

## 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, さらにには経営の持続性を絶えず追求していかねばならない。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<sup>1</sup>。

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。

## 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

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<sup>2</sup>。

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、

## 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

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。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。けだし、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就いていきたい。

### 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<sup>3</sup>。

#### 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, 1982<sup>4</sup>)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った。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

## 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

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<sup>5</sup>。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<sup>6</sup>。

### 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<sup>7</sup>。

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くなってくれば、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けれ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

## 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

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つた。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。ここでは、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つて、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

## 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

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もありません。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大下(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、大下(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<sup>e</sup> 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る—」 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.