

論文

財務管理の集中化と責任会計
—日本の多国籍企業に対するアンケート調査を中心として—

塘 誠*

浅田 孝幸†

<論文要旨>

本稿では、日本の多国籍企業を対象にしたアンケート調査を用いて、財務管理の集中化と責任会計との関係について調査した。財務管理の集中化とは、多国籍企業内の子会社の資金を集中管理し、企業グループ内でのキャッシュフローの最大化を目指す国際財務管理を指す。このための手法として、本調査では、リース&ラグズ、マリー、ネットィング、リ・インボイスをとりあげた。財務管理の集中化は、企業グループ全体の効率を高める一方で、個々の子会社の財務指標を歪め、管理会計のひとつである責任会計に影響を与える可能性がある。そこで、多国籍企業は財務管理の集中化がもたらす影響を業績管理上どのように調和させようとしているのかについて研究した。研究にあたっては、アンケート調査を行い、これに共分散構造分析を適用してモデルを構築した。そして、このモデルに基づき3つの仮説を設定した。

<キーワード>

多国籍企業、国際財務管理、財務集中化、業績評価、アンケート調査

The Relationship between the Centralization of Financial Operations
and Responsibility Accounting Practices:

A Mail Survey of Japanese-Based Multinational Enterprises.

Makoto Tomo

Takayuki Asada

Abstract

We conducted a mail survey in order to investigate the relationship between the centralization of financial operations and responsibility accounting practices among Japanese multinational enterprises (MNEs). The centralization of financial operations in this research refers to a set of techniques that aim to maximize the cash flow of the MNEs as a whole, which include leads and lags, matching, netting, re-invoicing, and so on. Although it improves profits of MNEs as a whole, it may hurt the incentive systems of each profit center. Through conducting the analysis of covariance structure from survey data, we derived three hypotheses.

Key Words

MNEs, International Financial Management, Centralization of Financial Operations,
Performance Evaluation, Mail Survey

2001年 5月28日 受付
2001年10月16日 受理
*福山平成大学経済学部
†大阪大学大学院経済学研究科

Submitted 28 May 2001.
Accepted 16 October 2001.
Faculty of Management, Fukuyama Heisei University
Graduate School of Economics, Osaka University

1. はじめに

連結経営が注目される中、多国籍企業では、為替や国による税率の差などをコントロールし財務効率を高めることが課題となっている。近年、金融技術や情報技術の発達によって財務管理コストが低減していることもその背景にある。

財務管理と責任会計は、最終的に全社の利益やキャッシュフローの最大化を目指す点で共通するとしても、そのアプローチの方法は異なる。財務管理は全社的観点から働きかけるのに対し、責任会計は部門管理を基礎として間接的に働きかける。ゆえに、これらの中にコンフリクトが発生する余地が生ずる。全体最適を目指す財務管理に重点をおくと、子会社にとって管理不可能な範囲が大きくなりインセンティブに影響を及ぼす。逆に、インセンティブを重視した責任会計に重点をおくと、全体のキャッシュフローや利益の最大化が難しくなる。たとえば、国際振替価格にかんして、多国籍企業では、プロフィットセンター間の利害を調整するという観点からではなく、国による税率の違いを利用し節税するため、もしくは通貨規制を回避するためといったグループ全体の観点から利用することがある。そのような場合、なんらかの調整をしない限り、子会社の財務業績は自身で管理不可能な影響を受けることになる。

この点に関して、Shapiro(1992, p. 378)は、「グループ全体における税引き後のキャッシュフローの最大化を目指す財務管理を採用する場合、プロフィットセンターの業績が真の子会社利益を反映するよう調整すべきである」と指摘している。また、AAAのレポート(1973, pp. 157-159)は、「多国籍企業では国による税率の違いを利用した節税が行われること等により、プロフィット・センターをベースとした業績評価はうまく機能しない」ことを指摘している。

そこで本稿では、企業のグローバル化に伴い財務管理の集中化がなされているか、その結果、責任会計に影響を与えているかについて、アンケート調査にパス解析の手法を適用して分析する。分析に先立って想定した作業仮説は以下のとおりである。グローバル化の成熟度が増すにつれ、財務管理の集中化を図るようになる(作業仮説1)。成熟化すると分権化が進むものと考えられ、その結果、客観的な財務指標を重視するようになり、また、セグメント財務諸表や責任会計用の財務諸表を用いた管理を行うようになる(作業仮説2)。財務管理の集中化を図っている企業では海外子会社のプロフィットセンター概念が希薄になるため、財務指標の重視度が下がり(作業仮説3)、セグメント財務諸表や責任会計用の財務諸表を使って調整した業績を用いる(作業仮説4)。そして最後に、財務管理の集中化と責任会計との関係について仮説を設定することが本稿の目的である。

2. 調査の概要

2.1. 調査対象企業

調査対象とした日本企業は、1998年4月時点で上場している製造業(建設業を除く)のうち、東洋経済新報社の『海外進出企業総覧1997年度版』において海外に2社以上の子会社を有すとされている企業で、かつ、連結財務諸表に為替換算調整勘定が計上されている企業、495社である。また、外資系企業についても調査したが本稿では分析の対象としていない。

2.2. 調査方法

調査票は、1998年4月28日に、締め切りを1998年5月30日として経理・財務部門の責任者あてに個人名で送付した。担当部署の選定にあたっては、ダイヤモンド社の『会社職員録1998年版』等を用いて、①経理部門、②財務部門、③管理部門、④総務部門、⑤社長の順に優先順位をつけた。

2.3. 質問調査票の回収状況と代表性の検定

日本企業 495 社に調査票を送付し、175 社から有効回答を得た。有効回答率は 35%であった。回答企業が母集団を代表しているか否かを確認するために、1997 年 3 月期の連結総資産と連結総資産回転率を用いて、コルモゴロフ・スミルノフ検定を行った。その結果、両変数とも p 値は 0.1 以上であり、母集団と回答企業群の分布が同一であるという帰無仮説を棄却することはできなかった。このことから回答企業は母集団を代表していると考えられる。

3. 財務管理の集中化手法とその利用実態

国際財務で用いられる為替や金利等の変動リスクを企業の期待する範囲内にコントロールしようとする財務手法には、まず、為替予約、通貨スワップ、通貨オプションがある。これらは、一般にデリバティブズと呼ばれる。この他に、リース&ラグズ(企業グループの中で財務流動性をシフトさせるために、支払いを早めたり遅くしたりする方法)、マリー(輸入などによる外貨支払いと輸出などによる外貨受取の見合いを図る方法)、ネットティング(複数の企業間で発生する決済情報を特定機関に集中し外貨建債権債務を相殺する方法)、リ・インボイス(グループ企業間で貿易取引等を行う場合、必ず、センターを間に挟んで取引を行う方法)などがある。

前者は、個々の商取引、あるいは子会社単位でリスク・コントロールしようとするものである。これに対し、後者は、為替や金利等の変動リスクを主に企業全体としてコントロールしようとするものであり、財務活動を専門的職能に集中することでコスト削減を図る側面がより強くなる。とくに、後者は企業グループ内の複数の部門間での取引を特定の部門に集中して、そこで全社のリスク・コントロールを行う点に特徴がある。そのため、表 1 に示すように、企業グループ全体でリスク・コントロールを最適化しようとする行動が、個々の子会社単位でみると管理不可能な影響をそれぞれの財務諸表等に及ぼす結果、業績評価を困難にする可能性もある。本稿では、後者の諸手法を総称して財務集中化手法(以下、財務手法と略称することもある)と呼ぶ。

本節では、まず、国際財務で用いられる上述の目的に沿った手法について利用実態を概観する。つぎに、財務集中化手法の採用有無で、グローバル化の成熟度、業績評価指標の重視度合い、セグメント別財務諸表や管理用の財務諸表の利用がそれぞれ異なるかについて分析する。

表 1 財務管理の集中化手法が子会社の財務諸表等に及ぼす影響

財務管理手法	貸借対照表	損益計算書	キャッシュフロー
リース&ラグズ	債権・債務金額を変動させる	債権・債務に対する金利相当額を変動させる	債権・債務の決済資金の受取・支払いタイミングを変動させる
マリー (マッチング)	現地通貨建ての債権・債務金額を変動させる	債権・債務の為替差損益を発生させる	現地通貨建て債権・債務の受取・支払い金額を為替差損益分、変動させる
ネットティング	支払い条件変更により相殺を行い、リース&ラグズと同じ影響を与える		
リ・インボイス	リース&ラグズやマリー(マッチング)と同様の影響を与える これに加え、振替価格変更で利益額や税金を変動させる		

3.1. 財務管理手法の利用実態と企業の分類

各種財務管理手法の利用について、調査対象企業における利用状況を表 2 に示す。一番利用されているのは為替予約であり 81% の企業が導入している。これに、通貨スワップ、通貨オプション、ネットティング、マリーが続く。財務集中化手法のうちいずれかを採用している企業は、175 社中 72 社 (41%) であった。また、現在利用を検討しているものとしては、39% の企業がネットティングをあげている。これは、1997 年の外国為替管理法の改正で、日本を含むネットティングが利用できるようになったことを反映しているものと考えられる。

表 2 財務管理手法の利用実態

財務手法 利用有無	個別に利用可能な手法			財務集中化手法			
	為替 予約	通貨 スワップ	通貨 オプション	リース& ラガズ	マリー	ネットティング	リ・インボイス
利用している	141	74	50	11	41	44	20
利用を検討中	5	3	9	4	10	65	6
利用せず	26	91	106	123	95	54	114
不明	1	2	2	23	17	4	20
欠測値	2	5	8	14	12	8	15
計	175	175	175	175	175	175	175
利用率	81%	42%	29%	6%	23%	25%	11%

3.2. 財務集中化手法と子会社の海外進出初年度との関係

財務集中化手法と子会社の海外進出時期の間には関係をみるために、財務集中化手法の採用有無と最初に子会社が海外進出した年度との間でクロス分析を行った (表 3)。財務集中化手法を利用している群では、'61~'70 年に初めて子会社が海外進出した企業が最も多い。これに対して、財務集中化手法を利用していない群で最も多いのは、'81~'90 年である。以上から、財務集中化手法を利用している企業は、相対的に早くから海外進出していることがわかる。

表 3 財務集中化手法の利用と子会社海外進出初年度のクロス分析

		海外に子会社が初めて進出した年度					合計
		'60	'61~'70	'71~'80	'81~'90	'91~	
財務集中 化手法	利用せず	3	23	30	31	1	88
	利用している	13	28	15	8	1	65
	計	16	51	45	39	2	153

独立性の検定結果「カイ2乗値=22.4, 自由度=4, p値=0.00」

3.3. 海外子会社マネジャーの業績評価における各指標の重視度

親会社が海外子会社マネジャー (社長) の業績を評価する際における指標の重視度 (5段階評価) を表 4 に示す。回答した全企業について、「非常に重視する」と回答した割合をみると、財務指標 (税引き前利益が 47%, 税引き後利益が 35%) と非財務指標 (品質が 40%, 顧客満足度が 33%) の重視度はほぼ同水準である。非財務指標のうち品質や顧客満足度の重視度が高いのは、これらが経営上満たすべき基本的な要素であるためと考えられる。また、新製品開発を「重要でない」とする割合が他の指標と比較して高いのは、海外子会社にその役割をさせている企業が少ないためであると考えられる。

財務管理の集中化と責任会計
—日本の多国籍企業に対するアンケート調査を中心として—

表 4 親会社の子会社マネジャーの業績評価上重視する指標

指標 重要視 度合い	財務指標					非財務指標			
	売上高	税引き 前利益	税引き 後利益	売上高 利益率	資本 利益率	シェア	品質	新製品 開発	顧客 満足度
1 重要でない	1%	0%	1%	0%	0%	2%	2%	6%	1%
2 あまり重要でない	2%	2%	2%	2%	8%	6%	1%	18%	3%
3 中程度	27%	12%	22%	31%	38%	35%	22%	41%	27%
4 かなり重要	40%	38%	37%	35%	30%	34%	32%	20%	31%
5 非常に重要	30%	47%	35%	28%	21%	19%	40%	9%	33%
欠測値	1%	2%	3%	3%	3%	5%	3%	6%	4%
計	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

さらに、各指標について財務集中化手法の採用有無でグループ分けし、平均値の差の検定を行った。その結果、唯一、シェアのみが統計的に有意であった。これは、財務集中化手法を採用する企業では、早くから海外進出している企業が多く、すでに確保したシェアを維持し高めることが重要とされているからであると思われる。

表 5 財務集中化手法の利用有無による業績評価指標の平均値の差の検定

検定統計量 指標	財務集中化手法		t-値	自由度	p 値
	利用した 群の平均	利用しない群 の平均			
売上高	4.0	3.9	0.27	156	0.79
税引き前利益	4.3	4.3	0.20	156	0.84
税引き後利益	4.0	4.1	-0.24	156	0.81
売上高利益率	4.0	3.9	0.61	156	0.54
資本利益率	3.7	3.6	0.27	156	0.79
シェア	3.9	3.5	2.58	156	0.01
品質	4.1	4.1	0.26	156	0.80
新製品開発	3.1	3.1	0.57	156	0.57
顧客満足度	4.0	4.0	-0.01	156	1.00

3.4. 責任会計目的の財務諸表の作成

業績評価にあたって公平な評価を行うために、財務集中化手法の採用が子会社の財務諸表等に与える影響を考慮しているか否かが問題となる。表 6 のクロス分析に示すとおり、管理用の財務諸表と財務・税務報告用の財務諸表と作成基準が異なる企業(図表中では「会計処理の調整あり」と表記)の割合は、財務集中化手法の採用有無にかかわらず約 30%であり、統計的にみても差はない。

責任会計用の財務諸表の作成基準が報告用と異なる企業におけるその目的は、国による会計処理の違いの調整や連結管理のためとする企業が多い。為替や送金方法が財務諸表に与える影響の調整を目的としている企業は 51 社中 4 社しかない。これは、財務集中化手法が報告用の財務諸表に与える影響を認識していない、もしくは認識していたとしても、その調整コストに見合う効果が期待できないという理由が考えられる。

表 6 財務集中化手法と管理用の財務諸表の作成有無

管理用の財務諸表 作成有無 財務集中化 手法の利用有無	作成 せず	作成している		合計	会計処理を 調整している 割合
		会計処理の 調整なし	会計処理の 調整あり		
利用していない	36	39	28	103	27%
利用している	29	20	23	72	32%
計	65	59	51	175	29%

独立性の検定結果「カイ2乗値=1.9, 自由度=2, p値=0.38」

4. 共分散構造分析

本節では、これまで個々に見てきた変数を用いて、企業がグローバル化し成熟するに従い、どのようなパスで財務集中化手法、業績管理に用いる財務指標、管理用の財務諸表等に影響を与えるかについて共分散構造分析を適用する。以下では、複数作成したモデルの中で、モデルの適合度が相対的に高かった1つをとりあげ考察する。

4.1. データとモデルの設定

共分散構造分析は、アンケート調査で得た観測データを用いて、4つの潜在変数からなるモデルを作成し、AMOS4.0 日本語版を使用し最尤法にて推定した。なお、モデルは結果のみを4.3項の図 1に示す。

分析を適用するにあたって、データは次のように扱った。まず、それぞれの潜在変数は、次の観測データで構成するものとした。「成熟度」は、欧州、北米、アジアへの進出時期、「財務集中手法」は、ネットティング、リ・インボイス、リーズ&ラグズ、マリーの採用有無、「財務指標」は売上高、シェアの重視度、「管理手法への影響」はセグメント財務諸表(図表中では財務諸表をFSと略記することもある)と、管理用の財務諸表の採用有無で構成するものとした。つぎに、各潜在変数を構成するグループごとにみて、すべて非回答のグループがある場合、そのサンプルは除外した。なお、本稿で示すモデル以外に、個別に適用可能な財務手法(為替予約、スワップ、オプションの採用有無で構成)、財務運営組織(財務統括会社、金融子会社の有無で構成)、非財務指標(業績評価における品質、新製品開発、顧客満足度の重視度で構成)、財務意識(為替リスク、節税、資金効率性の重視度で構成)等を用いた分析も行った。これらすべてで共通のデータセットを用いたため、分析に使用したサンプル数は、全175サンプルのうち150サンプル(86%)となった。

つぎに、潜在変数を構成するグループ内では、数値が大きくなるほど高い程度を表すようにデータ変換した。まず、「成熟度」では、進出時期が早いものを6とし、数値が高いほど成熟しているようにスケールを変換した。欠損値は非進出と見なし0とした。「財務集中化手法」では、不明を1、非採用を2、検討中を3、採用を4、欠損値は0とした。数値の高いものほど、財務集中化手法を採用する傾向を表す。「財務指標」では、考慮しないものを1、よく考慮するものを5とし、数値が高いほどよく考慮していることを表す。また、欠損値は0とした。「管理手法への影響」では、管理用の財務諸表については、作成しているものを2、作成していないものを1、欠損値を0とし、セグメント財務諸表については、事業別、地域別いずれかで毎月作成しているものを5、四半期ごとを4、半年ごとを3、年に一回を2、未作成を1、欠損値を0とした。

なお、モデルを識別するために、「成熟度」→「進出時期欧州」、「財務集中手法」→「ネットティング」、「財務手法」→「売上高」、「管理手法への影響」→「管理用のFS」については係数を1に固定した。また、誤差変数から内生変数に対する係数はすべて1に固定した。

4.2. モデルの適合性の考察

本項では、前項の設定に基づき Amos で分析したモデルについて考察する。まず、適合度指標をみると、GIF(goodness of fit index)は0.94、AGFI(adjusted goodness of fit index)は0.91と、両者とも0.9を超えている。また、カイ2乗値をみると自由度39のもとで48.3(p値=0.15)であり、モデルが適合しているという帰無仮説は棄却できなかった。したがって、構成されたモデルは、標本共分散行列を説明していると判断できる。

つぎに、パス係数に着目してモデルの結果を分析する。パス係数の最尤推定値、検定統計量、C.R. (critical ratio)、標準化係数を表7に示す。係数を1に固定したものはそのまま表示した。図1のパスに示した数字は標準化係数であり、変数の右肩に示した数値は従属変数の決定係数である。なお、表と図の数値末尾がソフトによる四捨五入処理の違いで一部異なる。

表7 パス係数の最尤推定値と標準化係数

パス	係数 推定値	標準 誤差	C.R.	標準化 係数
成熟度 → 進出時期欧州	1.00			0.84
成熟度 → 進出時期北米	0.92	0.12	7.65	0.80
成熟度 → 進出時期アジア	0.45	0.11	4.28	0.38
財務集中手法 → ネットティング	1.00			0.40
財務集中手法 → リ・インボイス	1.16	0.37	3.17	0.45
財務集中手法 → リーズ&ラグズ	1.08	0.33	3.31	0.50
財務集中手法 → マリー	2.32	0.66	3.52	0.72
管理手法への影響 → 管理用のFS	1.00			0.64
管理手法への影響 → セグメントFS	2.93	1.25	2.34	0.58
財務指標 → シェア	1.00			0.37
財務指標 → 売上高	0.64	0.33	1.94	0.29
成熟度 → 財務集中手法	0.13	0.04	3.10	0.51
成熟度 → 管理手法への影響	0.13	0.05	2.70	0.50
財務集中手法 → 管理手法への影響	-0.26	0.18	-1.41	-0.27
成熟度 → 財務指標	0.25	0.10	2.65	0.78
財務集中手法 → 財務指標	-0.13	0.34	-0.38	-0.10

4.3. パス係数の考察

分析の結果、パス係数は、「財務集中手法→財務指標」(C.R. = -0.38)と「財務集中手法→管理手法への影響」(C.R. = -1.41)を除き5%水準で有意であった。以下、潜在変数間のパス係数に着目して考察する。なお、考察に用いるパス係数は、標準化係数である。

まず、「財務集中化手法」についてみる。これは、マリー、リーズ&ラグズ、リ・インボイス、ネットティングの利用程度で構成される。グローバル化の「成熟度」からのパス係数をみると、0.51と比較的高く、成熟化するにつれ財務集中化手法を採用する傾向にあることが示される。ただし、「財務集中化手法」の決定係数は0.26とそれほど高くないため、その他の要因の影響が大きいことが示唆される。

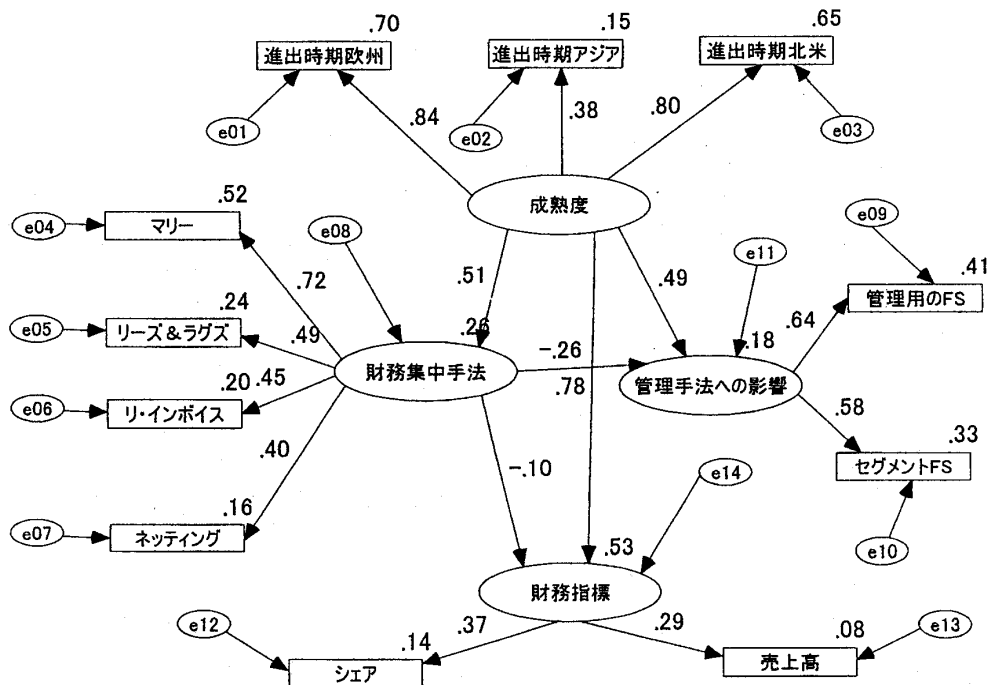
第2に「管理手法への影響」についてみる。これは、管理用の財務諸表、セグメント財務諸表の利用程度で構成される。「成熟度」からのパス係数をみると0.49であり、グローバル化するにしたがって管理手法がセグメント情報を用いた財務諸表を用いた管理を行う傾向にあることを示す。一方、「財務集中化手法」からのパ

ス係数は前述の通り C.R. が -1.41 と 5%水準で有意ではなかった。ただし、パス係数の符号がマイナスであることに着目すると、財務集中手法を採用するにつれてセグメント別および管理用の財務諸表を用いなくなることになり、プロフィットセンター概念が希薄化している影響の反映とも考えられる。また、「管理手法への影響」の決定係数は 0.18 と高くなく、その他の要因の影響が大きいことが示唆される。

第3に、「財務指標」についてみる。これは、売上高とシェア指標の重視度で構成される。「成熟度」からのパス係数をみると 0.78 である。一方、「財務集中化手法」からのパス係数は -0.10 と他に比べ低く、かつ C.R. も -0.38 と統計的に有意とはいえない。このことから、グローバル化すると財務指標を用いた管理がより強化される傾向にある一方で、財務集中化の程度と財務指標を用いた管理との間に関係は見いだせない。

以上の3つの視点からの分析を総合すると、企業のグローバル化が成熟するに従いセグメント財務諸表や財務指標を重視することなどで精緻な管理をめざす傾向にある。ただし、財務集中化をしている企業では、海外子会社のプロフィットセンター概念が希薄になるため、精緻な管理がなされるとは限らない可能性を示唆していると考えられる。その場合、セグメント財務諸表や責任会計用の財務諸表を用い、海外子会社の管理可能性に基づき調整した利益で業績管理を行う方法も考えられる。しかし、このパスは有意でなかったことから、このような管理を行う企業は少ないということを示唆している。これは、調整にはコストがかかり、それに見合った効果が得られない場合には、あえて調整する必要がないことを反映していると考えられる。以上の考察によって、1節で設定した作業仮説のうち1, 2, 3は支持されるものの、4は支持されることがわかった。

図 1 共分散構造分析によるモデル図



5. まとめと今後の研究課題

5.1. 仮説設定

本稿では、日本のグローバル企業に対して行ったアンケート調査結果を分析することにより、財務管理と責任会計の調和について検討してきた。とくに、グループ全体における税引き後のキャッシュフローの最大化を目指す財務集中化手法に着目し、それが責任会計上の業績評価指標や管理手法にどう影響しているかという視点から分析した。その結果、以下の3つの仮説が設定できる。

仮説1: 企業のグローバル化が進み成熟度が増すにつれ、海外子会社を含むグループ全体の財務的効率化を図るため、財務集中化手法を採用する傾向にある。

仮説2: グローバル化が成熟するに従い、子会社への分権化が進むことから、客観的な財務指標が重視されるようになる。同時に、セグメント財務諸表や責任会計用の財務諸表が整備され、それらを用いた管理が行われるようになる。

仮説3: 財務集中化手法を採用している企業では海外子会社のプロフィットセンター概念が希薄になるため、財務指標の重視度が下がる。

5.2. 今後の研究課題

本稿では、質問票調査を通じて財務管理と責任会計の調和に関する仮説を設定した。今後の研究課題は、まずこの仮説を実証することである。さらに、各財務手法に応じた責任会計システムの具体的な調整方法について明らかにすることも研究課題となる。このための研究方法としては、財務管理面、責任会計面で先進的と思われる企業に対するケーススタディやフィールドスタディがある。

また、今回の研究は、財務管理が与える影響を責任会計上どのように修正しているかという観点からアプローチした。このほかに、責任会計が財務管理オペレーションにどのような影響を与えているかという観点や、責任会計、財務管理双方の目的を達成するためにそれぞれをどのように修正しているかという観点からのアプローチもある。このような財務管理、責任会計双方向からのアプローチも、今後の研究課題である。

謝辞

この論文を作成するにあたって、編集委員長の門田安弘先生および査読の先生方から多岐に渡る有益なコメントをいただきました。ここに記して感謝の意を表します。

参考文献

- American Accounting Association. 1973. Report of the Committee on International Accounting, *The Accounting Review*, Supplement:121-167.
- 浅田孝幸. 1996. 「グローバル企業の管理システム」, 会計, 149-2:276-278・3:395-404.
- 浅田孝幸. 1997. 「日本企業の予算管理システムの進展と国際化の影響」, 会計, 151-2:266-280.
- Eiteman, D.K., A.I. Stonehill and M.H. Moffett. 1998. *Multinational Business Finance 8th edition*, Addison Wesley publishing Company.
- 伊藤嘉博. 1995. 『企業のグローバル化と管理会計』, 中央経済社.
- 岩淵吉秀. 1993. 「国際化企業におけるマネジメント・コントロールシステムの役割」, 甲南経営研究, 34-1:47-61・2:63-78.

- 亀井正義. 1996. 『多国籍企業の研究』, 中央経済社.
- (社)企業研究会. 1989. 『日本企業のグローバル化』, (社)企業研究会.
- 小林規威. 1980. 『日本の多国籍企業』, 中央経済社.
- Lessard, D. R. and P. Lorange. 1977. Currency Changes and Management Control: Resolving the Centralization/Decentralization Dilemma, *The Accounting Review*, 52(3):628-637.
- 宮本寛爾. 1998. 「グローバル化における管理会計に関する一考察」, 商学論究 (関西学院大学), 45-4:37-50.
- 村松司叙, 佐藤宗彌, 和久本芳彦. 1983. 『為替リスクと国際財務戦略』, 有斐閣.
- 中條誠一. 1992. 「欧米多国籍企業の為替リスク管理システム」, 貿易と関税, 7:60-67・8:58-65・9:42-48.
- 中條誠一. 1997. 「外為法の改正と企業の財務管理」, 貿易と関税, 11:24-35.
- Radebaugh, L. H. and S. J. Gray. 1997. *International Accounting and Multinational Enterprises*, 4th edition, John Wiley & Sons Inc.
- 李 建. 1995. 「グローバル組織のコントロール・システムに関する実証研究」, 神戸大学大学院経営学研究科博士論文.
- Robbins, S. M. and R. B. Stobaugh. 1973. *Money in the Multinational Enterprise: a study of financial policy*, Basic Books.
- 佐藤康男. 1991. 「海外現地法人の管理会計」, 産業経理, 51-2:56-64.
- 澤木敬朗. 1989. 『国際金融取引1 実務編』, 有斐閣.
- Shapiro, Alan C. 1992. *Multinational Financial Management 4th edition*, Allyn and Bacon.
- 清水孝. 1997. 「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 -」, 早稲田商学, 372:75-102.
- 種田穰. 1993. 「多国籍企業の利益管理と国際振替価格」, 立命館経営学, 31-3-4:139-157.
- 塘 誠. 1999. 「グローバル企業における会計・財務管理に関する研究 - グローバル企業における財務集中化手法と会計コントロール -」, 大阪大学大学院経済学研究科修士論文.
- 塘 誠. 2001. 「金融・情報技術融合と地域進化: 香港, シンガポールを中心に」, 福山平成大学経営情報研究, 6:75-90.
- 山本嘉一郎・小野寺孝義編著. 1999. 『Amosによる共分散構造分析と解析事例』, ナカニシヤ出版.
- Zenoff, D. B. and J. Zwick. 1969. *International Financial Management*. 番場嘉一郎監訳 森蘭英輔訳 1978. 『国際財務管理』 ぺりかん社.