

JAMA

ISDN 0918-7863

日本管理会計学会誌

管理会計学

The Journal of Management Accounting, Japan

2011年 第19巻 第2号

経営管理のための総合雑誌

論文

経理シェアードサービスの導入成果
— 経験的な検証 —

● 新井 康平
大浦 啓輔
岡崎 路易裕
三矢 裕

論壇

統一論題「コントロール機能としての管理会計」開題

● 原田 昇

内部統制報告制度における情報システムの意義

● 鈴木 孝則

比較会計制度分析

● 椎葉 淳

— コントロール機能の一つの分析視角 —

ブッカンのコントロール論のフレームワークと最新SAPシステム

● 関口 善昭

ガバナンス・コントロールの理念と方法

● 大下 丈平

— 内部統制論議を手掛りとして —

■ 学会誌執筆要領等

発行 日本管理会計学会

The Japanese Association of Management Accounting

日本管理会計学会誌『管理会計学』

日本管理会計学会誌『管理会計学』は、年2回発行される。本学会誌には、掲載区分として、論文の他、論壇、研究ノート、総合報告、事例研究、書評などがある。論文は、二重匿名方式によるレフェリー制度に基づき選定された後、掲載される。受理可能な論文の範囲には、その論文が学会誌編集委員会で制定された基準を満足している限り、管理会計学および関連分野に関する幅広いテーマが含まれる。その他の掲載区分の投稿原稿は、学会誌編集委員会で決定された基本政策に従って、論文の査読に準じた審査に基づき掲載される。投稿規程および執筆要領の詳細は、本号巻末に印刷されているので、それを参照されたい。

2008年4月から2011年3月末までの学会誌編集委員は次の通りである。

編集委員長	佐藤 絃光	(早稲田大学)			
編集副委員長	浅田 孝幸	(大阪大学)			
編集副委員長	原田 昇	(東京理科大学)			
常任編集委員	小倉 昇	(筑波大学)			
常任編集委員	西村 優子	(青山学院大学)			
常任編集委員	溝口 周二	(横浜国立大学)			
常任編集委員	山本 達司	(名古屋大学)			
編集委員			編集委員		
青木 茂男	(茨城キリスト教大学)		猿山 義広	(駒澤大学)	
青木 雅明	(東北大学)		鈴木 研一	(明治大学)	
伊藤 和憲	(専修大学)		鈴木 孝則	(早稲田大学)	
上埜 進	(甲南大学)		高浦 忠彦	(立教大学)	
大下 丈平	(九州大学)		長屋 信義	(産業能率大学)	
小菅 正伸	(関西学院大学)		宮本 寛爾	(大阪学院大学)	
小林 啓孝	(早稲田大学)		横田 絵理	(慶應義塾大学)	
昆 誠一	(九州産業大学)		頼 誠	(兵庫県立大学)	

JAMA

日本管理会計学会誌

管理会計学

The Journal of Management Accounting, Japan

Volume 19, No. 2

2011

目 次

■ 論 文

経理シェアードサービスの導入成果

ー 経験的な検証 ー	新井 康平	3
	大浦 啓輔	
	岡崎 路易	
	三矢 裕	

■ 論 壇

統一論題「コントロール機能としての管理会計」開題	原田 昇	21
--------------------------------	------	----

内部統制報告制度における情報システムの意義	鈴木 孝則	37
-----------------------------	-------	----

比較会計制度分析

ー コントロール機能の一つの分析視角 ー	椎葉 淳	53
----------------------------	------	----

ブッカンのコントロール論のフレームワークと最新SAPシステム	関口 善昭	75
--------------------------------------	-------	----

ガバナンス・コントロールの理念と方法

ー 内部統制論議を手掛りとして ー	大下 丈平	81
-------------------------	-------	----

■ 学会誌執筆要領等		101
------------------	--	-----

日本管理会計学会

日本管理会計学会は、1991年7月に設立された。本学会は管理会計の研究、教育および経営管理実務に関心を持つ研究者や実務家から構成される組織である。会員には年2回学会誌『管理会計学』が送付される。

2008年4月から2011年3月までの役員の構成は次のとおりである。

会 長	辻 正雄（早稲田大学）
副会長	上埜 進（甲南大学）
	小倉 昇（筑波大学）
	原田 昇（東京理科大学）
	崎 章浩（明治大学）

常務理事		常務理事	
青木 茂男	（茨城キリスト教大学）	佐藤 紘光	（早稲田大学）
浅田 孝幸	（大阪大学）	田中 雅康	（東京理科大学）
石崎 忠司	（中央大学）	水野 一郎	（関西大学）
伊藤 嘉博	（早稲田大学）	溝口 周二	（横浜国立大学）
片岡 洋一	（目白大学）	宮本 寛爾	（大阪学院大学）
加登 豊	（神戸大学）	門田 安弘	（目白大学）
菊井 高昭	（上智大学）	山田 庫平	（明治大学）
昆 誠一	（九州産業大学）	横山 和夫	（東京理科大学）
坂口 博	（城西大学）		

理 事		理 事	
青木 雅明	（東北大学）	園田 智昭	（慶應義塾大学）
李 健泳	（新潟大学）	竹森 一正	（中部大学）
伊藤 和憲	（専修大学）	長屋 信義	（産業能率大学）
井岡 大度	（国土館大学）	成田 博	（高千穂大学）
大下 丈平	（九州大学）	西村 優子	（青山学院大学）
大島 正克	（亜細亜大学）	長谷川泰隆	（麗澤大学）
笠井 賢治	（亜細亜大学）	長谷川恵一	（早稲田大学）
上總 康行	（福井県立大学）	浜田 和樹	（関西学院大学）
河合 久	（中央大学）	廣本 敏郎	（一橋大学）
古賀 勉	（福岡大学）	山下 裕企	（愛知大学）
小菅 正伸	（関西学院大学）	山本 正彦	（愛知東邦大学）
小林 啓孝	（早稲田大学）	吉岡 正道	（東京理科大学）
澤邊 紀生	（京都大学）	吉村 聡	（流通経済大学）
清水 孝	（早稲田大学）		

監 事		参 事	
紺野 剛	（中央大学）	海老原 崇	（武蔵大学）
高橋 史安	（日本大学）	大鹿 智基	（早稲田大学）
廣瀬 哲夫	（日本公認会計士協会）	大槻 晴海	（明治大学）
		櫻井 康弘	（高千穂大学）
		鈴木 孝則	（早稲田大学）
		広原 雄二	（上武大学）
		堀井 悟志	（立命館大学）

本学会の年会費は次のとおりである。

正 会 員：8,000円

準 会 員：3,000円

賛 助 会 員：1口（50,000円）以上

論 文

経理シェアードサービスの導入成果
－経験的な検証－新井康平^{*}, 大浦啓輔^{*}, 岡崎路易[†], 三矢 裕[†]

〈論文要旨〉

本論文の目的は、経理シェアードサービスセンターの導入成果について、質問票および公開財務諸表から得られたデータをもとに経験的に検証することである。グループ企業内に分散するスタッフ業務を集約するシェアードサービスは、規模の経済による間接費の削減や、業務標準化による業務品質の向上に寄与するといわれてきた。そこで、本論文では、イベントスタディを実施することで、これら導入成果についての実証的な知見を提供する。結果として、先行研究で提唱されてきたようなコスト削減と業務品質の向上という導入成果がみられることが明らかとなった。ただし、シェアードサービスセンターに集約される業務内容によって、その導入成果の程度が異なることも明らかとなった。

〈キーワード〉

経理部門、シェアードサービスセンター、導入成果、イベントスタディ

The Effect of Implementing Shared Service Centers
: An Empirical StudyKohei Arai^{*}, Keisuke Oura^{*}, Rui Okazaki[†], Hiroshi Miya[†]

Abstract

The purpose of this paper is to empirically examine the effect of implementing shared service centers based on the data obtained from financial statements and a questionnaire survey. Shared service centers provide operational divisions with administrative services. While precedent studies suggest that the centers improve the balance of cost and quality of resource allocation within group companies, results of this event study indicate that, reducing sales, general and administrative costs as well as improving the task quality after shared service centers implementation. In addition, the results show that the types of shared service centers influence the magnitude of these effects.

Key Words

Comptroller, Shared Service Center, Implementation Performance, Event Study

2010 年 10 月 6 日 受付

2011 年 3 月 28 日 受理

* 甲南大学マネジメント創造学部 講師

* 滋賀大学経済学部 准教授

† 神戸大学大学院経営学研究科 博士課程後期課程

† 神戸大学大学院経営学研究科 教授

Submitted 6 October 2010

Accepted 28 March 2011

*Lecturer, Hirao school of Management, Konan University

* Associate Professor, Faculty of Economics, Shiga University

† Doctoral Student, Graduate school of Business Administration, Kobe University

† Professor, Graduate school of Business Administration, Kobe University

1. はじめに

本論文の目的は、経理シェアードサービスセンターの導入成果について、郵送質問票および公開財務諸表から得られたデータをもとに経験的に検証することである。シェアードサービスとは、近年、企業グループ全体の間接費のコストマネジメント手法として注目を浴びている組織構造の再設計の方法である。なお、本論文では、企業内あるいは企業グループ内で分散していた間接業務を集約することによって独立させた組織を「シェアードサービスセンター」(以下SSCと略す)と呼ぶ。

SSCのうち経理・財務に関連するSSCは、財務会計業務だけではなく管理会計業務を実施する組織の一つとして、管理会計研究上、重要である。このように経理SSCは、コストマネジメント手法としてという意味だけでなく、管理会計を実施する組織であるという意味もあり、二重の意味で管理会計研究上重要な位置づけにある研究対象である。とはいえ、このような経理SSCは、園田(2006)の嚆矢的研究以降ようやく学術的な調査が途に就いたばかりであり、その導入成果に関する実証的な証拠は依然として蓄積されていない。

そこで本論文では、経理SSCの導入が組織に対してどのような帰結をもたらすのかを実証的かつ経験的に検証した。この研究目的を達成するため、次のような研究方法を採用した。まず、東証一部上場企業を対象とした郵送質問票調査により、経理SSCの実施企業と導入年を測定した。その上で、実施企業を対象として、経理SSC導入前後の相対的な成果の変動を明らかにするため、イベントスタディを実施して、その成果の統計的な有意性を検証した。

本論文では、コストマネジメント手法としての経理SSCの導入成果を検証するために販売費および一般管理費(以下、販管費と略す)の相対的な変動を検証した。また先行研究では、経理SSCの導入成果として、資産管理の効率化が挙げられていることから、売上債権回転率のような資産効率の相対的な変動を検証した。そのうえで、経理SSCの導入が結果として企業の包括的競争優位に対してどのような影響を与えているのかを議論するため、成果尺度としてROAの相対的な変動についても検証している。

もっとも、経理SSCを導入した企業とそうでない企業を単純に比較しただけでは、SSCの導入成果を検証したとは言えないだろう。というのも、各企業の経理SSCでどのような業務をどの程度実施しているかという要因も、SSCの導入成果を左右すると考えられるからである。本論文では、因子分析の結果、少なくとも2つの次元で経理・財務部門のシェアードサービス化が実施されていることが示された。そこで、この2つの次元である財務報告因子と資産管理因子を用いて、経理SSCの導入成果について差があるかどうかの検証も実施している。

以下、本論文の議論は、次のように進める。まず、次節では先行研究をもとに、本論文が解決する研究課題を作業仮説という形で提示する。第3節では、研究方法とサンプルの概要を述べている。第4節では分析結果を示し、その結果についての解釈を実施している。第5節では、結論として、分析結果の概略を示し、研究上の貢献と限界を明らかにした上で、今後の研究の展望を述べている。

2. 文献レビューと作業仮説の導出

本節では、主にわが国のシェアードサービスの事例および実態調査に関する既存研究を概観

する。とりわけシェアードサービスの導入状況およびその成果について既存研究の知見を整理し、残された課題を示すことで、本研究目的の意義と重要性を改めて明確化する。

2.1. シェアードサービス

連結会計の導入や、グループ経営の効率化が要求されている現在、企業グループとしての経営資源の全体最適化を志向し、グループ経営の強化を促す仕組みの1つとしてのシェアードサービスに一層の注目が集まっている。本論文におけるシェアードサービスとは、図1にあるように、社内または企業グループ内で分散して行われている間接業務を、ある部門または子会社に集中し、業務処理を行うマネジメント手法とする¹。

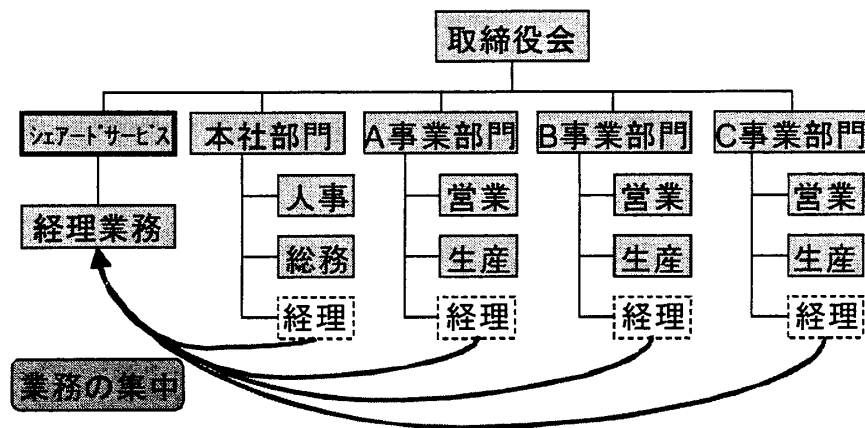


図1 シェアードサービスの概念図

シェアードサービスの定義については、論者により若干の相違がある。例えば、Schulman et al. (1999)は、外部顧客を満足させ、企業価値を高めることを共通の目的として、低価格、高品質のサービスを内部パートナーに提供するため組織内の共通業務を集中化することであるとしている。澤田(2006)は、複数の企業・組織で実施している同種の業務(スタッフ業務)を切り離して、SSCに集中させることで、業務の効率化を図るとともに、知識・能力を含蓄させる経営手法であると述べている。また、園田(2006)では、グループ経営の視点から、社内または企業間グループ内で分散して行われている業務(経理や人事などの間接業務である場合が多い)を、(1)ある本社部門または子会社に集中し、(2)それが本当に必要な業務であるのか、または効率的なプロセスで行われているのか、という視点から業務の見直しを行い、さらに(3)業務を標準化して処理を行うというマネジメント手法として捉えている。これらの定義から、経営資源を効率的あるいは効果的に利用するために、間接部門をどのように集約すべきなのかということが、シェアードサービスを議論する上で主要な論点となる。

また、SSCに間接業務をすべて移行するわけではなく、ある程度の組織や業務が残されるのが一般的である。つまり、通常はグループ各社には予算のような戦略的な機能または意思決定に関わる機能を残し、SSCには標準化になじむオペレーショナルな機能を委託する(園田, 2006)。この点に関して、伊藤(2007)は「一般的に、シェアードサービスの適用が容易なのは、トランザクション処理(定型業務)にかかわる業務領域である。それは、規模の経済性、標準化の経済性が働きやすく、また、現状部門からの物理的、組織的に距離を置くことのデメリットが比較的少ないと考えられるからである」としている。後に述べるように、こうした規模の経済や標

準化のメリットがシェアードサービス化に求められるコスト削減成果の根拠となる。

2.2.シェアードサービスの導入成果

一般にシェアードサービスの導入成果としては、定量的成果としてのコスト削減(あるいは利益獲得)効果と、シェアードサービスが提供するサービス品質の向上によってもたらされる定性的効果の2つに大別される。例えば、園田(2006)は、前者の定量的効果としてコスト削減および利益獲得をあげ、後者の定性的効果として顧客満足度の向上、連結財務諸表作成のスピードアップ、教育研修の効率化、間接業務の品質向上、内部統制の強化、間接部門従業員の意識変革などの項目をあげている。

既にシェアードサービスに関する既存研究は多くの蓄積があり、シェアードサービスの導入状況についていくつかの実態調査が行われている。まず、慶應義塾大学経済学研究科・商学研究科 COE プロジェクト経営会計班(2005)の調査ではによれば、経理(35.5%)、人事(33.0%)、総務(26.0%)、資金管理(26.0%)、購買(12.5%)、物流(13.0%)、その他(5.0%)でシェアードサービスが導入されている。また小畑(2004)は、上場企業 400 社の財務担当役員宛に質問票調査を実施しており、回収率は 10.2%、回答企業の 63%が製造業で、90%がグループ年商 1,000 億円超の、85%がグループ従業員数 1,000 人以上の大企業であった。その調査結果は、SSC を設立済みが 42%、設立に向け取組み中が 17%、設立を検討中が 22%、検討していないが 20%であった。さらに、澤田(2006)の調査は、一部上場企業を中心に連結決算で 2,000 億円以上の、グループ従業員数 3,000 人以上の企業、約 600 社を対象に、シェアードサービスの運営責任者、または本社経営企画部長に対して質問票を送付した。調査結果は、回答数 65 社で、実際にシェアードサービスを導入している企業は 46 社であった。導入時期については 2000 年以降に導入した企業が多かった。

これら実態調査においてシェアードサービスの導入目的がどのように検討されているかを見てみると、澤田(2006)の調査では、導入目的の上位 3 項目として、コスト削減(93%)、業務品質の向上²(64%)、業務ノウハウの集約(54%)があがっている。ここで、業務品質の向上は、間接業務の標準化による学習効果に伴うものと推定できる。また、小畑(2004)の実態調査では、導入目的は質問していないものの、シェアードサービスに期待する役割を明らかにしており、それは、低廉なコスト(85%)、専門性(76%)、スピード(61%)とその割合は高く、ナレッジの蓄積(29%)、人材育成(17%)は相対的に低い割合を示している。論者により、多少の相違はあるものの、シェアードサービスの目的として、コスト削減と業務品質の向上を取り上げる論者は多い。菊永(2003)はシェアードサービスの目的に専門性と効率性の向上による品質の改善とコスト削減を指摘している。同様に、島本(2004, p.51)も、「安価で質の高いサービスの提供、コアビジネス部門への効果的なサポート、サービス品質向上、コアビジネス部門への効果的な業務環境提供など」を挙げ、品質の向上と効率化をシェアードサービスに課せられたミッションとして指摘している。ほかにも、公表データに基づいて日本企業におけるシェアードサービスの導入実態を調査した川野ほか(2004)は、導入企業の大半がコスト削減をその目的にあげていることを指摘している。

このようにシェアードサービスは、業務を集中化することによって間接業務を効率的にマネジメントすることを主目的とするため、その主たる導入成果もコスト削減や業務品質の向上に求められる。アーサーアンダーセン・ビジネスコンサルティング(1999)は、米国企業 50 社を対象に調べた結果、商品仕入れや経費の支払業務と、伝票入力から月次決算・年度決算などを

行う一般会計業務で効果が最も大きく、45%もコスト削減が達成されていることを報告している。

園田(2006)によれば、業務品質の向上は、間接業務の標準化による効果が大きいという。シェアードサービス化に伴い、業務を標準化することは、作業時間の短縮やミスの減少といった面で効果をもつ。こうした業務品質の向上は、作業スピードの短縮や手直し作業の減少にともなう実際作業時間の短縮を促進し、ひいては間接業務に関するコスト削減を達成することが考えられる。つまり、SSC 導入による業務品質の向上とコスト削減という2つの効果は、互いに独立したものというよりは、相互依存的な関係にあるといえるだろう。園田(2003)も、業務の集中化によって重複した経営資源の削減が促進され、間接業務に関連した固定費や業務単位あたりの固定費を低減することが可能となることを主張している。また園田(2006)では、数社のシェアードサービスの導入事例をもちいて、こうした業務の見直しと標準化によって不要な間接業務の排除と非効率な業務プロセスの効率化を達成した数社の業務改善事例が報告されている(園田, pp.79-84)。そして、これらの業務改善は業務品質の向上に寄与することはもちろん、作業時間の削減に伴い業務コストが減少することを示唆している。ほかにも、寺西(2003)は、宇部興産でのシェアードサービスの導入が組織改編や業務の標準化などをもたらした結果として約23%の人員削減効果をもたらしたことを報告している。

以上のように、シェアードサービスを対象とした研究のうち、特にその導入成果に焦点を当てた既存研究は、成功事例(アーサーアンダーセン・ビジネスコンサルティング, 1999)や田村(2006)がいう理論的サンプリングに基づいた先駆的なケース研究(寺西, 2003; 園田, 2006)に限られている。もっとも、いくつかの実態調査(小畑, 2004; 澤田, 2006)においてはシェアードサービスの導入に関して言及しているが、その記述は「SSCの目的や役割」に限定的であり、必ずしも客観的な導入成果の経験的証拠と認められるものではない³。そこで、本論文では、次のような作業仮説1を設定し、シェアードサービスにおいて、既存研究で言われているようなコスト削減効果が存在するのかを公開財務諸表データを用いて検証する。

作業仮説1：経理SSCの導入により、企業の販管費は減少する。

もちろん、SSCの導入成果はコスト削減に限られたものではない。園田(2006)では、SSCの導入によってコスト削減が実現されるプロセスに着目し、コスト削減の要因として業務品質の向上の重要性を指摘している(図表2-6, p.30)。経理SSCにおいても、業務を集約することによる作業効率のアップあるいは経理処理の業務スピードの向上やミスの縮減といった点で業務品質の向上効果があると考えられる⁴。経理SSCに関しては、多様な観点からの業務品質が想定されるが、公開財務諸表データから実証的に検証可能な項目は少ない。そのため、ここでは検証可能性を優先させ、経理業務の1つとして債権管理を取り上げる。債権管理に関連した業務品質は、債権回収過程の時間を短縮させ、結果として売上債権回転率の上昇という形で検証可能なので、本論文では次のような作業仮説2を設定する。ただし、債権管理の効率性の上昇が、業務品質の向上を代表するというわけではないことには注意が必要である。

作業仮説2：経理SSCの導入により、企業の売上債権回転率は上昇する。

また、結果として経理SSCの導入が企業の競争優位に寄与したのかを検討することも意義が

あることといえる。コスト削減効果や品質上昇効果は、業務の時間を削減したり資産の効率を上昇させたりといった効果を経て、収益性を改善すると考えられる。逆に、個々のコスト削減効果や品質上昇効果が、何らかの逆機能的な状態を引き起こしているのなら、結果としての企業の競争優位に寄与したとは言えないからである。ここで、企業の包括的な競争優位の指標として、ここではROAを取り上げ、経理SSCの導入とROAについての関連についての作業仮説3を設定する。なお、本論文のように、結果として企業の競争力への貢献を検討する際にROAを用いることは、Kinney and Wemp(2002)などの研究で採用されている。その理由としては、売上高利益率や総資産回転率などの成果を含んだ企業業績についての包括的な測定指標であることが挙げられている(Kinney and Wemp, 2002)。

作業仮説3：経理SSCの導入により、企業のROAは上昇する。

3. 研究方法とサンプルの概要

作業仮説を検証するためには、いつから経理SSCを導入しているのか、という情報が必要となる。また、経理SSCについての詳細な情報も必要となるだろう。これらのデータ上の要請により、本論文では郵送質問票調査を採用した。また、成果の検証の際には、公表財務諸表をもとにデータを収集し分析を実施する。

3.1. 郵送質問票調査の設計

研究課題の達成のために、質問票には、経理SSCの導入の有無、導入年、経理SSCに集約している業務内容、などを調査項目に含めた。経理SSCの導入については、「シェアードサービス」や「シェアードサービスセンター」といった用語が回答者にうまく伝わらない可能性を考慮し、図1のような概念図⁵を質問票に記載することにより、導入の有無についての回答に正確を期すように配慮した。具体的には、経理SSCの図示による説明の後に、経理・財務機能を行うシェアードサービスの有無を聞いている。また、続く設問では、導入時期を「()年前に導入した」という形で回答者が年数を記入する形式で聞いている。

経理SSCで集約され実施されている経理業務と、集約されずに本社経理部門や事業部門内の経理部門で実施されている業務を区別するための設問も置いている。これは、「必ずしもすべての間接業務がSSC化されるというわけではない」ので(園田, 2006, p.55)、経理SSCにも業務内容についてのパターンがある可能性を考慮したからである。そこで、第2節で挙げた先行研究や、櫻井(1997)のような経理・財務組織を対象とした調査をもとに抽出した業務の項目として、(1)財務申告(財務諸表作成)、(2)税務申告、(3)債権管理、(4)支払業務、(5)資金調達、(6)固定資産の管理、(7)資金計画の策定、(8)中長期経営計画の策定、(9)予算編成、(10)原価計算、(11)予算・実績の差異分析、(12)投資の意思決定、(13)経理・財務の相談窓口、の13項目を挙げている。これら項目ごとに、「1.自社(親会社)が主に行っている」と「5.シェアードサービスが主に行っている」を両極とした5段階リカートスケールで質問している。このような回答形式を採用したのは、回答者として経理SSCの成員ではなく、グループ企業全体の経理責任者を想定しているからである。そして、グループ全体で当該業務を実施していない場合に備え、「全く業務を行っていない」という回答も用意した。

なお、質問票調査の実施に先立ち、管理会計研究者と3名の実務家にプレサーベイを実施し、構成概念の妥当性を確認した上で語句や言い回しなどに改良を加えた。

3.2. サンプルングとサンプルの概要⁶

サンプルングは次のように実施した。郵送質問票は、東京証券取引所一部上場各社の主には最高財務責任者(CFO)に個人宛で、2009年5月20日に発送した。対象となる企業に最高財務責任者という役職が存在しない場合には、それに準ずるとされる役職(管理本部長などの財務・経理管掌の役員)を宛先とした。質問票の配布にあたっては、依頼状を添付し、調査の目的と協力した企業には希望に応じて調査報告書を配布することを明示し、各企業の回答内容を個別に公開しないことを誓約した。当初の回答期限は6月5日を設定していたが、7月中に回収したものも集計に含めている。また締め切り日までに回答の得られなかったものについては、6月18日に葉書による督促状を一度送付し、フォローアップを行った。なお、郵送先の住所および宛名の特定には、ダイヤモンド社の『会社職員録全上場会社版2009』を利用した。

上記の手続きによって調査を実施した結果、郵送質問票の発送数は1704社、回収数は337社、回収率は19.8%となった。サンプル選択や回答者の情報は表1のようになった。また、サンプルの記述統計量は表2のとおりである。なお、表2の数値の多くは、2008年度の決算数値である。表中の売上債権回転率は売上高を売上債権(売掛金および受取手形)で除したもので、ROAは事業利益(営業利益+受取利息+受取配当金+持分法による投資利益)を総資産額で除したものである⁷。なお、貸借対照表項目は2007年度と2008年度の決算数値の平均値を採用した。

回答企業の業種別分布は表3のとおりである。特定の産業については、回答率が統計的に有意に異なることが明らかとなった。これは、産業別に経理SSCへの注目度が異なるからだと推測される。

表1 サンプルングの概要

(1.1) 企業の選択

送付先工場・事業所数	1704
回答企業数数(回答率: 20.2%)	344
うち、非有効回答数	(7)
最終的な分析対象サンプル(有効回答数)	337

(1.2) 回答者の職位

社長、取締役など	76	(22.6%)
部長級(ゼネラルマネジャーなど)	122	(36.2%)
課長級(部長代理、次長、マネジャーなど)	63	(18.7%)
係長級(課長代理、主任、リーダーなど)	29	(8.6%)
一般社員など	4	(1.2%)
(欠損値)	43	(12.8%)
合計	337	(100%)

表2 サンプルの記述統計量

	平均	標準偏差	第1四分位	中央値	第3四分位
導入年(年前)	7.16	4.30	4	7	20
連結子会社数	56.7	85.1	12.5	32	69.5
総資産(百万円)	804,100	1,689,087	76,470	285,400	871,900
売上高(百万円)	790,900	1,662,604	97,500	256,200	804,400
販管費(百万円)	117,200	243,279	12,610	41,900	128,300
売上債権回転率	7.48	4.48	4.38	6.23	9.65
ROA(%)	7.5	6.0	3.7	6.7	9.4

表3 産業別回答数

業種	母集団(東証一部)		サンプル	
	発送数	割合	回収数	割合
水産・農林業	5	0.3%	1	0.3%
鉱業	6	0.4%	2	0.6%
建設業	100	5.9%	32	9.5%
食料品	68	4.0%	15	4.5%
繊維製品	45	2.6%	7	2.1%
パルプ・紙	12	0.7%	1	0.3%
化学	121	7.1%	20	5.9%
医薬品	33	1.9%	3	0.9%
石油・石炭製品	11	0.6%	4	1.2%
ゴム製品	11	0.6%	3	0.9%
ガラス・土石製品	30	1.8%	4	1.2%
鉄鋼	35	2.1%	9	2.7%
非鉄金属	26	1.5%	4	1.2%
金属製品	38	2.2%	4	1.2%
機械	122	7.2%	27	8.0%
電気機器	159	9.3%	39	11.6%
輸送用機器	62	3.6%	13	3.9%
精密機器	24	1.4%	2	0.6%
その他製品	47	2.8%	10	3.0%
電気・ガス業	17	1.0%	3	0.9%
陸運業	35	2.1%	8	2.4%
海運業	10	0.6%	4	1.2%
空運業	4	0.2%	3	0.9%
倉庫・輸送関連業	19	1.1%	6	1.8%
情報・通信業	100	5.9%	20	5.9%
卸売業	135	7.9%	32	9.5%
小売業	143	8.4%	27	8.0%
不動産業	52	3.1%	3	0.9%
サービス業	96	5.6%	13	3.9%
銀行業	84	4.9%	7	2.1%
証券業	21	1.2%	6	1.8%
保険業	9	0.5%	3	0.9%
その他金融業	24	1.4%	2	0.6%
合計	1704	100.0%	337	100.0%

一様性の検定：カイ自乗値=47.6296，自由度=32，p値=0.0371.

4. 分析結果

本節では、3つの分析を通じて研究課題の検証を行う。まず、有効サンプルのうち実際の分析対象となる経理SSC導入企業群と、その他の企業群にサンプルを分割したうえで、導入企業群においてSSCに集約された業務内容のパターンを明らかにするための予備的分析を実施する。そして、イベントスタディでは、導入前後でそれぞれのパターンの経理SSCにどのような変化が起こったのかを確認する。具体的には、販管費の削減効果の検証、売上債権回転率についての検証、そしてROAの上昇に関する成果の検証の順で実施する。

4.1. 予備的分析

まずは、サンプルを経理SSC実施群とそうではないサンプル群とに分割する。これは、質問

経理シェアードサービスの導入成果

- 経験的な検証 -

票で経理 SSC についての図示を含めた説明をしたうえで、「御社では、シェアードサービスを実施していますか」という設問への回答に基づいた分割である。分割した結果、337 社のサンプル企業中、110 社(32.6%)が経理 SSC を実施していることが明らかとなった。次の表 4 は、産業別の実施状況を示している。なお、経理 SSC の導入要因などの検討は別稿で論じているので合わせて参照されたい。表 4 によれば、経理 SSC 実施サンプルは、産業別にも統計的には独立していない。経理 SSC についての興味の相違からであろう非回答バイアスの存在だけでなく、実際に経理 SSC の実施状況についても産業別に有意な差が存在していた。ただしこの点は、本論文の研究目的があくまで導入成果についての検証にあることから、結果に影響を与えるものではない。

表 4 産業別の経理 SSC の実施状況

業種	実施の有無		実施率
	実施	実施せず	
水産・農林業	0	1	0.0%
鉱業	2	0	100.0%
建設業	7	25	21.9%
食料品	7	8	46.7%
繊維製品	3	4	42.9%
パルプ・紙	0	1	0.0%
化学	6	14	30.0%
医薬品	3	0	100.0%
石油・石炭製品	3	1	75.0%
ゴム製品	1	2	33.3%
ガラス・土石製品	2	2	50.0%
鉄鋼	2	7	22.2%
非鉄金属	2	2	50.0%
金属製品	1	3	25.0%
機械	9	18	33.3%
電気機器	10	29	25.6%
輸送用機器	2	11	15.4%
精密機器	0	2	0.0%
その他製品	6	4	60.0%
電気・ガス業	3	0	100.0%
陸運業	4	4	50.0%
海運業	2	2	50.0%
空運業	2	1	66.7%
倉庫・輸送関連業	1	5	16.7%
情報・通信業	8	12	40.0%
卸売業	8	24	25.0%
小売業	7	20	25.9%
不動産業	0	3	0.0%
サービス業	6	7	46.2%
銀行業	0	7	0.0%
証券業	2	4	33.3%
保険業	0	3	0.0%
その他金融業	1	1	50.0%
合計	110	227	32.6%

独立性の検定：フィッシャーの直接確率により、p 値=0.0384.

次に、経理SSCに集約される業務内容についての分析を行う。この分析では、実施企業を主要なサンプルとして扱う。経理SSCの実施サンプルについて、ただ単に実施しているというだけでなく、どのような業務をどの程度SSCを実施しているのという視点から、さらにサンプルの特性を明らかにするのがここでの予備的分析の目的となる。既に第3節で述べたように、経理SSC内での業務内容について、5段階のリカートスケールにて実施頻度の回答を得ている。また、ここでは経理SSC内部での実施状況に関心があるため、「全く業務を行っていない」というリカートスケール外の設問についても、経理SSC内で当該業務が実施されていないという意味では、リカートスケールの1と同種の回答であると判断し、アフターコーディングの段階で1を与えている。

業務内容について、個別の具体的な業務である顕在項目を規定する潜在項目を抽出することは、業務内容のばらつきについての理解を深めるだろう。これは、経理SSCの業務内容を規定する次元を明らかにすることであり、探索的因子分析によって明らかとなる。しかし、業務内容として設定した項目のうち、「資金管理」、「資金計画の策定」、「中長期経営計画の策定」、「予算編成」、「原価計算」、「予算・実績の差異分析」、「投資の意思決定」の7項目でフロア効果が生じていたために分析から除外した。この結果は、上記の7項目が因子分析に耐える適切な分布を有していないという統計的な意味をもつ。さらに、実務的には財務会計業務が経理SSCに集約されるが、大半の管理会計業務は経理SSCに集約されることはない。ということを示している点でも重要である。つまり、経理SSCを導入したとしても、中長期経営計画や予算、原価計算のような管理会計業務については、本社経理部門や事業所などで依然として実施され続けているといえる。これは、園田(2006)のいう「間接機能のうち、業務の見直しや標準化になじみやすい、オペレーショナルな部分」がSSCへの集約対象となる、という議論と整合的である。

表5 経理SSCの集約業務内容についての探索的因子分析

	財務報告因子	資産管理因子	平均値	標準偏差
財務報告(財務諸表作成)	0.85		3.07	1.80
税務申告	1.05		3.05	1.85
経理・財務的相談の窓口	0.61		3.27	1.51
債権管理		0.78	3.09	1.61
支払業務		0.89	3.76	1.61
固定資産の管理		0.62	2.89	1.65
回転後の負荷量平方和	2.24	1.82		
クロンバックの α	0.893	0.798		

最尤法、プロマックス回転。因子負荷量は0.4以上を記載。因子間相関は0.65。なお、各測定項目は1(自社(親会社)が主に行っている)–5(シェアードサービスが主に行っている)という5段階リカートスケールで測定。

そこで、フロア効果を生じさせなかった項目のみを対象として、最尤法プロマックス回転による探索的因子分析を実施した。因子の解釈可能性やスクリープロットに従い、ここでは2つの因子を抽出することに成功した(表5)。この分析結果から、外部報告に関連する財務報告業務因子と、資産管理に関連する業務因子が抽出された。つまり、事例研究に基づく先行研究ではおそらく相関の高さから認識されることがなかったのだが、業務の集約には2つの次元が存在し、その結果それぞれの集約のパターンが存在するといえる。分析においては、これら因子の各項目のリカートスケール得点を標準化したうえで単純平均をとることによって、財務報告業務と資産管理業務として変数化している。

4.2. 研究課題の検証(1)：諸経費の削減成果

研究課題の一つ目は、経理 SSC の導入に伴い、先行研究が主張するようにコスト削減の効果があつたのかどうかについての検証である。園田(2006)によれば、SSC の導入により「間接業務に関係した固定費を削減する」ことができ(p.57)、このような本社側での削減効果は人件費や経費などの節約につながり、結局は販管費の総額の変化という形で表れるだろう。

ここでは、販管費総額を被説明変数として設定し、この費用の削減効果を検証するため、次のような回帰モデルを推定する。

$$\begin{aligned} SG\&A_{i,t} = \alpha_0 + \alpha_1 * SD_d_{i,t} + \alpha_2 * Sales_{i,t} + \alpha_3 * SD_d_{i,t} * Sales_{i,t} + \alpha_4 * Adopt_d_i * Sales_{i,t} \\ &+ \alpha_5 * Adopt_d_{i,t} * OneYear_d_{i,t} * Sales_{i,t} + \alpha_6 * Adopt_d_{i,t} * Sales_{i,t} * FRP_i \\ &+ \alpha_7 * Adopt_d_{i,t} * Sales_{i,t} * AMP_i + \varepsilon_{i,t} \end{aligned}$$

添え字の i は企業を、 t は年を表す。添え字が 0 から 8 をとる α は、回帰分析における係数を表す。 $SG\&A$ は企業 i の t 年における販管費の総額、 $Sales$ は企業 i の t 年における売上高を示している。またダミー変数として、 $t-1$ 年から t 年の売上高が減少したときは 1 をとる SD_d を、企業 i が t 年において経理 SSC を導入していれば 1 をとる $Adopt_d$ を、企業 i が t 年において経理 SSC を導入して 1 年目だったときには 1 をとる $OneYear_d$ を、それぞれ設定している。そして、 FRP は企業 i の経理 SSC の財務報告業務の変数を、 ASP は企業 i の経理 SSC の資産管理業務の変数を示している。

この回帰モデルでは、販管費の変動を通常の変動と経理 SSC の導入による変動に分類するため、販管費を売上高の関数として表現している。例えば、Anderson et al.(2003)や平井・椎葉(2006)は、売上高は販管費のコストドライバーの代理変数として用いられている。そこで、本研究においても販管費のコストドライバーの代理変数として、売上高を採用する。ただし、Anderson らが指摘しているように、前年度からの売上高が増加しているのか減少しているのかで販管費の増減に与える影響度合いは異なる可能性があるため、売上高が減少したときのダミー変数 SD_d を挿入して、この問題に対処している。また、導入した当初は、組織的な混乱などで成果が十分に現れない可能性を考慮して、 $OneYear_d$ を用いてこの影響をコントロールしている。なお、回帰モデルには含めていないが、不均一分散に対処するため全ての販管費および費用、そして売上高は期中平均総資産額で除した値を採用している。

第 1 の作業仮説は、回帰モデルにおける α_4 の係数が負になるかどうかで検証できる。というのも、コスト削減の効果があるのなら導入以後の売上高販管費率は低下していると予想できるからである。このモデルの推定は、各企業の導入前後の財務データが必要となる。

そこで、1986 年から 2009 年までの過去 24 年分の公開財務諸表に基づくデータにより分析を実施する。そのため、サンプルのうち 25 年以上以前に SSC を導入したと答えた企業を分析対象として除外する。なお、分析対象から外れた企業は 7 社あり、これら企業は平均して 37.9 年前に導入していたと答えていた。このように年代を区切ったのは、上記のデータの制約もあるが、分析期間が長期になりすぎると費用構造に構造変化が起きやすいこと、分析期間を通じて経理 SSC の業務内容が同一であるという仮定に無理が生じること、25 年以上前に導入したと答えたサンプルの導入年は一桁目が 5 や 0 となるようにまるめられており正確な導入年か疑わしいこと、などが理由としてあげられる。さらには、金融業のように通常の財務数値が手に入

らないサンプルも除外された。なお、表2ではすでにこれらサンプルを除いた数値を表示している。

この期間のサンプルを対象とした分析結果は、次の表7の通りである。パネルデータでの分析となるため、推定方法は最小自乗法(以下、OLS)、固定効果モデル、変動効果モデルのいずれかを選択する必要がある。F検定およびハウスマン検定により、ここでの分析は固定効果による分析が望ましいことが明らかとなった。F検定およびハウスマン検定の結果についても表7を参照されたい。

結果は、作業仮説を支持するものだった。 $Adopt_d * Sales$ の係数が統計的に有意な負の値を示したことから(係数=-0.0079, t値=-2.53***), SSC導入後は販管費の額が有意に低下することが示された。この点が示していることは、通常は販管費は売上高の13.6%程度だが、経理SSC導入後はその値が0.79%ほど有意に低下し売上高の12.8%程度になるということである。また、 $Adopt_d * Sales * FRP$ の係数から財務報告に関連する業務をSSCが実施しているほどその効果は弱まり(係数=0.0090, t値=2.42***), 逆に、 $Adopt_d * Sales * AMP$ の係数から資産管理に関連する業務をSSCが実施しているほどその効果は強まることが明らかとなった(係数=-0.0082, t値=-2.11***).

4.2. 研究課題の検証(2): 資産管理の効率化

研究課題の二つ目は、経理SSCの導入に伴い、先行研究が主張するように資産の効率的な運

表7 コスト削減効果の検証

	被説明変数: SG&A (販管費)	
	係数	t 値
(定数項)	0.0650	7.84 ***
SD_d	-0.0086	-1.22
$Sales$	0.1363	18.02 ***
$SD_d * Sales$	0.0131	2.06 **
$Adopt_d * Sales$	-0.0079	-2.53 ***
$Adopt_d * OneYear_d * Sales$	-0.0005	-0.07
$Adopt_d * Sales * FRP$	0.0090	2.42 ***
$Adopt_d * Sales * AMP$	-0.0082	-2.11 ***
決定係数	0.888	
自由度調整済み決定係数	0.882	
F 値	147.67***	
固定効果モデル選択のF検定	F値=123.2***, 自由度=(89,1791)	
変動効果モデル選択のハウスマン検定	カイ自乗値=22.6***, 自由度=7	

推定方法は、パネルデータの固定効果モデル。 $SG\&A$ は企業*i*の*t*年における販売費および一般管理費の総額、 $Sales$ は企業*i*の*t*年における売上高、 SD_d は*t*-1年から*t*年の売上高が減少したときは1をとるダミー変数、 $Adopt_d$ は企業*i*が*t*年において経理SSCを導入していれば1をとるダミー変数、 $OneYear_d$ は企業*i*が*t*年において経理SSCを導入して1年目だったときには1をとるダミー変数、 FRP は企業*i*の経理SSCの財務報告業務の実施度合いを、 ASP は企業*i*の経理SSCの資産管理業務の実施度合いを示す変数である。n=1888。クロスセクション数は90。***, p<0.01; **, p<0.05; *, p<0.1

用が促進されるのかについての検証である。これは、経理 SSC の 2 つの業務因子のうちの一つである資産管理業務の成果とも直結している。ここでは、被説明変数として支払い業務や債権管理業務などの効率性を判断する指標として売上債権回転率⁸を設定する。経理 SSC の導入によって売上債権回転率が上昇するのかを検証するため、次のような回帰モデルを推定する。

$$\begin{aligned} TurnOver_{i,t} = & \alpha_0 + \alpha_1 * SD_d_{i,t} + \alpha_2 * MeanTO_{i,t} + \alpha_3 * SD_d_{i,t} * MeanTO_{i,t} + \alpha_4 * Adopt_d_i * MeanTO_{i,t} \\ & + \alpha_5 * Adopt_d_{i,t} * OneYear_d_{i,t} * MeanTO_{i,t} + \alpha_6 * Adopt_d_{i,t} * MeanTO_{i,t} * FRP_i \\ & + \alpha_7 * Adopt_d_{i,t} * MeanTO_{i,t} * AMP_i + \varepsilon_{i,t} \end{aligned}$$

TurnOver は企業 *i* の *t* 年における売上債権回転率を示しており、*MeanTO* は売上債権回転率の企業 *i* が所属する産業の *t* 年の平均値を表している。なお、産業は東京証券取引所の産業分類に依っており、産業平均は東証一部上場企業のものを採用している。先ほどの販管費の推定の際には、売上高の関数としてモデリングすることが、実証的コストベヘイビアに関連する多くの先行研究からも適切であったといえる。しかし、売上債権回転率の変動を説明する変数については、それほど頑健な証拠が蓄積されているわけではない。そこで、Banker et al. (1996) を参考にして、企業が所属する産業の産業平均値に対して相対的にどのような位置づけにあるのかを検証することで仮説検証を行う。モデル内に産業平均の売上債権回転率が含まれているのはそのためである。分析結果は、表 8 のとおりである。先ほどと同様に固定効果モデルでの推定となっている。

表 8 資産管理の効率化の検証

	被説明変数：TurnOver 売上債権回転率	
	係数	t 値
(定数項)	6.4271	100.11 ***
<i>SD_d</i>	0.5963	5.96 ***
<i>MeanTO</i>	-0.0061	-3.93 ***
<i>SD_d*MeanTO</i>	0.0031	0.82
<i>Adopt_d*MeanTO</i>	0.0038	2.04 **
<i>Adopt_d*OneYear_d*MeanTO</i>	-0.0035	-1.11
<i>Adopt_d*MeanTO*FRP</i>	-0.0059	-2.15 **
<i>Adopt_d*MeanTO*AMP</i>	0.0106	3.20 ***
決定係数	0.862	
自由度調整済み決定係数	0.855	
F 値	116.32***	
固定効果モデル選択の F 検定	F 値=112.4***, 自由度=(88,1769)	
変動効果モデル選択のハウスマン検定	カイ自乗値=30.8***, 自由度=7	

推定方法は、パネルデータの固定効果モデル。*TurnOver* は企業 *i* の *t* 年における売上債権回転率を、*MeanTO* は企業 *i* が属する産業の *t* 年における売上債権回転率の産業平均値を、*SD_d* は *t*-1 年から *t* 年の売上高が減少したときは 1 をとるダミー変数、*Adopt_d* は企業 *i* が *t* 年において経理 SSC を導入していれば 1 をとるダミー変数、*OneYear_d* は企業 *i* が *t* 年において経理 SSC を導入して 1 年目だったときには 1 をとるダミー変数、*FRP* は企業 *i* の経理 SSC の財務報告業務の実施度合いを、*ASP* は企業 *i* の経理 SSC の資産管理業務の実施度合いを示す変数である。n=1888。クロスセクション数は 89。***, p<0.01; **, p<0.05; *, p<0.1。

分析の結果、作業仮説2の通り、SSC導入後、売上債権回転率が有意に上昇していることが示された。つまり、 $Adopt_d*MeanTO$ の推定値は正で有意であり(係数=0.0038, t 値=2.04**), 経理SSCの導入が資産管理を効率化していることを示している。2.1節で確認した先行研究の主張を経理SSCに当てはめるとすると、売上債権の管理業務が集約される場合、その業務は事業部門から切り離されて集約されて標準化が進展するといえる。標準化された業務は売上債権の効率的管理を促進し、債権の現金化を加速させるだろう。結果として、売上高に占める売上債権の割合は減少するため、有意に売上債権回転率が上昇したと解釈可能である。

$Adopt_d*MeanTO*AMP$ の係数より、管理業務の度合いが相対的に高い場合は、売上債権の管理の効率性はより促進されることが明らかとなった(係数=0.0106, t 値=3.20***)。一方、 $Adopt_d*MeanTO*FRP$ の係数より、財務報告業務の度合いが相対的に高い場合は、売上債権管理の効率化を阻害することも明らかとなった(係数=-0.0059, t 値=-2.15**).

4.3. 研究課題の検証(3): ROAへの影響

研究課題の三つ目は、経理SSCの導入に伴う種々の成果により、結果的にROAが向上するかどうかを検討する。分析上の被説明変数としては、事業利益についてのROAをおく。被説明変数が、経理SSCの導入によって上昇するのかを検証するため、次のような回帰モデルを推定する。

表9 ROAの検証

	被説明変数: ROA (総資本事業利益率)	
	係数	t 値
(定数項)	0.0621	19.31 ***
SD_d	-0.0048	-1.07
$MeanROA$	-0.1275	-2.33 **
$SD_d*MeanROA$	0.0574	0.80
$Adopt_d*MeanROA$	0.0617	2.48 ***
$Adopt_d*OneYear_d*MeanROA$	-0.0950	-1.83 *
$Adopt_d*MeanROA*FRP$	0.0530	1.89 *
$Adopt_d*MeanROA*AMP$	-0.0295	-0.94
決定係数	0.457	
自由度調整済み決定係数	0.427	
F 値	15.642***	
固定効果モデル選択のF検定	F 値=15.4***, 自由度=(88,1769)	
変動効果モデル選択のハウスマン検定	カイ自乗値=78.0***, 自由度=7	

推定方法は、パネルデータの固定効果モデル。ROAは企業*i*の*t*年における総資本事業利益率を、 $MeanROA$ は企業*i*が属する産業の*t*年におけるROAの産業平均値を、 SD_d は*t*-1年から*t*年の売上高が減少したときは1をとるダミー変数、 $Adopt_d$ は企業*i*が*t*年において経理SSCを導入していれば1をとるダミー変数、 $OneYear_d$ は企業*i*が*t*年において経理SSCを導入して1年目だったときには1をとるダミー変数、 FRP は企業*i*の経理SSCの財務報告業務の実施度合いを、 ASP は企業*i*の経理SSCの資産管理業務の実施度合いを示す変数である。n=1888。クロスセクション数は89。***, $p<0.01$; **, $p<0.05$; *, $p<0.1$

$$ROA_{i,t} = \alpha_0 + \alpha_1 * SD_d_{i,t} + \alpha_2 * MeanROA_{i,t} + \alpha_3 * SD_d_{i,t} * MeanROA_{i,t} + \alpha_4 * Adopt_d_i * MeanROA_{i,t} \\ + \alpha_5 * Adopt_d_{i,t} * OneYear_d_{i,t} * MeanROA_{i,t} + \alpha_6 * Adopt_d_{i,t} * MeanROA_{i,t} * FRP_i \\ + \alpha_7 * Adopt_d_{i,t} * MeanROA_{i,t} * AMP_i + \varepsilon_{i,t}$$

ROA は企業 i の t 年度における事業利益(営業利益+受取利息+受取配当金+持分法による投資利益)を総資産額で除したものである。また $MeanROA$ は、企業 i が所属する産業の t 年における ROA の平均値である。分析結果は、表 9 のとおりである。先ほどと同様に固定効果モデルでの推定となっている。なお、先ほどの売上債権回転率に関する分析と同様に、モデルは産業平均に対する相対的な変動を検証する形で定式化されている。

結果は、作業仮説 3 を支持するものだった。つまり、 $Adopt_d * MeanROA$ の係数が統計的に有意な正の値であることから(係数=0.0617, t 値=2.48***), SSC 導入によって ROA が有意に上昇することが示された。ただし、10%という有意水準ではあるものの、 $Adopt_d * OneYear_d * MeanROA$ の係数が負であることから、導入当初は ROA に対して負の効果を一時的にもたらすことも示されている(係数=-0.0950, t 値=1.83*)。導入当初の混乱に伴い一時的に費用などが上昇してしまい、結果として利益へ負の効果をもたらすことは、既存の管理会計システムの導入研究でも実証されている (Banker et al.,1996; 松尾他, 2007)。ここでの一時的な負の効果についても、同様の解釈が可能だろう。

4.4. 分析結果についての議論

ここまでの分析結果によって、いずれの作業仮説も検証されたといえる。これら検証結果と、追加的に検証した財務報告業務と資産管理業務の影響は次の表 10 のとおりとなる。なお、この表における「阻害要因」とは、正の効果を減じる要因、という意味である。

表 10 分析結果の概略

導入成果		追加検証：業務因子の影響	
		財務報告	資産管理
販管費の削減	削減効果有り	阻害要因	促進要因
売上債権回転率の上昇	上昇効果有り	阻害要因	促進要因
ROA の向上	向上効果有り	(影響なし)	(影響なし)

これらの分析結果から、経理 SSC は客観的な指標で分析を実施しても、先行研究が主張した様々な導入成果を有していることが実証されたといえる。また、経理 SSC が実施している業務内容によっては、こうした導入成果が促進されたり、弱められたりする点も明らかとなった。直接的な効果において一貫していたのは、財務報告よりも債権管理や固定資産管理、そして支払業務のような資産管理機能を集約している SSC の方がより高い効果をもたらしていたことである。これは、本社経理で行われた財務報告を集約する効果よりも、各事業部門に分散していた資産管理業務を集約した方が、より高い効果を得られるという点を反映しているといえる⁹。

5. 結論

本論文の目的は、経理 SSC の導入成果を客観的なデータに基づいて検証することであった。本節ではこの研究目的に対して、分析結果がどのようなものであったのかを要約して、本研究の貢献および限界を指摘する。

経理 SSC の導入成果については、先行研究が指摘していたような成果がいずれも実証的に支持された。販管費のようなコストは導入によって削減され、売上債権回転率のような業務品質に関連する指標でも正の効果がみられた。さらには、ROA のような包括的な指標においても、経理 SSC はわずかながらも有意な正の導入成果をあげていることが示されたのである。

また、これら導入成果については、経理 SSC に集約されている業務内容によっても差があることが明らかとなった。一般的に経理 SSC で行われている業務は、財務報告と資産管理の 2 つの業務に集約できる。そして、コスト削減効果や売上債権回転率の上昇効果には、いずれも資産管理業務の実施率と正の関係にあった。つまり、資産管理業務の実施率はこれら導入効果を促進させる傾向があったといえる。

このような研究結果は、次のような学術的な貢献をもたらしたといえる。それは、複数事例を積み重ねることで明らかとなった経理 SSC の成果について、実証的かつ経験的な証拠を提供した点である。さらには、事例研究の知見を経験的データで補強することに加え、資産管理業務の実施が成果につながりやすいという追加的な知見の提供にも成功している。

他方、本論文は研究方法の点からも学術的な貢献をもたらしたといえる。それは、サーベイ研究とアーカイバル研究のミックスドメソッドを採用することにより、非公開データに基づくイベントスタディを実施しその有効性を提示したことにある。経理 SSC に限らず、管理会計システムの導入成果の研究においては、同様の分析を実施することが可能であり、本論文はその一つのひな型を提供できたものといえるだろう。

もちろん、本研究にも限界はある。それは、被説明変数に関連した 3 点の限界である。1 点目は、業務品質の向上についての作業仮説の際に、売上債権回転率という資産管理の業務品質のみに関連した変数を用いたことである。これは、財務報告に関連する変数については未検証であり、作業仮説 2 の検証結果が限定的であることを示している。2 点目の限界は以下のとおりである。すなわち、経理 SSC が様々なリストラクチャリングの一環として導入されている企業に対しては、経理 SSC の成果に関する本研究の検証結果は限定的な説明力しか持たないであろう。この場合、本論文の検証結果が過度に一般化されている恐れがあるといえる。この点は、組織変革に関するコントロール変数を導入することで、より精度の高い検証が可能になるだろう。3 点目の限界は、全ての作業仮説に関連するのだが、本研究が比較的短期的な成果にのみ注目して分析を実施してきたことである。本研究では、主に先行研究で繰り返し述べられてきたコスト削減効果と業務品質の向上、およびその包括的な競争優位性が、SSC の導入によって比較的短期間にもたらされることを確認した。しかし、これは長期的な競争優位についても同様の結論がもたらされることを保証しているわけではない。例えば、経理 SSC の導入により、経理人材の育成に長期的に負の効果を企業にもたらすようなことがあったとしても、それは本研究の分析結果からはほとんど明らかにされないことには注意が必要である。今後の研究においては、短期的な成果ではなく長期的な成果の検証が可能となる経時的な事例研究が必要となるだろう。

謝辞

本研究の初期の段階から、慶應義塾大学商学部の園田智昭教授には示唆に富む貴重な意見をいただいている。また、日本管理会計学会 2010 年度年次全国大会および神戸大学管理会計研究会の参加者の皆様からは、お名前を挙げきれないほど多数の方から、以前の段階の本研究が抱えていた問題について、建設的な意見をいただいている。匿名の査読者の方々からは我々著者よりも深く論文を読み込んでいただき、表記上の問題から分析上の技術的問題にいたるまで丁寧指摘いただいた。記して、深く感謝申し上げる。

そして、質問票に解答いただいた企業の方々の学術への深い理解と惜しみないご協力に何よりの謝意を表したい。

脚注

- ¹ この定義は、シェアードサービスが、業務の集中化(centralization)とほぼ同義である点に注意が必要である。これはまた、本論文では、SSC をプロフィットセンターや別会社とする点が通常の集中化と異なる、という立場には立たないことを示している。というのも、多くの事例研究を踏まえた調査が、集中化とシェアードサービスを同義と考えて議論を展開しており、SSC をプロフィットセンターや別会社とすることに限定することの意義が不明確だからである。
- ² 一般に、間接業務はルーティン業務が多いと考えられるが、ここでの「業務品質の向上」とは、こうした反復的な業務そのものの品質の向上というよりは、業務の標準化や改善などに伴う作業時間の短縮化などを指すものと思われる。
- ³ なお、管理会計システムの導入成果に関して、郵送質問票調査における「自己評価による回答」や「評価者による認知」にはバイアスがかかる可能性がある。こうした問題を背景として、例えば、Ittner et al.(2002)では管理会計システムの導入成果を検証する際に客観的指標のもつ有用性を指摘している。
- ⁴ この点に関連する実際の事例としては、経理 SSC に限っても NTT グループや宇部興産、積水化学などがある(企業研究会, 2003)。
- ⁵ 実際の質問票では、図表の「経理」という部門名を「間接部門」と表記し、また、集約された「経理業務」を「間接業務」と表記した。図 1 では、より正確性を期すために表現方法を変更している。
- ⁶ 本項での報告事項は、加登ほか(2008)にもとづいたものである。
- ⁷ 各財務指標の算出にあたっては、Palepu et al.(2000)、乙政(2009)、そして桜井(2010)を参考にしている。
- ⁸ 売上債権回転率は、「回転率が高いほど、現金販売の割合が高いか、あるいは債権回収までの期間が短いと推察される」という(乙政, 2009, p.109)。経理 SSC の導入により、債権管理が効率化されれば、おそらくは後者の理由により、売上債権回転率が上昇すると推測出来る。
- ⁹ この点の解釈については、慶應義塾大学商学部教授の園田智昭先生に貴重な示唆を頂いている。記して深く感謝申し上げる。

参考文献

- Anderson, M. C., R. D. Banker, and S. N. Janakiraman. 2003. Are selling, general and administrative cost “sticky”? *Journal of Accounting Research*. 41(1): 47-63.
- Banker, R.D., S. Lee, and G. Potter. 1996. A Field Study of the Impact of a Performanse-

- Based Incentive Plan. *Journal of Accounting and Economics*. 21: 195-226.
- Ittner, C. D., W. Lanen, and D. F. Larcker. 2002. The Association Between Activity- Based Costing and Manufacturing Performance. *Journal of Accounting Research*. 40(3): 711-726.
- Kinney, M. R. and W. F. Wemp. 2002. Further Evidence on the Extent and Origins of JIT's Profitability Effects. *The Accounting Review*. 77(1): 203-225.
- Palepu, K., P. Healy and V. Bernard. 2000. *Business Analysis and Valuation: using financial statements: text & cases, 2nd ed.* South-Western College Publishing. 斎藤静樹監訳 2001 『企業分析 第2版』東京大学出版会.
- Schulman, D. S., M. J. Harmer, J.R. Dunleavy and J. M. Lusk. 1999. *Shared Services: Adding Value to Business Units*, John Wiley & Sons. プライスウォーターハウスクーパースコンサルタント (株)FCM グループ訳 2000. 『実践モデル シェアードサービス』東洋経済新報社.
- アーサーアンダーセン・ビジネスコンサルティング(1999) 『シェアードサービス：間接部門のサービス向上とコスト削減の実現』東洋経済新報社.
- 伊藤克容. 2007. 『組織を活かす管理会計』生産性出版.
- 乙政正太. 2009. 『財務諸表分析』同文館出版.
- 小畑哲哉. 2004. 「シェアードサービス活用戦略」 CFO FORUM. 8:6-10.
- 加登豊・大浦啓輔・新井康平. 2008. 「わが国の管理会計研究論文におけるサーベイ研究の特徴と諸問題」管理会計学. 16(1): 3-18.
- 川野克典・中島健一・山本大介・村田圭弘・高野里子. 2004. 「公表データからわかった経理業務改革手法の導入と活用の実態 第4回・完 シェアードサービス」経理情報. 1066: 49-52.
- 菊永孝彦. 2003. 「経理関連業務のシェアードサービスの導入」経理情報. 1013: 44-48.
- 企業研究会編. 2003. 『シェアードサービス実践事例集』企業研究会.
- 慶應義塾大学経済学研究科・商学研究科 COE プロジェクト経営会計班. 2005 『慶應義塾大学経済学研究科・商学研究科 COE プロジェクト経営会計班 中間報告書』慶應義塾大学.
- 桜井久勝. 2010. 『財務諸表分析, 第4版』中央経済社.
- 櫻井通晴. 1997. 『わが国の経理・財務組織』税務経理協会.
- 澤田和幸. 2006. 「導入企業の実態調査からわかった日本型シェアードサービスの成功要因」経理情報. 1106: 38-42, 1107: 33-37.
- 島本洋一. 2004. 「日本の経営環境を加味した七つの要諦」Business Research. 9月号: 46-56.
- 園田智昭. 2003. 「クローズアップ シェアードサービス導入によるコスト削減効果」経理情報. 1031: 58-61.
- 園田智昭. 2006. 『シェアードサービスの管理会計』中央経済社.
- 田村正紀. 2006. 『リサーチ・デザイン：経営知識創造の基本技術』白桃書房.
- 寺西直康. 2003. 「宇部興産における総合事務センターの設立とその後の展開」企業研究会編『シェアード・サービス実践事例集』309-321, 企業研究会.
- 平井裕久・椎葉淳. 2006. 「販売費および一般管理費のコスト・ビヘイビア」管理会計学 14(2): 15-27.
- 松尾貴巳・大浦啓輔・新井康平. 2007. 「ABC 導入が財務成果に与える影響についての経験的研究」原価計算研究 17(2): 84-93.

論 壇

統一論題「コントロール機能としての管理会計」開題

原田 昇

〈論壇要旨〉

本論文の目的は、日本管理会計学会 2010 年次全国大会の統一論題「コントロール機能としての管理会計」における 4 名の報告によるコントロール概念を再検討して、管理会計におけるコントロール機能の位置づけを理論的に整序し、新しい管理会計のあり方や方向性を探求する糸口を提供することにある。それぞれの報告者の個別報告論題は、第 1 報告：鈴木孝則氏「内部統制報告制度における情報システムの意義」、第 2 報告：椎葉淳氏「比較会計制度分析：コントロール機能の一つの分析視角」、第 3 報告：関口善昭氏「ブッカンのコントロール論のフレームワークと最新 SAP システム」、第 4 報告：大下丈平氏「ガバナンス・コントロールの理念と方法：内部統制議論を手掛りとして」であり、各報告者は貴重で意義深い研究成果を報告された。コメンテータの山本達司氏は各報告に有益なコメントと問題提起を行い、活発な議論を促進した。

〈キーワード〉

コントロール、内部統制、ガバナンス、比較会計制度分析、不完備契約、インセンティブ

Management Accounting as a Control Function

Noboru Harada

Abstract

The 2010 annual meeting of the Japanese Association of Management Accounting was held at the Waseda University from September 3 to 5, 2010. The purposes of this paper are to summarize four reports for presenting the results of their research under the unified theme "Management accounting as a control function", to put some important discussion points at issue in order, and to formulate a new direction for future research from the perspective of control function in management accounting. Each specific sub-theme of four reporters is "The significance of information systems under internal control regulation" by T. Suzuki, "Comparative institutional analysis of accounting: An analytical viewpoint of control function" by A. Shiiba, "The control framework developed by Henri Bouquin and the latest SAP systems" by Y. Sekiguchi, and "Philosophy and methodology of governance control: From the argument about the internal control" by J. Oshita. Each report was very creative and significant. The useful comments for four reports by commentator T. Yamamoto promoted active panel discussion.

Key Words

Control, Internal control, Governance control, Management control, Comparative institutional analysis of accounting, Information systems, Incentive system, Agency relationship, Incomplete contract

1. 統一論題の開題

日本管理会計学会 2010 年次全国大会は、統一論題「コントロール機能としての管理会計」を選択した。コントロール機能は経営管理の中核的な役割を果たし、管理会計のあり方やその範囲を規定する。この意味で本統一論題は、管理会計の本質に係る古くて新しい問題を現代的課題の観点から提起し、「管理会計の枠組み」を越えたより広義の「会計によるコントロール」の視点から管理会計の本質とその対象範囲およびそのインプリケーションを再検討することを意図している。

近年、エンロンやワールドコムの子飾決算と株価操作に代表される経営者の裁量的行動による企業の不祥事が米国のみならず日本においても数多く発生し、その結果消費者や投資家に多大な損害を与え、大きな社会問題を引き起こしている。この他にも、大和銀行ニューヨーク支店の 1 行員による財テク取引による 957 億円損失事件、三菱自動車リコール隠し、西武鉄道の有価証券報告書虚偽記載、カネボウの子飾決算、ライブドアの子飾決算と株価操作など、枚挙に遑がない。かかる企業の不祥事に対して経営者の倫理、リスク管理、内部監査、外部監査などに係る制度の不備が強く指摘されたのは周知のところである。

企業の不祥事に対して裁判所はある重要な判決を下している。従来、企業の不祥事が発生したとき、取締役は、従業員の違法行為を知らなかった場合には、その責任を免除されると一般に解釈されていた。しかし大和銀行ニューヨーク支店事件の判決において、リスク管理体制、いわゆる「内部統制制度」(internal control system)の整備と構築は、取締役会の責務であり、取締役は取締役会の構成員として、リスク管理体制を構築する義務又はこれを監視する義務を負い、また取締役会は自ら法令を遵守するだけではなく、従業員の違法と違法行為を防止するための法令遵守体制を確立するべき義務があり、これらが取締役の「善管注意義務」及び「忠実義務」の内容をなすものとされた(加藤, 2001 参照)。

この判例に対処すべく、内部統制の必要性が強く要請されることになった。米国の COSO では、内部統制の目的を「業務の有効性と効率性、財務報告の信頼性、関係法令の遵守」とする SOX 法(2002 年 7 月)を制定した。また日本では、米国の SOX 法を受けて、会社法(2006 年 5 月)や金融商品取引法(2009 年 3 月期から適用)が改正され、内部統制が義務付けられることとなった。これがいわゆる日本版 SOX 法である。

内部統制の義務化によって、伝統的なコントロール概念は、余りに狭隘にすぎ、コーポレート・ガバナンス、内部統制、受託責任などを包含する幅広い視点から把握されなければ、会計の現代的課題に対処できなくなっている。別言すれば、管理会計のコントロールが、伝統的には、経営者が従業員を階層的に管理するコントロール機能を果たしていたのに対して、現代的コントロールは、経営者と従業員との関係を越えて、企業外部者を含むより包括的なコントロールを必要とする新しい理論展開を求めていると解することができる。

さらにコントロール・システムの設計にあたっては、組織における人間に対する考え方(性悪説と性弱説)や共通の価値観としての企業文化が重要な役割を演ずる。このとき、

国別の文化的状況に根ざしたコントロールのあり方が問われなければならない。このような場合には、条件適応的コントロール理論を再構築するために、コンティンジェンシー理論や制度分析が有用であるかもしれない。

2. 管理会計におけるコントロール機能

2-1 管理会計の本質とその対象

まず管理会計の本質と対象を再検討することから始める。そのことが、「コントロール機能としての管理会計」を体系的に整序し、そのインプリケーションを解明し解釈する手がかりを与えると考えるからである。

(1) 管理会計の本質

経営の本質は、「主人が自己に代わって他人に仕事をさせること」であり、上位者が組織目的を効率的に達成するように、自己に代わって情報優位にある下位者に仕事遂行権を委譲し、目的整合的な行動を選択するように教導することにある。この目的を達成するために、マネジメント・コントロールが利用される。現代企業は、不確実な環境変化に柔軟に適応しつつ、自己を維持・発展させなければならない。そこで経営者は、株主を含むステークホルダーの利害を調整する外的均衡と、この外的均衡に対応し意識的協働体系の形成による内的均衡とを同時に達成するという広義の包括的なコントロールが要求される。

前者の外的均衡では、将来の環境変化に関する見通しをもった戦略的な資源配分が重要となり、コーポレート・ガバナンスや所有支配構造の形成が課題になる。コーポレート・ガバナンスには、株主主導で経営者の利己的かつ機会主義的な裁量的行動を抑制する機構としての役割が期待される。しかし、本来は、経営専門家(technocrat)としての経営者が、各ステークホルダーの市場価値を斟酌しながら、企業活動の成果を各価値に応じて公正に配分するための中立的な利害調整メカニズムを設計すべきであろう。このことはガバナンスの主体が誰であるとしても、管理会計におけるコントロール主体が、あくまで経営者であり、その主体性や意識性が重要視されなければならないことを示唆している。

後者の内的均衡では、環境変化の認知や予測に応じて戦略を形成し、その戦略を実現する経営管理プロセスとそれを補完する内部統制制度の形成を通じて安定的な意識的協働体系を構築することが課題になる。そこでのコントロールは、上位者による統制のみでなく、下位者による自発的な暗黙知(tacit knowledge)の形成に応じて、環境変化に迅速に適応する戦略の創発を誘発するメカニズムの装備が必要となる。すなわち、コントロールには、戦略の形成や創発および戦略の実行に貢献することが期待されるのである。

(2) 管理会計の対象

管理会計は、企業などの組織で一般に行われる経営者による管理会計実践を意味し、経営者がその主体性や意識性の反映を通じて、意図的な影響力の行使を調整する企業や組織および組織間関係における財貨や用役の交換に対して影響を及ぼしうる場（物理学における磁場のような「場」を想定している）を対象とする。このように管理会計の対象は、そ

れを経営者の主体性が及ぶ影響場であると捉えることによって、企業内部の活動それ自体ばかりでなく、外部者との用役を相互に授受する組織間関係の活動や TQC 活動などを含むように拡大的に把握することができる。

2-2 コントロールとその種類

(1) コントロールの基本構造

コントロールの基本構造は、与えられた目標値のもとでその目標を達成するための制御対象 F 、この制御対象に対するインプットを示す操作量 x 、制御対象からのアウトプットを示す制御量 y とから構成される。この関係は図 1 に示すとおりである。

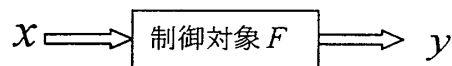


図 1 コントロールの基本構造

すなわち、コントロールはインプット（原因）がアウトプット（結果）を生む関数である。

(2) コントロールの原理とその種類

(i) フィードバック・コントロール

フィードバック・コントロール (feedback control: 以下 FB コントロールと略す) とは、実際の制御量 y を測定して、与えられた目標値としての基準量 r との差異 $e = r - y$ を測定（ときに評価）して、その差異に応じて新たな入力として操作量 x を調整することによって、基準量と制御量の差異をなるべく小さくして、システムの目標を達成する制御方法である。この方法では、外乱（攪乱） d や観察誤差 n が生起する場合には、この調整をしたうえで操作量 x を決定しなければならない。FB コントロールは図 2 に示すように、差異が小さい状態で安定させるためには、一定の目標値（基準量）に収束する特徴をもつ「負の FB コントロール」が利用される。負の FB コントロールは、たとえば、経営管理、予算管理、利益管理、原価管理などに多く利用されている。

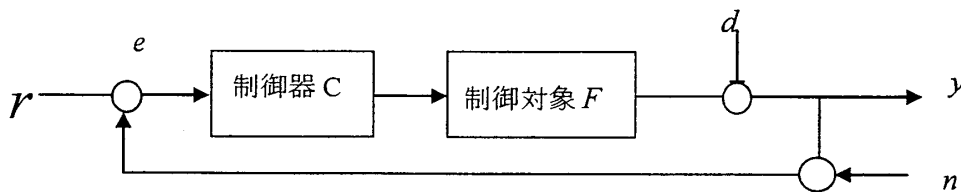


図 2 フィードバック・コントロールの構造

これに対して、「正の FB コントロール」は、拡散する特徴をもつ。

R. K. Jaedicke (1962: 182-182) は、FB ループを中核とする経営管理に関するコントロールを次の 3 つの見解に分類している。第 1 の見解では、コントロールを、実績が計画ないし標準にどの程度近づいているかを確定するために、標準や計画に鑑みて現在の業績を分析することと定義する。コントロールのこの見解は最狭義であり、「検証」(verification) にその目的が置かれている。

第 2 の見解では、コントロールを、実績の計画への合致を確保するプロセスであると定

義する。このコントロール観は計画からの実績の差異や偏差が発見されると、その差異にもとづき必要な是正行動を選択させるという考え方である。そこでは、不利差異の再発を防止するために、業務活動を既定の路線に戻す調整的決定が基本的な課題となる。この意味でのコントロールは、モチベーション論や行動理論の視点から人間の行動を方向づけ影響を与えるプロセスであり、是正行動の喚起・触発を包含したより広義の概念となる。

第3の見解は、コントロールにおける情報の役割を強調する。このことによって、会計担当者がコントロールを、差異の発見とそれにもとづく是正行動という単なる統制プロセスとみなすだけでなく、将来の計画設定に対するFB情報の有効な利用を重視しそれを含みものとして概念化するようになる。

その他に、FBコントロールは、別の視点からシングルループとダブルループのコントロールに分類することがある。シングルループ・コントロール(single loop control)は、伝統的なコントロール観であり、計画や目標と実績に差異が生じたときでも、計画や目標自体は妥当であって、差異原因は業務とその方法それ自体に起因すると考える制御方法である。この考え方のもとでは、FBの遅れが大きいと差異を小さくできないという欠点があり、また外乱の影響をコントロールに直裁に反映させないので、外乱の発生に迅速に対処する必要がある場合には、システムの目的達成に限界が生ずる。

この限界を克服するために、ダブルループ・コントロール(double loop control)が利用される。外乱の発生を絶えず観察し組織的に学習することによって、外乱に応じて適時に計画や目標を改定して、計画や目標を達成する制御方法である。シングルループ・コントロールでは、外乱の発生後に対応することになり、基準量と操作量が一致するまでに時間がかかるという限界がある。ダブルループ・コントロールは外乱に対処できる点で、シングルループよりも優れた制御方法であるが、あくまでFBコントロールとしての性格を色濃くもつので、外乱発生後にFBループを通じて対処することから、対応が事後的で時間的に遅れるので、それだけコントロールの精度も低くなる。したがって、この制御方法にも、FBコントロールとしての限界がある。

(ii) 隔離

これらのコントロールの他に、「隔離」(insulation)という概念がある。外乱が生起するとき、システムを円滑に維持するには、システムに対する外乱を未然に予防することが有効である。これが隔離といわれる制御方法である。この考え方の適用例としては、内部統制、新規参入障壁、企業秘密保持、安全在庫などが考えられる。

このように考えると、伝統的なコントロール・プロセスは、計画の設定、計画と実績の比較、是正行動、将来の計画設定に対するフィードバック情報の提供の4段階から成り立つことが理解できる。このコントロール観は伝統的企業論に依拠している。そこでは、企業が利益最大化行動、すなわち、市場価格を所与として限界収入曲線と限界費用曲線との交点に対応する最適生産計画を決定すると仮定される。このとき決定される計画は、全知全能の経営者が市場メカニズムに即座に適応して最適な行動を選択した結果であり、客観

的かつ合理的とみなされる。

つまり、伝統的企業観は情報の完全性と完全競争市場を仮定している。この前提は、実績が最適計画に合致するまでは、妥当性を失わないものと仮定され、下位者の業績は計画に対する実績の合致度に従って評価される。そこでの差異の発生原因は通常の業務活動やその方法それ自体にあると考えるため、業務活動の能率の向上や業務方法の改善によって実績を既定の路線に戻す是正活動が要求されることになる。この問題に対処する制御方法としてダブルループ・コントロールが考えられるが、これにも上述した限界が存在する。

(iii) フィードフォワード・コントロール

現代のように不確実性の高い経済環境のもとでは、企業経営者は、情報の完全性や情報処理能力に一定の限界が存在すると仮定して、限定的合理性をもつ企業行動を選択せざるをえない。すなわち、企業は、限られた能力や情報のもとで生産計画を決定できるにすぎず、計画は客観的合理性をもつものでなく、限定された合理性をもつ存在にすぎない。

このような状況における計画は、その後の環境変化に関する追加情報の受領にもとづきそれを反映するように期中に計画が改定され、適応行動が選択されることになる。事前の予測にもとづき期中に計画を改定するコントロールは、フィードフォワード・コントロール (feedforward control: 以下 FF コントロールと略す) といわれる。伝統的なコントロールでは、意思決定プロセスにおける計画とコントロールを分離した二分法の観点がとられるのに対して、FF コントロールは、コントロールのもとに計画それ自体のコントロールを包摂し、かかるものとして計画とコントロールを合理的に体系化しようとする試みである。

具体的には、FF コントロールでは、図3に示すように、制御量 y の現在量を使用せずに、操作量 x を決定することに特徴がある。もし事前に外乱(環境変化)を正確に予測することができれば、飛躍的にコントロールの精度が高まるであろう。このことは、事前情報やFB情報を将来の意思決定に反映させるために事前に活用できるからである。たとえば、過去の実績と将来の業績との間に有意な時系列相関があると認められるならば、過去の情報が将来事象に関する予想情報としての役割を適切に果たすことができるであろう。もちろん予測値が正確でなかった場合には、制御量と基準量とは一致せず、コントロールの精度が低下することになる。FF コントロールは、事前に外乱を認識して操作量を決定する開ループ (open loop) であるため、制御基準に収束しないことになる。そのため、通常、コントロール精度の向上には、FF コントロールとFB コントロールとを併用することが必要になる。

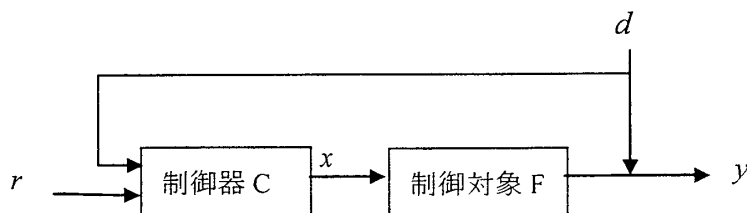


図3 フィードフォワード・コントロールの構造

しかし、環境変化に柔軟に適応するとしても、経営者は経営の場において一般に計画を真の意味でリアルタイムにアップデートすることは少なく、離散的に経営者による業務活動や計画に対してコミットするにすぎない (Anthony, 1965: 29)。FF コントロールの適用例は、企業組織における調査部や企画室による市場調査・需要予測・技術動向の予測、原価企画、設備投資等の経済計算、中・長期経営計画、戦略的計画設定などがこれにあたる。

2-3 見える手と見えざる手によるコントロールの類型

(1) 権限によるコントロール

一般に組織は、権限をもって意識的に調整された協働体系を形成している。一般に組織は、「見える手」によるコントロールにあたる。組織において、ある人が他の人に対して特定の行動を選択させ、または選択しないように、意思決定し命令し服従させる力を権限という。この権限は独立した各個人を1つの単位に結束するものである。したがって、この概念は経営管理における重要なコア概念となる。

この権限の源泉には、次の3つの説がある。第1は上位権限説であり、上位者が下位者をコントロールできるという考えである。第2は職能権限説であり、上位者が下位者をコントロールするための職能を源泉とする考えをいう。第3は受容説といわれ、上位者は下位者の受容(acceptance)によって初めてその権限が実効性をもつという考えである。組織はこれらの権限の源泉をどこに求めるかによって、組織の風土や文化に相違が生じる。

またマックス・ウェーバーは、『権力と支配』の中で権力を「特定の命令に服従させるチャンス」と定義し、この権力を広義の支配として捉えた。その支配の正当的根拠をもつ支配・権力の純粋型は次の3つがあげられるという。第1に、合理的な性質をもち、法規化された秩序の合法性およびこの秩序によって支配をおよぼす権限を与えられた者の命令権の合法性に対する信念にもとづく支配を「合法的支配」(legale Herrschaft)という。第2に、伝統的な性質をもち、古くより行われてきた伝統の神聖やそれにより権限を与えられた者の正当性に対する日常的信念にもとづく支配を「伝統的支配」(traditionalistische Herrschaft)という。第3に、カリスマ的な性質をもち、ある人物および彼に啓示もしくは制定された秩序のもつ神聖や超人的力あるいは規範的資質への非日常的な帰依にもとづく支配を「カリスマ的支配」(charismatische Herrschaft)という。(濱島, 1973: 1-56 参照)

ウェーバーの支配の正当的根拠は、財務会計や管理会計にそのままの形で適用できるものではないとしても、会計は、企業の外部者または内部者への伝達を通じて企業と企業内外の関係者との社会的信頼性の円滑な維持や計画または標準の規範性を確保し、コントロールを有効かつ能率的に遂行することを目的としている。したがって、新しい会計基準や管理会計技法を適用する場合には、会計の背後に潜む上位者による下位者の支配やそのコントロールの正当的根拠を絶えず再検討し配慮することが極めて重要である。

(2) 市場によるコントロール

企業は、価格を所与として限界収入曲線と限界費用曲線との交点に対応する最適生産計画を決定すると仮定される。市場は、価格にすべての情報を組み込み、「見えざる手」によ

って市場参加者の行動を自動的に調整するメカニズムであると考えられる。市場のこの自動調整機構は経済体制を合理的に維持する1つのコントロール・メカニズムである。

市場によるコントロールは、企業内部の市場原理を利用した分権的組織、すなわち多角化経営、事業部制経営、内部子会社などにも意識的に適用されている。

(3) 組織間連結やネットワークによるコントロール

各組織は、互いに独立し自律性を有すると同時に、組織間の相互依存関係を、合併や連合の形で、公式的な権限なくコントロールする組織間連結を形成することができる。組織間連結やネットワークによるコントロールでは、各組織が自律性を保持しながら、一方で自律性をある程度規制して、他組織との連結や提携関係などの相互依存性による成果の分配に参加した組織間で行うという2つの目的を同時に達成する行動選択が要請される。

この2つの目的を同時に達成する組織間連結は、各組織の自律性と他組織との相互依存性という矛盾した課題を解決しなければならない。したがって、組織間連結を円滑に維持するためには、「信頼財」を媒介にして組織間の組織づけが重要になる。信頼財を組織づけにつなげる機能は、各組織が参加しないよりも、参加する方が経済的に有利になる状況を形成することによって、作動するようになる。そのためには、各組織が、たとえば協定の明示化、調整機構の設置、役員の派遣・交換、価値や目的の共有化などによって、連結目標を明示化して、絶えず組織づけの意識的な維持に努力しなければならない。ここにも、新たなコントロール概念の構築が要請される。

2-4 管理会計とコントロール

「コントロール機能としての管理会計」を考えると、コントロールの種類（フィードバック・コントロール、隔離、フィードフォワード・コントロール）に応じて管理会計技法の位置付けが異なることになる。たとえば、フィードフォワード・コントロールは、原価企画や経済性分析などに適用するのが有効であり、フィードバック・コントロールは、原価管理、利益管理、予算管理などに適用するのが有効である。さらに隔離は、内部統制制度や事務分掌組織などの整備に有効であろう。

しかし、そのような有効性は、各管理会計技法の利用の仕方によって異なる。たとえば、予算管理や利益管理は一般的にはフィードバック・コントロールとしての役割を果たすが、経済環境の変化を事前に予測して予算や利益計画を適応的に期中に変更し、環境変化に対応した実効性ある計画の期中改定を含めるシステムを設計することもできる。この予算は代表的には、ころがし予算(rolling budget)といわれ、適応的コントロールに属する。

またフィードバック・コントロールを利用しながらも、上位者が、環境変化に対して事前の行動選択の結果を事後に評価する旨を上位者と下位者の間で事前に取り決め(commitment)を決めておくことによって、事後情報が下位者の事前行動選択に影響を及ぼすような影響システムを構築することもできる。このような例は、J. S. Demski (1967, 1969) による事後最適分析にみられる。

加えて、コントロールには、権限（見える手）によるコントロールと市場（見えざる手）

によるコントロール，およびその中間に位置する組織間連結やネットワークによるコントロールがある．一般に管理会計では，所有にもとづく権限によるコントロールまたは所有にもとづかない組織間連結やネットワークによるコントロールが利用されるが，前者は市場原理の介入が少なくまたそれを排除したコントロールが利用され，後者は市場原理を部分的に介入させるコントロールを採用する．もちろん前者も後者も自由市場を前提としての市場取引である限り，市場原理の法則が貫徹することになる．市場原理が影響する範囲やその程度が業績評価会計における管理可能性(controllability)の位階的体系として表現される．下記に示す図4は，この関係における管理会計技法の位置づけをイメージ的に表現したものである．x軸は管理可能性の程度を降順に並べたものと解釈することもできる．

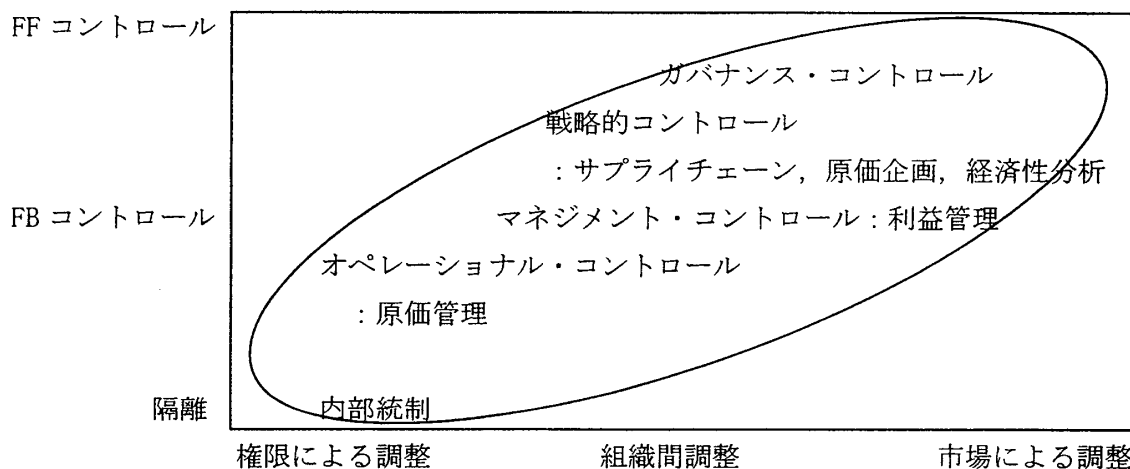


図4 マネジメント・コントロールにおける管理会計技法の位置づけ

以上の意味で管理会計のコントロール機能を問うことは，管理会計ばかりではなく，会計のあり方を問う重要な現代的課題を提起する．その意味で，統一論題「コントロール機能としての管理会計」は深遠で難解な問題を含むとしても，管理会計ばかりでなく会計を本質的に問い直す機会を提供している．4名の報告者は多様な視点から，それぞれ異なる方法論でこのテーマに接近している．なお，次に各報告者の報告要旨を要約するが，詳細は各報告者の論文に譲ることとする．

3. 各報告者の報告論旨

（1）第1報告：鈴木孝則氏「内部統制制度における情報システムの意義」

鈴木氏は，金融商品取引法第24条の4の4の内部統制報告制度の導入に応じて，多くの企業で内部統制の整備・運用を契機としてITへの投資が活発に行われている．日本の「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び実施基準の設定について」（企業会計審議会，2007年2月）は，米国のCOSOにおける「内部統制の構成要素」5要素に「ITへの対応」を加えている．

このような状況を踏まえて，鈴木氏は，内部統制制度下における営業情報システムと統制情報システムを区別した上で，プリンシパル（株主）とエージェント（経営者）のエー

ジェンシー状況のもとで内部統制制度は、株主が経営者に営業努力と統制努力の自発的発現を促し、かつコンプライアンスのための強制監査に対応するという「経済均衡」が存在する条件を分析的に析出するという重要な知見を導出している。具体的には、下記に示す命題が分析的に証明されている。

第1に、監査コストが一定値未満であるならば、経営者の正の統制努力によって営業努力の私的コストが通常以上になったとしても、内部統制報告制度は株主に正の期待利得を与えるような経済均衡が存在することを分析的に証明している。第2に、統制情報システムのノイズが十分に大きい場合には、営業情報システムのノイズ削減によるプラスの効果は統制情報システムのノイズ削減によるプラス効果より優越するとし、監査コスト基準が上昇するほど、大きな統制努力の動機を引き出すことができるという。第3に、営業努力の私的コスト上昇が株主の期待効用に与えるマイナス効果は、現状における営業努力の私的コストが十分に大きければ、営業情報システムのノイズ削減によるプラス効果によって補填されるか、生産技術の改革によるプラス効果によって補填される。しかし現状における営業努力の私的コストが小さければ、このことは起こらないという。

鈴木報告は、内部統制報告制度が必ずしも強制的(mandatory)に適用されるのではなく、経営者がこの制度を自発的(voluntary)に採用するための必要な条件を探索し、分析的に経済均衡が存在する条件を示すという知見を得たことは、極めて意義が高いと認められる。

(2) 第2報告：椎葉淳氏「比較会計制度分析：コントロール機能の一つの分析視角」

椎葉氏は各種の制度（報酬契約、債務契約、組織間関係、内部統制、会計基準など）を中心にそれに関連する制度（保守主義会計、顧客企業の株式所有など）を同時的に考察し、その相互関係がパフォーマンス（超過報酬、負債コスト、収益性、会計情報の質など）に与える影響を考察する。この視点は、経済理論、特に契約理論にもとづき、会計を「比較制度分析」という手法で考察することの重要性を示唆し、それが会計のコントロール機能を分析するにも有用であることを提唱している。

「制度」は、市場メカニズム、法的制度、慣習、規則などの仕組みの総称であり、経済活動を規制するすべてのものを意味し、この制度の組合せを「経済システム」という。比較制度分析は、経済システムの違いとその違いから生じる性格（解消すべき性格か、多様性から利益を生む性格か）、異なるシステム間の相互作用の経済的帰結などについて体系的に分析するものであり、考察対象である経済システムに会計に関する制度が含まれる場合が「比較会計制度分析」になるという。この比較制度分析の主要な特徴は、第1に、複数の制度の相互作用がある場合には、システム全体の価値を高める制度間の相互補完（「制度的補完性」という）が存在し、そのことがメインバンク主導のコーポレート・ガバナンスと長期雇用契約の企業特殊的な技能形成との関係や株主主導のコーポレート・ガバナンスと雇用契約による企業外部に一般的な技能形成との関係などに認められることと、第2に、国別や状況に応じて異なる「複数均衡」を考慮に入れていることにあるという。

会計学における経済分析には、エージェンシー理論と契約理論がよく利用される。契約

理論は、価格理論やゲーム理論と区別される第三の理論であり、「非対称情報・契約の不完備性」の下でのインセンティブ設計の経済理論」としてミクロ経済学の重要な1つの柱を形成している。管理会計に係る多くの問題もまた、非対称情報や契約の不完備性によって生じるものであり、企業内・組織間におけるインセンティブ問題に深くかかわっていることから、契約理論が管理会計の経済分析のための主要な手法であるという。その例として、完備契約の基本モデル（モラルハザードやアドバースセレクションの下でのエージェンシーモデル）に示されるようなインセンティブの設計問題がある。また不完備契約の基本モデルでは、契約の不完備な状況が発生する場合に、契約を事後に交渉する組織設計問題がある。これらの問題が測定コストとの関連で取り上げられている。

完備契約の基本モデルでは、インプット（たとえばエージェントの努力水準など）の測定コストは認識するが、アウトプット（たとえば業績指標や企業価値など）の測定にはコストがかからないと仮定される。それに対して不完備契約の基本モデルでは、アウトプットの測定コストが認識されるものの、そのコストは無限大であり、アウトプットは観察不可能であり、契約に利用できないと仮定される。これらの基本アイディアは「情報の経済学」に依存している。これらの研究をもとにして、①アウトプットベースのコントロール（アウトプットにもとづく報酬契約）、②インプットベースのコントロール（インプットにもとづく報酬契約）、③クラン・コントロール（経済取引でありながら同時に親密な人間関係にもとづき、エージェントの効用にプリンシパルの効用の一部が入るような報酬契約）などの3つにコントロールが類型化して示されている。

最後に経営者報酬制度とコンビニエンスストア業界におけるフランチャイズ契約を例にして、比較制度分析を行い、その帰結として実際の経営者報酬制度やフランチャイズ制を採用するコンビニエンス業界の本部とコンビニ店主間の粗利益分配方式のいずれにおいても、不完備で不完全な「会計数値にもとづく単純な契約」が採用されていることを示唆している。このような単純な不完備契約の非効率性を補完するために、他の制度が利用されている可能性が高いという知見を示している。この比較制度分析は、制度間の相互関係を考慮して分析するという視点から極めて新しい豊かな論点を提起している。会計学では、この研究が端緒についたばかりであり、今後のさらなる研究が期待される。

（3）第3報告：関口善昭氏「ブッカンのコントロール論のフレームワークと最新 SAP システム」

関口氏は、IT統制の観点から H. Bouquin (2008)で提唱されたコントロール論のフレームワークとSAPの最新システム（ソリューション群）との対応関係を明らかにしている。

まず情報システムは、ERP (enterprise resource planning)であり、ERPが企業の基幹系の業務システム全般(財務・資金管理、生産・販売・在庫、固定資産管理・不動産管理、調達など)を支援する。次に情報システムの下にある制御システムは、グループ経営管理 (enterprise performance management: EPM) とガバナンス、リスク、コンプライアンス(governance, risk, compliance: GRC)の2つのソリューション群からなる。

EPM ソリューション群は戦略管理、ビジネスプラン管理、グループ連結管理、収益性分析から構成され、中期経営計画に対して閾値を下回った KPI に赤信号を点灯し、必要なアクションを促す仕組みである。収益性分析は、当初設定した目標値の許容範囲を逸脱した場合には、戦略管理で定義した戦略を見直す仕組みを構築している。GRC ソリューション群は、コンプライアンス違反の兆候（たとえば安全保障貿易管理、環境規制管理、権限管理）をモニターする仕組みである。またリスク情報は、リスク管理システムの中で一元的に管理し、閾値を超えた場合にアラート機能を戦略管理システム等に伝達する。もちろん収益性分析の結果も、リスク情報としてリスク管理システムに伝達される。

制御システムは、EPM と GRC とが互いに連携しながら、情報システム ERP のもとで業務システムを制御している。これらの SAP ソリューション群を構成する戦略管理システム、ビジネスプラン管理、ERP はそれぞれ Bouquin (2008) のいうコントロールのフレームワークを構成する戦略コントロール、管理コントロール、業務コントロールに対応するという。

制御システムの管理者と業務システムの担当者との責任と権限を明確化すべき内部統制の問題は、GRC ソリューション群の 1 つであるアクセスコントロールで対応する。この仕組みは、財務諸表の信頼性を毀損するリスクおよびそのリスクを生じせしめる不適切な権限の組合せを事前に定義し、ユーザー 1 人ひとりがもつ権限を自動的に突合して、高いリスクが生じている従業員を自動的に洗い出すことができる仕組みを形成している。是正措置が選択されるまでに、不適切な権限の組合せが実行されてしまった場合には、リアルタイムでアラート機能によってシステム管理者に知らせる仕組みになっている。GRC 群の中のリスク・マネジメントの仕組みは、内部統制の発展としての COSO ERM に準拠された形で設計され、リスク情報を一元的に管理する仕組みになっているという。

最後に、関口氏は、内部統制における人間観が、内部統制の正否に大きな影響を与えるという。内部統制の底流に流れる人間の性悪説を批判し、内部統制を有効かつ能率的に実行するためには、人間が弱い存在であるという性弱説にもとづき魔が差さない制度、プロセス、コントロール・システムを装備することが重要であるという。このことは内部統制が制度として確立しただけでは、その制度が必ずしも十分に機能するとは限らないことを示唆する。内部統制運用主体と客体との関係がコミュニケーション豊かで安定的でなければならない。不正や誤謬の発見とそれにもとづく処分がミッションでなく、従業員自身とともに家族を守ることが内部統制の目的であるという。

関口氏の報告は、ERP の支援する内部統制の手続きを具体的に示され、その実践的理解を可能にする多くの事例を提供し、内部統制の実効性が組織文化に依存するという点に特徴があり、具体的実践に強く迫る印象深い大変に有意義な報告であった。

（４）第４報告：大下丈平氏「ガバナンス・コントロールの理念と方法 ― 内部統制制度議論を手掛かりとして―」

大下氏は、日米仏のマネジメント・コントロール論の成果を踏まえて、内部統制を介してガバナンス概念がコントロール論に包摂され、ガバナンスをコントロールする可能性と

内部統制の法制化の動きを「ガバナンス・コントロール」というコンセプトで捉え、コントロール論が新たな領域に展開するという斬新で興味深いアイデアを提起している。

大下氏は、従来、管理会計研究やコントロール論で監査問題が取り上げられなかったが、内部統制の制度化を契機に3組の三層構造を解明する必要に迫られるようになったという。

(イ) 財務諸表監査：財務諸表～内部統制～外部監査

(ロ) マネジメント・コントロール（仏のケース）：マネジメント～コントロール～監査

(ハ) ガバナンス・コントロール：ガバナンス～内部統制～内部監査

これらの三層構造を確認し、ガバナンス・コントロールに対する新しい論点を下記に示すように提起している。

第1の論点は、ガバナンス・コントロールが重要視される経済的契機やその成立の必要条件を示唆している。青木昌彦教授によると、コーポレート・ガバナンスの問題が改めて世界的に議論され始めたのは、新古典派経済学的論理の妥当性が疑問視される事態を契機として、会社経営者が株主だけでなくその他のステークホルダーにも負託義務(fiduciary duty)を負うという旨の法改正が行われたことにその由来が求められるという。

米国における内部統制の議論は、トレッドウエイ委員会組織支援委員会（以下 COSO と略す）の2つのレポートにその論拠を見出すことができる。まず COSO『内部統制の統合的枠組み』(1992)から内部統制の定義と3つの目的（業務の有効性と効率性、財務報告の信頼性、関連法規の遵守）に関して合理的な保証を提供することを意図している点から、COSO が当初からガバナンスを包摂した内部統制制度を構築することを意図していたに違いなく、内部統制の新しい展開は、コントロール論にマネジメントのコントロールばかりでなくガバナンスのコントロールも含む契機を与えたという。

また COSO『全社リスク・マネジメント』(2004)では、COSO (1992) の「リスクの評価」に「リスクへの対応」をも視野に入れ、全社リスク・マネジメント(ERM)を、事業体の戦略策定に適用され、事業目的の達成に関する合理的な保証を与えるために事業体に影響を及ぼす発生可能な事象を識別し、事業体のリスク選好に応じてリスク管理の実施ができるように設計された1つのプロセスと定義し、内部統制に ERM の重要性を指摘している。

第2の論点は、コントロール論がガバナンスの包摂に向かうもう1つの契機が、米国の企業価値経営の生成と展開に見出すことができる。Copeland, T. et al. (1990) は「経営戦略と財務戦略の融合」や「商品・サービス市場と経営権市場の両市場を包括した経営者のための企業価値創造」を提示しているが、これらが目指す企業価値経営が嚆矢となって、コントロール論はガバナンスを視野に入れざるを得なくなってきたという。

この2つの論点は、リスク管理と価値創造を軸としたコントロール論の新展開をもたらすという。そのことは3者間のパラドックス（製品・サービス市場での収益力・競争力の維持拡大、価値創造、継続性）を COE 等にバランスさせる必要性を認識させることになる。このパラドックスはフランスのコントロール論で次の2つのパラドクスの特性の認識を促す。1つは戦略・管理・業務のコントロール・システム間のそれであり、具体的には長期・

短期、全体・部分、財務・非財務などの間のパラドックスの認識とその緩和の方策の探究が求められた。もう1つはマネジメント・コントロールの各装置(計画、予算、振替価格など)それ自体が抱えるパラドックスの特性の認識とその緩和の方策の探究であるという。

このことから米国流のコーポレート・ガバナンスを契機とし、リスク・マネジメントに展開された内部統制論がみられ、そこでのガバナンス概念は株主中心志向であり、価値概念は株主価値志向となる。他方でフランスのそれは、内部統制を介したコントロール論へのガバナンス概念の包摂がリスク管理と価値創造管理を軸としてコントロール論の再構成が試みられている。そこでのガバナンス概念は株主を含むステークホルダー志向であり、価値概念はヨーロッパ社会に伝統的で社会的な付加価値概念にもとづくものであるという。

その帰結として日本におけるガバナンスのあり方を探究する。日本企業も世界の流れに逆らえず、製品・サービス市場での収益力・競争力の維持・拡大に加え、株主・投資家のための価値創造経営に進まざるを得ない。そこで深く浸透したリスクと企業価値創造のマネジメントの理念と方法は、伊丹教授の主張される「デジタル人本主義」を支持して、知識社会に適した技術革新(innovation)と新しい産業構造の構築という日本経済・日本企業の課題に向けて実践することを構想していると提唱される。

大下氏は、コントロール論がガバナンス・コントロールのマネジメント・コントロールへの包摂に向かっていることを文献的かつ史実にもとづき丹念に裏付けし、自らの考えを含めつつ、独自のコントロール論を展開し、有意義な理論的帰結を導き出しているところに特徴があり、大きな意義があると認められる。

4. 論点の整理と今後の課題

4名の研究報告を統一的な観点でまとめる作業は、遙かに筆者の能力を超えている。誤解を恐れずに論点を整理すると下記のように要約される。

第1に、各報告に共通する事項は、コントロールをコーポレート・ガバナンス、内部統制、受託責任などを包含する従来よりも広い概念として位置づけたうえで、それぞれが管理会計の現代的な課題に対処している点である。

第2に、大下報告と鈴木報告に共通する事項は、財務報告に係る内部統制を、事業の目的を介してガバナンスをマネジメント・コントロールの一環として考えている点である。この点は大下報告では明示的であるが、鈴木報告では暗示的であり、モデルの分析結果において、経営者が裁量的に内部統制を導入する経済均衡がありうることを示唆している。

第3に、鈴木報告と椎葉報告の共通点は、コントロールをメカニズム・デザインの観点から配分規則(sharing rule)による上位者による下位者のコントロール問題として位置づけている。これに対して関口報告と大下報告ではコントロールを Anthony (1965) や Bouquin (2008) などによるマネジメント・コントロールを基軸にして議論を展開している。この相違は、研究方法論の相違に由来すると思われる。伝統的な内部統制制度は、マネジメント・コントロールの中に位置づけられ、内部牽制制と内部監査制から成り立ち、職務分掌によ

る相互牽制と定期的または不定期に実施される内部監査人による監査とを通じて、会計上の不正や誤謬の発生を未然に防止するメカニズムを形成してきた。しかし最近の内部統制では、事業目的を有効かつ効率的な達成するために、コーポレート・ガバナンスを確保する役割を担うことになる。もちろんガバナンス論そのものは株主その他の利害関係者の請求権を基軸とする議論であるが、経営者の意識的調整に対してガバナンス問題が管理会計のコントロールとして重要な課題として認識されなければならないと主張する。

第4に、椎葉報告では、比較制度分析を会計研究に適用することによって、アウトプットベースのコントロール、インプットベースのコントロール、クラン・コントロールを比較し、いずれのコントロールが望ましいかを分析できることが指摘された。事例・実証分析にもとづく厳密な分析と契約理論やゲーム理論による数理モデル分析を組み合わせた研究が有望であるという。また不完備契約のもとでは、「会計数値にもとづく単純な契約」（単純化モデル）が選好され、その非効率性を、他の制度を利用して、制度間の相互関係で補完するという視点は、将来管理会計でも極めて重要な論点を形成するであろう。

第5に、関口報告では、コントロール・システムの設計にあたって人間に対する考え方（性悪説と性弱説）による共通の価値観としての組織文化がコントロールの成否に重要な役割を演ずる。国別の文化的状況に根ざしたコントロールのあり方を問う契機になるであろう。この論点は、椎葉報告にも共通する点である。またブッカンによるコントロール・フレームワークと SAP ソリューション群への対応は、マネジメント・コントロールの構想が具体的に実践的有用性をもつものとして実現していることを示唆している。

最後に、市場競争の中で経済価値の追加を実現し、競争優位を確保するためには、経営者は戦略形成ならびに戦略創発を支援し、それをコントロールするメカニズムを装備しなければならない。企業におけるコントロール・システムは FF コントロール、FB コントロールおよび隔離を複合的に利用して、それが重層的かつ水平的に交叉した位階的なシステムを形成している。それぞれの報告者が強調したように、ガバナンスをコントロールするメカニズムが重要になっている状況から、現代企業におけるマネジメント・コントロールは、伝統的なそれにガバナンスに対するコントロールを包含したものとなろう。管理会計は、これらのコントロール・プロセスを支援できる情報を提供する役割が強く期待される。

謝 辞

日本管理会計学会 2010 年次全国大会統一論題の座長という大任を依頼され、曲がりなりにも重責を果たすことができた。4 名の報告者には、大変に興味深く有意義な研究報告と重要な問題を提起していただいた。またコメンテータの山本達司氏には、有益なコメントを提供し、発想豊かなアドバイスを通してディスカッションを豊富にいただいた。さらに参加会員の皆様からも大変に貴重な質問やご意見をいただいた。統一論題の報告とディスカッションが成功裡に終了できたのは、このような多数の方々のご協力の賜物である。ここに記して感謝の意を表する次第である。

参考文献

- Anthony, R. N., 1965. Planning and control systems: A framework for analysis, Harvard University, Division of Research. (高橋吉之助訳, 1968. 『経営管理システムの基礎』ダイヤモンド社.)
- Anthony, R. N., 1988. *The management control function*, The Harvard Business School Press.
- 青木昌彦, 1995. 『経済システムの進化と多元性: 比較制度分析序説』東洋経済新報社.
- 青木昌彦・奥野正寛編著, 1996. 『経済システムの比較制度分析』東京大学出版会.
- Baiman, S. 1982. Agency research in managerial accounting: A survey, *Journal of Accounting Literature* 1: 154-213.
- , 1990. Agency research in managerial accounting: a second look, *Accounting, Organizations and Society* 15-4: 341-371.
- Barnard, C. I., 1938. *The functions of the executive*, Harvard University Press.
- Bouquin, H. 1997. La Comptabilité de Gestion, «Que sais-je?», Press Universitaires de France. (大下丈平・丸田起大訳, 2000. 『ブッカンフランス管理会計』同文館出版.)
- Copeland, T., T. Koller, and J. Murrin, 1995. Valuation, measuring and managing the value of companies, Mckinsey & company, Inc. (伊藤邦夫訳, 1999. 『企業評価と戦略経営 (新版) : キャッシュフロー経営への転換』日本経済新聞社.)
- Demski, J. S., 1967. An accounting system structured on a linear programming model, *The Accounting Review* (October): 701-712.
- , 1969. Decision-performance control, *The Accounting Review* (October): 243-258.
- 伊藤秀史編著, 1996. 『日本の企業システム』東京大学出版会.
- 濱島朗訳, 1973. 『マックス・ウェーバー権力と支配』有斐閣.
- Harada, N., 2006. Organizational boundaries and firm value: Japanese-specific Management and concepts, in Y. Monden et al., *Value-based management of the rising sun*. World Scientific: 17-31.
- Holmström, B., 1979. Moral hazard and observability, *The Bell Journal of Economics* (Spring): 74-91.
- 伊丹敬之, 2000. 『日本型コーポレート・ガバナンス: 従業員主権企業の論理と改革』日本経済新聞社.
- Jaedicke, R. K., 1962. Accounting data for purposes of control, *The Accounting Review* (April): 181-188.
- 加藤亮太郎, 2001. 大和銀行ニューヨーク支店損失事件株主代表訴訟第一審判決: 内部統制と取締役会の責任について, 『彦根論叢』331: 125-146.
- 丸田起大, 2003. 戦略管理会計のフィードフォワード構造: ダブルループ・コントロールとフィードフォワード, 『経済学研究』(北海道大学): 403-413.
- Namazi, M., 1985. Theoretical developments of principal-agent employment contract in accounting: The state of art, *Journal of Accounting Literature* 4: 113-163.
- 佐藤絃光編著, 2009. 『契約理論による会計研究』中央経済社.
- Simons, R., 1995. *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.
- , 2000. *Performance measurement & control systems for implementing strategy*, Prentice Hall.

論 壇

内部統制報告制度における情報システムの意義

鈴木孝則

〈論壇要旨〉

本稿では、プリンシパル・エイジェントモデルを用いて、「株主が経営者に営業努力と統制努力の自発的発現を促し、かつ、コンプライアンスのための強制監査に対応する」という均衡が存在するための条件を見だし、その条件下で営業情報システムや統制情報システムがどのような意義を持つかを調べた。その結果、(1) 統制努力によって営業努力の私的コストが増大しても、監査コスト基準が十分低く設定されるならば株主に正の期待利得を与える均衡が存在することを確認したうえで、(2) 営業情報システムと統制情報システムのノイズに極端な差異がないならば、前者への投資を先行させることが「無難」であること、(3) 規制強化が予測される場合、すでに規制の進んだ環境にある企業ほど営業情報システムに投資する効果が期待できること、(4) 監査コスト基準の上昇が予測される場合でも、精度のよい統制情報システムを有する大企業株主は、統制情報システムへのさらなる投資によって期待効用の低下を効率的に防止できることを示した。

〈キーワード〉

統制環境、営業情報システム、統制情報システム、ノイズ、監査コスト

The Significance of Information Systems under Internal Control Regulation

Takanori Suzuki

Abstract

This paper investigates conditions for existence of equilibrium in which a shareholder can derive both business effort and control effort from a management who should be subject to audit under internal control regulation. Given these conditions, I shed light on the significance of business information system and control information system for the shareholder. The main results contain (1) Even though a private cost of business effort increases as a result of the increase of control effort, there exists a favorable equilibrium for the shareholder if an audit cost base is set sufficiently low, (2) When business information system and control information system have about the same precision, the shareholder might prefer to invest in the former, (3) When the regulation is supposed to be tightened, the more severe the regulation is, the more the shareholder could expect preferable effect due to investment in business information system, (4) Even though the audit cost base is supposed to be raised, the shareholder of large company that has precise control information system could compensate the decrease of her expected utility by investing in control information system.

Key Words

Control Environment, Business Information System, Control Information System, Noise, Audit Cost

1. 結論

金融商品取引法第 24 条の 4 の 4 の内部統制報告制度の導入に呼応して、多くの企業で内部統制の整備・運用の一環として、あるいは、これを契機として IT への投資が活発に行われている。また、「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の設定について」(企業会計審議会;平成 19 年 2 月)においては、「内部統制の基本的要素」として、COSO (the Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (トレッドウェイ委員会組織委員会);1992 年)の「内部統制の構成要素」5 要素に加えて、「IT (情報技術) への対応」が謳われている。本稿の目的は、プリンシパル・エイジェントモデルを用いて、「株主が経営者に営業努力と統制努力の自発的発現を促し、かつ、コンプライアンスのための強制監査に対応する」という均衡が存在するための条件を見だし、その条件下において営業情報システムや統制情報システムが担う役割を調べることである。

本稿で用いるモデルは、株主をプリンシパル、経営者をエイジェントとする 2 者モデルであり、経営者は株主から営業と統制の 2 種のタスクを指示されるとする。この設定では、2 つコントロール概念が存在し得ることに注意を要する。指示された各タスクに対して経営者が実行する努力の水準は、インセンティブシステムを通じて株主から間接的に制御される。これを第 1 のコントロール概念とすれば、経営者に指示されるタスクとしての統制は第 2 のコントロール概念としてこれを前者から峻別する必要がある。実務との対応を試みるならば、前者はコーポレートガバナンス概念、後者は内部統制概念とそれぞれ対応させることができよう。本稿は、モデルに均衡を与えるインセンティブシステムを求めその性質を調べるという点で第 1 のコントロール概念を用いているが、これはプリンシパル・エイジェントモデルによる分析的研究の一般的特徴にすぎない。本稿の特徴は、従来のモデル分析では暗黙的に前提とされた営業タスクの他に第 2 のコントロール概念としての統制タスクを明示的に導入したうえで、均衡の性質を調べようとする点にある。

プリンシパル・エイジェントモデルによるアプローチで 2 種以上のタスクに対する努力配分問題を扱った代表的研究には、Holmstrom and Milgrom (1987b) や Feltham and Xie (1994) がある。前者は、各タスクに対するメジャーのノイズレベルが異なる環境においては、メジャーを報酬と結びつけるインセンティブ強度がシングルタスクの場合と比して緩やかになることを主張する。後者は、マルチタスクをマルチメジャーによってコントロールする場合のメジャー間のバランスを論じており、「利得とメジャーの整合性」および「メジャー自身のノイズ」によってどのようにメジャー間のバランスを変化させるべきかの指針を与える。また、Baker (2002) は、マルチタスクをシングルメジャーでコントロールする場合の最適メジャー設計問題を論じ、メジャーのノイズと歪みのトレードオフがあることを指摘したうえでその解決方法を提示する。本稿は、これら先行研究では明示されていないタスクの「内容」を営業タスクと統制タスクの 2 種に特定し、両者の関係を定義し

たうえで均衡の諸性質を調べている点で、これら先行研究の特殊ケースに関する知見を追求したものとして位置付けることができる。

2. モデル

留保利得がゼロでリスク中立的な株主（彼女）は、留保賃金がゼロで絶対的リスク回避係数 $r(>0)$ の指数関数型効用関数を持つ経営者（彼）に、営業努力 $e_1(\geq 0)$ と統制努力 $e_2(\geq 0)$ を要求する。 e_1 はキャッシュフロー me_1 ($m>0$) をもたらし、 e_2 は統制環境の強化をもたらす。彼女は e_i ($i=1,2$) の実現値を知ることは出来ないが、営業情報システム η_1 と

統制情報システム η_2 を通じて、それぞれシグナル
$$\begin{cases} \tilde{y}_1 = me_1 + \tilde{\varepsilon}_1 \\ \tilde{y}_2 = e_2 + \tilde{\varepsilon}_2 \end{cases}$$
 を入手する。 η_i のノイズ

を表す確率変数 $\tilde{\varepsilon}_i$ は $N(0, \sigma_i^2)$ にしたがう。経営者は、各努力 e_i に対して（原則）

$\frac{k}{2}e_i^2$ ($k>0$) の私的コストを負担する。しかし、正の e_2 によって統制環境が強化されると、

e_1 に対する私的コストは上記の $\theta(>0)$ 倍となる。株主は、経営者に対して提示している線型報酬契約 $\tilde{w} = \beta_0 + \beta_1\tilde{y}_1 + \beta_2\tilde{y}_2$ を執行するとともに、コンプライアンスのための監査を執行する。監査コストは（統制環境が優れているほど安価となり） $\frac{s}{e_2}$ ($s>0$) である。

3. 最善解

株主が e_i を観察できる場合には、参加条件を保証したうえで、彼女の欲する e_i の水準を経営者に指示すればよい。この前提での株主の最適解を最善解とよぼう。経営者の期待効用の確実性等価

$$CE \equiv (\beta_0 + \beta_1 me_1 + \beta_2 e_2) - \left(\frac{k}{2} (\theta e_1^2 + e_2^2) \right) - \left(\frac{r}{2} (\beta_1^2 \sigma_1^2 + \beta_2^2 \sigma_2^2) \right) \quad (1)$$

より、参加条件がバインドする β_0 の水準は

$$\beta_0 = \frac{1}{2} (e_2^2 k - 2e_1 m \beta_1 - 2e_2 \beta_2 + e_1^2 k \theta + r \beta_1^2 \sigma_1^2 + r \beta_2^2 \sigma_2^2) \quad (2)$$

となる。一方、株主の期待利得

$$EU_p \equiv (me_1) - (\beta_0 + \beta_1 me_1 + \beta_2 e_2) - \left(\frac{s}{e_2} \right) \quad (3)$$

より、彼女の選択する β_i, e_i は ((2)式を前提とした β_i, e_i に関する一階条件から) それぞれ

$$\begin{cases} \beta_1^* \equiv 0 \\ \beta_2^* \equiv 0 \end{cases} \quad (4)$$

$$\begin{cases} e_1^* \equiv \frac{m}{k\theta} \\ e_2^* \equiv \frac{s^{\frac{1}{3}}}{k^{\frac{1}{3}}} \end{cases} \quad (5)$$

となる。このとき、株主の期待利得の水準は

$$EU_p^* \equiv \frac{m^2 - 3k^{\frac{4}{3}}s^{\frac{2}{3}}\theta}{2k\theta} \quad (6)$$

となる。なお、このとき β_0 は

$$\beta_0^* \equiv \frac{m^2 + k^{\frac{4}{3}}s^{\frac{2}{3}}\theta}{2k\theta} \quad (7)$$

となる。

(4)式から、最善解では固定報酬契約 ($\tilde{w} = \beta_0^*$) となることが確かめられる。「リスク中
立な株主がすべてのリスクを負担し、リスク回避的な経営者にはリスクを負担させない」
という意味で、最適なリスクシェアリングが実現している。

4. 次善解

株主が e_i を観察できない場合には、参加条件に加えて、経営者に e_i を動機付ける条件が必要となる。この前提での株主の最適解を次善解とよぼう。経営者の期待効用の確実性等価(1)式より、彼の選択する努力水準は (e_i に関する一階条件から)

$$\begin{cases} e_1 = \frac{m\beta_1}{k\theta} \\ e_2 = \frac{\beta_2}{k} \end{cases} \quad (8)$$

となるから、参加条件がバインドする β_0 の水準は

$$\beta_0 = \frac{-m^2\beta_1^2 + \theta(kr\beta_1^2\sigma_1^2 + \beta_2^2(-1 + kr\sigma_2^2))}{2k\theta} \quad (9)$$

となる。一方、株主の期待利得(3)式より、彼女の選択する β_i は ((8)および(9)式を前提とした β_i に関する一階条件から)

$$\begin{cases} \beta_1^\dagger \equiv \frac{m^2}{m^2 + kr\theta\sigma_1^2} \\ \beta_2^\dagger \equiv \frac{k^{\frac{2}{3}}s^{\frac{1}{3}}}{(1 + kr\sigma_2^2)^{\frac{1}{3}}} \end{cases} \quad (10)$$

となる。このとき、株主の期待利得と経営者の努力の水準は、それぞれ

$$EU_p^\dagger \equiv \frac{m^4 - 3k^{\frac{4}{3}}m^2s^{\frac{2}{3}}\theta(1 + kr\sigma_2^2)^{\frac{1}{3}} - 3k^{\frac{7}{3}}rs^{\frac{2}{3}}\theta^2\sigma_1^2(1 + kr\sigma_2^2)^{\frac{1}{3}}}{2k\theta(m^2 + kr\theta\sigma_1^2)} \quad (11)$$

$$\begin{cases} e_1^\dagger \equiv \frac{m^3}{km^2\theta + k^2r\theta^2\sigma_1^2} \\ e_2^\dagger \equiv \frac{s^{\frac{1}{3}}}{k^{\frac{1}{3}}(1 + kr\sigma_2^2)^{\frac{1}{3}}} \end{cases} \quad (12)$$

となる。

両インセンティブ係数 $\beta_i^\dagger$ は r, σ_i の減少関数であり、経営者がリスク中立 ($r=0$) か情

報システムのノイズがない ($\sigma_i=0$) ととき $\begin{cases} \beta_1^\dagger = 1 \\ \beta_2^\dagger = k^{\frac{2}{3}}s^{\frac{1}{3}} \end{cases}$ となり、最善解

$e_i^\dagger = e_i^*$, $EU_p^\dagger = EU_p^*$ が実現する。しかし、 $r\sigma_i^2 > 0$ である限り

$\begin{cases} \beta_1^\dagger < 1 \\ \beta_2^\dagger < k^{\frac{2}{3}}s^{\frac{1}{3}} \end{cases}$, $e_i^\dagger < e_i^*$, $EU_p^\dagger < EU_p^*$ であり、 $r\sigma_i^2$ が大きくなるほど $\beta_i^\dagger$ が小さくなるとい

う、リスクとインセンティブのトレードオフが存在することが確かめられる。なお、標準的なプリンシパル・エイジェントモデルの帰結と異なり、経営者が努力に無関心 ($k=0$) であっても最善解が実現しないのは、 e_2 の動機付けに失敗するからである。

最善解と次善解における株主の期待利得の差

$$\Delta EU_p \equiv EU_p^* - EU_p^\dagger$$

$$= \frac{-3k^{\frac{1}{3}}m^2s^{\frac{2}{3}} + m^2r\sigma_1^2 - 3k^{\frac{4}{3}}rs^{\frac{2}{3}}\theta\sigma_1^2 + 3k^{\frac{1}{3}}m^2s^{\frac{2}{3}}(1+k\sigma_2^2)^{\frac{1}{3}} + 3k^{\frac{4}{3}}rs^{\frac{2}{3}}\theta\sigma_1^2(1+k\sigma_2^2)^{\frac{1}{3}}}{2(m^2 + kr\theta\sigma_1^2)} \quad (13)$$

に関して,

$$\begin{cases} \operatorname{sgn}\left(\frac{\partial \Delta EU_p}{\partial \sigma_1}\right) = \operatorname{sgn}\left(\frac{\partial \Delta EU_p}{\partial \sigma_2}\right) = \operatorname{sgn}\left(\frac{\partial \Delta EU_p}{\partial r}\right) = \operatorname{sgn}\left(\frac{\partial \Delta EU_p}{\partial m}\right) = \operatorname{sgn}\left(\frac{\partial \Delta EU_p}{\partial s}\right) = +1 \\ \operatorname{sgn}\left(\frac{\partial \Delta EU_p}{\partial \theta}\right) = -1 \end{cases} \quad (14)$$

であるが, $\frac{\partial \Delta EU_p}{\partial k}$ の符号は明らかではない. $\frac{\partial \Delta EU_p}{\partial m} > 0$ と $\frac{\partial \Delta EU_p}{\partial \theta} < 0$ 以外は (日常的) 直感と齟齬はなかろう. 最善解に近づくことに意義を見いだすとするれば, 前者は, 生産技術が向上するほど努力の観察可能性を高める投資が有意であることを, 後者は, 統制環境が営業活動にもたらす負担が大きいほど, 努力の観察可能性を追求する価値が低下することを示唆するといえよう.

5. 分析

均衡の存在に関して次の命題が成り立つ.

命題 1: 正の統制努力によって, 営業努力の私的コストが通常以上になった ($\theta > 1$) としても, 株主に正の期待利得を与えるような均衡が存在する.

証明:

ステップ 1: $EU_p^\dagger$ の分子を正にする θ が存在することを示そう.

$EU_p^\dagger$ の分子は θ に関する二次 (凹) 関数である. これをゼロとする二つの θ

$$\begin{cases} \theta_1 \equiv \frac{-3k^2m^2s(1+k\sigma_2^2)^{\frac{1}{3}} - \sqrt{3} \sqrt{k^{\frac{11}{3}}m^4s^{\frac{4}{3}}(1+k\sigma_2^2)^{\frac{1}{3}} \left(4r\sigma_1^2 + 3k^{\frac{1}{3}}s^{\frac{2}{3}}(1+k\sigma_2^2)^{\frac{1}{3}}\right)}}{6k^3rs\sigma_1^2(1+k\sigma_2^2)^{\frac{1}{3}}} \\ \theta_2 \equiv \frac{\overbrace{-3k^2m^2s(1+k\sigma_2^2)^{\frac{1}{3}}}^A + \sqrt{3} \sqrt{k^{\frac{11}{3}}m^4s^{\frac{4}{3}}(1+k\sigma_2^2)^{\frac{1}{3}} \left(4r\sigma_1^2 + 3k^{\frac{1}{3}}s^{\frac{2}{3}}(1+k\sigma_2^2)^{\frac{1}{3}}\right)}}^B}{6k^3rs\sigma_1^2(1+k\sigma_2^2)^{\frac{1}{3}}} \end{cases} \quad (15)$$

について, $\theta_1 < 0$ は明らかであるが, θ_2 の符号は必ずしも明らかではない. しかし,

$A > 0, B > 0$ であるから, もし $B^6 - A^6 > 0$ であれば $\theta_2 > 0$ といえよう. 実際,

$$\begin{aligned} B^6 - A^6 &= 108k^{11}m^{12}rs^4\sigma_1^2(1+kr\sigma_2^2)\left(16r^2\sigma_1^4 + 36k^{\frac{1}{3}}rs^{\frac{2}{3}}\sigma_1^2(1+kr\sigma_2^2)^{\frac{1}{3}} + 27k^{\frac{2}{3}}s^{\frac{4}{3}}(1+kr\sigma_2^2)^{\frac{2}{3}}\right) \\ &> 0 \end{aligned} \quad (16)$$

であるから $\theta_2 > 0$ である. これは, $\theta \in (0, \theta_2) (\neq \emptyset)$ が $EU_p^\dagger$ の分子を正にすることを意味する.

ステップ 2: $\theta \in (0, \infty)$ において, $EU_p^\dagger$ は単調に減少する凸関数であることを示そう.

$$\left. \frac{\partial EU_p^\dagger}{\partial \theta} \right|_{\theta \in (0, \infty)} = -\frac{m^4 + (m^2 + 2kr\theta\sigma_1^2)}{2k\theta^2(m^2 + kr\theta\sigma_1^2)^2} < 0 \quad (17)$$

かつ

$$\left. \frac{\partial^2 EU_p^\dagger}{\partial \theta^2} \right|_{\theta \in (0, \infty)} = \frac{m^8 + 3km^6r\theta\sigma_1^2 + 3k^2m^4r^2\theta^2\sigma_1^4}{k\theta^3(m^2 + kr\theta\sigma_1^2)^3} > 0 \quad (18)$$

より示された.

ステップ 3: $0 < \theta < \theta_2$ は $0 < \theta < \infty$ において $EU_p^\dagger$ を正にする唯一の区間であることを示そう.

(11)式から $EU_p^\dagger$ の分子は正であるから, ステップ 1 および 2 より明か.

ステップ 4: $\theta = 1$ における $EU_p^\dagger$ の値を正にする s が存在することを示そう.

$$EU_p^\dagger|_{\theta=1} > 0 \quad (19)$$

を s について整理すると

$$0 \leq s < \frac{\sqrt{\frac{m^{12}}{k^4(m^2 + kr\sigma_1^2)^3(1+kr\sigma_2^2)}}}{3\sqrt{3}} \equiv \sup(s). \quad (20)$$

となるから,

$$s \in (0, \sup(s)) (\neq \emptyset) \quad (21)$$

は $EU_p^\dagger|_{\theta=1}$ を正にする.

ステップ5: $s \in (0, \sup(s))$ のとき, θ_2 は1より大きいことを示そう.

ステップ3および4より

$$EU_p^\dagger|_{\theta=\theta_2} = 0 < EU_p^\dagger|_{\theta=1} \quad (22)$$

となるが, $EU_p^\dagger$ は θ に対して単調減少であったから

$$\theta_2 > 1 \quad (23)$$

である.

ステップ6: 題意が成り立つことを示そう.

以上より, $s \in (0, \sup(s))$ が存在し, そこでは $EU_p^\dagger|_{\theta \in (1, \theta_2)} > 0$ となるから, 題意が示された. (証終)

以上より, 株主が経営者に営業努力と統制努力の自発的発現を促し, かつ, コンプライアンスのための強制監査に対応するという均衡が存在するための条件は, $s \in (0, \sup(s))$ であると結論されたので, 次に, この均衡の性質を調べよう.

均衡の存在を保証する閾値である $\sup(s)$ について, 次が成り立つ.

命題2: 各情報システムのノイズを削減することによって, 命題1の均衡を保証する s の範囲を拡大することができるが, (1) 両システムのノイズが(現状)等しい場合のほか, (2) 統制情報システムのノイズが十分に大きい場合には, 営業情報システムのノイズ削減によるプラス効果 $\frac{\partial \sup(s)}{\partial (-\sigma_1)}$ が, 統制情報システムのノイズ削減によるプラス効果 $\frac{\partial \sup(s)}{\partial (-\sigma_2)}$ に勝る.

証明:

$$\omega \equiv \frac{m^{12}}{k^4 (m^2 + k\sigma_1^2)^3 (1 + k\sigma_2^2)} \quad (24)$$

とおくと

$$\sup(s) = \frac{\sqrt{\omega}}{3\sqrt{3}} \quad (25)$$

であるから、(1) $\frac{\partial \sup(s)}{\partial(-\sigma_1)}$ と $\frac{\partial \omega}{\partial(-\sigma_1)}$ の符号は一致し、(2) $\frac{\partial \sup(s)}{\partial(-\sigma_1)}$ と $\frac{\partial \sup(s)}{\partial(-\sigma_2)}$ の大小

関係は $\frac{\partial \omega}{\partial(-\sigma_1)}$ と $\frac{\partial \omega}{\partial(-\sigma_2)}$ の大小関係に帰着する。まず、

$$\begin{cases} \frac{\partial \omega}{\partial(-\sigma_1)} = \frac{6m^{12}r\sigma_1}{k^3(m^2 + kr\sigma_1^2)^4(1 + kr\sigma_2^2)} > 0 \\ \frac{\partial \omega}{\partial(-\sigma_2)} = \frac{2m^{12}r\sigma_2}{k^3(m^2 + kr\sigma_1^2)^3(1 + kr\sigma_2^2)^2} > 0 \end{cases} \quad (26)$$

より、各情報システムのノイズ削減が $\sup(s)$ を大きくすることがわかる。次に、

$$\frac{\partial \omega}{\partial(-\sigma_1)} - \frac{\partial \omega}{\partial(-\sigma_2)} = \frac{2m^{12}r(m^2\sigma_2 + \sigma_1(3 - kr(\sigma_1 - 3\sigma_2)\sigma_2))}{k^3(m^2 + kr\sigma_1^2)^4(1 + kr\sigma_2^2)^2} \quad (27)$$

の分母は正だから、

$$3 - kr(\sigma_1 - 3\sigma_2)\sigma_2 > 0 \quad (28)$$

のとき(27)式は正となる。これを r について整理すると

$$\begin{cases} r < \frac{3}{k\sigma_1\sigma_2 - 3k\sigma_2^2} & \text{if } 0 < \sigma_2 < \frac{\sigma_1}{3} \\ r > 0 & \text{if } \sigma_2 > \frac{\sigma_1}{3} \end{cases} \quad (29)$$

となるから、 $\sigma_2 > \frac{\sigma_1}{3}$ のときには（無条件で） $\frac{\partial \omega}{\partial(-\sigma_1)} - \frac{\partial \omega}{\partial(-\sigma_2)} > 0$ すなわち、

$$\frac{\partial \sup(s)}{\partial(-\sigma_1)} > \frac{\partial \sup(s)}{\partial(-\sigma_2)} \text{ となる。 (証終)}$$

企業に導入されている各種情報システムのノイズに極端な差異がないとすれば、(統制情報システムではなく) 営業情報システムへの投資を先行させることが「無難」であることを、この命題は示唆している。(29)第1式は経営者のリスク回避性によっては成立しないことがあり得るが、第2式は経営者のリスク回避性とは無関係に成立するからである。大手企業がERPシステムを導入する場合、まずは財務会計情報や管理会計情報を出力する情報システムを先行導入するケースが非常に多くみられるが、これらは会計情報を出力する営業情報システムの代表例と考えれば、本命題が示唆するところと矛盾はないようである。

均衡における努力水準に関して

$$\begin{cases} \operatorname{sgn}\left(\frac{\partial e_1^\dagger}{\partial m}\right) = +1 \\ \operatorname{sgn}\left(\frac{\partial e_1^\dagger}{\partial \sigma_2}\right) = \operatorname{sgn}\left(\frac{\partial e_1^\dagger}{\partial s}\right) = 0 \\ \operatorname{sgn}\left(\frac{\partial e_1^\dagger}{\partial k}\right) = \operatorname{sgn}\left(\frac{\partial e_1^\dagger}{\partial r}\right) = \operatorname{sgn}\left(\frac{\partial e_1^\dagger}{\partial \sigma_1}\right) = \operatorname{sgn}\left(\frac{\partial e_1^\dagger}{\partial \theta}\right) = -1 \end{cases} \quad (30)$$

および

$$\begin{cases} \operatorname{sgn}\left(\frac{\partial e_2^\dagger}{\partial s}\right) = +1 \\ \operatorname{sgn}\left(\frac{\partial e_2^\dagger}{\partial m}\right) = \operatorname{sgn}\left(\frac{\partial e_2^\dagger}{\partial \sigma_1}\right) = \operatorname{sgn}\left(\frac{\partial e_2^\dagger}{\partial \theta}\right) = 0 \\ \operatorname{sgn}\left(\frac{\partial e_2^\dagger}{\partial k}\right) = \operatorname{sgn}\left(\frac{\partial e_2^\dagger}{\partial r}\right) = \operatorname{sgn}\left(\frac{\partial e_2^\dagger}{\partial \sigma_2}\right) = -1 \end{cases} \quad (31)$$

が成り立つ。 $\frac{\partial e_2^\dagger}{\partial s} > 0$ 以外は日常感覚との乖離はさほど感じられない。

命題3：監査コスト基準 s が上昇するほど、大きな統制努力を引き出すことができる。

証明：

$$\frac{\partial e_2^\dagger}{\partial s} = \frac{1}{3k^{\frac{1}{3}}s^{\frac{2}{3}}(1+kr\sigma_2^2)^{\frac{1}{3}}} > 0 \quad (32)$$

(証終)

(当局の監査報酬規定の改定などにより) 監査コスト基準値 s が上昇すると、監査コストの増加を抑えようとする株主の意図的がインセンティブシステムを通じて経営者に働きかけ、 e_2 の実現値の上昇を通じて $\frac{s}{e_2}$ を一定に保とうとする仕組みがビルトインされていると

解釈できよう。

以下4つの命題は、株主の期待利得に関する比較静学分析による。はじめに

$$\begin{cases} \operatorname{sgn}\left(\frac{\partial EU_p^\dagger}{\partial m}\right) = +1 \\ \operatorname{sgn}\left(\frac{\partial EU_p^\dagger}{\partial k}\right) = \operatorname{sgn}\left(\frac{\partial EU_p^\dagger}{\partial r}\right) = \operatorname{sgn}\left(\frac{\partial EU_p^\dagger}{\partial \sigma_1}\right) \\ = \operatorname{sgn}\left(\frac{\partial EU_p^\dagger}{\partial \sigma_2}\right) = \operatorname{sgn}\left(\frac{\partial EU_p^\dagger}{\partial \theta}\right) = \operatorname{sgn}\left(\frac{\partial EU_p^\dagger}{\partial s}\right) = -1 \end{cases} \quad (33)$$

を掲げておこう。内部統制に関する規制が強まれば、 θ の値が上昇すると考えるのは自然だろう。(33)式から、 θ の上昇は $EU_p^\dagger$ を引き下げる。これに対抗して、 $EU_p^\dagger$ を一定に保つために情報システムのノイズを削減することは、どのような状況でより効果的だろうか。次が成り立つ。

命題 4: (当局の規制強化などによる) θ 上昇が $EU_p^\dagger$ に与えるマイナス効果 $\frac{\partial EU_p^\dagger}{\partial \theta}$ は、現状の θ が十分に大きければ、営業情報システムのノイズ削減によるプラス効果 $\frac{\partial EU_p^\dagger}{\partial (-\sigma_1)}$ によって補填されるが、現状の θ が小さければ、このようなことは起こらない。

証明:

まず、

$$\begin{cases} \frac{\partial EU_p^\dagger}{\partial \theta} = -\frac{m^4(m^2 + 2kr\theta\sigma_1^2)}{2k\theta^2(m^2 + kr\theta\sigma_1^2)^2} < 0 \\ \frac{\partial EU_p^\dagger}{\partial (-\sigma_1)} = \frac{m^4 r \sigma_1}{(m^2 + kr\theta\sigma_1^2)^2} > 0 \end{cases} \quad (34)$$

であることが確かめられる。次に、

$$\frac{\partial EU_p^\dagger}{\partial (-\sigma_1)} + \frac{\partial EU_p^\dagger}{\partial \theta} = \frac{m^4(-m^2 + 2kr\theta^2\sigma_1 - 2kr\theta\sigma_1^2)}{2k\theta^2(m^2 + kr\theta\sigma_1^2)^2} \quad (35)$$

の分母は正だから、

$$-m^2 + 2kr\theta^2\sigma_1 - 2kr\theta\sigma_1^2 > 0 \quad (36)$$

のとき(35)式は正となる。これを θ について整理すると

$$\begin{cases} \theta < \frac{\sigma_1}{2} - \frac{1}{2} \sqrt{\frac{2m^2 kr \sigma_1^3}{kr \sigma_1}} \\ or \\ \theta > \frac{\sigma_1}{2} + \frac{1}{2} \sqrt{\frac{2m^2 kr \sigma_1^3}{kr \sigma_1}} \equiv \theta_0 \end{cases} \quad (37)$$

となるが、第1式右辺は負であるから、第2式のみ有効である。すなわち、 $\theta > \theta_0$ のとき

にのみ $\frac{\partial EU_p^\dagger}{\partial (-\sigma_1)} > \left(-\frac{\partial EU_p^\dagger}{\partial \theta} \right)$ となる。(証終)

この命題は、さらなる規制強化が予測される場合に、すでに規制の進んだ環境にある企業ほど、(会計情報を出力する) 営業情報システムに投資する効果が期待できることを示唆している。また、現状の規制が比較的緩やかな環境下では、情報システムへの投資は(相対的に) 消極的になる傾向が予測されよう。

EU_P^+ を一定に保つための(対抗) 策として、生産技術を向上させることがより効果的なのは、どのような状況だろうか。次が成り立つ。

命題5: (当局の規制強化などによる) θ 上昇が EU_P^+ に与えるマイナス効果 $\frac{\partial EU_P^+}{\partial \theta}$ は、現状の θ が十分に大きければ、生産技術の改善によるプラス効果 $\frac{\partial EU_P^+}{\partial m}$ によって補填されるが、現状の θ が小さければ、このようなことは起こらない。

証明:

まず,

$$\frac{\partial EU_P^+}{\partial m} = \frac{m^5 + 2km^3r\theta\sigma_1^2}{k\theta(m^2 + kr\theta\sigma_1^2)^2} > 0 \quad (38)$$

であることが確かめられる。次に,

$$\frac{\partial EU_P^+}{\partial m} + \frac{\partial EU_P^+}{\partial \theta} = \frac{-m^3(m-2\theta)(m^2 + 2kr\theta\sigma_1^2)}{2k\theta^2(m^2 + kr\theta\sigma_1^2)^2} \quad (39)$$

の分母は正だから,

$$-m^3(m-2\theta)(m^2 + 2kr\theta\sigma_1^2) > 0 \quad (40)$$

のとき(39)式は正となる。これを θ について整理すると

$$0 < m < 2\theta \quad (41)$$

となるから、 $\theta > \frac{m}{2}$ のとき $\frac{\partial EU_P^+}{\partial m} > \left(-\frac{\partial EU_P^+}{\partial \theta}\right)$ となる。(証終)

前命題と同じように、この命題も、さらなる規制強化が予測される場合に、すでに規制の進んだ環境にある企業ほど、既存設備の改良や新設備の導入など、生産技術向上に投資する効果が期待できることを示唆している。現状の規制が比較的緩やかな環境下では、生産技術向上のための投資は(相対的に) 消極的になる傾向が予測されることも前命題と同様である。

上記二命題から、さらなる規制強化に対して、営業情報システムのノイズ低減と生産技術の向上がより効果的である状況が「似かよっている」ことがわかった。そこで、両者の

$EU_p^\dagger$ に対する「貢献度」をさらに具体的に比較するために、両者の微小変化に対する $EU_p^\dagger$ の反応を比べてみよう。次が成り立つ。

命題6：営業情報システムのノイズ削減によるプラス効果 $\frac{\partial EU_p^\dagger}{\partial(-\sigma_1)}$ が、生産技術の改善によるプラス効果 $\frac{\partial EU_p^\dagger}{\partial m}$ を上回るのは、(1) 現状の m と θ がともに十分大きい場合か、(2) それらがともに十分に小さい場合である。

証明：

$$\frac{\partial EU_p^\dagger}{\partial(-\sigma_1)} - \frac{\partial EU_p^\dagger}{\partial m} = \frac{m^3(-m^2 + kmr\theta\sigma_1 - 2kr\theta\sigma_1^2)}{k\theta(m^2 + kr\theta\sigma_1^2)^2} \quad (42)$$

の分母は正だから、

$$-m^2 + kmr\theta\sigma_1 - 2kr\theta\sigma_1^2 > 0 \quad (43)$$

のとき(42)式は正となる。これを θ について整理すると

$$\begin{cases} \theta < \frac{3}{kmr\sigma_1 - 2kr\sigma_1^2} \equiv \theta_1 & \text{if } 0 < m < 2\sigma_1 \\ \theta > \frac{3}{kmr\sigma_1 - 2kr\sigma_1^2} & \text{if } m > 2\sigma_1 \end{cases} \quad (44)$$

となるから、 $m > 2\sigma_1$ かつ $\theta > \theta_1$ のとき、あるいは、 $m < 2\sigma_1$ かつ $\theta < \theta_1$ のときに

$$\frac{\partial EU_p^\dagger}{\partial(-\sigma_1)} > \frac{\partial EU_p^\dagger}{\partial m} \text{ となる。 (証終) }$$

この命題は、「当面さらなる規制強化は予測されない」という意味での（いわば）「(法的) 定常状態」において、(生産技術向上へ向けた投資よりも) 営業情報システム精度向上へ向けた投資がより価値を持つ状況の特徴付けている。命題中 (1) の状況は、内部統制に関する厳しい規制下において、自社が既にハイレベルな生産技術を保有しているという特徴を、(2) の状況は、緩やかな規制下において、自社の生産技術には改良の余地が多数あるという特徴を有している。営業情報システムへの投資が特に効果的なのは、(規制の弱い) 新規分野の成長途上の企業や、(規制の強い) 成熟分野の大規模企業であることを示唆するものと解することもできよう。企業の固定資産投資は、企業の成長にあわせて、情報システム→生産設備→情報システムと進む傾向を暗示しているのかもしれない。

同じく「当面さらなる規制強化は予測されない」という前提で、監査コスト基準 s が上昇

した場合に、 $EU_p^\dagger$ を一定に維持するための策として、統制情報システムのノイズ削減がより効果的であるのはどのような状況か調べよう。次が成り立つ。

命題 7: (当局の監査報酬規定の改訂などによる) s 上昇が $EU_p^\dagger$ に与えるマイナス効果

$\frac{\partial EU_p^\dagger}{\partial s}$ が、統制情報システムのノイズ削減によるプラス効果 $\frac{\partial EU_p^\dagger}{\partial(-\sigma_2)}$ によって補填される

のは、(1) 現状の σ_2 が大きく、かつ、経営者のリスク回避性が低い場合か、(2) 現状の σ_2 が小さく、かつ、経営者のリスク回避性が高い場合である。

証明:

まず、

$$\begin{cases} \frac{\partial EU_p^\dagger}{\partial s} = -\frac{k^{\frac{1}{3}}(1+k\sigma_2^2)^{\frac{1}{3}}}{s^{\frac{1}{3}}} < 0 \\ \frac{\partial EU_p^\dagger}{\partial(-\sigma_2)} = \frac{k^{\frac{4}{3}}rs^{\frac{2}{3}}\sigma_2}{(1+k\sigma_2^2)^{\frac{2}{3}}} > 0 \end{cases} \quad (45)$$

であることが確かめられる。次に、

$$\frac{\partial EU_p^\dagger}{\partial(-\sigma_2)} + \frac{\partial EU_p^\dagger}{\partial s} = \frac{-k^{\frac{1}{3}}(1-krs\sigma_2+k\sigma_2^2)^{\frac{1}{3}}}{s^{\frac{1}{3}}(1+k\sigma_2^2)^{\frac{2}{3}}} \quad (46)$$

の分母は正だから、

$$-k^{\frac{1}{3}}(1-krs\sigma_2+k\sigma_2^2)^{\frac{1}{3}} > 0 \quad (47)$$

のとき(46)式は正となる。これを r について整理すると

$$\begin{cases} r > \frac{1}{ks\sigma_2 - k\sigma_2^2} \equiv r_0 & \text{if } 0 < \sigma_2 < s \\ r < \frac{1}{ks\sigma_2 - k\sigma_2^2} & \text{if } \sigma_2 > s \end{cases} \quad (48)$$

となるから、 $\sigma_2 > s$ かつ $r < r_0$ のとき、あるいは、 $\sigma_2 < s$ かつ $m < 2\sigma_1$ かつ $r > r_0$ のとき

に $\frac{\partial EU_p^\dagger}{\partial(-\sigma_2)} > \frac{\partial EU_p^\dagger}{\partial s}$ となる。(証終)

この命題でも二つの状況が特定されている。命題中(1)の例として、統制情報システムが整備されておらず、経営者が(兼務が許されるなど)多くのリスク分散手段を有している場合が挙げられよう。(他の企業の)従業員として働きながら、小さな企業の経営者としても活動しているような状況などが典型的かもしれない。このような状況では、統制情報システムも存在しないか、あっても未整備と予想されよう。(2)の例として、統制情報システムが整備・運用が進んでおり、かつ、その企業の経営に「一意専心」せざるを得ないような大企業経営者の状況を想定することができよう。このような(ある意味で)両極端な状況においては、 s 上昇への対抗策としての統制情報システム投資がより大きな価値を有するとことを、この命題は示唆している。長期的観点で s の上昇が恒常的であるとすれば、(前命題と同様に)情報システムへの投資が企業の黎明期と成熟期に集中する傾向があることを暗示しているのかもしれない。

6. 結論

本稿では、「株主が経営者に営業努力と統制努力の自発的発現を促し、かつ、コンプライアンスのための強制監査に対応する」という均衡が存在するための条件を見だし、その性質を調べた。具体的には、監査コスト基準が特定の値未満であれば、正の統制努力によって、営業努力の私的コストが通常以上になったとしても、株主に正の期待利得を与えるような均衡が存在することを示した。そして、その均衡に関する比較静学分析を通じて、当該環境下において営業情報システムと統制情報システムがどのような意義を持つかを調べた。

謝辞

本稿は、日本管理会計学会 2010 年度年次全国大会統一論題報告における報告内容に加筆したものです。座長の東京理科大学原田昇教授、コメンテータの名古屋大学山本達司教授をはじめとする多くの先生方からのご指導・ご指摘によって、報告内容の改善を行うことができました。この場をお借りして心より御礼申し上げます。

参考文献

- Christensen, J., and J. Demski, (2003). *Accounting Theory : An Information Content Perspective* (McGraw-hill/Irwin). 佐藤絃光監訳「会計情報の理論—情報内容パースペクティブ」中央経済社 (2007).
- Feltham, G., and J. Xie, (1994). "Performance Measure Congruity and Diversity in Multi-Task Principal Agent Relations," *The Accounting Review* 69: 429-453.
- Holmstrom, B., and P. Milgrom. (1987a). "Aggregation and Linearity in the Provision of Intertemporal Incentives," *Econometrica* 55: 303-328.

- Holmstrom, B., and P. Milgrom, (1987b). "Multitask Principal-Agent Analyses : Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design," *Journal of Law, Economics, and Organization* 7: 24-52.
- Indjejikian, R., and D. Nanda, (1999). "Dynamic Incentives and Responsibility Accounting," *Journal of Accounting and Economics* 27: 177-201.
- 佐藤紘光他 (2009). 『契約理論による会計研究』 中央経済社.

論 壇

比較会計制度分析
— コントロール機能の一つの分析視角 —

椎葉 淳

〈論壇要旨〉

本稿は、近年のミクロ経済学分野における研究成果、特に契約理論に基づく研究成果を参考に、会計を比較制度分析と呼ばれる分析手法にしたがって考察すること—本稿ではこれを「比較会計制度分析」とよぶ—の重要性について議論する。また、会計のコントロール機能について研究するときの、比較会計制度分析という視点の意義を明らかにする。このためにまず、会計を分析するための手法としてみたときに、ミクロ経済学、特に契約理論がどのように進展してきたかを簡潔に説明する。次に、現実の経営者報酬契約とコンビニエンスストア業界におけるフランチャイズ契約を例にして、比較制度分析がなぜ会計研究において重要な視点を提供しているのかを説明する。また本稿では、比較会計制度分析とみなすことのできるこれまでに行われたいくつかの研究成果についても併せて紹介する。最後に、事例・実証分析と数理モデル分析の融合という観点から、今後の比較会計制度分析の方向性についての展望を述べる。

〈キーワード〉

比較制度分析, 契約理論, コントロール機能, 経営者報酬契約

Comparative Institutional Analysis of Accounting
: An Analytical Viewpoint of Control Function

Atsushi Shiiba

Abstract

Based on the recent advances in microeconomics literature, particularly contract theory literature, this paper discusses a new perspective to acquire an understanding of accounting: comparative institutional analysis of accounting. The paper argues that this perspective is also useful to gain an insight into accounting control function in organizations. The paper first summarizes recent contract theory literature from the viewpoint of a research methodology in accounting research. Next, it explains how comparative institutional analysis of accounting can provide a valuable perspective for accounting research by examining the use of accounting measures in executive compensation contracts and franchising contracts in convenience store industry. The paper also covers specific studies about comparative institutional analysis of accounting.

Key Words

Comparative Institutional Analysis, Contract Theory, Control Function, Compensation Contract

 2010 年 12 月 1 日 受理
大阪大学大学院経済学研究科

 Accepted 1 December 2010
Graduate School of Economics, Osaka University

1. はじめに

本稿は、近年のミクロ経済学分野における研究成果、特に契約理論に基づく研究成果を参考にし、会計を比較制度分析と呼ばれる分析手法にしたがって考察すること—本稿ではこれを「比較会計制度分析」とよぶ—の重要性について議論する¹。また、会計のコントロール機能を研究するときの比較会計制度分析という視点の意義を明らかにする。このため本稿では、比較会計制度分析とみなすことのできるこれまでに行われたいくつかの研究成果についても併せて紹介する。

ここで比較会計制度分析について、もう少し詳しく説明しておく。まず、制度とは経済活動を行う上で使われるさまざまな仕組みの総称であり、市場メカニズムだけでなく、法的な制度、慣習、組織、規則など、経済活動を行う上で前提となり、経済活動を規制するすべてを含んだものである（奥野・滝沢, 1996, p.7）。また、そのような制度の組み合わせを経済システムとよぶ。そして、比較制度分析とは、このような経済システムの違いがなぜ存在するのか、その違いは解消されるべき性質のものか、それとも多様性から生じる利益が存在するのか、異なるシステムが相互作用する場合にどのような結果がもたらされるのか、などについて体系的な分析を行うものである（奥野・滝沢, 1996, p.6）。この比較制度分析において、考察対象とする経済システムに会計に関する制度が含まれており、会計に関する制度の経済的意義を、経済システムを構成する契約などの諸制度との相互作用をふまえて体系的に分析しようとする比較制度分析の1つの領域を本稿では比較会計制度分析とよぶ。

比較制度分析における1つの大きな特徴は、制度的補完性を重視していることである。制度的補完性とは、複数の制度間の相互補完性、すなわち一方の制度の存在が他方の制度の存在の経済システム全体にもたらす価値を高めるという関係を意味する（伊藤, 1996）。たとえば、メインバンク主導のコーポレート・ガバナンスと従業員を長期的に雇用して企業特殊的な技能形成を企業内部で行う人事管理の間の関係や、株主・株式市場主導のコーポレート・ガバナンスと企業外部の雇用・技能形成機会に根ざした雇用慣行の間の関係などは制度的補完性があると言われる（伊藤, 1996）。前者は従来の日本の経済システムを、後者は米国型の経済システムを想定しているが、両者はそれぞれが均衡であり、それぞれの国は異なる均衡にある（複数均衡）という見方をするという点も比較制度分析の特徴として指摘できるだろう。本稿では、このような特徴を持つ比較会計制度分析の意義についても説明していきたい。

本稿の構成は次のようである。まず第2節において、会計を分析するための手法としてみたときに、ミクロ経済学、特に契約理論がどのように進展してきたかを簡潔に説明する²。次に第3節では、比較制度分析が、なぜ会計研究において重要な視点を提供しうるのかを、現実の経営者報酬契約とコンビニエンスストア業界におけるフランチャイズ契約を例にして説明する。第4節では比較会計制度分析と考えられる研究、特にコントロール機能に関連した研究を紹介する。最後に、事例・実証分析と数理モデル分析の融合という観点から、今後の比較会計制度分析の方向性についての展望を述べる。

¹ 比較制度分析は分析手法というよりも分析視点であり、分析手法としてはゲーム理論と契約理論に大きく依拠している。ただし、実証研究、事例研究をより重視して発展してきたという特徴はある。なお、比較制度分析の最近の入門書として中林・石黒（2010）があるが、そこでも分析手法を説明している第II部の第4章から第6章においては、ゲーム理論と契約理論（だけ）が説明されている。

² 会計を分析するための手法としてミクロ経済学をみた場合、契約理論以外にもさまざまな理論がある。たとえば、会計ディスクロージャーの分析については、椎葉他（2010）を参照のこと。

2. 契約理論の展開と会計研究

2.1 伝統的なミクロ経済学における測定コスト

これまでのミクロ経済学において、黙示的であれ会計がどのように位置付けられてきたかを考えると、伝統的なミクロ経済学の企業理論はもちろん、その後発展した情報の経済学の基本モデルにおいても、会計を直接的に分析対象にすることは難しいと言える（椎葉, 2003）。このことは、利潤といった概念を実際に測定するためにはコストがかかるが、この測定コストをどのように捉えているかを考えることで理解できる。測定コストは、次の2つの理由から生じると考えられる（椎葉, 2003）。第1に、経済上の概念を計算し利用するためには、事前に将来のキャッシュ・フローの流れを予測できなければならないが、そのような状況が存在するのは極めて希である。第2に、たとえ第一の問題が存在せず経済上の概念を容易に計算できる状況にあるとしても、所有者が入手する情報には経営者の裁量を加えられている可能性がある。たとえば経営者の報酬が業績に応じて支払われているならば、経営者には業績を操作するインセンティブが存在するかもしれない。そして経営者が裁量を加えるならば、所有者が入手する情報は経済上の概念そのものではない。たとえば、椎葉・瀧野（2009）では、ストック・オプションの価値評価について、会計上どのような評価を許容することが望ましいかについて議論している。そこでは、ストック・オプションの価値評価においては、評価公式それ自体が取り込むことのできない事由により発生する評価誤差と、評価公式適用者の裁量による評価誤差の2つの評価誤差が存在することを指摘している³。

それでは、これまでのミクロ経済学において、測定コストをどのように捉えているだろうか。まず伝統的なミクロ経済学では測定コストを明示的に捉えておらず、利潤に代表される概念がコストをかけずに瞬時に計算可能であることが暗黙のうちに仮定されている。これはたとえば生産者の理論において、収入を R 、支出を C 、そして企業の利潤 π を $R - C$ としたときに、この利潤 π の測定にコストがかかるなどとは想定していないことから明らかである。一方、たとえば原価計算の最も基本的な内容である個別原価計算や総合原価計算では、複数種類の製品を生産する場合に生じる製造間接費の配賦の計算や、複数個の製品を多期間にわたって生産する場合に生じる完成品と月末仕掛品の計算などを説明しているが、そこでは計算の仮定によって単位原価は変わり、また最終的な売上原価も影響を受ける。つまり、上記の利潤 π ($= R - C$) の計算における C の値は企業にとって自明なものではない⁴。

また、近年の情報の経済学の代表的モデルである逆選択やシグナリング・モデルなどでは、アウトプットの測定コストが認識されているものの、そのコストが無限大である。つまり、アウトプットは観察できず利用できないと仮定されており、利益に代表される会計数値の役割は分析されていない⁵。しかしながら、このような状況は契約理論の進展とともに近年飛躍的に改善されている。以下、この点を少し詳しく説明する。

³ 椎葉・瀧野（2009）はまた、これら2つの評価誤差は一般にトレード・オフの関係があることも指摘している。

⁴ このような原価計算とミクロ経済学の生産者の理論（伝統的な企業行動の理論）との関係については、Demski（2008）が詳しく論じている。

⁵ この点についてより詳しくは椎葉（2003）を参照のこと。

2.2 契約理論の基本モデルにおける測定コスト

管理会計の経済分析では、エージェンシー理論あるいは近年においては契約理論と呼ばれる理論が用いられることが多い。たとえば、アメリカ会計学会の管理会計セクションのジャーナルである *Journal of Management Accounting Research* 誌の第22巻第1号（2010年）の論文セクション（Articles）をみると⁶、掲載された11の論文のうち分析的研究は6つあるが、そのうち5つは契約理論に基づいた研究である。

契約理論は、「非対称情報・契約の不完備性の下でのインセンティブ設計の経済理論」と定義することができる（伊藤, 2007, p. 56）⁷。そして、現代のミクロ経済学では大きく分けて価格理論とゲーム理論が二大理論と一般には認識されているが、契約理論はこれらの理論とは区別して位置づけられるべき、ミクロ経済学の第三の理論として、現代のミクロ経済学の重要な柱となっている（伊藤, 2007, p. 59）。管理会計にかかわる多くの問題は、非対称情報や契約の不完備性によって生じるものであり、また企業内・企業間におけるインセンティブの問題に深く関わっていることから、契約理論は管理会計の経済分析において中心的な分析手法であると言ってよいだろう（小倉・椎葉, 2010）。

Holmström (1979)の先駆的研究において展開された伝統的なモラルハザードのエージェンシーモデルでは、株主（プリンシパル）は経営者（エージェント）のとり行動が観察できない状況が想定されている。経営者のとり行動は、経営者にとって私的にコストがかかるが、最終的には株主の利得を増加させるものである。経営者の行動は株主には観察できず、それゆえ契約にどのような行動をとるかを決めることはできない。このため、経営者を適切に行動させるために、株主は観察可能な株主の利得に基づいた契約を設計する。株主の利得は経営者の行動と不確実性によって決まる。

このモデルの流れは次のようになっている。最初に株主は株主の利得 y の関数として報酬契約 w を経営者に対して提示する。次に、経営者はその契約を受け入れるかどうかを決定する。このとき、その報酬契約を受け入れた場合の効用が外部機会よりも大きい場合には契約を受諾し、そうでない場合には契約を拒否して経営者は外部で働く。経営者が契約を受け入れた場合には、株主の利得 y に影響を与える努力水準 e を選択する。ここで、この努力水準 e は株主には観察できず、したがって契約に用いることはできないことに注意しよう。次に株主の利得に影響を与える不確実性 θ が実現する。最後に、経営者の努力 e と不確実な要因 θ の関数として、株主は利得 $y = g(e, \theta)$ を受け取る。そして、経営者に対して、株主の利得 y に応じて最初に決めた通りに報酬 w を支払う。

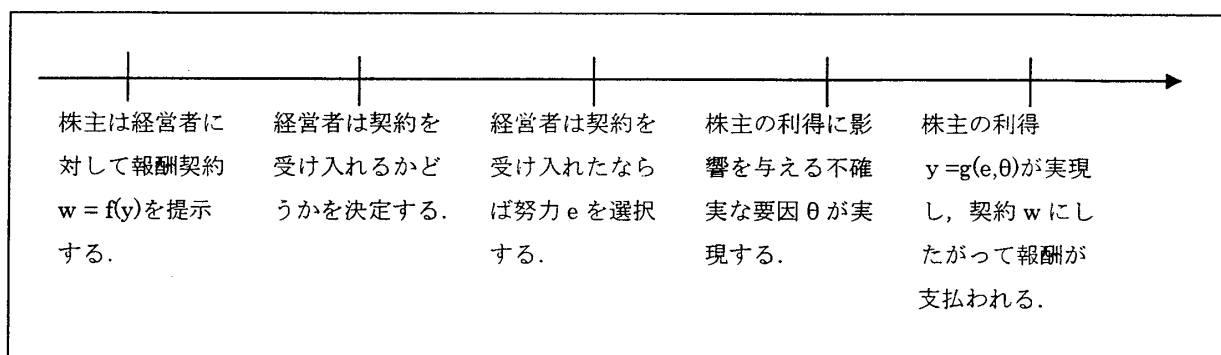
以上のモデルの流れをあらわしたのが図表1である。

⁶ David Otley 氏による Anthony Hopwood 氏の追悼記事 “Anthony Hopwood 1944-2010” は除く。

⁷ 契約理論の基礎についてはスコット (2008, 第8章) および中林・石黒 (2010, 第5,6章)において平易に解説されている。また、契約理論のさまざまなモデルの詳細については伊藤 (2003)を参照してほしい。契約理論を管理会計に応用した近年の研究については Lambert (2001, 2006)のサーベイ論文、および Christensen and Feltham (2005), Demski (2008)のテキストにおいて網羅的な解説がなされている。また、契約理論を用いた近年のいくつかの会計研究は、佐藤 (2009)において詳細に説明されている。

比較会計制度分析
－ コントロール機能の一つの分析視角 －

図表 1 モラルハザードの基本モデルの流れ



ここで、このモデルの特徴として次の点が指摘できる。つまり、経営者の努力水準 e については株主は観察できない一方で、株主の利得についてはコストをかけずに測定され契約に用いることができることである。言い換えれば、経営者の努力といったインプットの測定コストは認識されているものの、株主の利得あるいは利潤といったアウトプットの測定にはコストがかからないものと仮定されている。なお、ここで用いられる契約は、実現する可能性のあるアウトプットのあらゆる水準に依存して報酬額を決めることができることから完備契約と呼ばれる。

この完備契約の世界では、非常に複雑な契約を書くことのできるため、非対称情報の下でどのような非効率が生じるかは明らかにしてきた一方で、契約以外の他の制度（垂直的統合をするかしないかといった組織構造の選択や、権限の委譲をどうするかなど）については考察が難しいことが指摘されてきた。なぜなら、柳川・藤田（1998）が指摘しているように、完備契約を用いれば、情報の非対称性に起因する問題によって完全な効率性は達成できないものの、情報の非対称性を所与とした範囲での効率性を達成することができるからである⁸。このとき、契約以外の他の制度が利用可能であったとしても、それを用いることによってさらに効率性を高めることはできない。このような背景から、契約以外の他の制度を考察することのできる不完備契約の理論が注目されることになった。そこで次に不完備契約の理論について概観する。

初期の不完備契約理論の代表的な研究成果が収められている Hart (1995, p.23) によれば、次のような理由から契約は不完備にならざるをえないという。第1に、複雑かつ予測が困難な現実の世界では、生じうるすべての状況を考えることが難しい。第2に、それぞれの状況や行動について契約当事者が共通の言語を見つけ交渉を行うことが難しい。第3に、裁判所などの第三者に立証可能なかたちで契約を書くことが難しい。このような理由から契約には費用がかかるため、当事者は条項の欠落のある不完備な契約を結ぶと考えられる。

不完備契約の基本モデルの流れは次のようになっている。最初に川上企業と川下企業とが統合するかどうかを選択する。ここで、製品の生産に必要な物的資産が2種類あり、この両者を一方の企業が所有することを統合と呼び、川上企業・川下企業がそれぞれ1つずつ所有することを非統合とよぶ。そして、統合するか非統合かを ϕ であらわす（ ϕ は統合または非統合）。なお、統合と非統合によって、次のような影響があることを仮定する。つまり、この2企業間で取引をする場合には、

⁸ このことは基本モデルについては当てはまるが、モデルの設定を変えた場合には、契約が存在する下で他の制度を同時に考慮することに意味がある状況も存在する。第4節で取りあげる研究はそのような研究の一部である。

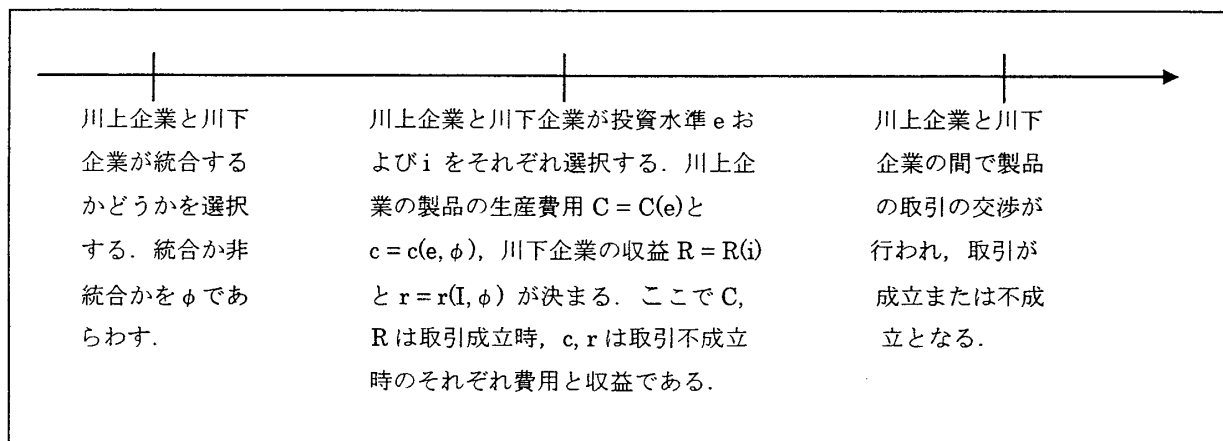
両企業のいずれかが保有する2種類の物的資産の両方を利用することができるが、そうでない場合には相手企業が所有する物的資産は利用できないとする。

統合か非統合かが決まると次に、川上企業は製品の生産費用に影響を与える投資水準 e を選択し、川下企業は製品の販売収益に影響を与える投資水準 i を選択する。ここで、事前には川上企業と川下企業の間で取引をすることは決まっておらず、またこの2企業間で取引した場合と、別の企業との間で取引をした場合とで費用と収益が異なると仮定する。具体的には、この2企業間で取引した場合には、川上企業の製品の生産費用は $C = C(e)$ となり、川下企業が製品の販売から得る収益は $R = R(i)$ となる。一方、この2企業間での取引が不成立となり、外部の他の企業を探して取引をした場合には、川上企業の製品の生産費用は $c = c(e, \phi)$ となり、川下企業が製品の販売から得る収益は $r = r(i, \phi)$ となる。また、この2企業間で取引をしたときの方が価値が高い、つまり $R(i) - C(e) > r(i, \phi) - c(e, \phi)$ と仮定する。このような関係が成立する投資は特定の企業に特殊であることを意味しており、関係特殊的投資と呼ばれる。ここで、取引が成立しなかった場合には、最初に統合していたかどうか、つまり ϕ が影響すると仮定していることに注意しよう。これはこの2企業間で取引をする場合には2種類の物的資産のいずれも利用することができるため統合した場合の収益 R と費用 C には影響しないが、非統合の場合には相手企業が所有する物的資産が利用できなくなるため、収益や費用に影響を与えることになる。

川上企業と川下企業が投資を行った後、この企業間で製品の取引について交渉が行われ、取引が成立するかどうかが決まる。これによって、川上企業と川下企業の利得が決まることになる。

以上のモデルの流れをあらわしたのが図表2である。

図表2 不完備契約理論の基本モデルの流れ



ここで本稿で注目する点は、このような不完備契約理論の基本モデルにおいて、インプットやアウトプットの測定コストをどのように捉えているかについてである。ここで、このモデルの特徴として次の点が指摘できる。つまり、この不完備契約のモデルでは、両企業が行う投資水準 e および i や、収益 R および r 、費用 C および c を用いた契約を書くことはできないと仮定されている。言い換えれば、各企業の投資水準といったインプットに加え、収益、費用などのアウトプットの測定コストも非常に大きいと仮定されている。

以上をまとめると、完備契約の基本モデルでは、契約における利益情報の役割を検討することができるものの契約以外の他の制度（垂直的統合をするかしないかといった組織構造の選択や、権限

の委譲をどうするかなど) については考察が難しく、また不完備契約の基本モデルでは会計数値に基づく契約自体が存在せず、したがって契約における会計情報の役割を考察することはできない。そしてこれらの特徴は、完備契約の基本モデルではインプットの測定コストは非常に大きい一方でアウトプットの測定コストはかからないと仮定していること、および不完備契約の基本モデルではインプットもアウトプットも測定コストが非常に大きいと仮定していることからそれぞれ導かれている。このような契約理論の基本モデルの特徴を把握した上で、次に会計研究において、この基本モデルをどのように修正・拡張した研究が重要になるかを明らかにしたい⁹。

3. 比較会計制度分析の必要性

3.1 経営者報酬契約の例

この節では日本の経営者報酬契約を例にして、会計数値に基づく現実の契約について考察するとともに、上述の契約理論の基本モデルにおける契約とを比較する。具体的には、有価証券報告書から得られる役員報酬の内容を検討している乙政 (2010)、および住友信託銀行証券代行部 (2010)を参考にして、日本における経営者報酬契約の特徴をみていきたい。

住友信託銀行証券代行部 (2010)は新興市場を除く全国証券取引所上場の2010年3月決算の会社1,916社を対象として役員報酬を調査している。そして、役員報酬等の種類を(a)基本報酬(定額報酬、月例報酬等を含む)、(b)賞与(業績連動報酬を含む)、(c)ストック・オプション(株式報酬型を含む)、(d)退職慰労金に区分したとき、社外取締役を除く取締役の報酬等の種類ごとの社数および金額構成比は図表3のようになっていることを報告している。

この図表3からわかることは、賞与やストック・オプションといったインセンティブ報酬を明示的に採用している企業は半分に満たないということである¹⁰。具体的には、基本報酬のみの会社が653社(34.2%)と最も多く、次に基本報酬と退職慰労金を組み合わせている会社が410社(21.5%)であり、これらを合計すると55.7%になる。また、インセンティブ報酬を採用している企業でも、全体の報酬額に占めるインセンティブ報酬額の割合の平均が20%に満たない企業がほとんどである¹¹。

⁹ そのような基本モデルを修正・拡張した研究は、契約理論の分野において既に数多く存在している。一部の研究については第4節で取りあげている。また、椎葉 (2003)は、近年の契約理論においてアウトプットの測定コストを認識している研究を紹介している。

¹⁰ もっとも明示的にはインセンティブ報酬を採用していなくても、利益などの業績の善し悪しに応じて役員報酬を決めている可能性はある。実証研究においてはこれまで、経営者報酬を業績尺度で回帰することによって検証している。その結果によれば、経営者報酬を説明する会計利益の係数は正で有意である。日本企業についての検証については、たとえば乙政 (2004)を参照のこと。

¹¹ 基本報酬、賞与、ストック・オプションを組み合わせている企業75社(3.9%)の平均は、賞与20.8%、ストック・オプション14.0%であり合計34.8%になる。また、基本報酬、賞与、ストック・オプション、退職慰労金のすべてを採用している企業が42社(2.2%)あり、賞与の平均17.3%とストック・オプションの平均10.5%を合計すると27.8%になる。しかし、これらの企業を合わせても117社(6.1%)しかない。

図表3 取締役の報酬等の種類ごとの社数および金額構成比

報酬等の種類	金額構成比 (平均)				社数 (社数構成比)
	(a)基本報酬	(b)賞与	(c)ストック・オプション	(d)退職慰労金	
(a)のみ	100.0%				653 社 (34.2%)
(a)+(b)	81.1%	18.9%			317 社 (16.6%)
(a)+(c)	86.6%		13.4%		79 社 (4.1%)
(a)+(d)	81.3%			18.7%	410 社 (21.5%)
(a)+(b)+(c)	65.2%	20.8%	14.0%		75 社 (3.9%)
(a)+(b)+(d)	65.8%	16.3%		17.9%	291 社 (15.2%)
(a)+(c)+(d)	74.2%		10.3%	15.5%	44 社 (2.3%)
(a)+(b)+(c)+(d)	57.9%	17.3%	10.5%	14.3%	42 社 (2.2%)
金額構成比 (総平均)	84.2%	6.8%	1.6%	7.4%	1,911 社 (100%)
社数計 (社数構成比)	1,911 社 (100.0%)	725 社 (37.9%)	240 社 (41.2%)	787 社 (41.2%)	1,911 社 (100.0%)

出所：住友信託銀行証券代行部 (2010, p. 8)

次に、業績尺度に基づいてどのように報酬を支払う契約になっているかを考察する。会社法では現在、「各会社役員の報酬等の額又はその算定方法に係る決定に関する方針を定めているときは、当該方針の決定の方法及びその方針の内容の概要」を事業報告に記載することとされている（会社法施行規則121条5号）。また、委員会設置会社は、「報酬委員会は、執行役等の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針を定めなければならない」（会社法409条1項）とされているので、当該方針の内容を事業報告に開示している。一方、金融商品取引法上は、2010年3月31日に施行された、企業内容等の開示に関する内閣府令、第二号様式（記載上の注意）(57)a(d)において、「提出日現在において、提出会社の役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針を定めている場合には、当該方針の内容及び決定方法を記載すること。また、当該方針を定めていない場合には、その旨を記載すること。」と規定されている。

住友信託銀行証券代行部 (2010, p.132)によれば、1,916社の対象会社の有価証券報告書の記載の状況を調査した結果、役員報酬についての方針があるとする会社および方針と考えられるものの記載がある会社は1,411社 (73.6%)、方針がないと明記する会社は404社 (21.0%)、方針がない旨の明記はなく方針と考えられるものの記載もない会社は101社 (5.2%)である。ただし、このように役員報酬の方針について記載がある会社は多いものの、報酬を決定するための何らかの算式の記載のある会社は33社 (1.7%)にとどまっているという¹²。

また、乙政 (2010)は、2008年4月期から2009年3月期までの期間を対象として、東京証券取引所に上場している企業で、「業績連動」、「利益連動」、「業績報酬」、「変動報酬」という語を有価証券報告書に用いている112社を対象として、業績連動型報酬の調査を行っている。この調査によれば、業績連動型報酬において用いられている業績尺度は次の図表4のようであった。

¹² 具体的な例については、住友信託銀行証券代行部 (2010, pp.133-163)にまとめられている。

比較会計制度分析
－ コントロール機能の一つの分析視角 －

図表 4 業績連動型報酬において用いられる業績尺度

業績尺度	委員会 設置会社	監査役（会） 設置会社等
有無に関する記載のみ	15	24
営業利益		2
経常利益（賞与計算前を含む）		18
税金等調整前（税引前）当期純利益 （賞与計算前を含む）		5
当期純利益	1	15
EVA, SVA	1	2
複数の会計利益		2
財務比率		5
財務比率と会計利益の組み合わせ	1	3
業績及び担当業務における成果	8	1
その他	4	5
計	30	82

出所：乙政（2010, p. 218）

この図表 4 からは、役員報酬において業績連動型報酬を採用し、また業績尺度を有価証券報告書に明記している会社については、その多くが会計数値に基づいた業績指標を利用していることがわかる。なお、乙政（2010, p. 218）によれば、図表 4 の「その他」としては、顧客満足度、期首に設定した事業計画の達成度、バランススコアカード、年間配当額を挙げている。

次に、会計数値に基づいた報酬を支払うとして、その算定方法はどのようになっているのだろうか。この点について乙政（2010, pp.218-219）は、基本的に以下のような算式が用いられており、Healy（1985）および Murphy（2001）などで指摘されているアメリカのボーナス・プランと類似していると指摘している¹³。

- I 目標額（下限）がないケース： $B = P \times \max\{E, 0\}$
 - II 目標額（下限）があるケース： $B = P \times \max\{E - L, 0\}$
 - III 目標額の下限がなく、上限があるケース： $B = P \times \min\{U, \max\{E, 0\}\}$
 - IV 目標額の下限と上限があるケース： $B = P \times \min\{U, \max\{E - L, 0\}\}$
- B：報酬総額，P：定率（報酬額への組入率），E：会計利益
L：下限の目標額，U：上限の目標額

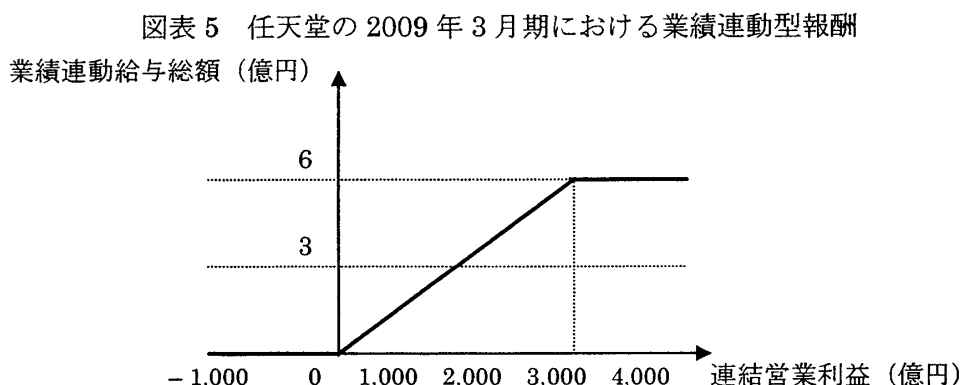
たとえば I のケースの場合、黒字になればその黒字額に定率を乗じた金額が報酬総額になるが、赤字になると報酬総額はゼロになる。また、III のように上限の目標額が設定されている場合、会計利益が上限を超過したところで報酬額は一定になる。つまり、報酬の最高額は上限額に一定率を

¹³ ただし、下記の II のケースは、サンプルにはなかったと報告している（乙政, 2010, p.219）。

乗じた金額になる。

具体例として、乙政（2010）で取りあげられている任天堂のケースをみてみよう。任天堂の2009年3月期の業績連動給与総額の計算は、「業績連動給与総額＝連結営業利益×0.2%」となっている。つまり、当期の連結営業利益に0.2%を乗じた金額が業績連動給与の総額になる。ただし、法人税法第34条第1項第3号イ(1)に規定する「確定額」は、6億円を限度としているため、連結営業利益に0.2%を乗じた金額が6億円を超えた場合には最高額の6億円となる。なお、各役員の報酬額は、この業績連動給与総額を役職に応じたポイントの比率で配分した額になることが有価証券報告書で公表されている。

この任天堂の業績連動給与総額は次のように示すことができる(乙政, 2010, p.222)。



この任天堂のケースは上記のIIIのタイプにあてはまる。連結営業利益の0.2%が業績連動給与に組み入れられるので、連結営業利益と報酬総額が直線的な関係になる。目標額の下限は設定されていないため、連結営業利益ゼロを超えれば、報酬は正になっている。また、上限が6億円に設定されているため、6億円÷0.002の3,000億円を連結営業利益が超えたときには一定（6億円）となる。

この他、乙政（2010）によれば、利益水準に応じて定率に変化するケースなど、上記の任天堂のケースよりは複雑なケースがあることを報告している。

このような経営者報酬と比較すると、第2節の契約理論の基本モデルにおける報酬契約について次のことが指摘できるだろう。第1に、少なくとも日本において業績連動型報酬はそれほど明示的に観察できる訳ではない。図表3でみたように、賞与やストック・オプションといったインセンティブ報酬を明示的に採用している企業は半分に満たず、またインセンティブ報酬を採用している企業でも、報酬額全体に占めるインセンティブ報酬額の平均割合が20%に満たない企業がほとんどであった。一方、完備契約の基本モデルにおいては契約は明示的であると考えられている。なぜなら、モデルの暗黙の仮定として、株主が経営者に対する報酬支払いを拒否するなどの契約不履行の場合、第三者たとえば裁判所によって契約通りに強制されることが仮定されており、その結果、実際に契約不履行が生じる可能性は排除されているからである¹⁴。このように現実の契約が明示的でなく完備契約の基本モデルが想定するほど強力ではないということはまた、報酬契約以外の他の制度によっても経営者にインセンティブが与えられている可能性を示唆している。

第2に、図表4でみたように、役員報酬において業績連動型報酬を採用する場合には、会計数値

¹⁴ たとえば、伊藤（2003, pp.146-147）で述べられている。

に基づいた業績指標の利用が予想される。契約理論の基本モデルでは、契約に使われるアウトプットは株主の利得そのものであり、企業価値の変化分と考えてよい。これは概念としては、将来のキャッシュ・フローの割引現在価値合計を期首と期末において計算したときの変化分に対応すると考えられる。しかし、それは現実には測定が困難であり、契約の当事者が同意できるような計算方法を決めることは難しい。つまり現実には契約に用いることができるのは、計算方法を事前に決めておくことのできる会計数値に基づく指標であると考えられる。

第3に、会計数値に基づいた報酬の算定方法は理論が予測するよりも非常に単純であり、上限や下限が設けられる場合などもあるが、利益についての線形の関数の場合が多い。一方、契約理論の基本モデルでは、株主の利得といったアウトプットについての関数として表現されるが、株主にとって最適な契約は非常に複雑な関数であらわされることになり、アウトプットについて増加関数になるかどうかはわからないことが一般に知られている¹⁵。

以上、実際の経営者報酬の例からは、「会計数値に基づいた単純な契約」が用いられていると言えるだろう。

3.2 コンビニエンスストア業界におけるフランチャイズ契約の例

次に、経営者報酬契約とは異なる局面として、コンビニエンスストア業界におけるフランチャイズ契約を例にして、会計数値に基づく現実の契約について考察する。なお、以下のケースは安藤(2006)、安藤・斎藤(2007)、月刊「ベルダ」編集部(2007)、古川・但田(2009)、黒川(2009)、日経ビジネス(2009)、新井他(2010)、村上・椎葉(2010)を参考にして記述したものであるが、本稿の執筆時点では変更されるなど異なっている可能性があることには注意してほしい。本稿はコンビニエンスストア業界における最新のフランチャイズ契約を紹介することが目的ではないことから、従来の一般的とされる方式を中心に説明する。

フランチャイズ契約とは、フランチャイザー（本部）とフランチャイジー（加盟店）との間で結ばれる事業契約であり、本部が自己の商号・商標を使用する権利や商品・ノウハウなどを提供し、加盟店側がその対価（ロイヤリティ）を支払うというものである。コンビニエンスストア業界では、本部は加盟店に対し、商号やロゴを使用することを認め、運営ノウハウ、レジ、ストアコンピュータなどを提供する。加盟店はその見返りとして、指導料の名目でロイヤリティを支払い、またブランドイメージを損なわないことを約束する。

本部のメリットは、事業拡大の際、コストを抑えて店舗を増加させることができることである。また、限られた資金ですべて直営店によって店舗数を増やすことには限界がある。つまり、本部にとっては資金を節約するとともにリスクを抑えつつ、短期間で事業規模の拡大を図ることができる。一方、加盟店にもメリットがある。加盟店は開業資金を拠出さえすれば、本部が長年蓄積した運営ノウハウ、商品調達力、ブランド力などを活用できる。このようにフランチャイズは、本部、加盟店双方にメリットがあり、win-winの関係であると考えられている。

本稿ではこのようなフランチャイズ契約において、本部と加盟店の利益分配がどのようになっているかに注目する。コンビニエンスストア業界では、稼いだ「粗利」ないし売上総利益を、本部と

¹⁵ たとえば、伊藤(2003, p.177)において、モラルハザードの基本モデルから得られる結果がまとめられているが、そこでは「最適な分配スケジュールの形式は一般に複雑で、モデルが予見できることはほとんどない」と指摘されている。もちろん、この事実を受けて、Holmström and Milgrom(1987)は線形契約が最適になる十分条件を与えており、その後の多くの応用研究において線形契約のモデルが用いられている。

加盟店で一定の比率によって分配する「粗利分配方式」とよばれる方式が採用されている。なお、その分配率は企業ごと、契約形態ごとに異なっている¹⁶。

コンビニエンスストア業界における利益配分の契約においてよく問題とされるのは、売れ残り商品の廃棄ロスと棚卸減耗(棚卸ロス)の取り扱いである。一般に、コンビニエンスストア業界では、売上高から売り上げた商品の原価である「売上商品原価」を引いて「粗利」を計算し、廃棄ロスおよび棚卸ロスは販管費に計上する。そして、この「粗利」に対して一定の率(以下、ロイヤリティ率と称する)を乗じた金額が本部に対するロイヤリティとなる。ここではこの方式をこれまでの文献にしたがって「コンビニ会計方式」とよぶことにする。

一方、一般的に企業に適用される企業会計では、損益計算書において売上高から廃棄ロスおよび棚卸ロスを含めた売上原価を引いて売上総利益を計算することができる。ここではこの計算方式をこれまでの文献にしたがって、「企業会計方式」とよぶ¹⁷。したがって、企業会計方式では、廃棄ロスおよび棚卸ロスを本部と加盟店の双方で負担するのに対して、コンビニ会計方式では、加盟店だけが負担する仕組みとなっている¹⁸。次の例で具体的に説明する。

いま加盟店の店主は弁当10個を本部から単位当たり350円で仕入れ、顧客に対して1個当たり500円で8個販売し、2個は売れ残り処分したとする。店主が本部に対して支払うロイヤリティ率は「粗利」ないし売上総利益の50%とする。このとき、企業会計方式とコンビニ方式それぞれによって「粗利」ないし売上総利益を計算したとき、ロイヤリティはそれぞれいくらになり、また本部とコンビニ店主の利益についても計算したものが図表6である。なお、給料、減価償却費など通常発生するその他の費用についてはゼロとしている。

この例において、企業会計方式とコンビニ方式の違いはまず、棚卸減耗費が売上原価の内訳項目とされているか販売費及び一般管理費に含まれているかである。そして、この棚卸減耗費の処理の違いによって売上総利益が両者で異なることになり、このことによって「粗利」ないし売上総利益の50%として計算されるロイヤリティの額が異なる。両ケースにおいて本部の利益と店主の利益の合計は500で等しいが、それぞれの利益は異なることになる。

¹⁶ この点については、新井他(2010)が詳しい。

¹⁷ ここでは棚卸減耗費を売上原価とする方法を企業会計方式と呼んでいるが、企業会計原則注解注10(3)では、「品質低下、陳腐化等の原因によって生ずる評価損については、それが原価性を有しないものと認められる場合には、これを営業外費用又は特別損失として表示し、これらの評価損が原価性を有するものと認められる場合には、製造原価、売上原価の内訳科目又は販売費として表示しなければならない。」となっており、原価性がある限り、棚卸減耗費を売上原価とすることも販管費にすることも認められている。

¹⁸ 現在ではこのような負担方法は変更している企業もある。たとえば、セブンイレブンは2009年6月に本部が廃棄ロスの15%を負担することに変更している(新井他, 2010, p.37)。

比較会計制度分析
－ コントロール機能の一つの分析視角 －

図表 6 フランチャイズ契約における利益配分の例

(単位：円)

	企業会計方式	コンビニ会計方式
売上高	4,000	4,000
売上原価		
当期商品仕入高	3,500	3,500
期末商品棚卸高	<u>700</u>	<u>700</u>
差 引	2,800	<u>2,800</u>
棚卸減耗費	<u>700</u> <u>3,500</u>	
売上総利益	500	1,200
販売費及び一般管理費		
ロイヤリティ	<u>250</u>	600
棚卸減耗費		<u>700</u>
営業利益	<u>250</u>	<u>△100</u>
店主の利益	250	△100
本部の利益	<u>250</u>	<u>600</u>
合計	500	500

ここでの企業会計方式では、売れ残った商品（弁当）の廃棄ロスを本部と店主の両方で負担することになる一方、コンビニ方式では店主だけが負担することになる。一般にはこのような計算方式は、状況によっていずれが望ましいかが変わってくるだろう¹⁹。たとえば、廃棄ロスを減らす努力インセンティブに注目した場合には次のようなことが言えるだろう。つまり、廃棄ロスをできるだけ出さないための店主の努力が重要であれば、よりそのようなインセンティブを与えることのできるコンビニ方式が望ましい。一方で、本部にも廃棄ロスを削減するインセンティブを与えることが重要であれば両者が廃棄ロスを負担する企業会計方式が望ましい。加えて、リスク分担の観点からも、コンビニ方式は企業会計方式に比べてリスクをより多く店主に負担させることになる。したがって、店主のリスク回避度の程度によって、いずれが望ましいかは影響を受ける²⁰。

なお、本稿においてコンビニエンスストア業界のフランチャイズ契約とそこでの利益配分の方法を取りあげたのは、企業会計方式とコンビニ方式のいずれが望ましいかを議論するためではない。本稿の目的は、会計数値に基づく現実の契約と、第3節で説明した契約理論の基本モデルにおける契約と比較することである。次にこの点を考察する。

¹⁹ フランチャイズ契約のより一般的な分析（契約理論を用いた分析を含む）については、Lafontaine (2005)のハンドブックに多くの論文が収められている。

²⁰ モラルハザードの基本モデルでは、プリンシパルはリスク中立的であり、エージェントはリスク回避的であると仮定される。したがって、リスク分担の観点からはプリンシパルが不確実性の影響を引き受け、エージェントには固定給を支払うなどして不確実性の影響を受けないようにすることが望ましい。しかしながら、アウトプットによって報酬が変わらないならば、エージェントは低い努力水準しか選択しなくなる。そこで、リスクとインセンティブのトレードオフを考慮することになる。この観点からすると、エージェントに対応する店主のリスク回避度が非常に大きければ、リスク分担の観点からは、企業会計方式の方が望ましいことになる。

上述の例においてまず第1に指摘できることは、この例では会計数値が契約に用いられており、また売れ残り商品の廃棄ロスと棚卸減耗をどのようにに取り扱い売上総利益を計算するかによって、店主と本部との間の利益配分が影響を受けるということである。つまり、このケースは会計情報が持つ利害調整機能を例示したものである。一方、契約理論の基本モデルで想定されている契約に使われるアウトプットは、3.1節の経営者報酬について考察したときにも述べたように、株主の利得、すなわち企業価値の変化分である。しかしながら、このような価値の変化分は現実には測定が困難であり、契約の当事者が同意できるような計算方法を定めることは難しい。このことから、計算方法を事前に決めておくことのできる会計数値に基づく指標が現実の契約で用いられることになるのである。第2に、現実の契約は、ロイヤリティを決める契約それ自体の構造も非常に単純であり、利益について線形関数である。これも契約理論の基本モデルでは一般に非常に複雑であることと対照的である。

以上の2点から、コンビニエンスストア業界のフランチャイズ契約とそこでの利益配分の方法においても、3.1節において経営者報酬契約を考察したときと同様に、「会計数値に基づいた単純な契約」が用いられていると言えるだろう。

3.3 比較会計制度分析という視点

ここまで経営者報酬契約とコンビニエンスストア業界におけるフランチャイズ契約という2つの例をみてきたが、そこでの共通点は、「会計数値に基づいた単純な契約」が用いられているということである。したがって、少なくとも会計研究においてはこのような会計数値に基づいた単純な契約を考察することが重要であることは強調されるべきである。つまり、現実に用いられる契約は、第2節における完備契約理論の基本モデルのようにプリンシパルにとっての利得、あるいは企業価値の変化分に基づくものが用いられているわけではなく、加えて一般にそこで導出される複雑な関数とはなっていない。また、理論が示唆するような複雑な契約を結べないからといって、不完備契約理論の基本モデルのように、契約それ自体をまったく用いないということもない。実際にはこれらの両者の中間に位置づけられるような、会計数値に基づいた単純な契約が用いられている可能性が高い²¹。

さらに、このような会計ベースの単純な契約によって生じる非効率性は、他の制度によって補完されている可能性が高い。たとえば経営者報酬契約の場合には、たとえば権限委譲を含んだ組織構造の選択や、企業内・企業間での黙示的契約なども同時に利用して、経営者に対するインセンティブが与えられているだろう。このことは、3.1節の図表3でみたように、賞与やストック・オプションといったインセンティブ報酬を明示的に採用している企業は少なく、またインセンティブ報酬を採用している企業でも報酬額全体に占めるインセンティブ報酬額の割合が低いことから予想される。また、コンビニエンスストア業界のフランチャイズ契約の場合にも、直営店かフランチャイズかといった組織形態の選択、本部によるモニタリングや他の賞罰システム、また長期的取引関係といった関係的契約といった「制度」によって対処されている可能性がある。つまり、不完備契

²¹ ただし、会計数値に基づいた単純な契約を仮定して分析する際には、契約理論の理論的基礎との整合性には十分に注意する必要がある。たとえばHolmström and Milgrom (1987)の研究のように、線形契約といったより単純な契約を仮定する際には、それが最適となる条件がどのようなものであるかを明らかにする研究が重要である。そうでなければ契約理論で通常仮定される他の条件と整合的でなくなる可能性があり、分析がアドホックなものとなるからである。この点は不完備契約の基礎づけの研究と共通している。この点について、たとえばTirole (1999)を参照のこと。

約理論の分析で強調されるような、契約以外の側面が会計ベースの単純な契約とともに用いられていると考えるのが妥当ではないだろうか。

以上は経営者報酬契約とコンビニエンスストア業界のフランチャイズ契約を例にした考察であるが、他の管理会計上の問題についても同様に当てはまると考えられる。つまり、対象とする問題に対して、企業組織において会計数値を用いた制度を含んだ複数の制度が同時に利用されているとすれば、その相互関係を考慮して分析することが重要になるはずである。そしてこれはまさに比較制度分析の視点である。

管理会計研究の展開をみると事実、会計以外の側面を取り込むかたちで研究が進展してきているともいえ、この点をふまえれば、会計数値を用いた制度を含めて他の制度を同時に考察することが重要であることが証明されてきたと言うこともできる。換言すれば、現代の管理会計研究において、会計という制度を含めた比較制度分析、すなわち比較会計制度分析という視点は不可欠であるように思われる²²。

4. 比較会計制度分析の研究例

4.1 分析的研究

ここまで比較会計制度分析という視点が重要であることを指摘してきたが、そのような研究は契約理論の研究のなかですでに行われてきている。この点を明らかにするため、以下では比較会計制度分析とも考えられる Holmström and Milgrom (1991, 1994)とその関連研究を紹介する²³。

Holmström and Milgrom (1991, 1994) は、契約による報酬インセンティブ、資産を所有させるかどうか、外部活動を制限するかどうかという3種類の制度設計の問題は、すべてエージェントの活動に影響を与える方法であり、これらの方法ないし制度には制度的補完性があることから、それらを同時に決定することが重要であることを指摘している。その理由は次の通りである。これら3つの制度に関するいずれかの活動への努力インセンティブを高くすれば、費用代替的（勤務時間が一定など）なため他の活動への努力が失われることになる。ただしこのとき、他の活動にも強いインセンティブが与えられていれば問題はない。したがって、すべての活動に一律に高いインセンティブを与えるか低いインセンティブを与えるかが最適な組み合わせになる。具体的には、Holmström and Milgrom (1991, 1994) は、(i)いずれの活動への努力も奨励する制度の組み合わせ、つまり強力な報酬インセンティブ、エージェントによる資産所有、外部活動の自由という組み合わせ、または(ii)いずれの活動への努力も奨励しない制度の組み合わせ、つまり弱い報酬インセンティブ、プリンシパルによる資産所有、外部活動の禁止の組み合わせが最適になることを明らかにした。

また、Holmström and Milgrom (1991, 1994)はこの2つのいずれの組み合わせが望ましくなるかは環境によって決まるとしている。たとえば、業績測定が難しい環境では、強力な報酬インセンティブを与えるコストが高くなるので、(ii)の組み合わせが最適になると指摘していることは会計研究者にとっても興味深い。つまり、報酬契約とそこでの業績尺度の性質を取りあげるとともに、資産所有や仕事の自由裁量といった他のインセンティブを与える方法も同時に考慮した研究にな

²² もっとも研究の総体として、比較会計制度分析という視点を保持することは重要であるが、個々の研究論文においては焦点を絞るために別々に考察することも重要であろう。

²³ 以下の Holmström and Milgrom (1991, 1994)についての説明は伊藤 (1996, 2003, 2010)も参考にしている。具体的なモデルの説明については、伊藤 (2003, pp.214-229)を参照のこと。

っているのである。この論文は経済学者、特に契約理論の分野の業績が多い研究者によるものであるが、比較会計制度分析の例としてここで取りあげた理由である。実際、たとえば2010年にアメリカ会計学会の管理会計セクションのジャーナルである *Journal of Management Accounting Research* 誌に掲載された論文に Bail et al. (2010) があるが、そこではこのような業績測定の難しさに影響を与える環境を特定したことが主要な発見事項となっている²⁴。Holmström and Milgrom (1991, 1994)の研究は現在の管理会計研究においても理論的基礎として大きな影響を与えていることがこのことからわかる。

Holmström and Milgrom (1991, 1994)と関連した比較会計制度分析と考えられるその他の理論研究としては、振替価格の問題を考察している Holmström and Tirole (1991)²⁵、従来の大量生産と現代の製造業とをそれぞれ別の経済システムとして比較考察している Milgrom and Roberts (1995)、測定コストが企業の境界を決定する重要な要因となっていることを指摘するとともに、特に報酬契約と資産所有をどのように設計しインセンティブを与えるかという問題を考察している Holmström (1999)などがある。

4.2 実証研究

ここでは比較会計制度分析と考えられる実証研究を紹介する。具体的には、日本企業を対象としたアンケート調査に基づいた実証研究である Itoh et al. (2008)²⁶、および企業間管理会計の分野で著名な研究者による実証研究である Anderson and Dekker (2005)を取りあげる。

上述の Holmström and Milgrom (1991, 1994)の研究は実証研究の基礎理論としても注目されており、Slade (1996)、Ichinowski et al. (1997)、Brickly (1999)以降、その含意を検証する実証研究も数多く行われている。Itoh et al. (2008)による実証研究もそのような研究の1つと位置づけることができる。Itoh et al. (2008)は日本企業を対象とした1998年における質問票に基づいた実証研究であり、権限委譲、会計責任、モニタリングの間の相互補完性を検証することを目的としている²⁷。企業グループをコア会社と関連会社に分け、このうち関連会社に対して質問票を送付し、最終的なサンプル578社について分析している。まず、権限委譲、会計責任、モニタリングの定義は次のようになっている。権限委譲は中期・長期戦略の策定、予算設定、組織の重大な変更について権限がどの程度与えられているかによって、3つに分類される。つまり、(a)原則としてコア企業が意思決定をしているか、(b)原則として関連会社が意思決定をしているか、(c)そのいずれでもないかである。会計責任は、「期待している業績を達成できないことにより、経営者報酬や職歴に影響を受けない」についてどの程度あてはまると回答したかに注目し、(a)基本的にその通り、(b)基本的に違う、(c)どちらともいえない、の3つに分類される。最後にモニタリングは親会社が関連会社の損益を定期的にモニタリングしているかという問いにどの程度あてはまると回答したかに着目

²⁴ Bai et al. (2010) では、業務の複雑さ (task complexity) が増すと業績測定が難しくなることを実証している。ただし、この関係自体は理論研究においてよく指摘されていることである。たとえば、Prendergast (2002) を参照のこと。

²⁵ Holmström and Tirole (1991)の研究の振替価格研究における意義については、椎葉 (2002)を参照のこと。

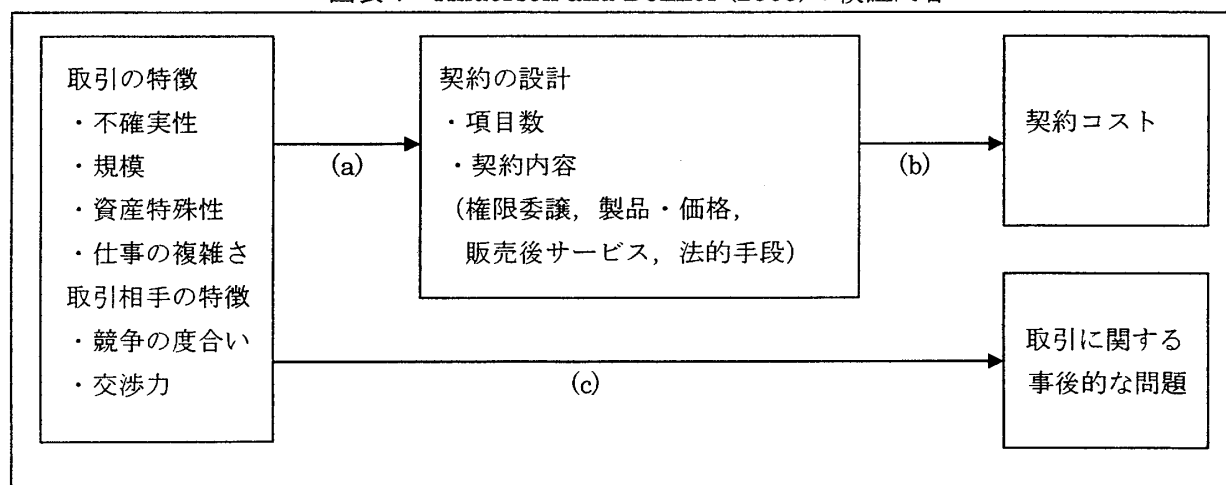
²⁶ ただし、Itoh et al. (2008)は、権限委譲、会計責任、モニタリングの間の相互補完性を検証することを目的にした研究であり、日本の企業グループ自体を研究するものではないとしている(Itoh et al., 2008, p.215)。

²⁷ 権限委譲については、契約理論に依拠した実証研究が Baiman et al. (1995)、Nagar (2002) など管理会計分野においても行われている。

し、(a)6ヶ月に1度よりも少ないか、(b)3ヶ月よりも頻繁にしているかの2つに分類されている。そして、Itoh et al. (2008)はこれら3つの制度の組み合わせによって、企業業績に影響を与えているかを検証した。その結果、権限委譲と会計責任には制度的補完性があることを見いだしている。また、権限委譲の程度が小さく会計責任も小さいとき、および権限委譲の程度が大きく会計責任も大きいときに、他の組み合わせよりも、企業業績が良いことを発見し、加えて権限委譲の程度も会計責任も大きいときにはモニタリングを行っているときに業績がよりよくなるが、権限委譲の程度も会計責任も小さいときにはモニタリングを行っても業績は変わらないことを発見している。これらの結果は、権限委譲と会計責任を強めるこの限界的な効果は、モニタリングを強めることで大きくなることを示しており、制度的補完性の議論と整合的な結果となっている。

次に、企業間の取引におけるマネジメント・コントロールを研究している Anderson and Dekker (2005)の実証研究を取りあげる。Anderson and Dekker (2005)は、858のIT製品の企業間取引に関する詳細なデータを用いて、取引の特徴および取引相手の特徴が契約の設計に与える影響、および契約の設計内容が契約コストに与える影響、および取引の特徴および取引相手の特徴が取引に関する事後的な問題に与える影響を検証している。Anderson and Dekker (2005)の検証内容を図示したのが次の図表7である²⁸。

図表7 Anderson and Dekker (2005)の検証内容



出所：Anderson and Dekker (2005, p. 1738, Figure 1)に基づく。

Anderson and Dekker (2005)は、取引の特徴として、不確実性、取引規模、資産特殊性、仕事の複雑さの4つの要因を考慮している。また取引相手の特徴としては競争の度合いと交渉力を考慮している。なお、これらの特徴は質問調査によって測定されている。たとえば不確実性については、「納品時点におけるサプライヤーの製品の品質を評価することの難しさ」を含む3つの質問に対して5段階で評価した回答に基づいて測定されている。さらに Anderson and Dekker (2005)は、マネジメント・コントロールとして、企業間取引を円滑に進めるためのフォーマルな仕組みとしての契約に注目している。具体的には、24の契約項目（たとえば価格決定の方法、価格、支払条件、

²⁸ Anderson and Dekker (2005)では、取引・取引相手の特徴と契約内容が非整合的なときに、取引に関する事後的な問題が生じているかについても検証しているが、この点については図表7および本稿の本文の説明では省略している。

納期、予備部品の保持、メンテナンス期間、著作権侵害についてなど）を因子分析に基づいて分析した結果、権限委譲、製品・価格、販売後サービス、法的手段の4つのグループを抽出している。また、契約コストの代理変数として、初期の契約を締結するまでにかかった日数を用いている。

Anderson and Dekker (2005)の発見事項の中で本稿にとって興味深いのは、4つのマネジメント・コントロールの次元に補完性があることを支持する証拠を得ていることと、契約の不完備性に関する含意を得ていることである。以下、この点に焦点を絞って説明する。

Anderson and Dekker (2005)はまず、取引の特徴である取引規模、資産特殊性、仕事の複雑性のそれぞれが高まれば、契約に含まれる項目数は増加することを発見している（図表7の(a)に対応）。また、取引の特徴、および取引相手の特徴に応じて、用いるマネジメント・コントロールの次元が異なるという証拠を得ている（図表7の(a)に対応）。たとえば、取引規模が大きくなると、マネジメント・コントロールの4つの次元すべてがより一層利用されるが、資産特殊性が高いときには権限委譲と法的手段の2つの次元だけがより一層利用されることになるという証拠を得ている。このことから、4つのマネジメント・コントロールの次元はその組み合わせを考慮することが重要であり、特にそれらの補完性に注意する必要があることが示唆されている²⁹。

Anderson and Dekker (2005)はまた、契約に含まれる項目数が多くなれば契約コストが大きくなることを発見している（図表7の(b)に対応）。さらに、権限委譲、販売後サービス、法的手段というマネジメント・コントロールをより一層多用するとき、契約コストが大きくなるという証拠を提示している。このように契約にコストがかかるならば、すべての取引上の危険は契約によって対処されているとはいえない可能性が高まり、その結果、取引に関する事後的な問題が生じると予想される。Anderson and Dekker (2005)はこの予想と整合的に、取引の特徴や取引相手の特徴によっては、契約では完全に対処することはできず、取引に関する事後の問題が生じることを発見している（図表7の(c)に対応）。このことは、取引上の危険に対して契約によって対処しているものの、その対処は完全ではないことを示唆したものであり、契約は用いられるがそれは完全なものではないという点で、第2節における完備契約の基本モデルとも不完備契約の基本モデルとも異なっているのである。

一方で、取引の特徴のうち不確実性が高まっても契約に含まれる項目数は増加するという証拠は得られていない（図表7の(a)に対応）。また、取引の不確実性が高まってもマネジメント・コントロールの4つの次元のいずれもがより一層利用されるという証拠は得られていない（図表7の(a)に対応）。Anderson and Dekker (2005)はこれらの結果の解釈として、取引の不確実性が高まれば契約のコストが非常に高くなり、契約に書くこともできない状況になるとしている。この解釈と整合的に、取引の不確実性が高くなると、規模、資産特殊性、複雑性と比較して、取引に関する事後の問題がより頻繁に生じるという仮説を支持する証拠が提示されている（図表7の(c)に対応）。

全体として Anderson and Dekker (2005)の研究が示唆していることは、企業間取引において契約によるフォーマルなコントロールが重要な役割を果たしているものの、契約を詳しく書くにはコストがかかり、したがって現実の契約は完備ではないということである。Anderson and Dekker (2005)は4つのマネジメント・コントロールの次元に補完性があることを指摘しているが、契約以外のコントロールについては考察対象とはしていない。しかし、契約が存在するが不完備であるとい

²⁹ ただし、Holmström and Milgrom (1991, 1994)が定義している制度的補完性の実証方法については Athey and Stern (1998)などにより検証方法についての注意点が指摘されているが、Anderson and Dekker (2005)はこの点について考慮していない。

う証拠は、契約と同時に契約以外の他の制度も利用されている可能性を示唆しており、このことは今後より広い視点から比較会計制度分析を行うことが重要であることを意味するものである。実際、Anderson and Dekker (2005, p.1747)は「不完備契約についての研究を行う必要がある」と述べている。

5. 今後の研究の方向性

本稿における比較会計制度分析とは、比較制度分析において考察対象とする経済システムに会計に関する制度が含まれており、会計に関する制度の経済的意義を、経済システムを構成する契約などの諸制度との相互作用をふまえて体系的に分析しようとする比較制度分析の1つの領域である。したがって、比較会計制度分析では、考察対象とする経済システムにおいて会計に関する制度に特に焦点を当てることが重要となる。しかしながら現時点では、第4節でみたように、会計研究者よりはむしろ、他分野の研究者によって展開されつつあり、会計に関する制度に特に注目しておらず、また体系的な分析はこれまで行われていないように思われる³⁰。この点において、(管理)会計という分析対象によって研究分野が区分され、さまざまな研究方法による研究成果を蓄積してきた会計研究者にとっては、経済分析の手法により特化してきた多くの経済学者よりも、管理会計のどのような側面が企業において重要な課題であるのか、またそれがどのような要因によって生じているのかといったことについて、より深いレベルで知識を有するはずである。したがって、今後はそのような豊富な知識に加えて比較制度分析の分析手法を習得すれば、ここで述べた比較会計制度分析による会計研究の実施が可能になるのは間違いない。

1つの参考となるのは、他分野ではあるが、Grief (2006)による「比較歴史制度分析」である。経済史分析への伝統的なアプローチは、市場という特定の制度がどの程度機能していたかに焦点を当てるものであるが、この比較歴史制度分析は、多様な制度を最新のミクロ経済学の成果に基づき分析しその含意を探るというアプローチをとっている。そこでは「ユニークな一次史料に基づいた厳密な歴史分析と、経済社会において人々の行動を動機付けるさまざまな誘因（インセンティブ）を数理的に分析するゲーム理論を統合する」（グライフ, 2009, p. 389, 訳者による「解説」）アプローチがとられている。管理会計分野においても、事例に基づく厳密な分析と契約理論などの数理的なモデル分析とを組み合わせた研究を行うことは可能ではないだろうか。

なお、現在では共同研究がより一般的になりつつある。したがって、理論分析を行う研究者と、事例やデータによる分析・検証作業を行う研究者が異なっても問題ない。いやむしろ契約理論の分析的研究の手法および実証研究の手法のそれぞれの精緻化にともない、1人の研究者が両方の分析手法に精通することはますます困難になってきている³¹。このため異なった分析手法を身につけた研究者が協力して研究を行うことが今後より重要になると考えられる。

³⁰ ただし、本稿では取りあげなかったが、比較会計制度分析と考えられる会計研究者が行っている研究として、Sunder (1999), Leuz (2010)など財務諸表の国際比較あるいは会計基準のコンバージェンスに関する研究もある。

³¹ 特に管理会計分野における比較会計制度分析を行うとき、組織の経済学についての最新の研究成果を理解することが重要になるだろう。この点については、Gibbons and Roberts (2012, *forthcoming*) に収録されている各論文が参考になる。

謝辞

本稿は日本管理会計学会 2010 年度全国大会（早稲田大学）における統一論題報告をまとめたものである。学会報告時には、司会の東京理科大学・原田昇教授，討論者の名古屋大学・山本達司教授，および目白大学・門田安弘教授から有益なコメントを頂いた。また執筆した論文に対して大阪大学・高尾裕二教授から有益なコメントを頂いた。本研究を行うにあたって，文部科学省科学研究費補助金（若手研究(B)，課題番号 21730367）を受けている。ここに記して感謝の意を表したい。

参考文献

- Anderson, S. W., and H. C. Dekker. (2005), "Management Control for Market Transactions: The Relation between Transaction Characteristics, Incomplete Contract Design, and Subsequent Performance," *Management Science* 51(12), pp.1734–1752.
- Athey, S., and S. Stern. (1998), "An Empirical Framework for Testing Theories about Complementarity in Organizational Design," *NBER Working Paper* No.6600.
- Bai, G., F. Coronado, and R. Krishnan. (2010), "The Role of Performance Measure Noise in Mediating the Relation between Task Complexity and Outsourcing," *Journal of Management Accounting Research* 22(1), pp.75–102.
- Baiman, S., D. Larker, and M. Rajan. (1995), "Organizational Design for Business Units," *Journal of Accounting Research* 33(2), pp.205–229.
- Brickley, J. A. (1999), "Incentive Conflicts and Contractual Restraints: Evidence from Franchising," *Journal of Law and Economics* 42(2), pp.745–774.
- Christensen, P. O., and G. A. Feltham. (2005), *Economics of Accounting, Volume 2: Performance Evaluation*, Springer-Verlag, New York.
- Demski, J. S. (2008), *Managerial Uses of Accounting Information, Second Edition*, Springer-Verlag, New York.
- Gibbons, R., and J. Roberts. (2012, forthcoming), *Handbook of Organizational Economics*, Princeton University Press.
- Greif, A. (2006), *Institutions and the Path to the Modern Economy: Lessons from Medieval Trade*, Cambridge University Press. (グライフ著，岡崎哲二・神取道宏監訳 (2009)，『比較歴史制度分析』NTT 出版.)
- Hart, O. (1995), *Firms, Contracts, and Financial Structure*, Oxford University Press. (ハート著，鳥居昭夫訳 (2010)，『企業 契約 金融構造』慶應義塾大学出版会.)
- Healy, P. M. (1985), "The Effect of Bonus Schemes on Accounting Decisions," *Journal of Accounting and Economics* 7(1–3), pp.85–107.
- Holmström, B. (1979), "Moral Hazard and Observability," *Bell Journal of Economics*, 10(1), pp.74–91.
- Holmström, B. (1999), "The Firm as a Subeconomy," *Journal of Law, Economics, and Organizations* 15(1), pp. 972–991.
- Holmström, B., and P. Milgrom. (1987), "Aggregation and Linearity in the Provision of

- Intertemporal Incentives,” *Econometrica* 55(2), pp.303–328.
- Holmström, B., and P. Milgrom. (1991), “Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design,” *Journal of Law, Economics, and Organization* 7(Special Issue), pp.24–52.
- Holmström, B., and P. Milgrom. (1994), “The Firm as an Incentive System,” *The American Economic Review* 84(4), pp.972–990.
- Ichinowski, C., K. Shaw, and G. Prennushi. (1997), “The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines,” *The American Economic Review* 87(3), p.291–313.
- Itoh, H., T. Kikutani, and O. Hayashida. (2008), “Complementarities among Authority, Accountability, and Monitoring: Evidence from Japanese Business Groups,” *Journal of the Japanese and International Economies* 22(2), pp.207–228.
- Lafontaine, F. (2005), *Franchise Contracting and Organization*. Edward Elgar Publishing Ltd.
- Lambert, R. A. (2001), “Contracting Theory and Accounting,” *Journal of Accounting and Economics* 32(1–3), pp.3–87.
- Lambert, R. A. (2006), “Agency Theory and Management Accounting” In Chapman, C. S., A. G. Hopwood, and M. D. Shields (eds.), *Handbook of Management Accounting Research, Volume 1*, pp.247–268, Elsevier, Amsterdam.
- Leuz, C. (2010), “Different Approaches to Corporate Reporting Regulation: How Jurisdictions Differ and Why,” *Accounting and Business Research* 40(3), pp.229–256.
- Milgrom, P., and J. Roberts. (1995), “Complementarities and Fit: Strategy, Structure, and Organizational Change in Manufacturing,” *Journal of Accounting and Economics* 19(2–3), pp.179–208.
- Murphy, K. J. (2001), “Performance Standards in Incentive Contracts,” *Journal of Accounting and Economics* 30(3), pp.245–278.
- Nagar, V. (2002), “Delegation and Incentive Compensation,” *The Accounting Review* 77(2), pp.379–395.
- Prendergast, C. (2002), “The Tenuous Trade-Off between Risk and Incentives,” *Journal of Political Economy* 110(5), pp.1071–1102.
- Scott, W. R. (2006), *Financial Accounting Theory, 4th edition*. Pearson Education Canada, Inc., Toronto, Ontario. (スコット著, 太田康広・椎葉淳・西谷順平訳(2008), 『財務会計の理論と実証』中央経済社.)
- Slade, M. E. (1996), “Mutlitask Agency and Organizational Form: An Empirical Exploration,” *International Economic Review* 37(2), pp.465–486.
- Sunder, S. (1999), “Design and Implementation of Contracts: A Comparison of Factor Markets Relevant to Financial Reporting in Japan and the U.S.,” In Sunder, S., and H. Yamaji (eds.), *The Japanese Style of Business Accounting*, Quorum Books, Westport CT, pp.209–220.
- Tirole, T. (1999), “Incomplete Contracts: Where Do We Stand?,” *Econometrica* 67(4), pp.741–781.
- 新井美江子・大坪亮・須賀彩子・鈴木豪・田原寛 (2010), 「コンビニ業界で広がる本部と加盟店の

- 対立構造」『週刊ダイヤモンド』2010年9月11日号, pp.26-63.
- 安藤一平 (2006), 『コンビニ会計取扱説明書』本の泉社.
- 安藤一平・斎藤泰慎 (2007), 『コンビニ会計取扱説明書 2』本の泉社.
- 伊藤秀史 (1996), 「企業組織の比較制度分析 96 のすすめ」『経済セミナー』通巻 494 号 (1996 年 3 月号), pp.18-23.
- 伊藤秀史 (2003), 『契約の経済理論』有斐閣.
- 伊藤秀史 (2007), 「契約理論: ミクロ経済学第 3 の理論への道程」『経済学史研究』第 49 巻第 2 号, pp.52-62.
- 伊藤秀史 (2010), 「組織の経済学」, 中林真幸・石黒真吾編 (2010), 『「比較制度分析・入門」』有斐閣所収, 第 2 章, pp.15-36.
- 奥野 (藤原) 正寛・滝沢弘和 (1996), 「いま, なぜ「比較制度分析」なのか」, 『経済セミナー』通巻 494 号 (1996 年 3 月号), pp.6-12.
- 小倉昇・椎葉淳 (2010), 「業績管理会計の経済学的分析」, 谷武幸・小林啓孝・小倉昇編『業績管理会計』中央経済社所収, 第 4 章, pp.87-124.
- 乙政正太 (2004), 『利害調整メカニズムと会計情報』森山書店.
- 乙政正太 (2010), 「業績連動型報酬の業績指標—会計利益の利用状況—」, 大倉雄次郎・陶山計介・伊藤健市編著『グローバル経済における経営と会計の研究』関西大学出版会所収, 第 7 章, pp.211-234.
- 黒川孝雄 (2009), 「『見切り販売』問題が問うフランチャイズ経営のあるべき姿」『エコノミスト』2009 年 9 月 1 日号, pp. 60-62.
- 月刊「ベルダ」編集部 (2007), 『コンビニ 不都合な真実』ベストブック.
- 佐藤紘光編 (2009), 『契約理論による会計研究』中央経済社.
- 椎葉淳 (2002), 「振替価格研究の展開—不完備契約理論アプローチ」『会計』第 162 巻第 4 号, pp.91-101.
- 椎葉淳 (2003), 「測定コストと会計研究」, 伊藤秀史・小佐野広編『インセンティブ設計の経済学』勁草書房所収, 第 3 章, pp.51-73.
- 椎葉淳・高尾裕二・上枝正幸 (2010), 『会計ディスクロージャーの経済分析』同文館出版.
- 椎葉淳・瀧野一洋 (2010), 「ストック・オプションの評価誤差: 理論・実証研究からの示唆」『名古屋商科大学総合経営・経営情報論集』第 54 巻 2 号, pp.89-107.
- 椎葉淳・村上裕太郎 (2010), 「コンビニオーナーの憂鬱」慶應義塾大学経営管理研究科, ケース教材, pp.1-10.
- 住友信託銀行証券代行部編 (2010), 『有価証券報告書における役員報酬開示の事例分析』(別冊商事法務 No.349), 商事法務.
- 中林真幸・石黒真吾編 (2010), 『比較制度分析・入門』有斐閣.
- 日経ビジネス (2009), 「セブンが見失ったもの」『日経ビジネス』2009 年 9 月 14 日号, pp.46-49.
- 古川琢也・但田洋平 (2009), 「加盟店オーナーの反発で曲がり角に立つビジネスモデル」『エコノミスト』2009 年 8 月 18 日号, pp.98-99.
- 柳川範之・藤田友敬 (1998), 「会社法の経済分析: 基本的な視点と道具立て」, 三輪芳朗・神田秀樹・柳川範之編『会社法の経済学』東京大学出版会所収, 序章, pp.1-33.

論 壇

ブッカンのコントロール論のフレームワークと最新SAPシステム

関口善昭

〈論壇要旨〉

本稿の目的は、最初にブッカン(Henri Bouquin)のコントロール論のフレームワーク(大下丈平, 2009)と SAP の最新システムとの関連を明示した上で、制御システムの管理者と業務システムの業務担当者との責任と権限という内部統制の問題に対して、SAP の最新システムを活用して実務的にどのように解決されるかを示すことである。その関係性については、図1 ブッカンのコントロール論のフレームワークと SAP ソリューション群との対応で明示した。また、責任と権限管理については、GRC ソリューション群の1つであるアクセスコントロールで解決できることを示した。

次に、性悪説を前提とした内部統制では、従業員からの支持が得られないという問題に関しては、性弱説という考え方で対応することが実務的に有効であると論じた。

最後に、国際財務報告基準(IFRS)によって、見積情報が管理会計に影響を与えるものとして、有形固定資産の減損を例示した。この見積情報の正確性、信頼性、網羅性を担保するために、いかに統制するかについて、日本管理会計学会と内部統制に係る学会、諸団体との連携の必要性を提起した。

〈キーワード〉

コントロール, 内部統制, 国際財務報告基準, IFRS, SAP, GRC, EPM

The Control Framework developed by Henri Bouquin and the latest SAP systems

Yoshiaki Sekiguchi

Abstract

The main objectives of this article are 1) to describe the relationship between the control framework developed by Dr. Henri Bouquin and the latest SAP systems (See Figure 1), and 2) to provide the practical resolutions against the issue of separation of duty between the manager's role of control systems and the role of person in charge of operational systems by effectively utilizing the functionality of "SAP BusinessObjects Access Control".

The basic concept of internal controls which depends on the view of human nature as fundamentally depraved would not be acceptable from auditee's point of view, and I recommended applying the concept of "Se-i-jya-ku" in implementing internal controls so that it would work effectively and meaningfully for its organizations.

In addition, I raised up the potential issues on how to ensure the estimates against the future cash-flow in the era of IFRS from internal control point of view, because that would give a direct impact to the financial statements.

Key Words

Control, Internal control, IFRS, SAP, GRC, EPM

2010 年 12 月 1 日 受理
早稲田大学大学院会計研究科
SAP ジャパン(株)

Accepted 1 December 2010
Waseda Graduate School of Accountancy
SAP Japan Co., Ltd

1. 序

本稿の目的は、ブッカン(Henri Bouquin)のコントロール論のフレームワーク(大下丈平, 2009)とSAPの最新システムとの関連を明示した上で、制御システムの管理者と業務システムの業務担当者との責任と権限という内部統制の問題に対して、SAPの最新システムを活用して、実務的にどのように解決されるかを示すことである。

合わせて、これまで内部統制の底流に流れてきた考え方(性悪説)だけではリスク管理の土台をなす重要な位置づけに進化した内部統制は、従業員からの支持を得られず、発想の転換が必要であるという問題提起を行いたい。

最後に、内部統制が管理会計の正確性、信頼性、網羅性を支える重要な要素の1つである点に触れ、かつ日本においても強制適用が議論されている国際財務報告基準(IFRS)によって、新たに求められる管理会計に関連した内部統制の対象について論じる。

2. ブッカンのコントロール論のフレームワークとSAP最新ソリューション

ブッカンのコントロール論のフレームワークに登場する業務システム、制御システム、情報システムに対して、SAPの最新ソリューションをマッピングし、現時点で何がどこまで実現できるのかを明らかにする。(図1 ブッカンのコントロール論のフレームワークとSAP最新ソリューション参照)

先ず、「情報システム」として、ERP(Enterprise Resource Planning)が存在し、企業の基幹系の業務システム全般を支援する。実行系の「業務システム」に対してインプットされた情報が「情報システム」で処理され、業務遂行上必要な情報がアウトプットされることによって、実行系を動かしていく。一方、「制御システム」としては、グループ経営管理ソリューション群(以降EPMと略す。Enterprise Performance Management)とガバナンス、リスク、コンプライアンスソリューション群(以降GRCと略す。Governance, Risk, Compliance)の2つのソリューション群が対応する。

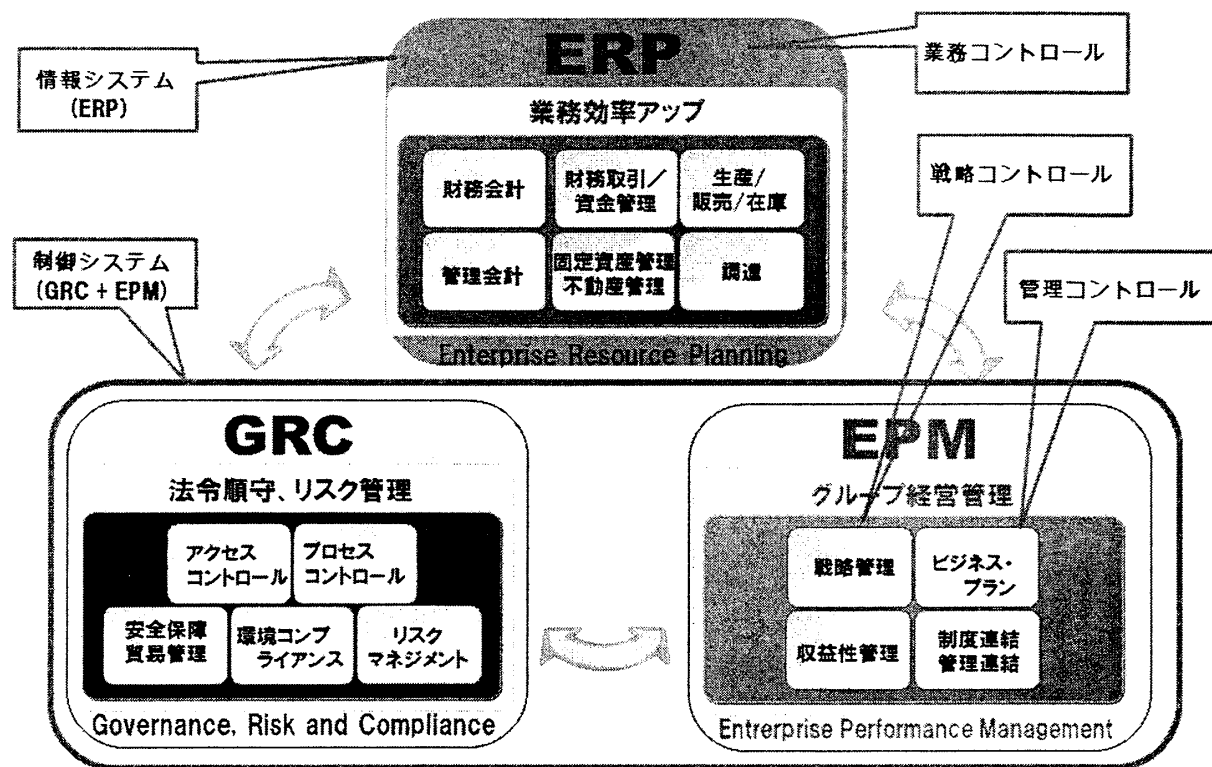
EPMソリューション群は、大きく戦略管理(バランスド・スコアカードを含む)、ビジネスプラン管理、グループ連結管理、収益性分析の4つから構成され、中期経営計画に対してグループ全体として順調に推移しているのか、そうでないのであれば何がネックになっているのかを分析し、閾値を下回ったKPIに対して赤信号を点灯し、必要なアクションを促す仕組みである。そして、収益性分析の結果、当初設定した目標値の上下限の許容範囲を超えた場合に、戦略管理に定義されている戦略を見直すという具合に、右回りにPDCAサイクル(図1右下参照)を回すメカニズムになっている。

GRCソリューション群は、コンプライアンス違反にならないように、その兆候がないかどうかをモニタリングする仕組みで、現時点では、安全保障貿易管理、環境規制管理、権限管理の観点からモニタリングする。そして、リスク情報はリスク管理システムの中で一元管理し、閾値を超えた場合にアラート(シグナル機能)を戦略管理システム等に伝達する。なお、EPM側の収益性分析の結果が許容範囲を超えた場合も、ビジネスリスクとしてその情報はリスク管理システムに伝達される。

このようにEPMとGRCは互いに連携しながら、「情報システム」の位置づけにあるERPに対して、「制御システム」として機能し、そこを通して、業務システムを制御している。ブッカ

ンのコントロール論のフレームワークで記述されている戦略コントロール、管理コントロール、業務コントロールは、SAP の仕組みでいうところの戦略管理システム、ビジネスプラン管理、ERP が各々対応すると言える。

図1 ブッカンのコントロール論のフレームワークと SAP ソリューション群との対応



3. 職務分掌リスクと最新の IT 統制

制御システムの管理者と業務システムの業務担当者との責任と権限の問題は、GRC 群の中のアクセスコントロールという仕組みで解決できる。仕組みとしては、財務諸表の信頼性を棄損するリスク並びにそのリスクを生じせしめる不適切な権限の組み合わせ（約 44,000 種類）が事前定義されていて、それとユーザー 1 人 1 人が持つ権限とを自動突合し、高いリスクが生じている従業員を自動的に洗い出すことができるようになっている。なお、企業独自の判断で、新たに職務分掌リスクを定義し、不適切な権限の組み合わせを追加で定義、登録することも可能である。この仕組みは、定期健康診断的に権限チェックを行うだけでなく、是正措置が取られるまでに、その不適切な権限の組み合わせが実行されてしまった場合には、リアルタイムでアラートがシステム管理者に飛ぶ仕組みになっている。

このような形で、アクセスコントロールは、制御システムの管理者と業務システムの業務担当者との責任と権限の問題の解決に留まらず、職務分掌リスク全般の低減と、いわゆる日本版 SOX 法（金融商品取引法第 24 条の 4 の 4）で求められている内部統制報告書の作成の上で重要な権限管理の確立を実現する役割を担っている。

補足として、アクセスコントロールは、上記の権限管理の他に、権限を付与する段階でのリスク分析、特権ユーザーが権限を行使した場合の履歴管理、権限ロール管理も可能である。

4. 内部統制のレベルアップ

情報システムとしてのERPの仕組みの中に、以下の7つの機能が包含されている。

- ①権限が無いとメニューが表示されない。
- ②権限が無いと、操作できない。参照することさえできない。
- ③入力すると、各種設定された入力チェックのロジックが作動する。
- ④各種マスターとの突合が自動的に行われる。
- ⑤各業務固有のチェックがパラメーター設定により作動する。（例 検収入力が発注済み数量に対して、上下限の一定%の範囲内又は数量の範囲内でしか入力できない）
- ⑥使用する端末の制限が可能である。
- ⑦印刷するプリンターの制限も可能である。

これらのERPの標準機能に加えて、前述したアクセスコントロールによる職務分掌リスクの洗い出し、不適切な権限保持者の洗い出し、特権ユーザーがデータベース、テーブル類を変更した場合の変更履歴管理、権限ロールの変更管理の合わせ技で、内部統制のレベルアップに寄与できる仕組みになっている。

補足として、内部統制の発展形としてCOSO ERM（コソ エンタープライズ リスク マネージメント）がある。SAPのGRC群の中のリスクマネージメントの仕組みは、このCOSO ERMに準拠した形で設計され、各アプリケーションでとらえられたリスク情報を一元的に集中管理できる。

5. 内部統制における性悪説の限界と性弱説

これまでの内部統制の底流に流れる思想は性悪説である。人は有効性、効率性を阻害するサボタージュを行うのではないか？ 財務報告に虚偽記載をするのではないか？ コンプライアンス違反を行うのではないか？ 資産を勝手に処分するのではないか？という前提のもとに、内部統制が行われている、又はそう行われているように被監査人からは思われているのが現実である。これは日々業務に邁進し、会社の業績向上に努力している従業員の視点からすると、非常に不愉快であり、かつ受け入れ難い前提である。

21世紀の時代の企業の競争力の源泉は人財であると主張されて久しいが、上記の監査の前提となる性悪説とは明らかに矛盾があり、いくら内部統制は企業のリスク管理を行う上での土台であると主張しても、従業員側の心底からの支持は得にくい状況にある。

筆者は米国系企業に約15年勤務した経験があるが、その内5年間インターナルコントロール部門に在籍し、日本および海外の現地拠点（韓国、中国、フィリピン、シンガポール、マレーシア）の監査を担当した。そこでは、米国企業でありながら、性悪説に基づいた監査を実施することは無かった。内部監査人は問題を発見した場合、当該業務の管理職、担当者責めることはなく、なぜそうなったのか？ 制度、プロセス、システムに問題がなかったかどうかと

いう視点で、まずは現状を見つめ直した。そして必要に応じて改善を勧告するのが内部監査人のミッションであり、決して罪人を探し出し、処分するのがミッションではなかった。

人間は生まれながら弱い存在であり、魔が差す時がある。そのために、司直の手を煩わせると、本人も不幸であり、愛する家族をも路頭に迷わせてしまう結果となる。そうならないように、“人間は時には魔が差す弱い存在であるという性弱説”に基づき、魔が差さない制度、プロセス、コントロールシステムを構築し、従業員と家族を守るのが内部統制の本来の目的であるとした方が従業員からの支持が得られ、真に内部統制が機能するのではなかろうか。前述した項番2, 3, 4から、情報システムの中に既に統制機能が実装されており、この性弱説を支えるITの仕組みが確立されていることがご理解頂けるであろう。

なお、不正検査、社長の暴走は内部統制と切り離して議論した方が、混乱が生じないであろう。また、性弱説に基づく内部統制は、平時の場合のみならず、危機の状況においても内部統制の基本となるが、それは必要条件ではあっても十分条件ではないであろう。やはり、危機の状況においては、通常の内部統制に加えて、クライシスマネージメントやリスクマネージメントの視点で対応策を検討する必要がある。

6. 管理会計の正確性、信頼性、網羅性を支える内部統制

管理会計によって得られた数字によって、経営の意思決定や業績評価が行われるので、その数字の正確性、信頼性、網羅性を担保する必要があるのは言うまでもないことである。その実現を支えるのは、会社全体の風土も含めた統制環境、取締役会及び監査役会の機能、内部統制、情報システムであるが、その中で内部統制は非常に重要な役割を担っている。

6.1. 「過去」から「現在」の結果として管理会計

企業のパフォーマンスの結果をきっちりと押さえ、分析し、何が良好で、何が悪かったのか、別の言葉で言うと、許容範囲内に収まったものと、そこからはみ出したものとを識別するための計算機能が管理会計に求められる。その要因分析結果を、次の戦略立案にフィードバックしていく機能は制御システムの役割である。

6.2. 「将来」の見積情報に基づく管理会計

一方、国際財務報告基準（IFRS）が適用されると、例えば 生産設備等の有形固定資産については、そこから生産される製品群から生み出される将来キャッシュフローの現在価値（使用価値）とその生産設備の簿価を資金生成単位（Cash Generating Unit）で比較され、簿価が使用価値を上回っているならば、減損を余儀なくされる。すなわち、将来のキャッシュフローの見積によって、包括利益に影響を与え、結果として財務会計のみならず、管理会計にも影響が生じる。従って、こういった見積に対して、その根拠の明示、妥当性の確認、承認手続き、改ざん防止策等の内部統制をどのように担保していくかは、今後重要になってくるであろう。その意味で、日本管理会計学会と内部統制に係る学会、諸団体との連携が必要になってくるであろう。

7. 結論

本稿の目的は、最初にブッカン(Henri Bouquin)のコントロール論のフレームワークと SAP の最新システムとの関連を明示した上で、制御システムの管理者と業務システムの業務担当者との責任と権限という内部統制の問題に対して、SAP の最新システムを活用して 実務的にどのように解決されるかを示すことであった。その関係性については、図1ブッカンのコントロール論のフレームワークとSAPソリューション群との対応で明示した。権限管理については、GRCソリューション群の1つであるアクセスコントロールで解決できることを示した。すなわち、予め定義された約 44,000 種類の不適切な権限の組み合わせと、各々のユーザーが持っている（又は持つ予定の）権限の組み合わせとを自動的に突合し、リスクを生じさせる権限の組み合わせの場合はアラートが管理者に発信されるので、未然に防ぐことができる。なお、アクセスコントロールは事後的統制にも対応できる。

次に、性悪説を前提とした内部統制では、従業員からの支持が得られないという問題に関しては、性弱説という考え方で対応することが実務的に有効であると論じた。なお、性弱説に基づく内部統制は、平時の場合のみならず、危機の状況においても内部統制の基本となるが、必要条件ではあっても十分条件ではないであろう。やはり、危機の状況においては、通常の内部統制に加えて、クライシスマネジメントやリスクマネジメントの視点で対応策を検討する必要がある。

最後に、国際財務報告基準（IFRS）によって、見積情報が財務会計および管理会計に影響を与えるものとして、有形固定資産の減損を例示した。こういった見積情報の正確性、信頼性、網羅性を担保するために、いかに統制するかについて、日本管理会計学会と内部統制に係る学会、諸団体との連携の必要性を提起した。

謝辞

本論文作成にあたり、九州大学 大下丈平教授、早稲田大学大学院 鈴木孝則准教授より懇切なご指導をいただきました。心より御礼申し上げます。

参考文献

- [1] 大下丈平. 2009. 「現代フランス管理会計」中央経済社.
- [2] ジェームズ. G. コリンズ. 2010. 「ビジョナリーカンパニー③衰退の五段階」日経BP社.
- [3] 土田義憲. 2004. 「財務報告に係る内部統制の実務 第二版」中央経済社.
- [4] ハロルド. ジェニー. 2004. 「プロフェッショナルマネージャー」プレジデント社.
- [5] 町田祥弘. 2008. 「内部統制の知識（第2版）」日本経済新聞社.
- [6] Michael Treacy, 村上彩訳. 2004. 「成長し続ける会社」日本経済新聞社.
- [7] ロバート. S. キャプラン, デビット. P. ノートン. 2005. 「戦略マップ」ランダムハウス講談社.

論 壇

ガバナンス・コントロールの理念と方法
－内部統制論議を手掛りとして－

大下丈平

〈論壇要旨〉

本稿では、ガバナンス・コントロールの理念と方法が提示される。まず内部統制の評価とその監査の制度化を契機に、方向は違うが2つの同型の三層構造が現れてくる。下降3層構造<マネジメント/コントロール/監査>はトップダンの3層構造であり、伝統的なマネジメント・コントロールの仕組みそのものであり、上昇3層構造<ガバナンス/内部統制/内部監査>は、構成要素である内部統制を介して下降3層構造と繋がりながらも、方向としてはガバナンス機構を規律づけ、支援する。その後、ガバナンス・コントロールの2つの理念型が示される。一つは米国型のガバナンス・コントロールであり、もう一つはフランス型のそれである。内部統制の法制化の動きを《ガバナンス・コントロール》というコンセプトで捉える本稿での試みは、コントロール論に新しい領域を生み出そうとする大胆なものとなっている。

〈キーワード〉

ガバナンス、マネジメント・コントロール、会計、内部統制、内部監査

Philosophy and methodology of governance control
: from the argument about the internal control

Johei Oshita

Abstract

In this paper, a survey of the philosophy and methodology of governance control is provided. At first, two three-layer structures of the same type but with different directions have appeared with the institutionalization of the evaluation of internal control and its auditing as a turning point. The descending three-layer structure of management, control and auditing is a top-down structure, the mechanism of which is traditional management control. The ascending three-layer structure of governance, internal control and internal auditing disciplines and supports the governance mechanism, although this structure is connected with the descending three-layer structure by way of internal control that is a component of the structure. The latter is called "governance control." Thereafter, two types of governance control philosophy have been proposed. One is the U.S.-type governance control philosophy, the other is the French-type philosophy. Capturing the move to institutionalization through the concept of governance control is an audacious attempt to create a new area for control theory.

Key Words

Governance, Management Control, Accounting, Internal control, Internal audit

ガバナンス・コントロールの理念と方法

—内部統制論議を手掛りとして—

大下丈平(九州大学)

I はじめに

1980年代以降、米国では規制緩和、構造改革、金融の自由化などを謳う新自由主義政策が遂行されるなか、企業の経営戦略と財務戦略が融合し、商品・サービス市場と経営権市場の両市場を包括した企業価値創造経営が積極的に提案されるようになってきた¹。他方、そうした新自由主義政策により、これまでの束縛から解放された経営者達は企業不祥事、会計不正にまみれることになった。そしてそれを機に、コーポレート・ガバナンスの一環として内部統制が法制化され、それに伴ってリスク管理の視点から外部監査、内部監査の在り方が問題視され、同時にその重要性がクローズアップされるようになってきた。そうしたなかで、伝統的なマネジメント・コントロールの領域においても、リスク管理や価値創造管理の視点を取り入れた新しいフレームワークが構想されるようになってきた。

本稿の目的は、日米仏のマネジメント・コントロール論の最近の成果を踏まえて、内部統制を介してコントロール論へガバナンス概念が包摂されようとする点を捉え、ガバナンスをコントロールする可能性をその理念と方法をめぐって考察することにある。それはまた、内部統制の評価・監査の法制化の動きをマネジメント・コントロール論の観点から整理し、そこから新しいコントロール論の領域（ガバナンス・コントロールという新しい研究領域）を提案する試みとなっている。

本稿は一つの素朴な疑問から生まれでたものである。それは、わが国の管理会計研究においてほとんど監査(audit)の問題が取り上げられることがなかった点への疑問である。筆者は、管理会計もしくはコントロールにおいて、なぜ監査のことが論じられないのかについて長く疑問をもってきた。そしてこの素朴な疑問は、内部統制の制度化を契機に以下のコントロール/監査をめぐる3組の3層構造の存在の解明の必要性に立ち至ることになった。

コントロール/監査をめぐる3組の3層構造²

(イ) 財務諸表監査

: 財務諸表～内部統制～外部監査

(ロ) マネジメント・コントロール（フランスのケース）

: マネジメント～コントロール～監査

(ハ) ガバナンス・コントロール

: ガバナンス～内部統制～内部監査

上記のコントロール/監査をめぐる3組の3層構造は、本稿で提案するガバナンス・コントロールという新しいコントロール論の基本的な構造と他の3層構造との関連を明らかにしたものである。3組のコントロール/監査がそれぞれ、財務諸表監査の場合には財務諸表へ向かい、マネジメント・コントロール（フランスのケース）の場合にはマネジメントに向かい、本稿で提案するガバナンス・コントロールの場合にはガバナンスに向かう様子が

描かれている。これら3組のコントロール/監査が3層構造である点で同型性を持っている。つまり、コントロールは常に監査を伴いつつ、それぞれの対象へ向かう点である。以下での考察の前提として、ここではこの3組の3層構造を確認しておきたい。そうしておけば、次節以下の理解はずっと深まるであろう。

本稿は以下のような構成をとっている。まず次節では、コントロール論から見る石油危機以後の日米の経済関係を跡付けた後、第Ⅲ節では米国トレッドウェイ委員会支援組織委員会（以下 COSO と略）の2つの報告書の意義を導出する。第Ⅳ節では、報告書が提起した2つの論点とコントロール論によるそれへの対応を簡単に整理し、第Ⅴ節では、そうした対応の中から出てくるガバナンス・コントロールの理念を、日米仏のそれぞれの国ごとに類型化し、そこで考えられるコントロールの方法を検討している。その過程で、マネジメント・コントロールとガバナンス・コントロールの同型的な構図を明らかにし、そこでの管理会計システムを運用するコントローラーや内部監査人の役割の拡大を指摘している。そして、最後に第Ⅵ節で全体を総括している。

Ⅱ コントロール論から見る石油危機以後の日米の経済関係：3つの側面

コントロール論、管理会計論からみると、石油危機以後の日米の経済関係は大きく3つの側面から捉えられる。まず1つ目は、米国が日本の経済システム、企業経営から学びつつ、マネジメント・コントロールの装置を独創的に構築していった側面である。その後、日本はこの米国の成果を逆輸入していった³。2つ目は、米国政府が中心となって日本の経済・金融等のシステムを米国に有利な形に変革・改造することを決意し、様々な手段に打って出た側面である⁴。もっとも、日本側もこれに呼応して積極的に金融・経済・経営システムを改造していった。3つ目が本稿に深く関わる側面である。それは米国が危機的な状況に陥った自らの経済システムと企業経営のあり方を改変し、修正を加えようとした側面である。日本側もこの成果を積極的に取り入れて大幅な制度改正（とりわけ会社法、特にその改正の一つの軸をなした内部統制の制度化）を進めることになった。

こうした状況の背景をなしたものは、言うまでもなく当時の米国の経済的衰退の兆しであった。このことは、これまでも多くの研究が明らかにしてきた⁵。

本稿の課題とするところからは、上記3つの側面のうち、第3の側面、つまり米国が危機的な状況に陥った自らの経済システムと企業経営のあり方に修正を加えようとした側面に注目したい。そこで問題となってくるのは、米国発のコーポレート・ガバナンス論であり、その重要な一面をなす内部統制の制度化（特に日本の場合は内部統制評価と監査の制度化）の問題である。多くの研究成果も支持しているように、1980年代後半から1990年代前半にかけて、米国製造業の不振を背景にしながら、コーポレート・ガバナンスが登場してくる。このことに関しては、大方の理解が得られよう（例えば田村達也[2002]）。

ここで筆者が、他でもない米国発のコーポレート・ガバナンス論に拘泥するのは、次のような理由からである。なるほど日本でもヨーロッパでも、それぞれ固有のコーポレート・

ガバナンス論が盛んに議論されてきたが、その内実にはかなりの相違がある。例えばそれぞれの政治・経済的事情を始め、歴史、社会、文化、教育制度などを異にするのであれば、それは当然と言えば当然であろう⁶。後に議論するように、筆者が米国発のコーポレート・ガバナンス論に拘るのは、米国独自の事情がそこに横たわっているからである。

ものごとの核心からその事情をまざまざと見せてくれたのは青木昌彦教授であつた。教授は「なぜ、コーポレート・ガバナンスの問題が改めて世界的に議論され始めたのか」（青木昌彦[1995]）と問い、それは、新古典派経済学的な論理が根拠となつて、英米では投資家による会社コントロールの可能性をいかに法的に保障するかという観点からコーポレート・ガバナンスが論じられてきたからであると言う。それは、この新古典派経済学的論理の妥当性が疑問視される事態が頻発するようになってきたことが、改めてコーポレート・ガバナンスを論じる契機となつていると言うのである。例えば、ポイズンピル等のテイクオーバー対抗策が発展してきたことを始め、また米国州議会の多くで、会社経営者は株主だけでなく、その他のステークホルダーに対しても負託義務 (**fiduciary duty**) を負うという趣旨の法改正が矢継ぎ早になされてきたことが理由として挙げられている。さらに、個人株主の保有率が低下し、機関投資家の保有率が増大する事態が、これに拍車をかけているという（青木昌彦[1995]、98-101頁）。

次節では、こうした米国に起源をもつコーポレート・ガバナンス論から生みだされた内部統制に関する論議をコントロール論の観点から再度取り上げ、特に世界の内部統制論をリードしてきたトレッドウェイ委員会組織支援委員会（以下 COSO と略す）の2つの報告書を分析の対象として考察を進めることにする。ここで2つの報告書とは、1992年の COSO『内部統制の統合的枠組み』（COSO[1992]）と2004年の COSO『全社リスク・マネジメント』（COSO[2004]）の2つである。

Ⅲ コントロール論から見た COSO の2つの報告書の意義

1 COSO『内部統制の統合的枠組み』（1992）が提起した2つ論点

本節では、先のコーポレート・ガバナンス論とマネジメント・コントロール論とをつなぐ役割を果たすことになる COSO の『内部統制の統合的枠組み』を取り上げ、そこで意図されているガバナンス概念の内部統制論への包摂の事態とその原因を探り、その意味を明らかにする。そこでまず、COSO『内部統制の統合的枠組み』が提起した2つ論点を取り上げることから始めよう。しかしその前に、COSO による内部統制の定義を示しておこう。つまり、内部統制は以下の3つの目的、つまり①業務の有効性と効率性、②財務報告の信頼性、③関連法規の遵守に関して合理的な保証を提供することを意図した、事業体の取締役会、経営者およびその他の構成員によって遂行されるプロセスとされている⁷。まずこのことを確認しておきたい。

さて COSO の本報告書は多様な側面をもっているが、本稿との関連では次の2つの論点が注目される。まず第1の論点は、本書がマネジメント・プロセスからコントロールと監

査の要素である「リスクの評価」、「統制活動」、「監視活動」の 3 要素を抽出し、内部統制を形成させた点である。従来は監査論のなかに鎮座していた内部統制論をそこから引き出すという方法ではなく、上記の 3 要素を現実のマネジメント・プロセスから引き出すことで内部統制を定義したところに重要な意味がある。先の 3 組の 3 層構造を再度見ていただきたい。そこにはフランスのケースでみるように、コントロールと監査の機能がマネジメントに向かい、そしてコントロールと監査の両機能が組みこんだ内部統制概念がそこから引き出され、それが今度はガバナンスに向かう様子が描き出されている。それはまさに **COSO** の本報告書でいう内部統制概念そのものである。そして、それは次の第 2 に論点に関わっている。

そこで第 2 の論点とはどのようなものかという、この内部統制概念がガバナンスを包摂した点に関わっている。**COSO** はおそらく、最初からガバナンスを包摂した内部統制概念を構築することを意図していたに違いない。それは、上述したように 1980 年代後半から 1990 年代前半における米国発のコーポレート・ガバナンス論の高まりが、会計監査論を超えたところにガバナンスを組みこんだ内部統制概念を求めた結果であったと考えられる。

新自由主義政策のもとで様々な束縛・規制から解放された経営者は、企業不祥事、会計不正を引き起こすようになり、それを機にコーポレート・ガバナンスの一環として内部統制が法制化されるようになってきたことはすでに触れた。そこでは、その内部統制概念がガバナンス概念を包摂することは当然の要請であった。このガバナンス概念の包摂如何が **COSO** の考える「インターナル・コントロール（内部統制）」と従来の「マネジメント・コントロール」との大きな違いの一つである。こうした内部統制の新しい展開はコントロール論に対して、マネジメントのコントロールに加えてガバナンスのコントロールをも含む契機を与えたと言ってもよいであろう。

しかしながら、事態は思うようには進まなかった。**COSO** によるガバナンス概念を包摂した内部統制概念が提案されはしたものの、**CEO** による不正、犯罪は止まることはなかったからである。**CEO** は引き続き投資家を欺き続けたのである（D.Q.ミルズ[2004]）。

2 **COSO**『全社リスク・マネジメント』（2004）の展開

COSO の内部統制の新しい統合的枠組みの提案にも関わらず、2001 年には周知のエンロン、ワールドコム事件を始め、多くの企業で不祥事、会計不正事件が頻発することになる。こうした事態に対して、米国政府は早くも 2002 年には米国企業改革法（**SOX** 法）を制定する事態に追い込まれる。この米国企業改革法（**SOX** 法）の制定は、1930 年代以降で最も大胆な証券関連法の改正であると言われている。これを契機に、**CEO** はこれまで以上に取締役会の監視下に置かれることになるとともに、内部統制に関する新たな情報開示が義務付けられるようになるのである（A.マレー[2008]）。

COSO『内部統制の統合的枠組み』の内部統制論からリスクのマネジメント論への展開の契機となったものこそ、2004 年に公表された **COSO**『全社リスク・マネジメント』である。**COSO**『内部統制の統合的枠組み』でも、確かにリスクをベースとした枠組みが構成さ

れてはいたが、そこでは依然として「リスクの評価」のレベルに止まっていた。他方、**COSO**『全社的リスク・マネジメント』が画期的といわれる点は、この「リスクの評価」に加えて「リスクへの対応」をも視野に入れたところにあった。鳥羽至英[2007]によれば、「リスクの評価」を企業戦略の実現に関係づけるには、マネジメント・システムに投射しなければならないのであった。けだし「リスクの評価と対応」とは、企業の事業目的を「戦略」として認識し、その戦略達成に影響を与える潜在的な事象を「リスク」として認識するとともに、当該リスクを事業体が求める水準に押さえ込むためのプロセスだからである（鳥羽至英[2007], 235 頁）。

ここで改めて **COSO**『全社的リスク・マネジメント』における **ERM** の定義を取り上げておけば、それは事業体の取締役会、経営者、その他の組織内のすべての者によって遂行され、事業体の戦略策定に適用され、事業体全体に適用され、事業目的の達成に関する合理的な保証を与えるために事業体に影響を及ぼす発生可能な事象を識別し、事業体のリスク選好に応じてリスク管理の実施ができるように設計された一つのプロセスである（**COSO**[2004], p. 4）。要するに、**ERM** とは、リスクを事業目的に関連づけた形で整理し、全社的に戦略として継続的に管理しようとする総合的なリスク管理方式と言える。パートンらも『収益を作る戦略的リスク・マネジメント』（2000 年）のなかで、**ERM** をすでに企業全体のリスク・マネジメントに基づく経営パラダイムへの移行として論じているが、こうした展開の中に、**COSO**『内部統制の統合的枠組み』の内部統制論からリスクのマネジメント論への展開の契機を見出すことができる。

次節では、コントロール論から見た **COSO** の 2 つの報告書の意義に加え、内部統制論からリスク・マネジメント論への展開を推進することになる企業価値創造経営の問題にも焦点を当て、コントロール論がガバナンス概念の包摂へと向かう経緯をさらに探ってみたい。

IV 2 つの論点へのコントロール論の対応：ガバナンス概念の包摂とその帰結

1 コントロール論による対応のもう一つの契機：企業価値経営の要請

コーポレート・ガバナンスを契機とした **COSO** による内部統制論の新展開は、フランスにおいては内部統制を介したコントロール論へのガバナンス概念の包摂がこの数年間に共有される事態を生みだしてきた⁸。一方で、コントロール論がガバナンスの包摂に向かうもう一つの契機を、米国での企業価値経営の生成と展開のなかに見出すことができる。**Copeland T. et al. [1990]**は「経営戦略と財務戦略の融合」や「商品・サービス市場と経営権市場の両市場を包括した経営者のための企業価値創造」を提示しているが、これらが目指す企業価値経営が嚆矢となって、コントロール論はガバナンスを視野に入れざるを得なくなってくるのである。

Copeland T. et al. [1990]によれば、企業価値創造を目指す経営が要請された理由として、（どの要因も大きく捉えれば当時の構造改革・規制緩和の帰結ではあるが）次の 2 つの要因を挙げている。1 つは事業環境に作用する要因であり、もう 1 つは経営権売買市場の発

展である。前者の内容としては①資本・人・情報などの機会の均等化、②不確実性の増大、③事業の非統合化があり、後者としては①資本市場の変化、②株主の積極化、③実効性のない買収防衛策などが挙げられている。こうした環境の変化のなかでは、企業価値を獲得することもあるし、失うこともある。同時に、経営権売買市場の機会を利用しない経営者は株主からの激しい圧力を受けることになる。ときに「企業買収家(raider)のすることは、ほとんどの経営者は実行可能だ。リストラに精通した経営者（すなわち自分自身を買収することに精通した経営者）は文字通り、宝の山を手に入れている」（Copeland T. et al. [1990],p.23）といったメッセージが経営コンサルタントから投げかけられてくるのである。

規制緩和によって事業環境が大きく変化するなかにあっても、最初、CEOは経営権売買市場に乗り出していくことに少々後ろめたさを感じていた。先のメッセージが示唆するように、米国では経営コンサルタント会社がそうしたCEOの後ろ向きの意識を変えることになる。実際、それから早くも5年後には「株主はすべてのステークホルダーの請求権の価値を増やす」（Copeland T. et al.[1995]p.25）と広く考えられるようになるのである。つまり ①株主は請求権者の中で最もリスクを負っているため、自己の請求権最大化に対して最も強いインセンティブを感じるのは株主であり、②株主は自己利益のために適切な意思決定をする際にあらゆる他の請求権に関する情報を必要とする唯一の請求権者である、③株主の行動は他の請求権者との契約に制約されるが、希少な資源を組織化し、コントロールする権利を有しているのである（Copeland T. et al.[1995],pp.25-26）。このように、株主からの圧力を受けることによって、CEOは経営権売買市場へ乗り出していくことになる。

ここで、1980年代以降の規制緩和後、コントロール論へ影響を与えた2つの流れを整理しておこう。1つは、コーポレート・ガバナンス論の高まりの中で要請された内部統制と結びつくリスク・マネジメントの流れである。繰り返しになるが、CEOによる企業不祥事・会計不正がコーポレート・ガバナンスの問題を提起し、その実質的なシステムとして内部統制がクローズアップされるようになってきた。そして、そこで新たに構築された内部統制概念はリスクをベースにしながら、その測定と評価に加えてリスクへの対応を実質的な内容とすることになる。そして、それが全社的な戦略策定と融合するなかでERMを要請するようになってきた。そして、このERMが次の価値創造管理を包摂することになる。

もう一つの流れは、上述した価値創造管理のそれである。1980年代の企業買収家の活躍・躍進を目の当たりにして、CEOは最初は恐る恐る、そして最終的には大胆にそのビジネス・モデルを模倣することになる。規制緩和を背景として経営権売買市場の意義が浮上するなか、キャッシュフロー・ベースの企業価値経営へ注目が集まる。そして、マッキンゼー社のような経営コンサルタント会社の経営戦略の一環として、企業価値経営が一般化していく。上述したように、この流れもERMのフレームワークに取り込まれ、そこでリスク管理と価値創造管理が融合することになる。

その意味で、これら2つの流れによるコントロール論への影響はリスク管理と価値創造管理を軸としたコントロール論の新展開をもたらすのである。そして、そのことは、従来

までの製品・サービス市場での収益力・競争力の維持・拡大に加え、**CEO** 達に価値創造⁹、継続性の3者間のパラドックスをバランスさせる必要性を認識させるようになるのである（H. Bouquin[2008], pp25-30）。さらにこれら3者間のパラドックスは、例えばフランスのコントロール論に見られるように、次の2つのパラドックス的特性の認識を促す。1つは、戦略・管理・業務の3つのコントロール・システム間のパラドックス的特性であり、具体的には長期・短期、全体・部分、財務・非財務などの間のパラドックスの認識とその緩和の方策の探究が求められた（北米発のバランスド・スコアカードもこのパラドックスの認識とその緩和を強く意識していると思われる）。もう一つは、マネジメント・コントロールの各装置（例えば、計画、予算、振替価格制度、責任センターなど）のそれ自体が抱えるパラドックス的特性の認識とその緩和の方策の探究である（こうしたコントロールのパラドックス的特性については、拙著[2009]第7章を参考にされたい）。

以上から、次に米国とフランスでのコントロール論での対応の違いを整理しておこう。これまでの議論を整理すると、米仏のコントロール論による対応の違いを以下のように明らかにできる。

繰り返しになるが、米国ではコーポレート・ガバナンスを契機とした内部統制論が導出され、その内部統制論からさらにリスク・マネジメント論（さらに **ERM** 論）への展開が見られた。そこでのガバナンス概念はまさに株主中心志向であり、したがって軸となる価値概念は株主価値志向となる。他方で、フランスの場合は、これもすでに見たように、内部統制を介したコントロール論へのガバナンス概念の包摂の試みがなされているが、そのなかでリスク管理と価値創造管理を軸としてコントロール論が再構築されようとしている。とはいえ、そこでのガバナンス概念は、米国のように株主中心志向とはならず、株主をも含みこんだステークホルダー志向に向かっている。したがって重要なことは、そこでの価値概念がフランス社会もしくはヨーロッパ社会に伝統的な、（相対的に）社会的な付加価値概念に基づくものとなっていることである¹⁰。

この最後のフランスの事情に関連して、米国のケースに比較して紹介されることが少ないフランス的なコーポレート・ガバナンスの特徴について、ドマの所説を紹介しておこう（Jean-Claude Daumas[2005], p.168.）彼によれば、次の7つの特徴が挙げられている。（フランス的なコーポレート・ガバナンスの特徴）

- ①営利企業の規制 ②経済活動の国家統制
- ③同じグランゼコール（仏高等教育機関）を卒業した経営者達のモノカルチャー
- ④国家サービス ⑤公的、準公的企業の重要性
- ⑥金融市場の役割の弱さ ⑦家計の資金は株式市場よりも固定収益証券へ向かう

以上の7つの特徴は、フランスのコーポレート・ガバナンスに特有の、国家の介入・規制の強さを示していると言えよう。もっとも最近はその様相を大きく変化させてきていることも事実である。とはいえ、米国と比較した場合には、フランスのコーポレート・ガバナンスの基本的なあり方はまだその伝統的な色彩を色濃く残していると思われる。

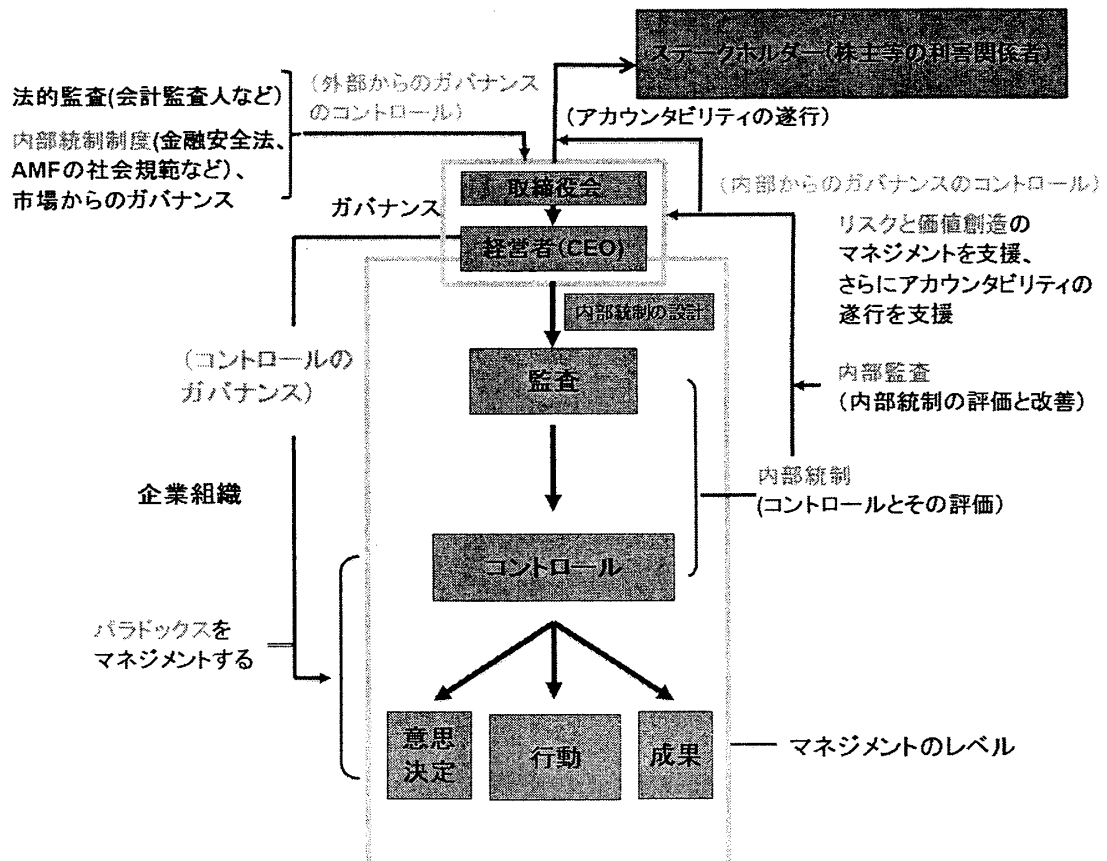
ガバナンス・コントロールの理念と方法
 - 内部統制論議を手掛りとして -

さて、次節では、これまでの議論をまとめることにしよう。その場合に、上述の3組のコントロール/監査のうち、マネジメント・コントロールとガバナンス・コントロールに関わる部分に注目しておきたい。また、ガバナンス・コントロールに関わる内部統制と内部監査の問題が論点として追加されている。

2 マネジメント・コントロールとガバナンス・コントロール：内部統制/内部監査（コントロール/監査との対応）

まず初めに、内部監査の役割について確認しておきたい。言うまでもなく、取締役会は代表取締役（CEO）の業務執行状況を監督する。内部監査はその取締役会の監督機能に貢献することを求められる。内部監査は「内部統制の整備・運用を含む最高経営者層の遂行するマネジメント・プロセスが、取締役会により決定された組織体の目標をどの程度達成しているのかの評価に貢献することが求められている」（松井隆幸[2009]，15頁）のである。これは For Management の監査から of Management の監査への変化と言われている。最高経営者の側からも、自らのステewardシップ遂行の証明として、内部監査の役割を求める（松井隆幸[2009]，16頁）ことになるのは当然の成り行きであろう。

（図表1）2つの論点へのコントロール論の対応：ガバナンス概念の包摂とその帰結



（注）H.ブツカン[2008]を基礎にして、報告者の考えをまとめたものである。

さて図表1からは、冒頭で述べた3組の3層構造のうち、マネジメント・コントロールと

ガバナンス・コントロールの3層構造の配置・構造の様子を理解できよう。簡単に、次のようにまとめられよう。

(マネジメント・コントロール)

①下降3層構造<マネジメント/コントロール/監査>：トップダンの3層構造であり、伝統的なマネジメント・コントロールの仕組み。

(ガバナンス・コントロール)

②上昇3層構造<ガバナンス/内部統制/内部監査>：構成要素である内部統制を介して下降3層構造と繋がりながらも、方向としてはガバナンス機構を規律づけ、支援する。

図表1から、3組の3層構造のうち、下降3層構造<マネジメント/コントロール/監査>と上昇3層構造<ガバナンス/内部統制/内部監査>のそれぞれの位置とその関連を理解できよう。そして、上昇3層構造<ガバナンス/内部統制/内部監査>がガバナンスに向かう場合の機能として、リスクと価値創造のマネジメントを支援し、さらにステークホルダーへのアカウンタビリティの遂行を支援することが描かれている。そして、この最後の点は、次節で導出する米国型ガバナンス・コントロールとフランス型ガバナンス・コントロールの類型化に関わっていることに注目してほしい。

次節では、この2つのガバナンス・コントロールの型を導出したのち、今、日本企業・日本経済が直面している課題を克服するために採るべき方策を考えるなかで、日本型のガバナンス・コントロールのあり方について考察を加えてみたい。

V ガバナンス・コントロールの構想：理念と方法

前節までに、コーポレート・ガバナンスを契機とした内部統制論の新展開、(内部統制論を契機とした)リスクベースのコントロール論の新展開、さらに、リスクを軸としながらもそこに企業価値経営を融合したERMが展開されてきたことなどを見てきた。また、特にフランスでは、ERMと類似の論理を採用しながら、内部統制を介した形でコントロール論へのガバナンス概念を包摂する試みがあることをみてきた。

コントロールのガバナンス(ガバナンスはライン機能を担う)とガバナンスのコントロール(コントロールはスタッフ機能を担う)の環については別稿¹¹⁾で詳述してきたが、いま簡単にまとめれば、次のようになろう。つまりガバナンスが内部統制として現れる側面に注目することで、外部からの強制的な内部統制制度の規定はパラドックスをマネジメントする《コントロールのガバナンス(ラインとしての働き)》を可能とする(少し分かり難いが、正確に言えばここでのコントロールはマネジメントのコントロールを意味している)。一方で、リスクと価値創造のマネジメントを支援する《ガバナンスのコントロール(スタッフとしての働き)》を導き出すことができる。そこで本節では、後者のガバナンス・コントロールについて、2つの理念型を導出し、そのなかで日本のあり方を考えてみたい。

1 ガバナンス・コントロールの2つの理念の導出

① 米国型のガバナンス・コントロールの理念

株主・投資家の立場から管理会計論、コントロール論のあるべき方向を模索するものとして、米国型のガバナンス・コントロールの理念型を考えることができる。その意味で、株主価値アプローチともいえる。浅田孝幸[2002]が先駆的に行っているように、そこでは、**ABC**、**BSC**などの管理会計の様々な技法と考えられるものが資本コストを介してリスクと関連づけられている。これは「意思決定アプローチに立つ財務会計に接近」(浅田孝幸[2002], 1頁)するものであると考えられている。そして、これは **IFRS** 財務会計が目指す方向である。こうしたことを見込んで、早くも『戦略的 **IFRS** 経営¹²⁾』『包括利益経営¹³⁾』などの提案がなされるようになってきたことは、近い将来において、米国型のガバナンス・コントロールの理念が一つの具体的な形を持って現れてくることも十分予想される。

②フランス型のガバナンス・コントロールの理念

他方で、取締役会による **CEO** へのモニターを支援することを通して、さらに、**CEO** による企業の利害関係者(ステーク・ホルダー)へのアカウンタビリティ(説明責任)の遂行を支援することを目指すフランス型のガバナンス・コントロールの理念を導出することも可能である¹⁴⁾。繰り返しになるが、そこでのガバナンス概念は、米国発のコーポレート・ガバナンス論に見られるように株主価値中心志向とはならず、その株主を含めたステークホルダー志向を基盤としている。先の J.-C. ドマの指摘を待つまでもなく、国家の介入・規制の中での展開されるフランス的コーポレート・ガバナンス論において重視される価値概念がフランス社会もしくはヨーロッパ社会に伝統的な社会的な付加価値概念になることは十分頷けるものである。この点について、従来のわが国におけるフランス会計研究の多くが『プラン・コンタブル・ジェネラル』研究を中心としながらも、特に付加価値概念をもってフランス会計の優秀さを誇るものであったことを想起できる。

③日本型ガバナンス・コントロールの可能性

さて、現時点において、コーポレート・ガバナンスやマネジメント・コントロールの領域において、わが国企業が取べき基本的な方向性はどのようなものであるべきであろうか。そして、その基本的な方向性を支えるガバナンス・コントロールの理念はどのようなものであろうか。米国型か、フランス型か、それとも第3の道か？

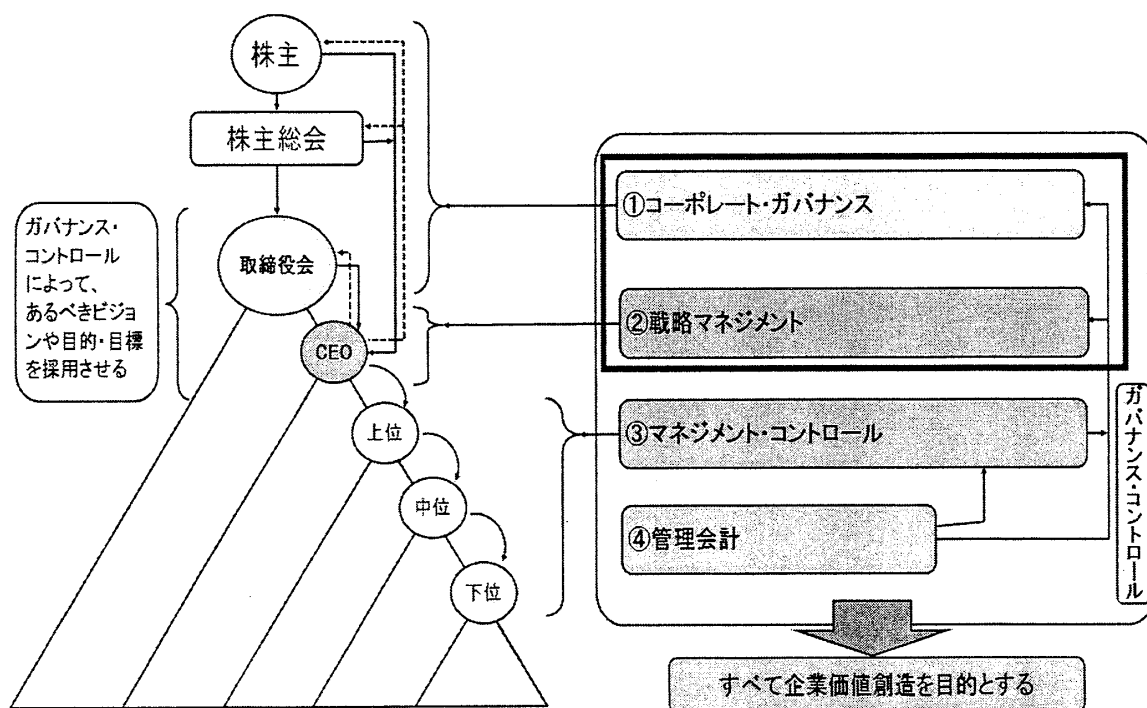
現在、日本経済の最大の課題は、知識社会に適した技術革新(イノベーション)とそれを基軸とした新しい産業構造の構築であろう。失われた10年もしくは20年と囁かれる昨今の日本経済の危機的現状は、経済、社会、政治のバランスのとれた市場社会の形成を目指す現政権の「第3の道」が依って立つ方針＝「強い経済、強い財政、強い社会保障」(さしあたり神野直彦[2010]および小野善康[2010]を参照)によって打開されることが期待されている。

筆者はこうした方向性を持つ施策を後押しするために、管理会計学、コントロール学の視点からリスクと企業価値創造のマネジメントを支援する日本型ガバナンス・コントロールの可能性を「不況の管理会計学」として提案した¹⁵⁾。これまでの管理会計学は、右肩上りの経済的状況下で構想されてきたものであり、その管理会計の理念と構造をこのデフレ

不況下で実践すれば、ますますデフレは深刻化し、いわゆる負のデフレ・スパイラルに落ち込むことになる。ここでいう「不況の管理会計学」こそ、1990年代以降、深く浸透することになったリスクと企業価値創造のマネジメントの理念と方法を逆手に取り、昨今のデフレ不況からの脱却を目指す企業マネジメントを支援するという日本型ガバナンス・コントロールそのものである¹⁶。

ここに「逆手にとって」という意味は、次のようなことである。米国型のガバナンス・コントロールの理念が示唆するように、経済・金融のグローバル化のなかで管理会計・財務会計がますます投資家志向を強めてくることになるであろう。これはもう避けることができない。そうすれば、従来までの製品・サービス市場での収益力・競争力の維持・拡大に加え、日本企業も株主・投資家のための価値創造経営に進まざるをえない。そうであれば、ここまで深く浸透したリスクと企業価値創造のマネジメントの理念と方法を、上述した知識社会に適した技術革新と新しい産業構造の構築という日本経済・日本企業の課題に向けて実践することも十分考えられるからである。今まさに日本企業は、これまでの製品・サービス市場での競争力を維持しつつ、それと価値創造経営とのパラドックスを緩和し、さらにそれをいかに安定的、継続的な成長に繋げていくのか、こうした状況において困難な舵取りを迫られているからである¹⁷。

(図表2) 4つの研究領域とガバナンス・コントロール



(注) 最近の管理会計のテキストの多くも価値創造を謳っている。もっとも、その価値について解説を加えたものは極めて少数である。たとえば、8版を重ねる R. W. Hilton[2009]など参照されたい。

最後に、我々に馴染みの4つの領域、コーポレート・ガバナンス、戦略マネジメント、

マネジメント・コントロールおよび管理会計のそれぞれとガバナンス・コントロールの関連を示しておこう（図表2）。この図表2によって、ガバナンス（さらに戦略マネジメント）を支援するために、マネジメント・コントロールや管理会計システムが運用される様子が理解できよう。この図表2については、最後の「VI まとめ」において、伊丹敬之[2000]による「デジタル人本主義」論と関わって、再度言及することになる。

2 ガバナンス・コントロールの具体的な方法の例

本項では、ガバナンス・コントロールの具体的な方法・技法・システムなどを思いつくままに列挙してみよう。

①グローバル恐慌の主役をなした「投資銀行モデル」のような、一定のビジネス・モデルをリスクと企業価値の両面からコントロールし、ガバナンスを支援できるシステムと人材を養成する(S. Kumarasinghe and R. Willet [2009], S. E. スクワイヤ他 [2003])。

②マネジメント・コントロールはコーポレート・ガバナンスの1手段としての位置づけ、ガバナンスを支援する方向でのコントローラーの役割の拡大を目指す(H. Bouquin[2008])。

③取締役会のための情報システムである戦略スコアカードを運用する（国際会計士連盟 IFAC の PAIB 委員会報告書[2003]）。

④CFO(最高財務責任者)に代わり、CKO（最高知識責任者）をCEOに次ぐ第二の地位につける（L. C. サロー [2004]）。

⑤過去に例がない新奇なことへ挑戦しようとする、企業家精神に富んだCEOを教育して育てる（フランク・ナイトのいう「不確実性」に真正面から対決するCEO、それに対する報酬としての「利潤」）（竹森俊平[2007]）。

⑥取締役会のガバナンス能力の制約に対抗する方策を探る（コリス&モンゴメリー[2004]）。けだし、外部取締役や委員会制度の導入などの取締役会の幾つかの変化にも関わらず、以下の理由のために取締役会がタイムリーかつ有効な方法で統治する能力が制約されているため。

- ・取締役が用いることの出来る時間や知識が限定されているため
- ・企業の目的に関する取締役間のコンセンサスが欠如しているため
- ・CEOに代表される経営陣の強力なパワーに圧倒されるため

⑦取締役会の中に戦略策定委員会などを設ける（土屋・岡本[2003], p. 353）。

⑧1つの方策として、監査役会のガバナンス能力を高める（別府正之助[2009]）。

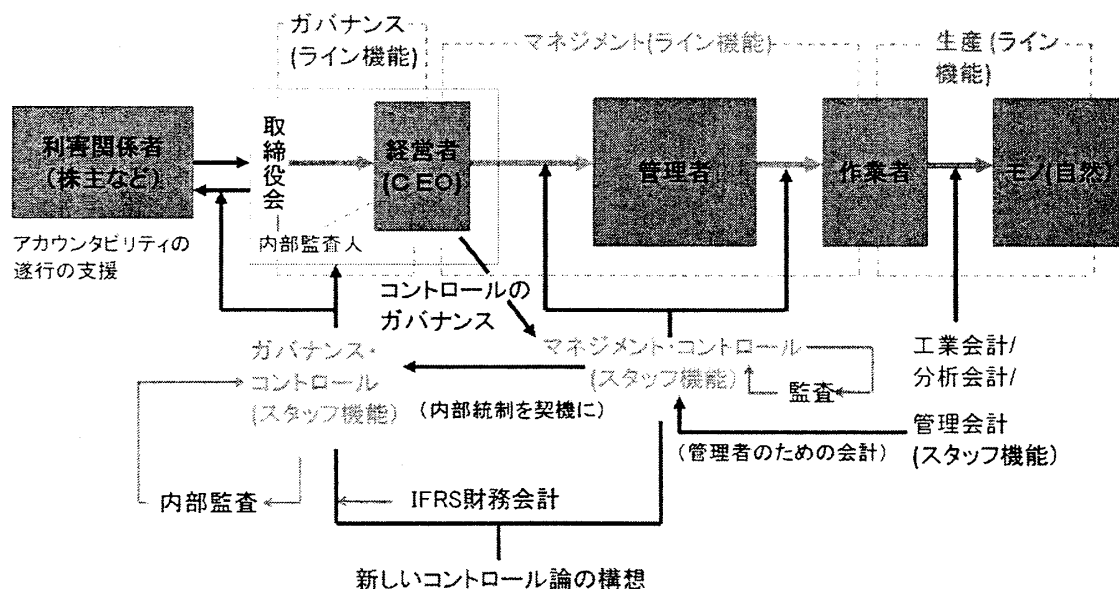
⑨企業会議を設ける：ステークホルダー全体に、企業が直面している競争環境・挑戦についての各位の認識・理解を高めてもらうことと同時に、経営トップに自分たちの決定がステークホルダーにどう影響するのかの意識を高めてもらう（ドナルド・ドーア[2006]）。

⑩付加価値計算書を作成する：ステークホルダー企業に相応しい意識を経営者に植えつける方法。これは、株主や銀行から得た資本を使って、経営者・技術者・事務・生産に当たった労働者などの知恵および肉体労働が総体的に作った価値を開示する（ドナルド・ドーア[2006]）。

VI まとめ

本稿ではその制度化を契機に、方向は違うが同型性をもつ2つの3層構造を抽出できた。1つは下降3層構造<マネジメント/コントロール/監査>と呼んだ、トップダウン型の3層構造であり、伝統的なマネジメント・コントロールの仕組みそのものである。もともと、これまでのマネジメント・コントロールを下降3層構造<マネジメント/コントロール/監査>と性格づけたのは他でもなく、本稿で提案するガバナンス・コントロールを上昇3層構造<ガバナンス/内部統制/内部監査>と特徴づけるためである。この上昇3層構造はその構成要素である内部統制を介して下降3層構造と繋がりながらも、方向としてはガバナンス機構を規律づけ、支援を行う。こうした構造をしたシステムをガバナンス・コントロールと呼んだにすぎない。そしてその主な担い手の中心は、やはりコントローラーである。

図表3 新しいコントロール論の位置づけ



NII-Electronic Library Service

ガバナンス・コントロールの理念と方法
－ 内部統制論議を手掛りとして －

た。要するに、ガバナンス問題から端を発した、内部統制の評価・監査の法制化の一連の動きを従来からのマネジメント・コントロール論の視点から改めて分析し、その法制化の動きを《ガバナンス・コントロール》というコンセプトで捉えることになったのである。その意味で繰り返しになるが、本稿は従来のマネジメント・コントロール論に加えて、ガバナンスを規律づけ支援するガバナンス・コントロール論という新しい領域を提案する試みとなっている（図表3）。

蛇足ながら、筆者のガバナンス・コントロールの提案に関連した論者の所説を提示しておきたい。上村達男教授の「第4の機関」論（上村・金子[2007]）と伊丹敬之教授による「デジタル人本主義」論（伊丹敬之[2000]）である。立論に必要な限りで、順に解説を加えておきたい。

上村教授の「第4の機関論」とはどういうものかという、次のようになる。「内部統制システムは、株式会社のガバナンスシステムの充実に前提に、さまざまな機関や関係者のすべてが頼り、共有する岩盤のような情報システムであり、具体的には会計内部統制、内部監査部門その他の補助システムからなる第4の機関ともいえるようなシステムと言えるように思います。株式会社制度は、株主総会、取締役会、監査役といった機関を生みだしてきましたが、そうした機関を統合する第4の機関がいま生まれつつあるのではないか」（上村達男，金児昭[2007]，247頁。）と。上村教授は内部統制を株主総会、取締役会、監査役といった機関を統合する第4の機関として考えている。ただし、その内部統制を様々な機関や関係者が頼り、共有する岩盤のような情報システムと捉え、そうした機能を備えた新しい会社機関の必要性を唱えているのである。

他方、伊丹教授による「デジタル人本主義」とは何か。関連する箇所は少し長くなるが、重要な指摘が見られるので煩を厭わず引用しておきたい。「カネの原理をサブの原理として、しかし強力にマネジメントの手段として使おうとする経営のあり方は、従業員主権のもとでも十分にありうる。私はそれをデジタル人本主義とよんでいる。デジタル人本主義経営のキーワードは経済合理性、管理会計システム、個性である。… 第二のキーワードが管理会計システムであるということは、この経済合理性が多くの人に明らかになるように、経営システムの工夫が必要ということである。その経営システムの中でもとくに重要なのは、業績などきちんと計りかつ知らせる情報システム（その要が管理会計システムー引用者）であろう。日本の企業は大規模複雑組織の経営があまり上手でなかった。今、多くの企業がそれに苦しんでいる。（その）理由の一つが、業績などの情報システムをきちんとつくるという努力が十分ではなかった…。事業全体の状況、他の部署の状況、そうしたことにに関する正確な情報がスピーディに組織の内部で共有されて初めて、大規模複雑組織の経営を人本主義でやれるようになる。」（伊丹敬之[2000]，131頁。）

ここで以上の伊丹敬之[2000]からの引用文と前節の図表2「4つの研究領域とガバナンス・コントロール」を併せて参照していただきたい。図表2は、4つの研究領域のうち管理会計を除いて伊丹教授が過去に業績をあげてきた領域である（伊丹敬之

[1980][1986][2000])). 言うまでもなく伊丹教授の特筆すべき業績は人本主義論であり、日本型コーポレート・ガバナンス論である。そして教授の人本主義、さらに日本型コーポレート・ガバナンスを支えるものとして、業績を測定しかつ報告する情報システムとして「管理会計システム」が取り上げられている。教授は管理会計のような情報システムに支援された人本主義を「デジタル人本主義」と呼んでいるのである。

さて上村教授のように、内部統制を株主総会、取締役会、監査役といった機関を統合する第4の機関として位置づけたり、伊丹教授のように事業全体の状況、他の部署の状況などに関する正確な情報（管理会計情報）がスピーディに組織の内部で共有されて初めて、大規模複雑組織を日本型コーポレート・ガバナンスである従業員主権の人本主義でやれると考えたりすることから、次のように言えないであろうか。つまり、新たに制度化された内部統制こそ、外から捉えられた（内部に存在する）コントロールや管理会計のシステムそのものではないか、ということである。内部統制の制度化を契機に、ガバナンスのレベルにおいて議論が進むにつれて、必然的に社会的・公共的な視点からもこれらのシステムのあり方が問題視される可能性が生まれたということではないであろうか。その意味で、両氏がともそれらのシステムに対して信頼を寄せ、ガバナンスの基軸に据えようとしている点に注目したい。

企業価値ベースの管理会計・コントロールと時価評価ベースのIFRS財務会計の統合化が進もうとしている。それと平仄を合わせるように、わが国でもこの20年間に株主・投資家志向の企業価値（株主価値）経営を推し進めてきた。この点に関して筆者には、コントロール理念の変化がわが国の経営文化を破壊的と形容できるほどに変容させたとの思いがある²⁰。その結果として、わが国はあらゆる領域で持続可能性を失いかけてようとしている（例えば、財政、環境、年金・医療・介護、地域コミュニティなど）。そうした差し迫った事態のなかで、それらに何らかの持続可能性を与えるために取るべき方向性はどのようなものなのであろうか。そして、それを支える理念・方策はどのようなものであるべきか。前述したように、さしあたりは知識社会に適した技術革新と新しい産業構造の構築を目指し、経済、社会、政治のバランスのとれた市場社会の形成を進めるしか方法は見つからない。そう言うことは簡単であるが、実行することは容易ではない。こうした理念・方策を僅かでも後押しするために、本稿では管理会計学、コントロール学からリスクと企業価値創造のマネジメントを支援するガバナンス・コントロールの可能性を提案したのである。

とはいえ、問題は簡単ではない。日本企業がこれまでの伝統的に育んできた競争力をどのように維持していくのか、その一方で株主・投資家志向を強めてくる管理会計・財務会計をうまく活用することによって、その競争力と価値創造経営とのパラドックスをいかに緩和していくのか。そして、それをいかに安定的、継続的な成長に繋げていくのか。いま、日本経済・日本企業は待ったなしの状況に直面している。

(注記)

- ¹ Copeland T. , T. Koller and J. Murrin[1990], [1995].
- ² この3つのコントロール/監査の構造化の提案は、最近の監査論においてもそれほど違和感なく受け入れられよう。八田進二[2009]、松井隆幸[2009]などを参照されたい。
- ³ コントロール、管理会計のほとんどのアイデアは、米国から生まれてきた (Scapens R.W. [2006])と言われるように、この側面はこの時期に米国がいかに深刻な事態に陥ったかを示唆していると言えよう。なかでも、1987年のジョンソン＝キャプランの『レレバンス・ロスト』による問題提起は、この時期の米国管理会計論を象徴する出来事であった。
- ⁴ この側面については、例えば関岡英之[2004]などを参照されたい。
- ⁵ 1981年から85年のわずか4年間にアメリカは、世界最大の債権国から世界最大の債務国に転落した。貿易収支はそれ以前、78年以来赤字に転落し、87年には1500億ドルを突破し、財政赤字は年々拡大することになった (新藤榮一[1994], 27頁)。
- ⁶ 例えば、土屋・岡本[2003]を参照されたい。
- ⁷ COSO[1992],p.3 (邦訳[1996]4頁)。
- ⁸ Bouquin H. [2008]やRoux D.[2007]を参照。ちなみにフランスにおける内部統制とコーポレート・ガバナンスに関する最近の事情に関しては、亀井克之[2006]、蟹江章[2007]、AMF[2006]、Le Groupe de Place de L'AMF[2007]などを参照されたい。
- ⁹ もっとも、価値概念については、フランス的なもしくはヨーロッパ的な価値概念の特殊性に注視しておきたい。これについては後述する。
- ¹⁰ この辺の事情については、例えば、上村達男、金児昭 [2007], 303頁やJ. =P. シュヴェヌマン、樋口陽一、三浦信孝[2009]などを参照されたい。
- ¹¹ 拙稿[2009]第8章参照。
- ¹² あずさ監査法人[2010]。
- ¹³ 「包括利益経営」の内容は、次の4点にまとめられる。①収益・費用アプローチから資産・負債アプローチへ (純利益から包括利益・公正価値へ) ②IFRS が求めるマネジメント・アプローチ (E X. セグメント開示に関わる財務会計と管理会計の整合、財務会計と管理会計の一体運営) ③投資家視点のキャッシュフロー経営 ④基準・ルールの策定能力の確保 (IFRS に向けた参謀役としての CFO の能力の向上)。中澤進・石田正[2010]。
- ¹⁴ 神田秀樹[2006], 195頁、上村達男、金児昭 [2007]を参考とされたい。
- ¹⁵ 拙稿[2010]。
- ¹⁶ その意味で、ここで提案する日本型のガバナンス・コントロールが時限的なものであることに注意しておきたい。
- ¹⁷ 例えば、この点に関して、M&A 市場での経営権をめぐる論争がある。岩井克人・佐藤孝弘[2008][2009]による日本的 M&A の提案がなされているが、こうした M&A の提案も日本的な収益力をみすみす失うことなく、短期的に企業体質の変革を行う上で有効な方法であることは確かであろう。これらに対する批判はドナルド・ドーア[2006]、伊東光晴[2007]に見られる。

18 こうした技法・システムなどを包括的にまとめ上げるコンセプトとしてガバナンス・コントロールが提案されていると考えることもできよう。

19 マネジメント・コントロール論からみると、財務諸表～内部統制～外部監査の3層は株主・投資家に向けた広報活動の一環であるIR（インベスター・リレーションズ）領域に位置づけることができる。

20 この点に関して、加護野忠男[2010]や高橋伸夫[2010]においては、経営学の立場から内部統制およびその導入に至る経緯に関して批判的な視点が窺われる。

【主要参考文献】

- ・青木昌彦[1995]『経済システムの進化と多元性：比較制度分析序説』東洋経済新報社，1995年。
- ・浅田孝幸[2002]『戦略的管理会計：キャッシュフローと価値創造の経営』有斐閣，2002年。
- ・あずさ監査法人/KPMG 編著[2010]『戦略的 IFRS 経営：国際会計基準が変える組織・プロセス・IT システム』東洋経済新報社，2010年。
- ・伊丹敬之[1980]『企業戦略の論理』日本経済新聞社，1980年。
- ・伊丹敬之[1986]『マネジメント・コントロールの理論』岩波書店，1986年。
- ・伊丹敬之[2000]『日本型コーポレート・ガバナンス：従業員主権企業の論理と改革』日本経済新聞社，2000年。
- ・伊東光晴[2007]「二十一世紀，日本の大企業のビヘイビアは変わったのか」『世界』2007年8月号，182-195頁。
- ・岩井克人・佐藤孝弘[2008]『M&A国富論：「良い会社買収」とはどういうことか』プレジデント社，2008年。
- ・岩井克人・佐藤孝弘[2009]「会社の付加価値を高めるM&Aルールを：ロナルド・ドーア氏に伝える」『世界』岩波書店，2009年，240-250頁。
- ・上村達男，金児昭[2007]『株式会社はどこへ行くのか』日本経済新聞社，2007年。
- ・大下丈平[2009]『現代フランス管理会計：会計，コントロール，ガバナンス』中央経済社，2009年。
- ・大下丈平[2010]「不況的管理会計学：「管理と会計」に寄せて」（2010年度管理会計学会第2回フォーラム報告，2010年度関西・中部部会第1回大会資料，大阪学院大学）
- ・小野善康[2010]「増税と雇用創出」『世界』岩波書店，2010年。
- ・加護野忠男[2010]『経営の精神：我々が捨ててしまったものは何か』生産性出版，2010年。
- ・亀井克之[2006]「フランスにおける「内部統制規範」と企業統治」『損害保険研究』損害保険事業総合研究所，第68巻第3号，1-54頁。
- ・蟹江 章[2007]「フランスにおける内部統制報告の現状と内部統制フレームワークの設

定」『月刊監査研究』日本内部監査協会，2007年6月号，18-22頁。

- ・ 神田秀樹[2006]『会社法入門』岩波新書，2006年。
 - ・ コリス&モンゴメリー[2004]『資源ベースの経営戦略論』（根来龍之他訳）東洋経済出版社，2004年。
 - ・ サロー，L・C[2004]『知識資本主義』ダイヤモンド社，
 - ・ シュヴェヌマン J. =P.，樋口陽一，三浦信孝[2009]『＜共和国＞はグローバル化を超えられるか』平凡社新書，2009年。
- 2004年。
- ・ 新藤栄一[1994]『アメリカ 黄昏の帝国』岩波新書，1994年。
 - ・ 神野直彦[2010]『「分かち合い」の経済学』岩波新書，2010年。
 - ・ S. E. スクワイヤ，C. J. スミス，L. マクドゥーガル，W. R. イーク[2003]『名門アンダーアンダーセン消滅の軌跡』（平野皓正訳）シュプリング・フェアラー東京，2003年。
 - ・ 関岡英之[2004]『拒否できない日本：アメリカの日本改造が進んでいる』文藝春秋，2004年。
 - ・ 高橋伸夫[2010]『ダメになる会社：企業はなぜ転落するのか？』ちくま新書，2010年。
 - ・ 竹森俊平[2007]『1997年－世界を変えた金融危機』朝日新書，2007年。
 - ・ 田村達也[2002]『コーポレート・ガバナンス：日本企業再生への道』中公新書，2002年。
 - ・ 土屋守章・岡本久吉[2003]『コーポレート・ガバナンス論：基礎理論と実際』有斐閣，2003年。
 - ・ ドナルド・ドーア[2006]『誰のための会社にするか』岩波新書，2006年。
 - ・ 鳥羽至英[2007]『内部統制の理論と制度：執行・監督・監査の視点から』国元書房，2007年。
 - ・ 中澤進・石田正[2010]『包括利益経営』（金子昭監修）日経BP社，2010年
 - ・ バートン他『収益を作る戦略的リスク・マネジメント』（東洋経済新報社），2000年
 - ・ 八田進二[2009]『会計プロフェッションと監査：会計・監査・ガバナンスの視点から』同文館，2009年。
 - ・ 別府正之助[2009]『経営を監視する監査役：日本型ガバナンスのキーパーソン』同文館出版，2009年。
 - ・ 松井隆幸[2009]『内部監査（四訂版）』同文館出版，2009年。
 - ・ A. マレー[2008]『CEO VS 取締役会』（山崎康司訳）ダイヤモンド社，2008年。
 - ・ D. Q. ミルズ[2004]『アメリカ CEO の犯罪』（林大幹訳）シュプリング・フェアラー東京，2004年）
 - ・ Autorité des marchés financiers(AMF)[2006]，*Rapport 2006 de L'AMF sur Le Gouvernement d'Entreprise et Le Contrôle Interne*，2007。

-
- ・Bouquin H. [2008], *Contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, 8e édition.
 - ・Bouquin H. [2003], *Comptabilité de gestion*, Economica, 2e édition.
 - ・Bouquin H. [1997], *Comptabilité de gestion*, Collection “Que sais-je?”No. 3175, Presses Universitaires de France, 1997. 邦訳[2000]『ブッカン フランス管理会計』(大下丈平, 丸田起大訳, 同文館)
 - ・The Committee of Sponsoring of the Treadway Commission(COSO)[1992], *Internal control-Integrated Framework*, AICPA, 1992 and 1994. 邦訳[1996]『内部統制の統合的枠組み』白桃書房, 1996年.
 - ・The Committee of Sponsoring of the Treadway Commission(COSO)[2004], *Enterprise Risk Management -Integrated Framework*, AICPA, 2004. (邦訳[2006]『内部統制の統合的枠組み : フレームワーク篇』東洋経済新報社, 2006年)
 - ・Copeland T. , T. Koller and J. Murrin[1990], *Valuation, Measuring and Managing the Value of companies*, Mckinsey & Company, Inc., 1990. 邦訳[1993]『企業評価と戦略経営 : キャッシュフロー経営への転換』(伊藤邦雄訳), 日本経済出版社, 1993年.
 - ・Copeland T. , T. Koller and J. Murrin[1995], *Valuation, Measuring and Managing the Value of companies*, Mckinsey & Company, Inc., 1995. 邦訳[1999]『企業評価と戦略経営(新版) : キャッシュフロー経営への転換』(伊藤邦雄訳), 日本経済出版社, 1999年.
 - ・Daumas, Jean-Claude [2005], La gouvernance des entreprises à la française: le modèle et l'histoire, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, juillet 2005, pp. 167-178.
 - ・Le Groupe de Place de L'AMF[2007], *Le dispositif de Contrôle Interne : Cadre de référence*, 2007.
 - ・Hilton, R. W. [2009], *Managerial Accounting: Creating Value in a Dynamic Business Environment*, McGraw-Hill, 8th ed. 2009.
 - ・The Professional Accountants in Business Committee (PAIB) of The International Federation of Accountants(IFAC)[2003], *Enterprise Governance : Getting the Balance Right*, CIMA & IFAC, 2003.
 - ・Roux D.[2007], *Les 100 mots de la gestion*, PUF, 2007
 - ・Scapens R. W. [2006], Changing times: Management accounting research and practice from a UK perspective, in *Contemporary Issues in Management Accounting* (Edited by A. Bhimani), Oxford University Press, 2006, 329-354.
 - ・Kumarasinghe S. and Roger Willet [2009], *Business managers and accounting research: A cross-paradigm approach in management accounting and the future , prospects* , the 5th Asia-Pacific Management Accounting Forum (proceedings), Asia-Pacific Management Accounting Association, at Beppu University, 1st Nov. 2009.

学会誌執筆要領

2002 年 9 月 8 日常務理事会決定

(総則)

第 1 条 本学会誌への投稿論文の執筆は本要領に従う。論文以外の投稿原稿もこれに準じるものとする。

(投稿論文等の言語)

第 2 条 投稿論文の言語は日本語または英語のいずれかとする。

(投稿論文の書式)

第 3 条 投稿論文は横書きとする。

2. 投稿論文等はワードプロセッサにより作成する。日本語による投稿論文は、A4 版用紙に 1 枚 42 字×41 行=1,722 字とする。英語による投稿論文は、1 枚 500words を目安として作成する。

(投稿論文等の枚数)

第 4 条 投稿論文の枚数はワードプロセッサ原稿で 15 枚以下とする（本誌刷り上り 15 ページ以内となり、合計で 25,830 字が上限となる）。図、表、英文アブストラクト、日本語要旨に要するスペースもこれに含める。図や表は論文の本文中にそのままの形で入力し配置しておくこと。英文の論文の場合にも、ワードプロセッサ原稿で 15 枚以下とする。

原稿のタイプにより、学会誌編集委員会が妥当と認めた場合、前項の枚数を超えることができる。ただし、その場合には超過枚数につき印刷費の実費を掲載時に徴収するものとする。

(投稿論文等の体裁)

第 5 条 投稿論文には通しページ番号を付ける。

2. 投稿論文等の第 1 ページには内容を正確に表す表題、著者名および所属機関を日本語と英語両方で書く。また投稿者（共著の場合は代表者）の住所、氏名、電話番号、ファックス番号、eメールアドレスなどを明記する。
3. 日本語による投稿論文等は、第 2 ページに以下の諸項目を次の番号順でまとめて記す。
 - ① 日本語による表題
 - ② 日本語による著者名
 - ③ 日本語による 10 行程度（420 字）の論文要旨
 - ④ 日本語による 5 語程度のキーワード
 - ⑤ 英語による表題
 - ⑥ 英語による著者名
 - ⑦ 英語による 150words 程度の英文要旨（abstract）
 - ⑧ 英語による 5 語程度のキーワード
4. 英語による投稿論文等は、第 2 ページに以下の諸項目を次の番号順でまとめて記す。
 - ① 英語による表題

- ② 英語による著者名
 - ③ 英語による 150words 程度の英文要旨 (abstract)
 - ④ 英語による 5 語程度のキーワード
 - ⑤ 日本語による表題
 - ⑥ 日本語による著者名
 - ⑦ 日本語による 10 行程度 (420 字) の論文要旨
 - ⑧ 日本語による 5 語程度のキーワード
5. 投稿論文の第 3 ページ以降に本文, 謝辞 (もしあれば), 注, 付録, 参考文献の順に記述する。

(投稿論文等の書き方)

第 6 条 投稿論文等の書き方は以下を原則とする。これに合致しない場合は、学会誌編集委員会は修正を要求したり、修正を行うことができる。

- 2. 本文は章節項などで構成し, “1.”, “2. 3”, “4. 5. 6” のような見出し番号とタイトルをつける。
- 3. 日本語による投稿論文は新仮名遣い, 常用漢字を用い, 平易な口語体で記す。漢字については専門語はこの限りではない。副詞, 接続詞, 連体詞, 助詞は原則として平仮名, 同音多義で誤読のおそれのあるものは漢字, 送り仮名は活用語尾を送る。数字の書き方は, 原則としてアラビア数字を用いる。成語・慣用語・固有名詞, 数量的意味のうすいものは漢字とする。例えば, 一般的, 一部分, 第三者などである。ただし 19 世紀, 第 1 四半期などは例外とする。英語による投稿論文も自然で正確な表現を用い, ネイティブスピーカー等の校正を受ける。
- 4. 約物の使い方
 - (1) 句点 (。)と読点 (、) は用いず, ピリオド (.) とコンマ (,) を用いる。
 - (2) 中グロ (・) はあまり使うと目立ちすぎるので, 名詞並列の場合等に使う。欧文略字には中グロを使わないで, ピリオドを用いる。
例: J. M. Keynes
しかし最近ではピリオドを入れないものも多くなった。この場合は一般的な慣例に従う。
例: EEC, IMF, OECD など
 - (3) 引用文は「」を用い, クォーテーションマーク, 例えば “ ” などは, 欧文引用のみに用いる。
 - (4) 二重ヒッカケ『』は書名や重引用符に用いる。
 - (5) 述語および固有名詞の原綴りを書く時は, パーレン () でくくった中に欧文を書く。必要な場合はキッコー [] やブラケット [] を用いてもよい。
 - (6) ダッシュは挿入句などの場合, 2 倍のものを使う。
 - (7) ハイフンまたはダブル・ハイフン＝はシラビケーションのほか, 複合語や外国固有名詞などを使う。
 - (8) リーダー・・・は中略の際に使う。
- 5. 人名は原則として原語で表記する。ただし, 広く知られているもの, また印字の困難なものについてはこの限りではない。
- 6. 数式は別行に記し, 末尾に通し番号を付ける。文中で使用する場合には特殊な記号を用いず, “a/b” “exp(a/b)” などの記法を用いる。数式は筆者による指定が大切であるから, 複雑な場合は青色鉛筆で植字上の注意を書き入れる。数字や記号にはイタリックが多いから,

必ず落ちないようにアンダーラインを朱記する。活字の格差は、大、中、小と指定する。上ツキ、下ツキは a^x , x_y のように指定する。C, D, P, S, W など大文字と小文字の字形の同じものは、はっきりと区別する。ギリシャ文字 α (アルファ), γ (ガンマ), ϵ (カイ), ω (オメガ) と、アルファベットの a (エイ), r (アール), x (エックス), k (ケイ), w (ダブルユ) を区別する。

7. 注はなるべく使わない。やむをえず使用する場合は、通し番号を付け、本文中の該当箇所にその番号を記す。そして注釈文を本文のあとにまとめて記すこととする。
8. 数字はアラビア数字で横書きし、三桁ごとにコンマ (,) をつける。
9. 図および表の書き方

図および表 (写真を含む) には“図 1”, “図 2”, “表 1”, “表 2” のように通し番号を付ける。投稿原稿は正確にパソコン等の用器を用いて、そのまま写植して版下に使えるように書く。ただし、そのまま写植して利用できない図や表を提出した場合は、版下作成の実費を掲載時に徴収するものとする。

(参考文献)

第 7 条 文中で参照する文献および特に関連ある文献のみを、本文末に一括してリストする。

2. 参考文献のリストの順序は、欧文和文を区別せず、原則として第 4 項の方式で配列する。
3. 単行本の場合は、著者名、発行年、表題、発行所をこの順で記す (ただし、欧文書については、発行所の前に発行地を記す。) 表題をイタリックにする。また雑誌論文は、著者名、発行年、表題、雑誌名、巻号、ページをこの順に記す。表題、書名および雑誌名等は略記しない。雑誌名をイタリックにする。
4. 参考文献の配列は著者の、あるいは第 1 著者の姓によってアルファベット順にする。下にその例を示す。

浅沼万里. 1997. 『日本の企業組織 革新的適応のメカニズム』東洋経済新報社。

Fisher, J.G., J. R. Frederickson, and S. A. Pfeffer. 2000. Budgeting: an experimental investigation of the effects of negotiation. *The Accounting Review* 75(1): 93-114.

Horngren, C.T., G. Foster, and S. M. Datar. 1997. *Cost Accounting - A Managerial Emphasis*. 9th edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Monden, Y. 1998. *Toyota Production System*. 3rd edition. Norcross, GA: Engineering & Management Press.

Nishimura, A. 1995. Transplanting Japanese management accounting and cultural relevance. *The International Journal of Accounting* 30: 318 - 330.

Palepu, K.G., V.L. Bernard, and P. M. Healy. 1996. *Introduction to Business & Valuation*. South-Western. 斎藤静樹監訳 筒井知彦, 川本 淳, 村瀬安紀子訳 1999. 『企業分析入門』東京大学出版会。

佐藤紘光. 2000. 「企業の投資行動と業績評価」管理会計学 8-1・2: 17-31.

田中隆雄. 1997. 『管理会計の知見』森山書店。

(別刷り料金)

第 8 条 抜き刷りについては部数に応じて別刷り料金を徴収する。その料金は、別刷り希望を募ってその実費 (論文のページ数と別刷り部数に応じる) を徴収する。

日本管理会計学会 学会誌レフェリー基準

(目的)

第1条 この基準は、日本管理会計学会（以下「本学会」という。）が刊行する学会誌「管理会計学」（以下「本学会誌」という。）の編集およびレフェリーの業務を公正かつ効率的に推進するために、必要な事項を定めることを目的とする。

(常任編集委員会の権限)

第2条 常任編集委員会は、査読者による投稿論文等にかかる査読結果の適切性について客観的、かつ公正な観点から判断し、必要あると認められる場合には、新たに別の査読者を選定し審査を継続したり、掲載の可否を決定することができる。

- 2 編集委員長、副編集委員長および常任編集委員は、必要ある場合は、投稿者と査読者の間に立って投稿者に査読者の真意を伝えたり、常任編集委員会の判断を示し、場合によっては新たに別の査読者を選定し審査を継続することができる。

(研究領域による掲載可能性)

第3条 投稿論文等に係る「研究領域」の可否による本学会誌への掲載については、その研究領域課題の必要性和意義に関して常任編集委員会の判断によりこれを決定することができる。ただし、基本的には査読者が査読にあたってこれを判断してよいが、査読者が当該論文が研究領域の点で本学会誌に適さない旨の報告をした場合には、常任編集委員会の判断によりその意見を採択するか、あるいは査読者を変更するかの決定をすることができる。

(査読者の審査事項)

第4条 査読者は、投稿論文の査読において、次の事項を審査するものとする。

投稿論文の評価は原則的に以下に示される独創性、貢献性、形式的適切性に基づいて行う。

（ただし、事例研究・総合報告・研究ノートなどに関する原稿については、それぞれのカテゴリーの趣旨に応じて形式的適切性に関して弾力的に評価する。）

- (1) 独創性：会計学・経営学の領域からみて次の各項のいずれかを満たしていること。
 1. 問題設定、適用領域に独創性がある。
 2. 発見、知見、事例に独創性がある。
 3. 理論、方法論、技法、解法に独創性がある。
 4. アプローチ、モデル、システムに独創性がある。
- (2) 社会的ないし学術的貢献性：会計学・経営学の領域からみて次の各項のいずれかを満たしていること。
 1. 学術的、技術的、または社会的課題に込えている。
 2. 実用化、改良、改善などによる成果がある。
 3. 波及効果、啓発効果がある。
 4. 理論や方法の拡張、体系化、視点の転換などの成果がある。
 5. 管理会計の領域との関連が深く貢献度が高い。

(3) 形式的適切性：論文の構成と体裁について、以下の形式上の要件を満たし、論文として完結していること。

1. 「はじめに」(序論)の部分で次のことが明記されていること。

- 1) 目的ないし研究課題が明確に述べられている。
- 2) 研究の必要性和意義が明確に述べられている。
- 3) いかなる研究方法を採用するかが述べられている。
- 4) 研究課題に関する先行研究のサーベイが適切になされている。

(ただし、先行研究については別に節を設けてもよい。)

2. 論旨の展開が明確である。

3. 「まとめ」(結論)の部分で、研究目的に対する研究成果、主張点のまとめ(要約)が明記されている。

4. 内容や記述に誤りやあいまい性がない。

5. 数式、図、表等が正確であり、かつわかりやすく適切である。

(4) 論文の未公表性

論文、著書等(学会における口頭による研究報告のためのレジュメ、予稿集、資料等を除く)によりすでに公表済みでないことを確認する。

(5) 論文の題名の妥当性

タイトルが研究目的および研究成果を表現するのに妥当であるか否かを審査する。

(6) 論文の水準

論文の内容が、関連する研究領域の教科書、入門書、解説書等の水準ではなく、学会誌として新しい知見を提示するものにふさわしい水準に達しているか否かを審査する。

(実証研究資料の提示請求)

第5条 査読者および常任編集委員会は、投稿論文等の研究が経験的方法に従っている場合には、投稿者に対してその研究に基づいた質問票や集計結果、公表可能な会社名リストなどの提示を求めることができる。

(その他)

第6条 本基準に則って「レフェリーのガイドライン」、「レフェリー所見(1)」書式および「査読結果の記録」書式を用意する。

第7条 本基準の改正は、常任編集委員会が発議し本学会の常任理事会において審議し決定するものとする。

付則 本基準は、2002年10月1日より施行する。

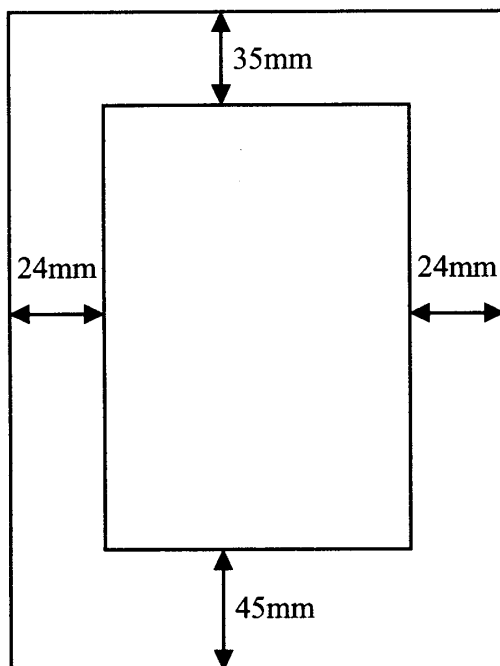
学会誌の論文規格

2001年12月 学会誌常任編集委員会

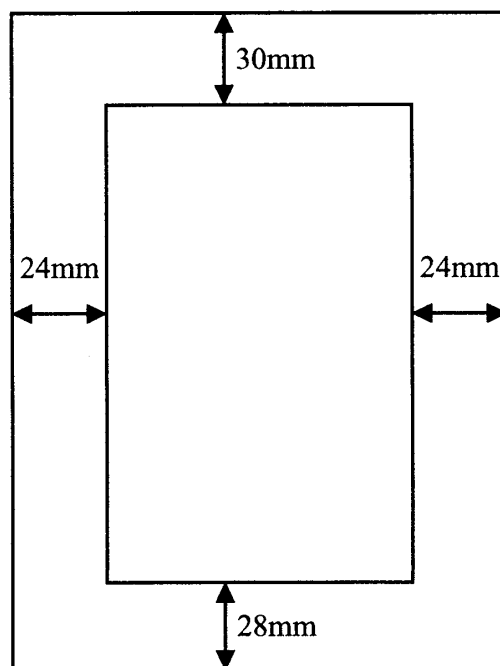
1. 論文等の原稿（A4サイズ）の上下と左右の余白

下図のように空けて下さい。

1・1 論文等の第1頁目（論題・氏名・要約などを書く頁）の規格



1・2 論文等の第2頁目以降（本文を書く頁）の規格



2. 書体

2・1 日本語論文の場合：MS Word による MS 明朝

2・2 英語論文の場合：Times New Roman

3. 字のサイズ

3・1 日本語論文等の第1頁目における論題の書体とフォント：

MS 明朝で16ポイントにしてボールド（B）で太くする。

サブタイトルと著者名は14ポイントにする。

メインタイトルとサブタイトルは中心揃えとする。

著者名は右揃えとする。

3・2 英文論文等の第1頁目における論題の書体とフォント

（日本語論文の第1頁目の英文タイトルも同様）：

Times New Roman で16ポイントにする。

サブタイトルと著者名は、14ポイントにする。

メインタイトルとサブタイトルおよび著者名は、すべて中心揃えとする。

3・3 論文等の節の字サイズ：

14ポイントでボールド体（例えば、「2. 本研究の理論的フレームワーク」）

3・4 論文等の款の字サイズ：

12ポイントでボールド体（例えば、「2.1. 管理可能利益と本部費配賦」）

3・5 論文等の本文の字サイズ：10.5ポイント

4. 行間

4・1 論文等の節の直前行は1.5行空け、直後行は0.5行空ける。

4・2 論文等の款の直前行は1行空き、直後行は行間を詰める（空きなし）。

5. カラー

モノクロとする。

日本管理会計学会誌投稿申込書

日本管理会計学会
学会誌編集委員会委員長殿

私は、下記の要領で原稿を投稿いたしたく、ここに申し込みいたします。

申込日： 年 月 日

執筆者氏名※ (英文表記)			
執 筆 代 表 者	現住所	〒	TEL ()
	Eメール・アドレス		
	所属機関・部署 (英文表記)		
	同上 所在地	〒	TEL ()
	連絡先	自宅・所属機関 (いずれかに○を付けて下さい。)	
投稿原稿の表題 (英文表題)			
投稿原稿の種類		論文 事例研究 総合報告 研究ノート その他 ()	

(受付日： 年 月 日)

※ 共著者の場合には、会員、非会員の別を明示して下さい。

この用紙をA4版に拡大コピーしてお使い下さい。同様の様式をワープロ等で作成して使っても構いません。

編 集 後 記

本号は、査読付き論文1件と、昨年、早稲田大学で開催された2010年度年次全国大会（9月3日～5日）統一論題「コントロール機能としての管理会計」における四名の報告者（鈴木孝則氏、椎葉 淳氏、関口善昭氏、大下丈平氏）と座長を務められた原田 昇氏にご執筆いただいた論壇4件を掲載いたしました。いずれも、現代的なテーマが論じられており、今後の管理会計研究に大いに示唆を与える論稿であります。ご執筆いただいた先生方に感謝申し上げます。

2011年3月

日本管理会計学会学会誌編集委員会
委員長 佐 藤 紘 光（早稲田大学）

2011年3月31日発行

第19巻第2号

日本管理会計学会誌

管理会計学

経営管理のための総合雑誌

編集委員長 佐藤 紘光

発行・編集 日本管理会計学会

学会誌編集委員会

〒169-8050 東京都新宿区西早稲田1-6-1

早稲田大学社会科学総合学術院 佐藤紘光研究室

電話 (03)3203-4141

E-mail: hiromitu@waseda.jp

日本管理会計学会 事務局

〒169-8050 東京都新宿区西早稲田1-6-1 早稲田大学商学学術院 11号館 1231号室

電話 (03)3203-4141

E-mail: jama-info@list.waseda.jp

印刷所 株式会社 市川活版所

会員外分価価格 3,150円（本体3,000円）

編 集 後 記

本号は、査読付き論文1件と、昨年、早稲田大学で開催された2010年度年次全国大会（9月3日～5日）統一論題「コントロール機能としての管理会計」における四名の報告者（鈴木孝則氏、椎葉 淳氏、関口善昭氏、大下丈平氏）と座長を務められた原田 昇氏にご執筆いただいた論壇4件を掲載いたしました。いずれも、現代的なテーマが論じられており、今後の管理会計研究に大いに示唆を与える論稿であります。ご執筆いただいた先生方に感謝申し上げます。

2011年3月

日本管理会計学会学会誌編集委員会
委員長 佐 藤 紘 光（早稲田大学）

2011年3月31日発行

第19巻第2号

日本管理会計学会誌

管理会計学

経営管理のための総合雑誌

編集委員長 佐藤 紘光

発行・編集 日本管理会計学会

学会誌編集委員会

〒169-8050 東京都新宿区西早稲田1-6-1

早稲田大学社会科学総合学術院 佐藤紘光研究室

電話 (03)3203-4141

E-mail: hiromitu@waseda.jp

日本管理会計学会 事務局

〒169-8050 東京都新宿区西早稲田1-6-1 早稲田大学商学学術院 11号館 1231号室

電話 (03)3203-4141

E-mail: jama-info@list.waseda.jp

印刷所 株式会社 市川活版所

会員外分領価格 3,150円（本体3,000円）

The Members of the 2008-2011 Editorial Board

Editor in Chief	Hiromitsu Sato , Waseda University
Associate Editor	Takayuki Asada , Osaka University
Associate Editor	Noboru Harada , Tokyo University of Science
Managing Editor	Noboru Ogura , University of Tsukuba
Managing Editor	Yuko Nishimura , Aoyama Gakuin University
Managing Editor	Shuji Mizoguchi , Yokohama National University
Managing Editor	Tatsushi Yamamoto , Nagoya University
Board member	Shigeo Aoki , Ibaraki Christian University
Board member	Masaaki Aoki , Tohoku University
Board member	Kazunori Ito , Senshu University
Board member	Susumu Ueno , Konan University
Board member	Johei Oshita , Kyushu University
Board member	Masanobu Kosuga , Kwansei Gakuin University
Board member	Yoshitaka Kobayashi , Waseda University
Board member	Seiichi Kon , Kyushu Sangyo University
Board member	Yoshihiro Saruyama , Komazawa University
Board member	Kenichi Suzuki , Meiji University
Board member	Takanori Suzuki , Waseda University
Board member	Tadahiko Takaura , Rikkyo University
Board member	Nobuyoshi Nagaya , Sanno University
Board member	Kanji Miyamoto , Osaka Gakuin University
Board member	Eri Yokota , Keio University
Board member	Makoto Yori , University of Hyogo

The Journal of Management Accounting, Japan has various sections, such as articles, invited articles, research notes, case studies, and book reviews. Articles in the journal are selected through a double-blind referee system. The scope of acceptable articles embraces all subjects related to management accounting and management practices as long as the articles meet the criteria established for publication in the journal. The manuscripts except articles are also selected through the review by a single referee according to the policy set by the editorial board.

The Journal of Management Accounting, Japan will be published semiannually by the Japanese Association of Management Accounting: Hiromitsu Sato, Editor in Chief, Waseda University, Nishi-Waseda, Shinjuku-ku, Tokyo, 169-8050, Japan.

Printed by Ichikawa Printing Co., Ltd.

Copyright © 2011, The Japanese Association of Management Accounting.

The Japanese Association of Management Accounting

The Japanese Association of Management Accounting was founded on July 27, 1991. The Association is a voluntary organization of academicians, practicing professionals, and others involved in education and/or research in management accounting and management practices. Each member of the Association will receive the Journal of Management Accounting, Japan published semiannually by the Association.

The Members of the 2008-2011 Executive Board of the Association

President	Masao Tsuji , Waseda University
Vice President	Susumu Ueno , Konan University
Vice President	Noboru Ogura , University of Tsukuba
Vice President	Noboru Harada , Tokyo University of Science
Vice President	Akihiro Saki , Meiji University

Executive Director:

Shigeo Aoki , Ibaraki Christian University	Hiromitsu Sato , Waseda University
Takayuki Asada , Osaka University	Masayasu Tanaka , Tokyo University of Science
Tadashi Ishizaki , Chuo University	Ichiro Mizuno , Kansai University
Yoshihiro Ito , Waseda University	Shuji Mizoguchi , Yokohama National University
Yoichi Kataoka , Meiji University	Kanji Miyamoto , Osaka Gakuin University
Yutaka Kato , Kobe University	Yasuhiro Monden , Meiji University
Takaaki Kikui , Sophia University	Kohei Yamada , Meiji University
Seiichi Kon , Kyushu Sangyo University	Kazuo Yokoyama , Tokyo University of Science
Hiroshi Sakaguchi , Josai University	

The Members of the 2008-2011 Board of Directors

Masaaki Aoki , Tohoku University	Tomoaki Sonoda , Keio University
Lee Gunyung , Niigata University	Kazumasa Takemori , Chubu University
Kazunori Ito , Senshu University	Nobuyoshi Nagaya , Sanno University
Tomonori Inooka , Kokushikan University	Hiroshi Narita , Takachiho University
Johei Oshita , Kyushu University	Yuko Nishimura , Aoyama Gakuin University
Masakatsu Oshima , Asia University	Yasutaka Hasegawa , Reitaku University
Kenji Kasai , Asia University	Keiichi Hasegawa , Waseda University
Yasuyuki Kazusa , Fukui Prefecture University	Kazuki Hamada , Kwansei Gakuin University
Hisashi Kawai , Chuo University	Toshiro Hiromoto , Hitotsubashi University
Tsutomu Koga , Fukuoka University	Hiroki Yamashita , Aichi University
Masanobu Kosuga , Kwansei Gakuin University	Masahiko Yamamoto , Aichi Toho University
Yoshitaka Kobayashi , Waseda University	Masamichi Yoshioka , Tokyo University of Science
Norio Sawanabe , Kyoto University	Satoshi Yoshimura , Ryutsu Keizai University
Takashi Shimizu , Waseda University	

Auditors

Tsuyoshi Konno, Chuo University
Fumiyasu Takahashi, Nihon University
Tetsuo Hirose, C.P.A.

Managers

Takashi Ebihara, Musashi University
Tomoki Oshika, Waseda University
Harumi Otsuki, Meiji University
Yasuhiro Sakurai, Takachiho University
Takanori Suzuki, Waseda University
Yuji Hirohara, Jobu University
Satoshi Horii, Ritsumeikan University

JAMA

ISDN 0918-7863

The Journal of Management Accounting, Japan

Published by

THE JAPANESE ASSOCIATION OF MANAGEMENT ACCOUNTING

Volume 19, No. 2 2011

Articles

- The Effect of Implementing Shared Service Centers ————— ● Kohei Arai
: An Empirical Study
Keisuke Oura
Rui Okazaki
Hiroshi Miya

Invited Articles

- Management Accounting as a Control Function ————— ● Noboru Harada
- The Significance of Information Systems ————— ● Takanori Suzuki
under Internal Control Regulation
- Comparative Institutional Analysis of Accounting ————— ● Atsushi Shiiba
: An Analytical Viewpoint of Control Function
- The Control Framework developed by Henri Bouquin ————— ● Yoshiaki Sekiguchi
and the latest SAP systems
- Philosophy and methodology of governance control ————— ● Johei Oshita
: from the argument about the internal control

■ Manuscript Preparation Guidelines

JAMA

ISDN 0918-7863

The Journal of Management Accounting, Japan

Published by

THE JAPANESE ASSOCIATION OF MANAGEMENT ACCOUNTING

Volume 19, No. 2 2011

Articles

- The Effect of Implementing Shared Service Centers ————— ● Kohei Arai
: An Empirical Study
Keisuke Oura
Rui Okazaki
Hiroshi Miya

Invited Articles

- Management Accounting as a Control Function ————— ● Noboru Harada
- The Significance of Information Systems ————— ● Takanori Suzuki
under Internal Control Regulation
- Comparative Institutional Analysis of Accounting ————— ● Atsushi Shiiba
: An Analytical Viewpoint of Control Function
- The Control Framework developed by Henri Bouquin ————— ● Yoshiaki Sekiguchi
and the latest SAP systems
- Philosophy and methodology of governance control ————— ● Johei Oshita
: from the argument about the internal control

■ Manuscript Preparation Guidelines