

国際合弁企業の経営成果に関する評価尺度の研究

— 海外日系合弁企業の主観的な経営成果を事例として —

西原博之

1. はじめに

近年、企業活動のボーダー・レス化が急速に進展し、多国籍企業は自国のみならず、海外市場での売上比率の割合が業界での地位や位置付けに大きくかわることが指摘されている⁽¹⁾。このため、親会社による海外拠点へのサポートのみならず、国際合弁企業を含めた海外市場の最前線にある海外子会社のマネジメントが、域内ビジネスと同様に重視されるようになり、国際合弁企業などの海外子会社に対する適切な経営成果の評価などが求められるようになってきた。つまり、海外拠点の経営成果に係わる当該企業の経営管理施策への評価尺度及びコントロール・システムの構築は、多国籍企業の国際化戦略のみならず、経営戦略上の重要課題となっている⁽²⁾。

一方、国際合弁企業とはいえ、当該企業の進出目的はそれぞれ異なることから、いわゆる定量的な尺度による経営成果の評価については疑問が指摘されている。例えば、多国籍企業を対象とした調査研究では、概して、当該企業の規模が小さいことや、業務内容が限定されていること。また、国境を超えることから、当該合弁企業の収益など、定量的な経営成果に関する公開情報は国内の上場企業と比べてわずかなことなどが挙げられる。中でも、国際合弁企業においては、相手方経営パートナーの存在もあることから、経営成果に関する情報収集は容易でなく、当該企業の経営成果に関する事例研究には多くの困難が予想される。さらに、経営成果を評価する際、進出地域の財務会計制度や当該企業に関する法規制のみならず、外国為替の変動など、当該企業を取り巻く国際的な経営環境の変化についても考慮しなくてはならない。

日本企業にとって、経営の国際化・グローバル化の成否は重要課題の1つであり、中でも当該企業が海外に拠点を設ける際、現地経営パートナーとの合弁事業を選択する事例は少なくない。そこで本研究では、海外日系企業を中心に、第一に、親会社による国際合弁企業の経営成果について、その評価方法として、概してどのような経営成果が重視されているのか。第二に、国際合弁企業の経営成果に関する既存の実証研究では、どのよう

(1) ドラッカー(1992), pp.39-45。なお、日本経済新聞, 2001年1月16日朝刊によると、2000年9月連結決算時における上場・店頭公開企業が海外で得た営業利益は全体の4分の1を上回ったことが指摘されている。

(2) 小林(2000)^a, pp.59-64, p.68。小林(2000)^b, pp.43-47。同論文では、日本企業の海外子会社のコントロール方法として、戦略と連携した統合的業績管理システム(Integrated Performance Management System: IPMS)の有効性を示唆している。

な経営成果の評価尺度が用いられてきたのか。第三に、当該企業のマネジャーの主観的な経営成果による評価尺度の採用は可能かどうかなど、海外に進出した日系合弁企業をもとに、当該企業ではどのような経営成果を評価尺度として採用するのが適当かについての示唆を試みた。

2. 理論及び仮説の設定

2-1 日系多国籍企業を中心とした海外拠点の経営成果の評価方法

国際合弁企業を含む多国籍企業における海外子会社のコントロールや経営成果の評価方法については、1) 予算管理や投資利益率 (ROI), 2) 売上高利益率, 3) 総資産利益率 (ROA), 4) 親会社に対する経常キャッシュ・フローなどの定量的な財務会計情報が重視されているようである⁽³⁾。一方、日系多国籍企業の場合、子会社へのコントロール方法の特徴として、売上高、売上高成長率及び売上高利益率など、売上目標に関する情報を重視する傾向が、その特徴として挙げられる⁽⁴⁾。

上記の定量的な経営情報以外に、海外子会社の親企業が重視する経営成果として、定性的な経営成果が挙げられる。例えば、1) 当該合弁企業の安定性, 2) 成功についての経営トップの評価, 3) 親会社の当該合弁企業への期待達成度, 4) 当該合弁企業への満足度, 5) 成長性及び輸出成果, 6) 新製品の技術開発, 7) 有能な人材育成, 8) 良好な労使関係及び職場関係の維持, 9) 期待される管理制度の確立, 10) 市場占有率,

11) 生産性改善, 12) 受入国との関係などの項目である⁽⁵⁾。なお、東アジアに進出した日系企業の定性的な経営目標に関しては、「進出目的」や「投資メリット」と称して、1) 現地市場の確保, 2) 日本・第三国への輸出, 3) 低廉な労働力などの項目が、当該企業から数多く指摘されている⁽⁶⁾。

このように、海外拠点の設立目的や役割の違いによって、定量的な財務会計に関する経営情報のみならず、海外拠点の設立目的の達成などの定性的な経営成果が当該合弁企業において重要な指標になっていると考えられる。

2-2 国際合弁企業における経営成果の評価方法とその課題

多国籍企業における海外子会社のコントロールや経営成果の評価方法については、定量的で客観的な経営情報が重視されていることは既に指摘した通りである⁽⁷⁾。これに対して、国際合弁企業の場合、Artisien & Buckley は、当該企業の経営成果は収益性だけでなく、相手側からの技術やノウハウなどの経営資源の移転もその目的に含まれると指摘している⁽⁸⁾。また、Anderson は、合弁企業は複数の親会社が存在するなど、その組織が有する複雑性からリスクと不確実性が高いこと。さらに、市場を熟知し、豊富なビジネス経験を有

(3) Choi & Czechowicz (1983), pp. 14-25. 小林 (1998), pp. 60-67. 神田・清水・鳥居・高松 (2000), pp. 33-47.

(4) Bailes & Asada (1991), pp. 136-137. 浅田 (1993), pp. 174-179.

(5) 村松 (1993), pp. 87-91. 前掲, 小林 (1998), pp. 60-67 などを参照。

(6) 東洋経済新報社 (1999)『海外進出企業総覧』。東洋経済新報社 (1997)『中国・香港・台湾進出企業総覧』。三菱総合研究所『在中外資系企業総覧』創創社。台湾研究所 (1999)『在華日本企業総覧』などを参照。

(7) *Ibid*, Choi & Czechowics (1983), pp. 14-25. *Ibid*, Bailes & Asada (1991), pp. 136-137. 前掲, 小林 (1998), pp. 174-179 などを参照。

(8) Artisien & Buckley (1984), pp. 163-170.

しており、安定した収益が期待できる当該合弁企業と、不慣れた市場への進出、あるいは、ビジネスの立ち上げ期にあるような若い合弁企業とは明らかに企業ライフステージが異なることから、収益性を基準として当該合弁企業の経営成果を評価する方法は概して適切とはいえないと主張している⁽⁹⁾。

この件に関して、Geringer は、国際合弁企業の経営陣には、当該合弁企業には進出国側から派遣された経営トップ、現地経営パートナー・第三国の経営パートナーなどの異文化組織により構成されていること。また、国籍の異なる複数の親会社の当該合弁企業への期待の違いから、立場の違いによって当該合弁企業の経営成果に対する評価の違いを有していることが想定され、この類の調査研究が容易でないことを指摘している⁽¹⁰⁾。さらに、佐藤らは、海外日系合弁企業を対象とした事例研究から、半数以上の企業から合弁後に会計上の利益を計上していないという回答を得たことから、この結果について、国際合弁企業の設立目的には「会計上の利益」以外に、安い材料や製品の購入など、他の目的やメリットが潜んでいることを示唆しており、国際合弁企業の経営成果を単に「会計上の利益」だけで評価するのは適切でないことを指摘している⁽¹¹⁾。加えて、国際合弁企業の経営成果の評価について、Anderson (1990) は、当該合弁企業の経営成果を評価するにあたっては、客観的な収益性などの経営情報による評価方法より、当該合弁企業による主観的な評価方法が適切であると指摘している⁽¹²⁾。

以上の既存文献の指摘を踏まえ、国際合弁企業の経営成果について言及している事例研究において、どのような要因が経営成果の評価項目として採用されているのか、それらの研究アプローチ方法を類型化し、その課題に関する指摘を行った。

2-3 既存の事例研究で採用された経営成果の評価尺度とその類型

国際合弁企業の調査研究において用いられた経営成果に関する評価尺度については、これまでにさまざまな方法が指摘されている⁽¹³⁾。その中で国際合弁企業の事例研究において経営成果として用いられた評価尺度の概要は次の通りである（図表1参照）。

Killing は、親企業・進出地域共に先進諸国に属する国際合弁企業の経営成果として、清算及び再編 (Liquidated or Reorganized) のサンプルを除いた後、当該合弁企業の経営マネジャーに対し、期待以下 (Poor) 及び可 (Satisfactory)、良 (Good) の3段階の選択肢を尋ねるという主観的な評価方法を採用している⁽¹⁴⁾。

Coughlin は、ユーゴスラビアに進出した国際合弁企業の事業成功について、収益の最大化などの収益性に関する項目を経営成果として挙げている⁽¹⁵⁾。これに対して、Artisien & Buckley は、国際合弁企業における経営成果の評価方法として収益性だけでは不十分であることを主張している。

また、同国に進出した国際合弁企業に対して、経営成果の目標として、1) 成長性、2) 収益性、3) 輸出効果、4) 売上向上、5) 製品の品質などの項目から複数の選択肢を尋ねている。また、1) 成長性、2) 収益性、3) 輸出効果、4) 経営

(9) Anderson (1990), pp. 19-30.

(10) Geringer (1991), pp. 41-62.

(11) 佐藤 (1994), pp. 22-31. 前掲, 村松 (1994), pp. 123-147.

(12) *Ibid*, Anderson (1990), pp. 19-30.

(13) Geringer & Hebert (1989), pp. 246-250.

(14) Killing (1983), pp. 22-24.

(15) Coughlin (1983), pp. 13-17.

図表 1 国際合弁企業の事例研究で用いられた経営成果の評価方法

評価方法	著者 (出版年)	調査研究の対象企業	経営成果の内容 (尺度方法)
主観的評価	Killing (1983)	親企業・進出地域共に欧米先進諸国に属する国際合弁企業	当該合弁企業のマネジャーが、経営成果を主観的に評価（3段階分類）。
主観的評価	Artisien & Buckley (1984)	欧米企業を親企業に持つユーゴスラビアに進出した国際合弁企業	当該合弁企業が当該企業の経営成果目標を複数選択。また、各経営成果の達成度を主観的に評価（5点尺度法）。
主観的評価	Lecraw (1984)	欧米日等企業を親企業に持つ東南アジアに進出した国際合弁企業	多国籍企業の親会社の子会社である当該合弁企業の成功度を主観的に評価（10点尺度法）。
主観的評価	田中（1989）	北米系の親会社を中心とした在日外資系合弁企業	当該合弁企業の経営トップらが、当該企業の事業目標の達成度を主観的に評価（5点尺度法）。
客観的評価・主観的評価の両方	村松等（1993）	英語を主としてビジネス用語としている 11 地域に進出している海外日系合弁企業	1) 日本側親会社に対し、当該合弁企業の利益産出の有無を質問。2) 当該合弁企業に対し、経営成果を主観的に評価（6点尺度法）。
客観的評価	佐藤（1994）	村松（1993）と同様	村松（1993）の 1) の内容に基づく。
主観的評価	Lyles & Baird (1994)	ハンガリー及びポーランドに進出した国際合弁企業	経営目標の達成度を百分率で提示。外国側親会社マネジャー及び進出国側親会社マネジャーによる主観的な評価、経営全体の効果（5点尺度法）。
主観的評価	田中（1995）	田中（1989）と同様	田中（1989）と同様。
客観的評価	Luo (1995)	中国・江蘇省に進出した国際合弁製造業	当該合弁企業の成功要因として、投資回収率 (ROI), 使用資産事業利益率 (ROA), 進出地域での売上成長率, 輸出成長率について、4 項目の定量的な経営情報。
客観的評価	Hu & Chen (1996)	中国に進出した国際合弁企業	当該合弁企業について、成功している企業群、そうでない企業群に分類。
客観的評価	Luo (1997)	Luo (1995) とほぼ同様	投資回収率 (ROI), 投資総額に対する売上高, 投資総額に対する輸出総額, 事業の安定性 (管理リスク度)。
客観的評価	Makino & Beamish (1998)	日本企業を親会社に持つ東・東南アジア地域に進出した合弁企業	当該合弁企業の収益を、損失 (loss), 損益分岐点 (break-even), 利益 (gain) の 3 種類。
客観的尺度	星野 & 高林 (1998)	国際合弁企業を含む在日外資系企業	各企業の売上高及び経常利益から算出した売上高経常利益率 (ROS) に対し、各産業の ROS 平均値を減じて修正値を算出。
主観的評価	Lyles et al (1999)	マレーシアに進出した中小規模の国際合弁製造業	当該合弁企業のマネジャーに対し、4 項目に及ぶ経営成果に関する項目を主観的に評価（5点尺度法）。
主観的尺度	Pangarkar & Lee (2001)	シンガポールの親会社が進出地域において現地経営パートナーと共に営んでいる国際合弁企業	シンガポールの親会社に対し、7 項目に及ぶ経営成果に関する項目を主観的に評価（7点尺度法）。

成果全般の4項目について、5点尺度法による主観的な評価方法を採用している⁽¹⁶⁾。

Lecraw は、東南アジアに進出した日欧米等の親会社を有する国際合弁企業の経営成果に関して、1) 海外子会社の収益性、2) 親会社である多国籍企業側の海外子会社の成功の度合いを10点尺度により主観的に評価し、3) 進出国の経済及び進出国における同業他社の業界動向を考慮して修正を加えた海外子会社の成功の度合いを算出している⁽¹⁷⁾。

田中は、北米の親会社を中心とした在日外資系合弁企業の経営成果として、1) 新製品開発、2) 既存製品改良、3) 他部門への技術的貢献、4) 親会社への貢献、5) 会議日程評価、6) 収益性評価、7) 外国側親会社の評価、8) 日本側親会社の評価、9) 研究開発評価、10) 経営全般への評価について、総計10項目を5点尺度で当該企業の経営トップなどに尋ね、得られた値の合計を相乗平均して算出している。さらに田中は、上記のデータをもとにして、高い経営成果の企業グループと低い経営成果の企業グループに分類し、比較分析を行っている⁽¹⁸⁾。

村松らは、英語を主としてビジネス用語としている11地域に進出している海外日系合弁企業の経営成果に関して、当該企業に利益産出の有無を尋ねている⁽¹⁹⁾。また、同研究では、国際合弁企業の成功を日本側マネジャー及び現地経営パートナーの双方に聞いている。そこでは、当該合弁企業の業績に関連して、1) 予想以上の利益、2) 合弁企業の成功、3) 過去5年間の利益目標の達成、4) 過去5年間の成長目標の達成、5) 商品の市場浸透度の5項目について、6点尺度法を用いて各企

業の経営成果を算出している。なお、佐藤の研究対象は、村松らと同様であるが、経営成果に関しては、前者の当該合弁企業の利益の有無による客観的な評価方法を採用している⁽²⁰⁾。

Lyles & Baird は、ハンガリー及びポーランドに進出した国際合弁企業を対象に事例研究を行っている。ハンガリーに進出した当該企業の外資親会社は、オーストリア系企業、ポーランドに進出した当該企業の外資親会社はドイツ系企業であるが、同研究における経営成果の尺度は、経営目標の達成度を百分率で算出した尺度法により、外資側親会社マネジャー及び進出国側親会社マネジャーによる当該企業への評価、当該企業の経営全体の効果について、5点尺度法による主観的な評価方法を採用している⁽²¹⁾。

Luo は、中国・江蘇省に進出した中外合弁製造業の経営成果に関して、投資回収率 (ROI)、使用資産事業利益率 (ROA)、進出地域での売上成長率、輸出成長率について、4項目の定量的で客観的な評価方法を採用している⁽²²⁾。さらに、Luo は、ほぼ同様の企業を研究対象に、当該合弁企業の成功要因として、1) 投資回収率 (ROI)、2) 総投資に対する進出地域での売上高、3) 総投資に対する輸出総額、4) 事業の安定性 (管理リスク度)⁽²³⁾ について、4項目の定量的で客観的な評価方法を採用している⁽²⁴⁾。

Hu & Chen は、中国に進出した中外合弁企業の経営成果に関して、成功している企業と、当該企業の収益性に関して税負担の軽減を政府関係機関に報告している大部分の企業を成功していない

(16) *Ibid*, Artisien & Buckley (1984), pp. 163-170.

(17) Lecraw (1984), pp. 27-43.

(18) 田中(1989)。関口経営研究会(1995), pp. 45-53.

(19) 前掲, 村松 (1991), pp. 125-127.

(20) 前掲, 佐藤 (1994), pp. 22-31.

(21) Lyles & Baird (1994), pp. 320-321.

(22) Luo (1995), pp. 241-264.

(23) 「安定性 (管理リスク)」は、 $[\text{Std (ROI) Std (Sales) Std (Export)}]^{1/3}$ によって求められる。

(24) Luo (1997), pp. 648-657.

企業と見なすという、定量的で客観的な評価方法を採用している⁽²⁵⁾。

Makino & Beamish は、日本企業の親会社を有しており、東アジア及び東南アジアに進出した日系合弁企業の経営成果として、当該合弁企業の収益について、損失 (loss)、損益分岐点 (break-even)、利益 (gain) の3種類した客観的な評価方法を採用している⁽²⁶⁾。

星野・高林は、国際合弁企業を含む在日外資系企業の経営成果に関して、当該企業の各社の売上高及び経常利益から算出した売上高経常利益率 (ROS) に対し、各産業の売上高経常利益率の平均値をマイナスして修正値を算出するという、定量的で客観的な評価方法を採用している⁽²⁷⁾。

Lyles et al. は、マレーシアに進出した中小規模の国際合弁製造業の経営成果に関して、1) 業務関連の経営成果、2) 人的資源の経営成果、3) 知識、4) 経営全般の効果についての4つの項目は、5点尺度法による主観的な評価方法を採用している⁽²⁸⁾。

Pangarkar & Lee は、海外に進出して現地経営パートナーと国際合弁企業を設立しているシンガポールの親会社に対し、1) 売上高成長、2) マーケット・シェア、3) 収益性、4) 事業の成功、5) 事業の安定性、6) パートナーとの関係、7) 総合的な経営成果についての7つの項目は、7点尺度法により得られた値を合成して算出するという、主観的な評価方法を採用している⁽²⁹⁾。

以上の通り、国際合弁企業における経営成果の評価方法を採用した事例研究を概観すると、研究対象となった当該合弁企業の大部分は、先進諸国

のみならず、新興工業国、発展途上国に進出した企業群もその対象となっている。また、国際合弁企業の事例研究で用いられた経営成果の評価尺度は、客観的な評価方法と主観的な評価方法に分類される。客観的な評価方法としては、利益の有無を当該合弁企業に尋ねる方法から、関係機関への税制優遇申請の有無、投資回収率 (ROI)、使用資産事業利益率 (ROA)、輸出総額、域内の売上総額、売上高経常利益率 (ROS) などが用いられており、その方法は様々である。一方、主観的な評価方法としては、経営成果全般から、事業の成功、経営への効果など、用いられた変数は多種類が挙げられた。また、評価尺度方法の形態も、3種類からの選択から、5点尺度、6点尺度、7点尺度、10点尺度から百分率まで、多岐に及んでいる。さらに、質問対象に至っても、当該合弁企業のみならず、海外の親会社、あるいは、双方の親会社、当該合弁企業及び親会社の双方に対して経営成果を尋ねる事例もあり、情報の収集方法についても多様であることが明らかになった。

次に、上記の国際合弁企業の経営成果に関する事例研究で採用された評価方法の特徴としては、客観的な尺度方法は90年代以降に実施される傾向が見られた。一方、主観的な評価方法は、調査研究の時期や地域を問わず、幅広く採用されているだけでなく、若干ではあるが、客観的な評価方法と比較して主観的な評価方法の方が多く事例研究に採用される傾向が見られた。このように、既存の国際合弁企業に関する事例研究の経営成果には、様々な類型の評価尺度が採用されていることが分かった。

2-4 定量的・客観的な経営成果と主観的な評価による経営成果間の相関性及び妥当性

国際合弁企業に関する既存の事例研究の概要を

(25) Hu & Chen (1996), pp. 165-173.

(26) Makino & Beamish (1998), pp. 797-818.

(27) 星野・高橋 (1998), pp. 65-75.

(28) Lyles; Sulaiman; Barden (1999), pp. 1-20.

(29) Pangarkar & Lee (2001), pp. 1-13.

指摘してきたが、当該合併企業の経営に携わる経営トップなどの主観を評価尺度として採用した事例研究が若干多かった。また、定量的・客観的な経営成果を変数として用いた事例研究についても、具体的な財務会計に関する経営成果の数値を用いた調査研究は少ないようである。その要因として、調査対象となる当該合併企業の定量的・客観的な経営成果の収集が難しいことが挙げられる。

この件に関しては、日本企業を例に挙げると、東証などの一部上場企業の場合、決算期ごとに公表している有価証券報告書の財務会計情報から、売上高、利益、売上原価などの定量的な財務会計情報の他に、それらの情報を用いて、1) 収益性比率、2) 回転率、3) 安全性比率、4) 生産性比率、5) 費用関係比率、6) 企業関信用関係比率、7) 手元流動性比率及び在庫率、8) 利益処分・減価償却関係比率などを求めることが可能である。

一方、中小規模の企業に関しては、例えば10余万の企業を掲載している国内最大級の企業情報データベースでさえ、定量的・客観的な経営成果に関して、最近数年の売上高、当期利益額、配当率が記載されるにとどまる⁽³⁰⁾。したがって、上場企業とそうでない企業の定量的・客観的な経営成果に関する情報収集には大きな格差が存在する。さらに、海外進出企業はその大部分が中小企業の規模にあるだけでなく、海外進出企業の総覧には、定量的・客観的な経営成果に関しては、各年の売上高の欄があるが、それが記載されている企業は一部分に限られているか、あるいは、部分的な企業の収益動向が3段階に分類されて記載されてい

る程度である⁽³¹⁾。

このような企業を対象とした実証的な調査研究の課題を打開する試みから、海外において、定量的で客観的な経営成果と当該企業のマネジメントに携わる当事者らの主観的な評価による経営成果との間の相関性及び主観的な評価による妥当性についての実証研究が行われた。以下はその概要である。

Dess & Robinson, Jr. は、米国系コングロマリットを対象に、①売上成長率、②総資産利益率 (ROA)、③全社レベルの業績について、3つの項目を「業界効果」を考慮して、業界内の地位を基準とした5点尺度法⁽³²⁾による主観的な評価を当該企業の経営トップに尋ねている。そこで得られた値を、当該企業の定量的な、1) 売上成長率、2) 総資産利益率 (ROA)、3) 全社レベルの業績の実数について、それぞれの変数に対応させて統計分析を行ったところ、いずれの項目においても統計的に有意な正の相関性があることを明らかにした⁽³³⁾。

また、Venkatraman & Ramanujam は、ビジネス・ウイーク誌に記載された企業の経営幹部に対し、当該企業の経営成果について、①売上成長率、②総収益成長率、③投資報酬率 (ROI) の3項目について、5点尺度法⁽³⁴⁾による主観的な評価を尋ねている。また、そこで得られた値を、当該企業における、1) 売上成長率、2) 総収益成長

(31) 東洋経済新報社『海外進出企業総覧』の各年版。東洋経済新報 (1997) 『中国・台湾・香港 進出企業総覧』。台湾研究所『在華日本企業総覧』の各年版などを参照。

(32) ①上位20%から、⑤下位20%までの5段階による測定尺度。

(33) Dess & Robinson, Jr. (1984), pp. 265-273.

(34) ①競争相手と比べて大変悪い (-2) から、③競争相手と同等 (0)、⑤競争相手と比べて大変良い (+2) までの5段階による尺度。

(30) 帝国データバンク編『帝国データバンク会社年鑑』を参照。

率、3) 投資報酬率 (ROI) の実数について、それぞれの項目に対応させて分析を行ったところ、各項目間には統計的に有意な正の相関性があることを明らかにした⁽³⁵⁾。

さらに、Geringer & Hebert は、北米系国際合弁企業の経営管理施策及び経営成果に関する総計15項目についての満足度を国際合弁企業の親会社に尋ねた。次に、それらの値を、当該合弁企業における、1) 生存の有無、2) 出資比率変更の有無、3) 設立年数の実数について、当該合弁企業の客観的な経営成果と見なして分析を行った。その結果、客観的な経営成果と見なした3つの項目は、売上高、マーケット・シェア、収益性及び経営成果全体についての4つの満足度の変数に対して、つまり、当該合弁企業の親企業による主観的な評価項目と当該合弁企業の定量的・客観的な経営成果に関する項目との間には、統計的に有意な正の相関関係があることを明らかにした⁽³⁶⁾。

その一方、海外日系合弁企業を含めた国際合弁企業の経営成果を研究対象に、定量的・客観的な経営成果と当該合弁企業のマネジメントに携わる者の主観的な評価による経営成果間の相関性及び妥当性の類の調査研究とその検証は十分とはいえない。そこで、本研究は、上記の調査研究などを踏まえて、当該合弁企業の経営成果を評価する際、海外派遣マネジャーなど、当該合弁企業のマネジメントに直接携わる者による主観的な経営成果の評価と当該合弁企業における定量的・客観的な経営成果との間について、その関連性についての仮説を下記のように設立し、その検証を行っていくことにする。

2-5 本研究の仮説の提示

仮説1: 海外進出日系合弁企業の「定量的・客観的な経営成果」と当該合弁企業の経営トップなど、経営管理に直接関わる者の「主観的な評価による経営成果」の間には、統計的に有意な正の相関関係がある。

仮説2: 海外日系合弁企業の経営トップなど、当該企業の経営管理に直接関わる者による「経営目標の達成度」と当該企業の「経営成果」の間には、統計的に有意な正の相関関係がある。

仮説3: 海外進出日系合弁企業の経営トップなど、当該企業の経営管理に直接関わる者による「経営目標の達成度」は、当該企業の「経営成果」に対して、統計的に有意な正の影響を与える。

3. 研究方法

3-1 調査対象の抽出方法

本研究の調査対象は、台湾に進出した日本企業と現地資本との間に設立された在日日系合弁企業である。調査対象となった企業の抽出方法は、台湾研究所 (1997) 『在華日本企業総覧』1997年版に記載されている企業の中から、日本側及び台湾側の双方により出資されていることを確認した660社の日台合弁企業を本研究の調査対象として抽出した。

なお、台湾の日台合弁企業を調査対象とした理由として、台湾はアジア新興工業国 (NIEs) の1つとして、戦後の早い時期から日本企業が進出しており、日系企業の進出歴が比較的長いこと。ま

(35) Venkatraman & Ramanujam (1987), pp. 109-122.

(36) Geringer & Hebert (1991), pp. 249-263.

た、金融業界からの進出件数は比較的少ないものの、各産業が当該地域に海外拠点を有していること。さらに、当該地域の面積は九州とほぼ同等で、他の国と比較して域内の地域格差はそれ程大きくないと想定され、大量観察を中心とした分析には適当と判断したことなどが挙げられる。

本研究は、上記の調査対象となった企業に対して質問票を国際郵便により配付し、必要事項を記入した後に返送してもらった。なお、本研究における調査対象への質問票配布及び回収期間は、1998年10月から12月までの2ヶ月間とし、1999年より回収された質問票のデータ収集及び分析を行った。

3-2 調査で用いた尺度と変数項目

本研究では、第一に、定量的で客観的な経営成果として、各当該合弁企業の95年度から98年度までの売上高について、95年度から98年度までの売上高を相乗平均した値について、95年度の売上高を除いて算出した年間売上高の平均成長率を「定量的・客観的な経営成果」として設定した。なお、各年度の売上高を算出する際、相乗平均の値を用いた理由は、年度によって経営成果は上下して大きく異なるという指摘を、企業の担当者から複数受けたこと。また、本研究の調査当時には、アジア地域において経済・金融危機があり、このような国際合弁企業を取り巻く経営環境の大きな変化が、被験者となった日本側派遣マネジャーの意識に影響を与えることなどを配慮したためである。

第二に、当該合弁企業の主観的な経営成果として、日本側派遣マネジャーに対して、最近3年間の「売上」、「利益」、「域内の市場シェア」についての3つの質問項目を尋ね、それらの良し悪しの度合いを5点尺度として、上記の3つの項目で得

られた値を相乗平均して「主観的な経営成果」とした。なお、それら3つの変数間の信頼性係数を示す α 値は(0.814)を有した。

第三に、当該合弁企業の目標について、1) 企業設立した当初の目的、2) 設立以降の事業展開、3) 利益率、4) 売上高、5) 日本親会社への収益配分、6) 台湾親会社への収益配分、7) 事業計画、8) 主要事業のマーケット・シェアについて、国際合弁企業の経営管理上において重要と考えられる8つの質問を採取した。また、それらの質問の「重要度」と「達成度」について5点尺度法を採用し、日本側経営トップにそれら項目の評価を尋ねた。なお、上記の8つの項目間における「重要度」の信頼性係数である α 値は(0.800)を有していることから、それら「重要度」の得点を項目毎に対応させた「達成度」の得点を乗じた値を相乗平均して、「経営目標の達成度」とした。

3-3 分析方法

本研究の分析方法は、第一に、国際合弁企業の経営成果を評価する際、経営トップ等、当該合弁企業の経営管理に直接携わる者による主観的な経営成果の評価と当該合弁企業における客観的な経営成果との間において正の相関性があるかどうかを明らかにすることである。その方法として、当該合弁企業の定量的な売上高成長率(95年から98年)に対し、経営管理に直接関わる者による経営成果の主観的な評価(最近3年間の収益)の変数について相関関係の有無を確かめるため、相関分析を行った。

第二に、国際合弁企業の経営目標の達成度と経営成果において正の相関性があるかを明らかにすることである。その方法として、当該合弁企業の経営トップによる目標の重要度と達成度により合成された変数について、定量的な売上高成長率

（95年から98年）による客観的な経営成果，当該合弁企業の日本側経営トップによる主観的な評価（最近3年間の収益）の変数について相関関係の有無を確かめるため，相関分析を行った。

第三に，当該合弁企業のマネジャーらの意識に影響を与えると考えられる変数をコントロールすることにより，他の条件を一定とした場合の経営目標の達成度は，経営成果に有意な正の影響を与えるかどうかを確認するために回帰分析を行った。

3-4 コントロール変数

上記の経営成果，経営目標の達成に影響を与えると想定される変数をコントロールする必要がある。本研究では，コントロール変数として，第一に，当該企業が所属する企業の業界が経営成果に影響を与えると推定されることから，95年から98年までの各業界（27業界に分類）の年間営業額を相乗平均により算出した平均成長率を業界成長率として採用した。第二に，企業規模によって，当該組織の経営管理方式から，経営成果，経営目標は異なってくると想定される。したがって，企業規模を示す変数として，従業員総数を採用した。第三に，進出年数によって，当該企業の経営目標や目的などには変化が見られると考えられる⁽³⁷⁾。したがって，設立期間を月換算し，コントロール変数として採用した。

3-5 対象企業の属性

日本企業と台湾企業の資本出資により設立された日台合弁企業660社に対して質問票を配付した結果，日本側経営トップから106部（16.06％）の有効回答が得られた。調査対象の企業属性とし

て，製造業が8割以上を占めた。その中でも，機械，電機，輸送用機器，精密機器などの機械・機器関連業界の総計が43社に達し，全体の4割を超えた。次に，化学，薬品，石油・ゴム製品などの化学関連業界が28社となり，全体の約4分の1を上回った。さらに，鉄鋼，非鉄金属，金属製品の鉄鋼・金属関連業界は8社であり，全体の1割に満たなかった。一方，卸売業，小売業，金融機関，海運・空運，倉庫・通信，サービスなどの非製造業は15社であり，全体の1割を上回る程度にとどまった。

4. 研究結果及びその分析

4-1 各変数の平均値，標準偏差及び各変数間の相関係数

定量的・客観的な経営成果，主観的な経営成果，経営目標の達成度及びコントロール変数について，各変数の平均値，標準偏差及び各変数間の相関係数は図表の通りである（図表2参照）。

第一に，「定量的・客観的な経営成果」の変数は，「主観的な経営成果」との変数間に統計的に有意な中弱程度の相関関係が示された。つまり，海外進出日系合弁企業の「客観的な経営成果」と当該企業の経営トップなど，経営管理に直接関わる者の「主観的な経営成果」の間には，統計的に有意な正の相関関係があるという仮説1は支持されたことになる。

なお，「定量的・客観的な経営成果」の変数は，コントロール変数として指摘した「従業員総数」，「設立期間」との2つの変数間には，ある程度の統計的に有意な負の相関性が見られた。他方，「業界の年間平均成長率」との変数間には，統計的に有意な相関性は見られなかった。また，「主観的な経営成果」の変数に関しては，コントロー

(37) Perlmutter(1969), pp.9-18. 林(1994), pp.179-183. *Ibid.*, Anderson(1990), pp.19-30.

図表 2 変数間の相関係数, 平均値, 標準偏差及び自由度

変数	1	2	3	4	5	6
経営成果						
1. 定量的・客観的な経営成果 ⁽¹⁾	—	.299**	.052	.130	-.187 [†]	-.199 [†]
2. 主観的な経営成果 ⁽²⁾		(.813) ⁽⁴⁾	.581***	.028	.073	.040
3. 経営目標の達成度 ⁽³⁾			(.800)	-.012	.293**	.192*
コントロール変数						
4. 業界年成長率 (95年-98年)				—	.062	-.027
5. 従業員総数					—	.488***
6. 設立期間 [月数]						—
平均値	109.54	3.44	3.44	107.77	220.89	184.19
標準偏差	22.18	1.05	0.73	27.47	419.70	116.00
自由度	81	106	106	106	106	106

$p^{\dagger} < .10$ $p^* < .05$ $p^{**} < .01$ $p^{***} < .001$

(1) 経営成果 1 は, 95-98 年度間の売上高成長率に 95 年度の売上高を除いてその比率を算出。

(2) 経営成果 2 は, 当該合弁企業の日本側派遣マネジャーに最近 3 年間の経営業績 (売上, 収益, 域内シェア) を尋ね, その回答を合成して平均値を算出。

(3) 目標の重要度の値に達成度を乗じて得られた値を相乗平均して算定。

(4) 括弧内は信頼性係数 α を示す。

ル変数として指摘した「業界の年間平均成長率」, 「従業員総数」, 「設立期間」との変数間には, いずれも統計的に有意な相関性は見られなかった。

第二に, 「経営目標の達成度」の変数については, 「定量的・客観的な経営成果」との変数間には統計的に有意な相関関係は見られなかった。一方, 「経営目標の達成度」は, 「主観的な経営成果」との変数間においては, 統計的に有意な中程度の相関関係が表れた。このことは, 海外日系合弁企業の「経営目標の達成度」と「経営成果」の間には, 統計的に有意な正の相関関係があるという本研究の仮説 2 を部分的に支持したと解釈できる。また, 「経営目標の達成度」の変数に関しては, 「従業員総数」と中弱程度, 「設立期間」と弱程度の統計的に有意な相関関係が示された。

なお, 本研究では, 「企業が属する業界の年間平均成長率」, 「従業員総数」, 「設立期間」, の 3 つのコントロール変数として採用したが, 「従業

員総数」と「設立期間」の変数間に中程度の統計的に有意な正の相関関係が示された以外は, いずれの変数間においても統計的に有意な相関関係は示されなかった。

4-2 回帰分析の結果

当該合弁企業の「定量的・客観的な経営成果」の変数を独立変数とし, 「主観的な経営管理」を従属変数として捉えた回帰分析の結果は下記の通りである (図表 3 参照)。

第一に, 本研究で提示した「定量的・客観的な経営成果」に関するモデルについては, 「主観的な経営成果」に対して, ある程度の影響を与えていることがわかった ($F = 2.276, p < 0.10$)。また, 同様に, 定量的・客観的な経営成果は, 日本側経営トップの主観による最近 3 年間の業績 ($B = 1.492E-02, p < 0.01$) に対して統計的に有意な肯定的な影響を与えている。つまり, 他の条

図表 3 定量的・客観的な経営成果と主観的な経営成果間の回帰分析の結果

	主観的な経営成果 (日本側経営トップによる評価)	
	B	s. e.
〈定 数〉	1.627*	.703
定量的・客観的な経営成果	1.492E-02**	.005
〈コントロール変数〉		
業界の年間平均成長率 (95 年-98 年)	7.615E-04	.004
従業員総数	1.993E-04	.000
設立期間 (月数)	5.034E-04	.001
調整済み R^2	0.060	
推定値の標準誤差	0.988	
F 値	2.276 [†]	

$p^{\dagger} < .10$ $p^* < .05$ $p^{**} < .01$ $p^{***} < .001$

図表 4 経営目標の達成度と経営成果間の回帰分析の結果

	定量的・客観的な経営成果 (売上高年間成長率 [95-98 年])		主観的な経営成果 (日本側経営トップによる評価)	
	B	s. e.	B	s. e.
〈定 数〉	91.691***	15.175	0.314	.553
経営目標の達成度	4.121	3.479	0.890***	.122
〈コントロール変数〉				
業界の年間平均成長率 (95-98 年)	9.654E-02	.079	1.564E-03	.003
従業員総数	-7.716E-03	.006	-2.390E-04	.000
設立期間 (月数)	-2.563E-02	.023	-2.805E-04	.001
調整済み R^2	0.035		0.325	
推定値の標準誤差	21.789		0.866	
F 値	1.728		13.654***	

$p^{\dagger} < .10$ $p^* < .05$ $p^{**} < .01$ $p^{***} < .001$

件を一定とした場合、95 年から 98 年までの定量的・客観的な売上高成長率の値が高くなるほど、日本側経営トップの主観評価による 3 年間の業績評価の値は高くなることから、統計的に有意な正の影響を与えていることが明らかになり、仮説 1 は支持されたと判断される。

次に、当該合弁企業の「経営目標の達成度」の変数を独立変数とし、経営成果として、「定量的・客観的な経営成果」及び「主観的な経営管理」の

2 つの変数を従属変数として捉えた回帰分析の結果は下記の通りである（図表 4 参照）。

図表 4 の右側の欄が示すように、回帰分析の結果においても、本研究の期待とは異なり、「経営目標の達成度」は、「定量的・客観的な経営成果」に対して正の影響を与えていることは確認できなかった。他方、図表 4 の左側の欄が示すように、「経営目標の達成度」は、「主観的な経営成果」に対して統計的に有意な正の影響を与えていること

がわかった ($F = 13.643, p < 0.001$)。また同様に、経営目標の達成度は、日本側経営トップの主観による最近3年間の業績 ($B = 0.890, p < 0.001$) に対して肯定的な影響を与えていることが明らかになった。

以上の分析結果をまとめると、経営目標の達成度は、定量的・客観的な経営成果に対して統計的に有意な正の影響を与えていることが確認できなかったものの、他の条件を一定とした場合、当該合併企業が重視する経営目標の達成度が高くなるほど、日本側派遣マネジャーの主観評価による3年間の業績評価の値は高くなることから、仮説3は、部分的に支持されたと判断される。

5. 結論

近年、企業活動のボーダー・レス化が急速に進展する中、多国籍企業には国際合併企業など、海外子会社の経営成果に関する適切な評価が求められている。その中で、日系の多国籍企業を中心とした多国籍企業における海外子会社のコントロール方法として、定量的・客観的な経営成果が多く採用されていることが分かった。一方、国際合併企業においては、その設立目的が収益性の追求だけではないことから、既存の研究には、当該合併企業の経営に携わる者による主観的な経営成果を採用する方が適切であるという見解も複数挙げられている。

国際合併企業に関する事例研究において採用されている経営成果を概観すると、当該企業のマネジメントに携わる者による主観的な経営成果を採用した事例研究が若干多く見受けられる。また、定量的・客観的な経営成果を用いた事例研究についても、具体的な財務会計に関する数値を示した調査研究は少数派である。その理由として、国際

合併企業の定量的・客観的な経営成果の情報収集が困難なことがその背景として挙げられる。

次に、主観的な経営成果の妥当性については、定量的・客観的な経営成果と当該企業の経営マネジャーによる主観的な経営成果を分析した複数の実証研究が示された。これらの結果は、いずれの調査研究においても、双方の経営成果間における相関性を明らかにしている。ただし、海外日系合併企業を対象とした同様の類の調査研究とその検証は十分とはいえない。そこで、本研究は、既存の調査研究を踏まえて、海外日系合併企業を対象として、第一に、「定量的で客観的な経営成果」と「主観的な経営成果」の間の相関性について。第二に、「経営目標の達成度」と「経営成果」の相関性について。第三に、経営目標とその達成度が経営成果に対して有意な正の影響を与えているかについて、合わせて3つの仮説を提示して分析を試みた。

第一に、本研究では、海外進出日系合併企業の「客観的な経営成果」と当該企業のマネジャーなど、経営管理に直接関わる者の「主観的な経営成果」の間には、統計的に有意な正の相関性があるという仮説を示した。ただし、「主観的な経営成果」の変数は、日本側から派遣された経営トップによる最近3年間の収益、売上、市場占有率の3つの要素により合成したもので、当該合併企業の3年間における売上成長率の値の示す意味とは完全には一致していないことから、分析の際の認知差が憂慮された。しかし、本研究の期待通り、「定量的・客観的な経営成果」と「主観的な経営成果」の間には、統計的に有意な正の相関関係が示された。また、日本側派遣マネジャーの経営成果への判断に影響を与えると想定される、当該企業の業界の年間平均成長率、企業規模（従業員総数）、設立期間の3つの変数をコントロール変数として

採用して回帰分析を行い、双方の経営成果における変数間の関係についての分析を試みた。その結果、「客観的な経営成果」は「主観的な経営成果」に対して、「定量的・客観的な経営成果」と「主観的な経営成果」との間には、相関関係があるだけでなく、統計的に有意な正の影響を与えることが明らかになった。

これまで、国際合弁企業などの経営成果に関する定量的・客観的なデータの収集には数多くの困難が伴ってきたことは既に指摘した通りである。本研究で得られた分析結果は、当該合弁企業の経営トップなど、主観的判断を経営成果として代用できることを示唆する結果であるといえよう。また、このことは、海外日系合弁事業など、企業活動のボーダーレス化が急激に進む中、当該企業を対象とした事例研究にとって有益なだけでなく、国際合弁企業を対象とした既存の調査研究において、経営マネジャーなどの当事者の主観的判断による経営成果が数多く用いられてきたが、これらの方法論を支持した結果として捉えられる。

第二に、本研究では、「経営目標の達成度」と「経営成果」の間には、統計的に有意な正の相関性があるという仮説を提示して、当該合弁企業の日本側派遣マネジャーが重視する経営目標の達成度と経営成果の間の関連性についての分析を行った。本研究では、経営成果として、「客観的な経営成果」と、「主観的な経営成果」の2つの変数を用いて「経営目標の達成度」との変数間の相関分析を行った。その結果、「経営目標の達成度」と「客観的な経営成果」の間には統計的に有意な相関関係は現れなかった。一方、経営目標の達成と「主観的な経営成果」との間には、統計的に有意な正の相関関係があることが明らかになった。

また、当該合弁企業における「経営目標の達成」と「従業員総数」、「設立期間」の変数間には、あ

る程度の統計的に有意な正の相関関係が示された。国際合弁企業の経営目標について、当該企業の規模拡大、ゴーイング・コンサーン（企業の存続可能性）としての企業目標との間には関連性を示唆する結果が示された。なお、この件に関しては、実際に国際合弁企業の存続率が低いことから、既存の調査研究の中には、「当該合弁企業の生存」、「設立期間」を経営成果として捉えた実証研究も存在するほどである⁽³⁸⁾。

次に、本研究では、当該企業のマネジャーによる経営目標の達成度と経営成果の変数間の関係について、経営目標の達成度は、経営成果に対して統計的に有意な正の影響を与えるという仮説を設定して、各変数間の関係についての分析を試みた。なお、その際、日本側経営トップの経営目標の達成度への意識に影響を与えると想定される、当該合弁企業の業界の年間平均成長率、企業規模（従業員総数）、設立期間の変数をコントロール変数として採用して分析を行った。その結果、「経営目標の達成度」は、「定量的・客観的な経営成果」に対して統計的に有意な影響を与えることについての確認はできなかった。一方、「主観的な経営成果」に対しては、統計的に有意な正の影響を与えることが明らかになり、本研究の仮説は部分的に支持されたといえよう。

以上の分析結果の示唆としては、第一に、「経営目標の達成度」に関する変数は、経営成果とは部分的ながらも相関関係があるだけでなく、統計的に有意な正の影響を与えていることから、経営目標の達成度を広義の意味での経営成果として捉えることができること。第二に、「経営目標の達成度」と「定量的・客観的な経営成果」には、統計的に有意な相関関係が確認されなかった。した

(38) *Ibid.*, Geringer & Hebert (1991), pp. 249-263.

がって、当該合弁企業の経営目標の達成度と定量的・客観的な経営成果の間には、例えば、定量的・客観的な経営成果として用いた売上高成長率は短期的な経営成果の評価尺度を意味する一方、経営目標の達成は、長期的な経営成果の評価尺度を意味するなど、双方の経営成果には何かしらの差異が存在することを示唆していると判断される。

最後に、経営の国際化・グローバル化の成否は、現在、多くの企業にとって重要な経営課題の1つである。また、多国籍企業が海外拠点作りにおいて現地経営パートナーと合弁事業を選択する例は少なくなく、特に、日本企業の海外進出には顕著に見られる。このような経営環境の下、本研究で得られた示唆として、国際合弁企業における定量的で客観的な経営成果に関するデータ収集が容易でない中、当該企業の経営トップなどによる定性的で主観的な経営成果が評価尺度として有効であることが挙げられる。また、これらの研究成果をもとに、今後、当該企業の経営成果に対して効果的な経営目標及び他の経営要因を探索していくことが容易になると考えられ、国際合弁企業の経営管理に関する実証研究への一助になると思われる。

謝辞

上記の実証研究の結果部分は、慶應義塾大学商学部調査プロジェクト・チーム（研究主幹 今口忠政教授）において得られたものである。同調査は、慶應義塾大学の研究高度化資金の助成を受けている。

調査対象となった企業への質問票の配付に際しては、在外日本企業協会から推薦状を頂き、同会員である日本側本社の担当部署にそれを郵送して調査への協力をお願いした。また、質問票は調査対象となった企業に郵送する際、会員企業にその推薦状を添え、調査への協力を依頼した。

主要参考文献

Anderson, Erin (1990) Two Firms, One Frontier: On Assessing Joint Venture Performance,

Sloan Management Review, Cambridge, Winter, pp. 19-30.

Artisien, Patrick F. R. and Buckley, Peter J. (1984) Joint Ventures in Yugoslavia: Comment, *Journal of World Trade Law*, Vol. 18, no. 2, March: April, pp. 163-170.

浅田孝幸 (1993) 『現代企業の戦略志向と予算管理システム』, 同文館。

Bailes, Jack C. and Asada, Takayuki (1991) Empirical Differences between Japanese and American Budget and Performance Evaluation Systems, *The International Journal of Accounting*, Vol. 26, no. 2.

Choi, F. D. S. and Czechowicz, I. J. (1983) MNCs' Assessment of Foreign Subsidiary Performance, *Management International Review*, Vol. 23, no. 4, pp. 14-25.

Coughlin, C. Cletus (1983) An Economic Analysis of Yugoslav Joint Ventures, *Journal of World Trade Law*, Vol. 17, no. 1, January: February, pp. 13-17.

Dess, G. Gregory and Robinson Jr. B. Richard (1984) Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, July-September, pp. 265-273.

Drucker, F. Peter (1992) *Managing for the Future*, Truman Talley Books Dutton, New York. (ピーター・ドラッカー著, 上田惇生・佐々木実智男・田代正美訳 [1992] 『未来企業』, ダイヤモンド社)。

Geringer, J. Michael (1991) Strategic Determination of Partner Selection Criteria in International Joint Ventures, *Journal of International Business Studies*, First Quarter, pp. 41-62.

Geringer, J. Michael and Hebert, Louis (1989) Control and Performance of International Joint Ventures, *Journal of International Business Studies*, Summer, pp. 246-250.

Geringer, J. Michael and Hebert, Louis (1991) Measuring Performance of International Joint Ventures, *Journal of International Business Studies*, Second Quarter, pp. 249-263.

林吉朗 (1994) 『異文化インターフェイス経営』, 日本経済新聞社。

星野靖雄・高橋真一郎 (1998) 「在日外資系企業の進

- 出形態と業績』『組織科学』Vol. 32, no.3, pp. 65-75.
- Hu, Y. Michael and Chen, Haiyang (1996) An Empirical Analysis of Factors Explaining Foreign Joint Venture Performance in China, *Journal of Business Research*, Feb., pp. 165-173.
- 神田良・清水聰・鳥居宏史・高松正昭（2000）「『外資系企業の日本市場への対応』調査 一次集計」『経済研究』（明治学院大学）第118号，pp.33-47。
- Killing J. Peter (1983) *Strategies for Joint Venture Success*, Croom Helm.
- 小林麻理（1998）「多国籍企業と業績評価」『世界経済』第42巻第2号，pp. 60-67，世界経済研究会。
- 小林麻理（2000）^a「多国籍企業における統合的業績評価管理システム（上）」『世界経済』5月号，pp. 59-64，p. 68，世界経済研究会。
- 小林麻理（2000）^b「多国籍企業における統合的業績評価管理システム（下）」『世界経済』6月号，pp. 43-47，世界経済研究会。
- Lecraw, J. Donald (1984) Bargaining Power, Ownership, and Profitability of Transnational Corporations in Developing Countries, *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer, pp. 27-43.
- Luo, Yadong (1995) Business Strategy, Market Structure, and Performance of International Joint Ventures: The Case of Joint Venture in China, *Management International Review*, Vol. 35, 1995/3, pp. 241-264.
- Luo, Yadong (1997) Partner Selection and Venturing Success: The Case of Joint Ventures with Firms in the People's Republic of China, *Organization Science*, Vol. 8, no. 6, November-December, pp. 648-657.
- Lyles, A. Marjorie and Baird, S. Inga (1994) Performance of International Joint Ventures in Two Eastern European Countries: The Case of Hungary and Poland, *Management International Review*, Vol. 34, 1994/4.
- Lyles, A. Marjorie, Sulaiman, Mohamed and Barden, Q. Jeffrey (1999) Factors Affecting International Joint Venture Performance: A Study of Malaysian Joint Ventures, *Journal of Asian Business*, Vol. 15, no. 2, pp. 1-20.
- Makino, Shige and Beamish, W. Paul (1998) Performance and Survival of Joint Ventures with Non-conventional Ownership Structures, *Journal of International Business Studies*, Fourth Quarter, pp. 797-818.
- 村松司叙編著（1993）『国際合弁』，中央経済社。
- Pangarkar, Nitin and Lee, Henry (2001) Joint Venture Strategies and Success: An Empirical Study of Singapore Firms, *Journal of Asian Business*, Vol. 17, no. 3, pp. 1-13.
- Perlmutter, H. V. (1969) The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation, *The Columbia Journal of World Business*, January-February, pp. 9-18.
- 佐藤正雄（1994）「わが国国際合弁企業の業績評価——イン-アウト型国際合弁企業の利益業績を中心として——」『産業経理』（産業経理協会）Vol. 53, no. 4, pp. 22-31。
- 関口経営研究会編（1995）『国際化・情報化の経営学』，中央経済社。
- 田中康介（1989）「国際的ジョイント・ベンチャーの現状と展望」，日経企業行動コンファレンス，平成元年5月13・14日。
- Venkatraman, N. and Ramanujam, Vasudevan (1987) Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence, *Journal of Management*, Vol. 13, no. 1, pp. 109-122.

（2004年5月12日経済学会受理）