化的背景が本社の所在する国の文化と異なることもある。したがって、国内のみで事業を展開している場合と比較して、業績評価は複雑となる。そのため、次のように業績評価を行わなければならないだろう。

海外子会社は複数の目的が与えられているため、そ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る。しかし同時に、それらを総合的に評価し、海外子会社を多国籍企業全体の目的達成に貢献するように動機付けなければならない。これは、為替相場の変動、各国による課税の違い、インフレーション、本社共通費の配賦および国際振替価格の設定といった問題を含めて考慮される必要がある。

また、業績を報酬制度や昇給などうまく結びつけることによって、企業目的へと動機づけを行うことができるだろう。多国籍企業の場合、管理者が報酬制度等により動機づけられるかどうかは、当該管理者がどのような文化を背景としているかにより異なる。したがって、各国に所在する海外子会社管理者の動機付けを考える場合、多国籍企業はさまざまな要因について考慮し、業績に対応させるその他の見返りについても検討する必要があるだろう。

そこで、以下では多国籍企業をコントロールするために重要となる業績評価を中心に考察することとする。

## Ⅲ. 多国籍企業の業績評価指標としてのEVA®

### 1. EVA®の意義

多国籍企業は、複数の課題を追求し、競争力を維持するために、企業の構成員を企業目

的達成へと方向付けなければならない。その1つの手段として、業績評価が挙げられる。これは、自律性の高い組織単位が企業目的達成へと行動するべく、適切な目標が設定されなければならない。そして、それを測定するのに適した指標を選択する必要がある。

多国籍企業における業績評価のために有用な指標としては多くのものが考えられる。中でも、現在企業価値の向上が重視されているため、EVA<sup>®</sup>の重要性は無視できない。一般に、EVA<sup>®</sup>とは、税引後純営業利益からその利益を生み出すための使用資本の費用を控除した額である [Stewart, 1991, p.2.]。すなわち、各期に企業が本来の事業活動を通じて生み出す税引後の利益から、資本提供者（債権者・株主）が受け取ることを期待する利益（資本費用）を差し引いた後の残余利益である [フータウ、リトル、1999年、p.56]。このEVA<sup>®</sup>を多国籍企業の業績評価において用いる場合、為替相場の変動や税金等の問題に加えて、資本コストの算定についても注意する必要がある。

第1に、多国籍企業における業績評価の場合、海外子会社の所在する国の通貨（以下現地通貨）により作成されている子会社の財務諸表や種々の会計情報を本社の所在する国の通貨（以下本国通貨）に換算するか、それとも現地通貨のまま利用するかということが問題となる。グローバル連結経営を実現するためには、現地通貨だけを用いた管理では十分ではない。何らかの形で本国通貨へ換算することが不可欠である。

たとえば、シャープ株式会社（以下シャープ）は、2002年8月の時点で、予算編成の際のレートには計画レートを、そして実績のレートには社内レートを用いている。また、松下電器産業株式会社（以下松下）は、予算編成のレートに計画レートを、そして実績のレートには月次平均レートをを用いている。換算のためにどのようなレートを採用するかは、業績評価を行う目的に合わせて選択する必要があるだろう。

次に、資本コストについてである。海外子会社の場合、所在する国により環境要因が異なるため、リスクもそれぞれ異なる。したがって、海外で事業を行う海外子会社は、国内で事業を行う場合とは異なるリスクを負っている。さらに、海外子会社は、国内の場合と同様、事業形態がすべて同一ではないため、多国籍企業における資本コストについて、企業全体で一律の資本コストを用いるべきなのか、それともそれぞれに適した資本コストを用いるべきなのかが問題となる [朝倉、2001年9月、p.14]。

多国籍企業は本国および地域本部で資金管理を行うのが通常であるため、各海外子会社別に資本コストを用いることはまれである。事実、シャープや松下は企業全体で一律の資本コストを用いている。シャープは5.5%、松下は8.4%である（2002年8月時点）。

これに対し、たとえば花王株式会社（以下花王）は主要国により異なる資本コストを、日本5%、インドネシア15%、ドイツ8%および米国10%として算定し、連結のときにはEVA<sup>®</sup>を一括して円貨で5%で計算している [星野、2002年、p.40]。

以上のごとく、EVA<sup>®</sup>は価値創造経営を支援する財務的指標の代表であり、かつ国による多様性を資本コストにより考慮することができる。多国籍企業は世界全体に所在する海外子会社やその管理者の業績評価を行わなければならない。この場合、各子会社が所在する国の特性が加味されなければ、それぞれの業績評価を適切に行うことはできない。したがって、国による多様性を加味することのできるEVA<sup>®</sup>は多国籍企業の業績評価にとって

有用な指標であると考えられる。

## 2. EVA®の動機づけ機能

EVA®は、業績目標として活用することで、EVA®の改善、すなわち企業価値の増大という目標を管理者に与え、その達成方法について管理者に考えさせることができる。現在多国籍企業はさまざまな問題を同時に解決しなければならない。そのためには、各海外子会社が、弾力的に適時の対応をしなければならない。すなわち、各子会社の管理者がその場に応じて適切な行動を選択しなければならないのである。したがって、目標達成の方法について自由裁量が与えられるEVA®は多国籍企業の業績評価には適していると考えられる。

さらに、EVA®を有用に活用するためには、自分で考えて行動する管理者をEVA®改善へと方向付けるべく、管理者のEVA®改善値を報酬制度と連動させることが重要となる。上述したごとく、EVA®はその目標値の達成方法については管理者の裁量に任せられる。しかし、これは管理者が逆機能的な行動をとることも考えられる。したがって、EVA®改善値を報酬制度と連動させることにより、各国に所在する管理者を企業全体の目的を達成するために各自の目標を達成するべく動機付けることができるだろう。

このEVA®と報酬制度の連動は米国の代表的企業において一般的に活用されている〔日本経済新聞、1999年8月18日〕〔上埜、2001年、p.209〕。たとえば、Eli Lilly社は「EVAボーナス・プラン」という名称で役員に年次EVA®業績と連動させた現金支給をしている。また、Coca-Cola社とAT&T社はEVA®を株価や株主資本利益率とともに役員報酬の算定基準として活用している。このような米国企業での実務からみても、EVA®と報酬制度との連動は企業全体に同じ方向性を持たせるための適切な方法の1つであろう。

しかしながら、EVA®は業績評価のための万能薬ではない。EVA®は報酬制度と連動させるが、財務的な業績指標であるため、企業が短期的な視点で利益を追求する可能性を有している。また、多国籍企業の業績評価においてEVA®が用いられる場合でも、EVA®を用いることだけで、さまざまな国の多様な環境下にあり、異なる文化を背景としてもつ管理者を、企業全体の目的を達成するように動機づけることは困難である。そこで、EVA®に代表される財務的な業績指標だけを偏重するという経営姿勢から脱却するためのツールとして注目されているBSCをとりあげ、考察する。

## IV. 国際的BSCの提唱

BSCは、トップ・マネジメントが表明する経営のビジョン、ミッション、企業戦略を所与として、戦略目標実現のための重要成功要因を明示し、それらを業務管理へと結びつけるツールである。これは、4つの視点、すなわち財務の視点、顧客の視点、内部業務プロセスの視点、および学習と成長の視点について、戦略目標、業績尺度、目標値、そして実施項目を明示する。

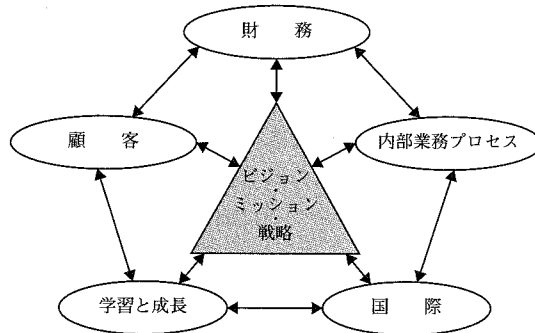
今日、多国籍企業はさまざまな問題に対して、適時に適切な対応をする必要がある。したがって、多国籍企業の各構成員が多様な選択肢の中から適切な行動を選択することができるように導く必要がある。そこで、まず企業のトップのビジョンや価値観を企業全体に浸透させるとともに、その企業の規範などを理解させ、企業の方向性を構成員に伝達しな

なければならない。さらに、企業の具体的な目標を企業全体に伝え、それを達成するべく構成員を動機付けなければならない。

BSCは、企業のビジョンや戦略を、具体的な目標と業績指標に落とし込むことによって、すべてのレベルの構成員にビジョンや戦略を伝達する。したがって、これは、世界中で活動を行っているすべての構成員に、企業全体に貢献しているという意識を持たせることができる。そして、長期的な目標の達成を目指してさまざまな指標が用いられ、それによる評価が行われる。以上より、BSCは多国籍企業を管理する有用なツールと考えられるだろう。

さらに、多国籍企業がBSCを用いる場合には、特に国際的な重要成功要因を取り込む必要があるのではないだろうか。すなわち、従来の4つの視点に加えて、国際的な視点 (international perspective) が第5の視点として掲げられなければならないのである [Landry, Chan, and Jalbert, 2002, pp.32-39]。この場合、BSCは、ビジョン、ミッション、および戦略を核としたペンタゴン・モデルへと再編されることになる。このようなBSCは国際的BSCと呼ばれている。次の図表1は、国際的BSCの基本形を示している [Landry, Chan, and Jalbert, 2002, p.37]。

図表1 国際的BSCの基本形



第5の視点として新たに付け加えられた国際的な視点は、「われわれはグローバルな意識を内部化しているのか」を問うものであり、当該企業の国際的な戦略を直接的な形で伝達し顕著に示すような目標と測度を展開するものである。次の図表2は、国際的な視点の目標と測度を例示したものである [Landry, Chan, and Jalbert, 2002, p.38]。

図表2 国際的な視点：目標と測度

目標を要求している課題	測度を要求している重要成功要因
(1) 政治的リスクの管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 政治的なグッドウィルの稼得</li> <li>● 文化に対する感受性の啓発</li> <li>● 政府規制や法律等への誠実な注意</li> <li>● ローカリゼーション</li> </ul>
(2) 振替価格の管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 当該企業にとっての、税引後当期純利益の最適化</li> <li>● 関税の最適化</li> <li>● 振替価格に関する政府規制への誠実な注意</li> </ul>
(3) 為替レートの管理 (特に、通貨と貨幣価値変動のリスク)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ヘッジ</li> </ul>
(4) 市場の査定	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人口統計学的な諸要因</li> <li>● 競争相手</li> </ul>

多国籍企業における業績評価

図表2で例示された基本形をもとに、現実の多国籍企業について作成した国際的な視点に関する資料が次の図表3と図表4である。図表3は、General Electric社の2001年度の年次報告書をもとに推定したものであり、図表4も同様に3M社の年次報告書をもとに推定したものである [Landry, Chan, and Jalbert, 2002, pp.38-39]。

図表3 GE社の国際的な視点（年次報告書より推定）

視点	重要成功要因	業績の測度
国際	顧客サポート  グローバルな能力 (capability) への投資  強固でグローバルなチームの創造	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国際的な顧客満足</li> <li>● 国際的な顧客の保持</li> <li>● 品質に関する国際的な顧客サービス</li> <li>● 新規参入した国際的な市場の数</li> <li>● 国際的な市場へと導入した製品の数</li> <li>● 外国において新規稼動した製造プラント、あるいは拡張した製造プラント</li> <li>● 現地人採用の強化</li> <li>● 異文化トレーニング</li> <li>● ジョブ・ローテーションと同様に文化的なローテーション</li> <li>● 語学のトレーニング</li> </ul>

図表4 3M社の国際的な視点（年次報告書より推定）

視点	重要成功要因	業績の測度
国際	革新的な製品の創造と商業化  ソーシングの有効性  グローバルなスケールでのブランド構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国際的な特許の数</li> <li>● 特許と商標の保護の確保</li> <li>● 国際的なサプライヤーの活用</li> <li>● 国際的なサプライヤーの品質に関するトレーニング</li> <li>● 新規参入した国際的な市場</li> <li>● 国際的な市場へと導入した製品の数</li> <li>● 異文化トレーニング</li> </ul>

以上のように、BSCに国際的な視点を導入した国際的BSCは、今まで4つの視点の中で考慮されてきた国際的な問題を独立した項目として取り扱うことによって、国際的な戦略を直接的に伝達し、明確に示すことができる。したがって、国際的BSCは、トランスナショナル戦略を採って海外で事業展開する多国籍企業にとって有用なツールとなるだろう。

## V. EVA®と国際的BSCの統合

すでに指摘したように、業績評価においてEVA®を利用することで管理者が短期的な視点で利益を追求するという傾向を強めるのではないかという危険性がある。このような危険性を克服するためには、EVA®をBSCへと統合することが有用ではないかと考えられる。櫻井 [2002年] は、企業価値創造を支援する3つのツールとして、EVA®、活動基準原価計算(ABC)、BSCを掲げ、それら三者の統合モデルを提唱している [櫻井、2002年、pp.211-226]。それら三者は、それぞれが相互補完的な役割を果たすと考えられるからである。BSCはステークホルダーズ・アプローチに立った統合的なフレームワークを提供

し、EVA®とABC/ABMをその中に包含することができる。

櫻井 [2002年] は、EVA®とBSCとの統合について、次のように述べている。「EVA®は純粋な企業価値創造のための財務モデルである。しかし、EVA®にはBSCのようにビジョンや戦略と結びつけて売上高を伸ばしていこうといった発想はない。BSCによれば、売上高のドライバーが何であるかを明確に定義づけ、論理的で可視的な形で売上高の増大を図っていくことができる。具体的には、目標とする顧客が誰であるかを可視化して、顧客への価値提案を行い、顧客との関係を改善するための内部ビジネス・プロセスを改善し、必要となる従業員とシステムへのインフラ投資を行うことで売上高の増大を論理的に計画することができる。BSCのフレームワークの中でEVA®を用いれば、短期に売上高を増大させるのと長期的な視点から売上高の増大を図るといづれがよいかの論理的な選択を行うことが可能になる。そのことが、将来を踏まえた企業価値の創造に役立つことになる。」 [櫻井、2002年、pp.214-215]

EVA®はBSCの財務の視点の中で用いられる。そして、この財務の視点から他の3つの視点に落とし込まれることにより、EVA®はBSCと統合されることとなる。まず、財務の視点で用いられるEVA®はそれぞれの要素に分解され、バリュー・ドライバーが設定される。バリュー・ドライバーは、市場占有率、市場占有率の拡大、従業員の生産性および創造力などであるため、EVA®はこのバリュー・ドライバーの設定の段階でBSCの各視点に落とし込まれることが可能となる。

以上のような見解に立つかぎり、多国籍企業における業績評価についても、EVA®と国際的BSCとの統合が必要であろう。EVA®と国際的BSCを統合することにより、多国籍企業はビジョンを前提として、企業全体のEVA®目標を顧客の視点、内部業務プロセスの視点、学習と成長の視点、そして国際的な視点に落とし込むことができる。これは、多国籍企業に重要な企業価値の向上という目標を達成するために、さまざまな環境にいる多様な立場の構成員が何をすればいいのかを明確に提示する。多国籍企業の構成員は、企業目的を目指して、適時に適切な行動をとる必要があるため、EVA®と国際的BSCの統合は、ビジョンや行動の一定の範囲、そして目標を提示することによって、これらの構成員を支援することができるだろう。

## VI. むすび

本稿では、多国籍企業におけるEVA®と国際的BSCの意義と両者の統合について検討し、その必要性を提唱した。しかしながら、国際的BSCを導入し、そこにEVA®を組み込むためには、以下の問題を解決する必要がある。

まず、EVA®と国際的BSCとの統合の妥当性について調査研究を行う必要がある。

また、BSCの4つの視点に新たに国際的な視点を加えた場合の論理的な整合性についても議論しなければならない。なぜなら、BSCの4つの視点が有機的に関連しているにもかかわらず、論理的に明らかに異質な国際的な視点を加えることにより、4つの視点で成り立っていた利点が失われる恐れがあるからである。

第3に、EVA®を用いる企業の本社がどの国にあるかによってEVA®の利用法に違いがあ



## 多国籍企業における業績評価

るのか否かについても検討する必要がある。これは、EVA<sup>®</sup>において重要な要素となる資本についての考え方、ガバナンスのあり方が国により異なるため、本社がどこの国にあるかによってEVA<sup>®</sup>に対する姿勢やそのウェイトづけも異なると思われるからである。たとえば、米国は株主を重視しており、欧州は債権者を重視する傾向にある。

最後に、税金、インフレーション、本社共通費の配賦および国際振替価格の問題について考慮した研究を行う必要がある。これらの問題は、多国籍企業における業績評価にとって重要な領域だからである。

## 参考文献

### 〔図書〕

- [1] Bartlett, Christopher A. and Sumantra Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution* (Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1989). 吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略』(日本経済新聞社、1990年)。
- [2] Bartlett, Christopher A. and Sumantra Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution, second ed.*, (Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1998).
- [3] Kaplan, R. S. and D. P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action* (Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1996). 吉川武男訳『バランス・スコアカード～新しい経営指標による企業変革～』(生産性出版、1997年)。
- [4] Kaplan, R. S. and D. P. Norton, *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment* (Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2000). 櫻井通晴監訳『キャプランとノートの戦略バランス・スコアカード』(東洋経済新報社、2001年)。
- [5] Randall, J. A. and M. L. Tarantello, "Performance Measurement: Global Dimensions and Human Capital Implications," in J. B. Edwards, ed., *Emerging Practices in Cost Management*, 2000-2 Edition (Boston, Massachusetts: Warren, Gorham & Lamont/RIA Group, 2000).
- [6] Shapiro, A. C., "Evaluating and Control of Foreign Operations," in H. V. Wortzel and L. H. Wortzel, eds., *Strategic Management of Multinational Corporations: The Essentials* (New York, NY: John Wiley & Sons, 1985).
- [7] Simons, Robert, *Levers of Control: How Managers Use Innovation Control Systems to Drive Strategic Renewal*, (Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1995). 中村元一、黒田哲彦、浦島史恵訳『ハーバード流「21世紀経営」4つのコントロール・レバー』(産能大学出版部、1998年)。
- [8] Stewart, G. B., *The Quest for Value—The EVA<sup>™</sup> Management Guide—* (New York, NY: Harper Collins Publishers, 1991). 河田剛、長掛良介、須藤垂里訳『EVA創造の経営』(東洋経済新報社、1998年)。
- [9] West, S., "Implementing the Balanced Scorecard in a Global Environment," in J. B. Edwards, ed., *Emerging Practices in Cost Management*, 2000-2 Edition (Boston, Massachusetts: Warren, Gorham & Lamont/RIA Group, 2000).
- [10] 上埜進著『管理会計—価値創出をめざして—』(税務経理協会、2001年)。
- [11] 櫻井通晴編著『企業価値を創造する3つのツールEVA<sup>®</sup>・ABC・BSC』(中央経済社、2002年)。
- [12] 宮本寛爾著『多国籍企業管理会計』(中央経済社、1989年)。
- [13] 宮本寛爾著『グローバル企業管理会計』(中央経済社、2003年)。

## 国際研究論叢

### [雑誌]

- [1] Landry, S. P., W. Y. C. Chan, and T. Jalbert, "Balanced Scorecard for Multinationals," *The Journal of Corporate Accounting and Finance*, Vol.13, No.6 (September/October 2002).
- [2] 小菅正伸、朝倉洋子、大原愛子稿「エレクトロニクス産業における日本企業の国際管理会計実務—シャープ株式会社—」『商学論究』（関西学院大学）第50巻第3号（2003年2月）。
- [3] パトリック・フータウ、ライアン・リトル稿「日本的経営と株主価値を融合する経営指標『EVA』すべてのステークホルダーの満足を追求する」『Diamond Harvard Business』（1999年）。
- [4] 星野敏雄稿「花王のEVA経営とグローバル戦略 売上1兆円、世界トップ10入り为目标」『ビジネス・リサーチ』第934号（2002年4月）。
- [5] 拙稿「多国籍企業における業績評価に関する一考察」『産研論集』（関西学院大学）第28号（2001年3月）。
- [6] 拙稿「業績評価におけるEVAの可能性—多国籍企業への適用」『商学研究』（関西学院大学）第49号（2001年9月）。
- [7] 拙稿「トランスナショナル戦略実行におけるコントロール」『商学研究』（関西学院大学）第50号（2002年3月）。

### [新聞]

- [1] 日本経済新聞、1999年8月18日。