

JAMA

ISSN 0918-7863

日本管理会計学会誌

管理会計学

The Journal of Management Accounting, Japan

2015年 第23巻 第2号

経営管理のための総合雑誌

論 壇

環境、社会およびガバナンスに対して管理会計はどう向き合うか ————— ● 大 下 丈 平

地域造船企業の再興のための原価企画の活用に関する研究 ————— ● 宮 地 晃 輔
— A社造船所の事例を通じて —

デュアルモード管理会計と資本市場 ————— ● 今 井 範 行
— 利益管理の短期化に関する一考察 —

企業の社会性・人間性と企業価値創造 ————— ● 内 山 哲 彦
— 統合報告と管理会計の役割 —

■ 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。

2014年4月から2017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	上 埜 進	(甲南大学)
編集副委員長	青 木 雅 明	(東北大学)
編集副委員長	長 坂 悦 敬	(甲南大学)
常任編集委員	浅 田 孝 幸	(立命館大学)
常任編集委員	佐 藤 絃 光	(早稲田大学)
常任編集委員	杉 山 善 浩	(甲南大学)
常任編集委員	鈴 木 孝 則	(早稲田大学)
常任編集委員	園 田 智 昭	(慶応義塾大学)
常任編集委員	安 酸 建 二	(近畿大学)
編集委員	編集委員	
大 鹿 智 基	大 下 丈 平	(九州大学)
大 島 正 克	梶 原 武 久	(神戸大学)
尾 畑 裕	木 村 彰 吾	(名古屋大学)
片 岡 洋 人	窪 田 祐 一	(南山大学)
金 田 直 之	小 菅 正 伸	(関西学院大学)
小 林 啓 孝	澤 邊 紀 生	(京都大学)
清 水 孝	椎 葉 淳	(大阪大学)
鈴 木 研 一	水 野 一 郎	(関西大学)
細 海 昌 一 郎	三 矢 裕	(神戸大学)
山 下 裕 企	頼 誠	(兵庫県立大学)
吉 田 栄 介		

JAMA

日本管理会計学会誌

管理会計学

The Journal of Management Accounting, Japan

Volume 23, No. 2

2015

目 次

■ 論 壇

環境、社会およびガバナンスに対して管理会計はどう向き合うか …… 大下 丈平 3

地域造船企業の再興のための原価企画の活用に関する研究

－ A社造船所の事例を通じて － …… 宮地 晃輔 17

デュアルモード管理会計と資本市場

－ 利益管理の短期化に関する一考察 － …… 今井 範行 33

企業の社会性・人間性と企業価値創造

－ 統合報告と管理会計の役割 － …… 内山 哲彦 45

■ 学会誌執筆要領等 …… 61

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。

2014年4月から2017年3月までの役員の構成は次のとおりである。

会 長		原 田 昇	(目白大学)
副会長		青 木 雅明	(東北大学)
		大 島 正克	(亜細亜大学)
		木 村 彰吾	(名古屋大学)
		清 水 孝	(早稲田大学)
常務理事			
浅 田 孝幸	(立命館大学)	辻 正雄	(早稲田大学)
新 江 孝	(日本大学)	長 坂 悦敬	(甲南大学)
李 健泳	(新潟大学)	長 屋 信義	(産業能率大学)
伊 藤 和憲	(専修大学)	長 谷 川 泰隆	(麗澤大学)
上 埜 進	(甲南大学)	浜 田 和樹	(関西学院大学)
片 岡 洋一	(東京理科大学)	平 岡 秀福	(創価大学)
河 合 久	(中央大学)	水 野 一郎	(関西大学)
菊 井 高昭	(東京学芸大学)	皆 川 芳輝	(名古屋学院大学)
小 菅 正伸	(関西学院大学)	門 田 安弘	(筑波大学)
清 水 信匡	(早稲田大学)	柳 良平	(エーザイ株式会社)
園 田 智昭	(慶應義塾大学)	吉 岡 正道	(東京理科大学)
田 坂 公	(久留米大学)	横 山 和夫	(公認会計士)
理 事			
青 木 章通	(専修大学)	佐 藤 紘光	(早稲田大学)
飯 島 康道	(愛知学院大学)	澤 邊 紀生	(京都大学)
伊 藤 克容	(成蹊大学)	白 銀 良三	(国士舘大学)
伊 藤 嘉博	(早稲田大学)	鈴 木 研一	(明治大学)
井 岡 大度	(国士舘大学)	鈴 木 孝則	(早稲田大学)
今 林 正明	(目白大学)	平 井 裕久	(高崎経済大学)
内 山 哲彦	(千葉大学)	星 野 優太	(名古屋市立大学)
大 下 丈平	(九州大学)	宮 本 寛爾	(大阪学院大学)
小 倉 昇	(青山学院大学)	森 久	(明治大学)
尾 畑 裕	(一橋大学)	安 酸 建二	(近畿大学)
梶 原 武久	(神戸大学)	山 下 裕企	(青山学院大学)
片 岡 洋人	(明治大学)	吉 村 聡	(流通経済大学)
小 林 啓孝	(早稲田大学)	渡 辺 岳夫	(中央大学)
昆 誠一	(九州産業大学)		
顧 問			
石 崎 忠司	(松蔭大学)	監 事	
田 中 雅康	(東京理科大学)	小 宮 山 賢	(早稲田大学)
山 田 庫平	(大原大学院大学)	斎 藤 孝一	(南山大学)
		鈴 木 浩三	(東京都)
参 事			
岩 田 弘尚	(専修大学)	本学会の年会費は次のとおりである。	
庵 谷 治男	(長崎大学)	正 会 員	8,000円
楠 由記子	(青山学院大学)	準 会 員	3,000円
杉 山 善浩	(甲南大学)	賛 助 会 員	1口 (50,000円) 以上
松 田 康弘	(東北大学)		
間 普 崇	(関東学園大学)		
吉 岡 勉	(産業能率大学)		
渡 邊 直人	(大東文化大学)		

論 壇

環境, 社会およびガバナンスに対して管理会計はどう向き合うか

大下 丈平

〈論壇要旨〉

本稿は, 環境, 社会およびガバナンスに対して管理会計はどう向き合うかを考えるうえで, 筆者が適切と考える「ガバナンス・コントロール」の可能性を提示することを目的としている。コントロール論は, 企業競争力の維持を前提に, 同時に投資家・株主の意向に沿った形で資本市場での企業の価値創造, さらに経営の持続性を絶えず追求していかなければならない。これらは互いに矛盾する要素を抱えており, 柔軟に対処していかなければならない。けだし, これらの要素が長期・短期の時間的なパラドックス, 財務・非財務のパラドックス, 企業内外のパラドックスといったものを抱え込んでいるからである。本稿は, 従来のマネジメントのコントロールの枠を超え, ガバナンスのレベルでのコントロールに焦点をあてることで, 内だけでなく外をも向いた, つまり, 社会性を意識したコントロールの展開を強調している。要するに, 本稿は統一論題での議論を通して, 「ガバナンス・コントロール」の可能性を明らかにすることで, 新しいコントロール論の構築を目指している。

〈キーワード〉

管理会計, コントロール, ガバナンス, 環境, 社会

How does Management Accounting Tackle the Environment, Society and Governance?

Johei Oshita

Abstract

This paper aims to present the viability of “governance control”, a method that the author finds more appropriate in tackling the environment, society and governance. It is necessary that a control theory must accept competitive edge, value creation, and sustainability as contradictory factors and respond to them flexibly. Because these factors contain long- and short-term temporal paradoxes, financial and nonfinancial paradoxes, and paradoxes between internal aspects and external ones of companies. How do we tackle the wide variety of paradoxes or restrictions in companies? Different from the conventional control in management, it emphasizes the development of systems of control that consider not only the inside, but also the outside of companies, that is, more outward looking management control that prioritizes social/external aspects. In short, based on the discussion, this paper tries to construct a new control theory by clarifying the viability of “governance control”.

Key Words

management accounting, control, governance, environment, society

1. 統一論題の開題

今回の統一論題は、次のような現状認識に基づいている。つまり、コントロール論（さらに管理会計論、以下同様）は、学問内部での実践的な個別事例を積み上げ、その理論的精緻化を進めることでその内容を豊かにしていく必要がある。同時にコントロール論は、それを取り巻く財務会計/財務報告、内部統制/内部監査、会社法/コーポレート・ガバナンス論などの隣接領域での最近の新しい動向を踏まえ、その本質的部分の成果を取り入れることで、コントロール論の内外の連関を問い直さねばならない時期に差し掛かっている。

この認識に基づけば、コントロール論はこれまでの製造場面や経営企画場面での競争力の維持を前提に、同時に投資家・株主の意向に沿った形で資本市場での企業の価値創造を絶えず追求していかなねばならない。これらは互いに矛盾する要素を抱えており、柔軟に対処していかなければ問題解決が難しい。けだし、これらの要素が長期・短期の時間的なパラドックス、財務・非財務のパラドックス、企業内外のパラドックスといったものを抱え込んでいるからである。

さらにコントロール論は、企業や組織が COSO（『内部統制の統合的枠組』で著名な「トレッドウエイ組織委員会支援委員会」）を始め、現在多くの国際的な公的機関や民間団体などが提供する規則やルールなどを自主規制の形で取り込んでいくといった「管理主義化」の顕著な傾向にも関心を寄せなければならない。さらに最近話題の IIRC（国際統合報告審議会）の「統合報告」(International Integrated Reporting Council, 2013)は、環境、社会およびガバナンスなどの情報を財務情報に融合させた外部報告の新しい形を提案しているが、これに対してもコントロール論は対応を迫られている¹。

上記の競争力、価値創造のパラドックス状況に加えて、こうした環境、社会およびガバナンス（ESG）問題に真摯に対峙するために、現在すでに様々なコントロールの形が構想・提案され、実行に移されている。1990年代以降のグローバリゼーションのなかで厳しい競争環境に苦戦を強いられている地域産業の維持・再生は、競争力を確保し、雇用を維持することによる地域の再生・活性化のために緊要な課題の一つとなっている。例えば、最近話題の産業クラスターによる地域再生を進めるうえでのコントロール論の新しい役割や、日本の造船業・食品業・観光業などにおいてコントロール論が担っている重要な役割などが報告されている（二神他, 2014）。我々の関心の一つは、こうした産業領域における現状認識と将来展望にある。もとより、こうした地域産業の維持・再生なくして、日本経済が長きにわたり苦しんできたデフレ不況からの脱却は望むべきもないからである。

同じように、グローバル競争の只中にある自動車産業などのグローバル企業もまた、従来からの製造場面や経営企画場面での競争力を長期的に維持しながらも、同時に株主・投資家の短期的な要求に応えていくために資本市場で企業価値を絶えず創造していかなねばならない立場に置かれている。こうした事情に加え、グローバル企業であればあるほど、前述の IIRC の「統合報告」が求める ESG の問題に対しても自主的にかつ真摯に向き合っていかなねばならず、これらの幾つかの矛盾した要請（パラドックス状況にある「情報要求の多様性」）に同時に応えていかなねばならないのである。

コントロールや管理会計は、まさにこうした矛盾した要請に応えていかなねばならない状況にある。そうした状況を受け止めつつ、本統一論題は、マネジメント・コントロールのレベルに加え、さらにそれを超えたガバナンス・レベルでのコントロールを構想することを通して、企業の内外の連関を問い直し、それによって問題解決の手掛かりを得ることを意図している。

上記の「統合報告」が ESG 情報を財務情報に融合させた新しい形の外部報告を提案しているが、これは投資家・株主の立場からの「持続性」の確保の要請であり、財務会計や財務報告の領域においても、財務報告に管理情報（財務・非財務）を包摂し、内外の連関を問い直すべきと提言している。こうした投資家・株主の立場からの「持続性」の確保の要請は、企業組織のコントロールが問いかけてくる経営場面から競争力を維持するための「持続性」意識の高まりと一体となり、それは一つの可能性としてガバナンスをコントロールするという仕組みにまで突き進むのではなかろうか。こうした思いが、この統一論題には込められている。「情報要求の多様性」はここまで拡大してきているのである。

繰り返しになるが、コントロール論は、企業組織のコントロールとともに、広く環境、社会から投げかけられてくる「情報要求の多様性」に立ち向かっていかねばならない。それはコントロールのパラドックスの極みであろう。そこで、ガバナンスをコントロールするかたちで「企業の経済的なモデル化に必要な内外の協同を維持する能力」（これは H. ブッカンの「持続性」の概念、後述）を高め、内外の「情報要求の多様性」が齎すパラドックスを緩和する必要性が問題となってくるのである。このことこそ今、コントロール論、管理会計論が挑戦すべき課題ではなかろうか。

本統一論題では、従来のマネジメントのコントロールの枠を超え、ガバナンスのレベルでのコントロールに焦点をあてることで、より社会性を意識したコントロールを巡って議論が進められている。その意味で、その議論の先には、新しいコントロール論や管理会計論の手掛かりを得ることが期待されるのである。本統一論題での議論を通して、地域産業の維持・再生に奮闘する地域の企業人・研究者の声を聴き、それに競争力・価値創造・持続性のパラドックス状況にある「情報要求の多様性」になんとか対峙しようとするグローバル企業人の思いを重ね合わせることで、ESG 情報を財務情報に融合させた「統合報告」の現代的な意味が浮かび上がってくることを期待している。

ともかくも、本統一論題では、パネリストのそれぞれが研究対象としてきた得意分野を中心として、ESG に向けたコントロール、管理会計の新しいかたち、もしくはこれまでの仕組みとはそれほど変わらないが、その新しい運用方法についての試みなどを丁寧に提示していただき、互いに議論する中で、外に開いた、より社会性を持ったコントロール、管理会計の一般的な姿を構想することを主たる目的としている²。

まず次の第2節では、三人の報告者の統一論題の順に報告論旨を整理しておきたい。そして、第3節ではその論旨を巡って、座長としての立場から、「環境、社会およびガバナンスに対して管理会計はどう向き合うか」といった問題設定に一つの試案を提示したいと思っている。

2. 各報告者の報告論旨

2.1. 宮地晃輔氏（長崎県立大学）「地域造船企業における戦略的原価管理による採算性改善・競争優位に関する研究—国内A社造船所の実践と日本・韓国造船業の動向の視点から—」

本報告は、長崎県に造船事業部を有する国内造船の準大手であるA社造船所が取り組んできた戦略的原価管理としての原価企画に焦点を当て、とりわけ日本・韓国造船業の動向の視点から地域造船企業の採算性改善・競争優位に関する検討を行ったものである。宮地氏には地域造船企業、とりわけ国内造船集積地としての長崎県における造船企業を対象として、統一論題に

対峙していただいた。

言うまでもなく、長崎県の地域造船企業は、当該地域での基幹産業として存在し、地域経済の牽引役を担ってきた。しかしながら今日、日本の造船業は、中国・韓国との厳しい受注競争のなかにあり、新造船事業の採算性確保に苦戦を強いられている。採算性を確保するためには、新造船の受注価格（船価）が、原価を回収できるレベルに到達することの前提は当然のことながら、目標利益を獲得できるレベルに到達しなければならない。目標利益の獲得は新造船事業を主力事業とする造船企業にとって当然のことに思えるが、最近では、目標利益の実現はもとより、原価採算割れの受注も多く存在し、厳しい状況が続いていることが報告されている。

宮地氏は論題「環境、社会およびガバナンスに対して管理会計はどう向き合うか」を地域社会の経済に対して管理会計がどう向き合うか、という問題意識に置き換え、採算性と競争力ある新造船事業、船づくりをすることが、地域社会としての長崎県経済への貢献につながり、さらにそうした船づくりに原価企画等がどのような力を発揮できるのかという形で課題を設定している。さらに氏は、競争力ある新造船が省エネ船や Eco-ship の企画・設計との関係性が強いとの前提に立って、「環境」というキーワードに対しても強い関心を持って研究を進めてきている。

長崎県は日本有数の造船集積地であり、同県の基幹産業として地域経済に多大な影響を与えている。そして、わが国では少子高齢社会が進行しているなか、東京・福岡といった大都市圏に人口の集中が進み、長崎県のような地方からは逆に人口の流出が進んでいる。人口流出の主たる原因は、雇用の受け皿が地方に不足していることにある。長崎県において今後も造船業が基幹産業としての位置づけを有するとの前提に立てば、当該競争力を高めていくことで同県内に雇用の受け皿を確保していくことが必要となる。

造船業の競争力を考える場合、中国・韓国の造船企業に対していかに競争力を持ち得るかがその前提となる。長崎県においては、2013 年 2 月 15 日から本格的にスタートした「ながさき海洋・環境産業拠点特区」（造船特区）の取り組みにおいても中国・韓国を見据えた競争力向上が意識されている。長崎県の造船業が競争力を保持できれば、同県内に雇用の受け皿を増やすことができるし、競争力を保持するためには当該競争力の源泉となる新造船事業の確立が急務になる。長崎県の造船企業が、新造船事業に対して強い競争力をもつために管理会計はどのように向き合えるのか。宮地氏にはその研究の一端を提示していただいた。

宮地氏によれば、2010 年 6 月以降、A 社において取り組みが本格化した戦略的原価管理としての原価企画を中心とした新造船事業の採算性の改善が、当初同社が予定したレベルでの効果が創出されず、現在でも当該改善のための方策に関する議論が必要とされているという。

新造船事業は造船企業 A 社 1 社で成り立つものではない。具体的には、鉄鋼メーカー（原材料の供給者）から造船企業（A 社など）、地元協力先企業（鋼材の切断、溶接、塗装などを担う地元の製造業）へ繋がったサプライチェーンで成り立っている。このことから地域造船企業の新造船事業の競争力を高めるためには、当該サプライチェーン全体の観点から中国・韓国に対する競争力向上の視野を持たなければならない。ここから氏は、当該サプライチェーンの参加者に対するインタビュー調査を行い、当該調査の結果およびそれに対する分析を基礎にして論究を行っている。

宮地氏の調査から明らかになったことは、現在においても、A 社と地元協力先企業（約 50 社）との間で共同してなされるべき新造船事業における設計の改善、生産工程改善、それに原価低減の取り組みが不足しているという事実である。氏は、この点に対する両者の協力関係を

強める必要があるという。次に、A社の設計能力の向上は、採算性向上のためには不可欠であるが、A社の従業員数削減により、地元協力先企業への依存度は高まる可能性が高い。そうであれば、協力先企業が作業をしやすい設計を行っていくことが必要であることになるという。最後に、これらを可能とするA社および地元協力先企業での人材育成を図る必要があるという。人材育成は造船特区での課題になっており、また、地元協力先企業の経営者は、多能職化を自社の社員に求めているのである。要するに、製造現場の社員が管理を学ぶだけでなく、設計も切断も溶接も塗装もできる社員を育成していかなければならないのである。

2.2. 今井範行氏（名城大学）「デュアル・モード管理会計」と資本市場－利益管理の「短期化」に関する一考察－

今井氏の報告目的は、次のようなものである。トヨタ生産システムに代表される製造業の経営システムが、「中長期」視点の重視によりその優位性を実現する一方、前世紀末の「株主価値経営」の登場と興隆を契機に、企業経営における利益管理の「短期化」が進行している。氏の報告は、こうした利益管理の「短期化」の事態を背景に、資本市場における株式価値評価の理論と実務を実証的に捉えるとともに、トヨタの実務視点から利益管理の「短期化」の意味を解釈することを主たる目的としている。そのうえで、「中長期」と「短期」の視点の対立関係（逆機能）を統合関係（順機能）に導くためのアプローチとして、①新たな株式価値評価指標の導入、②トヨタ的「デュアル・モード管理会計」の二点を展望している。

今井氏はまず、近年の「株主価値経営」と企業経営における利益管理の「短期化」をめぐる問題に注目する。この「株主価値経営」の概念は、「資本資産価格モデル（CAPM）」をベースにして提唱され、その後、金融・資本市場のグローバル化、金融の自由化・規制緩和、機関投資家の台頭などを背景に企業経営のなかに浸透したと主張する。そして、その「株主価値経営」が企業経営における利益管理の「短期化」に繋がる背景の一つとして、資本市場における株式価値評価の理論と実務の対応があるという。

すなわち、氏によれば、伝統的な株式市場観である「効率的市場仮説（EMH）」に対し、主として1980年代以降、EMHのもとでは説明がつかない「市場アノマリー」現象が、ファイナンス領域で多数報告されるようになったという。代表的な「市場アノマリー」現象としては、割安株効果やサプライズ効果（株式市場における期待値を上回る（もしくは下回る）業績の決算を発表した企業の株式が、決算発表後も一定期間、サプライズと同方向のアブノーマル・リターンを示す現象）などを取り上げている。

また、株式価値評価モデルとしては、「配当割引モデル」や「残余利益モデル」といった、株式の本源的価値を評価するための絶対価値評価モデルが考案されたが、両モデルとも、株式の本源的価値のドライバーとなる将来の配当や純利益の期待値の流列を予測することの困難さに直面した。そこで資本市場における株式価値評価の実務では、より簡便な株式価値の評価方法として、株式価値評価尺度を用いた相対価値評価モデルが多頻度に用いられ、かつ、その大半は「短期」の純利益（予想値）をベースとした「株価収益率（PER）」であるという。これは氏の証券アナリストとしての実務感覚から得た確信であろう。

以上より、今井氏は割安株効果やサプライズ効果が期待される株式を探求する機関投資家の日常的な投資行動が、当該投資家と「株主価値経営」をおこなう企業との相互作用としてのインベスター・リレーションズ（IR）活動を媒介として、企業経営における利益管理の「短期化」に繋がることになっていると言う。

一方、製造業の経営システムは、一般に「中長期」視点の重視によりその優位性を実現することは言うまでもない。例えば、「限量生産」を指導原理として、在庫抑制的かつ淀みのないモノとプロセスの流れの構築を通じて、在庫（滞留）とリードタイムの極小化を目指すTPS（トヨタ生産方式）は、「中長期」視点に立脚したプロセス運営、人材育成ならびに「カイゼン」により成立する。

今井氏の関心は、上記の「中長期」と「短期」の視点の対立関係（逆機能）を、経営システムにおいていかに統合関係（順機能）に導くかにある。これはまさに、現代の企業経営、とりわけ製造業のマネジメントにとって最重要な経営課題の1つであろう。そのためのアプローチとして氏は、①新たな株式価値評価指標としての「潜在株価収益率（Potential PER）」（河田・今井, 2011）の導入、②トヨタ的「デュアル・モード管理会計」（今井, 2012）の2点を展望している。

ここで「デュアル・モード管理会計」とは、管理会計システム設計におけるトヨタ的概念モデルである。GM・フォードに代表されるアメリカ経営においては、本社が組織体系に沿ってタテ割りに現場を統制する「タテ型」モードの「短期」スキーマの保持がある。一方、トヨタでは、その管理会計システムの生成・発展の経緯から、現場がプロセスに沿って組織の壁を越えて自律的・創発的にヨコ連携する「ヨコ型」モードの「中長期」スキーマが先行的に保持され、経営環境の変化に適應する形で「タテ型」モードの「短期」スキーマが事後的に付加された。そして、「ヨコ型」モードの先行スキーマが「タテ型」モードの後発スキーマによって淘汰されないための管理会計上の独自の工夫が、元来対立するはずの両スキーマを並存させ、それが今日のトヨタの経営品質に貢献しているというのである。

今井氏が指摘する「中長期」と「短期」の視点の対立関係は、大下（2009）がいうマネジメント・コントロールの「パラドックス」の1側面であり、氏は「中長期」と「短期」の視点の「パラドックス」をいかに「バランス」化させるかが、今後の管理会計研究の課題の一つとなると主張している。

2.3. 内山哲彦氏（千葉大学）「企業の社会性・人間性と企業価値—統合報告と管理会計の役割—」

内山氏の問題意識は、企業活動においてESGの要素が強調されるようになってきた点についての認識から出発している。企業は経済活動を主たる目的とする組織であるが、企業の価値は、経済的側面だけでなく社会的側面、人間的側面からも評価することができることは言うまでもない。これらの企業価値の諸側面をどのように捉えるかは、企業をどのような存在と捉えるかに深く関わっている。いま企業の目的を持続的な企業価値の創造とする場合、企業価値を経済的側面に限定して考えることは難しくなってきた。持続的な企業価値の創造には、企業に対するガバナンスが不可欠であり、それは、多様なステークホルダーによって企業を治めるという点で、企業の社会性や人間性と一体的であるという認識に基づいている。

以上の問題意識に見るように、内山氏は論題「環境、社会およびガバナンスに対して管理会計はどう向き合うか」に、統合報告と管理会計の役割を明らかにしようとする観点から真正面から取り組んでいる。氏の報告目的は、企業の意義や企業価値について検討するとともに、マルチ・ステークホルダーを前提に、企業価値創造に向けたガバナンスを支える仕組みとしての統合報告と管理会計の役割を明らかにし、そこでの課題を闡明することにある。

まず、企業の意義を論じることから始める。企業は経済活動を主たる目的とする組織であり、

その役割の中心は、人間の生存、社会の存続に必要な財貨・サービスの生産・分配であるという。その意味で、企業は私的存在であるとともに社会的存在でもあると主張する。

また企業価値については、その捉え方には二つあると言う。一つは、経済価値（株価や利益、キャッシュフロー）とする捉え方であり、いま一つは、経済価値（経済性）に加え、社会価値（社会性）や組織価値（人間性）とする捉え方である。日本では、多くの実務家が企業価値を経済価値・社会価値・組織価値とする捉え方を支持しているとする。また IIRC による統合報告フレームワークでは、企業が生み出す価値を、投資家への財務的リターンを可能にする、組織自身にとっての価値と、ステークホルダーや広く社会にとっての価値の二つの側面に分類していることに注目する。また、投資家が関心を持つ前者を生み出す能力は、後者を生み出す能力と広範な活動や相互関係、関係性を通じてつながっているとする。現実にも、企業活動における経済性と社会性・人間性とが長期的に一致しなければ、持続的な企業価値の創造を望むことはできない。内山氏はそこにマルチ・ステークホルダーの意義を見出している。

次いで、ガバナンスの意味と社会性の重要性について検討し、ガバナンスは多義的であるが、企業におけるガバナンスには大きく二つの側面があるという。一つは、取締役と最高経営責任者の下で適切な意思決定とその遂行を確保する仕組みである（氏はこれを「内部のガバナンス」と呼んでいる）。いま一つは、投資家・株主を中心としたステークホルダーの意向によって企業の方向性を決めていく仕組みである（これを「外部のガバナンス」という）。後者を有効に機能させる取り組みの一つとして、日本においても「責任ある機関投資家」の諸原則が制定されたように、ステークホルダーにおける視点の多様性も不可欠である。多様性には、多様なステークホルダーとともに、各ステークホルダーにおける多様性が重要となる。氏は近年、企業経営におけるその重要性が議論される女性の活用や社外取締役の選任を、多様性の確保に向けた取り組みの一部と位置づけている。

さて、最後に、結論的に統合報告と管理会計の役割・課題を次のように整理している。つまり「外部のガバナンス」の結果に基づいて、それを実現する手段として「内部のガバナンス」がある。それとともに、「内部のガバナンス」のなかに「外部のガバナンス」を実現し、有効に機能させる仕組みが備わっていなければならないという。

そして、後者の一つの手段として統合報告の重要性を見出している。ただし、統合報告書は、組織が長期にわたる価値をいかに創造するかについて投資家に説明することを第一義的な目的とし、そのために財務・その他の情報を提供しているからである。持続的な企業価値の創造には、長期的成長を期待した再投資が望まれる。そのような行動を取ってもらうためには対話が重要となる。そこでは、ビジネスモデル、使用する資本（経営資源）、戦略、生み出す価値、関係するステークホルダーについて、まずは企業（経営者）自身が理解し、それをわかりやすくステークホルダーに説明する必要がある。そのためには、企業価値にかかわる様々な要素や要因を統合的に説明せざるを得ないという結論を引き出している。

また、外部のステークホルダーに対する上記の議論は内部のステークホルダー（従業員）に対しても指摘することができるという。そこでは、統合報告（書）と相互に支援しあう統合思考が重要であり、その実現における業績評価・報酬制度を通じたマネジメントの重要性を見出している。

以上、本節では三者による統一論題報告の概要を各人の整理に沿ってまとめてみた。次節では、これらの斬新な知見を踏まえ、座長として設定した統一論題に応えていきたい。

3. ガバナンス・コントロールの必要性と可能性

さて、「環境、社会およびガバナンスに対して管理会計はどう向き合うか」といった統一論題を一見しただけで、すぐに最近話題の「統合報告」のいう ESG 情報の公開要請を想起することができよう。さらに、ESG 情報の提供は財務報告の視点からの課題となっているが、コントロール論や管理会計論もこれへの対応を迫られているものと理解されよう。

しかし、本統一論題は必ずしもそうした意図から出発したものではない。言うならば逆である。あくまでもコントロール論や管理会計論の立場がまずあって、そこから研究成果を積み上げていくなかで、最終的に「統合報告」の目指す理念に到達してしまったといった方が正確であろう。「統合報告」による ESG 情報の公開要請の提案は、企業の外から投げかけられた、あくまでも財務報告の場面での問題であるが、本稿はコントロール論、管理会計論の立場から、つまり企業の内部コントロールの研究から構想されたものである点に特徴をもっている（したがって、こうした財務報告に関する問題には向き合わないという選択肢も考えられる）。それは、ガバナンス・レベルでのコントロールを意図するゆえに、「ガバナンス・コントロール」と呼んでおきたい。以下、上記三者の論旨を包括的に捉える視点となっている、この構想について簡単に紹介しておきたい³。

3.1. 「3つのレレバンス・ロスト」とその後の展開

この構想について語るには、少々前置きが必要であり、1980年代に生じた『レレバンス・ロスト』論争に遡らねばならないが、ここではその中身に入ることはいししない。この『レレバンス・ロスト』に至る1980年代前半頃までの管理会計を「伝統的管理会計」（Kaplan, 1982⁴）と呼べば、筆者はこの伝統的管理会計に対して、1980年代後半から90年代初頭にかけて三方から批判が投げかけられたと理解している。一つは言うまでもなく、ジョンソン&キャプランの本来の『レレバンス・ロスト』であり、他の一つは製造現場からの問題提起であり、最後の一つは価値基準管理（VBM）論からのそれである。ここに「3つのレレバンス・ロスト」（大下, 2012）を認識し、その後の理論展開の端緒としている。

これら「3つのレレバンス・ロスト」のなかでも、1990年初頭頃からコーポレート・ガバナンス論議が隆盛を極めるなかで生み出された企業価値創造経営の視点は、その後の経営・会計場面を方向づけるものとなった（Copeland et al., 1990, 1995）。つまり、それまでの伝統的な利益や原価、損失といった会計概念に代わって、ファイナンス理論を拠り所とする企業価値概念や企業価値創造経営が管理会計論、コントロール論の中心的なテーマとなっていく。当該領域を始め、経営・会計場面のほぼすべての領域が企業価値創造に向けて語られるようになり、「企業価値への収斂」、「企業価値統一化」へ向かって進んでいった。それは、市場に寄り添ったという意味でそれまでになかったある意味「客観性」をもった業績評価指標の登場であった。

ここで今井氏の「デュアル・モード管理会計」が想起されよう。前述したように、氏によれば、一方に本社が組織体系に沿ってタテ割りに現場を統制するアメリカ経営の「タテ型」モードの「短期」スキーマがあり、他方に現場がプロセスに沿って組織の壁を越えて自律的・創発的にヨコ連携するトヨタの「ヨコ型」モードの「中長期」スキーマある。まずトヨタでは、ヨコ型モードが先行し、経営環境の変化に適応する形で「タテ型」モードの「短期」スキーマが付加されたという。そして「ヨコ型」モードが「タテ型」モードによって淘汰されないための管理会計上の独自の工夫が両モードを並存させ、今日のトヨタの経営品質に貢献してきたとい

うのである。ここにはまさに、現場競争力の維持と市場での企業価値(株主価値)増大の両方から突き付けられる要請をパラドックスとして認識し、それを徐々に緩和していくための方策が「デュアル・モード管理会計」として構想されているのである。

上述したように、今井氏においても、「中長期」と「短期」の視点の対立関係は筆者のいうコントロールの「パラドックス」の1側面であり、「中長期」と「短期」の視点の「パラドックス」をいかに緩和していくのかは、今後の管理会計研究の一つの課題となっている。

さて大下(2014)でも述べたが、ここでまず確認していききたいことは、企業価値をこれまでの伝統的な利益や原価、損失といった会計概念から見れば、それはまだ結果の出ていない活動途中にあるという点である⁵。会計のレベルの《利益－損失》とコントロールのレベルの《利益機会－リスク》とを識別する本稿の立場からすれば、企業価値創造活動は《利益－損失》が帰結する前のコントロールのレベルにあると言える。さらに、コーポレート・ガバナンスが企業経営に向かった場合に内部統制として具体化することになるにつれ、コントロール論はその展開機軸を利益機会からリスクへと大きく転換することになるが、それに伴って、企業価値はそれまでの利益機会の実現から生み出されるだけでなく、リスクの視点からも企業価値が考察されるようになってくる。まさに、内部統制からリスク・マネジメントへの進展が企業価値創造の在り方をより複合的にし、それはまた、利益機会からリスクへとといった形でコントロール論、管理会計論の展開機軸の変化を迫るものとなっていることをここで確認しておきたい⁶。

3.2. ガバナンス・コントロールの構想：企業内部からの「持続性」の要請への対応

前項で、コーポレート・ガバナンスが企業経営において内部統制として具体化することになるにつれ、コントロール論はその展開機軸を利益機会からリスクへと大きく転換することになると述べた。その内部統制に関して言えば、小さな政府、規制緩和、構造改革などを標榜する1980年代以降の新自由主義的な政策理念は、企業経営の場では、それまでのいわゆる「経営者革命」を終息させ、新たに「株主反革命」としてのコーポレート・ガバナンスを普及させるものになっていった。そしてそれが広く受け入れられていくなかで、内部統制が広く認識されるようになってくるのである⁷。

上述の企業価値増大の側面が、コーポレート・ガバナンスの積極面、つまり経営支援側面が生み出したものとすれば、この内部統制論議はコーポレート・ガバナンスの規律づけの消極面が生み出したものであると言えよう。そして、この後者の論議が、コントロール論をよりリスクベースに置き換えることによって、これまでの競争力や価値創造に加えて、企業経営の「持続性」を前景化させる原因となってくるのである。

さて、内部統制論が広く定着していくなかで、フランスのコントロール論の主流は、COSOなどの内部統制の統合的な枠組みの提案(1992年)の影響を受け、コントロールをパラドックスとして捉えるようになってきた。先の3つの「レバンス・ロスト」との関わりでいえば、これまでの会計システム、製造現場に関わる問題を「競争力」の側面として認識し、また上記のコーポレート・ガバナンスからの積極的な経営支援側面を「価値創造」として捉えたうえで、コーポレート・ガバナンスの消極的な規律づけの側面が生み出した内部統制論議をリスクベースの視点から「持続性」として認識している。そしてそれら3者を互いに矛盾する要素として捉えるようになってきたのである。なかでも、ブッカンは上記の「持続性」を「企業の経済的モデルに必要な内外の協同(les coopérations internes et externes)を維持する能力」(Bouquin, 2010:

42-43)と捉え、それは単なるエコロジックな意味だけでない持続可能な発展や企業の社会責任(CSR)の概念をめぐる議論と深く関わっていると認識している(Bouquin, 2010:43). 1990年代後半には、コントロールのパラドックス概念をマネジメント・コントロール論の基軸に据えるようになっていった(Bouquin, 2010). 内部統制論議を契機としてマネジメント・コントロール論がコントロールのパラドックス認識を持つようになったことで、コントロール論がコーポレート・ガバナンスの一領域とさえ認識されるようになってきたのである。

そして、このパラドックスがもはやマネジメント・コントロールのレベルではもう対応できないことが認識されてくるのである。それはどうしてか。つまりそれは、パラドックスが競争力や価値創造の段階であれば、まだマネジメント・コントロールのレベルでも対応できたかもしれない。しかし、企業不祥事や会計不正を契機としたコーポレート・ガバナンスの規律づけの側面からリスク管理をベースとした「持続性」をも視野に入れなければならないようになってくれば、マネジメント・コントロールのレベルでは十分に対処することはできなくなると認識されるようになってきたからである。内外の深刻なパラドックスに直面するガバナンスを、企業の内と外を同時に眺めることで規律づけと支援が可能なコントロール・システムが求められるようになってきたのである。本稿で提案するガバナンス・コントロールが目指すものこそ、そうしたレベルで担われる役割、機能である。

さらに言うならば、パラドックスが競争力や価値創造の要素に加え、リスク管理をベースとした「持続性」を包含することになる場合、当然に企業を取り巻く環境や社会に対しても十分な関心を持って経営戦略を策定していかなばならなくなるのは必定であろう。宮地氏の報告にあるように、採算性と競争力ある新造船事業に乗り出すことが、地域社会がこれからも生き延びていくという観点から重要な貢献となるのであり、さらに原価企画等の管理会計、コントロールの理念やツールがそうした事業をどのように支えることができるのかが焦眉の課題となっている。さらにまた氏も言及するように、競争力ある新造船が省エネ船やEco-shipの企画・設計との関係性を強く志向する場合、持続性を高めることに貢献するだけでなく、競争力や価値創造の要素に対しても大いに貢献することになろう。というよりも、伊藤(2006)や西村(2014)が主張するように、原価企画も環境志向の新しい方法を目指さなければならない。例えば、西村(2014)は次のように主張している。少し長くなるが、重要な論点が含まれているので煩を厭わず引用しておきたい。つまり「環境志向原価計算(Environmentally Conscious Cost Design, ECCD)」では、日本企業は、ライフサイクルプロセスの中で、サプライ・チェーンの拡大とサプライヤーとほかの業者(生産者、使用者、小売、回収・リサイクル業者)間の関係の多様化と複雑化によって引き起こされる不確実性と複雑性の増加のもとで、企画段階においてより安価で機能的な製品を最小限の環境負荷で事前に、確実に製造するという問題を解決しなければならない。ECCDは、収益性への意識と競争戦略を加えた伝統的な原価企画を基礎として使われると、その社会的、環境的義務を、伝統的な原価企画のグローバル・サプライ・チェーンとプロダクト・ライフサイクル全体への広がりの結果として柔軟性と持続性をそれに統合することで果たした(Nishimura, 2014)という。要するに、西村は、日本企業は原価企画をグローバル・サプライ・チェーンとプロダクト・ライフサイクル全体へと拡大させることで、競争力や価値創造の要素に加え、環境と社会の要素を取り込んだ「持続性」を獲得する方策を採用することができると提案しているのである。

以上、内外の深刻なパラドックスに直面するガバナンスを、企業の内と外を同時に眺めることで規律づけと支援が可能なコントロール・システムこそ、本稿で提案するガバナンス・コン

トロールである。このガバナンス・コントロールは統一論題「環境、社会およびガバナンスに対して管理会計はどう向き合うか」といった問題に企業内部コントロールの視点から接近することによって構想された提案である。

さて、次項では、これに対して、財務報告の領域で、企業外部から提起されることになる統合報告による問題提起を、ガバナンス・コントロールの視点から受け止めてみることにしたい。

3.3. 財務報告としての統合報告：企業外部からの「持続性」要請への対応

いわゆる「統合報告」は ESG 情報を財務情報に融合させた新しい形の外部報告を提案している。言うまでもなく、これは投資家・株主の立場からの「持続性」確保の要請と考えることができる。内部統制の制度化を契機に、ガバナンスをコントロールすることを通して、内と外の関連を問い直すことによって問題解決の手掛かりを得たいとの筆者の思いは、財務報告の領域での統合報告の提案に出会うことによって、大きく実を結ぶことになった。それは思いがけない出会いであった。

ここで内山氏の報告を取り上げよう。氏の目的は、企業の意義や企業価値を検討するとともに、マルチ・ステークホルダーを前提に、企業価値創造に向けたガバナンスを支える仕組みとしての統合報告と管理会計の役割を明らかにすることにあった。氏は「外部のガバナンス」と「内部のガバナンス」を峻別し、「内部のガバナンス」のなかに「外部のガバナンス」を実現し、有効に機能させる仕組みが備わっていなければならないとし、その一つの手段として統合報告の重要性を見出している。なぜなら、統合報告書は、企業の価値創造を投資家に説明することを第一義的な目的としているからである。「持続的な」企業価値創造には、長期的成長を期待した再投資が望まれるという。そしてそのためには対話が必要となり、ビジネスモデル、使用する経営資源、戦略、生み出す価値、関係するステークホルダーについて、企業（経営者）自身が理解したうえで、それをステークホルダーに説明する必要がある。そのためには、企業価値の要素や要因を統合的に説明せざるを得ないという。

また、この議論は内部のステークホルダーたる従業員に対しても当てはまるという。そこでは、統合報告（書）と相互に支援しあう「統合思考」が重要となり、その実現のために業績評価・報酬制度を通じたマネジメントの重要性を見出している。要するに「統合報告」が財務報告に管理情報（財務・非財務）を包摂しつつ、内と外の関連を改めて付け直すよう提言している。

以上の統合報告を巡る議論から理解されるように、投資家と経営者の（つまり企業の外部と内部）両方の立場からの「持続性」の確保の要請が、一段と真剣みをもって投げかけられていると言えないであろうか。伝統的な管理会計やコントロールの方法では、そうした要請に十分に応えることができないだろう。本稿は、そうした要請に応える方策の一つの可能性として、その両者を包摂しつつ、媒介することを任務とする「ガバナンスをコントロールする仕組み」を提案するものである。

以上、著者の統一論題の問題意識から三者の報告論旨を踏まえて、筆者の考える「ガバナンス・コントロール」の持つ意義を提示してきた。三者の議論を筆者の視点から改めて総括し、そこから次のような結論を引き出すことができよう。つまり、環境、社会および競争力・価値創造の間のパラドックス認識があって、初めてそれらの持続性が維持される可能性が見出せるということである。それでは、それを進める担い手はどこに存在するのか。現時点では、それは一つの論理的主体として、ガバナンスのレベルのどこかにその立ち位置を占めるものと予想さ

れるだけである。これまでの議論を踏まえれば、内山氏のいう内部のガバナンスは内からの持続性を求めているし、外部のガバナンスは外からの持続性を求めるものとなっていると考えられる。そして前者はコントロール論の展開から引き出されるものであり、後者は統合報告のような財務報告の視点から提案されてくるものであろう。

4. 全体の総括

以上、筆者の統一論題へ向けた思い、問題意識の解説から始め、その視点から三者の報告内容の論旨を整理し、そのなかで筆者の考える「ガバナンス・コントロール」の持つ意義を提示してきた。

コントロール論、管理会計論は伝統的管理会計から「3つのレlevance・ロスト」論争を経て、大きく旋回し、伝統的管理会計に比べて極めて多様性を持ったものへと変質することになった。その多様性のなかでも、コーポレート・ガバナンス概念の産物の一つであった資本市場での企業価値創造に注目が集まった。また他方で、このコーポレート・ガバナンス概念から COSO 内部統制が生まれてきた。そして、その内部統制がガバナンスを包摂するなかでそれをコントロールする必要性や可能性を見出したのである。内部統制の問題は前述の競争力、価値創造に持続性という要素を加え、それら要素間のパラドックス状況を惹起した。そうしたパラドックス状況に対処するためには、ブッカンの言うように、企業の経済的モデルに必要な内外の協同を維持する能力である「持続性」を高めていかねばならなかった。他方、「統合報告」が ESG 情報を財務情報に融合させた新しい形の外部報告を提案してきた。言うまでもなく、これは投資家・株主の立場からの「持続性」確保の要請と考えることができよう。

本統一論題においては、内部統制の制度化を契機に、ガバナンスをコントロールすることを通して、内と外の関連を問い直すことによって、論題の「環境、社会およびガバナンスに対して管理会計はどう向き合うか」という問いに応えようとしてきた。投資家と経営者の両方の立場からの「持続性」確保の要請は、一つの可能性として、その両者を媒介する「ガバナンスをコントロールするという仕組み」を作り上げることによって達成されるものと考えられるからである。

三者の報告も、それぞれに方法論や辿る道筋を異にするとは言え、同じガバナンス・レベルでコントロールを通して環境や社会に対して真剣に向き会おうとする点において、同じ方向を向いていると思われる。さらにまた、本号での内山氏の指摘を待つまでもなく、最近、戦略論の大家である M・ポーターが提唱している CSV 経営(Creating Shared Value Management)や北欧で提案されている『価値創造する取締役会』(Value Creating Board)などのアイデア (Huse, 2009) も、すべて同じ方向を向いているように筆者には思えてくるのである。

今まさに、企業経営に求められていることの一つは、まさにガバナンスのレベルで企業の内外の関連を問い直すなかで、環境、社会にどのように向き合うかを考えていくことではなかろうか。その場合、もちろんコントロールも管理会計もその一翼を担わなければならない。ただし、ともにその資格を十分備えていることに間違いはないからである。

謝辞

座長として、日本管理会計学会 2014 年次全国大会統一論題の重責を任された。この間、なんとか責任を全うしようと、思いを込めて設定した統一論題に沿う形で報告いただけそうな 3 名

の報告者の先生方を決め、ご報告をお願いすることになった。座長としての無理な注文にもかかわらず、先生方はそれぞれの得意とする分野から、本当に興味深い報告と問題提起をしていただいた。報告者と統一論題フロアの先生方との活発な質疑応答も成果の一つであろう。この場を借りて、統一論題にご協力いただいた多くの先生方に心から厚くお礼申し上げたい。

また、座長論文としての拙稿に丁寧に目を通していただき、修正のアドバイスをしていただいた窪田祐一先生には感謝の言葉ありません。ほんとうに有難うございました。

注

1. こうした問題意識は天下(2015)と重なっている。本統一論題は、これまで筆者が持ってきた問題意識を本統一論題に掲げ、広く議論の俎上に載せることを意図したものである。
2. モノづくりによる経済成長が終焉を迎え、それを補うかたちで登場した金融ベースのビジネスモデルの綻びが見えたいま、コントロール、管理会計の発展の道筋はいかにあるべきなのだろうか。本稿の目的は、こうした問題意識とも深く結びついている。
3. 詳しくは、天下(2015)を参照されたい。
4. Kaplan(1982)では、企業価値や株主価値さらにはリスク管理などといった用語を一切見ることとはできない。つまり、そのことは、それ以後の管理会計の展開が極めて多様な方向をとったことを示唆している。
5. この点に関する考察は、西村(2014)に負っている。
6. 筆者は、このような視点からして初めて Nishimura(2003)が提起したフィードフォワード・コントロールの実質的意味をより鮮明に理解するようになった。
7. とりわけ、この時期に、英国では組織と公共に関わる政策としてコーポレート・ガバナンス概念が受け入れられ、そのなかで内部統制が広く認識されるようになってきたと言われている (Power, 2007:34)。

参考文献

- Bouquin, H. 2010. *Le Contrôle de Gestion*. 9^e édition. Presses Universitaires de France.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). 1992. *Internal Control-Integrated Framework*, AICPA. 鳥羽至英, 八田進二, 高田敏文訳 1996. 『内部統制の統合的枠組み(理論編)』白桃書房.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). 2004. *Enterprise Risk Management Integrated Framework*. AICPA. 八田進二監訳 中央青山監査法人訳 2006. 『全社的リスク・マネジメント：フレームワーク篇』東洋経済新報社.
- Copeland, T., T. Koller, and J. Murrin. 1990. *Valuation, Measuring and Managing the Value of Companies*. Mckinsey & Company, Inc. 伊藤邦雄訳 1993. 『企業評価と戦略経営：キャッシュフロー経営への転換』日本経済出版社.
- Copeland T., T. Koller, and J. Murrin. 1995. *Valuation, Measuring and Managing the Value of Companies*. Mckinsey & Company, Inc. 伊藤邦雄訳 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』日本経済出版社.
- 二神恭一, 高山貢, 高橋賢. 2014. 『地域再生のための経営と会計—産業クラスターの可能性』中央経済社.

- Huse, M. (ed.). 2009. *The Value Creating Board: Corporate Governance and Organizational Behavior*. Routledge.
- 今井範行. 2012. 「デュアル・モード管理会計」と資本市場—中長期と短期のスキーマ統合に関する一考察— 名城論叢 12(4):17-35.
- 今井範行. 2015. 「デュアル・モード管理会計と資本市場—利益管理の短期化に関する一考察—」 管理会計学 本号.
- International Integrated Reporting Council (IIRC). 2013. *The Internal <IR> Framework*.
- 伊藤嘉博. 2006. 「環境配慮型原価企画の課題」 会計 170(10):27-41.
- Johnson, H. T. and R. S. Kaplan. 1987. *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. HBS Press. 鳥居宏史訳 1992. 『レレバンス・ロスト：管理会計の盛衰』 白桃書房.
- Kaplan, R. S. 1982. *Advanced Management Accounting*. Prentice Hall. 西村明・昆誠一 監訳 1989. 『R. S. キャプラン上級管理会計』 中央経済社.
- 河田信, 今井範行. 2011. 『ジャスト・イン・タイム経営入門：5 S から本社, 会計, 資本市場まで』 中央経済社.
- 宮地晃輔. 2015. 「地域造船企業の再興のための原価企画の活用に関する研究—A 社造船所の事例を通じて—」 管理会計学 本号.
- Nishimura, A. 2003. *Management Accounting: Feed Forward and Asian Perspectives*. Palgrave Macmillan.
- Nishimura, A. 2014. Transforming cost design into environmentally conscious cost design in Japan: likelihood and problems for further development, *Journal of Management Control*, published on line, 13 August 2014.
- 西村明. 2014. 「リスク・マネジメント」 西村明・大下丈平編著『新版 ベーシック管理会計』 中央経済社:185-199.
- 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.
- 大下丈平. 2012. 「コントロールのパラドックスと管理会計—『レレバンス・ロスト』の意義を考える—」 九州経済学会年報第 50 集記念号 九州経済学会 52:19-31.
- 大下丈平. 2014. 「ヘルスケアにおける「競争戦略」と原価計算—TDABC と UVA 法の比較考察をめぐって—」 経済学研究 80(5・6):113-135.
- 大下丈平. 2015. 「ガバナンス・コントロールの可能性—「価値多様化と管理会計」に寄せて—」 会計 187(2):41-55.
- Power, M. 2007. *Organized Uncertainty: Designing a World of Risk Management*. Oxford University Press. 堀口真司訳 2009. 『リスクを管理する：不確実性の組織化』 中央経済社.
- 内山哲彦. 2015. 「企業の社会性・人間性と企業価値創造—統合報告と管理会計の役割—」 管理会計学 本号.

論壇

地域造船企業の再興のための原価企画の活用に関する研究

— A 社造船所の事例を通じて —

宮地 晃輔

<論壇要旨>

長崎県に造船事業部を有する国内造船の準大手である A 社造船所（以下 A 社と称す）が、新造船事業の採算性改善と競争優位の創出を目指して、2010 年 6 月以降に取り組みを本格化させた戦略的原価管理としての原価企画（Target Costing）を対象に論究を展開する。

具体的には、A 社の原価企画への取り組みが、同社が当初期待していたレベルで採算性改善および競争優位の創出につながっていない中で、これらの解決のための方策に関して論究を行うものである。A 社の当初予定レベルでの効果が創出されていない要因を外部環境と組織内部リソースの両側面から解明する。その際に、造船業において比較優位を持つと言われる韓国造船企業との比較を行うことで、A 社の課題をより明確にする。今回、本研究の成果ですでに公表済みの内容に加えて、新たに A 社を完全子会社化した Z 造船所（以下 Z 社と称す）および A 社よりも早い時期に原価企画に取り組んだ造船企業である F 社造船所（以下 F 社と称す）でのインタビュー調査の結果をふまえて論究の進展を図っている。

<キーワード>

長崎県、地域造船企業、戦略的原価管理、原価企画、生産リードタイム短縮、ロット受注

A Proposal for Effective Target Costing for Local Shipbuilding Industry in Japan to Recover Profitability and Competitive Advantage: A Case Study of a Shipbuilding Company in Nagasaki Prefecture

Kousuke Miyaji

Abstract

This paper introduces a case study of the division of a well-established shipbuilding company in Nagasaki Prefecture referred to in this paper as “A” company, to examine its use of target costing techniques established in June of 2010 to increase its competitive advantage and profitability in the face of strong international competition. Specifically, this case study research uncovered that the target costing techniques put in place since June of 2010 were ineffective in reaching “A” companies desired profitability goal because of external factors and internal organizational deficiencies. The author utilized this evidence to propose a new approach of target costing to achieve the profitability goal and competitive advantage of this and other Japanese shipbuilding companies.

Key Words

Nagasaki Prefecture, Local Shipbuilding Company, Strategic Cost Management, Target Costing, Minimize Production Lead-Time, Order by Lots

2015 年 1 月 7 日 受理
長崎県立大学経済学部教授

Accepted : January 7, 2015
Professor, Faculty of Economics, University of Nagasaki

1. はじめに

1.1 本研究の目的・背景

本研究では、地域基幹産業として地域経済の牽引役を果たしてきた地域造船企業が、中国・韓国の造船企業と熾烈な競争を展開し、劣勢にたつ状況もあるなかで、原価企画を活用することで新造船事業を再興させることを企図して、そのための定式化を提案することを目的とする。

本論文の目的を達成するために、長崎県に造船事業部を有する国内造船の準大手である A 社造船所（以下 A 社と称す）が取り組んできた原価企画 (Target Costing) の事例を通じて、地域造船企業が再興するための原価企画の活用について、その定式化を追究する¹。

日本・韓国造船業の動向の視点から、地域造船企業の採算性改善・競争優位に関する論究を行うものである。ここでの地域造船企業とは、国内造船集積地としての長崎県における造船業を対象としている。

長崎県の地域造船企業は、当該地域での基幹産業として存在し、地域経済の牽引役を担ってきた経緯がある。しかしながら今日、日本の造船業は、中国・韓国との厳しい受注競争の中、新造船事業の採算性確保に苦戦を強いられている。2014 年 1 月－6 月速報値としての世界主要造船国の受注数量シェアでは、第 1 位中国 40.2%、第 2 位韓国 28.8%、第 3 位日本 23.9%となっている²。ここで、採算性とは、新造船の受注価格（船価）すなわち販売価格が、総原価を回収できるレベルに到達することの前提は当然のことながら、目標利益を獲得できるレベルに到達する採算性を前提としている。前者の前提は、新造船事業を主力事業とする造船企業にとって至極当然のことに思えるが最近の状況では、採算割れの受注が実際に存在している。また、後者の前提は、新造船事業の原価低減をいかに実現するかが問題の根底にある。

管理会計の個々の技術は、地域社会内での雇用創出や地域経済の再生を図ることを直接の目的としているわけではないが、ここで問題としたいのは、管理会計の技術を活用して、第一義的な目的として基幹産業の競争力を高め、その反射的効果として地域再生を図りたいと考えている造船企業が当該技術をいかに利用するかである。すなわち採算性のある競争力ある新造船事業（船づくり）をすることが、地域社会としての長崎県経済への貢献につながり、当該の船づくりに原価企画がどのような力を発揮できるのかという問題意識がある。

また、競争力ある新造船が、省エネ船や Eco-ship の企画・設計との関係性が強いとの前提に立てば、「環境」というキーワードも意識しなければならない。現在の船主（新造船の発注者、多くの場合は海運会社）の新造船に対するニーズは、スピード性能より省エネ性能に対するウェイトが高いとされ、1 日あたりの重油の消費量が 30 トンをベースとした省エネ船が重視されている。

1.2 本研究の射程と構成

本研究では地域基幹産業である造船準大手の A 社で 2010 年 6 月から本格的に実践されている原価企画での VE (Value Engineering) の現状レベルの飛躍的改善を図り、現在道半ばである同社原価企画が、導入目的を獲得するための定式化を確立する。日本バリュー・エンジニアリング協会では、VE を、「最低の総コストで、必要な機能を確実に達成するため、組織的に、製品、またはサービスの機能の研究を行う方法」(1997. 2) と定めている。また、当該の定式化

地域造船企業の再興のための原価企画の活用に関する研究
－ A 社造船所の事例を通じて －

が他の地域造船企業の再生モデルとして活用可能なレベルに確立することを目的とする。その際に、日本国内ないし韓国における造船企業が、今日の造船グローバル競争下のもと、どのような競争戦略を取っているか、また、A 社は今後取るべきかという視点を通じて本研究の目的とするところを明らかにする。

日本の造船企業が劣勢に立たされている理由としては、中国・韓国勢の大規模な生産設備を用いた規模の経済の追求による新造船事業に抗しきれず、船価（新造船の受注価格、船舶の販売価格）競争で厳しい状況に置かれていることがある。A 社もこれに漏れず、局面打破を目的として原価企画への取り組みに着手をした。

日本の造船企業において原価企画に取り組んだ事例としては、F 社造船所があるが、造船業界での取り組みは現時点では稀有なケースといえる。したがって、造船企業の原価企画への取り組みによる採算性改善・競争優位の獲得を可能にする定式化されたモデルを提案できれば、造船業における適用可能性を追究した研究として当該領域の進展に貢献できることになる。

A 社では、原価企画が本格化する前には以下の取り組みが行われていた。A 社は、直接原価計算（Direct Costing）や活動基準原価計算（Activity Based-Costing, 以下 ABC と称す）による採算性管理、予算管理、業績評価を実施している。この段階では、受注船 1 隻あたりの採算性を重視した管理が行われていた。2010 年からの原価企画の本格導入後は、同タイプの船舶を 10 隻～20 隻受注することで採算性を改善することが目指されている。この流れは、A 社による受注船 1 隻あたりの採算性を実現するためには、同タイプの船舶の受注を一定数量以上で確保することが必要であると判断したものと考えられる。

本稿の構成は以下のようになっている。2 節では、船価競争に関わる価格政策や原価企画に関わる先行研究を概観し本研究との関連事項を整理する。次に 3 節では、A 社の企業概要と新造船事業での課題および研究方法を説明する。4 節では、日本国内および韓国における造船企業が、今日の造船グローバル競争下においていかなる競争戦略を取っているかについて論究する。5 節では、A 社の原価企画の課題および今後取るべき視点と定式化の内容を明らかにする。6 節では、F 社へのインタビュー調査から導出される A 社の取るべき視点と定式化の根拠を明らかにする。最後に第 7 節では、新しい組織間連携を指向することによる新造船の採算性改善・競争優位性の獲得への取り組みについて論究する。

2. 先行研究と本研究の関連事項の整理

わが国造船業が熾烈なグローバル競争下に置かれる中、当該競争は船価に対する競争に象徴される。管理会計における価格政策（価格決定）の観点からは、「市場価格は、目標価格によって始まる」（Charles T. Horngren, Srikant M. Datar, and George Foster, 2006）は、現在の新造船事業には成り立たず、船主（新造船の発注者）の意向をほぼ受け入れた受注価格を許容しなければならない状況にある。そこには、個々の造船企業の目標価格（Target Price）は、当然存在しているが、新造船市場での市場価格（Market Price）に対する影響力は微小であり、船主主導の受注価格でも採算性を保てる新造船事業の展開が日本・中国・韓国の造船企業に共通する課題となっている。A 社の主力製品であるバルクキャリア（中型貨物船）市場の受注価格は、中国勢との競争環境から船主による船価への引き下げ圧力がかかりやすく、同社において原価割れの受注も存在していた。A 社の原価企画への取り組みは、当該状況の打破を目的として開始されている。

原価企画に対する先行研究は多数存在しているが、ここでは本研究と密接な関係を有するものと本研究の位置関係を整理する。2008 年 9 月のリーマンショック以降、船主による船価引き下げの圧力がかかる中、A 社は原価企画へ取り組むことで適正な船価維持を図ろうとした。海外の先行研究では原価企画は、「製品の企画・設計の初期段階からのコスト削減のための戦略的マネジメントのプロセスである」(Cheryl S. McWatters, Dale C. Morse and Jerold L. Zimmerman 2001, 113)と、源流管理に本質があることを指摘している。国内の田中の先行研究では、原価企画が戦略的コスト・マネジメントであると規定する理由の一つに、原価企画は製品戦略の実行プロセス(新製品の開発)において、原価を戦略的に減少させ、競争優位の形態であるコスト優位を実現することができることをあげている(田中 2002, 62)。A 社動向は、まさに田中の指摘した内容を新造船事業の現場で実践しようとした点において注目しなければならない。具体的に A 社は、省エネ船としての性能を有する 84,000 トンタイプのバルクキャリアがニッチ市場に対応できる新製品と位置づけて開発を行っている。

A 社が原価企画に取り組んだことと、櫻井の先行研究との関係では以下のことに留意しなければならない。櫻井は、原価企画はトヨタ及びトヨタグループで独自に開発された戦略的コスト・マネジメントであると指摘している(櫻井 2012, 291)。さらに櫻井は原価企画が最も効果的なのは、自動車などを生産する加工組立型産業であると指摘する(櫻井 2012, 319)。原価企画は多くの場合、自動車メーカーに代表される繰り返し生産型の製造業で取り込まれるとの前提を置けば、受注生産型の造船企業が原価企画に取り組むことはさほど多くはないとの考え方もあるかもしれない。一方で、中手の造船企業の中には、目指すは自動車産業を旗印に、自動車を生産するように船づくりを行うこと指向しているところもある。この点は、本研究で目的とする定式化の確立に重要なかわりをもっている。すなわち後述する F 社で行われているバルクキャリアを標準船として設計し、それを繰り返し生産する場合は、造船企業においても原価企画が有効に機能することが期待できる。

3. A 社の概況・課題と研究方法

3.1 A 社の概況と新造船事業での課題

3.1.1 概況

A 社は、国内造船準大手のポジションを有し、新造船事業ではバルクキャリア(中型貨物船でばら積み船が中心)、修繕船事業では艦船および一般商船修理事業を行っている。最近の受注としては、新造船では 78,000 トンや 85,000 トンのバルクキャリアの受注が行われている。修繕船事業に関しては、A 社が海上自衛隊や米海軍基地と隣接していることから艦船修理の需要が存在しているところに特徴がある。A 社は、1961 年より東証一部に上場していたが 2014 年 10 月に Z 社の完全子会社になったことから同年 9 月に上場廃止となった。

A 社は Z 社の完全子会社となったことで今後、経営環境が大きく変化する。Z 社は、A 社と同様に国内造船準大手のポジションを有し、主力建造船もバルクキャリアとしてのばら積み船という共通したものがある。両社の生産拠点は、約 40 キロメートルで移動時間 1 時間の距離にある。また、両社の筆頭株主は同一の大手鉄鋼メーカーである。今後は、A 社と Z 社の生産設備が一体になって新造船事業の競争力向上が図られていくことが予想される。

地域造船企業の再興のための原価企画の活用に関する研究
 - A 社造船所の事例を通じて -

3.1.2 新造船事業での課題

課題としてまず、A 社生産拠点の敷地が狭小であることから生産効率を高めるための設備改善が進んでいなかったことがあり課題であった。これが韓国造船企業であれば、陸地に設備改善の余地がなければ洋上に設備を配置することを検討するであろう。具体的には、フローティング・ドック（浮きドック）とフローティング・クレーン（洋上移動式クレーン）の導入である。韓国造船関連企業の管理者からはなぜ A 社は、これらの設備を導入しないのかとの声も聞かれた³。すなわち造船事業の設備効率の改善は陸地のみならず洋上にも可能であるという指摘である。しかし、A 社生産設備に米海軍基地が隣接することから洋上の利用規制や潜水規制がかけられフローティング・ドックとフローティング・クレーンの導入が実現できない状況であった。このことから生産リードタイム（建造船の生産の着手から完成までの時間）の短縮への対応力に困難を有していた。この点については、従来から深刻な A 社の課題となっていた。

次に A 社は、1978 年に経営危機を迎えた過去があるがこの際に、希望退職者が発生している。このことが中核人材の空洞化を生み出して、その後の経営に負の影響を与えた。したがって、中核人材の育成はもとより人材能力の向上は現在でも課題となっていた。この点は、A 社の技能伝承に対する課題ともいえる。これらの課題を抜本的に解決するためには、切れ目のない人材の採用と中核人材の計画的育成が必要になる。

最後に、新造船の製造原価において材料費の占める割合が約 70%と高く、採算性の視点からは、主要材料である鋼材（厚板、鉄板）の購入原価の低減が課題となっている。当該低減のために韓国製素材の導入も検討された経緯があるが、筆頭株主である国内大手鉄鋼メーカーとの関係から実現していない。この点については、製造段階での VE に関わるものである。

3.2 研究方法

本研究の目的に到達するための方法として、インタビュー調査の方法をとっている。当該調査は、A 社のみならず、鋼材の提供者である大手鉄鋼メーカーの海外営業担当者、同業他社の造船企業、韓国造船関連企業、A 社の地域サプライヤー企業、A 社の親会社である Z 社に対するインタビュー調査、さらに A 社に先駆けて日本の造船企業で原価企画の先進的導入を行った F 社に対するインタビュー調査を行っている。これらの調査先は、A 社の新造船事業の採算性改善・競争優位性の在り方を検討するうえで、重要な示唆を与えてくれる存在である。

新造船事業はたとえば造船企業としての A 社 1 社で成り立つものではない。具体的には、鉄鋼メーカー（原材料の供給者）－造船企業（A 社など）－地元協力先企業（鋼材の切断、溶接、塗装などを担う地元協力先企業のことであり、地域協力先企業、地元サプライヤーとも称す）のサプライチェーンで成り立っている。このことから地域造船企業の新造船事業の競争力を高めるためには、当該サプライチェーン全体の観点から中国・韓国に対する競争力向上の視野を持たなければならない。したがって、本研究における研究目的を達成するための方法として、当該サプライチェーンの参加者に対するインタビュー調査を行い、当該調査の結果およびそれに対する分析を基礎にして論究を行う必要がある。

造船企業に対しては、A 社および A 社と同県内に所在する有力造船企業で総合重機大手の B 社に対して調査を行っている。B 社の新造船事業はバルクキャリア市場における船価競争を避けて高付加価値船の建造でもって採算性と競争優位を確保しようとしている。A 社と異なる新造船事業の展開に留意する必要がある。さらに造船企業に関しては、2014 年 10 月に A 社を完全

子会社化した Z 社に対するインタビュー調査を行っている。A 社の原価企画への取り組みが今後どのように展開するかは、Z 社の経営者の意向にも左右される。

地元協力先企業に対しては、A 社の地元協力先企業で組織される事業協同組合事務局長に対する調査を行っている。一方、日本の造船業の競争国である韓国造船業の動向に関しては、韓国造船関連企業である松江重工業、オリエンタル精工、三和交易、SMS MARINE SYSTEM（以下、SMS と称す）の 4 社（ともに韓国釜山市に所在）に対して調査を行っている。各社は、韓国造船関連企業として、日本・中国・韓国の造船企業の動向を熟知している。松江重工業は、船体ブロックとしてのメガブロック、デッキハウス（船舶の居住区）を中心に製造・販売を行っている。オリエンタル精工は、船舶用艀装品・新造船用のデッキハウス・船体ブロックの製造を行い、韓国内外の造船企業に販売を行っている。三和交易は、船舶用エンジンの部品及び各種プラント用の機器類等を、海外に輸出するビジネスをメインにしている船用総合商社である。SMS は、バルクキャリアのハッチカバー、ラッシング・ブリッジ（コンテナ船専用固定構造柱）、自動車運搬船用ランプ装置などを扱う造船関連企業である。これらの鉄鋼メーカー、造船企業、協力先企業、韓国造船関連企業に対するインタビュー調査の概要を整理したものが表 1 である。

表1:インタビュー調査の概要

番号	調査対象先	調査日・応対者	主な調査内容
1	（国内大手鉄鋼メーカーの海外営業担当者） 韓国 JFE 商事会社（韓国釜山所在）	2013 年 10 月 31 日 理事副社長釜山支店長	「鉄鋼メーカーから見る 2014 年以降の造船市場の予測」、 「鉄鋼メーカーの造船企業に対する鋼材（厚板・鉄板）の販売スタンス」
2	（国内造船準大手） 長崎県の地域造船企業 A 社	2010 年 12 月 22 日 経理部次長、経理部経理課長 2012 年 12 月 6 日 経理部経理課長	「原価計算の方法について」、 「原価を把握（計算）する区分について」、 「ABC に対する考えについて」、 「コストダウン全般に対する取り組みについて」、 「原材料調達に対する工夫について」 「2012 年 10 月 25 日公表「向こう 3 カ年の経営方針（事業再構築について）」の狙い」、 「原価企画取り組みの経過と現時点の評価、を主な調査内容として、その中で新造船事業の採算性向上に対する同社の考え方とその方策について」

地域造船企業の再興のための原価企画の活用に関する研究
 - A 社造船所の事例を通じて -

3	(総合重機大手の船舶事業 長崎県の B 社造船所)	2014 年 5 月 27 日 交通・輸送ドメイン船舶・海洋事業部管理部部长, 管理部次長, 技術部次長	「B 社の新造船事業へのスタンス」, 「地元協力先企業への考え方」, 「造船人材への育成方針」
4	(2014 年 10 月より A 社の親会社) 造船準大手 Z 社	2014 年 9 月 4 日 代表取締役副社長 総務部長 総務部人事教育課課員	「A 社を子会社としてグループの一員にしたことでの Z 社のメリットについて」, 「子会社になった A 社の経営に求めることについて」, 「新造船事業に対して描く戦略について」, 「地域サプライヤーに対して求めることについて」, 「造船人材の育成方針について」
5	(A 社の協力先企業) A 社の地元協力先企業で構成される事業協同組合	2013 年 11 月 11 日 A 社協力事業協同組合専務理事	地元協力先企業 (地域協力先企業, 地元サプライヤー) において必要と考えられる造船関連人材の育成の方向性
6	(造船企業における原価企画の先進的導入企業) F 社	2014 年 12 月 12 日 マーケティングコミュニケーション部グループ長 設計本部商品企画部機電計画グループグループ長 生産部生産計画グループグループ長兼課長	「F 社における原価企画の取り組み状況と成果」, 「標準船に対する考え方」, 「新造船事業におけるサプライヤーとの関係」, 組織間連携の現状について, 「F 社の改善活動と BSC に対する取り組み」
7	(韓国造船関連企業) 松江重工業 (韓国釜山所在)	2013 年 6 月 19 日 CEO 嚴泰完氏	韓国造船企業の新造船事業の採算性向上の考え方と方策について, 聞き取り調査を行った。同社を調査対象とした理由は, 韓国造船関連企業として韓国造船企業の現状に精通していること, および日本の造船企業の現状について精通度が高いことが理由である。
8	(韓国造船関連企業) オリエンタル精工 (韓国釜山所在)	2013 年 7 月 24 日 海外営業部長李暲宰氏	調査内容および同社を調査対象とした理由は, 松江重工業と同様である。

9	(韓国造船関連企業) 三和交易 (韓国釜山所在)	2013年12月27日 代表理事社長 金承毅氏	「韓国造船業の生成から今日までの発展の動向」, 「韓国造船関連企業の経営者から見る日本の造船企業の特徴」
10	(韓国造船関連企業) SMS (韓国釜山所在)	2014年7月5日 副社長 山内信幸氏	日本・中国・韓国の造船企業の新造船受注の特徴

注1) 表中の応対者のところで、氏名の公表に承諾があったものは記載し、承諾が得られていないものは役職名の記載としている。

注2) 本稿での論究の主要部分は、番号4および番号6の調査の結果に依拠している。

4. グローバル競争下におけるA社および韓国造船企業の競争戦略

4.1 A社の競争戦略

新造船の受注競争は、現状、厳しいグローバル競争下のもとで行われている。前述したとおり、かつて造船世界第1位であった日本の造船業は、受注量シェアで第3位まで順位を下げ、まず韓国に、その後中国にキャッチアップされた。かつて日本もそうであったように労働集約型の船づくりはあたかも経済途上国が中心的プレイヤーのように捉えられがちである。しかしながらA社は、所在する地域の基幹産業としての位置づけを有し、1970年代半ばには当該地域の就業人口の約5分の1が造船関係従業員であった。現在でもA社は当該地域で一定のプレゼンスを保ち、雇用機会の提供や地域財政の下支えを担っている。したがって、A社は造船企業としてもその事業を継続させ、かつ地域経済の担い手としても責任を果たしていかなければならない立場にある。

このような状況のもと、A社は2010年以降、バルクキャリア市場での勝ち残りのため省エネ船(Eco-ship)開発を基軸とした競争優位性の追求を行ってきた。すなわち燃費性能に優れた船づくりの追求を図ってきた。具体的には、収益改善の柱とすべきターゲット船として、省エネ性能を備えた84,000トンタイプの船幅が広くて、船高が低い、浅い港にも着岸が可能である比較的大規模な中型貨物船を選択している。これは、船主としての海運会社の一部には、浅い港に貨物を運搬する場合、小型貨物船で多数回を要しての運搬を余儀なくされていたことから非効率な物流に対する改善ニーズが存在していたため、A社は、ニッチではあるが当該のニーズに着目し、これをターゲット船の選定に結びつけた。当該ターゲット船は、新船型による省エネ性能の追求と原価低減の両立を指向したことから、企画・設計段階の源流管理が当然のごとく必要になり、A社は原価企画への取り組みに着手をした。以上の点が2010年以降のA社の競争戦略の主要な部分である。

4.2 韓国造船企業の競争戦略

韓国造船業は、1973年に現代グループが現代造船をスタートしたところから本格化した。財閥による豊富な資金・人材および大規模な設備をもって韓国造船業はスタートしている。このことから韓国造船業は、大規模な設備を用いた大量受注を前提とした外需対応型の新造船事業

地域造船企業の再興のための原価企画の活用に関する研究
－ A 社造船所の事例を通じて －

を展開することがそもそも想定されていた⁴。1976年に朴正熙大統領の重化学工業政策のもと、国の政策として造船業の振興が図られている。

韓国造船企業は、10隻1ロット単位の受注といった大規模受注を前提に置いて、「新造船の量産化による固定費回収と、固定費を回収するために何隻の受注が必要になるかということ」を常に意識している。船体ブロックのドック搭載から進水までの生産リードタイムの短縮のために、造船企業（中核企業）と、サプライヤー（船体ブロック・デッキハウスメーカー）との分業を重視している⁵。ところに特徴がある。当該特徴のもとに韓国造船企業は、規模の経済の追求のもとで1隻あたりの船価を競争力あるものに高めようとする。

韓国造船業は効率性（経済効果）の追求、日本の造船業は品質の追求というところに、その特徴が集約されているともいえる。また、前述したとおり大規模設備による規模の経済追求型の新造船事業は韓国のみならず中国の造船企業にも共通するものである。この点から今日の日本の造船業も中国・韓国勢に対抗するためにロット受注を可能とする新造船の設備能力、設計能力、人材能力を具備する必要がある⁶。

5. A 社の原価企画の課題および今後取るべき視点と定式化

5.1 A 社の課題

原価企画では、VEを用いて戦略的に製造原価の低減を図り、製品の採算性と競争優位性を確保していくことを目的としている。櫻井は、原価企画には、「①VE検討、②企画・設計などの源流管理、③市場志向、④戦略的コスト・マネジメントなどの特徴がある」と指摘した（櫻井2012, 322）。さらに櫻井は、VEの適用領域について、商品企画段階のVE、商品化段階のVE（開発段階のVE、設計段階のVE）、製造段階のVEの各段階があることを述べている（櫻井2012, 313-314）。ここでの結論を、表を用いて先に述べると、櫻井の指摘したVEの適用領域に依拠して、A社の原価企画の課題と解決方法について整理したものが表2である。

表2：A社の原価企画の検討事項（課題）と解決方法

VEの適用領域	A社での検討事項（課題）	解決方法
商品企画段階のVE	・新船型による省エネ船（Eco-ship）の企画 ・ニッチな船主のニーズに応える船づくり	省エネ機能を備えた84,000トン（浅い港に入港可能な比較的大型のバルクキャリア）の企画
商品化段階のVE a. 開発段階のVE b. 設計段階のVE	生産現場を意識して、生産の効率化を検討する a. 基本設計段階のVE b. 詳細設計領域でのVE	・Z社との経営統合による設備能力と生産効率の課題解決 ・A社とZ社の経営統合により、両社の開発と基本設計は統合される。これにより設計コストの低減と設計リードタイムの短縮を図る。

製造段階の VE	外注、購買、製造部門主導の VE	「生産リードタイムの短縮」、「サプライヤーとの共存共栄、あるいは選択」、「鋼材調達先の検討による鋼材の購入単価の低減」、「作業手順の見直し」
----------	------------------	--

注) 櫻井 (2012, 313-314) の VE の適用領域の区分に依拠しつつ、A 社原価企画の取り組みでの検討事項 (課題) と解決方法を整理した。

商品企画段階の VE に関しては、前述したとおり、省エネ機能を備えた 84,000 トン (浅い港に入港可能な比較的大型のバルクキャリアをターゲット船としている。商品化段階の VE では、生産現場を意識して、生産の効率化を検討することが必要になるが、ここで重要なことは、現場の作業員が作業しやすい設計を行うことが課題としてあげられる。また、基本設計と詳細設計の各段階での VE に関しては、設計コストの低減と設計リードタイムの短縮は、Z 社との経営統合の効果として実現していくことが必要になる。この点については、A 社を完全子会社化する Z 社においても指摘されていて、Z 社は、過去において設計リードタイムが長いことが原因で受注の機会を逃した経験があるとして設計の標準化の重要性を指摘している⁷⁾。

製造段階の VE に関しては、以下の田中が指摘する視点を意識することが必要である。前述した Z 社の設計リードタイムが長いと受注機会を失うことや、生産リードタイムが長いと原価低減の阻害要因となるからである。田中は、「サイクルタイムないしはスルー・プット・タイム (材料の投入から完成品の出荷までの時間) を短縮すれば、製品単位当たりの労務費、エネルギー・コスト、設備コストを低減することができる」(田中 2002, 59) と指摘しているが、当該指摘は現在の造船企業の採算性や競争優位性を考えるうえで重要である。その理由は、日本の造船企業の最大の競争国である中国・韓国勢は、まさに当該指摘を実現して競争力を高めてきたからである。サイクルタイムやスルー・プット・タイムの短縮は、生産リードタイムの短縮と共通する要素をもっている。また、生産リードタイムの短縮は、サプライチェーン全体の視野でもって検討しなければ実現しない。A 社の外注化率は約 85%⁸⁾ に及んでいて、サプライヤーと一体となった取り組みが必要になるからである。サプライヤーとの関係でいえば、A 社は、基幹産業としての使命から地元協力先企業 (地元サプライヤー) との共存共栄を目指していくことが求められている。この点は、地元協力先企業とともに新造船事業をグローバル競争に耐えられるものに仕上げるということが必要になる。当該競争への対応能力という視点からは、中核造船企業 A 社と地元協力先企業の連携による造船人材の育成と当該人材能力の計画的向上が不可欠になる。この点は、作業手順の見直しを A 社と地元協力先企業の双方の連携でもって行うという点からも必要になる。地元協力先企業の経営者は、多能工化を自社の社員に求めている。その理由として当該企業は中小製造企業であり、抱える人材も少数であり、このことから 1 人 1 人の社員に求められる能力も幅広いものとなっている。つまり、製造現場の社員が管理業務を理解できることや、設計、切断、溶接、塗装のいずれの業務にも従事できる社員を求めている⁹⁾。多能工化の実現は、個々の地元協力先企業単独では時間とコストの面から困難を伴うことが多い。当該の困難を乗り越えるためには、A 社と地元協力先企業との間での組織間学習、あるいは A 社協力事業協同組合に属する企業間における組織間学習を行うことが必要であり、効果的な実行を A 社が主導することが課題となってくる。これらのことが実現していけば、地元協力先企業を含めた A 社の船づくりは、採算性改善と競争優位性の創出に近づい

ていくものと考ええる。

一方で、総合重機大手の船舶事業である B 社造船所は、サプライヤーに対する考え方として、品質が良くて低価であれば海外サプライヤーを選択すると述べ、地元協力先企業も自立が必要と述べている¹⁰。A 社の地元協力先企業は、この B 社の考え方も考慮しておく必要がある。その理由としては海外サプライヤーとの競争に耐えられる状態が保持できれば結果的には A 社の船づくりを支える有力なパートナーのポジションを確立できるため、A 社および A 社の協力先企業の双方に望ましい形を実現できるからである。A 社には、地元協力先企業の自立を実現するための必要な支援を行うことも重要な課題となってくる。

製造段階の VE に関して、鋼材調達先の検討による購入単価の低減の課題がある。A 社は新造船事業で同社が従来課題として考えてきたのは、主要材料である鋼材を中心とした材料費の低減である。つまり A 社の原価企画への取り組みは、材料費 VE が中心となっていた。材料費低減に関しては、設計段階での建造船の船内配管の削減などに取り組むことで使用材料数量を削減し当該低減を図ろうとした。一方で材料費の購入単価については、A 社と筆頭株主でもある鉄鋼メーカーとの力関係から価格交渉の余地はほとんどなく、当該メーカーが決定する価格をほぼそのまま受け入れている状態であった¹¹。しかしながら、今後は、A 社と Z 社の経営統合メリットを実現するという視点から、鋼材の一括大量購入等の取引条件を整備して購入単価の引き下げ交渉の実施や韓国製素材の導入による材料費低減の検討の課題がある。材料費低減も A 社の原価企画の重要な課題である。

5.2 A 社の今後取るべき視点と定式化

日本の造船企業が中国・韓国勢に対して、採算性と競争優位性を備えた新造船事業を展開するための考え方としては、2 つの方向性がある。それは高付加価値船を主力製品として過当競争になりやすい船種を避ける戦略である。次に A 社のようにバルクキャリアやタンカーといった過当競争に置かれる船種を主力製品とする造船企業の場合は、単品受注ではなくロット受注をベースとした受注体制を採ることが必要になる。「①ロット受注の実現」、「②生産リードタイムの短縮」、「③ものづくりへのこだわりと品質への信頼性」、「④早期の代金回収」のすべての要素を充足し、その質を高めていくことを実現していけば、中国・韓国勢に対抗していくことが可能になるであろう。この点が今後、A 社が取るべき視点であり、当該視点から定式化を図るための前提条件となる。そのなかでも、まず、原価企画とのかかわりが強い①、②に関して論究する。

ロット受注は、受注隻数を増加させることにほかならないので、当該受注が安定的に実現していけば、採算性と競争優位性は自ずと改善・向上していくことになる。ロット受注を可能にするための前提条件は、繰り返し生産を可能とするターゲット船（標準船）の企画・開発・設計を実現することである。次に、ロット受注を可能とする設備能力を有することである。A 社は Z 社の完全子会社になることで、これまで抱えてきた設備能力の増強の困難さから解放されることになり、今後の展開としては現在の Z 社グループが保持する生産設備と A 社の生産設備をあわせたところで、安定的なロット受注を目指せる可能性が出てきている。当該受注を行うことで 1 隻あたりの設計コストや減価償却費等の固定費の低減を実現し、原価低減に貢献して競争力を高めることが可能となる。当該の定式化の前提を実現するために、ロット受注を可能とする組織再編は、今後も日本の造船企業で検討されるケースが出てくることが予想される。

次に、生産リードタイムを短縮して、船舶を早くつくり、早く船主に引き渡して、早く Cash を回収し、次の新造船建造のための運転資金も確保していくという課題がある。当該課題をクリアするためには船舶を早くつくことを実現しなければならないので、生産リードタイムの短縮が必要になる。また、当該短縮に成功すれば、採算性改善と競争優位の創出に成功する可能性も高まってくる。生産リードタイムの短縮のためには、設備能力はもとより、作業者が作業しやすい設計を実現していくことが不可欠である。当該設計を実現するために、A 社と地元協力先企業が一体となった設計人材を組織間学習の中で育成することが必要不可欠である。このことは、A 社のみならず他の地域造船企業も同様であり定式化の視点からも必要である。当該の必要性の根拠は、F 社に対するインタビュー調査の結果にも見出すことができる。以下では、この点について論究する。

6. F 社へのインタビュー調査から導出される A 社の取るべき視点と定式化の根拠

F 社は、2005 年 2 月より原価企画による競争力ある新造船事業を展開していて、A 社より約 5 年早く原価企画に取り組んでいる。F 社の原価企画でのターゲット船(F 社では標準船と称す)は、58,000 トンおよび 82,000 トンタイプのバルクキャリアである。

2014 年 12 月 12 日に行った F 社への訪問調査の結果、同社の原価企画の取り組みの根底に以下のことが置かれていることが判明している。原価企画の導入による競争力ある新造船事業を具体化すること、現場の作業者が作業しやすい設計を行うこと(工数を減少する設計、安全に配慮した設計)、生産工程を見直して、効率的で低コストで、かつ短時間で新造船をつくること、そのための改善活動を行っていくことが根底に置かれている。また、改善活動においては、バランスド・スコアカード(Balanced Scorecard, 以下 BSC と称す)と QC サークルの連動を図ることが意識されている。

F 社の BSC は、財務の視点においては、業界 No.1 の利益率と盤石な経営体質が掲げられている。顧客の視点では、顧客評価業界 No.1 と地球環境への貢献が掲げられている。業務プロセスの視点では、コスト競争力業界 No.1、リードタイム業界 No.1、品質業界 No.1、安全業界 No.1 が掲げられている。学習と成長の視点では、業界 No.1 企業への F 社スピリットの強化が掲げられている。F 社の BSC の 4 つの視点で掲げられていることは、原価企画への取り組みでの重要なキーワードとなっているものばかりである。

A 社の取るべき視点として生産リードタイム短縮があったが、この点は F 社においても重視されていることが BSC から判明している。A 社と F 社はその主力建造船がバルクキャリアで共通しているが、F 社が当該市場で競争力を有していることから、当該短縮は A 社の取るべき視点と定式化に必要であることを裏付ける重要な根拠となる。F 社では、当該短縮のため定期的に設計部門と建造部門の間で定期的なデザインレビュー(Design Review)を行っている。デザインレビューは、「新製品の設計のできばえを評価・確認する方法の一つ」(社団法人日本経営工学会 2002, 298)とされる。これにより現場での不具合リスト等を作成して、現場の作業者が作業をしやすい配管の配置、材料・工具等の搬入と積み下ろし等を実現する設計を指向している。

作業をしやすい設計の実現の要素は、生産リードタイムの短縮には必要不可欠な要素になるが、当該実現のために F 社はサプライヤーと連携した設計も行っている。具体的には、標準船

地域造船企業の再興のための原価企画の活用に関する研究
－ A 社造船所の事例を通じて －

のコンプレッサー、圧縮器の設置に関する設計を、両者の連携によって行っている。A 社と地域サプライヤーである地元協力先企業との間においても F 社が行っている取り組み内容が必要になる。その理由は、前述したとおり A 社の外注化率は約 85% となっていて、サプライヤーに対する依存度が高い状況にあり、F 社と取り組み対象が異なる可能性はあるが、考え方の方向としては、地元協力先企業との連携を強めて、生産リードタイム短縮とそれに伴う原価低減につながる設計能力の向上を図っていくことは F 社以上に A 社の方に必要性が高い。

また、F 社は、2013 年 4 月より競合他社も含めて構成されているマリタイムイノベーションジャパン組織に参画をして、中国・韓国勢に対抗するために、他社との協同による省エネ船等の開発を行っている。当該組織は企業の垣根をこえて新製品の開発を行うものであるが、普段は競争関係にある国内の競合他社と、一種のオールジャパン体制で中国・韓国勢に対抗するための取り組みである。このように競争と協力を行うことは、日本独特のものであり中国・韓国には見られないものづくりの進め方であると考えられる。したがって、今後は、1 社単独で中国・韓国勢に向き合うのではなく、日本の造船業界全体の束に結集された力によって採算性改善と競争力回復を図っていくことを本格化させる必要がある。A 社の原価企画の取り組みにも当該組織の取り組みに見られるような他社と連携したターゲット船開発を検討してみることは価値が高いといえる。この点も定式化の要素に取り入れるべきと考える。

これまでの論究の成果として、造船企業が原価企画の導入による新造船事業の採算性改善と競争優位の獲得を実現するための定式化とは何かを整理したものが表 3 である。

表 3: 造船企業の原価企画導入による新造船事業の採算性改善と競争優位の獲得への定式化

要 素	具体的取り組み
ターゲット船（標準船）の企画・開発・設計	船主ニーズに対応できて、かつ繰り返し生産が可能となるターゲット船（標準船）の実現
ロット受注体制の確立	繰り返し生産が可能なターゲット船は高付加価値船であることは少ないため、規模の追求による採算性改善と競争優位性の獲得が必要になる。したがって、5 隻 1 単位や 10 隻 1 単位といったロット受注を可能とする体制を確立する。
設備能力の保持	ロット受注を可能とする設備能力を保持する必要がある。
材料費低減への継続的取り組み	製造原価に占める材料費の占める割合が高いため、継続的低減に向けた取り組み体制の確立が必要になる。
生産リードタイムの短縮	・ 建造現場の作業者が、作業がしやすい設計を実現して生産効率を高める。 ・ サプライヤーと連携した設計の改善を図る。 ・ 中核造船企業と地域協力先企業（地元サプライヤー）の組織間学習の体制の確立を図る。

企業の垣根をこえた組織間連携	マリタイムイノベーションジャパンの取り組みに代表されるように中国・韓国勢に対抗するために、他社との協同による省エネ船等の開発を行っている。このような企業の垣根をこえたターゲット船の開発体制の確立が必要である。
----------------	--

注) 本表は、既に公表されている宮地・柊(2014)で示した内容を補強する性質をもっている。さらに2014年12月12日F社調査に基づいて表中の内容を根拠づける検証が行われ、頑健性を増したものである。

7. むすびにかえて～新しい組織間連携による採算性改善・競争優位性の獲得～

前述したとおり、A社の原価企画が当初に期待されたレベルで効果を発揮するためには、材料費低減や設計能力の向上など、複数の課題を有しているが、現在のA社の新造船事業のサプライチェーンの直接の参加者による組織間連携のみならず、当該サプライチェーンの枠を超えた組織間連携による採算性改善と競争優位性の獲得を指向する必要がある。

F社によれば、自社の新造船の生産効率を高めるために自動車メーカーに学ぶところがあるという。たとえば、設計において3DのCADは、自動車メーカーが進んでいて、設計の改善能力や検査能力は学ぶところが多いという。A社においても前述したマリタイムイノベーションジャパン組織のような同業者間連携に加えて、他産業との連携による設計力の向上を実現し、原価企画の成功につなげていく必要がある。

注

- 1 本研究の成果の一部は、宮地・柊(2014)に公表されている。本稿では、当該成果に加えて、2014年9月4日に実施した同年10月1日よりA社を完全子会社化したZ社に対するインタビュー調査および2014年12月12日に実施した日本の造船企業による原価企画の先進的導入企業であるF社に対するインタビュー調査の結果を基礎として、既に公表済みの内容を進展させている。なお、本研究の全体像を明らかにする必要から既に公表済みの研究結果の内容も本稿では記述している。
- 2 日本・中国・韓国の受注量シェアにおける2014年1月～6月速報値については、日本造船工業会「造船関係資料」2014年9月に詳細なデータが記載されている。
- 3 2013年7月24日に、韓国造船関連企業であるオリエンタル精工にインタビュー調査を行った際に、同社海外営業部長李暲宰氏より行われた発言である。
- 4 韓国造船業の歴史的過程については、2013年12月27日に韓国造船関連企業である三和交易の代表理事社長金承毅氏へのインタビュー調査に基づいて、その概要を把握した。
- 5 韓国造船企業の競争戦略については、2013年6月19日に韓国造船関連企業である松江重工業CEO 嚴泰完氏へのインタビュー調査に基づいてその概要を把握した。
- 6 規模の経済追求による量産型の新造船事業を展開する中国・韓国勢に対して、日本の造船企

地域造船企業の再興のための原価企画の活用に関する研究
 - A 社造船所の事例を通じて -

- 業が対抗していくための必要事項については、2014 年 7 月 5 日に韓国造船関連企業 SMS 副社長 山内信幸氏へのインタビュー調査において必要な議論を行っている。
- 7 A 社を完全子会社化する Z 社副社長によれば、2014 年 9 月 4 日のインタビュー調査の際に、A 社と Z 社の統合メリットの 1 つに開発と基本設計の統合による設計コストの低減と設計リードタイムの短縮があるとしている。
 - 8 A 社の外注化率が約 85%あることの事実、2014 年 9 月 4 日に A 社を完全子会社化した Z 社にインタビュー調査を行った際に、同社副社長により明らかにされている。
 - 9 この点については、2013 年 11 月 11 日に A 社協力事業協同組合専務理事に対するインタビュー調査を行った際に、求める人材像として回答されたものである。
 - 10 この点については、2014 年 5 月 27 日に総合重機大手の船舶事業である B 社造船所の交通・輸送ドメイン船舶・海洋事業部管理部部長、管理部次長、技術部次長の 3 名にインタビュー調査を行った際に、サプライヤーに対する考え方として回答されたものである。
 - 11 この点については、2013 年 10 月 31 日国内大手鉄鋼メーカーの海外営業担当者である韓国 J F E 商事会社の理事副社長釜山支店長へのインタビュー調査の際に、鋼材価格の鉄鋼メーカー主導について質問を行った。これに対して鉄鋼メーカーは、造船というものづくりに必要な鋼材を安定的に供給する責任があり、当該責任の対価を鉄鋼メーカー主導で決定するのは一定の合理性があるという回答があった。

謝辞

本論文の作成にあたりまして、レフェリーの先生より適切かつ詳細なご指摘、ご意見を賜りました。ここに厚く御礼を申し上げます。また、本論文の様式の整備にあたりまして、甲南大学教授 上埜進先生に多大なご指導を賜りました。ここに厚く御礼を申し上げます。

本論文は、日本管理会計学会 2014 年度全国大会（青山学院大学）における統一論題報告に加筆・修正を行ったものであります。統一論題の座長を務められた九州大学教授 大下丈平先生に厚く御礼を申し上げます。

付記

本研究は、2013 年度メルコ学術振興財団第一次研究助成金（研究 2013006 号）および科学研究費基盤研究(C)課題番号 26380614 の研究成果の一部である。

参考文献

- Cheryl S. McWatters, Dale C. Morse and Jerold L. Zimmerman. 2001. *Management Accounting Analysis and Interpretation*, 2th ed, McGraw-Hill, p.113.
- Charles T. Horngren, Srikant M. Datar, and George Foster. 2006. *Cost Accounting A Managerial Emphasis*, 12th ed, Pearson Education International.
- 浅田孝幸・伊藤嘉博[責任編集]. 2011. 『戦略管理会計』中央経済社.
- 麻生潤. 2008. 「造船：大量建造システムの移転と変容—環黄海トライアングルの形成—」塩地洋編著『東アジア優位産業の競争力—その要因と競争・分業構造—』ミネルバ書房：50-81.

- あずさ監査法人[編]. 2010. 『業種別アカウンティング・シリーズ 4 造船・重機機械の会計実務』中央経済社: 4.
- 穴沢眞・江頭進[編]. 2012. 『グローバリズムと地域経済』日本評論社.
- 具承桓・加藤寛之. 2013. 「日韓産業競争力転換のメカニズム—造船産業の事例—」『組織科学』46(4): 4-18.
- 櫻井通晴. 2012. 『管理会計[第五版]』同文館出版.
- 社団法人日本経営工学会. 2002. [編]『生産管理用語辞典』: 298.
- 新日本有限責任監査法人[編]. 2013. 「第3章造船業」『受注産業の会計実務 Q&A』中央経済社: 124-198.
- 高山貢. 2014. 「序章 地域の再生に向けて—産業クラスタの概念と意義—」二神恭一・高山貢・高橋賢[編著]『地域再生のための経営と会計』中央経済社.
- 田中隆雄. 2002. 『管理会計の知見[第二版]』森山書店: 59-63.
- 西澤脩. 2007. 『原価・管理会計論』中央経済社.
- 日本会計研究学会. 1996. 『原価企画研究の課題』森山書店.
- 日本バリュー・エンジニアリング協会. 1997. 『VE 基本テキスト (第10版)』: 2.
- 藤本隆宏[編]. 2013. 『「人工物」複雑化の時代: 設計立国日本の産業競争力』有斐閣.
- 藤本隆宏. 2012. 『ものづくりからの復活』日本経済新聞出版社.
- 宮地晃輔. 2012a. 「造船業における原価管理の動向—A社造船所の事例を対象として—」『企業経営研究』15: 11-18.
- 宮地晃輔. 2013b. 「A社造船所の新造船事業における採算性改善のための方策—韓国造船関連企業松江重工業への調査を基礎として—」『長崎県立大学経済学部論集』47(1)号: 51-66.
- 宮地晃輔. 2013c. 「グローバル競争化における日韓造船企業の新造船事業採算性向上に関する一考察」『企業会計』65(12): 118-122.
- 宮地晃輔・柊紫乃. 2014. 「地域造船企業における戦略的原価管理による採算性改善・競争優位に関する研究—国内A社造船所の実践と日本・韓国造船業の動向の視点から—」『會計』186(4): 102-113.
- 門田安弘. 1994. 『価格競争力をつける原価企画と原価改善の技法』東洋経済新報社: 8.

論 壇

デュアルモード管理会計と資本市場

—利益管理の短期化に関する一考察—

今井範行

〈論壇要旨〉

トヨタ生産システムに代表される製造業の経営システムが、中長期視点の重視によりその優位性を実現する一方、株主価値経営の登場と興隆を契機に、企業経営における利益管理の短期化が進行している。株主価値経営が利益管理の短期化に繋がる背景の1つとして、資本市場における株式価値評価の理論と実務がある。すなわち、割安株（低PER株）やサプライズ効果（好決算）が期待される株式を探索する機関投資家の日常的な投資行動が、当該投資家と企業との相互作用としてのインベスターリレーションズ活動を媒介として、企業経営における利益管理の短期化に繋がる。このような中長期と短期のスキーマの対立関係（逆機能）を経営システムにおいていかに統合関係（順機能）に導くかは、現代の企業経営とりわけ製造業のマネジメントにとっての重要課題の1つであり、そのためのアプローチとして、①新たな株式価値評価指標としての潜在株価収益率、②デュアルモード管理会計モデルの2点が展望される。

〈キーワード〉

中長期、株主価値、短期化、スキーマ、統合、潜在株価収益率、デュアルモード管理会計モデル

Dual-mode Management Accounting and Capital Market

A Study on Short-termism in Profit Management

Noriyuki Imai

Abstract

Manufacturing system such as Toyota Production System establishes its superiority based on mid-to-long term viewpoint, whereas short-termism in profit management has advanced since shareholder-value-oriented management appeared and developed. One of its backgrounds is that the institutional investor's activity to search for low PER stocks or good settlement causes short-termism in profit management through the investor relationship. It is one of the important management problems, especially in manufacturing company how to change confrontation (dysfunction) into integration (eufunction) between mid-to-long term schema and short term one in management system. For the approach to it, this paper shows Potential PER as a new stock price valuation indicator and Dual-mode Management Accounting Model.

Key Words

mid-to-long term, shareholder value, short-termism, schema, integration, Potential PER, Dual-mode Management Accounting Model

2015 年 1 月 7 日 受理
名城大学大学院経営学研究科非常勤講師

Accepted : January 7, 2015
Part-time Professor, Graduate School of Business, Meijo University

1. はじめに

20 世紀末における日米の自動車産業の競争力逆転を契機に、トヨタ生産システム (Toyota Production System : TPS) に対する注目が高まり、以来、アメリカにおいても TPS に関する研究が興隆している。

たとえば、Johnson and Bröms (2000) は、分断された組織のもとで短期の財務成果を追求する機械論的な結果による経営 (Management By Results : MBR) に対し、安定的に高品質かつ低コストの製品を生産し、継続的に利益を創出する TPS の優位性の源泉を、普遍的な自然生命システムの原理にもとづいて、網の目状のプロセスと組織が有機的に切れ目なく均衡のとれた形で繋がることによって、中長期視点での相互関係性の構築をはかる手段による経営 (Management By Means : MBM) に見出した。

また、Liker (2003) は、TPS の背後にある経営思考を一般化し、製造業におけるビジネスプロセスの迅速化・質の向上・コスト削減の方法として、短期的財務目標を犠牲にしても長期的な考えで経営判断するなどの 14 の経営原則を体系化した。

このように、TPS に代表される製造業の経営システムが、中長期視点の重視によりその優位性を実現する一方で、20 世紀末の株主価値経営の登場と興隆を契機に、企業経営における利益管理の短期化が進行している。

本稿では、利益管理の短期化の背景の 1 つとして、資本市場における株式価値評価の理論と実務を、企業経営における実務視点から捉えるとともに、利益管理の短期化の意味を解釈する。

そのうえで、中長期と短期のスキーマ (schema) (認識枠) の対立関係 (逆機能) を統合関係 (順機能) に導くためのアプローチとして、①新たな株式価値評価指標としての潜在株価収益率 (Potential Price Earnings Ratio : Potential PER)、②デュアルモード管理会計モデル (Dual-mode Management Accounting Model : DMAM) の 2 点を展望する。

2. 株主価値経営概念の生成

世界金融危機の生起を契機に、近年、株主価値経営と企業経営における利益管理の短期化をめぐる識者の指摘が見受けられる。たとえば、企業の経営者は自社の株価の上下に一喜一憂すべきではない (Porter, 2008)、また、四半期業績に気を取られていると、目先の数字ばかりを追いかけ、製品やサービス、顧客が見えなくなってしまう (Mintzberg, 2007)、あるいは、株主価値を重視するという原則そのものが間違っているのではなく、経営者たちがこれを正しく遵守できていない (Rappaport, 2006)、などの指摘である。

これらの識者の見解に共通する視点の 1 つは、株主価値経営概念を背景とした、企業経営における利益管理の短期化に対する問題意識である。では、株主価値経営概念は、どのように生成し、企業経営のなかに浸透していったのであろうか。

トヨタ自動車 (2012) によれば、1950 年のアンドンによる目で見える管理の導入、1963 年の社内かんばん方式の導入、さらには、1965 年の外注部品かんばん方式の導入により、日本では TPS の自動化とジャストインタイム (Just In Time : JIT) がほぼ確立されたが、それと同じ頃、

アメリカのファイナンス領域では、モダンポートフォリオ理論の中核理論の1つとして、Sharpe (1964) の資本資産価格モデル (Capital Asset Pricing Model : CAPM) が生成した。

CAPM においては、前提とする完全市場のもとでは、特定の銘柄の株式の期待リターンは、分散投資によって回避できないシステマティックリスクのみを負担する株式市場全体の期待リターンと、市場の観察から得られるベータ値 (β) を介して線形関係にある、とされる。すなわち、ベータ値が大きいハイリスク銘柄の株式の期待リターンはハイリターンに、逆に、ベータ値が小さいローリスク銘柄の株式の期待リターンはローリターンになる。

ここで、投資家にとっての特定の銘柄の株式の期待リターンは、当該銘柄の企業にとっての株主資本コスト、すなわち、当該企業が株主資本から獲得しなければならない最低限の収益率でもある。つまり、この最低限の収益率を実際の収益率が下回れば、当該企業は株主価値を毀損したということになる。

Rappaport (1986) は、この考え方を株主価値理論として、広く実際の企業経営のなかに適用することを提唱し、これを契機として株主価値経営概念が生成し、20 世紀末のアメリカ経営の中核概念の1つとなったのである。

その後、金融資本市場のグローバリゼーションと金融の自由化 (規制緩和) の進展、間接金融から直接金融へのシフト、経済成長に連動した民間資本の蓄積、世界的な株式市場規模の拡大、機関投資家の台頭と発展、金融の情報化の進展、事業再編手法としての M&A の増加、ストックオプション制度の普及などを背景に、株主価値経営は、国境の壁を越えて企業経営のなかに浸透することとなった。

3. 株主価値経営と利益管理の短期化の関係

上述の生成と浸透の経緯をもつ株主価値経営は、なぜ、企業経営における利益管理の短期化に繋がるのであろうか。

この点について、企業の実務家や株式市場関係者の多くは、株主価値経営が利益管理の短期化に繋がる背景の1つとして、資本市場における株式価値評価の理論と実務があることを経験的に理解している、といわれる (筆者は実務家として、長期にわたり管理会計ならびに経営管理に関する企業実務に携わってきたが、その間における筆者の実務経験上の認識にもとづいている)。以下では、このことを企業経営における実務視点から捉えるとともに、利益管理の短期化の意味を解釈する。

3.1. 効率的市場仮説と市場アノマリー現象

株主価値経営とは、言い換えれば、株価重視の経営である。したがって、株主価値経営と利益管理の短期化の関係を考察するためには、そもそも株価はどのように決まるのか、あるいは、株式の価値はどのように評価するのか、その前提となる株式市場をどのように認識するのか、という視点から考える必要がある。

伝統的な株式市場観としては、Fama (1970) の効率的市場仮説 (Efficient Market Hypothesis : EMH) があげられる。EMH とは、多数の投資家が参加する合理的な株式市場では、株価に影響する情報はすべて効率的 (即座かつ完全) に株価に反映されるため、特定の投資家が株式市場全体を上回る投資リターンを恒常的に確保することは不可能である、とする株式市場観であ

る。

これに対し、主として 1980 年代以降、EMH のもとでは説明がつかない市場アノマリー (anomaly) 現象が、ファイナンス領域で多数報告されるようになった。ここで、アノマリーとは、一般に変則・例外・矛盾・逸脱を意味し、株式市場におけるアノマリーとは、EMH に反する市場の変則性である。報告された市場アノマリー現象は、割安株効果、サプライズ効果、会計発生高アノマリー (会計発生高 (accruals) が高い企業の株式が、将来的に市場全体をアンダーパフォームする現象)、小型株効果 (小型株の平均リターンが、CAPM のベータ値によって説明可能なリターンに比して大きな値をとる現象)、モメンタム (短期の過去リターンが高い勝者株が、短期の過去リターンが低い敗者株をアウトパフォームする現象)、あるいは、企業の資本政策や株主還元政策に関連するアノマリーなど、多岐におよぶ。そのなかでも、最も代表的な市場アノマリー現象が、割安株効果とサプライズ効果であるといえる。

割安株効果とは、特定の株式価値評価指標 (割安株指標) にもとづいて選定された割安株が、高い投資リターンを生み出す現象をいう。割安株指標には、株価収益率 (Price Earnings Ratio : PER) (株価/1 株当たり純利益)、株価純資産倍率 (Price Book-value Ratio : PBR) (株価/1 株当たり純資産)、配当利回り (1 株当たり配当/株価)、売上高利回り (1 株当たり売上高/株価) などの多数の指標があるが、これらのなかで最も代表的な割安株指標は、株価収益率 (PER) であるといえる。とりわけ、1970 年代末から 1980 年代初頭にかけて、Basu (1977, 1983) などにより、株価収益率 (PER) が低い銘柄で構成された株式ポートフォリオが高い投資リターンを生み出す現象について、研究報告されたのである。

また、サプライズ効果とは、株式市場における期待値を上回る (下回る) 業績の決算を発表した企業の株式が、決算発表後も一定期間、サプライズ (earnings surprises) (業績の良し悪し) と同方向のアブノーマルリターンを示す現象をいう。Ball and Brown (1968) などにより、1960 年代から指摘されていた市場アノマリー現象であるが、Bernard and Thomas (1989) をはじめ、とりわけ 1990 年代以降、多数の論文で研究報告されるようになった。

3.2. 株式価値評価モデル

次に、株式の価値はどのように評価するのか、という視点から考察する。

まず、株式の本源的価値を評価するための絶対価値評価モデルとしては、主として配当割引モデル (Dividend Discount Model : DDM) と残余利益モデル (Residual Income Model : RIM) (Ohlson, 1995) の 2 つのモデルが考案されてきた。DDM とは、将来の配当の流列の予測値を一定の割引率で現在価値にディスカウントすることにより、株式の本源的価値を理論的に評価するモデルである。また、RIM とは、現在の純資産額に将来の残余利益の流列の予測値の現在価値を加算することによって、株式の本源的価値を理論的に評価するモデルである。

これら両モデルとも、株式の本源的価値を計算する算式そのものは、決して複雑なものではない。しかしながら、両モデルとも、株式の本源的価値のドライバーとなる将来の配当や純利益の流列を予測することは、実務上、困難な側面がある。なぜならば、将来の配当や純利益の流列は、企業の配当政策や資本政策、あるいは、企業を取り巻く経営環境・業界動向・事業戦略などの前提の変化に大きく影響されるからである。また、このような予測困難な前提の僅少な差異が、株式の本源的価値の評価結果に大きな相違をもたらすことにもなるのである。

そこで、資本市場における株式価値評価の実務においては、株式の本源的価値を評価するための絶対価値評価モデルに代えて、より簡便な株式価値の評価方法として、株式価値評価指標

を用いた相対価値評価 (relative valuation) モデルが多頻度に用いられるようになった。

ここで、株式価値評価指標には、前述の株価収益率 (PER)、株価純資産倍率 (PBR)、配当利回りにくわえ、企業価値 EBITDA 倍率 (Enterprise Value/Earnings Before Interests, Tax, Depreciation and Amortization : EV/EBITDA) ((株式時価総額+有利子負債-現預金)/利払い前税金支払前減価償却前利益)、株価キャッシュフロー倍率 (Price Cash Flow Ratio : PCFR) (株価/1株当たりキャッシュフロー)、株価売上高倍率 (Price to Sales Ratio : PSR) (株価/1株当たり売上高) などの多数の指標がある。しかしながら、資本市場における株式価値評価の実務においては、実際に採用されている株式価値評価指標の大半は、短期の純利益 (予想値) をベースとした株価収益率 (PER) である、といわれる (本稿は基本的には、筆者の企業における実務的な経験にもとづき論じているが、この点に関しても筆者の実務経験上の認識にもとづいている)。

本稿では、この資本市場における株式価値評価の実務を、企業経営における実務視点から捉えるために、実際に資本市場で発行されたアナリストレポートに関する調査分析をおこなった。今回、筆者が調査分析の対象としたのは、世界最大手金融機関、シティグループインクのインベストメントリサーチ&アナリシスグループの1部門であるシティグループ証券会社調査本部に所属する株式アナリスト 22 名により発行された、株式個別銘柄調査レポート 1,387 件である。なお、当該レポートの発行期間は平時と認識される 2010 年 10 月～2011 年 3 月、株式アナリスト 22 名によるカバレッジセクターはほぼ全業種に相当する 35 業種である。筆者自身による調査分析の結果、株式個別銘柄調査レポートの投資判断コメントの本文において、短期の純利益 (予想値) ないし同ベースの株価収益率 (PER) が株式価値評価指標として採用された割合は、全体の 89.4% (1,239 件/1,387 件) であった。

3.3. 利益管理の短期化の意味

以上、株式市場においては EMH のもとでは説明がつかない市場アノマリー現象が存在すること、最も代表的な市場アノマリー現象としては、①株価収益率 (PER) が低い銘柄で構成された株式ポートフォリオが高い投資リターンを生み出す割安株効果、②株式市場の期待値を上回る (下回る) 業績の決算を発表した企業の株式が、決算発表後も一定期間、サプライズ (業績の良し悪し) と同方向のアブノーマルリターンを示すサプライズ効果、の 2 つがあることを指摘した。すなわち、このような市場アノマリー現象が実際に株式市場で観察されるということは、運用能力に優れた機関投資家にとっては、株式投資において市場全体のリターンを上回る投資リターンを追求する機会が存在するということを意味する。

また、資本市場における株式価値評価の実務においては、株式の本源的価値を評価するための絶対価値評価モデルに代えて、株式価値評価指標を用いた相対価値評価モデルが多頻度に用いられ、実際に採用されている株式価値評価指標の大半は、短期の純利益 (予想値) をベースとした株価収益率 (PER) であることを、企業経営における実務視点から捉え指摘した。

ここから浮かびあがる株主価値経営と利益管理の短期化の関係の構図は、以下のとおりである。すなわち、①割安株効果が期待される割安株 (短期的な増益により株価収益率 (PER) の低下が予想される企業の株式) や、②サプライズ効果が期待される株式 (市場の期待値を上回る好決算の発表が予想される企業の株式) を探求する機関投資家の日常的な投資行動が、当該投資家と株主価値経営をおこなう企業との相互作用としてのインベスターリレーションズ (investor relations : IR) 活動を媒介として、企業経営における利益管理の短期化に繋がること

になるのである。

前述のとおり、主として 1970 年代以降、金融制度改革（規制緩和）によって、投資信託・年金基金・生命保険・信託銀行・投資顧問・ヘッジファンド（hedge fund）といった機関投資家が台頭し、株式保有の機関化が進展した。投資先企業に対して株主価値の最大化を求める、これら機関投資家のファンドマネジャーの多くは、株式投資の運用成績によって評価されるという側面がある。そこで、彼らは日常的な投資活動のなかで、割安株効果が期待される割安株（翌期の増益により株価収益率（PER）の低下が予想される企業の株式）や、サプライズ効果が期待される株式（市場の期待値を上回る当期の好決算の発表が予想される企業の株式）を探し求めて、日々、株式の売買をおこなうことになる。このような彼らの日常の投資行動（株式売買）そのものが、投資先企業に対する短期的な増益や株価上昇に向けた無言の圧力となるのである。

投資先企業としては、IR 活動を通じて、そのような株主（機関投資家）と日常的に円滑なコミュニケーションをはかり、良好な相互関係を構築し発展させていかなければならない。このような関係性のなかで、上述の機関投資家による投資収益の追求が、株主価値経営すなわち株価重視の経営をおこなう投資先企業の利益管理の短期化をもたらすことになるのである。

4. 中長期と短期のスキーマの統合化

本稿ではここまで、20 世紀末の株主価値経営の登場と興隆を契機に、企業経営における利益管理の短期化が進行していること、その背景の 1 つとして、資本市場における株式価値評価の理論と実務があることを、企業経営における実務視点から捉え指摘した。

このように、企業経営における利益管理の短期化が進行する一方で、製造業の経営システムは、一般に中長期視点の重視によりその優位性を実現する。

たとえば、規模の経済を追求するアメリカ型のリーン生産に対して、脱規模の限量生産を指導原理として、淀みのないモノとプロセスの流れを構築し、在庫（滞留）とリードタイムの極小化を目指す TPS は、中長期視点に立脚したプロセス運営・人材育成・改善により成立する（Johnson and Bröms, 2000）。

いわば、製造業の経営システムにおける中長期視点の重要性と、株主価値経営概念を背景とした利益管理の短期化とは、対立関係（逆機能）にあるといえる。このような中長期と短期のスキーマの対立関係（逆機能）を経営システムにおいていかに統合関係（順機能）に導くかは、現代の企業経営とりわけ製造業のマネジメントにとって、重要な経営課題の 1 つであるといえよう。

本稿では、そのためのアプローチとして、①新たな株式価値評価指標としての潜在株価収益率（Potential PER）、②デュアルモード管理会計モデル（DMAM）の 2 点について、以下において展望する。

4. 1. 潜在株価収益率

経営システムにおける中長期と短期のスキーマの対立関係（逆機能）を、統合関係（順機能）に導くための第 1 のアプローチは、資本市場における株式価値評価の理論と実務のなかに、中長期視点を組み込むことである。そのための新たな株式価値評価指標が、潜在株価収益率（Potential Price Earnings Ratio : Potential PER）（株式時価総額／（純利益／期首棚卸資産））で

デュアルモード管理会計と資本市場
- 利益管理の短期化に関する一考察 -

ある（河田・今井，2011）。

ここに、（純利益／期首棚卸資産）は、利益ポテンシャル（Profit Potential：PP）という指標である（河田，2008）。前述のとおり、TPSは、中長期視点に立脚したプロセス運営・人材育成・改善により、生産現場において淀みのないモノとプロセスの流れを構築し、在庫（滞留）とリードタイムの極小化を目指す生産技法である。このような中長期視点にもとづくJIT生産の原理の追求を通じた、在庫（滞留）の極小化を評価する収益力指標が、利益ポテンシャル（PP）であるといえる。

前述の株価収益率（PER）が、株式時価総額を短期の純利益で除した（株価を1株当たりの短期の純利益で除した）株式価値評価指標であるのに対し、潜在株価収益率は、株式時価総額を中長期視点によるJIT生産の原理にもとづいた収益力指標である利益ポテンシャル（PP）で除した株式価値評価指標である。

すなわち、利益ポテンシャル（PP）が、現場が中長期視点によるJIT生産の原理にもとづいて、必要な数に限量した在庫抑制的なつくり方に切り替えたとき、それを会計面から積極評価することを可能にする指標であるのと同様に、潜在株価収益率は、中長期視点にもとづくJIT生産の原理を、資本市場における株式価値評価の理論と実務の側面から積極評価することを可能にする指標であるといえる。

表1 潜在株価収益率による株式価値評価の事例（河田・今井，2011:154）

年度	2002	2003	2004	2005	2006
当期純利益	7,509 ↗	11,621 ↗	11,713 ↗	13,722 ↗	16,440 ↗
期首棚卸資産	10,227 ↗	10,258 ↗	10,833 ↗	13,067 ↗	16,210 ↗
利益ポテンシャル (Profit Potential)	0.73 ↗	1.13 ↗	1.08 ↘	1.05 ↘	1.01 ↘
株価	3,243 ↘	3,044 ↘	4,058 ↗	4,578 ↗	6,508 ↗
時価総額	11.5	10.3	13.4	14.9	20.9
株価収益率 (PER)	9.92 ↘	8.81 ↘	9.75 ↗	9.06 ↘	12.16 ↗
潜在株価収益率 (Potential PER)	10.17 ↘	9.54 ↘	12.74 ↗	14.68 ↗	21.94 ↗

（注）

1. 単位は、当期純利益・期首棚卸資産は億円、株価は円、時価総額は兆円。
2. 年度は、会計年度。
3. 当期純利益・期首棚卸資産は、連結ベース。
4. 利益ポテンシャル(Profit Potential)＝当期純利益(当年度)／期首棚卸資産(当年度)。
5. 株価は、年度内各月の月末終値の単純平均。
6. 時価総額＝株価×年度内平均株式数。
7. 株価収益率(PER)＝時価総額(当年度、億円)／当期純利益(翌年度)。
8. 潜在株価収益率(Potential PER)＝時価総額(当年度)／利益ポテンシャル(Profit Potential, 翌年度)。

つまり、新たな株式価値評価指標として潜在株価収益率を採用することは、株主価値経営がベースとする資本市場における株式価値評価の理論と実務のなかに、中長期視点によるJIT生産の原理を組み込むことを意味する。

ここで、潜在株価収益率による株式価値評価の事例を表1に示す。

この事例は、トヨタ自動車株式の株価収益率（PER）と潜在株価収益率の推移を示している。2002年から2006年にかけて、当期純利益は一貫して増加している。株価は、2002年から2003年にかけて下落したが、株価収益率（PER）が9前後まで下がり割安となったため、2004年から2006年にかけて株価は反転上昇した。一方、期首棚卸資産（在庫）は、2002年から2006年にかけて一貫して増加したが、2004年以降は当期純利益の伸びを上回るペースで増加したため、利益ポテンシャル（PP）は2003年をピークに2004年以降は下落に転じた。それをうけ、潜在株価収益率は、2003年をボトムに2004年以降は上昇に転じている。株価収益率（PER）と潜在株価収益率の動きは、対照的である。株価収益率（PER）は、当期純利益が増加するなか、2005年までは10を切るレベルで推移し、2006年でも12前後と、一貫して株価が割安であることを示している。とりわけ、2004年から2005年にかけては9.75から9.06に下がっている。一方、潜在株価収益率は、2004年から2006年にかけて急上昇し、株価がすでに割安であるとはいえないことを示している。その後、当期純利益は、2007年をピークに、2008年には赤字に転落した。株価はそれに先行し、2007年2月27日の8,340円（終値）を最高値に、その後下落基調に転じている。

4.2. デュアルモード管理会計モデル

経営システムにおける中長期と短期のスキーマの対立関係（逆機能）を、統合関係（順機能）に導くための第2のアプローチは、中長期視点と短期視点という性格が異なる2つのスキーマが、有機的に並存することを可能にするマネジメントフレームを構築することである。そのための概念モデルが、デュアルモード管理会計モデル（Dual-mode Management Accounting Model：DMAM）である（今井，2010）。

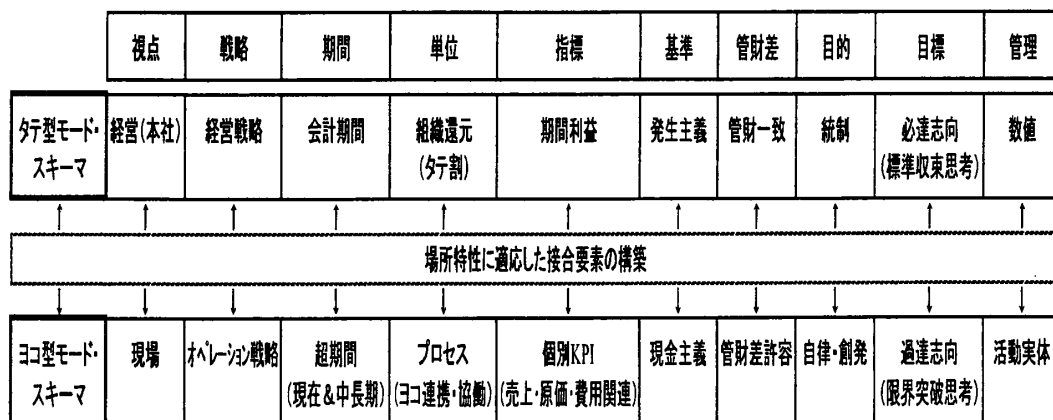


図1 デュアルモード管理会計モデル（今井，2010：82）

デュアルモード管理会計と資本市場
－ 利益管理の短期化に関する一考察 －

図1に示すとおり、企業における経営スキーマないし管理会計スキーマには、大きくは、本社主導のタテ型・統制型・標準収束型・組織還元型のスキーマ（タテ型モード・スキーマ）と、現場主導のヨコ型・自律創発型・限界突破型・協働型のスキーマ（ヨコ型モード・スキーマ）の2つのモードがある。この両者が、企業の経営システムにおいて、有機的に並存する状態が、デュアルモードである。

タテ型モード・スキーマは、短期の期間利益を主要指標とし、標準収束思考にもとづいて、その目標の必達に向けた統制を志向する。前述のとおり、現代の企業経営においては、事業運営上の必要資本の供給元である金融資本市場に対して、一定のアカウンタビリティ（accountability）をつねに保持する必要がある、そのためには短期の期間利益管理のための一定の管理会計フレームが不可欠である。

一方、ヨコ型モード・スキーマは、現場のプロセスのパフォーマンスの測定機能を果たす個別KPIが主要指標となり、限界突破思考にもとづいて、中長期視点からの自律創発的な改善を志向する。

これら2つのモードのスキーマは、本社主導で組織体を統制する、あるいは、現場が自律創発的に協働する、との中核的機能としては、一般にはいずれも、企業経営に不可欠な構成要素であり、本来的に相互補完性を有するものであるといえる。

ただし、タテ型・統制型・標準収束型・組織還元型のスキーマと、ヨコ型・自律創発型・限界突破型・協働型のスキーマには、基本的性格に差異があるため、相互に無関係のまま並存しては、組織体全体からみれば、ともに没機能化ないし逆機能化する虞がある。言い換えれば、両スキーマが有機的に並存するためには、システム設計上の工夫が必要となる。そのための工夫が、場所特性に適応した接合要素の構築である。

場所特性に適応した接合要素の事例として、トヨタグループでは、利益計画システムが接合要素として実質的に機能し、かつ、対現場という視点からは、①測定すれども統制せずとの運用基本方針（現場の自律創発の重視と尊重）、②標準は示せども収束させずとの運用基本方針（現場の限界突破思考の喚起）、③責任機能は示せども横連携は阻害せずとの運用基本方針、④戦略的な予算バイアスの形成（営業系の保守的前提に対応した原価（費用）低減策の上乗せ）、といった独自性の諸要素を利益計画システムが具備する（結果的に、タテ型・統制型・標準収束型・組織還元型のスキーマが一定制約される）ことによって、元来対立するはずの上述の両スキーマが統合する形となり、中長期視点にもとづく現場の改善とプロセスの不断の進化、競争力の源泉としての暗黙知の継続的な練磨が可能になっている、との解釈が可能である（ここでのトヨタグループとは、個別の企業名を指すものではない）。

5. おわりに

本稿では、利益管理の短期化の背景の1つとして、資本市場における株式価値評価の理論と実務を、企業経営における実務視点から捉えたうえで、中長期と短期のスキーマの対立関係（逆機能）を統合関係（順機能）に導くためのアプローチとして、①新たな株式価値評価指標としての潜在株価収益率（Potential PER）、②デュアルモード管理会計モデル（DMAM）の2点を展望した。

ここでの問題認識の起点は、企業の経営システムにおける中長期と短期のスキーマの対立関

係（逆機能）の存在であったが、これは現代の企業経営の特性の1つである、マネジメントコントロールのパラドックスの1側面である、という点について、本稿の含意として触れておきたい。

この点に関して、大下（2009）は、以下のように指摘している。

「管理会計の利用側面である意思決定や業績評価においては、常に様々な指標が用いられ、それらの指標間のバランスが要請されるようになってきている（例えば、長期と短期、全体と個別、財務と非財務の各指標のバランスなど）。そうした指標間のバランスを確保しなければ、企業競争力を獲得できないという認識が生まれている。そもそも、そういった指標が対象とするマネジメントのプロセスがますます複雑で錯綜してくるにつれ、それを規律づけ、支援する視点・指標は互いに矛盾した結果をもたらさざるをえない。いわゆるマネジメントのコントロールはパラドックス状況に陥らざるをえないのである。…「経営者は長期的な視野で経営するように求められ、業績は短期的に評価される」とよく言われるが、これこそマネジメント・コントロールのパラドックス的特性を典型的に表現している」（大下，2009: 179-180）

このようなマネジメントコントロールのパラドックスに対して、企業としてどのように認識・対応し、バランス化をはかっていくかは、現代の企業経営における重要課題の1つであるといえる。

たとえば、Simons（1994）の4つのコントロールレバー（Levers of Control）における、診断型のコントロールシステム（Diagnostic Control Systems）と双方向型のコントロールシステム（Interactive Control Systems）、あるいは、Kaplan and Norton（1996）のバランススコアカード（Balanced Scorecard：BSC）における財務指標（戦略）と非財務指標（戦略）との間のバランスについては、マネジメントコントロールのパラドックスとそのバランス化に関連した先行研究として捉えることも可能である。

同様の視点から、株主価値理論を提唱した Rappaport（2006）が、企業が正しく株主価値を重視することにより、成長戦略が長期志向へと方向転換していくことが重要であるとして、利益操作したり利益予測を発表したりしない、あるいは、たとえ当座の利益を犠牲にしても期待価値を最大化しうること意思決定を下すなどの長期的な価値創造への 10 原則を提示したことは、注目に値する。

本稿では、以上のようなマネジメントコントロールのパラドックスとそのバランス化という、現代の企業経営における重要課題の1つに対して、経営システムにおける中長期と短期のスキーマの対立関係（逆機能）を統合関係（順機能）に導くとの視点から再把握し、その本質的なバランス化をはかるための解決策の1つとして、潜在株価収益率（Potential PER）とデュアルモード管理会計モデル（DMAM）の2点について展望した。

なお、本稿の今後の課題としては、①企業経営における利益管理の短期化の背景に関する網羅的な把握、②広範な業種・業態での利益管理の短期化の事例検証、ならびに、③中長期と短期のスキーマの統合方策についてのさらなる検討が、今後の研究課題として残っていることを、最後に確認しておきたい。

謝辞

本稿は、青山学院大学にて開催された日本管理会計学会 2014 年度年次全国大会統一論題報

告における報告内容を、当日の議論をふまえて加筆・修正したものである。座長の大下丈平先生（九州大学）およびご報告・ご出席の先生より多くのご意見・ご指導をいただいた。また、本稿の作成にあたり、上埜進先生（甲南大学）、青木雅明先生（東北大学）より懇切なご指導をいただいた。ここに記して深く感謝申し上げます。

参考文献

- Ball, R., and P. Brown. 1968. An Empirical Evaluation of Accounting Numbers. *Journal of Accounting Research* 6: 159-178.
- Basu, S. 1977. Investment Performance of Common Stocks in Relation to Their Price-Earning Ratios : a Test of the Efficient Market Hypothesis. *Journal of Finance* 32: 663-682.
- Basu, S. 1983. The Relationship Between Earnings' Yield, Market Value, and Return for NYSE Common Stocks: Further Evidence. *Journal of Financial Economics* 12: 129-156.
- Bernard, V. L., and J. K. Thomas. 1989. Post-Earnings-Announcement-Drift: Delayed Price Response or Risk Premium. *Journal of Accounting Research* 27: 1-35.
- Fama, E. F. 1970. Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work. *Journal of Finance* 25: 383-417.
- 今井範行. 2010. 「デュアル・モード管理会計モデル」の提唱—“accounting lag”の解消を目指して— 名城論叢 10(4): 61-87.
- Johnson, H. T., and A. Bröms. 2000. *Profit Beyond Measure—Extraordinary Results through Attention to Work and People*. New York, NY: Free Press. 河田信ほか訳 2002. 『トヨタはなぜ強いのか—自然生命システム経営の真髄』 日本経済新聞社.
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press. 吉川武男訳 1997. 『バランス・スコアカード—新しい経営指標による企業変革』 生産性出版.
- 河田信. 2008. 「TPS 導入の会計リンクアプローチ」 企業会計 60(9): 27-36.
- 河田信・今井範行. 2011. 『ジャスト・イン・タイム経営入門—5S から本社、会計、資本市場まで』 中央経済社.
- Liker, J. K. 2003. *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacture*. New York, NY: McGraw-Hill. 稲垣公夫訳 2004. 『ザ・トヨタウェイ（上）（下）』 日経 BP 社.
- Mintzberg, H. 2007. Productivity Is Killing American Enterprise. *Harvard Business Review* July-August: 25.
- Ohlson, J. A. 1995. Earnings, Book Values, and Dividends in Equity Valuation. *Contemporary Accounting Research* 11: 661-687.
- 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.
- Porter, M. E. 2008. 「株主志向のリスク」 DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 33(2): 3.
- Rappaport, A. 1986. *Creating Shareholder Value: A Guide for Managers and Investor*. New York, NY: Free Press. 古倉義彦・岡野光喜訳 1989. 『株式公開と経営戦略—株主利益法の応用』 東洋経済新報社.
- Rappaport, A. 2006. Ten Ways to Create Shareholder Value. *Harvard Business Review* September-October: 66-77.

- Sharpe, W. F. 1964. Capital Asset Prices: A Theory of Market Equilibrium under Condition of Risk. *Journal of Finance* 19: 425-442.
- Simons, R. 1994. *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston, MA: Harvard Business School Press. 中村元一・浦島史恵・黒田哲彦訳 1998. 『ハーバード流「21世紀経営」4つのコントロール・レバー』 産能大学出版部.
- トヨタ自動車. 2012. 『トヨタ自動車75年史』 トヨタ自動車株式会社.

論 壇

企業の社会性・人間性と企業価値創造

—統合報告と管理会計の役割—

内山哲彦

<論壇要旨>

企業の社会的側面（社会性・人間性）が強調されるようになっているが、経済性と社会性・人間性とが長期的には一致しなければ、持続可能な企業価値の創造は望めない。持続可能な企業価値創造には、多様なステークホルダーの認識とともに、コーポレート・ガバナンスが重要である。コーポレート・ガバナンスの問題は、会社観が深くかかわり、それには国による違いもある。統合報告には「投資家との対話による長期的な企業価値の創造」と「価値創造に影響する多様なステークホルダーの認識（多元的な企業価値の追求）による長期的な企業価値の創造」という大きく2つの役割があり、両者はつながっている。さらに、会社観が異なると統合報告の役割の内容や大きさが異なることが指摘できる。

<キーワード>

企業価値創造, 社会性と人間性, コーポレート・ガバナンス, 統合報告

Social and Human Aspects of Corporations and Corporate Value Creation

Roles of Integrated Reporting and Management Accounting

Akihiko Uchiyama

Abstract

Social and human aspects of corporations have been increasingly emphasized. We can not realize sustainable corporate value creation if the economic aspect and the social / human aspects of corporations are not conformed for the long term. Sustainable corporate value creation requires the recognition of various stakeholders and corporate governance. The type of corporate governance depends on a view of corporation. The roles of Integrated Reporting are long-term corporate value creation by the engagement with investors and by recognizing various stakeholders (pursuit of plural corporate values) which influence value creation. These two roles are related. We point out that roles of Integrated Reporting depend on a view of corporation.

Key Words

Corporate Value Creation, Social and Human Aspects, Corporate Governance, Integrated Reporting

2015 年 1 月 7 日 受理
千葉大学法政経学部准教授

Accepted : January 7, 2015
Associate Professor, Faculty of Law, Politics and Economics, Chiba University

1. はじめに

近年、企業活動における ESG（環境，社会，ガバナンス）要素が強調される。そこでは、経済価値だけでなく企業価値，すなわち社会価値（社会性）や組織価値（人間性）が強調されている。持続可能な企業価値の創造には、企業を取り巻くさまざまなステークホルダーの認識が必要である。持続可能な企業価値創造においては、コーポレート・ガバナンスの重要性が指摘されるが、ステークホルダーの視点に基づいて企業を「治める」という点で、コーポレート・ガバナンスは、企業をどのような存在と捉えるか、社会やステークホルダーのなかで企業をどのように位置づけるかという、会社観が深くかかわる問題でもある。

投資家を中心としたさまざまなステークホルダーとの対話を通じた、長期的な（持続可能な）企業価値創造を支援する仕組みとして、統合報告（Integrated Reporting）に注目が集まる。本稿では、その役割と課題を検討する。その際、コーポレート・ガバナンスや会社観が異なることで、統合報告の役割も異なることを指摘する。また、統合報告をベースとした管理会計の役割と課題についても検討する。

以下、次の構成をとる。第 2 節では、考察の前提として、企業の意義と諸側面を検討する。第 3 節では、企業価値の構成要素について検討する。第 4 節では、コーポレート・ガバナンスの意義と枠組みについて整理する。第 5 節では、統合報告について、その役割をコーポレート・ガバナンスの類型と関連づけて検討するとともに、課題を検討する。第 6 節では、統合報告をベースとして、管理会計の役割と課題について検討する。最後に第 7 節で、本稿のまとめを行う。

2. 企業の意義と諸側面

2. 1. 企業の意義

企業は、経済活動を主たる目的とする組織であり、その設立や活動は、それに参加する個人の自由意志に基づく。その意味で、企業は「私的存在」である。しかし他方で、企業の役割は、人間の生存（社会の存続）に必要な財貨・サービスの生産・分配にある。このような役割は、歴史的に見ればさまざまな主体・体制によって担われていたものであり、今日、少なくとも資本主義社会においては、その役割を企業が主として担っているという意味で、企業は「社会的存在（公器）」でもある。

「私的存在」であることと「社会的存在」であることは、しばしばコンフリクトを引き起こしうる。しかし、人間の生存に必要な財貨・サービスの生産・分配、すなわちニーズの充足にはそもそも多様性があり、多様なニーズを発見し、ニーズのなかで何を満たすのかを決定するには多様な自由意志が有効である。このことが、マーケットにさまざまな企業が存在する 1 つの理由でもある。そこでは、自由意志を発現する「私的存在」であることが、もっとも効果的かつ効率的に「社会的存在」であることを満たす。その意味では、「私的存在」と「社会的存在」とは対立せず、企業はそもそも多面性を有する存在であるといえる。

2. 2. 企業の諸側面

企業の多面性を整理すると、企業を3つの側面（3つの場）に整理することができ、それぞれにおける指導原理を指摘することができる（山口, 1989）。

第1に、企業は「経済活動の遂行の場」である。それは、企業が財貨・サービスの生産・分配を行う存在であることと、そのような財貨・サービスを購入する所得を創出し分配する存在であることから導かれる。そこでは、経済性（効果性・効率性）を指導原理とする。第2に、企業は「人間の生活の場」である。それは、企業に参加する個人が単に労働力を提供し所得を得るだけでなく、自身の成長や社会への貢献を実現するという自己実現欲求を充足する場であることから導かれる。そこでは、人間性を指導原理とする。そして第3に、企業は「社会の利害の交錯する場」である。それは、企業が社会に存在する一構成要素であり、他の人や組織と時に利害を一致させ、時に利害を対立させる存在であることから導かれる。そこでは、社会性を指導原理とする。

上記3つの指導原理には、それぞれを代表する主たるステークホルダーが存在する。すなわち、経済性は投資家や債権者、人間性は従業員、そして社会性は顧客を中心に広く社会全体である。企業活動の大規模化やグローバル化、社会的影響力の増大に伴い、企業の社会性と人間性（合わせて広く企業の社会的側面）が近年より強調されるようになっている¹。

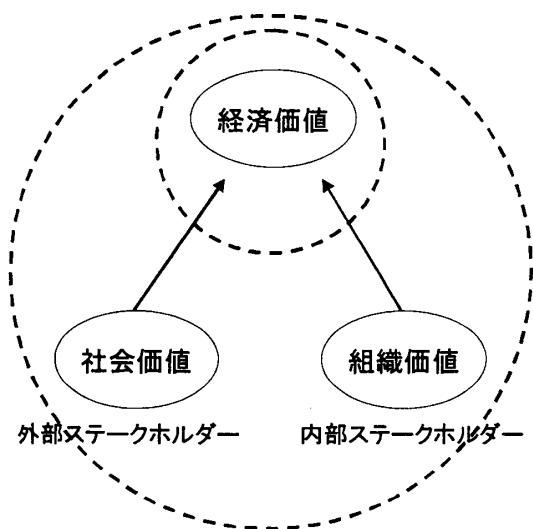
3. 企業価値の構成要素

企業においては、企業価値の創造が求められる。企業価値については、①「経済価値（利益、キャッシュフロー、株価など）」と、②「経済価値（経済性）＋社会価値（社会性）＋組織価値（人間性）」という対極的な考え方がある。また、その中間に、①'「企業価値は経済価値であるが、そこには社会価値や組織価値が反映される（社会性・人間性は経済性的手段）」という考え方もある。

企業の役割は人間の生存に必要な財貨・サービスの生産・分配にあるが、その良否の重要な尺度が売上（効果性）や利益（効率性）である。したがって、①'「社会性・人間性は経済性的手段」という考え方の良い点は、（1）企業が経済活動を主たる目的とする組織であることと整合すること、（2）比較可能性が高いこと、（3）因果関係（時間軸）を考慮していること、そして（4）経済性（その背後にある価値創造や戦略など）が判断の1つの軸となり、ESG要素も含めたさまざまな経営要素をそれに関係づけて意思決定できることである²。一方で、①'「社会性・人間性は経済性的手段」という考え方の問題点として、経済価値に結びつかない（関係しない）社会価値や組織価値は考慮から除外される可能性が指摘できる³。

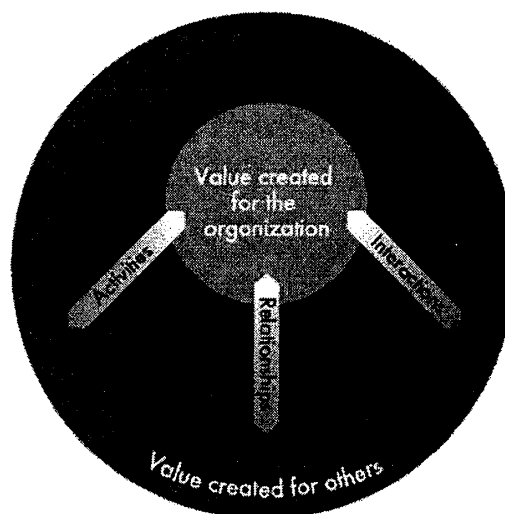
図1は、①'「社会性・人間性は経済性的手段」の考え方を示したものである。それは、図2で示した、IIRC（International Integrated Reporting Council; 国際統合報告評議会）の国際統合報告フレームワーク（IIRC, 2013b. 以下, FW）における「2つの価値（投資家への財務リターンを可能にする、組織にとっての価値と、他者（ステークホルダーや広く社会）にとっての価値）」とも符合する。現実として、経済性と社会性・人間性とが長期的には一致しなければ、持続可能な企業価値の創造は望めない。ここからは、持続可能な企業価値創造には、多様なステークホルダーの認識（多元的な企業価値の追求）が必要であることが指摘できる。

図1 「社会性・人間性は経済性の手段」の考え方



出所：筆者作成

図2 国際統合報告フレームワークにおける「2つの価値」



出所：IIRC (2013b: 10) Figure 1

4. コーポレート・ガバナンスの意義と枠組み

4. 1. コーポレート・ガバナンス（企業統治、会社統治）とは

企業は持続可能な企業価値創造を追求する。そのために、ガバナンス（統治、管理、支配、マルチステークホルダー・アプローチでは社会的調整）が重要となる。

コーポレート・ガバナンスは極めて多義的である。その定義は、企業をどのような存在と捉えるかに強い影響を受ける。株主を中心に企業を考えると、コーポレート・ガバナンスは「企業の経営者とステークホルダーとりわけ株主との間におけるコントロール権の配分に関する仕組み」（田中、2005: 4）とされる。「株主の富は企業の戦略を設定する人の目標に大きく依存するので、コーポレート・ガバナンスは株主にとって大きな関心事である」（Jensen, 2000: 9）。一方、多様なステークホルダーを前提にすると、コーポレート・ガバナンスは「ステークホルダー全体の経済的厚生を増進を図るために経営者を規律付ける制度的仕組みのデザイン」（宮島、2011: 2）とされる。また、企業をどのような存在と捉えるかという価値判断を除外すると、コーポレート・ガバナンスは『株式会社（コーポレーション）』がより『よく経営』されるようにするための諸活動とその枠組みづくり」（加護野・砂川・吉村、2010: 2）とされ、より具体的には、『誰が会長、社長、CEO（最高経営責任者）、COO（最高執行責任者）などの最高責任者を選び、そのパフォーマンスを誰が評価して、どういう答で、そしてどういう手続きで、追い出せるか』に関わる、よりよい企業経営が執行されるようにするための方法、制度と慣行」（加護野・砂川・吉村、2010: 3）とされる。

したがって、コーポレート・ガバナンスの議論は、遡ると会社観、すなわち会社は誰のもので、会社の目的は何かに至る（図3）。また、会社観には国による違いも見られる（図4）。日本企業を対象とした近年の調査でも、企業価値は経済価値だけか、それとも社会価値や組織価値をも含むかについて、「経済価値」とするのが、回答した122社中14社（11.5%）であるのに

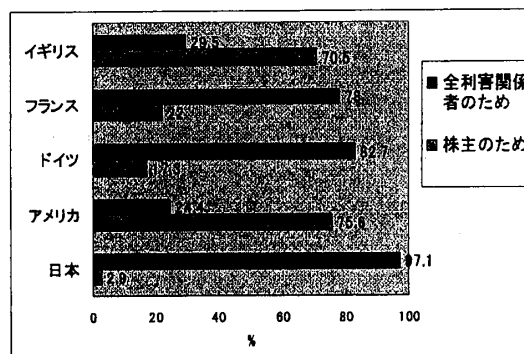
企業の社会性・人間性と企業価値創造
－ 統合報告と管理会計の役割 －

対し、「経済価値，社会価値，組織価値」とするのが，同 108 社（88.5%）となっている（青木・岩田・櫻井, 2009: 85）。

図 3 会社観

基本的な会社観		会社は誰のものか	会社の目的
会社用具観	<一元的用具観> 株主用具観	株主のもの	利益の最大化: 企業価値の最大化
	<一元的用具観> 従業員用具観	従業員のもの	従業員所得の最大化
	<一元的用具観> 経営者用具観	経営者のもの	企業成長: 規模の最大化 自由裁量利益の最大化 経営者所得の最大化
	<多元的用具観>	労使共同のもの 多様な利害関係者のもの	共同利益の最大化: 付加価値の生産の分配 交渉による目的の形成
会社制度観		会社は公器: 誰のものでもない	会社の存続と成長

図 4 会社は誰のために存在するか



N=イギリス78 フランス50 ドイツ110 アメリカ82 日本68

出所：加護野・砂川・吉村（2010: 18）表序-2

出所：吉森（1993: 36）図 2-1

ここまでの議論から，コーポレート・ガバナンスにおける 2 つの対比軸が見出される．1 つは，「コントロール（支配）権の配分における，株主 vs. 経営者」である．2 つめは，「ガバナンスの主体（企業価値の捉え方）における，株主（一元的価値）vs. 多様なステークホルダー（多元的価値）」である．

もちろん，会社を株主のものとする株主用具観においても，他のステークホルダーとの関係は無視されるわけではない．しかし，その場合，顧客重視，従業員重視，CSR は，株主価値を高めるために必要な顧客重視，従業員重視であり，社会的責任の整理となる（田尾, 2013: 69）．これは，先述の①「社会性・人間性は経済性的手段」と共通する考え方である．実態としての企業を見た場合，拠出する経営資源を金融資産に限定せずに，経済的価値の拠出というように広く考えるならば，経営に必要な資源を企業に提供しているのは株主だけではない．従業員は人的資産を提供していると考えることができ，人的資産は知的資産と結びつく．従業員は，知的資産とロイヤリティという，無形であるが，企業を運営するうえで必須の経営資源を提供している．一般に経営資源はヒト，モノ，カネ，情報といわれるが，時代によってこれらの重要性の相対的な高低は異なっている．今日重要な知的資産を主として提供しているのは経営者と従業員である．こうした点を踏まえると，会社は単純に株主のものであるという割り切りは実態からかけ離れていると考えるのが，多元的用具観あるいは会社制度観の基本的視点である（田尾, 2013: 67-68）。

4. 2. コーポレート・ガバナンスが関連するもの

いま見たように，コーポレート・ガバナンスの議論は，「会社は誰のものか」という基本的な会社観に遡る．「会社は誰のものか」は，「ガバナンスを主体的に（最終的に）行うのは誰か」ということをほぼ決定づける．「ガバナンスの主体」が決まると，企業はその「ガバナンスの主体」にとっての価値を中心的に追求するため，「企業価値は何か」が次に決まる．また，その「企業価値」を生み出すために「企業が使用する資本（経営資源）は何か」もそれに合わせて決ま

る⁴。また、「企業が使用する資本」を「企業価値」に変換するのに適した「より良い価値創造の視野はどのようなものか」が決まってくる⁵とともに、「創造された価値の測定・評価にどのような情報を用いるか（必要な業績評価の方法）」も決まってくる。すなわち、これらはいずれも強い関連性を持っている（図5上段）。

図5 コーポレート・ガバナンスの類型

コーポレート・ガバナンスの類型※	代表的な国	会社は誰のものか(基本的な会社観)		ガバナンスを主体的に(最終的に)行うのは誰か	企業価値は何か (output・outcome)	企業が使用する資本(経営資源)は何か (input)	より良い価値創造の視野はどのようなものか	創造された価値の測定・評価にどのような情報を用いるか
					ビジネスモデル			
					価値創造プロセス			
古典的モデル	英・米	法律上は株主	株主(株主用具観)	株主	経済価値(株主価値)	経済価値から見て多様	短期	財務情報
洗練された株主価値モデル					① 経済価値＋(一)環境価値(TBL)、社会価値(CSV、コンシャス・キャピタリズム)など	多様な企業価値から見て多様	長期	財務情報＋非財務情報
多元主義モデル	日本	②	多様なステークホルダー(多元的用具観、会社制度観)	株主、メインバンク、従業員(労働組合)、グループ会社 など	③ 多元的	多様	長期	財務情報＋非財務情報

出所：筆者作成（ただし、※は稲上（2004: 4-5））

コーポレート・ガバナンスには、それにかかわる要素（「会社は誰のものか」や「企業価値は何か」など）の組み合わせによって、さまざまな類型が考えられるものの、経験的に意味のあるコーポレート・ガバナンスの類型として、図5に示した「古典的モデル」（企業の目的は株主価値の最大化）、「洗練された株主価値モデル」（「古典的モデル」に比べてステークホルダーとの協調が重視され、株主の利害関心は経済的なものを超えるが、最終的には株主価値の最大化が志向される）、「多元主義モデル」（企業の目的は多元的な企業価値の創造）（稲上,2004: 4-5）という3つをあげることができる。IIRCによる統合報告の考え方の主たるベースは、「古典的モデル」から「洗練された株主価値モデル」への転換にある⁶。そして、図5のなかの①から③は、齟齬（課題）が生じているところとして認識できる。すなわち、①と③は、株主と経済価値以外の価値（およびその経済価値とのつながり）について対話するという課題である。また、②は、法律上、会社は株主のもの（ガバナンスの主体は株主）であるものの、会社観（ガバナンスの実態）は必ずしもそうではないという課題である。

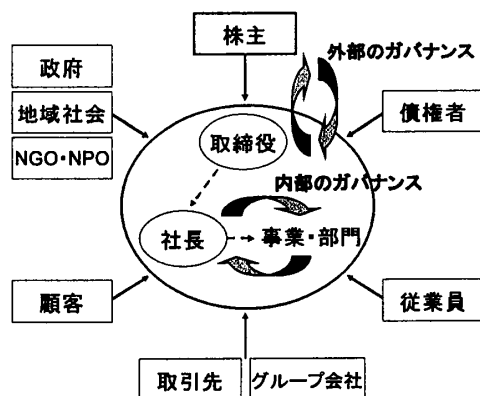
4. 3. コーポレート・ガバナンスの枠組み

ここで、コーポレート・ガバナンスの枠組みを整理すると、ガバナンスを機能させる議決権

企業の社会性・人間性と企業価値創造
 - 統合報告と管理会計の役割 -

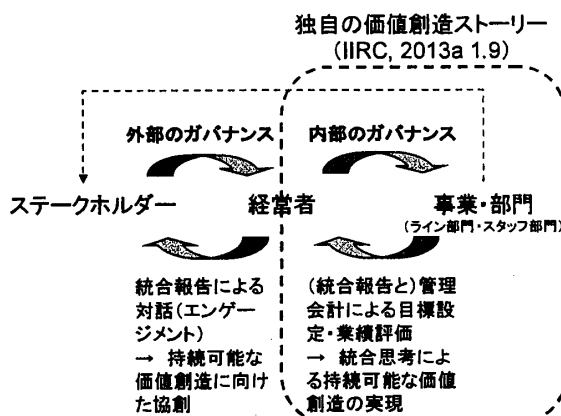
力、経済力、法律・政治力のうち、株主は議決権力と経済力を、債権者、従業員、取引先、顧客は経済力を、そして政府、地域社会、NGO・NPOなどは法律・政治力を、それぞれ企業に対して行使する。図6に示す、さまざまなステークホルダーのなかで、ガバナンスの役割をもつとも期待されているのは、議決権力の唯一の保持者である株主である。

図6 企業を取り巻くステークホルダーとガバナンス



出所：筆者作成

図7 ステークホルダー、経営者、事業・部門の関係



出所：筆者作成

一方、株主を中心とする「外部のガバナンス」に基づいて、持続可能な価値創造を実現する「内部のガバナンス」がある。ステークホルダーと直に接するのは、経営者に加え、ライン部門やスタッフ部門である。特に、IR（investor relations）担当部門、CSR 担当部門、人事担当部門などが重要となる。さらに、持続可能な価値創造を実現するためには、「内部のガバナンス」のなかに、有効な「外部のガバナンス」を構築し機能させる仕組みが備わっていなければならない。それは、ガバナンス責任者としての経営者の役割から導かれる。また、持続可能な企業価値の創造のために「外部のガバナンス」を有効に機能させるには、ステークホルダーのさまざまな視点の存在が不可欠であり、いかに「多様性」を確保するかが課題となる。ここでいう「多様性」には、多様なステークホルダーと、各ステークホルダーにおける多様性（例えば、株主における機関投資家と個人株主、従業員における男性と女性など）という2つの意味が含まれる。

図7に示したように、「外部のガバナンス」においては、それを有効に機能させる1つの手段としての統合報告の役割が見出される。例えば、企業理念、長期的な目標やそれを達成するための戦略などを統合報告書に示し、統合報告書を用いた、ステークホルダーと経営者との「対話（エンゲージメント）」を通じて、持続可能な価値創造に向けた協創を図る。また、「内部のガバナンス」においては、それを支援するものとしての統合報告と管理会計の役割が見出される。例えば、統合報告書に示した長期的な目標や戦略を実現するべく、各事業・部門における目標を設定して業績評価を行うとともに、それを報酬制度と結びつけることで、統合思考を醸成し（内山, 2014b: 34-35）、従業員のモチベーションを高め、持続可能な価値創造の実現を図る。そして、これら2つのガバナンスは、「ダブル・ループ」として1つのつながりを持って連携・連動して、機能しなければならない。

5. 統合報告の役割と課題

5. 1. 統合報告とは

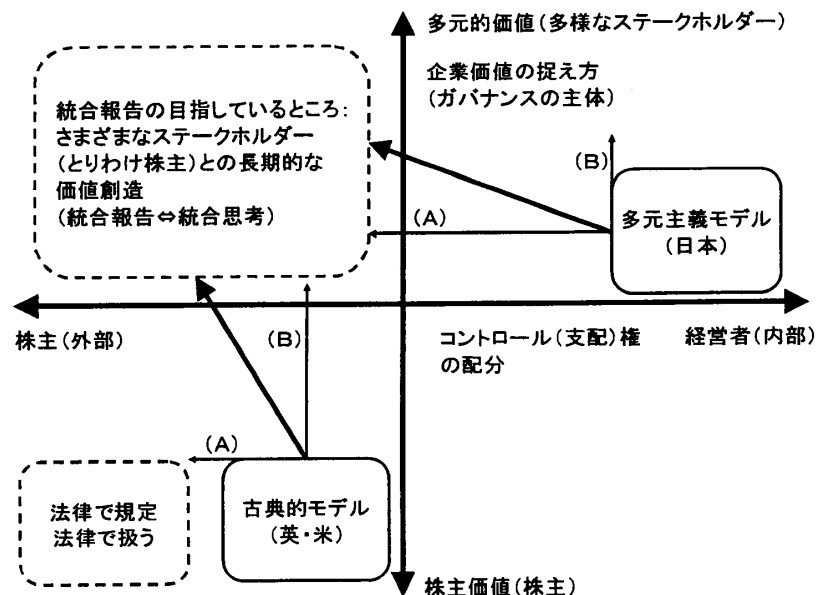
統合報告とは、統合思考を基礎として、長期にわたる価値創造についての組織による定期的な統合報告書を生み出し、これに関連する、価値創造の諸相についてのコミュニケーションをもたらすプロセス（FW: 33）である。また、統合報告書は、組織の戦略、ガバナンス、業績、見通しが、外部環境のコンテキストのなかで、いかに短期、中期、長期にわたる価値創造に至るかについての簡潔なコミュニケーション（FW 1.1）である。

統合報告書の第一義的な目的は、財務資本の提供者に、組織がいかにして長期にわたって価値を創造するかを説明することである。したがって、統合報告書は、財務とその他両方の関連する情報を含む（FW 1.7）とされる。また、統合報告書は、従業員、顧客、サプライヤー、ビジネスパートナー、地域社会、立法者、規制当局、政策立案者を含む、組織の長期にわたる価値創造の能力に関心を持つすべてのステークホルダーにとって有益である（FW 1.8）とされる。

5. 2. 統合報告の役割

前節で指摘したように、コーポレート・ガバナンスにおいては、「コントロール（支配）権の配分における、株主 vs. 経営者」と「ガバナンスの主体（企業価値の捉え方）における、株主（一元的価値） vs. 多様なステークホルダー（多元的価値）」という2つの対比軸がある。いま、前者を横軸に、後者を縦軸にとるとともに、図5の「古典的モデル」と「多元主義モデル」、および「統合報告の目指しているところ」を位置づけると、図8のように示すことができる。

図8 コーポレート・ガバナンスにおける2つの対比軸と「統合報告の目指しているところ」



出所：筆者作成

企業の社会性・人間性と企業価値創造
－ 統合報告と管理会計の役割 －

統合報告は、その定義や目的から、投資家を中心としたさまざまなステークホルダーとの対話を通じた、長期的な価値創造を目指していることがわかる。ここで、統合報告の役割を次の2つに要素分解する。すなわち、(A) 企業価値創造プロセスの投資家への報告から、投資家との対話（エンゲージメント）（FW 1.7, 3.20）を行い、長期的な企業価値（特に経済価値）を創造する、(B) 価値創造に影響する多様なステークホルダーを認識し、多様なステークホルダーとの対話（FW 1.8, 2.4, 3.10）を行い、統合思考（事業・機能ユニットと、組織が利用し影響を与える資本との関係について積極的に考慮すること（FW: 33））を醸成することで、長期的な企業価値（特に社会価値、組織価値）を創造する。

なお、上記 (A) と (B) とはつながっていることに注意を要する。統合報告が想定する投資家は、長期的な価値創造に関心を持つ投資家（FW 1.7）である。(A)「投資家との対話」は、経営者と対話し、経営者を支援し、価値を協創（共創）する、長期視点を持った投資家とともに長期的に（持続可能な）企業価値を創造することを目指すものである。その際、持続可能な企業価値創造には、多様なステークホルダーの認識が必要である。したがって、統合報告書の第一義的な報告先は投資家であるが、それは (B)「多様なステークホルダーの認識」とは対立しない。

ただし、コーポレート・ガバナンス（基本的な会社観）が異なることで、統合報告の役割 (A)「投資家との対話」と (B)「多様なステークホルダーの認識」それぞれの内容や大きさが異なることが指摘できる（図9）。

図9 コーポレート・ガバナンスの類型と統合報告の役割

	(A)投資家との対話	(B)多様なステークホルダーの認識
古典的モデル (英・米)	・「短期志向(short-termism)」の是正	・経済価値と社会価値や組織価値とのつながりの認識 ・社会価値や組織価値自体の重要性の認識
多元主義モデル (日本)	・投資家との対話を通じたコーポレート・ガバナンスの強化 (例 スチュワードシップ・コード、コーポレートガバナンス・コード、価値の協創；経済産業省、2014)	・ステークホルダー、企業価値における真の多元性の実現 ・多様性の企業価値への結びつけ、それによる統合思考の醸成 (例 ステークホルダー・エンゲージメント、ダイバーシティ経営、グローバル化、リスク・マネジメント)

出所：筆者作成

まず、「古典的モデル」について考える。(A)「投資家との対話」については次のような役割が期待される。以前より、投資家と企業との関係は、投資と利益分配という「価値交換」の関係（カネだけの関係）になっている。これは、株式会社においては「所有と経営の分離」によって株主（投資家）が無機能資本家となっていることによる。投資家の原点は有機能資本家

(この事業を自ら行いたい、だからお金を投資する)であり、それを今日の投資家に適用すると、「価値の協創(共創)(この事業を行ってもらいたい(応援したい)、だからお金を投資する)」と表現できる。このような考え方の近年における重要性の上昇の背景には、カネだけの関係に基づく投資の「短期志向(short-termism)」への反省がある。統合報告には、この「短期志向」の是正の役割が期待される。

一方、(B)「多様なステークホルダーの認識」については次のような役割が期待される。法律でも規定されるような「会社は株主のもの」という考え方を追求すると、経済価値(株主価値)だけの追求、短期的な企業価値の追求に偏る危険性がある。持続可能な企業価値の創造のためには、企業価値創造における経済価値と社会価値や組織価値とのつながりの認識や、社会価値や組織価値自体の重要性の認識が不可欠である。ここから導かれるのが、図5の「洗練された株主価値モデル」である。統合報告には、「古典的モデル」から「洗練された株主価値モデル」への転換促進の役割が期待される。

次に、「多元主義モデル」について考える。(A)「投資家との対話」については次のような役割が期待される。「この事業を行ってもらいたい(応援したい)、だからお金を投資する」という投資家においては、短期的な配当よりも、長期視点に基づく再投資を望む。それは、その企業にとっても、その企業が活動を行う国にとっても望むことであろう。このような行動を投資家に取ってもらうためには、企業理念、目標や戦略、価値創造プロセス、業績などについての開示と説得が不可欠となる。そのための投資家との対話が重要になる。それはすなわち、コーポレート・ガバナンスの一環としての役割であり、統合報告には、投資家との対話、それを通じたコーポレート・ガバナンスの強化への貢献の役割が期待される。この期待は、特に近年の日本で顕著である(例えば、日本版スチュワードシップ・コードやコーポレートガバナンス・コードの策定など)。

一方、(B)「多様なステークホルダーの認識」については次のような役割が期待される。そもそも、例えば多くの日本企業は、多様なステークホルダーを認識し、多元的用具観あるいは会社制度観に基づいた長期視点の経営を行ってきた。日本の統合報告先進企業では、すべてのステークホルダーに向けて統合報告書を作成し、統合報告書の社内利用(従業員など)にも取り組んでいる。また、IIRCの最初のディスカッションペーパーでは、企業報告が変わるべき理由の1つとして、物的および財務的資産によって説明される企業の市場価値の割合が劇的に減少し、市場価値の残りの部分は無形の要因(intangible factors)であって、それらの多くは財務諸表において説明されていないことを指摘している(IIRC, 2011: 4)。このようなインタンジブルズ(無形の資産)に関しては、経済産業省による「知的資産経営の開示ガイドライン」の統合報告との類似性(内山, 2014a: 108-110)や統合報告への反映の経緯(住田, 2014: 58-62)が明らかにされている。これらの点で、多くの日本企業の経営と統合報告との整合性、とりわけ「多様なステークホルダーの認識」との整合性は高いと考えられる。

しかし、日本企業にも課題は存在する。例えば、株主は株式の持ち合いにより、従業員は長期的雇用により、取引先は下請けや系列として、それぞれ企業システムに取り込まれた(「内部化」された)ため、加えて市民社会組織が未発達であったため、「これまで日本の企業社会では、ステイクホルダーが企業に対して厳しくアカウンタビリティを求め、そして企業がそれに応える、というような関係性はつくられてこなかった」(谷本, 2006: 22-25)という指摘がある。また、日本のCSR・ESG関連情報の開示は国際的にも進んでいるとされるが、CSR・ESG関連事項が企業価値やリスクにどのように関係しているかは不明瞭である。そこでは、統合報告の基

礎となる統合思考の不十分さが指摘できる。

さらに、世界の変化に基づく新しいガバナンスの特徴として、従来の行政制度と市場の持つ特質を併せ持ったものであること（複雑化）、複数の法的管轄がかかわるものであり、しばしば国をまたがること（ボーダーレス化）、ステークホルダーの範囲が広がり、数も増えていること（ステークホルダーの拡大・増加）（Bevir, 2012: 5-7. カッコ内は筆者）が指摘される。企業活動が大規模化、広域化、高度化するなかで、企業価値創造におけるインプット、アウトプット、アウトカムが一層多様化し、かつその多様性の重要性が高まる。日本企業は本当に多様であるのか、多様性の重要性や危険性を認識しているのかは、議論が必要である。多様なステークホルダーや多元的な企業価値が「当たり前」とされる企業であるほど、多様性をシステムティックに捉えることが十分にできていない可能性がある。また、法律が企業に社会的責任のある活動に従事することを義務づけることは、あまりない。企業の社会的責任は、典型的には、ネットワーク内の法的拘束力のない合意や理解に依拠する（Bevir, 2012: 49）。したがって、そこには、多くの場合、明確なルールや評価基準がないか、あるいはそれらが見出しにくい。そこでは、主に欧米世界において出来上がったルールに対応するという態度から、ルールメイクや議論に参画するという態度への転換が重要である。

このように、(B)「多様なステークホルダーの認識」は、多様なステークホルダーがかかわって多元的な企業価値を創造することを目指すという意味で、企業の社会性・人間性の追求に深くかかわるが、多様なステークホルダーを過不足なく認識し、ステークホルダーとの関係性のなかに自社の強みと課題を見出し、それを企業価値創造に結びつけてマネジメントすることは、「多元主義モデル」をとる企業でも難しい経営課題である。この問題は、価値創造とともに、近年その重要性が一層高まっているリスク・マネジメントにも大きくかかわる。上記の経営課題に対する統合報告の役割は大きいといえる。

5. 3. 統合報告の課題

期待される多くの役割の一方で、国際統合報告フレームワークが提示する統合報告にはいくつかの課題が存在する。

第1に、経済価値に結びつかない（関係しない）社会価値や組織価値は考慮から除外される可能性が指摘できる。このことは、すべての企業価値を経済価値につなげて考えること（「社会性・人間性は経済性的手段」）の問題点と符合する。統合報告書の第一義的な報告先は投資家であり、投資家は、組織自身にとっての価値（経済価値）を創造する能力に影響を与える場合、他者にとっての価値（社会価値など）に関心を持つ（FW 1.7, 2.5. カッコ内は筆者）。しかし、経済価値の向上に必ずしも結びつかない社会価値の実現が存在するという指摘（向山, 2012: 39-42）や、投資家向け情報である統合報告での重要性判断は、すべての重要なステークホルダーに対して企業の環境的・社会的リスクや配慮行動の実態を伝えなければならないCSR報告書の重要性判断と必ずしも一致しないという指摘（上妻, 2012: 118-119）がある。

第2に、先述のように、企業の市場価値における財務資本の相対的価値の低下を統合報告の議論の1つの出発点としている一方で、しかし、統合報告書の第一義的な目的は財務資本の提供者（投資家）への報告としていることの矛盾である。

第3に、ステークホルダーの多側面化への対応の難しさがある。例えば、日本企業においてしばしば見られる従業員持株会は、株主と従業員という、時に利害を異にする2つのステークホルダーが1つの主体に内在していることを表している。ステークホルダーを単純に類型化す

る議論の下では、このような複合的ステークホルダーに対してどのように対応するのかは十分に明らかにできない。

この他に、持続可能性に関する規格 (sustainability standards) そのものに対しては、最善の実践よりも受け入れられている規格の方が促進される、イノベーションが抑制される、採用されていないあるいは適切に適用されていない規格は無関係であるとみなされる、最低限の水準を促進してしまう、あまりに厳しすぎたり緩すぎたりする (Oakley and Buckland, 2004: 133-134) といった懸念が指摘される。

6. 管理会計の役割と課題：統合報告をベースに

6. 1. 管理会計の役割 (かかわりの深い管理会計のテーマ)

統合報告を実践するにあたっては、その効果的・効率的実施に対して、管理会計の実践や研究が少なからぬ役割を果たすと考えられる (内山, 2014b)。

バランスト・スコアカード (BSC) では、価値創造プロセスの認識や報告により、図9の(A)「投資家との対話」において、財務情報と非財務情報との結合性や非財務情報どうしの結合性を考慮し、記述することで、統合思考を醸成し、それが結果的に(B)「多様なステークホルダーの認識」につながると期待される。また、バリューチェーンやサプライチェーンでは、同じく価値創造プロセスの認識や報告により、(A)「投資家との対話」においてリスク・マネジメントを深化させ、(B)「多様なステークホルダーの認識」につながると期待される。

インタンジブルズでは、統合報告書の作り方やそれを通じたステークホルダーとの対話自体が競争優位の無形の源泉となり、(A)「投資家との対話」、(B)「多様なステークホルダーの認識」を高度化する。とりわけ、人的資産やレピュテーションに関するマネジメントは(B)「多様なステークホルダーの認識」にとって重要であると考えられる。

この他にも、環境会計 (マテリアルフローコスト会計) は、情報の結合性の促進により (B)「多様なステークホルダーの認識」を伸張し、また、グループ経営の進展は、IRの形式や報告書の作成など、(A)「投資家との対話」において新たな研究機会を提供している。

6. 2. 管理会計の課題

統合報告やその考え方の拡大・浸透に伴い、管理会計にも新たな課題が指摘できる。

図7の「外部のガバナンス」においては、外部報告と内部報告との整合化・一体化が一層求められる。例えば、外部向けの経営指標と内部向けの経営指標との整合や、中期経営計画の使い分けや達成率の低さ (伊藤・加賀谷・鈴木, 2012: 17-18) という問題、ステークホルダーとの関係のマネジメントと BSC とのかかわり (Atkinson and Epstein, 2000), BSC の IR への役立ち (櫻井, 2008: 29) といった研究課題が存在する。これらは、多様なステークホルダーの認識を前提に、多様なステークホルダーへの情報提供であるほど、多様な外部環境の理解のために重要であると思われる⁷。

同じく「内部のガバナンス」においては、内部情報における整合化・一体化が一層求められる。例えば、事業・部門におけるマネジメント情報と経営者層が持つ情報との乖離や不整合という課題である。これは、コーポレート・ガバナンスの良否に直結する問題であり、特に社外取締役にとって問題である。社内における統合思考不足によって、部分最適な情報が事業・部

企業の社会性・人間性と企業価値創造
－ 統合報告と管理会計の役割 －

門から提供され、結果として「内部のガバナンス」が機能しない可能性を指摘できる。

また、財務情報と非財務情報との統合化だけでなく、非財務情報どうしの統合化も課題である。これは、統合思考の醸成に不可欠であり、例えば、BSCにおいてもリスク・マネジメントやCSR（CSV）の領域での研究（Kaplan and Norton, 2012: 4-5）が期待されている。

7. おわりに

本稿では、投資家を中心としたさまざまなステークホルダーとの対話を通じた、長期的な（持続可能な）企業価値創造を支援する仕組みとしての統合報告について、その役割と課題を検討し、コーポレート・ガバナンスや会社観が異なることで、統合報告の役割が異なることを指摘した。また、統合報告をベースとした管理会計の役割と課題について検討した。

企業は「私的存在」であるとともに「社会的存在（公器）」でもある。企業活動の大規模化やグローバル化、社会的影響力の増大に伴い、広く企業の社会的側面（社会性・人間性）がより強調されるようになっていく。経済性と社会性・人間性とが長期的には一致しなければ、持続可能な企業価値の創造は望めず、持続可能な企業価値創造には、多様なステークホルダーの認識（多元的な企業価値の追求）が必要である。また、コーポレート・ガバナンスの重要性を指摘できるが、コーポレート・ガバナンスの問題は、会社観が深くかわり、それには国による違いもある。統合報告には、「投資家との対話による長期的な企業価値の創造」と「価値創造に影響する多様なステークホルダーの認識（多元的な企業価値の追求）による長期的な企業価値の創造」という大きく2つの役割があり、両者はつながっている。そして、コーポレート・ガバナンスや会社観が異なると、統合報告の役割の内容や大きさが異なる。多くの日本企業に代表される「多元主義モデル」のコーポレート・ガバナンスの下では、統合報告には、投資家との対話を通じたコーポレート・ガバナンスの強化への貢献という役割とともに、多様なステークホルダーを過不足なく認識し、ステークホルダーとの関係性のなかに自社の強みと課題を見出し、それを企業価値創造に結びつけてマネジメントし、統合思考を醸成するという役割が期待される。そして、このような統合報告にかかわる管理会計として、BSC、バリューチェーンやサプライチェーン、インタングИБルズ、環境会計などがあげられ、そこでの課題として、「外部のガバナンス」における外部報告と内部報告との整合化・一体化や、「内部のガバナンス」における内部情報の整合化・一体化、非財務情報どうしの統合化がある。

謝辞

本稿は、日本管理会計学会 2014 年度全国大会（青山学院大学）における統一論題報告を加筆修正したものである。座長の下田丈平先生（九州大学）には、貴重な報告と考察の機会を頂戴したことを感謝申し上げたい。

なお、本稿は、科学研究費補助金（基盤研究(C)研究課題番号 25380591）による研究成果の一部である。

注

¹ 狭義の CSR（企業の社会的責任）を社会（外部ステークホルダー）に対する企業としての責任、労働 CSR を従業員（内部ステークホルダー）に対する企業としての責任とすると、両者を

合わせたものが広義の CSR となる。

² このことが、統合報告書と CSR 報告書との違いでもある。

³ 企業価値は、貨幣単位で測定可能な経済価値と貨幣単位で測定が困難な非経済価値から構成されている。非経済価値には多様なものが含まれ、それらは相互に関係しているので、概念的に明確に区分できるわけではない。また、非経済価値も測定能力の向上によって経済価値として認識されるようになってきている。この意味で、非経済価値と経済価値との差は絶対的なものではない（石崎, 2007: 258）。例として、インタンジブルズやレピュテーションをあげることができる。

⁴ 国際統合報告フレームワークにおける「ビジネスモデル」(FW 2.23)にあたる。

⁵ 国際統合報告フレームワークにおける「価値創造プロセス」(FW 2.20, 2.21)にあたる。

⁶ 類似・関連するものや「多元主義モデル」により近づくものとして、トリプルボトムライン (TBL) (Elkington, 1994; Henriques and Richardson, 2004), 戦略的 CSR や CSV (共通価値の創造) (Porter and Kramer, 2006; 2011), コンシャス・キャピタリズム (Mackey and Sisodia, 2013) などがある。

⁷ 財務会計と管理会計の垣根を崩す「財務報告の managerialisation」(Zambon, 2011) も指摘される。

参考文献

- 青木章通, 岩田弘尚, 櫻井通晴. 2009. 「レピュテーション・マネジメントに関する経営者の意識—管理会計の視点からのアンケート調査結果の分析—」『日本会計研究学会スタディ・グループ「インタンジブルズの管理会計研究—コーポレート・レピュテーションを中心に—」 中間報告』: 83-112.
- Atkinson, A. A. and M. J. Epstein. 2000. Measure for Measure. *CMA Management* 74(7): 22-28.
- Bevir, M. 2012. *Governance: A Very Short Introduction*. Oxford; UK, Oxford University Press. 野田牧人訳 2013. 『ガバナンスとは何か』NTT 出版.
- Elkington, J. 1994. Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review* 36(2): 90-100.
- Henriques, A. and J. Richardson ed. 2004. *The Triple Bottom Line: Does it All Add up?*. Oxfordshire; UK, Earthscan. 大江宏, 小山良訳 2007. 『トリプルボトムライン—3つの決算は統合できるか?—』創成社.
- 稲上毅. 2004. 「株主重視と従業員重視—その両立可能性: 国際動向と経営イデオロギー—」稲上毅, 森淳二郎編『コーポレート・ガバナンスと従業員』東洋経済新報社: 1-32.
- International Integrated Reporting Committee. 2011. *Towards Integrated Reporting: Communicating Value in the 21st Century*.
- International Integrated Reporting Council. 2013a. *Consultation Draft of the International <IR> Framework*.
- International Integrated Reporting Council. 2013b. *The International <IR> Framework*.
- 石崎忠司. 2007. 「企業価値の二面—一元的企業価値から多元的企業価値へ—」石崎忠司, 中瀬忠和編著『コーポレート・ガバナンスと企業価値』中央大学出版部: 255-283.
- 伊藤邦雄, 加賀谷哲之, 鈴木智大. 2012. 「会計はどこに向かっているのか: 有用性喪失を超えて, 価値創造に貢献できるか」一橋ビジネスレビュー 60(1): 6-22.

- Jensen, M. C. 2000. *A Theory of the Firm: Governance, Residual Claims, and Organizational Forms*. Cambridge; MA, Harvard University Press.
- 加護野忠男, 砂川伸幸, 吉村典久. 2010. 『コーポレート・ガバナンスの経営学—会社統治の新しいパラダイム』有斐閣.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton. 2012. The Balanced Scorecard's 20th Anniversary. *Balanced Scorecard Report* 14(3): 1-5.
- 経済産業省. 2014. 「『持続的成長への競争力とインセンティブ—企業と投資家の望ましい関係構築—』プロジェクト（伊藤レポート） 最終報告書」.
- 上妻義直. 2012. 「統合報告はどこへ向かうのか」 会計 182(4): 107-123.
- Mackey, J. and R. Sisodia. 2013. *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business*. Boston; MA, Harvard Business Review Press. 鈴木立哉訳 2014. 『世界でいちばん大切にしたい会社—コンシャス・カンパニー』翔泳社.
- 宮島英昭. 2011. 「日本の企業統治の進化をいかにとらえるか 危機後の再設計に向けて」 宮島英昭編著『日本の企業統治』東洋経済新報社: 1-70.
- 向山敦夫. 2012. 「CSR の戦略的理解と社会環境情報開示—経済的価値と社会的価値のバランス—」 会計 182(3): 31-45.
- Oakley, R. and I. Buckland. 2004. What if Business as Usual Won't Work?. in Henriques, A. and J. Richardson ed. *The Triple Bottom Line: Does it All Add up?*. Earthscan: 131-141.
- Porter, M. E. and M. R. Kramer. 2006. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review* 84(12): 78-92. 村井裕訳 2008. 「競争優位の CSR 戦略」 DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 33(1): 36-52.
- Porter, M. E. and M. R. Kramer. 2011. Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism—and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review* 89(1-2): 63-77. 編集部訳 2011. 「経済的価値と社会的価値を同時実現する共通価値の戦略」 DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 36(6): 8-31.
- 櫻井通晴. 2008. 『バランスト・スコアカード（改訂版）—理論とケース・スタディー』同文館出版.
- 住田孝之. 2014. 「統合報告の我が国経済への効果」 企業会計 66(5): 57-67.
- 田中隆雄. 2005. 「コーポレート・ガバナンスと企業価値—買収防衛に関連して—」 会計 168(3): 1-17.
- 谷本寛治. 2006. 『CSR 企業と社会を考える』NTT 出版.
- 田尾啓一. 2013. 『リスク・ガバナンス—企業価値経営から持続的経営へ』中央経済社.
- 内山哲彦. 2014a. 「管理会計研究としての統合報告の意義」 産業経理 73(4): 104-113.
- 内山哲彦. 2014b. 「統合報告と管理会計—二つの研究視点から—」 会計 185(6): 27-40.
- 山口操. 1989. 『原価会計情報システム論』慶應通信.
- 吉森賢. 1993. 『EC 企業の研究—その発想と行動—』日本経済新聞社.
- Zambon, S. 2011. The managerialisation of Financial Reporting: an introduction to a destabilizing accounting change. *Financial Reporting, Special Issue*: 5-16.

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。必要な場合はキックコー [] 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^e , 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), χ (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と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) 研究の必要性と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。

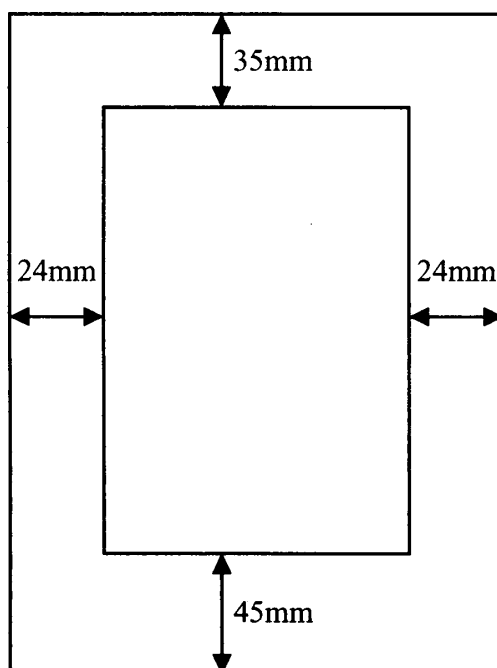
学会誌の論文規格

2001 年 12 月 学会誌常任編集委員会

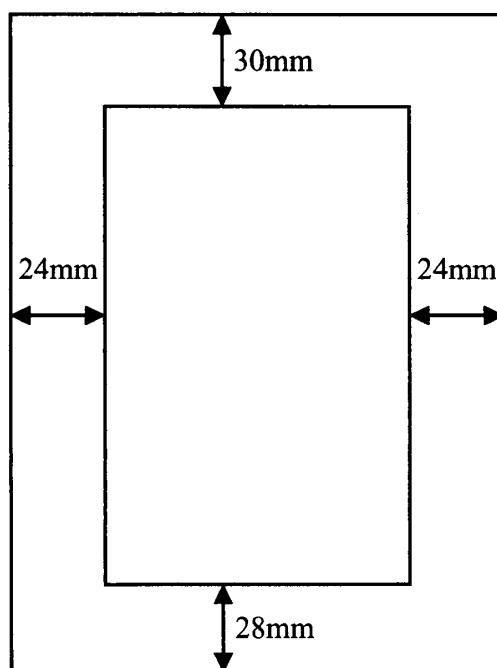
1. 論文等の原稿（A4 サイズ）の上下と左右の余白

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

下記の要領で、原稿を投稿致したく、ここに申し込みます。なお、投稿原稿は、学会誌執筆要領ならび論文規格に則し執筆しており、モノクロで印刷し提出しております。

申込日： 年 月 日

執筆者氏名 (英文表記)		会員 準会員 (いずれかを○で囲って下さい)	
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 (いずれかを○で囲って下さい)	
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)

この用紙を A4 版に拡大コピーしお使い下さい。また、日本管理会計学会のサイトからダウンロードできます。

編集後記

日本管理会計学会 2014 年度全国大会は、平成 26 年 9 月 11 日（木）から 13 日（土）の 3 日間、青山学院大学青山キャンパスで開催されました。本号は、「環境、社会およびガバナンスに対して管理会計はどう向き合うか？」と題した同大会統一論題における 3 名の報告者（宮地晃輔氏、今井範行氏、内山哲彦氏）と座長を務められた大下丈平氏の論文を、論壇論文として収録しています。投稿論文と異なり、論壇論文にはブラインド・レフリー制を導入していません。ちなみに編集委員の青木雅明氏、杉山善浩氏、大鹿智基氏および窪田祐一氏にこれら論壇論文をレビューして頂いております。

2015 年 3 月

日本管理会計学会編集委員会
委員長 上 埜 進

2015 年 3 月 20 日発行

第 23 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 上 埜 進

発行・編集 日本管理会計学会

学会誌編集委員会

〒658-8501 兵庫県神戸市東灘区岡本8-9-1

甲南大学経営学部 杉山善浩研究室 気付

日本管理会計学会 学会誌編集委員会 委員長 上 埜 進

電話 080-6130-3083

E-mail : ueno@konan-u.ac.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

早稲田大学大学院会計研究科 清水孝研究室内

URL : <http://www.sitejama.org/>

E-mail : jama-info@sitejama.org

印刷所 株式会社 市川活版所

会員外分領価格 3,240円（本体3,000円）

編集後記

日本管理会計学会 2014 年度全国大会は、平成 26 年 9 月 11 日（木）から 13 日（土）の 3 日間、青山学院大学青山キャンパスで開催されました。本号は、「環境、社会およびガバナンスに対して管理会計はどう向き合うか？」と題した同大会統一論題における 3 名の報告者（宮地晃輔氏、今井範行氏、内山哲彦氏）と座長を務められた大下丈平氏の論文を、論壇論文として収録しています。投稿論文と異なり、論壇論文にはブラインド・レフリー制を導入していません。ちなみに編集委員の青木雅明氏、杉山善浩氏、大鹿智基氏および窪田祐一氏にこれら論壇論文をレビューして頂いております。

2015 年 3 月

日本管理会計学会編集委員会
委員長 上 埜 進

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

2015 年 3 月 20 日発行

第 23 巻第 2 号

編集委員長 上埜 進

発行・編集 日本管理会計学会

学会誌編集委員会

〒658-8501 兵庫県神戸市東灘区岡本8-9-1

甲南大学経営学部 杉山善浩研究室 気付

日本管理会計学会 学会誌編集委員会 委員長 上埜 進

電話 080-6130-3083

E-mail : ueno@konan-u.ac.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

早稲田大学大学院会計研究科 清水孝研究室内

URL : <http://www.sitejama.org/>

E-mail : jama-info@sitejama.org

印刷所 株式会社 市川活版所

会員外分領価格 3,240円（本体3,000円）

The Members of the 2014-2017 Editorial Board

Editor in Chief	Susumu Ueno , Konan University
Associate Editor	Masaaki Aoki , Tohoku University
Associate Editor	Yoshiyuki Nagasaka , Konan University
Managing Editor	Takayuki Asada , Ritsumeikan University
Managing Editor	Hiromitsu Sato , Waseda University
Managing Editor	Yoshihiro Sugiyama , Konan University
Managing Editor	Takanori Suzuki , Waseda University
Managing Editor	Tomoaki Sonoda , Keio University
Managing Editor	Kenji Yasukata , Kinki University
Board member	Tomoki Oshika , Waseda University
Board member	Masakatsu Oshima , Asia University
Board member	Hiroshi Obata , Hitotsubashi University
Board member	Hiroto Kataoka , Meiji University
Board member	Naoyuki Kaneda , Gakushuin University
Board member	Yoshitaka Kobayashi , Waseda University
Board member	Takashi Shimizu , Waseda University
Board member	Kenichi Suzuki , Meiji University
Board member	Shoichiro Hosomi , Tokyo Metropolitan University
Board member	Hiroki Yamashita , Aoyama Gakuin University
Board member	Eisuke Yoshida , Keio University
Board member	Johei Oshita , Kyushu University
Board member	Takehisa Kajiwara , Kobe University
Board member	Shogo Kimura , Nagoya University
Board member	Yuichi Kubota , Nanzan University
Board member	Masanobu Kosuga , Kwansei Gakuin University
Board member	Norio Sawabe , Kyoto University
Board member	Atsushi Shiiba , Osaka University
Board member	Ichiro Mizuno , Kansai University
Board member	Hiroshi Miya , Kobe University
Board member	Makoto Yori , Hyogo Prefectural University

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: Susumu Ueno, Editor-in-Chief, c/o Yoshihiro Sugiyama, Konan University, 8-9-1, Okamoto, Higashi-nada-ku, kobe-shi, 658-8501, Japan.

Printed by Ichikawa Printing Co., Ltd.

Copyright © 2015, 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 2014-2017 Executive Board of the Association

President	Noboru Harada , Mejiro University
Vice Presidents	Masaaki Aoki , Tohoku University
Vice Presidents	Masakatsu Oshima , Asia University
Vice Presidents	Shogo Kimura , Nagoya University
Vice Presidents	Takashi Shimizu , Waseda University

Executive Directors:

Takayuki Asada , Ritsumeikan University	Masao Tsuji , Waseda University
Takashi Arae , Nihon University	Yoshiyuki Nagasaka , Konan University
Gunyung Lee , Niigata University	Nobuyoshi Nagaya , Sanno University
Kazunori Ito , Senshu University	Yasutaka Hasegawa , Reitaku University
Susumu Ueno , Konan University	Kazuki Hamada , Kwansei Gakuin University
Yoichi Kataoka , Tokyo University of Science	Shufuku Hiraoka , Soka University
Hisashi Kawai , Chuo University	Ichiro Mizuno , Kansai University
Takaaki Kikui , Tokyo Gakugei University	Yoshiteru Minagawa , Nagoya Gakuin University
Masanobu Kosuga , Kwansei Gakuin University	Yasuhiro Monden , University of Tsukuba
Nobumasa Shimizu , Waseda University	Ryohei Yanagi , Eisai Co., Ltd.
Tomoaki Sonoda , Keio University	Masamichi Yoshioka , Tokyo University of Science
Ko Tasaka , Kurume University	Kazuo Yokoyama , Certified Public Accountant

The Members of the 2014-2017 Board of Directors

Akimichi Aoki , Senshu University	Hiromitsu Sato , Waseda University
Yasumichi Iijima , Aichi Gakuin University	Norio Sawabe , Kyoto University
Katsuhiro Ito , Seikei University	Ryozo Shirogane , Kokushikan University
Yoshihiro Ito , Waseda University	Kenichi Suzuki , Meiji University
Tomonori Inooka , Kokushikan University	Takanori Suzuki , Waseda University
Masaaki Imabayashi , Mejiro University	Hirohisa Hirai , Takasaki City University of Economics
Akihiko Uchiyama , Chiba University	Yuta Hoshino , Nagoya City University
Johei Oshita , Kyushu University	Kanji Miyamoto , Osaka Gakuin University
Noboru Ogura , Aoyama Gakuin University	Hisashi Mori , Meiji University
Hiroshi Obata , Hitotsubashi University	Kenji Yasukata , Kinki University
Takehisa Kajiwarra , Kobe University	Hiroki Yamashita , Aoyama Gakuin University
Hiroto Kataoka , Meiji University	Satoshi Yoshimura , Ryutsu Keizai University
Yoshitaka Kobayashi , Waseda University	Takeo Watanabe , Chuo University
Seiichi Kon , Kyushu Sangyo University	

Advisers

Tadashi Ishizaki, Shoin University
Masayasu Tanaka, Tokyo University of Science
Kohei Yamada, Ohara Graduate School of Accounting

Auditors

Satoshi Komiyama, Waseda University
Kouichi Saito, Nanzan University
Kozo Suzuki, Tokyo Metropolitan Government

Managers

Hironao Iwata, Senshu University
Haruo Otani, Nagasaki University
Yukiko Kusu, Aoyama Gakuin University
Yoshihiro Sugiyama, Konan University
Yasuhiro Matsuda, Tohoku University
Takashi Manami, Kanto Gakuen University
Tsutomu Yoshioka, Sanno University
Naoto Watanabe, Daito Bunka University

JAMA

ISSN 0918-7863

The Journal of Management Accounting, Japan

Published by

THE JAPANESE ASSOCIATION OF MANAGEMENT ACCOUNTING

Volume 23, No. 2 2015

Invited Articles

How does Management Accounting Tackle the Environment, —————● Johei Oshita
Society and Governance?

A Proposal for Effective Target Costing for Local Shipbuilding —————● Kousuke Miyaji
Industry in Japan to Recover Profitability and Competitive
Advantage: A Case Study of a Shipbuilding Company in Nagasaki Prefecture

Dual-mode Management Accounting and Capital Market: A Study —————● Noriyuki Imai
on Short-termism in Profit Management

Social and Human Aspects of Corporations and Corporate —————● Akihiko Uchiyama
Value Creation: Roles of Integrated Reporting and Management Accounting

■ Manuscript Preparation Guidelines

JAMA

ISSN 0918-7863

The Journal of Management Accounting, Japan

Published by

THE JAPANESE ASSOCIATION OF MANAGEMENT ACCOUNTING

Volume 23, No. 2 2015

Invited Articles

How does Management Accounting Tackle the Environment, —————● Johei Oshita
Society and Governance?

A Proposal for Effective Target Costing for Local Shipbuilding —————● Kousuke Miyaji
Industry in Japan to Recover Profitability and Competitive
Advantage: A Case Study of a Shipbuilding Company in Nagasaki Prefecture

Dual-mode Management Accounting and Capital Market: A Study —————● Noriyuki Imai
on Short-termism in Profit Management

Social and Human Aspects of Corporations and Corporate —————● Akihiko Uchiyama
Value Creation: Roles of Integrated Reporting and Management Accounting

■ Manuscript Preparation Guidelines